

삼성물산의 자율경영팀조직: 테크노벨리팀*

조 남 신**

.....

삼성물산의 조직혁신의 일환으로 활성화된 자율경영팀 조직인 테크노벨리팀에서 경험한 조직·인사상의 문제를 재정의 하고 대안을 찾도록 하는 사례이다. 주로 학부 및 대학원의 교육용 사례로 개발하였으나, 기업에서도 활용될 수 있다.

.....

1. 문제의 제기

최근 급격한 환경변화에 적응하기 위해 많은 기업들이 조직혁신을 추구하고 있다. 그러나 조직혁신은 많은 시간과 노력을 필요로 하며, 기대하지 않았던 문제점을 파생시키기도 한다.

1995년 4월 삼성물산 테크노벨리팀의 손병건 팀장은 팀원들이 퇴근한 사무실에 남아 다 식은 커피 잔을 바라보며 생각에 잠겨 있었다. 다가오는 5월은 회사의 정기평가의 달이다. 손병건 팀장은 지난 6개월을 되돌아보며 감회에 젖어 있었다. 지난 6개월은 팀원이 하나가 되어 밤잠을 못 자며 X-ing¹⁾ 사업을 성공으로 이끌어 낸 기간이었다. 손 팀장에게는 팀원 하나하나가 모두 중요하며 한 식구나 마찬가지로였다. 그런데 이제 팀원중 과연 누구를 우수하게 평가하고 누구를 덜 우수하게 평가해야 할지 고민에 빠져 있었다. 팀원중 능력이 좀 더 우수하고 팀의 성과에 기여한 한 팀원을 공정하게 평가하여 보상하는 것은 물론 중요한 문제이다. 그러나 다같이 열심히 노력하고도 좋은 평가를 받지 못한다면 사기가 저하될 것이었다. 손팀장은 팀을 활성화하고 팀의 성과를 높이기 위해서는 어떻게 해야 할 것인가 고민하고 있었다.

* 본 사례는 한국경영학회 부설 한국경영사례연구원의 지원에 의해 작성되었다. 사례의 준비과정에서 기꺼이 면담을 해 주신 손병건 팀장, 김광덕 팀장께 감사를 드린다. 그리고 대화와 자료를 통해 도움을 주신 신세길 사장, 최상진 이사, 민근홍 대리, 및 인사관리실 여러분께 감사를 드린다.

** 한국의국어대학교 경영학과 교수

1) 테크노벨리팀에서 개발하여 사업에 성공한 무선호출기의 브랜드 명으로, “쌍”이라고 발음한다.

그리고 2년후인 1997년 3월, 후임 팀장인 김광덕 팀장도 “팀을 활성화시키고 성과를 높인다”는 똑같은 명제를 놓고 고민을 하고 있었다.

2. 삼성물산

1) 개 관

삼성물산은 삼성그룹의 모태로 1938년에 설립되어 오늘에 이르고 있다. 삼성물산의 성장과정은 <표 1>에서 보는 바와 같이 크게 4개 시기로 나눌 수 있다. 1938년 3월 1일 28세의 청년 이병철은 대구에서 삼성상회를 설립하고 무역, 제분, 제면사업을 시작하였다. 이후 삼성상회는 만주와 베이징을 중심으로한 무역과 제조업을 통하여 성장을 계속하였다. 1948년에는 상호를 삼성물산공사로 바꾸었고 1952년에는 다시 삼성물산으로 바꾸었다.

6.25 전쟁 후 삼성물산은 해외시장을 다변화함과 동시에, 생활필수품의 수입에도 사업범위를 확장하여 1960년대 말에는 국내에서 가장 규모가 큰 무역업자로 성장하였다. 한편 1960년에는 그룹체제를 구축하고 이병철 사장은 그룹회장을 맡으면서 전문경영인을 사장에 임명하였다. 이후 36년간 17명의 대표이사가 임명되어 왔고 1992년에 임명된 신세길 사장이 1996년까지 대표이사직을 담당하고 있었다.

1970년대 초반 정부는 수출촉진정책의 일환으로 종합상사제도를 도입하고 다양한 혜택을 부여하였다. 삼성물산은 종합상사 1호로 지정을 받고 무역업에서 성장을 거듭하였다. 삼성물산은 국제화와 함께 현지화전략을 병행하여 세계각국에 지사와 지점을 설립하여 나갔다. 1990년대 이후에는 개방화의 물결과 함께 중국, 베트남, 동유럽, 러시아 등으로 교역대상국을 확대시켜 나갔다.

1988년에는 이견희 회장이 그룹 회장으로 취임하면서 제2창업을 선언하고 전 그룹 차원에서 개혁을 추진하였으며, 삼성물산도 그룹의 일원으로서 개혁을 추진하였다. 1993년에는 제2창업 2기로 삼성물산은 ‘신상사맨 선언’을 제정하고 고객중심적인 경영을 추구하여 왔다. 삼성물산은 무역, 유통, 생활문화 섬유업을 출발점으로, 1995년에는 삼성건설과 합병을 하였고, 자동차산업에의 진출을 진행하고 있는 이른바 종합기업이다. 1995년 현재 매출액 19조원, 수출 165억 달러, 자본금 3,187억 원, 직원 9,600명의 규모를 가지고 있다.

2) 기업변신전략

1993년 3월 제2창업 선언 5주년을 기점으로 삼성그룹의 이견희회장은 질 위주의 경

영과 도덕경영을 골자로 하는 “신경영”을 선언하였다. 기존의 비능률적 관행과 도덕불감증에 걸린 사고방식을 대대적으로 혁신하고, 복합화, 시스템화를 통해 삼성의 역량을 총 결집하여 21세기 초일류기업으로 성장한다는 것이 신경영의 기본이념이었다 <그림 1-a>.

한편 삼성물산은 급변하는 환경을 피부로 느끼고 있는 상황이었다. 상사부문의 성장둔화 내지는 퇴조로 인하여 새로운 변신과 기업전략이 요구되는 시기였다. 이에 삼성물산은 그룹차원의 신경영이념과 맥락을 같이 하여 신세길 사장의 주도 하에 ‘신상사맨 선언’을 하였다 <그림 1-b>. 이것은 상사맨으로서의 사고와 행동의 기준을 정한 것인데, 다음의 다섯 가지 실천 행동지침으로 되어 있다. 첫째, 고객에서 시작한다. 둘째, 현장에서 행동한다. 셋째, 정보에서 앞서 간다. 넷째, 실력으로 승부한다. 다섯째, 세계와 경쟁한다.

