The Blueprint Innovation : Korea Way for Goal Driven Innovation

Wan Seon Shin & Jin Sung Yu
Department of Systems Management Engineering
Sungkyunkwan University

Abstract

본 논문은 '블루프린트 혁신' 개념을 소개한다. 목표 가시화를 통해서 혁신의 성과와 몰입력을 극대화시키는 혁신방식을 정리한 것으로서 새로운 혁신개념을 정립하는 것을 목적으로 한다. 여기서는 블루프린트 혁신의 개념, 비전경영과의 차이점, BPI의 전개방식 등을 사례를 통해서 제시한다.

1. 서론

조직의 목표는 경쟁우위를 선점하는 것이다. 경쟁우위를 결정하는 주체는 고객과 시장이며 그들의 요구는 끊임없이 변하기 마련이다. 그래서 기업들은 고객과 시장의 요구에 대응하는 것을 최우선 과제로 삼고 경영을 한다. 많이 만드는 능력이 요구되던 시대엔 생산성이 경영의 핵심 과제였다. 제품의 품질이 중요한 시기엔 품질관리로 대응했다. 서비스 품질에 대한 요구가 거세지자 고객만족경영이 대두되었다. 안전에는 안전경영, 기술개발엔 기술경영, 신속한 배송에는 스피드 경영, 프로세스 혁신에는 리엔지니어링, 그리고 디자인 경쟁력을 위해서 창조경영이 탄생되었다.

결국 고객과 시장의 요구는 그에 대응하려는 경영혁신 개념을 탄생시키기 마련이다. 현대 경영은 '고객과 시장의 무한한 요구'에 무엇으로 대응하는가 하는 것이며 결코 한 가지 경영혁신 도구로는 대응할 수가 없게 되었다. 리엔지니어링이 만병통치약처럼 적용되는 것을 안타깝게 생각한 마이클 해머도 '아젠다'를 저술하여 고객과 시장의 요구에 종합적인 관점으로 대응해야 한다고 강조했음을 주목해야 한다. 6시그마 도입으로 많은 기업들이 종합적인 경쟁력 강화를 도모하곤 있지만 이 또한 다양한 변형으로 기업에 정착되고 있는 것이 정확한 현실이다.

한국의 기업 성장은 혁신이라는 단어로 함축될 수 있을 정도로 단기간에 급성장을 하였다. 수많은 기업들이 세계적으로 공유되고 있는 혁신개념을 적용하지 않고서도 혁신의 결과를 만들어내었다고 볼 수 있다. 이처럼 분명한 목표제시를 토대로 단기간에 성과를 달성시키는 경영혁신사례를 집중적으로 조명할 필요가 있다. 본 논문에서는 그러한 목표지향 경영혁신을 '블루프린트 혁신'이라는 개념을 지칭하고, 블루프린트 혁신의 개념, 비전경영과의 차이점 및 BPI의 전개방식을 소개한다.

2. 블루프린트 혁신

블루프린트 혁신을 달성한 기업들은 특별한 보편적으로 명명되는 혁신 방법을 활용하지 않고서도 탁월한 성과를 거두었다. 대표적인 기업으로서는 마이크로소프트, 인텔, 휴렛 패커드, 존슨앤존슨, 삼성전자 반도체 사업부문, 안철수연구소 등이 포함된다. 이들 기업의 사례분석을 통해서, 어떻게 해서 스스로 변화와 혁신을 추구하며 장기적으로 우수한 성과를 거둘 수 있었는가를 살펴본다.

