

# Goodyear사의 구조조정과 향후 방향

회 지 과

## 1. 굽이어사의 구조조정

「타이어 제조사인 굽이어사에서 감원 조치가 확대되고 있지만 직원들 사이에 해고 조치는 여전히 날벼락 같은 일이다.

굽이어사는 700명의 직원을 해고할 예정인데 이 가운데 오하이오주의 아크론 본사 직원만 350명이다. 이 문제에 대해 언론은 그 조치가 굽이어사의 구조적 전향을 촉진시키는 노력을 공고히 하기 위해 필요하다는 측면에서의 구조조정이라고 언급했다.

CEO인 Keegan씨는 이러한 조치로 굽이어사는 경쟁력을 유지할 수 있을 것이라며, 심지어 남아있는 직원에게 “승리자로서의 태도”와 같은 것을 요구한다고 전해진다.

이와 같은 조치에 대한 보도는 미국내에서 무리 없이 받아들여질 수도 있지만, 어떠한 업무상의 잘못도 없이 해고를 당한 직원의 귀에는 틀림없이 거의 냉소적으로 들릴 것이다.

한편 1월 16일 목요일 아크론에선 직원들의 인사이드가 있었다. 직원 해고가 그렇게 대대적으로 이루어 질 줄은 누구도 생각지 못했고, 해고되리라 꿈에도 생각지 못한 직원들을 마치 갈퀴로 훑어내어 뽑아버리는 것처럼 보였다. 그 모든 절차는 너무나 용의 주도하게 진행되어 이 절차가 고위 상급 경

영진들의 결정이며, 중간 경영진들은 아마도 그 문제에 관여하지 않았고 오히려 지금 그들은 자신의 직위 보전을 걱정하고 있는 상황이라고 추측된다. 아무튼 해고조치는 백지화되거나 심지어 그 정도가 완화되지도 않았으며, 결국 그 해고 대상은 아직 직위를 보전하고 있는 직원들이다.」



텔레비전 방송국 트럭은 해고된 직원들을 인터뷰하고 그들의 비참한 상황을 취재하기 위해 아크론 본사 앞에 멈추어 섰다. 해고 직원들은 굽이어 경영진이 용의주도하게 조치를 취했다고 말했다. 예를 들면 해고된 직원들의 실신이나 심장마비에 대비, 즉각적인 대응을 위해 의료진을 보강했다고 한다. 그리고 해고된 직원들 중 꽤 많은 사람이 “굽이어사의 정책” 아래 감시의 눈초리 속에서 그들의 책상을 치워야만 했는데 대해 심히 굴욕감을 느꼈으며, 이들 중에는 굽이어사에

서 몇 십 년간 근무한 사람도 있다고 한다.

굳이어사 북미 부문은 이미 2001년에 상당한 손실을 겪었고 이는 궁극적으로 굳이어그룹의 2억3백만불의 전반적인 손실을 초래했다. 굳이어사는 홈 시장인 미국에서 저조한 수익을 기록했던 1999년 이후 어떤 향상도 보여주지 못했으며 지금도 고전을 하고 있는 상황이다. 2002년에는 어떠한 전향이 일어날것이라 기대되었지만 그 결과는 더욱 낮아진 실적이었다. 특히나 실제적인 실적을 보면, 미국 스페어 타이어 사업은 굳이어사의 야망찬 목표량에서 8백만개나 적은 수치를 기록했다고 보도되었다. 이 수치는 신차용 타이어 약 2백만개의 초과공급으로 상쇄되고 2002년말에 6백만개의 적자 수치를 초래했다.

이렇게 소문으로 떠도는 수치가 사실에 가까운 것이라면, 2001년 파이어스톤 리콜사건에 의해 발동이 걸린 굳이어사의 “고품질로의 항행”은 결코 시작도 못한 것으로 보인다. 말이 난감에 하는 말이지만 미쉐린의 경우는 분명히 이와는 달랐다.

엄청나게 유리한 조건에도 불구하고 타이어 판매의 양적인 측면에서 막대한 손실을 보았다는 것은 굳이어사 입장에선 너무나도 좋지 않은 일이다. 더욱이 굳이어사의 대표 브랜드인 굳이어와 던롭을 앞세우고도 판매 목표를 달성하지 못했다는 것은 굳이어사 입장에서는 뼈아픈일이고 더욱더 심각한 일이다.

또한 고위 경영진의 시각에서, 굳이어사 북미 부문은 판매상과의 거래선을 많이 상실했다. 이것을 만회하기 위해 발빠른 조치를 취한다는 계획이지만 규모 면에서 급격히 감소한 북미팀이 이것을 어떻게 성취해

나아갈지 의문이다.