<표 1> 삼성물산 약사

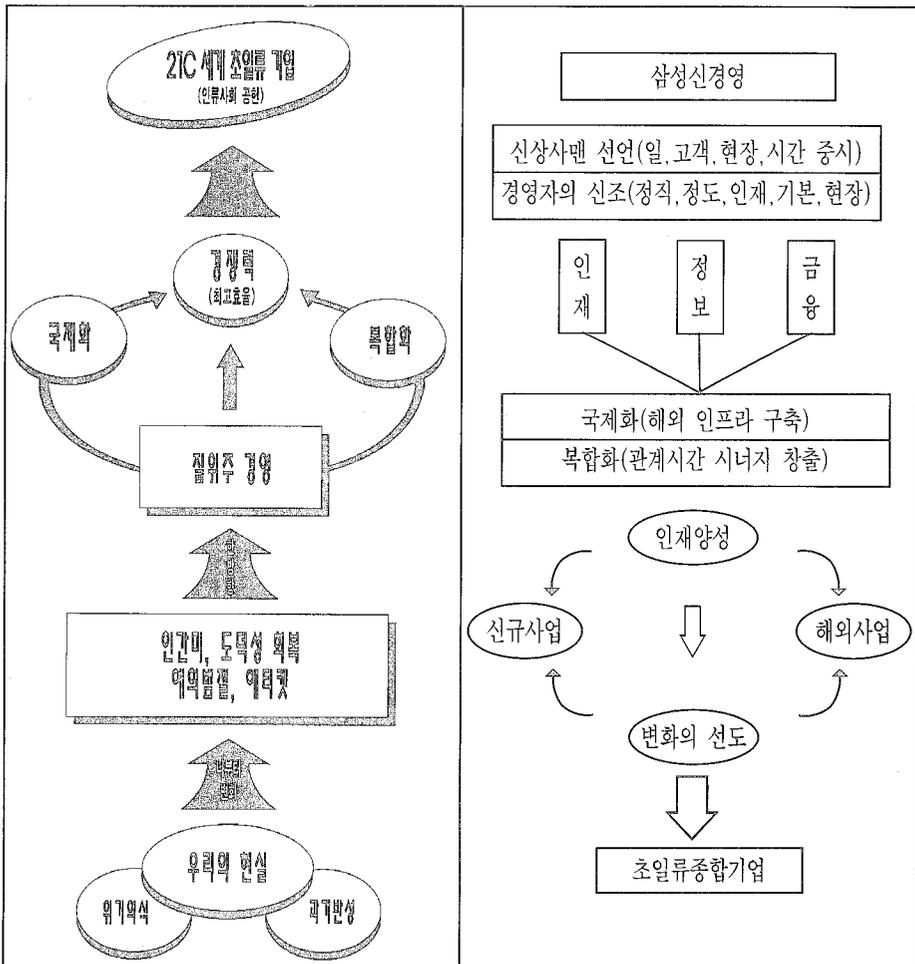
년도	주요 내용
1938 1948	30-40년대: 창업기 삼성상회 설립. 무역, 제분, 제면을 주요 사업으로 함 삼성물산공사로 전환하고 서울로 이전, 동남아와 미국 무역을 확대해 나감
1951 1953 1962 1969	50-60년대: 성장기 삼성물산으로 명명함. 6.25 전쟁과 그 이후, 생활필수품의 공급에 주력함 일본 도쿄에 최초의 해외지점을 설립함 정부의 수출드라이브 정책에 부응하여 해외시장 개척에 총력을 기울임 국내 최대의 무역업자로 성장, 금탑산업훈장 수상
1975 1981 1982 1985	70-80년대: 도약기 한국 최초로 종합무역상사로 지정됨. 200만 달러 수출 달성 중화학공업제품의 교역에 중점을 둠 한국 최초로 미국어음 발행 무역업에서 다각화하여 해외자원개발, 삼각무역, 플랜트개발 등으로 전환
1988 1989 1990 1993 1994 1995	88년-현재: 변혁기 제2창업 선편 및 STEP II (Samsung Transformation Efficiency-Maximizing Plan for the Second Foundation) 운동 전개와 더불어 국제화 다각화 추진 말레이시아 유전개발 등 해외직접투자 확대. 동남아 및 중남미 의류공장 설립 '드림박스' 브랜드로 멀티미디어산업에 진출 제2창업 2기 출범. '신상사맨 선언'을 제정하고 고객우선주의를 추구함 서현 지하철 역사 개발로 유통산업 진출 삼성중공업과 합병, 자동차산업 진출결정

이와 같은 신상사맨 선언에 따라 계층별로 보다 구체적인 행동강령이 발표되었다. 임원의 행동강령은 '하루에 한 번이상 고객을 만난다' '한 주에 7시간 이상 연구한다' '한달에 4번 이상 현장에서 일한다' 등이다. 또 팀장의 경우는 '1년 이내 OA 자격증을 땀다' '집단 OJT를 월 2회 실시한다' '1개 이상 사내 소집단 활동에 참가한다' 등 보다 구체적인 현장 중심의 것으로 되어 있다. 과장과 사원의 행동강령도 정해졌는데 과장의 행동강령은 '고객 문의는 당일 회신한다' '1인 1기를 정하고 전문화한다' '내 정보를 주2회 관련부서에 전파한다'이며, 사원의 행동강령은 '2개국어 3급 자격을 취득한다' '전화는 벨소리 3회 이내에 받는다' '다음 날 업무 준비는 퇴근 전에 한다' 등이다.

〈그림 1〉 삼성그룹의 신경영과 삼성물산의 신상사맨 선언

a) 삼성그룹의 신경영

b) 삼성물산의 신상사맨 선언



3) 조 직

(1) 기존조직상의 문제

삼성물산 내에서는 그룹의 신경영, 회사의 신상사멘선언에 즈음하여 자체적으로 조직상의 문제점을 점검하고 조직혁신을 추구하였다. 이때 지적된 조직상의 문제점으로는 다음과 같은 것들이 있다. 첫째, 사람, 자리중심의 조직운영으로 능력보다는 연공서열이나 인플중심으로 조직이 운영되었다. 둘째, 관리지원부서의 비대화로 직접인원에 비해 간접인원의 비중이 과다하였다. 셋째, 부문주의의 만연으로 각 부문의 조직이 요새화하여 전사통합이 어렵고 유연성을 잃고 있었다. 셋째, 관료적 피라미드구조하에서 계속적으로 조직과 Post를 만들게 되어 인력과잉현상이 나타났다. 이와 같은 문제점들을 극복하기 위해서 삼성물산에서는 새로운 조직원리를 도입하여 조직혁신을 시도하였다.

(2) 조직혁신

피라미드조직을 수평화 또는 네트워크형 팀조직으로 개편하면서 다음과 같은 세가지 전략에 초점을 맞추었다. 삼성물산은 1985년 최초로 팀조직을 도입하였으나 팀조직의 도입목적에 걸맞은 조직운영은 미흡한 상태였다. 위와 같은 문제점을 해소하기 위하여 삼성물산은 다음과 같은 기본전략 하에 조직변화를 실행해 나갔다.

- 조직간소화: 소사장제, 플레잉 매니저
- 조직유연화: 사내분사제, 창조적 소조직
- 자율경영: 시범 및 자율관리 사업부 운영

즉, 팀조직을 재정비하면서 동시에 조직의 계층을 축소하고 새로운 형태의 혁신적인 실험조직들을 활성화해 나갔다.

- ① 팀제조직화 : 부단위 조직을 팀제로 개편하여 팀내의 직급에 관계 없이 팀원으로서 유기적인 협력을 해 나가도록 하였다.
- ② Flat조직화 : 사업부를 총괄하는 사업본부를 폐지하고 사업부의 책임자와 사장이 직접 의사소통을 하도록 하였다.
- ③ 실험조직의 활성화 : 자율경영조직, 가상기업, 네트워크 조직화 등 새로운 조직형태를 실험적으로 운영하고 사업부 또는 팀 단위에서 필요한 기능을 외부 기업 및 전문가와의 네트워크를 형성함으로써 수행해 나가는 노력을 하였다.

4) 삼성물산의 최고경영자

1993년말 신세길 사장은 삼성물산의 미래에 대한 비전을 구상하기 위하여 고민에

잠겨 있었다. 1992년 3월부터 사장에 취임한 신사장은 대학졸업 후 삼성그룹에 신입공채사원으로 입사하여 31년을 근무해 왔다. 그는 수출, 섬유영업, 구주사업, 기획, 시장개척 등의 경력을 두루 거치면서 사장에까지 승진하여 왔다. 신사장은 70년대 종합상사의 전성기를 뒤돌아 보며 최근의 환경변화는 일찍이 경험한 바가 없는 심각한 것임을 절감하고 있었다. 현재의 상황은 과거의 영화를 회상하는 것조차 허락하지 않을 만큼 급박한 것이었다. 삼성물산은 과거 수출대행을 주 업무로 하는 무역업 중심의 종합상사에서 변신하여 기술을 바탕으로 새로운 사업을 창출하는 종합기업으로 변신하여야 하는 과제를 안고 있었다. 신사장은 최고경영자로서 그와 같은 변신을 성공적으로 이루어 나가야 하는 책임을 지고 있었다.

