

■ 주요 내용 ■

□ 자동차산업 e-비즈니스의 확산

- e-비즈니스의 확산과 자동차산업의 변화

- 인터넷을 통한 자동차 판매 확대, 부품조달 e-marketplace 설립 등 자동차산업에서의 e-비즈니스가 활성화되고 있음
- 이에 따라 초대형 부품업체의 역할 증대, 딜러 비중 축소 등 전례없는 산업구조의 변화 조짐이 나타나고 있어 이의 추이 및 영향이 주목되고 있음

□ 자동차산업 e-비즈니스의 내용

- e-비즈니스 기반 네트워크 시스템

- ANX(Automotive Network eXchange)는 e-비즈니스의 안정적·효율적 수행을 위한 기반 네트워크 시스템임
- ANX는 최근 연관 산업까지 포괄하는 汎산업 네트워크를 지향하고 있으며, 세계 자동차업계 표준 네트워크인 GNX(Global ANX) 구상도 본격화되고 있음

- B to B e-비즈니스의 현황과 쟁점

- GM, 포드, 다임러크라이슬러 등 빅3는 최근 세계 최대 규모의 공동 부품조달 e-marketplace(Covisint) 설립에 합의하였음
- 한편 폴크스바겐이 유럽 지역 중심의 별도 e-marketplace 설립 계획을 발표함에 따라 향후 양자간에 치열한 주도권 경쟁이 예상됨
- 정보 노출 확대에 따른 부품업체들의 협상력 약화 우려, 완성차-부품업체간 전통적 협력 관계와의 마찰이 쟁점으로 부각되고 있음

- B to C e-비즈니스의 현황과 쟁점

- 인터넷이 자동차 마케팅·판매의 주요 채널로 부상하고 있음
- 완성차업체들의 인터넷 마케팅이 크게 강화되고 있고, 독립 인터넷 판매업체들도 고유의 강점을 활용하여 영향력을 확대하고 있음
- ‘인터넷 카’의 개발과 이에 대한 콘텐츠 제공 사업도 급속히 성장하고 있음
- 인터넷 마케팅을 위한 완성차업체와 인터넷 포털 업체간의 제휴도 크게 늘어남

□ 자동차산업 e-비즈니스 확산의 영향

- 비용 절감

- 부품조달 e-비즈니스가 본격화되면 조달 가격 인하, 재고 감축, 가치사슬 관리 최적화 등으로 대폭적인 비용 절감 가능
- 보수적 관점에서 볼 때, 부품조달 e-비즈니스의 비용 절감 규모는 미국이 대당 1,000~1,200달러, 한국은 500~600달러 정도로 추산됨
- 이에 따르면 한국 자동차산업의 비용 절감액은 자동차산업 연간 생산액의 4% 내외에 해당되는 약 2조원 규모에 달할 것으로 전망됨
- 메이커 직판, 타겟 마케팅 등으로 마케팅·판매 비용도 크게 절감할 수 있음

- 부품조달체제의 변화

- e-비즈니스 확대에 따라 부품조달체제의 개방화 및 경쟁체제화 가속
- 부품조달체제의 온라인화로 모듈 부품 등의 개발·조립 역할은 점차 대형 부품업체로 이양됨
- 이와 함께 완성차업체는 제품의 전체적인 통합이나 브랜딩, 마케팅 등에 핵심 역량을 집중하게 됨
- 부품조달 e-비즈니스의 핵심적 효과는 제품개발 과정에서의 완성차-부품업체간 공동 엔지니어링 등 완성차-부품업체간 역할 재정립 등에 있음

- 마케팅 및 판매 시스템의 변화

- 인터넷 마케팅·판매 확대로 소비자들의 개별적 니즈에 맞는 맞춤형 대량 판매(Mass Customization) 방식이 일반화될 것임
- 딜러 등 중간 유통 단계는 축소되고 메이커 직접 판매가 크게 확대되게 됨
- 선진 업체들은 딜러 대형화, 메이커 직영점 도입 등으로 새로운 판매 환경에 대비하는 한편, 기존 판매 시스템의 효율화를 꾀하고 있음

- 경쟁력 결정 요소의 변화

- 완성차업체가 가치사슬 시스템을 효율적으로 통합·조정하여 기업 시스템의 스피드 및 유연성을 확보하느냐가 매우 중요한 경쟁력 요소로 부상함
- 인터넷이라는 가상 공간에서의 마케팅 및 판매 활동이 늘어나면서 브랜드 인지도 및 브랜드 이미지에 의한 경쟁력 차별화가 확대됨
- 다양한 브랜드 확충, 고급 브랜드 육성 등 선진 업체들의 브랜드 전략 강화

- 자동차산업의 구조재편 촉진

- e-비즈니스 확산은 전세계적인 자동차산업 구조재편을 더욱 촉진하게 됨
- 그 이유로는, 비용 절감에 따른 가격 인하 경쟁과 한계 업체 퇴출 가능성, 제조·조립에 강점을 가진 제휴 업체 확보, 브랜드 다양성 확보, 플랫폼 통합과 모델 다양화 전략의 필요성 증대 등을 들 수 있음
- e-marketplace에 따른 글로벌 소싱 확대, 1차 업체의 역할 증대 등으로 1차 업체의 소수·대형화 등 부품산업 구조재편도 촉진될 것으로 전망됨

□ 국내 업계에의 시사점과 대응 과제

- 디지털 마인드 및 조직 강화

- 조직 구성원 전체, 특히 최고 경영층의 디지털 마인드 무장이 필수적
- 새로운 시각과 마인드로 무장된 e-비즈니스 전담 조직 설치 필요

- e-비즈니스 기반 인프라 및 부품조달 e-marketplace 조기 구축

- 보안성, 안정성, 신뢰성이 확보된 네트워크 인프라(KNX) 구축 일정 단축
- 국내 산업 특수성에 맞는 업체별 부품조달 e-marketplace 구축 및 질적 발전

- 부품업체 대형화 및 e-비즈니스 참여 확대

- 부품조달 e-비즈니스의 핵심적인 효과는 공동 개발 및 SCM 최적화 등 완성차-부품업체간 신뢰와 협력에 기반한 윈-윈 전략의 확대에서 나옴
- e-비즈니스 확대로 본격화될 글로벌 소싱에 대응하기 위해서는 부품업체들의 대형화 등을 통한 기술개발력 및 세계 수준 품질 확보가 선행되어야 함

- 마케팅 및 판매 시스템 정비

- 기존 판매 채널의 동요나 급격한 붕괴는 바람직하지 못하며 판매점 대형화, 영업 인력의 e-비즈니스 인력으로의 전환 등이 점진적으로 추진되어야 함
- 금융, 중고차 서비스 등 자동차 라이프 싸이클에 대응한 토털 서비스 도입

- 브랜드 전략 강화

- 유사 이미지의 브랜드간 경쟁(inter-brand cannibalization)을 최소화해야 하며, 플랫폼 통합 전략이 브랜드 차별성을 약화시키지 않도록 해야 함
- 브랜드 이미지 제고를 위한 고급 브랜드 인수 및 신규 도입 신중 검토 필요
- 부품업체들도 글로벌 소싱 등에 대응하기 위한 브랜드 이미지 강화 필요

