

서비스경제연구시리즈 2013-01

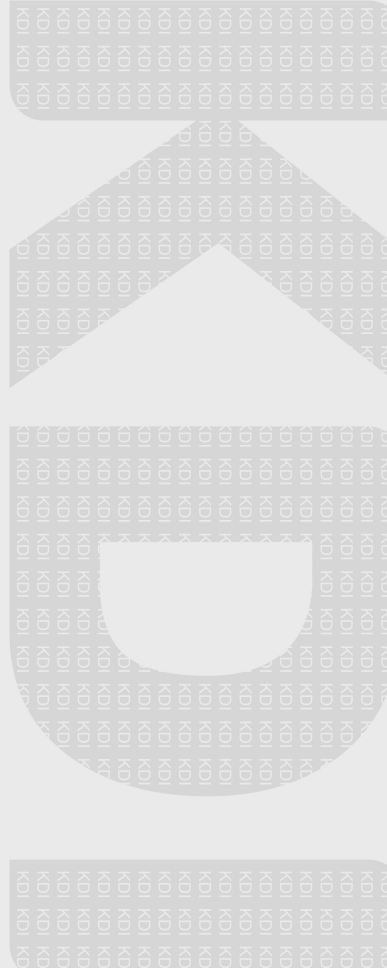
창조적 서비스 혁신사례 연구

황준욱 · 황수경

서비스경제연구시리즈 2013-01

창조적 서비스 혁신사례 연구

황준욱 · 황수경



발간사

본 보고서는 서비스 관련 다양한 창조적 혁신사례를 소개하고 있다. 창의성에 기반한 다양한 형태의 혁신과, 그것을 가능케 한 시스템 및 제도적 기반을 살펴보고 우리 사회 서비스분야의 창조적 혁신에 요구되는 시사점을 도출하고 있다.

본 보고서에서 다루어지는 서비스 혁신사례는 서비스 혁신 전체를 포괄한다기보다는 서비스 혁신의 지평을 확장하는 데 기여할 수 있다고 판단되는 분야를 중심으로 제시되어 있다. 구체적으로는 공공 문화예술분야에서 사회적 기업으로서 창의성과 지속가능성 간 딜레마의 해결 모습을 보여주는 영국 워터셰드(Watershed) 미디어센터, 영화 및 거대 행사 분야에서 민간과 공공 부문 간 협력을 보여주는 한국 부산국제영화제, 열린 혁신(open innovation)을 활용한 연구개발(R&D)분야의 혁신을 보여주는 P&G, 교육분야에서 창의적이고 학제 간, 산학 간 융합적인 교육을 보여주는 독일 바우하우스, 사회적 경제분야(협동조합)에서 창의적 아이디어 창출과 지속 가능한 사업화를 보여주는 스페인 몬드라곤 협동조합, 새로운 서비스 영역인 공유경제에서 서비스 혁신을 보여주는 미국의 에어비앤비(Airbnb)의 사례 등 전 세계 6개 지역의 서비스 관련 창조적 혁신사례가 소개된다.

저자들은 소개된 혁신사례들을 종합하면서, 창조적 서비스 혁신의 핵심은 다양한 부문 및 사람들 간의 열린 협력(open innovation)에 기초한 창

발간사

의적 아이디어 도출과 이를 상품 및 서비스화하여 지속 가능한 혁신생태계를 구성하는 것이라고 지적한다. 그리고 이를 가능케 하는 핵심적 기반은 교육이라고 주장한다.

창조경제가 핵심 국정과제로 주목되고 있는 작금에, 본 연구는 매우 시의적절한 것으로 판단된다. 특히 6개 사례를 중심으로 논의하고 있지만 서비스 혁신에서 최근 강조되는 키워드를 거의 대부분 포괄하고 있는 점도 신선하다. 본 연구를 수행한 연구진과 관계자들의 노고를 치하하는 바이다.

2013년 12월
한국개발연구원 원장
김 준 경

목차

발간사	
요 약	1
제1장 서 론	8
제1절 들어가는 말	8
제2절 연구 구성	9
제2장 공공 문화예술 서비스에서 창의성과 지속가능성	11
제1절 개 요	11
제2절 워터셰드의 활동 및 성과	13
1. 워터셰드의 혁신활동	13
2. 워터셰드의 재무적 성과	20
제3절 워터셰드의 운영 원리	22
1. 운영 원칙과 조직	22
2. 문화적 혁신기업가(cultural entrepreneur)	23
제4절 소결: 문화적 혁신기업가를 통한 열린 네트워크로 창의성과 지속가능성 딜레마 해결	27
제3장 콘텐츠산업에서 지속 가능한 서비스 혁신	29
제1절 개 요	29

제2절 부산국제영화제의 산업적·지역적 효과 30

 1. 부산국제영화제 시작 당시 한국의 영화산업과 부산 30

 2. 부산국제영화제의 성과와 문화적·경제적·지역적 효과 33

제3절 민간과 공공 간 협력을 통한 부산국제영화제의 발전 36

 1. 영화인과 공무원 간 행동방식의 차이 36

 2. 경험과 네트워크를 활용한 조정 37

 3. 민간협력의 원칙 설정과 준수 38

제4절 소결: 민간-공공 협력을 통한 혁신환경의 조성 41

제4장 열린 혁신(Open innovation)을 활용한 연구개발분야의

서비스 혁신 42

제1절 개 요 42

제2절 연계형 개발모델(C&D) 43

 1. 연계형 개발모델의 탄생 43

 2. 기존 폐쇄형 모델과 연계형 개발모델 간 차이 44

제3절 연계형 개발모델을 활용한 열린 혁신 46

 1. P&G의 C&D 모델 개요 46

 2. 연계형 개발모델을 활용한 열린 혁신을 위한 내부 조직 47

 3. 기술적 혁신기업가(technology entrepreneur) 51

 4. 열린 혁신을 위한 개방 53

제4절 소결: P&G의 개방형 혁신과 기술적 혁신기업가 53

제5장 창의적 서비스 혁신가 교육 55

제1절 개 요 55

제2절 바우하우스의 설립과 교육 목표 57

 1. 바우하우스의 설립 57

2. 바우하우스의 목표	58
제3절 바우하우스 교육	59
1. 교육 구조 및 운영 특징	59
2. 교육과정의 특징: 예비과정	60
3. 다양한 분야의 교사와 융합적 교육	62
4. 학생과 학교생활	65
제4절 소결: 모더니즘이라는 지속 가능한 변화의 기반이 된 바우하우스의 융합형 교육	66
제6장 협동조합의 기업가 교육 및 기업지원 서비스 혁신	70
제1절 개 요	70
제2절 몬드라곤의 설립과 발전 과정	72
1. 몬드라곤의 설립	72
2. 참여와 혁신을 통한 발전	73
제3절 몬드라곤 혁신의 핵심 요소인 기업가정신	77
1. 몬드라곤의 성공적인 창업의 역사	78
2. 노동은행 기업국	79
3. 싸이올란(Saiolan) 센터	82
제4절 소결: 몬드라곤모델의 의의와 시사점	84
제7장 새로운 서비스 영역에서의 창조적 혁신	86
제1절 개 요	86
제2절 에어비앤비의 설립	87
1. 에어비앤비(Airbnb)의 탄생	87
2. 창업 초기의 어려움	89
제3절 Y Combinator의 창업지원	91

목차

1. Y Combinator의 참여와 재기	91
2. Y Combinator의 창업지원 프로그램	92
제4절 에어비앤비의 운영	94
1. 운영 현황	94
2. 에어비앤비의 비즈니스 모델과 황금규정	94
제5절 에어비앤비의 성공요인과 경제적 효과	96
1. 에어비앤비의 성공요인 분석	96
2. 에어비앤비의 경제적 효과	99
제6절 소결: 공유경제 관련 사업들과 시사점	102
1. 공유경제 관련 사업들	102
2. 공유경제 관련 서비스 활성화를 위한 정책적 시사점	106
제8장 창조적 서비스 혁신을 위한 정책 시사점	108
제1절 창조적 서비스 혁신사례들의 특징	108
제2절 창조적 서비스 혁신을 위한 정책 시사점	110
1. 서비스산업 혁신기업가 양성	110
2. 창의적 혁신 시도를 가능케 하는 위험분담 시스템	111
3. 열린 혁신을 위한 시스템 구축	112
4. 공유경제 등 새로운 서비스 영역 창출을 위한 준비	113
5. 다양성과 융합을 목표로 하는 교육시스템 변화	114
6. 혁신기업가정신 교육의 내용과 방법	115
참고문헌	119

◆ 표 목 차

〈표 3-1〉 부산국제영화제의 참가국 수, 참가 편수, 관객 수	34
〈표 6-1〉 몬드라곤 내 기업 수 변화	78
〈표 7-1〉 공유경제 영역과 분야 및 주요 사업체	103
〈표 8-1〉 혁신기업가정신 교육의 핵심 내용 도출 틀과 예시(지역단위)	116

◆ 그림 목 차

[그림 2-1] 워터쉐드 현관 현수막	14
[그림 2-2] 워터쉐드 통상회사의 수익 및 기부액 변화 추이	21
[그림 2-3] 아이쉐드(iShed)의 수익 변화 추이	21
[그림 2-4] 워터쉐드의 문화적 혁신기업가에 의한 창의성과 지속가능성 간 확대재생산 · 28	
[그림 3-1] 부산국제영화제 참가국 수, 참가 편수, 관객 수의 변화 추이	35
[그림 3-2] 연계형 개발모델을 활용해 개발한 문구인쇄 감자칩	45
[그림 3-3] P&G의 연계형 개발모델과 열린 혁신을 위한 내부 조직	48
[그림 5-1] 마르셀 브로이어의 바실리 의자	64
[그림 6-1] 몬드라곤사의 최근 변화 추이	76
[그림 7-1] 2007년 당시 체스키와 게비아가 임대한 아파트와 최초의 인터넷 사이트	88
[그림 7-2] 에어비앤비사 웹사이트 내 파리 지역 숙소 사진	99

요 약

본 연구는 서비스 관련 창조적 혁신사례에 대한 소개와 분석을 통해 창의성에 기반한 다양한 형태의 혁신과 그것을 가능케 한 시스템 및 제도적 기반을 살펴보고 우리 사회 서비스분야의 창조적 혁신에 요구되는 시사점을 도출하는 것을 목적으로 한다.

그러나 본 보고서에서 다루어지고 있는 서비스 혁신사례는 서비스 혁신 전체를 포괄하도록 구성되어 있지 않다. 그보다는 ‘창조적’ 혁신사례가 말해주는 것처럼 서비스 혁신의 지평을 확장하는 데 기여할 수 있다고 판단되는 분야를 중심으로 사례를 선정하였다. 구체적으로 공공 문화예술분야에서 사회적 기업으로서 창의성과 지속가능성 간 딜레마의 해결 모습을 보여주는 영국 워터셰드(Watershed) 미디어센터, 영화 및 거대 행사 분야에서 민간과 공공 부문 간 협력을 보여주는 한국 부산국제영화제, 열린 혁신(open innovation)을 활용한 연구개발(R&D)분야의 혁신을 보여주는 피앤지(P&G), 교육분야에서 창의적이고 학제 간, 산학 간 융합적인 교육을 보여주는 독일 바우하우스, 사회적 경제분야(협동조합)에서 창의적인 아이디어 창출과 지속 가능한 사업화를 보여주는 스페인 몬드라곤 협동조합, 새로운 서비스 영역인 공유경제에서 서비스 혁신을 보여주는 미국의 에어비엔비(Airbnb) 등 전 세계 6개 지역의 서비스 관련 창조적 혁신사례가 소개되고 있다.

각각의 사례들을 분석한 결과, 공통적인 특징을 도출하면 다음과 같다.

첫째, 모든 사례들은 창의적 혁신과정이 지속 가능한 구조를 갖고 이루어질 필요가 있음을 보여준다. 즉, '창의적 아이디어를 만들어 내고 이를 상품 및 서비스 등으로 사업화하여 지속적인 발전구조를 만들어 내는' 것이 중요하다는 것이다. 반짝이는 창의적 아이디어만 가지고 혁신을 하기 어려우며, 마찬가지로 창의적 아이디어 없이 지속 가능한 혁신을 하기도 어렵다. 창의성과 지속가능성이 동시에 이루어지는 체계만이 혁신을 가능케 한다.

둘째, 대부분의 창의적 혁신에는 다양한 사람과 영역 간의 융합과 협력이 가능한 환경을 만들고 협력을 이끌어 내는 사람이 존재한다. 이런 역할을 하는 사람들이 바로 혁신기업가(앙트러프러너, entrepreneur)이다. 문화예술분야의 문화적 혁신기업가(cultural entrepreneur, 워터셰드 미디어센터 사례), 연구개발분야의 기술적 혁신기업가(technology entrepreneur, P&G사례) 등이 창의적 아이디어가 구체적인 상품 및 서비스로 구체화되는 과정을 조정하며 다양한 관련자들 간의 협력을 이끌어 내고 있다.

셋째, 최근 창조적 혁신은 특정 기관, 단체, 기업, 개인 등의 혼자 힘으로 이루어지기보다는 다양한 분야의 기관, 단체, 기업, 개인들이 모여 소통하면서 상호 이익이 되는 협력을 만들어 내는 열린 혁신(open innovation)을 통해 이루어지는 경향이 발견된다. 열린 혁신의 영역은 민간사업체뿐만 아니라 민간과 공공 부문 간에도 적용된다. 과거 폐쇄되어 있었던 기업의 비밀이나 개인만이 가지고 있었던 노하우 등은 발달된 정보통신기술, 보다 개방적인 조직체계, 적절하고 정교한 보상시스템 등에 의하여 더 많은 사람들과 조직들에 개방되고 있으며, 외부와 협력하지 않고 창의적 아이디어와 새로운 부가가치를 창출하는 것은 더욱 힘들어지고 있다.

넷째, 창의적 혁신은 새로운 서비스를 만들어 내고 있다. 혁신에 기반한 사회적 경제의 창출은 물론이고, 공유경제 혹은 협력적 소비 등 새로운 서비스 영역이 만들어지고 있다. 새로운 영역의 창출에서는 최신 정보통신기술 등 기술적 요소들도 중요하지만, 공동체적 특성 및 환경의 조성, 창의적인 교육 등도 매우 중요한 역할을 하고 있다.

다섯째, 대부분의 혁신사례들에서 교육의 역할이 두드러진다. 그런데 주목해야 할 점은 교육의 형태가 기존의 획일화된 교육과는 차별화되는 교육

이라는 것이다. 워터셰드 미디어센터의 체험형 교육, 바우하우스의 다양성 및 창의성 지향 교육, 몬드라곤의 현장과 창의성을 중시하는 교육, YC의 현장 중시 멘토형 교육 등, 창의성과 더불어 창의성이 만들어지고 상품 및 서비스로 적용되는 현장의 중요성이 강조되는 교육의 활용이 발견된다.

여섯째, 성공적인 혁신사례들은 이와 관련된 생태계를 통해 가능했거나, 생태계 조성을 위해 노력하였다. 워터셰드 미디어센터는 예술인, 관객, 산업체, 공공부문 등 센터의 혁신을 위해 필요한 생태계의 구성을 위해 노력하였으며, 이들의 관계를 통해 혁신이 이루어지는 구조를 만들고 있다. 몬드라곤 협동조합 역시, 생산자(회사), 소비자(근로자), 연구자(대학 및 연구소), 지원자(금융 및 컨설팅) 등이 민주적 참여라는 조합의 가치를 중심으로 상호관계를 맺는 조합생태계를 만들고 있다. P&G 역시, 혁신의 성공은 내부와 외부 간 협력, 생산자와 부품업자, 소비자들 간 관계를 통해 가능하다는 생각을 가지고, 조직 내부는 물론 외부의 관련 주체들도 포함하는 혁신생태계를 만들어 가는 데 노력하고 있다.

이러한 결과를 종합하면, 창조적 서비스 혁신의 핵심은 다양한 부문 및 사람들 간의 열린 협력(open innovation)에 기초한 창의적 아이디어 도출과 이를 상품 및 서비스화하여 지속 가능한 혁신생태계를 구성하는 것이다. 그리고 이를 가능케 하는 핵심적 기반은 교육이라고 판단할 수 있다. 따라서 우리가 고려할 수 있는 정책적 시사점은 다음과 같다.

■ 서비스산업의 혁신기업가 양성

성공적인 창의적 혁신에는 이를 위한 창의적 아이디어의 발굴, 열린 협력을 통한 아이디어의 서비스화 등을 주도적으로 수행하는 혁신기업가가 존재한다. 대상 영역은 기술과 문화예술, 금융 및 경영 자문 등 다양한 분야에서 가능하다.

서비스산업 혹은 서비스분야의 창조적 혁신을 위해 서비스 혁신기업가 양성 및 지원 프로그램을 생각해 볼 수 있다. 대상은 두 분류로 나눌 수 있는데, 하나는 다양한 분야에 대한 복합적인 경험자 및 전공자들로 자기 안

에 스스로 내부 통섭능력을 가지고 있는 부류이다. 이들에게는 학제 간 융합적 프로젝트를 수행할 수 있는 보다 많은 기회를 제공하는 것이 필요하다. 다른 하나는 한 분야의 경험자 및 전공자들을 대상으로 하는 것이다. 이들 간의 만남과 모임을 지원하고 이들이 만들어 내는 창의적 아이디어가 보다 자유로운 환경에서 상품화될 수 있도록 다양한 시도를 지원하는 창의적이고 실험적인 지원프로그램을 고려할 수 있다.

■ 창의적 혁신 시도를 가능케 하는 위험분담시스템

창의적인 서비스 혁신은 기존에 존재하지 않았던 서비스를 만들어 내거나 서비스 제작 및 판매 혹은 제공 방식을 크게 바꾸는 일이기 때문에 대부분 위험을 수반하게 된다. 그런데 위험의 정도가 예측하기 힘들고 개인 혹은 개개 단체나 조직이 감당하기 어려운 정도로 클 경우, 수행자는 혁신 시도를 주저하게 된다.

그러나 한 사회 입장에서 볼 때, 창의적 서비스 혁신이 일어나면 해당 개인 혹은 기관만이 혜택을 입는 것이 아니라 사회 전체로 이익이 확산될 수 있다. 즉, 혁신에 따르는 사회적 이익을 극대화하기 위해서 혁신 시도에 따르는 위험문제에 대처할 필요가 생긴다. 이는 혁신에 따르는 위험을 합리적으로 적절하게 분담하는 장치가 필요함을 시사한다.

우선 위험 발생이 미치는 영향을 보다 장기간에 걸쳐 나타나게 함으로써 실제 느끼는 위험을 줄여 주는 방법을 고려할 수 있다. 몬드라곤 노동은행 기업국의 금융지원 같은 장기간의 자금 지원 및 상환 제도가 그 예가 될 것이다.

다음으로, 혁신에 따르는 위험을 여러 주체들 간에 나눔으로써 혁신 수행자의 위험을 경감시킬 수 있다. 몬드라곤 노동은행의 ‘대부(padriano)’, 싸이올란 센터의 멘토, 인큐베이팅 벤처펀드인 YC의 멘토링과 지분 참여를 통한 수익 발생 구조 등은 주체들 간 위험분담의 좋은 사례가 될 수 있다.

■ 열린 혁신을 위한 시스템 구축

최근 창조적 서비스 혁신의 주요한 방법은 열린 혁신이다. 한 개인, 한 조직의 범위를 벗어나 외부와의 수평적 협력이 활발할 때 창의적인 아이디어와 이의 지속 가능한 사업화 가능성이 커진다.

그러나 우리나라 사회는 전통적으로 수직적 위계에 의한 조직 운영으로 조직 간의 수평적인 협력이 원활하지 않은 것으로 평가되고 있다. 또한 조직 간 정보의 교환과 의사소통 면에서 서구지역 국가들에 비해 범위나 용이성이 다소 낮은 것으로 평가받고 있다.

따라서 창의적 서비스 혁신의 확대를 위해서 사회 및 조직 체계를 보다 개방형으로 만들 필요가 대두된다. P&G사의 연계형 개발체계 등 최근 열린 혁신을 지향하는 조직들의 활동은 우리나라 기업은 물론 사회적으로도 참고할 만하다.

보다 수평적이고 개방적인 조직체계와 환경을 만드는 데 정책적으로 개입하기는 매우 힘들다. 하지만 최근 이슈화되고 있는 빅 데이터(big data)의 개방을 통한 새로운 서비스 창출 등 사회 내 정보의 활발한 소통과 보다 개방적인 지적재산권에 대한 법적 규정 등은 개방적인 사회 및 조직 체계를 만들어 가는 중요한 기반이 될 수 있다. 이 밖에도 정보 및 아이디어의 공유에 따르는 보상구조 등은 정책적으로 고민해야 할 핵심 주제이기도 하다.

또한 수직적 조직 및 위계 문화를 보다 완화하기 위해 수평적이면서 각 위계를 횡단면적으로 연결하는 조합, 협회 등의 조직형태가 사회 내에서 더 활성화될 수 있도록 이런 조직 및 모임에 대한 정책적 지원도 고려할 수 있다.

■ 공유경제 등 새로운 서비스 영역 창출을 위한 준비

창조적 서비스 혁신의 최종적인 구체화는 새로운 서비스의 창출이다. 이를 통해 시장이 만들어지고 고용이 이루어지며, 지속적인 활동이 가능해지고 사회가 변화한다.

그런데 공유경제 사례에서 볼 수 있듯이 대부분의 새로운 서비스 창출은 전혀 존재하지 않던 것이 하늘에서 뚝 떨어지기보다는 기존 유사 영역의 활동과 관련이 있는 경우가 많으며, 새로운 서비스는 기존의 관련 서비스에 직간접적으로 영향을 미칠 수 있다. 에어비앤비 사례에서 기존의 호텔 등 숙박업소들은 에어비앤비의 활동을 자신의 수익을 감소시키는 것이라고 생각할 수도 있다.

하지만 공정한 경쟁을 통한 서비스 질의 강화, 비용의 하락 등은 창조적 서비스 혁신의 중요한 결과 중 하나이다. 따라서 새로운 서비스 창출이 기존 영역과 큰 사회적 갈등을 일으키지 않고 순기능을 확대하기 위한 제도적 준비가 필요하다.

시장 진입에 대한 장애물을 제거하고 시장에 진입한 사업체들이 기존 부문과 공정한 경쟁이 가능하도록 독과점을 규제하는 등의 제도적 준비와 더불어, 새로운 서비스 영역에 대한 홍보 및 대국민 교육도 필요할 것으로 보인다.

■ 다양성과 융합을 목표로 하는 교육시스템 변화

아무리 좋은 시스템과 지원환경을 갖추어도 창조적 서비스 혁신은 이를 주도적으로 수행하는 사람이 없으면 불가능하다. 창의적 아이디어는 오직 사람의 사고를 통해서만 만들어 낼 수 있으며, 창의적 아이디어를 지속 가능한 서비스로 만들기 위해서는 다양한 분야에서 융합할 수 있는 사람들이 필요하기 때문이다. 따라서 한 사회에서 창조적 서비스 혁신이 지속적으로 일어나기 위해서는 이를 주도하는 사람들을 육성할 필요가 있다.

우리나라의 교육시스템을 한 번의 제도 개혁이나 의식 전환으로 바꾸기는 어렵겠지만, 앞서 제시한 혁신사례들에 비추어 교육시스템의 운영에 있어서 다음과 같은 방향성이 고려될 필요가 있다.

첫째, 현장과 교육 간의 연계성이다. 교육의 과정과 결과물이 현장의 활동과 더 연계될 필요가 있다. 교사 및 강사들 구성에서 많은 현장 경험을 가진 사람들이 더 많이 활동할 수 있게 하는 제도적 장치가 필요하다. 또한

수업 구성에 있어서도 현장 교육이 더 많이 이루어질 수 있게 하는 제도적 장치가 필요하다. 현장과 교실 간 경계를 더 완화하고 교육시수제도 운영을 보다 현장친화적으로 바꿀 필요가 있다.

둘째, 혁신을 위한 교육은 특정 과정에만 국한된 것이 아니라 평생이라는 관점에서 이루어질 필요가 있다. 혁신기업가정신의 기초적인 요소들에 대한 이해와 체험이 초등, 중등 교육 등의 초기 교육과정에서 진행되어야 할 뿐만 아니라, 대학교 이상의 고등교육 과정에서는 이론과 현실에서 혁신기업가정신의 구현과정에 대한 체험이 필요하다. 또한 혁신기업가정신의 완성을 위해서는 졸업 후 직업세계에서도 혁신기업가정신 구현과정과 장애 해결방안에 대해 구체적으로 경험할 필요가 있다. 즉, 혁신기업가정신 교육은 평생교육의 차원에서 접근해야 한다는 것이다.

제1장

서론

제1절 들어가는 말

2012년 말, 글로벌 컨설팅업체인 딜로이트(Deloitte)사는 밀레니엄 세대를 대상으로 혁신에 관한 국제조사를 실시하였다.¹ 조사 결과에 의하면, 전체 응답자의 78%가 혁신이 기업의 성장에 핵심적인 요소라고 답하고 있어 밀레니엄 세대가 혁신의 중요성을 매우 높게 평가하고 있음을 보여준다. 또한 미래 혁신을 주도할 사람의 가장 중요한 특성으로 응답자의 62%가 창의성을 꼽았으며, 이는 교육/지적능력, 기술, 도전정신보다도 우선하는 덕목으로 받아들여지고 있다.

한편, 기업의 목표가 무엇이나는 질문에 대해 사회 발전(36%), 이윤 창출(35%), 혁신 추구(33%)의 순으로 응답하고 있어 혁신의 중요성과 동시에 기업의 전통적인 목표인 이윤 추구의 중요성도 여전히 높게 생각하는 것으로 나타났다. 특히 우리나라 응답자들이 다른 지역에 비해 기업의 목표를 이윤 추구로 보는 경향이 강했다.

조사 결과는 비교적 젊은 세대인 밀레니엄 세대 중 많은 사람들이 창의

1 이 조사는 한국을 포함한 전 세계 16개 시장별로 밀레니엄 세대(1982년 이후 출생자) 중 대학을 졸업하고 정규직으로 일을 하는 비교적 젊고 안정적인 4,982명의 사람들을 대상으로 이루어졌다. Deloitte, *Millennial Innovation Survey: Summary of Global Findings*, 2013.

적 아이디어를 바탕으로 하는 혁신이 미래의 성장과 발전에 핵심적인 역할을 할 것이라고 생각하고 있으며, 동시에 혁신은 이윤 창출을 통한 기업의 경제적 지속가능성 확보에 기여해야 한다는 생각을 갖고 있음을 보여준다. 즉, 기업의 혁신과정에서 창의성과 지속가능성 두 요소가 모두 중요하다고 인식하고 있는 것이다.

창조경제시대의 핵심적 역할을 수행하는 서비스분야에서도 혁신의 중요성과 가능성은 매우 크고 넓다. 그리고 창조적 서비스 혁신을 위해서는 지속 가능한 혁신생태계를 조성하여 새로운 창조적 서비스가 지속적으로 창출될 수 있는 구조가 만들어져야 한다.

제2절 연구 구성

본 연구는 서비스 관련 창조적 혁신사례에 대한 소개와 분석을 통해 창의성에 기반한 다양한 형태의 혁신과, 그것을 가능케 한 시스템과 제도적 기반을 살펴보고 우리 사회 서비스분야의 창조적 혁신에 요구되는 시사점을 도출하는 것을 목적으로 한다.

혁신을 아이디어나 창의성의 구현이라는 관점에서 본다면, 서비스부문에서 아이디어와 창의성의 자양분을 제공하는 시스템이 무엇인가가 일차적인 관심대상이 될 것이다. 이와 관련해 새롭게 주목받는 요소가 개방성과 융·복합, 그리고 네트워크이다. 과거에는 생산자와 소비자가 분리되어 있었고 ‘생산→소비’의 일방향 전개가 일반적이었다면, 최근에는 참여형 소비를 통해 생산자와 소비자가 다양한 경로로 상호작용하고 이것이 새로운 혁신의 원천이 되고 있다. 생산자들 간에도 다양한 접점을 만들어 아이디어를 공유하고 발전시킨다. 이러한 경향은 최근의 개방형 혁신, 네트워크형 혁신의 트렌드로 이어지고 있다.

서비스 혁신의 대상은 기술, 상품, 서비스와 같은 유형적·물질적인 형태는 물론 문화, 조직, 행동양식(관행) 등 무형적 형태도 포함한다. 오히려 서비스 혁신에서는 자본과 기술에 의존하는 유형적 혁신보다는 사람에 대

한 투자가 주축이 되는 비기술적 혁신, 소프트 혁신이 핵심이 된다. 이러한 특성으로 인해, 서비스 혁신은 개별 기업 내의 혁신에 한정되는 것이 아니라, 산업(시장), 공공, 교육, 커뮤니티 등 사회 각 분야의 혁신과 밀접하게 연관되어 있다. 특히 창의적 교육환경, 시장구조와 창업지원 시스템, 민간-공공의 협력관계 등이 혁신생태계를 구성하는 핵심 요소로 인식되고 있다. 최근 들어서는 협동조합과 공유경제와 같이 전통적인 시장 영역 바깥에서도 새로운 혁신의 움직임이 나타나 발전 가능성을 보여주고 있다.

본 보고서에서 다루어지는 서비스 혁신사례는 서비스 혁신 전체를 포괄하도록 구성되어 있지 않다. 오히려 ‘창조적’ 혁신사례가 말해 주는 것처럼 서비스 혁신의 지평을 확장하는 데 기여할 수 있다고 판단되는 분야를 중심으로 사례를 선정하였다. 다만, 서비스 혁신에서 최근 강조되는 키워드를 최대한 포괄할 수 있도록 노력하였다. 구체적으로는 공공 문화예술분야에서 사회적 기업으로서 창의성과 지속가능성 간 딜레마의 해결 모습을 보여주는 영국 워터셰드(Watershed) 미디어센터, 영화 및 거대 행사 분야에서 민간과 공공 부문 간 협력을 보여주는 한국 부산국제영화제, 열린 혁신(open innovation)을 활용한 연구개발(R&D)분야의 혁신을 보여주는 P&G, 교육분야에서 창의적이고 학제 간, 산학 간 융합적인 교육을 보여주는 독일 바우하우스, 사회적 경제분야(협동조합)에서 창의적 아이디어 창출과 지속 가능한 사업화를 보여주는 스페인 몬드라곤 협동조합, 새로운 서비스 영역인 공유경제에서 서비스 혁신을 보여주는 미국의 에어비앤비(Airbnb) 사례 등 전 세계 6개 지역의 서비스 관련 창조적 혁신사례가 소개된다. 이 밖에도 각 사례와 관련된 작은 사례(사례 in 사례)를 추가하여 사례의 심층성을 더했다.

그리고 마지막 장에서는 개별 사례를 포괄하여 공통적인 성공요인을 도출하고 종합적인 관점에서 서비스분야의 창조적 혁신을 위해 우리 사회 내에 필요한 제도 변화 등 정책적 시사점을 제시하고 있다.

본 연구에서는 다양한 방법이 활용되었다. 국내 사례(부산국제영화제)에 대해서는 관련자 인터뷰 및 현장 방문과 기존 자료 등 1차 자료와 2차 자료가 활용되었고, 나머지 해외 사례에 대해서는 기존 연구 자료, 인터넷 자료 등 주로 2차 자료가 많이 활용되었다.

제2장

공공 문화예술 서비스에서 창의성과 지속가능성 - 영국 워터쉐드 미디어센터의 문화적 혁신기업가

제1절 개 요

문화예술분야는 창조적 아이디어 창출과 이를 구현하는 시도가 빈번하게 이루어지는 곳이다. 기존 생각의 복제로는 사람들에게 감동을 줄 수 없기 때문이다. 또한 몇몇 순수예술분야를 제외하고 대부분의 문화예술 작품 혹은 서비스들은 혼자 힘이 아닌 다양한 분야의 전문가들이 모여 협업을 기반으로 융·복합 과정을 통해 만들어진다. 문화예술분야의 창의와 협업에 바탕을 둔 새로운 시도들은 그 자체로 작품 혹은 서비스가 되어 경제적 수익을 창출하거나 사회적 가치를 만들어 내는 동시에, 타 분야의 새로운 아이디어 창출에 영감을 주거나 새로운 활용도구를 제공한다. 이런 의미에서 볼 때 문화예술분야는 융·복합을 통한 창조적 서비스 혁신활동이 가장 잘 발견되는 분야 중 하나이다.

창조적 혁신활동은 때때로 창의성(창조성)과 지속가능성 간 딜레마에 빠지기 쉽다. 창의적인 프로젝트는 기존에 없었던 새로운 아이디어를 기반으로 하고 있다는 점에서 높은 수준의 위험과 불확실성을 수반한다. 또한 프

로젝트를 통해 수익 혹은 결과를 얻을 수 있는 필요기간이 장기인 경우가 많다. 따라서 단기적 이윤으로 표현되는 경제적 지속가능성을 우선적으로 고려하게 되면 창의적 프로젝트에 대한 중요성이 낮게 평가되고 혁신은 우선순위에서 밀려나기 쉽다. 그런데 미래의 성장과 발전을 위해서는 창의적인 아이디어의 발굴과 혁신을 통한 이의 사업화는 필수적인 요소가 된다. 즉, 창의적인 아이디어를 우선시하면 이를 통한 이윤 획득에 어려움이 있어 지속가능성이 약해지고, 지속가능성을 앞에만 놓으면 창의적이고 혁신적인 새로운 프로젝트의 수행이 어려워지는 딜레마에 빠지게 된다.

문화예술분야는 이러한 창의성과 지속가능성 간 딜레마를 경험하기 쉬운 분야이기도 하다. 왜냐하면 문화예술분야는 속성상 창의적인 아이디어에 대한 의존이 다른 분야에 비해 매우 높지만 이와 동시에 실패 가능성도 매우 높은 분야로, 지속가능성을 확보하기 어려운 경우가 많기 때문이다.

본 장에서 상세하게 다루게 될 영국의 문화예술분야의 대표적 사회적 기업인 영국 워터셰드 미디어센터(Watershed Media Center, 이하 워터셰드)²의 사례는 창의성과 지속가능성 간 딜레마를 개방적인 협력과 융·복합 과정을 통해 해결해 나가는 노력을 잘 보여준다.

워터셰드는 1982년 브리스틀(Bristol)에 만들어진 공인 자선단체이면서 동시에 사회적 기업이다. 공공 및 민간과 기업을 대상으로 영화, 미디어아트 등 문화예술 관련 서비스를 제공하며, 예술적 아이디어를 발굴 및 축적하고 이를 산업 및 기업들과 연결함으로써 새로운 서비스와 상품의 개발에도 기여하고 있다. 또한 워터셰드는 같은 공간 내에서 음식료업 및 컨퍼런스 사업도 진행하고 있다.

이러한 활동으로 워터셰드는 2012년 3월 말 현재 77명의 직원(풀타임 기준)이 연간 약 370만파운드(약 63억원, 1파운드당 1,700원 기준)의 수입을 올리고 있다. 직원 수는 2005년 67명이었던 것에서 조금씩 증가하여 현재에 이르고 있다.³

2 워터셰드 홈페이지(<http://www.watershed.co.uk/>).

3 Watershed Arts Trust Limited, *Report of the Council of Management and Consolidated Financial Statements*, 2012.

워터쉐드는 만들어질 당시부터 좀 색다른 모습을 가지고 태어났다. 그 때까지 지역의 문화예술센터들이 보여준 전형적 모습은 공공의 지원을 받아 높은 비용이 소요되는 훌륭한 건물들을 지어 문화예술 감상이나 교육을 담당하는 것이었다. 지속가능성을 자체적으로 해결하지 않고 공공지원에 의존하며 문화예술에 기반한 창의성 확산만을 목표로 하는 모델이다.

