

북미 타이어 산업

이 상 규*

1. 서 론

미국경제는 근 10여년간 지속적인 강세를 유지하며 캐나다와 멕시코를 이끌어왔다. 미국은 북미 경제를 선도하며 NAFTA 내의 남과 북에 있는 이웃 국가들을 압도하고 있다. 인구면에서도 미국은 북미 인구의 거의 70%를 가지고 있으며, 타이어산업과 연관된 모든 지표의 경우에는 85-90%를 점하고 있다. 현대의 경제에서 자급 자족적인 형태는 찾아보기 힘들다 1999년 캐나다의 수출과 수입이 GDP의 41%와 39.8%, Mexico는 32.9%와 34.9%를 점하고 있는 반면, 1999년 미국의 수출과 수입은 GDP의 10.9%와 13.7%를 차지하고 있을 뿐이다.

〈표 1〉 NAFTA 회원국들의 주요 지표, 1999

	캐나다	비율 (%)	멕시코	비율 (%)	미국	비율 (%)	계
인구(백만명)	30.6	7.6	96.8	24.2	272.6	68.2	400.0
GDP(10억달러)	638.9	6.2	474.9	4.6	9220.0	89.2	10333.8
1인당 개인소비(달러)	12442	-	3340	-	22817	-	-
신차판매(백만대)	0.77	7.8	0.43	4.3	8.70	87.9	9.90
상용차량 판매(백만대)	0.66	8.8	0.20	2.7	6.60	88.5	7.46

자료 : EIU

2. 경제전망

NAFTA 전체의 전망을 살펴보면 있어서 가장 중요한 것은 미국 경제의 전망이다. 현재의 경영 환경은 역사상 가장 긴 평화시기가 지속됨에 따라 최상을 유지하고 있다. 실업률

은 4.1%로 30년내 최저치를 나타내고 있는 반면 임금인플레이션은 사실상 존재치 않고 있다. 그러나 소비자들은 이러한 호기가 더 이상 오래가지는 않을 것이라 우려하고 있으며 이 때문에 소비자 신뢰지수는 1999년 중반의 최고 수준에서 떨어진 상태이다.

미국의 재정 상황은 대단히 견실하다. 미국 연방정부는 1,230억달러의 흑자예산을 운영하고 있다. 이러한 향상의 일부 원인은 순환적인데 있지만 주 원인은 지출관리와 세수확대를 위한 지속적인 노력으로부터 나오는 구조적인 변화에서 기인하고 있다. 동시에 통화구조는 매우 잘 확립되어 있으며 대단히 잘 운영되고 있다. 연방준비위는 장기적인 성장 잠재력, 가격 안정, 고용최대화, 그리고 장기이자율의 안정과 맞추어 경제성장을 지속코자 하고 있다. 이러한 목표들은 동시에 달성되기 어려운 것이기 때문에 연방준비위는 가격 안정에 집중하는 경향이 있다. 이러한 결과로 반 인플레이션에 대한 신뢰도가 높으며 중앙은행은 일반적으로 인정할만한 수준보다 훨씬 높은 속도의 성장을 허용해왔다.

EIU는 미국의 GDP 성장이 1999년에 평균 3.8%에 이를 것으로 예상하고 있는데, 이는 미국의 경제 성장이 4년 연속 4%대를 보이고 있는 점을 고려하면 대단한 성과라고 할 수 있다. 그러나 경제성장률은 다시 가속력이 불기 전까지 2000년에는 2.9%, 2001년에는 1.9%로 낮아질 전망이다. 최근의 높은 성장추이에 불구하고 인플레이션은 매우 낮다. 그러나 달러의 약세, 상품가격의 인상, 그리고 팽팽한 노동시장으로 인해 2000년중에는 약간의 상승이 있을 것으로 보인다. 그럼에도 경제가 예상

*금호산업(주) 타이어 사업부 해외영업 북미팀 과장

대로 성장하고 달러화의 급속한 붕괴를 모면하게 된다면 인플레이션 수준은 안정된 관리수준에 머무를 것이다.

반면 외부 상황은 점차적으로 우려를 낳게 하고 있다. 경상수지적자는 1999년에 3240억 달러에 이르렀고 2000년에는 3800억달러로 늘어날 전망이다. 이같은 상황은 금융상품가치에 대한 강화된 화폐정책의 영향에 대한 두려움과 함께 달러화의 약세를 이끌고 있다. 미국 경제는 예상보다 훨씬 빠른 속도로 침체되어 경착륙의 위험이 도사리고 있다. 미달러화의 급락이나 자산가치의 폭락은 쉽게 경제침체로 이어질 수도 있기 때문이다.

캐나다의 경제는 미국경제에 밀접하게 영향을 받는다. 1999년 성장률은 3%에 이르기나, 2001년에는 2.7%로 낮아질 전망이다. 이는 주로 미국 경제의 침체 때문이다. 그러나 2002-04년 사이 평균성장률은 2.9%로 되돌아갈 것이며, 이는 캐나다 경제의 근본적인 가치가 국제무역이나 훨씬 빠른 생산성 향상에 의해 강화될 것이기 때문이다.

멕시코는 1994년 NAFTA의 창립 당시부터 멤버였으며, 미국정부에 대한 조합의 압력 때문에 국가간 상품 교역에는 여전히 문제와 비효율이 있지만 멕시코보다 규모가 훨씬 큰 미국경제와의 연합으로 제조와 경제성장이 고무되어왔다. 그러한 결과로 다른 주요 라틴 아메리카 국가와 다르게 멕시코의 경제는 건실하게 확대되고 있다. EIU는 멕시코의 경제성장률을 정부의 예상치인 3% 보다 높은 3.4%로 수정하였다. 전체 경제에 대한 외부 수요의 중요성에도 불구하고 멕시코의 성장은 균형적이다.

미국경제가 갑작스런 추락보다는 점진적인 하향주세로 바뀔 것임을 가정한다면 멕시코의 단기 전망은 매우 긍정적으로 보인다. 구매력의 향상과 안정적인 외국직접투자의 유입(Renault는 최근 일본의 Nissan과 함께 현지 조립공장 확장에 4억달러를 투자한다고 발표했다)은 2000년도 GDP 성장률을 어렵지 않게 4% 까지 올릴 수 있을 것이다. 그 이후에

는 국제 수요의 회복과 신인도의 향상으로 지속적인 성장이 가능할 것이다. 그러나 더딘 구조개혁과 부적합한 금융시스템은 멕시코가 5-6%의 잠재적인 성장률을 유지하는데 방해요인으로 작용할 것이다.

