

Goodyear, 브뤼셀 지사의 새로운 경영 방침

회 지 과

굳이어사는 비록 자체 발표에서 2002년 2/4 분기의 실적이 전년과 비교하여 3배에 달하는 순이익을 기록해서 지난 2년에 걸쳐 가장 많은 수익을 올린 것으로 말하고 있지만 이는 상대적인 관점에서 좀더 주시해야 할 일이다. 자칭 전세계 28개국에 90개의 공장을 보유하고 9만 5천명의 종업원을 가진 세계의 최대 타이어 업체라고 말하는 굳이어사는 최상의 기업경영 상태 확립을 위해선 아직 갈 길이 멀다. 문제는 북아메리카 시장이다. 굳이어사는 올 1월부터 6월까지 그들의 대규모 주 시장에서 50%이상의 타이어 판매를 일구어 냈지만 주목할만한 경영이익을 내지는 못했다. 그리고 2001년 상반기 이후 원자재 가격이 하락해 왔다는 사실에도 불구하고 1~2/4 분기에 긍정적인 결과를 보여주지 못했다. 그리고 경영에서 한번의 구조조정에 연이은 또 다른 구조조정 조치에도 불구하고, 어떤 광범위한 성공은 보이지 않았다. 북아메리카 시장에서 성공적인 멀티 브랜드 전략을 보이고 있는 미쉐린에 반해 굳이어사는 적당한 전략을 찾지 못하고 있고 브리지스톤사의 화이어스톤 리콜사건으로 오랜 기간 반대 이익을 얻을 수 있다는 희망은 이미 깨져버렸다.

서부 유럽에서 굳이어사의 사업실적은 영업이익 3.3% 마진으로 확실히 굳이어사의 기대에 부응하지는 못하지만 좋아지고 있다. 미쉐린사가 며칠 전에 2002년에 7-7.4%의 영업이익을 낼수 있는 총 매출액을 달성할 것을

약속한 반면에 굳이어사는 동기에 3%의 마진에도 미치지 못할 것으로 전망된다. 현재로선 영업이익이 2%에 더 가깝다. 이러한 사실은 실망감을 안겨줄 또다른 징후로 구조조정은 계속되어야 할 것으로 보인다.

1981년 이후 굳이어사에 몸담아 오면서 세계 여러 지사에서 여러 직무를 수행해온 Michael J. Roney(47세)씨는 예전에 동부유럽, 아프리카 그리고 중동 지역의 지사장을 역임했다. 2002년 상반기에 이들 지역 시장에서 3억 6천 7백 7십만 달러의 판매를 거두었고 영업이익은 3천 2백 3십만 달러(총매출액의 8.8%)의 확실한 이익을 냈다. 지난해 5월에 Roney씨는 이 부문을 Jarro Kaplan씨에게 넘겨주고, Sylvain Valensi씨 후임으로 굳이어사 서부유럽 부문의 사장으로 취임했다. 유럽 판매 활동의 구분은 6개의 다른 합작 투자로 이루어진 던롭(Dunlop)사와의 합작 투자를 통하여 굳이어사의 초점이 되어왔다. 그 서부유럽의 합작 투자는 독일, 프랑스 그리고 영국에 부가적으로 설립된 던롭 공장을 배경으로 지금까지 가장 중요한 의미가 부여된다. 서부유럽에서 올 상반기의 판매는 총 15억 5,180만 달러였고 영업이익은 5,110만 달러(총매출액의 3.3%)였다. 경쟁사들과의 쉬운 비교를 위해서 그리고 법적인 이유때문에 굳이어사는 동·서부 유럽에서 두 개의 다소 부자연스런 조직으로 이루어져 있고 이 두 부문은 이 글에서 하나로 합쳐 설명되고 있는데, 이 유럽시장에서 올 상반기에 19억 2,000 달

러의 판매에 8,340억달러의 영업이익(총매출액의 4.3%)을 이루어 냈다. 동부유럽 부문은 서부유럽 부문이 없이는 상상할수도 없다는 점을 고려할 때 이러한 상황에 대한 판단은 적합한 것이다. 왜냐하면 많은 타이어가 서부 유럽 주재 굳이어사의 판매를 위해 동부 유럽 지역에 위치해 있는 저비용 공장에서 생산되고 있기 때문이다. 동부유럽지역은 소위 “공장내 판매”없이는 중요도가 낮다.