하지만 워터쉐드는 문화예술을 바탕으로 창의성의 확산이라는 사회적 목적과 함께 경제적 자립을 통한 지속가능성을 동시에 충족하겠다는 목적을 가지고 시작했다. 센터 건물로 해안가의 창고를 개조하여 사용하는 것도 이러한 목적을 달성하기 위한 일환이라 할 수 있다.

문화예술에 바탕을 둔 창의성 확산이라는 사회적 목적과 경제적 지속가능성이라는 두 마리의 토끼를 잡겠다고 시작한 워터쉐드는 지속 가능한 구조 속에서 사회적 목적을 달성하기 위해 어떤 서비스 혁신을 하였을까? 실제로 창의성과 지속가능성은 함께 가기 어려운 딜레마인가? 지역 문화예술 관련 서비스 혁신을 위해 어떤 노력들이 이루어졌는가?

본 장에서는 영국의 문화예술분야 대표적 사회적 기업인 워터쉐드 미디어센터가 이러한 질문에 대한 답을 찾아가는 과정을 통해 창조적 서비스 혁신의 두 핵심 요소인 창의성과 지속가능성 간의 관계에 대해 살펴보고, 문화예술 서비스를 제공하는 지역에서 사회적 기업의 지속가능구조를 갖추기 위한 전략에 대해 살펴본다.

제2절 워터쉐드의 활동 및 성과

1. 워터쉐드의 혁신활동

워터쉐드의 창의성과 지속가능성을 동시에 추구하는 다양한 혁신활동들은 창의적인 사람들을 모으고, 모인 사람들을 네트워킹하여 창의적이고 실험적인 결과물들을 만들고, 이를 사업화로 연결하는 환경을 제공하는 것에 집중되어 있다.

[그림 2-1] 워터셰드 현관 현수막



주: 2010년 현재 워터셰드 미디어센터 현관 모습.
자료: <http://www.watershed.co.uk/dshed/young-peoples-work-experience-films>.

워터셰드의 현관에는 워터셰드의 핵심적 활동 영역을 나타내는 다섯 개의 단어로 만들어진 현수막이 걸려 있다. ‘보고(Watch), 먹고(Eat), 만나고(Meet), 놀고(Play), 창작하라(Create)’는 것이다.

워터셰드는 영화를 비롯한 다양한 미디어 작품의 감상 및 체험(Watch)을 통해 사람들을 모으려고 노력한다. 워터셰드는 영화를 단순히 ‘보여주려’ 하기보다는 영화를 포함한 움직이는 이미지(moving image)를 활용하여 다양한 프로그램을 통해 소통을 시도함으로써, 다양함에 바탕을 둔 창의적인 사람들을 워터셰드에 모으는 데 주력한다.

지금까지 워터셰드에서는 영화 관련 토론, 영화배우 및 감독 마스터 강의, 영화와 토론 관련 아이디어 축제, 단편영화제, 슬랩스틱 무언코미디 축제, 각국 영화 투어 프로그램, 영화 제작자 및 작가들의 네트워크활동 지원 등이 이루어졌다. 영화와 음악 간 크로스오버, 지역, 계층의 다양성을 확대하기 위한 영화 및 음악 관련 토론을 진행하여 영화를 통한 다양성 제고를 추구하고, 문화예술 향유의 저변 확대를 위해 특히 장애인과 취약계층의 영

화 접근 기회를 확대하는 데 역점을 두었다. 또한 영화를 통한 문화예술 교육의 일환으로 아이들 대상의 영화 감상, 워크숍, 연극 대본 작성 등 다양한 체험 프로그램과 문화산업 관련 청소년 직업훈련 및 창의적 기술을 활용한 교육 프로그램 등을 운영하고 있다.

이처럼 다양한 프로그램들과 연계되어 있는 영화 상영은 3개의 영화관에서 이루어진다. 2011/2012시즌 동안 총 272편, 3,019회가 상영되었으며, 13만 322명이 관람하였다. 이를 통해 64만 487파운드의 매출을 올렸는데, 이는 2005년 매출실적 31만 8,610파운드에 비해 갑절 이상으로 증가한 수준이다. 매출실적은 지난 8년간 지속적인 증가세를 보여주고 있다.⁴

워터셰드가 사람을 모으는 또 다른 방법은 콘퍼런스와 행사(Meet)이다. 워터셰드는 지난 30년 동안 발전시켜 온 매우 창의적인 방식으로 콘퍼런스와 행사를 개최하여 사람들을 모은다. 워터셰드는 문화예술을 기반으로 하는 창의적 허브라는 평판을 바탕으로, 신축적인 공간 배치와 운영으로 몇 명이 참여하는 소규모 모임부터 몇 백명이 참여하는 대규모 국제행사까지 유치하고 있다. 30년의 경험을 통해 워터셰드가 가지게 된 생각은 콘퍼런스나 행사의 성공을 위해 미리 정해진 형식이 필요하지 않다는 것이다. 항상 수요자의 의견을 충분히 듣고 주어진 조건(예산, 규모)들을 고려하여 창의적인 콘퍼런스 형태와 운영방식을 제안한다. 여기에 워터셰드가 영국 서부 중심 도시의 중앙에 위치하고 있다는 것도 다양한 콘퍼런스와 행사를 유치하는 데 이점으로 작용하고 있다.

워터셰드는 콘퍼런스와 행사를 통해 2012년 34만 8,950파운드의 매출을 기록하였으며, 이는 2005년의 17만 6,809파운드에 비해 거의 두 배가 증가한 실적이다.⁵

영화 등 문화예술 작품을 관람하기 위해, 혹은 콘퍼런스와 행사를 통해 모인 사람들은 자연스럽게 카페와 바에서 음식을 먹고 음료를 마시면서 만나고 소통한다(Eat). 워터셰드의 가장 기본적인 네트워킹은 카페와 바를 통

4 Watershed Arts Trust Limited(2012), p.5.

5 Watershed Arts Trust Limited(2012), p.13.

해서 이루어진다.

항구와 바다를 면하고 있는 카페와 바는 이용자들이 '신선하고 지역적이고 윤리적'으로 머물 수 있도록 하여 더 나은 교류의 공간을 만든다는 목적을 가지고 운영되고 있다. 이를 위해 지역의 생태계를 보호하는(토지의 질을 보존하고 동물을 보호하는) 방법으로 경작된 신선한 유기농 재료를 활용해 조리를 하며, 아침부터 저녁 늦게까지 음식과 음료를 판매하고 있다. 또한 카페/바에 연결된 자유로운 작업공간은 무선인터넷이 연결되어 간단한 작업을 하며 모임을 가질 수 있다.

카페와 바 운영을 통해 워터셰드는 2012년 109만 6,543파운드의 매출을 올렸으며 이는 2005년 83만 765파운드에 비해 약 32%가 증가한 금액이다. 특히 지역 재료 활용, 적절한 음식 선택 및 메뉴 구성 등으로 이윤폭을 지속적으로 증대시키고 있다.⁶

워터셰드라는 공간에서 보고, 먹고, 만나는 사람들은 본격적으로 함께 놀고 창작한다(Play & Create). 오프라인에서는 대표적으로 밀착형 미디어 스튜디오(Pervasive Media Studio)가 이 공간을 제공한다.⁷ 2008년에 문을 연 이 스튜디오에서는 문화예술, 컴퓨터, 통신업 분야의 예술가, 기술자, 문화산업 기업, 학자들이 모여 밀착형 미디어 관련 콘텐츠를 만들어 낸다. 이 스튜디오는 워터셰드와 지역의 디지털 문화연구소(Digital Cultures Research Centre)가 같이 운영하고 휴렛팩커드(HP)와 지역개발기구의 지원을 받고 있다.

스튜디오에 입주하여 활동하기 위해서는 두 가지 요건을 필요로 한다. 하나는 스튜디오에서 진행할 프로젝트가 독창적이어야 한다는 것이고, 또 다른 하나는 스튜디오 활동이 다른 사람들과의 협력을 위해 개방적으로 이루어져야 한다는 것이다.

2013년 9월 현재 스튜디오 입주 신청은 특정 연구과제 신청과 신규 졸업생 신청으로 나누어지는데,⁸ 신청자가 특정 과제 신청을 통해 스튜디오에

6 Watershed Arts Trust Limited(2012), p.13.

7 Pervasive Media Studies(<http://www.pmstudio.co.uk>).

8 <http://www.pmstudio.co.uk/join-the-studio>.

입주하기 위해서는 스튜디오에서 다양한 분야의 전문가들과 협력을 통해 수행하고 싶은 연구과제의 형태와 스튜디오에서 수행해야 하는 이유를 적시하여야 한다. 신규 졸업생 신청은 최근 졸업한 사람 혹은 취업하거나 사업을 시작하려는 사람들을 대상으로 이루어지며, 구체적으로 기계공학, 기술, 미디어, 건축, 패션, 컴퓨터, 디자인 등을 공부한 사람들이 신청할 수 있다. 어느 경우든 스튜디오 입주 신청의 기본 요건은 스튜디오에서 상업적 혹은 예술적으로 발전시키고자 하는 아이디어가 완전히 새로운 것이거나 스스로 개발한 아이디어여야 한다는 것이다. 신청에 대한 심사는 스튜디오 운영그룹(Studio Exec Group)이 수행한다.

스튜디오 활동은 개방적으로 이루어져 자연스럽게 다른 사람들과의 협력이 이루어진다. 예를 들어 매주 금요일은 스튜디오를 개방하여 누구라도 관심이 있는 외부 사람들은 스튜디오 입주자들의 활동을 볼 수 있고 그들과 이야기할 수 있다. 지금까지 수십 개의 프로젝트가 이 같은 개방된 협력을 통해 진행되었다. 한 예로 ‘연장된 연극 경험(Extended theater experience)’ 프로젝트는 일반 참가자들이 최신 밀착형 미디어기술(비디오, 오디오 캡처 기술)을 활용하여 연극이나 음악 공연을 어떻게 창의적으로 만들 수 있는가를 체험하고, 새로운 방식의 공연을 실험하고, 실제로 구현하도록 진행되고 있다.⁹

위터쉐드가 만들어 내는 놀이와 창작 공간은 오프라인에 그치지 않는다. 위터쉐드는 2001년부터 상상(imagination), 영감(inspiration), 혁신(innovation)이라는 주제로 ‘디쉐드(DShed)’라는 인터넷 사이트를 운영하고 있다. 위터쉐드가 창의적인 사람들을 모아 네트워킹하고 창의적인 결과물을 만들어 내는 혁신과정은 오프라인보다 온라인 공간에서 더 잘 드러나고 있다.

디쉐드라는 온라인상에서 사람들을 모으고 이를 통해 창의적인 결과물을 만들어 내는 사례 중 ‘일렉트릭 디셈버(Electric December)’라는 온라인 콘텐츠가 있다(사례 in 사례 1). 일렉트릭 디셈버는 12월 달력의 날들을 카운

9 <http://www.pmstudio.co.uk/project/theatre-extended-reality-experience>.

트다운하며 성탄절 선물을 기다리는 의미에서 1일부터 24일까지 각 날짜마다 영화, 애니메이션 등을 소개하는 프로그램이다.¹⁰ 관람자들은 각기 다르게 포장된 24개의 선물을 클릭하면서 첨단 디지털기술을 활용한 동영상 선물을 맞볼 수 있다.¹¹

[사례 in 사례] 1. 워터셰드 미디어센터의 일렉트릭 디셈버¹²

디셰드라는 온라인 사이트를 만들고 난 후 워터셰드의 다음 고민은 어떻게 사람들을 모아 좋은 동영상 콘텐츠를 만들까 하는 것이었다. 이 고민이 사업화된 것이 ‘일렉트릭 디셈버(Electric December)’라는 온라인 콘텐츠이다.

하지만 이 콘텐츠를 만들기 위해 필요한 것은 사람들의 참여였다. 그런데 당시 아이디어를 가지고 있는 예술가들은 충분한 정도의 디지털 미디어기술을 갖고 있는 경우가 적었다. 워터셰드는 아이디어와 상상력을 가지고 있지만 디지털 미디어기술을 알지 못하는 미디어 예술가들에게 디지털 미디어기술을 잘 아는 전문가들을 연결하여 예술가들이 디지털기술도 배우면서 콘텐츠를 제작할 수 있는 프로젝트를 기획하여 추진하였다.

처음에는 일이 기획의도대로 잘 진행되지 않았다. 무엇보다도 예술가들이 디지털 미디어기술을 잘 모르고 있었기 때문이었다. 워터셰드는 여러 사람들을 만나며 그들의 의견을 듣고 참여를 독려했으며, 마침내 한 애니메이션 회사가 워터셰드의 제안에 대해 ‘재미있네, 해보지(sounds fun, we’ll have a go)’라는 반응을 보이며 참여를 하였고 이후 참여자가 늘어나게 되었다. 가정, 회사, 학교, 공동체 등 다양한 단위가 참여하였으며 새로운 천년을 카운트다운한다는 의미에서 당시에는 31일을 의미하는 31개의 창에 디지털 미디어 작품들이 소개되었다.

당시 각 가정의 인터넷 환경은 아직 광대역이 아니었기 때문에 동영상으로 된 작품들을 문제없이 보기는 어려웠다. 하지만 워터셰드가 이 프로젝트를 통해 얻어낸 사실은 31개의 작품들이 각기 다른 방법을 통해 만들어졌고

10 처음 출발은 새로운 천년을 카운트다운한다는 의미에서 12월에 31개의 작품이 소개되었으나, 지금은 크리스마스 선물의 의미로 25일 전까지 24개의 작품이 소개된다.

11 Electric December(<http://www.electricdecember.org/>).

특히 서로 협력하는 방법이 다양하다는 점이였다. 이에 더하여 참여자들은 디지털 미디어기술을 서로 배워 가면서 만든 작품들을 최종 결과물로 일반에게 전시한다는 것에 흥분감을 느꼈다.

이러한 경험을 기반으로 '일렉트릭 디셈버'는 해를 이어 갔다. 또한 워터셰드는 이 프로젝트에 보다 젊은 미디어 예술가들이 참여할 수 있도록 유도하였다. 그런데 디지털기술의 빠른 발전에 따라 이 프로젝트에 참여하는 젊은 예술가들의 기술수준이 전문가의 그것을 뛰어넘을 정도로 높아졌다.

이러한 환경 변화에 직면하여 워터셰드는 젊은 예술가들에게 기존의 배우면서 콘텐츠를 제작하는 역할을 부여하던 것에서 보다 적극적인 큐레이터 역할을 부여하는 식으로 운영방법을 변경하였다. 배우는 사람이 바로 큐레이터가 되는 것이다. 이러한 혁신적인 변화를 통해 '일렉트릭 디셈버'는 더 넓은 범위에서 네트워크를 형성하기 시작하였다. 이전에는 브리스틀 혹은 영국 내에 국한되었던 참여 범위가 전 유럽으로 빠르게 확대되었다. 최근에 '일렉트릭 디셈버'는 유럽 각국의 젊은이들이 다양한 분야의 전문가와 만나 협력하여 자신들이 가지고 있는 아이디어와 상상력을 디지털 미디어 작품으로 만들어 소개하는 쇼케이스 역할을 하고 있다.

일렉트릭 디셈버와 함께 디셰드의 혁신적인 프로그램으로 'Depict!'가 있다. 1999년에 시작된 이 프로젝트는 90초라는 제한이 주어진 단편 영화제이다. 처음에는 스토리보드 경연대회로 시작하였으나, 디지털기술이 급속도로 발전하고 이에 대한 접근이 쉬워짐에 따라 영화제로 변화하였다. 2012년에는 세계 30여 개국에서 600편의 영화가 출품되었다.¹³

디셰드는 온라인으로 작품을 전시하는 쇼케이스이자 아카이브를 구축하는 곳이다. 다른 온라인 문화예술 관련 사이트와 비교하여 디셰드가 가지는 특징은 이곳에서 볼 수 있는 작품과 프로젝트들이 예술가, 문화산업 관련 회사, 학자와 연구자들의 협력을 통해 만들어졌다는 것이다. 즉, 워터셰드 문화적 혁신기업가의 중개를 기반으로 만들어진 네트워크 안에서 열린 협

12 <http://www.watershed.co.uk/dshed/articles/dshed-past-present-future>.

13 <http://www.watershed.co.uk/dshed/depict/preview>.

력을 통해 이루어지는 창의적 아이디어 개발과 실현의 과정이 담겨 있다. 워터셰드는 디셰드에 예술가들을 초대할 때 제작과정을 기록하기를 부탁하고 있으며 이를 저장하고 일반인들에게 공개하고 있다. 이는 워터셰드를 통해 만들어진 작품들이 이후에 교육자료가 되고 토론의 대상이 될 수 있도록 하기 위함이다.

2. 워터셰드의 재무적 성과

워터셰드의 활동은 경제적 지속가능성이라는 측면에서 일정 정도 성과를 거두고 있으나 아직 충분한 정도는 아니며 현재에도 경제적으로 더 완전한 지속가능구조를 갖추기 위해 노력하고 있다. 워터셰드는 전체적으로 2005년 흑자를 기록한 이후로 여러 가지 사정으로 적자를 기록하다가 2010년에 31만 2,845파운드의 흑자를 기록하였고 다시 2012년에 15만 142파운드의 적자를 기록하였다.¹⁴

워터셰드는 ‘워터셰드 아트 트러스트(Watershed Arts Trust)’라는 사회적 기업을 모회사로 하고, ‘워터셰드 통상회사’와 ‘아이셰드(iShed)’라는 2개의 자회사를 두고 있다. 워터셰드 아트 트러스트는 2012년에 전체 수입 약 370만파운드의 2/3에 가까운 234만 7,070파운드를 수익기관인 워터셰드 통상회사와 아이셰드 조직을 통한 매출소득으로 충당하고 있다.

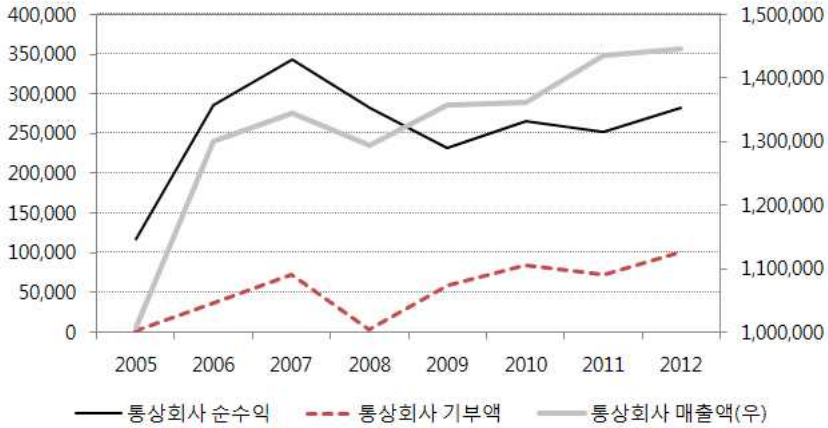
워터셰드의 자회사로 카페/바와 콘퍼런스를 운영하는 워터셰드 통상회사(Watershed Trading Company)는 2005년부터 2010년까지 지속적으로 순수익을 내면서 수익의 일부를 워터셰드에 기부하고 있다. 2012년에는 28만 2,702파운드의 수익을 올려 10만 680파운드를 기부하였다. 통상회사의 매출액과 기부액은 최근 늘어나는 추세를 보이고 있다.

한편, 창의성을 기반으로 산업 간 네트워크 구축과 협력을 시도하고 있는 아이셰드는 워터셰드 활동으로 만들어진 아이디어를 산업 및 사업체에

14 재무적 성과 부분은 Watershed Arts Trust Limited, *Report of the Council of Management and Consolidated Financial Statements*, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012를 참고.

[그림 2-2] 워터셰드 통상회사의 수익 및 기부액 변화 추이

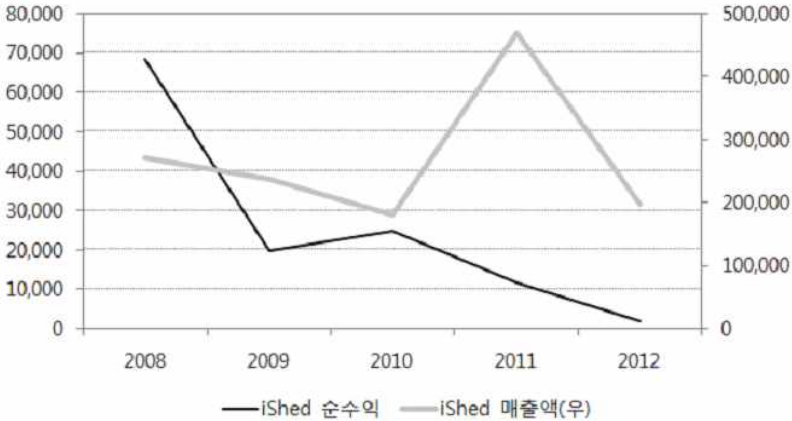
(단위: 파운드)



자료: Watershed Arts Trust Limited(2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012).

[그림 2-3] 아이셰드(iShed)의 수익 변화 추이

(단위: 파운드)



자료: Watershed Arts Trust Limited(2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012).

연결함으로써 아이디어가 실제로 상품과 서비스로 전환될 수 있도록 지원하는 역할을 수행한다. 아이쉐드는 이러한 산업 간 협력사업으로 2012년 19만 7,240파운드의 매출액과 1,778파운드의 세전 수익을 기록하였다. 2008년 설립 이후 매출은 증가 혹은 감소하는 모습을 보이는 반면, 순수익은 조금씩 감소하여 수익성이 다소 하락하는 추세이다.

또한 워터쉐드는 지속적으로 독립적인 활동을 위해 다양한 기금을 조성 중인데, 향후 5~6년 내에 60만파운드 규모의 보존기금을 조성하는 것을 목표로 하고 있으며 이 펀드 이외에 2011/2012년 현재 11만 1,644파운드의 발전기금을 조성하였다.

제3절 워터쉐드의 운영 원리

1. 운영 원칙과 조직

문화예술 서비스 혁신을 위해 앞서 언급한 바와 같이 ‘Watch - Eat - Meet - Play - Create’라는 5가지 활동 영역에서 움직이고 있는 워터쉐드는 ‘사람을 중심으로(People Led)’, ‘혁신기업가정신을 기반으로(Entrepreneurial)’, ‘실제 일이 이루어지게 하고(Make Things Work)’, ‘개방과 정직으로 신뢰를 구축하며(Open & Honest)’, ‘문화, 다양성, 창의성과 놀라움을 북돋는다(Celebratory)’는 5가지 핵심 가치를 운영원칙으로 하고 있다.¹⁵

이러한 가치들을 구현하기 위해 워터쉐드는 비영리를 목적으로 하는 사회적 기업이자 공인된 자선단체의 형태를 갖추고 있으며(워터쉐드 아트 트러스트), 회사 내부에 3개의 조직을 두고 있다. 첫 번째는 워터쉐드 운영위원회로 회사 전반의 운영을 책임진다. 다른 2개는 자회사로, 그 중 하나인 워터쉐드 통상회사는 카페와 바의 운영 및 콘퍼런스 서비스 제공을 통해 수익을 내고 이를 워터쉐드에 기부한다. 다른 하나는 2008년에 만들어진

¹⁵ Watershed Arts Trust Limited(2012), p.2.

아이셰드(iShed)로, 행사, 네트워킹, 자문, 프로젝트를 통해 정보통신 관련 기업과 예술가들 간의 협력과 혁신을 지원하는 임무를 수행하는 벤처회사이다. 두 개 자회사의 대표들은 운영위원회의 위원이 된다.

2. 문화적 혁신기업가(cultural entrepreneur)

지금까지 보았듯이 문화예술분야에서의 지속 가능한 창의적 서비스 제공이라는 워터셰드의 목표는 다양한 사람들이 함께 만나서 보고, 먹고, 노는 가운데 끊임없이 시도되고 학습되고 공유되는 창의적 실험과 이의 산업현장과의 공유를 통해 이루어진다. 워터셰드는 생태계적 관점을 가지고 창의적이고 열려 있는 것이 가장 지속 가능하다는 믿음과 신뢰를 바탕으로 ‘협력을 통한 혁신’을 통해 혁신적인 콘텐츠를 만들어 내고 그 과정에서 나오는 성과를 문화예술계는 물론 다른 산업과도 공유하면서 지속가능성을 위한 끊임없는 노력을 하고 있다.

‘보고, 먹고, 만나고, 놀고, 창작하는’ 이른바 5가지 활동 영역에서 일어나는 창의성과 지속가능성에 기반한 혁신활동 과정에서 내부 조직보다 더욱 중요한 역할을 수행하는 것은 조직 내, 조직 간 다양한 수준에서 활동하고 있는 ‘문화적 혁신기업가(cultural entrepreneur)’이다. 워터셰드의 혁신 과정에서 문화적 혁신기업가에게 주어진 핵심적인 역할은 다섯 가지 활동 영역을 연결하고, 참여자들을 연계시키고, 결과물을 공유하여 사람들이 활동을 보다 잘할 수 있는 환경을 만들어 가는 것이다.

이들은 개별 프로그램을 기획하는 큐레이터이기도 하며, 창의적 아이디어와 디지털 첨단기술을 이어 주는 중개인이기도 하며, ‘윈(Watershed Innovation Network: WIN)’이라는 혁신 네트워크 안에서 열린 협력이 활성화되도록 움직이는 조정자이기도 하다. 하지만 무엇보다도 워터셰드의 문화적 혁신기업가는 창의성과 지속가능성이라는 딜레마를 풀기 위해 혁신을 고민하고 도전한다.¹⁶

16 Graham Leicester and Bill Sharpe, "Producing the Future: Understanding Watershed's Role in Ecosystems of Cultural Innovation," International Futures Forum, 2010, p.41.

[사례 in 사례] 2. 혁신기업가(앙트러프러너, entrepreneur)

흔히 우리 사회에서 기업가는 자본가 혹은 경영자라는 말과 비슷한 의미로 쓰이고 있다. 국어사전을 참고해 보자. 사전은 기업가를 두 가지로 정의하는데, 첫 번째는 기업가[企業家]로 기업에 자본을 대고 기업의 경영을 담당하는 사람이며, 두 번째는 기업가[起業家]로 어떤 사업을 구상하여 회사를 설립하는 일을 직업으로 하는 사람이라고 정의한다.¹⁷ 우리나라의 기업가 정의는 혁신과 관련성이 적다. 첫 번째 정의는 자본가 혹은 경영자와 비슷하며, 두 번째 정의는 창업자와 비슷한 의미를 가진다.

외국에서는 기업가의 정의가 혁신과 직접적으로 연관되어 있다. 영어와 프랑스어로 기업가는 'entrepreneur(앙트러프러너)'이다. 이 말은 '일을 받아들여 시작하다'라는 의미를 가진 프랑스 어원으로부터 비롯하였다. 프랑스 경제학자 세이(Say)는 "기업가는 상품에 새로운 방법 혹은 변환을 통해 더 높은 가치를 부여한다."라고 설명하고 있다.¹⁸ 즉, 기업가는 자신의 활동을 통해 새로운 (부가)가치를 창출한다는 의미이다.

기업가가 세상의 주목을 받은 것은 1940년대 슈페터(Schumpeter)가 기업가를 혁신가, 변화수행자로 보기 시작하면서부터이다. 그는 자본주의가 혁신과 변화를 통해 발전한다는 생각을 가지고 있었으며, 기업가정신은 '혁신을 통해 시스템 내 변화를 창조하는 장치(mechanism)'이며, 기업가는 '창조적 파괴를 담당하는 행위자(agent)'라고 정의하였다.¹⁹

우리 사회에서 기업가가 가지는 의미에서 혁신이 충분히 고려되어 있지 못하다는 점을 감안하면 entrepreneur를 단순히 기업가로 파악하는 것은 문제가 있다고 판단한다. 혁신의 의미가 명시적으로 포함될 필요가 있다. 외국의 예에 비추어 우리는 entrepreneur(앙트러프러너)라는 말을 아래와 같이 해석하고 정의한다.

혁신(innovation)은 "새로운 가치를 만들어 기존 시스템을 변화시키는 것"이며, 혁신기업가(entrepreneur)는 "새로운 가치를 만들어 기존 시스템에 변화를 가져와 경제적, 사회적 이익을 창출하는 사람"이다.

17 인터넷 포털 '다음' 국어사전.

18 "C'est en donnant aux produits d'une autre industrie, une valeur plus grande par les nouvelles façons qu'on y ajoute, par les transformations qu'on leur fait subir."

워터셰드에서 활동하는 문화적 혁신기업가 중 가장 대표적인 사람은 현재 센터장을 맡고 있는 딕 페니(Dick Penny)이다. 딕 페니는 제조업, 컴퓨터 프로그래밍업, 건물 매매업 등 다양한 분야를 경험한 문화예술 경영가이자 프로듀서이다. 그는 워터셰드 미디어센터가 개관한 지 10년째가 되던 1991년부터 1993년까지 센터에서 일을 하였고 다시 1998년부터 센터장(managing director)을 맡고 있다. 그는 스스로 ‘브리스틀에 대한 열정을 가지고 도시를 좀 더 재미있고 개방되고 상호연계된 삶과 일과 놀이의 공간으로 만들고 싶은 욕망이 있다’²⁰고 밝히고 있으며, 워터셰드를 삶과 놀이와 일이 하나가 된 창의적 공간으로 만드는 데 앞장서고 있다. 앞서 살펴 보았듯이 온라인 사이트를 처음으로 만들 때나 새로운 프로젝트를 사람들에게 소개하고 참여를 설득할 때마다 그는 항상 그 곳에 있었다. 그는 새로운 혁신적이고 창의적인 실험을 기획하고 사람들의 협력과 참여를 유도하여 실제의 결과물을 만들어 낼 때 중간에서 혁신기업가의 역할을 수행했다.

워터셰드에는 딕 페니 이외에도 수많은 혁신기업가가 존재한다. 워터셰드에서 진행되는 많은 창의적인 실험들은 다양한 프로듀서들에 의해 기획되고 운영된다. 이 프로듀서들의 역할은 창의적인 아이디어를 가지고 있는 사람들, 전문적인 미디어기술을 가지고 있는 사람들, 다양한 분야의 회사들, 학교와 연구소들, 재정지원을 할 수 있는 회사와 공공기관들, 오프라인 관객들, 온라인 참여자들 등 다양한 사람들의 만남을 주선하고, 이들 사이에서 열린 소통과 협력이 이루어질 수 있는 환경을 제공하고, 이들의 아이디어가 실현될 수 있도록 도와주고, 결과물이 더 많은 사람들에게 공유될 수 있도록 돕는 것이다. 실제로 워터셰드가 지향하는, 문화예술과 디지털 미디어기술을 기반으로 하는 창의적 체험과 실험 및 결과물의 확산과 공유

J. B. Say, *Cours d'Économie Politique: Et Autres Essais*, GF-Flammarion, 1996 (http://www.memoireonline.com/06/07/481/m_developpement-activites-pre-commerciales-marketing-produits-innovants-cavalex-maghreb3.html에서 재인용).

19 J. A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*(1936 edn.), Cambridge, MA: Harvard University Press, 1912.

20 위키백과, Dick Penny 항목(http://en.wikipedia.org/wiki/Dick_Penny), 2013. 7. 15 접속.

가 지속 가능하려면 각 프로젝트를 기획하는 프로듀서의 혁신기업가적 활동이 요구된다.

이 활동에는 당연히 창의적 활동과 이를 통한 지속가능성에 대한 고민이 포함되어 있다. 스코틀랜드의 국제미래포럼(International Futures Forum)에서 발표된, 문화적 혁신이라는 관점에서 워터쉐드의 미래를 고민한 보고서 “Producing The Future”는 워터쉐드의 프로듀서가 문화적 혁신을 만들어 가면서 시장을 만들 수 있는 사람이라는 점에서 문화적 혁신기업가(cultural entrepreneur)라고 표현하고 있다.²¹

이 보고서는 워터쉐드의 활동을 생태계적 관점에서 세 가지 영역으로 나누고 있다. 제1영역은 현재 일하는 방식을 유지한 채 사회적으로, 경제적으로 필요한 활동이 일상적으로 일어나는 공간이며, 제3영역은 현재 일하는 방식과는 완전히 다른 방식으로 일이 일어나며 미래에 대한 비전을 제시하는 공간이다. 제1영역은 지속가능성에 더 가까이 가 있으며 제3영역은 창의성에 더 가까이 가 있다.

이른바 혁신은 이 영역들 사이에 존재하는 제2영역에서 일어나며, 워터쉐드가 가지고 있는 네트워크를 바탕으로 이루어지는 열린 혁신이 그 대표적인 예이다. 혁신적 활동은 제3영역에서 고립되어 일어나는 다양한 창의적 실험을 제1영역으로 끌고 들어와 제1영역을 더 풍부하고 확장된 영역으로 만들고 있다. 마찬가지로, 확장된 제1영역에서 제기되는 보다 구체적인 문제들은 다시 제2영역인 혁신 공간을 거쳐 제3의 공간에 문제의식을 던져주게 된다. 예를 들어 제3영역에서 문화예술의 새로운 논의가 산발적이지만 다양하게 일어나고 이런 논의들이 제2영역인 워터쉐드의 밀착형 미디어 스튜디오(Pervasive Media Studio)에서 다양한 사람들의 열린 혁신을 통해 결과물로 만들어지면, 이것들이 제1영역으로 넘어와 ‘밀착형 미디어 아트’라는 새로운 지속 가능한 문화예술 장르를 만들어 나가게 된다.

이러한 문화적 혁신과정에서 문화적 혁신기업가의 역할은 네트워크를 만들고 유지·발전시켜, 그 안에서 활동하는 다양한 주체들이 서로의 아이디

21 Graham Leicester and Bill Sharpe(2010), p.41.

어를 교환하고 발전시키며 실제 결과물로 만들고 이를 공유·확산시킬 수 있는 환경을 제공하는 것이다. 즉, 워터셰드 내·외부에서 자유롭게 일어나고 있는 풍부하지만 ‘제멋대로’ 이루어지는 창의적 활동들을 네트워크를 통해 연계시켜 놓음으로써 혁신을 통한 창의와 지속가능성 간 선순환구조를 만드는 역할을 수행한다.

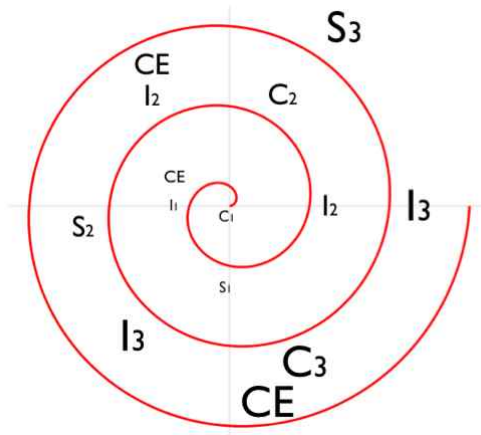
제4절 소결: 문화적 혁신기업가를 통한 열린 네트워크로 창의성과 지속가능성 딜레마 해결

문화예술 서비스분야는 항상 새로운 것을 만들어 내야 하는 특성상 창의적 아이디어의 끊임없는 발굴과 구현이 절대적으로 필요한 분야이다. 하지만 창의적 아이디어를 상품(작품) 혹은 서비스로 구체화하여도 항상 지속 가능한 구조를 보장하지는 않는다. 이러한 환경하에 문화예술분야에서는 창의성과 지속가능성 사이에서 다양한 고민과 선택이 이루어진다.

