

Goodyear사의 경영환경 변화

회 지 과

공개된 수치상으로, 2001년은 굽이어사에 좋지 않은 해였다. 이러한 공개된 실적은 굽이어사의 간부들이 예상했던 것보다 더 큰 손실을 보여주었다. 2억 달러 이상의 연간 순손실, 충격적이고 실망적인 4/4분기에서의 1억7천만달러 이상의 손실, 이 때문에 결과적으로 총 13,000명의 인원을 해고해야 했고, 생산에서의 심한 축소와 유럽과 북아메리카 시장에서의 수익 감소를 감수해야 했다.

그러나 2001년은 저조기라기 보다 과도기적 성격이 크다고 아크론 타이어 공장 측은 주장한다. 굽이어사는 2001년 한해 동안에 수준이하의 결과를 가져왔던 지난 몇 년간의 잘못을 바로잡을 뿐 아니라, 세계타이어 업계의 상황과 계속되고 있는 경제 불황에 적절히 대처하기 위해 구조조정을 했다. 이러한 조치들이 가져올 성과는 2002년이나 2003년 아니면 그 이후에 드러날 것이다. 지난 5년 동안 굽이어사는 경영, 사업전략 그리고 성장 전망에 있어서 많은 변화책을 강구했으나 흑자전환을 유도하지는 못했다. 아직 저조한 수준의 실적을 보이면서 영업 향상을 위한 강한 조치가 진행되고 있다. 굽이어사는 지난해에 자사가 몸집은 작으나 더욱 유동적인 제조업체가 되었다고 주장한다. 이제 굽이어사의 새롭게 변화된 모습과 구조가 수익성을 이끌어 낼 것인지 지켜볼 때가 되었다.

2001년에 굽이어사는 순손실에 있어서의 대폭 증가에 따라 지난 9년만에 처음으로 적자산출의 해를 맞았다. 그러나 수익에 있어서는 1998년 수익 6억 3천 7백 5십만달러에서 1999년에 2억 4천 3백 2십만달러로 떨어진 이후로 완만한 감소세에 있다. 순판매액은 1998년 131

억에서 2000년에는 144억으로 늘어났다. 1999년과 2000년, 북아메리카와 유럽 시장에서 던롭타이어사와 통합은 판매 증가세에 힘을 실었다. 그러나 그 영향은 기대만큼 대단하지는 못했다. 예컨대, 던롭사는 판매에서 있어서 1999년에 약 8억7천만달러, 2000년에 23억달러를 기록했다. 그러나 전체 회사의 1999년 2000년 사이의 판매 증가액은 단지 9억달러 미만이었다. 그후 순판매액은 2001년에 142억달러로 소폭 감소했다.

매년 굽이어사는 높은 목표액을 자사 내에서 책정하는데, 최근에는 그 결과가 목표에 부응하지 못했고, 실적은 훨씬 더 좋지 않게 보였다고 분석가들은 말한다. 흑자를 낸 1999년과 2000년의 수익보고서에서 굽이어사의 회장이자 전문경영인인 Samir G.Gibara씨는 재정적 결과를 “실망적”이라고 말했다.

일본의 Sumitomo 고무산업사와의 1999년 연합 후 장기간의 여파에서 벗어남으로서 굽이어사는 Dunlop사의 운영권을 획득했다. 그러나 그 협상이 공표되기 한해전에 Gibara씨는 굽이어사가 2003년말까지 \$200억에서 \$230억사이의 판매액을 올릴 것으로 예상했다. 이러한 예상액은 현실적으로 지금은 불가능한 것이다. “굽이어사는 때때로 많은 것을 약속했다. 그러나 이행하지 못했다.”라고 뉴욕 주재 Standard & Poor's 소속 분석가인 Efraim Levy씨가 말했다. Levy씨는 \$145억에서 \$155억 범위에서 굽이어사의 2002년 판매를 전망하고 있다. Deutsche Banc가 예상한 총수입 추정치는 이보다 낮은 수치로, 12월 20일 보고서에 따르면 굽이어의 순판매가 2002년에 \$135억으로 떨어질 것이라고 전망했다. 그러나 Deutsche Banc

는 굳이어의 수입이 2002년에 약 2억 5천 1백 달러, 2003년에 4억 8천 5백만달러로 올라갈 것으로 전망하고 있다.

