

11-20 (통권 제 490호)
2011. 6. 7.

‘잠재성장률 2%p 제고’를 위한

VIP REPORT



■ 창조경영의 최근 현황 및 시사점

- 한국 기업의 창조경영 사례

발행인 : 김 주 현
편집주간 : 한 상 완
편집위원 : 주원, 장후석, 백흥기
발행처 : 현대경제연구원
서울시 종로구 연지동 1-7
Tel (02)2072-6234 Fax (02)2072-6249
Homepage. <http://www.hri.co.kr>
인쇄 : 서울컴퓨터인쇄사 Tel (02)2636-0555

- 본 자료는 기업의 최고 경영진 및 실무진을 위한 업무 참고 자료입니다.
- 본 자료에 나타난 견해는 현대경제연구원의 공식 견해가 아니며 작성자 개인의 견해임을 밝혀 둡니다.
- 본 자료의 내용에 관한 문의 또는 인용이 필요한 경우, 현대경제연구원 산업연구본부(02-2072-6234)로 연락해 주시기 바랍니다.

목 차

■ 창조경영의 최근 현황 및 시사점	
- 한국 기업의 창조경영 사례	
Executive Summary	i
1. 창조경영의 제기 배경	1
2. 창조경영의 개념 및 현황	2
3. 최근 기업경영에서 나타나는 창조성의 특징 및 사례	6
3. 시사점	15
■ HRI 경제 지표	18

창조경영 개요	
창조경영의 제기 배경	<ul style="list-style-type: none"> - 기업의 생존과 발전에서 '창조성'이 갖는 중요성이 과거에 비해 크게 높아짐 - 기술발전의 고도화, 경제체제의 세계화로 인한 경쟁의 심화 - 창조의 성과가 지속되는 기간 단축으로 지속적인 창조성 관리 필요
창조경영의 개념 및 현황	<ul style="list-style-type: none"> - 창조경영이란 창조성을 기반으로 기업이 혁신적인 성과를 창출할 수 있도록 실행하고 관리하는 경영활동을 의미함 - 지식경영에서 한 단계 더 진화한 창조경영은 경제 발전의 주요 동력으로서 창조성이 전면에 부각되고 있는 현실을 반영

최근 기업경영에서 나타나는 창조성의 특징 및 사례		
가치 사슬 단계	창조성의 특징	사례
R & D	<ul style="list-style-type: none"> - 새로운 분야 + 장기적 관점 - 새로운 분야를 개척하는 연구개발 프로젝트 확대 - 단기적 성과보다 장기적 전망이 중요함 	LG화학
인사·조직 관리	<ul style="list-style-type: none"> - 창조적 리더십 + 창조적 조직문화 - 창조성의 중요성에 대한 최고경영진(리더)의 인식과 실천의지 - 기업 구성원 전체가 공유하는 기업문화도 정착될 필요가 있음 	웅진
업무 프로세스	<ul style="list-style-type: none"> - 자율 + 통합 - 창의성을 가로막는 권위와 형식 제거 - 무질서를 방지하기 위해 방향성에 대한 합의와 공유가 중요함 	카카오
마케팅	<ul style="list-style-type: none"> - 새로운 가치 창조 + 고객과의 커뮤니케이션 - 기존에 존재하지 않았던 수요의 발견, 새로운 가치의 창조 - 새로운 가치를 고객들에게 전달하기 위한 커뮤니케이션이 중요 	세스코

시사점
<ol style="list-style-type: none"> ① 창조와 혁신은 단기간에 성과를 얻기 어려우므로 결실을 거둘 때까지 장기간에 걸친 투자와 노력을 지속하는 것이 중요함 ② 창조적 기업을 만들기 위해서는 자율성을 가로막는 권위와 형식을 제거하는 한편, 비전과 방향성을 유지하기 위한 노력이 병행되어야 함 ③ 창조적인 기업으로 가는 길은 최고경영진(리더)의 확고한 의지에서 시작되지만 도착점은 창조적 기업 문화의 정착에 둘 필요가 있음 ④ 새롭게 창조된 가치를 고객들에게 인식시키고 기업의 성과로 이어지도록 하기 위해서는 고객과의 소통(communication)에 주력해야 함

■개요

기술발전의 고도화 및 경제체제의 세계화로 인해 기업 간 경쟁이 더욱 치열해짐에 따라 기업의 생존과 발전에서 '창조성'이 갖는 중요성이 더욱 커지고 있다. 창조성을 기반으로 기업이 혁신적인 성과를 창출할 수 있도록 실행하고 관리하는 '창조경영'은 세계적인 선진 기업들뿐만 아니라 우리나라의 기업들도 다양하게 접목하고 있다. 이에 한국 기업들의 대표적인 창조경영 사례 및 특징을 알아보고 시사점을 도출하였다.

■창조경영 사례 및 특징

최근 기업경영에서 나타나는 창조성의 특징을 살펴보면, **첫째**, 기술수준이 고도화됨에 따라 연구개발(R&D) 분야의 창조적 혁신은 단기적 성과보다 장기적 전망을 가지고 접근하는 것이 중요해졌다. 'LG화학'의 경우 2차 전지 사업에 뛰어들어 이후 결실을 맺기까지 10년이 넘는 기간 동안 여러 차례 위기를 겪었지만 중도에 포기하지 않고 역량을 집중한 덕분에 자동차용 배터리 시장에서 성공을 거둘 수 있었다.

