

Continental사의 향후 경영 전략

회 지 과

지난해, 콘티넨탈사와 굿이어사는 브릿지스톤사와 미쉐린사에 뒤졌다. 세계 5위 타이어 제조사인 피렐리는 2000년 수준이었다. 브릿지스톤사가 보여준 경영과 제휴의 성과는 과히 놀라웠다. 브릿지스톤사의 미국 자회사는 타이어 리콜 문제로 인한 15억 US \$의 손실에도 불구하고 흑자를 기록했으며 현재 브릿지스톤사는 리콜문제의 충격으로부터 회복상태를 보이며 앞으로 나아가는 추세이다.

미쉐린은 세계 전반적인 경제 문제를 과감히 돌파해 나갔다. 이러한 경제적 문제를 굿이어사와 콘티넨탈사는 그들의 저조한 실적의 구실로 삼고 있는데 반하여 미쉐린은 2000년 현재 10억이 넘는 EBIT를 달성해 냈다. 이러한 성과는 전세계 트럭 타이어 시장 전반에서 보여진 '잔혹스런' 몰락과 뉴욕에서 있었던 9.11테러 사태에도 불구하고 이루어진 것이다. 2001년 9년만에 처음으로 세계 최대 타이어 제조사인 굿이어사는 2억US \$가 넘는 적자를 보였다. 그리고 분기보고서에서 실질적인 향상 조짐이 계속해서 나타나고 있다는 사실에도 불구하고 그들의 실적은 평균정도의 수준에 머물렀다. 콘티넨탈사의 손실(2억 5천 8백만 유로)은 굿이어사의 손실보다 훨씬 크다. 콘티넨탈사는 지금 부주의한 경영의 대가를 치르고 있다.

콘티넨탈사는 어디로 가고 있나?

향후 8-10년안에 콘티넨탈사는 어떻게 변할 것인가? 1998년 여름 Teves의 인수 이후에 '고무분야'는 '철강분야'와 경쟁해 왔다. 그리고 그 두 분야를 함께 잘 조화시키는 것이 가능할 것인지는 아직 불분명하다. 그간 콘티넨탈사가 승용차타이어 분야에서 경쟁력을 유지할 것이라는 사실에 대해서는 의심의 여지가 없었다. 그러나 트럭타이어 분야에선 어떠한가? 콘티넨탈사의 회장인 Wennemer씨가Wirtschaftswoche 잡지와 뉴욕 분석가들에게 한 발표에서 콘티넨탈사의 이사회는 이미 트럭타이어 분야에서의 철회를 준비하고 있음이 명백히 밝혀졌다. 콘티넨탈사가 북아메리카 시장에서 계속 머무는 것이 전략적으로 필요한가? 전략적 필요성이 없다면 미국 타이어 사업에서 안정되고 견고한 베이스를 구축해 오지 못한 콘티넨탈사 입장에선 그곳에서의 철수가 이로울 것이다. 유럽과 미국 이 두 지역에서 시너지 효과는 거의 기대할 수 없을 것이다. 왜냐하면 두 지역의 성격은 너무나 판이하게 다르기 때문이다.

콘티넨탈사의 8년전과 지금

'콘티넨탈사의 옛모습을 회상할 때 머리에 떠오르는 것은 바람과 현실과의 차이이다'

(NEUE REIFENZEITUNG 94년 4월 32페이지). 몇몇의 이사회 발표가 다소 공허해 보였기 그들은 좀더 면밀한 조사를 요구했다. 수사적 재능과 말솜씨가 있는 마케팅 이사인 Wilhelm Schafer씨는 '선택 옵션의 전략적 경영'뿐만 아니라 '브랜드 지향에서 시장 지향으로의 전환'에 대해 언급했다. 그는 콘티넨탈, 유니로얄, 제너럴 그리고 쉘페릿을 그들의 주된 브랜드라 칭하며 이네개의 브랜드는 Sava, Barum, Viking, Gislaved 그리고 Mabor과 같은 다섯 개의 부수적인 브랜드에 의해 지지된다고 말했다. 그는 또 '우리는 세계적인 그룹이 되길 원하며 최상의 회사를 따라잡기를 원합니다.'라고 덧붙였다. Charlotte/USA에서의 연구개발센터의 건설 중단 그리고 Urban씨의 후임자인 Hubertus von Grunberg씨의 지시에 따른 Traiskirchen과 Aachen에서의 연구개발센터 폐쇄에 대해서 다음과 같은 답변이 있었다. '우리는 여러개로 나뉘어 약해지는 것보다는 단독으로 강해지길 원합니다.' 그리고, 낙천적으로, '그 승리팀은 성공적인 1994에 대비해 준비를 해왔습니다.'. 그런다음 마침내, 콘티넨탈사의 등락은 본질적으로 독일시장과 연관되어 있었고 브랜드 문제의 해결책은 콘티넨탈사에 매우 중요한 문제로 남아 있다고 그 기사는 전했다.