최근의 감원 조치가 좋은 결정이라고 생각하는 분석가들조차 비용이 굳이어사의 유일한 문제는 아니라는 점을 서둘러서 지적하고 있다. 하나의 부가적인 문제를 들자면 브랜드의 인지도가 너무나 약하다는 것을 들 수 있는데 이런 문제의 해결 또한 필요하다. 이제까지, 이러한 면에서 유일하게 이루어진 것은 그러한 성공 자체가 아직 실현되지 못했다는 결론을 이끌어낸 것뿐이다. Sam Gibara씨는 항상 “전략은 잘 먹고 있다!” 라고 주장하지만 분석가들은 실행 가능한 구체적 아이디어의 지속적인 부족이란 점을 지적하면서 Gibara씨의 말과는 정반대로, 최근의 일련의 상황을 일견하고 판단할 때 굳이어사의 조치는 결코 성공적으로 실현되지 못할 것이며 따라서 이번 구조조정은 회의적으로 보여진다고 말하고 있다. 게다가 분석가들은 굳이어사의 경영진들이 회사 자금 유동성 문제에 대해 단지 해결할 수 있는 계획이 추진되고 있다는 말로 간단히 경시해버리는 사실에 대해 매우 놀라고 있다. 그들이 추진한다는 그 계획이 자금시장을 통한 새로운 자금 확보 조치를 수반할 것인가 그렇지 않은가는 2월말이나 3월초에 Keegan씨와 분석가들의 회담 이후에 밝혀질 것이다.

브릿지스톤사의 카리스마 넘치는 리더인 John Lampe씨는 ‘좋은 실적은 미국에 있는 소매상들과의 관계 유지에 달려있다’라는 점을 인상적으로 설명하였다. 시장의 점유율 면에서 파이어스톤사에게 손해가 되고 미쉐린과 굳이어사에게 이익을 주는 쪽으로 급격한 전환이 있을 거라고 분석가들이 거의 만장일치로 입을 모으고 있었을 때, 그 예측

은 너무나 설득력이 있어서 분석가들 서로가 의견을 표절하고 있는 것처럼 보일 정도였다. 그러한 때에 Lampe씨는 모든 주요 파이어스톤사 고객들의 이익보전을 위해 전국을 걸쳐 분주히 돌아다녔다. 리콜사건이 터진 이후, 상황전반에 대한 재검토에서 파이어스톤사 공인 판매상 중 단 한명도 파이어스톤사와의 관계를 끊지 않고 거래 관계를 계속 유지한 것으로 나타났다. 결국, 모든 파이어스톤사의 공인 판매상들은 리콜사건 전에 그랬던 것처럼 파이어스톤, 브릿지스톤사와 함께 더불어 강력하게 발전을 이루면서 큰 이득을 보았다. ‘카리스마’나 ‘카리스마 넘치는’이라는 단어는 좀 아껴서 사용할 필요가 있다는 생각을 하더라도, Lampe씨에 관한 한 이러한 용어를 떠올리지 않을 수 없다. 라스베가스에서 수천명의 판매상에게 인사를 받을 때 Lampe씨가 보여준 열정적인 모습을 목격한 사람은 누구나 그가 이러한 자질을 가진 사람임을 인정하지 않을 수 없다. Lampe씨는 고객들의 외모와 행동방식을 잘 알고 있어서 그들을 어떻게 설득해야 하는지를 잘 알고 있다. 오늘날의 타이어 시장에서 Lampe씨의 이미지가 과장되었다고 생각하는 사람도 브릿지스톤 / 파이어스톤 팀이 리더로서 그를 신뢰하고 거의 무조건적으로 그를 따른다는 사실에 동의할 수밖에 없다. 중요한 것은 바로 어떠한 압력 행사 없이 설득을 시킬 수 있는 능력이다. 비용삭감 문제의 해결이 그에게 절실하게 요구되는 상황에서, 싸울 정열을 가진 팀이 잃어버린 제자리를 되찾을 것이라는 확신으로 그는 다른 조치를 준비했었다. 이에 반해 굳이어사의 아크론과 북미의 다른 지역에서 현재 도입된 조치는 어떠한 성과를 가져올

것인가? 유일한 조치가 비용삭감인 상황에서 북미에서의 사업이 어떻게 추진될지를 지켜보는 것은 정말 어려운 일이다. 이러한 비용삭감책이 과연 무엇을 가져올 것인가? 북미지역에서의 굳이어사 총매출액이 약 7십억불이라는 점을 감안할 때 이러한 수익의 모든 것은 상대적인 관점에서 볼 필요가 있다.

순수하게 수적으로 계산해서 해고된 각 직원에 대한 한사람 당 절감액이 연간 약 6만에서 7만불이라고 한다면, 전체 절감액은 5천만불 미만이다. 다른 절감 조치에 의한 액수와 더하면 굳이어사는 8천만불을 절감할 수 있을 거라고 굳이어사 측은 말한다. 그렇지만 이는 우선적으로 통지기간과 퇴직수당 관점에서 생각해야 하는데 이를 감안하면 이 조치로 올해 기대할 수 있는 효과는 거의 없다. 굳이어사 자체 발표로 7천 5백만불의 절감이 그 조치와 연관된 비용을 상쇄하는데 필요했다고 말한다. 1월 16일 목요일 연구개발비 예산에서 추가적인 삭감이 있었는지는 정확하게 아직 판단할 수 없다. 문제는 굳이어그룹이 훨씬 더 적은 인원으로 - 고용 동결이 1999년에 도입된 이후 3년 동안에 전세계에 걸쳐 지속적인 해고의 물결이 있었다 - 어떻게 판매상과의 계약과 관계를 강화하기를 기대하겠는가?

