

## 중소기업의 가치혁신역량진단과 혁신전략 설정에 관한 연구 -가치혁신툴(VIQ)의 활용을 중심으로-

이원일\*

<sup>1</sup>국립한밭대학교 경상대학 경영회계학과

### The study on the Diagnosis of SMEs Innovation Capability for the Value Innovation and Innovation Strategy -Focused on the Utilization of the VIQ(Value Innovation Quotient)-

Won-Il Lee<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Department of Management & Accounting, Hanbat National University

**요약** 본 연구에서는 가치혁신역량 진단툴(VIQ)을 활용하여 중소기업의 가치혁신역량을 진단하고 조직혁신전략의 방향을 설정한 사례를 고찰하여 시사점을 도출한다. 조직내 가치혁신을 이루기 위하여 조직내 가치혁신역량이 어느 정도 되는지 측정하는 툴이 바로 가치혁신역량 진단툴인 VIQ(Value Innovation Quotient)이다. 조직내에서는 이러한 가치혁신툴을 통하여 조직혁신역량을 진단하는 것을 넘어서 조직혁신 방향을 설정할 수 있다. 본 연구에서는 이러한 진단툴을 활용하여 실제로 대덕특구 내에서 성장하고 있는 IT기업을 선정하여 분석하고 이를 바탕으로 혁신전략을 수립한다. VIQ결과를 반영하여 혁신전략은 3가지로 도출되었다. 첫째, 급변하는 외부환경에 대응하기 위하여 비즈니스 인텔리전스 활동 및 시나리오 플래닝 등 유연한 전략계획 체계를 구축한다. 둘째, 의사결정 차원에서 신속한 의사결정 체계를 구축한다. 셋째, 이러한 전략실행의 기반이 될 수 있도록 유연한 조직체계를 구축한다. 즉, 임파워먼트 및 유연한 의사소통체계를 구축한다. 본 기업분석 사례와 같이 변화와 혁신의 중요성은 많은 기업이 인지하면서도 이러한 변화와 혁신의 잠재력을 측정하기는 쉽지 않으나 VIQ를 활용하여 기업의 현재 혁신역량을 진단하고 향후 대응방안을 모색할 수 있다.

**Abstract** This study diagnosed the innovation capability of SMEs by utilizing the VIQ(Value Innovation Quotient) and deduced the innovation strategy. VIQ is the diagnosis tool for measuring the innovation capability of the SMEs focusing on the value innovation. SMEs can utilize this tool for diagnosis and deduce the innovation strategy. This study selected the high-growth venture company- K company and analyse it and deduced the innovation strategy. Innovation strategy can be as follows; Firstly, agile strategy formulation tool such as business intelligence and scenario planning should be adopted for the flexible business planning. Secondly, speedy decision making process should be made. Thirdly, open communication and empowerment process should be made. This paper can present the method of evaluating and diagnosis of value innovation capability of SMEs and innovation strategy formulation process.

**Key Words** : Value Innovation Quotient, Diagnosis of Innovation Capability, Innovation Strategy

### 1. 서론

현재의 불안정하고 급변하는 초경쟁환경에서 기업의

변화와 혁신은 가장 중요한 생존조건이 되었다[1,2]. 이러한 외부환경변화에 대응하여 기업은 지속적으로 변화와 혁신을 추진해야 하며 이러한 활동을 통하여 기업은 외

\*Corresponding Author : Won-Il Lee(Hanbat National Univ.)

Tel: +82-42-821-1293 email: [tech201@hanbat.ac.kr](mailto:tech201@hanbat.ac.kr)

Received October 12, 2014

Accepted March 12, 2015

Revised(1st December 1, 2014, 2nd December 22, 2014)

Published March 31, 2015

부환경과 조직내부와의 적합성을 유지하게 되어 생존하게 된다고 할 수 있다[1,2].

현재 초경쟁환경의 본질은 매우 불안정하고 잘나가는 기업들도 일시에 몰락해버리는 경우가 있는데 이는 기존 기업이 영위하고 성공할 수 있었던 기존환경이 갑자기 변해버리는 급격한 환경변화 때문이라고 할 수 있다[1,2].

이러한 환경에서 생존하기 위해서는 기업은 외부환경 적합성을 추구해야하고 이러한 적합성 추구전략이 바로 변화와 혁신전략이 될 수 있는 것이다[2, 5]. 변화와 혁신을 통하여 외부환경에 적합하게 지속적으로 조직적응을 하는 기업은 생존과 지속적 성장이 가능할 것이며, 외부환경과 내부적합성이 떨어지는 기업은 성과가 지속적으로 하락하여 몰락하게 될 것이다[2, 5].

