

# 동유럽의 타이어 산업

최 창 환\*

## 1. 개 괄

흔히 동유럽을 동질적이라고 쉽게 이야기하려 하지만 이 지역은 지리적인 측면이외에 동질성을 부여하는 것은 거의 무의미하다. 서유럽의 특히 유럽공동체(EU)의 단일 시장 정책은 다른 공통점이 전혀 없는 이들 경제적으로 여전히 낙후된 동유럽의 여러 국가들을 단일 시장의 일원으로 포함시키는데 영향력을 발휘하기 시작했다.

서유럽과 대조적으로 동유럽의 많은 국가들은 50여년간의 독재적인 정치체제의 경험과 중앙집권적 국가경영을 차지하더라도 각 국가별 경제발전의 수준이 크게 차이가 있으며, 상호 공통점이 거의 없다. 이들 동유럽 국가들이 세계경제와의 보조를 얼마나 쉽게 이룰 것이냐는 각개 국가들의 역사와 정부정책 모두에 달려있다고 할 수 있다.

공산주의체제가 붕괴된 10년이 지난 지금, 동유럽은 외견상으로는 전혀 차이가 없어 보인다. 이러한 점은 중앙유럽의 체코, 헝가리, 폴란드와 같은 국가들에 더 그런데 이들 국가들은 에스토니아와 슬로베니아와 함께 곧 유럽공동체에 가입할 듯하다. 또한 크로아티아, 라트비아, 리투아니아, 슬로바키아와 같이 가난한 정부와 빈약한 경제상황으로 인해서 다소 변화가 늦은 국가들도 유럽공동체에 가입할 것이라고 보는 것이 설득력이 있다.

경제적, 역사적, 지리적 기준에 의해서 동유럽을 구분해보면 아래와 같은 3개의 구분을 해 볼 수 있다.

- 동부 중앙유럽국가 : 헝가리, 폴란드, 체코, 슬로바키아, 슬로베니아
- 발칸지역 국가 : 크로아티아, 루마니아와 구 유고공화국에 속한 국가 및 불가리아
- 발틱지역 국가 : 에스토니아, 라트비아, 리투아니아 등의 3개국

벨라루스, 우크라이나와 같은 국가는 CIS의 일부분으로 여전히 러시아의 영향을 크게 받고 있기 때문에 동유럽에서 제외하는 것이 타당하다.

## 2. 동유럽 국가들의 경제

중전 공산주의경제체제의 국가들의 경제의 건전성 유무를 결정하는 요소는 각 국가들의 변화에 대한 주요 과업에 대한 정부정책에 달려있는데 이들은 경제의 자유화, 정부의 경제 안정노력 및 사유화라고 할 수 있다. 이들 개별 국가들의 과거정책을 들여다보면 몇가지의 교훈을 얻을 수 있는데 가격 및 외환거래의 자유화가 필수적이라고 할 수 있다. 폴란드, 헝가리, 에스토니아 등에서는 같이 자본시장에 대한 정부의 강력한 규제는 외국투자자들을 끌어들이 수 있었던 반면, 체코, 슬로바키아 등에서는 같이 무책임한 정부의 정책은 투자자들의 진출을 어렵게 하고 있다.

\* 한국타이어 제조(주) 해외마케팅팀 과장

〈표 1〉 동유럽 주요 경제지표(1992~1996)

	Popula- tion(m) 1996	GDP per head (\$) 1995	1992~96	
			GDP average change	Annual average inflation
<b>East-central Europe</b>				
Hungary	10.2	6,906	0.3	23.2
Poland	38.6	6,025	4.9	32.2
Czech Republic	10.3	10,211	1.0	11.3
Slovakia	5.4	7,130	1.5	12.3
Slovenia	2.0	11,210	1.9	42.6
<b>Balkans</b>				
Albania	3.4	2,189	5.6	55.1
Bulgaria	8.4	4,347	-3.3	86.0
Romania	22.6	4,641	1.4	117.0
Croatia	4.5	5,179	-1.4	203.7
Macedonia	2.0	2,762	-3.4	192.3
Yugoslavia	10.6	2,936	-8.6	215.0
<b>Baltics</b>				
Estonia	1.5	4,495	-3.1	120.3
Latvia	2.5	3,512	-10.7	113.3
Lithuania	3.7	4,270	-14.2	179.8
<b>Eastern Europe</b>	125.7	5,747	1.3	154.8

자료 : EIU.

정부의 인플레이션 및 정부정책의 안정노력 또한 필수적인데 대부분의 동유럽 국가에서는 살인적인 인플레이션이 안정되면 불가리아에서와 같이 심각한 부정부패와 정부정책의 일관성 부재는 그 폐해가 심각함을 알 수 있다. 인플레이션은 여전히 문제이지만 꼭 경제발전에 장애가 된다고는 할 수 없다. 예로 폴란드와 헝가리는 두자리수의 인플레이션에도 불구하고 성장을 지속하고 있다. 하지만 체코, 슬로바키아, 리투아니아, 라트비아에서는 인플레이션이 진정되었지만 경제발전은 여전히 지지부진하다. 그래도 이들 국가들에게 남는 문제는 국가가 주도하여 운영하던 산업들에 대한 사유화, 즉 민영화의 문제이다. 체코의 경우에는 여지없이 고배를 마셨으나 에스토니아, 라트비아와 폴란드 등의 다른 국가에서 성공적으로 진행되고 있다.

