

1차시

세기의 장난감, 레고

학습 내용

1. 레고의 객관적 사실
2. 레고의 핵심 부품
3. 장난감의 놀이가치

1. 레고의 객관적 사실

1) 세기의 상품, 세기의 장난감으로 선정된 레고



레고 브릭

http://en.wikipedia.org/wiki/File:Lego_Color_Bricks.jpg

어린 시절을 보낸 사람들 중 레고(LEGO)라는 이름의 장난감을 들어보지 못한 사람은 아마도 거의 없을 것이다. 많은 어린이들의 소원 목록에 한번쯤은 올라갔을 정도로 레고는 현재까지도 많은 이들에게 사랑받는 장난감으로 자리 잡고 있다.

레고 하면 무엇이 생각나는가? 조립식 장난감, 벽돌, 브릭, 블록, 덴마크, 상상력, 창의력, 레고랜드, 듀플로, 미니피겨, 프렌즈, 닌자고, 교육도구 등 사람에 따라 다양한 단어가 연상될 것이다.

레고는 어린이들만 가지고 노는 장난감이 아니다. 건축가들은 레고 브릭으로 설계 모형을 구상하고, 예술가들은 작품 소재로 레고 브릭을 사용한다. 또 세계 각지에서 열리는 레고 컨벤션에 수십만 레고 팬들이 참석한다. 유튜브에는 20만 편이 넘는 레고 동영상이 있고, 플리커 사이트에는 백만 장 이상의 사진이 '레고' 태그를 달고 올라와 있다. 레고 브릭은 1999년에 포춘지에 의해 '세기의 상품(Products of the Century)'의 하나로 선정되었고, 2000년에는 영국완구소매상협회(The British Association of Toy Retailers)에 의해 '세기의 장난감(toy of the century)'으로 선정되었다.



<출처 : www.bestglobalbrands.com>

인터브랜드 회사는 매년 전 세계 브랜드를 대상으로 브랜드가치를 평가하여 100개의 베스트 글로벌 브랜드를 선정해 발표한다. IT 업종, 자동차 업종, 패션 업종의 기업들이 많이 포함되어 있다. 현재 레고는 아쉽게도 이 100대 글로벌 브랜드에 포함되어 있지 않지만 장난감 산업에서 레고의 파워를 인정하지 않는 사람은 없다. 이 같은 레고의 파워는 과연 어떻게 설명해야 할까? 우선, 레고에 관련된 구체적인 숫자를 보자.

2) 레고의 객관적 사실

레고그룹이 그동안 생산한 레고 부품의 개수는 그야말로 대단하다.

- 1958년 특허 취득 이후 2014년까지 생산된 레고 부품은 7,600억 개에 이른다.
- 지구상의 사람 한 명당 102개의 레고 브릭을 가지고 있다.
- 2014년 한 해만 하더라도 600억 개의 레고 부품이 생산되었다.
- 레고 부품 중에 2014년에 생산된 레고 브릭은 400억 개인데 이것을 서로 이으면 지구 둘레를 24번이나 돌 수 있다.
- 사람 모양의 미니피겨가 처음 등장한 1989년 이후 미니피겨 누적량은 그 동안 50억 개에 이르며 2014년에는 5억 개 생산되었다. 미니피겨 인구는 조만간 세계 인

구 73억 명을 추월할 것이다.

그런데, 흥미로운 사실은 레고 제품의 불량품이 매우 적다는 사실이다.

- 레고의 불량률은 100만 개 중 18개에 불과하다.
- 2014년까지 최근 5년 연속 제품 리콜 실적은 전혀 없었다.

레고를 좋아하는 사람은 어린아이는 물론이고, 성인들도 상당히 많다는 점이다.

- 레고 클럽에는 전 세계적으로 500만 회원이 가입되어 있다.
- 레고 성인팬 클럽(AFOL)에는 10만 명이 가입되어 있다.

Q. 사람들은 레고를 얼마나 오랫동안 가지고 놀까요?

- 한 해 평균 전 세계 레고 사용자들이 레고를 가지고 노는 시간은 50억 시간에 이른다.

레고가 이렇게 사람들을 많이 끄는 이유는 레고 브릭을 몇 개만 가지고 있으면 이들을 결합해 정말로 다양한 모양을 만들어낼 수 있다는 점이다.

- 똑 같은 색깔의 레고 브릭 6개를 가지고 만들 수 있는 경우의 수는 9억 1,500만 개나 된다. (이런 경우의 수를 어떻게 알아냈는지 각자 생각해 보기 바란다.)

1) 그러면 아이들이 레고에 흠뻑 빠지는 이유는 무엇일까? 네 가지 특징이 있다.

- 감시 (Under the radar) : 아이들은 어른(특히 엄마!)들로부터 벗어난 공간을 원한다. 자기만의 세계를 갖고 싶은 것이다.
- 위계 (Hierarchy) : 아이들은 등급과 서열을 좋아한다.
- 기술 습득 (mastery) : 아이들은 무언가를 마스터하기 좋아한다. 이를 위해 끊임없는 반복도 마다하지 않는다.
- 사회적 놀이 (Social Play) : 아이들은 사회적 놀이를 좋아한다.

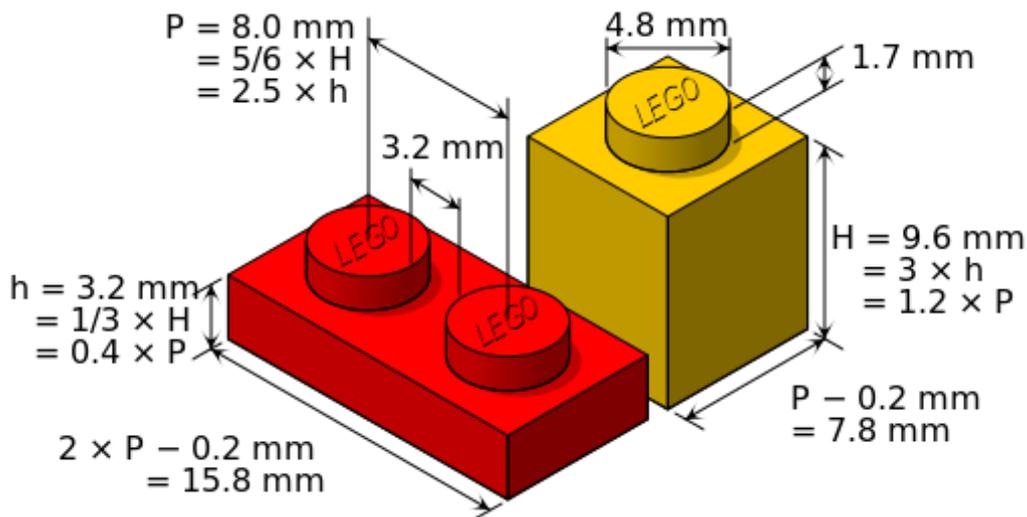
이런 이유 때문에 전 세계적으로 인기를 끌어 제품을 많이 판매하는 레고그룹의 매출과 순익은 대단한 규모에 이른다.

- 레고 제품은 전 세계 140개 국 이상에서 판매되고 있다
- 2014년 레고그룹의 매출은 43억 5천만 달러이다.
- 2014년 레고그룹의 순익은 10억 7천만 달러이다.

- 2014년 말 현재 레고 그룹의 직원 수는 14,762명이다.
- 2014년 전 세계 장난감 회사 중에 마텔, 남코-반다이에 이어 3위를 차지하고 있다.

2. 레고의 핵심 부품

우리가 레고에 대해 제대로 분석하려면 레고 부품들로 어떤 것이 있는지 알 필요가 있다.



레고 브릭과 플레이트

http://en.wikipedia.org/wiki/File:Lego_dimensions.svg

1) 레고의 부품

레고는 무수하게 많은 종류의 엘레먼트(element), 즉 부품으로 구성되어 있다. 엘레먼트에는 플레이트, 미니피겨 등 여러 형태가 있지만 그 중에 가장 중요한 부품은 벽돌 모양의 네모 블록 형태인 브릭(brick)이다. 하지만 어떤 것은 경사진 면을 가지고 있고, 어떤 것은 원통이거나 원뿔, 사람 얼굴 모양을 하고 있다. 또 어떤 것은 다른 것보다 두께가 얇다.

- 브릭

우리가 보는 보통 벽돌처럼 레고에서 가장 기본되는 브릭(brick)은 2*4 (이 곱하기 사) 브릭이다. 이것은 1*1 브릭이 세로로 2개, 가로로 4개 더 있는 것이다. 물론 1*1 브릭을 기본으로 하여 1*2, 1*3, 1*4, 1*8, 2*2 등 다양한 브릭이 있다. 브릭은 직육면체 모양으로 하고 있다.

각 브릭의 윗쪽에는 원통 모양으로 튀어 나온 부분이 있는데 이를 스테드(stud)라 한다. 각 브릭의 아래쪽은 튜브(tube)라고 부르는데 튜브는 스테드를 단단하게 잡아서 레고 부품이 결합하도록 설계되어 있다. 1*4 브릭 경우에는 폭이 좁기 때문에 튜브 모양이 아니라 가는 막대 모양을 하고 있는데 이는 브릭의 결합을 원활히 하기 위해 그렇게 만들어졌습니다.

- 경사 브릭

어떤 브릭은 직육면체가 아니라 경사진 모양을 하고 있다. 이 경사(slope) 브릭은 기울기가 18도에서부터 75도까지 다양하지만 33도, 45도 각도가 가장 흔하다. 경사 브릭은 지붕을 만드는데 많이 사용하기 때문에 지붕(roof) 브릭이라 부르기도 한다. 어떤 경우는 빗면이 아래쪽에 있기도 하는데 이 것은 역경사(inverted slope) 브릭이라 한다.

- 플레이트

플레이트(plate)는 브릭보다 높이가 1/3이나 낮은 것을 말한다. 즉 플레이트 세 개를 층층이 쌓아야만 브릭 한 개 높이가 된다. 플레이트는 섬세한 세부 묘사나 내부 보강 또는 모형의 크기를 미세하게 조정할 때 쓸모가 있다. 또 1*8 플레이트나 2*8 플레이트처럼 긴 것은 브릭으로 쌓은 기둥이나 패턴 묘사를 위해 수직으로 쌓아놓은 플레이트들을 서로 단단하게 연결해줄 때 사용하면 효과적이다.

- 특수 부품

경우에 따라서는 모양이 독특하거나 스테드가 옆에 달려 일반적인 곳에 위치하지 않기도 한다. 어떤 경우는 아치 모양을 하기도 하는데 건물 제작을 할 때 유용하다. 스테드가 없는 플레이트는 타일(tile)이라고 부르는데 원형 타일은 매끄러운 맨홀 뚜껑처럼 생겼다. 패널(panel)은 모양과 크기가 타일보다 다양한데, 타일 한 개에 또 다른 타일 한두 개가 수직으로 붙어 얇은 벽을 이루고 있다.

원통(cylinder) 브릭은 강통이나 드럼통 같은 원통형 모양을 하고 있고, 원뿔(cone) 브릭은 아이스크림 콘을 뒤집어 놓은 모양을 하고 있다. 원통 브릭과 원뿔 브릭은 나무줄기에서부터 가로등, 물총의 노즐 등 용도는 매우 다양하다. 원통 플레이트(cylinder plate)는 원통 브릭의 플레이트 버전이다. 베이스 플레이트는 가로세로 길이가 8*16 스테드 이상이고 두께가 한 브릭 두께인 부품, 또는 밑바닥이 와플 모양을 하고 있어서 다른 브릭과 결합할 수 없다. 건물이나 기계 또는 조형물 등의 모형을 만들고자 할 때, 무언가를 안정되게 고정할 필요가 있거나 나중에 전시를 위해 작품을 이동해야 할 경우 밑판으로 사용하면 큰 도움이 된다. 실감나는 창문이나 대문, 나무 등의 장식용 부품을 사용하면 창작품의 특징적인 부분을 수월하게 살릴 수 있다.

브릭을 결합하는 방법은 다양하면 크게 보면 단순 쌓기, 포개 쌓기, 계단 쌓기로 나눌 수 있다. 단순 쌓기는 브릭을 다음 브릭 위에 똑바로 쌓는 것을 말하는데 일반적으로 잘 사용하기는 하지만 튼튼한 결합 방식은 아니다. 포개 쌓기는 실제 건물 벽을 만들 때처럼 브릭을 포개는데 튼튼한 방식이다. 계단 쌓기는 브릭을 후퇴시키며 쌓아올리는 방식인데, 자연스럽게 곡면을 만들 수 있다.

- 색상

레고 회사가 1958년에 기본 부품 디자인에 대한 특허권을 취득했을 때에는 흰색, 검정색, 빨간색, 파란색, 녹색, 투명 등 일곱 가지 색상만 있었다. 그러나 그 후 색상은 훨씬 다양해져 이끼색, 적갈색, 옅은 파란색, 짙은 회색, 밝은 주황색, 분홍색도 생겼다.

- 미니피겨



스케이트를 타고 있는 미니피겨

http://en.wikipedia.org/wiki/File:LEGO_Minifigure_skating_through_town.jpg

레고의 핵심 부품은 브릭이지만 레고에 인간다운 생명력을 불어넣어준 것은 미니피겨다. 1989년에 웃지 않은 미니피겨가 레고 해적선 시리즈에 해적 피겨로 처음 나타났다. 그 후 다양한 모습의 미니피겨가 등장했고, 1999년에는 스타워즈 시리즈의 루크 스카이워커 피겨가 등장했다. 2003년에는 유색 인종 미니피겨가 레고 바스켓볼 시리즈의 흑인 선수 모습으로 처음 등장해 물의를 일으키기도 했다. 3.8cm 크기의 미니피겨에는 세상의 모든 직업이 모두 반영되었다고 할 정도로 간호사, 경찰관, 해적, 농구선수, 아메리카 원주민 등 다양한 직업인들이 등장한다.

2) 레고 브릭의 네 가지 특징

Q. 레고 브릭은 어떤 특징이 있을까요?

레고 브릭은 레고 부품 중에서 가장 기본 되는 핵심 부품이다. 브릭은 매우 표준화 되어 있어서 언제 만들어진 브릭이더라도 항상 호환되고 다양하고 튼튼하고 다루기 쉽다. 레고 브릭의 네 가지 특징을 정리하면 다음과 같다.

- 부품의 표준화 : 레고 회사에서 만든 브릭이라면, 생산연도와 상관없이 현존하는 모든 브릭과 호환된다. 1958년에 제작된 오래된 빈티지 레고와 레고랜드에 있는 최신 레고와 서로 호환 조립이 가능하다.

- 부품의 다양성 : 다양한 조립용품 세트와 테크닉 시리즈가 널리 퍼지면서 레고 팬들은 기어와 바퀴부터 뉴매틱(pneumatics)과 마이크로컨트롤러에 이르기까지 수백 개의 다양한 종류의 레고 부품을 활용할 수 있다.

- 부품의 내구성 : 레고를 일단 사면 오래 되어도 쓸 수 있다. 중고 장터에서 지저분한 중고 레고 브릭을 한 통 가득히 사서 그물망에 담아 식기세척기에 넣고 돌리면, 지저분했던 브릭이 아주 새것처럼 반짝반짝 빛이 난다. 이처럼 레고 브릭은 오래 되어도 깨끗이 닦아만 주면 아무런 기능적 손실 없이 완벽하게 재사용할 수 있다.

- 직관적인 사용 : 레고를 조립하는 데에는 특별한 설명이 필요 없다. 조그만 아이들이 레고 브릭을 보면 먼저 입으로 가져갈 지도 모른다. 하지만, 이내 브릭을 붙였다 떼보려고 하면서 조립 방법을 자연스럽게 터득한다. 레고는 설명서가 따로 필요 없다. 레고로는 만들지 못할 것도 없고 정해진 규칙도 없다. 상상만 하면 결과물을 바로 얻을 수 있고 비용을 들이지 않고 작품을 수정하기도 쉽다.

3. 장난감의 놀이가치

1) 노는 것을 좋아하는 호모 루덴스

<프랑스 도르도뉴의 라스코 동굴 벽화>



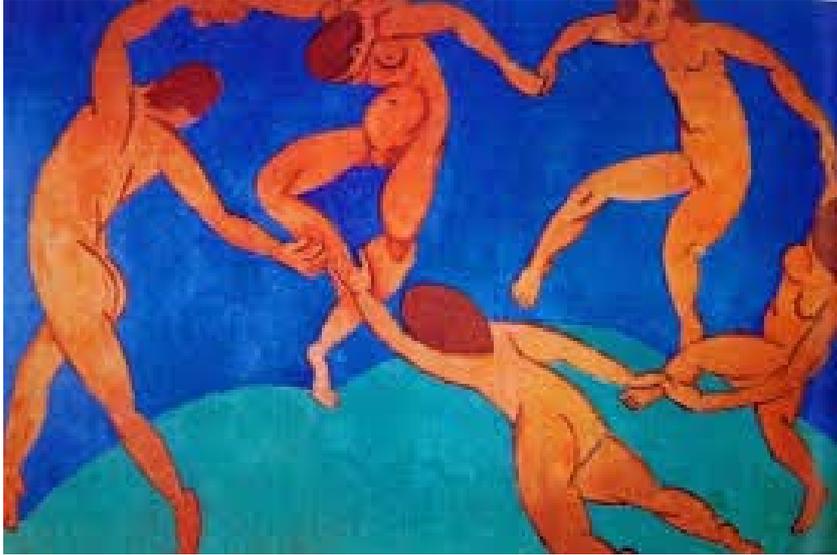
출처 : <https://www.google.co.kr>

지구상에 지금까지 남아있는 회화 작품 가운데 가장 오래된 구석기 시대 동굴 벽화는 프랑스 남부 도르도뉴(Dordogne)에 있는 라스코(Lascaux) 동굴 벽화이다. 후기 구석기 시대인 15,000년 전에 만들어진 벽화로 추정된다. 1940년에 발견된 이 동굴에는 들소, 사슴, 말과 같은 동물이 다양한 색채로 그려져 있다.

이 벽화가 처음 발견되었을 때에 전문가들은 당시 구석기인들이 동굴에서 수렵에서 잡은 사냥감을 불에 구어 맛있게 먹은 다음에 쉬는 시간에 수렵 당시 자신들의 활약상을 회상하며 재미로 이런 그림을 그렸다고 생각했다. 하지만 시간이 지나면서 동굴 벽화는 단순히 재미를 위한 그림에 그치지 않는다는 것을 발견하게 되었다.

당시 구석기인들이 동물을 깊이 관찰한 목적은 수렵이라는 아주 중요한 경제활동을 효과적으로 하기 위해서였다. 수렵 상황을 벽에 그림으로 표현하고 동굴 속 사람들은 어떻게 사냥감을 포위하면 좋을 지 함께 협동 전략을 짰다고 본 것이다. 또 벽화의 소를 향해 활을 여러 번 쏘는 연습을 했는데 그렇게 한 이유는 활 적중률을 높이기 위해서였다. 그리고 적중률이 높아져 벽화 속의 동물을 활로 자주 맞추면 동물의 기를 실제로 빼앗아 다음 날 사냥을 잘 할 수 있을 것이라며 주술 신앙도 믿었기 때문이었다.

이처럼 동굴 벽화는 구석기인들에게 용도가 다양했다. 벽에 그림을 그리는 재미와 놀이에 그치지 않고, 수렵 전략 수립, 화살 적중률 제고를 위한 훈련, 사냥감의 기를 빼앗기 위한 기도의 역할도 담당했다.



1.

앙리 마티스의 <춤> (1910)

<http://potlatcherhik.tistory.com/10>

인간의 본질은 유희라는 점을 강조하며 호모 루덴스 용어를 만든 사람은 네델란드의 문화사가인 요한 하위징아(Johan Huizinga)였다. 사실 그가 말하는 유희라는 말은 단순히 노는 데 그치지 않고 정신적인 창조 활동까지도 포함한다. 풍부한 상상의 세계에서 다양한 창조 활동을 전개하는 학문, 예술 등 인간의 전체적인 발전에 기여하는 모든 것을 의미한다. 재미를 느끼며 유희를 하다 보면 자연스럽게 머리도 쓰게 되고 훈련도 하게 되고 몰입도가 더욱 강화된다. 재미가 단순히 재미로 그치지 않는다는 것이다.



요한 하위징아

출처 : www.wikipedia.org

2) 장난감의 놀이 가치

Q. 레고는 장난감으로 놀이 가치가 있을까요?

우리는 어려서부터 장난감을 가지고 재미있게 논다. 장난감에 푹 빠져 시간 가는 줄 모르고 논다. 혼자서 물론이고 친구들과 함께 장난감을 가지고 놀면 더욱 재미 있다. 협력을 하거나 경쟁을 할 수 있기 때문이다. 그래서 밥 먹는 것도 잊어 버린다. 그날 저녁 꿈에도 장난감이 나온다. 그 다음 날에도 또 하고 싶다. 이처럼 장난감에는 중독성이 있다.

국어사전을 찾아 보면 장난감을 '어린이들이 가지고 노는 여러 가지 물건 또는 어린이들이 가지고 놀게 할 목적으로 만들어 놓은 여러 가지 물건'이라고 정의한다. 영어로는 토이(toy), 한자어로는 완구(玩具)라 한다. 아주 예전에는 어린이들이 가지고 놀도록 만든 장난감이 별로 없어 주위에서 쉽게 구할 수 있는 것을 장난감 처럼 가지고 놀았다. 예를 들면 전쟁이 많이 벌어지는 곳에서는 사람의 해골을 공처럼 발로 차며 축구를 했다. 주위에서 흔히 구할 수 있는 나무를 가지고 자치기나 팽이치기, 널뛰기 놀이를 하고, 돌맹이를 가지고 공기 놀이, 돌치기 놀이를 하였다. 또 종이와 쇠를 가지고는 제기차기 놀이를 하였고 고무줄로는 고무줄 놀이를 하였다. 나무와 형겅으로 된 인형이나 동물을 만들어 흥내놀이를 하였다. 물론 최근 들어 와서는 아케이드 게임, PC, 노트북, 스마트폰이 장난감이 되었다.

그런데 역사상 그 많은 장난감 중에 어떤 것이 최고의 장난감이라고 생각하는가?

혹시 공이라고 생각하지 않는가? 사람들이 발로 차는 축구, 손으로 던지는 농구를 매우 좋아하는 것을 보면 잘 알 수 있다. 어른이 되어서도 큐대로 당구공을 치는 재미, 골프채로 골프 공을 홀에 넣는 재미에 흠뻑 빠진다. 어디로도 갈 수 있는 둥근 공을 가지고 노는 것은 우선 재미있고, 변화무쌍하며, 공을 잡고 던지면서 신체의 반응 능력을 강화하고 사회 속에서 다른 사람과의 협동력도 기른다. 즉 육체와 정신을 단련시키고 재미를 불러 일으키는 것이다.

그렇다면 좋은 장난감의 기준은 무엇일까? 즉 어떤 장난감의 놀이가치가 높을까? 아이가 한 장난감을 가지고 얼마나 오랜 시간을 보내는지를 보면 알 수 있다. 좀 더 구체적으로 보면 이렇다.

- 아이가 매번 얼마나 오랫동안 특정 장난감에 열중하는가?
- 얼마나 자주 그 장난감을 이용하는가, 혹은 일주일에 몇 번 가지고 노는가?
- 어떤 장난감이 아이에게 몇 년이나 흥미를 갖게 하는가?

그런데 놀이가치가 높다 하더라도 그 장난감의 가격이 너무 높다면 경제적으로 좀 문제가 생긴다. 결국 총 놀이시간을 구입 가격으로 나누어야 진정한 놀이가치가 나올 것이다. 이런 기준을 가지고 세계 여러 나라의 장난감들의 놀이가치를 비교하면 아마도 우리의 강의 주제인 레고 브릭 장난감의 놀이가치가 상당히 높지 않을까?

2차시

나무 장난감에서 테마파크까지, 레고의 변화와 성장

학습 내용

1. 레고그룹의 성장 1단계
2. 레고그룹의 성장 2단계
3. 레고그룹의 성장 3단계

1. 레고그룹의 성장 1단계

1) 가구 제조

레고 회사의 창업자 올레 키르크 크리스티안센은 1891년 유틀란드 반도 중부에 위치한 필스코프(Filskov)에서 태어났다. 여섯 살 때 양떼를 돌보는 일도 하다가 1903년 12살 때부터 목수 일을 배운다. 그리고 1911년 도제(apprentice) 과정을 마치자 고향을 떠나 독일 함부르크에서 장인(journeyman) 생활을 하고 노르웨이에서 목제품 공장에서 일을 한 다음에 1915년 덴마크로 돌아온다.

올레 키르크 크리스티안센은 1895년에 세워진 가구 공장인 '빌룬트 기계목공소'를 1916년에 매입한다. 이 때 올레의 나이는 26세였다. 이 목공소에서 옷장과 서랍장을 만들었고, 농가의 문짝과 창문도 제작했다. 1924년에는 올레의 두 아들이 난로에 피운 불을 가지고 장난을 치다가 옆에 쌓아둔 나무토막에 불이 붙어 목공소와 집이 온통 불타 버리기도 했다. 하지만 올레는 은행 빚을 저서 작업장과 집을 다시 지어 목공 생산을 계속했다.

2) 나무 장난감 제조

마스터 목수였던 올레는 1932년 빌룬트에 회사를 설립한다. 올레는 다리미판, 사다리, 등받이 없는 의자, 발판, 크리스마스 트리 지주목을 만들어 판다. 그런데 1930년대 들어 전 세계적으로 불황이 닥쳐 제품이 잘 팔리지 않자 작업을 하다가 남은 자투리 나무조각으로 미니어처 사다리나 다리미판을 만들어 본다. 그러다가 좀 더 작은 것으로 쉽게 팔 수 있는 돼지은행, 자동차, 트럭, 비행기, 집, 요요 같은 나무 장난감을 만들기 시작한다. 올레 크리스티안센에게는 아들 네 명과 딸 한 명이 있었는데 이 중에 셋째 아들인 고드프레드 키르크 크리스티안센이 아버지를 이어 나중에 레고그룹의 회장이 된다.

회사 설립 후 몇 년간은 우스꽝스럽게 생긴 줄로 이끄는 바퀴 달린 오리 인형이 주요 수입원이었다. 인형 모델 수는 점차 늘어나 1936년 회사의 상품 가격표를 보면 49가지 모델이 있었음을 알 수 있다. 그 중 가장 비싼 품목은 배달 자동차로 가격이 36크로네(크로네는 덴마크 화폐 단위)였다.

그 때까지만 하더라도 이 회사의 이름은 빌룬트 크리스티안센 목공소이었다. 그래서 장난감 이름도 빌룬트 크리스티안센 목공소의 장난감이었다. 브랜드 이름을 정하기 위해 1934년 집에서 담근 적포도주 한 병을 상품으로 내걸었다. 올레도 이름 두 개를 직접 지었는데 하나는 '레지오(Legio)'였고 다른 하나는 '레고(Lego)'였다. 레

지오는 'Legion of toys' 즉 '장난감 군단'을 의미했는데, 결국 브랜드 이름은 레고로 정해졌다. 레고는 덴마크 어로 'leg godt', 즉 '잘 놀다(play well)'라는 말의 첫 음절을 합쳐 놓은 말이었다. 쉽고 기억에 남는 이름이었다. 이 때부터 이 목공소의 모든 제품들에는 고무 도장으로 찍어 넣은 LEGO 상표가 붙게 되었다. 그런데 그 이름이 라틴어로 '나는 모은다(I put together)', '나는 조립한다(I assemble)'는 의미도 가진다는 사실은 나중에 알게 되었다.

요요(yoyo)라는 오래된 장난감이 있다. 요요는 이미 2,500년 전 고대 그리스의 어린 이들이 가지고 놀던 기구다. 능숙한 손동작에 의해 저절로 줄이 감겼다 풀렸다 하는 나무 원반이었다. 1930년대 들어 요요에 대한 인기가 크게 생기자 올레는 요요를 만들어 큰 수익을 남길 수 있었다. 그 후 요요 인기가 갑자기 줄어들자 올레는 창고에 재고로 남은 요요를 반으로 쪼개 장난감 트랙의 바퀴로 사용해 장난감 트랙을 만들어 판매했다. 이 장난감 트랙 또한 큰 히트를 쳤다. 이처럼 레고 회사는 시류에 따라 새로운 장난감을 만들어 판매했고, 트렌드가 바뀌면 재고가 넘치는 제품의 부품을 이용해 새로운 장난감을 만들어 히트 상품을 만들어냈다.

1933년 4천 크로네, 1934년 9천 크로네였던 회사 매출은 그 후 크게 늘어 1941년 12만 3천 크로네, 1944년 20만 크로네로 급증한다. 1939년 독일은 제2차 세계대전을 일으킨 후 이듬해인 1940년 인접국인 덴마크도 병합해 버리는데 이 사건은 레고 회사에 오히려 호재로 작용한다. 1940년에 비해 1941년에는 레고회사의 매출은 두 배 늘어난다. 독일이 덴마크에서 외화가 유출되는 것을 막기 위해 외국 장난감 수입을 금지하는데 이 조치가 레고 장난감 판매에 크게 도움이 되었기 때문이었다. 더구나 전쟁 후반기에는 군사용 목적이 아닌 곳에는 금속이나 고무 사용이 금지됨에 따라 전체적으로 목재 생산이 늘어나 레고 제품 생산에는 도움이 되었다.

1) 레고는 왜 재료를 목재에서 플라스틱으로 바꿨을까요?

해방 후 사업 자금이 여유가 좀 생기자 창업자 올레는 나무 대신 합성수지 재료로 장난감을 만드는 데 많은 관심을 가졌다. 그 사이에 합성수지 기술이 크게 발전했기 때문이었다. 1946년 올레와 다른 덴마크 인형 제조업자들은 영국 윈저(E. H. Windsor)가 만든 플라스틱 사출성형기 전시회를 보러 갔다가 이 기계에 열광한다. 그래서 올레는 1947년에 대출을 받아 영국 회사 윈저의 플라스틱 사출성형기를 구입한다.

올레는 이 사출성형기로 여러 장난감을 만들었는데 금붕어 모양의 딸랑이 장난감과 페르구순 트랙터가 큰 인기를 끈다. 페르구순 트랙터는 당시 덴마크 농부들이 경작하는데 실제로 사용하던 트랙터였다. 그래서 많은 아이들은 자기 아버지와 함께 페르구순의 운전석에 앉아 초원과 들판을 달리는 꿈을 꾸었다. 레고의 페르구순 트랙

터는 실물과 마찬가지로 잿빛이었고 누구나 분해하여 다시 조립할 수 있는 구조로 되어 있었다. 트랙터 시제품을 만드는데 거의 일 년이 걸렸고 진짜 트랙터 한 대 값의 비용이 투자되었지만 이 트랙터 상품은 대성공을 거두었다. 1949년에 레고는 나무와 합성수지로 만든 제품의 종류는 모두 합쳐 200여 가지의 제품을 만들었다. 1949년 당시 직원은 50명이었고, 1952년에는 직원이 140명으로 늘어난다.

1951년 당시 레고 브릭과 그외 장난감을 포함하여 합성수지 제품과 나무 제품의 비중은 거의 비슷하여 전체 생산의 50퍼센트를 각각 차지했다. 1953년에는 자신의 블록 제품에 덴마크 말로 'Lego Mursten', 즉 '레고 브릭(Lego Bricks)'이라고 새 이름을 붙인다. '자동결합브릭' 이름보다는 '레고 브릭'이 제품 인지도를 높이는데 훨씬 도움이 될 것이라 판단했기 때문이다. 브릭은 벽돌을 의미한다.

고드프레드는 1954년 한 박람회に参加하기 위해 영국으로 배를 타고 가던 중 우연히 코펜하겐의 유명 백화점인 마가닌 드 노드(Maganin du Nord)의 구매 과장으로 부터 이런 말을 들었다. "시장에 나와 있는 모든 장난감들에는 무언가가 빠져 있어요. 어떤 시스템 같은 것이 나왔으면 참 좋겠어요. 말하자면 더 고차원의 규칙 같은 것이지요." 그냥 지나칠 수도 있었던 이 말에 고드프레드는 크게 주목했다. 여기에서 장난감 시스템이란 관련된 제품들을 이용해 여러 인형을 만들어낼 수 있는 것을 말한다. 고드프레드는 자신의 제품 중에 플라스틱 브릭이 그런 인형 시스템을 만들기 가장 적합하다고 판단한다.

2) 레고 브릭은 특허를 따게 되는데, 그게 어떤 의미가 있을까요?

레고 블록은 나름 잘 팔리기는 했지만 블록이 쉽게 무너진다는 고객 불만이 많이 접수되었다. 그래서 맞물리는 힘을 강화하기 위해 많은 노력을 기울였다. 고드프레드는 블록 안에 도랑 식의 홈을 차서 고정틀을 만들고 바깥쪽으로는 좁은 쪽에 홈을 새겨 넣었다. 이렇게 하자 맞물리는 힘이 조금은 강회되었지만 여전히 충분하지 않았다. 그런데 1957년에 드디어 새로운 해결책이 나왔다. 블록 아래쪽 두 개의 기둥 사이에 세 번째 구멍을 만들자 모든 문제가 단번에 해결된 것이다. 레고 회사는 1958년 특허 출원을 하고 1959년에 국제 특허도 따낸다. 경쟁사의 도용을 원천 차단하자 레고 블록의 기적이 시작된다.

2. 레고그룹의 성장 2단계

레고의 두 번째 단계는 1959년부터 1994년까지로 다양한 신상품이 개발되며 급성장을 한 시기다. 1960년에 나무 장난감 창고에 불이 나자 이를 계기로 나무 장난감 생산은 완전히 접고 플라스틱 장난감에만 매진한다. 이 두 번째 레고 성장 단계에서 최고의 전성기는 1980년대이다.

1) 연속적인 히트 상품 개발

창업자인 올레에 이어 두 번째 CEO가 된 고드프레드의 리더십 하에, 레고그룹은 특허를 받은 후에도 제품의 품질을 더욱 개선하기 위해 많은 노력을 기울였다. 1963년에는 그 때까지 사용되었던 셀룰로제 초산염을 대체하는 소재로 ABS 수지를 사용하기 시작했다. 그 결과 블록 재질은 더욱 단단해지고 맞물리는 힘도 강해졌고 색상은 한층 산뜻해졌다. 수 많은 연구개발 결과 1964년 들어서는 62개의 특허, 19개의 사용자 등록, 29개의 디자인 특허, 51가지의 등록 상표를 소유하게 된다.

레고그룹은 다양한 시리즈를 출시하여 대성공을 거둔다. 1962년 바퀴를 개발한 레고는 1966년 기차 시리즈를 출시하여 큰 성공을 거둔다. 1966년 처음에 타운(town) 이름으로 출시되었던 시티(city) 세트는 도시를 구축하는 것으로 대단한 인기를 끈다. 중세 시대를 배경으로 거대한 성을 만드는 캐슬(castle) 세트는 1978년에 출시되어 역시 큰 인기를 끌었다. 우주(space)도 1978년에 출시되었다.

레고그룹은 본래 레고 블록의 가로, 세로, 높이를 각각 두 배로 늘려 전체적으로 여덟 배 크기의 듀플로(duplo)를 1969년에 첫 출시를 한다. 타겟 고객은 기존 레고의 타겟 고객보다 어린 2~5세 아이였다. 특히 이 때 출시한 유아용 드라이버는 대단한 인기를 끌었다. 아빠의 공구 상자에 대해 항상 관심 있는 어린아이들이 직접 다룰 수 있는 유아용 드라이버는 대리 만족을 시켜주었기 때문이었다. 1983년에는 듀플로 베이비 시리즈를 출시하여 여섯 가지의 딸랑이를 선보여 인기를 끈다.

레고의 핵심 부품인 블록 외에 사람 모양의 미니피겨가 처음 만들어진 때는 1975년이다. 처음 출시되었을 때만 하더라도 미니피겨에는 얼굴에 표정이 없었고 두 팔도 없었다. 다리는 움직일 수는 있었고 그냥 붙어 있었다. 1978년이 되어서야 얼굴 표정과 움직이는 팔, 다리가 생겼다. 하지만 현재 모습과는 차이가 있어서 두 점으로 표현한 눈, 완만한 곡선으로 그린 입이 전부였다. 1989년 해적 시리즈가 출시되면서부터 미니피겨에도 색다른 얼굴과 표정이 생겼다. 그 후 노란색에서 벗어나 다양한 피부색과 직업, 영화 주인공이 등장했다.

레고는 타겟 고객을 여자 아이로 확장하기 위해 노력을 기울였다. 1979년에 출시한 스칼라(Scala) 비주테리 시리즈는 5~7세의 어린 여자아이들이 플라스틱으로 목걸이 줄과 브로치를 직접 만들어 낼 수 있는 제품이었다. 하지만 여아 시장에서 별 반응이 없자 이듬해인 1981년에 이 상품을 철수하였다.

고학년 남자 아이를 대상으로는 기존 블록 형태와는 많이 다른 테크닉(Technic) 시리즈가 1977년부터 출시되었다. 이런 테크닉 노선을 따라 1989년에 나온 마인드스톰(Mindstorms)으로는 지능형 로봇 시스템 장난감을 만들 수 있어 인기를 끌었다.

2) 레고의 해외 진출

덴마크에서 탄생한 레고 회사는 1953년부터 해외로 진출하기 시작한다. 1953년 인근의 노르웨이로 진출해 공장도 세워 판매를 하고 연이어 스웨덴에도 진출한다. 1955년에는 장난감 산업의 메카인 독일 뉘른베르크의 완구 박람회에 처음으로 참가하여 크리스마스 시즌에 맞추어 북부 독일의 일부 상점에서 레고 제품을 시험삼아 판매하기 시작한다. 독일에서는 2분짜리 극장 광고가 특히 효과적이었다. 이 광고에서 나오는 가족 모두가 골똘히 생각하는 얼굴을 하며 방바닥에 웅크리고 앉아 조립을 하고 있는 모습이었다. 광고 카피는 “모두 모두 세운다. 크든 작든 세운다. 레고 블록으로 세운다.”였다. 독일에서의 성공에 힘입어 1950년대 후반 들어 레고는 스위스, 프랑스, 영국, 벨기에에서도 판매에 들어간다.

레고는 1961년에 미국의 샘소나이트(Samsonite) 회사와 계약을 맺어 미국내 판매를 시작했다가 1973년에 정식으로 미국 지사를 설립하여 미국 진출을 본격화한다. 1978년에는 일본에, 1984년에는 한국에 1988년에는 캐나다에 1994년에는 멕시코에 지사를 연이어 설립한다.

본사인 덴마크 빌룬트에서 근무하는 레고 직원은 1958년에 140명에 불과했지만 1960년 450명, 1965년 600명, 1970년에는 1,000명으로 급증한다. 전 세계에 흩어져 있는 레고그룹 전체 직원은 1975년 2,500명이었는데 1983년에 3,700명, 1987년 6,000명, 1994년 8,800명으로 크게 늘어난다.

3) 테마 파크, 레고랜드



레고랜드 빌룬트

레고가 점차 인기를 끌면서 인기 있는 레고 모델을 전시하는 야외 공간이 필요해졌다. 특히 여류 디자이너인 대그니 홀름이 만든 매혹적인 레고 모델들을 빌룬트에 전시하자 이를 보고자 여러 단체와 학교 학생들이 빌룬트로 여행을 오기 시작했다. 그 결과 코펜하겐의 놀이 공원 티볼리에 이어 빌룬트의 레고랜드는 대단한 놀이 공원으로 성장하기 시작한다.

코펜하겐 백화점의 쇼윈도 전시 책임자인 아놀드 부트럽은 레고랜드의 멋진 설계를 만드는데 크게 기여한다. 이 곳에는 성곽, 항구, 동화에 나오는 길, 정글 속에 난 좁은 길을 비롯하여 자유의 여신상, 러쉬모어 기념상 같은 세계적으로 유명한 건축물들이 미니어처 형태로 만들어져 있다. 미니 보트를 타고 5분간 타는 유람선 관광도 있다. 1990년대 초 빌룬트 레고랜드 방문객은 100만 명이 넘는다. 레고랜드에는 아이들을 데리고 부모들이 많이 오지만 아이를 동반하지 않고 오는 성인도 전체 관광객의 1/3이나 된다.

1) 레고 회사의 두 번째 성장 단계를 정리 바랍니다.

- 1960년 나무 장난감 제조 중단
- 1962년 레고 바퀴 출시
- 1964년 빌룬트 공항 개항
- 1968년 빌룬트에 레고랜드 개장
- 1969년 2~6세 아이 대상의 레고 듀플로 출시
- 1977년 좀더 높은 연령의 아이 대상의 레고 테크닉 출시
- 1978년 팔, 다리가 움직이는 사람 모양의 레고 미니피겨 출시

1980년 회사내 교육상품 부서 신설

1989년 얼굴에 표정이 있는 레고 해적 테마 상품 출시, 마인드스톰 출시

1994년 레고그룹의 전 세계 직원이 8,800명

3. 레고그룹의 성장 3단계

레고의 세 번째 단계는 1996년부터 현재까지다. 2004년까지 전반기에는 대위기를 맞았고, 2005년부터 시작한 후반기에는 위기 극복은 물론이고 훌륭한 재도약을 일구어낸다. 1990년대부터 2000년대 초반에 걸쳐 비디오 게임, PC 게임이 큰 인기를 얻으면서 조립식 레고 상품에 대한 수요가 줄어들기 시작했다. 이를 메꾸기 위해 1990년 후반에 레고는 시장 트렌드에 재빨리 대응하기로 전략을 세워 신제품 개발에 많은 투자를 하지만 설익은 신상품 갯수만 크게 늘 뿐 제대로 된 성과가 나오지 못했다. 영국, 미국, 독일 등 레고랜드 테마파크 확장도 서두르지만 비용구조만 악화된다. 레고그룹의 이 같은 방만한 다각화 경영은 처음에 매출을 어느 정도 올리는 했으나 2000년대 초반 들어 매출 급감과 큰 폭의 적자로 나타나고 만다.

1) 레고 위기의 원인

레고의 이런 충격적인 실적은 어떤 원인에 기인했던 것일까? 우선, 외부 요인으로서는 디지털 열풍에 밀린 전통적 장난감 시장 축소와 저가의 중국산 장난감으로 인한 수익 악화, 그리고 인구 고령화와 출산율 감소를 들 수 있다.

1970년대와 1980년대에는 장난감 산업이 황금기를 구가하는데, 레고는 1980년대에 최고의 전성기를 구가한다. 하지만 1990년대 들어 닌텐도의 슈퍼패미컴, 소니의 플레이스테이션, 마이크로소프트의 X-Box를 비롯한 비디오 게임과 개인용 PC에 설치된 컴퓨터 게임, 그리고 온라인 게임이 크게 성장하면서 전통적인 장난감 시장이 위협받기 시작한다. 아이들의 시간을 보다 많이 차지하려는 시간점유율 전쟁에서 레고가 지고 있었던 것이다.

레고의 주요 경쟁사로는 마텔, 해즈브로, 반다이남코가 있다. 이들 경쟁사의 제품들이 중국같은 저비용 국가에서 생산되어 저가에 들어오고 짝퉁 제품들이 쏟아져 나오면서 레고의 가격경쟁력이 현저하게 떨어지게 된다. 매출 감소와 수익 감소로 연결되었음은 물론이다. 인구고령화와 출산율 감소로 장난감 소비자 자체가 줄어드는 것도 또 하나의 근본적 이유였다.

레고 위기의 내부 요인으로서는 무리한 사업 다각화와 기업의 공급사슬 문제를 들 수 있다. 1990년대 초반은 레고의 전성기여서 자신감이 넘치던 시기였다. 아동복, 패션 잡화, 시계, 출판, 영화, 게임 산업에까지 진출한다. 또 디자이너의 창의성을 돋운다는 목적으로 기존 블록과의 호환성도 무시한 채 정해진 모습으로 쉽게 조립하도록 하는 세트를 많이 개발한다. 레고 로고만 빼면 다른 회사 상품과 구별이 잘 가지 않을 정도였다. '최고만이 최선이다'라는 이 회사의 모토와는 달리 속전속결식의 상업화에 몰든 것이다. 이러한 지나친 사업다각화는 5~9세의 남자아이들로 대표되는 레고의 전통적인 핵심고객층이 멀어지는 결과를 초래하였다.

더구나 신상품의 개수가 늘어나며 블록의 종류가 크게 늘어나 생산비용, 물류비용이 늘어난다. 더구나 조달업체 수도 늘어나고 신제품 판매 부진으로 재고비용까지 늘어나며 공급망 관리에서 대규모의 비효율성이 드러나게 된다.

1968년 덴마크 빌룬트에 첫 개장을 한 레고랜드는 1990년대 후반 들어 3년 간격으로 연달아 오픈된다. 1996년에는 영국 원저, 1999년에는 미국 캘리포니아 칼스배드, 2002년에는 독일 남부 권츠부르크에서 문을 연다. 하지만 레고랜드 개장에는 많은 투자가 필요하기 때문에 매출 증대에는 도움이 되지만 레고그룹의 손익구조를 크게 악화시킨다.

1) 레고는 재도약을 위해 어떤 노력을 했나요?

레고그룹은 2003년에 대규모 적자가 났다는 반감지 않은 사실을 2004년 초에 대외적으로 발표하는 한편, 공유 비전(shared vision)을 만들어 실행에 옮긴다. 공유 비전의 목적(objective)은 레고그룹을 장난감 산업에서 가장 수익성 나는 사업체로 만드는 것에 두었다. 목적 달성을 위해 세 가지의 목표(goal)를 정하는데, 첫째 고객과 판매채널에 대해 가치를 창출할 것. 둘째, 소비자에게 제공하는 가치에 다시 집중할 것. 셋째 운영의 우수성을 올릴 것이었다. 구체적 액션플랜을 2004년부터 2010년까지 3단계로 진행하는데 첫 번째 단계는 생존, 두 번째 단계는 건강한 핵심사업 정립, 세 번째 단계는 성장이었다.

공유 비전을 실행하기 위해 CEO를 교체한다. 레고 이사회는 창업자 가문의 키엘 키르크 크리스티안센을 CEO에서 물러나게 하고 최대 주주로서 레고 그룹 이사회 부회장으로 자리를 옮긴다. 2001년 맥킨지 컨설팅사로부터 영입되어 전략기획이사로 재임하던 외르겐 비 크누스토르크누스토르프는 창업자 가문이 아니라 전문경영인으로서 처음으로 CEO 자리에 앉게 된다. 2004년 당시 그의 나이는 34세였다. 1979년 키엘이 CEO가 되었을 때 키엘의 나이는 32세였다. 젊은 피 수혈을 한 것이다.

외르겐이 레고그룹을 위기에서 구해 탄탄한 대도약 궤도로 올린 전략과 성과를 보자.

첫 번째 생존 차원에서 레고그룹은 당시 적자가 지속되던 레고랜드를 멀린엔터테인먼트(Merlin Entertainments plc)를 소유하는 회사에 2005년에 매각한다. 대신 레고그룹(LEGO A/S)의 지분 75%를 소유하고 있는 크리스티안센 가문의 키르크비(KIRKBI A/S)가 멀린엔터테인먼트의 지분 29.9%를 매입한다. 멀린엔터테인먼트는 그 후 2011년 미국 플로리다, 2012년 말레이시아에 추가로 세워 현재 6개의 레고랜드를 가지고 있다.

과거 레고는 서유럽이나 북미와 같은 큰 시장에서 제품을 직접 생산했다. 하지만 비용 절감을 위해 핵심 제품이 아니면 주요 소비 시장의 인근 지역에서 아웃소싱이 이루어지도록 공급망을 전환했다. 이에 따라 2005년 우리나라의 이천 공장이 폐쇄되고, 2006년 스위스 공장과 미국의 포장 및 발송 공장이 폐쇄된다. 대신 유럽 대륙에서는 체코를, 북미 대륙에서는 멕시코를 생산 거점으로 삼았다.

두 번째 핵심사업 정립을 위해 '다시 기본으로(Back to the basic)' 전략을 취한다. 레고그룹은 핵심사업인 블록에 집중하기 위해 고전적인 레고 제품, 즉 레고 듀플로, 레고 시티, 레고 테크닉에 초점을 맞춘다. 새로운 놀이 패턴을 따르면서도 조립이라는 전통을 살릴 수 있는 방향을 택한 것이다. 그래서 수익을 거두지 못하는 제품군들은 사라지고 핵심사업이 아닌 게임, 영화 사업은 모두 계약을 해지한다. 특히 비디오게임은 2005년 이후부터는 직접 개발 제작이 아니라 외부 라이선스 방식으로 만들어진다.

레고그룹이 2005년까지 일단 생존을 위해 급한 불을 끄자, 2006년 들어 건강한 핵심사업 정립을 위한 2단계에 돌입한다. 그러면서 사용자와 팬과의 관계를 개선하기 위한 커뮤니티 강화에 나선다. 이 때 고객과 팬은 어린아이뿐만 아니라 모든 연령대까지 포함하는 것이었다. 즉 성인 고객 커뮤니티에 초점을 맞춘 것이었다.

레고그룹은 어린 고객이 10대 후반과 20대에 들어 다른 데로 관심을 돌려면서 레고를 중단하게 되는데 30대에 들어 다시 레고에 관심을 기울이도록 하는 것이다. 즉 학업, 연애, 육아, 단순 번심으로 레고를 가지고 놀지 않는 '암흑기(Dark Age)'에서 벗어나 성인 레고 팬(AFOL; adult fans of LEGO)으로 회귀시키는 것이다. 이들 성인 팬들은 레고그룹과 접촉하면서 실제로 기존 상품의 문제점을 지적하고 신상품을 개발하는 데에 많은 기여를 한다. 이런 전략은 프로슈머, 오픈 이노베이션 트렌드와도 일맥상통한다. AFOL은 전 세계적으로 10만여 명에 이른다.

레고는 고객 스스로 온라인에서 레고 디자인을 설계할 수 있도록 하여 주문도 가능하게 했다. 이렇게 온라인에서 자발적으로 활동하는 디자이너 중에 활동이 가장 뛰어난 사람을 레고 대사(ambassador)로 선정한다. 레고는 이들을 본사로 초청하거나 좋은 아이디어를 실제 상품으로 만들어주기도 한다. 이처럼 레고 대사는 레고 직원과 사용자들을 연결해주고 사용자 그룹의 의견을 회사에 대변해주는 역할을 담당한다

우리나라에는 성인들로 구성된 레고 동호회로 브릭인사이드, 브릭나라, 브릭스월드, 레고당 등이 있다. 이들이 만든 레고 작품은 브릭코리아 같은 전시회에서 전시된다. 레고 조립을 아트 차원으로 격상시키는 레고 아티스트들도 다수 있다.

레고의 재도약에는 신제품이 크게 기여했다. 우선 라이선스 상품이 기여했다. 레고는 영화나 만화로 이미 유명한 캐릭터를 가지고 라이선스 방식으로 레고 상품을 만드는 전략을 구사하여 큰 성공을 거둔다. 1999년에는 루카스필름과 라이선스 계약을 맺어 만든 레고 스타워즈로 큰 히트를 친 바 있다. 연이어 해리포터, 반지의 제왕, 호빗, 그리고 마블의 어벤저스, 아이언맨과 DC 코믹스의 배트맨, 슈퍼맨으로 슈퍼히어로 제품을 출시한다. 레고는 디즈니, 워너브러더스와의 라이선스 계약을 맺는다.

레고는 자체 상품을 개발하더라도 스토리를 담은 레고 세트를 계속 늘렸다. 2011년에 출시된 닌자고, 2012년에 출시된 프렌즈 모두 스토리를 담고 있다. 닌자고, 프렌즈 모두 미니 영화 시리즈로도 만들어졌다. 2012년 레고그룹이 올린 매출의 60%는 신제품 덕분이었다.

레고는 블록 조립 전통을 이어가면서 디지털 요소를 적절히 집어넣는다. 일찍이 1998년에 출시한 마인드스톰은 블록 장난감에 모터와 컴퓨터 프로세스를 결합시켜 사용자가 원하는 움직이는 로봇을 만들어낸다. 레고 퓨전은 실제 세계에서 자신이 무엇인가를 만들고 난 후에 아이폰으로 스캔하면 앱에서 3D로 만들어지게 한다.

레고는 타겟 고객은 점차 확장시킨다. 레고 사용자를 보면 남성이 여성보다 훨씬 많다. 과거 1970년대 말부터 레고가 여자아이를 대상으로 벨빌, 스칼라, 클리킷스 등 신제품을 여럿 만들었지만 제대로 된 히트작은 없었다. 그러다가 2012년에 레고 프렌즈를 출시하여 큰 성공을 거두고 있다. 이제 프렌즈는 레고의 5대 제품라인이 되었다. 성인 매니아를 위해서는 '아키텍처' 상품을 2008년에 출시했다. 전 세계의 유명한 건축물을 많은 부품으로 사용자가 직접 만드는 것이다. 예를 들면 미국의 유명한 건축가 프랭크 로이드 라이트의 로비하우스 건물을 만들 수 있다.

2) 다른 기업들처럼 레고의 중국 판매도 늘어날까요?

레고는 일찍이 1956년에 독일에서 판매하기 시작하여 현재 140여개 국가에서 판매하고 있다. 그 동안 레고는 북미 시장 확장에 매우 주력하여 현재 미국이 가장 큰 시장이다. 일본, 대만, 홍콩, 싱가포르 시장 규모가 상당히 크다. 최근 들어와서는 중국에서 판매가 급증하고 있는데, 2013년, 2014년 매출이 각각 50%씩 증가했다. 2012년에 레고그룹이 아시아 시장 특히 중국 시장에 집중하겠다고 선언한 이후 이런 성과가 나온 것이다.

2015년부터는 중국내 레고 생산공장이 가동될 것이므로 중국내 레고 판매는 더욱 늘어날 것이다. 2017년이 되면 아시아태평양 시장(203억 9천만 달러)이 북미 시장을 누르고 세계 최대 장난감 시장으로 등극할 전망이다. 이에 따라 레고 제품이 아시아태평양 시장에서 더욱 많이 판매될 것이다.

레고의 3단계 성장 과정을 정리하면 다음과 같다.

- 1995년 두번째 사업주 고드프레드 크리스티안센 사망, 매출 첫 감소
- 1996년에는 레고랜드를 영국 윈저에 개장 (1999년 미국 캘리포니아 칼스배드, 2002년 독일 남부 권츠부르크에 레고랜드 개장)
- 1998년 3억 크로네 손실 기록, 어린이를 위한 로봇 세트 마인드스톰 출시
- 1999년 레고 역사상 처음으로 1천 명 직원 해고
- 2000년 10억 크로네(1억2천만 US 달러) 손실 기록
- 2003년 창사 이래 최대 적자 기록, 매출 30% 감소
- 2004년 매출이 40% 감소하고 전문 경영인, 외르겐 비 크누드스토르프 취임
- 2005년 수익성 개선을 위한 7개년 계획 수립
- 2012년 닌자 캐릭터를 테마로 한 닌자고 출시
- 2012년 여자아이 대상을 프렌즈 출시, 매출의 60%가 신제품에서 창출

3) 레고의 성장과 위기 대응력은 우리에게 어떤 시사점을 줄까요?

회사가 급성장을 하다가 수익이 줄어들고 매출이 줄어들면 회사를 성장 궤도에 올리기 위해 사업을 무리하게 늘리는 과오를 벌이곤 한다. 레고그룹도 과거의 성장 신화에 도취되어 과도한 사업다각화를 하다가 회사 파산 위기에까지 몰리게 되었다.

하지만 절박한 위기에 몰렸어도 레고그룹은 근본적인 원인을 파악하고 블록 조립이라는 자신들의 전통적인 핵심 사업을 중심으로 구조조정을 과감하게 실시한다. 그리고 혁신적인 신상품을 연이어 개발해 출시하고 타겟고객도 성인층으로 확대하여 제1 전성기인 1980년대에 못지 않은 제2의 전성기를 2010년대 초반에 구가하고 있다. 역시 위기는 기회다.

3차시

레고 브릭의 결합력, 특허를 내다

학습 내용

1. 레고의 핵심 제품, 브릭 시스템 개발 전략
2. 레고의 특허 관리 전략
3. 기술 개발과 특허의 역할

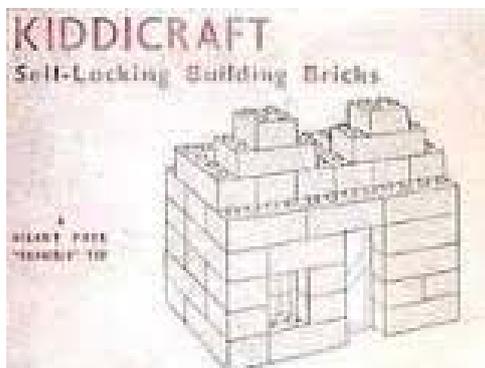
1. 레고의 핵심 제품, 브릭 시스템 개발 전략

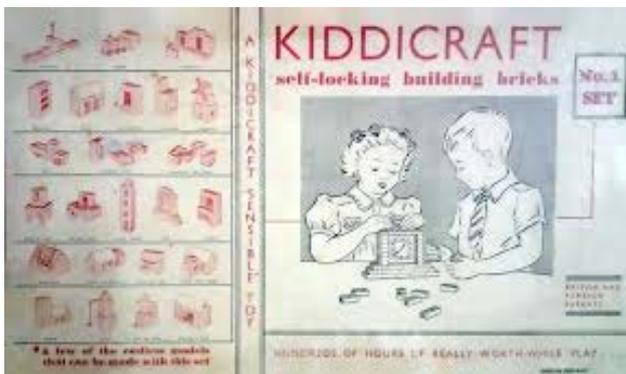
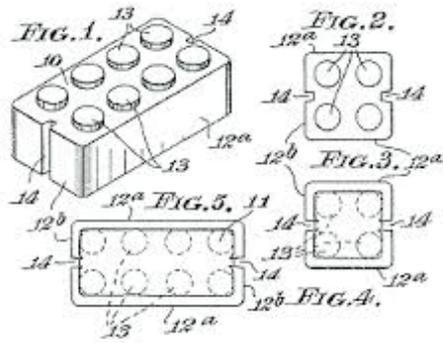
1) 레고 이전 브릭의 선구자들

레고의 핵심 부품인 브릭(brick)은 블록(block)의 미국식 표현인데 기본적으로 같기 때문에 브릭으로 통일해 사용하기로 한다. 브릭은 벽돌을 의미한다.)의 역사는 생각보다 길다. 1800년대 초 유아교육의 아버지라 불리는 독일의 프리드리히 프뢰벨(Friedrich W. A. Froebel)이 유치원(Kindergarten)을 처음 만들고 교육 도구로 나무 브릭을 활용하게 된다. 그 후 1880년 프리드리히 아돌프 리히터(Friedrich Adolph Richter)는 프뢰벨의 블록을 개선하여 앵커스톤 블록(Anchor Stone Blocks)을 만들지만 이 두 브릭은 결합을 위한 특별한 구조를 지니지 않았고 특허도 없었다.

그 후 1935년 들어 영국의 프레모 러버 회사(Premo Rubber Company)는 집 짓는 건축 장난감 키트를 미니브릭스(Minibrix)라는 이름으로 출시했는데 브릭에 튀어나온 스테드(stud, 돌기)가 있어서 서로 결합될 수 있도록 하였다. 이 브릭의 재료는 단단한 고무였는데, 이 상품에 대한 특허는 1935년에 출원되었다.

그런데 플라스틱으로 스테드가 있는 브릭이 1946년 영국에서 출시되었다. 레고 회사가 설립된 연도와 같은 1932년에 힐러리 페이지(Hilary Fisher Page)가 세운 키디 크래프트(Kiddicraft) 회사가 만든 자동 잠김 빌딩 브릭(Self-Locking Building Bricks)이 바로 그것이었다. 힐러리 페이지는 브릭 상부에 돌기처럼 튀어나온 스테드(stud)가 네 개 있고 하부에는 텅 비어 있는 플라스틱 큐브에 대한 특허를 1939년에 출원했다. 이어 1944년에는 브릭을 좀더 적게 만들고 상부에 2*4 스테드가 있고 하부는 비어 있는 네모난 브릭으로 특허 출원을 내 1947년에 마침내 특허를 받게 된다. 키디크래프트는 자신의 브릭을 가지고 장난감 세트를 만들어 본격 판매한다.



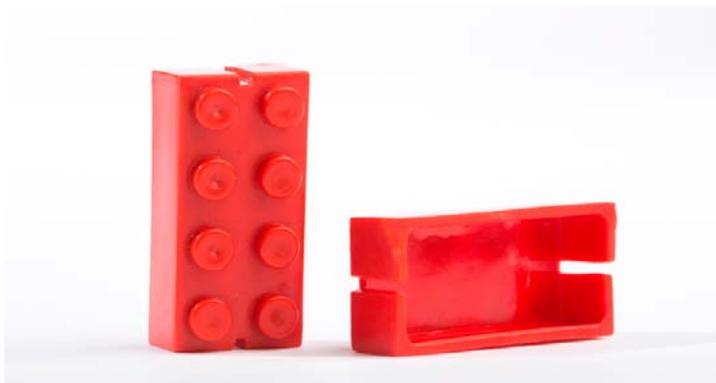


(출처 : google.com에서 kiddicraft를 검색하면 관련된 여러 사진이 나옴)

2) 레고의 자동결합브릭

나무로만 장난감을 만들던 레고는 1945년 덴마크가 독일로부터 해방된 후 플라스틱 기술이 급격히 성장하자 플라스틱 재료로 장난감을 만드는 데 많은 관심을 가진다. 셀룰로이드가 1868년에 발견된 이후 1907년 합성수지 베이클라이드가 특허를 받았고, 1927년에는 PVC, 1937년에는 폴리스티롤, 1939년에는 멜라민이 시장에 나왔다. 1946년 들어 레고의 올레는 영국의 윈저(E. H. Windsor)가 만든 플라스틱 사출성형기(plastic injection molding machine)에 크게 매료되어 1947년에 대출을 받아 윈저의 플라스틱 사출성형기를 구입한다.

