

## 9차시

### 디테일이 승부를 가른다

#### 학습 내용

1. 디테일이 승부를 가른다
2. 완벽을 향한 럭셔리 선택, 엄격하고 혁신적인 장인 제도
3. 집착과도 같은 연구가 낳은 볼보의 남다른 안전성
4. Management Insight

## 1. 디테일이 승부를 가른다

중국의 기업 컨설턴트 왕중추는 저서 <디테일의 힘>을 통해 기업들의 다양한 성공과 실패 사례를 소개합니다. 성패를 가른 차이는 디테일에 있었습니다. 디테일의 중요성을 강조한 명사들의 어록은 셀 수 없이 많습니다. 가령 휴렛팩커드 창업자 데이비드 팩커드는 “작은 일이 큰일을 이루게 하고 디테일이 완벽을 가능하게 한다”고 말했지요.

자동차 업계에서도 생존 또는 경쟁자와 차별을 위해 디테일에 승부 건 사례를 찾아볼 수 있습니다. 관련 기술이 상향평준화된 요즘 상대보다 돋보이기 위해서는 나만의 핵심 역량이 꼭 필요한 까닭입니다. 또한, 남과 다른 특성은 브랜드를 설명할 스토리텔링의 소재이기도 합니다. 디테일의 사례는 제각각입니다. 때론 철학과 고집, 때론 기술이기도 합니다.

오늘날 충돌테스트에서 별 다섯 개 만점을 받는 차종이 부쩍 늘었습니다. 그러나 ‘안전한 차의 대명사’로서 볼보의 위상엔 흔들림이 없습니다. 3점식 안전벨트를 처음 고안하고 특허를 풀어 모두가 쓸 수 있게 했고, 세계 최고의 충돌테스트 시설을 세우는 등 안전에 꾸준한 투자를 아끼지 않은 덕분이었습니다. 선택과 집중에 디테일까지 더한 시너지 사례입니다.

디테일로 이끈 성공 사례, 지금부터 살펴보겠습니다.

## 2. 완벽을 향한 렉서스의 선택, 엄격하고 혁신적인 장인 제도

토요타는 낭비와 기다림 없는 생산방식을 전 세계 자동차 업계로 전파시킨 주인공입니다. 이른바 ‘토요타 생산방식’ TPS(Toyota Production System)입니다. 수없이 회자된 토요타의 슬로건, ‘마른 수건도 짜라’는 궁극의 효율을 뜻합니다. 그러나 고급차 업계의 후발주자인 렉서스는 효율만으로는 경쟁력을 갖기 어려웠습니다. 가치 이상의 가격을 소비자에게 납득시킬 ‘스토리’가 필요했습니다.

렉서스 인터내셔널의 야마모토 타카시 상무는 이렇게 말합니다. “유럽차 업체 가운데 100년 이상 된 곳도 있다. 반면 렉서스는 25년 됐다. 50년이 지나도 75년 격차는 좁히기 힘들 것이다. 우리 좋은 차를 제공하겠다는 생각만 하면서 열심히 하겠다.” 렉서스는 후발주자의 열등감을 극복하기 위해 일본의 강점 중 하나인 장인을 앞세우기 시작했습니다.

창업주의 손자 도요타 아키오(豊田章男) 사장 취임 이후 이런 움직임에 가속이 붙었습니다. 사상 최대의 리콜, 대지진 등 갖은 악재도 위기의식을 부채질했습니다. 렉서스는 장인에 주목했습니다. 타쿠미 활동은 렉서스 주력 생산기지인 쿄슈 공장에서 2009년 처음 도입했습니다. 토요타 내에서 추상적 개념으로 통용되던 장인을 제도화한 첫 시도였습니다.

일본 쿄슈에 자리한 렉서스 미야타 공장의 최종 검사라인. 한 작업자가 완성된 차의 표면을 흰 장갑 낀 손으로 정성껏 쓰다듬고 있습니다. 이 공장의 홍보 담당이 말합니다. “차체 패널 간 간격을 확인하고 있는 거예요. 0.1mm와 0.2mm까진 각각 S와 B등급을 매겨 통과시키지요. C등급은 수정을 위해 생산라인으로 돌려보냅니다. 100대 중 한 대 정도 되지요.”

시각과 촉각만으로 0.1mm의 간격을 구분해내는 사람들. 이 공장의 자랑 ‘타쿠미(匠)’가 길러낸 숙련공입니다. 타쿠미는 ‘손으로 물건 만드는 장인’을 뜻하는 일본어입니다. 체계적 훈련을 통해 소수만 육성합니다. 미야타 공장의 전 직원은 7,700여 명. 그런데 이 가운데 타쿠미는 22명에 불과합니다. 1991년 2월 미야타 공장 설립 이후 타쿠미로 불렸던 이들은 통틀어

40여 명에 불과합니다.

그런데 타쿠미가 특정 직급이나 공식 명칭은 아닙니다. 특별한 기술과 경험을 지닌 직원을 뜻하는 개념적 호칭입니다. 큐슈 공장에서 활동 중인 타쿠미 22명은 각자 원래 직급이 따로 있습니다. 사내에선 이들을 '렉서스 기능 전문가(LX)'라고 부릅니다. 자동차 생산의 주요 공정을 모두 경험한 20년차 이상의 직원으로 구성되며, 나이는 50대가 주를 이룹니다.

