

현대 모비스의 혁신을 통한 성장 동력 발굴 전략

박진수*
최영석**

본 사례는 현대 모비스의 기업 내부 혁신을 통한 성장 동력 발굴 전략에 대해 분석하였다. 현대-기아 자동차가 글로벌 시장에서 지속적인 성장세를 보이고 있는 가운데 현대 모비스의 지속적 성장세가 갖는 의미 또한 매우 크다고 할 수 있다. 현대 모비스는 자동차 모듈과 A/S 부품을 생산하는 종합 자동차 부품 업체로, 기업 내부의 철저한 혁신 과정을 통해 지속적인 성장 동력을 꾸준히 발굴해 내고 있다. 자동차 부품 업체의 경우 소비자가 완성차 업체 등으로 범위가 한정되어 있기 때문에 안정성을 갖기는 어렵지 않으나, 기업을 지속적으로 성장 가능하게 하는 동력을 발굴하는 것은 매우 어려운 일이다. 따라서, 본 현대 모비스 사례 연구에서는 현대 모비스가 보이고 있는 전반적인 혁신 프로세스와 그를 통한 성장 동력의 발굴 과정을 면밀히 분석함으로써 안정적인 기업의 성장 전략 구축의 모범적 모델을 제시하고자 한다. 또한 혁신 추진의 성과와 지속적 성장을 위한 제언을 통해 시사점을 전달하고자 한다.

주제어: 경영 혁신, 자동차 부품 산업, 현대 모비스

1. 서론

글로벌 금융 위기에도 불구하고 현대 자동차는 2009년 세계 시장 점유율 5%의 벽을 넘어서는데 성공했다.¹⁾ 해외 시장에서 단순한 저가형 자동차의 이미지에서 성능 좋은 자동차로의 이미지 전환을 시도한 이후, 이를 시장에서 인정 받은 것이라 볼 수 있겠다. 이러한 현대 자동차의 날로 우수해 지는 성능 뒤에는 현대 모비스라는 기업이 버티고 있다. 현대 자동차의 기술력이 인정받기 위해서는 현대 모비스의 기술이 세계 최정상에 달해야 한다는 시장의 속설이 있을 정도로 현대 자동차의 순항에 현대 모비스가 기여하는 바는 매우 크다.

1977년 현대 정공으로 창립 후 2000년 말 현대 모비스로 사명을 변경하며 자동차 부품 전문 회사로 탈바꿈한 현대 모비스는 과거 종합 기계 생산업체에서 자동차 부품 전문 기업으로 성공적인 전환을 이루어 냈다. 현대 모비스는 현재 완성차 제조에 들어가는 모듈²⁾ 사업과 자동차 A/S에 필요한 A/S 부품³⁾ 사업을 주 사업으로 하고 있으며 현대-기아 자동차와 기타 해외 완성차 업체들을 주 고객으로 하고 있다.

이와 같은 현대 모비스의 사업 부문과 주 고객을 살펴 볼 때 현대 모비스가 가지고 있는 재무적 안정성은 비교적 보장 되어 있다고 할 수 있을 것이다. 모듈 사업 부문에 있어서는 주요 완성차 업체들이 크게 감산하거나 모듈 공급업체를 바꾸지 않

논문접수일: 2010. 06. 03. 게재확정일: 2011. 02. 07.

* 서울대학교 경영전문대학원 교수(jinsoo@snu.ac.kr)

** 서울대학교 경영대학 박사과정(aquinas9@snu.ac.kr)

1) 2010년 1월 28일 현대 자동차 기업 설명회 발표, 조선일보 2010년 1월 28일 기사 참조.

2) 자동차 제조업에서의 모듈이란 특정 기능을 하거나 자동차의 일부 조립 부분을 이루는 부품의 집합체를 의미한다. 이런 모듈의 예는 참고자료의 [자료 1]에 나타나있다.

3) 현대 모비스가 생산하는 각종 모듈 및 부품은 참고자료의 [자료 1]에 나와있다.

는 이상 지속적인 매출이 가능하다. 현대 모비스의 주 고객 중 하나인 현대-기아 자동차가 자동차 시장에서 순항을 하고 있는 것도 현대 모비스의 안정적인 매출을 가능하게 하는 요인이기도 하다. 또한 A/S 부품 사업의 경우 이미 현대 모비스의 부품이 들어가 있는 자동차가 내수 시장뿐만 아니라 해외 시장에도 다수 존재하기 때문에 A/S 부품 사업 부문에서 매출이 급격하게 줄어들 가능성은 크지 않다.

그러나, 이처럼 현대 모비스가 가지고 있는 재무적 안정성은 자동차 부품 업체의 경우 성장성이 크지 않은 특성이 있기 때문에(Orsato and Wells, 2007) 단순하게 기업의 성장으로 이어지지 않는 것이다. 과거의 많은 기업들이 그러했듯 성장 동력을 잃은 기업은 급변하는 경영 환경 속에서 살아남기 어렵기 때문에 이와 같은 기업의 안정성을 기업의 성장으로 연결시키는 것은 모든 기업의 과제인 것이다. 현대 모비스의 경우, 2001년 2조원대의 매출에서 2009년 기준 10조원에 육박하는 매출액을 달성했으며 순이익 기준으로는 2008년 1조 클럽을 달성하는데 성공하였다.⁴⁾ 이는 현대 모비스가 가진 안정성을 기반으로 성장 동력을 발굴해 내는데 성공했기에 가능한 일이다.

따라서 이번 연구에서는 이와 같은 현대 모비스의 성공적인 성장을 뒷받침 하는 경영 혁신 기반의 성장 동력 발굴 방식에 대해 분석해 보고자 한다. 이는 안정성을 갖는 많은 기업들이 이를 기반으로 어떻게 기업 성장을 도모해 나가는지에 대한 좋은 예시가 될 수 있을 뿐 아니라 기업 내부적인 경영 혁신을 어떻게 성장 동력 발굴로 이어갈지에 대한 고찰의 시발점이 될 수 있을 것이다. 분석의 내용은 다음과 같다. 첫째, 안정성을 기반으로 한 경영 혁신을 가능하게 하는 현대 모비스의 배경에 대해 살펴본 이후, 둘째, 경영 혁신을 통한 성장 동력

발굴 전략에 대해 자세히 살펴볼 것이다. 그 다음으로는 셋째, 이러한 현대 모비스의 성장 동력 발굴 전략에 있어 추가적으로 고려할 수 있는 사항들을 제언하면서 연구를 마무리 하고자 한다.

II. 본론

2.1 현대 모비스의 경영 혁신 추진의 배경

현대 모비스의 성장 동력 발굴을 위한 경영 혁신의 필요성은 크게 두 가지 측면으로 나누어 생각해 볼 수 있다. 한 측면은 자동차 부품 산업 전반을 포함하는 현대 모비스의 경영 환경의 특징에서 그 필요성을 찾을 수 있다. 다른 한 측면은 현대 모비스라는 기업이 갖는 역사적 특수성과 사업 부문이 갖는 특징들이 혁신의 필요성을 가져오고 있다. 따라서 현대 모비스의 혁신 과정을 보다 자세히 살펴기 위한 사전 작업으로서 세계 자동차 부품 산업의 개관, 현대 모비스의 기업 개요와 사업 현황, 그리고 현대 모비스가 현재 시장에서 처한 경영 환경 등을 이해하는 것은 매우 중요하다.

2.1.1 세계 자동차 부품 산업 현황

자동차 산업의 규모가 성장함에 따라 자동차 부품 산업 역시 큰 시장을 형성하고 있다. 완성차 업계의 전방 산업 격인 자동차 부품 산업은 단순 부품을 공급하는 방식에서 점차 기능을 가진 부품의 집합체인 자동차 모듈을 공급하는 형태로 바뀌어 가고 있을 뿐 아니라 대형 완성차 업체와 그의 성장을 뒷받침하는 대형 자동차 부품 업체가 짝을 지

4) 현대 모비스 홈페이지 공시자료, <http://www.mobis.co.kr/>

어 시장에 자리잡고 있는 형국이다(GM과 델파이, 포드와 비스틴은, 도요타와 덴소, 현대와 현대 모비스가 이러한 예로 볼 수 있다). 더욱이 2000년을 전후한 자동차 시장의 침체와 세계 금융 위기는 자동차 부품 산업에서의 군소 기업들이 대형 자동차 부품 업체들에게 인수 합병되어 자동차 부품 업체의 전문화와 대형화를 확대시키는 결과를 가져왔다.

이러한 상황에서 전세계 자동차 부품 산업 규모는 아래 <표 1>에서 알 수 있듯이 2004년에서 2009년에 걸쳐 연평균 2.6% 가량의 성장을 지속하고 있다. 이러한 시장 규모의 확대는 친환경 자동차 기술의 확산과 더불어 지속적인 성장세를 유지할 것으로 예상되고 있다.

자동차 부품시장의 시장 점유율의 경우, 보쉬(Bosch)와 덴소(Denso) 등의 업체가 2004년에서 2008년까지 항상 Top 5의 매출을 올리며 주요 공급자로 자리잡고 있는 상황이다.⁵⁾ 2008년 기준으로 다음 <표 2>에 나타나 있듯 현대 모비스는 19위의 매출을 기록하며 최초로 시장점유 20위권

으로 진입하였다.

차후 자동차 부품 산업 전망의 경우 로날드 버거(Roland Berger) 컨설팅에 따르면,⁶⁾ 향후 3~4년간은 4% 미만의 성장률을 가지고 시장규모가 커질 것으로 바라보고 있다. 특히 글로벌 금융 위기의 영향으로 2008년 초부터 전 세계적으로 340여 개의 자동차 부품업체가 도산했고 2010년에 와서야 진정 국면에 접어든 것으로 파악하고 있다. 실제로 2010년 자동차 생산량의 경우 6%대의 성장을 예상하고 있을 정도로 자동차 시장이 회복의 조짐을 보이고 있는 상황이다. 그럼에도 불구하고 여전히 금융 시장의 불안 요인으로 인해 추가적인 유동성 위기가 존재하는 것이 사실이기 때문에 자동차 부품 시장의 급격한 성장을 예측하기는 쉽지 않다. 뿐만 아니라 이러한 시장 상황은 결과적으로 자동차 부품 산업의 가격 경쟁에 대한 압박으로 이어질 수 있는 것이다.⁷⁾

<표 1> 세계 자동차 부품 산업 시장 규모

연도	시장규모(10억 달러)	연 성장률(%)
2004	515.5	2.30
2005	526.2	2.10
2006	538.9	2.40
2007	553.4	2.70
2008	569.1	2.80
2009	585.9	3.00
CAGR (2004 - 2009) : 2.6%		

출처: Automotive-Online.com 2009년 통계

5) Automotive-Online.com의 2009년 통계자료

6) Roland Berger Strategic Consultants의 산업 분석 보고서 'Handbrake on slow progress over consolidation in the automotive supplier industry - Short study on the current situation in the supplier industry (January 2010) 참조

7) KOTRA 2010년 자동차 부품업체 전망 보고서, 김선화, 2010년 5월

〈표 2〉 자동차 부품업체 매출 순위(2008년 4Q까지)

순위	기업	매출(100만달러)
1	Robert Bosch	33,901
2	Denso Corp.	27,762
3	Continental	25,012
4	Magna	23,295
5	Aisin	20,796
-	-	-
18	Visteon	9,100
19	Hyundai Mobis	8,845
20	Dana Corp.	8,095

출처: Automotive News 2009년 통계

2.1.2 기업 개요 - 현대 정공에서 현대 모비스로

1977년 창립된 현대 모비스의 전신인 현대 정공은 자동차 부품업체라기 보다는 종합 기계 메이커로 시장에 첫 선을 보였다. 회사 창립 3년 만에 컨테이너 생산 세계 1위로 성장했고, 그 이후 90년대에는 겔로퍼, 싼타모 등의 4륜 구동 완성차를 생산하였다. 뿐만 아니라 현대 정공은 탄탄한 기계 조립 기술을 기반으로 철도 차량 조립 사업에서도 괄목할 만한 성과를 보이게 된다. 그러나, 현대 정공은 IMF 구제 금융 사태를 거치면서 구조 조정의 일환으로 기존의 사업부문을 대부분 이관하고 새로운 분야로의 진출을 모색하게 된다.

