



현대자동차 그룹 : 위기 속에서 피어난 변화의 기회

본 케이스의 일부 내용은 당시 현대자동차 그룹의 상황을 전달하기 위하여 현대자동차그룹 정몽구 회장과 정의선 부회장에 대한 조사를 바탕으로 재구성하였습니다.

✓ 현대자동차는 위기를 이겨내는 방법을 안다

2017년 7월의 어느 날, 대한민국의 경제를 받치고 있는 한 축, 세계 2위 현대자동차 그룹²⁾의 양재동 본사 한 회의실에서 정몽구 회장, 정의선 부회장을 비롯한 9명의 이사들은 무거운 분위기 속에서 이야기를 나누고 있었다. “사드(THAAD)보복으로, 현대-기아자동차 중국 시장 매출이 40% 넘게...”³⁾ 주변의 말이 들려왔지만, 정의선 부회장은 깊은 사색에 잠겨 주변의 소리가 들리지 않았다. ‘지금까지 할아버지(고 정주영 회장)와 아버지(정몽구 회장) 때부터 우리는 많은 위기를 겪어 왔지만, 그것을 변화의 기회로 삼고 이사회적 적절한 판단과 직원들의 결집력으로 잘 이겨내 왔다. 지금의 위기에서도 대외적인 이유를 논할 것이 아니라 우리 스스로 혁신을 위한 노력을 해야 한다. 이제 세계 자동차 시장에서 Fast Follower의 위치를 넘어 혁신 기업으로 거듭나야 한다.’ 생각을 마친 정의선 부회장이 입을 열었다. “지금 우리의 문제는 지금까지 우리가 추구해 온 Fast Follower 모델이 더 이상 의미를 갖지 못하기 때문입니다. 중국 현지 업체의 기술력이 높아져서 가격 경쟁에 밀리고 있고, 미국에서는 미래 지향적인 영역에서 뒤쳐져 시장 트렌드에 부응하지 못하고 있습니다. 우리는 지금부터 좀 더 파괴적인 혁신을 위한 노력을 해야 합니다.”

1) 본 사례연구는 2017년 가을학기 ‘조직학습 : 기회와 함정’ 수업의 일환으로, 이무원 교수의 지도하에 김인혜, 박기영, 윤동현, 이준민이 작성했다. 저작권은 저자에게 있음.

2) 현대자동차 그룹은 현대자동차, 기아자동차를 주력계열사로 둔 자동차 사업 중심의 기업집단으로, 2016년 매출액 93조, 순이익 5조 7000억 원을 달성하였다. 핵심 계열사인 현대자동차는 미국 신차 품질조사에서 3위를 차지하였고, 글로벌 브랜드 컨설팅 업체, 인터브랜드(Interbrand)가 발표한 2016 글로벌 100대 브랜드에서 브랜드 가치 125억 달러로 35위에 오른 세계적인 자동차 기업이다.

3) 2017년 현대자동차 그룹은 사드보복 등 다양한 요인으로 인해 해외시장에서 어려움을 겪었고 이는 상반기 그룹 순이익이 전년도 대비 35%가량 떨어지는 결과로 이어졌다.

현대자동차, 정주영 전 회장 아래 지속적인 성장

현대자동차의 시작과 성장

현대자동차그룹(이하 현대차)은 정주영 현대그룹 회장이 세운 현대자동차공업사와 현대 토건사를 모체로 1967년 포드와 합작 회사로 처음 세워졌다. 설립 초기 포드로부터 기술이전을 받아 '코티나'라는 모델의 조립 생산 회사로 시작된 현대는 고유 모델 개발을 시도했으나 1973년 포드와 기술협정 이전이 결렬되었고, 설상가상으로 부품 국산화율 70% 미만 업체에 규제를 가하는 정부의 자동차 공업 육성 계획이 발표되어 현대차는 본격적으로 자동차 독자 개발에 나서게 된다.

자체 모델 개발에 착수한 현대차는 자동차 디자인 문제를 해결하기 위해 직원을 이탈리아로 파견해 당시 최고의 자동차 디자이너로 명성을 날리던 '조르제토 주지아로'가 근무하던 '이탈디자인(Italdesign)'사에서 모방학습을 하도록 했다. 개발 과정에서 걸림돌이 된 엔진 개발 과정에서 일본 미쓰비시 자동차 공업의 기술 협력을 받아 마침내 한국 최초 자체 모델인 '포니'를 생산할 수 있었다.

시판 첫해, 국내 승용차 판매의 절반인 43.5%의 시장점유율을 차지한 포니는 중동, 남미, 아프리카 등으로 해외 수출을 개시할 수 있었고, 현대차는 포니 픽업, 포니 왜건 등 연결모델을 꾸준히 내놓아 독자적인 자동차 개발 생산 회사로서의 입지를 다질 수 있었다. 이후, 1986년 '엑셀'을 북미 지역에 수출하기 시작하였고, 1989년 승용차 생산 100만 대 돌파, 이후 엑센트, 아반떼 등 다양한 차종을 시판했으며, 1996년 전 차종 생산누계가 천만 대를 돌파하는 등 국내외로 꾸준한 성장을 이루어 왔다.

1990년대 후반 현대자동차의 위기

설립 이후 꾸준한 성장을 거듭하던 현대차는 새로운 위기를 맞는다. 그 신호탄이라고 볼 수 있는 것으로 소위 'IMF'라고 일컬어지는 1997년의 대규모 외환위기이다. 한국사회 전반을 강타한 경제위기로 많은 산업이 커다란 타격을 받았고, 자동차 산업 역시 예외가 아니었다. 외환위기 직전까지 이어진 호경기를 등에 업고 자동차 산업에 진출했던, 기아, 삼성, 대우, 쌍용자동차가 부도를 맞았고, IMF에 의해 단행된 구조조정 과정에서 이 같은 부실기업들은 대다수 외국자본에 인수된다. 현대차는 재정적 위기를 겪진 않았지만, 불황이 찾아오자 국내 자동차 수요가 급감해 내수 판매가 48.4% 하락하는 등 외환위기 사태의 여파를 피할 수 없었다.

이 시기 현대차는 해외 시장에서도 어려움을 겪는다. 1986년 미국에 진출한 현대차 모델 '엑셀'은 86년 168,882대, 87년 263,610대, 88년 264,282대까지 순조롭게 판매량이 증가했고, 경쟁 차종인 혼다 '시빅', 도요타 '코롤라'의 판매량을 훨씬 뛰어넘어 현대차의 미국 진출 성공 가능성을 보여주었다. 하지만, 1985년부터 시작된 자동차 초기품질평가(Initial Quality Study: IQS)에서 현대차는 90년대 최하위 품질평가를 받았고 그 결과 1998년 엑셀은 82,000대라는 초라한 판매실적을 기록하며 퇴출

위기를 맞게 된다. 이전에 품질평가 하위를 기록하다가 퇴출된 르노, 푸조의 사례에 비추어 볼 때 현대차의 미국 시장 퇴출 역시 예정된 결과로 전망되고 있었다.

중국 시장의 경우 진출 자체에 어려움을 겪었다. 당시 개방정책을 펼치고 있던 중국은 막대한 내수를 바탕으로 Emerging market으로 부상하였으며, 많은 자동차 회사들이 중국진출 및 현지생산을 갈망하고 있었다. 중국 정부도 자동차산업을 미래 전략산업으로 지정하고 육성정책을 수립하였는데, 그 골자가 되는 것이 '3대 3중 2미 정책'⁴⁾이었다. 그러나 '3대 3중 2미'에 포함되지 못한 현대차는 실질적으로 중국 진출이 무산되는 큰 위기에 봉착하게 되었다. 2000년대 세계 최대 시장으로 떠오르는 중국에서 현지 생산이 좌절된다면, 자동차 산업의 글로벌 플레이어가 되는데 어려움을 겪을 수밖에 없었다.