8년 후, 콘티넨탈사의 잡지 편집장인 Ute Dommel씨는 새로 부임한 회장 Manfred Wennemer씨에게 질문을 한다. 회장들이 좋아할 그런 질문들을 말이다. 질문된 사항은 콘티넨탈사가 했거나 또는 하지않은 일들이 바른 마케팅 개념을 가지고 판단되었는지, 미약한 브랜드 가치와 브랜드 정체성의 확립에 실패한데 대해서 그 상품들이 실제로

고객들에게 충분히 감정적 어필이 되었는지, 그리고 또한 그 회사의 브랜드를 대폭 향상시키기 위해 어떤 계획이 존재했는지에 관한 것들이었다. Wennemer씨가 말한 바에 의하면 유럽에서는 마케팅 개념에 대한 결여는 없었으며, 유럽에서 브랜드 정체성을 향상시키기 위해 지금까지 취해진 조치들과 브랜드 경쟁에 필요했던 투자에 대해 설명했다. Formula 1 이벤트에 참석하는 것은 고려하고 있지 않다고 그는 말했다. 그리고 Wennemer씨는 계속해서 NTS의 매각, Vergolst의 운명 그리고 콘티넨탈 타이어 판매의 역할에 대해 설명했다. 그리고, 걱정스런 자회사 제너럴 타이어사에 대해서 '미국 시장에서 또한 우리의 프리미엄 브랜드인 콘티넨탈을 마케팅하는데 특히 주력하고 있으며 이 브랜드가 더 좋은 시장에서의 점유를 확보하기를 바란다'고 그는 말했다. Wennemer씨는 실제적인 문제를 덮어두려 하지 않고 '현재로서 인수시기는 끝났다. 그리고 문제는 의심할 바 없이 우리의 높은 부채부담에서 찾을 수 있다.'라고 그는 말했다.

1987년에 첫 재무 이사이자 이후에 CEO가 된 W.Urban씨의 즉각적이고 전문적인 재무 조치로, 증권거래소에서 제너럴 타이어 주식은 자본 증가를 통한 주식 교환으로 단지 6억 2천 8백만 US\$의 소량 거래를 보였다. 반면에 그의 후임자 Von Grunberg씨는 세계적으로 인수합병이 붐을 이루는 중에 외부 자본에 대한 응답으로 Teves를 인수했다. Teves의 가치, 시스템 제공자, 비전에 대해선 Teves - ContiTeves가 지금까지 인수 자금 이자를 갚을 정도의 수익도 내지 못하고 있다는 결과로 판단될 수 있을 것이다. 콘티넨탈사 내부에서도 Teves의 실적은 인

수시기에 기대 되었던 수준과의 상당히 차이에 절망했다.

콘티넨탈사가 1998년에 감당할 수 없는 조치를 한 것은 아닌지, 그 인수비용이 너무나 높았던 것은 아닌지, 그리고 Teves에 타격을 주지 않고 통합이 될 수 있는지 문제 제기 거리는 항상 남아있다.

미국에서의 콘티넨탈

타이어 사업에 대한 얘기를 계속해 보기로 하자. 1987년에 콘티넨탈사는 제너럴 타이어를 매수했다. 브랜드와 공급시스템은 놔두고 단지 공장만을 말이다. 그래서 Urban씨는 유럽에 관한한 콘티넨탈 타이어를 단지 신차용 사업 분야에만 공급하기로 이미 결정했기 때문에 콘티넨탈 브랜드를 미국에서 프리미엄 브랜드로 장려하기로 했다. 다른 제조사가 유보해둔 모든 OE 사업분야에서 콘티넨탈 브랜드를 천천히 정착시키면서 OE분야에서 실적을 내게 된 것은 그의 가장 큰 업적이 되었다. 이러한 상태로 계속 나갔다면, 지금쯤이면 틀림없이 미국에선 명백한 자리를 차지한 프리미엄 콘티넨탈 브랜드와 두 번째 브랜드로 제너럴 브랜드가 만들어 졌을 것이다. 그러나 피래리에 의한 적대적 인수 시도 절정에서 당시 이사회회장은 CEO Urban씨와 결별을 결정하고, 충분히 설명 안된 이유로 연례 주주총회에서 단지 두 사람간에 차이점은 양립할 수 없다고 말함으로써 구체화되었다. 새로운 Von Grunberg 경영진은 하나의 타이어 브랜드의 확립을 위해선 10년 이상이 걸릴 것이고 이에 필요한 투자를 하고 있다고 생각하면서 제너럴 타이어에 모든 노력을 경주했다. 브랜드 확립은 부단한 노력과 이에 상응하는

투자가 있어야 성취될 수 있다. 그리고 당시만 하더라도 성공의 징후가 타진되기까지 여러 해가 걸리는 것이었다.

지난해, 제너럴 주주총회동안 이러한 논쟁은 적합한 해결책으로 제너럴 타이어 매각을 생각했던 비판적 주주에 대항해서 미국 시장에서의 콘티넨탈사의 상주를 공식적으로 보호하는데 기여하기까지 했다. 여기서 다시 앞서 말한 바램과 현실사이의 차이가 나타난다. 단지 바라는 것은 어떤 변화도 일으킬 수 없다. 필요한 것은 행동이었던 것이다.