신세길 사장은 유연한 리더십의 소유자로, 자율성, 창의성을 강조하였고, 항상 새로운 시도와 변화를 추구하였다. 새로운 전략, 조직, 제도 등의 시행에 앞장서는 스타일이었다. 신사장은 삼성물산이 변신을 하기 위해서는 조직에 있어서 가장 먼저 변화가 이루어져야 한다는 것을 누구보다도 잘 이해하고 있었다. 팀제의 활성화, 조직계층의 축소를 앞장서서 추진하여 나갔다. 권한을 대폭 하부로 위양하고 위양된 사항에 대해서는 결재가 올라와도 다시 돌려보내는 등 조직혁신을 정착시켜 나가는 노력을 하였다. 특히 실험조직으로서 탄생한 팀들에 대해서는 과장급인 팀장을 직접 만나 별도의 Mission을 부여하고 격려를 할 정도로 깊은 관심을 기울였다.

3. 조직혁신: 테크노밸리팀

삼성물산은 조직상의 문제점에 대한 하나의 해결방안으로 팀제조직의 도입을 시도하면서 그 목표를 다음과 같이 두었다.

- 대부대과제의 실현
- 소수정예주의의 인력운용
- 전문능력발휘와 인재양성
- 기동성과 유연성 확대

이와 같은 목표 하에 삼성물산에서는 이미 1985년 7월 팀을 부단위로 올리고 영업부서에서는 과조직을 폐지하였다. 그러나 팀제를 도입한지 8년이 지난 1993년에 이르러도 팀제 조직이 상당한 효과를 거두기는 하였으나 아직까지 미흡한 점이 남아 있었다. 예컨대 팀제의 성과로는 조직의 플랫폼화, 슬림화, 팀내부 인력운용의 효율화, 유사중복부서의 통합화, 조직의 방만한 확대 억제 등의 효과가 나타났다. 그러나 아직까지 미흡한 점으로는 팀장 및 팀원의 역할에 대한 이해부족, 포스트 상실로 인한 사기저하 등이 문제로 남아 있었다.

삼성물산은 급격한 환경변화에 직면하여 종합상사로부터 종합기업으로 변신하면서

새로운 사업을 개발해야 한다는 전략상의 명제와 신속하고 유연한 조직을 만들어야 한다는 조직상의 명제 하에 팀조직을 활성화하는 노력을 기울였다. 그러한 과정에서 팀 조직의 특수한 형태로서, 자생적 조직으로 출발하였던 테크노밸리팀이 주목을 받게 되었다.

1) 테크노밸리팀의 형성과정

① 탐건 연구회²⁾

1989년 어느 날 손병건 대리는 무엇인가 열심히 보고, 곰곰히 생각하면서 옆에 사람이 온 것도 모르고 있었다. 그는 최근 파인세라믹이라는 첨단소재에 매료되어 이 물질의 특성을 응용하는 제품의 개발에 몰두하고 있는 중이었다. 손과장은 개인적으로 파인세라믹의 특성과 향후 첨단소재로서의 시장 전망 등을 조사하여 같은 과에 근무하는 동료들에게 설명해 주기도 했는데 그로 인해 과원 모두가 파인세라믹 분야에 깊은 관심을 갖게 되었다.

그러던 중 점심 회식 자리에서 한 사원으로부터 파인세라믹 연구와 관련하여 관심 분야연구회를 만들어 본격적으로 시도해 보자는 제안이 있어서 여직원도 포함하여 열 명이 탐건이라는 이름의 연구회를 만들었다.

탐건의 회장으로 선출된 손과장을 비롯한 구성원 모두는 무엇인가 큰 일을 만들어 낼 듯한 진지한 열의로 가득했다. 탐건 용사들은 손과장과 함께 기초과학적인 연구에서부터 활동을 시작했다. 여러 가지 책을 사서 회원들과 함께 돌려보기도 하고, 분야별로 나누어서 공부한 후 토론회를 갖고, 대학교수를 초청해서 강의를 듣는 등 갖가지 정보를 수집했다. 그 결과 파인세라믹의 항균기능, 신선도 유지기능, 원적외선 발생기능 등을 응용한 가전제품의 개발이 가능할 것이라는 데 의견이 모아졌다.

② 테크노밸리팀의 출범

1991년 3월 탐건 연구회의 멤버들을 주축으로 테크노밸리팀이 정식 조직으로 발족되었다. 탐건 연구회의 회장이었던 손병건과장을 팀장으로 하고 7명의 팀원이 활동을 개시하였다. 테크노밸리라는 이름은 원래 기계사업부 내의 정밀기기를 담당하는 한 조의 이름이었는데 이 조의 구성원중 상당수가 탐건 연구회의 멤버로 활동하고 있었다. 이 정밀기기조는 1980년대 초반에 베어링 삼국간 교역이라는 복합거래를 성사시켜 장기적 이익기반을 구축하였으며, 1988년부터는 MHS(Material Handling System)³⁾의 획기

2) 탐건연구회에 관한 내용은 임창희 (1995)에서 발췌하였음.

3) 석탄 등 원자재의 야적(Silo) 및 운반(Conveyer System 등) 시스템으로 기존 방식의 문제점인 원자재 응고문제를 해결한 것임.

적인 성공을 전기로 본격적인 기술 소프트 영업으로 나가게 되었다. 그런데 소프트영업은 상품기획력 제고 및 아이디어 활성화가 필수조건이기 때문에 다단계의 기존조직보다는 조직원의 창의력을 발휘할 수 있는 자기완결형 소조직이 유리하다는 판단 하에 1991년 3월 정밀기기조를 사내분사 형태의 테크노밸리로 전면 개편하게 되었다.

이와 같이 테크노밸리팀은 사업개발을 위한 창의적 소조직으로 사내분사 형태로 출발하였다. 사업에 관한 아이디어를 발굴하여 새로운 사업으로 현실화시키는 사업영역의 개척을 기본적인 미션으로 하고 있다. 이 팀의 박원규 과장은 “위치 이동만 시키던 종전의 종합상사 역할에서 한발 더 나아가 새로운 부가가치와 서비스를 창출하는 게 주임무” 라고 말했다.

③ 최고 경영층의 지원

삼성물산의 신세걸 사장은 유연한 조직운명을 강조하였다. 그는 항상 새로운 실험적 시도를 장려하였고, 스스로도 새로운 실험을 실행하는데 앞장섰다. 1993년 들어 신사장은 소조직 운영의 활성화에 노력을 기울였다. 1988년 8월 관심분야 연구회가 처음 생긴 이래 소집단 활동은 지속적인 발전을 거듭해 왔는데, 1993년 제4기로 접어들면서 좀더 안정된 연구활동을 위해 다음과 같이 제도를 정비하였다. 첫째, 그동안 가입해 온 각 연구회를 지역, 신사업, 영업기법, 조직 문화 교육, 정보, 컴퓨터 OA, 금융 등 7개 분야로 분류하여 유사 성격의 관심분야연구회 간에 교류를 갖도록 하였다. 둘째, 정부기관이하 공공단체, 대학 및 회사 조직과의 연계활동을 지원하였다. 셋째, 해외지점의 연구회 활동을 독려하고 활성화하도록 노력했다.

