

21세기를 향한 청년 3M-Korea의 비전 한국쓰리엠(주)

이 동 기
(서울대학교 경영대학 교수)

1. 창립 20주년 그리고 도약

1997년을 맞이하는 한국쓰리엠의 사장 폴 로소와 700여 명의 직원들은 다소 흥분된 마음을 가라앉히기 힘들었다. 2000년대의 새로운 시대를 눈 앞에 두고 있을 뿐 아니라 한국쓰리엠이 한국에 정착하여 성장한지 꼭 20주년을 맞는 해이기 때문이다. 폴 로소 사장은 창립 20년 약사에 이렇게 이야기하고 있다.

“한국쓰리엠 직원들은 항상 도전을 받아들이고 높은 기준을 세우며 성장을 향한 강한 집념을 가지고 있습니다. 20년 동안 회사는 시장에서 리더가 되기까지 각 성장단계마다 성공적인 발전을 해왔습니다. 직원들은 뛰어난 팀워크를 통해 열정적 에너지와 도전정신으로 이러한 가치들을 실천해 왔습니다.

(중 략)

지금까지의 성공적인 결과들은 매우 고무적이었으며 밝은 미래에 대한 확신을 심어 주고 있습니다. 더욱 강한 의지와 신념으로 한국쓰리엠은 직원들이 회사의 일원임을 자랑스러워하는 환경을 만들고 고객에게 비전을 가진 애호받는 기업으로서 위상을 높여 나갈 것입니다.”

한국쓰리엠은 20년 역사를 회고하며, 꾸준하고 지속적으로 이어졌던 회사의 성장에 자신감을 나타냈다. 하지만 연말이 다가오면서 경제가 심상치 않음을 느끼며 물가상승, 환율불안 등의 불안정한 경제 움직임 속에 결국 IMF라는 절대적 위기상황을 맞이하게 된다.

한국쓰리엠의 사장을 비롯한 경영진은 이런 심각한 경제 침체상황을 회사 20년사에 없었던 가장 큰 고비로 인식하고, 제2의 도약을 위한 생존전략을 수립하기 위해 모든 노력을 기울이고 있다.

그러나 한국쓰리엠의 사장 폴 로소는 현실을 직시하면서도 자신감에 넘쳐 있었다.

“자본과 기술력이 뛰어난 일본과 노동력이 우월한 중국 사이에서 ‘넛 크레커’의 위기를 탈출할 수 있는 한국의 생존 방안은 수출밖에 없다. 이를 위해서는 기술력의 확보가 필수적이다.”라며 기술력의 증대와 수출의 확대만이 생존할 수 있는 전략임을 강조한다.

이미 한국쓰리엠은 21세기를 앞두고 제2의 도약을 위해 핵심 투자분야를 선정하였다. 자동차 배기정화장치 등 자동차 부품 분야를 비롯, PC모니터용 반도체 관련 화학 제품과 광통신 커넥터 제품 생산 분야이다. 한국쓰리엠이 기술력과 축적된 오랜 경험을 바탕으로 고부가가치의 산업 분야에 투자 초점을 맞추는 것은 향후 우리 나라의 산업 발전 전략이 취해야 할 방향과 그 맥이 같다고 생각한 것이다. 한국의 기간산업 발전과 함께 성장했던 한국쓰리엠은 다시 한 번 우리 나라의 산업 발전 전략과 함께 제2의 도약을 한다는 전략을 세우고 있는 것이다.

2. 한국쓰리엠 - 건실한 성장을 성취한다

1) 한국쓰리엠의 탄생

1970년대 초, 3M파이스트(홍콩소재)의 Managing Director인 해리 해멀리 씨는 한국의 경제발전을 예의 주시하고 있었다. 고속성장을 지속하고 잘 교육받은 기술인력이 있는 한국이야말로 향후 3M이 현지법인이 되는 데 손색이 없다는 믿음을 갖고 이를 구체화시키기로 했다. 그는 3M과 가장 호흡이 맞을 수 있는 국내기업을 찾던 중 두산그룹이 국내 상공업계의 리더이자 3M과 가장 유사한 기업문화를 가지고 있다고 판단하고 두산그룹의 설립자인 고(故) 박두병 회장을 만났다. 박두병 회장은 3M이라는 조금 생소한 미국기업을 접하면서 혁신적인 제품들과 기술력에 놀라고 국내산업 발전에 많은 기여를 할 수 있으리라는 확신을 갖는다. 그리하여 1975년 5월, 두산그룹의 한양식품(주) 김신정 사장과 AACAZ지역 부사장 G.L.Hegg은 가칭 한국쓰리엠(주) 설립을 위한 합작투자 계약서를 체결하고 사업계획서를 마련한다. 그 해 11월에는 경제기획원으로부터 외국인 투자인가를 받고 몇 차례의 사업계획변경 끝에 2년 후인 1977년 9월 16일, 미국 3M과 두산그룹의 한양식품(주)은 60대40의 지분으로 160만달러를 투자하는 합작투자 계약서를 체결하며 한국쓰리엠(주)을 설립했다. 설립 당시 초대공동대표 이사에는 김신정 사장과 액커맨(M.J.Ackerman) 전무가 취임하였으며 서울 본사는 충무로 소재 영한빌딩 3층에 자리를 잡고 영업활동을 개시했다.

2) 새로운 변화 - 1996년 합작사 두산과 결별

3M 60%, 두산 40%의 지분으로 두산과의 합작법인으로 시작한 한국3M은 1996년 12월 두산의 구조조정으로 두산의 지분을 넘겨받으면서 100% 외국 투자법인이 되었다. 한국쓰리엠 관계자들은 두산과의 합작사였다는 사실이 한국쓰리엠이 한국에 뿌리를 내리고 발전하는 데 큰 힘이 되었다고 얘기한다. 무엇보다 한국의 경영풍토를 배

웠으며 탄탄한 두산의 유통망을 그대로 활용할 수 있었던 것이 많은 도움이 되었다고 강조한다.

한국쓰리엠은 외국기업이 한국에서 영업을 순조롭게 하려면 국내 공장이 필요하다는 판단에 따라 국내에 진출하자마자 바로 수원에 공장을 짓기 시작했다. 1990년에는 나주에도 공장을 지었다. 이를 통해 한국쓰리엠은 나주시와 깊은 인연을 맺었다. 수원만 해도 공장이 많지만 전통적인 농업지역인 나주에서는 한국쓰리엠 공장이 가장 크다. 공장을 완공해 놓고도 공해를 우려한 주민들의 반대로 1년 동안 공장 가동을 못한 경험도 갖고 있다.

