

美國酒類市場의 마케팅 戰略에 관한 研究* (II)



鄭 憲 培
<中央大學校 教授>

■ 目 次 ■

I. 序	가. 製品戰略	流通戰略
II. 美國酒類市場의 發展過程	나. 價格戰略	라. 促進戰略
2.1 歷史的 背景(過去)	4. 3 메가마케팅 戰略	
2.2 構造와 現況(現在)	가. 政治的 交渉力 擴大戰略	
2.3 發展展望(未來)	나. 公共關係 改善戰略	
III. 美國酒類市場의 構造的 特性	4. 4 國際化 戰略	
3.1 概觀	V. 美國型 마케팅 戰略의 示唆點分析	
3.2 生産市場	5. 1 韓·美 酒類市場의 比較分析	
3.3 輸出·入 市場	가. 市場環境 差異分析	
3.4 流通市場	나. 企業能力 差異分析	
3.5 消費市場	5. 2 韓國企業에 대한 추천 전략	
3.6 政府 및 公共關係	VI. 結	
IV. 美國酒類業界의 마케팅 戰略		
4. 1 戰略의 一般類型		
4. 2 마케팅 믹스 戰略		

* 本 研究는 蓮庵文化財團의 教授海外研究支援事業의 일환으로 進行되었음.

IV. 美國 酒類業界的 마아케팅 戰略

4. 1 戰略의 一般類型

酒類마아케팅의 基本方向은 일반적인 消費財 마아케팅과는 달리, 카운타마아케팅(Counter Marketing)의 존재와 메가마아케팅(Mega Marketing)의 필요성에 의해 결정된다고 해도 과언이 아니다.¹⁵⁾

카운타마아케팅(Counter Marketing)이란 소비자나 공공 사회적 관점에서 볼 때 그 수요가 건전하지 못하다고 판단되는 제품이나, 서비스의 不買運動을 전개하는 수가 있는데, 이러한 상황의 수요억제 마케팅 활동을 말한다. 이의 주요대상은 酒類, 煙草, 총포류 또는 使用上의 위험이 있는 粗惡한 製品 등이 된다. 여기서 酒類는 公共機關, 특히 政府의 介入水準이 높아 社會의 安全, 國民의 身體 健康보호 차원에서 酒類의 消費를 억제한다는 名分下에 酒稅, 廣告方法 및 豫算의 制約, 消費場所 및 時間制約 등의 多樣한 카운타마아케팅을 施行하게 된다. 結果적으로 酒類業體들의 마케팅은 이러한 카운타마아케팅이 주는 약점을 우선적으로 克服해야 할 필요가 있다.

메가마아케팅(Mega Marketing)이란 마아케팅의 핵심관리 내용중 종래에는 마케팅믹스(Marketing Mix) 요소인 4대요소(4P's : Product, Price, Place, Promotion)를 중심으로 평가했으나 現代의 복잡한 사회구조와 고도화된 사회체제 관계로, 새로운 요소 즉, 政治的 交涉力(Power)과 公共關係(Public Relation)가 추가요소로 부각됨에 따라 이러한 6대요소(6P's)를 중심으로 마케팅관리를 행하는 것을 말한다. 이러한 메가마아케팅은 앞서 언급한 카운타마아케팅과 연계하여 불매 주류업체들에

게 있어서는 필수적으로 채택하여야 할 내용이다.

주류마케팅의 특성을 前記한 마케팅믹스 요소별로 보면 다음과 같이 정리될 수 있을 것이다.

- 製品 : 대다수 주류제품의 生産工程 등이 法的으로 엄격하게 규정되어 있거나, 傳統적인 규범에 의해 變化시키지 못하게 되어있어 製品差別化에 制約이 크다.

- 價格 : 대다수 주류시장에서의 주류가격은 재료비, 노무비 등 일반적인 제조원가보다 担稅費用의 부담이 상대적으로 크기 때문에 多樣한 價格戰略 구사에 制約이 있다.

- 流通 : 酒類의 單位價格 및 판매수량에 비해 극히 다양한 유통조직을 活用해야 함으로 資金力이나 組織力이 약한 기업의 경우 成長의 限界를 갖게 된다.

- 促進 : 앞서 언급한 카운타마케팅의 직접적인 영향을 받게되는 관계로 광고, 관측활동의 제약이 크다.

적극적인 마아케팅 活動에도 불구하고 國內市場 수요가 限界에 이르렀거나 각종의 制度的 制約이 企業成長에 큰 부담을 주게 되는 경우 企業은 國際市場으로 눈을 돌리게 된다. 이른바 國際化 戰略의 必要性에 눈을 뜨게 되는 것이다. 물론 經營國際化 意思決定의 考慮要素는 國內市場에 관련된 意思決定에 비해 상당히 복잡적이다.¹⁶⁾ 法的 要素뿐만 아니라 費用, 經驗, 競爭, 投資危險性 등등을 多角的으로 고려한 후에 國際化 意思決定을 해야하기 때문이다.

經營 國際化의 對象은 물론 自社商品 또는 서비스의 國際化가 되겠는데, 여기서 특기할 점은 母會社 所屬國家가 先進國일 때는 商品·서비스가 모두 先·後進國을 막론하고 國際化가 가능하나 母會社 所屬國家가 後進國일 때는 先進國에 대한 서

15) 鄭憲培 「世界酒類마아케팅 戰略의 新潮流」 酒類工業, 1987. 12月號 p. 19~20.

16) 鄭憲培 「우리나라 酒類產業 國際化의 課題」 酒類工業 1988. 3月號. p. 20.

비스의 國際化가 불가능해진다는 점이다. 酒類産業의 國際化에 있어서도 酒類의 商品的 特性이 첨단 기술제품이라고는 볼 수 없으나 대다수의 경우 世界的 有名酒類의 生産國家가 先進國들로 局限되어 있고, 따라서 國際化의 흐름이 先進國에서 後進國으로 進行되는 특성을 보이고 있다.