자동차산업 e-비즈니스의 영향과 시사점

I. 자동차산업 e-비즈니스의 확산

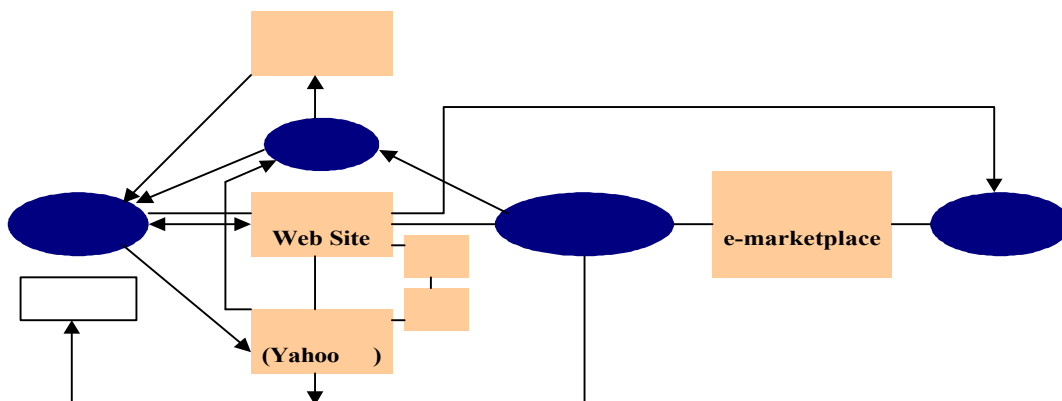
- 자동차산업 e-비즈니스의 확산

- 인터넷을 통한 자동차 판매 확대, 미국 빅3의 부품조달 e-marketplace 설립 등 자동차산업 가치사슬의 전 영역에서 e-비즈니스가 활발하게 추진되고 있음
- 특히 자동차산업은 가치사슬이 매우 길고 인터넷과 정보통신 기술의 적용에 의한 부가가치 제고 정도가 높아 향후 e-비즈니스의 발전 가능성이 가장 높은 산업의 하나로 분류되고 있음
- e-비즈니스의 확산으로 딜러 비중 축소 등 전통적 판매·유통 체제의 변화, 초대형 부품업체(mega supplier)의 영향력 증대, 자동차업체와 인터넷 업체의 광범위한 제휴 등 자동차산업은 전례없는 구조적 변화를 겪고 있음

- 자동차산업 e-비즈니스의 구조

- B to B e-비즈니스에서는 정보 네트워크 인프라로서의 ANX(Automotive Network eXchange), 구매 및 부품조달 e-marketplace 등이 이슈가 되고 있음
- B to C에서는 인터넷 판매, 완성차업체와 소비자의 인터넷 커뮤니티, 독립 인터넷 판매 업체의 등장, 인터넷 카 개발과 관련 콘텐츠 제공 사업 등이 주요 이슈임

< 자동차산업 e-비즈니스의 구조 >



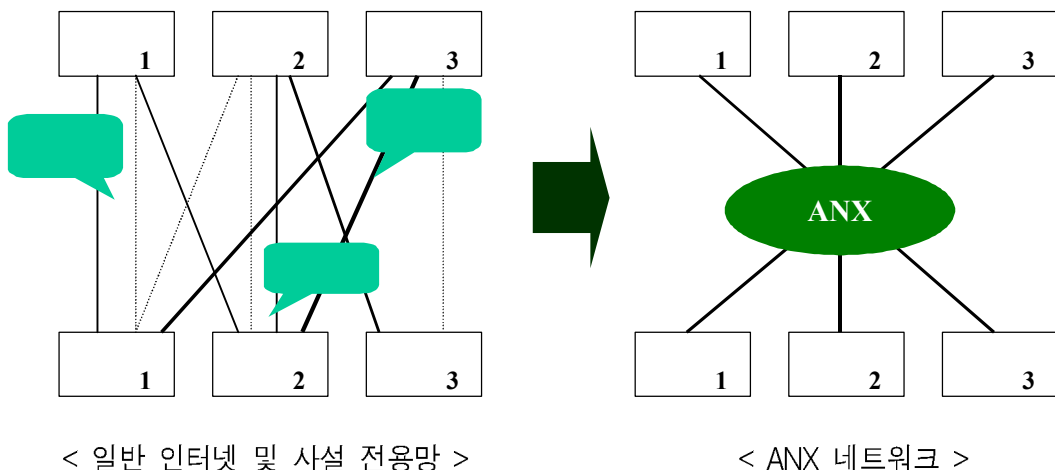
II. 자동차산업 e-비즈니스의 내용

1) B to B e-비즈니스

○ 기반 네트워크 시스템으로서의 ANX(Automotive Network eXchange)

- ANX는 e-비즈니스의 안정적·효율적 수행을 위한 기반 네트워크 시스템임
 - 일반 인터넷은 e-비즈니스를 수행할 수 있는 가장 일반적이고 광범위한 베이스이지만 보안성, 안정성이 떨어질 우려가 있고, 사설 전용망 등은 보안성, 안정성은 높지만 서로 다른 프로토콜, 복수 회선 설치 등으로 효율성이 크게 떨어짐
 - 이에 비해 ANX는 표준적인 프로토콜(TCP/IP¹⁾)을 기반으로 보안성, 안정성, 신뢰성을 강화한 단일 네트워크를 실현함과 동시에 EDI, CAD/CAM 등의 기업간 거래 표준을 제정함으로써 e-비즈니스의 효과적 수행을 위한 기반 네트워크로서 기능함
- ANX는 최근 汎산업적(cross-industry) 네트워크를 지향하고 있음
 - 1999년 말 현재 ANX 가입자는 약 500사에 이르는 등 북미 지역을 중심으로 상용 서비스가 수행되고 있음

< ANX 네트워크로의 변화 >



1) TCP/IP(Transmission Control Protocol/Internet Protocol)는 컴퓨터간 데이터 전송을 위한 인터넷 프로토콜임

- 또한 최근에는 ANX의 주관 주체가 비영리기구인 AIAG²⁾에서 민간 업체로 이관된 것을 계기로 보다 비즈니스적인 측면이 강조되고 있으며, 자동차산업과 관련이 깊은 철강, 화학산업 등도 포괄하는 汎산업 네트워크를 지향하고 있음³⁾
- 작년 말 GM과 포드가 각각 설립한 인터넷 기반 구매 네트워크인 TradeXchange와 Auto-xchange, 금년 2월 GM, 포드, 다임러크라이슬러가 설립하기로 한 부품조달 e-marketplace(Covisint)를 ANX 기반 위로 포괄하기 위한 작업이 추진되고 있음
- ENX, JNX 등이 상용 서비스를 앞두고 있으며, GNX 구상이 본격화되고 있음
- 독일, 프랑스 등이 주도하는 유럽 지역의 ENX(Europe ANX)와 일본의 JNX (Japan ANX)는 상용 서비스를 앞두고 파일럿 테스트가 진행중임
- 이 외에도 호주의 AANX, 한국의 KNX(Korea ANX) 등이 추진되고 있음
- 한편 미국 ANX 주도로 전세계 자동차업계의 표준 네트워크 구축을 위한 GNX (Global ANX) 구상이 본격화되고 있음

○ 자동차산업의 B to B e-비즈니스 현황과 전망

- GM, 포드, 다임러크라이슬러의 세계 최대 규모 e-marketplace('Covisint'⁴⁾) 설립
- GM, 포드, 다임러크라이슬러는 지난 2월 구매 및 부품조달을 위한 온라인 부품구매 합작사 및 공동 e-marketplace 설립 계획을 전격적으로 발표함
- 합작사는 온라인 입찰 및 가격 견적, 경매, 수요 예측 및 생산 계획, 거래 자동화, 금융 서비스, 대금 지불 및 물류에 이르는 다양한 서비스를 제공하게 됨
- 3사의 연간 구매액은 약 2,400억 달러이며 e-marketplace에 참여할 것으로 예상되는 1차 부품업체의 하위 부품업체와의 거래액도 연간 2,500억 달러에 달해, 장기적으로 연간 5천억 달러 규모에 이르는 세계 최대 온라인 시장이 될 것으로 예상됨⁵⁾

2) AIAG(Automotive Industry Action Group)는 미국 자동차산업의 정보 네트워크 표준 설정 등으로 설립된 비영리 민간 기구임

3) ANX는 汎산업적(cross-industry) 네트워크로서의 지향성을 분명히 하기 위해 Automotive를 의 'A'를 다른 단어로 교체할 것을 검토중임

4) 신설되는 부품거래 합작사의 이름은 잠정적으로 'NewCo'로 불렸으나 최근 'Covisint'로 확정되었음
'co'는 connectivity, collaboration, communication 등을 의미하며 'vis'는 visibility, vision integration, international 등을 의미함(www.covisint.com 참조)

· 작년 말 GM은 Commerce One社와의 기술 제휴로 TradeXchange, 포드는 오라클社와의 기술 제휴로 Auto-xchange라는 독자적인 e-marketplace 계획을 발표하고 최근까지 독자적인 발전 전략을 추진해왔음

- VW는 독자적인 e-marketplace 설립 계획 발표

- VW는 빅3의 공동 e-marketplace 설립 발표 이후, 이 계획이 지나치게 미국 중심적임을 비판하고 VW 주도로 유럽 지역 중심의 독자적인 e-marketplace를 설립할 것이라고 발표함(기술 제휴 파트너는 IBM, I2 Technologies, Ariba社)
- VW이 유럽 최대의 자동차업체(연간 구매액은 약 470억 달러)로서 유럽 지역에서의 영향력이 크며 ENX를 주도하고 있어서 유럽 지역 업체들에게는 큰 반향을 불러일으키고 있음

- Covisint vs. VW의 주도권 경쟁

- 북미 지역 중심의 빅3와 유럽 업체들은 ANX와 ENX의 표준 설정 문제 등에서도 갈등을 빚고 있어 향후 양자간에 치열한 주도권 경쟁이 벌어질 것으로 예상됨

< 세계 자동차업체 B to B e-marketplace 추진 계획 >

구 분		생산대수(만대)	구매액 비중(%) ¹⁾	비 고
빅3 주도 (‘Covisint’)	GM	855	19	· 구매액 비중 합계 56% · 2000년 6월부터 본격 가동 예정
	포드	676	16	
	다임러크라이슬러	589	11	
르노-닛산		534	10	
도요타		489	11	· Covisint 조건부 참여 예상
피아트		311	5	· GM과의 제휴로 Covisint 참여 유력
혼다		236	5	· 미정
기타		-	14	
VW 주도	VW	420	10	· VW와 협력 가능성 높음
	BMW	120	n.a.	