지금까지 북미지역의 판매를 향상시킬 아니 적어도 시장 점유율에서의 하락추세에 제동을 걸 수 있는 어떤 확실한 방안도 없었다. 필요한 배경 지식을 갖춘 전문가들은 현문제의 원인을 1997년 노사협상동안 굳이어사가 취한 과도한 물러서기 협상에서 찾는다. 그 협상에서 굳이어사는 다른 경쟁사와 비교하여 더 많은 재정적 희생을 요구하는 6년간의 계약을 체결했었다. 굳이어사측

의 생각은 더 좋은 판매가를 성취함으로써 이러한 높은 비용을 상쇄한다는 것이었으나 착오였다.

굳이어사와 같은 회사는 일방적으로 높은 가격을 주장할 수 없다. 심지어 굳이어사의 국내 시장인 미국지역에서도 그렇다. 가격책정은 미쉐린사나 브릿지스톤사와 같은 경쟁사가 어떠한 결정을 하느냐에 달려있다. 또한, Kelly 타이어와 많은 private and house brands의 가격전략은 쿠퍼, 제너럴 그리고 특히나 요코하마, 토요, 금호 그리고 한국 타이어와 같은 경쟁사의 가격 선점에 대해 무방비이다. 이들 회사들이 하나같이 추구하는 게 있다면 그것은 ‘점유율을 획득하라!’라는 것이다.

주 경쟁사인 브릿지스톤과 미쉐린사는 미국 시장에서 발판을 확보했고 그들은 심지어 그들의 시장점유율을 높였다. 뿐만 아니라 쿠퍼와 피렐리에 대해서도 사정은 마찬가지다. 이제까지 전적으로 손실을 본 회사는 굳이어사였다. 그것도 자사의 모든 브랜드를 앞세우고서도 말이다. 다음 노사협상은 4월에 시작된다. 굳이어사로서는 지금 상황으로 봐서 북미에 있는 공장들을 폐쇄하거나 좀더 생산력 있는 시설들은 라틴아메리카의 저임금 국가로 이전시킬 가능성이 높으며 이와 같은 조치 외에는 다른 대안이 없을 것으로 보인다.

‘굳이어사는 최고의 브랜드, 최상의 제품, 최고의 공급망과 최고의 직원들을 보유하고 있다.’ 라는 주장은 굳이어 그룹 자체 서면 자료에 계속해서 등장한다. 이러한 주장이 사실에 가깝다면 굳이어사는 적어도 지금 벼랑끝에서 비틀거리고 있지는 않을 것이다. 브랜드 이미지 그 자체에 대해서, J.D. Power

씨의 설명과 분석은 확실히 굳이어사의 자체 주장보다는 더 신뢰성이 있는 것 같다. ‘뛰어난 타이어 브랜드명은 뭐라 해도 미쉐린이다. 심지어 미국에서도 그러하다. 왜 그런가?’

1999년에 굳이어사는 던롭사를 인수했다. 그런데 굳이어사가 그 인수에서 얻은 것은 무엇인가? Kebe에서 굳이어 타이어&고무 회사는 원래 협상 파트너인 스미토모 고무산업사에 던롭사 인수금으로 2억달러 미만을 제안했으나 결국 현금으로 9억이상을 지불하는 것으로 끝났다. 더욱이 그 현금지급만으로 끝난 것이 아니고, 그 거래로 서유럽 굳이어 타이어 영업에서 스미토모 공업사는 추가적인 25%의 점유율을 획득했다. Hanau, wittlich, Riesa 그리고 Furstersalde에서의 4개의 독일 던롭 공장을 제외하고 굳이어사가 거래에서 얻은 것은 단지 비참한 상황에 놓인 던롭공장들 뿐이었다. 그 가운데 몇 개는 이미 완전히 폐쇄되었고 때문에 불가피하게 약 2억의 추가적인 비용이 수반됐다. 그리고 그 구조조정 - 다시말하면, 쓸모 없는 던롭공장의 폐쇄 - 은 어쨌든 아직 진행중에 있는 것 같다. 북미에 있는 또다른 던롭 공장이 곧 문을 닫는다는 소식도 있다. 당시에, 굳이어사의 주요 고위급 간부중 한명은 그 문제를 다소 거칠게 표현했다 “우리는 독일 공장을 제외하고는 쓰레기 공장들만 가지고 왔다. 그리고 우리가 대대적인 규모로 구조조정을 하더라도 우리는 아직 경쟁사를 따라가는 조치를 취하는 것일 뿐이며 그마저 아직 끝이 보이지 않는다.”