4. 2 마케팅 믹스 戰略

가. 製品戰略

모든 마케팅 의사결정의 기본적 고려사항은 제품전략에서 비롯한다고 해도 과언이 아니다. 제품전략의 구체적인 내용은 목표시장의 수요를 충족시키면서 경쟁기업들보다 신속하게 시장상황 변화에 적응하여 새로운 製品開發 또는 기존제품의 修正을 추구하는 것이 된다. 酒類마케팅을 위한 제품전략은 酒類가 核心製品(Core Product)로서의 本質, 즉 액체상태의 구성성분·내용자체를 변화시키면 맛이나 향기가 달라지기 때문에 製品의 修正이 극히 어려워짐으로 新製品의 導入이 他製品에 비해 상대적으로 어렵다고 볼 수 있다. 따라서 대다수의 경우, 상표부착 내용이나 병모양, 포장 등을 변화시킴으로써 新製品의 效果를 發生시키게 되는 것이다. 실제로 國際화된 世界 有名酒類의 경우, 수십년간 맛을 변경시킨 신제품을 出荷시키기 보다는 다양한 容器나 包裝革新을 통하여 顧客의 變化欲求를 충족시켜 왔다.

美國市場의 경우, 이러한 世界의 一般潮流와는 사뭇 다른 製品戰略이 普遍化 되어 있다. 즉, 美國市場 消費者의 특성상 時代的 變化에 따른 소비자 수요變化가 극히 민감할 뿐만 아니라 價格에도 탄력적인 구매행태를 보이고 있어 美國酒類業體들은 必然的으로 이러한 소비추세에 적응할 수 있는 제품開發에 主力하지 않을 수 없는 것이다. 그리고 美國酒類市場의 生産的 構造上 多様な 맛과 향을 追求하는 保守的 消費者의 欲求는 꼬냑, 스카치위

스키 등 輸入酒類로 充足되어지고 있기 때문에 어차피 多様な 맛과 향기로 變化하는 소비자 욕구를 충족시켜야 하는 것이 現實이다.

<표 20>에서 볼 수 있는 바와 같이 美國 맥주 업계의 경우 1980年代 초에는 라이트(Light)형 신제품을 시장에 집중적으로 공급하다가 1980년도 중반에 이르러서는 저알콜(Low Alcohol) 맥주가 신제품의 主流를 구성했으며, 80년대 말에는 드라이(Dry) 맥주가 신제품시장의 주류를 이루었다.

<표 20> 1981년 이후 미국주요 맥주제조업체 신제품 출하실적

	신제품수	생산품목(제품수)
1981	10	라이트형(7), 최고급형(2), 말트형(1)
1982	4	라이트형(2), 최고급형(1), 고급형(1)
1983	7	라이트, 저알콜, 고급, 말트, 최고급 각(1), 일반(2)
1984	16	저알콜(10), 말트(3), 에일(1), 라이트(1), 일반(1)
1985	9	최고급(1), 고급(2), 라이트(2), 말트(2), 일반(1), 비알콜(1)
1986	11	라이트(4), 최고급(3), 고급(3), 일반(1)
1987	7	최고급(3), 라이트(2), 에일(1), 비알콜(1)
1988	12	드라이(5), 고급(2), 말트(2), 라이트(1), 일반(1), 비알콜(1)
1989	10	드라이(3), 라이트(4), 일반(1), 비알콜(2)
1990	4	최고급(1), 라이트(1), 일반(1), 말트(1)
1991	14	라이트(5), 고급(3), 드라이(2), 비알콜(2), 일반(2)
계	104	연평균 9.5개 품목

90년도에 들어 라이트, 드라이, 저알콜형 맥주가 混調를 이루면서 신제품으로 市場에 出荷되고 있으며 최고급형(Super Premium), 고급형(Premium), 혼성형(Malt Liquor) 등 다양한 品格의 신제품도 눈에 띈다. 어쨌건 美國 맥주소비자들은 1981~1991년 동안 해마다 평균 10개 정도의 신제품 맥주를(주요 대기업들의 출고 신제품에 한정했을 경우) 市場에서 접할 수 있었음을 알 수 있다.

美國酒類業界의 製品戰略 특성은 맥주회사들의 경우 소비자들의 流行에 부응하는 신제품전략에 국한되는 것이 아니다. 製品명칭의 差別化를 통한 새로이 세분화된 市場을 開拓코자 한 시도도 찾아볼 수 있다. 최고급형(Super Premium) 맥주에 새로운 상표도안 등을 導入시켰다. 동시에 外國輸入맥주 등과의 경쟁을 위해 外來語를 商標로 사용한 것이 그것이다. Anheuser-Busch社의 Marzen 맥주, Coors社의 George Killian's Irish Red, Miller社의 Lowenbrau 등은 美國產 맥주이면서 독일, 네덜란드, 아일랜드型的 명칭을 商標로 사용, 부분적이나마 上層拔收戰略(Market Skimming Strategy)에 成功하고 있는 것이다.

나. 價格戰略

價格戰略은 目標市場에서의 價格決定을 위한 構造를 확정하는 것을 구체적인 내용으로 하고 있다. 酒類의 價格決定은 原價에서 稅金이 차지하는 比重이 크므로 稅金과 流通費用을 製造原價보다 우선적으로 고려하여 價格를 決定하는 경우가 허다하다. 目標市場에서의 價格水準은 原價構造는 물론, 製品의 相對的인 質的 水準을 고려해야 하는데 酒類는 生活必需品이기 보다 선택적 기호품으로 인식되는 경우가 많으므로 유사한 수준의 제품일 경우, 最高價格水準을 택하여 相對的인 特權意識을 소비자에게 심어 주거나 오히려 最低價格를 선택하여 購買의 經濟性을 보장해 주어야 市場에서 받아들여

지는데 무리가 적다. 美國酒類市場의 경우에도 이러한 일반적인 原則適用에 별 차이가 없겠으나 워낙 소비자들의 형태가 가격에 민감한 만큼 低價格戰略이 오히려 성공적으로 活用되는 것으로 파악된다.

