

제품혁신의 체계화와 지속화: 삼성전자 VIP 센터의 사례

김남국

연세대학교 국제학대학원 박사과정
(namkuk@korea.com)

김동재

연세대학교 국제학대학원 교수
(dkim@yonsei.ac.kr)

제품혁신은 기업 경쟁력의 중요한 요소 중 하나이다. 다양한 이론과 개념적인 연구에도 불구하고, 실제 기업경영에 있어서 제품혁신을 구체적으로 어떻게 이루어 나갈 것인가는 어려운 주제이다. 이러한 맥락에서, 본 사례는 기업의 제품혁신이 어떻게 체계적으로 조직화되고 지속화될 수 있는가를 다루고 있다. 구체적으로, 삼성전자가 원가 절감과 제품 혁신을 위해 설치한 VIP 센터가 어떻게 운용되고 있으며 실제 어떤 과정을 거쳐 히트 상품을 개발했는지를 살펴보고, 기업의 혁신 활동이 어떻게 이루어져야 하는지에 대한 토론을 유도하고자 한다. 기업의 부서 간 장벽을 무너뜨리고 조직원들이 일상 업무에서 벗어나 자유로운 상태에서 아이디어를 내서 고객 가치 향상 방안을 탐구하고 원가 절감 방안을 논의, 성과를 내온 삼성전자 VIP 센터는 기업 혁신 활동의 구체적인 모델을 제시해준다. 또한 다양한 혁신 수단을 제품 개발 프로세스에 어떻게 접목하고 있는지에 대해서도 본 사례는 시사점을 제공하고 있다.

주제어: 삼성전자, 가치혁신, 제품혁신, 원가절감

I. 프롤로그

지난 2005년 7월 삼성전자 디지털미디어총괄 유영조 상품기획팀 과장과 김민석 대리 등은 특별한 TV를 만들라는 지시를 받고 삼성전자 수원사업장 동편 2단지에 위치한 VIP(Value Innovation Program) 센터에 입소했다. 프로젝트 명은 “보르도.” VIP 센터는 제품 개발과 관련한 여러 부서 팀원들이 한 곳에 모여 신제품 개발 기획과 구상 작업을 진행하는 곳이다. 당시 삼성전자 전사적으로 벌여졌던 MDC(Market Driven Change) 과제의 일환으로 유 과장 등은 디자인, 상품전략, 회로, 패널, 구매, 소프트웨어, 상품기획, 마케팅 담당자 등과 한 팀을 이뤄 VIP센터에서 새로운 개념의 LCD TV 개발 작업을 시작했다.

본격적으로 VIP센터에서 새로운 개념의 TV 개발 작업을 시작하기 전에 이미 놀랍고 대담한 목표

가 세워져 있었다. 이는 판매량 100만대를 넘겨보자는 것이었다. 당시 LCD TV와 관련한 시장 경쟁이 치열해지고 있었으며 제품 가격도 지속적으로 하락하고 있었다. 특히 LCD TV로 삼성전자가 가장 많이 팔아본 모델은 이른바 ‘로마 프로젝트’로 탄생된 ‘로마’시리즈로 판매량은 60만대 정도였다. 따라서 극심한 경쟁 속에 설정된 100만대란 판매 목표는 대단히 도전적인 것이었다. 또 6개월 안에 손익분기점을 달성하자는 야심찬 목표도 함께 수립했다.

II. VIP 센터 개요

보르도 TV 개발을 위한 프로젝트 수행을 위해 팀원들이 찾은 삼성전자 VIP 센터는 경쟁력 있는 상품을 개발하고 원가를 절감하기 위해 설치한 일

종의 사내 컨설팅 조직이다. VIP 센터는 지난 1998년 윤종용 삼성전자 부회장 주도로 탄생했다. VIP는 가치혁신프로그램(Value Innovation Program)을 뜻하는 말로 윤 부회장이 1980년대 후반 합리화추진본부장 시절에 경영혁신 활동의 일환으로 추진했던 GVE(Group Value Engineering) 활동을 더 활성화해 현장에 적용하자는 취지로 설립됐다. GVE는 비용 절감을 추구하는 가치공학(Value Engineering)의 방법론을 삼성전자의 특성에 맞게 현지화한 개념으로 특정 부서에서만 국한하지 않고 제품 개발 및 생산, 판매 등과 관련한 모든 부서의 구성원들의 공동 참여를 강조하는 원가절감 방법론이다. 다른 기업들과 마찬가지로, 삼성전자 역시 어떻게 혁신, 특히 제품혁신을 일회성이 아닌 지속적인 조직의 역량으로 만들어 낼 것인가를 고민하면서 다양한 방법론을 모색하고 있었다.¹⁾ (그림 1. VIP 센터 주요 연혁 참조)

윤 부회장은 1998년 9월 VIP 센터 개소식에서 동네 슈퍼마켓의 사례를 제시하며 VIP 센터의 비전을 제시했다. 윤 부회장은 “경영의 ABC는 원가 절감입니다. 동네의 조그만 슈퍼마켓 하나도 그날 그날 매상을 체크하고 원가를 절감하기 위해 단가

를 맞추는 노력을 합니다. 큰 기업은 말 할 것도 없습니다. VIP 센터는 그런 역할을 하는 중심이 되어야합니다” 라고 말했다. 윤 부회장은 이어 새 제품 개발뿐만 아니라 기존 제품을 싸게 만드는 방법에 대해 연구하고 각종 교육프로그램을 통해 전문가를 육성해 사업부 스스로도 효율적인 경영이 이뤄지도록 해야 하며 새로운 경영기법을 전사적으로 확산시키는 중추 역할을 하라고 지시했다.

이후 VIP 센터는 다양한 경영혁신 및 원가절감 방법론을 찾아 삼성전자의 제품 기획 및 개발 프로세스에 접목시켜나가기 시작했다. 모토로라에서부터 시작해 GE에서 꽃을 피운 대표적 경영혁신 기법 가운데 하나인 6시그마는 물론이고 기술적인 모순을 과학적으로 해결하기 위한 기법으로는 러시아에서 고안된 모순해결 방법론인 ‘트리즈(TRIZ)’ 등도 적용했다. 또 프랑스 INSEAD 경영대학원의 김위찬 교수와 르네 마보안 교수가 제안한 ‘가치혁신(Value Innovation)’ 개념에서 제시된 핵심 방법론도 2002년부터 활용하기 시작했다.²⁾ 특히 가치혁신 개념과 연관 방법론의 활용은 VIP 센터에서 고민하고 있던 “고객과 시장중심의 사고”를 어떻게 구체화할 것인가에 대한 중요한 단초를 제공해



(자료원: 삼성전자)

〈그림 1〉

1) 제품혁신의 체계적인 조직화가 성과에 미치는 영향에 대해서는, Salomo et al.(2007)를, 그에 대한 이론적 기반은 Brown & Eisenhardt(1995)를 참조하시오.
 2) 보다 자세한 내용은 Kim & Mauborgne(1997, 2005)을 참조하시오.

주었다.

VIP 센터가 중심이 되어 삼성전자는 기존의 제품혁신활동을 종합하여, "7대 프로세스 혁신"의 밑그림을 만들게 된다. 원가 경쟁력과 스피디한 경영 구조 실현, 고객과 시장 지향적인 최적의 프로세스 확보, 경쟁력 있는 IT기반 구축 등을 기반으로 개발, 구매, 제조, 물류, 마케팅, 판매, 서비스 등의 7개 분야에서 비용을 절감하고 스피드 경영을 실천해 고객 가치를 극대화한다는 방안이다. (그림 2. 7대 프로세스 혁신 참조) 이런 프로세스 혁신 활동을 지원하기 위해 6시그마와 가치혁신, 가치공학 등 다양한 혁신 툴을 적극 활용한다는 게 삼성전자의 방침인 바, 실무 제품 개발 및 양산 과정을 담당하는 부서에서 이런 다양한 혁신 방법론을 적용하는 과정을 지원하고 혁신 툴의 확산을 도와주며 새로운 방법론을 시도할 뿐만 아니라 직접 실무 부서 직원들과 함께 다양한 툴을 적용하기 위한 목적으로 설립된 게 VIP 센터이다.

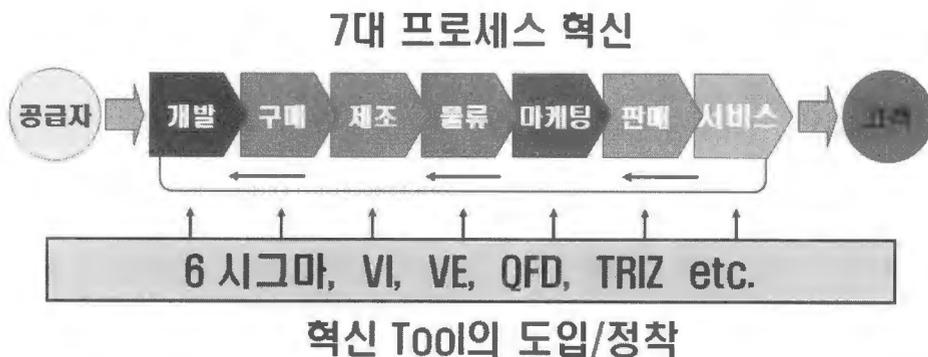
VIP 센터는 삼성전자 조직 구조상 '기술총괄' 산하의 'CTO 전략실' 산하 '개발혁신팀'에 소속돼있다. 2007년 10월 현재 이기태 부회장이 기술총괄을 담당하고 있으며 박노명 부사장이 CTO전략실장을, 김세현 상무가 개발혁신팀장을 역임하고 있

다. (그림 3, 삼성전자 조직 구조 참조)

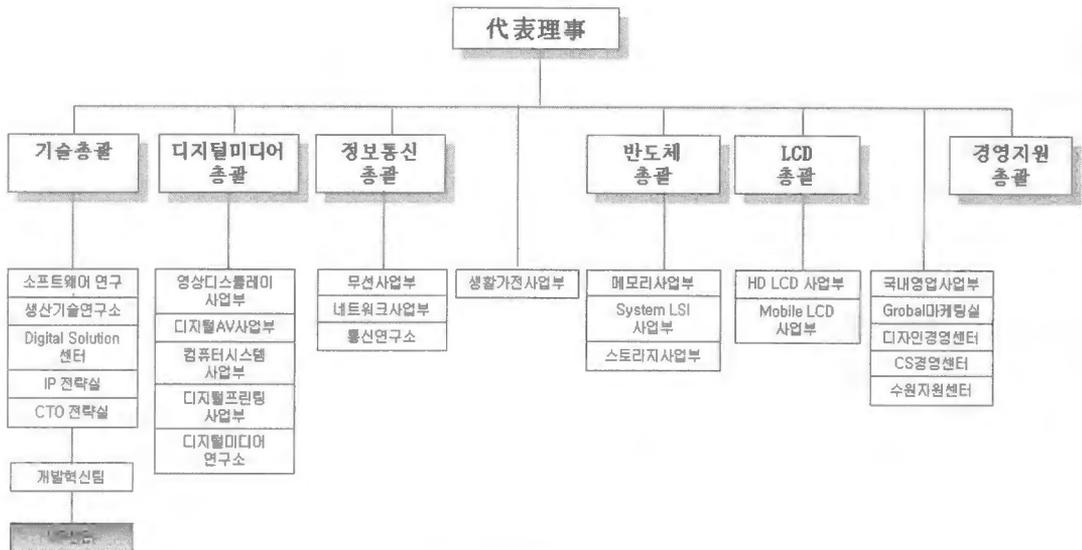
VIP 센터의 구체적인 활동내역을 보면 다음과 같다. 추진할 과제가 결정되면 CFT(Cross Functional Team)가 구성된다. 가급적 다양한 부서에서 일하는 직원들이 한 팀을 구성, 각자가 근무하는 사무실이 아닌 VIP 센터로 출근한다. 구체적인 사례를 들자면, 복사기 신상품 개발 과제를 수행하는 경우, 복사기 신상품 개발 담당 직원뿐만 아니라 복사기 마케팅 담당자와 기술개발 담당, 부품 구매담당, 품질 담당자, 제조 공정 담당자 등이 참여한다. 제품 기획 초기 단계부터 다양한 부서가 참여해야 원가절감 효과를 극대화할 수 있다는 판단에 따른 것이다.

상당수 CFT 팀원들은 VIP 센터에서 숙식을 해결한다. VIP센터는 밤샘 근무와 숙식이 가능하도록 침실과 헬스센터, 사우나 등 각종 시설 등을 갖춰놓았다. 또 VIP센터 소속의 전문가들이 가이드 역할을 담당하면서 '프로그램 매니저'(Value Innovation Program Manager의 약칭)로 활약하며 각 실무 부서에서 파견된 CFT구성원들의 활동을 지도하고 각 절차 및 과제 수행을 돕는 역할을 하게 된다.

VIP 센터에는 공인 가치혁신 전문가(CVS)와 프



〈그림 2〉



(자료원: 삼성전자)

〈그림 3〉 삼성전자 조직 구조

로세스 관리전문가(PMP, Project Management Professional), 트리즈 전문가 등 각 부문 전문가 40여명이 상주하면서 CFT 팀원들의 작업을 도와 주는 프로그램 매니저 역할을 하고 있다. CFT에서는 신제품 개발 담당자와 마케팅 영업 생산 기술 등과 관련한 다양한 부서의 직원들이 한 팀을 이루어 공동으로 제품 개발 작업을 진행하게 된다.

