

2차시

고객 입장에서 바라보라

학습 내용

1. 고객 입장에서 바라보라
2. 누구라도 오프로드를 누릴 수 있어야 한다, 랜드로버
3. 성장의 열쇠는 고객에게 있다, 폭스바겐 아우토슈타트
4. 패전으로 일손 부족한 독일을 살리자, 벤츠 유니목
5. Management Insight

1. 고객 입장에서 바라보라

BMW 전 디자인 총괄 크리스 벅글은 디자인 전략과 관련해 “고객을 따르지 않고, 고객이 우리를 따르게 하겠다”고 말했습니다. 정체된 상황에서 벗어나기 위한 파격이었습니다. 또한, 실제로 의미 있는 성과를 거뒀습니다. 그런데 반대로 고객의 눈높이와 입장을 고려해 성장의 기회를 잡은 기업도 있습니다. 랜드로버와 메르세데스-벤츠, 폭스바겐이 대표적입니다. 랜드로버는 영국이 낳은 SUV 명가입니다. 1948년 창사 이래 단 한 번도 다른 장르로 외도 하지 않은 채 SUV만 만들어 왔습니다. 그래서 첫 차도 SUV, 가장 최신 차종도 SUV입니다. SUV의 장점 중 하나는 탁월한 험로주파성입니다. 세단, 쿠페 등 다른 장르와 뚜렷이 차별화된 SUV만의 특기이기도 하지요. 그런데 일반인들에게 험로 주행은 그리 쉽지 않습니다. 랜드로버는 이점에 주목했습니다.

1990년대 중반, 폭스바겐 회장 페르디난트 피에히는 문득 출고고객의 입장이 되어 보았습니다. 공장이 자리한 볼프스부르크 기차역에 내려 출고센터까지 직접 걸어가 보았습니다. 실상은 그의 막연한 기대와 많이 달랐습니다. 터널은 어두웠고, 대기실의 좌석은 낡았으며 홍보 영상은 지루하기 짝이 없었습니다. 그는 해결책을 고안할 필요성을 느꼈습니다.

한편, 벤츠엔 아주 특별한 차가 있습니다. 이 차는 벤츠가 2차 대전 패전 이후 산업시설이 초토화되어 농업에 의존해야 했던 독일의 현실을 반영해 기획했습니다. 벤츠의 엔지니어 하인리히 뢰슬러는 농기계는 물론 이동수단으로도 쓸 수 있는 차를 만들기 위해 온갖 아이디어를 구상해 ‘유니목’을 탄생시켰습니다.

고객의 입장으로 바라보고 생각하라. 누구나 알고 있다고 생각하지만 실천은 쉽지 않은 격언입니다. 폭스바겐은 부푼 가슴을 안고 신차를 받으러 오는 고객, 메르세데스-벤츠는 일손 딸려 다목적 농기계가 필요한 농부, 랜드로버는 험로 주행에 관심은 있지만 자신은 없는 고객의 입장이 되어 보았습니다. 이제부터 그 결실을 하나씩 살펴보겠습니다.

2. 누구라도 오프로드를 누릴 수 있어야 한다, 랜드로버

자동차를 몰면서 스릴을 느끼기 위해 꼭 빨리 달릴 필요는 없습니다. 험로 주행이 좋은 예입니다. 느리지만 충분히 즐겁고 짜릿합니다. 그래서 험로 주행을 취미 삼아 즐기는 이들도 많습니다. 그런데 느리다고 방심해선 안 됩니다. 고속주행만큼 안전에 신경을 써야 합니다. 지형과 상황에 맞게 운전하지 않으면 사고로 이어질 수 있기 때문입니다.

“길이라도 좋다, 아니라도 좋다!” 90년대 모 SUV 모델의 광고 카피입니다. 그러나 현실은 녹록치 않습니다. 어떤 길도 자신 있게 달릴 것 같은 SUV지만, 누구나 자신 있게 달릴 수 있는 것은 아닙니다. SUV를 몰고 험로를 달릴 땐 지형과 노면 상황에 맞게 기어 변속과 구동력 배분 등을 세심하게 컨트롤 해줘야 하고, 스티어링 휠과 가속페달, 브레이크 조작 등도 일반 포장 도로를 달릴 때와는 사뭇 달라야 하기에 전문 오프로더가 아닌 일반인에겐 쉽지 않은 것이 현실입니다.

가령 미끄러운 노면에서 1단 기어로 출발하면 헛바퀴가 돌며 바퀴가 땅바닥으로 파고들 수 있습니다. 또한, 울퉁불퉁한 곳을 달릴 땐 가속 페달을 일정한 깊이로 밟아야 합니다. 요철

을 지날 때 충격에 흔들리면서 가속 페달이 꼭 밟히면 갑자기 구동력이 세져서 위험할 수 있습니다.

그래서 험로주행을 전문적으로 가르치는 드라이빙 스쿨도 있습니다. 랜드로버가 대표적입니다. 랜드로버는 스코틀랜드 애든버러의 오래된 성에 묵으며 하이랜드를 달리는 프로그램을 운영 중입니다. 이 프로그램엔 인스트럭터가 여럿 참여하여 초급부터 고급까지 다양한 기술을 가르쳐 줍니다.