연방주세의 증가로 果實酒와 증류주의 소비가 급감된 現象도 이러한 소비자들의 가격민감성을 설명하는 좋은 사례라 할 것이다. 果實酒의 경우 소비자들의 價格 敏感性(탄력성)은 여타 주류에 비해 상당히 크게 나타나고 있다.

1991년의 실적을 기준으로 볼 때 10대 과실주업체들의 평균소비가격이 병당 2.81달러로서 전체업체 평균인 병당 3.82달러보다 물경 30%나 싼값으로 공급하고 있음을 알 수 있다. 특히 美國最大 果實酒會社인 E & J Gallo社의 경우 1991년 10억 달러 이상의 매출을 올려 업체시장점유율 13.5%를 차지했으나 이를 위해 물량적 측면에서는 전체 과실주 물량의 27.8%를 공급함으로써 상대적으로 경쟁기업에 비해 얼마나 싼값으로 제품을 공급했는가를 단적으로 파악할 수 있다.

저급 과실주가 低價格戰略을 中心으로 성공하고 있는 반면, 高級果實酒는 高價의 戰略으로 市場에서 成功하고 있다. 美國 高級果實酒(병당 10달러 이상 제품) 業界의 경우 20대 업체가 전체시장 공급 물량의 2.9%를 공급하면서 10.4%의 市場 占有率(8억2천8백만 달러 상당)을 확보하고 있음이 좋은 예라 할 것이다.

다. 流通戰略

地理的 多邊化의 水準이 극히 높고 조직규모가 거대한 企業들에게 있어서도 국제시장에서의 직접적인 판매활동을 극히 제한되어 있다. 따라서 점점 더 넓은 市場을 對象으로 營業活動을 展開하는 企業의 경우 필연적으로 單純 代理販賣組織에서 부터 現地 生産法人에 이르기까지 극히 多樣한 仲介體制를 갖게 되는 것이다. 그러나 酒類生産業體의 경우

특성 酒類가 선택 消費되는 근본적인 이유가 會社의 이미지(image)나 특권의식(Prestige) 享有를 목적으로 하는 경우가 많기 때문에 流通上의 會社 製品 이미지 관리 必要性이 커지게 되었다. 따라서 점차적으로 高級酒類生産業體의 경우 특히, 統制力이 우수한 直營販賣組織을 選好하게 되었으며 실제로 流通의 自己組織化 現象이 날이 갈수록 두드러지고 있는 것이 世界的 추세이다.

美國市場의 경우 酒類業體들이 流通의 自己組織化 現象은 現實的으로 實現되기 어렵다. 거의 모든 州政府가 酒類販賣免許制를 施行하고 있으며, 專賣制度를 採擇하고 있는 州도 상당수기 때문이다. 이를 보다 자세히 살펴보면 앞서 제3장에서 언급한 바와 같이 18個 州에서 부분적 또는 전면적으로 州政府專賣制度가 채택되어지고 있어 이들 州를 對象으로서는 州政府와의 直接的인 去來가 불가피하고 따라서 小賣店의 管理는 사실상 不可能한 現實이다. 단 州政府專賣制度를 채택하고 있는 경우에도 맥주등 저알콜음료와 일정 알콜도수 이상의 주류에 대해서는 면허제를 병행하는 경우(6個州)에는 이들 주류에 대한 流通 통제력을 酒類生産業體에서 어느정도 行事하고 있는 實情이다.

流通의 엄격한 統制로 하여 美國酒類생산/輸入

<표 21> 알콜도수에 따른 주류유통 및 소비 차별화 현황

차별화 유형		주	발효주보다	발효주와증류
			증류주에대한	주에 대한 통
			통제가 심함	제가 동일함
소매 제한	업소		41	10
	비업소		44	7
소비연령제한			11	40
광고제한			36	15
지방특별규정(39개주)			30	9

*註: 수도특구인 District of Columbia와 美 50 個州를 포함한 총51개 지역 대상 분류.

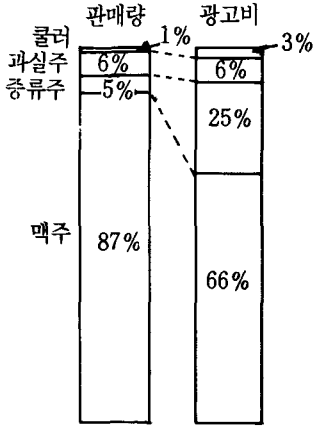
業者들이 追求하는 戰略的 流通시스템은 슈퍼마켓을 통한 販路의 확보이다. 이러한 戰略은 大企業일 수록 두드러지고 있는데 1991年 한해 동안 10大 맥주 生産/輸入業者들이 슈퍼마켓 市場 占有率의 94.8%를 차지하여 3억5천6백6십만 상자의 매출을 實現한 것이 단적인 예라 할 것이다. 특히 美國 最大 맥주회사인 Anheuser-Busch社, 제2의 Miller社 단 두회사가 63.1%의 슈퍼마켓 市場占有率을 확보하였다는 事實이 이러한 戰略의 有效性을 보여주고 있다.

라. 促進戰略

기업의 촉진활동은 企業으로부터 目標市場에 營利的 目的으로 傳達되는 제반 메세지(message)들의 總體的 集合이다. 일반적으로 促進活動은 適用方法에 따라 廣告, 弘報, 人的販賣, 販賣促進등 네 가지 形態로 分類되는데 酒類마케팅의 경우 가장 重點的으로 開發되는 부분이 廣告活動이다. 카운터 마케팅(Counter Marketing) 存在에 의해 酒類에 대한 廣告制約이 他産業·他製品에 비해 상당히 寬에도 불구하고 廣告活動은 賣出에 미치는 直接的인 效果 때문에 포기하기 힘이드는 戰略이다. 따라서 대다수의 경우 가장 重要視되는 促進活動으로 活用되고 있으며, 여러가지 制約을 극복하기 위해서 間接 廣告의 形態를 취하는 등 多樣한 方法이 동원되고 있다.