또한 다른 회사나 기관들의 참여도 이뤄진다. 예를 들어서, 보르도 TV 개발을 위해 만들어진 CFT 팀원들은 당시 인턴사원으로 VIP 센터에서 일하고 있던 대학생들과 함께 열띤 토론을 벌이기도 했다. 구체적인 제품 개발 단계에서는 원재료 공급업체나 외부 마케팅 및 컨설팅 업체 관계자가 참석하기도 한다. 이는 제품 양산 이전 단계부터 가급적 많은 이해관계자들이 참여해 공동 목표 달성을 위해 노력해야 할 필요가 있다는 판단에 따른 것이다.

III. 혁신활동의 기본 단위 CFT

VIP 센터의 혁신활동은 앞서 설명한 CFT가 주도한다. CFT를 구성한 가장 큰 목적은 제품 개발 초기 단계에 원가와 품질의 70~80%가 결정된다는 판단에 따른 것이다. CFT를 통해 상품의 기본 컨셉트를 구상하는 초기 단계에서부터 디자인과 상품기획, 마케팅, 개발, 구매, 생산기술, 협력사, 고객 등 다양한 분야의 담당자들이 참여, 원가 절감 방안을 미리 논의할 경우 이전보다 비용 절감 기회가 훨씬 커진다는 것이다.³⁾

또한 CFT는 각 부서 간 업무 장벽을 제거하고 마음의 벽을 허물어 한 팀으로서 비전과 미션을 공유하게 된다는 장점도 있다. 이와 함께 VIP 센터의 전문 인력이 상품 기획 과정에서 다양한 경영기법과 방법론을 제시해 주기 때문에 CFT 구성원들은 이를 토대로 새로운 시도를 할 수 있다. 또

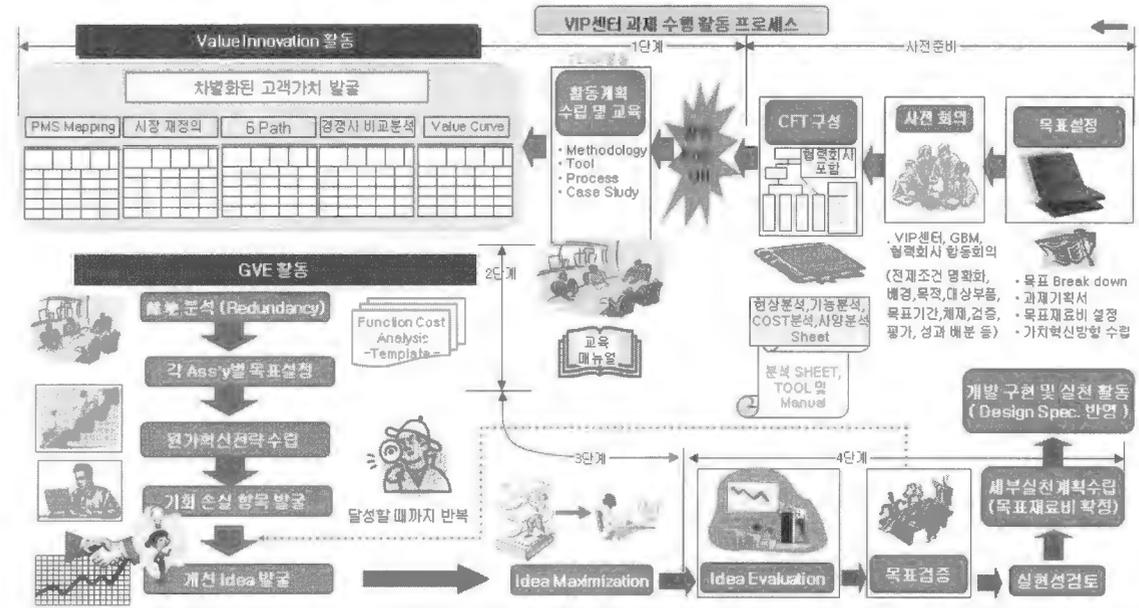
3) Salomo et al.(2007), Brown & Eisenhardt(1995)를 참조하시오.

빈번한 비공식적 의사소통을 통해 커뮤니케이션이 강화되고 한 공간에서 하루의 거의 대부분을 함께 생활하기 때문에 시의 적절한 의사결정도 이뤄질 수 있다. CFT 구성원들은 이밖에도 예상되는 문제나 위기의식을 공유할 수 있으며, 다양한 방법론을 활용하여 실행 가능한 최적의 해결책을 팀워크를 통해 찾아나갈 수 있다.⁴⁾

이동진 VIP 센터장(상무)는 다음과 같이 말한다. “제품에 대한 공통된 비전을 구축하면서 소속 부서의 이해관계를 떠나 프로젝트 성공에 전념할 수 있는 분위기를 조성해줄 수 있다는 측면에서 VIP 센터의 장점이 있다고 생각합니다. 특히 제품 경쟁력에 대한 객관적인 평가와 고객의 냉철한 반응을 팀원들이 공유하면서 위기의식을 가질 수 있기 때문에 변화와 혁신 작업을 보다 쉽게 수행할 수 있다는 장점도 있습니다.”

IV. 체계적 상품화 프로세스 정립

VIP 센터는 CFT 활동을 체계적으로 수행하기 위한 독자적 프로세스를 정립했다. (그림 4. VIP 센터 과제 수행 활동 프로세스 참조) CFT 구성 이전 단계로는 목표 설정과 사전 회의가 있다. 목표 설정 절차는 CFT 구성 이전에 상품 기획 활동을 통한 목표를 미리 설정하는 것으로서, 보르도 TV의 경우 판매량 100만대의 LCD TV를 만든다는 것이 이 단계에서 정해진 목표이다. 과제 기획서와 목표 재료비, 가치혁신 방향이 이러한 목표설정 단계에서 마련된다. 이후 VIP 센터와 CFT 활동을 주도할 팀원들 간에 사전 회의가 이뤄진다. 이 회의에서는 프로젝트 수행의 전제 조건을 명확히 하고 배경과 목적, 대상 부품, 목표 기간, 운영



(자료원: 삼성전자)

〈그림 4〉 VIP센터 주요 프로세스

4) 조직학습의 관점에서 제품혁신에 대한 연구로는 Maidique & Zirger(1985)를 참조하시오.

체제, 검증 평가, 성과 배분 등에 대한 원칙이 정해진다. 이어 CFT 구성 단계가 시작된다. CFT를 주도할 팀원이 각 부서장의 협력 하에 구성원을 선발한다. 삼성전자 조직 이외의 다른 협력회사나 계열사 구성원도 때로는 이 팀에 포함되기도 한다.⁵⁾

CFT가 구성되고 팀원들이 VIP센터에 들어오면 서부터 본격적인 활동이 시작된다. CFT 구성원들은 우선 활동계획을 수립하고 교육을 받게 된다. 다양한 경영혁신 기법과 상품 및 서비스 혁신 사례 등을 교육받는데 이미 교육받은 경험이 있는 직원들은 하루정도, 그렇지 않고 처음으로 VIP 센터에 들어온 직원들은 2~3일 정도 교육이 이루어진다. 이후 가치혁신(Value Innovation)활동으로 명명된 차별화된 고객가치 발굴 작업이 이뤄진다. 이 가치혁신 활동 단계가 1단계로 구분된다. 경쟁사 제품과 전략캔버스를 그려가며 비교분석을 하거나 새로운 컨셉트에 대한 전략 캔버스를 작성하는 작업이 이 단계에서 이뤄진다.⁶⁾

팀원들의 토론 끝에 도출된 새로운 제품 기획안들은 상품개발 담당 임원에게 보고된 후 이 임원은 여러 대안 가운데 하나를 선택한다. 이후 이 안을 토대로 보완 작업이 이뤄지고 나서 최종적으로 CEO 등 의사결정권자에 대한 보고가 이뤄진다. 이 과정에서 혁신 아이디어에 대한 일부는 수정이 이뤄지기도 하고 신상품 기획안이 타당하지 않다고 여겨지면 과제가 중단되기도 한다. 하지만 CEO가 계속 상품 개발을 추진하라고 결정한 경우에는 강력한 추진력을 바탕으로 이후 상품 개발 작업이 진행된다.

1단계 작업과 CEO의 결정으로 제품 컨셉트가 정해지면 곧 이어서 GVE(Group Value Engineering) 활동이 수행된다. 이 단계는 1단계에서 정해진 제

품 컨셉트에 맞게 제품을 개발하면서 최대한 원가를 줄이기 위한 것이다. GVE 활동의 첫 단계는 여지(Redundancy) 분석으로 원가를 절감할 여지를 찾아내는 단계다. 이어 각 조립 단계별 목표 설정이 이어지는데 여지분석과 이 단계가 2단계로 분류된다. 이어 3단계로는 원가혁신 전략 수립과 기회손실 항목 발굴, 개선 아이디어 발굴, 아이디어 Maximization 단계가 이어진다. 이후 4단계로 아이디어 Evaluation, 목표 검증이 이뤄진다. 목표 검증을 통해 당초 설정했던 원가절감 목표가 제대로 충족되지 않았다고 판단될 경우 다시 개선 아이디어 발굴 단계로 넘어가게 된다. 목표검증이 이뤄지면 실현성 검토와 세부 실천계획 수립 단계를 거쳐 개발 구현 및 실천 활동이 이어진다.

VIP 센터가 개발한 CFT 활동 프로세스는 결국 '가치혁신 활동'과 'GVE 활동' 등 두 가지로 요약할 수 있다. '가치혁신 활동'은 제품 차별화를 위한 노력으로 경쟁사가 출시한 비슷한 종류의 제품이나, 시장 영역은 다르지만 고객들에게 비슷한 가치를 주는 다른 산업 영역의 제품과 어떤 차별화한 가치를 제공할 것인가가 주로 논의된다. 반면 'GVE 활동'은 원가절감이 핵심 목표다. 여기서는 정교한 방법론을 활용해 공정별로 세부적인 원가 절감 방안이 마련된다. 따라서 한 CFT가 가치혁신과 GVE 활동을 동시에 하는 경우도 있지만 가치혁신 활동을 마무리한 CFT가 해산하고 새로운 CFT가 구성돼 GVE 활동을 하는 경우도 있다. 보르도TV의 경우 가치혁신 활동과 GVE 활동을 한 CFT가 다르다.

5) 혁신에 있어서 이러한 규정화의 중요성에 대한 실증적 연구로는 Bart & Pujari(2007)를 이론적 배경으로는 Crawford(1980)을 참조하십시오.

6) 전략캔버스에 대한 자세한 내용은 Kim & Mauborgne(2005)를 참조하십시오.

V. VI (가치혁신) 활동

VIP 센터에서 상품 차별화 전략을 수립하기 위한 가치혁신 활동은 4단계에 걸쳐 실행되고 있다.⁷⁾ (그림 5. 전략의 시각화 4단계 참조) 이 4단계는 '시각적 자각'과 '시각적 탐색', '시각적 전략 품평회', '시각적 커뮤니케이션'으로 구성되어 있다.

'시각적 자각' 단계는 현재 자사와 경쟁사 제품의 전략캔버스를 비교해 경쟁사와 자사의 전략을 비교하는 단계다. 전략캔버스(strategy canvas), 혹은 가치곡선(value curve) 으로 불리는 도구는 핵심 경쟁요소를 찾아내서 고객에게 제공하는 각 경쟁요소의 강도가 얼마나 차이가 나는지를 보여주는 것이다. 이 단계에서 상당수 CFT 구성원들은 경쟁사와 삼성전자의 전략이 유사하고 차별화 포인트가 없다는 사실을 한 눈에 확인하는 경우가 많다. 두 번째 '시각적 탐색' 단계는 새로운 시장 창출을 위한 6가지 경로를 찾기 위해 현장 방문이나 대안 제품의 관찰 등을 수행하는 단계다. 이어 '시각적 전략 품평회' 단계는 현장 조사를 통해 얻은 통찰을 기반으로 미래 전략 캔버스를 작성하는 단계다. 고객이나 경쟁사의 고객, 비(非)고객으로부터 얻은 다양한 정보와 지식, 통찰을 토대로 CFT 구성원

들은 미래의 전략 캔버스를 직접 그려보게 된다. 이어 전략의 시각화 네 번째 단계는 '시각적 커뮤니케이션'으로 과거와 미래의 전략을 쉽게 이해할 수 있도록 한 장에 전략캔버스를 담아 주요 의사결정권자와 커뮤니케이션 하는 단계다.