지난 몇 년간 굳이어사와 여타 타이어사들은 새로운 환경에서 수익을 낼 수 있는 최상의 방법을 모색하는 동시에 다양한 업계변화를 수용하려고 노력해 왔다. “타이어 업계는 업계역사의 어느때보다도 지난 3,4년 동안 더욱 많은 변화를 겪었다.”고 Gibara씨는 말했다.

굳이어사에 따르면 세계 타이어 업계의 14%가 1997년 이후 여러 가지 매입, 벤처 그리고 제휴를 통해서 회사 체질 키우기를 했다. 세계적으로 생산능력 또한 생산퇴조와 공장 폐쇄로 인하여 약 8%까지 감소했다. 1997년에서 2001년까지 굳이어사는 구조조정을 통한 이익, 가격과 물량 증가 그리고 덤롭사와의 통합을 통해서 잠재운영수익을 약 \$10억 이상까지 올렸다. 그러나 동기에 US달러 강세; 인건비, 보조금 그리고 다른 고정비용증가; 원자재 가격 상승과 저조한 가동율등의 요인으로 인해서 굳이어사의 운영이익은 18억이상까지 감소했다.

동기에 북아메리카를 포함한 여러 지역에서 수요량의 등락으로 얼마나 많이 생산해야 하고, 어떤 제품을 만들어야 하는지 그리고 어떤 지역에 비중을 둘 것인지에 대해 예상하고 결정하기가 상당히 어려웠다.

예컨데, 1999년 굳이어사는 북아메리카 시장의 수요를 맞추느라 상당히 어려움을 겪었는데, 어떤 경우에는 주문 이행율이 50% 수준의 이하까지 떨어졌다. 굳이어사는 이러한 일이 다시는 일어나지 않도록 하기 위하여 계속적인 스케줄에 따라 100%의 공장가동률을 유지하려는 노력을 경주했다. 그러나 2000년 4/4분기에 미국에서 경제 하강세의 징후가 나타나기 시작했고 결국 자동차 분야에 큰 타격을 입혔다. 북아메리카와 여타 지역에서의 수요가 줄어들었고 타이어 업계는 곧 설비와 재고의 과잉 문제에 빠졌다.

“다른 시점에서, 굳이어사는 공장설비를 줄이고 자사의 Gadsden(Ala., tire)공장을 폐쇄하

기를 원했다. 그런 다음 생산을 본궤도에 올리고 7일 조업으로 전환하려고 생각했다. 그러나 굳이어사가 마음 먹은대로 잘 되지 않았다.”고 Levy씨는 말했다. 변화하는 주위조건에 대한 굳이어의 대응은 거의 필요한 수준에도 못미쳤다면서 “생산을 조정하는데 있어 우리는 충분히 빨리 움직이지 못했으며, 적합하지 않은 시기에 생산을 줄이고 불량타이어를 추출해서 주문이행과 출하에 타격을 입은 때가 있었다.”고 회사 대변인은 말했다. 굳이어사는 인원을 감축하고 세계시장에서 2000년 생산량보다 1,900만개가 적은 타이어를 생산하고 북아메리카 시장에서는 4백만개가 더 적은 타이어를 수출하면서, 2001년 수요를 맞추기 위하여 생산을 줄이는 조치를 취했다. 그러나 그러한 조치에도 비용이 들었다. 굳이어는 4/4분기에 3억 2천만 달러의 비용을 써야했고, 2002년 1/4분기에는 8천만 달러가 비용으로 더 들어갈 것으로 보인다. “경제사정과 우리회사의 수출력이 강하지 않다는 것은 지극히 명백했다. 생산과 재고를 줄인다는 결정이 내려졌고 이는 수익면에서 부정적인 영향을 낳았다.”고 대변인은 말했다. 그러나 Gibara씨는 굳이어사의 2월8일 재정 결과 발표에서 이러한 어쩔수 없는 비용이 들지 않았으면 지난해 흑자를 낼 수 있었을 것이라고 말했다.