또한, 현대차는 내부적으로 경영권 분쟁을 겪고 있었다. 1945년 설립된 현대건설을 모체로 발전한 현대그룹은 조선, 자동차, 금속, 정유 등으로 사업 영역을 다각화하면서 삼성과 더불어 한국 대기업의 쌍벽을 이루며 발전해왔다. 1967년 이후 현대차 실질 경영을 맡아온 정주영 회장의 동생 정세영 회장이 아들 정몽규 회장과 1999년 현대차 경영에서 물러나면서 경영권을 두고 이른바 '형제의 난'이 벌어진다. 정몽규 현대정공 회장과 정몽헌 현대건설 사장간의 주도권 경쟁이 벌어지게 된 것이다. 당시 IMF 사태로 인한 경기 침체, 자동차산업 구조조정, 품질위기 문제와 시기적으로 맞물리며 현대차는 창업 이래 최대 위기에 봉착하게 되었다.

현대자동차, 정몽구 회장의 스피드 경영

'형제의 난'은 정몽구 회장⁵⁾의 승리로 막을 내리게 되고 정몽구 회장 주도하에 기업 역량을 집중하여 현대차는 당면한 위기에 적극 대응할 수 있었다. 정몽구 회장은 정주영 전회장이 강조했던 '하면 된다'와 '뚝심 경영'을 가장 잘 실천하고 있었으며 정이 많고 소탈하기로 유명해 다른 사람을 편안하게 대해주고 사람을 끌어당기는 힘이 있다는 평가를 받았다. 그의 사업철학은 기본이 충실해야 결과도 좋다는 것으로, 이는 정몽구 회장 취임 이후 현대차 그룹의 행보에도 잘 드러난다.

4) 3대 3중 2미 정책 - 1990년대 중국 자동차산업 정책의 기본으로, 자동차 산업에서 규모의 경제 달성을 위해 1,400여 개에 달하는 많은 자동차업체를 통합하는 정책. (2000년대 현대자동차 스피드경영 심층 사례 분석, 2014, 현영석, 송태복)

5) 정주영 현대그룹 전회장의 차남으로 1938년 출생해 2017년 현재, 만 79세의 나이로 여전히 현대차 그룹의 총수로서 정력적으로 활동하고 있다. 한양대학교 공업경영학과를 졸업하고 1970년 현대자동차서비스 영업과장으로 입사한 그는 현대자동차서비스, 현대정공(현 현대모비스) 등의 계열사에서 근무하며 경력을 쌓았다.

스피드 경영의 시작

스피드 경영(speed management)이란 최고 경영자의 빠른 의사결정과 조직의 강한 실행력을 통해 기업 성과를 급속히 향상시키는 경영 방식이다. 기업 성과를 환경(environment), 기업이 보유한 자원(resource), 그리고 경영자(subject) 3 요소의 상호작용으로 설명하는 SER mechanism⁶⁾에 따르면, 외부환경의 위기에 대응해 기업 자원을 어떻게 활용할지 시기적절한 의사 결정을 내리는 CEO의 역할은 기업 성과에 큰 영향을 미친다고 볼 수 있다. 삼성, LG, CJ 등 많은 한국 대기업들은 뛰어난 역량을 가진 총수의 지휘 하에 조직이 일사불란하게 움직이는 스피드 경영방식을 통해 성장해 온 역사를 지니고 있다. 현대차의 최대 위기 상황에서 정몽구 회장이 선택한 방식 역시 스피드 경영을 통한 문제 해결이었는데, 스피드 경영은 지금까지도 현대자동차그룹의 경영 방식 기저에 자리해 있다.

우리나라 대기업들이 스피드 경영을 하는 것은 유교적 사상을 바탕으로 하고 있는 한국 문화에 적합했기 때문이다.윗사람에 대한 예의, 조직에 대한 충성심은 스피드 경영이 잘 실행 될 수 있는 바탕이 되었다. 이는 현대차의 조직에서도 드러난다.

“우리는 어려울수록 강력한 결집력을 발휘했다. 이것이 우리 특유의 조직 문화다.”

정몽구 회장의 이러한 언사에는 현대차 특유의 강한 집합주의 성향이 잘 드러난다. 현대차 임직원들 역시 독특한 '결집문화'를 일종의 자산으로 여기고 있으며, 기업문화 비교연구 결과, 현대차는 다른 기업에 비해 집합주의 성향이 더욱 강한 것으로 나타났다. 이 같은 성향은 비공식적 관계를 중시하는 끈끈함과 형식에 구애받지 않는 명쾌한 업무방식으로 조직에 반영되고 있으며, 남성적이고 추진력 있는 문화를 형성한다. 그리고 이는 스피드 경영이 최대의 성과를 낼 수 있는 바탕이 되었다.

현대차 그룹 스피드 경영전략의 또 다른 성공 요인은 '현장 경영', '헬기 경영'으로 대표되는 정몽구 회장의 기분을 중요시하는 경영 철학이 있었기 때문이다. 새로 공장을 짓거나, 문제가 생기면 어김없이 정몽구 회장은 작업복을 입고 현장으로 갔다. 문제의 답이 현장에 있다고 생각하기 때문이다. 현장에서 직접 임직원 보고를 받고 공장을 둘러보며 궁금한 것이 있으면 곧바로 질문을 던져 문제를 해결하였다. 빠른 의사결정으로 조직 대응력을 높인 것이다. 국내뿐만 아니라 중국, 유럽, 러시아 등 해외 생산 공장에도 자주 방문하며, 글로벌 시장의 위기 때마다 강도 높은 혁신을 강조하거나 문제 해결 방안들을 모색했다. 이를 위해 정몽구 회장의 집무실은 헬기를 바로 탈 수 있는 현대차 양재사옥 가장 위층인 21 층에 위치해 있다.

기아차 인수, 자동차 산업 중심의 수직계열화를 위한 발판

인수 이전 기아자동차는 잘못된 판단에 따른 과잉투자로 인해서 자금이 경색되고, 부채가 늘어났다. 결국 기아자동차는 1997년 지속된 내수시장에서의 침체로 부도의 위기에 물리게 되었다. 2개월이라는 부도 유예에도 불구하고, 법정관리가 진행되었으며, 결국 채권단은 1998년 7월 6일 기아자동차를 국제

6) 2000년대 현대자동차 스피드경영 심층 사례 분석, 2014, 현영석, 송태복

입찰로 팔기로 결정한다. 당시 기아자동차 인수 희망자였던 포드, GM은 입찰 보증금을 내지 않아 입찰자격 미달로 탈락하게 되었으며, 유력한 인수 희망자였던 삼성자동차는 경영진의 의지부족과 인수가격 문제로 탈락하였다.

현대자동차 또한 기아자동차의 자연도태가 오히려 내수시장에서의 독점으로 이어진다는 판단으로 인해 기아자동차 인수에 뜻이 없었다. 그러나 1990년대 말 실질적인 경영권을 행사하던 정몽구 회장의 강한 의지로 기아차를 인수했다. 과도한 투자라는 우려가 있었지만 현대자동차는 1999년 인수자금을 납부하고, 2000년 9월 현대자동차 그룹이 출범, 현대차와 기아차를 통합 운영하게 되었다. 기아자동차 인수 시, 부품 공동 사용 등으로 원가를 크게 낮출 수 있다는 정몽구 회장의 확고한 판단이 이를 가능하게 했다. 당시의 정몽구 회장과의 인터뷰를 진행한 오토클럽 김영수 기자는 다음과 같이 그때를 회상한다.

" 정몽구 회장은 흑자 개념이 분명합니다. 반드시 이익이 내야 한다는 것입니다. 자동차 회사란 이익이 가장 중요하고, 반드시 흑자를 내는 회사를 만들겠다는 의지가 분명합니다. "

"또한 기아자동차 이후에 대우차 문제에는 결코 욕심을 부리지 않고 있습니다. ... 대우자동차 인수 이슈에는 지금 우리는 기아자동차를 잘 회생시킬 때까지 대우차 살 때가 아니라고 잘라 말하더군요. "

7) 1998년 10월 현대차에 인수된 기아차는 이듬해 바로 순이익 1357억 원의 흑자(1998년 순손실 949억 원)를 기록하며 턴어라운드 성공했다. 현대차가 기아차 인수 직후 그룹 내 자동차 부문의 경영을 일원화하고 플랫폼 통합, 부품 공용화, 상품 개발 기간 단축 등 구조조정에 힘쓴 결과였다. 이후 기아차의 인수 성과는 최고의 M&A 사례로 평가받게 된다.