이들 동유럽국가들은 각 국가나름의 미래에 대한 나름의 방식을 취하고는 있지만 이 지역전체적으로 보면 공통적인 추세가 있음

을 알 수 있다. 임금수준은 빠른 속도로 상승하고 있지만, 생산성 향상의 속도가 임금상승과 동일하거나 심지어 앞섬으로써 여전히 동유럽은 경쟁우위를 유지하고 있다. 이런 상대적 경쟁우위에도 불구하고 여전히 이 지역에 대한 외국자본의 투자규모는 적다. 동유럽 전체로 보면 전체 인구는 126백만의 인구, GDP는 3,580억달러인데도 지난 6년간 외국투자가 460억달러에 그치고 있다. 많은 개발도상국에서 인구와 GDP 대비할 경우 훨씬 많은 외국자본을 유치하고 있다. 여전히 이들 지역에서는 외부자본에 의존하여 민영화하는 것이 좋은 대안이 되지 못한다는 정서도 있는 것이 사실이다. 특히 슬로베니아는 외국인이 신규공장을 건설하거나 기존의 오래된 공장을 인수하는 것이 어렵게 하도록 하고 있다. 단지 에스토니아에서만 외국투자자들에게 초기부터 우호적인 정책을 펴고 있다.

경제통계에 의하면 1989년 이후 이들 국가전체의 GDP가 급격히 감소했으나 8년이 지난 지금에서야 이들 개별 가의 소득이 과거의 수준으로 회복되고 있다고 하지만 이것은 통계숫자의 허위이다. 실제와 다른 이야기다. 대부분의 국가들은 공산주의 체제보다 훨씬 생산성이 향상되고 경제적인 발전을 하고 있는 것이 실상이다.

평가의 지표는 현재도 생산량이다. 하지만 현실적으로 공산주의시대의 공장에서는 품질이 나쁜 상품을 생산했고 이들은 가치를 창조하기보다는 이를 깎아먹고 있었다. 궁극적으로 이들 공장은 문을 닫게 되고 GDP에서 대부분의 국가들에서 약 20%의 급격한 감소가 있었다. 하지만 현실은 더 심각하다. 많은 공장에서의 생산량은 과장된 것이며 공식적인 경제체제의 맨 정상에는 대규모의 지하경제가 존재하고 있다. 이 규모는 알려지지 않았지만 추정에 의하면 이들 동유럽의 대부분의 국가에서는 GDP에 30%를 추가하는 막대한 규모라고 한다.

이와 같이 경제통계의 신빙성에 대한 의

문점이 남기 때문에 GDP성장을 근거로 한 경제예측을 하는 것은 적절히 못한 듯하다. 그러나 예측에서 중요한 요소는 절대적인 가치의 문제가 아닌 추세와 국가간 비교라는 것을 잊어서는 안될 것이다.

〈표 2〉 동유럽의 경제 예측(1997~1998)

	(단위 : %)			
	GDP growth		Inflation	
	1997	1998	1997	1998
<b>East-central Europe</b>				
Hungary	3.0	4.4	18.0	16.0
Poland	6.0	5.3	17.0	14.0
Czech Republic	1.5	3.3	8.0	12.0
Slovakia	4.6	3.0	6.8	9.2
Slovenia	3.3	3.9	9.3	8.1
<b>Balkans</b>				
Albania	-5.0	3.0	70.0	30.0
Bulgaria	-5.7	3.5	1,095.0	30.0
Romania	-2.0	4.0	150.0	40.0
Croatia	5.0	4.8	3.7	4.6
Macedonia	3.0	4.0	6.0	9.0
Yugoslavia	5.0	5.0	23.0	20.0
<b>Baltics</b>				
Estonia	5.5	4.1	11.0	10.0
Latvia	4.0	5.0	9.0	9.0
Lithuania	3.8	4.0	9.0	8.0
<b>Eastern Europe</b>	2.7	4.4	128.0	17.0

자료 : EIU.

### 3. 동유럽의 자동차 생산

대부분의 국가들에서 90년대의 차량생산이 대폭적으로 축소되었다. 이와 같은 이유는 국가에서 운영하는 제조업체들이 더 이상의 보장된 시장에 의존할 수 없음을 깨닫게 되었기 때문이다. 하지만 외국투자자들은 90년대 초에 망설임 없이 발빠르게 이들 시장에 진출했으며, 이제서야 그 투자의 결과를 맺기 시작하고 있다. 자동차산업에 있어서의 대형 투자기업은 Volkswagen, Fiat, 대우, GM이었다. Volkswagen은 구공산정권붕괴후 가장 먼저 진출했으며 91년초에 이미 슬로바키아의 Skoda Auto와 BAZ사에 대한 지분참여를 했었다. 1992년에 폴란드의 FSL을 인수한 FIAT는 이 회사를 자신들의 세계화전략에 포함시켜 자신들의

다른 공장에서 만들지 않는 차종을 생산해내고 있다. 또한 대우자동차는 폴란드, 체코, 루마니아, 우크라이나, 우즈베키스탄에서 인수를 성공리에 마치고 동유럽에서의 시장점유를 높이는 전략을 구사하고 있다. 이와 대조적으로 GM은 폴란드 공장을 건설하고 있으며, 이는 1998년에 완료될 예정이며, 여기서 생산하는 제품으로 동유럽에 판매할 계획으로 있다.

상용차생산에 대해서는 회복이 다소 지연될 전망이다. 1991년과 1994년사이에 거의 50%나 생산이 감소되었으며 1997년에야 1991년의 수준에 미치는 상황이다. 상용차의 부진은 사회주의체제의 시장경제로의 이행과정에서 크게 영향을 받은 트럭(heavy truck)에 크게 의존하고 있다는데 있다. 이와 달리 경트럭의 생산은 그래도 나은 편이다. 주목할 만한 것은 많은 해외제조업체들이 경상용차량의 개발에 집중한 폴란드인데 여기에서는 1994년과 1996년사이에 총생산량은 2배가 증가했다.

