

Strategic Management and Competitive Advantage

Case 3-9: Toyota's Strategy and Initiatives in Europe

Toyota Motor Europe

- 2005년도 기준 9년 연속 판매 기록 경신
- 2000년부터 2005년까지 약 50%의 매출 성장
- 2003년 영업 이익 9배 성장(\$654 million) – business week
- 2006년 유럽 현지 생산(프랑스, 터키, 폴란드, 체코) 비율이 60%에 이를 것으로 예상

☞ 환율/관세로부터의 위험 감소

- 유럽 소형차 시장으로의 진출

- 격렬한 경쟁시장: 낮은 가격, 낮은 마진, 수익성 악화
- The Launch of “Aygo”
 - 유럽시장을 겨냥한 차종
 - Joint Venture를 통한 생산
 - 100,000대 이상 판매 목표



Toyota Global: Becoming Number 1 (1/3)

- **Toyota Motor Corporation**

(million unit)	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Global Sales	5,182	5,526	5,543	6,113	6,719	7,400	7,970

- **북미 자동차 시장**

- 가장 중요한 세계시장: 비중이 급속도로 높아지고 있음.
- 2005년 미국 시장의 13.7% 점유
- NAFTA 지역 내의 공장에서 60%의 수요를 충족

- **생산량 증가**

- 2006까지 9million 대 생산
- 생산 시설의 Global화 : 14개국 20개 공장(1990) → 26개국 47개 공장 (2005)

Toyota Global: Becoming Number 1 (2/3)

- Katsuaki Watanabe

모든 사람은 현재 상황을 만족해서는 안되고, 계속적으로 개선시키고 변화시켜야 한다. 우리는 목적 이상의 무언가를 깨닫는 것이 중요하다. 그것은 각 개인이 요구하는 것이 무엇이냐를 깨닫는 것이다. 현상을 만족하며 성장하는 것은 좋지 않은 것이다.

- Fujio Cho

상위 경영자의 말을 들어보면 Toyota는 역사상 가장 큰 위험을 맞이하고 있다는 것을 느낄 수 있을 것이다.

Toyota Global: Becoming Number 1 (3/3)

- **\$10 billion club: 순수익이 \$10 billion을 넘는 기업(총 9개).**
 - 에너지/금융업 관련 기업 : 7개, 제조 기업 Toyota를 포함한 2개.
- **Toyota의 목표 : 2010까지 세계 시장점유율 : 15%**

	Share of global vehicle sales	Share of global market capitalization
Toyota	11%	35.0%
Honda	5.2%	11.0%
Nissan	5.4%	8.5%
Daimler-Chrysler	7.7%	7.5%
Ford	11%	2.9%
General Motors	13%	2.2%

- "No.1 이 되더라도 No. 3 또는 No. 4 인 것처럼 행동하겠다."
- 15%의 성장을 위해서는 유럽시장에서의 성장이 필요함.

Toyota in Europe: "We Are Growing Step-by-Step" (1/4)

- **Yaris의 출시 (1999)**

- 유럽시장으로의 본격적인 진출.
- 2003년 최초 목표 판매량 80만대 달성
(예상보다 2년 빠른 결과)



(thousand units)	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Sales	656	666	756	835	916	964
Market share	3.56	3.58	4.4	4.7	4.9	5.1

Toyota in Europe: “We Are Growing Step-by-Step” (2/4)

- **Toyota의 유럽시장 진입 성공 요인:**

- Design Center (Nice, France)
- 디젤 엔진: 시장 보급율 40% (2005)
- 환경 문제: Technology Leader, 환경 친화적 이미지

- Prius : Hybrid 기술 적용,

2005 European Car of the Year



- Lexus RX 400h : Hybrid 기술 적용에 따른

가격 프리미엄(€6,200)



- D-Cat diesel engines: diesel particulate filter(매연저감장치)

- 고객 충성도, 만족도 높음. 고객 평균 연령 53세
- 6년 품질보증, 3년간 서비스/정비/노변보조(roadside assistance) 무료

Toyota in Europe: "We Are Growing Step-by-Step" (3/4)

