# 디지털 시대의 주류산업 경영전략

안 중 호
〈서울대학교 경영학과 교수〉

■目 次■

1. 들어가며
2. 전자 상거래로 인한 경영 환경 변화
3. 경쟁과 협력 행태의 변화
4. 주류산업의 경영전략
5. 맺음말

## 1. 들어가며

경제나 사회 시스템의 행위 이론들은 주로 기업이나 시장, 조직, 프로세스 등에 대한 가정을 기반으로 하고 있다. 이러한 가정들이 변하면, 기존의 모델과 이론들은 더 이상 쓸모 없게 된다. 최근 급격히 발전하고 있는 전자 상거래 관련 기술은 시장과 경제의 효율성에 관한 기본 가정과 이론들의 재검토를 요구하고 있다. 또한 경제·사회 주체의 행동 양식에 있어서 점진적 변화보다는 대대적 도약을 가능하게 하고 있다. 기업간 통신망이나 인터넷 등을 통해 상거래가 전자적으로 이루어지는 디지털 경제는 이처럼 급격한 변화를 초래하기 때문에 더 이상 물리적 경제의 연장선상에서 생각할 수 없게 되었다. 이 때문에 오늘날의 기업 조직들은 그 어느 때보다 심각한 도전과 기회에 직면해 있다고 볼 수 있다. 주류산업의 경우도 예외는 아니다.

이처럼 전자 상거래 도입과 적용 확산은 산업 전반의 많은 분야에서 상당한 변화를 느끼게 하고 있다. 특히 경제 활동 영역인 시장과 그 주체인 기업과 소비자 등 관련 집단의 변화는 주요한 경영 이슈로 떠오르고 있다.

따라서 본고에서는 먼저 디지털 경제 시대의 화두인 전자상거래로 인한 경영환경변화를 시장 환경의 변화와 공급자와 소비자에 미치는 영향으로 나누어 살펴본 후 디지털 시대에

필요한 기업간의 경쟁과 협력관계를 파악하고, 마지막으로 이를 기반으로 한 주류산업의 경영전략을 살펴보고자 한다.

## 2. 전자 상거래로 인한 경영 환경 변화

### 2.1. 시장 환경의 변화

1990년대는 상거래 유형의 극적인 변화를 야기시켰다. 특히 90년대 들어 급속하게 발전한 정보 기술(IT, Information Technology)로 인해 전통적 방식인 생산자, 중간 유통업자, 최종 소비자의 단계가 축소되고, 생산자의 입장에서는 판매 중심에서 고객 중심으로 기업 이익 창출을 위한 목표가 바뀌었다[Sarkar, 1995].

전통 경제학에 대하여 〈표 1〉과 같은 특성을 지닌 웹 경제학(Webnomics)이라는 용어로 이러한 인터넷 경제 원리의 특성을 이야기하고 있기도 하다.

전자 상거래의 발전은 기업 내부의 활동 변화에 영향을 미칠 뿐만 아니라, 기업을 둘러싸고 있는 환경도 변하게 만든다. 전반적인 변화를 요약하면 다음과 같다.

첫째는 직접적인 상거래 활동의 변화이다. 전자 상거래는 거래 시점의 정보 교환을 가능하게 해준다. 또한 방대한 고객 자료의 축적 및 필요에 따른 입출력이 가능하여 고객별 개인 관리를 통해 더욱 정확하고 신속한 고객과의 일대일 거래 활동이 가능하다. 정보 기술의 발전으로 새로운 기업 경영 활동의 수행이 가능해지는 것도 전자 상거래 활동이 가져다 준 직접적인 변화라고 할 수 있다.

두 번째 상거래와 관련하여 발생한 환경 변화는 상거래 당사자들의 행위 변화를 유발하는 것이다. 전자 상거래로 인하여 소비자들의 구매 정보 탐색 행동이 바뀐다던가 기업의 의사 결정 단계, 기업 내부 구조, 생산자들간의 제휴 형태, 시장에서 중개상들의 역할 등이 변할 수 있다.

