

# 경영환경 변화와 주류산업의 대응전략



金 政 男

< 成均館大學校 經營學科 教授 >

■ 目 次 ■

1. 세계 경제환경의 변화
2. 환경변화가 갖는 기업에의 시사점
3. 대응전략의 형성
4. 주류산업의 대응전략

## 1. 세계 경제환경의 변화

소련연방공화국의 붕괴 이후 세계의 경제환경은 시장경제가 확산 또는 정착되고 WTO가 출범하였는가 하면 APEC 및 NAFTA 등 지역별 교류가 활성화 되는 등 빠른 속도로 세계화되기 시작하였다. 이러한 변화의 흐름을 보면 기업의 경영전략과 관련하여 3가지의 특성이 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다.

첫째는 세계시장이 하나의 시장으로서 형성되어 가고 있다는 점이다. WTO의 출범을 계기로 국가별 또는 지역별 교역장벽이 철폐되게 되었으므로 국가간의 교역이 한지역내에서의 거래와 같은 기능을 갖음으로서 제품은 물론 인력, 정보 그리고 기술의 이전이 보다 자유스러워 짐으로서 새로운 시장기회를 전략적으로 활용할 수 있게 되었다.

둘째로는 시장 및 시장요인의 변화 속도가 빨라지고 있다는 점이다. 예를들면 제품의 수명주기가 빨라지고 있는가하면 정보 및 기술의 확산속도가 빨라지고 있고 기업내적으로 보아도 기업경영의 혁신속도가 빨라지는가 하면 연구개발 및 신제품의 개발 속도가 가속화되고 있다.

< 표 1 > 1천만명까지의 신제품의 확산기간

단위 : 년

전화	CA-TV	FAX	PC	DS
38	25	22	7	6

이와 같은 시장의 변화속도는 정보 및 통신기술의 발전 그리고 시장경쟁여건의 개선에 의하여서도 영향을 받고 있으나 기업인의 본질적인 혁신의지와 실천적 경영에 의하여 선도되고 있다.

셋째로는 시장변화 추세를 장기적이며 거시적으로 안정시키고 구조적인 관점에서 경제주체자의 역할을 활성화시키기 위하여 행정적이며 제도적인 혁신이 뒷받침이 되고 있다. 예를 들면 개별기업 또

는 특정산업을 대상으로한 정부의 직접적 지원제도는 사라지거나 다른형태의 지원방법으로 전환되는가 하면 경제활동을 자율적으로 원활하게 하기 위한 행정절차의 간소화 및 원활화, 연구 및 개발활동의 촉진등을 위한 간접적 지원이 지역특성에 따라 구체화되고 있다. 다시말하면 새로운 시장질서에 적응하기 위하여 시장과 관련한 법률, 제도, 관행, 거래관습등이 모든 국가에게 공통의 조건이 되도록 조정되고 있는 것이다. 이는 일찍이 Schumpeter가 주장한바 있는 건설을 위한 파괴현상(Constructive Destruction)으로서도 잘 설명 될 수 있다.

## 2. 환경변화가 갖는 기업에의 시사점

세계가 하나의 시장을 형성하여 나아가는 과정에서 기업은 무엇보다도 변화하는 환경에 대한 빠른 적응력을 갖출 필요가 있다. 이와같은 관점에서 기업의 대응전략과 관련하여 중요한 의미가 있는 우리나라 시장특성과 소비자 및 고객 특성을 알아보고 이들에 적응하기 위하여 기업이 전략적으로 고려하여야 할 전략요인들을 탐색하여 볼 필요가 있다.

먼저 우리나라 시장의 세계적인 차원에서의 상대적인 시장특성을 고찰하여 보면 아래와 같은 10가지가 지적될 수 있다.

### 1) 변화가 빠르다.

유행의 속도가 빠르고 신세대 감각이 빠르게 구체화되고 있다.

또한 세대차이가 빠르게 좁혀지고 있다.