이러한 변화와 혁신의 필요성은 많은 기업이 인정하면서도 조직의 혁신잠재력이 어느 정도 되는지는 주기적으로 평가하지 않고 있다. 조직이 외부환경과 적합성을 유지하면서 지속적으로 생존하기 위해서는 조직의 가치혁신이 지속적으로 담보되어야 한다[3,4]. 지속적인 가치 창출을 하는 기업만이 생존과 더불어 성장이 가능하기 때문이다.

이에 본 연구에서는 가치혁신역량 진단틀(VIQ)를 활용하여 중소기업의 가치혁신역량을 진단하고 조직혁신 전략의 방향을 설정한 사례를 고찰하여 시사점을 도출한다. 조직내 가치혁신을 이루기 위하여 조직내 가치혁신역량이 어느 정도 되는지 측정하는 틀이 바로 가치혁신역량 진단틀인 VIQ(Value Innovation Quotient)이다[3,4].

조직내에서는 이러한 가치혁신틀을 통하여 조직혁신역량을 진단하는 것을 넘어서 조직혁신 방향을 설정할 수 있다. 본 연구에서는 이러한 진단틀을 활용하여 실제로 대덕특구내에서 성장하고 있는 IT기업을 선정하여 분석하고 이를 바탕으로 혁신전략을 수립하였다.

본 논문에서는 기업이 외부환경에 적합성을 가지고 생존하기 위해서는 변화와 혁신역량이 필요하다는 이론에 기반 하여 실제로 사례분석을 실시한 논문이다. 사례 분석 대상으로 대전의 고성장하는 기업을 선정하고 가치혁신진단틀(VIQ)을 혁신역량진단에 활용하고 실제 혁신전략을 수립하였다. 본 논문은 이러한 이론적 배경과 실제 혁신진단틀을 활용하여 사례를 분석하고 조직의 방향까지 제시하였다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 조직의 변화와 혁신

새로운 와해성기술이 계속 출현하는 현재 경영환경에서 생존하는 조직이 되기 위해서는 변화와 혁신역량을 조직은 보유하여야 하며, 기존의 성공공식만을 유지하는 기업은 도태될 것이다[5,6,7].

기업은 구체적으로 변화와 혁신의 실행을 위하여 먼저 조직혁신역량을 구축해야할 것이다. 급변하는 초경쟁환경하에서 생존하는 조직이 되기 위해서는 변화와 혁신역량을 보유하여야 하며, 기존의 성공 공식만을 유지하는 기업은 도태될 것이다[1,2]. 그러므로 구체적으로 이의 실천을 위해서는 먼저 조직역량을 보유하여야만하고, 이후 기술혁신역량(제품혁신과 공정혁신)을 갖추어야 한다[6,7,8]. 이렇게 조직혁신과 기술혁신역량을 선순환적으로 순환하여야 조직이 지속적으로 경쟁우위를 유지하면서 생존할 수 있는 것이다[5,6,7].

현재 초경쟁환경에서 기업이 변화와 혁신을 추진할 때 무엇이 문제가 될 것인가 고찰하는 것은 중요하다. 전략, 조직, 문화가 외부환경과의 적합성을 가져야 혁신전략이 성공을 할 수 있는데, 조직구조는 변화가 가능하지만 이에 따른 조직문화의 전략적 변화가 필요하다[9].

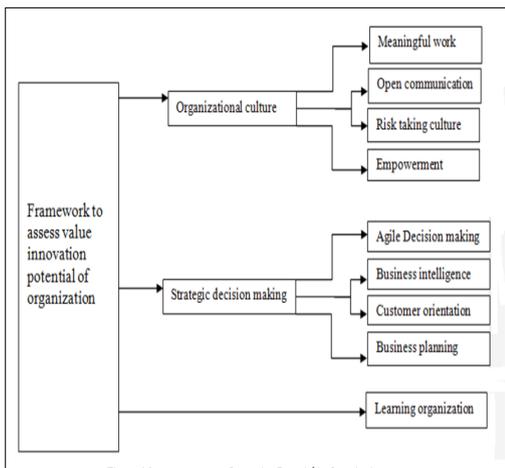
로쉬(1986)는 전략적 변화의 장애요인으로 문화관리를 들었다[9]. 전략적 변화에 장애요인: 문화의 관리(Managing Culture: Invisible Barriers to Strategic Change) 논문에서 전략적 문화관리를 강조하였다[9]. 즉, 로쉬는 전략적 변화, 즉 혁신전략을 추진할 때 문화의 관리를 제대로 하지 못하면 실패할 수 있으며, 유연성제고, 새로운 비전제시 등 다양한 문화극복 방법을 제시하였다[9]. 즉, 기업이 혁신전략을 추진할 때 기업내 문화관리를 하지 못하면 실패할 수 있으며 조직내 새로운 비전제시, 유연성 제고 등의 방법을 통하여 기존 조직관성을 벗어 나야 한다[9]