철도 차량 사업은 ㈜한국 철도 차량에게, 4륜 구동 완성차 생산은 현대 자동차에 이관함과 동시에 1999년부터 자동차 모듈 사업과 A/S 부품 사업을 인수하여 본격적인 자동차 부품 전문 기업으로의 첫 출발을 시작한다. 이후 2000년 말 회사명을 현대 정공에서 현대 모비스로 변경하게 되었으며 이후 자동차 부품 업체로의 도약을 도모하게 된다.

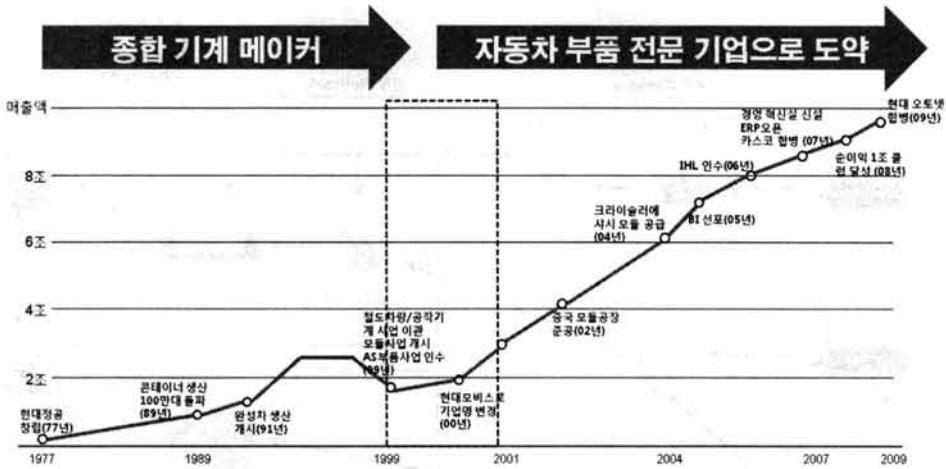
현대 모비스 사업 분야의 변천을 볼 때 주목할 점은 다음 〈그림 1〉에서와 같이 IMF 구제 금융

사태 이후 1999년에서 2001년에 걸친 '전략적 변곡점(strategic inflection)'(Grove, 1996)을 현명하게 넘기면서 현재까지도 꾸준한 성장세를 유지하고 있다는 점이다.

2.1.3 현대 모비스의 주요 사업 현황

현대 모비스는 크게 모듈 사업과 A/S 부품 사업을 주요 사업 포트폴리오로 삼고 있다. 모듈 사업의 경우 현대-기아 자동차에 각종 모듈과 핵심 부품 등을 공급하고 있으며 현대-기아차 이외에도 글로벌 완성차 업체에 각종 부품 및 모듈을 수출하고 있다. 세계 자동차 업체들이 치열한 경쟁 환경 하에서 가격 및 품질 경쟁력 확보를 위해 각종 자동차 부품의 모듈화를 진행해 나가는 가운데, 현대 모비스 역시 자동차 3대 핵심 모듈로 불리는 새시 모듈, 운전석 모듈, 프론트 엔드 모듈 등을 생산, 완성차 업체에 공급하고 있다. 또한 첨단 기술을 바탕으로 한 전자 제어 장치와 친환경 부품 등이 있어서도 적극적인 R&D 투자를 통해 빠른 속도로 그 기술력을 높여가고 있다.

A/S 부품 사업의 경우 국내외에서 운행중인



출처: 현대 모비스 홈페이지 및 공시자료 편집

〈그림 1〉 현대 모비스 기업사 개요

166개 현대 자동차 및 기아 자동차의 전 차종의 196만여 부품을 현대 모비스에서 책임지고 생산, 관리하고 있다. 엄청난 수의 차종과 그에 따른 부품의 수에서 유추해 볼 수 있듯이 개별 부품의 재고 관리와 공급사슬관리(SCM, Supply Chain Management)는 현대 모비스의 경영 품질 및 효율성에 중요한 역할을 하고 있다(참고 자료의 [자료 2] 현대 모비스의 생산공장 및 물류창고 현황 참고). 다음 〈그림 2〉와 같이 복잡한 형태로 연결된 국내외 보수용 부품 유통 체계를 통해 부품 공급자로부터 A/S 부품을 공급 받아 자체 및 외부 물류 네트워크를 통해 소비자에게 전달하고 있다. 이러한 부품 유통 체계의 효율성은 이미 물류 및 공급사슬관리의 성공 사례로 빈번히 소개되고 있다.

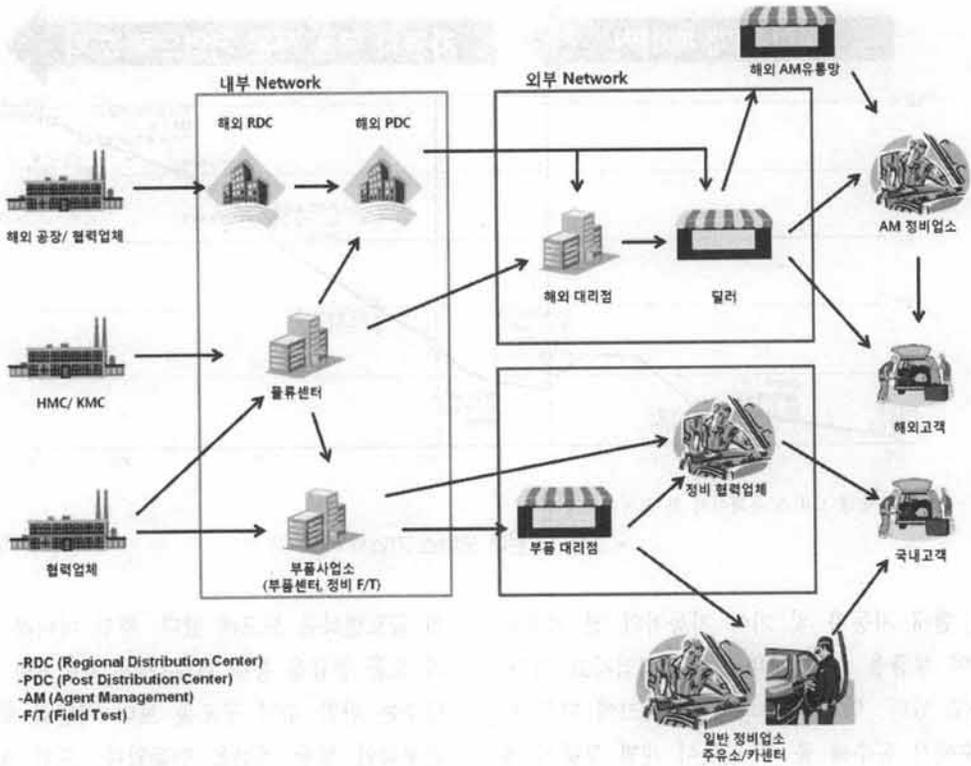
지금까지 살핀 현대 모비스의 모듈 사업 부문과 A/S 부품 사업 부문은 각 사업별로 중점적인 역할을 통해 현대 모비스가 안정적인 수익을 기반으로 중장기적인 성장이 가능하게 해왔다. 모듈 사업의 경우 가장 큰 고객인 현대-기아 자동차의 품질 경쟁력 향상을 통해 현대 모비스 역시 국제 경쟁력을 갖추기 위한 모습을 보여왔고 이를 통해 생산 거점

의 글로벌화를 도모해 왔다. 뿐만 아니라 크라이슬러 모듈 공급을 통해 현대-기아 자동차의 의존도를 낮추는 한편 수익 구조를 보다 다변화 하여 보다 안정적인 성장 기반을 만들었다. 또한 A/S 부품 사업의 경우에도 물류 관리에 핵심을 둔 부품 공급의 안정성 제고에 가장 큰 노력을 기울여 왔다.

그 결과 다음 〈그림 3〉에서 볼 수 있듯이 2001년부터 2008년까지 연평균 17.2%의 성장률을 보인 한편, 모듈 사업 및 A/S 부품 사업에서 안정된 수익을 가져옴에 따라 현대 모비스가 도약할 수 있는 기반이 닦여졌다고 볼 수 있다.

2.1.4 현대 모비스의 경영 환경과 혁신 추진의 필요성

앞서 살핀 현대 모비스의 실적 안정화에도 불구하고 현대 모비스는 기업 내외부적 시각에서 볼 때 지속적 성장의 관점에서는 몇 가지 문제점을 안고 있다. 실적이 안정화 되는 것과는 별개로 기업이 강력한 성장 동력을 가지고 있지 못하다면, 기업은 정체에서 곧 쇠퇴의 길을 걸을 수 있기 때문에 이



출처: 현대 모비스 내부자료 재편집

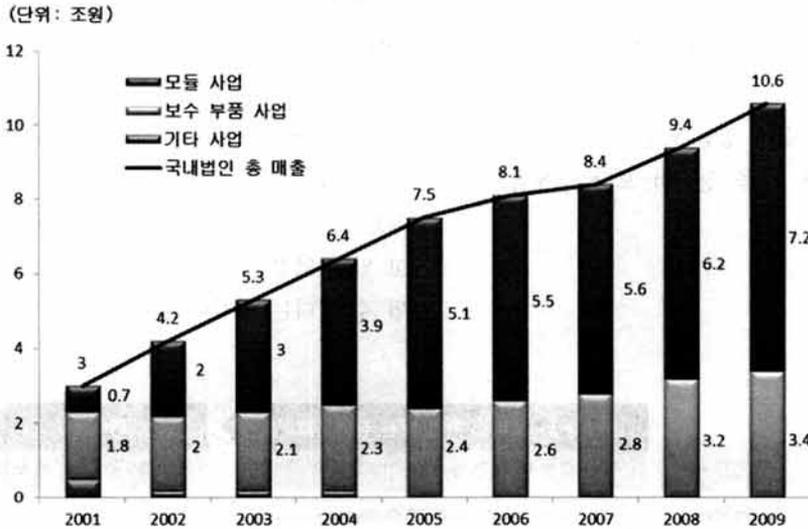
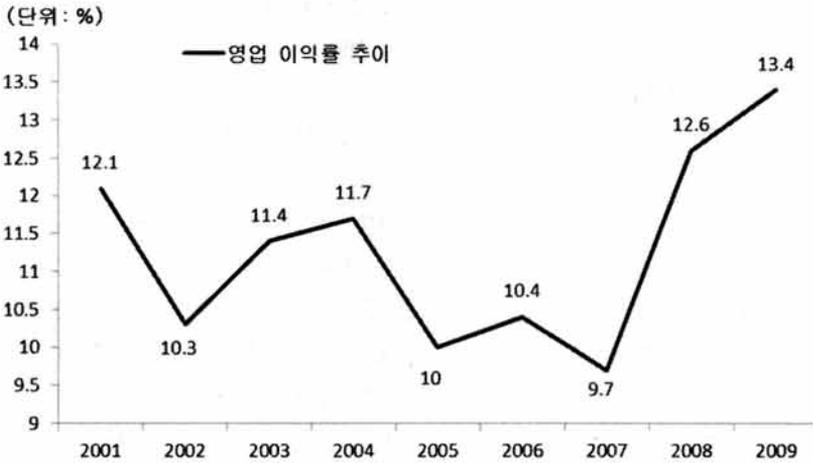
〈그림 2〉 현대 모비스 보수용 부품 유통 체계

러한 문제점을 분석하는 것은 현대 모비스에게는 매우 중요한 일이다.

