creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

경영학 석사 학위 논문

자동차 시장 후발 기업의 경쟁전략: 현대자동차 베트남시장 진출 사례를 중심으로

2023년 2월

서울대학교 대학원

경영학과 전략 및 국제경영전공

김 진 광

자동차 시장 후발 기업의 경쟁전략: 현대자동차 베트남시장 진출 사례를 중심으로

지도 교수 박 선 현

이 논문을 경영학 석사 학위논문으로 제출함
2022년 10월

서울대학교 대학원
경영학과 전략 및 국제경영전공
김 진 광

김진광의 경영학석사 학위논문을 인준함
2022년 12월

위 원 장 _____ 송재용 _____ (인)

부위원장 _____ 이제호 _____ (인)

위 원 _____ 박선현 _____ (인)

초 록

현대차는 글로벌 시장에서 미국, 일본의 완성차 업체와 함께 세계시장을 선도하는 완성차기업으로 성장하였다. 특히 세계시장서 일본의 완성차 업체들과 점유율 격차는 조금씩 줄어들고 있다. 하지만 아세안, 동남아시아 시장에서는 유독 다른 시장과 다르게 일본의 완성차 업체와의 경쟁 열위에서 고전을 면치 못하는 상황이다. 현대차는 2000년대부터 베트남 시장에 진출하였다. 하지만 일본의 완성차 업체들에 크게 밀려 극심한 적자를 기록하고 있었다. 이후 현대차는 베트남 탄콩 그룹(Thanh Cong Group)과 힘을 합쳐 이를 해결하고자 하였다. 탄콩 그룹은 1998년 설립되어 현재 자동차, 부동산, 금융에 걸쳐 다양한 사업을 하고 있는 대기업이다. 탄콩 그룹은 2008년부터 현대차와 전략적 제휴를 진행하며 베트남내에서 현대차 생산에서 판매까지 모든 것을 담당하고 있다. 탄콩 그룹과의 제휴 이후 점유율은 점차 늘게 되었고 2020년에는 베트남내 판매율 1위를 달성하였다. 이는 베트남 시장에서 현대차와 탄콩 그룹의 전략적 제휴가 현대차의 경쟁력을 향상시키는 데 큰 영향을 주었음을 알 수 있다. 본 논문은 현대자동차의 Global Efficiency전략에서 Local Responsiveness 전략으로 전환, 해외시장진입방식에서의 경쟁사들과 차별점 분석을 통해 Next Comer로써 First Mover인 일본기업을 뛰어넘는 Catch-up 전략이 무엇인지를 살펴보고자 한다.

주요어 : 현대자동차, 탄콩그룹, 경쟁전략, Catch-up 전략, 글로벌효율전략, 현지대응전략, 진입전략, 라이센싱, 합작투자

학 번 : 2021-25444

목 차

제 1 장 서 론 1

제 1 절 연구의 배경 및 목적 1

제 2 절 연구의 범위와 방법 4

제 2 장 이론적 배경 7

제 1 절 해외시장 진입 전략 7

제 2 절 경쟁전략 8

제 3 장 베트남 진출 전략 사례 분석 10

제 1 절 현대자의 기업개요 10

제 2 절 현대차의 설립과 성장 10

제 3 절 현대차의 해외진출 전략 12

제 4 장 사례분석 결과 17

제 1 절 현대자동차와 탄콩 그룹 17

제 2 절 사례분석 18

제 5 장 결 론 26

제 1 절 결론 및 시사점 26

제 2 절 연구의 한계 28

참 고 문 헌 30

부 록 33

Abstract 39

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

자동차 시장은 전세계적으로 많은 회사들이 경쟁을 하고 있고, 현재 우리나라의 현대자동차와 기아자동차 또한 큰 성장을 바탕으로 세계적으로 높은 점유율을 차지하고 있다. 전세계 시장마다 사정이 다르고 특색이 있어 이런 시장으로 진출하는 것이 순탄치 만은 않다. 또한 역사가 비교적 오래된 회사들이 많고 일찍이 타국의 시장으로 진출을 한 기업들이 많은 상황이다. 많은 나라들 중 동남아시아 시장에 주목할 필요가 있다. 동남아시아는 일본기업이 과거부터 지금까지 압도적인 점유율을 차지하고 있는 시장이다. 현재 동남아시아의 자동차 시장 성장률이 약 9%에 불과함에도 동남아시아 시장이 주목할 만하다고 할 수 있다.

동남아시아는 베트남, 라오스, 캄보디아, 태국, 미얀마, 말레이시아, 싱가포르, 인도네시아, 필리핀을 포함한 시장으로 6억명에 달하는 인구를 가지고 있고 또한 다른 지역에 비해 인구대비 낮은 자동차 보급률을 가지고 있다. 시장은 전세계 자동차 시장 중 성장률 9%로 작은 시장인 것 같지만 동남아시아의 무한한 성장 가능성으로 인해 2026년에는 전체 시장 중 35%의 큰 비중을 차지할 것으로 전망된다. 또한 인도네시아의 차량호출 기업인 ‘그랩’은 이미 동남아시아내 최대 규모의 공유 모빌리티 서비스를 하고 있기도 하다. 이처럼 동남아

사람들의 수요가 급등한 것이 자동차 시장의 성장률에 도움이 되고 있어 매우 주목할 만한 시장이 되고 있는 것이다.

하지만 지난 30년동안 동남아시아 시장의 패권은 일본이 쥐고 있었다. 현대차가 지금처럼 성장을 하지 못한 30년전부터 이미 일본자동차회사들은 동남아시아 시장의 성장성과 가능성을 파악했고, 자사 보유 기술과 노하우로 충분히 진출할 수 있었기 때문에 일찍이 동남아시아 시장에 진출하였고 현재까지도 높은 점유율을 가지고 있다. 최근 현대차가 인도네시아에도 공장을 짖는 등 많은 투자를 하고 있지만 과거부터 현대차는 동남아시아 시장에서 좋은 성과를 이루지는 못했었다. 최근까지도 동남아시아 시장에서 일본 자동차 기업들이 차지하는 점유율은 90% 이상이다. 현대자동차 정의선 수석부회장도 이러한 상황을 파악했고 장기적으로 시장에 잘 안착만 한다면 안착만으로도 대성공이라고 말할 정도이다. 그만큼 매우 독특한 시장이다. 현재 90%이상이 일본자동차가 차지하고 있는 시장이지만 앞서 말한바와 같이 매우 낮은 자동차 보급률을 가지고 있고 성장률의 성장폭도 매우 크기 때문에 전세계적으로 다른 기업들도 앞다투어 동남아시아에 진출하여 일본 자동차의 점유율을 가져오려고 하고 있다. 일본이 부동의 1위로 있으면서 다른 여러 기업들도 진출하고 있는 형국이지만, 이중 동남아시아에서 4번째로 큰 시장인 베트남시장에는 특히 주목을 해볼 필요가 있다.

베트남 시장은 2020년 기준 2711억 달러의 GDP와 인구 9800만명, 1억명에 가까운 인구를 가진 동남아시아의 대표적인 개발 도상국이다.

일본기업들에 비해 후발주자로 시작한 현대차는 2000년 초반 진출하여 많은 실패를 거듭하였지만 일본자동차의 텃밭인 동남아 시장에서 90%에 가까웠던 점유율을 뚫고 일본자동차의 점유율을 60%까지 끌어내렸다.

현재 전세계 자동차 시장은 코로나 시기를 거치며 호황이 계속되고 있다. 전세계 자동차 회사들은 신제품들과 새로운 기술들로 무장하여 지속적으로 경쟁을 하고 있다. 하지만 자동차 시장의 형태는 다같이 기술이 좋아지는 방향으로 상향 평준화가 되어있어 테슬라와 같은 혁신적인 기술이 없다면 시장점유율에서 우위를 차지하기가 힘들다. 특히 이미 일본 자동차 기업들이 지역적으로 점유율을 압도적으로 차지하고 있는 동남아시아의 시장의 경우 더욱 다른 자동차 회사들이 진출하여 점유율을 차지하기 매우 어렵다. 현대 자동차의 경우 전세계적으로 판매량이 증가하고 있지만 전세계 판매량 증가세와 동남아시아 시장서의 판매량 증가세는 일치하지 않는다. 하지만 동남아시아 중 4번째로 큰 시장인 베트남 시장의 경우 최근 상황이 달라졌다. 2020년 1분기를 기준으로 베트남시장 진출 이후 판매량으로는 처음으로 일본차를 따돌리고 1위를 차지했다.