- **Toyota의 유럽시장**

- 판매성장

Brand	Country of origin	2000		2005	
		Unit sold	Market share	Unit sold	Market share
Honda	Japan	181,600	1.2%	238,368	1.6%
Mazda	Japan	181,710	1.2%	226,427	1.6%
Mitsubishi	Japan	160,281	1.1%	127,351	0.9%
Nissan	Japan	393,736	2.7%	343,023	2.4%
Suzuki	Japan	131,587	0.9%	182,415	1.3%
Toyota	Japan	542,771	3.7%	762,736	5.3%
Daewoo	South Korea	202,058	1.4%	12,972	0.1%
Hyundai	South Korea	227,210	1.5%	298,389	2.1%
Kia	South Korea	68,300	0.5%	232,309	1.6%

- 토요타 마켓(in 2005))

- UK(138,500대), Italy(130,507), Germany(130,275), France(92,024), Spain(65,498)

Toyota in Europe: "We Are Growing Step-by-Step" (4/4)

- **Toyota의 유럽시장**

France		Germany		Italy		UK	
Renault Megane	188,373	VW Golf	237,990	Fiat Punto	173,502	Ford Focus	145,010
Renault Clio	132,982	Opel Astra	122,841	Fiat Panda	130,972	Opel Asta	108,461
Peugeot 206	119,907	Audi A4	100,910	Ford Fiesta	69,946	Opel Corsa	89,463
Peugeot 307	113,484	VW Passat	98,136	Toyota Yaris	66,271	Renault Megane	87,093
Citroen C3	79,259	BMW 3-series	96,311	Lancia Ypsilon	64,436	Ford Fiesta	83,803
Peugeot 407	68,130	MB-A-Class	85,691	Ford Focus	63,050	VW Golf	67,749
Citroen C4	63,798	Ford Focus	78,899	VW Golf	60,004	Peugeot 206	67,450
Renault Modus	61,877	MB-C-Class	77,845	Renault Megane	58,896	Ford Mondeo	57,589
Ford Focus	48,930	VW Touran	76,077	Citroen C3	58,152	Renault Clio	56,538
Renault Twingo	45,594	VW Polo	71,061	Opel Asta	54,972	BMW 3-series	44,844