하지만 최신 랜드로버를 가지고 있다면, 굳이 이런 프로그램을 이수하지 않아도 거뜬히 험로를 누빌 수 있습니다. 창사 이래 SUV 한 우물만 파 온 랜드로버의 노하우를 집대성한 '지형반응시스템(Terrain Response System)' 덕분입니다. SUV를 타고 전문가처럼 자신 있게 험로를 주파하고 싶어하던 오프로드 초짜들의 바람을 랜드로버가 실현시켜준 것입니다. 이 지형반응시스템은 2004년 디스커버리 3에 처음 달아 선보였습니다.

랜드로버는 2000년 BMW와 결별한 뒤 포드 품에서 기술 자립을 꿈꿨습니다. BMW와 함께 하던 시절 개발한 레인지로버는 X5와 많은 메커니즘을 공유했습니다. 반면 2004년 선보인 디스커버리 3은 BMW의 입김에서 벗어나 '홀로서기'를 선언한 모델이었습니다. 물론 BMW 역시 랜드로버에게서 험로주파성과 관련된 노하우를 많이 배웠습니다.

디스커버리 3에서 가장 획기적인 기능이 바로 랜드로버가 개발해 특허 낸 '지형반응시스템'이었습니다. 거창한 이름과 달리 쓰는 방법은 아주 간단합니다. 다이얼을 돌려 일반 도로, 미끄러운 노면(수풀·자갈·눈), 진창길, 사막, 바윗길 등 다섯 가지 가운데 한 모드를 고르기만 하면 됩니다. 각각의 모드는 아이콘으로 표시해 누구나 쉽게 알아볼 수 있습니다.

해당 지형을 고르면 차는 순식간에 세팅을 바꿉니다. 수풀·자갈·눈 모드에선 하이 레인지로 설정하고 2단으로 출발시킵니다. 만약 운전자가 노면 상황과 맞지 않는 모드를 선택하면 모니터에 황색 표시가 깜빡거립니다. 60초 후엔 경고음과 함께 다른 모드를 고르라는 메시지가 뜹니다. 또한, 각 모드에 따라 에어서스펜션을 조절해 최저지상고를 바꿉니다.

지형반응시스템은 엔진 반응, 내리막 주행 안정장치(HDC), 트랙션 컨트롤, 변속 패턴까지 참견합니다. 가령 사막에선 적당히 스피ンを 허용하고, 바윗길에선 좌우 바퀴의 회전 차이를 허용하는 디퍼렌셜을 꼭 잠그는 식입니다. 운전자는 이 모든 세팅의 변화를 센터페시아 모니터의 '4x4 인포 스크린'을 통해 실시간으로 확인할 수 있습니다.

저는 디스커버리 3 출시 당시 스코틀랜드로 날아가 랜드로버가 주최한 국제시승회에 참가했습니다. 디스커버리 3은 높이 아닐까 걱정이 앞서는 진창길과 호숫가의 야트막한 물길, 광활하게 펼쳐진 모래톱을 거침없이 누비며 SUV 명가의 저력을 뽐냈습니다. 랜드로버는 디스커버리 3 이후 지형반응시스템을 전 차종으로 확대해 달았습니다.

한편, 1948년 창사 이래 SUV만 고집해 온 랜드로버는 한때 짝을 이뤘던 브랜드에게도 적지 않은 영향을 미쳤습니다. 포드가 좋은 예입니다. 랜드로버를 산하 브랜드로 거느렸던 시절 개발한 지형반응시스템을 거의 비슷한 형태로 쓰고 있습니다. BMW는 한 지붕 식구일 때 랜드로버가 개발한 내리막 주행 안정장치(HDC)를 SUV에 알차게 활용 중입니다.

랜드로버가 지형반응시스템을 개발한 이유는 명확합니다. 경쟁 SUV와 뚜렷한 차별을 두는 동시에, 오프로드 주行的 매력을 누구나 쉽게 누릴 수 있도록 하기 위해서였습니다. 랜드로버의 도전은 현재진행형입니다. 최근엔 차 밖에서 스마트 폰으로 랜드로버를 조종하는 기술을 선보여 화제를 모으기도 했습니다. SUV 명가답게, 시연 장소는 당연히 오프로드였습니다.

3. 성장의 열쇠는 고객에게 있다, 폭스바겐 아우토슈타트

모든 건 아주 단순한 의문에서 시작되었습니다. “폭스바겐 본사에서 구입한 차를 인도해가는 고객들은 어떤 느낌을 받을까?” 이런 궁금증에 빠졌던 주인공은 당시 폭스바겐 회장이었던 페르디난트 피에히. 1990년대 중반 문득 이 의문을 품게 된 그는 회사의 홍보팀장과 함께 볼프스부르크 기차역부터 폭스바겐 본사까지 직접 걸어가 봅니다.

그의 자서전엔 당시 상황이 자세히 나옵니다. “난 직접 볼프스부르크의 출고 센터를 둘러보았다. 기차역에서 공장으로 이어지는 지하터널은 어두침침했고, 출고 대기실의 좌석은 쿠션이 닳아빠졌으며, 홍보 영상물은 진부하기 짝이 없었다. 본사를 다녀간 이후 고객은 팬이 되어야 마땅한데 그럴 가능성은 희박해 보였다. 나는 해결책을 고안할 필요를 느꼈다.”

