

현대자동차의 인도 진출전략과 애로사항 극복과정*

윤 동 진**

.....

현대자동차는 1996년 5월 인도 타밀라두 첸나이 지역에 단독법인 HMI를 설립하고 4억 달러를 투자하여 98년 5월 공장을 완공하였다. 이어서 1998년 10월 상트로를 양산 및 판매하기 시작하여 3년도 되지 않은 2001년 6월 총 20만대 생산을 돌파하는 성과를 기록하였다. 그 결과 상트로는 소형차 시장의 25%를 차지하여 2000년 6월부터 판매 1위를 고수하고 있으며, 1999년 10월부터 판매를 개시한 액센트도 중형차 시장의 23%를 차지하여 포드의 아이콘과 판매 1위를 다투고 있다. 그렇다면 HMI는 인도진출의 경험이 부족함에도 불구하고 어떻게 성공하였는가? 또한 부품조달 관리, 생산품질관리 및 인사노무관리 등의 차원에서 겪는 애로사항을 어떻게 효과적으로 극복하였는가? 안정적인 성장기반을 구축하기 위해서 앞으로 해결해야 할 과제는 무엇인가?

.....

1. HMI(Hyundai Motor India Ltd.)의 성과

“인도 자동차시장은 현대자동차가 이미지로 차를 파는 반면 포드는 가격으로 파는 세계에서 유일한 시장이다”(Business Standard, 2001년 5월 29일자).

2001년 6월 29일 오후 인도 첸나이 타지호텔에서는 HMI 임직원들이 한국 국제경영학회 회원들을 대상으로 현대자동차의 인도진출 과정과 성과를 설명하고 있었다. 오전에 HMI의 첸나이 공장을 방문하였던 한국 국제경영학회 소속의 교수들은 현대자동차가 어떻게 인도에 진출하여 각종 애로사항을 극복하였는지 커다란 관심을 갖고 지켜보고 있었다.

먼저 언제나 웃는 모습의 김양수 법인장이 간단한 환영인사를 하였다.

“국제경영을 전공하시는 80명의 교수님들이 40도를 오르내리는 무더운 날씨에도 불구하고 이

* 이 사례는 현대자동차와 한국국제경영학회의 지원으로 작성되었습니다. 이 사례는 특정기업의 성공과 실패 여부를 평가하기 위하여 만들어진 것이 아니며 교육적 목적의 토론을 위해 작성된 것입니다. 사례를 작성하는 과정에서 도움을 주신 모든 분들에게 감사드립니다. 특히 한국국제경영학회의 전용욱 회장님, HMI의 김양수 부사장님, 현대자동차의 이병구 차장님께 감사드립니다.

** 우석대학교 경영학부 부교수

역만리에 떨어져 있는 저의 공장을 직접 방문해 주셔서 매우 감사드립니다. 저의 HMI는 인도 자동차산업에서 벤치마킹 대상이 되고 있습니다. 깨끗하고 질서있는 공장, 계획대로 활기차게 돌아가는 공장, 첩나이에 오시는 귀빈 모두가 다녀가는 공장으로 명성이 높습니다. 우리들은 현지인들과 융합하여 인도 최고의 자동차 회사로 성장하겠습니다”

우리와 같은 박수가 터져 나왔고, 홍보영화의 상영과 인도진출의 배경에 대한 발표가 있는 다음 마케팅을 담당하고 있는 김종혁 이사의 발표가 시작되었다.

“HMI는 인도산업 역사에서 최단기간인 17개월만에 공장을 완공하였으며, 인도 자동차산업 역사에서 양산 후 19개월만에 10만대 생산 돌파, 32개월만에 20만대 생산 돌파라는 새로운 기록을 세웠습니다. 또한 1998년 10월 판매하기 시작한 상트로는 2000년 6월부터 소형차 부문에서 판매 1위를 고수하고 있으며, 1999년 11월부터 판매하기 시작한 액센트는 중형차 부문에서 포드의 아이콘과 판매 1위를 놓고 치열하게 경쟁하고 있습니다. 그 결과 HMI는 2000년 매출액 4억 5천만 달러와 매출액 대비 이익률 6.2%를 기록함으로써 흑자경영 기조를 조기에 달성하게 되었습니다. 이것은 10개 이상의 세계 우수 자동차업체들이 진출하여 치열하게 경쟁하고 있는 시장에 후발주자로 진입하였음에도 불구하고 이룩한 성과라 하겠습니다”.

김이사의 발표 내용에 열중하고 있는 교수들의 모습을 바라보면서 김양수 법인장의 머리 속에는 지난 6년간의 일들이 주마등처럼 지나가고 있었다. 인도 자동차산업 역사상 처음으로 단독투자 허가를 얻기 위해 관계기관을 수도 없이 드나들었던 일, 공장을 건설하는 도중에 발생하였던 한국의 외환위기로 인해 자금조달의 길이 막히자 돈을 벌리기 위해 수많은 금융기관을 찾아갔던 일, 시장기회를 포착하고 상트로와 액센트의 런칭을 통해 새로운 수요를 창출하였던 일 등이 스쳐 지나가면서 성공하지 못하면 돌아갈 곳이 없다는 모진 맘을 먹고 밤낮없이 고생했던 주재원들의 모습이 떠오르자 눈시울이 뜨거워졌다.

2. 법인설립부터 제품출시까지

2.1 대규모 단독투자로 진출

1) 인도진출

현대자동차는 1980년대 후반부터 북미시장 진출의 성공을 바탕으로 중국, 인도, 러시아 등의 거대한 신흥시장으로의 진출을 도모하기 시작하였다. 중국에 제일 먼저 진출하고 싶었지만 허가를 받지 못했고, 러시아는 대금회수의 문제 때문에 진출을 포기하게 되었다. 이에 비해 인도는 1991년 라오 정권이 들어서면서 대외개방을 적극 추진한 결과 년평균 경제성장률이 6~7%로 높아졌고,

소비시장이 급성장하였다(표1). 1995년 1인당 GDP가 약 320달러에 불과하였지만 인도는 실질구매력 평가기준으로 보면 세계 제4위의 국가 또는 향후 21세기 세계 7대 경제대국으로 부상할 수 있는 국가 등으로 평가받을 정도로 성장잠재력이 높았다. 또한 서남아시아와 중동지역 수출거점으로 서 저임노동력이 풍부하고 영어를 공용어로 사용하는 이점이 있었다(<부록1>참조).

<표1> 인도의 주요 경제지표

	1996	1997	1998	1999	2000	2002(전망)
실질경제성장률(%)	7.3	5.0	6.1	7.2	6.1(추정)	5.9
소비자물가상승률(%)	9.0	7.2	13.2	4.7	4.0	5.2
평균환율(루피/달러)	35.43	36.31	41.26	43.06	44.94	47.02

자료: EIU, 2001년 5월.

이러한 잠재력과 이점을 보고 GM, 포드, 혼다, 피아트, 대우 등과 같은 전세계 유수의 자동차 업체들이 자동차산업에 대한 외국인투자의 문호가 개방되자 1995년부터 앞다투어 진출하기 시작하였다(표2). 이에 글로벌경영전략 기지를 찾고 있던 현대자동차는 인도진출을 결정하고 어떠한 방식과 규모로 어느 지역에 투자할 것인지를 조사 및 검토하게 되었다.

<표2> 인도의 주요 자동차업체별 진출현황

회사명	외국출자비율	생산개시	생산모델	연산능력
마루티	스즈키 50%	1983	마루티 800/1000/젠 등	50만대
현대	현대 100%	1998.10	상트로, 액센트	12만대
델코	DCX 10%	1998.12	인디카 및 상용차	27만대
대우	대우 99%	1995.7	씨에로, 마티즈, 넥시아	11만대
힌두스탄	na	1948	랜서 및 기타	5만대
포드	포드 83%	1995	에스코트, 아이콘	7만 5천대
피아트	피아트 93%	1997	피아트 우노, 시에나, 팔리오	11만대
혼다	혼다 90%	1997.12	혼다 시티	1만 5천대
GM	GM 100%	1996.8	아스트라, 코르사	2만 5천대
도요타	도요타 87%	1999.12	켈리스(다목적차)	5만대
볼보	볼보 100%	1998.8	대형트럭과 버스	4천대
스코다	폭스바겐 100%	2000	스코다 옥타비아	1만대
M-벤츠	DCX 86%	1995	E클래스	9천대

자료: FOURIN. 주: 연산능력은 상용차를 포함한 수치임.

2) 단독투자

현대자동차는 경쟁업체들과 마찬가지로 시장을 탐색하기 위하여 2-3만대의 소규모 합작투자 방식으로 진출하고자 하였다. 그러나 '하려면 제대로 하라'는 최고경영자의 지시에 따라 대규모 투자를 하는 방향으로 투자계획을 바꾸고 합작파트너를 찾아 투자비율과 조건을 협상하였다. 하지만

예상 파트너들이 부리하게 51% 이상의 지분을 요구하고 있었고, 현지업체와 합작한 기업들이 거의 대부분 파트너간의 의견충돌로 심각한 경영문제를 안고 있었다. 예를 들면 마드라스 인근 지역에서 공장을 건설하던 포드는 파트너와의 의견불일치로 인해 공장건설이 지체되고 있었다. 이러한 문제점을 인식하고 합작투자에서 단독투자로 투자계획을 변경하였다. 대규모 단독투자에 따르는 위험이 우려되었지만 급변하는 시장상황에 신속하고 능동적으로 대처하는 것을 보다 중시하였기 때문이었다.

하지만 당시 인도의 외국인 투자비율 최고 한도가 51%로서 단독투자가 불가능한 상황이었다. 이에 김양수 부사장은 인도수상을 직접 찾아가 '단독투자가 허가되면 10만대 이상의 대규모 투자를 하겠다. 엔진과 트랜스미션공장도 건설하고 부품의 현지화율도 4년 이내에 70% 이상 끌어올리겠다. 또한 적극적으로 기술을 이전하면서 인도 현지에서 자동차를 설계하여 국민차를 만들겠다'는 제안을 하고 수도 없이 관계기관을 찾아다니면서 설득하기 시작하였다. 우여곡절이 있었지만 현대자동차는 인도 자동차산업 역사상 처음으로 단독투자허가를 받게 되었다.