### 2.2 가치혁신역량진단틀(VIQ)의 고찰

이러한 조직혁신을 추진하기 위해서는 기업의 혁신역량이 어느정도 되는지 파악하고 이에 대응하여 혁신전략을 추진해야 한다. 이러한 조직의 변화혁신역량의 진단을 위하여 가치혁신역량진단틀(VIQ: Value Innovation Quotient)이 개발되었다[3,4]. 가치혁신진단틀은 기업의 변화혁신역량 잠재력이 어느정도 되는지 평가하는데 있

어 매우 유용한 측정지표가 될 수 있다[3,4]. 가치혁신진단틀의 주요측정지표는 의미있는 일(meaningful work), 개방형 커뮤니케이션(open communication), 위험감수문화(risk taking culture), 임파워먼트(empowerment), 민첩한 의사결정(agile decision making), 비즈니스 인텔리전스(business intelligence), 고객지향성(customer orientation), 유연한 사업계획(agile business planning), 학습조직구축(learning organization)로 하위지표가 구성되어 있다. 이러한 가치혁신역량진단(VIQ)를 통하여 조직의 조직내 변화혁신 역량을 파악할 수 있으며 혁신관련 문화를 확인하여 조직혁신역량진단과 조직혁신의 방향성을 설정할 수 있다.

가치혁신진단틀의 세부지표의 프레임워크는 [Fig. 1]과 같이 조직문화(Organizational Culture) 측면과 전략적 의사결정(Strategic Decision making) 측면에서 고찰되어질 수 있다[3,4].



[Fig. 1] Structure to Assess Innovation Potential in Organizations, Source: Vivekanand B. Khanapuri et al(2011)

가치혁신진단틀은 전체적으로 조직의 변화혁신역량이 어느정도 있는지 조직문화적인 측면에서 고찰하도 타당하다고 할 수 있으나 이를 세부적으로 변화 혁신역량을 담지하고 있는 조직문화측면과 외부환경에 얼마나 유연하게 대응할 수 있는 의사결정 프로세스, 동향파악, 전략수립역량을 보유여부 측면에서 고찰되어 질 수 있다 [4].

조직문화 측면에서는 의미있는 일(meaningful work), 개방형 커뮤니케이션(open communication), 위험감수문

화(risk taking culture), 임파워먼트(empowerment)로 구분된다[3,4]. 의미있는 일은 업무에서 각 개인이 조직과 고객에게 영향을 미치는 지에 대한 것이다. 개방형 커뮤니케이션이란 부서간 원활한 의사소통체계를 만들고, 구성원의 의견을 적극적으로 반영하는 것이다. 위험감수문화란 새로운 기회포착을 위하여 민감하게 대응하고 위험을 무릅쓰고 환경변화에 적극적으로 대응하는 것이다. 임파워먼트란 직원들이 업무처리에 있어 독자적으로 자율성을 가지고 일을 추진하는 것이다[3,4].

전략적 의사결정 측면에서는 민첩한 의사결정(agile decision making), 비즈니스 인텔리전스(business intelligence), 고객지향성(customer orientation), 유연한 사업계획(agile business planning)으로 구분되어 진다[3,4]. 민첩한 의사결정이란 의사결정을 외부환경을 고려하여 유연하게 실시하는 것이다. 비즈니스인텔리전스란 외부환경 동향 및 시장변화를 감지하고 파악할 수 있는 역량이다. 유연한 사업계획이란 시나리오 플래닝 기법 등을 활용하여 외부환경에 대응하여 전략계획을 유연하게 세우는 것이다[3,4].

이의 기반이 되는 학습조직구축(learning organization)도 있다. 학습조직은 조직이 새로운 역량을 탐색하기 위하여 조직을 새로운 것을 배우는데 적합하도록 학습지향적으로 구축하는 것이다[3,4]. 이러한 세부지표의 구분은 [Table 1]에 세부적으로 정리되어 있다.

[Table 1] Sub-index of VIQ(Value Innovation Quotient), Source: Vivekanand B. Khanapuri et al(2011), Revised

Category	Sub-index
Organizational Culture	<ul style="list-style-type: none"> <li>· meaningful work</li> <li>· open communication</li> <li>· risk taking culture</li> <li>· empowerment</li> </ul>
Strategic Decision Making	<ul style="list-style-type: none"> <li>· agile decision making</li> <li>· business intelligence</li> <li>· customer orientation</li> <li>· agile business planning</li> </ul>
Infra index	<ul style="list-style-type: none"> <li>· learning organization</li> </ul>

### 2.3 기업역량 진단관련 선행유사연구 고찰

기업의 가치혁신역량 진단 관련하여 VIQ 측정지표의 예도 가치혁신역량과 유사하게 혁신문화를 리더십, 전략, 인적자원, 공동체, 환경, 창조성, 위험, 경영차원에서 통합적으로 측정하는 방법이 CIMS에서 제안되었다[13]. 이