그의 주장은 계속됩니다. “나는 자동차 산업을 고객 확보의 무궁무진한 기회가 있는 포괄적인 서비스업으로 본다. 고객은 업체로부터 자동차를 구입한 것으로 끝나는 것이 아니라 자신의 욕구를 충족시켜 줄 서비스를 지속적으로 받을 권리가 있다. 자동차 메이커는 고객에게 보다 많은 서비스를 제공하는 유연성을 발휘해야 한다.”

자동차 역사에 길이 남을, 꿈의 자동차 테마파크, 아우토슈타트의 꿈이 싹 트는 순간이었습니다. 피에히가 구상한 새 출고 센터의 주제는 ‘체험’. 이를 위해 폭스바겐을 위시한 각 계열사 브랜드의 전시관을 세우고자 했습니다. 그는 잉골슈타트에 아우디 인도 센터를 설계했던 건축가 군터 헨을 불러 들였습니다. 동시에 계열사와 감독 이사회 설득에 나섰습니다.

우여곡절이 많았습니다. 심지어 폭스바겐 그룹 산하의 브랜드조차 동참할 뜻을 내비치지 않았습니

다. 하지만 결국엔 모두가 웃음 지을 수 있는 계획을 완성합니다. 피에히는 집요한 설득 끝에 모두를 아우토슈타트 프로젝트의 팬으로 바꿔놨습니다. 폭스바겐의 대주주인 니더작센 주도 마침 인근의 하노버에서 엑스포가 열릴 참이라 상승효과를 낼 수 있다는 기대에 흔쾌히 승낙했습니다. 물꼬를 트기 어려웠을 뿐 이후 이 프로젝트의 진행은 일사천리였습니다.

2000년 6월 1일, 아우토슈타트는 하노버에서 열린 ‘엑스포 2000’의 개막과 동시에 문을 열었습니다. 폭스바겐은 계획을 확정한 지 1년 반 만에 축구장 35개 면적에 7개의 개별 전시관이 우뚝 선 자동차 도시를 완성했습니다. 아이디어를 낸 지 7년만의 일이었습니다. 황량하고 쓸쓸한 공업지대는 운하를 이웃한 아름다운 테마파크로 거듭났습니다.

피에히가 구상한 아우토슈타트 프로젝트의 핵심은 서비스였습니다. 이를 위해서는 호텔이 함께 들어서야 했습니다. 피에히는 제네바 모터쇼에서 만난 독일 <벨트>지 편집인 하인츠 호르만에게 의견을 구했습니다. 호르만은 조금의 망설임도 없이 리츠 칼튼을 추천합니다. 아울러 리츠 칼튼의 독일계 미국인 회장 호르스트 술츠와 피에히의 만남도 주선합니다.

호르스트 술츠 회장은 볼프스부르크에 호텔을 내자는 제안을 처음엔 그리 반기지 않았습니

다. 폭스바겐이 호텔을 짓고, 리츠 칼튼이 운영하자는 계획 또한 썩 마음에 들어 하진 않았다고 합니다. 그래서 피에히는 그를 설득하느라 진땀을 빼야 했습니다. 이런 정성 덕분인지, 결국 리츠 칼튼 그룹은 아우토슈타트에 독일 최초의 체인점을 열기로 결정했습니다.

폭스바겐은 리츠 칼튼 호텔의 직원으로부터 서비스 중심주의 방식을 배웁니다. 그리고 호텔 직원의 고객 서비스 방식을 자동차 영업에 스며 넣었습니다. 나아가 리츠 칼튼 호텔의 직원을 대상으로 한 서비스 교육 내용을 아우토슈타트 직원 교육에도 차용했습니다. 특급 호텔을 꼭 유치하겠다는 피에히의 고집의 배경엔 이 같은 복안이 숨어 있었습니다.

아우토슈타트는 엑스포 개막 하루 전날 완공됩니다. 리츠 칼튼 호텔은 아우토슈타트 완공

반년 전부터 영업을 시작하고 직원 교육에 들어갔습니다. 그 결과 이 호텔은 독일 북부의 호텔 가운데 최고급으로 선정되기도 했습니다.

완공 이후 아우토슈타트는 관광지로 확고히 자리를 잡았습니다. 개장 이후 10년 만에 누적 관람객은 2,000만 명을 넘었습니다. 평일엔 하루 평균 5,500명, 주말에는 하루 1만5,000명 이상이 찾습니다. 흥미로운 통계는 그뿐만이 아닙니다. 관람객의 39%는 반경 100km 이내에 거주하는 이들이고, 54%는 독일의 기타 지역, 7%는 해외에서 옵니다.

또한, 관람객의 3분의 1은 아우토슈타트에서 평균적으로 6시간 이상을 보냅니다. 또한, 관람객의 91%가 '아주 만족'의 평가를 내렸습니다. 아울러 관람객의 절반 이상은 아우토슈타트에 이미 여러 번 방문한 경험을 갖고 있다고 합니다. 저도 지금까지 취재를 위해 아우토슈타트를 네 차례 찾은 바 있습니다. 아우토슈타트는 굉장히 넓습니다.