신사장은 테크노밸리팀에게 두 가지 임무를 부여하였다. 하나는 니치마켓을 대상으로 새로운 사업을 개발하도록 하는 것이었다. 급격한 환경변화에 직면하여 새로운 사업을 끊임 없이 발굴해 내는 것이 종합기업으로서의 삼성물산이 살아 남을 수 있는 길이라는 인식에서였다. 다른 하나는 대규모 조직으로는 할 수 없는 창의적인 조직문화를 만들어 내는 산과 역할을 하도록 하는 것이었다. 대규모화 한 전체 조직으로서는 환경변화에 대해 발빠른 대응을 하는 데에 한계가 있으므로 테크노밸리라는 실험조직을 통하여 빠른 의사결정, 유연한 조직, 창의적인 문화 등을 경험하도록 하고, 이를 전사적으로 확산시키도록 하는 것이었다.

2) 팀의 사업과 주요제품

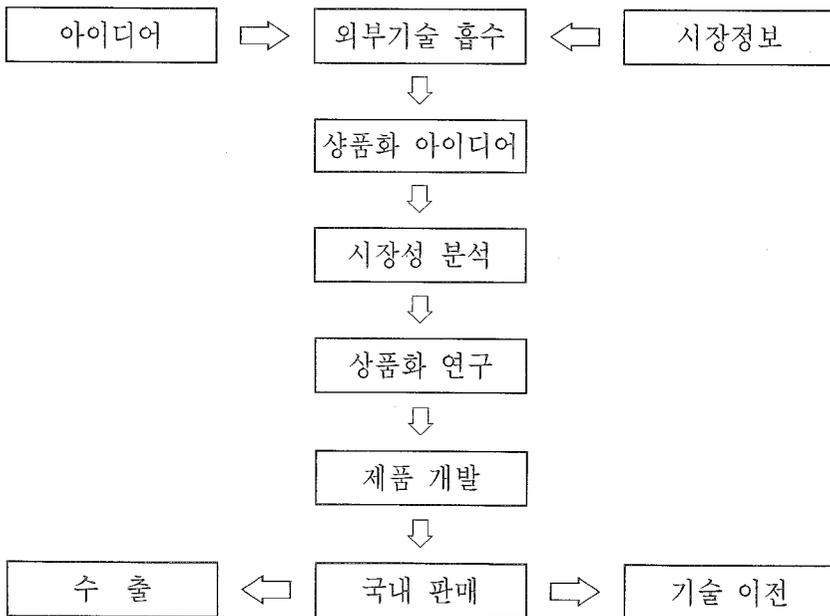
1991년 테크노밸리팀이 출범한 이래 많은 아이디어상품과 히트상품을 개발하여 왔다. 팀이 개발한 제품들은 아래의 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 테크노벨리팀의 주요 개발상품

- 91년 : 바이오냉장고 세라믹기술 “MEGA Fresh”
- 92년 : 광고내장형 TV (Self Advertising TV: SAT)
- 93년 : WST-Teletext TV (문자수신형 TV)
 “Emille” (유럽형 Digital 인공위성 수신기)
 Logoboy (광고내장형 카메라)
- 94년 : X-ing 1, 2, 3, 4 (무선호출기)
 Text Pager (문자형 무선호출기)
- 95년 : 도난차량추적장치

이와 같은 테크노벨리의 사업과 제품개발은 다음 <그림 2>와 같은 과정을 거쳐서 이루어진다. 아이디어와 시장정보를 출발점으로 하여 외부기술을 흡수하여 상품화 아이디어를 개발한 다음 시장성을 분석하고 상품화연구를 통하여 제품을 개발한다. 이때 필요할 경우 기술, 생산 등 어떤 기능이든지 외부의 도움을 받는다. 개발된 제품은 국내판매와 수출을 물론 기술이전까지 이어지도록 한다.

〈그림 2〉 테크노벨리팀의 사업 및 제품개발 과정



93년 3월부터는 이와 같은 사업들을 좀 더 체계적으로 추진하기 위하여 팀의 사업을 다음과 같이 4개 그룹으로 나누어 추진해 나갔다.

메카트로닉스: 신소재개발 및 베어링
컴퓨터 & 통신: 소프트웨어 개발 및 멀티미디어를 기반으로 영상시계 등
특새제품 영업
뉴미디어: SAT, 로고보이 등 광고성 상품
신가전: SVR, Teletext Module 기술 이전 및 완제품 수출영업

MHS(Material Handling System)과 MEGA Fresh (냉장고용 Bio Ceramics 용기)의 개발 성공, SAT (Self Advertising Television)의 멕시코 대량수출 성사 등 테크노벨리가 그동안 올린 성과는 종합상사 개발영업의 대표적인 예라 할 수 있다. 한편 테크노벨리는 테크노벨리 뉴스를 월간으로 발간함으로써 모든 해외지점과 주요 고객들에게 테크노벨리에 대해 지속적인 관심을 갖도록 하였다. 또한 해외정보의 원활한 유입 및 해외 마케팅채널을 확보하는 등 단기기업적보다 장기적인 관점에서 사업을 확대해 나갔다.

테크노벨리는 미국의 Video LAN사와 협작을 통해 LAN환경은 물론 기존 전화선을 이용할 수 있는 고품질 비디오폰 기술을 개발하였다. 음성통신분야에서도 셀룰러폰을 대체할 차세대 통신수단으로 각광받고 있는 CT2+를 한국형 PCS모델로 제2무선호출사업자에게 공급키 위해 캐나다의 우수한 통신업체인 Northern Telecom사 및 Telezone사와 기술제휴 계약을 추진하였다. 이외에도 테크노벨리는 보다 다양한 사업인 멀티미디어분야와 첨단소재 분야에 대한 사업참여 가능성을 타진하였다. 또한 그동안 연구 개발한 상품에 대한 지적 재산권 분야에서도 나름대로의 영역을 구축하여 1996년 현재 기술특허 2건, 의장특허 3건, 특허사용독점권 3건, 상표등록 18건 등 총 49건에 대한 권리를 획득하였다.

3) 팀의 운영

① 팀의 구성원

팀 구성원의 숫자는 <표 2>와 같이 변하여 왔다. 7명으로 출범했던 팀은 사업의 확장과 함께 계속 인원을 보강하여 X-ing 사업이 본격화된 1994년말과 1995년 초에는 31명까지 인원이 늘어났다. 그 후 1995년 12월 X-ing사업을 정규조직으로 이관하면서 영업인원이 같이 이동하여 16명으로 줄어들었고, 1996년 하반기에는 인력의 효율적 운영을 위하여 전사적으로 인원을 현업조직에 전진배치하게 되어 1996년 말에 인원이 9명으로 줄어 1997년 3월현재에 이르고 있다. 김 광택 팀장은 다시 새로운 사업을 추진

하고 팀의 활성화를 기하기 위해 사내공모제를 통하여 우선적으로 팀원을 10명 정도까지 늘릴 계획을 가지고 있었다.

〈표 2〉 테크노벨리팀 구성원 수의 변화

연 도	팀 원 수	비 고
91	7-12	손병건 팀장/ Self-Advertising TV 사업으로 인력 확충
92	12	
93	17	멀티미디어 사업추진을 위한 인력보강
94	31	X-ing 사업으로 인력확충
95	16	장성훈 팀장/ 12월 X-ing 사업을 정규조직으로 이관
96	9	김광덕 팀장/ 경기침체로 인원감축

출범 초기부터 팀의 구성원중 약 70%가 이공계출신, 30%가 인문계 출신으로 구성되어 있었다. 경영학과, 전자공학과를 비롯해서 스페인어학과, 신문방송학과, 정외과 전공자들도 있었다. 이들중 여러명은 사내에서 '이단아'로 분류되던 젊은이들이었다. 팀장도 다른 조직과는 달리 과장급이 맡았다. 1995년 3월 29명의 팀 구성원의 평균연령은 28세로 매우 젊다는 특징을 가지고 있다. 그래서인지 선 후배의 모임같은 자유스러움과 다양한 개성들의 조화가 어우러진 대학의 동아리 방같은 분위기를 가지고 있었다.

