

주류의 효율적인 가격결정



차 원 용

〈베스트프랙티스컨설팅 대표〉

1. 도 입

주류산업이 일반 산업의 시장경쟁원리로 컨버징되고 있다. 따라서 우리 주류산업들도 이제는 기술과 마케팅의 핵심역량을 바탕으로 고객중심적인 가격결정모델을 고려하고 연구 개발해야 한다. 과거의 가격 결정요인들인 주세율이나 유통마진율에서 벗어나 수요와 공급의 법칙에 따른 투명한 경쟁을 통한 균형적이며 다양한 가격을 창출해야 한다. 그러기 위해서는 여러 가지 가격결정요인들을 고려해야 하는데, 본 글에서는 이러한 요인들을 살펴보고, 21세기 글로벌 경쟁속에서의 가장 바람직한 주류산업의 효율적인 가격결정을 위한 방법론과 모델을 제안해 보고자 한다.

2. 글로벌 시장환경

오늘날 우리의 기업은 인수합병(M&A), 주식투자 한도 확대 등의 공정한 글로벌 시장게임원칙 아래, 막대한 자금력 혹은 제품경쟁력을 내세운 외국 기업들을 상대로 경쟁을 벌여야 한다. 경쟁을 갖추지 못한 기업은 생존할 수 없는 새로운 경제체제로 진입하고 있는 것이다. 주류산업 역시 이러한 경쟁에서 예외일 수 없다. WTO(세계무역기구) 출범에 따른 농산물의 수입자유화로 과거 수입제한 조치가 취해졌던 완제품 주류도 91년부터 수입이 전

■ 目 次 ■

1. 도 입
2. 글로벌 시장환경
3. 가격결정 요인인 주세율의 변화
4. 가격결정 요인인 유통질서의 변화
5. 새로운 가격결정 요인들
6. 홀로닉네트워크 경영
7. 결 론

면 허용되었다. 주정원료는 95년부터 다자간 협상에 의해 최소시장접근물량(MMA) 내에서 2004년까지 지속적으로 수입을 해야 한다. 즉 우리 주류산업은 96년 7월 1일부로 대외무역법상의 제한적인 규제 외에는 시장을 완전히 개방한 상태이다.

주류산업은 그 동안 세수관리와 주류상품이 갖는 여러 가지 특성으로 인해 제조와 유통 전반에 걸쳐 정부로부터 엄격히 통제되어 왔다. 그로 인해 주류산업이 보호 육성되고 세수관리가 철저히 이행되어온 것이 사실이나 좋은 점 만큼 폐단 또한 적지 않았다. 과도기 보호에 따른 경쟁력 약화로 국제적 수준의 주류상품 개발노력이 미흡했으며 주요 메이커의 경영부실 및 소비자들의 소비양식 변화에 대한 대응력 및 변화에 대한 융통성이 부족했다. 이런 이유들로 인해 현재 우리 주류산업의 주요 주종이 수입 의존형으로 전략하고 말았다. 우리의 주류산업은 그러한 구조적인 어려움 속에서, IMF 구제금융체제, 시장개방, 외국인에 대한 투자 개방 등으로 판매여건까지 더욱 악화된 실정이다. 따라서 주류산업의 제반 사항에 대한 면밀한 검토와 이에 대한 보완책은 더 이상 미룰 수 없는 시급한 사안이 되었다. 이에 정부는 주류산업의 체질개선 및 경쟁력 강화를 위하여, 사업 전반에 시장경제의 원리를 폭 넓게 도입하고, 각종 규제와 불합리한 제도들을 현실에 맞게 개선하기에 이르렀다. 정부 주관으로 관민합동 규제개혁위원회를 조직하고 1998년 8월 14일, 제9차 규제개혁위원회 회의의를 통해 <주류분야 규제개혁방안>을 최종 심의 의결하였다. 오용, 남용 방지를 고려하되 제조단계의 규제를 대폭 완화하고, 세원은 철저히 확보하되 유통부문에 대한 규제를 보다 현실적이고 체계적으로 개선한다는 것이 <주류분야 규제개혁방안>의 기본 방침이다. 즉, 제조에서 유통, 주세행정 및 관리에 이

르기까지 건국 이래 최대의 규제개혁을 단행하기에 이르러 이제 우리 주류산업은 글로벌 시장경제에 진입하게 된 것이다.