CFT 구성원들이 직접 전략 캔버스를 만드는 '시각적 전략 품평회' 단계에서는 '시장 재정의'와 '밸류 팩터(value factor) 선정', '비교대상 선정', '밸류 팩터 분석', '밸류 커브 확정' 등 5가지 절차를 활용하고 있다. '시장 재정의'(market boundary redefinition)는 현재 고객이 아닌 비(非) 고객을 찾는 활동이다. VIP 센터가 CFT 구성원들의 교육 등을 목적으로 가치혁신 활동 절차에 따라 새로운 개념의 휴대폰 컨셉트를 구상해본 가상의 신제품 개발 프로젝트 사례를 통해 이 절차를 살펴보자. 우선 '시장 재정의'단계에서 가상 프로젝트 팀원들은 휴대폰의 경우 '이동전화'로 시장을 정의할 경우 현재 이동전화 가입자만 고객으로 판단하게 된다. 하지만 현재의 휴대폰 주요 기능에 그치지 않고 휴대폰의 본질적인 고객 가치가 무엇인지를 고민해본 결과, 휴대폰은 사람끼리 음성 통화하는 수단일 뿐만 아니라 메시지와 감성 등을 전달하는 통신 수단이라고 볼 수 있다. 또 정보화가 진전되면서 사람 뿐만 아니라 인터넷이나 다른 정보 전달 수단, 가

1. 시각적 자각	2. 시각적 탐색	3. 시각적 전략 품평회	4. 시각적 커뮤니케이션
① 현재(As-is) 전략 캔버스를 작성하여 경쟁사와 자사를 비교하라 ② 현재 전략에서 변화할 필요가 있는 부분을 확인하라	③ 블루오션 창출의 6가지 통로를 탐색하기 위해 현장으로 가라 ④ 대안 제품과 상품의 차별화 장점을 관찰하라 ⑤ 여의 요소들을 제거, 창출 또는 변화시켜야 할지 확인하라	⑥ 현장 조사를 통해 얻은 통찰력을 기반으로 '미래(to be) 전략 캔버스를 작성하라 ⑦ 고객, 경쟁자의 고객, 비 고객으로부터 대안 전략 캔버스에 대한 피드백을 받아라 ⑧ 피드백을 이용하여 최상의 미래(to be) 전략 캔버스를 작성하라	⑨ 과거와 미래의 전략적 프로파일을 쉽게 비교할 수 있도록 한 장에 담아 사내에 배포하라 ⑩ 회사의 새로운 전략 실행에 도움이 되는 프로젝트나 업무만 지원하라

(자료원: 삼성전자, Kim & Mauborgne (2005) 에서 인용)

〈그림 5〉 전략의 시각화 4단계

7) 이는 Kim & Mauborgne(2005)의 "전략의 시각화" 4단계를 적용한 것임.

정의 다양한 정보기기 등과도 의사소통을 할 수 있다. 이런 측면에서 새롭게 시장을 재정의 하면 '사람과 사람, 혹은 사람과 사물 간 커뮤니케이션 하는 수단'으로 시장을 재정의 할 수 있다.

이어지는 '밸류 팩터 선정'(value factor identification) 단계는 고객의 구매 경험 사이클(구매 납품 사용 보완 보수 폐기 등 6단계)을 검증하고 다양한 채널을 통해 고객의 행동 패턴 등에 대한 정보를 획득해 핵심 경쟁 요소를 선정하는 절차이다. 각종 데이터와 현장 조사, 구성원들의 통찰 등을 통해 각 고객들이 구매 단계별로 어떤 불편함을 느끼고 있는지가 이 단계를 통해 연구된다.

가상 휴대폰 프로젝트에서 휴대폰의 경우 구매 단계에서 지인의 소개나 인터넷 사이트, 대리점, 양판점 등을 통해 고객들이 제품을 사고 있는데, 각종 서류를 준비하고 보증금을 내야 하는 등 복잡함 때문에 불편함을 느끼는 고객들이 많다. 납품 단계에서는 어렵고 복잡한 매뉴얼로 인해 사용자가 불편을 느끼는 경우가 있다. 사용 단계에서는 불필요한 기능이 많거나 통화 불능 지역이 있거나 휴대가 불편하거나 벨소리가 획일적이라거나 문자 전송 시 입력이 불편하거나 도청 우려가 있거나 휴대폰을 떨어뜨렸을 때 파손 우려가 있다는 등 수 많은 개선 사항들이 지적될 수 있다. 휴대폰의 보완재로는 핸드프리나 PC와 연결 케이블, 각종 핸드폰 액세서리 등을 꼽을 수 있다. 휴대폰 보수를 위해서는 대리점을 찾아가야 하며 폐기 시에는 배터리 등으로 인한 환경오염 등이 우려될 수 있다.

이러한 고객의 구매 경험 사이클에서 나타나는 다양한 요소들 가운데 핵심 경쟁 요소를 선택하는 것이 바로 '밸류 팩터 선정' 단계다. 휴대폰의 사례를 예를 들어보면 통화품질, 가격, 안정성, 기능 편리성, 도청 방지, 응급 상황 대비, 디자인, 감성, 부가서비스, 내구성, 기능다양성 등 11가지의 밸류 팩터를 선정할 수 있다.

다음 단계는 '티고 대상 선정'(creative standard identification)으로서, 새로운 개념의 제품을 만들 때 단순히 경쟁사 제품만 비교하는 게 아니라 다른 업종까지 광범위하게 포함하는 것이다. 휴대폰 사례로 보면 경쟁사 제품뿐만 아니라 전혀 다른 산업분야의 다양한 커뮤니케이션 수단이 비교 대상이 될 수 있다. 이런 커뮤니케이션 수단의 대표적인 사례는 편지나 전자메일, PDA, PC통신, 위성통신, 화상회의, 무전기, 햄 및 모르스, 디지털TV, 게임기, 전자수첩 등이다. 이런 수많은 비교대상 가운데 프로젝트 목적에 맞는 비교대상이 선정된다.

이어서 '밸류 팩터 분석'(value factor analysis) 단계로 넘어간다. 이 단계에서는 앞서 선정된 밸류 팩터를 근간으로 각 비교 대상과의 상대적 경쟁력 차이를 측정하게 된다. 예를 들어 전통적 커뮤니케이션 수단인 편지는 기능 다양성이나 편리성 측면에서는 휴대폰 같은 수단에 비해 아무런 경쟁력이 없지만 감성을 전달한다는 측면에서는 다른 어떤 수단보다 우월한 경쟁력을 갖고 있다. 편지는 또 가격 경쟁력 측면에서는 다른 어떤 수단보다 앞선 경쟁력을 확보하고 있으며 사용자가 전달하고 싶은 내용을 제대로 전달해준다는 안정성 측면에서도 다른 커뮤니케이션 수단에 비해 경쟁력을 갖고 있다. 편지뿐만 아니라 PDA나 무전기 등 다른 커뮤니케이션 수단도 휴대폰과의 경쟁력을 비교할 수 있다. 이런 절차를 통해 각 밸류 팩터에 대한 비교 대상들의 상대적 가치를 측정할 수 있는 전략 캔버스가 만들어진다. VIP 센터는 각 밸류 팩터에 대한 상대적 가치를 5점 척도로 측정해왔으나, 이에 대한 실제 측정상의 난점이 제기됨에 따라, 2005년 이후에는 다른 비교 대상에 비해 상대적으로 높고 낮은지만 측정하고 있다. (그림 6. 휴대폰과 편지, PDA 전략캔버스 참조)

마지막 단계는 '밸류 커브 확정' 절차다. 구체적으로, 'ERRC' 즉, '제거(eliminate)-감축(reduce)

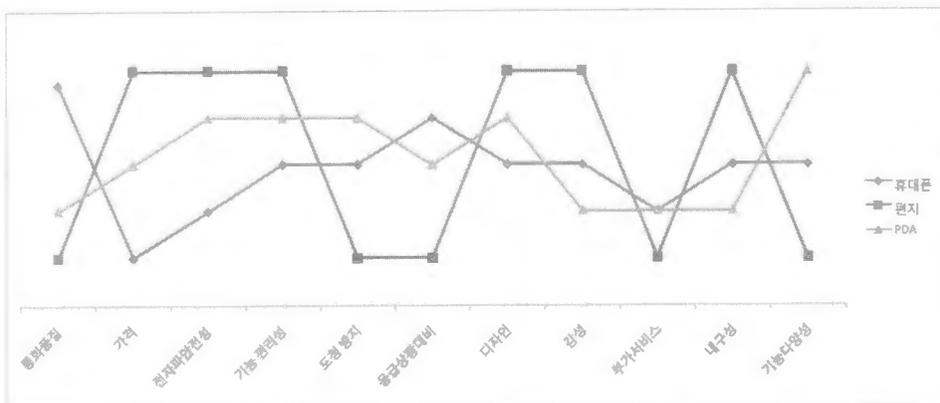
-향상(raise)-창조(create)'의 흐름을 따라 벨류 커브를 확정한다.⁸⁾ 특정 벨류 팩터를 아예 없앨 것인지, 줄일 것인지, 향상시킬 것인지, 아니면 새롭게 창조할 것인지를 결정하는 단계다. 이를 통해 고객에게 어떤 가치를 제공할 것인지에 대한 컨셉트를 명확히 하고 여기에 이런 전략을 단순하게 한 문장으로 표현하는 'compelling tagline'을 붙여서 보고서를 만들게 된다.

VIP 센터의 가상 프로젝트인 휴대폰의 예의 경우, 우선 제거해야 할 요소로 안테나 같은 요소가 꼽혔다. 안테나는 휴대와 사용에 불편함을 주기 때문에 완전히 제거를 고려해볼만한 요소로 꼽힌 것이다. 또 감축해야 할 요소로는 배터리 크기가 꼽혔다. 배터리의 크기를 줄이면 휴대성과 편의성을 높일 수 있기 때문이다. 대신 향상시켜야 할 요소로는 게임이나 소리 변화 기능, 방수 기능, 액정 화면 크기, 강한 커버 재질 등이 선정됐다. 또 이전까지 없던 경쟁요소 가운데 새롭게 창조해야 할 요소로는 감성적 재질, 음주측정 기능, 체온 및 맥박 측정 기능, SOS기능 등이 꼽혔다. 이처럼 새롭게 창조할 요소들은 모두 감성 기능을 강화하기 위

한 노력의 일환이다. 이런 토론을 토대로 새로운 벨류 팩터를 선정해서 기존 휴대폰과 다른 비교 대상들과 함께 새로운 개념의 휴대폰에 대한 전략캔버스를 만들 수 있다. (그림 7. 새 휴대폰 전략캔버스 참조) 이 가상의 휴대폰 프로젝트의 'compelling tagline'은 '사랑을 전하는 메신저'로 정했다. 감성적 요소를 대폭 강화한 이 가상 프로젝트의 핵심 메시지를 이 한 문구로 전달한 것이다.

이러한 절차를 통해 CFT 구성원들은 놓치고 있는 고객들은 없는지에 대해 깊이 있는 고민을 하게 되며, 고객의 입장에서 고객을 관찰한 정보를 토대로 고객들이 원하는 가치를 만들어내는데 큰 도움을 받는다. 또 ERRRC를 통해 고객에게 너무 많은 것을 주고 있지 않는지, 혹은 진짜 고객들은 필요로 하는데 생산자들이 별 관심을 기울이지 않은 요소는 없는지에 대해서도 깊이 있는 고민을 할 수 있게 된다.

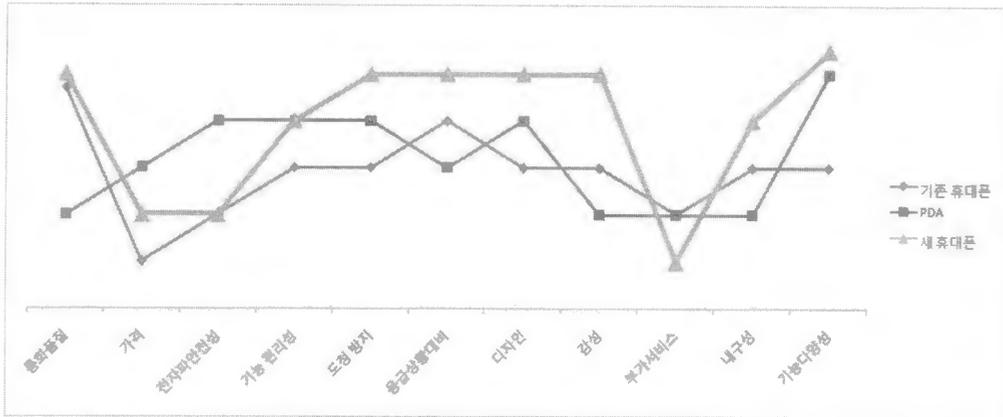
VIP 센터는 CFT 구성원들이 창의적인 아이디어를 제시할 수 있도록 회의실에 풍선을 달거나 특이한 모자를 쓰며 장난감 망치로 게임을 하는 등 자유로운 분위기를 연출하고 있다. 팀원들 간 마음의



(자료원: 삼성전자)

〈그림 6〉 휴대폰과 편지, PDA 전략캔버스

8) 자세한 내용은 Kim & Mauborgne(1997, 2005)을 참조하십시오.



(자료원: 삼성전자)

〈그림 7〉 새 휴대폰 전략캔버스

벽을 허물고 편안한 상태에서 거리낌 없이 창의적인 아이디어를 제시할 수 있도록 유도하기 위한 것이다. VIP 센터는 창의력을 중시하는 기업문화를 갖고 있는 광고회사의 회의실을 벤치마킹해 VIP 센터 회의실을 새롭게 디자인할 계획이다.⁹⁾

VI. 보르도TV의 가치혁신 활동 사례

새로운 개념의 TV를 만들기 위해 소집된 보르도 프로젝트의 CFT 팀원들은 VIP 센터의 전문 컨설턴트인 'VI (Value Innovation) 프로그램 매니저'

의 도움을 받아가며 가치혁신 활동을 시작했다. (그림 8. 보르도TV 전략캔버스 작성과정 참조)

각종 시장 조사 데이터를 토대로 새로운 LCD TV 컨셉트를 구상하기 위해 전략의 시각화 4단계의 첫 단계인 '시각적 자각' 단계를 진행했다. 팀원들은 VI 프로그램 매니저와 함께 경쟁사와 삼성전자 기존 LCD TV의 핵심 경쟁 요소를 비교해봤다. 이 절차를 통해 팀원들은 다른 경쟁사와 삼성전자 LCD TV가 주는 핵심 가치를 비교하는 전략 캔버스를 작성해 본 결과, 경쟁사 제품과 삼성 제품 간 별로 큰 차이가 없다는 사실을 깨닫게 됐다. 다른 경쟁사 제품도 가격이나 디자인, 성능 등 핵심 경쟁요소에서 삼성전자의 제품과 비슷한 가치를

보르도TV 전략캔버스 작성 과정

시각적 자각	경쟁사와 삼성전자의 LCD TV 비교 분석
시각적 탐색	판매 현장에서 TV에 대한 고객들의 반응 분석
시각적 전략품평회	시장영역 구축을 위한 5가지 방법 활용, 전략캔버스 작성
시각적 커뮤니케이션	담당 임원 및 최고경영진 보고

(자료원: 삼성전자 인터뷰 내용을 토대로 저자가 작성)

〈그림 8〉 보르도TV 전략캔버스 작성 과정

9) 조직분위기가 구성원들의 창의성에 미치는 영향에 대해서는 Bennis(1997)를 참조하시오.

