

타이어업체의 위험관리 전략

이 항 구*

전세계 기업들은 21세기에 들어서면서 경제경영 환경의 불확실성이 고조되자 위험관리(Risk Management)에 관심을 기울이고 있다. 특히 자동차업체들은 화이어스톤사태 이후 리콜을 철저히 실시하는 한편 제품 결함에 의한 소비자 피해를 사전에 방지하기 위해 위험 관리를 강화하고 있다. 기업들의 관련 비용 지출은 선진국들이 환경, 안전, 근로자건강 등의 규제를 강화하면서 증가하고 있으며, 이러한 추세는 당분간 지속될 전망이다. 이에 따라 국내 자동차업체는 화이어스톤 사태를 위험관리의 표본으로 삼아 돌발 위기에 효과적으로 대응할 수 있는 준비를 갖추어 나가야 한다. 국내 자동차업체는 화이어스톤사의 사례에서 보듯이 위험을 사전에 방지하지 못하거나 인지하고도 이를 고의로 은폐했을 경우 막대한 비용을 지불해야 하고 경우에 따라서는 기업의 존폐위기로까지 비화될 수 있음을 유념하여야 한다. 본고에서는 최근 관심을 끌고 있는 위험관리의 개념과 사례에 대해 분석해 본 후 타이어업체의 대응 전략에 대해 살펴보기로 한다.

1. 위험관리의 개념

성장세를 이어갈 것으로 기대되었던 미국 경제가 비틀거리고 일본경제가 깊은 수렁에

서 빠져 나오지 못하고 있는 가운데 세계경제 성장의 새로운 견인차로 기대를 모았던 유럽경제마저 광우병과 구제역 파동의 여파로 그 역할을 충실히 이행하지 못할 전망이다. 이에 따라 해외 의존도가 높은 국내경제에 비상이 걸렸으며 이는 국내 자동차업체의 내수 판매와 수출에 부정적인 영향을 미칠 예정이다. 이미 국내 완성차 업계의 수출은 지난 1~2월중 전년 동기대비 3.2%가 감소하였으며, 이로 인한 신차용 타이어의 수요도 점차 둔화되고 있다. 또한 국내 경기의 침체로 인해 교체용 타이어의 수요도 부진한 실정이다. 이와 같이 세계 경제 성장과 자동차 수요의 둔화 등으로 국내 자동차업체는 시장위험(Market Risk)에 직면해 있다. 이러한 시장위험은 타이어업계에 부정적인 영향을 미치고 있다.

화이어스톤 사태로 반사 이익을 얻을 것으로 기대되었던 미셸린의 지난해 영업은 예상외로 부진하였다. 지난해 미셸린의 영업이익은 매출이 11.9%가 증가하였음에도 불구하고 전년비 3.7%가 감소한 10억 6,000만 달러를 기록하였다. 이에 따라 수익률은 전년비 1.2% 포인트 하락한 7.6%에 그쳤다. 미셸린사는 이러한 영업부진을 유가상승과 4/4분기 북미 트럭 판매 부진 및 유럽과 일본에서의 겨울철용 타이어 판매 부진 때문인 것으로 평가하고 있다. 이와 같이 영업이 부진하자 미셸린은 구조개편에 착수하여

*산업연구원, 지식산업실 부연구위원

2003년까지 전체 근로자의 10%인 7,500명을 감원할 계획이다.

또한 미셸린사는 아시아 진출을 강화할 예정이다. 미셸린사의 112년 역사상 처음으로 지난해에 서유럽 이외 지역의 판매가 전체 매출의 절반을 상회하였다. 이는 서유럽의 매출이 3% 증가한데 비해 북미시장에서의 판매가 화이어스톤 사태로 인해 22.5%나 증가하였기 때문이다. 최근 미셸린사의 경영진은 미셸린사 전체 매출의 80% 이상이 프랑스 시장 이외 지역에서 발생하고 있으나, 북미 및 서유럽이외 지역의 판매비중이 14%에 불과한 점을 감안하여 세계화 전략을 가속화할 계획이라고 언급하였다. 특히 미셸린사는 아시아지역 업체와의 전략적 제휴나 기업 인수를 적극 검토하고 있다. 이의 일환으로 미셸린사는 장기간 지속되고 있는 중국 상해타이어고무사와의 제휴협상을 가속화할 계획이다. 미셸린사는 금년 매출액 대비 영업이익률 목표를 7.7~8.3%에 두고 있으며, 2005년까지 수익률을 10%대로 끌어올릴 계획이다.

〈표 1〉 지역별 자동차 수요 전망(2001)

단위 : 천대

| 지역 | 승용차 | | 상용차 | | 합계 | |
|------|--------|------|-------|------|--------|------|
| | 판매 | 증감율 | 판매 | 증감율 | 판매 | 증감율 |
| 아프리카 | 646 | 2.6 | 257 | 2.6 | 903 | 2.6 |
| 아시아 | 8,464 | 8.7 | 4,619 | 7.0 | 13,083 | 8.1 |
| 동구 | 2,252 | 3.2 | 624 | 8.2 | 2,876 | 4.2 |
| 중남미 | 1,929 | 3.4 | 793 | 11.0 | 2,722 | 5.5 |
| 중동 | 1,293 | 8.5 | 488 | 4.4 | 1,781 | 7.3 |
| 북미 | 18,505 | -6.5 | 476 | -9.7 | 18,981 | -6.6 |
| 대양주 | 690 | 8.5 | 274 | 5.1 | 964 | 7.5 |
| 서유럽 | 15,066 | 2.0 | 2,234 | -1.8 | 17,300 | 1.5 |
| 전세계 | 48,845 | 0.0 | 9,765 | 4.0 | 58,610 | 0.6 |

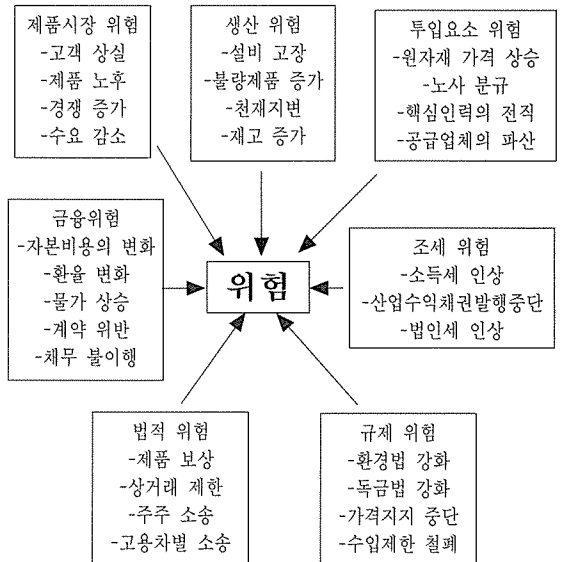
자료 : EIU

주 : 북미는 미국, 캐나다, 멕시코 3개국임.