〈표 2〉 NAFTA 국가들의 경제성장률, 1999-2004 (%)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
캐나다	3.5	3.0	2.7	2.8	2.9	3.0
멕시코	3.4	3.9	4.6	4.5	4.7	4.7
미 국	3.8	2.9	1.9	2.4	2.7	2.7

자료 : EIU

3. 자동차 산업

미국과 캐나다의 자동차 시장은 성숙기이며, 멕시코의 시장은 아직까지 많은 성장가능성을 가지고 있지만 전체의 약 4%에 불과하다

〈표 3〉 NAFTA 국가들의 자동차 시장, 1985-2002 (단위 : 천대)

	미국	캐나다	멕시코	계
1985	15566	1539	391	17496
1986	16172	1472	259	17903
1987	15009	1479	248	16736
1988	15786	1544	342	17672
1989	14747	1455	446	16648
1990	13349	1284	638	15271
1991	13559	1293	705	15557
1992	13158	1210	705	15073
1993	14198	1171	601	15970
1994	15417	1233	624	17274
1995	15172	1138	187	16497
1996	15498	1180	334	17012
1997	15536	1394	485	17415
1998	15942	1394	639	17975
1999	17100	1430	630	19160
2000	16500	1350	665	18515
2001	15500	1300	706	17506
2002	15700	1355	760	17815

*) 1985-98 은 시계 수치이며 1999는 추정치. 이후는 예상치임.

*) 자료 : EIU

다. 따라서 북미 시장의 자동차 수요는 순환적이라고 할 수 있다. 미국의 자동차 시장은 연도별로 약 15% 안팎의 편차가 있지만 연간 약 1천 5백만대 정도이며 캐나다 시장도 규모는 작지만 미국과 비슷한 성장세로 약 1백 4십만대의 시장을 가지고 있다. 멕시코는 1980년대 후반과 1990년대 초반에 급격한 수요 증가가 있었으나, 1994년과 1995년 멕시코 경제가 문제에 봉착했을 때 1/4로 급격히 감소하였다. 그 이후로 경제에 대한 확신이 회복되고 수요가 다시 급격하게 증가하고 있다. 북미시장은 미국경제의 장기 호황으로 인해 현재 절정에 이르렀으나 경제성장이 늦춰짐에 따라 어느정도는 잠식될 것으로 예상되고 있다.

북미 시장이 대단히 성숙된 시장이기는 하지만 정체상태는 아니며, 두가지 핵심추이가 타이어 제조업체에 영향을 미치고 있다. 첫째, 미국내 전체 생산은 고정적이며 성장은 캐나다와 멕시코에서 일어나고 있다는 것이다.

<표 4> NAFTA 국가들의 자동차 생산, 1985-2000
(단위: 천대)

	미 국	캐나다	멕시코
1985	11671	1933	459
1990	9880	1926	820
1995	11992	2403	935
2000	12450	2780	1655

*) 2000 : 예상치.
자료 : EIU

단순히 연도별 비교를 통해보면 1985-2000년 사이 과거 15년간 미국내 생산대수는 6.7% 성장에 머무르고 있으나 캐나다는 44%에 이르고 있다. 멕시코에서는 상대적으로 작은 기반에도 불구하고 4배가 성장하였다. 이러한 추이는 더 많은 생산 능력이 Rio Grande남쪽에 개발됨에 따라 지속될 전망이다. EIU는 2000년에서 2002년 사이에 미국의 생산규모는 2.5%까지 감소할 것이나 멕시코는 16% 증가될 것이라고 전망하고 있다. 미국내에서도 조립공장이 전통적인 산업지역인 미시간과 오하이오를 떠나 남동쪽으로의 점차적인 이동현상을 보이고 있다. 이러한 이동의 원인은 미국

내 인구의 이동에도 일부 원인이 있으나, 주된 이유는 더 나은 노동 환경과 더 싸고, 일부경우에는 노동조합이 없는, 노동력의 획득이 가능하기 때문이다. 타이어 제조업체도 같은 이유로 생산설비를 점차적으로 같은 방향으로 이동시키고 있다.

타이어 산업에 영향을 미치고 있는 또하나의 장기적인 추이는 시장이 승용차에서 트럭으로 빠르게 전환하고 있다는 점이다. 픽업은 북미시장에서 언제나 중요한 영역의 하나였다. 픽업이 농촌지역에서는 개인의 이동수단으로 사용되기 때문인데, 성장은 다용도 차량과 스포츠 유틸리티 차량과 함께해왔다. 1985년대에 트럭은 미국에서 생산된 차량의 30%를 점유하고 있었다. 1990년에는 38%로 성장하였으며 1995년에는 47%로 성장했다. 2000년에는 트럭의 점유율이 전체 생산의 57%에 이르며, 전체 판매의 절반을 차지하게 될 것으로 전망된다. 이러한 추세가 타이어 산업에 함축하고 있는 의미는 경트럭용 타이어 시장이 일반적으로 승용차용 타이어보다 더 크고 무거우며, 훨씬 비싸고 이익을 낸다는 것이다.

4. 타이어 생산

북미 타이어 시장은 거의 10여년간 상승세에 있어왔으며, 비록 약간의 경고 신호가 있을지라도 실질적인 수요의 하향수세는 없어왔다. 이러한 전례없는 성장은 1980년대 후반에 있었던 충격적인 흡수합병과 시장의 침체로 인한 충격으로부터 대형업체들이 다시 이익을 낼 수 있도록 도와 주었다. 브리지스톤은 이제 파이어스톤의 상황을 호전시키는데 성공하였으며 오히려 모회사인 브리지스톤보다 더욱 많은 이익을 내도록 만들었다. 굿이어는 James Goldsmith경에 의해 시도되었던 공격적인 매수에 맞서기 위해 엄청난 부채를 안게된 바 있었으며, 미쉐린도 1989년에 유니로얄-굴리치를 인수할 때 중요한 변화를 겪어야했다. Continental, Pirelli와 Yokohama 등의 소규모 인수 합병이 그렇게 성공적이지는 못했지만 1990년 후반까지 상기 세 회사는 모두 이익을

내게되었다. 미쉐린, 굿이어, 브리지스톤의 상위 3개 회사는 세계에서 가장 큰 타이어 제조업체이며 북미시장을 지배하고 있다.

〈표 5〉 매출액별 주요 타이어 제조업체 순위, 1999

(단위 : 10억 달러)

	북 미	세 계
Goodyear	7.0	11.8
Bridgestone/Firestone	4.8	14.2
Michelin	4.6	13.5
Continental General Tire	1.5	4.9
Cooper	1.4	1.5
Sumitomo	불 명	3.3
Yokohama	0.7	2.7
Toyo	0.3	2.1
Pirelli	0.2	2.9

*) Goodyear와 Sumitomo의 연합으로 인한 수치는 99.9월부터 고려됨.