올레는 원저사로부터 영국의 키디크라프트 제품 샘플도 입수하게 된다. 그래서 자신의 사출성형기를 가지고 키디크라프트의 브릭 제품을 재현해 보게 되는데 레고 브릭은 1949년에 첫 출시된다. 이처럼 레고 브릭 아이디어는 올레가 처음 생각해낸 것은 아니다. 더구나 1940년대 말에 영국의 키디크라프트와 덴마크의 레고 외에도 스웨덴의 게아스 콘스트하르트(GEAS Konstcharts)와 노르웨이의 스베인 스트롬베리의 프리마(Svein Stromberg's PRIMA)도 유사한 브릭 제품을 만들고 있었다. 독일 튀링엔 루돌슈타트에서도 유사한 브릭 제품이 1947년에 생산되고 있었지만 이 지역은 소련의 지배를 받는 동독 지역으로 편입되어 큰 주목을 받지 못했다.



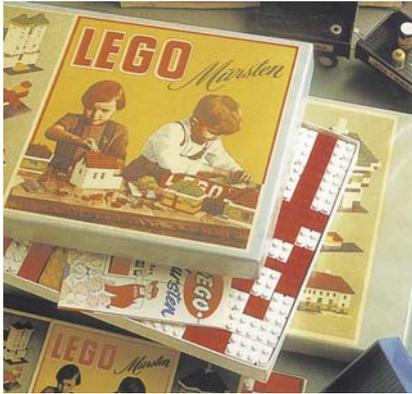


1949년 레고가 출시한 자동결합브릭

레고는 키디크래프트 제품 이름과는 약간 다르게 '자동 결합 브릭(Automatic Binding Bricks)'이라는 이름을 자신의 브릭 제품에 붙인다. 이런 영어 이름을 붙인 이유는 제2차 세계대전 당시에 연합군이 유럽을 해방시켜준 것을 기리기 위해서였다. 이 때만 하더라도 자동결합브릭을 포함하여 레고 제품은 덴마크에서만 판매되고 있었다.

1949년에 레고그룹이 첫 출시한 플라스틱 소재의 레고 브릭이 처음부터 인기를 끌지는 못했다. 당시 아이들은 나무로 만든 장난감을 여전히 선호했고, 아이들 방에서 레고 브릭은 개수가 많아 너무 많은 면적을 차지했다. 그리고 브릭 위에 스테드가 있었지만 아래가 비어 있어 결합력이 충분히 좋지 않아 자주 무너져 내리곤 했다. 그래서 레고 브릭을 파는 완구 상점들도 적극적으로 레고 브릭을 판매하지 않았고 반품도 많이 발생했다. 당시 주니어 사장이었던 고드프레드를 비롯하여 가족 모두가 플라스틱으로 레고 브릭을 만들지 말고 나무 제품으로 다시 돌아 가자고 아버지를 설득하려고 했다. 그 때 아버지 올레는 이렇게 말했다. "왜 이렇게 믿음이 없지? 잘 보이지 않니? 우리가 함께 플라스틱 브릭을 잘 만들면, 브릭을 전 세계에 팔 수 있어. (Have you no faith? Can't you see? If we get this right, we can sell these bricks all over the world!)"

1951년 당시 레고 브릭과 그외 장난감을 포함하여 플라스틱 제품과 나무 제품의 비중은 거의 비슷하여 전체 생산의 50퍼센트를 각각 차지했다. 1953년에는 자신의 블록 제품에 덴마크 말로 'Lego Mursten', 즉 '레고 브릭(Lego Bricks)'이라고 새 이름을 붙인다. '자동결합브릭' 이름보다는 '레고 브릭'이 제품 인지도를 높이는데 훨씬 도움이 될 것이라 판단했기 때문이다.



1953년 레고가 출시한 레고 브릭

레고가 브릭을 판매할 때 페르구손이라는 플라스틱 트랙터가 큰 인기를 얻어 잘 판매되고 있었다. 트랙터에서 벌어들인 돈이 있었기 때문에 레고는 브릭 상품의 품질을 개선하기 위해 투자를 더 할 수 있었다.

3) 레고 놀이 시스템 개념 도입

창업자 올레의 아들 고드프레드는 1954년 박람회에 참가하기 위해 영국으로 배를 타고 간 적이 있다. 배 안에서 그는 코펜하겐의 유명 백화점의 구매 과장으로부터 기존 장난감 중에는 관련 장난감을 이용해 다른 장난감을 만들 수 있는 시스템이 부족하다는 말을 듣는다. 고드프레드가 생각해보니 자신의 제품 중에 플라스틱 브릭이 그런 장난감 시스템을 만들기에 가장 적합하다고 판단한다. 이처럼 고드프레드는 처음에 레고 브릭에 대해 부정적이었지만 이를 계기로 생각을 완전히 바꾼다.

그래서 1954년 레고그룹은 '레고 놀이 시스템(LEGO System in Play)' 개념을 도입한다. 이 시스템 도입으로 인해 레고 브릭은 정식으로 장난감 시스템이 된다. 언제 생산되었다 하더라도 브릭이 서로 호환 가능하기 때문이다. 이러한 시스템 아이디어는 레고 브릭 역사상 매우 중대한 의미를 지니게 되는데, 이것이 바로 레고 브릭 성공의 시발점이 된다. 그 첫 번째 장난감 시스템이 1955년에 출시된 "타운 플랜 (Town Plan)"이다.

2. 레고의 특허 관리 전략

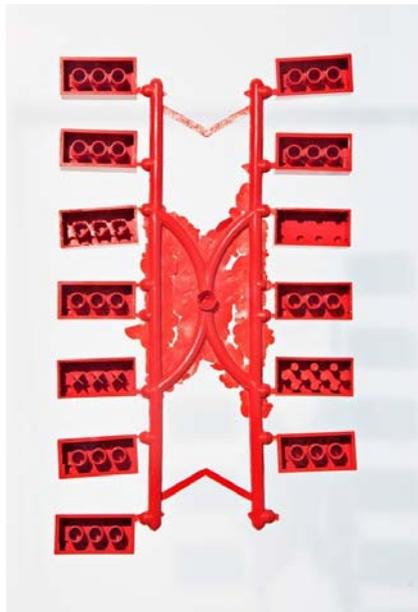
1) 레고의 특허 취득 전략

레고 브릭은 나름 잘 팔리기는 했지만 블록이 쉽게 무너진다는 고객 불만이 많이 접수되었다. 그래서 맞물리는 힘(clutch power)을 강화하기 위해 정말 많은 시도를 하였다. 브릭 아래의 빈 공간에 원통형의 튜브(tube)를 하나 만들었다. 결합력이 강화되기는 했지만 충분치는 않았다. 1957년 들어 새로운 아이디어가 나왔다. 브릭 위로 나온 스테드가 2열로 4개가 있기 때문에 튜브와 서로 완전히 맞물리게 하려면 원통형 튜브를 3개로 늘리면 좋겠다고 생각하고 몰드를 그렇게 만들어 보았다. 대 성공이었다.



1957년 몰드 생산 모습

일단 브릭의 품질 개선에 성공하자 레고그룹은 경쟁사가 비슷한 방식으로 혁신을 할 것이 두려워 이를 원천 차단하기 위해 특허 출원을 하기로 한다. 1957년 덴마크 특허청에 제출한 출원 제목은 “장난감 빌딩 엘리먼트를 위한 덴마크 특허(a patent in Denmark for a toy building element)”였다. 이 특허에는 경쟁사 진입을 막기 위해 자신들이 채택한 방식 외에도 그 방식과 관련된 모든 가능성을 포함했다. 레고는 1958년 드디어 특허를 취득했고, 이로부터 레고 브릭의 기적이 시작된다.

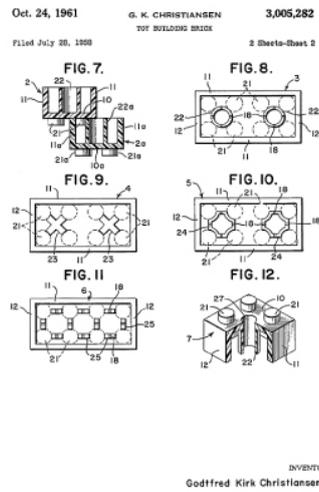
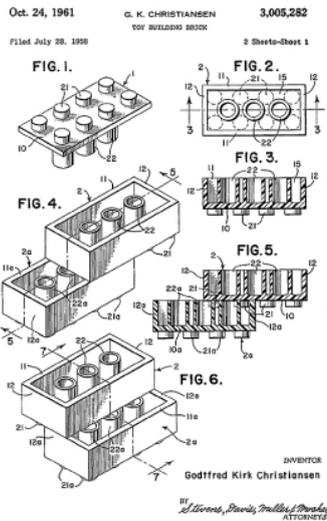


특허 옵션, 1958



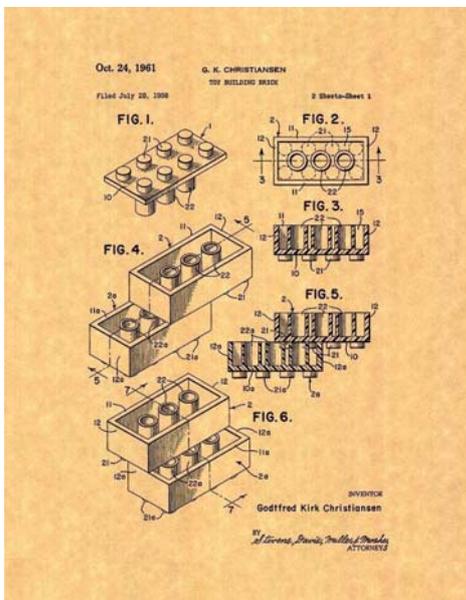
덴마크에서 취득한 특허, 1958

레고는 연이어 미국에서도 특허를 출원한다. 1958년 1월 28일 12시 58분 미국특허청에 출원되어 (US 3005282) 1961년 10월 24일에 등록된다. 그리고 브릭 특허는 세계 33개 국가에 등록되는데 결합 방식에 관련된 모든 가능성을 보호하기 위해 출원서에는 다양한 아이디어들이 함께 제시되어 있다. 현명한 특허 전략이었다.



레고의 미국 특허, 1961

미국에서 받은 레고 특허장은 아트 포스터(Lego Toy Patent Art Print Poster (8.5" x 11"))로도 현재 아마존에서 10달러 가격에 판매되고 있다. 그 만큼 소장 가치가 있다는 말이다. 아마존에서는 이 외에도 레고의 미니피겨 특허도 그림으로 판매하고 있다.



레고의 미국 특허 (아마존에서 판매되는 아트 포스터)

출처 : <http://www.amazon.com/Lego-Toy-Patent-Art-Print/dp/B00FUMVUYS>

2) 특허 출원 이후 레고의 후속 조치

레고는 브릭 시스템 출원 후에도 아이들에게 인기 있는 예쁘게 생긴 고급 나무 장난감을 생산하고 있었다. 그런데 1960년 2월 목조 인형을 쌓아둔 재고 공장에서 화재가 발생하여 완전히 불타 버린다. 그래서 경영진은 플라스틱 완구만으로도 사업이 충분하다고 판단하고 나무 완구 생산을 완전히 중단하기로 결정을 내린다. 귀여운 나무 오리, 새빨간 화물차, 목마, 인형 마차 생산이 중단된 것이다. 나무 완구 생산 중단으로 고드프레드의 형제인 둘째 카를 게오르그와 넷째 게르하르트는 1961년 가족 기업을 떠나 빌로픽스(Bilofix) 회사를 별도로 세운다. 고드프레드는 당시 그들의 지분을 사들여 레고 기업의 단독 소유자가 되었다.

플라스틱에는 종류가 상당히 많다. 그 중에 가장 널리 쓰이는 순서대로 소개하면 다음과 같다. 앞쪽이 널리 사용되는 플라스틱이다.

폴리에틸렌, 폴리프로필렌, 폴리염화비닐(PVC), 폴리스티렌, 폴리우레탄, 폴리에틸렌 테레프탈레이트(PET), 아크릴로니트릴 부타디엔 스티렌(ABS), 페놀 수지, 나일론, 폴리카보네이트, 아크릴

레고그룹이 1958년 특허를 출원했을 당시에는 아니었지만 1963년 들어 브릭의 소재를 아크릴로니트릴 부타디엔 스티렌(ABS) 수지로 바꾼다. ABS는 1940년대에 인조고무를 개발하는 과정에서 생겨났다. 세 가지의 시작 원료로 이뤄진 이 중합체는 전혀 고무 같지는 않지만 단단하고 매끄럽고 충격을 잘 흡수해서 레고 장난감, 리코더나 플라스틱 클라리넷 같은 악기, 골프채 머리, 부엌 용품이나 전화 걸면 케이스, 자동차 부품 그리고 가볍고 견고한 주형 제품에 쓰인다. 특히 유해 성분이 없고 견고해 어린이 제품에 적합했다. 레고는 현재도 가격이 비싸지만 품질이 탁월하고 건강에 유해하지 않은 소재인 ABS 수지로 레고 브릭을 만든다.

3) 특허 만료 후 등장한 유사 브릭 브랜드

레고 복제품(clone, 짝퉁)은 색상, 디자인, 내구성 등 품질에서 레고에 비해 낮았지만 레고 정품과 호환되고 가격이 절반이상이나 저렴했다. 예를 들면 500피스 메가블록 세트의 가격은 20달러인데 비슷한 구성의 레고 세트 가격은 50달러나 되었다. 가격을 중시하는 소비자에게는 충분히 소구하는 포인트다. 현재 레고와 비슷한 브릭 장난감으로는 어떤 것이 있을까?

- 메가블록(Mega Bloks) : 1967년에 설립된 캐나다 최대 장난감 회사로 2006년 이후 회사 이름은 메가브랜즈다. 현재 모기업은 미국 장난감 제조업체인 마텔이다. 전 세계 100여 개 이상의 국가에서 판매하며 빌딩 브릭 제품이 대표적이다. 대한민

국에서는 손오공에서 메가블록 유통을 담당하고 있다. www.megabrands.com, mega.sonokong.co.kr

- 옥스포드(Oxford) : 한국의 대표적 브릭 장난감 브랜드로, 1961년 부산에서 동진공업사라는 제조 회사로 출발했다. 1992년 레고 브릭과 완벽하게 호환되는 브릭을 생산하기 시작했고 옥스포드 산업으로 이름을 바꾸었다. 레고가 만들지 않는 밀리터리 시리즈가 대표 상품이다. 대한민국의 소재인 임진왜란 시리즈, 대한민국 국군의 내무반 풍경을 소재로 한 블록 완구, 경회루, 송례문 같은 전통문화 소재 제품도 있다. 또 초소형 블록으로 형태를 표현하는 나노블록도 있다. www.oxfordtoy.co.kr

- 크레오(Kre-o) : 미국 로드아일랜드 포터컷에 본사를 둔 세계적 장난감/엔터테인먼트 그룹 해즈브로(Hasbro)의 브릭 브랜드로 2011년부터 시중에 판매되기 시작했다. 트랜스포머, 배틀쉽 같은 라이선스 시리즈를 주력 제품으로 하며 시중에 나와 있는 레고 브릭과 100% 호환이 가능하다. 크레오의 브릭 제품은 대한민국 브릭 회사인 옥스포드에서 공급되고 있다. www.hasbro.com

- 나노 블록(Nano Block) : 일본의 유명 장난감 회사 가와다에서 2008년 제작한 브릭 장난감이다. 블록 하나가 4mm 크기로 일반 크기의 블록에서는 불가능한 세밀한 표현이 가능하다.

Q. 특허 만료 후에 레고의 전략은 크게 바뀌었나요?

1978년 들어 레고의 특허 존속기간이 만료되자 레고와 유사한 제품을 만드는 회사들이 속출했다. 그래서 레고는 브릭의 저작권과 상표권, 미니피겨의 상표권 등 다양한 방법으로 경쟁사를 따돌리려고 노력했다.

- 저작권으로 소송

레고는 유사한 브릭 장난감을 만드는 미국의 장난감 회사 타이코(Tyco)를 대상으로 특허권이 아니라 저작권을 걸어 여러 나라에서 소송을 제기한다. 저작권은 특별한 규정이 없는 한 저작자가 생존하는 동안과 사망한 후 50년간 지속되기 때문이다. 하지만 1988년 영국 법정은 레고가 자사의 특허권 소멸 후 저작권으로 자사의 권리를 부당하게 확장하려 한다면 타이코가 자유롭게 제조, 판매해도 된다고 타이코의 손을 들어준다. 레고의 완패였다.

레고가 타이코(Tyco)를 대상으로 특허 소송을 내던 1981년 당시 레고는 판결에 유리하도록 키디크래프트 창업자의 후손으로부터 키디크래프트 브릭의 권리를 사들였다. 흥미로운 사실은 키디크래프트의 창업자인 힐러리 페이지 자신은 1957년 사망

당시 덴마크 레고의 존재를 몰랐다고 한다. 키디크래프트는 1999년에 장난감 회사인 피셔프라이스(Fisher-Price)에 인수되어 장난감 라인은 피셔프라이스의 장난감 라인의 하나로 들어간다.

- 상표권으로 소송

특허권과 저작권으로 자사의 권리를 주장하기 어렵게 되자 레고는 이제 상표권을 동원했다. 레고는 1999년 8개의 돌기를 가진 붉은색 블록의 입체 형상을 OHIM(유럽공동체상표디자인청)에 상표(Trade Mark No.000107029)로 등록 받는다. 이에 힘입어 캐나다 장난감 회사 메가브랜즈(MegaBrands)가 유사한 플라스틱 브릭을 제조하므로 자사의 상표권을 침해했다며 2005년 레고가 메가브랜즈를 대상으로 소송을 한다. 2010년 룩셈부르크에 소재한 유럽사법재판소(European Court of Justice)는 레고 브릭에 있는 여덟 개의 돌기가 달린 에잇 페그(eight-peg) 디자인은 결합을 위한 기능적인 부분이므로 상표권으로 등록될 수 없다고 최종 판결을 내린다. 그래서 이제는 레고의 브릭 디자인은 더 이상 특허로 인정받을 수 없게 되었다.

이에 앞서 레고그룹의 계열사인 커크비(Kirkbi AG)는 2002년에 '자체적으로 잠기는 장난감 브릭을 이용한 건축 놀이'에 대한 상표권을 주장하며 몬트리올에 위치한 메가블록에 대해 유사제품의 판매 중단과 손해배상을 청구하는 소송을 제기했다. 하지만 커크비가 1,2심에서 모두 패소하자 캐나다 대법원에 상고했는데 다시 시각당해 결국 독점권을 보호받지 못하게 되었다.

- 디자인 등록 (지식재산권)

1997년 레고는 자사의 특정 제품과 포장이 유사해 소비자들이 혼동을 일으킨다는 이유로 국내 브릭 장난감 회사인 옥스포드(Oxford Toy)가 부정경쟁방지법을 위반했다며 소송을 걸었다. 이듬해인 1998년 옥스포드가 독일 뉘른베르크 장난감박람회에 참가하던 중 독일 레고로부터 지식재산권을 침해했다는 항의를 받고 불공정경쟁행위로 독일에서의 판매, 전시, 유통을 금지당하기도 했다. 또 옥스포드가 출원하여 등록 받는 브릭 디자인(디자인 등록 제300312978호)을 레고가 선 공지한 자사의 디자인과 동일하다는 이유로 무효심판청구를 해 그 권리를 무효화시킨 적도 있다.

- 미니피겨의 상표권

레고는 1996년 당시 브릭과 동시에 미니피겨를 OHIM에 상표로 출원하였다. 미니피겨는 1979년 미국에서 디자인 특허를 등록(US D253711) 받았는데 2000년에 OHIM에 입체상표로 등록되면서 생명력이 연장되었다. (OHIM 000050450, 000050518). 하지만 레고는 미니피겨를 국내에는 출원하지 않아서 나중에 의류업체 BANC와 분

쟁이 생긴다. BANC 대표는 2006년 자신이 디자인한 캐릭터와 로고를 상표 출원을 하였다. 사람 모양의 형상을 한 이미지와 정방형 중앙에 위치한 BANC 로고는 레고의 미니피겨와 레고 상표 이미지와 상당히 비슷하다며 레고는 2007년 이의 신청을 한다. 하지만 법정은 영문 'LEGO'와 'BANC'는 확연히 다른 형태의 문자와 호칭을 가져 차이가 있으며 레고사의 미니피겨는 주지저명한 상표로 인정할 수 없다며 BANC 대표의 상표 등록을 허락한다.

레고의 미니피겨는 주로 세트상품의 부속품으로 판매되어 왔고 다양한 머리 모양과 액세서리로 꾸며진 피겨들이 알려지게 된 것이기 때문에 실제 등록받은 도면 그대로의 모습으로 판매된 적은 없다. 등록디자인과 달리 머리 모양, 얼굴 표정, 액세서리에 변화가 상당히 많았기 때문이다. 이처럼 레고 미니피겨는 이미 권리를 가진 디자인권 및 상표권이었지만 이러한 이유로 인해 지식재산권 분쟁에서 큰 위력을 발휘하지 못했다.

결과적으로 볼 때 레고는 1978년 특허의 존속기간이 만료된 후 브릭의 저작권, 상표권, 미니피겨 상표권으로 타겟을 바꾸어 경쟁사를 공략했으나 성공을 거두지 못했다.

3. 기술 개발과 특허의 역할

1) 초기 기술 개발과 특허의 역할

인류 발전에 기술이 매우 중요한 역할을 했다는 것은 아무도 부인할 수 없다. 인간이 불을 만들어내는 기술을 찾아낸 것도 그렇고, 인간이 채집과 사냥에서 벗어나 농작물을 심고 가축을 기르는 기술을 개발한 것도 이에 해당된다. 그 후 인간은 바퀴를 발명하여 물건을 훨씬 쉽게 이동할 수 있었고, 말에 등자를 달아 훨씬 안전하게 말을 탈 수 있는 기술을 발전시켰다. 정밀 시계의 탄생은 새로운 시간 관념으로 이어졌고 금속활자는 지식의 무한 복제를 가능하게 한 대표적인 기술 발전의 예이다. 신상품을 만들어내거나 생산공정 효율성을 크게 높이는 것도 기술의 덕이다. 이러한 기술 혁신이 사회에서 제대로 받아들여지면 신기술을 만들어낸 사람에게는 커다란 부나 사회적 명성이 주어지고 사회 전체적으로도 한 단계 업그레이드 된다.

산업 발전에 기여하는 기술의 중요성을 깨달은 각국은 기술 개발을 촉진하고 개발자를 보호하기 위한 특허제도를 도입한다. 어떤 사람이 발명한 것을 다른 사람들이 마음대로 복제하여 판매한다면 그 사회의 발명가들이 별로 노력을 하지 않을 것이

기 때문이다. 르네상스 시기였던 1474년 베니스에서는 모직물 공업 발전을 위해 특허법을 제정해 발명을 보호했다. 이런 특허법에 근거하여 갈릴레오는 양수, 관개용 기계 특허를 1594년에 취득할 수 있었다. 영국에서는 1624년 전매 조례를 만들어 무언가를 발명한 사람에 대해서는 14년간의 독점권을 부여했다. 단, 공익을 해치는 발명에 대해서는 특허를 인정하지 않았다. 이 특허법에 근거하여 나중에 산업혁명을 일으킨 방적기, 증기기관에 대해 특허가 부여된다. 미국 헌법에도 특허법의 근거가 적혀 있다.

특허를 부여하게 되는 기술은 반드시 새로워야 한다. 그것이 새롭다 하더라도 너무 자명해서 누구나 만들 수 있는 것은 특허에 해당되지 않는다. 또한 자연의 법칙이나 물리적 현상 혹은 추상적 아이디어에 대해서는 특허를 얻을 수 없다.

1600년대 초, 네덜란드의 미델부르크에서 안경점을 운영하고 있던 한스 리페르세이는 렌즈를 가지고 놀던 자신의 아이들로부터 렌즈를 겹쳐서 보니 멀리 있는 풍향계가 마치 가까이 있는 것처럼 보인다는 얘기를 들었다. 한스 리페르세이가 물체가 있는 쪽에 볼록렌즈를, 자신의 눈 쪽에 오목렌즈를 놓고 먼 물체를 보니 정말 실제보다 크게 보였다. 이 점에 착안하여 그는 볼록렌즈와 오목렌즈를 통 속에 고정시켜 실제 크기보다 3배 크게 보이는 배율의 굴절망원경을 만들어 1608년 네덜란드 의회에 특허 신청을 했다. 그런데 공교롭게도 같은 네덜란드인인 야코프 메티우스도 거의 동시에 비슷한 기술의 특허를 신청했다. 의회는 검토한 결과 망원경 발명품은 제작하기가 너무 쉬워서 특정인에게 특허를 내주기가 힘들다는 판결을 내린다.

자신의 발명품을 특허로 보호받고 그로 인해 엄청난 부를 거머쥔 사람들이 있는가 하면, 자신이 무엇을 처음으로 만들었음에도 불구하고 되도록 많은 사람들이 자유롭게 사용하도록 특허 출원을 아예 하지 않은 경우도 있다. 팀 버너스리가 1991년에 만든 월드와이드웹이 바로 그런 경우다. 유럽입자물리연구소(CERN)에 다니고 있던 버너스리는 당시 사람들이 쓰던 컴퓨터, 데이터 포맷, 문서, 시스템이 모두 달라 서로 정보를 교환하는 데 큰 애로를 느낀다는 점을 알았다. 그래서 효과적인 정보 공유를 위해 1960년대에 테오도르 넬슨이 이미 고안했던 하이퍼텍스트를 인터넷에 접목하려는 노력을 한다. Html 문서와 서로 주고 받는 통신 규약인 http 프로토콜, 그리고 어떤 정보의 위치를 담는 주소 개념인 uri(인터넷 식별자)를 만든다. 그리고 info.cern.ch 웹사이트를 1991년에 오픈하고 다른 시스템에서 접속하는 데 성공하면서 웹 시대를 활짝 열고 인터넷 확산에 결정적인 역할을 했다. 만약 월드와이드웹이 없었다면 인터넷은 그 전처럼 일부 대학과 연구기관, 기업내에서 이메일과 파일을 전송하는 용도로만 쓰였을 것이다.

팀 버너스리와 CERN 연구소는 1993년에 월드와이드웹을 누구나 무료로 사용할 수

있도록 공표했다. 웹은 누구의 소유물도 아니기 때문에 항상 자유롭게 열려 있어야 한다고 생각했기 때문이다. 버너스리는 자신이 단지 URL의 우주에 하이퍼텍스트라는 교통수단을 제공했을 뿐이라고 말한다. 그는 비록 특허로 인한 자산 획득은 하지 못했지만, 영국 정부와 세계 단체가 주는 수많은 상과 훈장을 받았으며 1999년 미국 <타임>지가 선정한 '세계 100대 과학자'에 선정되었다. 오늘날 '인터넷의 아버지'로 불리는 그는 특허를 포기한 대신, 특허보다 더 큰 영예를 얻은 셈이다.

1895년 뢰트겐은 음극선 시험 도중에 진공 유리관에서 종이를 뚫고 지나가는 강한 빛을 발견했다. 이 광선은 밀도가 낮은 나무나 천, 종이는 쉽게 통과하지만 밀도가 높은 물질은 통과하지 못한다는 사실을 발견한다. 이 광선을 손에 비추었더니 밀도가 높은 뼈는 통과하지 못해 그동안 볼 수 없었던 몸 속의 모습이 그대로 드러났다. 파장이 짧은 이 전자파 발견에 대해 주위 사람들은 과학자 이름을 따서 뢰트겐선이라는 이름을 붙이자고 제안했지만 뢰트겐은 겸손하게 미지수를 의미하는 알파벳 X를 따서 엑스선(X-ray)라 이름을 붙인다. 그리고 엑스선에 대한 특허권으로 부자가 될 수 있었지만 그런 권리도 청구하지 않았다. "단지 자연 속에 이미 존재하던 것을 발견했을 뿐"이라고 생각했기 때문이다. 노벨 재단은 1901년 최초의 노벨물리학상 수상자로 뢰트겐을 선정함으로써 그의 값진 공로를 인정했다.

경쟁사회이니만큼 특허가 당연하다고 생각할 수도 있지만 특허를 반대하는 목소리도 존재한다. 특허의 부작용 또한 만만치 않기 때문이다. 예를 들면 에이즈(AIDS)약을 개발한 제약회사가 그 약의 특허를 받아 약값을 비싸게 책정할 경우, 사정이 어려운 사람들은 돈이 없어 치료를 받지 못할 수도 있다. 아프리카에서 에이즈로 인한 사망자가 많은 것도, 약값이 비싸 제대로 못해 치료받지 못하는 사람이 많기 때문이다. 특허가 결국 대자본의 손에 들어가 시장을 좌지우지한다면 이는 혁신을 방해하고 독점을 조장한다. 그래서 세계적으로 특허 제도의 개선, 나아가 폐지를 주장하는 단체들이 생겨나고 있는데 미국의 국제 시민단체인 전자프런티어재단(EEF)나 스웨덴 해적당, 독일 해적당 등이 선두에 있다.

Q. 기업의 성장을 위해서 특허를 어떻게 활용할 수 있을까요?

기업이 특허를 취득해 이를 기반으로 일정 기간 독점적인 상품을 개발해 판매하는 것을 꿈꾼다. 오늘날의 세계를 만든 수많은 특허 가운데 알렉산더 벨의 전화기 발명, 에디슨의 전구 등 많은 전기 발명품이 특허로 유명해진 상품이다.

특허가 매우 중요한 분야로는 제약업체가 있다. 제약회사는 신약 연구개발에 많은 투자를 하고 특허를 취득하면 투자금액을 회수하기 위해 특허 기간 동안 약을 비싼 가격에 판매해 수익을 올린다. 우리가 잘 알고 있는 화이자, 노바티스, 로슈, 머크, 글락소스미스클라인(GSK), 사노피, 일라이릴리, 아스트라제네카, 애보트가 바로 그런

제약회사다. 하지만 특허 만료가 되면 복제약이 속출하면서 기존 약품의 가격은 급락하게 된다.

어떤 기업은 애써 취득한 특허를 무료로 전격 공개하기도 한다. 값비싼 전기자동차를 개발하여 큰 성공을 거둔 테슬라모터스의 엘론 머스크 대표가 바로 그런 경우다. 엘론 머스크는 2014년 테슬라모터스가 보유한 전기자동차 관련 특허를 특허상호라이센싱 계약체결을 조건으로 무료로 공개한다고 발표했다. 최근 들어 특허 분쟁이 매우 많은데 여기에서 자유로운 상태에서 마케팅과 영업에 보다 집중하겠다는 취지이다. 전기자동차 기술은 개발업체마다 달라 표준화가 상당히 부족하다. 그런데 관련 특허를 공개해 대규모 제조사의 양산 능력을 빌려 생산하면 테슬라의 기술이 전기차의 표준 기술로 정착될 가능성이 훨씬 커진다. 또 주요 업체와 특허상호라이센싱을 맺고 나면 나중에 전기자동차 시장이 커졌을 때 후발업체를 견제할 연합 전선을 형성하는 효과도 크다.

경쟁사가 취득한 특허는 자사의 입지를 크게 위축시킨다. 그래서 어떤 기업은 경쟁기업이 취득한 특허를 일단 사들여 그 특허가 세상에 아예 나타나지 못하도록 사장시키기도 한다. 기존 기술로 만드는 자사 제품의 생명 기간을 연장시키기 위함이다.

어떤 기업이 제품을 만드는데 다른 기업의 특허를 많이 사용하고 있다면 그 특허를 보유하고 있는 기업을 아예 인수합병하여 자신의 특허 비용을 줄이고 다른 한편으로 특허 수입을 올리기도 한다. 한 때 휴대폰 선두주자로 무선통신 관련 특허를 많이 보유하고 있던 모토로라가 매출 부진으로 재정 위기에 빠지자 구글은 2012년에 모토로라의 무선사업부를 아예 인수해 자체 기술들을 일거에 확보했다. 모토로라의 1만 7,000개 특허를 매입하는 데 구글은 125억 달러가 들었다.

최근 들어 특허의 적용대상은 점점 더 넓어지는 추세다. 기술 중심의 특허를 비롯하여 상표, 의장, 실용신안은 산업재산권이라 부르고, 협의의 저작권과 저작인접권은 저작권이라 부른다. 그리고 산업저작권, 첨단산업저작권, 정보재산권을 합쳐서 신지식재산권이라 부른다. 산업재산권, 저작권, 신지식재산권을 모두 뭉뚱그려 지식재산권이라 말한다. 그야말로 대표적인 무형자산인 지식이 돈을 버는 시대다.

4차시

레고의 기업문화, 상상력을 키우다

학습 내용

1. 1대, 올레의 리더십과 기업문화
2. 2대, 고드프레드의 리더십과 기업문화
3. 3대, 키엘의 레고 리더십과 기업문화

1. 1대, 올레의 리더십과 기업문화

레고그룹의 1세대는 창업자 올레 크리스티안센이다. 그는 나무로 장난감을 만들고 플라스틱으로 된 브릭 장난감을 핵심 제품으로 만들어내면서 회사의 튼튼 기반을 만들어냈다. 창업 초기부터 그의 아이들을 조수로, 동료로, 파트너로 삼으면서 레고만의 독특한 기업문화를 만들어 나갔다. 이 중 가장 독특한 것은 완벽 추구 문화와 수평적 기업문화다.

- 완벽 추구 문화

레고그룹의 창업자 올레는 목수 출신으로 오랜 경험을 가진 장인이었다. 따라서 자신이 만든 제품의 품질이 완벽해야 한다고 항상 생각했다. 회사 창업 후 4년째인 1936년 어느 날 아들 고드프레드가 비용을 절감하려고 나무 장난감에 충분히 윤이 나게 칠하지 않고 고객에게 배달하려고 차량에 실었다. 이것을 안 올레는 장난감을 기차역에서 도로 가져오게 했고 밤새도록 완전하게 칠했다. 이를 계기로 올레는 회사의 모토를 이렇게 정했다. 'Det Bedste er ikke for godt' 즉, "최고만이 최선이다 (Only the best is good enough)" 아들 고드프레드로 하여금 이 모토를 나무판에 새겨 넣고 희망의 색인 녹색으로 칠하도록 했다. 그리고 이 나무판을 작업장 벽에 걸어 놓고 직원들이 열심히 일하도록 독려했다. 이 레고 모토는 현재 레고 박물관에 걸려 있다.



회사의 모토

품질의 완벽성을 기하는 기업 문화 때문에 그 후 플라스틱으로 레고 브릭을 만들었을 때에도 브릭의 맞물림을 극대화하기 위해 수 없는 연구개발을 했다. 특허를 취득한 후에도 브릭에 흠집이 나지 않고 고객인 어린이가 손으로 자주 만져도 건강을 해치지 않도록 브릭 소재를 ABS 소재로 바꾸었다. 이처럼 부단한 노력의 결과 최근 5년간 자신의 제품에 대해 한 번도 리콜을 한 적이 없다.

현재 레고그룹은 지구의 환경 문제를 해결하는데 도움을 주기 위해 ABS 수지(resin)를 대체할 다른 소재를 2020년까지 찾고 있는 중이다. 플라스틱은 천연 재료를 대체하는 합성 소재로 무한정 만들 수 있으나 재생 사용이 어려워 쓰레기 과잉 배출로 지구 환경에, 그리고 탄소 과잉 방출로 기후 변화에 큰 문제를 일으키고 있다. 새로운 수지 소재를 찾는 기준은 세 가지다. 경제적 실효성이 있고, 환경적 목표를 충족하며, 전 세계적으로 매우 강력한 장난감 기준을 만족시켜야 한다는 점이다. 레고그룹은 '최고만이 최선이다'라는 모토를 여전히 신봉하기 때문에 세 가지 기준을 충족시키는 새로운 소재를 분명히 만들어낼 것이다.

- 수평적 기업문화



1.

올레와 네 아들

레고그룹은 창업 초기부터 올레는 아들 네 명과 함께 가족적인 분위기에서 일을 했다. 1932년 회사 창업 당시 올레는 나이가 41살이었고, 첫째 요하네스는 살, 둘째 카를 게오르그는 살, 셋째 고드프레드는 13살, 넷째 게르하르트는 살이었다. 그래서 시간이 지나면서 아버지는 물론이고 아들들도 함께 토론하면서 일을 처리하곤 했다. 신제품을 개발할 때에도 토론했고, 회사가 재정 위기에 빠졌을 때에도 토론해 일을 처리했다.



고드프레드(가장 왼쪽)를 포함한 네 아들

나찌가 덴마크를 점령했을 당시 외국 장난감 수입이 금지되자 레고의 사업은 매우 잘 되었다. 하지만 올레가 51살이었던 1942년 목공소에 불이 나서 완전히 불에 타고 말았다. 소방서에 빨리 연락이 되어 올레 가족의 주거공간, 사무실, 창고는 다행히 안전했다. 하지만 새로운 목공소를 만들려면 돈이 필요했는데 보험회사가 주는 보험금만으로는 부족해 사업을 접을 뻔 했었다. 하지만 사업 전망을 밝게 본 가족과 직원들이 빌려준 돈으로 올레는 빌룬트에 새 공장을 지을 수 있었다.

1947년 56살이었던 아버지 올레는 플라스틱 사출성형기 구입을 둘러싸고 28살이었던 아들 고드프레드와 논쟁을 벌였다. 최신의 새로운 것에 대해 항상 관심이 많은 아버지 올레는 나무가 아니라 플라스틱으로 인형을 만들기를 원했기 때문에 플라스틱 사출성형기를 구입하려고 했다. 하지만 아들 고드프레드는 많은 사람들이 나무나 금속으로 만든 인형을 원한다며 플라스틱 사출성형기 구매를 반대했다. 대형 사출성형기 구입을 원했던 올레는 자식들의 반대에 직면했기 때문에 할 수 없이 기계 규모를 줄여 대형이 아니라 소형 사출성형기를 구매한다. 이 때 은행으로부터 돈을 대출 받았다.

2. 2대, 고드프레드의 리더십과 기업문화

<두 번째 CEO 고드프레드의 성장 과정>

- 1919년 탄생
- 1932년(12살) 사업에 참여
- 1936년 레고 모토를 나무에 새김
- 1937년 장난감 모델을 만들기 시작
- 1940년 매니저
- 1950년 주니어 부사장
- 1957년 매니징 디렉터
- 1958년 고드프레드가 경영권 승계
- 1979년 CEO에서 물러나 명예회장이 됨
- 1993년 명예회장에서 퇴진
- 1995년 사망

창업자 올레는 네 아들과 함께 일을 했는데 그 중에 셋째인 고드프레드가 가장 사업 감각이 뛰어났다. 1949년 당시 네 자식들의 업무 분장을 보자. 장남 요하네스는 제품 운송을 책임졌다. 차남 카를 게오르그는 숙련된 목수로 합성수지 생산을 맡았고, 넷째 게르하르트는 목공예 숙련공으로 나무 완구 생산을 감독했다. 셋째 고드프레드는 10대 후반 때부터 주문을 받는 수주 작업과 새로운 장난감 모델을 생각하는 신제품 개발 일을 맡았다. 즉 마케팅 일을 맡아 하면서 아버지의 오른팔 역할을 담당했다. 1950년 31살이었던 고드프레드는 아버지와 함께 주니어 사장으로 임명되어 회사는 두 명의 대표를 갖게 된다. 1957년에는 매니징 디렉터가 되었고, 이듬해 아버지가 사망하자 경영권을 승계 받는다. 그리고 1979년 고드프레드가 사망하면서 아들 키엘이 경영권을 물려 받는다.





고드프레드 크리스티안센

- 적극적인 마케팅 문화

1951년 아버지 올레가 뇌출혈을 겪자 고드프레드는 회사에 더욱 책임을 지고 덴마크 전역을 자동차로 돌며 곳곳의 완구점과 쇼핑몰에 자사 상품을 적극 알리고 판매에 나섰다. 레고의 경쟁사로 덴마크에 '뷔게픽스'라는 조립 완구 회사가 있었는데, 주인이었던 아르네 보드커를 설득하여 그 회사를 인수한다. 아르네 보드커는 1953년부터 1979년까지 레고에서 동료로 일을 했으며 판매법인인 레고 덴마크 A/S 사장이 된다.

- 창의력 넘치는 신제품 개발 문화

고드프레드의 별명은 자타가 인정했듯이 '미스터 레고(Mr. Lego)'였다. 고드프레드는 자신의 집 지하실에취미실을 마련하여 창의적인 머리를 가진 직원들 몇 명과 함께 브릭을 가지고 신제품을 만들기 위해 온갖 실험을 하곤 했다. 머리를 짜내느라 정말로 많은 담배와 담배가 소모되었다. 고드프레드는 1959년 들어 제품개발실을 신설하고 제품개발실장을 포함하여 다섯 명의 직원을 채용했다. 제품개발실 이름을 레고 푸투라(Lego Futura)로 지었는데, 레고의 미래를 책임진다는 의미였다.

레고 푸투라는 지금도 레고그룹의 창의적 심장 역할을 담당하고 있다. 스스로 '창의적인 사람들'이라고 부르는 빌룬트의 미래주의자들은 회사에서 카스트 제도에서 최

고의 브라만 계급처럼 주도적인 역할을 담당했다. 이 조직은 연평균 100개의 새로운 브릭을 포함한 100가지의 신제품을 개발해냈다. 레고 푸투라의 직원 대부분은 덴마크 빌룬트에 있지만 보스턴, 도쿄, 밀라노, 런던에도 소규모 개발 그룹을 운영하고 있다.

레고 푸투라 입구에는 'Adgang forudt'라는 표찰이 붙어 있다. 허가 받지 않은 사람은 출입할 수 없다는 말이다. 회사 간부는 물론이고, 직원 대부분은 레고 푸투라에 들어갈 수 없다. 산업 스파이로부터 신제품 정보를 지켜야 하기 때문이다.

- 경청 문화와 실수 관용 문화

두꺼운 뿔테 안경을 쓴 고드프레드는 키가 작았고 말수가 적고 별로 나서지 않은 타입이었다. 하지만 아버지를 따라 수직적인 상하 관계보다는 수평적인 동료 관계로 직원을 존중했다. 그는 남의 말에 항상 귀를 기울였다. 또 그는 언제나 훌륭한 직원들이 모여들어서 책임감을 가지고 일하게 만드는 능력을 가지고 있었다. 그는 항상 솔선수범하는 태도를 보였기 때문에 모든 직원은 그의 책임감 있는 태도를 본받아 회사의 발전에 기여하려고 노력했다.

고드프레드는 누구나 실수할 수 있는 권리를 가지고 있다고 생각했다. 다만 실수를 다시 만회할 수 있는 방안을 생각해내는 것이다. 다만 그는 한 가지를 더 바란다. 실수를 만회할 수 있는 방안을 생각해 내는 것이다. 회사에 큰 사고가 나면 고드프레드에게 직원이 큰 사고가 났다고 말하면 고드프레드의 반응은 항상 이랬다. "그럼 우린 이제 어떻게 해야 할까요?" 어차피 사고가 난 이상 해당자를 질책한다고 문제가 해결되는 것이 아니므로 대책을 세워 문제를 해결하자는 전향적 사고 방식이었다.

- 시스템 중시 문화

고드프레드는 플라스틱 장난감에 대해 초기에 반대를 많이 했지만 점차 자신의 생각을 바꿨다. 고드프레드는 1954년에 영국에서 열리는 런던 장난감 박람회(London Tory Fair)에 참가하기 위해 배를 타고 가던 중에 코펜하겐에서 가장 큰 백화점인 마가신 드 노르드(Magasin du nord)의 장난감 구매과장으로부터 시장에 나와 있는 모든 장난감이 모두 호환이 안 되는 개별적인 장난감이라며 서로 관련되어 사용하는 장난감이 나오면 참 좋겠다는 말을 들었다. 즉 장난감에 어떤 시스템이 필요하다는 말이었다. 이 말을 새겨들은 고드프레드는 회사에 돌아가 1955년에 레고 시스템을 위한 열가지 기본 규칙을 생각해냈다. 그리고 열 가지 규칙은 1963년에 공개되었는데 다음과 같다.

<장난감에 대한 열 가지 규칙 (principles of play)>

- 놀이의 가능성이 무한한 장난감 (Unlimited play potential)
- 여자아이와 남자아이 모두를 위한 장난감 (For girls and for boys)
- 모든 연령층을 위한 장난감 (Fun for every age)
- 일년 내내 가지고 노는 장난감 (Year-round play)
- 건강하고 조용하게 가지고 놀 수 있는 장난감 (Healthy, quiet play)
- 장시간 몰두할 수 있는 장난감 (Long hours of play)
- 성장발달, 상상력, 창의성을 불러일으키는 장난감 (Development, imagination, creativity)
- 많으면 많을 수록 더 많은 가치를 지니는 장난감 (The more LEGO, the greater the value)
- 추가적인 세트가 준비된 장난감 (Extra sets available)
- 세심한 부분까지 품질을 최우선시하는 장난감 (Quality in every detail)

이처럼 레고의 장난감에 대한 규칙은 부품이 다양하지만 서로 결합되는 호환성이 완벽하여 상상력을 마음대로 펼칠 수 있다는 것을 보여주고 있다. 전통과 혁신이 완벽하게 보완된다는 것을 명문화 한 것이다. 이런 전통은 이런 규칙은 1990년대 지켜지지 않아 레고그룹이 위기에 빠지기도 했다. 하지만 2005년 대규모 개혁 이후 이 규칙은 다시 복구되어 지금까지 폭풍 성장을 거듭하고 있어 레고 제품은 장난감에서 명품으로 대접받고 있다.

- 지나친 확장에 대한 경고

1979년 아들 키엘에게 경영권을 물려준 고드프레드는 1980년대, 1990년대 전반에 키엘이 너무 빨리 사업을 확장하는 것에 대해 경고하곤 했다. “우리는 가장 큰 기업이 되려는 것이 아니라, 가장 좋은 기업이 되어야 한다”고 말했다. 아들과 경영진이 근본을 잃지 않을까 두려워했던 것이다. 1990년 연례 회의에서 이런 문장을 넣도록 했다. “성공했다고 해서 결코 자만하거나 잘난 체해서는 안 된다.” 아닌게 아니라 1990년대 중반에는 컴퓨터 게임이 급속도로 확산되면서 레고 사업의 기반을 흔들고 있었다. 고드프레드가 사망했던 1995년 레고그룹은 회사 역사상 처음으로 매출은 8.6% 감소했고 수익은 절반으로 줄어들었다. 고드프레드의 우려가 현실로 나타난 것이었다.

Q : 기업에서 기업문화는 왜 중요한가요?

기업에서 가장 중요한 것 두 개만 꼽으라면 무엇을 꼽을까? 혁신과 마케팅이다. 혁신적인 신제품을 개발하고 프로세스를 혁신하여 비용을 줄이는 것도 중요하지만, 이런 제품을 소비자에게 잘 판매하도록 마케팅을 하는 것도 중요하다는 것이다. 어떻게 하면 혁신과 마케팅을 잘 할 수 있을까?

여러 방법이 있겠지만, 문제 해결을 위한 창의적인 사고가 우선 필요할 것이다. 창의력도 갑자기 하려면 나오지 않는다. 이를 위해서는 평소에 자유분방한 상상력 훈련을 해야 특정 문제를 해결하는 기발한 창의력이 나오는 법이다.

개인이 아무리 상상력과 창의력을 개발해도 그 개인이 속해 있는 조직 내부에 다양성을 수용하는 문화가 형성되어 있지 않으면 개인의 상상력, 창의력은 꽃도 피지 못하고 시들게 된다. 평소에 개방적인 마인드가 개인과 회사에 자리잡지 못했다면 다양성을 수용하는 문화 또한 기대할 수 없다.

혁신과 마케팅은 합쳐져 회사의 성장에 크게 기여한다. 따라서 우리는 위에서 말한 내용을 하나의 체인으로 만들어 볼 수 있다.

성장 <- 혁신, 마케팅 <- 창의력 <- 상상력 <- 다양성 <- 개방성

이런 체인에 대해 어떻게 생각하는가? 그리고 당신이 속해 있는 기업에서 이런 체인이 잘 만들어져 있다고 생각하는가? 과거와는 달리 이제는 지나친 동질화는 회사에 도움이 되지 않는다. 직원들의 가치관과 개성을 인정하고 이를 잘 버무려 시너지 효과를 일으키는 상사의 리더십이 발휘된다면 최상의 결과를 얻어낼 수 있다.

기업 조직을 구성하려면 여러가지가 필요하다. 눈에 보이는 구체적 형태의 하드웨어, 눈에 직접 보이지 않지만 조직을 뒷단에서 운영하는 소프트웨어, 그리고 조직이 가지고 있는 풍부한 지식 콘텐츠가 필요하다. 하지만 이 보다 중요한 것은 눈에 보이지 않지만 구성원에게 음양으로 많은 영향을 미치는 것이 바로 조직문화다.

조직문화가 마음에 들지 않으면 좋은 직원들이 들어오지 않는다. 직원들은 높은 연봉도 중요하게 생각하지만 자신이 일하는 직장의 분위기와 열정, 동료와 상사 관계도 중시한다. 또 개성이 강하고 자아실현을 원하는 주체적인 직원들은 자신의 능력을 마음대로 발휘할 수 있는 그런 회사를 원한다.

우리의 신체적 유전자를 진(gene)이라고 한다면, 문화적 유전자는 밈(meme)이라 부른다. 밈은 개체의 기억에 저장되거나 다른 개체의 기억으로 복제될 수 있는 문화

요소를 뜻한다. 진은 시간이 지나면서 수직적으로 생물학적 복제가 이루어지지만
밈은 수평적 방법을 통해 조직내 다른 사람들에게 전파된다. 이것이 바로 기업문화
가 중요한 이유다.

3. 3대, 키엘의 리더십과 기업문화



1947년에 태어난 키엘은 아버지와 할아버지가 모두 레고 사업을 하고 있었기 때문
에 어려서부터 레고와 관련이 많았다. 신제품 콘셉트를 개발할 때 자주 아이디어를
주었고 테스트 작업에 참여하곤 했다. 또 조립 설명서를 만들 때에도 어린이 관점
에서 도움을 주었다. 그는 마케팅에도 도움을 주었는데 회사 제품 패키지나 광고에
서도 얼굴을 선보였다. 더구나 그는 신제품개발실인 레고 푸투라에서 오랜 동안 직
원으로 일하기도 했다.





고드프레드의 유일한 아들이었던 키엘은 어려서부터 레고 회사와 이렇게 밀접하게 일을 했음에도 불구하고 아버지 고드프레드는 키엘에게 레고그룹에 입사하지 않는 것이 좋다고 말했다. 키엘이 자기 자신만의 것, 자기 자신의 회사를 세우기를 바랐기 때문이었다. 하지만 키엘이 레고회사에서 일하기를 적극 원하자 고드프레드는 치밀하게 경영자 육성 교육을 실시한다.

키엘은 처음에 코펜하겐에 있는 공과대학에 다녔는데 자신의 적성이 공대에 맞지 않는다는 사실을 발견하고 독일에 가서호엔베스테드의 레고 회사에서 무급 수습생으로 일을 시작한다. 1970년 덴마크의 아르후스경영대학(Århus School of Business)에서 경제경영학 전공으로 학부 졸업을 하고 1972년에 스위스 로잔드의 IMB에서 MBA 수료를 했다.

그 후 키엘은 스위스에 주로 머물면서, 미국과 빌룬트를 오가곤 했다. 1973년에는 미국 지사 설립을 기획하기도 했다. 1977년에는 레고 시스템 A/S와 인터레고 A/S (지금의 레고 A/S) 사장으로 취임했다.

- 레고 비전

1978년 들어 키엘은 인생 단계별로 아이들의 능력과 필요에 맞춘 새로운 비즈니스 모델을 도입했다. 그 결과, 레고 제품은 테마를 가진 스토리 라인 내에서 역할 놀이 (role play)를 통해 창의성과 상상력에 더욱 초점을 맞추게 되었다.

1979년 고드프레드에 이어 레고 A/S의 회장으로 취임한 키엘은 1988년 레고 비전 (The LEGO vision)을 야심차게 발표했다. 레고 브랜드, 로고, 이름, 회사, 상품이 소비자, 광의의 커뮤니티, 직원들에게 무엇을 의미하는지를 표현하는 비전이었다. 레고 비전을 발표할 때 키엘은 이렇게 말한 바 있다.

“나의 비전, 나의 꿈으로 보건대 레고라는 이름은 우리 상품과 회사와만 연결되면 안 된다. 특정 목표와 전략 안에 제한되어서는 안 된다. 레고 이름은 보편적인 것이어야 한다. 즉, 아이디어, 풍부, 가치 같은 단어로 정의될 수 있는 콘셉트가 되어야 한다.”

("In my vision – in my dream – the LEGO name is associated not only with our products and with the company. And it is not limited within the confines of specific goals and strategies. The LEGO name has become something universal. A concept which can be defined by the words: Idea, exuberance and values. "

Kjeld Kirk Kristiansen 1988)

이러한 레고 비전을 토대로 하여 키엘은 1979년 CEO로 취임한 후 테마, 미니피겨, 레고닷컴(lego.com), 레고 마인드스톰, 라이선스 제품을 다양하게 도입했다. 키엘은 세 가지 콘셉트를 더 자세히 설명하면서 이런 단어들과 연결시켰다.

- 아이디어 : 창의성, 상상력, 무제한, 발견, 구성주의
- 풍부 : 열정, 자발성, 자기표현, 비구속성
- 가치 : 품질, 배려, 개발, 혁신, 일관성

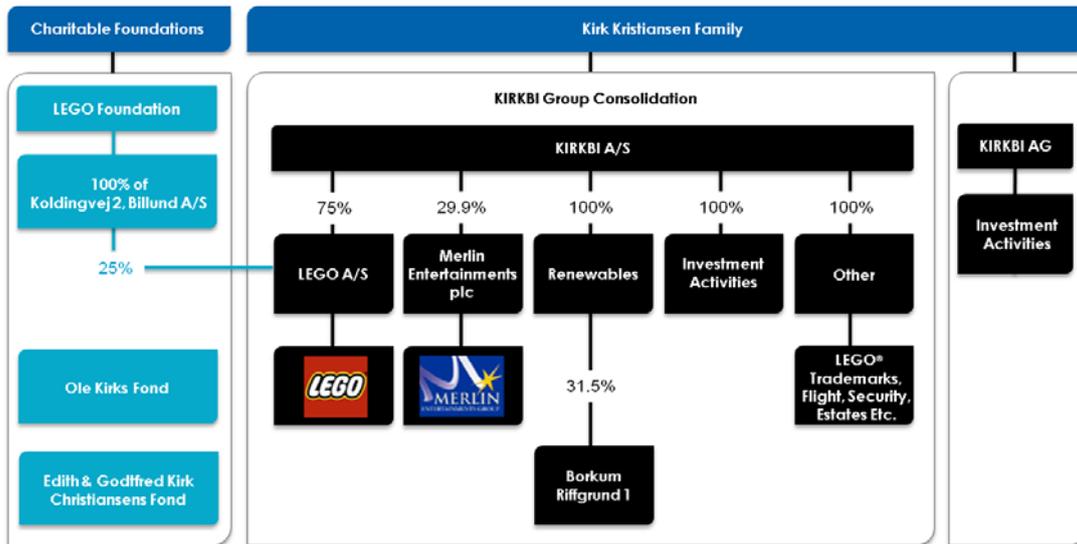
- (- Idea: Creativity, Imagination, Unlimited, Discovery, Constructivism.
- Exuberance: Enthusiasm, Spontaneity, Self-expression, Unrestrained.
- Values: Quality, Caring, Development, Innovation, Consistency)

- 키엘의 레고그룹 지배구조

키엘은 아버지 고드프레드가 명예회장으로 물러나면서 1979년 경영권을 물려받으며 CEO가 된다. 하지만 2004년 레고그룹이 재정 위기에 빠지면서 2004년 CEO에서 물러난다. 하지만 그는 키르크 크리스티안센 가족이 소유하고 있고 레고 브랜드 소유권을 가지고 있는 지주회사인 키르크비(KIRKBI A/S, www.kirkbi.com)의 대

주주로서 레고 A/S에 대한 지분 75퍼센트를 소유하고 있다. 또 레고랜드와 마담 뤼소 왁스 뮤지엄(Madame Tussauds wax museum)을 가지고 있는 멀린 엔터테인먼트의 지분 30%도 보유하고 있다.

<레고그룹의 지배구조>



출처 : lego.com

키엘의 현 직위를 보면 다음과 같다

- 1975년 이후 레고 A/S의 이사회 멤버
- 1996년 이후 레고 A/S의 이사회 부회장
- 키르크비(KIRKBI A/S)의 이사회 회장 겸 공동 주주(여동생 군힐트(Gunhild)와 함께)
- 레고(LEGO A/S)의 이사회 회장 겸 공동 주주(키엘의 자식 3명과 함께)
- 레고재단, 올레 키르크 재단(Ole Kirk's Foundation), 에디스&고드프레드 키르크 크리스티안센 재단(Edith and Godtfred Kirk Christiansen's Foundation) 회장

포브스(Forbes) 잡지는 개인의 순자산(net worth)을 기준으로 매년 세계 부자들을 발표한다. 2015 5월 발표에 의하면 레고의 키엘 크리스티안센은 100억 달러로 129 위였다. 2014년의 119위에 비하면 약간 떨어졌지만 덴마크 사람 중에는 단연 1위다.

Q : 다른 글로벌 기업들은 어떤 기업 문화를 가지고 있나요?

구글의 에릭 슈미트 회장은 우리나라에 와서 구글의 혁신과 성과에 대해 강의한 적이 있었다. 강의를 끝나고 질문 시간에 참석자가 구글의 이런 놀라운 성과는 무엇 때문이라고 생각하느냐고 물으면서 특히 회사 대표로서 무엇에 특히 초점을 맞추었느냐고 물어 보았다. 그랬더니 에릭 슈미트 회장은 이렇게 답변했다. “나는 특별히 한 것은 없다. 직원들이 회사에서 마음대로 먹을 수 있도록 음식을 충분히 제공했고, 직원들에게 그들이 마음대로 생각할 수 있도록 자유 시간을 충분히 주었을 뿐이다.”

마이크로소프트 본사에서는 휴게 공간을 만들어 회사 직원을 찾아온 방문객이 같이 마음대로 식음료를 먹을 수 있도록 한다. 구글이나 마이크로소프트의 이런 기업문화와 분위기를 모든 회사에 적용할 수는 없지만 과거의 경색된 분위기에 비해 이런 개방적 방향으로 움직이는 것은 대세다.

미국에서 성장율과 수익성이 매우 높은 보험사로 프로그레시브(Progressive Corp.)가 있다. 이 회사는 혁신적인 보험상품을 많이 만들기로 유명하다. 이 회사는 조직원들이 상상력과 창의력을 발휘하여 놀라운 보험 상품을 만들 수 있도록 기업의 분위기를 만드는데 많은 노력을 기울였다. 이 회사의 CEO는 신진 화가들의 작품을 평소에 많이 수집했는데 이 미술품을 창고에 쌓아두기만 하지 않았다. 도서관에서 책을 직원들에게 빌려 주듯이 이 회사는 그림을 직원들에게 빌려주었다. 직원들은 자신의 사무실 벽에 빌린 그림을 걸어두었는데 이는 틀에 박힌 사무실 분위기를 바꾸는 데 크게 기여했다. 작품이 질리면 그 작품을 반납하고 새 작품을 빌리면 된다. 이런 회사 분위기에서 상상력과 창의력이 솔솔 나서 혁신적인 신상품 아이디어는 연달아 나왔다.

5차시

레고 제품의 시리즈, 이야기를 만들다

학습 내용

1. 테마 시리즈 만들기
2. 새로운 고객 타게팅 하기
3. 새로운 부품 만들기

1. 테마 시리즈 만들기

레고 시스템 이후 레고그룹의 첫번째 상품 다각화 전략은 테마 시리즈를 만드는 것이었다.

레고그룹은 1961년에 바퀴 부품을 개발하기 시작하여 1962년에 첫 출시했다. 바퀴가 나왔기 때문에 그 이후 자동차, 트럭, 버스 같은 교통수단 제품을 내놓을 수 있었다. 바퀴 출시에 힘입어 학령 전 아이들을 대상으로 한 상품 개발이 가능해졌다.

하지만, 시간이 지나면서 레고 제품들이 많이 나오게 되면서 기존 시스템 방식만으로는 한계를 느끼게 되었다. 사용 설명서도 제품 세트 안에 넣었지만 사용자 관점에서 혼란은 여전했다. 그래서 특정 테마 중심으로 독립적인 제품군을 출시하기 시작했다. 1966년에 출시한 레고 트레인(train)은 4.5볼트 모터와 충전박스, 철도도 포함하여 세트로 출시했는데 큰 성공을 거두었다. 2년 후인 1968년에는 12볼트 모터가 나와 더욱 강력해졌다. 1973년에는 보트 시리즈가 나왔다. 그리고 1981년에는 2세대 트레인 시리즈가 다시 출시되었는데, 이 때에는 작업등, 원격조정 시그널처럼 훨씬 다양한 액세서리가 등장했다.

레고 시티 시리즈는 초창기 시스템의 한 갈래로서, 현실 세계를 축소해놓았다는 측면에서 상징적 의미가 깊다. 경찰서, 소방서, 병원, 주택 등 마을을 배경으로 디자인한 제품들은 원래 '타운'이라는 이름으로 묶였다. 하지만 형태를 현대적이고 세밀하게 다듬으면서 2005년부터 시티 시리즈로 이름을 바꾸었다.

