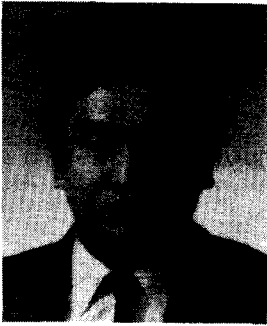


우루과이라운드와 주류제조업체의 대응전략



河 英 源

(西江大 經營學科 教授)

■ 目 次 ■

- I. 서론
- II. UR과 주류제조업체의 마케팅 전략
- III. 결론
- IV. 참고문헌

I. 서론

1986년 9월 남미 우루과이에서의 각료선언에 의해 제8차 GATT 多者間 貿易協商으로 출범한 우루과이라운드(UR)협상은 1990년 12월 브뤼셀에서 개최된 통상장관회의에서 종료될 예정이었으나 농산물협상에서의 합의 실패로 일단 종료시기가 연기된 상태다. 전문가들은 금년 내로 UR 협상이 타결될 가능성은 많지 않으며 1993년 초에 협상이 타결될 것으로 전망하고 있다. UR 협상에는 새로운 國際交易秩序를 확립하려는 선진국들의 의도가 다분히 담겨있기는 하나, 우리나라 기업들에게는 새로운 기회와 위협을 동시에 가져다 주는 경영환경변화의 주요변수로 작용할 가능성이 크다. 만일 UR협상이 결렬된다고 하더라도 일단 협상 대상이 된 의제와 쟁점들은 후속 쌍무협상 또는 다자간 협상을 통해 다시 제기될 것이며 궁극적으로는 타결될 것으로 보인다.

UR 협상의 기본적인 정신은 상품 및 서비스 교역의 장애요인을 완화내지 제거함으로써 세계교역량의 확대를 꾀하려는 것이라고 볼 수 있으며, 관세인하 뿐만 아니라 비관세장벽 철폐, 분쟁해결절차, 지적소유권, 보조금, 무역관련 투자조치 등 다양한 의제들이 상품과 서비스부문에 걸쳐 진행되고 있으므로 이들 모두가 우리나라 기업들에게 부정적인 영향을 미칠 것으로 보아서는 안될 것이다. 그러나 우리나라의 酒類製造業界의 입장에서 보면 우리나라의 제품을 가지고 외국 시장을 攻略할 수 있는 餘地 보다는 외국의 제품들이 우리나라 시장에 좀더 깊숙히 파고들 수 있는 餘地가 더 크다는 점에서 UR 협상의 타결은 機會요인이라기 보다는 危脅요인으로 보는 것이 옳은 판단이라고 생각된다.

아직도 우루과이 라운드 협상의 결론이 어떤 형태로 지워지게 될런지도 확실하지는 않지만, 우리

나라 기업들 중에 이에 대해 대응책을 마련해 놓고 있는 기업은 많지 않은 것으로 생각된다. 그러나 우루과이 라운드 협상이 어떤 방향으로 진전되건간에 國內市場의 외국기업에 대한 개방은 돌이킬 수 없는 大勢이며 國內企業으로서는 경영전략 차원의 대비책을 강구하지 않으면 안된다.

市場開放에 대한 경영전략 次元의 대응책이라고 하면 國內企業의 競爭力 強化의 문제로 귀착된다. 물론 企業은 복합적인 구성요소가 어우러져서 가치를 만들어 내는 하나의 시스템이므로, 기업의 경쟁력 문제를 지나치게 단순화시켜서 한 두개의 생산 요소에 관한 문제로 바꾸어 버리는 것은 큰 잘못을 저지르는 일이라고 생각되지만 우리나라 기업들이 외국기업에 대해 경쟁력을 확보하고 나아가서 비교우위를 갖기 위해서 특히 강조되어야 할 부문들이 있다는 것은 많은 사람들이 수긍할 것으로 생각된다. 그러한 관점에서 볼 때 우리나라 기업들이 부가가치가 높은 상품에서 경쟁력을 갖기 위해서 특별히 힘을 기울여야 할 부문은 연구개발(R&D) 분야와 마케팅 분야인 것으로 생각된다. 그러나 최근 우리나라 業界에서는 연구개발분야에 대한 관심은 많이 높아진 편이지만 상대적으로 마케팅에 대한 관심은 낮은 수준에 머물러 있다.