러한 혁신역량의 통합적 측정방법에서는 리더십은 영감, 소유권, 진실성지표를 포함하며, 전략은 비전, 목적, 소통지표를 포함한다. 인적자원은 교육, 참여, 동기부여지표를 포함하며, 공동체는 소통, 기여, 협업지표를 포함한다. 환경은 표현, 전망, 영감지표를 포함하고, 창조성은 통찰력, 능력, 차별화지표를 포함한다. 위험은 권한위임, 한계, 책임지표를 포함하며, 경영은 인식, 지원, 모니터링지표를 포함한다. 이러한 지표를 기반으로 기업의 혁신문화를 측정하여 외부환경에 대응할 수 있는 변화역량이 어느정도 갖추어져 있는지 파악할 수 있는 것이다. 이러한 혁신문화를 측정하는 지표들은 상호연관되어 있고 상위 지표와 하위지표간에 상호영향을 주고 있다[13].

이외에도 말콤볼드리지모델을 활용하여 변화와 혁신을 위하여 관련지표를 측정하는 방안이 모색되고 있다 [14]. 즉 글로벌 경영품질 스탠더드모델과 비교하여 혁신관리평가에 활용하는 방법이라고 할 수 있다. 이는 조직의 변화와 혁신을 위하여 말콤볼리지의 세부지표를 측정하고 관리하는 방법이다. 말콤볼드리지에서 구체적으로 다루고 있는 지표는 리더십, 전략계획, 고객중시, 정보 및 분석, 인적자원, 프로세스관리, 사업성과 등이며 이러한 지표를 측정하여 변화역량이 어느정도 되는가 고찰할 수 있다. 과거에 말콤볼리지 모형이 품질구현역량중심으로 측정되었다면 이제는 이모형이 변화와 혁신을 위한 로드맵(The Baldrige Criteria May Provide Such a Roadmap for Change)으로 제시될 수 있다[14]. 즉 말콤볼리지의 세부지표를 통합적으로 고찰하여 내부역량이 구축정도에 따라 미래변화역량의 역량을 가지고 있는지 판단할 수 있는 것이다.

### 3. 사례연구 : 가치혁신역량진단 사례

#### 3.1 기업선정배경

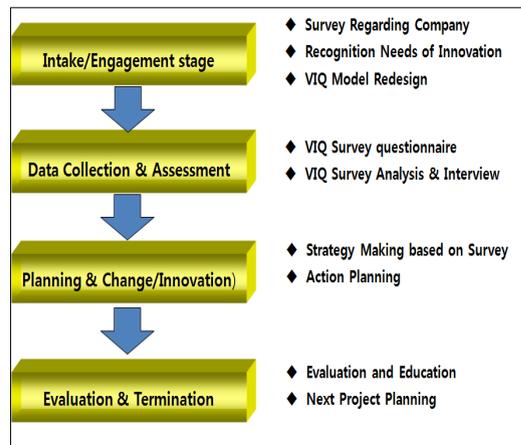
대덕특구내 위치한 K 기업은 창업이후 지속적인 성장을 하는 기업으로, 현재 기업부설연구소, 해외사업본부를 신설하고 성장전략을 추진하고 있다. 창업이후 고속성장 과 더불어 조직규모가 급격하게 커지게 되었으며 이러한 과정 중에 변화와 혁신역량 진단이 필요하게 되었다.

이러한 때에 대덕특구의 이노베이션바우처 지원 프로그램에 의하여 K 기업의 가치혁신역량 진단과 혁신전략 수립 연구가 진행되었다. [15]. 이노베이션바우처 지원

프로그램이란 대학의 지식, 자원, 역량을 교수가 활용하여 기업지원을 하는 산학협력 프로그램이다[15]. 본 연구는 이러한 기업과 대학과의 매칭프로그램을 활용하여 기업이 선정되고 기업의 가치혁신역량이 진단과 혁신전략 연구가 진행되게 된 것이다[15]

#### 3.2 가치혁신역량 진단 프로세스

K 기업의 경영층 인터뷰 및 내부자료를 검토하여 기업성장단계와 현재 변화혁신의 필요성을 다음과 같이 검토하였다. K 기업은 창업이후 지속적 고속성장을 하여왔으며, 현재 변화와 혁신 진단을 바탕으로 혁신경영체계를 추구하여야 할 단계라고 할 수 있다. 현재 새로운 성장 및 도약을 위해서는 내부 조직정비 및 새로운 혁신전략의 추진이 필요하다고 할 수 있다. 기업의 변화혁신역량 진단프로세스는 [Fig. 2]와 같이 설정하였다. 먼저 변화와 혁신의 필요성 부문에 대한 고찰, 조직의 통합적 고찰 후 혁신역량진단 (VIQ)를 통해서 개선방안을 모색하고 세부적으로 혁신전략을 수립하는 것이다.