본 논문에서는 베트남 시장에서 Next Comer로써 First Mover인 일본 자동차 기업들을 제치고 1위를 차지한 현대자동차의 전략을 분석하여 시사점을 제공하고자 한다. 이번 사례는 다른 기업들의 동남아시아 진출시에 기회를 잡을 수 있는 전략을 제공해줄 수 있다. 반면에 이와 같은 전략으로 대응하지 못할 경우, 일본 자동차의 점유율에 대응하지

못하고 실패하였던 과거 전철들을 답습할 수 있다.

이번 연구를 통해 인도네시아, 베트남 등 다른 아세안 국가들의 점유율과는 다르게 꾸준히 성장하여 판매량 1위에 올라선 현대자동차의 베트남 진출 성공 사례를 통해 다른 동남아 시장에서의 점유율 영향에도 기여할 수 있을 것이다. 또한 이와 비슷한 특성의 시장에 진출하는 후발주자들에게도 통찰력을 줄 수 있고 그들의 진출에 기여할 수 있다. 이미 높은 점유율을 차지하고 있는 일본 자동차 기업들은 현대자동차보다 10여년 앞서 진출을 하여 판매를 시작하였고 동남아시아의 자동차 수요가 없을 때부터 생기기 시작할 때까지 쭉 함께 했었다. 그동안 다른 기업들은 동남아시아에는 자동차를 살 수 있는 인구가 없고 수요도 없다는 이유로 진출을 하지 않았다. 이로 인해 일본 자동차 기업들은 손쉽게 동남아시아 시장의 점유율을 독식할 수 있었고 이는 오늘날까지 이어지고 있다. 이는 동남아시아 시장에서 다른 기업들보다 일찍 전략적으로 진출한 일본기업들이 압도적인 점유율을 차지 할 수밖에 없었던 이유를 보여준다.

제 2 절 연구의 범위와 방법

본 연구의 범위는 시간적 범위, 공간적 범위, 내용적 범위로 구분되며 내용은 다음과 같다. 연구의 시간적 범위는 인터뷰를 실시한 기간을 2022년 5월 26일, 2022년 6월 2일, 2022년 9월 15일, 2022년 12월 9일, 2022년 12월 14일까지 5차례 수행하였다. 연구의 공간적 범위는

아세안 시장 중에서 베트남에 한정하고, 산업은 자동차 산업으로 한다. 연구의 내용적 범위는 경쟁전략, 해외시장 진입전략으로 한다. 현대차는 2000년대 초반 베트남에 진출을 하였지만, 실패를 거듭하다 2009년 중요한 전략적 변화를 취했다. 2009년부터 베트남 탄콩 그룹(Thang Cong Group)은 모든 현대차의 유통과 판매를 대신하고 있었고 2011년부터는 탄콩 그룹에 생산을 위탁하는 방식(CKD)으로 베트남에서 자동차 생산을 시작했다. 이로 인해 탄콩 그룹이 베트남에서 생산부터 유통까지 모든 것을 맡게 되었고 점차 성장을 하며 2020년 1분기에는 마침내 토요타를 제치고 판매량 1위에 올라섰다.

탄콩 그룹은 1999년에 설립되어 중고차, 산업용 차량 판매를 주력으로 하던 기업이었다. 현재는 건설 사업을 주력으로 23개의 계열사를 보유한 기업으로, 가족과 친척들이 모두 경영에 참여하는 기업이다. 특히, 현대차 생산과 유통, 신라호텔과의 리조트 건설, 삼성전자와의 B2B사업등 대한민국과 많은 교류가 있는 대기업이다. 최근에는 증권사와 은행을 인수하여 점차 다방면으로 확장해 나아가고 있다. 탄콩 그룹은 현대차의 생산 유통과정의 경험을 살려 2022년부터는 메르세데스 벤츠의 생산 및 판매를 또한 시작하게 되었다. 2009년에 현대차 유통과 판매를 대신하기 전부터 탄콩 그룹은 이미 중고차를 전국적으로 유통을 하며 자동차의 유통 및 판매를 잘 아는 기업이었고, 이러한 배경으로 인해 현대차가 적합한 기업을 찾던 중 탄콩 그룹이 선택되었고 협업의 전과정을 함께 진행하게 되었다.

자료수집 방법으로는 인터뷰를 선택했다. 현대차와 직접적으로 관련이

있고 또한 현대 자동차가 베트남시장에서 성공을 시키고 성공에 또한 직접적으로 연관이 있는 기업의 인터뷰를 진행해야겠다며 생각했고 그 결과 탄콩 그룹을 선택하게 되었다. 탄콩 그룹의 임원진들과 지속적으로 연락을 취해 결국 탄콩 그룹의 회장인 Nguyen Duc Anh와의 인터뷰를 진행하였다. Nguyen Duc Anh은 탄콩 그룹 내에서 금융 및 은행 전반의 총괄을 맡고 있고 특히 자동차 분야의 총괄로 현대차와 진행되는 모든 과정들을 알고 있는 분이었고 다양한 정보들을 제공해 주었다.

본 연구는 현대자동차의 베트남 시장 진출 사례연구를 수행함에 있어서 양적연구로 규명하지 못하는 부분을 질적연구를 통해서 현대자동차가 진출한 해외시장 중에서 글로벌 시장, 아세안 시장과 차별화된 베트남 시장의 핵심 성공요인을 사례연구를 통해서 규명하고자 한다. 질적 연구 중에 하나인 사례연구는 연구의 협의 측면에서 특정한 대상이나 현상을 기술하고 탐색하기 위해서 수행함과 동시에, 광의의 측면에서 기존이론에 대해 도전하고 새 이론구축의 토대를 마련하기 위한 목적으로 다양한 분야에서 활발히 진행되고 있다. 본 연구방법에서 사례연구는 베트남 시장에서 현대자동차의 경영활동과 관련된 현상에 대한 자세한 기술, 현상에 대한 가능한 모든 설명, 현상에 대한 평가 등을 통해서 정책적, 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 해외시장 진입 전략

1. 수출입 방식

수출(Export)은 외국에 물건이나 서비스 등의 재화를 판매하는 것으로 원자재 또는 완성품들을 판매하는 것뿐만 아니라 회사 내부 이용을 목적으로 기업내 무역(intra-firm trade)의 비중이 늘고 있다. 베트남내 현대자동차 공장에서 한국으로부터 차량 부품을 수입하는 것이 기업내 무역의 예시로 들 수 있다. 수출을 기업이 자체적으로 담당을 하는 직접수출과 외부 업체를 통해 진행하는 간접수출로 나눌 수 있다.

직접수출은 기업내부에서 수출을 직접 진행하는 방식이다. 수출을 담당하는 부서나 계열사를 통해 진행하는 방식이다. 이는 추가적인 자원이 필요로 하여 직접수출을 진행하는 회사의 규모가 중요하다. 직접수출 방법으로는 해외 현지의 수입 또는 무역회사를 통한 수출이 있다. 이는 직접적으로 현지에 소비자들까지 전해지지 않기 때문에 현지시장의 개입이 제한적이다. 현지에 국내회사의 자회사 등을 설립하여 현지 유통을 포함한 활동까지 진행하는 방식이 있다. 이경우에는 현지시장의 개입이 자유롭다.

간접수출은 국내 무역회사를 통해 일정한 수수료를 지급하고 수출하는 방식이다. 이경우 회사내의 추가적인 자원 지출을 하지 않고 수출할 수

있다는 장점이 있다. 하지만 이는 해외시장의 정보를 얻을 수 없다는 단점이 존재한다. 간접수출은 수출의 양이 많지 않아 직접적으로 수출담당자원을 투입하는 것이 비경제적이라는 판단일때 이용되는 방식이다.

2. 라이센싱 방식

라이센싱은 특정업체가 회사의 자원들을 이용하는 것을 허락하고 이에 맞는 수수료나 로열티를 받는 것으로 특허, 기술 등 한회사의 고유의 자원을 이용하기 위한 수단이다. 라이센싱은 기술이전을 통한 시장진입전략으로 기술을 제공하는 회사에게는 또다른 진입수단이다. 현대자동차 같은 경우 탄콩 그룹에게 라이센싱을 통해 기술을 제공하는 수단으로 사용되었다. 라이센싱의 장점으로는 나라마다의 투자 또는 수입의 규제와 장벽을 고려하지 않고 우회하여 해당 현지에 지속적으로 수출을 할 수 있다는 것이다. 또한 정치적인 부담이나 현지시장의 정보 부족으로 직접투자를 진행하려고 하지 않을 때 유리한 시장진입전략이다. 라이센싱은 시장의 전망이 불투명한 경우에도 효과적으로 사용된다.

