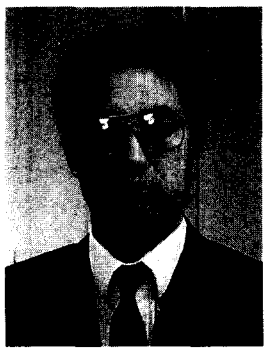
환경변화와 주류기업의 대응전략



최 명 규
(한성대학교 경영학과 교수)

■目 次■

Ⅰ. 서론
Ⅱ. 본론
Ⅲ. 결론
Ⅳ. 참고문헌

Ⅰ. 서 론

미국의 맥주회사 Miller는 종전까지 자사의 광고에 자주 등장하였던 건장한 남자, 일부러 초라하고 빈약하게 옷을 입은 여자 모델 또는 맥주와 장엄하고 아름다운 산맥의 모습 등이 클로즈업되는 광고 대신에 21세에서 27세에 이르는 새로운 표적시장을 향한 새로운 광고를 개발하여 그 표적시장에 어울리는 열광적이면서도 어딘가 단정치 못한 젊은이들이 핫도그를 즐겨먹는 컨테스트를 보여주면서 지금은 여러분의 내면에 있는 바보스러움을 포용할 때라고 주장하고 있다 (Johnson 1998). 이 새로운 광고의 표적 청중인 젊은이들은 소위 X-세대로서 대체로 1965년에서 1976년에 태어난 그룹으로서 미국의 경우 약 4천 5백만명에 이른다. 이 그룹의 젊은 소비자들은 대체로 어떤 제품이 실제로 고객들에게 제공할 수 있는 것 이상을 약속하는 식의 마케팅 전략에 대하여 비판적이고 냉소적이다 (Kotler 2000). Miller의 이 새로운 광고는 이와 같은 표적시장 고객의 특성에 맞추기 위한 노력인 것이다. 동시에 그것은 미국의 변화하는 인구 통계적 환경에 적응하기 위한 것이다. 1946년에서 1964년 사이에 태어난 약 7천 8백만명에 달하는 소위 베이비 붐 세대들이 이제 맥주의 주요 소비자 그룹에서 멀어지고 X-세대가 주요 소

비자 그룹으로 부상하는 환경의 변화가 Miller로 하여금 마케팅 전략을 수정하도록 만든 것이다. 사실 베이비 붐 세대를 목표 청중으로 하는 광고는 그 세대들의 취향에 맞게 과거에 대한 향수를 주제로 하고 있었던 것이다.

남아프리카 공화국에 대한 미국을 중심으로 하는 서방 국가들의 경제적인 제재가 끝났을 때 남아프리카 공화국의 와인 수출은 급증하였다. 그러나 그 공화국 와인이 유럽의 슈퍼마켓에서 선반을 차지하기 위하여 유럽산 등 타국의 와인 제품들과 경쟁할 때 유럽의 소비자들은 남아프리카 공화국의 포도농장의 관리가 호주나 칠레의 포도 농장에 비해 매우 원시적이라는 생각을 가지고 있었고 그 결과 남아공화국 와인의 매출은 저조하였었다. 남아공화국 포도 재배농장에서는 노동자에 대한 탄압과 혹사가 자행되고 있고 포도 거래는 부정한 방법으로 이루어지고 있다고 알려져 있었다 (The Economist 1998).

남아공화국 포도 산업 및 와인 제품에 대한 유럽 소비자들의 이와 같은 부정적인 인식을 개선하기 위하여 남아공의 포도 재배업자들은 노동자들의 근로 여건과 생활을 개선하고 노동자들이 포도 산업에 대하여 일정한 이해 관계를 갖도록 하였다. 와인이라는 제품은 원산지 효과에 특히 민감한 제품이므로 해외 소비자들의 남아공화국 자체에 대한 인식과 이미지가 긍정적이고 호의적인 방향으로 개선되지 않는 한 남아공 와인의 유럽 시장에서의 성공은 어렵다는 점을 포도 재배업자들은 깨닫게 된 것이다. 해외 시장에서의 소비자라는 환경요소의 특성에 자국 또는 자기 산업(기업)의 전략을 적합시킨 사례라고 볼 수 있는 것이다.

이상의 사례에서 보는 바와 같이 주류 기업들이 개별 주류 제품 및 서비스를 제조/판매하는데 있어서 자사가 처한 대내외 환경과의 적합성을 확립하는 것은 매우 중요하다. 주류 기업의 제반 활동과 환경과의 적합성은 결국 기업 환경과 기업 전략간의 적합성을 의미한다. 물론 이 때의 기업 전략은 주류 기업의 조직 관리까지 포함한다고 보아야 하기 때문에 주류 기업의 환경 변화에 대한 효율적인 대응은 궁극적으로 환경-전략-조직 적합성 확립을 통하여 실현 가능하다고 보아야 한다.

주류 기업들은 이러한 환경-전략-조직 적합성의 중요성과 그것이 개별 주류 제품 및 서비스의 관리에 있어서 어떤 의미를 주는지를 정확하게 파악하고 그러한 적합성을 획득하고 확립하기 위하여 어떤 방법과 절차가 수립되어 실행되어야 하는가를 이해하고 실천하여야 한다.

II.본론

1.환경-전략간 적합성 확립

환경과 기업 전략간의 적합성 확보를 위한 주류 기업의 환경관리 노력은 우선 자사의 경영 활동에 영향을 미칠 수 있는 환경의 차원과 요소에 대한 이해에서 출발하여야 한다. 왜냐하면 이와 같은 이해없이 막연히 환경관리에 나선다면 너무나도 복잡하고 방대한 제반 환경 요소와 그러한 요소들의 변화 때문에 주류기업의 환경 관리는 제대로 방향 설정을 하지 못하고 우왕좌왕하다가 비용과 노력만 낭비하고 제대로 효과를 거두지 못하는 결과를 낳을 가능성이 크기 때문이다.

효과적인 환경관리는 주류 기업의 사업성과에 영향을 미칠 수 있는 대내외 환경에 대한 전체 윤곽을 이해하고 그 큰 환경 전체 속에는 어떠한 차원과 요소들이 있으며 그러한 요소들은 그 변화 과정을 통하여 어떻게 상호작용하고 그 결과가 자사에 어떤 영향을 장/단기적으로 미칠 것인가를 이해하고 그에 대응

하여야 한다. 말하자면 주류 기업의 환경 관리는 체계적/분석적이고 그 시야가 또한 장기적이어야 한다. 어느 한 부분/요소에 치우치거나 단기적/임시응변적 처방에 그쳐서는 안된다.

