

타이어업체의 고객중심 경영 전략

이 항 구*

포드와 화이어스톤간의 사고 원인 규명에 대한 치열한 공방이 해를 넘기기도 지속되고 있다. 해결의 실마리가 보이던 양사간의 협상이 결렬되면서 창업자들의 우정에서 비롯된 포드와 화이어스톤간의 96년 협력 관계도 파국을 맞이하였다. 양사간의 협력관계는 1906년 포드 자동차의 창업주인 헨리 포드가 화이어스톤의 창업주인 하비 화이어스톤에게 타이어를 만들어 달라고 부탁하고 하비가 이를 흔쾌히 수용하면서 시작되었다. 이러한 양 사간의 협력관계는 화이어스톤이 일본의 브리지스톤에게 매각된 후에도 지속되었다. 그러나 예기치 않았던 익스플로러의 전복 사고로 인해 수많은 인명 피해가 발생하자 양사는 서로에게 책임을 떠넘기면서 동지에서 적으로 돌변하였다. 양사간의 공방이 지속되면서 소비자들은 이들 기업의 도덕성과 신뢰성에 대해 의문을 갖게 되었으며, 이는 기업경영에 부정적인 영향을 미치고 있다. 이하에서는 최근 선진국 기업들이 매출 증대 전략으로 채택하고 있는 고객중심(Customer Focus) 경영 추세와 화이어스톤 사태의 근황 및 고객욕구를 충족시킬 수 있는 다품종 소량생산을 위한 타이어업체들의 신생산 시스템 개발 현황과 시사점을 도출해 보기로 한다.

1. 고객중심 경영의 확산

21세기에 접어들면서 소비자 활동이 왕성해지면서 고객이 기업 경영의 전반에 걸쳐 활발히 참여하는 소위 Prosumer(Proactive Consumer)의 시대가 열리고 있다. 이에 따라 기업들은 신기술 개발의 가속화와 소비자 기호에 대한 연구를 강화하고 있다. 인터넷의 보급·확산과 함께 소비자들의 영향력은 그 어느 때보다도 커졌으며, 이는 포드-화이어스톤 사태에서도 잘 나타나고 있다. 이에 따라 대부분의 기업들은 고객의 새로운 욕구와 특성을 파악하는데 상당한 자원을 투입하고 있다. 특히 주문양산(Mass Customization)의 시대가 전개되면서 소비자들은 과거와는 다른 새로운 욕구를 분출하고 있다. 과거 소비자들의 구매 습관은 주로 제품의 회소성에 의해 지배받아 왔으며, 편리함에 의한 욕구에 의해 제품과 서비스를 구매해 왔다. 즉 소비자들은 그 동안 개성을 살리지 못하고 대중 광고에 이끌려 다니면서 순응적으로 제품을 구매해 왔다.

그러나 21세기의 소비자들은 개성과 차별성을 중시하게 될 전망이다. 이들에게 있어서 소비는 단순히 기본 욕구만을 만족시키는 것이 아니라 제품의 구매를 통해 자신의 정체성을 확인하고 그러한 가치를 제품 혹은 제품을 공급하는 기업과 함께 공유하기를 원하게 될 예정이다. 따라서 21세기의 소비자들은 과거와 같이 대중매체에 이끌려

*산업연구원, 지식산업실 부연구위원

다니면서 수동적인 구매를 하기보다는 올바른 정보를 가지고 제조나 구매과정에 적극적으로 참여할 전망이다. 이미 이러한 추세는 여러 업종에서 나타나고 있으며, 기업들 역시 고객의 의견을 기업경영에 적극 반영하고 있다. 그러나 이들 소비자들은 과거와는 다른 제약 요인에 직면하고 있다. 과거의 소비자들이 소득과 선택측면에서 제약을 받아 왔다면 신소비자들은 시간과 신뢰의 부족 등에 제약을 받고 있다.

경제활동이 복잡·다기화 되면서 소비자들은 시간에 쫓기고 있으며, 전자 상거래와 같은 새로운 유통방식의 출현으로 인해 제품과 서비스를 제공하는 업체의 신뢰성을 중시하고 있다. 또한 소비자들은 바쁜 생활속에서 개인적인 욕구 충족에 대한 중압감에 시달리고 있으며, 시간을 절약할 수 있는 수단에 비용을 지불하고 있다. 따라서 기업들은 소비자들의 시간 낭비에 대한 불만을 완화시키기 위해 소비자들간의 추천이나 무료 시사회 등 자사 제품이나 서비스에 대한 확신을 심어줄 수 있는 새로운 홍보방법을 지속적으로 강구해 나가야 한다.

또한 기업은 과거의 시장 세분화 전략에서 벗어날 필요가 있다. 시장 세분화는 틈다운 방식 사고로 기업으로 하여금 잠재력이 크고 매력적이며 새로운 경향의 틈새시장을 무시하거나 간과하게 만든다. 그러나 최근 이러한 틈새시장이 대중의 소비를 통해 거대시장을 형성한 사례가 속속 드러나고 있다. 그 좋은 예로 해리 포터, 스타벅스 커피숍, 인터넷과 미니밴 등을 들 수 있다. 이러한 사례는 대규모 시장조사와 통계 분석보다는 관찰과 직관을 활용한 취향분석을 통해 신소비자에 대한 보다 많은 시사점을 도출할 수 있다는 점을 보여주고 있다. 더불어 기업은 신기술개발이 가속화되면서 표준

화된 제품의 대형시장도 형성되고 있어 이러한 시장의 조류를 주시할 필요가 있다.

한편 선진국 기업들은 연구개발 단계에서부터 소비자를 참여시켜 소비자들이 원하는 제품을 개발·판매한다는 전략을 강화하고 있다. 마케팅 부서는 시시각각으로 변화하고 있는 소비자의 취향을 분석하여 연구개발팀으로 하여금 이들의 취향에 부응할 수 있는 제품의 개발이 가능하도록 각종 정보를 지원하고 있다. 이는 많은 기업들이 그 동안의 단순한 제조·판매형식의 경영 전략에서 시장의 흐름을 간파하여 이에 신속히 대응할 수 있는 판매 전략으로 선회하고 있다는 점을 잘 보여주고 있다.

특히 기업간 경쟁이 심화되면서 선진국 기업들은 신규 고객 확보뿐 아니라 기존 고객과 어떻게 우호적으로 장기적이며 안정적인 관계를 유지해 나가느냐에 기업경영의 최우선 목표를 두고 있다. 이에 따라 기존 고객의 가치가 점차 높아지고 있으며, 기업들은 고객을 체계적으로 관리하여 효율적인 마케팅이 가능하도록 많은 자원을 투입하고 있다.

