

주류업체의 신제품 시장 진출 전략



朴 駿 瑢

<뉴욕대학교 경영학박사>

1. 서 언

요사이 주류업계는 그야말로 유례없는 급변의 소용돌이 속에 휩싸여 있다. 국외로부터는 수입개방의 압력이 몰아치고 있고, 국내에서는 정부의 시책에 자율화의 바람이 불어, 주류업체들 간에 경쟁이 더욱 심화되고 따라서 그들의 신제품 개발에 대한 노력 또한 가중되고 있는 실정이다.

이러한 정부의 자율화 시책의 대표적인 것이 바로 맥주·소주의 제조면허 개방이라 하겠다. 맥주업계의 경우에는 진로가 외국회사와 합작으로 OB·크라운으로 대표되던 맥주시장에 진출하려 하고 있으며, 외국주류업체들도 국내업체와의 합작의 형태를 취하지 않고 맥주시장에 직접 진출하려는 움직임이 있어 앞으로 난전이 예상된다.

소주업계의 경우에는 우선 自道酒판매제도가 완전히 풀려 경쟁시장이 전국으로 확대되었다. 게다가 1991년에 소주의 알콜 도수제한이 완화되고, 곡물주정을 섞은 혼합식 소주의 생산이 허용되었으며, 1992년에 들어 와서는 순곡물주정만을 사용한 증류식 소주의 제조면허가 풀리게 까지 되었다. 그 결과로 소주업계에서는 20여개의 신제품이 한꺼번에 쏟아져 나오게 되었다.

그외에도 정부의 민속주 진흥시책에 따라 지난 1990년부터 다양한 민속주가 선을 보여, 현재 전국적으로 약 30여종이 시판되고 있다. 그리고, 비교적 새로이 등장한 냉청주시장에서는 선발기업인 OB와 후발기업인 크라운 간에 경합이 벌어지고 있다. 이 냉청주시장은 급속히 성장하고 있는 분야이므로, 향후 다른 주류업체들도 신제품을 가지고 뛰어들 전망이 상당히 높다 하겠다.

이와 같이 근래에 다양한 신제품들의 줄을 이은 동장은 수입개방과 자율화의 물결 위에 소득증대로 인한 소비자들의 고급주 및 저도주 선호경향과 여성 음주인구 증가등의 소비자 기호변화와 맞물려

■ 目 次 ■

1. 서언
2. 신제품 개발의 중요성
3. 신제품 시장에의 진입시점
4. 선발기업의 강점
5. 선발기업의 약점
6. 종합적 고찰
7. 신제품시장에서의 기업의 전략

더욱 가속화 되고 있다고 보겠다. 따라서, 앞으로의 국내 주류업계는 시장 세분화에 따른 제품의 고급화·다양화·차별화 등의 신제품개발에 의한 경쟁이 예상된다.¹⁾

2. 신제품 개발의 중요성

신제품이란 전혀 새로운 아이디어를 가지고 획기적으로 만들어진 제품뿐만 아니라, 기존제품의 결합이나 특성을 대폭 보충·변화시키거나 그들의 특성들을 결합하여 시장성을 가지게 만든 제품도 포함한다. 주류업계에서 신제품이라 함은 보통 후자를 가리킨다.

예를 들면 캘리포니아 쿨러(California Cooler)사는 과일주스와 와인을 혼합하여 주류업계의 현주세인 저도주 선호 소비자들의 입맛에 맞는 와인 쿨러(Wine Cooler)라는 새로운 제품을 선보였다. 이 제품은 미국내에서 공전의 히트를 쳤으며, 1981년 첫선을 보인 이후로 1985년에 이르러서는 자그마치 50여개의 회사들이 이와 유사한 제품을 생산해 냈던 것이다.²⁾

일본의 경우를 예로 들자면, 아사히(Asahi)사는 일본의 전통적인 술인 청주에다가 서양으로부터 소개된 맥주의 특성을 결합하여, 드라이(dry)맥주를 개발해 내었다. 드라이 맥주는 뒷맛이 개운하고, 홉수가 일반 맥주보다 높으며, 칼로리는 비교적 낮은 제품이다. 이 신제품은 일본 국내에서 선풍적인 인기를 끌었으며 한때 품귀상태를 야기시켜, 고객들에게 한병이라도 더 공급해 주기 위해서 아사히사 직원들은 드라이 맥주를 사먹지 말자는 사내 캠페인까지 벌일 정도였다. 드라이 맥주는 미국 소비

자들의 입맛에 맞게 일반맥주의 알콜 도수로 낮추어 생산되어 미국시장에서도 호평을 받게 되었다. 그러자, 일본계 회사 뿐만 아니라 미국계의 앤호이저 부쉬(Anheuser Busch)사와 하일만(Heileman)사에서도 드라이 맥주를 생산하기 시작해 맥주 산업의 주종목의 하나로 자리를 굳히게 되었다.

