21세기 선진 기업 전략과 경제 분석 방법론

■ 포드자동차의 21세기 '新경영전략'

- 포드社가 최근에 발표한 21세기 대비 '新경영전략'의 골자는 '조직 부문별 자율성 강화' 및 '장기적 성장 기반 재구축'임
  - 이전의 '포드 2000' 전략은 비용 절감 등의 성과에도 불구하고 **지역·브랜드별 자율성 저하 및 조직의 관료주의화**를 **심화시켰다는 비판이 제기**됨
  - 新경영전략은 지역·브랜드별 의사결정권 강화로 **차별적인 브랜드 이미지**를 **재구축**(특히 볼보 인수를 계기로 한 고급차 브랜드 전략 강화)하고 **지역별 시장 대응력**(지역 특성에 맞는 제품 개발 추진 등)을 높인다는 것임
  - 또한 자동차 개발·생산 등 上流 부문 외에 판매, 유지·보수, 폐차, 금융, 인터넷 비즈니스와 같은 下流 부문의 사업 강화를 통한 **'서비스 컴퍼니化' 전략을 추진**함
  - 고급차 및 소형차 전략 강화, 개도권 중심의 해외 시장 공략 강화 등을 통해, 北美 및 소형상용차 의존도가 높은 **수익구조의 불균형을 개선**함

- **(시사점) 포드社의 21세기 전략의 추진으로 제품 개발·생산 위주의 전통적인 자동차 업체간 경쟁 구도가 下流 부문을 포함한 광범위한 종합 서비스 시스템간 경쟁구도로 변화되는 한편, 포드의 개도권 시장 공략 강화, GM-포드간 업계 선두 다툼 본격화 등이 예상됨**

포드자동차의 21세기 '新경영전략'

□ 포드 新경영전략 추진의 배경

- '포드 2000' 전략의 반성과 재검토

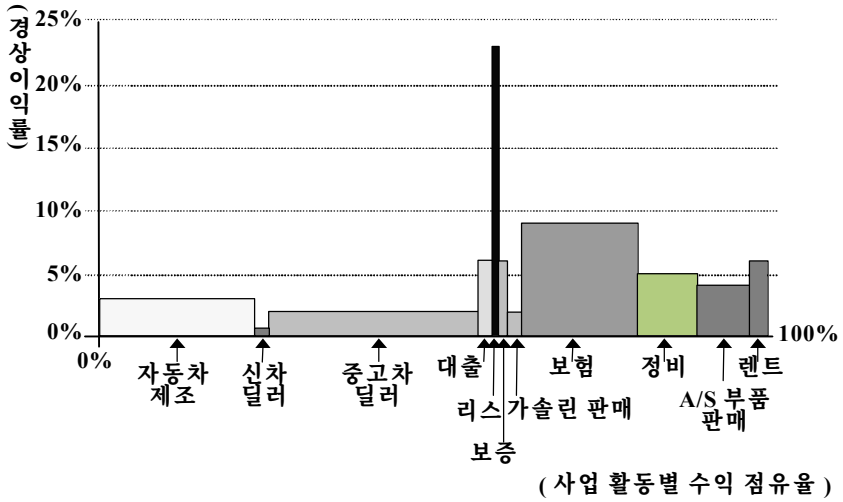
· 전임 회장인 알렉스 트로트만이 주도했던 '포드 2000' 전략이 일단락되고, 자끄 나세르(Jacques Nasser)가 1999년 초 신임 CEO에 오르면서 21세기에 대비한 새로운 경영전략을 수립함

· '포드 2000'은 비용 절감 등에서 큰 성과를 남겼으나, 조직의 관료주의화, 브랜드 차별성 약화, 북미 이외 시장 대응력 하락 등의 문제점이 있는 것으로 평가됨

- 자동차산업 수익 원천의 이동

· 자동차산업의 수익 원천이 자동차 제조 등 가치사슬의 上流에서 판매, 유지·보수, 금융 등 下流 부문으로 확장되는 현상이 나타나 이에 대한 대응이 필요함

< 미국의 자동차 산업내 사업 활동별 경영 성과(1996년) >



자료 : O. Gadiesh and J. L. Gilbert, "Profit Pools: A Fresh Look At Strategy", *Harvard Business Review*, May-June 1998, p.142.