주류 기업의 경영 성과에 영향을 미칠 수 있는 환경은 세가지 차원으로 구성되어 있으며 그 각각의 차원에는 많은 환경 요소가 있다. 첫 번째의 환경차원은 주류 기업의 내부 환경으로서 생산, 인사, 재무, 마케팅, 회계, 구매, 연구 개발같은 부문 요소들이 있다. 두 번째의 환경 차원은 기업 외부의 과업 환경으로서 고객, 공급업자, 유통상, 경쟁기업, 일반 공중, 채권자 및 주주, 노동조합, 정부, 금융기관 등의 환경 요소들이 있다. 마지막으로 세 번째의 환경 차원은 기업 외부의 거시 환경으로서 경제적, 기술적, 문화 사회적, 법률 정치적, 자연적/물리적, 경쟁적 환경 요소들을 포함한다.

2.내부 환경

주류 기업 내부의 각 부서 및 기능들간의 효과적인 조정은 경영자의 중요한 업무이자 책임이다. 기업 내부의 조직, 인력, 기술, 또는 기능에 있어서의 변화는 상호간에 영향을 주고 받게 되고 그러한 상호 영향의 종합적인 결과는 경영성과의 변화로 나타날 것이다. 주류기업의 이러한 내적인 환경의 변화는 시장에서의 주류 제품 또는 서비스의 성공에 영향을 미치게 된다. 시장에서의 성공은 기업 내부의 어떤 특정 부서나 기능의 노력이라기보다는 기업 내부 전체의 노력을 반영하는 것이다. 기업내부의 직무부서와 기능, 기술, 인력 등은 그 전체적 성과가 최대가 되도록 구성되어야 되는데 그 때 주류 기업의 내부 환경 요소들은 최적의 내부 환경 믹스를 구성했다고 볼 수 있다. 그러한 요소들이 개별적으로 주류 기업의 경영활동을 지원하고 상호간에 다른 요소들을 강화할 때 내부 환경 믹스에서 효과적인 시너지가 만들어질 수 있다 (박충환 · 오세조 1995). 그러므로 주류 기업의 경영자는 자기 조직의 이러한 내부 환경 요소들의 변화를 예측하고 관리함으로써 최적의 내부 환경 믹스를 구성하고 유지하면서 최대의 시너지 효과를 거둘 수 있도록 해야 한다.

3.미시적 환경 : 과업환경

주류 기업의 가까운 외부에서 주류 기업의 경영활동 및 그 성과에 직접적으로 영향을 미치는 환경 요소들은 고객, 원재료 공급업자, 중간 유통업자, 직접적 경쟁기업, 정부, 고객이 아닌 일반 공중, 채권자 및 주주, 노동조합, 은행을 포함하는 금융기관 등이 있다. 이러한 환경 요소들이 직접, 간접으로 서로 영향을 주고 받으면서 주류 산업 또는 개별 주류 기업의 경영 성과에 영향을 미치는데 이런 요소들의 전체 구성을 과업 환경이라고 부른다. 이러한 환경 요소들은 주류 기업의 직접적 이해관계자들이라고 볼 수 있다. 주류 기업의 이러한 다양한 이해관계자 집단들이 주류 산업 및 개별 주류 기업에게 경영 기회를 제공하고 각각의 환경 요소들이 주류 기업에게 긍정적인 방향으로 서로가 다른 집단을 강화할 때 과업 환경에서 경영 성과 향상에 기여할 수 있는 효과적인 시너지가 발생할 수 있을 것이다.

주류기업이 광고 전략을 수립하여 실행할 때에는 고객 환경에 대한 철저한 이해가 필요하다. 표적 청중은 어떤 메시지를 어떤 매체를 통하여 전달할 때 메시지가 가장 효과적으로 도달되고 청중은 설득될 수 있는가를 분석하여야 한다. 물론 이러한 광고 실행 전략은 주류 제품의 특성과도 부합되어야 한다. 주류 중에서도 vodka 같은 고도로 유사한 제품의 경우 광고 메시지 전략의 성공적인 실행은 마케

팅의 성공에 결정적인 역할을 한다. 보드카는 일반적으로 필수품적인 일용 상품으로 인식된다. 그럼에도 불구하고 보드카 시장에 있어서의 상표 선호도나 충성도는 놀라울 정도이다. 이와 같은 높은 상표 선호도나 충성도의 대부분은 상표 제품의 이미지에 기반하는 것이다.

스웨덴의 보드카 Absolut 가 1979년 미국 시장에 진출했을 때 매출은 실망스럽게도 그 해 7,000 케이스에 불과하였다 (Amdorfer 1998). 그러나 1991년에 이르러 매출은 2백만 케이스 이상으로 급증하였고 Absolut 상표는 미국 시장에서 최대의 매출을 올리는 수입 보드카로 자리잡았고 시장 점유율은 65%나 되었다. 다른 해외 시장에서의 매출도 급격히 신장되었다. 이러한 놀라운 성공의 비결은 표적 시장 선정, 포장, 그리고 광고 전략에 있었다. Absolut 는 세련되고 신분 상승을 노리는 풍요로움을 즐기는 고객들을 표적 시장으로 선정하였으며 상품 자체는 스웨덴 식의 엄격함을 나타내는 독특하고 고풍스러운 병에 포장되어 있었다. 그 병은 하나의 독특한 상으로서 모든 광고의 중심에 있었고 "Absolut Magic" 또는 "Absolut Larceny" 같은 문구가 따라 붙었다. 유명한 예술가들이 Absolut 광고를 디자인하였고 술병의 이미지가 항상 멋진 방법으로 부각되었다. 훌륭한 작가들이 쓴 Absolut 상표에 대한 짧은 이야기가 광고에 포함되었다. 광고는 The New Yorker, The Atlantic 같은 잡지의 독자들에게 소구되도록 디자인되었다.

시장에서의 경쟁 환경이 특수한 틈새시장을 추구하는 전략을 필요로 할 경우에는 소규모의 틈새시장에서 선도기업이 되는 것이 대규모 시장에서 단순한 추종기업이 되는 것보다 현명한 방법이다. 이러한 틈새시장 전략은 보통의 경우 중소규모의 주류 기업이 취하는 전략으로서 대규모 주류 기업들이 전혀 흥미가 없거나 관심을 적게 가지는 소규모의 시장을 표적시장으로 함으로써 대기업과의 직접적인 경쟁을 회피하는 정책인 것이다. 그러나 이러한 틈새시장 전략은 반드시 중소 주류 기업만이 택할 수 있는 것은 아니다. 최근에 와서 점점 더 대형 주류 기업들이 틈새시장을 공략하기 위하여 기업 내에 별도의 사업단위 또는 소회사를 설립하여 신속하고 효율적으로 소규모 시장을 침투하고 있다. 성공적으로 틈새시장 전략을 실행하고 있는 대규모 주류 기업들의 사례는 많다.