따라서 글로벌 시장에서의 글로벌 경쟁이란 국산이든 외국산이든 이제 그 것이 중요한 것이 아닌 시장경쟁을 말한다. 수입산이든 국내 소주이든 마켓의 범위가 전 세계로 확장되었기 때문에 21세기부터는 모든 주류제품을 바탕으로 하는 종합적인 솔루션 전략을 세워야 한다. 솔루션 플랫폼을 구축하고 다양한 기호의 고객들을 획득, 개발, 유지, 공유해야 한다. 이것이 오늘날 주류시장의 글로벌 환경이다.

3. 가격결정 요인인 주세율의 변화

주류산업의 가격결정요인으로 제일 중요한 것이 주세이다. 우리 나라의 조세체계에서 주세가 차지하는 비율은 상당히 높다. 주세는 수입원으로써 매우 중요한 위치를 차지하고 있기 때문이다. 따라서 탈세나 유통질서 문란 방지 등, 주세보전을 위한 국가의 관심과 보호가 주류산업에 쏠리는 것은 당연한 이치이다. 또한 주류산업은 물가정책, 양곡정책, 국민보건 위생, 방위산업 등과 밀접한 관련이 있다. 농가 소득증대를 위한 주정용 쌀보리 계약 재배 등은 양곡 정책의 일환이며 주류의 가격은 물가와 직결되므로 국가로부터 공익차원에서 관리된다. 또 주류의 원료인 주정이 철저히 관리되지 않을 경우 불량주류 및 저질주류가 유통될 수 있으므로 그 범람을 억제하는 것은 국민보건위생을 위해 정부가 나서야 할 일이다. 주정은 화약제조 원료로도 사용되므로 방위산업에까지 영향을 끼친다. 이상과 같이 술이 국민건강과 사회에 미치는 영향, 주류산업의 여러 가지 공익적인 특성으로 인해 우리 나라

의 주류산업은 그 시작 초기부터 오늘까지 정부의 엄격한 규제와 보호 아래 놓일 수밖에 없다.

근대화의 발돋움을 시작한 1960년대 이후 오늘에 이르기까지, 우리의 주류산업은 국가 경제의 중요한 몫을 담당해왔다. 특히 50~70년대 무렵의 후진적 산업환경속에서 주류산업의 조세수입은 우리 경제의 기초를 세우는데 큰 공헌을 했다. 1966년 당시 우리 나라 전체 세금의 약 1/10(9.1%)을 주세가 차지했으며, 경제의 고도성장 단계이던 80년대의 상황에서도 내국세의 8.1%를 주세가 담당했다. 주류산업은 오늘의 우리 경제를 있게 한 효자산업임에 틀림 없다. 산업의 종류가 다양해지고 경제의 규모가 커짐에 따라, 해마다 주세액은 늘어나지만 전체 조세에서 주세가 차지하는 비율은 낮아지고 있다. 97년 주세 비율은 3.4%로 66년도 대비 약 1/3이며, 98년은 3.5%, 그리고 99년도도 3.5%에 머물고 있다. 하지만 이것은 산업이 다양화되고 경제가 방대해지는데 따른 자연스러운 현상이며, 아직까지도 우리 나라 예산의 약 1/35을 주세가 충당하고 있는 것으로 보아 주류산업은 여전히 우리 경제의 효자산업임이 분명하다.

그러나 글로벌 시장이란 주류산업의 글로벌 컨버징을 의미한다. 앞으로 몇 년 내에 이같은 주세율은 계속 낮아질 것이다. 그러므로 가격 결정 영향에 어느 정도 지속적인 영향을 미치겠지만, 이보다 더욱 커다란 다른 독립 변수들이 가격에 더욱 영향을 미치게 할 것임은 분명하다.

4. 가격결정 요인인 유통질서의 변화

두 번째의 주류가격 결정의 중요한 요인으로 유통을 들 수 있다. 유통이란 주류유통질서

의 확립을 말하는데, 우리 나라의 경우 주류제조업의 부실경영에서 오는 주세 탈루가 상존하고 밀조주 등 부정주류가 많았던 1960년을 전후한 시기에는 부정주류 범칙단속에만 치중했을 뿐, 주류유통질서 확립은 큰 관심의 대상이 되지 못했다. 그러나 1970년대에 들어와 고도 경제성장으로 주류소비형태가 고급화되고 소비량도 급속히 증가하면서 주류와 관련된 행정의 범위가 확대되었다. 이에 따라 정부는 주세는 물론 영업세와 소득세 등 관련세금의 탈루 방지에 큰 관심을 두게 되었고, 이 과정에서 자연스럽게 주류유통질서 확립 문제가 주세행정의 중요한 관심사로 대두했다.