제 2 절 경쟁 전략

후발 주자로써 선발기업의 우위에 대응하고 경쟁우위를 달성할 수 있는 방법으로는 기존의 전략에서 변화를 주는 경쟁전략을 채택하는 것이다. 이러한 경쟁 전략 변화로 원료, 가격, 브랜드, 품질, 유통 등 다양한 분야에서의 변화로 새로운 기회를 엿볼 수 있다. Bartlett & Ghoshal(1989)는 global Efficiency 와 Local Responsiveness 의

정도에 따라 경쟁전략을 나누고 있다. 이 둘의 정도에 따라, Global Strategy, Transactional Strategy, International Strategy, Multinational Strategy 로 나뉘게 된다. 각 전략에서 또한 상황에 따라 전략적변화를 주기도 하는데 대표적으로 Global Strategy 에서 Transnational Strategy 로의 변화는 가장 많은 변화가 있는 전략으로 로컬의 고객들의 개성이 뚜렷하고 현지에 맞는 대응으로 고객들을 만족시켜야 하는 전략 변화이다(Liao&Le, 2017).

Porter(1980)은 이러한 경쟁우위를 달성할 수 있는 전략으로 차별화전략, 원가우위전략, 집중화 전략을 말하였다. 원가우위전략은 대표적인 Global Strategy 의 예이다. 많은 회사들이 경쟁우위를 위해 채택하는 전략으로 가격경쟁력이 중요한 산업에서 많이 이용이 된다. 하지만 각각의 시장들의 특성과 성격이 모두 다르기 때문에 그 시장에 맞는 전략으로 변화를 주며 시장에 진출한다.

제 3 장 현대차 베트남 진출 전략 사례 분석

제 1 절 현대차의 기업개요

현대자동차는 대한민국의 독자적기술로 자동차를 생산하기 위한 목표아래 해외 자동차 기업들과 기술제휴를 하며 설립되었다. 그후 1974년에 현대자동차서비스로 수리사업에 진출, 이와 기술제휴의 경험을 바탕으로 첫 독자적 모델 생산을 시작으로 현대자동차의 역사가 시작되었다. 현재 2021년 기준 매출액 117조 영업 이익 6조의 규모로 대한민국의 가장 대표적인 자동차 기업이자 2020년 기준 세계 자동차 브랜드 순위 5위로 세계적인 자동차 회사이다. 39개의 자동차 모델들과 해외 현지에 맞는 전용 모델들을 생산하고 있다. 경쟁력 있는 가격에 좋은 품질을 제공하는 가성비 높은 전략뿐만 아니라 독립적인 고급화 브랜드 제네시스를 통한 고급화 전략을 제공하고 있으며 본격화되고 있는 전기차 시장에서 또한 First Mover 인 동시에 Game Changer가 되려고 하는 전략으로 자동차 업계내의 확고한 정체성을 만들겠다는 계획을 가지고 있다.

제 2 절 현대차의 설립과 성장

현대자동차는 1967년 자동차 제조업에 뛰어들게 되면서 정주영 현대그룹 초대회장의 동생 정세영씨가 정식으로 회사를 설립하며 시작되었다. 이후 포드 모터 컴퍼니와 기술제휴를 체결하였고 이후 메르세데스 벤츠와도 기술제휴를 맺어 Know-How와 경험을 쌓고 이후

독자적인 모델 생산을 위한 자체 개발을 시작하여 1976년 완공된 울산공장에서 자동차 공업의 자립화를 선언하였고 첫 독자모델인 포니의 생산을 시작하였다. 이로써 아시아에서 일본 다음으로 2번째 자동차 모델 생산국이 되었다. 이후 자체 엔진 개발 또한 시작하였고 1976년부터는 해외시장에 수출을 하기 시작했고 1983년에는 해외판매망 구축을 위해 캐나다에 현지법인을 설립하였다. 이후 지속적인 해외시장 진출 특히, 북미시장을 위주로의 시장진출에 집중했다. 현재는 아시아, 남미, 아프리카, 유럽 등 전 지역 수출전략으로 변경하여, 나라에 맞는 차별화된 모델들을 출시하는 등 많은 전략변화를 해왔다. 현재는 3개의 연구소와 튀르키예, 인도, 중국, 미국 등 유럽, 북남미, 아시아에 걸쳐 해외에만 8개 국가에 11개의 생산공장을 운영 중이다. 현대자동차는 1998년에 기아자동차와 아시아자동차를 인수하여 기업규모를 성장시켜 꾸준히 성장하였고 2021년 기준 완성 차 판매량 667만대를 달성하여 8.2%의 점유율로 세계판매순위 4위에 올랐다.(한국자동차연구원)

현대자동차는 2021년 기준으로 현대모비스가 21.43%로 최대 주주이다. 뒤이어 국민연금 8.89%, 자사주 6.13%, 정몽구 5.33%, 정의선 2.62% 순이다.

현재 현대자동차는 독립적인 고급 브랜드인 제네시스를 2015년 설립하여 고급화에 힘을 쓰고 있고 북미 시장에서 2021년 3분기에 판매 성장률 150%를 달성하는 등 안정적으로 성장하고 있다. 또한 볼보를 제치고 가장 안전한 자동차 브랜드에 선정, 굿디자인 어워드 수상을

하는 등 브랜드 이미지 상승에도 힘을 쓰고 있다.

현대자동차는 최근 전기차에 많은 관심과 집중을 하고 있다. 현대자동차, 기아자동차 양사는 2030년까지 전기차 분야에 국내에만 21조원들 투자하고 생산량을 144만대로 늘린다는 계획을 발표하며 2030년까지 글로벌 전기차 생산량을 323만대로 계획하고 있다. 2030년까지 글로벌 점유율 12% 수준을 목표로 지난해 25만 2719대를 판매하여 세계 전기차 판매 '톱5'에 진입한 것을 시작으로 더욱 성장시킬 계획을 가지고 있다.

제 3 절 현대차의 해외진출 전략

현대자동차는 튼튼한 내수시장을 바탕으로 국내시장을 벗어나 글로벌 브랜드로 거듭하기 위해 설립 초반부터 해외 진출을 계획, 진행하고 있다. 또한 세계적으로 한류열풍이나 한국문화, 한국 브랜드에 높은 관심이 형성되고 있는 가운데 한국 브랜드의 신뢰성 또한 상승되었다. 경쟁력 있는 가격과 품질로 해외시장 고객들의 니즈를 충족시키며 입지를 다지고 있다.

1. 현대차의 북미시장 진출 전략

현대자동차는 1985년4월 미국에 현지법인을 설립하였다. 이후 미국에서 현대자동차 자체적으로 구축한 판매망을 바탕으로 1986년 미국에 첫 수출을 시작했다. 또한 1989년에 현지에 금융회사 HMFC를 설립하고 고객들과 현대자동차 딜러들에게 종합적인 금융서비스를 제공하였다. 같은 해부터 수출 차종을 늘렸고 1990년에 현지 판매량이

100만대를 돌파하였다.

현대자동차는 저소득층을 공략해 소비자로 하여금 가성비 있는 자동차의 이미지로 시장에 진출하였다. 또한 한국이라는 나라 현대차라는 브랜드 이미지 또한 부족했던 시기였기 때문에 가격 경쟁력을 최고의 무기로 산업에 진출하였다. 이때문에 현대자동차는 높은 리스크를 감수하더라도 직접투자 형식으로 진출했다. 때문에 미국에 현지법인이 설립되었고 직접 소비자들과 접촉해서 판매하기 시작했다.

이후 판매가 시작되었으나 판매량이 증가하자 이에 맞는 정비소의 부족과 품질문제가 드러나 이미지가 부정적으로 변했다. 이와 함께 현대자동차는 Value Care Program으로 세련된 디자인과 실내내부, 경쟁사들과 차이 나지 않는 주행성능, 개선된 승차감과 가격경쟁력, 품질개선으로 고장 없는 자동차라는 이미지와 2년 동안 24,000마일까지 점검과 수리비용을 부담하겠다는 마케팅을 진행하며 이미지 상승과 신뢰에 힘썼다.

이에 결과로 1986년 '엑셀' 모델을 출시 후 10개월동안 16만 8천대를 판매하였다. 이 판매량은 수입된 자동차의 평균 판매대수의 3배였기 때문에 성공적이라고 말할 수 있었다. 1987년에는 26만대를 판매하였다.