자유스러움이 있는 만큼이나 팀을 이끌기 위한 절대적인 규칙도 있다. 출근시간과 약속이행. 언제나 공부하는 습관, 즉, 자기관리를 게을리 해서는 안된다는 것이 팀의 규범이다. 출근은 7시로 정해져 있지만 이후의 퇴근은 2시든 4시든 상관하지 않는다. "저희같이 아이템을 개발하고 구상하고 사람들은 사무실에 없다고 해서 퇴근한 것이 아니기 때문입니다." 라고 설명한다. 쉬없는 공부는 외부에서도 계속된다. 손병건 팀장은 다음과 같이 팀의 특성을 설명하였다. "자유로운 분위기 속에서의 일 자체와 제각기 다른 개성들을 수용하는 분위기 조성이 조직을 활성화시키는 원동력이라 생각합니다."

이들에게는 아이디어 활성화를 위해 독자적인 연구공간을 제공하고 자유스러운 분위기에서 사업화구상을 쏟아내도록 했다. 나무가 심어진 실내사무실에서 음악을 틀어 놓고 근무하기도 하였다. 아이디어 발굴팀 답게 발명전시회 등은 빠짐 없이 참석하고 맥주집이 공동작업장으로 곧잘 이용되기도 하는 등 밤늦도록 회의를 하곤 하였다.

② 팀장과 비전만들기

테크노벨리팀의 초대 팀장은 탐견 연구회를 이끌던 손병건 과장이었다. 사내 대부분의 팀이 부장급 팀장을 가지고 있었으나 테크노벨리팀은 젊은 팀으로서 젊은 팀장을 가지고 있었다. 손병건 팀장은 남다른 열성과 사업에 대한 감을 가지고 있었다. 항상 연구

하고 새로운 것을 만들기를 좋아했으며, 이를 실현시켜 나가는 추진력을 가지고 있었다.

손병건 팀장은 팀 구성원의 소속감과 일체감을 조성하기 위하여 부단한 노력을 기울였다. 팀의 구성 초기에는 팀원들과 밤늦게 일을 마치고 회식을 한 후 자기 집으로 같이 가서 술을 마시고 이야기를 하며 밤을 새우고 다음날 함께 출근을 한 경우도 있었다. 팀원들도 강한 소속감을 가지고 상사와 부하가 아닌 친구, 선후배와 같은 팀으로서 정해진 근무시간과는 상관없이 최선을 다하여 맡은 일 이상으로 기꺼이 노력을 하였다.

그러나 팀원의 숫자가 늘어나 20명 이상이 되자 이와 같은 방법은 더 이상 가능하지가 않았다. 우선 20명이 비좁은 집에 같이 들어갈 수가 없었다. 또한 이전과 같은 개인적인 관계에 의한 소속감을 전체 팀원에게 바라는 것은 무리였다. 손병건 팀장은 팀의 소속감과 일체감을 다지기 위하여 새로운 방법을 필요로 하게 되었다.

손병건 팀장은 팀의 비전, Mission, Goal, Object 등을 구체화해 나갔다. 팀의 비전을 "21세기형 Idea Business Group"으로 정하였고, Mission을 "부가가치 높은 미래형 Business 창출"로 정하였다. 팀의 Goal은 "다양한 기술, 상품, 사업형태의 지속적인 연구"와 "환경과 시대에 맞는 복합화된 사업 Idea 창출"로 정하였다. 다음으로 팀의 Object를 "연구, 개발과 환경개선에의 투자를 위한 이윤창출"로 정하였다.

미래의 비전과 목표를 달성하기 위한 전략으로 다음과 같은 다섯가지를 설정하였다.

- 체감가치의 극대화를 통한 고객만족
- 철저한 차별화
- 전략적 제휴를 통한 경쟁력의 극대화
- 모두를 위한 사업 창출
- 새로운 사업문화 도입

쫓아내지 않는 한 영원히 테크노밸리팀의 아이디어맨으로 남고 싶다는 최영근 주임은 "테크노밸리팀은 창의적이고 적극적인 사람들이 모여서 비즈니스의 새로운 신화를 창조하는 곳이다." 라고 팀 비전을 설명하였다.

③ 팀의 업무수행방식

테크노밸리팀은 사장 직속으로 운영되었다. 다시 말해 자본금 10억 규모의 기호기 전문 벤처기업이라고도 부를 수 있다. 대부분의 의사결정은 팀장의 책임 하에 이루어지고 다만 지원 역할을 하는 담당임원 및 사장과 사후적으로 직접 비공식적인 보고를 하고 지원을 받는 방식으로 일을 수행해 나갔다. 삼성물산 내에서는 지원역할을 하는 담당임원을 '후견임원'이라고 명명하였는데, 테크노밸리팀의 후견임원인 김동호 상무는 지휘감독이 아닌 비공식적인 의사소통을 통해 관심과 지원을 아끼지 않았다.

테크노밸리팀내에는 상의하달식 업무체계는 존재하지 않았다. 매출목표도 없었다. 처음 테크노밸리가 발족했을 때 9명이었던 팀원이 23명으로 늘고 업무영역또한 급격히 확대됨에 따라, 1993년을 기해 관장분야별로 Mechatronics, Computer &

Communications, New Media, 신가전 등 4개 조로 팀내 조직을 재구성하였다. 조별 담당 업무를 보면 Mechatronics 조는 신소재개발 및 베어링 영업을 주력으로 하였으며, Computer & Communications 조는 소프트웨어 개발 및 멀티미디어 분야를 기반으로 영상시계 등 특정 Niche Products 영업을 수행하였다. New Media 조는 SAT(Self-Advertising TV), 로고보이(광고내장형 카메라) 등 광고성 상품에 주력하면서 오거나이징영업⁴⁾을 추진하였다. 신가전 조는 인공위성 수신기, Teletext Module(문자내장형 수신시스템) 기술을 개발하여 국내외 여러 업체와 기술이전 및 완제품 수출영업을 전개하였다.

테크노벨리는 1995년 11월 T1, T2, T3, T4, T5로 내부조직을 다시 개편하였다. T1조는 3명으로 컴퓨터관련 멀티미디어 사업을, T2조는 4명으로 무선호출기인 X-ing의 개발을, T3조는 7명으로 X-ing의 영업을, T4조는 3명으로 화상통신 및 자동차관련 사업을, T5조는 차세대 이동통신 관련 사업을 진행하였다.

그러나 1995년말 조직이 개편되면서 X-ing과 관련된 조직은 삼성물산의 정규조직인 정보통신사업부로 이관되었다. 사업개발을 주목적으로 출범한 테크노벨리팀이 상당한 규모로 정착되어 가는 X-ing 사업에 계속 매달릴 경우 원래의 목적에서 벗어나 또 하나의 정규조직화하게 될 것을 우려한 것이었다. 이에 대해 테크노벨리팀 내부에서도 찬성과 반대의 의견이 엇갈렸다. 이전까지 개발했던 바이오냉장고 등 여러 히트상품이 삼성그룹 내의 타사로 이관되면서 테크노벨리팀이 정당한 대가를 받지 못했다는 피해의식이 있던 차에 또다시 그와 같은 상황이 반복되는 것을 불만스럽게 여기는 의견들이 있었다. 그러나 결국은 테크노벨리팀은 원래의 목적인 사업개발에 충실해야 한다는 쪽으로 결론이 났던 것이다.