실제로, 굳이어사가 왜 애초부터 고임금 국가에서의 공장들 매입과 연관되었는지 의아스럽다. Debica와 Sava의 인수에서 우리가

알 수 있는 것처럼, 다른 방식으로 그리고 더 좋게 이루어 질 수 있었던 일이었는데 말이다. 지금까지 유럽 그룹 네트워크에서 오늘날 가장 크고 가장 효율적인 굳이어 공장은 폴란드의 Debica에 위치하고 있다. 굳이어 그룹이 거기에 약 5천만 달러를 투자한 이후에 그 나머지는 Debica 공장에 의해서 산출된 이익으로 몇 년간 충당되었다. 그 당시 10억 이상의 액수에 비해서 던롭 브랜드의 구입은 독일과 영국시장에서조차 꽤 강한 하나의 브랜드라는 의미 그 이상은 획득하지 못했다. 그 투자가 과연 적절했는가? 그리고 투자에 상응하는 결과를 보이고 있는가?

단지 1년 6개월 전만 하더라도, 본지와와의 인터뷰에서 Sam Gibara씨는 무엇보다도 그들의 주요 경쟁사인 미쉐린사와 보조를 맞추기 위해 그리고 심지어 이미 강력해진 미쉐린의 공급기지에 대응하기 위해서 장기적인 조치를 취해서라도 유럽기지는 강화되어야 한다면서 그 인수를 정당화했다. ‘좋은 제품, 좋은 비용 그리고 좋은 공급을 염두에 두면 성공은 실제로 자동적인 것이다.’ 이말은 항상 굳이어사의 성공을 위한 모토가 되어 왔다. 또한 이 문구가 드러내는 것은 Gibara씨의 지휘동안 제조부문의 대표들은 참여할 여지도 없이 재무쪽 대표들이 전체적인 힘을 쥐고 있었다는 것이다. 최근 몇 년 동안 마케팅 대표들은 어떤 중대한 결정을 할 권한이 없었다. 있다하더라도 재무쪽 사람들에 의해 저지되었다. 대신 그들은 ‘훌륭한 브랜드와 훌륭한 공급’이란 말을 계속해서 강조하는 것으로 만족해야 했다. 이것은 흡사 어두운 숲속에서 두려움을 감소시키려고 휘파람을 불어대는 아이들 같다.

던롭 브랜드는 자체적인 브랜드 효과로는 힘을 발휘하지 못한다. 공급은 어떠한가? 이 또한 정해진 기준과 현실사이에는 약간의 갭이 있다. 프랑스에서 굳이어 던롭사는 고통을 감수하면서 자신의 소매 영업을 프랜차이즈로 변환하려 하고 있다. 이는 바람직하지 못하고 감당하기 어려운 손실이 계속되지 않도록 하기위한 조치이다. 영국에서 2002년말에 Hi-Q/Motorway 소매 체인의 33개 소매점이 매각되었다. 동시에 미쉐린사는 Viborg 그룹을 매입하려 하고 있어서 일거에 5억6천만 유로로 유럽에서 이미 가장 큰 조직인 Euromaster의 규모는 더 커질 것이다. 이같은 리드로 인해 경쟁사들이 따라가기는 완전히 불가능할 것으로 보인다. 유럽시장 전반에서 fleet 사업이나 리즈사업을 운영하는 사람은 누구라도 미쉐린사와 미쉐린사의 소매체인인 Euromaster/Viborg와의 거래를 피할 수 없다. 미국에선 강력한 굳이어사의 공급망으로 던롭 타이어사의 시장점유율은 5년 안에 1-1.5%에서 8%까지 확대될 것이라는 주장이 있었으나 이는 당시 굳이어사의 진단 착오로 판명되었다. 그러한 주장이 맞았다면 지금쯤 굳이어사의 총매출액은 2백억불까지 확대되어 있어야 한다. 그러나 굳이어그룹의 총매출액은 5년전에 비해서 높아지지 않았다. 현재 발표되고 있는 조치들은 현재 굳이어사의 경영진이 겪고 있는 어려움의 정도를 잘 보여준다. 미국에서의 신용 등급 하락과 계속되는 영업실적의 저조로 인해 굳이어 그룹은 더더욱 활동능력이 제한되고 있다. 굳이어 타이어&고무 회사에 영향을 끼치고 있는 문제는 단순하지 않으며 매우 심각하지만 아직까지 해결의 여지는 있다고 그 경영진들은 말하고 있다. 어떠

한 상황이던지 간에, 이미 연금 자금이 있어 높은 부채와 적자를 겪고 있는 굳이어사로서는 2004년까지 현금으로 23억불 이상을 벌어들일 필요가 있다고 경영진들은 말을 하고 있지만 어떻게 목적을 달성하려는 지는 의문이다. 왜냐하면 그들이 어렵지만 해결 가능한 것으로 묘사하는 현 상황은 매우 극적이고, 경영진들은 시간과의 싸움을 해야될 상황에 있기 때문이다. 앞으로 우리는 굳이어사의 경영자가 그들의 낙관적인 전망에 대한 발표를 하면서 “우리가 아직 충분한 시간이 있다”면이란 말을 덧붙이는데 익숙해질 필요가 있을 것 같다.