2001년에 기록된 손실에도 불구하고 굳이어사는 미래에 수익을 낼 것이라 기대되는 많은 일을 성취할 수 있었다. 유동적인 제조와 가동설비의 향상을 위한 조치를 취했고, 4/4분기 동안 미국 소비자 교환용 타이어 분야에서의 8.5% 감소와 2001년도 타이어 수출에서의 6% 감소에도 불구하고 굳이어 브랜드에 의해 주도되고 있는 북아메리카에서의 두 개의 시장 점유율을 증가시켰다. 재고에서 58억달러, 순부채에서 7억달러의 감소를 기록했고, 2001년에 이루어진 10,000명의 인원감축과 추가적인 3,500명 감축에 따른 1억 5천만 달러의 구조조정 이익은 세계적으로 고비용 제조 감소와 맞물려 매년 1억 2백만 달러를 벌어들일 것으로 보인다. 총 7억 달러 정도의 운영자금에 있어서의 향상과 굳이어가 기대하는 것보다 1억 2

천 5백만 달러가 많은 4억 7천 5백만 달러의 자금 유동성이 발생했다. 재고를 감소시키는 것은 자금을 발생시키고 수요와 공급을 맞추는데 있어 매우 중요하며, 연말 즈음에 대단히 긍정적인 효과를 발생시킨다고 굳이어사의 대변인은 말했다. 원활한 자금유동을 위한 조치는 굳이어사의 부채상환에 도움이 되고 사업 성장을 위한 많은 효력을 제공한다고 말했다.

Levy씨는 굳이어사가 2001년에 다소 바람직한 조치를 취했으나 단기간에 수익이 실현될지에 관해서는 언급하기가 조심스럽다고 말했다. Levy씨와 대부분의 분석가들은 굳이어사가 2002년에는 흑자를 낼 것으로 예상했고, 굳이어사는 그러한 향상된 결과는 2001년에 이루어진 내부 조치에 기반한 것이라고 믿고 있다.

“우리는 지난해 많은 선별작업을 했다. 그리고 발생비용의 많은 부분이 일시적인 비용이었다.”라고 대변인은 말했다. “아직 다루어야 할 불확실한 경제적 요소가 많다. 그리고 9월 11일 발생한 대미테러 사건은 문제를 심화시켰다.”

“그러나 우리는 현재 우리가 하고 있는 것과 미래에 우리가 해야 할 것을 조화시키면서 2001년을 마감했다. 우리는 그나마 잘 처신했다.”

한 회사가 특히 오랜 기간이 지나도록 잠재력과 그 명성에 부응하지 못할 때, 그 회사의 미래와 그 미래를 이끌어갈 리더에 대한 의문이 제기된다.

요사이 굳이어사의 주된 토론주제는 굳이어사의 회장이자 경영전문인인 Samir G. Gibara씨에 관한 것이다. 굳이어사의 지난 몇 년간의 손익은 실망스러운 정도였다. 더욱이 2001년은 어떠한 기준으로 판단해도 좋지 않은 해였다. 과연 지난 6년간 굳이어사의 흥쇠를 책임져온 Gibara씨가 더 나은 미래를 위한 적합한 계획을 갖고 있다고 하더라도 굳이어호를 잘 이끌어 갈 수 있을까? 적어도 지난 2년 동안 자의든 타의의 압력에 의한 것이든 Gibara씨가 사임할 것이라는 소문이 떠돌았다. 이미 많은 경영변화가 최근에 굳이어사에 있었다. 가장 주목할 것은 2000년에 Gibara씨의 명백한 후계자

로 Robert Keegan씨를 기용한 것이다. 54세의 Keegan씨는 2000년 10월 1일자로 굳이어사의 사장이자 주요 운영관리 및 회사 감독자가 되었다. 그 당시 Gibara씨로부터 사장의 타이틀을 떠 안으면서 Keegan씨는 뉴욕 주재 Eastman Kodak사의 Rochester에서 26년간의 경험을 쌓았다. 62세인 Gibara씨는 1992년 이후 35년간 굳이어사에 몸담은 베테랑 중역간부였고 1996년 초반기이후부터는 굳이어사의 전문경영인이었다. 그의 지도아래 굳이어사는 Sumitomo 고무산업사와의 통합을 통해서 타이어 제조사 중에 판매부분에서 세계 1위를 탈환하려던 참이었다. Sumitomo사와의 통합과정에서 북아메리카와 유럽 시장에서의 Dunlop 타이어사의 운영권을 손에 넣었다.