한편 기업이 직면하고 있는 또 다른 위험

으로는 생산위험을 들 수 있다. 생산위험은 생산과 배송과정에서 발생할 수 있는 미시적인 위험과 기업경영의 세계화가 추진되면서 기업들이 직면하게 되는 환위험 및 정치적 위험 등의 거시적인 위험으로 구분할 수 있다.

최근 국내외 기업들은 생산과정에서의 위험을 줄이기 위해 공정개선을 지속적으로 추진하고 있다. 이미 생산현장에서는 불량품의 방지와 생산 효율성을 제고하기 위해 컨트롤차트와 전사적품질관리(TQM)를 이용해왔다. 특히 TQM이 부품 및 원자재의 구매 과정에 적용되면서 조립공정전에 부품을 검사하는 작업이 없어졌으며, 이는 제품 불량을 방지하고 업무처리의 효율성을 제고하는데 기여하고 있다.



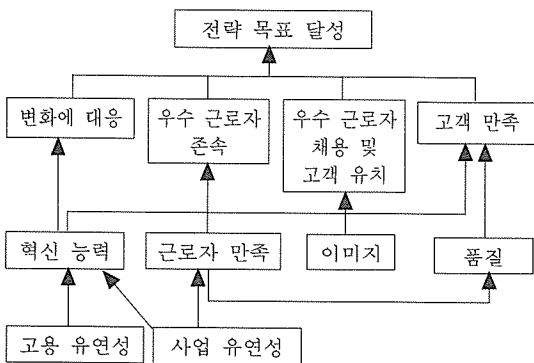
자료 : FT, Mastering Risk, 2000. 6. 27

〈그림 1〉 위험의 유형

이미 선진국 기업들은 1950년대 후반부터 재무분야를 중심으로 한 위험관리를 추진해왔다. 그러나 1990년대에 들어서서 경영환경의 불확실성이 증가하자 위험관리가 비금융

기업과 재무분야 이외의 영역에서도 중요한 경영수단으로 등장하였다. 이에 따라 제조업체와 서비스업체들은 지속적인 경쟁우위의 유지를 위해 위험을 방지할 수 있는 관리체제를 구축해 나가고 있다. 이러한 위험관리는 전사적으로 이루어지고 있으며, 최고 경영자는 기업의 이미지가 실추될 수 있는 명성위험(Reputation Risk)을 방지하는 책임을 지고, 나머지 조직원들은 위험의 예측과 평가를 책임지는 역할 분담을 실시하고 있다.

1999년 12월에 영국기업들의 위험관리자(Chief Risk Officer)를 대상으로 실시된 설문조사 결과 기업이 직면하고 있는 위험중 가장 큰 위험은 명성위험인 것으로 나타났다. 이러한 명성위험의 영향은 화이어스톤사와 포드사가 ATX타이어를 장착한 익스플로러의 전복사고의 원인 규명을 놓고 장시간 공방을 벌인 데서도 잘 나타나고 있다. 양사는 여타 사례에 비추어 볼 때 사고의 원인을 제공한 기업은 물질적인 피해보다도 기업의 이미지 실추로 인해 몇 배나 더 큰 피해를 입을 수 있다는 점을 잘 알고 있었기 때문이다. 특히 지식경제의 시대가 도래하면서 이러한 기업명성(corporate reputation)의 가치는 주가에 크게 반영되고 있으며, 기업 이미지의 실추는 곧바로 주가하락으로 이어지고 있다.



<그림 2> 무형 자산의 네트워크 효과

1998년 Interbrand와 시타은행이 화이낸셜 타임스 100대 우량기업 주식을 대상으로 공동 조사한 결과 이들 100개 기업의 총가치는 8,240억 파운드에 달하였으며, 이중 유형자산의 가치가 2,400억 파운드를 차지한 반면 무형자산의 가치는 5,840억 달러에 달한 것으로 나타났다. 이와 같이 기업 명성을 반영하는 무형자산의 가치가 71%를 차지하여 1988년의 44%에 비해 27% 포인트가 증가하였다. 또한 일반 투자자가 지난해 포춘지가 미국의 10개 모범(admire)기업으로 선정한 기업에 10년간 투자하였을 경우 스탠다드 앤 푸어스(S&P) 500 기업의 평균 투자 수익률을 3배 상회하는 수익률을 올릴 수 있었던 것으로 나타났다. 이와 같이 기업의 명성이 주가에 커다란 영향을 미치고 있는 상황에서 예기치 않았던 요인으로 인해 기업의 이미지가 크게 실추될 경우 그 피해는 예상보다 몇 배 더 크게 나타날 수 있다는 점에서 위험관리의 중요성이 부각되고 있다.

2. 선진국 제조업체의 위험관리 전략

그 동안 기업은 각종 위험에 빈번히 직면해 왔으며 피해가 발생하더라도 이를 쉽게 극복할 수 있었으나, 최근에 기업이 직면하고 있는 위험은 예측이 어렵고 그 피해 역시 상상을 초월하고 있다. 이에 따라 기업은 위험을 예방하는데 노력을 강화하고 있으며, 이는 영국과 미국의 컨설팅업체가 공동 실시한 조사에서도 잘 나타나고 있다. 동 조사에 따르면 1991년에는 조사 대상 기업의 26%만이 위험의 예방에 노력한 반면 1999년에는 70%의 기업이 위험방지 노력을 기울이고 있는 것으로 나타났다. 또한 기업들이 관심을 기울이고 있는 위험의 유형 역시 변화하고 있는 것으로 나타났다.

전세계 기업들은 전통적이며 보험으로 보

상받을 수 있는 위험보다는 무형의 상거래 및 생산위험에 보다 많은 주의를 기울이고 있다. 또한 기업의 위험관리가 내부 위험통제 부서의 신설, 정보 흐름과 결제 라인을 포함한 정교한 위험관리 구조의 구축, 내부 위험관리 실무 검사부서의 통합, 위험에 대한 전사적인 인식 제고, 위험관리 부서의 내부 컨설팅 실무 부서로의 전환, 최고위험관리자(CRO)의 임명 등 경영진의 관심 제고, 위험 평가 및 통제와 재무, 판매 전략, 생산관리의 통합 등에 중점을 두고 있는 것으로 나타났다. 최근 선진국 자동차업체의 위험관리 전략에 대해 살펴보면 다음과 같다.

