

酒類企業의 經營戰略

金 政 男

成均館大學校 經商大學教授·經博

目 次

- I. 머리말
- II. 企業象 戰略
- III. 製品의 Image 戰略
- IV. 製品 情報戰略
- V. After Service 戰略
- VI. 製品의 品質戰略
- VII. 製品開發戰略
- VIII. 經營戰略의 統制

I. 머리말

酒類企業의 經營목표는 長期的으로 불매 안정 또는 유지와 지속적인 成長이라는 점에서 他業種의 기업과 근본적으로 큰 차이가 없다. 그러나 中·短期的으로 장기적인 목표의 실현을 전제로 하여 구체화시켜 나가면 많은 차이점이 발견된다.

酒類販賣戰略을 중심으로한 酒類企業의 經營 전략은 무엇보다도 製品과 企業象 중심이어야 한다. 제품중심의 經營전략은 경쟁력있는 좋은 品質과 저렴한 價格의 製品을 生産·販賣하는 면보다는 제품과 소비자관계를 中心으로 開發되고 管理되어져야한다.

제품과 소비자관계를 중심으로 추구되는 酒類企業의 經營戰略은 (1) 企業象戰略 (2) 製品 Image 戰略 (3) 製品情報戰略 (4) 製品品質戰略 (5) After-Service 전략 (5) 製品開發戰略 등으로 대별되며 다음과 같이 요약될 수 있다.

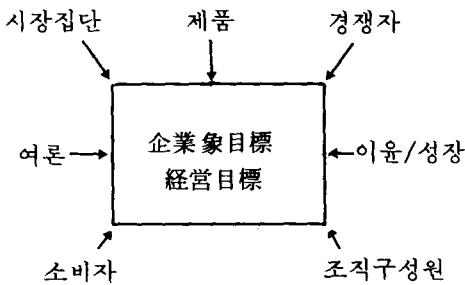
II. 企業象戰略

企業象은 제품품질과 상거래 신용의 상징이다. 올바른 企業象을 형성하고 추구하는 經營戰略活動은 제품중심으로 전개되는 酒類企業 經營活動의 중요한 전제조건이기도하다.

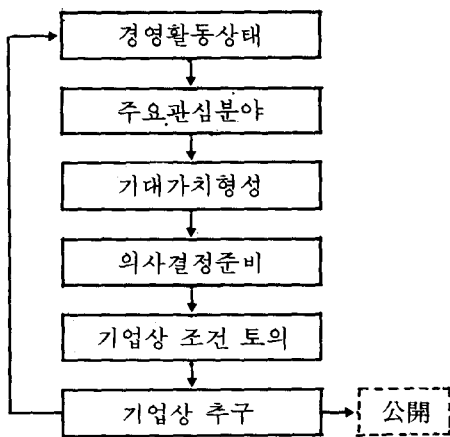
企業象은 도표 1과 2에서 볼수있는 바와 같이 企業象形成과 관련된 相關분야의 性格및 중요도(비중)와 相關분야의 내용및 기대가치가 반영되는 과정에서 형성된다. 다시말하면 企業象은 일정한 經營目標를 대변하여 주어야 하기 때문에 經營활동에 관계되는 여러계층 또는 차원의 집단의 期待價值가 반영되어야 한다. 예

를 들면 經營者의 주관이 표현될 수 있어야 하고 對象消費者의 慾求를 충족시켜 줄수 있어야 하며 사회적 여론의 평가를 통하여 적합한 평가를 받을 수 있어야 하고 製品을 통하여 확인되고 인식될 수 있어야 하고 競爭者와 뚜렷이 구분되어야 하며 企業利潤 및 成長의 원동력이 되어야 하고 또 기업구성원에게 動機를 부여시켜 주어야 한다.

이러한 企業象은 과정적으로 현재의 경영상태로부터 시작되고 관리되어야 한다.



〈도표 1〉 企業象 形成 關聯分野



〈도표 2〉 企業象의 形成段階

즉 현재의 經營活動狀態를 조건으로 제품, 技術과 信用을 매개체로한 소비자와의 관계를 이상적으로 형성시켜 줄수 있는, 예를들어 일본의 산토리의 경우에서와 같이 酒類製品의 소비과정에서 소비자가 일정한 文化意識을 갖게하

나 소속감을 느끼게 하는 등의 여러가지 가능한 미래의 企業象을 잠정적으로 설정하여야 한다. 잠정적인 미래의 企業象은 장기적으로 달성될 수 있는 가능한 企業象이며 앞에서 제시된 企業象에 중요한 영향을 미치는 經營要因들의 미래지향적인 상관관계에 따라서 단계적으로 실현을 전제로 하여 구체화 되게 된다.