기아자동차의 인수는 정몽구 회장이 현대자동차서비스와 현대정공에서의 경력을 통해 느꼈던 부품 사업의 중요성을 단적으로 보여주는 사례이다. 8) 기아자동차 인수 이후에도 적극적인 M&A를 통해 오늘날의 '수직계열화' 된 그룹을 완성시킬 수 있었다. 수직계열화 전략은 계열사 간 거래로 안정성이 확보되고 시너지를 창출할 수 있지만, 업계 상황이 나쁠 경우 연쇄적인 도산의 위험이 있다는 단점이 있다.

[Exhibit 1]

7) 기아자동차는 법정 관리 당시 5조 2000억 원의 자본 잠식 상태에서 벗어나 2조 2600억 원의 순자산을 기록했고 인수 전 810%를 웃돌던 부채비율은 정부 가이드라인 이하 수준인 172%까지 낮아졌다.

8) 1999년 이후 현대모비스, 현대위아 등 부품사를 인수했으며, 기술 향상을 위해 해외업체와 합작사를 만든 후, 계약 기간 만료가 끝나면 지분을 사들여 현대차 그룹에 통합시키는 전략을 병행했다. 뿐만 아니라 안정적인 원자재 공급을 위해 2006년 현대제철을 출범하고, 현대차 매출 성장을 촉진시키는 역할을 담당하는 계열 금융사인 현대캐피탈, 현대카드를 설립하였다.

중국시장 진출, 글로벌 네트워크 구축의 촉매

1999년 현대차 회장으로 취임한 정몽구는 중국자동차 정책으로 좌절되는 듯했던 중국 진출 기회를 다시 적극 모색하였다. 마침 2004년 베이징 올림픽을 맞이해 수도 베이징에서 산업 육성 의지를 갖고 있었던 중국 정부는 중국에 진출하려는 현대자동차와 이해관계가 잘 맞아떨어졌고, 2000년대 초 북경시와 현대차는 50:50 합작으로 북경현대자동차를 설립하고 공장을 건설했다. 빠른 실행으로 현대자동차는 2002년 30만대 생산규모로 계획되었던 현대북경공장을 10개월 만에 완공하였고, 올림픽 개시 전 택시 등으로 사용할 승용차 생산을 성공적으로 달성할 수 있었다. 2000년대 세계 최대 시장으로 떠오르는 중국 시장에 성공적으로 진출한 것은 현대차가 글로벌 시장에서의 입지를 확보하는데 큰 도움을 주었다.

현대차의 중국 진출 사례는 정몽구 회장의 스피드 경영을 잘 보여주며, 현대차가 해외 진출 시 현지화 전략을 구사하는데 두각을 보인다는 점을 보여준다. 이는 미국, 유럽 등지에 본격적 세계화의 기반을 마련하고 세계경영의 자신감을 갖게 되는 결정적 계기가 되었고, 그 결과 현대차는 아시아, 유럽, 북미, 중남미 4개 권역에 생산, R&D, 판매 네트워크를 구축할 수 있었다.

전사적 품질 경영

현대차는 1998년 품질위기에 대응하기 위하여 품질에 전력투구한다는 이른바 '품생품사(品生品死)' 전략을 전사적으로 확대하는 품질경영을 시작하였다. 당시 정몽구 회장은 신년사에서 다음과 같은 발언으로 품질의 중요성을 강조한 바 있다.

"품질은 제품의 근본적 경쟁력인 동시에 고객의 안전과 감성적 만족에 직결되는 요소이며 우리의 자존심이자 기업의 존재 이유다. 품질만큼은 무엇과도 타협할 수 없다는 각오를 다시 한 번 새롭게 다져달라."

2002년 3월 회장 직속으로 전사적 품질경영 조직인 품질총괄본부를 신설하고 품질경영시스템, 공정품질사전 확보시스템, 협력업체 품질평가시스템 및 글로벌 품질정보시스템을 구축하였다. 미국시장 퇴출 위기와 최고경영자의 확고한 의지로 빠른 시간 내 저렴한 자동차를 만들던 직원들의 문화와 생각도 바뀌었다. 품질문제 해결을 위해 생산라인이 중단되기도 했고, 신제품 출시 일정이 미뤄지기도 하였다. 품질향상을 위한 현대차의 노력은 2004년 현대차 신차초기품질(IQS)이 도요타를 목표보다 3년 빠르게 추월하는 성과로 드러났다.

현대자동차, 정의선 부회장의 디자인 경영, 인재 경영

정의선 부회장⁹⁾은 정몽구 현대차 그룹 회장의 외동아들로, 1999년 현대차 국내영업본부 영업담당 및 기획총괄본부 기획담당 상무로 경영 수업을 시작하여, 2003년부터 현대기아차 기획 총괄본부 부분부장 업무를 수행했다. 그는 현장을 잘 알아야 올바른 경영 판단을 내릴 수 있다는 창업주 정주영의 뜻을 물려받아 '현장 경영'의 중요함을 국내영업본부 담당 상무시절(1999)부터 현대차 그룹 부회장직을 맡고 있는 현재(2017)까지 실천하고 있다. 평균 일주일에 한 번 정도 지방 공장에 내려가고, 해외 현장 점검 역시 한 달에 한 번을 나가며 현장 직원의 목소리를 들으려고 노력한다.

그러나 그는 2005년 기아자동차 대표이사로 취임한 후, 기획총괄본부 부분부장 재직 시절부터 야심 차게 준비한 기아자동차의 중형 세단 '기아 로체(Kia Lotze)'로 인해 위기를 겪는다. 5년 동안 2700억 원을 투입한 기아 로체(Kia Lotze)는 옵티마의 후속 차종으로 같은 그룹 현대자동차의 차종 쏘나타(Sonata)와 같은 엔진을 사용하면서 가격은 100만 원 이상 저렴한 중형 세단이었다. 그러나 2005년 11월에 출시 이후, 지속적인 판매 부진을 겪었다. 출시 초반 중형차 시장에서 2위라는 실적을 내기도 했지만, 쏘나타에 비해 브랜드 경쟁력이 뒤쳐진 점이 문제였다. 당시 경쟁사였던 르노 삼성이 1월에 출시한 '뉴 SM5'에게도 시장 점유율을 뺏겨 결국 중형차 시장에서 소비자들에게 외면을 받았다. 설상가상으로 내수 부진과 원-달러 환율 하락으로 인해 현대 기아자동차그룹은 이중고를 겪었다. 시승 프로모션을 진행하는 등 공격적인 마케팅을 해보았지만, 기아 로체(Kia Lotze)의 판매량 부진은 계속되었다.

디자인 경영의 배경

정의선 부회장이 파악한 기아 로체의 주된 실패 요인은 '디자인'이었다. 기아자동차의 디자인 이슈는 1997년 기아자동차 부도의 주원인이 '디자인 역량 부족'으로 꼽힐 만큼 고질적인 문제였기에 정의선 부회장은 디자인 역량 향상의 필요성을 절실히 느꼈다. 하지만, 이를 위해서는 2가지의 문제점을 해결해야 했다.

첫째로, 디자인 변화를 이끌어 낼만한 디자이너들의 역량이 부족했다는 점이다. 기아차 디자인이 고질적인 문제로 꼽혀왔던 만큼 내부 디자이너들의 역량을 끌어올리는 것이 중요했지만 이를 해결하지 못하고 있었다. 둘째로, 당시 기아자동차 조직 의사결정 구조 상, 디자인 부서는 이미 결정된 개발계획을 따를 수밖에 없었다는 점이다. 판매부서가 연구 개발(R&D)부서이나 생산부서에 비해 우위가 있었으며, 신규 모델 품평회에서도 가장 큰 의사결정을 내렸다. 반면, 디자인 부서는 연구 개발(R&D) 부서 내에 속해 있었으며, 부서 내에서도 영향력이 없었던 하위 부서였다. 디자이너들이 제시한 차량 설계들은 경영진이나 기술, 제조, 판매, 재정부서의 부정적인 반응으로 인해 수정되거나 삭제되는 일이 비일비재했다. 대표적인 예로 기아 로체(Kia Lotze)를 들 수 있다. 사내 신규 모델 품평회 이전에 기아 로체(Kia Lotze)

9) 정의선은 고려대학교에서 경영학과를 전공하고, SFSU MBA를 거쳐 1994년 본격적으로 현대-기아자동차그룹에서 일을 시작하였고, 2005년부터 2009년까지 기아자동차 대표이사 사장직을 맡았다. 2009년부터 현재까지 현대자동차 기획 및 영업담당 부회장직을 맡고 있다.