5. 공급구조

총 71개의 공장이 북미시장에 타이어를 공급하고 있으며 주 시장은 여전히 미국이다. 미국에는 일산 63,000개 규모의 Goodyear의 Lawton, OK와 이보다 조금 큰 Fayetteville, NC와 같은 세계 최대 규모의 공장들이 있다. 그러나 최근 건설되고 있는 공장들은 훨씬 작은 규모들이다. 1999년에 문을 연 Aiken, SC의 Firestone 공장은 일산 25,000개 규모이며 Michelin이 자신들의 C3M 공법을 이용하여

〈표 6〉 국가별 · 제조업체별 북미 제조공장, 1999

	캐나다	멕시코	미 국	계
Michelin	4	2	11	17
Goodyear	3	1	9	13
Bridgestone	1	2	9	12
Continental	-	2	5	7
Cooper	-	-	4	4
Sumitomo	-	-	2	2
Pirelli	-	-	1	1
기 타	1	2	12	15
계	9	9	53	71

자료 : Tire Business

〈표 7〉 북미의 제조업체별 · 차종별 타이어 생산 능력, 1999

(천개/일)

	승용차용	경트럭용	트럭용	기 타
Bridgestone	148.5	28.0	13.7	8.7
Continental General Tire	59.9	9.6	2.9	0.9
Cooper	104.0	24.3	1.2	0.0
Goodyear	280.7	45.5	22.3	33.3
Michelin	179.3	24.2	8.0	0.2
Pirelli	11.0	4.0	0.0	0.0
Sumitomo	-	-	-	-
Others	48.9	14.1	3.3	69.7
계	832.3	149.7	51.4	112.8

문을 연 2개의 공장은 일산 5000개에 불과하다. 전통적인 규모의 경제에서 시장에 보다 유연하고 쉽게 대처할 수 있는 방향으로 중요도가 이동하고 있는 것이다.

상기 공장들의 생산능력은 일산 백만개를 훨씬 넘어서고 있음에도 지난 2년간 일부 제품영역에서는 심각한 공급부족을 나타냈다.

6. 타이어 시장

전체적으로 북미의 시장규모는 27,000만개의 승용차용 타이어와 6천만개 이상의 트럭과 off-road용 타이어로 구성되어 있다.

〈표 8〉 북미의 총타이어 선적, 1999

(단위 : 천개)

	승용차용	경트럭용	중형 트럭용	대형 트럭용	협로용
미 국	253.5	42.4	21.4	0.321	0.240
캐나다	15.3	2.4	불명	1.700	불명
멕시코	14.4	3.8	불명	2.140	불명

*) 캐나다의 대형트럭용에는 모든 종류의 트럭과 협로용 타이어 포함

*) 자료 : Modern Tire dealer, EIU 추정

7. 수입과 수출

북미는 커다란 시장 규모 때문에 대부분 자급자족적이지만 최근 3년간 경제의 지속적인 성장에 힘입어 수입이 급격히 증가하였다. 타

이어에 대한 강력한 수요와 타 국가와 비교하여 상대적으로 고가치인 달러화, 특히 동남아시아 국가들에 대한 달러화의 강세는 지속적인 수입증가로 이어졌다. 타이어 산업의 국제적인 본질 때문에 대부분의 수입은 이미 북미 시장을 지배하고 있는 Goodyear, Michelin, Bridgestone에 의해 유입되었고, 그들의 기존 마케팅 채널을 통해 유통되었다. 1990년대 초반에 매년 4,500만개의 승용차용 타이어가 수입되었으나, 1998년에는 5,480만개, 1999년에는 6,440만개로 늘어났다. 경트럭용 타이어의 수입은 훨씬 변화가 심하다. 1990년대 초반 평균 500~900만개가 수입되었으므로 1998년의 820만개, 1999년의 890만개가 높은 수준이라고 할 수는 있어도 예외적이라 할 수는 없는 수준이다. 그러나 더욱 큰 수입의 증가는 트럭용에서 나타났는데, 트럭용 타이어의 수입은 1997년의 510만개에서 1998년 820만개, 그리고 1999년에는 1,070만개로 2년새 2배 이상 증가하였다. 이것은 대부분의 대형 공급자에게서 발생한 치명적인 공급능력 부족에 기인하였다. 특히 Michelin이 가장 심각하게 영향을 받았는데, Michelin은 이 때문에 Ballymena, Ireland에 위치한 공장의 모든 생산능력을 북미 시장용 트럭 생산에 집중하였다.

8. 시장의 선두주자들

신차용 시장은 전체 시장규모의 1/5에 불과하지만 이 영역은 주요 타이어제조업체에게 주는 이미지 때문에 매우 중요하다. 미국과 캐나다의 경차용 타이어 시장에서 Goodyear는 brand leader이지만 Mexico에서는 Firestone이 이 지위를 점하고 있다. Brand보다 회사전체의 시장 점유율에서 보면 상당히 다른 모습을 보여준다. 미국에서 Goodyear는 선두자리를 고수하고 있는데, 이는 Goodyear가 Dunlop을 지배하고 있기 때문이다. Michelin은 대표적인 3개 상표가 모두 전년보다 점유율이 낮아졌지만, Uniroyal과 Goodrich의 강세로 2위로 올라섰다. Continental 역시 괄목할 만한 성장을 보였는데, 이는 11% 이상의 차량에 부착된

General Brand의 덕택이다. 멕시코에서 Continental은 Euzkadi의 합병으로 Firestone에 이어 2위로 올라섰다.

〈표 9〉 북미 신차용 타이어시장의 상표 점유율, 1999

미국/캐나다	점유율(%)	멕시코	점유율(%)
Goodyear	34.0	Firestone	37.5
Firestone	20.7	Goodyear	26.0
Michelin	14.4	Euzkadi	13.0
General	11.7	General	6.0
Uniroyal	8.1	BF Goodrich	4.5
BF Goodrich	5.3	Michelin	4.5
Dunlop	3.0	Uniroyal	4.5
Bridgestone	1.9	Continental	3.5
Continental	0.8	Bridgestone	0.5
Yokohama	0.1		

자료 : Modern Tire Dealer

〈표 10〉 북미 신차용 타이어시장의 시장점유율, 1999

미국/캐나다	점유율(%)	멕시코	점유율(%)
Goodyear	37.0	Bridgestone	38.0
Michelin	27.6	Goodyear	26.0
Bridgestone	22.6	Continental	22.5
Continental	12.5	Michelin	13.5

자료 : EIU

9. 브랜드 전략

북미 시장에는 3개의 상표 그룹이 있으며 주요 제조업체들은 모두 이 셋과 연결되어 있다. Flag Brand는 각사가 주된 광고 대상으로 삼으며 가장 많은 마케팅 지원을 받는 것이다. Associate Brand는 같은 회사로부터 만들어 지나 훨씬 적은 지원을 받고 일반적인 유통망을 통해 낮은 가격으로 판매된다. 마지막으로 Private Brand는 특정한 회사를 위해 만들어지며, 오직 그 회사의 판매대리점을 통해서만 판매된다. 이 회사들에는 Sears Roebuck이나 Wal-Mart와 같은 대형 소매상과 Shell과 같은 석유회사도 포함되나, 상당부분은 자체 상표를 가질만큼 충분한 규모를 가진 타이어 전문

〈표 11〉 상표별 복미 교체용 타이어 시장, 1999(%)

	승용차용 타이어	경트럭용 타이어
Flag Brand	50	55
Associate Brand	21	19
Private Brand	29	26
계	100	100

자료 : EIU

판매 소매상들이다. 1970년대와 1980년대에 이들 Private Brand들은 왕성하게 성장하였으며, 제조업체들에 의해 사용된 소형 Brand들의 시장점유율을 크게 잠식했다. 그러나 1990년 이후 대형 제조업체들이 자체 associate Brand를 앞세워 보다 공격적으로 시장을 공략함으로써 균형을 이루게 되었다. Private Brand는 승용차용과 경트럭용 타이어 시장에 한정되어 있으며 대형트럭용 타이어는 주요 Flag brand가 차지하고 있다.

