

세계의 타이어市場 展望

— Goodyear의 Mercer會長 見解 —

協 會 金 民

◇…本稿는 現在와 未來의 世界 타이어 市場을 推定해 본 것으로서, 地理的 區分에 의한…◇
 ◇…産業現況 및 地域別 生産統計, 그리고 世界 타이어産業을 主導하고 있는 人士들의 見…◇
 ◇…解 등을 收錄한 美國 RPN의 “The Global Tire Market” 內容 중에서 Goodyear社…◇
 ◇…Mercer會長의 칼럼만을 拔萃한 것이다. …………… (編輯者註) …◇

1. “多國籍”에서 “世界化”로 變遷하는 타이어業界

(1) 多國籍企業에서 世界化企業으로

”思考는 世界的으로, 行動은 國家的으로”라는 말은 “世界의 單一化”를 說明하는 未來學者들의 口號일뿐만 아니라, 世界의 타이어 産業에도 適用되는 말이다. 즉, 그것은 全世界的인 規模로 타이어 生産을 할 수 있는 能力을 말하고 있으며 또 國內與件으로서도 適應性이 있는 것 같다.

타이어 메이커들의 “世界化”의 意味를 說明하는 데는 Goodyear 타이어로서 足할 것이다. 世界最大의 타이어 메이커로서 全世界的인 타이어 販賣業者로 急成長하고 있는 Goodyear는 同社의 會長 兼 最高經營責任者인 Robert E. Mercer의 力量에 感謝하고 있다.

美國 타이어 메이커 중에서 Goodyear 보다 世界進出에서 앞선 會社는 없으며, 世界 도처에서 팔리고 있는 타이어 5個 중에서 거의 1個정도는 同社 또는 同社의 子會社(30個)에서 生産된 것이라고 한다. Goodyear의 全世界 타이어 生産職從業員은 總 60,000名인데, 이 중



Goodyear의 會長 兼 CEO
Robert E. Mercer

36,500名이 北美地域以外的 地域에서 從事하고 있으며, 總賣出額 및 利益의 1/3 以上을 海外市場에서 얻고 있다.

그러나 Mercer會長은 아직도 同社가 世界的으로 變遷할 수 있는 여지가 있다고 보고, “眞實한 世界的”인 企業으로 만들기 위하여 계속 努力하고 있다.

Goodyear는 많은 主要 타이어 메이커들과 같이 1930年代 이후 多國籍企業이 되었지만, “Multinational”과 “Global”과는 差異가 있다고 Mercer會長은 지적하였다. 즉, “Multinational”은 1個以上の 國家에서 比較的 獨立的인 營業活動을 하는 것이고, “Global”은 한 國家에 本社를 두고 다른 여러 國家에 會社를 가지고 있

지만, 其他國家의 市場에 대하여도 本社統制下에 일사 불란하게 營業活動을 하는 것을 말한다.

(2) Goodyear의 經營戰略

Mercer會長은 “眞實한 世界化” 企業을 만드는데 主導하여 半以上은 成功하였다고 보고 있으며, 예컨대, 그의 戰略을 보면 다음과 같다.

- 會議時 “national”이나 “regional”市場이라는 말을 쓰지 않고 “global”이란 用語를 사용한다.

- 新車用타이어의 販賣는 副社長 單獨으로 管理한다.

- 유럽의 Goodyear 매니저는 그들이 근무하는 1個國家보다도 유럽 全體의 販賣 및 利益에 대한 보상을 받는다.

- 廣告는 國家別로 하지 않고 全世界를 상대한 廣告會社에서 같은 方法으로 하고 있다.

- 從業員에 대한 뉴스 通信도 從前의 地域의인 뉴스를 脫皮, 全世界的인 뉴스로 改編한다.