는 날렵한 디자인의 세단이었다. 그러나 '트렁크를 크게 하자', '뒷좌석의 공간을 넓히자' 등의 품평회에서 의견으로 인해, 기존 기아차 세단 라인과 차별화 요인이 없는 디자인으로 출시되었다.

정의선 부회장은 이러한 문제점을 해결하기 위해 전사적인 경영 목적을 '디자인 경영'에 두고, 새로운 시동을 걸었다. '디자인 경영'은 디자인 우선 방침을 의미한다. 조직의 제한된 자원으로 인해 내부 갈등이 빚어질 때, 경영의 방향성과 우선순위를 디자인 부서에 부여하는 것이다.

2006년, '디자인 경영' 출범으로 인해 조직구조에 대대적인 변화가 일어났다. 연구 개발(R&D) 부문의 사내 영향력이 커지고, 디자인 부서가 차량 프로세스에서 가장 주요한 의사결정을 내렸다. 기술적, 재정적 제약을 고려하지 않아도 되었고, 신차 설계 및 기획 단계부터 출시까지 6~7개월간의 테스트 생산 기간 중 모든 주도권이 디자인 팀에게 주어졌다. 차량 평가 후 수정 문제 역시 디자인 팀이 주도권을 가졌다. '디자인 경영'은 도입 초반부터 전사적으로 잘 시행이 되었다. 결론적으로 좋은 성과를 보였는데, 변화된 경영방침을 이행하고 디자인 부서의 Order를 시행하기 위해서는 연구 개발, 생산, 구매, S/W, 영업부문에서의 스피드한 실행력이 필요했다. 기아자동차 경영 전략실의 기세범 부장은 이러한 변화를 언론 인터뷰에서 다음과 같이 언급한다.

"최근 신차를 개발하면서 배터리 문제가 발생한 적이 있었다. 디자인 부서에서 원한 배터리에 대해 R&D 부서에서 난색을 표했다. 기존 설계 및 생산 프로세스로는 구현하기 어렵다는 점 때문이었다. 예전 같았으면 디자인 부서가 원했던 배터리가 폐기되었을 가능성이 크다. 하지만 결국 R&D 부서는 디자인 부서가 원하는 대로 배터리를 만들어냈다. 사실 디자인 경영을 도입한 후 기술자들은 예전보다 많이 힘들다고 토로하는 편이다. 하지만 변화에 대한 경영진의 의지가 워낙 강한 만큼 다른 부서가 이런 변화에 동참하지 않을 수 없다"

조직개편 후, 정의선 부회장은 디자인 경영의 실행력을 더욱 높이기 위해서 현대차 그룹에 혁신적인 디자인을 제안할 수 있는 외부 인재가 필요했다. 기아자동차가 직면하고 있었던 문제였지만 기존 인력만으로는 단기간 내 성과를 내기에는 한계가 있었기 때문이다. 이에 대한 해답을 외부 인재 영입에서 찾았다. 당시(2005) 기아자동차의 경영방침이 '유럽 시장 공략'이었던 점과 더불어 디자인 경영의 실행력을 더욱 높이기 위해서는 현대차 그룹에 혁신적인 디자인을 제안할 수 있는 외부 인재가 필요했다. 정의선 부회장은 세계적인 자동차 디자이너인 피터 슈라이어를 CDO(Chief Design Officer)로 영입하기로 결심한다.

피터 슈라이어의 영입

피터 슈라이어(Peter Schreyer)는 1953년 독일 태생이다. 그는 뮌헨대학교 산업디자인에 재학하면서 폭스바겐(Volkswagen) 그룹 아우디(Audi)에 인턴으로 근무를 했다. 슈라이어는 아우디 장학금을 받으며 영국 왕립예술대학 자동차 디자인과를 졸업한 뒤, 폭스바겐 그룹에서 경력을 이어갔다. 1994년 슈라이어는 아우디 디자인 총괄 책임자가 되었으며 주로 익스테리어 부문과 콘셉트 디자인을 담당하였다. 슈라이어가 디자인한 가장 대표적인 모델로는 파격적인 디자인으로 인해 아우디 충성고객층을 확보한 1995

년 출시된 아우디 TT 모델과 폭스바겐에서 가장 인기 있는 모델 중 하나인 골프 5세대(1998)가 있다. 이 외에도 아우디 A3(1996), 아우디 A6(1998), 폭스바겐 뉴 비틀(1998) 등의 모델을 디자인하였으며, 시카고 굿 디자인 상(2000)과 독일 연방 디자인 대상(2003)을 수상하였다. 2002년 폭스바겐 그룹의 디자인 총괄 책임자로 임명되어, 유럽의 3대 자동차 디자이너, 추후에는 세계 3대 디자이너로 불린다.

그러나 슈라이어는 청년 시절부터 몸을 담고 있었던 폭스바겐 그룹에서 이직을 결심하게 된다. 결정적인 계기는 당시 폭스바겐 그룹 이사회 이장이었던 페르디난트 피에히(Ferdinand Piech) 박사¹⁰⁾와의 갈등이었다. 폭스바겐 그룹 흥행모델 디자인 책임자였던 슈라이어와 회사를 키운 폭스바겐의 대주주 피에히 박사의 디자인에 대한 견해 차이는 좁혀지지 않았다. 폭스바겐의 경영진은 슈라이어의 디자인을 멋대로 수정하고, 변경하였다. 또한 마음에 들지 않는 인물은 바로 내쫓는 불같은 피에히 박사의 성향과 깊어지는 이사진과의 대립으로 인해 결국 슈라이어는 폭스바겐 그룹 퇴사를 결정한다.

그러나 정의선 부회장은 피터 슈라이어를 영입하는데 내·외부적인 어려움을 겪었다. 우선, 내부적으로 피터 슈라이어 영입 이슈로 현대차 그룹 임원들 간의 의견 갈등이 있었다. 2005~2006년 초반, LG전자와 SK, SK 텔레콤을 대표하여 외국인을 최고임원으로 두고 있는 대기업이 증가하고 있던 추세였지만, 동시에 외국인 임원에 대한 우려 역시 많았다.¹¹⁾ 현대차 그룹 임원들 역시 피터 슈라이어 영입은 단기적인 얼굴마담에 머물 가능성이 크며, 한국사회 특히 현대(HYUNDAI) 특유의 보수적인 기업문화에 대한 부적응에 대한 우려가 반대 측의 주된 논점이었다. 또한 CDO라는 직책을 만든 사례를 한국 그룹 내에서 찾아보기 힘들었기 때문에 정의선 부회장은 임원진을 설득해야만 했다.

더 큰 어려움은 피터 슈라이어를 설득하는 것이었다. 정의선 부회장은 파격적인 대우에도 계속되는 슈라이어의 거절 의사에 여러 차례 직접 독일행 비행기에 올랐어야 했다. 슈라이어의 주된 거부의사의 핵심은 크게 두 가지였다. 첫째는 기존 기아자동차 차종들의 디자인 방식이 '브랜드 통일성'을 추구하는 슈라이어의 방식과 차이가 있다는 점이었다. 둘째는 디자인 부문의 낮은 자율성을 가지는 기아자동차 그룹의 경영 방식이었다. 슈라이어는 정의선 부회장에게 디자인에 대한 경영진의 일체 간섭을 하지 않고 한국과 유럽을 언제든지 오갈 수 있는 조건을 제시하였고, 정의선 부회장은 이를 받아들였다. 피터 슈라이어는 정의선 부회장의 전폭적인 지원을 약속받고, 기아자동차의 남양 연구소를 방문하여 디자이너들과 설비시설을 직접 확인하였다. 결국, 2006년 5월 정의선 부회장은 피터 슈라이어의 기아자동차 영입을 성공시켰다. 당시의 기아자동차의 디자인을 보고, 피터 슈라이어는 다음과 같이 회고한다.