미야타 공장의 타쿠미 가운데 12명은 바느질(스티칭) 전문입니다. 이들은 NX 대시보드의 우레탄 부위에 바느질 하는 작업과 교육, 검사를 맡고 있습니다. 가죽과 달리 우레탄은 가지런히 펴서 작업할 수 없습니다. 3차원의 입체 형상을 따라 오르내리며 재봉해야 합니다. 손발을 정교하게 돌려 바느질의 속도와 모양을 조절하는 게 핵심인데, 고도의 집중력이 요구됩니다.

12명의 타쿠미는 석 달 동안 집중 교육과 훈련을 거쳐 실제 바느질 작업에 투입됩니다. 손발 조건은 깐깐합니다. 테스트의 시작은 종이접기입니다. 90초 안에 자주 사용하지 않는 손으로 종이를 접어 고양이를 만들어야 합니다. 바느질 타쿠미들은 10단계의 체계적 바느질 교육 프로그램도 고안했습니다. 자신들을 대체할 솜씨 갖춘 직원을 육성하기 위해서죠.

타쿠미는 상사가 후배를 가르치는 방식으로 운영됩니다. 노동력 착취 등 부정적 측면이 없는 도제(徒弟) 시스템입니다. 충분한 경력을 쌓은 대상자들은 일주일간 특별교육을 받은 뒤 타쿠미로 인증 받고, 자격은 2년 동안 유지됩니다. 타쿠미가 돼도 직급과 급여엔 변화가 없습니다. 명예직입니다. 그러나 업무는 바뀝니다. 일부는 최종 검사처럼 품질을 책임질 작업에 일반 직원과 섞여 일합니다.

나머지 타쿠미는 자신의 노하우를 다른 직원에게 전수합니다. 조립과 도장, 바느질 등 각자 전문영역과 관련된 교육 프로그램을 짜고 현장을 감독합니다. 큐슈 공장에서는 '타쿠미 활동'이라고 부릅니다.

미야타 공장은 토요타 본사 주변, 도호쿠(동북) 지역과 더불어 일본 내 토요타 그룹의 3대 생산 거점 가운데 한 곳입니다. 후쿠오카의 하카타 역에서 자동차로 한 시간 거리에 있습니다. 단지는 차를 조립하는 미야타, 엔진을 만드는 간다, 하이브리드 관련 부품을 생산하는 고쿠라 등 3개 공장으로 구성됩니다. 토요타자동차 계열사인 토요타자동차 큐슈가 운영하고 있습니다.

토요타는 렉서스 생산 공정에 타쿠미를 적극 활용 중입니다. 프리미엄 브랜드다운 품질을 유지하기 위해서입니다.

렉서스는 완성차 검사 기준도 토요타보다 한층 까다롭습니다. 이 공장에서 생산되는 렉서스는 한 대 당 5000가지 항목에 걸친 검사를 받습니다. 아울러 모든 렉서스는 험로 주행시험을 마친 뒤 출고합니다. 소위 전수 검사입니다.

공장 바로 옆 주행시험장엔 쉴 새 없이 차가 드나드는데, 렉서스는 이를 '이음로'라고 이름 붙였습니다. 이상한 음(잡소리)이 나지 않는지 확인하기 위한 도로입니다. 이음로의 길이는 300m로 별로 길지 않습니다. 하지만 다양한 지형을 아우릅니다. 울퉁불퉁한 포장도로 65m, 맨홀이 움푹움푹 패인 도로 13m, 찌꺼기 갈라진 아스팔트 65m, 벨지안 도로(유럽의 돌길) 150m, 과속방지턱이 이어진 도로 27m로 구성됩니다. 타쿠미에게 3개월 간 집중 교육을 받은 4명의 직원이 하루 800여 대의 렉서스를 몰고 이 코스를 시속 40km로 달립니다.

한편, 미야타 공장에서는 타쿠미뿐 아니라 모든 직원이 3~4년 단위로 직책이 오를 때마다 재교육을 받습니다. 공장 단지 내에 자리한 트레이닝 센터는 2005년 3월 미야타 제2 공장과 함께 문을 열었습니다. 갑자기 늘어난 직원을 효율적으로 가르치기 위해서입니다. 보통 1

년에 9000여 명을 교육시키는데, 하루 37명꼴입니다.

입구 양쪽엔 단계별 기능자격을 거머쥔 직원 이름을 빼곡히 걸려 있습니다. 토요타는 근속 연수에 따라 'MPS(맨파워 스텝업)' 제도를 운영 중입니다. 업무와 관련된 자격증을 따기 위한 사내 검정제도입니다. 스기야마 신지 생산부문 총괄 전무는 "제조는 결국 사람을 육성하는 것이라는 창업주 토요타 기이치로(豊田喜一郎)의 고집이 투영된 결과"라고 소개합니다.

렉서스엔 또 다른 종류의 타쿠미가 있습니다. 신차 주행시험을 책임진 '렉서스 마이스터(Lexus meister)'입니다. 2016년 기준 렉서스를 통틀어 단 세 명뿐입니다. 다들 경험 많은 테스트 드라이버 출신입니다. 이들은 실제 운전할 때의 '손맛'을 다듬습니다. 또한, 언론 시승회에 참여해 기자들의 질문에 답하고 그들의 평가를 수집합니다. 이들은 아키오 사장에게 주요 사안을 직접 보고할 만큼 회사의 신임이 두텁습니다.

