동유럽에서의 대우자동차의 생산네트워크(1993-1999)

정준호
(산업연구원 유통지역산업실 부연구위원)

1. 도입

이 글은 1990년대 중동부 유럽(CEE)의 자동차 부문에서 매몰비용의 관리란 측면에서 새로운 시장 진입자(newcomers)와 기존 기업(incumbents)의 생산체인을 매몰비용의 관리란 측면에서 살펴보고자 한다. 사례 기업들은 대우 자동차, 포드, GM, VW, 피아트, 스즈키 등을 포함한다. 이 글은 상이한 경쟁 세계에의 위치 및 특정 시장에서의 incumbency가 기업전략의 범위를 제한한다는 점을 밝히고, 이들에 따라 차별적인 수준의 고정 및 매몰 비용이 진입 및 후속 투자의 의사결정에 영향을 미친다고 주장한다.

2. 중동부 유럽에서 자동차 생산 체인의 형성

EU 지역에 근접한 CEE 지역은 값싼 숙련 노동력을 활용하기 위하여 생산기지로서 글로벌 자동차 메이커의 지역 및 글로벌 생산네트워크에 통합되었다[1]. 이는 이들 자동차 메이커에게 규모의 경제와 더욱더 정교한 기업 내 분업을 제공하였다. 1990년대에 CEE 자동차 산업과 시장은 일부 중동부 유럽 국가에서 놀랄만한 성장을 구가했다.

유럽의 통합과정은 자동차와 부품의 비유럽 생산자에게는 의미있는 진입장벽을 만들어 냈다. CEE 국가들은 EU의 정회원이 되기 위한 주요한 조건으로서 EU의 여러 기준들을 만족시켜야 한다. 결과적으로, CEE 지역은 EU 시장에 통합되고 있다. EU 외부 생산자들이 높은 현지 조달비율을 유지하지 않고서는, 그들은 높은 수입관세를 지불해야 한다. 반면에, 유럽의 기존 생산자들(incumbents)은 이러한 높은 현지조달비율을 충족시키는 데에 문제가 없었다. 그래서 그들은 국지적인 아웃소싱 전략을 펴칠 필요가 없다. 따라서 EU시장에 진출할 때, 새로운 진입자는 기존 기업이 이미 지불한 비용을 부담해야 한다. 다른 식으로 말하면, 그것은 EU의 현지 생산자(인)가 되기 위해 일종의 클럽 가입비를 지불해야 한다는 것이다.

1) CEE에서 기존 기업의 생산 체인의 형성

GM, 포드, VW 및 피아트는 CEE 지역에서 주요한 자동차 기업들이다. VW와 Fiat는 독일과 이탈리아에 홈베이스가 있다. GM은 오펠과 복솔의 인수를 통해 그리고 포드는 유럽에 공장의 설립을 통해 이 두 기업은 오랫동안 유럽에서 기업활동을 영위해 왔다. 그러므로, 이들 모두는 EU시장에서

1) 예를 들면, GM의 폴란드 자회사의 노동자들은 독일의 오펠 공장에서 일하는 노동자 임금의 15%를 받았다. 그리고 이들 폴란드 노동자들은 젊고, 교육 및 생산성 수준이 독일보다 높다. GM/Opel의 헝가리 Szentgotthard 공장의 노동자들 53%가 고등교육(가령, 고등학교, 전문대학 및 대학교 수준의 학력)을 이수하였다. 경영자는 이러한 교육수준을 독일에서의 낮은 수준과는 다른 light years 라고 언급했다(Financial Times, 1 March, 1999). 슬로바키아의 VW-Bratislava또한 독일의 1/10 정도의 노동비용에 그친다 (Hunston, Lewis and Wright, 1998).

incumbency를 가지고 있다. 사실상, 이들은 CEE지역에서 EU로 무관세로 수출하기 위하여 EU의 현지조달 비율을 충족시키는 것에 대해 걱정할 필요가 없다. 왜냐하면, 이미 그들은 유럽 현지 생산자로 간주되기 때문이다.

