

기업의 지속성장을 위한 신사업관리 (사례연구)



2018년 10월



제 출 문

본 보고서를
“기업의 지속성장을 위한 신사업관리”의
사례연구 최종 결과보고서로 제출합니다.

2018년 10월

연 구 주 관 : 한양대학교 지식서비스연구소

연 구 기 간 : 2018. 06. ~ 2018. 10. (5개월)

연구책임자 : 김 철 민 (한양대학교)

지식서비스연구소장 귀하

※ 본 보고서는 중소벤처기업부에서 시행한 컨설팅대학원 및 컨설팅 R&D 센터 사업 지원으로 연구되었습니다.

목 차

I . 서론	4
II . 이론적 배경	6
1 제품 및 서비스 개발	6
2 기업가정신	11
III . 신사업 관리 현황	15
1 현황조사 프레임워크	15
2 주요 현황	16
3 시사점 도출	32
IV . 지속성장을 위한 신사업 관리 시스템	35
1 프로세스 정의	35
2 프로세스 세부사항	37
V . 결론	50

I. 서론

거의 대부분의 기업들은 치열한 경쟁 속에서 기업 활동을 영위하고 있다. 몇몇 예외적인 경우를 제외한다면 사실상 기업은 기업간 경쟁, 그리고 산업간 경쟁을 피할 수 없다.

경쟁(competition)이 기업 경영에서 주요 키워드로 떠오른 것은 가치사슬과 다섯 가지 경쟁세력 모델(five-force)을 중심으로 경쟁세력을 정의하고 적절한 대응 전략을 제시한 마이클 포터교수로 부터라고 볼 수 있을 것이다. 경쟁 자체는 그 이전부터 존재하고 있었으나 경쟁을 구조화하고 이를 통해 기업의 체계적인 대응이 가능하게 했다는 점에서 경쟁세력 모델은 큰 의의가 있다.

그러나 일반적인 경쟁환경보다 더욱 치열한 수준의 경쟁이 이루어지는 이른바 초경쟁(hyper competition) 시대가 도래함에 따라 널리 알려져 있는 기존 대응 전략과 프레임워크가 효과적으로 작동하지 않는 사례들이 발견되고 있다. 이로 말미암아 뛰어난 아이디어와 비즈니스 모델을 기반으로 시작한 스타트업과 벤처 기업들이 일순간 무너지거나 심각한 경영 위기에 빠지기도 한다. 일부에서는 이러한 기업을 신조어 유니코프스(Unicorpse)로 표현하기도 한다.

일반적으로 관찰되지 않았던 불연속적인 환경의 변화와 초우량 기업의 몰락, 그리고 비 정상적인 모습이 일반화된 모습을 표현하는 뉴노멀(new normal) 시대 등 오늘날 기업이 처해있는 어려운 환경을 표현하는 단어들이 가득하다.

글로벌 초 경쟁시대가 도래한 원인은 다양하지만 급속하고 급진적인 기술발전이 연쇄적으로 발생하는 상시 기술혁신 현상을 빼놓



을 수 없다¹⁾. 1990년대 디지털 혁명과 함께 시작해 그 본질적 가치를 인정받고 있는 정보, 통신, 생명공학, 나노, 사물인터넷 등 새로운 기반 기술은 주변 환경까지 급격하게 변하게 하고 있다.

이러한 변화로 말미암아 기업들은 정상적인 이윤창출에서 지속성장과 생존이라는 키워드를 목표로 하기 시작했다. 단순한 기술혁신이 아닌 고객가치에 기반한 혁신적인 제품과 서비스를 개발하고 이를 고객에게 전달하는 과정에 집중한다. 비즈니스 모델 또한 프리미엄, 개인 대상 프리미엄, 소셜 네트워크, 소셜 게임, 옴니채널, 오픈 이노베이션 등 혁신을 실현하고 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위한 방향으로 진화하고 있다²⁾.

그러나 이렇듯 많은 기업 환경적 변화에도 불구하고 많은 기업들이 동의하고 있는 것은 새로운 제품과 서비스의 개발과 효과적인 관리가 중요하다는 점이다. 이른바 신사업(new business)를 통해 기업이 진출하지 않은 분야를 향해 끊임없이 도전하고 수익을 창출하고자 한다. 필요하다면 공격적인 인수합병(M&A)를 통해 새로운 성장 동력을 확보하고 긍정적으로 이용하려는 사례를 쉽게 찾아볼 수 있다.

본 연구에서는 새로운 분야로 진출하기 위해 필요한 제품과 서비스 개발에 사용되는 아이디어 관리와 이를 통한 비즈니스 모델 도출 과정에 대한 효과적인 프로세스를 구축하고 운영하는 것을 다루고자 한다. 이를 위해 사례연구 프레임워크를 구축했으며 각 분야별로 시사점을 도출하고자 했다. 수집된 사례를 바탕으로 신사업관리 시스템을 구축하고 운영메뉴얼을 제공한 임의의 UI를 부연함으로써 향후 기업에 적용할 때 쉽게 도입될 수 있도록 구성했다.

1) 한국 인사조직 학회, “K-Management 기로에 선 한국형 기업 경영” 클라우드나인, 2015.

2) 미나티 고지, “세상을 바꾼 비즈니스 모델 70”, 더난출판, 2015.