[Fig. 2] Framework for the analysis of VIQ of K Company

- 1) 컨설팅 개입단계(Intake/Engagement stage)
  - 기업관련 자료조사, 변화혁신 니즈 파악, VIQ 측정모델로 접근 확정하였다.
- 2) 자료조사 및 사정단계(Data Collection & Assessment)
  - VIQ 측정모델로 접근을 위한 설문지 제작 및 조사분석, 인터뷰 등 진단하였다.
- 3) 변화혁신을 위한 계획수립단계 (Planning & Change/Innovation)

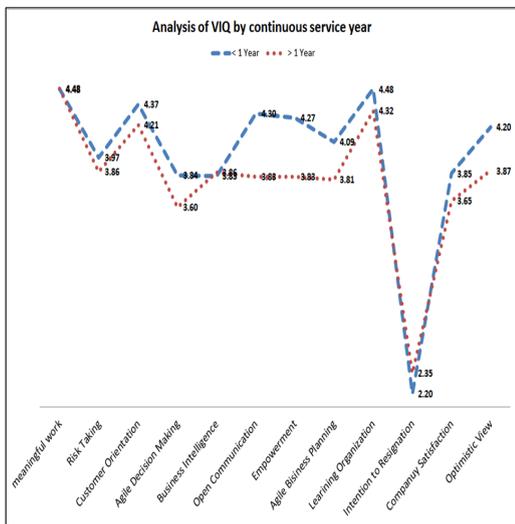
- VIQ 측정결과를 바탕으로 부족한 부분에 대한 심층분석, 부족부분 개선을 위한 계획 수립 및 세부 실천계획 마련하였다.

4) 평가 및 종결단계(Evaluation & Controlling)

- 컨설팅과 관련 변화 혁신을 위한 교육추진과제 검토, 차기 혁신과제 도출하였다.

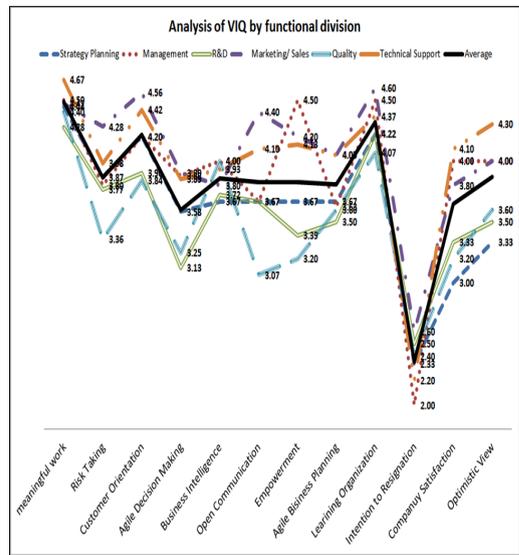
3.3 가치혁신역량 진단분석

2013년 10월 14일부터~10월 18일 일주일간 VIQ설문지를 배포하여 전직원이 설문에 응답하였다. 총 59부 중 56부가 분석에 사용되었다. 근속연수별, 업무분야별, 직위별 다차원적으로 분석을 실시하였다. 각 분석차원별로 조직내 혁신역량을 고찰할 수 있다. 근속연수별로 1년미만 구성원들이 열린의사소통, 임파워먼트, 유연한 사업계획, 미래낙관을 더하고 있는 것으로 나타났으나 창업초기부터 생활하였던 1년 이상 근속연수의 구성원들이 관련 지표에 있어 다소 낮은 것으로 나타났다. 분석내용은 [Fig. 3]과 같이 제시되었다.



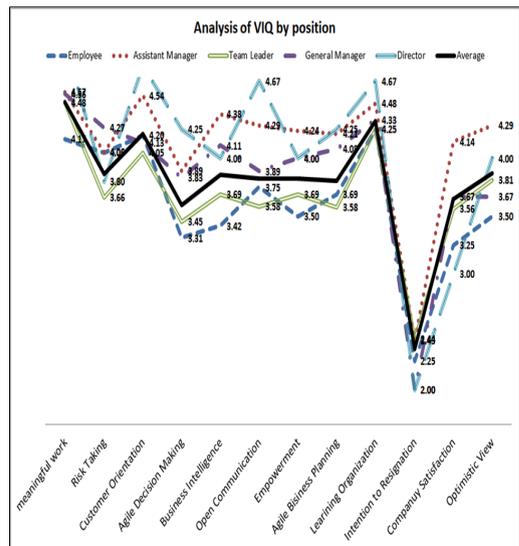
[Fig. 3] Analysis of VIQ by continuous service year

업무분야별로는 마케팅/영업분야에서 VIQ 모든 지표 부분- 위험감수성, 고객지향성, 외부동향파악, 유연한 사업계획 등에 높게 나타났으나, 연구개발부문과 품질관리 부분은 상대적으로 낮게 나타났다. 분석내용은 [Fig. 4]와 같이 제시되었다.