(1) 디자인 능력의 강화

자동차의 안전과 관련한 관심이 고조되면서 완성차업체들은 부품결함을 방지하는데 주력하고 있다. 완성차업체들은 제품결함을 방지하기 위해 디자인단계에서부터 사내 관련 부서의 전문인력이 공동 참여하는 동시공학(concurrent engineering) 개념을 도입한 기능횡단(cross-functional)팀을 운영하고 있으며, 동 팀에 고객이 직접 참여하는 경우도 나타나고 있다. 이러한 가운데 화이어스톤 사고의 원인이 디자인의 결함에 따른 것으로 나타나자 완성차업체를 비롯한 제조업체들은 경쟁의 심화로 인한 수익률 하락에 효과적으로 대처하는 동시에 제품결함의 방지를 위해 디자인능력의 향상에 박차를 가하고 있다. 또한 완성차업체들은 연구개발의 효율성 제고와 개발비용의 절감을 위해 공급업체들이 자체 연구개발 능력을 강화하도록 유도하고 있다. 이에 따라 전세계 OEM(Original Equipment Manufacturers)업체들은 ODM(Original Design Manufacturers) 업체로서 변신하기 위한 노력을 강화하고 있다.

한편 자동차의 성능 개선과 함께 소비자들이 보다 안락한 승차감과 빠른 주행을 선

호하면서 타이어의 성능도 개선되어 왔다. 이미 펑크가 난 후에도 100Km 이상을 무난히 주행할 수 있는 타이어와 타이어의 펑크 가능성을 사전에 감지할 수 있는 기술이 개발된 상태이다. 여기에 소비자의 수요가 다양화되면서 이를 충족시킬 수 있는 다양한 색상의 타이어와 기존의 원형에서 벗어난 파격적인 모양의 타이어 개발마저 추진되고 있다. 이러한 가운데 화이어스톤의 사례는 타이어 디자인의 중요성을 새삼 일깨워 주고 있다.

지난해 말 브리지스톤사의 조사 결과 화이어스톤 ATX 타이어를 장착한 포드 익스플로러의 전복 사고의 원인은 디자인과 낮은 공기압 및 제조 공정상의 문제가 복합적으로 작용하여 발생한 것으로 잠정 결론지어졌다. 브리지스톤사는 리콜한 2,500개의 타이어중 850개를 정밀 조사한 결과 ATX 타이어 솔더포켓의 디자인 결함이 솔더포켓의 바닥(bottom)에 균열을 유발하여 사고의 근본 원인으로 작용한 것으로 평가하였다. 또한 부적절한 공기압이 타이어 내부의 온도를 상승시켜 벨트간의 접착력을 떨어뜨렸으며, 디카터 공장의 고무가공기술상의 문제가 여타 공장에서 생산한 동일한 유형의 타이어보다 벨트 접착력을 떨어뜨려 사고의 원인으로 작용한 것으로 결론지었다. 더불어 포드사의 타이어 적정압력에 대한 잘못된 권고가 타이어가 받는 하중을 가중시켜 사고의 또 다른 원인으로 작용하였다고 지적하였다. 이와 함께 리콜된 타이어중 35%가 유지관리의 잘못으로 트레드가 분리된 것으로 평가하였다.

트레드분리 사고 이후 화이어스톤사는 더 이상 ATX 타이어를 생산하지 않고, 새로운 트레드 디자인을 바탕으로 생산한 와일더네스 AT 타이어를 신형 익스플로러 모델에

장착하기로 결정하였다. 그러나 동 사고의 처리가 완결되기도 전에 닛산 알티마모델에 장착한 화이어호크(Firehawk) GTA-02 타이어가 또 다른 문제를 유발하자 화이어스톤사는 10만개를 리콜하였다. 동 타이어의 결함은 벨트 디자인 때문인 것으로 밝혀졌으며, 화이어스톤사는 내부 벨트의 폭을 축소함으로써 문제를 해결할 수 있다는 입장을 밝혔다. 그러나 화이어스톤사가 생산한 타이어의 결함이 연이어 발생하자 소비자들은 화이어스톤사에 대해 강한 불신을 갖게 되었으며, 이는 화이어스톤 뿐 아니라 모기업인 브리지스톤사의 영업에도 막대한 타격을 입히고 있다.

(2) 생산공정의 개선

선진국 제조업체들은 다양한 소비자의 취향을 충족시켜 고객만족(Customer Satisfaction)을 이루기 위해 신속하고 유연한 생산방식의 개발에 박차를 가해 왔다. 이미 미국 정부와 기업들은 1990년대 초부터 미래의 수요가 다양해지고 이러한 소비자의 다양한 수요를 신속하게 충족시키기 위해서는 기존의 생산방식으로는 한계가 있다는 인식 아래 산관학 공동으로 새로운 유연생산방식인 민첩(Agile)생산 방식을 개발하여 다양한 산업내에 응용·보급하면서 단점을 개선해 나가고 있다. 그 결과 미국제조업체의 생산공정에서의 불량률이 급감하고 있으며, 대기업들은 중소기업과 같이 시장의 변화에 신속히 대응하면서 경쟁력을 확보해 나가고 있다. 이와 같이 미국은 생산환경이 대량생산의 시대에서 주문생산(Mass Customization)의 시대로 전환될 것이라는 예측 하에 적기에 고품질의 제품을 고객의 요구대로 생산하여 배송할 수 있는 능력을 배양할 수 있는 신생산방식의 개발을 가속화하고 있다. 특히 완성차업체들은 주문생산을 위해서는 자체

유연생산 시스템뿐 아니라 부품업체의 유연생산 시스템 운영이 필수적이라고 평가하고 있다. 또한 적시(JIT)생산의 시대에는 고객에 인접하여 생산하면서 재고의 최소화와 운송비용의 축소를 도모해야 하며, 인접생산이 불가능할 경우 소형 공장의 운영과 이에 적합한 유연생산 체제의 개발이 필요하다고 보고 있다.

세계 최대의 타이어생산업체인 굿이어사는 완성차업체의 가격인하 요구와 저가 생산업체와의 경쟁이 심화되자 새로운 제조공정의 개발에 박차를 가해 왔다. 굿이어사가 시험가동중인 'hot former' 설비는 미국내 특허를 6개 획득하였으며, 기존 타이어공장이 생산하고 있는 부품의 절반을 자동 생산할 수 있는 설비로 알려져 있다. 동 설비는 생산소요 시간의 단축과 세분된 공정의 단순화를 통해 노동력과 공장면적을 절감할 수 있는 장점을 가지고 있다. 또한 내구성이 강하고 매우 정밀한 고무부품을 생산하여 결함을 대폭 축소할 수 있으며, 디자이너가 요구하는 세부사항을 충족시킬 수 있는 장점을 가지고 있다. 굿이어사는 동 설비를 사용할 경우 공장규모를 기존 공장의 1/4~1/2까지 축소할 수 있으며, 건설비용도 현재의 1/3수준에 불과하다고 평가하고 있다. 굿이어사는 동 설비를 사용하는 공장을 완성차 조립공장이나 타이어물류센터 인근에 건설할 수 있어 주문생산을 가능케 할 수 있다고 보고 있다. 이와 같이 개선된 생산기술과 자동화로 인해 근로자들이 고무를 처리하는 과정이 없어져 실수로 인해 발생할 수 있는 결함을 줄일 수 있으며, 저렴하고 품질이 뛰어나며 안전한 타이어를 생산할 수 있게 되었다고 강조하고 있다. 결국 굿이어사의 새로운 공장 모델은 셀(cell) 생산방식을 도입한 공장 모델로 볼 수 있으나, 굿이어사는 이를

‘소형의 설비 일체완비형 공장’으로 부르고 있다. 굿이어사는 룩셈부르크 공장에서 동 설비를 가동중이며, 독일의 승용차용 타이어 생산공장에도 적용할 계획이다.