둘째, 인적 자원 관리 측면에서 볼 때 기업의 창조성을 높이는 데 있어 최고경영진의 창조적 리더십과 창조성을 중시하는 기업의 조직문화가 필수적이다. '웅진'의 창조경영은 최고경영자의 확고한 의지에 뿌리를 두고 있으며, 이는 시간이 지남에 따라 창조적 기업문화로 정착되었다.

셋째, 업무 프로세스와 관련하여 직원들의 창조성을 높이는 자율과 함께 기업의 전체적인 방향성을 통일적으로 유지하는 것이 중요하다. '카카오'의 경우 창조성을 가로막을 수 있는 제도와 형식을 없애고 자율성을 강조하는 한편 무질서를 방지하기 위해 전체적인 방향성에 대해 토론하고 합의하는 과정을 중시함으로써 성공을 거두었다.

넷째, 새롭게 창조된 가치는 고객과의 커뮤니케이션을 통해 공유할 수 있을 때 비로소 기업의 성과로 전환될 수 있다. '세스코'의 경우 새로운 가치를 공유하기 위해 고객과의 소통(communication)에 최선을 다함으로써 국민적 호감기업으로 성장하였다.

■시사점

창조경영을 성공적으로 도입하기 위해서는 **첫째**, 창조적 혁신은 단기간에 성과를 얻기 어려우므로 장기적 전망을 가지고 투자 의사결정에 임하는 것이 중요하다. **둘째**, 창조적인 기업으로 가는 길은 최고경영진(리더)의 확고한 의지에서 시작되지만 도착점은 창조적 기업 문화의 정착에 둘 필요가 있다. **셋째**, 창조적 기업을 만들기 위해서는 자율성을 가로막는 권위와 형식을 제거하는 한편, 비전과 방향성을 통합하기 위한 노력을 병행해야 한다. **넷째**, 새롭게 창조된 가치를 고객들에게 인식시키고 기업의 성과로 이어지도록 하기 위해서는 고객과의 소통에 최선을 다하는 태도를 가져야 한다.

1. 창조경영의 제기 배경

○ 기업 경영의 측면에서 '창조성'의 중요성 증가

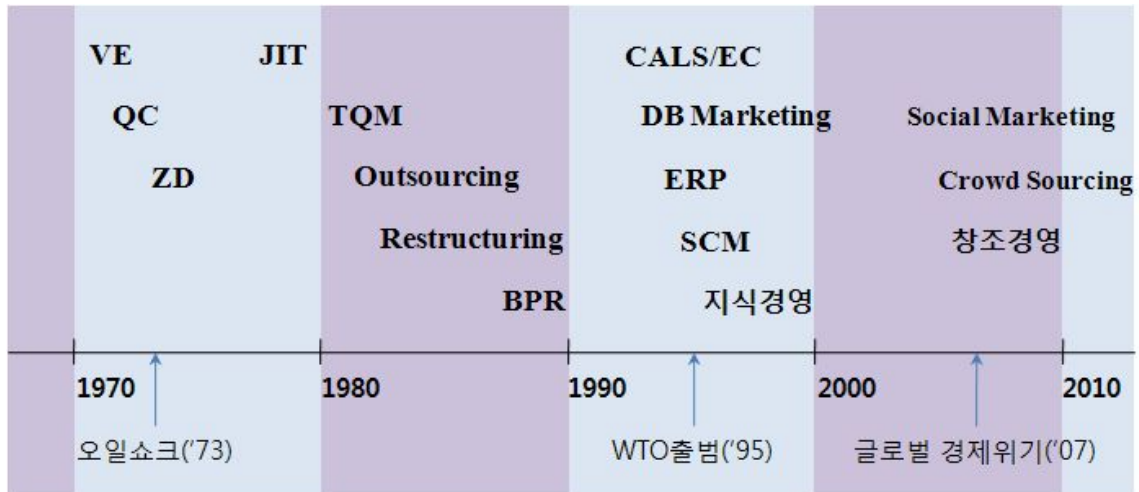
- 기업을 둘러싼 경영 환경의 변화로 인해 기업의 생존과 발전에서 창조성이 갖는 중요성이 과거에 비해 크게 높아짐
 - 인류(人類) 문명 발전의 원천인 인간의 '창조성'은 경제 시스템과 기업의 경영에 있어서도 항상 영향을 미쳐왔음
 - 기술발전의 고도화와 경제체제의 세계화는 기업 간 경쟁은 더욱 치열해졌으며 기업의 명멸(明滅) 속도 역시 과거와 비할 수 없을 정도로 빨라졌음
 - 과거에는 한 번 창조성을 발휘해서 대기업으로 성장하면 어느 정도 생존과 발전이 보장되었으나 최근에는 창조성을 지속적으로 관리하는 것이 중요해짐

○ 경영 혁신 트렌드 변화 속의 창조경영

- 성과를 향상하고 경쟁력을 강화하려는 기업들의 노력은 지속적으로 이루어져왔으며 창조경영은 이러한 경영 혁신의 연장선상에서 태동됨
 - 불확실성의 증대, 경쟁 심화 등 기업을 둘러싼 환경이 끊임없이 급변함에 따라 기업들은 그동안 생존을 위해 지속적으로 경영 혁신을 단행해야 했음
 - 기업의 혁신 트렌드는 당시의 기술발전 수준, 경제 시스템 및 경쟁 수준 등을 반영하면서 진화함
- 1970년대 이후 최근 30년간 이루어졌던 경영 혁신 트렌드를 살펴보면 창조경영의 태동 과정을 잘 이해할 수 있음
 - 1973년 오일쇼크 이후 저성장기를 극복하는 과정에서 나타난 경영혁신 흐름은 1980년대에 와서 TQM, BPR, 아웃소싱 등의 구조조정으로 나타남
 - 1990년대에서 2000년대 초반까지는 세계화로 인한 경쟁의 심화와 정보기술의 발달로 전자상거래, ERP, SCM, 지식경영 등의 경영 혁신 흐름이 나타남