이상에서 본 바와 같이 신제품의 개발은 기업 자체의 수익성 관점에서 뿐만 아니라, 산업 전반에 걸쳐서 지대한 영향을 미치는 것으로 사료된다. 조직의 변화라는 관점에서 보아도, 기업은 그 자신이 처한 환경이 변화함에 따라 이에 맞추어 변화해 나가야 하는 것이 올바른 기업경영의 철칙이므로, 현재 새로운 상품 또는 시장의 개발이 끊임없이 이루어 지는 상황에서 개개의 기업들이 신제품·신시장의 개발에 주력하여야 할 것은 두말할 나위가 없다. 그렇지 못한 기업은 이 복잡하고 급변하는 산업사회에 적응하지 못하고 도태되어 버리고 말 것이다. 그러므로, 신제품개발은 기업의 성과를 높이거나, 최소한 유지시키는데 결정적인 역할을 하는 경영상의 도구라 하겠다. 경영전략의 입장에서 보면, 포터(1980)³⁾가 제시한 소위 3대 경쟁전략중의 하나인 차별화 전략, 특히 제품차별화 전략의 일환이라 하겠다.

3. 신제품시장에의 진입시점

이렇게 신제품의 개발이 기업의 경쟁력을 높이는 데 주요한 역할을 한다고 볼때, 신제품시장 진입시점을 언제로 잡을 것인가가 경영진, 특히 마케팅을 담당하는 경영자의 입장에서는 가장 중요한 결정사항 중의 하나라 하겠다.⁴⁾

1) 김창열, 1991. "주류업계 변화의 바람이 불고 있다" 무언가 다른 경영 엠앤에스;131~145.

2) Gottlieb, C. 1985. "Products of the year" Fortune December 9, 107.

3) Porter, M. E. 1980. Competitive Strategy. New York: The Free Press.

4) Davidson, W. H. & Harrigan, R. 1977. "Key decision in the choice of international marketing: Introducing new products abroad." Columbia Journal of World Business 12:15~23.

되도록 빨리 신제품을 생산해 시장에 내놓는 것이 과연 기업에 항상 유리할 것인가? 물론, 빠른 신제품 생산으로 시장을 선점하여 유리한 고지를 점할 수는 있을런지는 모르나, 이를 달성하기 위해서는 소비자의 신제품에 대한 무지를 깨우치기 위해 홍보에 많은 비용을 투입해야 할 것이다. 이러한 초기의 막대한 광고비용과 더불어 새로운 생산 설비에의 시설투자를 이미 해 놓은 상태에서 과연 신제품이 소비자의 관심을 끌 수 있을런지는 불확실하므로 기업의 입장에서는 상당한 모험이 뒤따른다고 하겠다.

그렇다고, 소비자의 반응을 주시하면서 승산이 있다고 확신이 섰을때 느지막하게 이 새로운 제품 시장에 뛰어들어 가지고는 선발업체들이 이미 쌓아 놓은 아성을 무너뜨리기에 역부족이 되기 쉽다. 그러므로, 언제 신제품 시장에 진입할 것인지는 기업의 정책적 방향과 밀접한 관련을 가진 것으로, 그 기업의 사활이 걸린 중요한 문제라고 할 수 있다.⁵⁾

과거 미국에서는 신제품의 개발 및 생산시기와 관련하여 그 제품의 이윤성이 높을 수록 기업들이 더 빨리 이 제품시장에 참여하기 시작한다는 일면 당연한 이론에 대해 많은 연구가 있어 왔다. 그러나, 이런 류의 이론적·실증적 연구들은 신제품의 이윤성이 확인된 후에 결론적인 입장에서 본 관점으로 실제 경영에 종사하는 자들이 의사결정을 내리는데 있어서는 그리 도움을 주지 못하는 것이라 하겠다. 왜냐하면, 기업의 입장에서는 신제품을 내놓을 즈음에 그 제품의 이윤성을 미리, 그것도 분명히 알아 낸다는 것은 사실상 힘들기 때문이다. 기업의 입장에서 보면, 신제품의 성공이 불확실한 상황아래서 이 제품을 내놓을 것인가 말 것인가, 더 나아가서는 언제쯤 시장에 선보일 것인가가 경영진이 실제적으로 맞부닥치는 문제가 될 것이다.

