

타이어업체의 지식경영 실천 전략

李 吭 九*

지난해부터 지식산업과 지식경영이란 단어가 인구에 회자되고 있다. 정부는 지식산업의 육성을 국정 목표로 삼고 있으며, 언론은 지식경영의 도입 필요성을 앞다투어 강조하고 있다. 이와 같이 '지식'이란 단어가 강조되다 보니 일반인들, 특히 근로자들에게는 마치 혁신적인 경영이론이 정립되어 엄청난 변화의 소용돌이 속으로 빠져드는게 아닌가 하는 의구심마저 불러일으키고 있다. 특히 국내 일부 언론들이 서구의 보편화되거나 시험 실시중인 경영기법들을 21세기의 최첨단 경영기법인 것처럼 소개하면서 시야를 흐리고 있다. 또한 일부 국내 기업들은 자신들의 경영사례를 성공적인 지식경영 사례로 경쟁적으로 발표함으로써 혼란을 가중시키고 있다.

여기서 우리는 지식이란 단어에 우리가 이미 익숙해져 있음을 상기할 필요가 있다. 또한 국내 기업들이 도입을 서두르고 있는 지식경영도 아직 이론적으로 정립되거나 보편화된 경영수단이 아니라는 점을 인식하여야 한다. 더불어 지식경영이 단기간 내에 정형화된 수단을 통해 모든 기업이 도입할 수 있는 것이 아니라는 점을 이해하여야 한다. 이하에서는 선진국 기업들이 지식경영을 도입하게 된 배경과 개념에 대해 살펴본 후 시사점을 도출해 보기로 한다.

1. 지식경영 도입의 배경

90년대에 들어서면서 국내 기업들의 국제경쟁력은 현저히 저하되기 시작하였다. 80년대 후반의 3저 호기로 막대한 이익을 실현한 국내 기업들은 이를 경쟁력 강화보다는 문어발식 사업 다각화에 사용하는 우를 범하였다. 물론 주력 사업과의 보완성이 강한 분야로의 사업 다각화는 바람직하다고 볼 수 있다. 그러나 해외시장을 외면한 채 국내시장을 대상으로 한 무분별한 사세 확장은 국내시장에서의 경쟁을 격화시키는 결과를 초래하였다. 물론 기업들의 출혈 경쟁과 수출 부진은 일부 국민들의 과소비에서 비롯되었다고도 평가할 수 있다. 그러나 근본적인 원인은 국내 기업들이 해외 고객의 욕구와 시장 및 경쟁기업에 대한 철저한 분석없이 중복투자와 미봉책의 수출전략을 운영한데서 찾을 수 있다.

1990년에 냉전이 종식되면서 세계경제는 진정한 의미에서 세계화(Globalization)시대를 맞이하게 되었다. 즉 그 이전까지 다국적 기업들은 사회주의 국가 시장을 배제한 세계화 전략을 수립하여 운용해 왔다. 그러나 사회주의 국가들이 시장경제 체제를 도입하면서 소위 반쪽의 세계화 전략을 추진해 온 서구 기업들은 새로운 세계화 전략을 수립하기 시작하였다. 당시 국내에서도 세계화에 대한 관심이 고조되어 국내 기업들이 경쟁적으로 세계화 전략을 발표한 점

* 産業研究院, 産業國際化研究室 首席研究員

은 주지의 사실이다. 그러나 우리가 세계화에 대한 개념과 범세계 경영환경 변화에 대한 올바른 이해와 심층적인 분석없이 마치 유행을 쫓는 것처럼 세계화 대열에 동참한 결과 우리가 기대했던 것과는 상반된 결과에 직면하게 되었다.

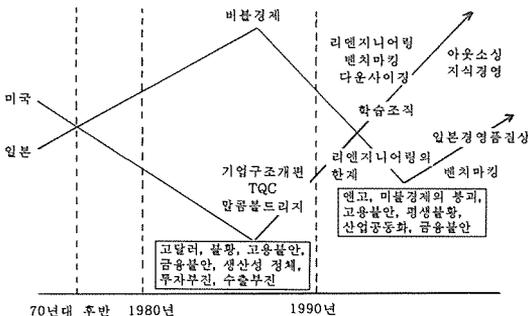
국내 기업들은 90년대에 들어서면서 선진국 경기가 침체 국면에 진입하고 중국, 중동구, 중남미 등 신흥시장이 부상하자 선진국시장 관리를 등한시한 채 신흥시장에 앞다투어 진출하기 시작하였다. 이러한 국내기업의 진출은 잠재시장과 틈새시장을 개척한다는 명분하에 이루어졌으나, 실질적으로는 선진국시장에서 경쟁력을 상실한 우리 기업들이 선택할 수 밖에 없었던 수단이었다고 평가할 수 있다. 또한 국내 기업들은 내수시장이 활황을 이루자 수출보다는 손쉬운 내수시장 공급에 치중하기 시작하였다. 그 결과 우리의 수출은 둔화되기 시작하였고 급기야 수출감소라는 현실에 직면하게 되었다.