“ 기아차의 디자인은 지극히 평범했다. 한국차인지 일본차인지 정확히 알 수 없었다. 한 번 보고 기아차라는 걸 쉽게 알 수 있게 하는 것이 매우 중요해 보였다. ”

디자인 경영의 시작

10) 페르디난트 피에히 박사는 엔지니어 출신 포르쉐의 창업자이다. 1971년 포르쉐 가문과 피에히 가문 사이 포르쉐 경영권 다툼이 벌어진 결과, 포르쉐 경영에서 물러나게 되었다. 이후 72년 아우디로 자리를 옮긴 후, 4륜 구동 시스템인 '콰트로(Quattro)'를 개발하였고, 2002년 나이 제한으로 인해 회장직에서 물러난 뒤 이사회 의장을 맡았다.

11) 당시 LG전자의 최고 경영진 9명 중 6명은 외국인이었다.

피터 슈라이어가 기아자동차에 입사 후, 처음으로 실행했던 프로젝트는 '모하비(Mohave)'였다. 쏘렌토와 스포티지 차종으로 국내 시장에서 성공을 거둔 기아자동차의 SUV 강점을 바탕으로, 해외 시장, 구체적으로는 미국 시장에서의 기아자동차의 영역을 넓히는 것이 프로젝트 목적이었다. 프리미엄 SUV 컨셉으로 6기통(8기통) 엔진을 탑재한 7인승의 모하비(Mohave)를 출시하였는데, 슈라이어가 가장 중점을 두었던 디자인 요소는 '균형'이었다. 자동차의 그래픽적 요소는 역동적이지만 프론트 그릴이 매우 심플하고 명확하다는 점이 특이점이었다. 12)익스테리어와 인테리어의 조화를 중시한 피터 슈라이어의 철학은 대표작이었던 아우디 TT에서도 확인할 수 있다. 이는 기존 기아자동차의 디자인이 시장 유행에 맞추어 중구남방으로 탑재되었던 점과 대비되었다.

" 레오나르도 다빈치는 500년 전에 단순함이 세련됨의 극치라고 했습니다. 이것이 기아자동차 디자인 팀의 임무를 완벽히 설명하는 말입니다. 수천 개의 부품으로 구성된 자동차를 가장 단순하게 표현하는 것을 이룰 때 기아차의 브랜드가 세계 명차와 겨룰 수 있을 것입니다."

-2011년 조선비즈와의 인터뷰 중 피터 슈라이어-

모하비(Mohave)를 시작으로 피터 슈라이어의 디자인 철학 영향력은 현대차 그룹으로 확대되었다. 입사 이전부터 슈라이어가 가장 큰 디자인 문제로 짚었던 점은 '브랜드 통일성' 부재였다. BMW, 폭스바겐, 푸조로 대표되는 글로벌 자동차 기업들은 브랜드 특유의 디자인 통일성을 가지고 있었다. 예를 들어 BMW는 모든 차종의 프론트 그릴을 2개로 나누어 브랜드 통일성을 보이고, 폭스바겐은 방패 모양의 라디에이터 그릴을, 아우디는 대형 라디에이터 그릴을 유지한다. 즉, 패밀리 룩(Family Look)으로 불리는 디자인 방식을 적용하여, 제품 라인 간의 일관성과 정체성을 유지하여 브랜드 정체성을 확립하는 것이다. 패밀리 룩(Family Look) 디자인 방식은 당시 국내에 없던 개념이었다. 피터 슈라이어는 기아(KIA)의 상징으로 동물 '호랑이'의 코와 입을 형상화하여 프론트 그릴을 디자인하였다. 이후 출시되는 기아자동차 차량은 모두 '호랑이 그릴'의 패밀리 룩(Family Look)의 모습을 가지게 되었다. 향후 대중들에게 '호랑이 그릴', '슈라이어 라인'으로 불리며, 기아(KIA)의 정체성으로 확립된다. 실패작이었던 기아 로체(Kia Lotze)도 '호랑이 그릴'을 탑재하고, 슈라이어의 손을 거쳐 '로체 이노베이션(Lotze Innovation)'으로 2008년 6월 재출시 되었으며, 당시 중형 세단 판매량 2위였던 경쟁사 르노 삼성의 SM5 실적을 뛰어넘어 중형 세단 판매량 2위로 올라섰다. [Exhibit 2], [Exhibit 3]

패밀리 룩(Family Look)과 차량 내·외부 디자인의 균형 철학으로 대표되는 피터 슈라이어의 철학의 정점을 보여주는 차종은 K 시리즈를 대표하여; K7(2009년 출시), K5(2010년 출시), K9(2012년 출시), 쏘울(Soul), 쏘렌토(Sorento), 스포티지(Sportage)가 있다. K시리즈의 첫 번째 K7의 경우 초기 예약 물량이 이틀 만에 7천대를 돌파하는 등 승용차 시장 판매량 1위를 고수하였다. 슈라이어는 화려한 디자인 라인업을 선보이며, 기아자동차를 내수시장은 물론 유럽과 미국에서 주목할 만한 브랜드로 자리 잡게 하였다. 주가를 비롯한 판매량 등의 실적뿐만 아니라, K5와 쏘울의 디자인은 13)레드닷 어워드(Red-Dot

12) 익스테리어는 자동차 외관 디자인에서 자주 쓰이는 말이다. 대문, 창문, 간판, 벤치, 폴딩도어, 데크 등을 의미한다. 반면에 인테리어는 차량 내부 디자인으로 대쉬보드, 스티어링 휠, 계기판, 센터 페시아 등을 의미한다.

13) 레드닷 어워드(Red-Dot Award)는 1950년부터 좋은 디자인을 찾기 위한 전세계적으로 가장 권위있는 디자인 공모전 대회이다. 현대기아자동차 쏘울의 경우 2009년 벤츠 E클래스와 함께 우수상을 수상하였다. K5의 경우, 2011년 한국차 최초로 최우수상을 수상하였다.

Award)에서 각각 디자인 우수상과 최우수상을 수상하여 세계적으로 디자인을 인정받았다. 이러한 슈라이어의 성공적인 행보와 기아차 디자인의 진화를 보며, 슈라이어를 폭스바겐 그룹에서 떠나게 한 장본인이었던 페르디난드 피에히 이사회 의장은 인터뷰에서 다음과 같이 말했다.

“인생에서 무언가를 잃은 것에 대해 후회한 적은 없으나, 슈라이어가 기아차에 가게 둔 것을 가장 후회한다.”

자동차 디자인은 Key 디자인, 렌더링-테이프 드로잉, Mock up 제작, 익스테리어 디자인, 인테리어 디자인, 세부 아이템 디자인 등의 다양한 프로세스가 국내외의 협업을 통해 이루어진다. 이 때, 차량 별로 컨셉을 결정하는 첫 스케치를 하는 Key 디자이너들이 있다. 피터 슈라이어는 CDO로서 브랜드 정체성을 유지할 수 있도록 전체적인 디자인 방향을 제시하는 역할을 하며, 글로벌 프로젝트 사이의 방향성 역시 일관되게 유지한다. 슈라이어는 주로 독일 프랑크푸르트 유럽 총괄 지사에 근무하며, 독일 시장을 거점으로 현대차 그룹이 유럽 시장과 유럽 소비자에게 소구될 수 있는 디자인 업무에 주력하고 있다. 그는 입사 이후 남양연구소에 출근하지는 않았지만, 한국에 자주 오며 디자인팀의 디자이너들과 의견을 주고 받는다. 그의 역할을 현대차 그룹의 디자이너들은 다음과 같이 말한다.

“피터 슈라이어는 세밀한 부문을 다듬는 과정에서 통일성과 완성도를 높일 수 있도록 조정합니다.”

“스포츠에 비유하자면 경기를 뛰는 선수들이 있고 피터 슈라이어는 감독입니다.”

“물론 직접 드로잉을 하긴 한다.”

“그는 아주 세심한 일까지 관여한다.” “우리와 계속 얘기한다.”