첫 번째로 외부 환경의 변화에 있어서는 현대-기아 자동차의 성장이 둔화되는 것이 큰 위기가 될 수 있다. 앞서 자동차 부품 산업 동향에서도 지적했듯이 아직까지 현대 모비스는 현대-기아 자동차에 대한 의존도가 매우 높다. 따라서 현대-기아 자동차의 성장이 둔화될 경우 현대 모비스 역시 마찬가지로 성장이 따라서 둔화될 수 있는 잠재적 위험을 안고 있는 것이다. 뿐만 아니라 선진 경쟁 기업들이 친환경 자동차 기술 등과 같은 미래형 기술에 투자/개발하는 비중이 확대됨에 따라(임혜경과 황정혜, 2009) 이로 인한 선진 부품 제조 업체들과의 기술 격차 역시 현대 모비스에게는 적지 않은

부담으로 작용하고 있다. 이와 더불어 A/S 부품 사업에 있어서도 부품 인증제의 실시와 자동차 소유자들의 순정 부품에 대한 선호도 감소 현상이 생겨 기존 사업의 경쟁력 확보에 적지 않은 걸림돌로 작용할 수 있다는 점이다. 기업 내부적으로 볼 때 글로벌 시장에서 최고의 위치를 차지하는 소위 '1등 제품'을 가지고 있지 못한 점도 글로벌 경쟁에 있어 불안정한 점이다.

두 번째는 현대 모비스의 내부 운영 측면에 있어서도 지속적 성장 한계를 유발하는 요인들이 존재한다. 지나치게 복잡한 물류 네트워크와 모듈 및 핵심 부품의 원가 경쟁력이 경쟁사에 비해 열세에 있는 점은 전체적인 물류 및 원가 관리에 있어 성장 한계를 보일 수 있는 원인이 될 수 있다.



출처: 현대 모비스 내부자료 재편집

〈그림 3〉 현대 모비스 국내 법인 기준 매출 실적 및 영업 이익률 추이

이 같은 지속적 성장에 있어서의 내외부적 위기 상황을 인식한 현대 모비스는 이를 극복하기 위해 운영 혁신을 통해 기업의 질적 성장과 원가 경쟁력 확보를 도모하고 이를 바탕으로 지속 성장을 위한 신규 사업 발굴 및 기술 혁신을 추진해야 한다는 기업 내부 결론을 도출하게 된다.⁸⁾ 결국 운영 혁신

을 통해 확보된 기업의 성장성을 기반으로 핵심 사업과 관련이 높은 새로운 미래 사업 아이템을 발굴하여 현대 모비스의 새로운 성장 동력으로 삼고자 하는 의지를 보다 구체화 한 것이다.

이러한 현대 모비스의 의지는 2007년 10월 현대 모비스가 공표한 '모비스 가치 혁신 경영 2010TM'

8) 2009년 12월 현대 모비스 경영 혁신팀 이강수 차장 인터뷰

이라는 전사적 혁신 프로그램(아래 <그림 4>)에 매우 구체적인 실천 방향으로 표현되어 있다. 2007년 4월 신설된 경영 혁신실에 의해 구성된 이 혁신 프로그램은 현대 모비스의 비전을 달성하기 위한 실천 방안으로 혁신 슬로건과 구체적인 성장 혁신 과제와 운영 혁신 과제로 구성되어 있다.

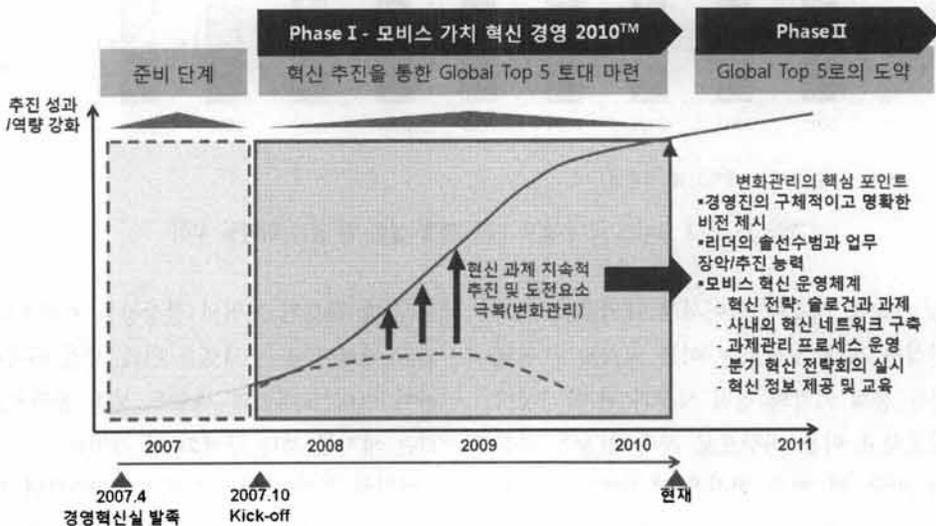
현대 모비스의 전사적 경영 혁신 프로그램은 변화 관리를 통해 기업의 과제 추진성과 역량을 강화시키고 이를 기반으로 'Global Top 5'의 자동차 모듈업체로 성장하기 위한 전략이다. 이 프로그램은 구체적인 변화 관리의 포인트를 기업 전체 임직원들에게 매우 구체적이고도 적극적으로 숙지시킴으로써 운영 혁신을 단순히 과업 수준이 아닌 기업의 전체적인 문화 변혁의 수준으로 끌어올리려 노력하고 있다. 이와 같은 경영 혁신을 통한 현대 모비스의 성장 전략은 다음 장에서 보다 구체적으로 분석되어 있다.

2.2 현대 모비스의 경영 혁신을 통한 성장 동력 발굴 전략

2.2.1 경영 혁신을 위한 조직 구성의 개편

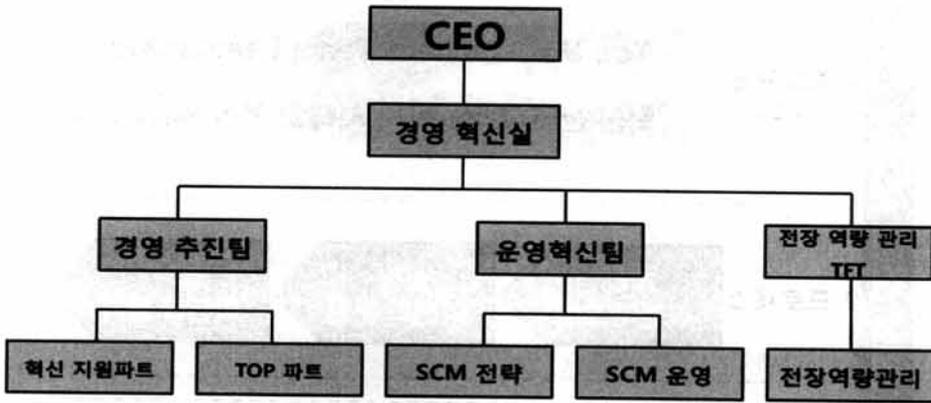
현대 모비스의 전사적 혁신을 위한 최초의 움직임은 조직 구조상의 변화로 나타났다. 전사적 혁신을 주도적으로 추진하기 위해 2007년 경영 혁신실을 CEO 직속 산하 조직으로 구성하였다(<그림 5>).

경영 혁신실 산하 혁신 추진팀의 경우 혁신 지원 파트와 TOP 파트 모두 전사적 원가 절감에 관련한 혁신이 주 미션인 조직으로, 단순히 혁신이라는 막연한 키워드를 기반으로 과업을 수행하는 것이 아니라 혁신에 앞서 현대 모비스가 경쟁력을 갖추기 위한 가장 근본적인 가격 경쟁력을 키우기 위한 조직이다. 이는 현대 모비스가 성장 동력을 찾기 위한 경영 혁신 작업이 기존에 현대 모비스가 가지고 있던 역량을 보다 강화하는 일과 분리해서 생각될 수 없다는 의지로 해석될 수 있다. 뿐만 아니라



출처: 현대 모비스 내부자료

<그림 4> 현대 모비스의 전사적 경영 혁신 프로그램 '모비스 가치 혁신 경영 2010™' 개요



출처: 현대 모비스 내부 자료

〈그림 5〉 현대 모비스의 경영 혁신실 조직 구조

실제 운영 혁신팀에서 주로 담당하는 공급 사슬 관리의 경우도 앞서 언급했던 A/S 부품 유통에 있어 가장 중요한 역량이라는 점을 생각한다면 현대 모비스가 추구하는 혁신의 방법론은 기존 역량의 강화와 그를 통한 점진적 혁신과 성장 동력의 발굴이라는 것을 알 수 있다.

물론 경영 혁신실이 수행하는 과업이 기존의 역량 강화에만 국한된 것은 아니다. 혁신 추진팀 산하의 혁신 지원 파트의 경우 일반적인 혁신 과제 관리뿐만 아니라 지식 경영 관리를 맡고 있으며 운영 혁신팀에서는 공급사슬관리에 있어서의 각종 혁신 과제를 관리함으로써 혁신 과제 수행의 컨트롤 타워(Control Tower) 역할을 수행하고 있다.

요컨대 현대 모비스는 조직 구조상의 변화인 경영 혁신실의 신설을 통해 기존 현대 모비스의 핵심 역량의 강화는 물론 전사적 혁신 과제를 중앙에서 관리 및 통제함으로써 경영 혁신을 통한 성장 동력 발굴에 기반을 다진 것이다. 혁신을 단순히 새로운 과업의 파격적 실행으로 본 것이 아니라 기존의 역량을 강화해 나가는 연장선 상에서 그 핵심 역량과 연관한 새로운 혁신을 통해 성장 동력을 발굴하는 것이 현대 모비스의 혁신 방법론인 것이다.