GM은 CEE지역의 진입에서 modest한 태도를 견지했다. KD 방식을 사용하였다. 헝가리 Szentogotthard 공장과 폴란드 바르샤바 공장 - 현지 시장을 위해 1998년 초까지 아스트라를 조립하였던 - 이 30% 정도의 현지조달비율을 유지하였다(Sadler and Swain, 1994; 또한 Table 3을 보라). 이후 글리비체에 새로운 공장을 설립하였다. GM처럼 포드는 주로 현지 시장을 겨냥하여 에스코트와 트랜지트와 같은 기존 포드의 제품 포트폴리오로부터 개량된 저가의 차를 바탕으로 폴란드에서 KD 생산을 하였다. 이는 소규모의 투자와 설비를 수반하는 것이다(Table 3을 보라). 부다페스트 남서부에 있는 헝가리의 Szekesfehewar 공장은 현지 경제와 최소한의 연계를 가지고 있는 전형적인 분공장이다. 이 공장은 유럽과 남미의 8개 조립공장에게 신세대 부품들(가령, distributorless ignition system coils, electric fuel pumps and permanent magnet starter motors 등)을 공급하는 유럽의 유일한 포드의 공장이어서 포드의 유럽네트워크에 기능적으로 통합되어 있다(ITD Hungary, 1998; Swain, 1998a).

인수한 기업의 기존의 부품 공급 하청망과 폴란드 자동차 산업의 라이센싱 공급자로서의 과거의 역사 덕분에, 피아트의 생산 체인은 높은 현지 조달비율을 유지하였다. 이러한 측면에서 보자면 피아트는 현지 경제에 뿌리내려 있다. VW 전략은 CEE 지역에서 이중적인 태도를 보였다. 체코에서는 모순적이지만 상당히 현지 경제에 통합된 생산체인을 구축하였다(Pavlinek and Smith, 1998). 그러나 슬로바키아, 폴란드 그리고 헝가리에서는 modest 수준의 KD 생산 전략을 채택하였다 (Table 3을 보라).

2) CEE 지역에서 새로운 진입자의 생산 체인의 형성

GM, 포드, VW과 피아트와 달리, 스즈키와 대우는 유럽에 새로운 진입자이다. 비록 전자는 스페인에 생산기지를 갖고 있더라도, 둘 다 아시아 지역에 홈 베이스를 두고 있다. 이들의 전략은 몇 가지 공통적인 점을 가지고 있다. 첫 번째, 이들이 현지 시장에 초기에 집중했을지라도 이들의 주요한 전략적 목표는 중동부 유럽에서 생산된 차들을 EU로 수출하는 것이었다. 스즈키는 헝가리제 자동차의 2./3를 EU와 기타 지역으로 수출하고(Table 4), 대우는 폴란드에서 EU로 특히, 독일과 프랑스로 1999년에 중소형차 111,000 라노스 가운데 30% 가량 수출하려고 시도하였다. 2002년까지 대우는 약 48%를 해외로 수출하려고 계획하고 있다.

두 번째, 첫 번째와 관련하여, 자동차를 EU로 수출하기 위해서는 부품들을 재정의하고 현지의 부품공급 기반을 재편하여 60% 이상의 높은 현지조달비율을 유지하는 것이 필수 불가결하다는 것이다. 이것은 하나의 진입장벽이었다. 이는 매몰비용의 지출을 함의하고 일종의 클럽 가입비를 지출하는 것과 같다. 비록 스즈키가 부가가치가 높은 부품들을 nonlocally 구입했다는 점에서 논쟁의 여지가 있을지라도(Swain, 1998b, Table 5를 보라), 이 때문에 대우와 스즈키는 높은 현지 조달 비율을 유지했다.