마이크로소프트 : 마이크로소프트는 매출액 283억7천만 달러(2002년 기준), 전 세계 직원 수가 5만여 명인 세계적인 소프트웨어공급업체이다. 구성원들의 업무수행 과정을 세세하게 모니터링 하는 장치나 시스템이 없음에도 불구하고, 구성원들은 1주일에 60시간 이상씩 회사에 나와 일한다고 한다. 또한 5만 명이 넘는 대규모 조직임에도 불구하고, 이들을 통제하는 별다른 근무수칙 하나 없다고 한다. 그러면서도 세계적으로 가장 시장 가치가 높은 회사 중의 하나로 산업을 리드하고 있다. 이러한 성공비결은 무엇일까? 마이크로소프트에서는 인재를 선발하는 기준이 '빌 게이츠와 가장 비슷한 사람만 뽑는다.'는 것이다. 즉, 마이크로소프트의 목표달성을 위한 인재만 뽑겠다는 강한 의지이다. 도전적이고, 성실하고, 창의적으로 일하고자 하는 열정과 의지를 지닌 사람만이 마이크로소프트의 일원으로 참여할 수 있다는 기업인재상이 깔려 있는 것이다. 구성원과 회사가 추구하는 가치가 동일할 경우, 구성원들의 목표달성을 위한 몰입 수준이 높다. 실제로 마이크로소프트에서는 프로젝트를 추진할 때, '비전설명서와 개요사양서'를 작성하여 프로젝트를 진행시킨다고 한다. 비전설명서란 제품개발 목표를 설정하는 짧은 문서이다. 개요사양서는 비전설명서에 기초하여 제품 비전을 달성하는 요건을 제시하고 근본적인 제품특징을 기술한다. 즉, 구성원은 최종 제품의 모습을 상상하며 목표달성을 위해 스스로 변화와 혁신에 몰입하는 셈이다

인텔 : 1980년대 초, 인텔은 일본생산업체에 밀려 메모리 칩 생산을 포기할 정도로 생존의 위기에 몰린다. 이러한 경영위기를 극복하기 위해 1986년 '인텔, 마이크로컴퓨터 회사'라는 슬로건을 내걸고 변화와 혁신에 몰두하였다. 그 결과, 전 세계 반도체 산업의 1위 기업으로 자리 잡을 수 있었다. 앤드류 그로브는 이때의 경영위기를 '죽음의 계곡'이라고 표현했다. 죽음의 계곡을 성공적으로 통과하기 위해서 그는'당신의 반대쪽까지 통과해서 돌아보았을 때회사의 모습에 대한 정신적인 이미지를 만들어내는 것'을 첫 번째 과제로 꼽았다. 이 이미지는 가시화하기 쉽도록 명확해야 함은 물론, 지치고 혼란에 빠진 구성원에게 전달 가능하도록 뚜렷해야 하는 것이 전제 조건이다. 이미지가 공유가 되기만 하면, 구성원은 죽음의 계곡을 통과하기 위해 스스로 살 길을 찾으며 헤쳐나간다고 그로브는 말한다.

삼성전자 반도체 : 삼성전자 반도체는 지난 30년간 기술혁신을 기반으로 누적매출 110조원에 이익 29조원 규모의 사업성과를 거두었다. 삼성전자 반도체의 성장 여정은 그렇게 순탄한 것이 아니었다. 오일쇼크, 정부의 반대, 미국과 일본의 견제 등 많은 경영위기가 있었다. 그러나 이병철 회장이 1983년 2월 일본 도쿄에서 "반도체 사업에 그룹의 명운을 걸었다"고 선언한 이후 그해 12월 64K D램을 세계 세 번째로 개발하면서 현재까지 승승장구 해왔다. 이러한 성공

<표 1> 초일류 기업의 블루프린트 혁신

구 분	Before	Blueprint	After
마이크로소프트	·신생기업 ·신규시장 개척	제품개발의 청사진 - 비전설명서 - 개요사양서	·세계적인 소프트웨어 개발공급 업체 ·매출액 283억7천만 달러
인텔	·80년대 초 일본생산업체로 인한 경영위기	회사의 정신적인 이미지 "인텔, 마이크로 컴퓨터 회사"	·세계 최대 마이크로프로세서 생산기업 ·2005년 매출 388억 달러
삼성전자 반도체	·반도체의 후발업체 ·오일쇼크 및 정부의 반대	일본을 이기자! 기술력 2배 향상	·지속적인 기술혁신 ·누적매출액 110조원

