

현대·기아차 그룹의 고속성장 배경과 원동력에 관한 연구:

1999년부터 2010년에 이르기까지 메커니즘 관점을 중심으로*

이 상 석**

조 동 성***

.....

지난 반세기 대한민국은 ‘한강의 기적’을 이룩하며 전 세계에서 찾아볼 수 없는 초고속 성장을 이룩하였다. 이 같은 성장은 탄탄한 제조업이 기본이 되어 이룩되었다. 이 중 자동차 산업은 수출, 고용효과, 제조업 기여도 등 많은 부문에서 대한민국 경제 성장에 기여하는 바가 가장 큰 산업 중 하나라고 볼 수 있다. 현대·기아차 그룹은 이 같은 대한민국 자동차 산업의 중추적인 역할을 담당하고 있다. 압도적인 국내시장점유율을 기반으로 연간 300만 대 이상의 차량을 생산하고 있으며, 지난 10년간 95.1%라는 경이적인 성장을 기록해 국, 내외 기업뿐만 아니라 학계에서도 큰 관심을 받고 있다.

본 논문은 현대·기아차 그룹의 고속성장을 메커니즘 관점으로 분석한다. 특히, 현대·기아차 그룹의 글로벌 성장이 본격화 된 1999년을 기점으로, 주체(Subject), 환경(Environment), 자원(Resource)의 요소가 어떻게 결합하여 현대·기아차 그룹만의 특유의 Mechanism을 형성하였으며 (본문에서 이를 ‘Time Mechanism’이라 명명함), 이 같은 Mechanism을 기반으로 지난 10여 년간 현대·기아차 그룹이 어떻게 고속 성장을 이루어 왔는지를 고찰해본다.

따라서 본 논문은 크게 세부분으로 구성된다. 첫 번째로 현대·기아차 그룹 체제 전환시기(1999년)과 약진 내역을 알아본다. 이를 통하여 현대·기아차 그룹 특유의 Mechanism이 형성된 시기를 추론해 볼 수 있을 것이다. 두 번째로는 본 논문의 배경 이론인 Mechanism 관점을 설명하고 메커니즘의 형성 요소 CPT(Combination-Permutation-Time)를 이해하도록 한다. 메커니즘의 형성 요소는 각기 다른 메커니즘이 왜 형성되는지에 대한 원리를 알아가는 과정으로서 최근 메커니즘 연구회가 주목하는 메커니즘 이론의 새로운 개념이다. 본 논문은 CPT(Combination-Permutation-Time)의 형성 요소 중에서도 시간(Time)요소에 중점을 두어 연구되었으며 이를 통해 ‘Time Mechanism’의 개념을 도출하였다. 마지막으로 이와 같은 Time Mechanism이 제품개발과 생산 과정에서 어떻게 적용되었는지 사례를 통하여 검증해보고 여기에서 얻어지는 결론과 시사점을 밝힌다.

*이 논문에 인용된 연구의 일부는 서울대학교 경영연구소의 지원을 받아서 진행되었다.

**서울대학교 경영대학 석사과정

***서울대학교 경영대학 교수

본 논문의 이 같은 시도는 메커니즘 연구의 새로운 연구 방향을 제시할 뿐만 아니라 대한민국 대기업들의 세계적인 약진을 해석하는 색다른 시도가 될 것으로 기대한다.

.....

I. 현대·기아차 그룹의 약진과 Mechanism 연구의 필요성

지난 반세기 대한민국은 1960년 1인당 국민소득이 82달러(170개국 중 166위, 아시아 국가 중 최하위)에서 2009년 19,751달러(세계 34위)로 약 240배의 이른바 ‘한강의 기적’이라 불리는 전 세계에서 찾아볼 수 없는 전무후무한 초고속 성장을 이룩하였다. 이 같은 성장의 중심에는 제조산업이 있었다. 특히, 자동차 산업은 광범위한 산업 기반을 전제로 하고 전후방 산업 연관 효과가 다른 산업에 비해 월등하므로 대한민국 경제 성장에 기여한 바가 크다. 2007년 기준으로 자동차산업의 총생산액은 전년대비 7.0% 증가한 118조 8천억 원에 이르며, 이는 제조업의 11.9%를 차지하는 수치이다. 수출부문에서도 2008년 481억 7천만 달러로 대한민국 전체 수출액의 11.4%에 해당된다. 고용 효과 역시 매우 높아 2007년 기준으로 자동차산업에 종사하는 종업원 수는 27만 7천명으로 전체 제조업 종사자의 9.6%에 해당된다.

대한민국 자동차산업에 있어서 현대·기아차 그룹은 중추적인 역할을 담당하고 있다. 75.7%(2009년)라는 압도적인 국내시장점유율을 기반으로 연간 300만 대 이상(세계 5위)의 차량을 생산하고 있으며, 지난 10년간 95.1%라는 경이적인 성장(세계 1위)을 기록했다. 이와 같은 놀라운 약진에 세계의 이목이 집중되고 있다. 미국의 유명 자동차 전문지인 Automotive News는 “사람이 개를 물었다(Man Bites Dog)”며 현대·기아차 그룹의 품질 향상을 높이 평가하였으며, Fortune에서는 2010년 2월호에서 현대·기아차 그룹의 약진을 커버스토리로 다루었다.¹⁾

본 논문은 현대·기아차 그룹의 약진을 메커니즘이론 관점(Mechanism Based View: MBV)으로 분석해 보고자 한다. 현대·기아차 그룹이 가진 주체(Subject), 환경(Environment), 자원(Resource)의 요소가 결합하여 현대·기아차 그룹만의 특유의 Mechanism을 형성하였으며, 이 같은 Mechanism이 기업의 성과로 이어졌을 것이라는

1) The Toughest Car Company of Them all, Feb 2010, Fortune.

것을 전제로 하며 이 같은 Mechanism이 형성된 시기를 1999년으로 본다.

1999년이 왜 현대·기아차 그룹 체제 전환의 상징적 연도인지 환경적, 기업 내부적 이유를 통해 알아보고, 그 이후에 이룩한 업적과 최근의 위상을 구체적으로 확인해 보도록 하자.

