

酒類産業과 成長戰略

車 永 煥

(國際大學 教授)

I. 酒類産業의 動向과 課題

現在 우리나라에서 消費되고 있는 酒類는 多種多樣하다. 탁주, 약주를 비롯하여 燒酎, 淸酒, 麥酒, 포도주, 위스키, 브랜디, 果實酒, 高粱酒, 인삼주, 기타재제주등이 飲用되고 있다. 또한 한마디로 위스키라고 하지만 國產 위스키 외에 英國의 스카치위스키, 美國의 버번 위스키, 캐나다의 캐나다안위스키 등 外産도 飲用消費되고 있다. 우리나라 만큼 多種類의 술을 소비하고 있는 나라도 많지 않을 것이라고 한다.

이와같은 消費狀況 가운데서 酒類業界는 1960年代 이후 所得水準의 向上에 따르는 消費景氣의 파도를 타고 順調로운 擴大를 거듭하여 왔으나 70年代末期를 屈折點으로 하여 그 需要伸張이 鈍化되고 있다. 그러나 酒類業界를 위요하는 環境이 徐徐히 변화하여 酒類의 需要要因이 變動될 徵候를 보이기 시작하였다. 所得水準의 向上, 小売價格의 安定, 若年飲酒人口의 增加, 消費者行動의 變化, 嗜好의 變化 등 直接, 間接으로 基本的인 需要要因에 영향을 미치고 있다.

人間의 一生에 幼年期, 青年期, 壯年期, 老齡期의 各 段階가 있듯이 商品에도 導入期, 成長期, 成熟期, 衰退期와 같은 라이프사이클을 設定할 수가 있다. 商品의 라이프사이클 理論에 의하면 成長期와 成熟期の 經濟의 特徵은 다음과 같이 요약할 수가 있다.

〈成長期〉

- (1) 売出額이 급증한다.
- (2) 大量生産에 의한 原価切下에 따라 販賣價格을 引下한다.
- (3) 同業者가 증가한다.
- (4) 一般經濟의 不景氣와는 관계없이 成長이 계속한다.

〈成熟期〉

- (1) 生産能力이 需要를 초과하기 시작하여 市場이 飽和하기 시작한다.
- (2) 製品價格이 내려가며 利益이 감소한다.
- (3) 有力한 技術的 改良이 적어진다.
- (4) 合併이나 会社吸收가 빈번하여진다. 強한 企業이 主導的 地位를 확립하고 新規進出企業은 成功하지 못하게 된다.
- (5) 売出額, 利益 共히 景氣變動에 敏感하여진다.
- (6) 企業勞力은 売出增大보다 原価節減이나 生産性向上에 경주하게 된다.
- (7) 設備投資意慾이 減退한다.

需要의 증가가 安定的이고 약간 供給過剩氣味를 보이고 있으며 技術的 改良이나 進歩가 시원치 않은 점등을 現時點에서 綜合的으로 고려하여 判斷할때 酒類는 成長期에서 점차 成熟期로 移行하는 것으로 생각된다.

많은 일반적인 商品은 一定한 成熟期를 經유한 다음 徐徐히 需要量이 減退되어 끝내는 衰退期를 맞게된다. 成熟期の 期間은 商品에

따라 그 長短이 각기 다르지만 어쨌든 總需要量 내지 消費量이 相對的으로 減少하게 되는 것은 피할 수 없는 現象이다.

酒類는 라이프사이클的으로 볼 때는 이미 成熟期에 이르고 있으나 그것이 계속 衰退期나 死滅期로 들어가는 性格의 商品은 결코 아니다. 成熟期가 “無限”이라고 하여도 좋을 만큼 相當한 오랜期間동안 持續될 것이다.

이점에 관하여 많은 示唆을 주는 것에 「習慣形成效果」라는 概念이 있다. 이는 從來 耐久消費材의 需要分析에 適用하여 오던 概存保有 (stock) 量의 調整이라는 概念을 耐久消費財 以外の 商品에도 널리 擴大하여 應用한 것이다. 즉 現時点에서의 購入量은 現時点的 所得이나 價格등 狹意의 經濟的 要因에 의해서만 규정되는 것이 아니고 그 品目的 既存保有量에 의해서도 影響을 받는다는 것이다. 既存保有 (stock) 量이 많을수록 現時点에서의 消費量이 많아지는 것을 習慣形成效果라고 하며 반대로 保有量이 많을수록 消費量이 줄어드는 것을 stock 調整效果라고 한다.