Localizing Production in Europe

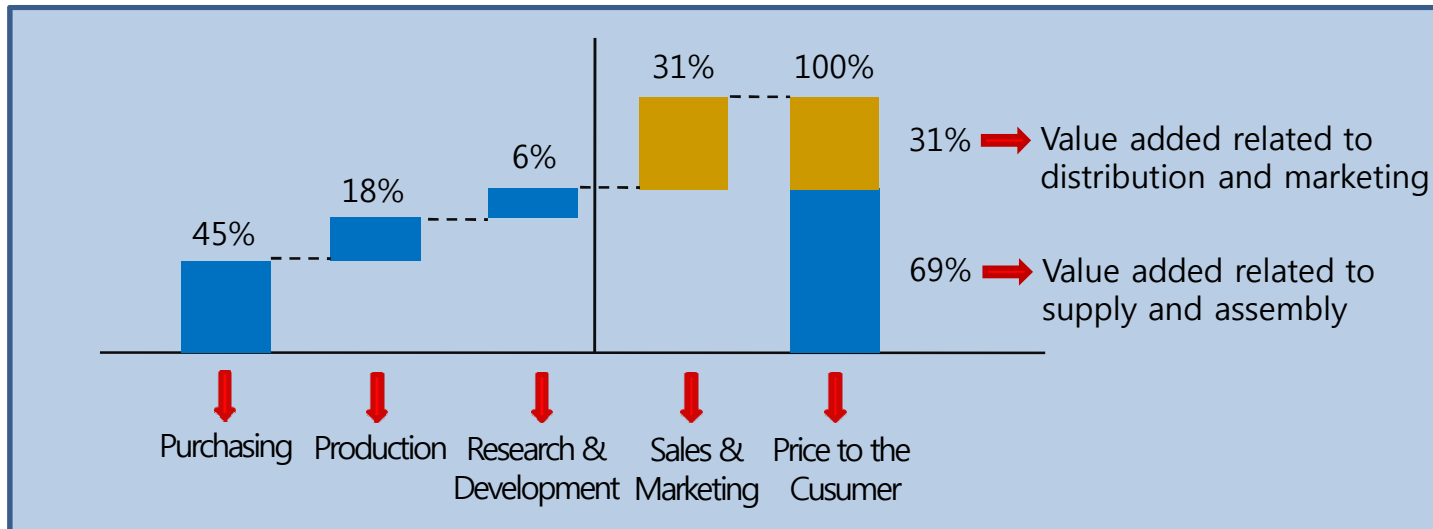
- **Toyota's Production in Europe**

UK	245,000 units	Avensis : 180,000 units, Corolla Hatchback
France	204,000 units	All Yaris
Turkey	134,000 units	Corolla Sedan/Wagon/Verso
Total	585,000 units	

Toyota and PSA Join Forces

- **50/50 Joint Venture (Toyota & PSA)**

- Kolin, Czech Republic, 연간 생산량 : 300,000대
- 제조 공정 수준의 JV, Toyota/Peugeot/Citroen 브랜드로 개별 판매



- 부품의 93%를 공유하는 Toyota/Peugeot/Citroen의 새로운 소형차를 생산

Toyota and PSA Join Forces

- **PSA company Background**

- Peugeot/Citroen 브랜드 소유
- 유럽에서 두 번째로 큰 자동차 생산업체
- 판매량: 280만대(2000) → 339만대(2005)
- 강점: 디자인, 디젤엔진, 광고, Cost Position
- 약점: 품질
- Platform Strategy: 3개의 main platform으로 300만대 생산
- 다양한 업체와의 Joint Venture: Ford, Renault, Fiat, Mitsubishi
- 최근 동유럽 지역에 관심을 보이고 있음.

Intricacies of the Minicar Segment

- **소형차 시장의 특징**

- 최근 인기 상승: 경제적 불확실성, 높은 실업률, 고유가
- 일반적으로 €10,000 이하의 가격
- MCC smart
- Volkswagen: Audi A2, Lupo
- BMW MINI

- **규제와 관련된 소형차의 강점**

- 이산화탄소 배출에 대한 규제(EU, 1999)
: 175g/km(1999) → 140g/km(2008)
- 연료소비량이 적은 소형차가 규제를 지키는 데 유리함.
- 연료효율이 좋은 엔진의 개발이 중요함.

Toyota Peugeot Citroen Automobile (1/2)

- 체코의 외국인 직접 투자 중 최대규모
- **Toyota**
 - 연간 생산량 중 10만대(1/3) 판매
 - 공장 운영(Toyota Production System), 차량 개발 담당
 - 3-cylinder gasoline engine 개발
- **PSA**
 - 연간 생산량 중 20만대(2/3) 판매
 - 부품 구매/공급 담당
 - 4-cylinder diesel engine 개발
- **Toyota/PSA JV의 특징**
 - 각자의 의무가 명확히 분배됨.
 - 각자 맡은 부분에 대해 자율적으로 실행

Toyota Peugeot Citroen Automobile (2/2)

- **효율적 생산을 위한 원칙**
 - 改善(Kaizen): 지속적인 공정 개선
 - 自働化 (Jidoka): 문제점이 발생할 경우, 라인을 멈추고 즉시 문제해결.
 - Just-In-Time delivery
- **The Toyota Way**
- **유럽의 부품 공급업체들이 Toyota와 협력하고 싶어함.**
 - Toyota와의 협력은 업계에서 확실한 보증수표
 - 그렇지만 Toyota의 기준을 만족시키기 쉽지 않음.
- **External surface & key structural parts**
: 품질 문제를 이유로 Outsourcing하지 않음.