3) 입지선정

단독투자 허가를 받은 현대자동차는 해외직접투자 역사상 최대 규모인 총 4억 달러를 투자하여 연산 40만대 규모의 자족형 종합자동차공장을 건설할 공장입지를 찾아나섰다. 엔진과 트랜스미션, 프레스, 차체, 도장, 의장공장뿐만 아니라 성능시험소와 주행시험장까지 갖추 수 있는 공장부지를 선정하기 위해 인도의 주요 지역의 입지여건을 조사하였다. 뭄바이, 뉴델리, 캘커타, 첸나이 등 4개 지역에 대한 입지 조사결과를 바탕으로 1996년 3월 인도 남부 타밀라두 첸나이에 HMI(Hyundai Motor India)를 설립하였다(표3). 현대자동차 해외직접투자 역사상 최대 규모인 총 4억 달러를 투자하여 총 65만평의 부지를 확보하고 1996년 12월부터 우선 공장부지 기초공사를 시작하였다.

<표3> HMI개요

구분	내용
공장위치	인도 타밀라두 주 첸나이, 부지 총 65만평(건평 3만 7천평)
투자(M\$)	총투자비 457 백만 달러: 투자소요(투자비 393, 운영비 64), 자금조달(자본금 212, 차입금 245)
투자비율	현대자동차 100%
생산능력	년 12만대(1일 330대 기준): 상트로 8만대, 액센트 4만대
현지화율	상트로 77.5%, 액센트 59.5%(2001년 7월 기준)
종업원수	총 2,544명(관리직 400, 생산직 2,100, 주재원 44)

자료: 현대자동차

인구와 자동차 수요의 약 40% 이상이 밀집되어 있는 뉴델리를 제치고 첸나이를 공장입지를 정한 것은 인구가 적고 소비지에서 멀리 떨어져 있음에도 불구하고 인프라와 관련산업이 비교적 양호하였기 때문이었다. 특히 국제적인 수준의 항구와 국제공항이 있어서 물류비용을 줄일 수 있었기 때문이었다. 또한 온순한 노동문화를 가진 저임의 기술인력이 상대적으로 풍부하였으며, 주

정부가 적극적으로 인센티브를 제공하였기 때문이었다. 타밀라두 주정부는 공장부지의 불하와 수용, 공단조성과 각종 인프라(전기, 용수, 도로, 통신 등)개발, 관계기관 월례대책회의와 행정지원 등을 바탕으로 공장건설을 적극 지원하였다(표4). 주정부 차원에서의 대대적인 지원과 관료들의 부패정도가 심하지 않았음에도 불구하고 10시에 출근하여 4시에 퇴근하는 관료들의 느장행정 때문에 각종 인허가 문제를 처리하기 위해 주재원들이 많은 고생을 하였다. 인도인 변호사를 고용하여 필요한 자문을 받는 한편 관련부처의 부서장과 우호적인 관계를 맺고 이들을 설득하면서 각종 행정상의 문제점들을 해결해 나갔다.

<표4> 인도 주요 지역의 입지요인 비교

지역	거점도시	장점	단점
북부	뉴델리	-수도권(인구 및 수요집중) -주정부의 적극적인 인센티브 제공	-내륙(항구이용 불가) -용수 및 전기부족
동부	캘커타	-인구집중, 항구	-공산주의 정부 -불완전한 노동문제
서부	뭄바이	-금융중심, 수요집중, 부품산업 -주정부의 적극적인 유치정책	-항구에서 200km내륙, 고지가 -전기와 용수 불안
남부	첸나이	-인프라의 상대적 우위 -항구 및 국제공항 이용 가능 -부품산업 발달 -주정부의 적극적인 인센티브 -기술인력 풍부 및 온순한 노동문화	-인구와 수요밀집지역 에서 원거리

자료: HMI

2.2 소형차로 모델변경

1) 중형차 시장의 공급과잉

1995년 진출을 검토할 당시 인도는 인구 9억 700만 명중에서 중산층(연평균 소득 5천 달러)이상의 비중이 20% 내외로서 거대한 시장잠재력을 보유하고 있었으며, 승용차 수요는 1996년 약 37만대에서 2005년 약 81만대로 증가하여 연평균 17%씩 고도 성장할 것으로 예측되었다(표5). 당시 인도의 승용차 시장은 소형차 위주의 시장으로서 마루티가 거의 독점하고 있었기 때문에 먼저 진출한 GM, 대우 등의 업체들은 기술력에서 앞설 수 있는 중형차부터 출시하였다. 배기량 1,000cc 미만의 소형차 부문에서 마루티와 가격경쟁을 할 수 없다는 점과 투자초기부터 이익을 올려야 하겠다는 판단에 따라 경쟁업체들은 2-3만대 규모로 배기량 1,500cc 내외의 중형차를 생산 및 판매하기 시작하였다.

〈표5〉 인도의 승용차 시장규모 추이 (단위: 대)

1995년	1996년	1997년	1998년	1999년	2000년	2003년	2005년
287,774	374,750	392,344	375,907	553,738	578,508	700,000	810,000

자료: 현대자동차

현대자동차 또한 처음에는 중형차인 5도어 액센트를 4-5만대 생산 및 판매한다는 목표를 세우고 공장건설 계획을 추진하였다. 하지만 3차에 걸친 시장조사 결과 중형차의 시장규모는 약 8만대 수준이고 최대한 2-3만대 판매에 그칠 것으로 판단되었다. 특히 11만대의 씨어로 판매예약을 받았던 대우자동차가 1996년 2만 대밖에 판매하지 못하였고, 세계 유수의 자동차업체들이 중형차 시장에 대거 진입한 상태였기 때문에 1997년 중형차 시장은 약 30% 이상의 공급과잉 상태에 빠지게 되었다. 반면에 소형차의 시장규모는 약 24만대 규모로서 노력 여하에 따라 6-8만대 정도를 판매할 수 있을 것으로 예측되었다.

2) 아토즈로 생산모델 변경

중형차 시장의 공급과잉이 우려되자 HMI는 1997년 초반 중형차 액센트(베르나의 인도모델)에서 소형차 상트로(아토즈의 인도모델)로 생산모델을 변경하였다. 공급과잉이 예상되는 중형차에 비해 소형차 시장은 완성차의 수입이 거의 불가능한 상태에서 자동차 구입대금을 선납하고도 6개월 이상을 기다려야 할 정도로 공급이 부족하였기 때문이다(부록2 참조). 또한 이들 시장을 독점하고 있는 마르티가 80년대의 구형모델을 생산 판매하면서 신제품개발을 소홀히 하고 있었기 때문이었다. 하지만 소형차는 양산효과가 큰 반면 마진이 적고 인도 경쟁업체 가격에 맞추어 적합한 품질의 제품을 생산 판매해야 하는 어려움이 있었다. 특히 자동차 부품의 수입관세율이 30-40%로 높았기 때문에 현지화율을 70-80% 이상 높이지 않으면 안되었다. 당시 모델 변경을 주도하였던 관계자는 다음과 같이 말하였다.

“목표 시장점유율 25%(6만대)를 달성하기 위해 필요한 품질과 가격을 갖춘 자동차의 생산원가 즉, 목표원가를 산출한 결과 이를 맞추기가 어렵다는 이유로 HMI 내부에서도 반대의견이 많았습니다. 또한 목표원가를 달성한다고 해도 과연 800cc급 자동차의 수요계층이 얼마만큼 1000cc급 자동차로 이동할 것인지에 대해서도 논란이 많았지요. 이러한 논란에도 불구하고 본사 경영진은 우리의 결정을 따라 주었고 이에 필요한 모든 지원을 아끼지 않았습니다.”

3) 인도형 모델개발

아토즈로 출시모델을 바꾼 HMI는 기존의 단종 모델을 투입하는 경쟁업체와 달리 최신행 모델을 바탕으로 인도 도로사정에 적합한 현지모델로 개발하기 위해 전력투구하였다. 우선 인도 소비자들의 고유한 디자인 취향을 고려하여 시필러와 라디에이터 그릴 등을 새로 디자인하는 한편

고온다습한 인도기후를 고려하여 에어컨 기능을 강화하고 전기배선의 내수성을 보완하였다. 평균 6명 이상이 탑승하는 가족중심의 이용행태를 고려하여 서스펜션을 보강하고 지상고를 높였으며, 단거리 중저속 운행에 적합하게 파워트레인을 적용하였다. 특히 최신 유행의 스타일링인 톨 보이 (Tall Boy)와 최신기술인 MPFI(Multi-Point Fuel Injection) 엔진을 채택하였으며, 무질서한 도로 상황을 고려하여 경적장치와 브레이크의 내구성을 강화하였다(표6). 이러한 과정에서 본사는 HMI가 필요할 때마다 엔지니어와 디자이너들을 장기파견 형식으로 보내서 현지모델 개발을 적극 지원하였다.

<표6> 현대 상트로와 미루티 쟈의 기술특성 비교

현대 상트로	미루티 쟈
-최신 기술(MPFI엔진) -최신 유행 스타일링(Tall Boy) -비교적 여유있는 뒷좌석 공간 -강력한 에어컨 성능 -비교적 강력한 가속 성능	-낡은 기술(Carburetor엔진) -구형 스타일링(Conventional) -뒷좌석 공간이 넉넉치 못함 -비교적 낮은 마력

자료: HMI

2. 3 초기투자자의 최소화 및 각종 원가절감

1) 초기투자규모 최소화

HMI는 논란 끝에 선택한 상트로를 목표원가에 맞게 생산하기 위해 가능하면 초기투자 규모를 최소화하였다. 성장잠재력을 보고 40만대 규모의 자족형 공장 건설을 목표로 하였지만 시장의 불확실성과 경제성을 고려하여 우선 12만대 규모의 공장을 짓기로 결정하였다. 공장가동 추이를 보아가며 불확실성이 사라지면 공장확장 여부를 결정하기로 하였다.

캐나다 브르몽 공장에서 프레스 장비와 같은 일부 주요 설비를 저렴한 값으로 가져오는 한편 값비싼 자동화 설비 대신 현지 노동력을 활용할 수 있으면서 유지보수에 커다란 어려움이 없는 설비를 투입하여 노동집약형 공장을 건설하였다. 이에 따라 첸나이공장은 울산 공장에 비해 자동화율이 20%에 불과하였지만 나중에 공장가동이 정상화될 때 생산라인의 유지보수에 소요되는 기간과 비용이 획기적으로 떨어지면서 본사보다 공장가동률이 높아지는 성과를 얻기도 하였다.