현재로서 제너럴 타이어는 단지 소량의 주식을 보유하고 있다. 15년전에도 그렇게 적었을 때는 없었다. 잘 아는 사람들에 따르면 그 회사는 정체성과 가치를 가진 브랜드와 타이어 거래에 있어서의 강한 입지의 상주가 결여되었다고 말한다. 이것은 지금까지 변하지 않았다. 왜냐하면 단지 대규모의 잘 기획된 마케팅과 브랜드 공략만이 차이점을 만들 수 있었을 것이기 때문이다. 1987년이후로 주식은 증가하지 않았고 확실히 1994년 이후에는 더욱 그랬다. 제너럴 브랜드는 하나의 흔해빠진 브랜드였다. 그리고 그런식으로 머물렀다. 동시에, 최상의 브랜드인 콘티넨탈은 북미시장에서도 어떤 성공을 보지 못했고 가장 규모가 큰 세계의 교체용 시장에서도 마찬가지였다. 이는 토코와 요코하마와 같은 그들자신의 생산기지 가 없는 훨씬 규모가 작은 일본 경쟁사에 밀렸을 뿐 아니라 훨씬 작은 한국 경쟁사 금호, 한국에 밀렸다.

오늘날 트럭용 타이어 교체용 시장에서의 미국시장점유율은 약간 높다. 그러나 돈을 벌어들이지는 못하고 있다. 콘티넨탈 브랜드는 3% 점유율을 보유하고 있지만 아직

GTY 공장(제너럴/토쿄/요코하마)에서의 합작운영되고 있는 두 파트너 회사에 뒤처져 있다. 왜 콘티넨탈사가 지난 15년 동안 어떠한 진보도 보지 못했는가? 왜 그 회사는 15년 전에 6억 US\$이상을 지불했는가? 그리고 당시 그 손실액의 재정지원 명목으로 쓰여진 막대한 액수의 돈은 어디로 사라져 버렸나? 그들은 창출을 예상하고 자회사를 만든 것인가? 이러한 질문들은 어쩌면 불쾌할지도 모르지만 그래서 정당하지 않은 것은 아닐 것이다.

미국에서의 타이어 사업건에 대한 결론

90년대의 모든 과오가 고쳐질 수 있을까? 잃어버린 시간들을 만회할 수 있을까? 그렇지 않다면 마지막 주주총회에서 'Teves는 미국시장에서 제너럴 타이어 없이도 살아남을 수 있고, 미국 교체용 타이어 시장에서 콘티넨탈 브랜드가 고객들에게 회피되고 있는 상황에서 왜 타이어 제조사가 콘티넨탈 타이어에 맞춰야 하는가'라는 주주들의 제안을 마음에 새겨야 하나? 미국시장에서도 단 하나의 브랜드로 살아남는다는 것이 불가능했고 굿이어사의 멀티 브랜드 전략이 브릿지스톤사와 미쉐린사를 대항하여 경쟁을 벌이고 있기에 진보는 일어나기 힘든 것처럼 아니 어쩌면 불가능한 것처럼 보인다. 1987년 출발점은 지금보다 쉬었다. 요즈음은 더 큰 사이즈의 많은 타이어가 필요하며 공급 채널이 변했고 그리고 여전히 변하고 있다. 그리고 성공적으로 마케팅된 타이어 브랜드가 되기 위해선, 제품의 품질이 좋아야 할 뿐만 아니라 모든 다른 서비스, 마케팅, 광고 그리고 커뮤니케이션 캠페인이 복합적으로 잘 이루어져야 한다.

유럽에서의 콘티넨탈

많은 기업들이 세계화와 세계기업과의 경쟁 개념에 영향을 받았고 콘티넨탈사도 예외는 아니었다. 그러나, 그 세계적이고 거대한 콘티넨탈 기업은 독일에서 살고 죽는다. 콘티넨탈사가 독일에서 충분한 수입을 창출하는 능력을 상실한다면, 훨씬 더 큰 어려움에 빠질 것이다. 콘티넨탈사는 생존을 위해 싸워야 할 것이며 이는 10년 전에도 마찬가지였고 현재에도 그러하다. 브랜드가 다가 아니다 그러나 브랜드 없이는 되는 것이 없다는 것은 1994년 기사에서 일찍이 언급된 내용이다.

최근 Wennemer씨는 자사 잡지에서 '나는 유럽시장에서 실패했다고 생각하지 않는다. 우리의 투자는 다른 경쟁사의 투자와 같다. 그리고 우리의 브랜드 인지도와 이미지가 치는 최고이다.'라고 말했다.

궁정적으로 말하면 그것은 매우 개인적인 시각이다. 유럽에서의 승용차 부분은 콘티넨탈사에 큰 기여를 하고 있지만 모든 Teves의 인수의 쌓여진 부채를 처리해야 만 한다.