정보 기술을 통해 발생 가능한 여러 환경의 변화는 크게 소비자, 시장, 기업 내부로 나누어 볼 수 있다. 소비자는 기업 경영에 있어서 가장 중요한 환경 요소이며, 전자 상거래로 인한 행동의 변화가 기업에 막대한 영향력을 끼치게 된다. 기업 내부의 구조 및 의사 결정 단계 등도 기업 내의 역할과 활동에 큰 영향을 미치는 요소이며, 현재 많은 기업들이 전자 상거래를 통한 새로운 수익 창출 노력을 꾀하고 있다. 또한 전자 상거래는 해당 기업 하나만을 변화시키는 것이 아니라, 시장 자체의 경쟁 양상과 산업 구조의 변화를 일으키고 있다[한국전산원, 1998].

전통적인 상거래와 전자 상거래 방식의 차이는 첫째, 전통적인 유통 경로에서는 생산자

〈표 1〉 전통 경제학과 웹 경제학 비교

| 전통 경제학 | 웹 경제학 |
|---|---|
| 희소성의 원칙 | 무한 공급의 원칙 |
| 공급주의 경제학 | 수요 중심 경제학 |
| 수확 체감의 법칙 | 수확 체증의 법칙 |
| 규모의 경제 | 작은 기업의 미학 |
| 고비용 구조 | 저비용 구조 |

에서 최종 소비자까지 보통 "기업→도매상→소매상→고객"에 이르는 4단계를 거쳤지만 전자 상거래에서는 생산자에서 곧바로 최종 소비자에게 곧바로 진행한다는 것이다.

둘째, 거래 지역이나 시간에서도 전자적 거래의 특성상 시·공간적 제약이 무시된다. 이러한 시·공간적 제약에서 벗어나는 것은 기존 상거래와의 가장 큰 차이로서 전통적인 방식에서 수행한 전략, 기법 등의 변화를 요구한다.

셋째, 판매 유형상에 있어 기존 방식의 경우 전시에 의한 판매가 주를 이루었지만, 전자 상거래 상에서는 가상 공간에서의 판매로 인해 제품에 대한 신뢰 구축이 확립되어야 하며 이러한 신뢰성에 기반한 상거래 문화가 확립되어야 한다.

넷째, 고객 관계에 있어서도 기존 상거래의 경우 고객 대응이나 고객 정보 획득이 원활하지 못하였으나 전자 상거래의 경우 신속한 대응이 가능하며 POS(Point of Sale) 시스템처럼 고객이 구매하는 시점에 바로 정보의 입수가 가능하다.

다섯째, 기업은 전자적인 매체를 통해 경영활동을 수행하게 되어 소요 자본 역시 차이가 발생한다. 이는 자산 구입에 대한 자본 투자가 전통적 상거래의 경우 고정 자산 관련 투자, 인적 자원에 대한 투자 등에 거액이 소요된 반면, 전자 상거래의 경우 주로 시스템, 네트워크와 관련하여 투자가 이루어지기 때문이다. 즉 전자 상거래의 경우 기업의 규모가 중요한 의미를 갖지 못하는 것을 뜻한다.

그 외, 광고, 판매 촉진 등 다양한 기업의 상거래 활동에서도 차이가 발생한다. 기존의 일방적인 형태에서 쌍방적인 형태로의 변화이면서 고객과의 일대일 관계를 맺는 방식으로 변화하고 있다.

전자 상거래의 미래는 향후 시장 개방과 상품의 무관세 혜택, 인터넷 이용자 증가 추세 등으로 인해 밝다고 할 수 있다. 또한 전자 상거래를 이용하여 가격을 크게 낮출 수도 있다. 여기에 교통 혼잡, 맞벌이 부부 증가로 인한 쇼핑 시간의 부재 및 시간의 절약이라는 측면에서 전자 상거래의 효용은 더욱 커질 것이다. 또한 실시간에 여러 제품을 비교 선택할 수 있어 시간적 여유가 부족한 현대인들의 요구와 잘 부합되어 쇼핑의 질을 높일 수도 있다.

## 2.2. 공급자·소비자에 미치는 영향

오늘날 소비자들은 다양하고 개별화된 제품 구매 행위에 과학적인 접근을 시도하고 있다. 또한 높은 품질과 우수한 서비스를 요구한다. 대량 생산에 기초한 판매 방식은 더 이상 유효성을 갖지 못하고 이제는 개별 고객의 수요를 충족시키기 위해 모듈(module)화된 생산 방식에 기초한 판매 행위가 일반화되었다. 전자 상거래를 통하여 소비자는 이렇게 자신이 원하는 제품을 효율적으로 구매할 수 있고 공급자는 낮은 비용으로 개별 고객의 소비 유형 및 욕구 파악에 활용 가능한 자료를 비교적 쉽게 확보할 수 있다.