렉서스 마이스터는 업무 특성상 훈련에 오랜 시간이 걸립니다. 따라서 스승이 직접 뽑은 제자와 꾸준히 호흡을 맞춰가는 방식으로 운영합니다. 2010년 6월 23일, 독일에서 렉서스 LFA를 시험 주행하다 사고로 사망한 나루세 히로무(成瀬弘)가 제1대 렉서스 마이스터였습니다. 그는 도요다 아키오 사장에게 운전을 가르친 스승으로도 유명합니다.

렉서스의 품질 욕심은 납품업체로도 이어집니다. 렉서스 LS의 운전대를 장식한 목재의 가공 과정을 보면 알 수 있습니다. '시마모쿠(Shimamoku)'라고 부릅니다. '줄무늬 나무'란 뜻의 일본어입니다. 이 나무는 1924년 창업한 일본의 무늬목 전문 업체 '호쿠산'이 납품합니다. 능률한 원목이 운전대의 매끈한 곡선을 따라 썩은 무늬목으로 거듭나기까지 38일 동안 총 67단계의 과정을 거칩니다.

이 여정은 원목을 종잇장처럼 얇게 썬 데서 시작됩니다. 직사각형 종잇장처럼 잘린 원목은 염색을 거칩니다. 7단계 공정에 걸쳐 짙은 색을 입히고 롤러로 짭 놀려 붙이는 데만 꼬박 일주일이 걸립니다. 그 결과 표면은 매끈해지고 무늬결은 뚜렷해집니다. 이제 '파나소닉 에코 솔루션 인테리어 빌딩 프로덕츠'란 회사가 다시 17일간 9개 공정을 거쳐 다듬습니다. 순서는 다음과 같습니다. 우선 또 다른 원목을 깎아 '시마모쿠' 썩을 몸통을 만듭니다. 그 다음 '시마모쿠'를 접착제 발라 덧씌운 뒤 열처리합니다. 완성된 부품은 금속 뼈대와 합칩니다. 그러면 스티어링 휠의 형태를 갖추게 됩니다. 그 다음엔 장인이 에어브러시로 목재 부위를 코팅합니다. 섬세한 붓질로 티끌만한 흠집도 지웁니다. 이후 사포로 일일이 비벼 투명한 광택을 완성합니다.

이제 부품은 '텐도 목공'으로 옮깁니다. 2010년 독창적 디자인의 나무의자로 '레드닷 디자인 어워드'를 거머쥔 가구회사입니다. '텐도 목공'에서 LS의 운전대는 14일 동안 51개의 공정을 참고 견뎌 최종 완성됩니다. 최근 렉서스는 '시마모쿠' 적용 차종을 점차 늘려가고 있습니다. 이야깃거리가 담긴 부품이기 때문입니다. 최근 내놓은 스포츠카 RC도 '시마모쿠' 조각으로 실내를 꾸몄습니다.

75년의 격차를 인정하고, 그것을 극복하기 위해 렉서스가 선택한 전략은 장인 정신을 통한 완벽함의 추구였습니다. 이렇게 사소해 보일지 모르는 바느질 한 땀에서 혁신은 시작되고 있었습니다.

### 3. 집착과도 같은 연구가 낳은 불보의 남다른 안전성

"자동차는 사람이 운전 합니다. 불보의 모든 자동차는 안전이라는 지상과제를 토대로 만들

어지고 있으며 이는 영원히 지속될 것입니다” 볼보의 공동 창업자 아사 가브리엘손과 구스타프 라르손이 남긴 말입니다.

볼보는 안전한 자동차의 개념을 뛰어넘어 안전성에 대한 체계적 접근을 시도해 왔습니다. 이런 원칙에 따라 개발된 볼보의 최신 모델은 운전자가 사고를 피할 수 있도록 지원하고, 사고가 불가피할 경우 탑승자 전원과 상대방 자동차, 그리고 도로를 걷는 보행자의 안전까지 배려합니다. 나아가 무단 침입이나 도난을 방지하고 개인 보안까지 강화하려고 노력 중입니다.

충돌 테스트에 대한 볼보의 연구는 다섯 가지 순서를 따릅니다.

첫 번째 단계는 실제 교통사고 연구입니다. 볼보는 자체 사고 연구팀을 보유한 몇 안 되는 자동차 메이커 중 하나입니다. 1970년 처음 구성된 사고 연구팀은 볼보자동차가 연계된 3만 3,000건 이상의 교통사고를 면밀히 연구해 왔습니다. 경추보호시스템 WHIPS 역시 이 팀이 고안한 장비입니다.

2003년 볼보가 공식 집계한 전 세계의 연간 교통사고 사망자는 1만4,000명에 달했습니다. 볼보는 실제 연간 교통사고 사망자가 3만 명으로 알려진 ‘사고왕국’ 태국에 교통사고 연구센터를 세웠습니다. 볼보는 넘쳐 나는 교통사고를 조사해 자동차 안전성 연구에 반영하고, 태국 정부는 볼보가 제공한 자료를 토대로 도로 안전 정책에 활용한다는 취지에서 시작했습니다.