버스의 생산은 초기에는 급격히 감소했으나 트럭만큼 심각하지는 않았다. 1996년에 서야 체코, 폴란드에서는 상황이 안정되었으나 헝가리, 루마니아, 슬로베니아, 유고슬라비아에서는 여전히 생산량이 감소하고 있다.

향후 수년간에는 승용차 부문에서의 큰 증가가 예상되며, 이 분야의 증가는 외국기업들에 의해서 주도될 것이다. 1997년에 승용차 생산은 120만대에 이를 것이며, 이

〈표 3〉 동유럽 차량 생산(1991~1996)

	(단위 : 대)					
	Cars			Trucks & buses		
	1991	1994	1996	1991	1994	1996
Czech Republic	172,726	173,659	263,303	25,961	8,454	12,355
Hungary	36	31,694	62,286	5,219	1,860	972
Poland	169,032	337,418	439,238	22,000	22,400	45,600
Romania	83,574	85,970	115,923	9,893	6,121	5,171
Slovakia	0	6,010	30,147	11,828	2,944	1,967
Slovenia	81,627	75,974	89,229	2,372	453	194
Yugoslavia	76,733	7,516	10,000	10,658	947	1,200
<b>Total</b>	<b>583,728</b>	<b>718,241</b>	<b>1,010,126</b>	<b>87,931</b>	<b>43,179</b>	<b>67,459</b>

자료 : EIU.

숫자는 2001년에는 거의 두배로 증가한 210만대 수준일 것이다.

차량생산 증가와 더불어 자동차산업에 있어서 분할(fragmentation)로 특징지을 수 있는 구도가 동유럽전체를 대상으로한 구도로 진행될 것으로 본다. 동유럽에서 중요 생산국인 폴란드는 중장기적으로 이지역에서 자동차 생산국으로의 위상을 더 확대해 나갈 것으로 보인다.

체코는 생산을 증대시켜나갈 것으로 보이거나 급격한 증대는 이루어 지지 않을 것이며, 헝가리는 향후 수년간은 2위의 위치를 고수할 것이며, 더 발전할 것으로 점쳐진다.

슬로바키아는 불안한 상황이 지속된다면 불리한 위치에 처할 것이며, Volkswagen는 Bratislava 공장에서의 생산을 증대한다고 하더라도 주로 차량조립에 제한되어 있다. 슬로베니아는 상대적으로 높은 인건비 때문에 대외의 신규 투자를 유치하기는 어려울 것이며, 승용차생산에 있어서 장래는 Renault와 관계에만 제한적으로 유지될 것이다.

더 동쪽 지역인 루마니아에서의 승용차 생산의 전망은 불확실하다. Dacia의 차량은 현재도 매우 싸다 하지만 이러한 가격경쟁력이 얼마나 더 지속될지는 장담하기 어렵다. 대우는 기대했던대로 순조로운 진행을 보이지 못하고 있으며, 폴란드에서의 증설은 루마니아에서의 수익을 요구하고 있다. 대우는 이미 철수에 따른 손실을 주저하고 있지만 한국내의 처한 상황에 부득이 이를 진행해야 할 것으로 보인다. 이와 같은 모험이 성공하지 못하고 전과정의 제조로의 발빠른 이행이 어려울 것으로 예상된다.

전체적으로 이 지역에서의 향후 전망은 낙관적이라고 할 수 있지만 몇가지 실제적인 문제는 여전히 남는다.

경상용차량 분야는 승용차분야보다 적으나 성장률이 높으며 다가오는 세기 초에는 더욱 중요한 부분으로 부상할 것이다. 그러나 트럭과 버스 부문은 외부의 투자유치를

얻는 데 어려움이 있으며, 외국기업과의 경쟁압력에서 시달리고 있다.

현재로서는 업계의 생존은 하나의 도전이라고 할 수 있으며, 제조업체의 재무상태의 불안과 현지시장이 매우 저돌적인 서유럽업체들에게 개방되어 있다는 점을 생각하면 더욱 그렇다.

자동차회사들은 그들의 잉여생산 설비의 활용에 더욱 많은 노력을 해야만 더 적극적인 자금 지원을 받을 수 있을 것이다. 체코의 Tatra, Liaz와 같은 유망한 기업들은 생존할 것이라는데 의문의 여지가 없지만, 그들도 추가적인 재원의 확보에 문제에 봉착할 것이며, 이 분야의 투자에 관심을 갖는 서유럽의 제휴선은 많지 않을 것으로 보인다.

〈표 4〉 동유럽의 차량 생산 예측(1997~2000)

(단위: 대)

	Cars			Trucks		
	1997	1999	2001	1997	1999	2001
Czech Republic	341,000	380,000	420,000	9,500	12,500	33,000
Hungary	75,000	100,000	130,000	200	250	270
Poland	520,000	750,000	1,090,000	51,000	70,000	120,000
Romania	108,000	110,000	220,000	3,800	4,800	5,300
Slovakia	39,000	62,000	73,000	1,700	1,200	1,100
Slovenia	93,000	95,000	105,000	250	400	800
Yugoslavia	9,000	35,000	80,000	1,200	1,500	6,000
Eastern Europe	1,185,000	1,532,000	2,118,000	67,650	90,650	166,470

자료: EIU.