- 최근에는 위기의 일상화 및 스마트-소셜 혁명으로 '지식' 그 자체보다 지식을 활용하는 인간의 창조적 능력에 기반을 둔 기업의 혁신활동이 주목받고 있음

< 1970년대 이후 경영 혁신 트렌드의 변화¹⁾ >



주) 현대경제연구원 '경영혁신의 조류(이장균)' 재구성

2. 창조경영의 개념 및 현황

○ 창조경영의 개념

- 창조경영에 대한 학술적 개념은 아직 명확하게 정립되지 않았으나 일반적으로 '창조성(창의성)을 기반으로 기업이 혁신적인 성과를 창출할 수 있도록 실행하고 관리하는 경영활동'이라고 볼 수 있음
 - 이는 과거에 존재하지 않았던 새로운 제품, 기술, 서비스, 비즈니스 모델을 창출해 냄으로써 창조적 혁신을 지향하는 것을 의미함
 - 과거에는 창조성이 주로 문화, 예술 등의 분야에서 중요하게 다루어졌으나

1) **BPR**(Business Process Reengineering, 경영 프로세스 재설계), **CALS/EC**(Commerce at Light Speed / Electronic Commerce, 광속 / 전자상거래), **ERP**(Enterprise Resource Planning, 전사적 자원관리), **JIT**(Just in Time, 적기생산), **QC**(Quality Control, 품질관리), **SCM**(Supply Chain Management, 공급사슬관리), **TQM**(Total Quality Management, 전사적 품질경영), **VE**(Value Engineering, 가치공학), **ZD**(Zero Defect, 무결점) 운동

최근에는 경제에서 중요한 역할을 담당하고 있다는 인식이 확산됨

- 지식기반 경제, 지식경영에서 한 단계 더 진화한 창조경영이라는 개념은 경제 발전의 주요 동력으로서 창조성이 전면에 부각되고 있는 현실을 반영함
 - 경제적 관점에서 볼 때 창조성은 '지식으로부터 유용한 의미를 발견하고 새로운 발전을 이끌어내는 인간의 능력'이라고 할 수 있음²⁾
 - 지식경영에서는 '지식'이 기업 발전의 동력이었으나, 창조경영이라는 관점에서 볼 때 지식은 '창조성'의 도구이자 재료에 해당함
 - 노동력, 기술, 지식, 창조성 등 인적 자원이 갖는 여러 속성 중에서 특히 창조성이 경제 발전의 핵심 요소로 부상함

○ '창조성'을 기업 경영에 접목하고 있는 선진기업

- 최근 세계적인 선진 기업들은 기업 경영에 창조성을 접목하기 위해 다양한 전략을 수립하고 이를 실행에 옮기고 있음
 - IBM이 전 세계 60개국 1500명의 CEO를 대상으로 조사한 '2010 글로벌 CEO 스터디'에 의하면 가장 중요한 리더십 항목은 창조성으로 나타남
 - 특히 애플, 아마존, 구글, 고어, 홀푸드, P&G, 아이데오, 맥킨지컨설팅, 보잉 등이 창조성이 뛰어난 세계적 기업으로 손꼽히고 있음³⁾
- 아마존닷컴은 기존 인터넷 기업의 신용(credibility) 문제와 제한된 완성품 위주 판매 전략을 창조적 발상의 전환을 통해 극복한 대표적 기업임
 - 아마존은 인터넷 기업이 완성품만 판매할 수 있는 통념을 깨뜨리고 중간재 제품을 유통채널과 연계하여 판매하는 등 기존 유통 채널의 판매 공식을 창조적으로 변화시킴
 - 또한 인터넷 이용 고객들이 불안해하는 신용 문제도 제품의 반송시 반송운송

2) Florida (2002)

3) Hargadon & Bechky (2008), Hamel (2009).

료를 아마존에서 부담하여 소비자의 편의성 도모와 신용카드 번호 인식 시스템 등의 도입을 통해 해결함

<창조적 실행, 아마존(AMAZON)>

아마존은 1995년 인터넷 서점으로 시작하여 닷컴 붐과 이후에도 꾸준히 성장하였으며 현재 미국 온라인 소매시장의 6%를 차지하고 있는 기업이다. 아마존이 이처럼 성공할 수 있었던 배경에는 기발한 아이디어를 창조적으로 실행하려는 노력이 존재한다. 이는 아마존 사업 초기부터 잘 나타나는데, 아마존은 많은 회귀도서들을 인터넷에서 싼값에 제공하겠다는 기발한 경영 아이디어를 제안하면서 시작되었다. 이를 위해 아마존은 30만 권으로 시작하는 기업 관행에서 탈피하여 초기부터 110만 권을 판매하는 창조적 실행을 단행했다. 이는 초기 많은 사업 비용을 초래했지만, 회귀도서를 찾아준다는 아이디어를 실행할 수 있게됨으로써 결국 보다 많은 고객들을 유인해 기업 발전의 기반이 되었다.