한편 굿이어사는 ‘hot former’ 장비를 사용하는 새로운 형태의 공장을 3년내에 건설할 계획이며, 북미와 유럽의 완성차업체들에게 동 형태의 공장이 완성차 조립공장 인근에 설립될 수 있는 점을 적극 홍보하고 있다. 이미 굿이어사는 GM과 이를 논의해 왔으며, GM은 자사가 새로 건설할 미시간주 공장 인근 등에 타이어공장이 입주해 줄 것을 희망해 왔다. 이에 따라 굿이어사는 GM이 남부 브라질에 건설하고 있는 최신설비를 사용하는 공장 인근에 새로운 형태의 공장을 건설할 계획이었으나, GM이 브라질 경제의 침체를 이유로 생산능력을 연 15만대에서 12만대로 축소하자 계획을 보류하였다.

굿이어사 이외에도 피렐리사가 지난해에 로봇을 사용하는 무인 소형공장을 본사 인근에 건설하였으며, 미셸린사도 생산능력의 효율적인 증대를 위해 세계 8개 공장에 굿이어사와 유사한 설비를 가동할 계획이다. 이러한 새로운 생산공정의 개발은 비밀리에 추진되어 왔다. 굿이어사는 특허 획득이 마무리될 때까지 신형장비를 공개하지 않을 계획이며, 미셸린사는 새로운 설비를 사용하는 공장에서 근무하게 될 근로자들에게 기밀 유지계약에 서명하도록 조치하였으며 외부인의 접근을 통제하고 있다.

(3) 효과적인 외주의 통제

선진국 자동차업체는 외주를 확대하면서 부품의 디자인을 외주 업체와 공동 실시하고 있다. 선진국 완성차업체들은 1990년대 중반부터 생산 효율성의 제고를 위해 수직 계열 구조를 해체하고 부품의 글로벌 구매를 확대해 왔다. 물론 선진국 완성차업체들

이 제품의 품질문제를 사전에 방지하기 위해 공동 품질 기준인 QS9000을 1994년에 제정한 것은 주지의 사실이다. 이러한 품질 기준을 바탕으로 완성차업체들은 비용절감을 위한 경쟁입찰을 실시하고 있다. 선진국 완성차업체들의 외주 전략은 국내 부품업체들에게도 새로운 납품 기회를 제공하고 있으나, 그 만큼 위험도 증가하고 있음을 간과하여야 한다.

특히 선진국 완성차업체들이 또다시 강도 높은 구조조정에 돌입하면서 납품계약을 체결하고 있는 부품업체들에게 가격을 인하해 줄 것을 요구하고 있으며, 이러한 요구는 앞으로도 지속될 전망이다. 따라서 국내 부품업체는 득실을 고려하여 완성차업체의 외주 전략에 편승하여야 할 것이다.

(4) 전자 상거래에 대비

정보기술(IT)의 발달에 따라 전자 상거래가 가능해 지면서 완성차업체들은 영업 프로세스에서 발생하고 있는 낭비의 제거에 전력 투구하고 있으며, 1차 부품업체들 역시 공동 전자 상거래망을 구축하여 2차 부품업체와의 네트워크 구축에 적극 나서고 있다.

완성차업체들의 공동 전자상거래 시스템인 코비싯트(Covisint)는 미국과 독일정부의 신속한 승인아래 영업을 확대해 나가고 있다. 지난해 12월에 법인으로 출범한 Covisint LLC는 자동차관련 모든업체에게 자사의 사이트를 개방하고 있다. 코비싯트사는 부품업체들이 자사의 사이트를 사용하도록 강요하지는 않을 계획이나, 공급사슬에 자사의 서비스를 우선 판매할 것으로 보인다. 특히 코비싯트를 주도하고 있는 GM, 포드, 다임러 크라이슬러와 르노닛산은 부품 협력업체들에게 비용절감 효과를 홍보하면서 코비싯트에 동참할 것을 유도하고 있다.

코비싯트사는 코비싯트가 제품의 공동개

발과 공급사슬관리에 효과적인 수단을 제공할 수 있다고 주장하고 있다. 코비신티사는 자사의 3차원 “visualization tool”은 세계 각지의 엔지니어와 디자이너들이 동시에 자동차부품을 개발하고 개량할 수 있는 수단이라고 강조하고 있다. 또한 누구나 정보를 공유할 수 있게 되어 불필요한 회의를 없애거나 줄일 수 있다고 피력하고 있다. 더불어 코비신티의 모든 수단들은 공급사슬상에서 신속성과 효율성을 제고하고 의견교환을 촉진시킬 수 있다고 언급하고 있다. 아직까지 완성차 업체들은 코비신티를 통해 간접제품인 지류, 그리스, 파일 등을 구매하고 있으나, 조만간 직접제품의 구매로 영역을 넓혀 나갈 예정이다.

한편 폭스바겐, BMW, 도요타 등은 코비신티에 대응해 독자적인 전자 상거래 시스템을 운용하고 있다. 또한 컨티넨탈과 보쉬 등의 1차 부품업체들도 합작투자를 통해 SupplyOn.com을 운영하고 있다. 타이어업체들도 RubberNetwork.com를 운영하고 있으나, 이의 기능은 고무산업내에서의 조달에 국한되어 있다. 고무업계에 납품하고 있는 업체들은 ElastomerSolutions.com을 운영중이며, 이외에도 몇 개의 관련 포털과 최소 12개의 신차 및 교체용 타이어 거래 사이트가 운용중에 있다.

아직까지 어느 사이트가 시장을 지배할지 예측하기 어려우나 최근 새로운 양상이 전개되고 있다. 즉 자동차산업내에서 성공적인 사이트로 성장하기 위해서는 코비신티보다 나은 서비스를 제공해야 한다는 것이다. 이를 위해서는 스피드가 중요하며 신제품 출시기간의 단축과 비즈니스 프로세스의 자동화가 가속화되어야 한다. 또한 코비신티의 경우 공급사슬의 전단계에 걸쳐 정보접근이 가능하다는 점을 인식하여야 한다. 더불어 코비신티를 지배하고 있는 북미 업체들이

전세계 시장을 지배하기에는 한계가 있으며, 유럽업체, 특히 폭스바겐아우디 그룹을 중심으로 한 새로운 시스템이 탄생할 가능성에 대비하여야 한다. 지난해 12월 폭스바겐은 전자상거래를 통해 거래하기에 적합한 180개 품목을 찾아냈다고 발표하였다. 폭스바겐은 코비신티의 최초 거래가 이루어지기 직전인 지난해 9월에 전자 상거래 사이트를 개설하였으며, 지난해 말까지 100여건의 거래를 마친 것으로 나타났다. 폭스바겐의 사이트는 온 라인 경매, 카탈로그 구매와 생산능력관리 기능을 가지고 있으며, 첨단기술 부품의 온 라인 구매는 실시하지 않을 예정이다. 이는 자사의 미래 생산계획이 경쟁사에게 유출될 위험이 높기 때문이다.