2) 공기단축과 투자비 절감

1996년 12월 공장기공식을 갖고 현대건설이 현지하청업체와 함께 공장을 건설하던 중인 1997년 11월부터 한국의 외환위기가 터지자 HMI는 자금조달에 커다란 어려움을 겪게 되었다. 대출을 약속했던 현지 금융기관들이 등을 돌리자 긴급하게 설비자금을 조달하기 위해 백방으로 뛰어 다니던 김양수 법인은 평소 자동차산업에 관심이 많았던 인도 ICICA사로부터 우대금리보다 4%나 높은 연리 17.5%의 금리로 2,500만 달러를 대출받아 공장건설에 박차를 가하기 시작하였다. 이에 따라 공기단축을 위한 노력이 배가되었고, 투자비를 절약하기 위한 갖가지 묘안들을 궁리하기

시작하였다. 우선 당장 필요하지 않는 시설은 하지 않고 나중에 돈을 벌면 투자하기로 하였다. 예를 들면 불안정한 전력공급에 대비하기 위한 자가 발전설비 대신에 6번에 걸친 협상을 통해 타밀라두 주 정부로부터 특선을 공급받아 약 200억 원의 투자비를 절약하였다. 하지만 정전이 되면 절대로 되지 않는 열처리와 소재용해로 등에는 자동전압조정기(AVR)와 정전전압보전기(UPS)를 설치하였다. 또한 공장내부의 4차선 도로도 당장 필요한 2차선만 포장하였고, 밖에서 보이지 않는 주차장도 포장하지 않은 채 사용하였다. 당시 해당업무를 담당했던 관계자는 다음과 같이 말하였다.

“초기 투자비를 최소화하면서 목표원가를 맞추기 위해 12개 부서의 과장이 주축이 되어 소위원회를 조직하고 생산공정과 부품에 대한 VE활동을 적극 전개하여 수익성을 확보하였습니다. 예를 들면 본사에서는 원가절감이 불가능하다고 알려진 엔진의 생산원가를 철저한 VE활동을 통해 대당 16,000원이나 줄이는 개가를 올리기도 하였지요. 현지 주재원도 기본업무만 정착이 되면 곧바로 귀국시켰으며, 부품의 현지화를 적극 추진하였습니다. 부품의 평균 수입관세율이 27-42%으로 높고 루피 화가 절하되고 있었기 때문에 한국에서 만든 부품을 수입해서는 도저히 목표원가를 맞출 수가 없었기 때문이었지요. 또한 EPCG(Export Promotion Capital Goods) 프로그램을 최대한 활용하여 관세 면제액의 4배를 8년 이내에 수출한다는 조건으로 장비수입에 대한 수입관세를 면제받기도 하였습니다. 이러한 노력들이 부실공사와 품질저하를 가져올 수도 있다는 내부의 우려도 있었지만 우리들은 인도에 맞게 품질을 유지하면서 목표원가를 맞출 수만 있다면 무슨 일이든지 하겠다는 절박한 심정으로 원가절감이라는 목표에 매달렸습니다. 우리들은 흡사 치열한 전투에 임하는 자세로 공기단축과 원가절감 운동에 매진하였던 것입니다”.

2. 4 단기간 내에 판매망 구축

1) 인지도 제고

HMI는 건설공기를 단축하여 상트로의 출시를 앞당기는 한편 브랜드 인지도와 전국적인 딜러망을 구축하기 위해 노력하였다. 하루라도 빨리 상त्र로를 출시 및 판매하면 각종 금융비용을 줄일 수 있었기 때문이며, 중형차인 씨에로의 판매가 예상보다 저조했던 대우자동차가 1998년 12월을 목표로 경쟁차종인 마티즈의 출시를 서두르고 있었기 때문이었다. 상트로 출시를 약 1년 정도 남겨놓고 HMI는 캐나다와 미국에서 현대자동차 판매의 돌풍을 일으켰던 김종혁 미주지역 실장을 영입하여 마케팅체제를 구축하기 시작하였다. 그는 1997년 11월 판매조직을 뉴델리로 옮기고 1998년부터 모터 쇼를 대대적으로 실시하면서 5%에 불과하였던 현대자동차에 대한 인지도를 끌어올리기 위한 광고전략을 수립하였다. 김종혁 이사는 이에 대해 다음과 같이 말하였다.

“처음 시장에 진입한 메이커로서 낮은 인지도를 고려하여 초기광고에 예산을 집중투입하기로 하였습니다. 1998년 4월부터 TV, 신문, 옥외광고 등의 다양한 매체를 통해 기업광고를 하고 이어서 9월부터는 제품광고를 대대적으로 실시하였지요. 특히 '사루칸'이라는 인도 최고의 영화배우를 광고모델로 등장시켜 상트로에 대한 신뢰를 강조하였습니다. 그 결과 광고 이후 브랜드 인지도가

50%까지 올라가는 성과를 거두게 되었습니다”.

브랜드 이미지를 제고하기 위해 '최신 기술집약형 자동차, 인도조건에 맞는 자동차, 4억 달러를 투자하여 만든 자동차, 투명경영을 하는 기업' 등을 강조하여 광고와 홍보활동을 전개하였다. 상트로를 출시하기 이전에 사루칸을 광고모델로 등장시킨 3편의 CF광고를 시리즈로 방영하여 커다란 호응을 얻었으며, 신문에서는 비교광고를 통하여 경쟁차종이 '카부레이터 차이며 안전성이 적은 차'인 반면 상트로는 12억 달러의 연구개발비를 들여 개발한 자동차로서 보증기간이 2년이라는 점을 강조하였다. 홍보는 자동차 전문잡지와 오피니언 리더를 중심으로 전개하였으며, 특히 현대차 시승기가 자주 실리도록 노력하였다. 이러한 노력으로 현대자동차에 대한 인지도가 지금은 90%까지 올라가게 되었다.

2) 전국적인 딜러망 구축

HMI는 1998년 10월 상트로의 예정 출시에 맞추어 대도시를 중심으로 현대차만을 판매하는 배타적인 딜러망을 새롭게 구축하기 시작하였다. 젊고 열정적인 사람들 중에서 전시장, 정비소 및 부품창고를 함께 갖출 수 있는 후보자를 우선적으로 선정하여 변화기에 판매영업소를 개설하였다. 이에 비해 마루티는 독점적인 시장지배력을 바탕으로 중소도시를 중심으로 광범위한 딜러망을 보유하고 있었으며, 애프터서비스는 별도의 정비소에 위탁하는 방식이었다. 당시 자동차 대금을 선납하고도 6개월 이상을 기다려야 할 정도로 공급이 부족하였기 때문에 마루티는 판매능력보다는 투자능력을 보고 돈많은 지방유지들을 대리점 사장으로 선정하여 운영하고 있었다(표7).

HMI는 뉴델리, 뭄바이, 켈카타 및 첸나이에 지역사무소 및 직판점을 개설하고 1998년 70개의 판매영업소를 구축한 다음 쇼룸의 로고와 레이아웃, 정비소 장비 등을 통일시키고 자동차 판매기법을 가르쳤다. 1999년부터 상트로의 판매가 급증하면서 판매영업소가 늘기 시작하여 2001년 5월 현재 인도 전역에 105개의 딜러망을 구축하게 되었다.

<표7> HMI와 마루티의 판매망 비교

구분	마루티	HMI
대도시 지식층	신제품 개발 미흡으로 갈등	신제품 공급으로 흡수
시장기반	중소도시(보수적)	대도시(개방적)
AS	별도 정비소에 위탁	AS위주의 딜러
대리점 사장	노년의 지방유지(간접경영)	젊고 열정적인 인재(직접경영)
대리점 위치	고려대상 아님	잘 보이는 곳에 위치함

자료: HMI

3) 상트로 시장점유율 1위

독과점 공급에 따른 시장기회를 포착하여 경쟁력있는 가격으로 출시된 최신 모델의 상트로는 인도 소비자들로부터 커다란 인기를 얻게 되었다. 경쟁차종보다 좋은 품질의 자동차를 생산하여

저렴한 가격으로 판매하였기 때문이었다. 상트로는 1000cc급의 자동차 수요를 새로 창출하면서 기존의 800cc급을 급속히 대체한 결과 2000년 6월부터 소형차 부문에서 마루티 쟈를 제치고 시장점유율 1위를 차지하였다(표8). 즉, 2000년 동급시장의 점유율이 23%로서 마루티의 22%를 앞섰다. 이는 상트로가 본격 출시된 1998년부터 1000cc급의 자동차 판매가 급증한 반면 800cc급 자동차 판매는 1999년을 기점으로 현격히 감소하면서 모델변경 당시의 우려와 달리 1000cc급의 자동차 시장이 새로이 형성되었기 때문이었다.

HMI는 상트로의 성공을 바탕으로 1999년 10월 액센트를 출시하는데 성공하였다. 2001년 6월 현재 액센트는 중형차 부문에서 포드의 아이콘과 시장점유율 1위 자리를 놓고 치열하게 경쟁하고 있다. 또한 2001년 8월부터 소나타를 출시하여 매출액과 이익을 늘려 나갈 예정이다. 상트로와 액센트의 성공적인 시장진입으로 인해 HMI의 자동차 판매량은 1998년 8,448대, 1999년 60,520대, 2000년 81,626대로 급증하였고, 2001년에는 10만대를 넘어설 전망이다. 이에 따라 시장점유율은 1999년 11.0%에서 2000년 14.2%로 증가하였고, 마루티에 이어 인도 제2위의 자동차업체로 성장하고 있다(표9).

