

LG 전자 가전사업본부(DAC)의 혁신과 변화관리

문근찬*

이 사례는 LG전자 가전사업본부(LG Electronics Digital Appliance Company: DAC)에서 수행된 1989년 이래의 경영혁신과 변화관리에 대해서 다루고 있다. 변화와 혁신은 경쟁 속에서 시장의 검증을 받아야 하는 기업으로서 선택의 여지가 없는 필수사항이라 할 만하다. 그러나 대기업이 전사적인 규모의 혁신을 성공적으로 수행하는 것은 성공 자체에서 기인한 관료적 성향으로 인하여 쉬운 일이 아니다. 대기업에 있어서 혁신과 변화관리의 어려움이 여기에 있다.

한 때 DAC는 한국 내 가전 산업에서 선두의 위치에 있었으나 제품 수명주기 상 쇠퇴기에 속하는 사업을 재도약 시켜야 하는 이슈와 함께, 1989년의 노사분규, 1994년의 급속한 시장가격 하락, 그리고 1997년의 IMF경제위기 등의 위기를 맞았다. 그러나 DAC는 이들 주요 위기를 경영혁신의 기회로 활용하여 20 여 년에 걸쳐 지속적으로 혁신활동을 전개함으로써 이제 세계 3위의 가전 업체가 될 정도의 경영 성과를 창출했다.

이 사례의 목적은 DAC가 수행해 온 혁신의 역사로부터 대기업이 추구하는 대규모 경영혁신과 변화관리의 성공요인을 확인해 보고자 하는 것이다. 사례를 통해 저자는 DAC 혁신과정의 주요 성공요인을 세 가지 차원으로 제시할 수 있었다. 논의된 혁신과 변화관리의 성공요인은 첫째, 사업 혁신과 조직 역량 혁신의 차원을 균형 있게 추구한 점, 둘째, 변화관리 단계의 올바른 실천, 그리고 셋째, 적절한 혁신활동 지원 도구의 채택 등이다.

주제어: 혁신, 변화관리, LG전자 DAC사업본부

1. DAC 혁신의 개요

1.1 도입

슘페터는 1912년에 간행된 저서 '경제발전의 이론'에서 정태적 균형 상태에 있는 경제에 '혁신'을 가져오게 하고 동태적인 경제발전을 생겨나게 하는 구체적인 계기로서 '생산 제요소를 새로운 형태로 결합시키거나 또는 생산 제 과정을 변혁시키는' 능동적 경제주체로서 기업가의 개념을 제시했다. 그에 따르면 경제발전은 균형적 성장을 하는 것이 아니고 어떤 균형 파괴적 요인에 의해서 동태적으로 변화한다는 것이다. 여기서 혁신의 계기를 만드는

주체가 곧 기업가다(김영래 2004, 3). 이렇듯 혁신은 전형적으로 기업가적인 기능이다. 드러커는 혁신은 기업가적 경영의 본질이며, 그 과정은 배우고 실천할 수 있다고 했다(Drucker 1985, 150).

그러나 혁신에는 하나의 모순이 존재하는데, 이는 혁신을 하는 것이 기업의 본분임에도 불구하고 혁신에는 커다란 저항이 따른다는 점이다. 특히 산업에서 주도권을 잡고자 하는 식의 영향력이 큰 혁신일수록 기업가나 구성원에 심리적인 저항감을 일으킬 수 있다. 왜냐 하면 혁신에서 야기될 불확실성과 온갖 변화는 이제까지의 가치관을 부정하는 것이 될 수 있고, 혁신의 결과가 구성원들의 기존 질서나 기득권을 위협할 수 있기 때문이다. 이와 같이 혁신의 당위성에 대해서는 누구나

논문접수일: 2008. 06. 04. 게재확정일: 2009. 10. 09.

* 한국사이버대학교 경영학부 교수(kcmoon@mail.kcu.ac)

동의하면서도 현실적으로는 혁신에 따른 변화를 수용하는 일은 조직 내 구성원의 저항으로 인하여 말처럼 쉽게 이루어질 수 없는 어려움이 내포되어 있다. 여기에 혁신을 수행하는 과정, 즉 변화관리의 어려움이 있다.

변화관리란 변화 노력을 이끄는 리더와 새로운 전략이 실행되리라고 기대하는 구성원 간의 대화를 관리하고, 변화의 성공에 핵심적인 감정을 관리하는 것이다(Duck 1993; Fox Shaul and Yair Amichai-Hamburger, 2001). 그런데 변화관리가 성공적으로 수행되기 위해서는 투입되는 활동들이 상호작용을 거쳐 산출물로 전환되는 조직활동들의 단계적 순서로 정의될 수 있으며, 변화는 이들 필요한 단계를 빠짐없이 거쳐야만 성공적으로 수행된다고 했다(Beer et al. 1990, Kotter and Cohen 2002). 이와 같이 변화관리의 주된 관심은 구성원의 감정 측면에 대한 고려와 변화관리 단계의 이행에 있다.

종래 혁신의 주제는 단순히 기업 내부의 프로세스에 초점이 맞추어지는 경우가 많았다. 그러나 혁신의 결과 세계적 경쟁력을 갖게 된 기업들에 대한 연구로부터 이제 혁신의 대상은 프로세스 뿐 아니라 산업 전체의 구조를 바꾸는 차원으로 확대되면서 전략적 혁신 혹은 가치 혁신 등의 용어로 전략과 혁신을 통합하는 연구들이 많이 제시되었다(Krinsky, R.J. and Jenkins, A.C. 1997; Markides, C.C. 1997; 1998; 1999; Martinsons, M.G.1993; Hamel, G. 1996). 전략적 혁신은 현재의 산업 모델을 변혁하여 새로운 고객가치를 창출하는 능력이다. 즉 종래의 프로세스 혁신의 차원을 넘어 혁신을 비즈니스 모델의 재정립, 기존 시장의 재편성, 고객에게 혁신적 가치의 제공이라는 차원으로 확장되었다. 토요타가 새로운 생산방

법과 철학을 제시한 후 수십 년에 걸쳐 자신의 비전을 집요하게 추구하여 세계적인 경쟁우위를 달성한 것은 전략적 혁신의 예로 볼 수 있다. 오늘날 기업환경이 빠르게 변화하고 기업 간의 경쟁이 심화됨에 따라 전략적 혁신의 중요성은 더욱 부각되고 있다.

1.2 DAC 사업 개요

LG전자 생활가전 사업본부(Digital Appliance Company: 이하 'DAC')는 사장급 사업본부장을 정점으로 제품라인에 따라 별도의 사업부장을 두고 있는 독립 사업단위 조직이다. 주 사업장은 창원에 소재하며, 국내 공장에 근무하고 있는 직원 수는 약 8,300 명 정도다. 현재 DAC는 사업의 글로벌화에 따라 중국을 비롯하여 인도, 러시아, 브라질, 멕시코, 터키, 태국, 베트남, 인도네시아, 폴란드 등에 현지 공장을 가지고 있다. DAC의 주요 생산품은 냉장고, 전자레인지, 에어컨, 세탁기, 청소기, 냉기컴프레서, 냉장고컴프레서, 가전용 모터 등 생활가전 제품이다.¹⁾

1.2.1 사업 이슈와 성과

이들 생활가전제품은 최근에는 디지털 기술과의 융합으로 첨단화 되어 있지만 사업 초기에는 특별한 디자인 감각 없이 흰색의 케이스로 만들어짐으로써 백색가전이라 불리었으며, 국내외적으로 경쟁이 치열하고 자주 가격 경쟁에 휘말리는 제품군으로 성숙 내지 쇠퇴기에 속하는 제품이었다. 사정이 이렇다 보니 DAC 사업에 대한 수익성과 성장성 전망은 극히 불투명할 수밖에 없었다. 특히 가전제품에 대한 가격인하 경쟁이 일던 시기에는 그룹 전

1) 본 사례 개요는 저자의 사례기업 재직 시 경험과 광숙철(2008) 및 DAC 임직원과의 인터뷰를 바탕으로 정리함

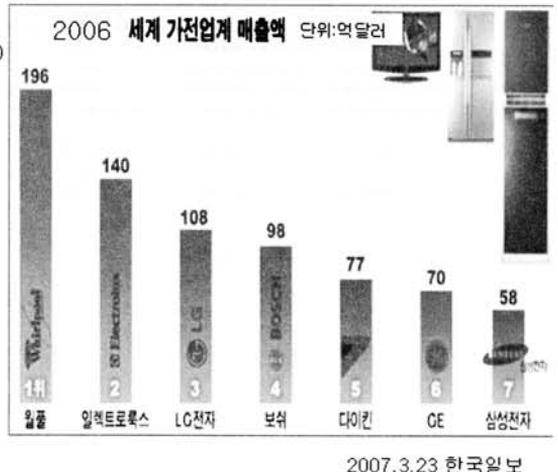
반 사업에 대한 포트폴리오 진단 결과 DAC의 가전사업은 장래 전망이 비관적이므로 차라리 사업을 접는 것이 낫겠다는 권고가 나올 정도의 상황이었다. 그러나 DAC는 지속적인 혁신을 통하여 제품을 고급화 하여 새로운 수명주기를 개척했을 뿐 아니라 10초 당 1 대 생산이라는 생산성의 한계를 돌파하는 데 성공했고, 매출과 수익성 면에서 지속적으로 성장하여 지난 2006년도에는 세계 가전업계 3위로 올라서는 성과를 달성했다.

“10초마다 냉장고세탁기 에어컨 등 100만 원이 넘는 프리미엄 제품이 한 대씩 쏟아져 나오는 창원공장의 생산성이 100억 달러 매출을 달성한 원동력입니다.” 이영하 DAC 부문 사장은 2000년 이후 연평균 20%씩 성장해 LG전자가 세계 3대 가전 메이커의 하나로 자리 잡았다고 말했다. 해외공장을 포함한 글로벌 매출이 2005년도 96억 달러에서 2006년에는 12% 늘어난 108억 달러에 달할 전망이다. TV를 제외한 가전 매출이 100억 달러를 넘어선 것은 이번이 처음으로, 미국의 월풀(184억 달러), 유럽의 일렉트로룩스(140억 달러)에 이어 세계 3위다. 이 사장은 “1, 2위 업체들의 성장률이 연 4~5% 대로 둔화된 상황이라 이들을 따라잡는 것은 시간문제”라

고 자신했다. (그림 1 참조)

시간 당 10초라는 생산성은 생활가전 산업에서 거의 불가능에 가깝다고 생각되던 한계치였다. 이는 특히 최종 포장공정이 대형 스티로폼 완충물과 포장박스로 이루어져 10초 대의 공정 시간을 맞추는 데 있어서 병목에 해당하기 때문이었다. 현재 세계 1, 2위 가전업체인 월풀과 일렉트로룩스도 냉장고, 에어컨 제작시간이 대당 13~15초 수준이다. 가전업계에서 초당 생산성은 공정개선, 품질, 생산관리, 제품설계 기술력 등이 결합된 생산성의 척도로서 이는 그대로 원가경쟁력으로 이어진다. DAC가 이 한계를 돌파함으로써 세계 정상인 월풀과 일렉트로룩스의 시장 점유율을 빼앗으며 3위로 올라선 것이다. 지금 세계 가전 산업은 DAC에 의해 촉발된 10초 벽을 넘기 위해 비상이 걸렸다.

단지 매출규모의 성장보다도 DAC의 부활과 도약의 이면을 살펴보면 흥미로운 사실을 발견할 수 있다. 이는 매년 회사의 사활을 좌우할 만한 주요 위기가 발생할 때마다 이를 오히려 기회로 전환했다는 점이다. 이런 성과의 근간에는 DAC 특유의



〈그림 1〉 DAC의 글로벌 매출 추이와 업체 간 비교

장기적이고 지속적인 혁신이 자리 잡고 있으며, 그 원동력은 오랜 기간에 걸쳐 사업본부 '지역 사령관'으로서의 직책을 맡았던 김쌍수 사장²⁾의 혁신지향적 리더십이 있었다.

“보통수준의 기업(Average Company)은 단순히 수량성장에만 의존하고 있는 기업이다. 이런 기업은 '상품을 얼마나 많이 생산하고 판매했는가'에만 관심이 있다. 따라서 성장가능성을 측정할 수 있는 수단이 오로지 가격경쟁력의 확보 여부일 수밖에 없다. 그러나 글로벌경쟁력은 이것만으로는 부족하다. 제품의 수량뿐 아니라 제품의 가치가 높아야 하기 때문이다. 고속성장기업(Fast Growth Company)은 상품을 '얼마나 많이 생산해내는가'라는 수량적인 부분보다 '얼마나 고부가가치의 상품을 생산해 낼 것인가'라는 질적인 부분에 더 많은 관심을 기울인다. 이런 기업은 완전경쟁적인 시장에서 수동적인 지위를 누리기보다 특화된 고유기술을 바탕으로 상품시장에서 독점적 지위를 누리 급속한 성장을 달성하는 기업이다. 따라서 새로운 상품개발에 끊임없는 노력을 기울인다. 고유기술력으로 고부가가치 상품을 만들어내기 때문에 높은 수익을 보장받을 뿐 아니라 시장지배를 주도할 수 있는 힘을 가지게 되는 것이다(김쌍수 2005).”

본 사례의 목적은 지난 20 여 년의 세월에 걸쳐 사업 퇴출의 위기를 극복하고 성공적인 경영혁신을 경주하여 세계수준의 기업이 된 LG전자 DAC사업 본부를 대상으로 이들이 실천한 경영혁신의 주요 요소를 살펴보고자 하는 것이다. 이 사례를 통하여 대기업이 관료화의 함정을 극복하고 혁신 지향적인 기업문화를 창달하는 모습을 살펴보고, 나아가 그 혁신과정에 내재된 핵심적 성공요인들을 유추해 보고자 한다.

다음은 DAC 혁신과 관련된 회사의 주요 연혁이다.