2.2.2 현대 모비스의 혁신 추진 운영 체제

현대 모비스는 지속적인 변화와 혁신 추진 및 혁신 문화 구축을 위해 혁신에 대한 가능 기제(Enable Mechanism)로서 '모비스 혁신 운영 체제'를 정립하여 운영하고 있다. 이러한 모비스의 혁신 운영 체제는 다음 〈그림 6〉과 같이 크게 조직 구조(인력), 프로세스, 변화 관리의 세가지 계층으로 구성되어 있다.

2.2.2.1 조직 구조(인력)

혁신 추진을 위한 조직은 내부 전담 조직인 경영 혁신실과 사내외 혁신 네트워크로 이루어져 있다. 특히 사내외 혁신 네트워크의 경우 경영 혁신실의 실장, 팀장 및 파트장으로 이루어진 혁신 사무국(IPO: Innovation Program Office)을 통해 의사 전달의 효율성을 높이고 있다. 뿐만 아니라 매월 CEO에게 직접 혁신 추진의 세부 내용을 보고하게 하여 CEO의 혁신에 대한 의지를 전사적으로 전파하게 하는 점이 눈에 띄는 점이다.

사내외 혁신 네트워크의 경우 혁신 과제를 직접 선정하고 그 과제의 PM(Project Manager)을 임원진이 직접 선정하는 구조로 되어있다. 또 이러한



출처: 현대 모비스 내부 자료 재편집

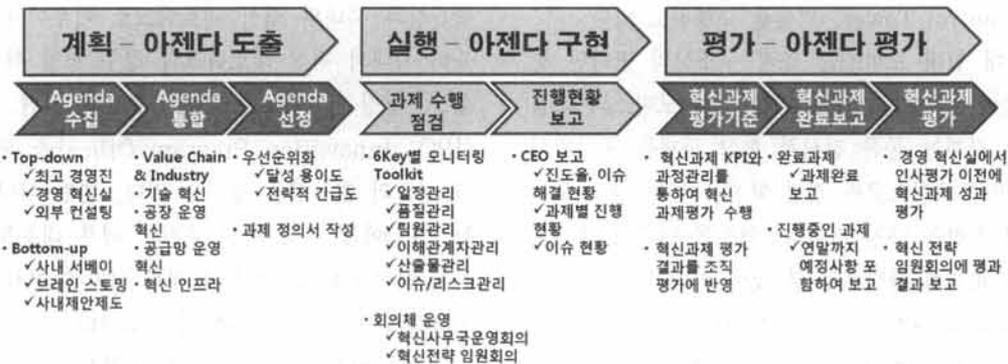
〈그림 6〉 현대 모비스의 '모비스 혁신 운영 체계' 구성도

과제의 진행 상황은 분기별로 임원급 혁신 전략회의를 통해 상호 보고되기 때문에 혁신 과제에 대한 책임감을 높일 뿐 아니라 이해도를 높이는 효과를 낼 수 있게 하였다. 사외 혁신 네트워크의 경우 현대 그룹 차원의 혁신 포럼이나 컨설팅 기관, 외부

교육 기관 등을 통해 내부적으로 진행중인 혁신 과업의 타당성을 확인할 수 있게 하고 있다.

2.2.2.2 프로세스

혁신 추진을 위한 운영 프로세스는 아래 〈그림 7〉



출처: 현대 모비스 내부 자료 재편집

〈그림 7〉 현대 모비스의 혁신 추진을 위한 운영 프로세스

에서와 같이 계획(아젠다 도출), 실행(아젠다 구현), 평가(아젠다 평가)의 세 단계로 구성된다.

위 그림에서 볼 수 있듯이 현대 모비스의 혁신 추진을 위한 운영 프로세스의 강점은 그 절차적 구체성과 현실성에 있다고 볼 수 있다. 탑 다운(Top-down) 방식과 바텀 업(Bottom-up) 방식을 동시에 활용한 혁신 아젠다의 수집은 임직원 전체의 혁신 아이디어가 수집되는데 있어 큰 역할을 할 뿐 아니라 유사한 형태의 아젠다를 통합하여 혁신 추진의 효율성을 높인 것도 눈에 띄는 점이다. 또 달성의 용이도와 전략적 긴급도를 기준으로 아젠다의 우선순위를 정하는 것은 혁신 추진의 현실성을 높이는 역할을 하고 있다.

아젠다의 구현과 평가에 있어서도 주목해야 할 점들은 명확한 과제 수행의 평가 방법론을 가지고 있다는 점과 다양한 혁신 과제의 보고 프로세스이다. 과제 수행의 평가를 보다 정확히 하기 위한 모니터링 툴킷이나 혁신 과제의 평가를 조직 평가에 반영하고 또 개인 인사 평가에 반영하는 적극적인 과제 평가 방식은 모비스가 혁신 프로세스를 단순한 과업의 과정이 아닌 조직의 과업 문화로 자리잡게 하고자 하는 의지를 엿볼 수 있게 하는 대목이다.

〈그림 7〉을 통해 알 수 있는 현대 모비스의 혁신 운영 프로세스는 단순한 과업 추진 절차 그 이상의 의미를 갖는다. 일반적으로 기업에서 받아들여지는 혁신은 그 개념이 매우 추상적일 수 있어, 상위 경영진의 혁신 의지가 강하거나 사내 전반에서의 혁신에 대한 필요성에 대한 합의가 이루어진다 하더라도 구체적인 성과로 나타나기 쉽지 않다. 반면 현대 모비스에서 운영하고 있는 혁신 프로세스는 혁신 과업의 계획과 실행, 그 성과의 측면까지 세부적인 액션 플랜(Action Plan)이 매뉴얼의 형태로 정해져 있다는 장점이 있다. 또 이런 세부적인

액션 플랜이 제대로 실행되고 있는지를 확인하기 위한 혁신 전담조직의 배치는 혁신 프로세스의 실현에도 큰 비중을 두고 있다는 현대 모비스의 의지라고 할 수 있다.

2.2.2.3 변화 관리

변화 관리란 혁신이 조직 내에 체질화 되어 그것의 성과를 가시적으로 이끌어 내려는 노력으로 기간에 따라 혁신의 목표를 달리 하여 진행되고 있다. 2008년은 '혁신의 확산', 2009년은 '혁신 학습 조직 구축과 성과 가시화'를 목표로 혁신 관리를 하고 있다.⁹⁾ 이와 같은 학습 조직의 구축은 기업 내의 혁신의 지속성과 성과를 위해서 매우 중요한 일이다(Sinkula et al., 1997; Weerawardena et al., 2006).

혁신 확산의 단계에서는 전사적 혁신에 있어서 그러하듯 조직 구성원 전체에게 효율적으로 혁신의 의지와 필요성, 혁신의 방향을 효율적으로 공유하는 것이 매우 중요하다. 현대 모비스는 이와 같은 노력의 일환으로 그룹웨어를 통한 CEO 메시지를 수시로 게시할 뿐 아니라 변화의 필요성 인식을 위해 각종 혁신 정보를 사원들에게 제공하였다. 또한 다양한 혁신 교육과 회의를 통해 혁신을 통한 변화의 방향을 임직원들이 공유하게 함으로서 전사적 혁신을 위한 분위기 조성에 성공하였다.

혁신 학습 조직 구축과 성과 가시화 단계에서는 확산된 혁신에 대한 인식을 바탕으로 다양한 혁신 과제의 발굴과 학습, 이를 기반으로 한 혁신 과업을 지식화 한다. 그리고 이러한 지식화된 내용들을 공유 및 확대함으로써 혁신의 가시적 성과를 도출해 내고자 노력한다.

이러한 현대 모비스의 변화 관리의 모습은 Kilman의 5단계 변혁 추진 모델과 유사한 형태로 진행되

9) 2009년 12월 현대 모비스 경영 혁신팀 이강수 차장, 이상열 부장 인터뷰

고 있는 것을 알 수 있다.¹⁰⁾ 변혁 추진의 1단계에서는 조직 문화의 변화 단계로 구성원으로 하여금 변화의 필요성을 인식하고 공감대를 조성하게 하는 단계이다. 2단계는 능력 개발의 단계로 변혁에 필요한 구성원들의 능력을 배양하여 변화의 시너지 효과를 추구하는 단계이다. 다음 단계인 3단계는 이런 개인의 능력 개발을 조직의 능력으로 확산시키는 능력 확산의 단계이다. 이 단계에서는 조직 내 임파워먼트를 통해 개인 능력을 조직 능력으로 변화시킴으로써 시너지 효과를 추구하는 단계이다. 4단계는 제도 및 구조의 정비 단계로 변화와 혁신을 제도적 뒷받침을 통해 변혁을 공식화 하고 업무 및 조직 구조를 재설계하는 과정이다. 마지막 단계인 5단계 보상 단계는 이와 같은 변화의 추구를 보상을 통해 보다 강화하는 마무리 단계이다. 현대 모비스 역시 이러한 5단계 과정과 유사하게 조직 문화의 변혁에서부터 제도적 관점의 변화까지 점진적 변화를 추구하고 있는 것이다.

2.2.3 혁신 과제의 도출을 통한 성장 동력의 발굴

구체적인 혁신 과제를 도출해 내는 과정은 새로운 혁신 과제들이 향후 현대 모비스의 사업에 있어 새로운 가치 영역을 열어 줄 수 있다는 점에서 매우 중요한 부분이다. 현대 모비스가 추진하는 혁신 과제 및 성장 동력 발굴 방식은 자동차 가치 사슬 기반의 사업 기회 분석과 기업 내의 기술 및 생산, 공급 사슬내의 신규 사업 기회 분석 등으로 이루어져 있다.

자동차 산업의 가치사슬 분석에 기반한 사업 기회 분석의 경우 완성차를 기준으로 한 비포어 마켓(Before Market)과 애프터 마켓(After Market)으로 나누어 가치사슬을 이루는 하나 하나의 사슬

마다 가치가 창출되는 현황을 모두 확인한 이후, 여기서 현대 모비스가 향후 가치를 창출해 낼 수 있는 영역을 찾아나가는 방식이다. 가치 사슬의 개별 단계별로 가치가 이동하는 현상들을 분석한 후 이와 동일한 가치 이동을 통해 수익을 창출하려 하는 경쟁사를 분석하는 동시에 경쟁을 위한 고객의 속성을 파악한다. 이를 기반으로 핵심 고객과 그 고객에게 제공할 가치를 명세하여 사업 범위를 정하는 것으로 사업 전략 수립을 마무리 하게 된다.

가치 사슬 분석을 통한 기회 분석 이외에는 현대 모비스가 가진 핵심 역량, 즉 R&D와 생산, 공급 사슬관리의 혁신을 통해 새로운 기회를 도출해 내는 접근 방식이 존재한다. 사실 현대 모비스가 자동차 부품 제조업체라는 점을 감안한다면 부품을 생산해 내는 기술력과 생산 방식의 효율성, 생산된 제품을 어떻게 효율적으로 공급할 것인지가 가장 중요한 문제이다. R&D 부분의 혁신 기회 분석의 경우 대체적으로 현황 파악이나 해외 선진 부품 사업자들의 R&D의 벤치마킹을 통해 실행 과제를 도출하고 이에 대한 기술 로드맵을 작성하여 단계별 수행 과제를 구체화 한다. 생산 분야에 있어서는 현대 모비스가 가지고 있는 고유의 제조 원가 혁신 방법론을 개발하고, 제조 공장의 원가 경쟁력 강화 활동을 통한 공장의 운영 성과의 개선을 혁신 과제의 바탕에 두고 있다.