세 번째, 스즈키의 스위프트, 대우의 티코, 마티즈 그리고 라노스가 경쟁하는 소형 자동차 세그먼트[2]에서느 이윤이 slippery할 가능성이 있다. 따라서 이들은 고정 및 매몰비용을 줄이는 것이 중요할 것이다. 이는 현지 경제에 모순적인 영향을 미치게 된다. CEE 지역을 진입할 때, 이들은 다른 서구 경쟁자들이 했던 바대로 고정 및 매몰 비용의 부담을 경감하는 방법으로서 가능한 한 많은 투

2) 이 부문은 가격 경쟁력이 중요하다. 즉, 마진율이 타이트하다. 가령, 마자르 스즈키의 판매 책임자가 다음과 같이 언급했다. "1998년 수익은 Ft. 80b어치를 판매했을지라도 매우 낮다. 1997년에 공장은 Ft. 77b어치를 판매하고 단지 Ft. 1.65b의 순수익을 거두었을 뿐이다" (Financial Times, 1 March 1999)..

자 인센티브를 따내려고 했다.

마지막으로, 현지 공장에 대한 통제력을 증대시키기 위하여 이들은 이들 홈 베이스에 기반한 기업관행들을 이식하고자 하였다. 예를 들면, 경영자를 홈베이스로부터 차출하거나 기업활동을 위해 그들만의 제도적 망을 구축하였다. 따라서 상이한 기업 역사 사이에서 긴장이 유발되었다.

요약하자면, 대우와 스즈키는 EU 시장에 진입하기 위하여 높은 현지조달비율을 만족시키고자 하였다. 이들은 여러 공통점을 공유함에도 불구하고, 상이한 지리적 범위를 가진 현지 부품 공급 기반들을 구축했다. 스즈키는 서유럽과 CEE에서 지역적 분업을 형성하였다 - '생산 체인의 유럽화'. 반면에 대우는 CEE 지역에서 지역분업을 형성하였다 - '생산 체인의 동유럽화'. 포드와 GM은 KD 생산 방식의 전략을 통해 높은 수준의 현지조달 비율을 유지하는데 별다른 관심이 없었다. 그러나, 피아트와 VW는 높은 현지 조달비율을 가지고 현지 경제에 기능적으로 통합되었다. 이들이 글로벌 기업 네트워크의 군살빼기 전략을 추구함에 따라, 특히 VW이 CEE 지역의 성격에 따라 KD 생산과 현지 경제에 통합된 생산의 혼합전략을 채택함에 따라, 현지 부품 공급체인의 중요성이 변동하였다.

3. 대우 자동차 생산 체인의 동유럽화

대우 자동차는 현지 부품 하청업체에 대해 상이한 태도를 보여 주었다. 왜냐하면 이는 대우가 유럽에 현지 생산자로서 전적으로 새로운 진입자이고 따라서 유럽 내 부품의 공급기반이 없기 때문이었다. 대우는 EU 시장의 진출을 위해 60% 이상의 높은 현지 조달비율을 유지해야 했고, 소형 자동차에 강점이 있어 이윤 마진율이 상대적으로 작았다. 따라서 고정 및 매몰비용의 투자를 최소화해야 했다. 이러한 제약들 속에서, 대우는 그룹 내에서 cross-sourcing을 통해 생산 체인을 동유럽화하려고 했다.

1) 기억효과(Hysteresis effects)와 경로 의존성

대우 자동차는 과거 사회주의 시절에 구축된 인수 기업의 부품의 공급자 기반을 활용했다. 그리고 이것을 대우의 이해관계에 따라 재편하였다. 이러한 전략은 CEE의 전환기 경제에서 기억효과와 경로 의존적인 경제의 전환과정을 함의한다. 즉 과거의 제도적 유산이 여전히 오늘의 선택을 제약한다는 것이다(Stark, 1996; Grabher and Stark, 1997). 이러한 점에서 기존 자본 스톡은 그것의 사용이 다른 지출을 회피할 수 있을 정도로 가치를 가지는 gift가 될 수 있다(Ellerman, 1996: 42).