Mercer會長은 말하기를, 從前에는 타이어 마케팅이 대부분 指定된 國內에서만 이루어졌기 때문에 多國籍企業(multinational)으로 만족했지만, 지금은 自動車의 需要가 全世界의으로 擴散됨에 따라 거기에 적용되는 타이어도 역시 全世界의으로 共通된 것이 供給되어야 한다는 것을 알게 되었다고 했다. 예컨대, 이태리에서 산 Toyota 自動車의 前輪左側 타이어는 泰國이나 西獨, 美國 등에서도 같은 타이어를 살 수 있어야 하기 때문이다.

또한 新車用타이어의 規格에서도 역시 國家에는 相關없이 모두 같아야 하기 때문에 製品에 대한 生産概念이 全世界의으로 共通的이어야 하고 또 品質基準이나 마케팅에 있어서도 역시 全世界의으로 같아야 한다고 하였다. 물론 世界各處로부터 이러한 아이디어를 蒐集하고 있으나 다 같지는 않다. 예컨대, 유럽으로부터 들어오는 情報가 美國에서는 入手할 수 없는 것이 있고, 또 極東地域에서도 마찬가지이다. 그러나 Chrysler, Ford, GM社 등으로부터는 世界 各處에서 이러한 情報가 들어오고 있다. 따라서 이와같은 앞서가는 情報蒐集으로 어느 때,

어느 곳을 莫論하고 必要時에는 製品供給이 가능하도록 하고 있다.

그러나 Goodyear의 CEO로서 “全世界化”를 主導하는데 있어서 數千에 달하는 Goodyear의 매니저 및 從業員들의 旧式思考方式을 脫皮시키는 데에는 많은 課題가 있었다.

Mercer會長은 먼저 社報의 編輯改編에 着手하여 國內·國外의 區分을 없애버리고 全世界의인 市場 및 營業活動에 關한 뉴스를 넣도록 하였다. 이와같이 世界共通의인 單一出版이 되자 많은 사람으로부터 非難도 받았으나, 지금은 널리 認定받고 있는 것으로 안다고 하였다.

다음에는 廣告로 눈을 돌려, 全世界를 통하여 “한 목소리”로 廣告를 하기 시작하자 말이 많았다. 프랑스는 西獨과 다르고 또 아르헨티나, 濠洲등과도 물론 달랐다. 그러나 그는 말하기를, 뉴욕市에는 約 19個의 民族이 있는데도 單一廣告로 계속 많은 타이어를 팔고 있다고 하였다. 이들은 모두 言語와 習慣은 다르지만 다른 나라에서와 같이 Toyota 自動車의 前輪左側 타이어에는 앞으로 계속 같은 타이어를 쓰게 되어 있기 때문이다. 그는 또 廣告에서 國家의인 區分은 相關없이 오직 題目과 体裁에만 力點을 두었다. 사실 同社가 이러한 關心을 갖게 된 것은 共同市場概念에 익숙한 西유럽을 잘 理解할 수 있었기 때문이다. 그러나 Goodyear에서는 過去의 傳統的인 마케팅方法을 쉽사리 포기하지 못했기 때문에 실제로 유럽 共同市場概念을 채택하게 된 것은 오직 最近의 일이다. 그리고 서로 다른 稅法關係로 어떤 면에서는 아직도 從來方式이 그대로 남아있다는 것을 그는 是認하였다.

어쨌든 Goodyear는 “Global”概念에 의하여 國境의 兩側에서 각각 따로 사용하던 倉庫도 같이 쓸 수 있게 되었고, 또한 必要한 製品은 서로 交換할 수도 있게 되었다. 廣告도 公同적으로 쓰므로 어떤 면에서는 國家別로 아이디어를 갖고 있는 職員에게는 미안한 일이지만, 同社에서는 廣告文案 專門家를 고용하고 있다. 그 專門家は McCann-Erickson Worldwide 會社이며, 그들은 Goodyear 廣告를 어떻게 해야 하는

지 잘 알고 있다.

世界 營業担當責任者에게는 타이어 이름도 디자인도 심지어 販賣計劃까지도 같이 하도록 命令하고, 그렇게 하지 않으면 廣告效果도 뒤범벅이 되고 말 것이라고 하였다.