<표8> 인도 소형차 시장에서의 점유율 변화 추이

차종	1998	1999	2000	2001.5월
현대 상트로	9%	25%	23%	25%
마루티 쟈	64%	33%	22%	21%
델코 인디카	-	17%	17%	16%
대우 마티즈	-	10%	16%	9%

자료: HMI

<표9> 주요 업체별 판매추이와 시장점유율(승용차)

(단위: 대)

회사명	1996년(%)	1997년(%)	1998(%)	1999(%)	2000(%)
마루티	257,633(77.8)	316,949(79.9)	307,864(82.4)	363,838(65.9)	323,527(56.1)
현대	-	-	8,448(2.3)	60,520(11.0)	81,626(14.2)
델코	5,742	2,316	1,028(0.3)	39,566(7.2)	50,151(8.7)
대우	19,143	10,271	8,551(2.3)	27,535(5.0)	46,690(8.1)
힌두스탄	25,852	24,704	20,109(5.4)	24,431(4.4)	26,579(4.6)
포드	-	9,161	3,542(0.9)	4,020(0.7)	17,297(3.0)
피아트	9,737	14,550	10,840(2.9)	19,972(3.6)	12,033(2.1)
혼다	-	-	8,258(2.2)	9,073(1.6)	10,541(1.8)
GM	4,028	10,230	3,213(0.9)	2,548(0.5)	7,095(1.2)
기타	9,149	8,644	1,831(0.5)	580(0.1)	723(0.1)
합계	331,254(100)	396,825(100)	373,684(100)	552,089(100)	576,268(100)

자료: FOURIN

3. 애로사항과 극복

3.1 부품조달 부문

인도의 자동차 부품산업은 수입관세율이 27-42% 수준으로서 커다란 보호를 받아 왔기 때문에 생산규모가 영세하고 기술수준이 낙후되어 있었다. 부품업체들이 광범위한 지역에 산재되어 있기 때문에 물류비용이 높았고, 도로와 운송수단이 낙후되어 납품기간이 길었다. 또한 덤핑가격으로 납품권을 확보한 다음 일방적으로 가격인상을 요구하는 경우가 많고, 품질불량과 납품지연은 발생할 수도 있다는 의식을 가지고 있어서 부품업체 관리에 많은 노력이 필요한 실정이었다. 이러한 부품산업과 부품업체의 특성으로 인해 발생할 수 있는 문제들을 사전에 점검하고 단기간 내에 현지화율을 80% 이상 끌어 올리기 위해 HMI 부품조달관리팀은 부품업체 개발, 품질관리, 납기관리 및 가격관리 등에 만전을 기하게 되었다.

1) 부품업체 개발

자족형 공장으로 출발한 HMI는 자체생산하기로 결정한 부품(엔진, 트랜스미션, 플라스틱 범퍼 커버)과 본사에서 공급하는 KD부품을 제외하고 나머지 부품들을 인도에서 조달하기로 하였다. 이 때 고품질과 고기술이 요구되는 부품으로서 인도부품을 달면 자동차의 품질에 커다란 영향을 미칠 수 있는 부품들과 부피가 큰 고가부품들은 한국의 협력업체들의 동반진출을 유도하였다. 총 13개 업체가 진출하였으며, 대부분 합작방식으로 투자하였다. 이들을 제외한 나머지 부품들에 대해서는 현지부품업체들을 발굴하였다. 1998년 10월 양산 시점에 맞추어 동반진출한 협력업체들의 공장건설과 제품생산을 독려하는 한편 나머지 부품들에 대해서는 인도 전역을 돌아다니면서 적절한 공급업체들을 발굴하였다. 품목별로 4-5개 업체를 선정하여 도면과 납품조건을 주고 견적을 받아서 유망업체를 선정하였으며, 마투티에 납품한 실적이 있는 업체들을 우선 선정하였다. 또한 효율적으로 부품업체를 관리하고 규모의 경제를 실현하기 위하여 13개 동반진출업체를 포함하여 부품업체 수를 63개로 한정하였다.

2) 가격관리

경쟁입찰을 통해 협상대상업체를 4-5개 선정하고 이들과 납품가격을 협상하였다. 목표원가를 맞추기 위해 산출된 납품원가자료와 현대자동차 본사의 원가산출자료를 바탕으로 평균 6개월 정도에 걸쳐 납품가격을 협상하였지만 구매규모가 적어 납품가격협상에 어려움이 많았다. 이에 싱글 소싱을 하면서 장기적인 거래관계를 맺겠다는 제안을 통해 HMI가 목표로 했던 가격수준보다 약 10% 정도 높은 수준에서 납품가격을 결정하였다. 부품의 구매 및 조달을 담당하고 있는 관계자는 다음과 같이 말하였다.

“인도 부품업체들은 납품이 불안정하고 납품가격 통제가 곤란하여 경쟁업체들처럼 듀얼 소

싱을 고려하였으나 물량이 적어 도저히 원하는 가격수준으로 납품받을 수 없었기 때문에 싱글 소싱을 선택하게 되었습니다. 결품의 위험이 상존하였지만 납품업체의 생산량 중에서 HMI 물량이 30% 이상 되면 부품업체도 함부로 공급을 중단할 수 없는 반면 납품가격을 내릴 수 있다는 판단에 따라 싱글 소싱으로 밀고 나갔지요. 이에 따라 인도 납품업체를 철저하게 관리하면서 ‘결품은 절대 있을 수 없다’는 의식을 심어주고 끊임없이 지도하였습니다”.

3) 납기관리

납품원가를 줄이고 부품업체를 효율적으로 관리하기 위해 가능하면 납품업체들을 인근지역에 입지하도록 하였다. 13개 동반진출 업체들의 공장을 HMI 근처에 짓게 하였으며, 유리 와 같이 깨지기 쉽고 부피가 큰 제품을 납품하는 업체가 멀리 떨어져 있을 경우에는 HMI 근처에 조립공장을 짓게 하거나 물류창고를 세워 안전재고를 확보하도록 하였다. 그 결과 납품금액의 88%에 해당하는 부품을 생산하는 38개 업체가 1시간 거리인 반경 50 킬로미터 이내에 입지함으로써 철저하게 납기를 관리할 수 있게 되었다(표10).

<표 10> HMI 부품업체들의 분포도

반경 거리와 시간	업체수와 비율
50km	38개 업체(61%), 대당금액(88%)
500km	7개 업체(11%), 대당금액(3%)
1,500km	7개 업체(11%), 대당금액(1%)
2,500km	11개 업체(17%), 대당금액(8%)

자료: HMI

한편 발주부터 입고까지 통상 80일 이상 소요되는 KD부품에 대해서는 최소 20일분 이상 부품재고를 확보하고 있으면서 부두노동자와 트레일러 노동자들이 파업한다는 정보가 있으면 본사 KD부품 지원팀의 협조와 지원을 얻어 부품재고일수를 늘려 나갔다. 또한 각종 기술지도와 지원을 통해 납품업체와 신뢰관계를 형성하면서 싱글 소싱 업체들의 결품에 대비하여 비상조달 계획을 수립하는 등 만반의 태세를 갖추었다.

4) 품질관리

부품의 품질수준을 제고하기 위해 인도 납품업체와 외국업체와의 기술제휴를 주선하거나 본사의 기술자와 설계전문가를 초빙하여 기술지도를 하였다. 또한 매달 부품불량률이 높은 10위 업체까지 HMI로 불러서 개선방안을 발표하도록 한 다음 필요한 대책을 마련하도록 촉구하고 있다. 부품 불량율을 퍼센트 수준에서 관리하고 있는 인도 납품업체들에게 PPM 수준에서 관리하도록 강조하고 있다. 1%는 1만 PPM으로서 생각하는 차원이 다르기 때문이다. 우선 100PPM을 달성하자고 납품업체들을 설득하면서 이들을 지도할 부서를 만들고 100PPM 발대식을 가졌다. 또한 2001년 8월부터는 티어 다운 룸(Teardown Room: 불량부품과 정상부품을 분해하여 상호 비교되도록 전시함으로써 부품업체들이 스스로 불량원인을 찾아내고 성능이 뛰어난 부품을 개발하도록 촉구

하는 방식)을 운영할 계획이다.

3. 2 생산관리 부문

첸나이 지역은 연중 내내 30-40도를 오르내리는 열대몬순 기후로서 하반기에 집중호우가 발생하고 있으며, 도로와 항만시설 및 운송수단이 다른 지역보다 나은 편이었음에도 불구하고 국제적인 기준으로 보면 매우 열악한 편이었다. 또한 생각했던 것보다 전기가 부족하고 자주 정전이 되었으며, 공장 용수가 충분하지 못하였다. 이러한 외부환경으로 인해 발생할 수 있는 문제점을 사전에 철저히 분석한 현대자동차 공장건설 팀은 공장건설, 장비도입과 설치, 양산단계에 따라 주도면밀하게 대응책을 마련하였다.

1) 공장건설

우기를 피해 1월부터 9월 사이에 철야작업도 마다하지 않고 집중적으로 공장을 건설하였으며, 현지여건에 맞는 공법을 채택하여 공기를 크게 단축하였다. 즉, 단단한 적토암반으로 지반이 구성된 것을 알고 파일을 박지 않은 채 공사를 하였으며, 풍부하고 저렴한 나무를 사용하여 건물 벽을 지었기 때문에 공기를 3개월 이상 단축할 수 있었다. 이에 따라 3년이나 걸린 포드에 비해 17개월이라는 최단기간 내에 공장을 완공하게 되면서 조기에 제품을 출시할 수 있었고 금융비용을 대폭 줄일 수 있었다. 또한 전기에는 50도 가까이 실내온도가 상승하여 작업이 불가능할 정도였기 때문에 공장의 천정 높이를 7미터(울산공장은 5미터)로 높이는 한편 외부공기를 냉각하여 실내에 공급하는 특수 팬을 설치하고 지붕은 특수 단열재를 사용하여 시공하였다.

2) 장비 도입과 설치

90%나 되는 습도를 감안하여 일부 장비에 특수 진공포장을 하고, 모든 장비에 특수 에어컨을 설치함으로써 녹이 발생하는 것을 방지하였다. 정전이 자주 발생하고 전압의 변동 폭이 컸기 때문에 고가장비에는 자동전압조정기, 정전전압보정기 등을 부착하였다. 부두의 하역시설이 열악하고 교량이 노후화되었기 때문에 특수철재 프레임으로 장비를 포장하고 한국인이 직접 크레인에 탑승하여 하역작업을 철저히 지휘하였다(표-11). 공장건설과 설비설치 업무에 종사하였던 관계자는 다음과 같이 말하였다.

