

# 世界 頂上을 固守하기 위한 Goodyear의 戰略

協會 李 光 宰

- ◇ ... Radial化의 遲延으로 美國市場을 Michelin, Bridgestone 등에 蚕食당한 Goodyear는 ... ◇
- ◇ ... 이제 美國市場을 回復시키기 위한 反擊態勢를 취하고 있다고 "Business Week"誌 ... ◇
- ◇ ... 에서 報道하였다. 그리고 同 리포트에 의하면 Goodyear, Michelin, Bridgestone 의 ... ◇
- ◇ ... 三巴戰은 앞으로 점차 激化되어 各社의 利益은 오히려 低下될 것이라고 分析하고 ... ◇
- ◇ ... 있다. .... 《編者註》 ... ◇

## 1. 市場擴大로 逆轉攻勢

世界 제 1의 타이어 메이커인 Goodyear Tire Rubber社는 數年間 美國 및 外國市場에서의 市場占有率을 더욱 擴大시키겠다는 唯一한 目標을 세워왔다. 그러나 먼저 프랑스의 Michelin, 그 후 日本의 Bridgestone 타이어 등 他企業에서도 똑같은 積極的인 目標을 세워놓고 있다. Michelin은 優秀한 製品을 生産하는 技術的인 力量을 活用하여 每年 Goodyear의 市場占有率을 蚕食해 가면서 美國市場에서의 地位를 向上시키고 있으며, Bridgestone은 技術 및 마케팅의 兩面作戰을 잘 결부시켜 많은 市場占有率을 獲得하고 있다. Goodyear는 競爭會社의 製品價格에 對抗할 뿐 아니라 製品의 品質을 改善하고 海外工場의 生産能力을 擴張함으로써 反擊하기 시작하였다.

Goodyear는 最新 國內工場이 操業을 開始한 지 2년이 지난 現在, 同社는 國內市場 占有率을 늘려가고 있으며 또한 앞으로 더욱 擴大될 수 있는 地位에 있음은 틀림없다. Okla州 Lawton의 新工場은 生産성이 높은 設備를 갖추

고 있고, 또 舊式工場보다도 高品質 타이어를 製造하고 있으며, Goodyear의 海外工場의 모델 工場(Prototype)으로 使用되고 있다.

業績도 改善되기 시작하였다. Goodyear의 賣出額은 世界의 타이어市場이 深刻한 不況에 處한 狀況에서, 1981년에는 前年の 84億달러를 9.5%나 上廻한 92億달러의 新記録을 達成하였다. 同社는 美國 및 中南美市場에서 總 타이어 賣出額의 30%를 占有하고 있다. 傳統的으로 Michelin이 優秀한 유럽 市場에서도 Goodyear는 市場占有率이 10%를 上廻하고 있으며, 또 아프리카나 大部分의 아시아諸國(Bridgestone이 제 1位를 차지하고 있는 日本은 除外)에 있어서도 제 1位를 占有하고 있다.

그러나 Goodyear의 利益上昇은 賣出額成長 페이스 만큼은 되지 못하였다. 예컨대 1981年度의 利益은 2억 6,000萬 달러였으나 그것은 賣出額이 81년의 半以下였던 72年 利益의 35% 增加에 不過하였다. 그러나 Goodyear의 Piliod會長은 타이어 販賣에 있어서 리드를 擴大하기 위한 當社의 攻勢는 最終적으로 當社의 利益에도 反映될 것이라고 主張하고 있다. 또 同會長은 製造面에서의 技術革新, 效率, 品質

등에 계속 置重함으로써 生産 코스트의 節減과 市場占有率의 擴大라는 兩大攻勢를 加하여 利益을 增加시키는 有利한 立場에 있다고 하였다. 그러나 價格競爭, 過剩生産能力, 高度成長市場에서의 競爭激化 등으로 特徵 지어지는 限界에 달한 타이어 市場에 있어서 市場占有率의 擴大를 利益增加와 결부시키기는 어려울 것이다.

그러나 現在의 타이어市場이 不振한 사이에 Pilliod 會長의 主張이 信賴받게 되었다. 美國의 타이어 出荷量이 78年의 2억 5,000萬本에서 81년에는 1억 9,500萬本으로 低下된 狀況에서 Goodyear 는 다른 大部分의 競爭會社보다도 좋은 実績을 올리고 있다. 타이어 出荷量이 減少된 原因중의 하나는 이 期間에 美國의 自動車 生産量이 35%나 減少된 것이다. 타이어 産業에서 가장 利益을 많이 본 競爭 메이커 중의 하나인 Michelin 은 赤字로 轉落되고 小規模 메이커들은 타이어 事業의 一部를 拋棄하거나 또는 다른 分野에서 利益을 얻지 않으면 안되었다.