酒類廣告에 대한 制限은 美國市場에서도 例外는 아니다. <표 21>에서 볼 수 있는 바와 같이 廣告에 대한 規制는 全 美國 州政府共通으로 施行되고 있으며 특히 고알콜인 증류주에 대한 特別規制를 하는 州만 해도 36個州에 이르고 있는 史實만 봐도 美國市場에서의 酒類廣告가 얼마나 制約的인지 쉽게 짐작할 수 있다. 그럼에도 불구하고 廣告에 대한 美國酒類業界의 關心은 至大하며 廣告에 투입되는 豫算을 지속적으로 증가시켜왔다. [그림 2]에서 볼 수 있는 바와 같이 1991年의 경우 全

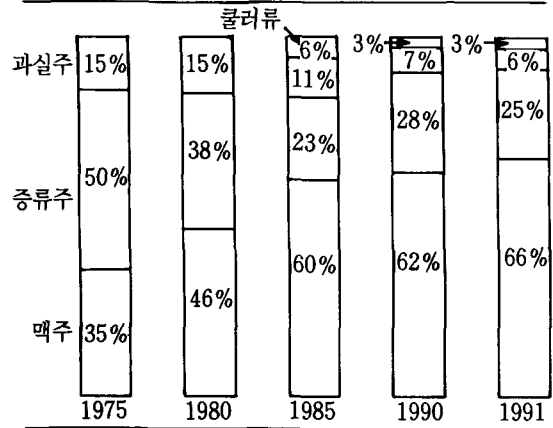
[그림 2] 美國 酒類別 販賣量과 廣告費 占有比
(1991년말 현재)



자료 : LAN and IMPACT DATABANK

體 消費物量의 5%에 불과한 市場占有率을 가진 증류주의 경우 廣告費 支出은 25%에 상당하는 금액을 支出함으로 單位價格이 高價인 점을 감안하더라도 廣告費 比重이 다른 酒種에 비해 크게 작용했음을 짐작할 수 있고 최근 美國市場에서의 증류주 소비가 급감하고 있음을 볼 때 酒類販促廣告는 好·不況을 막론하고 無差別 施行되고 있음을 파악할 수 있다. 그나마 지난 15년간의 酒種別 廣告費 支出比重을 살펴보면 全體의인 추세는 人氣酒種을 中心으로 廣告費 支出比重이 變해 왔음을 알 수 있다. 물론 이는 賣出이 증가해서 廣告費 支出을 上昇시켰다는 추정과, 廣告費 支出 上昇이 賣出을 增加시켰다는 상반된 해석이 存在할 수 있으나 대체적으로 볼때 [그림 3]에서 볼 수 있는 바와 같이 廣告費 支出이 賣出效果를 先行하고 있음을 알 수 있다. 즉 1975年 전체 廣告비의 50%를 차지하던 증류주 廣告 比重이 증류주 소비가 급감하기 시작한 1980年 경우 전체 비중이 12% 감소한 38%에 머물렀고, 1985년에는 23%로 下落한 반면 전반적인 소비 上昇勢를 보이고 있는 맥주의 경우 1975年 35%, 1980年 46%, 1985年 60%의 급격한 廣告 比重 增加를 實現하였던 것이다.

[그림 3] 美國 酒類別 廣告費 占有率 變化



자료 : LNA and IMPACT DATABANK

4. 3 메가마케팅 戰略

가. 政治的 交渉力 擴大戰略

目標市場에의 進入 또는 본격적인 마케팅活動을 위해서 메가마케팅 담당자들은 법률가, 정부 관료, 협회등 다양한 產業關係기관 또는 關係者들의 협조가 필요할 경우가 많다. 이러한 경우 우수한 政治적 交涉력을 가진 회사가 경쟁에서 이기게 되는 것은 당연한 귀결이라 할 것이다. 政治적 交涉력의 확대는 무엇보다도 주어진 문제를 해결할 수 있는 公共機構나 組織, 또는 核心人物(Key-man)을 찾는 일이 가장 기본적인 과정이 되는데 대다수의 경우 이러한 組織이나 核心人物에의 접근이 용이하지 않는 것이 現實이다. 어쨌건 메가마케팅 담당자들은 주어진 目標를 달성하기 위해 복잡한 로비활동(Lobbying)과 協商技術(Negotiation technique)을 保有하여야 한다.

美國 酒類業體들의 경우 聯邦·州政府나 公共機關들의 政治的 交渉力을 活用할 수 있는 領域은 상당히 制約的이다. 어떤 形態의 政府이던 外形的인 카운터 마케팅의 主體로서 役割을 수행해야 하기 때문이다. 그러나 이러한 政府에 대한 政治的 交渉

力 制限도 「海外輸出」이라는 側面에서는 사뭇 그 活用度가 달라진다. 國益과 自國民의 富를 擴大한다는 側面에서 카운타 마아케팅적인 制限은 가능한 줄이고 오히려 輸出擴大에 적극 협조하게 되는 것이다.