공해 방지 시설을 갖춘 후 생산을 시작한 한국쓰리엠은 이후 나주지역민들과의 관계를 공고히 하기 위한 각종 지역사회 지원정책을 펴왔다. 그중 면마스크를 쓰고 소독약을 뿌리는 지역민들에게 방진마스크를 선물한 것을 한국쓰리엠 직원들은 가장 큰 자랑으로 꼽는다. 면마스크는 소독약에서 발생하는 유해가스 방지에 전혀 도움이 되지 못했기 때문에 이 제품을 기증한 후 나주에서 한국쓰리엠의 인지도는 일시에 높아졌다.

본사와 수원, 나주 공장 직원은 모두 700여명, 대표인 폴 로소 사장을 빼고는 모두가 한국인이다. 직원은 매년 1월, 7월 두 번의 공채시험을 통해 뽑는다. 그러나 올해부터 당분간은 공채계획이 없다. 1996년에는 1,960억원의 매출액을 올려 매일경제 발표 1,000대 기업 중 매출액 기준 499위, 순이익 기준 92위를 차지하기도 했다. 1997년에는 2,000억원의 매출액을 기록해 높은 성장세는 보이지 못했다. 올해도 어렵기는 마찬가지이다. 한국쓰리엠은 서비스 강화를 통해 어려움을 타개해 나가겠다는 계획 아래, 고객들이 한국쓰리엠 제품을 구입할 때 윈스톱 서비스를 받을 수 있도록 태스크포스팀을 구성해 놓고 있다.

3) 고객과 함께 성장하는 청년 기업

① 고객 성공을 위한 혁신적인 움직임

일반 소비자들에게 한국쓰리엠이 단순한 생활용품 생산업체로 인식되고 있다는 평가에 대해 폴 로소 사장은 고객 성공을 향한 고집을 꺾지 않는다.

“우리가 생산하는 하이테크 제품을 사용하는 고객은 대부분 기업체입니다. 일반소비자들이 아닌 실제 우리의 주요 고객들은 3M의 혁신성과 우수한 기술에 대해 잘 알고 있습니다. 장기적으로는 일반소비자들에게까지도 우리의 전사업분야를 알리는 노력을 해야겠지만 당분간은 주요고객 중심으로 이미지 개선에 힘을 생각합니다.”

고객중심조직으로 가기 위해 사원들의 창의적 에너지를 마음껏 발산할 수 있는 분위기를 만든 청년 20프로젝트도 20주년을 맞아 1996년말부터 97년까지 진행되고 있다. 고객만족은 이제 단순한 제품이나 서비스의 제공만으로는 한계가 있다는 인식이 대두된다. 3M이 가지고 있는 총체적 역량을 통합해 Integrated Solution을 제공하고 고객의 사업동반자가 되기 위한 노력들은 95년 삼성고객팀결성으로 시작된다. 또한 기존에 있는 유통채널을 통해 다른 부서의 제품들을 공급함으로써 고객에게는 편리함을 주고 회사의 성장을 극대화하기 위한 Customer Focused Marketing도 적용의 폭이 지속적으로 넓어지고 있다.

한국쓰리엠은 5,000여 가지의 다양한 제품을 산업용 시장으로부터 의료, 안전, 전자, 자동차 제조, 건설, 전력 및 통신시장, 오피스시장 그리고 일반소비자에게 공급하고 있다. 이렇게 다종다양의 제품은 보다 나은 인간의 삶을 만들어 내고 고객의 문제를 해결하는 답을 제시하고자 하는 기업철학이 실현시킨 제품들이다. 이렇게 고객에게 제공할 수 있는 편익을 창조하고 끊임없이 혁신적인 해결안을 제공하기 위해서 무엇보다 고객의 요구를 알고 더 나아가 잠재해 있거나 미래에 발생할 고객의 요구까지 파악하는 것을 사업의 중심에 두고 있다.

② 건설한 한국의 기업시민

한국쓰리엠은 설립 당시부터 건설한 한국의 기업시민이 되고자 하는 장기비전을 실현시키기 위해 제조시설에 투자를 아끼지 않았다. 그 결과 현재 수원과 나주에 제조시설을 두고 있으며 이를 뒷받침하기 위한 기술력을 위해 연구소도 개설, 인적·물적 투자를 꾸준히 해오고 있다. 이러한 꾸준한 투자와 그에 따른 성장은 대외적으로도 인

정받아 상공의 날 기념, 대통령상을 수상(1995년)한 바 있고 안전경영대상 기술상 부문에서 수상(1996년)하기도 했다. 사내 운영시스템의 안정화와 우수한 직원, 건실한 재무구조 등의 결과로 한국쓰리엠은 1990년대 이후 지속적인 고속성장을 이루어 현재는 성공적인 외국기업의 하나로 자리잡았다.

3. 한국쓰리엠의 모기업

1) 세계 초우량기업 3M

3M사는 미국 미네소타주 세인트폴(Minnesota, St. Paul)에 본부를 둔 초국적 초우량기업으로 Minnesota Mining & Manufacturing(미네소타 채광, 제조회사)에서 컷머리를 따서 3M이라는 회사이름이 비롯되었다. 3M은 1902년 다섯 명의 남자들이 각각 1천달러씩 출자를 해 시작한 회사로 연마재의 원료인 강옥석의 채굴을 목적으로 설립되었다. 이 사업은 강옥석의 품질이 나쁘다는 이유로 좌절되고, 회사는 도산 직전에 몰려 연마지(샌드페이퍼)를 제조, 판매하기로 방침을 바꾸었다. 1907년에 입사하여 회장직까지 승진한 윌리엄 L. 맥나이트는,

“판매원은 그저 구매창구를 방문하는 것만이 아니라 현장의 요구를 직접 부딪혀가며 그 정보를 정확하게 회사에 피드백하지 않으면 안 된다.”라며 고객의 요구를 경청하여 제품개발을 실행하도록 제창, 오늘날에 말하는 CS(Customer Satisfaction)를 일찍이 ‘맥나이트방법’으로 사내에 정착시켰다. 그 결과 창업 이래 90여 년간 6만여 종이 넘는 제품을 개발, 현재 세계 61개 국에 진출해 있다. 그 중 42개 국에 생산시설을 갖추고 25개 국에 연구소와 연구시설을 갖고 있으며, 연매출 150억달러에 전세계적으로 종업원 총수가 8만 5천명에 이른다. ‘Fortune’지가 선정한 미국 기업 랭킹(1994년)에서는 매출 규모로는 31위, 수익면에서는 19위를 차지하였고 또, ‘가장 명망받는 기업’ 랭킹에서는 8위에 올라 있다.

세계의 주요 경제가 저성장기에 접어든 가운데 3M사가 매년 계속적으로 성장을 이어나온 원동력

은 타의 추종을 불허하는 혁신적인 신제품 개발력에 있다. 그리고 이러한 신제품 개발력을 육성시켜 온 것은 기업정신에 뿌리박혀 있는 인간존중의 정신을 기본으로 하여 독특한 문화에 입각한 경영 전략과 기술개발이 있었기 때문에 가능했다.