“중요 설비들이 들어오는 날이면 관련 주재원들은 항상 속옷을 서너벌씩 가방에 넣고 첸나이 부두로 출근하였지요. 설비가 제때 통관되도록 하기 위해서 며칠 동안 현장에서 먹고 자는 일과를 반복하였으며, 부두 크레인에 직접 탑승하여 중장비들이 안전하게 하역되는지를 감독하기도 하였 습니다. 심지어는 트레일러에 고정된 대형장비가 무사히 통과할 수 있는지를 파악하기 위해 첸나이 부두에서 공장건설 현장까지 오는데 통과해야 할 5개 교량의 강물 깊이와 240개의 전기줄 높이를 직접 조사 및 확인까지 하였습니다. 가족들이 많이 이해해주었습니다. 첸나이 지역에는 유흥업소가 하나도 없었고 주재원 누구나가 밤낮없이 일을 한다는 것을 알고 있었기 때문이었지요. 고생도 많았지만 보람 또한 컸습니다. 다행히도 3,500톤이나 되는 프레스 설비를 포함하여 모든 공

장설비들이 제때에 통관 및 하역되었고, 첸나이 공장부지까지 운송되어 아무런 안전사고도 없이 설치되었으니까요”.

<표11> HMI의 공장건설 단계에서의 대응책

구분	내용책
고온다습	녹 발생 방지용 특수진공포장 공법, 모든 장비 A/C부착
열대몬순	건기에 공장 집중 건설
도로항만	한국인 지휘 아래 접안시설 점검 및 하역
운송	한국인 동승 내륙운송, 교량붕괴여부 사전점검
전기전력	주요 장비에 전압보정기와 정전대책기 설치
장비설치	한국의 특수설치팀 초청하여 직접 설치

자료: HMI

3) 양산

마이 머신 캠페인(사장과 공장장을 비롯하여 모든 중역들이 장비를 하나씩 맡아 정비하는 운동)과 엔비로 2000 캠페인(3정 5S 운동)을 전개하여 카스트 계급간의 배타적인 의식을 타파하고 동료의식을 심어주는 한편 자발적으로 현장을 정리정돈하는 마인드를 정착시켜 나갔다. 대부분의 직원들이 시골에서 올라온 자취생들로서 아침을 굶고 오는 경우가 많았기 때문에 오전 중에 간식을 제공하여 체력을 보장시켜 주고 있으며, 2달에 한번씩 야유회와 단합대회를 실시하여 스트레스 해소와 애사심 고취를 도모하였다. 또한 '인재제일(People First)'이라는 모토 아래 직원들 모두의 사진을 공장과 사무실에 걸어두고 애정을 갖고 이들을 관리하였다. 영화를 사랑하는 인도인들은 사진찍기를 좋아하며, 자신의 사진이 공장입구에 부착되어 있는 것에 대단한 긍지를 느끼기 때문이었다. 한편 공정 로테이션 제도를 도입하여 단순반복 작업으로 인한 지루함을 덜어주는 한편 갑작스러운 이직에 대처하였다. 생산품질을 제고하기 위해 ISO9002 인증을 획득하여 작업을 표준화하였고, IQS(Initial Quality Survey: 초기품질지수)제도와 제안제도를 도입 실시하였다. 한편 건기에 부족한 용수를 확보하기 위해 용수 1만 톤을 저장할 수 있는 저장 탱크를 만들고, 용수 재처리 장치를 설치하는 한편 폐수처리 장치를 가동하여 깨끗한 환경을 유지하도록 하였다.

3. 3 인사노무 부문

첸나이 지역의 종업원들은 열대몬순 기후, 농업위주의 전통사회, 카스트제도, 힌두교의 윤회사상, 200년간에 걸친 영국식민지 생활 등의 영향으로 정서적으로 여리고 운순한 성격을 가지고 있다. 반면에 체질이 허약해서 결근률이 높으며, 계급의식이 강해 서로 배타적인 태도를 보이고 있다. 또한 성실하고 권위에 순종하나 목표달성의식과 책임의식이 부족하고 회사에 대한 충성심이 없어서 자주 직장을 옮겨 다닌다. 한편 사회주의와 영국 식민지의 영향으로 노동조합이 매우 강하

다. 복수노조가 인정되고 있으며, 제3자 개입의 허용으로 정치조직과 연계를 많이 하고 있다. 또한 정식직원의 해고는 매우 어렵다. 이러한 노동시장 환경으로 인해 발생할 수 있는 문제점을 파악한 다음 HMI 인사노무팀은 직원 모집과 선발, 교육훈련, 보상과 승진, 노사관계 등의 차원에서 사전에 철저하게 준비하면서 대응책을 마련하였다.

1) 모집과 선발

공장을 건설하면서 1997년 초부터 당장 필요한 인력을 확보하기 시작하였다. 우선 회사가 직접 직원을 모집하는 한국과 달리 컨설팅 회사를 통해 경력직원을 뽑는 인도의 관행대로 컨설팅 회사를 통해 3-4배의 인원을 추천받아 관리자를 선발하였다. 해당업무의 한국인 주재원이 업무관련 능력을 평가하고 나면 인도인 인사부장과 한국인 인사차장이 품성을 평가하여 선발하고 급여를 협상하였다. 부장급 관리자를 뽑고 나서 이들이 과장급 관리자를 뽑는 방식으로 관리자들을 선발하였다. 이로 인해 인도인 관리자들은 자기를 뽑아준 상급자 특히 한국인 관리자들의 업무지시를 잘 따르고 있다. 한편 작업자들은 인도 남부지역을 돌면서 기술전문학교를 갓 졸업한 사람들을 학교장의 추천을 통해 모집하였다. 이들을 대상으로 1단계 체력 테스트(50미터 달리기, 팔굽혀펴기, 윗몸 일으키기 등), 2단계 업무관련 필기시험, 3단계 면접 등의 과정을 통해 선발하고, 채용 신체검사를 한 다음 일부 직원에 대해서는 신원조회를 하였다. 이러한 과정을 통해 신속하게 인력을 확보하게 되었다. 일부 경력자를 제외하고 거의 대부분 기술전문학교 또는 대학을 갓 졸업한 사람들을 채용하였으며, 인성 위주로 선발하였다.

2) 교육훈련

1998년 10월을 양산 시점으로 정하고 이에 맞게 8차에 걸친 교육훈련 계획을 수립하였다. 이를 토대로 1997년 3월부터 장비보전, 프레스, 차체, 도장, 의장, 생산관리, 품질관리 등의 분야에서 1-2개월의 일정으로 총인원 약 200명의 조반장 후보자들을 울산공장으로 보내 관련 기능과 지식을 익히게 하였다. 1997년 119명, 1998년 45명, 1999년 40명을 파견 교육시켰다. 자동차 생산 및 관리에 필요한 기능을 단기간 내에 익히게 하는 목적뿐만 아니라 한국의 종업원들이 열심히 일하는 모습을 보고 느끼게 하기 위해 많은 비용이 소요됨에도 불구하고 울산공장 파견교육을 시켰다. 이들은 인도로 돌아와 동료들에게 자신들이 배운 기능과 지식을 전수해주는 역할을 담당하였으며, 이들에 대해서는 한국인 관리자가 직접 관리하여 회사에 우호적인 태도를 갖는 핵심요원으로 양성하고 있다.

또한 아토프를 생산하는 울산공장의 조반장들이 HMI 현장에서 같이 생활하면서 장비를 설치하고 시운전하는 것을 직접 가르쳐 주었다. 자족공장으로 인도 기능공들이 모든 생산공정을 스스로 할 수 있게끔 만들어야 했기 때문에 또한 복종심이 높은 인도 기능공들로부터 많은 존경을 받았기 때문에 한국의 조반장들은 현장에서 직접 시범을 보이면서 자신들이 갖고 있던 기능과 지식을 아낌없이 전수하였다. 인도 기능공들은 실업이 만연한 상태에서 높은 경쟁률을 뚫고 HMI에 선발된 것에 자부심을 갖고 한국의 조반장들이 가르치는 대로 열심히 배우고 익히는 과정을 되풀이하면서 스펀지가 물을 빨아들이듯이 각종 기능과 경험지식을 신속하게 습득하게 되었다.

한편 한국인 주재원들은 인도인 종업원들에게 열심히 일하는 모습과 술선수범하는 자세를 보여주었으며, 공정하게 대우하고 각종 포상을 통해 목표의식을 고취하도록 지속적으로 노력하였다. 그 결과 인도인들의 작업태도가 책임을 회피하고 수동적으로 일하는 모습에서 매사에 책임감을 갖고 최선을 다하는 모습으로 바뀌었으며, 결근율도 인도평균 10-12%에 비해 2.5% 이내로 줄어 들었다(표12).

<표12> 인도인의 특성과 대응책

구분	특성	나타난 현상	대응노력
신체특성	허약한 체질	결근율이 높고 시간준수의식이 부족함	명확한 지시, 목표의식 지속교육
신분제도	신분제도 영향 진존	타계급에 배타적 조직단합 저해	공정한 대우를 하는 기업 이미지 부각
종교영향	강한 윤회의식	성실하나 목표달성의의식이 부족함	각종 포상을 통해 목표와 책임의식교육
업무추진방식	오랜 식민지생활로 복종과 반항의식 병존	권위에 복종하나 책임회피 경향이 강함	철저한 중간점검
의사소통	작업자 대부분 서툰 영어	현지인 관리자를 통해 간접 대화	제인제도와 간담회 통해 의견수렴
정서특질	농업위주의 전통사회	정서적으로 어리고 상처받기 쉬움	정서적 배려

자료: HMI

3) 보상과 승진

한국의 제도와 유사하게 보상 및 승진체계를 도입하고 운영하였으나, 인도인들이 자주 직장을 옮기는 문제를 줄이기 위해 급여와 승진을 통해 보상하는 방식을 사용하였다. HMI의 인사부문을 담당하였던 관계자는 다음과 같이 말하였다.

“처음에 뽑을 때는 낮은 임금과 낮은 직급을 부여한 다음 급여인상과 승진기회를 제시하면서 이들의 이직을 막고자 하였습니다. 즉, 급여는 처음부터 외국업체에서 받을 것으로 기대했던 것보다 낮게 시작하여 점점 인상하는 방식을 채택하였습니다. 예를 들면 기능공의 초기 임금은 동종업체 평균의 80-90% 수준이었으며, 이익이 나면 그 때가서 인상하겠다고 설득하였습니다. 임금이 적은 대신 좋은 작업환경 하에서 고급기술을 배우고 있으며, 의료보험과 같은 복리후생 수준이 뛰어나다는 점을 강조하였지요, 또한 필요한 직급보다 한 단계 낮은 직급의 사람을 뽑아서 일을 열심히 하면 승진시키는 방식을 채택하였습니다. 물론 강제배분 방식을 채택하여 승진인원을 통제하였습니다. 한편 수습기간을 늘려 노사안정과 비용절약을 도모하였습니다. 수습직원의 임금은 정규직원 임금의 50% 내외에 불과하며, 정규직원만이 노조에 가입할 수 있기 때문에 수습기간을 늘렸습니다”.