한편 우리보다 앞서 구조개편(restructuring)을 추진하고 있던 미국 기업들은 정부의 지원 아래 70년대와 80년대에 걸쳐 상실하였던 경쟁력을 회복하기 시작하였다. 특히 미국 기업들은 잃어버린 과거의 영광을 되찾기 위해 자신들이 안고 있는 문제점에 대해 철저히 파악한 후 기업, 정부, 학계

가 혼연일체가 되어 경쟁력을 향상시킬 수 있는 방안을 강구하기 시작하였다. 그 결과 미국 기업들은 90년대에 들어서면서 핵심역량(core competence)을 강화하여 일본 기업을 압도하기 시작하였으며, 90년대 중반에는 세계 최고의 경쟁력을 되찾게 되었다. 이러한 미국기업들의 경쟁력 회복에는 미국정부의 효율적인 지원과 산·관·학 협력이 크게 작용하였다고 평가할 수 있다. 또한 미국 기업들이 적극적인 벤치마킹을 통해 선두 기업의 우수 경영사례를 응용하여 자신의 체질에 맞는 새로운 경영 기법들을 개발한 결과로 볼 수 있다.

한편 미국 정부는 중소기업의 경쟁력 강화와 수출증대를 위해 각종 정보를 효과적으로 제공할 수 있고 현장 지도 등 실질적인 지원이 가능한 체제를 구축해 나갔다. 또한 시장 기능에 따른 기업의 구조개편이 가능하도록 각종 규제를 완화하거나 아예 철폐하기 시작하였다. 더불어 기업의 지나친 다운사이징이 장기적으로 부정적인 결과를 유발할 수 있다고 경고하면서 기업이 무분별한 감원을 지양하면서 정보기술 분야에 대한 투자를 확대하도록 독려했다. 이러한 가운데 지식경영의 대가로 불리는 노나카 이쿠지로 교수는 미국 기업들이 중간 관리자를 중심으로 한 감원을 지속할 경우 치매에 걸릴 수 있다고 경고하고 나섰다. 즉 중간관리자들의 대량 해고는 근로자들이 보유하고 있는 암묵지의 상실을 초래하여 기업의 경쟁력 기반을 붕괴시킬 수 있다고 역설하면서, 지식경영(Knowledge Management)의 필요성을 강조하였다. 이러한 논리와 함께 90년대 중반 이후 인터넷의 보급이 가속화되면서 지식경영은 미국기업을 중심으로 급속히 확산되고 있다.

결국 지식경영은 1977년 PC의 개발 이후 정보화 투자와 함께 정보관리의 중요성



〈그림 1〉 미·일 경쟁력 회복의 모델

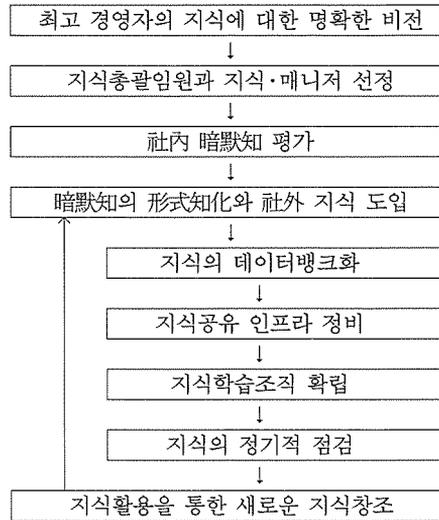
을 일찍 깨달은 미국기업들이 경쟁력 강화를 위한 구조개편 와중에서 태어났다고 평가할 수 있다. 미국기업들은 미국 정부가 국가정보하부구조(NII)를 구축하는데 부응하여 꾸준한 근로자 교육훈련, 정보기술 투자 증대, 신생산공정의 개발, 전사적 품질관리(TQM) 등을 실천에 옮김으로써 지식경영을 조기에 정착시킬 수 있었다.

2. 지식경영의 개념

아직 이론 정립이나 실증 연구면에서 초기 단계에 놓여 있는 지식경영이란 시장변화, 고객의 욕구와 경쟁사의 전략을 신속히 파악하여 대응 전략을 수립하고 이를 신속히 실행에 옮기는 것을 말한다. 이러한 지식경영은 지금까지 기업 내에서 단발적이고 산발적으로 이루어져 온 지식관리를 보다 체계화해 새로운 제품과 서비스를 창출하여 수익을 향상시키고 비용 절감을 이루어 경쟁력을 강화하는데 목표를 두고 있다. 즉 지식경영이란 기업이 보유하고 있는 지적자산뿐만 아니라 조직원 개개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴하고 정련하여 조직 내부의 보편적인 지식으로 공유하고, 이를 조직내에 확산시킴으로써 조직 전체의 문제해결 능력과 기업가치를 향상시키는 경영방식을 말한다.

이미 일부 국내 기업들은 지식경영을 실천에 옮기고 있으며, 많은 수의 기업들 역시 지식경영을 도입하기 위해 전담 부서를 신설하고 근로자 교육을 강화하고 있다. 이와 같이 지식경영을 국내의 기업들이 앞다투어 도입하고 있는 이유는 급변하고 있는 경영환경속에서 핵심역량을 강화하고 새로운 능력을 획득하여 경쟁력을 강화하는데 지식경영이 가장 우수한 수단이기 때문이다.