□ 각광받고 있는 고객관계관리

이러한 가운데 최근 고객관계관리(Customer Relationship Management)가 기업들로부터 각광을 받고 있다. 고객관계관리는 소프트웨어와 인터넷 등 정보기술(IT)을 활용하여 고객을 장기적인 차원에서 과학적으로 관리하는 마케팅기법이다. 정보기술이 널리 확산된 미국에서는 이미 동 기법이 널리 사용되고 있으며, 기업경영에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다. 고객관계관리는 1990년대 중반부터 데이터베이스 마케팅을 대체하는 혁신적인 마케팅 기법으로 부상하였다. 인터넷의 상용화가 효율적인

고객관계관리를 가능하게 해준 것이다. 특히 주문생산의 시대가 전개되면서 불특정 다수를 상대로한 매스 마케팅(Mass Marketing) 기법은 점차 효력을 상실하기 시작하였으며, 신규 고객을 유치하는 것보다 기존 고객을 얼마나 효율적으로 관리하여 비용을 절감하고 매출을 증대시키느냐가 기업 경쟁력을 좌우하는 요인으로 등장하였다.

고객관계관리의 핵심이자 e비즈니스 마케팅 전략의 기본은 경제상황, 연령과 계절별로 변화하고 있는 고객의 기호를 이해하고 새로운 제품을 개발하는 동시에 새로운 서비스를 제공하는 것이다. 그러나 일부 기업들은 고객에 관한 체계적인 정보의 수집 없이 무작정 고가의 소프트웨어 등 솔루션만을 구매하여 고객관계관리를 추진함으로써 비효율을 초래하고 있다. 전술한 바와 같이 고객관계관리의 핵심은 단순히 데이터 참고나 솔루션이 아니라 끝없이 변하는 고객의 기호를 파악하는 것이다. 이러한 고객관계관리는 고객 유치 향상, 고객 욕구에 부응할 수 있는 차별화된 제품 및 서비스의 제공, 목표 고객 흡수 및 보상 프로그램의 구축, 효과적인 고객 서비스 프로그램의 설계 등을 통해 순익을 증대시킬 수 있다. 또한 고

객의 취향을 파악하고 나면 최소의 비용으로 고객의 구매를 유도할 수 있는 장점도 있다.

이와 같이 고객관계관리가 각광을 받아왔으나 최근 세계적인 성장 둔화로 인해 기업경영 환경이 악화되면서 상당한 비용을 요구하는 고객관계관리를 포기하는 기업도 속출하고 있다. 컨설팅업체인 Bain & Company의 조사결과에 따르면 조사 대상 기업의 19%가 고객관계관리를 포기하고 있는 것으로 나타났다. 이는 기업들이 불황을 맞이하여 고객관계관리의 목적인 고객 확보와 고객 만족을 달성하지 못하고 막대한 비용만 지불하는 경우가 발생하고 있기 때문이다. 일반적으로 고객관계관리의 실행 비용은 6,000만 달러에서 1억 3,000만 달러에 달하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 현상은 일시적인 것으로 평가할 수 있다. 전술한 바와 같이 향후 기업경영에 있어서 고객의 정보와 고객의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 주문생산(make to order)이 그 무엇보다 중요하기 때문이다.

한편 타이어업체의 고객으로는 완성차업체와 일반 소비자를 들 수 있다. 완성차업체들은 타이어업체로부터 신차용 타이어를 조

<표 1> 산업마케팅과 소비자 마케팅

	소비자 마케팅	산업 마케팅
고객	개인	기업
고객 모델	유용성 혹은 가치기능	생산 기능
제품 평가	취향 혹은 선호도	기업과 이윤에 대한 가치
가치의 원천	소비	생산성, 경쟁
가치의 속성	제품 특성	시간, 비용, 품질, 유연성, 수익에의 영향
결정자	소비자	전문 경영인, 최고 경영자
구매결정 과정	자기 분석	프로세스 분석
세분화 기준	생활습관, 연령, 부, 인종	크기, 분야, 공정, 제품 특성
세분화 변수	지역(우편번호), 구매, 인구	혼합, 물량, 재무, 측정 가능한 공정 자료
시장 규모	다수의 고객	소수의 고객
적응 유형	초기 적응, 적응 지체	최초진입자 우위
거래	외부 거래, 가격-물량 협상	쌍무계약, 외주

달하고 있으며, 타이어 딜러들은 교체용 타이어를 조달하여 일반 소비자들에게 판매하고 있다. 따라서 타이어업체의 이들 고객을 대상으로 한 마케팅 전략은 <표 1>에서 보는 바와 같이 차별화될 필요가 있다.

2. 포드-화이어스톤, 장기 협력 종식

(1) 상이한 원인 분석 결과

화이어스톤은 최대 고객인 포드가 일방적으로 타이어의 리콜을 결정하고 공동 조사 제의를 거부하자 포드와의 장기 공급계약을 종식시키는 결단을 내렸다. 양사간의 협력관계가 파국에 접어든 것은 지난 5월 11일부터이다. 화이어스톤은 당일 포드에게 2000년 4/4분기 보증과 손해배상 관련 자료를 전달하였으며, 포드는 화이어스톤이 요청한 픽업트럭인 레인저(Ranger)관련 자료를 화이어스톤에게 건네주었다. 이미 양사간의 대화는 단절된 상태였으며, 양사는 각자 상호 교환한 데이터를 분석하기 시작하였다. 그 결과 포드의 엔지니어들은 과거에는 보지 못한, 즉 화이어스톤의 디카터 공장에서 생산한 와일더니스 AT 타이어의 피해 보상률이 타이어산업 평균의 3배에 가까운 것을 발견하였다. 포드는 즉각 타이어의 추가 리콜을 결정하였으나, 얼마나 많은 타이어를 리콜할 것인가를 놓고 고민에 빠졌다. 포드는 전미 고속도로교통안전국에 자사의 조사 결과를 통보하였으나, 화이어스톤에게는 이를 알리지 않았으며, 이는 양사간의 갈등을 심화시켰다.

포드는 본사에 100명 가까운 인원으로 구성된 대책반을 마련하여 대응책을 강구하였다. 포드는 지난해에 위기가 발생하였을 당시에도 대책반을 가동한 바 있다. 당시 포드의 대책반은 “고객, 사업, 화이어스톤의 보호”라는 가이드 라인 아래 대응책을 강구하

였다. 그러나 금번 대책반의 가이드 라인에는 ‘화이어스톤의 보호’라는 문구는 빠져 있다. 즉 고객과 사업의 보호만이 대책반의 최우선 과제로 선정된 것이다. 포드는 이미 애리조나 주행시험장에서 교체용 타이어를 선정하기 위한 시험 주행을 실시중이었으며, 대응책의 핵심은 어떻게 수백 만개의 타이어를 교체할 수 있는 물류체제를 구축하느냐에 모아졌다.