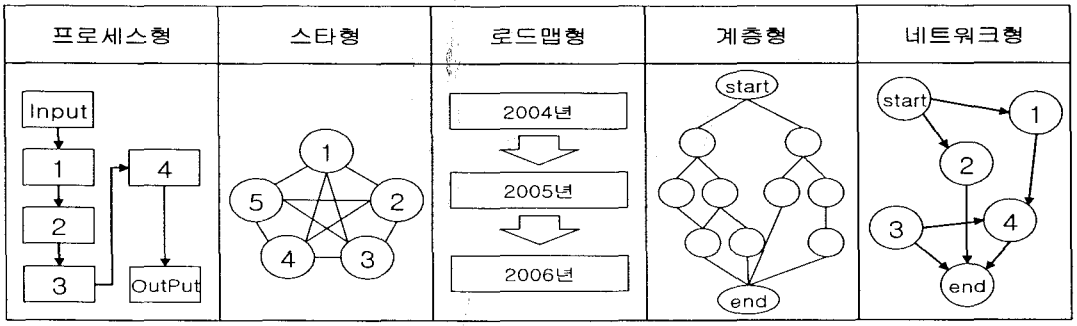
의 배경은 '일본을 이기자!'라는 구성원 공감대가 있었기에 가능했다. 16메가 D램을 개발한 진대제 전 사장, 256메가 D램을 개발한 황창규 현 사장도 일본을 이겨보겠다며 삼성전자 반도체에 합류했다고 한다. 삼성반도체의 혁신 리더십의 중심은 기술혁신에 있었다. 기술력을 배가시켰을 때 성취할 수 있는 경영비전을 가시적으로 공유하면서 기술혁신과 경영혁신에 총력을 쏟았던 것이다. 반도체 용량을 1년에 2배로 향상시키는데 성공하여 '황의 법칙'을 탄생시킨 황창규 사장의 리더십이 바로 그러한 혁신 성과를 잘 보여주고 있다.

이들 기업의 혁신여정의 공통점은 세간에 공유될만한 특별한 혁신 메커니즘을 적용하지 않았다는 점이다. 특별한 프로세스나 시스템적 접근방식 없이 모두가 인정하는 혁신성과를 이루어낸 것이다. 블루프린트 혁신(이하 BPI)은 그러한 혁신방식을 함축적으로 정의한 것이다. 즉, '가시적 청사진으로 혁신비전을 공유하고 전개방식을 명확화'하는 창의적 혁신방식을 총체적으로 지칭하는 신조어이다. 청사진을 확보하면 혁신에 대한 몰입을 발휘하는 탄력적인 혁신방법을 선호한다고 볼 수 있다. 혁신 과정 그 자체를 혁신하는 진정한 혁신이라고 할 만하다. BPI는 전개패턴이 탄력적이라는 것이 특징이다. 혁신이 가능한 방식은 모든 방식을 동원하는 전일성(Holistic) 접근방식을 선호한다. BPI 전개의 대표적인 패턴은 크게 5가지로 구분할 수 있다. 프로세스형, 스타형, 로드맵형, 계층형, 그리고 네트워크형으로 <그림 1>에 각 패턴이 도식적으로 제시되어 있다. 비전과 목표에 대한 블루프린트를 설정한 후, 목표 달성에 필요한 핵심요소를 도출하고 이들에 대한 관계설정을 통해서 단계적으로 혁신과정에 착수한다. 혁신 요소들의 연결고리를 찾아서 산발적이면서도 독자적인, 때로는 유기적인 관계를 유지하는 것이 BPI의 특징이라고 할 수 있다.

3. BPI와 비전경영과의 비교분석

2006년, LG전자의 김쌍수 부회장이 '비전을 공유하자. 조직의 비전과 개인의 비전이 조화되면 일이 즐겁다'라며 비전경영을 제시해 눈길을 끌고 있다. 비전경영이란, 기업의 핵심이념과 그것을 구현하기 위한 목표, 즉 미션으로 이루어진 비전을 구성원에게 제시함으로서 비전달성에 대한 열정과 동기부여를 고취시키는 경영을 말한다. 혼란스러운 경영환경에서 기업의 나아갈 방향과 구성원의 공감대를 이끌어 내기 위하여 많은 기업들이 비전을 선포한다. 비단 기업뿐만 아니라, 중앙정부기관 등 비영리 단체들도 앞 다투어 비전선포식을 갖는다. 하지만 비전을 선포한다고 해서 변화와 혁신에 성공하는 것은 아니다. 비전공유는 전략 및 실행과제로 연계되어야만 보다 구체적으로 실행모드로 접어들 수 있다.

BPI와 비전경영은 혁신과 변화에 대한 비전을 제시하고 비전달성에 필요한 대책을 강구하는 것이 유사점이다. 하지만 혁신추진과정에서의 구체적인 로드맵 공유 측면에서는 차이점이 크다고 볼 수 있다.