현 단계에서 가장 좋은 직원을 보유하고 있다는 굳이어사의 주장은 20년 그 이상을 굳이어사에서 근무했지만 타이어 사업에 아무 경험도 없는 이들에게 밀려 해고된 직원들의 귀에도 전해졌다. 굳이어사를 좋게 평한다 하더라도 현재 굳이어사가 가지고 있지 않은 한가지는 타이어 업계에서의 최상의 직원일수 있다. 여러면으로 볼 때 굳이어사 직원들은 경쟁사인 미쉐린사와 브릿지스톤사의 직원들과 보조를 맞출 수 있는 자질을 갖추고 있다는 지적은 매우 설득력이 있다. 굳이어사의 직원들은 더 좋지도 더 못하지도 않다. 그러나 굳이어사가 그 회사를 위해 20년 또는 그 이상 회사에 몸담았던 이들을 해고해야 했다는 사실에서 그 실제적 면을 봐야 한다. 그들은 굳이어사 가족의 일원으로 성장해 왔고 항상 놀라운 충성심을 보여주었던 사람들이었다. 여기서 주목해야 할 것은 그 직원들이 자진해서 나온 것도 아니고 영업실적이 나빠서 해고된 것도 아니란 점이다. 그들은 “단지” 실패한 것으로 판명된 회사정책의 희생양이 되었다는 것이

다. 더구나 그들은 충분히 타당하지 않은 회사전략의 희생양이 되었다. 이렇게 해고된 직원들까지 Keegan씨가 이끄는 회사측이 직원 개인적으로는 전혀 관여 없이 발생한 회사의 곤경을 타개하기 위해 그들을 해고했다는 사실을 알고 있다. 얼마나 자주 Gibara씨가 “그 전략은 알맞은 것이다”라는 점을 강조했건 간에 말이다. 이 전략은 그 회사의 오랜 숙원인 전향을 이끌어내는데 실패했다. 2년전 본지에서 “2000년의 굳이어사 : 우리는 설계자를 바꿨었다. 그러나 지금까지 우리가 보아온 사람은 단지 비용삭감에 몰두하는 사람들이었다.”라는 제목의 기사를 읽었을 것이다. 굳이어사가 생존을 위한 싸움을 하는 동안에 미쉐린사는 금융계에서 아무구속없는 환영을 받았다. 며칠전만 해도 미쉐린사는 또다시 “타이어 산업의 BMW”로 지칭되었고, 미쉐린사의 주식은 지금까지 꽤 오랜 동안 확실한 “사자”주식으로 간주되어 왔다. 미쉐린사의 경영진은 1월에 미쉐린사 자체에서 정한 목적이 달성 되었다라는 말을 되풀이했다. 이것은 총매출액의 7.5%에 해당하는 이자 및 세전이익(EBIT)이었다. 2005년까지 미쉐린사는 두자리수 퍼센트의 EBIT를 기록하기를 바라고 있다. 가장 비관적인 전망을 하자면, 미쉐린사의 연금 자금은 5천불 미만의 적자를 기록할 수도 있다는 것이다. 하지만 이 수치는 엄청나게 양호한 수치이다.

미쉐린사는 지속적인 수익률을 보여주며 금융계의 신용을 얻어 온 반면에 이같은 분석을 한 분석가는 굳이어사의 경영진은 매번 대단히 많은 것을 약속해 왔지만 약속을 이행하지 못했다는 점을 지적하면서 굳이어사에 주의를 충고한다. 어려운 국제 경제 사

정, 좋지 않은 산업전반의 전망, 부적정한 화폐량 변화 수치 등등의 굳이어사가 제시하는 설명들은 받아들여지지 않았다. 뉴욕의 DB Global Equities의 분석가인 Rop Lache씨는, 문제는 굳이어사가 경쟁사인 미쉐린과 같은 리그에서 뛸 수 있기 위해, 굳이어사는 7억달러의 절감액을 실현해야 하며 따라서 굳이어사와 그 직원들의 앞날은 결코 장미빛은 아닐 거라고 지적했다.

## 2. 굳이어사의 향후 방향

「4년전 제네바 자동차 쇼에서의 인터뷰에서, Sam Gibara씨는 그의 견해를 피력한 바 있다. 그에 따르면, 굳이어사는 최상의 능력을 갖춘 직원, 최상의 공급, 비용면에서의 가장 효율적인 공장, 혁신적인 EMT 타이어를 보유한 최상의 제품, 그리고 경쟁사와 비교해서 3년간의 우위를 가졌다. 3년 안에 굳이어사 타이어의 75%는 EMT타이어가 될 것이라고 그는 전망했다. - 하지만 2002년에 그 실제적 수치는 백만개였다. 그 IMPACT (Integrated Manufacturing Precision Assembled Cellular Technology) 생산 공정은 경쟁의 우위를 보장하고 굳이어사를 기술적 리드의 본보기로 끌어올릴 혁신적인 진보로 지지되었다.」