그러나 지난 몇 년간 수익은 떨어졌다. 2001년 2억달러 이상의 순손실을 내면서 바닥을 쳤다. 굳이어의 주가는 2000년에 16달러이하로 떨어졌다. 이는 10년만에 가장 낮은 수치이다. 그 바로 전해에는 굳이어사 사상 최고치인 66.75달러를 기록했었다. 그리고 지난 2/4분기 동안 배당금은 주당 12센트였는데 이는 1997년 이후 30센트보다도, 1994년 이후 20센트보다도 낮은 수치였다. 이러한 기대이하의 결과는 굳이어사가 회계연도 2003년 말까지 판매에서 200억달러에서 230억 달러를 기록하리라는 야멸찬 목표를 향해 노력을 경주하고 있을 때 나왔다. 굳이어사는 성장 주도의 노력을 기하고 있던 1990년도 후반기에 경제적 불화, 생산과 설비 그리고 재고 증가문제, 수요의 큰 등락, 원자재비용 급증, 그리고 부채 증가 등 많은 부분에서 타격을 받았다. 굳이어사의 경영진은 이러한 우려되는 문제를 잘 다루려 노력했지만 판매향상이나 수익의 결과를 불러오지 못했다. 지금은 모든 회사들이 리더직에 대한 변화를 꾀하고 있다고 Standard & Poor's 사 소속 분석가인 Daniel DiSenso씨는 말했다. “너무나 간단합니다. 회사가 잘 돌아가지 않으면 어떠한 방법도 동원되어야 합니다. 그러나 잘 운영되면 큰 개편은 필요 없겠죠. 지금이 적기인지, 난 잘 알지 못하지만 분명한 것은 주주들이 좋아할 리가 없다는 거죠”라고 DiSenso씨

는 말했다. Standard & Poor's사 DiSenso씨의 직장동료인 분석가 Efraim Levy씨는 Keegan씨와 Gibara씨와의 직무에서의 계승이라는 측면을 감안할 때 경영진 쇄신은 없을 것이라고 말했다. “Gibara씨에 대한 강제 해임은 없을 겁니다. 이미 Gibara씨는 퇴임의 연령에 가까이 있고 시간이 지나면 그는 자연스럽게 해임되는 것이지요. 어떤 경영권자 수준에서의 쇄신이 일어날 것 같지는 않습니다.”라고 Levy씨는 말했다.

굳이어사는 정기적으로 주주로부터 이야깃거리가 될만한 평에 귀를 기울였다. 특히 큰 발표가 있을 때나 특별히 세인의 관심을 끌만한 일들이 일어났을 때 그러했다고 굳이어 대변인은 말했다. “일반적으로 주주들이 어떻게 느끼고 있는지 판단하기는 어렵다. 가장 좋은 판단 기준은 아마도 주가의 추세일 것이다”라고 그는 말했다. 그는 굳이어사가 2001년 영업보고와 2002도 계획을 발표한 2월 8일 당일 주가가 2달러 이상(실제로는 주당 \$2.06에서 \$23.46) 뛰었다고 지적했다. 주당 가격은 2월 19일에 \$23.97로 마감됐다. Gibara씨나 다른 경영진 간부직에 관한 비공개적인 소문에 대해서, 굳이어사는 최근 몇 년간 북미와 유럽에서 실질적인 경영진 인사를 단행했고 이는 굳이어사의 사업을 재조직하고 재쇄신하는 일환이었다고 대변인은 지적했다.

이러한 최근의 조치는 Gibara씨에 의해서 배후 지시되어 이행되었다. 그리고 Keegan씨는 마케팅과 다른 분야에서의 발전을 도모하기 위해 새로운 사람을 기용했다. Keegan씨의 새 사람 기용과 더불어 굳이어사는 던롭사와의 통합에 따른 후속조치로 1990년대 중반에 전략적 사업 유닛의 몇몇 지도자를 포함하여 대대적인 조직개편을 단행했다. 2000년 6월, 굳이어사의 북미 타이어 사업부는 경영진 및 조직의 개편을 했다. 이는 부서 사장인 William Sharp씨를 라틴 아메리카지역 사장인 John Olhemus씨로 교체하는 것으로 시작되었다. 11월말인 당시에 굳이어사의 북미 시장에서의 운영은 굳이어사의 고유한 사업 분야에 중점을 맞추고 구조조정을 선언했다. 그리고 더 많

은 경영진의 인사가 뒤따랐다. 지난 10년 중에 최악의 수익을 보인 해를 기준으로 하여 굳이어사의 2002년 실적결과가 부분적인 회복세를 보이지 않는다면 지속적인 인사이동이 따를지도 모른다.