특히, 아마존은 전자상거래 업체의 가장 큰 어려움인 신용 (credibility) 문제와 제한된 완성품 위주 판매 전략을 창조적 발상의 전환을 통해 극복하였다. 우선 중간재 제품 타이어 등을 유통채널과 연계하여 판매하는 등 기존 유통 채널의 판매 공식을 창조적으로 변화시킴으로써 기업 매출을 확장시켰다. 또한 아마존은 고객들이 자사 사이트에서 제품을 구입할 때마다 제시해야 하는 신용카드 번호를 기억하는 시스템을 도입함으로써 고객들이 불안해하는 신용 문제를 해결하였다. 이는 특허까지 얻은 방식이며 아마존의 성공에 많은 기여를 하였다. 제품의 반송시 반송운송료를 아마존에서 부담하여 편의성을 도모한 점도 고객들의 전자상거래에 대한 불안 해소에 많은 도움을 주었다. 아마존닷컴 CEO 제프 베조스의 말처럼 아이디어를 제안하는 것은 쉬운 일이다. 그러나 어려운 것은 그 아이디어를 창조적으로 직접 실행하는 옮기는 일이다

- 창조기업의 대명사인 애플은 모든 것의 파괴로부터 창조를 이끌어냄으로써 최고의 성과를 달성한 기업임
 - 애플은 기존 시장에서 이미 널리 활용되고 있는 하드웨어, 소프트웨어, 콘텐츠를 상호 융합하여 보다 새로운 가치를 창조했음
 - 창조를 위해 실패의 위험을 최소화하는 전략보다 실패를 감수하고 창조를 통해 더 큰 이익을 얻으려는 전략을 통해 기존 질서를 파괴하고 새로운 질서를 창출기 위해 지속적으로 노력함

<파괴로부터의 창조, 애플(APPLE)>

애플은 기존 질서를 파괴하고 새로운 질서를 만들어 냈으로써 시장을 지배하고 있는 기업이다. 애플은 기존 시장에서 이미 널리 활용되고 있는 하드웨어, 소프트웨어, 콘텐츠를 상호 융합하여 보다 새로운 가치를 창조해내었다. 이는 신기술을 창조한 것이라고 할 수 없지만 그보다 더욱 창조적인 새로운 시대를 여는 기술을 만들어내었다고 할 수 있다. 이런 노력이 애플의 오늘을 있게 한 창조적 혁신의 핵심이다.

예를 들어 아이폰과 앱스토어는 종래의 핸드폰 공급자와 통신회사 위주의 모바일 제품 시장에 맞추는 전략이 아니다. 이미 시장에 존재하던 핸드폰, 컴퓨터, 무선인터넷, 소프트웨어를 과감하게 접목시켜 기존 시장의 질서와 시스템을 파괴하고 처음부터 전혀 다른 시장을 창조해내었다. 아이팟과 아이튠즈 역시 마찬가지다. 무료 음원이 대세이던 시대에 아이팟이라는 기기와 아이튠즈라는 새로운 시스템을 접목시켜 새로운 질서를 창조해 내었다.

한편, 애플은 제품을 개발할 때 시장조사를 하지 않는 것으로 유명하다. 시장조사는 기업으로 하여금 기존 제품을 개선하는 수준에 머무르게 하는 한계를 가지고 있기 때문이다. 대부분의 사람들이 기존 시장을 주도하는 존속성 기술(sustaining technology)의 성공 법칙을 절대불변의 법칙처럼 믿는 상황에서도, 애플은 창조를 위해 실패의 위험을 최소화하는 전략보다 실패를 감수하고 창조를 통해 더 큰 이익을 얻으려는 전략을 통해 기존 질서를 파괴하고 새로운 질서를 창출하려는 지속적인 노력으로 성공을 이끌어내었다.

- 우리나라에서도 일부 대기업을 중심으로 창조성을 기업의 경영에 접목하려는 시도가 나타나고 있으며, 다른 기업들로 확산되는 추세임
 - 이하에서는 가치사슬 각 단계 별로 나타나는 창조경영의 모습을 국내 기업 사례를 통해 살펴보고 기업 경영의 시사점을 알아봄

3. 최근 기업 경영에서 나타나는 창조성의 특징 및 사례

○ 기업 경영에 창조성을 접목하려는 노력은 가치사슬(Value Chain)의 모든 단계에 걸쳐 총체적으로 나타나고 있음

- 첫째, 기술수준이 고도화됨에 따라 연구개발 분야의 창조적 혁신은 단기적 성과보다 장기적 전망을 가지고 접근하는 것이 중요해짐
 - 새로운 분야를 개척하는 연구개발 프로젝트의 경우 성과를 거둘 때까지 오랜 시간이 걸리는 경우가 많아짐
 - 따라서 연구개발 투자의 성과를 평가하는 시간 축을 과거에 비해 길게 잡을 필요가 있음

- 둘째, 인적 자원 관리의 측면에서 볼 때 창조성을 높이기 위해서는 최고경영진의 창조적 리더십이 중요하며 이는 기업의 조직문화로 정착될 필요가 있음
 - 창조적인 기업을 만들기 위해서는 창조성의 중요성에 대한 최고경영진(리더)의 정확한 인식과 일관된 실행의지가 필수적임
 - 창조경영은 경영진의 노력만으로 완성될 수 없으며 기업의 구성원 전체가 창조성을 중요하게 여기는 기업 문화로 정착될 필요가 있음

- 셋째, 생산 및 업무 프로세스에 있어서도 직원들의 창의성을 고취하는 자율과 전체적인 방향성을 유지하는 통합의 조화가 중요해짐
 - 직원들의 창의성을 가로막는 권위와 형식을 제거하고 자율을 강조하다 보면 전체적인 방향성과 집중력이 흐트러질 수 있음
 - 이는 기업의 비전과 방향성에 대하여 직원들과 소통하고 공유하려는 노력을 통해 극복할 수 있음