제조업자는 과열 판매경쟁에 따라 밀어내거나 끼워 팔기식의 과잉물량을 공급했고, 도매업자는 주류적체로 인한 자금압박을 탈피하기 위하여 무자료 거래를 통하여 현금화하는 변칙거래를 일삼았다. 또한 대량 수요처인 유흥업소 등은 매출과표의 노출과 주류자료 수취를 기피하여 위장거래가 성행하는 등 거래 단계마다 주류유통질서가 문란했다. 이처럼 음성적으로 행해지던 주류의 부정거래는 1980년대에 들어와 조직적으로 이루어졌으며 대형화하고 지능화되었다. 따라서 정부는 이를 사전에 예방하고 규제하기 위한 각종 대책을 수립 시행했다. 주류유통제도의 개선을 위해서 정부가 취한 조치들은 주류자료의 전산처리 및 활용, 주류판매 성실보고회원 조합의 활용, 주류의 용도별 구분표시 등이 있다. 주류유통질서 확립은 1990년 도매면허 개방과 함께 본격화했다. 종전에는 그때 그때의 상황과 민원이 있을 경우에만 간헐적으로 조사 규제했을 뿐 종합적이고 체계적인 유통단계별 관리대책은 미흡했다. 주류유통질서 확립은 특히 도매면허 개방 이후의 새로운 제조 및 여건과 분리될 수 없었기 때문에 정부는 도매면허 개방 이후 유통질서 문란 방지에 초점을 맞추어 다각적인

대책을 강구했다. 이와 함께 정부는 일선에서 근무하는 주세 종사 직원이 활용할 수 있도록 1992년 「주세법칙 유형별 처리요령」과 「주세 관련 판례집」을 각각 발간 배포했다. 또한 주류유통질서 확립 업무를 보다 적극적으로 추진하기 위하여 주류유통과정 조사, 성과에 대한 심사와 분석업무를 지방청 및 세무서가 맡도록 조치했다. 동시에 정부는 납세병마개 모형 신고의 폐지, 납세병마개 생산과 주문에 대한 세무서장의 지도 폐지, 주세법칙사건 처리 결과 부정주류 단속실적 보고의 폐지, 주세 납세증지의 검인날인 폐지, 주세 납세증지 첩부 승인 권한의 세무서장 위임 등 일선의 업무량을 대폭 감축함으로써 주류유통질서의 확립에 행정력을 집중하여 과거보다는 매우 질서 있고 투명하게 이루어지게 되었다.

이러한 정부의 노력과 더불어 주류산업도 유통망혁신에 적극적으로 대처해야 하며 이를 위한 SCM(Supply Chain Management)의 구축과 연결을 시도하거나 구축하고 있다. SCM은 주류 생산에서 최종 소비자에게 판매될 때까지 상품의 흐름에 대한 정보를 공유해 불필요한 시간과 경비를 제거하는 데 목적을 두고 있다. 소비자의 실제수요에 보다 잘 응할 수 있는 유통공급망을 만들기 위한 기업간 이해관계자들과의 프로세스 연결의 일종이다. SCM은 제조, 물류, 유통업체 등 유통과정과 관련된 모든 업체가 공동으로 데이터베이스(DB)를 구축함으로써 재고를 최적화하고 납기를 줄이는 전략적 제휴 형태를 띠게 된다. 이를 통해 SCM에 관련된 기업들은 비용을 줄이고 가격인하를 통해 소비자 만족을 극대화할 수 있다. 더욱 중요한 것은 주류유통의 질서가 확립된다는 것이다. 무자료 거래도 일소가 됨은 물론 모든 유통과정이 흐름이 명확해짐에 따라 주류산업 가격안전에 절대적인 공헌을 할 수 있다는 점이다. 미국이나 유럽 등 선진국에

서는 SCM 추진으로 전체 유통과정에서 41%의 재고 감축과 5.7%의 소비자 가격인하 효과를 거둔 것으로 보고되고 있다.