주: 1) 전세계 자동차 부품 구매액 중 각사의 비중을 나타냄. 자료 기준 불일치 등으로 합계는 100%를 약간 넘음

5) 컨설팅업체인 아더앤더슨社의 조사에 따르면, 향후 2년 내 ANX에 참여하는 부품업체는 현재의 45%로 상승하고 인터넷 e-marketplace를 활용하는 부품업체도 현재의 15%에서 76%로 상할 것으로 나타남

-
- 그러나 유럽 지역에서의 영향력이 큰 다임러크라이슬러가 이미 Covisint를 주도하고 있는 데다, 빅3의 발표 직후 르노-닛산이 적극 참여 의사를 밝혔고 도요타도 서비스의 품질과 안정성이 보장된다는 전제하에서 참여할 것으로 예상되는 등 규모 면에서 큰 차이가 나고 있어 일단 Covisint가 유리한 고지를 선점하게 됨

○ B to B e-비즈니스의 쟁점

- 부품업체의 협상력 약화 우려와 소극적 입장

- 부품조달 e-marketplace는 완성차업체가 제시한 품목에 대해 다수의 부품업체들이 입찰하는 이른바 ‘역경매’(reverse auction) 방식으로 진행되는 것이 보통임
- 또한 완성차업체들은 1차 부품업체들 가격 정보 및 이들의 하위 업체들로부터의 조달 가격 등을 알 수 있기 때문에 부품업체들의 원가 정보를 더 많이 알 수 있음
- 이에 따라 부품업체들은 자신들의 내부 정보 노출 등에 따라 협상력이 약화되고 적정 수준의 마진 확보가 어렵게 될 것을 우려함

- 완성차-부품업체 전통적 협력관계와의 마찰

- 완성차업체-부품업체간에는 단순히 가격 차이 등에 따라 단기간에 협력 및 거래 관계를 변화시키기 곤란한 측면이 있음
- 완성차와 부품업체간 협력의 정도가 긴밀한 일본 업체들이 歐美업체들에 비해 e-비즈니스의 확대에 대체로 소극적인 이유 중의 하나도 여기에 있음
- 이에 따라 B to B 시장은 당분간 주로 일반 자재 및 범용 부품들의 거래에 국한될 것이며, 거래 품목의 전면적 확대는 상당 기간 지체되는 등 확대 발전 가능성이 불투명하다는 비관적 전망도 나오고 있음

- 다양한 e-marketplace의 공존

- 이에 따라 자동차산업 e-marketplace는 단일 시장으로 수렴하기보다는 상당 기간 다양한 수준에서의 e-marketplace가 공존하게 될 것이라는 분석도 나오고 있음
- 또한 전세계적인 규모에서의 e-marketplace 구축에 필수적인 네트워크 인프라 즉, GNX도 지역간 표준 설정 차이 등으로 상당 기간 지체될 것이라는 전망임
- 즉, 공동 e-marketplace 외에 안정성이나 품질을 보증할 수 있고 각사, 각 그룹, 각 지역 단위에서의 고유한 니즈(needs)를 충족시킬 수 있는 개별적인 다양한 e-marketplace들이 상호 보완·경쟁하게 될 것이라는 것임

2) B to C e-비즈니스

○ 자동차 판매 채널의 변화

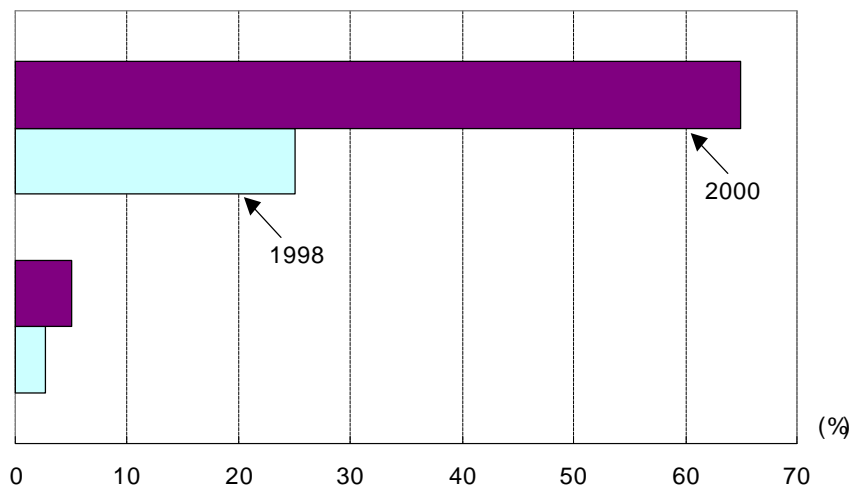
- 인터넷을 통한 정보 수집과 판매 확대

- 미국에서 인터넷을 이용해 자동차를 구입하는 소비자는 98년 2.7%에서 2000년에는 5% 수준⁶⁾ 관련 정보를 얻는 비중은 65%까지 증가할 것으로 전망되고 있음
- 이처럼 인터넷을 통해 구입을 완료하는 소비자 비중은 아직 낮지만, 정보 검색 등 구입 초기 단계에서의 인터넷 이용은 급속히 보편화되고 있음

- 완성차업체들의 인터넷 마케팅 확대

- 완성차업체들도 단순히 제품 소개가 아니라 제품 견적 및 구매 신청, 중고차 처리 등 서비스를 확대하고, 인터넷 커뮤니티 형성 등 인터넷 마케팅을 확대하고 있음
- 또한 AOL, 야후, MSN 등 인터넷 인지도가 높은 인터넷 포털 업체 등과의 마케팅 업무 제휴, 인터넷 판매 합작회사 설립 등도 추진하고 있음

< 인터넷을 통한 자동차 구입 비중 >



자료: J. D. Power.

6) 산업조사기관인 IDC는 미국내 인터넷 자동차 판매액이 99년의 2억 달러에서 2004년에는 273억 달러로 연평균 67%씩 성장할 것으로 전망하고 있음(www.idc.com 참조)

- 독립 인터넷 판매 업체의 증가

- 인터넷만을 베이스로 판매 활동을 하는 독립 인터넷 판매 업체들도 크게 증가
- 이들은 다양한 브랜드 라인업 보유, 인터넷 브랜드 인지도, 인터넷 업체로서의 조직적 우월성(인터넷 판매에 집중된 전략, 인터넷 기반 기술 보유, 인터넷 변화를 따를 수 있는 유연성) 등의 이점을 배경으로 기존 판매 시스템을 위협하고 있음

○ 인터넷 카와 콘텐츠 제공

- '인터넷 카' 개발

- 무선통신 및 음성인식 기술 등의 발달로 차량 내에서 무선 통신 및 인터넷을 사용할 수 있는 모델이 속속 개발되고 있어, 자동차는 이제 단순히 이동 수단이 아닌 첨단 사무·생활 공간으로 변해가고 있음⁷⁾
- GM은 자사의 위성서비스 시스템인 OnStar를 인터넷과 결합하여 첨단 인터넷 서비스를 제공하는 웹카(web car)를 개발하였고, 포드도 운전 중에 기상 정보, 주식 시세, 뉴스, 교통 및 지리 정보 등을 검색할 수 있는 텔레매틱스 시스템(Telematics system)을 장착한 인터넷 자동차를 개발중임

