

타이어산업의 세계화 전략

李 吭 九*

지난해 말 이후 세계화 혹은 범세계화(Globalization)라는 단어가 다양한 언론매체를 통해 전파되고 있다. 아울러 현지화(Localization)가 추진되어야 한다는 논리도 전개되고 있으며, 세계화와 현지화를 합친 글로컬라이제이션(Glocalization; Globalization+Localization)이라는 개념도 등장하고 있다. 더불어 다양한 경영관련 정보지는 특정기업의 “범세계 전략(Global Strategy)”이 어떻게 경쟁우위의 확보에 도움을 주고 있는지를 전해 주고 있으며, 동전략을 효율적으로 추진할 수 있는 방안을 제시하고 있다. 또한 경영 컨설턴트들도 기업의 세계화 전략 수립에 도움을 주고 있으며, 세계 유수의 경영대학원들은 미래의 글로벌 마인드를 가진 예비경영자를 육성하기 위해 보다 국제화된 교과과정을 개설하고 있다.

이와 같이 세계화는 오늘날 기업이 경쟁우위를 확보·유지해 나아가는 데 필요한 과정이 되고 있다. 그러나 기업이 진정한 의미에서 세계화를 이루기가 매우 어려운 것이 현실이다. 나날이 심화되어 가고 있는 기업간 경쟁 속에서 경쟁기업이 세계화 전

략을 통해 비교우위를 확보해 나아간다고 가정하자. 이 경우 동일한 산업내의 여타 기업들은 경쟁기업에 뒤떨어지지 않기 위하여 경쟁우위 확보를 목표로 유사한 노력을 기울이게 되며 기업간 경쟁은 더욱 치열해지게 된다. 이러한 현상은 1940년대에서부터 60년대에 걸쳐 일어난 기업의 “다국적화(Multinationalization)”¹⁾에서 잘 나타난 바 있다. 한편 70년대에 들어서며 기업 경영자의 관심이 점차 “세계화”로 쏠리자 이와 관련한 다양한 주장이 제기되었다. 그러나 아직까지 기업의 세계화에 대한 일치된 정의와 개념이 정립되어 있지 않으며 기업의 완전한 세계화가 실현 가능한지에 대해서도 의문이 제기되고 있다. 즉, 현재의 경영학적 논리에서 본 완전한 세계기업은 존재하고 있지 않으며, 기업의 세계화란 단지 일반적인 개념, 즉 논자에 따라 서로 다른 견해를 가진 일련의 아이디어로 볼 수 있다.

이하에서는 타이어산업의 세계화 전략 수립에 도움을 줄 수 있도록 세계화의 개념과 기업경영의 세계화 논리 및 우리 기업의 전

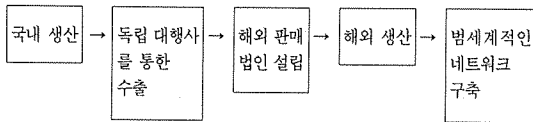
(주) 1) 다국적화는 국제화의 상위개념으로 볼 수 있으며, 기업은 각국별로 현지 시장의 요구에 적합한 제품을 개발하여 현지 생산·판매하기 위하여 다국적 전략을 운용하게 됨.

* 産業研究院 美洲研究室 責任研究員

략방향을 세계 주요 타이어업체의 세계화 추진 사례와 비교하여 모색해 보기로 한다.

1. 세계화의 개념

기업의 국제화(Internationalization)는 국내시장의 한계성을 타개하기 위한 수출로부터 시작된다고 볼 수 있다. 이러한 국제화는 한 국가나 기업이 보유하고 있는 내부자원뿐 아니라 여타 국가나 다른 기업이 소유하고 있는 외부자원을 적극 활용하는 아웃소싱(Outsourcing)에 기반을 둔 국제 생산에 의해 성숙단계에 진입하게 된다. 즉, 기업의 국제화란 국경을 전제로 한 국제 비교우위론에 입각하여 자원의 수급과 생산 그리고 마케팅 활동을 실시하여 경쟁우위를 확보해 나아가는 것을 말한다.