이상에서 살펴보았듯이 유통질서의 확립은 가격결정에 매우 중대한 영향을 미친다. 유통채널이 시스템화로 연결되고 표준화 됨으로써 공정하고 투명한 제품과 서비스의 정보가 공유되면 그 만큼 가격은 낮아져서 소비자들인 고객들은 대단한 가치를 받을 것이다. 따라서 주류산업도 이제는 일반산업의 유통망개선처럼 개혁이 이루어져야 되며 앞으로 몇 년 안에 이러한 작업들과 시스템을 구축할 것임이 분명하다. 그러므로 유통이 가격에 미치는 영향은 매우 투명해질 것으로 가격결정 요인에서의 역할은 그다지 커지지 않을 것이다.

5. 새로운 가격결정 요인들

주세율이 낮아지고 유통질서가 확립되면 주류산업은 일반산업의 방법론과 같은 마케팅 전략을 세워야 한다. 그 이유는 다른 독립 변수들이 수요와 공급을 결정하기 때문이다. 아무리 주류산업이 희노애락이나 애환의 감정에 따라 수요가 결정된다지만, 결국 최종 선택은 고객들이 하는 것이다. 우리의 술 문화인 “1차 소주, 2차 맥주, 3차 양주”라는 고정관념이 있다지만 이러한 고정관념도 앞으로 몇 년 내에 깨질 것임이 분명하다. 따라서 주류산업들은 이제부터 고객중심적인 전략으로 전환해야 한다. 과거의 주세율과 유통마진율에 의해서 가격이 결정되는 것이 아니라 고객들의 수요 창출(Demand)에서 가격이 결정되어야 하며 반드시 그렇게 될 것이다. 고객의 수요가 많으면 가격은 올라가며 수요가 없으면 가격은 떨어진다. 가격이 올라가면 공급은 늘고 가격이 떨어지면 공급은 준다. 수요공급의 법칙이 작용할 것이다.

고객의 수요를 창출하기 위해서는 고객이 원하는 것이 무엇인지를 분석해야 하는데, 이를 우리는 흔히 제품과 서비스의 특징이라 한다. 우선 주류의 특징들을 보면, 가격(Price), 알콜농도(Alcohol), 맛(Taste), 품질(Quality), 향기(Fragrance), 서비스(Service) 등일 것이다. 여기에 소비자들의 평균소득수준이나(Y) 소득분배의 양상(W) 등도 작용하지만, 고객중심적인 마케팅전략에서는 앞의 것들만을 주로 고려하여 다음과 같은 수요함수로 나타낼 수 있다.

$$D = f(P, A, T, Q, F, S)$$

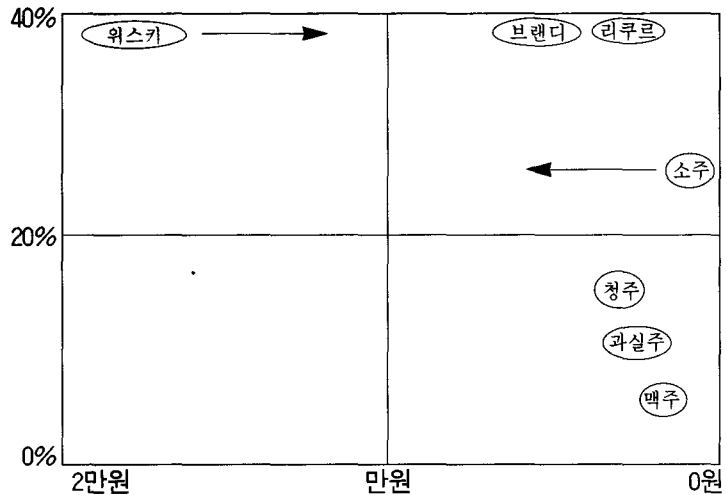
글로벌 경쟁이란 가격 싸움이다. 이때의 가격이란 비용의 압박과 고객이 원하는 기대를 맞추어야 하는 고객화 정도의 압박을 동시에 고려해야 한다. 일반적으로 가격 이외의 특징들에 대한 자신감과 경쟁력이 없으면 가격을 인하하는 수밖에 없을 것이며 아니면 사업을 포기해야 한다. 무한정의 저가를 원하는 고객들과 상대하다 보면 수익성이 없기 때문이다. 그러므로 주류산업은 고가의 주류를 유지하는 전략을 고려해 보아야 하는데, 이러한 고가전략은 반드시 기타의 특징들에서 매우 높은 수준의 품질과 서비스를 유지해야 한다. 소위 말하는 “제 값 받기” 전략이란 가격이외의 요인들인 알콜농도, 맛, 품질, 향기 등에서 고객들이 원하는 한계효용 만족 수준인 1.0에 가까운 수준을 유지해야 한다. 이를 유지한다는 것은 매우 힘들 것이다. 그러나 글로벌 경쟁에서 이기려면 그만큼 기술투자와

마케팅 투자를 해야 한다.