한편 화이어스톤의 본사는 도덕적·법적·윤리적으로 타당한 대응책을 마련하는데 부심하였다. 화이어스톤은 금번 사태가 기업의 사활이 달린 중대 사안이라는 점에서 포드로부터 입수한 데이터를 신중히 분석하였다. 그 결과 화이어스톤은 동일한 타이어를 장착한 포드의 레인저 픽업트럭의 피해 보상 요청이 익스플로러의 1/10에 불과한 사실을 밝혀냈다. 또한 타이어 결함으로 인한 익스플로러의 전복률도 레인저에 비해 8배나 높은 것으로 나타났다. 화이어스톤은 이러한 결과를 포드에 제시했으나 포드는 서로 다른 모델을 비교하는 것은 합리적이지 못하다고 주장하면서 이의를 제기하였다. 포드는 익스플로러에 비해 레인저 모델의 중량이 가볍고 차체가 낮아 전복 가능성이 낮다고 주장하였다.

양사간의 데이터 분석이 실시될 당시까지 화이어스톤은 포드와의 협력관계를 청산하려는 의지가 없었다. 그러나 포드가 일방적으로 조사 결과를 규제기관과 언론에 흘리면서 사태는 악화되기 시작하였다. 즉 화이어스톤 내부의 분위기는 자신들을 저버리는 고객과의 관계를 계속 유지해야 하느냐에 모아졌다. 고객과 일체 대립하지 않는다는 것이 브리지스톤의 전통적인 경영관행이었으나, 화이어스톤의 경영진은 포드와의 관계를 단호히 정리하기로 결정하였다. 그러나

브리지스톤의 최고경영자는 포드의 네이서 회장에게 보낸 서신에서 브리지스톤이 미국 이외의 지역에서 계속 포드에게 타이어를 공급하기를 희망한다는 의지를 표명하였다. 브리지스톤의 경영진은 금번 사태로 실추된 화이어스톤의 명예를 회복하는데는 최소 수년이 소요될 것으로 보고 있다. 브리지스톤의 경영진은 화이어스톤은 시간이 걸리더라도 회생시킬 가치가 있다고 평가하고 있다. 이는 광대한 북미시장을 해외에서 생산한 타이어로 공급하기에는 벽차기 때문이다.

(2) 양사 경영에 막대한 타격

이미 포드와 화이어스톤간의 관계는 화이어스톤의 경영권이 브리지스톤에 넘어가면서 순탄치 않을 것으로 예견되어 왔다. 양사 창업주간의 약속이 경영권이 제 3자, 특히 외국기업에게 넘어간 후에도 지켜질 수 있겠느냐는 것이었다. 그러나 포드는 브리지스톤이 화이어스톤을 합병한 후에도 화이어스톤과 우호적인 관계를 유지해 나갔다. 포드는 브리지스톤 타이어의 품질이 뛰어났고 브리지스톤이 이러한 기술의 이전을 비롯해 화이어스톤을 회생시킬 수 있는 최적의 기업이라고 평가했기 때문이다. 그러나 우호적인 관계도 포드가 1,300만개의 타이어를 추가 리콜 하겠다고 전격 발표하면서 최악의 상황으로 치달기 시작하였다. 화이어스톤은 포드가 사고의 원인이 전적으로 화이어스톤에게 있다고 결론지으면서 타이어 리콜을 결정하자 강력히 반발하면서 포드사에 타이어 공급을 중단하겠다고 선언하였다. 화이어스톤이 이러한 결정을 내리기 전까지 양사는 상당한 어려움에 직면해 있었다. 화이어스톤은 완성차업체의 고객들이 신차용 타이어로 타사 제품을 장착하도록 요구함으로써 생존의 위협을 느끼고 있었다. 포드는 범세계적인 성장 둔화와 고객들이 경쟁사 스포

츠유틸리티 차량에 대한 수요를 늘리고 2002년형 익스플로러의 예기치 못하였던 리콜로 인해 판매 전망이 매우 불투명하였다. 익스플로러는 포드의 북미 판매 순익의 20%를 점유하고 있을 정도로 포드의 경영에 중대한 영향을 미치고 있는 인기 차종이다.

한편 최근 개최된 의회 청문회에서 화이어스톤의 최고경영자는 포드와의 관계를 청산하기로 한 결정은 생애 가장 어려운 결정이었으며, 이외의 별다른 대안이 없었다고 언급하였다. 포드의 네이서회장은 사고의 원인이 전적으로 화이어스톤 타이어에 있다고 주장하면서, 포드가 고객의 안전을 보호할 수 있는 능력과 의지를 가지고 있는 상황에서 화이어스톤이 이를 간섭하지 않도록 하겠다고 강조하였다.

포드는 금번 리콜로 인해 지난해의 5억 5,000만 달러에 이어 30억 달러의 비용을 추가 지출해야 할 것으로 보고 있다. 브리지스톤은 타이어 리콜과 근로자 해고 비용으로 금년에 5억 7,000만 달러의 비용을 지출해야 할 것으로 평가하고 있다. 화이어스톤은 금년 손실이 지난해 전망치인 2억 달러를 크게 웃도는 5억 3,000만 달러에 달할 것으로 전망하고 있다. 화이어스톤의 매출이 브리지스톤의 총 매출에서 차지하는 비중은 40%에 달하고 있다. 이에 따라 브리지스톤 전체의 순익은 금년에 8,110만 달러로 감소할 전망이다. 그러나 브리지스톤의 매출은 유럽과 아시아에서의 판매 호조로 172억 달러를 기록할 전망이다.

사태가 악화되자 브리지스톤은 문제의 발단이 된 북미 최대의 공장인 디카터 공장을 금년 말 안에 영구 폐쇄하기로 결정하였다. 브리지스톤은 공장 폐쇄 이유를 불량 타이어의 생산 때문이 아닌 경기 침체 때문이라고 밝히고 있다. 또한 디카터 공장의 설비가

노후하여 경영진이 이미 폐쇄하기로 결정을 내린바 있다고 언급하고 있다. 브리지스톤은 디카터공장의 폐쇄로 연 1억 달러의 비용을 절감할 수 있다고 평가하고 있다.