計量的 分析研究에 의하면 알콜飲料는 習慣形成效果가 강하게 작용한다. 물론 나라에 따라 生活構造나 消費意識이 다르기 때문에 美國이나 日本과 같은 나라에서 習慣形成效果가 큰 商品이 우리나라에서도 그 효과가 크다고는 할 수 없다. 그러나 알콜飲料의 경우 習慣形成 效果가 크다는 事實은 우리나라에 있어서도 똑같은 것이다. 즉 酒類는 과거에 대량으로 消費해 온 사람일수록 現時点에서의 消費量이 많은것으로 알려져 있다.

現在의 酒類消費量은 現時点的 所得이나 價格보다도 과거의 消費実績에 의해 規定되는 경향이 있다. 따라서 酒類를 대량으로 消費하고 있는 사람이 많은 경우에는 需要는 장래에 있어서도 상당히 安定的으로 推移될 가능성이 많다. 즉 酒類飲用習慣이 短時日內에 解消되어 需要가 급강하 하리라고는 생각되지 않는다.

酒類消費의 伸張은 安定的으로 推移되는 가운데 消費構造의 高級化는 한층 더 發展되어 나갈 것이다. 酒類需要에 대한 욕망을 一應 充足한 消費者는 그보다 일층 高級酒類의 需要로 移行하여 나감은 당연한 결과라고 하겠다. 즉 二級에서 一級으로, 一級에서 特級으로 需要의 高級化를 시도할 것이다.

우리나라의 경우 酒類需要의 伸張범포는 全体로 鈍化되고 있는 가운데 酒類業者 相互間의 競角은 일층 더하여질 것이 예상된다. 酒類業者間의 競爭은 두가지 形態로 나타날 것이다. 하나는 既存業者間의 市場擴大競爭이고 다른 하나는 新規參入이라는 形態에 의한 競爭이다.

前者的 경우는 잘 알려져 있는 바와같이 현재 麥酒業界 및 燒酎業界에서 大메이커들에 의한 占有擴大競爭이 치열하게 전개되고 있다. 後者인 新規參入形態는 酒類業者들이 既存의 販賣經路나 設備・技術등을 活用하고자 하는 意圖에서 取扱하는 酒類의 範圍를 확대하고자 經營의 多角化를 꾀하는 경우이다. 燒酎를 主力으로 成長發展하여온 丁會社가 위스키部門으로 진출한 케이스나 麥酒會社가 포도酒部門으로 多角化한 케이스가 이에 해당한다. 이들 特定酒類分野에서 實力을 축적한 메이커는 그 分野에 만족하지 못하고 酒類總合메이커로의 轉換을 試圖하는 것이다. 앞으로 이와같은 形態의 競爭은 더욱 증대될 것이 예상된다.

이와같이 業界의 競爭이 격화되어가는 가운데서 一部企業은 크게 成長하여 企業間의 格差가 擴大되었을 뿐 아니라 많은 企業들은 倒産의 悲運을 겪게 되었다. 즉 酒類産業에 대한 環境의 刺戟내지 衝擊이 컸으며 그런만큼 環境變化에 對한 対応力을 갖는 企業과 갖지 못하는 企業間의 格差가 증대하게 된 것이다.

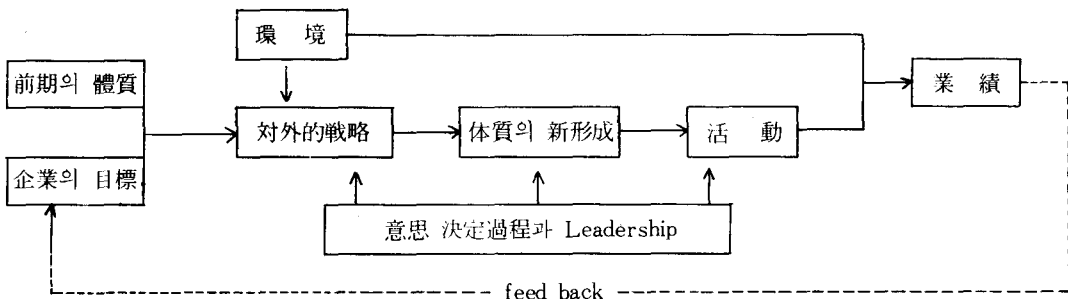
企業의 倒産을 예방할 뿐 아니라 적극적으로 企業의 成長을 촉진하기 위하여는 企業內部的 문제를 해결할 뿐 아니라 企業外側에서

발생하는 環境變化의 壓力을 의식하고 이에 対応할 수 있는 충분한 戰略을 마련하지 않으면 안될 것이다. 즉 單純한 作業이나 管理의 문제를 초월하는 基本的인 戰略의 문제가 중요하여지고 있다.

