



갤럭시 노트 시리즈의 흥망성쇠 : 삼성전자의 조직문화를 중심으로

1. 삼성전자의 성장

삼성전자 개요

1938년에 삼성물산으로 출발한 삼성그룹은 사업다각화 전략에 따라 1969년에 삼성전자를 설립했다. 삼성전자의 사업부문은 크게 4가지로 나뉜다. 첫 번째는 DS 부문으로 DRAM 등 반도체 사업을 의미한다. 두 번째는 DX부문으로 스마트폰을 포함한 MX 사업과 가전 사업을 포함한다. 세 번째로 SDC는 디스플레이 사업이며, 마지막으로 하만은 오디오 시스템을 담당한다.

삼성전자의 휴대폰 사업은 1988년 'SH-100'을 출시하면서 시작되었는데, 삼성전자는 신속한 제품 개발과 다양화된 모델을 바탕으로 시장에서 경쟁 우위를 형성할 수 있었다. 특히 2002년 출시한 'SGH-T100'은 처음으로 1년 내 1000만 대 판매량을 돌파한 제품이다. 이후, 삼성전자는 2010년에 '갤럭시 S' 시리즈를 출시하며 스마트폰 시장에 처음으로 진출하였으며, 그 동안 구축해온 조직문화의 기술력을 바탕으로 시장을 선도하는 기업으로 성장하였다². 스마트폰 사업이 포함되어 있는 MX/네트워크 분야의 매출액은 삼성전자의 전체 사업 분야 중 1위를 기록할 정도로 대성하였다. 삼성전자는 올해 3분기 기준 점유율 20%를 기록하여 세계 스마트폰 시장 점유율 1위를 차지하였으며, 점유율 16%를 차지한 업계 2위 애플과 함께 나란히 IT 기업을 선도하는 기업으로 자리매김하였다.³

그러나, 스마트폰 세계 시장 점유율 1위를 지키고 있는 것과 달리, 삼성전자가 글로벌 스마트폰

¹ 본 사례연구는 2023년도 가을학기 '조직학습: 기회와 함정' 수업의 일환으로 연세대학교 경영학과 이무원 교수의 지도 하에 ENKHAATAR BANDERIYA, 손병직, 윤준영, 이강민, 채연주가 작성하였으며 저작권은 위의 저자에게 있음. 수업의 목적에 맞게 일부 사실을 각색, 재구성하였음.

² 삼성 뉴스룸, '삼성전자 45년, 제품 혁신의 역신을 돌아보다 1편' 휴대폰', 2014.04.15,

<https://news.samsung.com/kr/%EC%82%BC%EC%84%B1%EC%A0%84%EC%9E%90-45%EB%85%84-%EC%A0%9C%ED%92%88-%ED%98%81%EC%8B%A0%EC%9D%98-%EC%97%AD%EC%82%AC%EB%A5%BC-%EB%8F%8C%EC%95%84%EB%B3%B4%EB%8B%A4-1%ED%8E%B8-%ED%9C%B4%EB%8C%80>

³ '삼성, 세계 스마트폰 시장 1위 지켰지만 판매량 12%↓... 애플은 선전' 동아일보, 2023년 7월 20일,

<https://www.donga.com/news/Economy/article/all/20230720/120326528/1>

시장에서 돌파구를 찾기 힘들다는 지적도 나오고 있다. 플래그십 시장에서는 애플에 밀리고, 중저가 시장에서는 샤오미, 오포 등의 중국 제조사에 치이고 있기 때문이다. 이를 타개하기 위해 삼성전자는 고객의 '경험'과 '연결성'에 더 집중하고 있으며 조직 개편을 통해 신사업 발굴에 나설 것으로 예상된다.⁴

이에 본 보고서는 삼성전자의 스마트폰 사업 중, 특히 갤럭시 노트 사업의 발자취를 되짚어가며 '갤럭시 S' 시리즈로 대표되는 Fast Follower를 벗어나 First Mover로 변혁하기 위해 삼성전자가 겪었던 일련의 사건들을 정리하는 동시에, 앞으로의 행보를 제시하는 것을 목표로 한다.

Fast Follower 삼성전자

삼성전자, 특히 이건희 체제의 삼성전자는 인재와 기술을 바탕으로 최고의 제품과 서비스를 창출하여 인류 사회에 공헌한다는 경영이념과 인재제일, 최고지향, 변화선도, 정도경영, 상생추구라는 핵심가치를 기준으로 운영되었다.⁵ 또한, 삼성전자는 끊임없는 열정으로 미래에 도전하고, 창의와 혁신으로 세상을 변화시키며, 정직과 바른 행동으로 역할과 책임을 다하는 인재상을 바탕으로 다양한 분야의 인재가 모여 성장할 수 있도록 하는 인재 중심의 경영을 펼쳤다.

삼성전자는 연공주의와 능력주의에 기반해 임직원을 평가하고 보상하는 제도를 운영하였다.⁶ 이는 구체적으로 연공에 따른 승진제도를 기본골자로 하되, 능력을 일부 감안하는 평가 방식이었다. 또한, 보상에 있어서는 연공 및 능력고과에 따라 직원마다 차등을 두었다. 1993년 양보다는 질에 의한 경영을 강조한 이건희 회장의 프랑크푸르트 선언 이후, 직급마다 직무 관련 자급능력등급 및 요건을 신설해서 능력과 자질을 평가하였다. 이후 1997년의 경제위기와 IT 붐으로 인한 인재 유출로, 삼성전자는 개인성을 강조하는 능력급에 기반한 차등보상을 강화하였다.⁷

2000년대에 들어서며, 삼성전자는 본격적으로 새로운 보상체계를 도입하였다.⁸ 2016년 갤럭시 노트7 출시 시기까지의 삼성전자를 상징하는, 집단성과에 기반한 성과주의로의 변환을 말한다. 이는 부서 내부의 협력을 더욱 강화하고 구체적인 목표를 설정함으로써 부서의 가치 창출을 더욱 장려하기 위한 목적이었다. 특히 단순히 생산성만에 주목하지 않고, 가치창출에 따른 경쟁력을 새로운 평가 항목으로 추가함으로써 소위 KPI로 일컬어지는 평가 제도를 도입하였다.⁹

이처럼 삼성전자는, 2016년까지 개인 혹은 집단의 성과에 따른 보상을 중심으로 조직을 운영하였고, 평가지표를 다각화하거나 평가 대상을 더욱 세부적으로 구성하면서 조직의 여러 인재들이

⁴ 최수진, '삼성전자가 무선사업부 이름까지 'MX'로 바꾼 이유는', 한국경제, 2021년 12월 10일,

<https://www.hankyung.com/article/202112109781g>

⁵ 배종석, '인적자원론: 가치, 사람 그리고 제도', 2018년, 홍문사

⁶ Ibid

⁷ Ibid

⁸ Ibid

⁹ Ibid

자신의 능력과 성과에 따른 정당한 보상을 받을 수 있는 제도를 마련하고자 하였다. 이는 후술하겠지만, 선두 기업의 제품을 분석하고 더욱 좋은 후속 제품을 개발하는 Fast Follower의 그늘에서 벗어나 First Mover로 변화하고자 하는 시도로도 볼 수 있다. 그러나 역설적으로 2000년대 초반 늘 Fast Follower로서 단기간에 제품을 개발 및 생산하는 프로세스를 반복하며 효율을 위해 직급에 맞게 수직적으로 운영되는 상명하복 문화가 더욱 강하게 자리잡는 계기가 되었으며 이는 후술한 갤럭시 노트 시리즈에서도 여전히 잔존하는 문화가 되었다.

갤럭시 S 시리즈의 성공

2007년 애플은 고도로 발전된 멀티미디어 기능들에 통신 기능을 추가한 아이폰을 출시하였다. 애플은 사용하기 쉬운 사용자 환경을 구축하는 장점을 기반으로, 직관적인 사용자 인터페이스와 공고한 에코시스템을 구축함으로써 스마트폰 시장을 장악하였다. 또한, 아이폰 3GS 모델이 대성공을 거두며 소비자와 기업들에게 큰 충격과 메시지를 던져줬다. 이를 통해 애플은 초기 스마트폰 시장의 선도자로서 자리잡았다.

