

경쟁력 제고를 위한 경영전략

1. 들어가면서



최 명 규
 <한성대학교 경영학과 교수>

우리나라의 주류산업은 과거부터 국가의 주요 재정수입원이 되어 왔으며 동시에 국민의 건강과 문화에 큰 영향을 미쳐 왔기 때문에 다른 산업과는 달리 정부로부터 많은 규제와 보호를 받아온 특수한 성격을 가진다. 주류산업의 이와 같은 관허사업적 특성으로 인하여 주류업계의 거의 모든 활동은 주세법을 비롯한 각종 법규에 의해 엄격하게 규제되어 왔다. 그러나 이와 같은 강력한 정부 규제들은 1980년대 후반부터 점진적으로 완화 또는 해제되기 시작하여 1993년에 제조면허 규제와 주정배정량 규제가 해제됨으로써 거의 대부분의 규제가 해제되었다. 또한 1987년 포도주 완제품 수입이 허용된 이래 1989년 위스키 시장이 개방되었고 1990년에는 주류시장의 전면 개방이 단행됨으로써 수입규제가 해제되었다. 특히 최근에는 시장개방 압력이 더욱 거세어져서 수입곡류에 대한 관세율이 점차 하향 조정되고 있다.

주류산업에 대한 정부의 각종 규제 조치들은 주류 제조업체 및 판매, 유통업체들의 과당경쟁을 억제하고 불량주를 방지하는 한편 각 제조업자에게 배정된 주정의 양을 근거로 세금계산을 가능케 함으로서 탈세를 방지하는 등 긍정적인 효과도 가지고 있었다. 그러나 이러한 정부의 각종 규제에 의하여 주류업체의

■ 目 次 ■

1. 들어가면서
2. 전략적 경영이 필요하다
3. 환경변화에 민감해야 한다
4. 핵심능력을 중심으로 경쟁력을 길러야 한다
5. 마치면서

수 및 각 업체의 시장 점유율이 장기간 고정되는 등 산업구조가 고정화되고 성장, 발전을 위한 업계의 역동적인 변화의 활력이 줄어들었으며 각종 면허는 이권화되어 면허를 둘러싼 잡음과 비리가 끊이지 않았다. 그러나 정부의 강력한 규제가 주류업계에 미친 가장 심각한 부정적인 영향은 그것이 주류기업들이 경쟁적인 시장에서 효과적이고 성공적인 경영전략의 수립 및 집행을 통하여 스스로 경쟁력을 배양할 수 있는 기회를 빼앗아 갔다는 점일 것이다.

소주 등 일부 주류 제품의 원료에 대한 규제로 인하여 주류기업들은 제품의 품질이나 특성에 의한 제품차별화 전략을 원활히 수행하지 못하였고 광고와 판촉 등 상대적으로 비용 부담이 큰 경쟁전략에 크게 의존할 수밖에 없었다. 대부분의 주류업체가 영세한 점에 비추어 볼 때 이와 같은 고비용 전략 중심의 전략 수단 선택 폭의 제한은 업계의 성장/발전에 커다란 저해요소이었다. 주류의 제조 및 판매를 위한 신규면허의 제한과 주정배정량의 할당은 주류기업의 성장 전략에 큰 영향을 미쳤다. 한 회사의 시장점유율은 기본적으로 주정배정량에 의해 결정되었으므로 시장점유율 증대를 통한 기업의 성장을 위해서는 주정배정량을 증가시키지 않으면 안되었고 그러기 위한 유일한 방법은 합병뿐이었다고 볼 수 있다. 다른 어떤 형태의 전략적 노력도 시장 점유율을 크게 변화시킬 수 없었다. 주류 판매 지역에 대한 정부의 규제(예 자도주 50% 구입의무제)로 인하여 주류기업의 지역별 판매 전략도 크게 제한을 받았다.

이와 같이 정부의 각종 규제의 틀 속에서 주류업계는 희망하는 경영전략 대안의 선택에 제한을 받게 되었는데 사실 이 점은 업계에게는 커다란 제약이었지만 반면에 어떤 측면에서는 하나의 보호막이 되어 어떤 업체들은 그

보호막을 진입장벽으로 여기고 그 보호 속에서 안주하는 경우도 있었다.