두 번째는 법규 및 규정입니다. 실제 교통사고에 대한 연구는 볼보 자체적인 안전규정을 세우기 위한 밑그림이 됩니다. 볼보의 일부 안전 목표는 정부기관의 법규보다 엄격한 것으로 유명합니다. 나머지 목표 역시 정부의 법규를 충족시킵니다.

셋째는 제품 개발. 볼보가 스스로 만든 까다로운 안전기준은 제품 개발 단계에서부터 적용합니다.

네 번째는 테스트입니다. 성능 테스트 설비야 메이커마다 비슷비슷하지만, 안전성 테스트 설비는 천차만별입니다. 볼보는 세계 최고 수준의 첨단 안전센터에서 다양한 교통사고 상황을 재현해 안전성을 연구 중입니다. 마지막은 생산 공정입니다. 공장에서 출고된 차가 운행 중 교통사고를 당하면 다시 볼보의 조사를 받으면서 앞서 소개한 순서를 반복하게 됩니다.

볼보 안전센터 테스트 연구소는 세계에서 가장 뛰어난 충돌 시험 시설로 손꼽힙니다. 총 8,600만 달러를 쏟아 붓고, 6만5,000m<sup>2</sup>의 바위를 실어 나른 끝에 2000년 공식 오픈했습니다. 거대한 허브에 두 개의 터널이 붙은 모양새의 건물부터 범상치 않습니다. 한 개의 고정 터널과 90°까지 이동 가능한 터널을 조합해 다양한 충돌 각도를 재현하기 위한 디자인입니다.

자동차는 양쪽 터널의 시작점에서 광산에서 쓰는 추진기에 이끌려 최고 시속 120km로 달려옵니다. 그리고 중앙의 홀에서 사정없이 충돌합니다. 충돌 지점은 레이저 기구로 조절하는데, cm 단위까지 반영하는 정밀도를 뽐냅니다. 충돌 시험에 쓰는 장애물은 자체 무게만 800톤. 시속 80km로 돌진하는 12톤 트럭과 부딪혀도 끄떡없을 만큼 견고합니다.

충돌하는 순간은 1초 당 3,000프레임을 찍을 수 있는 특수 고속 카메라가 기록합니다. 최대 30대의 카메라를 동원해 모든 중요한 각도를 놓치지 않고 포착합니다. 충돌 직전 엄청난 광량의 조명이 3초간 불을 밝혀 초고속 촬영을 돕습니다. 촬영이 끝나면 연구원은 데이터 분석에 나섭니다. 충돌은 순간이지만, 분석에는 6주 이상이 걸립니다.

볼보는 어떤 자동차 메이커보다 인체모형, 더미를 많이 씁니다. 첨단 기술의 산물인 더미는 해당 인체의 신장, 체중, 체형 비율까지 똑같습니다. 머리뿐 아니라 목, 무릎, 흉부 등 해부

학적 부위가 각각 스트레스에 반응하도록 설계했습니다. 내부엔 정교한 전자장치가 있어 충돌 시 전해지는 다양한 물리력과 가속, 감속, 전치 정도를 측정합니다. 값은 1억 원 이상입니다.

컴퓨터 시뮬레이션을 위한 더미도 있습니다. 가상현실 속 더미인 셈입니다. 볼보는 컴퓨터용 임신부 더미를 개발한 최초의 자동차 메이커입니다. 볼보는 이 더미에 '린다'란 예쁜 이름을 붙였습니다. '린다'는 태아가 가장 위험한 시기인 임신 후반기 여성의 신체를 재현했습니다. '린다' 덕분에 볼보는 자궁, 태아, 태반에 각종 안정장비와 어떻게 상호작용하는지 알게 됐습니다.

임산부의 바른 안전벨트 사용법을 밝힌 것도 '린다'의 공로입니다. 안전벨트를 꼭 매야 하는 건 기본 중의 기본. 몸통을 가로지르는 벨트는 양쪽 가슴 사이를 지나야 합니다. 허리 쪽 벨트는 복부 아래를 거쳐 양쪽 엉덩이 뼈 위를 지나야 합니다. 임신부뿐 아니라 전 탑승객이 안전벨트를 매야 합니다. 안전벨트를 매지 않은 승객은 사고 때 '인간 로켓'으로 돌변할 수 있기 때문입니다.

벽에 시속 40km로 정면충돌할 때 안전벨트를 매지 않고 뒷좌석에 앉은 체중 30kg의 어린이는 무려 1톤의 무게로 앞좌석을 강타합니다. 식탁 의자에 올라가서 바닥으로 납작하게 떨어질 때의 충격은 시속 15km 충돌 때 뒷좌석 어린이가 앞 좌석에 부딪히는 것과 같다고 합니다. 시속 20km는 의자 4개 높이, 시속 30km는 의자 8개 높이에서 떨어질 때의 충격과 같습니다.

아울러 볼보는 사고에서 자녀를 제대로 보호하기 위해선 자동차 진행방향의 뒤쪽을 바라보는 후향식 시트를 이용하라고 권합니다. 영아의 경우 자동차 여행 중 뒤쪽을 보고 앉는 게 안전하다는 연구 결과에서 비롯된 권고입니다. 정면충돌 때 후향식 시트는 충격 에너지를 영아의 등 전체로 분산하기 때문에 연약한 목을 보호할 수 있습니다.