- 넷째, 새롭게 창조된 가치는 고객과의 커뮤니케이션을 통해 공유할 수 있을 때 비로소 기업의 성과로 전환될 수 있음
 - 기존에 존재하지 않았던 수요를 발견하고 새로운 가치체계를 창출하더라도 이를 고객들에게 인식시키지 못하면 기업의 성과로 남길 수 없음
 - 따라서 고객과의 커뮤니케이션에 많은 관심과 노력을 기울임으로써 새롭게 창출한 가치체계를 고객들과 공유하는 것이 중요함

< 가치사슬(Value Chain) 단계별 창조성의 특징 및 사례 >

가치사슬 단계				
사례	LG화학	웅진	카카오	세스코
창조성의 특징	<ul style="list-style-type: none"> - 새로운 분야 개척 - 단기적 성과보다 장기적 전망 	<ul style="list-style-type: none"> - 창조적 리더십 - 창조적 조직문화 정착 	<ul style="list-style-type: none"> - 자율성 강화 - 방향성에 대한 합의와 공유 	<ul style="list-style-type: none"> - 새로운 수요 발견 - 고객과의 소통 강화

○ 사례 1: 'LG화학'의 전기자동차용 2차전지 개발

- 창조적 혁신은 다른 기업이 먼저 지나간 길을 따라가는 것이 아니라 장기적 비전을 가지고 전인미답(前人未踏)의 길을 개척하는 것이라고 볼 수 있음
 - LG화학은 배터리 개발의 후발주자로서 선도 기업들이 선점하고 있는 분야, 시장성이 검증된 분야가 아니라 미래를 내다보면서 전기자동차용 배터리 분야에 역량을 집중하였음
 - 또한, 대부분의 경쟁기업들이 전자·부품 분야에서 출발한 것과 달리 화학·

소재 분야에서 쌓아온 기초 연구를 바탕으로 배터리 분야에 진출하여 고유의 경쟁력을 확보할 수 있었음

- 이러한 창조적 혁신은 단기간 내에 성과가 나오는 것이 아니라 결실을 맺기까지 오랜 시간이 걸릴 수 있으므로 **중도에 포기하지 않고 끝까지 노력하는 것**이 중요함
 - LG화학은 배터리 사업에 뛰어들어 이후 결실을 맺기까지 10년이 넘는 기간 동안 여러 차례 위기를 겪었지만 기회가 올 때까지 인내함으로써 결실을 거둘 수 있었음
 - 전기자동차용 배터리 개발 도중 대규모 적자로 인해 사업을 포기할 위기가 닥쳤을 때에도 미래에 대한 낙관과 확신을 가지고 연구개발에 더욱 집중함
 - 최근 고유가 지속으로 전기자동차 판매가 급증하면서 장기간에 걸친 연구개발 투자의 결실을 맺고 있음
 - 이는 준비된 기업만이 갑자기 찾아온 기회를 잡을 수 있음을 보여주는 결과라고 볼 수 있음

< 장기적 전망으로 새로운 길을 개척한 'LG화학' >

○ 기업 개요

- LG화학은 종합 석유화학업체에서 전기자동차용 배터리, TFT-LCD Glass 등 고부가가치 부품·소재를 공급하는 첨단 기술기업으로 거듭남

○ 주요 성과

- 1999년 국내 최초로 리튬이온전기 개발에 성공한 이후, 현재는 세계 4위의 생산능력을 확보하여 세계적인 배터리 기업으로 성장
- 르노, GM, 현대, 포드 등 세계적인 자동차 업체들에게 전기자동차용 배터리를 공급하는 파트너로 선정

○ 경영 사례

- **(새로운 길)** 세계적인 경쟁기업들이 입지를 구축하고 있는 배터리 사업 분야에 뒤늦게 후발주자로 뛰어들었지만 장기적 비전을 가지고 새로운 분야에 투자함
 - 경쟁기업들이 노트북, 캠코더 등에 들어가는 소형 2차 전지 분야에서 기술력과 시장 장악력을 높이던 시기, 현재가 아니라 미래를 보고 전기자동차에 들어가는 중·대형 2차 전지 분야에 역량을 집중함
 - 또한 일본 경쟁업체들이 출력은 낮지만 폭발위험도 낮은 니켈수소 배터리에 주력한 것과 달리 LG화학은 고성능 리튬이온 배터리의 경쟁력을 높이는 방향에서 접근함
 - 2차 전지를 공급하는 경쟁기업들이 대부분 전자·부품 분야에서 출발한 것과 달리 화학·소재 분야에서 쌓아온 기초 연구를 바탕으로 경쟁력을 확보함
 - **(장기적 전망)** 배터리 사업에 뛰어든 이후 결실을 맺기까지 10년이 넘는 기간 동안 여러 차례 위기를 겪었지만 중도에 포기하지 않고 기회가 올 때까지 인내함으로써 창조의 결실을 거둘 수 있었음
 - 2005년 배터리 리콜사태로 2,000억 원에 달하는 대규모 적자를 기록하면서 사업을 포기할 위기에 직면했을 때에도 투자와 연구개발에 더욱 집중함
- 시사점
- 창조적 혁신은 다른 기업들이 가지 않은 길을 가는 것인 만큼 성과를 거두기 위해서는 장기간에 걸쳐 포기하지 않고 투자와 노력을 지속하는 것이 필요함