3M은 "과거 4년간 개발한 신제품으로 총매출의 30%를 차지한다."는 점을 경영목표로 내걸고 있다. 현시점에서 6만여 종의 제품을 공급하면서도 신제품으로 매출의 30%를 차지한다는 목표는 현재의 제품개선만으로는 달성 불가능하다고 생각된다. 때문에 전혀 새로운 획기적인 기술을 개발하고 그러한 노력의 성과를 신제품개발에 적극적으로 활용하여 신규고객이나 새로운 용도개발을 실현하여 새 시장 창조에 중점을 두고 있다.

3M은 본사 산하에 소규모의 기구와 수많은 사업부로 구성되어 각 사업부는 어디까지나 독립된 일개 기업과 같은 운영체제를 취하고 있다. 이것은 조직의 비대화로 인한 경직화를 피하고, 벤처 육성이 용이하도록 유연한 사업운영이 이루어져야 한다는 믿음에 기초를 둔 것으로 사업이 성장함에 따라 사업부는 또 다시 분할된다. 오늘날에는 50개의 사업부문이 있고 관련성이 있는 사업부가 모여 '그룹'을 형성하고 그리고 그룹은 3개의 사업영역을 구성하고 있다. 게다가 이러한 유연한 조직과 함께 3M의 기업문화의 특징 중 하나인 자유와 자주성이 발휘될 수 있는 환경이 성숙되어 있다.

1951년 처음으로 해외진출을 시도한 3M은 현재 해외 63개국에 현지법인을 두고 있다. 현지회사 중 42곳은 제조시설 및 공장을 갖추고 있고 24개국에는 연구소시설을 갖추고 있으며 전세계 200여 개국이 네트워크를 구축하여 3M제품과 서비스를 공급하고 있다. 1995년말 미국의 종업원은 33,459명에 달하고 매출액의 50% 가량이 해외에서 이루어지고 있다.

2) 혁신을 낳은 기업 풍토

① 아이디어를 죽이지 말라

기독교에는 모세의 십계명이 있지만 3M에는 거기에 11번째의 계율이 하나 더 있다. 그것은 "아이

디어를 죽이지 말라."이다. 이것은 어떠한 아이디어라도 중요시하고 착실하게 지원하여 가능한 많이 살릴 수 있도록 하자는 것이다. 아이디어가 많으면 많을수록 상품화에 성공하는 신제품의 수가 증가한다는 것이다. 새로운 아이디어는 확실한 반증자료가 없는 한 톱 매니저라도 무시할 수 없도록 한다는 것을 철저히 지켜나가고 있다. 3M에서는 아이디어를 상식이라는 흥기로 죽이지 않도록 여러 종류의 제도를 설치하고 있다. 3M의 제품 개발방식은 Product-Out형으로 불린다. 대부분의 기업들이 시장의 수요를 쫓아 개발하는 Market-In방식을 취하는 데 비해, 프러덕트 아웃 방식은 회사가 독창적인 아이디어로 제품을 개발해 새로운 시장을 창출하는 전략이다.

② 제품 챔피언

아이디어의 사업화는 그 아이디어의 창안자가 제안서를 작성하여 사업부의 운영위원회에 제출하면 이 위원회가 사업화 추진 여부를 평가하면서 시작된다. 사업제안이 수리되면 마케팅, 기술, 제조, 경우에 따라서는 재무의 각 부문 인재를 모으고 창안자를 리더로 하여 '작은 회사'와 같은 팀이 만들어진다. 그리고 창안자를 '제품 챔피언'이라 호칭하고 있다. 기획제안이 정식으로 승인되면 프로젝트로서 인정되어 연간 진전상황을 본 후에 그것을 계속 추진할 것인가를 결정한다. 프로젝트는 매출이 증가하여 어느 일정수준에 달하면 제품부가 되고, 업적이 더욱 향상되면 사업부로 승격되어 간다. 그리고 그 신제품이 어느 일정의 매출규모에 달하면 개발팀에 골든 스텝상이 수여된다. 이렇게 해서 생겨난 제품챔피언에서 회사의 톱매니저먼트가 다수 배출되고 있다.

③ 제품 챔피언 스폰서 제도

사내 기업가가 아이디어를 사업화하려 하는 경우 예산이나 인력면에서 기존 조직의 협력을 얻지 못하여 우수한 아이디어이기는 하지만 조기단계에서 무너질 수 있다. 또 그러한 상황을 극복하려면 굉장한 에너지가 필요하게 된다. 이로 인해 아이디어가 사장되지 않고 이노베이터가 여러 가지 장벽

을 넘어 지원을 얻을 수 있도록 3M의 관리직은 이들을 지원하는 스폰서가 되도록 장려되고 있다. 이러한 후원제도는 문화로 성숙되지는 않았지만 스폰서는 아이디어의 사업화를 권장하고 예산이나 필요한 인력을 모으고 모든 각도에서 이노베이터를 유형·무형으로 지원하고 있다. 부장 수준 이상의 관리직 업적평가를 할 때에는 이러한 후원자로서의 행동도 평가요건 중 하나가 되고 있다. 스폰서에게는 이노베이터의 보호, 육성, 지원 등의 리더로서의 역할이 강조되고 지원은 하지만 참견은 하지 않고, 독창적인 아이디어를 손상시키지 않는 등 개입에 있어서는 자기통제가 요구되어진다.

④ 창조와 혁신의 세계를 넓혀가는 15% 규칙

기술직 사원은 자신의 노동시간 중 15%를 자신의 일과와 무관한, 개인적으로 흥미를 가지고 있는 것이나 꿈을 키워 가는 데 사용해도 좋다는 불문율이 있다. 기술자들은 이 규칙을 활용하여 자유롭게 흥미있는 연구 테마에 도전할 수 있다. 우연성과 혼돈이 있기는 하지만 이러한 자유로운 시간 속에서 새로운 아이디어가 생겨나고 독특한 신제품개발로 이어지고 있다.

⑤ 기술의 공유와 공유

3M에서는 연구개발의 경험과 성과는 3M내 모든 부서가 공유할 수 있는 재산이다. 필요한 사람은 누구든지 개발된 기술을 이용할 수 있다. 즉, 매출이나 이익은 사업부의 업적이기는 하지만 기술은 그것이 사내의 어느 부문, 어느 연구소에서 개발된 것이든 모두 회사에 귀속되고 기업 전체에서 이용할 수 있게 하고 있다. 각 연구소에서의 연구개발 성과, 경험, 실패한 연구개발 등의 정보는 전사내 기술직, 연구직 종사자가 알고 이용할 수 있도록 정보 연락담당자나 기술 데이터베이스 등을 통해서 전달 또는 검색할 수 있는 방식이 확립되어 그 방식은 해마다 개선되어 가고 있다. 이 점에 대해서 미국의 어느 저널리스트는 "3M의 사내에는 테크놀로지의 자유시장이 있다."고 표현했다.