주요 제조업체들은 이제 그들의 상표를 Good, Better, Best 에 맞추기 위해 브랜드를 재구성하고 있다. 그들은 궁극적으로는 세계적인 인지도를 가지고 있으며 거기에 비견되는 광고 지원을 집중할 수 있는 하나의 최상 브랜드를 희망할 것이다. 또한 그들은 국제적으로 잘 인식되어 있고 저원가제품이면서도 여전히 품질 좋은 타이어라고 인지되며 마케팅 지원을 받는 또 하나의 브랜드를 갖고 싶어할 것이다. 거기에 그들은 낮은 가격에 광고 지원이 거의 없으며 판매 지원용으로 판매되는 브랜드를 원할 것이다. 이러한 브랜드들은 유통망 사이의 차별화를 위해 활용되며 문제 지역과 현지 브랜드가 강한 지역에서 대응 브랜드로서의 역할을 하게 될 것이다. 이것이 업체들이 운영하고자 하는 이상적인 방향이나 1980년대에 이루어진 흡수합병의 결과로 brand position 에 상당한 문제를 가지고 있다. 선두주자인 Goodyear는 Kelly-Springfield division이 미국내에서 좋은 시장 지위를 가지고 있긴하지만 세계적인 인지도를 가진 세컨드 브랜드를 가져본 적이 없었다. 그러나 Good-

year는 이제 Dunlop을 갖게 되었으며 세컨드 브랜드로써 개발하기 시작했다. 그러나 포지셔닝에는 수년이 걸릴 수도 있다.

Bridgestone은 모회사의 이름이 1989년 Firestone을 인수하기전까지 서반구에 거의 알려져 있지 않았다는 문제를 안고 있다. Bridgestone은 Bridgestone을 세계적인 Flag brand로 키우고 싶어하나 북미나 중남미 시장에서는 Firestone이 훨씬 잘 알려져있다. Bridgestone은 그들의 최신기술을 Bridgestone 타이어에 먼저 도입함으로써 장기적인 전략을 시도하고 있으나, Firestone의 시장점유율을 잃어가면서 이 기술의 Firestone 적용을 부인할 수는 없을 것이다. 결과적으로 매수 12년이 지난 후에도 Firestone 은 거의 대부분의 시장 영역에서 Bridgestone을 압도하고 있다. 예외적인 영역이 있다면 대형 트럭용 타이어 시장인데, 이 시장은 고객의 수 측면에서 잠재적 시장 규모가 상대적으로 작으며 대중광고보다는 개별적인 접촉이 가능한 시장이다. Michelin 역시 상표 전략에 문제를 안고있다. Michelin은 1989년 Uniroyal-Goodrich 를 인수할 때, 이미 래디알 타이어 기술의 강점을 기반으로 한 기술적 혁신으로 훌륭한 명성을 가지고 있었다. 그러나 Michelin은 세컨드 브랜드를 결정하는데 어려

〈표 12〉 주요 상표별 복미 교체용 타이어 매출률, 1999

승용차용 타이어		경트럭용 타이어		대형 트럭용 타이어	
상 표	점유율 (%)	상 표	점유율 (%)	상 표	점유율 (%)
Goodyear	15.5	Goodyear	12.5	Goodyear	22.0
Firestone	10.5	BF Goodrich	8.5	Michelin	18.5
Michelin	7.5	Firestone	8.5	Bridgestone	16.0
BF Goodrich	5.0	Michelin	6.0	Firestone	6.5
Cooper	5.0	Cooper	6.0	General	6.0
General	4.0	General	5.0	Yokohama	5.0
Bridgestone	3.5	Bridgestone	5.0	Cooper	3.5
Kelly-Springfield	3.5	Kelly-Springfield	4.5	Dunlop	3.5
Uniroyal	2.5	Sears	4.0	Kelly-Springfield	3.5
Others	43.0	Others	40.0	Others	15.5

자료 : Tire Business

움이 있었는데, Uniroyal 상표는 유럽에서 Continental에게 등록되어 있었으며, Uniroyal과 Goodrich는 북미 시장에서 충성스런 시장을 형성하고 있었기 때문이다.

대체용 시장에서의 상표별 시장점유율은 대단히 분산되어있다. Goodyear는 대부분의 제품영역에서 선두를 지키고 있으며, Michelin은 2위(비록 경트럭용에서는 BF Goodrich의 이름으로지만)를 차지하고 있다.

10. 재생업체들

트럭 타이어 시장은 재생타이어 생산업체들의 영향을 크게 받는데, 이는 재생업체들이 대형 트럭회사들에 의해 사용되는 타이어의 2차, 3차 재생을 실시하기 때문이다. 이 산업의 경향은 Michelin이 1998년 시장에 진입하기로 결심하게됨에 따라 급속하게 변하기 시작했는데, Michelin은 2000년까지 제 2의 대형 공급업체가 되겠다고 천명한 바 있다. 이 목표를 성취하기 위해 Michelin은 공장별로 일 400여개의 재생타이어를 처리할 수 있는 약 40여개의 재생 공장을 프랜차이즈화하는 network을 만들어내야한다. 현재 가장 큰 규모의 재생업체는 550개의 프랜차이즈 공장을 가진 Bandag이며 약 천만개의 재생 타이어를 처리하여 전체 시장의 15%를 점유하고 있다. 1997년 Bandag은 다섯개의 Bandag 프랜차이즈를 묶어 Tire Distribution System을 설립함으로써 45개의 공장과 일산 4,200개의 생산 능력을 갖춘 제 2의 트럭타이어 재생업체를 만들어냈다.

〈표 13〉 유형별 대형 트럭용 타이어의 미국 시장, 1995-98

(단위: 백만개)

	1995	1996	1997	1998
New	11.9	11.7	12.5	13.1
Retread	16.0	16.5	16.9	17.7
계	27.9	28.2	29.4	30.8
retread 비율 (%)	57.3	60.6	57.5	57.5

자료 : International Tire & Rubber association: Rubber Manufacturers' Association

Goodyear는 Bandag의 TDS를 훨씬 넘어서는 최대의 트럭타이어 재생업체이다. 그러나 3위 자리는 Treadco, Tire Centers, 그리고 Bridgestone/Firestone 간에 다툼이 치열하다. MRTI 프랜차이즈 프로그램을 앞세운 Michelin의 시장 진입은 시장 구조에 변화를 일으킬 것이며, 특히 독립업자(independents)들에게 압력을 가할 것으로 보인다. 타이어 제조업체가 재생공장을 보유하는 장점은, 1회 또는 2회의 재생을 포함하여 타이어의 총 사용기간 동안의 마일 당 비용을 제시해줌으로써 주요 타이어 사용자와 whole-life 계약을 협의할 수 있다는 것이다. 동시에, 재생타이어 제조업체는 사용 가능한 카카스의 안정적인 공급을 보장받을 수 있다. 수년내로 미쉐린은 트럭타이어 재생업은 꾸준히 성장하고 있으며 현재 미국 대형트럭타이어 시장의 약 60%를 차지하고 있다.