시리즈 중에는 캐슬도 있다. 중세 시대를 배경으로 거대한 성을 만드는 것인데 1978년부터 출시되었다. 나중에 미니피겨가 등장하면서 중세 시대 사람, 군사들도 많이 등장했다. 우주 시리즈도 1978년부터 출시되기 시작했다.

그동안 레고그룹은 수 많은 시리즈를 출시하였는데 그 중에 현재까지 살아 남은 시리즈를 자체 모델과 외부 라이선스로 시리즈를 나누면 다음과 같다. 괄호 안은 시리즈가 시작된 연도이다.

구분	시리즈 이름
레고 자체 개발	시티(1966), 테크닉(1977), 캐슬(1978), 우주(1978), 듀플로(1981), 마인드스톰(1998), 바이오닉(2001), 크리에이터(2003), 아키텍처(2008), 미니피겨(2010), 프렌즈(2012), 스피드 챔피언(2015)
외부 라이선스	스타워즈(1999), 히어로 팩토리(2010), 닌자고(2011), 몬스터 파이터(2012), 반지의 제왕(2012), 호빗(2012), 마인크래프트(2012), 슈퍼히어로즈(2012), 닌자 거북이(2013), 론 레인저(2013), 키마의 전설

	(2013), 갤럭시 스쿼드, 디즈니 프린세스(2012), 심슨(2014), 주라기 월드(2015), 스쿠비두(2015)
--	---

Q. 레고에서 라이선스 시리즈를 활발히 개발하는 이유는 무엇일까요?

레고는 초기에 모든 시리즈를 자체 개발했다. 하지만 1999년 들어 공전의 히트를 친 루카스필름의 스타워즈 영화를 주제로 하여 외부 라이선스를 받아 레고 스타워즈 시리즈를 현재까지 판매하고 있다.

라이선스 시리즈에는 장단점이 있다. 우선 장점으로는 대중에게 이미 인기 있는 브랜드를 가지고 제품을 개발하기 때문에 상품 개발 시간이 줄어들고 시행착오 가능성이 줄어든다. 인지도가 높아 상품 출시 후 대규모 광고를 하지 않아도 일정량의 제품 판매가 가능하다. 그리고 해당 외부 업체가 연관된 신제품을 계속 개발하면 이에 따라 레고 시리즈를 추가로 쉽게 제작해 판매할 수 있다. 더구나 사용자는 외부 업체가 디즈니, 워너브라더스, 20세기폭스, 유니버설스튜디오 같은 영화사나 DC 코믹스, 마블 코믹스 같은 만화사인 경우에는 서로 교류를 하면서 참신한 아이디어를 많이 얻을 수 있다.

단점으로는 외부 콘텐츠 회사의 개성있는 캐릭터 때문에 레고 자신의 정체성이 흐려질 수 있다는 점이다. 하지만 레고는 자체 개발 캐릭터 상품들이 많아 균형을 이루고 있기 때문에 아직까지는 정체성 문제는 없는 상황이다.

2. 고객 타게팅 하기

1) 타겟 연령 낮추기

- 1.5~6세 어린이를 타게팅한 레고 듀플로

레고그룹의 두 번째 상품 다각화 전략은 타겟 고객을 기존 고객 보다 연령이 낮은 어린아이로 내리는 것이었다. 새로운 타겟 고객을 학령 전 유아인 1.5~6세 연령으로 잡았다. 그러기 위해 아이들이 작은 손으로 잘 만질 수 있고 아이의 안전을 위해 브릭의 크기를 늘려야 했다. 레고그룹은 기존 브릭의 가로, 세로, 높이를 각각 두 배로 늘려 전체 부피가 여덟 배인 듀플로를 개발하여 1967년에 특허를 출원한다. 그리고 정식 상품은 1969년에 출시했다. 듀플로는 라틴어 듀플루스(duplus)에서 나왔는데 두 배(double)를 의미한다. 부피는 여덟 배이지만 듀플로는 기존 브릭과 호

환하여 사용할 수 있었다. 그리고 브릭의 모서리를 둥글게 처리하여 사용하는 어린이가 다치지 않도록 배려했다.



Swedish advertisement for LEGO® DUPLO®, 1969.

1969년 스웨덴에서 실시한 듀플로 광고

듀플로가 출시된 후 여러 액세서리가 나왔는데 그 중에 듀플로 딸랑이가 있다. 1980년대에 레고그룹 직원이 런던의 대영박물관을 방문했는데 그 곳에 파라오의 무덤에서 출토된 세계에서 가장 오래된 딸랑이를 보게 되었다. 여기에서 아이디어를 얻어 듀플로 딸랑이가 개발되었다.

듀플로는 큰 인기를 끌었지만 1990년대 초반에 가서 듀플로는 더욱 인기를 끌었다. 이 때 수훈갑은 유아용 드라이버였다. 아이들은 어려서부터 아버지가 자주 사용하는 공구 상자를 만지고 싶어 안달이 난다. 그래서 레고그룹은 1992년에 듀플로 툴 제품을 만들어 유아용 드라이버를 선보였다. 그 전까지만 해도 아이들에게는 작은 망치만 있었다. 아이들이 반대로 돌리지 못하게 하는 톱니바퀴를 장착시켜 아이들이 나사를 너무 많이 돌리지 않도록 했다. 따라서 아이들은 적절한 힘만 주면 나사가 쉽게 풀렸다. 또 나사가 완전히 빠지지 않도록 차단 장치도 마련했다. 아이들이 유아용 드라이버를 가지고 노는 사이에 부모들은 자신들의 일을 할 시간적 여유가 생겨 부모들이 서둘러 이 드라이버를 구매했다.

1979년 창업자의 아들인 키엘 크리스티안센이 레고그룹 회장이 된 다음에 레고의

많은 제품들을 쉽게 구분하는 작업을 한다.

- 1) 레고 듀플로 : 소아를 위한 조립 장난감
- 2) 레고 조립 장난감 : 기차, 도시, 캐슬, 우주, 인형집, 파블랜드, 레고랜드, 레고 테크닉 프로그램
- 3) XYZ : 레고 제 3부 (레고 그룹의 다른 모든 장난감이 포함된다)

2) 타겟 성별 바꾸기

레고 사용자를 보면 남자의 비중이 여자에 비해 매우 높다. 마텔의 최고 인기 상품 바비와는 매우 대조적이다. 하지만 그동안 레고가 여자를 대상으로 한 신상품 개발에 소홀했던 것은 아니다. 수 차례 노력을 했으나 성과가 좋지 않았을 뿐이다. 레고의 남자 팬들은 소녀 취향의 레고 시리즈에 대해 별로 탐탁해 하지 않았다. 레고 그룹의 소녀 취향 테마에 대한 어정쩡한 시도를 폄하하는 말로 '핑크 레고 (pink LEGO)'가 있을 정도다.

<여자아이 대상 상품>

- 홈메이커(Homemaker) (1971~1982)
- 스칼라 비주테리(Scala Bijouterie) (1979~1980)
- 파라디사(Paradisa) (1991~1997)
- 벨빌(Belville) (1994~2009)
- 스칼라(Scala) (1997-2001)
- 클리킷스(Clikits) (2003~2008)
- 프렌즈(Friends) (2012~현재)

- 홈메이커

홈메이커는 여자아이만을 대상으로 한 제품은 아니지만 주로 여자아이 대상의 첫 제품이었다. 가정과 교외 생활이 테마였다. 1971년에 출시된 이후 모두 32세트가 나왔다.

큰 규모의 세트에서는 주방, 거실, 욕실, 침실 같은 방이 나오고, 작은 규모의 세트에서는 테이블, 의자, 텔레비전, 자명종, 화로 같은 설비들이 나왔다. 교외 테마의 세트에서는 학교 교실, 미장원, 비서실, 의사 진료실 같은 공간이 나온다.



269 Kitchen

홈메이커에서는 세트에 적절한 사람 피겨가 1974년부터 나온다. 특별한 2*2 브릭 위에 사람 머리나 팔을 끼울 수 있도록 되어 있었다. 가발이나 다른 장신구도 걸칠 수 있도록 되어 있었다.

홈메이커 테마 상품은 신선한 발상이었지만 여자아이 대상의 상품이라 시장에서 제대로 성공을 거두지는 못해 1982년에 단종되었다.

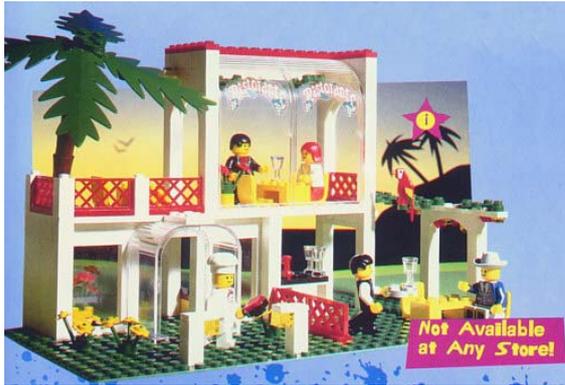
- 파라디사



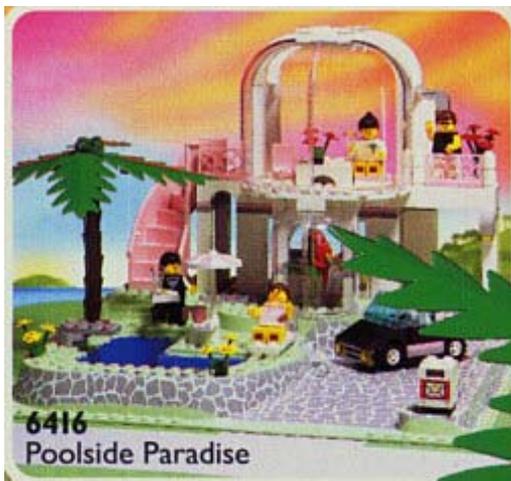
(출처 : <http://www.lugnet.com/pause/town.html#Paradisa>)



Paradisa Motorboat



Breezeway café



Poolside Paradise

그로부터 10년 후인 1992년 열대 지역을 배경으로 휴양지의 정취를 담은 파라디사 (paradisa) 세트가 여자아이를 타겟으로 하여 새로 나왔다. 레고 시티(LEGO City)의 하위 테마 중 하나로 천국을 의미하는 파라디사가 나온 것이다. 부품 면에서 본다면 새로운 것들이 많이 나왔지만 이 역시 시장에서 성공을 제대로 거두지 못해 1997년에 단종되었다.

- 벨빌



(출처 : wikipedia.org : belville (Lego))

1994년에는 5세부터 12세까지 소녀를 대상으로 한 레고 시스템 벨빌(Belville)이 나왔다. 작은 소녀들이 소꿉놀이를 하는 것을 오랫동안 열심히 관찰한 결과, 색상이 부드럽고 사실적인 인형을 만들어냈다. 벨빌에서는 핑크나 퍼플처럼 여자아이가 보통 좋아하는 컬러만 고집하지 않았다. 그리고 벨빌에 나오는 피겨는 미니피겨보다 컸지만 피겨의 발은 다른 레고 부품에 부착될 수 있도록 했다. 피겨의 세부 포인트는 훨씬 정교했고, 의상이나 액세서리도 출시했다.

벨빌 세트는 네 가지로 나왔다. 망아지 승마장이 있었고 세밀하게 꾸며진 꿈 같은 이층집은 야외수영장과 놀이터를 갖추고 있었다. 그리고 기저귀를 채우는 탁자와 요람에서부터 그림책과 우유병까지, 꼬마 엄마들이 아이를 돌보는 데 필요한 모든 것이 완전하게 갖춰진 아이 방도 있었다. 2005년에는 백설공주, 텀블리나, 인어공주의 성 등 한스 크리스티안 안데르센 세트가 출시되었다. 벨빌은 모두 82세트가 나왔다.

- 스칼라



<http://lego.wikia.com/wiki/Scala>

레고그룹은 5세부터 7세까지의 여자아이를 타겟으로 하여 1979년에 스칼라 비주테리(Bijouterie) 시리즈가 출시한 바 있다. 비주테리는 보석상을 의미하는데, 어린 여자아이들이 플라스틱으로 목걸이, 반지, 팔찌, 브로치 등을 만들 수 있는 장식용 부품들로 이루어진 제품이었다. 그런데 기존의 레고 브릭 형태가 아니라 장식품 형태였다. 여자아이들로부터 별 반응이 없어 이 상품은 이듬해인 1980년에 바로 철수하고 말았다.

스칼라 비주테리의 전통을 이어 받아 1997년에는 스칼라(Scala) 시리즈가 나왔다. 종전의 스칼라가 주얼리와 액세서리 중심이었다면 이번 스칼라는 인형 같은 사람 피겨와 집(home)과 관심거리(interests)였다. 레고 스칼라 시리즈에서는 조립의 신속성, 다양한 인테리어, 디자인, 그리고 인형들의 세밀한 모습과 실제성에 주목했다. 그리고 시즌의 블록과 결합될 수 있는 새로운 꽃 블록을 생각해 냈다. 또한 기존의 레고 인형들에게 머리카락을 달아 주고, 나아가 디자인과 가공 작업에 실제 섬유를 사용함으로써 진짜 인형으로 만드는 발전을 거두었다. 진공청소기, 헤어드라이어, 빨

래 집게, 아기 요강 같은 생활용품도 진짜처럼 만들어졌다. 많은 광고, 마케팅 노력에도 불구하고 스칼라 시리즈는 환상을 심어 주는 바비 인형의 인기를 도저히 따라잡을 수는 없었다. 그래서 2001년에 스칼라 시리즈는 눈물을 머금고 4년만에 시장에서 철수했다.

Q. 레고에서 핵심 고객에 집중하면서 여자아이와 영유아 등 타겟을 늘리려는 시도를 한 이유는 무엇일까요?

레고의 핵심 고객은 5~14세의 남자아이다. 이들은 브릭을 가지고 자신의 상상력을 총동원하여 어떤 가이드 없이 자신이 원하는 대로 무엇을 만들어내면서 놀이에 몰입한다. 또 도시 같은 어떤 테마를 정해 놓고 자신이 원하는 대로 도시를 만들어내면서 건축가가 되는 듯한 느낌에 빠진다.

하지만 이 연령대의 여자아이들은 이런 것에 대해 별 관심을 기울이지 않는다. 대신 바비 같은 환상적이고 아기자기한 인형 장난감에 빠지곤 한다. 이 연령대의 남자아이만을 대상으로 사업을 하는 데에 만족하지 않은 레고그룹은 같은 연령대의 여자아이를 놓친다는 것은 대단한 사업상 손실이었다. 레고그룹은 이런 타겟 고객을 대상으로 홈메이커, 파라디사, 벨빌, 스칼라를 줄기차게 출시했지만 성공을 거두지는 못했다. 하지만 2012년에 출시한 프렌즈는 비디오 영화와 함께 큰 성공을 거두어 레고그룹에서 다섯 번째로 많은 매출을 올리는 상품군이 되었다. 비디오 영화로 프렌즈를 접하다 보면 실제 프렌즈 상품을 사서 가지고 놀고 싶어하는 것이다.

레고그룹은 타겟 고객을 성별로 확장했을 뿐만 아니라 연령층을 낮추는 것도 매우 중요하다. 어렸을 때 어떤 장난감을 가지고 놀았는가에 따라 좀 큰 이후에도 가지고 놀 가능성이 커지기 때문이다. 그래서 레고는 초등학교에 들어가기 전의 학령전(pre-school) 아이들을 대상으로 기존 브릭보다 8배 큰 듀플로를 개발해 출시했다. 대성공이었고, 이 제품은 지금도 인기 품목이다.

버거킹의 대표 버거는 와퍼(Whopper)다. 이보다 큰 와퍼를 더블 와퍼라고 하는데 2015년 들어 콰트로 치즈 와퍼가 출시되었다. 더블 와퍼보다 더 큰 와퍼인 것이다. 콰트로(quattro)는 이탈리아어로 4를 의미하니 기존의 네 배를 의미한다.

레고그룹은 재정 위기에 직면했던 2004년에 1~3세 연령의 아이들을 타게팅하여 듀플로보다 더욱 큰 콰트로 제품을 출시했다. 듀플로보다 가로, 세로, 높이 모두 2배 커서 전체적으로 8배 크기였다. 물론 레고의 기존 브릭과 호환 가능했다. 하지만 별 인기를 못 얻자 2년 후인 2008년에 퇴장된다. 상품 다각화를 위해 제품의 크기를 늘리고 타겟 연령을 계속 낮추는 것이 항상 성공으로 이어지는 것은 아니다라는 것

을 알 수 있다.



자료 : 구글

3. 새로운 부품 만들기

1) 사람 모양의 미니피겨 만들기

레고에서 브릭 다음으로 중요한 부품이라면 미니피겨(minifigure)를 든다. 사람 모양의 미니피겨는 레고 세상에 생기와 이야기를 만드는 핵심 요소이기 때문이다.

미니피겨가 처음 만들어진 때는 1975년이다. 처음 출시되었을 때만 하더라도 미니피겨에는 얼굴에 표정이 없었고 두 팔도 없었다. 다리는 움직일 수도 없었고 그냥 붙어 있었다. 1978년이 되어서야 표정과 팔다리가 생겼다. 하지만 현재 모습과는 차이가 있어서 두 점으로 표현한 눈, 완만한 곡선으로 그린 입이 전부였다. 그리고 얼굴, 목, 손 모두 노란색이었다. 얼굴은 웃거나 중립적이었다. 성별, 인종, 역할에 차이가 없었다.

최초 미니피겨의 직업은 경찰관이였다. 물론 남성이었는데 진압경찰을 포함하여 현재까지 모두 41종의 경찰 미니피겨가 104개 세트상품에 포함되어 판매되고 있다. 최초의 여성 미니피겨의 직업은 간호사였다. 당시만 하더라도 간호사는 여성의 대표 직업으로, 경찰관은 남성의 대표 직업이었기 때문이다.

그러다가 1989년에 얼굴에 두 가지 변화가 생겼다. 우선 얼굴에 최초로 코가 생겼다. 레고 와일드 웨스트(wild west) 세트에 아메리카 원주민 피겨 얼굴에 코가 나타난 것이다.

1989년 해적(pirates) 시리즈가 출시되면서부터 미니피겨에도 색다른 얼굴과 표정이 생겼다. 입에 미소가 아니라 웃지 않는 미니피겨가 생겼기 때문이었다. 이 해적은 해적 안대와 후크 손을 달고 나왔다.

그 후 인종중립적인 노란색에서 벗어나 다양한 직업, 영화 주인공, 피부색이 등장했다. 1999년에는 유명 캐릭터가 처음 등장했는데, 스타워즈 시리즈의 루크 스카이워커 피겨가 바로 그것이었다. 특별한 역할을 가진 것이다. 2003년에는 유색 인종 미니피겨가 처음 등장했는데, 레고 바스켓볼 시리즈의 흑인 선수 피겨가 그랬다.

하지만 이 때까지만 해도 시리즈가 나올 때 그에 어울리는 미니피겨만 나왔을 뿐이었다. 2010년이 되어서야 시리즈와는 관계없는 미니피겨 시리즈가 나왔다. 16종의 피겨가 하나의 시즌을 이루어 아홉 번째 시즌까지 출시되었다. 시즌별로 일관된 콘셉트가 있는 것이 아니라 엘프, 외계인, 야구선수, 파일럿 같은 다양한 종류로 구성되어 있다. 미니피겨에는 이 세상의 온갖 직업이 있다. 직업 예를 든다면, 기사, 우주인, 축구선수, 농구선수, 스케이트선수, 스키선수, 탐험가, 산타크로스, 스쿠바 다이버, 소방수, 여왕, 크레인 운전사 등 정말 다양하다.

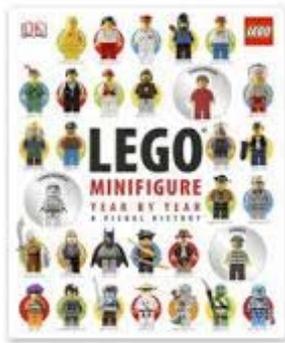
현재까지 태어난 미니피겨 인구는 모두 50억 개를 넘어섰다. 이런 추세라면 앞으로 전 세계 인구 73억 명을 추월할 기세다.

유명인사를 보여주는 미니피겨도 많다. 정치인, 작가, 연예인, 발명가, 해커, 픽션인물들이 등장한다. 이들 유명인사를 보여줄 때에는 약간의 도구가 필요하다. 예를 들면 소크라테스 경우에는 침대와 독배가 필요하고, 찰스 다윈 경우에는 원숭이와 현미경이 필요하다. 알프레드 노벨에게는 화학 실험 도구들, 클린트 이스트우드에게는 권총, 찰리 채플린에게는 가방과 지팡이, 전설적인 기타리스트인 지미 헨드릭스에게는 기타가 필요하다.

구분	미니피겨가 있는 유명인사
정치인	조지 워싱턴, 피델 카스트로, 체 게바라, 시애틀 추장, 마하트마 간디, 마오쩌둥, 달라이 라마, 딕 체니
작가	어니스트 헤밍웨이, 버지니아 울프, 제프리 초서, 빈센트 반 고흐, 안셀 아담스(사진작가)
배우, 연주자	브리트니 스피어스, 마이클 잭슨, 찰리 채플린, 브루스 리, 팻보이 슬림, 지미 헨드릭스, 빌리지 피플, 스콧 조플린, 크린트 이스트우드
발명가, 과학자	알프레드 노벨, 앨버트 아인슈타인, 찰스 다윈, 칼 자이스(렌즈)
해커	리처드 스톨만
사회운동가	마틴 루터 킹, 도로시 데이, 위노나 라듀크

픽션 인물	하이드, 잭 더 리퍼, 로빈슨 크루소, 롱 존 실버, 피노키오, 영화 <펄프 픽션>의 빈센트 베가와 줄스 윈스필드
-------	---

레고를 좋아하는 사람은 자신의 아바타로 미니피겨를 사용하기도 한다. 이를 위해서는 주문제작 부품이나 서드파티(third party) 제품, 다른 독특한 부품을 활용한 시그피그(sig-fig)로 자신을 표현한다. 레고그룹 임원들은 미니피겨를 명함으로 사용하는데, 미니피겨의 셔츠 앞쪽에 자신의 이름이 있고, 뒤쪽에는 이메일 주소와 전화번호가 있다. 이 때 미니피겨는 해당 직원의 머리 모양이나 수염 등으로 외모를 비슷하게 꾸민다.



<레고 미니피겨의 연도별 변화>

- 1975년 사람 모양의 미니피겨 처음 생김
- 1978년 표정과 팔다리 생김
- 1989년 얼굴에 코와 표정 생김
- 1999년 유명 캐릭터(스타워즈) 생김
- 2003년 유색 인종 생김
- 2010년 시리즈와는 관계 없는 미니피겨 시리즈 생김

2) 보다 정교한 테크닉 만들기

레고그룹은 스테드와 튜브가 있는 기존 브릭을 뛰어 넘는 시도를 한다. 1977년에 발표한 테크닉 시리즈가 바로 그것이다. 이것은 스테드 대신 핀과 구멍이 있는 빔으로 되어 있어 더욱 견고하고 이동성이 좋다. 기존 어린이에게 매우 친근하지는 않았지만 연령이 좀더 높은 아이들에게는 열광적인 제품군이였다.

레고 테크닉은 부품 조합이라는 기본 원칙에 과학 원리를 결합하여 난이도가 높은 제품군이다. 파워 펄스(power function)과 배터리 팩 등을 이용해 조립을 한 후 '실제 구동'을 목적으로 한다. 1970년대 후반에 출시한 테크닉 모델은 조작과 작동법 역시 실제 모델을 바탕으로 재현했는데, 기존의 브릭 대신 기어, 축, 모터, 핀 등 새로운 형태의 연결 브릭을 도입함으로써 실제 기계를 흉내 낼 수 있도록 디자인했

다. 조작과 작동법 역시 실제 모델을 바탕으로 재현했다.

- 마인드스톰

1998년 레고그룹이 마인드스톰을 출시했을 때 정식 제품 이름은 마인드스톰 로봇 발명 시스템이었다. 이 제품의 핵심은 RCX 브릭인데, RCX는 사용자가 직접 프로그램을 짜서 작동시킬 수 있는 마이크로컨트롤러다. 겉은 레고 스타드로 덮여 있어 인텔리전트 브릭이라고 부른다. 여기에는 3개의 입력포트와 출력포트, 적외선 송수신 단자가 있다. 그러다가 2006년에는 훨씬 강력해진 마인드스톰 NXT가 출시되었다. 2009년에는 이의 업그레이드 버전인 NXT 2.0이 나온다.

마인드스톰은 단일 제품으로는 레고그룹 제품 가운데 최대 성공작이었다. 레고그룹은 이전에 스파이보틱스(Spybotics), 사이버마스터(Cybermaster), 스카우트(Scout), 마이크로스카우트(Micro Scout), 파워펄스(Power Function), 위두(WeDo) 등 여러 로봇 제품군을 발표했으나 대성공을 거두지는 못했다.

마인드스톰은 레고에는 관심이 없지만 로봇을 좋아하는 소비자층을 고객을 끌이는데 아주 크게 기여했다. 또 로봇 초보자나 기술에 문외한인 사람도 쉽게 끌어들인데 성공했다. 마인드스톰 인기에 힘입어 마인드스톰만 다루는 컨벤션, 대회, 기술 서적, 조립 안내서, 마인드스톰 성인 팬까지 있다.

NXT 세트에서 테크닉 부품이 중요하기는 하지만 핵심 부품은 NXT 브릭이다. NXT 브릭은 건전지로 움직이는 마이크로컨트롤러로 입력 포트와 출력 포트가 있고 블루투스 연결도 가능하다. 다양한 센서로부터 데이터를 받거나 모터를 제어하는 서보(servo) 장치에 명령을 보낼 수 있는 단추도 있다. NXT 브릭이 로봇의 뇌라면 서보라 불리는 모터는 근육에 해당된다.

NXT 브릭은 로봇의 두뇌이자, 실제 로봇 동작을 구현하는 다양한 모듈 사이에서 연결자 역할도 한다. 기어를 제어하는 서보에서부터 명암을 구분하는 빛감지 센서에 이르기까지 다양한 모듈이 로봇 기능을 할 수 있도록 해준다.

NXT 세트에서 로봇과 관련이 없는 부분은 거의 테크닉 부품들로만 구성돼 있다. 활발히 움직이는 동적인 모형이 무너지지 않도록 단단하게 받혀줄 만한 힘이 전통적인 스타드와 튜브 방식의 시스템 브릭에는 없기 때문이다. 그러나 여러 개의 핀으로 연결해서 고정하는 식으로 테크닉 부품을 쓰면 운반도 편리하고 견고하다. 테크닉은 로봇에 하나의 기계로 작동하는데 필요한 요소를 갖췄다는 점에서 중요하다. 움직이고, 물건을 움켜쥐고 집어 올리는 등 로봇 기능을 구현하려면 다양한 기어, 벨트, 차축 같은 것이 필요하기 때문이다.

NXT 세트에는 전통적인 테크닉 센서가 들어 있지만 별도 업체들이 시스템 확장성을 높이기 위해 온도, RFID, 적외선 감지기 등과 같은 특수 모듈을 제공하기도 한다. 예를 들어 하이테크닉(Hitechnic)은 마인드스톰과 호환되는 모듈을 개발하는 회사다. 로봇이 기울어지면 NXT 브릭에 기울기 정보를 보낼 수 있도록 평형계가 달린 평형 센서 모듈을 만든다. 평형 센서가 있으면 로봇이 울퉁불퉁한 곳을 지날 때 스스로 평형을 유지할 수 있다. 하이테크닉의 컬러 센서는 반사되는 빛을 감지해 색상을 구분한다. 그러면 로봇이 빨간 공은 놔두고 녹색 공만 집어 올릴 수 있다.

누구라도 드래그앤드롭 방식의 프로그래밍 소프트웨어 NXT-G를 이용하면 NXT 브릭 프로그램을 짤 수 있다. 일단 NXT로 만든 창작품은 기본적으로 몇 개의 명령을 따르고 자극에 반응하며, 자동으로 작동할 수 있도록 프로그래밍 되어 있다. 서드파티 업체들도 가속도계에서부터 적외선 센서에 이르기까지 별도 모듈을 개발했고, 이들 모듈을 잘 동작하는 기존 프로그램에 추가해서 사용할 수 있다. NXT 브릭에는 테크닉 핀들을 꽂을 수 있는 구멍이 여기저기 뚫려 있어서 다른 테크닉 모형을 만들 때 NXT 브릭을 마치 별도 부품처럼 연결할 수 있다. 로봇이 완성되면 NXT 브릭을 컴퓨터에 연결해서 프로그램을 전송하면 된다.

Q. 핵심 제품 외에 어떤 부품을 새로 개발하는 것이 왜 중요할까요?

레고처럼 장난감이 독립적이 아니라 장난감 전체가 모여 시스템이 되는 경우에는 개별 부품이 매우 중요하다. 인간 몸은 뇌, 장기, 뼈, 근육 등 여러 기관으로 구성되어 있고, 각 기관은 조직으로, 조직은 세포로 구성되어 있다. 상호호환을 전제로 하여 세포의 다양화가 다양한 개체를 만든다. 마찬가지로 레고 부품이 다양하지 않고서는 사용자가 어느 정도 사용하다가 는 싫증을 내기 쉽다. 현재 사용자의 니즈가 어떠한지, 연령별이나 성별, 라이프스타일별로 새로 타게팅하려고 하는 잠재 사용자가 어떤 형태의 부품을 원하는지를 끊임 없이 조사하여 개발해야 하는 것이다.

핵심 부품 외에 새로운 부품을 만드는 유형은 다양하다. 우선 핵심 부품의 일부 변형이나 다양한 컬러처럼 외관의 다양화가 있다. 둘째, 듀플로처럼 부품 크기의 다양화가 있다. 셋째, 인간 형상의 미니피겨처럼 기존 브릭과는 상당히 개념의 또다른 핵심 부품 도입이 있다. 넷째, 벨빌, 프렌즈처럼 우리 주위에서 볼 수 있는 물건에서 아이디어를 얻어 아기자기한 상품을 개발할 수 있다. 다섯째, 테크닉, 마인드스톰처럼 기계처럼 더욱 정교한 부품을 개발해 좀더 로봇공학적 마인드를 가진 보다 높은 연령의 아이들에게 인기를 끌 수 있다. 마지막으로 사용자에게 무한정의 상상력도 중요하지만 때로는 상품에 특정 테마, 스토리를 집어 넣어 일정 한도내에서 자유롭게 놀게 할 수도 있다.

6차시

레고의 마케팅, 호감으로 설득하다

학습 내용

1. 4P 마케팅 믹스: 상품, 가격, 유통
2. 4P 마케팅 믹스: 촉진

1. 4P 마케팅 믹스: 상품, 가격, 유통

일반적으로 마케팅 전략을 짤다고 하면 STP 전략과 4P 전술을 연상한다. STP 마케팅 전략은, 우선 자사 상품을 구입할 고객을 정하기 위해 시장세분화(segmentation)를 여러 갈래로 하고, 그 중에 가장 적합한 목표 고객층을 고르는 타게팅(targeting) 작업을 한 다음에, 타겟 고객에게 어떤 식으로 접근할 지 포지셔닝(positioning)을 하는 과정을 거친다.

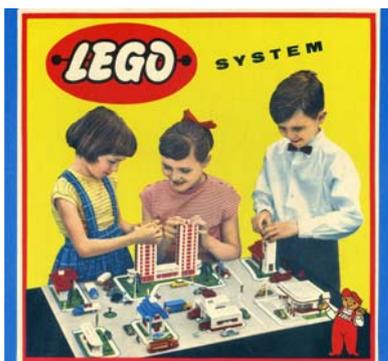
이렇게 일단 STP 전략을 정하면 4P 마케팅 믹스 전술 방법을 도출해낸다. 즉, 상품(product), 가격(price), 유통(place), 촉진(promotion) 방법을 찾아내는 것이다.

1) 상품 포장

우선 제품에서 패키지 포장을 보도록 하자.

- 레고 시스템 장난감 포장

1955년 코펜하겐의 대형 백화점에서 개최할 커다란 전시회를 위해 고드프레드는 포장을 좋게 하면 효과가 클 것으로 보고 브릭을 화려한 상자로 포장했다. 포장 상자의 그림 속에서 레고 블록을 가지고 놀고 있는 세 명의 아이들은 고드프레드의 가족이었다. 그 중 한 명은 현재 레고그룹 회장인 키엘 키르크 크리스티안센이고 나머지 두 명은 그의 남매였다. 물론 모델료를 절약하기 위해 가족을 동원한 것이다.



<고드프레드의 세 남매가 동원된 광고>

당시 제품의 종류로는 28가지 세트 상품, 8가지 자동차, 그리고 날개의 블록들을 담고 있는 여러 가지 상자들이 있었다.

- 포장지에 사용자 연령대 표시



매장에 가서 레고 제품을 사려고 하면 포장지 왼쪽 상단에 이 제품을 사용하면 좋은 사람의 연령이 표시되어 있다. 예를 들면, 5-12, 6-12, 7-12, 8-12처럼 12세를 최대치로 하여 연령대가 표시되어 있기도 하고, 2-5, 4-7, 6-10, 8-14, 9-14, 10-16처럼 최저치와 최대치가 다르기도 한다. 물론 2-5는 듀플로 사용자 연령대이고, 8-14 같은 경우는 호빗 사용자 연령대다. 또 어떤 경우는 4+, 12+처럼 특정 연령보다 많은 사람은 누구나 사용해도 좋다고 써놓기도 한다. 12+은 아키텍처 사용자 연령대이다. 포장지에 다양하게 연령대를 써놓음으로써 자신의 아이가 점차 나이가 들면 연령에 맞는 제품을 계속 사야할 것 같은 설득 효과가 생긴다.

2) 가격

레고 제품의 가격은 현재 럭셔리 수준이다. 브릭이 핵심 제품인 레고는 짝퉁 브랜드에 비하면 상당히 높은 수준이다. 시간이 지나 생산되지 않는 부품의 경우에는 중고 시장에서 더욱 높은 가격에 거래되고 있다.

- 픽어브릭

레고 매장이거나 레고랜드 테마파크에는 각각 다른 부품이 담긴 통이 벽면에 가득한 픽어브릭(pick a brick) 코너가 있다. 여기에서 필요한 만큼 고객이 사고 싶은 브릭들을 마음대로 골라 큰 크거나 작은 크기의 컵에 담아 지불하면 된다. 극장에서 사탕을 고르는 것과 비슷하다. 픽어브릭 코너는 보통 부피나 무게 단위로 판매하기 때문에 비용을 절약할 수 있다.

- 중고 벼룩시장

자동차 시장에서 볼 수 있듯이, 중고 자동차 시장에서 가격이 높게 형성되는 자동차 모델에 대해서는 신차 시장에서도 인기가 좋다. 이번에 새 차를 사서 몇 년 사용하다가 팔면 높은 가격을 받을 수 있을 것이라는 기대감 때문이다. 그런 면에서

레고는 매우 성공적이다. 오프라인 중고 매장이나 온라인 매장, 온라인 직거래 시장에서 레고 세트 제품과 부품 가격은 상당히 높기 때문이다. 더구나 생산이 중단된 제품이거나 인기 제품인 경우에는 가격이 더욱 높다. 그리고 고객이 어떤 레고 모델을 만드는데 특정 부품이 꼭 필요하다면 그 부품이 비싸더라도 그 부품을 서둘러 구입하게 되기 때문이다. 서울 이촌동의 어느 레고 전문매장에서는 대부분의 세트 상품이 5만 원 이상이었던 일부 아키텍처 세트는 20만 원을 넘기기도 했다.



서울 이촌동의 레고전문 할인매장

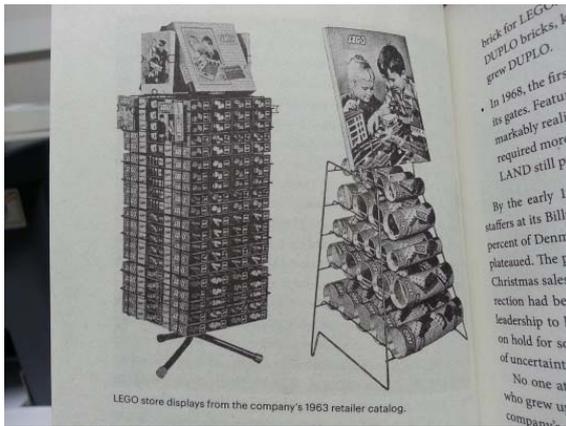
3) 유통(place)

- 다른 소매 매장내 레고 코너

초기에는 레고그룹이 상품을 자신의 공장에서 생산하기는 했지만 자체 매장은 가지고 있지 않았기 때문에 외부 장난감 매장에서 제품을 팔아야만 했다. 더구나 당시에는 인터넷을 통해 판매하지도 않았기 때문에 오프라인 매장은 고객이 레고 상품을 사기 위한 유일한 채널이었다. 상품을 사는 사람은 일반 소비자이지만 일단 상품을 소비자에게 잘 노출시켜 소매 매장에서 많이 팔리도록 해주는 것이 레고그룹 입장에서는 무엇보다 중요했다. 반복 구매는 사용자인 어린이에게 달려 있지만, 최초 판매를 소매업계에게 달려 있기 때문이다. 이를 위해 레고그룹은 매장 판매를 촉진하기 위해 매장내에서 다양한 상품 전시(store display) 방법을 전개했다.

<레고 제품만 전시하는 단독 랙>

레고 제품만 전시하는 단독 랙(rack), 천장에 매다는 사인물, 창문의 발광 전시, 벽 포스터, 전시용 모델, 단편영화, 달력 등을 만들어 소비자에게 노출시켰다.



백화점에서 레고 판매가 늘어나면서 레고그룹은 장난감 코너 안에서 레고만의 상점 속 상점을 늘려나갔다. 독립적인 정체성을 고객에게 보여주기 위해서였다. 예를 들면 함부르크의 칼슈타트 백화점에서는 전체 2천 m² 면적 중 2백 m² 를 레고 제품에 배정하여 시각적으로 다른 제품들과 완전히 분리시켰다.

- 레고 브랜드 스토어

레고 제품을 직접 전문적으로 판매하는 레고 브랜드 스토어는 전 세계적으로 90군데 있다. 2002년 독일 쾰른에서 첫 오픈한 이후 급속히 확대되었다. 기존의 레고 소매점도 브랜드 스토어 컨셉에 맞게 리모델링 되었다.

대륙별로 보면 미국과 캐나다가 있는 북미에 가장 많아 68군데, 유럽에 36군데가 있다. 유럽 지역을 보다 자세히 보면 영국은 13군데, 독일은 12군데, 프랑스와 캐나다는 각각 3군데, 오스트리아에 2군데, 그리고 벨기에, 덴마크, 크로아티아에는 각각 1군데 있다. 앞으로 더욱 늘어날 전망이다.



레고 브랜드 스토어



레고 브랜드 스토어

2. 4P 마케팅 믹스: 촉진

4P 중 촉진 수단으로는 광고, 홍보, 판매촉진, 대인 커뮤니케이션 등 여러 가지가 있다. 이 중에 레고의 몇 가지 사례를 들어 설명해 보자.

촉진수단	종류	도달 범위	비 용	장점	단점
광고	TV, 인쇄, 인터넷, 옥외광고 등	광범위	보통	신속, 통제 가능	효과 측정의 어려움, 정보의 양이 제한
판매촉진	가격할인, 상환, 샘플, 쿠폰, 경품, 경연대회 등	광범위	비싼 편	인지도 향상, 빠른 효과	경쟁사 모방 용이
홍보, PR	기업광고, 언론매체, 컨퍼런스, 특별 이벤트, 스폰서십, 박람회 등	광범위	무료 / 유료	높은 신뢰성	통제의 어려움, 간접 효과, 높은 비용
대인 커뮤니케이션	인적판매, 고객서비스, 텔레마케팅, 구전 등	개별 고객	비싼 편	정보의 양과 질이 탁월, 즉각적인 피드	높은 비용, 느린 속도

				백	
기타	웹사이트, PPL, 음성메일, 기업로고, 건물 내부 인테리어, 장비, 직원 유니폼 등	보통	보통		정량화가 어려움

1) 광고

- 1955년 레고의 첫 번째 광고지

1955년에 '레고 시스템 장난감'이 출시되면서 이를 광고하기 위해 광고지를 처음으로 만들었다. 광고 카피가 인상적이었다.

"누구나 조립하고 싶은 레고의 신제품, 레보 블록-레고 시스템 놀이-멋진 선물용 박스 포장. 1크로네에서 2,3 크로네까지 다양한 가격. 이상적인 생일 선물. 비싸지는 않지만 밀려오는 감동, 환호.

- 1956년 독일에서 극장 광고

독일 법인의 첫 번째 사장이 된 악셀 톰젠은 2분짜리 극장 광고를 만들어 함부르크 극장에서 상영한다.

악셀 톰젠을 가장으로 하는 한 가족이 주연을 맡았다. 광고 속에서 가족들 모두가 골똘히 생각하는 얼굴로 방바닥에 웅크리고 앉아 조립을 하고 있다. 이 광고의 카피는 이랬다.

"모두 모두 세운다. 크든 작든 세운다. 레고 블록으로 세운다."

이 광고가 나가자 주문이 물밀듯이 몰려 들었다.

2) 이벤트

- 시상 마케팅 : 레고 상 제정

어워드(시상) 마케팅(award marketing)이라는 것이 있다. 어떤 시상 제도를 마련하여 자체 선정 기준에 따라 매년 특정 개인이나 기관, 기업에게 성을 수여함으로써 홍보 효과를 누리는 것이다.

레고그룹은 1985년에 아이들을 위해 봉사하는 인물, 단체를 선정해 그의 업적을 기리고 또 용기를 주기 위해 매년 11월에 수여하는 레고상을 만들었다. 이 레고상 이름은 이크드라질인데, 이크드라징은 북방 전설에 나오는 영원히 푸른 물푸레나투로, 이 나무 그림자에서 쉬고 나면 불멸의 삶을 얻는다는 전설이 있다. 주로 남몰래 남을 돕는 사람을 선정한다. 공개적으로 알리며 경쟁하는 것이 아니라, 세계 전역의 레고 지사들이 보내 오는 추천을 참고하여 수상자를 결정하곤 한다.

상금은 처음에는 75만 크로네였다가 나중에는 100만 크로네로 늘어나 국제적인 상이 되었다. 이 상은 아이들을 위한 노벨상으로 불리기도 한다.

1985년의 첫 수상자는 모로코의 한 학교였는데, "아이들을 구하자"라는 취지로 심한 소아마비 장애 아이들을 위해 봉사하는 학교였다. 1986년에는 동화 작가인 아스트리드 린트그렌이 수상했는데 그녀는 지난 40년간의 아동 문학을 완전히 정리하는 목록을 만드는 작업을 하는 '솔카탄'재단에 상금을 기부했다. 1996년 수상자는 미국 코네티컷의 어느 여름 캠프였다. 불치병을 앓고 있는 아이들이 여기에 머물면서 심하게 나쁜 건강 상태와 심한 활동 장애에도 불구하고 자신을 평범한 아이처럼 느낄 수 있도록 정규 직원들과 자원 봉사자들이 성심을 다해 보살피는 여름 캠프였다. 이 캠프를 조성하고 후원하는 사람이 배우 폴 뉴먼과 부인 조안 우드워드, 그리고 그들의 친구였다. 폴 뉴먼은 처음에는 수상을 거부하다가 그의 동료들을 대표하여 레고상 이크드라질을 결국 수상한 바 있다.

- 레고 최고 기록 경연대회

레고그룹은 새롭고 효과적이며, 동시에 비용이 너무 많이 들지 않은 광고 아이디어를 물색하던 중에 플라스틱 브릭으로 가장 높은 탑을 세우는 세계 대회를 개최하기로 하였다. 영국 아이들은 놀랍게도 13.1 미터 높이의 탑을 세웠고, 이 탑은 기네스 북에 기록되면서 아주 높은 광고 효과를 얻었다. 그 이후 레고로 탑 쌓기 신기록에 대한 사람들의 도전은 계속 되었다.

레고그룹은 전 세계의 도시를 돌며 매년 '레고 월드 타워 이벤트'를 벌이고 있다. 2012년에는 서울 잠실종합운동장 호돌이광장에서 4000여 명의 어린이들이 힘을 합쳐 31.9m 탑을 세워 전년도 파리에서의 31.6m 높이의 탑 기록을 갈아치웠다. 이벤트 장소에는 레고 브릭으로 자유롭게 상상력을 발휘해 보는 체험 존, 레고의 오랜 역사를 둘러보는 히스토리 존, 성인 키 만한 레고 작품들과 함께 사진을 촬영할 수 있는 포토 존이 있어 행사장 방문객은 무료로 입장했다. 물론 행사장에서는 신제품도 공개되어 신제품 홍보 공간으로 사용된다.

하지만, 2013년에는 미국 델라웨어 윌밍턴에서 34.43m 탑이 세워져 서울의 기록을 갱신했다. 또 2014년에는 헝가리 부다페스트에서는 34.76m 탑이 세워져 기네스 기록이 또 다시 갱신되었다. 탑이 너무 높기 쌓아지면 나중에 신기록을 올리기가 힘들어질 것을 우려하는 때문인지 최근에는 30cm 남짓 차이로 최고 기록이 갱신되고 있다. 모든 탑은 모두 모양이 같으며 수직 구조를 유지하기 위해 브릭 주변에 금속 지지대와 당김줄이 설치되어 탑을 지탱하고 있다.

레고의 각종 신기록을 가장 최근치로 보려면 <http://www.recordholders.org/en/list/lego.html>에 가면 된다. 예를 들면 가장 큰 자동차, 선박, 교량, 성, 그리고 가장 긴 철로, 기차, 체인, 뱀 기록이 있다. 또 가장 빠른 기차, 가장 높은 크레인에 대한 기록이 있다.



위 두 그림 모두 2014년 헝가리에서 레고 탑을 쌓는 모습

가장 높은 탑 쌓기 외에도 레고로 가장 긴 기차 궤도를 만드는 데에도 경합이 붙는다. 2013년 헨릭 루드비젠은 레고 매니아 친구들과 80명과 함께 93,307개의 레고 부품을 이용해 6시간을 들여 4.5km의 기차 궤도를 만들었다. 다 만들어진 이 궤도를 기차가 모두 도는 데에는 4시간이나 걸렸다. 물론 기네스 세계 기록에 등재되었다.



가장 높은 탑 쌓기, 가장 긴 열차 트랙 만들기 외에도 레고그룹은 여러 분야에서 신기록을 만들어 나가 홍보 효과를 노린다. 가장 긴 철교, 가장 긴 체인, 가장 긴 뱀, 가장 빠른 기차, 가장 높은 크레인, 가장 큰 성, 가장 큰 자동차, 가장 큰 선박, 가장 큰 교량, 가장 큰 조각상 등 기록이 계속 나온다. 가장 길고, 가장 빠르고, 가장 높고, 가장 큰 것이 핵심이다. 현재 가장 큰 조각상은 덴마크의 빌룬트 레고랜드에 있는 있는 시팅 불(Sitting bull)로 높이가 7.6미터인데 브릭 150만 개가 투입되었다. 가장 최근 레고 신기록은 <http://www.recordholders.org/en/list/lego.html>에서 볼 수 있다.

- 퍼스트 레고 리그 경연대회

로봇을 활용한 로봇경진대회인 퍼스트 레고 리그(FIRST LEGO League)는 1998년 레고그룹의 도움을 받아 처음 시작되었다. 퍼스트 레고 리그 참가팀은 9세에서 14세 연령 어린이 중에 마인트스툼 NXT 브릭과 서보, 센서를 장착한 마인드스툼 로봇을 다룰 줄 아는 아이들로 팀을 구성되어 있다. 참가자들은 특정 물체를 가져온다거나

특정 방향을 따라가는 등의 과제를 해결할 수 있는 로봇을 만든다. 출전 로봇들은 자동으로 작동해야 하며 로봇이 움직이고 있을 때 사람이 손을 대면 감점된다.

이제 퍼스트 레고 리그는 50개국에서 출전한 1만3천 개 팀, 14만 명의 참가자가 참여하는 세계적 대회로 성장했다. 참가자는 다양한 제품군과 기술 노하우를 접하게 되고 레고그룹은 이 행사를 통해 커다란 홍보 효과를 얻을 수 있어서 서로 윈윈이다. 여러 학교와 모임에서 팀을 구성하여 마인드스톰을 구매하고 퍼스트 레고 리그를 후원하기 때문이다.

- 난민을 위한 공익 캠페인

SPOT THE REFUGEE

There he is. Fourth row, second from the left. The one with the moustache. Obvious really. Maybe not. The unsavoury-looking character you're looking at is more likely to be your average neighbourhood slob with a grubby vest and a weekend's stubble on his chin. And the real refugee could just as easily be the clean-cut fellow on his left.

You see, refugees are just like you and me. Except for one thing. Everything they once had has been left behind. Home, family, possessions, all gone. They have nothing. And nothing is all they'll ever have unless we all extend a helping hand. We know you can't give them back the things that others have taken away. We're not even asking for money (though every penny certainly helps). But we are asking that you keep an open mind. And a smile of welcome.

It may not seem much. But to a refugee it can mean everything. UNHCR is a strictly humanitarian organization funded only by voluntary contributions. Currently it is responsible for more than 26 million people around the world.

UNHCR
United Nations High Commissioner for Refugees

UNHCR Public Information
P.O. Box 2500
1211 Geneva 2, Switzerland

레고그룹은 1990년대 후반에 광고사 영앤루비캠의 제안에 따라 '난민을 위한 캠페인'을 전개했는데 대단한 인기를 얻었다. 스웨스 제네바에 본부를 둔 유엔 난민기구 (UNHCR; UN Refugee Agency)가 난민을 돕자는 취지의 포스터와 플래카드를 만드는데, 여기에 등장하는 난민들을 실제 사람이 아니라 다양한 피부와 모습을 한 레고 미니피겨로 대체한 것이었다.

이 포스터에는 많은 미니피겨들이 행진하거나 앉아 있고 서 있었다. "누가 난민일까 (Spot the refugee)"라는 광고 문안이 보이고 유엔의 사절은 이 질문에 대해 다음과 같이 답변한다. "난민도 당신처럼 사람입니다. 단 하나 다른 점은 그들이 한 때 가졌던 집, 가족, 소유물이 이제 모두 사라졌다는 점입니다. 우리 모두 내일, 갑자기 난민이 될 수도 있습니다. 그들에 대해 오픈 마인드를 가지고 관용을 베푸시다!"라



1945년 대공습후 무너져 내린 프라우엔키르헤



레고로 만든 프라우엔키르헤

독일 동부의 아름다운 도시 드레스덴에는 프라우엔키르헤(Frauenkirche)라는 대성당이 있다. 800년 전에 처음 세워진 이후 1743년 건축가 게로르그 배어에 의해 크게 보강된 이 성당은 그 후 200여 년간 꼴꼴하게 자리를 지키다가 제2차 세계대전 당시 1945년 2월 15일 연합군의 대폭격으로 완전히 잿더미가 되고 말았다.

2006년 들어 드레스덴시는 성당 재건립을 위해 폐허 속에 남아 있는 벽돌을 다시 찾아내고 모자라는 벽돌을 채우기 위해 모금을 시작했다. 이 모금 캠페인에 레고그룹도 참여했다. 레고그룹의 두 모델 제작자는 총 1,700시간을 들여 프라우엔키르헤 건설 현장 바로 앞에 50만 개 레고 브릭으로 성당의 축소 모형을 세웠다. 축소 비율은 1:30으로 높이는 3.3미터, 무게는 300킬로그램이었다. 어두운 색의 브릭은 잔해 속에서 건져내 재건축에 사용될 벽돌을 의미했고, 밝은 색은 새 건축 자재를 의미했다.

당시 모금 계획에 의하면, 회사들은 건물 한 부분을 정해 기부금을 낼 수 있었다. 예를 들면, 침탑은 2만 5천 마르크, 모서리 탑은 1만 마르크, 받침돌은 7,500마르크였다. 그리고 방문객은 자신이 선택한 브릭 하나를 구입해 직접 모형에 끼워 넣을 수 있었다. 사람들의 반응이 뜨거워 모형 건축물의 50만 개 브릭은 모두 팔렸다.

1996년 8월 레고 모델 제작자의 도움을 받아 수천 명의 사람들이 몰려들어 모형을 제작했다. 대규모 공습에 살아 남았던 드레스덴 사람들은 눈물을 흘리며 조립 작업에 참여했다. 레고의 이런 훌륭한 기획과 노력의 결과, 프라우엔키르헤의 재건축을 위한 기부금으로 모두 29만 마르크나 걷혀졌다.

- 성당 전체를 구조물별로 나누어 기업에게 판매하여 11만 7천 마르크 기부금 수입
- 축소 모형에 들어갈 개별 부품을 행사 천막에서 개인에게 판매하여 14만 마르크 모금
- 드레스덴에서 제작된 축소 모형의 완성본을 경매에서 판매하여 3만 1천 마르크 경매 수입

드레스덴에서 조립된 모형은 대형백화점 칼슈타트의 드레스덴 지점에 낙찰되어 1997년 그 백화점에 전시되었다.

- 아카데미상 시상식에서 레고 공연 이벤트

레고 무비에서는 캐릭터들의 표정을 제외하고 움직임과 배경 등 레고 블록 하나하나를 움직여 가며 찍는 스톱모션 기법으로 완성했다. 레고 영웅 에밋(Emmet)은 악당에 맞선다. 레고로 탄생한 슈퍼맨, 배트맨, 인어공주의 맹활약까지. 영화 속 레고는 100% 레고로 만들어졌다.

그런데 2015년 2월에 열린 아카데미 시상식에서 영화 주제가 상 후보로 영화 '레고 무비(The Lego Movie)'의 OST(오리지널 사운드 트랙)인 'Everything is awesome(에브리씽 이즈 어썸)'이 올랐다. 이 주제는 막상 아카데미상을 수상하지는 못했지만, 시상식에서 멋진 공연이 열려 전 세계 사람에게 레고의 이미지는 크게 각인되었다. 주제는 물론이고 공연, 영상, 그리고 레고 브릭 형태로 만든 레고 트로피도 선을 보여 마케팅 효과는 극대화 되었다.

3) 잡지, 책 등 출판물

- 레고 관련 잡지 출간하기



브릭 저널(Brick Journal)은 레고 매니아들을 위한 잡지다. 브릭 저널 표지의 상단을 보면 'The Magazine for LEGO Enthusiasts of All Ages!'라고 쓰여 있다. 브릭 저널은 '성인 레고 커뮤니티를 홍보하고 창작 의욕을 고취시키며 커뮤니티 가입을 장려하는' 것을 임무로 생각하는데 이 임무는 지금까지 잘 지켜지고 있다.

이 잡지는 성인 레고 커뮤니티를 다루는 간행물을 내자는 취지로 2005년 무료 온라인 잡지로 창간되었다. 64쪽에 걸쳐 여러 커뮤니티들의 소식은 물론이고 각종 행사, 조립 관련 기사들이 게재되었다. 창간되자마자 큰 인기를 얻어 기사의 범위는 국제적 행사, 기업용 레고 플레이 (LEGO Play), 퍼스트 레고 리그(First LEGO League)로 계속 확대되었다. 레고그룹의 협조 아래 매년 레고그룹 CEO, 레고그룹 직원, 디자이너와도 인터뷰를 하는 기사를 게재했다. 브릭저널은 레고그룹 임직원들도 읽고 레고그룹 자체 아카이브이자 박물관인 레고 아이디어 하우스에서도 이 잡지를 구독하고 있다. 브릭 저널은 2007년부터 인쇄 잡지로 발간되어 이제는 신문가판대, 레고 상점, 레고랜드에서 구매하여 볼 수 있다. 미국에서는 8.95달러에 팔린다.

다른 잡지로는 '레고클럽(Lego Club)'과 '브릭마스터(Brickmaster)'가 있는데, 브릭마스터 잡지는 2011년에 중단되었다.

- 레고 관련 책 출간하기

레고는 여러 출판사와 함께 책과 잡지를 발간하고 있다. 영국 출판사인 돌링킨더스리(Dorling Kindersley, DK)는 그림이 들어간 하드바운드 책을 내는 것으로 유명한

데, 레고와 제휴하여 책을 내고 있다. 1999년에는 'The Ultimate Lego Book'을 출간한 이후 2009년에는 'The Lego Book'을 출간했다. 'Standing Small: A Celebration of 30 years of the LEGO minifigure' 그리고 'Lego Star Wars: The Visual Dictionary'도 출간했다.

미국에서는 스콜라스틱 출판사에서 바이오니클 스토리라인의 이벤트를 다룬 책들이 나온 적이 있고, 유럽에서는 어미트(AMEET)에서 출간되었다. 바이오니클 만화도 페이처쿠츠(Papercutz)가 9년간 출간되다가 2009년에 종결되었다.

한국에서도 레고 관련 책은 국내외 저자에 의해 씩여져 끊임 없이 나온다. '컬트 오브 레고', '레고 아이디어 북', '레고 테크닉 창작 가이드', '레고 어드벤처 북', '아트 오브 레고', '레고 아트 어떻게 디자인 할까', '레고 창작가를 위한 (비공식) 레고 안내서', '브릭 원더스'가 바로 그런 책이다.

7차시

덴마크에서 중국까지, 전세계로 진출하다

학습 내용

1. 유럽 진출 전략
2. 북미 진출 전략
3. 아시아, 중남미, 동유럽 진출 전략

1. 유럽 진출 전략

1) 북유럽 진출

덴마크에서 탄생한 레고그룹의 첫 해외 진출국은 인접한 노르웨이였다. 레고그룹은 1953년 노르웨이 회사인 노르스케 레지오(Norske LEGIO A/S)와 계약을 맺어 노르웨이에서 레고 제품을 제조도 하고 판매도 한다.

노르웨이에 이어 이듬해인 1954년에 스웨덴에 진출할 때에는 노르스케 레지오가 주로 활동했다. 빌룬트에 생산 여력이 많지 않아 노르웨이의 노르스케 레지오 공장에서 제조한 것을 스웨덴에 판매했던 것이다.

특히 스웨덴의 말뚝에 있던 대형 백화점이 레고의 놀이 가치를 높게 평가하고 대형 캠페인을 하여 큰 성공을 거둔다. 1954년에는 '레고 브릭'의 스웨덴 버전, 'LEGO Mursten'을 판매하기 시작했고, 1955년에는 레고 모자이크-시스템 인 플레이'의 스웨덴 버전, 'LEGO Mosaik - system i lek'을 판매했다.



레고 브릭의 스웨덴 버전



레고 모자이크



1955년 스웨덴 예테보리의 미스 백화점(Meeths Departement)에서 신제품으로 출시된 레고 모자이크 세트를 판매하는 모습

1950년 당시 스웨덴은 노르웨이에 비해 장난감 수입에 대해 거의 제약을 가하지 않았다. 그래서 스웨덴에서 판매는 순조로웠다. 1953년에 레고의 고드프레드가 스웨덴으로 여행을 갔다가 인형 집과 가구를 제조해 판매하는 스웨덴 장난감 회사, 룬드비 렉사스파브릭(Lundby Leksaksfabrik)의 소유주인 악셀 톰젠(Axel Thomsen)을 만나게 된다. 톰젠이 마음에 든 고드프레드는 레고 제품을 판매하고 유통하는 일을 그에게 맡긴다. 1959년에는 레고그룹이 스웨덴에 판매 지사를 정식으로 설립하여 룬드비 렉사스파브릭 회사의 총책임자(general manager)인 브로르 에스베리(Bror Asberg)에게 지휘권을 맡긴다.

현재 스웨덴 장난감 시장에서 레고의 시장점유율은 24%를 차지해 1위를 달리고 있다. 스웨덴 장난감 시장은 정체 상태이지만 레고만 판매가 급신장하고 있다.

2) 독일



1962년 레고 스웨덴에서 만든 리플렛

1955년에는 장난감 산업의 메카인 독일 뉘른베르크의 장난감 박람회에 처음으로 참가하여 크리스마스 시즌에 맞추어 북부 독일의 일부 상점에서 레고 제품을 시험 삼아 판매하기 시작한다. 스웨덴에서 레고 제품 판매를 하던 악셀 톰젠은 레고의 독일 판매법인 대표 자리를 요구하게 된다. 그래서 레고그룹은 그룹의 첫번째 판매 회사인 독일 법인(LEGO Spielwaren GmbH)의 지역 대표(country manager)로 임명 하고 1956년부터 독일에서 마케팅과 판매를 시작한다.

독일에서 2분짜리 극장 광고가 나왔는데, 광고에는 악셀 톰젠 가족이 등장한다. 가족들 모두가 골똘히 생각하는 얼굴로 방바닥에 웅크리고 앉아 조립을 하고 있는 모습이었다. 광고 카피는 이랬다. "모두 모두 세운다. 크든 작든 세운다. 레고 블록으로 세운다." '크든 작든'은 '어른이든 아이든' 의미로 해석할 수도 있고, '크게 조립하든 작게 조립하든' 의미로도 해석할 수 있었다. 매우 훌륭한 광고 카피였다.

레고의 System i Leg (System in Play)는 처음에 독일에서 미디어로 혹평을 받았지만 이내 큰 인기를 끌며 1957년, 1958년 들어 매출은 2배로 경증 된다. 독일에서의 성공에 힘입어 1950년대 후반 레고는 스위스, 프랑스, 영국, 벨기에에서도 판매에 들어간다.

레고 그룹은 전화 핫라인을 통해 아이들에게 재미있는 이야기와 레고에 대한 정보를 들려주곤 했다. 그런데 이 전화 핫라인은 엄청난 인기를 누렸는데 문제는 전화비가 너무 많이 들어 부모들로부터 불평을 들어야만 했다. 그래서 레고그룹은 부모들의 입장을 존중해서 전화 핫라인을 폐쇄했다.