4) 노사관계

현대자동차가 인도에 진출할 때 가장 우려하고 고심하였던 부분 중의 하나가 노사관계였다. 복수노조 허용, 제3자 개입 허용, 노조의 정치활동 허용, 해고 불가능 등의 요인으로 노조활동이 활발하고 강력하였기 때문에 이에 대한 대책마련에 고심하였다. 노사분규와 파업으로 인한 피해를 매우 우려하였기 때문에 가능하면 노사협의회를 통한 노사관계 정립을 도모하였다. 이에 대해 인사노무 담당 관계자는 다음과 같이 말하였다.

“우선 학교를 갓 졸업한 사람들을 선발하여 현대자동차의 기업문화와 정신을 교육시키는 한편 인도인 관리자들을 통해 기능공들을 관리하게 함으로써 불필요한 충돌을 피하였습니다. 안정된 노사관계를 구축하기 위하여 1999년 7월 노사 동수 각 6인으로 노사협의회를 구성하였습니다. 그리고 종업원들이 기대하는 수준 이상으로 임금인상과 복리후생 수준을 제시함으로써 노사협의회를 통한 해결이 효과적이라는 점을 강조하였습니다. 또한 공장별 복지위원회, 식당운영위원회, 안전활동위원회 등의 각종 소위원회 활동을 통해 종업원들의 각종 불만을 조기에 청취하여 신속하게 해결하고 있습니다. 직원가족들을 공장에 초청 및 견학시키면서 노사간의 일체감을 형성하였습니다”.

이와 더불어 HMI는 워크샵과 분임조 활동을 통해 인도관리자들과 격의없이 어울리면서 이들에게 점진적으로 권한을 이양하는 한편 한국 주재원들은 코디네이터로서 자금과 기술을 주로 통제하고 있다. 권한이양을 통해 인도인 관리자들의 업무열의와 능력을 제고시키는 한편 장기적으로는 한국 주재원의 수를 현재 44명에서 절반 수준인 25명 수준으로 줄이고 현지인들이 직접 관리하는 체제를 만들 계획을 추진중이다.

4. 향후 과제

1) 성장과정

인도진출 경험이 전혀 없었던 현대자동차가 시장잠재력은 막대하지만 카스트제도에 따른 계급의식과 사회주의에 따른 나태함에 빠져있는 인도에 사상 최대 규모로 단독투자하는 것에 대해 일부 임직원들 사이에서는 많은 우려가 있었다. '세계 유수의 자동차업체들이 거의 대부분 진출하고 있는 상황에서 현대가 과연 성공할 수 있을까. 미국과 일본의 우수한 자동차업체들이 인도에 한쪽 발을 살짝 담그는 탐색투자에 그치고 있는 상태에서 현대가 4,000억 원에 가까운 투자를 하는 것은 무모한 것이 아닌가. 캐나다 브르몽 공장의 악몽이 되풀이되는 것은 아닐까. 만에 하나 실패하는 날이면 본사까지도 위협하게 되는 것이 아닌가. 설사 돈을 번다고 해도 과연 가지고 나올 수 있을까'라는 의구심이 있었다.

<표13> HMI의 성장과정

연도	내용
1996.1	인도공장 프로젝트를 위한 선발대 파견
1996.5	Hyundai Motor India Ltd. 설립
1996.12	공장 기공식
1998.5	공장완공 및 상트로 시합차 생산
1998.10	상트로 신차 발표 및 판매 개시
1999.10	액센트 신차 발표 및 판매 개시
2000.7	수출개시(알제리에 상트로 760대 처녀 수출)
2001.6	20만대 생산 돌파(양산후 32개월)
2001.8	소나타 신차 발표 및 판매 개시 예정

자료: 현대자동차

하지만 이러한 우려들을 씻어내고 HMI는 1988년 10월 양산 이후 32개월만에 자동차 생산 20만대 돌파라는 역사적인 기록을 수립하였고, 예상보다 빨리 흑자경영을 달성하면서 인도시장 진출에 일단 성공하였다는 평가를 받고 있다. 1996년 1월 인도공장 프로젝트를 위한 선발대를 파견한 이래 시간을 단축하면서 법인을 설립하고 공장을 완공한 HMI는 상트로와 액센트의 성공적인 출시에 이어 2001년 8월 소나타의 출시를 앞두고 있다(표13). 이에 따라 자동차 판매대수는 1998년 8,447대, 1999년 60,321대, 2000년 85,449대로 매년 큰 폭으로 증가하였으며, 2001년에는 10만대를 넘어설 것으로 추정되고 있다(표14). 또한 매출액은 2000년 약 4억 5천만 달러에서 2001년 5억 5천만 달러로 증가할 전망이다, 매출액 이익률은 6.2%에서 7.4%로 제고될 전망이다(표15).

<표14> HMI 자동차 판매추이

구분	1998	1999	2000	2001(예상)
내수-상트로	8,447	58,632	65,421	74,000
액센트	-	1,689	16,205	20,000
소나타	-	-	-	1,000
소계	8,447	60,321	81,626	95,000
수출-상트로			3,186	6,000
액센트			637	2,000
소계			3,823	8,000
합계-상트로	8,447	58,632	68,607	80,000
액센트	-	1,689	16,842	22,000
소나타	-	-	-	1,000
소계	8,447	60,321	85,449	103,000

자료: HMI

<표15> HMI의 경영성과 (단위: 백만달러)

구분	1999	2000	2001(예상)
매출액	233	450	551
이익률	-	6.2%	7.4%

자료: HMI

2) 향후 과제

세계 유수의 자동차업체들과 당당히 경쟁하여 인도시장 진입에 성공하였음에도 불구하고, HMI가 지속적으로 성장하기 위해서는 아직도 해결해야 할 과제가 많이 남아있다. 1983년 설립된 이래 인도 자동차 시장을 독점해왔던 마루티의 아성을 깨고 HMI는 진출한지 5년만에 인도 제2위의 자동차업체로 부상하는 성과를 이룩하였다. 하지만 시장규모가 적은 상태에서 경쟁업체들의 대거 진출로 인해 공급과잉이 우려되고 있기 때문에 HMI가 앞으로도 계속해서 성장할 수 있는지에 대해서는 시간을 두고 지켜보아야 할 것이다. HMI는 안정적인 성장기반을 구축하기 위해 새로운 차종의 지속적인 공급, 현지경영 체제의 확립, 생산규모의 확장 등을 도모하고 있다.

우선 2001년 8월로 예정되어 있는 소나타의 성공적인 런칭을 통해서 제품 라인업뿐만 아니라 이미지 제고를 도모하고 있다. HMI는 경쟁차종인 혼다의 아코드에 대해 이미지로 경쟁하기보다는 10% 정도 저렴한 가격으로 경쟁하려고 한다.

두 번째로 효율적인 현지경영체제를 구축하기 위해 노력하고 있다. 한국인 주재원들을 줄이고, 인도인 경영진과 관리자들에 권한을 이양하여 효율적으로 HMI를 경영할 수 있는 체제를 갖출 계획이다. HMI가 인도시장 진입에 성공할 수 있었던 요인중의 하나는 캐나다 브롬프 공장의 실패를 거울삼아 다시 시작하는 인도공장을 반드시 성공시키고야 말겠다는 의지를 갖고 HMI에 자원하였던 주재원들이 앞장서서 불철주야 노력하였기 때문이라고 볼 수 있다. 이들 제1세대 주재원들의 귀임으로 경험과 지식의 이전, 후임 주재원과 인도인 관리자들과의 커뮤니케이션, 인도인 관리자와 본사관리자들간의 커뮤니케이션 등의 부문에서 문제가 발생할 수 있다. 제1세대 주재원들이 체험을 통해 얻은 경험과 지식을 후임 주재원 또는 후임 인도인 관리자들에 어떻게 이전할 것인가, 현지사정을 잘 모르고 부임한 한국인 주재원들이 기존의 경험많은 인도인 관리자들과 잘 어울리면서 이들을 관리할 수 있을 것인가, 인도인 관리자들에게 어느 정도까지 권한을 이양할 것인가, 문화가 다른 인도인 관리자들이 본사와 효율적으로 커뮤니케이션할 수 있을 것인가 등과 같은 문제를 해결할 수 있는 관리시스템을 나름대로 구상하고 있다.

마지막으로 HMI는 생산규모를 단계적으로 확장할 계획이다. 설립 당시 목표였던 연산 40만 대 규모의 공장을 완성하기 위해 어떠한 단계를 거쳐 확장할 것인가를 놓고 고심하고 있다. 독자적인 경쟁력을 갖추기 위해서는 적어도 연산 30만대 이상의 생산규모를 확보해야 되지만 인도 자동차 시장의 여건을 고려하여 공장증설은 신중하게 판단하고 있다. 2001년부터 인도의 경제성장률이 침체되어 자동차 수요가 생각만큼 신장되지 않고, 자동차업체들간의 경쟁이 치열해지고 있기

때문이다. 특히 중형차시장에 이어 소형차시장도 공급과잉 현상이 나타나고 있으며, 2000년 기준으로 약 40만대의 초과설비를 보유하고 있다는 분석이 나오고 있다. 또한 인도정부가 WTO와의 약속에 따라 앞으로 자동차시장에 대한 무역장벽을 낮추면서 시장개방 정책을 지속적으로 추진할 것으로 기대되고 있기 때문이다. 이에 따라 HMI의 생산규모 확대 계획에 대해 일부에서는 우려하고 있다.

이들 과제를 해결하고 성장기반을 확고하게 구축하기 위해서 어떻게 할 것인가를 놓고 HMI 경영진들은 새로운 각오를 다지고 있었다.