현대 모비스의 혁신 과제 도출과 이를 통한 성장 동력의 발굴 방법론을 살펴볼 때 주목할 점은 혁신 과제 도출을 현재 현대 모비스가 가지고 있는 핵심 역량의 재 검토를 통해 이루어 낸다는 점이다. 현대 모비스의 과제 도출은 기업문화와 비전을 혁신에 초점을 맞추는 데에서 시작한다. 구성원 모두가 혁신의 필요성을 인식하게 만든 후 R&D, 생산, 공급사슬관리 등과 같은 현대 모비스의 핵심 역량

10) 박원우 교수의 '파워먼트 실천 매뉴얼' 56쪽 참조.

에서의 기회를 면밀히 검토하여 그 안에서 세부 과제를 잡는 일종의 '안정 속의 변혁'을 꾀하는 방식인 것이다. 이와 같은 전체적인 운영 혁신을 통한 성장 과제의 도출은 '2020 Global Top 5 System Supplier'라는 비전 하에 아래 (그림 8)과 같은 형태의 혁신 전략 맵(Map)으로 구체화 되어 현재도 수행이 되고 있다.

위의 혁신 전략 맵(Map)에서 볼 수 있듯이 글로벌 경쟁력 확보를 위한 일반 운영 혁신 과제를 기반으로 모듈 사업과 A/S 부품 사업에 걸쳐 새로운 성장을 가능하게 하는 혁신 과제를 도출하여 지속적인 성장을 도모하고 있는 것을 알 수 있다.

실제로 현대 모비스는 2008년 경영 혁신실 주도 하에 전사적으로 '26대 혁신 과제'를 선정, 이를 통해 수익구조 개선을 위한 원가 절감 및 사내 낭비

요소 개선, 그리고 신수익 모델 창출에 기업의 역량을 집중하였다. 대표적인 사례로 모듈 사업 부문의 주요 혁신 과제였던 '제품 포트폴리오 강화'와 '시장 중심의 연구개발 역량 강화'를 꼽을 수 있다. 제품 포트폴리오 강화를 위해 해당 부서들은 각 제품별 트렌드 분석과 함께 제품 운영 중장기 전략을 수립하였으며, 시장 중심의 연구개발 역량 강화를 위해서는 미래 신기술 및 소요 분석 작업을 수행하였다.

제품 포트폴리오 강화를 위한 세부 프로젝트 중 주목할 만한 사례는 2009년 2월부터 해외 사업본부 주관으로 진행되고 있는 '광개토 프로젝트'를 들 수 있다. 프로젝트 이름에서 알 수 있듯이 현대 모비스는 이 프로젝트를 통해 기존의 현대-기아자동차 중심의 납품 구조를 벗어나 전 세계 자동차



* TOP (Target costing, Operational Performance Innovation, Preserve), VI (Value Innovation), SRM (Supplier Relationship Management)

출처: 현대 모비스 내부 자료

(그림 8) 현대 모비스의 혁신 전략 맵(Map)

사를 영업 대상으로 삼아 매출 포트폴리오를 확장, 글로벌 부품사로 거듭나기 위한 노력을 하고 있다. 성공적인 목표 달성을 위해 현대 모비스는 보유하고 있는 핵심 기술 기반의 제품을 중심으로 하여 신흥 시장 진출을 시도하고 있으며, 해외 시장 트렌드 분석과 경쟁 구도 분석을 위해 끊임없이 조직 구조 및 프로세스 정비를 시도 하였다. 연구 개발 부문에 있어서 역시 신소재 적용이나 친환경 기술 등을 부품 설계 단계부터 개선하여 고성능, 저 원가 제품 개발을 통해 경쟁력을 높이기 위한 노력을 지속하고 있다.

A/S 부품 사업의 경우 가장 활발한 혁신활동을 펼쳤을 뿐 아니라 가장 빠른 가시적 성과를 가져온 경우라고 할 수 있다. 국내의 경우 공급사슬관리 효율의 향상과 고객서비스 향상, 해외의 경우 딜러 및 대리점 판매 역량 강화를 통해 매출을 증가시키는 방안을 도출하였다. 특히 물류 프로세스 개선과 국내의 적정 재고 관리 시스템은 현대 모비스 차사 추정 500억 내외의 즉각적인 물류비용 개선으로 이어졌다.

이와 같은 현대 모비스의 혁신 전략 맵 기반의 구체적인 혁신 과제들은 여러 부문에 걸쳐 그 가시적 성과가 나타나고 있다. 연구 개발분야의 과감한 투자 활동과 혁신 활동이 프로세스 혁신을 통한 가격 경쟁력 확보가 균형을 이루어 안정적인 성장을

지속하고 있는 것이 현대 모비스의 현재인 것이다.

2.3 현대 모비스의 경영 혁신 추진 성과와 지속적 성장을 위한 제언

2.3.1 현대 모비스의 경영 혁신 성과

앞서 살핀 현대 모비스의 혁신과 새로운 성장 동력의 발굴에 대한 노력은 재무적인 성과는 물론이거니와 직원 의식 변화로도 표출되고 있다. 아래 <표 3>는 현대 모비스가 2007년과 2008년에 실시한 전 직원 대상 의식 설문조사를 한 결과이다.

위 결과 중 가장 주목해서 살펴봐야 할 점은 직원들의 혁신에 대해 갖는 생각뿐만 아니라 실제로 업무를 수행할 때의 태도 또한 개선되었다는 점이다. 물론 4번과 5번 항목과 같은 도전적인 사고에 대한 수용에 있어서는 개선의 여지가 있는 것이 사실이지만, 2번 항목의 응답 결과가 큰 폭으로 상승한 것은 지속적인 변화 관리와 인식 변화의 유도가 자발적인 혁신 활동으로 이어졌다고 해석할 수 있을 것이다. 이와 같은 의식 측면의 변화와 그에 따른 직원들의 행동 변화는 단기적인 변화를 뛰어 넘어 혁신과 변화에 친화적인 조직문화의 정착으로 이어질 수 있다는 점에서 긍정적으로 평가될 수 있을 것이다.

<표 3> 2007년, 2008년 현대 모비스 직원 의식조사 결과

No.	혁신 관련 질문 내용	2007년	2008년	차이
1	우리 회사가 혁신활동을 소홀히 하면 경쟁회사에 비해 매우 뒤처질 것이다.	4.74	4.22	0.52
2	나는 내가 맡고 있는 업무 분야에서 끊임없이 혁신해야 할 내용들을 찾고 있다.	2.82	4.20	↑1.38
3	우리 회사 임직원들은 도전적인 목표를 설정한다.	4.17	4.12	0.05
4	우리 회사는 혁신적인 아이디어와 창의적인 사고를 존중한다.	3.77	3.73	0.04
5	우리 회사는 변화를 두려워하지 않으며 새로운 시도에 적극적이다.	3.94	3.92	0.02
	평균 만족도	3.89	4.04	0.15

(6점 척도로 5점이 가장 강한 긍정임)

출처: 현대 모비스 내부 자료

재무적인 성과의 개선도 눈에 띄는 점이다. 국내 매출 기준으로 2006년 8조 2000억원에서 2009년 10조를 돌파하는 등 지속적인 성장 추세를 유지하고 있다. 국내 기준 영업 이익 역시 2006년 8789억에서 1조 4223억으로 3년 만에 70%에 가까운 성장을 하였다. 해외 시장에서도 국내 시장과 마찬가지로 2006년 4조 1000억원에서 2008년 6조 5000억원으로 30% 증가한 이래 2010년 9조 5000억원대의 목표 매출을 잡고 있을 정도의 성장세를 보이고 있다.¹¹⁾ 특히 글로벌 외환 위기라는 악조건 속에서도 국내의 매출액과 영업 이익에서 이와 같은 성장세를 보이고 있는 것은 현대 모비스가 가진 기업 자체의 혁신 능력과 그를 통한 성장 동력 발굴이 효과적으로 발현되고 있다는 것을 말하고 있는 것이다.

2009년의 경우, 사내에서의 적극적인 혁신 의지가 국내 매출 기준 10조를 돌파하는 데에 큰 기여를 하였다. 현대 모비스의 내부 자료에 따르면 연구 개발 및 설계 개선과 부품 공용화 프로젝트 등을 통해 700억에 이르는 원가를 절감했을 뿐 아니라 재고 절감 등의 생산 혁신 활동을 통해 450억 원의 비용을 절감한 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 물류 부문의 물류 효율화 혁신 작업을 통해 650억 원을 절감하였다. 특히 생산 부문의 혁신 제안 활동은 가장 돋보이는 성과를 보인 것으로 나타났는데, 생산 현장의 공정 개선 및 원가 절감 관련 혁신 제안이 한해 20만건에 가깝게 이루어져 그 중 85% 이상의 혁신 제안들이 채택되어 300억원에 이르는 원가 절감을 이끈 것으로 나타났다.

결과적으로 볼 때 2009년 한해 동안 현대 모비스는 적극적인 사내 혁신 활동의 결과로 영업 이익의 15%에 달하는 총 2000억원에 달하는 원가 절감을 이루었다. 이는 재무적으로 훌륭한 성과일 뿐

만 아니라, 혁신의 지속성의 측면에서 볼 때 이미 사내의 조직 문화로서 혁신이 자리잡고 있다는 것이 더 고무적인 것이다.

혁신의 성과에 있어서 가시적인 재무적 성과와 조직 구성원의 문화적 변화가 동시에 일어나야 그 지속성에 탄력을 받을 수 있음을 감안한다면 현대 모비스의 혁신은 현재까지는 매우 성공적인 모습을 보이고 있다고 볼 수 있다. 직원의 의식에서 보이는 혁신의 의지가 실질적인 혁신 제안 활동의 증가로 나타났고, 이것이 2009년 국내 매출 10조를 달성하는 데에 실질적으로 큰 역할을 한 것이다.

2.3.2 현대 모비스의 지속적 성장을 위한 제안

현대 모비스는 지속적인 노력을 통해 보다 자세한 혁신 방법론과 그를 통한 성장 동력 발굴 방식을 구체화 하였고, 그 결과 현재도 괄목한 만한 성장을 이루어 내고 있다. 그러나 자동차 산업은 과거와는 달리 경영 환경의 변화와 기술에 있어서의 변혁이 빠르게 일어나고 있어 완성차 업체뿐만 아니라 관련 업체들의 유연한 대처와 적응을 필요로 하고 있다. 이러한 관점에서 2020년 'Global Top 5'를 목표로 하는 현대 모비스는 현재와 같은 지속적 성장추세를 유지하기 위해서는 어떠한 대처 자세가 필요할까?

