

기술 추격, 품질 혁신, 국제화를 통한 현대-기아차의 성장

김 진 백*
이 남 석**

1967년 포드자동차 모델의 부품을 수입, 조립하는 업체로 출발한 현대자동차는 기술 자립을 통한 수출을 목표로 독자 엔진 개발과 함께 신차 개발 능력 등 기술 역량을 꾸준히 확보해 나갔다. 1999년에는 기아자동차를 인수, 이듬해 현대-기아차 공동으로 243만 대를 판매해 세계 10위의 자동차 업체로 올라섰다. 2000년대 이후 현대-기아차는 품질 개선과 국제화를 통해 눈부신 성장을 거듭해 2010년 574만 대 판매로 세계 5위에 올라선 이후 2015년까지 6년 연속 세계 5위를 유지하고 있다. 산업특성상 과점화되어 경쟁이 치열하고 진입 장벽도 높은 글로벌 자동차 시장에서 현대자동차가 후발주자로 자동차 산업에 진입, 급속한 성장을 이룰 수 있었던 배경과 사례는 경영학을 공부하는 누구나 관심있게 연구해 볼 만한 대상이다.

현대자동차가 기아자동차를 인수한 후 현재까지 두 브랜드는 독립되어 있으나, 총수의 강력한 리더십 아래 전략, 연구개발, 제품기획, 부품구매 등에 있어서는 사실상 하나의 기업과 같이 통합 운영되고 있다. 현대자동차를 다룬 사례 연구가 다수 존재함에도 현대-기아차를 기본단위로 분석한 사례 연구는 거의 없다. 또한 대부분의 기존 연구가 기술 추격, 특정 국가로의 진출, 국제화의 과정, 생산 방식, 품질 개선 등 특정 관점과 기능에 초점을 두고 있고, 창업 초기부터 형성된 기업문화와 독특한 경영방식은 이후에도 큰 영향을 미치고 있음에도 불구하고 최근 발표된 대부분의 연구들은 대상 기간조차 2000년대 이후로 한정하는 경우가 많다.

본 논문에서는 시기적으로 현대자동차의 창업부터 최근까지를 포함하였고, 현대자동차가 기아자동차를 인수한 이후에는 현대-기아차를 하나의 회사처럼 통합적으로 다루었다. 또한, 다수의 기존 연구 문헌이 개별적으로 초점을 두었던 기술 추격, 품질 향상, 국제 경영의 관점을 모두 다루었다. 또, 특정 개개인에 대한 과도한 미화 및 비판을 배제하고 재무제표와 사업보고서, 연구기관 보고서등 공식력있는 자료와 명확한 실적을 중심으로 객관적으로 사례를 기술하고자 하였다.

주제어: 현대자동차, 기아자동차, 현대-기아, 기술 추격, 품질 향상, 국제화

1. 서론

1967년 설립된 현대자동차는 1999년 기아자동차 인수를 기점으로 2000년 243만 대를 판매하는 세계 10위 규모의 자동차 기업으로 올라섰다. 2000년대에 해외 생산 거점을 확대하며 국제화를 통해 성장을 지속하던 현대-기아차는 금융위기 속에서

경쟁자가 고전하는 속에서도 성장을 지속해 2010년에는 현대-기아차 합산 세계 5위 규모의 기업이 되었다. 이후 2015년까지 6년 연속 세계 5위 규모를 지켰다.

현대자동차에 관련된 기존의 문헌은 다수 존재한다. 많은 논문이 현대자동차의 국제 경영에 초점을 두었는데(정구현 외, 2008; 이동기 등, 2008; 김재규·안종태, 2010). 특히 인도(윤동진, 2002;

논문접수일: 2016. 05. 08.

1차 수정본 접수일: 2016. 08. 21.

게재확정일: 2016. 09. 10.

* 중앙대학교 경영경제대학 부교수(jinbaek@cau.ac.kr), 제1저자

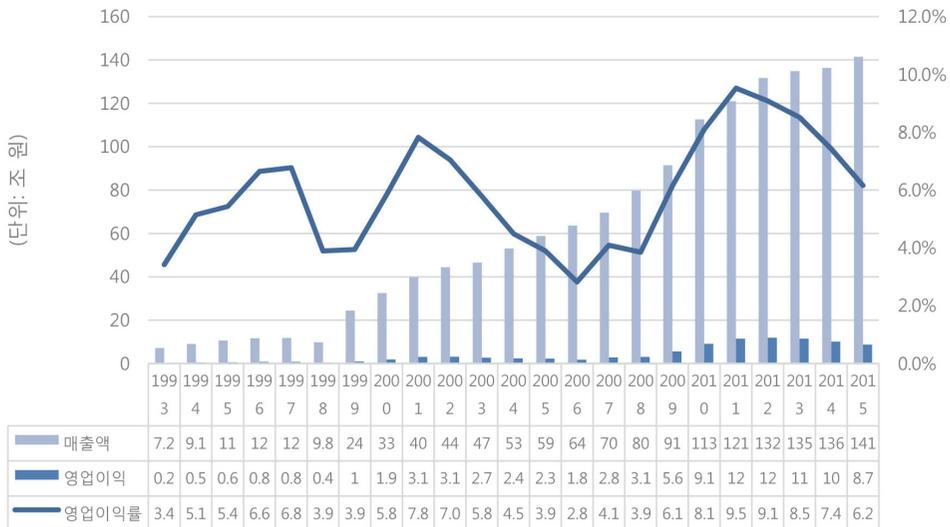
** 중앙대학교 경영경제대학 조교수(namlee@cau.ac.kr), 교신저자

하영명·차태훈, 2002; 이중우·고광근, 2013), 미국(Jo and You, 2007), 중국(박재찬·조동성, 2010; 이동기·조영근, 2005; 이장로 등, 2006; 이장로 등, 2008; 한병섭·한수진, 2008; 오중산·조성재, 2012; 이중우·고광근, 2013)으로의 성공적인 진출이 많은 연구자들의 관심을 받았다. 기술 추격(Kim, 1998; Kim and Nelson, 2000; 한재민·이홍, 1999; 박종찬, 2001; 최홍봉, 2009; 조성재, 2014; 김천욱, 2014)과 고유한 생산 방식(Hahn et al, 2000; 정명기, 2007; 조형제·이병훈, 2008; 김철식 등, 2011; 조형제·김철식, 2013; 조형제·김철식, 2013; 조형제, 2015; 강경수·옥주영, 2015)에 초점을 둔 논문들도 다수 존재하며, 기아자동차 인수 합병(정승화, 2004), 품질(현영석·정규석, 2014), 스피드 및 혁신(현영석·이정훈, 2013, 현영석, 2013; 현영석·송태복, 2014), 리더십과 조직 문화(Shim and Steers, 2012) 등 다양한 관점에서 현대자동차 사례를 분석한 논문들이 발표된 바 있다.

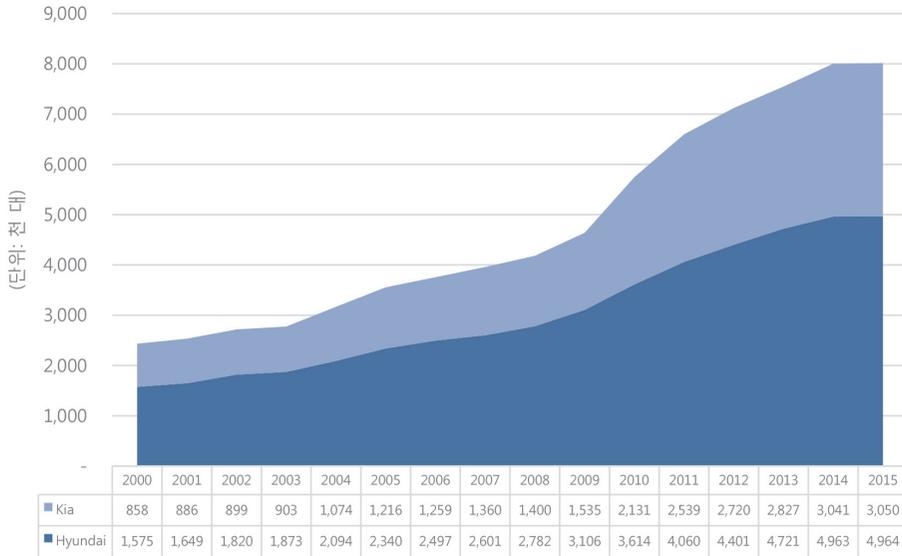
본 논문에서는 현대자동차의 사례를 기술 추격,

품질 향상, 국제화에 초점을 두고 정리하였다. 특히, 최근의 사건에만 초점을 두지 않고, 창업 초기 형성된 기업 문화와 경영 방식이 이후에도 큰 영향을 미친다는 관점에서 현대자동차의 창업에서부터 최근까지에 이르는 비교적 긴 기간을 다루었다. 또, 기존의 문헌 연구를 종합하고, 재무제표와 사업보고서를 비롯해 신뢰할 수 있는 경영상의 수치를 취합해 분석했으며, 고위 경영자 및 관련 회계법인 임원과의 인터뷰, 고위 경영자의 강의 내용, 생산 현장 방문 등을 종합해 검증된 내용을 기술하고자 최대한 노력하였다.

본 사례는 기아자동차 인수 이후 기아자동차와 현대자동차는 사실상 동일 기업이라는 관점에서 기술하였으며, 따라서 합병을 이룬 1999년 이후는 현대와 기아 두 기업의 해외 진출 등을 통합적인 관점에서 보고 <그림 1>과 <그림 2> 및 이후 장에서 제시한 경영 실적도 두 기업을 합산해 제시하였다. 현대자동차의 연결재무제표는 2010년 까지는 K-GAAP을 기준으로 기아차의 실적을 포함했는데, 2011년부터 K-IFRS 기준을 따르면서 현대자동차와 기아



<그림 1> 현대자동차 매출액, 영업이익, 영업이익률 추이



〈그림 2〉 현대-기아차 판매대수 추이 (출처: 현대자동차 홈페이지)

자동차는 각각 별도로 연결재무제표를 작성해 발표해오고 있다. 본 사례에서 사용한 매출액, 영업이익, R&D지출액 등 현대-기아차의 실적은 2010년까지는 현대자동차의 연결재무제표를, 2011년 이후는 현대차와 기아차의 연결재무제표를 합산한 것을 기준으로 했다. K-GAAP과 K-IFRS의 기준이 상이하기 때문에 2010년 이전 및 이후에 포함된 계열사 및 자회사에 약간의 차이가 있지만, 금액상 규모가 크지 않아 수치의 일관성이 크게 훼손되지 않는 것을 확인할 수 있었다.

II. 현대그룹의 창업과 기아차 인수, 현대자동차 그룹의 형성

2.1 창업과 고유 모델 개발

현대그룹의 창업자 정주영은 1915년 지금은 북한

지역이 된 강원도 통천에서 부지런한 농부의 장남으로 태어났다. 그는 “가난한 곳에서는 아무리 열심히 일해도 부자가 될 수 없다”고 생각해 대를 이어 농사를 지으라는 아버지의 뜻을 거스르고, 홀로 기회가 많은 서울로 왔다. 정주영은 건설현장 노동자 및 쌀가게 종업원을 거쳐 성실성을 인정받아 주인의 쌀가게를 물려받았고, 중일전쟁으로 쌀가게 운영이 어려워지자 자동차 수리업을 시작했다.

해방 이후에는 “동일한 양의 일을 하고도 돈은 더 많이 받을 수 있다”는 생각에 건설업도 시작했는데, 곧이어 터진 한국 전쟁 중 미군 관련 건설로 큰 이익을 보았다. 여기에는 성실하고 신속한 일 처리로 미군의 신뢰를 얻은 것과 함께 한국 전쟁 당시 미군 통역관으로 일했던 동생 정인영의 역할도 컸다. 전후에도 현대건설은 제1 및 제3 한강교, 경부고속도로, 소양강댐 등 국가 기반시설의 건설에 참여하면서 국내 최고 건설 업체로서의 입지를 다졌고, 베트남 전쟁과 1970년대 중동 건설 붐을 통해 비약적으로 성장했다.

사업 초기에 건설 사업을 통해 형성된 정주영 회장의 경영 철학 및 경영 방식은 이후 현대그룹의 경영 방식과 기업 문화에 많은 영향을 미쳤다. “부지런한 사람에게는 근심할 일이 없다”는 좌우명을 갖고 있었던 정주영 회장은 부지런히 현장을 점검했고, 주요 의사결정은 직접 내리는 등 경영 장악력이 컸다. 건설에서 현장 소장에 많은 권한을 위임하듯이 세부 경영은 6명의 동생들과 전문 경영인들에게 위임하고, 본인은 위험을 감수하고 도전할 것과 문제 해결을 위해 창의성과 유연성을 갖도록 자극하는 역할에 집중했다. 창업자의 카리스마적 리더십은 기업 내외에 회자되는 많은 ‘전설’들을 낳았고, 어떤 어려운 도전도 창의성과 유연성을 통해 달성해 내는 강한 추진력을 중시하는 기업 문화 형성으로 이어졌다.

현대그룹은 1967년 포드와의 기술 제휴를 통해 자동차 사업을 시작했다. 자동차 사업 경영은 한국 전쟁 직후 미국 오하이오주 마이애미 대학원에서 유학하기도 했던 동생 정세영이 맡았다. 현대의 초기 자동차 사업은 울산에 자동차 공장을 건설하고 포드의 영국형 준중형차 모델(1600cc) ‘코티나(Cortina)’의 부품을 수입해 단순 조립(CKD)하는 수준이었다. 영국의 도로 사정과 운전 행태를 감안해 개발된 코티나를 한국의 열악한 도로 사정 아래에서 영업용으로 사용하면 고장이 많이 발생했다. 고객들이 할부금 지급을 거부하고 환불을 요구하는 경우도 많이 발생해 현대자동차는 초기에 재정적으로 큰 어려움을 겪기도 했다(정세영, 2000). 하지만, 코티나의 문제점을 규명하고 설계를 보완하여 이를 해결하는 과정에서 현대는 자동차 조립 단계에서의 기술을 완전히 소화해 낼 수 있었다(이흥·한재민, 1999). 또, 현지 사정에 맞는 차량 개발과 품질 보증을 위한 다양한 시험이 자동차 사업에서는 무엇보다 중요함을 알게 되었다(정세영, 2000).

현대에는 단순 조립에서 벗어나 엔진과 핵심 부품을 제조하는 수준으로 발전하기 위해 포드와 제휴 확대

를 모색했다. 하지만 포드가 50:50 합작을 통한 경영권 공유 및 자본금 확충 등 까다로운 조건을 추가하며 협상을 늦추자, 포드와 제휴관계를 청산하는 결단을 내렸다. 독자적 경영권 확보와 기술 자립 노선을 고수한 것은 어려움이 따르는 위험한 길이었지만, 궁극적으로는 현대자동차가 단순 조립업체에 머물지 않고 글로벌 자동차 기업으로 도약할 수 있었던 중요한 요인이 되었다(최홍봉, 2009).

고유 모델을 개발하고, 엔진 공장을 포함한 종합 자동차 공장을 짓는다는 것을 목표로 삼았던 현대자동차는, 건설 사업에서 미쓰비시와 협력을 맺은 것이 인연이 되어 1973년 일본의 미쓰비시 자동차를 새로운 파트너로 삼는데 성공했고, 미쓰비시의 협력으로 엔진 제조 공장을 건설해 미쓰비시가 설계한 엔진을 제조하기 시작했다.

1974년 한국 정부는 경제적 파급 효과가 큰 자동차 산업의 국산화를 위해 당시 4개의 한국 자동차 제조업체(신진, 기아, 아세아, 현대)에 1500 cc 이하 소형차급으로 외국 업체가 생산하거나 시판한 적이 없는 한국 고유의 승용차 모델을 개발하기 위한 사업계획서를 제출하라고 통보했다(조동성, 1997). 포드와의 제휴관계를 청산하기로 한 1972년 말부터 이미 해외 수출을 위해 고유의 모델 개발을 추진해 오고 있었던 현대는 1975년 고유 모델 ‘포니’의 개발을 완료해 1976년부터 양산을 시작했다. 엔진과 트랜스미션은 일본의 미쓰비시, 외장 디자인은 이탈리아의 이탈디자인, 금형은 일본의 오기하라 등 포니는 여전히 핵심 기술을 외국에 의존해 개발한 차였지만, 현대는 포니의 기획부터 개발, 시험, 양산에 이르는 과정을 스스로 주관하는 경험하며 기술 역량을 키울 수 있었다(박종찬, 2001).

현대에는 한국 자동차 업체들 중 유일하게 정부의 계획에 부응해 고유 모델을 개발한 기업이었기 때문에, 한국 정부는 관용차 구입, 택시 면허 발급, 세금 우대 등 행정적, 재정적 혜택을 제공했다(현영석, 2013).

이에 힘입어 현대는 1970년대 후반 한국 승용차 시장의 60% 이상을 점유하는 독점적 지위를 확보할 수 있었다(정세영, 2000).

