다양한 사업군을 갖는 기업의 혁신활동 사례 연구

정혜란* · 홍성훈*† · 이민구** · 권혁무***

* 전북대학교 산업정보시스템공학과

** 충남대학교 정보통계학과

*** 부경대학교 시스템경영공학부

A Case Study of Innovation Activities in a Company with Multiple Business Areas

Chong, Hye Ran* · Hong, Sung Hoon*† · Lee, Min Koo** · Kwon, Hyuck Moo***

* Department of Industrial and Information Systems Engineering, Chonbuk National University

** Department of Information and Statistics, Chungnam National University

*** Division of Systems Management and Engineering, Pukyong National University

ABSTRACT

Purpose: This paper explores the various ways of promoting innovative activities adopted by the companies for raising their competitive positions among the industry based on the previous studies.

Methods: A number of successful and mediocre cases of industries were reviewed carefully, and then the customized innovative model was established. Key categories and core elements were first identified for establishing progressive corporate culture and validated with the case of a company with multiple business areas.

Results: The key categories were identified as strategic, systematic, human resources, and cultural aspects. The resulting core elements were consistent with those of the case company.

Conclusion: Analyzing diverse product groups and companies with different organization culture, the key categories and core elements were derived and validated for companies to win the competitive position in the industry.

Key Words: Customized Business Innovation, Innovative Activities, Success Elements, A Case Study

● Received 14 December 2015, 1st revised 21 February 2016, accepted 22 February 2016

† Corresponding Author(shhong@jbnu.ac.kr)

© 2016, The Korean Society for Quality Management

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and re-production in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서 론

국내의 많은 기업들은 체질개선과 경영성과를 높이기 위해 다양한 혁신활동을 추진하고 있다. 과거에는 현장 차원의 합리화 활동 중심이었으나, 최근 들어 비즈니스모델 혁신, 제품혁신, 경영혁신, 운영혁신 등 다양한 분야에서 혁신 활동이 전개되고 있다. 혁신활동에 대한 다양한 문헌들도 출간되고 있는데, 이들의 공통적인 메시지는 혁신에도 전략이 필요하다는 것을 강조하고 있다. 혁신활동은 기업이 처한 환경이나 기업문화의 특성 그리고 전략적 우선순위를 고려해 추진되어야 한다. 내 몸에 맞는 맞춤형 혁신을 추진할 수 있도록 혁신 모델을 탐색하고 수립해야 하며, 아울러 최적의 방법론과 혁신시스템을 갖추어야 한다. 기업이 존재하는 한 변화는 지속되어야 하고, 혁신은 끝이 없이 이루어 나가는 일련의 과정이다. Van de Ven and Sun(2011)는 경영활동을 성공적으로 이끌기 위한 필수 요소 중 하나로 변화관리를 꼽았다.

혁신활동의 성공 사례는 수없이 많지만, 해외의 경우 제너럴일렉트릭(General Electric, GE), 스칸디나비아항공(Scandinavian Airlines System, SAS), 유피에스(United Parcel Service, UPS) 등의 사례를 들 수 있다. GE의 경우 탄소 필라멘트 전구, 상업용 X선 장비, 제트엔진, 플라스틱, MRI 등 세계최초의 수많은 혁신 제품을 만들었으며, 고객, 기술, 시장의 변화에 대응하여 지금도 세계에서 가장 존경 받는 기업으로 자리매김하고 있다. SAS에서 탄생된 혁신활동 중 서비스 경영 이론은 디즈니랜드, 맥도날드와 타 항공사 등 다른 많은 서비스 업종으로 확산되었다. UPS는 전 세계에서 규모가 가장 큰 물류회사로, 화물 운송에서 정보 운송으로 리모델링을 통하여 글로벌 비즈니스의 3대 요소로 보는 상품, 정보, 금융을 동시 실현하는 측면에서 세계적인 기업으로 성장하였다. Millar et al.(2012)는 기술, 시장, 고객이 급변하면서 조직 변화의 중요성이 높아진다고 하였고, Foster and Kaplan(2001)은 시장이 지속적이고 안정적이라는 환상을 창조적으로 파괴하는 기업만이 생존할 수 있다고 하였다. 국내의 경우 LG전자, 포스코, 삼성 그룹 등의 혁신활동이 알려지면서 우리 사회에서도 커다란 관심을 받았다. 이처럼 그 시대의 요구를 반영해 자사의 환경에 맞도록 진행된 혁신활동은 기업의 종합적인 역사적 산물이 되는 것이다. 그러나 혁신활동을 도입한다고 모든 기업이 성공하는 것은 아니다. Balogun and Hailey(2004)는 조직 변화를 추진했던 기업의 약 70%가 실패한다고 밝히고 있고, Higgs and Rowland(2005)의 연구에서도 기업이 시도하는 변화의 성공률은 20~25%에 불과하다고 조사되었다. 결국 실패하거나 부분적으로 성공한다 해도 그 시대에 유행하는 새로운 혁신 활동을 반복해서 도입하는 경향이 많다. 혁신활동의 의미와 필요성을 충분히 파악하지 못하고 사내 전문가를 확보하지 못한 상태에서 특정 혁신활동을 컨설팅회사 중심으로 도입하여 실행하는 기업이 많기 때문이다. 이런 경우에는 혁신활동에 대한 부작용이 생기고 회사 내부의 임직원에게 대한 신뢰 차원에서도 커다란 손해를 볼 수 있다. 혁신 활동을 추진하기 위해서 필요한 성공요인에 대해서는 Hall et al.(2001), Higgins and Hogan(1999), Hoang et al.(2006), Nadler and Tushman(1998), Choi(2006), No(2010), Jang et al.(2010), Lee and Rye(2014), 그리고 Moon and Chang(2015) 등을 포함하여 많은 연구가 진행되어 왔다.

본 논문에서는 급변하는 21세기의 경영환경 속에서 기업의 생존과 지속적인 성장을 위해서 필수조건인 혁신활동을 어떻게 자사의 상황에 맞게 도입하고 추진하여 일시적 성공이 아닌 기업의 문화까지 변화시킬 수 있을 것인가에 대한 효율적인 방안을 모색하고자 한다. 기업이 새로운 혁신활동을 도입함에 타 기업의 성공사례를 막연히 따라하거나, 조직에 도입하였다하더라도 이를 효과적으로 실행하는 조직문화의 뒷받침이 없거나, 조직의 제도로 내재화되지 못하는 경우에 혁신활동은 성공하기 어렵다. 현 혁신활동의 문제점은 경영층의 실질적인 관심 부족과 명확한 경영철학의 부재, 정확하고 투명한 성과 산출 미흡, 부문 간 장벽으로 정보 공유 미흡, 그리고 각 회사들의 부처별 다양한 과제들을 체계적으로 분류하고 관리 할 수 있는 관제 역할이 미흡하여 혁신활동에 탄력이 떨어지고 있는 것이다. 이