(그림 1) 세계화 단계

이와 같이 국제화를 본국을 중심으로 한 내수중심에서 탈피하여 해외로 사업영역을 확대하는 것으로 해석한다면 세계화는 국경을 초월하여 재화와 용역이 자유로이 이동하고 유통되는 ‘국내외시장의 일체화’로 해석할 수 있다. 다시말해 국제화가 한국적인 시각에서 세계를 바라보는 것이라면 세계화는 세계인의 시각에서 세계를 바라보는 것을 말한다. 한편 세계화는 세계 전역에 걸쳐 기업, 산업, 시장간의 상호의존성이 높아짐에 따라 국내시장이나 인접국가의 시장을 목표로 영업활동을 벌이는 차원을 넘어서 전세계시장에서 국경을 초월하여 재화와 용역을 생산하고 판매할 수 있는 기업활동영

역의 확대와 심화로도 정의할 수 있다. 즉, 통신기술과 교통수단의 발달로 기업의 투자와 시장지배력이 전세계를 대상으로 확대되어 나아가는 것으로 볼 수 있으며, 이는 지리적 범주뿐만 아니라 기업내에서의 국경을 초월한 통합과 조정을 의미한다. 이처럼 세계화는 전세계시장을 대상으로 디자인, 개발, 생산, 마케팅 자원을 고객에 밀착시켜 나아가는 것으로 정의할 수 있다. 또한 세계화는 국제무역이 핵심을 이루는 국제화(Internationalization)와 해외직접투자를 중심으로 한 다국적화(Multinationalization)의 상위개념으로 해석할 수 있다.

〈표 1〉 기업 세계화에 따른 경영 패러다임의 변화
-기업 국제화와 세계화의 차이-

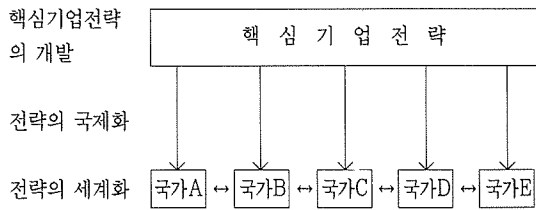
	국 제 화	세 계 화
기본환경	국경의 존재 (국제경제)	국경없는 세계 (지구촌 경제)
경영이념	성장파 이론 추구	세계고객과 인류에 공헌
경영체제	본사중심 연결 (선의 개념)	복합적 연결 (입체의 개념)
조직구조	수직적 파라밋 구조	수평적 네트워크 구조
경쟁우위 요소	하드웨어적 생산 요소(기술, 노동, 자본 등)	지식 정보
성장목표	특정지역(국내외) 에서의 강자	세계 일류 기업
대상시장	국내외 특정시장	세계시장
전략유형	완전소유 전략	전략적 제휴, M&A, 합작, 교차 라이센싱 등
현지국 정부와의 관계	대결적·유착	협력적
국제기구·규범 참여	방어적 대응	적극적 참여와 활동
세계 전략	통합화 또는 지역화	통합화/지역화 동시 추구
중소기업 관계	수직적 협력 (하청, 계열화)	세계화의 동반자

자료 : 기업 세계화 지원기획단, 21세기 기업 세계화의 장기 비전 및 전략

2. 기업경영의 세계화

세계 각국의 기업들은 세계시장에서의 경쟁심화와 급속한 기술개발 및 각국 정부의 규제완화로 인하여 국적을 초월한 통합적인 세계 전략을 추구하는 세계기업(Global Company)으로 탈바꿈하고 있다. 국제화의 추진과정에서 점차 고부가가치 업종으로 전문화하게 된 다국적기업(Multinational Company)들은 고도의 숙련노동력과 첨단기술의 필요성 및 개별시장의 특성에 대한 분석과 최종 소비시장과의 밀착 필요성을 느끼게 되었다.

이에 따라 이들 기업들은 범세계적인 경쟁기반을 확보하고 경쟁력을 강화할 수 있는 효율적인 투입요소와 시장을 확보할 수 있는 지역에서의 영업활동을 강화하고 각 지역의 영업활동을 네트워크화하는 세계화 전략을 추진하고 있다. 이러한 기업전략의 세계화 과정을 도식화해 보면 [그림 2]와 같다.