인재 경영의 시작

피터 슈라이어 영입으로 디자인 기술력을 단기간에 끌어올리는 데 성공한 이후, 정의선 부회장은 다시 2015년부터 디자인뿐만 아니라 엔지니어링, 마케팅 부문에 걸쳐 다양한 해외 자동차 대기업의 “빅네임”들을 영입하는 글로벌 인재경영에 본격적으로 박차를 가했다. 2015년에만 디자인경영의 핵심인 피터 슈라이어에 이어 현대 디자인 센터장 루크 동커볼케 전무(벤틀리/벨기에)를 영입하고, 고성능 개발 총괄 부사장으로 알버트 비어만(BMW/독일), 제네시스 전략 담당으로 맨프레드 피츠제럴드(람보르기니/독일) 전무를 영입하는 등 지속적으로 글로벌 인재들을 영입하고 있다. 이들의 공통점은 모두 쟁쟁한 유럽 브랜드에서 잘나가던 사람들이었다는 점과 현대차 미래 주요 조직의 리더를 맡게 되었다는 점이다.

[Exhibit 4]

고성능 브랜드, N

2013년 12월, 현대차의 월드랠리챔피언십(WRC) 참가 선언과 함께 N 로고가 먼저 공개되었다.¹⁴⁾ N 브랜드는 정의선 부회장의 특명으로 시작한 고성능차 개발 프로젝트로, 대중차 이미지 탈피와 동시에 수익성을 높이기 위한 계획에 따라 실시되었다. 'N' 로고는 현대차의 글로벌 R&D 센터가 위치한 '남양'과 극한의 차량 레이싱 코스이자 현대차의 주행성능 테스트 센터가 있는 '뉘르부르크링'의 영문 이니셜을 딴 것이고, N 레이스트랙에서 고성능차의 균형 잡힌 성능이 판가름 나는 '씨케인(Chicane)' 구간을 형상화 한 것이다. 이는 아무리 직선에서 빠른 차라도 제동, 코너링, 가속 등 자동차의 잦은 무브먼트 변화가 일어나는 씨케인에서 성능이 따라주지 못한다면 진정한 고성능의 재미를 즐길 수 없다는 의미가 내포되어 있다. '와인딩 로드에서 최고의 즐거움'을 제대로 전달하겠다는 포부가 담겨있는 것이다.

[Exhibit 5]

현대차는 2014년 "빅네임" 알버트 비어만의 영입을 통해 고성능차 시장에서 자리를 확고하게 하고자 했다. 알버트 비어만은 BMW의 고성능 브랜드 M을 총괄하는 수장이었다. 그가 이끌었던 M 연구소는 고성능차 개발 및 모터스포츠 사업부문을 총괄하는 곳이었고, 이 부서는 BMW 전체 이익의 절반 가량을 창출하는 핵심사업부라는 평가를 받고 있었다. 그리고 그는 BMW에 30여년 동안 근무했던 BMW맨이었기 때문에 현대차의 알버트 비어만의 영입은 자동차 산업에서 큰 이슈가 되었다. 현대차에서 알버트 비어만은 브랜드 N을 총괄하고 있으며, 단순히 고성능 차를 개발하는 것뿐만 아니라 퍼포먼스, 안전, 내구성 등 다양한 분야에 조언하며 일반 양산차의 완성도를 높이는 역할까지 하고 있다.

" 기사 헤드라인을 처음 읽고 생각난 유일한 단어는 "충격"이었다. 비어만은 수년 간 우리의 영웅이었다. 그는 E30 이후 M의 정신을 만들어온 사람이다. 그는 우리 BimmerFile이 사랑하는 수많은 차들에 주도적인 역할을 해왔기에, BMW에서 그의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 그리고 그는 이제 BMW를 떠났다. "

-BMW 전문 매체 BimmerFile 2014.12.21.-

"N은 현대차가 모터스포츠를 통해 축적한 기술을 바탕으로 스틸과 감성적 즐거움을 추구합니다. N을 기반으로 한 앞으로의 라인업은 주행 성능을 중심으로, 레이스 트랙에서도 달릴 수 있을 수준의 기량을 선보일 것입니다. 우리는 아주 즐거운 여정의 출발선에 서있습니다. "

-알버트 비어만(Albert Biermann, 현대차 시험, 고성능차 담당 부사장-

알버트 비어만 영입 이후 현대차는 고성능 차 개발에 본격적인 착수에 돌입했다. 현대차는 N 브랜드 모든 부문에 대한 전폭적인 지원을 했다. 알버트 비어만이 자신의 역량을 잘 발휘하게 하기 위해 현대차는 기존 현대 자동차의 시험과 파워 트레인 담당이었던 김해진 사장을 현대 파워텍으로 이동시켰다. 당초 비어만 부사장과 김해진 사장이 역할을 나눌 것으로 예상했지만, 비어만 부사장이 좀 더 자유롭게 일할 수 있는 환경이 만들어진 것이다. 이 뿐만 아니라, 현대차의 스피드 경영식 기업문화는 알버트 비어만이 업무를 빠르게 진행하는 데 도움이 되었다. 리더의 의사결정에 빠르게 따라가는 방식이 비어만의 역량을 발휘하는데 도움이 된 것이다.

14) 남양연구소 내 고성능 차 개발센터는 2012년 공식 출범

“현대차는 안정감을 준다. 독일 기업에 있을 때는 토론과 논쟁이 많았는데, 현대차는 결정이 내려지면 이를 이루기 위해 모두가 전력을 다해 달려가는 모습이 마음에 들었다. 한국 생활도 깨끗한 환경과 친절한 사람들이 많아 마음에 든다.”

“N브랜드는 회사의 모든 부문에서 전폭적인 지원을 받고 있다. 또한 회사차원에서 명확한 방향성을 가지고 개발하고 있어 경영진과의 잦은 의사소통이 꼭 필요하지는 않다.”

-알버트 비어만(Albert Biermann, 현대자동차 시험, 고성능 차 담당 부사장-

그 결과, 지난 2017년 9월, 현대차는 N 브랜드의 첫 모델로 'i30 N'을 선보일 수 있었다. 'i30 N'은 출시 전 100대 한정판 사전계약 물량이 2일 만에 완판되며 유럽에서의 성공 가능성을 보여줬을 뿐만 아니라, 투어링카레이스(TCR) 인터내셔널 시리즈에서 'i30 N TCR' 경주차가 중국 데뷔전에서 우승을 하는 성과를 이루어냈다. 또한, 고성능 자동차 기술의 결정체를 만날 수 있는 세계적인 모터스포츠 대회 WRC(World Rally Championship)에서 현대차는 2015 시즌 제조사 부문 종합 3위 기록을 시작으로 2016, 2017 시즌 2위를 달성했다. 고성능 브랜드의 가능성을 보여주고 있는 셈이다. 현대차는 이 기세를 몰아 N 브랜드 제품군의 차종 다변화를 모색하고 있다.

✓ 현대자동차, 다시 한 번 변화의 출발선에 서다

2017년 11월 1일 이스라엘 텔아비브, '대체연료 & 스마트 모빌리티 서밋'의 현장, 정의선 현대자동차 그룹 부회장이 대중 앞에 서있었다. “저희 현대자동차는 새로운 변화를 통한 혁신을 꿈꾸고 있습니다. 세계 각국의 소비자들의 니즈를 보다 세밀하게 충족시킬 수 있도록 새로운 경영 체제인 자율경영을 준비하고 있습니다. 또, 시장의 미래지향적 트렌드를 따라가기 위해 오픈이노베이션을 확장하기 위해 오는 15일 미국 실리콘밸리에 오픈이노베이션 센터인 현대 크래들을 설립할 예정이고, 2018년 초 이스라엘 현지 대규모 투자를 통해 오픈이노베이션 센터를 세울 예정입니다. 앞으로 세계 자동차 시장을 이끌어 나갈 현대자동차를 기대해주시요”

현대자동차, 오픈이노베이션과 자율경영

현대차의 오픈이노베이션으로의 돌입

현대차는 지금까지 '수직 계열화', '순환출자' 등의 방식으로 회사 내부 연구개발 역량을 키우는 데 투자하는 '폐쇄적 혁신'을 실행시켜왔다. 내부 R&D 역량을 중점적으로 높이고, 보유기술을 외부에 유출하지 않는 것을 강조한 것이다. 하지만 정의선 부회장은 빠르게 변화하는 글로벌 시장 속에서 현대차가

미래 차 시장 경쟁 우위를 확고히 하기 위해서는 아직 부족하다고 생각했다. 좀 더 파괴적인 혁신을 위해서는 외부의 많은 지식과 자원이 필요했다. 그래서 기업에 필요한 기술과 아이디어를 외부에서 조달하는 한편 내부의 것을 외부와 공유하면서 새로운 제품이나 서비스를 만들어내는 '오픈 이노베이션'을 결심한다. [Exhibit 6], [Exhibit 7]

이에 따라 현대차는 2017년 11월 15일 미국 실리콘밸리에 오픈 이노베이션 센터인 '현대 크래들(요람)'을 출범시켰다. 실리콘밸리 내 스타트업 발굴과 투자, 공동개발은 물론 국내 유망 스타트업의 현지 진출을 지원하기 위한 것으로, 인공지능(AI), 모빌리티, 자율주행, 스마트시티, 로봇 등 미래 핵심 분야의 혁신을 이끌도록 하였다. 실리콘밸리뿐만 아니라 '창업국가(Start-Up Nation)' 이스라엘에도 출범시키려고 한다. 이를 통해 스타트업들의 신속하고 창의적인 혁신 방식을 현대자동차 각 부문과 접목시킬 목적이 다.