2.2 초기의 해외 시장 개척

“영토가 좁고 인구가 많은 가난한 나라인 한국에서 거래하면 가난에서 벗어날 수 없고, 세계 시장에서 부유한 나라들과 거래해야 부를 얻을 수 있다”는 정주영 회장의 생각을 반영해 현대그룹은 창업 초기인 1960~70년대부터 해외 지향성이 강했다(조동성, 1997). 현대가 포드와의 합작 경영을 거부하고 독자적으로 고유 모델 포니를 개발한 것도 포드의 영향력에서 벗어나 자유롭게 수출을 하기 위한 것이었다.

현대는 1976년 에쿠아도르에 포니 5대를 수출한 것을 시작으로, 자동차 수입 규제가 상대적으로 느슨한 중남미와 유가 폭등으로 경제가 호황이던 중동을 중심으로 자동차 수출을 확대해 나갔다. 1976년에 사우디아라비아에 113대를 수출한 것을 시작으로 중동 국가들에는 매년 2~3,000대 규모로 수출했다는데, 중동의 뜨거운 날씨와 모래 바람에 에어컨이 고장나고, 강한 햇빛에 비닐 시트와 플라스틱 부품들이 녹고 색이 변하는 등 많은 문제가 발생했다. 남미의 고지대에서는 기압이 낮아 엔진 기능이 크게 저하되었고, 아프리카에서는 불량 엔진 오일을 주입해 엔진이 손상되는 일이 잦았다. 현지 사정을 고려한 테스트를 충분히 하지 못한 탓에 수출과정에서 많은 품질 문제를 겪었는데, 이러한 문제를 해결하는 과정에서 현대자동차는 기술과 노하우를 축적할 수 있었다(이홍·한재민, 1999).

1978년에는 네덜란드에 판매 법인을 설립해 네덜란드, 벨기에 등 자국 자동차 기업이 없는 국가를 중심으로 유럽 진출도 시도했다. 하지만, 한국에 대한 국가 이미지가 낮았던 데다가 재질이 같은 사소한 부품부터 수준 미달이라는 평가를 받아 달러를 확보

하는 것도 여의치 않았다(정세영, 2000). 오일 파동과 유럽 환율 하락까지 발생하자 결국 1981년 유럽에서 철수하고 말았다(이동기 등, 2008). 세계 최대의 자동차 시장인 미국은 진입도 할 수 없었는데, 포니에 장착된 미쓰비시의 구형 엔진으로는 당시 세계에서 가장 까다로웠던 미국의 안전 및 배기가스 규제를 통과할 수 없었기 때문이다.

현대는 중남미, 동남아시아, 중동, 아프리카 등을 중심으로 수출을 확대해 나갔다. 수출액은 1976년 1,019대 257만 달러에 불과했지만, 1979년 19,204대 5,656만 달러로 늘어났다. 하지만, 당시 현대의 연 15만 대 생산 규모로는 이익을 낼 수 없었다(정세영, 2000). 포니가 수출 경쟁력을 가질 수 있는 가격은 당시 \$2,000 수준으로 평가되었지만, 수출 원가는 최소 \$4800에 이르렀다. 현대는 해외 수출로 손실을 보았지만 정부의 수출 육성책 및 조세제도 등을 통해 이를 보전했다(이홍, 한재민, 1999). 초기의 수출은 이익보다는 현대가 국내 시장보다 더 까다롭고 다양한 세계 시장에서 경쟁하며 학습할 수 있는 기회로서의 의미가 컸다(정세영, 2000).

2.3 북아메리카 진출

1981년 현대는 미국 진출을 목표로 미쓰비시와 자본 제휴를 맺고 기술 제휴도 확대하며 협력 수준을 높였다. 미쓰비시는 전륜 구동 기술과 미국 배기가스 규제 충족을 위한 기술을 현대에 제공했고(정세영, 2000), 미국 시장 공략을 목표로 한 신차 ‘엑셀’ 개발을 지원했다. 규모의 경제를 달성하기 위한 생산 규모인 연간 생산 30만 대의 공장도 미쓰비시의 설계와 인력 지원으로 건설할 수 있었다.

현대는 1983년 11월부터 포니의 외관을 개량한 모델인 포니2로 캐나다 수출을 시작했다. 원래는 포니의 후속 모델 ‘엑셀’로 캐나다에 진출하려 했지만, 포니 2보다 품질이 떨어진다고 본 소련의 자동차 ‘라

다'가 캐나다에서 연간 5,000대 이상 판매되는 것을 보고 가능성이 있다고 본 것이다(정세영, 2000). 고유가 바람을 타고 현대의 저렴한 소형차 포니 2는 캐나다 시장에서 큰 인기를 끌었다. 현대자동차는 캐나다 수출 첫 해인 1984년에 예상했던 판매량 5,000대를 훨씬 뛰어넘는 2만 5,000대를 판매했고, 1985년에는 7만 9,000대를 판매해 캐나다 수입차 1위를 차지했다(정세영, 2000). 현대는 캐나다에서의 성공을 통해 북미 시장 경험을 쌓고, 미국 시장 진입을 위한 평판을 쌓을 수 있었다.

1985년 신차 '엑셀' 개발이 완료되고 연산 30만 대 규모의 공장도 완공되었다. 엑셀은 1986년 1월 미국의 배기가스 및 안전 기준도 통과했다. 1986년 2월, 현대는 숙원이었던 미국 수출을 개시했다. 캐나다에서처럼 미국에서도 현대의 저렴한 소형차는 큰 인기를 끌었고, 엑셀은 1987년 미국 시장에서 26만 4,000대가 판매되어 소형차 베스트셀러가 되었다. 엑셀의 성공에 자신감을 얻은 현대자동차는 1986년 캐나다 퀘벡 주의 브로몽에 현대 최초의 해외 생산공장을 짓기로 결정했다. 캐나다 퀘벡으로 위치를 정한 이유는 캐나다 정부가 자국에 많은 자동차를 수출하는 현대에 캐나다 공장 설립을 압박하는 한편, 퀘벡 주의 분리 독립 운동을 약화시키는 방안의 하나로 현대차 공장에 많은 재정적 지원을 약속했기 때문이었다(정세영, 2000).

2.4 현대그룹의 내우외환

1980년대 후반부터 현대그룹은 안팎으로 큰 어려움에 직면했다. 한국 사회가 민주화됨에 따라 저임금을 보장해 주던 강압적 노동정책이 더 이상 유효하지 않게 되었고, 급기야 적대적인 노사관계가 대두되었다. 1987년과 1988년 현대자동차의 파업일수는 각각 20일과 25일에 달했고(Jo and You, 2011), 임금은 빠르게 인상되면서도 품질은 오히려

떨어지는 현상이 발생했다. 또, 만성 적자였던 한국의 무역수지가 1986년 흑자로 전환하자 원화 가치가 빠르게 절상되었고 미국 등 주요 교역 국가들과 무역 마찰이 생겼다. 현대차가 한국 내에서 인기를 끌고 수출도 호조를 띠면서 현대자동차는 1990년에 100만 대의 생산능력을 보유하면서 규모의 경제 효과로 비용을 절감할 수 있게 되었지만, 환율과 임금 상승 요인이 이를 뛰어넘으면서 현대자동차의 원가 경쟁력은 급격히 하락했다(이홍, 한재민, 1999).

연산 10만 대 규모의 캐나다 공장이 1989년 7월 완공되었을 때의 상황은 공장 건설을 결정한 1986년과는 급격히 달라져 있었다. 한국의 급격한 임금 상승과 내륙에 위치한 퀘벡까지의 부품 운송 비용을 고려할 때 소형차로는 수지를 맞추기 어려워진 것이다. 현대는 캐나다에서 중형차 쏘나타를 생산하기로 결정했다. 하지만, 이 무렵 도요타가 캐나다 온타리오(1988) 및 미국 켄터키(1988)에, 혼다가 캐나다 온타리오(1987) 및 미국 오하이오(1989)에 현지 공장을 건설하고 캠리와 어코드 등 우수한 중형차를 앞세워 북미 시장을 본격적으로 공략했기 때문에 현대 쏘나타는 치열한 경쟁에 내몰리게 되었다(Humphrey, 2003; Sturgeon et al. 2009).

〈표 1〉에서와 같이 1987년 J.D. Power가 품질 평가의 거의 모든 영역에서 엑셀을 평균 이하로 평가할 정도로 엑셀의 품질은 미국 소비자들의 높은 기대치를 만족시키지 못했다. 애프터서비스망도 미비했다. 이 때문에 북미에서 현대 중고차 가격이 하락했고, 소비자의 브랜드 신뢰도도 급락했다. 결국 이는 판매 감소로 이어져 캐나다 공장에서 생산된 쏘나타의 판매는 손익 분기점에 못 미치는 3만 대 수준에 그쳤다(이동기 등, 2008). 결국 현대는 적자가 누적되는 캐나다 공장의 가동을 1993년 10월 중단하기로 하고, 캐나다 정부로부터 받은 지원금 3000만 캐나다 달러를 반납하며 완전 철수하게 되었다.

〈표 1〉 1987년 현대차 (엑셀 단일차종) J.D.Power 초기품질조사(IQS) - 100대당 불만 건수(현영석, 2008)

| | 총계 | 전장 | 엔진 | 노이즈 | 페인팅 | 내장 | 차체 | 바람 | 변속기 | 제동 | 온도 조절 | 조향 장치 | 누수 |
|-----|-----|----|----|-----|-----|----|----|----|-----|----|-------|-------|----|
| 현대 | 315 | 35 | 62 | 35 | 20 | 28 | 37 | 13 | 26 | 14 | 14 | 22 | 9 |
| 도요타 | 129 | 22 | 16 | 21 | 13 | 15 | 9 | 6 | 8 | 7 | 4 | 5 | 3 |
| 평균 | 166 | 28 | 23 | 18 | 17 | 17 | 16 | 11 | 9 | 8 | 7 | 7 | 6 |

이 무렵 현대그룹은 전자, 금융, 백화점 등 다양한 업종으로 비관련 다각화를 시도했기 때문에, 자원과 역량이 분산된 상태였다. 게다가 창업자 정주영 회장이 1992년에 실시된 대통령 선거에 출마하기로 결심하면서, 그룹의 자원과 역량이 창업자의 정치적 도전을 위해 동원되었다. 정주영 회장이 1992년의 대통령 선거에서 패하자, 현대그룹은 세무조사, 은행 대출 제한, 공사 입찰 제한, 신규 사업 불허 등 사업상 많은 제약을 받았다. 급기야 김영삼 정부는 1994년 11월에 삼성그룹의 자동차 사업 진출을 허가해 주었고, 이로써 한국 시장에서의 경쟁은 더욱 격화되었다. 주요 경쟁자였던 대우자동차는 공산주의 정권 붕괴 후 새로 글로벌 시장에 편입된 폴란드와 루마니아, 우즈베키스탄 등에 기민하게 진출해 시장을 선점하는 한편, 경차(마티즈), 준중형차(누비라), 중형차(레간자) 부문의 신차를 연속적으로 출시하며 한국 시장점유율을 96년 18.3%, 97년 24.1%, 98년 30.1%로 대폭 높여 나갔다. 삼성도 1998년 닛산의 신차를 조립해 한국 시장에 판매하기 시작하며 수익성 높은 중형차 시장을 잠식하기 시작했다. 이에 따라 현대자동차의 한국 시장 점유율은 96년 45%, 97년 42.5%에서 98년 39.5%로 크게 낮아졌다 (출처: 현대자동차 사업보고서).

2.5 기아자동차 인수와 현대자동차 그룹의 형성

1997년 말 아시아 외환위기가 닥치며 기아자동차(1997년 부도)와 대우자동차(1999년 워크아웃,

2000년 부도)가 도산하고, 삼성이 자동차 사업을 포기하게 된 것은 현대에는 기회가 되었다. 기아자동차 매각을 위한 국제 입찰은 세 차례 유찰되었고, 1998년 현대자동차는 정부와 은행으로부터 7조 원 이상의 부채를 탕감 받거나 출자 전환하는 유리한 조건으로 1조 1,781억 원에 기아자동차를 인수할 수 있었다.

기아자동차 인수는 현대자동차의 새로운 성장 동력이 되었다. 현대자동차와 기아자동차는 생산과 판매는 별도로 운영하되 연구개발, 구매, 물류는 일원화했다. 또, 각사의 대표 모델인 기아 스포티지와 현대 투싼, 기아 오피러스와 현대 쏘나타의 플랫폼과 부품을 공유함으로써 규모의 경제와 범위의 경제 효과를 추구했다(전국금속산업노동조합연맹, 2007).

경쟁사들의 약화와 합병을 통한 시너지를 바탕으로 현대-기아자동차의 1999년 한국 시장 점유율은 70.5%에 달했고(현대 44%, 기아 26.5%), 2000년에는 이보다 더 상승한 73.7%(현대 45.2%, 기아 28.5%)를 기록했다. 현대자동차는 기아자동차를 합병함으로써 한국 시장에서 독점적 지위를 다시 찾으며 높은 이익률을 누릴 수 있었고, 이는 2000년대의 적극적 해외 진출의 발판이 되었다.

한편, 정주영 회장이 타계하기 직전인 1999년과 2000년에 현대그룹의 지배 구조에는 큰 변화가 있었다. 현대자동차는 창업 이래 창업자 정주영의 동생 정세영과 그 아들 정몽규가 이끌어왔다. 하지만, 정주영 회장은 타계 직전인 1999년 3월, 1970년대부터 자동차 부품과 A/S 사업을 맡아온 2남 정몽규

에게 현대자동차와 기아자동차를 맡기로 결정했다. 장남 정몽필이 일찍 사망했기 때문에 사실상 정몽구가 장남인 셈이었고, 유교적 전통에 따라 장남에게 그룹의 주력 사업 중 하나인 자동차 사업을 넘겨준 것이었다. 정주영 회장은 현대그룹의 또 다른 주력 사업인 건설과 전자, 그리고 본인의 마지막 숙원인 대북 사업을 5남 정몽헌이 맡도록 했다.

그런데, 2000년 86세 고령이었던 정주영 회장의 심신이 매우 쇠약해지자, 그룹의 금융 부문을 둘러싸고 2남 정몽구와 5남 정몽헌 간 충돌이 일어났다. 서로 아버지의 뜻을 내세우며 다투는 와중에, 현대건설이 1980년대에 공격적으로 수주한 이라크 공사의 미수금에 대한 충당금을 뒤늦게 쌓기 시작하면서 유동성 위기가 발생했고 이는 현대그룹 전체의 위기로 이어졌다. 언론이 '재벌 왕자의 난'으로 명명한 일련의 이전투구식 사건들은 2000년 9월 결국 정몽구가 현대자동차와 기아자동차를 포함한 10여 개의 자동차 계열사들로 구성된 현대자동차 그룹으로 분리, 독립하는 것으로 마무리되었다. 창업자 정주영 회장은 이듬해인 2001년 3월에 타계했다.

현대그룹으로부터 분리되면서 부실 계열사를 지원해야 되는 부담으로부터 벗어나게 된 것은 현대자동차가 본업에만 집중하게 되는 계기가 되었다. 현대자동차 그룹이 분리된 후 얼마 지나지 않아 현대그룹의 건설과 전자 사업이 끝내 부도를 맞게 되고, 대북 사업 과정에서의 자금문제로 검찰 조사를 받던 현대그룹 정몽헌 회장이 스스로 목숨을 끊는 비극적 사건이 발생하게 되는데, 만약 자동차 계열사들이 현대그룹에서 분리되지 않았다면 이를 지원하는 과정에서 동반 부실화될 수도 있었을 것이다.

III. 현대-기아차 그룹의 성장

정몽구 회장은 2000년 현대자동차그룹 회장에 공식 취임하면서 2010년까지 현대를 세계 5대 자동차 메이커로 육성한다는 비전을 제시했고, 이후 이를 집요하게 추진해 나아갔다. 정몽구 회장은 어눌한 말투였지만, “좋은 차를 만들어야 된다”, “글로벌 기업이 돼야 한다”는 두 핵심 메시지는 임직원들에게 명확히 전달했다(이채운, 2010).

이 무렵 글로벌 5대 자동차 업체만 궁극적으로 살아남게 될 것이라는 과점화 이론이 널리 퍼지면서, 르노와 닛산의 전략적 제휴, 다편의 크라이슬러 합병 등 자동차 업체 간 대규모 합종연횡이 일어나고 있었다(조성재, 2014). 따라서 기아자동차 인수로 글로벌 10위에 겨우 진입했던 현대자동차가 글로벌 5위 규모로 성장하고자 했던 것은 발전을 위한 목표였을 뿐 아니라 생존을 위한 것이기도 했다. 현대-기아자동차는 좋은 차를 만들기 위한 품질 및 기술 중심주의, 글로벌 기업이 되기 위한 과감한 해외 현지공장 건설 및 물량 우선주의로 2009년 세계 5위 규모 업체가 된다는 목표를 달성해 냈다.

3.1 품질 개선

1974년부터 현대자동차의 A/S를 전담한 계열사인 현대자동차서비스를 이끌어 오면서 현대자동차의 품질 문제에 대해 이해가 깊었던 정몽구 회장은 경영의 최우선 순위를 품질 개선에 두었다.