[Fig. 4] Analysis of VIQ by functional division

직급별로는 임원급, 실장급 등 상위경영층은 모든 부분에서 높게 나타났으나 팀장, 사원급 등 실무담당자들의 혁신역량인지수준이 낮게 나타났다. 분석내용은 [Fig. 5]와 같이 제시되었다.



[Fig. 5] Analysis of VIQ by position

기업내부의 VIQ분석외에도 대덕연구개발특구내 다른 벤처기업의 VIQ 측정치와도 비교 분석하였다. 분석결과 K 기업의 분석결과는 일반벤처기업 보다 높은 수준을 나타냈다.

#### 4. 가치혁신역량진단(VIQ)에 따른 혁신전략 수립

본 연구에서는 VIQ모델을 활용하여 K 기업의 가치혁신역량을 진단하였으며 이러한 진단결과와 주요 팀장들과 별도의 논의를 통하여 K 기업의 가치혁신역량 강화와 관련된 주요 이슈들을 다음과 같이 5가지로 도출하였다.

이는 외부환경 동향과약을 위한 인텔리전스 활동을 더욱 강화하는 것, 유연한 전략경영체계를 구축하는 것, 조직 임파워먼트를 통한 팀원 역량강화를 추진하는 것, 연구개발부분과 마케팅/영업부분과의 관계역량을 강화하는 것, 상위경영층과 실무진과의 커뮤니케이션 역량을 강화하는 것 등이 될 수 있다. 이러한 5가지 주요 이슈는 [Table 2] 에 정리되어 있다.

[Table 2] Major Issues Analysis by Diagnosis of VIQ and Interview of team leader

Issue Analysis		Major Issues
1	Business Intelligence and Reaction Function is needed for environment scanning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In VIQ analysis, the average of external environment analysis, flexible strategic planning is higher, however, more agile system is needed for sustainable competitive advantage.</li> <li>• For this agile system business intelligence and reaction function are needed.</li> </ul>
2	Speedy Strategy(goal) Execution System is needed	<ul style="list-style-type: none"> <li>• After the through analysis of external environment, speedy strategy/goal execution system should be prepared.</li> <li>• For this speedy decision making, open communication system, learning organization system should be prepared.</li> <li>• Based on this system, the execution capability for organizational flexibility should be prepared.</li> </ul>
3	Organizational Capability enhancement is needed through the empowerment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• For flexible organization the top management can not wholly take the responsibility of decision making of organization.</li> <li>• Through the delegation of power and authority of decision making, the empowerment system should be made.</li> <li>• The score of meaningful work, empowerment, learning organization is more than average, however, systematic empowerment system should be prepared.</li> </ul>

4	Relation Capability Building for Marketing and R&D for Synergy is needed	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generally, the gap between marketing and R&amp;D is existed, however, the VIQ analysis reveal that the gap is higher in organization.</li> <li>• The relation capability building for marketing and R&amp;D for synergy should be prepared from product concept development to marketing communication.</li> </ul>
5	Communication Capability building between Top Management and Team leader is needed	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The huge gap is existed between top management and team leader in VIQ Analysis.</li> <li>• So communication capability building is needed through the workshop and formal/informal meeting.</li> </ul>

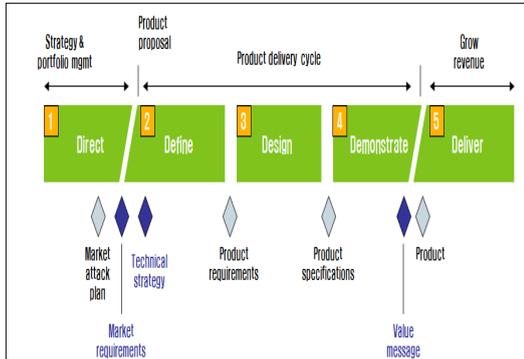
이러한 VIQ를 반영한 이슈분석을 기반으로 혁신전략 방향을 다음의 3가지로 도출하였다.

첫 번째 전략방향은 급변하는 외부환경에 대응하기 위하여 비즈니스 인텔리전스 활동 및 시나리오 플래닝 등 유연한 전략경영 체계를 구축하는 것이다. 외부환경에 능동적으로 대응하기 위해서는 조직은 외부환경변화를 끊임없이 탐색해야 하며 다양한 방식으로 대응하여야 한다[10] 이를 위하여 구체적으로 K기업은 미래예측기법의 일환으로 시나리오 플래닝, 로드맵 기법 등의 도입을 추진하여 활용하여야 한다. K 기업은 기존사업 외에도 신규로 추진하는 다양한 사업이 있다. 이러한 다양한 사업에 대한 미래 시나리오 플래닝을 추진하고 이에 따라 미래시장상황과 제품에 따라 로드맵을 세부적으로 추진하여 시장상황에 능동적으로 대응할 수 있는 체계를 구축해야 할 것이다.