워터셰드 미디어센터의 사례는 창의성의 실험, 공유, 확산이라는 사회적 목적을 가진 기관이 이를 지속 가능하게 수행하기 위해 어떤 노력을 하고 있는가를 잘 보여주고 있다. 특히 워터셰드의 문화적 혁신기업가들은 창의적 실험들을 기획하고 이를 관련 회사, 전문가들과 연계시켜 줌으로써 참여자들이 서로 이익을 누리게 한다는 점에서 문화적 혁신 중개상으로 표현할 수 있다.

워터셰드에서 문화적 혁신기업가가 창의성과 지속가능성의 딜레마에서 선택하는 혁신전략은 열린 네트워크를 통해 사람들을 모으고, 여기에서 자연스럽게 창의적인 실험들이 일어나는 환경을 만들며, 이 실험들이 실제 결과물로 만들어지도록 지원하며, 그 결과물을 통해 참여자들이 서로 경제적 혹은 사회적 이익을 보게 하는 것이다.

[그림 2-4] 워터셰드의 문화적 혁신기업가에 의한 창의성과 지속가능성 간 확대재생산



문화적 혁신기업가들은(그림 2-4에서 CE) 창의성과 지속가능성 혹은 사회적 목적과 경제적 수익이라는 딜레마 상황에서, 조그마한 수준의 창의성(그림에서 C₁)을 네트워크 내·외부의 다양한 사람들이 열린 협력으로써 만들어 가는 혁신(그림에서 I₁)을 통해 작은 규모의 지속 가능한 구조(그림에서 S₁)로 만들고, 이를 기반으로 다시 더 큰 규모의 혁신(그림에서 I₂)을 통해 더 큰 창의적 프로젝트(그림에서 C₂)를 개발하며, 이 성과를 공유하는 과정을 통해 보다 안정된 지속 가능한 구조(그림에서 S₂)를 만들고 있다.

워터셰드에서는 창의적인 것이 지속 가능한 것으로, 다시 지속 가능한 것이 창의적인 것으로 선순환하면서 그 범위와 규모가 점점 커지는 과정을 충실하게 이행하고 있다. 그리고 그 배경에는 다양한 수준의 문화적 혁신기업가의 혁신활동이 자리 잡고 있다.

제3장

콘텐츠산업에서 지속 가능한 서비스 혁신 - 부산국제영화제의 민관협력 시스템

제1절 개 요

창조적 서비스에 기반한 혁신경제에 있어 핵심은 어떤 서비스를 만들고 어떤 방법으로 소비자들에게 제공하는가이다. 콘텐츠산업은 서비스의 구체적인 내용을 만들어 내며, 융·복합을 활용한 새로운 서비스 창출에서 선도적 역할을 담당하는 산업이다. 이런 의미에서 콘텐츠산업은 창조적 서비스 혁신경제에서 핵심적인 역할을 수행한다.

최근의 콘텐츠산업 발전 양상을 살펴보면, 영상서비스를 중심으로 하는 경향이 두드러지고 있다. 문학, 만화 등의 콘텐츠를 기초 소재로 활용하여 영화를 만드는 것은 물론이고, 미술, 음악, 무용 등 예술 장르의 결과물을 영상으로 표현하기도 한다. 또한 게임 등에도 영상물은 중요한 내용으로 포함된다.

다양한 영상서비스 중 대중에게 가장 널리 알려져 있는 방법은 영화이다. 또한 영화제는 세계의 영화들과 영화인들을 한곳에 모아 관객들과 만나게 하는 종합적인 영상서비스의 장이다. 2012년에 17번째로 열린 부산국제영화제는 1996년에 만들어졌다. 부산국제영화제가 만들어질 당시 한국 영화산업은 세계적으로 널리 알려진 상태가 아니었으며 부산은 영화를 비롯

한 문화예술의 불모지로 평가받고 있었다. 하지만 2012년 제17회 영화제에서 22만 1,002명의 관객과 75개국 304편의 영화가 만났다. 영화제가 부산 지역에 미치는 경제적 효과도 적지 않은 것으로 평가되고 있으며, 국내는 물론 해외에서도 ‘부산=영화의 도시’라는 인식이 자리 잡았다.

국제영화제는 특성상 다양한 관계에서 일어나는 민간과 공공 간 협력이 반드시 필요하다. 세계적으로 성공한 영화제를 분석해 보면, 순수하게 민간 주도로 하거나 공공 주도로 운영하여 성공한 경우는 거의 없다. 따라서 영화제를 기획하고 운영하는 민간부문의 영화인들과 이를 재정적, 제도적으로 지원하는 공공부문 사람들 간의 협력은 영화제의 성패를 가늠하는 매우 중요한 요소이다.

부산국제영화제의 성장 역시 17년 동안 만들어진 민간과 공공 간 협력 시스템을 기반으로 하고 있다. 부산국제영화제 사례는 민간과 공공 부문 간 협력을 통해 영화라는 콘텐츠(아이디어)를 가지고 영화제라는 대규모 서비스사업으로 발전시켜, 시장을 확대하고 일자리를 창출함과 동시에 문화예술 서비스를 확대하는 서비스 혁신과정을 보여주고 있다.

본 장에서는 부산국제영화제를 통해 민간부문과 공공부문 간 협력을 통한 서비스 혁신과정을 살펴보고 이를 통한 정책시사점을 도출한다.

제2절 부산국제영화제의 산업적 · 지역적 효과

1. 부산국제영화제 시작 당시 한국의 영화산업과 부산

가. 한국 영화산업 현황

부산국제영화제 논의가 본격화된 1990년대 중반의 한국 영화산업은 세계적으로 볼 때 아시아 지역에서 중간 정도 그룹에 위치하고 있었다. 세계와 비교하면 1995년 관객 수가 미국의 약 35%에 불과하였고 아시아에서는 일본의 약 35%, 호주의 65%에 그쳤지만, 홍콩에 비해서는 1.7배, 싱가포르에

비해서는 2.5배를 기록하고 있었다.

한국영화의 해외 수출 현황을 살펴보면, 1980년부터 1995년까지 연간 30편을 넘는 경우가 매우 드물었으며, 수출액도 예외적인 경우를 제외하고 50만달러를 넘는 경우가 없었다. 1995년 당시 한국의 대외수출액이 1,250억달러였음을 감안하면, 이는 당시 한국 영화산업의 산업적 비중이 매우 작았음을 말해 준다.²²

또한 당시 한국 영화산업은 몇 가지 측면에서 위기의 모습을 보여주고 있었다.

우선 한국의 영화산업은 1970년대 이후 1990년대까지 성장을 하지 못하고 침체에 빠져 있었다. 양적으로 보면, 영화 이외의 미디어가 미흡하였던 1970년 1억 7,000명에 육박했던 관객 수가 1980년에는 6천만명에도 미치지 못하였고, 1990년대 초반에는 5천만명 수준으로 다시 내려앉았다. 특히 한국영화에 대한 관객들의 관심은 외국영화에 비해 더욱 빠르게 줄어들었다. 1980년 각각 약 3천만명 수준으로 비슷하였던 한국영화 관객 수와 외국영화 관객 수는 한국영화 관객 수가 급감하면서 1990년대 초반 외국영화 4천만명, 한국영화 1천만명 수준으로 차이가 벌어졌다.²³

이러한 관객(수요) 측면에서 나타난 한국영화에 대한 외면은 제작(공급) 측면에서도 여실히 드러난다. 1970년부터 1987년까지는 한국영화 제작편수가 해외영화 수입편수를 상회하였으나 이후 해외영화 수입편수가 한국영화 제작편수를 앞지르기 시작하여 1995년에는 제작된 한국영화 편수가 수입된 해외영화 편수의 1/6 정도에 그치는 상황이었다.²⁴

또한 관객과 영화를 이어 주는 매체인 스크린 수를 기준으로 보더라도, 1982년부터 1990년까지는 지속적으로 전국 스크린 수가 증가하였으나 1990년을 기점으로 감소하여 1995년, 1996년, 1997년의 3년 동안에는 가장 적은 스크린 수를 기록하였다.²⁵

22 영화진흥위원회, '온라인 영화연감,' 연도별 한국영화 수출실적.

23 김미현 외, 『한국영화산업규모예측과 성장요인 분석』, 영화진흥위원회, 2004, p.35.

24 김미현 외(2004), p.36.

25 김미현 외(2004), p.37.

이렇듯 부산국제영화제가 본격적으로 논의된 시기는 한국 영화산업이 침체에 빠져 허덕이던 순간이었고 산업 내에서 변화의 움직임을 요구하던 시기였다.

나. 1990년대 부산지역

부산영화제 논의가 본격화된 1990년대 중반의 부산지역은 한국 내에서 서울에 이어 두 번째로 규모가 큰 도시였다.

하지만 이러한 외형적 규모와는 달리 부산지역의 경제사정은 그리 좋지 못하였다. 지역 내 총생산을 기준으로 할 때 한국 전체에서 부산의 기여도는 1985년 8.1%, 1990년 7.8%에서 1995년 6.8%로 지속적으로 낮아졌다. 또한 지역 인구수를 고려한 1인당 지역 총생산을 기준으로 할 때, 부산지역은 1995년 한국 15개 시·도 지역 중 13위를 기록하였다. 이 또한 1985년 이후 지속적으로 순위가 하락하고 있었다.²⁶

산업적 측면에서 볼 때, 부산지역은 1990년대 초반 쇠락을 경험하고 있었다. 제조업 생산을 기준으로 할 때, 1991년부터 1995년까지 한국 전체가 8.5%의 성장을 기록한 반면, 부산지역은 -2.8%라는 후퇴를 경험하였고 이는 전국 주요 시·도 중에서 가장 좋지 않은 모습이었다.

경제활동을 보여주는 실업률을 보더라도 부산의 경제상황은 그리 좋지 않았음을 알 수 있다. 1995년 부산의 실업률은 3.6%로 한국 평균 2.1%를 훨씬 웃도는 수준이었으며 16개 시·도 중 가장 높은 실업률을 기록하고 있었다.²⁷

1990년대 중반의 부산지역 내 영화 관련 시설은 관람을 위한 극장들이 전부였다. 영화 제작 및 수입 회사들은 서울지역에 집중적으로 자리 잡고 있어 부산지역에는 한 개도 존재하지 않았으며, 영화 촬영이 종종 이루어지는 하였으나 이를 지원하는 영화 필름, 현상, 자막, 기기 등을 취급하는 회사 또한 전무하였다.²⁸ 영화산업 인력을 길러내는 영화 관련 학과의 수도

²⁶ 한국은행, 『지역 내 총생산(GRDP)으로 본 지역경제의 현황 및 주요 특징』, 2004.

²⁷ 한국은행(2004).

3개에 불과하였고 매년 배출되는 인력도 340명에 불과하였다(1998년 기준).²⁹

1995년 당시 영화 소비와 관련된 도시 내 극장 수와 객석 수를 다른 도시들과 비교해 보면 부산지역의 낙후된 영화산업의 모습을 발견하게 된다. 극장 수를 기준으로 보면 부산은 서울(183개)에 이어 한국에서 두 번째로 많은 극장을 가지고 있는 도시였다. 이는 객석 수에서도 그대로 유지된다. 하지만 지역 인구를 감안한 1인당 극장 수와 1인당 객석 수를 비교해 보면 부산은 1인당 극장 수에 있어서 6개 도시 중 최하위, 1인당 객석 수에서는 중간 정도에 위치한다.³⁰

이렇게 볼 때, 부산영화제에 대한 논의가 본격화할 당시 소비 측면에서 본 부산 영화산업의 위상은 국내에서도 그리 높지 않았던 것으로 판단할 수 있다.

2. 부산국제영화제의 성과와 문화적·경제적·지역적 효과

위에서 설명하였듯이 영화의 불모지였던 부산에서 시작된 부산국제영화제는 17회째 개최되면서 명실상부한 국제영화제로서 자리매김하였으며 이와 동시에 영화제 개최 지역인 부산은 물론 우리나라 전체에 문화적, 경제적 효과를 창출하고 있다.

가. 한국 영화산업의 변화

기본적으로 부산국제영화제의 성장과 한국 영화산업의 발전은 비슷한 시기에 이루어졌다. 물론 부산국제영화제의 성장과 한국 영화산업 발전 간에 직접적이고 객관적인 연관성을 찾기는 어렵지만, 부산국제영화제는 이제 세계 8대 영화제로 인정받게 되었고 부산국제영화제를 계기로 세계 우수 영화제에서 한국영화들의 평가가 좋아진 것도 부정할 수 없는 사실이다. 부

28 금성근 외, 『멀티미디어시대 부산 영상산업 육성방향』, 부산발전연구원, 1998, p.130.

29 금성근 외(1998), p.131.

30 국가통계포털(KOSIS), 「한국도시연감(현, 한국도시통계)」, 1995.

산국제영화제가 시작되기 전과 후의 한국영화에 대한 국제영화제의 평가 결과는 분명하게 달라지고 있다. 또한 부산국제영화제를 책임지고 있던 김동호 집행위원장의 경우, 세계 우수 영화제로부터 심사위원 자격으로 참가해 달라는 요청을 받고 있다.

부산국제영화제의 양적인 성장도 괄목할 만하다. <표 3-1>은 1996년 제1회부터 2012년 제17회까지의 참가국, 참가 작품, 관객 수의 변화를 살펴본 것이다.

표에서 볼 수 있듯이, 관객 수는 17년 동안 20% 정도 증가하였다. 초기 18만~19만명에 이르던 관객 수는 2000년대 초반 다소 위축되는 모습이 발견되지만, 2000년대 중반 이후 전반적인 증가세를 지속하여 2012년에 처음으로 관객 수 20만명을 넘어섰다. 한편, 영화제에 출품되는 영화의 수와

<표 3-1> 부산국제영화제의 참가국 수, 참가 편수, 관객 수

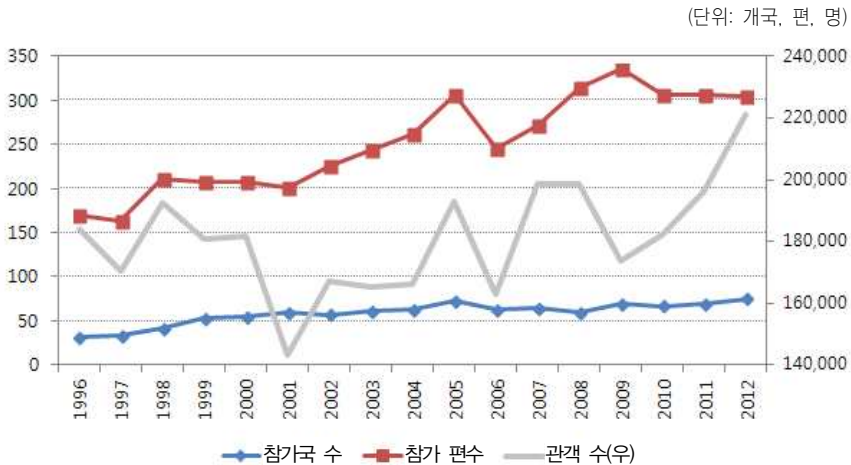
	참가국 수	참가 편수	관객 수
1996	31	169	184,071
1997	33	163	170,206
1998	41	211	192,547
1999	53	207	180,914
2000	55	207	181,708
2001	60	201	143,000
2002	57	226	167,349
2003	61	243	165,103
2004	63	262	166,164
2005	73	307	192,970
2006	63	245	162,835
2007	64	271	198,603
2008	60	315	198,818
2009	70	335	173,516
2010	67	306	182,046
2011	70	307	196,177
2012	75	304	221,002

자료: 부산국제영화제, 역대 영화제 개요 소개.

국가 수는 지속적으로 증가하여 제1회 대비 2배 정도가 되었다. 이는 적어도 부산국제영화제의 명성, 나아가 한국영화에 대한 국제영화계의 평가가 더 많은 영화를 부산영화제에 출품하게 할 만큼 좋아졌다는 것을 의미한다.

부산국제영화제는 ‘PPP(Pusan Promotion Plan, 현재는 ‘아시아 프로젝트 마켓’으로 변경되어 운영)’라는 아시아 지역 영화 사전제작 지원시스템을 정착시켜 아시아 지역의 영화 제작체계를 변화시켰다는 평가도 받고 있다. 처음 PPP를 도입했던 1998년 당시에는 16편에 대한 사전제작 지원이 이루어졌지만, 이후 지속적으로 확대되어 2009년에는 사전제작 지원이 30편에 이르게 되었다. 베니스영화제에서 대상을 받은 자파르 파나히의 ‘순환’, 베를린에서 심사위원대상을 받은 왕샤오 슈와의 ‘북경자전거’, 이창동 감독의 ‘오아시스’ 등은 PPP를 거쳐 만들어진 대표적인 영화들이다.

[그림 3-1] 부산국제영화제 참가국 수, 참가 편수, 관객 수의 변화 추이



자료: 부산국제영화제 홈페이지(<http://www.biff.kr/>), 제공 자료로부터 필자가 작성함.

나. 부산지역의 변화

부산국제영화제는 부산의 지역경제를 발전시키고 영화 등 문화예술을 중심으로 하는 지역사회구조를 탄생시켰다. 2010년 11월 부산발전연구원이 발표한 자료 「국제영화제와 불꽃축제 경제적 효과」에 따르면 영화제의 생산유발효과는 전국적으로 536억원, 고용효과는 570명으로 분석됐다. 또한 부산시는 영상산업 중심의 도시로 특화하기 위해 ‘아시아영상문화중심 도시 특별법’ 제정을 위해 노력하는 등 실질적인 시스템의 변화가 일어나고 있다.

또한 부산국제영화제는 부산시민들에게 영화제 도시인 부산시민으로서 자긍심을 고취시키고 있는 것으로 보인다. 영화제 자원봉사자에 대한 신청이 해마다 늘어나고 영화제에 대한 부산시민들의 관심이 높아지는 것은 영화제가 사람들을 변화시키는 모습을 고스란히 보여주고 있다.

제3절 민간과 공공 간 협력을 통한 부산국제영화제의 발전

위에서 설명한 부산국제영화제의 발전과 이에 따른 산업적·경제적·지역적 효과는 무엇보다도 부산국제영화제가 17년 동안 영화인으로 대표되는 민간부문과 공무원으로 대표되는 공공부문 간 긴밀한 협력을 통해 지속적으로 혁신을 이루어 왔기 때문에 가능하였다.

1. 영화인과 공무원 간 행동방식의 차이

영화제의 준비 당시 두 집단의 상대방에 대한 이해도는 매우 낮았다. 처음에 영화제조직위원회 사무국장을 맡아 공무원들과 접촉이 많았던 오석근 감독조차도 “결재 받을 일이 있어 시청에 들어갈 때마다 이해가 안 되었던 것은 사람이 사람을 만나는데 왜 저리 경직돼 별별 떨고 서 있나 싶더라”라

고 회고할 정도였다.³¹

부산국제영화제는 양 집단을 비교적 잘 이해하는 김동호 위원장을 집행 위원장으로 맞았다. 그는 30여 년의 문화부 공무원 경험을 통해 위계 속에서 움직이면서 명령과 지시 체계에 익숙한 공무원들을 잘 이해하고 있었고, 문화부 차관 이후에 영화진흥공사 사장을 역임하여 영화계의 자유로운 소통구조와 일하는 방식에 대해서도 잘 알고 있었다. 이렇게 극단적으로 다른 두 집단에서의 경험이 있었던 김동호 위원장의 중재자적 역할로 부산국제영화제는 두 집단을 영화제 개최라는 공동의 목표로 나아가게 하였다.

2. 경험과 네트워크를 활용한 조정

외관상으로 볼 때, 부산국제영화제에서 영화인들과 공무원들 간 협력이 잘 일어나 서비스 혁신이 가능했던 것은 상당 부분 김동호 위원장이 영화제 집행위원장 이전과 이후에 구축하고 발전시킨 사적 경험과 네트워크를 십분 활용할 수 있었던 덕분인 것으로 보인다. 영화제를 만들기 이전부터 김동호 위원장은 공무원들은 물론 영화인들과도 좋은 관계를 유지하고 좋은 평판을 가지고 있었으며, 이렇게 구축된 네트워크가 국제영화제라는 불확실한 아이디어가 현실화되는 과정에서 비교적 장기간 영화제를 후원하여 영화제가 지속적인 구조로 나아가는 데 도움을 주었다.

특히 공무원 출신으로 영화계에 들어와 좋은 평판을 얻는 과정은 특별한 노력을 필요로 하였다. 김동호 위원장이 영화계에 본격적으로 소개된 경로는 문화부(당시 문공부) 기획관리실장을 끝으로 공무원 생활을 끝내고 1988년 영화진흥공사에 사장으로 취임하면서부터이다. 물론 이전에 문화부 공무원을 지내면서 영화계의 다양한 사람들과 인연을 맺었으나, 영화계 내부의 사람으로 자리 잡은 것은 그때가 처음이었다. 당시까지만 해도 영화진흥공사 사장은 주로 군 출신인 경우가 많아서 영화계 사람들과 긴밀한 관계를 맺는 경우가 많지 않았다. 사장으로 취임 당시 감독협회에서 반대성명을

31 김호일, 『부산국제영화제』, 자연과 인문, 2009, p.57.

내는 등 김동호 사장도 처음에는 반대에 부딪혔다. 하지만 김동호 사장은 반대하는 사람들을 직접 찾아가 관계를 개선하는 방법으로 영화인들과 소통하였다. 당시 김동호 사장 취임에 반대했던 정지영 감독이 상을 당하자 상가로 찾아가 그곳에 모인 영화인들에게 욕도 듣고 시비도 듣고 동시에 바라는 점도 들었다는 기록이 있다.³² 또한 당시 영화계 사람들과 만나 숙원사업이 종합촬영소 건립이라는 점을 파악하고는 남양주에 종합촬영소 건립을 추진하였는데, 이 과정에서 예상치 못한 난항을 돌파하기 위해 김동호 사장이 보여준 남양주군, 경기도, 중앙정부 부처 그리고 주민들과의 소통 노력은 정평이 나 있다.³³

이러한 김동호 위원장의 노력은 영화인들로 하여금 그에 대해 문화부 공무원을 지낸 사실이 흠이 되는 것이 아니라 오히려 ‘관료 출신으로 행정 메커니즘에 대한 이해력이 높으면서, 형식주의에 얽매이지 않는 융통성 있는 인물’³⁴로 영화계 수장으로서 적임자라는 평가를 내리게 하였다.

3. 민관협력의 원칙 설정과 준수

그런데 부산영화제를 조금만 자세히 들여다보면 영화제에서 민간과 공공 간 협력이 원활할 수 있었던 배경에는 김동호 위원장 개인을 넘어서는 시스템이 있다는 것을 발견할 수 있다.

우리나라 문화 속에서 네트워크, 특히 개인적 네트워크를 활용하여 문제를 해결하게 되면 문제해결에 도움을 준 사람들이 도움을 요청할 경우 이를 거부하기가 쉽지 않다. 특히 공공부문과의 협력관계 구축에 있어 지원을 해준 기관이 요청을 하게 되면 비록 부당한 요청이라도 이를 거절하면서 지속적인 협력관계를 구축하기는 매우 어려운 게 현실이다.

예를 들어 2004년 말 새로이 선출된 부천시장이 조직위원장으로 부임한

32 김혜리, 「김혜리가 만난 사람: 김동호 부산국제영화제 공동집행위원장」, 『씨네21』, No. 698, 2009.

33 백지연의 피플 INSIDE 228화, 남양주종합촬영소 건립, 2012. 08. 27 방송.

34 김호일(2009), p.182.

부천판타스틱영화제에서 조직위원장이 집행위원장의 해임을 건의하고 이를 주도적으로 이끌어 나간 것에 대해 영화인들이 집단적으로 반발한 적이 있었다. 영화인들은 부천영화제에 반대하는 성격을 가진 리얼판타스틱영화제를 개최하였다. 이렇듯 한국에서 영화제의 성공은 영화제를 지원하는 공공기관의 간섭을 최소화하여 영화인들의 자율적인 운영을 확보하는가에 좌우되는 경우가 많았다.

하지만 부산영화제는 ‘지원은 받되 간섭은 받지 않는다’는 영화제 운영 원칙의 수립과 이의 철저한 준수를 통해 민간과 공공의 지속적인 협력관계를 이끌어 갈 수 있었다.

부산영화제는 초기부터 정치인, 공공기관의 간섭은 배제한다는 원칙을 세우고 이를 관철시키고자 하였다. 이 원칙의 적용은 점증식으로 진행되어 핵심적인 사항과 인물을 대상으로 우선 적용하고, 이를 다른 사람과 사항에 공통적으로 관철하는 방식으로 진행되었다. 부산영화제는 부당한 개입이나 간섭을 막아 내는 것이 영화제 성공의 핵심 요소임을 분명하게 인식하고 이를 원칙으로 삼아 수행하였다. 이러한 ‘지원은 받되 불필요한 간섭은 받지 않는다’는 원칙이 잘 적용된 사례가 다음 [사례 in 사례 3]에 기술되어 있다.

[사례 in 사례] 3. 부산국제영화제의 ‘지원은 받되 간섭은 받지 않는다’ 원칙

1996년 초 영화제를 준비하고 진행을 총괄하는 집행위원회의 현판식 행사가 있었다. 당시 3억원을 지원한 부산시는 행사의 주역이 시장이 되어야 한다고 주장하였으며, 영화제 측은 영화제 사람들이 주역을 맡아야 한다고 주장하여 갈등이 생긴 적이 있었다. 이 갈등을 해결하기 위해 부산영화제 측은 ‘그럴 거면 너희들끼리 하라’며³⁵ 최후통첩을 하여 부산시의 항복을 받아냈다. 아무리 재정지원을 받는다고 해도 집행위원회의 현판식을 부산시에 넘겨주면 장차 영화제의 독립성이 위태로울 수도 있다는 판단하에 원칙을 고수한 것이다.

부산국제영화제는 “지금으로부터 제00회 부산영화제를 개막합니다.”라는

영화제 조직위원장인 부산시장의 개막선언 이외에는 정치인의 개막식 무대 인사가 없다는 전통을 가지고 있다. 세계 우수한 영화제의 경우를 살펴보면 당연한 이야기지만, 한국의 주요 대규모 공식행사에서 장관, 정치인 등 이른바 주요 인사들의 연설이 빈번한 것을 고려하면 한국에서 가장 규모가 큰 국제영화제에 정치인의 연설이 없다는 점은 영화제의 독립성과 관련하여 주목할 만한 일이다. 이러한 전통은 영화제가 처음 개최될 때부터의 노력을 통해 확립된 것이다. 제1회 영화제에서 영화제 측은 청와대에 대통령의 축하 영상 메시지를 요청하였다. 이는 대통령도 영상 메시지를 통해 연설한다는 사실을 활용해 다른 정치인들의 연설 요청을 거절할 명분을 마련하기 위해서였다. 실제로 영화제 측은 ‘국가원수의 메시지’라는 것을 방패로 당시에 참석했던 국회 상임위원장, 문화관광부 장관의 축하 요청을 거절하였다.³⁶

‘지원은 받되 간섭은 배제한다’는 원칙이 관철되고 지금까지 유지된 것이 쉬운 과정만은 아니었다. 특히 영화제에 필요한 지원을 해준 사람들과의 관계에서는 더욱 그러하였다. 1997년 10월에 열린 제2회 부산국제영화제에 1997년 12월 열리는 대통령선거에 나가는 후보들이 참석하였다. 개막식 이후 주말 남포동 거리에 당시 신한국당의 이회창 대통령 후보가 나타났다. 그의 옆에는 영화제 조직위원장을 맡고 있는 문정수 부산시장이 있었다. 당시 이회창 후보는 조직위원장을 앞세워 야외무대에 올라 유세를 할 생각이었다. 당시 무대 위에서 행사를 진행하던 오석근 사무국장은 이회창 후보를 두 손으로 막아 세웠다. 이 모습을 지켜본 문정수 조직위원장(부산시장)은 당황하며 사무국장을 밀치고 무대에 오르려다 사무국장의 안경 너머로 글썽글썽한 눈물을 발견하고는 미련 없이 돌아섰다고 한다.³⁷

이렇듯 부산영화제에서 지속적인 서비스 혁신을 가능케 했던 기반인 민간과 공공 간 협력은 부산영화제가 시스템적으로 지켜 나가고 있는 원칙과 이의 철저한 준수가 있었기에 가능했던 것이다.

35 김호일(2009), p.162.

36 『국제신문』, 「김동호 집행위원장의 ‘PIFF 어제와 오늘’ <4> 정부·부산시·유관기관 협력이 과제」, 2007. 10. 14.

37 『국제신문』, 2007. 10. 14.

제4절 소결: 민간-공공 협력을 통한 혁신환경의 조성

부산국제영화제가 출범하기 이전 혹은 그 이후에 한국에서 영화제를 만들려는 창의적 시도들이 많았다. 하지만 이러한 시도들의 대부분은 실제 영화제로 현실화되지 못하고, 만들어진 영화제들도 지속적으로 발전되지 못하였다. 이들의 실패에는 주로 사람들 간 협력과정에서 발생하는 문제가 가장 큰 장애물로 작용하였다. 특히 영화제를 기획하는 영화인들과 영화제를 재정적으로 지원하는 공무원들 간 협력의 실패가 자주 발견된다.

이렇게 볼 때, 부산국제영화제는 공무원과 영화인이라는 매우 다른 이종의 집단들이 양 집단의 경험과 네트워크를 가지고 있는 김동호 위원장을 중심으로 상호 간 협력을 조율하면서 ‘지원은 받지만 불필요한 간섭은 배제한다’는 원칙을 세워 지켜 옴으로써, 부산이라는 영화 불모지에서 국제영화제라는 혁신을 시도하고 한국영화와 부산지역의 변화에 일정 정도 기여하였다고 평가할 수 있다.

최근 세계적으로 민간과 공공이 협력을 통해 서비스를 혁신하는 경향이 확산되고 있다. 이는 새로운 혁신적인 서비스의 창출을 위해서 민간과 공공의 협력이 과거에 비해 더욱 중요해졌다는 것을 시사한다.

그런데 우리나라는 민간과 공공 간 협력에 있어 어려움이 존재하여 성공적인 사례들이 그다지 많이 축적되어 있지 못하다. 이는 ‘갑을 관계’로 표현되는 전통적인 관 우대사상, 민간과 공공 간 인력의 교류 부족, 민관 공동프로젝트 수행경험 부족 등에 기인하는 것으로 보인다.

부산국제영화제 사례는 우리에게 창조적 서비스 혁신을 위해 다양한 부문 간 협력, 특히 민관 간 협력이 필수적임을 보여준다. 동시에 서로 다른 특성을 가지는 부문 간의 협력을 위해 여러 부문의 경험을 가질 수 있는 환경 조성이 필요함도 보여주고 있다. 요약하면 민간과 공공 간 인적 교류의 확대, 민관 간 동등한 지위의 파트너십 유지, 민관 간 공동프로젝트 경험 확대 등은 민간과 공공 부문 간, 나아가 다양한 이종의 부문 간 상호협력을 통해 창의적이고 혁신적인 서비스를 창출하는 데 핵심적인 역할을 할 수 있다.

제4장

열린 혁신(Open innovation)을 활용한 연구개발분야의 서비스 혁신 - P&G의 연계형 개발(C&D)모델과 기술적 혁신기업가

제1절 개 요

우리는 앞에서 창조적 서비스 혁신을 위해서는 다양한 부문 간 융합과 협력이 필요함을 구체적인 사례를 들어 설명하였다. 또한 이를 위해서는 개인 혹은 집단들이 다양한 부문 간 경험과 네트워크를 유지하는 것이 필요하다는 것도 제시하였다.

한편, 최근 창조적 서비스 혁신을 위한 새로운 협력체계가 주목을 받고 있다. 2003년 쉐부르(Chesbrough)가 주장한 ‘열린 혁신(open innovation) 체계’가 그것이다.³⁸ 열린 혁신체계 혹은 개방형 혁신체계로 불리는 이 체계는, 혁신의 완성이 혼자 힘으로 어려우며 창의적 아이디어의 도출과 이를 활용한 새로운 서비스 및 상품 창출은 다양한 영역 간의 만남을 통해 가능하므로 조직 내부의 여러 부문뿐만 아니라 외부의 아이디어, 사람, 자원과도 열어 놓고 협력하는 방식을 의미한다. 열린 혁신은 현재 민간, 공공 등 다양한 주체들의 창의적 아이디어 발굴, 서비스 및 상품 개발, 기술개발,

38 H. Chesbrough, *Open Innovation*, Harvard Business School Press, 2003.

조직 혁신 등의 과정에서 가장 널리 활용되고 있는 방법 중 하나이다.

열린 혁신의 대표적인 사례로 P&G(Procter & Gamble, 이하 P&G)사의 ‘연계와 개발(Connect & Develop, 이하 C&D)’ 모델이 손꼽히고 있다. 이 모델은 기존의 연구개발 서비스가 주로 내부 역량을 활용하여 이루어지는 것에 비해 외부와 개방된 네트워크를 구축하고 외부의 자원과 역량을 적극적으로 활용, 결합하여 혁신적인 상품을 개발하는 새로운 형태의 혁신 방식이라 할 수 있다.

이 사례 연구는 P&G사의 R&D 서비스분야에서 열린 혁신을 수행하기 위해 구축한 C&D 모델을 서비스 혁신 시스템이라는 관점에서 분석하고자 한다. 구체적으로 열린 혁신이 창의적 아이디어를 어떻게 만들어 내며, 이를 위한 준비와 시스템은 어떤 것인가를 중심으로 살펴볼 것이다.

제2절 연계형 개발모델(C&D)

1. 연계형 개발모델의 탄생

피엔지(P&G)는 173년 동안 주방용품, 미용용품 등 가정용 소비재를 만들어 판매해 온 기업으로, 타이드(Tide), 크레스트(Crest), 펌퍼스(Pampers), 프링글스(Pringle's) 등 소비자들에게 널리 알려진 다양한 상품 브랜드들을 개발하여 판매하고 있다. P&G는 창업 초기부터 혁신의 중요성을 깨닫고 이를 상품개발, 마케팅, 조직 등의 부문에서 구체적인 결과물로 만들기 위해 많은 도전과 노력을 기울이고 있는 기업으로 알려져 있다. 이 과정에서 P&G는 수많은 실패와 성공을 경험하였으며, 이러한 경험을 바탕으로 최근 열린 혁신의 대표적인 사례로 꼽히고 있는 새로운 혁신모델을 도입하였다.

이러한 변화에는 하나의 사건이 직접적인 계기가 되었다. 2000년 3월 7일 뉴욕주식거래소에서는 기록에 남을 만한 일이 일어났다. 173년 전통의 세계적 기업인 P&G의 주가가 하루 만에 31%가 하락한 것이다. 뉴욕타임즈(2000년 3월 3일)에 따르면, 주가 하락은 표면적으로 원자재 가격 폭등에

따르는 수익구조 악화 때문이었지만 이를 예상하지 못한 피엔지사의 무능력이 더 근본적인 이유였다.³⁹ 지난 10년 동안 많은 기업과 혁신기업가에게 주목을 받는 사례가 되어 온 P&G의 열린 혁신(open innovation)은 이처럼 회사의 절체절명의 위기를 헤쳐 나가기 위한 방법으로 등장하게 되었다.

P&G는 2000년의 상황에서 위기 극복을 위해 대표이사를 바꾸었고, 그 해 6월 래플리(A. G. Lafley)가 사장으로 취임하게 된다. 회사를 외부와 접촉하게 하는 것이 CEO의 할 일이라는 믿음⁴⁰을 가진 그는 ‘새롭게 개발하는 상품의 절반을 외부로부터 가져오라’⁴¹는 지시를 하였다. 이러한 배경에서 탄생한 것이 열린 혁신(open innovation)의 한 형태인 ‘연계와 개발(Connect & Develop: C&D)’이라는 새로운 방식의 개발모델이다. 이 모델은 기존의 연구개발(Research & Develop: R&D)모델이 주로 내부 역량을 활용하여 신상품과 신기술을 개발하는 것에 비해, 외부에 개방된 네트워크를 구축하고 외부의 자원과 역량을 적극적으로 활용하여 개발하는 것을 핵심 과정으로 채용한다는 점에서 분명한 차이를 보인다.