1990년대 미국 소비자들의 현대자동차의 품질에 대한 신뢰는 매우 낮았고, 구매 후 3개월 이내의 100대 당 소비자 불만 건수를 점수화하는 JD Power의 신차 초기 품질 조사(IQS: Initial Quality Survey)에서 현대-기아자동차는 평균에도 못 미치는 수준이었다(1998년 업계 평균 176건, 현대 269건, 기아

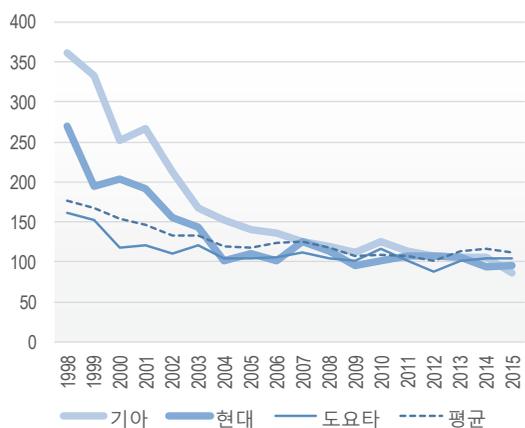
362건). 1998년 현대자동차의 미국 판매는 9만 대에 불과해 엑셀이 인기를 끌었던 1987년의 1/3 수준에 불과했다. 반전의 기회를 만들지 못한다면 미국 시장에서 철수까지도 고려해야 할 상황이었다.

현대자동차는 미국시장에 1999년 엔진과 변속기 등 파워트레인 10년 10만 마일 무상 수리 보증이라는 모험적인 승부수를 던졌다. 5년 6만 마일 무상 수리 보증이 최고 수준이었던 당시 미국에서 이는 파격적인 것이었다. 이는 판매 부진에 빠진 크라이슬러의 회생을 위해 리 아이아코카가 1987년 무상 수리 보증기간을 5년 5만 마일에서 7년 7만 마일로 높인 것과 유사하지만 더 강력한 조치였다. 시장의 호의적 반응으로 1999년 판매가 16만 4천 대로 증가하자, 2000년 7월부터는 기아자동차도 10년 10만 마일 무상 보증을 시작했다. 무리한 품질 보증 제도로 회사가 흔들릴 것이라는 우려도 컸지만, 이는 회사 내부에 위기감을 높이고 품질 강화를 위한 노력의 강도를 높이는 결과로 이어졌다.

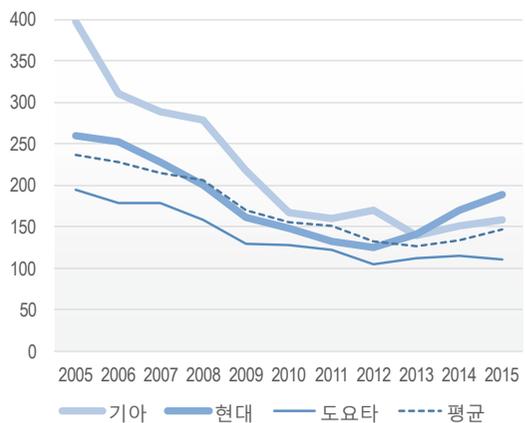
파격적인 품질보증 정책과 함께 2000년 미국에 출시한 SUV 모델 쉐타페의 인기로 현대-기아차는 미국 시장에서 2001년 57만여 대를 판매(현대차 35만 대, 기아차 22만 대) 반전에 성공할 수 있었다. 2000년대 초반 한국 시장에서 70%에 달하는 높은 점유율과 세계 최대 시장인 미국 시장에서의 판매 호조로 현대자동차는 이후 성장을 위한 R&D와 시설 투자에 필요한 자금을 확보할 수 있었다.

현대자동차는 특히 구매 후 3개월 이내의 100대 당 소비자 불만 건수를 점수화하는 J.D. Power의 초기 품질 조사(IQS, Initial Quality Survey) 소비자 품질 평가를 품질 개선의 척도와 목표로 삼았다. J.D.Power의 평가는 널리 인정을 받고 있을 뿐 아니라 매년 시행되므로 품질의 향상 여부를 즉각적으로 판단할 수 있었고, 현대자동차의 품질 향상을 고객들에게 알릴 수 있는 좋은 수단이기도 했기 때문이다.

2002년 3월, 회장 직속의 품질 총괄 본부를 신설하고 현대차와 기아차의 품질 부서, 해외의 품질 조직을 통합해 국내외에서 일어나는 모든 품질 관련 사항을 통합 지휘하도록 했다. 본사 1층에 품질 상황실과 품질 회의실이 설치되었고, 여기서 매일 전 세계 달러 및 서비스 네트워크에서 수집한 불만 사항을 취합해 품질 보고서를 만들었다. 회장이 품질 보고서를 읽고 담당자에게 수시로 해결 여부를 직접



〈그림 3〉 J.D.Power 초기 품질 조사(IQS) 결과 (100대 당 3개월 내 불만 건수)



〈그림 4〉 J.D.Power 내구 품질 조사(VDS) 결과 (100대 당 3년 내 불만 건수)

확인해 긴장감을 높였고, 품질관련 임원뿐 아니라 현장 직원도 보고서를 읽었는지, 언제 읽었는지를 확인했다. 또, 회장이 직접 매월 연구와 생산 담당 임원이 참석하는 품질 회의를 주재해 품질 향상을 지휘했다. 2002년 200명이었던 품질 총괄본부 조직의 인원도 2006년 850명으로 늘어났다(현영석, 2013).

특히 신차 출시 초기 몇 달 동안 사소한 품질 문제들이 많이 발생하는 것을 해결하기 위해, 2003년 R&D 센터 내에 신차 모델을 시험적으로 미리 생산해 보면서 설계와 생산 사이에 발생할 수 있는 문제를 미리 파악하고 해결하기 위해 파일럿 플랜트를 만들었다(현영석, 2013). 이는 현장의 숙련공을 중심으로 양산 품질을 안정화 시키는 일본적 방식과는 대비되는 현대의 엔지니어 주도 품질 향상 방식이었다(조성재, 2014). 파일럿플랜트는 한국 중심의 개발과 해외 현지 생산이라는 현대-기아차의 개발-생산 체제에서 양산차의 품질을 조기에 안정시키고, 작업자들을 사전에 훈련시키는 데 있어 매우 유용한 것으로 판명되었고, 현대자동차는 2005년 10월 제 2 파일럿 플랜트를 건설해 그 적용을 확대했다.

설계 단계에서는 부품을 모듈화 해 최종 조립 전 단계에서 부품의 결합 여부를 판단할 수 있게 함으로써 품질 향상을 도모했다. 제조 과정에서는 점검해야 될 체크 포인트를 2배로 늘였고, 완성된 자동차의 선적 전에는 전수검사를 실시했다(조성재, 2014; 현영석, 2014). 완성차의 품질을 결정하는 협력업체의 부품 품질 향상을 위해 1차 협력업체와 2차 협력업체의 품질 경영 상황을 평가해 공개하고, 평가 결과를 구매 결정 및 대금 지급 조건에 반영함으로써 품질 개선 경쟁을 유도했다. 품질을 향상시키기 위해서라면 비용 증가와 효율성 저하까지도 감수하는 노력을 통해 현대자동차의 품질은 빠르게 향상됐다.

2004년 J.D.Power의 초기 품질 조사(IQS)에서 현대자동차는 도요타를 앞질러 많은 이들을 놀라게 했다. 특히, 자체 개발한 세타 엔진과 5단 자동 변속

기를 채용해 2004년 1위를 차지했다는 점이 상당히 큰 의미가 있었다. 현대자동차는 2006년, 2009년, 2010년, 2014년에도 초기 품질 조사에서 도요타를 앞질러 현대자동차의 품질 향상이 일시적이 아님을 보여주었다. 현대자동차보다 저조한 편이었던 기아자동차의 초기 품질도 2000년대 후반에는 현대자동차와 비슷한 수준으로 개선되었다. 구매 후 3년 동안의 불만을 평가하는 내구 품질 조사(VDS)에서도 도요타에는 미치지 못하지만 대폭 개선되어 산업 평균 수준을 달성했고, 기아자동차와 현대자동차 간의 내구 품질 격차는 거의 사라졌다. 현대 쏘나타는 2013년 내구품질에서 가장 앞선다는 평을 받는 도요타의 대표 차종인 캠리 등을 누르고 중형차 부문 내구 품질 조사에서 1위를 차지하기도 했다. 현대자동차는 이러한 결과를 마케팅에 적극 활용해 품질 향상이 판매 증가로 이어질 수 있게 했다.

3.2 기술 추격

현대는 1980년대 초 미쓰비시와 제휴를 확대해 미국 수출을 목표로 '엑셀'을 개발할 무렵, 독자 엔진을 개발하는 계획도 세웠다. 미쓰비시와의 기술 협력 확대를 위한 협상에서 독자 기술이 없었기 때문에 많은 어려움을 겪었던 경험을 통해, 향후 선진 기업들의 견제를 극복하고 지속적으로 성장하려면 엔진을 독자적으로 개발할 수 있는 자체 기술력이 반드시 필요하다고 생각했기 때문이었다(정세영, 2000). 기존에 있던 울산 연구소는 개발된 엔진의 양산 방법을 연구하는 데 익숙해져 있어서 새로 엔진을 개발하기에는 적합하지 않다고 보고, 1984년 11월 경기도 용인군 마북리에 파워트레인 연구개발을 위한 R&D 센터를 건립하기도 했다. 이와 비슷한 시기에 한국 기업 최초로 다양한 도로 조건에서 차량을 시험할 수 있는 자동차종합주행시험장도 완공했다.

김인수(Kim, 1997)는 일부 한국 기업들이 선진

기업들의 기술을 흡수해 선진 업체로 올라설 수 있었던 요인을 분석한 연구에서, 학습에 대한 태도, 기술 흡수를 위한 선행 지식과 새로운 지식의 흡수를 위한 노력의 강도가 중요하다는 분석을 제시하였다. 김인수는 1985년까지 대우가 22개, 기아가 14개, 쌍용이 9개의 기술도입계약을 체결한 반면 현대자동차는 54개의 기술도입계약을 체결했다는 점, 기술 도입을 한 국가들이 일본(22), 영국(14), 미국(5), 이태리(5), 독일(3) 및 기타 국가로 상당히 다양했다는 점 등이 현대자동차가 학습에 대해 적극적인 태도를 가졌음을 실증하는 지표라 보았다.

현대자동차는 선진 완성차 업체가 이전을 꺼려하는 엔진 개발 기술을 확보하고자 영국의 엔지니어링 자문회사 리카르도와 기술 제휴를 했다. 또, 미국 GM과 크라이슬러에서 엔지니어로 일하던 이현순, 이대운 등 재미한국인 박사 연구원들도 영입했다. 엔진 개발에 수 년의 세월이 걸릴 것을 감안해 당시 주력 엔진이었던 기화식(Carburetor)이 아니라 차세대 방식인 연료분사식(Multi-Point Fuel Injection) 엔진을 개발하기로 했다. 자체 엔진 개발을 포기하면 로열티를 깎아주겠다는 미쓰비시의 회유가 있었지만, 현대는 연구개발을 지속해 1991년 독자적으로 소형 알파엔진과 이를 위한 수동 트랜스미션 개발에 성공했다. 이 과정에서 엔진 시제품 300대, 트랜스미션 시제품 200대, 시험 차량 150대 등 수많은 시행착오를 거쳤지만, 이는 베타 엔진, 감마 엔진 등 후속 엔진을 독자적으로 개발할 수 있는 밑거름이 되었다(김천욱, 2014).

1994년 출시된 액센트는 자체적으로 차체를 설계하고 자체 개발한 뉴알파 엔진과 변속기를 장착함으로써 현대는 완전히 독자적으로 신차를 개발할 능력을 갖추게 되었다. 1995년에는 아산에 최첨단의 자동차 설비를 갖춘 연산 30만 대 규모의 공장을 독자적으로 설계하고 완공함으로써, 신차 개발뿐만 아니라 공장 설계 및 건설 기술에 있어서도 자체 역량을

갖추게 되었다.

현대는 1995년 4월 첨단 자동차 개발 설비를 갖춘 남양 종합연구소를 완공하며 연구개발 능력을 강화해 나갔다. 1996년에는 서스펜션, 엔진 전자제어 장치, 자동변속기 전자제어장치 등을 독자로 개발할 수 있게 되었다(이홍, 한재민, 1999). 이렇게 꾸준한 연구개발로 현대의 가솔린 엔진 기술은 2000년대 초 세계 정상급 수준까지 오르게 되었다. 2002년 개발한 2.0L와 2.4L 급 쉐타(Theta) 엔진은 현대자동차, 미쓰비시, 크라이슬러가 GEMA(Global Engine Manufacturing Alliance)라는 연합을 결성해 개발한 것이지만, 실질적으로 개발을 주도한 것은 현대였고, 쉐타 엔진으로 현대자동차는 크라이슬러와 미쓰비시에서 5,700만 달러 상당의 로열티를 받았다. 2009년 개발한 3.5L V8 타우(Tau) 엔진과 2011년 개발한 1.6 GDi 감마(Gamma) 엔진은 자동차 전문 매체인 워즈오토(Ward's Auto)가 선정한 세계 10대 엔진에 선정되기도 했다.

트랜스미션은 엔진 못지않게 자동차의 연비와 원가, 소비자 만족도에 큰 영향을 미치는 핵심 부품이다. 하지만, 2000년대 초까지도 자동변속기(A/T)의 품질 문제는 현대자동차의 최대 약점이자 고민거리 중 하나였다(김한용, 2015). 많은 완성차 업체들은 변속기를 ZF, AISIN, JATCO 등 전문 부품 업체에서 구매하고 있는데, 이들이 확보한 특허를 피해 변속기를 개발하는 것이 어렵고, 제조에 있어서도 규모의 경제 효과가 크기 때문이다. 현대자동차는 2009년 기존 특허에서 자유로운 6단 자동 변속기를 개발했는데, 이는 2001년 ZF, 2006년 GM/도요타 공동개발에 이어 세계 3번째였다. 현대자동차가 10여년에 걸쳐 개발에 성공한 6단 자동 변속기는 무게가 가볍고 성능도 뛰어나 연비와 가속력을 향상시킬 수 있었다. 2010년에는 8단 자동 변속기, 2011년에는 듀얼클러치 변속기(DCT: Dual Clutch Transmission)를 개발했고, 경차와 하이

브리드 자동차용 무단 변속기(CVT: Continuously Variable Transmission) 개발 능력도 확보했다.

다양한 엔진과 트랜스미션을 독자 개발/제조할 수 있는 능력을 확보한 1990년대 이후 <표 2>에서 보이는 바와 같이 현대자동차는 시장에 따라 다른 요구 조건을 충족하는 다양한 신차를 더욱 신속하게 개발할 수 있었다. 현대자동차가 출시한 제네시스가 2009년, 엘란트라가 2011년 미국 ‘올해의 차’로 선정된 것은 현대자동차의 제품 개발 역량이 양적으로 뿐 아니라 질적으로도 향상했음을 보여주었다.

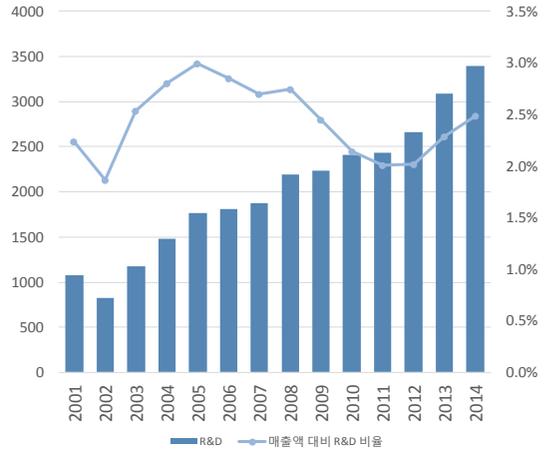
<표 2> 현대차 및 기아차 승용차 신제품 수:
출처 한국자동차산업협회(KAMA)

| 기간 | 현대차 | 기아차 | 합계 |
|-----------|-----|-----|----|
| 1970~1979 | 4 | 5 | 9 |
| 1980~1989 | 7 | 3 | 10 |
| 1990~1999 | 19 | 17 | 36 |
| 2000~2009 | 20 | 23 | 43 |

현대자동차 연구개발 인력의 수는 1990년 3,400명 수준에서 2000년 5,000명, 2010년 14,000명, 2013년 16,000명 등 지속적으로 확대되었다(현영석·송태복, 2014). 연구개발 투자도 2008년 2조 원, 2013년 3조원을 돌파했고, 2014년에는 3조 3천억 원 (약 28억 달러)에 달했다. 2004년 123건이었던 특허 등록 건수는 2013년 456건으로 증가했으며, 2010년에 약 500건이었던 특허 출원 건수는 2013년 1,200건으로 두 배 이상 급증했다. 현대자동차의 특허 출원 건수는 자동차 업체 중 일본 도요타와 독일 부품업체 보쉬에 이어 전 세계에서 세 번째에 해당하는 수준이었다.