러한 문제점에 대한 활성화 방안을 고민하고, 징후에 적합한 처방전이 있듯이 기업이 처한 환경과 기업의 강점과 약점, 기업이 추구하고자 하는 목표, 종사자의 인적 구성, 경영자의 리더십, 고객의 요구수준 등을 종합적으로 고려하여 기업에 가장 적합한 혁신활동의 성공요인을 소개하고자 한다. 이와 같은 목적을 수행하기 위해서 혁신활동을 올바르게 도입하고 추진하기 위한 필수 요소를 설계하고자 한다. 논문의 구성은 2장에서는 혁신활동을 추진하기 위해서 필요한 성공요인에 대한 선행연구를 살펴보고, 성공요인에 관한 공통점을 찾아내어 필수요소를 제안하고자 한다. 기업의 혁신로드맵을 수립하고 오랜 기간 혁신활동을 수행한 경험과 사례 기업의 특수성을 고려하여 4가지 범주의 11개 필수항목을 설계하였다. 기업의 미션 및 비전에 연계된 전략적인 측면, 혁신 과제의 성공적인 수행 및 관리를 위한 시스템적인 측면, 혁신활동을 선도하고 변화관리를 주도할 인적 자원 측면, 그리고 마지막으로 혁신활동이 조직의 문화로서 정착될 수 있도록 하는 문화적인 측면으로 세분화하여 4가지 측면에서 필수 요소를 제안한다. 마지막으로 국내 기업 활용사례를 통하여 다양한 고객과 제품을 가지고 있는 기업에서 사업부별 맞춤형 혁신활동을 추진한 방법과 방향에 대해서 검증하고 시사점을 도출하고자 한다.

2. 이론적 배경과 필수요소 설계

Nadler and Tushman(1998)은 혁신활동의 6가지 성공요인을 비전과 전략, CEO의 리더십, 핵심 업무 및 프로세스, 기업문화, 조직관리, 그리고 인재양성으로 제시하고 상호관련성과 진행과정에 대해 설명했다. Scholz(1987)는 기업의 문화와 전략 사이의 전략적 적합성을 강조하였다. 문화-전략 적합성은 상호 독립성이 강하므로 현실적인 문제가 있는데 둘 사이의 부적합성은 전략 실행상의 문제뿐만 아니라 전략의 성공에도 영향을 주기 때문에 심각하게 점검되어야 한다고 하였다. Higgins and Hogan(1999)은 경영층의 적극적인 지원, 고객과 연관된 직원에 대한 교육과 권한 부여, 내부 환경개발과 지원, 내부 직원들에 대한 혁신관련 지식확대, 전략적 파트너에 대한 자문과 협력, 고객만족을 위한 적극적인 자세, 직원들의 적극적인 참여 등이 중요한 성공요인이라고 하였고, Hall et al.(2001)은 혁신활동의 성공요인으로 최고 경영자의 몰입과 혁신활동기법의 신뢰, 종합적인 환경 검토, 명확한 목표 설정, 전담 관리자 선정, 새로운 설계에 의한 시범적 실시 등을 제시하였다. Hoang et al.(2006)은 경영층의 지원, 전략적인 접근, 혁신 관리자의 리더십, 직원들의 적극적인 참여와 관리, 프로세스의 관리, 조직의 자율성과 개방성 등을 혁신활동의 성공요인으로 꼽았다. 국내 연구에서도 유사한 항목이 중요성을 검증받았음을 알 수 있는데, 예를 들면 Choi(2006)는 혁신모델 설계 시 혁신활동 및 혁신현황 분석을 통한 경영 혁신 모델 설계에 반영할 사항을 리더십, 혁신추진조직, 구성원의 참여, 혁신활동역사, 혁신기법, 혁신활동관리 및 보상, 그리고 혁신활동의 결과로 구분하여 제시하였다. No(2010)는 성공요인을 환경 변화, 변화압력, 경영혁신의 필요성, 전략, 관리, 문화, 그리고 성과를 제시하였다. 또한 Jung(2012)은 혁신활동의 지속성, 비전과 경영전략, 경영자 리더십, 혁신활동 수용성과 기업문화, 혁신지향형 조직시스템, 그리고 혁신인재양성을 제시하였다. Table 1은 국내외 선행연구 결과에 대한 성공요인을 요약 정리한 것이다.

앞에서 살펴본 바와 같이 혁신활동의 성공을 위한 요인은 수 없이 많다. 그러나 기업현장에서 혁신활동을 추진하기 위해서는 문헌에서 제시되고 있는 많은 성공요인을 접목하여 수행하기가 그리 쉽지 않다. 삼성의 허태학 사장은 Snee and Hoerl(2003)의 말을 인용하여 “혁신은 힘들고 오래 걸리는 것이다. 더구나 혁신의 성공 확률은 30% 정도다” 라고 하였다. 크게 성공한 기업과 성공하지 못한 기업의 공통점을 살펴보면 다음과 같다. 크게 성공한 기업의 경우 출선수범의 리더십, 최고의 인재 투입, 그리고 지원시스템의 구축과 같은 공통점이 있고, 성공하지 못한 기업의 공통점은 후원형 리더십, 여유인력의 투입, 그리고 지원시스템의 미비와 같은 공통점이 있다고 하였다. 성공한 기업

의 공통점과 성공하지 못한 기업의 공통점은 같은 이슈를 보이고 있음을 알 수 있다. 기업의 사례와 선행연구조사 결과를 토대로 지금까지 기업에서 혁신활동을 직접 수행하면서 느끼고 경험했던 내용을 바탕으로 맞춤형 혁신활동에 필요한 요소를 제시하였다. 혁신활동을 조직에 도입하고, 자사 상황에 맞는 새로운 형태의 맞춤형 혁신활동으로 승화시키고, 고유의 혁신문화로 내재화하기 위해서 고민한 내용을 토대로 적용 사례 기업의 특수성을 감안하여 Figure 1과 같이 요약하였다.

Table 1. Analysis of Success Factors

연구자 성공요인	Nadler and Tushman (1998)	Scholz (1987)	Hoang et al. (2006)	Hall et al. (2001)	Higgins and Hogan (1999)	No (2010)	Jung (2012)	Choi (2006)
비전과 전략, 명확한 목표	●	●	●			●	●	
CEO리더십	●	●	●				●	●
핵심 업무 및 프로세스	●		●					
기업문화, 혁신활동 수용성	●	●				●	●	
조직관리, 조직시스템	●	●				●	●	
인재양성	●						●	
경영층의 적극적인 지원			●		●			
혁신 성과 측정						●		
협력분위기 확산					●			
직원교육과 권한부여, 지식확대					●			
내부 환경개발과 지원					●			
전략적 파트너에 대한 자문과 협력					●			
직원들의 적극적인 자세와 참여		●	●		●			●
최고 경영자의 몰입				●				
경영혁신의 필요성 및 혁신활동기법의 신뢰				●		●		●
종합적인 환경 검토				●		●		
전담 관리자 선정 및 혁신 관리자의 리더십			●	●				●
새로운 설계에 의한 시범적 실시				●				
조직의 자율성과 개방성			●					
전략수행의 틀(구조)		●						
기업의 각종 정보처리 및 생산과 관련된 기술		●						
가치관과 경영이념을 지칭 하는 공유가치		●						
혁신활동역사, 혁신활동지 속성							●	●
혁신활동 관리 및 보상								●
혁신활동의 결과								●