- 1958: 금성사 (현 LG전자) 창립
- 1965~69: 국내 최초로 냉장고, 에어컨, 세탁기 생산
- 1987: 창원 공장 DAC 사업본부 설립
- 1998: 냉장고 DIOS 브랜드 런칭
- 1999: 세계 최초로 광파 전자레인지 출시
- 2000: 세계 최초로 인터넷 냉장고 출시
가정용 에어컨 세계 판매 1위 달성
에어컨 WHISEN 브랜드 런칭
- 2001: 세계 최초로 인터넷 세탁기, 인터넷 에어컨, 인터넷 전자레인지 출시
세계 최초로 리니어(직선운동방식) 컴프레서 상용화에 성공
국내 최초로 먼지봉투 없는 싸이킹 청소기 출시
- 2002: 전자레인지 세계 판매 1위 달성
드럼세탁기 TROMM 브랜드 런칭
- 2003: 일반형 청소기 세계 판매 1위 달성
국내 최초로 로봇청소기 출시
- 2004: 에어컨 세계 최초로 연간 판매 1천만대 돌파
LG전자 DAC 세계 생활가전업계 매출 3위 달성
- 2005: 미국 <Appliance>지에 LG전자 DAC '특집'으로 소개
- 2006: 가정용 에어컨 판매 7년 연속 세계 1위 달성
전자레인지 판매 5년 연속 세계 1위 달성
일반형 청소기 판매 4년 연속 세계 1위 달성
냉장고 판매 세계 2위 달성
세탁기 판매 세계 2위 달성

2) 김쌍수 사장은 그의 독보적인 혁신 리더십으로 국내외에 알려져 있으며 현장 중시의 경영 스타일에 의해 '움직이는 경영자'라는 별명이 붙었다. 1969년 LG전자에 신입사원으로 입사한 후 냉장고 사업부의 연구원이었던 시절부터 혁신에 대해 남다른 관심을 가졌으며, LG전자 부회장을 거쳐 현재는 한전의 사장으로서 공공기관의 혁신에 몰두하고 있다.

1.3 DAC의 3 단계 혁신 과정

DAC는 사업 영역에서의 환골탈태와 글로벌화를 목표로 하는 대규모 혁신활동을 20여 년 동안 중단 없이 장기간 지속함으로써 퇴출 위기의 사업을 글로벌 리더 급 사업으로 정착시켰다. DAC는 경영상의 위기가 암시하는 요구에 맞추어 적절한 경영 이슈를 도출하고, 이에 부합하는 혁신 방법과 리더십을 발휘했다. DAC의 혁신활동은 다음과 같이 크게 3 단계의 흐름으로 이루어졌다.

1.3.1 1 단계 - 생산 현장의 혁신 (1989~1993): 기본으로 돌아가라

DAC에 있어서 본격적인 혁신의 첫 단계는 1989년부터 1993년도까지의 기간 동안 이루어졌다. 이 기간의 혁신은 '기본으로 돌아가라'는 슬로건과 함께, TPC(Total Productivity Control) 라는 현장개선 방법을 이용한 생산현장 중심의 혁신이 중점적으로 이루어졌다.

1 단계 혁신은 1989년에 겪은 대규모 노사분규에 의해 점화되었다. 이는 DAC 창사 이래 최악의 사태로서, 100 일이 넘는 장기 파업으로 인한 막대한 재무적 손실, 그리고 그 결과 30 여 년 간 지켜 왔던 가전부문 내수시장의 선두 지위를 삼성 전자에게 넘겨주게 된 위기를 말한다. 더욱이 장기간의 분규는 구성원 간, 특히 경영관리층과 현장직 사원 간의 신뢰에 금이 가게 했다.

1 단계 혁신의 특징은 현장중심의 지속적 개선을 목표로 하되, 변화관리 측면에서는 구성원의 감정에 대한 배려를 선결과제로 삼았다는 점을 들 수 있다. 극심한 분규의 상처는 구성원 간의 신뢰 상실과 갈등을 유발했고, 혁신의 출발을 위한 시동조차 불가능하게 했다. 이 단계에서 김쌍수 사장은 현장중심의 철저한 낭비 배제라는 비전을 중심으로

혁신활동을 구축하면서, 동시에 현장 종업원의 감정적 측면을 고려하여, 아침운동, 현장체험, 한마음 대행진과 같은 변화관리 활동을 전개함으로써 장기간의 혁신을 위한 토대를 닦을 수 있었다.

1.3.2 2 단계 - 전 부문의 혁신(1994~1996): 총체적으로 혁신하라

2 단계는 제품혁신과 프로세스 혁신을 망라한 총체적인 혁신을 추구한 시기로서, RIAL(Redesign and Improvement Through Analysis Of Line System)이라는 동시공학적 혁신 방법을 활발하게 전개했던 시기이다.

DAC는 주 경쟁자의 시장 방어를 위한 공격적인 가격정책에 의해 20%에 달하는 급격한 시장가격의 하락이라는 위기를 맞았다. 당시 여러 여건을 종합할 때 단기간 내에 사업 전망을 긍정적인 쪽으로 바꾸어 놓지 못하면 사업부의 존속마저 불투명한 실정이었다. 이에 따라 DAC는 2단계의 혁신전략을 현장개선에 의한 원가절감으로부터 혁신적인 신제품 개발로 변경했다. 이를 위해 '총체적 혁신'이라는 비전을 내걸고, 동시공학적인 어프로치에 의해 신제품 출시에서의 시간경쟁(time-based competition)을 경쟁 요건으로 삼았다.

2 단계 혁신에 있어서 변화관리 측면의 특징은 총체적 혁신을 실행하는 혁신조직을 체계화한 점을 들 수 있다. DAC에는 일찍부터 TDR(Tear Down & Redesign)이라는 프로젝트 팀 제도가 있었는데, TDR 팀은 히트 상품 개발, 원가 절감, 생산성 및 품질 향상, 내수 및 해외 시장의 판매 증대 등 DAC 내 모든 혁신과제를 수행하기 위해 결성되는 프로젝트팀들을 총칭한다. 또한 2 단계부터는 전체 혁신조직을 총괄하는 혁신추진팀도 결성되었다.

1.3.3 3 단계 - 혁신의 시스템화(1997~현재):
글로벌 경쟁력을 확보하라

2 단계 혁신을 성공적으로 추진했다는 만족감에 젖어 있던 DAC에 있어서 1997년 말의 IMF 사태는 나라 전체의 위기였을 뿐 아니라 DAC에게도 큰 충격으로 다가왔다. 그러나 DAC는 이 기간 동안의 혁신을 통해 내수 시장의 한계를 벗어나 해외 시장의 비중을 획기적으로 확대하는 기반을 다지는 등 사업 영역을 글로벌화 하는 단계로 이행했다.

DAC는 국가적인 위기 속에서 3 단계 혁신의 엔진으로서 식스시그마를 도입했다. DAC에 있어서 식스시그마 활동은 혁신의 성과를 내재화 하여 시스템적으로 정착시키는 역할, 그리고 혁신 성과를 정량적으로 측정함으로써 성과지향적인 혁신을 정착시키는 역할을 한다.

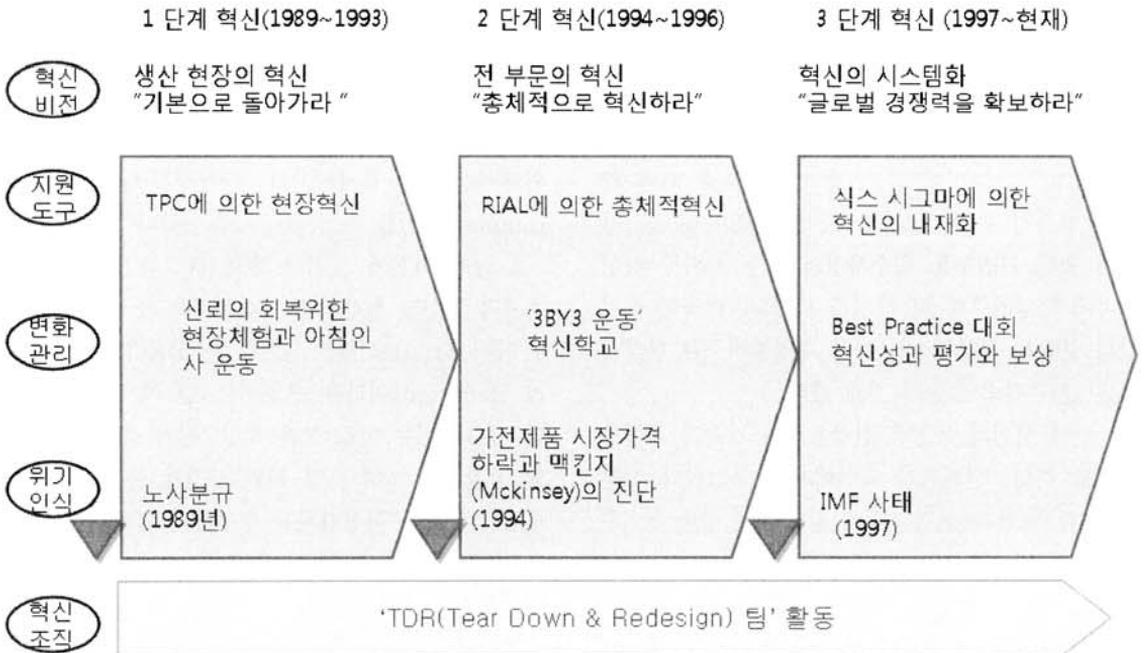
이상의 3 단계 과정을 거치면서 DAC는 2006년도에 세계 생활가전 시장 매출 순위 3위에 올라서는 성과를 달성하였다. 이 같은 성과는 퇴출을 고민해야 했던 90년대 중반까지만 해도 그룹 내 어느 누구도 꿈꿀 수 없었던 성과다.

<그림 2>는 DAC 혁신의 3 단계 과정을 요약해서 보이고 있다.

II. DAC 혁신의 주요 성공요인

2.1 사업 및 조직 역량 차원의 균형

변화경영 문헌에서 중요한 논점 중의 하나는 변화 프로그램의 초점을 경제적 성과에 두느냐, 아니면 조직 역량의 배양에 두느냐에 관한 것이다. 이



<그림 2> DAC 혁신의 3 단계

논의의 근원은 메이요의 연구(Mayo, E. 1930)로부터 출발한 인간관계론의 가정, 즉 노동자는 '감정의 논리'에 의해 움직이며, 작업장에서 노동자에 대한 인정은 동기부여와 사기에 중요한 영향을 미친다는 것이다. 메이요의 연구는 그 후 1940년대와 1950년대에 걸쳐 허츠버그, 맥그레거, 매슬로우(Herzberg, McGregor, and Maslow) 등 일단의 인간관계론 학자들의 연구로 이어졌고, 이들 인간관계론자들의 초점은 구성원의 만족이 높은 조직 성과로 이어진다는 사고로 요약할 수 있다. 그 후 인간관계에 대한 논의는 행동과학으로 이어져 리더십 행동은 과업행동(task behavior)과 관계행동(relationship behavior)의 양대 축으로 구성된다는 이론으로 체계화 되었으며(Kahn 1956; Bowers & Seashore 1966), 높은 성과는 이들 두 차원이 동시에 고려되어야만 가능하다는 결론이 도출되었다. 이런 생각을 반영하듯이, 일반적으로 변화경영의 저자들은 경제 논리와 조직 논리를 적절히 결합해서 변화 프로젝트를 추진할 것을 권고한다. 예를 들어, 비어와 노리어(Beer et al. 2000, 133-134)는 '변화의 암호 깨기'라는 글에서 대부분의 기업에서 변화는, 1)신속하게 주주의 경제가치를 증진하는 접근인 '경제(E) 이론'과, 2)참여성 있게 장기적으로 신뢰를 중시하고 열린 조직 문화를 개발하는 접근인 '조직(O) 이론'이라는 둘 중의 한 가지로 대별할 수 있으며, 이들 두 접근을 적절히 결합하는 것이 바람직하다고 권고하고 있으며, 다니엘 덕(Duck J. Daniel 1993, 116)은 '변화경영 - 균형의 예술'이라는 글에서 변화경영이란 문화, 전략, 교육, 정보 시스템, 기술 등 많은 차원 간의 균형을 잡는 예술이라고 한다.

이상의 논의와 유사하게 DAC 혁신의 과정을 살펴보면 사업 측면과 조직 역량 측면에 대한 고려가 동시에 이루어졌음을 볼 수 있다. 사업 측면은 적

절한 혁신전략의 선택에 의해, 그리고 조직역량 측면은 적절한 변화관리 단계의 수행에 의해 실천된다. 이런 과정을 거쳐 장기적으로 경쟁자와 차별화되는 경쟁력을 보유하는 것이 성공적인 혁신의 결과다. 경쟁우위에 이르게 하는 전략을 위해 혁신을 수행한다고 할 때의 혁신은 부분적 혁신으로는 불가능하고 총체적이어야 한다(Bodo et. al. 2003).

2.1.1 사업 차원

드러커는 혁신을 추구할 때 높은 목표를 지향할 것 같고 단순한 제품의 개선이 아닌 사업 자체의 창조를 추구해야 한다고 권고했다(Drucker 1973, 792). 드러커의 제자이자 동료이기도 했던 플래허티(John E. Flaherty)는 드러커의 혁신 사상을 해석해서 하나의 모형으로 제시했는데, 자유기업은 세 개의 시간영역-과거, 현재, 미래-속에 동시에 존재하며, 이를 전통적(traditional), 이행적(transitional), 그리고 변혁적(transformational) 차원으로 표현했다(Flaherty 1999, 100-102). 이 모형에 의하면 동일한 기업이라 해도 세 차원의 사업 성격에 따라 혁신의 초점이 달라져야 한다.