굳이어사의 턴톱 인수 (합작 투자로 표현될 수 있음) 는 1999년 9월에 공개적으로 이루어졌다. 그러나 지금까지 특이할 만한 이익을 내지는 못하고 있다. 기울어가고 있는 세계 타이어 시장에서 굳이어사는 어떤 바람직한 진척 없이 구조조정 조치를 연이어 실행해야 했다. 유럽에서의 턴톱사 매니저들과, 전략적으로 경영 중역들 없이 자기 혼자 모든 것을 하기를 원하는 굳이어-턴톱사 유럽 사장인 Sylvain Valensi씨 간에 있었던 알력으로 상당한 손실이 있었다. 중앙집권형의 경영은 당시의 흐름이었고 이는 필요한 통합과정이 이루어졌다는 것을 의미했다. 낮아져만 가는 영업 실적 수치에 Valensi씨의 반응이 더 과민해지면 질수록 굳이어사의 유럽 경영진은 더욱 실망감을 느꼈다.

반대로 “Mike” Roney씨는 전 유럽에서 경영진 사이에 훨씬 더 좋은 환영을 받았다. 그는 경영진들에게 신념을 보여주었고 또 그들에게 필요한 이동의 자유를 부여하면서 함께 그들의 의견을 듣고 토론하는 사람이었기 때문이다. 여러 해 후에 이는 하나의 새롭고 즐거운 작업 스타일을 의미하게 되는데 고위 유럽 매니저에게도 또한 그러하다. 본 잡지에서 Roney씨에게 경영스타일에서의 이러한 변화가 ‘단지’ 그의 개인적 방법이 적용된 것인지 아니면 그 그룹내의 넓어진 변화를 반영한 것인지란 질문을 했을 때, 그는 이러한 스타일이 장기적으로 쓰이기를 희망한다고만

말했다. 그리고 그는 굳이어사의 사장인 “Sam” Gibara와 그러한 점에서 생각이 같으며 사장 또한 그같은 경영 스타일을 선호한다고 덧붙였다. 그러나 Roney씨는 경영 스타일은 또한 관련된 경영인의 각자의 특성에 좌우된다는 것을 잊지 않는다. 관련 경영인들은 어떤 경우에도 Roney씨가 굳이어-턴톱사가 유럽을 이끌어 가는 한 그와 함께 의견을 토론했고 재조정된 후에 아무도 알지 못하는 그들만의 의견을 시장에서 실행할 것이라며 자신감을 나타내었다. Roney씨는 계획된 시간의 범주 내에서 이미 계획된 것과 행동으로 옮겨진 것을 추구하고자 한다. 그는 자기자신을 다른 사람보다 모든 일을 더 잘할 수 있는 사람으로 보지 않는다.

턴톱사와 함께 굳이어사는 아무튼 현재로선 미쉐린사에 이어 그리고 콘티넨탈사에 앞서 명백한 2위를 차지하고 있다. 유럽에서 성취된 영업규모는 굳이어사의 미래에 대한 매우 커다란 성장 잠재력을 제공하고 있고 이는 경쟁무대에 서기전에 더욱더 잘 정비 될 것으로 보인다.

미쉐린사가 이미 명백한 브랜드 전략(미쉐린, BF Goodrich 그리고 Kleber, Kormoran 그리고 Taurus와 같은 지역 브랜드)을 가지고 있고, 콘티넨탈사는 주로 콘티넨탈, 유니로알 그리고 셴페리트 브랜드와 Barum과 같은 지역적으로 강력한 브랜드에 의존하고 있는 반면에 굳이어사는 어떤 뚜렷한 브랜드 전략의 부재로 상당한 어려움에 직면하고 있고 이는 유럽에서 Roney씨와 굳이어사가 해결해야 할 주요 문제중의 하나이다. Delta, Voyager, India, Diplomat, Seal - 이러한 이름들이 진실로 브랜드인가 아니면 어떤 타이어에 대한 단순한 이름이자 표현인가? 사실 이는 명백히 브랜드로 여겨지지 않는다. 많은 관측자들을 놀라게 한 것은 북아메리카에서 높은 지명도를 가지고 있는 Kelly 브랜드 또한 지명

도가 떨어지고 있다는 것이었다. Roney씨에 따르면 이 브랜드는 유럽에서는 그리 잘 알려져 있지 않고 단지 4*4 타이어 부문에 적합하다고 한다. 그러나 Pneumant 브랜드는 유럽에서의 이미지가 Kelly 보다 더 나을 것이 없는데도 불구하고(독일 지역 특히나 동부 독일 지역을 제외) 지명도가 유지되고 있다. 그래서 현재 잠재력을 갖고 발전가치가 남아있으며 실제로 촉진되고 있는 것은 굳이어, 던롭 그리고 Fulda 브랜드이다. 정확하게 어떠한 역할을 하게 될지는 지금으로선 불분명하며 이외의 Pneumant 와 Sava 브랜드 또한 제 몫을 할 것 같다.