잠정적인 미래의 企業象을 구체화시키기 위하여는 무엇보다도 企業家, 經營者, 經營意思決定者 또는 企業構成員들이 갖고있는 기업의 미래에 대한 기대가치가 확실하게 반영되어야 한다. 기업의 組織管理형태에 따라 미래의 企業象 形成에 반영될 기대가치는 經營者 또는 經營意思決定者에 의하여 주도되어질 수도 있다.

다음으로는 기업구성원이나 경영자가 갖고있는 企業의 미래에 대한 기대가치가 분명하게 명제화되어 표현 되어져야 한다.

형성된 기업의 미래상에 대한 기대가치를 중심으로 앞 단계의 내용들이 고려되는 가운데 企業象에 대한 의사결정 준비과정에 들어가게 된다. 의사결정준비 단계에서는 무엇보다도 現在의 기업경영 활동상태와 미래상과의 차이가 구체적으로 調査分析 되어지는 가운데 사실상 달성될 수 있는 企業象중 가장 理想的인 企業象을 결정할 수 있도록 하여야 한다.

달성가능하고 또 기업이 추구하려는 企業象이 결정되면 결정된 企業象 달성에 가장 효과적인 방법 및 수단의 결정에 관한 토의가 있어야 한다. 企業象의 달성방법 및 수단에 관한 토의는 기업의 經營原理를 중심으로 여러가지 대안중에서 선택적인 결정이 이루어질 수 있도록 진행 되어야 한다.

企業象과 企業象達成에 필요한 효과적인 수단과 방법 및 자원에 관한 결정이 이루어진 이후에는 이를 실천하는 단계적인 經營活動이 이루어져야 한다. 즉 모든 기업구성원들은 물론 제품 기술 및 신용을 매개체로한 경영활동이 소

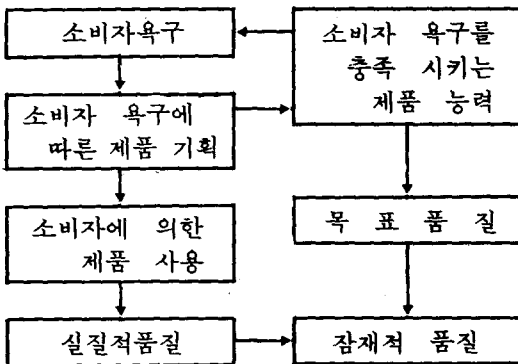
業象 달성이라는 장기적인 經營目標를 활동기준으로 삼고 진행 되어야 한다.

Ⅲ. 製品의 Image 戰略

企業의 企業象과 병행하여 酒類企業 에서는 제품의 품질 및 Image 전략이 진행되어야 한다.

제품의 Image 전략을 위하여 제품의 품질은 酒類製品의 경우에 새로이 명제화 되어야 한다. 추구되는 企業象의 범주내에서 일정한 소비자 집단을 대상으로 하는 제품의 품질은 기본적으로 對象消費者들의 욕구 및 기대감을 예를 들면 일정 수준의 맛과 향기에 대한 욕구를 충족시켜 주어야 함은 물론 消費者들에게 일정한 수준의 분위기를 장기적으로 인식시켜 줄수 있는 製品能力을 내포하여야만 한다. 다시 말하면 제품의 Image를 대변하여 주는 제품의 품질은 다음 도표 3에서 볼수 있는 바와 같이 소비자의 모든 욕구를 충족시켜 줄수 있는 目標品質과 소비자들의 실질적인 사용에 의한 실질적 품질로 형성된 잠재적 품질 이어야 한다.

잠재적 품질은 이미 설정된 企業象에 맞도록 5가지 요소를 복합적이며 균형있게 활용하여 형성 되어야 한다. 잠재적 품질형성을 위한 5가지 形成要素들은 (1) 製品의 原料 (2) 製品의 形態 (3) 製品의 色相 (4) 製品의 表示方法 (5) 製品의 能力的 機能등 이다.