DAC혁신의 역사를 보면 1 단계에서는 현장의 개선을 중심으로 하는 전통적 사업의 혁신, 2 단계에서는 제품혁신 중심의 이행적 사업의 혁신, 그리고 3 단계에서는 사업의 글로벌 전개 및 제품에 있어서 IT기술과의 융합을 통한 프리미엄 제품이라는 신 시장 창출 등 변혁적 사업의 혁신으로 전개하였음을 볼 수 있다.

이들 세 차원의 사업 영역은 나름대로 모두 중요하다. 전통적 사업의 혁신은 현 사업의 지속적 개선이 위주가 되는 것인데, 이를 통해 낭비가 배제된 최선의 사업운영을 가능하게 한다. 그런데 이후의 이행적 내지 변혁적 혁신이 가능하려면 현재 사업이 완벽하게 운영되어 도약대 역할을 할 수 있어

야 한다(Drucker 1973, 113). 이 과정에서 경영자는 현재 추진하고 있는 사업의 목표를 달성해야 하며, 동시에 현재 사업이 가지고 사업의 잠재력을 끌어내어 활용해야 한다. 현재 사업에서 실패하면 배는 항해도 못한 채 조만간 가라앉을 것이다. 현재의 사업에서 충분히 잠재력을 이끌어 내면서 경영자는 오늘과 다른 내일을 만들기 위해서 현재의 사업을 다른 사업, 즉 이행적 내지 변혁적 사업으로 전환할 수 있어야 한다.

이행적 또는 변혁적 혁신은 새로운 제품 또는 획기적인 신사업 영역의 개척을 수반하므로 전통적 차원의 혁신에 비해 불확실성이 크고, 기업가적 기회의 탐색과 함께 현 사업을 위험에 빠뜨리지 않아야 하는 균형의 문제를 야기한다(Flaherty 1999, 105-106).

DAC의 사례에서는 혁신 단계의 이행은, 기업 전략에 의해 요구되는 혁신의 이슈와 혁신과정을 통해 축적된 기업의 역량에 의해 전통적 사업의 혁신으로부터 이행적, 나아가 변혁적 사업의 차원으로 혁신의 영역이 확산해 가는 모습을 볼 수 있다.

2.1.2 조직역량 차원

조직 내 사업 위기에 대한 공유는 변화관리의 첫 걸음이다(Kotter, 1999, 2002, 2003 Nadler 2001). DAC의 혁신이 장기간 지속적으로 이루어질 수 있었던 바탕에는 매 시기 별로 밀어닥친 위기의 전략적 의미를 인식하고, 이를 혁신의 에너지로 활용한 CEO의 리더십이 중요하게 작용했다.

LG전자는 옛 금성사 시절부터 한국 가전업을 선도해 온 기업으로서 구성원 모두는 한국의 전자산업을 열었다는 자부심을 가지고 있었다. 냉장고, 에어컨, 세탁기 등 그들이 생산한 제품은 대부분 국내에서는 최초로 생산된 것들로서 거의 독점적 위치를 점하고 있었다. 그 후 삼성전자가 후발주자로

서 가전산업에 진입했지만 당시 LG전자 직원들의 눈에는 그들은 늘 추종전략으로 모방을 일삼는 골치 아픈 존재 정도로 비취질 뿐이었다. 어쩌다 경쟁사에서 히트 상품을 내도 선두주자로서의 자존심 속에 안주할 뿐 전혀 위기의식을 갖지 않았다. 한마디로 'NIH(not-invented-here) 증후군'의 사례라 할 만한 상황이었다.

그러나 1989년 당시 전국적으로 번진 노동조합 운동의 영향으로 노사분규가 시작되어 공장 점거 등 격렬한 형태를 띠면서 석 달이나 지속되었으며, 그 결과 DAC사업부에 치명적인 경영손실을 안겨 주었다. 이 사건으로 LG전자는 30 여 년 간 지켜오던 생활가전 시장의 선두자리를 경쟁기업에게 넘겨주게 되었다.

이와 같이 1 단계혁신의 위기는 외부가 아닌 내부의 노사분규로부터 왔다. 따라서 1 단계 혁신에서는 위기를 인식하는 것과 함께, 이 위기를 함께 극복하고 다시 한 번 도약하고자 하는 공감대를 형성하는 것이 중요한 과제였다.

김쌍수 사장은 구성원 간에 쌓여 있는 마음의 상처를 치유하기 위해 현장직 사원들에게 직접 다가가는 몇 가지 조치를 구상했는데, 이에 따라 가장 먼저 시작한 일은 경영자와 관리자가 출근길에 서서 현장직 사원을 맞는 '아침 인사'였다. 사원들에게 가까이 다가가기 위해서는 사원들이 느끼는 거리감을 줄이고 싶다는 마음을 몸으로 표현하는 것이 필요했던 것이다. DAC 경영진과 관리자들은 매일 아침 한 시간 일찍 출근하여 회사 정문 양쪽에 줄지어 서서, 출근하는 사원들을 향해 허리 굽혀 "반갑습니다! 잘해봅시다!"라고 인사를 했다. 전례 없는 행동에 초기 사원들의 반응은 냉담했지만 아침인사가 3년이나 지속되는 동안 사원들의 태도는 점차 긍정적으로 바뀌어 갔다. 사원들의 태도 뿐 아니라 그 과정에서 경영자와 관리자들도 이전의 권위주의적인 성향이 달라지기 시작했다는 점도

기대 밖의 성과였다. 점차 관리자들은 자신의 역할이 단지 명령하는 존재가 아니라, 때로는 개인적인 상담도 하고 함께 경영 과제 해결을 위해 의논할 수 있는 멘토(mentor) 내지 코치라는 점을 인식하게 되었던 것이다.

아침 인사에 이어 DAC에서는 '현장 체험'이라는 체험식 교육이 시행되었다. 현장체험은 경영자와 관리자들이 직접 현장 사원의 직무를 체험해 보는 것을 말한다. 새로운 신뢰의 문화를 창달하고, 앞으로 전개될 혁신의 진정한 의미를 이해하기 위해서 현장 사원들의 일을 진정으로 이해할 필요가 있었기 때문이다. 이 일에도 최고경영자를 포함한 경영진들이 앞장섰는데, 종래 사업부 공장의 문화로는 이런 일은 상상하기 힘든 일이었다. 당시 사원들에게 있어 경영자란 한마디로 '지역 사령관'이라 불릴 정도로 특별한 존재였던 터였다. 아침인사에서와 마찬가지로, 단지 시범적으로 시행되는 것으로 여겨졌던 일 주일짜리 현장체험은 경영자 뿐 아니라 관리자와 사무직 사원까지 확대되어 계속 실시되었고, 이런 과정을 통해 전체 구성원 간의 불신의 벽은 조금씩 매워져 갔다.

그리고 이어서 '한마음 대행진'이라는 이름의 전사원 교육이 실시되었다. 이 교육과정은 이틀 동안 경영자, 관리자, 사원이 한 팀을 이루어 함께 배우고 과제를 해결하는 방식으로, 전 사원을 대상으로 순차적으로 진행되었다. 이 과정을 통해 현장직 사원들은 자신들이 특별히 소외된 존재가 아니라 다 함께 회사를 위해 기여하는 존재라는 사실을 인식하게 되었는데, 그런 분위기가 덕으로 교육에 대한 만족도는 거의 열광적인 수준이었다.

이런 활동들을 통해 DAC의 경영진과 현장 사원 간의 불편했던 감정은 회복되었고, '우리'라는 공동체 의식이 형성되었다. 이제 비로소 CEO가 전파하는 경영 위기를 전체 구성원이 함께 공유하는 분위기가 정착되었고, 이제 LG전자 DAC사업부 특

유의 대규모 경영혁신이 착수될 수 있게 된 것이다.

이와 같이 DAC의 혁신은 사업 혁신의 차원과 구성원의 감정에 대한 배려를 통한 조직 역량의 차원이라는 두 축을 균형 있게 조율하면서, 장기적으로 DAC 특유의 혁신을 통해 글로벌 경쟁력을 확보하는 성과를 낼 수 있었다.

2.2 변화관리 단계의 충실한 이행

일반적으로 변화관리의 단계와 관련된 조직이론은 Lewin(1947)이 제시한 해빙-변화-재결빙의 조직변화 이론의 틀을 바탕으로, 여기에 조직 변화 과정의 복잡성을 좀 더 세분화 하여 고려한 다양한 모델들이 제시되고 있다. 비교적 최근에는 Kotter(2002)에 의해 8 단계 모형이 제시되었는데, 이는 해빙단계를 1)위기감 조성, 2)혁신부서 구성, 3)비전/전략 수립, 4)새로운 비전 전파, 변화 단계에서 5)권한 이양, 6)단기성과 달성, 7)변화 폭 확대, 마지막 재동결 단계에서 8)조직문화 정착의 8 단계로 구분하고 있다. DAC의 혁신과정은 변화관리 저자들이 제안하는 과정을 잘 이행하고 있는 것으로 보인다. 이하 DAC의 혁신과정을 Kotter의 변화관리 단계에 비추어 분석한다.

2.2.1 위기의 인식과 혁신 공감대 형성

DAC에 있어서 경영 위기는 주기적으로 도래했으며, 이는 혁신의 새로운 사이클로 전환하는 계기가 되었다. 1 단계 혁신의 위기는 노사분규에 의해 국내 선두의 지위를 경쟁사에 빼앗긴 사건이었고, 2단계는 1994년 경 가전제품의 가격폭락에 의해 DAC 사업의 전망이 극도로 악화되었던 일로 촉발되었으며, 3 단계는 IMF 금융 위기에 의해 촉발되었다. DAC는 매 단계마다 회사에 닥친 주요 위기를 구성원들에게 전파하고 경영상의 이슈에 부합

하는 혁신을 이행하지 않으면 도태될 수밖에 없음을 인식시켰다.

위기의 인식과 혁신을 위한 공감대 형성은 일회성 이벤트에 의해 달성되는 일은 아니다. DAC 사례를 보면 1 단계 혁신의 경우에는 거의 3년에 걸쳐 현장층 사원의 신뢰회복을 위한 분위기 조성의 기간이 있었음을 알 수 있다. 아침인사, 한마음 대행진 등의 조직개발(Organizational Development)적 활동은 어느 회사에서나 필요하다기 보다는 그 당시 DAC가 처해 있던 특수한 상황과 구성원의 혁신 역량에 잘 부합하는 활동이었으며, 조직 문화상의 변화가 정착될 때까지 참을성 있게 기다리며 혁신 여건을 조성했다는 데에 그 의의가 있다.

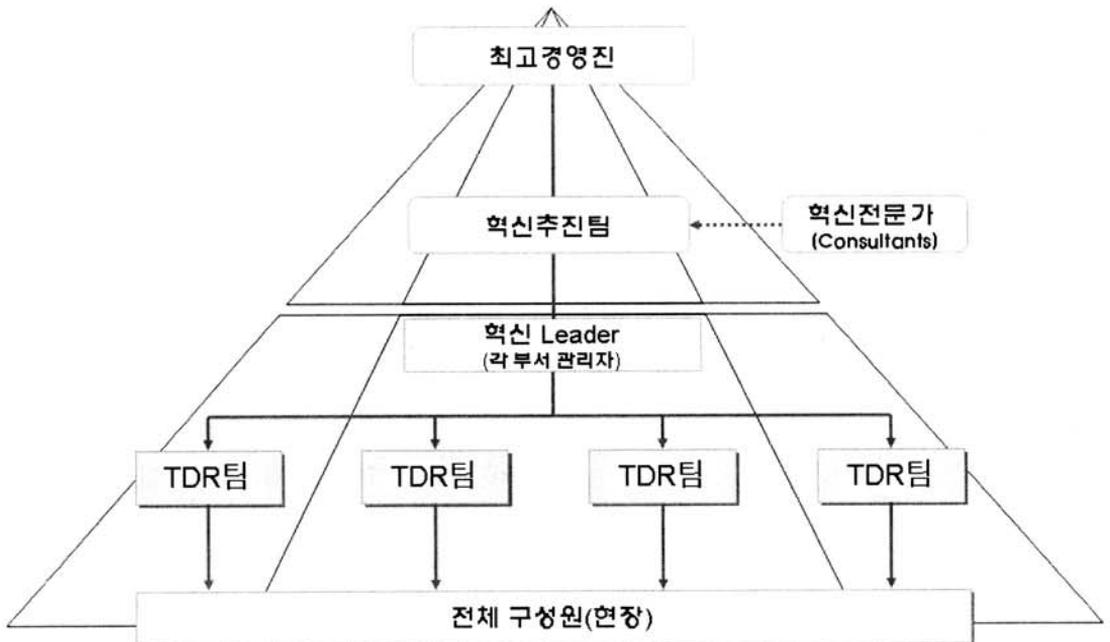
2.2.2 혁신을 위한 조직 구성

흔히 최고경영자의 적극적인 후원이 없는 혁신

프로젝트는 결국 실패하고 만다. 그러나 최고경영자의 후원만으로는 충분하지 않다. 대규모 조직 혁신이 성공하기 위해서는 그 밖에 더 많은 사람들의 참여가 필요하다. 성공적인 혁신을 하려면 사장, 사업본부장 및 담당책임자 이외에도 혁신에 헌신적인 또 다른 사람들이 하나의 팀으로 뭉쳐야 한다 (Kotter 2003).

〈그림 3〉은 DAC에서의 혁신 추진조직의 구성을 보이고 있다.