<그림 1> BPI 패턴

<표 2> 5W2H에 근거한 BPI와 비전경영 비교분석

5W2H		Blueprint	Vision
When	목표달성기간	중/단기적	장기적
Where	목표지역(국내외)	명시적	명시적 (대개 글로벌)
Who	혁신의 주체	암묵적 또는 명시적	암묵적 또는 명시적
What	대상사업	명시적	암묵적 또는 명시적
How	달성방법	명시적	없음
How much	달성목표	가능성 있음	원대함 또는 모호함
Why	당위성 or 공감대	'왜'하는지 분명함	원대함 또는 모호함

구체적으로 어떤 차이가 있는지 '5W2H'를 이용하여 BPI와 비전경영을 <표 2>에 비교하였다. 비교분석 결과, BPI와 비전경영은 크게 네 가지의 차이점이 있는 것으로 나타났다.

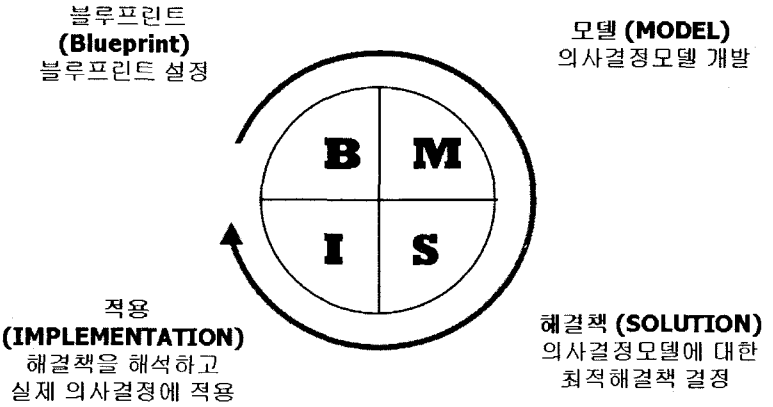
첫째, 'When' 즉, 목표달성기간이 다르다. BPI는 목표달성기간이 약 2~5년 정도로 중/단기적인 반면 비전경영은 약 5~10년 이상으로 장기적이다.

둘째, 목표를 달성하기 위한 방법을 나타내는 'How'가 다르다. BPI는 변화와 혁신에 대한 길잡이 역할을 수행하기 때문에 구성원에게 목표달성을 통해서 성취할 수 있는 구체적인 결과를 가시적으로 공유한다. 비전경영은 목표제시에 초점을 맞추고 있어 정성적인 공감대 확보에 초점을 맞춘다.

셋째, '세계 1위', '600억 달러 달성' 등 달성목표를 나타내는 'How much'가 다르다. BPI는 달성 가능성이 있는 목표를 구성원에게 제시하는 반면, 비전경영은 달성목표가 원대하거나 모호한 경우가 많다.

넷째, 목표달성의 당위성 또는 공감대를 제시하는 'Why'가 차이가 있다. BPI는 '왜 목표를 달성해야 하는가'를 분명히 제시하지만 비전경영은 모호한 경우가 많다.

이들 차이점을 종합적으로 살펴볼 때, 비전경영에서는 혁신 추진방향과 목표달성 후의 모습에 대한 구성원이 상상하는 그림이 각기 다를 수 있다. 이는 변화와 혁신에 대한 성과와 몰입 수준의 저하로 이어져 혁신 저항세력에게 빌미를 제공하곤 한다. BPI는 이러한 단점을 보완하여 구성원이 상상하는 목표달성 후의 모습을 구체적으로 제시하게 함으로써 변화와 혁신에 대한 저항을 최소화하고 몰입력을 극대화시킨다.