- 인터넷 카에 대한 콘텐츠 제공

- 인터넷 카의 개발로 무선통신을 이용한 뉴스, 교통 및 지리 정보, 오락, 증권 등 비즈니스 등의 콘텐츠 제공 즉, 이른바 B to V(Business to Vehicle) 비즈니스도 크게 확대됨⁸⁾
- GM은 최근 혼다와 OnStar 서비스 제공에 관한 제휴를 체결하고 도요타와도 협상을 진행하는 등 인터넷 카에 대한 콘텐츠 제공 사업을 확대하고 있음
- 포드는 야후, 스프린트社 등과의 제휴로 포드 모델에 대한 온라인 서비스를 계획하고 있음

7) 자동차의 사무, 생활, 오락 공간적 기능이 중요해지고 이에 관련된 장비 장착도 크게 늘어남으로 인터넷과 정보통신혁명 시대에 도시형 미니밴 등 RV(Recreational Vehicle)가 가진 풍부한 공간용성과 가능성이 새롭게 각광받을 것으로 보임

8) 향후에는 인터넷 콘텐츠 제공 수수료를 받는 대신 자동차(인터넷 카)는 무료로(!) 소비자들에게 급될 것이라는 전망도 나오고 있음(ADL, *E-Business in Automotive*, 1999 참조)

III. 자동차산업 e-비즈니스 확산의 영향

1) 비용 절감

- 부품조달 비용의 대폭적인 절감

- 부품조달 e-비즈니스가 본격화되면 조달 가격 인하, 정보 교류 효율성 제고, 재고 감축, 가치사슬 관리 최적화 등으로 완성차 및 부품업체는 대폭적 비용 절감 가능
- 특히 부품조달 e-비즈니스의 질적 발전에 의해 제품개발 과정에서부터의 공동 엔지니어링 및 모듈화가 진전된다면 비용 절감 규모는 더욱 확대될 것임
- 예상 비용 절감 규모에 대해서는 e-marketplace의 포괄 범위, 발전 전망, 각국의 특수 환경 등에 따라 대당 약 1천 달러에서 3천 달러 수준까지 큰 편차를 보임⁹⁾

- 마케팅 및 판매 비용 절감

- 인터넷을 통한 타겟 마케팅, 메이커 직판, 맞춤형 대량 생산(mass customization), 소비자 기호 변화의 즉각적 피드백 등으로 마케팅 효율성이 크게 높아짐
- 이에 따라 자동차 소매 가격의 거의 30% 내외 수준에 달하는 재고 비용¹⁰⁾, 광고 등 마케팅 비용, 판매 관리비 등을 크게 줄일 수 있게 됨

< 부품조달 e-비즈니스에 의한 비용 절감 규모 >

	비용 절감액		생산대수 (1999년)	비 고
	대당 비용 절감액 (보수적 관점)	산업 전체 비용 절감액		
한 국	약 500~600달러	14~17억달러 (1.5~2조원) ¹⁾	284만대	· 97년 자동차산업 생산액은 44.2조원 · 99년 현대자동차 매출액은 14.2조원
미 국	약 1,000~1,200달러	130~156억달러	1,302만대	· 99년 포드 매출액은 1,370억 달러

주: 1) 환율은 1,100원/달러 기준

9) 골드만 삭스는 부품조달 e-비즈니스의 초기 단계에서 낭비 요인 제거 및 생산성 향상 등을 통 대당 약 1,064달러를 절감할 수 있으며, e-비즈니스의 전면적 확대로 SCM(Supply Chain Management)의 최적화가 이루어지면 비용 절감액은 3,600달러까지 가능한 것으로 분석함(Gary Lapi *E-Automotive Report*, Goldman Sachs Investment Research, 2000). 한편 도이치 뱅크는 북미 경우 비용 절감 규모가 대당 1,200달러라는 분석을 제시함

10) 1997년 기준으로 미국내 달러 재고는 약 310만대(700억 달러)에 달했음

- 한국 자동차산업의 비용 절감 규모는 약 2조원

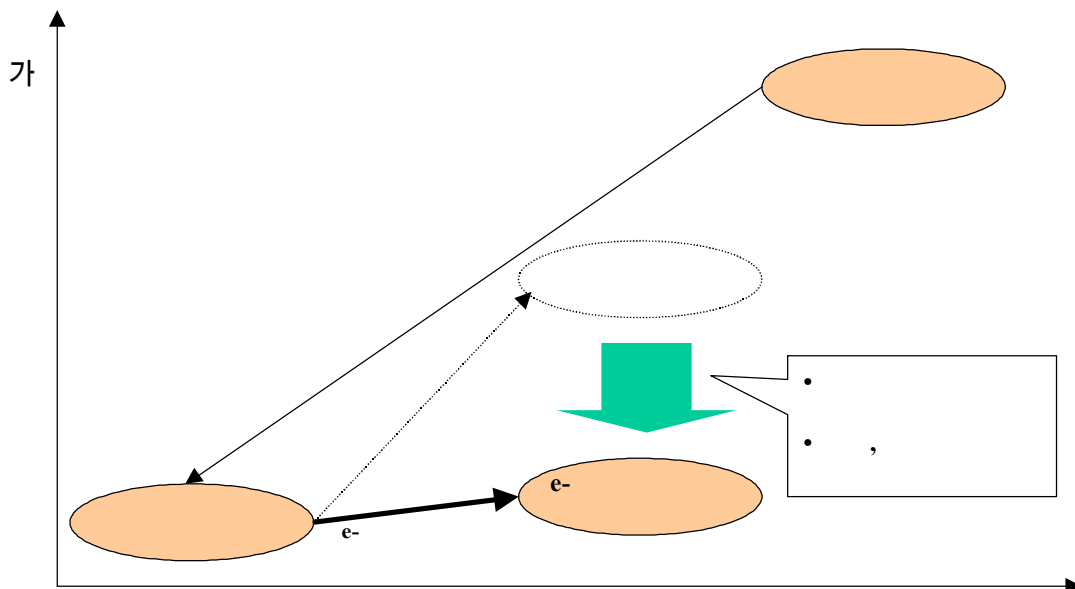
- e-marketplace의 전면적 확대 및 질적 발전이 당분간은 어렵다는 전제와 함께 자동차 가격 차이, 기반 인프라 수준, 시장 규모 등을 고려하여 보수적 관점에서 비용 절감 규모는 미국이 대당 약 1,000~1,200달러, 한국은 500~600달러 정도로 추산함
- 이에 따르면 한국의 완성차업체와 부품업체 등 산업 전체의 비용 절감액은 최고 자동차산업 생산액의 4% 내외, 현대자동차 매출액의 13% 내외에 해당하는 약 2조원 규모에 달할 것으로 나타남

2) 부품조달체제의 변화

- 부품조달체제의 개방·경쟁체제 강화

- 메이저 업체들과 부품업체들이 공동으로 참여하는 e-marketplace를 통해 부품조달체제는 기존의 계열관계를 뛰어넘는 개방성 및 경쟁체제적 성격이 강화될 것임
- 이는 자동차산업의 글로벌화, 모듈·시스템 부품 확대 등에 따라 기왕에 전세계적으로 진행되고 있는 개방형 부품조달체제로의 이행을 더욱 촉진할 것임

< 맞춤형 생산과 모듈·시스템화 확대 >



- 모듈 부품 개발의 부품업체 이양

- e-비즈니스 시대의 맞춤형 대량 생산 확대는 조달, 제조, 물류의 복잡성을 증가시키고 이는 원가 상승 압력으로 작용하게 됨
- 완성차업체는 부품 표준화 및 공용화, 플랫폼 통합과 이에 기반한 모델 다양화, 모듈·시스템 부품 확대에 이에 대응하게 됨
- 또한 부품조달체제의 온라인화로 정보 공유, 공동 엔지니어링 등이 확대됨에 따라 모듈·시스템 부품의 개발·통합, 조립 역할은 점차 부품업체로 이양됨
- 이와 함께 완성차업체들은 제품의 전체적인 통합(vehicle integration)이나 디자인, 브랜딩, 마케팅 등에 핵심 역량을 집중하게 됨¹¹⁾

- 제품개발 공동 엔지니어링 확대

- 모듈 부품의 개발·통합, 제조 등이 부품업체로 이양됨에 따라 1차 업체들은 제품 개발 단계에서부터 완성차업체와 공동 엔지니어링을 확대하게 됨
- 완성차 및 부품업체들도 향후 가장 강력한 비용 절감 방안은 제품개발 과정에서의 공동 엔지니어링과 이에 따른 신차 개발 기간 단축이라고 지적하고 있음
- 부품조달 온라인화의 단기적 효과는 부품 가격 인하 등에 따른 비용 절감으로 나타나겠지만, 핵심적 효과는 이처럼 완성차업체-부품업체의 역할 재정립에 있으며 이를 통해 보다 강력하고 근본적인 비용 절감 효과를 얻을 수 있게 됨

< 가장 효과적인 비용 절감 방안 >

구 분		과거 5년	향후 5년
완성차업체	제품개발 과정에서의 공동 엔지니어링	0%	75%
	JIT/간판방식	25%	75%
	부품업체 스스로의 비용 절감	75%	50%
부품업체	제품개발 과정에서의 공동 엔지니어링	37%	63%
	Design for Manufacturing	37%	58%
	JIT/간판방식	52%	28%

자료: ArthurAndersen, *Mutual OEM and Supplier Cost Reduction Assessment*, 2000.