2. 기존 폐쇄형 모델과 연계형 개발모델 간 차이

실제 제품개발 사례를 통해 새로운 C&D 중심의 혁신모델이 기존의 연구개발(R&D)모델과 어떻게 차이가 나는지를 비교해 보자.⁴²

2002년에 P&G는 기존 판매 중인 감자칩 스낵을 좀 더 품격 있고 재미있게 만들기 위한 브레인스토밍 회의를 시작하였다. 회의 중 참석자가 과자에 ‘대중적으로 인기가 있는 이미지를 새겨 넣는 것’이 어떠한 제안을 하였다. 이 제안은 매우 신선한 것으로 평가되었고 이 아이디어를 어떻게 구현

39 *New York Times*, “Hemorrhage in P.&G. Share Price Drags Down the Market,” 8 March 2000(<http://www.nytimes.com/2000/03/08/business/hemorrhage-in-p-g-share-price-drags-down-the-market.html>).

40 A. G. Lafley, “What Only the CEO Can Do?” *Harvard Business Review*, Harvard Business Publishing, May 2009, p.56.

41 Larry Huston and Nabil Sakkab, “Connect & Develop,” *Harvard Business Review*, Harvard Business Publishing, March 2006, p.61.

42 Larry Huston and Nabil Sakkab(2006)를 참고하여 정리함.

할 것인가에 대한 고민이 시작되었다. 회사의 한 연구자는 감자칩을 만드는 반죽 위에 잉크젯 프린터를 활용하여 이미지를 인쇄하는 시도를 하였으나 이는 곧 실패로 돌아갔고, 회사는 감자칩에 이미지를 새겨 넣기 위해서는 튀김 공정에서 감자가 충분한 온도와 수분을 가지고 있는 순간에 인쇄가 이루어져야 한다는 것과 이를 위한 식용 잉크가 필요하다는 것을 알게 되었다. 여기까지는 혁신적인 새로운 상품을 만들기 위한 아이디어 도출과정으로서, 기존의 R&D와 거의 대동소이한 과정으로 보인다.

하지만 이 문제를 푸는 방식에 있어서 기존 R&D 중심의 혁신모델과 새로운 C&D기반의 혁신모델은 차이가 있다. 기존 방식에서는 이 문제들을 풀기 위해 회사가 내부적인 연구개발에 많은 투자를 하거나 이 문제를 기술적으로 해결할 수 있는 잉크젯 프린터 회사와 제휴를 맺고 이 기술을 사용할 권리를 얻기 위해 협상에 들어가는 것이 보통이다. 이에 반해, 새로운 C&D 중심의 혁신모델에서는 위에서 제시된 문제들을 자세하게 기술하는 기술보고서를 작성하고 세계에 퍼져 있는 수많은 개인들과 기관들 중 문제 해결을 위한 기술을 가지고 있는 대상을 찾기 위해 보고서가 배포된다. 문제해결의 실마리를 제공할 아이디어를 보다 확장된 열린 공간에서 구하는 프로세스이다.

[그림 3-2] 연계형 개발모델을 활용해 개발한 문구인쇄 감자칩



결국 P&G의 유럽 네트워크가 이탈리아 볼로냐의 제과점에서 스넥에 인쇄를 한다는 아이디어를 실현하기 위한 문제해결방법을 발견하였다. 제과점을 운영하는 주인은 대학교수였고 이 교수가 과자와 빵에 인쇄를 하는 기술을 가지고 있었다. P&G는 즉시 이 기술을 자신들의 문제해결에 적용하였다.

이렇듯 피엔지의 새로운 연계형 개발모델은 개방형 협력을 활용함으로써 기존 폐쇄형 연구개발모델에 비해 더 많은 자원을 가용할 수 있게 하였고, 이는 혁신적인 신상품 개발에 직접적인 도움을 주었다.

제3절 연계형 개발모델을 활용한 열린 혁신

1. P&G의 C&D 모델 개요

P&G가 지난 10년 동안 만들어 온 개방형 혁신을 위한 C&D 모델은 단순히 외부와 연계를 갖는다는 것을 넘어, P&G가 173년 동안 꿈꾸고 있는 ‘혁신을 통해 소비자에게 가치를 제공하고, 이를 통해 지속 가능한 회사를 만들자’라는 목표를 내·외부와 소통하여 실현할 수 있는 방법을 찾아낸 혁신 시스템이라는 점에서 의의가 있다.⁴³

이 시스템은 가치, 문화, 제도, 네트워크(관계)를 모두 포함하고 있다. 외부와의 연계, 즉 네트워크 구축을 기본으로 하는 것은 물론, 소비자와 시장이 원하는 것을 찾아 기술적으로 가능케 하는 소비자 지향의 가치 변화, 다른 사람과 외부의 연구개발 결과에 적극적으로 관심을 갖도록 유도하는 기업의 문화, 외부와의 소통을 통해 성과를 얻었을 때 실질적으로 더 많은 보상을 받게 되는 제도가 이 혁신시스템 내에 포함되어 있다.

43 Nabil Sakkab, "Growing Through Innovation," *Research-Technology Management*, Vol. 50, No. 6, Industrial Research Institute Inc., November~December, 2007, p.59.

2. 연계형 개발모델을 활용한 열린 혁신을 위한 내부 조직⁴⁴

이러한 혁신시스템을 구성하는 여러 요소들 가운데 C&D 모델이 개방형 혁신시스템에 기반한 개발모델로 인정받게 된 데는, 전 세계에 퍼져 있는 회사를 아우르고, 내부와 외부를 연계하며, 현장과 연구실을 연결하고, 온라인과 오프라인을 적절하게 혼합하는 것을 가능케 하는, 각 층위별로 꼼꼼하게 구축된 네트워크가 단연 일등공신이라 할 수 있다.

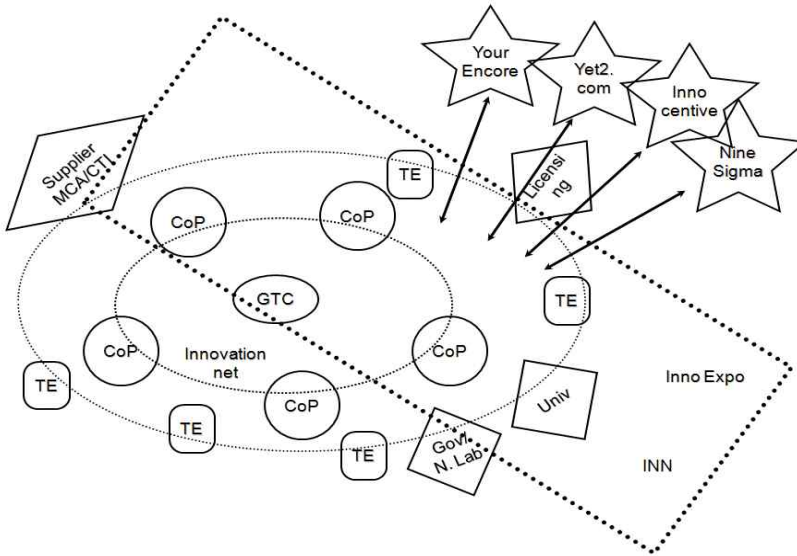
우선 회사 내부 가장 안쪽에는 과거 회사가 소규모일 때 점심시간에 모여 신상품과 신기술을 함께 논의했던 기억을 되살려 만든 현대판 ‘커다란 점심 탁자’인 ‘글로벌 기술위원회(Global Technology Council, 아래 그림 3-3에서 GTC로 표시)’가 있다. 여기에는 각 부서의 고위 책임자들이 모여 회사의 꿈으로 간주되는 최신 기술과 신상품 아이디어를 공유하고 토론한다.

온라인 공간에는 좀 더 넓은 범위의 점심 탁자인 ‘이노베이션 넷(Innovation Net)’이 만들어져 있다. 보다 많은 수의 사람들이 참여하여 정보를 공유하고, 보다 구체적인 아이디어를 만들고, 꿈(최신 기술과 신상품 아이디어)의 구체화에 필요한 문제해결방안을 찾는다. 분야별로 구성된 학습모임인 ‘실천공동체(Communities of Practice, 그림 3-3에서 CoP로 표시)’들도 이 이노베이션 넷에 포함되어 부서 간 연계를 돕고 있다.

회사와 직접적으로 연결된 외부 네트워크의 주요 대상은 ‘공급자들(그림 3-3에서 Supplier로 표시)’이다. P&G는 이들과 꿈을 공유하고 있으며, 공동으로 가치를 창출하기 위해 연구실을 공유하여 공동개발(co-creation)을 하기도 하고 다수 공급자들과의 공동개발을 효과적으로 진행하기 위해 ‘마스터 협력 협정(Master Collaboration Agreement: MCA)’을 맺기도 한다. 또한 전혀 다른 분야의 공급자들과도 협력을 통해 새로운 기술과 상품을 만들기 위해 ‘보완적 기술 혁신(Complementary Technology Innovation: CTI)’이라는 독특한 협력개발 프로그램을 운영하고 있다. 이 외에도 세계의

44 Larry Huston and Nabil Sakkab(2006)와 Nabil Sakkab, “Connect and Develop Complements Research and Develop at P&G,” *Research-Technology Management*, Vol. 45, No. 2, Industrial Research Institute Inc., March~April 2002 참고.

[그림 3-3] P&G의 연계형 개발모델과 열린 혁신을 위한 내부 조직



주: Nabil Sakkab(2002)를 참고하여 저자가 작성.

대학과 정부의 연구소(그림 3-3에서 Gov, N Lab, Univ로 표시)들과도 긴밀한 연계를 맺고 있다.

P&G의 꿈은 일반인들과도 공유된다. 누구든지 사용할 수 있는 완전히 개방된 외부 네트워크도 적극적으로 활용한다. ‘나인시그마(NineSigma)’, ‘이노센티브(Innocentive)’, ‘옛투컴(Yet2.com)’, ‘유어앙코르(YourEncore)’ 등을 통해 일반인들에게 회사가 고민하는 문제를 공개하고 이에 대한 해답을 찾고 있다(사례 in 사례 4). 이러한 모든 네트워크 구성요소들을 한자리에 모으는 것이 ‘Inno 2000’과 같은 ‘혁신박람회(Inno Expo)’이다. 이는 오프라인 참석자뿐만 아니라 온라인 참여자들을 포함하며, 이를 위해 ‘혁신뉴스망(Innovation News Network: INN)’을 운영한다.

[사례 in 사례] 4. 오픈 이노베이션을 돕는 사이트들

현재 개방형 열린 혁신은 여러 가지 수단과 방법에 의해 진행되고 있다. 조직 및 개인이 처한 상황, 지역적 환경, 혁신대상 상품 및 서비스의 특성 등에 따라 개방형 혁신의 구체적인 모습은 달라진다. 정보통신기술은 개방형 혁신을 완성하는 데 가장 훌륭한 도구 중 하나로 꼽힌다. 모든 사람들에게 접근이 용이케 하고, 다른 어떤 기술이나 장비보다 대중화된 비용으로 개방의 환경을 만들 수 있기 때문이다. 하지만 개인이나 개별 조직에 따라서는 자체적으로 정보통신기술을 활용하여 개방형 혁신을 수행하는 데 어려움을 겪을 수 있다. 비용과 노하우가 필요하기 때문이다. 이런 이유로 개방형 혁신을 돕는 인터넷 사이트들이 존재한다. 그야말로 전 세계를 대상으로 문제를 해결할 수 있는 방법을 찾는 문제해결 마켓플레이스이다. 이 중 대표적인 네 가지 사이트를 소개한다.

첫 번째 사이트는 ‘나인시그마(NineSigma)’이다. 2000년 P&G의 지원으로 만들어진 나인시그마에서는 어떤 기업이 특정 기술적 문제를 네트워크에 올리면 이 네트워크에 속해 있는 기업, 대학, 연구소 및 개인들에게 문제가 전달된다. 이에 대한 해답을 가지고 있는 이들이 공개된 방법으로 해결방안을 올리고 문제를 올린 기업이 이 해결방안을 받아들이면, 그때부터 양자 간 계약이 이루어져 협력이 시작되는 구조이다. 2006년까지 P&G는 이 네트워크를 통해 100개가 넘는 프로젝트에 대한 해결방안을 얻었고 이 중 45% 정도가 실제 계약을 통해 협업으로 발전하였다.⁴⁵

두 번째는 ‘이노센티브(Innocentive)’이다. 2001년 ‘엘리릴리앤 컴퍼니(Eli Lilly and Company)’가 만든 이노센티브 네트워크는, 나인시그마가 광범위한 영역에서 문제를 다루는 것에 비해 보다 구체적인 기술적 문제들에 대한 해결방안을 논의한다. 민간기업, 정부, 비영리단체 등의 활동에서 겪게 되는 문제들을 자세한 설명, 상금, 기한 등을 기재하여 사이트에 올리면 이 문제들에 대한 해결방법을 가지고 있는 다른 개인, 조직들이 방안을 제시한다. 제시된 방안들 중 시상할 가치가 있는 해결 방안을 제시한 개인이나 단체에 문제를 올린 조직이 상금을 부여하는 방식으로 운영된다. 문제에 대한 자세한 설명은 해결사로 등록된 사람들이 일정한 규정에 동의한 후에 볼 수 있다. 문제 해결은 개인 혹은 팀을 구성하여 수행할 수 있으며, 각 경우마다 다른 방법

으로 상금이 지불된다. 이노센티브에는 2013년 현재까지 12년의 활동으로 200여 개국 30만명이 넘는 해결사가 등록하였으며, 1,650여 개의 문제가 올라왔다. 문제해결을 위해 개설된 프로젝트실의 개수는 49만 7천개가 넘고 있으며 약 3만 9천개가 넘는 해결방안이 제시되었다. 상금으로 제시된 금액은 총 4천만달러가 넘으며 상금이 지급된 건수는 1,500여 건이 된다. 전체적으로 볼 때 올라온 문제의 약 85%가 해결되었다.⁴⁶ P&G의 경우도 이노센티브를 통해 올린 문제들의 1/3 정도를 해결하고 있다.

이노센티브를 통해 문제해결방법을 찾은 구체적 사례를 살펴보자. 저개발 국가들의 빈곤, 여성, 보건, 문맹 등의 문제해결에 앞장서고 있는 선나이트솔라(SunNigh Solar)라는 조직이 전기가 없는 아프리카 지역에 조명기구를 보급할 계획을 가지고 있었다. 2008년 1월, 이 조직은 태양열을 활용하여 등과 손전등 역할을 동시에 수행할 수 있는 장비를 제작하는 방법을 찾기 위해 2만 달러의 상금을 걸고 이노센티브에 설명문을 올렸다. 2개월이 지난 후 뉴질랜드의 러셀 맥마혼(Russell McMahon)이라는 전기 엔지니어가 20년 동안 문제없이 사용할 수 있는 전등을 개발하여 해결방안으로 제시하였고 상금을 받았다.⁴⁷

세 번째는 ‘유어앙코르(YourEncore)’로, P&G 컴퍼니와 엘리릴리엔 컴퍼니가 2003년에 공동으로 설립한 회사이다. 8천명이 넘는, 조직에서 은퇴한 매우 다양한 분야의 전문가들을 문제해결 네트워크로 활용한다는 점이 특징이다.⁴⁸ 이곳에서 문제해결은 아래와 같은 순서로 진행된다. 먼저 문제를 가진 조직이 유어앙코르와 접촉하여 해결할 문제가 정확히 무엇인지를 정의하고 성공 기준과 기한을 정한다. 유어앙코르는 미리 가지고 있었던 전문가 리스트를 활용하여(전문가들은 미리 유어앙코르에 자신의 경력을 등록해 놓는다) 문제를 해결할 수 있는 능력과 경험을 가지고 있는 전문가를 섭외한다. 문제를 청탁한 조직과 제안된 전문가의 적합성에 대해 논의한 후 최종 전문가를 선정한다. 유어앙코르는 상호 간 기대수준을 맞추는 작업을 한 후 계약서 초안을 제시한다. 문제해결기관이 승인하면 작업이 시작되고 유어앙코르는 작업기간 동안 작업의 과정을 관리한다. 작업기간은 보통 2~6주가 소요되지만, 구체적 일정은 프로젝트 성격에 따라 달라진다. 이 과정을 통해 문제를 청탁한 회사는 자기 회사가 기존에 가지고 있는 네트워크나 전문 분야와 상관없는 다른 분야의 다양한 전문가들을 만날 수 있으며 색다른 문제해결방법을

찾을 수 있다.

마지막으로 1992년에 만들어진 ‘옛투컴(Yet2.com)’은 지적재산권을 중심으로 파는 사람과 사는 사람을 연결시켜 주는 온라인 장터이다. 지적재산권을 가진 사람들은 자신의 기술을 ‘테크파크(TechPark)’라는 곳에 등록하고, 특정 기술에 대한 수요가 있는 조직이나 사람들은 ‘테크니드(TechNeed)’라는 곳에 자신의 요구를 올린다. 2013년 7월 13일 현재 테크파크에는 항공, 농업, 교육 등 28개 분야의 4,620개 기술들이 올라와 있고, 테크니드에는 26개 분야 862개의 기술요구가 올라와 있다.⁴⁹

3. 기술적 혁신기업가(technology entrepreneur)

P&G의 내·외부 네트워크 구축과 운영 과정에서 회사의 꿈, 즉 혁신을 실현하기 위해 핵심적인 역할을 수행하는 사람들은 기술적 혁신기업가(Technology Entrepreneur: TE)들이다.

2010년 현재 P&G에는 전 세계적으로 70여 명의 기술적 혁신기업가가 활동하고 있다. 이들은 P&G 근무경력이 많은 시니어 그룹에서 선발되며, 세계 각 지역에서 네트워크를 만들고 이를 활용하여 새로운 아이디어와 해결해야 할 기술적 문제들을 정의한다. 이들은 현장과 연구세계로부터 소비자 수요를 정리하는 것을 주도하고 최신 기술이 회사의 제품들에 어떠한 발전을 가져올 수 있는가를 연구하는 등 회사 내부에서 새로운 아이디어 창출의 실질적이고 핵심적인 역할을 수행한다. 또한 각 지역의 대학 및 연구소와 네트워크를 형성하고, 각국의 특허와 연구 결과를 조사하며, 특히 실제 제품이 판매되는 시장과 상점들을 방문하여 회사 상품과 서비스에 기여할 수 있는 새로운 아이디어와 문제해결방안을 찾는다. 다음 [사례 in 사례 5]에서는 일본에서 활동하는 한 기술적 혁신기업가가 오사카 상점에서

45 <http://www.ninesigma.com>.

46 <http://www.innocentive.com/about-innocentive/facts-stats>.

47 <http://www.innocentive.com/about-innocentive/innovation-solutions-of-note>.

48 <http://www.yourencore.com/about-us.aspx>.

49 <http://marketplace.yet2.com/app/find/category?type=1>.

발견한 상품을 P&G의 대표 브랜드로 개발한 사례가 설명되어 있다.

[사례 in 사례] 5. P&G의 Mr. Clean, Magic Erase⁵⁰

흔히 매직 클리너라고 불리는 얼룩제거제인 P&G의 ‘미스터클린(Mr. Clean)’ 제품은 P&G의 내·외부 네트워크를 활용한 열린 혁신을 통해 제품개발이 이루어져 높은 매출을 달성한 제품으로 알려져 있다. 여기서는 이 제품의 개발과정을 살펴봄으로써 지금까지 살펴본 P&G의 개방형 혁신모델에 대한 이해를 돕고자 한다.

2001년, 일본에서 활동하는 P&G의 기술적 혁신기업가는 오사카 지역의 한 상점에서 얼룩을 제거하는 가정용 스펀지를 발견하였다. 그는 먼저 자체적으로 이 상품의 일본 내 판매상황을 평가하고 이 상품이 P&G의 사업 목적 및 내용과 부합하는지를 검토하였다. 이 상품은 도쿄에 있는 LEC이라는 회사가 ‘CleanPro’라는 이름으로 판매하는 제품이었는데, 바소텍트 소재로 만들어졌다. 바소텍트 제품의 추적 결과, 독일의 BASF사가 건설업과 자동차산업에서 방음제 혹은 절연제로 사용하기 위해 바소텍트 제품을 생산하고 있다는 사실을 알아냈다.

이후 기술적 혁신기업가는 사전 검토 후 자신이 발견한 상품이 회사 내 가정용품분야와 적합하다는 결론을 내렸고, 미국 신시내티의 상품 연구개발 연구자에게 상품 견본을 보내 상품 성능에 대한 검토를 요청하였으며, 동시에 회사 내부의 ‘유레카 목록’에 상품 소개와 잠재적 가능성에 대한 평가 의견을 올렸다. 회사 내부의 다양한 평가 의견을 종합하여 P&G는 이 상품에 대한 기술적·사업적 여건 및 시장 상황에 대해 긍정적 평가를 내리게 되었고, 곧바로 이 상품을 개발 포트폴리오로 옮겨 등록하였다.

이어 P&G는 독일의 BASF사와 바소텍트 제품 구매에 대한 협상을 시작하였고 추가적인 협력에 대한 논의를 시작하였다. 2003년에 ‘Mr. Clean Magic Eraser’라는 상품명으로 미국과 유럽에서 신상품이 출시되었고, 이후 BASF와 P&G의 연구자들은 공동 연구실에서 제품의 성능을 제고시키기 위한 협력을 진행하였다. 2004년 두 회사는 공동으로 ‘Magic Eraser Duo’라는 제품을 개발하였고, 다시 ‘Magic Eraser Wheel and Tire’라는 제품도 공동 개발하였다.

4. 열린 혁신을 위한 개방

P&G의 C&D 모델에 기반한 열린 혁신은 회사와 연계된 외부에서 필요한 아이디어와 해결방안을 찾아 흡수하는 것에만 국한되지 않는다. 개방된 혁신모델은 자신이 자체적으로 개발한 기술을 외부가 적극적으로 활용하게 하는 전략도 포함하고 있다. 남에게 개방하라고 주장하기보다는 내가 먼저 나의 것을 개방함으로써 개방형 혁신의 환경을 만들고 있다.

2000년대 초반 P&G는 총 28,000여 개의 특허를 가지고 있었으며 매년 3,000여 개의 새로운 특허를 얻고 있는, 그야말로 대량의 특허기술을 보유한 회사였다. 그러나 회사가 가지고 있는 기술 중에서 실제로 회사가 활용하는 기술은 10%에 불과했다.

C&D 모델을 도입하면서 P&G는 기존의 보호주의(protect)에서 앞을 내다보고 미리 행동하는(proactive) 방식으로 전략을 수정하였다. 어떤 기술이 특허를 받고 5년이 지났거나 시장에 도입된 지 3년이 지나면 외부로 라이선스를 줄 수 있도록 하고, 이에 따른 수입은 그 기술을 보유하고 있는 각 사업부서의 수입으로 돌아가게 하였다. P&G는 라이선스 방식 이외에도 자신이 보유한 기술을 팔고, 기증하고, 교환하고, 공급자들과 협력하는 방식을 통해 개방된 혁신을 완성하였다.

제4절 소결: P&G의 개방형 혁신과 기술적 혁신기업가

지금까지 살펴보았듯이 P&G가 지난 10년 동안 보여준 연계개발(C&D) 모델은 단순히 '외부와 소통하자'라는 구호를 실천하기 위한 하나의 프로그램이라기보다는 회사의 새로운 혁신모델인 열린 혁신(open innovation)을 실천하기 위한 혁신시스템이며, 이를 통해 연구개발 서비스분야의 지속적

50 Larry Huston and Nabil Sakkab(2006), pp.58~66를 참고.

인 혁신이 이루어질 수 있었다.

C&D를 혁신시스템으로 평가할 수 있는 이유는 첫째, C&D는 ‘혁신을 통해 소비자에게 질과 가치가 높은 상품을 제공하여 지속 가능한 회사를 만들자’라는 P&G의 꿈을 실현하기 위한 방향성이 분명한 구체적인 행동시스템이라는 것이다. 소비자의 입장에서 생각하여 무엇이 필요한가를 파악하고 내·외부의 네트워크와 효과적으로 연계하고 소통함으로써 이를 기술적으로 가능케 하는 방법을 찾아내 꿈을 구현하는 체계이다.

둘째, C&D는 몇 개의 제도를 만드는 것만이 아니라 이 제도 속에 들어 있는 사람들과 조직 내 관계, 문화 및 환경의 변화까지를 포괄하고 있다. C&D가 도입되기 전까지 회사 내에는 자신이 직접 만든 것이 아니면 관심이 없는 ‘NIH(Not-invented-here) 신드롬’이 만연해 있었다. 이러한 소극적이고 폐쇄적인 문화를 보다 적극적인 문화로 바꾸기 위해 C&D 도입 이후 신규로 연구를 시작할 때는 내부와 외부에서 진행된 관련 사항을 사전에 검토하는 과정을 거치도록 하였다. 이러한 과정은 자기 자신 이외의 다른 사람 및 환경과의 소통을 촉진하는 기제로 작동하였다. 실제 운영에 있어서는 외부와의 협력을 통해 개발이 이루어질 경우 더 많은 보상이 이루어지도록 하는 인센티브 구조를 가지고 있다.

셋째, C&D를 통한 꿈의 소통은 회사 내·외부 전체를 대상으로 시스템적으로 움직이는데, 이러한 내·외부 네트워크 구축과 운영 과정에서 회사의 꿈을 실현하기 위해 핵심적인 역할을 수행하는 사람들이 기술적 혁신기업가들이다. 이들은 스스로 외부의 기술과 상품을 찾아내고, 이에 대한 사전적 검토를 수행하며, 이를 회사에 알려 홍보함으로써 회사와 외부 세계를 연계시키는 고리 역할을 수행하며, 이 과정에서 다양한 경로와 형태의 네트워크를 구축·활용한다. 기술적 혁신기업가들은 개방된 혁신시스템의 조정자(coordinator)로서 회사 내부와 외부, 실험실과 현장을 이어 주어 참여자들이 함께 꿈꾸게 하고 이를 구현할 수 있는 방법을 함께 찾아가게 하는 핵심적 역할을 수행하고 있다.

제5장

창의적 서비스 혁신가 교육

- 독일 바우하우스 학교의 융합형 교육

제1절 개요

지금까지 살펴본 창의적 서비스 혁신사례들에서는 공통점이 발견된다. 혁신의 수행에 있어 사람의 역할이 중요하다는 것이다. 영국 워터쉐드 미디어센터의 문화예술 서비스 혁신은 문화예술 혁신기업가들의 예술, 관객, 산업을 연계하는 역할에 의해, 부산국제영화제라는 대형 행사의 지속적인 발전은 민간과 공공 부문에서의 경험과 네트워크를 가진 집행위원장의 민간 간 조정 역할에 의해, P&G의 열린 혁신은 전 세계에서 시장의 수요와 회사의 기술개발을 이어 주는 기술 혁신기업가에 의해 가능했다.

OECD(2010)도 혁신전략 보고서를 통해 혁신과정의 중심에 사람이 있다는 점을 지적하고 있다.⁵¹ 혁신에 있어 사람의 중요성은 갈수록 더 증가할 수밖에 없는데, 경제와 사회 환경에 존재하는 불확실성의 정도가 높아짐에 따라 불확실한 상황에서 이에 대응하면서 혁신을 수행하기 위해서는 사람의 역할이 그만큼 커질 수밖에 없기 때문이다.

창의적 혁신의 중심에 사람이 있다는 것은 사람에 대한 교육의 역할이

51 OECD, *The OECD Innovation Strategy*, 2010.

혁신에 있어 핵심적인 역할을 할 수 있음을 시사한다. 창의적 아이디어를 만들어 내고, 다양한 영역 간 융합적 협력을 만들어 내며, 아이디어를 프로젝트화하여 지속적인 사업구조(영리, 비영리 모두)로 만들어 내는 혁신가의 능력과 환경은 교육을 통해서 형성될 수 있기 때문이다.

창의적 혁신을 수행할 수 있는 능력을 갖춘 혁신가를 육성하기 위한 교육은 어떤 모습이어야 할까? 이번 장은 100여 년 전 독일에서 시도된 융합형 교육의 전형인 바우하우스 학교의 사례를 통해 이에 대한 해답을 찾아보고자 한다.

독일의 바우하우스는 1차 대전 직후인 1919년에 만들어져 1933년에 나치 정부의 탄압으로 폐교됨으로써 14년의 짧은 역사를 가진다. 그러나 바우하우스는 현대 미술학교의 기초교육 과정을 처음으로 만들었으며, 건축, 미술, 가구, 직물, 디자인 등의 영역에서 창조적인 실험활동을 기반으로 혁신적인 상품과 서비스를 개발하였다. '현재 우리가 읽고 입는 것부터 시작하여 사는 방법에 이르기까지 바우하우스의 영향을 받지 않는 것이 없다'⁵²고 할 정도로 현재 우리가 사는 사회의 많은 것들에 바우하우스는 직·간접적으로 영향을 미쳤다.

비록 바우하우스 학교의 사례가 100여 년 전의 일이긴 하지만, 바우하우스는 합리주의와 기능주의를 바탕으로 다양한 장르 간 융합 교육과 실험을 실시하였고 이러한 창의적인 교육과정을 통해 양성된 사람들이 다양한 분야에서 '모더니즘'을 현대 사회시스템으로 정착시키는 혁신적인 변화에 결정적으로 기여했다는 점에서 서비스분야의 창조적 혁신의 기반이 되는 사람(혁신가)을 길러내기 위한 중요한 시사점을 줄 수 있다고 판단한다.

이번 장은 창의적 서비스 혁신의 기반이 되는 융합형 교육이라는 관점에서 100여 년 전에 이루어진 바우하우스의 혁신가 교육을 돌아보고 현재의 혁신 교육에 대한 시사점을 찾아본다.

⁵² Hochman(1997), Stella Minahan and Charmine Hartel(2005), p.249에서 재인용함.

제2절 바우하우스의 설립과 교육 목표

1. 바우하우스의 설립

바우하우스(Bauhaus)는 독일이 세계 1차 대전에서 패전한 다음 해인 1919년 바이마르 지역의 미술공예학교가 지역 순수미술 아카데미와 합병되고 그로피우스가 초대 교장으로 임명된 후 바우하우스 주(State Bauhaus)라는 명칭을 부여받음으로써 만들어졌다.

독일어로 ‘바우(Bau)’는 건물을 의미하는데, ‘농사를 짓다’라는 의미를 가진 ‘바우엔(bauen)’이라는 동사에서 유래된 것이다. 즉, 바우하우스라는 학교 명칭에는 씨를 뿌려 결실을 얻겠다는 그로피우스의 의지가 담겨 있다.⁵³

바우하우스의 초대 교장인 그로피우스는 1883년 5월 베를린의 건축 및 교육가 집안에서 태어났다. 1차 대전 이전부터 건축가로 활동하던 그는 전쟁 중인 1915년 바이마르 미술공예학교의 교장 후보로 추천되었고 이에 그는 학교 장래에 대한 의견서를 제출하였다. 그는 의견서에서 당시 바이마르의 지역경제 및 사회 여건에 대하여 면밀하게 검토한 후 ‘학생들이 훈련된 공예가로서 학교에서 디자인 일을 하면서 선생들의 지도하에 스스로를 예술적으로 계발시키고 다시 공장이나 작업장으로 돌아가 자신들의 임무를 수행하게 되는’ 학교의 그림을 구상하였다.⁵⁴

정치적으로 그로피우스는 사회주의 혁명가들의 목표에 부분적으로 동조하였다. 그의 사상은 유토피아적 사회주의였고 실제 새로운 사회질서를 만드는 데 기여하고자 하는 예술인들을 영입하기 위한 단체인 ‘예술노동자평의회(Arbeitstrat für Kunst)’의 의장을 맡기도 하였다. 하지만 그는 바우하우스 교장으로서 학교의 정치적 중립성을 지키기 위해 노력하였다. 나중에 다시 언급되었지만, 다양한 견해나 신념을 가진 교사들을 채용해 자신들의

53 휘트포드, 『바우하우스』, 이대일 역, 시공아트, 2000(Frank Whitford, "Bauhaus," Thames & Hudson World of Art, 1984), p.29.

54 휘트포드(2000), p.36.

방식으로 학생들을 교육하는 것을 허용하였다.

2. 바우하우스의 목표

바우하우스는 1919년 개교 이후 나치에 의해 강제 폐교를 당한 1933년까지 14년 남짓 운영되었다. 이 기간 동안 바이마르 - 데사우 - 베를린으로 학교를 이전하였으며, 초대 교장을 포함하여 세 명의 교장이 학교를 이끌었다. 1차 대전 패전 이후 혼란스런 독일 사회를 반영하여 바우하우스 학교의 운영방향은 여러 차례 변화를 겪었다. 하지만 1919년 개교 당시의 바우하우스 선언문과 프로그램을 통해 공표된 3가지의 교육 목표는 궁극적인 학교 목표로 자리 잡았다.⁵⁵

첫 번째 목표는 흩어져 있던 모든 미술분야를 통합하고 공예가, 화가, 조각가들로 하여금 그들의 기술을 결합시켜 협동프로젝트를 수행하도록 훈련시키는 것이었다. 그리고 이 결합된 프로젝트는 건축을 통해 표현되도록 하였다.

바우하우스의 두 번째 목표는 공예의 지위를 ‘순수미술’의 수준까지 끌어 올리는 것이었다. 미술가를 보다 높은 공예가로 보았고 모든 예술가가 영감을 느끼는 순간에 공예가의 우아한 재능이 필요하며, 이것이 창조적 상상력의 원천이 된다고 보았다.

세 번째 목표는 공예 및 산업체 지도자들과 지속적인 접촉을 확대하자는 것으로, 외부의 지원을 받지 않고 독자적인 생존을 위해 학교에서 만드는 제품과 디자인을 시장에 판매하기 위해 외부 산업과의 관계를 넓혀 가자는 것이었다.

이렇듯 바우하우스의 3가지 교육 목표는 다양한 장르들이 협력하여 창의적인 생각과 물건들을 만들어 내고, 이를 활용하여 외부(시장)와 관계를 맺음으로써 지속 가능한 학교를 만드는 것으로 축약될 수 있다.

55 휘트포드(2000), p.11.

제3절 바우하우스 교육

1. 교육 구조 및 운영 특징

이러한 교육 목표를 실현하기 위해 바우하우스의 교장 그로피우스는 당시에 상당히 혁신적인 방법으로 학교를 구성하고 운영하였다. 무엇보다도 그는 바우하우스에서 구현할 교육에 대한 생각이 남달랐다.

개교 당시부터 그로피우스는 예술은 가르침을 통해 배우는 것이 아니라는 생각을 가지고 있었다. 이에 따라 바우하우스에는 기존 학교에 필수적인 선생과 학생이라는 구분이 존재하지 않았다. 대신 공예에 대한 생각은 달랐다. 공예는 교육할 수 있는 것으로 보았으며 따라서 학교 교육은 공방을 기반으로 구성되었다. 가르치는 사람들은 길드 전통을 따라 ‘장인(master)’이라고 불렸으며 배우는 사람들은 수준에 따라 ‘직인(journeyman)’ 또는 ‘도제(apprentice)’로 불렸다.⁵⁶

이렇듯 바우하우스에서 교육은 학생과 뚜렷하게 구분되는 선생의 가르침을 통해 배우는 것이 아니라 자신보다 숙련수준이 높은 사람들의 감독하에 혹은 같이 실제 작업을 진행함으로써 스스로 배우게 되는 구조를 가지고 있었다.