### 2) 정보력이 약하다.

상품을 중심으로한 생산자, 판매자 그리고 소비자간의 정보교류가 미흡한가 하면 정보의 진위성 파악보다는 소문 또는 광고에 민감하다.

### 3) 환경이 복잡하다.

유통질서가 투명하지 않을 뿐만아니라 유통단계별 연계도 다양한 형태를 갖는다. 또한 시장과 관련한 법률, 제도등이 지나칠 정도로 단기적으로 바뀐다.

### 4) 계약의 신뢰도가 낮다.

계약이 신용의 대명사가 아니라 불신의 산물로 인식되고 있다. 계약내용의 이행수준이 낮을 뿐만아니라 사후처리를 위한 책임수준도 낮다.

### 5) 국적성이 약하다.

외국제품 및 상표를 선호하여 더 나아가 대한민국을 원산지로 하는 원산지명을 구체적으로 밝히기를 주저한다.

### 6) 경쟁이 활성화 되어 있지 않다.

제도적, 행정적 여건이 경쟁의 벽을 형성하고 있을 뿐만 아니라 기업의 입장에서도 경쟁을 피하려고 두려워하는 경향이 있다.

### 7) 의사결정의 책임도가 낮다.

판매의사 및 AS의사 만큼 책임활동이 뒤따르지 못하고 있다. 더 나아가 고객만족을 강조하는 만큼 고객만족 활동이 뒤따르고 있지 못하다.

### 8) 시장에서의 진입과 탈퇴가 제한된다.

세계화시대를 맞이하여 국내시장에서의 진입 또는 법인설립과 탈퇴 또는 정리 절차가 상대적으로 지나치게 복잡하다.

### 9) 화폐기능이 약하다.

사회구성원이 갖고 있는 돈에 대한 가치관이 흐려져있고 화폐량과 국내 총자산 규모가 균형을 이루고 있지 못할 뿐만 아니라 화폐량이 일방적으로 편중되어 있다.

### 10) 정부의 개입수준이 높다.

기업의 시장활동에 대한 정부의 통제수준이 지나

치게 높다.

이와같은 우리나라 시장의 특성과 아울러 시장을 구성하고 있는 소비자 및 고객은 위와 같은 시장환경속에서 나름대로의 특성을 형성하여 왔다. 우리나라 시장에서 인식 될 수 있는 소비자 및 고객의 특성을 열거하여 보면 아래와 같다.

### 1) 새것을 좋아한다.

새로운 제품에 대한 기대가치가 지나칠 정도로 크기 때문에 새로운 제품에 대한 매출액 증가율이 높다.

### 2) 눈치가 빠르다.

적극적이고 전문적인 질문보다는 상식적인 정보나 타인의 의사에 따라 영향을 받는 경우가 많다. 상대방의 의사를 무차별하게 수용하는 경우도 많다.

### 3) 통찰력이 약하다.

의사결정에 있어 전문성 수준이 낮고 단기적관점 또는 즉흥적 관점에 따라서 의사결정이 이루어지는 경우가 많을 뿐만아니라 깊은 생각을 하지 않기 때문에 사회적 차원에서의 연관성이 충분히 고려되지 않는다.

### 4) 외향적이다.

제품을 구매함에 있어 제품의 실제적인 질적 내용이나 가치보다는 원료, 상표, 디자인, 제조회사 그리고 형태와 같은 외형을 대단히 중요시한다.

### 5) 욕구지향성이 강하다.

제품이 제공하는 이용가치 및 이용성 보다는 제품에 대한 지배 및 소유욕구가 소비자의 의사결정에서 더욱 많이 작용한다.

### 6) 과시적이다.

스스로를 위한 이용가치보다 주위환경에 대한 과시적 목적, 용도 또는 가치를 더욱 중요시 하는 경향이 높다.