2. 현대차의 중국시장 진출 전략

현대자동차가 중국시장에 진출하기 시작한 2002년 이전부터 중국에 진출하려 시도했으나 중국내의 규제와 일본업체와의 경쟁으로 진출하지 못했다. 이후 중국은 자동차 시장 개방정책을 발표하며 WTO에

가입하면서 해외업체들의 중국진출이 더욱 가속화되었다. 현대자동차는 이에 2002년 북경기차투자공사와 30년 합작기간으로 지분투자후 북경현대기차를 설립했다. 이후 KD방식으로 12월 23일에 북경현대기차의 첫차가 출고되었다. 이는 중국에 진출한 경쟁사들 중 가장 빠른 기록이었다.

2.1. 사전준비와 빠른 적응

다른 자동차 업체들에 비해 현대자동차는 중국진출에 늦었지만 이전에 진출하려고 시도했던 경험과 현지의 빠른 적응했던 경험을 토대로 중국시장에 안착할 수 있었다. 공장을 짓고 2개월 뒤 바로 첫차를 출고했고 이는 투자결정후 2년이상 걸리는 경쟁 자동차 업체들에 비해 매우 빠른 속도였다. 현대자동차는 기업내 빠른 일 처리 속도로 이 모든 것을 가능케 하였다. 북경현대기차의 출근시간은 한국과의 시차를 고려해서 한시간 일찍 출근을 하였고 이는 본사와 원활한 의사소통을 가능하게 했다. 이러한 장점들로 인해 현대자동차는 진출 다음 년도인 2004년 중국내 자동차 판매순위 10위에 올랐고 다음 년도인 2004년에는 5위로 도약하며 빠른 성장을 보여줬다.

2.2. 현지정부의 우호적 자세

개방정책을 발표함과 동시에 중국정부는 기업 친화적인 산업정책을 펼쳤다. 북경현대기차는 북경에 위치하여 상징성과 영향력이 매우 높았고 특히 중앙정부와 북경시의 협조가 합작부터 이후 운영하는 과정까지 가장 중요했다. 이런 배경에서 합작회사 설립준비단계부터 중앙정부와 북경시가 적극적이고 호의적이었다. 이미 여러 산업의 해외

업체들과 합작을 진행하려 했었으나 베이징지프의 실패이후 실패를 반복하지 말아야겠다는 의지가 강했던 북경시 덕분에 적극적으로 도움을 받으며 진출할 수 있었다.

2.3. 외국 업체들과 차별화

기존의 해외브랜드들은 중국시장에 진출할 때 자국에서 이미 오래된 구형모델들을 중국에 들여오는 상황이 많았다. 중국소비시장을 보다 낮게 여겨온 결과였다. 하지만 이를 북경현대기차가 제일 먼저 뒤집으며 최신모델들을 중국시장에 소개했고 소비자들로 하여금 긍정적 반응과 이미지를 쌓았다. 오히려 다른 해외업체들이 이러한 전략을 따라하는 경우마저 생겼다.

3. 현대차의 아세안시장 진출 전략

아직 현대자동차의 아세안시장 진출 전략은 매우 미약하다. 상대적으로 많은 투자가 진행되고 있지 않았다. 하지만 신흥국가들이 많은 시장인 만큼 아세안 시장 진출의 중요성이 강조되고 있다. 또한 아직 자동차 보급률이 낮은 국가들이 많아 성장성이 매우 크다. 이 때문에 현대자동차와 경쟁사들이 전기자동차를 중심으로 아세안 지역의 투자가 많아지고 있다. 현대자동차 또한 아세안 자동차 시장 중 가장 큰 시장을 가진 인도네시아에 생산기지를 건설하였고, 2022년 3월에 준공식을 개최하며 25만대이상의 생산능력을 갖춘 공장을 포함하여 1조 9천억원을 투자하였다.

하지만 현시점까지의 아세안시장의 일본 차 점유율은 90%이상으로 두번째로 큰 태국 시장에서도 2020년 기준 현대자동차의 점유율은

0.37%에 불과했다. 태국의 경우 태국기업이 아닌 일본상사 '소지쯔'에 의해 합작법인으로 운영되었고, 현지화 마케팅 부족과 애프터 서비스 부족으로 소비자들로부터 외면 받고 있다. 최근 많은 투자를 하고 있는 인도네시아 또한 상황은 마찬가지이다. 2021년 기준 일본 차 점유율은 95% 수준으로 현대자동차의 점유율인 0.3%에 비해 압도적인 것을 알 수 있다.

제 4 장 사례분석 결과

제 1 절 현대자동차와 탄콩 그룹

현대자동차는 베트남 시장에서는 상당한 후발주자로 1990년도부터 진출한 일본기업들에 비해 10년정도가 늦은 2000년 초반에서야 진출하였다. 초기에 진출을 할 때에는 한국에서 생산한 자동차를 베트남으로 수출하여 베트남 현지에서 판매를 진행하는 방식으로 진출하였다. 하지만 세금문제로 인해 일본자동차와 가격경쟁력이 없었다. 이 때문에 현대자동차는 베트남의 탄콩 그룹에게 위탁생산과 유통을 맡겨 가격경쟁력을 높이고 소비자의 접근성을 높였다. 시장점유율을 조금씩 높여가고 현대자동차 브랜드를 베트남 사람들에게 인식시키며 2017년 3월 326억원을 출자해 지분 50%를 확보하며 합작회사 현대-탄콩을 설립하며 본격적인 베트남시장 진출을 알렸다.

1. 탄콩 그룹 개요

탄콩 그룹(Thanh Cong Group) 은 1998년에 설립되어 자동차 생산, 유통, 엘리베이터, Banking, Hospitality, Stock Security, Construction, Logistic, Real Estate 분야에 걸친 많은 분야에서 3만명이 넘는 임직원들로 구성되어 있다. 영국과 독일에 지사들을 보유하고 있고 연간 7만대가 넘는 자동차를 판매하고 있다. 탄콩 그룹의 핵심 비즈니스로는 자동차, 부동산, 은행, 금융이 있다. 현대자동차뿐만 아니라 신라호텔과 동남아시아 최초의 리조트를 짓는 등, 한국기업과 많은 경험과 인연이

있다. 현대자동차와의 전략적제휴 이전부터 중고차 유통 및 판매 사업을 하고 있었기 때문에 현대자동차의 사업적 파트너로 손색이 없었다.

제 2 절 사례분석

1. 시장 진입 방식의 변화

현대자동차는 후발주자로써 시장진입방식의 변화를 주어 선도기업과 경쟁을 꾀 했다. 수출입 방식의 단독투자로 진출하였지만 실패했었다. 현지화 부족으로 인해 유통 및 판매에서 경쟁에 크게 밀린 것이였다. 이에 진출을 포기할 수도 있었지만, 다시 처음으로 돌아가 재진출을 선택했다. 현지시장에 불확실성의 정도가 높을수록 더 낮은 통제방식의 진입방식을 선택하는 것이 일반적이다(김경&서영길, 2001). 이는 검증될 때까지 투자금액을 줄여 초기 리스크를 줄이려는 운영전략과 일맥상통한다고 볼 수 있다. 또한 실패를 통해 재진출시 위험을 줄이기 위해 선택하는 방식 중 전략적 제휴 방식이 있다(Tse et al, 1997). 이는 현지 사정에 밝은 장점을 가진 현지업체들과 손잡아 현지에서의 리스크를 최소화하는 전략인 것이다. 제휴는 투자위험을 감소할 뿐 아니라 기술공유, 효율성 개선, 글로벌 이동성 향상, 글로벌 경쟁력 강화 등 많은 전략적 목적 또한 존재한다(윤주영&이남석, 2013). 현대자동차는 기존 글로벌 시장진입방식을 버리고 베트남에서 탄콩 그룹과 라이센싱으로 재진출하여 직접투자 방식에서 전략적 제휴로 진입방식을 바꾸었다. 그 결과 탄콩 그룹은 유통 및 판매를 2009년부터

진행하게 되었고 진출 다음해부터 좋은 실적을 거둘 수 있었다. 2011년부터 CKD(Complete Knock Down) 반조립 생산 방식으로 베트남에서 생산까지 라이센싱을 통해 맡겼고 이는 베트남 내에서 현대자동차의 매우 높은 성장률을 만들어주는 계기가 되었다. 2017년 현대자동차는 시장의 성장성과 회사의 성장성을 바탕으로 탄콩 그룹과 50:50의 합작회사인 현대-탄콩을 설립하여 재진출에 나섰다. 슈퍼마켓 브랜드 TESCO 또한 동일한 글로벌 전략을 따르지 않고 한국 진출시에 삼성과 합작투자 형식으로 진출하여 현재까지 좋은 성과를 보여주고 있다(김주헌 2005). 이러한 케이스 또한 기존의 진입방식에서 벗어나 새로운 진입방식으로 성공을 거둔 사례이다.