주고 있다는 사실을 직접 작성한 전략캔버스를 통해 한 눈에 확인할 수 있었던 것이다.

두 번째 '시각적 탐색' 단계를 위해 팀원들은 직접 TV 판매현장에 나가 구매자들이 어떤 행동을 하는지 관찰했다. 팀원들은 직접 매장을 방문해 직접 고객과 같은 역할을 하면서 TV를 고르는 고객들과 대화해보고 이들의 행동을 유심히 관찰해본 결과, 과거 브라운과 TV가 유행하던 시절에는 소비자들이 음질이나 화질, 브랜드 등에 관심이 많았지만 LCD와 PDP 등 평면 고화질 TV가 출시되면서 TV의 기능에 대해서는 그다지 높은 관심을 보이지 않는다는 사실을 알게 됐다.

TV를 만드는 업체들은 더 큰 화면에 고화질, 실감나는 음향 효과 등을 강조하면서 기능 경쟁에 치중하고 있었지만 TV를 직접 사는 사람들에게 구매 의도를 물어보니 "남의 집에 걸린 TV가 보기 좋아서"라거나 "집에 잘 어울릴 것 같아서"라는 대답이 나온 것이다. 또 TV를 어떻게 생각하느냐고 물으면 정보 습득 매체라거나 시간 때우기에 좋은 수단, 다양한 간접 경험을 쌓기 좋은 수단 등 대답이 나왔다.

TV에 대한 부정적 측면에 대해 고객들은 "시간을 너무 많이 빼앗긴다"거나, "공부에 방해가 된다." "전기료가 많이 나온다"는 등의 대답을 했다. 물론 일부 고객들은 TV의 기능과 성능을 면밀히 비교해보면서 구매하고 있지만 상당수 고객들은 화질이나 성능 면에서 제조업체들 간 실력 차가 줄어들면서 이해하기 어려운 복잡한 성능에 대한 판매원들의 설명에 대해서는 큰 관심을 보이지 않았다. 오히려 TV를 통해 보는 방송 콘텐츠에 대한 이야기가 훨씬 많았다. 결국 팀원들은 "우리가 팔고 있던 상품이 과연 방송인가?" 라는 의문을 제기하게 되었다. 지금까지 TV와 다른 새로운 컨셉트의 제품을 판매해야 한다는 공감대가 형성되기 시작하였다.

이런 현장 조사와 각종 시장 조사 데이터를 토대로 팀원들은 '시각적 전략 품평회' 단계를 진행했다. 전략 캔버스를 직접 작성하는 이번 절차에서 팀원들은 우선 TV 시장에 대한 재정의 부터 시작했다. 팀원들은 현장 조사와 각종 데이터를 토대로 토론을 거쳐 TV가 단순히 방송을 재생하는 도구가 아니라 집안에서 일정한 위치를 차지하면서 다른 가구들과 함께 공간을 차지하고 있는 미적 대상으로서의 가치를 준다는 점을 강조하기로 했다. 특히 팀원들은 TV를 보는 시간도 많지만 TV를 보지 않는 시간에도 많은 고객들은 TV와 함께 생활한다는 점을 감안해 집안 거실에 다른 가구들과 어울리는 인테리어 소품으로 새로운 TV를 만들어보자는 데 합의했다. 그리고 팀원들은 TV는 더 이상 방송을 내보내는 기계에 그치는 게 아니라 '오브제'(미적 대상 혹은 작품의 소재가 될 수 있는 것) 라고 정의했다.

팀원들은 이어 밸류 팩터 선정을 위해 고객들의 구매 경험 사이클에서 고객들이 경험하는 사항과 구매 단계별로 고객들이 어떤 가치를 느끼며 어떤 불편함을 느끼는지 등을 파악했다. 이런 절차를 거친 후 팀원들은 다섯 가지 서로 다른 비교 대상을 선정해 밸류 팩터를 분석하고 밸류 커브를 확정하는 단계를 거쳐 다섯 장의 서로 다른 전략캔버스를 작성했다. 블루오션 전략에서 제시된 시장영역을 구축하는 6가지 방법 가운데 '보완적 제품과 서비스를 살펴보라'는 방법론은 보르도 프로젝트에 사용하기 적합하지 않다고 팀원들이 판단해 이와 관련한 전략캔버스는 작성하지 않기로 했다.

팀원들이 만든 첫 번째 전략캔버스는 다른 산업 영역의 제품인 서비스들의 경쟁 요소를 추출해서 새로운 개념의 LCD TV를 만들기 위한 것이었다. 다른 산업 영역에서 새로운 개념의 TV를 만드는 데 도움을 줄만 한 분야로 팀원들은 영화관과 가구를 꼽았다. 영화관은 TV와 마찬가지로 콘텐츠를 재생

하는 곳으로 일정한 시장 공간을 창출하고 있었고 가구는 TV와 비슷하게 가정에서 공간을 차지하고 있었기 때문이다. 핵심 경쟁 요소 가운데 하나인 가격 측면에서 영화관은 매우 저렴하고 가구는 매우 비싸다는 특징이 있다. 또 영화관은 대형 화면과 생생한 음질로 흥분과 재미를 준다는 장점이 있지만 가구는 이런 흥분은 주지 못한다. 대신 가구는 아름다운 디자인을 갖추고 있는데다 가정에서 개인 공간의 일정 부분을 차지하고 있기 때문에 많은 사람들은 애착심을 갖고 있다. 따라서 팀원들은 영화관 같은 재미와 흥분을 제공하면서도 가구의 경쟁요소인 미적 디자인과 애착심을 일으키는 새로운 LCD TV를 만들어보자는 제안을 담은 전략캔버스를 작성했다. 이런 신제품 전략을 한 문장으로 표현하기 위한 'compelling tagline'으로 팀원들은 '생활 공간을 팝니다'라는 말을 선정했다.

두 번째 전략캔버스로 팀원들은 다른 전략집단(strategic group)을 활용해 새로운 개념의 LCD TV를 제안했다. 팀원들은 기존 브라운관 TV의 경쟁요소를 분석해서 새로운 LCD TV의 경쟁요소를 추출할 수 있는지에 대해 고민했다. 브라운관 TV의 경우 화질에서 경쟁우위를 갖고 있었고 초기 TV는 집안의 권위를 보여줄 정도로 육중한 무게감을 심어줬다. 반면 브라운관 TV의 경우 화면을 대형화하기 어렵다는 단점이 있었다. 이에 따라 새로운 개념의 LCD TV는 화질을 더 개선하고 권위를 보여주는 이미지를 확충하는 쪽으로 컨셉트가 잡혔다. 이런 전략은 '따라올 수 없는 품격'이란 한 문장으로 표현됐다.

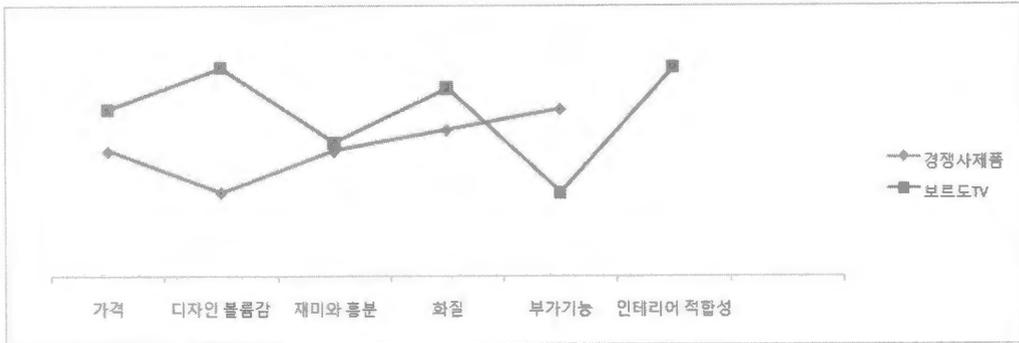
팀원들은 또 구매자를 재 정의하는 방법을 활용해서 새로운 개념의 LCD TV 전략캔버스를 만들었다. 전통적인 TV 구매자인 딜러들은 제품의 기능이나 성능, 디자인에 대해서는 큰 관심이 없었다. 대신 독점적으로 계약할 수 있느냐, 커미션을 많이 받을 수 있느냐 여부를 훨씬 더 심각하게 고

려하고 있었다. 반면 소비자들은 딜러와 달리 디자인과 품격 등에 더 큰 관심을 갖고 있었다. 팀원들은 이런 차이를 토대로 새로운 LCD TV의 전략캔버스를 그렸다.

시간의 경계를 재구축하는 방법도 사용했다. 이는 시간의 흐름상 미래에 피할 수 없는 트렌드를 예측해서 새로운 경쟁 요소를 찾아내는 방법이다. 팀원들은 전략캔버스를 그리기 위해 소니의 '퀄리아(Qualia)'를 활용했다. 퀄리아는 '환산할 수 없는 품질 차이'를 인식하는 두뇌활동'이란 뜻의 라틴어로 지난 2003년 소니가 출시한 초고가 브랜드다. 소니는 퀄리아 브랜드 제품을 비슷한 경쟁사 제품에 비해 최고 10배 이상 비싸게 판매하면서 철저하게 주문 생산방식을 고집하는 등 명품 마케팅을 활용했다. 퀄리아 TV의 경우 시장에서 성공을 거두지는 못했지만 미래에 언젠가는 이 제품의 경쟁 요소가 새르운 LCD TV를 설계하는 데 큰 도움을 줄 것으로 보고 팀원들은 퀄리아의 경쟁요소에 바탕을 둔 새로운 전략캔버스를 그렸다.

마지막으로 기능과 감성을 전환하는 방식을 활용해 전략캔버스를 그렸다. TV는 보통 방송을 재생하는 기능성 제품으로 여겨지지만 여기에 감성적 제품의 경쟁 요소를 가미해 새로운 제품 전략을 수립하기 위한 것으로 팀원들은 집중 토론을 통해 LG전자나 샤프전자 TV와 비교해 새로운 개념의 LCD TV 가치곡선을 그렸다. 팀원들은 감성적 가치를 높이기 위해 새로운 TV는 다양한 기능 같은 경쟁 요소는 줄이면서도 인테리어 소품과 같은 새로운 경쟁요소를 추가하고 볼륨감을 높이는 형태로 디자인 경쟁력을 갖춘 새로운 전략을 마련했다. 그리고 이런 전략을 '평면에서 공간으로'라는 한 문장으로 표현했다. (그림 9. 평면에서 공간으로 전략캔버스 참조)

팀원들은 이런 과정을 거쳐 만들어진 다섯 장의 전략캔버스를 제품개발 담당 임원에게 보고했다.



(자료원: 삼성전자 인터뷰 내용을 토대로 저자가 작성)

〈그림 9〉 ‘평면에서 공간으로’ 전략캔버스

제품 개발 담당 임원은 다섯 장의 전략캔버스 가운데 ‘평면에서 공간으로’란 ‘compelling tagline’을 갖고 있는 전략 캔버스를 선정했다.

이후 팀원들은 이 전략캔버스를 수정 보완하면서 신제품 컨셉트에 대한 아이디어를 더욱 구체화시켜 갔다. 다른 가구들과 어울리는 미적 대상인 ‘오브제’로서 TV가 자리잡기 위해서는 복잡한 첨단 이미지를 주지 못하더라도 감성을 자극하는 새로운 디자인 요소를 적극 창출하기로 했다. 대표적인 시도가 스피커를 뒤로 숨긴 것이다. 음감을 높인다는 기능적 측면에서 바라보면 스피커는 당연히 TV 전면부에 부착돼야 한다. 하지만 다소 음감을 희생하더라도 감각적 디자인을 살리기 위해 스피커를 뒷면에 부착하기로 했다.

전반적인 제품 디자인도 팀원들에게 매우 중요한 과제였다. 가구나 인테리어 소품과 같은 감성적 느낌을 주기 위해 어떤 컨셉트로 디자인을 가져가야 할 지 팀원들은 숙의를 거듭했다. 프로젝트 이전에 이미 와인잔 형상의 TV를 만들자는 컨셉트가 사내에 존재했는데 ‘오브제’란 형태로 새로운 TV의 개념이 구체화되면서 와인의 고급스러운 이미지와 감성을 TV에 적극 수용하기로 팀원들은 결정했다. 특히 보르도 CFT에서는 디자이너가 직접 CFT구성원에 포함돼 풀타임으로 상주하면서 구체적인 디

자인 컨셉트를 만들었던 최초의 프로젝트였다. 이에 따라 디자이너는 새로운 제품 아이디어와 컨셉트를 속속들이 파악하면서 디자인 컨셉트를 구체화할 수 있었다.

팀원들은 TV의 뒷면에 대해서도 새로운 접근을 시도했다. 보통 TV 디자이너들은 앞면에 대해서는 많은 신경을 썼지만 뒷면에 대해서는 거의 관심을 기울이지 않았다. 하지만 인테리어 소품으로 TV의 위상을 제정의 한 만큼 뒷면에 대해서도 앞면 못지 않게 미적 요소를 가미해야 한다고 팀원들은 판단했다. 이에 따라 뒷면에도 앞면과 마찬가지로 고품격 소재를 활용하기로 했다.