결국 주류시장은 각종 규제로 인하여 극도의 정체성을 띠게 되고 기업은 경쟁을 위한 동인을 상실하게 되었다. 엄격한 제조 또는 판매 면허 규제 때문에 새로운 기업의 진입으로 인한 위협이 없었고 완제품에 대한 수입 규제 때문에 대체 상품의 등장으로 인한 위협도 없었다. 주류기업들은 큰 어려움 없이 현 상태를 유지할 수 있었기 때문에 생존을 위협하는 치열한 경쟁에서 생존하고 발전하기 위한 전략적 노력이 필요하지도 않았고 가능하지도 않았다.

2. 전략적 경영이 필요하다

앞에서 주류산업에 대한 정부의 규제 정책과 같은 환경요인이 주류 산업과 기업 활동에 어떠한 영향을 미치는가를 간단히 살펴 보았다. 그러나 앞서 약간 언급한 바와 같이 이제 대부분의 정부 규제는 완화 또는 해제되었고 주류시장은 개방되었다. 또한 소비자들의 기호도 다양해지고 수시로 변화하고 있어서 고급주 선호 현상이 두드러지게 나타나고 있으며 끊임없이 새로운 제품을 요구하고 있다. 소득수준이 높아짐에 따라 소비자들은 주류제품의 양보다는 질, 제품의 기능성보다는 심미성과 감각성을 추구하고 있다. 대부분의 주류 제품의 수명은 점점 짧아지고 있어서 일부 상품들의 제품 수명은 불과 수개월에 불과하다. 소비자들의 변화하는 새로운 욕구에 적응하지 못하는 제품은 조기에 시장에서 사라지고 있다. 이와 같은 현상들은 주류 산업에 있어서의 엄청난 환경의 변화이다. 이러한 환경 변화의 결과는 국내외 시장에 있어서의 치열한 경쟁이다. 정부의 규제와 보호의 틀 속에서 안주하면서 충성스러운 소비자들과 함께 작지만 안정

적인 여유로움을 즐기던 시대는 끝나고 이제 주류기업들은 급변하는 환경 속에서 국내외의 강력한 경쟁자들과 치열하게 경쟁하면서 까다롭고 변덕스러운 소비자들을 자신의 고객으로 만들기 위해 노력하지 않으면 안되는 고통스러운 시대를 맞이하였다. 그러나 경쟁은 격화되고 소비자들은 까다로워졌지만 규제의 완화로 기업이 선택 가능한 전략 수단의 폭은 확대되었다. 이제 주류업체는 자기 책임하에 상당한 전략적 선택의 자유를 가지고 효과적인 경영전략을 수립하여 실행함으로써 국내외 시장에서 경쟁을 극복하고 성장/발전할 수 있게 되었다.

치열한 경쟁과 급변하는 환경으로 특징지어지는 현재의 그리고 장래의 주류시장에서 주류기업이 생존하고 성장하기 위해서는 전략적인 경영으로 경쟁력을 확보해야 한다. 주류기업은 항상 변화하는 환경 속에서 장기적으로 좋은 경영성과를 거두기 위해서 환경변화에 알맞는 목표를 설정하고 이를 달성하기 위하여 기업 내부의 인력과 자금 그리고 기술 및 시설 등 모든 자원을 효율적으로 동원시키는 종합적인 전략을 수립하여 실행하여야 한다. 주류기업의 성과를 좌우하는 이러한 전략은 간단히 또는 단시일 내에 형성되지 않고 장기간에 걸쳐서 복잡한 과정을 통하여 신중하게 수립되어야 한다. 일단 수립된 전략은 주류기업의 통합적이고 종합적인 계획으로서 효과적으로 실행되어야 하는 한편 그 실행의 과정과 결과가 평가되고 평가결과 여하에 따라서 전략 자체와 그 수행과정이 수정/보완되어야 한다. 성공적인 전략경영은 장기적인 시야를 필요로 한다. 단기적인 매출목표의 달성, 수익률 제고, 시장 점유율의 증가 등에 너무 초점을 맞추면 방향을 상실할 수가 있다. 우리의 주류업체는 다소 조급한 것 같다. 예컨대 계속적인 신제품 개발은 일면 바람직하지만 시장출시

후 얼마가지 않아서 신제품이 시장에서 사라지는 경우가 많은 것을 볼 수 있는데 다소 어려움이 있더라도 많은 투자와 연구/개발로 좀더 경쟁력이 있는 제품을 개발하고 일단 시장에 출시된 후에는 그 제품이 소비자에게 익숙해질 때까지 마케팅 노력을 계속할 필요가 있다.