유동적인 시스템은 비용을 줄이고, 효율성을 높일 것이다.

2002년 도약을 향한 굳이어사의 가장 중요한 변화의 하나는 북미와 유럽지역의 노동조합에 가입된 공장에서의 유동적인 제조를 확립한 것이었다. 2001년도에 조합과의 합의를 통해서, 굳이어사는 시장수요에 따라 생산량을 신속적으로 조절하기 위해 인원을 일시적으로 해고하거나 단기간의 통보로 다시 불러들이는 능력을 확실히 갖추었다. 지난해 4/4분기까지 조합의 규약으로 인해서 아크론 타이어공장 측은 직원들을 줄일 수 없었다고 굳이어사의 회장이자 전문경영인인 Samir G. Gibara씨는 말했다. 더 많은 유동성을 부여함으로써, 굳이어사는 높은 고정비용에서부터 변동비용까지 노동비용을 변화시킬수 있었다고 그는 말했다. 유동적인 제조의 개념도입으로, 2001년 초 7,800명의 해고 발표에 더하여 굳이어사는 4/4분기동안에 2,200명 이상의 종업원들을 해고할 수 있었다고 Gibara씨는 말했다. 굳이어사는 또한 4/4분기동안에 추가적인 3,500명의 인원 삭감을 공표했다. 대부분이 해외 생산 감소를 위한 것이었다. “그러한 인원삭감은 큰 영향을 불러일으키고 있다. 현재도 그러하고 미래에도 그러할 것”이라고 Gibara씨는 말했다.

굳이어사의 제조에서의 “유동성”은 짧은 기간에 수요를 맞추기 위해 굳이어사가 그들의 직원, 생산수량, 계획조정을 그만큼 손쉽게 할 수 있다는 것을 의미한다고 굳이어사의 대변인은 말했다. 적절한 시스템을 보유하는 것은 그 업체의 감소된 수요를 맞추거나 비용을 줄이는데 도움을 준다. 그래서 이는 회사입장에서나 근로자 입장에서나 “상황변화에 따른 영향을 덜받게 하는” 결과를 가져온다고 그는 말했다. 굳이어사의 사장이자 최고 운영관리자인

Robert Keegan씨는 작금에 타이어 시장은 유동적인 제조 시스템을 요구하고 있으며, 따라서 효율적으로 빠른 공정과 짧은 조업을 보장할 수 있는 능력은 경쟁력 우위를 점하는데 결정적인 요소가 된다고 말했다. 유동적인 제조를 확립하기 위한 굀이어사의 노력은 2001년 중반기에 시작되었다고 대변인은 말했다. 북미에서 조합에 가입된 근로자들을 대변하는 United Steelworkers of America는 굀이어사의 제안을 받아들일 용의가 되어 있었다. “우리는 좋은 관계를 유지하고 있죠. 그들은 항상 사업문제를 토의하는데 있어 대화의 준비가 되어 있습니다.”라고 그는 말했다. USWA와 굀이어사의 6년간의 주요 계약은 2003년이 되어야 만기가 된다. 그러나 그 조합은 현 경제적 사정과 업체의 사정을 잘 알고 있다. 그리고 회사가 돈을 버는데 도움이 되는 것이라면, 변화에 대해 기꺼이 대화를 할 것이라고 USWA 대변인은 말했다. “수요가 감소하고 있다는 것은 논란의 여지가 없습니다.