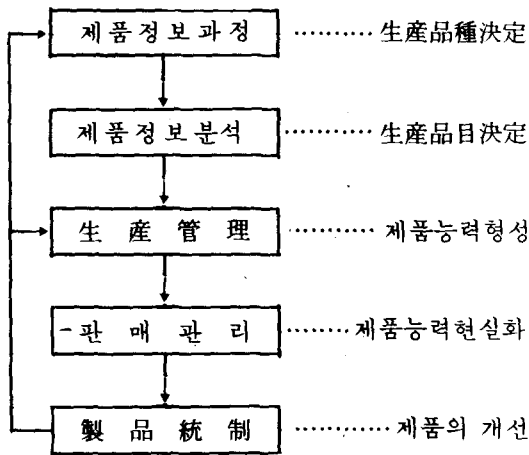
〈도표 3〉戰略的 製品 Image 수단으로서의 品質

酒類製品에 사용되는 원료는 원액의 품질, 원액의 함유량등에 따라서 酒類製品의 Image 형성에 중요한 역할을 한다. 제품의 형태도 企業象에 일치하도록 企業象目標에 따라 우아하거나 인상적이거나 전통적이거나 또는 현대식 감각등을 나타내주는 독특한 형태를 갖어야 한다. 제품의 색상도 제품의 원료 및 품질과 형태를 보다 돋보이게 보완하여 줄수 있도록 활용되어져야 한다. 제품 Image 형성 수단으로서의 제품의 表示方法에는 제품의 이름과 상호 그리고 이와 관련된 내용의 문자식, 숫자식, 기호식, 또는 혼합식 표현이 포함되며 企業을 대변하여 주는 제품의 특성을 잘 나타내 줄수 있도록 활용되어져야 한다. 製品의 能力的 機能이란 제품의 품질이나 Image에 대한 소비자의 기대가 인식되고 강화될 수 있도록 제품의 流通, 保管 및 사용과정상의 실질적인 사용내용을 의미한다. 예를 들면 우수한 품질과 Image를 갖고 있는 제품이 유통 및 운반과정에서 예를 들어 병이 차량진동에 예민하여 취약점을 나타내거나 실질적인 消費者에 의한 보관 및 사용과정에서 보관 및 사용조건 또는 기간등의 경우에 불편함이 인식되지 않도록 하여야 한다.

Ⅳ. 製品情報戰略

經營戰略手段으로서의 제품정보는 제품의 기획단계부터 消費者에 의한 최종 소비단계에 이르기까지 과정적인 情報로 관리되어져야 한다.

전략적 제품정보는 認識의 情報와 能力的 情報로 大別될 수 있다. 認識的 정보란 일정한 제품을 확인시키고 인식시켜주는 정보이다. 認識的 情報의 예를 들면 제품의 이름, 상호 및 기업의 명칭, 색상 그리고 형태등을 들수 있다. 소비자들은 cognac의 경우에서와 같이 제품의 이름을 통하여 특정제품을 생각하게 되며 진로 (JINRO)의 경우에서와 같이 상호 및 기업의 명칭은 기업을 대변하여주는 특정제품을 연상케



〈도표 4〉 製品情報戰略의 課程

하고 소주 및 맥주의 경우에서와 같이 색상 및 형태에 따라 일정한 종류의 製品이 인식적으로 확인될 수 있다.

製品의 能力的 情報은 생산자에 의하여 형성되고 소비자 또는 실수요자에 의하여 실질적인 소비과정에서 인정되어지는 모든 정보를 의미한다. 이러한 能力的 情報에는 정보의 성격상 生産者, 販賣者 그리고 소비자 중심의 능력정보로 대별되어 진다. 생산자 중심의 製品情報에는 製品の 生産費用, 品質 및 구조형성에 중요한 영향을 미치는 製品の 원료와 형태 그리고 생산의 기술적 가능성 및 한계성에 관한 정보가 포함된다. 또한 생산과정에 관한 정보 즉 생산방법 및 과정 생산방법의 융통성 그리고 생산방법의 대차성등도 생산자 중심의 製品情報에 포함된다.

販賣者 중심의 製品情報은 판매자가 제품을 관리하기 위하여 필요로 하는 정보로서 저장, 운송 그리고 販賣促進에 관련된 정보가 포함된다. 貯藏에 관한 情報의 예를들면 저장장소 및 저장조건, 위험성정도, 예민성정도 그리고 제품의 규격 및 저장단위등을 들수 있으며 運送에 관한 情報에는 운송과정에서 중요한 의미를 갖는 製品の 운송수단에 따른 위험성, 예민성 또는 기민성등이 포함된다. 販賣를 促進시켜주

는 情報로는 제품운송거리의 단축이나 產品의 회전속도의 변화등에 의한 판매의 합리성에 관한 정보와 消費者들의 產品에 대한 새로운 인식, 購買動機 그리고 產品품질에 관한 消費者의 선입감적 인식도에 따라 증가되는 판매효과에 관한 정보를 들수 있다.