이 논문에서는 경영자들이 신제품을 개발·생산하는데 있어서 의사결정의 지침이 될 수 있도록 조기의 시장진입이 기업에 유리하게 작용하는 면과 불리하게 작용하는 면을 아울러 살펴 보기로 한다. 이하에서 나열될 잇습들이 모든 기업에 공통적으로 적용되리라고는 단언할 수 없지만, 경영진이 신제품의 개발·생산의 시점에 관한 결정을 내릴 때는 한번 짚은 짚어봐야 할 것들이 아닌가 여겨진다.

4. 선발기업의 강점

지금까지 많은 연구들이 신제품시장에 조기에 진출할 수록 유리하다는 주장을 해 왔으며, 그와 일치하는 실증결과도 보여주고 있다. 이들은 자신의 주장의 근거로 크게 두 가지 이유를 들고 있다.

첫째로는 신제품시장에 남보다 일찍 참여함으로써 그 제품에 관한 한은 독점적 이익을 누릴 수 있다는 것이다. 그러나 이 독점적 이익은 후발기업이 시장에 참여하기 전까지만 누릴 수 있는 것으로 오랜 기간 이를 향유할 수는 없다. 정보사회라고까지 일컬어 지는 요사이에는 새로운 제품에 관한 정보가 너무나 빨리 퍼져 나가므로, 기업들이 신제품을 개발·생산함으로써 인한 이익을 계속 독차지 하기는 현실적으로 힘들다 하겠다. 그렇다고 해서 신제품 개발·생산에 소홀히 해 가지고는 기업이 한 산업분야에서 선두그룹에 끼기는 힘들다고 하겠다.

둘째로는 신제품시장에의 조기진출로 경쟁기업보다 한발 앞서 고객을 확보할 수 있고, 그 제품에 대한 고객의 취향 파악 및 판로확보 등 마케팅 믹스 전반에 걸쳐서 유리한 위치를 선점할 수 있으며, 신제품이 가진 이윤잠재력도 충분히 활용할 수 있게 된다. 다시 말하자면, 다른 기업들 보다 일찍이 신제품시장에 진출하므로써 진입장벽(Entry Barrier)을 구축하게 되는 것이다. 이 진입장벽은

5) Porter, M. E. 1983. "The technological dimension of competitive strategy" In Rosenbloom, R.S. (Eds.) Research on Technological Innovation, Management and Policy 1:1~33.

깨뜨리기 힘들뿐더러 이를 뚫기 위해서는 선발기업이 신제품을 출범시키는데 들었던 스타트업 비용보다도 훨씬 더 큰 지출을 감내해야 되는 경우도 있게 된다. 선발기업의 입장에서는 이 진입장벽을 얼마나 견고하게 그리고 타기업이 이 시장에 참여하기 전에 얼마나 속히 구축할 수 있느냐 하는 것이 신제품시장에서의 성패를 판가름하는 가장 큰 관건이 될 것이다.

그밖에도 신제품의 개발·생산에 앞장서므로써, 기업의 대외적 이미지가 쇠신 될 것은 당연하고, 따라서 양질의 인력자원들도 모여 들게 될 것이다.

5. 선발기업의 약점

신제품시장에의 조기진입이 上記한 바와 같은 장점들을 지닌 반면에 여러가지 불리한 점도 아울러 가지고 있다. 이하에서는 그 대표적인 세가지 문제점들을 살펴 보기로 하자.

첫째로, 신제품을 조기에 개발·생산해 내므로써 수입과 이윤을 일시에 급성장시킬 수 있는 절호의 기회를 가질 수도 있지만, 이 제품에 대한 소비자의 반응이 별로 좋지 않은 경우에는 그에 따른 크나큰 위험부담을 안게 되는 것이다. 신제품 생산을 서두르다가 시장분석이나 조사를 충분히 하지 못한 경우에는 그만큼 실패의 가능성은 늘어나게 된다. 신제품을 선보인 연후에 소비자의 반응이 시큰둥하다는 것을 깨닫게 된다면 기업개개의 입장에서 보나 국가·사회 전체의 입장에서 보아도 그리 바람직하지 못한 일이라 하겠다.

이러한 실패에 대한 위험부담 외에도 선발기업은 제품홍보 비용과 유통망 설치비용등의 막대한 스타

트업 경비를 부담하게 된다. 포터⁶⁾는 지적하기를 선발기업이 쏟아 부어야 하는 총투자액은 후발기업보다 훨씬 많은 양이라고 하였으므로, 만일 다른 여건들이 동일하다면 신제품 생산에서도 추종전략을 따르는 것이 유리할 수도 있다. 약간 느리게 신제품 시장에 참여하는 것이 비용절감을 가져오며, 약간 지체된다고 해서 기업의 마켓점유율이 그리 심각할 정도로 위협받지는 않는다고 하겠다.⁷⁾ 이런 이유로 확고한 명성을 쌓은 대기업, 예를 들면, IBM 같은 회사의 경우는 선발 기업이 되기 보다는 차라리 후발기업으로서의 전략을 택하곤 하는 것이다.