가격 다음으로 알콜농도가 수요에 영향을 준다. 따라서 알콜농도는 가격결정요인에 작용한다. 우리는 흔히 ‘고도주 고세울, 저도주 저세울’의 일반원칙을 선진 기업으로부터 듣는다. 물론 도수이외의 다른 특징들에 대한 경쟁력이 확보되어 있다면, 도수에 관계없는 다양한 가격정책을 펼 수 있다. 1999년 9월의 공장 출고가격을 중심으로 알콜농도와의 관계를 MDS 좌표로 표시하면 다음과 같다. 용량은 360ml을 기준으로 할 때, 맥주는 5% 농도로 평균 800원대이고 과실주는 12%대에 1,500원, 청주는 16%에 2,000원, 소주는 25%에 456원, 롯데의 캡틴큐, 해태의 나폴레옹등의 리큐르는 40%에 2,500원, 브랜드는 30%에 5,000원 정도이고 임페리얼이나 패스포트 등의 위스키는 40%에 19,000원 정도이다.

그림에서 보듯이 우리 위스키와 소주의 거리가 너무 멀다. WTO의 지적 사항이 말이 됨을 인지할 수 있다. 또한 도수의 커다란 차이에도 불구하고 소주와 맥주의 가격차이는 다른 요인들이 있음이 분명하다. 아마도 건강이

[그림 1] 알코올과 가격 MDS



아닌가 싶은데, 그래도 가격의 차이를 자세히 설명할 수 없다. 그만큼 주류의 가격은 정상적인 시장가격이 아니라 정부가 관리하는 가격이기 때문이다. 위스키의 가격은 떨어져야 하고 소주와 맥주가격은 올라가야 하지만, 도수를 고려한다면 맥주 값은 더욱 떨어져야 할 것이다.

2000년부터 소주의 소비자 가격이 27.1% 오르고 맥주는 5%, 위스키는 13.5% 각각 떨어진다. 1999년 11월 29일 재정경제부에 따르면 국회 재경위 소위는 이날 오후 회의를 열고 현재 35%인 소주와 100%인 위스키의 세율을 2000년 1월1일부터 72%로 일치시키고 130%인 맥주세율은 내년에 115%로 내린 후 2001년에 100%로 조정키로 했다. 소주에 붙는 교육세율의 경우 세율이 70%(현행 80%)를 초과하면 30%를 유지키로 관련 법규조항을 개정키로 함에 따라 현행대로 유지된다. 이번 주세율 개편에 따라 소주(진로)는 700원짜리(360ml)가 890원으로 27.1% 오르고 위스키(임페리얼, 원저)는 3만4000원짜리(500ml)가 2만9400원으로 13.5% 떨어진다. 맥주(하이트, 라거)는 1400원짜리(500ml)가 내년에 1330원으로 5% 떨어지고 2001년에는 1250원으로 하락한다. 세율 72%는 모든 증류주에 적용돼 현재 세율이 50%인 안동소주, 매취순 등의 값은 오르며 위스키와 마찬가지로 100%가 적용되던 헤네시 등 브랜드도 떨어진다. 보드카, 진 등의 세율도 지금의 80%에서 72%로 떨어진다.

이같은 세율조정으로 소주업계는 출고가 기준으로 39.8%나 인상되고 판매량은 20%나 감소할 것으로 보이는데, 현재 출고가 기준 510원인 '참진이슬로'(360ml)는 712.9원이 되고 소비자도 현재 슈퍼마켓 기준으로 750원 선에서 1000원 선으로 인상될 것으로 업소에서 판매하는 소주 값은 3000원 선이 될 것임이 틀림없다. 주세율 조정의 가장 큰 수혜자는 위

스키 업계이다. 현재 출고가가 2만5998원인 위스키 '임페리얼(500ml)'의 가격은 16% 하락해 2만1883원이 되고, 소비자가도 현재 3만4000원에서 2만9400원으로 하락한다. 하지만 위스키 소비가 주로 이루어지고 있는 업소에서의 가격(12만~16만원)은 변동이 없을 것 같다. 위스키 업계는 판매가 10% 가까이 늘어날 것으로 기대 되므로 업소를 대상으로 판촉 활동을 강화해야 할 것이다. 맥주는 앞으로 2년 간 해마다 15%씩 주세를 인하여 2001년까지 100%가 된다. 현재 슈퍼마켓에서 1400원인 맥주 값은 내년에는 1330원, 2001년에는 1260원이 된다. 업계는 맥주세율이 100%로 내려가는 2001년에는 소비가 약 7% 늘어날 것으로 보고 있다.