消費者 중심의 製品情報은 產品과 소비자간의 연관성을 강화시켜주는 정보이며 產品능력과 소비자의 상징적 욕구정보로 대별될 수 있다. 製品의 能力的 情報로는 소비자의 產品사용 경험결과나 광고 또는 소문등에 의하여 유발된 能動的인 정보와 產品의 사용 및 보관에 관한 안내서 또는 지침서를 통하여 소비자에게 전달되고 소비자에 의하여 활용되어지는 手動的인 情報를 들수 있다. 消費者의 상징적인 慾求情報에는 소비자 개인적인 호기심, 기호 또는 감각등에 따른 욕구와 사회적 소속감 또는 계층 및 집단별 인식정보가 포함된다.

이와같은 製品情報은 (표-4)에서 볼수있는 바와 같이 양주, 소주, 탁주와 같은 產品분야를 결정하기 위한 기본적 자료가 되며 이러한 자료의 분석결과가 市場性과 經營 및 企業象目標가 고려되는 가운데 產品의 구체적인 품목결정에 반영된다. 결정된 품목의 품질은 製品情報에 따라서 생산과정에서 형성되어 판매자에 의하여 소비자에게 완전하게 이전 됨으로서 產品의 능력이 현실화 될수 있다. 產品조건, 소비자 또는 시장조건의 변화에 따른 정보는 새로운 製品情報로서 종합분석되고 생산과정에 반영됨으로서 戰略的인 製品情報管理가 이루어지게 된다.

V. After Service 戰略

기업의 經營戰略은 일반적으로 產品의 기획 활동으로부터 시작되어 AS 단계에서 끝난다. 그러나 AS 활동 결과에 따라서 經營전략 효과 가 크게 좌우될 수 있으므로 현실적으로는 AS

활동으로 經營戰略活動이 끝나지 않고 AS활동에 의하여 새로운 경영전략활동이 시작된다고 볼수 있다.

經營戰略手段으로서의 AS활동은 기업이 원하는 시장 및 소비자 조건을 개선하여주고 제품의 生産 및 販賣活動을 보완하여 주기 위하여 다음과 같은 기능이 충족되도록 전개 되어야 한다.

- ㄱ) 품질보증기능
- ㄴ) 가치이전기능
- ㄷ) 이용가치의 증대기능
- ㄹ) 부가가치 창출기능
- ㅁ) 제품정보 확인기능
- ㅂ) 제품수명 연장기능
- ㅅ) 제품 Image 개선기능
- ㅇ) 제품과 소비자간의 Communication 기능

성공적인 AS전략을 위하여는 제품의 품질보증조건이 충족되어져야 한다. 좋은 제품이 좋은 제품으로서의 기대가치를 다하려면 맛과 향기와 같은 제품능력 및 가치가 利用者 및 使用者에 의하여 지속적으로 유지되도록 하여야 한다. 예를들면 품질의 변화나 차이에 따라 AS활동이 요구될 경우에 이를 신속하게 除去, 改善 또는 交換하여 주어야 함은 물론 같은 종류의 문제의 재발생을 예방하도록 하여야 하고 다시 발생한다 하여도 消費者 또는 이용자가 직접적으로 AS관리자의 도움없이 문제를 처리할 수 있는 능력을 위한 충분한 관리정보를 제공하여 줌으로서 AS전략을 위한 品質保證機能이 효과적으로 충족될 수 있다. 품질보증기능을 충족시키기 위하여 AS관리자는 대상제품을 소유하거나 소비하는 消費者의 적성 및 제품지식수준에 따라 적합한 제품관리 및 소비정보의 이전에 결정적인 역할을 하여야 한다. 왜냐하면 AS戰略수단으로서의 품질보증기능은 최종적으로는 소비자나 이용자의 관리여하에 따라 큰 영향을 받기 때문이다.