이러한 지식경영을 효율적으로 도입하기



〈그림 2〉 지식경영의 프로세스 I

위해서는 조직원들이 유무형 형태로 간직하고 있는 지식을 조직화하고 공유할 수 있는 효과적인 지식정보 시스템의 구축이 선행되어야 한다. 더불어 기업문화와 업무처리과정의 변화도 필요하다. 그러나 아무리 좋은 지식경영 시스템이라도 근로자의 참여없이는 구축하기가 어려운 실정이다. 따라서 근로자들의 참여를 촉진할 수 있는 최고 경영자의 비전 제시와 동기부여, 공정한 평가 및 보상 제도 등이 마련되어야 한다.

이와 같이 지식경영은 단순히 지식을 관리하는 것이 아니고 학습과 공유를 중시하는 기업문화와 전략을 창달·수립하는 것이며, 어떤 지식이 개인 혹은 조직을 장기적으로 가장 경쟁력있게 만들 수 있는느냐에 초점을 맞추어야 한다.

지식경영은 학습조직, 정보관리, 전사적 품질경영 측면에서 살펴 볼 수 있다. 미국 생산성 및 품질 센터(APQC)가 지식경영을 선도하고 있는 미국 기업들에게 현재 운용하고 있는 지식경영전략에 대해 설문 조사한 결과 미국 기업들은 현재 도입하여 운용하고 있는 다양한 신 경영전략들이 바로

지식경영 전략이라고 응답하였다. 또한 지식경영을 위해서는 일류 기업의 Best Practice의 전수, 직원들의 개인 학습, 고객 밀착 경영, 지적 자산 관리와 지속적인 혁신이 필요하다고 응답하였다.

이러한 지식경영을 기업이 효율적으로 실행하기 위해서는 다음과 같은 점에 유의하여야 한다. 우선 지식경영의 개념에 대한 정확한 이해가 필요하다. 지식을 정보 및 데이터와 유사한 개념으로 인식하거나, 그동안의 많은 선진 경영 기법들을 도입하는 과정에서 나타난 부작용을 또다시 답습하는 우를 범해서는 안된다. 따라서 지식경영을 위해 가장 먼저 필요한 것이 최고 경영자의 명확한 비전 제시와 지원 및 동참이다. 기업이 지향하는 목표의 설정과 투자없이 단기간 내에 지식경영을 도입하라는 단순한 하달형의 경영방식으로는 지식경영을 실천에 옮기기가 불가능하다. 둘째로, 직원들이 유무형의 형태로 간직하고 있는 지식을 효과적으로 수집, 공유하고 대화를 통해 확산시키는 것이 중요하다. 우리 기업의 대화와 협력 문화는 지식경영을 선도하고 있는 미국기업들에 비해 뒤떨어져 있다. 따라서 조직내의 대화를 활성화할 수 있는 환경을 조성하는 것이 성공적인 지식경영을 위해 필요하다. 이를 위해서는 현재의 수직적 조직구조를 가능한 한 수평적인 구조로 개편하여야 한다.

셋째, 조직내 지식의 양적 축적만을 강조해서는 안된다. 효율적인 지식창고의 구축을 위해서는 조직원 누구나가 참여하는 참여 문화가 형성되어야 하며, 강요에 의해서라기보다는 자발적인 참여에 의한 지식의 축적이 이루어져야 한다. 또한 단편적인 정보의 축적보다는 개인학습을 통한 구체적이며 지속적인 지식의 축적 및 가공이 이루어져야 한다. 넷째, 조직내 지식을 공유할 수

있는 체제와 분위기가 조성되어야 한다. 조직내부의 지식뿐 아니라 외부 지식과의 효율적인 연계가 이루어져야 하며, 개방적이고, 협력적이며, 상호 신뢰하고 반사적인 환경이 조성되어야 한다. 또한 지식이 경험, 반작용, 대화의 산물이란 점을 유념하여야 한다.

다섯째, 근로자 개개인이 보유하고 있는 암묵지의 중요성에 대한 인식이 필요하다. 근로자들의 암묵지를 효율적으로 체계화하고 지속적으로 축적하여 공유할 경우 기대 이상의 상승효과를 거둘 수 있다는 인식 아래 조직학습을 통해 근로자들의 지식수준을 높여 나가야 한다.

3. 지식경영의 실천 방안

한편 노나카 교수는 “지식경영은 구조개편과 리엔지니어링이 지나친 슬림(slim)화를 요구하여 한계를 노출시키고, 중간 관리자를 해고하여 지식을 방출시키며, 지식과 정보의 흐름을 단절시켜 기업의 치매 현상을 유발하고 있기 때문에 필요하다”고 강조한 바 있다. 즉 21세기 지식시대에 대비하기 위해서는 기업 업무흐름의 효율화도 중요하지만 조직내 지식을 활용한 성장과 지속적인 혁신이 더욱 중요하다는 것이다. 이와 같이 정보의 효율적 처리뿐 아니라 지식창조가 경쟁력 확보에 중요하다는 점에서 지식경영의 필요성이 대두되기 시작하였다.