1980년대 미국에서는 맥도날드와 제휴하여 아이들은 누구나 햄버거와 콜라 값에 조금만 추가로 지불하면 레고 블록 한 봉지를 받을 수 있었다. 미국에서의 인기에 힘입어 레고그룹은 1994년 유럽의 맥도날드 레스토랑에서도 이 정책을 실시했다. 하지만 독일에서는 실시하지 않았다. 독일에서 시장조사를 미리 해 보았더니 독일 부모들은 맥도날드에서 햄버거를 사먹은 것에는 크게 반대하지 않지만 아이들이 플라스틱 브릭을 추가로 받는 것에 대해서는 매우 반대하는 것으로 조사 결과가 나왔기 때문이었다. 회사의 명성이 손상될 것을 우려하여 레고그룹은 이 프로모션을 집행하지 않았다. 이만큼 국가마다 마케팅의 효과는 다를 수 있기 때문에 신중하게 마케팅을 전개해야 한다.

Q : 평소에 레고 조립을 즐기는 독일인들은 산업 현장에서 레고를 어떻게 활용하고 있나요?

레고 매출은 국가별로 보면 미국에서 가장 높지만 일인당 매출은 독일에서 가장 높다. 제조업이 매우 강해서 마이스터(장인)를 존경하는 분위기인 독일에서는 레고의 조립이 국민성과도 잘 맞는다. 그래서 도시 중심부에는 넓은 레고 매장이 항상 자리잡고 있다. 조립하기 쉬운 레고 제품뿐만 아니라 까다로운 레고 제품도 잘 팔린다. 어린이뿐만 아니라 청장년층도 레고 조립을 즐겨한다. 독일 TV 방송에서는 장인들이 나와 기술을 소개하고 레고 쌓기 게임을 하는 프로그램이 인기다. 우리나라에서는 도저히 생각하기 어려운 TV 프로그램이다.

이처럼 독일에서는 사람들이 어려서부터 나이 들어서까지 레고를 조립하는 사회 분위기기 때문에 산업 현장에서도 레고가 활용되고 있다. 최근 들어 산업 현장에서 모듈화가 추세인데 부품과 부품을 결합해 복합 부품을 만들고 부품끼리 호환할 수 있도록 기능을 표준화하는 작업에 탁월한 역량을 발휘한다. 모듈화를 하면 비용 절감은 물론이고 고개과 시장의 요구에 유연하게 대응할 수 있다.

자동차 회사 폭스바겐은 자동차의 차체뿐 아니라 엔진이나 에어컨까지 모듈 분야를 모듈화 한다. 소형차 모델과 고급차 모델의 설계를 기본적으로 같게 만든다. 부품들의 조합만 바꾸면 다양한 차종을 만들 수 있기 때문이다. 레고 브릭을 쌓고 조립하는 것과 똑같다.

독일의 기업용 소프트웨어 회사인 SAP은 업무 단위를 모듈화하는 기업형 소프트웨어를 출시했다. 특수 업무도 레고처럼 그 분야 특성만 담은 블록만 만들면 쓸 수 있다. 짐 스나베 SAP CEO는 IT 업계의 향방은 레고 브릭에서 나온다고 말하기까지 한다.

미국의 경우 구글의 공동창업자인 래리 페이지는 한 때 레고 브릭으로 완전히 작동하는 잉크젯 프린터를 만든 적이 있다. 구글 매니저는 멘사(mensa) 차원의 채용 테스트를 할 때 레고 브릭을 아직도 사용하고 있다. 이처럼 레고는 단지 놀이에 기치지 않고 산업 현장에서 다양하고 광범위하게 실용적으로 사용되고 있다.

3) 스위스 진출

스위스 : 1974~2008 (바르(1974~), 노이호프(1985~2001), 윌리사우(1993~2006)

미국 : 덴버(1961~1971), 엔필드(1975~)

한국 : 1985~2005 군포(1985~1995), 이천(1996~)

브라질 : 1986~98 마니우스(1986~)

체코 : 2000~ 클라드노
 헝가리 : 2006~ 니레지하자
 멕시코 : 2006~ 후아레스, 몬터레이
 중국 : 자싱

레고그룹은 1974년에 스위스 바르(Baar) 지역에 몰딩을 만들고 기술 연구개발을 담당하는 공장을 세운다. 고드프레드가 플라스틱과 몰딩 기술 전문가로 한스 위스(Hans Schiess)를 1961년에 영입했는데 그가 조국인 스위스로 다시 돌아가기를 원했기 때문이었다. 더구나 스위스는 능력있는 툴(tool) 제조업자들이 많고 비즈니스 환경도 좋았기 때문에 더 그랬다. 몰딩 공장이 만들어지자 표준 브릭이 대량생산된다. 그리고 1978년에는 몰딩 공장이 모두 자동화되고, 새로운 몰딩을 만들어내는 몰딩 샵도 만들어진다. 또 제품을 패키징하는 시설도 세워진다. 바르 바로 인근의 노이호프(Neuhof) 공장은 1985년부터 가동되어 듀플로가 대량 생산되기 시작하여 2001년에 폐쇄된다. 바르 공장은 2004년 레고그룹의 구조조정 계획에 따라 폐쇄되고 생산 시설은 윌리사우와 빌룬트로 이전된다.



1981년 스위스 바르의 몰딩 공장

1993년에는 바르에서 서쪽으로 40km 떨어진 윌리사우(Willisau)에 레고 공장이 또 세워져 가동된다. 이 공장은 '새천년의 작업장(Workplace of the New Millenium)'이라는 말이 붙어질 정도로 에너지와 물을 적게 사용하는 친환경 공장으로 지어졌다. 하지만 외르겐의 공유 비전 전략에 따라 생산을 외주로 돌리기로 하면서 2006년에 윌리사우 공장은 폐쇄되어 생산 시설은 체코의 클라드노(Kladno)로 이전된다. 클라드노 공장은 레고그룹의 비즈니스 파트너인 플렉스트로닉스(Flextronics)가 운영하는 공장이다.

2. 미국 진출 전략



1961년 빌룬트의 레고그룹을 방문하는 샘소나이트 경영진



1962년 샘소나이트가 미국에서 실시한 레고 광고

레고그룹의 미국 진출은 1961년 미국 기업인 샘소나이트(Samsonite)를 통해서였다. 샘소나이트는 우리가 잘 알고 있듯이 튼튼한 가방으로 유명한 회사다. 이 회사와 계약을 한 이유는 가방은 만든 노하우를 가졌기 때문에 레고 제품도 잘 만들 것이라는 판단이었다. 샘소나이트는 콜로라도주의 덴버에 공장을 지어 몰드를 레고그룹으로부터 렌트하여 1961년부터 미국에서 생산과 판매를 시작한다. 하지만 샘소나이트에서 만든 제품 품질과 판매 성과에 대해 레고그룹은 만족치 않아 계약 기간이 만료되는 1972년에 계약을 갱신하지 않는다. 캐나다에서는 레고그룹과 계약을 맺은 샘소나이트는 온타리오주의 스트랫퍼드에 공장을 짓고 1970년까지 생산을 한다. 하지만 샘소나이트는 판매권을 1988년까지 맺었기 때문에 그 때까지 레고 제품을 판매한다. 그 이후에 레고그룹은 온타리오주의 마르캠(Markham)에 판매 사무소를 둔다.



1973년 미국에 레고 시스템 회사 설립을 알리는 광고

유럽에서의 큰 성공과는 달리 1960년대 미국에서는 시장 안착에 애로를 겪은 레고 그룹은 샘소나이트와의 계약은 만료되었지만 세계에서 가장 큰 미국 시장을 놓칠 수 없어 1973년에 직접 진출한다. 1973년에 코네티컷의 브룩필드(Brookfield)에 자회사로 레고시스템(LEGO Systems Inc.)를 만들고 1975년에 같은 주의 엔필드(Enfield)에 패키징 공장을 세운다. 빌룬트와 스위스 바르에서 오는 제품을 여기에서 패키징한 것이다. 그러다가 1980년에는 엔필드에 생산 공장을 만들어 그룹 재정 문제로 2000년 폐쇄할 때까지 계속 생산을 한다. 엔필드의 패키징 공장은 2007년에 폐쇄하는데 그 이후부터는 멕시코에서 조달하게 된다. 현재 미국에서 물류센터는 테네시주의 멤피스와 텍사스주의 로우노케(Roanoke)에 자리잡고 있다.



1975년 엔필드의 새 공장



1977년 미국에서 실시한 레고 듀플로 광고

1983년 맥도날드와의 공동 마케팅을 시작했다. 맥도날드의 햄버거에다 감자튀김과 코카콜라를 주문한 어린이는 55센트만 추가 지불하면 누구나 18개의 레고 블록이 들어 있는 작은 봉지를 받을 수 있었다. 더구나 매주 봉지의 내용물을 바꾸었다. 레고 브릭을 받기 위해 어린이는 햄버거를 더욱 많이 살 것이고, 레고 브릭에 이미 맛을 들인 아이들은 레고 매장에 가서 레고 제품을 더 사게 된다. 맥도날드와 레고 회사 모두에게 매우 좋은 마케팅 전략이었다.

Q : 레고가 독일에서는 쉽게 성공했지만 미국에서는 고전했던 이유는?



클로테르 라파이유

레고그룹은 1956년 독일에 진출해서 초기에 쉽게 성공했지만, 미국에서는 상당히 오랜 기간 고전을 했다. 왜 그랬을까? 문화인류학자이자 마케팅 전략가로 <컬처 코드>의 저자인 클로테르 라파이유는 레고 경영진의 무의식적 고정관념이 독일과 미국에서 다른 성과를 불러왔다고 설명하고 있다.

레고 경영진은 자국에서 성공할 수 있었던 것이 블록 상자마다 들어 있는 훌륭한 설명서 덕분이라고 믿었다. 설명서는 간결하면서도 화려해 조립 블록 분야에서는 획기적인 아이디어였다. 어린이들은 설명서에 따라 작은 플라스틱 조각들로 웅장한

구조물을 만들어낼 수 있었다.

덴마크와 문화 코드가 비슷한 독일에서는 이 같은 전략이 적중했다. 독일 어린이들은 레고 설명서대로 블록을 조립해 상자 포장지에 있는 그림과 똑같은 예쁜 모형을 만들었다. 어린이들은 그것을 어머니에게 자랑하고, 어머니는 손뼉을 치며 칭찬해준 다음 그 모형을 선반에 올려 장식했다. 독일 어린이들은 다른 레고를 구입해 또 설명서대로 조립을 했다.

라파이유 회장은 레고는 자신들도 미처 의식하지 못한 채 독일인의 '질서' 코드에 부합했기 때문에 성공했다고 평가한다. 여러 세대에 걸쳐 독일 지도자들은 관료제도를 활용한 질서 코드를 국민에게 각인시켰고 이러한 각인 덕분에 어린이들도 설명서를 충실히 따르게 된 것이다. 독일 어린이들은 질서라는 문화적 코드 때문에 새로운 것을 조립하기 위해 멋진 모형을 즉시 부수지 못했고 레고 반복 구매로 새로운 조립 욕구를 만족시켰다.

반면에, 미국 어린이들은 레고 조립 설명서에는 전혀 관심이 없었다. 브릭 포장지를 뜯어서 설명서와는 관계없이 자기 마음대로 브릭을 조립하기 시작했다. 설명서에는 자동차가 그려져 있었지만 미국 어린이들이 완성한 것은 요새였다. 일단 요새가 완성되면 그 요새를 다시 부수고 처음부터 다시 시작하곤 했다. 레고 경영진은 당혹스러웠다. 미국 어린이들은 레고 한 상자로 여러 해를 놀 수 있었기 때문이다.

해외에 진출하려는 기업이 성공하려면 자국 문화에 관한 코드와 외국 문화에 관한 코드를 모두 이해하고 있어야 한다.

3. 아시아, 중남미, 동유럽 진출 전략

1) 한국



레고 제품의 짝퉁인 코코(COKO) 제품 (1997년)



1985년 군포 공장

레고그룹은 1984년 한국의 우정해운과 합작으로 레고코리아 법인을 설립하여 한국에 진출한다. 1980년대 중반 한국은 놀라운 경제성장을 거듭하고 있었고 한국에서 레고 짝퉁 제품인 코코(CoKo)가 급속도로 팔리고 있었기 때문에 이를 제지할 필요가 있었기 때문이었다. 더구나 코코 제조업체는 아시아의 다른 나라로 수출도 하고 있었기 때문에 레고그룹은 한국에서 레고를 판매도 하고 1985년 군포에 제조공장을 짓게 되었다.

한국 진출 초기에 레고그룹은 판매에 애로를 많이 겪었다. 한국 소비자들이 진품 레고 제품을 짝퉁코코 제품으로 오해하곤 했기 때문이었다. 하지만 공격적인 마케팅에 힘입어 레고 제품 품질을 인정하고 판매는 급속도로 늘어났다.

1996년에는 경기도 이천에 연간 750만 박스 생산 능력을 갖춘 생산 공장과 패키징공장이 준공된다. 하지만 임금 인상을 둘러싸고 노조와 대립하며 노사분규도 많았다. 2003~2004년에 레고그룹이 재정 위기에 빠지자 2005년 레고 본사의 구조조정 방침에 따라 이천 공장은 문을 닫는다. 20년만에 한국의 레고 생산 시설은 모두 유럽으로 이전되었다. 현재는 제품 전량이 해외로부터 수입되어 국내에서 판매되고 있

다. 국내 판매 시장은 전 세계에서 1%밖에 안 되지만 일본에도 없는 직영 인터넷 쇼핑몰이 운영되고 있다.

2) 브라질

한국 시장 경우처럼 남미 시장이 커지자 레고그룹은 시장 잠재력을 높게 평가하고 남미 시장에 진출한다. 판매 거점은 상파울루(Sao Paulo)로, 생산 거점은 마나우스(Manaus)로 정해 1986년부터 생산 공장과 패키징 공장을 가동한다. 마나우스를 공장 입지로 정한 이유는 열대우림 지역이기는 했지만 브라질 정부에 의해 자유무역지대로 지정되어 혜택이 많았기 때문이었다.



마나우스의 패키징 시설(packing facilities)

하지만 12년 후인 1998년 마나우스 공장을 폐쇄하기로 결정한다. 여러 가지 이유가 있었는데, 판매가 크리스마스 시즌에 집중되었고, 정치 환경이 매우 불안정하여 정상적인 비즈니스 환경이 조성되지 않았기 때문이었다. 또 브라질 경제가 둔화되면서 레고그룹 북미 지역의 생산 거점이었던 미국 코네티컷의 엔필드(Enfield) 공장에서 생산되는 제품량으로도 브라질 수요를 충분히 커버할 수 있다고 판단했기 때문이었다.

3) 체코

체코에는 공장이 2000년부터 가동되기 시작한다. 레고그룹이 체코 프라하에서 멀지 않은 클라드노(Kladno)가 유럽내 생산 허브로 적격지라고 판단했기 때문이다. 서유럽에 제품을 공급하기에도 좋았고, 동유럽의 수요 증가에 대응하기에도 좋았기 때문이었다. 이 공장에는 몰딩, 패키징 외에도 모델 생산도 담당했다. 레고랜드 테마파크, 소매점, 장난감 박람회, 세일즈 캠페인 전시용으로 많은 레고 모델이 필요했는데, 체코의 클라드노에서 만들도록 한 것이다.

그런데 레고그룹의 생산 외주화 정책에 따라 2006년에는 클라드노 생산을 사업 파트너인 플렉스트로닉스에 맡겼다. 그리고 빌룬트의 패키징 시설도 클라드노가 인수했다. 하지만 모델 생산은 여전히 레고그룹이 담당했다. 레고그룹 상황이 호전되자 레고그룹은 플렉스트로닉스와의 파트너십을 중단하고 2008년부터 클라드노 공장을 다시 인수하여 운영하고 있다. 레고 수요가 크게 늘면서 클라드노 공장 확장은 계속 되고 있다.

4) 헝가리

헝가리에서는 북동부에 위치한 니레지하자(Nyíregyháza)에서 2006년부터 레고 제품이 생산되고 있다. 처음에는 과도기에 공급이 부족한 제품을 생산하는 벌크로 제품을 생산하는 공장으로 기능하다가 점차 생산이 확대되었다. 처음에는 레고그룹의 비즈니스 파트너인 플렉스트로닉스가 헝가리 서부의 사르바르(Sárvár)에서 듀플로 브릭을 생산했는데 레고그룹에 제대로 생산해주지 못해 문제를 일으켰다. 그래서 레고그룹은 2008년부터 생산 외주가 아니라 자체 생산을 하기에 이른다. 수요가 크게 늘자 레고그룹은 2014년에 새 공장을 가동하여 몰딩과 패키징을 시작했다. 니레지하자 공장은 헝가리에서 가장 환경친화적인 공장으로도 유명하다.

5) 멕시코

2006년 멕시코에서 첫 생산된 레고 브릭은 후아레스(Juárez)에 있는 플렉스트로닉스 공장에서 생산되었다. 하지만 제휴 관계가 단절되면서 2009년부터는 몬테레이(Monterrey)에 있는 레고 공장에서 생산되기 시작한다. 몬테레이(Monterrey)는 멕시코에서 가장 산업화된 지역이고 미국 국경과도 인접해 미국으로 수출하기에 최적지로 꼽혔다. 미국에서 필요로 하는 레고 제품 전체의 40%를 몬테레이에서 공급될 예정이고 나머지 60%는 빌룬트, 헝가리 니레지하자에서 공급될 예정이다. 몬테레이 공장은 부동산 개발업자가 만든 것으로 레고그룹이 10년 계약으로 임차한 상태다.

Q : 레고그룹은 2012년에 새로운 아시아 전략을 발표했는데 특히 중국에서는 어떻게 진출할 계획인가요?

레고 제품은 세계 여러 지역에서 생산되고 있다. 몰딩은 덴마크 빌룬트와 헝가리 니레지하자, 멕시코 몬테레이에서 이루어지고 있고, 브릭 장식과 패키징은 덴마크, 헝가리, 멕시코, 그리고 체코의 클라드노에서 이루어지고 있다. 레고그룹은 2013년 세계시장에 생산시설 투자에 26억 덴마크 크로네(4,825억 원)를 투자했다. 기존 멕시코, 체코 생산단지를 확대했으며 최근에는 헝가리 생산단지를 완공했다.



2013년 자싱시와 레고 공장 계약에 사인



레고 공장이 들어설 자싱의 경제기술개발단지 모습



선전에 있는 레고 사무실을 방문한 레고 기업 경영진

아시아에서는 2005년에 한국 생산 공장이 폐쇄된 후 8년간 다른 생산 공장이 없었다. 아시아 시장이 급속히 커지는 것을 보고 더 이상 진출을 미뤄서는 안 되겠다는 생각을 굳힌다. 레고그룹은 2012년 새로운 아시아 진출 전략을 발표하면서 아시아 시장을 앞으로 핵심 시장으로 하고 중국에 대대적인 생산거점을 짓기로 한다. 선전에 사무실을 내고 생산 공장은 중국 저장성의 자싱(Jiaxing)으로 점찍었다.

선전에 사무실을 내고 2012년에 레고그룹은 2013년에 자신들의 핵심 시장인 아시아에 생산 거점을 확보하겠다고 발표했다.

자싱 생산단지지는 2014년에 레고그룹의 물류센터가 세워진 상하이로부터 120km 거리에 있다. 가깝기 때문에 발송 기간이 종전의 3개월에서 1주일 내로 크게 단축된다. 자싱에는 몰딩, 데코레이션, 패키징 공장이 모두 있는데, 2천여 명이 일할 이 공장의 생산능력은 대단하여 2017년 완공되면 아시아 수요의 70~80%를 공급할 것으로 보고 있다. 수요처와 가까운 곳에 생산거점이 있으면 수요에 신속하게 대처할 수 있고, 짝퉁 제품에 대처하기도 쉽다. 그리고, 운송비도 줄어들어 환경에 끼치는 악영향도 줄일 수 있다. 현재 레고그룹의 아시아 본부는 2013년부터 싱가포르에 있다.

Q : 플랫폼 기업과 생산전문 기업은 어떤 관계를 맺고 있나요?

전자업계에서는 스마일 커브(smile curve) 이론이라는 것이 있다. 공급체인을 보면 상품 기획 - 부품 생산 - 제조 - 판매 - AS 과정으로 구성되어 있는데 양쪽 끝에 있는 상품기획과 AS의 수익성이 가장 높고 가운데 있는 제조의 수익성이 낮다. 그래서 수익성 그래프가 마치 웃는 입 모양처럼 양쪽이 올라가 있어 그렇게 부른다. 그래서 기업들은 제조를 자체적으로 해결하지 않고 외부의 다른 기업에게 아웃소싱을 주곤 한다. 이처럼 생산은 하지 않고 상품 기획을 하고 판매를 하는 기업을 플랫폼 기업이라고 한다.

그런데 수익성이 낮다고 하여 제조를 기피하려는 트렌드와는 반대로 위탁 제조를 전문적으로 담당하는 기업들이 있다. 이런 기업을 전자제품 생산전문기업(EMS; Electronics manufacturing services)라고 한다. OEM이 단순생산 및 납품만을 하는 주문자상표부착 생산이라면 EMS는 패키징과 물류를 비롯한 공급체인 서비스는 물론 때로는 디자인과 판매까지 대행하기도 한다.



EMS 기업 중에 세계에서 가장 큰 기업은 애플 스마트폰을 생산하는 대만의 폭스콘(Foxconn)이고 2위 업체는 싱가포르의 플렉스트로닉스(Flextronics)다. 플렉스트로닉스는 조 맥켄지가 1969년에 미국 실리콘밸리에서 설립한 회사로 그 후 소유권이 바뀌어 현재 본사가 싱가포르에 있다. 현재 전 세계 30개 국가의 수 백개 공장에서 20만 명을 고용하고 있다. 고객 기업으로는 마이크로소프트, 시스코, 휴렛패커드, 에릭슨, 레노보, 포드자동차, 인텔, 화웨이, 알카텔 등 정말

다양하다. 이 회사는 자체적으로 공장을 세우기도 하지만 다른 기업의 기존 공장을 인수하여 생산하는 경우도 많다. 자신의 경쟁사인 솔렉트론(Solectron)을 2007년에 인수한 바 있다.

플렉스트로닉스는 표준화와 대량 주문으로 비용 절감을 하여 규모의 경제를 통해 효율성을 극대화 하고 있다. 그래서 영업이익률이 4%에 이른다. 제조를 기피하는 트렌드에 역행하여 성공을 거둔 역발상 사례다.

8차시

레고랜드, 에듀테인먼트 공간을 만들다

학습 내용

1. 레고 최초의 테마파크, 레고랜드 빌룬트
2. 세계 여러 나라의 레고랜드
3. 멀린 엔터테인먼트의 레고랜드 인수 및 확장

1. 레고 최초의 테마파크, 레고랜드 빌룬트

- 코펜하겐의 유서 깊은 테마파크, 티볼리 정원



티볼리 정원 입구

덴마크 코펜하겐에는 유명한 테마파크, 티볼리 정원(Tivoli Gardens)이 있다. 1843년에 오픈한 이 곳은 세계에서 두 번째로 오래된 테마파크다. 티볼리를 처음 만든 사람은 게오르그 카르스텐슨(Georg Carstensen)이었는데 당시 국왕이었던 크리스티안센 8세로부터 사업권을 얻게 된 과정이 흥미롭다. 사람들은 흥겨워 놀 때 정치를 생각하지 않는다고 국왕을 설득한 것이다.

티볼리에는 많은 놀이 시설이 있는데 170년이 넘는 오랜 기간 동안에 설치된 놀이 시설은 계속 바뀌었다. 창업자 게오르그 카르스텐슨은 “티볼리는 결코 완성될 수 없다”고 말한 바 있다. 월트 디즈니도 티볼리에 와서 테마파크 영감을 받아 디즈니랜드를 만들었다. 디즈니랜드 역시 티볼리처럼 새로운 놀이시설이 끊임없이 만들어진다.

티볼리의 유명한 놀이시설로는 1914년에 나무로 만들어진 롤러 코스터가 있다. 2006년에는 세계에서 두 번째로 높은 회전목마(carousel)인 ‘스타 플라이어’가 세워졌고, 2009년에는 ‘버티고(vertigo)’라는 탑승시설(ride)이, 2013년에는 아퀼라(Aquila)’라는 라이드가 선보였다. 이처럼 티볼리는 새로운 놀이시설을 끊임없이 개발하여 선보이기 때문에 입장객 수도 많다. 2012년 티볼리 입장객은 403만 명이었는데 스칸디나비아에서는 방문객이 가장 많으며 유럽 전체에서는 네 번째다.

- 레고랜드 빌룬트



코펜하겐의 티볼리 정원에 못지 않는 놀이 공간으로 빌룬트에는 레고랜드가 있다. 1968년에 처음 세워진 레고랜드는 원래 비상업적인 목적으로 시작되었다. 전설적인 여류 디자이너인 대그니 홀름이 매혹적인 레고 모델을 만들어 빌룬트에 전시를 했는데 여러 단체와 학교 학생들이 무리 지어 빌룬트에 몰려 들곤 했다. 그래서 레고 그룹의 고드프레드는 작은 전시장을 별도로 야외에 세워 입장료를 받고 손님을 받았다. 여전히 인기가 많자 고드프레드는 코펜하겐 백화점의 유명한 쇼윈도 전시 책임자인 아놀드 부트럽에게 레고랜드 설계를 맡겼다. 2년간의 작업 끝에 단조로운 초지는 놀이 공원으로 변모했다.

레고랜드가 1968년에 유틀란드 초원에 레고 공장 바로 부근에 오픈하자 큰 인기를 끌었다. 첫 시즌에 이곳을 방문한 사람은 62만 명에 이르렀다. 고드프레드가 자신의 장난감 사업을 더 잘 되게 하기 위해 만든 레고랜드가 자체적으로 수익을 내는 사업이 된 것이다. 레고랜드가 원래 소구했던 타겟 고객은 3세부터 12세까지의 아이들과 그들의 부모였다. 하지만 매년 이곳을 찾는 고객 중 3분의 1은 아이 없이 오는 성인들이다.

레고랜드 빌룬트가 처음 개장되었을 때 면적은 14에이커였는데 지금은 3배 넘는 45에이커로 확장되었다. 놀이시설이 그만큼 늘어난 것인데 현재는 9개 테마로 나뉘어 있다.

<레고랜드 빌룬트의 9가지 테마 공간>

(Mini Land)	1:20	2,500	5
-------------	------	-------	---

	(Lego Top)
(Duplo Land)	
(Imagination Zone)	, 4D 600 4 800
(LEGOREDOTown)	
(Pirate Land)	
(Adventure Land)	(X-treme Racers) (Jungle Racers) (The Temple)
(Lego City)	
(Knight's Kingdom)	(Viking's River Splash)

(Polar Land)	2012 (Polar X-plorer) (coaster) (Penguin Bay)
--------------	--

레고랜드 빌룬트에서는 9개 테마 영역으로 50개 놀이기구와 7개 레스토랑, 16개 상점이 영업 중이다. 2009년에는 워터파크가 오픈하여 인기를 끌어 방문객이 더욱 늘었다. 1968년 개장 첫날에 3천 명이 방문한 이후 2012년까지 5천만 명의 입장객이 몰려들었다. 2013년에는 180만 명이 입장했다. 빌룬트 레고랜드는 3월부터 10월까지 관광 시즌에 오픈된다.

- 레고랜드 빌룬트만의 공간

레고랜드 빌룬트에는 다른 나라의 레고랜드에 없는 것들이 있다. 플라스틱의 시대가 시작되기 전에 레고가 나무로 제작했던 레고 나무 장난감을 모은 전시관이 있다.

크리티안센 가족은 노력과 비용을 아끼지 않고 이전 시대에 가장 아름다운 장난감을 사 모았다. 예술가인 헬메 역시 직접 수집하여 보물처럼 여겨 온 여러 나라의 장난감을 레고그룹의 수집 전시관에 팔았다. 이 전시관은 1850년부터 1950년까지 만들어진 장난감 1천여 점을 보유하고 있다.

또 레고 전시관의 하이라이트로 '타이타니아 궁전'이 있다. 세계적으로 유일무이한 이 축소판 궁전은 1978년 레고에서 파견된 직원이 런던 크리스티 경매장에서 구입한 것이다. 6.5m²의 대지 위에 만드러진 귀족적인 저택으로 아홉 명의 요정 가족을 위해 열여덟 개의 방이 준비되어 있다.

레고랜드 빌룬트의 성공에 힘입어 1973년에는 독일 오스트제 해안 가에 레고랜드 테마파크가 세워졌다. 하지만 이 도시 지어크스도르프(Sierksdorf)는 가족 단위 관광객들이 자동차로 오기가 쉽지 않았다. 또 그 공원은 레고그룹 소유가 아니라 지역 투자자들의 소유였다. 공원 운영 방식에 대해 레고 본사와 의견이 달라 3년 후에 이 공원은 아쉽게도 문을 닫았다. 그 후로 레고랜드는 전 세계에 걸쳐 다섯 군데가 더 만들어졌다.

Q: 레고랜드는 다른 테마파크에 비해 어떤 차별화가 특징인가요?

전 세계적으로 많은 테마파크가 있다. 이 중에 레고 콘셉트의 테마파크가 레고랜드다. 이 레고랜드에는 유명한 랜드마크가 레고 브릭으로 대규모의 레고 모델들이 만들어져 있고, 유명한 도시들이 미니어처로 만들어져 있다. 또 사람들이 체험하며 즐길 수 있는 놀이시설과 놀이공간도 있고, 공연시설, 레스토랑, 상점, 레고호텔, 워터파크도 있다.

레고랜드는 여러 모로 기존 테마파크와 차별화된다. 첫째, 레고랜드는 2~12세 어린이와 가족을 타겟으로 한 테마파크이다. 기존 테마파크가 10~20세를 타겟으로 하는 것과 비교된다. 둘째, 레고랜드는 주제가 있다. 건축물, 조형물, 유명인물들의 모습과 영화 등에 등장하는 캐릭터, 장면을 레고로 구현했다. 셋째, 레고랜드는 단순 즐거움을 추구하는 기존 테마파크와는 달리, 교육과 엔터테인먼트가 결합된 이른바 에듀테인먼트 테마파크다.

레고랜드는 레고의 본거지인 빌룬트를 비롯하여 영국, 미국, 독일, 말레이시아에 전 세계적으로 여섯 군데 있다. 레고랜드가 과거에는 레고그룹 소유였으나 재정 위기에 빠져 2005년 투자회사인 블랙스톤에 매각되어 블랙스톤의 계열사인 멀린 엔터테인먼트(Merlin Entertainments)가 레고랜드를 운영하고 있다.

2. 세계 여러 나라로 진출한 레고랜드

<레고랜드 테마파크>

	141,000m2	606,000m2	518,007m2	434,000m2	586,713m2	307,561m2
	1968	1996	1999	2002	2011	2012
	180 (2013)	205 (2013)	200 (2010)	120 (2009)	-	100 () 3
	2012			5,500		
	5,000	35km . 8,000	54km 3,500		45	. 5,000
	Duplo Land, Imagination Zone, LEGOREDO Town, Adventure Land, Miniland, Pirate Land, Lego City, Knights Kingdom, Viking Land, Polar Land	The Beginning, Imagination Centre, Miniland, Duplo Land, Traffic, LEGO City, Land of the Vikings, Kingdom of the Pharaohs, Pirates Shores, Knights Kingdom, Adventure Land	The Beginning, DinoIsland, Duplo Village, Fun Town, Miniland USA, Castle Hill, Imagination Zone, PirateShores, LandofAdventure, Legoland WaterPark	Imagination, Miniland, L E G O X-treme, LEGOCity,KnightsKingdom, Knigdom of the Pharaohs, AdventureLand,PirateLand,LittleAsia	The Beginning, Fun Town, Duplo Land, Miniland U S A , Kingdoms, Pirates Cove , Imagination Zone , Technic, Land of Adventure, Lego City, a restored replica of Cypress Gardens	Miniland, The Beginning, LandofAdventure,Imagination,LEGOKingdom,LEGOTEchnic,LEGOCity

- 레고랜드 원저

빌룬트에 레고랜드가 세워진 후 레고랜드를 세우겠다고 신청한 세계 각국들이 많았는데 그 중에 두 번째 부지로 영국 원저가 선정되었다. 원저는 영국 남동부의 버크셔주에 있는데 인구 2만 6800명 규모의 소도시다. 원저 성이 있었기 때문에 영국인이 선망하는 인기 주택지이기도 하다. 레고그룹은 런던에서 서쪽으로 35km 떨어진 원저에서 10만 m² 넓이의 폐쇄 직전의 거대한 사파리 공원을 구매했다. 영국 여왕의 동화 같은 원저 성(Windsor Castle)과 바로 맞닿은 곳이었다. 1996년에 레고랜드 원저가 오픈하여 레고그룹이 직접 경영했다.

원저에는 여러 지역을 모델로 제작된 13개 모형이 설치되어 있다. 이 중 여섯 개가 영국을 테마로 한다. 콘월에 있는 어촌에서부터 스코틀랜드의 성곽까지, 웨일즈의 광산에서부터 런던의 관광지에 이르기까지 총 30명의 모델 제작자가 전 영국을 다니면 모아들었던 2만 장의 흥미로운 건축물 사진 중에서 정수만을 뽑아낸 것이다. 원저의 미니랜드는 800개의 건물로 이루어져 있다. 그 중에는 10만 개의 블록이 소요된 타워 브리지도 있다. 빅 벤은 15분마다 종을 울린다. 시계바늘들은 오리지널과 마찬가지로 완전히 일치되어 움직인다. 왕실근위대는 정확히 음악의 박자에 맞춰 행진하고 도개교인 타워 브리지는 여러 개의 돛을 단 범선을 위해 다리를 들어올린다. 여기에 재현된 런던의 지하철에서는 사람들이 에스컬레이터를 타고 바쁘게 밀려들고 나가는 복잡한 상황을 볼 수 있다. '드라이빙 스쿨 원저'에서는 영국식의 좌측 운전을 가르친다.

1998년에는 공원에 마인드스톰 센터가 문을 열었다. 11세 이상의 어린이들을 위한 이 곳에서는 조립하고 프로그램하고 레고 마인드스톰 로봇을 가지고 놀 수 있다. 게다가 45분간의 지도를 받게 되는데, 지도 시간이 끝나면 다른 아이들과 경쟁하며 혼자 컴퓨터를 프로그램하여 직접 로봇을 만들어야 한다. 마인드스톰의 기술자들이 이 과정 전체를 지도 관찰한다.

레고랜드 원저에는 9개 테마영역에 55개 체험형 놀이시설이 있으며 3개 공연시설, 167개 식음료 시설, 8개 상점이 있다. 레고 모델을 여기저기 만들기 위해 8천만 개의 레고 브릭이 사용되었다. 2010년에는 처음으로 레고랜드 워터파크가 개장되었고, 2012년에는 레고 호텔도 개장되었다.

- 레고랜드 캘리포니아 (칼스배드)

세 번째 레고랜드는 1999년 미국에 건립되었다. 캘리포니아 최남단 샌디에이고에서 북쪽으로 54km 떨어진 해변도시인 칼스배드(Carlsbad)의 토마토 농장에 세워졌다. 레고그룹이 이 지역을 선택한 가장 큰 이유는 변함없이 맑고 아름다운 날씨 때문이

었다. 유럽에서는 계절 요인 때문에 겨울을 제외하고 6~7개월 동안만 문을 열지만 캘리포니아에서는 훨씬 더 오랫동안 개장할 수 있기 때문이다.

이 지역 건설 계획을 놓고 찬반 양론이 격렬하게 벌어졌다. 반대론자들은 공원과 900 베드 규모의 호텔 건설을 위한 대지를 사용한다는 점, 그리고 몰려드는 관광객들로 인해 자연 환경이 훼손된다는 점을 크게 우려했다. 반면에 찬성론자들은 650여 개의 새로운 일자리가 창출되고 조세 수입이 큰 규모로 생긴다는 점을 역설했다. 결국 건설을하기로 결정되었다.

칼스배드에는 50개 체험놀이시설, 4개 공연시설, 26개 놀이시설, 8개 상점과 워터파크가 있다. 다이노 아일랜드(Dino Island)는 공룡이 테마인 섹션으로 커다란 모래 공간이 있어서 아이들이 모래를 파헤치며 공룡 화석을 찾아낼 수 있다. 펀 타운(Fun Town) 섹션은 참가자가 역할 연기를 할 수 있는 곳으로 유명한 사람의 모습을 재미있게 흉내낼 수 있다. 미니랜드 USA 섹션에는 지금은 없어진 세계무역센터 빌딩을 비롯하여 뉴욕 맨해튼 다운타운 모습을 레고 브릭으로 재현하여 1:20축도로 보여준다. 미국 국회의사당, 자유의 여신상도 있다. 미니랜드 USA 섹션에는 모델 샵(Model Shop)이 있는데 여기에는 새로운 레고 모델을 만드는 사람들의 작업 현장을 고객이 창문을 통해 들여다 볼 수 있게 해놓았다.

멀린엔터테인먼트가 레고랜드를 운영하기 시작한 후에도 새로운 시설들이 속속 생겨났다. 2008년에 레고 테마의 해양생물수족관(Wea Life Aquarium), 2010년에 키마(Chima) 테마의 워터파크, 2013년에 레고랜드 호텔이 들어섰다. 또, 유명 블록버스터 영화나 애니메이션의 테마와 캐릭터도 속속 도입되고 있다. 15,000개 레고 모델을 만들기 위해 3,500개 브릭이 사용되었다.

미국 캘리포니아 칼스배드 시에 레고랜드를 유치함으로써 칼스배드시가 얻게 된 경제적 효과는 아래처럼 상당하다.

- . 당초 예상되었던 650명을 훨씬 뛰어 넘는 2,100명 신규 일자리 발생
- . 칼스배드 도시 인구가 7만 명에서 39% 늘어나 10만 명으로 증가
- . 레고랜드 캘리포니아 리조트 방문객 200만 명
- . 2013년 수익 1억8천만 달러 발생

2000년대 초반 레고그룹은 일본 지바현의 중심지인 마쿠하리에도 건설하기로 계획을 잡았었다. 25헥타르 면적에 매년 200만 명의 방문객, 성수기엔 7천 명의 계약직 직원을 예상했다. 레고그룹은 독일 지어크스도르프와는 달리 일본 현지 업체에 라이선스를 팔지 않았고 모든 것을 빌런트 소유로 하기로 했다. 하지만 당시 레고그룹의 재정 위기 때문에 이 건설 계획은 불발했다.

- 레고랜드 독일 (권츠부르크)

네 번째 레고랜드는 2002년 독일 남부에 지어졌다. 레고그룹이 레고랜드 후보 지역을 선택할 때 중요한 요소는 원칙적으로 대상 지역에 살고 있는 주민의 숫자다. 이런 이유에서 유럽의 주요 고객인 독일 남부의 주요 도시인 슈투트가르트와 뮌헨의 중간 지역에 울름이 있는데, 울름 근교의 작은 도시 권츠부르크에 레고랜드가 건립되었다. 이 땅은 64헥타르 대지로 독일 연방정부의 소유의 땅으로 1991년까지 미군이 이용했던 땅이었다. 권츠부르크 인구는 현재 1만 9,500명에 이른다.

레고랜드 독일이 처음 개장했을 때 135만 명이나 방문했다. 초기에 오픈했을 때에는 7개 테마 영역에 40개 어트랙션이 있었고, 5000만 개의 레고 브릭이 사용되었다. 그 후 10년이 지난 2012년에는 8개 테마영역에 50개 어트랙션으로 늘어났고 사용된 어트랙션도 5,500만 개로 늘어났다. 레스토랑은 18개, 상점은 11개가 입점해 있다. 권츠부르크에는 실제 크기의 커다란 기린과 하마 모델이 있는 것으로 유명하다.

레고랜드 독일 바로 길 건너편에는 레고랜드 휴일 마을(Legoland Holiday Village)가 2008년에 조성되었다. 11헥타르 면적에 72개의 휴일 주택과 144개의 가족용 방, 캠핑장이 조성되었다. 해적 테마의 12홀 미니 골프 코스도 있고 돈을 내면 에어 별론을 타고 하늘로 올라가 레고랜드 독일 리조트 전체를 조망할 수도 있다.

레고랜드 독일은 파크스카웃(Parkscout)가 선정하는 독일 최고의 어린이 친화적 테마 파크로 2012년에 선정되기도 하였다. 레고를 특히 사랑하는 독일인 때문에 레고랜드 독일은 전 세계 6개 레고랜드 중에서 수익률이 가장 높기로 유명하다.

3. 멀린 엔터테인먼트의 레고랜드 인수 및 확장

- 레고랜드 플로리다와 레고랜드 말레이시아

다섯 번째와 여섯 번째 레고랜드는 2005년 레고랜드를 인수한 블랙스톤 그룹의 계열사인 멀린 엔터테인먼트(Merlin Entertainments)에 의해 개장되었다.

다섯 번째 레고랜드는 2011년 미국 플로리다주 윈터헤이븐(Winter Haven)에 지어졌다. 올랜도, 탐파에서 자동차로 45분 거리에 있는 윈터헤이븐에 59만m² 면적으로 넓찍하게 지어졌다. 체험형 놀이기구가 50개 이상 있고, 공연시설, 어트랙션, 워터파크가 조성되었다. 여기에 조성된 레고랜드 공원은 최초이고, 워터파크는 칼스배드에 이어 두 번째다. 수상도시 성격이 짙은 윈터헤이븐의 인구는 2013년 현재 3만 5,530명이다. 2000년 인구가 2만 6,490명이었는데 레고랜드 덕분에 2013년까지 34% 증가했다.

여섯 번째 레고랜드는 아시아 최초로 말레이시아 조호바루에 조성되어 2012년에 개장되었다. 조호바루는 수도 쿠알라룸푸르 다음으로 인구가 많은 메트로폴리탄으로서, 싱가포르의 위성도시이자 남동 아시아의 최대 산업 및 상업 중심지다. 싱가포르-조호바루 메트로폴리탄은 인구가 700만 명에 이른다. 싱가포르를 방문하는 연간 2,250만 명의 관광객 중 50%가 말레이시아-싱가포르를 잇는 제3대교를 통해 입장하고 있다. 이 레고랜드에는 싱가포르 자본이 상당히 많이 투자되었다. 레고랜드 말레이시아에는 31만m² 면적에 40개 이상의 놀이기구, 공연시설, 어트랙션이 만들어져 있다. 15,000 레고 모델을 만들기 위해 5,000만 개의 브릭이 사용되었다.

기존의 여섯 곳 외에 앞으로 레고랜드는 아시아에 세 군데 추가로 세워지고 있다. 우리나라 춘천에 레고랜드 코리아, 일본 나고야에 레고랜드 나고야, 중동의 두바이에 레고랜드 두바이랜드가 바로 그곳이다.

- 레고랜드 디스커버리 센터

대규모의 실외 리조트인 레고랜드와는 달리, 소규모의 실내 놀이시설 공간으로 레고랜드 디스커버리 센터가 있다. 멀린엔터테인먼트가 만든 이 공간은 미국, 독일, 영국, 일본 등지에 모두 11군데 있다. 2013년에 미국 뉴욕 용커스(Yonkers)의 웨스트체스터 리지힐 쇼핑단지(Westchester Ridge Hill shopping complex)와 캐나다 온타리오 본(Vaughan)의 본 밀스(Vaughan Mills)에 오픈했고, 2014년에는 미국 뉴저지의 이스트 러더포드(East Rutherford)의 메도우랜드 단지(Meadowlands complex)에 오픈했다.



http://en.wikipedia.org/wiki/Legoland_Discovery_Centre
영국 맨체스터의 레고랜드 디스커버리 센터

- 레고 이매지네이션 센터

레고그룹은 레고랜드 몇 군데와 레고랜드가 아닌 외부 지역에서 레고 이매지네이션 센터(Lego Imagination Center)를 운영하고 있다. 이 곳에는 레고 브랜드 스토어와 함께 레고 브릭으로 만든 멋진 모델들이 전시되어 있고 아이들이 브릭을 가지고 놀 수 있는 놀이공간이 별도로 있다. 레고 카탈로그에서 “어떤 상점에서도 구할 수 없음(Not Available In Any Store)”로 광고한 레고 세트도 이매지네이션 센터에서는 구입할 수 있다. 1992년 미국 미네소타의 블루밍턴에 있는 몰오브아메리카(Mall of America)에 첫 오픈했으며, 두 번째로 플로리다 올랜도의 월트디즈니월드의 다운타운 디즈니(Downtown Disney)에 오픈했다. 레고 이매지네이션 센터는 북미에서 2005년 26개로, 2013년에는 68개로 늘어났다. 인기에 힘입어 앞으로 30개가 더 추가 오픈할 예정이다.



레고 이매지네이션 센터

Q : 현재 레고랜드를 비롯해 여러 엔터테인먼트 공간을 운영하고 있는 멀린 엔터테인먼트는 어떤 회사인가요?



멀린 엔터테인먼트(Merlin Entertainments) 회사는 유럽에서 가장 테마파크 기업이고 전 세계적으로도 월트디즈니파크앤리조트(Walt Disney Parks and Resorts)에 이어 두 번째로 큰 테마파크 기업이다. 창업자인 닉 바니(Nick Varney)와 앤드루 카(Andrew Carr)가 사모펀드 회사인 에이팩스 파트너스(Apax Partners)의 지분 투자를 받아 1998년에 설립된 영국 회사다. 현재 23개 국가에 걸쳐 레고랜드를 포함하여 어트랙션(attractions)이 105개, 호텔이 11개, 휴양 마을이 3개나 되는 대형 엔터테인먼트 회사다. 런던증권거래소에 상장되어 있는 이 회사는 런던증권거래소와 영국 파이낸셜타임스가 공동으로 설립한 FTSE 인터내셔널이 작성, 발표하는 주가지수인 FTSE 100 지수에 포함되어 있다.

창립 초기에 참여했던 에이팩스 파트너스는 2004년에 지분을 헤르메스 사모펀드(Hermes Private Equity)에 매각했다. 그런데 레고랜드가 매물로 나오자 닉 바니는 인수를 찬성했으나 이에 반대한 헤르메스는 자신의 지분을 2005년에 블랙스톤 그룹(Blackstone Group)에 1억 1,100 파운드에 매각했다. 블랙스톤 그룹은 레고랜드를 2억 5,000만 달러에 매입하여 멀린 엔터테인먼트와 통합시켰다. 이 때 레고 회사의 투자회사였던 키르크비(KIRKBI A/S)는 멀린 엔터테인먼트의 지분을 일부 가지게 된다.



런던 아이

여세를 몰아 2006년 들어 멀린은 이탈리아의 테마파크인 가달랜드(Gardaland)를 매입하고 2007년에는 마담 튀소 셀레브리티 왁스 박물관(Madame Tussauds celebrity wax attractions)의 소유자인 튀소 그룹(The Tussauds Group)을 매입한다. 튀소 그룹은 원래 런던 아이, 체싱턴 어드벤처 월드, 마담 튀소, 알튼 타워스, 쏘르프 파크 등을 보유하고 있었다. 멀린 엔터테인먼트는 수익이 많이 나는 런던 아이와 체싱턴 어드벤처 월드는 그냥 보유하고 다른 시설은 개인 투자가 닉 레슬라우(Nick Leslau)와 그의 투자기업에게 매각하고 그 시설을 다시 리스 받아 운영하는 형태를 띠게 된다. 그리고 2010년에는 파산 상태에 빠진 플로리다 윈터헤븐의 사이프러스 가든(Cypress Gardens)을 매입하여 레고랜드 플로리다로 재개장한다. 2011년에는 빌리지 로드쇼 테마파크(Village Roadshow Theme Parks and Attractions)로부터 호주의 시드니 수족관, 시드니 와일드라이프 월드 등을 매입한다. 또 아시아태평양 지역에 많은 어트랙션을 보유하고 있는 리빙앤드레저 오스트레일리아도 매입하는 거침없는 행보를 보인다. 2008년 들어 두바이 인터내셔널 캐피탈(Dubai International Capital)은 멀린 엔터테인먼트의 지분 20%를 보유하게 된다.

멀린 엔터테인먼트(www.merlinentertainments.biz)의 2014년 매출은 12억 4,900만 파운드이며 운영수입도 3억 1,100만 파운드에 이를 정도로 높은 수익을 내고 있다. 2013년 멀린 엔터테인먼트는 회사의 지분 30%를 런던증권거래소에 상장시켰다. 2005년 레고랜드 리조트 매입에 참여했던 블랙스톤 그룹은 투자했을 당시에 비해 3.5배의 투자수익을 올리는 대성공을 거두었다. 멀린 엔터테인먼트의 슬로건을 'Serous about fun'로 정했을 만큼 재미를 정말 프로페셔널하게 다루며 성장일로를 거듭하는 기업이다.

멀린 엔터테인먼트는 전 세계의 주요 테마파크들을 인수하여 운영노하우를 공유하고 인기 있는 시설을 다른 테마파크에 적용하는 전략을 구사하고 있다. 현재는 겹치는 부분이 많지 않아 큰 문제를 일으키고 있지는 않지만 시간이 지나면서 겹치는 시설이 많아지면 자체 테마파크의 정체성이 상실되어 차별화에 애로를 생기게 된다. 특히 세계 경제가 불황에 빠지면 관광객이 급감하면서 수입이 크게 줄어들 수 있다. 티볼리 정원의 창업자가 말했듯이 테마파크는 결코 완성될 수 없다는 생각으로 독창적인 시설을 끊임없이 개발해 방문객에게 선보여야 한다.

9차시

레고의 1차 위기, 다양한 사업에 진출하다

학습 내용

1. 제1차 위기의 원인
2. 파울 플라우그만의 기업 회생 전략

1. 제1차 위기의 원인

1990년대 중반 들어 레고그룹은 성장이 크게 둔화되고 첫 적자를 기록하게 된다. 어디에서 원인을 찾을 수 있을까? 원인으로서는 크게 보아 전자 게임 인기로 인한 전통적 장난감 시장 축소, 저렴한 중국산 장난감 쇄도와 경쟁 심화, 그리고 출산율 감소와 놀이시간 감소를 들 수 있다.

- 전자 게임 급성장으로 전통적 장난감 시장 축소



닌텐도사의 슈퍼패미컴

1970년대와 1980년대에는 전 세계적으로 장난감 산업이 황금기를 구가했다. 인구는 지속적으로 늘고 일인당 소득도 늘어남에 따라 아이들의 놀이를 사주려고 부모들이 지갑을 열었기 때문이다. 하지만 장난감 시장에서 점차 전자 게임, 즉 디지털 게임이 인기를 끌기 시작했다. 1990년대 들어 아케이드 게임과 가정용 비디오 게임, 컴퓨터 게임이 급성장하면서 전통적인 장난감 시장이 위협받기 시작한 것이다.

가정용 비디오 게임을 보면, 닌텐도사가 1990년 슈퍼패미컴을 출시한 후 1994년에는 소니에서 플레이스테이션 그리고 마이크로소프트에서 X-Box를 출시하면서 비디오 게임 시장은 폭발적으로 성장해 나간다. 컴퓨터 게임 경우 1980년대 중반부터 IBM사의 개인용 PC가 보급되면서 많은 청소년들이 컴퓨터를 접할 수 있게 된다. 더구나 1990년대에 전 세계적으로 PC통신 붐, 1990년대 말에 인터넷 붐이 일면서 온라인 게임이 큰 인기를 끈다. 그에 따라 레고처럼 물리적인 형태의 전통적 장난감 시장은 성장보다는 유지 또는 감소 추세에 돌입한다.

- 저렴한 중국산 장난감 쇄도와 경쟁 심화

1980년대 전통적 장난감 시장이 급성장하자, 장난감 제조업체들간의 경쟁이 치열해

진다. 레고그룹의 주요 경쟁사이자 세계적인 장난감 제조업체로 마텔(Mattel), 하스브로(Hasbro), 반다이(Bandai), MGA Entertainment가 있다. 이들 경쟁사의 제품들이 중국과 같은 저비용 국가에서부터 들어옴에 따라 품질과 가격대가 높은 레고 제품의 가격경쟁력이 확연하게 떨어지게 된다.

장난감 제조업체간의 경쟁뿐만 장난감 유통업체간의 경쟁도 치열해졌다. 과거에는 대형 프랜차이즈 장난감 가게가 아니라 가족이 운영하는 소규모 맘앤팝 가게 (mom-and-pop shop)들이 지역 곳곳에서 영업을 하고 있었다. 이들은 토이저러스 (Toys Rus) 같은 장난감 전문 카테고리킬러나 장난감을 대량 취급하는 월마트 할인점에 비해 대량으로 장난감을 조달할 수 없어서 가격이 비싼 편이었다. (카테고리 킬러란 백화점이나 할인점과 달리 상품 분야별로 전문매장을 특화해 판매하는 소매점을 말한다.)

대신 맘앤팝 가게들은 독특한 장난감을 구비하고 고객에게 특별한 개인 서비스를 제공하여 경쟁력을 유지하고 있었다. 하지만 1990년대 들어 대형 장난감 할인점들이 대거 늘어나고 중국산 저렴한 장난감이 크게 유통되면서 장난감 가격이 확연하게 떨어져 맘앤팝 가게들은 경쟁에서 밀려나게 된다.

- 출산을 감소와 놀이시간 감소

레고 제품의 주요 소비국, 특히 선진국에서 출산율이 감소함에 따라 소비자가 줄어드는 것도 레고그룹 위기의 또 하나의 이유였다. 베이비붐 세대들의 출산이 마무리되었기 때문이다. 그리고 아이들이 장난감 외에 공부나 다른 여가 활동에 더 많은 시간을 쓰면서 장난감을 가지고 노는 시간이 줄어들었다. 더구나 새로운 호기심을 충족시키거나 즉각적인 만족을 주는 장난감이 아니면 가지고 놀려고 하지 않는 어린이가 늘었다. 즉 레고 제품의 시간 점유율이 크게 줄어든 것이다.

Q : 1990년대 중반 성장세 둔화에 대해 키엘은 어떤 전략을 펼쳤나요?

건강이 회복되어 회사로 돌아온 키엘은 성장을 정체를 타개하기 위해 새로운 전략으로 컴퍼스 경영(compass management) 전략을 구사한다. 컴퍼스는 나침반을 말하는 것으로, 컴퍼스 전략이란 급변하는 장난감 시장의 변화에 촉각을 세우고 민첩하게 대응하여 조직을 재정비해 다방면의 사업에 진출하는 것을 말한다. 즉 IT가 급속히 확산되면서 전자 게임 혹은 디지털 게임에서 신상품이 연속적으로 나오는 상황에서 레고그룹도 아이들의 놀이 문화 변화를 파악하고 레고그룹이 잘못된 것이 있으면 교정하고 트렌드에 맞추는 신상품도 개발하자는 것이었다.

당시 레고는 브랜드가치에서 디즈니를 앞설 정도였고, 매출은 정체되었을 뿐 적자를 내고 있지는 않았기 때문에 레고 경영진은 사업 영역과 제품군을 공격적으로 확

대하면 위기는 얼마든지 극복할 수 있다고 판단했다. 이에 따라 레고그룹은 다양한 사업을 전개하기 시작한다.



레고 시계

1993년에 진출한 의류 사업은 물론이고 1995년에는 시계도 만들었다. 1990년 중반 에책, 잡지, 북클럽 등 출판 사업에, 1996년에는 미디어 사업 등 연관 사업에도 진출했다. 오프라인 공간으로는 1994년에는 이매지네이션 센터를 오픈했고, 레고 스토어도 연달아 오픈했다. 그리고 1996년에는 빌룬트 이외에 최초로 설립한 레고랜드 원저를 오픈했다 이런 오프라인 사업에 많은 투자비가 소요되었음은 물론이다.

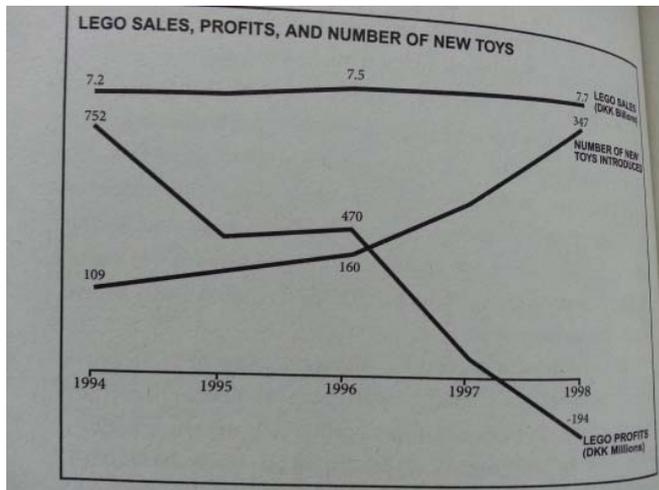


레고 테크닉 사이버마스터

키엘은 레고 브릭을 디지털에서도 구현하는 프로젝트에 많은 관심을 기울였다. 다가오는 디지털 시대에 레고가 절대로 뒤쳐지면 안 된다는 생각 때문이었다. 그래서 레고그룹은 레고의 부품 부품을 고해상의 3D로 바꾸어 디지털에서 조합할 수 있게 하는 프로젝트는 비밀리에 추진했는데 그 프로젝트가 다윈 프로젝트(Darwin

Project)였다. MIT의 미디어랩과 공동으로 작업했는데 실리콘 그래픽스사의 슈퍼컴퓨터로 작업했다. 그 력과 컴퓨터 프로그래밍을 로보틱스와 연결시킨 장난감으로 레고 사이버마스터(LEGO CyberMaster)도 개발하고 1997년에는 레고그룹 최초의 소프트웨어인 레고 아일랜드(LEGO Island)를 개발하여 700만 카피를 판매하기도 하였다.

하지만 다윈 프로젝트는 상당한 투자비가 들었고, 실리콘밸리의 첨단과학자들을 유치하는 데에도 많은 돈이 들었다. 그리고 무엇보다도 이 프로젝트는 비밀리에 추진되었기 때문에 빌룬트의 개발자와는 소통하지 않아서 기존 제품과의 연계성이 부족했다. 다윈 프로젝트에 드는 많은 개발비 때문에 1998년 레고그룹 적자에도 영향을 주었다. 이 다윈 프로젝트는 런던에 세워진 레고 미디어(LEGO Medai) 부서로 이관되지만 결국 1999년에 종결된다.

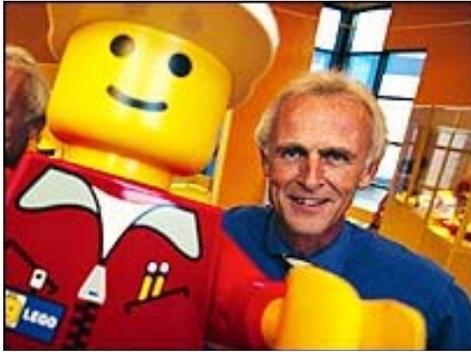


<1990년대 중반 레고그룹의 신제품 출시 갯수>

하지만, 이런 다양한 신사업은 개발에 많은 돈이 들었지만 사업 초기여서 큰 매출로 돌아오지는 못했다. 그래프에서 보듯이 상품의 개수가 급속히 늘어났다. 1994년에는 새로 출시된 신제품이 109개였는데, 1996년에는 160개로 늘어났고, 1998년에는 무려 347개로 늘어난다. 제품의 개수가 늘어나면 제품개발, 공급, 제조, 그리고 유통 분야 등 기업의 주요 공급사슬에서 비용이 늘어나 레고의 경쟁력을 계속 악화시키는 것은 당연했다. 레고그룹은 1997년까지는 가까스로 이익을 냈지만 1998년에는 레고그룹 역사상 처음으로 손해를 내고 만다.

2. 파울 플라우그만의 기업 회생 전략

1) 기업회생 전문가 파울 플라우그만의 '피트니스 프로그램'



파울 플라우그만



파울 플라우그만

1998년 전반기에 손익이 커지자 레고그룹 CEO였던 키엘은 이대로는 더 이상 안 되겠다고 판단하고 1998년 10월 기업회생 전문가(turnaround expert) 파울 플라우그만(Poul Plougmann)을 영입한다. 파울은 덴마크의 대표적인 오디오 가전 기업인 뱅 앤 올루슨(Bang & Olufsen)의 전 COO(운영 최고 책임자) 출신이자 변화경영 전문가로 당시 명성이 자자한 인물이었다. 파울의 영입 소식에 덴마크 신문들은 '기적의 사나이'라며 그를 호평했다. 키엘은 CEO 직위를 유지하긴 했지만 신제품 개발에 주력하기로 하고 파울은 재무 책임자로 부임하여 실질적인 권한을 행사한다. 파울은 좀 있다가 COO로 승진한다.

레고를 실질적으로 운영하게 된 파울은 레고그룹 최초의 대규모 구조조정을 한다. 1999년 초에 '피트니스 프로그램(Fitness Programme)'을 도입한다. 이제는 발전과

성장만으로는 충분하지 않고 보다 다이내믹하고 효과적인 비즈니스 시스템을 필요로 한다는 것이었다. 피트니스 프로그램은 회사의 기본 가치에 활력을 불어 넣으려는 의식적인 시도였다. 즉, 기업가 정신, 목표를 정하면 할 수 있다는 믿음, 헌신, 단순성, 상식, 변화하려는 의지, 개인의 능력 존중감을 자극하는 것이었다.

이 프로그램을 도입하면서 파울은 조직을 재정비하기 위해 우선 전체 직원의 10분의 1에 해당되는 1,000명을 해고한다. 그리고 남아 있는 직원들에게 7년 후인 2005년까지 레고그룹의 매출을 두 배로 늘리면 충분한 보너스를 지급하겠다고 직원에게 약속한다. 즉 자신의 삶을 도려내는 뼈아픈 사업조정정보는 확장 일변도의 매출 성장에 초점을 맞춘 것이다. 즉 사업 영역과 제품군을 공격적으로 확대하는 것이 위기 극복의 해법이라고 진단한 것이다.