설정된 經營目標을 달성하기 위한 수단으로

서의 AS전략은 또한 제품의 절대적 가치의 이전기능을 충족시켜야 한다. 제품의 이전가치를 최대한으로 유지시키기 위하여는 AS전략 대상으로서의 제품을 장기적으로 系列化, 專門化 또는 체계화 시켜서 사후관리를 함으로써 소비자들이 인식하는 製品價值가 제품의 개선 및 신제품의 등장등으로 인하여 하락되지 않도록 하여야 한다. 예를들면 기존제품과 개선제품 그리고 신제품은 기능 및 품질면에서 일정한 연관관계가 유지되도록 사후관리가 이루어 지므로써 제품의 절대적가치가 他製品의 조건과 관계없이 유지 되도록 하여야한다.

더 나아가 전략적 AS활동은 製品의 利用價值增大機能을 충족시켜 주어야한다. 오늘날과 같이 消費者가 실질적인 가치기준을 찾고자 할 경우에 제품의 가치는 실질적인 이용, 사용 또는 대화의 수단 및 분위기 조성과 같은 소비가치로서 인식되고 관리되어 져야한다. 실질적인 利用 및 消費價值는 생산자가 이용과 소비에 편리하게 요구되는 利用 및 消費機能에 적합한 좋은 제품을 만들고 판매자가 이를 소비자에게 옹바르게 인식시킨다 하여도 소비자가 갖고있는 제품에 대한 주관 및 가치관에 따라서 달라질 수 있다.

따라서 제품의 실질적인 이용 및 소비가치가 객관적으로 인정받기 위하여는 生産者 및 販賣者에 의하여 제시되는 제품의 이용 또는 소비가치가 소비자의 이용 또는 소비과정에서 사실적으로 확인될 수 있도록 관리되어져야 한다. 즉 事後管理 活動을 통하여 제품의 가치와 소비자의 이용 및 消費價值가 일치 되도록 하여야 한다. 필요에 따라서는 기업의 경영전략 범주 내에서 AS활동이 生産者 및 販賣者에 의하여 제공되는 이용 또는 消費價值를 광고, 유통수단 및 조직 또는 시음장을 통하여 소비자의 제품이용 및 소비과정에서 전략적으로 보조 관리하여 줌으로써 더 증대 시켜야 한다. 製品情報은 제품의 단순한 외형적인 정보를 의미

하여서는 안된다. 製品情報에는 앞에서 서술된 바와 같이 企業象에 맞는 맛과 향기와 대화를 위한 일정한 상태의 분위기를 위하여 주로 생산자에 의하여 관리되는 제품의 원료, 형태 및 생산방법과 과정은 물론 판매자에 의하여 관리되는 저장, 운송 및 제품의 판매촉진요인과 관련된 情報과 消費者가 제품을 사용하거나 소비하는데 필요한 모든 내용들이 포함 되어야 한다. 이러한 製品情報은 경영전략활동수단으로서 기업이 추구하는 기대가치에 맞도록 다른 경영전략수단이 고려되는 가운데 AS활동을 통하여 관리되어 져야한다. 예를들면 한 기업이 상표나 제품 또는 광고등을 통하여 달성하려 하는 企業象을 소비자가 제품을 직접 사용하는 과정에서 확인할 수 있도록 AS활동이 전문적으로 組織化 되어야 한다.

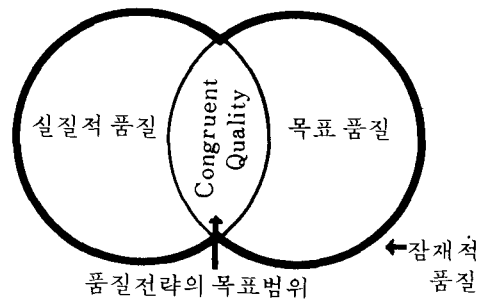
戰略的 經營活動에서는 제품의 양적 판매효과도 중요하지만 일정한 품질수준이 추구되어 져야 한다. 消費者를 대상으로 하는 이와같은 제품의 품질은 능동적인 AS활동을 통하여 개선되거나 또는 장기적으로 유지될 수 있다.

전략적인 AS활동은 또한 제품의 부가가치가 AS管理者 또는 消費者에 의하여 창출되도록 추구되어야 한다. 예를들면 저장수단 및 저장방법에 따라 酒類製品의 부가가치는 높아질 수 있다. 더 나아가 소비자의 제품에 대한 관심을 적극적인 AS활동을 통하여 일깨워 줌으로써 높은 관심사를 통하여 제품의 부가가치가 향상될 수 있다.