(5) 컨티넨탈사의 사례

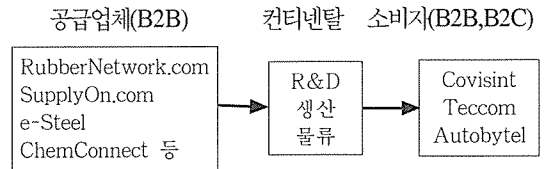
타이어산업내에서는 컨티넨탈사가 전자 상거래 시스템의 구축을 주도하고 있다. 컨티넨탈그룹은 지난해 12월에 7명으로 구성된 e-비즈니스사업부를 개설하였다. e-비즈니스 사업부는 B2B 구매, B2B OE 고객, B2C 타이어 사업의 3개 분야로 나뉘어져 있으며, 각기 다른 사업목표를 설정해 놓고 있다. 컨티넨탈사의 e-비즈니스 전략은 고객과의 공동개발, 서비스개선 및 보다 나은 의견교환을 목표로 하고 있다. 또한 컨티넨탈사는 고객업체 인력과의 긴밀한 연계를 중시하고 있다. 전자 상거래시대에도 사업을 추진하는 데는 인간관계가 매우 중요하기 때문이다. 이와 함께 컨티넨탈사는 IT 정보기술의 변화가 급속한 가운데 공정과 비용개선을 확신하지 않고 정보기술(IT)에 과도하게 투자하는 것은 비합리적이라고 지적하고 있다. 더불어 최근 우려되고 있는 공동 전자 상거래 시스템에서의 정보 유출 가능성에 대해서도 대비하고 있다. 컨티넨탈사는 시장의 일원이 되기 위해서는 각종 데이터가 사

내에서와 마찬가지로 시장에서도 안전하다는 확신을 가져야 한다고 밝히면서 컨티넨탈은 온 라인상에서의 안전관리를 철저히 실행하고 있다고 강조하고 있다.

한편 컨티넨탈사는 SupplyOn과 Rubbertnetwork에 자본을 투자하였으며, 이들이 코비신티보다 서비스 수준과 비용절감 효과면에서 양호할 것으로 평가하고 있다. 또한 컨티넨탈사는 Autobytel사와 공동으로 인터넷을 통해 독일에서 타이어를 시험 판매한 후 이를 점차 확대할 계획이다.

이는 현재 딜러들이 온 라인을 통해 타이어를 구매할 수 있는 기존의 'Conti Online Contract' 서비스와는 별개로 운영될 계획이다. 컨티넨탈사는 자사가 직접 소비자들에게 판매하기보다는 딜러십을 통합하여 온 라인을 통해 판매함으로써 자사와 오토바이텔, 딜러 및 소비자들에게 혜택이 돌아갈 수 있는 모델을 개발중이다. 컨티넨탈사는 자사 제품 이외의 타이어도 온 라인을 통해 판매할 계획이다. 컨티넨탈사의 새로운 프로그램은 소비자들이 보유 차량, 구매 희망 품목, 운전 습관 등을 온 라인을 통해 입력하면 이를 충족시킬 수 있는 몇 가지 모델을 장단점과 함께 제시할 계획이다. 이후 소비자가 타이어를 선택하면 온 라인을 통해 선호하는 딜러에게 주문을 내고 타이어를 희망하는 시간에 구매할 수 있도록 조치할 계획이나 딜러들이 강제적으로 동 시스템에 참여하도록 강요하지는 않을 계획이다. 또한 초기에는 자사의 컴퓨터 시스템을 딜러들의 컴퓨터시스템과 통합하지 않을 계획이다. 컨티넨탈사는 인터넷 판매를 통해 수익을 제고할 수 있을 것으로 예상하고 있으나, 그 시기는 최소 5년후가 될 것으로 전망하고 있다. 이와 같이 컨티넨탈사는 5년 후부터 타이어영업에 B2C가 중요한 역할을 수행할

것으로 보고 있으며, 소비자 행동과 IT 환경을 파악하는데는 상당기간의 시일이 소요될 것으로 예상하고 있다.



〈그림 3〉 컨티넨탈의 전자 상거래 전략

이와 함께 컨티넨탈사는 자사의 MMP 생산시스템이 주문생산에 적합한 것으로 평가하고 있다. 컨티넨탈사는 전세계 타이어산업이 대량생산에 적합한 100개의 제품사이즈와 브랜드로 구성되어 있다고 강조하면서 인터넷 사용인구의 변화 추세에 비추어 볼 때 고소득층의 인터넷 구매가 증가할 것이며, 이들은 고성능 타이어를 온 라인을 통해 구매할 것으로 전망하고 있다. 컨티넨탈사는 고성능 타이어가 색다른 규격과 상대적으로 단기 생산공정을 거쳐 생산될 것이라고 평가하고 있다. 따라서 컨티넨탈사는 이들 타이어의 일부가 주문생산될 것으로 기대하면서 웹문화로 인해 주문생산의 시대가 앞당겨질 것으로 예상하고 있다.

3. 화이어스톤사의 위험 사례

일반적으로 기업은 제품결함이 발생하더라도 당장의 피해가 발생하지 않을 경우 정상 제품으로 이를 대체하여 문제를 해결한다. 그러나 이로 인해 사고가 발생할 경우 그 피해는 상상을 초월할 정도로 확대되어 기업의 존폐위기로까지 비화될 수 있다. 화이어스톤사의 제품결함은 세계에서 제품보상(product liability)제도가 가장 잘 발달되어 있는 미국에서 발생함으로써 그 파장이 더

욱 확대되었다. 화이어스톤사가 조기에 사태 수습에 나섰더라면 부정적인 영향을 축소할 수 있었으며, 소비자와 완성차업체들의 신뢰 개선에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있었을 것이다. 그러나 화이어스톤사는 사고에 대한 정보를 공유하려하지 않고 심지어는 은폐하려 시도함으로써 소비자의 불신을 초래하였고 공급업체, 고객, 근로자, 주주 등 이해 당사자들의 신뢰를 상실하였다. 또한 화이어스톤사는 시장과 정치적인 압력에 직면하게 되었으며, 사태해결 과정에서 내부 갈등마저 표출됨으로써 기업의 명성에 커다란 타격을 입게 되었다.