한편 지식경영은 관리기능이 복잡하고 개념을 정확히 파악하기가 어려우며, 투자에 대한 보수가 단기간 내에 시현되지 않는다는 단점을 지니고 있다. 이러한 지식경영을 실천에 옮기기 위해서는 효율적인 정보관리와 협력적 학습조직화가 선행되어야 한다.

가. 학습조직화와 지식근로자의 육성

효율적인 지식경영을 위해서는 근로자들

의 지식 수준을 지속적으로 향상시켜나갈 필요가 있다. 조직이 지식근로자를 확보하기 위해서는 근로자 개인의 노력(개인학습) 이외에 근로자들이 학습할 수 있는 여건을 조성해 주는 것이 필요하다. 즉 끊임 없는 조직학습을 통해 조직 전체의 지식수준을 높여 나가야 한다. 미주 최대의 시멘트 회사인 Cemex사는 근로시간의 8%를 교육훈련에 할애하여 지식경영 체제를 구축하고 있으며, 도산 직전에서 기사희생한 오토바이 제조업체인 할리 데이비드슨은 신입 직원에게는 1년간 160시간, 입사 2년차 이상 직원들에게는 년 120시간의 교육훈련을 실시하여 생산성 향상과 순익을 높여 나가고 있다.

한편 근로자 스스로가 개인학습을 통해 지식근로자가 되기 위해서는 개인 지식창고 등을 구축하여 주요 정보나 지식을 기록, 정리하는 습관을 길러 나가야 한다. 더불어 조직은 지식을 효율적으로 창출, 획득, 이전하여 기업경영에 새로운 지식 및 통찰력을 신속히 반영할 수 있도록 행동을 변경하는데 능숙한 조직인 학습조직으로 재탄생하여야 한다. 학습조직은 곧 지식창출 기업이며, 끊임없이 새로운 지식을 창출하고 조직내에 지식을 폭넓게 확산시켜 신기술과 신제품 개발에 이를 신속히 반영하여 지속적인 혁신을 이루어가는 조직인 것이다.

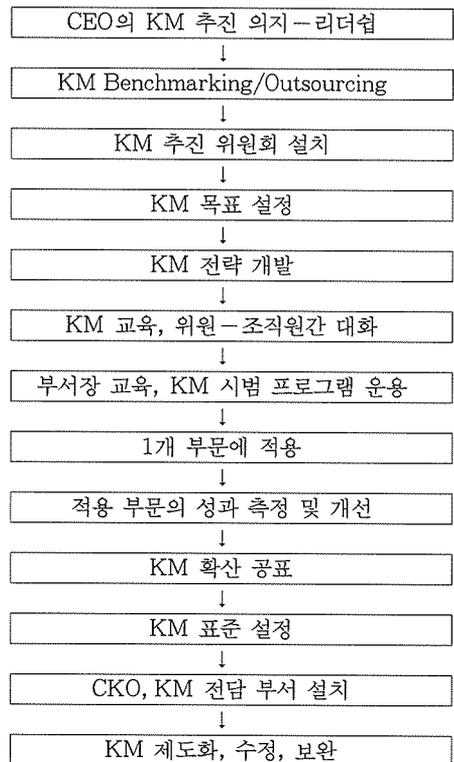
나. 효율적인 지식자산 관리

지식경영의 성과를 높이기 위해서는 인적 자본, 구조적 자본과 고객자본으로 구성된 지적자본을 철저히 관리할 필요가 있다. 여기서 인적 자본이란 조직 구성원에 체화되어 있는 지식이나 기술·경험 등을 일컫는 말로, 기업이나 고객에게 문제 해결 방식을 제공하거나 부가가치를 창출해 주는 역할을 할 수 있다. 구조적 자본이란 조직에 내재해 있는 무형 자본으로 고객 정보 등의 데

이터 베이스, 업무지침, 지적재산권, 문서나 음성, 영상 등으로 형식화한 지식을 말한다. 고객 자본이란 기업과 소비자, 기업과 중간재 공급자 사이에 내재해 있는 지식을 말한다. 이들 3대 자본을 체계적으로 연계하여 활용하는 것이 지식경영을 조기에 정착시킬 수 있는 수단인 것이다.

다. 지식의 공유 및 활용

기업은 근로자들이 장기간에 걸쳐 취득한 지식을 기업의 지식으로 축적하여 조직원들이 공유하고 활용할 수 있는 효율적인 전환 시스템을 구축하여야 한다. 이를 위해서는 근로자들이 보유하고 있는 지식을 공유할 수 있도록 동기를 부여해 주어야 하며, 이러한 노력에 대한 공정한 평가 기준 및 보상 체제가 마련되어야 한다. 또한 이들 지식을 분류·보관, 공유·교환, 재구성할 수



〈그림 3〉 지식경영의 프로세스 II

있는 정보하부구조의 구축이 필요하다. 한편 조직 규모가 클 경우 최고지식관리자(Chief Knowledge Officer:CKO)와 전담 부서를 설치하여 조직내 지식을 효율적으로 관리하여야 한다. 여기서 CKO는 최고정보관리자(CIO)와 기능이 일부 중복될 수 있으나, CIO가 주로 정보기술을 활용한 정보자원관리(IRM) 등 기술적인 면에 좀더 중점을 두는 반면, CKO는 지식의 창조와 전략적 활용의 측면에 중점을 두어야 한다.