탄콩모터(Thanh Cong Motor)의 Chairman, Nguyen Duc Anh의 말에 따르면 점유율을 끌어올릴 수 있었던 이유는 이미 20%가까이 점유율을 가지고 있었던 탄콩과의 성공적인 합작투자였기 때문이라 한다(부록A).

2. 경쟁전략의 변화

현대자동차는 일본 자동차 기업에 비해 10년 정도 늦게 시장에 진입한 후발주자이다. 후발주자로써 일본 자동차 기업과 같은 전략으로 베트남에 진출을 했으나 실패를 경험했다. 현대자동차는 해외진출시 동일한 글로벌 전략을 가지고 있다. 저렴한 가격에 많이 판매하는 Global Efficiency Strategy를 구사하고 있다. 또한 직접 투자를 통해 현지 유통망 및 인프라를 구축하여 추가적인 사업들의 가능성도 열어놓으며 제 3국 수출까지 바라보는 전략을 가지고 있기 때문에 수출입 방식부터 직접 투자하여 현지 생산까지 수행하는 전략을 가지고

있다. 베트남의 경우 직접투자로 실패를 경험한 뒤 원가우위전략, Global Efficiency Strategy에서 벗어나 현지대응 전략인 Local Responsiveness Strategy로 전략을 변경하였다. 국제적 효율을 더 중요시하는 전략에서 현지시장에 맞는, 현지소비자에 대한 대응이 우선시되는 전략은 현지 나라의 개성이나 특성이 강한 나라에 적합하다 (Liao, T. S. & LE, U. M 2017). 이에 대한 예로 코카콜라 케이스가 있다. 코카콜라 또한 Global Strategy에서 Local Responsiveness로 전략적변화를 가졌다(Grgic J. 2020). 전세계에 모두 동일한 전략보다 현지에 맞춘 현지 반응에 즉각적으로 대응하는 전략을 취하며 선두기업과의 경쟁할 수 있는 전략을 펼쳤다.

탄콩모터(Thanh Cong Motor)의 Chairman, Nguyen Duc Anh의 말에 따르면 현지사람들만 알 수 있는 디테일들이 가장 중요하다고 말했다(부록B).

Nguyen Duc Anh씨가 말하는 디테일과 함께 베트남시장 진출 성공요인으로는 현지기업의 역량 활용, 현지소비자경험, 현지 특화 마케팅, 생산시설 투자로 인한 고품질 추구 네가지 요소들로 정리할 수 있다.

3. 탄콩 그룹의 현지대응전략

3.1. 현지기업의 역량 활용

현대자동차는 경쟁 일본업체들에 비해 베트남 진출시기가 상대적으로 늦었음에도 최근 다른 동남아시아 국가들과 다른 결과를 보여주고 있다. 2020년 상반기부터 21.3%의 점유율을 차지하며 처음으로 베트남

시장에서 일본브랜드를 제치고 판매율 1위에 올라섰다. 이렇게 늦은 진출에도 불구하고 좋은 성적을 보여주는 원천은 현지 탄콩 그룹을 통한 빠른 현지화 덕분이다. 1990년도부터 베트남 시장에 진출한 일본자동차 회사들과 경쟁을 할 수 있었던 가장 주요한 요인이다. 이로 인해 현지에서의 적응시간이 줄어들어 탄콩 그룹과 손잡은 지 11년만에 판매량 1위를 차지할 수 있었다. 이는 베트남 시장에 진출한 다른 자동차 업체들에 비래 엄청나게 빠른 성장이라 할 수 있다.

탄콩모터(Thanh Cong Motor)의 Chairman, Nguyen Duc Anh의 말에 따르면 현대자동차와 같이 일하기 전부터 중고차 및 산업용 차량 판매, 유통 사업을 진행했기 때문에 가능했던 성공이라고 했다(부록C). 현지에서 판매와 유통의 경험이 풍부한 현지기업에게 판매와 유통을 맡기며 후발주자의 단점을 최소화하여 빠른 현지화를 가능하게 하였다. 또한 탄콩모터의 경험들을 통해 실제 판매량이 오르자 현대자동차가 베트남 시장에서의 가능성을 보고 생산까지 맡기게 되어 고객들에게 믿음을 줄 수 있었다고 말했다(부록D).

탄콩 그룹을 통한 베트남 자동차 시장 진출에 가능성을 보인 현대자동차는 2011년부터 자동차 생산까지 탄콩 그룹에 맡기며 탄콩 그룹은 생산부터 유통 판매까지 진행하게 되었다. 이후 생산까지 진행하게 된 탄콩 그룹은 보다 확신을 가지고 소비자들에게 믿음을 줄 수 있겠다 판단하여 품질을 강조한 마케팅을 이어 나갔다. 탄콩 그룹은 현대자동차와 서로 항상 지원해주고 의사소통을 원활히 하는 것이 중요하다고 덧붙였다(부록E).

2017년에 현대자동차가 지분 50%를 사드려 현대-탄콩 합작회사를 설립하며 현대자동차 인사들 또한 베트남으로 보내며 임용하였다.

First Mover인 일본기업들이 10년 먼저 진출을 하며 쌓은 유통망과 판매 등을 현대자동차 단독으로 진출하여 단시간에 따라잡기에는 많은 어려움이 있었다. 탄콩 그룹과의 라이센싱의 시작은 탄콩 그룹의 역량으로 후발주자로써 유통망과 판매를 따라잡으며 경쟁을 시작할 수 있는 발판이 되었다.

4. 현지 소비자 경험

탄콩 그룹은 경쟁사들의 단점을 보완하는 방식으로 소비자들의 만족도와 신뢰를 향상시켰다. 탄콩이 가장 중점적으로 생각했던 것이 바로 고객경험이였다. 높은 고객경험 만족도만이 후발주자인 현대자동차가 일본자동차 회사들과 경쟁할 수 있을 것으로 판단했다. 기존 고객들이 불만을 가지고 있었던 부분들을 판매부터 사후관리까지 철저하게 관리하여 현대자동차를 구매하는 소비자로 하여금 구매전부터 이후까지 가장 좋은 만족도로 주위사람들에게 추천하게 하거나 이후에도 다시 현대자동차를 구매하도록 하는 전략을 세웠다. 탄콩 그룹은 동사가 다른 경쟁사 소비자들의 불만이 많은 Aftersale care에 많은 투자를 했었기에 소비자 경험의 만족도가 베트남내 최고가 될 수 있다고 말했다(부록F).

탄콩 그룹은 가장 취약한 곳들을 보완하는 전략으로 서비스부분에 투자를 하였고 이는 고객경험이 긍정적으로 작용하는 형태를 보였다. 탄콩그룹은 가장 자신 있는 부분은 본사에서 직접 관리되는 딜러쉽

매장이며 덕분에 베트남 사람들에게 좋은 이미지를 줄 수 있었다고 덧붙였다(부록G).

경쟁업체들 자동차를 구매할 때 딜러쉽마다 차이도 심하고 직원들 또한 교육이 딜러쉽 마다 따로 교육을 하여 서비스 질이 차이가 있어 소비자들이 불편함을 느낀다는 것을 파악하고 이를 파고 들어 결국 몇 가지 브랜드들 사이에서 고민하던 소비자들을 결정짓게 하는 결정적 요소들에 과감하게 투자를 하였다. 또한 구매 차량의 보증기간을 기존 3년에서 5년으로 확대해 고객층 확보에 나서고 있다.

기존의 일본기업들은 구매 전 구매를 하기까지의 과정에 투자와 집중을 하였다. 이로 인해 Aftersale Care에 많은 부족함을 느꼈고 실제로도 큰 트럭 같은 경우도 수리기간동안 이에 대한 대책이나 보상 등 아무것도 없었으며 많은 고객들 또한 적은 Aftersale care 센터 수로 인해 많은 불만들이 존재했다. 이를 탄콩 그룹에서 기회로 포착하여 구매 후 만족도 성장을 위해 많은 투자를 하여 일본기업에 비해 높은 만족도를 달성하여 자동차 기업 중 소비자 만족도 1위에 올랐다.

5. 현지 특화 마케팅

탄콩 그룹은 베트남에서 현대자동차가 세련되고 신세대 이미지를 가지게 하려는 목표를 가지고 전략을 수립해가고 있다. 신차들을 소개할 때마다 베트남의 인플루언서들을 활용하여 젊은 층의 관심을 유도하고 있다. 또한 베트남에서 부는 한류를 이용하여 광고와 마케팅을 펼치고 드라마 제작에도 관여하여 보다 젊고 세련된 이미지를 가지고 가기 위해 노력하고 있다.

