

해외 동향

미국편

팀 제품 개발 방식의 가능성과 문제점

Monsanto 社の 농업 제품 사업부는 새로운 제품 개발 방식을 채택하였다. 과거와 같이 연구 → 개발 → pilot 생산 → 양산과 같은 "assembly line" 모델이 아닌 팀 방식을 도입한 것이다. 1992년 9월부터 생물학자, 화학자, 환경과학자들과 함께 독성학자, 제조 부문의 엔지니어, 규제 관련 전문가, 포장 관련 부서 및 마케팅·판매 부서의 사람들이 팀을 구성하여 제품 개발을 추진 했던 것이다. 과거에 각기 다른 시간대에 다른 부서에서 행했던 작업을 같은 팀으로서 동시에 수행하고 있는 것이다.

US West의 마케팅 자원 그룹은 각기 다른 부서에 있는 내부의 인력뿐만 아니라 하청 생산자(소프트웨어 개발업체, 비디오 제작업체), 협력업체(호텔 TV 시스템 공급업체), 잠재 고객업체(호텔)들을 모아서 제품 개발을 수행해 왔다. 그 작업의 결과는 "City Key"라는 것으로서 구체화되었는데 이는 여행자들에게 호텔방의 TV를 통해 호텔이 제공하는 서비스뿐만 아니라 도시 지도, 박물관 스케줄, 쇼핑과 식당 가이드 등의 정보를 제공하는 시스템이다. 이 City Key를 개발하는 데, 12개월이 소요되었는데 이것은 과거와 같은 방식으로 제품 개발을 수행했을 때 걸리는 시간의 1/3에 불과한 것이다.

이러한 팀 연구개발 방식 -혹자는 '동시 병행 개발'(concurrent development)이라고도 한다-은 제품 개발을 빠르게 할 뿐만 아니라 비용도 절감할 수 있다. 기존의 "assembly line"식 제품 개발과정은 이론적으로 논의되는 바와 같이, 한단계에서 다음단계로 넘어가는 순차적인 과정이 아니라 문제가 생겼을 때 그 전단계의 의제로 되넘기는 과정이 비일비재하게 발생하는 중복적인 과정이다. 따라서 많은 비용을 초래하게 된다.

또한 이러한 팀 제품 개발 방식은 여러 부문에서 참여한 사람들간의 정보교환을 촉진시켜 제품개발과 작업 추진 방식에 대한 독특한 아이디어를 창출할 수 있는 이점을 지니고 있다.

그러나 팀 개발 방식은 몇 가지의 문제점도 지니고 있다. 우선 파견된 인력이 기존 부서에도 속해있고 동시에 팀 제품 개발 프로젝트에 속해 있으므로 해서 생겨나는 문제점이다. 이들은 현재 참여하고 있는 업무보다는 자신들이 계속해서 근무해야 할 부서에 더 관심을 쏟게 마련인 것이다.

이러한 문제점을 해결하기 위해 Hoechst Celanese와 Xerox는 팀 제품 개발 프로젝트에 참여하는 인력의 소속을 새로운 프로젝트 팀으로 바꾸고, 그들에게 기술 혁신 활동을 수행할 수 있는 공간과 자원을 제공하는 매우 급진적인 접근 방식을 취하고 있다.

Hoechst Celanese의 경우 연구 활동에 참여하고 있는 사람들은 지속적으로 새로운 제품에 대한 아이디어를 찾도록 동기 부여를 받고, 만약 새로운 아이디어가 생겨나면 그것을 자신이 소속한 부서의 라인을 통해 보고하는 것이 아니라 스스로 구체화할 수 있다. 이러한 시도를 하는 사람들에게는 그 아이디어를 제품화할 수 있도록 일정한 자금과 시간이 주어진다.

그리하여 새로운 아이디어가 전망이 있는 사업으로 판단되면, 기업은 그것을 사업화하는 데 필요한 능력을 지니고 있는 인력들을 보충하여 그 팀으로 하여금 시작품과 사업 계획을 작

성하도록 한다. 일이 이 단계까지 진행된다면 이 새로운 사업에 참여하는 사람들은 기존의 소속 부서를 떠나 전일제로 그 사업에 전념하게 되며, 제조, 판매, 재정과 관련된 지원을 기업으로부터 받게 된다. 제품이 구체화되어 갈수록 팀의 규모와 다양성이 증가되어 하지만 최초의 개발자는 팀의 리더로서 사업을 이끌어 가게 된다.