라. 지식자산의 평가

한편 지식경영에서는 지식자산의 평가가 중요하다. 지식경영 체제를 구축한다고 아무 지식이나 끌어 모아 지식창고를 구축할 경우 비효율을 유발할 수 있기 때문이다. 따라서 제공된 지식이 조직의 목적에 부합되는지 여부, 기존 형식지의 가치를 상회하는지 여부와 창조적인지 여부, 그리고 업무혁신을 가능케 할 수 있는지 여부를 점검하여 조직의 지식으로 축적하여야 한다.

결국 지식경영을 조직문화로 정착시키기 위해서는 최고 경영자의 강력한 리더쉽, 역동적인 지식 창조 과정을 지원하는 '마당(場)'의 제공과 비전의 제시가 필요하다. 또한 조직내에 토론문화를 정착시켜 지식의 원활한 흐름과 공유환경을 조성할 수 있는 보상체제가 마련되어야 한다. 이를 위해서는 지속적인 투자와 교육훈련이 필요하다.

한편 컨설팅업체인 Price Waterhouse Coopers와 세계경제포럼(WEF)이 전세계 우수기업의 최고경영자들을 대상으로 설문조사한 결과 95%가 지식경영이 기업성공의 필수적인 요소라고 답변하였다. 또한 지식경영이 '일과성 유행'인가에 대한 미국내 조사 결과 1997년에는 그렇다고 응답한 비율이 33%에 달하였으나, 지난해에는 동 비율이 2%로 하락하여 그 동안의 지식경영에 대한 인식이 바뀌고 있음을 보여주고 있다.

4. 자동차산업 동향

지식경영 시스템을 일찍이 도입하여 성공적인 성과를 거두고 있는 몬산토사의 지식경영 담당 부사장은 "지식경영은 세상에서 어떠한 일이 벌어지고 있는가를 파악하고, 그 영향을 평가할 수 있는 지식에서 출발한다"고 지난해 말 브뤼셀에서 개최된 지식경영 세미나에서 발표한 바 있다. 따라서 고객, 시장, 경쟁업체에 대한 철저하고 끊임없는 분석이 요구되고 있다. 이러한 차원에서 자동차산업의 최근 동향을 살펴보면 다음과 같다.

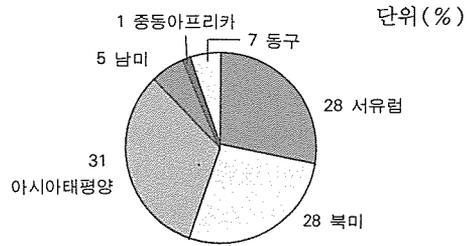
가. 조립업체 동향

1997년부터 증가하기 시작한 자동차업체간의 인수합병과 전략적 제휴가 확산되고 있다. 폴크스바겐은 경쟁업체의 지분인수나 제휴를 통해 상용차 생산을 확대할 계획이다. 이에 따라 폴크스바겐은 이미 판매 및 유통 제휴관계를 맺고 있는 스카니아사의 인수를 타진하고 있다. 그러나 스카니아사의 지분 21.6%를 보유하고 있는 볼보사 역시 스카니아사를 인수할 것을 검토하고 있어 귀추가 주목된다. 합병의 긍정적인 효과가 가시화되고 있는 다임러크라이슬러사는 볼보의 상용차사업부문을 인수할 것을 모색하고 있다.

또한 GM이 지분 50%를 보유하고 있는 스웨덴의 사브사는 생산 차종의 다양화를 위해 스포츠유틸리티 차량과 미니밴을 생산할 계획이며, 전세계 고급차(premium car) 시장의 50%를 장악한다는 목표를 최근 수립하였다. 현재 년 350~400만대가 판매되고 있는 전세계 고급차 시장은 사브사가 3%를 점유하고 있으며, BMW, 폴크스바겐, 아우디, 다임러크라이슬러, 볼보가 시장을 분할하고 있다.

한편 미국과 서유럽 자동차시장의 금년 1

~5월중 판매를 살펴보면, 미국 자동차시장 내 판매는 전년 동기비 50만대가 증가한 690만대를 기록하였다. 이와 같이 미국내 자동차 판매가 호조를 보이면서 우리나라를 포함한 외국 자동차업체의 시장 점유율이 증가하고 있는 반면 GM의 점유율은 감소하고 있다. 미국 자동차 시장에서 우리 업체의 시장 점유율은 전년 동기비 0.3% 포인트가 증가하였으며, 일본업체의 점유율은 0.4% 포인트, 유럽업체의 점유율은 0.7% 포인트가 각각 증가하였다.