오늘날 어떤 굳이어사 직원들은 나에게 “왜 당신은 우리의 반대 입장에 서는거요?” 라고 묻는다. 기자로서 때때로 이러한 질문을 받았지만 기자에게는 비판적 시각을 견지하고 진실이 다칠때라도 그 진실을 게재할 권리가 있다고 했다. 그러나 이것은 상스럽지못한 동기를 의심하는 나에게는 충분하지 않아서 그러한 질문의 핵심이 무엇인지를 물어보았다. 그 내재된 의미는 기자인 내

가 그들의 경쟁사를 위해 일하고 있다라는 것이다. 결국 반추해보는 것이 진실로 필요한가? 누가 이익을 보는가? 지금의 사정이 어떻고 그들이 미래에 어떻게 될 것인가 하는 것을 살펴보는 것은 더 유용하지 않는가?

그렇게 간단하지는 않겠지만 실책을 포함한 지난날의 교훈은 우리가 어떻게 작금의 상태에 와있는지 그리고 그들이 우리의 앞으로의 향방에 어떤 영향을 줄지를 알기 위해 사려되어야 할 것이다. Gibara씨의 전망 (“21세기로 향한 임무”)이 적중했다면, 굳이어사는 세계 어느곳에서나 1위의 위치를 차지하면서 최고의 타이어 메이커가 되어 있어야 한다. 그렇게 되지 않더라도 적어도 어떤 시장에서라도 제 2위는 되어 있어야 한다. 더욱 중요한 것은, 굳이어사의 연례보고서에서 알수 있는 것처럼 Gibara씨는 그들의 주주들에게 수익을 약속했고 이모든 것은 굳이어사의 가장 중요한 자원, 즉 굳이어사 직원들의 능력으로 성취될 것이라는 생각위에서 또다른 경쟁적 우위를 점했다는 사실이다.

굳이어사 경영진에게는 불쾌하게 들릴 수는 있겠지만, 현실상황에서 굳이어사는 몇년간 두드러진 수익이 없었고 아직 3위의 자리에 머물러 있다. 굳이어사는 2001년에 2억 3백만불의 손실을 보았고, 전년도에도 또 다른 손실을 피할수 없었을 것이다. 굳이어사는 손실을 보고있는 홈시장에서 어떠한 전망이 필요하다. 비용은 너무 높고 판매가는 너무도 낮다. 한때 잘나가던 굳이어사는 지금은 오직 생존을 위한 싸움을 벌이고 있다.

Gibara씨의 지휘아래 첫 2년동안 굳이어사는 매우 좋은 실적을 보였으나 그이후로는 계속해서 오늘날의 수준까지 하락해 왔다.

그리고 그 “21세기로 향하는 임무”는 하나의 실책이 되었다. 굳이어사는 엄청난 부채를 지고 있고 연금에서의 자금공급 부족의 큰 문제를 안고 있으며 신용도는 회수불능 채권 상태로 추락하였다.

Gibara씨의 자리를 계승하면서 Keegan씨는 앞으로의 문제들이 어렵겠지만 해결될 수 있을 것이라고 생각했다지만 이 모든 것은 그에게 참으로 풀기 힘든 문제일 것이다. 굳이어사에 필요한 전향을 위해 그가 충분한 시간을 가지고 있는지 그는 확실히 알지 못한다.

뒤를 돌아볼 때 무엇이 잘못된 것일까? Gibara씨가 주장하듯이 이는 달러의 가치 등락, 원자재 비용의 상승, 전반적 경제의 하강과 같은 외부적인 문제에서 비롯된 것일까? 아니면 굳이어사만이 유럽 던롭사와 아메리카 던롭사의 인수 때문에 어려움에 빠져있는 걸까? 최근 몇 년간의 굳이어사의 총매출액과 손익을 살펴보면 이러한 요인들만으로 굳이어사의 곤경을 설명할 수 없다는 결론에 도달한다. 그리고 이에 대해 기자의 한사람으로서 질문을 할 자격이 있다고 생각한다.

**운영 :** 굳이어사 일본회사와 유럽회사에 대해 미국회사가 열위에 있는 이유가 월스트리트의 끊임없는 영향에 있는 것인가? 아니면 굳이어사의 경영진이 젊은 분석가들의 말에 대해 너무 성급하게 행동한 탓일까? 일본회사와 유럽회사 경영진들은 분석가가 할 필요가 있다는 분석에 대해 이를 거부할 수 있는 더 좋은 여건에 있었나? 내부자들은 미국회사 경영진들은 너무나 낮은 수익예상을 또는 총매출액등을 이유로 매년 그들의 사업 계획을 바꾸었다고 밝히고 있다. 이 때문에 그들은 비록 애초의 계획안이 이미 유효

한 가운데에서도 새로운 계획을 생각해 낼 수 밖에 없었다는 것이다. 그 결과는 과거나 지금이나 경영진이 몇 달내에 그 계획이 너무나도 실행가치가 없다라는 것을 깨닫는 것이고 그러한 반응은 너무나도 불가피한 것이다. 현존하는 문제와 혼합될 것이라는 사실을 무시한 채 마케팅과 광고 지출 계획을 취소해버리고 마는 것이다. 이것이 최근 몇 년간 범해왔던 그 많은 실책의 원인일까? 비용삭감책이 주주의 가치를 위해 무엇을 가지고 왔나?