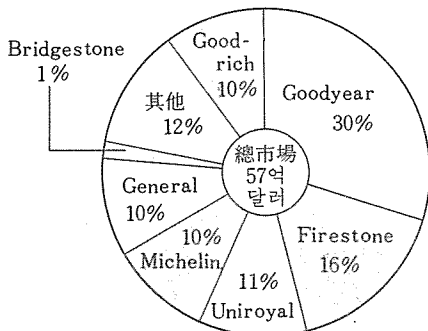
예컨대 Uniroyal 이나 BF Goodrich 社는 化學製品이나 纖維分野 등으로 多邊化를 推進하고 있는가 하면, 世界 제 3 位의 타이어 메이커인 Firestone 社는 타이어製品 라인을 一部 削減하는 동시에 많은 國際市場에서 撤退하고 있다. Goodyear 의 타이어 事業의 50%는 海外市場에 의한 것이므로 Goodyear 의 타이어는 世界 6 大陸에서 使用되고 있는 唯一한 타이어이다.

## 2. 技術革新과 마케팅 戰略

Michelin 과의 競爭이 치열한 가운데 優位를 維持하기 위하여 Goodyear 는 지금까지 比較的 弱했던 製品開發活動을 한층 強化하지 않을 수 없었다. 同社의 最大의 技術的인 成果는 大型 トラック Radial 타이어의 發賣이다. Pilliod 會長은 그것이 最優先의 課題였다고 인정하고 있다. 美國 메이커들의 トラック Radial 타이어는 70 年代 中반에 發賣된 이후 評判이 좋지 않았다.

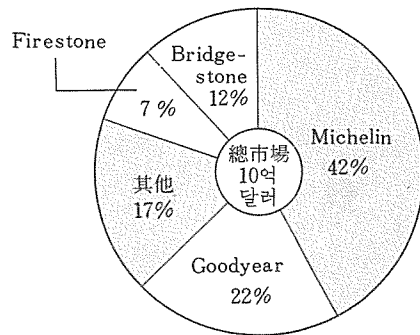
トラック타이어 購入者는 トラック Radial 타이어는 最低 2 回 以上은 再生할 수 있도록 製造되어야 한다고 主張하고 있으나 大部分의 美國製 Radial 타이어는 단 한번도 再生하지 못하고 破損되는 경우가 많다고 한다. 그러나 Goodyear 의 新開發品인 驅動輪用 トラック Radial G-167 은 81 년에 發賣되어 現在에는 顧客의 要求대로 되어가고 있다. Bridgestone 의 한 幹部는 G-167 은 대단히 優秀한 製品이라고 인정하고 있다. 또 Michelin 의 當局者까지도 Goodyear 의 進歩를 마지못해 認定하고 있으며, Michelin 은 앞으로 美國市場에서 トラック Radial 市場占有率을 40% 以上은 維持할 수 없을 것이라고 하였다.

Goodyear 의 다른 新製品으로서는 全天候 타이어 “Tiempo” 및 “Arriva”가 있으며 이들 타이어는 年 2 回 타이어 交換을 할 必要가 없다. 겨우 5 年 동안에 이 全天候 타이어는 美國 乘用車用 타이어市場에서 占有率이 15%까지 成



(1981年 都賣價 賣出額)

[美國 PC用 타이어市場의 占有率(1981)]



(1981年 都賣價 Radial賣出額)

[美國 TB用 Radial 타이어市場의 占有率(1981)]

長하여 Snow 타이어 賣出額을 半으로 減少시켰다. 그리고 業界分析家들은 이들 타이어가 87년까지는 모든 乘用車用 타이어 販賣量의 3분의 1을 占하게 될 것이라고 豫測하고 있다. 다른 메이커에서도 獨自의 製品開發을 서두르고 있으며, Michelin 까지도 Goodyear의 리드를 따라가고 있다. 業界 專門家들은 全天候 타이어用으로 만든 트레드 디자인은 技術的인 革新이라기 보다는 마케팅面의 革新이라고 보고 있다. 그야말로 어떤 競爭會社에서 認定하고 있는 것처럼 “그것은 정말 훌륭한 마케팅 戰略이었다.”