1990년대 후반 미국시장에서 성장 잠재력을 보여 주었던 유일한 맥주 시장은 소규모 맥주 제조업자들이 생산한 특수 맥주로서 Pyramid Ale, Pete's Wicked Ale 같은 제품들이었다. 이러한 특수 맥주(ale)는 저온에서 6주 내지 6개월 저장한 저장 맥주(lager beer)보다는 독하지만 흑맥주(porter) 보다는 약한 제품이었다. 중소 맥주회사들이 제조하여 판매하는 이러한 특수 맥주 제품들이 틈새시장 소비자들의 호감을 얻자 미국의 맥주업계의 Big Four (Anheuser-Busch, Miller, Adolph Coors, Stroh Brewery)는 신속히 자신들의 독자적 특수 맥주 제품을 생산하여 출시하였다. Anheuser의 Elk Mountain Ale, Miller의 Red Dog와 Icehouse beers 그리고 Coors의 George Killian 등이 그러한 제품들이었다. 그러나 일부 소비자들은 그러한 대규모 주류 기업들로부터 특수 맥주를 구입하기를 꺼려하였으므로 어떤 대기업은 자신의 특수 맥주 제품의 표찰에서 자사의 이름을 지워버리기도 하였으며 심지어 Miller는 자사의 Red Dog와 Icehouse beers를 중소기업인 Plank Road Brewery 에서 생산한 제품이라고 광고하기도 하였다.

유통 환경을 관리함에 있어서는 주류 기업은 유통과정에 있는 중간상들의 변화하는 욕구와 필요에 대한 이해를 바탕으로 중간상들

이 최고의 성과를 얻을 수 있도록 유도하여야 한다. 주류 기업은 최종 소비자들을 관리하는 방법과 똑같은 방식으로 유통상들을 대하고 관리할 필요가 있다. 주류 기업은 중간 유통상들의 욕구를 파악하고 자신이 그들에게 제공하는 모든 것의 총합이 유통상에게 최고의 가치가 될 수 있도록 유통 포지셔닝을 구축할 필요가 있다. 주류 기업은 유통상들에게 훈련 프로그램, 시장 조사 프로그램, 기타 각종의 능력 개발 프로그램을 제공함으로써 유통상들의 성과를 향상시켜야 한다. 주류 기업은 유통상들이 최종 소비자들을 만족시키려는 공동의 노력에 있어서 동반자라는 인식을 공유할 수 있도록 끊임없이 커뮤니케이션 활동을 전개하여야 한다.

중소 양조회사인 Brewski Brewing Company가 사업을 시작하였을 때 Brewski 는 자신의 제품을 판매하기로 계약한 크고 작은 유통업자들에게 매력적인 인센티브를 제공하였다 (Alonzo 1994). 일단 유통상이 제품을 판매하기 시작하면 Brewski 는 유통상들에게 300 달러 가치가 있는 가죽 재킷을 주었는데 이것은 일련의 단기 인센티브 프로그램에서 유통 목표 달성에 대한 보상이었다. 또한 유통상들은 자신들의 최고 주요 고객들에게 단단한 나무로 만들어져서 손으로 조각하고 페인트 칠을 한 Brewski 로고가 담긴 술통 주둥이 손잡이와 같은 선물을 제공할 수 있는 권한을 부여받았다.

주류 산업이 직면한 환경 요소 중 일반 공중도 주류 기업들이 장기적이고 종합적인 계획을 수립하여 대응해야 할 중요한 환경부분이다. 주류 기업은 일반 공중을 향한 PR 프로그램을 수립하여 실행함으로써 자사의 기업 수준 또는 제품 수준에 있어서의 촉진 전략과 이미지 메이킹을 지원할 필요가 있다. 모든 PR 프로그램에는 특별한 목표가 설정되어야 한다. 캘리포니아의 포도 재배/양조업자들은 PR 전문기업인 Daniel J. Edelman, Inc. 를 고용하여 홍보 캠페인을 수립하고 와인 음주는 훌륭한 생활의 일부를 구성하는 즐거운 일이라는 확신을 일반 공중들이 갖도록 함으로써 캘리포니아 와인의 이미지와 시장 점유율을 향상시키고 있다 (Kotler 2000). 이 캠페인은 다음과 같은 목표를 달성하기 위한 프로그램으로 개발되어 실행되었다: (1) 와인에 대한 잡지 기사를 개발하여 그 기사들이 일급 잡지와 신문에 게재되도록 하고, (2) 건강을 위해 도움이 되는 와인에 관한 수많은 가치있는 이야기를 개발하여 의료계에 전달하며, (3) 특히 청소년 시장, 대학생 시장, 정부 기관, 기타 다양한 인종의 집단을 위한 특별 PR활동을 개발한다.

4.과업 환경 관리

주류 기업은 이러한 과업환경을 구성하는 각 환경 요소에 있어서의 변화를 예측하고 관찰하여야 하며 그러한 변화가 자사에게 어떠한 기회를 제공하고 어떠한 위협을 가져오는가를 파악하고 그에 효과적으로 대처할 필요가 있다. 물론 이러한 다양한 미시적 과업 환경 요소들이 주류 기업의 경영 전략 및 성과에 모두 동일한 정도의 영향을 미치는 것도 아니며 동일한 방향으로 영향을 미치는 것도 아니다. 어떤 영향 요소는 다른 이해관계자 보다 더 큰 영향을 미치기도 하고 같은 시점에서도 어떤 환경 요소는 주류 기업에게 긍정적인 영향을 미치는 반면 다른 환경 요소는 부정적인 영향을 미치기도 한다. 그러므로 다양한 환경 요소 각각의 영향의 강도 및 방향의 합계 그리고 그러한 요소들의 상호 작용의 시너지 효과의 전체적 총합이 과업 환경이 특정 주류 기업에게 특정의 시점에서 미치는 영향

의 총계가 될 것이다.

5.거시적 환경

거시 환경 요인들은 주류 산업의 외부에 존재하면서 주류 제품 및 서비스의 시장 수요에 영향을 미쳐서 결국 주류 산업 및 개별 주류 기업의 경영 성과에 영향을 미치는 제반 요소들을 말한다. 이러한 환경 요소들은 가장 넓은 의미의 일반 환경으로서 주류 기업의 전략적 의사 결정과 성과 달성에 영향을 주는 다양한 경제적, 사회·문화적, 정치·법률적, 기술적, 자연적/물리적, 경쟁적, 국제적 추세와 사건을 의미한다. 이러한 거시 환경 요인들은 주류 기업의 비교적 먼 외부에서 주로 간접적으로 영향을 미치지만 경우에 따라서는 그 영향이 막대하고 직접적일 수도 있다.

