

중소 문화 예술 기업의 점진적 혁신을 위한 진단 및 컨설팅

(System Thinking과 상황이론을 반영한 조직 설계를 중심으로)

(사례연구 최종보고서)



2019년 10월



한양대학교 지식서비스연구소
Hanyang University Institute of Knowledge Service

제 출 문

본 보고서를
“중소 문화 예술 기업의 점진적 혁신을 위한 진단 및
컨설팅(System Thinking과 상황이론을 반영한 조직
설계를 중심으로)”의
최종 결과보고서로 제출합니다.

2019년 10월

연 구 주 관 : 한양대학교 지식서비스연구소

연 구 기 간 : 2019. 09. ~ 2019. 10. (2개월)

연구책임자 : 김 혜 인 (한양대학교)

지식서비스연구소장 귀하

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

목 차

I . 서론	4
II . 환경 분석 및 문제 정의	5
2.1 환경 분석	5
2.2 비즈니스 문제정의	14
III . System Thinking을 통한 문제 진단	15
3.1 System Thinking 구조도 작성	15
3.2 System Thinking 구조도를 바탕으로 한 진단	16
IV . 세부 진단 및 컨설팅	18
V . 선순환 모델 도출	29
VI . 결론	30
6.1 System Thinking 구조도 작성	30
6.2 System Thinking 구조도를 바탕으로 한 진단	31
VII . 참고문헌	

I. 서론

비즈니스에 있어 혁신이라 함은 기업들이 환경 변화에 대응하여 ‘경영의 목적’을 달성하기 위해 기존의 일하는 방식과 비즈니스 모델 등에 획기적인 변화를 주는 것을 의미한다. 새로운 제품이나 서비스, 프로세스의 등장을 야기하는 혁신은 경쟁에 있어 상승효과를 제공한다(정우수 &전상길, 1999에서 재인용). 혁신은 새로운 아이디어나 행동, 개발, 적용을 포괄하고 있다고 널리 인식되고 있으며, 이는 또한 제품, 서비스, 프로세스, 구조, 시스템, 계획 등이 그 대상이 될 수 있다. 즉, 아이디어 원천의 출처에 관계없이 조직에 새롭게 적용 및 상용화하는 전사적 과정이라 지칭할 수 있는 것이다(김인수, 1999).

이러한 혁신의 형태는 학자나 분류 범위에 따라 여러 가지로 분류될 수 있다. 첫 번째는 기술혁신으로 제품 또는 서비스, 생산 공정상의 변화를 도입하고 시행했을 때를 말하며 이는 다시 생산 효율성이나 생산량 증가를 위해 공정상의 변화를 주는 공정혁신과, 새로운 시장, 고객의 창출이나 시장점유율을 위하여 신제품, 서비스를 개발하거나 기존제품 및 서비스를 개선하는 제품혁신으로 분류할 수 있다. 두 번째는 조직의 구조나 관리방식에 있어 새로운 방식을 도입하고, 채택 및 시행할 때 발생하는 관리 혁신, 마지막 인적자원 혁신은 새로운 변화를 도입했을 때 조직 구성원의 태도나 행동양식 등에서 발생한다(김인수, 1999).

또 다른 학자는 혁신을 다른 프로세스와는 독립적으로 진행될 수 있는 자동적 혁신과, 선행, 후행 단계나 프로세스와의 결합, 연관성을 통해야만 이루어질 수 있는 체계적 혁신으로 분류한다. 이와 다른 관점으로는 기존 부분의 개선을 통해 이루어지는 점진적 혁신, 기존 기술이 재형성되는 설계 구조적 혁신, 하위 시스템 내 새로운 운영 원칙이 도입

됨에 따라 불연속적인 프로세스가 일어나는 불연속적 혁신으로 분류하기도 한다(Chesbrough&Teece, 1996; 정우수&전상길, 1999에서 재인용)

이렇듯 많은 혁신의 유형 가운데 본 연구에서 사례로 진행될 기업은 점진적 서비스 혁신에 초점을 맞추어 진행하였는데, 조직은 처해 있는 시대나 지역(외부환경)에 따라 제각기 다르기 때문에 조직에 대한 이해나 문제의 해결은 상황적 요인을 고려하여 이루어져야 한다 (Contingency theory; Lawrence & Lorsch, 1986, 정한석&문재승, 2018 재인용)는 상황 적합적 구조의 중요성이 검증된 바 이를 바탕으로 조직 재설계를 주도로 하여 새로이 일어날 점진적 혁신의 방안에 대한 토대를 마련하였다. 문제의 진단 및 분석을 하는데 있어 전사적 혁신의 과정을 조직 연구에서 많이 이용되며 통합적인 관점에서 경영현상과 조직을 이해하고자 하는 접근 방식인 ‘시스템 사고(System Thinking)’의 원리를 사용하였으며, 이를 통해 시스템 전체를 조망하여 연결된 문제의 원인을 분석하고, 가상의 해결 시나리오를 도출하였다.

II. 환경 분석 및 문제 정의

첫 번째 단계인 비즈니스 현황분석의 단계는 비즈니스 모델 혁신을 위한 준비하는 단계로서 성공적인 혁신 요소를 모으는 단계이다. 이는 또한 경영진 및 전 직원에게 비즈니스 모델 혁신의 필요성을 이해시키고 동기부여 하며, 비즈니스 모델을 분석, 설명, 이해, 토론 할 팀과 공통의 언어를 준비하여 비즈니스 모델 혁신이 필요한 영역과 비즈니스 문제를 명확히 정의할 수 있도록 하는 단계이다.