Chairman Nguyen Duc Anh씨는 베트남 내 현대차가 사람들에게 친숙한 이미지를 추구하고 동시에 베트남 내의 한류를 동시에 이용하고 이는 탄콩만의 장점이라고 말하고 있다(부록H). 또한 신라호텔과의 리조트 합작 등의 인연 때문에 한국문화를 이해하는 기업이 될 수 있었다 덧붙였다(부록I).

현대자동차 이외에도 한국과 인연이 있고 경험이 많은 탄콩 그룹은 이러한 장점들을 앞세워 한류를 가장 효율적, 효과적으로 이용을 하며 베트남내 브랜드 가치뿐만 아니라 실제 판매량 또한 늘리고 있다.

6. 생산시설에 과감한 투자로 인한 고품질 추구

베트남내에 많은 해외 자동차 브랜드들과 자국 자동차 브랜드들이 현지 생산을 하며 판매를 하고 있다. 해외자동차들이 현지에서 생산을 하면 세금혜택이 있기 때문에 가격경쟁력을 이유로 현지 생산을 선호한다. 덕분에 베트남에는 수많은 자동차 생산공장들이 있다. 그리고 베트남과 같은 신흥국가에 진출하려는 기업들은 대부분 저렴한 노동력으로 효율적인 성과를 기대한다. 하지만 긍정적으로만 보이는 베트남 생산전략이 효율적이지만은 않다. 같은 브랜드 같은 모델이라도 나라별, 공장 별 완성도와 품질이 다른 것이 사실이다.

Chairman, Nguyen Duc Anh씨는 탄콩 그룹의 가장 큰 장점이 바로 품질에 집중한 자사의 생산 공장이였고 신뢰도와 판매량 증가의 원천이였다며 자신감 있게 이야기했다(부록 J). 대부분들의 자동차 생산공장들이 부품을 본국이나 해외에서 조달해 부품조립방식으로 생산을 진행한다. 이때문에 품질면에서 본국 공장과 비교해서 크게

다르지 않다는 것이 일반적인 생각이지만 실제는 차이가 있다고 확신했다. 또한 앞으로는 저렴한 노동력을 앞세워 자동차를 만드는데 집중하기보다 더 나은 품질을 위해서 공장자동화나 첨단생산방식 도입을 논의하고 있다고 말했다.

일본기업의 경우 제품완성 퀄리티가 매우 좋은 것으로 유명하다. 하지만 이것은 일본에서 생산된 자동차들에게 한정된 것이라 Nguyen Duc Anh씨는 말하였다. 실제 부품들을 직접 조립하는 것은 베트남내에 있는 공장에 일하는 베트남 사람들이기 때문에 자동차의 퀄리티는 일본에서 만든 차에 비해 차이가 날 수밖에 없다고 말하고 있다. 또한 실제로 같은 차종이지만 베트남산과 일본산의 차이를 보여주는 사례들 또한 베트남내에서 입에 오르내린 적이 많은 것이 사실이다. 이러한 사실과 소비자들의 불만들을 사전에 인지하여 생산 시설과 직원 교육에 투자를 하였고 이것이 곧 현대자동차의 품질이 좋다는 이미지를 심어주어 신뢰감을 높였다고 말한다.

제 5 장 결 론

제 1 절 결론 및 시사점

현대자동차의 베트남 시장 진출 과정에서 현지기업과 함께 해외시장진입전략(Entry Mode Strategy)을 효과적으로 활용하였다. 현대자동차의 베트남 시장 진출 과정에서 현지기업과의 공급체인관리 파트너십을 효과적으로 활용하였다. 현대자동차의 베트남 시장 진출 과정에서 현지기업과 라이센싱을 시작으로 합작투자에 이르기까지 여러 진입전략들이 작용했다. 또한 경쟁전략의 변화를 주며 원가절감전략 등으로 많이 판매하여 우위를 점하는 글로벌 통합 전략 (Global Efficiency Strategy)에서 현지대응전략 (Local Responsiveness Strategy)로의 이동하며 First Mover를 뛰어넘는 Next Comer가 되었다.

이 연구에서 보았듯이 새로운 시장에 후발주자로서 들어가는 경우에는 단독으로 진출하는 것보다 현지 업체와 함께 진출하는 것이 더욱 효과적이었다. 또한 현대차 경우, 현지에서 유통과 판매에 매우 부진하여 여기에 적합한 업체를 찾아내어 진행하였다.

현대차는 2011년부터 2017년까지 탄콩 그룹에 생산부터 유통, 판매까지의 걸쳐 모든 것을 맡기며 꾸준히 베트남시장에서 입지를 다졌고 2017년에는 생산의 지분 50%를 다시 사드리며 탄콩 그룹과 합작회사를 설립하여 다시 직접 전담하여 베트남 시장에 진출하고 있다.

그사이 현대차의 기술력과 디자인, 안 좋았던 인식까지 꾸준히

현지화를 하며 바꾸어 나간 현대차는 탄콩 그룹의 현지화와 돈독한 정부와의 관계로부터 이어진 마케팅과 투자로 더욱 점유율과 판매율을 끌어 올렸고 결국 판매율에서 일본을 사상 처음으로 앞지르는 등 성공을 하였다. 이 사례연구로 인해 후발주자로써 시장에서 성공할 수 있는 사례로 다른 자동차 기업들에게 시사점을 준다. 또한 동남아 시장에 진출하는 많은 기업들에게 인사이트를 제공할 수 있다. 또한 현재 다른 동남아 시장에서의 점유율 향상에 기여할 수 있다.

자동차 산업의 정책적 시사점 측면에서 기업들이 해외에 진출하여 현지에서 진출에 성공하는 중요한 요인이라 생각되는 현지대응전략을 수립하는 일에 기여할 수 있는 연구라고 사료된다. 전세계를 목표로 진출하는 회사들의 경우 최대한 효율적으로 제품을 생산, 유통, 판매 하기위한 글로벌 전략들이 있다. 하지만 이것이 개성이 강하거나 문화가 강한 국가의 경우 효율에 초점은 둔 전략 보다는 현지에 맞는 대응 전략으로 진출하는 것이 이번 연구의 내용이자 강조하는 부분이다.

현지 시장에서 소비자 경험과 현지 특화 마케팅 그리고 고품질 추구에 대한 자세한 연구 분석으로 실무적 시사점을 시사하고 있다. 후발주자로써 기존 기업들의 부족한 점들을 파악하고 이를 보강하여 소비자로 하여금 좋은 이미지를 심어주고 만족도 또한 향상시키는 것이 좋은 결과로 이루어지는 것을 보았다. 또한 세계적 명성이 좋고 품질이 훌륭하다는 이미지가 있는 일본자동차들의 경우에도 일본에서 생산한 자동차는 퀄리티가 매우 좋지만 베트남에서 조립방식으로 생산되는 자동차의 경우에는 일본에서 생산된 자동차에 비해 퀄리티가 떨어지는

것 사실이다. 이런 부족한 점을 빠르게 파악하고 투자를 통해 앞서나가는 요소들을 만드는 것이 Next Comer로써 First Mover를 앞지르는 원인 중 하나가 된다.

한국자동차 산업은 4차 산업혁명이 도래하기 전까지 조선, 철강, 전자산업과 함께 한국경제의 견인차 역할을 하였으나, 4차 산업혁명이 도래하면서 기존 산업들은 글로벌 벨류체인 상에서 생산중심에서 마케팅 및 서비스 중심으로 이동해야 하는 시점에 와있다. 베트남 시장을 포함한 아세안 시장을 대상으로 한국 자동차 산업의 글로벌 벨류체인을 확산한다고 하는 점에서 정책적 시사점을 제시하는 연구이다. 또한 한국자동차 완성 차 업체의 실무적 시사점 측면에서 해외시장 진입방식에서 아세안 시장과 차별화된 베트남 시장은 자동차 완성 차 업체뿐만 아니라 조선, 철강, 전자 업체들의 해외시장 진입방식과 공급체인관리 전략을 수립하는데 있어서 기여할 수 있는 연구라고 사료된다.

제 2 절 연구의 한계

본 연구의 인터뷰는 탄콩 그룹의 경영진을 대상으로 하였는데, 본 연구의 체계적인 심층인터뷰를 위해서 corporate level에서 경영진에 한정한 것이 연구의 한계이며, 추가로 business level에서 탄콩 그룹의 중간관리자, functional level에서 현장 책임자를 함께 인터뷰를 향후에 수행할 필요가 있다.