한편 世界 新車用 타이어市場 營業은 Doug Hill社에 맡기고, 또 同社 副社長 Richard Pruett 를 極東地域으로 派遣하여 日本, 韓國(언젠가는 中共)의 自動車 메이커들과 긴밀한 協助關係를 取하도록 하였다. 그리고 Goodyear 는 Tokyo 에도 技術 센터를 設置하게 함으로써 美國(Akron), 유럽(Luxembourg)에 이어 3 번째의 技術 센터를 가지게 되었다.

Mercer會長이 “Globalization”에 情熱을 쏟지 않을 수 없는 또 한가지 理由는 美國 自動車 메이커들이 다른 나라에서 自動車와 그 部品을 많이 生産·供給받게 될 것이라는 점을 잘 알고 있기 때문이다. 예컨대, Ford, GM, Chrysler 가 韓國에서 自動車를 生産할 計劃을 세우고 있는데, 그대로 둔다면 그 車들이 우스꽝스러운 타이어를 끼고 美國으로 上陸하게 될텐데, 그것은 안될 일이라고 하였다. 또한 Goodyear가 美國에서 生産한 Radial 타이어를 地球를 半바퀴나 돌아가서 美國으로 輸出되는 韓國의 現代 自動車 Excel 에 けん다는 것도 있을 수 없는 일이라 하였다. 이와같은 경우는 또 日本에서도 볼

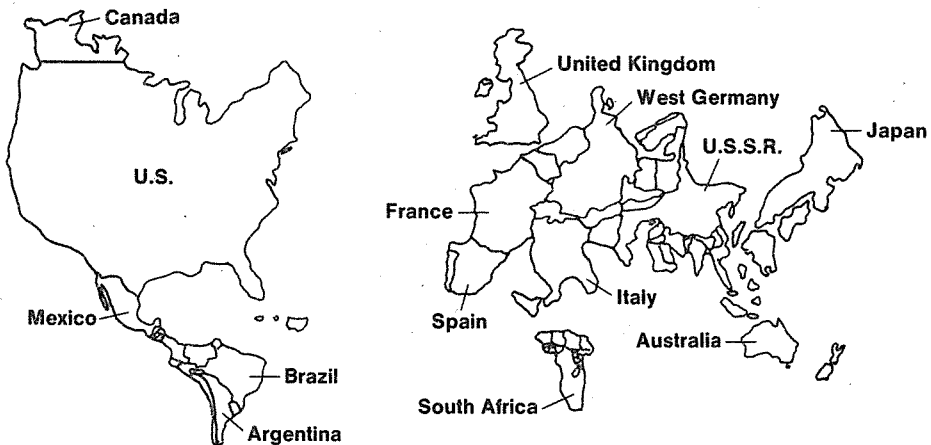
수 있다. 즉, Luxembourg 에서 生産된 Good-year 의 Radial 타이어를 日本에 들여와 美國으로 輸出하는 Datsun 에 けん다는 것이다. 그러나 同會長은 이점에 대해서는 별로 問題視하지 않고 있다.

그는 제 3 世界의 人口膨脹과 數10억人口에 달하는 潛在的인 購買力을 認定하지만 앞으로 상당 期間동안은 先進化된 3大市場은 美國, 유럽, 日本의 3大地域임에는 별 變動이 없을 것으로 내다보았다. 昨年 가을 中共을 訪門하고 온 Mercer會長은, 오늘날 中共의 人口는 10억을 넘지만, 自動車 保有臺數는 美國의 Akron 地域에도 못미치고 있으며, 年間 乘用車 生産臺數도 5,000臺에 不過하여, 美國 Detroit市에서 每年 廢車되는 數量만도 못하다고 했다.

2. 世界 타이어市場 豫測

Goodyear 本社의 會長事務室壁에는 同社 마케팅部에서 製作한 世界地圖가 걸려 있는데, 언뜻 보기에는 世界의 各國과 大陸을 그대로 나타낸 平凡한 地圖인 것 같으나, 자세히 들여다 보면 世界 타이어市場의 그림이다.