영아를 위한 후향식 시트가 처음 고안된 건 1960년대였습니다. 스웨덴 고텐버그의 한 교수가 제미니 우주비행사가 착륙할 때 지면 쪽을 등지고 앉는 것을 보고 착안해 개발했습니다. 에어백을 끄는 기능이 있는 차라면, 어린이용 시트는 동반석에 설치하는 것이 바람직합니다. 아울러 어린이용 시트는 가급적 ISOFIX 연결 시스템을 쓸 수 있는 제품을 고르는 게 좋겠지요.

후향식 시트는 3~4세가 되어 아이의 머리가 뒷좌석 머리받침에 닿을 정도가 되기 전까지 꾸준히 사용하는 것이 좋습니다. 그 이후엔 좌석의 엉덩이 받침에 엮는 보조 쿠션을 쓰면 됩니다. 등받이까지 달린 제품을 쓰면 잠들었을 때 머리가 옆으로 기울는 것을 막아주므로 더욱 안심할 수 있습니다.

오늘날 안전 연구의 중심엔 '하돈 매트릭스(haddon matrix)'가 자리합니다. 1960년대에 개발된 '하돈 매트릭스'는 교통사고로 발생하는 상해의 요소를 사고가 진행되기 전후, 그리고 사고 과정에 따라 세분화한 표입니다. 한 건의 교통사고를 다양한 요소로 세분화하는 건 보다 사고를 막거나 탑승객의 상해를 줄이기 위한 기능을 체계적으로 파악하기 위해서입니다.

볼보는 여기서 한 수 더 떠 1.5초를 세밀히 쪼개는 노력을 아끼지 않고 있습니다. 여기에서 1.5초는 사고 시 사람이 반응하는데 걸리는 시간을 뜻합니다. 반응의 순서는 이렇습니다. 우선 감각. 운전자가 전방의 물체 또는 위험한 상황을 보는 데 걸리는 시간입니다. 그 다음은 인지/인식. 장애물이나 상황을 파악하는데 걸리는 시간입니다.

이제 상황 파악의 순서. 전방의 장애물을 인지한 뒤 우리의 뇌가 그 장애물이 현재나 미래에 초래할 위험의 정도를 모두 파악하는데 걸리는 시간입니다. 그 다음은 대응 선택. 어떤

대응이 적절한지 결정하는 시간입니다. 각 단계별 1.5초가 아니라 여기까지의 모든 과정이 1.5초 안에 이뤄집니다. 그 다음은 행동, 그리고 자동차가 조작에 반응하는 시간이 필요합니다.

이번엔 0.5초 이야기입니다. 자동차가 물체와 충돌하는 데 걸리는 시간은 0.5초 미만입니다. 자동차가 어떤 물체와 부딪히면 세 가지 충돌 과정이 일어납니다. 첫 번째는 자동차와 대상 물체 사이의 충돌. 다음은 차 안의 승객과 차체의 충돌입니다. 마지막은 차 안에서 일어나는 추가 충돌입니다. 안전벨트는 이 모든 충돌의 위험을 최소화하기 위한 최선이자 유일한 방법입니다.

볼보는 0.5초의 충돌사고에 대비해 만반의 대책을 마련했습니다. 정면 충돌의 경우 자동차의 앞부분은 충격 에너지를 흡수하기 위해 찌그러집니다. 동시에 운전자와 승객용 에어백이 충격의 크기에 맞춰 0.03초 안에 완전히 부풀니다. 프리텐셔너는 미리 벨트를 살짝 당겨 슬림을 막고, 텐션 리듀서는 결정적 충격 직전 다시 벨트를 느슨히 해 부상을 줄입니다.

볼보는 실제 교통사고를 조사한 결과 안전벨트를 맨 대부분의 승객은 심각한 부상을 면했다고 설명합니다. 안전벨트는 자동차의 안전성과 직결되기 때문입니다. 자동차 사고로 가장 많이 발생하는 상해는 경추 손상, 신경, 관절, 근육 손상입니다. 부상이 클 경우 치료 이후에도 통증, 어지러움, 두통 등의 후유증에 시달릴 수 있다고 경고합니다.

한편, 볼보는 사고를 미리 막는 기술에도 관심이 많습니다. 2003년 선보인 지능적 운전자 정보 시스템, IDIS(Intelligent Driver Information System)가 대표적입니다. IDIS는 운전자가 운전에만 집중할 수 있도록 스트레스를 줄여줍니다. 시스템은 드로틀의 작동, 제동 상태, 조향각, 방향지시등과 와이퍼 사용유무까지 감지합니다. 고속으로 달릴 때 전화가 오면 운전자에게 이 사실을 감춰 운전 집중을 돕습니다.

일찍이 2004년엔 사각지대 정보 시스템, BLIS도 선보였습니다. 볼보는 운전자 쪽 광각 사이드 미러를 세계 최초로 선보인 메이커였죠. 이제 볼보는 BLIS를 통해 길이 9.6m, 너비 3m의 모니터 구역에 들어선 이동수단을 감지해 운전자에게 램프를 밝혀 알립니다. 밤낮 없이 작동되며 운전자의 차보다 시속 20km 이하, 70km 이상으로 달리는 자동차와 모터사이클을 감지합니다.