11) 최근의 ILO 보고서에서도 향후 자동차산업에서 완성차업체는 조립 및 생산보다는 마케팅 및 브랜드 업체로서의 역할이 강화되는 반면, 조립 및 생산 부문에서 부품업체의 역할 및 고용이 크게 가할 것으로 전망하고 있음(ILO, *The Social and Labour Impact of Globalization in the Man of Transport Equipment*, 2000)

3) 마케팅 및 판매 시스템의 변화

- 맞춤형 대량 판매(Mass Customization) 확대

- 소비자 및 업체의 인터넷 커뮤니티를 통해 소비자의 구매 및 A/S 이력, 개인적 기호, 주요 불만 사항 등에 대한 정보 수집과 개별적 맞춤 마케팅이 이루어지게 됨
- 또한 기존에는 제조 복잡성을 줄이고 제품의 평균 단가를 높이기 위해 각종 옵션을 기본 사양화 또는 패키지화하는 이른바 '메이커 push'형 판매가 이루어졌음
- 그러나 인터넷을 통해 다양한 옵션 품목의 검색·비교 편의성이 증가함으로써 소비자의 개별적 니즈(needs)에 맞는 제품이 판매되는 '소비자 pull' 방식이 확대됨
- 특히 안전, 편의성, 정보통신, 오락 장비 등의 장착이 늘어나고 다양화되면서 소비자들의 개별 기호를 반영할 수 있는 맞춤형 대량 판매가 확대되게 됨

- 마케팅·판매 부문에서 완성차업체 역할 증가

- 맞춤형 대량 판매 방식은 소비자들의 기호를 반영한 다양한 제품 조합의 생산 및 공급을 의미하기 때문에 딜러 시스템보다는 메이커 직접 판매 방식이 적합하게 됨
- 이와 함께 인터넷 판매 확대로 소비자들의 가격 및 제품 정보 접근이 풍부해지면서 자동차의 단일가격제(One Price Selling System)가 실현될 가능성이 높아짐에 따라, 가격을 주요 매개로 한 딜러의 역할은 축소될 수밖에 없게 됨
- 이와 함께 부품 부문을 1차 업체로 대폭 이양하게 됨으로써 완성차업체 내부의 경영 기능 중에서 마케팅·판매 부문의 비중이 커지게 됨

- 인터넷 업체 등과의 전략적 제휴 확대

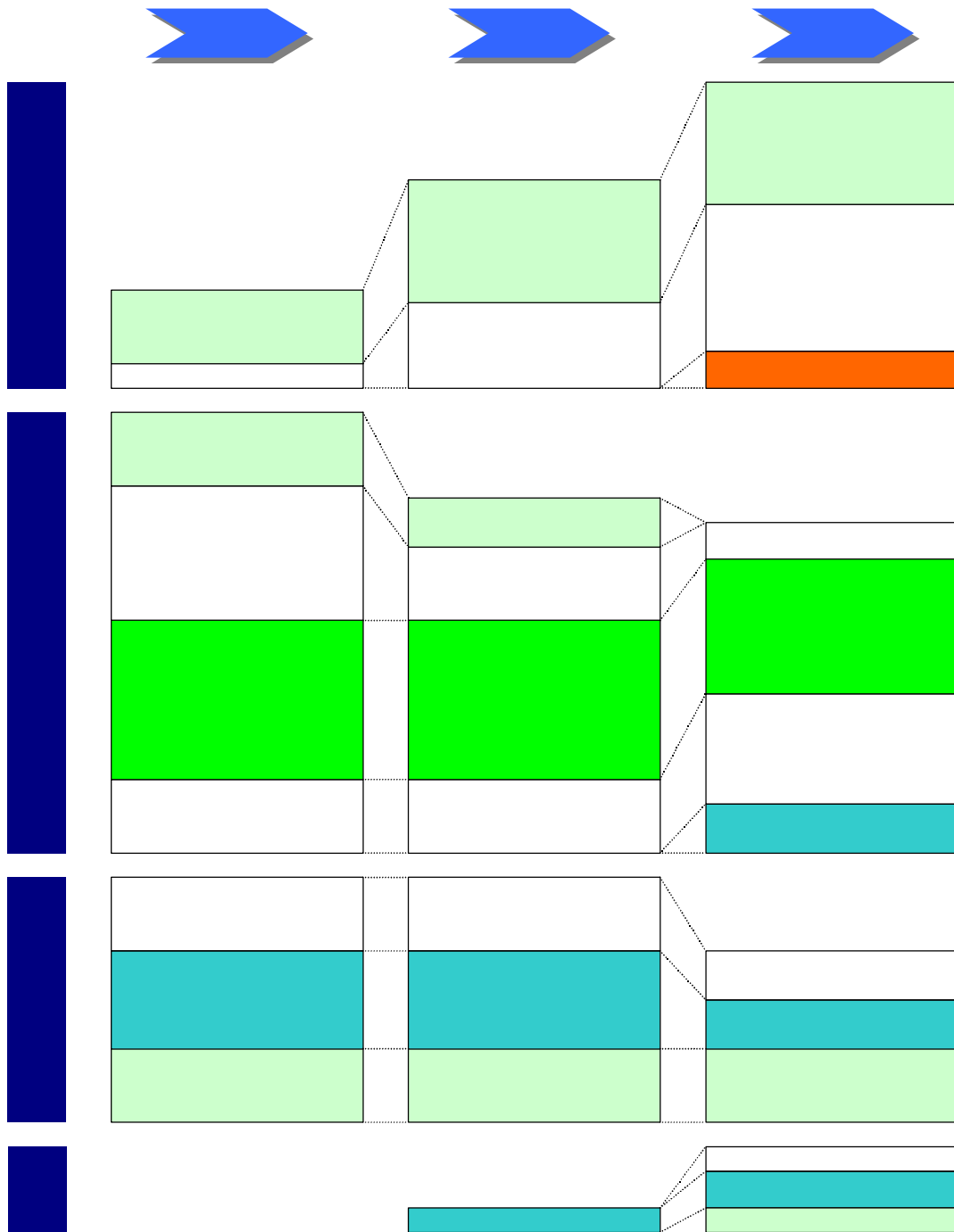
- GM은 자동차 판매에 관해 AOL과의 전략적 제휴를 체결, AOL의 웹사이트를 통해 차량을 판매하고 자동차 소유주에게 차량 정기 점검 일정 등을 통보하고 수리 예약도 받는 등의 서비스를 제공하고 있음
- 포드는 MS와 합작으로 'MSN 카포인트'를 설립하고 온라인 자동차 판매 체제를 구축했을 뿐만 아니라, 포드 자동차의 소유주가 야후 사이트에 자신의 자동차 정보를 등록하면 리콜 통지, 할부금융 정보, 교통 정보 등의 서비스를 제공받도록 함

- 딜러 대형화 등 딜러 시스템 효율화

- 이처럼 판매 부문에서 완성차업체 비중이 커지고 독립 인터넷 판매 업체들도 늘어남에 따라 기존 판매 시스템의 붕괴, 딜러 시스템과의 마찰 등이 문제로 되고 있음