II. 현대·기아차 그룹의 약진과 Mechanism 관점 분석

1. 현대·기아차 그룹의 체제 전환과 약진

1) 새로운 시작 1999년

1967년 12월 29일 서울시 중구 무교동에서 시작된 현대자동차주식회사는 2010년 현재 국내 41개 계열사와 해외 162개 계열회사를 가진 대기업으로 성장하였다. 故 정주영 현대그룹 명예회장과 그의 3번째 동생 故 정세영 현대차그룹 명예회장의 2인 체제로 시작한 현대자동차주식회사는 1991년 故 정주영회장이 대표이사를 사임하고 故 정세영회장의 아들이자 現 현대산업개발의 회장인 정몽규 씨를 대표이사로 세우면서 체제를 변환한다. 그로부터 8년 뒤인 1999년을 전후로 故 정세영 명예회장과 정몽규 대표이사회장이 사임하고 故 정주영 현대그룹의 차남인 現 정몽구 현대·기아차 그룹회장이 대표이사회장을 맡게 된다. 비슷한 시기 현대차그룹이 아시아 금융위기를 전후로 부실징후기업 정상화 지원 대상에 선정되어 회사정리절차 개시 중이던 기아자동차 그룹의 주식을 51% 인수하며 M&A 하였으며(1998년 12월 1일), 1999년 7월 기아자동차 그룹의 대표이사로 現 정몽구 현대·기아차 그룹회장이 대표이사회장을 맡게 되면서 지금의 현대·기아차 그룹이 탄생하게 된다(〈표 1〉 참조).

1999년 당시 국내 시장의 26.6% 시장 점유율(3위)을 차지하던 기아자동차 그룹을 인수한 현대자동차그룹은 기존의 45.2%의 시장 점유율(1위)을 한층 끌어올려 약 72%에 달하는 독점적인 위치를 차지하게 된다.²⁾ 정 회장은 이 같은 국내시장의 독점적 지위를 기반으로 글로벌 시장에서 경쟁하기 위해 2000년 12월 본사를 지금의 양재동 사옥으로

2) 1999년 기아자동차 사업보고서 회사현황부분 참조.

〈표 1〉 정몽구 회장 취임 전의 현대차그룹 대표이사 변화 및 주요사건·전략

변동일	주요 변동 내용	주요사건 및 전략
1967년 12월 29일	정주영 대표이사 취임 정세영 대표이사 취임	1976년 포니시판(최초 수출) 1983년 캐나다법인 설립(최초 해외법인) 1984년 엑셀시판(본격적 수출상품) 1986년 그랜저 시판 1988년 쏘나타 시판
1991년 01월 01일	정몽구 대표이사 취임	1991년 최초 독자엔진 알파엔진 개발
1991년 12월 31일	정주영 대표이사 사임	1991년 전기자동차 개발
1998년 03월 19일	정세영 대표이사 사임	1994년 수소연료전지 자동차 개발 1996년 남양 종합기술 연구소 준공 1997년 터키 공장 준공
1999년 03월 10일	정몽구 대표이사 사임 정몽구 대표이사 취임(현대차그룹)	1998년 12월 1일 기아자동차 인수
1999년 07월 16일	정몽구 대표이사 취임(기아차그룹)	

참조: 2009년 현대자동차그룹 사업보고서.

이전하여 조직을 정비하고 세계시장을 향해 도전장을 내민다.

본 논문에서는 연구 시점을 정몽구 현대·기아차 그룹 회장이 취임한 1999년 이후에 맞추어 진행하고자 한다. 1999년이 현대·기아차 그룹의 약진을 설명하는 연구 기간으로 합당한 이유는 크게 환경적 요인과 내부적 요인 두 가지로 설명될 수 있다.

첫 번째, 정몽구 회장의 취임 이후 현대·기아차 그룹을 둘러싼 국·내외적인 환경의 변화가 뚜렷하게 나타난다. 1999년까지 국내 시장 점유율 2위를 기록하던 대우자동차 그룹이 법정관리대상이 되고, 쌍용차도 대우자동차그룹에서 분리되기에 이르는 등 기존까지 유지되던 국내 시장의 환경이 완전히 바뀌었다. 또한, 국제 시장 역시 일본 자동차 기업들이 크게 약진하고 상대적으로 미국 자동차 기업들이 부진하게 되면서 세계 자동차 시장 판도 역시 크게 바뀌게 된다. 이 같은 내·외부적인 환경적 변화는 1999년을 전후로 분명히 구분된다.

두 번째, 기아자동차를 인수한 현대자동차 그룹은 과거의 현대자동차그룹과는 체질적으로 차이가 있다. 국내시장에선 더욱 독점적 지위를 영위하게 됨으로써 해외시장으

로 눈을 돌릴 수 있는 여유가 생겨났지만, M&A 이후 조직 통합과 관련된 기업 내부적인 문제를 해결해야만 했다. 따라서 기업 경영방식이나 문화가 전혀 다른 두 개의 기업이 합쳐져 오늘날의 현대·기아차 그룹이 형성된 시기가 1999년이므로 이 시기를 기준으로 현대·기아차 그룹을 연구하는 것이 합당할 것이다.

2) 10년간 뒤바뀐 현대·기아차 그룹의 위상

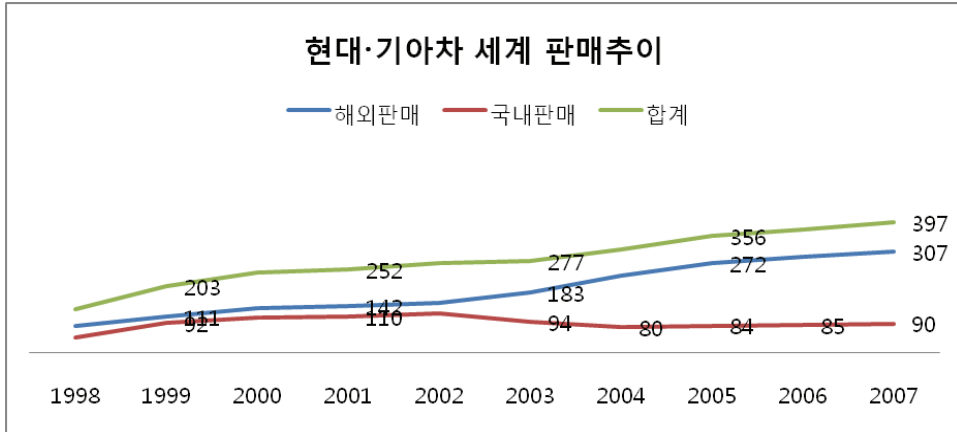
2010년 1월 4일 정몽구 현대·기아차 그룹회장은 신년사를 통하여 2010년을 ‘글로벌 선두 업체로 도약하는 원년’³⁾으로 선포하고 글로벌 자동차 업체들에게 당당히 출사표를 던졌다. 정 회장이 이렇게 자신감에 찬 모습을 보이는 데는 이유가 있다.