요즘 여러 브랜드가 얹고 있는 긴급자동제동 기능도 볼보가 처음 선보였습니다. 이른바 '시티 세이프티'입니다. 시속 50km 이하로 달릴 때 ① 앞 차와의 간격이 급격히 가까워지는데, ② 운전자가 스티어링 조작이나 제동을 하지 않을 경우 ③ 스스로 급제동을 건다. 시속 15km 이하에선 추돌을 완전히 방지하고, 그 이상의 속도에선 피해를 최소화합니다.

볼보는 안전운전 가이드도 제시합니다. 우선 모든 상황은 직접 확인해야 한다고 강조합니다. 뒤쪽도 수시로 살펴야 합니다. 차선을 바꿀 때는 충분한 시간을 갖고 준비할 것을 권합니다. 나아가 도로 상황에 맞춰 운전할 것을 주문합니다. 시속 100km에서 급제동 때 노면이 젖었을 경우 제동거리가 18m나 늘어나기 때문이죠.

아울러 반응 시간을 계산하라고 말합니다. 앞차와의 거리가 충분한지 확신이 서지 않을 때 '3초 계산법'이 요긴하다고 말합니다. 앞차가 통과한 특정 지점을 자기 차가 3초 이내에 지날 경우 안전거리가 충분하지 않은 경우라고 설명합니다.

인체공학적 설계 역시 안전성을 높이는 요소입니다. 여기에서 '인체공학'은 인체의 운동방식, 인체와 도구 사이의 상호작용을 연구하는 학문을 뜻합니다. 볼보 자동차의 인테리어는 인체 원리에 적합하게 설계되어 있습니다. '비율수록 풍족하다'는 스칸디나비아 디자인 철학에 따라 각종 기능을 최소화하고, 간편화시키는 노력을 게을리 하지 않고 있습니다.

볼보는 이미 1959년 3점식 안전벨트를 개발했습니다. 볼보의 안전 엔지니어 닐스의 작품이었습니다. 이듬해 볼보는 3점식 안전벨트를 아마존과 PV544에 기본 장비로 달았습니다. 1985년 당시 서독의 특허청은 볼보의 3점식 안전벨트를 지난 100년간 개발된 인류에게 가장 유용한 8대 발명품 중 하나로 선정했습니다.

안전에 기여한 볼보의 역사

1944 안전케이지  
 1944 래미네이트 윈드스크린  
 1959 앞좌석 3점식 안전벨트  
 1960 패딩 대시보드  
 1964 최초의 후향식 어린이 안전시트 프로토타입  
 1966 앞좌석과 뒷좌석의 에너지 흡수 크럼플 존  
 1967 뒷좌석 안전벨트  
 1968 앞좌석 헤드레스트  
 1969 앞좌석 3점식, 관성 릴 장착 안전벨트  
 1970 볼보 사고연구팀 설립  
 1972 후향식 어린이 안전시트와 어린이 보호장치  
 1973 충격 흡수식 스티어링 칼럼  
 1974 에너지 흡수 범퍼  
 1974 뒷차축 앞에 자리한 연료탱크  
 1978 어린이 보조쿠션  
 1982 와이드 앵글 사이드미러  
 1984 ABS  
 1986 하이 레벨 제동등  
 1986 뒷좌석 중앙 시트 3점식 안전벨트  
 1987 운전석 에어백  
 1990 내장형 어린이 보조쿠션  
 1991 SIPS(측면충격 보호 시스템)  
 1991 앞좌석 안전벨트 자동 높이 조절  
 1993 전좌석 3점식 및 자동 높이 조절 안전벨트  
 1994 SIPS 에어백  
 1997 ROPS(전복보호 시스템)-컨버터블  
 1998 WHIPS(경추보호 시스템)  
 1998 IC(커튼형 에어백)  
 2000 고텐버그에 볼보자동차 안전센터 설립  
 2000 어린이 안전 시트를 위한 ISOFIX 고정 시스템  
 2001 볼보 안전 컨셉트 카(SCC)  
 2002 확장된 전복보호 시스템(ROPS)  
 2002 가상 임신 충돌 시험 더미 개발  
 2002 RSC(전복방지 시스템)  
 2003 IDIS(지능적 운전자 정보 시스템)



2003 뒷좌석 안전벨트 경고등(S40, V50)  
 2003 충격을 감소시키는 특허 받은 전면 구조  
 2003 방콕에 볼보 교통사고 연구팀 설립  
 2004 BLIS(사각지대 정보 시스템)  
 2004 WRG(발수 코팅 글라스)  
 2005 DMIC(도어 내장 커튼형 에어백-C70)  
 2007년 2단 부스터 쿠션 (어린이의 키에 맞게 두 단계로 높이 조절이 가능하게 업그레이드 됨)  
 2008년 시티 세이프티 (City Safety) (개발 년도는 2006년이고, 상품화한 년도가 2008년)  
 2010년 보행자 감지 및 긴급 제동 시스템(Pedestrian Detection with Full Auto-Break System)  
 2012년 보행자 에어백  
 2013년 자전거 감지 및 긴급 제동 시스템 (Cyclist Detection with Full Auto-Break System)  
 2015년 교차로 추돌 방지 시스템(Auto-brake at Intersection)  
 2015년 도로 이탈 보호 시스템 (Run-Off Road Protection)  
 2016년 대형 동물 감지 및 긴급 제동 시스템 (Large Animal Detection with Full Auto-Break System)

자동차에 있어 '안전'은 성능과 스타일에 우선하는 가장 기본적이며 중요한 요소입니다. 어쩌면 그래서 더 차별화가 어려운 부분이 '안전'일지도 모릅니다. 누구나 최고의 안전성을 위해 노력하고 있으니까요.