선행 연구 결과의 성공요인을 그룹핑하고 공통점을 4가지 측면으로 범주화하였으며, 활용 사례 기업의 특수성을 고려하여 세부 요소의 우선순위를 결정하였다. 혁신활동을 성공적으로 추진하기 위해서는 어느 한 가지 측면에서 탁월한 성과를 내기보다는 여러 측면의 성과가 조화를 이루었을 때 그 성과가 탁월해 질 수 있다는 것이다. 사례기업 L사는 케이블, 사출 성형기, 커넥터 등을 생산하는 곳으로, 1962년 설립 한 후 2008년 새로운 법인으로 분리되었다. 출범당시 6,000억원 규모에서 2014년 2조원 이상으로 성장한 기업으로 8개 사업부로 구성되어 있다. 본 논문의 활용사례는 동일 제품군이 아닌 서로 다른 사업부로 구성된 기업의 명확한 혁신 철학을 살펴보고, 이를 성공시키기 위한 사업부별 차별적 역량에 따른 혁신활동을 맵핑하고, 맞춤형 혁신활동 추진 요소별 적용 사례를 살펴보고 시사점을 도출하고자 한다. 사례기업의 경우 조직문화와 제품군이 서로 다른 사업부가 통합되었기 때문에 전략적인 측면의 접근이 매우 중요하였다.

기존 기업의 경우 혁신활동을 성공하기 위해서 전사차원의 강력한 리더십이 중요하였으나, 사례기업의 경우 전사의 혁신 모델이 아닌 사업부별 혁신활동 마스터 플랜을 정립하도록 하였다. 사업부에 맞는 비전과 경영전략을 수립하고, 사업부를 이끌어 나갈 수 있는 차세대 리더를 양성하기 위한 전략을 수립하여 육성하였다. 이러한 전략적 측면이 다른 기업과 차별화된 부분이다. 전략적 요소를 달성하기 위해서 전사차원의 혁신조직을 본사로 이전하고, 사업부 소속의 혁신전담 인원을 배치하였으며, 사업부별 과제 특성에 따른 혁신활동 방법론을 통해 자율적인 혁신활동을 전개하였다.

Figure 1. Critical Success Factors and Common Categories

Table 2는 사례기업의 상황에 적합하고 성과를 창출 할 수 있는 맞춤형 혁신활동 추진을 위해 기업의 전략적인 측면과 혁신활동을 선도하고 변화관리를 주도할 인적 자원 측면, 혁신 과제의 성공적인 수행 및 관리를 위한 시스템적인 측면, 그리고 마지막으로 혁신활동이 조직의 문화로서 정착될 수 있도록 문화적인 측면으로 구분하여 필수 요소를 요약하였다. 첫 번째 범주는 전략적 측면이다. 혁신활동의 성공요인 중 가장 중요한 부분으로 기업의 미션 및 비전 달성을 위한 비전과 경영전략, 혁신인재양성 전략, 이를 실행하기 위한 CEO리더십으로 세분화하였다. 사례 기업의 경우 조직문화와 제품군이 완전히 다른 다양한 사업부의 통합으로 인하여 전략적인 측면의 접근이 무엇보다 중요하였다. 특히 성공적인 전략적 접근을 위해서는 CEO의 강한 리더십과 지속적인 혁신의지에 대해 제시하였다. 두 번째 범주는 혁신활동을 추진함에 있어 필요한 시스템적 측면이다. 혁신전담 조직체계, 혁신관리시스템, 혁신방법론으로 요약하였다. 여러 가지 시스템적 요소가 있지만 16개 해외 거점을 보유한 사례 기업의 특수성을 감안하여 강력한 변화선도팀 역할의 혁신활동 전담조직과 웹기반의 혁신관리시스템이 우선적으로 필요하였으며, 사업부 특성에 맞는 혁신방법론이 필수요소로 채택되었다. 세 번째 범주는 혁신활동을 주도하고 혁신활동의 성과가 좌우되는 인

적자원측면으로 과제 추진 전담자와 혁신전문가 풀로 구분하였다. 마지막으로 혁신활동이 지속적으로 변화 발전하기 위해서는 문화적인 측면으로 자리매김해야 한다. 문화적 측면의 범주는 조직 내 성과 보상 및 인사제도 연계, 성공사례에 대한 공유 및 전파·확산, 기업문화의 정착 측면으로 세분화하였다.

Table 2. Essential Elements for Innovation Activities

범 주	세 부 요 소
전략적 측면	비전과 경영전략
	혁신 인재 양성 전략
	CEO리더십
시스템 측면	혁신전담 조직체계
	혁신관리시스템
	혁신방법론
인적자원 측면	과제 추진전담자 선정
	전문가 풀 육성
문화적 측면	성과보상 및 인사제도 연계
	성공사례 공유 및 전파·확산
	기업문화의 정착

3. 사례 연구 : 범주별 활동 사례

본 논문의 사례 기업은 최첨단 부품소재 사업부터 기계조립사업, 방위사업까지 제품군이 다양하게 혼재되어 있는 기업이다. 출범 당시 적자가 지속되는 사업이 다수였기에 이런 상황에서 미운오리새끼로 남을 것인지, 눈부신 백조로 거듭날 것인지 기로의 중요한 시기였다. 사례 기업의 경우 과거 혁신활동에 대한 철저한 반성을 통하여 새로운 것이 더 낫다는 사고방식을 버리고, 새로운 기법을 도입하는 것 보다는 실행에 역점을 두었다. 타 기업의 성공사례를 벤치마킹하여 막연히 따라했던 과거 부작용을 경험하였기 때문에 유행에 편승하기 보다는 기존혁신활동을 다지고 한 수준 발전시켜 진화하는 방식으로 새로운 혁신활동을 정립하였다. 자사의 수준을 정확히 진단하고, 진단 결과에 따른 기업의 장단점을 파악하고 분석함으로써 해당 기업의 문화를 가장 빠르고 효율적으로 변화시킬 수 있는 혁신활동을 도입하여 추진하고자 하였다. 외부 전문 기관에 의뢰하여 사업부별, 직급별 설문조사를 실시하였으며, 비전 공유, 주인의식, 회사 신뢰, 변화혁신, 자신감과 도전성, 그리고 시스템 역량 등 총 6가지 항목에 대한 진단을 하였다. 진단결과 비전공유 및 자신감, 도전성 측면에서는 65%, 71% 수준의 이해도를 보이며, 시스템 역량과 회사신뢰, 주인의식, 변화혁신 측면에서 60% 이하의 점수를 보이고 있다. Figure 2는 출범 당시 사례 기업의 조사결과로써 그동안 진행해왔던 과거 혁신활동을 되돌아보게 하였고, 성과 창출형 혁신활동 도입 및 추진이 절실히 필요하게 되었다. 과거의 혁신활동에 대한 반성을 통해 새롭게 시작하는 혁신활동이 다시 과거를 답습하는 오류를 범하지 않기 위해서 사업부별 맞춤형 혁신활동을 전개하고자 노력하였다.

Figure 2. Survey Results for the Organizational Capability

본 논문에서는 동일 제품군이 아닌 서로 다른 사업부로 구성된 사례 기업의 명확한 혁신 철학을 살펴보고, 이를 성공시키기 위한 사업부별 차별적 역량에 따른 혁신방법론을 맵핑하고, 맞춤형 혁신 활동 추진 요소를 살펴보고 시사점을 도출하고자 한다. 이런 관점에서 사례기업의 범주별 활동 사례를 세부항목별로 살펴보고자 한다.