첫 번째, 품질에 대한 평가가 크게 향상 되었으며 R&D에 대한 꾸준한 투자로 원천 기술을 확보하는데 힘썼다. 정 회장은 ‘싸고 경제적인 차’라는 현대차의 이미지를 바꾸기 위한 출발로 품질의 향상을 주문했다. 품질에 있어서 세계와의 벽을 실감해야 했던 현대차 그룹에게 품질부문의 지속적인 노력은 2002년 쏘나타가 J. D. Power에서 실시한 성능, 주행, 디자인 연구부문에 1위로 선정되며 결과로 나타나기 시작한다. 2004년에는 신차 품질조사에서 도요타를 제치며 세계 브랜드들과 품질 면에서 어깨를 나란히 하게 된다. 꾸준히 품질이 향상된 결과 2009년 J. D. Power가 실시한 내구품질 조사 2년 연속 상위권 유지, 신차 품질 조사 1위 달성, 美 위즈오토에서 실시한 ‘10대 최고 엔진’에 타우엔진이 2009년에 이어 2년 연속 선정되는 등 놀랄만한 성적표를 만들어냈다.

또 다른 이유로는 품질 향상에 따른 대표생산 제품들이 글로벌 시장에서 좋은 평가를 받고 있는데 있다. 2001년 아반떼 XD가 유고슬라비아의 올해의 자동차로 선정된 것을 시작으로 싼타페가 미국 소비자만족도 조사 1위를 기록했으며, 2003년 쏘나타, 싼타페가 J. D. Power가 실시한 소비자 만족도 1, 2위로 선정되었다. 2005년에는 인도시장에서 클릭이 최고의 자동차로 선정되었으며, 쏘나타와 신형 그랜저가 캐나다 자동차기자협회 올해 최고의 차에 선정되었다. 이 같은 흐름은 지속적으로 이어져 2009년에는 자동차 최대 시장인 북미시장에서 올해의 차에 선정되는 기쁨을 토했다. 이 같은 긍정적 평가는 브랜드 가치의 제고로 이어졌다. 2005년 최초로 글로벌 브랜드 컨설팅 업

3) 2010년 시무식 신년사(2010. 1. 4).

(단위: 만 대)



참조: 2008년 현대자동차 기본 입문교육자료.

〈그림 1〉 현대·기아차 세계 판매추이

체 Inter-brand에서 실시한 세계 100대 브랜드에 진입(84위)하였으며 2009년에는 46억 달러로 60위권에 진입하였다.⁴⁾

기업의 성과 역시 향상됐다. 매출액은 2000년 30조 5800억(현대차그룹 18조 2300억, 기아차그룹 12조 3500억)에서 2009년 48조 1600억(현대차그룹 31조 7800억, 기아차그룹 16조 3800억)로 57.5% 성장하였으며, 판매대수는 1998년 131만 대(국내 48만 대, 해외 83만 대)에서 2007년 396만 대(국내 90만 대, 해외 307만 대)로 200% 성장하였다 (〈그림 1〉 참조).⁵⁾

이와 같은 결과는 세계 자동차 메이커들과 비교하였을 때 더욱 분명히 구분된다. 통계에 따르면 1999년 현대·기아차그룹의 판매는 203만대로 전 세계 10위를 차지하였었지만, 2008년 480만대로 6위를 기록하였다. 이 같은 가파른 성장세는 포드(-9.2%), 피아트(-11.4%), GM(6.6%), 르노-닛산(20.4%), 폭스바겐(25.8%), 혼다(61.7%), 도요타(62.5%)를 크게 뛰어넘는 수치이다(95.1%).⁶⁾

4) 현대자동차 2009년 지속가능보고서 연혁부분 참조 및 정리.

5) 2008년 현대자동차 기본 입문교육자료.

6) 각 기업 판매대수자료 참조.

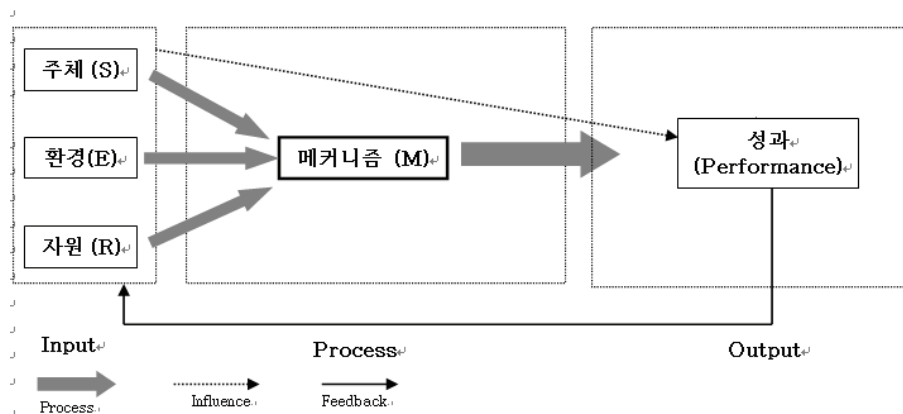
지난 10여 년의 현대·기아차 그룹의 급격한 성장은 무엇에서 비롯되었을까? 본 논문에서는 이 같은 성장의 원천을 Mechanism 관점에서 분석해 보고자 한다. 따라서 우선적으로 Mechanism 이론과 형성요소를 알아보고, 현대·기아차 그룹이 취한 전략이 Mechanism이론으로 어떻게 해석되는지에 대하여 순차적으로 접근해보도록 한다.

2. MBV(Mechanism Based View)의 이론적 배경

1) MBV 이론과 기업성과에 관한 연구

본 연구의 이론적 배경이 되는 메커니즘 이론(Mechanism Theory)은 지난 수십 년간 전략이론 분야를 중심으로 발전하였다. 우선, 메커니즘이란 기업이 장기적으로 성공하기 위한 원인을 특정 시점의 기업경쟁력에 영향을 주는 주체(Subject), 환경(Environment), 자원(Resource) 등 어느 한 가지 요인 아니라, 오랜 시간을 거쳐 기업 내에 구축되어 온 기업의 운영원리 또는 경영방식을 뜻한다(조동성, 1998). 메커니즘의 기본적 요소는 주체, 환경, 자원인데 그 각각의 연구의 발전은 다음과 같이 정리된다.

첫 번째로 ‘주체’에 대한 연구는 기업의 경영성과에 가장 중요한 요인인 전략을 수립하고 실행하는 역할(Child, 1972; Hambrick and Mason, 1984; Westley and Mintzberg, 1989; Nanus, 1992)과 한정된 자원을 조정하기 위한 의사결정을 수행하는 주체(Casson, 1982)로 설명된다. 또한, 주체에 대한 시각을 경영자의 특성인 배경 및 경력특성, 심리



〈그림 2〉 Mechanism Theory Modeling

적 특성, 리더십과 같은 행위적 특성으로 설명하는 시각도 존재한다(박영배·윤창석, 2001; 최용호·신진교·김승호, 2003).