(1) 사태의 발단

잘 알려져 있는 바와 같이 화이어스톤사는 1978년에도 타이어를 리콜한 바 있으며, 그 여파로 기업이 파산위기로 까지 몰리자 브리지스톤사에 피인수되면서 회생하였다. 이후 순조로운 영업활동을 보여왔던 화이어스톤사는 지난해 5월 휴스턴의 TV 방송사가 화이어스톤 타이어의 결함 문제를 추적 보도하면서 곤경에 빠졌다. 지난 10월 미국 고속도로안전국(NHTSA)이 조사에 착수한 이래 사태는 점차 확대되었으며, 브리지스톤사의 최고경영자가 미국 의회와 법정에 출두하여 증언하는 사태로까지 발전하였다. 화이어스톤사의 모기업이라 할 수 있는 브리지스톤사는 사태의 수습에 나섰으나, 이미 전세계 소비자와 완성차업체들의 화이어스톤사에 대한 불신은 고조되어 있는 상태였다. 이러한 가운데 문제의 타이어를 생산한 화이어스톤사의 공장 근로자들이 파업에 돌입하는 어처구니없는 사태까지 발생하였으며, 이는 파업 사태 이후 대규모 감원으로 이어졌다. 결국 피해가 소비자뿐 아니라 화이어스톤사의 근로자들에게까지 미친 것이다. 또한 화이어스톤사는 영업부진으로 인해

재고가 누적되자 문제의 타이어를 생산한 공장은 물론 여타 공장까지 잠정 폐쇄하는 조치를 내렸다. 이는 사태 발생 직후 화이어스톤사가 판매에 어떠한 영향도 미치지 않을 것이라고 주장한 것과는 상반된 결과이다.

한편 미국내 몇몇 주의 검찰총장들은 NHTSA의 조사가 진행되는 도중에 화이어스톤사를 제소하였다. 주 검찰총장들은 화이어스톤사의 리콜 우선 순위에 불만을 표명하였으며, 화이어스톤사가 리콜 계획을 수정하자 소송을 취하하였다. 그러나 이들이 화이어스톤사에게 NHTSA가 리콜 명령을 내리지 않은 타이어의 리콜을 요구하자 화이어스톤사는 자사의 타이어 교체가 리콜차원이 아닌 ‘고객만족 프로그램’의 일환으로 이루어지고 있다는 입장을 견지하였다. 이에 대해 주 검찰총장들은 화이어스톤사가 타이어 교체를 원하는 소비자들에게 법적 권리 포기서에 서명하도록 요구하고 있다면서 동 프로그램을 “비밀보장프로그램(secret warranty program)”이라고 비난하자 화이어스톤사는 이와 같은 요구를 철회하였다.

화이어스톤사의 최고경영자는 미국내 소비자들의 불만에 신속하고 효과적으로 대응하지 못하였다는 이유로 해임되었으며, 브리지스톤사의 경영진은 사고의 원인이 타이어의 공기압때문이라는 포드의 주장에 강력히 대응하여 포드가 주장을 철회하도록 기여한 미국인 부사장을 최고경영자로 임명하였다. 이후 화이어스톤과 포드사간에는 사고의 원인에 대한 치열한 공방이 지속되었으며, 전세계 언론은 이를 대대적으로 보도하였다. 화이어스톤사의 새로운 경영진은 전체 매출액의 6%를 차지하는 최대의 고객인 포드사에 강력히 대응하였으나, 이는 부정적인 결과만 초래하였다. 포드를 비롯한 완성차업체들은 구매선을 화이어스톤사에서 여타 업체

로 바꾸기 시작하였으며, 최고 경영자의 확고한 관계개선 의지에도 불구하고 양사간의 관계는 개선되지 못하였다.

(2) 사태의 확산

화이어스톤 사태는 인터넷의 보급확산으로 인해 기업들이 비밀로 간주해 왔던 제품결함, 일부 생산지역의 저임금 실패, 환경문제, 최고경영진의 과오와 순익 등이 공개되면서 관련 소송이 증가하고 있는 가운데 발생하였다. 화이어스톤사는 사태 초기에 관련 소송에서 내용을 공개하지 않는다는 조건으로 문제를 해결하려 시도하였다. 화이어스톤사는 제품결함 정보가 경쟁업체들에게 매우 가치가 있다고 판단하여 이러한 해결방안을 모색한 것이다. 이와 함께 제품관련 소비자 피해 소송의 해결과 관련한 내용을 공개하지 않아 온 미국내 관행도 문제를 심화시켰다. 이러한 문제해결 방식과 관행으로 인해 화이어스톤 ATX 타이어를 장착한 스포츠유틸리티 차량의 전복사고가 빈번히 발생하였으나 원인 규명이 제대로 이루어질 수 없었다.

그러나 이러한 관행은 화이어스톤사가 그동안의 소송관련 비밀유지 조항을 포기하고 거래비밀외에 모든 것을 밝히겠다고 미 의회에서 입장을 표명하면서 사라지게 되었다. 한편 화이어스톤사는 미국 조지아주 브룬스윅 법원이 관련 소송에서 타이어 안전에 대한 광범위한 정보를 공개하도록 판결하면서 더욱 궁지에 몰리게 되었다. 담당 판사는 경쟁사가 세계 각국에서 리콜되고 있는 타이어의 생산에 적용된 디자인과 공정을 모방하려 하지 않을 것이라고 주장하면서 정보의 공개를 결정하였다. 이후 미국내 언론 매체는 포드 익스플로러에 장착한 화이어스톤 타이어의 사례를 예로 들면서 미국 최초로 소비자 위협에 대해 경쟁적으로 보도하기

시작하였다. 휴스턴 TV 방송이 사건을 보도하였을 당시 화이어스톤사의 고문 변호사들은 동 TV 방송이 래디알 ATX 타이어가 위험하다는 잘못된 내용을 소비자들에게 전달하고 있다고 강력히 항의하는 우를 범하였고, 이는 사태를 악화시키는 계기로 작용하였다.

(3) 미 의회 청문회 개최

미국내에서 화이어스톤 타이어의 결함에 대한 논쟁이 격화되자 전세계 언론은 이를 앞다투어 보도하기 시작하였다. 전세계 언론은 화이어스톤사가 언제부터 타이어의 결함에 대해 알고 있었느냐에 초점을 맞추었다. 미국내 여론이 화이어스톤사가 고의로 타이어의 결함을 은폐하려 하지 않았는가에 의문을 품고 있었으나, 화이어스톤사는 자사의 타이어에는 아무런 문제가 없다고 계속 주장하였다. 그러면서도 화이어스톤사의 경영진은 미 의회 청문회에서 타이어의 결함을 1999년 3월 전후부터 인지하고 있었다고 답변하였다. 미 의회의 관련 청문회 의장은 화이어스톤사가 1992년 초부터 결함을 알고 있었다고 주장하였으며, 관련사인 포드는 화이어스톤사가 공개적인 리콜이 실시되기 이전까지 관련 정보를 공유하려 하지 않아 사고의 원인을 밝힐 수 없었다고 변론하였다. 이에 대해 화이어스톤사의 경영진은 관련 소송이 1990년대 초부터 시작되었으나 동일한 원인에 의해 사고가 발생하였다는 것을 감지하지 못하였다고 주장하였다.