한편 포드가 선수를 치고 나온 배경에는 금번 사태가 2002년형 익스플로러의 판매에도 중대한 영향을 미칠 수 있다고 평가했기 때문이다. 그러나 포드가 사고의 원인이 전적으로 화이어스톤에게 있다고 주장하면서도 화이어스톤과 브리지스톤을 고소하지 않은 점은 납득하기 어려우며, 이는 문제의 원인이 타이어에만 국한되어 있지 않다는 점을 암시하고 있다. 이러한 가운데 사고 조사단은 포드가 교체하기로 한 타이어의 안전성에 대해서도 의문을 제시하고 있다. 미 하원 에너지·무역위원회는 교체용 타이어로 선정된 것으로 알려진 컨티넨탈사의 General Ameri 550AS 타이어의 트래드분리율을 조사한 결과 100만 개당 124.4개로 나타났다고 발표하여 파문을 일으키고 있다. 동 타이어는 포드의 F-150 픽업트럭에 장착되고 있으나, 포드는 익스플로러의 교체용 타이어로 동 타이어를 선정했는지에 대해서는 입장을 표명하지 않고 있다. 이에 대해 컨티넨탈은 위원회의 평가 결과가 왜곡되어 있으며 고속도로교통안전국의 데이터 베이스에는 동 타이어가 문제를 유발하지 않고 있는 것으로 나타나 있다고 주장하고 있다. 포드는 익스플로러의 교체용 타이어의 기준을 트래드분리의 경우 100만 개당 5개 미만으로 설정해 놓고 있다. 포드는 화이어스톤의 경우 분리율이 100만 개당 15개에 달하였다고 밝히고 있다.

(3) 협력 증식의 영향

포드와 화이어스톤간의 협력관계가 종식되면서 득을 보고 있는 측은 경쟁업체들이다. 굳이어는 자동차 경기의 부진으로 인한

수요감소로 인해 감산에 착수하겠다고 발표한지 얼마 안되어 포드가 리콜을 발표하자 신속하게 감산 계획을 철회하고 증산에 나서겠다는 입장을 밝혔다. 굳이어는 지난 1/4 분기에 감산 결정에 따라 2,800명을 일시 해고하고 4월에는 7,800명을 추가로 해고할 것이라고 발표한 바 있다. 그러나 포드와의 새로운 공급 계약이 체결되자 이를 철회하고 해고 근로자를 다시 복직시키고 있다. 굳이어는 포드가 납품해 주도록 요청한 타이어의 경우 생산이 10배 증가할 것으로 보고 있다. 굳이어는 포드가 교체할 계획인 1,300만개의 물량중 절반 이상을 공급할 계획을 수립해 놓고 있다. 굳이어는 금년 말 안에 교체용 타이어의 공급을 완료할 것이라고 언급하면서 생산량의 증가에도 불구하고 연 2억 6,000만 달러의 비용절감 계획은 예정대로 추진될 것이라고 밝히고 있다. 포드는 화이어스톤 타이어의 교체 대상으로 굳이어, 미셸린, 컨티넨탈을 선정한 바 있다. 미셸린은 공급물량에 대해 밝히고 있지 않으나, 컨티넨탈은 공급 물량이 수백 만개에 달할 것이라고 언급하고 있다.

한편 익스플로러 결함에 따른 사고로 소송을 제기해 놓고 있는 소비자들도 유리한 입장에 놓이게 되었다. 양사간의 책임 전가를 위한 공방과정에서 각종 관련 자료들이 쏟아져 나오고 있기 때문이다. 결국 양사간의 이전투구는 기업의 이미지와 명성에 치명적인 피해를 입히고 있으며, 고객의 실추된 신뢰를 만회하기 위해서는 상당기간의 노력과 자원을 투입하여야 할 실정이다.

3. 주요 타이어업체의 고객 중심 경영전략

전세계 타이어업체들은 고객의 취향에 맞는 제품을 신속히 개발·판매하여 매출을

극대화하기 위해 고객 중심 경영을 강화하고 있다. 특히 선진국 타이어업체들은 주문양산(Mass Customization)시대의 도래에 대응하여 새로운 생산 방식의 개발에 박차를 가하고 있다. 선진국 타이어업체들은 소비자들의 욕구를 충족시키기 위해서는 다양한 신제품의 개발과 함께 다품종 소량생산이 가능한 새로운 생산방식이 필요하다고 보고 있다. 주요 업체들이 고객의 욕구 충족을 위해 개발하고 있는 전략과 생산시스템을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 미셸린의 변신

미셸린이 자랑하는 C3M 생산 방식은 1993년부터 현장에 도입되어 지속적인 개선을 이루어 왔다. 미셸린은 현재 프랑스, 스웨덴, 브라질과 미국 등의 8개 공장에서 동 시스템을 운영 중에 있으며, 여타 지역의 공장에도 시스템을 도입할 계획이다. 미셸린은 C3M 시스템이 자본비용의 경우 동일한 기존 설비의 절반에 불과하며, 투입 노동력도 1/10에 불과하고, 설비가 차지하는 공장면적은 일반 설비의 1/10에 불과하다고 강조하고 있다. 또한 재고 회전률을 10배 증가시키고 에너지 소비를 대폭 절감하고 있다고 평가하고 있다. 이와 같이 설비 현대화를 추진하고 있는 미셸린은 1999년부터 강력한 구조조정을 추진하고 있으나, 지난해에 화이어스톤 사태로 인한 판매 증가에도 불구하고 순이익 목표를 달성하지 못하였다. 또한 프랑스 정부가 주 35시간 근무제를 입법화하자 유연근로수칙을 제정하였으나, 가족중심 경영행태로 인해 제도 개선이 순조로이 이루어지지 못하고 있다.

미셸린의 주주들은 과거와 마찬가지로 경영에 참여하지 못하고 있다. 미셸린은 지난 수십 년간 상당수의 유럽기업들과 마찬가지로 주주들에 대해 별 관심을 기울이지 않았

다. 지난 1월 개최된 미셸린의 소액 주주 모임이 창업후 2번째일 정도로 소액 주주들의 의견은 철저히 배제되어 왔다. 그러나 최근 주주들의 영향력이 강화되면서 미셸린 역시 주주들의 가치에 대해 관심을 기울이고 있다. 이의 일환으로 미셸린은 그 동안 철용성으로 간주되어 왔던 연구개발 센터에서 창업후 처음으로 주주총회를 개최하였으며, 증권 분석가와 펀드 매니저들에게 첨단설비를 공개하였다. 미셸린의 최고경영자는 이러한 조치가 그 동안 미셸린에 대한 잘못된 인식을 바로잡기 위해 이루어지고 있다고 밝히고 있다. 또한 미셸린이 첨단기술의 선도자라는 것을 인식시키기 위해 과감한 조치들을 추진하고 있다고 언급하고 있다.