11. 트래드 형상 추이

승용차용 타이어 시장은 점차적으로 더욱 복잡하게 변하고 있다. 특수용도의 트래드 형상을 가진 제품이 훨씬 자주 구매되고 있으며 고성능 타이어의 수요 이동이 지속적으로 나타나고 있다. 20%의 운전자들이 최초 취부된 OE 타이어를 높은 속도표시의 타이어로 교체하고 있다. 스노우 타이어는 1999년까지 스티드를 대체하는 특수 배합고무를 통해 부흥기를 맞는듯하였다. 그러나 사륜구동형 차량의 인기 상승으로 인해 다시한번 수요 감소기를 맞고 있다.

〈표 14〉 미국 교체용 타이어 시장의 트래드 유형, 1999

종 류	점유율(%)
Conventional	9
Snow tires	4
Aquachannel	2
All Season	85
계	100

자료: EIU, 산업추정

고성능타이어도 크게 인기를 얻고 있는데,

특히 H, V, Z 스피드의 성장이 눈에 띈다.

<표 15> 미국 교체용 타이어 시장의 속도 등급, 1999

속도 등급	점유율(%)
H-rated	7.4
V-rated	1.3
Z-rated	0.8
Other speed-rated	44.3
Non speed-rated	46.2
계	100.0

자료 : EIU, 산업추정

유럽시장에서 스노우 타이어와 고속주행타이어의 성장추이가 눈에 띄는 반면 북미 시장은 독특하게도 백테제품에 대한 지속적인 인기를 보이고 있다. 신차용 시장에서는 훨씬 낮지만 대체용 시장에서 구매되는 타이어의 50% 이상은 여전히 백테이다. 일반적으로 full whitewall design은 승용차에 사용되며 백색 돌출문자형 디자인은 경트럭, 특히 SUV에서 인기를 누리고 있다.

<표 16> 미국 타이어 시장의 싸이드월 유형, 1999

	교체용	신차용
백테	36	1
흑테	48	76
백색돌출문자	16	23
계	100	100

자료 : Modern Tire Dealer

12. 유통 전략

북미 교체용시장에서의 타이어 유통은 근본적인 변화를 겪고 있는데, 타이어 전문 판매상(independent tire specialist)로부터 chain과 양판점(mass merchandiser)로의 이동이 그것이다. 이것은 소비자 행동양식의 변화에 기인한 것인데, 소비자들은 보다 적은 시간을 쇼핑에 소비하며 이러한 결과로 가격을 감수하고라도 이미지, 속도 그리고 편리성을 선택하게 되었다. 더욱이 타이어 구매는 전통적으로 힘든

일 탓에 안전과 타이어 조건과 트레드 깊이에 대한 규정의 준수에 대한 중요성이 조기 단계에서 타이어를 구매하고자 하는 의지를 증가시켰다.

일반적으로 소비자들은 다음과 같은 사항들을 기대하고 있다.

- 선택(가격과 상표)
- 빠른 서비스
- 편리성(위치와 시간)
- 외상(credit) 가능성

Goodyear는 1985년과 1998년에 조사를 벌여 소비자를 3가지 넓은 영역으로 분류하였다. 조사에 따르면 시간에 쫓기는 소비자(서비스 속도를 선호하는 사람들)는 전체의 27%에서 거의 두배가 증가한 51%로 늘어났다. 반면에 가격 만을 따지는 소비자의 수는 48%에서 39%로 감소하였다. 또한, 특정 형태의 판매점에 대한 절대적인 선호를 가진 소비자의 비중은 26%에서 35%로 증가하였다. Firestone도 대체용 타이어 시장에 대하여 비슷한 견해를 가지고 있는데 소비자를 다음과 같은 4개의 그룹으로 분류하였다.

- 상표 민감형 전체 소비자의 25-26%로 조금씩 증가하고 있다. 이 부류의 소비자들은 Bridgeston이나 Firestone처럼 주요 Flag Brand들을 지명한다.
- 가치 중심형 약 27% 정도이며 증가추세이다. 이 부류의 소비자는 Gillette나 Road King 처럼 associate brand를 선호한다.
- 판매점 의존형 안정적으로 약 24%가 이 부류에 해당한다. 판매점의 권유에 크게 의존하는 형이다.
- 가격 민감형 21-22%의 소비자들이 이 부류에 들어가며 점차 감소추세이다. 취부 가능한 제품 중 가장 싼 제품을 찾는다.

Goodyear, Michelin, Bridgestone/Firestone의 3대 생산업체는 과거 수년간 유통에 대하여 다른 접근 방식을 보여왔다. 가장 큰 생산업자인 Goodyear는 자신의 equity chain을 포함한 타이어 전문 취급상에 집중했었으나 최근 이 정책을 바꾸어 훨씬 넓은 영역의 소비자에게

제품을 공급하기 시작했다. 미국에서 가장 큰 소매점인 Sears를 시작으로 이제는 창고클럽을 포함한 모든 유통채널에 자신들의 제품을 공급하고 있다. 이러한 정책의 변화는 전통적인 유통채널에게는 심각한 불만족을 야기시켰지만 Goodyear는 증가하는 경쟁을 보상하기 위해 다양한 영역의 인센티브를 제공하고 있다. 대형판매상에게는 volume discount를 부여하고 있지만 그들이 Goodyear 제품을 특정 비율 이상 판매해야 한다는 요구사항은 없다. Goodyear의 Blue Ribbon 프로그램은 회사가 설정한 판매목표를 달성치 못했다고 벌칙을 가하기보다 상호 합의된 성장목표에 도달하는 판매상에게 free money로 보상을 실시한다. 350개 이상의 판매상이 Goodyear의 이 제안을 선택하였고 80% 이상이 대출금을 유지하는데 성공했다. 이외에도 Goodyear는 160여개의 다양한 영역의 서비스와 인센티브를 포괄하는 지원프로그램을 가지고 있다. 일례로, CAS2000 프로그램은 새로운 showroom의 장식, 교육, 광고프로그램, 판촉 등 모든 것을 포괄하고 있다. 판매상의 비용은 매출의 1%이며 참여는 자율적이다. 그러나 Goodyear는 이 계획이 재정적으로 경쟁력을 갖기위해 최소한 2500개 이상의 판매점이 이 프로그램에 참여해주길 희망하고 있다.