3. 환경변화에 민감해야 한다

전략적 경영은 결국 환경변화에 대한 주류기업의 의도적 대응의 과정이기 때문에 그 성공을 위하여 주류기업은 환경의 변화를 항상 감시하고 분석하며 예측하여야 한다. 주류산업의 경영에 영향을 미칠 수 있는 국내외 환경의 변화가 자기 회사에게 어떤 기회와 위협을 줄 수 있는가를 체계적이고 종합적으로 분석한 다음 그 변화에 능동적으로 신속하게 대응하여야 한다. 이러한 환경분석의 과정에서도 시간적, 공간적 측면 모두에서 장기적이고 폭넓은 시야를 가져야 한다. 시간적인 차원에서 현재는 물론 과거 환경의 변화에서 시사점을 찾고 미래 환경의 변화를 예측해야 한다. 공간적 차원에서 국내는 물론 해외의 환경변화에 주목해야 하고 그 분석 대상에서도 정치, 경제, 기술, 문화, 사회 등 거시적인 일반 환경뿐만 아니라 경쟁관계 등 산업환경은 물론 고객, 주주, 금융기관 등 시장환경도 분석하여야 한다. 경쟁우위는 궁극적으로 환경과의 관계에서 나오는 것이기 때문에 환경변화를 분석하고 적절히 관리하는데 전략경영의 핵심이 있는 것이다.

특히 국제화와 개방화라는 거대한 환경의 변화에 효과적으로 대비하기 위하여 주류업체는 미래의 장기적인 국제 환경의 변화를 예측하고 전망해야 한다. 세계 각국의 주류/주정산업에 대한 정책, WTO를 비롯한 국제기구들

의 우리나라 주류산업에 대한 요구, 국제기구들과 주요국간의 주류제품 또는 원료에 대한 관세율 등에 관한 협정, 해외 주요 기업들의 신제품 개발, 해외 주요국의 소비자들의 기호 등이 어떻게 변화하고 있으며 장차 어떻게 변화할 것인가에 대하여 체계적으로 정보를 수집하고 분석할 필요가 있다.

4. 핵심능력을 중심으로 경쟁력을 길러야 한다

경쟁이 치열한 주류시장에서 경쟁의 승패는 각 기업의 경쟁력이 좌우한다. 주류기업의 전략적 경영은 자체의 독특한 핵심능력을 기르고 그것을 중심으로 시장경쟁에서 승리할 수 있게 하는 경쟁력을 확보하는데 초점을 맞추어야 한다.

주류기업이 장기간 지속적으로 유지할 수 있는 경쟁력은 경쟁기반, 경쟁장소, 경쟁방법 및 경쟁상대의 적절한 조합에 의하여 결정된다고 볼 수 있다. 첫째, 성공적인 전략 실행의 기본 조건으로서 경쟁기반이 필요하다. 이 경쟁기반은 주류기업의 자원과 능력에 의존한다. 즉 재무적, 물적, 인적, 조직적 측면에서 우수한 자원과 능력이 있는 주류기업은 경쟁력 확보를 위한 기본조건을 갖춘 셈이 된다. 둘째, 적절한 경쟁장소의 선택은 주류기업의 경쟁력 확보의 두 번째 요건이다. 이것은 적절한 표적 제품시장의 선정을 의미한다. 우수한 자원 및 능력에 의해 뒷받침된 치밀한 전략이더라도 그것이 표적시장에 맞지 않아 실패하는 경우가 있다. 셋째, 적당한 경쟁방법의 선택은 주류기업의 경쟁력을 강화시키는데 필수적이다. 이러한 경쟁방법은 제품, 유통, 가격, 촉진, 생산, 포지셔닝 전략 등 다양한 전략 변수의 적절한 선택 및 활용을 통하여 그 효과를 발휘하게 된다. 규모가 작은 주류기업은 이러한 다