3.1 전략적인 측면에서의 세부 추진요소

3.1.1 비전과 경영전략

사례기업은 조직문화와 제품군이 서로 다른 기계사업 분야와 부품사업 분야를 통합하여 분리 법인을 설립한 후 고유의 혁신활동모델을 개발하였다. 다양한 사업부의 특성에 맞는 혁신방법론을 제시하고 대응할 수 있도록 혁신기준이 필요했고, 궁극적으로 사업의 지속가능한 발전과 비전달성을 위한 맞춤형 혁신이 필요했던 것이다. “2015년 매출 4조, 영업이익률 10%”라는 비전과 정량화된 목표를 가지고 경영전략을 수립하고, 3S추진 원칙(Simple, Speed, Smart)과 대상영역 3P(Process, Product, People)를 중심으로 맞춤형 혁신 모델을 설계하게 되었다. 이를 바탕으로 각 사업별 이슈에 맞추어 6시그마, 원가혁신, 현장혁신 등의 혁신활동을 수행하게 되었다. 혁신활동의 설계 및 적용은 혁신문제인식, 혁신활동수행, 성과공유라는 관점에서 ‘사업부별 어떻게 최적화 할 것인가’에 주안점을 두고 있다. 일반 기업들은 혁신활동을 시작하고 운영함에 있어서 전사차원의 마스터 플랜을 수립하여 획일적이고 통일된 방식으로 강력하게 추진하고 있다. 그러나 사례기업의 차별화 된 점은 전사차원의 수립과 동시에 사업부별 혁신 활동모형을 자율적으로 고민하여 사업부별 혁신활동 마스터 플랜을 정립하도록 한 것이다.

3.1.2 핵심 인재 양성 전략

기업의 비전을 실현하고 사회적 책임을 다하기 위해 무엇보다도 중요한 것은 조직의 역량이다. 전략적 측면의 혁신 인재 양성은 혁신과제를 수행하는 인재를 선택하는 것이 아닌 ‘기업의 미래를 책임질 차세대 리더를 선발하는 것’이라는 사고의 전환이 요구되었다. 기업의 전략적인 측면에서도 혁신활동과 함께 미래 경영자로서 갖추어야 할 역량 교육을 통한 인재 양성 전략이 체계적으로 추진되어야 했다. 왜냐하면 혁신의 수용성이나 혁신활동의 조직적 리더십은 인력에서 시작되고 인력의 전문성 수준에 따라 성공과 실패의 결과가 달라지기 때문이다. 사례기업의 경우 최고

경영층의 경영철학을 이해하고, 사업부를 이끌어 나갈 수 있는 차세대 리더를 양성하기 위해 임원 후계자는 육성방향에 따라 경영임원과 연구전문위원으로 구분하여 전사적인 차원에서 선발, 육성, 점검 활동을 실시하였다. 차세대 리더의 경우 팀장후보군, 기능전문가, G.E.C(Global Expert Candidate)로 구분하여 사업부 인재육성 위원에서 운영하였다. 각 부문 차세대 리더의 경우 전 임원과 해외법인장들과 함께 TPS일본연수에 참여하여 혁신 마인드를 재구축하였고, 혁신 DNA를 전파하기 위해 팀장 과정을 우선적으로 운영 한 후 전사원에 확산하였다.

3.1.3 CEO리더십

사례기업의 경우 조직 내 저항과 면역에 대한 대응으로 CEO가 변화관리의 주체가 되어 진행하였다. 첫째, ‘늦게 가도 함께 간다’ 는 마인드로 조직 전 구성원에 대한 교육을 실시하였다. 2009년 41차에 걸쳐 1,317명의 전 사원을 대상으로 교육을 실시하였으며, CEO가 매 차수마다 회사의 비전과 혁신방향에 대해 메시지를 직접 강의하고, 최고경영자의 혁신에 대한 의지를 표명하고 공유하였다. CEO의 강력한 리더십은 조직원들이 실패할까봐 전전긍긍하지 않아도 되고, 혁신가들이 알아서 하는 일이라고 떠넘기지 않고, 생산, 영업, 구매, 인사 등 실무부서에서 중심이 될 수 있었던 원동력이 되었다. 둘째, CEO를 중심으로 다양한 커뮤니케이션 활동을 실질적으로 실행하였다. 특히 매월 열리는 CEO현장경영 및 열린 간담회는 CEO가 직접 사업장을 방문하여 혁신 리더 및 현장의 애로사항을 수렴하고 해결함으로써 최고경영자의 의지를 전 직원이 공유할 수 있었다. 또한 혁신공로자, 가족들과 함께하는 만찬을 통해 조직에 대한 애사심과 충성도를 통하여 구성원들에게 긍정적인 사고를 갖게 하였다. 셋째, 외부 변화관리까지 고려하여 혁신활동의 추진 범위를 확대하고자 출자사 및 해외법인의 혁신활동을 적극 지원하였다. 넷째, 변화 유도가 가장 어려운 집단인 중간관리자에 CEO는 초점을 맞추었다. 실제 변화는 중간관리자 층에서 일어나야하기 때문에 중간관리자에게 가장 먼저 CEO의 혁신철학을 전파하고, 변화관리 과정을 도입하여 그 내용을 하위 직원에게 확산시키도록 함으로써 변화의 핵심자가 되도록 하였다. 마지막으로, CEO가 직접 찍은 자연을 담은 풍경 사진을 달력으로 만들어 임직원 및 고객, 협력사와 소통의 수단으로 활용되기도 하였다.

혁신을 이야기 하는 것은 쉽다. 그러나 혁신의 실행을 통해 완전히 변화하기는 쉽지 않다. 변화는 기업의 성과와 성장에 큰 영향을 미친다. 그러한 이유로 변화관리는 기업 환경과 시대에 맞게 지속적으로 진화되어야 하고, 기업의 전 역량을 동원하여 총력추진체제로 진행되어야 하며, 이를 진두지휘하는 책임자는 CEO가 되어야 한다.

3.2 시스템적인 측면에서의 세부 추진요소

3.2.1 혁신전담 조직체계

L사의 경우 국내에는 안양, 구미, 전주, 정읍에 공장이 위치해 있으며, 미국, 중국, 브라질, 베트남 등 16개 해외거점을 보유하고 있어 효과적인 혁신활동을 위해서는 관계부서 역할의 혁신활동 전담조직이 필요하였다. 주요사업장에 거주하던 전사혁신활동 조직을 본사로 이전하고, 2011년부터는 ‘전사 혁신활동의 체계화 및 고도화’를 이루기 위해 혁신활동 전담 조직을 CEO산하로 이관하여 운영하였다. Figure 3는 혁신전담 조직체계도이다.