기업에서 창출하는 부가가치의 원천으로서의 연구개발(R&D)과 마케팅의 상대적인 중요성은 시장에서 경쟁력을 가지면서 성공한 제품들을 성공요인에 의해 분류해 봄으로써 알 수 있다. 예를 들면 MIT의 Utterback교수는 컴퓨터, 철도 및 주택산업 등에서 성공적인 신제품을 크게 나누어 市場의 必要(market needs)때문에 성공한 제품인가 아니면 혁신적인 技術 때문에 성공한 제품인가를 분류해 본 결과 78%의 제품이 시장(또는 소비자)의 필요 때문에 성공한 제품인 반면 나머지 22%만이 기술 면의 우월성 때문에 성공한 제품이라는 사실을 알아 내었다(표본의 크기=439). 그 이외의 산업에 있어서도 성공적인 신제품들 중 평균 70%가

시장의 수요나 필요에 부응하여 설계된 신제품들이고 나머지 30%만이 기술상의 우위 때문에 경쟁력을 갖게된 신제품들이다.

이러한 연구결과에서도 알 수 있듯이 주류제조업의 경우에도 기업이 시장에서 경쟁력을 갖기 위해서는 연구개발을 통한 새로운 기술의 확보도 중요하지만, 많은 경우, 그보다도 더 중요한 것은 소비자의 욕구나 필요를 정확하게 알아서 소비자가 원하는 상품을 적기에 적절한 유통망을 통해서 적절한 가격에 소비자에게 제공하는 것이라고 할 수 있다. 기업 내에서 이같은 기능을 담당하는 부문이 바로 마케팅이므로 마케팅은 기업의 경쟁우위를 결정하는 요체를 이루는 한 부분이라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 우루과이 라운드의 결과로 국내시장에서 국내 주류제조기업들이 외국기업들과 경쟁하는데 있어서 따라야 할 마케팅 전략을 살펴보기로 한다.

II. UR과 주류제조업체의 마케팅 전략

우루과이 라운드(UR)협상의 특징은 관세인하만을 다루어온 과거의 多者間 협상과는 달리 시장 접근(market access) 확대, 국제규율강화, 새로운 이슈(new issues)에 대한 국제규범 정립 등 광범위한 협상의제를 포괄적으로 다룸으로써 形式的인 아닌 實質的인 시장개방을 시도하고 있다는 점이다. 특히 UR협상에서는 상품협상 뿐만 아니라 서비스 협상이 포함됨으로써 국내 제조업체에 가져다 줄 충격이 더욱 더 클 것으로 예상된다. 즉, 서비스 협상에 포함되어 있는 유통부문의 경우 근대적인 유통시스템의 도입으로 우리나라 제조업체에 득이 되는 측면도 있기는 하지만 외국제조업체들에 의한 교두보의 확보가 용이해진다는 면이 더욱 중요하게 고려되어야 할 것으로 생각된다. 특히 內國民대우 원칙, 무차별원칙, 시장접근, 자유화원칙 등에 근거

하여 유통시장이 개방될 경우 제조업에 미치는 효과는 상당할 것으로 생각된다.

UR협상 이후의 외국기업과의 경쟁은 단기적으로는 관세인하로 인한 외국 주류제품의 국내시장에서의 立地強化가 가장 두드러진 특징으로 나타나겠지만, 장기적으로는 단순히 수입된 외국제품과의 경쟁이라기 보다는 외국기업의 市場調査能力, 流通能力 등을 포함한 하나의 총체적인 시스템과 우리나라 기업들과의 경쟁으로 나타나게 될 것이다. 따라서 이에 대비한 우리나라 주류제조업체의 마케팅 전략은 제품전략 뿐만 아니라 유통, 가격, 촉진 등 마케팅의 전 분야에 걸쳐 수립될 필요가 있다고 하겠다.

외국기업이 국내시장에 본격적으로 진입하는 경우 국내의 기업이 택할 수 있는 전략의 방향은 크게 나누어 두가지로 분류해 볼 수 있다. 즉, 능동적인 전략과 방어적인 전략이 그것이다. 능동적인 전략은 국내기업이 국내시장의 구조를 파악하고 시장에서의 틈새를 알아내어 이를 先占하거나 취약점을 미리 보완하는 전략을 말하고, 방어적인 전략은 외국기업이 국내시장에의 진입을 시작했을 때 기존의 마케팅 믹스를 변형하여 손실을 극소화하고 나아가서는 외국의 제품에 대한 비교우위를 확보하는 전략을 말한다. 이하에서는 이러한 두가지 전략의 방향에 대해 상술하고자 한다.