또 기술자는 단지 기술정보에 그치지 않고 경영, 제조 등에 관한 정보 등도 3M 정보서비스를

통해서 자유롭게 신속하게 입수할 수 있다. 이들 정보에는 최신 일반정보를 비롯하여 특허정보, 비즈니스정보, 엔지니어링정보가 있고, 각 연구소에는 정보담당자가 배치되어 사내 기술보고서나 기술이나 제품의 역사와 현상에 관한 자료, 최신 뉴스, 기술직 사원 개개인의 연구 등도 제공하고 있다. 3M의 기술자와 수많은 기술의 시너지는 이러한 기술의 개방과 기술의 공유에 의존하고 있는 점이 적지 않다.

4. 한국의 산업시장—스무살, 청년이 되기까지

1) 초기시장에서의 고군분투

미국3M이 두산과의 합작투자로 한국에 진출한 1977년은 한국의 경제사에 한 획을 긋는 의미깊은 해였다. 박정희 정권이 실시한 경제개발 계획이 이제는 어느 정도 결실을 맺기 시작한 것이다. 1977년에 수출 100억달러, 국민총생산 1천달러를 돌파하며 보릿고개로 상징되던 절대빈곤을 벗고, '한강의 기적'을 일구며 고성장국가로 발돋움하기 시작했다.

당시 한국 정부는 산업기반을 조성하고, 조선, 자동차, 전자산업 등의 중화학공업육성을 데 집중했다. 비록 한국시장에 진출한지는 얼마 안됐지만 이 시기에 한국3M은 한국의 산업기반 조성 및 중화학공업 육성 정책의 견인차 역할을 하였다. 즉, 회사설립과 함께 생산시설을 마련하는 작업이 1977년 10월 시작되어 경기도 화성군 태안읍 병점리 공장부지에서 착공의 첫 삽을 뜨고 김신정, 멀 제이 액커맨(M.J.Ackerman) 두 공동대표이사는 무궁한 발전을 기원하였다. 1978년 수원공장에서 출하한 최초의 조립제품인 통신용 UY 커넥터가 금성통신에 납품되었는데 당시 한국 3M은 소비제품보다는 한국 산업발전 기반조성에 기여할 수 있는 산업재를 공급하는 데 주력했다. 당시 미국 본사에서 개발되고 생산, 판매되는 소비재는 고부가가치제품이 주류를 이루었기 때문에 생활수준이 현저한 차이를 보이는 한국에서는 시장규모가 크지 않았다.

한국3M 매출의 주품목이었던 전기 및 통신 제품과 산업용 테이프 등은 겉으로 드러나지 않는 중간재들이었다. 따라서 한국에서 3M의 인지도를 높이는데 많은 어려움이 있었다. 그래서 주로 각종 세미나와 전시회 그리고 제품 실연을 통해 제품들을 사용자들에게 홍보하는 방법을 택했다. 3M의 제품들은 기술수준이 취약하던 국내산업에 혁신적인 문제해결이나 생산성 향상의 가능성을 보여주는 것이었다. 기술집약적인 고부가가치 제품들이었음에도 불구하고 한국3M이 위치한 시장은 경쟁이 없는 초기시장이었다. 3M제품들이 품질이 뛰어났기 때문에 시장을 확대해나갈 수 있었다. 1977년부터 81년까지는 이 밖에도 80년 한국 화이스트 한국지점의 경영권 인수, 81년 더 넓은 판매망을 위한 부산지점 개설, 그리고 수원 공장 확장 등으로 착실한 성장의 토대를 마련하느라 분주했던 시기였다.

2) 국내 성장과 발맞춘 성장

1980년대 중반까지 우리 나라는 전기, 통신, 건설 등 산업기반을 조성하는 데 박차를 가했다. 1986년 아시안게임, 88서울올림픽 개최를 위한 기반을 마련하는 시기였기 때문이다. 정부의 전력 케이블 지중화사업이나 도로표지판 설치 등이 그 예인데 3M의 혁신적인 산업재들은 이 기간 동안의 기간산업 발전에 큰 기여를 했다. 당시 전반적으로 국내경기가 좋지 않았음에도 회사는 1984년 연매출 100억원을 달성한 데 이어 2년만인 86년 200억원 매출을 기록하게 되었다. 부산에 이어 84년 대구지점이 개설되어 영호남지역의 시장개척과 고객에게 보다 밀착된 서비스를 제공할 수 있게 되었다. 86년 한국쓰리엠이 한국에서 활동하는 외국투자기업으로서 한국적인 정체성과 3M의 우수한 기업문화를 잘 살려 독특한 기업문화를 뿌리내리게 하자는 의식이 있어 한국쓰리엠 이념 초안이 내부에서 만들어졌다. 그것은 연세대학교 이학종 교수의 자문으로 완성되어 1995년 비전 2000이 만들어질 때까지 사원들의 생각과 행동에 지침의 역할을 하게 된다.

올림픽 공식후원은 3M의 선진기술과 제품을 고객들에게 선보일 수 있었던 대단한 위력을 가진 이벤트였으며 직·간접적 광고의 기회가 되었다. 특히, 1986년 이후 시내버스광고와 옥외광고, 기업광고, 종합제품 안내서 등을 통해 우리 제품과 회사의 이미지를 알리는 대외 커뮤니케이션활동이 활성화되기 시작했다.

본격적인 제조라 할 수 있는 것은 1982년 스카치-브라이트 수세미 생산설비를 도입해 기초원료에서 완제품까지 일괄생산한 초록색 수세미가 나오기 시작하면서부터였다. 이후 알루미늄 테이프 생산(83년), OHP국산화, 정전지 제어제품 조립(84년), 디스켓국산화, 포스트잇 노트 생산(86년), 미니-캠 연마재 제조(87년) 등 많은 생산라인이 설치돼 수원공장의 제조시설은 확장일로를 걷는다. 이 여세를 몰아 밖으로는 1984년 동남아 지역과 일본에 연마재를 처음 수출하기 시작했고 얼마 안 있어 가정용 수세미를 유럽의 주방에까지 공급하게 되었다.

이러한 양적 팽창뿐만 아니라 제품품질의 향상을 위한 품질개선위원회도 구성되어 1984년 8월부터는 '품질, 내가 먼저!'라는 구호 아래 Quality 운동이 전개되었다. 이 시기에는 고객은 우리의 모든 것이라는 고객중심의 사고가 자리잡기 시작했다. 3M Hears You!(여러분의 의견을 품질로 반영합니다.)라는 슬로건처럼 Quality운동의 핵심인 고객의 필요와 요구를 충족시키고자 노력하는 자세와 실천이 한국쓰리엠의 고도성장을 가능하게 한 원천이었다고 한다.

3) 드디어 해냈다. 1,000억 돌파!