파울은 급변하는 사회 트렌드와 장난감 트렌드를 잡기 위해 빌룬트 디자인팀, 사업개발팀 외에 밀라노에 어린이용 장난감 디자인 팀을 가동시켰다. 그리고 도쿄, 바르셀로나, 뮌헨, 로스앤젤레스에도 레고 디자이너 네트워크를 만들었다. 또 자신과 같은 뱅앤올룹슨 회사 출신의 프란체스코 치코렐라(Francesco Ciccolella)를 브랜드 개발 책임자로 영입했다



프란체스코 치코렐라

프란체스코는 이탈리아 출신으로 레고를 단순히 브릭 차원으로 넘어 각종 아이디어를 현실로 만드는 것으로 바꾸고자 했다. 당시는 IT가 급속히 확산되면서 물리적인 전통 장난감으로 안 되고 전자 장난감(electronic toys) 시대로 접어들었다는 위기감이 팽배해지고 있었다. 그래서 브릭 형태의 레고는 이제 끝나고 완전히 새로운 장난감을 개발해야 한다는 생각을 치코렐라는 가지고 있었다. 프란체스코는 “우리 회사의 최대 강점인 레고 브릭이 이제는 우리의 최대 한계가 되었다”고 말한 적도 있었다. 프란체스코는 레고그룹이 그동안 계속 사용하던 레고의 의미 ‘Play Well’을 계속 가지고 논다는 의미의 ‘Play On’으로 바꾸기까지 했다. 물론 어린이만 가지고 노는 것이 아니라 그 이상의 연령대도 가지고 노는 장난감을 만들겠다는 의지의 표

현이었다.

2) 파울 플라우그만의 신사업 진출

그러면 실제로 피트니스 플랜은 어떻게 집행되었을까?

- 라이선스 제품 출시

1999년 당시 레고그룹에 큰 힘이 되었던 것은 루카스필름과 제휴하여 라이선스로 판매한 레고 스타워즈 제품의 판매 호조였다. 원래 예상을 5배나 뛰어 넘은 판매고를 올렸기 때문이었다.

레고그룹 사람들이 처음부터 루카스필름과 제휴하여 스타워즈 장난감을 만드는 것에 대해 호의적이었던 것은 아니다. 1997년 초 레고그룹의 미국 운영 책임자였던 피터 에이오(Peter Eio)는 루카스필름과 제휴하고자 레고그룹의 상층부에 의견을 타진했다. 그 동안 자체 캐릭터만을 만들어 왔던 레고 임원들은 라이선스로 장난감을 만들어 판매하자는 아이디어에 깜짝 놀랐고 그것은 레고 방식이 아니라고 손사래를 쳤다. 두 번째 반대 관점은 전쟁과 전투를 테마로 하는 장난감을 만들지 않는다는 레고의 전통이었다. 이 전통은 창업자 올레부터 지속되어 온 것으로 전쟁은 아이들에게 나쁜 영향을 미칠 것을 우려했기 때문이다. 스타워즈 장난감을 만들면 레고 전체에 대한 소비자의 인식이 나빠질 것도 우려했던 포인트였다.

하지만 레고그룹의 미국 책임자였던 피터 에이오는 당시 미국 시장 트렌드가 라이선스라는 것을 확신하고 이번처럼 좋은 기회를 붙잡지 못하고 라이선스 시장에 진출하지 않으면 시대에 뒤쳐질 것이라며 레고그룹 경영층을 압박했다. 더구나 1998년에는 레고가 위기 상황에 돌입했기 때문에 루카스필름과 제휴하여 스타워즈 세트를 판매하게 되었다. 결과는 대박이었다. 스타워즈 성공에 힘입어 레고그룹은 그 후 유명한 영화나 TV 카툰과 라이선스를 연달아 맺어 이제 아주 중요한 사업군으로 자리잡았다. 1999년에는 라이선스 제품으로 스타워즈 외에도 위니더푸우 듀플로(Winnie the Pooh Duplo)을 출시했고 2000년에는 해리포터를 상품화 하여 시리즈를 계속 출시한다.



레고 스튜디오

할리우드와 제휴하여 스타워즈 라이선스 제품이 큰 인기를 끌자 이에 힘입어 레고 그룹은 스티븐 스피버그 자신을 라이선스 하여 레고&스티븐 스피버그 무비메이커 세트(Lego & Steven Spielberg MovieMaker Set)로 무비 스튜디오 상품을 만든다. 세트 안에 들어 있는 브릭으로 영화 세트를 만들고 사람 모양의 미니피겨를 영화 세트에 놓고 디지털 카메라로 찍고 편집 소프트웨어로 에디팅도 하여 영화를 만들어 나가는 형태였다. 다소 조잡한 형태였지만 영화 스튜디오 흥내를 낸 것이었다.

2010년 10월에 미국에서 이 제품이 출시되었는데 어느 정도 3개월만에 1,000만 달러 매출을 올리자 자신감이 생겨 이듬해인 2001년 초에 전 세계로 판매를 늘렸다. 이처럼 지나치게 빨리 판매망을 넓힌 것이 실책이었다. 여러 나라에서 판매를 해야 하니 13대 언어로 번역을 해야 했고, 무비메이커 키트도 아홉 개를 만들다 보니 카메라와 소프트웨어가 들어가 있지 않은 키트도 보다 저렴한 가격에 나왔다. 문제는 이 두 핵심 부품이 없이는 제대로 된 무비메이커 세트가 될 수 없어 소비자들에게 실망감도 안겨 주었던 것이다. 그래서 이 제품은 2002년에 시장에서 사라지고 말았다.

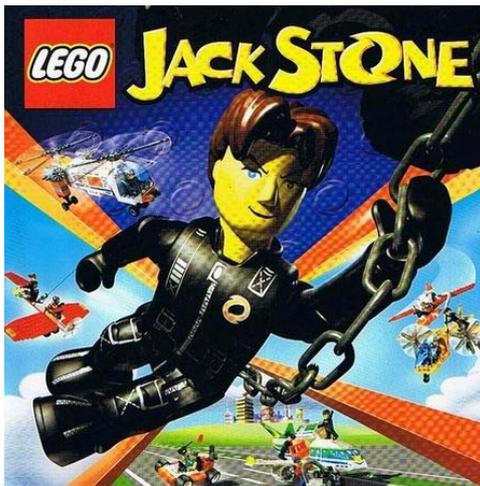
- 독립적인 디자인팀 개설 및 기업 인수

파울과 프란체스코는 빌룬트 중심의 폐쇄적인 디자인 문화를 바꾸기 위해 빌룬트와는 독립적인 디자인 스튜디오를 밀라노에 개설하여 세계 톱클래스의 디자이너들을 고용한다. 새로 영입된 디자이너들은 그래픽, 애니메이션, 3D 영화제작의 고수들이었지만 기존 디자이너들과 철학이 달랐고 소통도 제대로 이루어지질 못했다. 즉 회사의 필요와는 동떨어진 디자이너들을 채용했고 채용된 디자이너에게 제대로 된 교육을 시키지도 않았다. 레고그룹은 디자이너에게 많은 재량권을 주어 기존 레고 제품과 호환되지 않아도 좋으니 신제품을 연달아 개발하도록 독려했다. 더구나 밀라노팀과 빌룬트팀은 서로 소통을 하지 않았다.

1998년에 레고그룹이 인수한 조위 인터테인먼트(Zowie Intertainment)의 개발자들은 빌런트 디자인팀은 구태여 의견 교환을 하려고 하지 않았고, 상층부에서도 이를 권유하지 않았다. 조위 인터테인먼트 기업은 마이크로소프트의 공동 창업자인 폴 앨런(Paul Allen)이 설립한 인터벌 리서치(Interval Research)에서 분사한 기업이다.

조위 인터테인먼트가 개발한 제품으로 키드패드(KidPad)라는 전자 장난감이 있는데 사용자가 카메라 앞에서 실제 부품을 이리저리 움직이면 윈도우 PX의 시리얼 포트를 통해 모니터 화면에 부품이 나와 서로 컴퓨터 게임을 하는 형태였다. 사용자는 해적선에 대포도 쏘고 적도 막을 수 있었고, 망원경으로 보물섬을 정탐할 수도 있었다.

레고는 이 제품으로 첫 해에 5억 달러 매출을 기대했지만 결국 시장에 출시되지 못했기 때문에 단 한 개도 팔지 못했다. 물론 이 조직이 만든 다른 상품도 출시되지 못했다. 회사 인수 3년째인 2001년 이 스튜디오는 아예 폐쇄되고 말았다.



잭스톤

레고그룹은 큐빅 디자인 팀을 만들어 큐빅(Cubic)이라는 새로운 세트를 만들었다. 이 큐빅은 큐브 형태의 브릭들을 가지고 미니피겨보다 30% 큰 인간 형태를 만들어 내는 것이다. 레고의 대표적인 액션 피겨가 2001년에 출시된 잭스톤(Jack Stone)인데 기존의 미국 영웅을 대표하는 액션 히어로(action hero) 장난감 지아이조(G.I. Joe)의 레고 버전을 만들고 싶어 했던 것이다.

이 당시 미국에서는 마텔의 핫 휠 카스(Hot Wheel Cars)와 피셔프라이스의 가와사키 닌자(Kawasaki Ninjas)같은 액션 장난감이 큰 인기를 끌고 있었는데 잭스톤은 나쁜 평점을 받았다. 우선, 잭스톤은 어떤 스토리가 없이 만들어진 장난감 영웅이었다.

둘째 잭스톤 장난감은 기존 부품을 이용해 조립해서 만드는 것이 아니라 새로운 부품을 새로 주물해야 했으므로 생산 비용이 높아 많이 생산해도 이윤을 내기가 힘들었다. 셋째, 잭스톤은 기존 미니피겨에 비해 덩치가 크고 핵심 어린이 고객이 놀이 가치를 별로 느끼지 못했다. 그 결과 잭스톤은 출시 1년만에 시장 철수로 마무리되고 말았다.

- 듀플로를 대체하려고 한 익스플로어

파울이 영입한 CMO 프란체스코 치코렐라는 레고그룹의 핵심제품인 듀플로의 매출이 정체 상태를 보이자 학령전 아동들을 타깃으로 한 새로운 브랜드를 출시하게 된다. 바로 익스플로어(Explore)였다. 특히 미국 시장에서 교육적 가치가 있는 전자 장난감이 나오자 이에 대항하기 위해 익스플로어에 대한 기대는 컸다. 치코렐라는 빌룬트 디자인팀과는 별도로 밀라노에 디자인팀을 만들어 빌룬트 디자인팀이 밀라노 디자인팀을 따르도록 했다. 밀라노팀이 만든 익스플로어 뮤직 롤러(Explore Music Roller)는 새로운 팀의 기대를 한 몸에 받았지만 기존 레고 제품과는 호환도 안 되는 별도 제품이었다. 더구나 독일에서 가장 큰 스페셜티 장난감 상점인 '이데+스필(Idee+Spiel)'로부터도 호의적인 평가를 듣지 못했다. 익스플로어 개발에 6,500만 달러나 들였지만 대실패로 결론이 났다.



레고 익스플로어

- 공상과학 액션피겨 갈리도어(Galidor)



갈리도어

레고는 브릭 없이 빌딩 시스템을 만들 수 있는 장난감을 만드는 작업에 착수한다. 그래서 만들어진 팀이 레고 빙스(Lego Beings)이었다. 9세 아이들을 타겟으로 하여 역할놀이를 통해 아이들의 상상력을 고취시키는 공상과학(Sci-fi) 액션 피겨 장난감을 만드는 것이 목적이었다. 이 팀이 만들어낸 것이 바로 갈리도어(Galidor)였다. 갈리도어는 기존 브릭과는 별도로 스테드와 튜브가 아니라 핀과 홀을 통해 서로 결합하도록 하는 별도의 빌딩 시스템으로 레고그룹의 야심작이었다. 경영층은 갈리도어의 사업 리스크가 크다고 판단했지만 2001년 들어 스타워즈와 바이오닉들이 큰 인기를 끌자 자신감이 붙어 갈리도어를 전격 출시하기로 결정한다.

그리고 갈리도어 홍보를 위해 유명한 할리우드 프로듀서인 토머스 린치(Thomas Lynch)에게 TV 시리즈를 제작해달라고 의뢰했다. 이렇게 나온 TV 시리즈가 '갈리도어: 외계의 수호자(Galidor: Defenders of the Outer Dimension)'라는 TV 시리즈인데 방송에 첫 선을 보였는데 큰 혹평을 받고 만다. 갈리도어는 라이선스 제품이 아니라 자체적으로 만든 스토리를 기반으로 한 제품이고, 레고의 기존 핵심 제품과는 별개의 빌딩 시스템이었기 때문에 대형 프로젝트였는데 그만 실패하고 만 것이다.

바이오니클의 성공을 좀더 지켜본 후 여유 시간을 가지고 몇 년이 지나 갈리도어를 출시했다면 성공했을 지도 모른다. 하지만 경영층은 조속하게 탁월한 경영 성과를 내고 싶었기 때문에 결국 조급증이 실패로 연결되고 말았다.

- 레고랜드 사업 확장

1968년 덴마크 빌룬트에 첫 개장을 한 레고랜드는 1990년대 후반 들어 3년 간격으로 계속 오픈된다. 1996년에는 영국 윈저에, 1999년에는 미국 캘리포니아 칼스배드에 2002년에는 독일 남부 권츠부르크에서 문을 연다. 하지만 레고랜드 개장에는 많은 투자가 필요하기 때문에 매출 증대에는 도움이 되지만 레고그룹의 손익구조를 크게 악화시키는 요인으로 작용한다. 1999년에 개장한 미국의 칼스배드 레고랜드와 2002년 개장한 독일의 권츠버그의 레고랜드는 많은 적자를 내고 있었기 때문에 레고그룹에 상당한 재정 부담을 주었다. 레고랜드 하나를 짓는 데에만 15억 크로네, 운영에도 연 3억 크로네의 손실이 따르기 때문에 현금이 급속히 고갈되어 갔다.

더구나 레고그룹은 레고 전문 소매점 수 백개를 자체적으로 짓는다는 계획을 세우고 있었는데 이런 사업계획은 그룹 내부에서도 상당히 위험하다고 보는 견해가 많았다. 투자 규모도 크거니와 기존에 레고 제품을 판매하는 소매상에게 직접적인 위협을 주기 때문이었다.

- 레고 부품을 활용한 교육서비스 사업 진출

레고는 레고 제품을 가지고 교육서비스 시장에도 진출했다. 한국과 일본에서는 학교에서 받는 정규교육 외에 방과후 교육 시장이 컸다. 그래서 레고그룹은 한국의 '러닝툴(Learning Tool)' 회사와 제휴하여 레고 부품을 가지고 과학, 기술, 공학, 수학을 가르치는 프로그램을 개발했다. 예를 들면 레고 기어(gear)를 가지고 수학의 비율을 가르쳤다. 한국에서 2001년에 레고 에듀케이션 센터를 설립한 후 2004년에는 센터가 140개로까지 늘어났다.

- 성공을 거둔 제품군

물론 파울이 이끄는 레고그룹이 COO 재임 당시 모두 실패했던 것은 아니다. 남자 아이들을 위해 바이오니클(Bionicle)이라는 새로운 시리즈를 출시하였는데 이 제품은 상품 출시 첫해부터 인기를 끌어 지금까지 잘 버티고 있다. 바이오니클은 레고그룹이 직접 스토리를 만들어 개발한 제품으로 최초로 성공한 사례다.

또 고객이 큐브 소프트웨어(Qube software)를 이용해 자신이 만든 가상의 레고 창작물을 만들어 레고 웹사이트에 업로드 시키는 레고 디지털 디자이너(LEGO Digital

Designer)도 당시에 시작되었다. 이처럼 고객이 제안하는 오픈 이노베이션 시도는 시간이 지나면서 점차 인기를 끈다.

Q : 파울 플라우그만의 기업 회생 전략은 과연 어떤 성과를 거두었나요?

1990년대 초반까지 레고그룹의 핵심 상품은 건축 기반의 레고 시스템과 인간 모양의 미니피겨였다. 1990년대 중반 이후 레고그룹은 자신의 핵심사업에서 벗어나 생각할 수 있는 모든 시장으로 진출했다. 즉 새로운 채널, 새로운 고객층, 새로운 연관 사업, 전혀 새로운 제품 카테고리로 진출했다. 진출한 사업을 보면, 라이선스 제품, 레고 무비메이커, 바이오니클, 익스플로어, 잭스톤, 갈리도어, 다윈 프로젝트, 디지털 디자이너 사업 등 다양하다. 테마파크 사업도 빌룬트를 넘어 세 군데에 대규모 투자를 하였고, 이매지네이션 센터도 오픈했다. 또 TV 시리즈, DVD, 비디오 게임과 함께 출판 영역에도 진입했다.

특히 경영층은 당시 엄청난 메가 트렌드였던 디지털 추세에 뒤쳐지지 않기 위해 자신들의 핵심사업이었던 아날로그 장난감 브릭에서 아예 탈피하여 디지털 장난감으로 변모하는데 주력했다. 전통과 혁신간에 조화가 아니라 큰 괴리가 생긴 것이다. 그래서 상품 개발, 디자인팀간의 소통도 부족해 기업문화, 정체성에 있어서도 혼란과 갈등이 빚어졌다. 혁신은 정말로 많았지만 돈이 되는 혁신이 이루어지지 못해 기업의 재무구조를 급전직하 악화되어 레고그룹은 제 2의 위기를 맞는다.

라이선스 제품, 바이오니클의 선전에 힘입어 2000년에 비해 2년 후인 2002년에 레고그룹의 매출은 17퍼센트나 상승한다. 그래서 2002년 레고의 연차보고서에서는 키엘과 파울은 2002년이 '좋았던 해(good year)'라고 평가하며 사업영역이 넓어져 그 다음 해에도 마찬가지로 좋을 것이라고 예측한다. 그런데 과연 그랬을까? 레고는 과도한 자신감으로 매출 목표를 달성하느라 너무 많은 상품을 너무 빨리 출시하는 조급증이 패착이었다. 그래서 포커스와 원칙을 잃고 매출 급락은 물론이고 엄청난 적자가 2003년과 2004년에 발생하고 만다.

1999년 파울 플라우그만의 피트니스 플랜 실시 이후 레고그룹은 1999년에 잠시 이익을 내지만 2000년에는 다시 1.2억 달러(10억 크로네)의 적자를 기록한다. 2001년, 2002년에는 매출이 늘어나며 잠시 호전되었지만 2003년 창사 이래 최대 적자를 기록하고 매출은 무려 30%나 감소한다. 일시적인 매출 성장은 스타워즈, 해리포터, 바이오니클 등 3개 제품군 덕분이었다. 해리포터 영화가 2001년 11월 개봉된 후 해리포터 제품은 큰 인기를 끌었으나 1년 후부터는 매출이 감소하기 시작했다. 2004년에는 레고그룹의 매출은 2002년에 비해 40% 수준으로 줄어들면서 레고그룹은 대충격에 빠진다. 매출이 10년 전인 1993년 수준으로 다시 주저 앉은 것이었다. 적자 역시 2003년에는 1.7억 달러, 2004년에는 창사 이후 최대 규모인 3.5억 달러에 달

했다.

당시의 충격적이고 암울했던 상황에 대해 레고의 마케팅 부사장인 매드 니퍼(Mads Nipper)는 나중에 이렇게 회상했다.

“그 당시 레고 회사는 거의 파산 위기에 몰렸다. 우리는 회사가 강하게 성장하리라 생각하고 투자를 계속 했었다. 우리가 매우 질척거리는 상황에 있다는 것을 깨닫지 못한 것이다. 아이들은 놀 시간이 계속 줄어들고 있었고, 서구 국가에서 아이들은 계속 줄어들고 있었다. 아이들의 놀이는 바뀌었는데 우리는 바뀌지 않았던 것이다. 우리는 아이들의 흥미를 끌 만한 장난감을 만들어내지 못했다. 우리는 충분히 혁신 하지 못했다. 회사를 적정 규모로 줄여야 했는데 우리는 제대로 구조조정을 하지 못했었다.”

10차시

레고의 2차 위기, 핵심 사업에 집중하다

학습 내용

1. 파산 위기의 레고 그룹
2. 생존 전략
3. 공유 비전 전략

1. 파산 위기의 레고그룹

2003년에 급격한 매출 하락과 유례없는 손실을 기록하면서 심각한 재정 위기에 봉착한 레고그룹은 근본적 변화 경영에 착수한다. 2004년에 CEO를 창업자 가문에서 전문경영인으로 과감하게 교체하고 기업전략 변경을 꾀한다. 우선 레고 이사회는 창업자 가문의 키엘 키르크 크리스티안센은 CEO에서 물러나고 최대 주주로서 레고 그룹 이사회 부회장으로 자리를 옮긴다. 대신 2001년 맥킨지 컨설팅사로부터 영입해 레고그룹에서 전략개발 이사로 재임하던 외르겐 비 크누드스트로프는 창업자 가문이 아니라 전문경영인으로서 처음으로 CEO 자리에 앉게 된다. 1968년생인 외르겐의 2004년 당시 나이는 겨우 36세였다.

외르겐은 레고그룹의 본거지인 빌룬트에서 자동차로 1시간 거리에 있는 프레데리시아(Fredericia)에서 자랐다. 어렸을 때 레고 장난감을 가지고 매우 많이 놀았다. 키엘은 아르투스 경영대학을 나왔는데, 외르겐은 아르투스대학(Aarhus University)에서 학사, 석사, 그리고 1998년에 경제학 박사 학위를 받고 아르투스대학에서 리서치 직을 맡다가 맥킨지의 코펜하겐 사무소에서 1999년부터 근무하기 시작했다. 맥킨지에 근무하고 있을 때에는 레고그룹 관련 프로젝트를 담당하지 않았다. 맥킨지에서 크게 인정받지는 못한 채 2년 반 동안 근무한 후에 2001년 9월에 레고그룹에 전략개발 담당 임원으로 합류하게 된다.

입사하자마자 외르겐은 여러 임무를 부여받게 되는데 레고랜드의 성과를 어떻게 하면 올릴 것인지, 레고그룹의 당시 신사업이던 소매점 사업을 어떻게 구축할 것인지, 글로벌 공급망을 어떻게 해체해서 개선할 것인지를 검토하여 당시 COO 였던 파울 플라우그만에게 직접 보고했다. 레고랜드와 소매점 사업 경우에는 당시 사장이던 키엘에게 직접 보고하곤 했다. 이런 조사, 인터뷰, 협업, 보고 작업을 통해 외르겐은 레고그룹의 실상을 자세하게 파악할 수 있었다. 실상 파악을 제대로 해야 문제점을 찾아내고 개선방안을 찾아낼 수 있었던 것이다.

외르겐이 판단하기에 당시 레고그룹에 혁신이 부족해서 회사에 문제가 생기는 것은 아니었다. 신제품 개발을 해서 론칭을 아주 많이 하기는 하는데 막상 수익이 나는 혁신(profitable innovation)이 없다는 것이 최대의 난점이었다.

2002년 전반기까지만 해도 스타워즈와 해리포터 제품 덕분에 매출은 크게 늘어났다. 하지만 2002년 하반기 크리스마스 시즌에 들어서면서 매출은 크게 줄어들기 시작했다. 더구나 당시 미국의 달러화의 가치가 급락하면서 제품 수출에 더욱 문제가 생겼다. 2001년에 입사한 외르겐이 회계자료를 자세히 들여다 보니 1993년부터 2002년까지 회계적으로는 1998년만 제외하고 항상 흑자였다. 하지만 경제적 부가가치(EVA; Economic Value Added)로 계산을 자세히 해보니 과거 10년 동안 레고그룹은 16억 달러를 잃고 있었다.



예스페르 오베센



2004년 예스페르 오베센과 외르겐 비 크누드스트로프

재정 문제가 심각하다는 사실을 인지하고 레고그룹은 덴마크 최대은행인 단스케은행 (Danske Bank)의 CFO(최고 재무 책임자)이던 예스페르 오베센(Jesper Ovesen)을 2003년 11월에 영입하여 레고그룹의 재정문제 해결에 나선다.

2003년 12월 크리스마스 2주 전에 키엘은 외르겐과 예스페르, 그리고 레고그룹 회장인 매즈 외블리센(Mads Ovlisen)을 호출하여 대책회의를 했다. 외르겐과 예스페르에게 구제 플랜 (rescue plan)을 수립하라고 명령을 내렸고 매일 운영은 외르겐에게 맡겼다. 물론 COO 플라우그만과 CMO 치코렐라의 퇴진을 결정했다.



매즈 외블리센

레고그룹의 재정 상태가 매우 악화된 상태에서 레고 기업의 매각설이 나돌며 경쟁 기업인 마텔(Mattel)이 레고를 인수한다는 말이 퍼질 정도였다. 실제로 두 회사가 한 번 만난 적이 있었다. 하지만 레고가 덴마크의 오랜 기간 랜드마크로 자리잡았기 때문에 매각은 쉽지 않

았다. 그래서 소유와 경영을 분리한 전문경영인 체제를 채택하기로 결정한다.

1998년 파울 플라우그만이 레고그룹에 입사

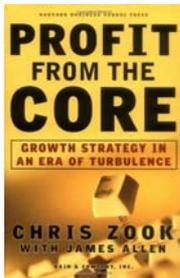
2001년 9월 외르겐이 레고그룹에 입사

2003년 11월 예스페르 오베센이 단스케은행에서 레고그룹의 CFO로 부임

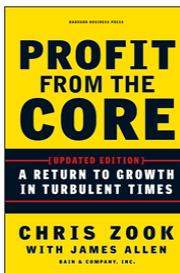
2004년 1월 COO 파울 플라우그만과 CMO 프란체스코 치코렐라 퇴진

2004년 10월 외르겐이 CEO로 취임

Q : 크리스 주크가 말한 핵심은 무엇인가?



2001년에 출간된 '핵심에 집중하라' 책



2010년에 출간된 개정판 책

크리스 주크(Chris Zook)는 세계적 전략 컨설팅 회사인 베인&컴퍼니의 파트너로 글로벌 전략(Global Strategy Service) 부문의 공동 대표로 일하고 있다. 1994년에 베인에 합류한 후 현재까지 20여 년간 베인에 근무하면서 고객사의 수익성 있는 성장을 달성할 수 있도록 신규 성장 동력을 발굴하는데 주력하고 있다. 그는 2001년에 '핵심에 집중하라(Profit from the Core: Growth Strategy in an era of turbulence)', 2004년에 '핵심을 확장하라(Beyond the Core)', 2007년에 를 3부작으로 연달아 출간했다. 그리고 2010년에 '핵심에 집중하라'의 개정판인 '최고의 전략은 무엇인가(Repeatability)'을 출간했다.

크리스가 1994년에 베인에 입사하기 전인 1990년부터 베인 회사는 다양한 업종의 기업의 성장 과정을 분석하고 있었다. 과거 10년간의 성과를 분석해 보니 조사 대상 기업의 90%가 지속적인 수익성 나는 성장을 하지 못하고 있었다. 그리고 수익을 내며 지속적으로 성장하는 기업의 90퍼센트는 사업다각화의 유혹에 빠지지 않고 핵심 사업에 계속 초점을 맞추고 있었다.

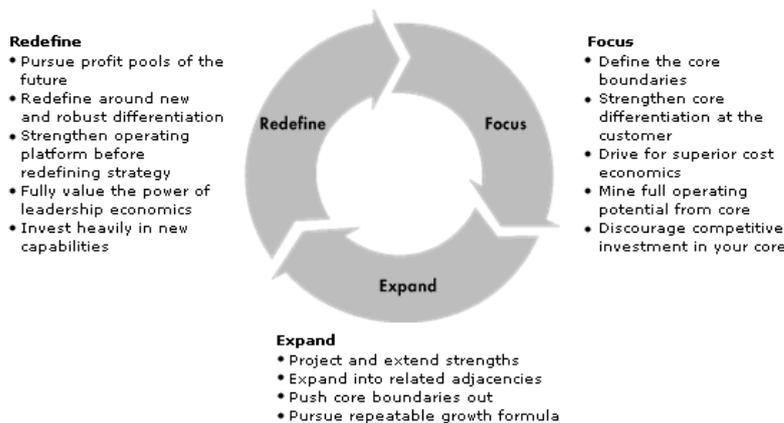
1994년에 베인이 당시 포춘500대 기업을 조사해본 결과, 10년 후에 500개 기업 중에 153개

기업은 파산하거나 다른 회사로 인수되었다는 것을 알게 되었다. 남은 347개 기업 중에 132개 기업은 핵심 사업 전략에서 근본적인 변화를 한 상태였다. 즉 285개 기업은 10년 동안 생존이나 독립에 있어서 심각한 도전에 직면하고 있었던 것이었다. 그리고 이 그룹의 절반만이 핵심 사업을 재정의해서 위협을 극복할 수 있었다.

지속적인 수익성 성장 전략의 대부분도 핵심 사업에서 점차 벗어나 가치관을 제대로 전달하지 못하고 있었다. 시간이 지나도 변하지 않는 전제(precept)가 바로 경쟁 전략이고 성공적인 확장의 플랫폼이라는 점을 알 수 있었다. 성공적인 전략의 핵심 세 가지는 바로 이것이었다.

- 핵심 사업에 최대한 집중하기
- 핵심사업을 만들어낸 기업이 연관 영역으로 성공적으로 확장하기
- 과거의 성장 공식이 한계에 부딪힐 때 전략적 포커스를 변화시켜 핵심을 재정의하기

핵심 사업(Core)은 기업에서 가장 성공적인 사업(핵심 시장)뿐만 아니라 성공을 견인하는 인접 사업(Adjacency)은 기업의 핵심 사업에는 포함되지 않으나 비용, 고객, 채널, 경쟁업체, 역량 공유 등을 통해 경제적인 측면에서 핵심 사업과 연관된다.



http://www.profitfromthecore.com/core/cycle_of_business_growth.asp?groupCode=3 따라서 기업은 대부분 집중-확장-재정의 성장 사이클(focus-expand-redefine(FER) cycle)을 거친다는 것을 알아야 한다. 신생기업들은 보통 하나의 핵심사업으로 출발하여 시장 확대, 비용 감소, 운영 개선, 혁신 개발을 통해 사업을 늘려 나간다. 이 단계가 집중 단계다. 핵심 사업이 가진 잠재력이 최대치에 도달하면 기업은 핵심 사업을 점차 인접 사업으로 확장해 나간다. 새로운 고객, 새로운 지역, 새로운 유통 채널, 새로운 인접 상품 라인을 찾아 나서는 것이다. 이 두 번째 단계가 확장 단계다. 그럼에도 불구하고 핵심 차별화가 다 소진되어 성장성과 수익성이 소진되면 시장이 포화되었기 때문에 기업은 새로운 핵심을 재정의하고, 사이클은 다시 원점에서 출발하게 된다. 이 단계가 재정의 단계다.

F-E-R 사이클의 속도는 산업마다 다양한 차이를 보인다. 또 과거에 비해 매우 빨라졌다. 중국이나 인도의 신생기업들이 속출하고 있으며 신기술 때문에 비용이 현저하게 떨어지고 상품의 라이프사이클 또한 훨씬 단축되었다. 또 경영진도 전 세계로 자유롭게 빠르게 이동하여 경쟁기업으로 흘러 들어 간다.

보통주의 평균 보유 기간이 1980년대에는 4년이었지만 이제는 9개월로 크게 단축되었고,

기업의 평균 수명도 과거의 14년에서 10년으로 줄어들었고, CEO의 재임 기간도 10년 전의 8년에서 이제 5년도 채 되지 않는다. 이처럼 기업은 유례없이 소용돌이를 치는 와중에 항해를 해야 한다.



매즈 니퍼(Mads Nipper)

매즈 니퍼(Mads Nipper)는 1991년에 미디어 컨설턴트로 레고그룹에 입사한 이후 유럽의 마케팅 부서에서 근무를 하였고, 레고 테크닉을 관장하고 바이오니클, 마인드스톰을 론칭하였다. 또 고객과 직접 접촉하는 레고닷컴(lego.com)도 론칭했다. 2011년부터 CMO직을 맡아 2014년까지 수행했다. 그는 덴마크의 대표적 펌프 기업중 하나인 그룬포스(Grundfos) CEO로 2014년 자리를 옮겼다. 그는 레고그룹이 위기 상태였을 때 소매상과의 관계를 매우 중시했고, 고객 중심적 상품 개발을 강조했기 때문에 그 이후 회사에서 크게 인정을 받게 된다. 그는 한 때 이런 말을 한 적이 있다. “이 세상에서 아이와 술취한 사람보다 정직한 사람은 없다. 제품이 재미 없으면 아이들은 절대로 그 제품을 사지 않는다.”

2. 외르겐의 생존 전략 (2004~2005년)



2004년 기자회견 모습

2004년 10월 키엘은 2004년 회사 손해가 최고에 달할 것이라는 암울한 발표를 하고 CEO 자리에서 물러날 것이라고 발표한다. 그리고 외르겐이 CEO로 취임하는데 사실 그 때만 해도 34세의 젊은 외르겐이 과연 얼마나 CEO 직을 제대로 유지할 지 의구심을 갖는 사람들이 많았다. 특히 레고랜드를 매각해서 현금을 확보하지 않는 한 재정이 여전히 불안하기 때문에 외르겐이 키엘이 레고랜드 매각을 설득할 수 있느냐 아니냐에 따라 CEO 직 기간이 결정될 것이라는 말이 많았다.

CEO로 취임한 외르겐은 '회사가 불타는 플랫폼에 서있다(LEGO was resting on a burning platform)'는 말을 자주 했다. 사실 그랬기 때문이었다. 그는 말도 했지만 행동을 우선시했다. 자신의 행동을 보면 사람들은 알 것이라 생각했기 때문이었다. 그가 실행에 옮긴 것들을 한 번 보자.

- 비용이 많이 드는 공장과 돈이 되지 않는 제품 라인은 모두 폐쇄한다.
- 부동산을 처분한다
- 직원을 대거 해고 한다. (당시 전체 직원의 1/3을 해고했다)
- 사이비 레고 제품, 즉 익스플로어, 갈리도어, 잭스톤 제품 라인을 모두 제거했다.
- 듀플로, 시티 같은 전통적인 레고 라인을 복구시켰다.
- 빌룬트에 있던 레고그룹의 본사 건물을 매각하고 자신을 포함해 고위 임원들이 공장 공장 건물로 이사를 간다.
- 자신의 값비싼 BMW 자동차를 처분하고 값싼 시트로엥으로 대체한다
- 전쟁 상황실(war room)을 설치하고 책임자들이 매주 와서 칠판에 주간 판매 실적으로 직접 적도록 했다.
- 2004년부터 2년에 걸쳐 비용을 6억 달러 절감했다.

그리고 조직 쇠신을 위해 대대적인 인력 이동이 이루어졌다.

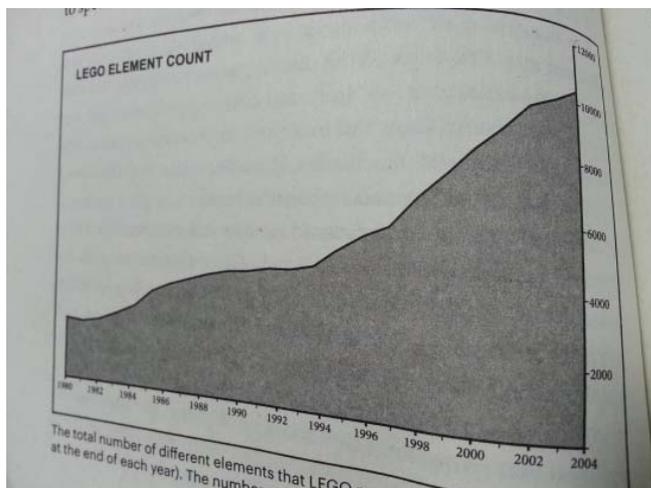
- 소매상을 우선시하는 마케팅 직원을 우선시 했다.
- 디자인을 위한 디자이너보다도 이윤을 낼 수 있는 제품을 만드는 디자이너를 우선시 했다
- 건물을 짓는 것을 좋아하는 아이들에게 어필할 수 있는 레고 제품 라인을 다시 복귀시켰다
- 인사이드 더 박스(inside-the-box) 창의성, 즉 회사의 기존 문화를 중시하고 기존 제품을 혁신하여 수익을 낼 수 있는 창의성을 강조했다.
- 적은 것을 가지고 보다 많이 만들 수 있는 사람을 우선시했다
- 말에 그치지 않고 실적으로 보여주도록 직원들을 독려했다

- 인력 정리

외르겐은 본사 인력 8천 명을 대상으로 대규모 감원 조치를 취했다. 7명의 제조 담당 임원 중에 5명을 해고했으며 경영팀의 수장을 새로운 사람으로 교체했다. 그리고 논리와 감성으로 의사결정을 하는 방법을 경영팀에게 가르치게 하기 위해 심리분석학자를 영입하기도 했다. 1998년에는 전 세계에 걸쳐 직원이 9,100명이었는데 2007년에는 4,200명으로 줄어들었는데 나머지 필요 직원은 아웃소싱으로 채웠다.

- 부품 개수 축소 및 FMC 개념 준수

1990년대 초반에는 4,000여 개를 안정적으로 유지했던 브릭의 종류는 1997년에는 6,000여 개로 늘어나고 2004년에는 14,200개까지로 급증한다. 브릭을 처음 만들 때에는 빨강, 노랑, 파랑, 검정, 하양 등 6가지로 시작했던 브릭의 색상도 무려 50개 이상으로 늘어났다. 이처럼 부품의 개수와 색깔이 늘어나면 효율성이 떨어져, 생산비, 물류비가 크게 늘어난다. 또 모자나 채찍처럼 하나의 제품에만 사용된 후 폐기되는 브릭의 종류도 90%까지 늘어났다.



레고 부품 개수의 추이

출처 : Brick by Brick, David C. Robertson, Crown Books, 2013

특정 부품을 만들기 위해 그에 해당되는 몰드를 만드는데 8만 달러가 든다고 가정하자. 이 모양의 부품을 아주 많이 만들어 판매한다면 판매 개수에 비해 이 몰드의 단위 비용은 거의 제로에 가까워 질 것이다. 즉 이윤이 매우 많이 발생하는 것이다. 반면에 투자 비용을 들여 특정 몰드를 만들더라도 생산을 별로 하지 않는다면 단위 비용은 크게 줄어들지 않아 판매를 한다 하더라도 적자가 불가피해진다. 2004년에 레고그룹은 14,200개의 부품을 면밀히 검토를 해보니 새로운 만들어진 부품의 무려 90%가 단 한 번 사용되었음이 드러났다. 이로 인해 적자가 얼마나 많이 발생했는지를 가늠할 수 있다. 물론 이렇게 부품의 개수가 급증한 데에는 혁신적인 신제품을 계속 만들어내라는 경영층의 압박 때문이었다. 과거 고드프레드 시절 때부터 디자인 랩(Design Lab)이 있어서 부품 디자인을 통제했지만 1990년대 중반 이후부터는 더 이상 통제를 하지 못했던 것이다.

그래서 레고그룹은 제반 비용을 줄이고 제품간의 호환성을 높이기 위해 브릭의 개수를 절반 수준인 7,000여 개로 줄이고 표준 브릭의 사용 비율을 70%로 다시 늘렸다. 어떻게 표준 브릭의 사용 비율을 그렇게 줄일 수 있었을까?

1980년대 말만 하더라도 레고그룹은 세트를 만들 때 FMC(full manufacturing cost) 개념을 사용했다. 총제조비용(FMC)은 세트를 만들 때 드는 비용을 모두 합친 것인데. 원재료 구입, 브릭과 다른 부품 몰딩, 빌딩 설명서 만들기, 패키징과 패키징, 몰딩 머신의 감가상각비를 모두 합친 비용을 합친 FMC를 기준으로 일정 마진을 남기도록 레고그룹의 마케팅에 부과한 것이다. 1990년대 중반 이후 FMC는 유명무실했지만 2004년 들어 이 규칙은 다시 부활되어 모든 마케팅 매니저는 FMC를 기준으로 13.5%의 이윤 마진을 남겨야만 했다. 이 마진을 맞추려면 새로운 부품을 많이 개발하지 않고 기존 표준 브릭, 부품들을 많이 활용해야 했다. 디자이너도 그 전에는 비용 개념 없이 마음대로 개발했지만 FMC 개념이 들어오면서 손익 개념이 자리잡게 되었다.

그렇다고 해서 새로운 부품을 개발하지 말라고 하는 것은 절대로 아니었다. 13.5% 마진만 남기면 어떠한 시도라도 허용되었다. 이른바 '인사이드 더 박스(inside the box) 혁신'인 것이다. 이 이슈에 대해 외르겐은 이렇게 말한 바 있다. "사용할 수 있는 공간이 제한되어 있을 때 혁신은 번성한다. 작은 것이 더 많은 법이다(Less is more)"

- 자산 매각

2003년 회사가 잠재적으로 가진 리스크를 최소화하기 위해서는 기업활동 범위가 핵심사업에 초점이 맞춰질 수 있도록 조정이 필요하였다. 또한 낮은 수익을 바탕으로 하여 경영계획을 마련함으로써 제반비용 및 자산의 규모 또한 조정이 불가피하였다. 이를 위해 레고는 그룹 자산의 일정 부분을 줄여나갔다. 필요 이상으로 생산능력을 보유한 레고는 2004년 고정 자산 중 12억 5,100만 크로네를 줄였으며, 자산의 범주에는 건물, 생산설비, 레고랜드 등이 포함되어 있었다. 한국과 호주에 있던 유희 자산도 매각했다.

- 공급망 개선과 생산 아웃소싱

2004년 당시 레고그룹의 조달업체는 무려 11,000여 개에 달했다. 이 숫자는 보잉이 비행기 제조를 위해 거래하던 업체의 두 배에 달하는 수준이었다. 이는 제품 개발자가 신제품 제조에 사용할 소량의 재료를 개별적으로 소규모 업체에 주문을 하기 때문이었다. 그래서 레고그룹은 비효율적인 원재료 발주 프로세스를 정비하여 조달업체를 2,200여 개로 크게 줄이고 원재료 비용을 절반 수준으로 줄였다.

레고그룹은 비용을 대폭 줄이기 위해 자체내 생산 공장을 두지 않고 외부 업체로 돌리기로 한다. 즉 생산을 외부업체로부터 아웃소싱을 하고 레고그룹은 생산은 하지 않고 기획, 디자인, 마케팅, 판매를 하는 플랫폼이 되기로 한 것이다. 당시 통신과 휴대폰 제조 대행을 많이 하던 플렉스트로닉스(Flextronics) 회사로 레고 제품 생산을 2006년부터 위임했다. 플렉스트로닉스는 헝가리 사르바르와 니르자하자에 공장을 이미 가지고 있어서 레고그룹은 덴마크의 빌룬트, 스위스의 윌리사우에 있던 몰딩, 패키징, 데코레이션 기계들을 헝가리로 이전시킨다. 사르바르에서는 듀플로를, 니라자하자에서는 레고 브릭을 생산한다. 그리고 플렉스트로닉스는 체코 클라드노의 몰딩, 패키징 공장도 인수한다.

2007년에는 미국의 엔필드의 패키징 시설은 멕시코 후아레스로 이전되면서 미국의 생산 시설은 하나도 없게 된다. 그리고 미국의 물류시설은 테네시의 멤피스와 텍사스의 로우노케에 이전된다. 하지만 레고 테크닉과 바이오니클 같은 더욱 기술적인 제품 생산은 여전히 빌룬트에서 담당한다.

하지만 플렉스토릭스는 수요에 맞추어 제품 생산을 제대로 못했고, 특히 레고 듀플로의 플라워(flower) 부품을 제대로 생산하지 못해 큰 차질을 빚기도 했다. 더구나 구조조정 이후 레고 제품에 대한 수요가 크게 늘었던 것도 한 이유다. 그래서 레고그룹은 회사의 핵심역량이 브릭 제조에 있다는 것을 절감하고 플렉스트로닉스와의 2년 제휴를 마무리하고 다시 직접 생산하고 있다. 현재 체코의 클라드노, 헝가리의 니르자하자, 멕시코의 몬테레이에 자체 공장을 두고 있다.

- 레고랜드 매각

사실 레고그룹이 회생시키는 데 있어서 매우 중요한 관건은 투자비와 운영비가 많이 드는 것을 외부업체에 매각하느냐 마느냐였다. 2005년 여름에 외르겐은 키엘이 레고랜드를 매각 하도록 설득하는데 성공한다. 레고랜드에 대해 키엘 가문이 보유하고 있던 지분 중 70%를 사모 펀드인 블랙스톤그룹에 매각한 것이다. 블랙스톤그룹 산하에는 멀린엔터테인먼트(Merlin Entertainments plc)가 있는데 이 회사가 레고랜드 네 군데의 운영을 담당한다. 대신 레고그룹의 75%를 소유하고 있는 키르크비(KIRKBI A/S)가 멀린엔터테인먼트의 지분 29.9%를 보유 하도록 상호 지분을 교차한다.

이러한 피나는 노력의 2005년 매출은 2004년에 비해 약간 늘어났고 판매이익율은 적자에서 7%로 올라섰다. 물론 이 판매이익율은 예전의 13.5%에 비하면 절반 수준에 불과하지만 마이너스에 비하면 훨씬 양호한 성적이었다.

이처럼 레고는 2005년 재정위기를 완전히 극복하고 흑자로 돌아서게 되었으며 그 후로 계속적으로 수익성이 향상되고 원가절감을 달성했다. 판매율 또한 매년 3~7%의 상승을 보여 주는 등 2004년부터 시작된 새로운 회사 전략이 올바르게 실행되었음을 알 수 있다.

3. 공유 비전 전략



레고그룹의 사내보 LEGO Life의 표지

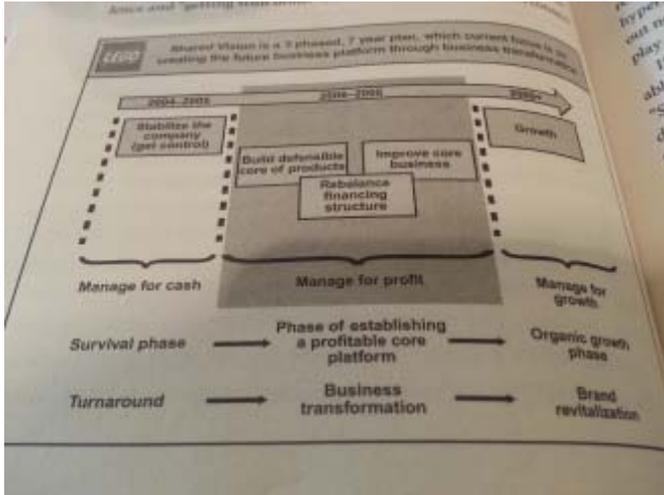
출처 : <http://www.lego.com/ko-kr/legohistory/management-strategy>

외르겐은 소방수로서 레고그룹을 일단 구렁텅이에서 벗어나게 했다고 판단이 들자, 많은 고민 끝에 액션 플랜으로 공유 비전(Shared Vision)을 2005년에 직원들에게 발표한다. 외르겐이 생존을 위해 초단기적인 일에 매달리자, 주위 사람들은 외르겐을 이해하면서도 외르겐이 너무 단기에만 초점을 맞추고 레고그룹의 미래에 대해 낙관적이지 않아 비전이 아예 없는 게 아니냐는 의구심을 품었기 때문이었다. 또 직원들이 위기 상황에서 많이 흔들렸기 때문에 그들에게 공통된 정체성을 확인시켜줄 필요가 있었다. 여기에서 직원은 회사 소유주, 경영자, 직원을 모두 포함하는 것이었다. 공유 비전은 외르겐의 머리에서 그냥 나온 것이 아니다. 임원, 현장 근무자 등 베테랑 레고 관련자들과의 워크숍을 통해서 도출되었다. 공유 비전 도출 과정에서 외르겐이 알게 된 사실은 레고에게 진정으로 핵심인 것은 단지 제품, 고객, 시장에 그치는 것이 아니라, 레고 브릭과 빌딩 시스템, 브랜드 그리고 회사의 다양한 이해관계자(주주, 소매상 업주, 사업 파트너, 고객)과의 독특한 관계도 있다는 것을 알게 되었다.

공유 비전의 필요성은 어떤 방향으로 성장을 추구할 것인지 서로 한 방향으로 정렬하는 데 있었다. 목표는 레고그룹을 업계에서 가장 수익성 있는 비즈니스로 만들어내는 것이었고, 장기적인 목표는 지속가능한 사업을 구축하는 것이었다. 2004년부터 2010년까지 7년에 걸쳐 3단계 국면별 전략을 제시했는데 우선 단기적으로 무엇보다도 중요한 것은 생존(survival)이었다. 두 번째 국면은 건강한 핵심 사업을 정립하는 것이었다. 마지막 세 번째 국면은 지속적으로 유기적인 성장을 이루어내는 것이었다.

- 1) 1단계 국면 : 생존 (survival)
- 2) 2단계 국면 : 건강한 핵심사업의 정립 (establishment of a healthy core business)
- 3) 3단계 국면 : 성장 (growth)

그리고 외르겐은 이런 공유 비전을 한 장의 슬라이드로 정리했다.



출처 : Brick by Brick, David C. Robertson, Crown Business, 2013

< 위 사진 번역 >

공유 비전은 7년에 걸친 세 개 국면으로 구성되어 있는데, 사업 변환을 통해 미래의 사업 플랫폼을 만들어 내는데 초점이 맞추어져 있다.

<p>2004~2005</p> <p>회사의 안정화 (회사를 통제하는 것)</p> <p>현금 경영 생존 국면 대전환</p>	<p>2006~2008</p> <p>방어할 수 있는 핵심 상품 구축 재정 구조 재균형화</p> <p>이윤 경영 수익성 있는 핵심 플랫폼 사업 변환</p>	<p>2009+</p> <p>성장</p> <p>성장 경영 내생적 성장 국면 브랜드 재활성화</p>
---	---	--



2006년 외르겐 모습

2) 2단계, 3단계 국면

레고그룹은 종전처럼 어린이 고객만을 타겟으로 하는 것이 아니라 모든 연령을 타겟으로 삼는다. 특히 레고 제품에 대해 충성도가 높은 성인 레고 팬(AFOL; Adult Fan of LEGO)과의 교류 채널을 확대하며 문호를 활짝 열었다. 이렇게 하여 레고 팬들의 영감과 자극을 레고 조직으로 연결하도록 하기 위한 조치였다. 특히 성인 팬은 제품 개발의 실제 과정에도 관여시켰는데, 2006년에 출시된 마인드스톰 NXT가 바로 그렇게 나온 제품이다. 최상위 단계인 LCP(LEGO Certified Professional)은 레고의 신제품 개발에 직접 참여하며, 나아가 개별적으로 레고 로고를 활용한 비즈니스를 전개할 수도 있게 했다.

2005년에는 레고그룹을 대표하는 앰버서더(ambassador) 제도도 마련했는데, 전 세계 수많은 AFOL 중 30여 개국 86명을 앰버서더로 지정하여 활동을 독려했다. 2011년에는 200회가 넘는 레고팬 초청행사를 개최하기도 했다.

2006년 들어 제2 국면에 맞도록 전반적인 조직 개편이 이루어졌다. 특히 CED (Community, Education & Direct) 조직을 만드는데 이 조직은 회사가 고객, 즉 사용자와 팬(fan)에게 좀더 접근하는 것이 주요 목적이었다. 레고그룹은 사용자를 회사의 미래성장을 준비하는데 주요 추진동력(key driving force)으로 보았기 때문이다.

2010년까지 레고그룹이 안정화는 물론이고 급성장하자 외르겐은 2011년 8월에 스텝업(step up) 이니셔티브를 발표한다. 미래 성장에 대비하고 회사의 신속성과 경쟁력 강화를 위해 좀더 단순한 조직으로의 개편을 단행한다. 2012년 1월에 기존에 5개로 되어 있던 사업영역을 3개로 축소한다. 운영 영역은 구매, 기획, 제조, 프로세싱, 배분을 맡는다. 마케팅 영역은 상품 혁신, 개발, 마케팅과 판매, 마켓 운영을 맡는다. 그리고 사업 인에블링(business enabling) 영역은 레고그룹의 전반적 활동을 지원해주는 스태프 영역으로 기업 센터, 재무를 포함한다.

조직개편 전	조직개편 후
Global Supply Chain	Operations
Markets & Products	Marketing
Community, Education & Direct	Business Enabling
Corporate Centre	
Corporate Finance	

대신에 기업경영위원회(corporate Management)는 기존의 6명에서 22명으로 늘렸다.

2015년 현재는 영역이 하나 더 늘어 전략적 사업 영역은 Operations, Market Management and Development, Product and Marketing Development, Business Enabling 등 네 개 영역으로 되어 있다.

11차시

레고팬과의 교류, 고객을 개발에 참여시키다

학습 내용

1. 레고의 고객 중심 전략
2. 레고 고객의 커뮤니티 공간
3. 레고 고객 참여로 이루어진 아키텍처 신제품 개발

1. 레고의 고객 중심 전략

- 코어 그래비티(core gravity) 프로젝트

레고그룹은 2003년~2004년 위기 전에도 아이들의 마음을 사로잡기 위해 이들을 대상으로 많은 연구를 거듭했다. 하지만 위기에 봉착하자 2005년 3월 레고그룹은 레고 브릭의 최대 팬이 누구인지 정확히 알기 위해 고객 조사를 진행한다. 우선 가장 가치 있는 고객, MVC(Most Valuable Customers)가 누구인지를 찾아내는 것이었는데 레고를 사랑할 뿐만 아니라 동료들이 오피니언 리더로 보는 사람을 찾아내는 것이었다. 이 조사의 핵심 내용은 이랬다.

첫째, 핵심 레고 아이층은 정상적이었다. 달리 말하면 핵심 레고 고객층은 TV를 약간 더 보고 책도 약간 더 보았다. 스포츠와 비디오 게임을 즐겼고 음악도 듣고 친구들과 나가 놀았다. 비디오 게임과 브릭은 상호 배타적이지는 않았다. 레고 고객은 친구가 없는 사회적 외톨이가 아니고 동료들로부터 스마트하다고 평가를 많이 들었다. 부모들도 아이들이 레고를 가지고 노는 것을 좋아했다. 아이들의 상상력과 창의성을 불러일으키는데 레고가 도움이 된다고 생각했기 때문이다. 레고는 장난감 시장에서 니치 마켓이지만 결코 작은 시장이 아니고 창의적인 조립 헤엄을 가진 시장은 줄어드는 시장은 아니라는 것을 확인했다. 그래서 레고는 하이엔드 장난감 시장에서 여전히 경쟁해야 한다는 사실을 확인했다.

5~9세 어린이가 여전히 핵심 고객이라는 것을 확인한 레고 그룹은 아이들과의 교류를 강화하기 위해 부모의 허가를 받아 전 세계의 2,000명으로 구성된 키드 이너서클(Kids Inner Circle)을 만든다. 아이들은 웹 포럼을 통해 레고그룹의 디자이너들이 작업하고 있는 장난감 콘셉트에 대해 코멘트를 하고 이미 출시되어 있는 레고 제품에 대해서도 비판을 하는 코멘트를 남겼다. 또 아이들은 자신의 구매 패턴에 대한 질문지에 답변을 했고, 자신이 원하는 장난감 위시리스트(wish list)도 만들어 전달했다.

- 성인팬과의 교류 확대

레고그룹은 어린이만이 아니라 성인 레고팬도 매우 중요한 고객이라는 것을 인식하게 된다. 2005년 8월 레고그룹의 아스킬드센(Askildsen)은 키엘과 외르센이 미국 워싱턴 D.C. 인근의 조지메이슨대학에서 열리는 브릭페스트(BrickFest) 이벤트에 참가해 보기를 강력하게 주장한다. 이 이벤트는 레고 팬들이 조직해서 운영하는 것이었다. 그 때까지만 하더라도 레고 임직원들은 레고 성인팬들의 의견을 들으려고 하지 않았다. 2000년대 초반에 성인 레고팬(AFOL; Adult Fan Of LEGO) 커뮤니티는 레고

그룹 시장의 5%를 차지하고 있었고, 그들의 일인당 지출 규모는 아이를 가진 부모가 지출하는 금액에 비해 20배나 되었다. 성인팬의 중요성을 점차 인식하게 된 키엘과 외르겐은 이 브릭페스트에 참가하여 5백 명의 AFOL들과 세 시간에 걸친 질의응답 과정을 거치면서 성인팬들이 레고그룹에 대해 무엇을 원하고 있는지를 간파하게 되었다.

성인팬들은 레고 세트가 너무 어려워지는 것을 싫어했다. 너무 쉽게 조립할 수 있으니 창의적인 도전 정신이 생기지 않는다는 것이었다. 그리고 자신들이 예전에 가지고 있던 부품들과 호환해서 사용할 수 없는 부품들이 새로 나오니 매우 불만이었다. 이런 과정을 거치면서 창의성은 브릭에서 나오니 브릭 중심으로 레고 사업을 다시 재편해야 한다는 것이 훨씬 설득력을 가졌다. 그리고 성인팬들이 매출에서 중요한 위치를 차지하고 많은 애착을 가지고 있으니 이들과 자주 이야기를 나누어 많은 아이디어를 얻어야 한다는 생각을 굳히게 된다. 몇 개월 후 레고그룹은 세 가지 이니셔티브를 발표한다.

첫째, 레고그룹은 레고 팩토리(LEGO Factory) 브랜드에서 새로 출시할 상품을 사용자의 아이디어를 얻어 개발할 계획을 가졌다. 이를 위해 AFOL 10명을 선발해 '세계에서 가장 큰 소형 레고 시티(the biggest little LEGO city in the world)'를 만드는 프로젝트를 수행토록 하였다. 이른바 '마이크로 시티(Micro city)'라는 프로젝트였다. 프로젝트 리더는 웹 포럼을 만들어 서로 상대방의 디자인에 비판을 가하고 개선시키도록 했다. 이들이 만든 것 중에 공항(airport), 놀이공원(amusement park), 스카이라인(skyline; 오피스 건물들이 있는 도심 정경) 등 3 세트가 출시되었다.

둘째, 레고그룹은 앰버서더(ambassadore) 프로그램을 전개한다. 전 세계의 30개 사용자 그룹의 AFOL로부터 수 십명의 대표들을 뽑아 자신이 속한 커뮤니티에서 나온 질문과 요구 사항을 레고 경영진에게 전달해주는 임무를 맡았다. 물론 레고 경영진은 현재 진행하고 있던 프로젝트에 대해 사용자그룹으로부터 의견을 받았다. 즉 앰버서더들은 레고그룹 경영진들에게 방대한 창 역할을 담당했던 것이다.

셋째, 성인팬보다 한 단계 위는 앰버서더이고 앰버서더보다 더 상위에 사용자 최상위 단계로 LCP(LEGO Certified Professional)를 만든다. LCP는 레고의 신제품 개발에 직접 참여하며, 나아가 개별적으로 레고 로고를 활용한 비즈니스를 전개하는 것도 가능하다.

레고 유저 그룹은 1999년에 11개였는데, 2006년에 60개를 넘겼고, 2012년에는 150개 넘어 전 세계적으로 활동적인 성인 팬은 10만 명이 넘었다. 2015년에는 200개에 32만 명을 넘어섰다. 2012년 현재 AFOL은 86명, LCP는 13명에 이른다. 이처럼 레고는 전 세계 레고팬을 핵심 자산으로 인식하고 이들이 제품개발과 개선에 참여하

도록 참여의 장을 마련했다. 클라우드 소싱, 오픈 이노베이션이 본격 시작된 것이다.

Q : 레고그룹과 사용자의 성공적인 상호작용을 위한 핵심 원칙은 무엇인가?

1) 원칙과 기대를 명료하게 정리하라 : 레고 그룹이 초기에 성인 사용자와 접촉할 때에는 협력 과정에 대한 어떤 규칙이나 기대치가 제대로 정해있지 않았었다. 예를 들면 레고그룹은 구조물을 설계할 때 비용과 복잡성을 고려하고 레고의 엄격한 품질 기준 및 안전 기준에 부합하는 건축 기법을 요구했는데, 이에 대해 레고 협력 사용자들은 불만을 가졌다. 또 레고그룹은 협력 사용자가 퇴근을 한 다음에 레고 프로젝트를 진행하기 때문에 협력 업무를 제대로 진행하기 어렵다고 불만을 털었다. 그래서 양측은 협력을 시작하기 전에 프로젝트의 시작 및 종료 시점, 기대치를 좀더 구체적으로 정할 필요를 느꼈다.

2) 사용자와 기업, 양측에게 모두에게 이익이 되도록 하라 : 레고그룹은 협력 과정을 거치면서 레고 협력 사용자가 제품을 설계하고 만드는 행위 자체에서 나오는 정신적 보상이 돈을 지급하는 재무적 보상보다 더 커다란 동기를 부여하는 경우가 많다는 것을 알게 되었다. 하지만 레고그룹은 협력 사용자가 레고 부품을 무료로 받는 방법과 돈을 받는 방법 중 원하는 것을 선택하도록 하였다.

3) 외부인은 내부인이 아니라는 사실을 인정하라 : 레고그룹은 협력 참가자들은 협력 과정에서 공동체 의식에 매료되곤 한다는 사실을 알게 되었다. 따라서 협력 사용자가 끊임없이 창의력을 키우고 지속적으로 새롭고 더 나은 아이디어와 해결책을 찾도록 강력한 동기를 부여하는 것은 다른 팬들과의 관계 및 가른 팬들이 제공하는 의견과 격려라는 것을 인식할 필요가 있었다. 따라서 협력 사용자가 열정적이고 경험이 풍부하며 재능있는 개인으로 대우할 필요가 있었다.