또한 현대차는 2018년 1월, SK텔레콤, 한화자산운용과 함께 총 4500만 달러(500억 원) 규모의 'AI(인공지능) 얼라이언스 펀드'를 설립하여 혁신적 미래기술을 선점하려고 한다. 미국과 유럽, 이스라엘 등지의 혁신 기술과 창의적 아이디어를 갖춘 유망 스타트업 발굴 및 투자를 하겠다는 것이다.

국내에서는 실리콘밸리식 끝장 아이디어 구현대회인 '해커톤 대회'를 열고 있다. 올해 2회째 대회를 맞았으며, 대학생과 일반인을 넘어 스타트업 기업에도 참가 자격을 부여하여 그룹 차원의 행사로 확대시켰다.

오픈 이노베이션의 결과물로서 '쏘나타 커스텀 핏(Custom Fit)'은 연말 출시를 앞두고 있다. 현대차가 일반인 옴부즈맨과 함께 소통하며 개발한 이 차는 핵심 사양부터 트림구성, 최종 모델명까지 모두 옴부즈맨들이 직접 기획하고 선정했다.

자율경영체제 도입

현대차는 국내를 포함한 32개국, 62개의 판매법인 및 지역본부가 있다. 본사의 강력한 추진력과 가격 경쟁력을 기반으로 해외 거점을 빠른 속도로 확대했다. 한국 본사 해외영업본부가 차량 등을 포함한 주요 전략을 제시하면, 권역별 관리 사업부가 현지 전략, 생산, 판매 등을 총괄 운영하여 관리했었다.

2017년 10월 현대차는 그동안의 글로벌 시장 운영체계를 개편하고, 세계 시장을 권역별로 나누어 운영하는 '자율경영시스템' 도입 계획을 밝혔다. 자율경영시스템은 본사에 집중된 의사결정시스템을 벗어나, 신차 기획 단계부터 생산, 판매, 마케팅 단계까지 현지 시장과 현장의 요청 사항을 차량 개발에 적극적으로 반영하고 지원하는 체제로 도요타와 폭스바겐이 시행하고 있는 운영방식이다. 즉, 현장 중심의 의사결정 체계이다. 권역별 자율 경영시스템이 도입되면 세계 주요 시장별로 상품 운용을 비롯한 현지 시장전략, 생산, 판매 등을 자율적으로 운영하게 되고 현지 시장과 고객의 요구에 능동적이고 신속하게 대응할 수 있게 된다.

현대차는 이러한 글로벌 영업 조직 개편을 지원하기 위해 본사 조직부터 개편하고, 500여명 규모의 인사를 단행했다. 기존 마케팅 사업본부와 해외영업본부 내에서 A/S, 딜러 관리, 프로모션 등을 담당했던 영업기획 사업부와 해외서비스 사업부 등 고객 접점 관련 업무 부문을 통합해 '고객경험본부'를 신설했다. 또한 해외영업본부의 명칭을 사업관리본부로 바꿨다. 현대자동차그룹은 2018년에 북미 권역본부와 인도 권역본부를, 기아차는 북미 권역본부를 신설할 계획이며, 점차적으로 확산할 계획이다.

인도 시장에서의 실현

이러한 현대차의 자율경영 계획은 인도에서 성공 가능성이 높게 점쳐진다. 인도 현대차는 1998년부터 15)인도 시장이 지닌 높은 성장 잠재력에 주목하여 투자를 강화했다. 현대자동차 최초로 100% 지분의 단독 투자로 설립된 인도법인은 현지에 맞는 상품을 연구 개발하고, 차량 시험, 제조, 판매 단계까지 독자적으로 수행할 수 있는 최초의 해외법인이었다. 인도의 독자적인 R&D 네트워크를 형성하기 시작한 1998년부터, 현지화 개발단계를 거쳐, 소형차 및 IT 개발 중심으로 인도 기술 연구소를 설립한 2009년까지 인도의 우수한 IT 인프라와 부품 협력 네트워크 및 인적자원을 이용하여 성장하였다. 인도시장은 성장가능성이 큰 내수 시장과 더불어 유럽 지역 수출증대를 위한 전초기지 역할을 해준다.

인도시장은 현대차 최초로 현지 전용 모델을 선보여 성공을 거둔 시장이기도 하다. 국내에서는 단종된 경차 '아토스'를 현지화한 '상트로'를 시작으로 인도시장에 진출한지 10년이 지난 지금, 현대자동차그룹은 인도 시장에서 16)마루티 스즈키에 이어 시장점유율 2위이다. 자존심이 강한 인도 소비자들의 마음을 사로잡기 위해 경쟁 차종 중 처음으로 파워스티어링과 잠김 방지 제동장치(ABS)를 넣었다. 카뷰레터 엔진을 단 '마루티 800' 경쟁사 모델과 차별화하기 위해 연료다중분사(MPI) 엔진을 달았다. 현대자동차그룹은 2020년까지 인도 시장에 신차 8종을 순차적으로 출시하는 등 현지 투자를 강화할 방침이다.

"지난 10년 동안 인도 고객에게 최신 기술과 최상의 제품을 제공해 지금의 성공을 이룰 수 있었다... 인도는 13억 인구에도 자동차 보급률이 1000명당 32대로 낮아 성장 가능성이 큰 시장이다, 인도 자동차 시장의 성장세에 주목해 지속적으로 신차 출시를 확대해 나갈 계획 "

- 임흥수 현대차 인도법인장-

15) 인도는 세계 5위 자동차 시장으로, 2016년에 판매된 자동차는 295만대에 달한다.

16) 마루티 스즈키는 일본의 자동차 제조회사인 스즈키의 인도법인이다. 인도 마루티와 합작한 회사이며, 인도의 소형차 시장에서 50%에 가까운 시장점유율을 보이고 있다.

케이스 관련 질문

- 문제 1. 2000년대 이후 정몽구 회장의 리더십과 현대자동차그룹 스피드 경영에 대해 수업시간 개념과 연관 지어 논하시오

- 문제 2. 정의선 부회장 취임 이후, 현대자동차그룹의 행보를
 - 2-1. Exploration, Exploitation 측면에서 평가하시오
 - 2-2. Slow Learning 관점에서 평가하시오

- 문제 3. 현대자동차 그룹의 현재 행보의 장점과 한계점에 대해 논하고, 발전하기 위해서는 어떤 것이 필요한지 논하시오.