이와 같이 팀의 기본골격이 정해져 있으나, 일단 아이디어가 채택되면 아메바처럼 팀이 재편되어 업무를 처리하는 태스크포스를 구성한다. 그리고 제품의 개발과정에 경쟁 대기업이나 중소기업을 구분하지 않고 참여시킨다. 이들은 "개발하면서 판매를 생각하고 판매하면서 A/S(After Service)도 생각하는 전천후적인 종합상사맨"으로서 움직여 나갔다.

4. 무선호출기 X-ing의 성공

1) 아이디어 창출

4) 삼성물산등 종합상사에서 흔히 사용하는 용어로, 정보를 바탕으로 하여 여러 기업에 흠어져 있는 기술, 생산, 영업 등의 기능을 묶어 사업화 하는 것을 의미한다.

〈그림 3〉 무선호출기 X-ing의 원격제어 시스템



많은 신제품이 그렇듯이 X-ing의 아이디어도 엉뚱한 곳에서 출발하였다. 1994년초 대구에서 자동차부품과 전기부품을 생산하고 있던 대륙기전의 최홍석 사장이 실용신안특허를 출원하였다. 그 내용은 “삐삐에 신호가 들어오면 비밀번호를 체크하고 맞으면 신호를 내보낸다”는 간단한 것이었다. 1994년 초 테크노벨리 팀원들은 이 아이디어에 관심을 가지고 연구를 시작하였다. 당시 김광덕 사원이 책임을 맡아 특허내용을 검토하면서 본격적인 활동을 시작하였다. 이 시기는 무선호출 가입자가 약 300만명에 불과한 시기로 시장의 비약적인 확대가 시작하는 시기였다.

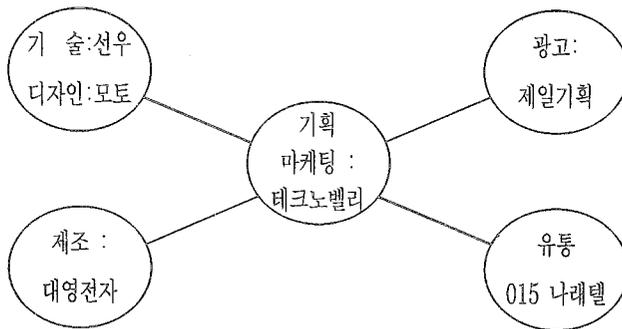
김광덕 사원을 주축으로 한 테크노벨리 팀원들은 기존의 호출기와 다른 호출기를 만들기 위하여 이 ‘원격제어’ 기술을 이용하기로 하였다. 아이디어를 개발하는 과정에서 팀원들은 별의별 생각을 다 해 내며 머리를 짜내었다. TV에서 방영되던 인기 드라마 파일럿을 보던 중 ‘삐삐로 전투기를 원격시동 시키자’라는 아이디어를 내기도 하고 “폭탄을 삐삐 원격제어로 폭발시킬 수 있도록 하자”라는 아이디어를 가지고 국방부에 제안을 해보자는 의견도 나왔다. 그러나 결국 군수용은 어렵다는 결론에 도달했고 자동차, 가전 등의 원격제어에 무선호출기를 활용하는 데에 의견이 모아졌다 <그림 3>.

팀원들은 먼저 5월부터 6월까지 제품의 개념을 만들어 나가기 시작하였다. 이들이 제일 먼저 착안한 것은 무선호출기의 주 고객이 누구인가 하는 것이었다. 당시 무선호출기는 10만원 내외로 청소년들이 주요 고객이었다. 그러나 거의 모든 제품이 일률적으로 사각형의 검은색 디자인을 가지고 있었다. 즉, 다양한 기호의 젊은이의 취향을 맞추지 못하고 있었다. 팀원들은 이를 감안하여, 디자인, 기능, 칼라를 주 소비자인 젊은이의 취향에 맞추기로 하였다. 우선 직사각형을 탈피하여 곡선을 위주로 하였으며, 칼라도 다양한 색상을 채택하였다. 또한 자동차 원격시동은 겨울철에 더욱 필요하다는 점을 감안하여 11월까지의 출시를 하는 것으로 목표를 세웠다.

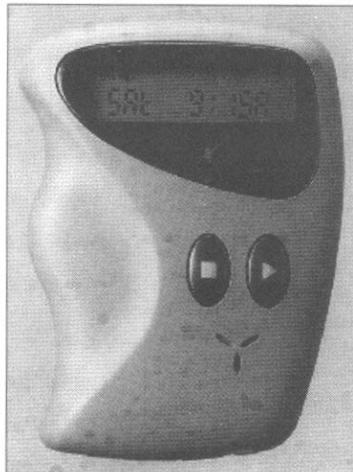
2) 제품개발 및 생산

6월부터는 기술적인 문제를 다루기 시작하였다. 이 과정에서 테크노벨리팀이 시도한 것은 가상기업 (Virtual Corporation)의 개념이었다. 즉, 제품 기획과 마케팅만을 테크노벨리팀에서 직접 담당하고, 기술, 디자인, 생산, 유통, 광고 등을 각각 그 분야의 최고 회사에게 맡긴다는 것이었다. 즉, <그림 4>와 같이 기술은 선우, 디자인은 모토디자인, 제조는 대영전자, 유통은 O15 나래텔, 광고는 제일기획등 각 분야의 최고수준의 업체와 네트워크를 통한 협력체계를 구축하여 나갔다. 이때 손병진 팀장이 강조한 것은 각각의 참여업체가 최선의 노력을 다하여 “세계 최고의 뼈빠를 만든다”는 것이었으며, 이를 통하여 모든 참여업체가 이익을 얻는 소위 “Win-Win 게임”을 만들어 간다는 것이었다.

<그림 4> X-ing 사업을 위한 테크노벨리의 가상기업



<그림 5> 무선통신기 X-ing의 디자인



이들 참여업체는 이와 같은 손병건 팀장의 생각을 받아들여 하나의 가상기업으로서 협력을 해 나갔다. 4개월여에 걸친 노력 끝에 10월 17일 시제품이 만들어졌다. 그러나 이 시제품은 아직 시장에 내어놓을 만한 제품이 못되었다. 제품의 끝마무리가 매끄럽지 못하고 스위치의 작동이 부드럽지 못하여 팀원들이 기대했던 수준에 미치지 못하는 것이었다. 또다시 수주일에 걸친 피나는 노력 끝에 이러한 문제들이 해결되고 드디어 11월에는 <그림 5>와 같은 완전한 제품을 출시할 수 있게 되었다.

3) 마케팅

자체 유통망을 가지지 않은 삼성물산, 그리고 테크노밸리팀으로서는 어떠한 방법으로 시장에 진출하는가 하는 것이 가장 중요한 문제였다. 이때 생각해 낸 것이 무선호출 사업자와 손을 잡는다는 것이었다. 처음 접촉을 한 회사는 한국이동통신이었다. 한국이동통신은 관심을 보이기는 하였으나 결정을 못하고 시간을 허비하고 있었다. 방향을 바꾸어 015 사업자를 접촉하였다. 김광덕 사원의 노력 끝에 015 콘소시엄의 10개 사업자 중 9개 회사는 합의를 하였으나 나래이동통신만이 거부를 하고 있었다. 김광덕 사원은 손병건 팀장과 함께 나래이동통신을 방문하여 상담 끝에 결론을 짓고 015와 손을 잡기로 하였다. 조건은 015 대리점에 3개월에 10만대를 독점으로 공급하도록 하는 것이었다. 그러나 팀원들은 몇가지 불안한 마음을 떨쳐 버릴 수가 없었다. 첫째는 그들이 만든

<그림 6> 무선호출기 X-ing의 광고



제품이 “과연 시장에서 먹혀 들어가겠는가?” 하는 것이었다. 따라서 첫 1-2개월간의 수량을 봐서 다음 유연하게 대응한다는 전략을 세웠다. 둘째는 A/S 문제였는데, 불량률 면에서는 자신이 있었지만 서비스망을 가지고 있지 않은 삼성물산으로는 매우 어려운 문제였다. 따라서 유통채널로 활용하기로 한 015의 서비스망을 활용하기로 하였다.