유럽에서 굳이어사의 문제는 확실하고 주된 첫 번째, 두 번째 브랜드가 없다는 것이다. 던롭사는 판매 면에서 굳이어사보다 약하지 않다. 브랜드면에서는 더욱 그러하다. 그러나 이들 두 개의 브랜드는 서로 조율되어야 한다. 그리고 독일어 사용 지역의 시장에서 지명도를 보이지만 본래의 설비가 없는 브랜드인 Fulda 또한 제 몫을 해야 한다. 그러나 이 모든 것은 결코 쉽지 않아 보인다. 한 전문적인 타이어 판매에 관한 공표기사에 따르면 굳이어, 던롭 그리고 Kelly 브랜드는 가시적으로 중복의 최소화를 유지하면서 모든 계층의 구매자를 커버하기 때문에 미국 시장에서 멀티 브랜드 전략으로 함께 묶여져 있었지만 이것은 굳이어와 던롭 브랜드가 나가 있는 유럽시장에서는 정확히 적용되지 않는다.

굳이어사의 주된 두 경쟁사인 미쉐린사와 콘티넨탈사는 이미 유럽을 여러 지역(하나의 단일 유닛으로 다루어지는 하나의 지역으로 독일, 오스트리아, 스위스로 나뉘)으로 나누고 그 지역 마케팅 직원들은 개개의 타이어 브랜드가 아닌 멀티 브랜드 전략을 이용하고 있다. 이와는 대조적으로 굳이어사는 아직까지 이러한 점에서는 어떠한 방법을 모색하는

데 느린 걸음을 보이고 있다. 최고 경영진뿐 아니라 전 직원에 의해 그리고 당연히 모든 고객에 의해 인정받을 수 있는 하나의 명백한 멀티 브랜드 전략의 부재 때문에 굳이어사가 갈 길은 명백히 정해지지 않고 있다. 세계의 중요한 브랜드인 굳이어, 던롭, 그리고 fulda 각각은 Pneumant가 그런 것처럼 자체의 판매팀을 갖고 있으나 그것이 다는 아니다. Mike Roney씨는 굳이어사가 유럽전역에서 강한 브랜드 종합안을 생각해 낼수 있다면서 현재의 굳이어사 브랜드의 상태를 약점으로 보지 않는다. 고객들은 좁은 선택범위를 갖고 결정을 해야 할 필요는 없다. 오히려 그들은 넓은 선택범위를 가질 필요가 있다고 그는 말한다. 예컨대 유럽의 한 고객은 스페인에 있는 던롭 대신에 굳이어를 선택할 수 있다. 그리고 다른 나라에선 굳이어 보다는 프리미엄 브랜드로 던롭을 좋아할 수 있다. 하지만 이러한 것이 정말로 이상적인 해결책인가 하는 것은 지켜볼 일이다. 던롭과 굳이어가 한 지붕 밑에 있고 이것이 예를 들어 이코노미 브랜드나 심지어 적은 예산(low-budget)의 브랜드와 같은 3류급 제품에까지도 적용된다는 사실에서 판매원들에게 실제적으로 어떠한 득은 없다.

이미 언급했듯이, Roney씨는 7개의 브랜드 아니 더 정확히 말해서 브랜드 포트폴리오의 7개의 타이어 이름을 가지고 영업을 해 왔다. 브랜드는 육성되어야 한다는 점을 고려하면, 이러한 그의 영업방법의 목적은 이해하기에 어렵지 않다. 그러나 누가 10개 이상의 브랜드 이름에 엄청난 돈을 투자할지 의문이다.