#### 4. 타이어 생산

동유럽에는 26개의 타이어 공장이 있으며, 이론적으로 연생산 규모가 4,000만개에 이른다. 하지만 실생산 능력은 이보다 훨씬 적다. 왜냐하면 많은 공장은 노후화되어 있으며, 효율성이 극히 낮으며, 상관행이 중전 전체주의 정부하의 수요와 관련되어 있어 그 변동폭이 크게 차이난다. 그리고 세르비아에서와 같이 국제적인 정치에 의해, 또는 불가리아에서와 같이 경제적인 비효율성에서와 같이 야기된 물량공급 부족에 크게 영향을 받기도 한다.

〈표 5〉 동유럽의 주요 타이어 공장(1998)

Company	Owner	Production	Annual capacity
<b>Bulgaria</b>			
Dynamic Tyre Factory	Independent	Car/truck	0.6m
Kauchuk	Independent	Motorcycle/industrial	n/a
Vidachim	Independent	Car/truck	1.5m
<b>Czech Republic</b>			
Barum Continental	Continental	Car/truck	7m
Belytr	Czech Rubber	Car/truck	0.8m
Mitas	Czech Rubber	Car/truck	n/a
<b>Hungary</b>			
Taurus Rubber(Budapest)	Michelin	Truck	0.5m
Taurus Rubber (Nyiregyhaza)	Michelin	Heavy	0.25m
<b>Poland</b>			
Stomil-Olsztyn	Michelin	Car/truck	4m
TC Debica	Goodyear	Car/truck	7.3m
Stomil Poznan	Independent	Heavy	n/a
<b>Romania</b>			
Danubiana	Tofan	Car/truck	1.1m
Olt Tyre	Independent	Car	0.75m
Rotras Tyre	Independent	Heavy	0.04m
Sylvania Tyres	Tofan	Truck	0.25m
Victoria	Tofan	Car/truck	2m
<b>Slovak Republic</b>			
Mataador	Independent	All	n/a
<b>Slovenia</b>			
Sava Rubber	Independent	Motorcycle/industrial	1m
Sava Kranj	Goodyear	All	4m
<b>Yugoslavia</b>			
Rekord Rubber	Independent	Heavy	0.5m
Belgrade plant		Industrial	n/a
Zrenjanin plant	Independent	Heavy	0.3m
Runa-Gumo		Car/truck	2.9m
Tigar Rubber	Independent	Motorcycle	3m
Trayal Corp		Car	1.1m
Cicevac plant		Heavy	1.5m
Krusevac 1 plant			
Krusevac 2 plant			

자료 : Industry sources.

세계의 주요 타이어 메이커들은 이들 국가들이 외국투자를 개방하자마자 재빠르게 이들 국가에 진출했으며, Michelin의 경우 폴란드의 Stomil-Olsztyn을, 더 최근에는 헝가리의 Taurus를 인수했다. Goodyear는 폴란드에서 Debica를 차지했으며, Conti의 경우 체코의 Barum과의 합작투자에 의거 유대를 강화했다. Conti의 이와 같은 움직임은 이들의 유럽전략의 핵심적인 부문을 이루고 있으며, 이들이 궁극적으로 생각하고 있는 것은 고비용의 서유럽, 특히 독일의 공장들에서의 생산을 포르투갈이나 체코와 같은 저비용의 공장으로 옮기려는 것이다.

스미토모 또한 동유럽에 많은 관심을 보이고 있으며 이는 구동독의 Pneumant을 인수한 것이 그 예이다. 현재로서 Pneumant는 스미토모에는 수지를 내기보다는 비용의 원천이지만 스미토모는 Pneumant의 새 이름인 Dunlop에 동유럽전체에 대한 마케팅 채널과 거래네트워크를 부여하고 있다.

동유럽에 있어서 최근의 움직임중 가장 중요한 것은 Goodyear가 슬로베니아의 Sava의 경영권을 행사할 만큼의 대주주가 되었다는 것이다. 1997년 12월에 발표된 이러한 Goodyear의 움직임은 타이어생산에 있어서의 합작투자에 60%의 지분으로 1억 2천만불의 지원을 의미함과 동시에 공업고무제품류의 생산과 관련한 75%의 지분의 자금지원을 의미하기도 한다. 현재 Sava는 연간 매출이 245백만달러의 매출을 기록하고 있으며, 이 중에서 타이어관련 매출은 177백만달러에 이르며, 총 종업원수는 3,600명이다.

Goodyear의 의도는 Sava타이어를 슬로베니아와 서유럽에 지속적으로 마케팅하며, 공업용고무제품을 Goodyear브랜드에 포함시켜 OE시장에 지속적으로 판매하겠다는 것이다. 결과적으로 공업용 고무제품에 대한 합작투자사업에 대한 판매와 마케팅의 총사령탑은 벨기에의 Wibril가 될 것이다. 현재의 계획은 향후 10년내에 연간 생산규모를 8백만개의 승용차용 타이어와 경트럭용 타이어를 50만개로 늘리는 것이며, 이 숫자는 현재 수준의 2배 규모이다.

그런데, 메이저 타이어제조업체들은 현재까지 그들의 주된 관심을 서유럽과 국경을 접하는 국가, 즉 폴란드, 체코, 헝가리, 슬로베니아 등에 국한하고 있다. 더 동쪽의

그런데, 메이저 타이어제조업체들은 현재까지 그들의 주된 관심을 서유럽과 국경을 접하는 국가, 즉 폴란드, 체코, 헝가리, 슬로베니아 등에 국한하고 있다. 더 동쪽의

나라들에 있어서 사업환경은 훨씬 불안정하며 예측하기 어렵다. 또한 타이어 메이저메이커들 누구하나도 이들 국가에서 생산에 참여하고 있지 않다. 멀지 않은 장래에는 진출하겠지만 당분간은 이들 지역에서는 유통망 확보에 메이저의 노력이 집중될 것이다.