北美, 유럽, 日本의 3個地域으로 크게 擴大되어 있는 반면, 其他地域은 모두 작게 그려져 있다. 이 地圖를 보면 많은 威圧感을 느낄 수도



[世界 타이어市場 比例配分圖]
(自動車(乘用車 및 트럭·버스)保有臺數에 따라 比例配分한 世界地圖)

있으나, 이것은 Goodyear가 今世紀末까지 사실상 掌握하게 될 타이어市場의 分布狀態를 豫測하여 그린 것이다. 또 2000년과 그후의 世界 타이어市場에 대해서도 비슷한 推定을 하고 있으나, 中共 및 其他 人口가 많은 數個國을 除外하고는 큰 變動이 없을 것으로 보고 있다.

Goodyear는 企業의 世界化(Globalization)를 推進中에 있으나, Mercer會長도 100%까지 이루어지기는 어려울 것으로 보고 있다. 그러나 Goodyear의 CEO는 다른 主要 國際 타이어 메이커들과의 競爭과 機會를 對備해서 특히 3大 主要市場에서의 世界化活動을 끝까지 進行하도록 강조하고 있다. Mercer會長은 말하기를 “世界化”는 企業의 擴散이 아니라, 새로운 큰 단계의 業體를 만드는 것이다. 이미 新車用타이어部門에서는 全世界化가 완전히 이루어졌고, 交換用 타이어部門에서도 아직은 안되었으나 조만간 그렇게 될 것으로 본다 하였다.

1990년까지 타이어業界에는 多少의 變化가 있을 것으로 豫測된다. 즉, 新車用타이어 供給業體로는 世界化된 大企業들만이 남게 될 것이지만, 國際的인 競爭이 激化할 것이며, 美國의 5大 타이어 메이커의 世界市場에서의 役割도 줄어들 것이다. Mercer會長은 向後 5年間 손꼽을 수 있는 큰 타이어메이커(Full line)는 몇개 되지 않을 것으로 보고 있는데, 그것은 Goodyear, Michelin, Bridgestone, 그 밖에 한두개(Continental, Pirelli, Sumitomo, Yokohama

와 같은 “다크호스”중에서) 정도일 것이라고 한다. 技術을 잘 開發하는 會社는 市場에도 어떠한 影響을 미칠 수 있다. 이제 技術은 타이어 디자인에 關한 問題뿐만 아니라 生産에 대해서도 問題임을 알아야 한다.

이와같은 技術開發을 하자면 資金이 必要할 것이다. 만일 이것이 如意치 못할 경우에는 80年代末의 世界化競爭속에서 이길 수가 없을 것이다. Goodyear는 美國을 除外한 其他 世界타이어 메이커들의 R&D 總投資額의 半以上을 研究開發費로 쓰고 있다. 84年度 R&D 投資額을 보면 Goodyear가 27,900萬달러로 월등히 앞서 있으며, 世界에서 두번째로는 Michelin으로서 17,500萬달러, 그리고 3位는 Bridgestone, 4位는 Firestone이다. 그러나 Goodrich와 Uniroyal을 合하면(두 會社의 統合關係로) 10,200萬달러로 4位가 될 것이다.

한편, Goodyear는 施設投資에 있어서도 國內外的으로 단연 앞서고 있다. 1984年度 同社의 施設投資는 47,000萬달러로서 同年 美國 타이어業界 全体投資額의 1/3을 上廻하였으며, 38,000萬달러를 쓴 Michelin을 눌렀다. 그리고 Goodyear는 給料水準을 原價節減 및 最高品質의 타이어를 生産할 수 있는 能力에 두고 있으며, 또 同社는 生産原價의 25%를 節減하게 되면, 株式配當을 하거나 消費者價格을 낮출 수 있다고 한다. (RPN, 86.5.19)

☆

☆

☆

'86은 아시아의 주인
'88은 세계의 주인