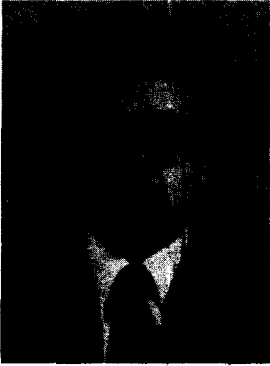


# 酒類市場의 變化와 業界의 對應戰略



鄭 憲 培

(中央大教授·經營學博士)

## 目 次

- I. 序
- II. 酒類業界의 環境變化(어제와 오늘)
  - 1. 過去
  - 2. 現在
- III. 酒類業界의 未來狀況(내일)
  - 1. 一般趨勢
  - 2. 業界의 變化
  - 3. 政策의 變化
  - 4. 共存共榮의 路
- IV. 酒類產業의 發展方向
  - 1. 基本方向
  - 2. 流通의 機能變化
  - 3. 經營管理의 機能變化
  - 4. 協會의 機能變化
- V. 未來志向의 營業戰略
  - 1. 사람: 營業人力
  - 2. 組織: 營業戰略
  - 3. 調和와 統制
- VI. 結

## I. 序

우리나라 酒類業界의 立場에서 볼때, 1990년대는 試鍊과 挑戰의 時代로 認識될 수 있을것 같다. 各種의 免許와 規制가 本格的으로 緩和되기 시작하여, 한편으로는 지금까지 우리나라 酒類業界가 苦痛 받아왔던, 製品 및 市場開發에 대한 制度的 統制에서 벗어나게 되었다는 意味를 가지게 되었을 뿐만 아니라, 다른 한편으로는, 制度的 틀속에서 안주해서 排他的利權을 享有해왔던 既存의 酒類業界가 더 이상은 制度的 保障(?)은 누릴수 없다는 意味를 가지게 된 것이다.

이러한 業界內部的 變化와 더불어, 우리나라 酒類業界가 當면한 또하나의 試鍊은, 本格的인 市場開放에 基因한다. 1980年代에 접어들면서, 國際化 趨勢에 발맞추어 추진되기 시작한 政府의 輸入自由化 施策이 1986年 國際收支의 黑字轉換을 起點으로 加速化되기 시작하여, 1991年 現在, 輸入自由化率이 97.2%에 이르고 있다. 우리나라 產業全般에 불어닥친 輸入自由化에 대한 熱風은, 酒類業界에도 例外는 아니어서, 일부 原材料品目を 제외한 거의 모든 品目이 輸入自由化되기에 이르렀다. 이로써, 실질적인 市場開放의 尺度로서, 先進國의 주목대상이 되고있는 關稅率水準도 점차 下落하고 있는 趨勢를 감안할때, 市場開放 效果는 時間이 갈수록 더욱 커질것으로 파악된다. 따라서 消費者들로 하여금 自律的인 選擇을 받지 못하는 酒種은 앞으로 市場에서의 生存이 不可能할 것이라는 점이 明若觀火한 事實로 굳어지고 있는 것이다.

더우기, 작년에 있는 페르시아만 事態의 發生에서 부터 시작된 政府의 社會紀綱確立 및 過消費追放運動의 餘波로 형성된 酒類 消費의 全般的 沈滯는 制度變化, 市場開放, 消費沈滯라는 酒類業界로서는 最惡의 試鍊期를 造成하게 되어 이러한 試鍊을 克服하고, 새롭게 成長하는 轉機마련에 부심하게 된 것이다. 事實上, 이러한 試鍊이 우리나라 모든 酒類業體들에게 같은 強度로 받아들여지지 않는고 있다. 즉, 맥주등의

특수품목은 原價構造上으로 隘路事項이 있었으나, 市場이나 制度變化의 狀況이 큰 어려움을 과생시키고 있는 것은 아닌 現實인 것이다. 그러나, 주어진 試鍊의 強度가 크던 작던 우리나라 酒類業體 모두에게 오늘의 이러한 市場環境의 變化는, 내일의 새로운 市場強者를 形成시키는 春秋戰國時代에 突入하고 있음을 實感케하고 있다.

지금 우리나라 酒類業界에 주어진 試鍊은, 이를 肯定的으로 받아들이고, 積極的으로 受容하여, 이를 잘 克服하는 企業들에게는 오히려 지금까지의 市場成長限界를 克服하고, 進取的으로 成長하는 契機가 될 수 있다. 本稿에서는, 이러한 觀點에서 變化해온 酒類業界의 過去와 現實을 再照明하고, 이를 토대로 未來志向의인 우리나라 酒類業界의 變身戰略을 나름대로 提示해보고자 한다.

## II. 酒類業界의 環境變化 (어제와 오늘)

술의 歷史는 人間의 歷史와 그 脈을 같이한다고 해도 過言이 아니다. 그만큼 술은 人間生活과 밀접한 關係를 가지고 있으며, 人間의 生活속에서 溶解되어 왔다. 過去에는 술이, 人間의 浩然之氣를 키워주고, 혹독한 기후와 生活苦로부터 克己하는 道具로서의 主用도가 있었다면, 오늘날에 와서는 複雜한 現代社會로부터의 心理的 脫出, 또는 快樂追求型 消費가 늘고 있다는 점이 差異라면 差異라 할 수 있을 정도의 變化가 생기고 있다.

술은 先進國型 產業이다. 오늘날 先進國이라고 일컬어지는 나라치고, 酒類產業이 發展하지 않은 나라가 드물다. 英國, 프랑스, 獨逸, 이태리, 美國 등등의 先進國들이 나름대로의 銘酒를 가지고 世界市場의 門을 두드리고 있으며, 最近에는 이웃 日本마저도 이 대열에 同參하고 있는 실정이다.

우리나라에서도 酒類產業은 過去와 現在를 망라하고 國家的으로 重要한 產業으로 부각되어 왔다. 酒稅

는 歷史的으로 볼 때, 어느 다른 稅源보다 安定的이고도 大規模의 國家開發資金을 造成하는 礎石으로서의 役割을 유감없이 발휘하였고, 他稅源이 많이 개발된 오늘의 時點에 와서도, 그 重要性은 深刻하게 認識되고 있는 것이다.