[그림 2] 기업전략의 세계화

한편 성능과 품질이 우수한 제품에 대한 소비자 기호의 동질화와 소득수준의 향상으로 시장의 세계화(Globalization of Market)가 이루어지자 다국적기업들은 지금까지의 국별 경영전략에서 벗어나 전세계시장을 대상으로 전략을 추구하는 범세계 기업으로 발전하고 있다. 다국적기업들은 각국

별로 현지 소비자의 요구에 부응한 제품을 차별화하여 생산·판매하기보다는 전세계 소비자의 공통된 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 범세계 제품(Global Product)을 개발하여 생산·판매하는 범세계 전략을 추진하고 있다. 즉, 이들 기업들은 각국별로 부가가치 생산활동을 전문화하는 동시에 일개 국가내의 시장을 세분화하지 않고 보다 넓은 시장을 상대로 유사한 구매형태를 보이는 고객 집단을 대상으로 제품을 생산하여 판매하는 세계화 전략을 강구하고 있다. 이를 위해 내부적으로 분권화, 수평조직화와 네트워크화를 추진하고 있으며, 국제화의 심화를 통해 양과 가격보다는 질위주의 고객만족 경영을 실시하고 있다. 나아가 제품 디자인과 마케팅 전략에 있어서의 획일성과 보편성을 위해 노력하고 있다.

<표 2> 일반 기업의 세계화 단계

단 계	1차적 경영 관심	조직 특성
1 수출지향	원자재 조달	수출 전담 부서 신설
2 현지법인화 초기단계 후기단계	원자재 조달, 자금 운용 해의 생산설비, 판매시설, 서비스망 구축 KNOCKED-DOWN 부품의 조립 해의 생산, 판매, 서비스 기능의 독립	해의 영업부 신설 해의 영업부문 및 국내 영업부문의 MATRIX식 통합
3 국제기업화	원자재 조달, 자금 운용, 수집정보의 효율적인 활용	해의 영업부문의 독립, 해의 자회사의 통제를 위한 지역본부 신설
4 다국적기업화 I. 일본 중심의 다국적 기업화 II. 지역 중심의 다국적 기업화	중간재 조달, 자금 운용, 정보수집의 효율성 제고	범세계적인 R&D 및 조달, 유연생산체계 구축, 자금 운용, 정보수집 및 기업 고유문화의 창달
5 범세계 기업화	범세계적인 R&D 및 조달, 자금 운용, 정보수집 및 기업 고유문화의 창달	현지화를 포함한 고도의 유연성 있는 범세계적인 조직 구축

이러한 기업경영의 세계화는 첫째, 세계 어디에서나 자원을 조달하고(Global Sourcing), 둘째, 세계 어디에서나 제품을 생산하여(Global Manufacturing), 셋째, 세계 어디에서나 제품을 판매(Global Marketing) 하는 3가지로 요약할 수 있다.

세계 각국의 다국적기업들은 제품 및 기술 수명주기가 단축됨에 따라 R&D와 새로운 생산설비 투자에 막대한 비용을 지출하게 되자 해외 직접투자와 전략적 제휴를 포함한 기업 구조재편(Restructuring)을 통해 비용을 절감하고 있다. 80년대 이후 선진 다국적기업들은 제품생산비용에서 차지하는 임금비중이 점차 낮아지자 과거의 저임금 국가로 생산설비를 이전하던 패턴에서 벗어나 고임금과 적자생존의 원칙이 철저히 지켜지고 있으나 시장진출에 성공하여 선도기업의 위치를 확보할 경우 높은 수익을 보장 받을 수 있는 선진국에 대한 투자를 활발히 실시하고 있다. 또한 최근에는 비용, 품질, 납기를 고려하여 중간재를 외부기업으로부터 조달하는 “외부화”(Externalisation)와 새로운 국제조달방식을 통해 비용을 절감하고 있다.

해외 직접투자를 통한 생산활동의 다각화는 위험절감과 생산의 유연성 제고 및 다수의 시장을 확보함으로써 경기변동에 따른 매출의 불안정성을 경감하기 위해 추진되고 있다. 또한 현지투자가 이루어진 국가에서 제조된 부품을 구입함으로써 환율변동에 효과적으로 대처하고 국내생산·수출과 해외생산·조달을 효율적으로 연계하여 수요변화에 탄력적으로 대응해 나아가고 있다²⁾.