예술과 공예의 융합이라는 교육 목표는 바우하우스의 이원적 교육구조를 탄생시켰다. 즉, 예술가들이 주로 수행하는 ‘형태장인(master of form)’과 공예가들이 맡는 ‘공방장인(workshop master)’이라는 두 종류의 장인들에 의해 교육이 진행되었다.⁵⁷ 형태장인들은 학생들에게(편의상 배우는 사람들은 구분 없이 학생으로 칭한다) 창의성에 대한 각자의 표현방법에 대해 교육하였고, 공방장인들은 공예 기술과 방법을 가르쳤다. 이렇듯 바우하우스 교육의 주된 대상은 창의성이었으며 창의성 교육을 위해 주로 활용된 방법

56 휘트포드(2000), p.12.

57 Stella Minahan and Charmine Hartel(2005), p.254.

은 문제해결방식이었다. 즉, 단순한 이론의 학습이 아니라 공방에서 실제 장인들과 함께 작업을 하는 과정에서 문제가 발생하면 이를 해결하는 과정을 통해 창의성을 발전시키도록 하는 교육방식이었다.

또한 그로피우스는 규칙들과 각종 장치들이 개인의 창의성 발현에 장애가 된다고 믿고 있었기 때문에 교육에 있어서 표준화된 접근을 지지하지 않았다. 이렇게 자율성과 창의성에 바탕을 둔 학교 문화는 자연스럽게 학생들이 학교 운영에 참여하는 민주주의적 운영구조를 만들었는데, 당시로서는 매우 혁신적인 모습이었다. 우선 학교 이사회에 두 명의 학생들이 참여하여 중요한 결정에 참여하였고, 각각의 공방에서 학생대표를 선출하고 학교의 중요한 결정사항을 알려주어 중요 정보가 학생들에게 알려지는 것을 도왔다.

2. 교육과정의 특징: 예비과정

외관상으로 바우하우스 교육과정이 기존의 독일 교육과정과 구분되는 가장 큰 차이는 교육기간이 4년으로 정해져 있었다는 점이다. 당시 독일 고등교육은 학생들이 충분히 준비된 상태에서 졸업해야 한다고 믿었기 때문에 일정한 기간을 정해 교육을 진행하는 것이 아니라 충분한 내용을 배우고 이해할 때까지 학교를 다닐 수 있게 하는 체계였다.

하지만 이전의 교육과정과 보다 뚜렷하게 구분이 되고 이후의 미술교육 과정에 가장 크게 영향을 미친 혁신적인 변화는 ‘예비과정(Vorkurs)’의 설치이다. 예비과정은 각 공방별로 전문적인 영역에서 교육을 받기 전에 모든 전공의 학생들이 모여 기초적인 영역에 대한 교육을 받는 기초과정의 성격을 가진 것이다.

예비과정은 바우하우스의 교사였던 요하네스 이텐(Johannes Itten)의 제안으로 1919년에 시작된 것으로, 근본 목적은 학생 개개인의 잠재적인 창의력을 자유롭게 하는 것이었다.⁵⁸ 이텐이 수행한 예비과정은 몇 가지 특징을

58 휘트포드(2000), p.55.

지니고 있었다. 학생들은 예비과정에서 다양한 질감, 형태, 색채, 명암을 이용하여 평면과 입체를 다루었고, 선을 이용하여 미술작품을 따라 그리면서 작품을 분석하였다. 이를 통해 미술과 공예의 가장 기초적인 요소인 형태, 명암, 색채 그리고 재료들을 대비적으로 조화시키는 훈련을 쌓았으며, 미술작품의 근본구조를 연구하여 작품의 의미를 밝히는 작업을 하였다. 이와 함께 학생들은 미술과 공예의 대상이 되는 현실세계에 대한 관찰과 해석을 병행하였다. 이렇게 근본적인 것에 대한 탐구와 분석을 위해 예비과정의 중심은 많은 작품을 만드는 것보다는 토론에 놓여 있었다.

바우하우스의 예비과정은 이 과정을 맡는 교사에 따라 내용이 조금씩 변화하였다. 1923년 교사로 임용되어 이텐에 이어 예비과정을 맡은 모홀리 나기(László Moholy-Nagy)는 기초적인 기법과 재료들을 소개하고 이의 합리적 사용을 알려주었으며, 특히 학생들에게 새로운 매체와 기술에 대해 열린 자세를 취하게 하였다. 또한 1928년 모홀리 나기의 사임에 따라 예비과정을 맡게 된 알버스(Josef Albers)는 재료의 특성과 그것이 지닌 여러 가지 형태의 가능성에 대해 중점을 두어 교육하였다. 예를 들어 그는 면도칼과 성냥개비만을 가지고 가장 인상적인 구조물을 만드는 훈련을 하였다.

이렇듯 바우하우스의 예비과정은 담당 교사의 변화에 따라 그 내용을 달리하였지만, 다양한 전공의 학생들이 함께 모여 미술과 공예에 관련된 기초적인 것들에 대한 탐구를 진행함으로써 각자의 창의적 발상을 자유롭게 하는 역할을 하였을 뿐만 아니라 바우하우스의 또 다른 특징인 협업을 통한 공동제작의 기초를 놓았다. 전공 혹은 장르별로 교육을 나누어 받던 기존 방식에서 벗어나 교육 초기에 다양한 예술분야의 기초들을 장르 구분 없이 종합적 혹은 통합적으로 습득하게 함으로써 향후 융·복합을 자연스럽게 하는 예술적 창의성의 기반을 마련하게 하였다는 점에서 의미를 찾을 수 있다.

바우하우스의 예비과정은 이후 전 세계 대부분의 미술대학에서 필수적인 과정으로 자리 잡게 되었다.

3. 다양한 분야의 교사와 융합적 교육

바우하우스 교사들의 구성을 살펴보면 매우 다양한 분야의 전문가들이 모여 있던 것을 알 수 있다. 이는 초대 교장인 그로피우스가 교사진의 구성에 있어 다양성을 중요하게 생각했기 때문이었다. 이에 더하여 교사들은 각자 독창적인 세계와 관점을 가지고 있었으며, 이를 수업과 작품을 통해 분명하게 표현하였다.

초기 예비과정을 제안하고 그 책임을 맡았던 요하네스 이텐은 마스다스난(Mazdaznan)이라는 조로아스터교의 한 분파를 믿고 있는 사람이었다. 이 영향을 받아 그는 수업에서도 전체주의적인 접근방법을 활용하였다.⁵⁹ 학교 식당의 메뉴가 마스다스난의 영양식으로 바뀌기도 하였으며, 그의 수업이 시작되기 전에 학생들은 “일어서라. 몸을 풀어야 한다. 그렇지 않으면 작업을 할 수가 없다. 머리를 돌려. 그렇게! 더 돌려! 너희들의 목은 여전히 굳어 있어.”라는 말을 들으면서 호흡과 명상을 통한 체조로 심신을 유연하게 만들도록 요구받았다.⁶⁰

대중적으로 유명한 화가였던 바실리 칸딘스키(Wasily Kandinsky)와 폴 클레(Paul Klee)는 1920년대 초에 새로 임용된 교사들이었다. 칸딘스키는 바우하우스의 융합적 활동의 중요성을 일찍이 인식하고 강조하였다. 칸딘스키는 바우하우스가 ‘바이마르에서 완성된 건축, 회화, 조각의 통합체’라는 인식을 가지고 있었으며, 미래의 예술은 여러 매체를 혼합하여 그 이상의 효과를 낳는 찬란한 종합체가 될 것이라는 생각을 가지고 교육에 임했다.⁶¹

폴 클레는 자연 만물이 유래한 기본적인 형태에 대한 연구를 집중적으로 교육하였다. 그는 자연의 창조방식을 따르게 되면 각자의 형태를 만들게 되며, 언젠가는 자신만의 창조가 가능할 것이라는 믿음을 가지고 교육을 진행하였다.⁶²

59 Stella Minahan and Charmine Hartel(2005). p.254

60 휘트포드(2000), p.55.

61 휘트포드(2000), pp.94~95.

62 휘트포드(2000), p.92.

오스카 슐레머(Oskar Schlemmer)는 1923년부터 바우하우스의 연극공방을 맡았던 형태장인이었다. 미술과 공예를 가르치는 학교에서 연극공방은 어울리지 않을 수도 있으나, 여러 매체가 결합하여 한 작품을 만들어 낸다는 의미에서 연극은 바우하우스의 융합과 협력이라는 학교 목표와 부합되었고 그로피우스는 1921년 바우하우스에 연극공방을 설치하였다. 이곳에서 슐레머는 3인조 발레(Triadic Ballet)를 통해 인형극에 가까운 연극을 보여 주기도 하였다.⁶³

바우하우스가 처음 장소인 바이마르에서 데사우로 이전한 이후 임용된 젊은 선생들은 독창성과 다양성 면에서 더욱 의미를 가진다. 특히 이들 선생님 중 일부는 바우하우스 출신이었다.

바우하우스 학생 출신으로 이후에 바우하우스에서 타이포그래피와 디자인 공방을 담당했던 헤르베르트 바이어(Herbert Bayer)는 당시 고딕체를 쓰고 문장의 시작과 단어의 시작에 대문자를 쓰고 있던 독일 사회에 대문자체나 세리프체가 장황하고 비경제적이라는 의견을 제시하면서 매우 독창적으로 소문자를 활용한 활자체를 고안하였다. 그것이 요즘도 많은 디지털 기기에서 사용되는 유니버설 활자체(Universal typeface)이다.⁶⁴

마찬가지로 바우하우스 학생으로서 선생이 된 마르셀 브로이어(Marcel Breuer)는 나무 대신 강철관을 소재로 매우 혁신적인 디자인의 ‘바실리 의자’를 만든 것으로 유명하다. 모더니즘 가구의 대표로 인정받는 이 의자는 강철관들 사이에 가죽(천)을 팽팽하게 연결해 엉덩이와 등 받침대, 그리고 팔걸이를 만든 모양새를 하고 있다(그림 5-1). 바우하우스 교수였던 바실리 칸딘스키의 집에 설치될 목적으로 만들어졌다고 해서 ‘바실리’라는 이름이 붙었다. 디자인이 혁신적이었을 뿐만 아니라 규격화된 강철관은 제작이 용이하고 비용도 저렴하여 경제적인 가격으로 판매할 수 있었다. 적당한 가격, 이동의 간편함, 관리의 용이성, 튼튼한 구조, 게다가 단순한 미학적 우수성까지, 이 의자는 바우하우스가 추구한 디자인 이념을 가장 잘 대변한

63 휘트포드(2000), p.85.

64 휘트포드(2000), p.167.

[그림 5-1] 마르셀 브로이어의 바실리 의자



자료 : http://en.wikipedia.org/wiki/Marcel_Breuer.

것으로 평가되고 있다. 바실리 의자는 이제 바우하우스 하면 떠오르는 대표적인 이미지 중 하나가 되었다.⁶⁵

여성인 군타 슈퇴즐(Gunta Stözl)은 금세기의 가장 독창적인 직물가로 평가받고 있는데, 그녀는 복잡한 구성을 수직 카펫이나 커튼, 보는 물론 셀로판처럼 새로운 재료에 옮기는 작업과 실험을 하였으며 수공예품도 대량 생산이 가능하도록 기계생산을 위한 디자인도 시도하였다. 또한 외부의 사업체들과도 긴밀한 관계를 맺어 자신의 디자인을 사업체에 직접 판매하기도 하였다.

이렇듯 실용성, 디자인, 합리적 가격 등을 자랑하는 바우하우스 관련 디자인 상품들은 모더니즘의 특성을 그대로 반영하고 있으며, 이는 기본적으로 바우하우스의 창의적이고 융합적인 수업 및 활동을 기반으로 만들어졌다.

⁶⁵ 월간 『디자인』, 20세기 디자인 아이콘 01, Chair, 「1925 바실리 의자, 마르셀 브로이어」, 2010. 3(<http://mdesign.design.co.kr/designicon/?at=view&id=5>).

4. 학생과 학교생활

선생들의 다양성과 마찬가지로 학생들도 다양한 배경을 가지고 있었다. 초기 바이마르 시기 바우하우스에 입학한 학생들 간에는 공통점이 거의 없어서, 바우하우스로 합병된 이전 아카데미와 미술공예학교의 학생들, 전쟁 중 군복무를 마치고 온 사람들, 새로운 교육을 기대하며 온 미술가와 선생 자격 취득자들은 물론이고 여성들도 많았다.⁶⁶

이들은 입학을 위해 학력증명서, 재정진술서, 신체검사서와 더불어 자신이 하고 있는 일과 도제를 경험한 적이 있는지를 학교에 제출하였다. 학교 입학은 대기자 명단이 있을 만큼 매우 경쟁이 높았다.⁶⁷ 이에 더하여 선발 과정을 거쳐 학교에 입학한 학생들은 앞서 이야기한 대로 6개월의 예비과정과정을 마치고 성적이 좋을 경우에만 정식 학생으로 등록되었으며, 주어진 기간 내에 각 과정의 단계를 마쳐야 하는 등 학교생활은 한편으로는 엄격한 모습을 갖추고 있었다.

또한 정식 학생으로 등록함과 동시에 학생들은 바이마르 무역회의소에 도제로 등록해야 했으며, 숙련수준에 따라 직인이 되고 이후에 선생들과 같은 급인 장인 시험을 준비할 수 있었다. 하지만 도제-직인-장인의 승급시험은 학교 외부에 존재하는 것으로, 학교 내부에서는 특별한 형태의 시험이 존재하지 않았다. 학교 내에 있는 장인들은 학생들과 함께 작업하면서 도움을 주는 사람들이었다.

또한 바우하우스 학교생활은 파티와 축하행사로 특징지을 만큼 재미있었다. 바우하우스는 축하하는 것을 학교 내 하나의 제도로 정착시켰다. 학교 창립 선언문에도 축하행사가 명시되어 있었다. 초기 예비과정을 맡았던 이텐은 ‘놀이가 파티가 되고, 파티가 일이 되고, 일이 놀이가 되어야 한다’는 것을 그의 수업시간의 모토로 삼았다.⁶⁸

정례적인 파티는 연중 4차례 계절이 바뀌는 시점에 열렸으며, 매달 가면

66 휘트포드(2000), p.67.

67 Stella Minahan and Charmine Hartel(2005), p.255.

68 Droste(2002), Stella Minahan and Charmine Hartel(2005), p.256에서 재인용함.

무도회가 열렸다. 이에 더하여 각 공방에서 작품들이 완성될 때마다 이를 축하하는 행사를 열었다. 이런 행사를 준비하는 과정에서 학생들은 자연스럽게 의상, 장식 등을 통해 창의적으로 표현하는 방식들을 스스로 배웠다. 또한 행사를 통해 다양한 장르와 전공의 학생과 교사들이 협력하고 융합하였다.

축하행사와 파티는 학교 내 여러 공방의 작업 결과물들로 장식되고 만들어졌으며 교사와 학생의 구분 없이 참여하여 각자의 창의성을 분출하였다. 이런 분위기 속에서 바우하우스의 학생들 중에는 약간은 기묘하지만 멋진 괴짜들이 많았다.⁶⁹ 100여 년 전 학생들의 모습은 마치 지금 예술대학을 다니는 학생들의 자유롭고 창조적인 모습과 비슷했다.

“남학생들은 다원색의 짧은 치마에, 오색 방울새처럼 빛났고, 종종 짧게 자른 머리를 하고 있었으며, 화려하지만 험령하게 걸친 의상을 하고 있었다. 그들의 스타일은 시간을 초월한 것이었으며, 어떻게 보면 약간 기괴하기까지 했다. 그들의 의상은 대체적으로 행복하게 선택된 것 같았고 자신들이 만들고 창조한 것으로 보였다.”⁷⁰

제4절 소결: 모더니즘이라는 지속 가능한 변화의 기반이 된 바우하우스의 융합형 교육

바우하우스는 14년의 짧은 기간이었지만 다양한 분야의 선생과 학생들이 모여 창의적 실험에 기반을 둔 교육을 통해 구체적이고 실제적인 결과물을 만들어 사회에 제공함으로써 ‘모더니즘’ 문화를 제시하였고, 이를 통해 우리 사회가 합리성에 기초한 새로운 시스템으로 이행하는 데 기여하였다. 이러한 활동과 성과는 열린 협력을 통해 창의적 혁신을 지속적으로 만들어 낼 수 있는 생태계구조를 만들어 시스템 변화를 가져오는 혁신기업가 교육과

⁶⁹ Stella Minahan and Charmine Hartel(2005), p.255.

⁷⁰ Banceis(1922), Stella Minahan and Charmine Hartel(2005), p.255에서 재인용함.

관련하여 많은 시사점을 던져 준다.

첫째, 바우하우스는 인간의 기본 속성인 다양성과 창의성에 기반하여 교육을 진행하였다. 다양한 분야의 경험을 가진 선생들과 성장배경이 다른 학생들이 모여 장르 간 융합, 공방 간 협력을 통해 창의적인 실험을 실시하였다. 창의성이 자유롭게 발휘될 수 있도록 표준적인 접근방법을 택하지 않았으며, 학교를 다닐 수 있는 기간만 주어지고 공방 간 이동이 가능한 교육시스템을 만들었다.

그런데 이러한 다양성들이 모여 창의적인 활동을 하기 위해서 반드시 필요한 것이 '다름'을 용인하는 관용이다. 다름을 인정하는 관용은 바이마르 시절 다양한 선생들을 채용한 점에서 두드러진다. 특히 예비과정을 맡아 학생들을 지도하던 이텐 선생의 특이함과 그로부터 유발된 자유로운 창의적 실험들은 창의성을 발휘하기 위한 관용의 중요성을 일깨워 준다.

바우하우스의 교육은 일과 놀이가 구분되지 않고 자연스럽게 연결되는 방식을 취함으로써 창의적인 교육에 적합한 환경을 제공하고 있었다. 공방에서 교수와 학생들이 좋아하는 일을 같이 하였고, 이 결과물을 정기적으로 열리는 축제와 파티를 통해 다른 학생, 선생들과 공유하였다. 앞서 분석하였던 영국 워터셰드 미디어센터에서 발견한 '놀고, 먹고, 보고, 만나고, 창작하는' 놀이를 통한 창의적 혁신의 과정이 교육부문에 적용된 사례이다.

둘째, 바우하우스 설립 선언문에서도 분명하게 밝히고 있듯이 바우하우스의 교육방법은 협력을 중시하는 것이었다. 당시 변화하는 사회는 기존 분야와 새롭게 등장하는 분야 간 융합과 협력이 필요하다는 점을 끊임없이 일깨워 주었고, 이러한 시대적 요구에 따라 바우하우스는 다양한 수준의 협력을 시도하였다.

처음에는 당시 순수한 이론적 영역에 머물러 있던 미술분야와 실제적 기능을 담당했던 공예분야 간 협력이 강조되었다. 특히 미술을 담당하는 형태 교육과 공예를 담당하는 공방교육 간 협업이 중요시되었다. 여기서 더 나아가 후기에는 대량생산의 기반이 되었던 과학기술과 예술의 협업이 강조되었다.

학교 내부에서는 각기 다른 분야를 담당하고 있는 공방 간에 학생들의

이동과 협업이 활발하여 1923년 전시회와 암호른 주택 건축 및 데사우 바우하우스 건물의 건축 등을 공동으로 만들어 냈다. 데사우로 이전하고 나서는 형태교육과 공방교육을 통합하여 운영함으로써 개인 내부에서 통섭과 융합이 이루어질 수 있는 인간을 만드는 것에 중점을 두었다.

다른 한편으로는 산업과의 협력을 위해, 학교 내부의 실험적 활동에 만족하지 않고 그 결과물을 외부 산업체들에 전시하고 이들에게서 주문을 받아 생산함으로써 학교라는 좁은 울타리를 허무는 시도를 지속적으로 해나갔다. 결국 바우하우스는 사회라는 실제의 환경과 협력하고 융합함으로써 모더니즘이라는 새로운 문화와 시스템을 전 사회적으로 확산시키는 데 기폭제 역할을 하였다.

셋째, 바우하우스는 경제적 의미와 사회적 의미에서 지속가능성을 갖추기 위해 다양한 시도를 하였다. 공방에서 선생들과 학생들이 함께 제작한 물건들을 시장에 판매하고 외부의 주문을 받아 작업을 진행함으로써 재정적으로 공공지원에 의존하지 않고 자립적인 구조를 가지려고 노력하였다. 비록 교육기관의 특성상 완전한 재정 독립은 이루지 못했지만, 1925년에는 당시 성공한 목재상이었던 아돌프 조머펠트(Adolf Sommerfeld)가 제공한 자본을 기반으로 학교 내 주식회사를 만들어 특허와 디자인을 판매하기도 하였다. 이러한 노력은 바우하우스를 시장과 산업의 수요에 가깝게 함으로써 보다 구체적이고 실제적인 결과물을 만들어 내는 데 기여하였다.

바우하우스는 당시 사회의 발전방향에 부합되는 실험과 교육을 함으로써 사회적 지속가능성을 확보하는 데에도 노력을 기울였다. 과학기술과 합리성에 바탕을 둔 현대사회로 이행되고 있던 당시 사회에서 ‘현대적’이라는 의미를 탐구하였으며, 이를 교육 과정과 결과물을 통해 표현함으로써 현대 사회의 문화적 기틀을 제공하였다. 비록 학교의 지속기간은 14년에 불과했지만 이 학교를 거쳐 간 많은 선생과 학생들이 바우하우스의 폐교 이후에도 미국과 유럽 각지에서 모더니즘적 시도를 계속하였다. 이러한 시도들은 지속 가능한 시스템 변화를 일으키려는 바우하우스의 정신과 맞닿아 있다.

넷째, 바우하우스의 융합을 통한 창의적 혁신 교육은 최종적으로 모더니즘이라는, 사회 전반의 지속 가능한 시스템 변화를 가져왔다. 바우하우스의

교육은 직접적으로는 건축, 미술, 장식, 가구, 디자인 등을 대상으로 하고 있지만 이들 분야에서의 성과를 통해 합리성과 기능에 기반을 두는 모더니즘 문화와 가치를 전파함으로써 사람들이 모더니즘이라는 새로운 체계를 받아들이도록 하는 데 기여하였다.

100여 년 전 독일 바이마르에서 시작된 바우하우스 학교의 실험과 이후 지속된 바우하우스 정신(Bauhaus spirit)의 계승운동은 현재를 살아가는 우리에게 시스템을 변화시키는 혁신이 무엇으로부터 가능한지 보여주고 있다. 즉, 다양한 부문 간 융합과 창의 교육이 창의적 혁신을 주도하는 혁신가들을 양성할 수 있는 원천임을 보여준다.

제6장

협동조합의 기업가 교육 및 기업지원 서비스 혁신 - 스페인 몬드라곤 협동조합

제1절 개요

최근 사회적 기업, 협동조합⁷¹ 등을 중심으로 확대되고 있는 사회적 경제는 기존 자본주의 경제체제의 양극화 문제를 해소할 수 있는 대안적 체제로서 주목을 받고 있을 뿐만 아니라, 새로운 일자리 창출의 원천으로도 인정받고 있다.

그런데 사회적 경제에서 활동하는 사업체들은 특성상 기존 사업체들의 영리 추구라는 경제적 목적과 동시에 사회적 가치 달성이라는 사회적 목적까지 고려하는 이중적인 문제를 해결해야 한다.

경제적 목적과 사회적 목적의 동시 추구는 창의적 혁신을 통해서 가능할 수 있다. 창의적 혁신은 추가적인 부가가치를 만들어 내는 원천이 되며 이를 통해 두 마리 토끼를 잡는 것이 가능하기 때문이다. 따라서 사회적 경제

71 협동조합이란 '공동으로 소유하고 민주적으로 운영되는 사업체를 통하여 공통의 경제적·사회적·문화적 필요와 욕구를 충족시키고자 하는 사람들이 자발적으로 결성한 자율적인 조직'이라고 정의할 수 있다. 국제협동조합연맹(ICA), 「협동조합 정체성 선언」, 1995.

에서 혁신의 중요성은 기존 자본주의 경제체제 내 사업체들보다 훨씬 크다고 할 수 있다.

협동조합 등 사회적 경제에서 혁신의 핵심은 사회적 가치를 존중하면서 경제적 가치를 만들어 내는 상품 및 서비스를 창출하는 것이며, 이런 의미에서 사회적 경제에 적합한 기업가 교육과 사업체(협동조합)의 창업 및 운영이 필요하다.

스페인 바스크 지역의 소도시 몬드라곤에 소재하는 거대 글로벌 기업 그룹인 몬드라곤사는 협동조합으로서 독자적인 교육과 금융 시스템을 통해 기업가와 기업(협동조합)의 창업과 운영에 대한 혁신적인 지원서비스를 제공하고 있다.

몬드라곤사는 이러한 혁신적 기업지원 시스템을 통해 지난 50여 년 동안 특별한 경기침체기를 제외하고 꾸준히 일자리를 증가시켰고, 개인적으로 일자리가 없어지게 되면 인근의 다른 회사에서 일자리를 쉽게 얻을 수 있는 일자리 생태계를 만들었다. 또한 노동자 간 임금수준의 차이도 적어 회사에서 가장 많이 받는 사람의 임금과 가장 적게 받는 사람 간 임금 차이는 특별한 경우를 제외하고 6배 이내이며, 매년 순이익의 5~10%를 교육 등의 분야를 위한 사회발전기금으로 적립하고 있다. 동시에 몬드라곤은 2012년 현재 전 세계 19개국(스페인 포함)에 93개의 생산 공장과 9개의 지사를 두고 8만명이 넘는 사람들을 고용하여 130억유로에 가까운 매출을 거두고 있다.⁷²

몬드라곤사의 발전과 변화 모습은 협동조합의 지속적인 발전의 배경에 창조적 혁신에 대한 체계적인 지원프로그램이 있음을 잘 보여주고 있다. 이번 장에서는 세계적인 협동조합회사로 발전하여 사회적 경제의 모범을 보여주고 있는 스페인 몬드라곤 협동조합(Mondragon Corporation)을 사례로 협동조합 형태의 사회적 경제에서 창업 및 기업운영 지원서비스의 혁신이 어떻게 가능하며, 이를 위해 어떤 것들이 요구되는지를 살펴본다.

72 몬드라곤 홈페이지(<http://www.mondragon-corporation.com/>).

제2절 몬드라곤의 설립과 발전 과정

1. 몬드라곤의 설립

몬드라곤사는 스페인 바스크 지역을 중심으로 활동하고 있는 조합기업들의 복합체이다. 1956년 난로를 만드는 ULGOR라는 협동조합 기업을 만든 이후로 50년이 넘게 제조업, 유통, 금융, 지식(연구/교육), 주택, 서비스 등 여러 분야에서 전 세계에 200여 개가 넘는 협동조합 기업을 만들어 운영하고 있다.

몬드라곤 협동조합 운동은 1941년 바스크 지역의 조그마한 노동자 마을인 몬드라곤에 부임한 조세 신부(Father Jose Maria Arizmendi)가 가난과 실업에 힘들어 하는 지역의 발전을 위해 학교를 만들자는 생각을 하면서 시작되었다.⁷³ 당시 지역 내 가장 지배적인 회사의 학교에서 아이들을 가르치고 있던 조세 신부는 더 많은 학생들을 가르치기 위해 회사에 학교를 늘릴 것을 제안하였으나 회사는 그 제안을 거부하였다. 이에 조세 신부가 택한 방법은 14~15세 청소년들에게 기능과 기술을 가르치는 독자적인 학교를 지역 주민들이 함께 만들자는 것이었다.

학교를 건립하기 위해 그가 처음으로 한 일은 학교 설립에 직접적인 영향을 줄 수 있는 학부모 단체를 만드는 것이었다. 이 단체를 통해 문화활동, 체육활동들을 조직하고 현지 기업들의 기부금을 얻으면서 학교 설립에 필요한 재원을 마련해 나갔다. 또한 학교 설립에 참여하고 싶은 사람들을 더욱 적극적으로 폭넓게 모으기 위해 보다 혁신적인 방법도 사용되었다. 학부모 단체가 몬드라곤의 주요 도로 모퉁이에 상자를 설치하여 학교 설립에 관심이 있는 사람들이 자신들의 이름, 주소와 자신이 학교 설립을 위해 할 수 있는 일을 적어 넣도록 하는 것이었다. 이때 이름을 적어 넣은 사람들은 중요한 정책을 결정하는 학교 설립의 멤버가 되었고, 마침내 1943년 1개 반

⁷³ 몬드라곤의 설립과정은 W. F. White, 『몬드라곤에서 배우자』, 김성오 역, 나라사랑, 1992와 David P. Ellerman(1984)을 참고하여 작성함.

20명의 학생을 대상으로 기술훈련학교가 만들어지게 되었다.

기술훈련학교는 1947년에 처음으로 졸업생들을 배출하였고, 졸업생 중 11명은 조세 신부의 권유로 엔지니어링 전문학교에서 더 높은 수준의 공부를 계속하였다. 1952년에 학업을 마친 11명은 각자 지역의 사업체에 취직하여 자신의 전문적인 기술을 발휘하는 동시에 조세 신부에게서 배운 ‘노동의 가치를 존중하고 민주적인 작업장’을 만들 수 있는 환경을 만들기 위해 노력하였으나, 기존 사업체들에서 이를 실현할 기회는 많지 않았다.

1956년에 설립된 몬드라곤사의 첫 번째 협동조합 기업인 ULGOR는 이들 11명 중 5명이 자신의 꿈을 실현하기 위해 공동으로 설립한 것이다. 이후에도 이들의 새로운 협동조합 사업체를 만들려는 시도는 끊임없이 이루어졌고 대부분 성공적인 결과로 이어졌다. 이 과정에서 보다 안정적인 조합기업 설립과 운영을 위해 1959년 노동은행(Caja Laboral)을 만들었고, 대상 사업의 분야도 제조업에서 금융, 유통, 교육/연구/컨설팅, 서비스, 주택 등 다양한 영역으로 확대되었다. 또한 기술훈련학교는 기술전문학교로 발전되었고, 이는 1998년 몬드라곤 대학 설립의 토대가 되었다.

2. 참여와 혁신을 통한 발전

가. 몬드라곤의 10대 원칙

50년이 넘는 기간 동안 몬드라곤사가 보여준 발전은 1943년 학교를 세우고 1956년 생산자 협동조합을 만들 때부터 지속적으로 발전시켜 온 구성원들의 참여와 협력을 바탕으로 이루어졌다. 이러한 참여와 협력은 몬드라곤사가 1987년, 그때까지의 경험들을 바탕으로 합의하고 지금까지 유지하고 있다는 10가지 기초 원리에서 잘 드러나고 있다.⁷⁴

첫째 원리는 누구든지 조합원 자격이 되는 사람들은 자유롭게 가입할 수 있다는 가입 자유의 원칙이다. 물론 현실적인 일자리 수요, 수습 기간의 평

74 몬드라곤 홈페이지(<http://www.mondragon-corporation.com/ENG/Co-operativism/Co-operative-Experience/Co-operative-Culture.aspx>) 참조.

가 결과 등은 자유로운 가입에 제한을 가할 수 있다.

둘째 원리는 민주적인 조직과 운영이다. 조합원 간 평등원칙에 기반, 모든 구성원이 참여하여 출자액이나 주식 수 기준이 아닌(몬드라곤사는 주식을 발행하지 않는다) 1인 1표 원칙하에 의사결정이 이루어지는 조합원총회가 몬드라곤의 가장 상위 의사결정기관이다. 이 밖에도 각 회사의 운영을 담당하는 이사회는 민주적 방식으로 선출을 거쳐 선발된다.

셋째 원리는 노동 최상의 원칙이다. 몬드라곤은 인간과 자연과 사회를 바꾸는 데 가장 핵심적인 요소는 노동이라고 생각한다. 이에 따라 창출되는 부는 제공된 노동에 따라 배분되어야 하고, 일자리의 창출을 위해 기여해야 한다는 생각을 가진다. 또한 임금은 작업의 성과에 따라 매월 지급되어야 하며 회사의 이익 중 일부(순수익의 30~70%)는 개별 조합원들에게 분배되어야 한다. 물론 분배 정도는 회사 사정에 의해 영향을 받을 수 있다.

넷째, 몬드라곤은 자본이 사업을 발전시키기 위해 필요한 요소이지만 노동에 종속되는 도구라고 간주한다. 즉, 자본은 직접 이윤을 창출하지는 못하지만 이를 축적하는 데 소요되는 노력 정도에 따라 보상을 해주어야 하는 대상으로 이해되고 있다. 몬드라곤에서 자본에 대한 수익률은 연간 이자율(7.5%)과 소비자물가 상승률의 최대 70%를 합한 값이 되는데, 어떠한 경우에도 자본 수익률은 현재의 법정이자율인 11%를 초과할 수 없다.

다섯째, 참여를 통한 경영이다. 이를 위해 몬드라곤은 이사회 구성원에 대한 선출과 해임 권한을 가진 조합원 총회를 두는 등 실질적인 참여가 이루어질 수 있는 구조를 만들고 있으며 경영에 대한 정보 공유, 조합원들과 그들의 대표 간 자문과 협의 제도, 사회와 직업 관련 훈련, 누구라도 상위 직급으로 승진이 가능한 내부승진제도 등을 운영하고 있다.

여섯째, 노동에 대한 보수에서 연대원칙이 적용되고 있다. 이 원칙은 한 조합 내에서뿐만 아니라 여러 조합 간에도 마찬가지로 적용된다. 오랫동안 한 조합에서 가장 보수를 많이 받는 사람의 보수는 가장 적게 받는 사람의 보수의 3배를 넘지 못하였다. 하지만 최근에는 시장에서 고숙련자에 대한 임금이 높아지는 경향을 반영하여 그 비율을 완화시켰다. 그리고 몬드라곤에서의 임금은 해당 분야의 인근 지역 임금수준과 비슷하게 유지한다. 또한

각 조합 간 임금격차를 줄이기 위해 모든 임금은 몬드라곤이 정한 임금 기준의 90~110%에서 정해져야 하며, 아울러 노동시간도 기준시간의 97~103%에서 정해져야 한다.

일곱째, 각 조합 간 협력을 통해 조합공동체를 발전시킨다. 몬드라곤 사내 비슷한 분야의 조합들을 묶어 놓은 하위 부문을 두어 개별 조합의 이익을 ‘모으고(pooling)’ 규모의 경제가 가능케 한다. 특히 조합 간 조합원들의 이동을 가능케 하여 한 조합에서 일자리가 없어진 조합원은 다른 조합에서 일자리를 얻을 수 있도록 하는 제도를 운영하고 있다. 승진의 경우에도 다른 조합으로의 이동 승진이 가능하다. 또한 금융, 복지, 교육/연구 등 지원을 담당하는 조합들과 개별 조합 간의 협력, 그리고 조합들의 협력프로젝트 수행 등은 사내 개별 조합들 간 협력시스템을 잘 보여주고 있다. 이 밖에 몬드라곤사는 지역 내 다른 조합들은 물론 세계의 조합들과도 활발한 협력을 진행하고 있다.

여덟째, 몬드라곤사는 자신이 속해 있는 경제와 사회의 발전과 더불어 환경적 측면에서 공동체의 지속가능성을 추구한다. 이를 위해 순이익의 많은 부분을 새로운 일자리 창출에 활용되는 조합 상호기금에 재투자하며, 교육과 같은 공동체 발전을 위해 쓰이는 사회프로젝트기금에 순이익의 10%까지 지원하며, 라군-아로(Lagun-Aro)에 의해 운영되는 독자적인 사회복지시스템을 운영한다.