두 번째 요소인 ‘환경’은 기업의 외부에 존재하는 경쟁의 강도나 정부의 지원에 대한 요인이다. 조동성·서울대 메커니즘연구회(2006)의 연구에서 환경은 산업조직론(industrial organization theory), 조직생태학(population ecology theory) 및 제도주의이론(institutionalism)을 활용하여 설명하고 있다.

마지막 요소인 ‘자원’에 대한 연구는 자원기반 관점(Resource Based View)을 중심으로 많은 연구가 지속되어오고 있으며, 자원 기반 관점에서는 기업의 내부자원은 기업의 경쟁우위 요소를 확보하기 위한 중요한 요소이며 지속 가능한 경쟁 요인이라고 보고 있다(Barney, 1991). 또한 기업의 자원은 자산, 조직 프로세스, 기업 속성, 정보, 지식 등을 포함하며, 기업의 전략을 수립하고 실행하기 위한 근간이라 할 수 있다(Daft, 1983).

메커니즘 기반의 연구에서는 이러한 주체, 환경, 자원은 기업이 지속적인 성장과 경쟁우위 요인을 설명하는데 충분치 않음을 주장하고 있다(구자원·이윤철, 2007; Cho and Lee, 1998). 기업을 둘러싼 환경이 끊임없이 변화하고 현실적으로 최고경영자가 교체되고 기업이 보유한 자원이 바뀔에도 불구하고 특정 산업분야에서 꾸준한 성장과 성공을 거두는 기업이 존재하기 때문이다(구자원·이윤철, 2007; 조동성·이윤철·박재찬, 2001). 이에 대한 연구로 구자원·이윤철(2007)의 연구에서는 메커니즘이란 주체(S), 환경(E), 자원(R)이 통합(integrated)되어진 형태로 나타나며 기업의 지속적인 성공을 위해서는 특정시점에서 주체는 환경의 변화에 적절하게 대응하기 위해 자원을 효과적으로 활용해야 한다고 주장하고 있다. 그렇다면 이렇게 복잡한 과정을 통해 발현되는 메커니즘을 형성하는 요소는 무엇일까? 본 연구에서는 조동성 교수와 메커니즘 연구회의 연구결과를 바탕으로 이에 대하여 세 가지 요소를 제시한다.

2) Mechanism의 형성 요소

기업 특유의 Mechanism은 CPT(Combination-Permutation-Time)의 세 가지 형성 요소를 가진다.

첫째 요소는 조합(Combination)이다. 주체(S), 환경(E), 자원(R)으로 구분되는 Input 요소가 각각 (S₁, S₂, S₃), (E₁, E₂, E₃), (R₁, R₂, R₃)로 이루어져 있다고 가정하였을 때, 기업에서 형성되는 Mechanism은 순서에 관계없이 S₁E₁E₁에서부터 S₃E₃R₃까지 27가지

형태의 Mechanism이 형성될 수 있다. 이처럼 각 요소들의 순서와는 상관없이 S, E, R 각 요소가 어떻게 결합되었는지를 설명하는 요소가 조합(Combination)이다.

두 번째 요소는 순열(Permutation)이다. 이 요소는 조합(Combination)에서 순서를 고려한 것을 의미한다. 즉, $S_1E_1R_1$ 과 $E_1S_1R_1$ 의 메커니즘 형성과정에서의 순서에 따라서 다른 메커니즘이 형성됨을 의미한다. 이 같은 방식으로 위의 가정된 조건을 나열해보면 총 162가지의 순열이 형성된다.

마지막 요소는 시간(Time)이다. S, E, R의 세 가지 Input 요소가 있음에도 Mechanism이 Output에 미치는 영향은 Mechanism이 형성 및 활용되는 시간(Time)에 따라 다르게 나타날 수 있다. 즉, $S_1E_1R_1$ 을 통해 형성된 고유의 Mechanism도 시간과 의사결정시기에 따라 Output에 미치는 영향이 달라짐을 의미하는 것이다.⁷⁾

CPT에 대한 이해를 돕기 위해 도자기를 만들어 내는 과정을 예를 들어보기로 하자.

명품 도자기를 만드는 방법을 Mechanism이라고 볼 때, 명품 도자기를 만들기 위한 조합(Combination)은 무엇일까? 목표하는 도자기에 따라, 필요되는 재료가 다르게 나타날 것이다. 청자를 위한 Combination은 코발트 성분의 시료, 고령토, 유약, 도자기를 굽는 가마, 좋은 맬감 등이 필요할 것이며 백자의 경우는 청자성분의 시료는 필요치 않을 것이다.

청자의 Combination이 모두 같더라도 각 요소들의 순서가 진행되는지에 따라 결과는 상이하게 나타난다. 즉, 초벌 구이를 한 뒤에 유약과 시료를 바르고 재벌구이를 하는 결과와 초벌구이 이 전에 유약과 시료를 바르고 초벌과 재벌구이를 한 도자기의 품질과 종류는 달라 질 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 같은 조합에도 불구하고 그 과정에 있어서의 순열(Permutation) 역시 좋은 도자기를 만들어내는 중요한 요인이 될 것이다.

마지막으로 도자기를 가마에 굽는 과정에 있어 가장 중요한 고려사항은 시간(Time)이 된다. 적절한 온도에서 얼마나 구워지는지에 따라 도자기의 품질이 결정되기 때문이다. 한 순간 빠르거나 늦음으로 인해 도자기의 운명이 결정된다는 것을 쉽게 이해할 수 있을 것이다.

이처럼 ‘명품 도자기를 만들어내는 Mechanism’은 CPT(Combination-Permutation-Time)에 의해 결정된다. 이 같은 논리는 기업에게도 똑같이 적용된다. 비슷한 주체, 환

7) 새로 발간될 “M 경영”에서 추가적으로 다뤄질 이론임.

경, 자원의 요소를 지녔더라도 CPT에 의해 상이한 Mechanism이 형성되며 그 결과 역시 다르게 나타날 수밖에 없는 것이다.

본 논문에서는 현대·기아차 그룹이 가진 Mechanism을 CPT의 요소 중 마지막 요소인 시간(Time)에 중점을 맞추어 분석해 보도록 한다. 메커니즘 연구회에서는 시간(Time)의 개념을 크게 네 종류로 나눈다. 시기(Timing), 속도(Speed), 기간(Duration), 기간의 관점(Term-Perspective)이 그것이다. 이들 네 개념은 모두 시간(Time)이라는 상위 집합에는 속하지만 각기 다른 것을 의미한다.