1. 능동적 전략

UR의 결과로 외국기업이 국내시장에 본격적으로 진출할 때 일단 국내기업으로서 생각해 볼 수 있는 代案은 외국기업과의 합작이다. 제품의 품질이나 마케팅 능력에 있어 뛰어난 외국기업과 합작이 이루어지는 경우 국내기업은 국내시장에서 상당한 비교우위를 점할 수 있을 것이다. 그러나 UR의 가장 중요한 특징은 외국기업들의 國內市場接近(market access)을 실질적으로 보장해 주는 제도

적인 장치라는 점이므로 국내기업에 비해 비교우위를 가진 외국기업들이 쉽사리 국내기업들의 합작제외에 응하지 않을 가능성이 많으며, 옹한다고 하더라도 국내기업들은 상당히 불리한 조건을 감수하지 않으면 안될 것이다. 따라서, 많은 경우에 국내기업들은 국내시장에 있어서의 외국기업에 대한 脆弱點을 찾아내고 그러한 취약점을 미리 보완하는 노력을 기울여야 할 것이다. 이를 위해서 필수적인 선행조건은 제품별 국내시장의 시장구조 파악이다.

시장구조의 파악은 마케팅적 관점에서 보면 곧 소비자들이 인식하는 경쟁구조의 파악이라고 하겠는데, 시장에서의 경쟁구조를 정확하게 이해할 수 있다면 지금 현재 특정제품의 시장에서 외국기업이 파고 들 수 있는 가능성이 가장 많은 시장의 틈새(niche)가 어느 곳인지를 알아내어 이에 대한 선제 공략이 가능할 것이다.

시장구조의 파악을 위해 마케팅에서 개발된 기법은 지각도(perceptual map)에 의한 방법과 위계적인 시장정의 방법(hierarchical market definition)을 들 수 있는데, 이 글에서는 위계적인 시장정의 방법들 중에서 Hendry Partitioning Approach를 시장구조 분석의 개념적인 틀로 삼고자 한다.

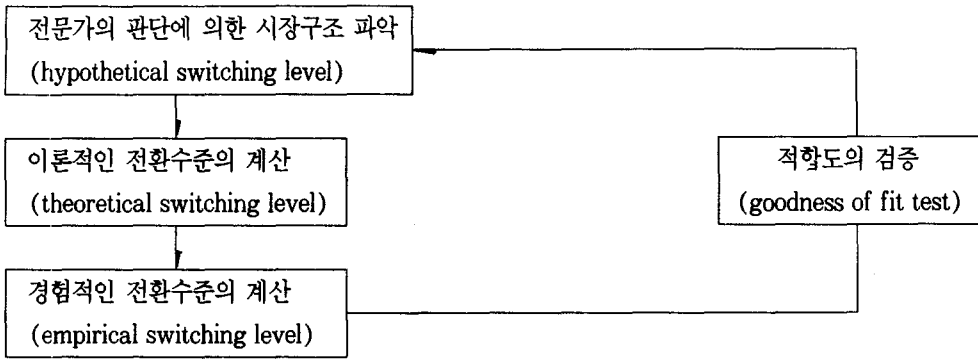
(1) 位階的 市場構造의 把握

Hendry Partitioning Approach는 소비자 패널 조사나 설문 조사를 이용하여 소비자의 商標轉換(brand switching)이 어떤 형태로 이루어지는가를 관찰하여 직접적인 競爭狀態에 있는 상품들끼리 군집화(clustering)함으로써 시장의 구조를 位階的(hierarchical)으로 파악하는 방법이다.

Hendry 모형에서는 소비자들의 상표선택과정으로 zero-order process를 가정하고 소비자들이 하나의 상표에서 다른 상표로 전환할 때 다른 상표들의 시장점유율의 비율대로 전환한다면 그 상표들은 직접적인 경쟁상태에 있다고 말할 수 있다.¹⁾

1) 보다 자세한 Hendry 모형의 구조에 대해서는 Kalwani & Morrison(1977)을 참조할 것.