II. 企業의 成長要因과 成長모델

오늘날 企業을 위요하고 있는 環境的 要因들, 예컨대 政治環境의 急速한 變化, 法的인 制限의 加重, 國際企業들의 빈번한 出現, 一般的인 教育水準의 向上 그리고 급작스러운 世界經濟의 波動 등으로 企業은 重大한 影響을 받고 있으며 또한 環境의 變化로부터 發生하는 어려운 문제점을 打開하여 나가지 않으면 안되게 되었다. 다시 말하여 企業이 長期的으로 繼續維持, 發展하여 가자면 暗色箱子 안에서만 움직이는 것처럼 企業內部에서의 經營活動만으로서는 不可하다. 마치 우리 人間이 社會와 自然에 挑戰하고 適應하면서 살아가는 것처럼 企業도 그 주위를 위요하고 있는 여러가지 環境의 變化에 適應하고 挑戰하는 戰略的인 成長方式을 講究하지 않을 수 없다는 것이다.

〈제1 표〉 成長要因의 構造



사실 戰略的인 成長方式이라든가 企業成長의 戰略的 要因이라고 하는 것의 意味는 단순하지 않으며 이를 定義하기도 대단히 곤란한 것이다. 예컨대 S社나 T社は 1960년대에서 19

70年代에 걸쳐 최대의 成長을 이룩한 企業이다. 이 두 社의 成長要因으로서 여러가지를 말하고 있다. 즉 商品이 좋았다. 技術이 우수했다. 그에 앞서 經營者와 技術者 등 「人物」이 活躍했었다. 「企業은 人物이다」라고 일컬어지는 만큼, 결국 人物과 그들의 協調가 卓越했었다는데 原因이 있다고 할 수 있다. 그러나 K社는 그동안 売出이 停滯되고 있다. 그러면 M社는 經營者나 人的組織이 뒤떨어졌었던가. 결코 그렇지 않았으며 人物이나 設備面에서 우수했었다. 그러므로 企業成長의 要因을 人物이나 組織에만 돌릴 수도 없는 노릇이다.

그러나 一般的으로는 企業의 成長을 規定하는 要因으로서 다음과 같이 지적되고 있다.

成長(業績) = F(企業環境, 前期의 體質, 企業目標, 對外的 成長戰略, 體質의 改善(新形成), 內部管理活動의 能率) 또한 이들의 相互關聯性을 圖式으로 표시하면, 다음(제1 표)와 같이 된다.

「環境」은 企業에 대하여 여러면에서 影響을 미치기도 하지만, 한편 企業으로서도 環境의 變化에 적절하게 適應하고 적극적으로 利用할 수 있는 對象이기도 하다. 消費者, 技術, 勞動, 資本,

競争企業, 國家, 國民, 言論 등 企業이 直接的으로 接하게 되는 것이 環境이며, 그 배후에 經濟, 社會, 政治, 科學의 知識 등이 있게 된다. 즉 이와같은 環境의 變化에 適應하고

利用하는 企業의 對外的 戰略이 적합한가의 여부가 成長業績을 規制하는 중요한 要因이 되고 있다. 環境이 成長의 重要的 要因이라고 한 것은 결코 環境만으로 企業의 成長이 左右된다는 의미는 아니다. 즉 企業의 業績은 運·不運만으로서 規定된다는 뜻이 아니다. 그것은 環境에 어떻게 適應하고 어떻게 이를 利用하느냐 하는 것은 企業이 결정하여야 할 문제이기 때문이다.

앞으로 계속될 經濟開發計劃의 實行에 따르는 經濟의 成長, 技術革新, 産業構造 및 需要構造의 變化, 社會衡平의 實現, 貿易의 自由化 등 企業을 위요하는 外部環境은 從來와는 판이하게 양상을 달리할 것이다. 따라서 企業은 이러한 外部環境의 變化에 全体로서의 企業시스템을 適應시키고 外部環境과 企業시스템사이의 對外的 均衡을 維持하지 않으면 企業은 生存하고 成長하지 못하게 되었다. 周知하는 바와같이 生物의 경우에는 環境變化에 對하여 自動적으로 適應하여 갈 수 있으나, 企業시스템은 經營者의 合理的이고 「타임리」한 戰略的 決定에 의해서만 外部環境의 變化에 適應하고 企業의 對外的 均衡은 維持되어나갈 수가 있는 것이다.