그러나 큰 찬사가 콘티넨탈사로 돌아간다. 지난 10년간 콘티넨탈사는 유럽에서 최상의 품질의 제품을 생산했기 때문이다. 이러한 제품들은 무역잡지에 게재된 거의 모든 테스트 결과에서 매우 높은 점수를 받았다 그리고 이에 기여한 매우 중요한 점은 독일 제품의 특성뿐만 아니라 제품의 뛰어난 품질 및 생산 유닛에 있다. 그리고 Grunberg씨의 지휘아래 생산이 노동비용이 적은 국가들로 이전되었다는 사실은 콘티넨탈사 실적에 큰 역할을 했다. 승용차 타이어는 여기에 트럭 타이어는 저기에, 이런식으로 부문에 따라 콘티넨탈사를 정비하는 명백한 필요성

은 Von Grunberg씨의 잘 정의된 비전에서 나온 것이었다. Von Grunberg씨는 시대에 앞선 감각을 지녔고 콘티넨탈사에 공헌한 많은 결정을 했고 후에 사람들은 이를 모방했다.

그러나 브랜드 문제는 콘티넨탈사에 핵심적인 한 문제로 남아있다. 콘티넨탈사의 생사는 독일시장에 달려있는 것이 아니라 명백히 독일어 사용지역 시장에 달려있다고 말하는 것은 옳다. 왜냐하면 세계 기업 콘티넨탈사의 EBIT 50% 이상이 독일어 사용 지역에서 이루어지기 때문이다. 콘티넨탈 브랜드는 독일에서 너무나도 잘 알려져 있고 강세를 보이고 있다. 그리고 매우 긍정적인 이미지를 사람들은 갖고 있다. 그러므로 Wennemer의 말은 독일과 독일어 사용지역에 관한한 비난할 수 없는 것이다. 그러나 그의 말은 다른 유럽 핵심 시장에는 적용되지 않는다. 콘티넨탈사의 실적은 미쉐린, 피레리 그리고 굿이어사와는 비교해선 안된다. 비교를 하려면 이러한 경쟁사들의 주 시장에서 이루어져야한다. 콘티넨탈 브랜드가 이탈리아와 프랑스에서, 피레리와 미쉐린이 독일에서 실현한 만큼의 실적을 확보했다고 말할 수 있을까? 브랜드의 가치를 잃는다는 것은 그 브랜드가 잘 알려진 경쟁 브랜드에 의해 싹 브랜드로 축소될때 명백해진다. 이러한 상황은 어떠한 이유에서 유니로얄에서도 발생되었다. 유니로얄사 내에서 누구도 그 사실을 부인하지 않을 것이다. 그러나 지금부터는 상황이 좋아질 것이라고 생각된다.

자사의 모든 브랜드를 가지고 콘티넨탈 유럽에서 성장을 기록했다는 긍정적인 사실에 주목하자. 이는 그들의 비공개 브랜드나 예산 브랜드인 Barum 때문만은 아니었다.

그것은 명백히 프리미엄 콘티넨탈 브랜드도 큰 역할을 했다. 또 다른 주요 브랜드인 셸페릿과 유니로얄은 1994년 이후로 침체되거나 약간 감소해 왔다. 제너럴은 지금이나 그때나 큰 역할을 못하고 있다고 그들은 말한다. 아마도 이제 독일어권 지역의 승용차 교체용 시장의 매니저인 Jescow von Puttkamer 씨와 유럽시장의 트럭타이어 부문 이사인 H. J. Schmidt씨가 함께 이끌어 나가고 있는 팀이 경주한 그들의 노력을 부각시켜야 할 때가 된 것 같다. 이는 또한 그 회사의 하나의 팀을 공동 운영하는 경영진의 힘과 제품의 높은 품질 그리고 그들이 익숙한 활동무대에서 노력하고 집중하면 이러한 기업 문화를 가진 회사는 성공할 수 있다는 것을 보여준다.

위와 같은 결과에 대해 더 이상 비판하지 않고, 우리는 새롭고 높은 품질의 타이어 개발이 다른 외국 자동차 업계보다도 훨씬 더 높은 정도로 독일 자동차 업계에 의해서 계속해서 촉진되고 있다는 사실을 언급해야 한다. 그러므로 콘티넨탈은 자사의 주요시장에서 Volkswagen 뿐만 아니라 BMW, Mercedes 그리고 다른 자동차 제조사와 항상 가까이 있어왔다. 신차용 시장에서의 콘티넨탈 점유율은 항상 상대적으로 높았고 이것은 Conti 브랜드에 매우 좋은 것이었다. Conti 브랜드는 ADAC 테스트나 다른 잡지에 게재된 다른 테스트에서 겨울용 타이어 뿐만 아니라 여름용 타이어에 대해서 가장 훌륭한 결과를 보였다. 이것이 바로 콘티넨탈사가 겨울용 타이어 사업에서 가장 좋은 가격 수준을 주장하는 이유이다. 다른 마케팅과 광고 캠페인과 함께 이 모든 것은 콘티넨탈 브랜드를 높이 끌어올렸다. 독일어를