이와 같이 의회 청문회 개최 초기까지 화이어스톤사는 사태의 심각성을 깨닫지 못하였으며, 의회 청문회 소속 의원들이 화이어스톤사가 사고 보고서를 소비자 안전의 관점에서가 아닌 재무 관점에서 검토하였는가에 대해 질타한 후에야 사태의 심각성을 인

식하기 시작하였다. 이러한 가운데 미 의회는 안전에 치명적인 영향을 줄 수 있는 결함과 관련한 정보를 규제당국에게 숨긴 경영진에 대한 사법처리, 전복 우려가 있는 자동차에 대한 정부의 시험과 결과의 공개, 완성차업체와 부품업체가 NHTSA의 조기 문제 발견을 위해 사고·보증·손해배상 관련 정보를 제공하도록 의무화하였다.

(4) 막대한 손실 초래

문제의 핵심은 왜 화이어스톤과 포드가 잘 알려져 있는 사고의 원인을 뒤늦게서야 알게 되었나 하는 점이다. 미국내 여론은 일본식 경영방식과 상대적으로 낮은 일본내의 소비자 권리 보호수준 때문인 것으로 평가하고 있다. 화이어스톤사의 대응 방식 역시 1,450만개의 타이어를 리콜한 1978년 당시와 별다른 차이가 없다는 지적이다. 화이어스톤사의 경영진이 사고의 원인을 알지 못하였다고 주장하였으나, ATX 모델 타이어의 결함에 대해서는 수년전부터 알고 있었다는 증거가 제시되었다. 화이어스톤사의 재무관리자가 상급자에게 동 문제가 야기할 영향에 대해 평가한 메모와 함께 일부 경영진들이 리콜 가능성을 인식하고 있었다는 것이 밝혀진 것이다. 결국 화이어스톤사는 사태에 신속히 대응하지 못하고 시간을 낭비함으로써 막대한 비용과 기업 이미지에 손상을 입게 된 것이다. 브리지스톤사의 경영진은 피해 보상과 리콜에 각각 4억 5,000만 달러가 소요될 것으로 평가하고 있으나, 피해규모는 소송이 완전히 종결된 후에도 드러날 예정이다.

화이어스톤사의 사고는 모기업인 브리지스톤사의 지난해 순익에 부정적인 영향을 미쳤다. 브리지스톤사는 자사의 순익이 전년 비 80%가 감소하여 10년만의 최저 수준인 177억 4,000만 엔에 그쳤다고 발표하였다.

화이어스톤사 역시 리콜과 피해보상비용으로 7억 5,000만 달러를 계상한 결과 지난해 5억 1,000만 달러의 적자를 기록한 것으로 나타났다. 브리지스톤사는 화이어스톤사가 2001년에도 2억 달러의 적자를 기록할 것이며, 2002년 하반기에 가서나 흑자로 전환될 것이라고 평가하였다. 한편 미국내 소비자들의 화이어스톤타이어에 대한 불신으로 화이어스톤사의 교체용 타이어 판매는 지난 1월 전년 동기비 40%가 감소하였다.

4. 타이어업체의 대응 전략

최근 기아자동차가 수출한 세피아 모델이 브레이크 결함으로 인해 미국 소비자들로부터 제소를 당한 사건이 발생하면서 위험관리의 중요성이 한층 부각되고 있다. 이에 따라 타이어업체들은 위험을 사전에 방지하고 예기치 못하였던 위기가 발생했을 경우 다음과 같은 점에 유념하여 대응 전략을 모색할 필요가 있다.

우선 제품관련 사고가 발생하였을 경우 사태의 경중에 관계없이 최고경영진은 세심한 주의와 함께 원인 규명을 주도하여 문제를 신속히 해결하여야 한다. 둘째, 변호인은 사태 해결의 조언자이지 전략가가 아니라는 점이다. 화이어스톤사는 금번 사태를 기업의 생존을 위협할 수 있는 마케팅의 문제로 간주하기보다는 소비자 소송과 이에 따른 금전상의 문제로 잘못 인식하였다. 셋째, 최고 위험관리자(CRO)와 관련 부서의 필요성이다. 즉 기업이 직면하고 있는 위험을 주기적으로 최고 경영자에게 보고할 수 있는 체제를 구축하여야 한다. 넷째, 항공사가 사고에 대비하여 운영하고 있는 '희생자관리' 프로그램과 유사한 프로그램의 수립이다. 화이어스톤사는 사고의 희생자를 마치 자사의 자산을 축내거나 이미지에 타격을 주려는 불

순한 세력으로 간주하였다. 또한 사고의 내용을 고객, 딜러, 규제당국, 근로자, 공급업체, 일반 소비자, 주주 및 금융사들에게 신속히 알리는데 소홀하였으며, 최대한 빨리 유감을 표명하지도 않았다. 이는 기업의 이미지 실추와 사태해결에 필요한 비용을 증대시키는 부정적인 결과를 초래하였다. 다섯째, 모든 위기가 의견 교환 부족에서 발생한다는 점이다. 이해 당사자(stakeholder)가 관련 기업의 문제를 대중매체를 통해 알게 되었을 경우 동 기업의 '위기대화' 프로그램은 실패했다고 볼 수 있다. 따라서 인터넷 등 가능한 한 모든 수단을 동원하여 사고의 전말을 상세하고 신속하게 이해 당사자들에게 알려야 한다. 이해 당사자들은 어떠한 사고가 발생하였고, 동 사고가 자신에게 어떠한 피해를 입힐 것이며, 회사가 이를 방지하기 위해 어떠한 조치를 취해 왔고, 유사한 사고가 다시 발생하지 않으리라는 것을 어떻게 확인할 수 있으며, 회사를 신뢰해야 하는 이유에 대해 궁금해 할 것이기 때문이다. 여섯째, 진실은 어떠한 경로를 통해서라도 신속히 밝혀진다는 점에서 사건을 은폐하려 하지 말아야 한다. 일곱째, 사고의 원인 규명뿐 아니라 피해 당사자와 소비자의 감정을 고려해야 한다. 여덟째, 신속한 의사결정이 위기관리의 핵심이라는 점이다. 현명한 위험관리자는 사전에 발생 가능한 위험에 대해 분석·대비할 필요가 있다. 이를 위해 위험관리자는 주요 의사 결정 시점과 필요한 정보 및 정보원을 파악하고 있어야 한다. 아홉째, 책임 있는 경영진은 한 목소리로 답변해야 한다. 지난해 9월 화이어스톤사의 수석 부사장은 의회 청문회에서 화이어스톤사가 결합있는 타이어를 생산하였고 이에 책임을 질 것이라고 답변하였다. 그러나 일주일 뒤 일본 브리지스톤사의 최고경영자는 미국내

경영진이 화이어스톤사가 불량 타이어를 제조하였다고 인정한 사실이 없다고 이를 부인하였다. 이는 경영진의 도덕성 문제로 비화되었다. 마지막으로 진실은 은폐할 수 없다는 점이다. 사실을 은폐하려고 언론에 대비하거나 관련 정보를 숨기려는 의도는 이해당사자와 사법당국이 해당 기업에 대해 등을 돌리게 만든다는 점이다.