1988년 서울올림픽은 한국의 정치, 경제, 문화수준을 한 단계 끌어올린 민족사의 대이벤트였다. 이를 통해 국민들의 의식수준과 문화수준이 높아지면서 개성화, 고급화, 차별화가 산업과 문화의 키워드가 되었다. 한국쓰리엠은 이러한 요구들을 충족시켜 주는 혁신적이고 높은 품질의 다양한 제품들로 생활 구성구석을 파고들어 국민생활과 산업의 질적 수준을 향상시켰다. 연 30% 이상 매

출성장을 지속할 수 있었던 것은 이러한 시대적 배경과 사회적 흐름을 기회로 구성된 모두가 열심히 노력한 결실이었다. 1982~87년도가 본격적으로 소비재 판매와 적극적인 광고를 통해 한국 3M의 인지도를 높인 시기였다면, 이 때는 올림픽을 계기로 새로운 시장에 진출하게 된 시기였다. 한국기업들이 정보화에 대한 필요성을 인식하면서, 한국3M의 통신제품, 데이터 기록제품 사업부가 급속도로 성장하였다. 광고 소재사업은 기업들이 기업이미지에 관심을 갖기 시작하면서 광고산업을 한 차원 끌어올리며, 회사매출에 큰 기여를 했다. 이들 고도성장을 하는 사업부들 외에도 대부분의 사업부서들이 연 20~30%에 달하는 성장을 거듭한 결과 1993년에는 연매출 1,000억원을 달성했다.

1990년 10월, 본격적인 제조회사로 나아가기 위한 사원들의 열정과 노력들이 제2공장인 나주공장 설립으로 결실을 나타냈다. 나주공장은 1991년 6월 접착제 전사테이프 생산을 시작으로 국내 고객들의 특수한 요구에 맞게 직접 제품을 디자인하고 생산하고자 했던 사원들의 뜻을 현실로 나타내기 시작했다. 당초에는 5기의 테이프 Coater를 설치하기로 한 테이프전략 사업센터의 계획이 다양한 테이프생산이 가능한 Specially Coater 1대의 설치만으로 끝나기는 했지만, 3년만인 1993년에는 제2공장 등이 증축되고 1994년에는 스카치브라이트 제조라인이 수원에서 나주공장으로 이전되었다.

수원공장은 1988년 자동차 기술지원센터를 설립하여 자동차의 의장설계, 생산설비와 3M 제품 시범 전시실 및 회의실을 갖추고 자동차산업 발전을 위한 기술자문과 기술정보를 공급할 수 있게 되었고, 1989년에는 수원공장이 제3차 증축을 완료했다.

1990년대 들어 3M 본사의 트랜스내셔널라이제이션(Transnationalization)으로 각 지역별 SOS(Source of Supply)를 전세계적 SOS로 줄여가는 대세에 의해 국제적 원가경쟁에서 뒤지는 생산라인들이 철수되는 어려움을 겪게 된다. 하지만 1991년부터 한국쓰리엠은 '첼린지 95' 프로그

램을 통해 원가를 절감하고 불량을 줄이는 노력들을 전개하고, 1992년에는 BPCS(Business Planning and Control System)라는 시스템을 도입해서 효과적인 생산스케줄 관리와 자재수급관리 등을 시작한다. 1993년 1월부터는 ISO 9002인증을 획득하기 위해 나주와 수원공장은 공장의 체계화 작업을 시작했다. 또한 공장 합리화를 위한 O2(Optimized Operations) 프로젝트를 진행해 수원공장의 레이아웃 합리화, 제조라인의 작업공장을 최적화하려 했다. 1991년에는 기술연구소(현재의 기술본부)가 설립되어 국내시장과 고객의 요구사항에 보다 부응하는 제품개발과 응용, 기술지원을 위한 기술적 진일보를 내디뎠다.

그 동안 강조되었던 고객만족에 대해 전사적이고 체계적인 노력이 시작된 것은 1989년부터였다. 고객만족 의식을 심기 위한 포스터들이 벽에 붙고 CS배지를 만들어 전사원들이 가슴에 부착하고 다녔으며, 부서간 대면회의를 통해 내부고객간에 얽혀 있던 실타래를 풀듯 상호간의 감정부터 풀어 제기능을 못하던 절차상의 문제들을 하나씩 풀어가기 시작했다. 이 흐름은 1990년대초 전사적으로 시작된 Q90s라는 고객만족 경영시스템을 회사내에 도입하면서 좀더 체계적이고 과학적인 접근을 하게 되었다. Q90s는 고객의 애호를 받고 시장에서 경쟁력을 강화하기 위해 노력을 집중하고 개선해야 할 부분이 뭔지를 자체 경영평가를 통해 발견하고, 이를 부서내의 팀과 다기능의(cross-functional)팀을 통해 개선해 나가는 지속적인 개선과정이었다. 특히, 고객문처리절차를 개선하고 1991년에는 대리점과 최종고객들을 대상으로 고객 만족도 조사를 실시해 서비스, 특히 물류서비스를 개선하는 활동을 벌여 고객불만 처리절차와 포장개선 등에서 큰 성과를 올렸다.

4) 21세기를 준비하며……

광복 50주년의 해 1995년은 선진국 도약의 기초라는 국민소득 1만달러 시대를 맞은 뜻깊은 해이다. 이 95년을 기점으로 이제 우리 나라는 양적 성장시대에서 질적 성장시대로 돌입하게 되었

다. 경제적으로는 연락처를 시도하며 저성장시대로 접어들었고, 사회적으로는 개인주의의 심화와 함께 질과 서비스를 우선시하는 새로운 소비패턴이 등장하였다. 세계여행이 대중화되면서 국제화, 세계화의 화두가 유행처럼 번져나가기도 하였다.

한국쓰리엠에 있어 이 시기는 지난 17년간의 활동들이 결실을 맺는 시점이자 제2의 도약과 21세기를 준비하는 변화의 기간이었다. 3M의 지도상에 작은 점 하나로 시작한 한국쓰리엠은 1995년 드디어 미국 외 자회사 가운데 네덜란드를 제치고 10대 자회사가 되었다.

1995년 상공의 날에는 외국기업으로는 최초로 대통령 표창을 수상했으며, 96년에는 국내산업안전분야의 발전에 대한 공로로 안전경영 기술대상 기술상을 수상했다. 또한 95년에는 한국3M의 체계적인 품질경영시스템을 미국의 UL로부터 인정을 받아 ISO 9002 인증을 받게 되었다.

이 시기는 제조의 관리체계가 확립되는 시기였다. 수원공장은 1995년부터 가장 기본에서 시작하자는 5S활동을 전개하고 96년초부터는 비전 워크숍을 통해 공장의 비전수립과 이를 실현하는 데 필요한 성공요인들을 파악, 주기적인 관리와 개선 노력을 기울였으며 이 과정에서 사원들의 주도적 태도가 자리잡기 시작했다. 나주공장도 95년 공장 비전을 수립하고 5S활동과 TPM활동을 통해 품질혁신을 꾀함으로써 신생공장의 틀을 벗고 체계를 잡아갔다.