**비용 :** 6년전 굳이어사는 16일간 동맹파업을 벌이고 있던 노조와 협상을 해야 했고 Gibara씨는 그들의 요구사항을 수락했다. 그것이 분석가들의 기대에 부합되는 것일까?

대조적으로 브릿지스톤사는 몇몇 공장에서 노조와 싸워서 노조들은 1년 이상 동맹파업을 강행했다. 그럼에도 불구하고, 미국 브릿지스톤사는 굳이어사보다 더 낮은 비용을 가지고 있는 것이 사실인 것 같다. 따라서 나의 질문은 굳이어사 경영진 측에서 높은 비용을 가격으로 상쇄시킬 수 있다고 자신한 나머지 너무나 쉽게 높은 비용을 수락한 것이 아닌가 하는 것이다. 가격 수준은 경쟁사의 행동에 의해 영향을 받는다는 사실을 무시한 채 말이다.

**제조 :** 미쉐린사의 C3M, 필래리사의 MIRS 그리고 콘티넨탈사의 MMP와 마찬가지로, 굳이어사는 커다란 혁신이라 자칭하는 IMPACT 시스템을 앞세우며 경쟁의 우위를 주장했다. IMPACT 시스템 덕분에 굳이어사의 경영진은 생산비용 절감을 보았지만 현재의 기계나 장비의 감가상각 때문에 수년이 걸릴 것이라는 점을 신중하게 생각하지 않았고 적어도 사람들에게 그런 언급을 하



지도 않았다. 훨씬 더 중요한 점은 굽이어사가 사실상 IMPACT 시스템에 약속한 만큼의 액수를 투자했느냐 또는 줄어들고 있는 금융자원이 투자를 포함했느냐 하는 것이다. 또다른 문제는 굽이어사가 IMPACT 시스템을 가지고 생산비용을 줄이지 못한 채로 낮은 가격에 많은 신차용 사업을 늘리는 것이 과연 좋은 조치였느냐 하는 것이다.

**제품 :** 굽이어사의 경영진은 항상 최상의 제품을 가지고 있다고 주장해왔다. 그러나 지금까지 그것을 입증하는데는 실패하고 있다. 다른 경쟁사가 그런 것처럼, 굽이어사는 좋은 제품을 생산하고 개발할 능력을 가지고 있다는 것은 사실이다. 그러나 이는 과거에 비용을 너무나 빨리 그리고 너무나 이른 시점에서 삭감하려는 조치에 영향을 받아왔다. 이는 통상적으로 재정이 약한 회사가 항상 비용 삭감에 초점을 맞추고 따라서 마케팅과 같은 분야에 적은 투자를 함으로서 브랜드에서 뿐만아니라 제품 자체의 투자를 줄이기 마련이다라는 사실에 기인하는 것은 아닐까? 그리고 이러한 것은 비용이라기 보다 투자라고 간주되어야 되지 않는가? 미쉐린사가 정규적으로 연구개발비에 총매출액의 4.5%를 쓴데 비해 굽이어사는 2.5%를 투자했고 아크론에서의 연구 개발 직원을 거의 200명 해고했다. 미쉐린사에 비해 굽이어사의 연구개발비는 훨씬 적은 액수이다. 매년 미쉐린사는 굽이어사보다 3억 5천불 더 많은 액수를 연구 개발에 쏟은 셈이다. 이런 사실 자체는 ‘미쉐린사가 연구개발에 대한 투자를 필수적인 것으로 여기고 있구나’란 고객들의 느낌을 이끌어낸다. 반대로 적은 투자로 굽이어사가 경쟁사들과 동등함을 주장하는 것은 좀 거만스러운 모습

이 아닌가? 그러면서도 굽이어 직원들은 똑똑하고 다른 사람은 그렇지 못하거나 심지어 어리석단 말인가?

**공급 :** Stan Gault씨는 굽이어사의 타이어가 모든 판매 채널로 팔릴 때 그들의 시장 점유율을 유지할수 있다는 것을 깨달았기 때문에 대규모 매매상들에게 타이어를 공급하기로 결심했다. 이는 의심할 여지없는 사실이었고 따라서 좋은 조치였다. 문제는 굽이어사가 그들의 기존 타이어 판매상 네트워크를 유지하기 위해 그리고 확대시키기 위해 충분히 노력을 했느냐 하는 것이다.