CEE 자동차 산업은 고도로 수직적으로 통합되어 있다(이른바 콤비나트 구조). 대우는 3년간 고용보장을 약속했기 때문에 설비의 가동율을 높이면서 생산성 향상을 도모하였다. 부품 구매 전략과 관련하여, 대우는 두 가지 문제에 직면하였다. 첫 번째, 좋은 품질과 가격을 가진 현지 부품 공급업자를 찾기가 쉽지 않다는 것이다. 둘째로, 인수한 자동차 기업의 생산 설비가 규모의 경제에 도달하지 못한다는 점이다. 이 때문에 두 가지 전략이 고안되었다. 하나가 한국의 협력적 공급자와 인수기업의 부품 자회사와 합작투자를 유도하거나 - 이로 인해 수직적 통합의 정도가 약해졌다 - 현지의 부품업체를 인수하는 것이었다. 이 전략을 수행하는데 지역의 특성에 따라 상이한 방식이 존재했다. 폴란드에서는 인수기업의 부품 자회사들을 재편하여 한국기업과 합작투자를 유도하여 전체적으로 일종의 준수직적 통합의 관계를 형성하였다. 루마니아에서는 생산체인의 수직적 통합을 유지하였다. 즉 많은 부품들이 기업내부에서 공급되었다는 점이다. 이는 루마니아 부품업체 기반이 취약했기 때문이다.

두 번째 메커니즘은 cross-sourcing과 부품생산의 전문화를 통해 대우 그룹 내에서 규모의 경제의 추구 - 생산체인의 동유럽화 - 이다. 매몰비용의 관리란 측면에서, 대우 자동차는 CEE 지역에

서 이미 뿌리내린 기존의 생산 체인을 활용하였다. 이는 새롭고 효율적인 공급자 기반으로 즉시 대체하기보다는 기존 네트워크에 부가적인 투자를 가하는 것이었다. 따라서 대우 자동차는 현지 경제에 뿌리내렸고, 동유럽 자동차 산업의 상이한 전통들을 활용했다.

2) CEE에서 대우 자동차 생산체인의 몇 가지 특징

매몰비용의 관리란 측면에서, 대우 자동차의 생산 체인은 상대적으로 밀접한 그러나 여전히 애매모호한 뿌리내림의 형태이다. 기존 대우의 제품 포트폴리오의 지역별 recycling 전략을 통해 제품수명주기의 연장을 시도했다. 몇 가지 특징이 거론될 수 있다. 첫 번째, 높은 현지 조달비율은 EU의 규제조건에 의해 추동된 것이다. 그리고 현지정부와 서로가 capture했다. 두 번째, 공급된 부품의 성격이 현지조달 비율의 증가와 함께 변화했다. 새로운 모델의 도입의 경우(가령, LD-100 생산의 계획을 보면), 주요 부품의 구입처가 한국과 유럽전반으로 확대되고 있다 - 유럽화. 세 번째, 전후방 연계의 측면에서, 폴란드에서 현지 자동차 기업의 부품 자회사 합작 기업들은 상대적으로 현지 경제에 뿌리내려 있다.

참 고 문 헌

Baumol, W. & Willig, R., 1981, Fixed costs, sunk costs, entry barriers, and sustainability of monopoly, Quarterly Journal of Economics, 95, 405-31.

Caves, R.E. And Porter, M.E., 1977, From entry barriers to mobility barriers; conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, Quarterly Journal of Economics 91, 241-61.

Clark, G. L., 1994, Strategy and structure: corporate restructuring and the scope and characteristics of sunk costs, Environment and Planning A, 26, 9-32.

CzechInvest, 1997, Study of Czech Automotive Industry, CzechInvest, Prague.

Dicken, P., Forsgren, M and Malmberg, A., 1994, The local embeddedness of transnational corporations, in Amin, A. and Thrift, N. (Eds) Globalisation, Institutions and Regional Development in Europe, Oxford University Press, Oxford, 57-82.