그리고 그 시장은 지속적인 운영으로 타이어의 수를 수용하지 못할 것이라고 조합 대변인은 말했다. 굀이어사는 1999년에 계속적으로 7일 조업을 추진했다. 이는 경쟁력 우위를 유지하고 급격히 떨어진 주문 이행률을 다시 높이기 위해 필요한 조치였다. 그러나 세계의 수요감소에 직면한 한 업체는 유동적인 제조 도입의 조치를 통해서 이미 일부 공장은 5-6일 조업 스케줄에 생산을 맞추었다고 USWA 관리자는 말했다. 아크론 경영대학 부교수인 David Meyer씨는 유동적인 제조 계획에 대해서 USWA가 굀이어사와 공조하는 것 이외에는 별다른 선택의 여지가 없었다고 말했다. 현재는 양측 모두 상대측에게 큰 영향력을 가지고 있지 못하다. 그러나 조합측은 굀이어사에 유동성과 수익면에서 도움을 줄수 있는 입장이라고 Meyer씨는 말했다. “현시점에선 무엇보다도 ‘우리는 힘을 합해서 일을 할 것입니다’라고 말하는 편이 나을 겁니다.”라고 그는 말했다. 그리고 기술향상의 측면을 감안하면 지난해 굀이어의 몸집 줄이기 노력은 그리 놀랄 일이 아니라고 덧붙였다. 향상된 기술은 감퇴

된 생산을 촉진시킬 것이며 이로서 수익이 창출될 것이라 타이어 회사들은 바라고 있다. Gibara씨는 2001년에 굀이어사가 직면한 문제 중의 하나가 공장설비의 저조한 가동률이라고 말했다. 부진한 공장 가동으로 4/4분기에 3억 2천달러의 불필요한 비용을 들여야 했고 2002년 1/4분기에는 8천달러의 비용이 들 것이다. 굀이어사는 공장가동률 95%정도의 수준에서 2001년을 마감했다고 Gibara씨는 말했다.

경제상황은 더 나아질 것 같지는 않지만 굀이어사는 2002년에 향상된 재정적 결과를 얻을 수 있을 것으로 보인다. 세계 타이어 업계는 2000년 후반과 2001년도와 같이 어려운 사업환경에 직면할 것이라고 아크론 타이어 제조사는 예상하고 있다. 세계의 타이어 수요가 20%정도 떨어질 수 있다는 예상하에 굀이어사는 2002년 자사운영 전략에 있어 타이어 판매를 증가시키는 것 보다는 비용감소와 타이어당 수익향상에 초점을 맞출 것이다. 굀이어사의 회장이자 CEO인 Samir G. Gibara씨는 2002년에는 수량이 관건이 아닐 것이라고 추측하고, 지속적인 감소 수요에도 불구하고 굀이어사는 훨씬 더 좋은 결과를 산출할 것이라고 말했다. 굀이어의 사장이자 최고 경영 관리자인 Robert Keegan씨에 따르면, 굀이어사 2002년 운영계획의 골자는 타이어당 수입향상을 통한 수익 증가이다.

굀이어사는 2001년 동안은 북미에서 타이어당 수익을 4.1% 늘리고 해외에서는 2.2%, 전체적으로는 3.1% 올리면서 그 분야에 치중했다. 올해 그 수치들을 더 끌어올리기 위한 굀이어사의 계획은 제품 향상, 신제품 개발, 덤롭 브랜드에 대한 인지도 향상, 그리고 수익성 있는 트럭 사업의 촉진등이라고 회사 관리자는 말했다. 굀이어사의 2002년 신제품 생산 전략은 특히 첨단기술 플랫폼모을 기반으로 하여 run-flat 타이어 시스템을 좀더 완전히 보완, 개발하는 것을 포함한다고 Keegan씨는 말했다. 2001 J.D. Power & Associates 리서치사는 소비자 8명중 7명이 자동차 부가 장착물로 run-flat 타이어를 최고 선호사항으로 꼽았고 굀이어사는 run-flat 타이어 시장에서 선도적인 역할을 할

의향이라고 그는 말했다. 굳이어사의 제품 중에는 타이어 저공기압 경고 시스템, Extended Mobility Tire 그리고 2000년 6월 미쉐린사와의 합작벤처를 통해 획득한 Pax 시스템 기술이 포함되어 있다.

굳이어사는 지난해 성능향상과 비용감소 면에서 큰 진전을 보였으며, 현재 신차용 타이어 제조업체가 run-flat 장착을 테스트중에 있다고 Keegan씨는 말했다. Keegan씨는 “run-flat 타이어로 게임은 달라질 것이다.”라고 말하면서 굳이어사는 소비자들의 요구에 맞는 제품을 생산하는데 주도적 위치에 설 것이라고 덧붙였다. 적어도 2-3년 동안은 OE 수준에선 그 기술의 이용이 가능하지 않을 것이라고 대변인은 말했다. 굳이어사가 안중에 두고 있는 나머지 운영 전략은 2001년에 진보를 보였던 것이라며 굳이어사가 말한 것으로, 비용기반을 감소시키고 손익분기점을 낮추는 것이다.