사건적으로 시기(Timing)는 정해진 ‘시기’나 ‘시기의 선택’을 의미한다. 도자기 굽는 과정을 예로 든다면 불을 지핀 후 도자기를 가마 속에 언제 넣을 것인지 혹은 언제 빼낼지를 고민하는 것이 바로 시기(Timing)를 고려한 의사결정이라고 볼 수 있을 것이다. 이는 시간의 개념에 있어 ‘기간’의 의미보다는 ‘순간’을 의미한다고 볼 수 있다.

속도(Speed)는 빠르기를 의미하며 ‘상대성’의 개념이 포함된 시간 용어이다. A장인과 B장인이 도자기를 생산함에 있어 A장인이 시간당 2개, B장인이 1개를 만들어낸다면 A장인의 도자기를 생산하는 속도(Speed)가 B장인보다 빠른 것을 의미하는 것이다. 이렇듯 속도는 상대성의 개념이 내포되어 있다.

기간(Duration)은 ‘지속성’을 내포하는 시간의 개념이다. 도자기를 가마에 넣고 1시간을 구워낼 것인지 1시간 10분을 구워낼 것인지에 따라 도자기의 품질은 달라진다. 이렇듯 기간(Duration)이 시간의 개념으로 쓰일 경우 ‘지속성’이고 ‘연속성’을 가진 의미로 쓰인다.

기간의 관점(Term-Perspective)은 ‘목적성’을 내포하는 시간의 개념이다. 도자기를 만들어 냄에 있어 장인이 하루 일과 중 도자기 생산에 투입하는 시간은 개인마다 다르게 나타날 수 있다. 단기간에 많은 작품을 생산해야 상황이라면 다른 때보다 더 많은 시간에 노동을 할애할 것이고, 장기적으로 꾸준히 생산해야 한다면 규칙적인 활동이 중요시될 것이다. 이처럼 기간의 관점(Term-Perspective)은 시간의 개념을 목적성에 결합시킨 개념이라고 볼 수 있다.

현대·기아차 그룹은 위에서 제시한 시간(Time)의 요소가 관련된 독자적인 Mechanism을 형성하였으며 이를 개발과 생산과정에서 적극 활용하였다. 지금부터는 현대·기아차 그룹만의 독자적인 메커니즘이 어떻게 활용되었는지 사례를 통해 알아보도록 한다.

3. 현대·기아차 그룹의 Mechanism 관점의 분석

1) 개발과정에서의 Time Mechanism

1999년 정몽구 회장은 취임 후 지금까지 사원들에게 ‘돌관(突貫)정신’을 강조했다. 위기 상황에서 공격적이고 적극적인 경영정책을 해나가고 있는 현대·기아차 그룹의 행보는 이 같은 주체(S)의 기업관으로부터 비롯되었다고 볼 수 있다. 이 같은 주체의 강한 기업관은 ‘신차개발’에 큰 영향을 미쳤다.

먼저, 현대·기아차 그룹은 신차개발에 있어 환경(E)에 대응하여 기업이 보유한 기술(R)을 기반으로 신차개발시기와 주기를 유연하게 대처하였다(〈표 2〉 참조).

자동차는 상품제안에서 양산까지 평균 4~5년이 소요되며, 자동차 한 대의 생산체제를 갖추는데 5,000천억의 투자비용이 발생한다. 현대자동차 그룹의 상품기획은 일년에 두 번 상반기와 하반기로 나누어 진행되며 2009년까지 28차종을 생산, 판매하였으며 2012년까지 39차종으로 생산을 확대할 계획이다.⁸⁾

〈표 2〉를 통하여 다음과 같은 사실을 확인 할 수 있다.

첫 번째는 현대·기아차 그룹이 2005년을 전후로 신차의 출시가 잦아지고 있음을 확인할 수 있다. 즉, 정몽구 회장 취임 이후부터 꾸준히 준비된 신차들이 2005년을 전후로 지역, 소비자 선호 상황에 따라 유연하게 출시되고 있음을 알 수 있다(상품제안부터 양산까지 평균 4~5년의 시간이 소요되므로).

두 번째는 최근 들어 특정역이나 고객을 고려한 신차가 다양하게 출시되고 있음을 알 수 있다. 뉴 싹트로, 앙트리지, i-20, i-30, Ceed, 쉐라토 등의 차종은 인도, 북미시장, 유럽시장 등을 겨냥하여 만들어진 차종이다. 이 같은 차종이 나오기까지는 철저한 사전 조사와 예측이 있었음을 추측할 수 있는 대목이다.

세 번째는 대표상품의 경우 Upgrade된 신차를 출시하는 시기가 짧음을 알 수 있다. 아반떼의 경우 2006년, 2007년, 2009년, 2010년에 걸쳐 각기 다른 특성의 차종을 선보였으며, 로체의 경우도 2005년 출시 후 3년만인 2008년 로체이노베이션을 출시하였다. 꾸준한 소비가 있는 차량의 경우 신차 출시 주기를 앞당겨 지속적인 구매를 유발하는

8) 2008년 현대자동차 기본 입문자료.

〈표 2〉 현대·기아차 신차 시판 및 공개 내역

연도	현대자동차 신차 시판 및 공개	기아자동차 신차 시판 및 공개
1999	초대형 세단 에쿠스 시판 엑센트 후속 베르나 시판 트라제 XG 시판	리오 탄생 카렌스 탄생 비스토 탄생 카스타 탄생
2000	아반떼XD 시판 싼타페 시판	레토나크루저 탄생 옵티마 탄생 스펙트라 탄생
2001	2001년형 리베로 시판 고급 SUV 테라칸 시판 다목적 세단 라비타 시판 스포츠 쿠페 투스카니 시판	뉴 리오 탄생 카니발 II 탄생
2002	클릭 시판	리갈출시 뉴옵티마 탄생 쏘렌토 탄생
2003	인도법인 뉴 싱트로 시판 2004년형 뉴 그랜저XG 시판 2004년형 투스카니 시판	쎄라토 출시 엑스트랙 출시 오피러스 출시
2004	세계 수준 프리미엄 중형세단 쏘나타 탄생 차세대 SUV 투싼 미국 시카고오토쇼에서 공개	스포티지 출시 쎄라토 유로 출시 모닝 출시
2005	북미 국제 오토쇼에서 신형 쏘나타 공개 제네바모터쇼에서 신형 그랜저 HED-1 공개 친환경, 고성능 투싼 VGT 출시	로체 출시 카니발 출시 프라이드 출시
2006	베라크루즈 베이징모터쇼에서 해외 첫 공개 차세대 고품격 대형버스 유니버스 출시 차세대 명품 대형트럭 트라고 출시 뉴욕국제오토쇼에서 준중형 4세대 아반떼 공개 2006 제네바모터쇼에서 컨셉카 제너스 공개 시카고오토쇼에서 패밀리세단 앙트라지 공개	뉴카렌스 출시 그랜드카니발리무진 출시 쎄라토 1.6 출시
2007	3세대 연료전지 컨셉카 i-Blue(아이블루) 공개 차세대 소형차 i10 출시 LA오토쇼 컨셉카 GENESIS COUPE 최초 공개 광저우모터쇼에서 중국형 아반떼 HDC 공개	로체 Advance 발표 쏘렌토 5인승 시판 Ceed sporty wagon 발표 Ceed 시판