자동차 산업에 있어서 환경 이슈가 대두되고 있는 만큼(강철구, 2008) 자동차 부품에 있어서도 친환경 모듈 및 하이브리드 자동차 관련 기술에서의 경쟁력이 매우 중요할 것이다(다명환, 2006). 따라서 국내 기업들이 대체적으로 약점을 보여온 자동차 핵심 기술의 개발이나 친환경 기술의 선진화를 위해 과감한 R&D투자는 필수적일 것이다. 물론 현대 모비스도 이와 같은 추세를 인지하고 과

11) 한국 경제신문 2010년 2월 1일자 기사 참조

감한 투자를 예고하고 있다. 2010년 현대 모비스는 지난해 대비 50% 증가한 3200억원을 R&D 예산으로 편성하는 한편 1조에 육박하는 예산을 친환경 기술 및 지능형 안전 장치 개발에 쏟기로 했다. 뿐만 아니라 550여건에 이르는 신제품, 신기술 개발을 진행하는 등 미래 친환경 지능형 안전 자동차 구현을 위한 선행 연구개발을 통한 독자기술 확보에 본격적으로 나선다는 방침이다.¹²⁾

그러나, 이러한 움직임은 단순히 기술 경향을 따라가기 위한 투자로만 생각한다면 지속 가능한 성장이 현대 모비스에게는 매우 어려운 것이다. 현대 모비스가 속해 있는 자동차 산업 전반은 산업의 속성 자체가 크게 변하고 있는 산업이다. 다시 말해, 과거에는 자동차 산업이 단순한 기계 혹은 기계 조립 산업의 일부로 받아들여졌다면, 현재에는 자동차 산업 역시 IT 산업 못지 않은 고도의 기술 산업으로 받아들여지고 있다. 현대 모비스 역시 현재 진행하고 있는 혁신의 대부분이 기계 산업의 특징을 기반으로 하고 있는 생산 프로세스 관점의 혁신임을 부정하긴 어렵다. 그러나 장기적인 관점에서 현대 모비스의 혁신이 성공적으로 이루어져 이것이 성장 동력으로 이어지기 위해서는 산업의 속성이 변화해 가는 것에 발맞추어 혁신의 관점도 바뀌어야 할 것이다. 자동차 생산 기술의 고도화는 결국 현대 모비스에게도 새로운 혁신 기회를 제공할 것이 분명하며, 현대 모비스가 더 초점을 맞추어야 하는 혁신의 방법도 새로운 기술 개발에 의한 혁신이어야 할 것이다. 물론, 기술 개발에 의한 혁신은 그 기간이 오래 걸리고 개발한 기술이 혁신의 단계로 접어드는 것이 어렵기는 하지만(Drucker, 1985), 현대 모비스의 지속적 발전을 위해서는 반드시 필요한 방식일 뿐 아니라 발전의 지속성을 확보하는 것이야말로 새로운 혁신을 이끌어 낼 수 있는 중

요한 요인이 될 것이다(Nidumolu et al., 2009).

급변하는 기업 환경에 대한 대응 전략뿐만 아니라, 기업 내 혁신 문화 정착에 대한 노력도 지속적으로 이루어져야 한다(Knight and Cavusgil, 2004). 앞서 혁신에 대한 직원 의식 조사에서도 알 수 있듯이 창의적 사고와 혁신적 사고에 대한 기업의 수용 능력은 비교적 낮은 편이다. 이는 현대 모비스가 기존 대기업들이 가지고 있는 보수적 기업 문화가 잔존하여 혁신에 대한 동기부여를 낮출 수 있는 위험성이 있다는 것으로 해석될 수 있다. 따라서 현대 모비스는 혁신적 과업에 대한 과감한 보상체계와 혁신 과업에 대한 적극적 지원을 강화함으로써 기존 대기업이 갖는 타성에서 벗어나려는 노력을 해야 할 것이다(Makri et al., 2006; Lerner and Wulf, 2007). 조직의 문화적 특성과 분위기는 단순히 수년 앞의 미래가 아닌 기업의 존속과 경쟁력 확보와 직결되는 것이기 때문에 이런 문제점들은 하루 빨리 개선되어야 할 것이다.

지금까지 언급한 기업 내부의 혁신을 어떻게 효율적으로 이루어낼 것인가의 문제 이외에도, 현대 모비스는 기업의 사회적 책임을 다하기 위한 노력 역시 필요할 것이다. 기존의 많은 연구가 이미 기업의 사회적 책임 수행이 기업에 미치는 긍정적 영향에 대해 지적하고 있을 뿐 아니라 (Luo and Bhattacharya, 2006; McGuire et al., 1998), 기업이 사회적 역할 수행을 통해 사회 전체의 잉여증가에 기여하는 것이야말로 현대 모비스가 지속적인 발전을 거듭할 수 있는 도덕적, 정신적 원동력이 될 수 있을 것이기 때문이다.

12) 2010년 2월 1일 현대 모비스 2010년 경영 전략 세미나 자료

III. 결론

미국발 금융위기로 인한 세계 경기침체 속에서도 현대 모비스는 꾸준한 성장세를 유지하면서 세계적인 자동차 부품업체로 자리잡고 있다. 현대 모비스는 현대의 계열사인 현대 정공에서 출발한 만큼 현대-기아 자동차에 대한 의존도가 높을 뿐 아니라 자동차 산업의 호황기가 이미 지난 상황이기 때문에 성장세를 유지하는 것이 쉽지 않은 일임에 틀림이 없다. 그럼에도 불구하고 현대 모비스는 끊임없는 기업 내부의 혁신 작업과 그를 통해 새로운 현대 모비스의 성장 동력을 발굴해 내는 동시에 혁신 친화적 기업 문화를 만들기 위한 노력을 끊임없이 해온 결과 괄목할 만한 성장세를 보이고 있는 것이다.

물론 한국의 대기업이 갖는 경직된 조직 구조와 조직 문화가 수평적이고 파격적인 문화로 모두 탈바꿈 한 것은 아니지만 점진적으로 변화되어가는 현대 모비스의 조직 문화와 혁신을 위한 학습 조직화는 앞으로도 현대 모비스가 보여줄 눈부신 성장을 기대하게 한다. 여기에 더불어 전통적으로 국내 기업들이 약세를 보이고 있는 친환경 원천 기술들, 즉 하이브리드 자동차와 첨단 안전 시스템 등의 개발을 위한 R&D 투자를 공격적으로 해 나간다면 기업의 안정성을 기반으로 한 혁신 기반의 성장 모델의 좋은 예로 자리잡는 것은 어렵지 않을 것이다.

참고문헌

- 강명환(2006), "자동차 산업의 미래," 기계 저널, 46권, 2호, pp. 26-28.
- 강철구(2008), "자동차 산업의 환경 변화와 환경 친화적 자동차 산업 육성," 오토저널(구 자동차 공학회지), 2008년 8월호, pp. 136-139.
- 임혜경과 황정혜(2009), "2020년 자동차 산업의 미래," 한국 자동차 산업 연구소.
- Drucker, P. F. (1985), "The Discipline of Innovation," *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 3, pp. 67-72.
- Grove, A. S. (1996), *Only the Paranoid Survive*, Doubleday.
- Knight, G. A. and Cavusgil, S.T. (2004), "Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm," *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No. 2, pp. 124-141.
- Lerner, J. and Wulf, J. (2007), "Innovation and Incentives: Evidence from Corporate R&D," *Review of Economics and Statistics*, No. 89, No. 4, pp. 634-644.
- Luo, X., and Bhattacharya, C. B. (2006), "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value," *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 4, pp. 1-18.
- Makri, M., Lane, P. J., and Gomez-Mezia, L. R. (2006), "CEO Incentives, Innovation, and Performance in Technology-incentive Firms: a Reconciliation of Outcome and Behavior-based Incentive Schemes," *Strategic Management Journal*, Vol. 27, No. 11, pp. 1057-1080.
- McGuire, J. B., Sundgre, A., and Schneeweis, T. (1998), "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance," *The Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 4, pp. 854-872.
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., and Rangaswami, M. R. (2009), "Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation," *Harvard Business Review*, Vol. 87, No. 9, pp. 56-64.
- Orsato, R. J. and Wells, P. (2007), "The Automobile

Industry and Sustainability," *Journal of Cleaner Production*, Vol. 15, No. 11-12, pp. 989-993.

Sinkula, J. M., Baker, W. E., and Noordewier, T. (1997), "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 4, pp. 305-318.

Weerawardena, J., O'casss, A., and Julianc, C. (2006), "Does Industry matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance," *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 1, pp. 37-45.

신문기사

조선일보, "현대차, 작년 글로벌 시장 점유율 5% 첫 돌파", 2010.1.28

한국경제, "현대 모비스, 올해 글로벌 매출 21조원 목표", 2010.2.1

웹사이트

현대 모비스, www.mobis.co.kr

현대 자동차, www.hyundai.com

인터뷰 자료 및 내부 자료

현대 모비스 경영 혁신팀 이강수 차장, 이상열 부장 인터뷰, 2009. 12.

현대 모비스 기업 혁신 관련 내부 자료

〈참고자료〉

[자료 1] 현대 모비스의 주요 생산 제품(모듈 및 자동차 부품)



출처: 현대 모비스 제공

A Strategy for Discovering New Growth Engine Through Innovation: A Case of Hyundai Mobis

Jinsoo Park* · Youngseok Choi**

Abstract

This study explores a case of the top automobile module company in Korea, Hyundai Mobis, and their strategy for discovering a new growth engine through management innovation. As Hyundai-Kia Motors is increasing their market share in a global automobile market, the steady growth of Hyundai Mobis can be seen as an important aspect in the automobile industry. Hyundai Mobis, the biggest automobile module and parts supplier for Hyundai-Kia Motors, has strengthened their growth engine through the overall drive to innovation management based on stable profits. We analyze the innovation process of Hyundai Mobis in detail and scrutinize how they build up profits from a new source of growth. Based on our analysis, we propose some suggestions for sustainable growth of Hyundai Mobis.

Key Words: Auto Parts Industry, Hyundai Mobis, Management Innovation

* Professor, Graduate School of Business, Seoul National University

** Ph.D. Candidate, College of Business Administration, Seoul National University

<Teaching Note>

현대 모비스의 혁신을 통한 성장 동력 발굴 전략 A

본 강의노트는 “현대 모비스의 혁신을 통한 성장 동력 발굴 전략” 연구에 대한 학생들의 이해도 제고와 수업 참여도 증진을 도모하고 교수의 수업진행 가이드를 제공하는 목적으로 개발하였다. 내용은 사례에 대한 간략한 요약, 사례 토론의 목적, 과제 설정 및 이에 대한 해설 등으로 구성하였다.

I. Synopsis

현대 자동차가 글로벌 금융 위기에 따른 국제 경제 침체에도 불구하고 좋은 실적과 더불어 꾸준한 해외 시장 점유율의 상승을 보이는 데에는 현대 모비스라는 자동차 모듈 회사의 역할을 부정할 수 없다. 시장의 속설로 현대 자동차가 글로벌 시장에서 그 기술력을 인정받기 위해서는 현대 모비스의 기술이 세계 최고에 도달해야 한다고 하는 이야기가 있을 정도로 현대 모비스가 현대 자동차의 순항에 미치는 영향은 매우 크다고 할 수 있다.

1977년 현대 정공으로 창립한 이후 2000년 현대 모비스로 사명을 변경하면서 종합 기계 조립 업체에서 자동차 모듈 및 부품 업체로 사업 영역을 성공적으로 전환한 현대 모비스는 자동차 모듈 사업과 A/S 부품 사업을 주로 하는 종합 자동차 부품 메이커이다. 모듈 사업에 있어서의 주 고객은 완성차 업체들로 현대-기아 자동차가 대표적이며 A/S 부품의 경우 현대-기아 자동차의 수리 부품을 대부분 현대 모비스가 책임지고 있다. 이러한 사업

영역을 볼 때, 분명 현대 모비스는 안정적인 수입원이 있음에 틀림이 없다. 현대-기아 자동차의 생산에 필요한 주요 모듈을 현대 모비스가 공급하고 있을 뿐 아니라, A/S 부품의 경우도 이미 판매된 현대-기아 자동차가 전세계적으로 존재하기 때문에 이를 통해 안정적 수익구조를 구축할 수 있는 것이다.