아이폰의 출시 이후, 대부분의 IT 기업들이 스마트폰 시장으로 뛰어 들었다. 삼성전자 또한 Fast Follower 전략을 세우고 빠르게 스마트폰 개발에 착수하였으며, 그 결과 옴니아와 옴니아2를 출시하였다. 그러나 이는 시장에서 소비자들의 긍정적인 반응을 얻지 못했다. 당시 애플의 소프트웨어가 빨리 발전된 것과 달리, 삼성의 소프트웨어가 부족했던 것이 원인이었다. 결과적으로 2009년 삼성전자의 스마트폰 세계 시장 점유율은 약 3.7%로, 약 14.4%를 차지했던 애플의 상황과 크게 대조되었다.¹⁰

이러한 실패를 경험한 삼성전자는, 스마트폰 시장에 본격적으로 착수하기 위해 우선 사업부의 개편을 진행하였다. 2011년 하반기에 무선사업부가 속한 DMC와 메모리 관련 DS 두 개의 부문 체계를 구축했는데, 이는 2008년 금융위기 이후 환경 변화에 빠르게 대응하고 기존의 제품 출시 기간을 단축할 목적으로 2개의 부문으로 나눈 것을 재도입한 것이다. 이를 통해, 애플의 스마트폰 사업으로 인해 빠르게 변화하고 있는 시장의 흐름에 대응하고자 하였다.

2012년에는 시장의 선두주자가 되기 위한 선택과 집중의 전략으로 사업부를 개편했다. 적자 규모가 큰 LCD 사업부는 분사시켜 삼성 디스플레이를 출범하였다. 또한, 독일과 일본 업체가 이미 시장을 독점한 디지털 이미징 분야에서는 자사의 사업을 철수시켰다. 마지막으로, IT 모바일 부문 기술력의 강화를 위해 연구조직은 IM 부문 무선연구소로 통합시켰다.

이와 더불어 삼성전자는 소프트웨어를 보완하기 위해 구글의 안드로이드 운영체제를 이용하여 재도전하였고, 2010년 6월에 갤럭시 S 시리즈를 출시하였다. 기존 피쳐폰 시장에서 애니콜을 통해 한국 내에서는 독보적인 브랜드 가치가 있었음에도, 스마트폰 시장의 개척이라는 흐름을 따르기 위해 새로운 브랜드를 출시하는 것은 삼성전자로서 매우 과감한 선택이었다. 갤럭시 S는 아이폰

¹⁰ 삼성전자 스마트폰의 성장 역사와 국제 마케팅 전략 (박영렬, 이창무, 박정민)

과 계속해서 경쟁을 이어갔던 안드로이드 기반의 제품 중 성능이 가장 우수하다는 평가를 받으며 1,000만대의 판매량을 돌파하며 흥행에 성공하였다.¹¹ 1년 뒤 출시된 갤럭시 S2 또한 갤럭시 S와 함께 스마트폰을 삼성전자의 주력 산업으로 만드는 데 성공하였으며, 불과 2년만에 두 제품의 전체 누적 판매량이 5천만을 돌파하는 기록을 세웠다.¹²

갤럭시 노트 시리즈 개발

이후로도 갤럭시 S 시리즈는 삼성전자의 효자 상품으로 자리 잡았지만, 한편으로는 애플의 카피캣에 불과하다는 비판을 지속적으로 받아야 했다. 특히 애플이 이러한 논란에 더욱 앞장서서 갤럭시 S가 애플의 특허를 침해하고 있음을 주장하며 대규모 소송전이 벌어지며 삼성전자는 완전히 새로운 제품을 출시해야 하는 상황을 맞닥뜨렸다.

이에 삼성전자가 발견했던 돌파구는 태블릿 PC를 활용한 제품을 개발하는 것이었다. 2010년대 초반만 하더라도, 아직까지 태블릿 PC는 널리 보급되지 않았으며, 무엇보다도 경쟁사인 애플은 아이패드 출시하였지만 스티브 잡스가 소위 '손가락을 두고 왜 펜을 쓰냐'는 인터뷰를 통해 증명했듯, 펜슬 제품 출시에는 소극적인 태도를 보였다.¹³ 삼성전자는 이러한 빈틈을 주목하며, 태블릿 PC와 같이 큰 화면과 S펜을 도입한 갤럭시노트를 출시하였다. 특히, 갤럭시 S2에 비해 커진 크기로 인해 자칫 시장의 반감을 살 수 있었음에도 불구하고 S펜을 함께 출시하는 것을 통해 '노트'라는 새로운 정체성을 부여함으로써 오히려 시장의 호평을 받을 수 있었으며, 결국 2012년에는 기존의 갤럭시 S 시리즈들과 함께 가장 높은 판매량을 기록하였다.¹⁴

Fast Follower로서의 조직 문화

갤럭시 노트 시리즈를 출시하는 시점부터 삼성전자는 기존의 Fast Follower 전략에서 벗어나 시장의 리더인 First Mover로의 도약을 꿈꾸었다. 삼성전자가 구체적으로 어떻게 First Mover로의 전환을 추구했는지를 살펴보기에 앞서, 먼저 Fast Follower로서의 삼성전자가 어떠한 조직문화를 가졌는지를 살펴보도록 하자.

¹¹ 강경래, '삼성 갤럭시S, 7개월 만에 1000만 대 돌파', 머니투데이, 2011년 1월 3일, <https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2011010211172758958&outlink=1&ref=%3A%2F%2F>

¹² 김현주, '갤럭시 S, S2 누적 판매량 5천만 대 넘었다', 아이뉴스 24, 2012년 6월 1일, <https://n.news.naver.com/mnews/article/031/0000261148?sid=105>

¹³ 최광, '아이패드 프로', 잡스는 안 쓰다던 '애플펜슬' 도입 왜?', 머니투데이, 2015년 9월 10일, <https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2015091006252510012>

¹⁴ 권해영, '2012년 베스트셀러3 '갤노트, 갤럭시S3, 갤럭시S2'', 아시아경제, 2012년 12월 20일, <https://n.news.naver.com/mnews/article/277/0002901072?sid=105>

창의성보다 충성을 유도하는 구조

자신들만의 독자적인 기술을 개발하기보다는 시장의 흐름을 따라가는 것에 집중했던 삼성은 창의성보다는 조직에 대한 충성을 강조하였다. 직원들로 하여금 새로운 아이디어를 제시하게 하는 것이 아닌, 조직이 추구하는 방향을 따르게 하는 것이다. 그러다 보니 자연스럽게 사업을 추진함에 있어서 꼼꼼한 관리와 신중한 검토가 이루어지게 되었다. 이로 인해 새로운 기획안을 제출하더라도 최종 결재까지 너무 오랜 시간이 걸려서 사업 추진이 연기되는 일도 잦았다. 그러나 이러한 조직 문화는 오히려 상급자가 사업을 다각적으로 검토함으로써 실패 가능성을 낮추었다는 장점도 가졌다.

상명하복의 조직문화

삼성은 상명하복(上命下服)의 조직문화가 견고한 것으로도 유명했다. 프로젝트에 대한 회의를 진행하더라도 하급자가 자신의 의견을 자유롭게 제안하는 것이 아니라, 상급자의 의견을 그대로 따르는 것이다. 이는 외국의 선진기업을 모방하는 Fast Follower로서는 효율적인 의사결정을 가능하게 하는 방법이 되었으나, 시장의 선도자로의 전환이 요구되는 시점에서는 오히려 삼성의 성장을 가로막는 장애물이 될 수 것이라는 인식이 존재하였다.

위험을 회피하는 성향

삼성에는 '돌다리도 두드려보고 건너는' 문화가 있었다. 삼성이 Fast Follower였던 시절에는 이런 문화가 강점으로서 작용하였다. 선발주자는 시장에서의 위험을 감수하고 뛰어드는 것이 중요한 성공요인이지만, 그러한 선발주자를 벤치마킹하는 것을 전략으로 삼는 삼성과 같은 후발주자에게는 위험을 회피하는 것이 중요했다. 그러다 보니 전통적인 삼성의 문화는 위험을 잘 회피하는 방향으로 진화해 왔다. 일례로 앞에서 살펴본 갤럭시 S의 경우는 이미 스마트폰 시장에 진출해서 아이폰 시리즈를 선보인 애플의 사례를 거의 그대로 벤치마킹한 제품이었다.