한편 미셸린의 구조개편 전략에 대한 비판도 대두되고 있다. 1999년에 미셸린은 구조개편의 일환으로 3년간 7,500명을 감원하겠다고 발표하였다. 그러나 이러한 감원 계획이 발표되던 날 미셸린은 순이익이 크게 증가하였다고 발표하여 집중적인 여론의 비난을 받았다. 근로자들의 파업과 시위가 발생하였으며, 급기야 프랑스의 조스팽 총리마저 공개적으로 미셸린을 비난하였다. 이후 미셸린의 최고경영자는 기업공시가 적절하지 못하였다고 평가하면서 대외 홍보의 개선 필요성을 느끼게 되었다. 지난해 여름 미셸린의 최고경영자는 노조 대표들에게 구조개편 방향에 대해 설명하였으며, 주당 근로시간을 어떻게 39시간에서 35시간으로 단축할 지에 대해 협의하기로 합의하였다. 미셸린의 이러한 변신은 근로자들이 보다 유연한 근로수칙에 동의하지 않는다면 그렇지 않아도 비경쟁적인 비용구조가 더욱 악화될 것이 자명했기 때문이다. 이러한 경영진의 노력에 근로자들도 동의하여 지난 3월에 새로운 근로수칙이 마련되었으나, 지난 수십 년간 고

착화된 노사간의 감정을 해소하기 위해서는 시간이 필요할 것으로 보인다.

한편 미셸린은 고무의 제품시장에서 경쟁사에게 빼앗겼던 시장 점유율을 만회하기 위해 마케팅 전략을 수정할 계획이다. 미셸린의 마케팅 전략 수정은 유럽 각국이 규제를 통해 경쟁을 억제하였던 시기부터 시행해 온 프리미엄가격 전략을 포기하는 것부터 시작되고 있다. 한편 미셸린의 최고경영자는 기술의 선도자로서 미셸린의 이미지를 강화하기 위해 Formular One 자동차 경주에 다시 참여하는 결단을 내렸다. 또한 미국에서 성공을 거둔 고객 계층별, 가격대별로 차별화된 브랜드 전략을 도입할 계획이다.

이와 같이 미셸린의 구조개편이 난항을 겪으면서 진행되고 있는 가운데 유로화의 출범 이후 유럽시장에서의 경쟁은 더욱 심화되고 있다. 또한 익숙치 않은 관행과 전략을 중심으로 한 미국식 경영방식의 도입과정에서 미셸린의 관리자들은 시행착오를 겪고 있다.

(2) 기존 시스템을 개량하고 있는 굳이어

굳이어는 1998년 초부터 신 생산방식인 Impact(Integrated Manufacturing Precision-Assembled Cellular Technology)를 개발하여 생산라인에 도입하고 있다. 굳이어의 생산시스템은 미셸린의 방식에 비해 혁신성에서 뒤떨어지고 있으나, 생산공정에 있어서 상당한 비용절감을 이룰 수 있는 것으로 평가되고 있다. 즉 동 시스템은 기존 시스템에 비해 원자재 비용의 15%와 노동 비용의 35%를 각각 절감할 수 있으며, 에너지 비용도 상당수준 낮출 수 있는 것으로 알려졌다. 또한 반제품 재고를 절반으로 감축하고 경화(curing) 시간을 20% 단축하며, 설비가 차지하는 공장 면적도 상당히 축소할 수 있고, 초기 투자 비용을 대폭 절감할 수 있는 장

점이 있다. 또한 굳이어는 동 시스템이 ride, handling, treadwear를 개선할 수 있는 정밀도가 기존 공정보다 43%가 높으며, 타이어의 무게를 감량할 수 있고 생산주기를 70%나 단축할 수 있으며, 생산성을 135% 향상시킬 수 있다고 강조하고 있다.

굳이어의 시스템에 대해서도 자세히 알려진 바는 없으나 미셸린의 생산시스템과 개념이 유사한 셀생산 방식을 이용하고 있는 것으로 보이며, 자동화율에서는 약간 뒤지고 있는 것으로 알려져 있다. 또한 굳이어의 신 생산시스템은 구시스템을 일부 개량하여 사용할 수 있어 투자 비용을 최소화할 수 있는 장점도 보유하고 있다. 이와 같이 굳이어의 시스템은 기존 시스템을 응용한 것으로 보여 혁신성면에서 미셸린의 생산시스템에 비해 뒤떨어질 수 있으나 비용과 시간을 절약할 수 있는 장점을 가지고 있다고 평가할 수 있다.

(3) 피렐리의 구조개편

10년 전만 해도 피렐리의 경영실적은 매우 실망스러웠다. 1991 회계연도에 피렐리는 그룹 전체로 5억달러의 적자를 기록하였다. 부채는 눈덩이처럼 불어났으며, 컨티넨탈과의 합병이 무산되는 등 상당한 어려움에 봉착하자 창업주 가족의 경영권이 약화되었다. 이에 따라 피렐리는 강력한 구조개편을 추진해야할 처지에 놓이게 되었으며, 새로운 경영 방침이 필요하였다. 이후 강도 높은 구조개편을 추진해 온 피렐리의 경영 실적은 90년대 중반부터 개선되기 시작하였으며, 지난해에는 36억 2,600만 유로의 순이익을 기록하였다. 특히 타이어사업 부문에 첨단기술을 도입한 결과 경영실적이 크게 개선되어 그룹 전체의 재무구조 개선에 기여하고 있다. 피렐리는 주지하다시피 로봇을 타이어 생산라인에 도입하여 커다란 성과를 거두고

있다. 또한 급성장 해 온 광섬유 사업 일부를 지난해 매각한 결과 41억 달러의 수익을 올린바 있다. 피렐리가 평가한 매각 가치는 이보다 낮았으나 코닝의 강력한 인수 의지와 뛰어난 협상력 결과 예상치 못하였던 성과를 거둔 것이다.

이러한 피렐리의 성과는 경영진의 협력과 연구개발을 강화한 결과이다. 1991년 최고경영자로 취임한 Tronchetti Provera는 사재를 출연하여 피렐리의 주식 5%를 매입하였으며, 점차 주식 매입을 확대하여 피렐리그룹 상장사 주식 1/3을 소유하고 있는 비상장 지주회사의 주식 30%를 보유하고 있다. 이는 최고경영자 개인에게도 막대한 부를 안겨 주었을 뿐 아니라 외부 압력으로부터 피렐리의 경영권을 보호해 주는 역할도 수행하고 있다.