양한 전략변수 중에서 자신이 가장 강점을 가지고 있는 변수 한 두 개를 선택하여 강력한 경쟁력을 확보할 수 있을 것이다. 예컨대, 최근 면허 개방으로 다양하게 개발되고 있는 민속주와 전통주 등 한국 특유의 원료와 제조방법을 사용한 제품을 전략적으로 개발하여 해외 시장에 수출한다면 적절한 경쟁방법과 경쟁장소의 선택으로 경쟁력을 확보할 수 있을 것이다. 반면에 우리나라 농산물 가격이 국제 가격에 비하여 엄청나게 비싼 점을 고려할 때 그러한 비싼 농산물을 원료로 하여 제조한 일반 주류 제품을 해외 시장에 수출한다면 제조원가 측면에서 국제적 경쟁우위를 확보하기는 상당히 어려울 것이다.

마지막으로 주류기업의 경쟁력을 결정하는데 번째 요소는 경쟁상대의 선택이다. 경쟁상대 회사가 적절히 정해졌을 때 주류기업의 자원과 능력이 경쟁력이 될 수 있다. 국내외 환경이 급변하는 글로벌화된 치열한 경쟁시장에서 우리의 주류기업들은 독특하고 우수한 자원과 능력을 기반으로 경쟁의 장소와 방법 및 상대를 적절히 선택하여 경쟁력을 최대화함으로써 경쟁을 극복하고 발전할 수 있을 것이다.

5. 마치면서

한국의 주류산업은 현재 큰 변혁기를 맞이하고 있다. 세계 경제의 글로벌화에 즈음하여 국내시장은 개방되어 선진국의 우수한 주류기업들이 우수한 제품과 수준높은 서비스를 앞세우고 우리의 시장을 크게 잠식하기 시작했으며 우리의 소비자들도 이제 단순히 국산 주류제품을 선호하지 않게 되었다. 주류사업에 대한 정부의 규제와 보호는 대부분 완화 또는 폐지되어 업체의 수가 증가되고 국내업체 간의 경쟁도 더욱 치열해졌다. 또한 인터넷으로 대표되는 기술혁신에 따라 기존 사업방식의

재구성 등 사업운영의 새로운 패러다임이 필요하게 되었다.

이와 같은 냉혹한 현실에 직면한 우리의 주류기업들은 물론 적극적이고 효과적으로 대응하고 있다. 예컨대, 소비자들의 고급주 선호 현상에 대응하여 각 주류 제조업체들은 주류의 저알콜화를 지속적으로 추진하고 있으며 주류의 새로운 소비층인 신세대를 겨냥하여 카테일주를 잇따라 출시하고 있다. 주류 고급화의 일환으로 고급화된 디자인의 새로운 용기를 개발하여 제품의 시각적 효과를 극대화함으로써 소비자들의 심미적 욕구에 성공적으로 대응하고 있기도 하다.

그러나 좀 더 전략적인 경영 마인드를 가지고 경쟁력을 강화시켜야 한다. 전략적인 경영은 철저한 환경분석을 통하여 장기적이고 분명한 목표를 수립한 다음 그 목표의 달성을 위

해서 기업 자신이 수행 가능하고 자신에게 가장 적합한 전략과 전술을 개발하여 효과적으로 집행하고 그 집행과정과 결과를 평가하는 일련의 체계적으로 연결된 과정이다. 전략적인 경영은 근시안적인 단기적 시야에 기반한 현실에의 안주, 다수의 선진기업이나 대기업의 전략의 단순한 모방이나 추종, 자신의 능력에 대한 과신에서 오는 과욕, 정부나 제3자에 대한 의존을 배제한다. 그것은 자기 회사의 독특하고 우수한 자원과 능력을 기반으로 하여 자신이 강점을 가지고 있는 전략 분야에서 자신이 이겨낼 수 있는 경쟁자를 선택하여 자신이 가장 유리한 표적시장에서 경쟁하여 승리하는 장기적이고 계획적이며 종합적인 과정이다. 그러한 승리를 통하여 우리의 주류기업들이 자신의 자원과 능력을 더욱 더 강화하고 더 큰 경쟁력을 확보할 수 있게 되기를 바란다.

The man who makes no mistakes does not usually make anything.

실수를 저지르지 않는 사람은 통상 아무것도 이루지 못한다.

- Edward John Phelps -