그럼에도 불구하고 현대-기아차의 매출액 대비 연구개발 투자 비율은 높다고 할 수는 없는 수준이었다. 2013년 폭스바겐이 세계 최대 규모인 연간 135억 달러, 도요타가 91억 달러를 연구개발비로 각각 투

자했던 것과 비교하면 현대-기아자동차의 28억 달러 투자 규모는 미약했고, 판매 대수에서 현대-기아자동차에 크게 차이 나는 혼다의 68억 달러의 절반에도 미치지 못하는 수준이었다.



<그림 5> 현대-기아차 R&D투자액 및 매출액 대비 R&D 비율 (단위: 십억 원)

연구개발 투자액 규모가 상대적으로 작은 대신 현대자동차 그룹은 2000년대 도요타 등 선두 업체들이 집중 투자했던 하이브리드 및 전기차 기술보다는 내연 기관 엔진 기반 차량의 성능 향상에 연구개발력을 집중했다. 특히 엔진의 출력과 연비, 배기 성능을 향상시키는 것에 초점을 맞추었는데, 그 결과 타우엔진이 2009년부터 2011년까지 워즈오토가 선정하는 10대 엔진에 3년 연속 선정되고, 감마 엔진이 2012년 10대 엔진에 선정되는 등 연비와 파워, 배기 가스 등 내연기관 엔진의 경쟁력에서 우위를 확보하게 되었다. 자동차 시장이 급격하게 하이브리드 또는 전기차 시장으로 전환되지는 않았기 때문에, 현대는 내연 엔진 성능 향상을 통해 신흥국 및 선진국 시장에서의 시장점유율을 높일 수 있었다.

현대자동차 그룹은 2000년대 후반부터 기술 견제에 대응하고 신기술을 확보하기 위해 특허를 활발히

출원했다. 톰슨로이터(Thompson Reuter, 2015)는 가장 빠르게 특허 출원이 증가한 기업으로 현대차를 꼽았는데, 2014년 3,214 건의 특허를 출원해 4,338개를 기록한 도요타에 이어 전 세계 2위를 기록했고, 2008~2013년의 5년간 특허 출원 건수에 있어서는 도요타와 보쉬에 이은 전 세계 3위였다. 핸들링 등 부차적인 기능 관련 특허가 대부분을 차지했던 특허 포트폴리오도 구동계, 엔터테인먼트, 네비게이션 등 질적으로 변화했다.

3.3 국제화

연산 10만 대 규모의 캐나다 공장에서 3만 대 정도 밖에 생산하지 못하는 경험을 한 현대자동차는 해외 생산 전략을 수정해 1990년~1995년에는 1만~2만 대의 소규모 단순 조립(KD) 공장을 보츠와나, 이집트, 태국, 말레이시아, 파키스탄 등의 저개발 국가에 건설하는 데에 집중했다(이동기 등, 2008). 하지만 물류비와 관세, 환율 위험, NAFTA, EU, ASEAN 등 지역별로 블록화되는 무역 환경, 자국 자동차 산업 육성을 위한 각국 정부의 정책 등을 고려할 때 성장을 위해서는 시장 규모가 큰 주요 국가로의 현지 생산 거점 구축은 반드시 필요했다. 면밀한 조사와 충분한 역량 없이 캐나다에 현지 진출했다가 실패했던 전례를 되풀이하지 않고자 현대자동차는 터키와 인도를 중심으로 신중하게 해외 생산 거점 확대를 하며 현지 생산 및 운영 경험과 역량을 축적했다. 이러한 역량을 결집해 마침내 2000년대 중반 미국과 중국의 현지 생산 거점을 성공적으로 마련할 수 있었다. 현대자동차는 미국과 중국 진출을 통해 해외 진출 모델과 노하우를 상당한 수준 완성했고, 이를 바탕으로 슬로바키아, 체코, 러시아, 브라질, 멕시코 등으로 해외 생산 거점을 확대해나갔다. 과감하고 성공적인 해외 진출은 현대자동차가 2000년대 빠르게 성장할 수 있었던 원동력이었다.

3.3.1 터키와 인도 생산 법인 설립

1990년대 중반, 북미 시장에서 고전했던 것에 비해 중남미와 중동으로의 수출은 양호한 편이었다. 캐나다에서의 실패 이후 개발도상국과 저개발국에 소규모 단순 조립 공장(KD)을 세우는 것으로 해외 전략을 수정했던 현대자동차는 1997년 중동 시장 공략 확대 및 유럽 진출 교두보 확보를 위해 준EU 회원국이었던 터키에 좀 더 규모가 크고 종합적인 완성차 생산 공장을 건설하였다. 수출입 물류를 고려해 공장 위치는 터키의 해안에 위치한 아산에 두고, 해외 투자의 위험을 줄이기 위해 현지의 키바그룹과 지분을 50:50의 합작을 했다. 현대가 1억 8천만 달러를 투자한 터키 현지 생산 공장은 총 부지 30만 평에 총건평 3만 평, 소형 승용차(엑센트, 4만 대)와 미니버스(그레이스 2만 대)를 생산하는 연산 6만 대 규모였다.

1990년대 중반부터 중국, 인도, 러시아 등의 신흥 시장 진출을 적극 검토했고, 제일 먼저 중국 광저우에 진출하고자 했지만 혼다와의 경쟁에서 밀리며 실패하고 말았다(박재찬·조동성, 2010). 현대는 중국의 대안으로 1996년 인도 현지 진출을 결정했다. 인도에 진출해 있던 해외기업들의 상황을 면밀히 분석한 결과, 인도 현지 기업과의 합작 시에는 경영상 어려움이 크며, 높은 물류비와 부품 관세를 극복해 경쟁력 있는 원가를 달성하기 위해서는 현지 생산 부품을 적극 활용해야 한다는 결론을 얻었다(정구현 외, 2008).

인도 정부는 자동차 산업에서 해외 기업의 단독 투자를 허용하지 않는다는 방침이었지만, 현대는 4억 달러 규모의 현지 투자와 70% 이상의 국산화율, 인도에서 생산된 자동차의 수출 등을 약속함으로써 인도 정부를 설득해 100% 자회사로 공장 설립을 허가받았다. 인도 현지 부품업체들을 활용하기 위해 공장의 위치를 현지 부품 회사들이 밀집되어 있는

남동부의 항구 도시 첸나이로 정했다. 4억 달러를 들여 총부지 65만 평에 총 건평 3만 6000평, 연간 생산 15만 대 규모로 건설한 첸나이 공장은, 캐나다 공장에서 사용하던 프레스 같은 값비싼 기계 및 설비를 인도로 이전해 활용하고, 값비싼 자동화 설비 대신 노동력을 활용해 울산 공장에 비해 자동화율이 20%에 불과할 정도로 노동집약형 공장을 건설함으로써 투자비를 절감했다(윤동진, 2002). 또, 캐나다 진출 시와는 달리 12개의 한국 내 주요 협력업체들도 인도에 동반 진출해 공급망을 조기에 안정시켰다.

1995년 인도에 먼저 진출했던 대우자동차가 중형차 중심 전략으로 어려움을 겪었던 것(장세진, 2005)에서 교훈을 얻은 현대는 경차 '아토즈'를 인도 시장에 적합한 모델로 개량해 주력 차종으로 삼기로 했다(윤동진, 2002). 1998년 '상트로'라는 이름으로 출시된 현대의 인도형 경차 모델은 자존심이 강한 인도인들을 고려해 구형의 기화식 엔진과 낮은 스타일이 아닌 신형 분사식 엔진과 최신식 스타일을 반영해 디자인했다. 뿐만 아니라 소형차도 기사가 운전하는 경우가 많은 인도의 상황을 고려해 뒷좌석 공간을 최대한 여유 있게 확보하고, 가격에 민감한 인도 시장의 특성을 감안해 옵션을 최소화해 가격은 낮추는 한편, 터번을 사용하는 시크교도를 위해 천장을 높이고, 고온 다습한 기후를 고려해 에어컨 성능을 강화하는 등 현지화에 신경을 많이 썼다. 이외에도, 6명이상이 탑승하는 가족중심 이용행태와 비포장 도로가 많은 점을 고려해 서스펜션 성능을 강화하고 차량 밑바닥의 높이를 높였으며, 인도의 무질서한 도로 상황을 고려해 브레이크와 경적기의 내구성을 높였다(윤동진, 2002; 하영명·차태훈, 2002).

현지화에 많은 공을 들인 상트로의 출시와 함께 인도의 국민 배우라 불리는 샤룩 칸을 광고 모델로 섭외하고, 초기 광고에 예산을 집중 투입해 브랜드 이미지를 강화했다. 현대자동차는 1999년 6만 대(승용차 점유율 11%), 2000년 8만 2,000대(승용

차 점유율 14%)를 판매해, 인도시장에서 오랜 기간 1위를 차지해 왔던 마루티-스즈키에 이어 단숨에 2위 업체로 올라서게 되었고, 원가 경쟁력이 뛰어난 인도 공장에서의 생산을 통해 2003년부터는 서남아시아 등으로의 본격적인 수출에도 나섰다(이동기 등 2008).

현대는 인도에 10억 달러를 투자해 제2공장을 건설해 2007년에는 연산 60만 대의 생산 규모를 갖추었다. 또, 인도 법인을 개발, 시험, 제조, 판매까지 독자적으로 수행할 수 있는 현지 완결형 법인으로 발전시켰다. 인도 법인은 인도 전용 모델인 i10과 유럽 전략 모델인 i20을 개발 및 생산, 수출하는 등 글로벌 경차 기지로서의 역할을 담당했다(이중우·고광근, 2013).

캐나다에서의 실패를 극복한 인도 진출성공은 최신 기술 집약, 현지화, 브랜드 이미지 향상을 통해서 해외 진출에 성공할 수 있다는 자신감 회복으로 이어졌다.

3.3.2 합작 회사 설립을 통한 중국 진출

빠르게 성장하는 중국 시장은 높은 관세로 인해 수출이 어려웠기 때문에 중국 현지 생산 거점 구축은 세계 5대 자동차 회사로 성장하려는 전략 목표를 달성하기 위해 반드시 필요한 전략적 과제였다. 하지만 과도한 경쟁을 막기 위해 정부 산하 자동차 기업 8개만 진입을 허용한다는 중국 정부의 '3대 3소 2미 정책'으로 인해 90년대 중반부터 시도했던 현대자동차의 중국 진출은 번번이 실패했다. 그러던 2001년 중국 정부가 WTO에 가입하고 베이징 올림픽 유치에 성공하면서 현대자동차에 기회의 문이 열렸다. WTO 가입으로 시장 개방 의지를 보여줄 필요가 있었고, 베이징 시 정부가 자동차 산업 육성을 통해 주변의 오염 산업을 저오염 산업으로 바꾸고자 했기 때문이다(한우덕, 2010). 2002년 4월 정몽구

회장이 북경을 방문해 자칭런 중앙정치국 위원 겸 베이징시 서기를 처음 만난 자리에서 현대자동차는 베이징 시 산하 기업인 베이징기차와 50:50 합작으로 공장을 설립하기로 결정하고, 2002년 내로 첫 차량을 생산한다는 내용을 전격적으로 공표하였다 (박재찬·조동성, 2010).



〈그림 6〉 현대-기아차 중국내 판매 대수 및 시장 점유율

현대는 2002년 5월 합작 계약을 맺었는데, 이사회 의장은 중국 측이 맡고 CEO는 현대 측에서 맡되, 이사회 의장은 경영에 개입하지 않도록 함으로써 현대는 합작회사의 경영권을 확보했다. 현대는 계약과 동시에 모비스, 로템, 엠코 등 계열사에 설비를 발주하고, 9월부터는 베이징기차의 경트럭 공장을 개조하면서 동시에 차량 생산을 위한 설비를 설치하기 시작했다(박재찬·조동성, 2010). 중국에서도 인도에서와 같이 20여 협력 업체들이 동반 진출해 조기에 부품 공급망을 구축했다. 2002년 10월 정식으로 인가된 베이징현대기차는 공표한 대로 그해 12월 23일부터 중형차 EF쏘나타의 조립생산(SKD)을 시작했다. 합작 계약 후 1년도 지나지 않아 자동차를 생산하는 신속함에 베이징 현지에서는 현대스피드라며 감탄하였다. 폭스바겐이 1984년, GM이 1997년 중국에 진출한 것에 비해 현대자동차

차의 중국 진출은 늦은 편이었지만, 베이징현대기차는 동급 경쟁차종보다 10% 이상 낮은 가격 대비 우수한 품질을 내세움으로써 1년 만에 5만 대를 판매함으로써 중국 자동차 시장에서의 입지를 신속히 확보했다(이동기·조영곤, 2005).

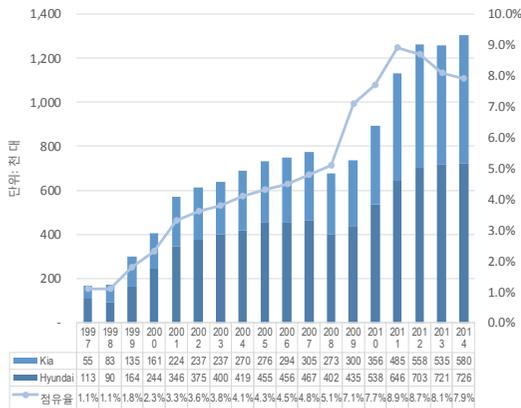
2003년 봄 베이징에 닥친 급성호흡기증후군(SARS) 파동에도 불구하고 가족들만 한국으로 귀국시킨 채 주재원들은 중국에 남아 헌신적으로 일을 계속해, 공장에서 차를 계속 생산하면서 2003년 5만 대에서 15만 대 규모의 증설을 이뤄냈다. 2004년에는 준중형차 엘란트라 판매를 시작했고, 2005년에는 생산 규모를 30만 대로 증설하는 한편 SUV 투싼을 시장에 투입해 성장을 계속해 나아가 2006년에는 폭스바겐과 GM에 이어 중국내 3위로 올라섰다.

2007년에는 중국 시장 공략을 본격화 한 일본 3사(도요타, 닛산, 혼다)와의 경쟁에서 고전하며 약간 밀리기도 했지만 2008년 4월, 연산 30만 대 규모의 제2공장을 완성하고 준중형차 엘란트라와 중형차 쏘나타를 화려함과 과시를 좋아하는 중국인들의 성향을 고려해 개조한 위에등과 링샹을 각각 4월과 12월 출시하고, 저렴한 가격을 무기로 가격에 민감한 중소 도시 중심으로 시장을 공략해 다시 점유율을 회복했다. 2003년 국영 기업인 동평자동차와 합작으로 동평-위에다-기아를 설립해 반일 감정이 가장 심한 난징을 중심으로 중국 시장 공략에 나섰던 기아자동차도 2007년 12월 연산 30만 대 규모의 중국 제2공장을 준공하며 중국 시장 공략을 강화해 나갔다.

중국 정부는 2008년 세계 금융위기 이후 내수 부양책의 일환으로 소형차 세금 감면 정책을 시행했는데, 이는 소형차를 주력 제품으로 생산하는 중국 현지 업체들에 대한 지원이 주요 목적이었지만, 소형차 중심의 라인업을 가진 베이징현대에게도 큰 도움이 되었다. 또, 중일 간 영토 분쟁과 과거사 인정 문제로 중국 내 반일 감정이 고조되자, 일본 기업들과

경쟁하던 현대는 유리한 상황을 맞게 되었다(고바야시, 2011). 현대자동차 그룹은 2009년 중국시장에서 GM을 누르고 2위를 차지하기도 하였고, 2010년 이후 닛산, 도요타, 혼다가 각 4~6%의 시장 점유율을 차지한 반면, 현대-기아차는 10% 가량의 점유율로 VW, GM에 이어 3위를 지켰다.

일반적으로 다차종 생산라인이라 할지라도 2~3개의 차종을 생산하는 경우가 많다. 하지만 베이징 현대와 동평위에다가이는 첨단 설비를 활용한 높은 수준의 공장 자동화, 모듈 부품을 공급하는 현대모비스 및 동반 진출 부품업체들과의 긴밀한 협업을 통해 5~6개의 차종을 혼류 생산하는 유연한 생산 시스템을 구축했다. 이는 수요 변동에 기민하고 효율적으로 대응할 수 있게 함으로써 현대-기아차가 중국 시장에서 빠르게 성장할 수 있도록 해주었다(오중산·조성재, 2012).



〈그림 7〉 현대-기아차 미국내 판매 대수 및 시장 점유율

3.3.3 미국 생산 법인 설립

성공적인 인도 진출을 통해 자신감을 회복한 현대자동차는 중국 진출을 추진함과 동시에 2001년 미국 현지 생산 법인 설립을 추진했다. 수출 중심의 판매로 인해 예상되는 수입 규제와 환율 위험, 국내의

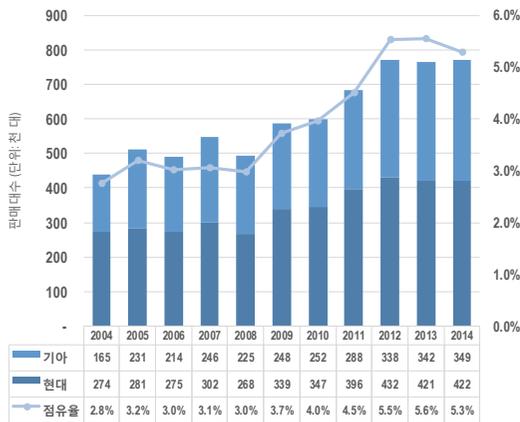
노사관계 위험에 대응하고, 미국 소비자의 요구에 신속히 대응하기 위해서였다(이동기 등, 2008).