따라서 酒類産業에 있어서도 앞으로의 國際化傾向에 對備하고 變化하는 外部環境에 對하여 能動的으로 또는 革新的으로 適應하여 가기위한 經營者의 對外的인 戰略決定은 企業의 生存과 成長을 위하여 不可缺한 課題로 되어 있다.

Ⅲ. 企業成長을 위한 對外的戰略

對外的인 成長戰略이란 여러 成長要因 가운데서 企業業績을 基本的으로 規制하는 가장 重要的 要因으로서 既述한 바와 같이 環境의 變化에 企業全體로서 어떻게 適應하고 또 企業의 成長을 위하여 이를 어떻게 利用할 것인가를 결정하는 經營戰略이다. 바꾸어 말하면 企

業環境의 變化로 인하여 초래되는 유리한 機會를 어떻게 포착하여 활용하고 한편 不利하게 전개되는 威脅을 어떻게 간파하여 이를 除去시킬 것인가 하는 成長機會의 探究와 實現을 確保하기 위한 經營戰略을 對外的인 成長戰略이라 한다.

企業成長이나 對外的戰略의 要因에 관한 研究는 美國, 日本등을 위시하여 여러 先進國家에서 活潑히 展開되고 있다. 그중 우리나라에 紹介되어 널리 利用되고 있는 高成長企業 實態調查結果를 綜合하여 共通分母의 比重이 큰것을 다음과 같이 다섯 가지로 要約하여 說明을 더해 볼까 한다.

- (1) 成長製品을 自社의 主力製品으로 한다.
- (2) 新製品의 開發과 品種의 多樣化를 추진한다.
- (3) 技術開發과 研究에 주력한다.
- (4) 非價格競爭과 販売促進의 強化를 추진한다.
- (5) 經營體質의 強化를 추진한다.

1. 成長製品을 自社의 主力製品으로 한다.

美國과 일본에서의 調查結論에 의하면 높은 成長을 한 企業은 特定業種에 한하여 集中되어 있고 반대로 낮은 成長밖에 하지 못한 企業은 그 以外的 業種에 集中되어 있었음이 밝혀지고 있다. 즉, 高度成長한 企業이 속하는 製品分野와 低位成長한 企業이 속하는 製品分野는 명확하게 分類되어 있다.

1960年~70年代의 調查에 의하면 一般的으로 重化學工業에 속하는 企業은 高成長하고 있었으며 또한 이들 企業의 製品은 高度의 技術을 요하는 것이었다. 한편, 輕工業에 속하는 企業은 낮은 成長 밖에 하지 못하고 있었다. 특히 이러한 企業의 製品은 技術적으로 低位의 것으로서 非耐久的인 製品내지 材料에 속하는 것이었다. 이러한 事實로 미루어 企業의 成長이란 市場環境의 良否 또는 好轉이라

는 外的要因에 의하여 결정되며 결과적으로 企業의 運, 不運에 의하여 左右되는 것으로 생각할 수 있을 것이다. 그러나 그것은 그렇지 않다. 企業이 어떠한 業種에 속하고 있으며, 또 어떠한 製品을 主力製品으로 하고 있는가의 문제는 長期的으로 본다면 企業의 統制範圍內에 속하는 것이다. 즉, 現在의 製品라인은 過去의 製品計劃내지 製品에 대한 「디시전(decision)」에 의한 것이다.

現在 生産하고 있는 製品을 당장 변경하기란 어려운 문제이며 또한 低成長業種에서 곧장 高成長業種으로 轉換하기도 곤란한 것이다. 그러나 長期的으로는 成長製品을 主力製品으로 할 수 있도록 製品構成의 轉換을 꾀한다는 것은 可能하다. 企業은 現在 保有하는 經營上, 技術上의 強점을 利用하여 有利한 製品을 開拓하고 또한 現在 保有하고 있는 마케팅上의 強점을 發揮하여 成長製品을 開發함으로써 長期的인 成長을 이룩할 수 있는 것이다.