굳이어사는 뒤진 것을 만회하고 있는 상황에 있으며 이점은 Roney씨도 부인하지 않는다. 굳이어사는 굳이어 브랜드에 대한 충분히 많은 OE 승인 또는 “올바른” 승인을 얻지 못하고 있다. 고가시장인 고성능 타이어

어 부문에서 특히 그러하나 전유럽에서 굳이어 브랜드의 축진은 진행되고 있다. 그렇다고 모든 가능한 승인을 맹목적으로 예상하는 것을 의미하는 것은 아니다. 그 목적은 특히 UHP 부문에서 그리고 4*4 부문과 겨울용 타이어 시장에서 굳이어사가 아직까지 높은 희망을 갖고 있는 EMT를 가지고 성공하는 것이다. 단지 굳이어사가 적합한 차에 대한 적합한 승인을 얻을 때만 신차용 및 교체용 타이어 사업 부문에서 이익을 얻을 수 있을 것이다. Roney씨에 따르면 아무튼 신차 장착용 분야에서 모든 대규모 싸이즈에 대해 모든 경쟁사들과 함께 경쟁하려고 하는 것은 소용이 없다. 이런 새로운 신차용 타이어 시장 전략은 효과적이라는 면에 있어서, Roney씨는 오랜 차이를 좁힐 수 있을 것이다. 그러나 그의 의지는 시간을 요구하고 미쉐린, 콘티넨탈, 브릿지스톤/화이어스톤 그리고 물론 특히나 펠레리같은 제조사들은 이미 4*4 부문 뿐만아니라 UHP 타이어나 겨울용 타이어 시장에서 이미 많은 중요한 지역에서 판매기반을 가지고 있다. 이러한 회사들은 자동차 업계의 오랜기간의 발전 파트너여서 굳이어사가 어느 회사의 영역에 발을 들이밀게 될지는 두고볼 일이다. 이는 Runflat 타이어의 문제에도 똑같이 적용된다. 자동차 업계는 시스템 선택에 있어 아직 어떤 예비적인 결정도 내리지 못한 것 같다. 현재 상당히 많은 제조사들이 “독자적인 옵션”같은 것을 자주 언급한다. 면밀한 조사를 통해서, BMW 자동차에 대하여 브릿지스톤과의 독자적인 옵션이 있고 또다른 BMW에 대해선 굳이어 타이어와 독자적인 옵션이 있고 Mini에 대해서는 펠레리와 던롭타이어사와 옵션이 있다라는 것이 드러났다. Runflat 문제는 중요한 것이며 비록 예비적인 결정이 향후 몇 달 이내에 내려지겠지만 이것은 또한 몇 년이 걸릴

수도 있어서 시간의 문제는 항상 마지막 분석 단계에서 고려되어야 한다. 어떤 경우에도 Runflat 타이어는 단지 향후 몇 년동안 굳이어사의 경제적 결과에 매우 소규모의 영향을 미칠 것이다. 그런데 그 기대는 반복적으로 무너지고 있다. 예를 들어 굳이어사장 Sam Gibara씨가 처음 EMT 타이어를 룩셈부르크의 국제 언론에 소개한 것은 3년 전이었다. 그의 예상이 실현되었다면 굳이어에 의해 생산된 두 번째부터의 타이어는 모두 EMT였을 것이다.

한편, Roney 씨는 그의 새로운 경영 스타일을 가지고 성공의 척도를 이끌어 내야 한다. 아무튼 이는 유럽에서 굳이어사를 위한 새로운 방법으로 보일 수 있다. Roney씨는 유럽 타이어의 판매무대가 단지 동부와 서부 유럽으로 나뉘졌을 뿐만 아니라 다양한 요구사항이 여러 나라에서도 만족될 필요가 있다는 것을 너무나 잘 알고 있다.

무엇보다 중요한 사항은 지금까지 굳이어사의 가장 크고 가장 큰 수익을 이끌어 내고 있는 독일 시장이다. 이 시장에서 굳이어사는 독립적인 전문 타이어 판매와, 신용 있고 원시안적인 딜러와의 계속적인 거래를 통하여 강한 입지를 가지고 있다. 그러나 굳이어사로서는 다른 선택의 여지 없이 굳이어와 Fulda 브랜드를 내세우고 큰 성과를 보지 못하고 있는, 중요성이 날로 커지고 있는 자동차 딜러 사업을 잊어서는 안된다. 하지만 누구도 현재 시장의 30%를 장악하고 있다는 사실을 무시할수 없다. 이러한 사실로 인해 굳이어 브랜드가 중요한 시장 부문에서 기술적 승인을 성취하는 것이 가장 중요하게 된다.