<그림 1> Hendry 모형을 통한 시장구조 파악



Hendry 모형에 의한 시장구조의 파악은 몇번에 걸친 試行錯誤(trial and error)의 과정을 통해서 이루어지는데 그 과정은 <그림 1>에 나타나 있다. 이 경우 이론적인 상표전환의 수준은 소비자의 선호 함수를 기초로 계산되며 집단(partition)내의 상표들에 있어 관찰된 전환 수준과 이론적인 전환 수준 사이에 적합도(fit)가 높은 경우 이 상표들을 하나의 독립적인 집단(partition)으로 파악할 수 있다. 이러한 상표집단은 하나의 下位市場으로 定

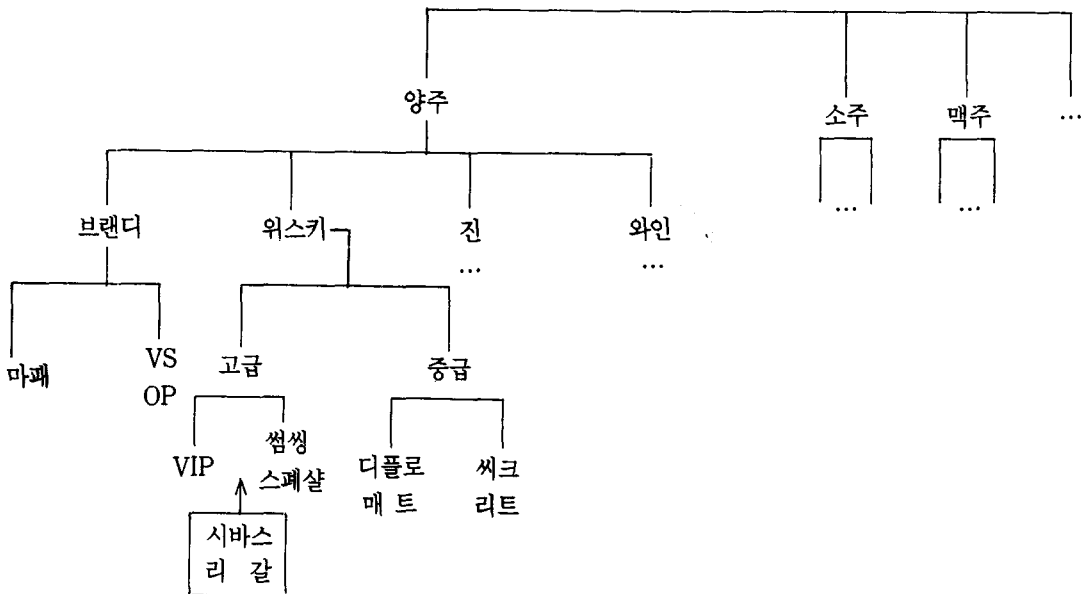
義된다.

(2) Hendry 모형의 적용

Hendry 모형에 의해서 시장구조의 파악이 가능하다고 가정했을 때 이를 어떻게 외국기업제품의 국내시장 진입에 대비한 마케팅 전략을 기초로 사용할 수 있는지를 생각해 보면 다음과 같다.

국내의 주류 시장을 예로들면, Hendry 모형을 통해서 소비자들이 직접적인 경쟁상태에 있다고 생

<그림 2> 국내 주류제품시장의 가상적 위계 구조



각하는 酒類製品들을 한데 묶어 위계적인 시의정의를 내릴 수 있었다고 하자. <그림 2>는 이와 같은 假想的인 국내 주류 시장의 구조를 나타내고 있다. 이 그림에서는 설명의 편의를 위해서 우리나라 주류 시장에 있는 제품들 중에서 양주 시장만을 예로 들기로 한다. 가령 시바스 리갈이라는 위스키가 관세인하로 말미암아 우리나라의 양주 시장을 본격적으로 공략할 수 있다고 했을 때 고급 위스키인 VIP나 중급 위스키인 씨크리트가 똑같은 타격을 받으리라고는 생각되지 않는다. 아마도 고급 위스키인 VIP나 씬스스페살이 가장 큰 타격을 받으리라는 것을 쉽게 짐작할 수 있다. Hendry 모형은 이런 경우 시바스리갈이 우리나라 시장에 들어와서 직접적으로 경쟁하게 될 주류제품이 어떤 것들이고 나아가서 각각의 제품에 어느 정도로 시장점유율 상의 타격을 주게 될지를 비교적 정확하게 알 수 있게 해준다. 이같은 정보에 근거하여 국내의 주류제조업체들은 이에 대비하여 어떤 신제품을 개발하여야 할 것인지, 기존제품을 어떻게 변형하여야 할 것인지, 포지셔닝은 어떻게 바꾸어야 할 것인지 등을 결정할 수 있을 것이다.