사용하는 지역에서 말이다. 독일어 사용지역 밖에선 매우 작은 기본적인 변화가 있었다. 실제로 Wennemer씨는 말한다. ‘유럽시장에서 딜러에 대한 우리의 고객만족 연구는 많은 시장에서 우리가 오늘날 최상위를 기록하는 것을 보여준다.’ 다시 한번 우리는 그 질문을 한다. 현실이나 바램이나? 1998년 이후로 J. D. Power 씨는 미국에서 뿐만 아니라 영국에서 타이어 품질에 관한 고객 만족 조사를 실시해 왔다. 최근 조사에서 (T&A online 25. 03. 2002) J. D. Power씨는 영국에서 연속 4년째 운전자들이 미쉐린 타이어에 ‘매우 만족’한다는 조사결과를 얻었다고 말했다. 다음순위로 피래리, 금호, 그 다음 브릿지스톤, 던롭 그리고 굿이어 순이었다. 하위 4개 브랜드에 대해서 J. D. Power씨는 중요하게 생각하지 않기 때문에 언급조차 하지 않았다. 따라서 앞서 언급된 Wennemer씨의 주장은 영국에 대해서 적용되지 않는다. 그리고 나머지 유럽시장에 관해선 독자들의 판단에 맡긴다.

이러한 이유로, 부채 부담을 감소시키기 위해 유럽시장에서의 승용차 부문 예산이 삭감되었다는 소식은 걱정스럽다. 왜냐하면 독일에선 괜찮겠지만 거대한 잠재성을 보유한 유럽의 나머지 시장에선 그 기업의 브랜드 축진을 위해 많은 작업이 수행되어야 하기 때문이다. 어떻게 피래리 타이어사와 미쉐린은 그렇게 훌륭한 이미지를 갖추고 있나? 이 질문이 콘티넨탈 AG사에 대한 적대적 인수 시도의 실패 직후 인터뷰에서 Marco Tronchetti Provera씨에게 던져졌다. 그때 우리는 왜 Tronchetti씨가 그당시 매우 심한 적자를 보이던 타이어 부문을 놔두고 매우 수익성 있는 그 ‘다양화된 제품’군을 처

분했는지 물었다. 피래리 브랜드의 가치 때문이라는 단 하나의 답변이 나왔다. 그의 선임자와 같이 그는 모든 재정적 어려움에도 불구하고 피래리 브랜드를 집중적으로 지켰다. 브랜드 확립에 대한 그러한 마인드는 콘티넨탈사에서는 결코 발전하지 않았다. 이에 대한 중요성은 최근 Beyersdorf AG사 주위에서 일어났던 접전으로 설명될 수 있다. 이 회사는 콘티넨탈의 단지 절반 가량의 매출액을 가지고 있으나 적어도 콘티넨탈사의 수익만큼 많은 유로를 벌어들이고 있다. 이 회사의 주식은 콘티넨탈사의 다섯배 내지 여섯배의 가치를 가지고 있고 이것에 대한 모든 이유는 공장에서가 아니라 Nivea 브랜드 이름에서 발견된다. 전에 언급했듯이, 경쟁력을 높이기 위해 항상 지출비용을 삭감하는 조치를 취하는 것은 불가능하다. 왜냐하면 경쟁사들도 같은 방법을 취할 것이기 때문이다. 그러나 그 시장에서 돈을 버는 새로운 방법을 찾을 필요가 있다. 이러한 목적을 위해 전체적 가격 상승은 아마 필요한 것일지도 모른다. 가장 좋은 가격은 항상 가장 좋고 가장 잘 알려진 브랜드에 의해 실현되고 있다. ‘낮은 예산의 타이어’가 아니고 말이다.

유럽에서의 공장폐쇄의 원인은 무엇인가?

Gislaved, Herstal, Traiskirchen 그리고 Bad Nauheim에서의 공장폐쇄에서 우리는 무엇을 배울수 있는가? 힘인가? 실제로, 왜 그렇게 되었을까? 콘티넨탈사는 시장에 적응하기를 원하는가 아니면 시장을 정복하기를 원하는가? 생산은 시장의 필요에 맞춰질 것인가?

로마 공장의 공식적인 개장식에서

Wennemer의 전임자인 Kessel씨는 그 기업이 추구하는 것은 성장이라고 말하면서, 노동비용이 낮은 나라에서 모든 유럽 승용차 타이어의 약 50%의 주식을 획득할 준비가 되어 있는 상황이라면서, 공장 폐쇄에 대한 가능성이나 필요성을 강하게 부인했다. 이러한 성장 이론은 분석가들에게 발표되었고 생산능력 적응을 이유로 한 기존 공장의 폐쇄는 결코 고려의 대상일 수 없었다. 사정이 그러하다면 그들은 그 시장에서 필사의 행동을 보여주어야 했다. 타이어가 그 신사들의 손에 잡혀지고 있었다는 인상을 누가 인지했나? 예를 들어 저비용 국가의 공장은 공격을 개시하기 위해 사용되어서는 안된다. 더군다나 그들의 시장을 개발하기를 원하거나 개발해야하는 이러한 나라에선 더욱 그러하다. 그러므로 그 공장의 폐쇄는 장기적으로 보면 득이 되지 않을 지 몰라도 공장을 닫고 사람을 해고함으로써 빠른 성공이 보장될 수 있는 상황에서 더 길고 훨씬 어려운 길을 회피한, 그 시장에서의 기업활동의 결여와 관계가 있을 수 있다.