한 눈에 끝에서 끝을 가늠기 어려울 정도입니다. 광대한 부지에 아우디·벤틀리·람보르기니·세아트·스코다·폭스바겐·포르쉐 등 각 브랜드를 상징하는 건물이 띄엄띄엄 흩어져 있습니다. 건물의 모습도 각양각색입니다. 서로 다른 개성을 뽐내며 관객을 유혹합니다. 유럽 최대의 자동차 왕국, 폭스바겐 그룹다운 스케일이 단연 돋보입니다.

건물 사이사이에는 생태 환경을 고스란히 살린 공원을 조성했습니다. 잔잔하게 이어진 인공수로로는 알고 보면 경사면을 거슬러 흐릅니다. 바지런히 깎은 잔디밭은 평지와 구름을 자유자재로 넘나듭니다. '들어가지 마시오' 같은 매물찬 경고장은 찾아볼 수 없습니다. 아이들도, 어른도 마음껏 잔디밭에서 뒹굴거나 벤치에 몸을 기댄 채 시간을 보냅니다. 야생 토끼가 짹짹궁궁 어디론가 뛰어가고, 이름 모를 똥똥한 새가 뒤똥거리며 연못으로 향합니다.

사진으론 많이 봤는데, 막상 와서 보니 어디서부터 둘러봐야 할지 막막했습니다. 나중에 알고 보니 이는 건축가의 의도였습니다. 빠른 동선을 찾아 서둘러 다니지 말고, 여유를 갖고 둘러 봤으면 싶은 바람을 담았다고 합니다. 반나절이면 보려니 했던 저의 생각은 크나큰 오산이었습니다. 결국 네 번을 방문하고서야 구석구석 빠짐없이 볼 수 있었습니다.

아우토슈타트에 가면 꼭 먹어봐야 할 음식이 있습니다. 바로 '카레 소시지'입니다. 아주 간단한 요리입니다. 구운 소시지에 소스와 카레 가루를 뿌린 게 전부니까요. 그런데 조리법은 허무할 만큼 간단지만 맛은 끝내줍니다. 흥미로운 사실은 소시지를 폭스바겐이 직접 만든다는 점입니다. 아우토슈타트의 명물, 카레 소시지엔 남모를 사연이 담겨 있습니다.

전쟁 후 어려웠던 시절, 폭스바겐은 직원의 먹을거리를 공급하기 위해 직접 돼지를 키우고 소시지를 만들기 시작했습니다. 그 전통이 오늘날까지 이어지고 있습니다. 그런데 소시지에 카레를 뿌려먹게 된 계기가 있었습니다. 전쟁 당시 영국군이 구호물자로 카레를 잔뜩 부려 놓았는데, 독일인은 처음 보는 음식이었습니다.

영국은 인도를 식민 지배하던 시절 카레를 처음 접합니다. 이후 인도가 독립하면서 고향으로 돌아온 영국인들이 카레 맛을 잊지 못해 직접 만듭니다. 사실 인도에서 카레는 특정 음식이 아닌, 수많은 종류의 향신료를 지칭하는 이름입니다. 영국인들은 여러 향신료를 배합해 그들만의 방식으로 재해석한 카레를 만듭니다. 이게 인스턴트 카레의 뿌리였습니다.

2차 대전이 끝난 이후 한동안 영국군이 볼프스부르크의 폭스바겐 공장을 관리하게 됩니다. 적군의 군수물자를 만들던 공장이었기 때문이죠. 이때 영국군의 '카레'와 볼프스부르크의 소비지가 만납니다. 그리고 독일인들 사이에 "소시지에 카레 가루를 뿌려 먹으니 맛이 괜찮더라"는 소문이 퍼지기 시작했습니다. 그 결과 번듯한 메뉴로 거듭나게 됩니다.

아우토슈타트 관람은 그룹포럼과 피아자부터 시작합니다. 폭스바겐이 추구하는 기업 가치와 이념을 보여주는 곳입니다. 광장이란 뜻의 피아자는 격납고처럼 넓고 높직한 공간에 마련했습니다. 이 공간의 양쪽엔 높이 90m, 너비 6m, 무게 2톤인 유리 문 여섯 개가 있습니다. 이 문은 자동으로 각도를 바뀌가며 여닫을 수 있습니다.

중앙 천정엔 금속 파이프로 만든 지름 12m, 무게 4톤짜리 지구 모형이 있습니다. 폭스바겐의 글로벌화를 상징하는 조형물입니다. 플로어는 유리로 씌웠는데, 그 속에 전 세계 교통 체증 및 차량 대수처럼 흥미로운 통계를 표시한 작은 지구 모형을 줄줄이 마련했습니다. 피아자엔 옹기종이 모여 가이드의 설명을 듣는 관람객 그룹으로 가득합니다.

이 건물 2층엔 '카 디자인 스튜디오'가 자리합니다. 폭스바겐 그룹 디자이너들이 자신의 작품을 설명하는 영상을 틀어놨습니다. 폭스바겐 디자이너들은 1년에 적어도 2,000~5,000장의 스케치를 그린다고 합니다. 이곳에선 스케치가 하나의 자동차로 완성되기까지의 과정과 전문 장비로 정교하게 깎은 골프의 점토(클레이) 모델도 만날 수 있습니다.