수원공장은 1995년 6월 방진마스크의 국산화를 시작해 1년여만에 1,000만개 생산을 돌파했으며, 스카치 브라이트 수세미 생산설비가 나주공장으로 이전되면서 동시에 성능도 개선되었다. 나주공장에 있는 테이프 코터도 업그레이드되는데, 이 업그레이드된 코터에서 생산된 기저귀용 테이프는 96년 10월부터 동남아지역으로 본격적으로 수출되기 시작했다 1997년에는 1,000만달러 수출을 달성했다.

경쟁이 심화되자, 고객만족은 이제는 단순한 제품이나 서비스의 제공만으로는 한계가 있다는 인식이 대두되기 시작했다. 이에 대한 해결책으로 한국 3M이 가지고 있는 총체적인 역량을 통합해서

Intergrated Solution을 제공하게 되었다.

Integrared Solution은 각 사업부서에서 사원들을 파견해서 팀을 만들고, 각 부서가 가지고 있는 노하우를 공유하고 통합해서 시너지를 창출해서 최적의 해결책을 제시하는 것이다. 또한 기존에 있는 유통채널을 통해 다른 부서의 제품들을 공급함으로써 고객에게 편리함을 주고, 한국3M의 성장을 극대화하기 위한 'Customer Focused Marketing'도 적용의 폭을 지속적으로 넓혀가고 있다. '고객 챔피언 20' 컨테스트와 '감사의 장미' 프로그램 등도 고객중심 사고와 업무를 토착시키는 데 일조를 하고 있다.

21세기를 위한 준비는 1995년 4월에 선포된 비전2000 수립으로 시작한다. 본격적인 실현전략 수립과 실행을 위한 5대 핵심 성공요인별 실천팀이 구성되어 전사적인 활동을 시작했다. 또한 21세기 준비의 가장 큰 가시적 투자는 평택의 유통센터 건립이었다.

5. 한계는 또 한 번의 성장을 약속한다

-한국3M의 대응 전략-

1) 반제품가공에서 제조회사로의 도약

한국쓰리엠은 1977년 한국에 진출하고, 1979년에 수원공장을 완공하고, 직접생산을 개시하였다. 그 후에 세 차례에 걸쳐 수원공장을 증축하고, 1990년에는 전남 나주에 공장을 설립하였다. 현재 5,000여 가지의 제품을 생산하고 있지만, 이 중 절반 정도는 미국 본사에서 완제품을 수입해서 한국쓰리엠이 판매하는 것이다. 즉, 전체 생산품의 20% 정도만 국내에서 직접 제조하는 것이다. 폴 로소 사장은 이렇게 완제품을 수입해서 단순히 판매만 하거나, 반제품을 가공하는 형태만으로는 국내에서 더 이상 성장을 할 수 없다고 말한다. 왜냐 하면 수입판매나 반제품 가공의 형태로는 급변하는 국내의 시장상황에 발빠르게 대처할 수 없다는 것이다 또한 단순 가공조립만 한다면, 그만큼 수익성도 작게 되고, 한국시장에서의 운신의 폭이 좁아질 수밖에 없다는 것이다. 단순

히 제품의 전달자가 아니라 고객이 지닌 문제에 대한 해결방법을 제시하여 한국의 건설한 기업시민이 되고자 하는 3M의 비전을 달성하는 데에 반제품 가공만으로는 한계가 있을 수밖에 없었다.

1978년 수원공장을 완공하고 세 차례에 걸쳐 증축을 하였다. 또한 1988년에는 수원공장내 '자동차 기술지원센터'를 개설하였다. 1990년에는 나주공장을 완공하고 91년에는 수원공장내에 기술연구소를 설립하였다. 그러나 한국쓰리엠이 생산하는 5,000여 가지의 제품 중에서 원재료로부터 완제품까지 일관되게 생산하는 제품은 약 20%에 지나지 않는다. 로소 사장은 장기적으로 70% 이상을 국내에서 직접 생산하는 것을 목표로 세웠다. 이를 위해 로소 사장은 3M 본사와 협의하여 앞으로 상당수의 제품을 국내에서 생산하도록 하기로 했다.

또한 한국쓰리엠은 96년 두산의 지분 40%를 인수하고 1997년 5월에는 평택에 유통센터를 설립하여 제조회사로의 도약에 발판을 마련하게 되었다. 물류센터의 가동으로 한국쓰리엠의 물류처리속도와 생산성은 과거에 비해 2배 이상 향상되었다. 특히, 창고작업은 바코드와 스캐너를 통해 제품의 위치를 즉시 파악할 수 있는 RF(Radio Frequency) 터미널을 지게차에 장착, 작업자가 서류 없이도 빠르고 정확하게 작업할 수 있도록 했다. 이 회사 관계자는 "제품의 60% 이상이 수도권에서 소비되는 점을 감안해 이 지역에 유통센터를 세웠다."며, "10년 앞을 내다본 미래지향적인 유통센터라는 것이 자랑"이라고 말했다. 특히, 유통센터 설립으로 물류본부는 3M의 전세계 물류센터를 대상으로 고객만족을 위한 6개 항목에 대한 활동을 평가하여 수여하는 '97 Achieve Competitive Excellence Awards'의 Gold상을 수상했다. 이 상은 매년 적기납품, 어러울, 생산성, 박스당 비용, 안전도, 고객만족도 설문 등 6개 항목에 각각 목표를 정하여 1년 동안의 운영결과를 평가해 주는 상으로 지속적인 물류활동 개선을 통해 고객만족도를 향상시키기 위한 것이다. 가장 혁신적이며 애호반는 제조기업의 비전 2000을 달성하기 위해서 앞으로 많은 노력을 해나갈 것이다.

로소 사장은 제조회사의 도약을 위한 가장 중

요한 요소로 국내에서의 R&D활동을 강화해야 한다고 말한다. 한국의 시장상황에 맞는 제품을 생산하기 위해서는 소비자들의 니즈를 잘 파악하여 국내 기술자들에 의해 제품을 개발해야 한다는 것이다. 또한 수출을 확대하기 위해서는 기술력 확보가 필수적이라고 강조했다. 현재 R&D본부의 연구원은 40여명으로 꾸준히 수가 증가하고 있고 IMF로 어려움을 겪고 있지만, 앞으로 계속해서 연구원의 수를 확충할 계획이라고 로소 사장은 말했다. R&D를 더욱 활성화하기 위해서 연구직에 한해서 자신의 직무시간의 15%를 마음껏 사용할 수 있도록 하고 있다. 1998년 4월에 국내에서 개발한 삼중 양면 수세미는 3M의 전세계 지사로부터 샘플을 보내달라는 요청을 받을 정도로 화제를 불러일으켰다. 삼중 양면 수세미는 한쪽은 거친 면으로 한쪽은 부드러운 면으로 돼 있어 수세미 하나로 모든 식기를 닦을 수 있다. 코팅된 프라이팬이나 밥솥 등은 거친 수세미로 닦으면 코팅이 벗겨지는데, 거친 수세미와 부드러운 수세미를 번갈아 사용하기 불편한 점을 개선해서 히트했다.