피렐리는 막대한 현금을 보유하고 있으며, 금년에만 8억 5,000만 유로의 자본투자를 계획하고 있다. 피렐리는 이중 절반을 차세대 광섬유부품사업을 포함한 통신관련 사업에 쏟아 부을 예정이다. 나머지 절반은 피렐리의 장기 연구개발의 성과물인 타이어 자동생산 시스템인 MIR(Modular Integrated Robotised)에 투자할 계획이다. 피렐리는 1997년에 최소 100개 단위의 고성능 승용차용 타이어를 생산할 수 있는 시스템을 개발하여 독일 공장에 적용하였다. 1998년 말에는 이를 기초로 최초의 MIR 시스템이 시험가동에 들어갔으며, 2003년까지 80개의 MIR 시스템을 가동하기 위해 5억 달러를 투자할 계획이다. 피렐리는 동 시스템이 고부가가치 타이어시장에서의 점유율 확대에 기여할 것으로 보고 있다. 이미 MIR은 독일과 이태리 공장에서 사용중이며, 미국 공장에서도 활용될 예정이다. 한편 피렐리는 경쟁우위를 유지하기 위한 첨단기술 개발을 위해 연구시설과 인력을 강화하고 있다. 피렐리의 최고

경영자는 1980년대에 양적 팽창에 목표를 둔 경영전략이 실수였다고 평가하면서 근래에는 품질향상을 강조하고 있으며, 첨단기술 의존도가 높은 성장시장분야를 집중 공략할 계획이다.

(4) 첨단기술업체를 지향하고 있는 컨티넨탈
컨티넨탈사는 생산방식의 변경을 위해 3가지 접근 방식을 취하고 있다. 우선 하노버 공장은 완전 자동화된 시스템을 사용하여 표준화된 타이어를 대량생산하고 있다. 동 공장은 유연성은 거의 없으나 대량생산을 유지할 수 있는 장점을 가지고 있다. 2번째 방식은 프로세스 구축의 스피드를 제고하고 ESA라 불리는 자동화된 타이어 제조 장비를 개발하기 위하여 기존 생산설비를 개선하는 것에 초점을 맞추고 있다. ESA는 30초 내에 그런 타이어를 생산할 수 있는 능력을 보유하고 있는 것으로 알려져 있으나, 기계구조가 매우 복잡한 것으로 알려져 있다. 이 두 종류의 생산시스템은 기존 공정을 개선한 것에 불과하며, 중요한 것은 3번째 방식인 모듈제조공정(Modular Manufacturing Process)이다. MMP는 대량생산공장에서 생산의 유연성을 제고해 줄 수 있는 특징을 가지고 있다. 즉 동 시스템은 소수의 플랫폼을 사용하여 다양한 타이어를 생산할 수 있는 장점을 가지고 있다. 이러한 공정이 가능한 이유는 타이어 성능의 50~70%가 마지막 공정 단계에서 결정되기 때문이다. 동 시스템은 연 생산 50만개의 생산공장에서도 사용이 가능하며, 100개 단위의 생산공정에도 사용이 가능할 정도로 유연성이 높은 특징을 가지고 있다. 동 시스템은 기존 제조공법을 대체하기 보다는 보완하고 있으며, 컨티넨탈은 재고 축소와 보다 효율적인 유통시스템을 통해 영업비용을 연 2,900만~4,000만 달러 가량 절감하고 현금흐름을 5,000만 달러까지

증대할 수 있을 것으로 기대하고 있다.

동 설비는 연 수요가 20~30만대에 불과한 타이어 모델의 생산에 적용될 수 있으며, 투자 비용이 저렴하여 새로운 시장 공략용 타이어 생산시스템으로 활용될 전망이다. 현재 컨티넨탈은 동 시스템을 오스트리아, 독일, 아르헨티나 공장에서 사용하고 있으며, 루마니아와 브라질공장에도 적용할 계획이다.

한편 컨티넨탈은 타이어업체에서 첨단기술업체로 변신하기 위해 다양한 전략을 운용하고 있다. 컨티넨탈의 최고경영자는 컨티넨탈의 브랜드 이미지가 유럽시장에서 강한편이나 미셸린에 밀려 매년 2위를 차지하고 있는 현실에서 탈피하기 위해 자동차 안전시스템 개발사업에 투자하기로 결정하였다. 컨티넨탈이 이러한 변신을 시도하고 있는 이유는 타이어산업에서의 경쟁이 날로 심화되면서 수익률이 점차 낮아지고 있기 때문이다. 이를 극복하기 위해 컨티넨탈은 지난 4월에 다임러크라이슬러의 자동차용 전자사업 부문인 Temic을 5억 7,000만 달러에 인수하였다. 컨티넨탈의 인수 목적은 자동차 전복 사고를 방지할 수 있는 전자안전프로그램(Electronic Stability Programs; ESPs) 사업 진출을 위한 교두보 확보에 두고 있다. 자동차용 전자부품 사업의 수익률은 타이어 사업보다 2배 이상 높은 것으로 알려져 있다. 컨티넨탈의 지난해 매출은 82억 달러를 기록하였으나, 순익은 원자재 가격의 상승으로 인해 전년대비 13%가 감소한 1억 8,700만 달러에 그쳤으며, 금년 경영실적 역시 미국 시장과 유럽 트럭시장의 침체로 인해 부진할 전망이다.

증시의 분석가들은 컨티넨탈의 ESPs 사업 진출을 긍정적으로 평가하고 있다. 컨티넨탈은 1998년에 독일의 브레이크 제작사인 Teves를 19억 달러에 인수하면서 전자안전시

스템 사업에 발을 들여놓았다. 현재 Teves와 보쉬사가 ESPs를 생산하는 주력 업체인 것으로 알려져 있다. ESPs 기술은 미끄럼을 방지하는 엔티록 브레이크 시스템을 응용하여 개발되었다. 보쉬사가 개발한 ESPs는 익스플로러 전복사고 이후 자동차 조립업체들로부터 주문이 쇠도하고 있다. 자동차 전복사고가 포드사에만 국한되어 나타나고 있지 않기 때문이다. 메르세데스 벤츠는 1997년에 신형 A-클래스 모델을 시험주행 하던 중 전복사고가 발생하여 명성에 타격을 입은 바 있다. 벤츠는 사고 후 보쉬사가 생산한 ESPs를 장착하기 위해 동 모델의 생산을 중단한 바 있다. ESPs가 자동차의 전복을 근본적으로 방지할 수는 없지만 전복에 앞서 운전자가 통제력을 잃는 것을 방지하는 데는 효과가 있는 것으로 평가되고 있다. 즉 전자 센서가 자동차가 운전자가 조종하는 방향으로 주행하고 있는지 여부를 감지한 후 운전자가 원하는 방향으로 차량이 주행할 수 있도록 하나 이상의 휠을 제동하도록 조정하고 있다.