이렇듯이 重要한 酒類產業이라서 우리나라 政府에서는 그간 각별한 注意를 기울여 產業을 統制하였으며, 이러한 統制가 오히려 産業을 보호하는 역할을 수행해 우리나라 酒類產業이 全世界 어디에서도 그 유사성을 찾아볼 수 없는 特殊한 구조와 形態로 오늘에 이르게 된 것이다.

### 1. 過去

우리나라의 酒類產業의 特殊性을 過去時點에서 考察해 보면 ① 歪曲된 市場構造 ② 單純化된 消費慾求 ③ 流通의 成長限界 등의 현상이 發見된다.

① 歪曲된 市場構造 : 우리나라 酒類產業은 制度依存型 產業이었다. 소위 말해서, 國稅補全의 次元에서 징세편의주의에 입각한 엄격한 市場 및 生産統制制度가 과거 수십년간 적용되어 왔다. 즉, 國稅廳의 業務施行規則인 酒稅事務處理規程이, 거의 모든 酒類產業 關聯業務를 處理하게 되어있어 國稅廳의 決定이 產業의 方向을 主導하게 된 것이다. 生産 및 流通免許는 엄격하게 制限되고 製品 및 市場開發에 관련된 거의 모든 業務가 國稅廳 承認事項이었던 관계로 酒類製造 및 流通業體들은, 國稅廳의 協助的인 支援없이는 業務推進에 많은 어려움을 겪게 되었다. 결국에는 이러한 過剩統制가 오히려 既得權을 가진 酒類業體들에게는 過剩保護現象을 낳아 閉鎖情報指向型 市場構造를 形成하게 된 것이다.

② 單純化된 消費習慣 : 앞서 언급한 歪曲된 市場構造는 製造業體들로 하여금 다양한 製品開發 및 마케팅 活動의 擴散에도 制約을 가하게 되었다. 따라서 酒

類製造業體들은 限定된 品目の 生産製品을 制限된 流通시스템을 통하여 供給할 수 밖에 없었다. 結果적으로 消費者들은 주어지는 몇몇안되는 酒種中에서 制限적으로 선택해서 消費해야함으로 消費慾求가 單純해질 수 밖에 없었던 것이다. 본격적인 市場開放이 되기 전에는, 이러한 體制로서도, 우리나라 酒類業體들의 生存은 充分히 可能했고, 自然的으로 술은 막걸리나 소주, 맥주, 위스키 밖에 없는 것이란 認識이 소비자들에게 擴散되어가고 받아들여지게 된 것이다. 최근 급격하게 늘어가고 있는 다양한 輸入酒類의 國內市場 進入에 우리나라 消費者들이, 製品에 대한 知識不在로 선택에 當황하고 있는것도 이러한 單純化된 消費 習慣에 기인한다 할 것이다.

③ 流通의 成長限界: 過去 우리나라 酒類流通의 特殊性은 크게 볼때, 특정 製造業體 依存型 市場構造와 流通의 成長限界로 특징지어질 수 있는 것으로 보인다. 流通 역시 制度에 의해 免許가 制限되고, 販賣 地域이 限定되어 있어서 超大型 流通業의 出現은 사실상 不可能할 수 밖에 없었다. 이처럼 流通業이 獨自의 인 自生力을 確保할 수가 없었던 관계로, 특정 人氣 品目を 生産하고 있는 製造業體에 依存해서, 從屬적으로 成長할 수 밖에 없는 狀況이 주어졌다. 이러한 現象은 특정제조업체들의 비인기품목 끼워팔기를 可能하게 했고, 不法 流通市場인 酒類덤핑市場을 형성케하는 間接的인 動因으로서 作用하게 되었다. 事實上, 流通의 製造業體 依存現象이 남긴 가장 크나큰 弊害는 健全하고, 研究하는 中堅專門酒類業體들의 成長과 發展이 構造的으로 차단되어 왔다는데 있다. 아무리 좋은 製品과 좋은 마케팅전략을 研究開發하더라도, 이를 소화시킬 유통채널(Distribution Channel)이 막혀있기 때문에 좌절하고 마는 경우가 많았던 것이다.

## 2. 現在

오늘날 우리나라 酒類業界가 맞이한 가장 큰 變化는 뭐니뭐니 해도 各種制度의 급격한 改編일 것이다. 수십년동안 묶여왔던 免許가 開放되고, 稅制가 改編되고 市場制度가 變化해가는 과정속에서 소위말하는 競技規則(Rules of Game)이 바뀌어 가고 있다. 이는, 이제는 더 이상 制度속에서 制度를 이용하여 事業을 영위하겠다는 사고를 탈피하여, 消費者들로부터 選擇받아야 生存할 수 있다는 “競爭論理”를 하루빨리 이해하고, 事業에 적용해야 할 때가 왔음을 말해준다. 여기서, 우리나라 酒類業體들에게 시사점을 주는 보다 세부적인 변화추세를 살펴보면 다음과 같다.

① 製品開發 類型變化: 國際的 製品이 물밀듯이 輸入되어 市場에 등장하고 있는 狀況을 감안하여, 우리나라 酒類業體들도 이제는 多樣한 製品開發에 크게 힘쓰고 있다. 소주의 경우, 관광소주, 보리소주에 이어 쌀소주가 研究開發되고 있는 現實이며, 맥주의 경우에도 日本에서 유행하고 있던 생맥주가 導入되더니, 슈퍼드라이, 흑맥주, 마일드 등으로 제품이 급격하게 다양해지고 있다. 이러한 우리나라 酒類業體들의 製品開發에 대한 態度變化가 時代的 狀況에 적용하겠다는 노력이란 점에서 볼때에는 바람직한 現象이다. 그러나 이러한 제품개발이 다양한 酒種으로 확산되지 못하고 主力製品爲主로 진행되고 있다는 점이 아쉬움을 주고 있다. 어쨌건, 우리나라 주류업체가 다양한 酒種을 効果적으로 개발하기 위해서 현실적으로 풀어야할 가장 큰 숙제는 多品種 小量生産體制이다. 지금까지의 小數品目 大量生産體制에 젖어있던 우리나라 酒類製造業體들로서는, 組職과 生産시스템의 轉換이 불가피해진 현실인데, 차제에 柔軟 製造시스템(FMS: Flexible Manufacturing System)의 도입 등 새로운 차원에서의 經營合理化 戰略이 구사되어야 할 것 같다.