영국에서 굳이어사는 현재 가장 힘든 모습을 보이고 있는 것 같다. 한번에 이은 또 한번의 구조조정이 이루어지고 있으나 아직 끝이 보이지 않는 상황이다. 이것은 굳이어사에 국한된 얘기가 아니다. 다른 타이어 제조사도

또한 거대한 소매 체인과 도매자들의 압력을 느끼고 있다. 한편 프랑스에서 굳이어사는 몇 십년에 걸친 확대 경영에도 불구하고 시장 점유를 못하고 있다. 남부 유럽은 아직 개발될 여지가 있고 굳이어사에게는 잠재성이 있는 시장이다. Roney씨에 따르면 이탈리아에서는 많은 작은 가족단위 기업의 관점에서 시장이 여러 가지로 다루어져야 할 필요가 있다고 한다. Roney씨의 이 모든 것을 관통하는 일관된 메시지는 개개의 모든 국가는 한 덩어리로 묶일수 없고 브뤼셀로 부터의 경직된 중앙 집중식 경영은, 계속되고 있는 전례에서 보는 것처럼 절대적으로 불가능하다. 그러한 결정은 그 나라에 달려 있고 브뤼셀에서의 작업은 모든 것이 어떤 혼동 없이 정확히 정의된 조건아래 정돈된 방식으로 수행될 것이다. Roney씨는 향후 몇 년간 그러한 조직을 꾸려나가는 데 있어 상당한 자신감을 보이고 있다.

저자에 의한 평가와 전망

외부에서 볼 때, 굳이어사는 이미 “막후에서” 그 공장과 다른 지역을 통합할 수 있어왔다. 그러나 막전에서 일어나고 있는 일들은 다르다. 브랜드는 개별적으로 남아 있고 Debica 그리고 Sava 뿐 아니라 굳이어, 던롭 그리고 Fulda 브랜드는 각각의 개별적인 지역에서 개별적으로 운영된다. 굳이어/Cologne, Fulda/ Fulda 그리고 Dunlop/Hanau는 더 이상 판매 회사 이상의 것이 아니다. 모든 다른 결정들은 더 이상 Cologne, Hanau 또는 Fulda의 이사회에서 이루어지지 않는다. 오히려 모든 브랜드를 통합할 의무를 갖고 생산, 재정, 관리등을 맡고 있는 이사와 함께, 판매 회사의 이사들이 의석을 가지고 있는 개별회사의 이사회에 의해 결정이 이루어진다. 굳이어사는

이러한 것을 알맞다고 생각할 지도 모른다. 그러나, 전반적으로 좋지 않은 조건 때문에 아직 필요한 통합 조치를 하지 못한 것도 사실일수 있다. 던롭과 굳이어 브랜드는 서로 매우 가깝다. 그래서 빈번한 경우에 서로 불가피한 경쟁을 하게 된다. 그러나 과도한 경쟁은 해답이 아니며 같은 회사의 브랜드끼리 손해를 입혀서는 안된다. 이는 중요하고 바른 접근이긴 하지만 누구도 실제로 이것을 피할 수 있는 방법을 말하는 이는 없다. 고위급 매니저나 판매이사의 결정이 그들의 상관에게 좌지우지된다면 이러한 불필요한 손상은 피할 수 없다. 그들의 상관은 날마다 그 시장에서 자신을 입증하려 하기 보다는 시장에 훨씬 더 익숙해 져야 할 것이다. 시장에서의 기회에 충분히 집중하지 않고 공조에만 연연할 위험이 있다. 이렇게 되면 시장이 바라는 것(needs)을 놓칠 수 있다. 굳이어 그룹 내에서는 매우 보편적으로 자주 행해지는 거대한 동근 탁자 회의는 단지 이러한 관점에서 매우 제한적인 범위에서 도움이 될 뿐이다.

요컨대 책임 있는 그 지역사람들을 포함하고 그들에게 결정권을 부여하는 것과 같은 Roney씨의 경영 스타일이 만족스럽고 적합하다 할지라도, 지역 수준에서 이를 위한 구조를 설립할 시급한 필요는 있다. 각각의 나라에 단지 하나의 시장이 있고 그러한 단일 시장에서의 모든 브랜드의 판매원들을 계속해서 운영을 유지해 가려 한다면, 잠재성 있는 다른 지역을 불가피하게 방치하게 될것이다. 이는 자동차 타이어 부문과 특히 트럭 타이어 분야에 적용된다. 굳이어-던롭사는 지금까지 어떤 주목할 만한 가치가 있는 멀티 브랜드 전략을 보여주지 못했다. 그리고 합작 벤처를 설립한 이후 3년이 이미 흘렀다. 우리는 단지 지켜볼 수밖에 없다.

〈자료 : 영국 「Tyres & Accessories」 2002년 9월호〉