콘티넨탈사와 다른 제조사가 폴란드 시장을 하나의 수출시장으로 생각하는 사이, 미쉐린, 굿이어, 또한 브릿지 스톤사는 천천히 그 시장을 개발하고 입지를 굳힐 것이다. 높은 수익을 올리고 10년 후에 시장에서 좋은 지위를 확보하기를 바란다면, 오늘날 투자는 이루어져야 한다. 그러나 대체로 일어나고 있는 것을 보면 다음과 같다. 첫째, 과잉 설비에 대한 것인데, 실제로 과잉 설비는 일어나고 있고 노력은 감소하고 투자는 급격히 삭감되고 예산은 취소된다. 그리고는 계속적으로 과잉생산과의 싸움이 있을 것이다. 이런 상황에서 누가 성장률에 대해서 말하겠

는가? 과잉생산은 새로운 현상이 아니다. 여러해 동안 세계의 타이어 생산은 과잉되어 있었다. 그러나 이들 타이어중 콘티넨탈의 로고를 실은 타이어는 너무나 적다.

구조조정은 너무 빨리 이루어졌었나?

관측자는 구조조정 조치가 사전 예고도 기한이 짧았고 너무 시급하게 결정되었다고 생각할 수밖에 없다. 단지 두 서너달의 조사 후에 공장 폐쇄 결정이 가능하다는 것은 믿기 힘들다. 대단한 시간의 압박속에 이러한 조치가 취해졌을 수도 있다. 아무튼, Kessel씨가 떠난 직후 매우 커다란 전략의 변화가 일어났다.

물론 그 기업은 더 이상 원래의 처음 계획대로 구조조정을 할 수는 없었다. ContiTec는 너무나 값진 것으로 보였지만 콘티넨탈사가 경쟁 속에서 패배를 맛보고 있는 와중에 그리고 시스템 제공자로서의 그 기업의 명성에 매우 도움이 될 것으로 생각되던 그 인수가 완전히 실패로 판명된 와중에 좋은 가격으로 매각이 될 수 없었다.

Wennemer씨는 철저한 '봄 청소' 즉, 그의 전임자 Kessel씨는 그 회장으로부터 인계받을 때 하지 않았던 그 봄청소 이후에 그의 일을 시작할 처지에 있었다. 그의 지명이 그해의 마지막 분기에 이루어진 것은 그에게 불운이었다. 그로인해 그는 시간적으로 뿐만 아니라 행동적으로도 대단히 큰 압력을 받았다. 다음 회장으로서 Manfred Wennemer씨는 적어도 처음에는 이전에 Von Grunberg씨가 시작했던 방식을 따라갔다. 그리고 그것은 Kessel씨 또한 따랐던 것이었다. 그 수익성 있는 승용차 타이어 부분은 새로운 회장의 지휘아래 남아있다. 반면에 더 작고 걱정

스러운 트럭 타이어 부문은 자체 이사를 가졌다. 그 회장이 ContiTech, Teves, Temic, General 그리고 트럭타이어 부문의 운명을 끌고 나갈지 또한 개인적으로 승용차 부문을 운영할지는 두고 볼 일이다.

세계적으로 압력받는 트럭타이어

구조조정이 이루어졌다고 주장된 트럭타이어 부문은 또다시 큰 손실을 내고 있고 이는 전 세계적인 일이다. 회고하면 이 부문이 진실로 Kessel씨에 의해서 구조조정되었는지 또는 그 부문이 미국시장의 좋은 경제적 상황에서 덕을 봐왔는지 질문할 수 있을 것이다. 미국시장에서 콘티넨탈사는 유럽시장에서 알고 있던 많은 것 즉, 판매 방법이 아니라 생산하는 방법을 흡수할수 있었다. 그런 다음 경기 침체가 미국을 강타하는 중에 유럽도 또한 타격을 받았다 그리고 경제 뿐만아니라 시장은 전세계적으로 쓰러져가고 있다. 콘티넨탈은 이전의 실수와 태만의 대가를 받았는가? 'fleet을 돌봐라'라는 것은 1980년대의 슬로건이었다. 그 캠페인은 비용을 이유로 다시 막을 내리게 되었고 이는 콘티넨탈이 투자 요구직후 일관성 있는 좋은 아이디어를 추구하는데 어떻게 실패했는지에 관한 예가 될 수 있다.