이 같은 주세율 변화는 하나의 과도기적이다. 따라서 주류산업들은 어느 한 쪽의 주류제품이 아닌 제품의 다각화라는 포트폴리오 전략으로 한쪽의 리스크를 커버해야 한다. 예를 들어 맥주와 소주를 함께 생산하든지 아니면 위스키 판매망을 확보해야 한다. 위스키 산업은 지금부터 미리 가격을 인하하는 판매전략도 고려해 볼 수 있을 것이다. 그러나 장기적인 차원에서 주류산업들은 고도주 고세율과 저도주 저세율의 일반원칙이 통하는 시장으로 전환하도록 적극적으로 대처하고, 공정한 시장 원리에 입각한 공정한 경쟁을 추진해야 할 것이다. 그래야만 모든 주류산업들이 다 함께 게임하는 그러한 MDS 좌표가 만들어 질 것이며, 그 다음부터는 경쟁력만이 살아 남을 수 있는 산업으로 바뀔 것이 틀림없다.

다음의 가격결정요인으로 맛, 품질, 향기 등을 들 수 있다. 이것은 매우 고난도의 기술혁신만으로 달성할 수 있다. 소비자의 다양한 기호를 감안하여 연구와 신제품 개발에 매진해야 할 것이며, 수입주와의 경쟁에서도 품질로 선택 받을 수 있도록 노력해야 한다. 바람직하

고 현실성 있는 제도와 함께 이러한 노력들이 병행되어야 한다.

마지막 요인으로 서비스를 들 수 있다. 디지털경제시대가 도래했다는 것은 주류산업도 그저 마시는 작전이 아닌 기타 부가가치를 창출할 수 있는 전자서비스 체제로 전환해야 한다. 인트라넷을 인터넷으로 연결하고 각종 주류상품에 대한 정보를 고객들에게 전달해야 한다. 술과 문화, 술의 에티켓, 우리 전통주의 소개, 소주를 맛있게 마시는 법, 술과 건강 등 고객들에게 전달할 서비스는 무궁무진하다. 여기에 서비스를 받는 수준으로 고객과 유통망을 나누어 서비스한다면 비용의 압박에서 벗어날 수 있는 기회를 창출할 것이다.

6. 홀로닉네트워크 경영

앞으로 몇 년 안에 주류시장은 시장원리에 의하여 가격이 결정되는 시장으로 진입하게 될 것이다. 주세율이 글로벌 주류산업들과 같은 수준으로 정해질 것이고, 유통질서도 매우 명확하게 자리를 매김할 것이다. 모든 주류제품과 서비스의 정보가 고객에게 정확히 전달될 것으로 이 때가 되면 상가에서 살펴보았듯이 주세율이나 유통이 아니라 고객들의 수요를 창출하는 다른 요인들에 의하여 가격은 결정될 것이다. 따라서 주류산업들은 이러한 환경변화를 직시하고 이에 대한 준비를 해야 한다.

준비란 기업조직이 갖고있는 모든 자원들을 연결하는 것이다. 어떤 핵심역량이 있는지를 파악분석하고 그들 핵심 역량들 속에 내재된 보이는 것이든 안 보이는 것이든 모두 찾아내어 연결하는 것이다. 이러한 자원들을 우리는 지식이라 일컫는다. 지식을 획득, 개발, 유지, 공유하는 것인데, 이를 지식경영이라 한다. 이들 지식들은 여러 톨들을 통하여 연결이 가능