4) 천편일률적인 해결책을 기대하지 말라 : 레고그룹은 협력 프로젝트 초창기부터 사용자에게 따라 선호하는 의사소통 방식이 다르고 혁신의 유형에 따라 혁신 환경을 달라져야 한다는 사실을 알게 되었다. 가장 단순한 협력 플랫폼은 사용자에게 미리 정해진 주제에 관한 의견을 제시할 수 있는 기회를 제공하는 투표와 전자 아이디어 상자였다. 좀 더 발전된 플랫폼은 레고 디지털 디자이너로, 사용자가 가상 레고 모형을 설계하고 다른 사용자와 공유할 수 있는 디지털 건축 기법을 만드는데 도움이 된다. 더 최근에 개발된 플랫폼은 쿠우소오(cuusoo)인데 이 것은 사용자가 마음에 드는 디자인에 투표를 하는데 1만 표 이상을 얻으면 생산이 되고 제안자는 순 매출의 1%를 받게 된다.

5) 가능한 개방적인 태도를 취하라 : 레고그룹은 앰배서더 프로그램을 도입하여 성인팬들과 협력을 시작했을 때 회사 기밀과 소유권이 인정되는 정보를 보호하기 위

해 사용자에게 기밀 유지 협약서에 서명할 것을 요구했다. 그런데 앰배서더 프로그램에 참여하는 협력자들은 이것을 진지하게 받아들여 기밀 유지 협약을 체결하지 않은 다른 성인팬들과는 자신의 아이디어를 공유하지 않았다. 그래서 레고그룹은 기밀 유지 협약을 남발하지 않고 제한적인 상황에서만 제3자와 정보를 교류하는 것을 금지하고 있을 뿐이다. 그래서 협력자들은 다른 사용자들과 상호작용을 최대한으로 하고 있다.

2. 레고 고객의 커뮤니티 공간

레고 고객들이 활동하는 커뮤니티 공간은 많다. 레고그룹이 직접 만들어 운영하는 커뮤니티 공간도 있고, 고객이 자발적으로 만들어 운영하는 커뮤니티 공간도 있다.

1) 레고그룹이 만들어 운영하는 커뮤니티 공간

레고그룹은 자체적으로 소비자, 팬들과 만날 수 있는 다양한 채널을 만들어 긴밀하게 교류하고 있다.

- 레고닷컴(lego.com) 게시판

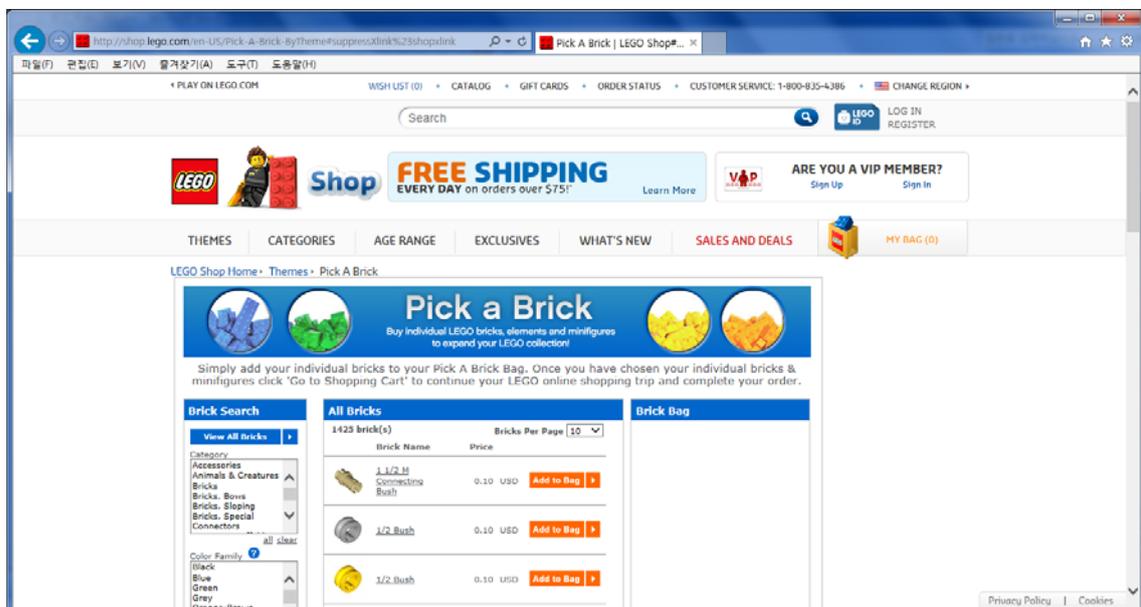
레고닷컴(lego.com)은 레고그룹의 공식 웹사이트다. 레고닷컴은 지역별로 한국을 포함하여 21개 시장에서 볼 수 있고, 매달 1,800만 명의 사람들이 웹사이트를 방문하고 있다.



레고 게시판

레고 게시판(community.lego.com)은 레고그룹이 운영하는 기업의 공식 포럼으로, 사용하려면 기업 ID가 필요하다. 무료인데 만들기가 쉽고, 연령 제한이 없다. 대신에 검열이 매우 심하다. 어떤 사람이 쓴 글이 게시 되기 전에 모두에게 안전한지 확인하는 과정을 거친다.

가까이 레고 매장이 없어도 전 세계 여러 나라로 제품을 보내주는 레고 웹사이트(www.lego.com)의 온라인 픽어브릭 매장(http://shop.lego.com/en-US/Pick-A-Brick-ByTheme#suppressXlink%23shopxlink)에서 제품을 주문할 수 있다.



레고 웹사이트내 픽어브릭 매장

- 레고 클럽(LEGO Club)

레고 클럽은 인쇄물 잡지, 디지털 콘텐츠, 다이렉트 메일, 이메일을 통해 4~13세의 레고 팬들과 교류를 한다. 연령과 선호도에 따라 콘텐츠의 내용을 달리 하여 제공하고 있다. 레고클럽에는 2015년 현재 18개 글로벌 시장에서 500만 등록 회원이 있다.

- 레고 사용자 커뮤니티와의 협업

레고그룹은 이벤트나 공중전시, 레고 신제품 리뷰 형태로 성인 레고 사용자들과 자주 교류한다. 레고 사용자들은 아키텍처, 마인드스톰 EV3 경우에 신제품 개발에 참여했고, 아이디어 클라우드 소싱 플랫폼을 통해 신제품을 제시한다. 2014년에 레고 아이디어 상품이 출시되어 레고 아이디어 웹사이트에 업로드된 바 있다.

- 레고 인사이드 투어

레고그룹은 일매년 빌룬트에 있는 레고그룹 본사를 방문할 수 있다. 방문을 하면서 레고 회사의 역사, 문화, 가치관을 알게 되고 디자인을 비롯하여 여러 분야에서 근무하고 있는 직원들을 만날 수 있다.

- 소셜 미디어

레고는 2011년에 페이스북에 공식 페이지를 선보였다. 2008년부터 레고 팬 페이지를 만들어 운영해 온 사람으로부터 인수 받은 것이다. 2014년말 현재 천만 명 이상의 사람들이 레고 페이스북 페이지에 등록을 했다.

플리커 레고 그룹 (www.flickr.com/groups/lego)은 2004년에 개설된 그룹으로 전 세계 1만 5천여 명의 팬이 21만 7천여 장의 레고 작품 사진을 공유하고 있다. 1000여 개가 넘는 방대한 양의 게시글도 나름의 규칙을 가지고 운영된다. 2011년부터 이어져 오는 스레드(thread)는 릴레이 형식으로, 현재 글을 쓰려는 멤버는 가장 최근에 업로드된 작품에 대한 리뷰를 댓글로 달아야 한다. 단순히 레고 조립법을 공유하는데 그치지 않고 창작 예술품을 구현하는 최적의 재료로 레고에 대해 토론도 할 수 있다.

레고그룹은 직장을 찾는 사람들을 대상으로 링크드인(LinkedIn)에 페이지를 개설했고, 트위터에도 개설하여 2014년말 현재 20만 명 이상의 트위터 팔로워들이 있다. 유튜브 채널에서는 50만 명 이상의 구독자들이 있다. 또 구글+, 인스타그램(Istagram), 핀터레스트(Pinterest), 바인(Vine), 레고 TV 앱(app)에도 페이지를 개설했다.

- 리브릭(rebrick) (rebrick.lego.com)

청소년과 성인을 대상으로 운영되고 있는 레고의 소셜미디어 플랫폼이다. 전 세계의 레고팬들이 만든 놀라운 작품들을 소개하고 있다. 리브릭의 목적은 단순히 사진, 비디오, 링크를 보관하는 것이 아니라 모든 콘텐츠의 링크를 레고팬들이 한 곳에서 '즐거찾기'할 수 있도록 하는 것이다.

- 디자인 바이 미(Design By Me)

디자인 바이 미(Design by me)는 2005년에 시작한 서비스로 고객이 사이트에 접속해 레고 디지털 디자이너(LDD; LEGO Digital Desiner)라는 전용소프트웨어를 다운로드 받아 자유자재로 브릭을 조립해본 뒤 마음에 드는 모델을 주문하면 레고그룹이 이를 실제 제품으로 제작해 고객에게 배송해주는 서비스다. 매스 커스터마이제이션 개념인데, 취지는 좋았으나 생산비용과 품질관리의 한계에 부딪쳐 2012년에 서비스가 종료되었다. 고객이 과거에 제안했던 모델들은 현재 LDD 갤러리 (<http://ldd.us.lego.com/en-us/gallery>)에서 모두 볼 수 있다.

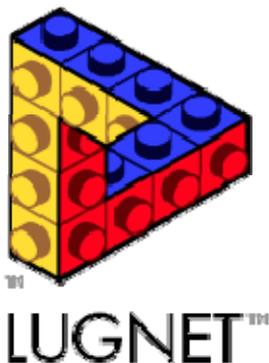


출처 :
<http://idd.lego.com/en-us/subpages/designbyme/?domainredir=designbyme.lego.com>

2) 레고 사용자가 자발적으로 만들어 운영하는 커뮤니티 공간

레고 관련 커뮤니티 공간은 레고그룹이 만든 것이 아니라 레고 사용자들이 알아서 만들기도 한다. 몇 가지 예를 들어 보자.

- LUGNET



레고 팬 중에는 성인들이 많은데 레고를 취미로 즐기는 이들은 레고 사용자그룹인 LUGs(LEGO User Groups)을 만들고 있다. 이들은 자신들을 성인 레고팬(AFOL; Adult Fans of LEGO)라고 부른다. LUG는 2015년 현재 200개가 있고 등록 회원도 32만 명에 이른다. LUG들은 자체 웹사이트, 블로그, 토론포럼을 운영하고 있고 자체적으로 정기적으로 만난다.

LUGNET은 Lego Users Group Network의 약자로 레고 성인팬(AFOL)의 온라인 커뮤니티에서 가장 크다. 토드 레만(Todd Lehman)과 수전 리치(Suzanne Rich)가 처음

만든 포럼으로, 레고 관련 이슈에 대해 토론도 하고, NNTP, 이메일, 웹 인터페이스를 이용해 자신이 만든 것을 올릴 수도 있다. 또 회원은 세트를 추적해서 웹 페이지를 만들고 포스팅을 평가하고 투표를 만들 수도 있다. 이 포럼에는 레고 세트의 데이터베이스를 보여주고 있고 다른 레고 사이트로 링크가 걸려 있다.

- 브릭링크

브릭링크 (www.bricklink.com)은 레고팬이었던 대니얼 예젝이 2000년에 고안하여 오픈한 레고 중고 제품의 개인 거래 사이트다. 오래 되고 한정판 생산으로 현재는 생산이 중단된 희귀한 레고 제품을 찾을 수 있는 마지막 보고다. 실제로 레고로 창작 작업을 하는 많은 사람들이 레고 브릭의 수급처로 여기를 애용한다. 게시판은 레고를 사려는 사람과 팔려는 사람에 맞게 분류되어 운영하며 사이트 전체를 통틀어 기록 또는 보유중인 레고 부품을 데이터베이스 형태로 구축해 놓아 검색하기가 쉽다. 레고팬들이 필요한 부품을 무엇이든 구할 수 있도록 전 세계에 있는 수천 명의 판매자가 팔고자 하는 부품 목록을 여기에 올린다.

그런데 창업자가 33세로 요절하면서 그의 어머니인 엘리스카 예스코바가 대표를 맡아 운영해 오다가 2013년에 NXC의 김정주회장이이사이트를인수했다. 김정주회장은 40년 동안 레고 매니아였고 10년 넘게 브릭링크 애용자였기 때문에 설립자의 비전을 되살리기 위해 사이트를 인수한 것이다. NXC의 100% 자회사로 벨기에 법인인 NXHM을 통해 브릭링크 리미티드 법인을 설립했다. 브릭링크 서버는 그 동안 홍콩에 있었는데 한국으로 이전하고 홈페이지도 일부 개편했다. 김정주회장은 2013년에 노르웨이 명품 유모차 업체인 스토케(Stokke)도 인수한 바 있다. 2015년 현재 포브스 코리아가 선정한 한국 부자 위에 랭크되어 있다.



- 소셜 팬페이지 레고 쿠우소오 (LEGO CUUSOO) (lego.cuusoo.com)

2008년부터는 다수 사용자의 의견을 수집하여 아이디어를 상업용 제품을 출시하는

레고 쿠우소오(LEGO CUUCOO) 서비스를 시작한다. 사용자가 시제품을 등록하면 회원들이 완성도와 독창성을 평가하고 투표인이 1만 명을 넘어서면 쿠우소오 운영팀에서 어떤 작품을 공식 레고 세트로 출시할지 살펴보기 위해 1년에 네 차례 검토한다. 제품화에 성공해 발매되면 판매액의 1%를 로열티를 아이디어 제공자에서 지급한다.

2010년 1호 제품으로 일본의 심해탐사선 '신카이(Shinkai) 6500' 출시후 매년 1~2개의 신제품을 발표하고 있으며, 2013년에는 영화 '백투더퓨처'의 타임머신 '드로리안'을 출시하기도 했다. 지금까지 모두 4개의 쿠우소오 세트가 출시되었다.

- 리브릭커블(rebrickable.com)

모든 레고 모형 제작자들이 어느 정도 시간이 지나면 특정한 시점에 부딪히는 이런 딜레마에 빠지게 된다. 바로 '내게 이 모형을 만들 만한 충분한 브릭이 있는가?'라는 문제인데 리브릭커블 팬 사이트는 이 문제를 해결해준다. 리브릭커블에서는 선택한 각각의 작품과 함께 그 모형을 만드는데 필요한 모든 부품 목록을 볼 수 있다. 그 뿐만 아니라 사용자가 소장하고 있는 공식 레고 세트 목록을 올릴 수 있어 소장한 세트에 들어있는 브릭으로 어떤 모형을 만들 수 있는지도 알 수 있다. 또 리브릭커블은 레고 팬 커뮤니티에서 개발된 여러 기술을 한데 모아 놓은 훌륭한 사이트다.

- 다른 블로그와 팬사이트

. Brickset.com : 이제까지 만들어진 모든 레고 세트에 관한 가장 방대하고 완벽한 데이터베이스를 보유하고 있다. 자신이 소장하고 있는 세트도 기록 가능하다. 최근 레고뉴스와 세트에 관한 리뷰도 소개하고 있고 활발한 토론 포럼을 주최한다.

. 유로브릭(eurobrick) : 거대한 온라인 토론 포럼이다. 회원들의 작품과 제품 관련 뉴스에 초점을 맞추고 있다. 회원들이 직접 작성한 세트 리뷰로 유명하다. 초보 비평가를 가르치는 '아카데미'도 운영하고 있다.

. 브라더스 브릭(brothers-brick.com) : 전 세계의 레고팬들이 제작한 최고의 작품을 소개하는데 초점을 맞추고 있다. 소개된 모형은 대부분 수준이 상당히 높아서 제작자들은 이 사이트에 자신의 작품이 소개되면 매우 기뻐한다.

. 브릭셸프(Brickshelf.com) : 수 천 명의 팬들이 만든 작품을 소개한다

- 우리나라의 레고 동호회

우리나라 동호회로는 브릭인사이드, 브릭마스터, 브릭나라, 브릭스월드, 레고당이 있다. 이 중에 가장 큰 것은 브릭인사이드(brick inside)다. 그리고, 브릭마스터(brickmaster)에는 레고사용자 그룹 앰버서더가 있다.

동호회 멤버가 되면 몇 가지 혜택이 있다. 서포트 프로그램(support program)이 있어 레고그룹이 파손, 반품된 부품을 무작위로 보내준다. 그리고 벌크 프로그램(bulk program)이 있어서 부품을 벌크로 저렴하게, 예를 들면 50% 이상 할인 가격에 살 수 있다.

Q: 레고그룹이 고객 중심 기업이 되려고 노력하는 모습에서 우리는 무엇을 배울 수 있나?

1) 위기에 닥치면 우선 행동하고, 그 다음에 계획을 세워라

우리가 사격을 할 때에는 보통 조준하고 준비하고 쏜다(aim-ready-fire). 하지만 위기 시에는 조준 즉 준비할 시간이 없다. 그래서 준비하고 쏘 다음에 조준해야 한다. 고객과 직접 만나서 소통을 하기 전에는 매즈 니퍼(Mads Nipper)처럼 경험이 많은 임원의 제안을 받아들여 디자인팀은 자신들의 아이디어를 조율해 나갔다.

2) 이것 저것 모두 섞어서 해봐라

위기에 닥친 레고그룹은 올바른 해법을 하나만 찾으려고 하지 않았다. 고객과 접촉하기 위해 여러 가지를 동시에 시도했다. 레고 성인팬과 접촉하기 위해 앰버서더 프로그램도 만들고 성인팬과 함께 레고 팩토리의 새로운 세트를 만들었고, 레고 개발과정(LDP; LEGO Development Process)이라는 팀도 만들었다. 그리고 시도했던 일이 제대로 작동하지 않으면 없앴고 다른 새로운 시도도 계속 했다.

3) 고객이 자신의 신을 신고 다니게 하라

레고그룹은 아이들과 성인팬과 접촉하기 위해 웹을 잘 활용했다.하지만 성인과는 브릭페스트를 통해 아이들과는 테스트 세션을 통해 직접 만나 얼굴을 맞대고 소통을 했다.

4) 코스를 정하고 그 다음은 팀과 고객에게 맡겨라

LDP 조직을 만든 다음에는, 레고 경영진은 탑다운 방식을 포기했다. 어떤 고객을 타게팅할 지, 자원을 할당하고 프로세스를 강화하고 우선순위를 정한 다음에는 LDP 팀에게 거의 모든 권한을 위임했다. 팀과 고객이 시장이 원하는 것을 예측하고 알아내서 신상품을 만들어내도록 한 것이다.

3. 레고 고객 참여로 이루어진 아키텍처 신제품 개발



레고 아키텍처 (출처 : 구글)

레고 제품 중에는 성인팬이 제안하여 성공한 것들이 있는데 그 중에 대표적인 것이 레고 아키텍처(LEGO Architecture)다. 시카고에서 일하던 건축가 애덤 리드 터커(Adam Reed Tucker)는 고급 주택 설계를 많이 했지만 뭔가 의미 있는 일을 평소에 하고 싶었다. 2001년 9/11 테러로 뉴욕의 세계무역센터가 붕괴되었지만 시어스 타워나 엠파이어 스테이트 빌딩 같은 아이콘 마천루가 정말 경탄의 대상이라는 것을 다시 한번 실감하게 되었다. 어느 날 'The World of LEGO Toys' 책을 읽다가 북유럽의 어떤 건축가가 1970년대에 레고 브릭으로 자신의 건물 디자인을 보여주었다는 사실을 알고 마천루 엔지니어링이 얼마나 복잡한지를 일반인들에게 보여주고자 브릭으로 건물을 만들면 좋겠다는 생각이 들었다. 그래서 토이저러스 장난감 가게에 가서 쇼핑카트 13개 분량의 레고 박스들을 사서 집에서 시카고의 대표 건축물인 시어스 타워(현재는 윌리스 타워(Willis Tower)라고 부름)를 브릭으로 만들기 시작했다. 수 주일에 걸친 작업 결과 모두 5천 개의 브릭으로 1.8미터 높이의 시어스 타워를 만드는 데 성공했다.

그래서 터커는 존 행콕 센터, 엠파이어 스테이트 빌딩 등 더 많은 랜드마크 건물들 수 십개를 시어스타워보다 더 높게 만들었다. 그리고 그 작품 이미지 사진들이 성인팬 블로그에 실리게 되어 큰 인기를 얻자 주위 사람들이 브릭페스트에 작품들을 선보이라고 제안을 하게 된다. 협력자를 찾고자 브릭페스트에 왔던 팔 스미스-메이어(Paol Smith-Meyer)는 터커의 작품에 매료되어 그 작품을 아트갤러리나 기업체에 팔면 좋겠다는 생각을 하게 된다. 하지만 터커는 자신의 작품을 더 축소시켜 선물 상자 크기로 줄여서 소매점에 팔면 좋겠다는 생각을 하게 된다.

터커는 브릭페스트에서 자극을 받아 이듬 해인 2006년에 시카고 지역의 최초 팬 컨벤션인 브릭월드(Brickworld)를 창립하여 자신의 아이콘 건물 작품을 선보이게 된다. 터커는 스미스-메이어에게 건물 패키지도 만들어 보여주었는데 그 안에는 브릭으로 시어스 타워를 만들 수 있는 방법을 단계적으로 보여주는 설명서도 들어가 있었다. 또 시어스타워의 실제 사진, 건축가의 간단한 프로필, 건물 디자인의 시작과 특성까지 소개되어 있었다. 즉 브릭만 파는 것이 아니라 건물의 스토리까지 파는 방식이었다. 터커의 사업가적 마인드에 탄복해 스미스-메이어는 이 건축물 세트를 상품으로 만들어 레고그룹이 그 때까지 진출하지 않았던 새로운 유통채널인 박물관 샵, 선물가게, 대형 책방, 고급 의류 가게에서 판매하면 좋겠다는 생각을 굳힌다. 레고그룹의 경영진들도 이 사업을 즉각 실행하는데 동의했다. 대신 가격은 프리미엄 가격을 책정하기로 한다. 19.99달러로 매우 높은 가격을 매기기로 했다. 시어스 타워 키트는 69개 부품으로 만든 것이었는데 그 정도의 브릭이라면 8달러 정도 되는데 2배 이상 가격을 책정한 것이었다.

그러나 본격적으로 사업을 전개하기 전에 레고 시어스 타워 세트 천 개를 만들어 시카고의 선물가게 체인인 액센트 시카고(Accent Chicago)에서 판매해 보기로 한다. 단 키트가 팔리지 않으면 레고그룹은 터커에게 돈을 단 한 푼도 주지 않는다는 조건이었다. 그런데 10일 후에 가게에 내놓았던 제품의 재고를 확인해보니 반이 팔렸다는 것을 알게 된다. 두 번째 테스트 단계로 2007년에 시어스타워 세트와 존 행콕 세트를 2천 개씩 만들어 시카고 지역의 9개 선물가게에서 판매했는데 제품들은 순식간에 매진되었다.

당시 미국 전역에는 선물 가게가 크게 늘고 있어 3만 개나 되었고, 선물 시장도 크게 늘어 연 2천 억 달러 규모나 되었다. 세계 시장까지 감안하면 레고는 아키텍처 제품으로 대단한 매출이 기대되었다. 사실 건물은 민족, 종교, 연령과 관계 없이 모두에게 매력적인 대상이다.

레고는 대상 건물을 백악관, 시애틀 스페이스니들, 프랭크 로이드의 걸작, 낙수장(Falling Water), 아시아를 비롯한 세계 건축물로 확장해 나간다. 2008년에 본격적으로 아키텍처 제품을 판매하기 시작한 레고 그룹은 급속도로 매출이 늘어난다. 그리고 제품 가격은 높은 데 반해 비용은 매우 적게 들었기 때문에 이익 규모 또한 엄청났다. 프랭크 라이트의 낙수장 제품 가격은 99.99달러나 되었다. 사람들은 레고 제품을 예술 작품으로 보았기 때문에 구매에 전혀 부담감을 가지지 않았다. 레고 아키텍처 제품을 구입한 소비자를 보면 연령이 18세 이상인 사람이 전체 구매자의 60% 이상을 차지했고, 15% 이상이 그 전에 레고 제품을 한 번도 사보지 않았었다. 즉 고객층이 종전보다 엄청나게 확장되었던 것이다. 유통 채널도 새로 확장되었는데 고급 채널인 해머어 슬레머(Hammacher Schlemmer), 대형서점 체인 반스앤노블,

박물관샵으로 확대된 것이다.

레고 아키텍처 제품의 건축가도 계속 확장되었다. 슬로베니아 건축가 록 코베(Roc Z. Kobe)는 빅 벤 클락 타워 세트를 만들었고, 독일 건축가 미카엘 헤프(Michael Hepp)는 프랑스의 빌라 사보이(Villa Savoye) 세트를 만들었다. 2013년 이후 들어서는 일본 제국호텔, 이탈리아 트레비 분수, 미국 링컨 기념관도 제품화 되었다.

12차시

레고 바이오니클, 혁신 매트릭스를 만들다

학습 내용

1. 성공한 레고 바이오니클
2. 레고그룹의 성공한 신제품
3. 실패한 레고 유니버스

1. 성공한 레고 바이오니클



레고 슬리저

1.1 바이오니클의 전작, 슬리저

사실 바이오니클은 갑자기 튀어나온 것은 아니다. 레고그룹은 1999년에 핀과 기어로 연결하는 테크닉 라인의 후속타로 슬리저(Slizer)를 출시했는데, 이것은 장난감 업계에서 처음으로 나온 조립 가능한 액션 피겨(buildable action figure)였다. 모양이나 여러 형태를 보더라도 나중에 나올 바이오니클의 선구자였다. 레고 팀이 슬리저를 만든 이유는 복합적이다.

우선, 레고 브릭 시스템을 가지고 열심히 놀았던 어린아이들이 나이가 들어도 계속 가지고 놀 새로운 장난감이 레고그룹에게는 필요했다. 물론 테크닉 라인이 있어지만 브릭에서 테크닉으로 관심을 옮길 때 테크닉의 초보 단계의 장난감을 원했는데 그것이 슬리저였다. 슬리저는 테크닉처럼 핀과 기어를 이용해 조립을 했다.

또, 레고그룹은 네 가지 조건을 충족시킬 제품을 원했다

- 아이들이 수집할 만한 것
- 기억할 만한 캐릭터
- 아이들이 부모에게 부탁하지 않고 자신의 용돈으로 살 만한 저렴한 가격대
- 아이들이 평소에 자주 다니던 지역에서 쉽게 살 수 있는 것

더구나 제품이 팔리는 기간이 훨씬 지속적이었다. 레고 세트 제품은 가격이 비싸서 크리스마스 시즌에 많이 팔리고 평소에는 많이 팔리지 않았다. 하지만 슬리저는 단독 제품 성격이 짙고 비싸지 않았기 때문에 시즌을 타지 않고 평소에도 자주 팔렸다. 1999년에 팔리기 시작한 슬리저의 1999년 판매액은 놀랍게도 1억 달러에 이르렀다. 슬리저는 기대 이상의 성공을 거두기는 했지만 1년만 판매한다. 당시 파울 플

라우그만의 신상품 정책 때문이었는데, 신제품을 일년간 새로운 채널에서 저렴하게 판매하고 퇴장하는 것이었다.



2000년에 테크닉팀이 출시한 제품은 로보라이더스(RoboRiders)였다. 로보라이더스는 여섯 개의 생명체가 합쳐져 움직이는 오토바이 차량이다. 이 상품은 소다 캔 모양의 캐니스터로 포장되어 판매되었는데, 자동판매기에서도 이 제품을 살 수 있게 하기 위한 것이었다. 하지만 로보라이더스는 전체 캐릭터의 개성이 확실치 않아 소비자 반응이 탐탁치 않아 이내 시장에서 철수되고 말았다.

1.2 바이오니클 기획 과정

로보라이더스의 후속작은 부두 헤드(Voodoo Heads)였다. 부두(voodoo)교는 아프리카에서 서인도 제도의 아이티(Haiti)로 팔려 온 노예 흑인들 사이에서 믿던 종교다. 이들은 북 치고, 노래하고, 춤추는 행위를 통하여 주술적 힘을 발휘할 수 있다고 믿는다. 1999년 레고 팀은 부두 헤드(Voodoo Heads)라고 이름을 가칭으로 만든 다음에 이 캐릭터를 만들어 플라스틱 강통(canister)에 담아 10달러 가격보다 싸게 판매할 생각이었다. 그래서 덴마크 코펜하겐에 있던 광고회사, 어드밴스(Advance)에게 부두 헤드 상품의 광고를 위해 비주얼 광고를 그려달라고 의뢰를 했다. 이 의뢰를 받은 사람은 어드밴스 광고회사의 아트 디렉터였던 크리스티안 파베르(Christian Faber)였다.



파베르는 이 작업을 하면서 부두교 마술사(practioner)들의 부적을 보고 영감을 받아 스토리를 만들기 시작했다. 스토리 작업은 레고그룹이 의뢰한 작업은 결코 아니었지만, 파베르는 스타워즈의 서사시(epic) 같은 것을 만들었던 것이다. 사실 그 당시 파베르는 실제로 뇌종양 진단을 받았는데 부두교 마술사들이 자신의 몸에 들어와 뇌종양을 없애주면 좋겠다는 생각을 했던 것이다. 사실 바이오니클 스토리를 보면 여섯 명의 영웅들인 토아 마타(Toa Mata)가 알약 형태의 캡슐에 들어가 화산 섬인 마타 누이(Mata Nui) 섬에 상륙해 돔(dome), 습지, 해저동굴을 돌아다니며, 그 섬에 있던 괴수, 마쿠타 테리닥스(Makuta Teridax)가 부리는 야수(라히(Rahi), 보록(Bohrok), 피라카(Piraka))들을 제거한다는 스토리다. 그래서 바이오니클 강통 형태의 플라스틱 박스도 알약 형태의 캡슐 모습을 띠고 있다.



크리스티안 파베르의 초기 콘셉트 스케치 (출처 : 구글)



바이오니클 캐니스터 (출처 : 구글)

바이오니클 스토리를 만들 때 중요한 것들이 있는 스토리의 배경이 되는 장소, 캐릭터가 있다. 장소는 대규모 화산이 있는 적도 지역으로 삼았다. 모든 판타지 스토리에서는 캐릭터도 중요하지만 이국적인 느낌이 물씬 나는 장소를 중시하기 때문이었다. 캐릭터 이름을 지을 때에도 후크, 킥, 플래임, 액스처럼 우리에게 익숙한 이름 보다는 레바, 코파카, 타후, 포아투, 갈리, 오누아처럼 이국적인 이름을 택했다. 남태평양의 마오리 문화에서 영감을 받은 이름이다.



카노히 마스크

바이오니클에서 상당히 중요한 역할을 하는 것이 카노히 마스크 오브 라이프 (Kanohi Masks of Life)다. 캐리텍들이 이 마스크를 구해 얼굴에 쓰면 엄청난 힘을 얻을 수 있기 때문에 스토리에서 마스크를 구하기 위해 많은 노력을 기울인다. 따라서 마스크는 수집 대상이 되므로 매출 증대에도 도움이 된다.

또한, 바이오니클에는 독특한 조립 방식이 도입되었다. 볼과 소켓 접속 (ball-and-socket joint) 방식이었는데, 사용자가 결합 부분을 돌리면 돌아가는 구조였다. 이제까지 레고 제품에서는 보지 못한 새로운 방식이라 큰 인기를 끌었다.

1.3 바이오니클의 성공

2001년에 출시된 바이오니클은 즉각적인 히트를 쳤다. 2001년 매출은 1억 6천 달러를 기록했고 장난감협회는 이 장난감을 '올해의 가장 혁신적인 장난감'으로 주저 없이 선정했다. 레고그룹의 매출이 급락하던 2003년 바이오니클은 그룹 총매출의 25%를 차지했고, 그룹 전체적으로 적자였지만 적자폭 감소에 크게 기여했다. 바이오니클 웹사이트의 페이지뷰는 월 100만 페이지를 넘겼다.

당시 조사에 의하면 6세~12세 미국 어린이들의 85%가 바이오니클을 인지하고 있었고 45%의 어린이들이 바이오니클을 적어도 하나를 가지고 있을 정도로 큰 인기였다. 바이오니클은 그 후 9년간 줄곧 인기리에 판매되면서 총 1억 9천 만 개를 판매했다.

그런데 바이오니클의 판매는 파울의 리더십 아래에서는 오래 지속될 수 없었을 지도 모른다. 왜냐면 신제품을 잠깐 동안만 판매하고 곧바로 퇴장하는 히트앤드런 전략이었기 때문이다. 그런데 리더십이 외르겐으로 넘어 오면서 상황은 달라졌다.

외르겐은 2005년에 자사 제품인 바이오니클과 갈리도어를 심층 분석했다. 왜 바이오니클은 성공했는데 갈리도어는 실패했는지를 분석한 것이었다. 갈리도어는 조립할 수 있는 여지가 없었고 스토리 또한 별볼일 없었다. 반면에 바이오니클은 브릭 방식은 아니지만 핀과 기어 방식으로 조립할 수 있었고 자체적으로 만든 스토리도 탄탄했다. 그래서 외르겐은 바이오니클 방식의 신상품을 더 많이 만들기로 결정을 내린다. 현명한 결정이 아닐 수 없다.

레고 바이오니클의 인기에 힘입어 바이오니클 관련 파생상품들이 외부에서 매우 다양한 형태로 나왔다. 그런데 이런 파생상품들은 모두 레고그룹의 내부에서 개발한 바이오니클 개성있는 캐릭터와 풍부한 스토리 덕분에 로열티(royalty) 수입으로 돌아왔다.

- . 바이오니클 책 : Scholastic Books
- . 바이오니클 만화 : DC Comics
- . 바이오니클 인형 : 맥도날드 (어린이용 해피밀에 들어가는 상품)
- . 바이오니클 스니커 신발 : 나이키
- . 바이오니클 비디오 게임 : TT Games
- . 비디오 무비 : Miramax (제너럴밀스의 하니 Nut 치이로스(Honey Nut Cheerios))
- . 바이오니클 런치박스 : DNC
- . 바이오니클 티셔츠, 스니커스, 백팩 : 큐빅 트리포드(Qubic Tripod)
- . 바이오니클 침대 시트 : 드라이엔(Dryen)

이처럼 바이오니클은 조립식 액션 피겨라는 새로운 장난감 카테고리를 만들었을 뿐 아니라 새로운 비즈니스 모델도 만들었다. 또 여러 외부업체들과 파생상품을 만들어 지적재산권을 얻는 성과도 이루어냈다. 그리고 바이오니클의 혁신적 기여가 외르겐에 의해 재평가되면서 그 후에 스토리를 갖는 보완적 혁신(complementary innovation)이 8개나 만들어지는 데 기여했다. 2001년에 출시된 바이오니클은 2009년까지 출시되다가 단종되었고 휴지기를 거친 다음 2015년에 다시 출시되었다.

Q : 바이오니클 성공 사례는 그 후 레고그룹을 어떻게 다방면으로 변화시켰나?

바이오니클의 신상품 사례는 회사의 여러 방면에서 혁신이 이루어진 대표적인 전방위 혁신(full-spectrum innovation)이다. 외르겐이 바이오니클 성공에서 배운 시사점과 교훈을 회사 전체로 확산시키기로 한 이후에 레고그룹은 전체적으로 큰 변화를 하게 된다.

첫째, 상품 혁신이다. 바이오니클은 조립할 수 있는 액션 피겨를 만들어냈고 스테드와 튜브 방식으로 연결하지 않고 볼과 소켓 방식으로 연결하는 새로운 방법을 도입했다.

둘째, 커뮤니케이션 혁신이다. 레고그룹은 과거에 디자이너의 자부심이 매우 많아 소비자의 의견을 전혀 듣지 않고 상품을 개발했다. 하지만 바이오니클 때부터 스토리 라인을 개선하려고 할 때 바이오니클 팬 사이트를 통해 고객의 이야기를 들었다.

셋째, 비즈니스 혁신이다. 가격 책정 방식이나 유통 채널을 다양화했다. 1월이나 8월처럼 피크 월에 아닐 때에 신제품이 출시되면 아이들이 몇 주 동안 저렴하게 구매할 수 있도록 가격표를 달았다. 또 월마트나 토이저러스 같은 전통적인 할인매장 외에 자동판매기를 통해서도 고객이 제품을 구매할 수 있도록 유통 채널을 다각화했다. 로열티 수입이 다각도로 발생하도록 하는 계기를 마련했다. 실제로 레고그룹에는 라이선싱 문제만 전담하는 라이선싱 그룹 조직도 생겼다.

넷째, 프로세스 혁신이다. 과거에는 상품 개발에 평균 3년이 걸렸으나 바이오니클 팀 때부터 개발 시기가 6개월로 단축되었다. 시간 단축은 비용 절감과 매출 증대로 나타났다.

바이오니클의 혁신을 네 가지 측면에서 보았지만 바이오니클 이후 혁신 매트릭스라는 만들어져 신상품을 개발할 때마다 혁신 매트릭스를 만들어 보는 것이 관례화가 되었다. 바이오니클의 혁신 매트릭스는 다음과 같다.

<레고그룹의 혁신 매트릭스>

재정의 (refine)		슬리저 출시 - 조립 가능한 액션 피겨 볼과 소켓 방식 결합		팬과의 직접 교류	
재구성 (recon Figure)	신규 팀 구성 및 프로세스	바이오니클 첫 출시 (2001)		구전 마케팅 캠페인	라이선스 로열티
조정 (adjust)	신규 제품 부품 제조 핵심 지원 프로세스	바이오니클 출시 (2002~09) 상품 제공	새로운 패키징 플랫폼	메시지 제공	새로운 채널 로 판매 고객 판매 상호관계 채널 비즈니스 모델

여기에서 조정(adjust)은 현재 해법을 최적화하기 위해 꾸준히 조정하는 것을 말한다. 재구성(reconfigure)은 독특하고 더 나은 해법을 찾기 위해 잘 알려진 것을 서로 결합하는 것을 말한다. 재정의(refine)는 전에는 본 적이 없는 것을 제공하는 것을 말하는 것으로, 로봇 방식의 마인드스톡이나 온라인 게임 방식의 레고 유니버스가 이에 해당된다.

2. 레고그룹의 성공한 신제품

2.1 레고 닌자고



2010년대 들어와 레고그룹의 신제품 중 히트 상품 중 하나는 닌자고(Ninjabo)였다. 2011년 1월에 출시된 이 제품은 출시 즉시 두각을 나타내 1/4분기에 레고그룹 전체 매출의 20%를 차지했으며 현재도 10%를 차지하고 있다. 일본 닌자를 테마로 한 제품이었는데, 쇼군, 스피지츠(Spinjitzu) 무기, 악마 해골 군대들이 등장한다.

이 제품은 타울 샤우(Poul Schou) 부사장의 지휘 아래 크리에이티브 디렉터 에릭 레거네스(Erik Legernes), 마케팅 디렉터 헨릭 논네만(Henrik Nonnemann)의 만들어 낸 히트작이었다. 2008년부터 레고그룹은 신제품을 내달라고 독려하기 시작했는데, 샤우 부사장이 제시한 목표는 생각밖으로 간단했다. 이전에 히트를 쳤던 아틀란티스(Atlantis)보다 '재미를 배로 늘려주고, 고객도 두 배로 늘려달라 (Double the fun; double the consumers)'는 것이었다.

2009년 몇 개월간 여러 아이디어가 모여지고 아이들과 포커스 인터뷰를 한 결과 담당 팀은 닌자 콘셉트의 제품을 만들자는 의견으로 집약되었다. 제안은 즉각적으로 받아들여 제품 기획안이 나왔다. 첫 해에 레고 세트 17개 출시하고 오프라인의 보드게임, 온라인 유니버스도 출시한다는 계획을 세웠다. 그리고 카툰 네트워크와 함께 TV 애니메이션 시리즈를 만들고 TT 게임(TT Games)과 함께 비디오 게임을 만들기로 했다. 물론 닌자고 아이패드(iPad)와 아이폰(iPhone) 앱도 계획안에 들어갔다. 제품을 기획한 지 2년만이 2011년에 출시되었는데 대박을 터뜨렸다. 바이오니클도 성공 사례지만 닌자는 바이오니클보다 더 큰 성공을 일구어냈다.

레고그룹이 위기를 겪었던 2000년대 중반에는 신제품 출시를 할 때에는 여러 제약

이 많았고 상층 경영층의 재가를 받아야 했지만 재무 상황이 호전되면서 2000년대 후반에는 의사결정이 매우 민주화되어 많은 아이디어가 아래에서 나왔다. 담당팀이 장난감과 보완 제품을 디자인한 다음에 비즈니스 모델을 만들고 자체 판매 목표치를 발표하는 디자인 보고회(design brief)에서 승인을 받으면 제품 개발을 시작할 수 있었다. 즉 창의적인 직원이라면 아이디어를 내어 '인사이드 더 브릭(inside the brick)' 혁신을 손쉽게 이룰 수 있었던 것이다.

2000년대 후반 들어 레고그룹에는 예전의 창의적 기업문화가 다시 자리잡았다. 그렇다고 해서 플라우그만식으로 브릭과의 호환성을 무시하고 전혀 보지 못한 신제품을 개발하는 방만한 창의성이 아니라, 기존 브릭과의 호환성과 총제조비용(TMC) 대비 13.5% 수익 이상 달성 기준에 근거하여 실질적으로 돈이 되는 혁신을 일구어냈다.

2.2 레고 게임

2005년 레고그룹이 재정 위기 상황에서 점차 벗어나자 외르겐은 공유 비전을 발표한다. 1단계의 생존 국면, 2단계의 핵심사업 국면, 3단계의 성장 국면을 발표했는데, 본격적인 성장을 하려면 신제품 개발이 필요하다고 판단했다. 당시에는 기존 브릭과는 아주 다른 제품을 만드는 것을 선호하지 않았기 때문에 '분명히 레고이지만 전에는 들어보지 못한 제품(Obviously LEGO, but never seen before)'이 나오기를 내심 기대하고 있었다.

외르겐은 레고그룹에 있던 콘셉트 랩(Concept Lab) 조직에서 이런 신제품을 개발해 주기를 바랐다. 그리고 이 조직에서 레고그룹 매출의 10%가 나오기를 바랐다. 하지만 그 동안 이 조직은 크게 두각을 나타내지 못했다. 참신한 아이디어를 내서 신제품을 개발하는 것이 이 조직의 목적이었지만, 수 백개의 아이디어를 배출해도 실제로 시장에 출시된 것은 하나도 없었기 때문이었다.

사실 이렇게 실적이 없는 데에는 몇 가지 이유가 있었다. 첫째, 아이디어 생성이 목적이었기 때문에 이 조직 멤버는 다른 조직의 아이디어 개발에 많이 차출되어 자체 프로젝트를 추진할 인력과 시간이 항상 부족했다. 둘째, 콘셉트랩의 인력 구성을 보면 거의 변화가 없었고 출신 성분도 모두 디자이너이고 대부분 덴마크 출신이었다. 신상품을 개발해서 전 세계에 판매하려면 다른 나라 아이들의 생각, 행태를 잘 알아야 하는데 원천적으로 그런 문화적 다양성이 조직 내에 없었던 것이다.

그래서 2005년 외르겐이 콘셉트랩에 3단계 국면에서 레고그룹을 이끌 신상품을 개발해 레고그룹 전체 매출의 10%를 책임지라는 명령이 내려진 후로 콘셉트랩은 변화를 시작한다. 바이오니클을 성공으로 이끈 쇠렌 홀름을 콘셉트랩의 수장으로, 플

레밍 외스터가드를 마케팅 담당으로 발령을 낸다. 그리고 인력 구성을 다양화 하기 위해 해외 인력을 선발하는 작업도 진행한다. 그러던 중 영국 가디언지와 옵저버 신문에서 상업 디자인 일을 하던 세파스 하워드(Cephas Howard)를 인터뷰하게 된다.

세파스 하워드는 어렸을 때부터 두 형제들과 함께 매우 다양한 보드게임을 즐겼고, 자신이 고안한 독창적인 보드게임을 이미 두 개 가지고 있었다. 보드게임은 자체적으로 개발한 적은 한 번도 없었지만 상대방과 경쟁하면서 즐기고 반복적으로 하면서 숙달도 되는 사회적 놀이 성격에 매우 맞았다. 쇠렌 홀름은 세파스 하워드의 보드게임이 '분명히 레고이지만 전에는 들어보지 못한 제품(Obviously LEGO, but never seen before)'이라는 확신이 들어 2006년 세파스 하워드를 채용하고 본격적으로 제품 개발에 나선다. 그리고 레고 게임 제품은 2009년에 출시되어 매출 증대에 크게 기여한다.



3. 실패한 레고 유니버스



레고그룹은 1990년대 중반 다윈 프로젝트(Darwin project), 1990년대 후반 레고닷컴(lego.com), 2000년대 초반 레고 디지털 디자이너를 비롯하여 손으로 만질 수 있는 하드웨어 브릭을 넘어 온라인 영역으로 진출하려는 노력을 많이 기울였다. 물론 웹 사이트 개설, 맞춤형 레고 주문 생산 등 일부 영역에서는 어느 정도의 성과를 거두기는 했지만 제대로 된 성공을 거두지는 못했다.

2005년 레고그룹이 위기에서 점차 벗어나자 외르겐은 공유 비전의 3단계인 성장 단계에 신제품 개발에 관심을 기울인다. 라이선스 제품이 아니라 자체에서 개발한 제품으로 혁신적인 신제품을 개발하려고 한 것이다. 1950년대 말경 당시 RCA, 제니스의 커다란 진공관형 라디오가 지배적이었는데 소니가 소형 트랜지스터 라디오를 출시하여 관련 업계를 제패했다. 외르겐은 바로 이런 파괴적인 혁신 제품을 원했던 것이다. 이를 위해 온라인에서 여러 명이 게임을 하는 MMO 게임, 즉 레고 유니버스(LEGO Universe) 개발에 착수한다. 온라인에서 수천 명의 사람들이 서로 연결되어 레고 미니피겨가 자신의 아바타가 되어 서로 협력하고 경쟁하는 게임인 것이다. 게임 참가자가 어둠의 세력인 마엘스트롬(Maelstrom)과 사악한 건축가 배런 티포너스(Baron Typhonus)와 싸우며 미션을 완수하면 브릭을 얻을 수 있다.

레고 유니버스 사업을 야심차게 추진하기 위해 레고그룹은 멀티플레이 온라인 롤플레잉 게임(MMORPG; Massively multiplayer online role-playing game)의 개발자이자 넷데블(NetDevil)의 공동창업자인 스캇 브라운(Scott Brown)에게 사업 참여를 제안한다. 레고 유니버스 사업의 책임자로 마크 한센(Mark Hansen)이 임명된다.

이 프로젝트는 게임 개발에 원래 3년을 계획했으나 실제로는 5년이나 걸렸고 마감일을 세 번이나 놓쳤다. 결국 론칭한 때는 2010년 10월이었다. 이렇게 기간이 연기된 데에는 레고 유니버스의 책임자 마크 한센이 실토한 대로, 'MMO를 구축하는 것

은 마치 우주선을 발사하는 것과 같기' 때문이었다. 유니버스를 구축하는 데에는 레고그룹 안에서도 350명, 그리고 30군데의 외부 공급업체와도 긴밀하게 조율을 해야 했다.

레고 유니버스가 개발하는 과정에서 많은 애로를 겪은 이유는 다양하다.

- 레고 운영진은 자신들이 잘 모르는 온라인 사업에 진출했다
- 레고 운영진이 온라인에서 나오는 레고 부품이 완벽한 모습으로 나오기를 원했다. 그리고 '최고만이 최선이다'를 추구했기 때문에 온라인 게임에서도 버그가 하나도 나오지 않기를 바랐다.
- 레고 유니버스 게임에서는 기사와 성, 닌자, 시티 등 여러 세계가 나오는데 각 사업을 맡은 부서와 이해관계가 달라 요구 사항도 많고 커뮤니케이션을 하는데 애로가 많았다.
- 레고 경영진이 있는 덴마크 빌룬트와 넷데블팀이 있는 미국 콜로라도와 거리가 멀어 커뮤니케이션이 순탄치 않았다.

이런 우여곡절을 거쳐 2010년 10월 레고 유니버스가 출시되었을 때 사람들의 반응은 어땠을까?

- 레고 유니버스 게임에서 폭력 같은 어두운 면을 줄이려고 하는 레고 경영진의 결정은 게임을 영 재미없게 만들어 아이들이 느끼기에 너무 어린아치처럼 느꼈다. 고객 관점에서 게임을 만든 것이 아니었다.
- 출시후 책정된 가격이 너무 비쌌다. 게임을 설치하려면 게임 DVD가 40달러, 매월 구독에 10달러가 들었다.
- 레고 유니버스의 재구독율은 87%로 경쟁 제품에 비하면 상당히 높은 수준이었지만 구독자 수는 3만 8천 명으로 기대치보다 낮았다. 사업을 계속 운영하기에는 부족했다. 결국 출시 1년 3개월 후인 2012년 1월에 사업을 중단했다.

레고그룹이 재도약 이후 야심차게 추진했던 레고 유니버스 사업의 실패를 통해 우리는 다음과 같은 점을 알 수 있다.

- 경영진이 잘 모르는 사업에는 진출하지 말라
- 온라인 게임처럼 기술이 충분히 발달하지 못했을 때에는 처음부터 너무 완벽함을 기대하지 말라
- 지나치게 많은 부서들의 요구 사항을 일일이 모두 소화시키려고 하지 말라
- 경영층이 아니라 고객을 위한 제품을 만들어라
- 투자한 것을 모두 회수하려고 가격을 높게 책정하지 말고 시장이 감내할 수 있을 정도로 가격을 책정해라

Q : 레고 유니버스는 실패했는데 왜 마인크래프트(Minecraft)는 성공하는가?



레고그룹이 레고 유니버스를 출시하기 위해 열심히 작업하고 있던 2009년 스웨덴의 비디오 게임 프로그래머이자 디자이너인 마르쿠스 “노치” 페르손(Markus “Notch” Persson)은 초보 단계의 게임을 만들어 온라인에 올렸다. 가상의 3D 세계에서 브릭 형태를 이용해 우주선이나 화산 같은 것을 만들 수 있게 하는 온라인 게임이었다. 일종의 생존 게임이었는데 아이들이나 성인에게 인기를 끌었다. 이 마인크래프트(Minecraft) 게임은 새벽에 시작해서 밤이 될 때 끝나는데 18분간 진행된다. 게임 참가자는 밤이 되면 좀비나 해골 같은 괴물이 나오기 전에 자신을 보호하기 위해 빨리 피난처를 만들어야 했다.

첫 버전을 발표했을 때에는 부족한 것이 많았지만 점차 빌딩 재료, 괴물, 여러 사람이 게임을 할 수 있는 기능, 그리고 자신에게 맞는 DIY 게임을 만들 수 있는 기능까지 추가하면서 인기가 늘어난다. 기능이 늘어나고 인기가 끌면서 가격도 점차 오른다. 하지만 무한대로 평생 게임을 즐길 수 있는 가격은 13달러에 불과했다.

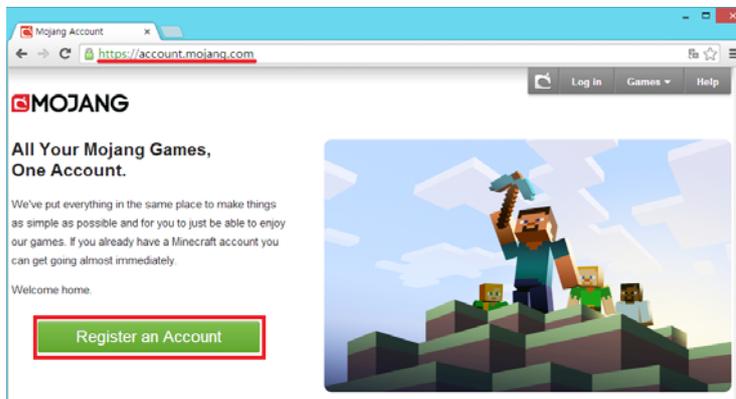
2011년에 마인크래프트 구매자가 100만 명이 늘어나고 매출도 3,300만 달러가 되었다. 2012년 8월이 되자 구매자가 3,600만 명으로 급증하고 매출은 1억 달러가 된다. 더구나 이 때 마인크래프트는 마이크로소프트 Xbox에서 가장 빨리 팔리는 게임이 된다. 마인크래프트의 모기업인 모장(Mojang)의 2012년 매출은 2억 3,500만 달러, 이익은 9,000만 달러에 이르렀다.

2012년 마인크래프트는 3D 프린터가 보급되자 메이커봇 레플리케이터(MaketBot Repilcator)라는 3D 프린터를 만들어 레고그룹의 AB 플라스틱으로 원하는 물건을 만들 수 있게 했다. 또 마인크래프트 팬인 에릭 헤인스(Eric Haines)가 마인웨이

(Mineways)라는 프로그램을 개발하여, 마인크래프트 사용자가 플라스틱이나, 돌, 세라믹, 강철로 자신의 제품을 만들 수 있게 된다.

이처럼 사용자들은 마인크래프트, 메이커봇 레플리케이터, 마인웨이를 사용해 자신이 원하는 모델을 원하는 수량만큼 얼마든지 만들어낼 수 있게 되었다. 물론 레고보다 훨씬 싼 가격이기 때문에 레고에게는 대단한 위협이 아닐 수 없다.

너무 완벽하게 온라인 게임을 만들려고 했던 레고 유니버스와는 달리, 마인크래프트는 처음에 기능도 별로 없는 게임으로 시작했지만 고객으로부터 피드백을 받아가며 점차 기능을 강화해 더욱 완벽한 제품이 되어 상당한 매출과 이익을 내고 있다. 레고그룹은 마인크래프트로부터 배울 바가 많다.



13차시

레고의 사회적 책임, 환경과 아동을 보호하다

학습 내용

1. 레고그룹의 환경 전략
2. 레고그룹의 사회적 책임 전략
3. 레고그룹의 공익 활동

1. 레고그룹의 환경 전략

레고그룹은 환경 문제에 기여하기 위해 두 가지 전략을 추구하고 있다. 첫째, 기후 변화 이슈에 기여하기 위해 온실가스 배출을 줄이고 화석연료가 아니라 풍력 등 대체 에너지 사용을 늘리는 것이다. 둘째, 원료 사용을 줄이는 것은 물론이고 쓰레기를 제로 수준으로 낮추고 기존 플라스틱이 아니라 보다 친환경적인 소재를 찾아내는 노력을 별도로 기울이고 있다.

1) 기후변화 대응 전략

전 세계 많은 기업들이 온실가스 배출로 인한 지구온난화, 기후변화 현상을 줄이기 위해 노력을 하고 있는데 레고그룹도 이에 동참하고 있다. 크게 보면 레고그룹은 두 가지 관점에서 노력을 하고 있다. 첫번째는 에너지 효율성을 높여, 즉 보다 적은 에너지로 많은 작업을 하도록 하여 전체 에너지 사용을 줄이는 것이고, 둘째는 재생에너지 생산을 늘려 화석연료 사용을 줄이는 것이다.

2016년까지 탄소 배출량 저감에 대한 레고그룹의 목표는 세 가지다.

- 레고 브릭을 만드는데 사용되는 재료 무게당 에너지 소비를 2012년 대비 10% 줄인다
- 1차 에너지를 가장 효율적인 방법으로 사용한다. 1차 에너지는 석탄, 석유, 천연가스와 같은 화석연료와 태양열, 지열, 조력, 풍력, 수력과 같은 재생에너지를 말하는 것으로 전기는 포함되지 않는다.
- 탄소 배출을 줄이기 위해 재생에너지를 만든다

1.1.1) 에너지 효율성 증대

이를 위해 레고그룹이 가치사슬 관점에서 탄소 배출이 이루어지는 곳을 조사했더니 레고그룹의 제조 과정에서 10%, 소비자가 15%를 배출했는데, 75%는 공급자에게서 발생했다는 것을 알 수 있었다. 전체의 10%이기는 하지만 자체내에서 발생하는 탄소 배출을 줄이기 위해 레고그룹은 세계자연기금(WWF)의 기후보존 파트너십(climate savers partnership)과 제휴하여 탄소 배출을 줄이려는 노력을 진행했다. 그리고 지난 50년간 제휴 관계를 맺어 왔던 석유회사 셸(Shell)과는 결별했다. 그리고 외부에서 이루어지는 90%의 탄소 배출을 줄이기 위해서는 공급자와 함께 해법을 찾아내고 실행하는 작업을 진행하고 있다.

2014년 경우를 보면 레고그룹은 생산량 증가 때문에 총 에너지 사용량이 전년 대비 15% 늘어 284기가와트(GWh)가 되었지만 재료 무게당 에너지 효율성은 2.3% 개

선되었다. 2013년에는 에너지 효율성이 6.7% 개선되어 지난 2년간 9% 개선되었다. 2016년까지 에너지 효율성을 10% 줄이는 것이 목표이기 때문에 목표량을 거의 채워 나가고 있다.

1.1.2) 재생 에너지 생산

레고그룹은 화석연료가 아니라 재생 가능한 에너지를 사용할 수 있도록 풍력발전 사업에 투자하여 온실가스를 줄이려는 노력을 기울였다. 레고그룹의 지분을 75% 보유하고 있는 키르크비(KIRKBI A/S)는 북해 연안 풍력단지에서 투자하여 31.5%의 지분을 확보했다. 이 풍력단지는 2014년 독일 해안에 첫 번째 풍력 터빈을 설치하여 가동하기 시작했다. 앞으로 2020년에 78개의 풍력 터빈이 모두 가동되면 레고그룹이 소비하는 전력 총량보다 더 많은 전력이 이곳에서 생산될 것이다.

2) 자원의 효율적 활용

환경 문제에 제대로 대응하기 위해서는 탄소 배출을 줄이는 것도 중요하지만 제품을 생산할 때 자원의 효율적 사용으로 쓰레기를 줄이는 것이 매우 중요하다. 이를 위해 레고그룹은 쓰레기를 줄이기 위해 포장을 친환경적으로 만드는 노력을 기울였고, 보다 지속가능한 재료를 발굴하고 운영하는 노력을 기울였다. 이를 위해서는 레고그룹은 네 가지 분야에서 노력했다.

- 100% 산림관리협의회(FSC)에서 인증받은 제품으로 프린트하고 전 세계적으로 보다 지속가능한 패키징 솔루션을 사용하기
- 발생 감소(reduce) : 쓰레기 총량 줄이기
- 재사용(reuse) : 생산을 할 때 재활용 브릭 양을 늘리기
- 재활용(recycle) : 2016년까지 폐기물 전환율(landfill diversion rate)을 90%로 유지하기

1.2.1) 지속가능한 포장 박스 사용

레고그룹은 2014년에 제품 포장 박스의 크기를 줄이고 종이 사용을 14% 줄이는 작업을 했다. 또 산림관리위원회(FSC)의 인증을 받은 포장지를 사용하여 카드보드 사용을 6천 톤 줄이고 이로 인해 이산화탄소 배출을 1만 톤 감축시켰다.

또 포장을 플라스틱에서 카드보드로 대체하여 자원 리사이클링을 늘렸다. 예를 들면 레고 키마 스피도즈(LEGO Chima Speedorz) 제품 포장을 할 때 기존에는 매우 튼튼하고 투명한 플라스틱 블리스터(plastic blister)를 사용했는데 이를 카드보드 박스로 대체했다. 이런 포장 소재 교체를 통해 전체 무게도 줄어들고 재활용율이 높

아지고 이산화탄소 배출도 35% 줄일 수 있다.

레고그룹은 2015년에 자체 사용하는 인쇄물, 포장, 제품 조립 설명서, 브로셔, 매장 내 재료에 사용되는 모든 종이를 FSC 인증 종으로 바꾸는 것을 목표로 하고 있다.

1.2.2) 자원의 효율적 사용

레고그룹은 자원을 효율적으로 사용하여 자원 소비량을 줄이고 싶어하나 생산량이 급증하고 있기 때문에 원재료 사용량이 계속 늘어나고 있다. 2014년에는 원재료 사용량이 7만7천 톤으로 늘어났다. 따라서 자원순환을 위해 3R (reduce, reuse, recycle) 관점, 즉 발생감소, 재사용, 재활용 관점에서 쓰레기 관리를 하려고 하며 최종적으로 쓰레기를 제로로 만드는 것을 목표로 하고 있다.

2014년 경우 재활용도를 90%로 높이려고 했는데 실제 달성치는 91%였다. 그래서 총 쓰레기 발생량 15,638톤 중 9%인 1,407톤만 땅에 매립을 했다. 그 결과 2014년 원재료 사용량은 11% 증가했지만 쓰레기양은 6%만 증가했다.

Q : 레고그룹은 플라스틱을 대체하는 본격적인 친환경 소재를 개발하기 위해 어떤 투자를 하고 있나요?

플라스틱을 몰딩 기계에 주입하면 레고 부품이 일정한 모양으로 사출되어 나온다. 브릭이 처음 만들어졌을 때에만 하더라도 소재는 셀룰로우스 아스테이트였는데, 1963년 들어 더욱 튼튼하고 아이들이 브릭을 만진 다음에 손을 입에 대어도 유해 물질이 나오지 않도록 안전한 ABS 수지로 브릭을 만들었다. 지금까지 50년이 넘도록 이 소재는 줄곧 사용되어 왔다.