<그림 2> BPI의 전개방식

4. BPI 전개방식

창의적인 경영혁신의 특징을 함축적으로 정리하려는 연구의 일환으로 제시된 BPI의 전개 방식은 <그림 2>과 같이 크게 4단계로 요약될 수 있다. 첫 번째 단계에서는 블루프린트를 설정한다. 목표한 바를 가시화시키기 위해서 구성원의 공감대를 이끌어낼 수 있는 블루프린트를 개발하는 것에 초점을 맞추고 있다. 이 과정에서는 다양한 브레인스토밍과 벤치마킹이 동원된다. 두 번째 단계인 모델 단계에서는 목표달성에 요구되는 목표성취 모델을 도출하는 것이다. 앞서제시한 바와 같이 5가지 모형을 제시하며 때로는 각 마디에서 다양한 방법이 동원되기도 한다. 세 번째 단계인 해결책 단계에서는 모형의 각 마디에 해당되는 부분을 해결하는 것에 초점을 맞춘다. 이 과정에서 기존의 소그룹, TFT, 지식경영, 혹은 6시그마의 문제해결 기법들이 활용되기도 한다. 네 번째 적용단계에서는 해결책을 종합하여 적용한다. 이러한 4가지 과정이 순차적으로 이행되고 주기적으로 모니터링 되어 BPI 미션성취의 가능성을 높인다. 환류 개념은 리더십의 우선순위를 확보하고 피드백을 강화하는 지속성을 보장한다. 시행착오를 최소화하려는 노력이라고 볼 수 있다

5. 결론

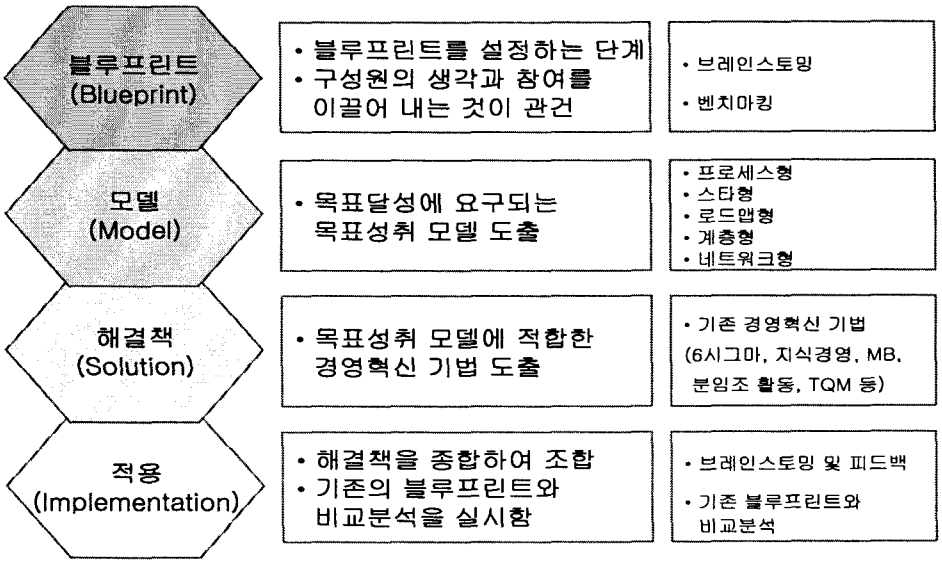
본 연구에서는 특별한 혁신방식을 도입하지 않고서도 지속적인 변화와 혁신에 성공한 기업사례를 통하여 블루프린트 혁신(BPI)의 개념을 정립하고 접근방식을 제시하였다. 혁신의 청사진을 확보하는 일이 혁신의 최우선핵심과제라는 발상에 기반을 둔 것으로 실증적 고찰에 연구방향을 두고 있다. 아직 연구초기 단계에 있지만, BPI는 혁신시대에 주어진 틀에 얽매이기 보다는 조직의 자율과 창의를 활성화시키려는 혁신리더에게 어울리는 방식이라고 할 수 있다. 형식이 구애받지 않는다는 유연한 사고방식이 오히려 더 강력한 혁신성과의 근원으로 작용할 수 있기 때문이다.

BPI가 진일보한 연구결과로 인정받기 위해서는 보다 많은 초일류기업의 혁신사례를 조사 분석하여, 혁신 목표, 과정, 성과의 특징을 체계적으로 분류하여 BPI의 타당성과 활용성을 향상시켜야 할 것이다. 또한, BPI 적용과정을 보다 정교하게 정리하여 목표지향적 혁신 (Goal-Driven Innovation)을 선호하는 조직이 새로운 혁신개념으로 적용할 수 있도록 해야 할 것이다.

[참고문헌]

[1] Michael A. Cusumano, Microsoft Secrets, Simon & Schuster, 1998

[2] James C. Collins, Building Your Company's Vision, *Harvard Business Review*, pp. 65-77, 1996. 9



<그림 3> BPI 세부 접근방식