같은 층의 '레벨 그린(Level Green)'에서는 폭스바겐이 추구하는 '지속가능성'의 이념과 가치를 볼 수 있습니다. 가령 전 세계 수자원 현황이나 바나나 한 개를 키우기 위해 얼마나 많은 물이 필요한지 구체적인 수치로 설명합니다. 그래서 우리가 무의식적으로 쓰는 자원에 대해 자각하고 생각해볼 기회를 제공합니다.

최근엔 '오토워크(Autowork)'도 새로 더했습니다. 자동차 생산하는 과정을 보여주는 전시실입니다. 숨 막히게 정밀한 기계를 자세히 들여다 볼 수 있는 기회입니다. 특히 폭스바겐 골프와 포르쉐 911, 벤틀리 컨티넨탈 등 그룹 내 브랜드의 대표 차종을 앞에서부터 부위별로 잘라 순서대로 늘어놓은 전시물은 그 정교함과 위트가 감탄을 자아냅니다.

그룹 포럼 1층 야외엔 어린이를 위한 자동차 운전 교육코스가 있습니다. 이곳에서 5~11세의 어린이들은 폭스바겐 비틀을 본 떠 만든 소형차로 운전면허 실습 교육을 받을 수 있습니다. 교육을 마치면 어린이용 운전면허증도 만들어 줍니다. 운하 건너편엔 어른을 위한 운전 체험 코스도 있습니다. 투아렉, 티구안 등으로 다양한 험로를 경험할 수 있습니다.

한편, 아우토슈타트에서 가장 먼저 눈에 띄는 시설은 유리 타워(Glass Tower)입니다. 입구를 비롯해 드넓은 아우토슈타트 부지 내 어디에서도 금방 찾을 수 있습니다. 공식 이름은 카 타워입니다. 출고센터에서 주인을 만날 신차를 차곡차곡 쌓아 보관하는 용도로 씁니다. 높이 48m의 쌍둥이 타워인데, 각 타워는 20층이고 한 층에 20대씩 총 400대의 차를 품습니다.

출고센터에서 주인을 만날 신차는 공장에서 바로 이곳으로 옮깁니다. 지하를 통해 연결된 컨베이어 시스템을 통해 자동으로 이동합니다. 처음엔 일반인은 카 타워 안쪽에 들어올 수 없었습니다. 초기엔 취재를 온 기자에게만 제한적으로 공개했습니다. 웅장한 겉모습과 달리 사람이 서 있을 곳은 아주 좁았고, 실내는 유리창으로 비친 햇빛 때문에 후끈했습니다.

그러나 현재 카 타워는 정식 관람코스로 거듭났습니다. 누구나 미리 신청하면 안전하고 시원한 관람 시설에서 친절하고 함께 안쪽을 둘러볼 수 있습니다. 카 타워 안쪽의 풍경은 호기심을 잔뜩 자극합니다. 신차가 카 타워 지하에 도착하면 기다란 로봇 팔이 1초 당 1.5m의 속도로 받침대와 함께 빈 칸에 집어넣습니다. 모든 게 자동입니다.

전시관 가운데 핵심은 '자이트 하우스(Zeithaus)'입니다. 독일어로 '시간의 방'이란 뜻입니다. 그 이름처럼 자동차의 과거와 현재가 어깨를 나란히 하는 곳입니다. 포르쉐 박사가 설계한 최초의 비틀 등 과거의 자동차부터 80대 한정 생산된 람보르기니 디아블로 GT 등 최신 자동차가 함께 숨 쉬고 있습니다. 또한, 폭스바겐 그룹 차만 전시한 게 아닙니다.

1886년 칼 벤츠가 만든 삼륜차도 있고, BMW의 귀여운 꼬마차인 이세타, 롤스로이스 실버

고스트가 사이좋게 어우러져 있습니다. '자이트 하우스' 1층의 기념품 가게에서는 다양한 크기의 다이캐스팅 자동차와 액세서리, 자동차 관련 서적, 아우토슈타트의 로고를 새긴 기념품 등 지갑을 열지 않고는 배길 수 없는 아이템을 가득 만날 수 있습니다.

이어서 고객 센터로 발걸음을 옮겼습니다. 카 타워에서 꺼내온 신차에 직원이 번호판을 달아주고, 기념사진을 찍어주고 있었습니다. 대개 가족 단위인 고객들의 얼굴은 기쁨과 설렘으로 가득했습니다. 고객에 따라 차종은 각양각색이었습니다. 그런데 강통 미니밴을 사든 풀옵션 투아렉을 뽑든, 아우토슈타트의 대접은 똑같이 융숭했습니다.

아우토슈타트는 자동차를 만들어 파는데 그치지 않고, 고객에게 기쁨과 감동을 주기 위한 고민과 노력이 커져이 쌓여 이룬 결실입니다. 또한 기업의 성장에 대한 열쇠는 결국 고객에게 있다는 점을 일깨워주는 현장이기도 합니다.

4. 패전으로 일본 부족한 독일을 살리자, 벤츠 유니목

1951년 6월 5일, 독일 가게나우의 공장에서 아주 낮은 차가 굴러 나왔습니다. 트랙터와 트럭의 중간 형태를 띤, 굉장히 독특한 모습이었습니다. 메르세데스-벤츠의 다목적차 유니목(Unimog)이 세상에 첫 선을 보이는 순간이었습니다. 유니목은 독일어로 '다목적 동력기(UNIversal MOtor Gerat)'의 이니셜을 따서 만든 이름입니다.