### 2.2.1. 기업에 미치는 효과

전자 상거래가 기업에 미치는 효과는 전통적 상거래가 가지고 있었던 물리적·시간적·공간적 한계를 극복할 수 있다는데 큰 의의가 있으며 기업에게 변화한 환경에 적합한 새로운 전략 및 활동을 요구한다는 것이다.

1) 물리적·시간적·공간적 한계의 극복

전자 상거래는 네트워크를 이용하여 거래를 하기 때문에 판매 거점, 즉 상점 및 점포가 필요 없어 부동산 비용이나 종업원 고용 등에 소요되는 고정 비용 및 제반 비용을 절감할 수 있다. 또한 영업 시간에 대한 제약도 없으

므로 1년 365일 하루 24시간 거래가 가능하여 전통적 상거래 방식의 한계를 극복할 수 있게 한다.

2) 생산자와 소비자의 직거래

전통적인 유통 경로에서는 모든 단계의 이해 관계자들이 개입하게 된다. 또는 생산자가 도매상을 거치지 않고 직접 소매상과 연결되는 형태로 최종 판매 가격이 절감되는 경우도 있다. 최근 정보 기술의 발달에 따라 생산자는 중간 유통업자를 거치지 않고 곧바로 소비자에게 연결되는 유형의 등장으로 각종 유통 비용의 절감 효과가 나타나고 있다.

즉, 정보 기술의 발달은 생산자가 직접 소비자에게 제품을 홍보하고 판매하며 소비자는 직접 생산자에게 접속하여 저렴한 가격으로 제품 구매를 가능하게 하는 동시에 제품 구매 후 제품에 대한 반응도 즉각 실시간으로 표현 가능하도록 한다.

3) 생산자와 소비자의 역할 모호

기업과 소비자간의 전자 상거래에 있어서는 어느 쪽도 일방적인 생산자, 혹은 소비자일 수 없다. 즉 생산자이면서 동시에 소비자이기도 하다. 인터넷을 통한 전자 상거래는 거대한 기업이든 힘없는 개인이든 똑같은 목소리를 낼 수 있게 해주는 혁신적 매체로, 누구나 인터넷에 웹 사이트를 만들 수 있고, 누구나 제품 판매를 수행할 수 있다. 즉 어떤 개인이라도 자신만의 판매 가치가 있는 독특한 정보나 아이디어를 가지고 있다면 공급자가 될 수 있는 것이다.

4) 유통·거래·결제 방식의 변화

유통 및 거래 과정의 변화 역시 중요한 변화 부분이다. 이것은 기존에 사용되고 있는 카탈로그를 이용한 통신 판매나 카드 판매 관련 방식과 유사한 측면이 있다. 또한 소비자는 시장에 직접 나가서 현금을 주면서 상행위를 할 필요가 없다. 소비자는 전자 지갑을 갖고 마우스 버튼을 클릭함으로써 간단하게 결제 행위를 수행할 수 있다. 대금 결제도 네트워크를 통한 전자 화폐로 이루어지기 때문에 기업에게 편리성을 제공한다. 그러나 이와 같은 무점포 유통에서는 지불 방법에 대한 민감성이 포함되므로 개인 정보 보호, 보안 등의 새로운 요인들의 중요성에 대한 파악이 필요하다.

5) 기업간 거래 및 경쟁의 증가

전통적인 상거래에서 총생산량의 2/3가 기업 대 기업간의 거래를 통해서 이루어지는 것을 감안하면 전자 상거래에서도 기업간의 상거래가 차지하는 비중을 예상할 수 있다. 기업간 전자 상거래는 통합 데이터베이스, 전자적 자원 관리 시스템, 공급망 관리 시스템 등 복합적인 요소로 구성되어 있지만 가장 기본이 되는 것은 전자 문서 교환 시스템인 EDI (Electronic Data Interchange)다.[1]

실제 EDI는 기업의 원자재 조달, 납품 및 입찰, 교역, 금융 거래 등과 그리고 기업 간의 정보 교류의 수단으로 활용되고 있다. 현재 EDI는 폐쇄적인 사설망을 통해 이용되고 있는 경우가 대부분이지만 인터넷과 같은 개방된 시스템을 통해 그 활용도는 계속 증가하고 있는 추세이다.