현재 시판되고 있는 시스템의 납품가격은 400달러에 달하고 있으며, 완성차업체들은 이를 600달러에 옵션 판매하고 있다. 메르세데스가 ESPs를 표준 사양으로 채택하자, 포드는 금년 11월부터 익스플로러 스포츠유틸리티 차량에 옵션으로 적용할 계획이며 2005년까지 모든 경트럭과 스포츠유틸리티 차량에 이를 적용할 계획이다.

컨티넨탈은 ESPs의 판매가 지난해의 140만대에서 2003년에는 340만대로 증가할 것으로 예측하고 있다. 현재 전세계적으로 ESPs의 시장규모는 7억달러에 달하고 있으며, 컨티넨탈과 보쉬가 시장을 양분하고 있다. 부품 전문가들은 양사가 서로 다른 기술을 사용하고 있지만 품질 면에서는 차이가 없는 것으로 보고 있다. 컨티넨탈은 현재 극

히 일부를 차지하고 있는 ESPs를 포함한 첨단기술 부품의 매출이 수년 내에 급증할 것으로 예상하고 있다. 그러나 대형 부품업체들이 ESPs 사업에 진입할 것으로 예상되어 가격경쟁이 심화될 전망이다. 이에 따라 컨티넨탈은 생산비용 절감을 통해 경쟁우위를 유지한다는 전략을 수립해 놓고 있다.

컨티넨탈이 최근 인수한 다임러크라이슬러의 Temic은 진일보한 ESPs 기술을 보유한 것으로 알려져 있다. 즉 센서가 하나 혹은 그 이상의 휠이 지면에서 떨어진 것을 감지하면 차량을 안정시킬 수 있는 기능을 발휘하도록 고안되었다. 타이어산업내 전문가들은 타이어사업에서 탈피하려는 컨티넨탈의 성과를 예의주시하고 있으며, 여타 업체들의 사업 다각화도 예상하고 있다.

화이어스톤 사태로 어려움을 겪고 있는 브리지스톤 역시 ACTAS(Automated Continuous Tyre Assembly System)라 불리는 신생산 방식을 개발하고 있다. 동 시스템은 일일 2,500개의 타이어를 생산하는데 필요한 운영 인력이 6명에 불과할 정도로 자동화율이 높다. 또한 브리지스톤은 동 시스템을 사용하는 공장의 건설비용이 2,100만 달러에 불과하며, 이러한 공장에서는 65종류의 타이어를 생산할 수 있을 정도로 유연성이 높다고 주장하고 있다.

(5) 생산방식의 혁신 지속

타이어산업은 기술진보에도 불구하고 노동집약적인 성격을 띠고 있다. 이에 따라 세계 주요 업체들은 노동비용이 저렴한 지역에서의 생산을 확대해 왔다. 컨티넨탈은 생산의 50% 이상을 포르투갈과 동구지역에서 수행하고 있으며, 굳이언는 생산비용이 높은 영국공장을 폐쇄한바 있다. 이와 같이 노동비용이 전체 생산비용에서 차지하는 비중이 높으나 여타 비용 역시 타이어의 총 생산

비용을 결정하는데 커다란 영향을 미치고 있다. 이는 미셸린이 세계를 4개 지역으로 구분하여 생산비용을 비교 평가한 데서 잘 나타나고 있다. 즉 개도국 공장 중에서도 평균 생산비용을 상회하는 공장이 있는 반면 선진국 공장 중에서 평균생산 비용을 하회하는 공장도 존재하고 있다. 미셸린의 평가에 따르면 생산비용이 가장 높은 유럽지역의 공장 중에도 평균 생산비용을 16%나 밑도는 비용구조를 가진 공장이 있는 것으로 나타났다.

〈표 2〉 지역별 생산비용 비교(2000)

	최 고	최 저
유 럽	152	84
아 시 아	125	71
북 미	122	77
남 미	129	73

자료 : 미셸린
주 : 평균생산비용 지수 = 100

타이어업체가 노동비용 이외의 생산비용을 낮출 수 있는 방법은 공장을 정상 가동하는 것이다. 타이어산업의 경우 여타 산업에 비해 노동집약도가 높아 이익을 실현할 수 있는 공장 가동률이 90% 이상인 것으로 나타나고 있다. 이와 같이 공장 가동률을 높게 유지할 필요성으로 인해 전세계적인 공급과잉 현상은 좀처럼 해소되지 않고 있다. 이에 따라 가격경쟁이 심화되고 수익률이 낮아지고 있는 점도 피할 수 없는 현실인 것이다. 이를 극복하기 위해 타이어업체들은 경쟁적으로 규모의 경제 달성과 함께 비용 절감에 혼신의 힘을 쏟아 붓고 있다. 그러나 과거의 양적 팽창 전략은 점차 효력을 상실하고 있다. 고객의 욕구가 다양화되면서 유연생산 능력이 중시되고 있기 때문이다. 이러한 환경변화에 대응하여 세계 유수의 타

이어업체들은 앞에서 살펴 본 바와 같이 새로운 생산방식의 개발에 박차를 가하고 있다. 자본비용의 절감, 생산성 향상, 원자재 절약과 품질향상을 이룰 수 있는 새로운 생산방식의 개발은 미셸린이 선도해 나가고 있다. 그러나 미셸린을 포함한 대부분의 기업들이 자사의 생산기술을 공개하기를 꺼리고 있어 생산방식간 비교우위를 정확히 평가하기가 어려운 실정이다. 혁신측면에서는 미셸린의 C3M, 브리지스톤의 Actas, 굽이어의 Impact 공정이 우수한 것으로 알려져 있다. 컨티넨탈과 피렐리의 시스템은 다품종 소량생산에 우수한 것으로 평가할 수 있다. 이와 같이 세계 타이어업계의 빅 5가 신공정을 동시에 개발하면서 향후 이들 업체와 중소형 타이어업체간의 경쟁력 격차가 확대될 우려가 높다. 특히 신공정 사용에 따른 비용절감 효과가 이들 업체가 제시하고 있는 것과 같다면 이는 독자 생산기술을 보유하고 있지 못한 중소기업에게 대단한 압력으로 작용할 가능성이 크다. 결국 최근 타이어산업에 있어서 생산의 경제성과 유통의 마케팅 근간이 변화하는 등 패러다임이 급속히 바뀌고 있다.