유니목은 산업전반의 온갖 굵은일을 도맡는 알토란같은 차입니다. 사람에 비유하자면 '팔방미인' 또는 '만능재주꾼'인 셈입니다. 유니목은 900톤짜리 기차를 끄는 터프함과 시속 1km로 이동하며 거리의 낙엽을 쓸어 담는 섬세함을 겸비했습니다. 보조 장비만 없어주면 땅도 파고 불도 끄고, 눈도 치울 수 있습니다. 국내에서도 제설차로 종종 만날 수 있습니다.

2차 대전을 치르면서 독일 산업시설의 상당부분이 연합군의 용단폭격으로 초토화되었습니다. 당장 독일 경제를 뒷받침할 기간산업은 농업뿐이었습니다. 그런데 이마저도 쉽진 않았습니다. 전쟁터에서 많은 남성이 죽거나 부상당해 농촌의 일손이 절대적으로 부족했기 때문입니다. 농업용 기계로도 쓸 수 있는 다목적 이동수단이 절실히 필요한 시절이었습니다.

벤츠는 당장 고객이 필요로 하는 자동차 개발에 착수합니다. 그리고 1945년, 벤츠의 엔지니어 하인리히 뢰슬러가 컨셉트를 확정했습니다. 시트는 두 개, 적재함 면적은 1.5m², 사륜구동 방식을 기본으로 앞뒤 차동기어 잠금장치까지 더하기로 했습니다. 또한, 험로에서 안정성을 유지하기 위해 비틀림을 소화해낼 '유연한 차체(Flexible Frame)'를 쓰기로 했습니다.

최고속도는 시속 50km 이상으로 못 박았습니다. 트랙터와 차별화할 요소로 기동력을 손꼽았기 때문입니다. 또한, 여러 작업 장비를 움직이는데 쓸 '동력인출장치(PTO, Power Take Off)'를 더했습니다. 그밖에 승차감을 고려해 트럭에 흔한 판스프링 대신 코일스프링을 달았습니다. 세심한 뢰슬러가 그린 유니목의 밑그림은, 반세기 넘도록 이어지고 있습니다.

유니목은 메르세데스-벤츠 상용차 사업부가 만듭니다. 세계 각국에 생산거점을 둔 벤츠 승용차와 달리, 유니목은 독일 뢰르스에 자리한 전용공장에서만 생산합니다. 유니목은 수작업 공정이 많습니다. 그만큼 진화의 호흡도 길고 판매도 많지 않습니다. 유니목은 1951년 처음 선보인 이후 세 번의 모델 체인지를 거쳐 4세대에 이르고 있습니다.

유니목은 도로, 철도, 상하수도, 통신, 소방 등 기반시설 보수 및 관리의 독보적 존재입니다. 남극의 세종기지에서도 유니목을 씁니다. 군용차로도 사랑 받습니다. 가장 먼저 군용차로 도입한 나라는 프랑스. 곧이어 스위스가 뒤를 이었습니다. 스위스군에 지금까지 납품한 유니목만 3,000여 대에 달합니다. 그 밖에 전 세계 80여 개국에서 군용차로 맹활약 중입니다.

한편, 보르스의 공장에선 기본 차체만 만듭니다. 부착장비는 전문회사의 몫입니다. 유니목은 U300~500의 UGN과 U3000~5000의 UHN으로 나뉩니다. UGN은 다용도성, UHN은 험로주파성을 강조했다라는 뜻이고, 'U' 뒤의 숫자는 차체 크기를 뜻합니다. 각 모델은 적재함 길이에 따라 두 가지로 나뉩니다. 2006년엔 덩치를 줄이고 가격을 낮춘 U20을 더했습니다.

모든 유니목은 디스크 브레이크와 ABS가 기본입니다. 변속기는 공기압축식의 전진 8단, 후진 6단을 기본으로, 시속 1~15km를 잘게 나눈 저속과 초저속 기어를 옵션으로 마련했습니다. 구동축은 휠의 중심이 아닌 윗부분과 짝지었습니다. 이 때문에 구동축과 휠 사이에 기어가 하나 더 있습니다. 이른바 '포탈 액슬'로, 지상고를 높이기 위한 묘안이었습니다.

몇 년 전, 독일 보르스에서 유니목 탄생 60주년을 자축하는 행사가 열렸습니다. 독일을 비롯한 유럽 각지에서 오너가 몰고 온, 과거와 현재의 각양각색 유니목이 한 자리에 모였습니다. 이날 유니목 오너들은 생산 공장과 뮤지엄을 둘러봤습니다. 성대했던 이번 행사의 가장 큰 구경거리이자 주인공은, 바로 유니목 자신이었습니다.

5. Management Insight



이 사진들은 유니목을 캠핑카로 개조한 모습입니다.

오늘 학습에서의 설명처럼 유니목은 도로, 철도, 상하수도, 통신, 소방 등 기반시설 보수 및 관리 등 고객의 요구에 맞춰 무한한 변신이 가능합니다.

심지어 사진 속 모습처럼 오지탐험용 캠핑카로도 최적의 성능을 자랑한다고 합니다.

말 그대로 고객 중심 기업의 모습이 어떠해야 하는지를 유니목은 생생하게 증명해 주고 있다 하겠습니다.