동유럽의 총시장 규모는 150억달러 규모이며, 이를 Goodyear, Michelin, Conti가 거의 장악하고 있다. Goodyear가 27%, Michelin은 약 23%의 시장 점유율이 확보하고 있다.

〈표 6〉 동유럽 승용차용 타이어 생산실적(1993~1997)

(단위 : 천개)

	1993	1994	1995	1996 <sup>a</sup>	1997 <sup>a</sup>
Bulgaria	517	365	430	410	470
Czech Republic	3,250	2,650	3,360	3,890	3,940
Poland	5,278	6,223	7,753	8,240	8,650
Romania	2,082	1,770	1,815	2,100	2,320
Slovakia	1,650	2,400	3,043	3,150	3,300
Slovenia	2,839	3,011	1,814	2,420	2,380
Yugoslavia	426	718	952	1,420	1,870
Total	16,312	17,137	19,167	21,630	22,920

<sup>a</sup>추정.

자료 : Industry sources ; EIU.

〈표 7〉 동유럽 트럭용 타이어 생산실적(1993~1997)

(단위 : 천개)

	1993	1994	1995	1996 <sup>a</sup>	1997 <sup>a</sup>
Bulgaria	266	187	218	190	220
Czech Republic	2,150	1,270	1,820	2,120	2,290
Hungary	441	508	660	740	810
Poland	1,700	2,100	2,700	3,400	3,900
Romania	733	691	774	910	940
Slovakia	660	1,150	1,644	1,870	1,940
Slovenia	1,529	1,621	977	1,040	980
Yugoslavia	78	143	114	180	230
Total	7,557	7,670	8,907	10,450	11,310

<sup>a</sup>추정.

자료 : Industry sources ; EIU.

## 5. 업체별 동향

### 가. Goodyear

Goodyear의 최초의 지역에 대한 투자는 1995년 후반에 폴란드의 Debica의 32.7%의 지분을 확보함으로써 이루어졌다. 이때

에 Debica공장의 현대화에 6,000만달러를 투자하겠다고 했으나 실제로는 9,300만달러로 투자액을 증가했다. 이 투자는 1996년 1,800만달러, 1997년 2,700만달러가 이루어졌으며, 1998년에는 계획치로 2,800만달러, 1999년에는 2,000만달러로 분산 운영될 것이다. 이러한 투자는 단지 동구시장을 위한 것만은 아니다. Goodyear 유럽지역 부사장인 Sylvain Valensi에 의하면 Goodyear는 독일과 프랑스공장의 생산을 폴란드로 옮길 것이라며 “프랑스와 독일공장에서의 생산 일부가 축소될 것이며, 이것이 폴란드에서 이루어질것입니다.” 라고 했다.

Goodyear의 폴란드에서의 새로운 경영 방식과 투자는 그 효과를 나타내고 있는 듯하다. 1997년 첫 9개월만에 Debica의 매출이 전년대비 19%가 증가했으며, 운영이익만도 45%나 늘었다.

〈표 8〉 Goodyear Debica 재무성과 내용 1~9월

(1996~1997)

(단위 : 백만 Zł)

	1996	1997
Net sales	452.44	540.01
Operating profit	39.50	57.18
Pre-tax profit	54.08	86.21
Net profit	31.20	57.19
Cost of sales	358.69	443.36
Investment	23.29	53.59

자료 : Goodyear Debica.

Goodyear Debica의 잠정적인 좋은 재무 성과가 보여주는 것은 전 세계적인 Goodyear가 성취한 재무적인 업적에 충실히 따라오고 있음을 의미한다. 운영수익률이 '96년 8.7%에서 '97년에는 10.6%로 늘어났으며 이는 1996년의 Goodyear전체의 9.1%와 비슷한 수준이며, 이는 타이어업계 평균 수준과 비교할 때 매우 높은 수준이다. 판매비용은 '96년의 경우 총매출액의 79.2%이던 것이 '97년에는 82.1%수준이다. 다른 수치들을 볼 때에도 Debica가 효율성을 크게 향상시키고 있음을 알 수 있다. 또한

Debica는 폴란드의 신차용 승용차용 타이어를 장악하고 있으며, 교체용시장의 73%를 차지함으로써 시장을 주도하고 있다.

Goodyear의 동유럽에서의 다른 사업, 최근의 슬로베니아의 Sava와의 합작투자는 전략적인 면에서 매우 잘 고려된 것이라고 할 수 있다. 슬로베니아의 노동력은 과거와 달리 그리 값싼 편이 아니다. 값싼 노동력이 단기적은 경쟁원천이 될 수 있지만 동유럽의 인건비가 빠른 속도로 상승하는 것을 볼 때 더 더욱 이것에 의존할 수 만은 없다. Goodyear의 경쟁원천은 발칸지역 전체에 걸친 마케팅 네트워크이며, 여기에다 잘 확립된 브랜드 인지도와 서유럽에서 선전하는 브랜드로서 Sava를 확산시킬 수 있는 기회가 주어진다 있다고 할 수 있다.

나. Michelin

Michelin은 폴란드, 헝가리에서 그들의 동유럽전략을 위한 몇가지 방안을 사용하고 있다. Michelin은 '94년 폴란드 Stomil-Olsztyn에 대한 52.1%의 지분을 확보했고, 현재에는 헝가리의 Taurus사에 대해서 90%의 지분을 확보하고 있다. Michelin은 이 지분 확보를 위해서 767만달러를 투자했다. Taurus에 대한 잔여 10% 지분은 종업원과 일반인이 보유하고 있다.