경제적 환경은 주류 산업이 처한 경제 상황의 전반적 성격과 방향을 말하는 것으로서 주류 기업이 활동하는 경쟁의 본질과 특성을 결정한다. 이러한 경제적 환경은 구체적으로 국가적 차원에서의 산업 산출물의 수준과 패턴, 소득 및 소비, 저축과 투자, 자본과 노동의 가용성, 물가 수준 및 변동 등에 의하여 표시되며 국민총생산, 경제성장율, 이자율, 인플레이션율, 환율, 실업율, 경제적 부와 그 집중도, 수출 및 수입, 소비자 물가지수 등과 같은 경제적 지표로서 나타난다 (어윤대·방호열 1995). 이와 같은 경제적 환경의 변화는 일상적으로 발생하며 수 많은 경기 변동과 경제적 불확실성이 연속적으로 나타난다. 다른 미시적 또는 거시적 환경 요소들과 비교해 볼 때 경제적 환경의 변화가 주류 기업에 미치는 영향이 가장 직접적이라고 볼 수 있다. 경제적 환경의 변화는 주류 제품에 대한 시장 수요의 크기와 증가율, 원재료의 가격, 생산 원가, 판매 가격 등에 영향을 미쳐 주류 기업의 수익성에 크게 영향을 준다.

사회·문화적 환경은 우리 사회의 개인과 조직의 사고와 행동을 형성케하고 리드하는 기본적인 가치, 믿음, 규범, 라이프 스타일, 인구통계적 패턴 등을 의미하는 것으로서 시간에 따라 변화하면서 소비자들의 기호와 욕구 또는 선호도를 변화시킨다. 예를 들어, 건강에 대한 일반 대중의 인식이 높아지면서 주류 제품의 소비량이 줄어들고 저알코올 맥주와 저알코올 포도주의 수요가 증가하였다. 또한 많은 소비자들이 건강에 해롭다고 느끼는 독한 술보다는 가벼운 건강 음료를 선호하게 되었다. 맞벌이 부부의 증가, 일하는 여성의 급격한 증가, 가족 구성의 독신 또는 핵가족화, 미혼자 및 만혼 또는 이혼의 증가, 여가 활동의 선호 등과 같은 사회·문화적 환경의 변화는 주류 기업으로 하여금 전략을 변화하도록 요구하고 있다. 예컨데, 종래 남성 시장을 겨냥하였던 판매 전략은 여성 고객 유치 전략을 추가한다거나 여성 고객 중심의 제품 개발 전략으로 수정될 필요가 있는 것이다. 이러한 전략 변화는 여성의 역할 또는 지위가 향상되거나 성역할의 구분이 희미해지는 사회·문화적 환경의 변화가 가져온 필연적인 결과인 것이다. 소비자 운동이나 환경 보호에 대한 소비자들의 인식이 점점 높아지고 있는 것은 주류 기업들이 결코 간과해서는 안될 사회·문화적 환경의 변화이다.

정치 및 법률적 환경은 주류 기업이 사회의 구성원으로서 존재하고 활동하는데 있어서 그 내용과 수준 및 범위를 제한하고 허용해주는 수용가능한 정치적/법률적 행동 규범을 규정한다. 역사적으로 볼 때 미국을 비롯한 선진국뿐만 아니라 우리 나라의 경우에도 지난 수십년간 정치적 및 법률적 환경의 변화는 매우 강력하여 대기업과 중소기업을 막론하고 기업 활동의 거의 모든 부분에서 막대한 영향을 미

쳐왔고 그러한 영향의 중요성은 점점 더 증대해 왔다. 정부 정책과 같은 외부 환경 요인들은 주류 기업이 통제할 수 없는 요소로서 이러한 환경요인들의 변화는 주류 기업의 전략적 행위에 대단히 중요한 영향을 미친다. 따라서 이와 같은 외부 환경요인들의 변화에 대한 적절한 대응 방안의 모색은 전략의 수립 및 시행에 있어서 매우 중요시되어야 한다. 우리나라의 주류 산업 및 기업의 경우 정부 정책의 영향력은 대단히 크다고 할 수 있다. 정부의 규제 또는 그 해제는 과거부터 우리의 주류 산업에 막대한 영향을 미쳐왔다. 물론 그러한 영향은 부정적이기도 하였고 긍정적인 부분도 있었다.

6.정부 규제 환경의 영향

다른 산업과 비교해 볼 때 우리 나라의 주류 산업은 독특한 성격을 띠고 국가의 산업구조상 특이한 위치를 차지하고 있다. 우리 나라의 경우 주류산업은 과거부터 국가의 주요한 재정 수입원이었으며 동시에 산업의 생산품인 주류 제품이 국민 건강과 생활에 큰 영향을 미치기 때문에 다른 업종과는 달리 관허사업으로서의 특수한 성격을 지닌다. 이에 따라 주류 기업들의 모든 경영 활동은 주세법을 비롯한 각종 법규에 의해 엄격하게 규제 받아 왔다.(이장우 1997) 예컨대 소주 산업의 경우 1960년대부터 1980년대 중반까지 정부는 自道酒 50% 구입 의무제도를 중심으로 하는 지역규제, 제조 면허와 판매 면허를 주 내용으로 하는 면허 규제, 희석식 소주에 대한 주정 배정량 규제, 완제품 및 원료에 대한 수입 규제 등 강력한 규제로 일관했다. 이러한 규제는 1980년대 후반부터 점진적으로 완화 또는 해제되어 왔으며 1993년 제조면허 규제와 주정 배정량 규제가 해제됨으로써 거의 대부분의 규제가 해제되었다.

이러한 정부의 주류 산업에 대한 규제 또는 그 해제는 산업 전체는 물론 산업에 속한 개별 주류 기업들에게 막대한 영향을 미쳐 왔다. 주류 산업에 대한 정부의 규제는 제조업체 및 유통업체의 과당 경쟁을 방지하고 불량주를 없애는 등 주류 제품의 품질 향상에 기여하는 한편 각 제조업자에게 배정된 주정의 양을 근거로 세금 부과가 가능하므로 탈세를 방지할 수도 있는 등 긍정적인 효과도 있었다. 그러나 정부의 강력한 규제는 주류업체 수의 감소로 인한 산업구조의 고정화, 면허의 이권화를 낳았고 주류 기업의 선택 가능한 경쟁 전략의 제한으로 경쟁력을 향상시킬 수 있는 기회를 빼앗아 버리는 등 부정적인 효과가 더 컸다고 볼 수 있다. 각종 규제는 시장의 활력을 감소시켜서 시장이 부도로 침체하도록 하였고 주류 기업은 경쟁을 통해 효율성을 증대시키려는 동인을 상실하였다.