700개의 Goodyear 소유 직영점이 이익을 내고 있으며 점차적으로 이 수치를 늘릴 계획이다. 그러나 한편으로 독립판매상과 너무 근접 경쟁을 벌이지 않도록 주의하고 있다. Goodyear의 직영점은 Goodyear의 소매직원에게 대한 교육장, 마케팅 아이디어를 실험해보는 수단, 그리고 필요한 지역에서는 시장점유율을 강화하는 도구로써 이용된다.

Goodyear와는 반대로 Michelin은 대단히 밀접하게 관리되는 유통정책을 운영한다. 원래, Michelin의 제품은 모든 유통채널을 통해 공급이 되었으나 Uniroyal Goodrich의 인수 이후 각개 상표별로 시장영역을 정의하는 시도를 하고 있다. 승용차용과 경트럭용 타이어는 MAST (Michelin America Small Tires)에 의해

관리되며 이 조직은 타이어 유통에 대해 대단히 엄격한 통제를 가하고 있다. 이러한 노력의 중점은 Alliance Programme 내의 287개 판매점에 모아지고 있는데 Michelin은 이들 핵심 판매점과 매우 밀접한 협력관계를 기대하고 있다. Alliance Programme에 들어있는 판매점의 승용차용 타이어 매출 중 최소한 51%는 MAST 제품이어야 하며 판매점들은 자신들의 시장에 적합한 제품 배합을 하고 있는지 결정하기 위해 MAST의 product screen 연구에 따라야 한다. 판매의 높은 비율을 프리미엄제품, 특히 Michelin 제품으로 채워야한다. 이를 위해서 MAST는 판매회사의 기록과 회계장부에 완전한 접근을 요구하며 은밀하게 쇼핑을 하고 전화 조사를 통해 가격을 점검한다. 1년에 2차례씩 하던 제품 스크린 과정은 더 많은 요인들을 고려하기 위해 더욱 확대되고 있는데, 이런 결과로 몇몇 판매상들이 떨어져 나가게 되었다. 오랜 역사와 대규모 판매력을 가진 Del-Nat과 Reliable을 500만개의 판매 감소를 감수하고도 잘라냈으며, 최근에는 280여개의 Store를 가지고 매년 100만개의 MAST 제품을 판매하던 Morgan Tire and Auto와도 결별하였다. 이러한 정책들은 합리적인 수준의 가격과 마진을 유지하고 모든 사람에게 높은 수준의 이익을 보장하기 위하여 고안되었다. BF Goodrich의 KO와 같이 Michelin의 가장 잘 팔리는 all-terrain 타이어의 새로운 version이 출시되었을 때 최저 가격이 통고되었고 그 이하로는 어떤 타이어도 팔릴 수 없었다.

Bridgestone/Firestone의 정책은 대단히 제한적인 체제를 갖춘 MAST와 완전 개방된 Goodyear 철학 중간쯤에 위치한다. Bridgestone이 Firestone을 인수하기 전 Bridgestone은 자체 소유 판매점에 대한 차별적인 우대와 독립판매점에 대한 MasterCare service의 제거를 시도함으로써 충성스러운 독립판매점들을 괴롭힌 바 있었다. 그러나 최근에는 이러한 정책들로부터 전환하여 지금은 경쟁사에서도 채택하고 있는 수많은 프로그램들을 선도함으로써 판매점들을 유인하는데 성공하였다. 이러한 프로

그램 중에는 BFS 제품을 주로 취급하는 판매점에 대한 보상정책, 멀티브랜드 마케팅전략, 그리고 메인 브랜드를 취급하는 경쟁 채널과 독립판매상이 경쟁관계에 놓일 때 독립판매상을 달래기 위해 독점제품을 공여하는 것 등이 포함되어 있다.

Bridgestone에는 직영판매상과 연합판매상이 있는데 이들은 Michelin에 비하여 대단히 느슨하게 정의되어 있다. 이러한 연합체내에서 Bridgestone은 Bridgeston/Firestone 제품을 많이 취급하는 참여자에게 다양한 영역의 프로그램과 가격 그리고 보상지원을 통해 차별화를 하고 있다. 판매목표를 달성하지 못하는 판매상에게 불이익을 주지는 않으나 이러한 상황을 너무 이용하고 있다고 생각되는 판매상에 대해서는 보다 교묘한 방식의 압력이 가해진다.

13. 유통채널

소비자 선호도의 변화와 함께 산업 경제의 변화가 유통채널에 극적인 변화를 주었다. 타이어 할인점과 창고클럽(warehouse club)의 중요도가 높아지고 있으며 양판점(Mass Merchandiser)의 지위에도 대변화가 일어났다. 소형 독립판매상(independent dealer)과 마찬가지로 서비스 스테이션의 역할도 감소하고 있으나 많은 대형 지역 판매상들이 일어나서 개인소유의 판매점들을 흡수하고 있다. 시장을 넓은 의미로 독립판매점과 회사직영점으로 분리하면 독립판매점으로서의 강한 이동이 있어왔다.

<표 17> 북미 소매 타이어 시장의 독립판매점 점유율, 1971-99

연 도	비율(%)
1971	32.0
1975	38.0
1980	47.0
1985	55.0
1990	54.0
1995	57.5
1999	59.5

자료 : Modern tire dealer

독립 판매점은 지난 30년 동안 그들의 시장 점유율을 거의 배로 만들었다.

수치를 보다 세밀하게 살펴보면 이러한 추이가 독립판매상으로의 단순한 이전이 아니라, 대형 독립판매점이 소형독립판매점에 대하여 훨씬 중요한 역할을 하게 되었고 몇몇 새로운 회사(corporate players)들도 현저한 시장점유율을 갖게 되었다는 사실을 알 수 있다.

<표 18> 미국 판매점별 교체용 타이어 시장, 1972-1999

판매점 형태	1972	1999
Small independents	31.6	30.0
Large regional independents	2.5	27.4
양판점(Mass Merchandiser)	25.4	16.9
제조업체 직영점	11.4	8.1
창고클럽	0.0	7.8
서비스 스테이션	22.8	4.2
기타	6.3	5.6
계	100.0	100.0

자료: EIU 추정

소형 판매점들은 여전히 35억달러의 승용차용 타이어 판매를 점유하고 있으며 경트럭에서는 10억달러의 판매를 기록하고 있다. 소형 판매점은 자신들의 시장내에서의 지역 명성의 의지하여 설립되었기 때문에 많은 경우 생존하고 번성하여 왔다. 더욱이 그들은 지역시장

<표 19> 북미 타이어 시장: 10대 체인점, 1999

상 호	체인점수
American Car Care Centers	904
Bridgestone/Firestone	887
Big tires	428
Michelin Americas Small Tires	290
OK Tire stores	201
Bridgestone/Firestone Canada	167
Northwest Tire factory	107
President Tire Canada	105
Fountain Tire Corp	104
AM-PAC Tire Distributors	100

자료: Modern Tire dealer

의 변화-특히 가격변화에 신속히 대처할 수 있는 유연성을 잇점으로 가지고 있다. 소형 판매점이 불리한 점은 작은 규모로 인한 구매력의 약세인데, 이를 극복하고 좋은 구매 조건과 마케팅 지원을 얻기 위해 많은 대형 제조업체나 프랜차이즈 체인 중 하나와의 제휴를 하고 있다.