이러한 범세계 생산(Global Production)은 제품, 업종별로 각기 다른 형태로 이루어지고 있다. 막대한 R&D와 마케팅 고정비용이 소요되는 특정제품을 생산하는 기업은 동

제품을 세계 각처의 몇개 공장에 분산하여 대량으로 생산하고 있으며, 설비투자비용이 높은 제품을 생산하는 기업은 보다 적은 수의 공장에서 제품을 생산하여 보다 넓은 시장에 공급하는 형태를 택하고 있다. 일반적으로 범세계 생산은 안정적인 수요기반이 확보되어 있고, 대량판매가 이루어지고 있으며, 표준화된 제품과 수익률이 낮거나 가격경쟁이 치열하고, 적시납기의 중요성이 덜하며 기술변화에 대한 민감도가 낮은 산업제품과 마케팅 정보가 신속히 전달되기 어려운 신제품분야에서 이루어지고 있다. 이런 제품분야로는 컴퓨터, 반도체, 의약품, 전자부품, 자동차, 신발, 의류 등을 들 수 있다.

한편 세계경제의 지역주의화와 함께 소비자 기호가 다양해지고 개성화됨에 따라 세계화 전략을 추진하고 있는 다국적기업들은 세계 어디에서나 고객의 기대에 부응하고 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 범세계 제품을 개발·생산하는 범세계 생산전략과 함께 디자인이나 생산을 각 지역의 특성에 맞춰 실시해 나아가는 지역전략(Regional Strategy)을 동시에 병행해 나아가고 있다. 즉, “Thinking globally and acting locally”라는, 범세계적으로 생각하되 실제 행동은 현지실정에 맞게 하는 전략을 채택하고 있다. 다시말해 전세계를 대상으로 효율적으로 제품을 개발하고 조달하나 지역 소비자의 특정요구를 충족시킬 수 있도록 재화와 용역을 디자인하고 공급하고 있다. 이를 반영하여 최근 글로컬라이제이션(Glocalization)

[주] 2) 다국적기업의 범세계적인 생산활동에 기업내 교역(Intra-firm trade), 즉 모기업과 해외 자회사간의 교역이 집중하고 있음. 기업내 교역은 연구개발 투자비용과 인적자본집약도가 높은 수송장비 및 기타 기계업종에서, 생산의 세계화가 진행될수록 증가하고 있음.

이라는 용어가 등장하고 있으며 현지화에 대한 요구가 증가하고 있다.

3. 기업의 세계화 요건

이와 같이 세계 각국의 다국적기업들은 세계화 전략의 추진을 통해 복잡, 다기화되어 가고 있는 국제경제환경하에서 빠른 속도로 변화하고 수렴되고 있는 시장환경에 적응해 나아가고 있다. 기업이 범세계 전략을 수립하는 목적은 크고 빠른 속도로 성장하고 있는 시장의 접근, 저임노동력의 이용 등을 통한 생산비용의 절감, 각국 정부의 유인책 활용 및 정부규제의 회피, 원자재 및 신기술에의 손쉬운 접근 등을 들 수 있다.

이러한 점에 비추어 볼 때 세계기업은 다음 3가지의 특징을 갖추어야 한다. 첫째, 전략적인 가치를 갖는 모든 시장에서 상당한 경쟁지위를 확보해야 한다. 둘째, 범세계적인 정보체제의 구축이 필요하다. 셋째, 교역과 현지생산을 통해 공급체제의 균형을 신축적으로 변화시킬 수 있는 능력을 갖추어야 한다.

이처럼 세계기업은 국지적인 시장뿐 아니라 범세계적으로 재화나 용역을 디자인하고 생산하여 마케팅 프로그램을 통해 경영환경 변화에 대응해 나아가는 한편 범세계적인 통합과 조정이 가능하도록 조직구조, 경영관리기법, 인력자원 및 기업문화를 갖추어야 한다. 이와 관련하여 미국 GE사의 잭 웰치 회장은 세계적인 경쟁에서 승리하기 위해서는 견실한 재무구조와 기술선도기업으로서의 위치를 신속성, 민첩성과 단순성에 초점을 맞춘 조직구조와 결합해야 한다고 강조한 바 있다. 현재 소수의 기업만이 범세계적인 생산, 판매를 실시하고 있으며

더욱 중요한 것은 극히 적은 숫자의 기업이 국경을 초월한 조정기능을 가지고 있거나 이의 필요성을 감지하고 있다는 사실이다.