폴란드의 Stomil-Olsztyn은 상용차량 타이어 및 농업용 타이어의 신차용 시장을 주도하고 있으며, 승용차용 타이어도 생산하고 있지만 신차용 공급은 거의 없으며, 폴란드 교체용 시장에서는 단지 14%만의 적은 시장점유율을 차지하고 있다. 헝가리의 Taurus는 중장비트럭 타이어에 대한 전문화된 공급업체이기도 하다. 헝가리 부다페스트의 공장은 트럭용 타이어만을 집중생산하고 있는 반면, Nyiregyhaza에 있는 공장에서는 농업용 및 산업용 타이어만을 전문화하여 생산하고 있다. Michelin 발표에 의하면 '98년 9월에 완공할 예정으로 Nyiregyhaza에 새로운 공장을 열겠다는 것이다. 이 공장건설에는 Ft. 65억내지 Ft. 68

억이 투자되며, 이 공장이 완전가동이 완료되는 2000년에는 500여명의 종업원을 고용할 것이라고 밝혔다.

Michelin은 이들 공장에서 승용차용 타이어 생산설비를 늘린다 할지라도 최소한 단기적으로 Barum Conti에 대한 지분확보에 의거 승용차용 타이어의 공급을 보장했다. Conti가 Barum Conti의 30%의 지분을 투자한 합자회사를 설립한 반면 Michelin은 Uni-royal 브랜드를 사용할 권리를 가지게 된다.

Stomil-Olsztyn의 경영성과는 Goodyear의 Debica만큼 좋지는 않다. '97년 총매출은 '96년대비 약간 증가했다. 운영수익에서는 크게 줄었으며, 이는 예기치 않은 리콜에 의한 것이다. '97년 6월에 제조공정의 기술적인 착오가 발견되었으며, 시장에서 3개 시리즈의 타이어를 회수해야만 했다. 이는 승용차에서 2개 시리즈, 운반용 밴에서 1개 시리즈였다. Stomil-Olsztyn은 신속히 움직여 무상 교체해주었으며, 9월 중순에야 공장의 전체 가동을 개시했다.

이로 인하여 생산비용이 Zl 1,360만(380만달러)로 증가할 것으로 예측되었고, 사장도 1997년의 이익이 '96년과 동일 수준으로 유지할 수 있을 것으로 생각했지만 이번 사건이 이익을 감소시켰다. '97년 3분기간의 결과는 매출이 6% 증가하였으나 운영수익은 96년 같은 기간 대비 거의 40%나 줄어들었다.

운영수익률은 '96년 10.7%에서 '97년

<표 9> Michelin Stomil-Olsztyn의 재무성과, 1~9월 동기 대비(1996~1997)

	(단위 : 백만 Zl)	
	1996	1997
Net sales	509.41	541.27
Operating profit	54.32	33.10
Pre-tax profit	60.19	23.68
Net profit	39.56	16.81
Cost of sales	366.61	408.53
Investment	69.35	117.70

자료 : Michelin.

6.1%로 떨어졌으며, 이 수치는 Michelin의 전세계 평균기준보다 낮은 것이다. 이러한 손실이 '97년 연말까지해서 수정될 수 있을지에 대해서는 회의적이다. 그러나 이 회사는 간접비용과 같은 어려운 부문에서 여전히 생산성 향상을 이루어내고 있다.

Michelin은 동유럽에서 선두주자가 되고자하지만 이는 승용차용 타이어 생산설비의 부족으로 어려움에 봉착해 있다. Conti와의 계약이 단기적으로 이를 해소시켜줄 것이며, 또한 이를 통해서 두 회사간의 협력의 다른 차원을 보여주고 있다. 이들 두 회사는 이미 서유럽에서 일련의 협력방안에서 명한 바 있으며, 이를 유럽위원회(European Commission)에 승인을 받은 바 있다. 그러나 우려되는 것은 실제적인 계약은 또 다른 문제, 독점 규제자들과의 문제에 봉착할 수 있다.

#### 다. Continental

Conti 역시 동유럽에 진출한 타이어메이커들 선두그룹 중의 하나이다. Conti는 76%의 지분을 확보함으로써 Barum Conti을 설립했으나, 이 지분의 24.44%을 EBRD(European Bank for Reconstruction and Development)에 Barum공장 현대화에 대한 융자의 보증으로 양도함으로써 줄어들었다. 이 주식은 융자금을 상환 완료하는 2002년에 Conti에게 다시 넘어오게 될 것이다.

Barum공장은 Conti의 당초 목표인 서유럽시장에서의 낮은 비용의 타이어 생산역할을 개발을 충실하면서 성공으로 완수해오고 있다. '96년 공장의 매출은 Kc 8,200m(269백만달러)이었고, 수출이 55%를 차지했다. 이로써 Barum은 체코에서 10번째 큰 수출기업이 되었다.

1990년에 이 회사는 170만개의 타이어를 생산했으나, 1995년 Conti와 합작에 의거 생산량이 470만개, 1996년에는 540만개로 대폭 늘었다. '97년의 추정 생산량은 660만개, '98년에는 폐쇄한 Dublin공장의 생산이 이전되어오면 1,150만개를 생산할 계획이다. 이와 같은 대폭적인 생산량 증가는

Conti의 중요 공장인 Hanover공장, 즉 연간 185만개의 승용차용 타이어 생산 이전에 한 결과이다.

Barum에는 현재 3,700명의 종업원이 일하고 있으며, 이 숫자는 생산성 향상과 더불어 점차적으로 줄어들어 왔다. 그러나 향후 생산량의 증가계획이 의미하는 바는 종업원수가 안정화되거나 아니면 다소 증가할 것임을 의미한다. 임금은 연간 12~13%가 상승하고 있으나 노동 생산성은 20% 수준이나 향상되고 있다.