### 7) 준거의 틀에 약하다.

우리나라에서 인적판매의 비중이 암시하여 주는 바와 같이 특정집단에 대한 소속감이나 인간관계 또는 정에 소비자행동이 좌우되는 경우가 많다.

### 8) 고정관념적이다.

주관 보다는 고집이 강하기 때문에 환경변화에 대한 적응력이 낮으며 조직적이며 체계적인 면에서 많은 약점을 내포하고 있다.

### 9) 정적이다.

세번적어서 얽넘어가는 나무가 없다는 속담이 말하여 주듯이 상황에 따라서 의사, 말 그리고 소비 행동이 다른 경우가 많다.

### 10) 유지능력 수준이 낮다.

제품의 가치를 이용 또는 사용을 통하여 유지하려는 의사가 약할 뿐만아니라 제품에 대한 전문적인 지식수준 또는 전문적 관점이 취약하다.

이와 같은 시장 및 소비자의 특성은 우리나라 기업에게 시장 및 소비자환경을 효율적으로 활용하기 위한 중요한 시사점을 제공하고 있다. 이에 따라 우리나라 기업은 시장과 소비자 요인에 기초한 마케팅활동을 전개하고 있는데 이들의 특성을 요약하여 보면 아래의 요인들로 집약될 수 있다.

#### 1) 모방적이다.

대부분의 경우 아직은 선진국을 쫓아가는 상황에 있기 때문에 자발적 노력보다는 선진국에 대한 관심이 높아 이들을 모방하는 경향이 높다. 고유의 상표를 개발하기 보다는 수입하거나 도용하는 경우도 이에 해당된다.

#### 2) 인간관계적이다.

정보나 전문적 지식에 기초하는 경우도 있으나 거래관행상 직접현장에서 만나서(Face to face)거래가 이루어지는 경향이 높다. 인적판매를 선호하는 것도 이러한 특성을 대변한다고 할 수 있다.

### 3) 분위기를 창조한다.

구매의사를 자극하기 위하여 제품 못지않게 매장 원 및 매장 구성요소들을 전략적 판매수단으로 활용하여 충동구매 활동을 자극한다.

### 4) 기술력을 포장한다.

광고산업에서 볼 수 있는 바와 같이 제품의 성능이나 내구성 보다는 신기술 또는 첨단기술을 강조하여 시장을 공략하는 경우가 많다.

### 5) 광고 의존도가 높다.

우리나라 산업의 총 연구 및 개발비 보다 총 광고비가 높으며 광고에 의하여 보다 안전하게 매출 목표를 달성할 수 있다고 생각하고 있다.

### 6) 비싸도 좋아야 한다.

가격차이를 크게 의식하지 않고 판매자 관점에서 편의적으로 비싸게 결정한다. 즉 가격표시에 "0"을 많이 사용한다.

### 7) 주관적으로 합리화 시킨다.

제품정보의 제공, AS, 품질보증등에 있어 기업의 입장을 지나칠 정도로 강조한다.

### 8) PR을 강화한다.

기업의 규모가 커지고 연륜이 쌓일수록 사회에 대한 기여도를 중요하게 생각하고 사회문화 활동의 지원, 교육기자재의 기증, 사회 소외계층에 대한 공동의식 활동을 적극적으로 추진한다.

### 9) Event를 최대한 활용한다.

시장에서 소비자와 생산자간의 매개체 역할을 할 수 있고 소비자의 구매의욕을 자극할 수 있는 행사를 적극적으로 창조한다.

### 10) 경험효과로 승부를 건다.

규모의 경제(Economy of scale), 속도의 경제(Economy of speeds), 시장점유율의 이익 창출효과 등 경험을 통하여 얻은 전략적 수단들을 최대한

활용한다.