[Exhibit 1] 현대자동차그룹 사업 영역 수직계열화 조직도



[Exhibit 2] 패밀리 룩(Family Look)



피터 슈라이어가 디자인한 현대자동차의 패밀리룩(Family Look): '호랑이 그릴', '슈라이어 라인'



BMW의 패밀리룩(Family Look) : 'Kidney grille', '콩팥 그릴'



폭스바겐의 패밀리룩(Family Look): 라디에이터 그릴

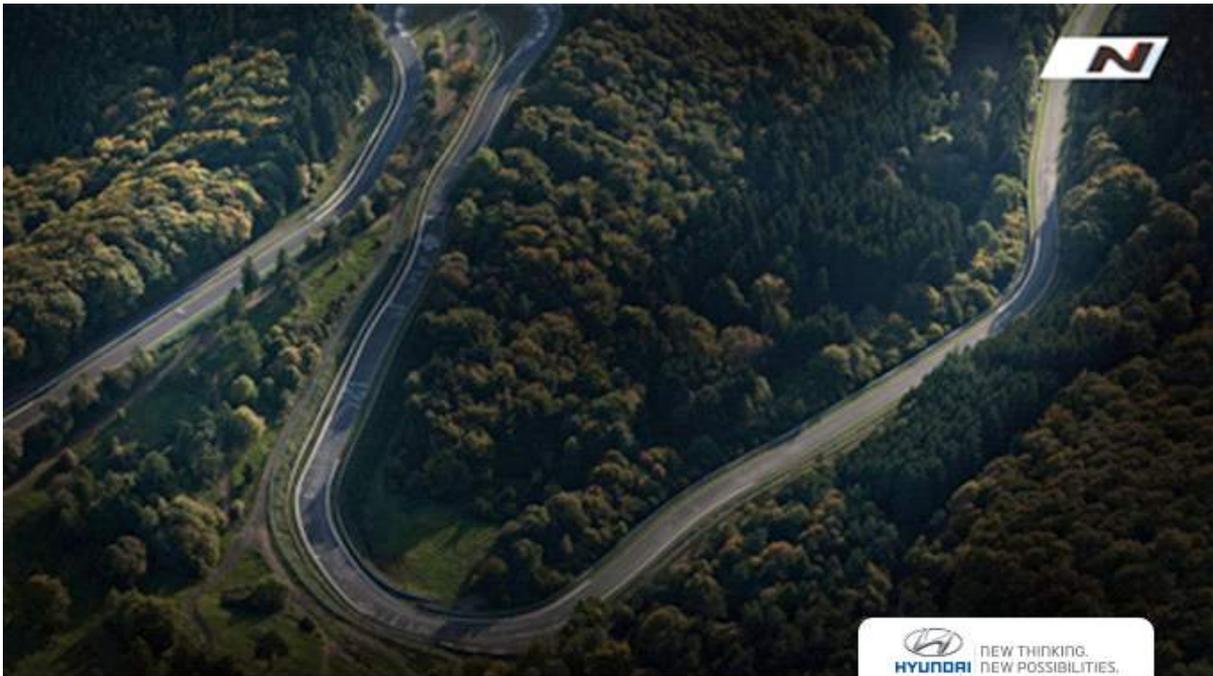
[Exhibit 3] 2005 년의 기아 로체(좌측), 2008 년 재출시된 로체 이노베이션(우측)



[Exhibit 4] 빅네임 영입 목록

연도	이름	담당	전소속
2015	루크동커볼케 전무	현대디자인센터장	벤틀리/벨기에
	알버트 비어만 부사장	고성능 브랜드 N	BMW/독일
	맨프레드 피츠제럴드 전무	제네시스 전략	람보르기니/독일
2016	이상엽 상무	현대스타일링담당	GM, 벤틀리/대한민국
2017	알렉산더 셸리파노프 이사	제네시스 유럽디자인팀	부가티/러시아
	사이먼 로스비 상무	현대중국디자인	벤틀리, 폭스바겐/ 영국
	피에르 르클레어 상무	기아스타일링	BMW, 장성/ 벨기에
	올렉 손 상무	기아 중국디자인	PSA/ 프랑스
	파예즈 라만 상무	제네시스아키텍처개발실장	BMW/독일
	이진우 상무	지능형안전기술센터장	GM/대한민국

[Exhibit 5] 고성능 브랜드 N 로고의 모티브, 시케이인(Chicane)

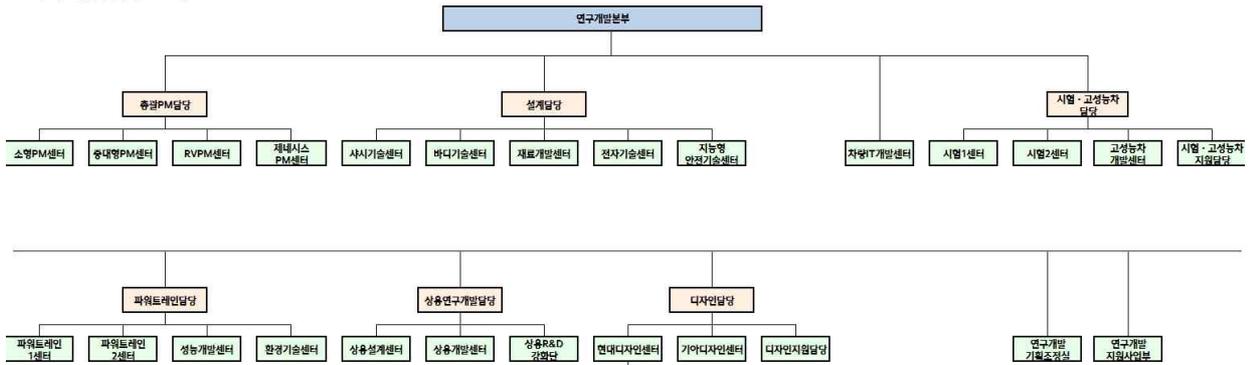


[Exhibit 6] 현대자동차 그룹 순환 출자 구조

계열사	'16. 12. 31 기준												
	1 현대자동차	2 기아자동차	3 현대제철	4 현대모비스	5 현대건설	6 스텔라제철	7 현대엔지니어링	8 현대위아	9 현대제철	10 현대자동차	11 현대다이모스	12 현대제철	13 연세이
주요주주사													
현대자동차		33.88	6.87		20.95	4.88		25.35	43.36	37.58	47.27	100	
기아자동차			17.27	16.88	5.24		9.35	13.44		37.58	45.37		
현대제철				5.66									
현대모비스	20.78				8.73		9.35			24.85			
현대글로벌비스				0.67			11.67						
현대위아											5.12		
현대로템													
현대다이모스													
서원개발													
현대커머셜													
현대건설							38.62						
현대엔지니어링													
현대스틸산업													
합계	20.78	33.88	24.15	23.20	34.91	4.88	68.99	38.78	43.36	100	97.76	100	

[Exhibit 7] 2016 연구 개발 본부 조직도

■ 연구개발본부 조직도



[참고문헌]

- (1) 단행본 "정몽구와 현대.기아차 변화를 향한 질주" 이임광, 생각의 지도, 2007
- (2) 단행본 "현대자동차 왜 강한가" 장박원, 채움, 2005
- (3) 단행본 "현대자동차 스피드 경영" 현영석, 한국린경영연구원, 2013
- (4) 2017, 2016, 2015 현대자동차 지속가능경영 보고서
- (5) 2016 현대자동차 사업보고서, 재무제표, 2017 현대자동차 반기보고서, 반기재무제표
- (6) 기사

현대차, 북미 및 인도 권역본부신설
<http://news.joins.com/article/22055170>

현대 기아차 글로벌 자율 경영 확대
http://www.businesspost.co.kr/BP?command=article_view&num=64600

현대.기아차, '글로벌 권역별 자율경영' 카드 전격 꺼내든 이유
<http://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2017102614064662560>

신화를 만들어가는 디자인 거장 '피터 슈라이어'
http://biz.khan.co.kr/khan_art_view.html?artid=201304161530372&code=920508#csidxab319735777b4c1b199451629cb2df8

위기의 기아차, '로체를 살려라'
<http://www.hani.co.kr/arti/economy/car/103749.html>

폭스바겐 의장 "기아차로슈라이어 보내고 후회"
http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2012/11/13/2012111302795.html?rsMobile=false

차세대 경영리더 SWOT 분석, 정의선 현차 부회장
<http://www.etnews.com/20160919000265>

SK텔레콤-한화자산운용-현대자동차 'AI 얼라이언스 펀드' 설립
<http://daily.hankooki.com/lpage/economy/201711/dh20171116110924138080.htm>

현대차, '오픈 이노베이션'에 꽃히다
<http://news.heraldcorp.com/view.php?ud=20171116000761>

현대차그룹, 美 실리콘밸리 오픈이노베이션 허브 '현대 크래들' 출범
<http://www.etnews.com/20171115000489>