오늘날의 低成長企業은 5년 또는 10년 전에 앞으로의 製品成長力에 관하여 正確한 予測을 하지 못하였으며 또한 有利한 主力製品을 결정하지 못하였다. 오늘날의 高成長企業이 반드시 將來의 高成長企業이 된다는 보장은 없다. 장래에도 高成長企業이 되기 위하여는 現在 製品라인의 장래를 정확히 予測하여 계속 成長製品을 유지할 수 있도록 企劃하여야 할 것이다.

成長製品의 性格으로 보면, 이 期間동안 高成長製品의 大部分은 耐久消費材가 積하고 있어 生活水準의 向上에 따르는 住生活의 改善에 의한 것임을 알 수 있다. 그리고 高成長製品에는 奢侈財가 많다. 예컨대 에어컨, LP레코오드, 乘用車, Juice 등 生活內容의 高級化에 따르는 成長製品이다. 生活의 西歐化에 의해서도 需要構造가 크게 變化되고 있다. 즉, 高成長製品인 소세지, 毛布, 咖啡 등은 이러한 영향에 의하여 成長한 製品등이다.

酒類産業分野에 있어서는 술의 種類나 等級에 따라 伸張의 tempo에 차이가 있었으며 酒類消費의 構造의 變化의 첫째는 역시 西歐化의 進展이었다. 오랜동안 淸酒가 대표적인 國民酒로서 不動의 地位를 積하여 왔으나 그 地位는 年年 後退를 계속하고 있다.

所得水準의 上昇과 都市化의 進行 또는 國際交流의 著增등에 따르는 生活樣式이나 食生活의 合理化 또는 洋式化로 인하여 酒類間의 代替가 활발히 進展되었다. 즉 生活樣式의 洋風化나 生活上의 簡便性의 존중이라는 観点에서 淸酒나 燒酎가 敬遠되고 그 대신 麥酒나 위스키가 選好되고 있다.

1955年 當時 酒類消費全體에서 積하는 淸酒의 비율은 37%이었으며 麥酒의 비율은 30%이었다. 그러나 1978年 현재 淸酒의 비율은 27%까지 감소되고 대신 麥酒는 60%까지 擴大되고 있다. 위스키의 비율도 3%로 증대되었다. 따라서 이들 중 어느것을 主力製品으로 하는가에 따라 企業의 成長率에 커다란 差가 생기는 것은 당연한 것이다.

그러나 對外的인 成長戰略이란 將來의 高成長製品을 正確하게 평가하고 선택하는 것만으로 끝나는 것이 아니다. 그 成長機會를 「타임리」하게 實現시키는 新製品의 開發이나 多角化의 積極적인 推進能力이 없이는 企業의 成長機會는 실현될 수 없는 것이다.

消費財의 경우에도 生産財의 경우와 같이 成長製品의 대부분은 지금까지 없었던 新製品이며 반대로 低成長製品은 新製品에 의해 代替된 것이다. 따라서 企業은 다음 項에서 기술하려고 하는 新製品의 開發과 多角化政策에 의한 成長戰略을 적극 추진할 필요가 있다.

2. 新製品의 開發과 品種의 多樣化를 推進한다.

일반적으로 成長企業은 新製品의 売出이 積하는 비율이 높다. 日本에서의 調査에 의하면

다음(제2 표)에서와 같이 高成長企業은 최근 10年間に 개발한 新製品이 売出의 50% 이상을 점하고 있는데 대해 低成長企業은 24%를 점하는데 지나지 못하다.

〈제2 표〉 新製品の 成長에 對한 公헌도

戰 略	年 度	高成長 企業		低成長 企業	
		社數	製品比率	社數	製品比率
新製品이 売出에 서 占하는 比率	1975年	19社	52%	6社	24%
新製品이 利益에 서 占하는 比率	1975年	17社	50%	5社	19%
(但) 新製品으로서는 최근 10年 以内に 생산· 販賣한 제품(개량제품 및 신용도의 개척제품 포함)					

또한 利益의 면에서도 新製品売出에 의한 比率이 높으며, 결과적으로 高成長企業은 利益率이 높고 低成長企業은 낮다. 이런 점에서 新製品の 開發은 企業成長을 위한 重要한 前提가 되고 있다. 한편 新製品の 開發은 製品의 多角化를 초래하는 경향이 있어 一見, 專門化의 原則에 위배되는 듯 하나 그것은 그렇지 않다.