굳이어사는 제조, 유통, 구입, 판매에서의 지출 감소와 지난해 집중적으로 행해진 회사 다운사이징을 통한 합리적 회사 운영에 초점을 맞추고 있다. 필요시 신속한 생산 전환을 위해 굳이어사가 선택한 유동적인 제조 시스템과 더불어, 선별지역에서의 아웃소싱과 제품 라인은 굳이어사가 재고의 수준과 비용 구조를 낮게 유지하고 주문 이행률을 높이는데 도움이 될 것이라고 Keegan씨는 말했다. 비용 감소를 안중에 두고, 굳이어사는 2002년이 신차용 타이어 분야에서의 접근방법 전환을 심각하게 고려할 적기라고 믿고 있다. 굳이어사의 신차용 타이어 사업은 회사전체 판매의 약 25%를 차지하고 있는데 신차용 사업의 대부분은 연구 개발과 상대적으로 낮은 수익률을 가진 제조에 있어서의 많은 투자를 요구한다고 Gibara씨는 말했다.

그리고 많은 종류의 자동차 디자인에 맞추기 위해 필요한 다양한 제품변화의 중요성을 고려할 때 이에 필요한 비용이 훨씬 더 증가했다고 그는 말했다. 한때 로얄티 때문에 신차용 타이어의 생산량을 높임으로써 얻어지는 수익이 있었다. 그러나 그것은 더 이상 현실과 맞지 않다고 Gibara씨는 말했다. 감소한 수요

와 유동적인 제조시스템으로 굳이어사는 신차용 타이어 가격이 적정하지 않으면 신차용 타이어 시장점유율을 낮출 여력을 가지고 있다. “우리는 수량을 줄이려고 하는 것이 아니라 수지를 맞추려고 한다.”고 Gibara씨는 말했다. 굳이어사는 가격책정과 가격책정에 진전이 없으면 시장점유율을 얼마나 낮출 것인지에 대해 신차용 타이어 고객들과 의견을 나누고 있다고 자사 대변인은 말했다. “우리는 사업을 줄이기를 원하는 것이 아니라 이익을 늘리려고 하는 것이다.”라고 그는 말했다. 한 회사가 잘 돌아가지 않을 때 낮은 수익률을 보이는 사업분야에 대한 사업축소는 고려되어야 한다.

그래서 굳이어사는 유동적인 생산 옵션으로 다소간의 인센티브를 가지고 있다고 Standard & Poor사의 분석가 Efraim Levy씨가 말했다. 굳이어사는 고수익제품의 발굴과 개발에 촉각을 세우고 있다고 Keegan씨는 말했다. Levy씨는 모르긴 해도 굳이어사의 2002년 전략이 수익을 창출할 것이라고 믿고 있다. 굳이어사는 일부 단일 사업들에 있어 회복이 되지 않는다면 과거에 구가했던 수준의 이익을 달성할 수 없을지도 모른다고 그는 말했다. 굳이어사는 2001년에 주당 \$1.27의 손실을 기록했다. UBS Warburg는 회계연도 2002년에는 주당 \$1.16의 수익을 전망했고, Deutsche Banc Alex. Brown은 주당 \$1.55의 수익을 전망했다.

그러나 회복의 속도는 늦고 꾸준할 것이며 굳이어사의 관리들을 포함해 아무도 1/4분기의 흑자 전환을 예상하는 사람은 없다. 회사 경영진은 적어도 공식적으로는 2002년도 개막기에 기대를 갖지 않고 있다. 북미와 유럽의 경제가 1/4분기에 다시 약해질 것으로 보이고 최근의 가격 인상은 2/4분기가 되어야 이루어질 것이라고 회사측은 말했다. “Gibara씨는 굳이어사의 2002년 전망에서 의도적으로 지난해 1/4분기에 어떠한 지침도 남기지 않았다.” “경제는 불확실했고 그래서 그것은 여러분의 추측에 영향을 끼칠수 있다. 두고볼 일이다.”라고 회사 대변인은 말했다.

<자료: 「Rubber & Plastics News」 2002년 2월 25일자>