Figure 3. Innovation Organization (●●● : Champion Innovation, ■ : Division Innovation)

전사혁신조직에서는 실질적 성과를 창출하는 맞춤형 혁신활동에 대해 지속적으로 고민하고 새로운 미래를 열어가는 내재화된 혁신문화 창조를 위해 혁신활동의 연구 및 도입을 검토하였다. 사업부의 애로사항을 종합하고 이에 대한 지원 사항을 해결하기 위해 타사 벤치마킹이나 주요혁신기법, 변화관리 프로그램에 대한 연구 등을 통해 전사적인 혁신활동이 성과창출과 연계될 수 있는 방안을 모색하였다. 반면, 사업부내 혁신전담 조직은 각 사업부의 혁신활동 프로세스인 과제 발굴, 실행, 사후관리의 주된 관리역할을 수행하며, 사업부의 실질적이며 자율적 혁신을 실행하고, 사업부장 주관의 혁신추진회의를 주관하고, 사업부의 혁신과제에 대한 일정관리 및 지원 사항을 종합적으로 담당하였다. 일반적으로 사업부내 혁신전담조직은 사업기획팀 소속으로 사업부의 전반적인 성과창출과 연계된 혁신활동을 기획하고 주관하는 역할을 담당하였다.

3.2.2 혁신관리시스템

사례 기업의 경우 본사와 사업장의 거리적 문제를 극복하기 위해 웹기반 혁신관리시스템이 절실히 필요하였다. 전략적으로 도출된 과제와 팀단위의 바텀-업과제에 대한 혁신활동 과제를 해결 방법론별로 과제관리시스템에 등록하고 DB에 저장된 과제를 점검하고 피드백하여 평가 및 보상까지 진행하는 전체적인 과정을 시스템으로 진행하고 있다. 과제 추진 전담자가 프로젝트의 전반적인 활동을 관리할 수 있고 과제 진행율을 시스템에서 목시관리 할 수 있어 프로젝트 일정에 대한 리스크를 줄일 수 있다.

Figure 4는 과제 완료 후 사후관리를 시스템에서 진행하는 화면이다. 과제리더 및 프로세스 오너를 1년 동안 지정하여 진행하기 때문에 과제 성과가 완료 시점에서 일시적으로 달성 된 것인지, 유지 관리되는 것인지 모니터링 할 수 있고, 현장에서 지속적으로 관리 할 수 있도록 하고 있다.

Figure 4. Project Management System

Figure 5는 목시 관리를 위한 사업부별 혁신추진 상황을 매월 종합적인 지표로 관리하는 대쉬 보드이다. 임원 Big-Y 항목을 제외한 다른 항목에 대해서는 사업부별 중점사항을 자율적으로 선정하여 운영하였다. 사업부별 미진한 혁신활동부분에 대하여 차월에 대한 실행 촉진방안을 마련하여 모색하고, 사업부별 전략과제인 임원 Big-Y 과제에 대해 심층 관리함으로써 성과 연계된 혁신활동을 실행할 수 있다.

Figure 5. Innovation Status Dash Board of Each Division

3.2.3 혁신방법론

L사에서는 전략과제 해결을 위하여 2007년부터 시작된 6시그마를 중심으로 VE(Value Engineering), LPS(L사형 TPS), 트리즈, 벤치마킹, 5S/TPM(Total Productive Maintenance), ISO 9000 등의 방법론이 주로 활용되고 있다. 2009년 도입한 LPS는 생산 현장의 생산성 향상, 리드타임 단축, 각종 낭비제거 활동에 적용되고 있다. 즉 실천 활동을 통하여 성공체험에 대한 실행력을 강화하고, 문제를 빠르게 해결하여 단기간에 개선성과를 창출 할 수 있다는 점

에서 LPS는 최적의 혁신활동방법론으로 자리 잡고 있다. 2010년부터 “성과 없는 혁신은 낭비이다.”라는 혁신철학을 바탕으로 성공체험을 통해 자발적 참여를 이끌어 낼 수 있는 좋은 수단이 되었다. L사의 경우 첨단부품소재 산업분야에서는 안정된 제조품질의 우위확보를 위해 기본적인 품질 시스템인 ISO 9000과 ISO/TS 16949, 안정된 설비관리를 보장하는 TPM/5S를 기본으로 하였다. 반면 기계산업분야의 경우 공통적으로는 원가절감을 위한 VE활동과 현장혁신중심의 LPS 활동이 활발하게 진행되었다. A사업부의 경우 강력하고 경제적인 친환경 엔진개발, 유선형 설계 및 콤팩트한 외형개발 등 개발과제를 위한 6시그마 기법 등이 주로 사용되고 있다. B사업부의 경우 정밀성형과 빠른 사이클 타임의 사출 성형기를 개발하고 제조·판매하는 사업부로 원가경쟁력을 향상시키기 위해 원가구조의 특성을 파악하는 VE활동을 적극적으로 진행하였으며, 제품개발을 위해 6시그마 기법 또한 주요기법으로 활용되었다. 또한 효율적인 작업장 활용을 위해 LPS 기법을 적극 활용하여 작업장 사용면적을 효율화하였으며, 3정5S를 활용한 현장 개선 활동이 활발하게 진행되었다. 사업부별 조직문화와 제품군이 다르기 때문에 사업부별 대표적인 혁신활동방법론이 필요하여 Table 3와 같이 정리하였다.

Table 3. Innovation Methodology of Each Division
(◎ : Strong relationships, ○: Low relationship, Blanks : No relationship)

사업부	혁신 목적 혁신 활동 방법론	경쟁우위						차별적 역량										
								프로세서				투입자원						
		고성능	차별성능	제조품질	원가	납기유연성	서비스	일반관리	개발	제조	마케팅	사람문화	재무자금	자재	기술	응용기술	설비	정보
전사공통	고객만족	◎	◎				◎											
	경영품질		◎	◎		○	○	◎	◎		◎	◎		◎	○		○	◎
	기업문화												◎					
	ISO, QS		○	◎					◎	◎								
	변화관리											◎						
	ERP				◎	◎	○	◎	◎	◎	◎	○	○	○				
	벤치마킹		○	○	○	○	○	◎	◎	◎	◎							◎
6시그마	○	◎	◎	○				◎	◎		○					○		
5S/TPM			◎	○					◎		○						◎	
A사업부	제품개발	◎	◎						◎							◎	◎	
	공정개발			◎	◎	◎				◎						◎	◎	
	DFM		◎	◎	◎				◎	◎						○		
	LPS					◎		○		○		◎		◎				
	JIT/윈		○	○	◎	◎				◎				◎				
	SCM				◎	◎				◎				◎				
	구조조정				◎			◎				○						
	e-비즈니스					○	◎				○	◎						◎
	동시공학		○	○	○	◎			◎	◎					○			
	IE				◎	◎				◎								
	CIM				◎	○				◎					○	○	○	
	VA/VE				◎				◎					◎	○	○		
	TRIZ																	
	Work out																	
B사업부	SCM				◎	◎				◎				◎				
	LPS					◎		○		○		◎		◎				
	e-비즈니스					○	◎				○	◎						◎
	VA/VE				◎				◎					◎	○	○		
	구조조정				◎			◎				○						
	아웃소싱				◎									◎				
C사업부	제품개발	◎	◎						◎						◎	◎		
	싱글PPM			◎						◎								
	LPS					◎		○		○		◎		◎				
	TRIZ																	
	BPR				○	◎		◎	◎	◎								○
아웃소싱				◎									◎					