최근 衛生品이나 農器具, 食品등 一部 專門企業등이 不振한 것을 볼 때 專門化에도 限界가 있음을 알 수 있다. 특히 中堅規模 以上이 되면 專門化를 前提로 하는 製品의 多樣化를 행하는 것이 成長의 手段이 되고 있다.

水平的 多樣化 뿐만 아니라 垂直的 多樣化나 複合的 多樣化에 의해 自己企業을 擁護하고 企業危險을 回避하여야 한다. 一會社, 一品種의 時代는 이미 지나가고 있다. 現代와 같이 環境의 변화가 격심한 때에는 分權化를 기조로 異種事業가운데 有望한 것을 別個會社로 經營하여 成功한 예가 적지 않다.

그러나 大企業들이 資本力과 販賣力 그리고 브랜드 등을 強点으로 成長製品에 照準을 맞추고 進出하여 오고있어 減速經濟下에서 競爭은 상당히 격화될 것으로 예상된다. 따라서 製品의 多樣化를 하는데 있어서는 다음과 같은

점에 유의하여야 할 것이다.

(1) 固有의 技術을 強化하여 他社에 비해 技術發展에 뒤떨어져서는 아니된다.

(2) 廣告宣傳등 非個人的 市場의 開拓이외에 製品의 差別化, 아프터서비스의 徹低化, 顧客과의 面接에 의한 苦情調査, 魅力的인 세일즈맨쉽 등에 의하여 販賣루우트를 確保 強化한다.

(3) 가능하면 独占의인 高價格을 피하여 新規企業의 參入을 예방한다.

(4) 資金, 人的資源 특히 幹部不足등의 制約을 合理的으로 해결한다.

(5) 多樣化할수록 分權化, 經營의 分割, 部門計算의 推進, 販賣의 組織化, 企劃調査機能의 拡充強化를 꾀한다.

(6) 多樣化戰略이 合理的인가 아닌가는 特定狀況여하에 따라 다르다. 그것으로써 발생한 売出利益과를 比較 評價해야 한다.

以上에 관하여는 앞으로 계속 評論될 것이다.

3. 技術開發과 研究에 주력한다.

既述한 바와같이 新製品の 開發은 企業成長을 위하여 重要한 戰略이며 新製品の 大部分은 높은 技術을 필요로 하는 것이다. 高成長企業과 低成長企業과의 差異는 어디에 있었는가. 高成長企業이 新製品을 속속 開發하고 또 適時에 舊製品의 轉換을 斷行하였다. 특히, 高成長企業은 技術開發에 力點을 두고 技術革新을 통하여 需要가 증가하는 製品을 그의 新品種으로 導入하고 있다.

한편 日本이나 韓國에서의 경우 新製品을 상세히 관찰하면 그들의 獨創的인 研究開發에 의한 것은 드물고 그 大部分이 外國에서의 技術導入에 의하는 것이 많다.

그렇다면 成長을 위하여는 自社의 技術研究보다 오히려 導入技術이 重要하다고 보아야겠다. 이점은 어떤 意味에서는 옳고, 또 어떤 意

味에서는 그렇지 못하다. 많은, 成長企業에서는 이 兩者를 다같이 擇하고 있다. 즉, 한편으로 技術導入을 적극 推進하는 동시에 한편으로는 自社の 技術研究도 적극적으로 開發하고 있다. 自社の 技術研究은 우선 技術情報를 올바르게 理解하고 新技術을 정확하게 評價하기 위하여 필요하다. 그리고 基本的인 技術을 導入하는데 있어서도 그 製品을 改良하고 商品化하고 生産技術을 確立하기 위하여는 또한 많은 應用研究와 開發研究가 뒤따라야 한다.

日本에서의 경우 高成長企業의 대부분은 自社에서의 技術研究도 重視하는 한편, 技術導入도 積極的으로 推進한다. 그리하여 自社の 獨特한 製品을 開發한다. 즉 新製品으로서 早期에 開發하고, 또 그 企業의 「獨特한 製品」으로서 国内에서 通用되는 동안 높은 占有率을 유지할 수 있게 하는 것이다. 低成長企業의 대부분은 技術研究도 重視하지 않고, 또 技術導入도 적극적으로 推進하지 않아 技術的으로 低位의 製品을 生産하고 있으며 慢然하게 從來의 既存製品만을 生産하는 경우가 많다.