하지만 볼보는 그 디테일이 남달랐습니다. 그들은 집착에 가까운 연구를 통해 안전성에 대한 남다른 철학을 만들어 나갔고, 자동차 안전에 대한 혁신을 선도하였습니다. 이는 곧 볼보의 차별화된 경쟁력이 되었고, 볼보는 이렇게 그들만의 브랜드 아이덴티티를 만들어가고 있습니다.

## 4. Management Insight

이상으로 우리는 각 메이커 특유의 디테일 전략을 살펴 보았습니다.

각 사례에 등장하는 브랜드마다 지향하는 포인트가 조금씩 다르기는 하지만, 한 가지 공통점이 있습니다. 그것은 바로 디테일 전략의 종착점은 바로 고객이라는 사실이죠.

디테일이란 단순히 사소한 부분까지 모두를 챙기라는 의미만 내포하고 있는 것이 아닙니다. 불필요한 부분까지 지나치게 디테일하다면 오히려 시간과 자원을 낭비할 뿐이죠.

기업이나 조직 입장에서 디테일 전략의 핵심은 그것을 접할 상대방의 관점, 다시말해 **고객의 관점에서 디테일이 살아있어야 한다**는 의미입니다.

이는 Detail의 어원을 보면 잘 드러나 있습니다.

먼저 이 단어의 어근은 tail입니다. tail은 '자르다(cut)'의 의미를 가진 어근이지요.

예전 양복점이 흔하던 시기에 쉽게 접하던 신문 광고에 흔히 등장하는 단어인 테일러(tailor)가 바로 옷감을 잘라 옷을 만들던 재단사를 의미했죠.

retail은 통으로 생산된 두루마리 천을 떼어서 개별 소비자에게 필요한 만큼 잘라서 판다는 의미가 포함되어 있기 때문에 도매의 반대말인 소매가 되었습니다. 접두사 re-는 '다시(again)'라는 뜻입니다. 즉, 다시 잘라서 판다는 의미이지요.

디테일의 접두사 de-는 '따로(apart)'의 뜻을 가지고 있습니다. 조각조각 따로 잘라낸다는 의미이죠. 고객이 원하는 부분부분을 따로따로 잘라낸다는 의미입니다. 이렇듯 어원 자체를 봐도 디테일의 행동 주체는 나이지만 그 행동을 하는 이유는 바로 고객 때문이라는 점을 잘 알 수 있습니다. 아무렇게나 조각조각 잘라서 수북이 쌓아 놓는 것이 디테일이 아니라, 필요한 부분을 따로 잘라내는 것이 디테일의 본질입니다.

디테일 전략을 수행할 때는 무엇보다 자신들의 업무 영역에 대한 디테일이 필요합니다. 이는 향후 자기 조직의 비전과 성장 방향에 대한 다양한 경로를 확보해 주는 역할을 하기 때문입니다. 마치 미지의 세계를 탐험하기 이전에 해당 지역에 대한 지도를 확보할 때, 지도가 보다 상세할수록 목적지까지 보다 쉽게 도착할 수 있게 되는 것과 같은 이치입니다. 다음으로는 고객에 대해 디테일한 분석이 필요합니다. 기업 뿐 아니라 모든 조직은 고객이 존재하며, 고객과 함께하지 않는 조직 성장, 조직 비전이란 있을 수 없습니다. 따라서 디테일 전략에 있어 두 번째 고려대상은 바로 고객입니다. 디테일 전략에서 마지막으로 고려할 점은, 바로 고객의 니즈에 대한 디테일입니다. 세계적으로 큰 성공을 거둔 기업의 외형적인 특징은 고객의 니즈에 디테일하게 대응했다는 점입니다. 어느 기업 혹은 어느 조직을 막론하고 디테일 전략을 수립할 때, 이 세 가지를 고려해야만 합니다. 이 세 가지 고려할 점에 대해 좀 더 상세히 알아보도록 하겠습니다.

#### **첫째, 지금 내가 하고자 하는 사업/업무는 무엇인가?**

이는 기업과 조직의 비전과 미션 그리고 업무 목표 등을 잡는 단계에서 각 조직의 업무에 대해 큰 그림과 방향성을 설정하기 위해 반드시 필요한 질문입니다.

요즘은 많이 개선되었지만, 한때 조직의 비전과 미션이 대체로 추상적인 상태에 머문 적이 있습니다. 구호로 외치기는 좋은데, 구체적으로 어떻게 하겠다는 내용이 빠져있는 경우가 많았습니다.