지금부터 랜드로버와 아우토슈타트, 유니목의 사례로 실마리를 풀어본 고객중심이라는 용어 속에는 어떤 의미가 담겨 있는지 생각해 보겠습니다.

고객중심이란 고객의 가치를 구현하는데 목표를 두는 것을 의미합니다.

다시 말해 고객중심의 핵심은 고객가치 구현에 있습니다. 사례 속의 유니목처럼 말이죠.

그렇다면 고객가치란 구체적으로 어떤 의미일까요?

고객가치(Value for Customer)는 고객 입장에서 체감하는 총체적 가치를 의미합니다.

고객가치를 효과적으로 발견하고 구현하여 고객에게 전달하는 기업은 성장을 합니다.

오늘날의 대부분의 기업은 이제 고객가치에 대해 논하고 있고 실제로 고객가치를 경쟁사보다 먼저 고객가치를 찾아내기 위해서 빅데이터를 활용한 고객 행동 방식 연구, 인지심리학을 통한 고객심리 연구, 고객 참여 이벤트, 아이디어 아웃소싱 등 다양한 방법을 동원하고 있습니다.

하지만 이러한 활동은 전사적으로 행해져야 실질적으로 고객가치를 창출해 낼 수 있다는 점

을 강조하고 싶습니다.

고객가치 창출을 외부 컨설팅 업체나 전문 연구기관, 일부 마케팅 부서의 전담 업무로 여기는 조직이나 기업은 고객 대응이 느리고, 결과적으로 주로 뒷북만 치는 기업이 되기 쉽습니다.

조직의 전 구성원이 고객가치 창출에 관심을 기울여야만 급변하는 오늘날의 고객 트렌드에 발빠르게 대응할 수 있음은 이제 상식이 되었죠.

때론 전문 연구 기관에서 해야 하는 복잡한 분석기법이 주도할 때도 있지만, 여러분의 반짝이는 아이디어 하나 만으로도 폭스바겐의 자동차 테마파크와 같은 성과창출은 얼마든지 가능하기도 합니다.

고객가치 창출 아이디어를 효과적으로 기획하기 위한 기본 적인 가이드는 다음 같습니다.

이 가이드의 저변에 깔린 마인드를 잘 이해하셔서 고객가치 창출에 기여하기 바랍니다.

첫째, 고객의 니즈는 추상명사임을 명심하라

새로운 상품이나 서비스를 기획할 때, 고객의 니즈를 잘 분석하여 성공 가능성을 높이려는 시도는 당연한 과정입니다.

하지만 완벽한 분석 자료를 완성하기 위해서 지나치게 많은 시간과 많은 자원을 투입하는 것은 오히려 역효과를 낼 위험이 있습니다.

모 드라마에도 소재로 쓰일만큼 처절한 실패를 기록한 시티폰을 예로 들어 봅시다.

시티폰 출시 배경에는 뽀빠가 있었습니다. 뽀빠가 출시되자 시내 공중전화 앞에는 대기 열이 늘어났습니다. 이 현상에 착안한 누군가가 공중전화 근처에서 발신 통화가 가능한 전화기인 시티폰을 구상했을 것입니다. 아마도 뽀빠 보급률, 시내 공중전화 부스 설치 현황, 행인 숫자 대비 공중전화 대기 시간 등등 다양한 데이터를 조사하여 개발 타당성을 주장했을 것입니다.

그리고 해당 데이터로만 판단하면 시티폰은 초대박 아이템이 되었어야 했겠죠. 하지만 결과는 그렇지 않았습니다. 고객의 니즈는 달랐기 때문입니다.

조금만 다른 각도에서 생각해 봤다면 고객 가치를 창출하는 아이디어란 분리되어 있는 뽀빠와 공중전화를 통합하는 것이라는 결론에 도달했을 것입니다. 안타깝게도 자신의 아이디어에 고객의 니즈를 끼워 맞추다보니 시티폰이라는 반쪽짜리 제품이 출시된 셈입니다. 천하의 소니도 고객의 추상적인 니즈를 나름대로 해석하여 MD라는 고음질 기기를 출시했습니다.

안타깝게도 MD는 일부 매니아에게는 찬사를 받았지만, 이미 시장과 고객은 네트워크를 통한 편리한 음원 확보에 마음을 빼앗긴 뒤였습니다. 음질이 주는 가치보다는 간편함과 공유, 그리고 네트워킹이 주는 가치 창출이 더 컸던 것입니다.

이처럼 고객 가치의 출발점이 되는 고객의 니즈를 정확하고 명확하게 예측을 하기란 거의 불가능합니다. 고객 니즈란 실체가 없이 추상적인 상태에 머물러 있는데다, 종종 깊게 감춰져 있거나 때론 전혀 다른 형태로 표현되기 때문에 이를 정확히 해석해 내기란 쉽지 않습니다.

때문에 단순히 분석 데이터에 지나치게 의존하려는 태도는 주의해야 합니다.

데이터를 생각하기 이전에 고객의 입장, 고객의 감각에 동화되어 보려는 시도 등 다양한 관점에서 고객 니즈에 접근하는 태도를 지녀야 합니다.

둘째, 자신이 보유한 자원과 기술의 최대 확장 범위를 구체화하라

"크기는 작지만 사거리가 길고, 강도 또한 엄청나 경계해야 할 무기."