두 번째 전략방향은 K 기업이 외부환경에 대응하여 유연하게 움직이기 위해서는 전략수립과 더불어 이를 즉시 실행할 수 있는(action-oriented) 실행체계 구축하는 것이다. 먼저 K기업의 기업전략과 경쟁전략, 기술전략과 연계성을 강화하는 것이다. 특히 기술전략은 기업전략과 경쟁전략과 유기적으로 움직일 수 있도록 고려하여야 한다[10]

또한, [Fig. 6] 와 같이 연구개발부분과 마케팅부분간의 관계역량 강화를 위해서 제품기획 단계부터 실제 시장 런칭 단계까지 유기적인 협력관계 구축방안에 대해서 모색이 필요하다[11]. 일반적으로 마케팅부분과 연구개발부분간에는 갭이 존재하나 이것이 조직경쟁력을 크게 떨어뜨리는 요인이 될 수도 있다[11]. 실제로 K 기업의 가치혁신역량진단(VIQ)조사시에서도 큰 차이가 존재하

였다. 이에 제품컨셉개발부터 실제 가치전달을 위한 마케팅 전부분에서 있어 관계역량 강화를 위한 전략이 추진되어야 한다. 이러한 유기적인 연계체계를 갖추기 위해서는 마케팅부문과 연구개발 부문간에 정기적 미팅과 워크숍 등을 추진하는 것도 바탕할 수 있지만 이러한 연계를 로드맵 툴등의 활용을 통하여 조직차원에서 지원해야 한다.



[Fig. 6] R&D-Marketing Integration Process, Creating Synergy between Marketing and Research and Development, Source: Gail L. Rein(2004)

세 번째 전략방향은 상위경영층과 실무진과의 커뮤니케이션 역량강화와 임파워먼트 체계 구축하는 것이다. 상위경영층과 실무진사이의 논의진전을 위하여 로드맵이나 포트폴리오 등 다양한 커뮤니케이션 툴 활용을 통하여 상호의견교환과 논의를 진전시킬 수 있도록 한다. VIQ 결과에서도 실무팀장들의 VIQ가 상대적으로 상위경영층보다 낮게 결과가 도출되었으므로 실무팀들의 임파워먼트 방안을 고려가 필요한 것으로 나타났다. 임파워먼트 전략이 추진되어지기 위해서는 이 두가지 권한위양과 동기부여 차원에서 임파워먼트 전략을 모두 추진해야 한다[12]. 먼저 권한위양측면에서 현재 K 기업은 너무 많은 직급체계를 가지고 있으므로 이를 간소화하여 권한간 단계를 줄이는 작업이 필요로 하며 문서의 중요도에 따라서 해당직급에서 완결체계를 이루어 권한위양체계를 구축하는 것이 필요하다. 동기부여측면에서는 K기업에서 종업원의 자기효능감 증진차원에서 조직내 존재하는 무기력 야기 요소들을 파악하여 제거하고 참여적 방법, 모방, 교육 등의 방법을 통하여 무기력 요소를 제거한 자리에 긍정의 임파워먼트를 강화해야 할 것이다.

## 5. 결론과 시사점

본 연구에서는 가치혁신역량 진단툴(VIQ)를 활용하여 중소기업의 가치혁신역량을 진단하고 조직혁신전략의 방향을 설정한 사례를 고찰하여 시사점을 도출하였다. 조직내 가치혁신을 이루기 위하여 조직내 가치혁신역량이 어느정도 되는지 측정하는 툴이 바로 가치혁신역량 진단툴인 VIQ(Value Innovation Quotient)이다. 조직내에서는 이러한 가치혁신툴을 통하여 조직혁신역량을 진단하는 것을 넘어서 조직혁신 방향을 설정할 수 있다. 본 연구에서는 이러한 진단툴을 활용하여 실제로 대덕특구 내에서 성장하고 있는 IT기업인 K 기업을 선정하여 분석하고 이를 바탕으로 혁신전략을 수립하였다.

VIQ결과를 반영하여 혁신전략은 3가지로 도출되었다. 첫째, 급변하는 외부환경에 대응하기 위하여 비즈니스 인텔리전스 활동 및 시나리오 플래닝 등 유연한 전략 계획 체계를 구축한다. 둘째, 의사결정 차원에서 신속한 의사결정 체계를 구축한다. 셋째, 이러한 전략실행의 기반이 될 수 있도록 유연한 조직체계를 구축한다. 즉, 임파워먼트 및 유연한 의사소통체계를 구축한다.