드디어 1994년 11월 제품이 출시되었다. X-ing이라는 이름은 X세대를 위한 신 감각을 추구하고 현재 진행형으로서 응용의 다양성을 나타내고, ‘씽’이라는 쾌속감은 통신의 신속 정확성을 표현하기 위한 것이었다. 팀원들은 제품을 하나라도 더 팔기 위하여 기발한 노력들을 하였다. 팀원들이 모두 압구정동에 나가 고객을 가장하고 X-ing 제품을 사기도 하고 시험해 보기도 하는 등 이른바 ‘바람잡이’ 역할까지 마다하지 않았다. 팀원들의 노력과 애착은 대단한 것이었다. 손병건 팀장은 “015 사업자에게 X-ing을 맡겼을 때 내자식과 생이별하는 기분이라 돌아서는 발길이 안 떨어졌다.” 라고 당시의 기분을 회고하였다.

제품의 광고는 국내 광고업계에서 최고의 기업으로 인정받는 제일기획에 의뢰하였다. <그림 6>에서 보는 바와 같이 젊은이의 수요에 부응하는 광고전략을 펼쳐 나갔다. 또한 제품개발과 동시에 영국의 브리티시 텔레커뮤니케이션즈(BT)사와 5대 무선호출기 딜러들을 비롯, 미국, 중국, 인도, 호주, 멕시코 등지의 통신서비스 사업자들과 활발한 수출 협상을 벌여 나갔다.

4) 성과

결과는 대 성공이었다. 95년 말까지 약 24만여대를 팔아 190억원의 매출을 기록하였고, 이익은 33억원에 달하였다. X-ing은 시장에 나오자마자 선풍적인 인기를 끌어 곧바로 3억5,600만원의 월 매출을 기록했다. 나래이동통신, 서울이동통신을 비롯한 전국 10개의 제2이동통신 업체들과 판매계약을 체결하였으며, 1995년에는 무선호출기 시장의 8.2%를 점유하는 유망제품으로 자리잡았다. 3개월의 짧은 시간에 커다란 실적을 올린 것이었다. 그 후 최고 20억원까지의 월 매출을 기록하며 발매 6개월만인 1995년 5월까지 모두 89억여 원의 매출실적을 기록하였다. 이때 중요한 경제적 성과로는 Brand Image를 높인 것을 들 수 있다. X-ing의 성공은 “단순한 호출기능을 뛰어 넘은 다기능 서비스를 중심으로 신세대의 감각적 느낌을 인체공학적으로 표현, 곡선을 가미한 하이-터치 디자인과 강렬한 원색의 조화가 소비자들의 만족을 극대화시킨 것”으로 표현되고 있다.

테크노벨리팀의 성과는 물질적, 금전적으로 나타나는 효과도 있었지만 그보다는 이런 부서가 이런 일도 할 수 있었다는 것을 보여 준 것이라고 하겠다. 정규 조직이 아닌 독자적인 자율경영팀으로서 제품의 아이디어로부터 개발, 생산, 마케팅에 이르는 전체 사업을 가상조직을 통해 성공적으로 수행할 수 있다는 것을 보여 준 것이다. 즉, 신세

길 사장이 부여했던 두 번째의 임무인 혁신적인 조직풍토를 창출해 내는 견인차의 역할을 성공적으로 수행한 것이다.

또한 컴퓨터문화를 정착, 확산시킨 것도 하나의 커다란 기여라고 할 수 있다. 이공계 출신이 많았으므로 당시로서는 일반화되지 않은 컴퓨터를 활용한 자료처리, 의사소통, 프리젠테이션 등에서 앞서 나갔으며, 이를 회사 전체에 확산시키는데 기여를 하였다.

팀원들은 이러한 성공에 안주하지 않고 1995년 하반기에는 X-ing LA라는 후속모델을 개발하여 수출을 시도하였다. 그외에도 쌍방향 통신이 가능한 제품을 개발하는 등 지속적인 노력을 기울였다.

5. 주요이슈

1) 당면과제: 팀조직 활성화

테크노벨리팀의 초대 팀장인 손병건 과장을 비롯하여 2대 팀장인 장성훈 팀장, 그리고 현재의 팀장인 김광덕 팀장은 모두 팀 구성원의 소속감과 일체감을 조성하기 위하여 부단한 노력을 기울였다. 이에 힘입어 팀원들은 비전과 사명감, 팀웍으로 뭉쳐서 팀의 일을 자기 일로 생각하고 열심히 뛰어 왔다. 그러나 다음과 같은 몇가지 문제들이 파생되어 온 것이 사실이다.

첫째, 손병건팀장은 팀의 비전, 미션 등을 체계화해 나갔고, 전략을 실천하기 위한 구성원들의 행동규범인 테크노벨리팀의 Spirit을 다음과 같이 만들었다.

- 우리는 예측에서 시작한다.
- 우리의 예측에 대한 확신은 없다.
- 그래서 우리는 미리 준비한다.
- 하겠습니까, 할 수 있습니다.
- 그리고 우리는 준비한다.

“한 사람의 변화로 전체가 움직이지는 않는다. 반면, 여러 사람이 움직인다고 해서 반드시 전체가 변하는 것도 아니다. 오늘, 변화의 방향이 같아야 한다. 테크노벨리의 방향이 오직 열심히 노력한 자기자신에 대한 보람인 것같이.”라고 손팀장은 강조하며 구성원의 공유의식을 만들어 나가기 위해 노력을 하였다. 구성원들은 팀의 비전이나 미션에는 공감함을 하고 열심히 노력하였으나, 손팀장이 제시하는 모든 면을 공감하지는 못하였다. 예컨대 테크노벨리 Spirit은 구성원의 공감대를 형성하지 못하고 구성원들의 의식 속에 제대로 자리잡지 못하였다.

둘째, 팀의 사기를 사명감이나 비전에 의존하는 것에는 한계가 있었다. 구성원은 사명감이나 비전에 상응하는 다양한 형태의 혜택이 팀에 돌아오고, 성과에 대한 보상이

이루어지기를 기대하였다.

셋째, 테크노벨리팀은 조직이 유연한만큼 구성원의 변화도 빈번히 이루어졌다. 1991년 팀의 창설 당시 초기에 합류했던 구성원중 반정도는 팀을 떠났고, 새로이 팀에 영입된 구성원들이 상당수 있었다. 김광덕 팀장은 초기부터 고락을 같이 했던 구성원들은 외적인 보상보다는 사업 자체에서 오는 성취감을 중요시한다고 믿었으나, 새로이 영입된 구성원에게는 금전적인 보상이 필요하다고 느끼고 있었다. 반면에 초기부터 4년 이상 팀에서 뛰어난 5명 정도는 지속적인 아이디어를 내는데 힘겨워하고 있었다. 테크노벨리팀의 사기는 정규조직에 비하면 비교할 수 없을 정도로 높았지만 초창기의 열정을 경험했던 사람들은 현재의 모습에 무언가 아쉬움을 느끼고 있었다.

이상에서 보는 바와 같이 테크노벨리팀은 열심히 노력하고 우수한 사업성과를 올려왔으나 한편으로는 구성원의 동기부여와 팀조직의 활성화라는 문제가 계속 존재해 왔다.