본연구는 산업 측면에서 탄콩 그룹에만 한정하여 심층인터뷰를

수행하였으나, 향후의 연구에서는 관계, 학계의 심층인터뷰도 함께 수행해서 본연구의 산/관/학 전문가의 심층인터뷰를 통한 multi-level에서 심층인터뷰를 향후에 수행할 필요가 있다.

관계는 본연구와 관련된 베트남 산업무역부, 베트남 재무부, 베트남 정부관보 등의 국장 이상을 대상으로 탄콩 그룹의 심층인터뷰와 함께 관계에서 보는 현대차-탄콩 전략적 제휴에 대해서 심층인터뷰를 향후에 할 필요가 있다.

학계는 본 연구와 관련된 하노이 베트남 국립대학교, 다낭대학교의 국제경영 혹은 글로벌 경영전략 관련 교수들의 심층인터뷰를 반영해서 탄콩 그룹의 심층인터뷰와 함께 학계에서 보는 현대-탄콩 전략적 제휴에 대해서 심층인터뷰를 향후에 할 필요가 있다.

또한 이번 연구의 목적은 후발 자동차 기업 또는 다른 후발기업들이 선발기업과의 격차를 줄이고 성공적으로 해외시장에 진출하기 위하여 동남아시아 지역 특히 베트남시장을 중심으로 현대차의 진출 전략을 탐색해보는 것 이였고 몇 가지 유의미한 결과를 도출할 수 있었다. 이번 연구로 동남아시아 자동차 시장의 성공요인을 파악할 수 있을 것으로 기대한다. 또한 본 연구는 동남아시아 중 베트남 시장에 대한 사례연구를 진행하였으나 향후 연구에서는 동남아시아 이외의 주요 국가의 자동차 산업과 기업에 대한 사례연구를 진행하여 기업들의 점유율과 판매율에 기여할 수 있는 연구가 필요하다고 사료된다.

참 고 문 헌

Automobile Inspection & Registration Information Association(2022), 1966-2021, 自動車保有台数の推移.

Automobile Inspection & Registration Information Association(2022), 2022, 自動車保有台数.

Statistics Japan. (2019), Automobiles Registered.

KOTRA. (2021), 미국 자동차 산업 정보.

KOTRA. (2019), 북미 자동차 시장 진출.

KOTRA. (2020), 북미 자동차 시장 진출.

KOTRA. (2022), 북미 자동차 시장 진출.

KOTRA. (2021), 독일 자동차 산업 정보.

KOTRA. (2022), 자동차시장 신중한 낙관 전망.

Anderson, E., & Gatignon, H. (1986), Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions, Journal of International Business Studies, 17(3), 1-26.

Root, F. R. (1994), Entry strategies for international markets. New york.

Tomoyuki Shimbo. (2007), The Choice of Forms in Licensing Agreements: Case Study of the Petrochemical Industry, IIP Bulletin

Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1989). Managing Across Borders. The

Transnational Solution. Boston: Harvard Business School Press.

함연주, 조형래. (2012), 소셜 미디어 서비스 산업 후발기업의 Catch-up 전략 사례분석. 한국 IT 서비스 학회지, 11(4), 309-333.

LIAO, T. S., & LE, U. M. (2017), A Dynamic Global Integration and Local Responsiveness Framework: Understanding Strategic Movements of Multinational Enterprises.

Grgić, J. (2020), Coca-Cola internationalization strategies (Doctoral dissertation, University of Zagreb. Faculty of Economics and Business. Department of International Economics.

Gundelach, H., & Hansen, M. W. (2020), The Dynamics of Entry Mode Choice in Challenging Business Environments. Int. J. Export Marketing.

김주헌. (2005), 테스코의 한국시장 진출전략 사례, Korea Business Review, 8(2), 81-145.

김경, 서영길. (2001), 일본기업의 대 한국시장 진입방식의 선택 결정요인-라이센싱과 합작투자를 중심으로. 국제경영연구, 12(2), 1-29.

윤주영, 이남석. (2013), 국제합작투자를 통한 지식이전 방향성에 관한 연구. 한국전략경영학회 학술대회발표논문집, 385-401.

박재찬, 조동성. (2010), 현대자동차의 중국 자동차 시장 진출: 북경현대기차를 중심으로, 專門經營人硏究, 제13권 제1호, pp. 21-42.

김도형. (2007), 우리나라 자동차 공업의 해외진출전략에 관한 연구, 大韓經營情報學會, pp. 193-209.

이성신, 박원장. (2010), 동남아 전략산업 분석: 자동차산업 - 발전 잠재력과 전략적 시사점, 대외경제경책연구원, pp. 1-162.

김민숙, 방호열. (2013), 다국적기업 해외자회사의 유형분류법: 개념적 모형과 한국기업의 사례, 통상정보연구 제15권 1호, pp. 227-256.

내일신문(2022.03), 현대차그룹 세계점유율 8.2% 4위, https://www.naeil.com

ASEAN EXPRESS. (2021.04), 현대차 태국시장 점유율 0.37%의 불편한 진실, https://www.aseanexpress.co.kr

Hanin Post. (2022.08), 인도네시아, 동남아 최대 자동차 시장으로, https://haninpost.com

김태진, 스즈키 쇼타로. (2007), 대중화로 승부한 일본의 자동차 산업 - 이공계가 이끌어온 일본 제조업신화(7), Science Times, https://www.sciencetimes.co.kr

김형남. 중앙대학교 국제경영대학원, (2002), 북미 시장의 CRM 구축을 위한 기반 조성 방안: 현대/기아 자동차 사례를 중심으로.

부　　록

부록 A.

질의)“점유율을 끌어올릴 수 있었던 이유는 무엇인가?”

응답)“현대자동차가 실패하며 저희 회사와 라이센싱을 체결한지 첫해에만 6000대를 판매하였습니다. 저희는 판매와 유통에 자신감이 있었고 저희와 충분한 의사소통 뒤에 저희의 역량을 믿고 알아봐 준 현대자동차 또한 대단하다고 생각을 하고 감사하다고 생각합니다. 저희는 베트남 회사로 경쟁업체인 토요타나 혼다 또한 회사내에 많은 베트남 사람들이 있지만, 베트남 사람과 시장을 가장 잘 이해하는 회사는 탄콩이 유일하다고 생각합니다. 합작투자 이전까지 20%에 가까운 점유율까지 끌어올렸습니다. 또한 2017년에 합작투자로 현대-탄콩을 설립하며 성장세를 이여 나갔고 현대자동차의 이러한 새로운 재진출 방식과 탄콩에 대한 믿음으로 베트남 판매율 1위에 오른 이유라고 생각합니다.

부록 B.

질의)”현지에서도 현대자동차가 선두기업과 경쟁할 수 있는 전략은 무엇이였나?”

응답)“베트남 사람들은 다른 나라들에 비해 독특한 개성을 가지고 있습니다. 좋게 말하면 회사나 제품에 대해 한번 쓰면 거기에 엄청난 로열티을 보여줍니다. 하지만 이를 위해선 베트남에 맞는 접근방식이 중요합니다. 현대자동차에서도 이를 인지하고 우리와 라이센싱을 진행하며 전적으로 우리의 접근방식을 믿어주었습니다. 탄콩은 현대를 현지브랜드라는

이미지와 함께 사회에 더불어가는 시민을 돕는 브랜드로 거듭났고 가장 중요한 것은 현지사람들만 알 수 있는 디테일들이라고 생각합니다. 같은 메시지를 전해주더라도 디테일을 통해 다른 브랜드들과 차이를 만들어간다고 생각합니다.”

부록 C.

질의)“어떻게 베트남시장에 진출한 다른 자동차 업체들에 비해 현대자동차는 빠른 성장을 이룰 수 있었나?”

응답)“현대자동차와 같이 일을 시작하기 이전에 중고차와 산업용 차량 판매 및 유통 사업을 진행하고 있었습니다. 이때문에 현대자동차와의 인연이 자동차 유통과 판매부터 시작이 되었습니다. 2011년부터는 생산까지 저희 기업에서 하게 되었고 이전의 경험으로 특히 유통과 판매 분야에서 업계 최고 수준으로 달성할 수 있었습니다.”

부록 D.

질의)”어떻게 현대자동차는 베트남 시장에서 고객들에게 믿음을 줄 수 있었나?”

응답)“저희 회사의 이러한 경험들을 통해 실제 판매량이 오르자 현대자동차와 베트남 현지 생산까지 논의하며 설득을 시작했고 결국 현대자동차 또한 베트남 시장에서의 가능성을 본 것으로 보입니다. 이에 2011년부터 현대자동차가 저희에게 생산까지 맡기게 되었습니다. 판매와 유통으로만 진행하던 과정에서 베트남 사람들을 설득하고 인식을 변화시키기에 한계를 느꼈지만 생산까지 진행하면서 제품 품질에 대한 확신으로 고객들에게 확실한 믿음을 줄 수 있다고 생각했습니다. 때문에 2011년이

저희에게 가장 중요한 해였습니다.”

