

# 이타스의 대변혁

## 프리트헬름 피카르트 회장과와의 인터뷰

2019년은 이타스의 25주년입니다. 회장님은 그 중 8년 동안 이타스를 진두지휘해 왔습니다. 그동안 이타스는 어떻게 진화하였습니까? 가장 큰 변화가 있다면 무엇이 있을까요?

가장 첫 번째로 꼽고 싶은 변화라면 포트폴리오의 대규모 확대입니다. 우리는 에스크립트와 트러스트포인트 이노베이션 테크놀로지(TrustPoint Innovations Technologies)를 인수함으로써 에스크립트 브랜드를 기반으로 자동차 사이버 보안 분야에서의 입지를 크게 확대할 수 있었습니다. 인수합병을 통한 성장 외에도 우리는 유기적 성장을 통해 차량기능개발 V사이클의 모든 단계에 대응하는 제품을 제공할 수 있게 되었습니다. 이러한 제품에는 이타스 ASCMO와 같은 새로운 솔루션, ES800 제품군, 기본 소프트웨어용 RTA 솔루션, 엔지니어링 서비스 및 컨설팅 서비스 등이 있습니다.

포트폴리오를 확대하면서 우리의 전문성과 방법론도 꾸준히 발전했습니다. 예를 들어, 우리는 애자일 소프트웨어를 개발하기 위하여 이미 수 년간 SCRUM을 사용해왔으나, 이제는 SAFe (확장형 애자일 프레임워크)에 기초하여 이 프로세스 모델을 전사적 포트폴리오 관리 및 개발 프로세스에까지 확대 적용하고 있습니다. 뿐만 아니라, 우리는 인공지능을 집중적으로 연구할 수 있도록 실무 그룹을 구성하였습니다. 모든 분야에서 우리는 다른 기업이 정해놓은 트렌드나 시장 상황을 어쩔 수 없이 따르기 보다는 반드시 변화를 선도하고 눈 앞에 펼쳐질 변화를 직접 만들어갈 것입니다.

세 번째로 핵심적인 변화를 꼽자면 이타스의 글로벌 시장 진출 확대를 들 수 있습니다. 우리는 고객과 가까운 곳에 사무소를 개설하여 고객의 지역에서 고객을 보다 효과적으로 지원하고 이타스와 협업할 수 있는 최상의 환경을 조성하고자 합니다. 이는 고객이 현재 우리와의 협업 모델을 어떻게 평가하고 있는지를 끊임없이 성실하게 확인하겠다는 의미이기도 합니다. 우리는 고객의 긍정적인 피드백을 듣는 데에 그치지 않고, 건설적인 비판으로부터 교훈을 얻기 위해 노력을 게을리하지 않을 것입니다. 이러한 비판을 기회와 추동력으로 삼아 진화를 멈추지 않고 우리의 업무 방식을 개선시켜 나갈 것입니다.

이러한 노력이 실제로는 어떻게 펼쳐질까요?

이러한 노력의 대부분은 우선 우리의 사고방식을 전환하는 것에서부터 시작됩니다. 즉, 고객이 우리와 소통하는 모든 과정을 어떻게 느끼고 있는가, 그리고 실제로 고객이 우리에게 어떠한 피드백을 주고 있는가를 늘 자문해보아야 합니다. 질문의 주제는 고객의 제품 사용경험이지만, 사실 우리는 그 이상을 모두 고려해야 합니다. 즉, 우리가 자문해 보아야 하는 여러 질문을 살펴보자면, “고객은 정보 제공 단계를 어떻게 느꼈는가,” “고객은 원하던 제품 및 서비스를 신속하게 제공 받았는가,” “제품 배송 과정은 어떻게 진행되었는가,” “고객의 기대에 맞는 A/S 서비스가 제공되었는가” 등이 있습니다.

우리의 목표는 솔루션을 통해 고객에게 힘을 실어주고, 고객이 우리와 소통했던 모든 접점을 긍정적으로 기억할 수 있도록 만드는 것입니다. 우리는 이러한 목표를 전사적으로 내재화시키기 위하여 다양한 노력을 기울였습니다. 모든 직원이 참석하는 국제 워크숍을 여러 차례 진행한 것이 그 예입니다. 이 워크숍에서는 고객과의 다양한 접점을 살펴본 후 개선이 되어야 할 부분을 확인하였으며, 현재 우리는 이러한 분야를 개선하기 위하여 각별히 노력하고 있습니다.

이러한 사고방식의 전환이 제품의 설계 및 개발 방식에도 영향을 미칠까요?

우리가 사고방식을 전환한다고 할 때 그 의미는 무엇보다도 처음부터 고객의 목소리를 “경청하고 이해한다”는 것입니다. 고객의 목소리를 진정성 있게 경청할 때만 우리는 고객이 유용하다고 평가할 제품과 솔루션을 개발할 수 있습니다. 이를 위해서는 고객의 문제, 제품 사용 목적, 요구사항과 과제를 완벽히 인지 및 이해하고 모든 방면에서 검토해 보아야 합니다. 모든 개발 과정은 사용자 조사에서 시작됩니다. 이는 회사 내부에서 제기되는 개인 의견에 따라 제품과 솔루션을 개발 및 설계했던 의견 기반 설계에서 벗어나 고객의 실제 니즈를 반영하는 니즈 기반 설계로 분명히 이동하고 있다는 사실을 의미합니다.