Xerox는 여기에서 한발 더 나아가 있다. Xerox는 새로운 아이디어를 중심으로 형성된 팀을 기업 내의 창업 기업(entrepreneur company)으로서 위치시킨다. Xerox는 이미 이러한 신사업을 지원하는 일종의 보육 부서를 운영중이다. 한 임원은 "우리의 목표는 새로운 아이디어를 기업 내에 유지하면서 기업 자체를 새로운 사업으로 혁신하는 것이다"라고 이야기한다. Xerox는 1992년에 처음으로 PARC(Palo Alto Research Center)에서 개발된 Liveboard라는 제품에 대해서 이러한 "intrapreneur"사업을 시작하였다. Xerox는 이 제품의 개발 그룹을 "Group Communications"라고 명명하고 벤처 캐피탈 리스트와 Xerox의 경영자들을 이사로 임명하고 초기 자본을 공급하였다. Richard Bruce라는 새기업의 사장-그는 PARC의 연구원이었다-은 "우리는 Xerox가 우리에게 준 자율성에 대해 놀라지 않을 수 없었다"라고 이야기하고 있다.

또 하나의 중요한 문제점은 팀 제품 개발에 참여하는 사람들의 경력 관리 문제이다. Hoechst Celanese의 한 연구자는 새로운 팀에 참여하자는 권유를 거부했다고 한다. 그 이유는 기존의 연구 개발 조직이나 사업 조직에 속해 있다면 경력발전의 과정이 명료하고 예측 가능하지만 새로운 팀의 경우는 그렇지 않기 때문이라는 것이다. 만약 프로젝트가 실패한다면 해고되는 것이 아닐지? 또 기존의 부서로 복귀한다 할지라도 승진에서 불이익은 받지 않을지? 만약 기존의 부서로 돌아가지 못한다면 새로운 업무를 부여할 것인지? 가 불명확하여 미래의 직무 경로를 예측할 수 없다는 것이다.

업무의 과다도 문제가 되고 있다. Xerox의 PARC에 근무하는 한 연구원은 Liveboard 팀에 합류하는 것을 거부했다. 고용 안정성의 문제뿐만 아니라 아이디어의 사업화 과정에서 발생하는 생산, 마케팅, 판매 등의 다양한 문제들을 해결하기 위해서 요구되는 장시간의 노동과 스트레스가 걱정되었기 때문이라고 한다.

한편 제품 개발의 아이디어가 기업의 목표와 일치되지 않으므로 해서 팀 제품 개발 조직의 효과성이 떨어진다는 문제점도 지적되고 있다. 기술 혁신이라는 것은 단순히 아이디어를 구체화하여 그것을 시장에 내다파는 것이 아니다. 기술 혁신이 성공하기 위해서는 아이디어와 기업의 목표가 일치되어야 하는 것이다.

그러나 아이디어와 기업 목표를 일치시키는 일은 쉽지 않다. 기술 혁신에 종사하는 인력과 경영자들은 종종 서로 다른 세계에서 활동하게 되기 때문이다. 이러한 문제점을 해결하기 위해서 Xerox는 독특한 방법을 이용하였다. Xerox는 Group Communication이라는 회사를 설립하기 전에 PARC의 연구원들로 하여금 Liveboard에 대한 사업 계획을 작성하여 Xerox의 CEO인 Paul Allaire와 다른 최고 임원에게 발표하게 했다.

이렇듯 여러 가지 문제점을 지니고 있지만 팀 제품 개발 과정에서 나타나는 여러 취약점들은 궁극적으로 해결될 것이라는 것이 업계의 관측이다. 한 전문가는 팀 제품 개발 조직이 지니고 있는 빠른 제품 개발 속도, 비용의 절감, 제품 질의 향상 등과 같은 장점들 때문에 팀 작업은 제품 개발을 수행하는 기본적인 방식이 될 것이라고 전망하고 있다. AT&T의 한 인사는 다음과 같이 이야기한다. "과거 몇 년 동안 우리 회사는 팀 방식을 좀 더 효과적으로 활용하는 방법을 학습해 왔으며, 앞으로는 팀 방식을 중심으로 모든 개발 활동을 추진하고자 한다."

\*Source: Technology Review, 4월(1994)

\*미국편 담당: 宋 偉 脈(산업혁신연구실)