삼성전자는 이러한 조직문화 아래 Fast Follower로서 스마트폰 시장에서 갤럭시 S를 성공시키지만, 이로 인해 독자적인 아이디어 없이 경쟁사를 따라하기만 한다는 비판을 들었으며 특히 애플의 '카피캣'이라는 오명을 쓰기도 했다. 이러한 상황 속에서 삼성전자는 시장의 리더로서 자신들만의 정체성을 보여줄 수 있는 제품을 개발해야 한다는 당위성을 느꼈다. 실제로 2011년 3월부터 삼성전자의 故 이건희 회장은 경영에 복귀한 이후로 상상력과 창의력을 중요하게 강조해왔다. 2012년의 신년 하례회에서는 "삼성전자의 위치가 좀 달라졌다"고 말하였으며, 같은 해 1월에는 미국 라스베이거스에서 열린 소비자가전전시회(CES)에서 "앞으로 몇 년, 십 년 사이에 정신을 안차리고 있으면 금방 뒤지겠다"는 생각이 든다며 시장의 선두주자로의 전환을 촉구하는 모습을 보였다.¹⁵

¹⁵ 배종석, '인적자원론: 가치, 사람 그리고 제도', 2018년, 홍문사

First Mover로의 전환

유연성 있는 근무 문화

First Mover로의 전환을 추구하면서 삼성전자는 창의력 있는 사고를 강조하였다. 그리고 그 방안으로 먼저 유연근무제를 시행하였다. 삼성전자는 2012년 4월부터 하루 최소 4시간만 근무하면 나머지 일정을 자유롭게 활용할 수 있는 '하루 4시간 근무제'를 시범 운영하였으며, 이후 2013년 10월부터는 해당 근무제를 전 사업부로 확대하였다. 이러한 변화는 더 이상 열심히 일하는 것만으로는 경쟁력을 갖출 수 없게 된 시장의 변화에 대응하기 위해, 직원 스스로 업무 효율이 가장 높은 시간대를 골라 자유롭게 출퇴근하고 근무하면 생산성과 창의성이 높아진다는 '워크 스마트(Work Smart)' 전략으로서 도입된 것이었다.¹⁶

디자인 경영의 확대

삼성전자는 디자인을 중심으로 여러 부서를 관리하는 디자인 경영을 적극적으로 확대하였다. 그 일환으로 삼성전자는 최고경영자(CEO) 산하에 디자인경영센터를 설치하였으며, 디자인경영센터가 사업부 내의 여러 디자인 조직을 관장하는 시스템을 갖추었다. 휴대폰과 태블릿의 장점을 합친 갤럭시 노트에 대한 아이디어를 처음 제안한 것도 바로 삼성전자 디자인경영센터였다. 이처럼 창의적인 아이디어가 활발하게 제시될 수 있도록 디자인경영센터 구성원의 30% 이상은 디자인 전공자가 아닌 사람으로 구성하기도 했다. 창조적인 아이디어를 위해 의도적으로 심리학, 공학, 경영학 등 다양한 분야의 인재들을 영입한 것이다.¹⁷

임직원 대상 만족도 조사

삼성전자는 2012년부터 전세계의 임직원을 대상으로 하는 근무 만족도 조사를 실시하였다. 직원들의 근무환경을 개선하여 능률을 높이는 것은 물론이고, First Mover로의 전환을 위해 기존의 잘못된 기업문화를 파악하고 그것을 개선하기 위해서였다. 설문은 업무 만족도, 창의환경, 동료애 등에 대한 문항으로 구성되었으며, 추가로 매월 다른 주제의 설문 문항을 포함시킴으로써 임직원이 가지고 있는 니즈를 선제적으로 해결하고자 하였다. 만족도 조사를 시행한 첫 해에는 직원들이 내린 평가가 겨우 65점에 불과하였지만, 꾸준한 조직 문화 개선을 통해 시행 7년만인 2019년에는 89점까지 향상되었다.¹⁸ [EXHIBIT 1]

¹⁶ 황인혁, 하루 최소 4시간 근무제...삼성전자 소사업장 확대, 2012년 9월 30일
<https://www.mk.co.kr/news/business/5728171>

¹⁷ 김현석, "CEO 직속 디자인센터가 있는 곳은 삼성전자뿐", 2013년 4월 11일
<https://www.hankyung.com/article/2013041051971>

¹⁸ 심지혜, 삼성전자, 26만여명 임직원 '근무 만족도' 물어보니...89% "만족한다", 2020년 6월 16일
<https://m.newspim.com/news/view/20200615000514>

그럼에도 분명한 한계

이처럼 조직문화의 변화를 위해 여러 방면으로 노력한 삼성전자이지만, 그럼에도 근본적인 문제는 해결하지 못했다는 비판도 들었다. 삼성전자의 이러한 변화는 모두 '창의성이 중요하다'는 故 이건희의 한 마디 말에서 비롯되었다는 사실 자체가 삼성전자의 여전한 '하향식 조직문화'를 보여준다는 지적도 존재했다. 특히, 대내외적으로는 자유롭고 유연한 근무제를 도입하여 직원들의 자유로운 출퇴근을 보장한다고 홍보하였지만, 이건희 회장이 새벽 일찍 출근하는 날에는 다른 직원들도 덩달아 새벽부터 출근하는 사태가 벌어지기도 하였다.¹⁹

갤럭시 노트 시리즈의 성공

조직문화가 과연 제대로 혁신을 이루었는지에 대한 의문과는 별개로, 삼성전자의 First Mover로의 전환과 함께 출시된 갤럭시 노트 시리즈는 시장에서의 큰 성공을 이루었다. 2011년 말에 처음 출시된 갤럭시 노트는 그 다음 해인 2012년 1분기만에만 영업이익 1조 원이라는 대기록을 세웠다. 기존의 스마트폰 시장 논리에서는 찾아볼 수 없었던, 휴대폰과 태블릿을 합치는 새로운 발상이 소비자들의 선택을 받은 것이다. 삼성전자는 무엇보다도 본인들의 First Mover로서의 첫 프로젝트가 성공한 것에 대해서 기뻐하였다.²⁰ 이후로도 갤럭시 노트는 시장에서 누적 판매대수 1000만 대를 기록하며 성공적이었으며, 이러한 성공은 2016년까지 꾸준히 이어졌다. [EXHIBIT 2]

2. 삼성전자의 위기: 갤럭시 노트7 폭발 사고

삼성전자의 갤럭시 노트 시리즈의 성공이 고공행진으로 이어지는가 했지만, 안타깝게도 브레이크가 걸렸다. 바로 2016년, 삼성전자가 야심 차게 출시한 갤럭시 노트7이 폭발하는 사고가 발생한 것이다.

갤럭시 노트7 폭발 사고 발생

갤럭시 노트7의 초반 기세는 매우 좋았다. 국내 예약 판매량만 약 40만 대에 이를 정도로 소비자들의 호응이 컸다. 이는 갤럭시 S7 출시 때보다 약 3배가 많은 수치였다. 이러한 판매 호조 덕분에 당시 삼성전자의 주가는 3년 7개월 만에 최고가를 뛰어넘는 데 성공했다.

¹⁹ 김진철, '빠른 추격자' 삼성의 느린변신...최대문제는?, 2012년 8월 27일

https://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/548889.html

²⁰ 김현석, '갤럭시 노트' 영업이익 1조...애플 흔드는 '퍼스트 무버' 전략 통했다, 2012년 4월 6일

<https://www.hankyung.com/article/2012040607431>

그러나 갤럭시 노트7이 출시되고 약 3주 뒤인 2016년 8월 24일, 한 인터넷 사이트에 갤럭시 노트7의 발화 영상이 최초로 공개되었다. 이후 25일에서 30일까지 국내외에서 배터리 폭발에 대한 신고가 다수 접수되었다.²¹ 삼성은 이에 대응하여 8월 31일 갤럭시 노트7의 국내 보급을 중단하였으며, 9월 2일 삼성 SDI에서 생산된 배터리를 원인으로 발표함과 동시에 공식적으로 리콜을 결정하였다. 이후 9월 19일까지 기존 갤럭시 노트7은 전면 사용 중지가 되었으며, 삼성은 이전에 발표한 사고 원인을 바탕으로 수정을 거쳐 새로운 갤럭시 노트7의 출시를 준비한다.