경영전략수단으로서의 AS활동에서 앞에서 서술된 機能的 條件 이외에 Communication 기능이 중요한 의미를 갖는다. AS 활동의 성공여부는 소비자와 제품간의 Communication 관리 여하에 결정적으로 영향을 받을 수 있다. 제품과 소비자간의 효과적이고 유기적인 Communication을 위하여 중요한 주제로서 맛과 향기와 분위기를 조성하는 제품의 품질이 대화의 대상으로서 인식되어 져야 한다.

VI. 製品의 品質戰略

기업의 제품기획관리자는 消費者의 욕구 또는 시장성을 인식하거나 경우에 따라서는 개발하기 위하여 현재 인식되었거나 기대되는 消費者 慾求를 충족시켜주기 위한 제품능력을 형성하여 소비자에게 제공하여야 한다. 이와같이 기업이 주관적으로 계획하고 실천에 옮기는 제품의 目標品質은 소비자들이 사용 및 소비과정에서 확인하는 실질적인 제품의 품질과 많은 차이가 난다. 經營戰略家は 目標品質과 실질적인 사용 및 消費品質과의 차이를 올바르게 인식함으로써 품질관리활동이 戰略的으로 이루어질 수 있게 된다. 도표5에서 볼 수 있는 바와 같이 기업이 추구하는 품질은 목표품질이나 소비자가 제품을 사용하거나 소비함으로써 확인하는 실질적인 품질과는 큰 차이가 나는 경우가 대부분이다. 戰略的인 品質戰略을 위하여 경영전략가는 먼저 두 가지의 중요한 品質戰略基準要因을 인식하여야 한다. 즉, 첫째는 目標品質과 實質的인 品質이 일치되는 영역(Congruent Quality)의 인식이고 둘째는, 目標品質과 차이가 나는 實質的 品質의 인식이다. 실질적 품질의 인식을 통하여 消費者의 慾求充促을 위하여 개발된 제품의 잠재적 품질(Potential Quality)이 확인 될 수 있다. 잠재적 품질은 목표품질과 실질적 품질의 전체를 의미하므로 경영자는 戰略的인 품질관리의 목표범위로서 Congruent Quality 분야를 결정하고



〈도표 5〉 戰略的 品質의 概念

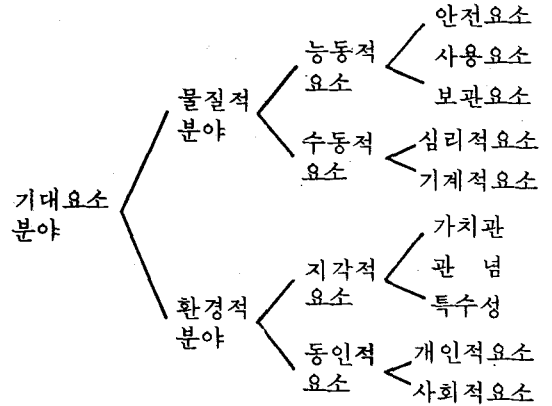
品質管理活動을 전개하여야 한다. 장기적으로는 Congruent Quality 분야가 目標品質分野는 물론 實質的인 品質分野까지도 즉 잠재적 품질을 지배할 수 있도록 품질전략이 추구되어야 한다.