자료 : Autofact
주 : 1998~2005년 평균

〈그림 4〉 지역별 자동차 생산 전망

〈표 1〉 주요 자동차업체의 미국·유럽 시장 점유율 추이 (단위: %)

	미국 시장		유럽 시장	
	1999 1-5	1998 1-5	1999 1-5	1998 1-5
GM	29.5	31.5	11.6	11.2
포드	24.5	24.2	11.4	12.7
다임러크라이슬러	16.7	16.4	6.3	4.6
도요타	8.5	8.1	2.9	3.1
혼다	6.2	6.2	1.4	1.6
폴크스바겐	1.7	1.2	19.0	17.3
닛산	3.6	3.6	2.7	2.9
현대	0.8	0.6	-	-
기아	0.5	0.4	-	-
한국산	1.3	1.0	2.9	2.4
일본산	22.7	22.3	11.8	12.0

자료 : 각 지역 자동차 공업 협회

이러한 미국 자동차시장의 활황세에 따라 지난 5월에만 다임러크라이슬러, GM, 혼다, 포드사가 15억 4,000만 달러의 근대화 및 설비 확충 투자계획을 발표하였다. 현재 과잉공급 능력 문제에 직면해 있는 세계 자동차업체는 미국내 설비확충 투자가 지속될 경우 문제가 악화될 가능성이 크다. 자동차 전문가들은 미국 경기가 침체국면에 빠질 경우 심각한 공급과잉으로 가격경쟁이 격화되어 자동차 업체들의 재무구조가 악화되고 노사분규가 증가할 것을 우려하고 있다.

유럽자동차시장에서도 금년 1~5월중 전년 동기비 7.4%가 증가한 676만대의 자동차가 판매되었다. 우리 업체의 시장 점유율이 증가하고 있는 반면 일본업체는 도요타를 제외하고는 시장 점유율이 감소하고 있다.

최근 일본내 자동차수요는 장기간의 경기 침체에 따라 800cc 이하 소형차를 중심으로 증가하고 있다. 또한 일본 자동차업체 역시 우리나라와 마찬가지로 구조개편을 추진하고 있다. 일본 자동차산업의 가동률은 내수부진에 따라 1989년의 99% 수준에서 지난해 말에는 72% 수준으로 하락하였다. 일본 정부는 자국 업계의 혁신을 고려하여 생산 능력을 축소하기 보다는 일시적인 공장 폐쇄를 독려하고 있으며, 자동차업체들은 구조개편의 걸림돌로 작용하고 있는 게이레츠 구조의 해체에 노력하고 있다. 닛산의 경우 최근 현금흐름의 개선과 부채 탕감 등 재무구조를 개선하기 위해 계열관계를 완화해 나가고 있다. 닛산은 계열관계에 있지 않은 기업에게 부품업체 보유 지분을 매각하거나 경쟁사인 도요타에게까지 지분을 매각하고 있다.

일본 자동차 업체는 서구 자동차업체와의 전략적 제휴를 적극 모색하면서 외자유치에 노력하고 있다. 도요타, 이스즈, 스즈끼사가 GM과 협력관계를 맺고 있고, 마즈다사가

포드사의 경영관리를 받고 있는 가운데 닛산은 사실상 르노사의 경영관리를 받게 되었다. 또한 미쓰비시사는 구조개편의 일환으로 외국 경쟁사와의 전략적 제휴를 확대하여 볼보사와는 트럭엔진기술의 공동개발을, 피아트사와는 스포츠유틸리티 차량의 공동개발을 추진하고 있다. 이외에 수바루와 스즈키사가 구조조정 대상으로 지목되고 있어 일본 자동차업계는 현재의 11개사에서 4~5개로 축소 개편될 가능성이 높다.

한편 미국 내에서 활동중인 주요 자동차업체의 생산성을 비교해 보면 최근 미국업체의 생산성 향상이 두드러지게 나타나고 있으나, 아직까지는 일본 자동차업체에 비해 뒤지고 있음을 알 수 있다.

〈표 2〉 주요 자동차업체 미국 공장의 생산성 비교

(단위 : 시간, 달러, 대)

	대당 노동 투입시간	대당 총 노동비용	연 생산량
GM	45.60	2,052	4,946,000
다임러크라이슬러	44.25	1,991	2,906,000
포드	34.79	1,566	4,299,000
혼다	30.84	1,079	695,000
닛산	30.76	1,077	309,000
도요타	30.38	1,063	647,000

자료 : Harbour Report

나. 타이어업체 동향

굳이어사는 최근 경영실적이 부진하자 기업구조개편을 추진하고 있다. 금년 2/4분기 굳이어사의 매출은 지난해 동기비 2%가 감소한 것으로 추정되며, 순익은 생산설비의 조정과 중남미, 남아공, 터키 등 일부 해외시장에서의 판매 부진으로 1/3 수준으로 하락하여 6,400~8,000만 달러에 그친 것으로 보인다. 이에 따라 굳이어사는 북미 생산공장의 구조조정을 통해 24시간 가동체제를 구축하고, 노동투입비중을 낮추며 알라바마주 Gasden 공장과 같이 노후되거나 생산비용이 높은 설비를 폐쇄할 계획이

다. 또한 철저한 재고관리와 함께 스미토모사와의 전략적 제휴를 통해 연구개발 및 구매 비용을 절감해 나갈 계획이다. 굳이어사의 하반기 매출과 순익은 이러한 설비 구조조정이 마무리되고 신흥시장에서의 판매가 살아날 것으로 보여 증가할 전망이다.