〈표 2〉 계속

연도	현대자동차 신차 시판 및 공개	기아자동차 신차 시판 및 공개
2008	프리미엄 세단(제네시스) 탄생 친환경 컨셉트카(i-mode) 제네바 모터쇼에서 최초 공개 유럽전략형 i-20 첫 공개 프리미엄 스포츠카 제네시스 쿠페 출시 트라고 하이캡 트랙터 출시 친환경 유니버스 CNG 출시 신개념 크로스오버 i-30cw 출시 그랜드 스타렉스 LPI 탄생	쏘울 탄생 포르테 탄생 로제이노베이션 탄생 모하비 탄생 뉴모닝 탄생
2009	그랜저 럭셔리 출시 신형 에쿠스 탄생 아반떼 하이브리드 출시 쿠페의 스타일과 SUV의 다목적성을 결합한 투싼 ix 출시 월드 프리미엄 세단 리더, 신형 쏘나타 탄생	K7 출시 포르테하이브리드 LPi 출시 포르테쿵 출시 오피러스 프리미엄 탄생 쏘렌토 R 탄생

〈현대, 기아차 그룹 홈페이지 연혁 및 소개자료 참조〉

효과를 누리기 위해서이다.

이 같은 사실들은 시장 환경의 변화에 따른 신속한 대응이 있었다는 공통점을 가진다. 정몽구 회장의 공격적인 경영방식(S), 고유가시대, 지역별 선호되는 차종의 구분화(E), 현대·기아차 그룹이 가진 기술력(R)의 조합들을 장기적인 전략(시간의 개념 중 ‘Term Perspective’)이 필요 되는 시점(시간개념 중 ‘Timing’)에 맞게 다른 경쟁사들보다 상대적으로 빠르고(시간의 개념 중 ‘Speed’) 정확하게 실행되었음을 알 수 있다.

유럽기반 모델인 i-20과 i-30은 현지생산공장 시설을 증설하고 고유가 시대를 겨냥하여 출시된 차량이었다. 현지생산공장을 증축하는데 최소 4년이 걸리지만 특유의 Time Mechanism으로 3년(시간 개념 중 ‘duration’)으로 단축시키고 시장의 변화를 예측하여 시의 적절한 타이밍에 실행된 결과라고 볼 수 있다.

2008, 2009년 출시된 신차들의 목록에서도 현대·기아차 그룹의 Time Mechanism은 눈에 띈다. 2008년 고유가 시대와 미국발 서브프라임 모기지 사태로 세계 경기가 위축되는 상황에서 현대·기아차 그룹은 소형차, 하이브리드카, 친환경 자동차라는 3가지 특성을 가진 신차들을 양산한다. GM, Ford 등과 같은 미국 기업들은 이 같은 환경변화에 적절히 대응하지 못하고 기존의 휘발유, 중형차 등을 양산하는 전략을 펼쳤으나 시

장의 외면을 받게 된다.

위와 같은 결과는 신속한 의사결정을 통한 결단이 없이는 불가능했을 전략들이다. 현대·기아차 그룹보다도 상대적으로 우수한 기술력을 가진 기업들도 전략의 신속성에 뒤처져 ‘시장 대응 후발주자’가 되었기 때문이다.

2) 생산과정에서의 Speed Mechanism

자동차 제조 기업에게 있어 가장 중요한 전략 중 하나는 생산기지의 글로벌 전략이다. 현대·기아차 그룹은 해외생산기지 건설에 있어서 타 기업들과는 비교되는 월등한 성장을 일군다. 1999년 이후 증설된 생산거점과 생산능력은 다음과 같다(〈표 3〉, 〈그림 3〉 참조).

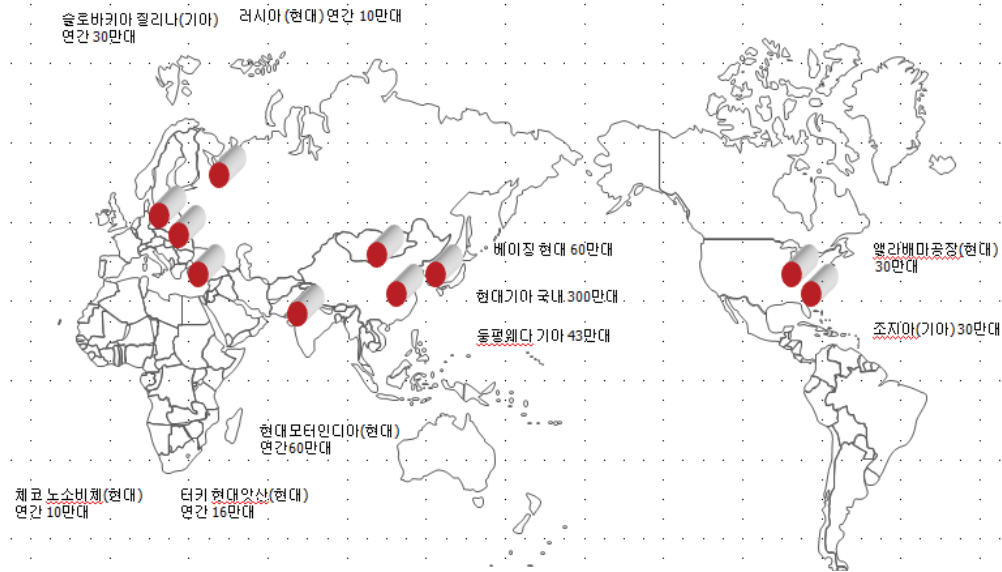
1999년 이후 현대·기아차 그룹의 글로벌 생산기지 확대 전략의 특징은 다음과 같다.