종합해 볼 때 전세계시장을 대상으로 영업하고 있는 많은 기업들에게 있어서 세계화는 수많은 기업운영상의 애로요인을 치유할 수 있는 처방전으로 생각되어질 수 있다. 그러나 기업의 세계화 추진과정은 매우 복잡하고 극복해야 할 수많은 난제가 곳곳에 도사리고 있음을 간과해서는 안된다. 기업의 세계화는 점차 심화되고 있는 경쟁측면에서 볼 때 추진할 필요성이 높으나 모든 기업에게 적합하거나 성공이 보장되어 있지는 않다. 위의 제반요인에 의해 기업이 세계화를 추진할지라도 실질적으로 기업의 세계화를 뒷받침해 주는 요인은 경쟁력인 것이다. 따라서 세계화를 추진해 나아가고 있는 기업에게는 어디에서 경쟁우위를 확보해야 하는지에 대한 정확한 판단과 자신의 조직구조, 제품 및 시장에 가장 적합한 전략의 채택이 무엇보다 중요하다.

4. 타이어산업의 세계화 추진 전략

지금까지 살펴본 바와 같이 시장, 기업경영, 경쟁의 세계화 추세에 따라 우리 기업은 국내외 시장에서 선진 외국기업과의 경쟁이 불가피하게 되었다. 국내 타이어업체가 세계적인 과잉생산능력과 가격경쟁의 심화에 효율적으로 대처하기 위해서는 내수 중심의 기업경영전략에서 탈피하여 다국적기업 나아가 범세계기업으로 성장하기 위한 글로벌 전략을 수립하여야 한다. 국내기업이 범세계기업으로 성장하기 위해서는 다음과 같은 전략을 모색해 볼 수 있을 것이다.

첫째, 저임 활용뿐 아니라 첨단기술, 선진 경영기법의 습득을 통한 경쟁력 강화와 시장

확보, 원활한 자금조달 등을 위해서는 해외 투자의 활성화와 수출일변도의 전략에서 탈피한 세계시장 진출을 통해 기업규모의 확대와 수익증대를 도모해야 한다. 국내 대형 타이어업체는 1993년을 기준해 볼 때 영업이익률에서는 세계 상위권내에 속해 있다.

〈표 3〉 주요 업체별 수익성 비교(1993)

(단위 : 백만 달러, %)

	영업이익	매출액 대비 영업이익률	순이익	매출액 대비 순이익률
브리지스톤	1,156.8	8.0	256.1	1.8
굿이어	1,164.7	10.0	387.8	3.3
미셸린	354.8	3.2	(698.4)	(6.2)
컨티넨탈	44.8	0.8	39.5	0.7
스미토모	179.4	4.0	41.4	0.9
요코하마	114.8	3.2	(1.9)	(0.1)
피렐리	75.6	2.5	(134.9)	(4.4)
토요	15.3	0.7	(22.5)	(0.1)
쿠퍼	166.0	13.9	102.2	8.5
오츠	17.1	2.3	(2.7)	(0.3)

주 : ()안은 적자규모 및 비율임.

그러나 선진 경쟁기업에 비해서는 국제화 수준이 뒤떨어지고 있다. 국내기업은 외국기업이 해외 자회사나 지분을 보유하고 있는 기업과의 기술교환을 활발히 실시하고 있는 데 비해 외국기업과 혹은 국내기업간의 기술교환 등 제휴가 부진한 편이다.

〈표 4〉 주요업체별 기술교환 현황

기업명	기술교환대상국
브리지스톤/화이어스톤	미국, 터키, 우루구아이, 코스타리카, 케냐, 남아공, 칠레, 필리핀
굿이어	중국, 일본, 우루구아이, 인도, 호주, 남아공
미셸린	인도, 일본, 태국, 말레이시아
컨티넨탈	인도, 체코, 남아공, 슬로베니아, 폴란드
피렐리	이집트, 중국, 인도, 러시아, 인도네시아, 이란, 튀니시아
스미토모	트리니다드 토바고, 인도, 영국, 대만, 핀란드, 말레이시아
요코하마	이디오피아, 인도, 한국, 대만, 인도네시아

국내기업의 해외 직접투자 선진 경쟁기업과 비교해 볼 때 초기단계에 머물고 있는 실정이다.