예를 들면 '세계 최고 우량 기업, 최선의 노력을 다하는, 21세기를 선도하는' 등의 설정을 들 수 있겠죠. 이에 비해 성공한 기업들은 외부에서 바라보는 평가가 선명합니다. 애플은 혁신의 아이콘으로 자리매김 하고 있으며, 본 학습 사례에 등장하는 자동차 메이커 또한 제일 먼저 떠오르는 이미지가 각각 조금씩 다르죠. 어떤 차는 안전의 대명사로 꼽히고, 어떤 차는 잔고장 없이 꼼꼼하고 세심하기로 유명합니다. 자동차라는 동일한 제품에 대해서도, 각 메이커 마다 궁극의 자동차에 도달해 가는 방향이 다르고, 접근해 가는 디테일한 전략이 다르기 때문입니다. 자신의 사업이나 업무에 대한 방향 설정부터 디테일하게 정의하는 습관이야말로 디테일 전략의 기본입니다.

#### **둘째, 내가 하고자 하는 사업/업무의 고객은 누구인가?**

조직 내부의 업무 목표와 방향을 디테일하게 정의했다면, 다음으로는 외부와의 접점에 대해 디테일하게 분석을 해야 합니다. 이 단계에서의 핵심적인 고려 사항은 무엇보다 현재의 조직 가치와 퀄리티를 높이는 것이라 하겠습니다.

변화와 혁신을 꾀하기 전에, 우선적으로 해야 할 일은 지금까지 해 온 업무에 대해 디테일

하게 분석하는 일입니다. 그리고 이 단계의 관점은 나와 고객의 시각을 동시에 갖는 것입니다.

고객에게 제공하는 모든 비즈니스 요소를 디테일하게 분석하고, 그 속에서 최적의 조건을 갖춰 나가는 단계입니다. 이 단계를 소홀히 할 경우, 다음에 올 세 번째 단계는 아무리 시도가 훌륭해도 고객에게 큰 감동을 줄 수 없습니다. 볼보의 예를 들어서 이 단계의 디테일이 가져오는 효과를 생각해 보도록 하죠.

볼보는 1926년 스웨덴 북부에서 태어났습니다. 당시 스웨덴의 도로는 포장률이 낮아 울퉁불퉁 엉망이었고 겨울은 춥고 길었죠. 아사르 가브리엘슨과 구스타프 라손은 스웨덴의 거친 도로와 추위에 견딜 수 있는 안전하고 품질이 뛰어난 차를 만들겠다는 신념으로 볼보를 창업합니다. 볼보가 '튼튼하고 안전한 차'의 대명사가 된 배경은 바로 여기에서 출발하고 있는 것입니다. 고객이 처해 있는 환경과 그들이 원하는 것을 잘 이해한 창업자로 인해 볼보 신화가 탄생한 셈이죠.

### 셋째, 그 고객이 내 사업과 업무에서 기대하는 것은 무엇인가?

고객의 관점에서 비즈니스를 디테일하게 관찰하는 것이야말로 혁신과 변화를 성공으로 이끄는 필수 요소이자 궁극의 목적이기도 합니다.

제임스 다이슨은 영국의 스티브잡스라 불리는 인물입니다.

아마 그의 이름은 몰라도 이 기기를 모르는 사람은 없겠죠?



(그림: 다이슨 선풍기)

최초의 전기 선풍기는 에디슨의 발명품이라고 합니다. 그 후 수 많은 디자인의 선풍기가 등장했지만, 어떤 제품에도 공통적으로 날개가 달려 있습니다.

그리고 해마다 선풍기 날개에 다치는 사람이 뉴스에 등장하곤 합니다. 특히 어린 아이의 경우 치명적인 상처가 될 위험이 있었죠. 그래서 그는 선풍기에 손가락을 다치지 않도록 날개 없이 안전한 선풍기를 고안하게 됩니다. 고객 관점에서 바라보면 수십, 수백 년 전부터 당연하게 여겨졌던 것들도 혁신의 대상이 될 수 있습니다.

고객이 필요로 하고, 고객이 불편해 하고, 고객 자신조차 미처 생각하지 못했던 요소들까지 디테일 하게 보기 위한 방법은 오직 고객의 눈으로 비즈니스를 바라보는 것입니다.

사람들은 토요타의 타쿠미들에 대해선 몰라도, 토요타가 생산하는 자동차들이 잔고장이 거의 없다는 사실은 잘 알고 있습니다. 오지 다큐멘터리에 등장하는 탈 것에서는 유난히 토요타의 이름을 쉽게 볼 수 있습니다. 부품 공급이 여의치 않는 곳에서는 사소한 고장도 심각한 문제가 될 수 있어 토요타를 탄다고들 합니다. 고객이야말로 세상에서 가장 정교하고 디테일한 잣대를 들고 있는 심판자이고, 그들에게서 좋은 평판을 받기 위한 유일한 길은 오직 그들과 같은 눈을 지녀야 한다는 점을 기억해야 합니다.

이상으로 우리는 어떻게 디테일 전략이 군중의 심리에 파고들어 효과를 발휘하는지에 대해 깨진 유리창 이론을 통해 확인할 수 있었고, 사소한 흠집 하나에도 민감하게 반응하는 고객의 심리에 대해서는 화씨지백의 고사를 통해 이해할 수 있었습니다. 사실 우리가 상대하는 모든 사람, 모든 고객이 이러한 심리에 좌우되고 있기 때문에 남다른 디테일 전략을 잘 활용하기만 해도 우수한 성과를 거둘 수 있게 됩니다.

디테일은 나와 고객의 미묘한 심리를 잘 이해하는 것에서부터 출발한다는 사실을 명심하기 바랍니다.