② 市場管理方法의 變化: 製造業體가 直面한 또 하나의 變化는 流通의 體系가 變化하고, 消費者들의 慾

求가 다양해지는 만큼, 아무리 人氣品目이라도 單一品目の 供給만으로는 유통업자/소비자 모두를 만족시키기에는 힘들게 된 것이다. 즉, 구색 갖추기가 필연적인 과제가 된 것이다. 일간에 추진되고 있는, 소주 업체들의 맥주회사 창립준비, 맥주회사들의 소주회사 창립준비 등이 이러한 현상을 뒷받침해 주고 있다. 소비자들에 대해서는, 酒類消費의 패션화(Fashion) 성공 여부가, 제품력에 있어서 중요한 變數로 作用하게 되었음을 간과하지 말아야 한다. 冷淸酒의 成功, 마일드형 其再酒의 개발 등이 이러한 추세를 대변하고 있다.

③ 流通構造의 變化: 90年 1月 1日자로 流通免許가 개방된 이래 제조업체들의 流通業者 選擇權의 폭이 넓어진것은 사실이나, 한편으로는 영세한 流通業者들이 量産되었다는 점을 看過할 수가 없다. 아직까지 우리나라 酒類業界의 現實을 감안할때, 人氣品目を 공급받지 못하는 流通業體는 自生力이 없다는 現實이 문제인 것이다. 각 製造業體들은 점차 확산되어 가고 있는 製品과 流通業體의 數的 增加에 효과적으로 대응하기 위해, 直·間接的인 影響力을 행사하여, 系列代理店을 형성시켜가고 있다. 이러한 趨勢가 계속된다면 流通이 약한 製造業體들은 直營代理店의 設立이 불가피해 질 것이며, 特販構造確保 역시 필연적인 과제로 보인다. 현재 부분적으로 급성장하고 있는 有名 백화점업계의 酒類流通專門부서 창설, 酒類專門百貨店의 설립 등의 사회 현상을 감안해 볼때, 이는 과거 製造業中心의 酒類産業이 流通業中心의 酒類産業으로 轉換하는 예고지표라 할 수 있을 것이다.

④ 消費패턴의 變化: 우리나라의 酒類消費 패턴 역시, 현저한 속도로 변화하고 있다. 음주량, 음주빈도에서부터 과거와 비교해 큰 차이를 보이고 있을 뿐만 아니라, 소비하는 酒種 역시 다양해지고 있음이 피부로 실감이 되고 있는 것이다. 酒類産業의 입장에서 볼때, 이러한 現象은 소비의 週期(Cycle)와 季節性

(Seasonality)으로 나타난다. 80年度 初에 인기품목이었던 드라이 진(Dry Gin)이 지금은 급격한 매출 감소가 되고, 그당시 비인기 품목이었던 淸酒가, 제품 다양화에 힘입어 큰 성장세를 보이고 있음이 消費週期(Cycle)를 설명하는 단적인 예가 될 수 있으며, 해가 갈수록 酒種마다 다르게 나타나기는 하지만, 소비의 季節性이 심화되고 있음이 소비의 계절성(Seasonality)을 입증하고 있다.

### Ⅲ. 酒類業界의 未來狀況(내일)

우리나라 酒類産業의 未來狀況을 한마디로 압축한다면 “완전한 競爭이 이루어지는 社會狀況 하에서 競爭力이 있는 企業만 生存할 수 있다”는 論理가 適用된다. 따라서 우리나라 酒類業界도 이러한 점을 감안하여 미리 미리 준비하고 積極的인 戰略을 구사할 필요가 있다. 이 章에서는 未來社會에 주어질 競爭의 一般的 構造를 이해하고 이에 대응하는 業界의 戰略이 어떻게 전개되어야 할 것인가를 생각해보고자 한다. 아울러 미래의 狀況으로 주어질 政策의 變化와 우리 업계 모두가 共存共榮할 수 있는 모델을 제시하고자 한다.

#### 1. 一般趨勢

① 時間經營時代: 未來社會는 4次元 經營時代가 될 것이다. 過去 1次元 經營時代에서는 製品原價(Cost) 中心의 管理가 이루어졌고 2次元 經營時代에서는 品質(Quality) 中心의 管理가 이루어졌으며, 3次元 經營時代인 오늘에 와서는 情報(Information) 中心의 管理가 이루어지고 있다. 앞으로 주어지는 새로운 時代는 이러한 原價, 品質, 情報管理에 덧붙여 時間經營(Time Management) 時代가 오고 있음이 一般的 趨勢이다. 우리나라에서도 최근 극심해진 交通難 등으로 物流 및 時間管理가 企業成功의 關件이 되고 있음을 볼 때, 이러한 趨勢의 時代的 變化를 실

감케하고 있는것이다.

② 競爭優位時代: 未來社會에서는 差別化, 專門化 된 企業만이 生存할 수 있다. 즉, 競爭企業보다는 뭔가가 달라야 한다는 것이다. 물론, 뭔가가 다르다는 의미가 여기서는 좋은 점에서 달라야 한다는 것을 나타낸다. 이것이 바로 競爭優位(Competitive Advantage)이며, 다른말로 比較優位(Comparative Advantage)라고 할 수 있다. 完全한 競爭社會에서는 競爭力이 있는 企業만 生存할 수 있으므로 이러한 競爭力은 製品과 市場의 差別化, 專門化로써만 확보가 가능하다.

③ 高度社會 構造時代: 未來社會는 競爭이 高度化 되고 產業이 情報化 되며 社會構造가 高齡化 되는 시대가 주어진다. 따라서 기업입장에서는 기업자체의 조직이 内部的으로 情報化되어 組織生産性(Organizational Productivity)을 높이고 高度競爭에 대응할 필요가 있으며, 高齡化 되어가는 社會消費層을 消費者로 확보하기 위한 製品開發 및 서비스제공에 매진할 필요가 있다.