**마케팅 :** 과거나 지금이나 굽이어사가 허덕이고 있는 분야는 재정쪽인가 제조쪽인가? 이러한 질문이 기분 나쁘다면 기분 나쁘게 생각하는 사람은 누구일까? 재무관련 경영인인가 아니면 제조관련 경영인인가? 사실 Keegan씨의 지명으로 한 사람의 마케팅 전문가가 그 회사의 주도권을 갖고 있다. Keegan씨는 시장에 더욱 가까이 가기 위해서 미국과 세계 다른 지역에서 그리고 다른 분야 - 예를들면 Proctor & Gamble - 에서 마케팅 분야에서 일할 전문가를 영입했다. Keegan의 지휘아래, 굽이어사는 최종 소비자에게 다가가는 전략을 시도했다. 그러나 그 방법은 결과가 나타나기까지 비용이 너무나 많이 들고 또 많은 시간을 필요로 한다. 독립 타이어 판매상과 접촉하여 그들이 굽이어사를 위해 활동하도록 납득시키는 것이 더 좋지 않을까? 이 방법은 더구나 결과 도출이 빠를 텐데 말이다. 그러나 최종소비자에게 로비하는 일은 또한 중요하다. 좋은 거래 네트워크를 가지는 것에 대한 중요성은 전 미국지역이 파이어스톤사의 타이어를 거부하는 가운데 충실한 판매상들이 시장에서

파이어스톤사를 일으켜 세우는데 매우 성공했을 때 입증되었다. 또다른 문제는 굳이어사가 다른 산업 분야에서 마케팅 전문가를 고용하고 타이어 전문가들로 하여금 그들에게 시장 동향이나 식견을 전달하는 방식은 좋은 생각이었나 하는 것이다. 어떠한 결론에 이르기 전에 경영 전문인들에게 중간급 경영인의 지위를 주고 타이어 분야에서 경험이 있는 매니저와 나란히 일하도록 한 것은 합리적이지 않은 것 아닌가? 그리고 지금 굳이어사는 최종 소비자보다는 독립 타이어 판매상에게 더 강하게 집중하고 있어야 하는 게 아닌가?

**최상의 인적자원과 최상의 브랜드 :** 최상의 예산은 어떤가? 자신의 고용인의 능력을 신뢰하는 것은 좋다. 그러나 경쟁사들의 직원에 관한 것도 알아야 한다. 그들을 칭찬할 필요는 없지만 그들을 능력 있는 사람으로 인정해야 한다. 굳이어사는 세계에서 제 1의 타이어 메이커라고 주장한다. 이것이 사실이라 하더라도 굳이어사는 미쉐린사와 브릿지스톤사보다 적은 총매출액을 보이면서도 더 많은 타이어를 생산하고 있다. “갬을 줄여라” Gibara씨의 주문이었다. 그러나 그는 결코 이것을 이를 어떤 방법적인 언급도 하지 않았고 그에 필요한 재정적 자원을 할당하지도 않았다. 그는 마케팅 예산에 추가적인 지원을 약속하며 Formula 1 circus에 참여하지 않기로 결정했다. 그러나 고위 경영자들에 따르면 마케팅 지원은 없었다고 한다. 한 좋은 예는 독일 타이어 시장이다. 독일 타이어 시장은 굳이어사가 수익을 올리고 있는 하나의 유럽 시장으로서, 승용차용 타이어에 대한 그들의 점유율은 미쉐린사가 15%인데

비하여 약 30%를 차지하고 있다. 그 시장에서 굳이어-던롭사가 매체 광고에 5백만불을 쓴데 비해 미쉐린사는 약 1500만 유로를 들였다. 값비싼 비용이 드는 것은 사실이지만 Formula 1의 참여로 미쉐린사의 Challenge Bibendum의 유명세는 갈수록 더해지고 있다. Formula 1 이벤트는 매년 개최되는데 미쉐린사의 이미지를 환경친화 기업으로 인식시키는데 큰 역할을 하고 있다. 최상의 브랜드는 하늘에서 떨어지는 것이 아니다. 어떤 이들은 미쉐린 그룹이 독일에 쏟아 붓는 막대한 양의 액수로 더 높은 시장 점유율을 달성할 것이라고 지적한다. 이러한 상황이 제한된 자금을 가지고 일하는 굳이어사의 경영이 더 현명하고 미쉐린사가 그들의 돈을 낭비하고 있다는 것을 의미하는 것인가? 만약 그렇다면 굳이어사는 그 실적과 실제적 자료로 입증할 수 있어야 한다. 그러나 굳이어사의 전년도, 제작년도 실적은 어떠한가?

이상 기자로서 굳이어사에 던지는 질문사항들이었다. 너무나 오랫동안 굳이어사는 재정적으로 그리고 제조적으로 여유 없는 회사였고 그들의 실적도 너무나 완만했다. Keegan씨가 그 시장에 집중하고 분석가들의 말보다는 고객들의 소리에 귀를 기울이기 위해 시장에 다가가는 조치가 성공한다면 그때 가서 내가 더 바랄 것은 마케팅 분야 직원들이 생산분야에 어떠한 요구를 할수 있는 전문적인 지식과 경험을 익혀야 한다는 것이다. 그러한 바람이 달성된다면 나는 굳이어사를 한번 더 믿을 수 있는 충분한 여지를 가질 것이다.

〈자료: 영국 “Tyres & Accessories” 2월호 (2003년)〉