〈표 5〉 주요 업체별·지역별 공장설립 현황

기업명	투자국/ 공장수	아프리카	아시아	대양주	유럽	중동	북미	남미
브리지스톤	18/36	1	13	2	5	1	11	3
굿이어	28/46	1	9	4	7	2	14	9
미셸린	14/51	2	4	-	29	-	15	1
컨티넨탈	15/22	2	1	-	13	-	5	1
피렐리	11/19	2	-	-	8	1	2	6
스미토모	6/14	-	5	-	7	-	2	-
요코하마	4/10	-	8	-	-	-	2	-

둘째, 타이어와 같이 표준화(Standardization)된 제품의 경우 양질의 제품을 저렴한 가격으로 판매할 수 있는 능력이 우선적으로 갖춰져야 한다. 범세계적인 경쟁체제하에서는 임금과 부존자원과 같은 국가 특유의 경쟁적 우위보다는 기술력, 브랜드, 경영능력 등 기업 특유의 경쟁우위의 확보가 중요하다. 이를 위해서는 연구개발의 강화와 생산성 향상이 뒤따라야 하며 외국기업과의 전략적 제휴 등이 모색되어야 한다. 최근 국내기업도 연구개발의 국제화와 전략적 제휴를 추진하고 있으나 이를 더욱 확대할 필요가 있다.

한편 미셸린을 제외한 세계 대형 타이어업체의 인당 판매를 기준으로 본 지난해의 생산성은 국내 업체가 5~6위의 수준을 기록하고 있으나 오츠 타이어가 370,175달러로 가장 높으며, 그 뒤를 토요, 요코하마, 스미토모, 브리지스톤이 잇고 있다.

셋째, 수직통합³⁾ 등을 통한 핵심능력

[주] 3) 수직통합(Vertical Integration)은 각기 다른 국가에 위치한 공장에서 이루어지는 특정 제품의 생산단계간의 연계를 의미하며, 수평통합(Horizontal Integration)은 생산의 한 단계에서 세계 여러 국가에서 제조된 수많은 부품을 사용하는 상황을 의미함.

(Core Competence)을 꾸준히 배양해야 한다. 이미 국내 타이어업체는 시장개방에 따라 국내시장에서 외국기업과 경쟁하고 있으며 이들 외국업체들은 대부분이 핵심역량을 중심으로 다각화된 기업들이다. 1993년을 기준해 볼 때 국내 타이어 3사의 총매출액에서 차지하는 타이어의 매출비중은 79~90%(평균 85%)에 달해 세계 10대 타이어업체의 동비중 56~90%(평균 75%)를 상회하고 있다. 이러한 점에서 볼 때 국내 기업은 타이어의 전문생산이라는 핵심능력에 집중투자하여 왔다고 평가할 수 있다. 한편 타이어가 표준화된 제품일지라도 크기와 용도 등에 따라 매우 다양한 제품으로 구성되어 있어 일개 기업이 이들 모든 제품을 생산하기는 어려운 실정이다. 따라서 비교우위를 바탕으로 특정제품의 생산에 전문화하여 차별화를 통해 경쟁우위를 유지할 필요가 있다. 국내 업체는 이러한 핵심역량에 대한 집중적인 투자를 바탕으로 신제품 개발을 추진함으로써 사업을 다각화해 나아갈 수 있을 것이다.

네째, 선진국 시장과 개발도상국 시장, 특히 성장잠재력이 큰 아시아와 중남미시장을 적극 개척할 수 있는 이원화 전략이 필요하다. 1993년말 현재 우리나라의 타이어 생산규모는 세계 6위에 달하고 있으나 이는 미국의 18%, 일본의 30%, 중국의 66% 수준에 머물고 있다. 세계 유수의 타이어업체들은 저급기술 제품을 중심으로 한 해외 직접투자를 통해 생산능력의 확충을 추진해 왔으나 국내 타이어업체는 국내생산에 의존하여 세계 각처에 수출하는 전략을 실시해 왔으며 중국 등으로의 직접투자를 추진하고 있다.

해외 경쟁업체의 경우 최근 굿이어와 피렐리사가 중국시장을, 스미토모와 굿이어사

가 시장경제로의 횡보를 빨리하고 있는 동유럽시장을 공략하기 위한 전략을 적극적으로 모색하고 있다. 또한 북미시장에서는 일본업체, 특히 요코하마사가 지난 5년간 1억 8,000만달러 이상을 투자하였으며 최근에는 트럭/버스 타이어의 현지 생산공장과 기존의 승용차/경트럭용 타이어 생산설비의 확충을 계획하고 있다. 남미시장에서는 브리지스톤과 굿이어사의 설비현대화와 확장이 추진되고 있다.