(3) 능동적 마케팅전략을 위한 기타 모형들

Hendry Partitioning Approach 이외에도 要因分析이나 多次元 尺度法(multidimensional scaling)을 이용하여 작성할 수 있는 지각도(perceptual map)를 통해 국내의 소비자들이 외국산 주류제품들을 어떻게 인식하고 있는지를 알아낼 수 있으며 이를 기초로 기존제품을 어떻게 변형할 것인지 또는 어떤 신제품을 만들 것인지에 대한 제품전략을 수립할 수 있다.

제품에 대해서 소비자들이 느끼는 효용을 측정하는 기법으로서는 컨조인트분석(conjoint analysis)을 들 수 있는데 외국산 주류제품에 비해 국내기업의 제품이 어떤 속성에서 얼마만큼의 효용상의 優位를 점하고 있고 어떤 속성에서 얼마만큼의 효용

상 劣位에 있는지를 알려줄 수 있는 기법이다. 컨조인트 분석을 통해 소비자들의 효용을 높여줄 수 있는 제품의 개선, 신제품의 설계 등이 가능하며 그렇게 함으로서 외국제품들에 대한 제품상의 비교 우위 확보가 가능할 것이다.

이러한 모형들 외에도 ASSESSOR, TRACKER 등의 수요예측모형들이 능동적 전략을 구사하는 데 있어 有用한 情報를 제공해 줄 수 있는 수단이라고 하겠다.

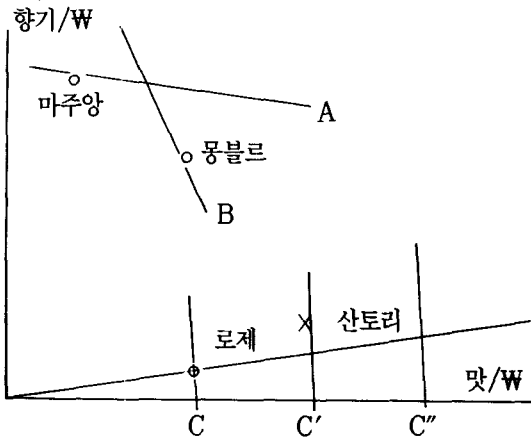
이와 같이 과학적인 마케팅을 실천에 옮길 수 있는 수단이 많이 존재함에도 불구하고 국내주류제조 기업들의 마케팅 수준이 아직도 주먹구구 단계에 머물러 있는 가장 큰 이유는 최고 경영층의 마케팅에 대한 인식 부족인 것으로 생각된다. 철저하게 고객의 입장에서 생각하고 고객의 만족을 기업경영의 가장 큰 목표로 삼는 市場志向的 經營哲學으로 무장되지 않는 한, 시장에서 외국제품들과 경쟁하여 이겨내는 일은 매우 어려운 일일 것이다. 이와 아울러 시장지향적 경영을 실천하기 위한 know-how를 빨리 습득해야 할 것이다. 특히 능동적인 전략을 구사하기 위해 필요한 先進 시장조사기법을 우리 기업들이 하루 빨리 도입하여 UR에 대비하는 길만이 우리 기업들이 생존해 나갈 수 있는 유일한 방법이라고 생각된다.

2. 방어적 전략

UR에 대비한 국내주류제조업체의 마케팅 전략은 취약점을 미리 보완하는 先制的(preemptive)인 것일 수도 있으나 외국기업의 국내시장에 대한 마케팅 전략을 시장진입 이전에 모두 대비할 수는 없으므로 실제로 외국기업이 국내시장에 진출했을 때 이에 대응하는 방어적인 전략이 필요하다. 방어적인 마케팅 전략의 개념적인 틀을 간단히 소개하면 다음과 같다.