하지만 중합체(polymer) 물질인 플라스틱이 이제 여기저기에서 너무 많이 사용되고 있는데 분해가 어려운 물질이라 육지에서 플라스틱 쓰레기가 넘치고 있다. 플라스틱은 바다로 흘러가 해양도 오염시키고 있는데 긴 기간에 걸쳐 조금씩 분해되어 물고기들이 먹고 있고 이런 물고기를 먹는 인간은 모르는 사이에 플라스틱을 다량 섭취하고 있다.

실제로 태평양 하와이 동쪽에는 해류가 서로 만나면서 순환되므로 부유물이 밖으로 나가지 못하고 정체되는 환류(gyre) 해역이 있다. 여기에 플라스틱을 비롯해 온갖 쓰레기들이 모여 바다 아래로 침전되고 있다. 여기에는 근처에서 녹은 플라스틱이 화산암, 바다모래, 조개껍데기 등과 뒤섞여 딱딱한 돌덩이로 바뀐다. 지질학자들은 이런 암석을 플라스틱괴(plastiglomerate)라 부르는데 이들 암석은 하나의 지층을 형성하고 있을 정도다. 네델란드의 대기과학자 파울 크뤼첸(Paul J. Crutzen)은 인류가

나중에 멸망하면 산업혁명이 일어났던 1750년 이후 인류가 번성했던 시기가 인류세(anthropocene)라며 플라스틱기가 인류세의 대표적인 지층이 될 것이라고 말하고 있다.

레고그룹은 2014년 한 해 동안 600억 개의 플라스틱 부품을 생산했다. 초당 1,960개 부품이 생산된 셈이다. 첫 생산 이후 이제까지 통틀어 따지면 모두 7,600억 개의 부품이 생산되었다. 어마어마한 양이 아닐 수 없다. 레고그룹은 자신들이 많이 만들어내는 제품들이 모두 플라스틱이라는 것을 잘 알고 있기 때문에 자신들의 플라스틱 소재를 플라스틱이 아닌 보다 친환경 소재로 바꾸려는 노력을 기울이고 있다.

그래서 레고그룹은 친환경 소재 개발에 본격 착수했다. 레고그룹은 2015년부터 앞으로 15년간 10억 달러, 즉 1조 1천억 원을 투입하여 친환경 소재 개발을 위한 연구센터를 짓고 100여 명의 연구 인력을 충원할 계획이다.

- 기술 혁신으로 자원 효율성이 높아질수록 자원 소비가 늘어나는 제본스의 역설

19세기 영국의 경제학자인 윌리엄 제본스(William Jevons)는 자원 사용의 효율성을 높이는 기술이 개발되면 그로 인해 자원의 가격이 떨어져 수요가 늘어나 오히려 그 자원을 더욱 많이 소비하게 된다고 주장했다. 즉 자원 소비를 줄이려는 기술 혁신 시도가 오히려 자원 소비를 늘린다는 것인데 이것이 제본스의 역설(Jevons Paradox)이다.

예를 들면 19세기 중엽 석탄이 부족해지면서 석탄 가격이 오르자 석탄 사용의 효율성을 높여 석탄 소비를 줄이기 위한 기술이 개발되었다. 이런 기술로 석탄 효율성이 증대되자, 석탄 비용이 줄어들어 석탄 사용량이 오히려 늘어났던 것이다. 제품에 대한 수요 탄력성이 높은 경우에는 이런 제본스의 역설은 수시로 나타난다.

플라스틱이 환경상 문제가 많다는 것은 누구나 알고 있다. 그래서 플라스틱 사용량을 줄이기 위해 기술 혁신을 하면 플라스틱을 생산하는 효율성이 늘어나게 된다. 하지만 그로 인해 플라스틱 생산비용은 떨어지고 그 결과 플라스틱 사용량은 더욱 늘어나게 된다. 이것이 환경에 문제를 일으키는 자원에 대한 기술혁신이 가져오는 맹점이다. 따라서 레고그룹이 현재 시도하고 있는 것처럼 플라스틱을 대체하는 새로운 재료 개발이 매우 중요하다.

2. 레고그룹의 사회적 책임 전략

2.1) 비즈니스가 아동에게 미치는 효과

레고그룹의 고객은 최근 들어 성인으로 확대되기는 했지만 여전히 가장 중요한 고객은 어린이이다. 따라서 주요 고객인 아동의 권리를 보호하려는 노력은 레고그룹의 사회적 책임 전략에서 매우 중요하다. 특히 레고그룹의 미션은 '미래의 건설자를 북돋고 개발하는(inspire and develop the builders of tomorrow)' 데에 있다. 이를 위해 레고그룹은 두 가지를 중점적으로 추진하고 있다.

- '아동 권리와 비즈니스 원칙 10' 채택
- 유니세프와의 파트너십 체결



유엔 글로벌콤팩트(UN Global Compact)는 유엔과 기업간 협력을 통해 유엔이 추진하고 있는 지속균형발전에 기업들의 동참을 장려하고 국제사회윤리와 국제환경을 개선하고자 발의한 유엔 산하 전문기구다. 그런데 레고그룹은 2003년에 취지에 공감하여 유엔 글로벌콤팩트에 참여한 바 있다. 그런데 유엔 글로벌 콤팩트, 유니세프(UNICEF; 유엔 아동기금), 세이브 더 칠드런(Save the Children)는 공동으로 '아동 인권과 비즈니스 원칙 10 (10 Children Rights and Business Principles)'을 채택하였다.

아동 권리와 비즈니스 원칙 10 내용은 다음과 같다.

1. 아동 권리를 존중하고 아동 인권을 지원하도록 책임을 다한다.
2. 모든 기업 활동과 기업 관계를 포함하여 아동 노동을 제거하도록 노력한다
3. 어린 노동자, 부모, 조력자에게 적절한 일거리를 제공한다
4. 모든 기업 활동과 시설에서 아이들의 보호와 안전을 보장한다
5. 제품과 서비스가 안전한지 확인하고 이를 통해 아동 권리를 지원하도록 노력한다.
6. 마케팅, 광고 활동을 할 때 아동 권리를 존중하고 지원하는 메시지를 보낸다
7. 환경과 토지 취득과 사용의 경우, 아동 권리를 존중하고 지원한다
8. 안전 계약시 아동 권리를 존중하고 지원한다.
9. 비상시에 처한 아동을 보호하는데 도움을 준다
10. 아동 권리를 보호하기 위해 지역사회와 정부가 노력하도록 유도한다.

현재 레고그룹은 '아동 권리와 비즈니스 원칙 10'을 자사에 적용하는 노력을 기울이고 있다.



그리고 보다 구체적으로 레고그룹은 아동 권리를 증진하고 어린이 개발을 지원하기 위해 2014년에 장난감 기업으로서는 처음으로 유니세프와 함께 글로벌 파트너십을 체결했다.

2.2) 아동과의 소통

레고그룹은 레고닷컴(www.lego.com)사이트가 아동에게 유해한 사이트가 되지 않도록 COPPA Safe Harbor가 인증하는 사이트로 승인을 받았다. 또 2014년에는 아동 마케팅 표준(Marketing to Children Standard)을 준수하도록 노력을 기울였다.

아동 마케팅 기준에 의하면 이런 소통을 해서는 안 된다.

- 어떤 형태로든 아동들이 제품을 잘못 이해하도록 설명 자료를 만들어 아동의 미숙함을 이용해서는 안 된다.
- 안전하지 않거나 유해한 상황이나 행동을 보여주어서는 안 된다.
- 아동이나 부모가 제품을 구매하도록 강요하거나 제품의 가격과 가치를 잘못 알도록 해서는 안 된다.

2014년에는 100명 이상의 직원들이 아동 마케팅 표준을 숙지하도록 면대면 교육을 실시했다. 그리고 2015년부터는 마케팅과 관련된 레고그룹 직원들 모두가 이 표준에 대해 이러닝으로 교육 받도록 하게 되어 있다.

또 레고그룹은 많은 채널을 통해 레고 아동 고객과 부모와 접촉하고 있다. 레고닷컴을 통해서는 1,800만 방문을 하고 있고, 레고 유튜브를 통해서는 490만 뷰(view)를 달성하고 있다. 또 레고클럽 회원은 500만 명을 넘어섰다. 따라서 이런 채널을 통해 레고그룹은 고객 정보를 많이 입수하고 있는데 이 고객 정보가 외부로 유출되어 잘못된 용도에 사용되지 않도록 만전의 노력을 기울이고 있다.

3. 레고그룹의 공익적 활동

3.1) 어린이에게 놀이를 통한 학습의 중요성을 강조하고 싶은 레고재단

우리가 잘 알고 있듯이 레고그룹에서 놀이의 중요성은 매우 크다. 아이들은 놀이를 통해서 학습을 하기 때문이다. 놀면서 무엇을 시도해서 실패하더라도 다시 시도를

거듭하는 과정에서 배우고 또 성공하면 성취감을 느끼기 때문이다. 레고그룹은 놀이를 통해 문제를 해결하는 데 있어서 창의적인(creative) 학습자, 적극적인(active) 학습자, 또 다른 친구들과 협업하는(collaborative) 학습자가 되어야 한다고 믿는다.

이 중에 특히 협업은 갈수록 중요해지고 있는데, 같이 작업을 하면서 신뢰와 공감을 구축하게 되며 자신의 정체성을 유지하면서 남과의 강한 연대감을 구축할 수 있게 된다. 또 대화를 통해 서로 아이디어와 느낌을 공유하고 차이점을 협상하는 방법을 배우게 된다.

손으로 직접 만지면서 노는 학습(hands-on learning)을 무엇보다 중시하는 레고그룹은 레고 브릭이 매우 좋은 놀이도구라고 믿는다. 하지만 21세기 들어 컴퓨터, 디지털 정보, 온라인 커뮤니케이션 등 신기술이 크게 발달하면서 아이들이 이에 대해 학습하고 익숙해지는 것이 매우 중요해지고 있다. 레고교육은 이러한 신기술 학습이 아이들에게 전파되도록 노력하고 있다.

3.2) 레고재단의 공익적 활동

레고그룹은 레고재단, 레고교육과 함께 어린이를 대상으로 하여 공익 프로그램을 다양하게 전개하고 있다. 2014년에 레고그룹은 8,500만 명, 레고교육은 1,000만 명, 레고재단은 40만 명 등 총 9,540만 명의 어린이들과 교류했다. 2015년의 목표치는 1억 100만 명이다.

레고재단은 어린이의 사고를 키우고 발전시킨다는 레고그룹의 사명을 공유하는 기업재단이다. 레고재단은 레고그룹의 지분을 25%나 보유하고 있다. 레고재단의 목적은 놀이를 통한 학습으로 아동들이 창의적(creative)이고 참여적(engaged)이고 평생(life-long) 학습자가 되도록 하는데 있다. 이렇게 함으로써 놀이를 통한 학습에 대한 태도와 행태를 바꾸어 다른 사람들과 함께 체계적이고 단계적인 변화를 일으키게 할 수 있다. 이를 위해 레고재단은 전 세계의 비영리기관, 사회적기업, 국제기관, 교육기관, 싱크탱크, 정부기관과 파트너십을 맺어 다양한 프로그램을 진행한다.

레고재단은 2014년에 40만 명의 어린이들에게 영향을 끼쳤고 총 2억 6,200만 덴마크 크로네를 지출하는 활동을 했고, 4,400만 덴마크 크로네 상당의 레고 제품을 기부했다.

2015년 들어 레고재단은 영국 케임브리지대학에 400만 파운드를 기부했다. 케임브리지 대학은 레고 석좌교수직을 만들고 교육, 개발, 학습에서의 놀이 연구센터(Research Centre on Play in Education, Development and Learning)도 운영한다.

레고재단의 핵심 프로그램으로는 다섯 개가 있다. 놀이 기반 학습(Play-based Learning), 글로벌 대화 촉진(Sparkling a Global Dialogue), 다시 상상하는(re-imagine) 학습, 어린이 수도(Capital of Children), 지역 레고 커뮤니티 연계 프로그램이 바로 그것이다.

- 지역사회와의 파트너십 프로그램, 어린이 수도



2012년 들어 레고재단과 빌룬트 지자체는 어린이 수도(Capital of Children)라는 독특한 파트너십을 맺었다. 레고그룹의 고향이자 본거지인 빌룬트를 어린이, 놀이, 학습, 창의성의 본거지로 만들려는 시도다.

이를 위해 빌룬트국제학교(The International School of Billund)를 설립했는데 2014

년 현재 130명의 학생이 등록해 있다. 이외에 지식센터(The Knowledge Centre), 레고교육 혁신스튜디오(LEGO Education Innovation Studios), 레고 하우스(The LEGO House)도 만든다.

레고하우스는 2014년에 기공식을 했는데, 레고의 6가지 가치인 학습, 배려, 품질, 상상력, 창의성, 재미 등 단어가 각각 새겨진 벽돌이 기초돌로 사용되었다. 2017년에 완공되어 일반인에게 오픈될 예정이다. 모든 연령의 사람들이 레고하우스에 와서 브릭을 가지고 놀고 상상력과 창의성을 총동원하여 여러 가지를 시도할 수 있으며 놀이를 통한 학습의 잠재력을 발견하게 된다.

레고그룹의 브랜드 프레임워크를 보면 레고그룹이 왜 놀이에 대해 그렇게 중점을 두는지를 알 수 있다.

Mission	Inspire and develop the builders of tomorrow	
Aspiration	Globalize and innovate the LEGO system-in-play	
Promises	Play Promise Joy of building. Pride of creation	Partner Promise Mutual value creation
	Planet Promise Positive impact	People Promise Succeed together
Spirit	Only the best is good enough	
Values	Imagination - Creativity - Fun - Learning - Caring - Quality	

<레고그룹의 브랜드 프레임워크>

레고그룹은 미래를 만드는 사람, 즉 아이들에게 영감을 주고 개발하는 것에 그 미션을 두고, 자신들의 놀이 시스템을 전 세계로 확산시키고 혁신하기를 열망한다. 이를 위해 놀이와 파트너, 지구, 사람에게 네 가지 약속을 굳게 다짐한다. 그리고 '최고만이 최선'이라는 창업자의 정신을 가지고 여섯 가지 가치 즉 상상력, 창의력, 재미, 학습, 배려, 품질을 실현하려고 한다.

Q : 레고교육은 어떤 공익 활동을 하고 있을까요?

레고그룹은 레고교육(LEGO Education) 조직을 35년 전에 설립해 전 세계 학생들이 학교 생활을 잘 할 수 있도록 지원해 주고 있다. 이를 위해 3만 5천 명의 교육자를 대상으로 직접 만나 면대면 교육을 시켰고, 이러닝 프로그램을 사용되고 있다. 이를 위해 레고 브릭, 관련 커리큘럼, 평가도구 등을 교육자에게 제공하고 있다. 그 동안 미국에서는 1만9,000 개 학교, 중국은 1만 개 학교, 독일은 8,500개 학교에서 레고

교육 프로그램이 진행된 바 있다. 이외에 페루,

- 학교에서의 레고교육



레고교육은 학령전 프리스쿨, 초등학교, 중등학교, 그리고 방과후 활동에서 학생들을 대상으로 가르치는 학습 솔루션을 제공하여 전 세계 아동들이 혜택을 받도록 하고 있다.

- . 학령전 프리스쿨(preschool)에서는 아동들이 사회적 스킬을 습득하고 협동하는 능력을 배양하는데 초점을 맞춘다.
- . 초등학교에서는 평생교육의 기반을 쌓고 문자, 수학, 과학, 사회연구, 디자인, 공학 분야에서 호기심과 창의성, 비판적 사고 능력을 자극하여 학생들이 배우려는 욕구가 생기도록 한다.
- . 중등학교에서는 비판적으로 사고하는 사람이 되도록 하고 디지털 시대에 필요한 기술을 습득하도록 한다. 특히 STEM(과학, 기술, 공학, 수학) 분야의 커리큘럼을 강조한다.
- . 방과후(afterschool) 활동에서는 전통적 교육 경험을 보완해줄 수 있는 활동과 참여 프로그램을 제공한다.

- 퍼스트 레고 리그 (First LEGO League) 개최

레고그룹은 9~16세 아동을 대상으로 과학기술 분야에서 팀 경쟁을 하는 대회를 매년 개최하고 있다. 1998년에 최초로 열렸는데 미국의 비영리기관인 FIRST (For Inspiration and Recognition of Science and Technology)와 레고그룹과 공동으로 개최되었다. 물론 개최 목적은 어린이와 젊은이들로 하여금 STEM, 즉 과학, 기술, 공학, 수학에 대한 관심을 높이는 것이었다.

이 리그에 참여하는 팀에게 요구되는 능력은 팀워크, 협력, 문제해결능력이다. 각 팀은 10명까지로 구성되는데 다양한 분야에서 팀끼리 경쟁하는 방식이다. 예를 들면 각 팀은 레고 마인드스톰 로봇을 가지고 경쟁하기도 하고 현실 문제를 해결하는 경

쟁을 벌이기도 한다. 2014년에는 전 세계 80개 국에서 26만 5,000명의 학생들이 참가했고, 2015년에는 90개국의 27만 명의 어린이들이 모일 예정이다.

퍼스트 레고 리그에는 어린이들이 과학기술에 대해 관심을 갖는 것에 기여하고자 하는 기업들이 많이 후원을 하고 있는데, 3M, 내셔널 인스트루먼트, 락웰 오토메이션(Rockwell Automation)이 바로 그런 기업이다.

레고교육은 세계로봇 올림피아드(World Robot Olympiad)의 주요 스폰서이기도 한다. 2014년에는 전 세계 50개 국가의 2만 1천 개 팀이 이 올림피아드에 참가했다.

14차시

레고의 경쟁사, 세계적 장난감 회사의 전략

학습 내용

1. 장난감 명예의 전당
2. 세계 최대 장난감 회사, 마텔
3. 해즈브로와 반다이남코

1. 장난감 명예의 전당(National Toy Hall of Fame)

미국에서 만든 장난감 명예의 전당은 오랫동안 인기를 끌어온 장난감과 게임을 선정한 것이다. 선정 기준은 모두 네 가지인데 아이콘의 위상(널리 인정과 존경을 받고 기억되고 있는 것), 지속성(일시적 인기가 아니라 오랜 세대에 걸쳐 인기를 얻은 것), 발견(놀이를 통해 학습, 창의성, 발견을 배양하는 것), 혁신(그 후에 놀이 방식이나 장난감 디자인 경향을 심대하게 바꾼 것)이다.

1998년에 에드 소비(Ed Sobey)가 만든 장난감 명예의 전당은 원래 오레곤주 세일럼(Salem)의 A. C. Gilbert's Discovery Village에 있었는데 2002년 이후 지금까지 뉴욕주 로체스터의 Strong National Museum of Play (<http://www.toyhalloffame.org/>)에 자리를 잡고 있다. 이 곳은 이제 The Strong이라 불리운다. 1998년 이후 2014년까지 모두 57개의 장난감이 헌액되어 이 공간에 자리를 잡고 있다. 1999년 11월 제일 먼저 발표된 것은 17개였다.

바비(Barbie), 크레올라 크레용(Crayola Crayon), 이렉터 세트(Erector Set), 에치어스케치(Etch A Sketch), 프리스비(Frisbee), 훌라후프(Hula hoop), 레고(Lego), 링컨 로그(Lincoln Logs), 마블스(Marbles), 모노폴리(Monopoly), 플레이도우(Play-Doh), 라디오 플라이어 왜건(Radio Flyer wagon), 롤러 스케이트(Roller Skate), 테디 베어(Teddy bear), 킥터토이(Tinkertoy), 뷰마스터(View-Master), 덩컨 요요(Duncan Yo-Yo)



에치 어 스케치

2000년 이후에는 매년 2~5개를 발표했는데 연도별 장난감은 다음과 같다.

2000년 : 자전거(Bicycle), 너클본즈(Jacks), 줄넘기(Jump rope), 미스터 포테이토 헤드(Mr. Potato Head), 슬링키(Slinky)

2001년 : 실리 퍼티(Silly Putty), 통카 트럭(Tonka Trucks)

2002년 : 직소 퍼즐(Jigsaw puzzle), 래기디 앤(Raggedy Ann)

2003년 : 알파벳 블록(Alphabet Blocks), 체커(Checkers)

2004년 : 지아이조(G. I. Joe), 흔들목마(Rocking horse), 스크래블(Scrabble)

2005년 : 캔디랜드(Candy Land), 판자 상자(Cardboard box), 깜짝 상자 (Jack-in-the-box)

2006년 : 이지 베이킹 오븐(Easy-Bake Oven), 라이오넬 트레인(Lionel Trains)

2007년 : 아타리 2600(Atari 2600), 연(Kite), 래기디 앤디(Raggedy Andy)

2008년 : 나뭇가지(The Stick), 인형(the Baby Doll), 스케이트 보드(The Skateboard)

2009년 : 공(The ball), 게임보이(Game Boy), 세발 자전거(Big Wheel)

2010년 : 인생게임(The Game of Life), 카드놀이(Playing Cards)

2011년 : 핫휠(Hot Wheels), 인형의집(Dollhouse), 담요(Blanket)

2012년 : 스타워즈 액션 피규어(Star Wars action figures), 도미노(Dominoes)

2013년 : 체스(Chess), 고무 오리(Rubber duck)

2014년 : 장난감 군인(Little green army men), 비눗방울(Bubbles), 루빅스 큐브 (Rubik's Cube)



라이오넬 트레인



미스터 포테이토 헤드



알파벳 블록



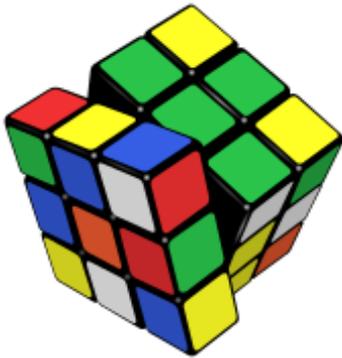
슬링키



깜짝 상자



고무 오리



루빅스 큐브



리틀 그린 아미 맨

그 중에 점토 완구인 플레이도우를 보자. 1930년대에 오하이오 신시내티에서 벽지 세제로 사용하던 물질로, 조지프 맥비커와 빌 로덴보가 개발했다. 플레이도우는 밀가루, 물, 소금, 미네랄 오일을 함유해 손에 많이 묻지 않고 점성이 오래 갔고, 쉽게 굳지도 않았다. 이런 특성 때문에 1950년대 중반부커 신시내티 학교에서 교육 재료로 이용했고, 아이들에게 선풍적인 인기를 끄는 장난감이 되었다. 다양한 색깔의 점토로 만들어내는 알록달록한 작품은 유아기에 가장 필요한 상상력과 표현력을 최대치로 이끌어내는 데 큰 도움이 되었다. 그래서 75개 국가에서 매년 9,500만 통이 팔렸다.



플레이도우

장난감 사업자의 공로를 기리기 위한 장난감산업 명예의 전당 (Toy Industry Hall

of Fame)도 장난감산업협회(Toy Industry Association)의 한 조직인 장난감산업재단(Toy Industry Foundation)이 1985년부터 매년 발표해 왔다. 레고그룹의 올레 키르크 크리스티안센은 1989년에, 키엘 크리스티안센은 2008년에 명예의 전당에 헌정되었다.

https://en.wikipedia.org/wiki/Toy_Industry_Hall_of_Fame

2. 세계 최대 장난감 회사, 마텔

- 자체 상품 개발과 인수합병으로 큰 회사

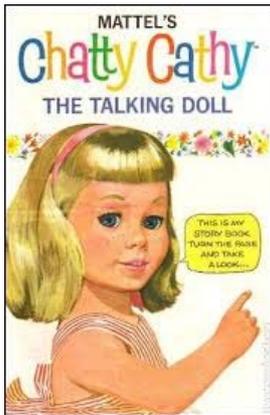
미국 회사인 마텔 사는 2014년에 60억 달러의 매출을 올린 세계 최대의 장난감 회사다. 2014년에 포춘 500 기업 중에 403위를 차지했다. 우리가 잘 아는 바비 인형(Barbie doll)으로 유명하고 피셔프라이스, 플레전트컴퍼니, 메가브랜드, HIT 엔터테인먼트, 플레이그라운드 프로덕션 회사도 인수하여 산하에 두고 있다.

1945년에 해롤드 “매트” 맷슨(Harold “Matt Matson)과 루스와 엘리엇 핸들러(Ruth and Elliot Handler)가 마텔 크리에이션(Mattel Creations) 회사를 세웠는데 초기에는 그림 액자와 인형집 가구를 주로 만들었다. 마텔(Mattel)이라는 이름은 매트(Matt)와 엘리엇(Elliot) 이름을 따서 만든 합성어다. 1947년에 아이들 크기에 맞는 우쿨렐레(ukulele)인 우커두들(Uke-A-Doodle) 인형으로 첫 히트를 친 이후에 1959년에 바비 인형을 출시해 큰 인기를 끌었다. 이듬해인 1960년에는 채티 캐시(Chatty Cathy)를 출시해 말하는 인형 붐을 일으켰다. 줄을 잡아 당기면 인형이 말을 하는 방식이었다.



Uke-A-Doodle (출처 : 구글)

1.



채티 캐시 (출처 : 구글)



핫휠카

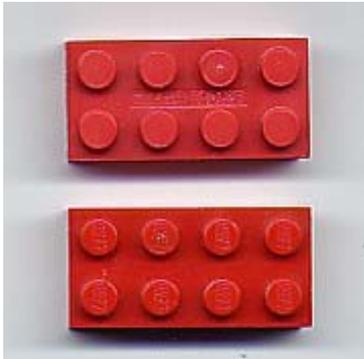
이런 연다른 성공에 힘입어 1960년 뉴욕증권거래소에 상장하였고 1960년대에는 캐나다에서 가장 큰 장난감 회사인 디앤치 장난감(Dee & Cee Toy) 를 비롯하여 10개 회사들을 인수합병하였다. 1968년에는 핫휠카(Hot Wheel cars) 장난감을 출시하여 큰 히트를 친다.

하지만 1980년대 들어 홈비디오 콘솔(console)을 처음 판매했다가 1983년에 3억 9,400만 달러의 손해를 입어 거의 파산할 뻔하는 위기에 봉착하기도 했다. 존 아메르만(John W. Amerman) 회장은 핵심 브랜드에 초점을 맞추어 1987년에 회사의 재무 상황은 다시 좋아졌다.

1990년대에는 상황이 호전되어 마텔은 피셔프라이스(Fisher-Price), 타이코 토이(Tyco Toy), 그리고 아메리칸 걸(American Girl) 브랜드를 만드는 플래전트 컴퍼니(Pleasant Company)를 연달아 인수하였다. 당시 인기를 끌던 인형은 말하는 레드넥 부바 테디베어(talking redneck "Bubba" teddy bear)였다. 2010년대 들어와서도 마텔은 연달아 인수합병을 하였다. 2012년에 HIT 엔터테인먼트(HIT Entertainment)를 인수했고, 2014년에는 메가블록(Mega Bloks) 브랜드를 보유하고 있는 메가 브랜드(Mega Brands)를 인수했다.

메가 브랜드는 레고 브릭을 모방해 만든 캐나다의 브릭 제조업체로, 1967년에 몬트리올에 빅터 버트란트와 부인 리타 버트란트에 의해 리트빅 토이(Ritvik Toys)라는 이름으로 세워졌다. 레고 브릭을 모방한 제품을 만들어 큰 성공을 거두었는데 레고

의 특허가 만료된 이후 레고그룹이 많은 소송을 제기했으나 버텨내는 데 성공했다. 리트빅 토이 회사 이름은 2002년에 메가블록(Mega Bloks)으로, 2006년에는 메가 브랜드(Mega Brands)로 바뀌었다. 현재는 마텔의 자회사로 편입되어 있다.



위 : 메가블록, 아래 : 레고 브릭
(출처 : 위키피디아)

2013년에는 자체 필름 스튜디오인 플레이그라운드 프로덕션(Playground Productions)을 세워 멀티미디어 프로덕션, 필름, TV쇼, 웹 시리즈, 생방송, 게임 등 많은 작업을 내부에서 처리하게 된다.

- 최근 마텔 상황

마텔은 2002년 들어 미국의 생산공장을 모두 폐쇄하고 중국에 생산을 위탁시켰다. 하지만 제품에 납 성분이 많아 환경 문제를 일으켜 많은 제품을 리콜하기도 하였다.

마텔은 2013년 4/4분기부터 2014년 4/4분기까지 2014년에 5분기 연속 매출이 감소했다. 아이들이 스마트폰과 태블릿PC로 선호도가 바뀜에 따라 바비인형, 피셔프라이스 장난감 등 주요 제품 판매가 급감했고, 월트디즈니사의 '겨울 왕국'의 판권도 경쟁사인 해즈브로에 빼앗겼기 때문이었다. 그에 따라 2014년에 마텔 주가도 38% 추락했다. 그래서 2015년 1월 실적 부진에 책임을 지고 마텔의 회장 겸 CEO인 브라이언 스타튼이 사퇴를 했다. 연전연승하는 레고그룹과 비교하면 현저한 실적 부진이다.

Q : 마텔의 대표 브랜드, 바비는 어떻게 성공하였나요?

바비는 마텔의 대표 장난감이다. 장난감이라기 보다는 어른 모양의 패션 인형이다. 마텔 회사의 공동창업자인 엘리엇 핸들러의 부인인 루스 핸들러(Ruth Handler)는 자신의 딸인 바버라(Barbara)가 종이 인형을 가지고 놀면서 자신이 어른인 양 역할

놀이를 하는 것을 자주 보게 된다. 즉 인형을 아이로 본 것이다. 하지만 핸들러는 대부분의 인형이 아이가 아니라 어른 모양이면 좋겠다는 생각을 하고 남편에게 제안을 했는데 남편도 그렇고 마텔 회사의 임원들도 별로라는 반응을 보인다.

1956년 루스는 아이들과 함께 유럽에 여행을 갔는데 우연히 독일의 장난감 인형인 빌트 릴리(Bild Lilli)를 보게 된다. 어른 모양의 인형이었는데 루스가 그동안 생각해 오던 바로 그런 인형이었다. 이 인형은 디빌트자이퉁(Die Bild-Zeitung) 신문에 라인하트 뵈틴(Reinhard Beuthin)이 기고하던 만화의 인기 캐릭터에 기반을 둔 것이었다. 이 만화의 이 여성은 회사 직원으로 나오는데, 이 인형은 처음에 어른에게 팔다가 점차 옷을 따로 사서 갈아 입히는 것을 좋아하는 아이들에게 인기를 끌게 된다.

루스는 미국으로 돌아와 인형 디자인 작업을 해서 자신의 딸 이름인 바버라를 따서 바비(Barbie)라고 이름을 붙인다. 마텔은 1959년에 뉴욕시에서 열린 미국국제장난감 박람회에 출품하여 첫 선을 보인다. 바비 인형이 처음 나왔을 때에는 흑백 줄무늬의 수영복을 입고 머리를 뒤로 묶은 모습으로 나왔다. 머리는 금발과 갈색 두 종류였다. 바비의 표준형은 키가 29cm 정도인데, 사람 키의 1/6 축소판이었다. 바비 인형은 10대 패션 모델 콘셉트로 시장에 나왔는데 첫해인 1959년에 무려 35만 개나 팔렸다.

시간이 지나면서 바비는 여러 모습으로 나온다. 포니테일(pony tail) 바비, 가발을 이용해 머리 모양을 바꿀 수 있는 패션 퀸(fashion queen) 바비, 다리와 무릎이 구부러지는 미스 바비가 출시되었다. 1970년대에는 허리를 돌릴 수 있는 트위스트 앤 턴(twist and turn) 바비, 말하는 토킹(talking) 바비가 등장하였다. 1980년대에는 흑인 바비, 이탈리아인 바비, 히스패닉 바비 등 세계 50여 개국의 인터내셔널(international) 바비가 등장하였다. 이후 수백여 종의 바비와 남자친구 켄, 여동생 스키퍼, 남동생 투디 등 친구와 가족이 탄생하였다.

1960년대에 랜덤하우스 출판사에서 나온 시리즈 소설 덕분에 바비에게는 가상의 이력이 생긴다. 바비의 이름은 바버라 밀리센트 로버츠(Barbara Millicent Roberts), 출신지는 위스컨신 윌로우즈(Willows), 출신학교는 윌로우즈고등학교, 남자 친구는 켄(Ken), 애완동물로는 고양이, 개, 말, 팬더, 아기 사자, 얼룩말 등 40개에 이른다. 코르벳 컨버터블, 지프 등 자동차도 운전하고 비행사 자격증도 보유하고 있고, 스텐더디스크도 하며, 우주인, 의사 역할도 한다. 이처럼 바비는 현대인들의 다양한 역할을 모두 수행한다.

바비가 인기를 끌자 독일에서 디자인 카피를 했다는 이유로 소송을 한다. 1963년에 중재가 되어 1964년에 마텔은 독일의 빌트 릴리 인형의 권리를 매입하고 릴리 생산은 중지된다.

바비 신드롬이라는 말이 있다. 바비의 몸매와 라이프스타일을 본따고 싶은 사람들의 심리를 말한다. 그래서 바비 몸매로 성형을 하는 사람도 있다. 문화 아이콘으로 인정받고 있는 바비는 그 동안 150여 개국에서 수십억 개나 팔린 초대형 스테디셀러다.

바비는 레고의 미니픽처럼 매우 다양한 직업을 가지고 있다. 직업이 다르면 그에 따라 옷과 액세서리가 달라진다. 예를 들면 구조원 바비(Lifeguard Barbie)는 구조원 의자, 돌핀, 라이프 프리저버(life preserver)가 구비된다. 또 스페인어 선생 바비(Spanish Teacher Barbie)는 이젤(easel), 열쇠 체인, 머리빗이 구비된다. 바비의 직업을 유형별로 보면 다음과 같다.

	,	,	,
	,	,	,
	,	,	,
	,	,	,
	,	,	,
	,	,	,
	,	,	,
	,	,	,
	,	,	,



브라츠

출처 : 구글

2000년대 들어와 바비는 브라츠(Bratz)라는 인형 때문에 큰 타격을 입는다. 바비가

금발 백인 여성 이미지라고 한다면 2001년에 MGA 엔터테인먼트의 CEO 이삭 라리안(Isaac Larian)이 선보인 브라츠 인형은 방금 클럽에서 나온 10대 소녀의 발랄한 모습이다. 바비에 식상한 부모와 아이들은 자신들과 비슷한 브라츠에 열광하여 출시 5년 만인 2006년 미국 인형 시장에서 시장점유율 50%를 차지한다. 5년 사이에 전 세계적으로는 1억 2,500만 개가 판매된다. 2005년 브라츠는 8억 달러의 매출을 올린 반면, 바비의 매출은 4억 4,500만 달러로 줄어들었다. 2005년 바비 판매는 미국에서 30% 감소했고, 전 세계적으로는 18% 감소했다.

MGA 엔터테인먼트는 2006년에 마텔이 제기한 디자인 도용 소송에 잠시 흔들리기는 했으나 2010년 소송에서 미연방항소소회법원은 마텔의 주장이 근거가 없다며 마텔은 오히려 MGA 엔터테인먼트에 3억 1,000만 달러를 지급하라고 판결했다. MGA 엔터테인먼트는 2009년에 출시한 목시 걸즈(Moxie Girlz)를 비롯하여 무슈카(Mooshka), 칼라루시(Lalaloopsy), BFC, Vi and Va 등 20여 개의 인형을 출시하고 있다.

3. 해즈브로와 반다이남코

3.1 미국에서 두 번째로 큰 장난감 회사, 해즈브로

해즈브로는 미국에서 마텔에 이어 두 번째로 큰 장난감 회사다. 이 회사의 슬로건 'Making the World Smile' 처럼 세상이 스마일 짓도록 하는 장난감을 만드는 것을 목표로 삼고 있다. 우리가 잘 알고 있는 지아이조(G. I. Joe) 같은 액션 피규어 장난감을 만드는 회사이고 스크래블, 모노폴리, 트리비얼 퍼슈트 같은 보드게임을 많이 보유하고 있다.

해즈브로는 1923년에 하센펠트(Hassenfeld) 삼 형제가 미국 로드아일랜드의 프로비던스에서 섬유 remnants를 판매하는 회사로 하센펠트 브라더스(Hassenfeld Brothers) 회사를 만들었다. 점차 사업 품목을 자꾸어 필통을 비롯하여 학교에서 사용하는 물품을 만들다가 연필도 생산하게 되는데 연필 생산으로 사업은 크게 확장된다. 1940년대에는 장난감 사업에 처음 진출하여 의사와 간호사 키트, 그리고 모델링 진흙 장난감을 만든다. 1952년에는 미스터 포테이토 헤드(Mr. Potatoe Head)를 출시해 대히트를 친다. 남자 아이들이 인형(doll)을 가지고 놀고 싶어하지 않는다는 것을 1964년에는 액션 피규어인 지아이조를 출시해 대박을 터트린다. 1964년과 1965년에는 지아이조는 이 회사 매출의 무려 2/3를 차지한다. 1968년 하센펠트 브라더스 회사 이름을 줄여 해즈브로 인더스트리(Hasbro Industries)라고 바꾼다.

1980년대, 1990년대 들어 해즈브로는 밀튼 브래들리, 통카, 파커 브라더스, 케너 프로덕트, 플레이스쿨을 인수합병을 크게 늘려 마텔의 매출을 증가하게 된다. 하지만 마텔은 1993년 피셔프라이스를 인수하면서 다시 업계 1위가 된다. 해즈브로는 마텔의 대표 패션 인형, 바비를 따라 잡기 위해 1986년 젬(Jem)을 출시했으나 이듬해에 퇴장시켰고, 1988년엔 맥시(Maxie)로 재도전했으나 1990년에 퇴장시킨다.

해즈브로는 다른 장난감 업체에 비해 보드게임에서 압도적인 우위를 보이고 있다. 파커 브라더스, 와딩턴스, 밀튼 브래들리, 위저도 오버더 코스트, 아발론 힐 회사를 인수한 결과이다. 그래서 해즈브로가 보유하고 있는 보드게임 브랜드로는 이런 것들이 있다.

모노폴리, 스크래블, 트리비얼 퍼수트, 픽셔너리, 리스크, 캔디랜드, 배틀쉽, 클루, 디플로머시, 게임 오브 라이프, 듀얼 마스터스 트레이딩 카드 게임, 매직, 던전&드래곤, 그레이트 이스케이프, 미러-미러(Mirror-Mirror), 크라니움(Cranium), 퀴자(Quija)



크레오 (출처 : 구글)

해즈브로는 레고와 경쟁하기 위해 한국의 브릭 회사인 옥스포드와 합작으로 2011년에 크레오(Kre-o)라는 브릭 브랜드를 출범시킨다. 크레오(Kre-o)는 라틴어 creo에서 따왔는데 '내가 창조한다'는 뜻이다. 트랜스포머, 배틀쉽 같은 시리즈를 주력 제품으로 하고 있는데 레고 브릭과 100% 호환하여 사용할 수 있다.

3.2 반다이남코

반다이남코(Bandai Namco Holdings Inc.)는 2005년 반다이와 남코 회사가 합병해서 이루어진 지주 회사다. 반다이남코의 주 사업 영역은 장난감, 비디오게임과 아케이드, 애니메이션, 놀이공원 사업이다. 이 회사가 보유하고 있는 주요 브랜드로는 팩맨

(Pac-Man), 파워레인저(Power Rangers), 빅히어로6(Big Hero 6), 건담(Gundam)이 있다. 계열사 중에는 선라이즈(Sunrise)가 있는데 이 회사는 공상과학 미디어 프랜차이즈인 건담 시리즈를 보유하고 있다.

건담 시리즈는 일본의 로봇 애니메이션 작품인 <기동전사 건담>을 시작으로 하여 건담이라는 이름을 가진 로봇이 등장하는 작품군을 말한다. 1979년에 도미노 요시유키에 의해 시작된 이 스토리에서는 로봇을 모빌 슈트(mobile suits)라고 부르는데 인간형 병기다. 작품도 TV판 애니메이션을 넘어 영화, OVA(오리지널 비디오 애니메이션), 만화, 소설, 게임, 특촬, 프라모델 등 다양하다. 도미노 감독의 연출로 만들어진 퍼스트 건담(79년 첫 번째 건담)과 Z건담 시리즈의 팬이 이후 자신들이 직접 OVA를 만들었다. 반다이사의 건담 관련 플라스틱 모델(프라보델)들마저도 '건프라'라고 불리는데, 건프라는 반다이사가 제작한다. 이처럼 건담은 로봇 재패니메이션 계열에서 마징가 제트와 함께 독보적이다.

지구의 환경과 인구문제 때문에, 인류는 우주로 이주하기 위해 달과 지구 사이의 '라그랑제 포인트(Lagrange Point)'에 우주 식민지를 건설한다. 이때, 거대한 규모의 우주 식민지를 건설하기 위해 인간의 작업 행위를 10배 이상 증폭시킬 수 있는 인간형 장비가 필요해졌다. 이러한 이유로 만들어진 작업복(suits)의 개념이 바로 모빌 슈트이고, 이것을 전쟁에 참여하는 병기로 전용했다.

건담 프라모델은 기동전사 건담 시리즈에 등장하는 로봇을 소재로 한 프라모델을 말하며, 흔히 약칭 건프라로 불린다. 등급에 따라 SD, HG, RG, MG, PG, 메가사이즈, 무등급 등으로 구분되며 4가지 스케일로 분류되기도 한다.

대한민국에서는 1980년대 (주)아카데미과학이 복제 제품을 출시해 널리 알려졌으며 1990년대 초반 이후에는 일본 반다이의 건담 프라모델을 (주)아카데미과학이 정식 수입함으로써 대한민국의 많은 소비자들이 건프라를 접할 수 있게 되었다. 2000년대로 들어 반다이코리아(주)에서 건담 및 완성품의 수입업무를 보기 시작했으며 이전에는 복잡한 유통구조로 상향되어 있던 건프라의 가격이 한결 간단한 유통구조로 인해 인하되었다. 현재 대한민국에서는 반다이코리아의 정식 유통점인 건담베이스, 건담존과 (주)아카데미과학의 도매총판점 및 도매대리점, 그리고 온라인에서 다양하게 만나 볼 수 있다. 또한 지역적으로 많은 수의 건담 프라모델 동호회들이 활동을 하고 있어 주 5일제의 시대에 건전한 취미생활을 하고 있다.

Q: 토이저러스(Toys "R" Us)를 왜 장난감 카테고리 킬러라고 부르는가?

유통업태로는 백화점, 대형마트, 편의점, 슈퍼마켓, 아울렛, 면세점, 전문소매점, 홈쇼핑, 인터넷쇼핑 등이 있다.

이 중에 특정 상품군(category)에서 전문점 수준의 상품 구색을 갖추고 상대적으로 저렴하게 판매하는 전문 할인매장을 카테고리 킬러(category killer)라고 한다. 상품군으로는, 완구용품, 스포츠용품, 가구제품, 전자제품, 문구사무용품, 모자제품 등 다양하다. 예를 들면 완구용품으로는 토이저러스, 스포츠용품으로는 스포츠빅텐, 전자제품으로는 하이마트, 문구사무용품으로는 링코, 생화용품으로는 다이소, 헬스뷰티로는 GS왓슨스, 신발제품으로는 ABC마트가 있다.



미국의 경우, 장난감은 월마트, 타깃 같은 대형마트, 아마존닷컴 같은 인터넷쇼핑몰에서도 많이 팔리지만 장난감 카테고리킬러인 토이저러스에서도 매우 많이 팔린다. 토이저러스 장난감 매출은 1998년 이후 월마트에 밀렸다. 1948년 미국에서 시작한 토이저러스 매장은 현재 미국 867개를 포함하여 1984년에 해외 진출 후 일본 163개, 캐나다 85개, 영국 80개, 중국 76개, 독일 66개 등 37개 국가에서 1,800개에 이른다. 한국에서는 2007년 롯데쇼핑과 라이선스 계약을 하여 한국 토이저러스를 설립하였고 전국의 롯데마트에서 34개 매장을 운영하고 있다. 2013년 토이저러스 회사 매출은 124억 달러다.

찰스 라저러스(Charles Lazurus)가 1948년 워싱턴 D.C.에서 아이용 가구 소매점을 첫 오픈했다. 장난감을 의미하는 toy와 자신의 이름 La Zarus를 조합해 토이저러스(ToysRus)라고 이름을 붙였다. 그는 매장의 주요 소비층인 아이들의 시선을 끌기 위해 알파벳 'R'을 거꾸로 하여 지금의 Toys "R" Us로 바꾸었는데, 매우 효과적이었다.



2009년부터는 미국과 캐나다에서 토이저러스 익스프레스 매장이 오픈되었는데, 보

통 토이저러스 매장보다 규모가 작고, 쇼핑몰과 몰(mall)에 위치하는 경우가 많다. 이 회사는 아이들 의류를 판매하는 키저러스(Kids "R" Us)와 베이비 상품을 판매하는 베이비저러스(Babies "R" Us)도 운영하고 있다. 또 토이저러스는 고급 장난감을 주로 취급하던 파오 슈워츠(FAO Schwartz)를 2009년에 인수하여 운영하고 있다.



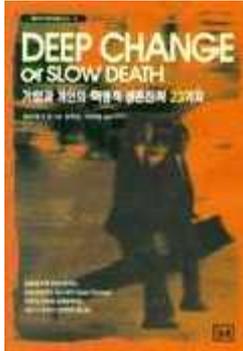
15차시

변화경영 사례, 위기를 기회로 바꾸다

학습 내용

1. 위기는 기회
2. 스타벅스의 변화경영
3. 프록터앤드갬블의 변화경영

1. 위기는 기회



로버트 퀴(Robert E. Quinn)이 쓴 책 중에 'Deep Change or Slow Death'가 있다. 큰 변혁을 하지 않으면 서서히 죽게 된다는 의미다. 이것은 우리가 잘 알고 있듯이 개구리를 찬 물이 담겨 있는 냄비에 넣고 물의 온도를 올릴 때 개구리가 어떻게 행동하는지와 관계 있다. 개구리는 변온동물이니 주위 온도에 따라 자신의 몸 온도를 조절한다. 개구리가 적응할 시간을 주면서 물 온도를 천천히 올리면 개구리는 몸 온도를 올리지만 나중에 물 온도가 섭씨 100도가 되면 개구리는 결국 삶아 죽게 된다. 하지만 처음부터 펄펄 끓는 물에 개구리를 넣으면 개구리는 너무 뜨겁기 때문에 물 속에 뛰쳐 나오게 된다.



(출처 : 구글)

지구 온도가 천천히 올라가면 사람들은 따로 고민을 하지 않고 조금씩 적응하니 그대로 살 수 있다. 하지만 그런 식으로 지구 온도가 계속 올라가 지금보다 10도나 오른다면 아마도 우리 인간은 더워서 모두 죽을 지도 모른다. 하지만 지구 온도 상

승 속도가 빠르면 뭔가 조치가 필요하다고 생각해 대형 냉방장치를 하든 동굴이나 땅 속으로 들어가 생존할 수 있을 것이다. 천천히 죽음을 당하지 않으려면 근본적인 변화를 해야 생존하게 된다.

기업도 마찬가지다. 마쓰시다 고노스케는 현재 원가의 5퍼센트를 낮추라고 주문한 적이 있다. 그 직원은 그 목표를 달성하지 못했다. 그래서 그 직원에게 이번에는 30퍼센트를 낮추라고 주문하자 원가절감에 성공했다. 사람들은 원가를 5퍼센트 내리라면 현재 여건을 전제로 하여 비용 절감 방안을 검토한다. 하지만 30퍼센트를 절감하라고 하면 사람들은 기존의 생각 모형을 포기하고 아예 발상을 전환하여 새로운 생각 모형으로 비용 절감 방안을 생각하게 되기 때문이다. 이것을 제로 베이스 사고 혹은 창조적 파괴라고 할 수 있다.

우리 옛말에 '불난 집이 더 흥한다'가 있다. 불이 나서 집이 잿더미가 되면 줄질적인 면에서 당사자에게는 불행이다. 하지만 이 화재로 인해 자신의 기존 생각 모형도 파괴되고 새로운 생각모형과 살려는 의지가 생겨 예전보다 더 노력해서 나중에 더 좋은 집에서 살 수 있다.

국가가 전쟁에서 지면 당시에는 처절하지만 그로 인해 온 국민이 합심하여 다시 일어나 전보다 더 잘 살 수 있다. 2차 세계대전 이후 독일이나 일본, 한국동란 이후 한국이 바로 그런 경우다. IMF 경제위기로 한국이 큰 고통을 겪었지만 한국의 국력은 더욱 커진 것도 마찬가지다. 이 경우는 자발적으로 하는 창조적 파괴는 아니지만, 결과적으로 파괴는 창조의 어머니가 되었다.

'이 세상에 절대로 변하지 않는 것이 딱 하나 있는데 그것은 바로 모든 것은 변한다는 사실이다'라는 말이 있다. 그런데 천천히 변하면 개인이나, 기업, 정부가 그 심각성을 잘 알지 못하고 변화를 도모하지 않으니 급작스럽거나 큰 규모로 변화가 다가오면 우리의 대응 능력이 더 올라갈 수 있다. 위기에 제대로 대응하지 못하면 재앙이 되고회복할 수 없지만, 잘 대응하면 위기가 기회로 탈바꿈하게 된다.

레고그룹은 2003년과 2004년에 파산에 이를 수도 있던 커다란 위기에 봉착을 했지만 위기를 기회로 삼아 체질을 개선하여 과거보다 훨씬 건강하고 수익성 있는 기업으로 변모했다. 1980년대가 제1의 전성기였다면 지금이 제2의 전성기를 구가하고 있다.

Q : 변화경영 전략 중에 E 전략과 O 전략이 있는데 어떤 차이가 있나요?

마이클 비어와 니틴 노리아 교수가 2000년에 제시한 전략 중에 E전략과 O전략이 있다. E전략은 변화를 통해 경제적 가치(economic value)를 높이려는 전략이고 O 전략은 변화를 통해 문화와 역량(organizational capability)을 키우는 전략이다.

기업에는 여러 이해관계자들이 있다. 주주, 직원, 고객, 협력업체 등 많다. E전략에서는 주주를 가장 중요한 이해관계자로 보고 주주의 가치 극대화를 구현하려고 한다. 반면에, O전략에서는 직원을 가장 중요하게 생각하여 이들 직원의 역량 극대화를 추구한다.

E전략 조직은 시스템 구축을 중시해서 새로운 시스템을 도입하거나 제도적 장치를 마련하는데 치중한다. 반면에 O전략 조직은 조직의 문화를 바꾸는 것을 목표로 삼는다.

E전략을 추구하는 기업은 주로 상명하달 방식으로 변화를 꾀한다. 즉 경영진에서 변화의 모든 골격과 세부 내용까지 만들어 일사분란하게 아래로 전파한다. 반면에 O전략은 시간이 걸려도 회사의 비전, 미션, 전략 수립을 구성원들이 참여하여 수립한다. 즉 자발적으로 변화를 시행해보려는 조직에서 여러 가지 방법으로 시험해보고, 이것이 성공할 경우 다른 조직으로 확산시킨다.

E전략에서는 변화가 성공할 경우 받게 될 경제적 인센티브를 강조하는 반면, O전략에서는 조직이 거두게 될 장기적 가치와 이를 통해 얻는 조직에 대한 자부심이나 몰입을 강조한다.

변화경영의 주도 세력을 보면, E전략을 추구하는 조직은 단기적으로 가시적 성과를 낼 수 있는 유능한 변화관리 컨설턴트들을 외부에서 고용하여 변화를 주도한다. 하지만 O전략 조직은 외부 컨설턴트들을 고용하더라도 이들을 코디네이터에 머무르게 하고 실질적 변화 주도자 역할은 내부 컨설턴트에게 맡긴다.

	E전략	O전략
목표	주주가치의 극대화	조직의 역량 강화
리더십	Top down	Bottom up
초점	시스템 (하드웨어)	문화 (소프트웨어)
과정	계획 및 프로그램	실험
보상	경제적 보상 증대	장기적 가치 증진
변화관리	외부 컨설턴트 고용	내부 컨설턴트 육성

E전략 조직은 단기적 주주 이익 극대화를 목표로 하므로 CEO는 자신의 경제적 보상을 위해 과감한 해고로 인건비를 절감하거나 자산을 매각해 비용을 줄여 흑자를 일단 만들어 주가를 높이는 것을 추구한다. 업무 지식과 노하우를 많이 보유한 직원을 지나치게 감축하면 성장 잠재력이 크게 줄어들어 여건 변화로 사업을 확장하려는 경우 큰 장애로 작용한다. 물론 경영진은 재무구조를 단기적으로 흑자로 만들어 높은 보너스를 받고 다른 기업으로 가버리는 경우도 허다하고, 주주도 단기적으로 주가 상승시 보유 주식을 매각해버리곤 한다.

1994년 미국의 스콧페이퍼 회사는 위기에 닥치자 앨버트 던랩을 CEO로 영입하여 E전략을 구사하도록 한다. 과도한 구조조정으로 '전기톱'이라는 별명까지 듣고 직원들로부터 외면 받아 결국 경쟁사인 킴벌리클락에 매각되고 만다.

O전략 조직은 직원 공동체 정신 제고와 직원 역량 제고 같은 장기적 가치 구현에서는 효과적이더라도, 단기적인 조치들이 빨리 실행에 옮겨지지 않아 효과가 지연되기 때문에 재무 구조상 문제에 봉착하게 된다. 스콧페이퍼의 최대 경쟁사던 챔피언 인터내셔널의 CEO 앤드류 시슬러는 1981년 E전략을 추구하다가 결국 실패하여 다른 회사로 매각되고 말았다.

따라서 위기에 빠진 회사를 구하기 위해서는 E전략과 O전략을 적절히 배합하여 구사해야 한다. 1981년 제너럴일렉트릭 CEO에 취임한 잭 웰치는 인력 감축을 과감히 실천해 1981년 41만 명 직원을 1984년 29만 명으로 줄였다. 또 사업 포트폴리오 중에 1, 2등이 아닌 사업은 모두 매각해 버렸다. 이러한 E전략으로 잭 웰치는 '중성자탄 잭'이라는 별명도 얻었지만 연이어 O전략도 구사했다. GE의 고질적 기업문화인 관료주의를 혁파하기 위해 O전략을 구사한 것이다. 크로톤빌에 있는 회사 연수원 기능을 크게 강화하여 조직별로 고립된 사일로(silo) 문화가 아니라 무경계 조직 문화를 전파시키고, 구조조정 과정에서 살아남은 직원들의 역량 강화를 위해 많은 노력을 기울였다. 그 결과 GE는 세계 최고 기업으로 자리잡았고 잭 웰치는 '20세기 최고의 경영자', '경영의 달인'이라고 불리웠다.

즉 초단기적으로는 E전략을 구사하여 재무구조를 일단 개선하고 연이어 직원 역량 강화와 조직 문화 개선을 위한 O전략을 통해 결과적으로 경영 성과를 높이는 양동 작전이 성공적인 방법이라 할 수 있다.

2004년 경영 위기시 레고그룹의 외르겐 CEO도 E전략과 O전략을 적절히 구사하여 위기를 효과적으로 극복하였다.

2. 스타벅스의 변화경영 : 2000대 후반에 커피사업으로 회귀

2.1 2007년 스타벅스의 경영 악화

스타벅스는 최근 매우 잘 나가고 있다. 2014년 매출은 164억 달러, 영업이익은 31억 달러, 순익은 21억 달러를 기록했다. 매장은 전 세계 65개 국가에서 21,536개, 직원은 19만 1천 명에 달하고 있다. 스타벅스 매장은 미국에 가장 많아 12,218개가 있고, 그 다음으로는 중국에 1,716개, 캐나다에 1,330개, 일본에 1,079개, 영국에 808개가 있다. 한국 매장은 700개를 상회했다.

하지만 2007년 스타벅스는 내리막길을 걷고 있었다. 고객수 성장세가 스타벅스 역사상 최악의 수준까지 내려갔으며, 주가는 2007년 한 해 42%나 떨어졌다. 스타벅스는 그동안 광고를 하지 않았던 회사로 유명했다. 하지만 2007년 2/4분기에 미국 내 점포당 평균 방문객 수가 1% 감소하자 발등에 불이 떨어진 스타벅스도 광고를 드디어 시작했다.

스타벅스 매장 방문객 수가 감소한 이유는 유제품 가격 상승과 미국의 휘발유 가격 급등, 주택 경기 침체 등 경제적인 문제 때문이기도 하지만 무엇보다도 커피전문점의 치열한 경쟁, 맥도날드나 던킨도너츠같은 새로운 경쟁자들이 커피 시장에 본격 진입하여 스타벅스를 크게 위협하였기 때문이었다. 그래서 스타벅스는 'Pass the Cheer(기쁨을 전하세요)'라는 문구를 내걸며 애니메이션으로 제작된 TV 광고를 2007년 11월부터 방송에 내보내기 시작했다.

내부적인 이유로는 스타벅스가 커피사업 외에 다른 사업으로 진출했다는 점이다. 영화와 음악 사업에도 진출했다. 그리고 녹인 치즈를 판매하면서 스타벅스 매장의 독특한 커피 향을 해친다는 평도 많이 들었다. 무리한 사업 확장으로 인한 낭만적이고 감각적인 '스타벅스 경험'이 약화되어 하나의 일용품(commodity)로 추락했다는 평도 들었다. 스타벅스 경험은 하워드 슐츠가 초기에 매우 중시했던 것이었다. 하워드 슐츠는 2007년 당시 스타벅스 매장들을 둘러보다가 영혼이 사라진 듯한 느낌을 받았다고 말한 적이 있다.

그래서 2005년부터 2007년까지 스타벅스 CEO를 맡았던 짐 도널드가 물러나고 2000년 경영 일선에서 물러났던 하워드 슐츠가 2008년 1월, 위기에 빠진 스타벅스를 구하기 위해 CEO로 복귀했다.

2.2 혁신 어젠다

2007년 12월, 본격적으로 스타벅스를 개혁해야겠다는 결심을 한 하워드 숄츠는 델 컴퓨터의 창립자 마이클 델(Michael Dell)을 만나 조언을 듣다가 혁신 어젠다(Transformation Agenda)라는 개념을 접하게 된다. 그는 2008년 1월 스타벅스의 CEO로 복귀하면서 스타벅스 개혁을 위한 세 가지 전략을 발표한다. 첫째는 미국 내 스타벅스 사업 운영 상태를 개선한다는 것이고, 둘째는 고객과의 정서적 유대감을 강화한다는 것이고, 셋째는 경영의 기초를 장기적으로 변화시킨다는 것이었다. 이 큰 전략은 후에 혁신 어젠다로 구체화된다.

하워드 숄츠는 최고경영진 중 한 사람인 미셸 가스에게 지시하여 브랜드 재창조와 혁신 어젠다의 실행방법을 생각하는 브레인스토밍 워크숍을 실시하게 한다. 그 후에도 8주 동안 수 차례 논의를 거듭한 결과 혁신 어젠다는 하나의 문서로 완성된다. 2008년 3월 스타벅스 세계 각지의 상부 관리자 200명이 모인 최고위 회의가 열렸으며, 이 회의에서 혁신 어젠다가 발표된다.

스타벅스의 비전은 세계에서 가장 인정받고 존경 받는 브랜드의 하나로서 고객의 영혼을 고취하고 이에 자양분을 공급하는, 영속적이고 위대한 기업이 되는 것이다. 이 비전을 이루기 위한 7가지 세부목표가 7대 혁신 운동이다.

첫째, 논의의 여지가 없는 커피 권위자가 되는 것,
 둘째, 스타벅스 직원인 파트너들을 고무시키고 참여시키는 것,
 셋째, 고객과 정서적 교감에 불을 지피는 것,
 넷째, 글로벌 기업으로서 각 매장을 해당 지역의 중심으로 만드는 것,
 다섯째, 윤리적 방식의 원두 구매를 지속하는 환경친화적 리더가 되는 것,
 여섯째, 혁신적인 성장 기반을 구축하는 것,
 일곱째, 지속 가능한 경제 모델을 제시하는 것이 바로 그것이다.

스타벅스는 혁신 어젠다를 발표한 이후로 이들 목표를 차근차근 달성해 나간다. 스타벅스가 위기를 극복하고 다시 성공을 향해 가게 된 데에는 혁신 어젠다의 힘이 컸다. 혁신 어젠다의 각각의 세부목표를 이루기 위하여 스타벅스가 어떠한 일들을 했고 그 결과는 어떻게 나왔는지 알아보자.

2.3 혁신 어젠다의 세부 목표

1) 논의의 여지가 없는 커피 권위자가 되자

2008년 2월 26일, CEO로 복귀한 후 한 달이 조금 넘은 시기에 하워드 숄츠는 7천

1백 개에 달하는 미국 매장 전체의 문을 모두 닫았다. 13만 5천 명의 바리스타에게 에스프레소 엑셀런스 트레이닝(Espresso Excellence Training)을 하기 위한 것이었다. 스타벅스의 본질은 커피 맛이라고 생각한 하워드 숄츠가 그 동안 제대로 이뤄지지 않았던 바리스타 교육을 일제히 함으로써 커피 맛의 수준을 다시 끌어올리기 위한 이벤트였다. 엑셀런스 트레이닝은 영상물을 통하여 바리스타들에게 에스프레소를 완벽하게 뽑는 법과 우유를 올바르게 데우는 법 등을 교육하는 방식으로 이루어졌다. 효율성 때문에 나쁜 습관을 들였던 바리스타들은 자신의 에스프레소 추출법과 고객 서비스를 되돌아보게 되었다. 에스프레소 엑셀런스 트레이닝 이후 스타벅스 커피 맛에 대한 고객 평가는 수직 상승하였다.