그러나 이 기업의 성장성을 살펴 볼 때, 일반적 자동차 부품 회사와 마찬가지로 성장 여력을 찾기는 쉽지 않다. 자동차 모듈 부분에 있어서도 완성차 업체가 생산량을 대폭 늘이거나 모듈 가격의 공급가를 높이기 전에는 부품 공급업체가 얻는 이익을 증가시키기는 쉽지 않을 뿐 아니라, A/S 부품 역시 그 수요가 증가하기 쉽지 않기 때문이다. 이러한 일반적 자동차 부품 업체와는 달리 현대 모비스는 기업 자체적인 혁신의 노력을 통해 새로운 기업의 성장 동력을 찾아내 이를 기업의 성장으로 연결시키고 있는 대표적인 기업이라고 할 수 있다.

현대 모비스는 내외적으로 기업의 장기적 성장에 어려움이 있다고 판단하여, 2007년 이후 기업의 장기적 성장을 위한 기업 내부의 혁신 시스템을 정착시키기 시작하였다. 2007년 경영 혁신실을 CEO 직속 산하 조직으로 구성하는 한편 기업 내부의 혁신 프로세스를 확고히 하는데 힘썼다. 이와 같은 노력은 현대 모비스의 '혁신 운영 체제'로 구체화되어 조직 내부에 자리잡기 시작하였고, 이러한 혁신은 현대 모비스의 새로운 성장 동력 발굴에 기반이 되었다. 현대 모비스는 현대 모비스가 갖는 핵심 역량, 즉 공급 사슬 관리나 연구 개발 및 생산

등을 기반으로 하여 새로운 혁신 과제를 발굴해 내어 기업의 새로운 성장 동력으로 개발하는 전략으로 자칫 정체될 수 있는 현대 모비스의 성장에 힘을 실어 주었다. 이러한 결과로 현대 모비스는 재무적인 성장뿐만 아니라 기업 구성원들의 혁신에 대한 인식 전환에 성공함으로써 장기적 기업 성장의 초석을 마련하였다.

이와 같은 현대 모비스의 장기적 성장이 보다 힘을 받기 위해서는 현대 모비스의 역시 과거 대기업을 전신으로 하고 있기 때문에 기업 문화의 보수성과 경직성을 완전하게 떨치려는 노력이 필요할 것이다. 뿐만 아니라 미래형 자동차 기술, 즉 환경 친화 자동차 기술과 지능형 안전 장치 등의 기술에 과감한 R&D 투자를 하여 미래의 기술 우위를 점하려는 노력이 수반되어야 진정한 장기적 성장을 이뤄낼 수 있을 것이다. 또한 이러한 노력이 모두 이루어질 때 현대 모비스는 안정성을 갖고 있는 기업이 어떻게 혁신을 통해 기업의 장기적 성장성을 갖추게 되는지에 대한 모범 답안으로 회자될 수 있을 것이다.

II. Teaching Point

본 사례학습의 목적은 크게 두 가지로 분류할 수 있다. 첫째는 기업에서 혁신을 이뤄내는 과정에 대한 깊이 있는 이해이다. 일반적 기업에서 행하고 있는 경영 혁신의 개념은 어떠한 것이며, 이러한 경영상의 혁신이 현대 모비스에서는 어떠한 형태로 이루어지는지 이해하는 것이 토론의 큰 목적이 될 수 있다. 다른 기업과 달리 현대 모비스가 처한 특정한 경영 환경으로 인해 현대 모비스가 수행하는 혁신이 어떠한 특수성을 갖는지를 파악하는 것은 혁신 일반론을 넘어 그 개념을 개별 기업의 경영 상황에 적용함에 있어 매우 중요한 일이다. 또 하

나의 목적은 특정 기업이 수행하고 있는 혁신 과정의 검토를 통해 보다 나은 형태의 혁신 방식을 제안하거나, 현재의 혁신 방식을 개선하는 방안을 제안하는 능력을 키우는 것이다. 이러한 능력은 혁신의 궁극적 목표인 기업의 지속적인 성장을 성취하는데 가장 중요한 것으로, 현대 모비스의 예를 통해 이러한 능력의 극대화 할 수 있는 초석을 닦을 수 있다. 사례에 나타나 있는 현대 모비스의 여러 가지 혁신 활동과 성장 동력 발굴 프로세스 등을 자세히 살핀 후, 급변하는 자동차 산업의 전망을 기반으로 현대 모비스의 지속적 발전을 가능하게 할 수 있는 제언을 하는 것이 필요하다.

III. Assignment Questions

1. 기업 경영에서 혁신이 갖는 의미는 어떠한 것이며, 기업의 혁신을 위해 필요한 제반 조건은 어떠한 것들이 있을지 토의해 보자. 또, 이러한 혁신이 장기적으로 조직의 문화로 자리잡기 위해서는 어떠한 노력이 필요할지도 생각해 보자.
2. 사례에 나타나 있는 현대 모비스가 혁신을 해야만 했던 경영 환경을 요약하고, 자동차 및 자동차 부품 산업 전반에 비추어 추가적인 현대 모비스의 혁신의 필요성/당위성에 대해 토론하라.
3. 사례에 나타난 현대 모비스의 혁신 과정과 혁신을 통한 성장 동력 발굴 과정을 보고, 사례에서 나타난 제언 이외에 현대 모비스의 지속적 성장을 위해 필요한 추가적인 노력에는 어떠한 것들이 있는지 논해보자. 만약, 현대 모비스의 현재 혁신 관리에 있어 단점이 있다면 이를 보완할 수 있는 방안도 생각해 보자.

IV. Analysis

1. 기업 경영에서 혁신이 갖는 의미는 어떠한 것이며, 기업의 혁신을 위해 필요한 제반 조건은 어떠한 것들이 있을지 토의해 보자. 또, 이러한 혁신이 장기적으로 조직의 문화로 자리잡기 위해서는 어떠한 노력이 필요할지도 생각해 보자.

경영 혁신의 개념과 그 원천에 대한 논의는 1985년 Peter F. Drucker가 Harvard Business Review에 기고한 'The Discipline of Innovation'이라는 글에 잘 나타나 있다(Drucker, 1985). 이 글에 따르면 성공적인 혁신은 경영자의 의지에 따라 기존의 경영 방식이나 이익 창출 방식에서 의도적으로 혁신의 기회를 찾는 데서 기인한다고 말하고 있다. 이와 같은 혁신의 원천은 크게 다음의 7가지 상황이 가능하다고 한다.

1) Peter F. Drucker가 이야기 하는 혁신의 기회/원천

- 예상하지 못한 사건(Unexpected Occurrences): 예상 밖의 사건은 혁신의 기회를 찾는 가장 쉽고 단순한 원천이다. 1930년대 IBM의 경우 은행을 위한 계산기를 개발했으나, 이것이 은행에는 비용상의 이유로 팔리지 않고 오히려 자금 여유가 있는 뉴욕 공공 도서관 등에서 구매를 원하게 되어 예상치 못하게 100여대의 판매고를 올렸다.
- 부조화의 상황(Incongruities): 20세기에 조선 기술의 발전으로 인해 배의 속도도 높아지고 연료도 적게 들게 되었으나 오히려 해운업체 수익성은 악화되었다. 이와 같은 부조화 상황에서 비용 절감을 위해 고심한 끝에 항구에서 짐을 싣고 내리는 과정에서 고비용이 발생한다는 것을 알아내어 이를 용이하게 한 컨테이너 선박을 개발, 해운의 수익성을 높여 해상 운송 산업을 성장 산업으로 발전시켰다.
- 프로세스 니즈(Process Needs): 현대 미디어 발전의 원천은 두 가지 획기적 혁신에서 기인하는데 하나는 신문을 대량으로 프린트할 수 있게 한 기술과 나머지 하나는 광고이다. 광고는 이윤을 마케팅에서 얻도록 하여 뉴스를 무료로 유통시킬 수 있게 한 경우이다.
- 산업 및 시장의 변화(Industry and Market Changes): 산업 및 시장의 급격한 변화는 그 산업에서 주도권을 잡고 있던 기업이 자신들의 기존 수익 영역을 방어하는데 급급한 사이, 다른 혁신 기업들이 신규 시장을 적극적으로 공략할 수 있게 하는 기회를 제공하였다.
- 인구 통계적 변화(Demographic Changes): 일본의 로봇 기술이 발전한 이유는, 인구 통계학적으로 노동 인구가 감소할 것을 예상하여 노동을 사람 대신 할 수 있는 로봇을 적극적으로 개발하기 시작한 데서 기인하였다. 이 덕분에 일본은 로봇 기술에 있어서는 다른 나라에 비해 10년 이상 기술적으로 앞서있다.
- 인식의 변화(Changes in Perception): 미국에서 실내 운동 기구 회사들이 빠르게 성장한 이유는, 의학 발전에 따라 사람들의 평균 수명은 늘어났지만 우울증과 함께 오히려 건강에 대한 두려움을 갖는 사람들도 함께 늘어났다. 이는 결국 미국인들이 건강의 개선에 대해 긍정적인 생각을 갖기 보다는 '남은 삶을 얼마나 아프게 살아야 하는가'와 같은 인식을 갖게 했고 이러한 새로운 관점들이 건강 잡지 및 운동 기구 업체들에게 혁신 기회를 제공하게 되었다.
- 새로운 지식(New Knowledge): 지식 기반의 혁신은 가장 중요한 혁신 방법 중 하나이

지만 지식에서 실제 혁신을 이루는데 오랜 시간이 걸린다. 따라서 이런 혁신이 성공하기 위해서는 혁신을 가능하게 하는 지식에 대한 깊이 있는 이해와, 기술을 사용하게 될 사용자의 니즈를 정확히 짚어 내는 것이 중요하다.

이러한 7가지의 혁신의 원천이 실제 혁신으로 이어지는 데는 어떠한 원리들이 있을까? 이 글에서는 다음의 5가지 혁신의 원리가 존재한다고 설명하고 있다.

- 첫째, 체계적인 혁신은 새로운 혁신 기회의 원천을 자세히 분석하는 데서 시작된다.
- 둘째, 혁신은 개념적이고 인식적인 성질을 가지고 있기 때문에 실제 영역에서 끊임없이 질문하는 자세를 가져야 한다.
- 셋째, 효과적인 혁신을 위해서는 혁신은 매우 단순하고 하나에 초점에 맞추으로써 혁신을 이끄는 사람들에게 혼란을 덜어주어야 한다.
- 넷째, 효과적인 혁신은 작은 것에서부터 시작된다.
- 다섯째, 혁신은 천재성에서 오는 것이 아닌, 매우 집중을 요하고 체계적인 의도에 의한 작업이다. 다시 말해, 단순히 지식적인 측면에서 현명하다고 해도 부지런함과 인내, 집중이 부족하면 혁신에 실패할 수 있다.