이런 안을 토대로 개발팀은 최종 보고서를 작성해 당시 최지성 디지털미디어 총괄사장에게 보고했다. 최 사장은 만족감을 표시하며 이후 제품 개발 과정에서 가급적 팀원들이 제시한 안을 훼손하지 말고 그대로 개발하라고 지시했다. 보르도 CFT 팀원들은 이로써 가치혁신 활동을 마무리하고 현업 부서로 복귀했다. 팀원들이 구상한 아이디어는 이후 제품 개발자들에 의해 구체적인 개발 작업을 거쳐 2006년 4월 첫 제품이 출시됐다. (그림 10. 보르도 TV 참조) 개발 과정에 참여했던 유영조 과장 (현재 차장)은 다음과 같이 말한다.

“거실에서 방송을 보지 않을 때에도 TV가 가치를 주기 위해서는 뒷면에도 고품격 소재를 활용하자는 아이디어를 제시했습니다. 하지만 이 아이디어는 우리 CFT에서 처음 나온 것이 아닙니다. 과거에도 이런 컨셉트가 제시된 적이 있습니다. 하지만 양산까지 된 적은 없었습니다. 누가 TV의 뒷면을 보겠느냐는 반대 의견이 많았기 때문입니다. 하지만 이미 최고경영자(CEO)가 확실한 의사 결정을 내렸기 때문에 일사분란하게 이런 컨셉트가 실행에 옮겨질 수 있었습니다. 또 스피커를 뒤쪽에 설치하면 기술적으로 소리의 양이나 파워를 구현하기 어려운 점이 있습니다. 하지만 기술진들은 음도관을 설치해 뒤쪽 스피커에서 소리가 나오는 길을 만들어줘서 이런 문제를 해결했습니다. 또 TV 화면을 움직이는 것도 쉬운 과제는 아니었습니다. TV 화면은 상당히 무거운데 와인잔 형상으로 TV를 디자인하다보니 아랫부분의 얇은 목을 뒤서 움직이게 하는 게 안정성이나 내구성 측면에서 문제가 있었습니다. 이런 부분도 개발진들이 아이디어를 내서 해결을 했습니다. 명암비도 당시 업계 최고가 3000대 1 정도였는데 개발진들은 이를 5000대 1 정도로 끌어올리는데 성공했습니다. 최고경영진의 확고한 의사결정이 있고 난 후 일이 진행됐기 때문에 실제 개발 과정에서 더 많은 아이디어가 나와 제품을 더 발전시킬 수 있었다고 생각합니다.”

보르도는 지난 2004년 삼성전자가 처음으로 출시한 LCD TV 브랜드인 ‘가이아’와 2005년 1월 출시한 ‘로마’ 시리즈에 이은 세 번째 LCD TV 모

델이었다. 제품 출시 후 보르도 TV는 개발팀조차 놀라워 할 정도로 큰 성과를 기록했다. 유럽과 북미, 아시아, CIS 지역 등에 제품이 출시된 지 8개월만인 2006년 11월까지 누계 판매 200만대를 돌파했으며 2006년 출시 모델의 총 판매량은 360만대를 기록했다. 삼성전자가 지난 1972년 11월 흑백TV 생산을 시작한 이후 34년 역사상 단일 모델이 300만대 넘는 판매량을 기록한 것은 보르도가 처음이었다. 후속 모델인 보르도 2007년형도 2007년 8월 현재 160만대나 팔려나가는 등 신기록을 경신하고 있다.

또 단일 국가로는 가장 큰 디지털TV 시장인 미국에서 2006년 연간 누적으로 디지털 TV, LCD TV, 평판 TV 부문에서 판매량 1위를 차지했다. 미국 가전 분야 시장 조사기관인 NPD의 최근 조사 결과에 따르면 2006년 미국 디지털 TV 판매대수 기준 시장점유율에서 삼성전자는 20.0%로 1위를 차지했고 소니가 17.2%로 2위를, 파나소닉과 샤프가 각각 7.9%와 6.2%로 3위와 4위를 차지했다. 삼성전자는 지난 2005년 디지털TV 시장점유율 14.5%로 소니(21.4%)에 밀려 2위를 차지했지만 2006년 1위로 도약한 것이다.

특히 삼성전자는 성장성이 높은 LCD TV시장에서도 판매량 기준으로 1위를 차지했다. NPD에 따르면 미국의 2006년 LCD TV 시장에서 삼성전자



(자료원: 삼성전자)

〈그림 10〉 보르도TV

는 판매량 기준으로 15.1%의 점유율을 기록해 소니(14.4%)와 샤프(11.6%)를 제치고 1위를 차지했다.

보르도 TV의 선전으로 전 세계 TV 시장에서 삼성전자의 점유율은 상승세를 보였다. 시장조사회사인 디스플레이리서치에 따르면 2007년 1분기 전체 TV시장에서 매출 기준으로 삼성전자는 15.8%의 시장을 차지했으며 소니와 LG는 각각 11.8%와 9.3%로 2위와 3위를 기록했다. 뒤를 이어 샤프와 필립스가 8.1%와 7.5%의 점유율을 나타냈다. 판매 수량 기준으로도 삼성전자가 2007년 1분기에 11.7%점유율로 1위를 차지했으며 LG와 필립스가 각각 10.6%와 7.3%의 점유율로 2위와 3위를 기록했다. 또 글로벌 LCD TV시장에서는 삼성전자가 매출액 기준으로 17.4%로 1위를 차지해 소니(17.0%)와 샤프(13.8%)를 모두 제쳤

다. LCD TV의 판매량 기준으로는 삼성전자가 16.2%로 1위를 기록했고 소니가 11.9%, 샤프가 11.8%를 차지했다. 삼성전자는 2006년 4분기에 세계 LCD TV 시장에서 15.4%의 점유율로 2위를 차지했으나 보르도 TV의 선전이 이어지면서 2007년 1분기에 시장 점유율을 확대하며 LCD TV 시장에서 1위를 차지한 것이다. (표 1. 업체별 TV 시장점유율 참조)

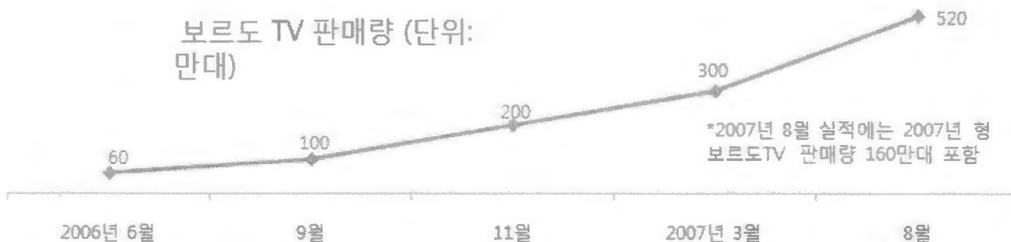
보르도 TV는 삼성전자의 시장 점유율을 높였을 뿐만 아니라 전 세계 TV 시장의 새로운 트렌드를 선도하는 역할도 담당했다. 보르도 TV는 고풍택 하이 글로시(high glossy) 코팅 기술을 제품 전면 뿐 아니라 후면에 처음으로 적용했으며 2007년형 보르도 LCD TV에는 제품 전면, 테두리, 후면 디자인을 흑진주 코팅을 연상케 하는 고풍택 하이 글로시 코팅 처리를 했다. 삼성전자에 따르면 이 같

〈표 1〉

업체별 TV 시장점유율

2006년 세계 TV시장점유율		2006년 세계 LCD TV시장 점유율		분기별 세계 TV시장 점유율		분기별 세계 LCD TV시장 점유율	
수량	금액	수량	금액	2006년 4분기	2007년 1분기	2006년 4분기	2007년 1분기
삼성(19.6)	삼성(14.2)	삼성(13.4)	소니(16.1)	삼성(14.5)	삼성(15.8)	소니(17.8)	삼성(17.4)
LG(9.8)	소니(11.3)	필립스(13.0)	삼성(15.0)	소니(12.8)	소니(11.8)	삼성(15.4)	소니(17.0)
TTE(9.4)	LG(8.6)	소니(11.6)	샤프(11.5)	LG(8.3)	LG(9.3)	샤프(11.4)	샤프(13.8)
필립스(6.8)	파나소닉(8.3)	샤프(11.3)	필립스(10.7)	샤프(6.6)	샤프(8.1)	필립스(10.7)	필립스(9.3)
소니(6.2)	필립스(8.3)	LG(7)	LG(6.8)	필립스(8.5)	필립스(7.5)	LG(6.6)	LG(7.6)

*분기 점유율은 매출 기준



(자료원: 삼성전자)

은 TV의 고풍택 블랙은 2007년 1월 미국 라스베이거스에서 개최된 가전제품 전시회인 CES에서 다른 TV 업체들이 선보인 제품에서도 채용됐다. 샤프의 풀HD LCD TV는 V자 라인과 블랙 컬러를 채용했고, 소니는 기존 회색 TV 색상에서 벗어나 블랙을 채용한 제품을 선보였다. 또 중국 업체인 하이센스도 고풍택 베젤과 블랙 컬러를 채용한 제품을 선보였다.

Ⅶ. GVE 활동

앞서 설명한 대로, 가치혁신 활동과 더불어 원가 절감 노력은 VIP 센터의 양대 축을 구성하는 활동이다. 통상 가치혁신 활동이 마무리된 이후에 이어지는 GVE 활동은 철저하게 원가 절감에 목적이 맞춰져 있다. GVE 활동의 첫 출발은 제품의 각 부품과 기능을 모두 쪼개는 것이다. 그리고 제품 시스템의 부품별 기능을 각각 명확하게 정의하게 된다. 복사기를 예로 들면 용지 위치를 점검하는 부품, 전원과 연결되는 부품, 각 부품을 연결하는 부품 등 아주 사소한 부품이라도 각각의 역할에 대해 명확하게 설명하는 표를 만들게 된다. 각 기능은 반드시 하나의 명사와 하나의 동사로 설명이 이뤄져야 한다. '먼지를 흡수한다'거나 '전력을 전달한다', '음성 신호를 변환한다'와 같은 형태로 애매하지 않고 명확한 용어로 설명이 이뤄져야 한다. 다음 단계는 부품의 원가를 분석하는 것이다. 각 부품별 원가가 얼마인지, 몇 개의 부품이 필요한지를 분석해 각 기능별로 원가 구성 요소가 명확하게 밝혀진다.

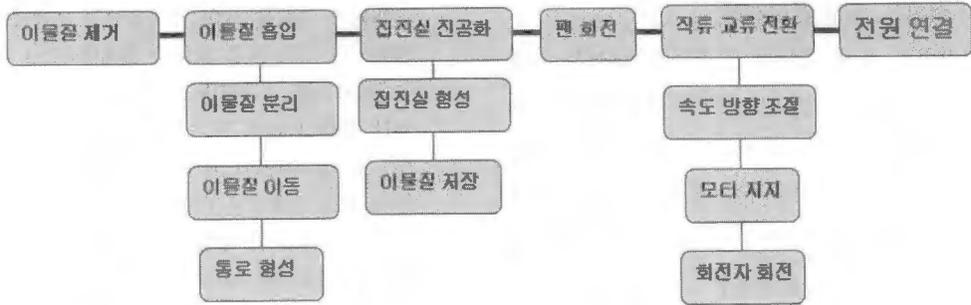
이어 'FAST(Function Analysis System Technique) Diagram'으로 불리는 기능 분석 차트를 만들게 된다. FAST Diagram은 원가절감을

위해서는 제품을 구성하는 각 부품이 얼마나 중요한 역할을 하는 지 한 눈에 알아보기 위해 만드는 도표다.

FAST Diagram의 맨 왼쪽에는 입력 기능이, 맨 오른쪽에는 최상위 기능이 들어간다. 예를 들어, TV의 경우 맨 오른쪽에 전원 공급이 들어가고 최상위 기능은 방송 영상과 음성의 재생이 들어가게 된다. 청소기라면 전원 연결이 맨 오른쪽에, 먼지와 쓰레기 등 이물질 제거가 맨 왼쪽에 들어가게 된다. 그리고 이 중간 과정은 입력 기능과 최상위 기능을 연결해주는 하나하나의 기능이 들어가게 된다. 또 입력 기능과 최상위 기능의 동일 선상에는 최상위 기능으로 연결되는 필수 불가결한 기능이 포함된다.

TV의 경우 전원 공급을 통한 전파 수신, 영상과 음성 신호 처리 및 출력 등이 입력 기능과 최상위 기능 사이 일직선상에 위치하게 된다. 최상위 기능을 충족시키는데 덜 중요한 요소인 경우에는 부가 기능으로 분류돼 입력-최상위기능의 아랫부분에 위치하게 된다. 예를 들어, 음성을 재생하는 것은 TV의 최상위 기능을 지원하기 위한 핵심 기능이지만 스테레오나 돌비 시스템을 사용하는 것은 부가 기능에 포함된다. 또 콘서트홀 모드나 야외 공연장 모드, 클래식 모드 등의 기능은 음성 재생 기능은 물론이고 스테레오 기능보다도 덜 중요한 기능으로 분류돼 더 아래쪽에 위치하게 된다. 또한 이런 다양한 부가기능들은 최상위 기능을 구현하는 유용한 기능과, 오히려 원가만 높이고 고객에게 별로 큰 가치를 주지 못하는 유해 기능으로도 구분된다. 구체적으로, 청소기의 경우 예를 들면, FAST Diagram이 <그림 11>와 같이 그려질 수 있다.