배터리 전량 교체 이후 사고 재발생

이후 9월 19일부터 기존의 갤럭시 노트7은 배터리를 전량 교체한 새로운 제품으로 교환되었으며, 드디어 10월 1일 국내에서 판매를 재개하였다. 그러나 동시에 자동차 동호인 사이트 '보배드림'에 한 영상이 등장한다. 영상에는 교체된 갤럭시 노트7에서 연기가 나기 시작해서 기기가 모두 타버리는 모습이 찍혀 있었고, 이는 폭발 문제가 여전히 발생한다는 것을 의미하였다. 삼성은 처음에 폭발이 재발한 것을 인정하지 않으려 하였다. 외부 충격으로 인한 폭발이며 기기에는 문제가 없다는 입장을 표명하였으며, 10월 4일 삼성에게 검증을 의뢰받은 한국산업기술시험원에서도 "외부 충격 또는 눌림으로 추정되는 흔적이 관찰됐다"는 입장을 밝히며 기기의 정상작동을 지지하였다.²² 그러나 이 영상 외에도 교체된 갤럭시 노트7에서도 동일한 폭발 사고가 발생한다는 제보가 지속적으로 이어지면서, 폭발 문제는 더 이상 가릴 수 없게 되었다.²³

결국 삼성은 폭발 사고의 원인을 명확히 규명하지 못한 채로, 10월 10일 갤럭시 노트 7의 판매를 잠정적으로 중단하는 결정을 내리게 된다. 사상 최고가를 갱신했던 삼성전자의 주가는 판매 중단을 선언한 이후 10월 11일 하루 동안 약 8.04%의 하락세를 기록했다. 이는 2008년 금융위기 이후 가장 큰 폭락이었다.²⁴

갤럭시 노트7 단종 결정

홍채 인식 등 최신 기술로 화려하게 등장한 갤럭시 노트7은 출시한 지 두 달도 안 되어서 결국 단종을 선언했다. 삼성전자는 갤럭시 노트7 제품의 판매와 교환을 중단하고 13일부터는 제품 교환과 환불을 실시한다고 11일 밝혔다. 교환과 환불은 12월 31일까지 진행하며 삼성전자는 국가기술표준원의 판매중지, 교환중지, 사용중지, 권고에 따라 이동통신 3사와 협의해 환불 절차를 결정

²¹ 온라인 뉴스부, 「삼성전자 갤럭시노트 7 폭발 논란...누리꾼 "유야무야 넘길 생각마라"」, 서울신문, 2016.09.01, <https://www.seoul.co.kr/news/newsView.php?id=20160901500106>

²² 차형석 기자, 「갤노트7 사태, 삼성은 어떻게 위기를 키웠나」, 시사in, 2016.10.27, https://www.sisain.co.kr/news/articleView.html?idxno=27330#google_vignette

²³ 박태희 기자, 「[단독] 갤럭시노트7 폭발 원인 찾았다... "단순 배터리 결함 아니다"」, 중앙일보, 2017.01.02, <https://www.joongang.co.kr/article/21068229#home>

²⁴ 차형석 기자, 「갤노트7 사태, 삼성은 어떻게 위기를 키웠나」, 시사in, 2016.10.27, https://www.sisain.co.kr/news/articleView.html?idxno=27330#google_vignette

하였다.

환불이나 다른 기종으로의 교환을 원하는 고객은 최초 구매처(개통처)에서 안내를 받을 수 있었고, 갤럭시 S7 등 삼성전자의 다른 스마트폰 제품으로 교환할 경우, 3만 원 상당의 모바일 이벤트 물 할인 쿠폰이 제공되었다. 오픈 마켓 등에서는 무약정 단말기를 구매한 고객은 개통 매장에서 통신사 약정 해지 후 구매처에서 환불이 가능했다. 삼성전자 관계자는 “갤럭시 노트7을 믿고 사랑해 주신 고객들과 파트너께 큰 불편과 심려를 끼쳐 깊이 사과를 드린다”며 “매장별 준비 사항이 다르니 방문 전에 전화 확인하시어 불편을 줄이시기를 바란다”고 말했다.

증권 업계는 갤럭시 노트7 판매가 전면 중단될 경우 기회비용 등 손실 규모가 최소 약 7천억 원일 것으로 예상했으며 리콜에 따른 삼성전자의 손실은 최소 1조 원 정도로 추정되었다. 여기에 마케팅 비용 및 실제적인 손실 등을 따지면 삼성전자는 갤럭시 노트7로 인해 약 3조 원 이상의 손실을 된다는 것이 당시 업계의 관측이었다. 하지만 동시에 갤럭시 노트7 단종 결정은 삼성전자로서 현명한 선택이었다고 평가받기도 하였다. 시장에서 제품이 사라지면 악성 이슈 확산을 막을 수 있을 것이라는 분석도 나오며 브랜드 이미지에 타격을 주었지만, 이걸 결국 단기적인 영향이며 장기적으로 보면 회복 가능성이 있다는 분석이었다. 이때 동시에 애플 아이폰 수요 감소로 역성장이 전망되었고, 동시에 LG전자도 적자 상황으로 혁신 부재와 경쟁에서 소외되는 어려움을 겪고 있었다.²⁵

원인 규명과 조직적 문제의 공론화

이후 삼성이 갤럭시 노트7 폭발 사고에 대한 원인을 명확히 밝힌 것은 2017년 1월 23일이었다. 23일 열린 기자회견에서 젤리 롤(양극판과 음극판이 돌돌 말려 있는 부분) 우측 상단의 음극판 눌림 현상이 원인이 되어 폭발을 일으켰음을 알렸다. 또한 음극의 끝단이 곡선 부분까지 이어지는 등의 여타 추가 원인까지 밝히며 사고의 원인 규명을 약 3-4개월 후에 일단락 지을 수 있었다.

²⁶

그러나 삼성의 미흡했던 원인 규명 과정과 동일한 문제의 재발로 인해서 삼성은 그 조직적 허점을 소비자들에게 드러내게 되었으며, 여파는 조직문화에 대한 비판으로 고스란히 돌아왔다. 삼성이 ‘애플’이라는 시장의 First Mover를 따라잡기 위해서 배터리 용량을 무리하게 늘리고, 견제를 위해서 출시 일정을 최대한 앞당긴 결과 사고가 발생하게 되었다는 것이 주요한 비판이었다.²⁷

²⁵ [갤럭시노트7 단종] 갤럭시노트7 단종...국내 경제 악영향, 2016년 10월 12일

<https://www.etnews.com/20161011000365>

²⁶ 「갤럭시 노트7 분석 결과를 알려드립니다」, 삼성 뉴스룸, 2017.01.23,

<https://news.samsung.com/kr/%EC%9D%B8%ED%8F%AC%EA%B7%B8%EB%9E%98%ED%94%BD-%EA%B0%A4%EB%9F%AD%EC%8B%9C-%EB%85%B8%ED%8A%B87-%EB%B6%84%EC%84%9D-%EA%B2%B0%EA%B3%BC%EB%A5%BC-%EC%95%8C%EB%A0%A4%EB%93%9C%EB%A6%BD%EB%8B%88%EB%8B%A4>

²⁷ 남윤선/김형석 기자, 「[갤럭시 노트7 단종 이후] “배터리는 죄가 없다?”...’갤럭시7 사태’ 네 가지 오해와 진실」, 한국경제, 2016.10.14, <https://www.hankyung.com/article/2016101452791>

[EXHIBIT 3] 당시 비슷한 시기에 출시되었던 갤럭시 S7의 경우에도 배터리 용량이 31%가량 증가 하였으나, 그에 비해 효율성은 떨어졌다는 사실이 이러한 견해를 뒷받침하였다.²⁸ 또한 삼성전자가 미국과 한국의 소비자에 대한 대응이 달랐다는 점이 조명되면서 소비자들의 신뢰감 또한 잃게 되었다.²⁹

더불어 갤럭시 노트7 사고 발생 이후 삼성전자 조직 내부에서는 이러한 문제 상황이 모두 잘못된 조직 문화에서 비롯되었다는 비판이 등장하였다. 시장의 선두주자로 성장하기 위해 First Mover로의 전환을 추구하였지만, 그 과정에서 기존 Fast Follower일 당시의 문화가 그대로 남아있었다는 것이 주된 내용이었다.

갤럭시 노트7 폭발 사태가 발생한 이후 삼성전자 내부에서는 시대에 맞지 않는 하라면 하라는 식의 상명하복 문화를 주요한 문제점으로 꼽았다. 이러한 조직 운영은 과거 삼성전자가 선두기업을 모방할 때에는 성장 속도를 높일 수 있도록 도움이 되었던 것들이다. 그런데 그러한 조직 문화가 First Mover로의 전환을 선언한 지 수년이 지난 상황에서도 발견되었다는 삼성전자의 조직 문화 혁신이 제대로 이루어지지 못했음을 보여준다고 할 수 있다. 갤럭시 노트는 시장의 새로운 분야를 개척해낼 정도로 창의적인 아이디어에서 출발한 것이지만, 수년 간 시리즈의 성공을 경험하면서 그러한 문화를 이어가는 것이 아니라 결국 기존의 조직 문화로 퇴행한 것이다.