美國 내에서 Goodyear의 이와같은 마케팅面에서의 成功과 昨年에 2,500萬달러를 들여 宣傳한 TV 廣告 캠페인이 큰 힘을 發揮하고 있다. 이 金額은 同社가 타이어의 TV 商業 廣告에 사용한 金額의 거의 半 정도에 해당된다. 이 廣告에 끌린 顧客들은 Goodyear의 6,500의 獨立 딜러와 同社 所有의 1,000 以上の 타이어 販賣店을 訪問하게 되었다. 어떤 딜러는 말하기를 그것이 자기들에게는 매우 큰 效果를 가져왔다고 하였다. 또 同社는 美國의 交換用 타이어의 半以上을 팔고 있는 獨立 타이어 딜러에게 Goodyear의 타이어만을 販賣하도록 說得하고 있고, 同社가 풀 라인으로 製品을 갖추어서 宣傳 活動을 하는 등 積極的인 姿勢를 取함으로써 同社를 優勢하게 하고 있다. Roulston社의 分析者인 Saul H. Ludwig氏는 『Goodyear는 獨立 타이어 딜러에게 매우 說得力있는 呼訴를 하고 있다』고 하였다.

지난 5年間에 Goodyear는 國內 乘用車用 타이어市場의 占有率을 27%에서 30%로 增加시켰으나, 乘用車用 타이어市場은 壽命이 긴 Radial타이어의 製造뿐 아니라 車輛이 더 小型化되면서 타이어도 더 小型化되는 傾向이 나타나 成長率이 크게 鈍化되었다. 同社는 BF Goodrich가 昨年에 OE 타이어市場에서 撤退하고, Firestone이 2억 5,000萬달러 相當의 Private Brand 타이어를 拋棄함으로써 이들 企業의 顧客들을 誘致하여 많은 成果를 얻었다고 볼 수 있다.

### 3. 海外施設擴張과 生産性向上으로 原價節減

Goodyear는 急成長이 持續되고 있는 제3世界市場에 있어서도 積極的인 姿勢를 取하고 있으며 이市場은 Goodyear 및 主要競爭 메이커들의 새로운 戰場으로 登場되었다. 예컨대 同社의 아시아-아프리카 事業部에서 가장 利益率이 높은市場인 인도네시아에서 Goodyear는 타이어 生産能力을 擴張하고 Bridgestone의 攻撃을 받아가면서 40%의 市場占有率을 確保하기 위하여 1,800萬달러를 投資하였다. Bridgestone은 70年代 中반에 同市場에 進出하여 이미 28%의 市場占有率을 얻고 있다. 또 멕시코 등의 一部市場에서는 다른 메이커들이 急速히 生産能力을 擴張하고 있다. Goodyear는 同國의 타이어 生産能力을 60% 增強시키고 競爭力을 維持하기 위하여 1억 700萬달러의 프로젝트를 実行하고 있다.

유럽에서는 80年에서 81年 사이에 Goodyear의 營業利益이 63%나 減少되었으나, 效率이 높은 美國의 生産方式을 適用하고 價格決定權을 유럽子會社의 經營陣에 委任하여 現在에는 英國 以外の 모든 나라에서 利益을 올리고 있다. 同社는 또 스코틀랜드와 스웨덴의 工場을 閉鎖하고 各工場에서 生産되는 타이어의 種類(農業機械用 타이어, 高性能타이어)를 集中시킴으로써 유럽에서의 生産을 統合하고 있다. 특히 西獨에서는 注目할만한 變化가 있을 것으로 보는데 그것은 西獨의 Philippsburg 自動車用 타이어工場이 Goodyear의 高度로 自動化된 Lawton工場을 본받아 改造될 豫定이라는 것이다. 2억 3,000萬달러의 Lawton工場은 品質向上과 코스트節減을 위한 Goodyear의 主力工場이다. 그러나 Goodyear가 Pilliod 會長의 增收目標를 達成하기 위해서는 더욱 코스트를 節減하고 生産性을 改善하지 않으면 안될 것이다. 同社는 Radial타이어의 開發에서 遲延된만큼 品質과 生産性 改善의 必要性은 強調되어 왔다. 同社가 Radial타이어로 轉換된 것은 現在 美國의 全타이어의 65%를 차지하고 있는

Radial타이어의 分野에서 Michelin이 優位를 차지한지 상당한 후였다.

한 때는 品質面에 無關心했던 關係로 生産된 모든 타이어가 不信을 받기도 하였다. Lawton 工場의 새로운 政策에서는 美國 自動車 産業의 仕樣에 適合하지 않은 타이어는 消費者에게 直接 販賣할 수 없게 되어 있는데 이 政策이 今年末까지는 同社의 工場全体에 擴大될 것이다. Lawton 工場의 自動化로 타이어의 造製時間은 短縮되기는 하였으나 타이어는 아직도 손으로 組立할 必要가 있다. 經營陣은 이 勞動 코스트의 節減을 希望하고 있다. 그러나 Pilliod 會長에 의하면 全体的으로 보아 Goodyear는 상당히 코스트 節減에 成功하였다고 한다.