소주 산업에 대한 대부분의 규제가 해제되자 신규 도매업자 수가 급증하여 유통 시장에 있어서의 판매 경쟁은 치열해졌고 自道酒 50% 구입 의무 제도가 폐지된 이후 기존 소주 기업간의 전면적인 경쟁이 시작되었다. 1987년 이후 포도주 시장이 개방되고 수입업체 수는 꾸준히 증가하였다. 주류 수입업체 사이의 경쟁은 점점 치열해졌으며 이들의 경쟁 전략은 다른 주류 기업들에게도 큰 영향을 미치게 되었다. 특히 소주와 위스키는 상호 대체적인 성격을 가지는 제품이므로 외국산 수입 위스키는 소주에 대한 대체재로서 큰 위협이 되고 있는 것이다. 규제 해제로 인한 신규 주류 제조업체의 진입은 주류 산업의 경쟁 구조를 재편하였으며 주류 기업들의 경쟁 전략을 크게 변화시켜왔다. 규제 해제와 더불어 국민소득의 증가에 따른 소비자 기호의 변화는 이와 같은 주류 기업들의 경쟁 전략 변화를 더

욱 가속화시키고 있다. 소득 증가에 따라 주류 소비자들의 소비 패턴은 양보다는 질, 제품의 기능성보다는 심미성과 감각성을 더 추구하는 방향으로 변화하고 있다.

이러한 규제 환경과 소비자 기호의 변화라는 고객 환경의 변화에 따라 주류 기업들은 제품 차별화와 원가 우위의 확보를 위해 전략적 노력을 기울일 필요가 있다. 제품 차별화를 위하여 고급 주류의 개발이 필요하다. 이것은 고급화되어 가는 소비자 욕구에 대응하고 고급 수입 주류에 대항하기 위하여 꼭 실현되어야 할 중요 과제이다. 이전의 제품 이미지와는 다른 이미지를 가진 고급 주류 제품을 끊임없이 개발해야 한다. 둘째로, 증가하고 있는 여성음주자 등 저도주 시장을 통하여 저도주 시장 부문을 확대하고 석권할 필요가 있다. 셋째로, 신제품을 계속 개발하여야 한다.

새로운 원료의 개발은 물론 주류 제조 방법의 끊임없는 개선과 새로운 방법의 개발로 변화하는 소비자의 욕구와 시장의 경쟁환경에 대응해야 한다. 넷째로, 주류 기업들은 원가절감을 위해 필요한 경우 대규모 설비투자를 하기도 하고 국내외 기업(경쟁 기업까지 포함)과의 전략적 제휴도 실현할 필요가 있다. 이러한 설비 투자나 전략적 제휴의 성공적 실행은 원가 절감 및 효과적인 시장 개척/확대를 통하여 주류 기업의 환경 개선에 크게 기여할 수 있다. 예컨대 원가 절감 효과를 활용하여 중간 유통상의 마진폭을 확대시켜 줌으로써 유통 환경에서 유리한 위치를 확보할 수 있고 외국의 주류기업과의 성공적 제휴, 예컨대 유통 과정에서의 제휴는 역시 유통 환경의 개선으로 외국 시장에서의 매출 증대에 기여할 수 있다.

주류 기업의 입장에서는 기업활동의 모든 측면이 법률이나 정부의 정책에 관련되어 있고 관계법령이 점차 증가하고 있는 오늘날에 있어서는 그러한 법령이나 정책의 변화 및 그러한 변화가 자사에 미치는 영향에 대하여 잘 알고 대비할 필요가 있다. 특히 최근에는 갖종 세법은 물론이고 소비자 보호 조치, 안전 기준, 환경 보호 및 공해 방지 기준, 자금 관리 통제, 경영자측과 종업원측의 상대적인 권력 등에 관한 정치적 및 법률적 환경이 주류 산업에 대하여 지원적 또는 반지원적으로 변화하고 있으므로(이한검 1994) 주류 기업은 이러한 변화를 예측하고 이에 적극적으로 대응하는 노력을 해야 한다.

7.기술 및 자연 환경의 변화

기술적 환경은 주류 기업의 경영전략의 선택 및 집행에 많은 변화를 가져오게 하는 중요한 환경 요소이다. 과학기술의 발전은 기업체에게 새로운 사업의 기회를 제공하는 동시에 기존 사업을 위협함으로써 기업의 장기전략의 중요성을 한층 더 높여 준다 (이학종 1997). 오늘날 기술의 변화는 정보 통신, 유전 및 생명공학, 컴퓨터 등의 분야에서 급격히 일어나고 있으며 이러한 변화는 거의 모든 산업 부분에 커다란 영향을 미치고 있다. 기술의 발달은 소비자의 삶의 질을 향상시키는 새로운 상품의 개발을 유도하는 한편 주류 기업의 경영 활동의 수행을 촉진시키거나 개선시킴으로써 주류 제품을 보다 원활하게 유통시킬 수 있게 한다. 이렇게 되면 주류 기업과 소비자 사이의 관계가 그 영향을 받아 변화하게 되는 것이다.

급속히 변화하는 기술적 환경에서 주류 기업이 과학기술의 발전 추세를 예측하고 이에 적절한 대응전략을 모색하여 수행하는 것은 주류 기업의 생존 및 성장 목적에 매우 중요하다. 주류 기업은 기술적 환경의 변화에 대응하여 새로운 기술의 개발 및 발전에 적극적으

로 동참하여 새로운 기술의 개발 및 도입/활용에 많은 자원과 노력을 투자하거나 점점 쇠퇴되어가는 사업 또는 제품 분야에서 탈피하여 새로운 유망사업에 진출하는 등 전략적 선택을 하여야 한다. 과학기술이 신속하게 그리고 고도로 발전함에 따라서 기술적 환경의 예측은 중요 과학 기술의 개발 자체보다는 그러한 개발이 주류 산업과 주류 관련 기술에 미치는 영향을 정확하게 예측하고 분석하는 것이 더 중요하다. 주류 기업은 주류 관련 여러 기술의 변화 사이의 상호 연관 관계를 파악하고 자사의 사업 및 제품과 관련성은 무엇인가를 이해하여야 한다.