Running TPCA (1/2)

- **Rapid ramp-up: 12개월 안에 최대치까지 생산량을 끌어올림.**
- **4종류의 차체 생산: Toyota/PSA, 3-door/5-door**
- **종업원: 3,000명**
 - 상위 직책을 위한 광범위한 교육 실행
 - 높은 계획적 결근률(Absenteeism): 교대 근무 체계 개선
 - 이직 문제
- **ANDON**
 - 공장 가동 상태를 알려주는 화면표시장치
 - 글자(X)/그림(O)
 - 문화적/언어 차이 존재 (일본/프랑스/체코)
 - ☞ 비용절감이라는 공통의 목표, 모든 것을 시각화



Running TPCA (2/2)

- **지역 사회와의 조화**
 - 주말에는 대형화물차의 통행을 금지
 - 주말 이전에 부품들을 미리 비축, 주차장 신설
- **회의 구조**
 - Miscommunication을 방지하기 위한 시스템
 - 일간 생산 회의 (Daily Production Meeting)
 - 프로젝트 리더 회의 (Project Leader Meeting)
 - 운영 위원회 (Steering Committee)
- **공장장, 임원들의 견학코스, 새로운 시도의 장**

Understanding the Market Space (1/2)

- **Aygo의 마케팅 측면에서의 도전 과제**
 - 제품 차별화
 - 표준화된 부품을 공유(93%)하면서 어떻게 차별화할 것인가?
 - 내부 경쟁자
 - Aygo보다 먼저 출시된 Yaris와의 경쟁
 - 판매 대리인들은 가격이 비싼 Yaris를 선호
 - : 매매 비용이 비싸므로 판매 수수료가 더 큼.
 - 고정된 생산량
 - 시장 상황에 따라 생산량을 조절할 수 없음.
 - 대상 고객의 변화
 - 기존의 Toyota 고객의 평균 나이는 50세 이상으로 높은 편
 - 판매 대리점들은 Aygo의 대상인 젊은 고객들에 익숙하지 않음.
 - 경험 부족
 - 소형차 시장에서 판매 경험이 부족.
 - 충성도가 높은 기존 고객 없음.
 - 출시 이전 차 사진의 사용이 금지되어 있음.

Understanding the Market Space (2/2)

- **Generation Y**

- 1976년 이후에 태어난 젊은 고객층
- Generation X(1965~1975)보다 큰 규모의 고객층
- 개인주의적 성향
 - 자동차가 단순한 이동수단이 아니라 패션 의상과 같은 것.
- 인터넷 이용에 익숙함.
- 광고 전략의 변화가 필요함.
 - 이전 세대들과 비교해 TV 시청률이 낮음.
 - 기존의 광고 방식에 큰 영향을 받지 않음.

Launching the Aygo (1/2)

- 유럽 각국에서 Aygo를 출시하는 방식을 다변화함.
- 유럽 각국의 디자이너 10명을 통해 외관을 새롭게 재디자인함.
- 독일: 바이러스 마케팅, Trendsetter들을 통해 젊은 층에 침투
- **출시 9개월 전**
 - “Aygo Online Community”
 - Videogame 등의 내용으로 이루어짐.
 - 정작 Aygo가 무엇인지에 대한 내용은 없어 방문객들의 호기심 자극
- **출시 2-3개월 전**
 - 디스코텍, 랩 콘서트 등지에서서의 광고.
 - 여전히 Aygo에 대한 정보는 제공하지 않음.

Launching the Aygo (2/2)

- **고객과의 의사소통**

- 판매업자 교육: 대상 고객인 18-30세 연령의 성향을 이해할 수 있도록 함.
- Aygo Nights: 일부 판매업자들은 출시 당일 직접 고객들이 있는 곳으로 찾아가 자동차를 소개 (해변, 디스코텍, 콘서트 등)
- Aygo Lifestyle Magazine: 자동차 소개 소책자+Lifestyle Magazine
- Aygo City Tour: 대학생들을 대상으로 한 시승식
- Mobile Service: Y세대들이 주로 사용하는 Mobile Service를 통한 정보제공

- **Aygo의 특징**

- 적은 배기가스 배출량: 109g/km
- 3년/10만km 보증
- 구매자 연령에 따른 이자율 적용: 18세-연 1.8%, 30세-연 3.0%
- 보험, 서비스를 포함한 패키지 판매
- 보험료 할인: 하루 동안 운전 교육을 받으면 보험료 할인
- 기타 액세서리 판매