이처럼 한 눈에 차트를 놓고 보면 최상위 기능을 구현하기 위해 필수적인 기능이 원가에서 얼마나 차지하는지, 보조적 기능이 원가에서 차지하는 비중이 얼마인지를 한 눈에 알 수 있기 때문에



(자료원: 삼성전자)

〈그림 11〉 청소기 FAST Diagram

FAST Diagram은 원가 절감 아이디어를 내는 데 가장 기본적으로 필요한 각 부품의 역할과 중요성을 분석하는 데 유용한 수단이 된다. FAST Diagram을 그리는 것은 그리 쉬운 일은 아니라고 VIP 센터 관계자들은 설명한다. 수 많은 제품의 기능을 주요 기능과 부가 기능 등으로 구분하기 위해서는 여러 참가자들이 의견을 나누고 아이디어를 교환해야 하기 때문이다. 이처럼 기능의 중요성에 대한 토론 과정을 거치면서 Diagram을 작성하는 것 자체만으로도 구성원들의 제품에 대한 이해도를 높이고 원가 절감 가능성을 찾는 데 상당한 도움을 준다. 이런 작업들이 축적되면서 삼성전자의 대부분 상품에 대한 FAST Diagram이 만들어져 있으며 부분적인 보완 작업이 활발하게 이뤄지고 있다. 이어 각 기능별로 가치를 평가해서 이상적인 원가(ideal cost)를 도출해보기 위한 '기능가치평가' 단계를 거친다. 고객들이 특정 기능에 대해 느끼는 가치가 얼마인지를 추정해보고 원가와 비교해보면서 각 부품별 적정한 원가 수준을 추산해보는 단계다.

이후 '기능구조 패턴 분석' 단계를 거치면서 각 기능과 구조에 대한 적합한 패턴을 분석한다. 각 기능과 구조를 패턴1과 2, 3으로 구분된다. 이 같은 세 가지 패턴을 구분하는 기준이 되는 것은 '기능에 대한 비용'과 '실제 비용', 그리고 '이상적 비

용' 등 세 가지다. '기능에 대한 비용'은 특정 기능에 합당한 것으로 판단되는 비용이다. '실제 비용'은 현재 부품을 만들 때 들어가는 비용이며 '이상적 비용'은 가장 이상적인 특정 부품의 비용을 추산한 것이다. 패턴 1은 '실제 비용'이 '기능에 대한 비용'보다 높은 경우다. 일례로 청소기의 이물질 흡입이란 기능에 적합한 비용은 1만원인데 실제 원가는 1만5000원인 경우다. 이 경우 5000원만큼의 원가 절감 요인이 생기는 것이다. 패턴 1의 경우 '이상적 비용'은 '기능에 대한 비용'보다도 낮다.

패턴 2는 '기능에 대한 비용'보다 실제 들어가는 원가를 나타내는 '실제 비용'은 낮은 수준을 보이고 있지만 '이상적 비용'은 이보다 더 낮은 경우다. 현재 기능을 감안했을 때 효과적으로 원가 절감을 하긴 했지만 이상적 수준에는 미치지 못하고 있기 때문에 추가 원가 절감 노력이 필요하다는 것이다. 삼성전자는 지속적으로 원가절감 노력을 해왔기 때문에 패턴1 보다는 패턴2가 더 자주 나타난다.

패턴 3은 '기능에 대한 비용'보다 '실제 비용'이 높아서 원가절감 요인이 발생하고 있다는 점에서는 패턴1과 같지만 '이상적 비용'이 '기능에 대한 비용'보다 높은 경우다. 특정 부품의 기능을 따져봤을 때 허용되는 비용은 1만원인데 '이상적 비용'이 1만5000원이라면 이상적 방법을 써서 아무리 노력하더라도 '기능에 대한 비용'만큼의 원가절감을 이

뤄낼 수 없다는 것을 의미한다.

이런 방법을 통해 패턴을 결정하고 나서는 비용 절감의 우선순위를 결정한다. 비용 절감 효과가 크고 개선의 여지가 많은 부분부터 우선적으로 비용을 절감하게 된다. 우선순위가 결정된 후에는 원가 절감 방향을 결정한다. 패턴분석을 통해 패턴 1과 2로 지정된 경우에는 불필요한 기능을 아예 없앤다거나 대체 가능한 다른 재료를 찾아내는 등 비교적 일반적인 원가절감 아이디어로 비용을 줄이는 방향으로 나아가게 된다. 그러나 패턴 3으로 지정된 경우에는 가장 이상적인 방법을 동원하더라도 '기능에 대한 비용'을 충당할 수 없기 때문에 전혀 새로운 기술을 도입하거나, 이전과 완전히 다른 접근법으로 원가 절감 방안을 찾아내거나, 트리즈(TRIZ)¹⁰⁾ 같은 문제해결 기법 등을 사용하는 쪽으로 방향을 결정한다.

이처럼 비용 절감 방향을 결정한 후에는 비용에 영향을 미치는 잠재 기회손실 항목을 도출한다. 만약 청소기의 경우 이물질을 포집하는 데 스폰지나 플라스틱 케이스, 필터 케이스 등 다양한 대안을 선택할 수 있는데 이 가운데 하나를 선택했을 때 선택되지 못한 다른 요인에 의해 기회손실이 발생하는 부분을 점검하기 위한 것이다.

이동진 삼성전자 VIP 센터장은 이런 원가절감 절차를 거치는 일이 왜 중요한 지에 대해 다음과 같이 설명한다.

"진공청소기의 예를 들어보면 소비자 입장에서는 전기를 끄고 청소만 잘 하면 됩니다. 여기에 다른

불필요한 기능을 많이 추가해봐야 소용없는 경우가 많습니다. 기능별로 정해진 절차에 따라 분석을 해보고 원가를 따져보면 한 눈에 불필요한 보조기능 등에 얼마나 많은 원가가 들어가는지 알 수 있습니다. 또 신입사원이 들어와서도 청소기란 제품을 한 눈에 쉽게 이해하는 데에도 큰 도움이 됩니다. 냉장고를 어떻게 더 개선할 것이냐고 고민하면 냉장고의 틀 안에서만 개선책이 나오게 됩니다. 하지만 음식 냉장을 어떻게 할 것이냐는 고민을 하면 새로운 개념의 냉장고가 나올 수 있습니다. 냉장고를 어떻게 바꿀 것이냐가 아니라 어떻게 냉장 시스템을 바꿀 것이냐고 고민하면 김치냉장고가 나올 수 있습니다. 또 각 기능별로 가치 평가도 쉽게 해볼 수 있습니다. 어떤 기능에 대해 고객이 느끼는 가치는 100원 정도인데 재료비가 130원이 들어간다면 원가를 과감하게 줄여야 합니다."

이러한 절차를 거쳐 개선해야 할 목표가 명확하게 설정되면 각 개선 사항별로 아이디어를 발굴하고 아이디어를 극대화하며 아이디어를 평가하고 목표를 검증하는 단계를 거친다. 만약 목표 검증을 통해 아이디어가 목표에 도달하지 못했다고 판단되면 다시 개선 아이디어 발굴 단계로 가서 새롭게 아이디어를 제시하게 된다. 이러한 아이디어를 기반으로 원가 절감을 위한 구체적인 방안을 마련하며, 실제 양산 과정에서 이런 방안들이 다른 부작용 없이 생산 공정에서 그대로 적용될 수 있는지를 미리 검증하기 위한 시뮬레이션 활동도 벌이게 된다. 컴퓨터를 활용해 새로운 개선 아이디어로 실제 공장을 가동했을 때 다른 문제가 생기는 지 여부를 사전에 파악하기 위한 절차다.

10) TRIZ는 옛 소련 발명가 가게리히 알트슐러가 수십만건의 특허를 분석한 후 발명 과정에 일정한 패턴이 있다는 사실을 발견하면서 만들어낸 창의적 문제해결 방법론이다. TRIZ는 1단계로 모순상황을 발견하고, 2단계 이상적인 상태를 설정하며, 3단계로 모순극복 방안을 모색하는 절차를 따르게 된다. 일례로 삼성전자의 울트라뮤직폰(SGH F300) 개발 시 두께를 9.4mm 정도로 얇게 만들기 위해서는 마그네슘을 외장재로 써야 했다. 하지만 마그네슘은 가격이 비싸고 불량률도 높다는 단점이 있었다. 하지만 마그네슘만큼 강한 소재는 없었다. 이런 모순 상황을 극복하기 위해서는 유인성과 강도를 겸비한 신소재가 필요하다. 이런 이상적 상황을 만들기 위해 TRIZ의 발명 원리 중 하나인 두 가지 특징이 있는 재료를 합쳐보는 '복합자료의 원리'를 도입해 플라스틱 수지와 유리섬유를 혼합, 마그네슘만큼 강도를 유지하면서도 불량률이 낮고 원가도 저렴한 신소재 'XF4150(유리수유 강화 나일론)'을 개발하는데 성공했다. 트리즈에 대한 이론적 배경은 Altshuller(1994)를 참조하시오.

또한 'DFX(Design For X)'란 절차도 거친다. DFX에서 X는 조립성(Assemblability), 서비스성(Serviceability), 분해성(Disassemblability), 재활용성(Recyclability) 등을 통칭한다. 이 단계에서는 개선 방안이 제품을 조립할 때 얼마나 도움을 주는지, 제품의 사후 서비스 단계에서 얼마나 도움을 주는지, 제품을 분해하거나 폐기물 처리비 절감에도 도움을 주는지 등을 사전에 평가해서 분석하기 위한 것이다.

구체적인 예를 들면, 원가절감을 위해 특정 부품을 다른 부품으로 대체할 필요가 있다고 하더라도 부품 공급이 원활하지 않아 고객에 대한 사후 서비스에 결함이 생길 가능성이 있거나, 부품 조립 공정을 지나치게 복잡하게 만들거나, 재활용 과정에서 환경에 큰 악영향을 끼친다고 판단할 경우 해당 아이디어는 채택되지 않는다. 또 다른 예를 들면, 새로운 부품을 사용할 때 조립 공정의 변화를 가져와 직선 방향으로 조립 기계가 이동하지 못하고 회전하거나 다른 방향으로 움직여야 할 경우 원가 상승 요인으로 작용하기 때문에 이런 부품 교체 계획은 받아들여지지 않을 수 있다. 삼성전자는 축적된 데이터베이스를 바탕으로 컴퓨터 시뮬레이션을 통해 조립성과 서비스성 등을 평가하고 있다.

통상 개발자들은 자신들이 원하는 새로운 부품을 사용하고 싶어 한다. 하지만 회사 전체적으로 보면 부품 수가 지나치게 많아질 경우 조립 과정에서 애로를 겪을 뿐만 아니라 애프터서비스 과정에서 수많은 부품을 관리해야 하기 때문에 비용이 크게 상승한다. 따라서 이 단계를 거치면서 부품의 수를 줄이고 가급적 표준화된 부품을 사용토록 유도한다. 이런 노력으로 삼성전자에서 2007년 현재 사용되고 있는 부품 수는 지난 1990년대의 3분의1로 줄어들었다. 삼성전자가 만드는 모델 수는 1990년대보다 훨씬 많아졌지만 표준화 노력을 통해 이처럼 부품 수를 크게 줄인 것이다.

VIII. 결 언

삼성전자는 매년 '가치혁신 우수사례 발표회'를 통해 원류 단계에서 원가를 절감하고 고객에게 새로운 가치를 부여한 사례를 발굴, 전시하고 있다. 매년 연말에 개최되는 이 행사에는 삼성전자 부회장과 총괄 사장, 혁신관련 임원 등이 참관한다.

VIP 센터 활동의 성과에 대해 삼성전자 관계자들은 공식적 언급을 자제한다. 정확한 성과를 평가하기 위해서는 새로운 아이디어로 매출이 늘어난 부분과 원가 절감 노력을 통해 절약된 금액을 합계해야 하는데 컨설팅 조직인 VIP 센터의 특성상 실무 부서에서 집계되는 이런 부분을 정확히 파악하기 어렵기 때문이다. 다만 매년 수조원 이상의 원가절감 효과가 있을 것으로 추산하고 있다. 또 VIP 센터를 통해 상품 개발이 이루어진 경우가 그렇지 않은 경우보다 더 큰 부가가치를 창출하고 있는 것으로 평가되고 있다. 실제 보르도 TV 뿐만 아니라 에니콜 휴대폰을 비롯, DVD 콤보, 파브, 센스Q, 마이젯, 지펠 냉장고 등 삼성전자의 빅 히트 상품들의 상당수는 VIP 센터에서 초기에 제품 컨셉트 및 원가 절감 방안이 논의된 바 있다.

VIP 센터는 지금까지 제품 혁신과 원가 절감과 관련한 적지 않은 성과를 내면서 순기능이 부각돼 왔지만 일각에서는 우려도 제기되고 있다. 대표적인 우려는 지나치게 세부 절차까지 규정한 프로세스로 인해 창의성이 오히려 제약될 수 있다는 것이다. 다양한 혁신 기법들이 추가되면서 절차가 더욱 복잡해지고 있는데 이로 인해 미리 정해진 절차의 답을 찾는 일에만 몰두하다보면 자칫 창의성이 훼손될 수 있다는 우려가 나오고 있다. 이에 따라 VIP 센터의 프로그램 매니저들은 정해진 세부 절차에 얽매이지 않고 상황에 따라 직원들의 자율성을 존중해줄 필요가 있을 때에는 일부 절차를 생

략하고 팀원들이 자율적으로 신제품 혹은 원가절감 아이디어를 낼 수 있도록 유도하고 있다. 아직 절차에 익숙하지 않고 혁신 활동에 참여한 경험이 없는 팀원들에게는 가급적 절차대로 아이디어를 생산하도록 유도하지만 상당한 경험을 쌓은 팀원들에게는 자율성을 존중해주는 게 바람직하다는 판단에 따른 것이다.