- 볼보 승용차 부문 등의 인수합병

· 마쓰다 통제권 강화, 볼보 승용차 부문의 인수합병 등으로 지역별·브랜드별 전략의 재정립이 필요하게 됨

□ 21세기를 준비하는 포드의 新경영전략

- '변화와 성장(Transformation and Growth)'

· 포드 新경영전략의 골자는 '분권화(decentralization)'을 통한 조직의 유연성 및 자율성 강화, 이를 통한 조직의 경직성 및 관료주의 타파, 장기적 성장 기반의 재구축으로서, '변화와 성장(Transformation and Growth)'으로 불림

- 지역·브랜드별 자율성 강화

· '포드 2000'은 중앙의 통제권 강화 속에 세계 자동차사업을 기능별(제품개발, 구매, 제조 등)로 재조직한다는 것이었는데, 이에 따라 지역·브랜드별 자율성 저하로 환경 변화에 대한 유연하고 신속한 대응력이 떨어졌다는 비판이 제기됨

· 실제로 포드의 각 브랜드는 독자성이 약화되고, 유럽, 남미, 아시아 등 해외 사업에서도 점유율 하락, 수익성 악화 등의 현상이 나타나고 있음

· 이에 따라 포드는 지역 및 브랜드의 자율성을 강화함으로써, 강력한 브랜드 이미지를 재구축하고, 세계 지역별로도 유연한 시장 대응력을 강화한다는 전략임[1)]

· 특히 볼보 인수를 계기로 고급차 브랜드(볼보, 재규어, 링컨, 애스톤 마틴)의 보완성 강화 및 브랜드 이미지 제고를 위해, 고급차 부문의 자율성을 크게 강화함[2)]

- '서비스 컴퍼니化' 지향

· '포드 2000' 전략은 자동차사업 가치사슬의 상류 부문(제품개발, 생산 등)의 혁신에서 성과를 거두었으나 하류 부문에 상대적으로 소홀했다는 평가가 제기됨

· 이와 함께 자동차사업 수익 원천이 하류 부문으로 이동·확장됨에 따라 포드는 자동차 판매, 유지·보수, 개조, 폐차 등 하류 부문을 크게 강화하기로 함[3)]

· 이를 통해 포드는 자동차산업 경기 변화의 영향을 덜 받는 장기적인 수익 기반을 강화하고, 자동차 라이프와 관련된 모든 부문에서의 소비자 밀착 경영을 펼침으

---

1) 신임 CEO 자끄 나세르는 세계 4대 지역별(북미, 남미, 유럽, 아시아) 제품 개발 및 브랜드 전략을 강화하기 위해 각 부문 책임자의 권한을 대폭 강화하는 내용의 대대적인 최고경영진 개편 인사를 지난 9월 15일자로 단행했음

2) 포드는 고급차 브랜드 전략 강화를 위해 BMW로부터 영입한 레이첼(W. Reitzle)을 최고 책임자로 하여 고급차 부문을 Premier Automotive Group(PAG)으로 독립시키는 한편, 전세계 고급차 판매량을 현재의 20만대 수준에서 100만대 수준으로 끌어올린다는 계획임

3) 현재 자동차 대당 판매 수입은 약 2만 달러 정도이나, 판매 외에 유지·보수, 보수용 부품 판매, 보험 사업 등이 강화될 경우 10년 후에는 약 68,000달러에 달할 것으로 분석되고 있음

로써 '리딩 서비스 컴퍼니(leading service company)化'를 지향함

- 수익구조 불균형 개선

· 포드의 지역·제품별 수익구조는 북미 및 소형상용차 부문의 의존도가 지나치게 높은 것으로 나타남(북미 소형상용차 부문이 98년 영업 이익 64% 기여)

· 이에 따라 포드는 볼보 인수를 계기로 한 고급차 전략 강화, 지역 자율성 강화를 통한 해외 시장 대응력 강화, Focus, Ka 등을 통한 소형차 전략 강화 등을 통해 수익구조의 불균형 개선을 추진함

- 자동차관련 인터넷 비즈니스 강화

· 포드는 최근 마이크로소프트社의 MSN CarPoint 서비스와 제휴함으로써, 메이저 자동차업체 중에서는 가장 강력한 인터넷 사업 기반 구축의 계기를 마련함

□ 포드 新경영전략의 의미와 시사점

- '서비스 컴퍼니' 경쟁 강화

· 시장 성숙화, 자동차산업 수익 원천의 이동 등으로 가치사슬 下流 부문의 중요성이 커지는 속에서 포드가 선도적으로 '서비스 컴퍼니化' 전략을 본격화함

· 이에 따라 주요 자동차 업체들간 '서비스 컴퍼니' 경쟁, 즉 제품개발이나 생산, 판매 등 기존의 전통적 경쟁 구도에서 자동차 유지·보수, 리싸이클링, 인터넷 사업 등 下流 부문을 포함한 새로운 시스템간 경쟁 구도가 본격화될 것으로 보임

- 개도권 시장에 대한 공격적 마케팅 강화

· 지역별 제품 개발·마케팅 전략의 자율성 강화로, 다소 주춤했던 개도권 지향 제품 개발 확대 등 개도권 시장에 대한 공격적 마케팅이 강화될 것으로 보임

- GM-포드간 자동차업계 선두 다툼 본격화

· 포드의 新경영전략은 볼보 및 마쓰다 인수를 바탕으로 기존의 GM 추격형 전략에서 벗어나 새로운 영역에 도전하는 업계 선도형 전략으로 나선 것으로 평가되어, 향후 GM-포드간 업계 선두 다툼이 보다 본격화할 것으로 예상되고 있음

▌정진우 연구위원 jwjeong@hri.co.kr ☎724-4041