콘티넨탈사의 승용차 타이어 부문은 뛰어난 품질을 가지고 있다. 이것은 심지어 경쟁사에 의해서도 인정된다. 그러나 리트레드업자 뿐만아니라 경쟁사 딜러의 의견에 따르면 이러한 면과 긍정적인 평가는 그 기업의 트럭 타이어 부문에 기여하지 않는다. 그리고 Kessel씨가 본 잡지 인터뷰에서 이에 대한 질문을 받았을 때, 그는 그것을 부인하지

않고 콘티넨탈사가 곧 따라잡을 것을 자신한다고 말했다. 예전에 콘티넨탈사의 전략을 보면, 기동력을 파는데 주력하고 있다는 것을 알수 있었다. 시간은 흘러 오늘날, 문제의 핵심은 더 이상 트럭 타이어를 판매하는 것이 아니고 가격을 기반으로 거래를 성사시켜야 한다는 사실을 Kessel씨는 인식했어야 했다. 오늘날 필요한 것은 품질이 보증된 케이싱이다. 이는 계속해서 리트레드 될수 있다. 리트레딩 업계에 따르면, 콘티넨탈사의 케이싱은 긍정적으로 평가하더라도 품질면에서 항상 일관되지는 않았다. 타이어는 리그루브(regroove) 되어야 하고 무엇보다 필요한 것은 팀이다. 공정을 돌보고 그것을 잘 알맞은 간격으로 해 낼수 있는 팀 말이다. 타이어는 리트레드 되어야 한다. (세계적으로 가장 성공한 트럭 타이어 제조사인 미쉐린은 mold cure retreading plant (Remix)를 가지고 있고 precured retreading을 위한 프랜차이즈를 제공한다) 이후에 타이어는 다시 주의깊게 리그루브 되어야 한다. 이를 읽으면 경쟁에 영향을 줄지도 모르겠지만, 유럽에서 오직 미쉐린만이 이것을 매우 전문적으로 해내고 있다. 그들은 그럴만한 fleet서비스를 제공한다. 최근에 심지어 콘티넨탈의 가장 강력한 지지자이며 전 Vergolst 리트레드업자들 마저 용기를 내어 콘티넨탈 케이싱은 그들이 생각하던 것보다 더 많은 문제를 나타냈고 또한 미쉐린과 브릿지 스톤 케이싱과 비교할 때 자신의 것을 거의 갖고 있지 못했다는 사실을 인정하고 있다.

T & A (4/2002)의 한 기사에서 트럭타이어에 관련하여 Wirtschaftswoche를 향한 Manfred Wennemer씨의 발언이 박두한 철회의 첫 정후로 해석될지, '불필요한 악의'로 여겨질지

에 관한 몇가지 추측이 있었다. 진실은 너무나 자주 훨씬 더 잔혹하다. 미쉐린이 계속 미국과 유럽의 침체된 시장에서 8.8%의 마진(13.6% in 2000)을 보여준다면 그리고 미래의 마진을 15% - 최근 미국 분석자와의 인터뷰에서 Michel Rollier에 따르면 - 로 잡고 있다면 그때 이 목표는 1999년 마진이 이미 15.7%였기 때문에 과장이라고 할 수는 없다.

시스템 공급자인 콘티넨탈은 어떠한 제품을 가지고 이러한 크기의 EBIT 이후에 이러한 목적을 달성할 계획인가? 그리고 언제 그럴 것인가? 이 목표와 콘티넨탈은 얼마나 멀리 떨어져 있나? 콘티넨탈이 트럭타이어 생산에서 손을 뗀다는 소문이 떠돌고 있다는 것은 그리 놀랄 만한 것이 아니다.

Wirtschaftswoche와의 인터뷰에서 회장인 Wennemer씨가 트럭 타이어 사업에서 '하나 는 top three와 함께 있거나 아니면 철수'라고 말했다는 때 그가 의미하는 바는 명백하다. 왜냐면 이러한 시장에서 살아남을 수 있는 사람과의 거리는 지금 너무나 크기 때문이다.

트럭타이어 사업과 미국타이어 사업에서의 결과

왜 그리고 어떤 전망을 가지고 콘티넨탈은 미국시장에서 타이어 생산사로서 영업을 유지하려 했나? 소문대로 자동차 업계가 이것을 요구했기 때문에 그 회사가 그럴 의무감을 가지고 있었나? 또는 타이어 생산사로서 미국시장에서 손을 떼는 것이 최선의 영향력, 최적의 경쟁력 그리고 그 기업의 미래를 창조하는 가능성을 확보하는데 대한 필요조건이었을까? 콘티넨탈과 같은 회사가 기동력을 확보하는 것이 관건이 되는 오늘날의 시장에서 아직 경쟁력이 있는가? 누가

fleet과 대규모 거래와 대규모 소비자들을 통제하는가?

예를 들어 피래리사를 보자. 이 회사는 유사한 매출 문제를 가지고 있고 어디로 진출할지는 명확하다. 즉, 돈이 되는 나라 - 피래리사 입장에선 라틴 아메리카 뿐만 아니라 남부 유럽 국가 - 에서 피래리사는 트럭타이어를 가지고 영업을 하고 있다. 투자는 승용차 타이어 부분에서 평균 이상을 보이고 있고 트럭타이어 분야에선 평균 이하이다. 트럭타이어 생산 유닛을 팔아 넘기려는 의도 - 최근 Die Finanzwelt에서 피래리사의 사장 Tronchetti에 따르면 - 는 철회되었다. 우선 살려는 사람을 찾을 수 없고 둘째로 몇몇 공장에선 아직 트럭타이어가 승용차 타이어와 함께 생산되고 있기 때문이다.