또한 전자 상거래는 가상 공간을 통해 무한한 정보를 제공하기 때문에 소비자의 탐색·정보 비용을 대폭 절감시키면서 소비자가 관심 없는 제품에 대한 탐색 행위에 소극적이기 때문에 제품간 경쟁이 치열해진다. 이러한 경우 브랜드 이미지가 좋은 상품의 판매가 확대되며 따라서 브랜드 명성의 중요성이 더욱 커지게 되어 소비자에 대한 브랜드 인지 노력이 상당히 중요한 전략으로 부상한다.

1) http://www.dpc.or.kr/dbworld/document/9908/spec.html

6) 시장의 세계화

지리적, 시간적 제약이 그 의미를 상실하게 되어 기업의 새로운 시장에 대한 진입이 쉬워졌다. 인터넷에 접속하기만 하면 소비자는 어디든 찾아갈 수 있다. 이제는 판매 전략을 수립할 때 동일 시장 내의 경쟁 상대에 대한 분석의 범위가 확장되어진다.

동시에 선택의 폭이 과거 어느 때보다도 넓어진다. 어떤 물건을 살 것인지가 정해지면, 그에 따른 구입 조건, 구입 장소 등은 얼마든지 달라질 수 있다. 인터넷에 의해 지리적 장벽이 사라진 결과다. 예를 들어, 한 국가에서 필요한 재료나 원료를 입찰할 때, 인터넷을 통해 세계 전역의 공급업자들에게서 최적의 가격으로 구입이 가능해진 것이다. 중소 기업의 경우, 세계 시장으로 진출하게 되면서 경쟁의 압박을 받을 수는 있지만 반면에 세계 시장으로의 진출을 더욱 확대할 수 있는 기회도 얻게 된다.

7) 일대일 커뮤니케이션

일대일(1:1)의 커뮤니케이션이 가능해진다. 정보 기술의 발전이 이루어지기 이전에는 커뮤니케이션의 양상이 대중 매체에 의해 일방적으로 보내고 받는 형태로 이루어졌다. 정보의 제공자 측면에서는 일방적으로 정보를 보내고, 수신자 측에서는 이를 무조건 받아야 하는 '일 대 다수' 관계의 커뮤니케이션이었다[김상현, 1998]. 그러나 정보 기술의 대표적인 형태인 인터넷의 경우에는 이용자가 본인의 선택에 따라 정보를 받거나 받지 않을 수 있다. 이는 소비자가 그만큼 권력을 갖는다는 것을 의미하며 소비 행위에 소비자가 더욱 적극적이어야 한다는 것을 의미한다.

8) 새로운 비즈니스 기회의 창출

전자 상거래에서 새로운 패러다임으로 형성된 시장, 상거래 관행 등이 전통적인 방식과 크게 달라 새로운 업종 및 비즈니스 기회가 창출될 것이다. 예를 들어, 가상 공간에서 자기에게 필요한 정보만을 제공해 주거나 원하는 제품 구매를 대행해 주는 상품 구매 정보 서비스, 전자 상의 거래 과정에서 발생할 수 있는 손실에 대한 방지를 위한 보험의 개발, 제품이나 서비스의 직접적인 배달 및 구현을 위한 배달 시스템의 역할 증대, 중개자의 역할 변화 등과 같은 상황이 초래될 것이다.

9) 중간업자의 역할 변화

개인이 과거 어느 때보다도 능동적 참여 주체가 되었다 하더라도 철저한 시장 원리가 성립하는 세계에 개인이 뛰어드는 위험에 대해서도 고려해 볼 필요가 있다. 그래서 개인은 자기편이 되어 주는 중간업자를 필요로 하고 있다.

전자 상거래 상에서는 철저한 시장 원리가 가능하게 되므로 철저한 시장 원리 하에서 효율적인 구매 및 판매를 위한 시장 전문가의 존재 가치가 생겨날 것이다.