본 기업분석 사례와 같이 변화와 혁신의 중요성은 많은 기업이 인지하면서도 이러한 변화와 혁신의 잠재력을 측정하기는 쉽지 않으나 VIQ를 활용하여 기업의 현재 혁신역량을 진단하고 향후 대응방안을 모색할 수 있다. 본 연구에서 제시된 가치혁신진단툴(VIQ)은 조직전체의 혁신역량을 다차원적으로 고찰하여 조직이 외부환경 변화에 민감하게 대응할 수 있는 변화역량을 얼마나 담지하고 있는지 측정하여 줄 수 있는 좋은 측정도구라고 할 수 있다. 현재까지 CIMS 혁신문화진단, 말씀몰드리지 경영진단법 등 다양한 측면에서 조직의 현재 역량과 문화를 진단하기 위한 측정툴이 개발되어 왔다. 그러나 본 연구에서 제시한 가치혁신툴(VIQ)을 통하여 기업의 개인 수준, 집단수준, 조직수준의 다양한 변수에 관하여 다차원적으로 통합적으로 고찰이 가능하다고 할 수 있다. 본 연구에서는 이러한 조직의 가치혁신역량을 진단하는 것에 머무르지 않고 실제적으로 혁신추진팀의 인터뷰 및 관련 조사를 통하여 실제 혁신전략을 수립하였다. 본 연구에서는 이러한 혁신전략 수립 프로세스를 사례연구를 통하여 고찰하였지만 이러한 진단과 전략 수립 프로세스를 다른 기업에도 보완하여 적용할 수 있을 것이다.

현재와 같이 기업의 외부환경이 급변하고 조직이 외부환경에 끊임없이 적응하여 변화와 혁신을 추진하여야

하는 상황에서 본 연구에서는 외부환경변화를 위한 가치 혁신툴(VIQ)을 활용하여 조직역량을 다차원적으로 고찰하여 보고 실제 혁신전략을 수립하였다는 측면에서 큰 의의가 있다. 이렇게 중소기업에서는 가치혁신역량진단과 혁신전략수립을 통하여 향후 조직혁신 실행과 연계하여 지속적인 변화 혁신 선도가 가능할 것이다. 또한, 이를 매년 조직진단 툴로 활용하여 이러한 혁신역량 진단을 주기적으로 추진하여 변화와 혁신을 선도할 수 있는 역량을 내재화하고 경영운영의 루틴으로 활용할 수 있을 것이다.

## References

- [1] R.A. D'Aveni(1994), Hyper-Competition, Simon & Schuster, 1994
- [2] R.A. D'Aveni(1995), "Coping with hypercompetition: utilizing the new 7S's framework," *Academy of Management Executive* vol. 9, pp 45-57, 1995.
- [3] Aiman-Smith et al.(2005), "Assessing your organization's potential for value innovation", RTM(Research Technology Management), March-April.
- [4] Vivekanand B. Khanapuri et al(2011), Assessing Value Innovation potential of Indian Organization, March 28-30, 2011, International Conference on Technology and Business Management
- [5] Chung(2011), *Strategic Technology Management*, ParkYongSa, 3rd edition, 2011, pp397-443.
- [6] Chung(2012), *Technology and Management*, KyeongMunsa, 2nd edition, 2012, pp 49-52
- [7] WonYoung Lee(2010), 「Technology Economics」, Seongneung Press, pp 167~pp 171
- [8] Frederick Betz(2011), *Managing Technological Innovation, Competitive Advantage from Change*, John Wiley & Sons  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/9780470927564>
- [9] Lorsch, Jay W. (1986), *Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change*, *California Management Review*, 28: 96-109  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/41165187>
- [10] SRI(2001), *Applying Scenarios to Enhance a Technology Strategy*, Technology Management Part, Session 9, SRI, 2001.
- [11] Gail L. Rein(2004), From experience: Creating Synergy between Marketing and Research and Development, *Journal of product innovation management*, 2004 vol. 21

pp 33-43

DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00052.x>

- [12] Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo(1988), *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*, *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3 (Jul., 1988), pp. 471-482  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/258093>
- [13] Heather Yurko(2013), *Building your innovation culture*, CIMS Newsletter, Jan/Feb, 2013
- [14] Jim Smith(2014), *A Roadmap for the Future*, *Quality Magazine*, Jun, 2014
- [15] <http://dit.or.kr/>

## 이 원 일(Won-Il Lee)

[정회원]



- 2007년 8월 : 연세대학교 대학원 경영학 박사
- 2012년 3월 ~ 현재 : 국립한밭대학교 경상대학 경영회계학과, 창업경영대학원 교수

<관심분야>

기술혁신전략, 벤처전략, 혁신클러스터