〈표 3〉 주요 업체별 유럽 타이어 시장 점유율(%)

업 체	세계 시장	유럽 시장
브리지스톤	19	9
미쉐린	18	27
굳이어	15	13
컨티넨탈	7	20
스미토모	6	8
피렐리	4	10
기타	31	13

자료 : 독일 중앙은행

한편 경영진의 개편을 추진해 온 굳이어사는 최근 7개 전략사업단위의 경영진을 새로 임명하였다. 굳이어사는 유럽사업단위를 EU의 동구·아프리카·중동의 2개 사업단위로 분할하여, 북미, 중남미, 아시아를 포함한 5개 지역 사업단위와 엔지니어 및 화학제품 사업단위와 기술 및 범세계 기획사업단위를 포함해 7개 사업단위로 개편하였다. 더불어 굳이어사는 6억 달러가 소요되는 화학사업 5개년 확충 계획의 일환으로 미국 텍사스주에 1억 4,400만 달러를 투자

〈표 4〉 굳이어와 피렐리사의 연구개발 추이

업 체 명	굳이어	피렐리
연구개발투자 총액(천달러)	420,700	215,296
증감율(%)	10	13
매출액(백만달러)	12,626	6,832
매출액대비 R&D 비중(%)	3.3	3.2
기금비용(천달러)	342,340	251,235
기금비용대비 R&D 비중(%)	122.9	85.7
1997년 R&D총액(천달러)	384,100	191,037
1996년 R&D총액(천달러)	374,500	183,760
1995년 R&D총액(천달러)	369,300	174,056

자료 : 영국, R&D스코어보드 1998, 1999

하여 타이어와 엔지니어 제품에 사용되는 폴리머 생산공장을 2000년까지 건설하기로 결정하였다.

한편 피렐리사는 5,000만 달러를 투자하여 이집트 정부가 보유하고 있는 알렉산드리아 타이어사의 주식을 매입하였다. 이와 같이 타이어산업내 구조개편이 활발히 추진되고 있는 가운데 전세계 타이어업체중 지난해 연구개발 투자가 세계상위 300대 기업에 등재된 기업은 굼이어사와 피렐리사 2사 뿐인 것으로 나타났다.

5. 국내의 시장환경 변화

자동차업체의 구조개편과 함께 타이어산업에 영향을 미칠 수 있는 주요 국내외시장 환경 변화에 대해 살펴 보면 다음과 같다.

가. 유로화의 출범

1992년 단일시장을 출범시킨 EU는 금년 1월에 단일 화폐인 유로화를 출범시킴으로써 통합을 심화시키고 있다. 이러한 단일 통화의 출범에 따라 유럽기업간의 인수합병이 증가하면서 가격경쟁의 심화에 따른 비용 절감 압력이 가중될 전망이다. EU 단일 통화의 출범이 갖는 의미는 다음과 같다. 우선 진정한 의미에서의 시장 통합이 이루어짐에 따라 거대시장을 공략하기 위한 타이어업체간의 시장 진입 경쟁이 심화될 전망이다. 특히 가격경쟁이 심화될 예상이며, 표준화 제품의 수요가 증가할 예상이다. 이와 함께 유럽의 생산 환경이 개선될 것이며, 환위험과 거래비용이 축소될 예상이다. 이에 따라 전세계를 대상으로 활동하고 있는 다국적 타이어업체들에게 긍정적인 영향을 미칠 전망이며, 폴크스바겐과 같은 대형 구매자가 결재 수단으로 유로화를 선택함에 따라 타이어업체들 역시 유로화 결재 비중을 늘려 나가야 할 것이다.

나. 수입선 다변화의 해제

금년 7월 1일부터 일본에 대한 수입선 다변화 제도가 해제되면서 일본산 타이어의 수입이 급증할 전망이다. 국내 무역업체는 일본산 타이어의 국내시장 점유율이 5년안에 12%까지 증가할 것으로 내다보고 있다. 이 경우 국내시장에서의 경쟁이 격화될 것은 자명한 사실이어서 보다 철저한 대비책이 마련되어야 할 것이다. 특히 국내시장의 방어에만 급급할 것이 아니라 인접 일본과 중국시장을 공략할 수 있는 전략을 강구하여야 한다.

다. 지역무역협정의 체결

아직까지 일반 국민들에게는 생소하게 들릴 수 있는 지역무역협정은 크게 보아 협정 당사국간의 교역과 투자 및 각종 제도를 자유화하거나 통일 혹은 조화시켜 나가는 것을 의미한다. 이 경우 협정 당사국간의 교역 및 투자가 활성화되어 경제 성장에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으며, 시장 기능에 따른 산업구조 개편이 이루어질 수 있다. 즉 협정 대상국보다 경쟁력 면에서 우위인 업종을 중심으로 국내 산업구조 개편이 추진될 수 있다. 물론 이 과정에서 경쟁력이 취약한 업종과 기업이 도태될 가능성도 배제할 수 없다.