그림에서 혁신추진팀은 변화관리를 전업으로 하는 전담 팀이다. 혁신리더 그룹은 혁신활동을 실제로 수행해야 할 현업 부서의 장들로 구성된다. 혁신리더는 조직의 혁신이 업무현장에서 일어날 수 있도록 혁신과제를 개발하고, 혁신활동의 단계 별로 그 성과를 검토하며, 실제로 혁신활동을 실행시키는 중요한 역할을 담당한다. 혁신추진팀은 최고경영자 직속으로 편제되며, 경영자의 리더십과 전



〈그림 3〉 DAC의 혁신 추진조직 구성

체 조직 여건을 반영하여 혁신의 방향을 정립한다. 이들은 실제 과제를 수행하는 프로젝트 팀의 진도를 관리하고 지원하는 역할을 수행하며, 또한 주변 구성원들을 대상으로 수시로 혁신의 필요성과 추진 경과에 대해 커뮤니케이션 함으로써 혁신바람을 일으키는 역할을 한다. 예를 들어 혁신추진팀은 '팀 빌딩 워크숍'이라는, 일종의 팀 활동 촉진 프로그램을 개발하여 새로 시작하는 혁신 프로젝트팀으로 하여금 자신감과 팀워크를 북돋우는 일이라든가, 또는 혁신활동에 도움이 되는 다양한 문제 해결 기법을 제공하여 팀의 실행력을 높이는 일 등 일종의 사내 컨설턴트 역할을 수행하는 것이 이들의 역할이다.

DAC는 혁신을 가속화하기 위하여 TDR(tear down and redesign)이라고 불리는 여러 개의 팀 조직을 가동했다. 이 팀은 사업본부의 각 부서에서 차출되어 모인 복합기능팀으로 구성되어 대개 3~4개월 동안 전일제로 과업을 수행하고 현업에 복귀한다. 실로 이 팀이야말로 DAC 경영혁신의 특징을 잘 설명하고 있다.

혁신활동의 총체적인 성공 여부는 이들 TDR 팀들이 각기 자신의 과제를 기간 내에 얼마나 성공적으로 수행하느냐에 달려 있다. 그리고 각 TDR팀의 성공은 부여된 과제에 부합하는 책임자를 팀원으로 차출할 수 있는지의 여부가 중요한 요인이 된다. 그런데 혁신 프로젝트를 수행할만한 핵심인력은 현실 세계의 바쁜 운영 활동에서도 높은 성과를 발휘하는 사람이므로 현업 부서장으로서 그런 인력을 프로젝트에 내 보낸다는 것은 당장에는 자신이 희생을 감수해야 함을 의미한다. 따라서 TDR 팀에 과업수행에 가장 적절한 인재들이 차출되도록 하기 위해서는 역시 최고경영자의 리더십이 요구된다.

DAC의 최고경영자는 팀원 선정 시 부서장들에 대해 프로젝트의 성공을 위해 책임자를 추천하도록 리더십을 발휘하고, 프로젝트 착수에 앞서 발대식을 통해 선정된 팀원에게 최고경영자 명의의 임명장을 수여하고, 열심히 과업을 달성해 줄 것을 직접 당부하는 등 동기부여를 했다.

팀원들은 커뮤니케이션과 공동의 목표에 대한 동기가 유발될 수 있도록 프로젝트 기간에 걸쳐 TDR 룸(Room)이라고 하는 프로젝트실을 주 공간으로 삼아 밤낮 없이 프로젝트를 추진했다. 이렇게 프로젝트 조직으로 하여금 퇴근 시간도 따로 없이 같은 공간에서 거주하며 프로젝트를 추진하는 방법은 한국 내 기업들 중에서는 DAC가 처음 시도한 것이다. 이는 프로젝트 참가자의 헌신과 의지가 전제되어야 하는 일이긴 하지만, 프로젝트 팀원간 지식을 공유하고 팀워크를 만드는 장(場)을 제공하는 시스템으로 볼 수 있다.³⁾

DAC의 TDR 활동은 지금도 계속되고 있다. 최근에는 전체 사무기술직 직원의 40% 이상이 매년 이 TDR 활동에 참여하고 있으며, 연간 활동 팀 수도 수백 개에 이른다. 이렇게 DAC의 경쟁력은 대부분이 이 TDR 팀들의 혁신과제 수행을 통해 창출되고 있다고 믿어질 정도로, TDR 활동은 DAC 경영 혁신의 핵심적인 성공 요인으로 인식되고 있다.

2.2.3 비전 창조와 커뮤니케이션

2.2.3.1 혁신비전의 설정

비전 설계는 구성원들의 의식과 가치관의 혼란, 기관의 정체성(Identity) 부재를 극복하고 모든 구성원들이 화합하여 한 방향으로 나갈 수 있도록 하는 데 지침이 될 조직의 핵심가치와 믿음, 목적,

3) 노나까에 의하면 지식창조 프로세스는 암묵지와 형식지라는 두 종류의 지식 사이의 역동적 상호작용이 일어나면서 조직의 학습을 통해 지식이 창조되고 축적되는 과정인데, 이렇게 지식창조와 축적의 상호작용이 일어나도록 해주는 장소인 장(場)을 갖추어주는 것이 중요하다. 이와 같이 상시 혁신활동을 수행하는 공간으로서 TDR 조직은 일종의 지식경영이 실현되는 공간이다.

사명을 설정하는 일이다(Collins 1996). 혁신비전을 설계하는 일은 다양한 이유로 혁신에 거부감을 가질 수 있는 구성원들로 하여금 혁신의 필요성을 공감하게 하고 동기부여 하는 데 꼭 필요하다.

전술한 바와 같이 DAC의 혁신은 주요 위기 국면에 따라 각기 전개되어 크게 3 단계로 나눌 수 있었다. 이는 장기간에 걸친 혁신활동을 비교적 단기로 나누어 전개함으로써 변화된 환경을 반영하여 적합한 혁신전략을 수립하기 위한 것이다. 또한 이렇게 주기적으로 혁신의 이슈와 방법에 변화를 주는 것은 Kotter(2002)가 제시한 '단기적 성과'를 보이기 위한 방편이 될 수도 있다. 단기적 성과를 실현함으로써 혁신활동에 임하는 구성원은 "하면 된다."는 자신감이 생기게 된다.

DAC는 혁신 단계에 따라 다음과 같은 비전을 혁신의 목표로 삼았다.

1 단계 생산현장의 혁신, "기본으로 돌아가라."

철저히 낭비가 배제된 생산시스템을 구축하여 향후 전개될 혁신의 기반을 탄탄히 한다.

2 단계 전 부문의 혁신, "총체적으로 혁신하라."

공정혁신으로부터 제품라인 혁신으로 혁신 역량을 확산하며, 전사적 협업에 의한 동시공학적 방식을 도입한다.

3 단계 혁신의 시스템화, "글로벌 경쟁력을 확보하라."

전체 구성원이 모두 혁신에 참여하는 체계를 구축하고, 프리미엄 제품의 개발로 새로운 라이프사이클을 전개하여 글로벌 시장을 공략한다.

2.2.3.2 대담한 목표의 설정

짐 콜린스에 의하면, 비전의 주요 요소의 하나는 사명인데, 이는 조직이 노력을 기울여 성취할 수

있는 첫 번째 고지를 말한다. 그는 사명을 기술하는 강력한 방법으로서 '거대하고, 의욕을 돋우며, 대담한 목표(BHAG - Big, Hairy, Audacious Goals)'라고 불리는 방식을 제시했다(Collins 1996). 진정한 BHAG는 분명하고, 사람을 몰입 시키며, 노력을 한 곳으로 모으고, 팀 정신에 대한 촉매 역할도 한다. 여기에는 분명한 중착점이 있기 때문에 구성원들은 목표를 성취한다는 것이 무엇인지 실감 있게 알 수 있고, 그런 만큼 동기부여 효과가 크다.

1994년 맥킨지 컨설팅으로부터 퇴출대상 사업이라는 진단을 받은 후 DAC가 설정한 혁신 목표는 '3BY3'라는 짧은 슬로건으로 표현되었다. '3BY3'란 총체적 혁신을 통하여 '3년 내에 3배의 매출을 달성한다'는 목표를 의미한다. 3년 내에 3배의 매출을 위해서는 매년 45% 이상의 성장을 해야 하므로 상식적으로 볼 때 '3BY3는 불가능한 도전이었다. 그러나 DAC는 생존을 위해 어떤 어려움이든 극복하겠다는 분위기 속에서 일시에 80여 개가 넘는 TDR팀이 구성되었고 전체 직원 중 핵심인재 위주로 20%가 선발되어 TDR프로젝트에 배속시키는 등 '3BY3' 목표를 달성하기 위한 실천에 돌입했다.

당시 TDR 룬의 벽면에는 '3BY3'와 나란히 "5%는 불가능해도 30%는 가능하다."라는 슬로건이 부착되었다. 이는 5% 개선을 위해서는 그저 열심히 하는 식이 되어 한계가 있을 수밖에 없지만, 30% 개선을 목표로 삼으면 방법 자체를 바꿔야 하기 때문에 오히려 달성 가능성이 훨씬 높다는 뜻을 담고 있다. 이는 도전적 목표의 설정이라는 측면에서 DAC 혁신의 성격을 잘 보여주고 있다.

도전적인 목표를 설정함으로써 혁신팀은 쉽게 생각할 수 없는 획기적인 개선방안을 찾고자 노력한다. 그 결과 목표했던 대로 3년 후 생활가전 산업의 내수 시장에서 선두의 지위를 되찾았으며, 매출액에 있어서 당초에 설정한 3배에 거의 육박하는

2.9배의 향상을 기록했다.

2.2.3.3 현장 경영에 의한 비전 전파

비전과 목표가 중요하다면 그것만큼 중요한 것은 비전에 대한 커뮤니케이션이다. 그런데 비전이 실제로 실현되는 곳은 현장이기 때문에 현장이 중심이 되지 않는 비전은 그저 꿈이며 희망 사항일 뿐이다. DAC 혁신의 특징 중에는 현장 중심의 경영이 있다. 혁신의 전체 과정에서 김쌍수 사장을 비롯한 DAC의 경영자들은 수시로 현장을 찾아가 조직구성원들과 커뮤니케이션하는 것을 생활화 했다. DAC의 경영자들은 적어도 근무시간의 70% 이상을 현장에서 보낸다는 원칙에 따라 수시로 현장을 찾아 상황을 점검하고 구성원들을 만나 대화를 나누며, 웬만한 의사결정은 현장에서 이루어진다. 이렇게 경영자와 조직구성원들 사이에 거리감 없이 현장에서 일과 연관된 방법으로 혁신 과제에 대해 의논하고 커뮤니케이션 한다.

커뮤니케이션이란 '공감'하는 것이므로 단지 사실의 전달만으로 이루어지는 것은 아니며 양방향이라야 하고, 지각되어야 한다. 그러려면 수신자인 현장 작업자의 언어와 지적 능력, 그리고 전반적인 경험적 배경을 공유해야 한다. DAC의 경영자들은 부서, 직급, 프로젝트 등 다양한 수준에서 공식적, 비공식적 커뮤니케이션을 한다. 예를 들어 비공식적 커뮤니케이션의 장으로서 일과 후 저녁 시간의 회식은 혁신 과정에서 느끼는 불안이나 거부감을 솔직하게 드러낼 수 있는 기회가 되기도 하고, 그럼에도 불구하고 혁신을 해야 하는 당위성을 이해시키는 기회가 되기도 한다.

2.2.4 임파워먼트와 역량의 확산

2.2.4.1 임파워먼트에 의한 종업원의 지혜 창출

DAC의 TDR 활동은 특정 부서, 특정 구성원만

참여하는 것이 아니라 전체 직원이 참여하도록 장려한다. 초기에는 전체 인원의 20% 정도가 이 활동에 참여했지만, 현재는 전체 직원의 반 이상이 참여하고 있다. 이 비율은 모든 조직구성원이 대략 2년에 한 번 정도 혁신 프로젝트에 참여하는 것을 의미한다. 참여 부서도 R&D, 구매, 생산, 물류, 판매, 서비스 등 직접부서뿐 아니라 간접 부문인 인사, 총무, 연수, 재무에 이르기까지 DAC 내 모든 부서가 포함되며, 연간 활동 팀 수도 수백 개에 이른다.

DAC의 TDR 활동은 모든 조직구성원을 혁신에 참여시키고, 그들의 잠재 능력을 끌어내는 임파워먼트의 도구라 할 수 있다. 임파워먼트란 조직 내 하위 계층에 있는 사람들에게 스스로 잠재력을 발휘하고 의사결정의 권한을 부여하는 것이다. 이렇게 함으로써 실제로 문제에 가장 가까이 있는 사람에게 문제해결 권한을 부여하고, 또한 문제해결을 가능하게 하는 도구를 제공하는 것이다. 이렇듯 DAC는 조직구성원들이 가진 무한한 잠재 능력을 믿고 이를 실제 변화 프로젝트를 통하여 지속적으로 개발하는 체제를 가지고 있다.

2.2.4.2 혁신역량의 확산

DAC는 오랜 기간에 걸쳐 축적된 혁신활동의 노하우를 조직 전체에 확산하는 활동을 하고 있는데, 이는 '혁신학교'라는 교육과정을 통해서 이루어진다. 혁신학교 교육은 대략 4박 5일 정도의 과정으로서, 일과 시간이 지난 후에도 분임조 별로 개선과제를 수행해야 하기 때문에, 흔히 '무박 5일'과정으로 알려져 있다.

DAC가 혁신학교 운영을 시작한 것은 생산현장 중심의 혁신 활동인 'TPC 운동'을 활발하게 추진하던 1993년부터였다. 성공적으로 혁신을 추진하기 위해서는 모든 조직구성원들의 참여가 있어야 하고, 그들을 혁신 활동에 실질적으로 참여시키려

면 혁신에 관한 방법을 교육할 필요가 있었기 때문이다. 하지만 혁신의 방법을 아는 것과 혁신에 적극적으로 몰입하는 것은 다르다. 그래서 혁신학교에서는 혁신 수행의 방법뿐 아니라 조직구성원들의 자신감을 높이고 열정을 이끌어내는 정신교육을 강조한다.

혁신학교 과정은, 열정을 끌어내기 위한 '모랄(morale)훈련', 혁신에 관한 방법을 배우고 익히기 위한 '혁신과제 수행', 그리고 자신감과 팀워크를 높이기 위한 '한계돌파 훈련'의 세 부분으로 구성되어 있다.