美國맥주제조 업체들의 最大輸出市場은 인근국가인 캐나다이다. 그런데 캐나다의 경우 輸入맥주와 自國產 맥주에 대해 差別化된 소매제도를 채택하고 있다. 즉, 주정부의 전매제도를 채택하여 自國產맥주에 대해 우선적 購買를 실시하고 있는 것이다. Anheuser-Busch, Miller, Coors 등 캐나다 現地에 生産法人을 라이선싱(Licensing)을 통하여 관리하고 있는 기업들의 경우에는 문제가 심각치 않으나, Heilman, Stroh 등 現地法人이나 라이선싱 회사가 없는 단순수출업체들의 경우 이러한 제도에 의해 심각한 매출장애를 맞이하게 되었다. 이러한 상황에서 Heilman과 Stroh 맥주회사가 시도한 것인 政治的 交渉力을 活用한 戰略이었다. 즉, 美國 政府의 背景의 支援下에 GATT(General Agreement on Trade and Tariffs; 관세 및 무역에 관한 일반 協定)에 이러한 差別化에 대한 問題點 克服을 提議하고 나선 것이다. 그 결과 캐나다 정부는 美國 맥주제조업체들에게 1993年 10月 1日까지 캐나다 소매시장 접근에 대한 차별정책을 철회하도록 하겠다고 公布하게 되었다.

公共機構를 통한 政治的 交渉力의 活用은 멕시코 시장의 경우에도 效用性을 발휘하였다. 美國맥주제조업체들은 NAFTA(North American Free Trade Agreement; 北美自由貿易協定) 체결에 적극적인 지원을 하여 그 결과 1억에 가까운 人口와 19세이하의 청소년이 人口의 절반을 차지하는 巨大한 잠재시장인 멕시코를 國內市場化하는데 성공하게 된 것이다.

GATT를 통한 잠재시장의 확대전략은 美國 포도주업계도 예외는 아니었다. 한국, 日本 등 동아시아 국가들에 대한 통상압력을 통하여 지금까지

폐쇄되었던 市場을 開放토록하는데 성공한 것이다. 비록 아시아 국가들에 대한 포도주市場의 開放效果는 결과적으로 경쟁국인 프랑스, 이태리 등 유럽 경쟁국가들에게 더욱 有利하게 나타났지만 政治的 交渉力을 活用한 美國酒類業體들의 戰略은 일단 成功한 것으로 보인다.

나. 公共關係 改善戰略

公共關係 改善戰略은 會社에 보다 友好的인 社會 분위기를 造成하여 現在 또는 未來에 주어질 수 있는 社會的 壓力을 극복 또는 企業의 成長에 利用하는데 있다. 전통적 입장에서는 公共關係 改善戰略은 마아케팅戰略의 下部概念으로서 大衆에 대한 企業의 이미지를 改善 또는 強調하는데 그 力點을 두어왔으며 궁극적으로 소비자들이 會社의 產品을 選好하도록 유도하는 것이 주된 목적이었다. 그러나 現代社會가 성숙될수록 企業의 社會的 責任이 強調되고 社會가 企業利潤의 社會환원을 구체적으로 要求하게 됨으로 公共關係戰略은 마아케팅戰略의 일부로서가 아닌 經營戰略의 주된 요소로 昇格하게 되었다.

美國酒類業界에 의한 公共關係 改善戰略은 크게 볼때 두가지 側面에서 特性을 갖는다고 볼수가 있다. 그 첫째가 정부 또는 공공기관의 카운타 마아케팅 效果를 극복하기 위해 젊은층들을 대상으로한 스포츠 行事, 연예공연 등예의 지원을 통한 公共關係改善이 주된 주된 戰術로 活用되고 있는 點이다. 이는 名目上으로는 社會活動에의 지원을 통한 企業 이미지 提高를 주장하고 있지만 실질적인 면에서는 가장 直接的인 廣告·販促活動으로서의 效果를 나타내기 때문에 보인다. 둘째, 주류生産業體들의 지역연고에 따른 公共關係改善 戰略의 구사가 취약하다는 점이다. 영국이나 프랑스의 경우 酒類生産地에서의 集中的인 地域社會支援을 背景으로 個別的인 企業의 活動이 展開되는 반면 美國 酒類業體들의 경우 지역 연고권이 약하고 따라서 地域政府

地域住民들의 특별한 지원이 있는 경우가 드문만큼 한편으로 酒類業體들의 地域寄與意識도 그만큼 취약하게 된것으로 보인다. 물론 방대한 지역에 많은 有關産業이 直接的으로 연계되어 있는 캘리포니아 產 과실주의 경우에는 이러한 경향에서 제외시켜서 인식해야 할 것이다. 그러나 캘리포니아산 과실주의 경우에도 生産業體들간의 共同市場 開發努力 등은 協力體를 형성하고 있으나 地域住民들의 캘리포니아 產 포도주 市場에 대한 확산노력은 상당히 제한되어 있다고 보아야 한다. 이는 美國의 소비자들이 完全 경쟁상황하에서 극히 다양한 제품들을 대하고 있음에 따라 合理的 購買性向을 가지는데 그 遠因이 있다고 판단된다.

4. 4 國際化 戰略

理論的 觀點에서 볼때 企業의 國際化는 기존시장의 限界를 느끼거나 國內市場에서의 狀況이 會社에 不利할 때 이를 克服하기 위한 수단으로 추진되거나 보다 적극적인 태도로서 國際市場開發에 의한 新規市場 確保를 目的으로 이루어진다. 現實的 觀點에서 美國酒類市場은 앞서 言及한 어떠한 理論도 美國酒類業界의 國際化를 一括적으로 說明할 수 없다. 왜냐하면 美國 國內市場 自體가 世界最大의 酒類消費市場을 形成해 왔고, 美國消費者들의 수요는 國內 業體들로서는 充足되지 못해 世界最大의 酒類輸入國으로 위치를 굳혀왔기 때문이다. 內需조차 充足시키지 못하는 형편에서 國際化는 큰 意味를 갖지 못한 것이 事實이다. 따라서 美國酒類業體들은 國際化를 시도하기 보다 內需市場을 外國酒類業體들의 공격으로부터 방어하기에 급급했다고 보는 것이 지금까지의 現實이었다. 한편, 이러한 狀況이 지금까지 굳어온 또다른 이유로는 美國 酒類業體 自體가 世界市場에 進出할만한 製品을 가지고 있지 않다는데 찾을 수도 있다. 開國初期부터 中·南美 產 럼(Rum)과 유럽에서 수입한 위스키(Whisky),