酒類工業의 製造技術도 一部 傳統的 酒類를 제외하고는 그 大部分이 日本 및 歐美諸國으로부터의 導入技術에 의해 進歩 發展되어 왔다. 특히 国内 清酒, 麥酒, 燒酎業者들이 外國의 유명한 메이커들과 提携하여 麥酒, 위스키 등 洋酒分野에서 급격한 개발성과를 거두고 있다.

그러나 技術은 食飲生活의 변화에 対応하여 크게 변화되어 간다. 특히 低成長經濟下에 있어서의 技術開發은 중요한 武器이며 劃期的인 新製品의 開發은 企業을 蘇生시키기도 하는 關鍵이 되는 것이다.

4. 非價格競争과 販賣促進의 強化를 추진한다.

高成長企業은 新製品의 開發, 經營의 多角化, 技術의 向上 만으로 成長을 꾀하고 있는 것이 아니고 大部分의 高成長企業은 商品化,

販賣促進 등에 주력하여 成功하고 있다. 예컨대, 高成長 그룹의 製品은 「美麗한 디자인」, 「호화로운 廣告, 효과적인 宣傳」을 통하여 강한 인상을 주어 크게 「어필」하고 있다. 즉, 生産指向的인 經營에서보다 市場指向的인 經營에 의하여 크게 成功하고 있다.

日本에서의 上位 20社의 比較經營資料에 의하면 高成長企業은 價格政策의 改善에 중점을 두어왔다는 것이다. 특히 亂売를 피하고 價格의 유지에 노력하였다는 것이다. 예컨대 기타 麥酒나 산토리酒造 등은 製品의 差別化와 價格의 유지에 중점을 두었으며 價格競争의 颯風이 불어 닳았으나 스스로 亂売를 피하고 製品의 開發과 改良 그리고 販賣促進의 強化와 販賣經路의 系列化 등으로 크게 성공하였다.

酒類産業界에서는 그 性格上 劃期的인 新製品의 開發이라고 하기보다 從來의 製品을 改善하여 改良的인 新製品으로 개발하고 그 分野 全體의 需要增大와 占有率의 向上으로 크게 성장하였다. 市場 占有率이 높으면 價格政策面에서 리더쉽을 취할 수 있을 뿐더러 知名度의 向上에 의해 新規開發品の 軌道化가 용이하여진다.

餘他の 成長企業에 있어서도 占有率의 向上을 위하여는 品質의 改善과 適切한 商品化, 強力한 販賣經路의 系列化, 強力한 販促活動을 競争의 武器로 하고 價格競争을 하지 않았다. 「프리저스론·타이어」와 같은 會社도 品質의 向上과 販賣經路의 系列化에 주력하여 항상 他社보다 高價格을 유지하면서도 높은 市場占有率을 지속할 수 있었다.

價格競争을 피하고자 하는 것은 어떤 企業에서나 다같이 생각하는 것으로서, 이점은 高成長企業에 한정되는 것이 아니고 業績이 不振한 低成長企業도 생각하게 되는 것이다. 그러나 低成長企業에서는 그것을 가능하게 하는 前提條件이 결여되어 있었고 또한 그것을 企劃하고 強力히 推進시켜 나가지 않았다. 그러

면 高成長企業이 價格競爭보다 非價格競爭을 可能하게 하는 前提條件으로서 어떠한 戰略을 취하였는가. 첫째, 新製品的의 早期發售 이었으며 他企業보다 早期에 導入하여 独占내지 寡占 狀態에 있게 하므로써 이를 可能하게 한다. 둘째 Life cycle의 初期段階를 지나 競爭이 심한 製品이라도 製品을 改良하고 品質을 向上시키거나 商品化를 適切하게 企劃하므로써 製品 brand를 強化하여 競爭力을 높이고 強力한 販賣促進과 販賣經路의 系列化에 의하여 이를 支援함으로써 成功할 수 있게 한다.

소위 独占의 競爭을 행하는 것으로서, 製品자체에 本質的인 差異는 없어도(예컨대, 크기, design, color, 機能, 用途 등)에서 약간의 差異가 있게 하거나, 또는 差異가 있는 것 같은 「이미지」를 줌으로써 價格競爭을 피하는 것이다. 이들 戰略가운데서 販賣促進活動에 대하여 보면 高成長企業은 低成長企業에 비해 多額의 판매 促進費를 投入하고 있다.