2) 팀의 조직 및 업무분담

테크노벨리팀은 하나의 단위조직으로서 다음과 같이 다양한 조직상의 문제들을 당면하여 왔다. 첫째, 팀내의 조직 및 업무분담의 문제로, 초기에는 구성원의 팀웍이 잘 이루어져 나갔다. 이들에게는 몇가지 신조와도 같은 일에 대한 비전이 있었다. 초창기 멤버들은 우선 “자기 일은 자기가 하는 것”이라는 강한 의식을 가지고 있었다. 스스로 일을 알아서 했기 때문에 사람관리 정도만 해 주면 되었던 것이다. 또한 이들은 “처음부터 끝까지 한다”라는 생각을 가지고 있었다. 즉, 시장조사로부터 개발, 생산, 판매, A/S 까지 모두 책임지고 한다는 의식을 가지고 있었다.

그러나 구성원의 수가 늘어나고 팀내의 구조를 정비하고 일을 분담해 나가면서 새로운 문제에 부딪치게 되었다. 하나의 사업을 추진할 때 내 프로젝트라고 생각을 하지 않고 주인의식이 희박해지게 되었다. 개발조, 마케팅조, 생산조, 영업조 등 4개 조로 나누어서 업무를 분담하게 되자 자신이 조직의 일원이나 부속품으로 생각되게 되었다. 경우에 따라서는 팀에 새로이 영입된 상급자가 조장이 되고 초창기 멤버가 조원이 됨으로써 일이 원활히 진행되지 않는 사례도 있었다.

또한 팀장이 강하게 드라이브를 걸어 사업을 추진하는 과정에서 구성원들간에 갈등이 빚어지기도 하였다. 예를 들어 “팀장이 드라이브를 걸면 중간이 밑을 끌어 올려 주고 또 위에서는 중간을 끌어 올려 주고 해야 하는데” 잘 되지 않은 경우가 있었다. 중견 대리급에서 의견을 제시하는 경우 팀장이 드라이브를 걸다 보면 팀장과 담당자의 의견에 의해 대리급의 의견이 무시되는 경우가 있어 대리급의 불만과 마찰이 빚어진 경우가 있었다.

둘째, 팀과 전체회사와의 조직 및 업무분담의 문제로, 1995년 12월 삼성물산은 테크노벨리팀에서 수행하던 X-ing 사업을 정규조직으로 이관할 것을 검토하였다. 사업개발

을 주목적으로 출범한 테크노벨리팀이 상당한 규모로 정착되어 가는 X-ing 사업에 계속 매달릴 경우 원래의 팀 설립목적에서 벗어나 또하나의 정규조직화하게 될 것을 우려한 것이었다. 이에 대해 테크노벨리팀 내부에서도 찬성과 반대의 의견이 엇갈렸다. 이전까지 개발했던 바이오냉장고 등의 여러 히트상품이 삼성그룹 내의 타사로 이관되면서 테크노벨리팀이 정당한 대가를 받지 못했다는 피해의식이 있던 차에 또다시 그와 같은 상황이 반복되는 것을 불만스럽게 여기는 의견들이 있었다. 반면에 팀의 기본임무인 신사업개발에 충실하기 위해서는 X-ing 사업을 이관해야 한다는 명분또한 중요한 것이었다. 장성훈 팀장은 이 문제를 놓고 팀의 의견을 모아 회사에 전달해야 하는 어려운 상황에 처해 있었다.

셋째, 팀과 외부네트워크조직과의 관계로, 테크노벨리팀은 호출기를 개발하기 위해 기술, 생산, 광고, 유통을 각각 외부 기업에게 맡기었다. 이와 같이 네트워크에 의해 형성된 하나의 가상기업을 주도해 나가는 리더의 입장에서 각기 이해관계가 다른 참여기업을 하나로 이끌어 나가야 하는 문제가 중요하였다. 이들 참여기업은 각각 자기 분야에서 전문능력을 가진 기업이지만, 각각의 이해관계는 서로 상이하였다. 이해관계가 다른 참여기업을 하나로 이끌어 간다는 것은 매우 어려운 문제였다. 손병건 팀장과 팀원들은 X-ing 사업을 통하여 참여기업을 마치 하나의 기업과 같이 협력하여 나갈 수 있도록 하기 위하여 모든 노력을 다 하였다. 이들을 각각 방문하여 설득을 하기도 하고, 사업의 비전을 설명하기도 하는 등 노력을 게을리 하지 않았다.

이와 같은 조직운영상의 다양한 문제들을 어떻게 풀어나가야 할지가 팀장과 팀원의 주요 과제들 중의 하나였다.

3) 팀 및 구성원의 평가 및 보상 문제

팀의 구성원 중 능력이 많아 기여도가 높은 사람이 있고 그렇지 못한 사람이 있다. 그러나 나름대로는 모두 최선을 다하여 노력을 하였다. 잘하는 사람은 항상 잘하고 능력이 모자라는 사람은 항상 뒤쳐진다. 초대 팀장인 손병건 팀장은 구성원의 평가 및 승진대상의 추천 과정에서 잘하는 사람을 항상 좋게 평가할 것인가, 또는 안배를 하여야 하는가로 고민을 하였다.

구성원의 입장에서는 X-ing 사업의 성공으로 테크노벨리팀은 회사의 이익에 상당한 기여를 하였다고 스스로 자부하고 있었다. 또한 그와 같은 성공을 이뤄내기 위하여 밤낮을 가리지 않고 열성적으로 일을 하였다. 팀 구성원은 그와 같은 기여와 노력에 대해 보상을 기대하였다. 즉 구성원은 개개인에게 실질적인 인센티브가 부여되기를 기대하였다.

또한 대기업의 직원으로 근무하는 이상 승진이 가장 중요한 관심사가 되는데, 테크노벨리팀은 기존 조직에서 떨어져 있으므로 승진의 기회가 제한되어 있었다.

한편 기업의 인사담당 임원인 최상진 이사의 입장에서는 특정 팀의 소수인원만을 특별히 보상하는 것은 기존 조직의 수많은 구성원의 사기를 저하시킬 위험이 있기 때문에 어려운 입장에 처해 있었다. 테크노벨리와 같은 신규사업팀은 특별한 성과를 나타내는 경우가 종종 있다. 반면 기존의 사업을 계속하는 부서는 성과가 부진한 경우가 많다. 성과를 올리는 팀에 대해서는 보상을 하여야 할 것이다. 그러나 기업은 여러 부서가 모여서 이루어지는 것인데, 신규사업팀만을 우선적으로 보상한다면 많은 수의 기존 조직 구성원은 사기가 저하될 것이다. 따라서 기존 구성원의 사기를 유지하면서 테크노벨리팀 구성원의 성과에 대한 보상을 해 줄 수 있는 방안을 필요로 하였다.

참 고 문 헌

부서탐방, 삼성물산 테크노벨리팀, “‘원격시대’ 리드하는 휴먼-소프트 두뇌들,” 『통신저널』, 1995. 3, pp.136-138.

미니인터뷰, “빠빠 탈개념화 선언” 『통신저널』, 1995. 3, p.139.

달리는 정보인, “테크노벨리팀: 삼성물산 사내벤처기업,” 『정보통신시대』, 1995. 1, P. 180.

“삼성물산 테크노벨리팀,” 전자신문 (1994. 12. 2).

임창희, 『한국형 팀제』, 삼성경제연구소, 1995.

삼성물산, 『종합상사 20년사』, 1996.

Nanus, Burt, *Visionary Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

Nonaka, Ikujiro, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, 1995.

Senge, Peter, M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Building Learning Organization*, New York: Doubleday, 1990.