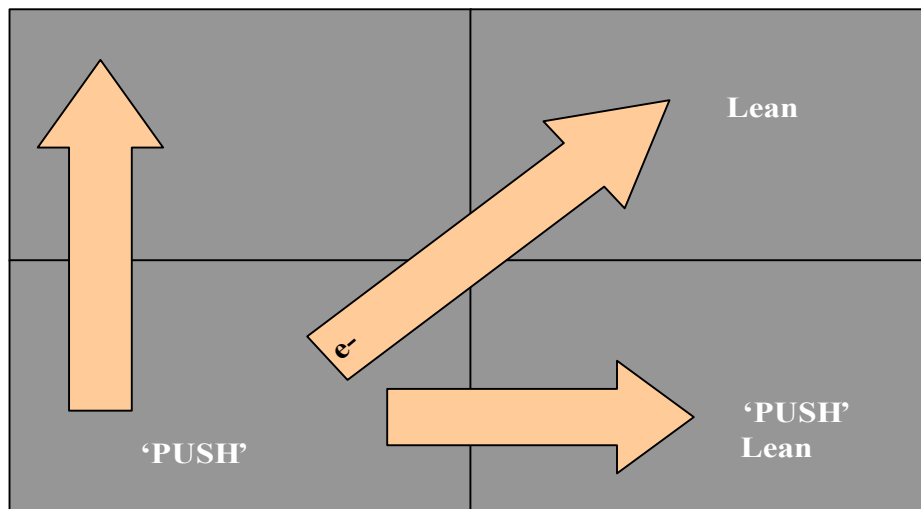
- 이에 대해 선진 업체들은 소규모 딜러 통합에 의한 딜러 대형화 유도, 메이커 직영점 도입 등을 통해 기존 판매 시스템의 효율화를 꾀하고 있음

< e-비즈니스 확산에 따른 역할 비중 변화 >



- 이러한 전략은 딜러 체제의 점진적 축소는 불가피하다는 인식 하에 딜러를 단순한 판매 거점에서 원스톱 A/S 및 고객 밀착형 고급 서비스 거점으로 변화시키려는 의도임
 - GM은 올해까지 우선 기존 딜러의 10%를 통합·감축할 계획이며, 포드는 소규모 딜러 인수를 통해 대형 직영점(Auto Collection)을 속속 도입하고 있음
- 소비자 중심 린(lean) 기업으로의 전환
- 선진 자동차업체들은 기존의 전통적 push형 시장 접근 전략에서 인터넷을 통한 소비자 네트워크를 강화하는 등 소비자 중심 시장 접근 전략으로의 전환을 추진함
 - 또한 제조 중심적 사고에서 벗어나 판매 및 사후 서비스 부문에 핵심 역량을 집중하는 등 기업 프로세스 재구축을 추진하고 있음
 - 포드는 새로운 경영 전략 'Transformation & Growth'를 통해 제조 중심의 전통적 기업에서 벗어나 자동차 라이프 싸이클과 관련된 토탈 서비스를 제공하는 소비자 중심 서비스 기업(Service Company)으로의 변신을 선언함
 - 이러한 변신 과정의 핵심은 소비자와의 온라인 네트워크 강화, 온라인 판매를 통한 맞춤형 서비스와 브랜드 로열티 강화 등 소비자 중심적 e-비즈니스 확대에 있음

< e-비즈니스 대응 전략 방향 >



4) 경쟁력 결정 요소의 변화

○ 기업 시스템 스피드 및 유연성의 중요성

- '가상 기업' 실현과 아웃소싱

- e-비즈니스와 정보 기술의 발달 등으로, 가치사슬의 각 부문은 온라인 통합이 가속화되어 하나의 기업처럼 행동하게 되는 가상 기업(Virtual Corporation)이 현실화됨
- 이에 따라 완성차업체는 핵심 역량을 집중하고 그 밖의 기능들은 아웃소싱 및 전략적 제휴를 통해 대응하는 이른바 '린(lean) 기업' 실현이 가능해짐
- 한편, 이러한 아웃소싱 및 전략적 제휴 확대로 완성차업체는 거미줄처럼 엮인 가치사슬 시스템 전체의 통합 및 조정자(coordinator)로서의 역할이 강화됨

- 기업 시스템 스피드 및 유연성의 중요성

- e-비즈니스 시대에는 완성차업체가 자신이 정점에 있는 가치사슬 시스템 전체를 어떻게 효율적으로 통합·조정하느냐가 매우 중요한 경쟁력 요소로 부상함
- 즉, 인터넷 업체 등과의 다양한 제휴를 어떻게 통괄 조정하며, 맞춤형 대량 생산 등의 확대에 따라 복잡해지는 제조·물류 시스템을 어떻게 신속하고 유연하게 조직하느냐 등이 경쟁력을 크게 좌우하게 될 것임
- 이에 따라 자동차산업의 경쟁은 '포드 vs. 도요타'와 같은 개별 업체들간의 경쟁이 아니라 개별 업체를 정점으로 하는 가치사슬 전체 시스템간의 경쟁으로 바뀌게 됨

- TTM(Time To Market) 단축과 유연생산시스템

- 기업 시스템의 온라인화 등으로 현재 최저 24개월 정도 소요되는 제품 개발 시간은 향후 12개월 정도로 단축될 것으로 전망되며, 선진 업체들은 소비자들의 주문 이후 생산 완료(BTO : Build to Order) 시간을 10일 전후로 낮출 것을 목표로 함
- 또한 맞춤형 대량 판매 방식에 따른 제품 베리에이션(variation) 확대에 대응하기 위한 유연생산시스템(FMS) 도입이 크게 강화될 것으로 예상됨

○ 브랜드 파워에 의한 차별화

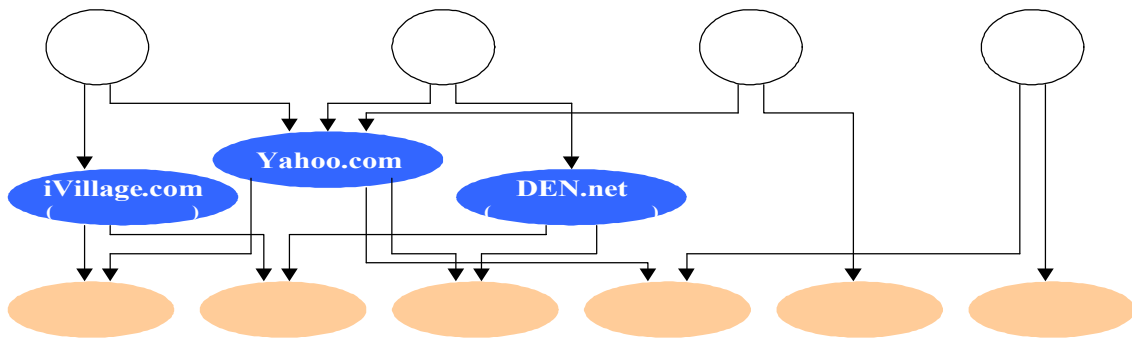
- 브랜드에 의한 제품 차별화 확대

- 인터넷 판매 확대로 실물 공간보다는 가상 공간에서의 마케팅 및 판매 활동이 중요해지면서 브랜드 인지도 및 브랜드 이미지의 중요성이 크게 증가하게 됨¹²⁾
- 또한 전세계적인 자동차산업 공동 e-marketplace를 통한 부품 조달 확대, 글로벌 모듈·시스템 부품업체들의 납품 증가 등에 따라, 자동차의 제품 차별화는 점차 디자인이나 브랜드 이미지에 의해 결정되는 경향이 강해지게 됨
- 완성차업체들도 모듈 부품의 개발이나 조립을 1차 업체에 이양함으로써 제품의 컨셉 설정 및 디자인, 브랜드 전략 등에 핵심 역량을 집중하게 됨¹³⁾

- 부품업체들의 브랜드 중요성 강화

- 맞춤형 대량 판매 방식의 확대로 소비자들이 온라인에서 직접 주요 부품 및 옵션 품목을 결정하게 됨으로써 부품업체들의 브랜드도 새롭게 부각됨
- 특히 오락, 정보통신, 안전, 환경 관련 장비 장착이 크게 늘어날 것으로 전망됨으로써 이들 품목에 대한 소비자들의 선택 폭은 크게 넓어질 것임

< 인터넷 업체와의 제휴를 통한 포드의 고객 직접 복선화 >



자료: 日經BP社, 「日經ビジネス」, 2000. 5. 22.