DAC의 혁신학교는 2~3년 주기로 내용을 바뀌어가며 15년이 지난 지금까지도 계속 운영되고 있다. 더욱이 혁신학교의 교육내용이 직원들의 혁신역량 확산에 효과적이라는 평가에 따라 2001년 말부터는 DAC 임직원뿐만 아니라 그룹사 전체에서 선발된 관리자 등이 이 과정을 이수하기 위해 입교하고 있다.

2.2.5 혁신의 제도화를 위한 성과측정 및 평가와 피드백

2.2.5.1 공식적, 비공식적 인센티브

DAC의 성과 측정과 보상은 대부분 TDR 활동을 중심으로 이루어진다. DAC는 매년 연말에 그 해의 TDR 활동을 결산하는 '우수 혁신사례 경진대회(Best Practice: BP대회)'를 개최하는데, 이 행사는 그 해에 이루어진 중요한 혁신 사례를 공유하고 이를 포상하는 일종의 축제의 장이라고 할 수 있다. BP 대회는 한 해 동안 TDR 활동을 한 팀들을 대상으로 경진대회 성격으로 진행되며, 주요 과제에 대해 최고경영자를 포함한 심사위원의 평가가 이루어진다. 물론 혁신 성과에 대한 심사는 당일의 발표 내용에만 의존하는 것이 아니라 별도의 평가 팀에 의해 사전에 평가된 점수를 반영한다.

그리고 발표가 끝나면 평가 결과에 따라 포상하는데, 각 팀에게는 팀원 전원에게 부부동반 해외여행 또는 제주도 여행 등의 선물이 주어진다. 이와 같이 DAC에서는 TDR 활동의 성과에 따라 부부동반 여행을 실시한 것은 TDR 활동을 시작한 1995년부터 지금까지 전통으로 이어져 내려오고 있다.

이 포상이 갖는 의미는 혁신 활동을 위해 노력한 당사자뿐만 아니라 그 직원을 내조한 배우자에게도 감사의 마음을 전달한다는 점이다. 오랜 기간에 걸쳐 힘든 TDR 활동을 하느라고 늦은 퇴근과 특근으로 가족들에게 소홀했던 것에 대한 작은 보상을 하는 것이다.

여행과 같이 다소 비공식적인 포상 외에도 이 팀들에게는 성과에 따라 별도의 특별 인센티브가 주어지며, 인사 고과와 승진 등에 있어서 좋은 평가를 받게 된다. 보상에 있어 또 하나의 특징은 개인보다는 팀 위주로 평가하며, 성과 창출에 직접적으로 기여한 팀뿐만 아니라 주위에서 도움을 준 팀들에게도 기여도에 따라 보상을 한다는 점이다. 성과라는 것이 어느 특정 개인에 의해서 창출되는 것이 아니라 많은 사람의 협력에 의한 팀 작업에 의해 가능하기 때문이다.

2.2.5.2 실행 중심의 평가

DAC에서 혁신성과를 평가할 때 가장 중시하는 것은 스피드와 실행력이다. 베스트 프랙티스(BP) 대회에서 만약 좋은 성적을 거두는 요인으로서 멋지게 꾸며진 파워포인트 슬라이드로 이루어진 보고서가 좋은 평가를 받는 데 중요하게 작용한다면 사람들은 즉시 이를 알아차릴 것이다. 그러나 DAC에서는 성과로 뒷받침되지 않은 채 걸치레로 치장한 보고서는 시간 낭비로 간주되어 좋은 평가를 받지 못한다.

DAC는 별도의 보고서를 만드는 데 필요한 시간

소요를 줄이기 위해 보고서 없이 현장에서 현물 중심의 구두 보고를 하도록 하고, 경영자 자신도 의자에 앉지 않고 서서 보고를 받는 등 스피드를 중시하는 풍토를 중시했다. 이런 풍토를 반영하여 DAC의 혁신활동에 대한 평가는 TDR 활동 팀들로 하여금 형식적인 일에 시간을 뺏기지 않고 실제적인 성과 창출에 몰입하도록 하는 실행 중심의 평가라는 특징이 있다.

DAC의 혁신은 과정보다는 결과를 중시하는 혁신을 추구해 왔다. 구체적인 생산성의 향상, 신제품의 개발, 품질 수준의 개선 등 결과 지향적인 성과를 목표로 하고, 이를 달성하기 위해 필요한 구체적인 과제를 설정하여 TDR팀을 결성하는 것이다. 반면에 흔히 과정을 중시하는 혁신은 대개 외부 전문가의 도움 하에 혁신 방법론을 정교하게 정하고, 매 단계 별로 형식에 맞춘 방대한 보고서를 작성한다. 그러나 DAC에서의 혁신은 결과 중심이므로, 늘 스피드를 중시하고 가능하면 문서가 아닌 구두 보고를 장려한다. 그들은 해보지도 않고 어렵다거나 힘들다고 얘기하는 사람보다는 실패를 하더라도 실행으로 이행하는 사람을 칭찬한다.

혁신에 있어서 스피드를 추구하고, 과정보다는 결과 위주로 평가하는 실행 중심의 평가, 이것이 DAC를 혁신의 성공으로 이끈 원동력이다. 혁신의 과정을 통하여 DAC는 해야 할 일은 미루지 않고 즉시 실행하는 것이 상책이라는 풍토의 '실행력이 강한 조직'이 되었다.

2.2.5.3 성과의 피드백

실행력을 뒷받침하는 것은 성과측정과 피드백이다. 혁신활동에 대해 계획한 바가 제대로 되고 있는지 평가하고 이를 적시에 피드백 함으로써 혁신 프로젝트가 형식으로 흐르는 것을 방지하고 완료 시점의 지연을 막을 수 있다. DAC는 혁신 활동에 대해 최고경영층으로부터 관리자에 이르기까지 계

층에 부합하는 성과지표에 대해 성과를 관리하고 이를 피드백 하는 일을 게을리 하지 않는다.

최고경영자를 포함한 경영자들은 "우리가 살아남을 수 있는 길은 TDR 활동의 성공 밖에 없다."는 메시지를 모든 커뮤니케이션 수단을 동원하여 전달하며 TDR 활동을 독려할 뿐 아니라, 매월 모든 'TDR Room'을 방문하여 진척 사항을 확인하고 구성원들을 격려한다. 그리고 프로젝트 팀의 보고를 받은 후 경영층의 지원이 필요한 사항, 그리고 혁신 성과 중에서 현장에 이행이 가능한 사항에 대해서는 보고를 받는 즉시 그 자리에서 의사결정을 내린다.

관리자층으로 이루어진 혁신리더들은 주기적으로 과제의 진도를 공유하고, 아이디어 미팅이라는 검토회의(review meeting)를 통하여 혁신활동의 주요 의사결정 국면에서 방향을 제시해 주는 식으로 혁신활동의 일정을 관리한다.

감독자층은 혁신성과의 현장 이행을 확실히 하기 위해서 데이터를 수집하고 '눈으로 보는 관리'를 실천한다. 현장의 실행성과를 위해서는 감독자들에게 역할이 부여되는데, DAC의 현장에서는 하루 세 번씩 감독자에 의한 정규 피드백 시간이 있다. 아침 일과 시작 전에 실시하는 '아침 조례', 오후 일과 시작 전에 실시하는 '정오 반성회', 저녁 일과 시작 전에 실시하는 '저녁 반성회'가 그것이다. 감독자들은 이 시간을 통해 혁신의 이행에 관한 사항, 생산에 관한 각종 실적, 그리고 잘 된 점과 잘못된 점을 피드백한다. 이처럼 빠른 피드백은 혁신성과의 확산을 빠르게 한다.

2.3 적절한 혁신활동 지원도구의 제공

성과지향적인 혁신이 이루어지기 위해서는 혁신활동 목적에 부합하는 개선 프로그램이 제공되어야 한다. 세계적인 제조기업들은 현재까지 시스템 전반의 품질혁신, 공정개선, 기업문화 재구축 등 다양

한 경영혁신 기법들을 개발하고 발전시켜 왔다. DAC는 혁신의 단계 별로 혁신 이슈에 부합하는 혁신기법을 적극적으로 활용하고, 이를 고유한 방식으로 실천함으로써 탁월한 경영성적을 창출할 수 있었다. 혁신의 단계 별로 사용된 프로그램은 각각 TPC, RIAL, 식스시그마로 이어졌다. TDR이 혁신 활동의 조직구조를 형성하는 인프라라고 할 때 이들 개선 프로그램은 혁신활동 수행에 필요한 활동 절차와 도구를 제공한다.

2.3.1 TPC에 의한 현재 사업의 개선

DAC의 1 단계 혁신을 위한 도구는 TPC(total productivity control) 프로그램으로 채택되었다. TPC는 일본 도요타 자동차의 생산방식(TPS)을 토대로 DAC 실정에 맞게 개량한 혁신 방법론으로서 단순히 생산성을 증진시키는 기법이라기보다는 생산 경쟁력을 높이기 위한 경영 철학이라 할 수 있다. TPC에 포함된 기본 사상은 다음과 같다.

2.3.1.1 목표원가관리

목표원가관리(target costing)는 일본의 제조업을 중심으로 개발되어 목표이익을 확보할 수 있는 원가관리 기법으로 각광을 받아 왔다. 일반적으로 기업에서 제품의 판가를 정할 때, 대개는 원가에서 출발하여 “원가 + 이익 = 판가”라는 식을 적용한다. 그러나 경쟁적인 시장에서 판가는 기업이 정한다기 보다는 시장(고객)이 정하는 것이다. 즉 판가는 기업의 입장에서 관리할 수 있는 변수가 아니라 외부로부터 주어지는 값이다. 따라서 이익을 내려면 가치를 증진하여 가격을 올리는 방안과 원가를 절감하는 방안 밖에 없다. 1 단계 혁신에서 DAC는 ‘기본으로 돌아가라’는 슬로건에 따라 목표 원가를 달성할 수 있는 방법을 찾는 혁신 프로젝트들을 수행했다. DAC는 생산현장의 원가절감뿐 아

니라 제품과 프로세스의 설계 단계에서부터 근본적인 개선을 강조했고, 이를 TDR 프로젝트로 지정해 개선과제를 실천했다.

2.3.1.2 낭비의 배제

DAC의 현장개선은 흔히 ‘마른 수건도 다시 찼다’는 말로 표현된다. 보통의 공장에서는 이 정도면 되지 않을까 하는 수준에서 다시 ‘낭비’를 발견해 내는 것이다. DAC는 작업을 세밀히 관찰하여 작업자의 움직임을 ‘낭비’, ‘비 부가가치 활동’, ‘부가가치활동(가공, 일)’으로 나누는 후 생산현장 작업자의 ‘움직임’을 배제하고, 부가가치를 창출하는 ‘일’로 바꾸는 방안을 모색한다. 공수 절감이란 부가가치 향상을 목표로 낭비와 비 부가가치 활동을 없애고 부가가치 활동의 비율을 높여 나가는 활동이다. DAC는 도요타 생산방식에서의 사고를 본받아 낭비를 유형화하여 과잉생산의 낭비, 인력대기의 낭비, 운반의 낭비, 가공의 낭비, 재고의 낭비, 동작의 낭비, 불량을 만드는 낭비 등 7가지 낭비로 분류하고, 이들 낭비를 제거하는 일을 지속적으로 추구했다.

2.3.1.3 TPC의 혁신 영역들

도요타 생산방식을 벤치마킹하며 DAC는 생산의 평준화, 혼류생산, 셀 방식의 제조공정 구축, 작업 준비시간의 단축 등 다양한 영역에서 개선 프로젝트를 수행했다. TPC에 의한 현장 중심의 강도 높은 혁신 활동이 전개되면서 DAC의 원가와 품질 경쟁력은 급속히 향상되어 갔고, 그 결과 낭비가 배제된 생산 시스템은 다음 단계로 도약할 수 있는 토대가 되었다.

2.3.2 RIAL에 의한 신제품 개발

RIAL(Redesign and Improvement Through

Analysis Of Line System)은 2 단계 혁신 기간에 TDR 활동의 주된 도구로 개발되었던 혁신 프로그램이다. TPC활동을 통하여 어느 정도 경쟁력을 회복할 즈음인 1994년 무렵, DAC는 평균 20%에 달하는 가전제품 시장의 국제 가격 하락으로 DAC는 창립 이래 또 다시 최대의 위기를 맞게 되었다. 실상 그때까지만 하더라도 DAC의 기술력은 일본 제품을 모방하는 수준을 크게 벗어나지 못한데다가, 주력 시장인 내수 시장에서도 주요 제품의 보급률이 이미 포화 상태에 이르고 있었고, 수출은 OEM 방식의 저가 제품으로 위주로 거의 이익이 없는 가격대에 단지 적은 물량으로 시도되는 형편이었다. 그룹 본부에서는 DAC의 사업에 대해 퇴출을 고려할 정도로 어려운 상황 속에서 신속히 사업의 가능성을 보여주지 못하면 사업의 구조조정이 현실화 될 것이라는 위기가 전사적으로 확산되었다.

앞서 소개된 TPC는 현재의 운영 효율을 제고하여 원가경쟁력을 높이는 방법인데, DAC 경영진은 새로 도래한 위기 상황은 단지 현재의 사업을 개선하는 정도로 타개될 수 없는 것이라는 결론을 내렸다.

이러한 인식에 따라 DAC는 현장 중심의 개선활동으로부터 제품혁신을 새로운 돌파구로 설정했고, 이를 위한 혁신활동의 도구로서 RIAL이라고 불리는 동시공학적 방법론을 개발한 것이다. RIAL은 1994년부터 이용되었는데, 그 내용은 제품의 설계 프로세스를 관리하는 부분과, 설계된 제품을 신뢰성 있게 생산하기 위한 생산시스템(공정) 설계의 축으로 구성되어 있다. DAC의 CE모델의 개략적인 흐름은 <그림 4>와 같으며, 그 구성과 내용은 <표 1>에 정리되어 있다.