○ 사례 2: '웅진'의 창조적 리더십과 창조적 기업문화

- **최고경영진의 창조적 리더십**, 창조경영에 대한 확고한 의지는 7명의 직원으로 시작한 출판사를 창업 30년 만에 매출 5조의 대기업 그룹으로 성장시킴
 - '창조경영 7계명'으로 상징되는 웅진의 창조경영은 최고경영자의 확고한 의지에 뿌리를 두고 있음
 - 또한 "창조경영은 윤리경영, 투명경영에 의해 뒷받침되어야 한다"는 경영진의 확신은 직원들의 자긍심과 주인의식을 높여 창조성을 고양시킴

- 경영진의 창조적 리더십은 시간이 지남에 따라 '신기문화' 등 **창조적 기업문화로 정착됨**

- 창조적 인재 양성이 중요하다는 인식의 확산은 “업무시간의 50%는 일하고 50%는 학습한다”는 기업 문화의 형성을 가능하게 함
- 웅진은 신나게 일하는 사람들이 창의력과 도전으로 탁월한 성과를 창출한다는 '신기문화', 창조와 혁신의 주체인 사람을 소중하게 여기는 사람 중심의 조직문화(People Oriented Culture)를 기업의 문화로 정착시키는 데 성공함

< 창조적 리더십을 기업문화로 정착시킨 '웅진' >

○ 기업 개요

- 1980년 직원 7명, 자본금 7,000만원의 웅진출판에서 출발한 웅진그룹은 특유의 창조경영을 바탕으로 생활가전, 식음료, 에너지 등으로 사업 분야를 넓혀왔음

○ 주요 성과

- 창업 후 30년 만에 8개의 사업 분야에서 15개 계열사를 거느리게 된 웅진그룹은 연간 매출 5조, 재계 순위 33위의 대기업 그룹으로 성장하였음
- 최근에는 태양광 발전의 핵심소재인 폴리실리콘 사업에 1조원을 투자하여 세계에서 최단기간에 공장을 완공하고 성공적으로 생산에 들어감

○ 경영 사례

- **(창조적 리더십)** 웅진의 최고경영진은 창조경영에 대한 확고한 의지를 지속적으로 표명하고 꾸준한 실천을 독려하면서 창조적 리더십을 보여줌
 - ①생각하고 또 생각한다 ②높은 목표와 의지를 갖는다 ③크고 넓게 바라본다 ④긍정적이고 적극적인 말을 한다 ⑤남 다르게 한다 ⑥지식정보를 활용한다 ⑦업의 핵심을 본다는 '창조 7계명'은 창조경영에 대한 확고한 의지를 표현함
 - '또또사랑'이라는 슬로건은 고객, 동료, 사회 등 자신을 둘러싼 모든 것을 사랑할 때 행복한 삶을 개척할 수 있다는 의미로 긍정의 힘에 기반을 둔 창의성을 지향
 - 또한, “창조경영은 윤리경영, 투명경영에 의해 뒷받침되어야 한다”는 경영진의 확신은 직원들의 자긍심과 주인의식을 높여 창조성을 고양시킴
- **(기업문화로 정착)** 최고경영진의 창조적 리더십은 시간이 지남에 따라 기업의 구성

- 원 전체가 창조성을 중요하게 여기는 기업 문화로 정착되는 과정을 거침
- 옹진의 기업문화는 신나게 일하는 사람들만이 창의력과 도전으로 탁월한 성과를 창출한다는 '신기문화'라는 표현에 잘 드러남
 - 창조적 인재 양성을 위해 "업무시간의 50%는 일하고 50%는 학습하도록" 하는 등 교육을 중요시하는 정책이 기업의 문화로 정착됨

○ 시사점

- 창조와 혁신의 주체인 사람의 창의성을 높이기 위해서는 문화와 교육이 중요하며 이는 주인의식을 높이기 위한 투명경영에 의해 뒷받침될 필요가 있음

○ 사례 3: '카카오'의 자율과 통합의 조화

- 직급, 호칭 등 창의성을 가로막을 수 있는 제도와 형식을 없애고 출퇴근, 휴가 등을 관리하는 데 있어서도 직원들의 **자율을 최대한 존중**
 - 창조성은 제도와 틀에서 벗어나 자율과 즐거움을 기반으로 할 때 발현될 가능성이 높은 속성이므로 창조경영을 위해서는 창조성을 가로막는 권위와 형식을 없애는 것이 중요함
 - 누구든지 수시로 아이디어를 제안하고 관심 있는 직원들이 모이면 프로젝트로 발전시킬 수 있도록 보장함으로써 일 하는 즐거움을 느낄 수 있게 함
 - 특히 기본 업무에 대해 팀 단위의 자율권을 철저히 보장하여 비록 경영진의 의견이라도 일방적으로 강요하는 분위기를 없앴음
- 자율이 초래할 수 있는 무질서를 방지하기 위해서는 **기업의 비전에 대한 공유**가 필수적이며 이를 위한 토론과 합의 과정을 중요하게 여김
 - 신생 기업의 경우 기존 기업에 비해 정형화된 형식과 전통으로부터 자유롭다는 장점이 있으나 기업의 방향성과 집중력이 흐트러질 우려가 있음
 - 카카오의 경우, 경영진은 직원들에게 기업의 전략을 제시하고 이를 일방적으

- 로 관철하는 것이 아니라 전체 토론을 통해 합의를 이끌어 냄
- 팀의 자율권을 철저히 보장하는 대신, 사전에 전반적인 방향성과 최소한의 요구조건을 합의하는 과정을 거치도록 함

< 방향성 있는 자율의 힘, '카카오' >

○ 기업 개요

- 2008년에 설립된 카카오는 스마트폰에서 무료로 메시지를 주고받을 수 있는 애플리케이션인 '카카오톡'을 개발한 한국의 대표적인 소셜네트워크서비스(SNS) 선도 기업