## 2. 業界의 變化

① 生産 構造: 앞서 언급한 完全한 競爭社會狀況에 적용하기 위해서는, 우선적으로 酒類業界가 生産構造는 專門化할 것인가, 多樣化할 것인가, 또는 專門化와 多樣化를 동시에 추진할 것인가하는 選擇을 하여야 할 것이다. 즉, 單一 品目製品을 專門化하여 競爭優位를 確保하는 方法이 있을 수 있고, 다른 한편으로 多樣的 品目を 生産하므로써 市場에서의 多樣的 事業性機會(Business Opportunity)를 確保하는 方法이 있을 수 있다.

專門化와 多樣化를 동시에 추진한다는 戰略은 相互 二律背反적인 關係가 성립하는 것처럼 보이나 專門化 된 品目を 細部品格別로 多樣化시키거나 多樣화된 製

品中에서 몇 品目を 垂直的으로 系列化를 推進함으로써 部分的인 專門化를 동시에 추진할 수 있는 것이다.

② 流通 構造: 未來狀況에 주어질 流通構造 중에서 가장 核心的인 變化는 지금의 人氣品目製造業體가 享有하고 있는 絶對的인 流通統制能力이 극히 弱화될 것이라는 점이다. 이러한 현상은 앞으로 大型 流通業體가 형성됨에 따라 더욱 가속화 될 것으로 보이는데 1992年 資本自由化를 기다리고 있는 世界 有名 流通業體들의 韓國市場進出으로 이러한 現象의 實現이 보다 빨라질수도 있을 것으로 보인다. 어쨌건 酒類製造業體들은 流通窓口(Gate keeper)管理에 있어 과거보다는 한층 세심한 주의가 필요할 것으로 보인다.

③ 消費 構造: 미래의 상황에 주어질 소비패턴은 生活志向型 消費가 주도할 것으로 보인다. 과거 우리나라 사회는 特殊한 目的 즉 接待, 人間 關係解消 등등의 組織目的 達成을 위한 社會志向的인 酒類消費가 주축을 이루어왔다고 해도 과언이 아니다. 그러나 앞으로 주어지는 社會潮流上으로는 이러한 현상이 점차 축소될 것으로 보이며 대신 個個人의 日常生活 속에서 消費가 이루어지는 生活志向性 消費가 급격하게 성장할 것으로 보인다. 즉, 생일파티에서의 샴페인, 食前의 아페리티프(Aperitif), 食後의 디제스티프(Digestif), 자기만의 고유한 칵테일(Cocktail) 개발 등의 個性화된 消費가 촉진될 것이라 예상된다.

生活志向型 消費와 동반해서 형성될, 새로운 酒類文化는 郷土中心의 酒種開發/消費趨勢의 發展을 들 수가 있다. 國際化 趨勢와 더불어 진행되고 있는 地方化時代의 開幕은 甞경 消費酒類에도 영향을 미쳐, “내 故郷의 술을 마시자”는 인식으로 확산될 것이 틀림없기 때문이다. 이러한 추세는 酒稅가 부분적으로나마 地方稅化할 경우에 더욱 가속화할 것으로 보인다.

## 3. 政策의 變化

미래상황에 주어질 酒類產業에 대한 政府의 政策變化는 한마디로 業界自律化와 市場自由化로 要約될 수가 있을 것이다. 즉, 政府는 더 이상 酒類業體에 대해서 生産 및 流通에 적극적으로 개입하고자하지 않을 것이며, 對外市場開放에 대한 防禦도 制度的인 政策에 의해서 보다는 個企業이 生産하는 製品의 競爭力으로 解決해야 할 것이다. 그러나, 이러한 自律化와 自由化를 해야한다는 政策認識 속에서도 政府나, 公共社會 團體가 關心을 늦추지 않고, 예의주시하는 분야가 있다. 市販되는 주류의 보건위생상의 문제, 소매점 통제문제 그리고 國稅와 地方稅 間的 調整問題가 그것이다.

① 酒類의 品質에 관한 問題: 아무리 市場이 自由化, 自律化 되더라도 不良의 酒類가 流通되고, 消費되는 것을 傍觀할 수는 없다. 따라서, 品質規定에 관한 改編은 앞으로 더욱 더 보강되고, 정비되어 질 것으로 보인다. 아울러, 알콜중독에 대한 社會的 認識이 크게 強化되어, 酒類의 過多消費를 抑制하는 方向으로 政策이나 社會的 壓力團體들의 主眼點이 두어질 것이다.

② 小賣店 統制問題: 過去에는 生産·流通을 中心으로 統制했으나 앞으로는 小賣店爲主의 統制가 政策的으로 이루어질 것으로 보인다. 未成年者의 遊興業所 出入問題, 高알콜의 酒類를 아무나 살 수 있게 되어 있는 現在의 小賣시스템은 머지않은 장래에 어떤 형태로든지의 變化를 맞이하게 될 것이다. 아울러, 消費場所, 時間에 대한 統制는 물론이고, 製品廣告에 있어서도 媒體選定, 內容 및 時間 등의 規制도 先進國의 예로볼때 統制의 對象이 될 것으로 보인다.

③ 課稅機關 調整問題: 地方化 時代를 맞이하여 地方自治團體들의 손쉬운 間接 稅源이 될 수 있는 酒稅가, 中央政府와의 協議下에 一部 또는 全部 地方稅化할 가능성이 있다. 특히, 탁주, 소주등 지방에 생산거

점이 확산되어 있는 저알콜의 大衆酒 中心으로 酒稅의 地方稅化 可能性은 극히 높다고 볼 수 있다.

#### 4. 共存共榮의 길

世界的인 銘酒를 生産하고 있는 先進國 酒類業界를 살펴보면 世界的 成功의 關鍵이 大型業體, 中小業體, 個人企業을 막론하고, 酒類業界 構成員들 모두가 共存共榮을 위한 努力과 協力を 아끼지 않았던 事實이 오늘날의 世界的 競爭力을 育成시킬 수 있었음을 알 수 있다. 이러한 共存共榮體制의 媒介體가 “協會組織”이다. 이들 나라에서는 組織 및 營業規模 大小를 막론하고 해당협회에 적극적으로 참여하여 같이 잘살아 가는 길을 머리를 맞대고 論議하고, 讓步하고, 合意를 도출해낸다. 이러한 讓步, 協助, 合意體制가 構成員을 모두를 나름대로 행복하게 살 수 있도록 해줄 수 있는 근간이 되고 있는 것이다.