1997년 봄의 홍수에 의해서 Kc 10억의 피해를 입었으며, 생산에 막대한 지장을 주었다. '97년 최종 생산량의 추정치는 승용차용 타이어 620만개, 트럭용 타이어 28만개, 트랙터용 타이어 34만개이며 이는 당초 계획보다 약 5%가 줄어든 수준이다. 이러한 상황임에도 불구하고 Barum Conti는 '97년 Kc 91.2억 매출에 Kc 605.8 백만의 수익을 기록할 것으로 보이며, 매출중 수출 비중은 59% 수준이며, 이 수출물량의 3/4가 서유럽에 판매된다.

또한 Conti는 슬로베니아의 Off-take 계약의 일환으로 슬로베니아의 Sava의 지분 28%를 확보했다. 그러나 Sava와 Good-year의 새로운 계약체결이 이 전략을 망쳤으며, Conti의 지분에 대한 보상협약이 현재 진행중이다.

#### 라. Tofan

Tofan은 타이어업계에 있어 신규업체이다. 그러나 이제는 세계 30대 타이어제조업체중에 올라 있다. 이 회사는 루마니아의 여러 타이어 제조업체들이 뭉쳐서 세운 기업으로 매출이 200백만달러를 넘고 있다. 현재 이회사는 루마니아 태생의 캐나다인인 Georghe Tofan이 소유한 기업이다. 1991년에 몇 안되는 소매점에서 시작하였으나 Bandag 재생의 프랜차이즈로 타이어제조를 시작하였다.

이러한 배경에서 이회사는 루마니아의 3대 타이어 제조업체, Danubiana, Victoria, Silvania에 대한 경영권을 인수했다.



Bandag 설비와 이들 3개 공장에서의 일산 생산량은 15,000개에 이르며, Danubiana는 cross ply 타이어만을 전문으로 하고 있고, '97년에 매입한 2개의 공장에서는 여러 제품을 균형있게 생산하고 있다. Victoria에서는 다양한 래디얼 제품을 Silvania에서는 래디얼 트럭용 타이어를 생산하고 있다.

Tofan은 이들 공장매입에 일본의 노무라 증권을 통해 자금을 조달했으나 국제적인 타이어제조업체와의 상업적, 기술적 연결은 아직까지는 없다. 하지만 이런 상황이 곧 변화될 것이다. 왜냐하면 Tofan이 차지하는 발칸지역에서 전략적인 입지때문이며, 이 지역에서의 충분한 생산설비 및 종전 구소련 지역 국가들에 대한 용이한 접근을 Tofan을 통해서 시도할 수 있기 때문이다. 아마도 Bridgestone이 이러한 시도가 어느 업체보다도 필요하며, 이외의 메이저 메이커들도 이러한 기회를 마다하지 않을 것이다.

**마. 현지 제조업체들**

동유럽에서 가장 큰 독립적인 제조업체중에서 가장 큰 곳은 슬로바키아의 Matador이다. Matador는 Puchov에 공장을 가지고 있으며, 최근에 러시아에 자회사를 설립한 바 있다. 연간 매출규모가 2억 5천만달러와 해외수출경험을 갖고 있기 때문에 이 회사는 동유럽에서 중요역할을 할 업체이기도 하다. Bridgestone이 상호협력 검토를 위해서 몇 차례의 시험적인 접촉을 한 바 있다. Bridgestone은 유럽에서의 시장점유율 확대를 위해서 동유럽내의 제조설비를 확보노력을 기울이고 있다.

체코에서는 Mitas, Beltyr가 공동으로 투자하여 Czech Rubber라는 지주회사를 설립하였고, 이들 두 회사는 연간 7,500만달러의 매출을 내고 있다.

세르비아에도 다수의 타이어공장이 있으나 전쟁과 계속되는 정치적 통상금지 조치에 의해서 심각한 어려움을 겪고 있다. 현재는 설비를 전체가동하지 못하고 있으며 국내시장에 공급조차도 어려움이 많다. 세르비아의 공장들은 설비가 노후되었고 생산

성도 떨어지며, 생산을 정상화할 외국기업의 투자와 기술을 고대하고 있다. 메이저 메이커중에서 어느데도 선뜻 여기에 응하지 않을 듯하다.

**6. 유통구조와 소매**

세계적인 타이어 제조업체 공히 동유럽에 각국에 있어서 유통망 구축에 심혈을 기울이고 있다. 주요 타이어시장은 폴란드, 체코이며, 이들 국가가 차량보유에 있어서 규모가 가장 크다는 이유이다. 하지만 이외의 군소국가들은 완전히 무시되지 않고 있으며, 메이저의 전체적인 유통망 확보 전략에서 동시에 고려되고 있다.

동유럽 국가에서 유통망 구축의 전형적인 절차는 국가별 독점업자를 지정하여 운영하는 방식이다. 여건이 허락하는 곳에서는 판매권자에 대한 다수 지분을 확보함으로써 시장을 관리하고 시장변화에 빠르게 대응하고자 하고 있다. 이러한 현상은 특히 주요 핵심시장국가에 많이 나타나고 있다. 1997년 Dunlop GmbH는 폴란드의 판매상에 대한 다수지분을 매수했으며, Goodyear, Michelin도 이미 자사의 회사를 제조회사와 별도로 소유하고 있다.