공해의 증가, 지구 온난화, 원유나 천연가스 또는 광물 자원의 부족 등 자연적/물리적 환경의 변화도 주류 산업을 비롯한 거의 모든 산업의 경영 활동에 영향을 미치는 중요한 거시적 환경 요인이다. 환경 보호를 위한 정부나 환경 감시 단체들의 자연 보호 움직임은 소비자들의 욕구를 변화시키고 기업의 제품 개발이나 촉진, 유통 등의 제반 경영 활동에 영향을 준다. 천연 자원의 부족은 가격 문제를 일으키고 대체 제품의 개발을 촉진하는 등 기업의 경영 전략의 수정을 불가피하게 만든다. 예를 들어, 지구의 비정상적인 기온의 변화나 가뭄 또는 폭우 등으로 포도 생산량이 크게 변화하거나 환경친화적인 제품에 대한 소비자의 욕구 증가로 주류 제품의 원재료나 포장 용기가 바뀌어야 한다면 주류 기업의 각종 전략은 그러한 자연적 환경의 변화에 적합하게 수정되어야 할 것이다.

8.거시적 경쟁 환경

거시적 의미에 있어서의 주류 기업의 경쟁 환경은 동일한 표적시장을 상대로 하여 동종의 주류제품을 판매하는 직접 경쟁기업이나 동일한 주류 산업에 속하는 경쟁기업을 (이러한 경쟁사들은 앞서 논의한 과업환경을 구성하는 요소이다) 제외한 간접적인 경쟁자들로 구성된 환경을 의미한다. 많은 경우에 기업들이 경쟁 전략을 수립할 때 잘못 판단하는 것은 경쟁자를 너무 좁게 규정하는 것이다. 주류 기업은 사실 아주 다양한 곳에서 다양한 소비자의 욕구를 충족시키는 다른 산업의 기업들과도 경쟁하고 있다. 주류 제품은 주로 소비자의 스트레스 해소, 여가 시간의 활용, 사교, 업무 추진, 의식의 진행, 감정의 통제 등의 욕구를 충족시키기 위해 소비되는데 이러한 욕구들은 다른 제품이나 서비스의 소비를 통해서도 충족될 수 있다. 그러므로 주류 기업은 주류 산업의 좁은 테두리에서 벗어나 바깥의 경쟁 환경의 변화를 관찰하여야 한다. 자사의 경영 성과에 영향을 미칠 수 있는 경쟁의 범위가 어디까지이고 그 범위는 어떠한 변화를 할 것인가를 파악한 다음 그 범위내의 환경의 변화를 예측하고 대비할 필요가 있다. 경쟁이 점점 보편적이 되고 복잡해질수록 주류 기업의 경영자는 소비자의 욕구를 만족시키기 위한 경쟁이 주류 산업내의 제품 수준에서 일어나는 것인지 주류 산업과 다른 산업과의 사이에서 일어나는 경쟁인지를 파악하여 경쟁의 성격에 부합하는 전략을 수립하여야 할 것이다. 다른 산업의 대체 상품이 동일 또는 유사한 소비자의 욕구를 충족시키기 위하여 사용되고 있는 시장 상황에서 주류 기업은 하나의 주류 제품으로 다양한 효용을 제공해 줄 수 있는 제품의 개발을 통해 산업간의 경쟁에 대처할 수 있다. 이러한 전략은 주류 산업내에서 경쟁 브랜드에 대처하는 전략과는 그 기본적 성격을 달리할 것이다.

9.국제적 환경

오늘날과 같은 국제화/세계화 시대에 있어

서 국제적 환경의 변화는 국내외 시장에 있어서의 주류 기업의 경영 성과에 큰 영향을 미칠 수 있다. 특히 수출이나 해외 직접 투자를 통한 해외 직접 판매의 비중이 큰 기업의 경우에는 국제 시장에 있어서의 각종 환경 요소의 변화는 매출액, 시장점유율, 수익율 등 경영 성과 지표를 크게 변동시킬 수 있다. 국제적 환경의 변화 역시 주류 기업에게 시장 개척/확대 등의 새로운 기회를 제공할 수도 있고 반대로 심각한 위협을 가져올 수도 있다. 1990년대 이후 발생한 EU의 경제 블록화, 공산주의의 붕괴, 중동의 위기, 동아시아의 성장, 여러 국가에 있어서의 외환 위기 등의 국제적 환경의 변화는 많은 기업들에게 새로운 기회와 위협 요인이 되고 있다.

오늘날 국제적인 차원의 정치/경제적 환경의 변화 가운데 EU(European Union)을 눈여겨볼 필요가 있다. EU는 유럽의 여러 국가들이 국제적인 무역 거래의 규제하에서 공동의 목표를 달성하기 위하여 결합한 국제적 경제 공동체이다. 그것은 회원 국가사이의 상품, 서비스, 금융 및 노동의 이동에 대한 장벽을 제거 또는 완화하고 비회원 국가와의 무역거래에 대한 공동의 정책을 실행함으로써 단일의 유럽시장을 형성/발전시키고 있다. 이러한 통일된 유럽 시장은 외국의 기업들에게 엄청난 기회를 제공하기도 하였지만 새로운 문제와 위기를 가져오기도 하였다.

EU 내부적으로 완화된 장벽은 외부 기업들에게는 오히려 더욱 더 강화된 장벽으로 작용하게 되었다. EU 국가들은 더욱 더 엄격해진 수입 쿼터, 지역화 요구, 비관세(세무외적)장벽 등을 통하여 외국의 기업들의 EU시장 활동을 방해하고 있는 것이다. 또한, EU시장은 통일되었고 EU는 자체 내에서의 일반적 거래 규제를 표준화하였다고 하지만 EU라는 경제적 공동체의 형성이 반드시 동질적인 시장을 형성하였다고 볼 수 없는 것이다. EU를 상대로 국제적 경영 활동을 하는 외국 기업들은 14가지의 상이한 언어, 2000년에 이르는 역사적, 문화적 차이와 엄청나게 복잡한 회원 국가들의 지역적 규칙을 극복하여야 한다. 광고 대행사 Leo Burnett 이 United Distiller의 Jonnie Walker 제품을 위한 유럽 시장에서의 단일의 광고 캠페인을 개발할 때의 경험은 EU시장 진출의 어려움을 잘 나타내주고 있다(Heilemann 1997).

Jonnie Walker를 위한 최종 광고 작품은 수많은 고통스러운 테스트와 수정을 거친 후에 비로소 성공적으로 전파를 탈 수 있었다. "생명의 물"이라는 헤드라인을 가진 광고는 한 남자가 황소와 함께 스페인의 좁은 골목을 달리다가 황소에 떠받쳐 짓밟힘을 간신히 피한 뒤 한잔의 Jonnie Walker Red Label을 축하주로 마시는 모습을 보여 준다. 그러나 다른 많은 유럽 국가에서 소비자들은 이러한 광고를 보고 화를 내었다. 왜냐하면 EU의 고객들은 스페인 사람들은 위스키에 대하여 정말 아무것도 모른다고 오랫동안 생각하고 있었기 때문이었다. 그 광고는 특히 독일에서 완전한 실패로 끝나고 말았다. 독일인들은 사람이 황소와 함께 좁은 골목길을 달리는 것은 아주 무모한 행동이라고 믿고 있었고 독일의 동물 권리 보호 캠페인 단체들은 심지어 어항에 갇힌 금붕어의 모습을 TV에 보이는 것조차 반대하고 있었기 때문이었다.