調査에 의하면 高成長企業에 있어서는 売出額에 대해 약 7%前後의 비교적 높은 比率의 販賣促進費를 투입하고 있는데 비해 低成長企業에서는 売出額에 대해 3%程度의 販賣促進費밖에 投入하고 있지 않다. 이와같이 販賣促進費의 比率가 높다는 것은 製品의 差別化에 크게 기여하는 동시에 價格競爭이 誘發되는 경우에 있어서도 占有率의 유지와 증대에 공헌하게 된다. 즉 成長企業은 다만 좋은 製品을 싸게 生産하는데 專念한다기 보다 오히려 市場指向的이며 生産한 것을 強力하게 마케팅하는데 더 많은 重點을 두고 있다.

5. 經營體質의 強化를 추진한다.

既述한 바와같이 業界의 競爭이 격화하여 가면 企業은 經營體質을 強化할 필요가 있다. 減速經濟下에서 各企業들은 内部蓄積의 증대, 自己資本의 축적, 宣傳廣告費의 재검토와 適正化 등 經營體質의 強化가 추진되고 있으나 여기

서의 經營體質이란 이러한 문제이외에 經營者의 能力, 從業員의 質과 量, 設備, 施設, 保有技術 등을 포함하는 概念이다.

이와 같은 企業의 體質이 훌륭하면 좋은 戰略을 擬할 수 있게 하고 또한 經營活動도 效率的으로 할 수 있게 한다. 體質의 改善은 戰略의 變化에 맞추어 소위 組織構造를 바꾸고 人的能力의 構造를 변경하는 것이다. 이러한 體質의 變경을 적절하게 잘 하느냐 못하느냐는 戰略의 成敗를 左右하고 業績에 지대한 영향을 미친다.

売出이 크게 증대할 것이 期待되는 시기에는 經營內容이 약간 充實치 못하여도 売出增大로서 다소 커버될 수도 있으나 低成長下에서는 經營體質이 脆弱한 企業은 그 存在가 어렵게 된다. 따라서 各企業은 經營內容이나 經營組織을 細部에 精하여 點檢하고 企業體質의 強化에 주력할 필요가 있다.

이와함께 經營코스트의 上昇을 安易하게 消費者에게 轉嫁하는 獨善的이며 一方的인 經營態度를 바꾸어야 할 것이다. 酒類業界는 大體的으로 價格에 있어서는 協調的인 態度를 취하고 原價高를 일방적으로 消費者에게 부담시켜 왔다. 그러나 消費者는 결코 우매하지 않고 점차 合理的인 行동을 취하게 된다는 점을 勘案할 때 從來와 같은 經營態度는 취할 수 없게 될 것이다.

原資材나 勞務費의 상승 등 原價高를 가능한 한 企業内部의 合理化나 節約으로 흡수하여 販賣價格의 引上幅을 極小化하는 努力이 요망된다. 業界團合에 의한 安易한 價格轉嫁를 계속 반복한다면 언젠가 消費者의 강한 抵抗에 遭遇하여 業界全體의 縮小化를 免치 못하게 될 것이라는 점을 명심하여야 할 것이다.

VI. 結 言

酒類産業에 대한 環境變化의 刺戟 또는 衝擊은 상상이상으로 큰 것인 만큼 이에 對한 適

応力を 갖는 企業과 갖지 못하는 企業과의 格差는 증대되고 있다. 環境變化의 压力 가운데서 영향을 크게 미치는 것은 不況, 賃金引上, 従業員의 士氣, 品種別變化, 金融緊縮, 大企業의 酒類分野로의 進出등을 꼽을 수 있으나 平均利潤을 實現하지 못하고 흔들리고 있는 企業들은 이와같은 문제의 表現내지 結果라고 말할 수 있다.

要件대, 機敏한 活動, 強한 利益意識, 危險

負擔의 勇氣 등을 특징으로 하는 經營者에 의해 統率되는 企業은 低迷하는 經濟環境에 處할때 오히려 그 眞價를 發揮할 수 있게된다. 그러나 그러기 위하여는 正確한 長期的인 予測下에 環境變化의 压力에 對한 挑戰과 適應을 倂하여 危險을 未然에 防止하고 主体性を 유지할 수 있는 積極的인 戰略을 確立할 수 있는가의 여부가 成長과 脱落의 岐路가 되는 것이다.

기업인은 좋은제품 소비자는 바른소비