그러나 극적인 성장은 대형 지역 독립판매점에서 있었다. 대형 독립판매점은 30개 이상의 outlet를 거느린 독립판매점으로 정의된다. 상위 5위에 들어있는 대형 독립판매점은 모두 최소한 200개의 소매점을 가지고 있다. 미국에서 가장 큰 판매점은 658개의 점포를 가진 Penske Auto Centers인데, 1995년 K-Mart로부터 860개의 K-Mart Auto Centers의 경영권을 인수한 이래 하향 추세를 되돌리기 위해 노력하고 있다. Penske는 여전히 K-Mart나 Big-K와 밀접하게 연계되어 있는데 Penske brand는 Big K에서 팔린다. 또한, Penske는 2005년까지 Goodyear 소유의 다른 790개 판매점과 유사한 방식으로 Goodyear와 연계되어 있다. Penske는 Goodyear 브랜드만을 판매하며 Penske의 Private brand는 Goodyear의 Kelly-Springfield 부문에서 생산한다. 반면, Discount Tire Co는 여전히 확장을 계속하고 있는데 지난해에 비해 10% 증가한 40개의 판매점을 추가하였다. Morgan Tire and Auto도 확장중인데, 지난 1998년 Wheel Works와 Avellinos Tire and Auto Service Centers를 인수하였다. 이 인수로 소매점의 수치가 거의 70%나 늘어났다. Les Schwab도 꾸준한 성장세를 보이고 있는데, 지난해에 판매 대리점의 수가 10% 늘어났다. 제 5위의 Heafner Group은 최근의 California Tire를 포함한 인수 부문의 통합을 실시하였다. 회사에 필요한 추가적인 자본금을 들여오기 위해 Charlesbank Capital Partners가 대다수의 지분을 인수하였으며 이로 인해 Heafner가 더욱 확장할 수 있도록 하였다. 현재 대다수의 소매는 Winston Tires의 이름으로 판매된다. 확장계획의 일부로써 새로운 프로토타입의 판매점이 개발되고 있는데, 새로운 판매점은 휠

<표 20> 북미 타이어 시장 :10대 독립체인점, 1999

독립체인점	본사	대리점수	타이어 판매비율	1998 매출액(100만 달러)
Penske Auto Centers	Michigan	658	불명	불명
Discount Tire Co.	Arizona	400	100	997
Morgan Tire & Auto	Florida	316	50	281
Heafner Tire Group	North Carolina	277	55	714
Les Schwab Tires	Oregon	217	82	850
Tire Kingdom	Florida	149	70	불명
Merchants	Virginia	132	38	278
Kal Tire British Columbia	B.C, Canada	105	85	불명
Team Tires Plus	Minnesota	84	62	133
AKH California	California	70	30	74

자료 : Modern Tire Dealer

씬 큰 규모와 증가된 보관 능력을 가지고 있다.

비록 양판점(Mass Merchandiser) 백화점 체인과 연계된 소매점이 중요한 비중을 갖고 있지만 양판점은 시장변화에 빠르게 대응하지 못하였고 이로 인해 지난 10여년간 눈에 띄는 시장 점유율의 증가를 이루지 못했다. 양판점들은 특별히 양판점에 대해 충성스런 소비자나 염가품을 찾으러 다니는 사람들에게 호소해왔다. 그들은 좋은 위치에 자리하고 있으며 다양한 선택이 가능한 제품 구색을 갖추고 있으며, 영업시간이 유연하고, 일반적으로 가격에 대하여 긍정적인 인식을 받고 있다. 그런 반면 주요 약점은 고용인의 자질이다. 그들은 한정된 제품지식을 가지고 있으며 고객에게 불충분한 안내를 한다. 이 대형 소매점은 명백하게 구매력을 가지고 있으나, 규모의 속성상 지역의 가격 변화에 빠르게 적응하는 능력이 떨어진다. 전국적인 가격이나 정책에 고착하지 않음으로써 그들은 규모의 경계를 잃게 된다.

전통적으로 가장 큰 양판점은 Sears Roebuck & Co, 이었으나 최근에는 Wal-Mart에게 도전을 받고 있다. Sears Tire Group은 790개의 Sears Auto Centers와 344 NTB (National Tire and Battery)의 판매점으로 구성되며 1164개의

판매점을 가진 Wal-Mart보다 많은 타이어를 판매한다. 위에 언급된 바와 같이 Penske는 원래 K-Mart의 일부분이었으나 지금은 독립하여 별도로 구분되어진다. Montgomery Wards는 300개에 약간 못미치는 판매점을 가지고 있다.

창고클럽은 종종 더 큰 규모의 회사들과 연계되어 있다. 창고클럽은 일반적인 점포 수준의 선택폭을 가지지 못하였고 상품에 대한 조언을 제공하지 못하며 한정적인 외상거래만이 가능하다. 창고클럽의 장점은 일류 브랜드를 싼 값에 제공하는데 있다. 원래 창고클럽은 타이어를 스스로 장착하는 소비자만을 대상으로 판매하였다. 그러나 소비자들의 가용 소득이 증가하고 자동차를 직접 정비하는데 필요한 시간이 부족해짐에 따라 전통적인 do-it-yourself시장이 축소되었으며, 그 결과로 창고클럽도 서비스를 향상시키고 소비자가 직접 타이어를 만지지 않아도 되도록 판매대를 개선시키게 되었다. 창고클럽은 4곳이 있으며 총 774개의 판매점을 가지고 있다. Wal-Mart의 자회사인 Sam's Club이 가장 크며 총 451개의 매장을 가지고 있다. Price Costco는 Costco Companies의 division으로써 217개의 매장에서 주로 Michelin, BF Goodrich와 Kirkland 브랜드를 취급한다. Waban의 division인 BJ's Wholesale Club 역시 Michelin과 Uniroyal 브랜드를 주로 판매한다. BJ's는 동부에 76개의 점포를 가지고 있으며 매년 약 10개씩의 점포를 늘려갈 계획이다. 가장 작은 곳은 Auto Parts Club이며 San Diego를 근거로 10개의 점포를 가진 자동차 부품 판매점과 창고클럽의 결합 형태이다. 자동차부품 판매점은 염가품을 쫓아다니는 사람들에게 인기가 있다. 이들은 오랜시간 점포를 열며 점포를 오가는 사람들을 끌어들이나, 보통 직원들의 제품지식이 매우 낮으며 한정적인 선택 기회만을 제공한다. 그러나 예전에는 판매점 형태별로 확연한 구분이 되던 것이 점차로 구분이 희미해지고 어느 정도는 없어지고 있다. BJ's Wholesale Club은 자신들의 자동차 서비스 부분에서 장착과 발란싱 업무를 취급하기 위해 Tuffy Auto

Service Centers와 계약을 맺었다. Pep Boys는 Bridgestone/Firestone의 1546 개의 회사소유 판매망에 부품을 공급기로 계약을 맺었으며, 약간의 추가 비용으로 부가적인 서비스를 제공기로 하였다. 합병 역시 북미 전역을 통해 체인망의 중요성을 높이고 있다. 교체용 배기장치 전문 업체인 Monro Muffler Brake와 Speedy Muffler King Auto Service USA 는 1998년 합병을 통해 동부지역에 535개의 체인망을 만들어냈다.