위와같은 우리나라 기업의 경영활동 특성은 과거에 기업이 이윤과 매출의 극대화, 그리고 성장에 가장 중요한 의의를 부여하여온 과정에서 나타난 특성들이다. 그러나 오늘날과 같이 시장이 급변할 뿐만 아니라 개방화 그리고 세계화시대를 맞이하여 기업에게는 이익과 성장개념도 중요하지만 세계화 시대에는 생존을 위한 경쟁력 또는 자생력이 보다 중요한 의의를 갖게되며 이를 위한 핵심능력을 갖기위한 혁신활동이 미래지향적으로 적극 추구될 필요가 있다.

따라서 이러한 미래의 상황에 대처하기 위하여 대응전략 수단으로서 우리나라 기업은 다음과 같은 특성을 정착시키도록 변화하여 나아가야 한다.

#### 1) 제품의 수명주기를 보다 짧고 빠르게 하여야 한다.

제품의 확산속도가 빨라졌을 뿐만아니라 기술의 혁신속도가 가속화 됨에 따라 신제품의 개발기간을 단축하여야 한다.

#### 2) 기대가치를 창조하여야 한다.

좋은기업, 좋은사람이 좋은제품을 만들고 서비스를 제공한다는 제품을 중심으로한 기업문화 차원에서 가치를 창조하여야 한다. 이는 소비자의 꿈과 기대에 부응하는 가치이어야 한다.

#### 3) 전략적 상표를 만들어야 한다.

기업의 경영활동중 특히 제품과 관련한 대명사로써의 상표를 전략적으로 형성하여야 한다. 상표는 기업이 제공하는 기술, 제품성능을 포함한 제품가치와 표적집단의 욕구 그리고 시장에서의 상대적 지위를 대변하여 주는 신용의 대명사이어야 한다.

#### 4) 고객을 존중하여야 한다.

기업의 제조노력과 판매의사가 고객의 구매결정에 의하여 좌우됨을 인식하고 시대적 변화에 따라 다양한 고객을 파악하고 이들의 욕구에 부응하는

고객 사랑정신을 정착시켜야 한다.

**5) BS(Before Service)를 전략화하여야 한다.**

제품에 대한 불만이 정보의 부족과 정보흐름의 단절에의하여 크게 영향을 받음으로 사전정보를 전략적으로 제공하고 관리할 필요가 있다.

**6) 제품에 대한 정과 자부심을 키워야 한다.**

판매하는 제품을 스스로 만들고 스스로 이용 및 소비하는 마음으로 제품을 대하는 제품에 대한 관점을 정리하여야 한다.

**7) 창의력 수준을 높여야 한다.**

제품별, 부서별 그리고 직무분야별로 최소한 월 또는 분기를 기준으로하여 한가지씩을 개선하거나 다르게 한다.

**8) 편의성 중심으로 고객만족을 추구하여야 한다.**

정보와 지식을 공유하고 고객의 생활수준을 높이기 위하여 시간을 절약하도록 하여 주는등의 방법을 통하여 고객의 생활상의 편의성 향상에 고객만족 전략의 초점이 맞추어져야 한다.

**9) 제품을 중심으로한 시장구성원간의 커뮤니케이션이 활성화 되어야 한다.**

생산자, 판매자 그리고 소비자간의 유통과정에서 커뮤니케이션이 활성화될 수 있도록 제품의 이미지 전략을 강화하여야 한다. 왜냐하면 좋은 이미지는 커뮤니케이션의 필요조건이기 때문이다.

**10) 싸고 좋아야 한다.**

고객에 대한 서비스정신에 기초하여 가격파괴, 서비스혁신, 기술혁신에 주력하여야 한다. 이를 위하여는 내부적으로 원가파괴가 병행되어야 한다.

### 3. 대응전략의 형성

환경변화 그리고 경쟁활성화에 따라 기업은 나름

대로의 대응전략을 형성하고 실현하여 나아가야 한다. 이는 기본적으로 시장의 환경과 경쟁상황하에서 인식될 수 있는 시장기회요인과 기업의 상대적 강점을 최대한 활용하고 기업의 약점과 시장 위협요인을 회피하거나 극복하는 방법으로서 전개될 필요가 있다.