우리나라에서도 각종 協會의 機能이 活性化되어, 共存共榮하는 對話의 장으로서의 役割을 유감없이 발휘해야 한다. 이것만이 우리나라 酒類業體 모두가 國際的인 製品들의 挑戰에 應戰해 나가면서, 生存할 수 있는 길이며, 이것만이 小數가 아닌 多數가 幸福해 질 수 있는 길임을 절실히 認識할 필요가 있다.

### IV. 酒類產業의 發展方向

급변하는 우리나라 酒類市場 環境變化에 효과적으로 대응하는 戰略은 과연 무엇일까? 이에 대한 가장 간단한 解決策은, 우리나라 酒類業體들이 앞으로 도래하게 될 “完全 競爭狀況”에 能動的으로 대응할 수 있는 企業과 產業으로서 변모하는 것이 될 것이다. 물론, 完全 競爭狀況에 대응하는 방법도 千差萬別로 열거될 수 있으므로, 이 章에서는 우리나라 酒類業界가 주어지는 未來狀況에 效果의으로 對應하기 위한 戰略의 基本方向을 먼저 제시하고, 經營管理, 流通部門의 機能變化가 어떠한 類型과 方法으로 이루어져야 할

것인가를 분석하면서, 끝으로 産業調整媒體로서의 協會機能이 어떠한 樣相으로 發展되어야 할 것인가를 제시해보고자 한다.

## 1. 基本方向

① 國際화된 産業/企業: 우리나라 酒類業界가 가장 우선적으로 추진해야 될 組織的 命題는 酒類産業 全體的인 與件과 企業組織自體를 國際化시키는데 있다. 産業 및 企業의 國際化는, 産業/企業 組織自體의 國際的 活動領域擴散으로 달성될 수도 있지만, 가장 손쉬운 방법은 製品을 통한 國際化이다. 일반적으로, 製品國際化의 概念을 海外市場에 대한 輸出實績으로 評價하는 경우가 많은데, 實質的인 製品國際化는 國內市場에 진출해있는 外國製品과 비교해서 競爭力이 있을 경우에도 製品은 國際化 되었다고 보아야 한다. 즉, 海外市場에 進出해있는 우리나라 酒類를 國際的 製品으로 評價할 수 있듯이, 國內市場에서 輸入製品들과의 競爭에서 이길 수 있는 製品도 國際的 製品으로 評價받을 수 있는 것이다.

② 銘酒인가? 大衆酒인가?: 지금까지 우리나라에서 開發된 거의 모든 제품들은, 大衆酒로서의 市場基盤을 擴大하기 위해 이루어졌다고 해도 過言이 아니다. 그러나 앞서 언급한 바와 같이 앞으로 주어지는 未來狀況은, 극히 소수의 大衆酒만이 市場에서 成功할 가능성이 있다. 따라서, 앞으로는 多品種, 小量生産을 통하여 附加價値가 높은 製品中心으로 生産이 자연적으로 유도될 것인 만큼 各製造業體들은 製品開發에 앞서 銘酒로 같 것인가? 大衆酒로 같 것인가? 하는 政策的 方向을 명확히 設定할 필요가 있다. 마케팅, 營業活動 등도 이러한 目標에 부합하는 형태로 特化할 필요가 있다.

③ 公正한 去來/健全한 社會: 앞으로 酒類業體들이 구사할 經營, 營業, 마케팅 및 廣告 戰略 樹立에

있어 基本的으로 고려해야 할 사항중 公正한 商去來 秩序를 해치고 健全한 社會風土造成에 害가 되는 內容은 自律的으로 이를 排除시켜야 한다. 이러한 점들을 고려하지 않은 各種의 戰略 實踐을 통하여서도 企業이 短期的 成果는 높일수 있을지 모르지만 長期的으로는 스스로 果斷로 이르게 하는 지름길이 될 수가 있음을 알아야 한다.

## 2. 流通의 機能 變化

① 時代的 性格: 先·後進國을 莫論하고, 流通은 暗黑分野로 일컬어지는 만큼 學問的 研究도 부진하고 실질적인 實務도 開發이 脆弱한 가장 落後된 部門의 하나이다. 혹은 이러한 流通의 落後性에 기인하여, 오히려 發展의 여지가 너무 많다는 점에서 “未來産業”으로 評價하기도 한다. 우리나라 酒類 流通業 역시 例外는 아니어서, 産業內에서 落後된 部門의 하나이며, 그만큼 發展의 여지가 많은 실정이다.

② 流通業의 經營戰略: 우리나라 流通業體들이 취하고 있는 既存의 發展戰略은 극히 단순하다. 즉, 人氣品目を 生産하고 있는 몇몇 酒類製造業體와의 밀착된 紐帶關係形成이, 그 核心內容을 이루고 있는 것이다. 앞으로는, 이러한 몇몇 製造業體와의 紐帶로는 單一 製品力에 限界가 있기 때문에, 長期的인 發展을 기약할 수가 없다. 즉, 消費者들의 慾求가 多樣化되고 이에따라 유통업자들로 하여금 多樣한 品目の 具備을 要求하기때문에 結果的으로 多樣한 製造業體와의 紐帶가 필연적인 과제가 되는 것이다. 이와 더불어 流通業體들 역시 現在時點에서 建設業의 單種, 一般免許와 같이 專門酒類 流通業體로 갈 것인가? 아니면 綜合酒類 流通業體로 갈 것인가 하는 戰略的 意思決定을 내려야 한다. 그리고, 流通業 從事者 역시 工夫하고 調査해서 술에 관한 知識을 축적해나감으로써, 消費者들을 敎育시키고, 健全한 消費文化를 정착시키는 데 一助를 할 필요가 있다.