DAC의 동시공학적 활동은 다음과 같은 몇 가지 기본 사상을 강조한다.

2.3.2.1 현상부정과 전사적 활동

생산활동의 원점에 서서 중지를 모으고, 설계, 제조, 생산, 품질관리, 영업, 자재 등 각 부서에서 불필요한 낭비요소를 제거한 생산활동을 미리 구상한다.

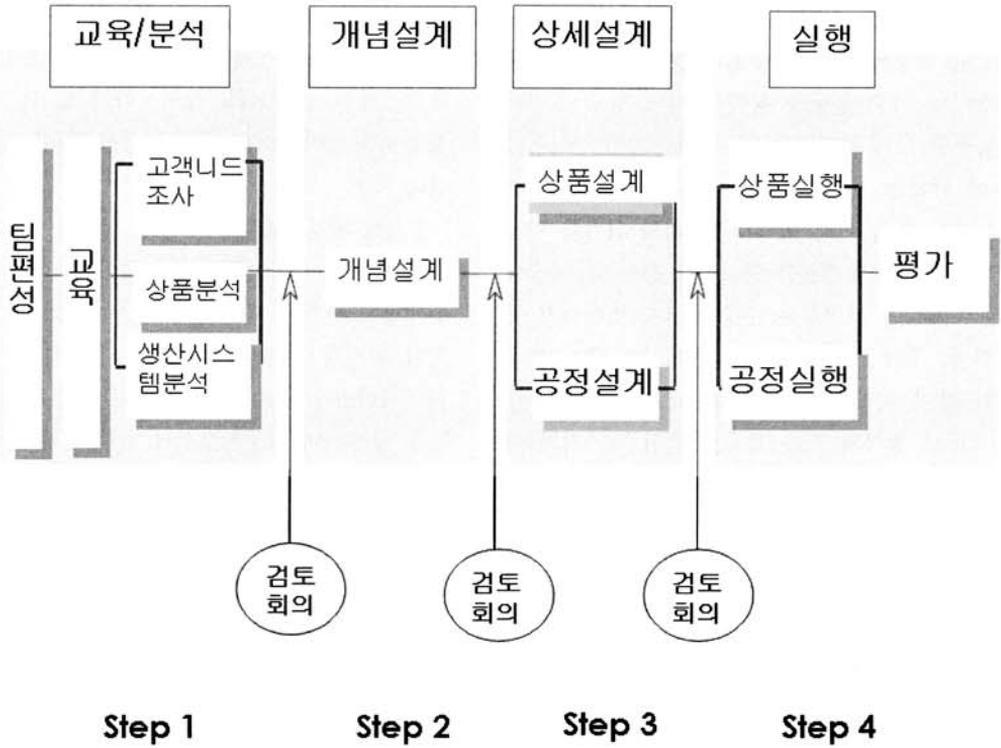
종래의 제품개발활동은 주로 설계자 중심의 활동으로서 개발 과정 중 타부서의 아이디어는 거의 제품개발에 반영이 되지 않는 경우가 많았다. 동시공학의 전개를 위해서는 영업, 상품기획에서부터 출하, 서비스에 이르는 전 부서가 수평적으로 TDR 팀을 구성하여 활동함으로써, 전부서의 아이디어가 제품개발 단계에 반영되는 복합기능적 활동을 전개한다. 특히 아이디어 미팅이라는 프로젝트 검토회의를 실시하여 중간결과를 공유하게 되는데, 아이디어 미팅에는 관련 부서장들이 참가하도록 함으로써 제품개발에 대한 주인의식을 함께 공유한다.

2.3.2.2 원류단계에서의 개선과 팀워크의 활용

복합기능팀은 생산시스템의 개선과 함께 개발 제품의 가치를 증진하기 위한 상품의 가치요소를 추출하고, 이를 가능하면 원류단계 즉 개념설계에 반영함으로써 고객의 니드에 부응하는 제품을 만드는데 주력하였다. 제품 개발에 있어서 개념설계 단계에서 소홀히 넘어간 아이디어를 나중에 상세설계나 실행단계에서 바로 잡으려면 수많은 설계변경으로 인한 시행착오로 원가를 치솟게 한다.

2.3.3 식스시그마에 의한 혁신의 내재화

식스시그마는 GE가 1995년부터 적용하여 실질적인 성과를 내자 전 세계적으로 확산된 혁신 방법론으로 제조 품질뿐 아니라 기업 경영 전반의 일하는 문화를 바꾸는 것을 목표로 하는 통합된 도구다. DAC는 이제 식스시그마를 전사적으로 확산함으로써, 혁신을 TDR이라는 특별 팀이 아닌, 일상



〈그림 4〉 L사 신제품 개발과정

〈표 1〉 1단계 CE모델의 구성 내용

교육/분석	개념설계	상세설계	실행
<u>TDR팀편성/ 프로젝트 발대식</u> <u>TDR팀 교육</u> <u>예비조사와 분석</u> -고객니즈조사(QFD) -상품분석(원가분석, 목표원가전개, 품질/신뢰성 분석, 표준화/공용화 분석) -생산시스템분석(작업분석, 공정분석, 물류/배치분석, 생산관리체계 분석)	단순성설계 신뢰성설계 가공성/조립성 설계 모듈화 설계	<u>상품설계</u> -신뢰성 예측 -실험계획(다구찌 품질 설계) -상품사양 세부설계 <u>공정 설계</u> -생산시스템설계	<u>상품</u> -신뢰성 검증 -초기유동관리 <u>공정</u> -생산시스템개선 -최적공정예측 -작업편성

업무 속에서 이루어지는 활동이 되도록 했다. 이제 혁신 활동은 프로젝트성 과제가 아니라 구성원 모두의 일상 업무가 된 것이다.

식스시그마 프로그램은 장기간의 프로세스 개선을 통해 조직의 품질문제를 해결하기 위한 절차로

시작되어, 점차 제조, 설비, 자재, 회계, 개발, 영업, 구매, 사무 간접부서 등 대상 영역이 전사적으로 확장되었다. 식스시그마 프로젝트의 큰 줄거리는 'MAIC'이라 불리는 프로세스를 따라 수행하게 되는데, 이는 측정(Measure), 분석(Analyze),

개선(Improve), 그리고 관리(Control) 단계를 말한다. 식스시그마 절차는 기업의 주요 품질문제에 대해서 이렇게 4 단계 개선 사이클을 반복함으로써, 결함을 줄이고 총체적인 고객만족을 달성하게 한다.

식스시그마는 '데이터에 기초한 관리'를 강조한다. 식스시그마에서 개선의 도구로 통계적 방법들을 많이 사용하는데, 통계적 도구들은 신뢰성 있는 데이터 없이는 의미 없는 일이다. 그 동안 수많은 혁신활동에 의해 개선된 업무절차나 프로세스도 정확한 데이터를 바탕으로 이를 지속적으로 모니터링하고 제도화하지 않으면 어느덧 개선효과가 소멸되어 버릴 수 있다. 식스시그마의 데이터 중심 사고는 커뮤니케이션의 모호성을 없애고, 혁신성과를 보다 객관적으로 정량화하고 제도화 하는 것을 가능하게 한다.

식스시그마의 또 다른 중요한 요소는 교육과 훈련이다. 블랙벨트라고 불리는 식스시그마 전담요원들은 자신의 프로젝트를 수행하면서 동시에 주로 현장 작업자들인 그린벨트에 대한 교육과 지도를 병행한다. DAC에서는 전 사원이 자신의 지위나 역할에 따라 주어진 식스시그마 교육을 이수하여야 하며 규정된 프로젝트를 반드시 수행하여야 한다.

DAC는 오랜 기간 시행해 오던 TDR 팀 조직을 승계하여, 일정 기간 전일제 근무로 식스시그마 프로젝트를 수행하는 팀과 함께, 현업에 종사하면서 동시에 프로젝트를 수행하는 팀들이 운영된다. 그러나 사업본부의 핵심 과제에 대해서는 TDR의 전통에 따라 전일제로 이루어지며, 그 업무분야의 핵심 인력을 투입하여 신속하게 문제를 해결한다.

III. 결론

DAC 사례는 대기업의 혁신과 변화관리 과정을 다루고 있다. 대기업의 경우 과거의 성공에서 오는 자만심으로 인해 관료화 될 수 있으며 혁신에 저항감을 가질 가능성이 크다. 이런 성향을 일반적으로 '대기업병'이라 일컫는다. DAC의 혁신은 단지 내부 프로세스에 대한 차원을 넘어 지속적인 제품개발과 신 시장 개척을 통해 가치 혁신을 이루었다는 점에서 전략적 혁신의 사례라 할 수 있다.

DAC 사례에서 도출된 혁신의 성공 요인은 크게 세 가지로 요약된다.

첫째, 사업 혁신과 조직 역량 차원의 혁신을 균형 있게 추구했다. 주기적으로 다가오는 경영 위기에서 사업 혁신의 이슈를 도출하고 이를 위해 명확한 비전과 전략을 수립했으며, 구성원이 감성적 측면에서도 혁신과정에 몰입할 수 있도록 조직 역량 차원의 준비 과정을 철저히 했다. 둘째, 변화관리 단계를 서두르지 않고 누락됨이 없이 올바르게 실천했다. 위기의 인식과 공감대 형성, 혁신 조직의 구성과 운영, 비전 창출과 커뮤니케이션, 임파워먼트를 통한 혁신 역량의 확산, 성과평가와 보상을 통한 제도화 등 변화관리의 주요 단계들은 혁신의 전체 과정을 구성하는 필수 요소들이다. 셋째, 혁신 전략에 부합하는 적절한 혁신 지원 도구를 채택하여 이를 혁신의 하부구조로 삼았다. TPC 라는 생산현장의 개선 도구, RIAL이라는 동시공학적 신제품개발 방법론, 그리고 식스시그마 방법론을 통한 혁신 활동의 내재화와 글로벌 사업의 전개로 이어지는 혁신도구들은 DAC의 혁신의 단계에 따라 축적된 역량과 사업 이슈에 맞추어 선택되었다. 그리고 전체 과정에서 TDR 혁신 조직은 DAC혁신 활동을 조직화하는 하부구조가 되었다.

이들 각각의 요인들이 결합하여 장기적으로 사업

성과로 결실을 맺을 수 있도록 통합하는 주체는 결국 최고경영자라 할 수 있다. DAC사례에서 김쌍수 사장은 DAC 혁신의 총책임자로서 혁신에 관한 명확한 신념으로 구성원들에게 비전을 심어 주었으며, 경영 성과로 증명되는 혁신 지향적 문화를 창달했다. 이 사례에서와 같이 대규모 혁신에 있어서 최고경영자의 리더십은 성공의 전제조건이다. 이는 장기간이 요구되는 혁신의 과정에서 나올 수 있는 온갖 구설과 저항감을 누르고 구성원들로 하여금 변화를 즐기는 문화를 조성하는 일은 오직 CEO만이 할 수 있는 일이기 때문이다. 최고경영자의 혁신 리더십이 발휘되지 않는 상태에서 관리자를 내세워 대규모 혁신을 추구하는 것은 무책임한 일이다. DAC는 장기간에 걸친 CEO의 리더십에 기반을 둔 혁신과정을 통해서 성과지향적 문화를 조성할 수 있었으며, 성숙 산업이라는 선입견을 떨쳐내고 글로벌 경쟁력을 갖춘 사업으로 재도약시키는 성과를 이루었다.

참고문헌

- 김쌍수(2005), 경영조찬 세미나(2005. 2. 18), 경영계 2005. 3월호
- 김영래(2004), "양트러프러너십과 이노베이션에 관한 고찰," 경영사학 제 19집 3호: 157-181.
- 곽숙철(2008), 그레이트 피플, 웅진씽스
- Kotter, J. P., 신태균 역(2003), 변화의 리더십(What leaders really do), 21세기북스
- Kotter, J. P., 한정근 역(1999), 기업이 원하는 변화의 리더(Leading Change), 김영사
- Kotter, John P.(2002), 변화관리, 21세기북스
- Nadler, David(2001), 변화의 챔피언, 21세기 북스
- Beer, M., R. A. Eisestat, and B. Spector(1990), "Why Change Programs Don't Produce Change," *Harvard Business Review*, 158-165
- Beer, Michael; Nohria, Nitin(2000), Cracking the Code of Change, *Harvard Business Review*, May-Jun.
- Bodo, B. S., Adamantios, D. and Peter, K.(2003), "Strategic innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes," *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11, No. 2, 117-132.
- Bowers, D. G. and Seashore, S. E. (1966), "Predicting Organizational Effectiveness with a Four-factor Theory of Leadership," *Administrative Science Quarterly* 11.
- Collins, James C.(1996), "Building Your Company's Vision," HBR, September-October
- Deming, W. E.(1986), Out of the Crisis, the MIT Press
- Drucker, P. F.(1959), *Landmarks of Tomorrow*, Harper Collins
- Drucker, P. F.(1993), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices.*, Harper Business
- Drucker, P. F.(1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row pub.
- Drucker, P. F.(1985), *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper & Row
- Drucker, P. F. and I. Nakauchi(1997), *Drucker on Asia: A Dialogue Between Peter Drucker and Isao Nakauchi*, New York: Butterworth-Heinemann
- Duck, J. D.(1993), "Managing Change: The Art of Balancing," *Harvard Business Review*, November-December
- Flaherty, J. E.(1999), Shaping the Managerial Mind - How the World foremost Management Thinker Crafted the Essentials of Business Success, Jossey-Bass
- Fox Shaul and Yair Amichai-Hamburger(2001), "The power of emotional appeals in promoting organizational change programs,"

- Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 4
- Hamel, G. (1996), "Strategy as revolution," *Harvard Business Review*, Vol.74, No.4, 69-71.
- Kahn, R. L.(1956), "The Prediction of Productivity," *Journal of Social Issue* 12.
- Kilman, R. H.(2003), *Beyond the Quick Fix - managing five tracks to organizational change*, Beard Books
- Kotter, J. P. and D. S. Cohen(2002), *The Heart of Change*, Harvard Business School Press, NY
- Kotter, John P.(1995), "Why Transformation Efforts Fail," HBR, March-April
- Krinsky, R.J. and Jenkins, A.C. (1997),"When worlds collide: the uneasy fusion of strategy and innovation," *Strategy & Leadership*, Vol.25, No.4, 36-41.
- Lewin, K.(1947), "Frontiers in Group Dynamics," *Human Relations*, Vol. 1, pp. 5-41
- Markides, C.C. (1999), "A dynamic view of strategy," *Sloan Management Review*, Vol.40, No.3, 55-63.
- Markides, C.C. (1998), "Strategic innovation in established companies," *Sloan Management Review*, Vol.39, No. 3, 31-42.
- Markides, C.C. (1997), "Strategic innovations," *Sloan Management Review*, Vol.38, No.3, 9-23.
- Martinsons, M.G. (1993), "Strategic innovation: a lifeboat for planning in turbulent waters," *Management Decisions*, Vol.31, No. 8, 4-11.
- Mayo, Elton(1930), "The Human Effect of Mechanization," *American Economic Review*, Mar. Supplement, Vol. 20.
- Michael Beer and Nitin Nohria(1978), "Cracking the Code of Change," HBR, No. 3(May-June)
- Schaffer, R. H. and H. A. Thompson(1992), "Successful Change Programs Begins with Results," *Harvard Business Review*, January-February

Innovation and Change Management at LG Electronics Digital Appliance Company(DAC)

Keun Chan Moon*

Abstract

This case deals with the business innovation and change management at LG Electronics Digital Appliance Company(DAC) which has been implementing its large scale innovation since 1989. Although the importance of innovation is emphasized frequently, innovation and change management of a big company are not easy tasks to successfully accomplish. Because of the bureaucratic nature derived from its own success, big companies act as though its early achievement were to last forever. DAC, once a leading company of home appliance industry in Korea had experienced major crises such as labor union struggles in 1989, abrupt price fall by 20% in 1994, and the Korea's economic crisis(IMF) in 1997. But DAC has overcome those business crises by implementing its own change management practices for near 20 years, and now it has become the third largest home electronics appliance company in the world.

The main theme of this case is to investigate those success factors which could be found from the history of DAC's innovation. The author pointed out three major factors to be important for the success of DAC's innovation as follows: 1) balanced consideration between two dimensions of innovation, ie., business innovation and employees' emotional side, 2) fulfilling the generally recommended change management steps, and 3) using the proper innovation support programs and tools.

Key Words: Innovation, Change management, LG Digital Appliance Company(DAC)

* Korea Cyber University
The College of Business Administration

〈Teaching Note〉

LG 전자 가전사업본부(DAC)의 혁신과 변화관리

Synopsis

기업은 원래 혁신을 해야 하는 기관으로 태어났다. 드러커는 역사적으로 여타의 사회조직들이 모두 변화보다는 현상을 지속하는 것을 과제로 삼아 왔음을 언급하면서, 기업은 변화를 창출하도록 설계되어 있다는 점에서 독특하다고 말했다(Drucker 1959, p21). 기업은 태생적으로 시장의 검증을 받도록 되어 있기 때문에 혁신을 추구하지 않으면 도태될 수밖에 없다. 기업은 혁신을 통해서 정태적 균형을 깨고, 부를 창출하며 국가 경제를 지탱하고 성장시킨다.

그러나 혁신의 당위성에도 불구하고 현실에는 일종의 모순이 존재한다. 기업은 혁신의 중요성을 알면서도 자신이 과거에 이룬 업적이 마치 영구히 지속될 것처럼 행동하는 경우가 종종 있다. 기업 내 구성원들도 혁신이 가져올 불확실성에 대해 다양한 형태로 반대와 저항감을 드러낸다. 만약 혁신으로부터 오는 변화가 자신의 기득권적 이익을 포기하게 할 가능성이 있다면 그 저항을 더욱 커진다. 이와 같이 혁신을 추진하는 데 있어서 원론적으로는 누구도 이익을 달지 않지만 현실 세계에서는 혁신에 따른 변화를 체계적으로 관리하는 일은 조직 내 구성원의 저항으로 인하여 말처럼 쉬운 일이 아니다. 이에 혁신과 변화 관리의 어려움이 있다.

본 사례는 LG전자 가전사업본부의 20여 년에 걸친 혁신과 변화관리 과정을 기술하고 있다. 존재

의 위기에 몰렸던 대기업 조직이 지속적인 경영혁신을 통하여 세계 수준의 사업으로 성장한 성공 요인을 혁신과 변화관리의 차원에서 제시하였다. DAC 혁신의 특징적인 성공 요인으로서 첫째, 혁신에 있어서 사업 차원과 함께 구성원의 감정 차원을 고려한 점, 둘째, 변화관리의 단계를 충실히 이행한 점, 그리고 셋째, 경영 니드와 역량에 따라 적절한 혁신 방법을 채택하여 지속적으로 실행한 점 등으로 분석되었다.

Teaching Points

본 사례를 통해서 독자는 대기업 조직이 혁신을 추진할 때 고려해야 할 성공요인과 변화관리의 요소를 공부할 수 있다. 즉 경영 위기를 맞은 기업 조직이 이를 어떻게 혁신의 에너지로 전환하고, 나아가 구체적인 혁신활동으로 전개하는지의 과정과 그 과정에 내포된 성공 요인을 이해하며, 아울러 혁신을 실천하는 변화관리 과정의 단계와 그 실제 모습을 이해하는 데 본 사례의 목적이 있다.

Questions

1. DAC가 위기 때마다 사업 니드에 맞는 전략적 혁

신으로 경영상의 어려움을 돌파한 것은 조직의 수명주기와 관련하여 어떤 의미가 있는지 생각해 보시오.

일반적으로 조직은 '태동기-성장기-성숙기-쇠퇴기'라는 수명주기에 따라 순환한다. 그러나 조직 성과가 하강곡선을 그리기 이전에 새로운 성장을 일으킬 변화를 준비한다면 조직은 지속적으로 성장할 수 있다. 여기에 대규모 경영 혁신의 필요성이 있다. (그림 5 참조)

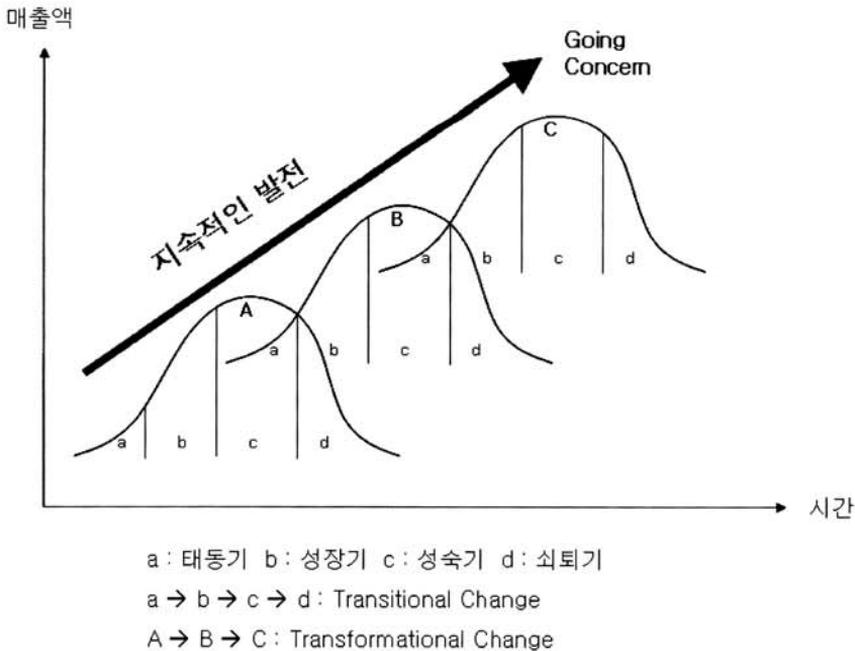
조직변화는 점진적인 변화와 변혁적인 변화가 반복적으로 연결되면서 일어난다. 대개 조직의 수명주기의 흐름을 바꿀 정도의 변화는 변혁적인 조직 변화에 의해서 가능하다. 그림에서 'abcd'의 변화는 기존 사업에 대한 운영적 개선을 표시하고 있는데, 어떤 조직이 기존 사업에 대한 점진적 변화에만 의존하면 태동기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기라는

일반적인 수명주기를 따를 수밖에 없다. 따라서 조직은 스스로 이행적 사업 또는 변혁적 사업을 위한 혁신을 통하여 수명주기가 쇠퇴기로 꺾이기 이전에 'ABC' 라는 계속기업으로서의 새로운 성장곡선을 만들어 내야 한다(Kilman, R. H. 2003).

DAC의 사례에서 원래 백색가전이라는 쇠퇴기 산업에 속해 있던 전통적 사업의 제품라인을 3 단계로 구분되는 주요 혁신과정을 거치면서 프리미엄 제품의 개발, 글로벌 시장으로의 전개로 이어지는 새로운 수명주기에 진입시키는 모습을 볼 수 있었다.

2. DAC의 혁신과정을 존 코터의 변화관리 단계 모형과 비교하여 분석하시오.

존 코터는 기업이 성공적인 혁신을 하기 위해서는 <표 2>와 같이 8 단계의 변화관리 과정을 거쳐야 한다고 제시하고 있다(Kotter 1999, 42).



<그림 5> 조직 변혁의 연속 과정

이 변화 모형은 각 과정 속에 포함되어야 할 고려사항들을 제시하며, 변화관리의 전체 과정이 순서에 따라 체계적으로 수행되어야 함을 강조한다. 본 DAC사례를 살펴보면 순서는 다를지라도 존 코터가 제시한 8 단계 변화관리 모형과 대부분 부합하고 있음을 알 수 있다.

1 단계 위기감 조성의 국면에서는 각 시기 별로 가장 중요한 환경 상의 악화요인을 조직적 위기 인식의 주제로 활용하고 있다. 예를 들어 1 단계 혁

신에서는 노사분규에 의한 국내 가전시장에서의 순위 상실, 2 단계 혁신에서는 기업 차원의 포트폴리오 분석 상 퇴출 사업의 대상이 된 점, 3 단계 혁신에서는 IMF사태에 따른 위기가 발생했으며, 이를 전사적으로 전파하여 상황을 인식시키는 활동을 하고 있다.

2 단계 강력한 변화추진팀의 구축에 있어서 코터는 무엇보다도 변화노력을 총괄하는 추진팀의 역할을 강조하고 있다. DAC사례에서는 변화 추진팀의 역할도 중시되고는 있지만 실제 변화 노력의 주역

〈표 2〉 존 코터의 8 단계 변화 모형

제 1 단계	위기감 조성 환경 및 경쟁상황을 조사한다. 위기와 주요 기회 등을 인식하고 토론한다.
제 2 단계	강력한 변화 추진팀 구축 변화노력을 이끌기에 충분한 힘을 가진 집단을 구성한다. 그 집단이 하나의 팀으로 협동할 수 있도록 격려한다.
제 3 단계	비전 창조 변화 노력을 이끄는 데 도움이 되는 비전을 창조한다. 비전 달성을 위한 전략을 개발한다.
제 4 단계	비전 전달 새로운 비전과 전략을 전달하기 위해 가능한 모든 수단을 사용한다. 변화 추진팀의 예증을 통해 새로운 행동을 교육한다.
제 5 단계	구성원이 비전에 따라 행동하도록 임파워먼트 추진 변화에 대한 장애물을 제거한다. 비전에 악영향을 미치는 시스템이나 구조를 변경한다. 위험감수 행동, 틀에서 벗어난 아이디어활동행동 등을 격려한다.
제 6 단계	단기적인 성과를 위한 계획수립 및 실현 가시적인 성과향상을 위한 계획을 수립한다. 성과 향상을 실현한다. 성과 향상에 참여한 종업원들을 인정하고 보상한다.
제 7 단계	달성된 성과향상의 통합과 후속 변화의 창출 증진된 신뢰를 이용해서 비전에 맞지 않는 시스템, 구조, 정책을 변경한다. 비전을 수행할 수 있는 인력을 고용, 승진, 개발한다. 새로운 프로젝트, 주제, 변화의 동인을 이용, 변화 프로세스를 재 활성화한다.
제 8 단계	새로운 접근방법의 제도화 기업의 성공과 새로운 행동 간의 연관성을 명문화한다. 리더십의 개발과 그 계승을 확실히 하는 수단을 개발한다.

은 TDR이라는 혁신 실행조직이며, 이들이 주된 혁신의 동력임을 알 수 있다. DAC의 사례에서 변화 추진팀의 역할은 TDR 팀들이 성공적으로 활동하도록 그들의 활동을 종합하고 지원하며, CEO의 혁신에 관한 리더십 수행을 보좌하는 역할을 수행한 것으로 볼 수 있다.

3 단계 비전창조에서 DAC는 혁신의 단계에 따라, “생산현장의 혁신 - 기본으로 돌아가라”, “전부문의 혁신 - 총체적으로 혁신하라”, “혁신의 시스템화 - 글로벌 경쟁력을 확보하라”라는 비전을 수립하고 있으며, ‘3BY3’와 같은 도전적인 혁신 목표를 제시하고 있음을 볼 수 있다.

4 단계 비전전달을 위해서 DAC는 경영자, 관리자, 사원 간의 커뮤니케이션에 다각도의 노력을 기울였음을 알 수 있다. 현장체험, 아침인사, 전 계층이 함께 참여하는 전사 교육 등은 구성원의 계층간 신뢰를 회복하기 위한 방안으로 추진된 조치들이며, 이런 활동들을 포함하여 조회, 정례 회의 등의 모임과 비공식적 행사들은 CEO의 혁신 비전을 전달하는 수단이 된다.