한국쓰리엠은 고객만족을 위한 제품 개발의 주요 요소로서 4가지 전략을 내걸고 있다. 첫째는 고객의 잠재적 욕구를 보다 잘 이해하는 것, 둘째는 보다 나은 기회에 집중하는 것, 셋째는 제품의 시장도입을 보다 조기에 시도하는 것, 그리고 넷째는 기술의 시너지점을 활용하는 것이다. 오늘날과 같이 모든 분야에서 경쟁이 치열해져 기술적 비약이 필요하게 된 상황하에 있어서는 시장을 발견하고 조금씩 만들어가는 형식의 고객 니즈 지향의 기술전개뿐 아니라 기초가 되는 기술을 더욱 넓혀가는 방향으로 시점을 옮겨야 한다는 것이 로소 사장의 생각이다. 이를 위해 로소 사장은 구체적으로 다음의 8개 항목을 전략적 목표로 제시하였다.

① 3M이 가지고 있는 기술력뿐만 아니라 비기술적인 특수한 요소도 가미하여 전략을 세울 것. 비기술적 요소란 고객과의 대화 기능, 지구규모로 파트너십을 구축할 수 있는 능력이나 조직, 지역, 국경을 넘어 이전할 수 있는 능력 등이다.

- ② 세계 속의 변화, 경쟁의 움직임에 맞춘 전략의 변화에 대응할 수 있는 유연성과 스피드를 갖출 것
- ③ 기존 제품과 기존 사업을 핵으로 신제품의 매출을 확대할 것
- ④ 기존 제품의 시장참여와 기존 용도의 재조명을 착실히 수행할 것
- ⑤ 제품의 라이프사이클이 진행됨에 따라 기존 제품의 기존시장에서의 매출이 줄어들기 때문에 기존 제품의 시장개척과 신뢰도의 개발을 검토할 것
- ⑥ 기존 제품의 개량으로 기존 시장과 기존 용도에 의한 매출감소 방지의 가능성을 찾고 경쟁력을 확보함과 동시에 개량제품을 신시장과 신용도의 개발에 이용할 것
- ⑦ 신제품에 따라 기존 시장, 기존 용도로의 경쟁력을 증대하고 신시장과 신용도를 개발할 것
- ⑧ 고객과의 밀접한 관계를 통하여 그들의 요구를 파악하고 정보를 확보하여 고객의 요구와 3M의 고객지향적 방침에 반영할 것. 또 동시에 연구개발 노력의 성과로 생겨난 신제품을 고객요구와 결합할 수 있는 가능성을 찾을 것

2) 경쟁의 심화에 따른 핵심 사업 키우기 본격 돌입

초기에는 전기 및 통신제품과 산업용 테이프 등 주로 산업제들을 생산, 판매하였다. 한국쓰리엠이 진출할 때에 국내시장은 경쟁이 없는 초기시장이었다. 미국 본사가 가지고 있는 고도의 기술력과 뛰어난 품질력을 바탕으로 비교적 고가격으로 시장을 확대해 나갔다. 한국의 경제성장에 따라서 그리고, 산업환경의 변화에 따라서 한국쓰리엠은 다양한 시장에 진출하게 되었다. 서울올림픽을 전후로 해서 광고시장과 소비재시장 그리고 정보통신시장 등에 진출하여 급속한 성장을 하게 되었다. 한국쓰리엠은 뛰어난 품질력과 브랜드 파워를 바탕으로 시장을 선도하였다. 하지만 시장이

어느 정도 성숙됨에 따라 경쟁이 점차 심화되었다. 특히, LG와 같은 국내의 대기업들이 전자통신시장과 소비재시장에 진출하여 한국쓰리엠이 국내시장에서 가졌던 독점적 지위가 위협받게 되었다. IMF 이후로는 시장규모 자체가 축소되어서 사업부별로 큰 어려움을 겪고 있다.

로스 사장은 한국쓰리엠이 21세기 도약을 위해서 자동차, 반도체, 통신부품 등 기술집약적이고 고부가가치의 산업제품을 중심으로 핵심사업을 키우겠다고 말했다. 구체적으로 자동차 배기 정화장치 등 자동차 부품분야를 비롯, PC 모니터용 반도체관련 화학제품과 광통신 커넥터 제품 생산분야이다. 특히, 매출의 15% 정도를 차지하고 있는 전자사업분야의 매출액을 훨씬 끌어올릴 계획이라고 말했다. 이러한 분야는 국내기업들이 성장가능성과 경쟁력을 모두 갖추고 있는 분야이다. 즉, 3M의 전략사업은 한국의 산업발전전략과 그 맥을 같이 한다고 로스 사장은 말했다. 수익성이 없는 사업분야는 과감히 정리한다는 것이 로스 사장의 생각이다. 이에 따라 1996년도에 데이터 기록용 제품부가 '이미이션'으로 분리·독립되고, 오디오 및 비디오 테이프 사업에도 철수하였다. 이들 부분의 매출이 회사 전체의 15%를 차지했음에도 불구하고, 순이익은 5%에 불과했기 때문이다.

로스 사장은, "지금까지 한국쓰리엠은 뛰어난 기술력과 우수한 품질을 바탕으로 차별화된 제품을 생산, 판매함으로써 한국에서 지속적인 성장을 할 수 있었다. 하지만 경쟁의 심화와 IMF로 인한 어려움을 극복하기 위해서는 차별화우위만으로는 살아남을 수 없다. 품질은 유지하되 원가를 절감함으로써 가격경쟁력도 동시에 갖추어야만 어려움을 이겨낼 수 있다."고 강조했다. 이에 따라서 지금까지 고수했던 고가격정책을 지양할 것이라고 로스 사장은 말했다. 또한 서비스 강화를 통해 어려움을 타개해 나가겠다는 계획 아래 고객들이 한국쓰리엠 제품을 구입할 때 윈스톱 서비스를 받을 수 있도록 태스크포스팀을 구성하였다. 또한 현재 본사에서 이루어지고 있는 전자상거래를 본격적으로 도입하려 도입하려고 한다고 로스 사장은 말했다.

현재 3M에서 전자상거래는 아주 신중하고 전략

적인 요소로 다루어지고 있다. 3M은 성장을 지속하기 위해 신제품개발과 상용화의 가속, 공급망 관련 효용성 증대, 고객충성심 확보 등 3가지 핵심 전략을 사용하고 있다. 이 중 공급효용성과 고객충성심을 강화할 수 있는 전자상거래의 잠재성을 인식하면서 3M의 전자상거래는 전자상거래를 3개의 중요 사항 중 하나로 다루고 있다. 현재 3M의 모든 주요 전자상거래 노력은 구매과정을 단순화함으로써 공급망을 줄이고 고객의 충성도를 확보하는 작업에 연계되어 있다. 3M의 전자상거래 관리자는 단순히 전자상거래를 소개하는 것이 아니라 비즈니스를 강화시키는 것이 목표라고 말한다.