현대자동차는 공장 부지로 기존 자동차 공장이 밀집한 중부 지역의 소위 '러스트 벨트(rust-belt)'가 아닌 남부의 앨라배마 주를 선택했다. 앨라배마 주 정부가 공장부지 무상 사용권, 법인세 및 재산세 면제, 2억 5,280만 달러의 금융 지원, 근로자 기초교육 비용 부담 등 파격적 지원을 약속했을 뿐 아니라 앨라배마 주는 노조 가입이 의무가 아니었고 전미자동차노조(UAW)의 영향력도 미미했기 때문이었다(이동기 등, 2008; Jo and You, 2011). 이는 적대적인 노사 관계에 시달려 온 현대자동차에는 매력적인 조건이었다. 2005년 5월 현대자동차는 앨라배마에 11억 달러를 투자한 총부지 210만 평, 총건평 5.6만 평, 연간 생산 30만 대 규모의 공장을 준공했다. 앨라배마 공장은 터키와 인도와는 달리 초기부터 대규모 투자를 감행한 것이었는데, 높은 수준의 자동화를 실현한 한국 아산 공장을 기본 모델로 해 시행착오를 줄였다. 앨라배마 공장은 높은 출력의 엔진을 선호하는 미국 소비자들의 특성에 맞춰 배기량을 2.4L에서 3.3L로 높인 쏘나타와 SUV 수요가 큰 미국 시장을 감안해 신타페를 동시에 생산하는 다차종 생산 라인으로 만들어 시장의 수요에 탄력적으로 대응할 수 있도록 했다. 노조의 영향에서 자유로운 앨라배마 공장의 생산성은 운영 후 4년 정도가 지난 2010년 무렵에는 아산 공장을 넘어서게 되었다(Jo and You, 2011). 성공적으로 안착한 앨라배마 공장은 이후 현대자동차 그룹 해외 생산 공장의 기본 모델(Mother Factory)이 되었다.

현대자동차는 L.A.에 디자인 연구소, 캘리포니아 주에 주행시험장, 디트로이트에 기술 연구소 등을 갖추고 미국인의 감성과 기호에 맞는 차를 현지에서 개발/생산/판매하는 체제를 구축했다. 품질과 브랜드 이미지가 개선되며 현대자동차의 미국 판매는 2000년대 꾸준히 증가했다. 2008년 금융위기로 판

매 대수는 하락했지만, 구매자가 실직할 경우 판매한 차량을 되사준다는 기발한 마케팅 캠페인의 성공, 한국 정부의 환율 정책, 미국 빅3의 부도 위기, 주요 경쟁자인 도요타의 2009년 리콜 사태, 2011년 동일본 대지진과 태국 홍수 등 일련의 사건이 현대자동차에 우호적으로 작용하면서 현대자동차는 미국 시장 점유율을 대폭 신장할 수 있었다. 현대자동차는 2010년 약 54만 대, 2011년 약 65만 대, 2012년 약 70만 대를 판매하며 급성장 했다.

엘라배마 공장 준공 이듬해인 2006년부터는 조지아 주에 연간 생산 30만 대 규모의 기아자동차 공장 건설을 시작해 2010년 2월 완공했다. 이후 기아자동차의 미국 내 판매도 공장 설립 후 꾸준히 증가해 2010년 35만 6,268대에서 2011년 48만 5,492대, 2012년 55만 7,599대, 2013년 53만 5,179대로 확대됐다.



〈그림 8〉 현대-기아차 유럽(25개국) 판매 대수 및 시장 점유율 (출처: Marklines. EU 28개국 중 소규모 5개국 제외. 비EU 국가인노르웨이, 스위스 포함)

현대자동차는 캐나다 진출 시 부품 공급망 구축이 미비해 고전했던 사례를 반복하지 않기 위해 미국 진출 시 현대모비스를 포함 핵심부품업체 13개사(계열사 4개사, 비계열사 9개)와 동반으로 진출했다.

초기에는 가동률이 낮아 일부 업체들은 자금난에 처해 현대차가 지분 인수 형태로 자금을 지원하기도 했다. 이들 업체 중 일부는 결국 철수했지만, 다른 부품업체들이 추가로 진출해 2012년 기준 29개사가 동반 진출하게 되었다(조성재, 2012). 현대자동차 엘라배마 공장과, 기아자동차 조지아 공장은 다른 주에 위치해 양쪽 주 정부의 지원을 받으면서도, 거리상으로는 134 Km로 인접해 위치하도록 함으로써 동반 진출한 대부분의 부품업체가 양쪽 모두에 납품하는 것이 가능하도록 했다. 또, 기아자동차의 SUV 쏘렌토와 현대자동차의 SUV 싼타페의 플랫폼을 공유함으로써 기아 조지아 공장에서 현대자동차를 생산하는 것도 가능하도록 했다.

2012년 현대-기아차가 미국에서 판매한 126만 대 중 77만 대 (현대 50만 대, 기아 27만 대)는 미국 내 생산 차량이었고, 49만 대 가량만 한국에서 수출한 차량이었다. 현대자동차 그룹은 2012년에는 조지아 공장과 엘라배마 공장을 증설해 각각 연간 생산 36만 대와 37만 대 규모의 생산 능력을 구축하고 현지 생산을 강화했다.

3.3.4 유럽 생산 법인 설립

현대-기아차는 2000년대 중반 이후 미국 시장에서는 어느 정도 이미지 회복에 성공했지만, 유럽에서는 여전히 낮은 브랜드 이미지를 극복하지 못하고 있었다. 유럽 시장은 독일의 폭스바겐, 벤츠, BMW, 프랑스의 푸조-시트로엥, 르노-닛산, 이태리의 피아트 등 자국 브랜드에 대한 자부심이 강하고, 일찍이 유럽에 진출한 미국의 GM과 포드의 입지가 견고해, 일본 업체들도 고전하는 시장이었는데, 일본 업체보다도 후발 주자인 현대자동차로서는 경쟁이 쉽지 않았다.

현대자동차 그룹은 미국 엘라배마 공장 건설이 한창이던 2004년 3월, 유럽시장 공략을 위해 슬로바

키아에 현지 생산 공장을 건설하기로 결정했다. 슬로바키아가 EU에 가입할 예정이었고, 자국 자동차 산업을 육성하기 위해 부지 무상 제공, 기반 시설 건설, 고용 지원금 제공 등 매력적인 유인책을 제공했기 때문이다. 유럽에서는 현대 브랜드보다 기아 브랜드가 더 선전하고 있다고 보고, 슬로바키아에는 기아자동차의 생산 공장을 건설했다.

2007년 완공된 슬로바키아 공장 건설은 현대의 신속한 해외 진출을 위한 표준 모델이 완성 단계에 이르렀음을 잘 보여주는 것이었다. 공장의 설계와 시공은 대부분 현대자동차 그룹 계열사가 맡았고, 연산 30만 대 규모의 공장을 10억 달러 정도의 비용으로 평균 25.5개월만에 완공했는데, 이는 비슷한 시기 슬로바키아에 유사한 규모의 공장을 건설한 경쟁사 건설 기간의 1/2 수준이었다(현영석, 2013). 또 현대모비스 등 현대자동차 그룹의 부품 계열사들이 슬로바키아에 동반 진출해 부품 공급망을 조기에 안정화 시켰다.

기아 슬로바키아 공장에서는 유럽시장에서 가장 큰 비중을 차지하는 준중형(C세그먼트) 엘란트라 플랫폼을 유럽형 모델로 개발한 Cee'd 를 생산하기로 했다. Cee'd는 한국에서 생산된 적이 없는 모델이었지만, 남양 연구소 내 파일럿 플랜트를 통해 생산 시 발생할 수 있는 문제를 조기에 해결하고 인력을 훈련시킴으로써 슬로바키아에서 원만하게 생산을 해 낼 수 있었다(현영석, 2013).

2009년에는 연산 30만 대 규모의 현대자동차 생산 공장을 슬로바키아와 인접한 체코에 건설하고, 역시 엘란트라 플랫폼을 유럽형 모델로 개발한 i30 를 생산했다. 슬로바키아와 체코 공장의 건설 및 운영은 미국 엘라바마와 조지아의 운영 경험을 유럽에 복제 적용한 것에 가까웠다.

유럽시장의 침체 속에서도 현대-기아차는 슬로바키아와 체코 현지 공장 건설 이후 성장을 이어 갔고, 2011년에는 도요타의 판매량을 넘어섰다.

3.3.5 현대-기아차의 국제화 과정 요약

현대자동차의 해외 생산 기지 건설 및 증설을 통한 국제화 과정은 <표 3>과 같이 요약할 수 있다. 슬로바키아와 체코에 유럽 거점을 마련한 이후 현대는 러시아, 브라질, 중국, 멕시코, 터키 등 신흥국 시장 공략을 위해 지속적으로 해외 거점을 확장하였다. 2000년까지만 해도 10만 대 미만이었던 현대-기아차의 해외 생산량은 2005년 78만 대, 2010년 261만 대, 2014년 441만 대로 급격하게 증가했다. 전체 판매량 중 해외에서 생산된 비중도 2000년까지 5% 미만이었으나, 2005년 22%, 2010년 45%, 2014년 55% 로 수직 상승했다. 2014년 기준으로 현대-기아차의 해외 생산 거점 중 가장 비중이 큰 지역은 중국으로 2014년 22%에 달했다.

현대차 단독으로는 2010년부터, 현대-기아차 합산으로는 2012년부터 해외 생산량이 국내 생산량을 초과했다. GM과 폭스바겐의 2010년 해외 생산 비중이 각각 76.8%, 68.7%였던 것과 비교하면(현영석, 2013), 여전히 해외 생산 비중은 낮은 편이지만, 도요타의 2010년 수준인 53.5%에는 근접하는 생산의 글로벌화를 달성한 것이다.

바트렛과 고샬(Bartlett and Ghoshal, 1998)은 지역적 대응 압력의 강도와 글로벌 통합 필요의 정도에 따라 적합한 국제 경영을 위한 조직 구조 프레임워크를 제시했다. 지역화에 대한 압력은 약하고 글로벌 통합 조정의 필요가 강한 경우에는 자산과 역량을 본국에 집중하는 조직 구조(글로벌 조직)가, 글로벌 통합 조정의 필요보다는 지역화에 대한 필요성이 큰 경우에는 자산과 역량을 분권화하고 현지 해외법인에 독립적 권한을 부여하는 조직 구조(다국적 조직)가, 글로벌 통합의 필요와 지역화에 대한 압력이 모두 강하지 않은 경우는 핵심 역량과 자산은 본사에 집중하되 다른 요소는 분권화하는 조직 구조(국제적 조직)가, 글로벌 통합의 필요와 지역화

의 필요성이 모두 강한 경우에는 상호의존적이고 전문성을 가진 전 세계에 분산된 자산과 역량을 조율해 공동으로 가치를 창출하고 공유하는 조직 구조(초국적 조직)가 적합하다고 본 것이다.

현대자동차 그룹은 단순히 해외에 생산 거점 역할을 하는 자회사를 구축하는 수준을 넘어, 해외 연구소를 통해 시장과 규제 및 기술 동향을 파악하며, 현지화 된 모델을 개발하고 부품을 현지화 하는 체제를 구축했다. 미국 연구소는 최신 기술 연구 및 미국형 신차 개발, 일본 연구소는 전자 및 하이브리드 기술 연구, 유럽 연구소는 유럽 규제에 부합하는 유럽형 디젤 엔진 및 유럽의 감성 사양에 맞는 차량 개

발, 인도 연구소는 인도형 및 글로벌 경차 모델 개발 및 IT 기술 연구, 중국 연구소는 부품 현지화 및 중국형 신차 개발과 파워트레인 개발 등으로 한국의 남양 연구소와 능동적으로 협력하는 글로벌화 된 연구개발을 추구하고 있다.

또, 디자인 강화를 위해 해외 거점별로 디자인 센터를 설립, 2013년 기준 미국 캘리포니아, 독일 프랑크푸르트, 중국 북경 등지에 500여 명의 디자이너(한국 350명, 해외 150명)를 보유하고, 특히 독일에는 세계적인 자동차 디자이너들을 영입해 현대와 기아 디자인 센터를 별도로 두고 디자인 강화와 차별화를 추진했다.

〈표 3〉 현대-기아차 해외 생산 기지 확대 요약

| |
|---|
| <p>신흥국 중심 해외 운영 역량 축적기 (~2005)</p> <ul style="list-style-type: none"> 1997 터키 현대앗산 공장 건설(총 6만 대 규모) 1998 인도 현대자동차 공장 건설(총 15만 대 규모) 2003 중국 동평위예다가이 공장 건설(총 13만 대 규모) 2003 중국 베이징-현대 공장 건설(총 15만 대 규모) 2005 인도 현대자동차 공장 15만 대 규모 증설 (총 30만 대 규모) 2005 중국 베이징-현대 공장 15만 대 규모 증설 (총 30만 대 규모) <p>성숙된 역량을 바탕으로 한 주요국 생산 기지 확장기 (2005~2009)</p> <ul style="list-style-type: none"> 2005 미국 현대자동차 공장 건설 (총 30만 대 규모) 2007 인도 현대자동차 30만 대 규모 제 2 공장 건설(총 60만 대 규모) 2007 터키 현대앗산 4만 대 규모 증설(총 10만 대 규모) 2007 중국 동평위예다가이 30만 대 규모 제 2 공장 건설(총 43만 대 규모) 2007 슬로바키아 기아자동차 공장 건설(총 30만 대 규모) 2008 중국 베이징현대 30만 대 규모 제 2 공장 건설(총 60만 대) 2009 미국 기아자동차 공장 건설(총 30만 대 규모) 2009 체코 현대자동차 공장 건설(총 30만 대 규모) <p>중규모 시장 국가 중심 해외 생산 기지 확장기 (2010~)</p> <ul style="list-style-type: none"> 2010 러시아 현대자동차 공장 건설(총 15만 대 규모) 2012 러시아 현대자동차 공장 5만 대 규모 증설(총 20만 대 규모) 2012 브라질 현대자동차 공장 건설(총 15만 대 규모) 2012 미국 기아자동차 공장 6만 대 규모 증설(총 36만 대) 2012 중국 베이징현대 40만 대 규모 제 3 공장 건설(총 100만 대 규모) 2013 미국 현대자동차 7만 대 규모 증설(총 37만 대 규모) 2013 중국 쓰촨현대 상용차 공장 건설(총 15만 대 규모) 2013 터키 현대앗산 10만 대 규모 증설(총 20만 대 규모) 2014 중국 동평위예다가이 30만 대 규모 제 3 공장 건설(총 73만 대 규모) 2016 멕시코 기아자동차 건설(총 30만 대 규모) |
|---|

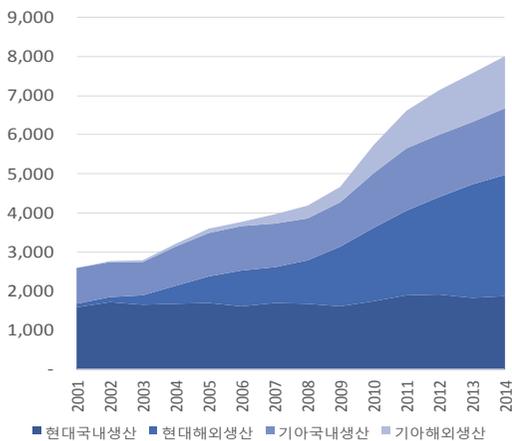
요약하자면 현대자동차는 한국을 연구개발과 생산의 글로벌 허브로 삼고, 미국 법인은 브랜드 가치 제고, 중국 법인은 글로벌 성장 엔진, 인도 법인은 글로벌 경차 기지이자 유럽 수출 거점, 체코와 슬로바키아 법인은 유럽 수출의 거점, 터키 법인 유라시아 수출 거점, 러시아, 브라질, 멕시코 법인들은 내수 시장 공략 등 지역 거점을 특화하면서, 현지의 연구-개발-생산-판매의 연계를 강화해 현지 시장에 빠르고 적절하게 대응할 수 있는 초국적 조직의 형태를 구축해가고 있다고 할 수 있다.