5 단계 구성원에 대한 임파워먼트 추진에서 존 코터가 강조하는 것은 변화에 대한 장애물을 제거하기 위해 시스템과 구조의 변경, 변화를 격려하는 경영자의 태도 등이다. DAC에 있어서는 TDR이라는 혁신 추진팀의 참여를 독려함으로써 혁신의 첨병 역할을 할 것을 장려하며, 나아가 혁신 추진을 전사적으로 확산하기 위해서 혁신추진학교와 같은 교육과정을 만들어 운영하고 있다.

6 단계 단기적 성과를 위한 계획수립 및 실현 측면은 혁신을 처음으로 실행하는 조직에 대한 사항이라 할 수 있다. 보통 혁신과정을 통해서 그 효과가 가시적으로 나타나는 데는 수년의 기간이 필요하다. 그런 경우 조직 구성원들은 혁신 성과에 대해 확신을 가질 수 없게 되고, 더욱 문제가 되는 것은 혁신에 대한 거부감이 다양한 이유와 함께 고

개를 내민다는 점이다. DAC의 경우는 십 수 년에 걸친 기간을 통하여 지속적인 혁신을 추진한 사례이기 때문에 단기 성과에 관심을 둘 필요는 상대적으로 적다고 볼 수 있다. 그러나 수년을 주기로 새로운 혁신 단계를 통해 혁신의 주기를 짧게 가져감으로써 장기적 경쟁력 확보와 아울러 단기적 성과를 동시에 추구하는 효과를 얻은 것으로 볼 수 있다.

7 단계 달성된 성과향상의 통합과 후속 변화의 창출의 측면에서 DAC는 수년을 주기로 혁신의 단계를 달리 하면서 이전 단계의 성과를 통합하고 새로운 혁신의 방향을 정립하는 모습을 볼 수 있다. 결국 혁신의 과정은 한 사이클이 완결되었다고 해서 끝나는 것이 아니라 계속해서 새로운 혁신의 사이클을 반복하는 과정이라 할 수 있다.

8 단계 새로운 접근방법의 제도화를 위해서 DAC는 혁신성과에 대한 평가와 보상에 많은 노력을 기울임을 알 수 있다. 매년 BP(best practice)대회를 개최하여 우수 혁신팀을 선발하여 격려하고, 해외 여행 등의 비공식적 인센티브와 각 혁신팀의 성과를 인사고과에 반영하는 공식적 보상을 적절히 활용하고 있다.

코터는 혁신을 조속히 달성하고자 하는 조급함으로 이들 단계를 생략해서는 결코 성공적인 결과를 산출할 수 없다고 주장한다(Kotter 1995).

3. DAC의 혁신사례를 통하여 대기업 조직의 경영혁신에서 중요하다고 생각하는 성공요인들을 도출하시오.

혁신을 성공적으로 구현하기 위해 많은 연구들이 수행되었다. 조직의 변화는 지속적인 문제이며, 효율적이고 효과적으로 변화를 관리하는 것은 경영자의 가장 중심이 되는 전략적인 도전이다(Fox and Amichai-Hamburger 2001). 일반적으로 변화관리는 조직을 둘러싼 환경에 대응하기 위해 조직에

변화를 도입하고 이를 정착시키는 과정을 의미한다(Heeks 1999). 변화관리는 조직에서 절대적으로 피할 수 없는 변화의 문제를 다루는 부분이다. 변화관리는 변화노력을 이끄는 사람과 새로운 전략이 시행되리라고 기대하는 사람간의 대화를 관리하고, 변화가 일어날 수 있는 조직상황을 관리하며, 변화의 성공에 핵심적인 감정을 관리하는 것이다(Duck 1993). 이 때 변화의 대상은 업무, 인간, 기술, 구조, 제도, 방침 등 매우 다양하다. 일반적으로 성공적인 혁신은 다음과 같은 요건들로 이루어져 있다.

1) 업계 최고수준의 리더십 지향

오늘날 글로벌화된 경쟁 속에서 세계적인 기업은 하나 같이 지속적인 혁신을 성공적으로 수행해온 기업들이다. 예컨대 도요타는 새로운 생산방법과 철학을 제시하는 경영혁신을 장기적, 그리고 지속적으로 추진하여 자동차 업계 최고의 강자로 떠올랐다. GE는 워크아웃 프로세스를 계속적으로 발전시켜 나가면서 동시에 최고경영진이 주도하는 식스시그마 등 혁신 프로그램과 구조조정을 통하여 기업 혁신활동의 모범이 되어 왔다.

혁신이란 고객에게 오늘과 같은 상품과 서비스를 제공하는 것에 만족하는 것이 아니라 경쟁자에 비해 보다 나은 형태로 제공하는 것이다. 혁신은 인적, 물적 자원을 보다 생산적으로 결합함으로써 고객에게 더 큰 가치를 제공한다. 그것은 더 싼 단가가 될 수도 있고, 비싸지만 새로운 성능과 효능일 수도 있다. 실상 오늘날의 경쟁양상은 글로벌화와 기술 간의 융합으로 국가 간의 경계나 산업 간의 경계가 점차 사라지는 양상을 띠고 있다. 그 결과 세계 수준의 기업이 되기 위해서는 이제 가격과 차별성 두 가지 면에서 동시에 탁월한 성과를 이루어야 한다. 그만큼 변화와 혁신의 목표가 높아진 것이다.

2) 경영자의 혁신지향 리더십과 기업가정신

누구나 변화의 필요성은 인정하는 것이지만 여기에는 모순이 존재한다. 대개 일단 대기업으로 성장하며 기업가들은 현실에 안주하고자 하는 타성에 젖게 된다. 이미 대기업으로서 이룬 성공 경험은 기업가를 자신이 이룬 업적에 취한 보수주의자로 만들 가능성이 너무나 크다. 기업 내에서 관료주의의 문제점은 대개 그 기업이 과거의 성공에 안주하는 데서 나타난다. 실상 그 기업이 현재의 규모로 성장했다는 자체는 과거에 이룩한 대단한 성과를 기반으로 하는 것이다. 대부분의 기업들이 원론적으로 변화의 필요성을 인식하고 있으면서도 늘 빠지는 함정이 바로 과거의 성공에서 나오는 자만심, NIH증후군 같은 것들이다(Flaherty 1999, 100).

조직이 관료주의 경향을 극복하고 변화를 향해 나아가게 하는 데는 기업가적 과정이 필요하다. '기업가적 과정'이란 불확실한 미래 사업의 가능성을 실현하기 위해 지금 필요한 의사결정과 행동을 하는 것이다. 그러나 동시에 기업가정신을 발휘해 혁신을 수행하려면 여기에는 혁신 수행을 저해하는 요소에 대한 이해가 필요하다(Flaherty 1999, 161).

첫째, 사람들은 혁신은 이론 상 간단해 보일지 몰라도 실제로 수행하려면 체계적인 작업이 필요하기 때문에 그 실행은 매우 어렵다는 것을 알고 있다. 어려운 일을 불확실성을 무릅쓰고 자꾸 제기하는 것은 경영자가 쉽사리 할 수 있는 일은 아니다.

둘째, 변화와 혁신에 대한 당혹감과 불안감은 변화를 추동시키는 요소보다 더 강력하게 작용하기 때문에 당면한 문제의 해결에 자원을 집중하려는 경향, 과거만을 보고 미래를 외면하고 싶은 유혹, 과거의 관행에 의한 지표에 기반을 두고 보상을 하고 싶은 경향이 당연히 생겨난다. 따라서 혁신에 대한 조직적 저항으로 인하여 종종 혁신주의자들이 전통주의자들의 틈바구니에서 사라져 버리는 경우가 있다.

드러커는 혁신에 대한 저항을 낳는 가장 큰 내재적 요인은 바로 두려움이라 주장하면서, 두려움이 존재하는 한 경영자들이 변화에 대한 실질적 또는 표면적 이유가 무엇인지 심사숙고하는 것은 소용 없는 일이라고 생각했다. 적절한 접근은 경영자가 조직이 새로운 전략을 받아들일 태세가 되도록 스스로 혁신의 태도를 보이는 것이다. 드러커에 의하면, 최고경영자의 주요 임무는 기업문화에 일종의 변화 분위기를 주입함으로써 변화에 대한 두려움을 해소시키는 데 있다. "변화를 제대로 활용할 수 있으려면, 먼저 기업이 변화를 기꺼이 환영해야 한다. 기업은 변화를 두려움 때문에 가능한 한 회피하고 싶은 예외가 아니라, 지극히 정상적인 상황으로 인식할 필요가 있다."(Drucker and I. Nakauchi 1997, 130)

3) 변화관리에서 '감정'에 대한 관점

한 편 다니엘 덕은 변화는 감정의 관리가 중요하다고 보았다. 성공적인 변화 프로그램은 대규모 조직 내의 사람들을 가치를 매개로 하여 직접적으로 연결시키며, 개개인이 가지는 감정을 간과해서는 안 됨을 강조한다(Duck 1993).

성공적인 변화 프로그램은 대규모 조직 내의 사람들을 가치를 매개로 하여 직접적으로 연결시킨다. 여기서 가치란 신념과 감정에 관한 것이다. 사람이 모여 일하는 조직의 속성 상 경영자들이 감정의 타당성을 부정하거나 조직에 호의적인 감정만을 허용하려 한다면 다른 사람이 공헌할 수 있다는 생각, 해결책, 새로운 관점까지도 제거하는 결과를 빚는다.

4) 혁신의 차원 - 현재의 사업 대 이행적 사업의 균형

기업에 있어서 혁신은 현재의 전통적 사업에 대한 혁신과 미래의 이행적 사업을 위한 혁신으로 대별할 수 있다. 현재의 사업에 대한 혁신은 현재의

운영을 개선하는 데 초점이 주어진다. 이행적 사업에 있어서는 변화된 환경 속에서 새로운 기회를 창출하고 적응하는 데 초점이 주어진다.

일반적으로 현재의 사업에 대한 변화 노력들은 회사의 자원을 보다 강도 높게 활용하는 일, 직원들이 보다 지혜롭게 일할 수 있도록 하는 일, 성공적인 기업의 공개된 기술, 기법, 원칙 같은 것들을 자기 회사에 적용하는 일, 비생산적인 업무를 폐기하는 일, 기업 역량을 집중하는 방향으로 지식을 투입하는 일 등이 포함된다. 드러커는 오늘의 사업에 대한 운영은 자주 변화경영을 강조하는 사람으로부터 경시되는 경향이 있지만 이것은 매우 중요한 시스템화된 일이며, 그 일이 없다면 변화를 수용하는 일 자체가 존재할 수 없다고 강조한다. 즉 현재의 운영을 개선하는 일을 제대로 못한다면 새로운 사업을 위한 비전과 에너지 역시 갖출 수 없다(Flaherty 1999, p104).

이행적 사업 운영의 기초는 새로운 고객 창출 및 아직 충족되지 못한 고객욕구의 충족을 포함하여 새로운 사업기회에 대한 적응이다. 주로 신제품을 개발하여 새로운 시장을 창출하는 노력이 이행적 사업에 관한 혁신이라 할 것이다.

DAC의 사례에서 자신의 제품을 단지 백색가전으로 고정시켜 생각했다면 오늘날 디지털 기술과 융합된 가전제품으로의 혁신은 없었을 것이다. 경영자는 이행적 사업의 단계에서 미래의 문제와 대면하게 된다. 이행적 사업에 대한 혁신의 영역은 전통적 사업의 혁신에 비해 불확실성의 세계에 속하며, 여기에는 역시 기업가적인 과정이 필요하다. 그러나 이 두 가지 영역의 혁신은 현재와 미래 기업의 생존을 위해서 중요하며, 선택이라기보다는 균형 있게 추구해야 할 대상이다.

5) 결과중심의 변화

변화관리 프로그램은 공연히 형식 위주의 활동에

치우쳐서는 안 되며 고객가치에 비추어 실질적인 결과를 중심으로 이루어져야 한다(Schaffer, R. H. and Thompson H. A. 1992). DAC는 변화 관리의 도구를 제공하고 이것을 적용하는 방법과 일을 행하는 조직구조를 정한 후에는 곧바로 '3BY3'라는 결과지향적인 목표를 제시했다. 즉 경영혁신은 단지 컨설턴트가 제시하는 혁신활동의 단계라든가 형식적 측면이 중요한 것이 아니라, 생산성, 신제품 개발 수, 불량률의 개선 등 구체적인 경영성과를 목표로 하여 전개되는 혁신이 되어야 한다.

6) 변화관리 조직

존 코터는 8단계의 변화관리 모형을 제시하면서 강력한 변화추진팀의 구성이 필요함을 주장했다. 이는 최고경영자의 리더십이 중요하지만 변화 프로그램을 실행하는 단계에 들어가서는 최고경영자를 지원하는 변화관리 전담조직이 요구되기 때문이다. DAC에서는 변화관리팀과 아울러 전 사원이 최소 2년에 한 번은 참여해야 하는 수 많은 프로젝트 팀(TDR팀)을 가동하고 있음을 볼 수 있다.

7) 지속적 개선과 변화의 정착

지속적 개선의 아이디어는 데밍의 PDCA사이클에 잘 드러나 있다. 하나의 변화 프로그램은 변화를 계획하고(plan), 실행하며(do), 성과를 측정하고 피드백하고(check), 바람직한 성과를 정착시킨다(action)는 4 단계의 사이클을 통하여 완성된다. 이렇게 한 단계 향상된 성과가 정착되고 나면 다시 더 높은 수준의 목표를 향하여 변화 프로그램이 계획되고 실행되는 지속적 개선의 사이클이 계속되어야한다는 것이다(Deming 1986). DAC사례에 나오는 모든 TDR 프로젝트는 각기 PDCA사이클로 이루어져 있다고 볼 수 있다. 그리고 최근의 혁신 방법론인 식스시그마의 MAIC 단계도 역시 PDCA사이클의 한 형태다.