10.환경 차원/요소의 상호작용

이상에서 논의한 세 가지 차원의 환경은 그 상호 작용을 통하여 주류 기업의 경영 활동에 영향을 미친다. 예를 들어, 거시 환경의 변화는 주류 기업에게 새로운 경영 전략이나 신상품 개발 또는 시장 개척의 기회를 창출하기도

하지만 이러한 기회가 모든 주류 기업에 다 같이 적용되어지지는 않는다. 어떤 주류 기업이 거시 환경의 변화로 이렇게 창출된 기회를 효과적으로 활용할 수 있느냐 없느냐는 그 기업의 내부 환경과 과업 환경이 그러한 기회에 얼마나 잘 부합하느냐에 따라 결정된다 (박충환 · 오세조 1995). 어떤 경우에는 내부 환경과 과업 환경에 있어서의 변화가 주류 기업에게 기회를 만들어 낼 수도 있다. 예를 들어, 기업 내부의 개발부서에서 새로운 원료를 개발하게 되면 이러한 변화는 기술적 환경의 변화를 가져와서 수익율이 높은 신제품의 개발로 이어질 수 있다. 또한 과업 환경 요소인 고객의 욕구가 변화하게 되면 비록 거시환경의 변화의 영향을 받지 않더라도 주류 기업에게 새로운 마케팅 기회가 생길 수도 있다.

환경 차원 사이의 상호 관계와 각 차원 내부의 환경 요소들 사이의 상호 관계는 주류 기업의 경영 성과에 중요한 영향을 미치므로 주류 기업의 경영자는 자사의 경영 기회의 형성과 환경 변화가 주는 위협의 예방 및 극복을 위하여 이러한 상호 관계들을 적절한 방법으로 관리할 필요가 있다.

우선 환경 요소들의 변화에 대하여 사후적이고 수동적인 방법으로 대응해야 함은 물론이고 사전적이고 적극적인 방법으로 환경의 변화를 예측하고 주류 기업의 경영 활동의 성과 향상을 위해 보다 유리한 방향으로 환경 요소들의 변화를 창출해 나가는 주도적인 환경 관리를 실행해야 한다.

11.환경 변화의 불확실성에 대한 대처

주류 기업의 환경을 구성하는 세가지 차원의 여러 환경 구성 요소들이 그대로 있거나 변화가 거의 없는 상태를 불확실성이 낮은 환경의 변화라고 할 수 있고 그 반대의 경우를 불확실성이 높은 환경의 변화라고 볼 수 있다. 환경 변화의 불확실성은 주류기업의 경영자가 환경 요소의 변화에 대한 충분한 정보를 갖고 있지 못하고 환경의 변화를 예측하기 어려움을 의미한다. 그러므로 환경 변화의 불확실성이 높을수록 전략적 의사결정이 실패할 가능성이 높아진다. 환경의 불확실성에 대한 보다 정확한 이해를 위하여 불확실성의 세가지 유형(Milliken 1987)을 살펴 볼 필요가 있다. 첫번째 유형은 상태의 불확실성(state uncertainty)으로서 이는 환경의 구성 요소 자체, 구성 요소 사이의 상호 관계, 또는 구성 요소들의 변화에 대한 이해의 부족을 의미한다. 예를 들어, 사회문화적 추세, 인구통계적 변화, 신기술의 변화, 주요 경쟁기업의 미래 전략 등 환경의 전반적 변화 내용이나 이러한 변화의 발생 확률에 대하여 확실히 알 수 없는 경우가 상태 불확실성의 예이다 (어윤대 · 방호열 1995). 두번째의 불확실성의 유형은 영향의 불확실성(effect uncertainty)으로서 이는 환경의 변화 또는 미래 상태가 조직에 미치는 영향을 예측할 수 없는 기업의 능력의 부족을 의미한다. 세번째의 유형은 반응의 불확실성(response uncertainty)으로서 이는 기업이 환경 변화에 대응하여 어떤 반응을 취할 것인가의 선택 대안에 대한 지식의 부족과 그 선택대안의 결과를 예측할 수 있는 능력이 없음을 의미한다.

주류 기업이 환경의 변화를 예측하지 못하여 상태 불확실성이 높아지거나 확실하게 예측한다고 하더라도 환경의 변화가 자사에게 미칠 수 있는 영향을 파악하지 못하여 영향 불확실성이 높아지면 그러한 환경의 변화가 주류 기업에게 어떤 기회나 위협으로 정확하게 지각되지 않으므로 이에 대해 적절한 대응을 할 수 없게 된다. 세 가지 유형의 불확실성은 각자 독립적으로 또는 상호작용을 통하여 주류 기업의 환경 변화에 대한 대응 능력을

떨어뜨리므로 주류 기업은 환경의 변화에 대한 확실한 예측과 그러한 변화의 자사에 대한 영향에 대한 정확한 이해를 한 다음 최적의 전략 대안을 선택하여 실행함으로써 환경 변화에 효과적으로 대응할 수 있어야 한다.

환경 변화에 대한 예측은 환경을 구성하고 있는 앞에서 설명한 여러 차원과 요소들을 분석하고 미래의 변화의 방향을 예측하는 것으로서 사전에 수집해야 할 자료와 정보를 체계적으로 조사한 다음 이를 수집하여 분석하고 해석하는 방식으로 진행된다. 이와 같은 환경 예측을 위해서는 여러 가지 기법을 활용할 수 있는데 어떤 기법은 매우 분석적이고 수리적인 반면 어떤 기법은 정성적이고 주관적이다. 환경 요소들의 변화를 촉진하는 변수들이 비교적 분명하고 변화 패턴이 비교적 일정한 경우에는 과거와 현재의 변화 추세를 그대로 연장하여 미래의 환경 변화를 예측하는 단순추세 분석 방법을 이용할 수 있다. 환경을 구성하는 여러 요소들의 부분별 추세를 단순 분석한 다음 그 결과를 종합하여 보다 정확하게 미래 환경을 예측할 수도 있다.