현대자동차의 생산 방식을 연구한 다수의 연구들은 현대자동차가 글로벌 생산 기지를 재빠르게 확대해 나갈 수 있었던 것은 현대자동차가 이를 뒷받침할 수 있는 생산 방식을 만들어 냈기 때문이라 분석하고 있다(이장로 등, 2006; 김철식, 2010; 고바야시, 2011; 김철식 등, 2011; 오중산·조성재, 2012; 조형제·김철식, 2013; 조형제, 2015; 강경수·옥주영, 2015). 다수 연구자들은 현대 생산 방식의 핵심으로 높은 수준의 모듈화와 플랫폼 공용화전략, 핵심 모듈을 담당하는 현대 모비스와 전문화된 계열 부품회사를 통한 개발 및 제조에 있어서

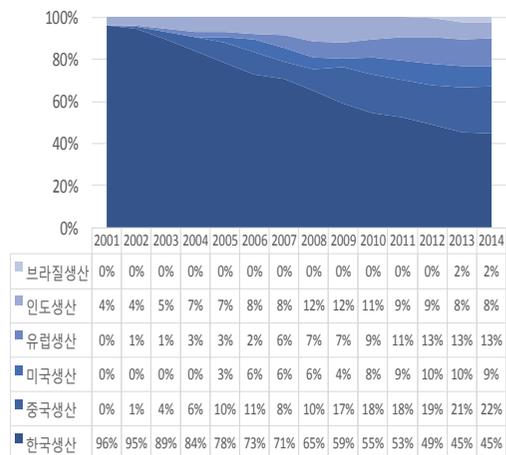
의 역할 분담 및 긴밀한 협조, 자동화와 정보시스템을 통한 품질 및 유연성 확보를 공통적으로 꼽았다.

조형제와 유중성(Jo and You, 2007) 및 조형제와 이병훈(2008)은 현대자동차의 생산 방식은 기본적으로는 낭비제거와 유연성을 추구하는 일본의 린 생산 방식에 가깝다고 할 수 있지만, 작업자의 숙련보다는 자동화를 통한 효율성을 추구하고, 문제해결을 숙련공보다는 엔지니어에 의존한다는 점에서 차이가 있다고 보았다. 그리고, 현대의 이러한 생산 방식은 언어와 문화가 다른 해외 공장에서 생산성을 빠르게 높이는 데에는 도움이 되었다고 보았다.

조형제와 이병훈(2008), 김철식 등 (2011)은 현대적 생산방식이 강한 노조를 우회하기 위한 노동보다 기술을 강조하는 시스템 합리화적 접근이라며 비판적 입장을 나타내기도 했다. 하지만, 숙련된 작업 인력이 부족하고 자동차 공급망이 구축되어 있지 않던 미국 남부의 앨라배마, 중국, 슬로바키아, 체코 등에서 3년 정도 만에 국내 공장보다 비슷한 생산성을 달성했다는 점은 현대차의 방식이 해외에 이식하기 용이하다는 장점이 있음을 보여주는 예라 할 수 있다(Jo and You, 2011; 오중산·조성재, 2012;



〈그림 9〉 현대-기아차 국내 및 해외 생산 대수



〈그림 10〉 현대-기아차 지역별 생산 비중 (유럽은 체코와 슬로바키아 외 러시아 및 터키도 포함)

강경수·옥주영, 2015).

IV. 현대-기아차의 도전 과제

후발 업체로서 이뤄낸 괄목할 만한 성과에도 불구하고 현대-기아차는 치열해지는 글로벌 시장에서의 경쟁력 제고, 부품 업체의 기술력 강화, 경직된 노사 관계 개선, 신기술 연구개발 확대 등에 있어 많은 도전 과제를 안고 있다.

먼저, 신흥 시장의 경제 성장세가 둔화되고 유가가 하락하는 환경 속에서, 신흥 시장과 중소형차 비중이 큰 현대-기아차의 매출 구조는 위협 요인이 되고 있다. 2014년 이후 미국 시장이 회복세를 보이고 있음에도 불구하고, 대지진 여파에서 회복한 일본 업체들이 엔저에 힘입어 가격 경쟁력을 회복하자 현대자동차는 성장 둔화를 겪게 되었다. 또, 경쟁사들이 신흥국 시장 공략을 본격화하고, 현지 업체들의 중소형차 품질 경쟁력이 높아지면서 신흥국 시장에서도 고전을 하게 되었다. 독점적 지위를 누리며 높은 수익률을 기록해 온 국내 시장에서도 2011년 한미FTA와 2012년 한-EU FTA가 발효되어 관세 장벽이 사라지면서 현대-기아차의 2013년 점유율은 69.8%로 떨어졌고, 2014년에는 66.5%까지 하락했다. 현대는 부품과 완성차의 수직계열화를 이루고 생산 거점 확보를 위해 해외에 많은 투자를 했기 때문에 판매가 감소하면 완성차뿐 아니라 부품 계열사의 재무구조 악화로 이어지게 된다.

부품 업체의 취약한 기술경쟁력은 현대자동차 그룹이 해결해야 할 취약점 중 하나로 지적되어 왔다. 현대자동차는 치열한 글로벌 경쟁 속에서 가격과 품질이라는 두 마리 토끼를 잡기 위해 부품 업체에 끊임없는 품질 개선 요구와 함께 정기적이고 무조건적인 납품 단가 인하를 요구하는 경우가 많았다. 현대

자동차의 성장과 함께 협력업체들의 매출액은 큰 폭으로 증가했지만, 이익률은 높지 않았고 해외동반 진출을 위한 투자는 협력 업체의 재무 구조를 취약하게 만드는 요인이 되었다(산업연구원, 2009). 또, 현대자동차는 부품 원가 통제의 일환으로 협력 업체의 관리비와 인건비를 통제했는데, 이는 협력 업체가 우수한 연구개발 인력을 확보하기 어렵게 만드는 요인으로 작용하기도 했다. 협력 업체의 재무 구조와 연구개발 역량이 취약했기 때문에 현대자동차는 부품사업의 수직계열화를 확대하고, 글로벌 부품 업체와의 기술 제휴 또는 합작을 통해 부품 기술을 확보하고자 했고, 이는 그룹 계열 부품회사와 비 계열 부품 회사와의 격차가 더욱더 벌어지는 악순환으로 이어졌다.

경직된 노사 관계는 현대-기아차의 생산성 향상을 막아왔고, 이를 극복하기 위해 현대-기아차의 생산 방식은 숙련공에 의존하기 보다는 설비 자동화에 우선적으로 투자하고, 생산 규모의 증가를 통해 자동화를 위한 고정비를 상쇄하는 방향으로 진화해왔다. 이는 결과적으로 해외 이전에 용이한 생산 체제를 구축하는 역량으로 이어져, 현대자동차가 해외 생산 거점을 급속히 확대하면서도 품질을 유지할 수 있었던 원동력이 되기도 했다. 하지만, 자동화 투자로 인해 이익을 극대화할 수 있는 최소 생산 규모(minimum efficient scale)가 커지게 되었고, 이는 시장의 불확실성이 높아지는 글로벌 경기 불황기의 상황과 맞물려 현대자동차가 안고 있는 위협 요인이라 할 수 있다.

현대-기아차는 후발 주자로서 기술적 방향과 시장의 수요가 확실한 내연기관의 연비 향상과 다운사이징, 배기가스 감소, 트랜스미션 개발 등 기존 기술의 향상에 연구력을 집중해 왔다. 또, 현대-기아차는 여전히 원가 경쟁력에 초점을 두고 가격 대비 높은 품질 경쟁력을 바탕으로 폭스바겐, 도요타, GM을 추격하고 있는 단계이다. 따라서, 현대-기아차의 매

출액 대비 연구개발 투자는 다른 글로벌 자동차 회사들과 비교할 때 높은 수준이 아니었다.

기후 변화와 대기 오염 등 환경 문제, 화석 연료 의존도 축소 및 신재생 에너지로의 전환 등 에너지 문제의 심각성이 커지고, 안전 및 편의를 향상시킬 수 있는 기술이 발전하고 소비자 요구도 증가하면서, 향후 자동차 산업에는 큰 변화가 있을 것으로 예상되고 있다. 파워트레인이 완전히 다른 친환경 전기자동차, 자율운행, 자동주차, 사고방지 등의 편의 및 안전기능이 강화된 스마트자동차가 시장의 주류가 된다면 내연엔진 기반 파워트레인을 중심으로 하는 기존의 핵심 역량과 공급망은 소재 및 전기전자 부품 중심으로의 변화가 불가피하다.

아직은 전기자동차나 스마트자동차가 시장 도입기에 있고 사회적 인프라도 충분히 갖춰지지 않아 높은 기대만큼 수요가 활성화되지는 않고 있다. 하지만, 미국, EU, 중국 등 자동차 주요 시장 국가의 환경 및 연비 규제와 주요 완성차 업체의 동향을 볼 때 단기적으로는 하이브리드차와 플러그-인-하이브리드차, 중기적으로는 배터리 전기자동차, 장기적으로는 수소연료전지 자동차 중심으로 시장이 변화해 갈 것으로 예상되고 있다.

현재 친환경차 시장의 대부분을 차지하고 있는 하이브리드 자동차는 도요타와 혼다 등 일본 기업들이 기술경쟁력 및 시장경쟁력 등에서 확고한 위치를 차지하고 있다. 현대-기아차는 하이브리드 구동계의 핵심 기술을 확보하지 못해 일본 기업들에 비해 5년 이상 늦게 시장에 진출했다. 현대-기아차는 강화되는 연비 및 환경 규제에 대응하기 위해 하이브리드 모델을 다수 출시하는 한편, 장기적인 관점에서 수소 연료전지차 개발에 역량을 집중하고 있다.

수소 연료전지차의 대중화에는 차량 제작비 인하, 천연가스에서 수소 추출 시 공해 물질 감소 및 비용 절감, 수소 충전 인프라의 구축 등 전기자동차의 대중화보다 훨씬 더 많은 문제의 해결이 필요한 상황

이다. 이렇게 기술 불확실성과 시장 불확실성이 크기 때문에, 도요타와 BMW, 혼다와 GM, 다임러와 포드 등은 제휴를 맺고 연료전지와 수소저장시스템 개발과 상용화를 추진하고 있다. 반면 현대-기아차는 고립된 형국으로 현대 모비스 등을 통한 독자 개발 및 기술 내재화를 추구하고 있다.

현대-기아차는 후발 주자의 위치에서 빠른 추격자 전략으로 성장해 왔다. 이는 합리적인 선택이었다고 볼 수도 있다. 하지만, 세계 5위 규모로 올라선 현 시점에서는 선두 기업들의 견제가 강화되고 있기 때문에 기술 혁신을 통해 아직 시장과 기술이 확립되지 않은 전기차와 연료전지차, 스마트자동차 등으로의 패러다임 변화를 주도할 필요가 있다. 하지만 이는 더 많은 연구개발 투자와 위험 부담을 수반한다.

앞으로 예상되는 자동차 산업 패러다임의 변화에 주도적으로 대응하면서, 이에 필요한 역량을 성공적으로 확보하고, 위험 요인들을 슬기롭게 관리할 수 있는지에 따라 현대자동차의 성장이 지속될 것인지 여부가 결정될 것이다. 이는 현대-기아차에 매우 도전적인 과제가 될 것이다.

참고문헌

- 강경수·옥주영 (2015), "21세기 현대자동차의 공급사슬 구축 사례 연구," **한국생산관리학회지**, 제26권, 제3호, 286-303
- 고바야시 히데오 저, 한수진 역 (2011), **현대기아차가 도요타를 이기는 날**, 21세기 북스.
- 김재구·안종태 (2010), "경로개척자 한국 자동차산업의 글로벌 경영 발전 과제," **대한경영학회지**, 23(5), 2915-2931
- 김천욱 (2014), "한국기계공업사(37) - 현대자동차의 독자엔진 개발," **기계저널**, Vol. 54, No.5, 58-68
- 김철식 (2010), "모듈화와 가치사슬구조 변화: 한국 자동차

- 산업 사례,” **산업노동연구**, 제16권, 제1호, 245-273
- 김철식·조형제, 정준호 (2011), “모듈 생산과 현대차 생산 방식 - 현대모비스를 중심으로,” **경제와 사회**, 92호, 351-385
- 김한용 (2015), “현대차 DCT 개발팀장이 말한다...”현대차 변속기 엉망이었다,” **모터그래프**, 2015.4.16일자, <http://www.motorgraph.com/news/articleView.html?idxno=6438>
- 박재찬·조동성 (2010), “현대자동차의 중국 자동차 시장 진출: 북경현대기아를 중심으로,” **전문경영인연구**, 제13권, 제1호, 21-42
- 박종찬 (2001), “기술의 동태적 발전과정을 통한 기업성장 - 현대자동차 사례연구,” **기술혁신학회지** 4(1), 32-48
- 산업연구원, 2009, 우리나라 자동차부품산업의 경영성과 분석과 새로운 성장전략, **e-KIET산업경제정보**, 제449호, 2009-24
- 윤동진 (2002), “현대자동차의 인도 진출전략과 애로사항 극복과정,” **Korea Business Review**, 5(2), 162-189
- 오중산·조성재 (2012), “베ijing현대자동차의 글로벌경영: 생산 및 구매 기능을 중심으로,” **산업노동연구**, 제18권, 37-72
- 이동기·강리브가·조영곤 (2008), “현대자동차의 글로벌화 사례 연구 - 진화론적 관점,” **국제경영리뷰**, 12(3), 67-93
- 이동기·조영곤 (2005), “현대자동차의 대중국 시장 현지화 전략,” **국제경영리뷰**, 9(1), 199-232
- 이장로·이재혁·이춘수(2006), “북경현대자동차(BHMC)의 생산, 구매에 관한 사례연구,” **국제경영리뷰**, 10(3), 49-74
- 이장로·박지훈·이재혁 (2008), “북경현대차(BHMC)의 중국시장 유통채널전략에 관한 사례연구,” **Korea Business Review**, 11(2), 53-79
- 이중우·고광근 (2013), “신홍시장진입과정에서 기업의 네트워킹역할과 몰입에 관한 연구,” **국제경영연구**, 24(2), 49-83.
- 이채운 (2010), **이건희처럼 생각하고 정몽구처럼 행동하라**, 머니플러스.
- 장세진(2005), **한국기업의 글로벌경영 사례집**, 박영사.
- 전국금속산업노동조합연맹 (2007), 현대자동차의 모듈 생산방식 - 아산공장의 사례를 중심으로
- 정구현 외(2008), **한국기업의 글로벌 경영: 사례를 통한 본 전략과 시스템**, 위즈덤하우스.
- 정명기 (2007), “모듈생산방식에 따른 부품조달체계 변화에 관한 연구 - 현대자동차 아산공장을 중심으로,” **경상논총** 25(3), 35-54
- 정세영 (2000), **미래는 만드는 것이다**, 행림출판.
- 정승화 (2004), “현대자동차의 기아자동차 인수와 구조조정,” **Korea Business Review**, 8(1), 133-151
- 조동성(1997), **한국 재벌**, 매일경제신문사.
- 조성재 (2012), 자동차산업의 미국 동반진출 사례 연구, 한국노동연구원 출장보고서 (2012.7.18)
- 조성재 (2014), “추격의 완성과 탈추격 과제: 현대자동차 사례 분석,” **동향과 전망**, 2014.6, 136-168
- 조형제·이병훈 (2008), “현대자동차 생산방식의 진화 - 일본적 생산방식의 도입을 중심으로,” **동향과 전망**, 2008.6, 231-264
- 조형제·김철식 (2013), “모듈화를 통한 부품업체 관계의 전환 - 현대자동차의 사례,” **한국사회학** 제47집, 제1호, 149-184
- 조형제·김철식 (2013), “유연생산방식과 노사관계의 전환 - 현대자동차의 사례,” **산업노동연구**, 제19권, 제2호, 67-96
- 조형제 (2015), “현대자동차의 기민한 생산방식 - 또 하나의 베스트 프랙티스?” **동향과 전망**, 2015.2, 52-85
- 최홍봉 (2009), “현대자동차의 기술추격 전략 - 도요타 자동차와의 비교를 중심으로,” **지역사회연구**, 17(1), 121-143
- 한재민·이홍 (1999), “현대자동차 성장의 진화적 경로,” **Korea Business Review**, 3(3), 81-104
- 현영석·송태복 (2014), “2000년대 현대자동차 스피드경영 심층 사례 분석,” **경상논총**, 제32권 제4호, 125-148
- 현영석·이정훈 (2013), “현대자동차의 경쟁력 원천으로서의 동태적 혁신,” **한국생산관리학회지**, 제24권, 제

- 1호, 111-132
- 현영석 (2013), **현대자동차 스피드 경영**, 한국린경영연구소.
- 현영석 · 정규석 (2014), “현대와 도요타의 품질 위기와 극복,” **Journal of Korean Society of Quality Management**, 42(1), 91-110
- 하영명 · 차태훈 (2002), “현대자동차, 그리고 인도,” **Korea Business Review**, 5(2), 130-161
- 한병섭 · 한수진 (2008), “중국시장 후발진입기업의 시장 확보 전략에 관한 사례연구,” **Korea Business Review**, 11(2), 1-27
- 한우덕 (2010), “현대-기아차, 중국 4대 자동차메이커로 키운 화교 설영홍 부회장,” **중앙SUNDAY**, 제 196호, 2010.12.12일자
- 현대자동차, 각 연도 사업보고서.
기아자동차, 각 연도 사업보고서.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (2002), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hahn, C., Duplaga, E., Hartley J. (2000), Supply-Chain Synchronization: Lessons from Hyundai Motor Company, *Interfaces*, Vol. 30, No.4, 32-45
- Humphrey, J. (2003), Globalization and Supply Chain Networks: the Auto Industry in Brazil and India, *Global Networks*, 3(2), 121-141
- Jo, H. J. and J. S. You (2011), “Transferring Production Systems: An Institutional Account of Hyundai Motor Company in the United States,” *Journal of East Asian Studies*, 11(1), 41-73.
- Kim, L.(1997), *Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea’s Technological Learning*, Harvard Business School Press.
- Kim, L. (1998), Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor, *Organization Science*, 9(4), 506-521
- Kim, L, Nelson, R. (2000), *Technology, Learning, and Innovation - Experiences of Newly Industrilizing Economies*, Cambridge University Press
- Sturgeon, T. L., Memedovic, O., Bieserbroeck, J., Gereffi, G. (2009), Globalisation of the Automotive Industry: Main Features and Trends, *International Journal of Technological Learning, Innovation, and Development*, Vol.2, 7-24
- Shim, W.C., and R.M. Steers (2012), “Symmetric and asymmetric leadership culture: comparative study of leadership and organizational culture at Hyundai and Toyota,” *Journal of World Business*, Vol. 47, 581-591
- Thompson Reuter (2015), *The State of Innovation in the Automotive Industry 2015*.