아홉째는 보편성의 원리로 사회적 경제(social economy)체제 내에서 경제 민주화를 추구하는 세계 조합운동을 지원한다. 이러한 원리는 몬드라곤이 사회적 경제의 대표적 포럼⁷⁵에 참여하는 것으로 잘 드러난다.

열 번째는 몬드라곤의 발전의 핵심이 교육과 훈련이라는 점을 명시하고 있다. 이 배경에는 교육과 훈련이 개인과 사회의 발전에 중요한 역할을 한다는 점뿐만 아니라, 지식이 사회화될 때 민주화 달성이 가능하다는 의미도

75 몬드라곤은 노동자·장인조합(International Committee for Worker and Craft-Worker Co-operatives: CIOCPA), 유럽소비자조직(European Consumers Organisation: EUROCCOOP), 스페인사회적경제기업연맹(Spanish Business Federation for the Social Economy: CEPES), 바스크조합연합(Basque Confederation of Co-operatives) 등에 참여하고 있다. 몬드라곤 홈페이지(<http://www.mondragon-corporation.com/ENG.aspx>) 참조.

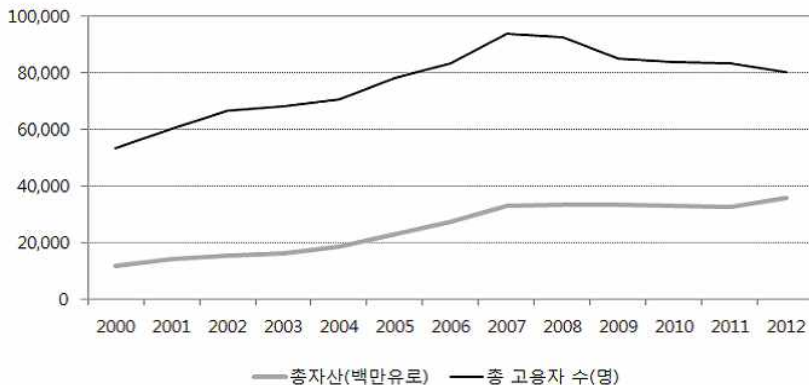
포함된다.

나. 몬드라곤의 최근 변화 모습

몬드라곤사는 이러한 민주적 참여와 협력을 바탕으로 2012년 현재 약 360억유로 이상의 자산과 130억유로에 가까운 매출액(제조업과 유통산업 분야)을 기록하면서 전 세계에서 8만명이 넘게 고용하고 있는 거대한 협동조합 복합체로 성장하였다. 미래에 대한 투자도 소홀히 하지 않아 2,000명이 넘는 연구원들이 15개 연구소 및 연구 단위에서 연구 개발을 진행하고 있다.⁷⁶

2000년 이후 총자산과 총 고용자 수의 변화 추이를 살펴보면, 총자산은 2007년까지 지속적인 성장을 보여 왔으나 2008년 금융위기를 맞아 다소 정체 상태에 머무르다, 2011년을 기점으로 다시 증가세로 돌아서고 있다(그림 6-1). 총 고용자 수는 2007년까지 급격한 성장을 보이다가 2008년 금융위기 이후 급격한 감소를 보였지만 점차 안정세를 찾아가고 있다.

[그림 6-1] 몬드라곤사의 최근 변화 추이



자료: 몬드라곤사, 연차보고서(Annual Report), 각년도를 참고하여 작성함.

76 <http://www.mondragon-corporation.com/language/en-US/ENG/Economic-Data/Most-relevant-data.aspx>.

2008년 미국발 금융위기 이후 시작된 세계경제의 침체와 스페인 국내 경기 하락에 대응하기 위해 몬드라곤 협동조합은 2011년, ‘2013~16년간 사회적 비즈니스 계획(MONDRAGON’s Socio-business Policy)’을 수립하였고, 사업의 국제화와 혁신에 더욱 박차를 가하였다.⁷⁷

사회적 비즈니스 계획은 협동조합 조직을 대규모화, 국제화, 혁신, 조직 간 협력과 헌신, 조합의 정체성이라는 다섯 가지 전략을 기반으로 조직을 변화시킨다는 내용을 담고 있다.

조합의 국제화는 조합의 활동 영역 중 산업(industry)분야에서 국내 시장 의존에 따른 위험을 줄이고 중립화하기 위한 전략으로 채택되고 확대되고 있다. 2011년에는 산업분야 전체 매출의 67%가 해외에서 일어나고 있으며, 이는 2010년에 비해 4.1%p 증가한 양이다. 이를 위해 94개 생산기지에서 1만 5,162명의 근로자들이 일하고 있다.

몬드라곤은 미래의 새로운 사업 창출을 위해 혁신을 핵심적인 요소로 생각하고 추진하고 있다. 2011년 매출의 20.5%가 5년 전에 존재하지 않았던 신상품 및 서비스에 의한 것이었다.

몬드라곤의 경제위기를 대응하기 위한 이러한 모든 노력들은 사회적 가치와 경제적 가치의 공존이라는 협동조합의 틀 속에서 이루어지고 있다.

제3절 몬드라곤 혁신의 핵심 요소인 기업가정신

몬드라곤사 발전의 핵심 요소이며 지향가치인 참여와 협력이라는 가치는 사회적 정의 차원에서는 물론 지속 가능한 체제를 갖추기 위해 최근 많은 기업들도 필요성을 느끼고 있는 요소들이다. 하지만 구성원들의 참여와 협력만으로 그 시스템 혹은 회사가 오랜 기간 동안 지속적으로 양적, 질적 발전을 해오기는 어렵다. 만일 그것이 가능하다면, 세계 곳곳의 다른 협동조

77 경제적 위기 대응을 위한 최근의 변화 모습은 몬드라곤 홈페이지를 참고하여 작성함 (<http://www.mondragon-corporation.com/language/en-US/ENG/Who-we-are/Message-from-the-Chairman.aspx>).

합들은 물론 참여와 협력을 앞세우는 많은 사기업들 또한 성공을 거둘 것으로 기대할 수 있기 때문이다. 그러나 이러한 기대에도 불구하고 세계적으로 몬드라곤처럼 성공한 협동조합은 찾기 어려우며, 참여와 협력만으로 성공을 거두는 사기업들도 찾기 어려운 실정이다. 우리는 여기서 몬드라곤을 50년 넘게 역동적으로 변화시키면서 움직이게 하는 또 다른 요소가 무엇인가 하는 질문을 던지게 된다. 이번 절은 이 질문에 답하고 있다.

1. 몬드라곤의 성공적인 창업의 역사

몬드라곤사의 50년이 넘는 역사는 무엇보다 다양한 영역에서 시도되고 성공을 거둔 조합형 기업 및 일반 기업들과 이들이 만들어 낸 좋은 일자리들로 집약된다고 할 수 있다. 2011년 현재 몬드라곤사는 전 세계에서 활동하고 있는 258개의 기업들로 구성되어 있으며 이들 중 109개 정도가 조합 형태를 취하고 있다. 이들이 만들어 내는 일자리 수는 8만명을 넘고 있다. 더욱 놀라운 것은 지금까지 만들어진 기업들 중에서 실패하여 문을 닫은 경우가 극히 드물다는 것이다.

〈표 6-1〉은 1956년 첫 협동조합 설립 이후 2003년까지 몬드라곤사에 속한 기업의 수를 나타내고 있다.

〈표 6-1〉 몬드라곤 내 기업 수 변화

	1956	1965	1976	1984	1990	1996	2003
제조업	1	14	56	94	87	67	135
금융	-	1	2	3	5	5	6
유통	-	4	5	10	9	6	14
주택	-	-	14	17	*	9	9
서비스	-	2	2	17	17	10	16
연구/교육/ 훈련	1	1	32(3)*	45*	9*	35(11)*	14
합계	2	22	114(82)	186	127	143(108)	194

주: * 주택 관련 조합, ikastola, 바스크 언어 학교 수는 해당 기간 동안 표시되지 않다가 1997년에 다시 표시됨. 괄호 안의 숫자는 포함되어 있지 않았던 교육기관의 수임.

자료: Clamp(2003).

표에서 알 수 있는 것처럼 1956년 난로를 만드는 ULGOR라는 회사와 기술전문학교 2개로 시작된 몬드라곤사는 불과 50년 만에 제조업, 금융, 유통, 주택, 서비스, 연구/교육/훈련 등의 지식분야와 같은 여러 산업분야에서 200개에 가까운 기업을 포함하는 거대 그룹으로 성장하였다.

어떻게 이렇게 활발한 창업이 이루어지고 이들의 대부분이 성공을 거둘 수 있었던 것일까? 여기에는 조합이라는 특성을 잘 활용한 몬드라곤 특유의 기업가정신 지원프로그램이 있었으며, 이를 대표적으로 잘 보여주는 것이 노동은행 내 기업국과 싸이올란(Saiolan) 센터이다.

2. 노동은행 기업국

1959년에 설립된 노동은행은 설립 당시 은행 업무를 담당하는 은행국과 기업 업무를 담당하는 기업국으로 나누어져 있었다.⁷⁸ 기업국은 ULGOR의 설립 이후 다양한 분야에서 이루어진 기업가적 활동들을 축적하고 과거의 고민과 경험들을 활용하여 새로운 기업을 만들고 운영하는 데 도움을 주는 취지에서 만들어졌다.

기업국은 새로 만들어지는 기업에게 재정, 기술, 행정적 지원을 제공할 뿐만 아니라 창업과 기업조정 과정에서 멘토 역할을 담당하는 ‘대부(padrino)’를 연계시켰다. 대부를 통해 기업국은 창업 희망자 및 기업가와 끊임없는 소통을 하면서 새로운 상품 및 사업 아이디어를 개발하였고 위기 시 기업 구조조정을 함께하는 등 위험부담을 창업자에게만 지우지 않고 함께 나누는 구조를 가지고 있었다. 이는 일반적인 창업지원 혹은 벤처투자자와는 다른 모습이며, 최근 실리콘밸리를 중심으로 활성화되고 있는 멘토형 벤처투자의 모습과 더 닮아 있다.

또한 창업준비 과정을 잘 수행한 예비창업자에게는 그들이 조합원으로 출자하는 조건에서 창업과 운영에 대한 지원을 아끼지 않았으며, 창업자들

78 기업국에 대한 내용은 David P. Ellerman, "Entrepreneurship in the Mondragon Cooperatives," *Review of Social Economy*, Vol. 42, No. 3, 1984, pp.272~294를 참고하여 기술함.

이 일정 기간 동안 지원에 대한 부담을 생각하지 않아도 되는 구조를 마련함으로써 비교적 장기간 동안 자율적이고 창의적인 아이디어의 실현을 지원하였다.

그리고 기업국의 개입제도는 은행과 개입대상 기업 간 계약을 기반으로 이루어져 기업가의 책임하에 자율적인 기업 구조조정이 이루어질 수 있는 환경을 제공하였다. 동시에 위기경보 시스템을 개발하여 위기를 효과적으로 극복할 수 있게 하는 등 개입을 제도화함으로써 자율적이면서도 지속 가능한 기업운영 지원시스템을 마련하였다.

[사례 in 사례] 6. 몬드라곤 노동은행 기업국의 창업진흥제도⁷⁹

몬드라곤 초기 노동은행 기업국은 연구, 농업/식품, 제조업 진흥, 개입, 컨설팅(수출, 마케팅, 생산, 인사, 행정, 법), 감사와 정보, 도시계획 등 7개 부서로 구성되어 있었다. 기업국의 창업 및 운영 지원활동은 조합 내 사람들 혹은 외부에서 새로운 기업을 만들겠다는 생각을 가진 예비창업자들이 은행을 방문하는 것에서부터 시작되었다. 제조업진흥부는 예비창업자들이 적절한 동기를 가진 능력 있는 대표자(매니저)를 선출하고 가능성 있는 상품 아이디어를 가지고 있다고 판단을 하면 이들과 계약을 체결한다. 그런데 이들이 상품 아이디어를 가지고 있지 않은 경우에도 계약을 체결할 수 있는데, 이 경우에는 부서가 미리 가능성에 대해 연구를 한 상품 아이디어를 제공하기도 한다.

매니저가 선출되고 계약이 완료된 예비창업자들은 노동은행으로부터 지원을 받기 시작한다. 이들에게는 멘토의 역할을 하는 ‘대부(padrino)’, 비서, 사무실, 그리고 매니저에 대한 보수가 지원된다.

대부는 예비창업자(매니저)들과 함께 창업과정 전반을 검토하며, 특히 이들의 창업을 위한 새로운 상품 아이디어의 실현 가능성을 함께 검토한다. 만약 이들이 처음에 생각한 아이디어가 유효하지 않다고 판단될 경우, 제조업진흥부 내 상품과가 사전에 가능성 검토를 한 상품 아이디어를 활용하기도 한다. 매니저는 새로운 상품 아이디어의 가능성 검토과정 중에 대부뿐만 아니라 기업국 내 다양한 부서로부터 기술적 지원을 받을 수 있다. 예컨대 수

출 관련 문제는 수출과에서, 인사와 관련된 문제는 인사과에서 자문을 받을 수 있다.

매니저에 대한 보수는 통상적으로 18개월에서 2년까지 지급된다. 지원 형태는 이자납부가 연기된 대출의 형식을 가진다. 매니저는 이 기간 동안 자기 그룹의 아이디어든 기업국에서 받은 아이디어든 해당 아이디어가 구체적으로 얼마만큼의 실현 가능성을 가지고 있는지에 대해 상세하고 구체적인 보고서를 작성해야 한다. 기업국에서 사전 가능성 검토를 거친 아이디어를 받은 경우, 그 내용의 타당성 검토와 더불어 기존 자료를 최신 자료로 갱신해야 한다.

아이디어의 실현 가능성에 대한 최종보고서는 총 3권으로 구성되는데, 제1권은 해당 상품에 관련된 정보로 구성된다. 상품에 대한 상세한 설명과 더불어 해당 상품의 시장 상황, 부품공급자 현황 등이 정리된다. 제2권은 회사(조합 기업)에 관한 사항들을 정리한다. 회사와 관련된 경제적인 부분, 기술적인 부분, 조직적인 부분에 관련된 정보들이 설명된다. 제3권은 종합편으로 회사 전체의 경제적인 가능성을 검토하여 정리한다.

창업준비 과정에서 재정적, 기술적, 행정적 지원을 담당하는 부서(기업국)와 최종적으로 기업에 대한 재정적 지원을 결정하는 부서(은행국)는 분리되어 있다. 최종보고서가 완성되면 이제 공은 노동은행 내 은행국으로 넘어간다. 은행국 운영위원회가 최종보고서를 검토하고 지원 여부를 결정한다. 기업국과 긴밀한 협력관계에서 진행되는 창업 준비이니만큼 이때까지의 절차를 무사히 마친 경우 최종 지원이 거절되는 경우는 많지 않으며, 특히 기업국이 사전에 검토한 아이디어를 활용하는 경우에는 더욱 그러하다.

최종 지원 결정을 얻은 회사는 조합의 형태로 창업자금을 모은다. 1980년대 초반 당시에는 전체 필요 자본의 15% 정도를 조합원의 출자로 충당하였으며, 20% 정도는 스페인 노동부의 고용창출지원금으로 충당하였고, 나머지 금액은 노동은행이 대출을 통해 충당하였다.

조합 기업을 만들고 지속적으로 운영하게 되면 어느 시점에서 적자를 털고 흑자를 기록하게 되는 순간이 오게 된다. 그런데 조합의 경우, 같은 출자액을 내고 조합원이 되면 손해든 이익이든 이를 똑같이 분배하게 된다. 따라서 초기에 출자하여 손해를 보는 시기를 거친 조합원들과 흑자 이후에 출자한 조합원들 간 이익분배에 있어 공평하지 않은 일이 발생할 수 있다. 이는

초기 출자하여 새로운 기업을 만드는 사람들에게 도전을 덜 하게 하는 금전적 유인이 될 수 있다. 몬드라곤은 조합원 간 형평성을 높이고 새로운 창업 도전을 유인하기 위해, 노동은행이 새로 만들어지는 기업의 창업비용 대부분을 자산으로 자본화하고 이를 장기간에 걸쳐 감가상각 형식으로 변제하는 방식으로 초기 창업비용 부담을 분산하는 장치를 만들어 운영하였다.

이에 더하여 창업 이후의 안정적인 회사 운영을 위해 초기 창업비용 대부분은 원칙적으로 7년 이후에 상환이 시작되었고, 창업 이후 2년 동안은 대출에 대한 이자 납부는 물론 자본화된 초기비용의 감가상각도 하지 않았다. 또한 이후 3~4년 기간 동안 이자율도 시중보다 낮은 수준을 적용하였다.

초기 가능성 검토단계에서 예상했던 손익분기점이 예상했던 시기에 발생하지 않는 경우에는 새로운 프로젝트에 대한 전반적인 재검토를 하는 재통합 절차가 진행된다. 재검토에서 새로운 시도가 이루어져 손익분기점에 이를 수 있다는 판단이 나오면, 조합원 재출자, 노동은행의 추가 대출, 이자 납부의 연기 등 필요한 조치들이 이루어진다.

3. 싸이올란(Saiolan) 센터

몬드라곤사의 기업가정신 제도화 프로그램은 80년대 이후 설립된 싸이올란 센터를 통해 보다 체계적이고 개방적이며 교육적인 형태로 발전하였다.⁸⁰ 싸이올란 센터는 초기 몬드라곤 내에서 활발하게 이루어졌던 창업을 중심으로 하는 기업가적 활동이 젊은이들의 관심을 받지 못하게 되는 상황에서 이를 보다 교육적인 관점으로 활성화시키고자 했던 시도였다.

‘일을 통한 실험’이라는 의미를 가진 ‘싸이올란(Saiolan)’이란 센터 이름은 위험을 수반하면서 새로운 일을 벌이는 혁신기업가정신을 제고하겠다는 센터의 취지를 반영하고 있다.

79 David P. Ellerman(1984), pp.272~294를 참고하여 기술함.

80 싸이올란 센터에 대한 내용은 Gurli Jakobsen, "Co-operative and Training Dimensions in Entrepreneurship: A Study of the Methodology of the Saiolan Centre in Mondragon," *UNUSSUK Arctic Research Journal*, Vol. 1, 2001, pp.137~146를 참고하여 작성.

싸이올란 센터의 혁신기업가 교육은 철저하게 실습을 통해 이루어지고 스스로 배워 나가는 방식에 의해 진행된다. 입학 후 일정 기간 동안 사업 아이디어를 만들어 내고 이를 구체화하여 실제 사업체로 만드는 것이 교육의 목표이다. 이를 위해 싸이올란 교육은 ‘협업’과 ‘실제’라는 두 가지 핵심 원리를 가지고 운영되는데, 협력을 통한 사업 아이디어의 창출, 팀 기반 작업, 개방과 정보 공유, 책임은 있되 권리는 없는 멘토의 참여, 실제로 사업체를 만드는 것이 최종시험인 점 등은 이를 잘 보여준다.

특히 몬드라곤사와 싸이올란 센터의 협력으로 만들어진 기업가정신(entrepreneurship) 프로그램은 협력과 실재를 중시하는 싸이올란의 교육정신을 잘 보여주는 사례이다. 1997년 몬드라곤사가 혁신적인 시도를 지원하기 위해 펀드를 조성하였고, 그룹 내 기업들은 이 펀드를 활용하여 싸이올란 센터에 새로운 사업체와 관련된 아이디어 개발을 요청하였다. 그런데 이 과정에서 새로운 아이디어로 사업체를 만들려는 각 기업들과 싸이올란 센터 간에 기업가정신을 제고할 수 있는 재미있는 시도가 이루어졌다. 기업이 싸이올란 센터에 새로운 사업체를 만들기 위한 아이디어 개발을 요청하면 센터는 기업의 동의하에 특정 학생을 미래에 만들어질 사업체를 이끌 기업가로 추천하고, 그 학생은 개발과정을 전체적으로 조율하는 역할을 수행하게 된다. 이 과정이 성공적으로 끝나 새로운 사업체가 만들어지게 되면 해당 학생은 사업체를 대표하는 기업가가 되는 프로그램이다.

싸이올란 센터의 혁신기업가 교육은 바스크 지역 내 대학 졸업생과 경험을 가진 기업가들을 대상으로 이루어진다. 교육은 철저하게 실습을 통해 이루어지고 스스로 배워 나가는 방식에 의해 진행된다. 입학 후 일정 기간(설립 초기에는 18개월에서 2년까지였으나, 현재 12개월에서 14개월까지로 축소) 동안 사업 아이디어를 만들어 내고 이를 구체화하여 실제 사업체로 만드는 것이 교육의 목표이다.

싸이올란의 교육과정은 크게 3가지로 구성되어 있다. 첫 번째 과정은 사업 아이디어를 찾는 과정이며, 다음은 사업 가능성 검토이고 마지막은 시장에서의 시험단계이다. 사업 아이디어를 발굴하는 과정의 첫 단계는 수개월에 이르는 사전학습이다. 이 기간 동안 구체적인 기술과 상품은 물론이고

일반적 경제 상황에 대한 학습이 이루어진다. 이 학습을 바탕으로 학생들은 싸이올란 교사들 및 외부 협력자들과의 협력을 통해 사업 아이디어를 만들어 낸다. 사업 가능성 검토단계에서는 사업 아이디어를 구체화하기 위한 상품이나 서비스 원형을 만들고 사업 가능성을 검토하며 이에 기반하여 구체적인 사업계획을 수립한다. 이 기간 동안 해당 사업 수행을 위해 필요한 구체적인 교과과목을 수강한다. 마지막으로 실제 사업화에 앞서 시장에서 시험하는 단계를 거친다.

이렇듯 싸이올란 센터는 혁신기업가 활동과 관련되어 각 사업체 현장에서 만들어지는 보이지 않는 경험을 연구소와 학교에서 이론적으로 발전시킴으로써, 새로운 사업체와 사업 기회를 만들어 내고 새로운 일자리를 만들어내는 데 가장 필요한 종합적 지식시스템을 만들어 내고, 이를 통해 보다 장기적이고 근본적인 기업가정신 활성화 시스템을 구축하였다.

제4절 소결: 몬드라곤모델의 의의와 시사점

지금까지 살펴본 몬드라곤사의 발전과 변화 모습은 창의적인 혁신을 통해 새로운 사업체와 일자리를 만들어 내고 가치를 창출하고 있는 협동조합의 중심에 혁신기업가정신을 지원하는 교육과 금융 체계가 있음을 보여준다.

우선 몬드라곤사는 창립 초기부터 변화의 핵심 요소로서 사람을 중요하게 생각하고 이러한 사람들을 형성할 수 있는 교육제도와 기업가정신 활성화제도를 만들어 발전적으로 운영해 왔다. 기술훈련학교가 기술전문학교로 발전하고 이를 토대로 대학이 만들어짐으로써, 참여와 협력을 존중하면서 사회적, 경제적, 환경적 지속가능성을 만들기 위해 끊임없이 혁신을 시도하는 기업가들과 조합원들을 배출해 내었다.

또한 이들이 자율적이고 창의적인 환경에서 새로운 기업을 만들어 새로운 일자리를 창출하려는 시도를 지원하고 활성화하기 위해 소통과 협력을 바탕으로 위험을 분담하면서 창업을 지원하는 프로그램을 개발하고 제도로 정착시켰다.

한편, 이 과정을 통해 만들어진 다양한 영역의 협동조합들은 상호 협력을 통해 규모의 경제를 실현하고 새로운 혁신 시도를 활발하게 하고 있다. 상호 출자하여 만든 기금을 통하거나 협력프로젝트를 통해 새로운 사업체를 만들고 새로운 일자리를 만드는 노력을 끊임없이 수행하고 있으며, 조합 내부에서는 구성원들의 적극적인 혁신 참여를 이끌어내기 위해 민주적인 절차를 운영하고 있다. 또한 노동은행과 복지기관 및 자문기관 등은 각 조합들과 협력관계를 맺고 사업체 운영과 일자리 창출은 물론 조합원들의 복지를 지원하기도 한다.

또한 몬드라곤의 각 조합 구성원들은 자신들이 노동자이자 회사의 주인이라는 주인의식을 가지고 변화하는 환경에 적응하면서 새로운 혁신 시도에 적극적으로 참여하고 있다. 일하는 과정 중에 새로운 사업 아이디어가 만들어지면 또 다른 형태의 조합기업을 만들기 위해 창업을 시도한다.

종합적으로 볼 때 스페인 몬드라곤사는 참여와 협력이라는 조합적 가치를 기반으로 혁신기업가정신의 구현을 활성화하는 교육과 금융 등 지원 프로그램을 제도화함으로써, 각자 주인의식을 가지고 협력하는 환경하에서 지속 가능하고 창의적인 혁신을 통해 발전하고 변화해 나가는 데 성공한 사례이다.

요약하면 사회적 경제 부문에서 창조적 서비스 혁신을 이루기 위해서는, 장기적 관점에서 혁신기업가정신과 사회적 경제가 추구하는 사회적 가치를 동시에 교육할 수 있는 체계와 위험을 분담하면서 멘토형 지원을 아끼지 않는 혁신적인 금융지원 등이 필요함을 보여주고 있다.

제7장

새로운 서비스 영역에서의 창조적 혁신 - 공유경제와 에어비앤비(Airbnb) 사례

제1절 개요

기존 자본주의 시장경제는 재화에 대한 개인의 사적 소유권을 중심으로 구성되고 운영되어 왔다. 생산, 구매, 소비의 배경에는 더 많은 재화와 자산을 소유하고 싶어 하는 개인의 욕구가 자리 잡고 있다. 이런 체제에서 개인이 소유하고 있는 자산은 자신만의 소비 혹은 효용을 증대시키는 목적에 사용되었다.

그런데 최근 경제위기의 발생과 더불어 개인이 소유하고 있는 자산 및 재화를 다른 사람들에게 보다 낮은 비용에 빌려주어 자신의 추가적인 소득을 확보하면서 동시에 자신의 자산을 타인과 함께 사용하려는 형태의 소비 혹은 경제 형태가 나타나고 있다. 이런 현상을 일컬어 ‘공유경제(share economy)’ 혹은 ‘협력적 소비(cooperative consumption)’라고 한다.

공유경제는 기존의 사업모델에서 포착되지 못했던 부분을 보완하는 새로운 사업모델로 볼 수 있지만, 현존하는 자본주의 시장경제 내에서 이루어지고 있다는 점에서 일정한 한계를 가진다. 하지만 공유경제는 기존 경제가 포함하지 못하는 추가적인 서비스를 거래의 대상이 되게 한다는 점에서 혁신적이다. 또한 공유경제는 새로운 형태의 소비수요를 배경으로 추가적인

경제활동 혹은 새로운 일자리의 출현 가능성을 높이고 있다.

이번 절에서는 공유경제 영역에서 세계적으로 가장 성공을 거두었다고 평가받는 숙박 공유시스템 제공 회사인 에어비앤비(Airbnb) 사례를 살펴봄으로써 공유경제의 창조적 혁신 가능성을 설명하고자 한다.

제2절 에어비앤비의 설립

1. 에어비앤비(Airbnb)의 탄생

에어비앤비(Airbnb)는 ‘에어베드 앤 블랙퍼스트(airbed & breakfast)’를 의미한다. 저렴한 가격으로 숙박과 아침을 제공하는 비앤비(B&B)의 콘셉트에, 정식 침대가 아닌 공기를 넣은 에어매트리스를 제공했다는 의미에서 나온 이름이다. 이런 명칭은 에어비앤비의 탄생과 관련되어 있다.

에어비앤비는 브라이언 체스키(Brian Chesky), 조 게비아(Joe Gebbia), 나탄 블레차치크(Nathan Blecharczyk)가 함께 창립하였다. 앞의 두 사람은 일명 리즈(RIDS)라고 불리는 미국 로드아일랜드 디자인스쿨을 졸업한 디자이너이며, 뒤의 한 사람은 하버드 대학을 졸업한 엔지니어이다.

이들의 창업은 자신들이 겪고 있는 샌프란시스코의 비싼 주택임대료 문제를 어떻게 해결할 것인가 하는 데서 출발하였다. 2007년 샌프란시스코의 한 집에서 함께 생활하고 있던 체스키와 게비아는 우연하게 지역 콘퍼런스가 열리는 호텔에서 방을 구하기가 어렵다는 소식을 듣고 콘퍼런스 참석자들에게 자신들의 아파트를 렌트하기로 결심하게 된다.⁸¹ 당시 자신들의 월세 문제를 심각하게 고민해 오던 터였기에 결심도 빨랐고 하루 만에 airbedandbreakfast.com이라는 인터넷 사이트를 만들어 광고도 하였다.

결국 이들은 두 개의 에어침대를 준비하여 처음 보는 세 사람과 한 주간 자신들의 집을 공유(share)하게 되었고, 총 1,000달러의 소득을 얻을 수 있

81 Joseph B. Lassiter and Evan Richardson, “Airbnb,” Harvard Business School Case 812-046, September 2011, revised October 2012.

[그림 7-1] 2007년 당시 체스키와 게비아가 임대한 아파트와 최초의 인터넷 사이트



자료: 에어비앤비 홈페이지, <https://www.airbnb.com/story#>.

었다. 하지만 소득 이외에 이들이 얻은 중요한 것은 투숙객들과 친구가 되었다는 사실이었다. 하버드 대학 비즈니스스쿨의 에어비앤비 사례 연구는 당시 게비아의 회상을 이렇게 적고 있다.

“그들(투숙객)이 계단을 내려가는 것을 보면서, 내 주머니 속의 돈을 생각하면서, 나는 우리가 발견한 기회의 규모에 흥분되기 시작하였다. 우리가 만일 우리 집을 빌려주고, 돈을 벌고, 새로운 사람들과 친구가 될 수 있다면, 우리가 이것을 할 수 있다면, 다른 사람들도 이것을 할 수 있을 것이다. 이런 일은 전 세계의 어떤 집에서도 일어날 수 있다.”⁸²

동업자인 체스키도 다음과 같이 말하고 있다.

“우리는 우리의 문제를 해결하려고 노력했을 뿐이에요. 우리의 문제를 해결하고 난 다음에 많은 다른 사람들도 이것을 원한다는 것을 알게 됐죠.”⁸³

⁸² Lassiter and Richardson(2012), p.3.

⁸³ *Forbes*, “Airbnb and the Unstoppable Rise of the Shore Economy,” 11 February, 2013.

2. 창업 초기의 어려움

2008년 들어 체스키와 게비아는 자신들의 경험을 본격적으로 사업화하기 시작하였다. 무엇보다 중요한 것은 인터넷 사이트를 만들어 줄 컴퓨터 관련 엔지니어였다. 자신들의 생각을 사업화하기 위해서는 집주인과 투숙객들이 만날 수 있는 인터넷 사이트와 체계가 필요하였기 때문이었다. 이들은 게비아의 과거 룸메이트였던 블레차지크가 이 일을 할 수 있는 적임자라고 생각하고 그에게 합류를 요청하였다.

사업화를 하기 위해 체스키와 게비아, 그리고 블레차지크가 처음부터 3명이 동업을 하는 방식을 택한 것은 아니었다. 처음에 체스키와 게비아는 블레차지크와 협력 수준의 약간 '가벼운' 계약을 맺었다.⁸⁴ 블레차지크에게 미국 텍사스 주 오스틴에서 열리는 음악축제인 사우스 바이 사우스웨스트(South by Southwest: SWSX)를 목표로 삼아서 행사 기간 동안 집주인과 투숙객들을 모을 수 있는 인터넷 웹사이트를 구축하는 일을 부탁하였다. 행사 시작 4주 전에 일을 부탁받은 블레차지크는 3주 동안 웹사이트를 구축하고 남은 1주 동안 이 사이트를 통해 임대 가능한 집을 소개하는 자료들과 가격 등을 게재하였다. 60명의 집주인들이 자기 집의 임대를 신청하였다. 그러나 이 사이트를 통해 숙박을 예약한 사람은 단 5명뿐이었다. 그 중에는 체스키도 들어가 있었다.

초라한 성과에도 불구하고 세 사람의 공동창업자는 이 경험을 통해 향후 사업의 성패를 좌우할 중요한 교훈을 얻게 된다. 숙박 공유를 활성화하기 위해서는, 사업단위를 한 번에 끝나는 단기적인 행사에 맞추는 것이 아니라 보다 장기적인 시스템을 만드는 것이 중요하다는 교훈이었다.⁸⁵ 사업단위를 행사에 맞추게 되면 임대할 집의 목록도 행사가 끝나면 불필요하게 되고, 무엇보다도 집을 빌려주는 사람과 이용하는 사람들 간에 신뢰관계가 형성되기 어렵기 때문에 '공유'를 전제로 한 거래가 쉽게 성사되지 못하기 때문

⁸⁴ Lassiter and Richardson(2012), p.4.

⁸⁵ Lassiter and Richardson(2012), p.5.

이다.

세 사람이 얻은 또 다른 교훈은 지불시스템의 필요성이었다. 이들은 서로 모르는 사람들이 일정 기간 숙소를 매개로 하여 친구 사이가 되었는데 숙박을 마치고 집을 떠날 때 가격을 이야기하고 서로 돈을 주고받는 상황이 거래 느낌을 주어 거북하고 불편하다고 생각하였다. 이를 피하기 위해서는 인터넷을 통해 예약을 할 때 미리 비용을 지불할 수 있는 시스템이 필요하다는 생각을 갖게 되었다.⁸⁶

사우스 바이 사우스웨스트 축제 이후 에어비앤비는 사업 추진을 위한 자금을 모으는 데 많은 노력을 기울였다. 하지만 사업 초기 이들의 생각에 대한 투자자들의 반응은 매우 차가웠다. 대부분의 투자자들은 모르는 사람에게 집을 내어주고 모르는 사람의 집에서 잠을 잔다는 사실에 대해 당혹스럽게 생각했고, 이들의 사업이 법적인 문제를 일으켜 소송에 휘말리게 될 것이라는 우려도 제기되었다.

세 사람의 창업자들은 투자자들과 세상의 이해를 증진하고 관심을 불러 일으키기 위해 민주당 전당대회 기간 중 블로깅 - 지역 언론매체 기사화 - 중앙 언론매체 기사화로 이어지는 '티끌 모아 태산' 방식의 홍보전략을 구사하기도 하였고, 오바마 대통령과 매케인 상원의원을 상자에 인쇄한 시리얼을 만들어 팔기도 하였다.⁸⁷ 덕분에 일시적으로 사람들의 관심이 늘어났고 사이트를 통한 숙소 예약도 증가하였다.

하지만 이러한 일시적인 관심은 지속적인 사이트 이용으로 연결되지 못하였고 블레차지크는 사업에서 나갔으며 나머지 두 사람은 큰 빛을 지게 되었다.

⁸⁶ Lassiter and Richardson(2012), p.5.

⁸⁷ Lassiter and Richardson(2012), p.6.

제3절 Y Combinator의 창업지원

1. Y Combinator의 참여와 재기

에어비앤비가 힘든 상황을 이겨 나가기 위해 선택한 방법은 창업인큐베이팅 회사인 Y Combinator(이하 YC)의 프로그램에 참여하는 것이었다. 에어비앤비는 2009년 초 당시 YC의 창업지원 프로그램을 통해 창업에 성공한 친구의 권유로 동 프로그램에 지원하게 된다.