○ 주요 성과

- 2009년 3월 애플 앱스토어에 처음 출시된 카카오톡은 출시 1년 만에 1,000만 명이 넘는 가입자를 확보하였음
- 온라인 기반 없이 모바일에서 시작한 서비스로 1,000만 명을 돌파한 것은 카카오톡이 처음이며, 광고 없이 성능과 입소문만으로 이룬 성과라는 점에서 특히 주목받음

○ 경영 사례

- **(자율)** 창의성을 가로막는 권위와 형식을 없애고 직원들의 자율을 최대한 존중함
 - 모든 직급을 없애고 직원들 상호간의 호칭에서도 존칭을 생략하도록 함
 - 출퇴근 시간이나 휴가도 따로 관리하지 않고 직원들 스스로에게 맡겨 둠
 - 누구든지 수시로 아이디어를 제안하고 관심 있는 직원들끼리 모여 프로젝트로 발전시킬 수 있도록 하여 일 하는 즐거움을 느끼게 함
 - 카카오톡 개발 도중 “다양한 기능을 탑재하자”는 경영진의 의견에 맞서 “문자메시지 중심으로 단순하고 가볍게 가자”는 실무팀의 의견을 관철시켜 성공을 이룬 것은 팀 단위의 자율성 존중을 단적으로 보여주는 사례임
- **(공유)** 경영진이 가지고 있는 기업의 비전을 전 직원이 공유하는 과정을 거침으로써 자율의 폐해를 방지하고 큰 틀에서 방향성을 지켜나감
 - 초창기에 역량을 투입했던 온라인 기반을 유지하자는 의견도 있었으나 경영진은 온라인을 완전히 버리고 모바일 기반에서 새롭게 출발하는 전략을 제시하였는데, 이를 일방적으로 관철하는 것이 아니라 전체 토론을 통해 합의를 이끌어 냄
 - 팀 단위의 자율권을 철저히 보장하는 대신, 사전에 전체 회의에서 전반적인 방향성과 최소한의 요구조건을 합의하는 과정을 거치도록 함

○ 시사점

- 창조성을 가로막는 권위와 형식을 제거하고 자율을 강조하다 보면 전체적인 방향성과 집중력이 흐트러질 수 있는데, 이는 기업의 비전에 대하여 직원들과 소통하려는 경영진의 노력을 통해 극복할 수 있음

○ 사례 4: '세스코'의 창조적 커뮤니케이션

- 창조경영은 고(高)기술 산업의 전유물이 아니며 중·저기술 산업에서도 기술, 마케팅, 비즈니스 모델의 혁신을 통해 **새로운 성격의 가치를 창조할 수 있음**
 - 3D 업종에 속하는 해충방제 서비스에 30년 이상 집중해온 세스코는 주변 환경의 변화에 조용하여 기존에 존재하지 않았던 수요를 발견하고 새로운 가치체계를 창출하였음
 - 전반적인 생활수준 향상으로 환경과 위생에 대한 대중적 관심이 높아진 상황에서 정기적 위생관리 서비스를 제공하였음
 - 특히, 세스코의 관리를 받는 사업장 입구에 부착된 '세스코 멤버스' 마크는 사업장을 찾는 고객들에게 위생적인 공간이라는 인식을 제공함으로써 사업장의 매출 향상에 기여함
- 기업을 규정하는 과거의 틀에서 벗어나 새로운 가치를 고객들의 인식에 뿌리내리는 데에는 **고객과의 소통에 최선을 다하는 태도**가 중요한 역할을 하였음
 - 세스코는 고객과의 커뮤니케이션에 많은 관심과 노력을 기울임으로써 새롭게 창출한 가치체계를 고객들과 공유하는 데 성공함
 - 대중적 인지도와 호감을 높이는 데 가장 크게 기여한 것은 장난 섞인 질문도 그냥 지나치지 않고 성의 있게 답변하는 Q&A 게시판이었음
 - 재치 있는 답변과 과학적인 답변들은 세스코의 이미지를 쥐 잡는 3D 기업에서 친절하고 재치 있는 첨단 기업으로 바꾸어 놓는 데 기여함
 - 또한 계절과 날씨에 따른 '바이러스 주의보'와 '해충 예보제' 등을 실시함으로써 잠재 고객들에게 새로운 가치를 전달하는 데 주력함

< 쥐 잡는 회사에서 첨단 BT기업으로 성장한 '세스코' >

○ 기업 개요

- 1976년부터 해충방제 서비스를 제공해온 '세스코(舊전우방제)'는 최근 첨단기술을 바탕으로 과학적인 방제시스템을 제공하는 생활환경 위생전문기업으로 성장함

○ 주요 성과

- 세계 최대 규모의 해충관련 기술연구소를 건설하고 BT와 IT를 접목하여 해충, 미생물, 약제, 위생 장비 및 시스템에 대한 연구를 체계적으로 진행하고 있음
- 높은 고객만족도를 바탕으로 국내 시장점유율은 80%에 이르며, 시장 확대에 따른 중국시장 진출로 아시아 1위, 세계 5위의 방역기업으로 성장함