코냑(Cognac) 등에 의존했던 산업이 세월이 흐름에 따라 버본(Bourbon Whisky), 캘리포니아 와인(California Wine) 등의 特酒를 開發해왔으나 이러한 製品의 國際化에는 失敗한 것이 事實이기 때문이다. 現在 美國產 酒類中 國際化가 가능한 품목으로는 앞서 언급한 버본위스키와 캘리포니아산 와인을 비롯하여 비록 역사는 짧지만 내수를 기반으로 超大型 業體로 成長한 몇몇 맥주회사들의 제품을 들수가 있을 것이다. 이 세가지 제품중 버본위스키와 캘리포니아 와인등은 국제화 전략을 중심으로 지난 몇백년간 성장해온 유럽산 제품들에 의해 기선을 제압당한 상황이다. 그러나 맥주의 경우 막강한 자금력과 조직력으로 國際化에 成功하는 事例가 늘고 있다.

1991년의 경우 Anheuser-Busch 맥주회사는 지난해와 마찬가지로 輸出 第1位の 實績을 올렸다. 이는 전년대비 물량면에서 2백2십만 배럴, 그리고 증가율 면에서 10% 증가한 수치이다. 이러한 Anheuser-Busch 맥주회사의 輸出 好調는 이회사의 主力상품인 버드와이즈(Budweiser)를 海外市場에 라이선싱(Licencing) 生産을 함으로 이룩한 업적인데 主要 라이선싱 업체(Licensee)는 日本의 산토리(Suntory) 캐나다의 라바트(Labatt), 덴마크의 칼스버그(Calsberg) 그리고 한국의 동양맥주(O.B)들이다. 이중 日本과 캐나다 시장의 경우 이회사의 가장 重要한 市場으로 손꼽혀 왔으나 최근에는 유럽시장에도 적극적인 介入을 서두르고 있다. 특히 영국에선 Anheuser-Busch International을 통해, Courage, Ltd.의 마케팅과 유통통제권을 매입하였으며 체코슬로바키아 국영맥주회사가 임의로 使用하고 있는 Budweiser Budvar 상표권을 계속 사용하게하는 대신 이 회사가 민영화 될 시점에 30%의 주식을 요구할 것으로 알려지고 있다.

Miller맥주회사의 경우 전세계 53개국에 진출하고 있으며 특히 日本의 삿보로(Sapporo) 맥주회

사, 캐나다의 몰슨(Molson) 맥주회사와의 라이선싱 관계가 긴밀하다.

V. 美國型 마아케팅戰略의 示唆點 分析

美國型 마아케팅믹스戰略, 메가마아케팅 戰略, 國際化 戰略이 성공적이었다고 해서 여타의 환경과 궤도를 달리하는 다른 나라에서도 成功的일 수 있다는 보장은 없다. 美國型 戰略의 成功은 美國의 風土, 즉 美國 生産/産業構造 消費者들의 특성에 맞게 適應하여 成功한 것이지 다른 風土 속에서도 同一한 效果를 나타낼 수 있을지는 未知數이기 때문이다. 특히 우리나라와 같이 長期間 生産/流通體制가 免許制度下에서 制限的 競爭을 해왔고, 對外市場 開放 및 國際競爭 經驗 역시 日踐한 경우 더욱 美國型 戰略은 制限的으로 活用될 수 있을 따름이다. 따라서 本章에서 시도하고자 하는 美國型 마아케팅 戰略의 우리나라 市場에 대한 示唆點 導出은 상당한 注意를 가지고 試導해야 하며, 그 結果 역시 상당히 制約的으로 活用되어야 할 것이다. 그럼에도 불구하고 完全競爭에 가까운 美國市場狀況은 우리나라 業界도 머지않아 장래에 맞이하게 될 現實이기 때문에 앞서 언급한 여러가지 限界에도 不拘하고 分析을 시도하였다.

이장에서는 먼저 한미주류시장의 差異點 分析을 市場환경과 企業능력적 觀點에서 對比하여 실시하였으며 여기서 導出된 시사점을 例示하였다. 보다 구체적인 結果 도출을 위해 差異點 分析分野는 酒類業體들의 마아케팅 環境과 戰略수행능력에 한정하였다. 아울러 우리나라 市場환경에 대한 記述은 先行研究¹⁷⁾로 代身하며 여기서는 記述을 略하였다.

5. 1 韓·美 酒類市場의 比較分析

가. 市場環境 差異分析

우리나라와 美國 酒類市場의 環境적 差異點은 여러가지 觀點에서 파악될 수가 있겠으나 여기서는 市場環境의 一般의 分析 基準이 되는 經濟(産業), 社會, 文化 및 法律/制度的 側面에서 分析하고자 한다.

먼저 經濟/産業的 側面에서의 環境差異點을 파악해보면, 우리나라 酒類産業의 경우 정부의 엄격한 生産/流通의 統制體制下에서 生産量, 價格 등이 政府에 의해 決定되는 他律的 시스템 속에서 成長해온 반면, 美國 酒類産業의 경우 애초부터 生産보다는 流通/消費의 次元에서 政府 統制下에서 消費場所, 消費 연령층 등의 소비자 통제 中心의 環境하에서 成長해왔다. 따라서 우리나라의 경우 이러한 生産적 차원의 과잉통제가 오히려 中國에는 과잉보호 경향을 나타 酒類産業의 競爭制限制度로 정착되기에 이르렀으며 生産者의 數 역시 固着시키는 結果를 낳았다. 최근에 들어 自由貿易制度的 채택과 公正거래정착 차원에서 많은 새로운 産業정책이 시행되고 있으나 수십년간 不完全 競爭의 타성에 젖어온 우리나라 酒類製造業體들의 경우 새로운 環境적응에 많은 어려움을 겪고 있는 現實이다.