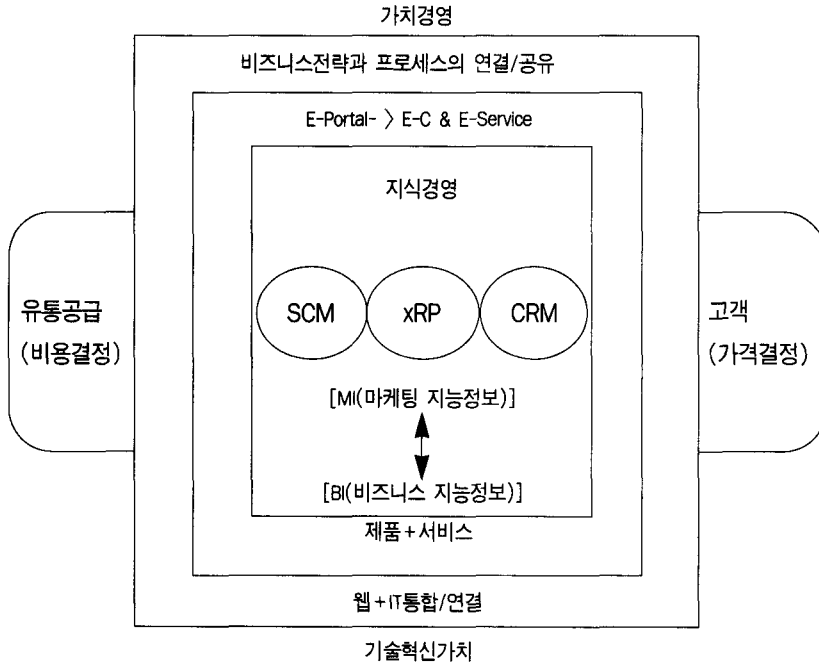
한데, 기업의 모든 관련 이해관계자들을 중심으로 구축하는 것이다. 제일 중요한 이해관계자가 바로 고객들이다. 고객을 중심으로 톨들을 연결해야 한다. 고객을 연결하는 CRM(Customer Relationship Management)을 중심으로, 공급자들과 유통망을 연결하는 SCM(Supply Chain Management), 파트너들을 연결하는 PRM(Partner Relationship Management), 생산망을 연결하는 MRP 등의 ERP, 기업조직의 가치를 연결하는 BSC(Balanced Scorecard), 기타 다른 팩키지들이 반드시 연결되어야 한다. 이를 우리는 ERP의 연장선에서 xRP라고 한다.

xRP의 연결은 세 가지로 추진되어야 하는데, 하나는 하드웨어적인 톨들의 연결이고 다른 하나는 비즈니스 프로세스의 소프트적인 연결이며 여기에 모든 지식들을 연결하는 Portal의 구축이 그 것이다. 이 세 가지가 동시에 추진되어야 성공할 수 있다. 이를 그림으로 보면 다음과 같다.

xRP의 연결은 e-비즈니스를 자동적으로 가능케 한다. 제1장인 전자상거래(e-C)를 가능케 함은 물론, 제2장인 e-서비스를 가능케 한다. 또한 나름대로의 제3장과 제4장 등 여러 다양한 비즈니스를 창출케 한다. 주류라는 제품에 디지털 서비스를 가미한 프로서비스(Proservices=Products+Services)가 가능하다.

이러한 네트워킹은 나무와 숲을 동시에 보게 하는데, 어느 한가지의 가격결정요소만이 아닌 여러 다양한 가격결정 요인들을 추출하여 보게 한다. 바로 CRM으로부터 나오는 다양한 고객데이터를 분석하여 마켓별 정보와 세그먼트별 정보를 만들 수 있는데, 이를 MI(Marketing Intelligence)라고 한다. 따라서 주류산업들은 이들 MI를 활용하여 차별화된 제품과 서비스를 개발할 수도 있고, 그러므로 가격의 차별화를 이룩할 수 있다. 이러한 MI

[그림 2] 주류산업의 홀로닉네트워크 경영



지능정보는 경영진들도 활용하게 되는데, MI로부터 의사결정 요인들인 BI(Business Intelligence) 정보를 만들 수 있기 때문이다. 따라서 주류산업들은 지식자원의 최대한 활용이라는 지식경영과, 고객화에 스피드와 융통성 있게 대응하는 고객경영, 그리고 시장가치의 극대화라는 가치경영을 동시에 추진 달성할 수 있는데, 이를 전체와 부분을 동시에 연결한다는 홀로닉네트워크 경영이라 한다. 이러한 홀로닉네트워크 경영만이 가장 효율적인 가격을 결정하게 되는데, 그 이유는 비용압박에서의 탈출과 동시에 고객화를 달성할 수 있기 때문이다.