### 3. 經營管理의 機能 變化

비교적 保護의 틀속에서 성장해온 우리나라 酒類業體들은, 競爭이 치열한 餘他産業에 從事하고 있는 業體들에 비해, 經營管理能力이 脆弱한 것이 사실이다. 이러한 現實을 시급히 깨닫고 變身을 모색하지 않으면, 未來의 市場狀況에 효과적으로 適應할 수가 없을 것이다. 우리나라의 酒類業體들이 機能의인 面에서 補強하여야 할 經營戰略은 크게 볼 때 環境的 變化가 企業의 經營活動에 좋은 影響을 미치는가. 나쁜 影響을 미치는가를 分析(ETOP : Environmental Threats & Opportunity Profile)하는 市場環境 適應能力開發과 우리企業의 能力이 市場에서의 부딪히는 競爭企業과 비교해서 어떠한 戰略的 強點을 가지는가를 分析(SAP : Strategic Advantage Profile)하는 企業 潛能力開發의 次元에서 고려될 수 있다.

① 市場環境適應能力 開發 : 市場環境 適應能力은 市場에서 일어나는 여러가지 狀況을 核心的 變數의 把握으로 주어질 상황을 豫測하고 이에 對應하는 戰略을 구사하는데 있다. 따라서 環境適應能力은 企業活動에 影響을 미칠수 있는 要素가 무엇이며, 이 要素들이 시시각각 어떠한 狀態로 變化하고 있는가를 파악할 수 있는 情報蒐集體制를 갖추어야 有效性이 있다. 지금까지 우리나라 酒類業體들은 國稅廳의 政策變化에만 關心을 기울여왔지, 本格的인 市場調査나 情報體制 構築을 통한 全般的인 市場管理를 시도한 바가 없다. 長期的 成長을 위해서는 이러한 자세에서 탈피하여 變化하는 市場環境을 몸소 느끼고, 이속에서 戰略을 구사하는 “現場感있는 經營”을 추구해야 한다.

② 企業潛能力 開發 : 未來經營의 요체는 比較(競爭)優位の 確保이다. 比較優位(Comparative Advantage)의 確保는 企業經營活動의 全般的인 分野에서 나타날 수 있다. 製品, 生産施設, 研究開發, 組織,

人力, 資金能力 등등 多様な 分野에서 競爭業體들과 비교해서 어떠한 점에선 競爭의 強點(Competitive Advantage)을 確保할 必要가 있을 것이다. 이러한 潛能力開發의 先行條件이 企業內部能力評價이다. 知彼知己면 百戰百勝이라는 古語가 있듯이 우선 企業 스스로의 能力을 客觀的으로 정확히 評價하고, 競爭 企業의 能力을 같은 尺度에서 評價하여, 戰略的인 強點이 될 수 있는 部分을 積極開發/育成할 必要가 있다.

### 4. 協會의 機能 變化

産業內 共存共榮體制 形成의 核心的 變數는 事業者들의 共同利益 代辯組織인 協會가 어떠한 位相을 확립하고 産業組織員들을 이끌어 가느냐에 달려있다. 우리나라 現實로 보아 酒類工業協會가 우선적으로 해결해야할 과제는 麥酒製造社 및 기타 協會에 가입하고 있지 않거나, 별도의 獨立組織을 形成하고 있는 酒類製造者들을 모두 協會組織內에 끌어들이는 일일 것이다. 이러한 作業이 先行되지 않고는 酒類工業協會가 燒酎業體 代辯組織이라는 社會的 評價를 벗어나기 힘이 들 뿐만아니라, 전반적인 우리나라 酒類業界를 自律調整할 수 있는 能力을 確保하기가 힘이 든다. 이러한 組織의 變化와 더불어 추진되어야 할 것이 協會의 業務機能의 變化인데, 이를 크게 보면 다음의 세가지 항목을 들 수가 있다.

① 情報處理能力 育成 : 協會는 酒類産業에 관련된 各種의 情報를 어느 조직보다 먼저 確保/分析하여 이를 會員社에게 供給할 義務가 있다. 事實上, 協會存在 價値도 이러한 情報蒐集/分析能力에 絶對的인 比重이 주어져 있음을 自覺해야 한다. 世界酒類業界動向, 國內市場 環境變化, 政策의 變化, 消費者 動向 등등 製品開發, 制度變遷, 市場推移에 이르는 各種의 情報를 會員社보다 먼저 파악하여, 提供함으로 이러한 機能을 통하여 명실공히 우리나라 酒類産業을 先導하는



役割을 수행할 필요가 있다.

② 對外交渉力 開發/育成:協會는 對外的으로는 産業의 代辯人이요, 對內的으로는 産業의 内部調整者이다. 여기서 특히 강조되어야 할 것은 産業의 代辯人機能이다. 會員社들의 個別的인 問題를 對面할 필요는 없지만, 産業全體가 고민하고 있는 各種의 社會的挑戰과 制度的 衝擊을 協會가 적극적으로 나서, 회원사들의 방패막이가 되어줄 필요가 있다. 이를 위해 協會가 育成開發하여야 할 課題가 對外交渉力이다. 政府, 社會 壓力團體, 기타 酒類業界에 影響을 미치고 있는 社會人事들에 대한 주의력있는 管理를 통하여 業界의 立場을 잘 說明하고 理解를 確保하여, 豫想치 못한 충격이 業界에 주어지지 않도록 最善을 다할 필요가 있는 것이다.

③ 産業調整能力 育成:協會의 對內的인 運營의 礎는 産業内部調整能力에 있다. 個個人的 價値觀과 利害가 다르듯이, 組織規模, 事業性格, 製品이 다르고 또한 市場에서는 直接的인 競爭者인 事業者간에 理解와 妥協, 調整이 쉬운 일은 절대 아니다. 그러나, 協會는 우리 모두가 다같이 잘 살수 있는 길이, 회원사간의 讓步와 妥協에 있다는 것을 統計的, 理論的으로 提示하고, 이를 토대로 會員社를 說得하는 産業調整能力을 育成할 필요가 있다. 酒類協會의 境遇에는 지금까지 國稅廳이 보유하고 있는 各種의 産業内部承認要素들을 이관받아 執行함으로써, 制度的으로 産業調整裝置를 確保할 수 있음을 간과해서는 아니된다.