상하 간, 부서 간의 소통의 단절도 문제의 원인으로 거론되었다. 실제로 갤럭시 노트7이 출시되기 이전부터 이미 문제 상황에 대해서 인지하고 있었다는 의견도 존재했다. 그러나 조직 내의 소통 부족으로 인해 시장에서 실제 문제 상황이 발생할 때까지 해결하지 못한 것이다. 특히나 삼성전자 내부적으로 “개발, 마케팅, 기획, 검증, 디자인 등이 뿔뿔이 흩어져” 있다는 비판의 목소리가 나오면서 이러한 조직의 소통 단절을 여실히 보여주었다.

소모적이면서 불필요한 경쟁을 조장하는 문화도 비판받았다. 집단성과에 기반한 성과주의로 전환한 보상체계에 따라 삼성전자 내에서는 과도한 내부 경쟁이 이루어졌다. 이로 인해 구성원의 힘과 조직의 역량이 불필요하게 허비된 것이다. 삼성전자 무선사업부의 한 직원은 “한 팀에서 새 기능을 개발하면 다른 팀에서 무조건 더 좋은 기능을 내놔야 한다”고 말하며 삼성전자 조직의 과도한 경쟁을 비판하였다. 특히, 새롭게 출시되는 스마트폰에 들어간 기능 중에는 소비자들이 제대로 사용하지 않는 것들도 태반인데, 그것은 이러한 과도한 경쟁으로 인한 보여주기식 기능 개발에 따른 것이라고도 언급하였다.³⁰

²⁸ 전병역 기자, 「삼성 갤럭시 노트7은 우연히 터진 게 아니다」, 경향신문, 2016.10.15, <https://m.khan.co.kr/national/national-general/article/201610151717001#c2b>

²⁹ 위정현 중앙대 경영학부 교수, 「[비즈 발언대] 갤럭시 노트7 사태의 본질은 조직과 경영의 문제다」, 조선일보, 2016.10.14, https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2016/10/13/2016101301786.html

³⁰ 허재경, 허정현, 정준호, 삼성의 반성문...“조직문화 몽땅 다 바꾸자”, 2016년 10월 14일 <https://www.hankookilbo.com/News/Read/201610140420840481>

조직 문화 혁신을 위한 시도

갤럭시 노트7 폭발 사고를 겪으며 수직적이고 폐쇄적인 조직 문화의 존재가 드러난 삼성전자는 그것을 개선하고자 노력하였다. 대내외적으로 많은 비판을 받았던 상명하복 문화를 개선하기 위해 행한 노력 중 눈에 띄는 변화는 바로 수평적인 호칭 문화로의 전환이었다. 삼성전자는 갤럭시 노트7 폭발 사고 1년 뒤인 2017년부터 기존 7단계의 수직적 직급체계를 단순화된 4단계의 경력 단계(Career Level)로 재편하였다. 직원 간의 호칭에 있어서는 직급을 사용하는 것이 아닌, 'OO님', 'OO프로님'의 호칭 또는 영어이름을 사용하는 등의 방식을 도입하였다. 또한, 경직된 조직 문화를 개선하고자 하는 의도에서 수평적인 호칭 사용과 함께 보다 자유로운 복장 착용도 가능하게끔 하였다. 특히, 더운 여름철에도 긴 바지를 강요했던 문화에서 탈피하고, 특별히 손님을 맞이하는 경우가 아니라면 반바지도 착용할 수 있게 하였다.

삼성전자는 특유의 회의 문화와 결재 관행도 개선하였다. 앞서 살펴보았듯 Fast Follower 단계에서는 상급자만이 말하고 하급자는 의견을 따르기만 했던 기존의 회의 문화는 없애고, 모든 참석자가 발언하는 것을 원칙으로 1시간 안에 회의를 끝내게끔 하였다. 참석자들이 아무런 의견 없이 회의실에 앉아있지만 하는 것이 아니라, 작은 아이디어라도 자유로운 분위기 속에서 공유할 수 있게 하는 것이었다. 또한, 그 동안 각 직급으로부터 순차적으로 결재를 받아야 했던 과정을 개선하고자, 결재 선상에 있는 사람들에게 동시에 보고함으로써 불필요한 의사결정 과정을 생략하고자 하였다.

이러한 조직 문화의 개선은 소위 "스타트업 같은 문화"를 조성하고자 하는 의도에서 비롯되었다. 이를 위해 삼성전자는 모든 임원이 모여서 권위주의를 탈피하자는 내용의 선언문에 서명하는 등 기업 문화를 이전과는 완전히 바꾸겠다는 의지를 다시 다졌다. 삼성전자의 한 관계자는 "회사의 주역인 20~30대 젊은 층이 태어나기도 전에 만들어진 구식 문화를 혁신해 마음껏 일할 수 있는 환경을 만드는 것이 개선안의 목표"라고 말하고 하였다.³¹

사고 이후 갤럭시S8 출시

: 장점 유지하면서 핵심 경쟁력만 강화

이러한 조직 문화를 개선하고자 하는 시도 속에서 삼성전자의 한 해는 지나간다. 그리고 2017년, 신제품 출시를 앞둔 삼성전자는 전작인 갤럭시 노트7의 배터리 발화 사태와 같은 안전성 문제가 또 다시 불거졌다가는 갤럭시라는 브랜드 자체가 존폐의 기로에 놓일 수도 있다고 우려하였다. 그만큼 차기작인 갤럭시 S8의 성공은 삼성 전체의 명예 회복이 달린 문제였다. 결과적으로 갤럭시 S8은 삼성이 그야말로 '배수의 진'을 친 제품이었다. 결과는 기대 이상이었고, 열흘 간 진행된 예약 판매에서 국내 스마트폰 사상 첫 100만 대 예약 판매 신기록을 세웠다. 이처럼 소비자들

³¹ 채민기, 강동철, 삼성전자 "홍부장님 대신 길동님이라 부르세요", 2016년 6월 28일
https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2016/06/28/2016062800094.html

의 신뢰를 비교적 빠른 시간 내에 회복할 수 있었던 비결은 리스크에 대한 '정면 돌파' 전략 덕분이라는 평가를 받았다.

지난해 악몽 같았던 갤럭시 노트7 배터리 발화 사태 이후 삼성이 내놓은 첫 스마트폰이었기 때문에 큰 부담감에 시달렸다. 빠른 사과와 판매 중지, 그리고 정보 공개로 악재를 잘 넘기긴 했지만, 신뢰가 완전히 회복됐다고 보긴 어려웠다. 삼성 그리고 갤럭시 브랜드가 치명적인 타격을 입은 지 몇 달 지나지 않은 상황에서 품질 또는 안전성 문제가 또 다시 생겼다가는 갤럭시라는 브랜드 자체가 존폐의 기로에 놓일 수도 있었다. 그만큼, 갤럭시 S8은 사업적으로나 수익적인 차원을 넘어서 삼성 전체의 명예 회복이 달린 문제였다.

다행히 2017년 3월 말의 행사를 성공적으로 개최한 이후, 갤럭시 S8은 4월 말에 정식으로 출시되었으며 우려와 달리 시장의 반응은 초기부터 뜨거웠다. 갤럭시 노트7 폭발 사태가 있었지만, 열흘 간 진행된 행사에서 국내 스마트폰 사상 첫 100만 대 예약 판매 신기록을 세웠다. 전작이었던 갤럭시 S7이 일주일 간 20만 대, 갤럭시 노트7이 13일간 40만 대였던 것과 비교하면 출시 전부터 엄청난 인기를 누린 것이다. 갤럭시 S8은 판매 초기에 "액정의 붉은빛이 심하다"는 말이 나오며 개발팀을 긴장시키기도 했지만, 품질 문제가 아니라 소프트웨어 설정으로 조정할 수 있는 문제로 드러나며 다행히 그 이상으로 이슈화 되지는 않았다.

갤럭시S8의 성공과 갤럭시 노트의 반등

이후에 갤럭시 S8은 초기에 받은 인기를 꾸준히 이어가며 세계 스마트폰 시장의 '기준'으로 자리 잡았다. 갤럭시 S8의 주요 특징인 베젤리스 디자인, 물리 홈 버튼 제거, 큰화면, 유기발광다이오드 디스플레이 등은 최고급 스마트폰 모델들의 특징이 되었다. 고작 1년 만의 변화였다. 갤럭시 S8의 인기는 같은 해 9월 출시된 노트7의 공식 후속작인 갤럭시 노트8의 인기로 이어졌으며, 갤럭시 노트8은 2013년 이후 4년만의 최대 실적을 거두게 된다.³²

이후에도 갤럭시 노트9, 갤럭시 노트10 등의 인기가 거셌다. 배터리는 물론 저장공간을 대폭 업그레이드해 소비자들의 마음을 사로잡았으며, 특히 S펜에 대한 호응이 높고 다양한 기능을 추가해서 편의성을 대폭 강화했다. 메모리와 저장공간이 늘어나며 특히, 512GB 모델은 당시 국내에 출시된 스마트폰 가운데 최고 사양을 자랑하면서 국내의 예약 소비자들에게서 높은 선호도를 보였다.