D사업부	제품개발	◎	◎						◎						◎	◎		
	공정개발			◎	◎	◎				◎						◎	◎	
	아웃소싱				◎									◎				
	BPR				○	◎		◎	◎	◎	◎							○
	구조조정				◎			◎				○						
	TRIZ																	
	TOC																	
E사업부	LPS					◎		○			◎		◎					
	싱글PPM			◎					◎									
	LPS					◎		○		○		◎		◎				
	아웃소싱				◎								◎					
	제품개발	◎	◎						◎						◎	◎		
	공정개발			◎	◎	◎				◎						◎	◎	
	e-비즈니스					○	◎				○	◎						◎

3.3 인적자원 측면에서의 세부 추진요소

3.3.1 과제 추진 전담자 선정

혁신과제 중 전략과제인 임원 Big-Y과제는 사업전략을 해결하기 위한 과제인 만큼 전담자는 해당 업무의 전문가이며, 의사결정이 가능한 팀장급으로 선정하여 사업부별 핵심 과제를 수행 할 수 있도록 하였다. 팀리더와 풀타임 멤버는 일반적으로 현업을 벗어나 혁신과제에 몰입하는 방식으로 진행하였고, 그렇지 못한 과제리더의 경우에는 현업을 병행하여 수행하기도 하였다. 혁신 1기에는 과제추진에 있어 풀타임 운영방식으로 진행하였으나, 실질적인 풀타임이 불가능한 경우 형식적인 프로젝트 룬이 운영된 적도 있었다. 이후 조직의 자원 배분에 대한 역할을 사업부소 속에 맡겨 자율적으로 운영하게 하였다.

3.3.2 전문가 풀 육성

사례기업의 경우 전문가 풀 육성을 위해 6시그마 육성 체계를 보편화하여 ‘통합벨트체계’를 구축하였다. MBB(Master Black Belt)의 경우 주요혁신활동기법을 습득하고, 사업부 혁신활동전략을 수립할 수 있는 통합형 MBB로 육성하였다. 혁신활동기법에 따라 벨트 수준에 따른 차이는 다소 있으나 동일한 프로세스를 적용하여 육성하였다. 2014년까지 혁신인재 풀에 등록된 혁신리더 현황은 2009년 51명에서 2014년 257명으로 전문가 풀을 육성하였으며, 혁신방법론별 전문가 육성은 Table 4와 같다. 이 수치는 일반직 인원의 30%이상에 해당되는 인원으로써 조직 내 임직원들의 일하는 방식의 변화에 의미 있는 수치라고 할 수 있다. 양성된 혁신전문가들은 혁신과제 실행의 주체로서 전사혁신인재 풀에 등록되어 각 사업부 혁신 현안을 해결하는 중추적인 역할을 하게 되었다.

Table 4. Status of Certificated Innovation Experts

구분	벨트	'09년도 실적	'13년 실적	'14년 실적
MBB		3	15	15
6시그마	BB	10	26	29
	GB	23	80	87
VE	BB	-	12	8
	GB	-	7	20
LPS	KE	5	13	16
	KL	10	67	67
TRIZ	Level 3	-	-	1
	Level 2	-	4	14
계		51	232	257

3.4 문화적인 측면에서의 세부 추진요소

3.4.1 성과 보상 및 인사제도 연계

L사의 경우도 재무성과와 비재무성과 과제를 구분하여 해당되는 등급에 따라 금전적 보상을 실시하였다. 재무성과 과제는 정량적 값으로 나타나며 기업 이익에 영향을 미친 과제로 FEA 검증을 통해 객관성이 확보된 과제이며, 비재무성과 과제는 당장 손익에 영향을 주지 않으나 사업 영향도가 높은 과제로 프로세스 오너, MBB가 평가하여 정의하였다. 보상과제의 세부내용을 살펴보면, 과제관리시스템에 등록된 과제에 대하여 프로젝트 종료 후 1년 동안 사후관리가 완료된 과제로서 CTQ, KPI, 생산량, 판매실적등과 같은 기타 변수가 시스템을 통해서 확인이 가능한 과제에 한하여 보상하였다. 재무성과 기준은 10억원 이상 과제부터 0.5억원 미만인 과제까지 8등급으로 구분하여 차등 지급하였다. 비재무과제는 2가지 등급으로 구분하였고, 과제 평가 점수 95점 이상일 경우 100만원을 포상하였다. 또한 포상기준을 문서화하여 과제에 전담하는 혁신 인재들에게 동기부여와 사기를 진작시켜 성과 창출을 유도하였다. 과제에 참여하지 않는 직원들의 부정적인 인식을 배제하고, 실질적 효과에 대한 객관성을 확보하기 위해 투명하고 신뢰할 수 있는 재무성과 산정 기준과 과제 성과 인정 절차를 수립하여 과제 실행부터 완료평가, 사후관리, 평가·보상까지 과제성과에 대한 검증 및 모니터링을 실시하였다. 또한 인사 제도와 연계하여 승진·승격 시에 가점을 부과하거나, 관리자 이상 승진 시 GB취득은 기본 자격으로 정하였다. 전략적 과제나 실무부서에서 선정된 프로젝트는 일반 업무에 비해 어렵고 까다로운 문제이기 때문에 이에 대한 과제 성공여부에 상관없이 인사고과를 어느 수준 이상으로 보장해주는 방식을 채택하였다. 6시그마 뿐만 아니라 통합형 벨트 육성 체계와 이러한 성과 보상 및 인사 연계 제도는 과거보다 과제전담자 선정에서 자발적이고 우수한 인재가 선정되는 결과를 가져왔다.

3.4.2 성공사례 공유 및 전파확산

혁신활동의 성공사례에 대한 과정과 결과를 전 사원과 공유하고, 타 사업부에 전파함으로써 확산의 계기로 삼았다. 생활 속 혁신을 위해 2010년 혁신센터를 개관하여 즉 실천 과정에서 나오는 결과를 공유하고, 년 1회 성과공유회를 통해 우수사례를 발표하고 성과 우수자를 포상하였다. Table 5은 사례기업의 다양한 소통채널을 정리한 것이다. CEO가 직접 사업장을 방문하여 진행하는 'CEO와의 만남' 과 'CEO 현장경영'을 통해 현장의 성공사례를 사업부 내·외 및 출자사에 빠르게 공유하고 전파할 수 있었다. 전사혁신전담조직과 통합 MBB, 사업부내 혁신전담자가 모여

사업부의 혁신방향과 고민을 함께 이야기하고 마음가짐을 새로이 다지는 혁신전담자 교류회를 실시하였다. 이를 통해 새로운 목표 달성을 위한 각오를 다지며 힘들었지만 보람차고 함께하는 혁신동지애를 느낌으로 사업부 간 시너지가 발휘되었다.

Table 5. Communication Channels

소 통 채널	주 기	주 관
CEO와의 만남	1회/분기	전사 혁신
CEO현장 경영	1회/월	사업부 혁신전담
혁신추진회의	1회/월	사업부 혁신전담
혁신전담자 교류회	1회/분기	전사 혁신
혁신 성과 공유회	1회/년	전사 혁신
분임조 자량대회	2회/년	전사 혁신
품질혁신 한마당	2회/년	품질 경영
협력회사 성과공유회	1회/년	상생 협력
혁신활동게시판	1회/월	전사 혁신

혁신성과공유회는 1년 동안 혁신 활동에 참여한 챔피언부터 프로세스 오너, 과제전담자까지 한자리에 모여 공로자에 대한 격려, 화합과 축제의 장이 되며, 최고경영진으로부터 인정을 받을 수 있는 기회로 자리매김할 수 있었다. 또한 사업부 및 출자사, 협력사를 포함한 분임조 자량대회는 타부서와 다른 사업부에서 진행된 현장의 개선사항을 공유함으로 선의의 경쟁을 유발하고, 개선의 아이디어를 타 사업부에 전파·확산할 수 있었다. 이 밖에도 품질경쟁력 강화를 위한 ‘품질혁신 한마당’을 실시하고, 협력회사 경쟁력 강화와 동반 성장을 위한 ‘협력회사 성과공유회’와 ‘정기 간담회’를 실시하여 협력회사 간의 소통을 활성화하고 성과를 공유하였다.