선발기업의 또 하나의 문제점은 타기업과의 경쟁이 과열되어 미완성의 신제품을 내놓기 쉽다는 점이다. 기업간의 경쟁이 생산일자를 무리하게 앞당김으로써 결과적으로 이윤의 저하와 비효율성을 가져오게 되는 것이다. 만일, 신제품시장에서도 후발기업이 선발기업의 문제점을 잘 파악하여 이를 보완한 제품을 만들어 내어 고객의 요구에 더 잘 부합할 수 있게 된다면, 결국 후발기업은 제품차별화를 달성한 셈이 되는 것이다. 예를 들면, 미국의 스트로(Stroh) 맥주회사는 맥주의 질을 높이고 소비자의 요구에 조금이라도 더 부응하기 위하여 당시 급성장하고 있던 라이트맥주 시장에 다소 늦게 1979년에 이르러서야 진출하였으나, 그 후로 쥘 라이트맥주 업계에서는 선두그룹에 끼일 수 있게 되었다.⁸⁾

6. 종합적 고찰

이상에서 본 바와 같이 신제품 시장에서의 진출을

6) Porter, M. E. 1983. "The technological dimension of competitive strategy" In Rosenbloom, R.S.(Eds.) Research on Technological Innovation, Management and Policy 1:1~33

7) Baldwin, W.L. & Child, G.L. 1969, "The Fast second and rivalry in research and development." Southern Economic Journal, 36(1):18~24.

8) Sutton, G. 1982 "Stroh strokes the fires of expansion." Advertising Age March 29:M.42—M.43.

앞당기므로 인해서 기업의 이윤을 높일 수 있는 절호의 기회를 맞을 수 있는 것은 사실이나, 그로 인한 과도한 스타트업 경비의 지출이나 시장의 불확실성으로 인한 위험부담을 감수해야 한다. 이러한 선발기업으로서의 유리한 점은 곧 후발기업에게 있어서는 불리한 점이고, 반대로 선발기업으로서의 불리한 점은 바로 후발기업에게는 유리한 점이 되는 것이다.

최근에 리버만과 몽고메리⁹⁾는 신제품의 개발 및 생산에 관한 이론적·실증적 연구들을 광범위하게 조사하여 선발기업의 강·약점들을 종합적으로 예시하였다.

먼저 그들이 선발기업의 강점으로 내세운 것을 보면, 첫째로는 기술적 우위를 차지할 수 있다는 것이다. 그 이론적 기초가 되는 메카니즘 중의 하나로 우선 학습 또는 경험곡선에 따른 비용의 점진적 감소를 들고 있다. 즉, 학습이 독점적으로 이루어지고 기업이 시장에서 우월한 위치를 차지할 수 있는 경우에는 선발기업들은 상당한 비용절감효과를 누릴 수 있다는 것으로, 앞서 논의한 진입장벽을 구성하는 주요 요소중 하나라 하겠다. 다른 메카니즘으로는, 기술적 우위가 주로 연구개발의 성과로 나타나는 경우에 그 기술이 특허를 받을 수 있거나 외부로 유출되지 않도록 할 수 있으면 선발기업이 독점적 이익을 볼 수 있다는 것이다.

둘째로는 선발기업이 희소자원을 선점할 수 있다는 것이다. 즉, 선발기업은 희소자원을 경쟁기업이 구할 수 없도록 미리 독차지 하므로써 경쟁적 우위를 누릴 수 있다는 것이다. 이는 새로이 개발한 기술적 자원이 아니라, 기존 자원의 선점을 통한 이득이다. 이런 희소자원은 물질적인 것뿐만 아니라, 소비자의 유효수요와 같이 공간적·개념적인 것이 될 수도 있다.

세째로, 선발기업의 제품에 익숙해져 있는 고객들의 선호도를 후발기업의 제품으로 전환시키기 위해서는 후발기업은 막대한 투자를 감내하여야 한다. 왜냐하면, 소비자들이 제품의 품질에 대한 완벽한 정보를 가지는 것은 불가능하다고 간주할 때, 그들이 처음 마주치는 제품, 즉 선발기업으로부터의 제품을 더 신뢰하기 쉽기 때문이다. 이런 사정도 진입장벽을 구성하는 주요 요소라 하겠다.