첫째, BRICs 시장에 대한 집중적인 투자가 이루어졌다. 현대차그룹의 경우 2004,

〈표 3〉 1999년 이후 설립, 증설된 현대·기아차 그룹의 생산기지

연도	증축된 현대차그룹 생산기지	증축된 기아차그룹 생산기지
2002	미국 앨라배마주 몽고메리 생산공장 기공 중국 북경기차와 합작공장 설립	-
2004	인도공장 수추전지 기지 육성 중국 상용차 합작 공장 설립	-
2005	인도 제2공장 건설추진 미국 앨라바마공장 준공	중국 둥펑웨이다 13만 대 생산규모 공장 준공
2006	중국 베이징현대 2공장 기공	-
2007	브라질 CKD 공장 준공 체코 유럽시장 착공 터키공장 생산규모 10만 대로 확대 증축	슬로바키아 질리나 공장 준공 중국 둥펑웨이다 43만 대 규모 공장 준공
2008	베이징현대 2공장 준공 러시아 공장 착공	-
2009	체코공장 준공	미국 조지아 공장 준공

출처: 현대차, 기아차 홈페이지 참조.



참조: 현대차, 기아차 2009 지속가능 보고서.

〈그림 3〉 현대·기아차 글로벌 생산거점 및 능력

2006, 2008년에 걸쳐 중국에 생산기지를 확대하였으며, 2005년 인도, 2007년 브라질, 2008년에 러시아 공장을 착공하였다. 이는 잠재적 수요가 큰 4개국에 대한 철저한 시장 조사와 대비가 있기에 가능했다(시간의 개념 중 ‘Term Perspective’).

이 같은 결과 역시 현대·기아차 그룹의 Time Mechanism 덕분에 가능한 일이었다. 2006년 기공에 들어간 베이징 공장이 2년 만에 준공된 사실은 GM이나 도요타 자동차가 중국에 진출한 뒤 생산기지를 착공한 4년에 비해 무려 2배나 빠른 결과이다. 이 같은 신속한 대응은 2010년 현재, 현대·기아차 그룹은 인도시장에서 2위(인도자국자동차회사 1위), 중국 시장 4위(외국 자동차업체 중 3위), 러시아 시장 1위, 브라질 시장 수출 820% 증가라는 성공적인 성과를 안겨줬다(시간의 개념 중 ‘Speed’).

둘째, 생산기지의 거점이 균형적으로 분포되어 있는 특징을 가진다. 생산기지가 지리적으로 골고루 분포되어 있는 경우, 운송 및 근거리 국가의 수요나 고객의 필요에 빠르게 대응할 수 있는 장점을 가진다. 현대·기아차 그룹이 금융위기를 맞아 유럽에서 선전할 수 있었던 데는, 현대차 그룹의 체코공장, 기아차 그룹의 슬로바키아 공장에서의 현지 생산, 판매 전략이 주요했다. 특히, i-10, i-20, i-30의 경우 국내보다 유럽에서 먼

저 출시되어 판매되었을 만큼 신속하고 적절한 전략이었다. 기아차의 ceed 역시 슬로바키아 질리나 공장에서 직접 생산, 판매됨으로써 북유럽과 동유럽에서의 실적 향상에 크게 도움이 되었다(시간개념 중 ‘Timing’).

이 같은 공장 부지의 결정사항 또한 현대·기아차 그룹의 Time Mechanism이 없었다면 불가능했을 것으로 보인다. 현대차그룹의 남유럽 및 아프리카를 겨냥한 터키 공장의 경우 2007년 10만 대로 확대 증축한 결정은 3년 만에 무려 2배의 생산량을 확대하는 신속성이 있었으며, 서아시아와 인도시장의 거점이 되는 인디아 공장은 2년 만에 30만 대에서 60만 대로 생산량이 늘어나는 결과를 가지고 왔다. 기아차 역시 중국의 동펄 웨다 기아 공장을 불과 2년 만에 생산량을 3배 이상 끌어올리는 놀라운 결과를 가지고 왔다(시간의 개념 중 ‘Speed’).

현재 현대·기아차 그룹의 이 같은 해외 생산 기지 확대 전략은 계속되어 가고 있다. 정몽구 회장 특유의 도전적인 정신(S)과 서방에서 동방으로의 Power Shift(E), 의사결정을 신속히 처리해내는 기업 내 프로세스(R)가 시장을 정확하게 예측하고 적절한 시점에 생산거점을 확보함으로써 이루어낸 성과라고 볼 수 있는 것이다. 가장 중요한 것은 이 같은 전략적 선택의 근본에는 시장의 반응에 과감히 의사결정을 단행하고 이를 신속하게 처리하는 Time Mechanism이 있었다는 것이다.

IV. 결론·시사점 및 한계점

현대차 그룹 청호연수원 앞에는 “명필은 붓을 닦하지 않고, 현대는 위기를 닦하지 않는다”는 문구가 적혀져 있다. 이 같은 문구는 현대·기아차 그룹이 어떤 자세로 위기 상황을 극복해왔으며 현실에 대응하고 있는지를 보여준다.

앞서 살펴본 바와 같이 현대·기아차 그룹은 2008년 시작된 금융위기를 거치면서 글로벌 탑 자동차 메이커들과는 차별화 된 전략으로 선두와의 격차를 좁히고 한 단계 도약할 수 있었다. 1999년 취임한 정몽구 회장의 “돌관정신”이 조직에 체화되어 불확실한 국, 내외 적인 환경 요소에서 독자적 기술 개발과 해외공장착공 등의 공격적 경영을 감행할 수 있었던 것으로 보인다.

이 같은 전략적 선택은 메커니즘 관점으로 볼 때 주체, 환경, 자원이 현대·기아차

그룹만의 독특한 메커니즘(본 논문에서는 이를 ‘Time Mechanism’이라 명명하였다)을 구축함으로써 이루어졌다. 현대·기아차 그룹의 약진을 메커니즘 관점으로 분석한 것은 다음과 같은 의미를 지닌다.

첫째, 사후적인 결과에 대한 단순한 이론적용 분석이 아닌 급속한 성장의 내면에 숨겨진 기본적인 원리를 파악할 수 있다. 기업의 전략적 선택은 주체, 환경, 자원 각각의 요소가 개별적인 영향을 주는 것에서 비롯되는 것이 아니라 복합적인 조합에 의해 나타나게 되는데 그 복합적 조합을 CPT(Combination-Permutation-Timing)의 형성 요소 중 시간 ‘Time’에 집중하여 분석해 봄으로써 현대·기아차 그룹의 약진 뒤에 숨겨진 근본적인 성공요인을 새로운 Mechanism적 시각으로 바라보기 위한 시도를 하였다.

두 번째, 글로벌 자동차시장의 후발주자인 현대·기아차 그룹이 선발기업들을 추격하는 근본적인 원리가 단순 추격전략이 아닌 혁신과 추격을 동시에 추구한 전략적 행위였음을 이해할 수 있었다. 저가의 실용적인 이미지를 가진 현대·기아차 그룹이 브랜드 순위가 향상되고 독자적인 기술력을 확보해 나가는 과정을 단순한 ‘기술추격전략’으로 해석하기 보다는 Time Mechanism을 통해 ‘기술혁신’과 ‘모방’의 전략을 동시에 추구함으로써 선두 기업과의 격차를 줄여나가는 과정으로 바라본 것이다.