따라서 먼저 전략적으로 의미가 있는 시장기회요인을 고찰하여 보면 전기·전자 분야에서 인식될 수 있는 바와 같이 새로운 시장에서의 성장, WTO출범에 따른 시장의 세계적 확장, 급변하고 가속화된 시장환경에서의 신제품개발, 고객만족시대에 선도적의미가 있는 「10초의 전쟁」과 같은 새로운 서비스의 제공, 지속적인 품질 개선에 따른 시장효과, 경영조직의 수직적 통합을 통한 수평화, 소득증대에 따른 고객의 증대된 욕구와 세계화 영향에 따른 다양한 욕구 그리고 최근 발생하고 있는 국제금융 및 외환시장에서의 엔고 등을 들 수 있다.

아울러 시장기회요인과 연계하여 기업이 상대적으로 많은 성과를 획득 할 수 있는 기업의 강점으로는 해당기업만이 갖고 있는 독특한 능력 및 노하우, 시장에서 갖고 있는 지배적 시장점유율과 가격면에서의 경쟁우위, 높은 인지도와 선호도를 갖고 있는 강한 상표명, 원가 및 비용면에서의 주도적 우위성, 우수하고 양질의 기능 노동력과 높은 수준의 전문인력, 여유자금과 자금동원 능력을 포함한 견고한 재무능력, 소유하고 있는 독점적 기술 그리고 높은 재구매 또는 반복구매를 통하여 인식할 수 있는 충실한 고정고객등을 열거할 수 있다.

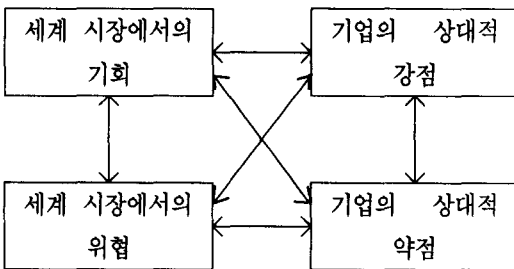
기업에는 위와 같은 감정이외에 문제점으로 인식될 수 있는 많은 종류의 상대적 약점이 존재할 수 있다. 일반적으로 기업의 약점으로서 지적될 수 있는 예를 들면, 높은 가격의 탄력성 또는 가격인상의 취약성, 적은 매출 규모 또는 낮은 시장점유율, 적은 자본규모와 자금동원의 어려움으로 나타나는 약한 재무력, 신제품 개발의 어려움, 전문성 결여에 기인한 마케팅능력의 부족, 구매전략의 결핍등

에 따른 상대적으로 높은 원가, 독특한 특성 및 능력의 부족, 높은 불량품 수준, 기업설비의 노후성 그리고 공급자에 대한 취약성등은 기업에서 인식될 수 있는 대표적인 약점등이라 할 수 있다.

급변하는 경영환경하에서는 또한 기업에 여러가지로 위협을 가져다 줄 수 있는 위협요인들이 존재할 수 있다. 예를들면 세계화 및 개방화 추세에 따른 새로운 경쟁자의 시장진입, 노사분규에 따른 인건비의 상승 및 제조원가의 증대, 부품 및 원자재의 대외 의존성, 기술주기의 변화 및 신기술의 등장, 대체상품의 등장, 불리한 제도의 시행 또는 법률의 실현 그리고 소비자운동에서 볼 수 있는 바와 같은 고객으로 부터의 강한 압력등을 들 수 있다.

시장환경에 대한 이와같은 상대적의미를 기업의 입장에서 파악하고 기업의 위상과 시장지위등을 명제화 하고 나면 많은 전략적 대안중에서 기업의 상황에 가장 적합한 대응전략이 선택적으로 결정될 수 있는 것이다. 이와 같은 연관적 내용을 도시하여 보면 아래 그림과 같다.