3.4.3 기업문화의 정착

기업에서 혁신활동의 궁극적인 목표는 자사의 상황에 맞는 차별화된 기업문화로 정착하는 것을 의미한다. 즉 기업 구성원의 일하는 방식의 변화, 생각의 변화가 기업의 근본적인 변화를 주도하기 때문에 단순하게 혁신과제를 수행하는 가시적인 성과를 거두는 것을 목표로 하거나, 일부 소수의 핵심 인재를 양성하는 것을 목표로 한다면 혁신활동은 오래 지속될 수 없는 것이다. 기업은 혁신활동이 새로운 문화로 시작하거나 기존의 문화에 흡수시켜 제도화하기 위해서는 자사만의 전략적인 접근이 요구된다. 기업의 문화로 내재화하기 위해서는 조직 구성원들에게 혁신활동에 능동적으로 참여 할 수 있도록 동기 부여를 어떻게 하느냐가 관건이다. 또한 성과 보상과 인사제도의 연계, 혁신과제의 성공이 일회성으로 그치지 않고 다른 부문으로 확산, 전파될 수 있도록 문화적 측면의 접근이 요구된다.

사례 기업은 출범 이후 기업의 새로운 문화를 정착하기 위해 비전을 선포하고, 이를 달성하기 위한 혁신활동 모델을 새롭게 설계하였다. 전사차원의 획일적인 혁신모델이 아닌 사업부 특성에 맞는 차별화된 문화를 정착하기 위해 신뢰, 열정, 도전의 핵심가치를 정립하고, 전문성을 갖춘 인재, 유연하고 개방적인 인재, 변화를 주도하는 인재를 육성하고 있다. 기업문화의 정착을 위해 초기에는 ‘사업부 목표 합의 시 15%의 혁신지표’를 전사차원에서 반영하였으며, 소통기반의 혁신 문화 정착을 위해 ‘경영진/혁신리더 워크숍’을 진행하고, ‘CEO와의 만남’을 마련하여 격이 없는 대화를 통한 계층 간의 소통과 비전 및 혁신사상을 공유하고 있다. 사례 기업에서는 ‘혁신은 어떤 특별한 프로젝트를 수행하는 것이 아니라 지속적인 실행과 일상의 업무에서 낭비를 제거하고 효율성을 배가시키는 일상의 재발견이다.’라고 하였다. 또한 ‘성과 없는 혁신은 낭비이다.’라고 생각할 정도로 철저히 성과를 지향하는 계획을 세우고 강한

실행력을 바탕으로 결과를 도출하여 경영성과에 기여하는 혁신활동을 실시하였다. 성공체험을 통하여 자발적 참여를 이끌어 내고, 혁신성과에 대한 포상을 실시함으로써 동기부여의 원동력이 되었다. 사례기업의 기업문화는 아웃풋, 결과만이 중요하지 않은 서로가 함께하는 즐겁게 일할 수 있는 회사, 가족 같은 문화를 목표로 하고 있다. 여러 사업장과 사업부로 구성된 특성상 각 사업부별 다양한 조직문화 활성화 제도가 활발히 이루어지고 있는데, 스타크래프트 대회, 줄넘기 대회, 족구대회, 팔씨름 대회, 해피 패밀리 테이를 마련해 다양한 임직원 가족 초청행사를 통해 임직원 뿐만 아니라 더불어 가족들의 즐거움과 성장을 위해서도 노력하고 있다. 이 외에도 사업장 별 전문 심리 상담사 배치를 통해 임직원 정신 건강을 추구하고, 임직원들이 기업가치 창출의 핵심 주체로 인식해 일대일 멘토링 제도, 전문 교육 제도 등으로 임직원 역량 개발과 육성에 역점을 두고 있으며, 쾌적하고 편리한 근무환경을 제공하기 위해 끊임 없이 노력하여 누구나 일하고 싶은 행복한 일터 만들기에 앞장서고 있는 기업이다. 또한 파트너쉽이라는 경영철학을 통해 협력업체와 모회사, 회사와 직원과의 관계에 대해 강력하게 관계를 구축하고 있다. 상생 펀드를 만들어 국책사업에 도전하거나 차기 개발에 함께 참여해서 생산까지 같이 하고 있다. 또한 구매팀이라는 명칭에서 상생협력팀이라는 부서명칭도 바꾸고 이러한 것들을 통해 서로가 윈-윈하는 전략을 채택하여 자사만의 고유한 기업문화 정착을 위해 노력하고 있다.

3.5 혁신활동 성과

사례기업은 지속적인 혁신활동을 실시한 결과 지난 5년간 급격한 성장을 이루어 왔으며 2014년에는 출범 당시와 비교하여 약 3배 성장한 매출 2조원의 시대를 열었다. 성과창출형 혁신활동을 통하여 영업이익의 경우 2009년 169억이었으나, 2014년 568억의 효과를 거둘 수 있었다. 경영실적은 Figure 6과 같다.

Figure 6. Business Performance

자사의 상황에 맞게 사업부 맞춤형 혁신활동 모델에 근거하여 전략적 측면에서의 과제 도출과 혁신과제의 성공적인 수행, 핵심 인재 양성 프로그램의 운영과 함께 최고경영자중심의 변화관리 활동을 적극적으로 추진한 결과 2014년까지 혁신 전문가 풀에 등록된 혁신 인재가 일반직 인원의 33%에 해당하는 인원으로서 꾸준히 증가하였다. 또한 혁신활동의 재무성과 측면에서도 영업이익기여율 40%이상의 성과를 창출하였다. 사업부별 혁신활동 성과를 살펴보면 사업부별 혁신성과 지표는 생산능력배가, 설비종합효율, 수출 측면에서 Figure 7과 같이 향상됨을 알 수 있다.

Figure 7. Innovation Performance Indicators of Each Division

본 논문에서 제시한 11가지 성공요소들이 혁신활동 성과에 어느 정도 영향을 미쳤는지를 정량적으로 평가할 수는 없었다. 하지만 혁신활동에 참여한 직원들에 대한 설문조사를 통해, 각 요소들의 우선순위를 알아보았으며, 그 결과는 Table 6과 같다. 평가 결과 기여도는 상, 중, 하로 구분하였는데, 기여도가 높은 항목은 CEO리더십, 혁신방법론, 전문가 풀 육성, 그리고 기업문화 정착이었다.