Ⅶ. 製品開發戰略

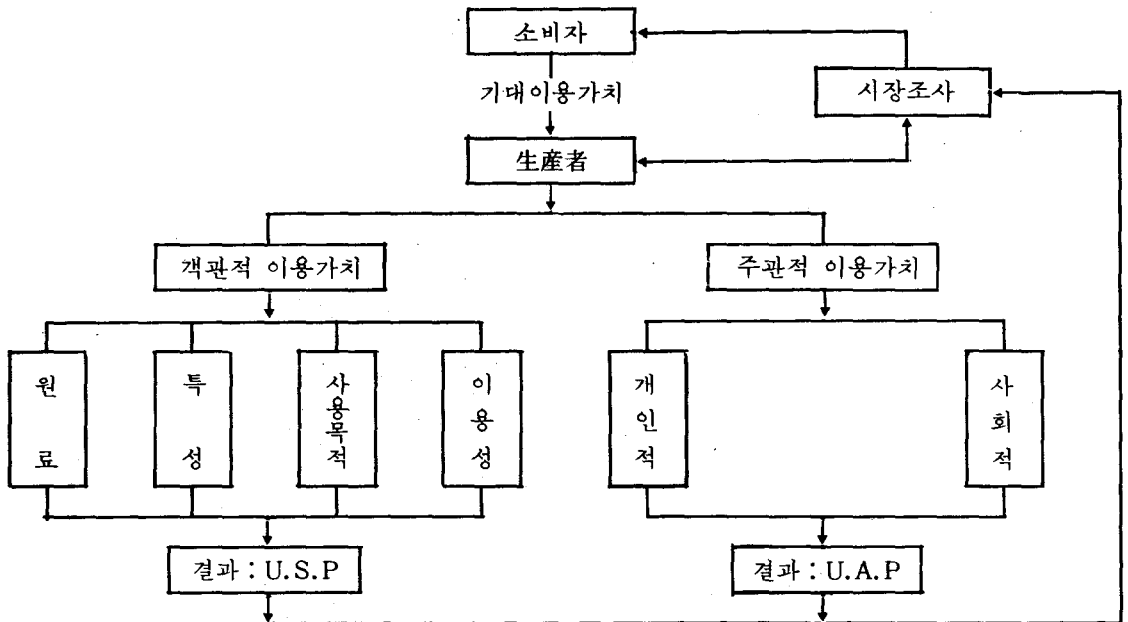
經濟發展과 더불어 生産과 消費의 대상인 제품이 갖는 조건 및 환경이 빠르게 변하고 다양화 되었다. 따라서 제품의 개발은 현실적으로 복잡적이며 시스템적으로 이루어져야 한다. 시대적 요구에 따라 실현되어야 하는 新製品 開發戰略은 조직적이며 논리적이어야 한다. 조직적이며 논리적인 製品開發戰略은 즉흥적인 전략활동에 비하여 여러가지 장점들을 내포하고 있다. 즉 한편으로는 제품이 수반하는 非成功的 위험요소가 극소화 될 수가 있으며 다른 한편으로는 신제품 관리자가 소비자 또는 제품관

련자에게 제품의 價值 및 能力을 합리적으로 전달 또는 설득할 수 있는 능력을 갖게 된다.

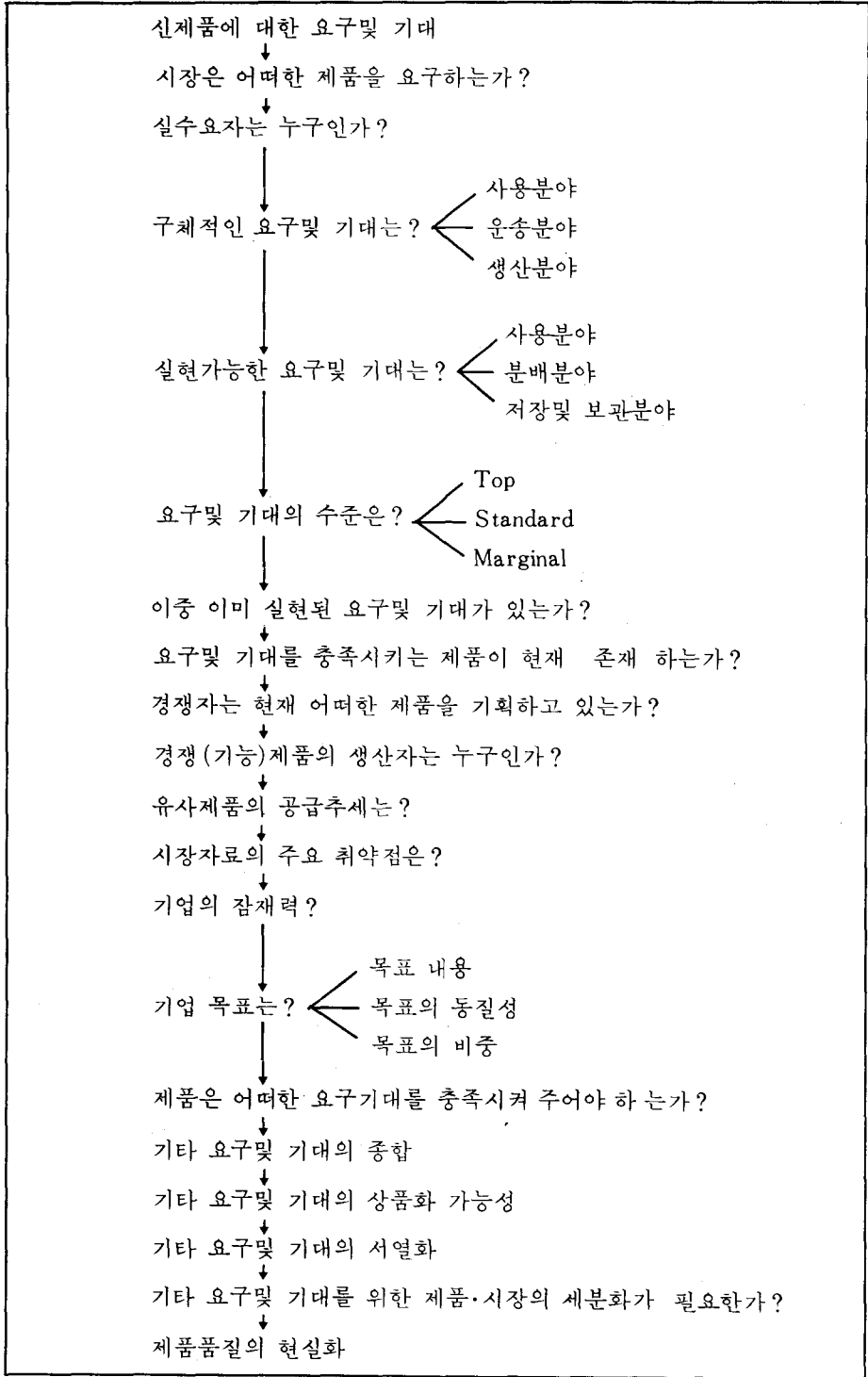
조직적이며 논리적인 製品開發戰略은 도표 6, 7, 8 에서 볼 수 있는 바와 같이 먼저 新製品에 대한 기대요인 및 기대가치가 분석된 다음에 이의 결과에 따라 市場性 開發戰略이 추구되어야 한다.