12) 미국의 자동차산업 관련 조사 업체인 AMCI의 최근 조사 결과에서도, 미국내 완성차업체 인터넷 사이트의 소비자 만족도에서 BMW, 메르세데스 벤츠, 볼보 등 유럽계 고급 브랜드들이 상위권 차지한 것으로 나타남(AMCI, *OEM Web Site Survey 2000*, Feb. 2000)

13) 미래의 완성차업체는 연구개발, 브랜딩, 마케팅 등의 활동만 수행하는 VBO(Vehicle Brand Owner)가 될 것으로 즉, 제품개발, 브랜딩, 마케팅 외에 생산 등은 모두 아웃소싱하는 아르마니아 나이키처럼 될 것이라는 전망도 나오고 있음(PricewaterhouseCoopers, *The Second Automotive Century*, 2000)

-
- 이에 따라 컴퓨터 제품에서 'intel-inside'가 소비자들의 신뢰를 얻는 관건이 되듯이 자동차에서도 'Delphi-inside'나 'Visteon-inside' 등이 매우 중요한 의미를 갖게 됨

- 선진 업체들의 브랜드 강화 전략

- 인터넷 마케팅·판매의 확산, 다양한 브랜드 구비를 장점으로 하는 인터넷 업체들의 영향력 확대에 대응하기 위해 선진 업체들은 다양한 브랜드 확충, 기존 브랜드의 이미지 특성화, 유력 인터넷 포탈 업체 등과의 제휴, 고급 브랜드 육성 등 브랜드 전략을 강화하고 있음
- 이는 최근 선진 업체들의 고급차 업체 및 중하위 업체에 대한 활발한 인수합병 등 세계 자동차산업 구조재편의 매우 중요한 동인이 되고 있음
- 포드는 볼보 승용차 부문과 랜드로버를 인수했을 뿐만 아니라 고급차 부문(볼보, 재규어, 링컨, 애스톤 마틴)을 PAG(Premier Automotive Group)로 독립시키는 등 활발한 움직임을 보이고 있음
- 또한 포드는 다수의 유력 인터넷 포탈 업체(Yahoo, 여성 전문 iVillage, 청년 포탈 사이트 DEN.net 등)와의 제휴를 통해 사이버 공간에서의 브랜드 파워 육성, 소비자 점점 다양화 등을 꾀하고 있음
- 한편 GM과 포드는 1차 부품업체의 브랜드 이미지를 위해 자사의 부품사업 부문을 독립(Delphi, Visteon)시키는 한편 대중적 광고 활동도 크게 강화하고 있음

4) 자동차산업의 구조재편 촉진

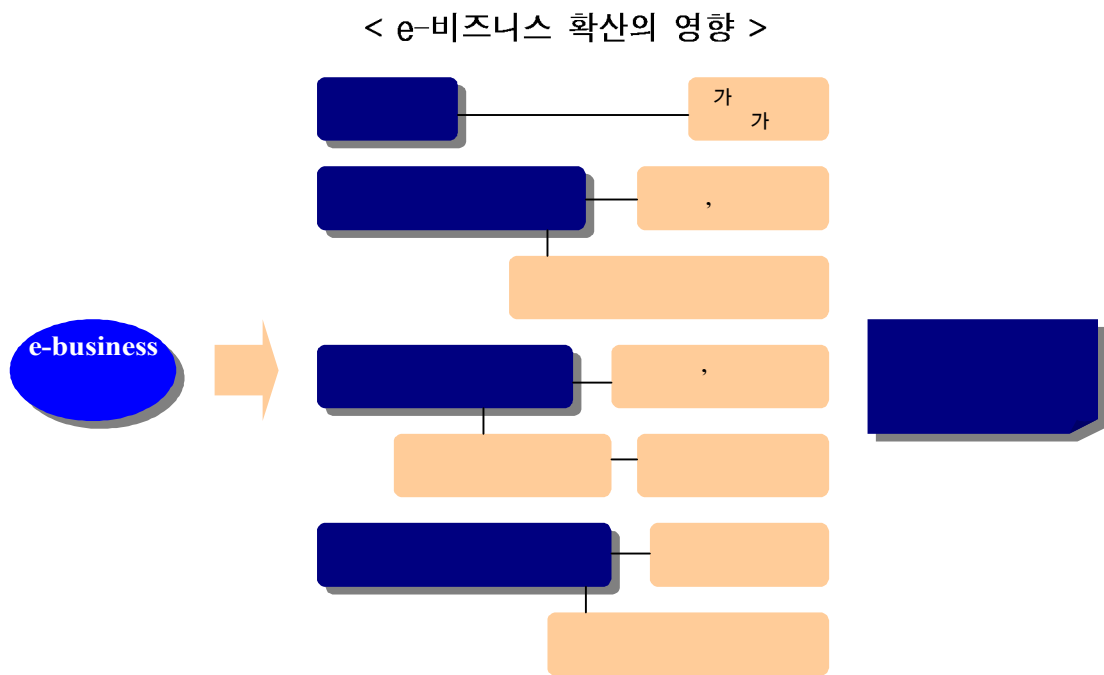
- 완성차산업의 구조재편

- e-비즈니스 확산은 기왕에 진행되고 있는 전세계적인 자동차산업 구조재편을 더욱 가속화시키는 배경이 될 것임. 그 이유로는,
- e-비즈니스 확대로 비용 절감에 성공한 업체들이 자동차 가격 인하 경쟁을 제기할 수 있고, 이 경우 가격경쟁력에만 의존하는 한계 업체들의 퇴출 가능성이 커짐
- 선진 업체들의 경우 전세계적인 마케팅·판매나 브랜드 전략에 치중하게 되면서 제조·조립에 강점을 가진 제휴 업체(ex. 한국이나 일본)를 확보할 필요성이 커짐
- 인터넷 판매의 특성상 고급 브랜드, RV 브랜드 등 다양한 브랜드와 모델 확보의 필요성이 커짐

- 맞춤형 대량 생산 및 유연생산시스템 확대에 따른 플랫폼 통합과 모델 다양화 전략의 필요성 등을 들 수 있음

- 부품산업 구조재편

- e-비즈니스 확대에 따른 개방적·경쟁적 부품조달체제 및 부품의 표준화·공용화 진전, 모듈 부품 채용 확대 및 1차 업체의 역할 강화 등으로 부품업체의 통합, 중층화 등 구조재편이 더욱 활발해질 것임
- 또한 e-비즈니스에 기반한 글로벌 소싱의 확대로 부품업체들의 글로벌 사업 대응력이 중요해지기 때문에 부품업체들의 대륙간 인수합병도 활발해질 것으로 예상됨
- EIU는 이러한 구조재편 진전에 따라 전세계 부품업체 수는 98년의 약 8천개에서 2010년에는 2천개로 75% 가량 줄어들 것으로 예상하며, 프라이스워터하우스쿠퍼스社は 1차 업체 수는 현재의 800개에서 30개, 2차 업체 수는 현재의 1만개에서 800개로까지 줄어들 것이라고 전망함¹⁴⁾



14) PricewaterhouseCoopers, *Analysis and Opinions on Merger and Acquisition Activity*, 2000

IV. 국내 업계에의 시사점과 대응 과제

○ 디지털 마인드 및 조직 강화

- 조직 구성원의 디지털 마인드 강화

- '인터넷 속도'로 움직이는 e-비즈니스 확산에 신속히 대응하기 위해서는 조직 구성원 전체의 디지털 마인드 무장이 필수적임
- 특히 불확실한 e-비즈니스 환경에서 한발 앞서 전략 방향을 결정해야 하는 CEO 등 최고 경영층의 디지털 마인드는 아무리 강조해도 지나치지 않음¹⁵⁾

- e-비즈니스 전담 조직 구축

- 대표적인 전통 산업의 하나인 자동차산업의 e-비즈니스를 효과적으로 수행하기 위해서는 새로운 시각과 마인드로 무장된 전담 조직이 필요함
- 기존의 기능별, 브랜드별, 지역별 등으로 분화되고 장기 전략에 익숙한 전통적 조직 체제로는 e-비즈니스에 필요한 스피드, 유연성, 통합성의 구현이 어려움
- GM이 e-비즈니스의 관련 사업 통괄 조직으로 e-GM, 도요타가 Gazoo.com 등을 출범시킨 것이 좋은 예임