당시 이들은 지원서에서 여행객들이 호텔 대신 지역 주민의 방을 빌려서 사용하는 온라인 마켓플레이스를 만드는 것이 자신의 목표라고 이야기하면서, 온라인에서의 거래를 편리하게 함으로써 돈을 벌 수 있다는 전략을 제시하였다. 또한 자신들이 함께 만든 재미있는 프로젝트로 민주당 전당대회 기간 중 오바마와 매케인의 캐리커처가 들어간 시리얼을 만들었던 사례를 소개하였다.⁸⁸ 이들의 지원서를 읽은 YC는 다른 사람의 집에 있는 방을 빌리는 아이디어 자체에 대해서는 좋게 생각하지 않았으나 오바마, 매케인의 시리얼을 만든 것을 보고 신청을 받아주었다.

YC 프로그램에 참여한 12주 동안 에어비앤비 팀은 지속 가능한 사업을 위해 매주 1,000달러 수익이라는 소위 ‘라면 이윤율(라면만 먹고살면서 사업을 지속할 수 있는 최소한의 수익)’을 목표로 정하고 부단한 노력을 경주하였다. 이를 통해 에어비앤비는 당시의 어려움을 극복하고 재기할 수 있는 기회를 갖게 되었다.

YC가 이들에게 제공한 조언은 ‘고객이 있는 곳에 찾아가라’는 것이었다. 이에 따라 이들은 자신의 사이트를 가장 많이 사용하고 있는 뉴욕시에 가서 고객들과 대화를 시도하였다. 이를 통해 든든한 숙박제공 명단을 확보할 수 있었으며, 이용객들 간 지켜야 할 규정집을 만들 수 있었다.⁸⁹

⁸⁸ Lassiter and Richardson(2012), p.4, p.19, Exhibit 8.

⁸⁹ Lassiter and Richardson(2012), p.4, p.10.

또한 YC 프로그램의 지원을 받게 된 에어비앤비는 더 이상 투자자들에게 웃음거리가 되지 않았다. 프로그램 기간 중반 무렵 유명한 벤처캐피털 회사인 세코이아 펀드(Sequoia Fund)의 사람들을 만났으며 세코이아 펀드 팀은 이들에게 휴가기간 중 숙박 공유시스템의 시장규모는 약 180억달러이며, 향후 숙박 공유시스템이 더 큰 범위에서 진행될 것이라는 것을 알아차리게 해주었다. 에어비앤비는 마침내 세코이아 펀드로부터 초기 투자자금 60만달러를 지원받게 되었다.⁹⁰

2. Y Combinator의 창업지원 프로그램⁹¹

에어비앤비가 다시 출발하는 것을 도와준 YC는 미국의 대표적인 창업인큐베이팅 회사(Business Incubator)로서, 기업가들이 성공적으로 기업을 시작하는 것을 도와주는 역할을 하는 일종의 벤처캐피털 회사이다. 미국에서 인큐베이터의 시작은 1959년 뉴욕 주 바타비아에서의 바타비아 산업센터(Batavia Industrial Center: BIC)로부터 비롯되었으며, YC는 2000년대 중반에 뒤늦게 사업을 시작한 후발 주자이다.

YC는 출범 당시 기존 업체들과 뚜렷하게 차별화하는 방식으로 투자사업을 진행하였다. 우선 인큐베이팅 대상 사업을 빠른 시일 내에 아이디어가 사업화될 수 있는 웹기반 사업 위주로 선정하였고, 기존 인큐베이팅 업체들과 달리 사무실은 지원하지 않았다. 투자자가 제공하는 장소에서 사업을 시작하다 보면 마치 투자자의 직원이 된 기분이 든다는 것이 그 이유였다. 창업자들이 비록 허름하더라도 자신만의 장소를 가지는 것이 그들의 주체성을 가지는 것에 도움을 주고 이것이 성공적인 창업에 핵심이 된다는 것이 YC의 판단이었다.

YC가 사무실을 제공하는 대신에 창업하려는 사람들에게 제공하는 것은 조언, 네트워크, 창업자들 간 공동체 그리고 마감일이었다.

⁹⁰ *Forbes*, 11 February 2013.

⁹¹ Lassiter and Richardson(2012), pp.7~8.

YC가 제공하는 조연의 핵심은 ‘이용자들과 대화하라’는 것이었다. 이를 통해 시장에서 원하는 생산물을 만들어야 한다는 조연이었다.

네트워킹은 초기에는 YC의 공동창업자인 폴 그레이엄(Paul Graham)의 개인적 네트워크에 의존하였지만, 시간이 갈수록 YC에 참여하였던 선배 창업팀들에 의해 이루어졌다. 이 밖에도 YC는 다른 엔젤투자자, 벤처투자자들과 관계를 증진시키고 이를 창업팀들과 연계하는 데 노력을 기울였다.

창업팀들 간 공동체 강화를 위해 12주의 기간 동안 매주 창업팀들 간 저녁식사 기회를 만들었다. 이 모임은 다른 팀들의 생각과 활동을 알 수 있는 기회이기도 하였지만, 무엇보다도 다른 사람들에게 자신들의 성과(‘창업을 했다’)를 자랑할 수 있는 기회가 되었다. 이 저녁식사는 창업팀들에게 창업을 먼저 이루어 다른 사람들에게 알리고 싶다는 경쟁심을 불러일으켰다.

창업팀들 간 경쟁을 통한 창업추진 과정은 YC가 미리 정한 일정과 마감일을 기준으로 이루어졌다. 모든 일에 시간제약을 주는 것이 성공적 창업의 핵심적인 요소로 간주되었다. 준비 초기에 창업자들이 투자자들에게 생산품의 일부를 보여주는 프리뷰 데이, 종료 시점의 데모 데이 등이 주요한 일정이 되었다.

위에서 설명한 차이점들 이외에 YC가 다른 인큐베이팅 회사들과 뚜렷하게 차별화되는 것은 인큐베이팅 대상 창업팀에 대한 현금 제공방식이다. YC는 각 창업팀에게 1만 1천달러를 지원하고 각 창업자에게 추가적으로 3천달러를 지원한다. YC는 이러한 지원의 대가로 회사 지분의 2~10% 정도를 가져가도록 되어 있는데, 대개는 6~7%를 가져간다.

차별화된 YC의 인큐베이팅 방식은 눈에 띄는 성과를 거두었다. 2009년 말을 기준으로 볼 때, 총 5년의 기간 중 인큐베이팅 대상이 된 145개 기업 중 82개가 여전히 운영 중이었고 실패한 기업은 33개이며 14개는 이미 다른 기업에게 팔렸다.⁹² 이는 일반적인 벤처기업 성공률(20% 정도)에 비해 매우 높은 성공률이다.

92 <http://blog.awesomemzombie.com/2009/12/analyzing-y-combinator.html>.

제4절 에어비앤비의 운영

1. 운영 현황

2008년 8월에 설립한 에어비앤비는 위에서 설명한 실패와 재기의 과정을 겪으며 현재에 이르렀다. 2013년 현재 샌프란시스코를 본부로 하여 파리, 모스크바, 싱가포르 등 전 세계 9개 도시에 지점을 두어 운영하고 있으며, 전 세계 192개 국가에서 에어비앤비를 이용하고 있다. 지금까지 에어비앤비를 통해 이루어진 숙박건수는 약 천만건이 되며 3만 3천개 도시에 30만건이 넘는 숙소 명부를 가지고 있다.

예약건수의 변화과정을 살펴보면, 2009년에 10만건이던 숙소 예약은 2010년 사업대상이 전 세계가 되면서 75만건으로 비약적으로 증가하였으며, 2011년에는 다시 200만건이 넘는 예약횟수를 기록하였다.

2. 에어비앤비의 비즈니스 모델과 황금규정

에어비앤비는 기본적으로 중개인(브로커) 역할을 통해 수익을 창출하는 ‘브로커 모델(broker’s model)’이다.⁹³ 브로커로서 제공하는 서비스는 숙박 서비스 공급자와 수요자 간 매칭이 이루어지는 공간(웹 사이트)을 만들어 제공하고, 이들이 쉽게 만날 수 있도록 홍보를 하며, 숙소 명단의 수집과 저장 등의 관리를 하는 것이다. 또한 사이트 내에서 숙박료를 지불할 수 있는 지불시스템을 운영하며, 숙박시설 이용과정에서 문제가 발생하였을 경우 백만달러까지 보상받을 수 있는 보상시스템을 운영한다.

이러한 서비스 제공의 대가로 에어비앤비는 숙소제공자에게서 3%의 비용을 받고 있으며, 이용객들에게는 이용대상 숙소 가격에 따라 6~12%까지 차별화된 비용을 받고 있다. 이는 기존 렌탈 전문 업체들이 중개수수료로

93 *Forbes*, 11 February 2013.

15~20%를 받는 것에 비하면 매우 적은 액수이다. 2011년 말 200만건이 넘는 예약건수를 기반으로 매출이 총 5억달러에 이르게 되었다.⁹⁴

그런데 에어비앤비의 비즈니스 모델이 단순히 호텔 등 숙박업소를 중개해 주는 서비스와 구별되는 점은 숙박시설 이용자와 제공자 간 경험을 공유하고 소통을 가능케 함으로써 공동체(community)를 활성화할 수 있는 공간과 환경을 조성하여 이것이 지속적인 비즈니스로 이어지게 하는 구조를 만들었다는 것이다. 이런 의미에서 공동체 활성화는 에어비앤비의 지속적인 발전을 좌우하는 핵심적인 요소이다. 에어비앤비는 이를 위해 기존 숙박시설 중개업과는 다르게 이용규정을 마련하여 시행하고 있다. 숙소 제공자와 이용객 각각에게 6개의 규정을 두고 있는데, 에어비앤비는 이 규정들을 ‘황금규정(6 golden rules)’이라고 명명하고 있다.⁹⁵

이용객들에게 요구하는 사항으로 첫째, 예약 이후에 체크인 시각과 열쇠 교환 시각을 확인할 것과 숙소에 도착해서 문제가 생기면 회사로 24시간 내 연락을 해줄 것을 요청하고 있다. 둘째, 숙박 기간 중 주위 환경을 고려하면서 특히 이웃을 존중해 줄 것을 부탁하고 있다. 셋째, 추가적인 숙박인원이 생길 경우 반드시 집주인과 상의해 줄 것을 부탁하고 있다. 넷째, 머무는 숙박시설을 자기 집과 같은 정도로 생각해 공간을 조심스럽게 사용해 줄 것을 부탁하고 있다. 다섯째, 머무는 동안 시설의 문제를 발견하였을 경우 주인에게 알려주어 주인이 바로 수리할 수 있도록 권유하고 있다. 마지막으로, 주인과 에어비앤비를 위해 반드시 사용후기를 남겨 달라는 부탁을 하고 있다.

마찬가지로 에어비앤비는 주인들에게도 6개 항목의 권유를 하고 있다. 숙소의 가격 및 편의시설 등을 투명하게 공개할 것, 숙박 가능 일자에 대한 최신정보를 제공할 것, 고객들의 메시지나 예약 요청에 대해 즉각적으로 대응할 것, 미리 고객과 체크인 시각 및 열쇠교환에 대한 협의를 하고 미소로 맞을 것, 예약을 존중할 것, 문제가 생겼을 경우 해결에 도움을 줄 것 등이 그것이다.

⁹⁴ Jessi Hempel, "Airbnb: More Than a Place to Crash," *Fortune International (Europe)*, Vol. 165, Issue 7, March 2012.

⁹⁵ <https://www.airbnb.com/goldenrules>.

제5절 에어비앤비의 성공요인과 경제적 효과

1. 에어비앤비의 성공요인 분석

위에서 살펴본 에어비앤비의 숙박 공유시스템이 불과 5년 만에 성공적인 운영에 이르게 된 배경으로 다양한 요인들을 꼽을 수 있다.

우선 2008년 글로벌 금융위기로 가계 및 개별 소비자들의 경제적인 상황이 어려워졌다는 점을 들 수 있다. 특히 미국 내 서브프라임 모기지 사태는 ‘자신이 가진 (상환)수단을 상회하여 돈을 빌려 물건을 사는 것은 위험한 제안’⁹⁶이라는 사실을 주택소유자들에게 일깨워 주었다.

경제위기는 소유에 대한 사람들의 오래된 신념을 흔들어 놓았다. 특히 미국의 젊은 세대들에게 미친 파장은 매우 컸다. 미국 부동산중개사협회(National Association of Realtors)의 전략담당위원장인 샤논 킹(Shannon King)은 소유에 대한 미국인들의 생각이 변화되었다고 말하면서, 특히 젊은 세대는 자산에 얽매는 것을 좋아하지 않으며 마을의 여러 곳으로 이사를 다니며 살 수 있는 유연한 라이프스타일을 즐긴다고 말하고 있다.⁹⁷

결국 경제위기에 따른 소득 감소와 소유에 대한 인식 변화로 다른 사람들과 자산을 공유하여 추가적인 소득도 얻고(숙소제공자) 비교적 싼 값으로 숙박서비스도 이용하는(숙소비용자) 숙박 공유시스템이 활성화되게 된 것이라고 볼 수 있다.

다음으로 숙박, 운송 등 서비스 이용에 있어 커뮤니티와 관련된 활동 증대를 들 수 있다. 기존의 숙박 관련 서비스가 단순히 가격을 지불하고 숙소를 얻는 방식이었다면, 최근에는 젊은이들을 중심으로 여행지 숙박을 통해 새로운 친구를 만나고 그들과 여행 관련 혹은 지역 관련 정보를 주고받는 숙박서비스를 활용하여 커뮤니티활동을 도모하려는 사람들이 늘어나고 있

⁹⁶ *Forbes*, 11 February 2013.

⁹⁷ *Forbes*, 11 February 2013.

다. 특히 최근 인터넷 및 스마트폰을 활용한 페이스북, 트위터 등의 소셜네트워크가 활발해지는 가운데, 숙박서비스 이용 시 커뮤니티활동을 할 수 있는 기술적 기반이 마련되었다는 점도 커뮤니티활동을 증대시키는 요인이 되고 있다.

또한 소셜네트워크는 숙박 공유시스템의 활성화에 있어 가장 중요한 요소 중 하나인 위험 및 신뢰 문제를 완화시키는 데 큰 역할을 하고 있다. 처음 보는 사람의 집 혹은 방에 머물면서 혹은 처음 보는 사람에게 자신의 개인적 사물과 정보가 들어 있는 집을 내어 주면서 서로 이야기를 나눌 수 있는 친구가 되는 일은 신변 혹은 재산상의 위험을 수반하게 된다. 주인과 이용객의 신상에 대한 기본적인 정보의 제공은 이러한 위험을 낮추어 신뢰를 갖게 하는 중요한 수단이 된다. 다수의 이용자들이 활용하고 있는 소셜네트워크들은 이러한 기본적인 정보를 획득하는 데 도움을 주고 있다. 소셜네트워크에 나타난 주인 혹은 이용객의 활동을 보면서 상대방의 사회적 평판 등을 얻을 수 있다.

최근 에어비앤비는 이용객들 간 신뢰 문제를 해결하기 위해 위에서 설명한 온라인 소셜네트워크 이외에 오프라인에서 활용할 수 있는 신원증명 서비스도 자체적으로 운영하고 있다. ‘인증된 신원(verified ID)’이라고 불리는 이 서비스는 이용객들이 자신의 신분증 사본을 사이트에 올리면 에어비앤비가 인증을 해주는 서비스이다. 전체 이용자 중 무작위로 선정한 25%에 대해서는 의무적으로 인증서비스를 이용하게 하고, 다른 이용자들에게는 원하는 경우 이용할 수 있도록 하고 있다. 숙소제공자들은 숙소이용자들에게 이 서비스를 활용하여 신원 인증을 요구할 수 있고, 이 경우 숙소제공자들도 자신의 신원을 인증해야 한다.⁹⁸

에어비앤비의 지속적인 성장에는 인터넷기반의 지불시스템도 큰 역할을 하였다. 인터넷 기반 지불시스템은 서로 잘 알지 못하는 개인들이 사고 위험성을 최소화하면서 금전적 거래를 할 수 있는 기반을 제공하였다. 동시에 숙박을 하는 과정에서 서로 친구가 된 주인과 이용객 간 대면을 하면서 어

⁹⁸ Tomio Geron, "Airbnb Adds Identity Verification to End Anonymity in Sharing Economy," *Forbes.com*, 30 April 2013.

색하게 금전적 거래를 하지 않아도 되게 함으로써 커뮤니티기반 서비스를 활성화할 수 있는 환경을 조성하였다.

이 외에도 에어비앤비는 개인 간 자산공유에서 발생할 수 있는 도난, 손실 등 재산상의 위험에 대해 적극적인 대처와 사후 보상장치를 마련하였다. 앞서 언급한 바와 같이 에어비앤비는 페이스북, 리뷰 등을 활용하여 숙소와 숙소 주인에 대한 기본적인 정보를 알아보도록 권유하고, 이용 전에 주인과 이용객들이 상호 정보를 교환하는 것을 적극 권유하여 상호 간 신뢰를 가질 수 있는 환경을 조성한다. 이러한 과정이 위험에 대한 일종의 사전관리가 된다. 아울러 위험에 대한 사후조치로서 이용 시 일어난 사고에 대해서도 보상체계를 마련해 놓고 있다. 이러한 조치가 생긴 데는 2011년 샌프란시스코에서 숙소제공자의 집이 도난 당한 사건이 직접적인 계기가 되었는데, 에어비앤비는 사고 발생 후 몇 주 지나지 않아 도난 등에 대해 최고 5만달러 보상(현재는 10만달러), 음성과 화면을 통한 검증장치, 24시간 전화 서비스 체계 등의 보완책을 마련하였다.⁹⁹

마지막으로 에어비앤비사의 서비스 중심의 운영도 기업의 성장에 도움을 주었다. 에어비앤비사에 들어 있는 숙소리스트를 살펴보면 [그림 7-2]처럼 아주 멋진 숙소 사진들이 올라와 있는 것을 볼 수 있다. 이는 에어비앤비사가 프로사진가들과 계약을 맺어 숙소제공자들의 숙소 사진을 찍어 주는 서비스를 제공하기 때문에 가능한 것이다. 이를 위해 에어비앤비사는 프로사진사에게 건당 60달러의 비용을 지불한다.¹⁰⁰

이 서비스 역시 실제 경험을 참고하여 만들어졌다. 회사 초기 에어비앤비의 창립자들이 고급 사진기를 빌려 맨해튼에 소재하는 에어비앤비 웹사이트상의 숙소들을 사진으로 찍어 사이트에 올리고 난 후 예약 실적이 급격하게 증가하였던 것이다. 수준 높은 숙소 사진이 숙소 이용을 활성화시킨다는 것을 알고 곧바로 이를 회사가 제공하는 서비스로 만든 것이다.

⁹⁹ Hempel(2012).

¹⁰⁰ Hempel(2012).

[그림 7-2] 에어비앤비사 웹사이트 내 파리 지역 숙소 사진



자료: [https://www.airbnb.com/rooms/1031216\(2013, 7. 9에 접속](https://www.airbnb.com/rooms/1031216(2013, 7. 9에 접속)).

2. 에어비앤비의 경제적 효과

에어비앤비가 제공하는 숙박공유 서비스는 일정 정도 호텔 등 기존의 숙박서비스산업을 대체하는 효과를 가지고 있다. 이용객들이 기존 숙박시설 대신 에어비앤비가 제공하는 숙박시설을 사용한다는 의미이다. 이러한 대체효과만 있다면 에어비앤비의 경제적 효과는 주체의 변경만 있을 뿐 그리 크지 않다고도 볼 수 있다.

최근 에어비앤비사는 HR&A Advisors라는 컨설팅 회사에 의뢰하여 에어비앤비 서비스 이용객들의 지출에 대해 조사를 실시하였다. 이 조사 결과를 이용하여 에어비앤비사의 숙박공유 서비스가 갖는 경제적 효과에 대해 살펴보기로 하자.¹⁰¹

이 조사는 2011년 6월부터 2012년 5월까지 1년의 기간 동안 에어비앤비 본사가 소재하는 미국 샌프란시스코 지역의 숙박예약 자료 검토와 928명의

101 <http://techcrunch.com/2012/11/09/airbnb-research-data-dump/>와 <http://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2012/11/09/study-airbnb-had-56-million-mpact-on-san-francisco>를 참조하여 작성함.

에어비앤비 이용자, 344명의 숙박제공자를 대상으로 한 설문조사 및 6개의 포커스그룹 회의를 거치면서 진행되었다.

조사 결과에 의하면, 에어비앤비의 서비스를 이용한 사람들은 1년의 기간 동안 샌프란시스코 지역에 총 5,600만달러의 경제적 효과를 가져다준 것으로 나타나고 있다. 또한 이에 따른 고용효과로 430개 일자리 창출에 도움을 준 것으로 설명되고 있다. 서비스 이용자가 지출한 총비용 중 1,270만달러는 숙소 비용으로 지불되었고, 4,310만달러는 숙소 이외에 지역의 다른 분야에 지출하였다. 이를 좀 더 세부적으로 살펴보면, 음식과 음료에 1,180만달러, 소매업에 1,080만달러, 다른 서비스분야에 980만달러, 오락에 570만달러, 교통에 400만달러 등이다.

이 조사에 따르면, 에어비앤비 이용객들의 79%는 이용료가 싸다는 이유 때문에 호텔보다 에어비앤비를 이용하지만 실제로는 호텔 이용객들에 비해 더 많은 돈을 쓰고 있는 것으로 나타났다. 평균적으로 호텔 이용객 1인의 총지출비용은 840달러인 데 반해, 에어비앤비 이용객 1인의 총지출비용은 1,100달러이다. 총비용 중 숙박비 비중은 호텔 이용객의 경우 310달러로 전체의 37%를 차지하고 있는 것에 반해, 에어비앤비 이용객들은 전체 지출의 33%를 숙박비에 지출하였다.

또한 에어비앤비 이용객들은 호텔 이용객들에 비해 더 긴 체류기간을 보여주고 있다. 호텔이용객들의 평균 체류일수는 3.5일인 데 반해 에어비앤비 이용객들의 체류일수는 5.5일이었다. 즉, 샌프란시스코 지역에서 에어비앤비를 이용하는 사람들은 숙박비를 아껴 다른 곳에 쓰거나 더 오래 체류하는 모습을 보여주고 있다고 말할 수 있다.

더욱이 조사에 응한 이용객들의 약 14%는 에어비앤비가 없었다면 샌프란시스코에 오지 않았을 것이라고 대답하고 있어, 에어비앤비가 여행 및 이동을 유발시키는 실질적인 효과를 발생시키고 있음을 알 수 있다.

한편, 숙소제공자들을 살펴보면 이들의 약 60% 정도가 샌프란시스코 지역의 평균(중위값)소득보다 낮은 소득을 벌고 있는 것으로 나타나 에어비앤비를 통한 숙소제공 서비스가 숙소제공자들의 생계에 실질적인 도움을 주고 있는 것으로 파악된다. 실제로 숙소제공자의 42%는 에어비앤비를 통한

소득을 일상적인 생활비로 지출하고 있다고 말하고 있다. 특히 설문에 응답한 숙소제공자의 56%는 에어비앤비를 통한 소득을 임대료 지불 혹은 주택 대출 상환에 쓰고 있다고 말하고 있다.

에어비앤비의 일자리 창출효과도 주목해 볼 필요가 있다. 숙소제공자들의 20%는 프리랜서이고, 12%는 시간제 근로자이며, 7%는 실업자로 에어비앤비가 지역 내 일자리의 질이 높지 않거나 일자리를 갖고 있지 않은 사람들에게 추가적인 일자리 혹은 추가적인 경제활동 기회를 제공하는 것으로 파악되었다. 숙소제공자들은 에어비앤비를 통해 숙소를 빌려줌으로써 연 평균 일인당 9,300달러(집을 빌려주는 경우), 혹은 6,900달러(방을 빌려주는 경우)를 버는 것으로 조사되었다.

에어비앤비가 지역경제에 미치는 영향에 대한 조사도 진행되었다. 우선 샌프란시스코 지역 에어비앤비 숙소의 72%가 호텔 등이 밀집한 6개 지역(우편번호 기준)을 벗어나 소재하고 있어 핵심 도시지역 이외의 지역으로 경제적 효과가 확대되는 기반이 존재함을 보여준다. 실제로 에어비앤비 이용객은 1,500만달러를 6개 핵심 도시지역 이외의 지역에서 지출하고 있는 것으로 나타나고 있다. 이러한 조사 결과는 에어비앤비 서비스가 지역경제의 활성화에도 도움을 주고 있음을 시사한다.

에어비앤비가 샌프란시스코 지역에 자리를 잡은 2008년 이후 지역 호텔들의 투숙률은 오히려 증가하여 2008년 78.9%에서 2012년 82.7%로 상승한 것으로 나타난다.¹⁰² 객실 평균이용료 역시 2006년 100달러에서 2012년 160달러로 상승하였다. 이는 에어비앤비가 적어도 지역 내 기존 숙박업에 대해 직접적으로 부정적 영향을 미치지 않고 있음을 보여주는 것이다.

샌프란시스코 지역을 대상으로 한 조사 결과를 토대로 설명한 에어비앤비의 경제적 효과를 종합하면, 우선 숙소제공자들에게는 실질적인 소득과 추가적인 일자리 및 경제활동 기회를 제공하고 있는 것으로 파악된다. 이용객들에게는 상대적으로 저렴한 숙박비로 숙박을 할 수 있는 기회를 제공함으로써 추가적인 여행 및 이동(여행일수 증가, 여행 결정)에 긍정적인 영향

102 PKF Consulting, provided by San Francisco Travel Association(<http://media.sanfrancisco.travel/documents/ADR-and-Occupancy-August-2012.pdf>).

을 미치는 것으로 파악된다. 또한 지역 측면에서는 여행객들이 도심을 벗어나 숙박을 하고 지출을 함으로써 보다 확대된 지역에서의 지역경제 활성화에 도움을 주는 것으로 보이며, 적어도 에어비앤비의 활동으로 기존 숙박업체들의 영업 수익성이 악화되고 있지는 않은 것으로 판단된다.

제6절 소결: 공유경제 관련 사업들과 시사점

1. 공유경제 관련 사업들

에어비앤비 사례에서 설명했던 것과 같이 공유경제(share economy)는 경기 불황, 소유에 대한 인식 변화, 인터넷과 소셜네트워크 등의 기반 강화 등을 통해 전 세계적으로 확대되고 있다.

레이첼 보츠만(Rachel Botsman)은 다음 <표 7-1>에 나타나는 바와 같이 공유경제 내에 포함되는 사업들을 3개 영역, 39개 분야로 나누고 있다. 각 분야에서 미국과 유럽을 중심으로 다수의 대표업체들이 사업을 진행하고 있는 모습을 볼 수 있다.

이 중 차량 공유시스템의 대표적인 사례인 미국의 ‘짚카(Zipcar)’에 대해서는 [사례 in 사례 7]에서 보다 상세하게 정리하고 있다.

〈표 7-1〉 공유경제 영역과 분야 및 주요 사업체

영역	분야	주요 회사
협력적 생활 방식	사무공간 공유 (co-working space)	Newworkcity, Studiomates, Bees Office, Coloft
	사무공간 공유지원	Desksnearme, Deskwanted, Opendesk, Desksurfing
	사회적 임대(social lending)	Zopa, Prosper, The Lending Club
	사회적 화폐(social currencies)	Ven, The Liquidity Network, Timebanks, Lestsystems
	개인 간 여행 (peer-to-peer travel)	Airbnb, Roomorama, One Fine Stay, Bed And Fed, 9Flats
	택시 공유(taxi sharing)	Taxi2, Taxistop, Wheels
	물물교환(bartering)	Ourgoods, Itex, Bartercard, Tourboarding
	클라우드 펀딩 (crowd funding)	Startsomegood, Pozible, Crowdcube, Catarse
	정원(garden)	Urbangardenshare, Landshare, Yardshare
	기술 공유(skill sharing)	Brooklyn Skill Share, Tradeschool, Skillshare, Weteachme
	스튜디오/워크샵 공유 (shared studio/workshop)	3Rd Space Studios, Techshop
	주차공간(parking spot)	Parkatmyhouse, Parkcirca, Park On My Drive
	이웃 지원 (neighborhood support)	Neighborgoods, Share Some Sugar, Streetbank, Toolzdo
	심부름 네트워크 (errand & task networks)	Zaarly, Aիրun, Mytaskangel, Gigwalk, Airtasker, Taskrunner
	개인 간 자동차 공유 (peer-to-peer car sharing)	Tamyca, Buzzcar, Nachbarschaftsauto, Autonetzer, Snappcar
	사회적 음식 네트워크 (social food networks)	Gobble, Grubwithus, Eatwithme, Work+Wine
	보관 네트워크(storage networks)	Storpod, Sharemystorage, Spaceout

〈표 7-1〉의 계속

영역	분야	주요 회사
자 산 과 서 비 스	자동차 공유 (car sharing)	Zipcar, Goget, Whizzcar, Autoshare, Stattauto, Autolibre
	대기업 참여 자동차 공유 (car sharing from big automobile brands)	Bmw Drivenow, Volkswagen Quicar, Peugeot Mu, Daimler Car2Go
	개인 간 자동차 공유 (peer-to-peer car sharing)	Whipcar, Relayrides, Drivemycar Rentals, Getaround, Tamyca
	자전거 공유	Velib, Bixi, Barclays Cycle Hire, B-Cycle, Call-A-Bike, Cyclocity
	승차 공유(ride sharing)	Zimride, Nuride, Liftshare, Jayride, Gocarshare, Carpooling
	태양광(solar power)	Solar City, Solar Century, Pretasol, One Block Off The Grid
	장난감 대여(toys rental)	Babyplays, Rent-A-Toy
	교과서 대여(textbook rental)	Chegg, Campusbookrental, Zookal, Bookrenter
	예술작품 대여(art rental)	Art.Sy, Artsicle, Turningart
	패션용품 대여 (fashion rental)	Bag Borrow Or Steal, Fashion Hire, Dress Vault, Rent The Runway
	영화(movies)	Netflix, Quickflix, Lovefilm
	일반적 온라인 대여 (general online rental)	Getable, Anthire, Snapgoods, Neighborgoods, Dogvacay
	개인 간 대여 (peer-to-peer rental)	Zilok, Rentoid, Ecomodo, Hire Things, Rentstuff
이웃 간 대여 (neighborhood rental)	Share Some Sugar, Neighbor Row, The Sharehood, Frents	
재 분 배	대규모 장터(big marketplace)	Craigslist, Ebay, Gumtree
	무료/선물 교환 (free/gift exchange)	Freecycle, Giffflow, Zillch, Exchangio, Freally
	중고 가전제품 (used electronics)	Gazelle, Ebay Instant Sale, Apple Recycling Program
	도서 교환(swap sites for books)	Paperbookswap, Bookmooch
	아기용품 및 장난감 교환 (swap sites for baby goods and toys)	Toyswap, Thredup, Swapitbaby, Tauscheddy
	의류 교환(clothing swaps)	Swapstyle, The Clothing Exchange, 99 Dresses, Poshmark
	dvd, 도서, 게임 교환 (swap sites for media)	Dig N'Swap, Netcycler, Swapsity
	이웃장터(neighborhood marketplace)	Zaarly, Garage Sale Trail

자료: Rachal Bolsman, collaborativeconsumtion.com, *Forbes*(11 February 2013)에서 재인용.

[사례 in 사례] 7. 줍카

위에서 설명한 사업체 중 자산과 서비스 영역의 자동차 공유분야에 속하는 미국의 줍카(Zipcar)는 미국에서 시작된 자동차 렌탈 서비스로, 가입한 사람들에게 시간당 혹은 일당으로 차를 대여해 주는 서비스이며 최근 아비스(Avis) 그룹에 인수되었다.

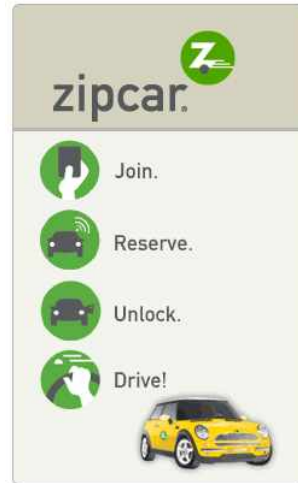
줍카는 혁신적인 운영 프로그램 및 기술을 통해 ① 가입하고 ② 예약하고 ③ 자동차 문을 열면 ④ 운전할 수 있는 간편한 4단계 자동차 렌탈 프로그램을 제공함으로써 언제 어디서나 손쉽게 비용으로 자동차를 빌릴 수 있는 환경을 제공하고 있다. 최근에는 스마트폰을 사용하여 손쉽게 차의 위치를 찾고, 예약하고, 문을 열 수 있는 환경을 제공하고 있다. [그림 A1] 줍카의 4단계 운영시스템

줍카는 환경도 보호하면서, 2011년에 주식을 공개하여 자산가치가 1.3조원에 달할 만큼 경제적 지속가능성도 달성하는 기업이 되었으며, 2013년 3월 5억달러에 세계적인 자동차 대여회사인 Avis 그룹에 인수되었다.

이 회사의 기원을 살펴보면, 환경을 연구하던 하버드 대학의 연구자 다니엘슨(Antje Danielson)이 1999년 연구활동 중 당시 유럽에서 인기를 끌던 자동차 공유 모델을 알게 되고 이 내용을 딸의 유치원에서 알게 된 이웃의 학부모 체이즈(Robin Chase)에

게 이야기하면서 시작되었다. 당시 아이들 육아문제로 직장을 그만둔 상태에서 새로운 사업을 준비하고 있던 체이즈는 자신이 매사추세츠 캠프리지 시도심에 살면서 두 번째 차를 사야 한다는 생각에 안타까워 하고 있던 차였다. 체이즈는 다니엘슨의 아이디어가 자신의 두 가지 고민을 한꺼번에 해결할 수 있는 방안이라고 생각하고 함께 사업을 시작하게 된다.¹⁰³

줍카는 공유경제의 창의적인 아이디어는 일상에서 나온다는 것을 새삼 확인시켜 준 사례이다. 자동차 공유라는 아이디어를 생각해 낸 다니엘슨은 자



자료: <http://www.zipcar.com>.

기 자신의 연구 영역인 환경분야에서의 일상적인 활동을 통해 이를 알게 되었고, 체이즈는 자신이 평소 문제라고 생각하고 있던 두 번째 자동차를 구입하는 것에 대한 고민으로부터 이 아이디어의 사업화에 적극적으로 동참했다. 앞에서 살펴본 에어비앤비의 기원이 샌프란시스코의 비싼 임대료문제를 해결하기 위해 시작된 것과 유사한 기원을 가지고 있는 것이다.

2. 공유경제 관련 서비스 활성화를 위한 정책적 시사점

미국 샌프란시스코 지역에서 출발한 숙박공유 서비스인 에어비앤비 사례를 중심으로 지금까지 살펴본 공유경제의 기원 및 발전과정은 자신의 경제적, 환경적 문제를 해결하기 위해 창의적인 아이디어를 다양한 기존 서비스와 융합하여 사업화하는 전형적인 서비스 혁신에 기반한 사업화과정을 잘 보여주고 있다. 공유경제는, 적어도 지금까지 활성화되어 있지 못하던 자산과 서비스의 공유라는 새로운 시장과 추가적인 일자리 창출의 여지를 만들어 내고 있는 것으로 보인다. 경제적 효과 이외에도 공유경제 관련 서비스는 커뮤니티활동을 활성화함으로써 공동체 문화를 증진시키는 역할도 하고 있다.

우리나라에도 2013년 1월 에어비앤비가 진출하여 현재 한국 에어비앤비 웹사이트에는 국내의 다양한 지역에 소재한 숙소들이 올라와 있으며, 국내 이용객은 물론 다양한 국적의 이용객들이 이곳에 머물고 그 감상을 후기로 올리고 있다.