Growth of Hyundai-Kia Motor Company through Technology Catch-Up, Quality Improvement, and Globalization

JinBaek Kim* · Nam S. Lee**

Abstract

Founded in 1967 as an assembler of Ford, Hyundai Motor Co. (HMC) has steadily developed and accumulated technological and new product development capabilities with an aim to export its products by achieving technological independence. After taking over of Kia Motors in 1999, Hyundai-Kia Motor Group (HKM) accomplished a remarkable growth to become the world's top five auto makers in 2010 through improvement of quality and globalization of operation. Considering the highly competitive characteristics of mature and oligopolistic automobile industry, HKM's successful entry into the global automobile market and its rapid growth in recent years are enough to draw a keen attention of researchers.

In this paper, we present the analyses on HKM from the holistic perspectives of technology catch-up, quality improvement, and globalization to shed light on the backgrounds of rapid growth of HKM. We highlighted important events that had taken place over the initial and sensitive periods in order to illustrate their long lasting impacts on forming corporate culture including unique management style. We tried to describe HKM case as objectively as possible by relying on historical facts and figures from credible sources, such as audited financial statements, annual reports, reports from research institutions, cross-checked interviews, etc.

Key Words: Hyundai Motor, Kia Motors, Hyundai-Kia Motor Group (HKM), Technology Catch-up, Quality Improvement, Globalization

* Associate Professor, School of Business, Chung-Ang University, First Author

** Assistant Professor, School of Business, Chung-Ang University, Corresponding Author

<Teaching Note>

기술 추격, 품질 혁신, 국제화를 통한 현대-기아차의 성장

Synopsis

연관 산업이 많고 파급효과가 크며, 많은 경영 이론을 배태한 자동차 산업에서 한국을 대표하는 기업인 현대자동차의 사례를 다양한 관점과 이론을 통해 분석해 봄으로써 자동차뿐 아니라 다양한 업종의 기업 경영에 유용한 교훈을 찾을 수 있을 것이다.

현대자동차는 제한적인 규모의 한국시장에 안주하지 않고 성장하는 해외 시장을 적극적으로 공략해 글로벌 자동차 기업들 중에서도 최고 수준의 성장을 이뤄냈다. 본 사례는 현대자동차가 한국의 로컬 기업에서 글로벌 기업으로 성장할 수 있었던 중요한 요인을 꾸준히 기술을 추격하고 품질을 개선해 왔다는 점, 국제화 역량을 해외 시장에 적기에 과감하게 진출했다는 점을 기술하고자 했다.

현대자동차의 성과는 분명히 주목할 만하지만, 현대차 사례에서 찾아볼 수 있는 일련의 경영 방식이 기술 추격 및 글로벌화의 성공 요인이라고 하는 것은 지나친 일반화라는 오류의 위험이 있다.

본 사례의 본문에서는 창업 초기부터 최근에 이르기까지 현대자동차의 성장과 변화뿐 아니라 외부 사건, 시대적 상황 등을 통사적으로 기술하여, 역사 및 환경적 맥락을 감안한 해석과 적용을 이끌고자 하였다.

티칭노트에서는 현대자동차의 사례를 단편적인 사건 또는 경영 행위에 초점을 두기 보다는 검증된 이론적 렌즈를 통한 체계적 분석과 논의를 통해 후발 제조 기업이 기술 추격에 성공하기 위해 필요한 일

반적 요인 및 조건에 대한 교훈을 얻을 수 있도록 하였다.

Teaching Point

현대자동차가 오랜 역사를 가진 글로벌 자동차 기업들의 기술을 추격해 경쟁자로 올라서는 과정은 노나카와 다케우치(Nonaka and Takeuchi, 1995)의 지식 경영 이론, 김인수(Kim, 1997)의 기술 흡수 이론 및 이근과 임채성(Lee and Lim, 2001)의 기술 추격이론의 렌즈를 통해 분석해 보도록 하였다.

현대자동차의 품질 개선 사례는 급속한 해외 생산 능력 확대와 병행해서 이뤄졌다는 점에서 더욱 흥미롭다. 이것을 가능하게 한 자동화와 정보기술의 적극 활용으로 요약되는 현대자동차의 효과적인 제조 시스템의 특징에 대해 살펴보고, 플랫폼 공용화 및 높은 수준의 모듈화가 어떻게 품질 향상으로 이어질 수 있는 지를 알아보도록 하였다.

2000년대 이후 현대-기아차의 급속한 성장이 국제화를 통해 이뤄졌다는 점을 고려할 때, 현대-기아차가 어떠한 방식으로 글로벌 경영을 발전시켜왔는지를 살펴보는 것은 중요하다. 바틀렛과 고샨(Bartlett and Ghoshal, 1998)의 국제화를 위한 조직 유형 프레임워크를 살펴보고, 이 프레임워크에 기반해 현대-기아차의 국제 경영 발전 과정을 분석해 볼 수 있도록 하였다.

현대자동차의 기아자동차 인수는 한국 기업의 인수 합병의 대표적인 성공 사례로 꼽히고 있다. 따라서, 현대자동차가 기아자동차를 합병한 이후 어떠한 방식으로 시너지를 창출했는지 살펴봄으로 인수합병을 통한 시너지 창출에 대한 교훈을 찾을 수 있도록 하였다.

한국 특유의 재벌 그룹의 지배 구조상 총수 및 그 일가에 권한이 집중되며, 총수의 역할과 의사결정은 그룹의 흥망성쇠에 중요한 역할을 해 왔다. 특히 현대자동차의 기업가 정신에 바탕을 둔 오너의 강력한 리더십이 성장을 견인했다. 따라서, 현대차 사례에서 회장의 역할에 대한 고려는 빼놓을 수 없다. 현대자동차 총수 일가의 리더십과 기업가 정신의 긍정적 측면과 부정적 측면을 분석해 보는 것은 기업가 정신과 기업가적 리더십에 대해 고민해 보는 좋은 기회가 될 것이다.

Assignment Question

현대-기아차의 기술 추격 과정과 그 성공 요인을 노나카와 다케우치(Nonaka and Takeuchi, 1995)의 지식 경영, 김인수(Kim, 1997)의 기술 흡수 및 이근과 임채성(Lee and Lim, 2001)의 기술 추격 이론 관점에서 분석해 보시오.

현대-기아차 생산 방식의 특징이라 할 수 있는 모듈 중심 생산의 특징에 대해 논하고, 이러한 생산 방식이 어떻게 현대-기아차가 빠르게 글로벌 확장을 하는 속에서도 품질 개선을 이룰 수 있도록 공헌했는지 토의해 보시오.

바틀렛과 고샬(Bartlett and Ghoshal, 1998)의 국제화를 위한 조직 유형 프레임워크에 대해 논

의해 보고, 현대-기아차의 국제화 과정을 이 프레임워크를 통해 분석해 보시오.

현대자동차의 기아자동차 인수 동기, 과정 및 성과, 그리고 두 회사가 결합하여 창출한 시너지가 어떻게 현대-기아차의 성장에 기여했는지를 논의해 보시오.

기업가 정신이란 무엇인지 논의해 보고, 정주영, 정세영, 정몽구의 기업가 정신과 리더십이 현대-기아차에 미친 긍정적 요인들과 부정적 요인들을 토의해 보시오.

Analysis

1. 기술 추격

노나카와 타케우치(Nonaka and Takeuchi, 1995)는 지식을 암묵적 지식과 형식적 지식으로 구분하고, 암묵지와 형식지가 변환되는 상호작용의 프로세스 속에서 조직은 낮은 차원의 지식에서 높은 차원으로서의 지식을 갖게 된다고 보았다. 즉, 암묵지가 형식지화 되는 외부화(externalization), 형식지가 암묵지화 되는 내부화(internalization), 암묵지가 다른 암묵지로 되는 사회화(socialization), 형식지가 다른 형식지로 되는 결합(combination) 등 네 가지형태의 상호작용을 통해 조직 학습이 이뤄진다고 본 것이다.

현대자동차가 독자 엔진을 개발하기 위해서 울산이 아닌 경기도 용인 마북리에 엔진개발 연구소를 별도로 설립해 미국 자동차 회사에서 경력을 쌓은 인재들을 영입하고 기존의 인력이 아닌 새로 채용한 연구 인력들을 배치한 것은, 우수 인력과 그 가족들

의 생활환경을 고려한 측면도 있으나, 미쓰비시가 설계한 엔진을 받아들여 제조하는 것에만 초점을 두었던 기존 연구 인력들로부터 사회화를 통해 지식이 전달되는 것을 방지하고, 미국에서 영입한 인재들과 신규 채용 인력 간의 사회화를 통해 엔진 개발을 위한 암묵지를 전수받기 위한 것이라고도 볼 수 있다. 또, 현대자동차가 엔진 설계 전문업체인 영국의 리카르도에서 설계도면과 절차와 같은 형식지를 기술 용역을 통해 이전 받았지만, 수 년에 걸쳐 수많은 엔진 시제품을 만드는 시행착오를 통해 독자 엔진 개발에 성공하였던 과정은 형식지를 암묵지로 변환하는 내부화로 해석할 수 있다. 현대자동차의 사례는 형식지를 암묵지로 변환하는 내부화가 매우 많은 노력과 시간의 투자를 요구할 수 있지만, 내부화된 지식은 지식 그 자체로서 뿐만 아니라, 내부화에 성공한 자신감과 경험을 바탕으로 새로운 지식을 창조하는 자산이 될 수 있다는 것을 보여주는 좋은 예라 할 수 있다.

김인수(Kim, 1997; 1998)는 암묵지와 형식지, 이들 간의 상호 작용을 통한 조직 학습이라는 관점을 받아들여, 특히 기술 추격을 위한 관점에서 선진 기술 흡수 능력은 기술 흡수를 위해 필요한 선형 지식과 기술 흡수를 위한 노력의 강도가 결정한다는 이론을 제시했다. 김인수(1998)는 특히 현대자동차는 최고 경영자가 의도적으로 매우 도전적인 목표를 제시해 내부로부터 위기를 창출함으로써 새로운 지식 흡수를 위한 노력의 강도를 높였다고 보았는데, 외부로부터의 위기는 원인 파악과 대응 방안 마련을 위해 소모적인 논쟁으로 이어질 수 있어 파괴적일 수 있지만, 높은 목표를 달성하기 위해 내부로부터 창출된 위기는 목표와 현실 간의 차이를 극복하기 위해 학습 노력의 강도를 높이는 데 효과적이고 건설적일 수 있다고 분석했다.

본 사례 논문의 본문에서 찾아 볼 수 있듯이, 현대차는 1970년대 포드자동차의 단순한 조립 기지에

불과했던 수준이었지만 고유 모델 개발을 목표로 세웠고, 1980년대 일본의 구식 기술을 흡수하던 수준이었지만 까다로운 미국 시장에 수출할 수 있는 자동차 개발을 추진했다. 또, 미쓰비시가 설계한 엔진을 제조하는 수준이었지만, 차세대 기술인 분사식 기술을 채용한 독자 엔진 개발을 목표로 했고, 2000년대에 품질이 업계 평균에 미치지 못하는 상황이었지만 10년 10만 마일이라는 파격적인 품질 보증을 약속하고, 매년 높은 수준의 판매량 증가를 목표로 도전했다. 이처럼 최고 경영자가 매우 도전적으로 설정한 목표가 강한 추진력을 특징으로 하는 조직 문화와 결합해 목표 달성을 위한 노력의 강도를 높였고, 현대자동차가 선진 기업들을 빠르게 추격할 수 있었던 원동력이 되었다.

이근과 임채성(Lee and Lim, 2001)은 후발 기업이 선발 기업을 추격해 가는 유형을 1) 선발 기업이 택했던 것과 동일한 경로를 밟는 '경로 추종형', 2) 기존의 경로를 따르되 추격의 시간을 절약하기 위해 특정 단계를 뛰어넘는 '단계 생략형', 3) 선발 기업의 경로를 따르다가 고유의 기술 발전 경로를 만들어 내는 '경로 개척형'의 셋으로 구분했다. 이러한 기술 추격 프레임워크를 통한 분석도 현대자동차의 기술 추격 사례를 해석하는 데 매우 유용한 이론적 렌즈라 할 수 있다.

이근과 임채성(2001)은 현대자동차가 독자 엔진 개발 시 그 당시의 주력 엔진이었던 기화식(Carburetor)이 아닌 차세대 연료 분사식(Multi-Point Fuel Injection) 엔진을 개발한 사례는 '단계 생략형'에 해당한다고 분석했다. 엔진 개발 사례가 아닌 전반적인 관점에서 보면, 현대자동차는 크게 보면 기존의 내연엔진 및 트랜스미션 기술의 추격에 집중했고, 시행착오를 거쳐 품질을 꾸준히 향상시켜 선진 기업의 추격에 성공했다는 점에서 '경로 추종형'의 빠른 추격자 전략에 해당한다고 볼 수 있을 것이다.

2. 생산 방식과 품질 개선

후지모토(2005; 2012)는 제조기업의 경쟁력을 개발과 생산 등 고객 눈에는 잘 드러나지 않는 심층 경쟁력과 가격과 판매, 마케팅 등 고객 눈에 드러나는 표층 경쟁력으로 나누고, 기업 간의 직접적인 경쟁은 표층에서 일어나지만, 표층 경쟁력은 기업의 조직 능력이 심층 경쟁력을 통해 발현되는 것이므로 개발과 제조 등 심층 경쟁력에 있어서의 개선 및 진화 능력이 중요하다는 관점을 제시했다. 다수의 연구자들도 이러한 관점과 부합하게 현대차의 고도성장이 현대차 생산방식의 형성과 발전이라는 요인에 기인한 점이 크다고 분석하고 있다(고바야시, 2011; 조성재, 2014; 조형제, 2015; 강경수·옥주영, 2015; Jo and You, 2007)

1999년 기아자동차와의 통합 및 2000년 현대자동차 그룹으로의 분리를 기점으로 현대자동차는 현대-기아차 간의 플랫폼 공용화와 현대모비스를 중심으로 한 모듈화 전략을 본격적으로 추진하기 시작했다. 2000년대 후반 경 현대자동차는 프런트새시, 리어새시, 프론트엔드, 운전석(좌핏), 천장(헤드라이닝), 도어실드 등 여섯 개의 주요 모듈을 납품 받았는데, 이는 주요 완성차 업체 중 가장 높은 수준의 모듈화 비율이었다(강경수·옥주영, 2015).

플랫폼 공용화와 모듈화는 플랫폼 개발비 감소, 부품 공용화에 따른 부품 비용 절감, 조립 공정의 단순화와 외주화로 인한 인건비 감소 등 원가 절감 효과뿐만 아니라, 부품 품질 관리의 용이성과 공정의 복잡도 감소 및 동일화로 인한 품질 향상, 생산기간 단축과 대량 고객화를 통한 생산 유연성 증가 등의 효과를 통한 심층적인 경쟁력 향상으로 이어졌다.

완성차 업체에 있어서 모듈화는 장점도 있지만 양날의 칼과 같은 면이 있다. 모듈화가 진행될수록 완성차 업체의 모듈업체에 대한 의존도가 커지게 되고, 완성차 업체의 영업 및 기술 기밀이 모듈 업체를

통해 타 완성 업체로 유출될 가능성도 있기 때문이다. 90년대 말 외환위기 후 만도기계, 한라공조, 덕양산업 등 모듈을 생산하던 업체들이 외국기업에 인수 합병된 것은 이런 우려를 더욱 심화시켰다. 현대자동차는 현대모비스를 핵심 모듈 업체로 삼고, 계열사들을 부품별로 전문화해 핵심 부품을 맡는 수직 계열화된 공급망을 구성했다. 이는 높은 수준의 모듈화에 따른 완성차 업체의 교섭력 감소 및 기술 유출이라는 위험 요소에 대응하는 방식이었다고도 볼 수 있다.