## V. 未來志向의 營業戰略

變化하는 環境에 適應하는 多樣한 經營戰略 中, 製造業體가 가장 현실적으로 質感있게 直面하면서 풀어나가야 할 내용은 營業戰略에 관련된 사항일 것이다. 그리고 이미 營業戰略面에 있어서도, 무언가 달라져야 하겠다는 것을 피부로 느끼면서도 어떠한 방향의

戰略이 구사되어야 할 것인가하는 좌표 설정을 하지 못해 갈팡질팡하는 업체도 다수 있으리라 본다.

이 章에서는 未來志向의인 營業戰略을 실천하기 위해 고려해야 할 사항이 무엇인지, 成功的인 營業戰略의 關鍵이 되는 내용을 人力-組織-管理의 側面에서 고찰해 보고 이에 대한 具體的인 方法論을 제시해 보기로 한다.

### 1. 사람: 營業人力

經營者들은 ‘사람은 많으나 人材는 적다’라는 말을 자주한다. 특히, 일선에서 판매를 직접 담당하는 營業人力의 경우, 會社에 대한 所屬感과 自我實現에 대한 동기부여가 약한 것이 일반적이므로 더욱 더 관리상의 어려움이 많다. 酒類業體들의 경우에도 예외는 아니어서, 過去의 營業人力의 구조나 實績을 살펴보면, 비교적 근무지 이동이 심하였다. 아울러, 단기적 영업 목표의 달성에 집착하는 성향이 자의든, 타의든 강요되어왔기 때문에 조직의 발전이 나의 발전과 장기적으로는 直結된다는 인식이 부족했던 것이 사실이다.

未來志向의인 人力管理를 위해서, 經營者들은 既存의 營業人力體制를 과감히 탈피하여, 八方美人型 營業人力 育成보다는 役割分擔에 의한 專門的인 營業人力 育成에 힘써야 한다. 이를 위해 고려해야할 사항은 다음과 같다.

① 感情移入型인가? 自我沒入型인가?: Mayer와 Greenberg의 研究資料에 따르면, 成功的인 販賣는 營業人力이 가지는 다음의 두가지 資質에 의해서 결정된다고 보고하고 있다.

- 感情移入(Empathy): 다른 사람이 느끼는 것처럼 느끼는 능력

- 自我沒入(Ego Drive): 금전적 보상, 타인의 칭찬 등을 초월하여 판매를 성취시키고자 하는 내부적 욕구.

우수한 營業人力 體系를 구축하기 위해, 가장 理想

의인 형태는 소속된 모든 營業人力 個個人이 이러한 感情移入과 自我沒入型資質을 균형적으로 보유하고 있는 것이다. 만약 個個人的 資質의 差異가 한쪽으로 편향되어 있을 경우에는 인력구성면에서나, 偏向性의 均衡이 확보될 필요가 있다.

② 運營擔當者인가, 開發擔當者인가? : 營業人力은 運營擔當者로서의 기능과 開發擔當者로서의 기능을 동시에 보유할 필요가 있으며 이러한 機能의 구체적 내용은 다음과 같다.

－運營擔當者(Operator) : 기존사업을 원활하게 추진하며, 목표판매량이 확보되도록 업무를 진행시키는 역할이 主任務이다. 엄격한 통제와 보고시스템속에서 움직이며, 기존사업의 현상유지에 만전을 기함으로써 실천가로서의 역할을 중요시한다.

－開發擔當者(Developer) : 신규사업을 개발하며, 아울러 신규시장을 개척하는 역할이 主任務이다. 장기적인 발전방향에 대한 내용의 인식하에, 企劃家로서의 역할을 중요시한다.

앞서 언급한 바와 같이, 理想的인 營業人力은 상기의 두가지 기능을 조화롭게 보유하고 있어야 할 필요가 있다. 만약, 기존의 개별적 인력구조가 이러한 자질을 偏向的으로 보유하고 있는 상태일 경우에는 전체 조직의 구성이 이러한 면에서 조화를 이루도록 조치할 필요가 있다.

③ 知識因子管理(K-factor Management) : 지금까지 효율적인 營業人力管理에 있어 가장 크나큰 문제점으로 대두되는 분야가 營業노우하우(Know-how)가 個別 營業人力에 귀속되어 있어, 人力의 轉換, 轉補配置에 한계점이 있었다는 것으로 파악되고 있다. 즉 營業人力이 기존의 업무에 대한 排他的 情報를 소유함으로써, 경영자의 인사권 행사에 많은 제약을 주어왔음이 사실이다. 未來志向의인 營業戰略을 구사하기 위해서는 營業活動 遂行을 통해 습득된 정보나 지식, 營業人力 個人的 資料로 活用될 것이 아

니라, 組織體속에서 蓄積, 共有, 轉換, 發展될 필요가 있다. 이것이 바로 知識因子管理의 핵심적 내용이다. 이러한 시스템을 통하여 개개인이 습득한 정보는 즉시, 조직체속에서 정리되어 재활용될 수가 있으며, 사람에게 의한 관리보다는 조직에 의한 관리체제가 구축될 수 있기 때문이다.

## 2. 組織 : 營業戰略

가장 理想的인 營業戰略은 營業活動이 없더라도 營業이 可能的인 體制를 構築하는 것이다. 이는 전혀 불가능한 것으로 보이지만, 현대사회의 정보시스템이 급격하게 발전하고 있기 때문에, 지금 벌써 선진국에서는 실현단계에 오고 있다. 즉, 營業人力에 의한 營業이 수행되는 것이 아니라 영업시스템(自動注文-自動生産-自動配達시스템)이 營業을 遂行하는 것을 말하는데, 이는 물론 市場 및 顧客에 대한 資料銀行(Data Bank)構築이 선행되어야 함이 전제이다. 어쨌건 완벽한 시스템의 구축은 어렵더라도, 實現可能的인 目標達成을 위해 부단히 노력하고, 적용하는 기업만이 성공할 수가 있다. 이를 위한 구체적이고 단계적인 실천방안은 다음과 같다.