### 2.2.2. 소비자에게 미치는 효과

정보와 시간의 중요성이 커지고 있는 현대인에게 전자 상거래의 등장은 소비자에게 여러 가지 효과를 부여한다. 이러한 효과는 전자 상의 거래라는 특성으로 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 동시에 소비자에게 부여하기도 한다.

무엇보다 실제 물리적인 시장에 나가지 않아도 앉아서 쇼핑, 구매, 대금 결제까지 할 수 있는 '원스톱(one-stop shopping)'이 가능해져 편리함을 제공한다. 이러한 효과로 인해 소비자는 정보 탐색 시간과 비용을 절감할 수 있어 경제적인 이익을 얻는다. 그러나 소비자는 가상 공간을 통해서 제품을 보기 때문에 구매 후 현실과 가상 공간 상의 제품 차이에 대한 불만족이 생길 수 있다. 특히 멀티미디어 요소가 부족한 경우 모니터 화면 상의 제품에 대

한 정확한 평가가 어려우며 실제 구입한 제품과 구매 시의 제품이 일치하지 않는 경우도 발생한다. 이런 경우 반품 및 환불의 문제가 발생하며, 특히 그 제품을 해외 시장에서 구입한 경우에는 더욱 그러하다.

둘째, 진입 장벽이 낮아 기업들의 가격 경쟁이 심해지고 이에 따라 소비자는 저렴한 가격에 제품을 구입할 수 있다. 저렴한 가격으로 소비자에게 제품을 제공할 수 있는 또 다른 이유는 전자 상거래가 중간 상인이 배제되어 유통 비용 절감을 가져다 줄 수 있고, 쇼핑몰 운영비가 저렴하여 결과적으로 소비자에게 저렴한 가격으로 제품을 제공할 수 있다는 것이다.

셋째, 기업 활동에 있어 시간의 제약이 없어 소비자는 자신이 원하는 시간에 전세계의 제품을 한자리에서 동시에 비교 쇼핑할 수 있다. 특히 각종 사이트의 급속한 증가로 정보가 너무 과도하여 비교 쇼핑의 어려움을 소비자가 느낄 수 있다. 이를 해소하기 위해서 마이사이먼(mySimon, www.mysimon.com)이나 웹나라(www.webnara.com), 야비스(www.yavis.com), 숍바인더(www.shopbinder.com) 같은 비교 사이트들이 생겨나 소비자들의 편의를 한층 더 높여주기도 한다.

넷째, 소비자와 기업간의 쌍방향 통신을 통해 소비자는 자신의 욕구를 정확히 전달할 수 있으며, 불만이 있는 경우 즉각적인 피드백을 받을 수 있어 자신의 욕구에 맞는 제품을 구입할 수 있다.

다섯째, 가상 쇼핑몰에서 상품 검색 기능을 활용하여 용이하게 제품을 선택할 수 있으며 결제 역시 현금 보유에 대한 위험이 없는 전자결제로 인해 소비자의 안전성이 높아진다.

여섯째, 기존의 상거래 방식이 가지고 있던 문제점 중의 하나인 종업원 불친절이나 강매 따위에서 해방되어 풍부한 제품 정보를 가지고 안락하게 쇼핑을 즐길 수 있다.

일곱째, 정보 탐색 시간 및 비용이 저렴하여 충분한 사전 조사를 가지고 구매할 수 있어 충동 구매가 감소하고 계획 구매가 이루어진다.

이상과 같은 전자 상거래의 기업·소비자 측면에서의 미치는 효과를 긍정적·부정적 측면으로 구분하여 정리하면 〈표 2〉와 같다.

시장 환경적 측면에서 궁극적으로 거래 비용이 낮아 소비자 수요가 확대되고, 낮은 마케팅 비용과 유통 비용으로 공급은 증가한다. 결과적으로 시장이 커짐으로써 소비자와 공급자 모두에게 이익이 돌아간다. 즉, 소비자 네트워킹으로서의 가상 공동체(virtual community)를 기업이 적절히 활용할 수 있다면, 구매자 탐색 비용, 마케팅 비용 등을 줄일 수 있는 이점도 가질 수 있다.