2007년 컨슈머 리포트의 시음 테스트에서 스타벅스 커피가 맥도날드 커피보다 낮은 평가를 받는 일이 벌어졌다. 고품질을 자부하던 스타벅스에게는 충격적인 결과가 아닐 수 없었다. 또한 소비자들이 스타벅스의 브루드 커피(Brewed Coffee, 드립 방식으로 뜨거운 물을 내려 만든 커피)의 맛에 일관성이 없다고 생각하며, 맛이 너무 강해서 탄 맛이 난다고 생각한다는 것을 알게 되었다. 2007년 11월 스타벅스는 블렌딩 전문가 앤드루 린네만을 필두로 하여 블렌드 개발을 위한 팀을 꾸렸다. 그들은 여러 종류의 원두를 블렌딩하고 로스팅하고 커피(Cupping, 커피의 맛을 감별하는 것)하여 12가지 이상의 조합을 만들어냈다. 그 중 맛이 깊고 부드러우며 조화로운 조합을 찾아냈는데 이것이 바로 파이크 플레이스 로스트(Pike Place Roast)로 명명된 블렌드이다. 고객 요구에 맞는 새로운 브루드 커피를 만들어낸 것이다.

2) 파트너들을 고무시키고 참여시키자

에스프레소 엑셀런스 트레이닝은 커피 맛을 다시 높이기 위한 것이기도 했지만, 바리스타들과 점장들의 의식 전환을 위한 것이기도 했다. 커피 교육을 위하여 미국 전역 매장을 일제히 닫은 이벤트는 바리스타들과 점장들에게 본사의 혁신 의지를 알리는 강력한 시그널이 되었고 그들이 커피의 질과 고객 서비스를 되돌아보는 계기가 되었다.

스타벅스는 파트너들을 격려하기 위해 리더십 컨퍼런스를 개최했었는데 몇 년간 모임을 갖지 못했다. 하워드 숄츠는 CEO로 돌아온 후 리더십 컨퍼런스를 부활시키기로 결정한다. 안 좋은 회사 사정으로 인해 높은 비용이 드는 리더십 컨퍼런스를 취소하라는 압력을 받았지만 숄츠는 행사를 강행했다. 그는 이 행사가 점장과 파트너들을 본사와 하나로 연결시켜 스타벅스의 가치와 노하우를 공유할 수 있는 자리라고 생각했기 때문이다. 그는 허리케인 카트리나 피해로 어려움을 겪고 있던 뉴올리언스(New Orleans)를 행사 개최지로 선택하여 1만여 명의 점장과 파트너들을 불러들였다. 행사에서 스타벅스 직원들은 뉴올리언스 복구 자원봉사를 함께 함으로써 하나가 되고, 커피, 고객, 파트너, 매장이라는 테마를 가진 4개의 갤러리를 보면서

영감을 얻고, 슬츠를 비롯한 여러 리더들의 연설을 들으면서 스타벅스의 가치와 실질적 정보를 전달받았다. 2008 리더십 컨퍼런스는 영혼을 잃어가며 하향세를 띠던 스타벅스에 다시 활력을 불어넣는 계기가 되었다.

스타벅스는 1988년부터 파트타임 직원을 포함한 모든 직원들에게 건강보험을 제공했고, 1991년에는 파트타임 직원을 포함한 모든 직원들에게 스톡옵션을 주는 최초의 미국기업이 되었다. 스타벅스는 회사 주가가 떨어졌을 때 기관투자자로부터 건강보험 혜택을 없애라는 강력한 압력을 받았지만 굴하지 않았다. 직원의 자부심과 긍지, 회사에 대한 신뢰가 높은 서비스 품질의 핵심이라고 생각했기 때문이다.

3) 고객과 정서적 교감에 불을 지피자

2008년 전까지 스타벅스에는 고객 보상 프로그램이 일정 금액을 충전하여 사용할 수 있는 선불 카드 성격의 스타벅스 카드밖에 없었다. 충성스러운 고객들을 인정해 주고 더 자주 오도록 장려하는 프로그램이 없었던 것이다. 하워드 슬츠는 불황 속 매출 저하를 막고 고객 충성도를 높이기 위해 로열티 프로그램을 도입해야겠다는 생각을 한다. 스타벅스는 2008년 4월부터 리워드 카드(reward card) 프로그램을 시작한다. 스타벅스는 이 프로그램을 더욱 발전시켜 2009년 12월부터 리워드 카드와 골드 카드 프로그램을 하나로 합친 '마이스타벅스리워드(My Starbucks Rewards)' 프로그램을 실시했다.

마이스타벅스리워드에 가입한 고객들은 스타벅스 이용 횟수에 따라 웰컴, 그린, 골드의 3가지 레벨로 나뉘어 여러 혜택을 받을 수 있다. 가입과 동시에 웰컴 레벨이 되고 생일날 무료 음료수 1잔을 제공받을 수 있다. 웰컴 카드를 5회 이상 사용하면 그린 레벨로 업그레이드되며 커피 리필, 시럽, 톨(tall) 사이즈 커피 1잔 등을 무료로 제공받을 수 있다. 또 1년에 30회 이상 방문하는 고객은 골드 레벨이 되며 음료 15잔당 음료 1잔씩을 무료로 제공한다. 이러한 새로운 로열티 프로그램으로 스타벅스는 고객과의 관계를 더욱 돈독히 할 수 있었다.

스타벅스는 고객의 의견을 모으기 위하여 2008년 3월 웹사이트 마이스타벅스아이디어닷컴 (mystarbucksidea.com)을 만들었다. 마이스타벅스아이디어닷컴에 회원 가입하면 누구나 스타벅스에 대한 의견을 올릴 수 있었다. 50명의 지정된 파트너들이 각자 맡은 분야별로 올라온 글들을 체크하고 답글을 썼다. 각 의견에는 다른 회원들이 찬성/반대 투표를 할 수 있게 되어 있다. 가장 높은 표를 얻거나 뜨거운 논쟁을 일으킨 의견에는 파트너들이 적극적으로 답하거나 해당 의견을 매장에 적용하기도 한다. 스타벅스는 그 중 100여 가지의 아이디어를 실제로 반영했다. 실제로 반영된 아이디어에는 재사용이 가능한 컵 슬리브 판매, 소금을 뿌린 캐러멜 핫초콜릿 부활 등이 있었다. 마이스타벅스아이디어닷컴 외에도 스타벅스는 홈페이지, 페이스

북, 트위터, 모바일 앱을 통해 고객과 소통한다.

스타벅스는 2009년 파트너 업무 처리 방식과 고객 서비스에 생산 과정에서 불필요한 중복과 낭비를 제거하여 효율을 높이는 방법인 린(Lean) 기법을 도입했다. 이전까지 바리스타가 원두를 꺼내기 위해 카운터 아래로 허리를 구부렸다면, 이제는 원두를 카운터 맞은편에 올려놓아 시간과 노력을 절감하게 되었다. 또한 붉은 커피마다 색깔이 다른 스티커를 붙여 직원들이 알아보기 쉽게 하였다. 찬 음료 만드는 곳에는 눈에 잘 띄는 조리법을 붙여 음료를 쉽게 만들도록 하였다. 그리고 자주 꺼내야 하는 물품들을 쉽게 꺼낼 수 있도록 창고 안 물품을 재배치하였다. 이처럼 린 프로그램을 도입하자 고객 만족도와 커피 품질 점수는 향상되었으며 커피 내리는 시간은 평균 25초에서 23초로 2초 줄었다. 고객의 대기시간은 줄어들고 매장 운영도 매끄러워졌으며 파트너들이 고객과 대화할 시간적 여유가 늘어났다. 파트너들은 2009년 가장 가치 있는 프로그램으로 린 기법을 꼽았다.

4) 글로벌 기업으로서 각 매장을 해당 지역의 중심으로 만들자

스타벅스는 현재 세계 최대의 커피 전문점 기업으로 글로벌 시장 확대를 추진하고 있다. 2009년 12월 존 컬버(John Culver)를 스타벅스 인터내셔널 사장으로 임명하여 적극적인 세계 시장 공략을 꾀하였다. 존 컬버가 사장직에 오른 첫해에 스타벅스 세계 시장 총매출과 영업 이익은 목표치를 상회하였다. 스타벅스는 중국 시장을 미국 시장에 이은 제2의 주력 시장으로 정하고, 중국 6개 지역 매장 운영권을 100% 확보하였으며, 매장을 현재의 450개에서 1000개 이상으로 확대하는 것을 목표로 삼았다. 스타벅스는 중국 정부 및 대학과의 협력을 통하여 2010년 윈난성에 커피 농장을 설립했고, 중국에 최초로 연구개발센터를 설치했다.

5) 윤리적 방식의 원두 구매를 지속하는 환경친화적 리더가 되자

스타벅스는 2008년 11월 사회 공헌 활동을 통합한 새로운 목표이자 약속인 스타벅스 셰어드 플래닛(Starbucks Shared Planet)을 발표하며 윤리 구매, 환경 보호, 지역 사회 참여의 3대 핵심 분야를 기반으로 2015년까지 달성해야 할 실행 목표를 발표했다. 그 실행 목표는 다음과 같다. 커피 원두를 100% 친환경 기법으로 재배하고 윤리적 거래를 하는 것, 커피농가 지원금 연간 2천 만불 증액, 멕시코 치아파스 및 인도네시아 수마트라 기후 변화 방지 시범 프로젝트 실시, 음료 컵 100% 재사용 및 재활용, 물 절약 및 재생 가능 에너지원 사용, 친환경 매장 인증(LEED, Leadership in Energy and Environmental Design) 획득, 열대 우림 보호 캠페인 전개, 지역 사회 봉사 연간 100만 시간 달성 등이 그것이다. 2009년 스타벅스는 1만 8,144톤에 달하는 공정무역 커피를 구매함으로써 세계 최대 공정무역 커피 구매자가 되었다. 또한 르완다에 농부 지원센터를 지어 동아프리카 지역 커피 농가를 지

원했다. 또한 세계 스타벅스 직원들은 지역사회 봉사 활동을 하는 데 18만 6천 시간을 할애했다.

6) 혁신적인 성장 기반을 구축하자

스타벅스에서 프라푸치노는 2009년까지 20억 달러나 판매된 히트 제품군이었다. 하워드 슐츠는 성장을 위하여 프라푸치노처럼 혁신적인 신제품이 다시 한 번 필요하다는 생각을 한다. 커피 판매를 매장 밖으로 확장하고 싶다는 욕구를 가지고 있던 스타벅스는 기존에 개발해두었던 수용성 분말 커피의 품질을 개선하여 인스턴트 커피 제품으로 만드는 프로젝트를 2006년에 시작한다. 끝없는 실험, 수정, 맛보기, 수정을 거쳐 그들은 2007년 가을 드디어 갓 끓인 스타벅스의 브루드 커피만큼 진하고 탁월한 제품을 만들어낸다. 스타벅스는 이 제품에 비아(VIA)라는 이름을 붙인다. 비아는 이탈리아어로 거리 혹은 경로라는 뜻이고 끊임없이 활동 중인, 장소와 장소 사이 라는 의미도 가지고 있다. 스타벅스는 비아 패키지를 스타벅스 컵과 체크박스를 떠올릴 수 있게 디자인하여 신뢰성과 권위를 부여하였다. 하워드 슐츠는 비아 출시까지 안팎으로 강력한 반대에 부딪쳤지만, 비아가 스타벅스의 혁신적인 성장을 도울 것이라고 믿었으며 향후 다양한 제품을 개발하는 데 토대가 될 기반을 구축할 것이라고 생각하여 적극적으로 비아를 출시하였다.

7) 지속 가능한 경제 모델을 제시하자

슐츠가 CEO로 복귀하기 전까지 매장 수 확장에만 급급했던 스타벅스는 매장들의 수익을 잘 관리하지 못하고 있었다. 투자와 매출의 비율이 1:2여야 한다는 룰을 지키지 못하는 매장이 수백 개에 달했던 것이다. 스타벅스는 운영이 개선되고 경기가 좋아진 후에도 원하는 수익을 낼 수 없을 것 같은 600개 매장을 최종 폐점하기로 결정한다. 600개 매장 폐쇄 발표 후 스타벅스의 주가는 곤두박질 치고 언론은 부정적인 반응을 보였으며, 파트너들과 소비자들은 반발했지만, 하워드 슐츠는 뼈를 깎는 고통을 감수하고 매장을 폐쇄한다. 스타벅스는 폐쇄 조치로 3억 4천만 달러를 손해보고 1만 2천 명의 파트너들을 해고해야 했지만, 좀 더 가벼운 몸집으로 내실 있는 성장의 발판을 마련할 수 있었다. 2008년 스타벅스는 2009년에 4억 달러 비용을 삭감하는 것이 목표라고 발표하였으며, 결과적으로 5억 8천만 달러를 줄여 목표를 초과 달성하였다.

2008년 매장에서 주문을 했을 때 완벽하게 배달이 이뤄지는 경우는 10번 중 3번에 불과하였다. 문제의식을 느낀 하워드 슐츠는 구매 물류 전문가 피터 기번스에게 스타벅스 구매 물류 개혁을 맡긴다. 그는 세 가지 목표를 수립하여 실행하였다. 주문을 내린 모든 매장에 훌륭한 서비스를 제공하는 것, 비용을 낮추는 것, 인재를 양성하고 수송·물류·기술·품질 관리에 관한 전문가들을 고용하는 것이 세 가지 목표였다.

구매 물류 시스템 정비 후 현재 10번 중 9번은 모든 물품이 정확하게 배달된다. 또한 구매 물류 부분에서 누계 4억 달러에 달하는 비용을 절감하는 데 성공하였다.

2009년 스타벅스는 전면적인 IT 개혁에 착수한다. 매장에는 개선된 판매 관리 시스템(POS)이 도입되었다. 이를 통해 고객 대기 시간이 획기적으로 개선되었다. 점장들은 근로일정관리, 채용, 실적 검토와 같은 과정을 자동화하여 처리해주는 소프트웨어가 탑재된 노트북 컴퓨터를 받았다. 이로 인해 점장들은 매장을 효율적으로 관리하고 비즈니스에 대한 통찰력을 높일 수 있게 되었다. 이는 비용 절감과 성장으로 이어졌다.

스타벅스의 주가는 2007년 무려 42% 하락했고, 2009년까지는 70%까지 하락했다. 하지만 하워드 슐츠가 2008년 1월에 회장으로 복귀한 후 혁신 아젠다를 세우고 실행에 옮긴다. 미국내 매장을 대거 폐쇄하고 핵심사업인 커피 사업으로 복귀하는 대대적인 구조조정을 단행한 것이다. 그 결과, 2010년 창업 40년 만에 최고의 재무 실적을 달성하게 되었다. 제 2의 전성기에 접어든 것이다. 하워드 슐츠의 핵심사업으로 돌아가기 위한 정확한 문제 인식과 명확한 실행 목표 제시와 강력한 리더십이 위기에 빠진 스타벅스를 혁신하고 성공으로 이끌었다.

3. 프로cter앤드갬블의 변화경영 : 1990년대 후반 핵심사업으로 회귀

P&G는 타이드 세제에서부터 팬틴 샴푸, 크레스트 치약, 아이보리 비누, 오랄B 칫솔, 질레트 면도기, 웰라 이용제품, 클레롤 머리염색약, 팜퍼스 기저귀, 페브리즈 섬유탈취제, 듀라셀 건전지, 프링글스 과자까지 각종 소비재를 생산하는 세계적인 생활용품 기업이다.

이 회사는 1996년부터 1998년까지 3년간 매출이 정체되자 더크 야거가 1999년에 CEO로 취임한다. 그는 대량 해고와 인수합병만이 살 길이라며 직원 1만 5천 명 해고하고 애견사료 기업과 정수기 회사처럼 P&G의 주력 업종과 관련 없는 기업까지 마구 인수했다. 그러자 P&G 고유의 주력 제품인 타이드, 크레스트, 팬틴이 경쟁사에게 밀리기 시작했다. 더구나 자신의 의견과 다른 사람은 모두 한직으로 보내 직원들의 불만도 매우 커졌다. 그래서 그는 CEO 취임후 17개월만에 중도하차하고 만다.

더크 야거에 이어 회사를 위기에서 구하기 위해 내부 직원이었던 앨런 래플리(A. G. Lafley)가 2000년에 P&G CEO로 취임한다. 전임 CEO 더크 야거는 취임 17개월만에 도중하차하고 주가는 반토막으로 추락한 상황이었다. 그는 2000년부터 2009년까지 10년간 P&G CEO로 재직하면서 매출을 두 배, 순익을 네 배로 늘렸다. 또 매출이 10억 달러가 넘는 브랜드가 10개에서 22개로 늘어났고, 5~10억 달러 브랜드가 5배로 늘어났다. 도대체 어떤 정책을 구사했길래 이런 놀라운 성과를 거둘 수 있었을까?

그는 P&G가 어떤 비즈니스에 속해 있으면 또 속해야 하는가에 대한 질문을 던졌다. 이에 대한 해답은 세 가지였다.

첫째, P&G는 근본적으로 고객이 왕인 비즈니스에 속해 있다는 것을 깨달았다. 그래서 그는 항상 “고객은 보스(Customer is boss)”를 구호로 외치면서 고객지상주의를 강조했다. 그는 직원들에게 사자가 사냥하는 모습을 보고 싶으면 동물원이 아니라 정글로 가야 한다고 말했다. 직원 스스로 고객이 되어 살아보고 일해보라고 강조한 것이다.

고객으로부터 아이디어를 얻어 제품을 개발하는 개방형 연구개발 (Connect & Development R&D) 방식도 도입했다. 이러한 제품 개발 방식은 레고가 어린이와 성인 고객으로부터 아이디어를 얻어 상품 개발을 한 것과 비슷한 맥락이다. 이외에도, 래플리는 조직개편을 해서 상품개발과 디자인, 마케팅팀이 함께 일하도록 했다. 상품개발팀은 성능에, 디자인팀은 고객 관점에, 마케팅팀은 소비패턴에 관심을 두어서 서로 관점이 달랐기 때문에 서로 교류하면서 의견을 조율하도록 한 것이다.

둘째, P&G는 세계시장에서 점유율이 선두인 핵심 제품에 더욱 집중해야 한다고 생각했다. 그래서 시장점유율이 1위인 기저귀, 세제 제품과 여성, 모발 관련 핵심 제품의 마케팅을 더욱 강화하여 매출을 늘렸다. 대신 수익이 나지 않는 상품들은 퇴출시켜 많은 상품 수를 줄였다. 레고그룹이 부품과 상품 갯수를 줄인 것과 비슷한 맥락으로, 절제하는 마케팅으로 디마케팅(demarketing)을 한 것이다.

하지만 P&G는 생활용품 관점에서 기존 제품과 시너지가 나는 브랜드는 적극 인수했다. 2001년에는 머리염색약 회사 클레롤을, 2003년에는 이용제품 회사 웰라를, 2005년에는 면도기 회사 질레트를 인수했다. P&G의 제품 포트폴리오를 확장했다. P&G의 핵심 제품 집중 전략의 결과, 현재 P&G의 21개 핵심 브랜드 중에서 15개 브랜드가 제품군별로 선두를 달리고 있다.

셋째, 성장성이 높은 개발 도상국과 저소득층 시장을 개척해야 한다고 생각하고 해외 진출에 적극적이었다. 매출 기준으로 2012년 북미 비중은 39%로 아직 높지만

아시아의 비중이 그동안 크게 올라 18%를 차지하고 있다. 브릭스(BRICs)라 불리는 러시아, 브라질, 중국, 인도에서 P&G의 매출 증가율은 매우 높다. 최근 연평균 매출 증가율을 보면, 인도 27%, 러시아 25%, 브라질 23%, 중국 17%를 보이고 있다.

앨런 래플리는 직원들의 이야기를 잘 들어주는 것으로 유명하다. 회사의 문제점에 대한 지적이나 좋은 아이디어를 얻으려면 많은 사람들에게 질문을 던지고 주의깊게 들어야 한다고 믿었기 때문이다. 그는 아예 회의 시간의 2/3를 듣는 시간으로 할애했다. 그래서 그는 자신을 '최고 청취 책임자'(CLO; Chief Listening Officer)라고 불렀다. 그래서인지 앨런 래플리는 차가운 성격의 잭 웰치와는 달리 감성적인 측면도 많아 수익과 인간성을 균형있게 추구한 CEO로 평가받고 있다.

앨런 래플리는 2010년에 CEO직을 로버트 맥도날드에게 물려주었으나 그 후 P&G의 실적이 다시 악화되자 2013년에 다시 회장 겸 CEO로 복귀했다. 회장으로 복직한 그는 100개 브랜드를 아예 포기하고 이윤의 95%를 만들어내는 80개 브랜드에만 집중해 회사를 더욱 쉽게 관리하고 운영하겠다고 말했다. 현재 엄청난 수익을 내고 있는 애플사의 제품도 60개에 불과하다. 2014년 현재 오하이오주 신시내티에 본사가 있는 P&G의 매출은 831억 달러, 순익은 116억 달러, 직원은 12만 천 명이다.

Q: 핵심 사업을 재정의하여 성공한 기업으로는 어떤 기업이 있나요?

P&G의 앨런 래플리는 기존의 제품을 더욱 강화하고 타사의 제품도 수익성이 있고 관련성이 높다고 판단하면 인수합병하여 더욱 수익성 있는 회사로 변모시켰다. 그리고 수익성이 없다고 판단되는 브랜드는 생산을 중단시키거나 지속적으로 타 기업에 매각했다. 하지만 어떤 기업들은 기존의 핵심사업의 경쟁력이 크게 악화되어 더 이상 유지할 수가 없어 핵심사업을 별도로 찾아서 핵심사업 재정의의 해를 하는 경우도 있다. IBM이 바로 그런 경우다.

1) IBM의 변화경영 전략

한때 IBM은 대단한 전성기를 누렸다. 컴퓨터 업계의 선도자이자 하드웨어의 강자로서 브랜드 가치가 세계 1, 2위를 다투는 글로벌 기업이었다. 특히 메인프레임 컴퓨터의 강자였고, 1980년대 들어와 IBM PC를 개발하면서 큰 인기를 끌었다. 하지만 IBM 호환 컴퓨터들이 경쟁업체에 의해 대거 출시되면서 1980년대 중반 이후, 침체의 조짐이 나타난다. 매출 증가율이 둔화되더니 급기야 1990년대 초반에는 수십억 달러 적자를 내는 위기를 맞았다. 주가는 폭락했고 시장점유율도 큰 폭으로 떨어졌다. 이런 총체적 위기는 컴퓨터 통신의 발달로 인한 대형컴퓨터 수요의 감소, 사용자 요구의 다변화, 하드웨어 중심에서 소프트웨어 중심으로의 변화 때문이었다.

그래서 CEO 존 에이커스가 경영 악화 책임을 진 채 퇴진하고 1993년에 루 거스너가 CEO로 취임한다. 그는 경영 위기 극복을 위해 어떤 변화경영 전략을 구사하였을까?

- 구조조정(restructuring)

IBM은 과감한 구조조정과 조직혁신을 단행하였다. 핵심사업이 아니라고 판단되는 사업과 자산을 신속히 처분하였다 명예퇴직 제도를 시행하여 인력을 대폭 감축했으며 관리자의 수와 단계를 줄였다. 루 거스너가 구조조정을 통해서 내보낸 사람들의 숫자는 전임 CEO 존 에이커스가 내보낸 숫자보다도 적었다. 하지만 짧은 기간에 인력의 대량 방출은 위기감을 심는데 효과적이었다. 이와 더불어 핵심인력을 외부에서 영입하여 효율성을 높였다. 또 모든 사업 분야와 전 세계적으로 분산된 국가별 조직을 하나의 글로벌 IBM 조직으로 통합하는 조직혁신도 했다.

- 사업영역 조정(repositioning)

다음으로 변화된 시장에 맞추어 사업전략을 수정하고 핵심역량을 재조정하는 작업에 착수하였다. 우선 지역적으로 분산된 영업 조직을 고객중심의 산업별 솔루션 조직으로 재구성하였다. 고객이 속한 산업을 더 깊이 이해하고, 고객을 만족시킬 수 있는 기술력을 확보하여, 고객중심의 차별적 가치를 제공한다는 전략이었다. 그러나 가장 큰 전략적 변화는 하드웨어 중심의 제조기업에서 '서비스 기업'으로의 변신이었다. end-to-end 솔루션과 맞춤형 서비스의 제공에 집중한 결과, 1993년 당시 총 매출의 27%에 불과하던 서비스 사업의 비중이 2002년에는 총 매출의 45%로 올라가면서 국제적인 서비스 기업으로 변신하는 데 성공하였다.

- 업무 프로세스 혁신(reengineering)

다음으로는 프로세스 중심으로 업무를 혁신하였다. 전 세계에 산재한 방대한 고객 지원 조직과 다양한 사업 조직을 효율적으로 관리하기 위해 공통의 관리시스템을 도입하였다. 또 핵심 업무 프로세스를 웹에서 재통합하고, 시장과 고객중심으로 재설계함으로써 어떤 고객의 요구에도 언제 어디서든 유연하게 대처할 수 있는 체제를 갖추었다.

오늘날 IBM은 세계 최대의 서비스 및 컨설팅 회사, 세계 최대의 e-비즈니스 회사라는 평가를 받고 있다. 단순한 정보기술 제공업체를 넘어 서비스로 사업 중심이 빠르게 옮겨가고 있다. '경영과 기술혁신의 파트너'로서, 기술을 경영에 접목시켜 고객을 위한 가치를 창출하고 고객만족을 구현하는 목표를 향해 나아가고 있다.

2) 일본 기업의 변화경영

일본은 1990년대 초반 이후 지나간 잃어버린 20년의 악몽에서 이제 벗어나고 있다. 일본이 잃어버린 20년을 겪어야 했던 이유는 다양하다. 과거 디지털 혁명을 제대로 소화하지 못한 측면, 일본 엔화의 환율이 고평가되어 국제 시장에서 경쟁력이 떨어졌던 점, 과거 좋았던 시절에 대한 환상에서 벗어나지 못한 점이 그런 이유에 해당된다. 일본 기업들은 그 동안 자신들의 핵심 사업을 유지한 채 개선을 통해 돌파구를 찾으려고 했지만 크게 성공하지 못했다.

일본의 대표적인 가전 업체인 파나소닉은 잇단 사업확장 실패와 한국 기업들의 공세 때문에 2011~2012년 연달아 7000억 엔대(약 7조원)의 적자를 냈다. 기후변화 시대에 맞추어 친환경 가전을 내세워 신상품을 많이 출시했지만 성과는 신통치 못했다. 기업신용이 투기등급으로 강등됐고, 주가는 폭락을 거듭했다. 결국 문을 닫게 될 것이란 소리까지 나왔다. 하지만 2014년에 3800억 엔의 영업이익을 냈다. 가전 등 소비자 대상의 B2C 사업을 아예 정리하고, 자동차·항공·주택·에너지 기업들에 중간소재나 부품을 공급하는 기업 대상 B2B 사업으로 사업구조를 전면 개편했기 때문이다. 경쟁력을 유지하기 힘든 사업을 과감히 버리고, 잘할 수 있는 사업모델에 역량을 집중했던 것이 주효했다.

히타치 역시 주력 사업을 완전히 바꿔 살아났다. 2000년대 초까지만 해도 세계시장을 휘어잡았던 반도체·가전 분야를 포기하고, 지금은 전자재료·철도차량·발전설비 분야의 강자로 변신했다. 히타치는 2008년 7,800억 엔의 적자에서 2014년 6,000억 엔의 흑자 기업으로 탈바꿈했다. 후지필림도 화장품·의약품·인쇄기기·전자소재 등으로 주력 사업을 개편했다.

이렇게 혁신에 성공한 사례가 잇따라 나오면서 2014년 영업이익 1,000억 엔(약 1조원) 클럽에 가입한 기업이 모두 90개로 2013년보다 10개나 늘었다. 이들 기업은 미래의 성장 스토리를 다시 쓰면서 최근 1~2년 새 주가가 100% 이상씩 급등했다.

1991년 구미공단에 있던 두산전자가 독극물인 페놀을 낙동강에 무단 방류하면서 두산그룹 기업 이미지가 크게 실추된 적이 있다. 이를 계기로 두산그룹은 소비자 대상의 B2C 사업에서 기업 대상의 B2B 중공업으로 사업구조를 크게 개편한다. 당시 두산그룹의 무모할 정도의 핵심사업 재정의 전략은 현재 매우 성공적인 것으로 평가되고 있다.

16차시

혁신의 아이콘, 변화 챔피언 되기

학습 내용

1. 변화경영의 유형과 단계
2. 변화추진자의 역할
3. 조직원들의 심리적 변화

1. 변화경영 유형과 단계

1.1 변화경영 프로그램의 유형

기업은 계속 굴러가야 한다. 페달 밟기를 하지 않아 자전거가 멈추면 이내 옆으로 넘어지고 만다. 마찬가지로, 기업도 혁신과 마케팅을 제대로 하지 않아 생산과 판매가 중단되면 수익이 발생하지 않아 이내 도산되고 만다. 기업을 going concern 이라고 말하는 이유가 바로 이 때문이다.

기업은 외부 환경과 내부 환경의 끊임없는 변화에 직면하면서 이에 대응한다. 외부 환경 변화로는 신기술, 신규 시장, 새로운 경쟁자, 인수합병 위협이 있고, 내부 환경 변화로는 신제품 개발 부족, 마케팅 역량 약화, 핵심고객 상실, 리더의 모럴 해저드, 조직 문화의 붕괴를 들 수 있다.

내외부 환경의 변화로 기업이 잠시 적자를 낼 수 있지만 몇 년에 걸쳐 지속적으로 적자를 내면 회사가 더 이상 버티기 힘들게 된다. 따라서 기업은 직면한 난관을 극복하기 위해 비용 절감, 프로세스 변화, 조직구조 변화, 조직문화 변화 등 여러 변화경영 프로그램을 시도한다.

비용 절감 : 적자를 줄이기 위해서는 매출 증대보다는 비용을 줄이는 것이 단기적으로 효과적이다. 인력 감축을 하거나 운영 비용을 줄이거나 비핵심 사업을 제거하는 것이다. 매출 증대에는 도움이 되지만 적자를 발생시켜 돈이 되는 않는 사업이 제거 대상 일순위다.

프로세스 변화 : 회사내에는 많은 업무가 있는데 업무 처리 과정을 간소화하여 효율성을 높이려는 노력을 끊임없이 한다. 예를 들어 고객서비스 업무의 자동화가 여기에 해당된다. 변화경영 과정에서는 인력을 적게 사용하여 비용을 절감할 목적으로 프로세스 변화를 추진하는 경우가 많다.

조직구조 변화 : 회사는 여러 사업들로 구성되어 있는데 적자를 발생시키고 있어 앞으로 반전 가능성이 없는 사업을 중단하거나 별도 회사로 분리시키거나 외부에 매각한다. 또 비용을 줄이기 위해 관련 조직을 통폐합하기도 한다. 흡수합병(mergers), 신설합병(consolidations), 기업인수(acquisitions), 분할매각(divestiture)이 조직구조 변화 방법에 해당된다. 분할매각은 투자했던 것을 철수시켜 자회사를 매각하는 것을 말한다.

조직문화 변화 : 조직문화 변화는 하드웨어 접근방법이 아니라 소프트웨어 접근방법으로, 기업의 인간적 면에 초점을 맞춘다. Top-down의 지휘통제식 경영에서

bottom-up의 참여적 경영으로 전환하거나, 조직내 구성원의 사고방식을 생산자 중심에서 고객 중심으로 바꾸려는 노력이 이에 해당된다.

1.2 변화경영을 위한 조직 내 준비 태세

조직이 변화경영을 본격 추진하기 전에 몇 가지의 요건을 갖추면 좋다.

- 1) 조직의 리더가 직원들로부터 존경받고 있고 유능하다
- 2) 조직 구성원 각자가 변화를 시도하도록 동기 부여가 되어 있어야 한다
- 3) 비계층적인 조직 구조를 가지고 있어야 한다

첫째, 조직 내에 유능하고 존경받는 리더가 있어야 한다. 그런 리더가 아니면, 다른 사람들을 변하게 만들 수 없기 때문이다. 만약 회사에 유능하고 존경 받는 리더가 없다면 외부로부터 그런 리더를 확보해야 한다.

둘째, 조직 내 구성원 각자가 변화를 시도하도록 동기 부여가 되어 있어야 한다. 조직 구성원들이 현상에 대해 매우 불만족스럽게 생각한다면, 자발적으로 새로운 무언가를 시도하고자 노력하며, 어느 정도의 리스크도 감수하려고 할 것이다. 비록 위기 상황이 아니더라도, 훌륭한 경영자라면 조직 구성원들이 변하도록 동기를 부여할 수 있어야 한다.

셋째, 비계층적인 조직 구조를 가지고 있어야 한다. 계층 구조가 경제적 이득만을 추구하는 변화 프로그램에서는 전혀 방해가 되지 않을 수도 있겠지만, 그외 다른 유형의 변화를 추구하는 데 있어서는 비계층적 조직 구조는 분명 장애 요인으로 작용한다. 경영자들은 지나치게 수직적인 계층 구조를 완화하여 직원들이 협력적인 업무 수행에 익숙해지도록 훈련시킬 필요가 있다.

만약, 조직이 현재 변할 준비가 제대로 되어 있지 않다면 이 목표를 달성하기 위해 이런 세 가지 작업을 할 필요가 있다.

첫째, 부서 단위별로 준비 태세를 평가한다. 기업 전체로는 변할 준비가 되어 있지 않지만 일부 부서는 준비 태세를 갖추고 있기도 한다. 이렇게 준비된 부서에서 변화 프로그램을 당장 시작하면 된다. 여기에서 성공하면 다른 부서로 확산하면 된다.

둘째, 일상적인 업무 추진 방식에 있어 보다 참여적인 방법을 도입한다. 직원들의 참여적인 업무 추진 습관을 개발하기 위해 이런 방법들이 있다.

- . 의사결정 권한을 가능한 한 가장 낮은 수준까지 끌어내린다
- . 정보를 자유롭게 공유하는 분위기를 만든다

- . 커뮤니케이션은 듣고 동시에 말하는 양방향이어야 되도록 한다
- . 현장 부서 직원들과 머리를 맞댈 수 있는 기회를 갖는다
- . 복합기능팀을 통해 프로젝트를 추진하거나 문제 해결을 시도함으로써 직원들에게 다른 부서와 협력적으로 일할 수 있는 훈련 기회를 제공한다
- . 직원들로 하여금 '왜' 변해야 하는지 스스로 깨달을 수 있도록 돕고, '무엇을' 바뀌어야 하는지 발견하도록 함께 연구한다.

셋째, 직원들이 자신의 목소리를 낼 수 있는 기회를 준다. 조직내 상하간에 커뮤니케이션이 억압되어 있고 두려움이 만연되어 있는 조직문화로는 의미있는 변화를 만들어낼 수 없다. 두려움은 사람들로 하여금 리스크를 무조건 피하도록 만들고, 근로의욕을 위축시키며 입을 다물게 한다. 심지어는 실망스러운 업무 결과를 숨기는 일까지 벌어지게 한다. 이처럼 두려움으로 위축된 환경에서는 절대 변화가 일어날 수 없으므로 직원들이 문제점을 지적하고 해결방안을 제시하도록 자유로운 분위기를 조성해야 한다.

1.3 변화경영의 여덟 단계

<기업이 원하는 변화의 리더>의 저자이자 변화관리의 대가 존 코터(John Kotter)는 조직이 변화를 성취하기 위해 밟아야 할 과정을 여덟 단계로 나누었다.

1. 조직에 위기감을 조성하는 단계
2. 변화를 지지하는 세력을 결집하는 단계
3. 조직의 현재 문제를 해결하고 나아가야 할 방향을 비전 형태로 제시하는 단계
4. 비전을 조직원들에게 전달하는 단계
5. 비전이 구현될 수 있도록 조직을 임파워링하는 단계
6. 단기적 성공을 체험하는 단계
7. 성공하는 사례가 생기면 이것을 전 조직에 확산시키는 단계
8. 새롭게 변화한 것들이 지속적으로 유지되도록 제도로 정착시키는 단계

첫 번째 단계는 조직에 위기감을 조성하는 단계다. 이 단계에서는 외부환경에서 오는 위협 요인을 분석하여 피드백해줌으로써 변화하지 못하고 현 상태를 유지할 때 궁극적으로 맞이하게 될 위기에 대해서 부각시킨다. 무사안일주의란 자기만족에 빠져 위험이나 위기를 의식하지 못하는 감정 상태로, 위기감의 부재가 진정한 부재이기 때문이다.

두 번째는 변화를 지지하는 세력을 결집하는 과정이다. 특히 조직의 근원적 변화는 조직에서 핵심적 위치를 점하고 있는 사람들의 도움이 없는 경우에는 성취할 수 없으므로 이들에게 변화의 필요성을 설득시키고 지원을 이끌어 내는 단계다. 특히

CEO의 도움은 성공적 조직변화의 필요충분 조건이다.

세 번째는 조직이 현 상황의 문제를 해결하고 나아가야 할 방향을 비전 형태로 제시하는 단계다. 위기감을 통해서 변화의 필요성을 인식한 조직구성원들에게 조직이 변화해야 할 지향점을 보여주는 단계이기도 하다. 이런 점에서 비전 제시는 현재의 문제점에 대해 조직이 제시할 수 있는 궁극적 해결점이다.

네 번째는 비전을 전달하는 단계다. 현 상황의 문제를 해결하고 도달해야 할 변화된 미래의 구체적 모습인 비전은 단순히 머릿속으로 알고 있는 비전과는 달리 행동과 동기의 기반이 된다. 또한 변화의 챔피언들이 자신의 비전을 전파하는 것은 구성원들에게 미래에 대한 약속어음의 역할을 하게 된다. 처음 설정한 이 약속이 변화 챔피언들에 의해서 지켜지지 못하고 폐기처분된다면 다음에는 더 강력한 비전을 설득시키려 들어도 구성원들이 마음으로 받아들이지 않을 가능성이 높다.

다섯 번째는 비전이 구현될 수 있도록 조직을 임파워링하는 단계다. 비전을 달성하는 데 장애가 되는 조직구조가 있다면 비전 달성에 도움이 되도록 재설계하고, 비전을 달성하기 위해 실험하고 위험을 감수하는 일을 일정 정도 보장해 주어야 한다.

여섯 번째는 단기적 성공을 체험하게 하는 단계다. 비전을 달성하려면 시간이 많이 든다. 따라서 가시적 성과가 드러나지 못할 경우 비전에 대해서 회의적인 시각들이 자라게 되고 이 회의적 시각은 효율성을 이유로 들며 과거로의 회귀를 주장하는 씨앗이 된다. 따라서 단기적 성공 사례를 만들어서 이에 대해 공유하고 축하하는 자리를 통해 구성원들의 비전 달성에 대한 자신감을 키워주어야 한다.

일곱 번째는 성공하는 사례가 생기면 이것을 전 조직으로 확산시키는 작업을 수행하는 단계다. 또한 비전 달성에 도움이 되는 쪽으로 구성원들의 인적자원 관리 시스템을 조율하는 것도 이 단계에서 필수적으로 요구하는 내용이다.

마지막 여덟 번째는 새롭게 변화한 것들이 지속적으로 유지되도록 제도로 정착시키는 단계다. 변화한 단계가 변화 이전보다 더 자유스러운 상태로 구성원들에게 수용되도록 문화적 토양을 구축하는 단계다. 이 단계에서는 어떤 사람을 변화 챔피언으로 길러낼 것인지에 대한 리더의 승계 문제도 거론된다. 변화된 상태가 유지, 발전되기 위해서는 어떤 사람을 조직의 후계자로 지명할 것인지가 중요하기 때문이다.

존 코터는 변화에 실패하는 조직들은 앞서 말한 각각의 여덟 단계가 가지고 있는 함정에서 벗어나지 못한 경우라고 말한다. 전 단계의 함정에서 벗어나지 못하면 다음 단계로의 진입은 무의미하다. 따라서 변화 챔피언들은 각 단계에 내재되어 있는

함정에 조직이 함몰되지 않도록 제대로 인도해야 한다.

Q: 변화를 추진하는 과정에서 어떤 실수들을 피해야 할까?

변화 과정에서 우리가 흔히 저지르는 실수들을 피하면 변화 성공 가능성이 크게 높아진다. 어떤 실수를 피해야 할까?

1) 다른 곳에서 개발된 틀에 박힌 해결 방안을 무조건 적용하지 말라. 대신 변화가 필요한 단위 조직 자체 내에서 해결 방안을 찾아라

2) 경영층으로부터 제시된 해결 방안을 전사적으로 적용하겠다는 위험한 생각을 버려라. 회사가 파산 직전의 절체절명 순간에는 비상 수단으로 전사적 적용이 불가피하다. 하지만 보통의 대기업 경우에는 단 한 번의 개선 조치로 회사 전체가 변할 가능성은 매우 낮다. 변화가 필요한 단위 조직에 딱 맞는 해결 방안을 도출하는 것이 중요하다.

3) 인적자원관리 부서에게 책임을 맡기지 말라. 모든 책임은 해당 단위 조직의 리더에게 맡겨야 한다. 그들로 하여금 자신의 조직 내에서 변화를 주도하여 이끌어 가도록 만들어야 한다.

4) 기술적인 개선 작업에만 의존하지 말라. 일반적으로 기술적인 해결 방안은 문제의 근본적인 원인을 간과하여, 그 문제와 밀접하게 연관된 종업원들의 태도, 능력, 동기부여 같은 문제점을 해결하지 못하는 경우가 많다. 기업은 기계가 아니라 사회적 시스템이다. 변화 노력이 효력을 발휘하기 위해서 기술적 개선 작업이 회사 내의 사회적 구조와 조화를 잘 이루어야 한다.

5) 한번에 모든 것을 바꾸려는 유혹에 빠지지 말라. 위로부터 추진되는 활동 중심의 변화 프로그램이 지니고 있는 가장 큰 문제는 한꺼번에 너무 많은 것을 하려고 시도한다는 점이다. 회사 전체가 위기에 처해 있지 않는 한, 작은 것에서부터 변화를 시작하라. 특히 회사의 핵심부로부터 멀리 떨어져 해당관리자와 조직 구성원들이 자율적으로 변화를 주도하며 독립적으로 통제해 갈 수 있는 단위 조직부터 변화가 시작되면 좋다.

2. 변화추진자의 역할

2.1 변화에 대응하는 사람들의 유형

사람들이 변화에 직면하면 개인 성향에 따라 서로 다른 반응을 보인다. 디스커버리 러닝(Discovery Learning, Inc.)사는 개인의 성향을 평가하는 방법론을 개발한 바 있다. 변화를 선호하는 스타일과 그 정도가 표시된 연속선상에서 각 개인이 어디쯤에 해당되는지 표시하는 방식이다.

선상의 한 쪽 끝은 '현상유지론자(Conservers)'다. 이들은 미래를 예측할 수 없는 변화보다 현재의 환경을 좋아하며, 급진적인 것보다는 점진적인 변화를 선호한다. 선상의 다른 쪽 끝은 '개혁주창론자(Originators)'다. 이들은 보다 빠르고 급진적인 변화를 선호하므로, 변화에 대해 구조 개혁적인 접근 방식을 주장한다. 양 극단의 중간에는 '실용주의자(Pragmatists)'다. 실용주의자는 변화가 현재 안고 있는 문제점을 해결할 수 있다는 확신이 있을 때 변화를 지지한다. 이들은 기존의 구조를 고집하지 않고 성공 가능성이 높은 구조를 만들기 위해 노력한다.

세 가지 유형별로 스타일 특성을 보면 다음과 같다.

--	--

2.2 변화추진자를 찾아내는 방법

변화추진자는 꼭 자신이 모든 일을 도맡아 하지 않더라도 일을 시작하게 만드는 촉매제 역할을 한다. 변화추진자는 한쪽 발은 낡은 세상을 딛고 있으면서 다른 쪽 발은 새로운 세상을 향해 내딛고 있다. 즉 다른 사람들이 새로운 세상으로 건너갈 수 있도록 다리를 만들어주는 사람인 것이다. 변화추진자는 다른 사람들로 하여금 무엇이 문제인지 볼 수 있도록 도와 주며, 그 문제를 극복하기 위해 노력할 수 있도록 확신을 심어준다.

변화추진자는 조직 내에서 어떤 역할을 담당할까?

- 변화의 필요성을 분명하게 그리고 이해하기 쉽게 말한다
- 사람들로 부터 유능하고 신뢰할 만한 사람으로 인정받고 있다
- 조직 구성원들의 시각에서 문제점을 바라보고 진단한다
- 사람들에게 동기를 부여하여 변화하도록 유도한다
- 의도한 바를 행동으로 옮기도록 다른 사람들을 설득한다
- 새롭게 채택한 혁신적인 방식을 안정화시킨다
- 다른 사람들이 변화 추진자로 거듭나도록 자발적인 행동을 유도한다

조직 내에서 변화추진자를 찾아내기 위해서는 이러한 사람에 주목할 필요가 있다.

- 사람들이 누구의 말에 귀를 기울이는지 알아보라. 변화추진자는 자신의 의견을 남에게 설득력 있게 전달할 수 있어야 한다.
- 다른 방식으로 생각하는 사람을 주목하라. 변화 추진자는 현상에 만족하지 않고 항상 새로운 것을 생각한다.
- 전통적인 경쟁 부문이 아닌 다른 분야의 출신이면서 회사에 입사한 지 얼마 안 되는 직원을 눈여겨 보라. 그들은 기존 직원들의 사고 방식에 젖어 있지 않을 가능성이 높다.
- 색다른 교육 훈련을 받았거나 평범치 않은 경험을 가지고 있는 사람을 찾아라.

변화추진자를 회사 내부에서 찾는게 아니라 외부에서 데리고 올 수도 있다. 그래야 이해관계와 개입되지 않고 속도감 있게 변화를 추진할 수 있다. 하지만 회사의 상

황, 문화, 가치를 몰라서 회사에 분란을 일으키고 적응하기 힘들 수도 있다. 그래서 회사 내에서 아웃사이드를 찾는 것이 바람직하다. 이른바 내부의 아웃사이드(inside-outsiders)다. 핵심 사업 분야가 아닌 다른 사업 분야, 예를 들면, 규모가 작은 사업 부문, 해외 사업 담당 부서, 스태프 부문에서 찾는 것이다.

2.3 변화추진자의 여섯 가지 역할

변화추진자는 변화 과정을 주도하거나 보조하면서 여러 역할을 담당해야 한다. 지휘자, 협상자, 코치, 전도사, 소방수, 치어리더가 바로 그것이다.

첫째, 지휘자 역할이다. 변화에 대한 전반적인 향해 지도와 경로를 가지고 선두에 나서서 총괄할 수 있는 사람이 지휘자다. 선두에서 구성원들을 독려하여 앞으로 나가게 할 뿐 아니라 구성원들이 머뭇거릴 때에는 먼저 솔선수범해가면 앞장서서 의생함으러써 부하직원에게 모범을 보이는 역할이다.

둘째, 협상자 역할이다. 변화 과정에서 위험 부담을 가장 많이 느끼는 사람들은 기득권층이다. 이들에게 미래의 비전을 제시하고 현재의 기득권을 넘어서 변화에 참여하도록 유도해야 한다. 이를 위해 변화관리자에게 필요한 역량은 설득과 협상 능력이다.

셋째, 코치(coach) 역할이다. 코치는 진정한 변화는 개인들보다는 팀을 통해서 달성될 수 있다는 믿음과 팀이 변화를 잘 추진하기 위해서는 팀원들이 가지고 있는 잠재력을 발굴해 끌어내야 한다는 믿음을 가지고 있다. 즉 진정한 변화는 인간 개개인의 능력의 성장을 통해서 달성될 수 있다고 보는 것이다.

넷째, 전도사 역할이다. 전도사는 변화의 메시지를 해석하고 조직 구성원들에게 전파하는 커뮤니케이터의 역할이다. 뛰어난 변화관리자는 단순한 해석이 아니라 변화의 목적지 속에 숨어 있는 의미를 발굴하여 구성원들이 꿈을 품고 일을 하도록 유도하는 역할까지 수행한다.

다섯째, 소방수 역할이다. 변화관리자는 조직이 당면한 발등의 불 같은 문제를 먼저 해결해야 한다. 하지만 뛰어난 변화관리자는 단기적 문제의 수준에서 해결하기 보다는 더 근원적으로 조직의 미래 비전과 미션과 연결하여 해결 방법을 제시한다. 그렇게 해야 문제가 또 다른 문제를 낳는 것이 아니라 문제 해결을 통해 조직의 근본적으로 바꾸는 변화를 성취할 수 있다.

여섯째, 치어리더 역할이다. 조직이나 사람들은 기본적으로 지금까지 살아왔던 방식을 벗어나 행동하고 말하는 것을 본능적으로 불안해 하고 두려워한다. 사람이나 조

직을 이와 같은 공포에서 벗어나게 해주는 역할이 바로 치어리더다. 변화가 스트레스의 근원이 아니라 신바람 나는 정서적 여행이라는 것을 일깨워 주는 역할인 것이다.

이런 여섯 가지 역할을 모두 섭렵하고 상황에 따라 적합한 역할을 적용할 수 있는 사람을 뛰어난 변화추진자들 중 가장 능력이 있는 변화 마스터라고 부른다.

Q : 변화경영을 수행할 때 컨설턴트를 어떻게 활용하는 것이 효과적인가?

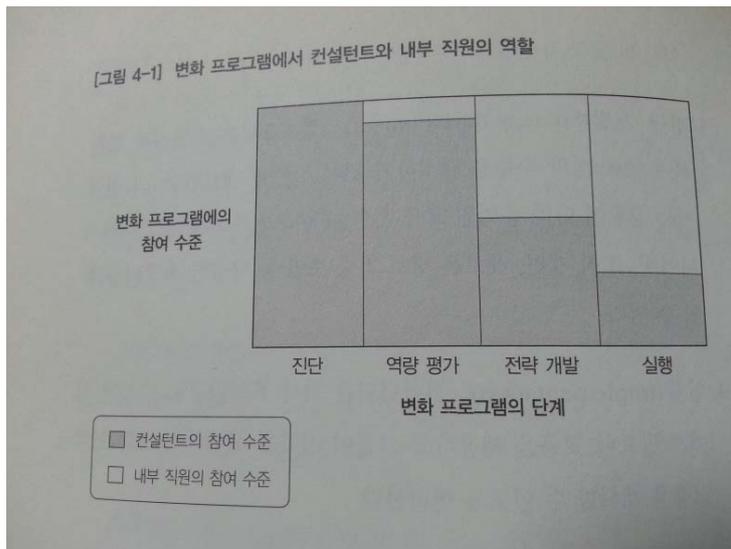
컨설턴트들은 제2차 세계대전이 끝난 후부터 본격적으로 활동하기 시작한다. 컨설턴트들은 경영학, 경제학을 비롯하여 학문 분야에서 개발된 개념들을 현실 세계의 기업에 시험하고 적용하는 것을 자신들의 역할이라고 생각했다. 컨설팅 영역이 처음에는 인적자원관리, 교육훈련에 국한되었지만 점차 품질경영, 벤치마킹, 서비스혁신, 리엔지니어링, 변화관리 등으로 영역이 확산된다. 컨설팅 영역에 따라 컨설턴트의 역할이 다르지만 구조조정이나 변화관리 영역에 있어서는 컨설턴트의 주도적인 역할이 더 강조된다.

일반적으로 컨설턴트들이 회사에서 수행하는 컨설팅 단계는 다음과 같다.

- 1) 진단 : 주니어급 컨설턴트로 구성된 팀이 회사 안팎에서 진단에 필요한 정보를 수집한다.
- 2) 역량 평가 : 회사가 현재 가지고 있는 인적 및 물적 자원의 역량이 평가 대상이다.
- 3) 전략 개발 : 컨설팅팀은 경영진과 협력하여 목표 성과 수준을 달성하기 위한 전략을 개발한다.
- 4) 실행 : 컨설팅팀은 회사 직원들로 구성된 팀에게 필요한 교육을 제공하고 그들이 전략을 실행하고 변화 프로그램을 계획할 수 있도록 협력한다.

이런 단계에서 컨설팅 과정 중 일부분에 대해서는 컨설턴트들에게 주도적인 역할을 맡기고, 나머지 부분에서는 그들을 조연자적인 역할로 활용하는 것이 효과적이다. 예를 들어 진단과 역량 평가 역할을 수행하는 것이 이상적이다. 컨설턴트들이 회사 내부의 팀보다 훨씬 객관적인 입장에서 회사의 상황을 진단하고 내부 역량을 평가할 수 있기 때문이다. 또한 회사 내부 직원들은 업계의 선진 사례에 대해 잘 모를 수도 있지만, 컨설턴트들은 그런 부분에 대해 정통한 지식을 가지고 있을 가능성이 높다.

그림 : <변화 프로그램에서 컨설턴트와 내부 직원의 역할>



하지만 전략 개발과 실행에 있어서는 컨설턴트의 주도적인 역할은 점차 줄어들고 뒤에서 돕는 역할로 조정될 필요가 있다. 대신 내부 직원들이 주도적 역할을 해야 한다. 그 이유는 무엇보다도 변화 프로그램을 직접 실행해야 할 장본인은 바로 회사 직원들이고, 또한 그들이 변화로 인해 가장 많은 영향을 받게 될 사람들이기 때문이다.

3. 조직원들의 심리적 변화

3.1 변화에 대한 사람들의 심리적 반응 단계

회사가 변화경영에 착수하면 직원들은 보너스 삭감이나 감원 조치를 예상하고 불안해 한다. 실제로 감원 대상에 속한 사람은 그러한 변화에 대한 여러 단계의 반응을 보인다. 충격, 방어적 후퇴, 인식, 수용 및 적응이라는 네 단계다. 이는 우리가 가족이나 친한 친구처럼 사랑하는 사람을 잃었을 때 경험하는 슬픔의 과정과 매우 흡사하다.

첫째, 충격 단계다. 변화에 의해 위협을 느끼는 단계로, 심지어 변화의 존재 자체를 부정하기도 하고, 충격 때문에 아무런 행동도 할 수 없다. 이 단계에는 직원들의 생산성이 떨어질 수밖에 없다.

둘째, 방어적 후퇴 단계다. 이 단계에서는 분노하고 자신에게 익숙한 기존의 업무 방식을 고수하려고 애쓰며 변화와 관련된 회사의 정책을 비난한다. 또 변화로 인해 나타난 성과를 헐뜯으며 과거로 돌아가려고 시도한다.

셋째, 인식 단계다. 이 단계에서 대부분의 사람들은 변화 자체에 대한 부정을 그만 두고 변화로 인해 자신이 무언가 손해 보았음을 인식하게 된다. 이 단계에서는 슬픔과 해방감이라는 두 가지 심리적 현상이 동시에 나타난다. 사람들은 새로운 상황의 장단점을 따져 보기 시작하며, 리스크를 감수한다는 것이 한번 고려해 볼 만한 대안처럼 느껴지기도 한다.

넷째, 수용 및 적응 단계다. 대부분의 사람들은 결국 변화를 받아들이고 상황에 적응하면서 앞으로 나아간다. 그들은 변화 '전과 후'에 달라질 자신들의 모습을 보게 되고, 드러내 놓고 인정하고 싶지는 않지만 변화가 최선의 대안이라고 생각한다. 종전에 변화를 반대하던 사람이 적극적인 옹호론자로 180도 바뀌기도 한다.

3.2 각 단계에서 경영자와 변화추진자가 도와줘야 할 부분

경영자는 변화추진자들과 함께 직원들이 네 가지 심리적 단계를 잘 극복할 수 있도록 도와줘야 한다. 사람들의 말을 들어 주고 그들의 아픔을 공감하는 것이 중요하다. 그리고 사람들이 자신의 주변 동료나 일상과의 관계를 계속 유지할 수 있도록 가능한 한 도와 주어야 하며, 결국은 개인적인 감정에 얽매이지 않고 생산적인 활동에 집중할 수 있도록 유도해야 한다.

1단계 (충격) : 훌륭한 경영자는 충격이 닥치기 훨씬 전에 직원들로 하여금 변화를 준비하게 한다. 그래야 큰 변화가 닥쳤을 때 직원들이 충격을 덜 받게 될 것이기 때문이다. 하지만 아무리 잘 준비하더라도 충격이 발생하면 직원들은 변화에 대한 부정, 자기장어적 침묵, 소심함의 현상이 나타나므로 이런 조치를 취할 필요가 있다.

- . 만약 직원들이 회사 생활에서 가지고 있던 구심점을 잃어버리게 되었다면 직원들이 안정을 되찾을 수 있는 새로운 구심점을 찾아본다. 새로운 부서에서 새로운 역할을 맡길 수도 있다.
- . 직원들에게 자신의 감정을 표출할 수 있는 기회를 제공한다.
- . 직원들의 말을 잘 들어준다. 그리고 변화가 더 좋은 것을 가져다 줄 것이라며 직원들을 설득하려고 시도하지 않는 것이 좋다. 직원들은 아직 그런 말을 줄을 준비가 되어 있지 않기 때문이다.
- . 직원들이 변화로 인한 스트레스를 잘 관리할 수 있도록 도와 준다.

2단계 (방어적 후퇴) : 방어적 후퇴 단계에 있는 사람들은 분노하며 회사의 조치를 비난하고, 심지어는 과거의 업무 방식을 그대로 고수하려고 시도한다. 직원들이 이런 단계를 극복하도록 이런 방법을 시도하면 좋다.

- . 직원들이 주변 사람들과 인간관계를 잘 유지하도록 가능한 한 도와준다. 인간관계

야말로 가장 강력한 구심점이기 때문이다. 직원들이 새로운 환경에서 인간관계를 잘 유지할 수 있도록 도와 주는 역할을 해야 한다. 단체 활동이나 점심식사 모임, 야유회 등을 통해 새로운 사람들이 서로 인간관계를 맺고 유지할 수 있도록 도와줄 수 있을 것이다.

- . 사람들이 불만이나 고민을 밖으로 배출할 수 있는 통로를 만들어준다. 직원들이 불평과 좌절감을 건설적으로 표출할 수 있는 기회를 제공해 줌으로써 변화로 인한 그들의 슬픔과 상실감을 어느 정도 덜어 줄 수 있다.

3단계 (인식) : 결국 사람들은 변화 자체에 대해 부정하는 것을 그만두고 새로운 상황을 인정하게 된다. 이런 단계에 있는 사람들을 도와주기 위해 이런 방법을 동원하면 좋다.

- . 사람들의 불평과 의문을 들어 주는 상담자 역할을 계속 한다.
- . 전 단계에서 구축한 구심점과 조직 내 단결력을 더욱 공고히 한다.
- . 사람들이 새로운 것을 시도하도록, 즉 어느 정도의 리스크를 감수할 수 있도록 독려한다.

4단계 (수용 및 적응) : 대부분의 직원들은 결국 새로운 상황을 받아들이고 변화에 적응할 것이다. 새로운 일을 찾아 회사를 떠나는 직원도 있을 것이고, 회사 안에서 도저히 변화에 적응하지 못하는 직원도 있을 것이다. 이 단계에서 직원들을 이런 방식으로 도울 수 있을 것이다.

- . 조직의 역동성을 유지할 수 있도록 지속적으로 노력한다.
- . 조직 구성원 각자가 성취감을 느낄 필요가 있음을 이해한다. 각 개인이 보유하고 있는 특별한 재능을 파악해 내고, 본인이 그 재능을 활용하여 인정받을 수 있는 기회를 준다.
- . 이제는 감정보다는 행동에 초점을 맞춘다. 행동은 사람들로 하여금 상처받는 감정과 불안감을 잊게 해주기 때문이다.
- . 새로운 상황에 적응할 수 없거나, 그럴 의사가 없는 사람들을 다른 곳으로 보낼 준비를 한다. 그런 사람의 변화 계획의 추진 과정 내내 걸림돌로 작용할 것이며, 조직 전체에도 부정적인 영향을 미치게 될 것이기 때문이다.

Q: 변화에 저항하는 사람들을 설득하기 위해 어떤 노력이 필요한가?

회사가 변화경영을 추진할 때 변화 수용을 거부하거나 남들만큼 빠르게 변하지 않는 사람들이 있게 마련이다. 그래서 경영층은 이런 변화에 저항하는 사람들을 장애

물로 보는 경향이 있다. 하지만 저항은 변화에 적응하는 자연스러운 과정의 일부이다. 대부분의 직원들이 자기 자신을 보호하기 위해 변화에 적응한다는 사실을 이해해야 한다. 저항은 에너지가 있다는 것을 의미한다. 그 에너지는 방향만 바로잡는다면 목표 달성을 위해 함께 협력할 수 있는 자원이 될 수도 있다. 또한 저항의 강도를 통해 변화가 개인이나 조직 전체에게 소중한 무언가와 깊이 관련되어 있는지도 알 수 있다.

변화에 대한 저항을 극복해야 할 장애물로 보는 대신 그 원천과 동기 그리고 그 이면의 긍정적인 요소 등을 이해하려는 노력이 필요하다. 그렇게 함으로써 변화경영을 더더욱 성공으로 이끌 수 있다. 변화에 저항하는 사람들을 설득하기 위해 이런 노력이 필요하다.

- 다음과 같은 질문을 항상 자문해 보라. “당신이 추진하는 변화가 회사 내 누구에게 고통을 주며, 어떤 식으로 손해를 입히는가?”
- 변화로 인해 손해를 볼 가능성이 있는 사람들을 파악하고, 그들이 변화에 대해 어떻게 반응할지 예측해 보라.
- 잠재적인 저항세력에게 변화의 이유를 설명하라. 정해진 일상과 체제에서 빨리 벗어나야 하는 시급성에 대해 이해시켜라.
- 변화로 인해 잠재적인 저항세력에게 돌아갈 이득을 강조하라.
- 변화에 저항하는 사람들이 새로운 역할을 찾을 수 있도록 도와 줘라.
- 많은 사람들이 변화를 거부하는 이유는 변화로 인해 자신의 삶에 대한 통제권을 잃게 될까 봐 두려워하기 때문임을 명심하라.