홀로닉네트워크 경영의 가장 중요한 기본은 기업의 모든 정보가 고객으로 전달되어야 한다는 것이다. 고객에게는 기업의 비밀이란 없다는 말이다. 이러한 고객과의 네트워킹은 막대한 광고홍보비용을 줄일 수 있게 하여, 비용

의 압박에서 매우 자유로워지며, 기업에서 고객으로의 Inside-Out이 아니라 소위 말하는 리버스엔지니어링 (Reverse Engineering)으로 고객들이 스스로 Outside-In 하는 방식을 창출케 하여 21세의 새로운 수요와 공급의 법칙이 탄생하게 한다. 기업이 가격을 결정하는 것이 아니라 고객들이 가격을 결정한다는 얘기이다. 주

류산업의 주류제품과 서비스 정보가 고객들에게 100% 그대로 공개되고 전달 공유됨으로써 거꾸로 고객의 정보와 지식이 기업으로 흘러들어와 가격이 결정된다는 사실이다. 그러므로 주류산업의 마케팅전략과 가격결정은 자동적으로 고객들이 정하는 것이다. 주류기업들은 주세율과 유통마진이 아닌 다른 가격결정 요인들의 품질과 서비스를 지속적으로 개선하여 컨조인트(Conjoint) 분석상의 고객효용만족도 1.0만을 유지하기만 하면 되는 것이다.

7. 결 론

우리 주류산업은 아직까지 외부환경과 외부 가격결정 요인들인 주세율과 유통마진율에 의하여 가격을 주로 결정하여 왔다. 주류 제품의 품질과 서비스 수준도 아니요 수요와 공급의 법칙도 아니며, 고객의 의사와는 관계없는 그

러한 외부 요인들에 의하여 정부나 주류 기업들이 스스로 가격을 결정해온 것이다. 따라서 주류의 효율적인 가격정책이나 전략이 있을 리가 없다. 마케팅 이론에서의 주류가격결정 모델이나 베스트 프랙티스가 있을 리 없다. 그러나 이제 주류시장도 일반 시장화 되어가고 있으며, 글로벌 경쟁속으로 이미 진입화 되었다. 조만간 모든 산업이 그렇듯이 외부 환경 요인들은 글로벌적으로 스탠더드화가 되어 가격결정시 미미한 영향을 미치겠지만, 기타 주류상품의 특징들인 기술, 품질, 서비스 등의 핵심역량이나 경쟁 요인들이 더욱 커다란 영향을 발휘하게 될 것이다. 따라서 주류산업의 효율적인 가격결정은 고도주 고세율과 저도주 저세율의 일반원칙으로 컨버징될 것임에 틀림없다. 도수에 따라 수평적인 가격들에 의한 주류상품의 경쟁이 가속화 될 것이다. 이러한 경쟁속에서의 가장 효율적인 가격결정이란 바로 기타 요인들의 품질과 서비스를 최고로 끌어 올려 제 값 받는 가격 전략일 것이다. 그러나

이러한 기술혁신에 의한 제값 받기 전략도 곧 시간이 가면 다른 경쟁사들도 그렇게 함으로써 성숙기 시장으로 진입하게 되어 또 다른 가격경쟁으로 뛰어 들어야 한다. 그러므로 어느 마켓 모델에도 맞는 그러한 가격결정전략을 수립해야 하는데, 바로 고객중심적 가격결정전략모델이다. 고객이 가격을 결정하는 것이야말로 가장 효율적인 방법이다. 이미 미국 등 선진기업에서는 자동차, 컴퓨터, 프린터 등의 하드웨어뿐만 아니라 항공티켓 등의 서비스 상품까지 경매를 통하여 고객이 가격을 결정하거나 Priceline.com 사와 같이 고객이 가격을 주문하는 그러한 가격결정시대가 도래하고 있다. 같은 25도의 소주라도 고객의 성향과 기호에 따라 가격이 천차만별인 시대가 도래할 것이다. 마켓별 및 고객세그먼트별 주류상품을 개발하여 고객이 가격을 결정하는 고객중심적 토달솔루션 가격결정이야말로 가장 바람직하면서도 가장 효율적인 포트폴리오 가격 전략일 것이다.

徑路窄處，留一步與人行，滋味濃的，減三分讓人嗜。此是涉世一極安樂法。

작은 길 좁은 곳에서는 한 걸음만 멈추어 다른 사람으로 하여금 먼저 지나가게 하고, 맛있는 좋은 음식은 10분의 3만 덜어서 다른 사람에게 양보하여 맛보게 하라. 이것이야말로 안락하게 세상을 살아가는 최상의 방법의 하나이니라.

- 菜根譚 중에서 -