이는 중국의 한 고서에 표현된 우리의 전통 활에 대해 언급한 글입니다. 국궁의 위력은 사뭇 대단해서 한 사람이 능히 수십 명을 상대할 정도였다고 합니다.

또한 한 번에 화살 100발을 발사할 수 있었던 조선의 비밀 병기였던 신기전은 활의 성능을 극대화 한 발명품이었습니다. 《조선왕조실록》에는 조선 초기 압록강과 두만강 이남의 여진 족으로부터 우리 땅을 되찾는 전쟁에서 신기전이 큰 역할을 했다고 기록되어 있습니다.

이웃 중국이 창을 중심으로 한 대규모 근접전을, 일본이 칼을 잘 쓰는 사무라이 중심의 전술을 활용한 것에 비해, 우리나라는 내전 보다는 외부의 침략에 대비한 수비 개념의 전투를 주로 했기 때문에 수비에 유리한 활을 잘 다루게 된 것입니다.

한, 중, 일의 전술 차이는 자신이 보유한 활용 가능한 자원과 상대적으로 우수한 기술에 집중하는 것이 성장과 발전 전략의 기본임을 단적으로 보여주는 사례가 아닐 수 없습니다.

마찬가지로 랜드로버의 '지형반응시스템'은 자신이 보유한 기술력을 기반으로 하여 기능을 최대화 하는데 성공한 사례로 꼽을 수 있습니다.

이에 반해 코닥은 자신들이 확보한 기술의 확장 범위를 구체적으로 알지 못해 몰락한 대표적인 사례로 흔히 인용되곤 하지요. 코닥은 아날로그 카메라 필름 시장에서 독보적인 존재였습니다.

그런데, 주력 상품인 필름 소재를 다양화 하는 연구 중에 아날로그 방식이 아닌 디지털로 화상을 기록하자는 아이디어가 나왔고, 이 아이디어에서 최초의 디지털카메라가 탄생하게 되었습니다. 물론 연구소에서 말이죠. 이는 단지 필름 소재의 변화가 아니라, 카메라 시장의 프레임을 송두리째 뒤바꿀 획기적인 발명이었지만, 코닥은 단지 최초로 개발한 디지털 화소의 화질이 필름에 미치지 못한다는 이유로 연구를 멈추고 말았습니다. 당시 코닥의 관심은 오직 필름에 있었기 때문이지요. 관심의 초점을 필름에서 고객의 편의성이라는 관점으로 바뀌 생각만 했더라도 코닥의 운명은 달라졌겠지요. 랜드로버와 코닥의 사례는 자신이 보유한 기술을 고객 중심으로 확장하고 구체화하는 단계의 중요성을 잘 보여주는 한편, 관점을 바꾸지 않는 한 그것이 얼마나 어려운지도 잘 보여주고 있다고 하겠습니다.

셋째, 고객을 마케팅 전 분야에 참여 시켜라

이는 고객을 최대한 다양한 포인트에서 직접 참여하도록 유도하라는 의미입니다.

과거에도 고객 참여는 흔한 마케팅 수단이었습니다. 하지만, 대부분은 이미 완성된 제품이나 완성이 임박한 제품에 대한 사용 후기나 미미한 개선 활동에 참여하도록 하는데 그쳤다고 할 수 있습니다. 하지만 현대인의 삶 자체의 프레임을 바뀌가고 있는 스마트 폰이 기존 휴대폰 시장을 이렇게나 빠르게 잠식해간 배경에는 공급과 소비의 과정에 일반 고객의 참여가 매우 자유롭게 설계된 앱 마켓의 공이 컸다고 하겠습니다. 다른 예로 애플의 아이튠즈 또한 기존 음악 시장의 흐름을 완전히 뒤엎어버렸다는 평가를 받고 있지요. 즉, 기존 시장이 공급자는 공급을 하고, 소비자는 소비만 하던 틀을 깨고, 음원의 개발과 소비 전 분야에 고객이 쉽게 참여할 수 있게 한 것입니다. IT 기업들로 대표되는 오늘날의 앞서나가는 기업들은 대부분 이런 방식으로 고객이 개발이자 기획자이며 동시에 아티스트로서 비즈니스 전 분야에 걸쳐 존재하고 있습니다.

또한 고객의 니즈를 판매와 물류에 직접 연결한 넷플릭스, 고객과 소통하는 마케팅 공간이 되어가고 있는 페이스 북, 수 많은 O2O 기업 등등이 고객을 마케팅 전 분야에 참여시킴으로써 고객가치를 창출하는 고객중심 기업으로 명성을 떨치고 있습니다.

과거 기술 중심으로 경영을 하던 시절에는 보다 더 뛰어난 기술을 지닌 기업을 벤치마킹 함으로써 진화하고 생존해 나갈 수 있었습니다.

하지만 오늘날의 고객이 중심이 되는 기업경영 환경에서는 더 이상 참고할만한 벤치마킹 기업은 없는 것과도 같습니다. 이런 환경에서 기업의 생존은 오직 고객 벤치마킹을 통해서만 가능합니다.

그리고 고객 벤치마킹의 업무는 연구소나 마케팅 부서 고유의 업무가 아닌 모든 임직원의 과제임을 명심해야 합니다.

이것이 고객과 함께 성장하는 고객중심 기업입니다.