이동진 VIP 센터장은 불필요한 문서 작성 절차를 축소하는 방안을 추진하면서도 새로운 혁신 방법론을 지속적으로 제품 개발 프로세스에 접목하고 있다고 강조했다.

“사업부에서 새로운 혁신 방법론을 빨리 도입해서 적용하려는 욕구가 있는데 VIP 센터에서 이런 욕구를 충족시켜주기 때문에 내부 조직 구성원들의 만족도는 50%이상은 되는 것 같습니다. 물론 과제를 수행하다보면 목표 달성에 대한 스트레스를 받거나 각종 문서를 작성해야 하는 과정에서 심리적 부담감을 느끼기도 합니다. 스스로 과제를 수행할 때와 비교하면 간섭을 받는다는 느낌을 갖는 사람들도 있습니다. 따라서 가급적 문서 작업 같은 것은 많이 축소해나가고 있습니다. 또 프로그램 매니저들이 상황에 맞게 유연하게 과제를 진행하도록 유도하고 있습니다. 하지만 필수적인 문서 작업은 당연히 해야 할 일이 아닌가 생각합니다.

새로운 방법론 도입도 추진하고 있습니다. 공리설계(axiomatic design)¹¹⁾라는 방법론의 도입을 추진 중인데 가치혁신 활동을 통해 고객 니즈를 파악하고 차별화 컨셉트를 발굴하는데 큰 도움을 받고 있지만 이런 차별화 컨셉트를 어떻게 실제 제품으로 만들 것인가 하는 부분에서는 다소 어려움이 있었습니다. 상품 기획과 제품 개발의 간격을 매워주는 역할로 공리설계의 방법론을 적용하기 위해 관련 이론에 대한 연구 작업을 진행하고 있으며 조만간 이 절차를 활용한 과제 수행도 해 볼 계획입니다.”

이동진 VIP 센터장은 또 혁신 활동을 지속적으로 추진해야 기업의 성과 향상과 경쟁력 강화라는 궁극적 목표를 달성할 수 있다고 강조했다.

“혁신 활동을 시작하면 돈과 자원과 인력을 투자해야 하기 때문에 비용이 증가할 수밖에 없습니다. 그런데 혁신 활동이 성숙해지면 이런 비용이 급격하게 줄어들어서 원가를 엄청나게 절감할 수 있습니다. 얼마나 빨리 비용 절감 효과를 보는지는 각 기업의 혁신 역량과 전략에 따라 결정됩니다. 그런데 대부분 회사들은 혁신을 추진하면서 걸림돌을 경험하게 됩니다. 자원이 부족하고 내부 반발도 생기곤 합니다. 또 혁신의 조급증도 걸림돌입니다. 혁신 활동에 돈과 시간과 인력 투입을 결정한 경영진은 단기적으로 혁신 성과가 나타나지 않을 경우 참지 못하고 혁신 활동을 중단하라는 결정을 내리기도 합니다. 이렇게 혁신 활동을 하다가 중단할 경우 성과를 내지 못하기 때문에 결국 비용만 증가시킵니다. 걸림돌이 있더라도 방향이 옳다면 중단 없이 혁신 활동을 추진해야 성과를 낼 수 있습니다. 삼성전자는 지난 1993년 신경영 이후 지속적인 혁신활동을 추진했기 때문에 성과를 낼 수 있었습니다. 도요타는 50년 이상 경영혁신 활동을 해왔습니다. 지속적으로 업무 프로세스에 혁신 활동을 접목해야 큰 성과를 낼 수 있습니다.”

11) 공리설계는 1980년대 MIT에서 개발된 설계 공학이론이다. 복잡한 문제를 단순화시키고 설계 성공 확률을 높이기 위해 만들어진 방법론으로 기능적 요구사항의 독립성을 유지하라는 공리1과 설계의 정보량을 최소화하라는 공리2를 바탕으로 하고 있다. (공리설계에 대한 이론적 배경은 서남표(2002)를 참조하시오.)

〈Teaching Note〉

제품혁신의 체계화와 지속화: 삼성전자 VIP 센터의 사례

본 사례는 기업 경쟁력의 중요한 요소 중 하나인 제품혁신(product innovation)에 대한 주제를 다루고 있다. 특히, 기업의 근본적인 경쟁력 제고를 위하여 제품혁신 노력이 어떻게 조직적으로 '체계화'되고 '지속화'되는가에 대한 논의를 위하여 작성되었다. 관련된 다양한 이론과 개념적인 연구에도 불구하고, 실제 기업경영에 있어서 제품혁신을 구체적으로 어떻게 이루어 갈 것인가에 대한 이해가 부족한 것이 현실이다.

제품혁신이 원론적이고 개념적인 차원에서 이해되는데 그치고, 구체적인 방법론을 개발하는데 그치지 성공적이지 못한 것이 일반적인 경우이다. 그러한 이유는 기업마다 특수한 상황이 있겠지만, 대체적으로 그러한 제품혁신이 일회성으로 그치거나 단기적 노력 정도로 이루어지는 것 때문이라고 할 수 있다. 따라서, 제품혁신이 지속적으로 이루어지고, 그러한 노력이 구체적인 기업성과로 연결되기 위해서는, 단순히 제품혁신이라는 현상만을 보는 것으로는 부족하고, 그 기저에 깔려 있는 조직화 및 체계화를 심층적으로 이해해야 한다. 하나 하나의 제품혁신 노력이 어떻게 전사적으로 조직화되고, 그러한 조직적 기반을 바탕으로 체계적인 시스템을 갖추어 갈 것인가가 해결안의 핵심이 된다.

이러한 맥락에서 본 사례는 한국의 대표적 기업인 삼성전자의 제품혁신의 핵심이라 할 수 있는 VIP 센터가 무엇이고, 실제 어떻게 운영되고 있으며, 어떠한 절차를 거쳐 신제품 기획이 이뤄지고 있는지를 살펴봄으로써 위의 주제에 대한 깊이 있

는 논의를 유도하고자 한다. 사례에 자세히 소개되어 있듯이, 삼성전자 VIP 센터는 가치혁신과 가치공학 등 다양한 고객가치 향상 및 원가절감 방법론을 활용하여 독자적인 제품 개발 및 원가 절감 프로세스를 구축해 실행하고 있으며, 다양한 부서의 직원들이 참여하는 CFT가 이러한 혁신 활동의 주체로 활약하고 있다.

'혁신(innovation)'이란 여러 학자들이 다양하게 정의하고 있지만, 간략히 말하자면 '새롭고 유용한 아이디어를 구체화시키는 시도'라고 할 수 있다. 이러한 의미에서 혁신은 발명(invention)과는 다르다고 할 수 있다. 다시 말해서, 혁신은 반드시 이전에 없던 전혀 새로운 것을 창출해 낸다는 의미보다는 기존에 있다고 하더라도 활용되고 있지 않았든가, 기존에 있는 아이디어들을 새롭게 조합할든가, 다른 방법을 사용해서 새로운 시각으로 본다는 식의 의미가 강하다고 할 수 있다. 기업경영의 맥락에서 혁신은 크게 두가지로 대별될 수 있다. 하나는 기술에 관련된 소위 '기술혁신(technological innovation)'이고, 다른 하나는 경영에 관련된 이른바 '경영혁신(management innovation)'이다. 물론, 기업의 성과를 장기적으로 높이기 위해서는 이러한 두 가지 혁신이 모두 적절히 활성화되어야 하며, 사실 양자는 상호 보완적으로 상승작용을 일으키는 관계를 가지고 있다.

본 사례에서 소개하는 삼성전자 VIP 센터는 기술혁신보다는 경영혁신에 초점을 맞추고 있다. 사례에 소개된 다양한 혁신방법론을 통해서 새롭고

유용한 아이디어를 구체화시키는 노력을 지속적으로 함으로써 기업의 성과향상을 도모하는 것이다. 물론 이러한 경영혁신의 결과는 기술혁신의 기반이 없이는 어려울 것이다. 구체적으로, 본 사례에서 소개되는 혁신의 중심은 Kim & Mauborgne (1997, 2005)에서 소개된 바 있는 '가치혁신(value innovation)'의 개념에 근거한다. 소위 'Blue Ocean Strategy'라고도 명명된 가치혁신 방법론은 기존의 경쟁 위주의 생각에서 발상을 전환하여, 새로운 방법으로 기존 시장을 달리 공략하거나 아예 새로운 시장을 창출한다는 논리이다.

가치혁신 방법론은 먼저 특정 사업의 본질적인 특성을 고려하여 가장 기본적인 '가치속성(value attribute)'들을 파악해 내고, 그러한 가치속성에 대한 자사의 전략적 위치를 그려보는 이른바 '전략캔버스' 작성을 시도한다. 전략캔버스에 그려진 것을 자사의 '가치곡선(value curve)'라고 하고, 이것을 경쟁사의 가치곡선과 비교하면서 가치를 혁신적으로 높일 수 있는 아이디어를 추출하게 된다. 이러한 과정에서, 소위 'ERRC'로 요약되는 분석을 거치게 되는데, 즉, 가치속성들을 없애거나(eliminate), 줄이거나(reduce), 올리거나(raise), 새로이 만들거나(create) 하는 아이디어를 통해 혁신을 도모하는 것이다. 본 사례에서는 삼성전자의 다양한 신제품 개발에 이러한 가치혁신 방법론이 구체적으로 어떻게 활용되었는지를 보여주고 있다. 특히 보르도 TV개발 과정에서 구체적인 단계별 노력이 잘 설명되어 지고 있다.

삼성전자 VIP 센터에서는 위에서 논한 가치혁신 이외에도 다양한 혁신방법론을 도입하여 자사에 맞게 체계화하는 노력을 하고 있다. FAST Diagram, TRIZ 문제해결방법론, DFX 등이 그것인데, 사례 본문에 이러한 것들이 무엇이고, 어떻게 활용되어

지고 있는가를 상세하게 설명하고 있다. FAST는 'Function Analysis System Technique'을 지칭하는 것으로, 원가절감에 초점을 맞춘 혁신활동이다.¹²⁾ 제품을 구성하는 부품의 역할을 분석적으로 파악함으로써 각각의 상대적 중요성을 기반으로 원가절감 아이디어를 개발하는 방법론이다. 사례에서는 청소기의 FAST Diagram을 보여주고 있다. TRIZ 문제해결방법론은 사례 본문 주석 10에서 자세히 설명하고 있듯이, 옛 소련 발명가인 Altshuller(1994)의 논리적 문제해결 사고방법론을 근거로 하고 있다. 실제로 울트라뮤직폰 개발의 경우가 소개되어 있다. 또한, DFX(Design for X)라는 것이 있는데, 새롭게 제시된 혁신 방안이 과연 조립부터 리사이클까지 제품의 전체 라이프 사이클을 통해서 어느 정도의 도움을 주는지를 분석하는 방법론이다. FAST Diagram 와 DFX의 개념적, 이론적인 근거는 산업공학, 생산관리에서 심층적으로 연구되어진 value engineering이다 (예: Park, 1998).

교육목적

위와 같은 배경에서, 본 사례는 제품혁신을 실제 기업이 어떻게 실행하는가에 초점을 맞추고, 국내 대표기업이라 할 수 있는 삼성전자에서 성공적으로 운영하고 있는 VIP(가치혁신프로그램) 센터를 심층적으로 보여주고 있다. 본 사례의 토의와 분석을 통해서 수강생들에게 다음과 같은 일차적인 교육 목적을 달성하게끔 하고자 한다:

1. 기업에서 혁신이 실제 얼마나 어려운가에 대

12) 원가절감에 대한 보다 상세한 설명과 이론적 근거는 Nussle & Morgan (2004)를 참조하시오.

- 한 맥락과 배경을 이해한다.
2. 혁신활동을 성공적으로 수행하기 위하여 구체적으로 기업은 어떠한 노력을 해야 하는가를 이해한다.
 3. 이러한 혁신활동을 지속적으로 수행하기 위한 방안은 어떠한 것이 있을 수 있는지 논의한다.

핵심질문사항

위와 같은 교육목적 달성을 위해 아래와 같은 예시적인 질문사항을 중심으로 토론을 진행할 수 있다:

질문 1. 삼성전자의 VIP 센터의 주요한 성공요인은 무엇인가?

어느 조직이든 부서간 갈등과 커뮤니케이션 장벽이 존재한다. 삼성전자 VIP 센터는 부서간 협업을 저해하는 요인들을 효과적으로 제거하고 있다. 부서원들이 일하는 사무실과 동떨어진 별도의 공간에서 작업하고 일상 업무에서도 해방되기 때문에 프로젝트에 집중할 수 있을 뿐만 아니라 일선 부서에 흩어져 있었더라면 기대하기 어려운 효과적인 협업이 가능해진다. 특히 제한된 장소에서 숙식을 함께 하고 공동생활을 하기 때문에 새로운 유대감 형성이 가능해지며 공동 목표를 함께 추구하는 동료의식을 갖게 된다. 이러한 점을 감안하여 혁신활동이 체계적으로 조직화됨으로써 기대할 수 있는 이점을 중심으로 논의한다. 제품혁신의 체계적인 조직화가 성과에 미치는 영향에 대해서는 Salomo et al. (2007)의 최근 연구를 참고할 수 있다.