실케 크로니무스(Silke Kronimus)와  
프리트헬름 피카르트(Friedhelm Pickhard)

이러한 접근방식을 우리는 종종 ‘디자인적 사고’라고 부릅니다. 디자인적 사고는 제품설계 및 개발과 관련된 전체 과정을 완전히 탈바꿈시키고 고객과의 지속적인 협업을 최우선순위에 놓습니다. 즉, 첫번째 단계인 경청 및 이해 단계가 끝난 후 우리는 고객으로부터 얻은 교훈을 되돌아보고 새로운 아이디어나 컨셉을 구체화합니다. 그런 다음 고객에게 피드백을 요청하며, 그 피드백이 긍정적인지 그때 개발과정을 계속 진행합니다. 만약 우리가 고객의 기대에 부응하지 못했다면 다시 처음으로 돌아가며, 다음 단계로 나아가도 좋다는 고객의 공식적인 승인이 있기 전까지는 이러한 과정을 반복합니다.

이러한 과정은 고객이 설계 단계에 얼마나 적극적으로 관여하고 있는지를 보여줍니다. 고객에게 진정한 부가가치를 제공하기 위해서는 고객과 직접적이고 정기적인 대화를 지속적으로 유지해야 합니다.

### 이러한 사고방식의 전환에 대해 고객의 반응은 어떠했습니까?

이러한 새로운 접근방식에 대해 고객들로부터 매우 긍정적인 피드백을 받았습니다. 이제 고객들이 스스로 이러한 협업 모델을 요청하기 시작했습니다. 이는 매우 긍정적인 소식입니다. 우리가 택한 길이 옳았다는 점을 재확인시켜 주기 때문입니다. 이러한 소식은 우리가 새로운 접근방식을 보다 심화시킬 수 있도록 동기를 부여해주기도 합니다.

### 이러한 접근방식을 보여줄 만한 구체적인 사례가 있습니까?

네, 가장 좋은 사례는 인터랙티브 ECU 소프트웨어를 문서화하기 위한 EHANDBOOK입니다. EHANDBOOK은 디자인적 사고와 니즈 기반 설계를 통해 개발되었으며, 특히 고객의 피드백은 컨셉과 솔루션의 기초가 되었습니다. EHANDBOOK의 핵심은 매번 배포되는 소프트웨어 버전이 단순한 기능 이행에 그치지 않고 고객에게 구체적인 혜택을 제공하는 기능 이행이라는 점을 확인하는 것입니다.

고객은 제품 혹은 전체 솔루션을 사용할 때 구체적이고 가시적인 부가가치를 경험할 수 있어야 합니다. 우리의 제품과 솔루션에 만족한 고객들은 우리가 올바른 접근방식을 취하고 있다는 점을 재확인시켜 줍니다. 이타스가 권위있는 전문 저널의 ‘올해의 제품’ 상을 수상한 것만 보아도 우리의 접근방식이 옳다는 점을 알 수 있습니다.

또 다른 모범사례는 한 대형 글로벌 고객사와 이타스가 소통하는 모든 접점을 전략적으로 분석한 것입니다. 우리는 고객사와 긴밀하게 일하면서 고객이 제품을 사용하는 모든 부분을 분석했으며, 이를 통해 개선이 이루어져야 할 다양한 핵심 분야를 자

세히 파악하였습니다. 이후에도 고객사와 긴밀한 협업을 지속하면서 핵심 개선 조치를 정의하고 실행했습니다.

### 이타스의 사업 환경은 끊임없이 진화하고 있는데요, 이러한 환경에서 살아남기 위해서는 어떻게 해야 합니까?

핵심은 기업문화입니다. 기업문화는 기업 내부에서 협업을 위한 하나의 틀을 제공할 뿐만 아니라 우리를 외부에 어떻게 내세우고 외부가 우리를 어떻게 받아들일지를 결정합니다. 우리는 기업문화의 지속적 개선이라는 이니셔티브를 펼침으로써 우리의 브랜드가 내건 약속을 대내적으로 지키고자 노력합니다. 모든 매니저가 참석하는 정기 회의, 경영진과 부서원간 공개 토의, 사내 커뮤니케이션 활성화 노력이 바로 그 예입니다. 그 외에도 우리는 기업문화를 개선시키기 위한 전 과정에 다양한 직급의 직원을 참여시킵니다. 직원의 이야기를 경청하고 기업 내부에서 일이 진행되는 방식을 파악하는 것도 똑같이 중요하기 때문입니다.

바로 이러한 이유 때문에 슈투트가르트의 새 본사 설계 및 건립 과정에 이타스의 독일 직원들이 적극적으로 참여하였습니다. 새로운 본사의 이름으로 채택된 ‘ETAS Home’은 직원들이 이 건물에 얼마나 애착을 가지고 있는지를 보여줍니다. 이것은 사무실 이상의 의미를 가지고 있는 것입니다. 동시에 우리는 직원들에게 능력 및 스킬을 개발하기 위해 필요한 공간을 제공하고자 노력합니다. 우리 팀 구성원은 누구나 환경 변화에 끊임없이 적응해야 하며 협업을 통해 최상의 솔루션을 찾아내야 합니다. 직원들이 이타스라는 직장에 열정을 가질 수 있는 환경이 조성될 때, 우리는 솔루션과 솔루션의 이행을 통해 고객에게 구체적인 혜택을 제공할 수 있습니다. 이를 통해 우리는 고객들 또한 현재와 미래에 이타스에 대한 열정을 갖게 되는 선순환을 만들어낼 수 있을 것입니다.

---

## Interviewee

실케 크로니무스(Silke Kronimus), 이타스, 마케팅 및 커뮤니케이션 총괄. 프리드헬름 피카드(Friedhelm Pickhard), 이타스 회장.

---