○ 경영 사례

- **(새로운 가치체계의 형성)** 생활수준 향상으로 환경과 위생에 대한 대중적 관심이 높아진 상황에서 정기적 위생관리 서비스를 제공함으로써 기존에 존재하지 않았던 새로운 가치체계를 창출함
 - 세스코의 관리를 받는 사업장 입구에 '세스코 멤버스' 마크를 부착하여 쾌적하고 위생적인 공간이라는 인식을 제공함
 - 기술연구소에서 개발되는 위생관리 시스템을 '세스코 맨'에게 체계적으로 교육함으로써 고객과 접촉하는 직원의 전문성과 대응력 향상
- **(고객과의 커뮤니케이션)**
 - 새로운 가치체계를 고객들에게 전달하기 위해 커뮤니케이션의 강화로 쥐 잡는 3D 기업의 이미지를 벗고 클린 BT 기업의 이미지를 구축함
 - 대중적 인지도와 호감을 높이는 데 가장 크게 기여한 것은 고객의 짓궂은 농담이나 장난 섞인 질문도 그냥 지나치지 않고 재치 있게 답변하는 Q&A 게시판
 - 또한 계절과 날씨에 따른 '바이러스 주의보', 매월 '해충 예보제' 등을 실시하여 위생에 대한 고객들의 주의를 지속적으로 환기시킴

○ 시사점

- 새로운 가치체계를 창조하는 것도 중요하지만 이를 기업의 성과로 연결하기 위해서는 창조한 가치체계를 고객과의 커뮤니케이션을 통해 공유하려는 노력이 중요함

4. 시사점

첫째, 창조와 혁신은 단기간에 성과를 얻기 어려우므로 장기적 전망을 가지고 투자 의사결정에 임하는 것이 중요함

- 다른 기업이 먼저 지나간 길을 따라가는 것이 아니라 전인미답(前人未踏)의 길을 개척하는 것은 단기간에 수익이 발생할 가능성이 낮음
- 창조적 혁신이 결실을 맺기 위해서는 조급함을 버리고 장기적 전망을 가지고 중도에 포기하지 않는 것이 중요함

둘째, 창조적인 기업으로 가는 길은 최고경영진(리더)의 확고한 의지에서 시작되지만 도착점은 창조적 기업 문화의 정착에 둘 필요가 있음

- 경영진은 기업의 생존과 발전을 위해 창조성 고양에 필수적이라는 것에 대한 확고한 인식과 일관된 입장을 유지할 필요가 있음
- 창조경영은 경영진의 노력만으로 완성될 수 없으므로 기업의 구성원 전체가 창조성을 중요하게 여기는 기업 문화를 정착시키는데 주력해야 할 것임

셋째, 창조적 기업을 만들기 위해서는 자율성을 가로막는 권위와 형식을 제거하는 한편, 비전과 방향성을 통합하기 위한 노력이 병행되어야 함

- 창조성을 키우고 유지, 발전시키기 위해서는 자유로운 사고를 가로막는 형식적 제도와 권위적 분위기를 없애는 것이 중요함
- 창조적 에너지가 무질서하게 분산되지 않고 기업 발전으로 집중되기 위해서는 기업의 목표에 대한 합의 과정이 필수적임

넷째, 새롭게 창조된 가치를 고객들에게 인식시키고 기업의 성과로 이어지도록 하기 위해서는 고객과의 소통(communication)에 주력해야 함

- 기존에 존재하지 않았던 새로운 가치는 대중들에게 다가가지 못함으로써 매출 등의 성과로 이어지기 못하고 사장될 위험이 큼
- 새롭게 창출한 가치를 고객들과 공유하기 위해서는 고객과의 소통에 최선을 다하는 태도를 가져야 할 것임 **HRI**

장우석 연구위원 (jangws@hri.co.kr, 02-2072-6237)

장후석 연구위원 (chahus@hri.co.kr, 02-2072-6234)

HRI 經濟 指標

■ 主要 經濟 指標 推移와 展望

主要 經濟 指標 推移와 展望

구 분		2008	2009 ^P	2010 ^P					2011		
				1/4	2/4	3/4	4/4	연간	1/4	연간 ^E	
국민계정	경제성장률 (%)	2.3	0.3	8.5	7.5	4.4	4.7	6.2	4.2	4.3	
	민간소비 (%)	1.3	0.0	6.6	3.5	3.6	2.9	4.1	3.0	3.8	
	건설투자 (%)	-2.8	3.4	4.3	-2.3	-3.1	-2.9	-1.4	-11.9	1.5	
	설비투자 (%)	-1.0	-9.8	29.1	30.5	26.6	15.9	25.0	12.0	8.5	
대외거래	경상수지 (억 \$)	32	328	3	89	99	92	282	27	197	
	통관기준	무역수지 (억 \$)	-133	404	29	146	106	130	412	80	304
		수출 (억 \$)	4,220	3,635	1,011	1,202	1,163	1,287	4,664	1,313	5,168
		증감률 (%)	(13.6)	(-13.9)	(35.8)	(33.1)	(22.7)	(23.8)	(28.3)	(29.9)	(10.8)
		수입 (억 \$)	4,353	3,231	982	1,056	1,507	1,157	4,252	1,233	4,864
증감률 (%)	(22.0)	(-25.8)	(37.4)	(42.8)	(24.6)	(24.6)	(31.6)	(25.6)	(14.4)		
소비자물가 상승률 (%)		4.7	2.8	2.7	2.6	2.9	3.6	2.9	4.5	3.0	
실업률 (%)		3.2	3.6	4.7	3.5	3.5	3.3	3.7	4.2	3.5	
국제유가 (평균, Dubai, \$/배럴)		94	62	76	78	74	82	78	101	88.7	
웁달러 환율(평균, 원)		1,103	1,276	1,143	1,165	1,184	1,132	1,156	1,120	1,090	

주: P(Preliminary)는 잠정실적치, E(Expectation)는 전망치.