발생가능한 2-4가지의 미래 환경에 대한 예측을 시나리오로 서술하고 이를 중심으로 경영자나 전략 전문가들의 토의와 분석을 거쳐서 미래 환경에 대한 예측을 하는 방법도 있다. 보통 미래 환경에 대한 시나리오는 낙관적, 비관적, 현실적 관점에서 세 가지의 전략 대안이 모색된다. 전략 대안의 실현 가능성은 확률로 표시되는데 이때 이 확률은 관련 전문가들의 심층적 분석과 논의에 따라 결정될 수 있다. 전략 대안의 실현 가능성에 대한 확률과 각 전략 대안에서 기대되는 결과를 곱하여 결과 분석을 하게 된다. 이러한 시나리오 방법과 비슷한 예측기법인 델파이 방법(Delphi method)은 미래의 환경에 대한 일차적인 예측 또는 시나리오를 설문지를 통하여 전문가들로부터 개별적으로 의견을 듣는다. 그러한 의견들을 종합하여 그 결과를 다시 전문가들에게 피드백해주고 그들로부터 다시 의견을 수집한다. 이러한 절차를 몇 번 반복하여 종합하면 상당히 일치된 예측을 얻을 수 있다. 델파이 방법은 미래 환경에 대한 예측 또는 시나리오를 관련 전문가들에게 제공하고 이에 대한 그들의 의견을 종합하여 환경 변화에 대한 최종적인 예측을 정리하는 것이다.

미래의 환경 변화 예측은 환경을 구성하는 여러 차원과 요소 각각에 대한 개별적인 예측과 더불어 이러한 차원 및 요소들 사이의 상호 영향을 종합적으로 예측함으로써 그 정확성을 높일 수 있다. 왜냐하면 환경의 여러 구성 요소들은 복잡한 연관 관계하에서 상호 영향을 미치고 있기 때문이다. 이러한 종합적인 예측을 위해서는 상호영향분석(cross-impact analysis) 또는 영향행렬분석(impact matrix analysis) 같은 예측기법을 활용할 수 있다.

이러한 영향 분석 방법은 주류 기업의 사업단위에 영향을 미치는 환경 요소에 대한 필요 정보분야와 필요 정보의 중요성을 고려하고 영향을 받는 사업단위가 얼마나 중요한가를 고려한다. 영향 분석은 사업부별로 여러 환경 부문에서 예측되는 변화와 그 영향을 종합적으로 정리·체계화하여 전략 경영에 필요한 예측 자료를 제공해 준다.

이상에서 논의한 예측 기법 이외에도 통계적 모형을 이용하는 방법, 시뮬레이션법, 브레인 스토밍(brain storming)법, 신호추적법(signal monitoring) 등 여러 가지 정량적 또는 정성적 예측방법이 사용될 수 있다.

주류 기업이 환경 변화를 예측할 때에는 한 가지 기법보다는 다양한 방법을 사용하여 예측의 정확도를 향상시켜야 하며 전문가의 의견을 참작하여 예측의 정확성을 장기적으로 평가하여야 한다.

Ⅲ. 결론

주류 기업은 자사의 환경을 구성하는 여러 요소 사이의 관계를 이해하고 그러한 요소 각각과 요소 사이의 상호 관계의 변화가 자사에게 가져오는 기회와 위협을 파악하여야 한다. 이러한 이해를 위한 노력은 지속적이어야 한다. 지속적 환경 탐색 시스템 구축을 통하여 과업 환경뿐만 아니라 거시 환경의 변화를 신속하게 파악하고 장기적인 환경 변화에 대한 징후를 예측하고 분석함으로써 환경 변화에 대한 주류 기업의 효과적인 대응방법을 강구하여야 한다. 주류 기업의 환경 관리는 전략 경영의 매우 중요한 부분을 차지한다. 환경 분석 및 예측을 통하여 새로운 사업 기회를 탐색하고 예상되는 위협에 신속하고 효과적으로 대응해야 한다.

주류 기업과 환경 요소들과의 관계는 일방적이라기 보다는 쌍방적이며, 고정적이라기 보다는 유동적이다. 따라서 주류 기업은 환경의 변화로부터 일방적으로 영향을 받아 사후적이고 수동적으로 반응하기보다 자사와 환경과의 관계를 가장 만족스러운 것으로 바꾸기 위하여 과업 환경을 선도하고 통제할 수 있어야 한다. 주류 기업은 환경 요소들의 잠재적인 변화에 대하여 신속하게 대응해야 할 뿐만 아니라 환경 요소들의 목표와 관심이 주류 기업의 경영 전략과 일관성이 있거나 최소한 모순되지 않으면서 주류기업의 전략 성과를 보충할 수 있도록 환경을 관리해야 한다.

21세기에 접어들어 국가간의 경제적 경계선이 사라지는 무한계적인 국제적 경쟁은 정치, 사회, 경제 등 거의 모든 부분에서 국제적 환경이 매우 빠른 속도로 변화하는 가운데에서 점점 치열해지고 있다. 전세계적으로 사회문화적 발전과 기술 고도화 및 정보화로 인하여 소비자의 욕구는 급속히 다양화·고급화되고 있다. 이러한 환경 변화는 우리 나라의 주류 산업에도 효과적인 전략적 대응을 요구하고 있다. 급변하는 국내외 환경 속에서 우리의 주류 기업은 새로운 기업환경에 대응하여 새시대의 경쟁력을 갖춘 일류 기업으로서 발전하여야 할 것이다.

Ⅳ. 참고문헌

1.박충환·오세조 (1995), 시장지향적 마케팅관리, 개정판, 박영사, 서울.

2.어윤대·방호열 (1995), 전략경영, 학현사, 서울.

3.이장우 (1997), 경영전략론, 제 2판, 법문사, 서울.

4.이학종 (1997), 무한계시대의 전략 경영, 박영사, 서울.

5.이한검 (1994), 경영정책·전략론, 개정판, 형설출판사, 서울.

6. Alonzo, Vincent (1994), "Brewski," Incentive, December, PP. 32-33.

7. Arndorfer, James B. (1998), "Absolut Ads Sans Bottle Offer a Short-Story Series," Advertising Age, January 12, P. 8.

8. Heilemann, John (1997), "All Europeans Are Not Alike," The New Yorker, April 28-May 5, PP. 174-81.

9. Johnson, Steve (1998), "Beer Ads for a New Generation of Guzzlers," Chicago Tribune, June 5, P. 1.

10.Kotler, Philip (2000), Marketing Management, 10th ed., Prentice Hall, NJ.

11.Milliken, F. J. (1987), "Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment:State, Effect, and Response Uncertainty," Academy of Management Review, Vol. 12, PP. 133-143.

12.The Economist (1998), "International: Old Wine in New Bottles," February 21, P. 45.