부록 E.

질의)"탄콩 그룹과 현대자동차의 합작에서 가장 중요했던 것은 무엇이였나?”

응답)“현재는 생산과 판매에서 지분 50:50으로 합작회사를 설립하였습니다. 생산의 경우 Chairman의 경우 현대자동차 인사가, CEO는 탄콩 그룹 인사가 임용되었습니다. 이와 같이 각 직무마다 한 명의 한국인 베트남인으로 구성되어 일이 진행됩니다. 미래 양사를 위해선 서로 항상 지원해주고 의사소통을 원활히 하는 것이 중요하다고 생각하고 문제들이나 파트너의 의견을 존중하고 나누는 것 그리고 양사의 합의에 중점을 둬야합니다.”

부록 F.

질의)”어떤 디테일에 집중하여 소비자 경험 만족도를 높일 수 있었나?”

응답)“우리 탄콩 그룹에서 제공하는 소비자 경험의 만족도는 베트남내 최고라고 자부할 수 있습니다. 저희 회사는 우선적으로 다른 경쟁사들이 신경을 쓰지 않거나 소홀히 하는 부분에 먼저 집중으로 하였습니다. Aftersale care의 경우 다른 경쟁사들의 소비자들이 가장 많은 불편과 불만들이 많은 서비스였습니다. 차량이 입고가 되면 이 기간에 맞는 자동차 렌트 서비스들도 존재했지만 매우 한정적이었고 차량 수리기간도 간단한 작업일지라도 긴 시간이 소요되었습니다. 그리고 수리 받은 부분들이 다시 문제가 생기는 불평들이 많았고 저희 탄콩은 Aftersale Care 부분이 많은 투자를 하여 현재 베트남내 최고의 서비스를 제공하고 있습

니다. 또한 탄콩이 금융에도 진출한만큼 소비자들이 자동차를 구매할 때 더 나은 조건으로 구매를 할 수 있는 옵션들을 만들었습니다.”

부록 G.

질의)“탄콩그룹의 전략이 베트남 사람들에게 좋은 이미지를 줄 수 있었던 배경은 무엇이였나?”

응답)“가장 자랑스럽고 자신 있는 부분은 바로 저희 딜러쉽 매장들입니다. 저희의 수많은 현대자동차 딜러쉽은 단 한곳도 위치부터 그냥 선정한 곳이 없습니다. 항상 지역에서 가장 좋은 위치로 선정하고 다른 경쟁사들과 달리 가장 깨끗하고 고급스럽게 그리고 직원의 손님 응접서비스도 직접 탄콩본사에서 관리하며 매장 내부 외부까지 소비자로 하여금 차를 사지 않아도 구경하고 싶게 방문을 하는 것이 저희의 목표입니다. 경쟁업체들의 딜러쉽들과는 위치부터 외관 내부 고객응대까지 차이가 있고 이 분야에서 저희는 베트남내 업계최고라고 자부합니다. 또한 자동차를 구매하려고 여러 브랜드를 둘러보는 고객들에게 확실한 인상을 심어주는 곳이기때문에 이런 전략이 실제 판매량을 높이는 데에 가장 큰 기여를 했습니다. 베트남 사람들에게 세련된 이미지를 심어주고 가장 깔끔한 좋은 이미지를 주는데 가장 큰 역할을 하는 것이 저희의 딜러쉽입니다.”

부록 H.

질의)”현대자동차가 어떻게 베트남내에서 친숙한 이미지를 가지게 할 수 있었나?”

응답)“처음 현대자동차의 이미지를 구축할 때 베트남 사람들에게 친숙하고 국민브랜드 이미지를 심어주고 싶었습니다. 그래서 한국 차 이미지

보다 베트남 브랜드라는 착각을 일으킬 정도의 이미지를 위해 베트남내의 사회문제들과 CSR활동들을 하며 현대차는 베트남과 함께 한다는 이미지를 주기 위해 노력하였습니다. 이러한 노력들이 결국 성공했고 긍정적인 이미지를 주었지만, 베트남내 한국에 대한 관심이 이미 매우 높았기 때문에 현대차가 한국차라는 것을 모르는 사람은 없었습니다. 이때문에 이를 장점으로 이용하자는 생각으로 베트남내 한국의 인기를 이용하여 마케팅 전략 또한 진행하였습니다. 하지만 여전히 베트남에 맞는 사람들이 어색하지 않게 받아드릴 수 있도록 우리의 문화를 중심으로 한 컨텐츠 제작들도 많이 진행하였습니다. 예를 들어 국가대표팀 감독인 박항서의 인기에 힘입어 베트남에서 생산한 산타페 전달식에서 저희가 집중한 것은 박항서와 Made in Vietnam인 산타페, 이 두가지였습니다. 이러한 작은 디테일들이 모여서 현대자동차가 베트남내에 더욱 잘 스며들 수 있게 된 것입니다."

부록 I.

질의)"한국과 함께하게 된 계기가 따로 있었나?"

응답)"탄콩 그룹은 신라호텔과 동남아시아 최초로 리조트를 건설했고 한국과 인연이 많습니다. 이때문에 한국회사들과 일하고 한국문화를 이해하는 베트남 기업 중 최고라고 할 수 있습니다."

부록 J.

질의)"다른 자동차 공장들에 비해 탄콩 그룹의 공장만의 차별화된 점은 무엇이였나?"

응답)"저희 기업의 전략이자 가장 큰 장점으로는 생산공장입니다. 베트

남 자동차 생산 공장 중 가장 많은 돈을 투자하였고 이로 인해 가장 깨끗하고 먼지 하나하나까지 신경 쓰는 오직 제품의 품질에 집중한 공장입니다. 때문에 어떤 브랜드의 어떤 모델들과 비교를 해도 탄콩-현대 생산 공장에서 생산되는 자동차들의 퀄리티가 베트남에 있는 해외 브랜드, 국내 브랜드 모두 포함해 최고를 자랑합니다. 이에 상반되는 예로는 기아를 들 수 있습니다. 타코(TACO)에서 기아 자동차를 생산하며 여기서 생산되는 자동차들은 품질이 좋지 않은 걸로 유명합니다. 이는 같은 그룹 안에 있는 회사이지만 탄콩만의 집중 투자의 결과물입니다. 결국 이것을 고객들이 느끼고 알아주며 이미지 상승과도 직결되고 이로 인해 현대자동차를 더욱 신뢰하고 이것 또한 판매량 증가에 큰 도움을 주었습니다.”

Abstract

Competitive Strategy of Latecomers to the automotive Market: Focusing on the Case of Hyundai Motor Company's Entry Strategy in the Vietnam Market

Jin Kwang Kim
College of Business Administration
The Graduate School
Seoul National University

In the Global Market, Hyundai Motor company has grown into a global market-leading finished car company along with car makers in the US and Japan. In particular, the market share gap with Japanese automakers in the world market is gradually narrowing. However, in the ASEAN and South Asian markets, unlike other markets, it is struggling to compete with Japanese automakers. Hyundai Motor entered the Vietnamese market in the 2000s. However, it was heavily outnumbered by Japanese automakers and was recording extreme losses. Hyundai Motor Company tried to solve the problem by joining forces with Vietnam's Thanh Cong Group. Thanh Cong Group was established in 1998 and is currently a conglomerate that is doing various businesses across automobiles, real estate, and finance. Since 2008, Thanh Cong Group has been in a strategic partnership with Hyundai Motor Company and is in charge of

everything from production to sales of Hyundai Motor Company in Vietnam. After the partnership with Thanh Cong Group, the market share gradually increased, and in 2020, it achieved the No. 1 sales rate in Vietnam. This shows that the strategic alliance between Hyundai Motor Company and Thanh Cong Group in the Vietnamese market had a great impact on improving Hyundai Motor Company's competitiveness. This thesis investigates what the catch-up strategy is to surpass Japanese companies, first mover as next comer, through the transition from Hyundai Motor's global efficiency strategy to local responsiveness strategy, as well as an analysis of differences in overseas market entry methods from competitors.

Keywords : Hyundai Motor Company, Thanh Cong Group, Competitive Strategy, Catch-up Strategy, Global Efficiency Strategy, Local Responsiveness Strategy, Entry Mode, Licensing, Joint Venture
Student Number : 2021-25444