○ e-비즈니스 기반 인프라 및 부품조달 e-marketplace 조기 구축

- e-비즈니스 기반 네트워크 시스템(KNX) 조기 구축

- e-비즈니스의 효과적 수행을 위해서는 보안성, 안정성, 신뢰성이 확보된 기반 네트워크 시스템이 갖추어져야 함
- KNX(Korea ANX)는 현재 사양 및 비즈니스 모델 검토 중으로 2001년 3/4분기부터 본격 가동될 예정임
- KNX 구축 일정의 단축과 함께 대우차 매각 등 환경 변화에 의해 위축되지 않도록 하는 정부와 업계의 공동 노력이 필요함

15) 자동차업계에서는 GM과 포드가 독자적인 e-marketplace 추진 계획을 포기하고 공동 e-marketplace(Covisint) 구상에 전격 합의할 수 있었던 것은 비교적 젊은 양사 CEO들의 미래지향적 안과 디지털 마인드에 의해 가능했던 것으로 평가하는 시각도 있음. 포드의 Jacques Nasser 회장 금년 52세이며, 6월 1일부터 GM의 새로운 CEO로 선임될 예정인 Richard Wagoner Jr.는 금년 세로 GM 역사상 가장 젊은 CEO임

- 산업 특수성에 맞는 업체별 e-marketplace 구축

- 취약한 기반 인프라(KNX), 낮은 글로벌 소싱 대응력, 부품조달체제의 폐쇄성, 구조재편 미완료 등의 상황을 고려할 때, 국내 업체들이 세계적인 e-marketplace 참여를 통해 얻을 수 있는 이점은 아직 크지 않음
- 따라서 이러한 특수성을 고려하여 우선 업체별 e-marketplace를 구축하고 점진적으로 이의 질적 심화 및 국내 업체간 공동 e-marketplace로 발전시켜 나가는 것이 바람직함
- 이러한 점에서 최근 현대자동차가 기업 소모성 자재(MRO : Maintenance, Repair and Operations) e-marketplace를 구축하기로 한 것은 바람직한 출발로 판단됨
- 향후에는 기능성 복합 부품 조달, 모듈 조달 및 공동 엔지니어링 확대, 업계 공동 e-marketplace로의 통합 등의 방향으로 질적 발전을 도모해나가야 할 것임

○ 부품업체 대형화 및 e-비즈니스 참여 확대 유도

- 완성차-부품업체간 신뢰와 협력에 기반한 e-비즈니스 참여 확대

- e-비즈니스의 핵심적 효과는 제품개발 공동 엔지니어링 및 가치사슬 관리(SCM) 최적화 등 완성차-부품업체간 신뢰와 협력에 기반한 win-win 전략의 확대에서 나옴
- 따라서 구매 비용 절감에만 초점을 맞춘 e-비즈니스는 부품업체의 참여 확대를 유도할 수 없음

- 부품업체의 대형화 및 글로벌 소싱 대응

- e-비즈니스 확대로 본격화될 선진 업체들의 글로벌 소싱에 대응하기 위해서는 부품업체들의 기술 개발력 및 세계적인 수준의 품질 확보가 선행되어야 함¹⁶⁾
- 이를 위해서는 부품업체의 대형화 유도를 통한 R&D 투자 확대, 국제 품질 규격 획득, 선진 업체와의 기술 제휴 확대, 부품업체 브랜드 홍보 강화 등이 필요함

16) 최근 포드의 부품조달 e-marketplace에 가입한 한국타이어와 한라공조는 e-비즈니스 시대 국
부품업체의 세계 진출 가능성을 보여주고 있음

○ 마케팅 및 판매 시스템 정비

- 인터넷 판매와 기존 판매 채널의 마찰 최소화

- 인터넷을 통한 메이커 직판 확대, 독립 인터넷 판매 업체 증가 등으로 기존 판매 채널과의 마찰이 야기되고 있음
- 인터넷 판매가 본격화하기까지는 상당 기간이 걸릴 것이므로, 기존 판매 채널의 동요나 급격한 붕괴는 바람직하지 못하며 점진적 대응으로 마찰을 최소화해야 함
- 최근 크게 높아진 소규모 딜러¹⁷⁾의 확대를 억제하는 동시에 직영점 통폐합을 통한 판매점 대형화와 윈스톱 종합 서비스·A/S 거점으로서의 전환, 영업 인력의 인터넷 마케팅 및 판매 인력으로서의 전환 등이 점진적으로 추진되어야 함

- 자동차 라이프 싸이클에 대응한 토탈 서비스 도입

- 인터넷 판매 확대에 대응하기 위해서는 신차 판매뿐만 아니라 보험, 정비, 여행·여가 등의 풍부한 인터넷 콘텐츠 확보, 중고차 처리 등 자동차 라이프 전반에 걸친 토탈 서비스 도입으로 소비자들의 'Automotive Solution Partner'가 되어야 함
- 이를 통해 소비자와의 인터넷 커뮤니티를 활성화하고 브랜드 로열티를 지속적으로 확보할 수 있음

< 국내 완성차업체들의 판매 거점 및 인력 수 추이 >

(단위: 개, 명, (%))

	판매 거점			판매 인력			거점 당 인력 (2000년)
	1998	1999	2000	1998	1999	2000	
직 영	1,466 (60.6)	1,355 (57.2)	1,237 (45.9)	20,852 (84.0)	16,807 (77.0)	14,459 (58.2)	11.7
딜 러	953 (39.4)	1,013 (42.8)	1,460 (54.1)	3,986 (16.0)	5,034 (23.0)	10,375 (41.8)	7.1

자료: 현대자동차, 「2000 자동차산업」, 2000.

주: () 안은 비중

17) 최근 딜러 비중이 크게 높아진 것은, 98년의 금융 위기 이후 완성차업체들의 구조조정 과정에 영업 사원들이 소규모 딜러점으로 독립한 데 따른 것임

○ 적극적인 브랜드 전략

- 브랜드 이미지 강화

- 인터넷을 통한 마케팅·판매 등이 확대됨에 따라 인터넷이라는 가상 공간의 특성상 강력한 브랜드 이미지의 전략적 중요성이 매우 커짐
- 가상 공간에서의 브랜드 이미지 형성에서는 소비자의 '트래픽'(traffic : 소비자와의 접촉 기회) 뿐만 아니라 '定着' 확대 여부가 매우 중요한 요소로서, 이러한 측면에서 강점을 지닌 유력 인터넷 포탈 업체와의 제휴를 적극 고려해야 할 것임
- 또한 소비자층별로 특화된 업체와의 제휴를 통한 고객 접점의 다양화, 완성차 업체 인터넷 사이트 자체의 포탈化 및 쌍방향(interactive) 커뮤니티 확대 등도 추진되어야 함
- 국내 부품업체들도 인터넷을 통한 맞춤형 판매(mass customization) 확대, 글로벌 소싱 등에 대응하기 위해서 브랜드 이미지 강화에 적극 나서야 할 때임

- 브랜드 다양성 확보

- 다양한 브랜드 보유를 강점으로 하는 독립 인터넷 판매 업체들에 대응하기 위해서는 다양한 모델뿐만 아니라 브랜드 다양성의 확보도 필요함
- 국내 업체들의 경우 한정된 브랜드로나마 브랜드 차별성의 효과를 극대화하기 위해서는 우선 유사 이미지의 브랜드간 경쟁('inter-brand' cannibalization)을 최소화해야 함
- 그러나 원가 절감을 위한 브랜드간 플랫폼 통합 전략이 브랜드 차별성을 약화시키지 않도록 유의해야 할 것임¹⁸⁾
- 또한 국내 업체들도 브랜드 이미지 제고의 시너지 효과를 위해 고급 브랜드의 인수나 신규 도입을 신중히 검토해야 할 때이며, 이는 고급 브랜드를 중심으로 강화되는 수입차 공세 대응을 위해서도 필요함

(정진우 연구위원 jwjeong@hri.co.kr ☎ 3669-4033)

18) 소비자들이 인식할 수 없는 수준에서의 플랫폼 통합, 새로운 고급 기술은 고급 브랜드에 우선 융합으로써 고급 브랜드의 브랜드 이미지 유지, 주요 시장에서의 판매망 분리 유지 등을 통해 브랜드 차별성 강화를 꾀하는 다임러크라이슬러의 'Brand Bible'은 이러한 측면에서 시사하는 바 큼(Crain Communications, *Automotive News Europe*, 1999. 8. 16)