갤럭시 노트의 시그니처로 꼽히는 S펜에는 이용자의 편의를 돕는 다양한 기능이 추가되었는데, 갤럭시 노트9의 경우는 기존 펜 기능이 강화됨은 물론이고 블루투스 기능을 탑재해서 원격으로 활용할 수 있도록 하였다. 해당 S펜은 0.7mm 펜촉에 4096단계 필압을 갖춰 전보다 사용감이 좋아졌다는 평가를 받았다. S펜은 갤럭시 노트9에 꽂으면 단 40초 만에 충전이 되고, 완충된 S펜은

³² 장점 유지하면서 핵심 경쟁력만 강화, 삼성에 '노트7 위기'는 도약대였다, 2017년 12월
https://dbr.donga.com/article/view/1202/article_no/8429

대기 시간 기준 30분, 최대 200번 버튼 사용이 가능했다. 게다가 최대 10m거리에서 펜을 셔터로 활용하는 듯 각종 편의성을 보였다. 이 같은 점이 일부 마니아층의 구매욕을 자극하고 틈새 수요까지 흡수하면서 호재를 맞았다고 분석되었다.³³

갤럭시 노트 시리즈 중단

하지만 이러한 성공도 잠시, 삼성전자는 2021년을 마지막으로 '갤럭시 노트' 시리즈 생산을 중단하였다. 2022년 연간 스마트폰 생산계획에서 갤럭시 노트 시리즈를 제외한 것으로 확인됐고, 신제품 미출시에 이어서 그동안 판매해온 것들을 철수하기로 결정한 것이다. 그러나 여전히 펜이 내장된 갤럭시 노트 시리즈에 대한 마니아층의 수요에 맞춰서 국내외 이동통신 시장에 공급하기 위해 갤럭시 S 시리즈 가운데 '울트라' 모델이 기존의 노트 시리즈의 특징을 계승하게 되었다. 이후 갤럭시 S22 울트라 모델은 전체적인 제품 디자인은 물론 펜 수납 등 갤럭시 노트의 핵심 기능을 탑재하며 출시되었다.³⁴

갤럭시 노트 시리즈의 성공에도 불구하고 삼성전자가 생산 중단을 결정한 배경에는 폴더블 스마트폰 생산량 확대가 주원인으로 꼽힌다. 폴더블 생산 수율을 안정화함과 동시에 공정 효율성 제고를 통해 비용을 절감하고 하반기 플래그십 판매 물량 대체가 가능하다고 판단한 것이다. 실제로 삼성전자가 2022년 설정한 자사의 폴더블 스마트폰 Z시리즈의 연간 출하량 목표는 1300만 대로 이전의 갤럭시 노트의 연간 출하량을 상회하였다.

3. 삼성전자의 현재

삼성전자 위기 점화

지난 10여년간 스마트폰 시장 개화와 반도체 '슈퍼사이클'을 양대 축으로 전성기를 구가해 온 삼성전자가 2023년 상반기 14년 만에 최악의 실적을 기록하며 위기를 맞았다. 글로벌 반도체 시장과 무관하게 꾸준히 영업이익을 내던 메모리 사업부가 14년 만에 적자를 기록했으며, 스마트폰을 비롯해 TV·가전 사업의 수익성도 악화하고 있는 가운데 이렇다 할 미래 성장 엔진을 찾지 못한 상황이다.

특히 올해는 '세계 1위 DNA'라는 삼성전자의 자존심에 생채기가 나기 시작했다. D램의 경우 지난 십수년간 SK하이닉스, 마이크론 등에 비해 최소 1~2년 이상 앞선 공정 기술을 자랑했지만, 현

³³ 3 52만명 마음 사로잡은 '삼성 갤럭시9' 흥행요인은?, 2018년 9월 4일

<https://www.ftoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=102517>

³⁴ 4 삼성 '갤럭시노트' 완전 철수, 2021년 11월 26일 <https://www.etnews.com/20211125000129>

재는 업체 간 기술 격차가 존재하지 않는 수준으로 따라잡혔다. 스마트폰 사업도 중국 기업들과의 경쟁 구도에서 수익성이 해마다 떨어지고 있으며, TV와 가전도 좀처럼 고비용·저수익의 악순환을 끊지 못하고 있다.

김기찬 가톨릭대 경영학부 교수는 “그동안 삼성전자의 핵심 경쟁력은 신제품을 빠르게 만들어내는 ‘동적 전환 능력’이었지만, 현재는 혁신보다는 원가 맞추기에 집중하고 있다”며 “기술력이란 건 미래에 대한 투자 싸움인데, 현재의 삼성은 이를 찾아볼 수 없는 관리자 조직으로 전략했다”라고 지적했다.³⁵

실적 효과 중목인 갤럭시를 둘러싼 위기론 대두

반도체 사업에서 ‘조 단위’ 적자를 내고, 지난해 4분기 삼성전자의 VD(영상디스플레이)·생활가전사업부가 적자를 냈다는 걸 고려하면 실적 효과 노릇을 할 수 있는 건 이제 스마트폰뿐이다.

하지만 삼성전자 갤럭시를 둘러싼 위기론이 또 고개를 들고 있다. 그동안, 갤럭시 노트7 발화사건, GOS 성능 제한 논란 고성능 아이폰과 중저가 중국폰 사이에 낀 샌드위치 신세 등 삼성전자의 갤럭시는 여러 논란에도 글로벌 스마트폰 시장 점유율 1위 자리를 지켰다. 이러한 여러 위기에도 갤럭시가 상위에 있을 수 있었던 건 갤럭시A 같은 중저가 스마트폰을 세운 전략 덕분이다. 하지만, 계속해서 이런 왕좌를 지켜낼 수 있을지는 미지수다. 삼성전자의 물량 공세 전략이 한계를 드러내는 통계가 나오며, 4분기에 애플은 삼성전자를 제치고 출하량 기준 1위를 차지했다.

아이폰의 강세

과거에도 ‘아이폰의 4분기 반짝 강세’는 있었다. 새 아이폰이 통상 4분기에 출시됐기 때문이다. 그럼에도 삼성전자는 3년 전까진 4분기에도 비등비등한 점유율을 기록하면서 선전했다. 2017년(삼성 18.0%·애플 18.0%)과 2018년(삼성 18.0%·애플 17.0%), 2019년(삼성 18.0%·애플 18.0%)이 대표적이다.

그러다 애플이 공전의 히트작인 ‘아이폰12’ 출시한 2020년 4분기부터 상황이 반전했다. 이때 삼성전자 점유율은 16.0%에 그쳤고, 애플은 21.0%를 점유했다. 이듬해에도 ‘아이폰 우위 현상(삼성 19.0%·애플 22.0%)’이 유지됐고 지난해에도 마찬가지였다. 연간 기준으론 2022년에도 ‘갤럭시 우위(삼성 21.0%·애플 18.0%)’가 이어졌지만, 애플의 위세 역시 몰라볼 정도로 강해졌다. 애플이 연간 출하량 기준 점유율 18.0%를 넘어선 건 이번이 처음 있는 일이었다. 아이폰이 갤럭시와의 ‘출하량(물량) 격차’를 점차 줄이고 있다는 얘기다.

³⁵ 황민규, [삼성전자 실적쇼크] 녹슨 삼성 ‘전차’의 추락... “혁신 없는 관리자 조직으로 전략”, 조선비즈, 2023년 7월 12일, <https://biz.chosun.com/it-science/ict/2023/07/12/BZ3EZ357VZE55FEWNDSEI5PV5Y/>

존재감 없는 갤럭시 프리미엄

삼성의 또 다른 문제는 존재감이 없는 갤럭시 프리미엄이다. 삼성전자는 많이 팔지만 돈은 애플이 번다.” 글로벌 스마트폰 시장의 오랜 격언이다. 프리미엄 전략을 전개하는 애플의 ‘대당 판매 가격’이 월등히 높은 탓에 나온 말이다. 판매량에서는 갤럭시에 밀리지만, 매출 기준으론 애플이 부동의 1위다. 800달러를 웃도는 애플의 대당 판매가격과 견줘 삼성전자는 250달러 안팎에 불과해 격차가 세배에 달하기 때문이다.