잠재적으로 가장 중요한 최근의 유통 형태의 변화는 1999년 Ford의 시장 진입이다. Ford는 예전부터 자신들의 판매망을 통해 타이어 판매를 시도하였으나 성공적이지 못하였었다. 그러나 이번에는 자동차와 소비자의 모든 영역 - 신차판매, 중고차 판매, A/S, 금융서비스에 관여하겠다는 회사의 전략에 따라 많은 노력과 자원을 새로운 프로젝트에 쏟아 넣고 있다. 이 프로그램은 포드의 5000개 모든 판매망에 대한 자율적인 프로그램이며 4000만달러가 소요되는 광고지원을 받게 된다. 포드는 그들의 판매점을 미국의 가장 최신 타이어 판매점으로 판촉하고 있으며 이제까지 회사 매출의 70%에 해당하는 2400개의 판매점이 Around the Wheel 프로그램에 참여기로 합의하였다. 이 프로그램은 과거 포드의 판매점이 타이어를 파는데 가지고 있던 세가지의 큰 문제점을 해결하기 위해 고안되었는데, 즉 경쟁력이 없는 가격, 재고관리의 부족, 그리고 혼란스런 보증정책이었다. 포드는 이제 판매점을 위해 경쟁력있는 가격을 협의해 냈다고 주장하고 있다. 포드는 권장 판매가격을 가지고 있지만 판매점들은 자유롭게 판매가격을 정할 수 있다. 모든 포드의 신차용 타이어 공급업체 Goodyear, Michelin, Bridgestone/ Firestone, Continental은 일류 브랜드를 포드의 판매점에 공급할 것이며 앞으로는 신차용 타이어를 공급하지 않는 요코하마 같은 업체도 포함될 수 있을 것이다. 재고관리는 개별 판매점에 의해 관리되는데, 지역의 타이어 유통업자가 주문에 의해 공급하고 판매점은 매우 적은 양의

제고만을 보유한다는 개념이다. 타이어 제조업체들은 인가된 유통업체들을 지정한다. 대금 지불은 대단히 우회적인 방법을 사용한다. 타이어 유통업자는 타이어 제조업체에게 대금을 청구하고, 타이어 제조업체는 다시 포드에게 대금을 청구하게 된다. 포드는 거래과정에서 약간의 이익을 남기고 관련된 판매점에 대금을 청구한다. 비록 이 모든 과정이 전산으로 처리되지만 상당한 문제와 비용이 발생할 가능성이 있는 것으로 보인다. 과거에 포드의 계획이 실패했던 세번째 이유는 보증의 문제이다. 과거에는 포드를 통해 관리되었으나, 이번 프로그램에서는 각각의 판매점이 타이어 제조업체와 직접 접촉할 수 있게 되었다. 포드는 이 프로그램을 통해 영업 첫해에 약 1백만개의 타이어를 팔 수 있을 것으로 예상하고 있는데, 이는 전체 소매시장의 0.5% 에 못미치는 수치이다. 1998년 자동차 판매점은 200만개 정도를 판매하였는데, 이는 승용차용 타이어 소매 시장의 1%에 해당한다. 포드는 2000년에 300만개, 2001년 600만개의 판매 목표를 가지고 있으며 이는 대단히 야심찬 수치로 보인다. 그러나 만약 포드가 이 목표에 도달하거나 근접하게 된다면 GM 과 Chrysler 도 틀림없이 유사한 프로그램들을 시작하게 될 것이고 이는 타이어 시장에 중요한 영향을 미치게 될 것이다.

13. 전 망

북미 타이어 시장은 과거 몇 년간, 성장세가 꺾일 것이라는 예상과 달리 지속적으로 새로운 고점을 만들어 냄으로써 예측가들을 혼란스럽게 만들어왔다. 그러나 과열의 조짐이 보이기 시작했고 특히 주식시장은 위험스러운 만치 높은 수준에 이르른 것으로 보인다. 타이어 시장은 극적인 붕괴가 없다는 가정하에 2000년에는 약간의 성장이 있을 것이며, 2001, 2002년에는 약간의 추락, 그리고 그 이후로는 경제가 회복되면서 다시 성장세를 탈 것이다. 수입규모는 새로운 정점에 이를 때까지 지속적으로 성장할 것이나 다국적 기업들은 미국

달러에 대한 환율 변동에 따라 그들의 생산 설비를 다른 곳으로 돌릴 수도 있을 것이다.

북미지역은 규모 덕분에 제조의 중심지로서 남게될 것이나 장기적으로는 보다 유연한 제조방식이 소개되면 공장들은 보다 작은 규모

<표 21> 북미의 승용차용 타이어와 트럭용 타이어 판매, 1999-2000/6/23

(단위 : 백만개)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
승용차용 타이어	67.5	65.7	63.9	64.7	66.0	66.7	68.7
신차용	215.7	219.8	218.2	215.4	219.5	224.3	228.3
교체용	283.2	285.5	282.1	280.1	285.5	291.0	297.0
계							
트럭용 타이어	10.2	9.7	9.5	9.8	10.0	10.3	10.4
신차용	54.3	55.5	54.9	53.7	55.0	56.7	57.5
교체용	64.5	65.2	64.4	63.5	65.0	67.0	67.9
계							

자료 : EIU 추정과 예상

로 만들어 질 것이고 시장에 보다 가까운 지역으로 옮겨가게 될 것이다. Michelin의 C3M Reno공장이 이러한 변화 형태의 선도자가 될 수 있을 것이다. 그러나 북미 시장에서 일어나고 있는 근본적인 변화는 제조보다는 유통과 관련이 있다. 특히 Goodyear가 Dunlop 브랜드를 통제하게 됨에 따라 Goodyear는 북미 시장에서 새로운 기회를 맞게될 것이고 경쟁업체들도 이를 따를 필요가 생길 것이다. Bridgestone/Firestone은 지난 2년간 자신들의 시장점유율을 향상시키는데 상당한 진전을 보여왔지만 여전히 Bridgestone과 Firestone의 위치를 정하는데 어려움을 겪고 있다. 더군다나 Dunlop의 출현은 이러한 문제들을 더욱 증폭시킬 것이다.

포드의 진입은 유통채널에 거대한 변화의 시작이 될 수도 있으나 한편으론 물에 젖은 폭죽이 될 수도 있을 것이다. 과거의 형태를 보면 후자쪽의 가능성이 커 보인다. 그러나 포드는 많은 경우에서 시장을 놀라게 한 바 있다. 이번 경우도 그중 하나가 될 지도 모른다.

(자료: EIU Rubber Trends 1st Quarter 2000)