지각도(perceptual map)는 능동적인 마케팅 전

<그림 3> 국내 포도주시장의 가상적 “원(W)당”
지각도



략을 수립하는데 매우 유용한 도구로 사용될 수 있으나 제품의 가격을 고려하지 않았기 때문에 방어적인 전략의 도구로 사용되기에는 한계가 있다. 따라서 지각도상의 각 제품의 속성점수들을 가격으로 나누어 화폐단위(원 當) 기준으로 각 제품의 위치가 어디에 있는지를 나타내는 새로운 지각도를想定해볼 수 있다. <그림 3>은 우리나라 포도주시장의 가상적인 “원(W)당” 지각도를 나타내고 있다. 이 경우 마주앙, 몽블르, 로제의 시장점유율은 소비자들의 기호가 어떻게 분포되어 있는가에 의해서 결정되는데 이는 A, B, C와 같은 무차별 곡선에 의해서 표현될 수 있다. 이 경우 무차별 곡선 A에 의해 표현되어지는 소비자는 상대적으로 맛보다는 향기를 더 중시한다는 것을 알 수 있고, 따라서 마주앙을 선택할 것이다. 마찬가지로 소비자 B는 몽블르를, 소비자 C는 로제를 선택할 것이다. 이 때 외국기업의 경쟁자 산토리가 X와 같은 지점에 나타났다고 하면 마주앙이나 몽블르는 큰 영향을 받지 않겠지만 로제는 큰 타격을 입게 된다. 왜냐하면 소비자 C가 산토리 때문에 C'로 상향 이동할 것이기 때문이다. 이 경우 로제는 가격을 내려

소비자 C가 무차별 곡선 C''으로 이동할 수 있게 하거나 향기의 수준을 높여 산토리에 대항해야 할 것이다. 이와같은 모형이 장점은 로제가 산토리에 대항하기 위해 어느 정도로 가격을 내려야 하는지, 또는 향기의 수준을 어느 정도까지 올려야 하는지에 대해서 정확한 정보를 제공해 줄 수 있다는 점이다. 이와같은 분석의 틀은 DEFENDER라고 부르며 외국기업의 제품이 국내시장에 진입했을 때 각 제품의 시장점유율의 잠식 정도를 알 수 있게 해 주며 대응전략을 어떤 방향으로 강구해야 하는지를 알려줄 수 있다.²⁾

Ⅲ. 결론

이 글에서는 주로 제품전략을 중심으로 우리나라의 주류제조기업들이 UR에 대비하여 고려해 볼 수 있는 마케팅 전략에 관하여 살펴 보았다. 위에서 보았듯이 국내의 주류제조기업들은 UR로 대표되는 시장개방의 움직임에 대비하여 막연한 두려움만을 갖고 있을 것이 아니라 우리나라 주류제품 소비자들의 소비행태와 국내 주류시장의 구조를 정확하게 파악하여 우리가 갖고 있는 취약점은 어떤 것이며 강점은 어디에 있는지를 數量的으로 알아내어 취약점을 보완하고 강점을 더욱 살려나가는 노력을 게을리하지 말아야 할 것이다. 그러기 위해서는 先進 市場調査 技法의 과감한 도입과 함께 최고경영층의 마케팅에 대한 認識轉換이 시급한 先決 課題라고 하겠다.

한편 이 글에서는 별로 다루어지지 않았지만 물류를 포함한 유통부문에 광고 등의 촉진활동 또한 많은 개선의 여지가 있는 분야라고 하겠다. 이들 마케팅의 전 분야에 걸쳐 고객의 기호에 입각한 전략이 수립될 수 있을 때, 국내 주류 제조업체들은 더이상 市場開放을 두려워할 필요가 없을 뿐만

2) DEFENDER의 실제적용 예에 관해서는 Hauser & Gaskin(1984)을 참조할 것.

아니라, UR을 우리나라 주류제품의 외국시장 침투 기회로 삼을 수 있을 것이다.

IV. 참고문헌

Hauser, J. R. and S. P. Gaskin(1984),
“Application of the ‘Defender’ Consumer

model,” *Marketing Science*, Vol. 3, No. 4(Fall),
327–351.

Kalwani, M. U. and D. Morrison(1977),
“A Parsimonious Description of the Hendry
System”, *Management Science*, Vol. 23, No. 5
(January), 467–477.

소득은 정당하게 소비는 알뜰하게