문제는 스마트폰 시장에서 ‘프리미엄’의 강세 현상이 갈수록 뚜렷해지고 있다는 점이다. 경기침체의 영향을 받은 지난해 글로벌 스마트폰 판매량은 전년 대비 12% 줄었지만, 프리미엄(도매가 600달러 이상) 스마트폰 판매량은 되레 1% 증가했다. 프리미엄 제품이 매출 측면에서 전체 시장에서 차지하는 비중도 처음으로 55%를 넘어섰다.

스마트폰 프리미엄 시장

앞서 언급했듯, 프리미엄 시장은 ‘아이폰 천하’다. 지난해 전세계에서 팔린 프리미엄 스마트폰 중 75.0%가 아이폰이었다. 갤럭시는 16.0%에 그쳤다. 2021년(애플 71.0%·갤럭시 17.0%)보다 격차가 더 벌어졌다. 글로벌 스마트폰 베스트셀링 단말기 10개 제품을 보면 삼성전자의 ‘프리미엄 약세’ 현상은 더 두드러진다. 지난해 전세계에서 가장 많이 팔린 제품 10개 중 8개가 애플의 아이폰이었다. 갤럭시 시리즈 중에선 두 모델이 이름을 올렸는데, 문제는 프리미엄 제품인 ‘갤럭시S22’가 아니란 점이다. 중저가 모델인 ‘갤럭시A13’ ‘갤럭시A03’이 각각 4위와 10위를 차지했다. 심지어 두 제품은 LTE 전용 스마트폰이다.³⁶

아직 5G 통신이 대중화하지 못한 인도·동남아에서의 판매 실적이 반영된 결과였다. 글로벌 시장에선 갤럭시의 프리미엄 제품이 그다지 매력적이지 않다는 얘기가. 만약 갤럭시S23의 판매량이 전작인 갤럭시S22를 조금 웃도는 수준에 그친다면, 올해에도 갤럭시S 시리즈는 판매량 톱10 단말기에 꼽히지 않을 가능성이 높다.

삼성전자는 ‘갤럭시Z’ 시리즈를 통해 또다른 프리미엄 제품인 폴더블 시장을 장악했지만, 문제는 폴더블 시장의 규모가 턱없이 작다는 점이다. 지난해 폴더블 스마트폰의 연간 출하량은 1800만대 수준으로 12억대를 팔아치운 전체 시장에서 차지하는 비중이 2%에도 못 미친다.

삼성전자의 미래

³⁶ 김다린, “이젠 출하량마저...”삼성갤럭시S에 무슨일이, 더스쿠프, 2023년 12월 20일, <https://www.thescoop.co.kr/news/articleView.html?idxno=57451>

여러 지표가 삼성전자 갤럭시의 '장기 침체 위기'를 경고하고 있다. 끝 모를 업황 부진에 빠진 삼성전자의 주력 제품 메모리 반도체처럼 말이다. 이 경고가 현실에서 나타난다면, 삼성전자로서는 마지막 남은 '기델 언덕'마저 잃게 된다.

위기에 직면한 삼성전자는 지난 11월 2024년 정기 사장단 인사를 내면서 '미래사업기획단'을 신설했다고 밝혔다. 미래사업기획단은 기존 사업의 연장선상에 있지 않은 신사업 발굴을 위한 부회장급 조직이다. 전영현 삼성SDI 이사회 의장이 미래사업기획단 부회장으로서 첫 지휘봉을 맡게 됐다. 전 부회장은 1960년생으로 2000년 삼성전자에 입사해 삼성전자 반도체사업부 메모리담당 DRAM개발실장 부사장, 삼성전자 DS부문 메모리사업부장 사장, 삼성SDI 부회장 등을 역임했다. 삼성전자 측은 전 부회장이 삼성전자 메모리 반도체와 배터리 사업을 전세계 최고 수준으로 성장 시킨 주역으로 삼성SDI 대표이사 역임후 이사회 의장으로서 리더십을 지속 발휘해 왔다고 밝혔다. 전 부회장이 그간 축적된 경영노하우와 안목을 바탕으로 삼성의 미래 먹거리를 발굴할 것이라는 설명이다.³⁷ 이를 통해 스마트폰 이외에도 새로운 미래 사업을 발굴하고자 하는 삼성전자의 방향성을 엿볼 수 있다.

삼성전자가 나아가야 할 방향성

하지만, 아직 삼성전자는 아직 스마트폰 시장에서 왕좌를 지키고 있고 앞으로도 갤럭시는 삼성전자의 주요 사업일 것은 틀림없다. 변화하는 시장 속에서 삼성전자가 계속해서 우위를 점하기 위해서 어떤 방향으로 나아가야 할지 고민해야 한다.

삼성전자는 Fast Follower에서 First Mover로 전환하는 단계는 겪었지만, First Mover로서 전환하는 과정에서 조직 문화의 혁신을 동반하지 못했다. First Mover로 넘어가는 큰 전환 단계에서 실질적인 조직 문화의 혁신이 결여되어 빠른 시장 변화에 대응하고 지속적으로 경쟁 우위를 점하는데 어려움을 겪었을 가능성이 존재한다. 2016년 발생한 갤럭시 노트7 폭발 사고 이후 삼성전자는 기존의 비판받았던 조직 문화를 개선하고자 혁신을 꾀했지만, 그러한 노력이 결실을 보았는지는 현재로서도 미지수이다.

실제로 이후 진행된 삼성의 해외지부 임직원들을 대상으로 한 인터뷰를 살펴보면 삼성이 혁신하고자 했던 자사의 조직 문화가 여전히 남아있음을 확인할 수 있다. 대체적으로 일하기 좋고 복지도 좋은 회사라는 긍정적인 평가가 존재하지만, 조직문화가 다소 경쟁적이라는 비판도 존재한다. 또한 한국식 '빨리빨리' 문화와 워라밸이 보장되지 않는다는 점, 그리고 직원보다 조직을 우선하는 태도도 지적되었는데, 이는 모두 갤럭시 노트7 폭발 사고가 발생했을 당시에 조직 대내외적으로 비판받았던 부분들이다.

³⁷ 김가영, 삼성전자 '미래사업기획단' 미전실 역할 이어받나, Dealsite, 2023년 11월 28일, <https://dealsite.co.kr/articles/113714>

이러한 조직 문화의 여전한 잡음들은 삼성전자가 글로벌 기업으로서 성장하는 상황에도 걸림돌이 될 것으로 보인다. 2019년 미국 뉴저지주 리지필드파크에서 디렉터로 일한 한 직원은 "한국 본사가 미국 지사에 미치는 영향력이 강력해 미국 시장에 적합한 의사결정을 내리지 못한다"고 밝혔다. 2018년에는 판매관리자 직원이 "경영진은 자신의 책임을 면피하기에만 바쁘고 당신을 희생시켜 애초에 계획이 잘못된 일을 덮으려고 한다"고 말하며 조직문화에 대한 매우 비판적인 시각을 보여주었다.³⁸ 전세계적으로 사업을 운영하고 있는 삼성전자로서는 자사의 기업 철학과 조직 문화를 국내의 임직원뿐만 아니라 해외 지사의 직원들에게도 설득력 있게 적용할 수 있어야 한다.

이처럼 조직 내외적으로 여러 문제 상황을 겪고 있는 삼성전자는 First Mover로서 빠르게 변화하는 시장 속에서 어떻게 살아남을 것인지에 대해 고민할 필요가 있다. 그러한 고민은 변화하는 시장의 생태에 어떻게 대응할 것인지는 물론, 여전히 잡음이 끊이지 않고 있는 조직을 어떻게 혁신할 것인지에 대한 것이 되어야 한다. 삼성전자는 그 동안 수많은 위기 속에서도 왕좌를 지켜왔다. 그런 삼성전자가 이번에도 과연 전화위복을 할 수 있을지, 삼성전자의 방향과 미래에 대해 귀추를 주목한 필요가 있다.