3) 새로운 다짐

김종혁 이사를 비롯한 5명의 부서장들이 각자 맡았던 부문의 애로사항과 극복방안에 대한 발표가 끝난 다음 첸나이 타지호텔에서는 저녁만찬이 시작되었다. 이 자리에서 김양수 법인장은 인도인 사장과 관리자들을 일일이 소개하고 이들의 노고에 감사의 말을 전하면서 현대와 인도의 협력을 다시 한번 강조하였다. 현대와 인도가 결국 '현디안(Hyundai + Indian)'으로 하나가 되어 최고 품질의 자동차를 생산 판매하여 인도 최고의 자동차기업으로 성장하자고 다짐하였다. HMI의 발전을 견제하고 나서 귀빈석에 앉아 한국 국제경영학회 임원들과 덕담을 나누던 김양수 법인장은 이제 막 시작된 인도 전통무용을 바라보면서 인도 최고의 자동차기업으로 성장하기 위해서 어떻게 해야 할 것인가를 궁리하고 있었다.

<부록1> 인도의 정치, 경제 및 문화

1) 정치와 경제

인도는 1947년 8월 영국으로부터 독립한 이후 사회주의 건설을 목표로 삼고 의회민주주의 체제와 국가주도의 경제체제를 바탕으로 지속적인 성장을 추진하여 왔다. 인도는 영국 식민지 통치로 인해 경제성장률이 20세기 전반 0.7%에 불과하고 문맹률도 90%에 이르는 등 많은 어려움을 겪었다. 독립 이후 네루식 사회주의로 인해 년평균 경제성장률이 1970년대까지 연평균 3.5%, 80년대에는 5.5% 수준을 유지할 수 있었으며, 문맹률도 50% 수준으로 낮아졌다.

하지만 냉전의 종식과 소련의 붕괴로 인해 외환위기에 직면했던 인도는 1991년부터 네루식 사회주의를 버리고 시장개방과 경제자유화를 골자로 하는 신경제정책을 도입하였다. 당시 라오 수상이 추진한 경제개혁으로 인해 경제활동에 대한 거의 모든 허가제한이 철폐되었고, 무역과 외환 및 외국인직접투자의 자유화가 적극 추진되었다. 라오정권은 35개 업종의 우선산업 분야에 대해 51%까지 외국인지분을 허용하고, 얼마 후에는 이를 74%까지 확대하였다. 에너지 산업과 100% 수출기업뿐만 아니라 합당한 합작파트너를 찾지 못한 경우에는 단독투자가 가능하였다. 또한 외국인 투자기업은 예전과 달리 기술이전에 대한 약속이 없이도 투자할 수 있게 되었으며, 독점기술을 제공할 경우에는 단독투자가 가능하였다. 이러한 유치정책으로 인해 1991-98년 사이에 약 510억 달러의 외국인직접투자가 허가되었고 약 120억 달러가 실제로 투자되었다.

신경제정책으로 인해 경제개방이 이루어졌던 1990년대에 인도는 년평균 6.5%의 경제성장률을 기록하고 있다. 소비자 물가는 1999년 이후 4-5%로 안정되고 있으며, 루피화의 대미환율도 조금씩 상승하고 있지만 45-47루피에서 안정되고 있다. 이처럼 경제성장이 이루어지고 안정되면서 1990년대부터 인도의 소비시장이 급성장하였다. 2001년 5월 현재 인구의 5%를 차지하는 상위 고소득층 5천만 명의 연평균 소득은 2만 달러가 넘고, 인구의 20%를 차지하는 중산층 2억 명은 연평균 소득이 5천 달러에 이르고 있다. 또한 지난 30년 동안 농업생산량이 30배나 증가하여 식량난을 해결하는 성과를 거뒀다.

하지만 1인당 평균 국민소득은 2000년 기준 473달러에 불과하여 대다수의 국민들이 의식주를 겨우 해결하는 정도이다. 경제개혁으로 도시 중산층의 소비수준은 빠른 속도로 높아졌지만 저소득층의 비율은 거의 변하지 않았다. 오히려 물가상승으로 인한 생활고와 상대적인 박탈감이 가중되어 저소득층의 소외가 정치문제화 되고 있다. 또한 경제개혁으로 인해 지역간 불균형이 심화되었으며, 규제완화에도 불구하고 하급공무원들의 관료주의는 거의 변하지 않은 문제를 안고 있다. 아직도 외국인 투자기업들은 인도 공무원들의 경제활동에 대한 간섭, 느장행정과 복잡한 허가절차에 대해 불만을 나타내고 있다.

인도는 독립 이래 단 한 번도 군부가 정치에 간여한 적이 없이 민주주의와 문명정부를 성공적으로 유지해오고 있다. 선거 때마다 폭력과 테러가 난무하여 총선 때마다 수 천명에서 수 백명이 살해되는 불상사가 반복되고 있지만 민주주의와 법치주의의 전통으로 인해 다양한 민족, 이질

적인 문화, 상이한 종교, 극심한 빈부의 격차 등의 수많은 문제들을 커다란 혼란이 없이 해결해오고 있다.

현재의 집권당은 바지파이 수상이 이끌고 있는 인도국민당(BJP)으로서 힌두 과격단체인 민족주체회(RSS)와 이념을 같이 하고 있으며 RSS의 지원에 정치적 기반을 두고 있다. RSS는 힌두 계일주의를 표방하는 조직으로서 표면적으로는 문화단체라고 하지만 실제로는 인도의 정치뿐만 아니라 종교, 사회, 문화, 경제 등 여러 분야에서 커다란 영향을 행사하고 있다. 이들의 활동은 향후 인도 국내정치의 향방을 크게 좌우할 것으로 예상되고 있다.

현재 인도는 소프트웨어의 세계적인 강국으로서 부상하고 있으며, 실질구매력 평가기준으로 보면 세계 4위의 국가로서 향후 21세기 최대의 잠재시장으로 기대되고 있다. 중국과 더불어 향후 시장잠재력이 가장 높은 국가중의 하나로 평가받고 있다. 또한 비동맹 노선과 폐쇄경제정책을 버리고 서방과의 우호협력관계를 발전시켜 나가고 있다. 하지만 대외적으로 파키스탄과의 카슈미르 분쟁, 중국과의 국경분쟁 등을 해결해야 하는 과제를 안고 있다.

2) 사회-문화

인도의 국토는 한반도의 14배에 이르고 있으며, 28개의 주로 구성되어 있다. 인구는 독립 당시 약 5억 명에서 50년만에 약 10억 명으로 2배로 늘었으며, 매년 호주인구와 맞먹는 약 2천만 명이 증가하고 있어서 2030년경이면 중국을 제치고 세계 제일의 인구대국이 될 전망이다. 기후는 열대성 몬순 기후로서 5월에는 섭씨 26-41도, 1월에는 섭씨 7-21도를 나타내고 있으며, 건기인 11월에는 평균 강우량이 4mm, 우기인 7월에는 평균강우량이 180mm에 이르고 있다.

인도는 힌두어와 영어를 포함하여 15개의 언어를 공용어로 사용하고 있지만 300개가 넘는 언어가 실제 통용되고 있다. 약 4억 명이 힌두어를 사용하고 있으며, 약 3억 명이 벵골어, 마라티어, 타밀어 등을 사용하고 있다. 토착언어 간에는 의사소통이 불가능하기 때문에 전국적으로 통용되는 언어는 영어뿐이다.

인도를 지배하고 있는 종교는 10억 인구 중에서 약 8억 3천만 명이 믿는 힌두교이다. 이외에도 이슬람교(인구의 약12%), 기독교(약 2.3%), 시크교(약 2%), 불교(0.8%) 등이 공존하고 있다. 힌두교는 인도의 역사 문화와 불가분의 관계를 맺고 있는 인도인의 종교로서 전세계적으로 약 9억 명의 신도를 갖고 있다. 힌두교는 환생과 윤회의 원리에 따라 살생을 하지 않고 특히 소를 신성시하지만 통일된 교리가 없고 힌두교 전체를 관장하는 중앙조직체도 없기 때문에 매우 자유분방한 종교이다. 따라서 힌두신자는 여러 힌두신 중에서 자신이 믿는 신을 자유롭게 선택하고 해석하는 한편 인간관계, 의식주, 생로병사, 혼인 등 일상생활 차체에서 힌두교의 의식과 정신을 나름대로 실천하면서 살아가고 있다.

힌두교와 더불어 인도에서는 카스트라는 인도 고유의 사회제도가 있다. 독립과 더불어 법적으로 철폐되었음에도 불구하고 카스트 제도는 아직도 인도인의 일상생활을 규율하고 있다. 카스트는 크게 브라만, 크샤트리아, 바이샤, 수드라 등 4개 계급으로 구분되지만 내부적으로 잡다하게 세분되어 실제적으로는 약 2-3천 개에 이르고 있으며, 같은 계급하고만 교류 및 혼인을 하고 있다. 한

편 카스트에도 속하지 못하는 2개의 계급이 있는데 하나는 '다리트'라고 불리는 불가촉천민이고 또 하나는 '부족민'이라고 불리는 토착민들이다. 다리트는 약 1억 5천만 명으로서 온갖 멸시를 받으면서 3D업종에 종사하고 있으며, 부족민은 약 5천만 명으로서 다리트 곁에도 못가는 최하층으로 숲 속에서 수십 명 단위로 부족사회를 형성하고 사냥이나 원시적인 농업으로 살아가고 있다.

이와 같이 인도는 매우 다양한 종족, 언어, 지역, 종교 등이 공존하고 있으며, 19세기부터 21세기의 모습을 함께 간직하고 있는 국가이다.

<부록2> 인도 자동차 산업 동향과 특성

1) 발전과정

인도의 자동차산업은 영국 지배 하에 있던 1920년 GM과 포드가 자동차를 조립생산하면서 본격적으로 시작되었다. 1947년 독립이후 네루식 사회주의 정책에 따라 외국 자본들이 철수하였고, 각종 규제로 인해 자동차산업 발전이 정체되었다. 하지만 1980년대 들어 추진된 산업근대화 정책에 따라 1983년 인도정부와 일본 스즈끼 자동차가 50:50의 비율로 마루티를 설립하면서 새로운 발전을 도모하게 되었다. 마루티는 저렴하고 연비가 좋은 마루티 800을 생산 판매하면서 인도 자동차 시장을 장악하게 되었다.