한국쓰리엠은 외국기업이 아닌 국내 핵심수출기업이나 다름없다. 700여 명의 직원 중 사장을 제외하고는 모두가 한국인이라는 것뿐만 아니라 지난해말 83억원의 수출을 달성한 기업이기 때문이다. 중국, 일본, 한국 등 아시아지역에 포진해 있는 쓰리엠의 자회사들은 모두가 독립적인 현지법인 체제로 운영되고 있으며 서로 특정 제품수급에서 공급과 구매자 관계를 유지하는 특징이 있다.

어느 특정 자회사가 그 제품의 공급자로 지정된다면 자연스럽게 그 나라의 수출로 직결되어 아시아지역내 국가별 쓰리엠사간의 상호 경쟁은 치열한 상황이다. 이런 국제적 경쟁상황에서 로소 사장은 "한국쓰리엠은 보다 저렴한 원자재 구입과 품질향상을 위한 공정개선 및 생산력 제고 등을 통해 한국에서 만들어진 제품이 3M 내부의 조직을 통해 다른 나라에 수출될 수 있도록 최선의 노력을 다하고 있다."고 말했다. 1996년 10월부터는 기저귀용 테이프를 동남아시아지역으로 본격적으로 수출하기 시작했다. 작년에는 수출이 활기를 띠어 1,000만달러 수출을 달성했다.

6. 21세기를 향한 제2의 도약

1) 비전2000

한국쓰리엠 창립 20주년 기념을 맞아 내한한 안토니오 가스탈도 3M 아시아태평양지역 부사장은 "앞으로 2~3년내에 한국쓰리엠의 매출규모가

호주쓰리엠을 앞지르고 아시아태평양지역내에서 일본에 이어 2위를 차지할 것이라고 확신합니다. 이에 따라 한국내 투자 및 생산라인 증설 등을 통한 품목확대 등 다양한 방안을 검토중이어서 곧 결정이 내려질 것입니다. 시장점유율로 계산하자면 미국과 호주는 100이지만 한국은 40 정도여서 시장잠재력은 무궁무진합니다."라고 말했다.

한국쓰리엠의 21세기를 위한 준비는 1995년 4월에 선포된 비전2000 수립으로 시작한다.

비전2000

- 가장 혁신적이며 애호받는 제조기업
- 사원들이 자부심을 갖는 회사
- 모범적인 한국의 기업시민

비전2000은 경영진의 기초작업에 사원들의 의견을 담아 완성되었으며 이 비전의 실현을 위해 각 부서에서는 회사 비전에 맞게 부서 비전을 세워 추구하는 노력들을 하고, 전사적으로는 5개의 비전 실천 추진팀(Key Success Factor Team)들이 효과적인 비전 실현활동을 리드해 나가고 있다.

청년20 프로젝트는 고객애호를 위해 사원들의 창의적인 잠재력을 최대한 실현하게 하고 그 결과들에 대해 시상함으로써 조직의 활력과 사원들에게 일에 대한 성취감을 느끼게 하고 있다.

한국쓰리엠에서 근무하던 기술, 영업, 지원부서 등 다양한 기능의 사원들이 이제는 국제무대에서 활약을 하고 있다. 이는 한국쓰리엠의 성공적인 사업활동과 3M내에서의 높아진 위상을 반영한 것으로 사원들에게 경력개발의 무대를 세계무대로 돌릴 수 있게 하고 있다.

한편, 1997년 1월부터 실시되고 있는 완전 주 5일근무제는 업무 생산성 향상의 도전을 제공하는 동시에 개인의 삶의 질을 높이기 위해 사원들에게 보다 많은 시간적 여유를 주고 있다.

1995년 한국쓰리엠이 그간의 높은 경영성과, 지역경제발전에 기여, 기술개발을 위한 지속적인 R&D 투자, 환경보전 노력, 안정된 노사관계 유지, 공정거래 질서에 기여 등으로 상공의 날에 대통령 표창을 받은 것은 한국쓰리엠뿐만 아니라

3M 전체적으로 큰 힘이 되었다. 또한 1996년 작업자들의 안전과 건강, 보전에 대한 관심 및 교육의 공로로 수상한 안전경영대상 기술상도 지금까지 성실하게 뛰어난 노력에 대한 보람을 느낄 수 있는 기회였다.

1995년부터 매년 전남 과학고등학교에 시청각 기자재와 사무용 제품들을 기증하고 농민들을 위해 농가용 마스크를 기증하며, 농민들에게 경운기 등의 농기구에 야간 교통안전을 위해 반사판을 제작해 주는 등 우리의 지역사회를 위한 활동은 끊이지 않았다. 1995년, 지금도 생생한 삼풍백화점 사고가 있었을 때 아픔을 가장 먼저 돕겠다고 사무실과 창고에 있던 3M 마스크를 있는 대로 모아 사고현장으로 달려갔던 이정환, 이광근 사수와 수원공장의 김치득 차장, 1996년 경기지역의 호우피해 때, 이번에는 과거에 나주지역 호우피해에 대한 각지의 도움을 보답하겠다고 나주 사원회의 주도로 서울, 수원사원들 그리고 회사의 참여가 어우러졌던 일, 나주 사원회를 중심으로 계속되어 온 중학교 도서기증과 각 지역별로 개인적 혹은 사원들이 모여 해 온 선행들, 한국쓰리엠의 시민정신은 이제 20살의 성숙함만큼이나 성장해, 회사의 지역사회프로그램에만 의지하지 않고 스스로 시민정신을 발휘하고 있으며 때로는 회사의 도움도 이끌어내고 있다.

한국쓰리엠은 21세기를 위한 작은 씨앗들을 뿌리고 있다. 앞으로는 주변의 고객들, 공급자, 경쟁자 그리고 지역사회와 환경과 공생하는 조직만이 살아남을 수 있다.

변화하는 환경에 신속히 대응을 하되 그 뿌리는 조직에 내재한 기업사명과 비전이라는 자기정체성에 두는 조직이 여러 환경변화 속에서도 존속할 수 있으며, 조직구성원들이 이 정체성을 공유하고 스스로가 조직의 주체가 되어 이끌어가는 창의적인 조직이야말로 21세기에 성공하는 조직이 될 것이다.

한국쓰리엠이 창립 이래 20년의 전통 속에서 고객, 사원, 지역사회를 정성껏 그리고 혁신적으로 존중하고 만족시켜 왔던 것처럼 앞으로 20년 그리고 한 세기 후, 그 가치들을 추구하고 더 깊

은 뿌리와 장대함으로 한국산업의 선도기업으로 우뚝 솟아 있을 것이다.