Table 6. Priority of Innovation performance contributions
(● : High, ◎ : Medium, ○ : Low)

범 주	세 부 요 소	혁신성과 기여도에 대한 우선순위
전략적 측면	비전과 경영전략	◎
	혁신 인재 양성 전략	◎
	CEO리더십	●
시스템 측면	혁신전담 조직체계	◎
	혁신관리시스템	○
	혁신방법론	●
인적자원 측면	과제 추진전담자 선정	◎
	전문가 풀 육성	●
문화적 측면	성과보상 및 인사제도 연계	◎
	성공사례 공유 및 전파·확산	○
	기업문화의 정착	●

또한 전국분임조 경진대회에서 대통령상 금상을 수상하고, 일하기 좋은 100대 기업 대상을 3년 연속으로 수상하였다. 현재는 혁신 2기의 단계로 ‘성과 견인형 혁신’을 위하여 3C문화 정착을 위해 노력하고 있다. 한계를 돌파하는 도전(Challenge), 고정관념을 탈피하는 창조(Creativity), 팀간/동료간 팀워크 및 소통(Communication)을 통하여 글로벌 플레이어와의 겹을 줄이고, 이를 뛰어넘는 한계돌파 혁신을 본격적으로 실행하고 있다.

4. 결 론

본 논문에서는 유행현상을 극복하고 혁신활동을 성공적으로 실행하기 위한 필수 요소를 설계하였다. 성공요인에 대한 기존연구를 토대로 기업의 미션 및 비전에 연계된 전략적인 측면, 혁신 과제의 성공적인 수행 및 관리를 위한 시스템적인 측면, 혁신활동을 선도하고 변화관리를 주도할 인적 자원 측면, 그리고 혁신활동이 조직의 문화로서 정착될 수 있도록 하는 문화적인 측면으로 분류하여 필수 요소를 제시하였다. 기업 사례를 통하여 조직 문화와 제품군이 다양한 사업부의 혁신활동 추진을 위해 특성에 맞는 혁신활동 방법론을 제안하고, 혁신활동 추진의 필수 요소별 활용 사례를 각각 살펴보고 유효성을 검증하였다. 사례기업의 경우 조직문화와 제품군이 서로 다른 사업부가 통합되었기 때문에 전략적인 측면의 접근이 매우 중요하였다. 기존의 혁신모델이 아닌 사업부별 혁신활동 마스터 플랜을 정립하도록 하였다. 사업부에 맞는 비전과 경영전략을 수립하고, 사업부를 이끌어 나갈 수 있는 차세대 리더를 양성하기 위한 전략을 수립하여 육성하였다. 이러한 전략적 요소를 달성하기 위해서 시스템 측면에서 혁신활동 전담조직을 본사로 이전하고, 사업부소속의 혁신전담 인원을 배치하였으며, 사업부별 과제 특성에 따른 혁신활동 방법론을 통해 자율적인 혁신활동을 전개하였다. 성과 창출형 과제 수행을 위해 과제 추진 전담자 선정 및 차별화된 혁신활동 기법을 습득한 전문가 풀을 양성하였다. 마지막으로 문화적 측면에서는 출범 이후 기업의 문화를 정착하기 위한 비전을 새롭게 선포하였고, 성공체험을 통하여 자발적 참여를 이끌어 내고, 혁신성과에 대한 포상을 실시함으로써 동기부여의 원동력이 되었다.

본 논문은 오랫동안 혁신업무를 수행한 경험을 바탕으로 기업이 혁신활동을 올바르게 채택하고 도입함에 있어 위험 부담을 줄이고, 기업의 혁신활동의 효과성을 향상시키는데 도움을 주고자 하였다. 혁신활동을 도입하고 수행하고자 하는 기업들은 무조건 유행을 좇아 수행하기 보다는 기업의 조직문화, 현재 진행하고 있는 혁신활동과의 수용정도, 그리고 수행에 필요한 적절한 자원의 제공능력, 일관성 있고 지속적인 관심과 변화관리를 통해 기업의 문화로 정착될 수 있도록 해야 한다. 유행하는 특정 방법론에 의존하기 보다는 필수요소에 입각한 고유의 경영철학에 바탕을 둔 창의적인 혁신활동을 추구하는 자세가 더욱 필요하다고 본다. 본 논문이 혁신활동을 올바르게 도입하고, 효과적인 방법을 찾아 추진하고자 하는 기업에게 기초적인 자료로 활용 될 수 있기를 기대한다.

REFERENCES

- Balogun, J., and Hailey, V. H. 2004. *Exploring Strategic Change*(2nd ed.). London: Prentice Hall.
- Choi, E. 2006. "The Study of Management Innovation by TIM." Master's Thesis, Myongji University.
- Foster, R., and Kaplan, S. 2001. *Creative Destruction: Why Companies that are built to last under Perform the Market and How to Transform Them*. New York: Crown Business.
- Hall, L. M., Bodenhamer, G. B., Bolstad, R., and Hamblett, M. 2001. *The Structure of Personality*. Vermont: Crown House Publishing.
- Higgins, H. S., and Hogan, T. P. 1999. "Internal Diffusion of High Technology Industrial Innovations: An Empirical Study." *Journal of Business and Industrial Marketing* 14(1):61-75.
- Higgs, M., and Rowland, D. 2005. "All Changes Great and Small: Exploring Approaches to change and its Leadership." *Journal of Change Management* 5(2):121-151.
- Hoang, D. T., Igel, B., and Laosirihongthong, T. 2006. "The Impact of Total Quality Management on Innovation: Findings from a Developing Country." *International Journal of Quality and Reliability Management*

- 29(9):1092–1117.
- Jang, K. S., Kim, Y. B., and Koo, I. S. 2010. “A Study on the Relationship between Innovation Activity and Business Results – Focused on the Small and Medium Manufacturing Enterprises.” *Journal of the Korean Society for Quality Management* 38(4):512–520.
- Jung, S. C. 2012. “A Study on the Evolution of Innovation Activities in the Manufacturing Sector: Focusing on POSCO.” PhD diss., Chonnam National University.
- Lee, Y. K. and Rye, T. S. 2014. “The Effects of Six Sigma Success Factors and Innovation Capability on Innovation Performance.” *Journal of the Korean Society for Quality Management* 42(3):509–522.
- Millar, C., Hind, P., and Magala, S. 2012. “Sustainability and the Need for Change: Organizational Change and Transformation Vision.” *Journal of Organizational Change Management* 25(4):489–500.
- Moon, H. Y. and Chang, S. J. 2015. “A Study on the Effect of Innovation Performance through Business Innovation Activities and Techniques for the Small & Medium size Company.” *Journal of the Korean Society for Quality Management* 43(2):151–168.
- Nadler, D., and Tushman, M. 1998. *Strategic Organization Design*. Illinois: Scott, Foresman and Company.
- No, K. H. 2010. “Management Innovation and Change Management : Longitudinal Case Analysis of LG Chem, Ltd.” PhD diss., Hanyang University.
- Scholz, C. 1987. “Corporate Culture and Strategy: The Problem of Strategic fit.” *Long Range Planning* 20(4):78–87. doi:10.1016/0024-6301(87)90158-0.
- Snee, R. D., and Hoerl, R. W. 2003. *Leading Six Sigma*. London: Prentice Hall.
- Van de Ven, A. H., and Sun, K. 2011. “Breakdowns in Implementing Models of Organization Change.” *Academy of Management Perspectives* 25(3):58–74.