① 戰術的 마케팅 단계(제1단계) : 아직도 마케팅 개념을 영업전반에 적극적으로 도입하고 있지 않은 업체들은, 우선적으로 戰術的 마케팅 概念을 企業經營에 도입시킬 필요가 있다. 戰術的 마케팅의 要諦는, 일반적으로 이야기되는 마케팅믹스(Marketing Mix)를 그 내용을 하는데, 製品(Product), 價格(Price), 유통(Place), 촉진(Promotion)이라는 4P's를 중심으로 마케팅豫算을 有機的으로 조합하는데 있다. 사실상 이러한 개념은 업계에서 이미 상식화되어 있는 현실이나 의외로 이를 소홀히 하는 업체들도 우리 酒類業界에 존재하고 있는 것이 사실이다.

② 戰略的 마케팅 단계(제2단계) : 靜的인 마케팅

믹스 개념을 보다 能動化시키고, 市場志向의으로 전환시키는 것이 戰略的 마케팅 段階이다. 이 단계에서는 調査·研究(Proving)을 통해 市場狀況을 파악하고, 이를 會社能力에 맞게 細分化(Partioning)시키며, 目標을 보다 效果的으로 達成시키기 위해 優先順位를 決定(Prioritizing)하여 具體的인 目標을 確定(Positoning)하는 일련의 과정을 의미한다. 자연적으로, 이러한 전략적 마케팅 단계에서는, 앞서 언급한 전술적마케팅 단계의 4P's에 대한 활동이 기본적으로 추가됨으로 8P's에 대한 관리로서 내용이 축약될 수 있다.

③ 메가마케팅 段階(제3단계) : 전략적 마케팅 단계의 또하나의 유형으로 들 수 있는 메가마케팅(Megamarketing)에 의한 경영전략의 실천이다. 현대사회 구조가 복잡해지고 경쟁이 치열해짐에 따라 종래의 競爭要因(Competitive Factor)가 성격이 많이 달라지게 되었다. 즉, 過去에는 營業活動에 직접적인 영향을 미치는 變數는, 앞서 언급한 마케팅믹스에 관련된 4P's를 중점적으로 관리하는 것으로 국한되었는데, 이제는 이러한 戰術的 變數만의 管理로서는, 營業活動의 保障이 어렵게 되었다. 즉 政治的 交涉力(Power)과, 公共關係(Public Relation)가 直接的으로 營業成果에 영향을 미치게 된 것이다. 지난 봄에 있는, 두산의 폐놀사건이 이러한 변수들에 대한 管理 必要性을 설명하는 극단적인 예가 될 수 있다. 메가마케팅은 이러한 점에서, 마케팅 믹스의 4P's, 추가적인 2P's의 관리를 설명하는 6P's 전략의 필요성을 강조하고 있다.

④ 터보마케팅 段階(제4단계) : 既存에 開發된 마케팅개념 중 가장 복합적인 형태가 터보마케팅(Turbo marketing)단계에서 나타난다. 터보마케팅 단계에서는 經營管理에 있어 컴퓨터化(Computer), 커뮤니케이션化(Communication), 自動化(Automation)를 통한 資料管理(Data base management)

를 基本條件으로 하여 時間經營(Just in time), 創造的 模倣(Creative Copy)등의 다양한 技法을 活用하게 되는데, 최근 우리나라에서도 급격하게 成長, 發展하고 있는 전화마케팅(Telemarketing) 등을 포함하여 앞서 언급한 모든 마케팅 변수인 10P's를 중심으로 활동하는 것을 말한다. 이 단계에 이르게되면 모든 것이 資料化(Database)되고 注文-生産-配達方式이 自動化되며 實質的인 組織 및 시스템에 의한 營業管理가 이루어지게 되는 것이다.

### 3. 調和와 統制

아무리 우수한 人力과 戰略을 보유하고 있더라도, 이러한 체제가 조화롭게 통제되지 않으면, 그 효과는 크게 떨어질 것임에 틀림이 없다. 따라서 人間과 組織 사이의 有機的 關係가 형성될 수 있는 能率的인 管理體制 역시 必須不可缺의 要素이다. 調和로운 統制 즉, 能率的 管理는 첫째, 目標管理(Management by Objective) 또는 合意管理(Management by Consensus) 등 組織의 性格에 맞는 體制를 選定하여 組織員들로 하여금 自律的 管理가 이루어지게 할 필요가 있으며, 둘째, 營業情報시스템(Sales Information System) 등의 下部 支援體制를 完備하여, 營業活動의 時間浪費·努力浪費를 사전에 제거하는 效率的 管理가 되게할 필요가 있고 마지막으로 組織員들로 하여금 會社의 目標과 自己開發의 目標가 一致하고 있다는 점을 多角度로 認識시키는 發展的 管理를 必要로 한다.

## VI. 結

오늘의 우리나라 酒類業界는 격동하는 社會現象과 急變하는 市場狀況에서, 나름대로 방황하고 고민하고 있는 것이 사실이다. 그러나 이러한 변화의 결과가 우리나라 酒類業界에 否定的으로 歸結지어질 것이라고는 단정지을수가 없다. 挑戰을 效果的으로 克服하는

企業들에게는 보다 安定的이고 成長的인 未來가 保障될 것이기 때문에 그러하다.

製造業體들은 國際化, 多角化, 組織再編成을 長期的 戰略構圖下에서 추진하면서 綜合 또는 專門酒類業體로서의 발판을 굳혀가고 流通業體들은 다양한 製造業體들과의 紐帶強化를 통해 새로운 協力 모델을 창출할 필요가 있다. 무엇보다도 이러한 轉換期가 協會의 組織과 活動領域 活性化의 契機가 되어 우리나라에서도, 世界的 銘酒가 生産되고, 우리나라의 술이 世

界 愛酒家들의 好評을 받으면서, 끊임없이 成長할 수 있는 基盤이 構築되었으면 한다.

酒類産業은 未來産業이다. 그리고 酒類産業은 人間意識을 先導하는 産業이다. 産業内部에서는 産業構成員들간의 讓步와 妥協으로, 모두가 행복하다고 느낄 수 있는 共存共榮體制가 構築되고, 産業外部로는 健全한 社會雰囲気 造成에 우리모두가 힘기울일 때, 우리나라 酒類産業의 未來는 밝을 것이다.

향락속에 범죄오고 근면속에 번영온다