자유로운 분위기에서 새로운 아이디어를 극대화할 수 있었던 것도 성공 요인으로 꼽을 수 있다.

거대한 조직은 자칫 관료주의가 강해지거나 경직된 조직문화를 갖는 경우가 많다. 하지만 VIP 센터에서는 CFT 팀원들이 자유로운 분위기에서 토론할 수 있도록 고깔모자를 쓰거나 뽕망치를 활용한 게임을 하는 등 다양한 방식으로 팀원들 간의 경직된 분위기를 깨고 엉뚱한 발상도 쉽게 이야기할 수 있도록 유도하고 있다. 회의실도 이런 취지에 맞게 풍선 등 다양한 장식품을 내걸고 있다. VIP 센터가 제일기획 같은 창의성을 증시하는 회사의 사무실을 모방해 새롭게 디자인하는 방안을 추진하고 있는 것도 이런 맥락이다. 조직분위기가 구성원들의 창의성에 미치는 영향에 대해서는 Bennis(1997)가 상술하고 있다.

다양한 혁신 도구를 삼성전자 특징에 맞게 체질화 한 것도 주요한 성공 요인으로 분석할 수 있다. 삼성전자 VIP 센터는 다양한 경영 이론과 실무 혁신 방안, 원가 절감 방안을 찾아 조직의 특성에 맞게 접목시켜나갔다. 다양한 혁신 방법론을 '삼성화'해서 조직의 특성에 맞게 프로세스로 정립한데다 지속적으로 새로운 방법론을 추가하면서 제품 개발 및 원가 절감의 효율성을 높여나가고 있다. 특히, 가치혁신 전략 방법론(Kim & Mauborgne, 1997, 2005)의 실무적으로 활용하여 구체적인 방법론을 조직적으로 내재화 시킨 점은 매우 중요한 성공요인으로 설명될 수 있다. 또한 특징적인 것은, VIP 센터의 핵심활동을 '가치혁신' 뿐만 아니라 '원가절감'(GVE 활동)을 동시에 추구한 것도 매우 중요한 점이다. 전자가 무엇을 할 것인가를 결정해 나가는 과정이라고 하면, 후자는 결정된 것을 어떻게 가장 원가를 낮게 하면서 제품화해 나갈 것인가를 다루는 것이다. 이를테면, 전략과 운영의 조화를 추구한 것이라 할 만하다.

VIP센터의 역량 있는 컨설턴트들도 성공적인 VIP 센터의 운용에 중추 역할을 하고 있다. 다양한 혁신 방법론에 전문적 식견을 갖고 있는 전문가

들은 CFT 구성원들을 교육시키기도 하고 때로는 함께 아이디어를 내는 동료 역할도 담당한다. 특히 이들은 정해진 프로세스를 유연하게 적용하면서 성과 극대화를 추진한다. 구성원 특성에 따라 경험이 많지 않은 팀원들이 많은 경우에는 복잡한 상품 기획 절차를 하나하나 꼼꼼히 챙겨가면서 성과를 내도록 유도하는 반면, 경험 많고 더 유연한 사고가 필요할 때에는 절차에 연연하기 보다는 구성원들의 자율성을 최대한 존중해주는 등 유연하게 대처하고 있다.

프로젝트 중간에 최고경영진에 대한 보고를 통해 프로젝트의 지속을 결정하는 특징 때문에 강한 추진력을 가질 수 있다는 것도 VIP 센터만의 장점으로 꼽힌다. 최고경영진이 이미 결정한 사안이기 때문에 개발 단계에서 혁신적인 아이디어가 왜곡되거나 훼손될 가능성이 크게 줄어든다. 또 혁신적 아이디어에 대한 조직의 반발이나 저항도 무마할 수 있다.

질문 2. 보르도TV의 성공을 VIP 센터의 특징과 연결 지어 설명해 보시오.

TV는 대표적인 범용 상품으로 기술 격차가 별로 크지 않은 업체들이 시장에서 치열한 각축전을 벌이고 있다. 따라서 제품 차별화가 쉽지 않은 분야다. 더 과감한 혁신이 필요한 상황에서 보르도TV CFT 구성원들은 철저한 현장 조사를 통해 실제 구매자들이 어떤 생각을 갖고 있는지에 대해 객관적으로 파악했기 때문에 좋은 성과를 낼 수 있었다. 또 다양한 제품개발 프로세스를 거치면서 효과적인 아이디어를 제시했다. '가구'를 비교 대상으로 해서 새로운 TV를 만들겠다는 전략캠퍼스는 비록 채택되지는 않았지만 CFT구성원들의 기본적인 컨셉트로 자리잡으면서 후속 작업에 큰 영향을 끼치게 됐다. 최고경영진의 확고한 의지가 반영된 것도

VIP센터를 통한 큰 성공이 가능했던 원동력이다. CFT 구성원들이 작성한 제품 컨셉트와 디자인을 절대 훼손하지 말라고 지시함으로써 혁신 아이디어가 제품 개발에 그대로 반영될 수 있었으며, 특히 CEO의 강력한 의지가 알려지면서 구체적인 제품 개발 엔지니어들이 CFT 구성원들보다 더 많은 아이디어를 제시했다는 점도 주목할 만 하다.

질문 3. VIP 센터가 삼성전자 전사적으로 혁신활동을 확산시킬 수 있다고 생각하는가? 또한 그러한 혁신활동이 지속적으로 전개될 수 있다고 생각하는가?

VIP 센터에서 과제를 수행한 직원들은 현업 부서에 돌아가서도 VIP 센터에서 활용했던 다양한 혁신 방법론과 프로세스를 활용할 수 있다. 이들은 부서원들과의 지속적 커뮤니케이션과 업무 조정을 통해 혁신 마인드를 확산시키고 구체적인 솔루션 적용에도 중심적 역할을 하고 있다. VIP 센터는 프로젝트 초기에 CFT구성원들의 상황에 맞는 다양한 교육을 실시하고 있으며 또 프로젝트 진행 과정에서 다양한 혁신 방법론을 직접 활용하는 경험을 하고 있기 때문에 한 번 VIP 센터에 입국해서 한 달여 시간을 보내고 난 후에는 상당한 수준으로 혁신 역량이 높아지는 경우가 대부분이다. 또 삼성전자도 '가치혁신 우수사례 발표회' 등을 통해 전사적으로 혁신 분위기를 확산시키고 있다. 따라서 VIP 센터는 혁신 역량을 가진 직원을 지속적으로 재생산하고 혁신 분위기를 고취시키며 전사적 차원에서 혁신을 선도하는 역할을 담당하고 있다.

질문 4. 삼성전자의 VIP 센터와 유사한 혁신시스템을 다른 회사에서도 도입 가능한가?

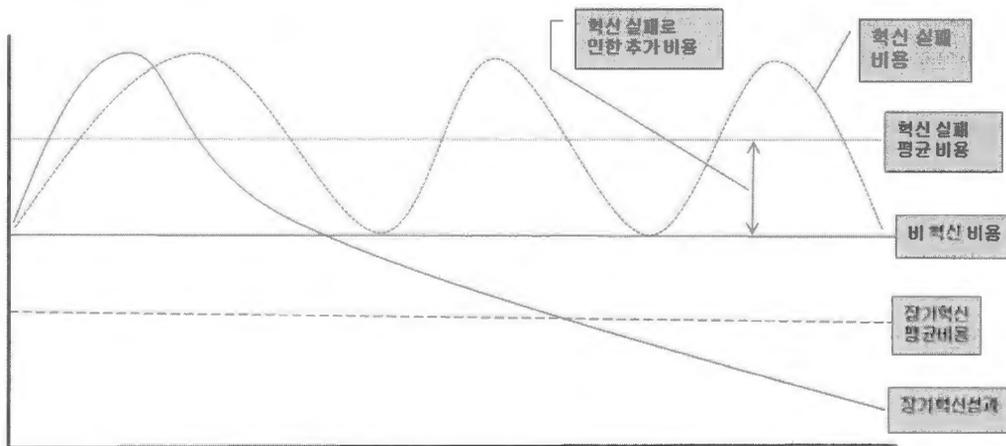
삼성전자는 센터가 어떻게 운영되고 있는지 알아

보기 위해 VIP 센터를 방문하겠다는 다른 기업들의 요구를 적극적으로 수용하고 있다. 삼성전자 이동진 VIP 센터장은 이런 요구를 수용하는 이유에 대해 다음과 같이 설명한다.

“도요타나 IBM은 자신들의 베스트 프랙티스를 적극적으로 외부에 알리고 있습니다. 이유는 크게 세 가지 입니다. 하나는 돈을 벌기 위한 것입니다. 지속적으로 교육생들이 찾아오기 때문에 베스트 프랙티스를 알리면 추가 수입을 올릴 수 있습니다. 두 번째 목적은 기업 홍보입니다. 혁신을 선도하는 기업이란 이미지를 심어줄 수 있기 때문에 큰 홍보 효과를 기대할 수 있습니다. 마지막 목적은 경쟁기업 따돌리기 입니다. 혁신 기법을 알려주면 다른 기업들은 이를 따라하는데 통상 따라하는 기업들이 혁신을 제대로 끝까지 수행해서 성공을 하는 경우는 그다지 많지 않습니다. 혁신 기법 전수가 오히려 경쟁기업과의 격차를 더 벌이는 역할을 할 수 있는 것입니다. 삼성전라도 이런 차원에서 보면 VIP 센터를 방문하겠다는 기업들의 요구를 거절할 이유가 없습니다.”

이동진 센터장은 이러한 설명과 함께 아래의 <그림 1>을 제시했다. ‘장기혁신성과’는 혁신을 꾸준히 추진해서 성과를 내면 초기에 비용이 올라가지만

결국 비용이 줄어든다는 것을 보여준다. 장기적으로 혁신이 성과를 냄에 따라 ‘장기혁신평균비용’은 혁신을 하지 않았을 때의 비용인 ‘비혁신비용’보다 낮은 수준으로 떨어진다. 하지만 많은 기업들은 혁신 조급증 등으로 초기 비용 상승을 참지 못하고 중간에 혁신 활동을 포기한다. 이후 또 다른 좋은 혁신 방법이 나왔다는 소식을 듣고 새로운 혁신 방법론을 찾지만 이내 조급증 등의 이유로 또다시 혁신을 포기한다. 이런 과정이 누적되다 보면 ‘혁신실패 평균 비용’이 혁신하지 않았을 때의 비용인 ‘비혁신 비용’보다 높은 수준을 유지하게 된다. 결국 혁신하지 않는 것이 더 좋은 결과를 가져올 수 있었던 셈이다. 혁신을 선도하는 기업들은 이런 상황을 잘 알기 때문에 다른 기업들에게 혁신 노하우를 잘 전수해준다. 하지만 혁신의 체질을 갖추지 못한 기업은 혁신 방법론을 적용하더라도 혁신기업과의 격차를 좁히기는커녕 오히려 그 격차가 더 벌어지는 경우가 허다하다. 유행처럼 번지는 혁신 방법론을 무조건 추종하기 보다는 조직의 특성에 맞는 혁신 방법론을 찾아나가면서 지속적으로 혁신을 추진하는 것이 더 바람직하다.



<그림 1> 혁신 성공 기업과 실패 기업의 혁신 비용

참고문헌

- 서남표(2002). *공리적 설계(The principles of design)*, 박경진 역, 서울: 동명사.
- Altschuller, G.(1994), translated by L. Shulayak, *And Suddenly the Inventor Appeared: TRIZ, the Theory of Inventive Problem Solving*, New York: Technical Innovation Center, Inc.
- Bart, C. and A. Pujari(2007). "The Performance Impact of Content and Process in PICs." *Journal of Product Innovation Management*, 24: 3-19.
- Bennis, W.G.(1997), *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Brown, S.L. and K.M. Eisenhardt(1995), "Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions." *Academy of Management Review*, 20(2): 343-378.
- Crawford, M.C.(1980), "Defining the Charter for Product Innovation," *Sloan Management Review*, Fall: 33-40.
- Kim, W.C. and R. Mauborgne(1997), "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth." *Harvard Business Review*, 75, January-February, 102-112.
- Kim, W.C. and R. Mauborgne(2005), *Blue Ocean Strategy*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Maidique, M.A. and B.J. Zirger(1985), "The New Product Learning Cycle," *Research Policy*, 14: 299-313.
- Nussle, R. and J. Morgan(2004), *Strategic Cost Reduction*, New York: Wiley.
- Park, R.(1998), *Value Engineering: A Plan for Invention*, Boca Raton, FL: CRC Press.
- Salomo, S., J. Weise, and H.G. Gemunden(2007), "NPD Planning Activities and Innovation Performance: The Mediating Role of Process Management and the Moderating Effect of Product Innovation." *Journal of Product Innovation Management*, 24: 285-302.

Systematic and Sustainable Product Innovation: The Case of Samsung Electronics VIP Center

Namkuk Kim* · Dong-Jae Kim**

Abstract

Product innovation sits at the core of firm competitiveness. With all the existing studies on the topic, how to actually put product innovation into action awaits further elaboration. The present case introduces the VIP center of Samsung Electronics, where cost reduction and product innovation efforts are conducted. Specifically, the case reveals how Samsung Electronics runs the innovation center, what are the programs for innovation, and how it maintains innovation efforts on an on-going basis. Readers are invited to discuss the case to draw implications on how a company should manage product innovation in a more systematic and sustainable manner.

Key Words: Samsung Electronics, value innovation, product innovation, cost reduction

* Doctoral Student, Graduate School of International Studies, Yonsei University

** Professor, Graduate School of International Studies, Yonsei University