독점판매권자들은 창고관리, 해당 국가의 유통, 판매와 마케팅 및 품질문제에 대한 보증 등에 있어서 역할을 수행하고 있으며 이들은 도매 및 소매, 타이어 장착서비스를 할 수 있는 지역별 보급자를 지명, 운영하게 된다.

동유럽 시장은 성장이 빠르다하더라도 그렇게 만만한 시장인 것만은 아니다. 대부분의 승용차가 10~15년이나 된 노후 차량이며, 동유럽 및 러시아산 제품이다. 판매되는 통상의 타이어는 저가의 국내제품이며 서구제품과 비교할 때 최소 50% 이하의 큰 차이가 있다. 그래서 Goodyear, Conti는 Sumitomo, Bridgestone과 같이 동유럽에 생산기반을 갖지 못하는 업체에 비해서 현지 공장보유에 의한 우위를 누리고 있다. 몇몇 시장에서 썩 좋지 않은 현지 Lada차

에 서구산 타이어 한 개를 사는 금액이 최소 일주일의 현지 임금과 동일하다.

판매권자들은 구매, 협상, 관리 분야 등에서 전문지식을 갖추고 있으나 소비자에게 판매하는 것은 말할 것도 없고 자신의 딜러에 어떻게 판매하는지에 대해서 충분한 아이디어를 갖지 못하고 있다. 그래서 이런 점에 있어서 교육과 훈련이 강화되어 왔다.

주요업체간의 경쟁이 극심하고, 특히 좋은 위치에 대한 조건을 갖춘 딜러 확보에서는 경쟁이 치열하다. 헝가리 시장의 70%를 수입상 4개가 주도하고 있는데 이들은 Conti, Goodyear, Michelin, Sava이며, 이들은 헝가리 타이어 수입상 협회(Hungarian Association of Rubber Tyre Importers)를 설립하였으며, 이를 통해서 자신들의 입지를 확고히 하고 있다. 이들 4개업체는 이슈가 포괄적인 부분에 있어서 공조하지만 이들이 협회를 직접적인 결성동기는 타이어 사용료, --타이어 수거 및 타이어 재생을 위한 재원 확보 목적--에 대한 불만이라고 할 수 있다. 중앙 환경기금(Central Environment Fund)에 Ft 8억을 지불함에도 불구하고 늘 자금이 부족하여 많은 딜러들은 자체적으로 타이어를 폐기하고 있다.

### 7. 동유럽시장 전망

동유럽의 일부 국가들은 서유럽의 재빠르게 따라잡고 있다. 현재 여전히 이행단계를 겪고 있는 국가에서조차 종전 공산주의 경제체제보다 훨씬 나아진 것이 사실이다. 인플레이션을 제외하고는 이들 국가의 공공재정은 1992년의 유럽공동체에 내놓은 기준에 가깝게 근접하고 있다. 포르투갈이 EU에 가입하던 시기의 생산성에는 미치지 못하지만 이 지역의 생산성의 향상은 괄목할만하다.

향후 10년간은 혼란이 필연적이지만 이 혼란은 과거의 것과는 다른 것이다. 여전히 동유럽 지역에는 유동성이 없는 인력, 고율의 세금, 노령화된 인구 구조, 높은 사회복지 보장 등이다. 이런 동유럽의 문제도 서유럽도 함께 봉착하고 있는 문제들이다.

타이어산업은 그래도 다른 산업에 비해서 나은 편이다. 이 지역 타이어 산업의 75% 정도가 다국적기업에 의해서 소유되어 있고 이 지역의 기술, 품질, 생산 등을 세계수준으로 빨리 올리고 있다. 이외의 다른 산업도 경쟁력 확보를 위해서 전문기술을 획득하려는 노력을 경주하고 있다. 대부분의 국가에서 사업환경이 개선되고 있지만, 불가리아, 유고슬라비아는 여전히 예외적이다. 그러나 최근에 여기에도 변화가 일어나고 있다. 또한 자동차산업은 순조로울 듯하다. 서유럽에 대한 Rep타이어 수출은 동유럽의 낮은 임금이 의해서 수지를 마칠 것으로 보인다.

동유럽 국가들의 내수시장은 승용차 수요의 증가와 더불어 높은 성장이 기대된다. 동시에 타이어 마모에 대한 기준이 유럽기준으로 상향되고 있으며, 결과적으로 Rep 타이어 시장이 활황에 접어들 것으로 예측된다.

동유럽 경제에 대한 위협으로 다가오는 것은 아시아 경제위기의 파급효과이다. 서유럽 시장에서의 값싼 동구제품에 대한 주요 경쟁자들은 아시아기업들이다. 특별히 여기에는 금호타이어, 한국타이어이다. 원화의 큰 폭의 가치절하에 의해서 이들 아시아기업들은 동구산제품을 겨냥한 가격인하를 단행하여 동구산제품의 수출을 크게 위협하고 있다. 아시아의 환란에 따른 동유럽 국가들의 내수 시장에 대한 위협은 없지만 수출에 있어서는 그 영향이 막대하다.

그러나 동유럽에서 주요 수출자들은 세계적인 타이어업체들로 이들의 뛰어난 마케팅 역량, 다양한 유통망을 보유하고 있어 아시아산 제품에 대한 위협을 충분히 극복할 수 있을 것이다. 끝으로 동유럽에서의 향후 4년간의 생산량 증가는 년 10~15% 수준으로 예측된다.

〈표 10〉 동유럽 타이어 생산 예측(1997~2001)

	(단위 : 천개)		
	1997	1999	2001
Passenger tyres	22,930	29,600	37,700
Truck tyres	11,310	14,330	17,700

자료 : EIU.

자료 : EIU Rubber Trends 1st Quarter 1998.