경영상의 혁신과 그 원천, 원리 등이 위와 같다면 이를 지속적인 기업 문화로 자리잡게 하려면 어떠한 노력이 필요할까? 이는 현대 모비스의 혁신 사례에서 볼 수 있듯이 경영진의 혁신에 대한 의지를 적극적으로 기업 구성원들에게 인식시키고 혁신을 위한 학습을 스스로 해 나가는 '기업의 학습 조직화'가 필요할 것이다. 기업 내에서 혁신 프로세스와 혁신 방법론 등을 임직원들의 자발적 참여를 통한 조직 학습으로 연결 시킬 때 혁신의 성과와 지속성이 동시에 실현될 수 있기 때문이다(Sinkula

et al., 1997; Weerawardena et al., 2006). Drucker가 혁신을 기업 운영자의 기업이 정신이 그 근원이라고 지적했듯이 혁신의 관건은 결국 경영자의 혁신 의지, 이를 기업 구성원들에게 인식시키는 것, 더 나아가 이러한 인식을 지속시킬 수 있는 학습 조직의 구성이 결국 혁신의 성공 요인이 될 것이다.

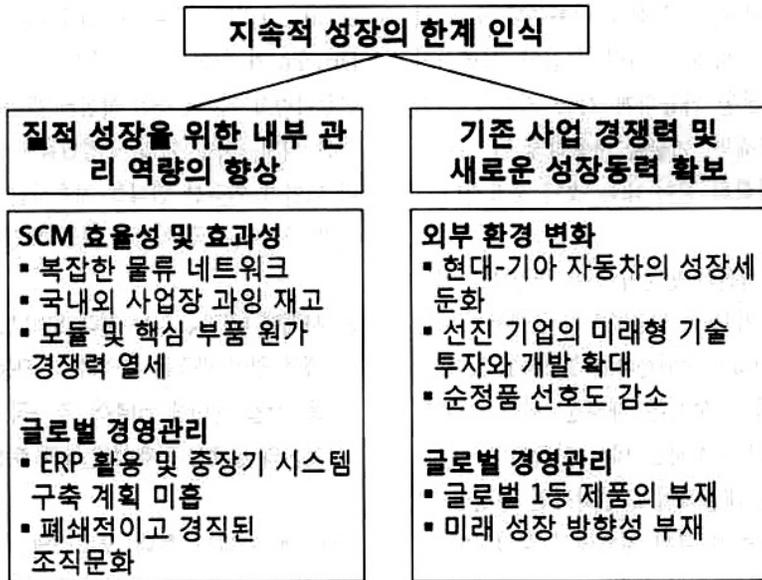
2. 사례에 나타나 있는 현대 모비스가 혁신을 해야만 했던 경영 환경을 요약하고, 자동차 및 자동차 부품 산업 전반에 비추어 추가적인 현대 모비스의 혁신의 필요성/당위성에 대해 토론하라.

사례에 나타난 현대 모비스의 혁신 당위성과 그 이외의 현대 모비스가 처한 경영 환경을 통해 보여지는 혁신의 필요성을 정리하면 다음 그림과 같이 나타낼 수 있다.

이와 같은 혁신의 당위적 환경 이외에도 자동차 부품 산업을 성격을 통해서도 현대 모비스의 혁신의 노력은 정당화 될 수 있다. 요즘 나타나고 있는 자동차 및 자동차 부품 산업의 움직임은 미래형 기술과 생산 효율성 제고라고 볼 수 있을 것이다.

환경 문제의 심각성을 전세계가 인식하기 시작한 이후로 자동차 미래형 기술의 핵심은 친환경 기술로 집중되고 있는 시장 양상이다. 현대 모비스의 혁신 과정을 앞서 1번 문항에서 언급되었던 혁신의 원천과 연관 지어 볼 때, 환경 기술의 중요성 대두는 기술 기반의 혁신의 기회를 열고 있다고 볼 수 있다. 기술이 혁신의 원천이 될 때는 기술로부터 실제 혁신까지 오랜 시간이 걸린다는 점을 감안하면 현대 모비스의 과감한 R&D 투자를 통한 혁신의 노력은 세계 일류의 자동차 부품 업체로 성장하기 위한 노력의 일환이라고 볼 수 있는 것이다.

생산성 및 원가 절감 노력의 경우 최근 미국에서 불거진 도요타의 대량 리콜사태가 큰 교훈을 주고 있다. 도요타의 핵심 부품에 있어서의 결함은 원가



절감을 위해 생산지를 일본 본국에서 타국으로 이전하면서 생긴 현상으로, 혁신의 절차를 거쳐 완성된 원가 절감이 아닌 임기응변 식의 원가 절감이 나온 결과라고 볼 수 있는 것이다. 따라서 현대 모비스 역시 생산 과정이나 연구 개발 과정 전반에 있어서 체계적인 과정과 혁신 프로세스에 따라 개선점을 찾아 나가는 방식은 현대 모비스에게 새로운 기회를 제공할 수 있을 것이다.

3. 사례에 나타난 현대 모비스의 혁신 과정과 혁신을 통한 성장 동력 발굴 과정을 보고, 사례에서 나타난 제언 이외에 현대 모비스의 지속적 성장을 위해 필요한 추가적인 노력에는 어떠한 것들이 있을지 논해보자. 만약, 현대 모비스의 현재 혁신 관리에 있어 단점이 있다면 이를 보완할 수 있는 방안도 생각해 보자.

학생들의 다양한 접근이 가능한 문항이다. 1번 문항을 통해 혁신의 일반적 개념과 원천을 이해한 경우라면, 이 문항에 대해 다양한 답안이 가능하다.

혁신의 원천과 원리와 관련된 지적 사항 이외에는 혁신의 지속성이 좋은 답안이 될 수 있을 것이다.

사례에도 간단하게 나와 있지만 혁신이 지속적으로 유지되기 위한 방안으로 기업의 학습 조직화는 매우 중요하고 근본적인 이슈이다. 그러나 이러한 조직 전체의 문화적 측면 이외에도 혁신에 대한 조직 구성원의 현실적 자발성을 이끌어 내기 위해서는 혁신 과제에 대한 공평한 보상체제의 정립이 될 것이다. 이와 같은 보상체제가 제대로 자리잡기 위해서는 과거 대기업이 갖던 경직된 조직 문화와 연공 서열을 기반한 직위체제는 보다 합리적인 형태로 변화되어야 할 것이다. 특히 기존 연구를 통해 현대 모비스와 같은 기술적 혁신이 중요한 기업의 경우 단기 성과급과 같은 단기적 인센티브에 비해 스톡옵션과 같은 장기적 인센티브가 혁신의 성과와 자발성에 보다 긍정적인 영향을 미친다는 것이 알려져 있다(Makri et al., 2006). 따라서 이러한 변화를 자연스럽게 조직원들의 조직 문화에 융화시켜 기존의 타성을 자연스럽게 경감시키는 구체적인 방안이 수반되어야 할 것이다.

또한 지속적 혁신을 통해 꾸준한 성장 동력을 갖 추기 위해서는 기업의 사회적 책임 역시 매우 중요한 역할을 할 것이다. 과거 연구들이 기업 사회적 책임과 실질적 기업의 이익에 미치는 긍정적인 영향(McGuire et al., 1998)에 대해 논해왔을 뿐 아니라 기업의 사회적 책임이 고객 만족에 대해서도 영향력을 미치고 있음을 말해왔다(Luo and Bhattacharya, 2006). 기업이 사회적 책임을 다 할 때 만이 고객이 그 기업에 갖는 긍정적 인식을 확대시켜 나갈 수 있으며 고객이 기업에 갖는 이런 태도가 결과적으로 기업이 고객 개개인의 고객 생애 가치를 극대화 시킬 수 있는 가장 좋은 방법이 기 때문이다.

위의 접근 이외에도 기업의 지속 가능성과 혁신의 밀접한 관계에 집중하여 답을 한다면 Nidumolu 외 2명이 Harvard Business Review에서 제시한 지속 가능한 성장 속의 혁신 방법론이 현대 모비스에게 새로운 시사점을 줄 수 있다(Nidumolu et al., 2009). 특히 환경적 지속 가능성이 강조되어 있기 때문에 현대 모비스의 사례에 주는 시사점이 더 크다 할 수 있다. 여기서 저자들은 기업이 지속 가능성을 획득해 나아가는 5개의 단계에서 각 단계마다 혁신의 기회가 존재한다고 말하고 있다.

- 1단계 - 각종 규제 준수를 기회로 삼는 단계: 새로운 규제들이 기업 경영 전반에 있어 위협을 줄 수도 있으나, 결국 이러한 규제들을 경쟁 업체들과 다른 방식으로 적용하고 성과를 내는 방식을 창조해 내는 것이 혁신의 기회가 될 수 있다.
- 2단계 - 가치 사슬을 지속 가능하게 만드는 단계: 이 단계의 목적은 가치 사슬을 지속 가능한 수준으로 효율적으로 만드는 것이다. 가치 사슬의 지속성을 위해서는 가치 사슬에서 사용되는 각종 기술의 친환경화 전략과 이를 위한 전문 기술이 필요하다. 따라서 이러한 지

속성 획득의 과정과 원자재의 안정적 활용 과정에서 새로운 혁신의 기회가 존재할 수 있다.

- 3단계 - 지속 가능한 상품과 서비스를 만드는 단계: 지속 가능한 상품과 서비스를 디자인하기 위해서는 공급사슬의 앞과 뒤의 업체들 모두에게 친환경 정책을 운용할 수 있도록 유도하는 경영 능력이 필요할 뿐 아니라 고객의 친환경 제품에 대한 지지를 이끌어 낼 수 있는 능력도 필요하다. 여기에 더불어 현존하고 있는 제품과 서비스를 지속 가능하게 개조하는 과정이 필요하기 때문에 다양한 혁신의 기회가 생길 수 있다.
- 4단계 - 새로운 비즈니스 모델을 만드는 단계: 새로운 비즈니스 모델을 만들기 위해서는 현존하는 고객의 니즈를 지속 가능한 방식으로 충족시킬 수 있는 혁신적 방식이 필요하다. 뿐만 아니라 이러한 방식을 협력업체에게 이해시켜 새로운 형태의 혁신적 가치사슬을 만들어 내야만 한다.
- 5단계 - 새로운 실천을 위한 플랫폼을 만드는 단계: 지속 가능성의 실천을 위해서는 고객과 공급자 모두가 혁신적으로 다른 방식으로 에너지를 사용하는 플랫폼이 필요할 뿐 아니라 친환경적 사고가 전제된 비즈니스 플랫폼이 되도록 디자인 해야 한다. 이런 일련의 과정들 모두가 혁신의 기회가 될 수 있다.

Nidumolu 외 2명이 제시하고 있는 위의 혁신 기회는 친환경적 관점에서 기업 경영의 지속 가능성을 바라봤기 때문에, 현대 모비스와 같은 '제조업체'에게 이로울 수 있다. 더구나 최근 자동차 시장의 화두가 '친환경'임을 감안한다면 위에 제시된 각 단계별 혁신의 기회는 현대 모비스가 환경적 지속 가능성을 획득하기 위한 성장 동력을 확보하는데 큰 도움이 될 수 있을 것이다.