즉각적인 생산 중단은 현실성이 없다. 왜냐하면 총경비는 동시에 줄어들 턱이 없기 때문이다. 따라서 승용차와 오토바이 타이어 부분에 끼치는 부정적인 영향은 그 결과가 될 것이다. 그래서 남은 것은 몇번에 걸친 철회이다. 트럭타이어와 제너럴 타이어가 없는 콘티넨탈사는 아마도 더 강한 회사가 될 것이다. 그러나 이러한 변화는 하루아침에 이루어 질 수 없다는 것은 자명하다.

결 론

타이어 제조회사에 중요한 문제가 남아있는데 그것은 브랜드 문제가 성공적으로 해결될 것이냐 하는 것이다. 멀티 브랜드 전략은 그 브랜드들이 잘 운영되어 높은 인지도와 고객들에게 될수록 많이 노출되고 그래서 높은 명성을 가질 경우에만 효과가 있다는 사실이 충분히 명백해 졌다. 서부 중부, 그리고 동부 유럽에서 공장이 설립되어 운

영되느냐에 관한 문제는 차제의 문제이고 브랜드 확립이 핵심이다. 브랜드 정체성의 확립은 확실히 그 자체에 국한된 목적이 아니다. 그들의 타이어가 다른 타이어로 완전히 교체사용이 가능한 상태로 내버려두어서는 안된다는 것이 회사 방침이 된다면 많은 작업들이 이루어져야 한다. 이에 돈이 든다. 그러한 정책이 있다면, 그 가격은 오를 것이고 그러므로 또한 마진도 증가할 것이다. 그런 다음에는 훨씬 더 많은 작업들이 이루어져야 한다. 모든 판매점들은 높은 마진을 확보하기 위해 항상 밖으로 뿔 것이기 때문에 훨씬 더 많은 비용이 들어갈 것이다. 타이어를 단순한 상품으로 간주하는 것은 기본적으로 이 기사에서 표현되는 비전에 반대되는 의견을 반영한다. 타이어 생산은 수익성이 아주 높은 사업일수 있다라는 사실은 과거에 트럭타이어 분야에서 두자리 EBIT 마진을 올린 미쉐린에 의해 판명되었다. 그리고 트럭타이어 분야 시장에서의 극적인 붕괴이후에도 미쉐린은 트럭타이어 분야에서 9%의 EBIT마진을 건져냈다. 명백히 하나의 타이어는 더 이상 Traiskirchen에서 경쟁적으로 생산될 수 없다. 그러나 썬패릿 타이어는 독일어를 사용하는 지역에서는 어디에서 생산되든지 동부에서 들어오는 값싼 제품에 대항하여 자신의 이익을 지켜낼 수 있다.

콘티넨탈사는 실행가능한 것에 전력을 계속 경주해야 할 것이다. 콘티넨탈사는 비율적으로 경쟁사인 미쉐린이 연구개발 분야에 투자하는 만큼(4.2%) 즉, 총매출액의 4.1%를 투자하고 있다. 그러나 양사간의 차이는 미쉐린의 총 매출액은 콘티넨탈사 보다 훨씬 높아서 그들의 투자는 거의 타이어 연구 개발에만 독점적으로 쓰이고 있는 반면 콘티

넨탈사는 4.1%의 훨씬 작은 예산으로 타이어, 자동차 제품 그리고 ContiTech를 커버해야 한다. 따라서 타이어 연구개발 비용을 놓고 볼 때, 콘티넨탈사는 미쉐린이 미래의 타이어 개발을 위해 자유롭게 투자할 수 있는 비용의 1/4 이상도 되지 않는 것이다. 비록 독일 타이어사의 기술력이 매우 높게 평가되고 있지만, 그것이 프랑스 타이어사의 기술력보다 4배정도 강하다라고는 말할 수 없을 것이다.

‘비전에서 현실로’ - 그것은 콘티넨탈 경영진이 2000년 가을 동안 강조했던 말이라고 한다. 그리고 ‘모든 사업 분야에서 기술적인 리더십’은 그들이 확보하고자 의도한 것이었고 지난해 세찬 가을 폭풍의 중간에서 그들은 그들 자신이 세계 타이어 위치를 제어해야할 위치에 있음을 알았다. 많은 것이 이해하기에 어려운 채로 남을지도 모르고 그렇지 않을지도 모르지만 그러나 한가지는 뚜렷한데 논란의 여지없는 이 사실은 추종자 전략(follower strategy)과 기술적 리더십은 양립할 수 없다는 것이다. 모든 분야에서의 ‘기술적 리더십’ - 이것은 모든 다른 경쟁사보다 적어도 나쁘지 않거나 약하지 않음을 의미한다 - 이란 약속을 지키기 위한 오직 하나의 가능성은 사업 분야의 수를 줄이고 남아 있는 분야에 집중하는데 있다. 시장은 더 이상을 허락하지는 않을 것이다.

타이어 사업에서 콘티넨탈은 브릿지스톤, 굿이어, 미쉐린과 같은 회사와 경쟁하고 있다. 그리고 자동차 사업 분야에선 Teves는 Bosch, TRW, Siemens 그리고 다른 유명한 회사들과 맞서고 있다. 이 모든 회사는 항상 한발 앞서있고 그 페이스를 유지하려 하고 있다.