Ellerman, A. D., 1996, The competition between coal and natural gas: the importance of sunk costs, Resources Policy 22(1/2), 33-42.

Financial Times, 1 March 1999.

Grabher, G. and Stark, D. (eds.), 1997, Restructuring Networks in Post-Socialism; Legacies, Linkages and Localities, Oxford University Press, Oxford.

Grabher, G., 1997, Adaptation at the cost of adaptability? restructuring in the eastern German regional Economy, in Grabher, G. and Stark, D. (eds), Restructuring Networks in Post-Socialism; Legacies, Linkages and Localities, Oxford University Press, Oxford, 107-134

Harvey, D., 1982, The Limits to Capital, Blackwell, Oxford.

Havas, A., 1996, Hungarian Car Parts Industry at a Cross Roads: Fordism versus Lean Production, mimeo, IKU, Budapest.

Havas, A., 1997, Foreign direct investment and intra-industry trade: the case of the automotive industry in central Europe, in Dyker, D. (ed.), The Technology of Transition, CEU Press, Budapest, 211-240.

Hunston, H, Lewis, A. and Wright, C., 1998, Transplants and Beyond: the Internationalisation of the

World's Automotive Manufacturers, FT Automotive Financial Times Business, London.
ITD Hungary, 1998, The Automotive Industry in Hungary, ITD, Budapest.
Lagendijk, A. and van der Knaap, 1995, The impact of foreign investments in the automobile industry on local economic development in Spain, Area 27, 335-46.
Martin, P., 1999, Tyranny of time, Financial Times, 1 June 1999.
PAIZ, 1997, Sectoral Bulletin: Automotive Industry, PAIZ, Warsaw.
Pavlinek, P. and Smith, A., 1998, Internationalisation and embeddedness in East-Central European transition: the contrasting geographies of inward investment in the Czech and Slovak Republics, Regional Studies, 32 (7), 619-638.
Sadler, D. & Swain, A., 1994, State and market in eastern Europe: regional development and workplace implications of direct foreign investment in the automobile industry in Hungary, Transactions, Institute of British Geographers NS. 19 (4), 387-403.
Sadler, D., 1994, The geography of just-in-time Japanese investment and the automotive components industry in Western Europe, Economic Geography 70, 41-59.
Sadler, D., Swain, A. and Hudson, R., 1993, The automobile industry and eastern Europe: new production strategies or old solution, Area 25 (4), 339-349.
Smith, A and Ferencikova, S., 1998, Inward investment, regional transformations and uneven development in eastern and central Europe: enterprise case-studies from Slovakia, European Urban and Regional Studies 5(2), 155-173.
Smith, A. and Swain, A., 1998, Regulating and institutionalising capitalism: the micro-foundations of transformations in central and eastern Europe, in Pickles, J. and Smith, A., (Eds) Theorising Transition: The Political Economy of Post-Communist Transformations, Routledge, London.
Stark, D., 1996, Networks of assets, chains of debt: recombinant property in Hungary, in Frydman, R. & Gray, C. W., Rapaczynski, A., (eds), Corporate Governance in Central Europe and Russia Volume 2: Insiders and the State, Central European University Press, Budapest, 109-150.
Stark, D., 1997, Recombinant property in east European capitalism, in Grabher, G. and Stark, D. (eds), Restructuring Networks in Post-Socialism; Legacies, Linkages and Localities, Oxford University Press, Oxford, 35-69.
Swain, A. 1998a, Governing the workplace: the workplace and regional development implications of automotive foreign direct investment in Hungary, Regional Studies 32 (7), 653-671.
Swain, A. 1998b, Institutions and Regional Development: Evidence from Hungary and Ukraine, Sussex European Institute Working Paper No. 28, University of Sussex.
van Tulder, R. and Ruigrok, W., 1998, European Cross-National Production Networks in the Auto Industry: eastern Europe as the Low End of European Car Complex, BRIE Working Paper No. 121.