〈도표 6〉 製品에 대한 期待要因



〈도표 7〉 製品에 대한 期待價值



〈도표 8〉 製品 品質의 現實化

제품에 대한 기대요인으로는 物質的인 분야의 요소들은 물론 지각적 그리고 동인적 요소들의 환경적 분야의 요소들도 고려되어야 한다. 이러한 기대요인을 근본으로 하여 製品開發者는 客觀的 그리고 主觀的 利用價值를 中心으로 한 제품의 기대가치를 市場調査를 통하여 형성하고 이의 시장성을 강화하기 위하여 실질적인 소비자를 대상으로 品質水準, 價格, 경쟁요인 이용 및 소비가치, 기업의 잠재력, 경영목표 등에 따라 제품의 내용을 현실화 하여야 한다.

VIII. 經營戰略의 統制

酒類企業의 경영전략은 企業象戰略, 제품 Image 전략, 製品情報戰略, After-Service 전략 그리고 제품개발전략 등으로 대별되나 이들은 모두 기업전체적 經營戰略의 단면만을 나타내줌으로 기업이 추구하는 경영목표에 따라서 사실적으로 보완되고 보충적 기능을 갖도록 통제되어야 한다. 즉 모든 부분적인 經營戰略은 기업의 경영목표 달성에 긍정적인 영

향을 미쳐야 하며 부분적인 경영전략들간의 관계에 있어서도 競爭的 효과를 미치지 않고 서로 보완적 효과를 미치도록 통제되어야 한다. 예를들면 製品品質이 소비자에 의한 소비과정에서 목표품질과 일치하지 않을 경우에 목표품질과 일치하도록 하기 위하여 구체적인 經營戰略活動이 제품의 생산이나 판매 또는 Image 戰略중 한 부문에서만 집중적으로 이루어지지 않고 製品品質과 관련된 모든 분야에서 균형있게 이루어짐으로서 경영목표를 효과적으로 달성할 수 있음은 물론 長期的이며 누진적인 Synergy 효과도 기대될 수 있다.

경영목표 달성을 위한 經營戰略의 통제는 결론적으로 경영효과를 전제로 경영전략의 시장적 대상에 따라서 균형있게 統制되어야 한다. 즉 酒類製品의 경영전략 효과가 상대적으로 평가되는 시장에서 消費者 즉, 인간이 때와 장소에 따라서 만족하고 호평할 수 있는 經營戰略이 개발됨으로서 企業과 製品과 消費者로서의 인간을 위한 시대에 맞는 酒類文化가 창조될 수 있다.