社會的 側面에서의 差異點을 살펴보면, 가장 크게 눈에 띄는 차이점은 社會 및 公共團體들에 의한 카운터 마케팅의 存在이다. 美國의 경우 철저하리 만큼 酒類消費에 대한 社會的 統制시스템이 조직되어 있는 반면, 우리나라의 경우 아직도 주류소비에 대해 비교적 관대한 편이다. 단지 최근들어 급격하게 늘어나는 승용차의 보급율에 따라 음주운전에 대한 경고가 늘어났다는 외에 알콜중독 등에 대한 社會的 경고는 아직은 크게 부각되지 못하고 있는 실정이다. 특히 個人的 次元의 알콜소비에 따른 간

17) 鄭憲培 「酒類市場의 變化와 業界의 對應戰略」 酒類工業 1991. 12月號 pp. 10~21.

경화, 위장병 등의 위험경고는 이들 치료약 광고시 간접적으로 제시되는 수준에 머물러 있어 美國의 경우와는 큰 차이를 보이고 있다.

文化的 側面에서의 差異點은 消費者들의 酒類消費行態에서 크게 나타난다. 먼저 美國 消費者들의 경우 主消費場所가 家庭 등 非營利業所에서의 소비가 주축인 반면, 우리나라의 경우 아직도 유흥업소에서의 소비가 주축을 이루고 있다는 차이점이 두드러진다. 이러한 소비형태는 주류유통체제에도 직접적인 영향을 미쳐 美國의 경우 슈퍼마켓이나 주류전문점(Liquor Store)에서의 매출이 주종인 반면 우리나라의 경우 유흥업소를 통한 매출이 主種을 이루고 있는 것이다. 一回 消費量과 消費酒類의 酒種的 側面에서도 差異가 있다. 우리나라의 소비자가 多量의 高알콜주류를 中心으로 소비하는 반면, 美國 소비자들은 一回 소비시 小量의 저알콜주류를 中心으로 소비하는 경향이 뚜렷하다. 美國 소비자들의 경우 價格에 민감하여 특정 주류에 집착하지 않고 다양한 주류들중 價格을 참고로 하여 事案에 맞는 酒種을 선택 소비하는 반면, 우리나라 소비자들의 소비제품 선택은 위스키, 소주, 맥주등 특정 주류를 중심으로 특정 브랜드(brand) 선호경향이 많아 이러한 선택의 경우 價格에 무차별한 의 사결정을 보이는 사례가 많다.

法的·制度的 側面的 差異點은 가장 可視的인 分析이 가능한 부분이다. 앞서 산업적 측면의 차이점에서 설명한 바와 같이 우리나라가 生産/流通의 次元에서의 統制를 통해 酒類市場을 管理해 왔다면 美國의 경우 消費/流通의 側面에서 酒類市場을 管理해 왔음을 알 수 있다.

우리나라의 경우 生産/流通의 次元 統制의 근간을 이룬것이 生産/流通允許制度和 生産/流通管理制度라 할 수 있다. 비록 지금은 부분적으로 允許가 開放되고, 管理制度의 強度가 弱해졌다고 볼 수 있으나, 아직 그 잔재를 완전히 벗어났다고 볼 수 없다. 이러한 制度的 統制는 輸入酒類에 대해서

는 완벽하지 못해 오히려 국내산업보다 수입업체들에게 有利한 환경을 제공해 주는 경우도 있다. 그 예로, 상표 표식제도가 그것인데 국내산 주류의 경우 국내 주세법에 의거 상표명, 제조월, 출고/납세 가격 및 생산과 주소지를 明示하게 되어 있음에도 수입주류의 경우 이들 사항에 대한 완벽한 구비가 되지 않아도 유통이 허용되는 경우가 많아 價格策定 등에 有利할 경우가 생기는 것이다.

나. 企業能力 差異分析

企業能力을 比較分析하는데에는 여러가지 方法과 基準이 活用될 수 있겠지만 가장 基本的인 尺度는 해당기업의 자금력과 조직력을 나타내는 企業規模가 될 것이다. 여기서는 韓·美 兩國 酒類業體들의 企業規模를 기초로해서 製品生産·마케팅能力을 포함한 技術能力和 競爭適應能力을 中心으로 差異點을 分析코자 한다.

企業規模의 側面에서 볼때 우리나라 酒類生産業體들은 지역 연고를 中心으로 활동하고 있는 탁약주업체를 제외하고는 모두 대기업이라 할 수 있으나 流通業體들의 경우 지금까지 생산업체에 종속적으로 발전해온 관계로 대부분 영세하다고 볼 수 있다. 반면 美國의 酒類生産業體는 대다수 영세한 반면 오히려 流通/輸入業體들이 대규모 기업조직을 구비한 경우가 많다. 따라서 美國의 경우 우리나라는 반대로 생산업체들이 流通業體에 종속적인 활동을 전개하는 경우가 많다.

제품생산 및 마케팅 기술적인 측면에서 볼때 우리나라의 경우 생산업체 중심의 대기업형태로 발전해온 관계로 제조업체간의 업종전문화 보다는 거의 모든 업체가 유사한 품목을 생산해도 반면 美國의 경우 유통업체 중심의 중소기업 형태로 발전해온 관계로 제조업체들의 업종전문화를 통하여 전문화된 품목을 생산해온 차이점이 있다. 그 결과 우리나라의 생산기술은 거의 모든 제조업체들에 의해 표준화·균등화 되어온 경향을 띄우게 된 반면, 製

品差別化에는 큰 진전을 보지 못한 것으로 파악된다. 마케팅 기술적 측면에서 볼때 制限 경쟁적인 상황에 져어온 우리나라의 경우 당연히 美國업체들에 비해 수준이 크게 떨어진다고 볼 수 있다.