다섯째, 해외진출시에는 보다 세밀한 현지시장의 동향파악과 서비스의 강화 및 정보망의 구축이 필요하며 해외 직접투자나 기업매수의 경우 실패할 가능성과 현재의 경영수지를 악화할 가능성에 대한 분석이 요구된다. 지난 88년 브리지스톤사가 미국의 화이어스톤사를 매수할 당시 브리지스톤은 매수 경쟁상대인 피렐리사가 제시한 주당 56달러보다 훨씬 높은 주당 80달러를 제시하여 화이어스톤사를 매수하였으나 이후 최대의 구매처인 GM의 구매중단과 서로 다른 기업문화에서 발생한 노사분규로 장기간의 어려움을 겪었다. 한편 최근 서구 기업이 직접투자를 통해 성장잠재력이 큰 중국시장에 진출하는 데 신중을 기하고 있는 점은 현지 투자를 고려하고 있는 우리 기업이 예의 주시해 볼 필요가 있다.

여섯째, 브랜드 전략의 경우 세계적인 브랜드로서의 이미지 제고에 힘써야 한다. 이를 위해서는 글로벌한 이미지를 갖는 브랜드명의 개발과 광고전략이 필요하다. 즉, 전세계 소비자들이 쉽게 이해할 수 있고, 브랜드가 소비자들에게 주는 이미지를 고려하여 새로운 브랜드의 이미지를 고가 이미지로 하느냐 중저가 이미지로 하느냐에 대한 결정이 내려져야 한다. 세계 10대 브랜드의 1993년 매출순위와 규모는 <표 6>과 같다.

〈표 6〉 브랜드별 판매순위(백만 달러)

브랜 드	매 출	브랜 드	매 출
굿 이 어	7,250	미 셸 린	7,240
브리지스톤	5,825	던 룬	3,950
화이어스톤	2,700	피 렐 리	2,450
요코하마	2,400	컨 티 넨 탈	1,130
도 요	1,100	유 니 로 열	950

일급제, 범세계적인 차원에서 경영전략을 수립하되 영업활동은 지역 특성에 맞출 필요가 있다. 특히 유통활동은 범세계적인 차원에서 이루어지기가 힘든 실정이다. 이는 나라별로 유통구조와 상관습 등이 서로 다르기 때문이며, 현지의 유통구조에 따라 차별화할 필요가 있다.

여덟째, 합리적인 마케팅전략, 즉 산업제, 표준제, 주문제, 특수제, 소비제 등 제품 특성에 맞는 마케팅전략의 수립과 유통경로를 개척해야 한다. 최근 굿이어사는 대형 양판점 등에서의 할인판매로 수익성이 악화된 독립 딜러들과의 유대관계를 강화하기 위해 다양한 유통채널간의 차별화된 유통전략을 모색하고 있다. 즉, 일반 소매판매점에서는 판매되지 않는 차별화된 형태와 브랜드의 승용차용 타이어를 독립 딜러들이 판매할 수 있게끔 함으로써 이들 딜러들의 수익향상과 자사 타이어의 판매신장을 도모하고 있다. 한편 선진기업의 세계화 추진과정에서 남겨진 틈새시장을 적극 개척하여 수익성 제고에 노력하여야 한다. 이를 위해서는 세계화와 함께 특정 틈새시장의 공략을 위한 제품의 디자인, 생산, 마케팅전략이 모색되어야 한다.

아홉째, 체계적인 정보수집과 국제적인 안목을 갖춘 전문인력의 육성이 필요하다. 심화되고 있는 국제경쟁하에서 생존할 수 있는 수단으로는 부존자원보다 창의성 있는 자원인 인력에 대한 투자가 요구된다. 세계

국제경영학회 부회장이던 런던대의 존 스토포드 교수도 기업의 세계화 전략은 현재의 선도기업에서가 아니라 미래의 선도기업에서 찾을 수 있는 예측력이 바탕이 되어야 한다고 주장한 바 있다. 이에 따라 특정지역 및 제품에 대한 전문인력 양성을 위한 투자가 이루어져야 한다.