그러나 同社は 美國內 13個工場에서의 勞使 交渉에서 生産性向上을 強하게 追求하고 있다. 이들 工場에서는 全美 고무勞組 (URW)가 組合을 組織하고 있으며 今年 4월에 勞動協約이 再交渉되었을 때에 패턴 (Pattern) 契約이 非타이어 部門에 集中的으로 投資하고 있는 BF Goodrich와의 交渉에서 妥結됨으로써 Goodyear로서도 그것을 받아들이지 않을 수 없는 不可避한 일이었다.

Goodyear의 勞務擔當 重役인 Tully氏는 美國 타이어 메이커 중에서는 Goodyear만이 타이어 事業에 投資意欲이 있으며 또 Michelin이나 Bridgestone과의 競争도 不辭하고 있다고 말하였다. 그는 또 Goodyear로서는 URW의 패턴 勞使交渉을 받아들이는 것은 점점 더 無意味하게 되었다고 한다. Goodyear는 將次 패턴契約을 拋棄할 것을 바라고 있겠지만 現在の 轉換期에서 組合과의 協助가 必要한 것은 틀림없다.

그러나 Goodyear가 코스트 節減에 成功했다고 할지라도 世界 市場에서 市場占有率을 擴張시켜 利益을 增加시키기는 여전히 困難할 것으로 보인다. 많은 觀測通에 의하면 世界 타이어 業界는 또한번 淘汰되고 再編成됨으로써 價格이 安定될 것이라고 한다. 그러나 런던의 건설 턴트인 Charles Zub氏는 유럽 市場의 展望에 대해서는 樂觀的이 아니었다. 同氏는 過剩生産 能力이 없어질 때까지는 유럽 市場에서 利益率이

改善되기는 어려울 것이라고 한다. 數年間に 걸쳐 工場閉鎖를 經驗한 現在에도 Zub氏는 生産 能力이 需要를 25%~30%나 上廻한다고 하였다.

또 美國에서도 大部分의 主要 타이어 메이커들은 現在の 價格割引 패턴이 앞으로 어떻게 變更될 것인가에 대해서는 懷疑的이다. 어떤 타이어 메이커의 最高 經營者는 業界 全体가 病들고 있다고 恨歎했으며, 長期的으로 價格 레벨이 安定되기는 困難할 것 같다고 말했다. 新車用 타이어市場이 78년의 5,700萬달러의 피크에서 82년에는 3,600萬달러(이 數字는 原文대로 이나, 이것은 57억달러 → 36억달러의 잘못이 아니면 新車用 乘用車 타이어의 出荷本數 5,700萬本 → 3,600萬本이 아닌가 한다. …編輯者註)로 떨어져 販賣業者들은 交換用타이어 市場에서 大幅의인 割引販賣로 타이어를 덤핑하고 있다.

#### 4. 世界 타이어 市場의 三巴戰

타이어 메이커들이 淘汰되어 겨우 數個社만이 販賣競争者로 남게 되었다고 할지라도 타이어 市場에서는 각각 自國市場에서 先導 메이커인 Goodyear, Michelin, Bridgestone의 3社間에 여전히 激甚한 競争이 벌어질 것으로 豫想된다. Merrill Lynch, Pierce, Fenner & Smith社의 分析家인 Harvey Heinbach氏는 말하기를 메이커名만 바뀌었을뿐 結局 같은 問題를 가지고 苦惱하게 될 것이라고 하였다.

이 三巴戰에 의해서 Goodyear는 技術革新으로 最近에 크게 成功한 市場分野에서도 激甚한 競争을 直面하게 될 것이다. 景氣沈滯로 美國의 トラック용 타이어市場이 不振하고, 많은 トラック業者들은 使用하지 않고 있는 トラック에서 타이어만을 備내어 利用하고 있는 등 심각한 不況에 處해 있으므로 Goodyear와 Michelin은 大幅의인 價格割引을 하고 있다.