競爭適應能力的 側面에서 볼때 앞서 언급한 마케팅 技術的 水準差異가 그대로 나타난다고 볼수가

있다. 즉 完全競爭下에서 狀況에 適應하지 못한 企業은 消滅할 수 밖에 없었던 것이 美國의 現實이었다면 競爭力이 있던 企業은 生存할 수 있도록 판매지역제한, 생산량변경, 가격고시등의 제도가 적용되어 왔던게 우리나라 酒類業體들의 現實이었다.

5. 2 韓國企業에 대한 추천전략

전략부분	추천전략
제품	<p>제품전략의 주안점은 생산제품을 전문화할 것이냐, 아니면 다품종 소량생산으로 시장적응력을 높일 것인가 하는데서 출발해야한다. 전문화를 시도할 경우 전문화된 제품영역내에서 제품의 폭을 넓혀 용도개발, 포장개발, 규격개발등의 하부전략으로 시장적응력을 높여 나가야 한다.</p> <p>한편, 다품종 소량생산을 시도할 경우 유연생산시스템(Flexible Manufacturing System)등의 적용가능성을 검증하여 단위생산/유통원가의 적정배분을 시도하여야 하며, 아울러 다양한 품목의 적정유통전략을 하부전략으로 고려해야한다. 이경우 완벽한 제품구색완비가 성공의 관건이 된다.</p>
유통	<p>우리나라의 경우에도 유통업체의 대형화/전문화가 추진될 것이니만큼 지역별/시장형태별 전문유통업체와의 결속이 필요하다. 이경우 지역 연고가 강한 업체일수록 시장적응력을 높일 것이니만큼 단순히 外形的인 조직규모보다는 하부유통망과의 연계관계를 우선적으로 고려해야 한다. 아울러 지역별 직영대리점/전문점 체계구축도 아울러 고려해야한다. 통신판매 등도 유통의 한계성을 극복하는 방법이 될 것이다.</p>
촉진	<p>광고가 가장 우선적으로 적용되어야 전략이겠으나 각종 이벤트 개최와 더불어 自社製品에서 특별 用途開發에 主力할 필요가 있다. 아울러 캠페인 등을 통한 소비패션(Fashion)을 創造해 나갈수 있으면 더욱더 촉진효과가 커질수있다.</p>
가격	<p>유통업소등에 대한 소비가격 통제 능력을 육성해야 한다. 이를 위해서는 물론 제품의 선호도가 높아져야 할것인데 초기가격의 결정시 가격 차별화를 시도하여 이를 정착시켜 나가도록 하는 방법등이 강구될 수 있다.</p>
정치적 교섭력	<p>우리나라 주류업체가 가장 취약한 전략부분의 하나인 정치적 교섭력은 지금까지 외국주류업체들이 우리나라 시장에 진출하는데 오히려 많이 활용되어왔다. 이제는 외국산 주류를 국내 시장에서 방어하고 우리나라산 주류를 외국에 수출하는데 정부 및 공공기구의 힘을 이용할 필요가 있다. 이를 위해서 수입주류에 대한 통제를 국내산 주류수준으로 올리고 각종의 비관세장벽을 고안해내어 시행토록 유도할 필요가 있다.</p>

공공관계 개 선	지금까지는 주세가 국세로 한정되어 있었으나 앞으로 부분적으로 지방세화할 가능성이 큰 만큼 지역사회에서의 기여도가 그만큼 더 커질 것으로 보인다. 따라서 이를 적극적으로 홍보하여 지역사회의 지원을 유도해내고 더 나아가 지역사회 발전 사업에 보다 적극적으로 관여함으로써 확고한 소비와 기반 구축을 도모할 수 있다.
국 제 화	우리나라 주류업체들의 국제화는 海外市場에 대한 進出擴大에서 출발할 것이 아니라 물밑듯이 들어오는 수입주류에 대한 경쟁력 확보 차원에서 시작되어야 한다. 이제 국내시장에서 경쟁력이 있는 제품이 국제시장에서도 경쟁력이 있다고 판단될 만큼 국내시장의 여건자체가 국제적 경쟁시장화 되었기 때문이다. 물론 인삼주, 전통주등 우리나라에서만 제조될 수 있는 주류의 경우 위스키나 꼬냑 등과 같이 생산지역 자체에서 엄격한 생산/품질 기준을 설정하여 자율통제 함으로서 보다 적극적으로 海外市場에 진출할 수 있을 것이다.

VI. 結

美國酒類業體들의 마케팅戰略의 특성은 多樣한 品目の 製品을 비교적 저렴한 價格에 制限된 流通 販促시스템을 통하여 소비자에게 供給하고 있는 것으로 나타나고 있다. 아울러 國際機構를 통한 政治的 交渉力 擴大 戰略을 活用하여 對外潛在市場開發에도 소홀하지 않으면서 주로 라이선싱(Licensing) 方法의 國際化를 도모하고 있다.

이러한 美國型 마케팅 모델이 美國의 未來市場에 그대로 適用될 수 없듯이 우리나라 市場에도 물론 그대로 適用될 수가 없다. 다만 유사한 상황에 주어졌을 때 活用할 수도 있는 選擇의 代案(Selec-

tive Alternative)에 불과한 것이다. 그러나 이러한 모델이 完全競爭市場 構造로 변해가는 우리나라 酒類市場에 주는 示唆點은 많다고 볼수있다. 우리가 한번도 경험하지 못했던 完全競爭市場의 모습을 간접적이거나 形象化할 수 있기 때문이다.

本 研究의 論理的 타당성을 높이기 위해서는 마케팅요소의 보다 細部的인 점검과 분석이 필요했던 것으로 인식되는 만큼 次后의 研究에서는 이러한 限界點이 극복되었으면 한다. 특히 美國 酒類生產業體와 流通業體間의 세부적인 關係구명이 가능하다면 우리나라 주류업계에 주는 示唆點은 보다 명료해질 것이다.