³⁸ 김태훈, "복지는 좋지만 한국식 조직문화는 별로", 2021년 10월 21일
https://www.asiatime.co.kr/article/20211020500233#_mobwcvr#_doyouad

[토론질문]

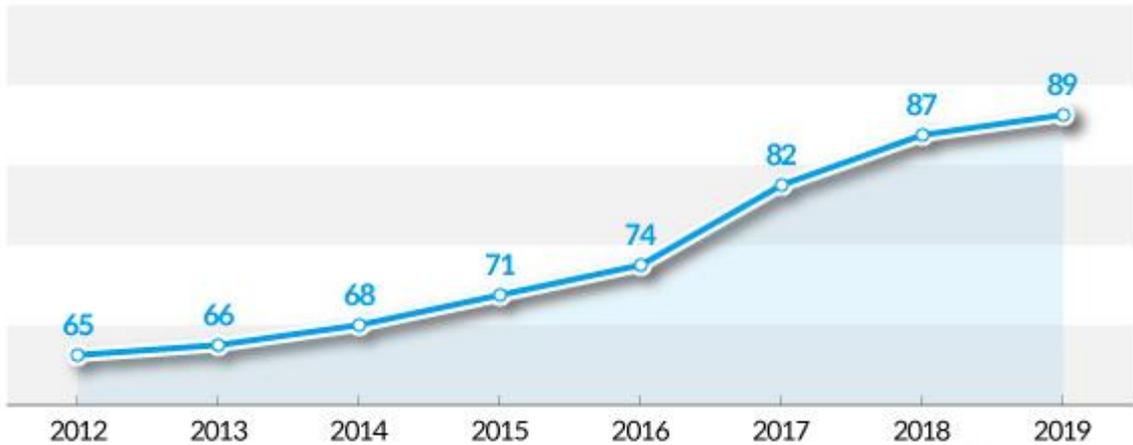
1. 삼성전자의 갤럭시 노트 시리즈는 기존에 어떻게 성공할 수 있었는가? 조직 문화, 조직학습, 리더십 등의 측면에서 논의하라.
2. 갤럭시 노트 7 폭발 사고 발생 전후의 삼성전자의 조직 문화를 평가하라.
3. 갤럭시 노트 시리즈가 단종된 현재 상황에서 삼성전자가 취해야 할 조직문화 혁신의 방향은 무엇인가?

[Appendix]

[EXHIBIT 1: 삼성전자 임직원 근무 만족도 조사(SCI)]

삼성전자 임직원 근무 만족도 조사(SCI)

—○— 글로벌 SCI 만족도 단위: 점



[그래픽=홍종현 미술기자]



출처: <https://m.newspim.com/news/view/20200615000514>

[EXHIBIT 2: 역대 갤럭시노트 시리즈 판매대수]



출처: <https://biz.heraldcorp.com/view.php?ud=20210508000058>

[EXHIBIT 3: 주요 스마트폰 배터리 소모시간 비교 실험]

주요 스마트폰 배터리 소모시간 비교 실험

모델	시간	배터리 용량
LG전자 G5	6시간31분49초	2800mAh
화웨이 P9	6시간51분43초	3000mAh
소니 엑스페리아X	7시간15분35초	2620mAh
HTC 10	8시간3초	3000mAh
애플 아이폰6S	8시간13분57초	1715mAh
삼성 갤럭시S7 엣지	10시간30분14초	3600mAh
삼성 갤럭시S7	10시간59분11초	3000mAh

(출처 : 삼성전자 독일법인, 유튜브)

[참고문헌]

삼성 뉴스룸, '[삼성전자 45년, 제품 혁신의 역신을 돌아보다 1편] 휴대폰', 2014.04.15, <https://news.samsung.com/kr/%EC%82%BC%EC%84%B1%EC%A0%84%EC%9E%90-45%EB%85%84-%EC%A0%9C%ED%92%88-%ED%98%81%EC%8B%A0%EC%9D%98-%EC%97%AD%EC%82%AC%EB%A5%BC-%EB%8F%8C%EC%95%84%EB%B3%B4%EB%8B%A4-1%ED%8E%B8-%ED%9C%B4%EB%8C%80>

'삼성, 세계 스마트폰 시장 1위 지켰지만 판매량 12%↓... 애플은 선전' 동아일보, 2023년 7월 20일, <https://www.donga.com/news/Economy/article/all/20230720/120326528/1>

최수진, '삼성전자가 무선사업부 이름까지 'MX'로 바꾼 이유는', 한국경제, 2021년 12월 10일, <https://www.hankyung.com/article/202112109781g>

배종석, '인적자원론: 가치, 사람 그리고 제도', 2018년, 홍문사

삼성전자 스마트폰의 성장 역사와 국제 마케팅 전략 (박영렬, 이창무, 박정민)

강경래, '삼성 갤럭시S, 7개월 만에 1000만 대 돌파', 머니투데이, 2011년 1월 3일, <https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2011010211172758958&outlink=1&ref=%3A%2F%2F>

김현주, '갤럭시 S, S2 누적 판매량 5천만 대 넘었다', 아이뉴스 24, 2012년 6월 1일, <https://n.news.naver.com/mnews/article/031/0000261148?sid=105>

최광, "'아이패드 프로', 잡스는 안 쓴다던 '애플펜슬' 도입 왜?', 머니투데이, 2015년 9월 10일, <https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2015091006252510012>

권해영, '2012년 베스트셀러3 '갤노트, 갤럭시S, 갤럭시S2', 아시아경제, 2012년 12월 20일, <https://n.news.naver.com/mnews/article/277/0002901072?sid=105>

배종석, '인적자원론: 가치, 사람 그리고 제도', 2018년, 홍문사

황인혁, 하루 최소 4시간 근무제...삼성전자 쏘사업장 확대, 2012년 9월 30일 <https://www.mk.co.kr/news/business/5728171>

김현석, "CEO 직속 디자인센터가 있는 곳은 삼성전자뿐", 2013년 4월 11일

<https://www.hankyung.com/article/2013041051971>

김진철, '빠른 추격자' 삼성의 느린변신...최대문제는?, 2012년 8월 27일

https://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/548889.html

온라인 뉴스부, 「삼성전자 갤럭시노트 7 폭발 논란...누리꾼 "유야무야 넘길 생각마라"」, 서울신문, 2016.09.01,

<https://www.seoul.co.kr/news/newsView.php?id=20160901500106>

차형석 기자, 「갤노트7 사태, 삼성은 어떻게 위기를 키웠나」, 시사in, 2016.10.27,

https://www.sisain.co.kr/news/articleView.html?idxno=27330#google_vignette

박태희 기자, 「[단독] 갤럭시7 폭발 원인 찾았다..."단순 배터리 결함 아니다"」, 중앙일보, 2017.01.02,

<https://www.joongang.co.kr/article/21068229#home>

차형석 기자, 「갤노트7 사태, 삼성은 어떻게 위기를 키웠나」, 시사in, 2016.10.27,

https://www.sisain.co.kr/news/articleView.html?idxno=27330#google_vignette

[갤럭시노트7 단종] 갤럭시노트7 단종...국내 경제 악영향, 2016년 10월 12일

<https://www.etnews.com/20161011000365>

「갤럭시 노트7 분석 결과를 알려드립니다」, 삼성 뉴스룸, 2017.01.23,

<https://news.samsung.com/kr/%EC%9D%B8%ED%8F%AC%EA%B7%B8%EB%9E%98%ED%94%BD-%EA%B0%A4%EB%9F%AD%EC%8B%9C-%EB%85%B8%ED%8A%B7-%EB%B6%84%EC%84%9D-%EA%B2%B0%EA%B3%BC%EB%A5%BC-%EC%95%8C%EB%A0%A4%EB%93%9C%EB%A6%BD%EB%8B%88%EB%8B%A4>

남윤선/김형석 기자, 「[갤노트7 단종 이후] "배터리는 죄가 없다?"...'갤노트7 사태' 네 가지 오해와 진실」, 한국경제,

2016.10.14, <https://www.hankyung.com/article/2016101452791>

전병역 기자, 「삼성 갤럭시 노트7'은 우연히 터진 게 아니다」, 경향신문, 2016.10.15,

<https://m.khan.co.kr/national/national-general/article/201610151717001#c2b>

위정현 중앙대 경영학부 교수, 「[비즈 발언대] 갤럭시 노트7 사태의 본질은 조직과 경영의 문제다」, 조선일보, 2016.10.14,

https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2016/10/13/2016101301786.html

장점 유지하면서 핵심 경쟁력만 강화, 삼성에 '노트7 위기'는 도약대였다, 2017년 12월

https://dbr.donga.com/article/view/1202/article_no/8429

52만명 마음 사로잡은 '삼성 갤럭시9' 흥행요인은?, 2018년 9월 4일

<https://www.ftoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=102517>

삼성 '갤럭시노트' 완전 철수, 2021년 11월 26일 <https://www.etnews.com/20211125000129>

김다린, "이젠 출하량마저..."삼성갤럭시S에 무슨일이, 더스쿠프, 2023년 12월 20일,

<https://www.thescoop.co.kr/news/articleView.html?idxno=57451>

김가영, 삼성전자 '미래사업기획단' 미전실 역할 이어받나, Dealsite, 2023년 11월 28일, <https://dealsite.co.kr/articles/113714>