수직계열화에 기반 한 폐쇄적인 모듈화 전략을 통해 계열사들은 역할을 분담하며 현대-기아차의 해외 생산 거점 구축을 지원하는 등 함께 성장하고, 성장에 따른 이익을 그룹 내부에 유보할 수 있었다. 2014년 미국 오토모티브 뉴스가 선정한 세계 100대 자동차 부품업체에 현대모비스(6위), 각종 자동차 부품 및 기계 전문업체인 현대위아(32위), 자동변속기 전문업체인 현대파워텍(54위), 수동 변속기와 카시트 모듈 전문업체인 현대다이모스(71위) 등 그룹 4개 계열사가 선정되었고, 특히 현대모비스는 2006년 25위, 2007년 25위, 2008년 27위, 2009년 19위, 2010년 12위, 2011년 10위, 2012년 8위, 2013년과 2014년 6위로 지속적으로 순위가 상승했다.

조형제(2015)는 현대차가 일본 도요타의 린 생산 방식과 독일 폭스바겐의 모듈 방식을 받아들여려고 노력하는 가운데, 기업지배구조, 엔지니어 집단의 능력, 노사관계의 성격 등 제도적 조건이 상호 작용하며 현대차 고유의 생산방식을 발전시키게 되었다고 보았다. 조형제는 두 생산방식은 모두 환경 변화에 대응하는 유연성을 핵심적 요소로 한다는 공통점을 갖지만, 린 생산방식이 변동을 흡수해 자원의 효율적 활용을 위한 관리에 초점을 두는 반면, 현대의 생산방식은 급변하는 환경에서 신속한 대응을 통한 성공에 초점을 둔다는 비교 분석을 제시하였다.

조형제·이병훈(2008)과 강경수·옥주영(2015)은 현대자동차의 모듈화가 대립적 노사관계로 인해 현장작업자가 아닌 엔지니어 주도로 자동화와 정보화를 통해 현장 작업자에 대한 의존도를 낮추면서도 생산성과 품질 향상을 이루는 과정에서 발전했다고 보았다. 실수의 원천이 되는 노동자의 개입을 최대한 배제하고 작업 자체의 성격을 단순화하는 데 적합한 방식이 자동화된 모듈식 생산이라 본 것이다. 이는 현대자동차 출신 임원들이 공통적으로 언급하는 내용이기도 하다.

조형제와 이병훈(2008)은 현대차의 생산 방식이 노동 배제적 지향성을 갖는다는 점을 비판하면서도, 현대차의 생산 방식을 자동화와 정보화를 통한 시스템 합리화(n, 1992)적 접근 방식으로 볼 수도 있다는 관점을 제시했다.

3. 국제화

마이클 포터(Porter, 1986)는 가치사슬 내의 기업 활동을 지리적으로 집중해서 배치(configuration)할 것인지 분산해서 배치할 것인지, 또, 배치된 활동을 높은 수준에서 조율(coordination)할 것인지 낮은 수준에서 조율할 것인지에 따라 국제 경영 전략을 구분하고 각 전략별 사례와 이슈를 도출한 바 있다. 바틀렛과 고샬(Bartlett and Ghoshal, 1998)은 이러한 관점을 채택하되, 전략보다는 조직 구조에 초점을 두고 지역적 대응 압력의 강도와 글로벌 통합 필요의 정도에 따라 <그림 11>에서와 같이 글로벌(Global), 국제적(International), 다국적(Multi-domestic), 초국적(Transnational)의 4 형태의 조직 구조 프레임 워크를 제시한 것이다.

바틀렛과 고샬(Bartlett and Ghoshal, 1998)의 조직 관점에서 현대자동차의 국제화를 분석해 보자면, 먼저 한국에 연구개발 및 생산을 집중하고 수출을 추구하던 초기는 글로벌 조직, 다음으로 캐나

다에 최초로 생산 공장을 건설하고 터키, 인도, 중국 등에 현지 생산법인을 건설하며 해외 거점 운영을 탐색했던 1990년대에서 2000년대 초반은 국제적 조직, 2000년대 이후 대규모 투자로 미국, 유럽에 진출하고, 중국, 인도, 러시아, 브라질 등 신흥국 공장을 확장하며, 전 세계적으로 연구개발 센터와 디자인 센터를 분산해서 배치하고, 개발과 제조에 있어 국제적 협업과 분업을 적극 추구한 시기는 초국적 조직의 형태라고 볼 수 있다. 즉, 현대자동차의 국제 경영은 글로벌 조직에서 국제적 조직, 초국적 조직의 형태로 진화해 갔다고 볼 수 있다.



<그림 11> 바틀렛과 고샬(Bartlett and Ghoshal, 1998)의 국제화 조직 프레임워크

국제 경영의 목적과 동기에 따라 자원 배치와 조직의 글로벌화는 진화한다는 동태적 관점에서 기능 중심의 글로벌화의 모델을 제시한 몰나이트(Malnight, 1995)의 이론도 현대자동차의 국제 경영 사례 분석에 유용하게 사용될 수 있다. 몰나이트의 이론을 바탕으로 현대자동차의 해외 생산, 해외 판매, 연구개발 부문의 글로벌화를 시기 별로 분석한 이동기 등(2008)은 현대차의 글로벌화 초기에는 기술 이전과 흡수를 위한 연구개발 부문이 글로벌화를 주도했고, 1980년대 중반에서 2000년대 초반의 기간에는 새로운 시장 개척을 위한 판매 부문이, 전략적으로 중요한 거점을 중심으로 현지 생산을 추구한 2000년대 중반 이후에는 생산 부문이, 2000년대 후반 이

후부터는 현지 주도로 현지 모델을 개발하고 생산하며, 새로운 기술을 도입하기 위해다시 연구개발 부문이 글로벌화를 주도했다고 분석하였다.

현대자동차는 생산, 판매, 연구개발 등 기능별로 글로벌화 진행 속도와 발전단계가 상이할 수 있으며, 한 기능의 글로벌화가 다른 기능의 글로벌화를 견인하는 기능 간 상호의존적 관계가 존재한다는 것을 보여주는 사례라 할 수 있다.

4. 기아자동차 인수와 시너지 창출

1990년대 중반 다수의 한국 재벌들은 국내외의 파잉투자 우려에도 불구하고 과감하고 공격적인 증설 및 해외 투자를 시도했다. 완성차 업체들도 예외는 아니어서, 기아는 인도네시아 국민차 생산에 참여했으며, 대우는 50억 달러를 투자해 우즈베키스탄과 인도, 폴란드에 해외공장을 건설했다. 삼성도 자동차 사업에 뛰어들었다. 하지만, 무리한 확장으로 1997년 한보와 삼미, 진로와 대농, 한신공영 등 국내 유수의 재벌 기업들이 부도를 맞은 가운데, 7월 태국 바트화 가치의 폭락을 계기로 촉발된 국제금융 시장의 불안이 커지면서 기아자동차도 1997년 10월에 법정관리를 신청하기에 이르렀다. 공격적으로 해외 확장을 거듭하던 대우자동차도 매각 대상으로 전략했고, 외환위기를 맞으며 그룹의 주력인 전자 사업에서도 어려움을 겪던 삼성그룹도 최종적으로 자동차 사업에서 철수하기로 결정했다.

기아자동차를 인수할 수 있는 국내 자동차 기업은 현대자동차만 남게 된 것이다. 사실 현대자동차도 당시 2세 후계 과정 속에서 논란의 중심에 있었기 때문에 기아자동차 인수에 처음부터 적극적인 편은 아니었다. 하지만, 기아자동차 채권단으로부터 부채 7조 1700억 원을 탕감 받는 유리한 조건을 제의 받고, 1998년 12월 기아차 주식 51%를 인수하기로 하였다. 당시 연간 생산능력 180만 대 규모였던 현

대자동차는 108만 대 규모의 기아자동차를 인수하면서 연산 288만 대의 세계 9위 자동차 업체로 성장하게 되었다.

인수 합병을 통한 시너지는 주로 커진 규모를 활용해 단위 생산 비용을 절감하는 규모의 경제 효과와 더 효율적으로 다양한 제품을 시장에 공급하는 범위의 경제 효과를 통해 구현된다.

현대자동차와 기아자동차의 합병 사례의 경우, 연구개발 조직 통합, 부품 업체 통합, 플랫폼 축소 및 플랫폼 당 생산량 증가를 통해 규모의 경제 및 범위의 경제 효과를 성공적으로 구현하였다.

1999년 3월 현대자동차의 4개 연구개발센터와 기아자동차의 4개 연구개발센터 및 부서는 공동연구 개발본부라는 하나의 조직으로 통합되었다. 승용차 모델 개발과 핵심부품개발을 위한 연구 개발 기능은 통합해 현대의 남양연구소가 맡고, 기아의 전주연구소는 상용차 개발을 위한 연구기능을 맡았다. 현대자동차 1차 부품업체 380개 사 및 기아자동차 270개 사도 조정을 해 부품업체도 규모의 경제를 달성할 수 있도록 했다. 현대차와 기아차, 협력사의 핵심 부품 사업 부문은 부품 전문업체인 현대모비스로 이관되었고, 모비스는 규모의 경제를 바탕으로 부품 사업을 확장해 나갈 수 있었다. 2001년 3월에는 현대자동차와 기아자동차에 트랜스미션을 함께 공급하는 현대파워텍을 설립했고, 2001년 현대차와 기아차 합작의 형태로 한국로지텍(후일 현대글로벌비스)을 설립해 현대와 기아의 자동차 부품 및 완성차 물류를 공동 수행하도록 했다.

플랫폼 통합도 가속화했는데, 2002년까지만 해도 현대자동차와 기아자동차의 모델 수를 합치면 28개에 달하면서도 통합 플랫폼은 없었지만, 합병 후 10년이 경과한 2009년에는 통합 플랫폼 6개를 기반으로 32개의 모델을 판매했다.

이렇게 기아자동차 인수 후 이뤄진 연구개발 조직 통합, 협력사 네트워크 개편, 부품 사업 강화, 자동

차 플랫폼 통합은 공용화 비율을 높임으로써 핵심 부품의 개발 비용 및 구매 비용 절감, 신차 개발 기간 및 비용 절감, 부품 및 완성차 품질 향상, 원가 경쟁력 제고로 이어졌다. 한국 시장에서 독점적 지위를 확보함으로써 높은 이윤을 창출할 수 있었던 것도 기아자동차 인수합병으로 거둔 효과였다.

요약하면 현대자동차의 기아자동차 인수 합병은 2000년대 현대자동차 그룹이 해외 시장을 성공적으로 개척할 수 있었던 기초가 되었다고 할 수 있다.

5. 기업가 정신과 리더십

기업가 정신을 한 마디로 정의하기는 어렵지만, 기회에 초점을 두는 혁신과 성장 지향적인 정신 자체 또는 태도라고 일반적으로 정의할 수 있다(Allen, 2011). 이러한 정의에 따르면 기업가 정신은 현실에 안주하기보다는 성장의 기회를 파악하는 데에 초점을 두고, 기회를 활용하기 위해 자원을 모으며, 성장의 목표를 이루기 위해 노력하는 행동으로 나타나는데 정신이라 할 수 있다.

기술과 자본이 부족한 창업 초기에 포드와 같은 글로벌 메이커와 합작하는 것은 현대에 많은 이점이 있었다. 차량 개발비를 부담하지 않고도 수익성 높은 차종을 출시하는 것이 가능하고, 시설 투자 부담이 적은 단순 조립 라인만으로도 이익을 낼 수 있으며, 기술력 향상을 위한 불확실한 대규모 투자도 피할 수 있기 때문이다. 하지만, 이러한 방식으로는 수출을 할 수 없었고 한국 시장 규모 이상의 성장을 기대할 수 없었다.

사업 초기에 기술 이전에 소극적이고 독립적 경영을 제약했던 포드와의 관계를 과감히 청산하고 고유 모델 개발에 착수한 점, 위험 부담을 무릅쓰고 장기적인 관점으로 차세대 기술을 채용한 엔진을 개발한 점, 해외 시장을 통해 성장한다는 비전을 세우고 이를 위해 시간과 노력이 들더라도 기술 추격과 기술

자립을 추구한 점 등은 분명한 목표 의식과 강한 집념, 실행력을 겸비했던 정주영과 정세영의 강한 리더십이 없었다면 이러한 성취는 어려웠을 것이다.

또한, 캐나다 공장에서의 실패에 좌절하지 않고 글로벌 성장을 통해 5위 규모로 도약한다는 도전적 목표를 수립한 뒤, 품질 향상에 최우선을 두는 한편 기회 선점 차원의 과감한 해외 투자로 2000년대 글로벌 시장에서 빠르게 성장을 이뤄낸 데에는 성장 지향적이고 목표 지향적인 기업가 정신을 갖춘 정몽구 회장의 역할이 컸다는 점을 부인할 수 없다.

심원술과 스티어스(Shim and Steers, 2012)는 도요타자동차와 현대자동차의 리더십과 기업 문화를 비교한 연구에서 도요타는 외부환경으로부터의 변화를 완충해 안정성을 추구하는 계획 및 생산 시스템을 추구하는 반면, 현대차는 환경의 불확실성과 위험을 받아들이고 활용하고자 하는 유연성을 추구한다고 분석하였다. 이들은 현대와 도요타의 이러한 차이는 한국과 일본의 국가 문화 차이에 기인하는 바도 있지만, 두 기업의 리더십에 기인하는 차이가 더 크다고 분석하였다. 즉, 계획 지향적이고 위험 회피적이며 안정을 추구하는 도요타의 안정 상태의 리더십과, 기회를 추구하고, 위험을 감수하며, 유연성과 빠른 변화를 추구하는 현대의 기업가적 리더십이 이러한 조직 문화의 차이로 이어진 주요 원인이라 본 것이다.

현대자동차 그룹은 회장이 경영전반에 대해 절대적 권한을 갖고 있는 지배구조를 갖고 있다. 이러한 지배구조는 회장이 기업가 정신을 발휘하고 적절한 의사결정을 내릴 경우 전체 조직이 일사불란하게 실행해 좋은 성과를 거둘 수 있다는 장점이 있다. 반면, 회장 개인에 대한 의존도가 높고 전체적 기업 문화로 이어져 창조성이 저하될 수 있으며, 회장이 잘못된 결정을 내려도 주변에서 통제하기가 어렵다는 위험성도 내포하고 있다. 창업자 정주영 회장이 당선 가능성이 낮았음에도 불구하고 대통령 선거에 출

마하는 것을 막지 못했고, 이로 인해 현대그룹이 1990년대 내내 극심한 어려움에 처한 것이 좋은 예이다. 또, 창업자가 사망하기 직전인 2000년경 그룹의 후계 구도를 두고 혼란이 일면서 그룹에 위기가 닥쳤던 사건도 정몽구 회장 이후의 경영권 승계 시 또 다른 문제가 발생할 수도 있다는 것을 보여준다.

참고문헌

고바야시 히데오(2011), 한수진 역, **현대기아 도요타를 이기는 날**, 21세기 북스.

박상용 (2011), 현대차그룹의 성장전략과 위상 - 폭스바겐과의 비교, **KIS Credit Monitor Special Report**, 2011.8.8.

이동기·강리브가·조영곤 (2008), “현대자동차의 글로벌화 사례 연구 - 진화론적 관점,” **국제경영리뷰**, 12 (3), 67-93

조성재 (2014), “추격의 완성과 탈추격 과제: 현대자동차 사례 분석,” **동향과 전망**, 2014.6, 136-168

정구현 외(2008), **한국기업의 글로벌 경영: 사례를 통해 본 전략과 시스템**, 위즈덤하우스.

정구현 외(2008), **한국의 기업 경영 20년**, 삼성경제연구소.

최홍봉 (2009), “현대자동차의 기술추격 전략 - 도요타 자동차와의 비교를 중심으로,” **지역사회연구**, 17 (1), 121-143

후지모토 다카히로 저, 김기찬 고기영 역 (2005), **‘TOYOTA 진화능력: 능력구축경쟁의 본질**, 가산북스.

후지모토 다카히로 (2012), 박정규 역, **모노즈쿠리: 일본의 제조업 전략**, 아카디아.

Allen, K. (2011), *New Venture Creation*, South-Western.

Altmann, N. (1992), “Rationalization Strategies and Representation of Worker Interests,” N.Altmann et al. (eds.), *Technology and*

Work in German Industry, Routledge.

Bartlett, C.A. and S. Ghoshal (2002), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press.

Jo, H. J. and J. S. You (2011), “Transferring Production Systems: An Institutionalist Account of Hyundai Motor Company in the United States,” *Journal of East Asian Studies*, 11 (1), 41-73.

Kim, L.(1997), *Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea’s Technological Learning*, Harvard Business School Press.

Kim, L., 1998, Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor, *Organization Science*, 9(4), 506-521

Lee, K. and C. Lim(2001), “Technological regimes, catching-up and leapfrogging: findings from the Korean industries,” *Research Policy*, 30 (3), 459-483.

Malnight, T. W. (1995), “Globalization of an Ethnographic Firm: An Evolutionary Perspective,” *Strategic Management Journal*, 16(2), 119-141.

Nonaka, I., and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press.

Porter, M. E. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press.

Shim, W. C., and R. M. Steers (2012), “Symmetric and asymmetric leadership culture: comparative study of leadership and organizational culture at Hyundai and Toyota,” *Journal of World Business*, Vol. 47, 581- 591