화이어스톤 타이어의 리콜이 발표된 후 브리지스톤/화이어스톤의 웹 사이트 방문 고객수는 배증하였으며, 그 결과 사이트가 12시간 동안 운영이 중지되는 소동이 벌어졌다. 브리지스톤의 대변인은 금번 사태를 통해 어느 기업도 위험에 충분히 대비할 수 없다는 것을 배웠다고 실토하면서 브리지스톤사는 고객관계 시스템을 재정비하고 웹중심 서비스를 확대할 것이라는 입장을 밝혔다. 포드 역시 첨단기술과 신속반응(QR) 시스템을 갖춘 '긴급상황실(war room)'을 설치하여 타이어 리콜과 교체에 대응해 나가고 있다.

화이어스톤사의 사례에서 보듯이 국내 자동차업계도 기업이 직면하고 있는 가장 큰 위험인 명성위험에 대처할 수 있는 능력을 우선 배양하여야 한다. 명성위험은 대응 여부에 따라 예기치 않았던 성과도 거둘 수 있다. 1989년 영국의 미드랜드항공사는 추락 사고가 발생하자 최고경영진이 신속히 대중매체에 출연하여 사고의 원인과 수습방안에 관해 소비자들의 질문에 성실히 답변함으로써 사고에도 불구하고 매출이 증가하는 효과를 거두었다. 이와 같은 성공적인 위험관리를 위해서는 확고한 사태수습 의지의 표명과 정확한 정보에의 접근, 신속하고 폭넓은 대화, 일관된 기업의 입장 표명, 모든 이해 당사자의 요구 존중, 실수를 수용하고 개선해 나가는 기업문화, 명확한 사태수습 전략 등이 요구된다. 따라서 사내에 효과적인

처리절차와 포괄적인 계획, 관련 인력의 적절한 훈련, 조기 경보 시스템 등이 구비되어 있어야 한다. 이외에 명성위험이 다양한 사업분야에서 발생할 수 있는 점을 고려하여 예방과 수습전략의 수립과 실행을 위한 소규모의 기능횡단(cross-functional)팀의 운영도 필요하다. 일반적으로 동 팀은 최고위험관리자의 주도하에 고객관리, 안전, 법무, 생산, 홍보, 위험관리팀의 인력으로 구성될 수 있다. 동 팀이 위협요인에 대한 분석과 평가를 실시하기 위해서는 타이어업체의 이미지에 직접 피해를 입힐 수 있는 위협 요인에 대해 정확히 파악하고 있어야 하며, 이는 언론매체의 관련 기사, 주가 변화와 고객 수의 증감 등을 통해 예견할 수 있다. 한편 위험이 인지되면 경영진이 어디에 역량과 자원을 투입할 것인가를 결정하는 데 도움을 줄 수 있도록 위험의 우선 순위를 정해야 한다. 이러한 우선 순위의 결정은 조직이 보유하고 있는 기존의 위험관리 전략과 연계되어야 하며, 위험순위의 결정시 발생 가능성은 낮으나 위기발생시 피해가 막대한 요인에 대해서도 고려하여야 한다.

미셸린의 경우 화이어스톤 사태가 발생하기 직전인 1999년 11월에 50만 달러를 투자하여 고객관계경영(CRM) 시스템을 구축하여 고객만족과 예기치 못하였던 사태에 효과적으로 대응할 수 있는 체제를 갖추었다. 미셸린사는 동 시스템이 없었더라면 고객들의 정보를 수집할 수 없었을 것이라고 밝히고 있다. 미셸린사는 고객의 전화번호를 이용하여 타이어를 소유하고 있는 개인정보, 즉 자동차 모델별로 장착한 타이어에 대한 고객의 관심이 무엇인가에 대한 정보 등을 수집하고 있다. 이와 같이 미셸린은 마케팅과 향후 고객관계경영 프로세스를 개선할 수 있는 정보를 수집할 수 있는 시스템을

구축하여 잠재위기에 대응해 나가고 있다.

한편 타이어업체는 위험을 회피할 수 있는 능력이나 위험이 발생했을 경우 이에 대처할 수 있는 능력도 점검하여야 한다. 화이어스톤사의 경우 유사한 경험을 겪었음에도 불구하고 과거의 경험을 바탕으로 효과적인 대응전략을 수립하지 못함으로써 위기를 자초했다고 평가할 수 있다. 이에 따라 타이어업체들은 제품관리를 보다 철저히 시행하는 한편 포괄적인 리콜계획에 대한 점검을 실시하여야 한다. 일단 이러한 위험을 관리할 수 있는 절차가 수립되면 명성위험의 가능성을 도식화하고 갭(gap) 분석을 통해 대응전략을 수립하여야 한다. 이러한 잠재 위험에 대한 체계적인 검토가 이루어진 후 타이어업체들은 고객 서비스부서의 주도하에 조기 경보 시스템을 구축하여야 한다. 인터넷의 보급으로 고객 서비스 부서는 광범위한 고객의 의견을 보다 신속하게 접수하거나 수집할 수 있게 되었고, 고객들 역시 제품이나 서비스와 관련한 불만 사항을 직접 해당 기업에게 전달할 수 있게 되어 타이어업체들은 이를 바탕으로 잠재 위험을 평가할 수 있게 되었다.

그러나 타이어업체를 포함한 어떠한 기업도 모든 위험을 회피하거나 예방하기는 현실적으로 불가능하다. 따라서 위험관리팀의 신설이나 담당 근로자의 교육을 통해 위험을 최소화할 수 있는 준비라도 갖추는 것이 필요하다. 또한 타이어업체는 의사결정의 질과 시의적절성 뿐 아니라 이해당사자들이 이를 어떻게 인식할 것인가를 고려하여 위험관리 전략을 수립하여야 한다. 이는 인터넷의 보급확산으로 인터넷이 기업의 명성에 치명적인 피해를 입힐 수 있는 정보들 순식간에 전세계 소비자들에게 전파할 수 있기 때문이다.