독점시장이었던 인도의 자동차산업은 1991년 시작된 신경제정책에 따라 외국의 우수 자동차 업체들이 1995년을 기점으로 속속 진입하면서 새로운 전기를 맞이하고 있다. 경제개혁조치에 따라 자동차산업에 대한 외국인직접투자에 대한 규제가 대폭 완화되고 시장이 개방되기 시작하였다. 1992년 승용차사업에 대해 '생산개시 이후 5년 이내에 국산화율 95% 달성 의무' 조항이 철폐되었고, 이어서 라이선스 의무조항이 철폐되었다. 외국인 투자자의 지분비율에 대한 규제가 완화되어 51%를 넘지 않을 경우에는 자동승인 대상이었으며, 국익에 반하지 않으면 승용차의 조립이 허가되었다. 이러한 규제완화로 인해 1995년 이후 세계 유수의 자동차업체들이 인도의 자동차 시장잠재력을 보고 진입하기 시작하여 2001년 6월 현재 12개의 기업이 합작 또는 단독으로 인도공장을 설립하였다.

세계적인 자동차업체들이 인도에 투자하기 시작한 1996년 당시 인도 승용차 시장은 대금을 선납하고도 6-12개월을 대기할 정도로 공급이 부족하였고, 배기량 1000cc이내의 소형차가 판매의 80%를 차지하고 있었다. 또한 마루티가 시장점유율 78%로서 승용차 시장을 독점하고 있기 때문에 소비자의 취향과 요구를 파악하여 마케팅한다는 개념이 거의 없었다.

2) 시장규모

인도의 전체 자동차 시장규모는 1997년 637,000대에서 2000년 788,000대로 증가하였으며, 승용차 시장규모는 1997년 392,000대에서 2000년 578,000대로 증가하였다. 이에 따라 인도의 자동차 보유대수는 1997년 6,731,000대에서 2000년 8,732,000대로 증가하였다.

<부표2-1> 인도의 자동차 시장규모 추이(단위: 천대)

		1997	1998	1999	2000
생 산	승용차	486	498	600	675
	상용차	260	113	170	245
	소 계	746	611	770	920
판 매	승용차	392	376	554	578
	상용차	245	122	165	210
	소 계	637	498	719	788
보 유	승용차	3,786	4,107	4,138	4,460
	상용차	2,945	3,306	3,975	4,272
	소 계	6,731	7,413	8,113	8,732

자료: 현대자동차

인도 승용차 시장은 마루티가 장악하고 있으나 시장점유율이 1998년 82.4%에서 2000년 56.1%로 저하되어 앞으로 50% 내외의 시장을 점유할 것으로 예상되고 있다. 반면에 현대와 대우는 2000년 시장점유율이 각각 14.2%와 8.1%로서 2001년 이후 신차 출시가 늘어나면서 점점 더 제고될 것으로 보인다.

인도 승용차 시장은 크게 4개의 세분시장(A-800cc급, B-1000cc급, C-1500cc급, D-2000cc급)으로 구분할 수 있다. 1999년도부터 B급(상트로, 마티즈, 우노, 인디카 등)이 신차 출시를 계기로 A급의 상당수를 대체하여 전년대비 220% 성장하였으며, 2000년도에는 C급(액센트, 아이콘, 코르사 등)이 전년대비 70-80% 성장하여 약 75,000-80,000대 규모의 시장으로 성장하였다. 2002년도에는 C급 시장의 약 20%가 상향 이동하여 D급(소나타, 아코드, 캄리, 몬데오, 마그너스 등)이 급성장하고 그 결과 시장규모가 15,000-20,000대로 증가할 것으로 예측되고 있다.

외국 유수업체들이 거의 대부분 진입하여 생산규모를 늘려가고 있는 반면 인도경제는 예상만큼 성장하지 않아 승용차에 대한 수요 증가율이 둔화되고 있다. 그 결과 공급과잉 현상이 중형차에 이어 소형차에서도 나타나고 있으며, 가격경쟁이 점점 치열해지고 있다. 승용차 업계에서는 2000년 기준 생산규모가 수요보다 약 40만대 이상 초과되어 있다고 보고 있다.

3) 주요 업체

인도의 승용차 시장을 주도하고 있는 업체들은 소형차 부문에서 마루티, 현대, 대우, 텔코 등이며, 중형차 부문에서는 현대, 포드, 마루티, 혼다 등으로 볼 수 있다.

마루티는 1983년 인도정부와 50:50의 합작으로 설립된 이후 800CC의 경차를 생산하여 인도시장의 80% 내외를 독점하였다. 하지만 1995년 이후 세계적인 자동차업체들의 진출로 1,000cc급 이상의 자동차 시장이 성장하고 신형 모델 출시가 늦어지면서 2000년 기준 시장점유율이 약 56%로 저하되었다. 연산능력은 50만대에 이르고 있다. 현재 인도정부는 마루티의 지분매각을 추진하고 있어서 인도자동차 경쟁구조에 커다란 변화가 예상된다.

현대자동차는 1996년 5월 진출하여 최신모델인 상트로, 액센트 등을 현지에 맞게 개발 및 조

기 출시하면서 인도 자동차시장에서 제2위의 자동차업체로 급부상하였다. 2000년 기준 시장점유율이 약 14%로서 1,000cc와 1,500cc급의 승용차시장을 새로이 창출하면서 이들 시장의 선두주자로 자리매김하고 있다.

텔코는 상용차업체로 출발하였지만 2000년 1월 독립채산으로 수익성을 명확히 하기 위해 승용차사업을 분사하고 인디카를 개발하여 시판하고 있다. 인디카는 2000년 기준 소형승용차 시장의 17%를 차지하였다. 텔코의 총 연산능력(상용차 포함)은 27만대에 이르고 있으며, 2000년 기준 5만대를 팔아 승용차 전체시장의 8.7%를 차지하여 제3위 업체로 부상하였다.

대우자동차는 1994년 7월 DCM도요타를 인수하여 인도시장에 진출하였으며, 95년 7월 중형차인 씨에로를 조립하여 판매하였다. 처음에는 11만대의 예약판매를 기록하면서 인도시장에서 돌풍을 예고했으나 실제 판매대수는 2만대 미만을 파는데 그쳤다. 이후 마티즈를 전락차종으로 선정하여 소형차시장에 진출하였으며, 2000년 기준 소형차시장의 16%를 차지하였다. 승용차 전체시장 점유율은 8.1%로서 텔코에 이어 제4위 업체로 성장하였다. 하지만 대우그룹의 부도로 인해 향후 성장이 불투명한 상태이다.

포드는 1995년에 진출하여 처음에는 고급차를 조립 및 시판하였으나 좋은 실적을 내지 못하였다. 이어서 1999년 구미에서 인기있는 모델인 중형차 아이콘을 투입하면서 성장하기 시작하였다. 2000년 기준으로 중형차 시장의 약 21%를 차지하여 1,500CC급 시장의 제1위 업체로 부상하였으며, 현대의 엑센트와 선두자리를 놓고 치열하게 경쟁하고 있다.

이들 주요 업체들 이외에도 현지업체인 힌두스탄, 피아트, 혼다, GM 등의 세계적인 업체들이 인도시장을 놓고 활발하게 각축을 벌이고 있다.

4) 자동차산업 정책

인도정부는 자동차산업을 보호하기 위하여 각종 관세 및 비관세장벽을 설치하여 왔다. 현재 중고차는 출시 5년 이하의 모델만 수입할당제를 통해 수입되고 있으며, 신차의 경우 완성차는 수입관세율이 85.5%로 높아 거의 수입이 불가능한 상태이다. CKD 제품의 경우에는 수입관세율이 27-42%, 엔진과 트랜스미션의 경우에는 42%에 이르고 있다. 상용차의 수입관세율은 109.2%이다. 앞으로 이러한 보호정책은 WTO와의 약속으로 인해 점점 낮아지면서 인도 자동차 시장의 개방이 확대될 것으로 예상된다.

인도정부는 외국인직접투자자와 수출을 동시에 촉진하기 위해 도입 설비에 대한 수입관세를 면제해주는 정책을 실시하고 있다. 즉, 수입관세 면제액의 4배를 8년 이내에 수출하는 조건으로 공장설비의 수입관세를 면제해 주는 EPCG(Export Promotion Capital Goods) 프로그램을 실시하고 있다. 또한 자동차 배기가스에 대한 환경규제를 강화하고 있다.

한편 인도정부는 늘어나는 재정적자를 축소하고 공기업의 민영화에 박차를 가하기 위해 마루티의 지분을 1-2년 이내 처분할 계획이다. 마루티의 지분을 누가 인수하느냐에 따라 앞으로 인도 자동차산업의 경쟁구조는 크게 바뀔 것으로 보인다.

< 참고문헌 >

- 김찬완, 「인도 경제개혁 10년의 평가와 향후 과제」, 대외경제정책연구원, 2000.12.
남상욱, 「인도-21세기 새로운 강자로 떠오르고 있다」, 일빛, 2000.11.
이선영, “인도시장 강타한 현대차의 성공신화”, 「모터스라인」, 2001년 7월호.
장세진·이판섭, “대우자동차(B): 인도진출”, 장세진,
「한국기업의 글로벌경영 사례집」, 박영사, 1999.
EIU, Country Report: India, 2001. 5.

Hyundai Motor India: Problem Solving in Entry and Management

Dong-Jin Yoon (Woosuk University)

<Abstract>

HMI established at Chennai in India on May 1996, is the automobile plant wholly owned by Hyundai Motor Company in Korea and has produced three models of Santro(1,000cc), Accent(1,500cc) and Sonata(2,000cc). The plant had been built on a modest budget of US\$ 457 million in the shortest period of 17 months in Indian automobile history. HMI has the production capacity of 120,000 cars by year and the 2,544 employees now.

HMI has recorded a excellent performance in indian automobile industry in a very short period. Within a three years from the first production on October 1998, HMI has produced and sold over 200,000 cars, which is 14% of Indian passenger car market and means No.2 position. Also HMI is very good in financial performance. The sales amount is US\$ 450 million and operating incomes to sales is 6.2% in 2000 fiscal year.

This case deals with HMI's success of problem solving in its entry strategy and management in production, parts sourcing, personnel and labor relations, sales and channel, and the challenges that lie ahead. It highlights the role played by Hyundai's corporate culture and crisis mind faced by a unfamiliar environment.