〈표 5〉 주요 지역무역협정 체결 대상국 경제 현황(1997)

	이스라엘	폴란드	남아공	터키
GDP(십억달러)	100.6	135	124.3	187.9
GDP 성장률(%)	2.5	6.9	2.9	5.0
제조업/GDP(%)	18.9	20.6	23.7	38.5
인플레이션(%)	10.0	13.2	-	85.0
실업률(%)	7.5	10.5	45.0	7.0
총인구(천명)	5,800	38,640	39,900	62,700
인구증가율(%)	2.6	0	1.9	1.7
노동인구(천명)	2,210	17,550	14,490	22,537
제조업시간입금(달러)	10.23	1.07	3.85	0.53
노동생산성(달러)	22.5	4.94	5.81	4.21
엔지니어연봉(달러)	52,479	29,887	34,274	56,499

자료 : 전계서

이미 우리나라는 남미의 칠레와 지역무역협정을 체결하기로 합의하였다. 또한 아직 논의 단계에 그치고 있으나, 세계적인 추세로 볼 때 장기적으로 우리나라와 일본간의 지역무역협정 체결이 불가피할 것으로 예상된다. 우리 정부가 지난 해부터 지역무역협정 체결을 주요 통상정책 수단으로 채택하여 운영하고 있고 일본도 최근 자유무역협정을 포함한 지역무역협정을 통상정책의 주요 수단으로 채택하여 양국간의 지역무역협정은 장기적인 차원에서 추진될 가능성이 높다. 더불어 우리 정부는 남아공, 터키 등 각 지역별로 일개국씩을 선정하여 지역무역협정을 체결할 것을 검토하고 있다. 따라서 국내 타이어업체들은 본격적인 시장개방과 대경쟁시대가 전개될 것이라는 인식아래 중장기적인 대응 전략을 마련하여야 한다.

6. 타이어산업에의 시사점

우리 기업들이 지식경영을 도입해야 하는 당위성은 경쟁력 면에서 살펴 볼 수 있다. 국내 기업들은 전술한 바와 같이 80년대 말의 3저 호기를 경쟁력 강화보다는 무분별한 사업 다각화와 생산능력의 확충에 이용하였다. 그 결과 국내 기업들의 선진국 시장 점유율은 90년대 들어서면서 점감하기 시작하였으며, 우리 기업들의 교과서라고도 할 수 있는 일본 기업들의 경영전략에 문제가 발생하면서 우리 기업들은 국제 경쟁의 소용돌이 속에서 방향을 상실하기 시작하였다. 특히 1997년의 아시아 금융위기가 개도국으로 확산되면서 신흥시장 국가의 수요가 급감하자 원화 가치 하락에도 불구하고 수출이 감소하는 결과를 초래하였다. 이는 국내 기업들의 안이한 해외시장 분석과 연

구개발 투자 부진에 따른 신제품개발의 부진, 임금상승과 생산성 둔화에 따른 가격경쟁력의 저하, 취약한 품질경쟁력이 복합적으로 작용하면서 나타난 결과로 평가할 수 있다.

이러한 가운데 선진국 타이어업체들은 지속적인 구조개편을 추진하면서 지식경영을 속속 도입하고 있다. 선진국 업체들의 끊임 없는 신기술 개발, 업체간 전략적 제휴 및 파트너쉽과 정보화 투자 등이 바로 지식경영 전략인 것이다.

이에 따라 국내 타이어업체들은 외국업체와의 전략적 제휴를 적극 추진하여야 한다. 특히 굳이어사와 스미토모사의 포괄적인 전략적 제휴 사례는 국내기업에게 벤치마킹 대상이 될 수 있다. 즉 일본과 유럽시장에 강한 경쟁력을 보유하고 있는 스미토모사와 북미와 유럽시장에서 명성이 높은 굳이어사간의 제휴는 막대한 상승효과를 발휘할 전망이다. 따라서 국내 기업들도 보완성이 큰 국내외 업체와의 전략적 제휴를 적극 추진하여야 한다.

지금까지 살펴 본 지식경영을 성공적으로 도입하기 위해서는 근로자들의 자질향상, 즉 지식근로자로서 재탄생하려는 의지와 최고 경영자의 적극적인 지원이 필요하다. 특히 근로자들이 보유하고 있는 지식을 얼마나 잘 활용할 수 있는가가 지식경영의 성패를 좌우하는 열쇠라 하겠다. 국내 타이어업체들은 지식경영 시스템으로 무장한 선진국 타이어업체들과 앞으로 국내외시장에서 무한경쟁을 벌여나가야 한다는 현실을 직시하여 각자의 체질에 맞는 지식경영 시스템의 도입을 통한 경쟁력 강화에 박차를 가하여야 할 것이다.