이 같은 MBV 관점을 기반으로 한 대한민국 기업들의 분석은 자동차 산업뿐만 아니라 다양한 분야의 대기업들에게도 시사점을 줄 것으로 보인다. 각 산업이 속한 환경이 다르고, 기업의 CEO가 추구하는 기업관이 다른 만큼 성장의 단계에서 형성되고 유지되고 있는 Mechanism이 다를 것이기 때문이다.

본 논문은 Mechanism의 형성 요소인 CPT(Combination-Permutation-Timing)를 바탕으로 시간(Time)요소를 더욱 세분화하여 분석한 Case study이다. Mechanism 연구에 있어 CPT에 대한 연구는 초기단계임으로 아직 풀어나가야 할 과제가 많지만 개별 기업만의 고유한 특성을 밝혀내는 연구의 과정이기에 더욱더 다양한 연구와 시도가 이루어지기를 기대해 본다.

참고문헌

조동성, 서울대 메커니즘 연구회(2006), 『제4의 전략 패러다임 M 경영』, 한스미디어,

서울.

2008 현대차그룹 기본입문교육, 현대자동차사.

김건(1994A), “기술능력발전의 관점에서 본 한국 자동차산업의 성장구조: 현대자동차의 사례를 중심으로”, 『사회경제평론』 7.

김건(1994B), “1980년대 한국의 기술능력발전에 관한 연구 — ‘기업내 혁신체제’의 발전을 중심으로”, 서울대학교 대학원, 박사학위논문.

산업연구원(1997), 『韓國自動車産業의 發展歷史와 成長潛在力』.

신장섭·장하준(2004), 『주식회사 한국의 구조조정』, 창비.

이근(2007), 『동아시아와 기술추격의 경제학: 신습페터주의적 접근』, 박영사.

이근 외(2008), 『기업 간 추격의 경제학』, 21세기북스.

이근·윤민호(2004), “국내 및 국제적 지식확산과 기술추격: 미국 특허자료를 이용한 한국과 대만의 디램산업 비교”, 『經濟發展研究』 第10卷 第2號.

이근·정무섭·김윤지(2008), “‘선도추격’에서 ‘동반추격’으로의 전환을 위한 서비스 산업의 역할과 전략”, 한국경제학회 주최, 2008년 경제학 공동학술 대회 발표 논문.

조형제·이병훈(2008), “현대자동차 생산방식의 진화: 일본적 생산방식의 도입을 중심으로”, 『동향과 전망』 73호.

한국산업사회연구회 편(1990), 『한국자본주의와 자동차산업』, 풀빛.

현대자동차(1987), 『현대자동차 20년사』.

현대자동차(1992), 『현대자동차사』.

현대자동차(1997), 『도전 30년 비전 21세기』.

강명한(1986), 『포니를 만든 별난 한국인들』, 서울: 정우사.

이흥(2003), “현대자동차의 기술발전: 조직학습관점에서의 이해”, 『인사관리연구』 27(4), 85-112.

이흥(2006), “현대자동차의 성장과 진화 — 조직학습적 관점에서의 의미”, 『인사관리연구』 40(3), 45-66.

조동성·이윤철·박재찬(2001), “인터넷 기업의 e-Mechanism에 관한 연구”, 『전략경영연구』 4, 1-21.

최홍봉(2006), “현대자동차의 기술추격 전략: 도요타자동차와의 비교를 중심으로”, 『전

- 략경영학회』 28(3), 55-76.
- 조동성 · 정진섭(2004), “The Existence and Usefulness of Mechanism on International Growth”, 한국전략경영학회 학술대회발표논문집, 하계, 329-402.
- 구자철 · 이윤철(2009), “전략경영연구 2009 — 주체, 환경, 자원, 메커니즘 요인이 기업 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 4, 30-48
- Barney, Jay B. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bogner, William C. and Barr, Pamela S. (2000), “Making Sense in Hypercompetitive Environments: A Cognitive Explanation for the Persistence of High Velocity Competition,” *Organization Science*, 11.
- Child, John (1972), “Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice,” *Sociology*, 16, 1-22.
- Cho, D.S. (1999), “The Mechanism for Industry Leadership,” *International Studies of Management & Organization*, 28, 84-100.
- Cho, D.S. and Lee, D.H. (1998), “A New Paradigm in Strategy Theory: ‘ser-M’,” *Monash Mount Eliza Business Review*, 1, 82-97.
- Conner, Kathleen R. (1991), “A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?,” *Journal of Management*, 17, 121-154.
- Duncan, Robert B. (1972), “Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty,” *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- Hambrick, Donald C. and Mason, Phyllis A. (1984), “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers,” *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hamel, G., Y. Doz and C. K. Prahalad (1989), “Collaborate with Your Competitors and Win,” *Harvard Business Review*, 67, 133-139.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, New York, 3-33.
- Porter, M.E. (1985). “Technology and Competitive Advantage,” *Journal of Business*

Strategy, 5(3), 60-78.

Prahalad, C.K. and Hamel, Gary (1990), “The Core Competence of the Corporation,”

Harvard Business Review, 68, 79-83.

1999~2009년 현대자동차그룹 사업보고서

1999~2009년 기아자동차그룹 사업보고서

현대차그룹 홈페이지(www.hyundaimotor.com)

기아차그룹 홈페이지(www.kiamotor.com)

A Study on Hyundai Motor Company (HMC)'s Rapid Progress and Driving Force: Based on Mechanism Based View from 1999 to 2010

Sangsuk Lee*
Dongsung Cho**

This study aims at researching the driving forces of Hyundai Motor Company (HMC)'s rapid progress through the Mechanism Based View (MBV) of the firm. This case study consists with three parts. First, study cases of transit period and rapid progress of Hyundai and Kia motors companies were explained to expect the critical period (1999) of Mechanism formed in this company. Next, we explained the point of view of Mechanism Based View (MBV) and CPT (Combination-Permutation-Time) which is the new concept of forming factors of Mechanism, especially we focused on time factor namely Time Mechanism. Finally, examples of Time Mechanism in product development and production process were studied. Here our case study not only suggests the new direction of Mechanism-based view but also make us to expect world-wide direction of major companies in Korea.

Keywords: Hyundai Motor Company, HMC, Mechanism, Time Mechanism, Hyundai Motor company's progress

*A master's course in Strategy, College of Business Administration, Seoul National University

**Professor of Strategy, College of Business Administration, Seoul National University