競争은 앞으로 더욱 熾烈해질 것은 틀림없다. 世界 제 4위의 타이어 메이커로 등장된 Bridgestone은 곧 Firestone의 Nashville의 トラック용 Radial타이어 工場을 買収完了할 豫定이다. .... 《p.32에 계속》

타이어와 路面間의 摩擦係數는 路面의 構造와 狀態에도 크게 左右된다. J. H. Cox 氏는 各種狀態의 路面에 대해서 標準試驗 타이어 (트레드 模樣은 5 本 리브型)로 테스트한 結果, 路面의 乾濕, 碎石아스팔트鋪裝의 骨材인 碎石의 磨減度, 道路標識用 페인트 등 여러가지 條件으로 摩擦係數가 0.2~0.87로 廣範圍하게 變하고 있음을 알게 되었다. 同氏는 또 同時에 트레드 模樣의 磨耗의 影響, 트레드고무質의 影響 등도 구하였다. 그림 27과 28은 이러한 試驗結果를 表示한 것이다. 이로써 타이어와 路面間의 摩擦係數의 變動原因으로는 乾·濕의 影響이 크다는 것을 알 수 있다. 즉, 路面이 乾燥되어 있을 때에는 트레드 模樣의 影響이 거의 없으나

濕한 路面에서는 트레드 模樣이 크게 影響을 미친다. 그림 28은 트레드고무質의 影響을 나타낸 것이며 여기서 Hysteresis가 큰 Butyl고무가 摩擦係數에 있어서는 有利하다는 것을 알 수 있다. 또한 트레드고무質이 同等하고 硬度만이 다른 경우에는 별로 差가 없음을 알 수 있다.

이와같은 데이터와 比較 檢討해 볼 때 高速度에서의 安全走行을 위해서는 타이어의 材質이나 트레드 디자인 등과 함께 道路鋪裝의 質이 重要的 포인트를 차지하고 있음을 알 수 있다. 또 어떠한 構造와 材料를 擇하느냐, 그리고 實用中에 점차 磨耗되어 가는 路面을 어떻게 해서 모니터해 나가느냐가 道路工學上에서도 重要的 問題로 대두되고 있는 것이다.

☆

☆

☆

《p. 25의 계속》

外部 消息通들은 이 工場은 同社의 美國工場으로서는 오직 제 1工場으로서, Bridgestone의 트럭용 Radial타이어 市場을 成長시키는 基礎가 될 것이라고 한다. 同社는 이미 트럭용 Radial타이어 市場에서 占有率이 12%나 된다고 한다. Calif 州 Torrance에서 한 Bridgestone當局者는 “우리들은 美國市場에서 큰 地位를 占하게 되기를 바라고 있다”고 말하고 있다.

Goodyear로서는 내기(stakes)가 크다. 同社는 우라늄 濃縮에서부터 天然고무, 觀光호텔에 이르기까지 多様な 方面으로 進出하고 있으나, Pilliod會長은 81年度 同社賣出額의 83%를 占한 自動車關聯事業 以外的 分野로는 그 이상 多邊化하는 것은 拒否하고 있다. 同社는 多樣化하는 대신에 過剩資本을 負債償還으로 돌리고 있다. 79년에 長期負債가 總資本金의 50%를 超過하고 있었다. 그후 이 比率은 40% 정도까지 減少시켰으나 同社의 J. Robert Hicks 副社長은 그것을 35%나 또는 그 以下로 줄일 것을 바라고 있다. 그러므로 앞으로 同社에서 적어도 2年間은 大規模의 買収는 없을 것으로 보인다.

많은 工業國에서는 타이어 販賣量이 增加될

展望이 적으나 Pilliod會長은 Goodyear의 앞으로의 收益增加는 美國自動車 메이커의 市場占有率의 再伸長與否에 달려있는 것은 아니라고 主張하고 있다. Goodyear는 不振한 市場에서 勢力을 擴大시킬 수 있다고 생각하고 있다. 그러나 同社가 市場占有率을 擴大한다 할지라도 Michelin, Bridgestone과의 3者間에 『작은 파이(pie)』의 쉐어를 둘러싼 競爭이 激化됨으로써 이들 3社의 利益率이 低下되는 것은 틀림없다. 市場이 계속 성장되고 있으며, 短期的으로는 利益을 올릴 수 있는 可能性이 많은 제 3世界 諸國에 있어서도 競爭은 역시 甚하게 일어나고 있다.

Armstrong Rubber의 James Walsh會長은 그들은 지금까지 그들의 게임 計劃을 成功적으로 實行하여 왔다고 指摘하였다. 지금까지 Goodyear는 그들 자신의 룰(rule)을 사용하면서 그 게임에서 勝利하였다.

그러나 앞으로 同社와 같이 攻撃의인 競爭會社가 그들 自身の 戰略에 따라 게임을 하게 될 때에도 과연 이러한 狀況이 계속될 것인지의 여부는 아직 判斷할 수 없는 것이다.

(Business week; July 12, 1982)