〈표 2〉 대안전략의 형성



#### 4. 주류산업의 대응전략

우리나라 주류산업의 시장상황을 고찰하여 보면 전략형성 요인으로서의 여러가지의 기회 및 위협요인 그리고 장점 및 약점이 인식될 수 있다. 주류의 종류에 따라 차이가 날 수는 있으나 시장기회요인으로서 소득의 증대에 따른 소비자의 새로운 주류

에 대한 기대, 입맛의 고급화 그리고 고급주에 대한 수요증대 등에서 찾아 볼 수 있는 바와같이 새로운 시장의 의미가 강조되고 있음을 알 수 있다.

이에 비하여 시장개방에 따른 유명 상표의 우리나라 시장에서의 적극적 진입과 마케팅활동은 중요한 위협요인이 될 수 있고 이에 대응하기 위한 주류기업의 전략수단으로서 활용할 수 있는 강점으로는 우리나라 주류산업이 갖고 있는 견고한 재무능력, 충실한 고객요인 그리고 광고를 중심으로한 상황적 마케팅 능력등이 탐색될 수 있다. 그리고 극복하여야 할 상대적 약점으로는 가격인상의 취약성, 낮은 제품개발능력 그리고 원료공급자에 대한 취약성등이 도출될 수 있다.

이와같은 상황분석에 따른 전략적 요인들을 종합하여 보면 우리나라 주류산업의 대응전략으로서 2가지 차원의 전략들이 대안으로서 제시될 수 있다. 이중 일차적 전략대안으로서는 주류종류와 관계없이 일반적으로 개방적 시장에 적용될 수 있는 핵심능력(Core Competence)의 강화전략이다. 이에는 Time-Based Competition, Benchmarking등의 전략기법들이 많이 사용되며 시장상황, 경쟁대상, 소비자 집단의 특성, 그리고 수익성, 시장점유율, 이익규모 등으로 표시되는 경영목표에 따라 이를 달성시켜 줄 수 있는 핵심요인을 개발하고 이를 기초로하여 핵심능력을 강화하는 전략이다. 이러한 핵심능력 강화전략은 경우에 따라서는 시장기회 요인 및 가능성에 기업의 모든 노력을 경주함으로써 핵심능력을 창조하는 전략을 포함한다.

다음으로 이차적 전략대안은 세계화 시대에 부응하는 능동적 전략으로서의 Image전략이다. 장기적인 관점에서 전략요인을 종합적으로 통제할 수 있는 복합 개념으로서의 Image를 끌어 올림으로서 우리나라의 주류산업은 보다 밝은 미래를 기대하여 볼 수 있다. 이러한 Image 전략수단으로서는 Vision Management, Outsourcing 등의 전략기법은 물론 인지도향상, 상표관리 가격과 품질등의 전략

요인들이 주로 활용된다.

이와같은 대응전략이 성공적으로 이루어지기 위하여는 영업과 조직을 중심으로 한 내부의 혁신이 뒷받침 되어 있어야 한다. 최근 각광을 받고 있는 Downsizing, Business Process Restructuring, Recapitalization, Competitive Strategy 등의 기법들을 활용하여 경영의 효율성을 높이는 것이 필요하다.

경영의 효율성을 높이고 핵심능력 중심의 Image

전략은 주류산업의 경우에 구체적으로 소비자에 의하여 인지되는 주류의 혼(정신)으로서 나타나게 된다. 예를들면 불란서의 Contreux는 인간의 갈등과 인간관계에 있어서의 의견차이등에 기인한 문제들을 즉시 해결하여주는 정신을 수반하고 있으며 Johny Walteer의 경우는 해가지면 달이 뜨듯이 일과가 끝나면 일과의 보상으로 JW이 온다는 정신이 살아 숨쉬는 것으로 소비자에 의해서 인지되고 있는 것이다.

Friendship may, and often does, grow into love, but love never subsides into friendship.

우정은 흔히 애정으로 발전한다. 그러나 애정은 결코 우정으로 내려가지 않는다.

—Lord Byron—