국내에는 숙박공유 서비스 이외에도 자동차 공유(SOCAR), 음식 공유(집밥), 지식 공유(위즈돔), 사무실 공유(코업), 유·아동복 공유(키플) 등 다양한 영역에서 공유경제 관련 서비스가 생겨나고 있다. 하지만 그 규모 및 활성화 정도는 아직 초기단계에 머물고 있다.

이렇게 공유경제 관련 서비스의 활성화가 늦은 것에는 우리나라 사람들의 소유에 대한 집착 문화, 낯선 사람들과 함께 생활하는 것을 두려워하는

103 <http://web.mit.edu/dusp/etpp/content/projects/pen.html#zipcar>.

인식 등이 자리 잡고 있다.

공유경제 서비스 영역은 기존의 영역을 대체하기보다는 변화하는 환경 속에서 새로운 시장을 창출하는 역할을 할 수 있다. 또한 그 가능성의 규모도 예상보다 더욱 커질 수 있다. 그러나 그 가능성을 실현시키기 위해서는 다양한 분야에서의 정책적인 대응이 필요한 것으로 보인다.

첫째, 공유경제 활성화를 대비하는 법제도 개선 등이 필요하다. 에어비앤비의 한 숙소제공자는 최근 미국 뉴욕시로부터 주인이 없는 상태에서 30일 미만의 숙소대여가 있었다는 것을 이유로 벌금을 부과받았다. 에어비앤비사는 이런 조치에 대해 관련 법의 개정을 요구할 것으로 알려지고 있다. 또한 미국에서는 최근 자신이 사는 집을 임대하였을 때 이들에게 호텔이나 숙박업체가 내는 숙박 관련 세금을 내게 해야 하는가가 주요한 이슈로 등장하고 있다. 아직 공유경제가 활성화되지 않은 우리나라에서는 이와 같은 문제는 발생하고 있지 않지만, 세계적인 흐름 속에서 우리나라도 곧 공유경제와 기존 경제 간 갈등이 발생할 것으로 예상된다. 또한 자신의 자동차를 임대하는 행위 등을 어렵게 하는 현행 법체계 등도 활성화와 배치되는 것으로 보인다. 따라서 공유경제 활성화를 대비하는 법체계 개선이 요구된다고 하겠다.

둘째, 일자리 창출지원의 관점에서 공유경제 활성화를 지원할 필요가 있을 것이다. 앞서 살펴보았듯이 공유경제는 이를 통한 추가적인 일자리, 추가적인 경제활동 창출이 가능하고 결과적으로 소득 창출과도 연결될 수 있다. 따라서 공유경제 관련 서비스 영역의 창출과 새로운 일자리창출이 자연스럽게 연계될 수 있는 제도적 지원이 필요한 것으로 보인다.

셋째, 공동체(community) 문화 증진이라는 관점에서 공유경제 서비스가 발전하는 것을 지원할 필요가 있다. 최근 공동체는 과거와 달리 지속 가능한 발전을 위해 자체적인 사업구조 및 수익구조를 만들어 가는 데 노력하고 있다. 이는 추가적인 사업 영역, 시장 그리고 일자리의 원천이 될 수 있다. 따라서 공동체 문화의 복원 및 증진을 위해 공유경제 서비스를 지원할 필요가 있다.

제8장

창조적 서비스 혁신을 위한 정책 시사점

제1절 창조적 서비스 혁신사례들의 특징

지금까지 살펴본 혁신사례들은 지역, 시기, 분야 등에서 매우 다양한 모습을 보여주고 있다. 이러한 차이는 창조적 서비스 혁신을 위한 공통적 특성을 추출하기 어렵게 한다. 하지만 이런 어려움에도 불구하고 사례들은 다음과 같은 일반적인 특징을 보이고 있다.

첫째, 앞서 살펴본 모든 사례들은 창의적 혁신과정이 '창의적 아이디어를 만들어 내고 이를 상품 및 서비스 등으로 사업화하여 지속적인 발전구조를 만들어 내는' 것이라는 점을 보여준다. 반짝이는 창의적 아이디어만 가지고 혁신을 하기 어려우며, 마찬가지로 창의적 아이디어 없이 지속 가능한 혁신을 하기도 어렵다. 즉, 창의성과 지속가능성이 동시에 이루어지는 체계만이 혁신을 가능케 한다.

둘째, 대부분의 창의적 혁신에는 다양한 사람과 영역 간 융합과 협력이 가능한 환경을 만들고 협력을 이끌어 내는 사람이 존재한다. 여러 분야에서 이런 역할을 하는 사람들을 혁신기업가(앙트러프러너, entrepreneur)로 명명하고 있다. 문화예술분야의 문화적 혁신기업가(cultural entrepreneur, 워터셰드 미디어센터 사례), 연구개발분야의 기술적 혁신기업가(technology entrepreneur, P&G 사례) 등은 창의적 아이디어가 구체적인 상품 및 서비

스로 구체화되는 과정을 조정하며 다양한 관련자들 간 협력을 이끌어 내고 있다.

셋째, 최근 창조적 혁신은 특정 기관, 단체, 기업, 개인 등의 혼자 힘으로 이루어지기보다는 다양한 분야의 기관, 단체, 기업, 개인들이 모여 소통하면서 상호 이익이 되는 협력을 만들어 내는 열린 혁신(open innovation)을 통해 이루어지는 경향이 발견된다. 열린 혁신의 영역은 민간 사업체뿐만 아니라 민간과 공공 부문 간에도 적용된다.

이에 따라, 과거 폐쇄되어 있었던 기업의 비밀이나 개인만이 가지고 있었던 노하우 등은 발달된 정보통신기술, 보다 개방적인 조직체계, 적절하고 정교한 보상시스템 등에 의하여 더 많은 사람들과 조직들에 개방되고 있으며, 외부와 협력하지 않고 창의적 아이디어와 새로운 부가가치를 창출하는 것은 더욱 힘들어지고 있다.

또한 열린 혁신의 핵심에는 혁신기업가가 있어 창의적 아이디어의 발굴과 이의 구체적인 사업화를 연결하고 관련 조직 및 개인들 간 상호이익의 조정을 돕고 있다.

넷째, 창의적 혁신은 새로운 서비스를 만들어 내고 있다. 혁신에 기반한 사회적 경제의 창출은 물론이고, 공유경제 혹은 협력적 소비 등 새로운 서비스 영역이 만들어지고 있다.

새로운 영역의 창출에서는 최신 정보통신기술 등 기술적 요소들도 중요하지만, 공동체적 특성 및 환경의 조성, 창의적인 교육 등도 매우 중요한 역할을 하고 있다.

다섯째, 대부분의 혁신사례들에서 교육의 역할이 두드러진다. 그런데 주목해야 할 점은 교육의 형태가 기존의 획일화된 교육과는 차별화되는 교육이라는 것이다.

위터쉴드 미디어센터의 체험형 교육, 바우하우스의 다양성 및 창의성 지향 교육, 몬드라곤의 현장과 창의성을 중시하는 교육, YC의 현장 중시 멘토형 교육 등, 창의성과 더불어 창의성이 만들어지고 상품 및 서비스로 적용되는 현장의 중요성이 강조되는 교육의 활용이 발견된다.

여섯째, 성공적인 혁신사례들은 이와 관련된 생태계를 통해 가능했거나,

생태계 조성을 위해 노력하였다.

위티셰드 미디어센터는 예술인, 관객, 산업체, 공공부문 등 센터의 혁신을 위해 필요한 생태계의 구성을 위해 노력하였으며, 이들의 관계를 통해 혁신이 이루어지는 구조를 만들고 있다.

몬드라곤 협동조합 역시 생산자(회사), 소비자(근로자), 연구자(대학 및 연구소), 지원자(금융 및 컨설팅) 등이 민주적 참여라는 조합의 가치를 중심으로 상호관계를 맺는 조합생태계를 만들어 나가고 있다.

P&G 역시 혁신의 성공은 내부와 외부 간 협력, 생산자와 부품업자, 소비자들 간 관계를 통해 가능하다는 생각을 가지고, 조직 내부는 물론 외부의 관련 주체들도 포함하는 혁신생태계를 만들어 가는 데 노력하고 있다.

제2절 창조적 서비스 혁신을 위한 정책 시사점

앞서 설명한 혁신사례들을 종합하면, 창조적 서비스 혁신의 핵심은 다양한 부문 및 사람들 간 열린 협력(open innovation)에 기초한 창의적 아이디어 도출과 이를 상품 및 서비스화하여 지속 가능한 혁신생태계를 구성하는 것이다. 그리고 이를 가능케 하는 핵심적 기반은 교육이라고 판단할 수 있다.

이를 위해 우리가 고려할 수 있는 정책적 시사점은 다음과 같다.

1. 서비스산업 혁신기업가 양성

앞서 보았듯이 성공적인 창의적 혁신에는 이를 위한 창의적 아이디어 발굴, 열린 협력을 통한 아이디어의 서비스화 등을 주도적으로 수행하는 혁신기업가가 존재한다. 대상 영역은 기술과 문화예술, 금융 및 경영 자문 등 다양한 분야에서 가능하다.

서비스산업 혹은 서비스분야의 창조적 혁신을 위해 서비스 혁신기업가 양성 및 지원 프로그램을 생각해 볼 수 있다. 대상은 두 분류로 나눌 수 있

는데, 하나는 다양한 분야에 대한 복합적인 경험자 및 전공자들로 자기 안에서 스스로 내부 통섭능력을 가지고 있는 부류이다. 이들에게는 학제 간 융합적 프로젝트를 수행할 수 있는 보다 많은 기회를 제공하는 것이 필요하다. 다른 하나는 한 분야의 경험자 및 전공자들을 대상으로 하는 것이다. 이들 간의 만남과 모임을 지원하고 이들이 만들어 내는 창의적 아이디어가 보다 자유로운 환경에서 상품화될 수 있도록 다양한 시도를 지원하는 창의적이고 실험적인 지원프로그램을 고려할 수 있다.

2. 창의적 혁신 시도를 가능케 하는 위험분담 시스템

창의적인 서비스 혁신은 대부분 위험을 수반하게 된다. 기존에 있던 것들을 개선시키는 것이 아니라, 이전에 존재하지 않았던 서비스를 만들어 내거나 서비스 제작 및 판매 혹은 제공 방식을 크게 바꾸는 일이기 때문이다. 그런데 위험의 정도가 예측하기 힘들고, 개인이나 혹은 개개 단체 혹은 조직이 감당하기 어려운 정도로 클 경우, 혁신 시도를 주저하게 된다. 그리고 앞서 창의성과 지속가능성 간 딜레마에서 설명하였듯이 위험과 이에 따른 실패 가능성을 우려하여 새로운 시도를 하지 않는다면 창조적 서비스 혁신은 원천적으로 불가능하다.

한편, 한 사회의 입장에서 볼 때, 창의적 서비스 혁신이 일어나면 해당 개인 혹은 기관만이 혜택을 입는 것이 아니라 사회 전체로 이익이 확산될 수 있다. 즉, 혁신에 따르는 사회적 이익을 극대화하기 위해서 혁신 시도에 따르는 위험문제에 대처할 필요가 생긴다. 이는 창조적 서비스 혁신을 정책적으로 지원하기 위해서는 혁신에 따르는 위험을 합리적으로 적절하게 분담하는 장치가 필요함을 시사한다.

위험분담은 기간의 문제일 수도 있고 위험부담 주체의 문제일 수도 있다. 우선 위험 발생이 미치는 영향을 보다 장기간에 걸쳐 나타나게 함으로써 실제 느끼는 위험을 줄여 주는 방법을 고려할 수 있다. 몬드라곤 노동은행 기업국의 기업 금융지원 같은 장기간의 자금지원 및 상환제도가 한 예가 될 수 있다.

혁신에 따르는 위험을 여러 주체들끼리 나눔으로써 혁신 수행자의 위험을 경감할 수도 있다. 몬드라곤 노동은행의 ‘대부(padriano)’, 싸이올란 센터의 멘토, 인큐베이팅 벤처펀드인 YC의 멘토링과 지분 참여를 통한 수익 발생 구조 등은 주체들 간 위험분담의 좋은 사례가 될 수 있다.

한편, 창조적 서비스 혁신에 대한 정책자금 지원 시에도 위험분담원칙이 작용될 수 있다. 단순히 자금을 지원하고 이에 대한 상환만을 바라는 방식에서 벗어날 것이 요구된다. 대신 혁신 상태 및 정도에 따라, 아이디어 발굴에 해당하는 혁신 초기단계에는 상환을 기대하지 않는 보조와 지원의 형태를 취함으로써 정부가 혁신수행자의 아이디어 발굴과정에 대한 위험 부담을 대신하고, 아이디어의 서비스화 및 사업화 단계에서는 투자 등으로 위험을 서로 나누는 형태를 취할 필요가 있다.

3. 열린 혁신을 위한 시스템 구축

최근 창조적 서비스 혁신의 주요한 방법은 열린 혁신이다. 한 개인, 한 조직의 범위를 벗어나 외부와의 수평적 협력이 활발할 때 창의적인 아이디어와 이의 지속 가능한 사업화 가능성이 커진다.

우리나라 사회는 전통적으로 수직적 위계에 의한 조직 운영으로 조직 간의 수평적인 협력이 원활하지 않은 것으로 평가되고 있다. 또한 조직 간 정보의 교환과 의사소통 면에서 서구지역 국가들에 비해 범위나 용이성이 다소 낮은 것으로 평가받고 있다.

따라서 창의적 서비스 혁신의 확대를 위해서 사회 및 조직 체계를 보다 개방형으로 만들 필요가 대두된다. P&G사의 연계형 개발체계 등 최근 열린 혁신을 지향하는 조직들의 활동은 우리나라 기업은 물론 사회적으로도 참고할 만하다.

보다 수평적이고 개방적인 조직 체계와 환경을 만드는 것은 정책적으로 개입하기는 매우 힘들다. 하지만 최근 이슈화되고 있는 빅 데이터(big data)의 개방을 통한 새로운 서비스 창출 등 사회 내 정보의 활발한 소통과 보다 개방적인 지적재산권에 대한 법적 규정 등은 개방적인 사회 및 조직체계

를 만들어 가는 중요한 기반이 될 수 있다. 이 밖에도 정보 및 아이디어의 공유에 따르는 보상구조 등은 정책적으로 고민해야 할 핵심 주제이기도 하다.

또한 수직적 조직 및 위계 문화를 보다 완화하기 위해 수평적이면서 각 위계를 횡단면적으로 연결하는 조합, 협회 등의 조직형태가 사회 내에서 더 활성화될 수 있도록 이런 조직 및 모임에 대한 정책적 지원도 고려할 수 있다.

4. 공유경제 등 새로운 서비스 영역 창출을 위한 준비

창조적 서비스 혁신의 최종적인 구체화는 새로운 서비스의 창출이다. 이를 통해 시장이 만들어지고, 고용이 이루어지며, 지속적인 활동이 가능해지고 사회가 변화한다.

그런데 공유경제 사례에서 볼 수 있듯이 대부분의 새로운 서비스 창출은 전혀 존재하지 않던 것이 하늘에서 뚝 떨어지기보다는 기존 유사 영역의 활동과 관련이 있는 경우가 많으며, 새로운 서비스는 기존의 관련 서비스에 직간접적으로 영향을 미칠 수 있다. 에어비앤비 사례에서 기존의 호텔 등 숙박업소들은 에어비앤비의 활동을 자신의 수익을 감소시키는 것이라고 생각할 수도 있다.

하지만 공정한 경쟁을 통한 서비스 질의 강화, 비용 하락은 창조적 서비스 혁신의 중요한 결과 중 하나이다. 따라서 새로운 서비스 창출이 기존 영역과 큰 사회적 갈등을 일으키지 않고 순기능을 확대하기 위한 제도적 준비가 필요하다.

시장 진입에 대한 장애물을 제거하고 시장에 진입한 사업체들이 기존 부문과 공정한 경쟁이 가능하도록 독과점을 규제하는 등의 제도적 준비와 더불어, 새로운 서비스 영역에 대한 홍보 및 대국민 교육도 필요할 것으로 보인다.

5. 다양성과 융합을 목표로 하는 교육시스템 변화

앞서 설명한 혁신 사례들에서 나타나는 공통점 중 하나는 사람의 중요성과 이를 지원하는 교육의 필요성이다.

아무리 좋은 시스템과 지원환경을 갖추어도 창조적 서비스 혁신은 이를 주도적으로 수행하는 사람이 없으면 불가능하다. 창의적 아이디어는 오직 사람의 사고를 통해서만 만들어 낼 수 있으며, 창의적 아이디어를 지속 가능한 서비스로 만들기 위해서는 다양한 분야에서 융합할 수 있는 사람들이 필요하기 때문이다.

따라서 한 사회에서 창조적 서비스 혁신이 지속적으로 일어나기 위해서는 이를 주도하는 사람들이 육성될 필요가 있다. 바우하우스의 혁신적인 융합형 창의교육이 모더니즘이라는 새로운 삶의 방식을 낳았고 이에 따라 새로운 상품과 서비스가 만들어졌다. 몬드라곤의 발전에는 사업의 출발부터 함께한 몬드라곤 기술학교가 있었다.

현재 우리나라의 교육시스템을 한 번의 제도 개혁이나 의식 전환으로 바꾸기는 어렵다. 또한 현재의 교육제도가 창의적 서비스 혁신을 방해하는 제도라는 증거도 없다.

하지만 앞서 제시한 창의적 서비스 혁신 관련 사례들은 적어도 교육시스템의 운영에서 몇 가지 방향성은 고려될 필요가 있다는 것을 시사하고 있다.

첫째, 현장과 교육 간의 연계성이다. 교육의 과정과 결과물이 현장의 활동과 더 연계될 필요가 있다. 교사 및 강사들 구성에서 많은 현장 경험을 가진 사람들이 더 많이 활동할 수 있게 하는 제도적 장치가 필요하다. 또한 수업 구성에 있어서도 현장 교육이 더 많이 이루어질 수 있도록 하는 제도적 장치가 필요하다. 현장과 교실 간 경계를 더 완화하고 교육시수제도 운영을 더 현장친화적으로 바꿀 필요가 있다.

둘째, 혁신을 위한 교육은 특정 과정으로부터 가능한 것이 아니라 평생이라는 관점에서 이루어질 필요가 있다. 세계경제포럼(World Economic Forum: WEF)이 2009년에 발간한 혁신기업가정신 교육에 대한 보고서는 이와 관련하여 의미 있는 제안을 하고 있다.¹⁰⁴ 혁신기업가정신 교육은 인

생의 주기 중 어느 특정 시기에 국한하지 않고 전 과정에서 진행될 필요가 있다는 것이다. 혁신기업가정신의 기초적인 요소들에 대한 이해와 체험이 초등, 중등 교육 등의 초기 교육과정에서 진행되어야 할 뿐만 아니라, 대학교 이상의 고등 교육과정에서는 이론과 현실에서 혁신기업가정신의 구현과정에 대한 체험이 필요하다. 또한 혁신기업가정신의 완성을 위해서는 졸업 후 직업세계에서도 혁신기업가정신 구현과정과 장애 해결방안에 대해 구체적으로 경험할 필요가 있다. 즉, 혁신기업가정신 교육은 평생교육의 차원에서 접근해야 한다는 것이다.

6. 혁신기업가정신 교육의 내용과 방법

혁신기업가정신 교육은 어떤 내용들을 담아야 할까? 혁신기업가정신 교육의 핵심 내용은 학습과 실습을 통해 혁신능력을 갖추는 데 필요한 것이어야 한다. 그런데 혁신은 마음이나 머리 속에 있는 것이 아니라, 실제로 현장에서 이루어지는 구체적인 행동이다. 따라서 혁신기업가를 키우기 위해 필요한 교육 내용은 두 가지 차원에서 접근하여 도출하여야 한다. 하나는 혁신의 특징들이고, 다른 하나는 혁신이 이루어지는 현장이다.

혁신의 특징은 지금까지 설명한 혁신기업가정신의 요소들에서 찾을 수 있다. 혁신은 다양함이 만날 때 만들어지는 창의적 아이디어를 도전/실패의 과정을 통해 새로운 가치로 만들어 내고 이 과정을 열린 협력을 통해 지속 가능케 함으로써 시스템을 변화시키는 것이다. 우리는 이로부터 혁신의 특징으로 다양/창의, 지속가능, 개방/연대를 도출할 수 있고, 과정상 필요한 요소로 도전을 도출할 수 있다.

혁신의 현장은 혁신이 이루어지는 구체적인 영역을 의미하며, 이 영역들이 결국 혁신의 생태계를 구성하게 된다. 즉, 혁신을 매개로 하여 서로 연계되어 있는 영역들이다. 지역 농산물의 생산/판매/소비를 통한 푸에르트 리코 월마트의 지역 혁신 프로젝트는 농부들을 혁신기업가로 만들기 위해

104 http://www.weforum.org/pdf/GEI/2009/Entrepreneurship_Education_Report.pdf.

지자체(공공행정/정치)가 이들에 대한 행정적 지원을 하며, 지역은행(금융)이 자금과 경영컨설팅을 지원하고, 월마트(기업)가 이들의 생산물을 구매하고, 전체 과정을 시민단체가 조율하는 형태를 띠고 있다. 지역 소비자들은 이러한 연계 속에서 만들어진 혁신 결과물인 지역 농산물을 월마트를 통해 구매하여 소비한다.

물론 혁신의 영역은 구체적인 혁신의 정도, 대상, 방법 등에 따라 달라지지만, 일반적으로 볼 때 현재 사회에서 혁신의 영역은 크게 민간기업, 금융 및 재정, 정치 및 공공행정, 노동 및 소비, 시민단체로 나누어 볼 수 있다. 따라서 혁신기업가정신 교육의 내용은 다음의 <표 8-1>과 같이 만들 수 있다.

각 셀에 구체적으로 제시된 혁신기업가정신 교육의 핵심 내용은 교육의 목적과 대상 혹은 지역적 특성 등에 따라 달라질 수 있다. 예를 들어 지역 혁신을 위한 혁신기업가정신 교육은 지역문화의 다양성을 활용한 기업 조직, 지속 가능한 지역사회 발전을 위한 금융 체제, 지역 연대성 제고를 위한 자치행정, 지역 생산/소비를 통한 지속 가능한 구조, 새로운 방식의 시민단체 결성 및 참여 등을 핵심 내용으로 해야 한다. 이렇듯 혁신기업가정신 교육의 구체적인 내용은 관련된 주체들의 토론과 논의를 통해 정해 나가는 것이 바람직하다.

<표 8-1> 혁신기업가정신 교육의 핵심 내용 도출 틀과 예시(지역단위)

	기업	금융/재정	정치/ 공공행정	노동소비	시민단체
다양/창의	지역문화의 다양성에 기반한 기업조직				
지속가능		지속 가능한 지역사회 발전을 위한 금융 체제		지역 생산/소비를 통한 지속가능구조	
개방/연대			지역 연대성 제고를 위한 자치행정		
도전/실패					새로운 방식의 시민단체 결성 및 참여

혁신기업가정신 교육의 방법은 어떤 것일까? 물론 혁신기업가정신 교육 방법 또한 획일화된 형태가 있을 수 없다. 교육 내용처럼 구체적인 상황에서 관련된 주체들이 만들어 가야 한다.

이와 관련하여 WEF(2009)¹⁰⁵가 제안하는 효과적인 방법은 학문적 세계와 실무적 세계의 접목이다. 혁신기업가정신은 현실 속에서 구현되며 이를 통해 이론 틀로 만들어질 수 있기 때문이다. 이런 의미에서 사례 연구는 혁신기업가정신 교육에 있어 매우 유효하고 중요한 방법이 될 수 있다. 그런데 사례 연구 방법에 대해 사례의 개별성, 상황의존성 등 때문에 일반적인 상황을 설명하지 못한다는 비판이 제기될 수 있다. 이를 극복하기 위해 사례들에 대한 유형화 혹은 보다 체계적인 접근을 통해 사례를 분석하는 방법이 요구된다. 또한 WEF는 혁신기업가는 역할모형을 제시하는 방법으로 이러한 교육과정에 직접 참여할 필요가 있다고 권고하고 있다.

WEF가 제안하는 혁신기업가정신 교육방법의 또 다른 필요요소는 피 교육자들이 직접 체험을 통해 학습(experimental learning)하는 방식이다. 앞서 이야기하였듯이 혁신기업가정신은 현실 속에서 구현하는 과정을 통해 교육되는 것이어서 강의 위주의 일방향 교육방식으로는 체득하기 어렵다. 따라서 피교육자들이 교육자들의 도움하에 체험과정에 직접 참여함으로써 과정상의 문제점을 도출하고 스스로 해결방안을 찾아 나가는 탐색적 방법이 요구되며, 이를 통해 체험적 지식과 학습을 얻을 수 있다.

이 외에도 한국 사회의 교육적 특성을 고려할 때 혁신기업가정신 교육방법에 필요한 추가적인 요소가 있다. 가르치는 사람과 배우는 사람이 정해져 있는 기존의 방식을 깨는 것이다. 혁신기업가정신 교육은 교육에 참여하는 사람들이 함께 가르치고 배우는 형태여야 한다. 이미 옛날 사람들은 교학장상(敎學長相)이라는 말로 배우는 것과 가르치는 것이 함께 크는 것임을 이야기하였고, 1920년대 혁신적이고 융합적인 실험교육을 통해 모더니즘이라는 가치를 제공한 바우하우스 학교는 초기 설립 당시 교수와 학생이라는 명칭을 사용하지 않고 작업장에서 함께 작업을 하는 과정에서 서로 배우

105 http://www.weforum.org/pdf/GEI/2009/Entrepreneurship_Education_Report.pdf.

는 학습방법을 사용하였다. 혁신교육방법은 그 자체로 혁신적이어야 하며 혁신기업가정신의 특징들을 반영한 것이어야 한다. 즉, 창의적이어야 하며, 지속 가능하고, 협력을 통해야 하며, 구체적인 도전과정을 포함하여야 한다.

[제1장 서론]

Deloitte, *Millennial Innovation Survey: Summary of Global Findings*, 2013.

[제2장 공공 문화예술 서비스에서 창의성과 지속가능성]

Drake, David, "Under Blue Skies," A Case Study, The Watershed/HP Labs Partnership, 2005.

Leicester, Graham and Bill Sharpe, "Producing the Future: Understanding Watershed's Role in Ecosystems of Cultural Innovation," International Futures Forum, 2010.

Schumpeter, J. A., *The Theory of Economic Development*(1936 edn.), Cambridge, MA: Harvard University Press, 1912.

Watershed Arts Trust Limited, *Report of the Council of Management and Consolidated Financial Statements*, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012.

디쉐드 홈페이지(<http://www.dshed.net/>)

워터쉐드 홈페이지(<http://www.watershed.co.uk/>)

워터쉐드 홈페이지(<http://www.watershed.co.uk/dshed/articles/dshed-past-present-future>)

위키백과사전, Dick Penny 항목(<http://en.wikipedia.org/wiki/Dick-Penny>), 2013. 7. 15 접속.

인터넷포털 '다음' 국어사전(<http://dic.daum.net/index.do?dic=kor>)

Electric December(<http://www.electricdecember.org/>)

http://www.memoireonline.com/06/07/481/m_developpement-activites-pre-commerciales-marketing-produits-innovants-cavalex-magreb3.html.

[제3장 콘텐츠산업에서 지속 가능한 서비스 혁신]

- 국가통계포털(KOSIS), 「한국도시연감」(현, 한국도시통계), 1995.
- 『국제신문』, 「김동호 집행위원장의 ‘PIFF’ 어제와 오늘’ 기획시리즈 <1>~<12>」, 2007.
- 금성근 외, 『멀티미디어시대 부산 영상산업 육성방향』, 부산발전연구원, 1998.
- 김미현 외, 『한국영화산업규모예측과 성장요인 분석』, 영화진흥위원회, 2004.
- 김혜리, 「김혜리가 만난 사람: 김동호 부산국제영화제 공동집행위원장」, 『씨네21』, No. 698, 2009.
- 김호일, 『부산국제영화제』, 자연과 인문, 2009.
- 영화진흥위원회, ‘온라인 영화연감’.
- 우석봉, 「국제영화제와 불꽃영화제의 경제적 효과」, BDI 포커스, 제75호, 부산발전연구원, 2010. 11. 8.
- 한국은행, 『지역 내 총생산(GRDP)으로 본 지역경제의 현황 및 주요 특징』, 2004.
- 황동미 외, 『한국영화산업구조분석—할리우드 영화 직배 이후를 중심으로』, 영화진흥위원회, 2002, p.47.
- H. Chesbrough, *Open Innovation*, Harvard Business School Press, 2003.
- 김동호, 「piff의 어제와 오늘(1)~(12)」, 부산국제영화제 홈페이지.
- 백지연의 피플 INSIDE 228화, 남양주종합촬영소 건립, 2012. 08. 27 방송.
- 부산국제영화제 홈페이지(<http://www.biff.kr>)
- 부산국제영화제, 「사진으로 보는 피프발자취」(http://www.piff.org/kor/html/editorial/article/article_list.asp?ac=700).
- 부산국제영화제, 「영화제 10년사」(http://www.piff.org/kor/html/editorial/article/article_list.asp?ac=300).
- 인터뷰 365, 2009. 01. 02(<http://www.interview365.com/client/news/view.asp?sidx=2900&ctcd=34>).

[제4장 열린 혁신(open innovation)을 활용한 연구개발분야의 서비스 혁신]

Brown, Bruce, "Why Innovation Matters," *Research-Technology Management*, Vol. 53, No. 6, November~December 2010, pp.18~23.

Chesbrough, H., *Open Innovation*, Harvard Business School Press, 2003.

Huston, Larry and Nabil Sakkab, "Connect & Develop," *Harvard Business Review*, Harvard Business Publishing, March 2006, pp.58~66.

Lafley, A. G., "What Only the CEO Can Do?" *Harvard Business Review*, Harvard Business Publishing, May 2009, pp.54~62.

New York Times, "Hemorrhage in P.&G. Share Price Drags Down the Market," 8 March 2000(<http://www.nytimes.com/2000/03/08/business/hemorrhage-in-p-g-share-price-drags-down-the-market.html?scp=1&sq=Hemorrhage%20in%20P.&%20G.%20Share%20Price%20Drags%20Down%20the%20Market&st=cse>)

P&G, 연차보고서, 1999~2010(http://annualreport.pg.com/annualreport2010/?utm_source=pgcom&utm_medium=ir&utm_campaign=ar2010).

RTM, "Implementing Open Innovation: Interview with Larry Huston and Nabil Sakkab," *Research-Technology Management*, Vol. 50, No. 2, March~April 2007, pp.21~25.

Sakkab, Nabil, "Connect and Develop Complements Research and Develop at P&G," *Research-Technology Management*, Vol. 45, No. 2, Industrial Research Institute Inc., March~April 2002.

Sakkab, Nabil, "Growing Through Innovation," *Research-Technology Management*, Vol. 50, No. 6, Industrial Research Institute Inc., November~December 2007, p.59.

나인시그마(<http://www.ninesigma.com>)

비즈니스이노베이션팩토리(<http://businessinnovationfactory.com/iss/innovators/larry-huston>)

유어앙코르(<http://www.yourencore.com/about-us.aspx>)

이노센티브(<http://www.innocentive.com/about-innocentive/facts-stats>)
_____ (<http://www.innocentive.com/about-innocentive/innovation-solutions-of-note>)

옛투컴(<http://marketplace.yet2.com/app/find/category?type=1>)

[제5장 창의적 서비스 혁신가 교육]

뒤히팅, 하요, 『어떻게 이해할까 바우하우스』, 윤희수 역, 미술문화, 2007
(Duchting, Hajo, “Wie erkenne ich? Die Kunst des Bauhaus,”
Belser, 2009).

휘트포드, 프랭크, 『바우하우스』, 이대일 역, 시공아트, 2000(Frank Whitford,
“Bauhaus,” Thames & Hudson World of Art, 1984).

OECD, *The OECD Innovation Strategy*, 2010.

Minahan, Stella and Charmine Hartel, “Creativity Celebration and Play
at the Bauhaus, Berlin, 1920: Lessons from History for
Contemporary Marketers and Arts Organizations,” *International
Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 10,
2005, pp.249~261.

Volkman, Christina and Christian de Cock, “Consuming the Bauhaus,”
Consumption, Markets and Culture, Vol. 9, No. 2, June 2006,
pp.129~136.

월간 『디자인』, 20세기 디자인 아이콘 01. Chair, 「1925 바실리 의자, 마르셀
브로이어」, 2010. 3([http://mdesign.design.co.kr/designicon/?at=view
&id=5](http://mdesign.design.co.kr/designicon/?at=view&id=5)).

위키백과사전, Marcel Breuer 항목([http://en.wikipedia.org/wiki/Marcel_](http://en.wikipedia.org/wiki/Marcel_Breuer)
Breuer).

[제6장 협동조합에서 기업가 교육 및 기업지원 서비스 혁신]

국제협동조합연맹(ICA), 「협동조합 정체성 선언」, 1995.

Clamp, Christina A., “The Evolution of Management in the Mondragon
Cooperatives,” Paper to be Presented at the Mapping Cooperative
Studies in the New Millennium University of Victoria, 2003.

Ellerman, David P., “Entrepreneurship in the Mondragon Cooperatives,”
Review of Social Economy, Vol. 42, No. 3, 1984, pp.272~294.

Jakobsen, Gurli, “Co-operative and Training Dimensions in

Entrepreneurship: A study of the methodology of the Saiolan Centre in Mondragon,” *UNUSSUK Arctic Research Journal*, Vol. 1, 2001, pp.137~146.

Mondragon Corporation, 연차보고서, 1998~2010(<http://www.mondragon-corporation.com/sobre-nosotros/magnitudes-economicas/informe-anual/>).

White, W. F., 『몬드라곤에서 배우자』, 김성오 역, 나라사랑, 1992.

몬드라곤 홈페이지(<http://www.mondragon-corporation.com/ENG.aspx>)

[제7장 새로운 서비스 영역에서 창조적 혁신]

Forbes, “Airbnb and the Unstoppable Rise of the Share Economy,” 11 February 2013.

Geron, Tomio, “Airbnb Adds Identity Verification to End Anonymity in Sharing Economy,” *Forbes.com*, 30 April 2013.

Hempel, Jessi, “Airbnb: More Than a Place to Crash,” *Fortune International(Europe)*, Vol. 165, Issue 7, March 2012.

Lassiter, Joseph B. and Evan Richardson, “Airbnb,” Harvard Business School Case 812-046, September 2011, revised October 2012.

에어비앤비 홈페이지(<https://www.airbnb.com/story#>)

Zipcar 홈페이지(<http://www.zipcar.com>)

<http://blog.awesomezombie.com/2009/12/analyzing-y-combinator.html>

<http://techcrunch.com/2012/11/09/airbnb-research-data-dump/>

<http://web.mit.edu/dusp/etpp/content/projects/pen.html#Zipcar>

<http://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2012/11/09/study-airbnb-had-56-million-impact-on-san-francisco>

<https://www.airbnb.com/rooms/1061585>

PKF Consulting, provided by San Francisco Travel Association (<http://media.sanfrancisco.travel/documents/ADR-and-Occupancy-August-2012.pdf>)

[제8장 창조적 서비스 혁신을 위한 정책 시사점]

http://www.weforum.org/pdf/GEI/2009/Entrepreneurship_Education_Report.pdf

창조적 서비스 혁신사례 연구

인 쇄 2013년 12월 27일
발 행 2013년 12월 31일

저 자 황준욱·황수경
발행인 김준경
발행처 한국개발연구원
등 록 1975년 5월 23일 제6-0004호
주 소 서울특별시 동대문구 회기로 47
전 화 (02) 958-4114
팩 스 (02) 958-4310
인 쇄 신성인쇄

©한국개발연구원 2013

* 잘못된 책은 바꿔드립니다.