그러나 과거의 경험에 비추어 볼 때 타이어산업에서의 급격한 변화가 일어날 것으로는 예상되지 않는다. 이는 전세계적인 수요부진으로 인해 타이어업계가 어려움을 겪고 있는 상황에서 미셸린과 굽이어와 같은 대형업체들 역시 계획대로 신공정 설치를 포함한 자본 투자를 실행하기가 어려울 것으로 예상되기 때문이다. 한편 중장기적으로 볼 때 대형업체들의 경쟁력이 다시 강화될 가능성도 배제할 수 없다. 따라서 중소형 업체들은 독자적으로 혹은 전략적 제휴를 통해 기술개발 노력을 한층 강화하여야 할 시점에 놓여 있다. 대형 업체 중에서는 최근

굽이어가 도요타의 부품유통망을 활용하여 타이어를 판매할 계획을 수립해 놓고 있다. 현재 일본시장 점유율이 5%에도 못 미치고 있는 굽이어사는 도요타와의 제휴를 통해 시장 점유율을 증대할 수 있을 것으로 기대하고 있다.

4. 시사점

현재 타이어 각사가 도입하고 있는 고객 중심의 경영 전략은 차이를 보이고 있으나, 분명한 점은 고객 만족과 고객의 안전이라는 동일한 문제 해결에 목표를 두고 있다는 점이다. 세계 타이어산업내의 경쟁 구도는 화이어스톤 사태 이후 새로운 양상을 보이고 있다. 상위권 업체들은 이를 기회로 삼아 포드와의 협력관계를 강화하려는 움직임을 보이고 있다. 이들 업체들은 이를 통해 과잉설비 문제를 해결하고 규모의 경제 효과를 극대화하는데 목표를 두고 있다.

이러한 가운데 국내 타이어업체들은 중장기적으로 고부가가치 제품의 해외 판매 증대를 통해 세계시장 점유율을 확대하여 상위권에 진입한다는 전략을 수립하여 운용하고 있다. 국내 타이어업계의 내수와 수출 비율이 30대 70인 상황에서 수출은 타이어업계의 경영에 커다란 영향을 미치고 있다. 그러나 금년 1~5월 중 타이어업계의 내수는 5.7%가 증가한 반면 수출은 전년 동기비 13.5%가 감소하였다. 이는 주력 수출시장인 미국과 유럽에서의 수요가 감소하였기 때문이다. 미국의 자동차 수요는 금년 1~5월중 전년 동기비 5.6%가 감소하였다. 이에 따라 신차용 타이어의 수요가 부진한 가운데 전반적인 경기 침체로 인해 교체용 타이어의 수요도 부진한 실정이다. 또한 화이어스톤 사태후 포드가 금년에만 1,300만개의 타이어를 교체할 계획이나 국내 업체가 공급할 수

있는 기회는 제한적일 수밖에 없다. 유럽의 경자동차 수요 역시 금년 1~4월 중 3.4%가 감소하였으며, 유로화의 약세와 예상 밖의 경제 성장 둔화로 인해 국내 업체의 대유럽 타이어 수출 역시 감소하고 있다. 국내 업체가 상위권에 진입하기 위해서는 해외 수요가 국내 업체의 영업에 미치는 영향이 큰 점을 고려하여 해외시장에서의 마케팅을 강화하여야 한다. 이미 국내 업체는 해외 마케팅 비용을 증액하여 브랜드 이미지를 제고하는 한편 해외 물류 센터를 구축하여 판매 효율성을 제고하고 있다. 또한 연구개발 투자를 확대하고 해외에서의 연구개발 활동도 강화하고 있다.

이와 같이 국내 타이어업체가 해외 판매 전략을 강화하고 있는 가운데 중국의 WTO 가입은 국내 업체에게 커다란 기회로 작용할 전망이다. 이미 국내 업체들은 중국시장에 진출하여 판로를 구축해 놓은 상태이며, 중국 정부의 적극적인 자동차산업 육성정책은 중국내 수요를 촉발할 전망이다.

한편 범세계적으로 경쟁이 심화되고 있는 가운데 국내 타이어업체들이 안정적인 경영을 유지하기 위해서는 다음과 같은 점을 고려하여 전략을 수립하여야 한다. 우선 고객에 대한 올바른 이해이다. 화이어스톤 사례에서 보는 바와 같이 장기간의 거래관계도 하루 아침에 물거품이 될 수 있는 것이 현실이다. 따라서 완성차업체의 전략과 소비자들의 취향 변화를 꾸준히 추적하여 고객 만족을 이룰 수 있는 전략을 수립·운영하여야 한다.

다음으로 고객들이 요구하는 대로 제품과 서비스를 제공할 수 있는 능력을 배양하여야 한다. 이를 위해서는 연구개발의 강화, 새로운 생산방식의 개발과 판매후 서비스를 강화하여야 한다. 또한 고객의 불만 사항이 무엇인가를 수시로 점검하여 기업의 이미지

를 제고하여야 한다.

셋째, 이러한 시스템의 가동이 가능하도록 근로자를 교육하고 성과에 따라 철저한 보상을 실시하는 것이다. 아무리 좋은 시스템 일지라도 이를 운영할 수 있는 소프트웨어인 근로자들의 시스템에 대한 이해가 부족할 경우 운영의 효율성이 떨어질 수 있다. 또한 효율적인 시스템의 운영과 이를 통한 고객만족은 이를 운영하는 근로자들의 만족이 우선 이루어지지 않고는 달성하기가 어려운 실정이다.

넷째, 이와 관련한 정보기술 시스템의 구축이다. 이미 국내 업체들은 정보기술 분야에 상당한 투자를 실시해 왔다. 그러나 최근 정보기술의 발전이 가속화되면서 기술과 공정의 수명주기가 단축되고 있어 관련 시스템을 지속적으로 개선해 나갈 수 있는 노력과 투자가 이루어져야 한다.

마지막으로 철저한 전략 기획(Strategic Planning)이다. 전술한 Bain & Company 가 조사한 결과에 따르면 지난해 조사 대상 기업들의 80%가 생산 전략을 포함한 전략 기획을 중요한 경영전략으로 채택한 것으로 밝혀졌다. 그 동안 생산 기획은 제조업체 스스로의 전망을 바탕으로 수립되어 왔으며, 필요한 시기에 제품을 공급할 수 있는 충분한 물량의 생산에 초점을 맞추어 왔다. 그 결과 제조업체는 재고문제에 부심해 왔으나, 앞으로의 생산 기획은 주문생산(make to order)이 가능하도록 수립되어야 한다. 이외 조사 대상 기업중 76%가 사업방침(Mission Statements)을, 68%는 벤치마킹을 중요한 경영전략으로 채택한 것으로 나타났다. 결국 환경 변화에 신속히 대응하면서 고객을 안정적으로 확보해 나갈 수 있는 능력 여부가 향후 타이어업체의 경쟁력을 결정할 주요 요인으로 부상하고 있다.