다음으로는 선발기업의 약점으로 꼽힌 것들을 살펴 보기로 하자. 첫째로, 후발기업은 선발기업이 연구개발, 소비자 교육, 하부구조 개발 등을 통하여 이루어 놓은 신제품 시장에 무임승차(free-ride)를 할 수 있다는 것이다. 신제품 및 그 시장의 개발에 드는 비용을 절감하므로써 후발기업은 효율적으로 신제품 시장에 참여할 수 있게 된다. 후발기업의 무임승차는 선발기업의 초기 독점이윤을 줄이는 역할을 하여, 산업 전반에서 보면 신제품을 개발, 생산하려는 의욕을 저하시키는 부작용도 낳는다.

둘째로, 후발기업은 시장의 불확실성이나 기술의 미숙함이 사라진 후에 신제품 시장에 참여하므로써 위험부담을 적게 안게 된다. 그리고 후발기업이 축적된 노우하우와 충분한 자본력을 가지고 있는 경우에는 규모의 경제를 이룩하여 가격경쟁력을 가질 수도 있다.

세째로, 기술이나 소비자의 기호는 항상 변하게 마련이다. 슈페터¹⁰⁾가 기술의 진보를 “창조적 파괴”라고 일컬었듯이 기존의 제품이 계속 성장하는 사이에서도 이를 대체하는 제품이 등장하곤 하여, 기존의 제품을 보유하고 있는 기업들이 이 대체제품의 위협을 간파하지 못하여 적절한 대응을 못하는 경우가 많다. 이러한 경우에는 선발기업은 단지 후발기업에게 사회기회를 열어 준 꼴이 되기 쉽다.

9) Lieberman, M.B. & Montgomery, D.B. 1988. "First-mover advantages." *Strategic Management Journal* 9:41~58.

10) Schumpeter, J.A. 1961. *The Theory of Economic Development*. New York:Oxford University Press.

네째로, 이러한 선발기업으로서의 약점이 심해지면서 때로는 안일한 타성에 빠져들기 쉽다. 다시 말하자면, 기업활동이 몇몇 고정자산에만 국한되기 쉽고 기존의 생산라인의 폐기를 꺼리게 되어 조직의 융통성이 저하되기 쉽다.

7. 신제품 시장에서의 기업의 전략

신제품 시장에서 선발기업과 후발기업은 서로 대칭되는 강점과 약점을 상호 보유하고 있다. 신제품 개발·생산에 앞장서는 것이 어떤 상황하에서는 특정기업에게 유리할 수도 있지만, 그것이 모든 기업에게 항상 최고의 전략은 아니라는 것이다.

전자산업에서의 예를 들자면, 소니사는 대개 신제품 개발을 통해서 선발기업으로서의 이익을 추구해 나간다. 그 반면에 소니사와 경쟁업체인 마쯔시다사는 소니사로 하여금 신제품 개발에 힘쓰도록 내버려 두고 신제품이 선보인 연후에 자사의 탁월한 생산능력 및 판매 조직망을 통해 시장을 확보하

는 전략을 택하고 있는 것이다.

그렇다고 물론 마쯔시다사가 전혀 연구개발에 주력하지 않는 것은 아니다. 시장이 급성장할 때 재빨리 이에 뛰어 들 수 있도록 만반의 준비를 갖추기 위해 마쯔시다사는 연구개발을 항상 게을리 하지는 않고 있으나, 단지 타기업이 신제품의 시장성을 입증하기 전까지는 함부로 신제품 시장에 뛰어 들지 않는다는 것이다.

소니사와 마쯔시다사의 서로 다른 전략의 채택은 그 기업의 특성과 전통 및 경영기법의 차이에 기인한다고 보겠다. 신제품 출하에만 급급해 하고 있는 듯한 인상을 풍기는 현 국내 주류업체를 돌이켜 볼 때, 마쯔시다사의 신제품 시장에서의 전략은 다시 한번 음미해 볼 필요가 있는 듯 하다. 각각의 기업들은 선발기업의 강·약점으로 지적된 사항들을 충분히 고려하여, 이를 자기기업의 특성 및 처해진 여건, 그리고 산업전반의 추세등을 고려하여 전략을 짜 나가야만이 현 주류산업에서의 수입개방과 자율화의 물결을 헤쳐 나갈 수 있으리라 생각된다.

A man is not finished when he is defeated.

He is finished when he quits.

인간이 패배하였을 때 끝나는 것이 아니다.

포기했을 때 끝나는 것이다.

— Richard M, Nixon : 미 37대 대통령 —