마지막으로 고객지향형의 경영전략을 수립, 운용할 필요가 있다. 현재와 같은 무한경쟁의 시대에서 생존하기 위해서는 고객이 무엇을 원하는가를 생각하여 이에 맞는 경영전략을 수립해야 한다. WTO 체제의 출범 이후 전세계적인 재화와 용역의 보다 자유로운 이동에 따라 소비자들은 더 많은 선택대안을 부여받게 되었다. 따라서 기업간 경쟁은 더욱 치열해지고 이러한 상황에서 살아남기 위해서는 지속적인 기술혁신을 통해 새로운 제품과 서비스를 개발하여야 한다. 기업이 세계화를 추진하는 데는 성장과 이익증대를 위해 신기술을 창출하고 상용화하는 기술개척(Technology Pioneering) 정신이 필요하다. 세계시장에서 선도기업으로서의 지위를 확보하기 위해서는 기술개척 및 광고를 통한 효과적인 포지셔닝과 유통채널의 통제가 이루어져야 한다. 여기서 혁신을 추구하지 않고 다른 기업을 모방하는 기업은 세계화에 실패할 가능성이 높음을 깨달아야 한다. 즉, 경쟁기업의 전철을 그대로 뒤쫓아가는 기업전략은 경쟁에서 승리하기 위한 전략이기보다는 단순한 추종전략으로 실패할 가능성이 그만큼 높다고 평가할 수 있다. 결국 미래의 기업경쟁력 결정에는 80년대의 품질과 가격경쟁력 우위뿐 아니라 개발 기술의 신속하고 성공적인 상용화가 중요한 결정요인이 될 것이다. 이러한 기술과 서비스의 혁신을 통해 기업은 고객만족에서 한 걸음 더 나아가 고객감동의 경영전

략을 수립, 운용하여야 한다.

이와같이 세계 유수의 기업들은 나날이 증가하고 있는 고정투자비용의 부담을 완화하고, 범세계적인 생산을 통한 규모의 경제 효과 달성과 시장 및 공급업체와의 밀착 필요성⁴⁾, 위험분산, 불안정한 시장과 기술의 변화에 대응한 유연성 제고 등을 위해 세계화를 추진하고 있다. 세계화를 추진하고 있는 세계 각국 다국적기업들의 새로운 경쟁 전략은 가격경쟁에서 탈피하여 혁신과 품질 향상 그리고 고객과 공급업체와의 유대관계 강화를 통해 가치에 근거한 경쟁우위의 확보와 해외 자회사의 현지법인화를 통한 자율성 부여, 범용기술을 결합한 신기술, 신제품개발 등으로 요약할 수 있다.

세계화는 더 이상 국내에서의 1위나 초일

류기업이라는 성가보다는 세계 제일이 되거나 세계 유일이 되지 못하면 21세기의 초경쟁시대에서 살아남기가 어려움을 지적해 주고 있다. 국내 기업이 범세계 기업이 되는 것은 세계 각국 시장에서 경쟁력을 어떻게 강화·유지해 나아가느냐에 달려 있다. 세계 유수의 다국적기업들은 경쟁력 강화를 위해 기업구조 재편을 추진하고 있으며 각 제품별 시장에서 가장 뛰어난 품질을 유지하고 있는 기업을 비교 대상으로 삼아 자사의 기업체질을 개선해 나아가는 벤치마킹을 실시하고 있다. 과거 다국적기업화의 과정에서도 나타났듯이 “세계화”를 추진하고 있는 기업들이 모두 성공하거나 성공할 것이라는 보장은 없다. 결국 오늘날 기업경쟁에서 승리하기 위해서는 시장변화에 신속히 대응할 수 있는 유연성, 민감성, 차별성과 적응성을 배양하여 경쟁력을 강화하는 것 이외에는 더 좋은 방법이 없다고 말할 수 있다.

[주] 4) 대형 조립업체는 부품구매에서 규모의 경제효과를 위해 소수의 부품업체로부터 대량의 부품을 구입하고 있으며, 부품공급업체는 수요업체에 보다 근접하여 생산활동을 전개하고 있음.

여러분의 원고를 기다립니다.

- 종 류 : 타이어산업에 관련되는 국내외 정보 및 자료, 각종 리포트 등
- 원고매수 : 제한없음.
- 마 감 : 출수달 5일을 원칙으로 하나 수시로 접수
- 원 고 료 : 채택된 원고는 소정의 원고료를 드립니다.
- 보내실곳 : 서울시 강남구 삼성동 159(무역회관 1910호)
대한타이어공업협회 「타이어」지 담당자 앞
- 문 의 처 : TEL : (02)551-1904(이원택 차장)