## 3. 경쟁과 협력 행태의 변화

생산된 제품을 팔기 위한 경쟁은 이미 산업혁명의 시대에서부터 한정된 수요에 다수의 공급자가 존재하면서부터 시작되었다. 국제 경쟁 또한 중세 유럽 국가들의 식민지 개척과 이에 따른 무역에서부터 본격화되었다고 말할 수 있다. 그러나 국가간의 경쟁이 오늘날과 같이 범세계적인 양상을 띤 것은 비교적 최근의 일이다. 특히 오늘날의 경쟁은 정보 기술의 발전과 함께 빠른 변화와 적응력을 지닌 조직만이 살아남는 치열한 경쟁 양상을 보이고 있다. 초기의 경쟁과 협력 행태는 중상주의 이후 치열해진 경쟁의 양상 속에서 출발한다.

기존의 이론적인 측면에서 보면, 상거래는 제품의 생산과 생산된 제품에 대한 수요 사이의 교환이라는 개념에 바탕을 두고 있다. 전통적 상거래에 있어서는 거래를 단발성으로 전제하고 이러한 단발적 거래의 양적인 증대로

〈표 2〉 전자 상거래의 효과

| 기 업 | | 소 비 자 | |
|---|---|---|---|
| 긍정적 효과 | 부정적 효과 | 긍정적 효과 | 부정적 효과 |
| 상품 판매와 관련된 고정비 · 간접비 (점포, 종업원 등) 감소 | 중간 유통 업체 쇠퇴 | 저렴한 가격으로 상품 구입 | 개인 정보의 노출, 악용 |
| 전세계 대상으로 24시간 사업 가능 | 상표 충성도가 강한대형 업체가 국내 시장 잠식 | 신속하고 편리한 구매 | 불량품 반품의 어려움 (특히 해외 거래시) |
| 각종 신사업 등장으로 사업 영역의 확대 | | 상품 선택의 폭확대 | 거래 사기 빈반 |
| 마케팅 커뮤니케이션- 판매자와 고객 간의 쌍방 대화 가능 | | 상당량의 동적인 정보에 대한 접근 용이 | |

자료원 : 산업 자원부, 삼성 경제 연구소, 전경련, 1998

수익을 창출하려는 전략이 핵심이 되어 왔다. 기업 활동의 측면에서도 수익 증대라는 목표 하에 단순히 거래란 판매를 위한 수단적 기능으로서만 강조되어 왔다. 즉 수단은 비용 요소이고 단기적 성과를 기대할 수 없으면 절약하는 것이 최선이라는 것이다. 그러나 이러한 전통적 거래 개념에 대응하여 정보 통신 기술의 발전과 소비자의 차별화 및 개성 시대를 맞이하면 정보 기술을 활용하여 소비자와 더 개별적이면서 상호 작용의 특성을 갖추려는 노력이 나타나게 되었다.

전자 상거래의 발전을 위해 정보 기술의 발전과 함께 또 하나의 중요한 개념으로 관계 관리(relationship management)가 있다. 오늘날 기업에 있어서는 관계에 대한 인식이 증대하고 있는 추세이다. 상품의 교환이란 단순한 물물 교환과 같은 공급자와 구매자간에 직접적인 거래만을 뜻하는 게 아니라, 그 외 여러 가지의 복잡하고 간접적인 거래까지를 포함한다. 즉 상거래는 직접적인 상거래 행위에 수반되는 간접적인 다양한 거래가 동반된다. 즉 제품 판매에 따라 금융 기관, 정보의 흐름, 중개인 등 많은 거래 요소들이 있다. 이러한 거래 메커니즘의 변화로 형성된 관계는 기업의 활동을 상대방과의 경쟁과 협력에서 생각하는 이론 구조의 바탕이 된다. 상대방이 존재하므로 상대방과 연결된 하나의 단위체가 만들어지게 되고 이 단위체의 관리가 중시되는 사고 방식이다. 이러한 거래 활동의 변화가 기존의 단발성 행태에서 계속적인 관계 및 협력 유지의 거래 메커니즘의 변화를 필요로 하게 되었다. 더군다나 무엇보다 정보 기술의 빠른 발전이

이를 더욱 가속화해 왔다. 정보 기술의 발달로 누구나 고객에 대한 정보를 쉽게 획득할 수 있게 되었고, 기존 고객들의 라이프 스타일, 개성, 선호 제품, 구색 등에 대한 정보가 일대일로도 활용이 가능하게 된 것이다.

고객과의 관계에서뿐만 아니라, 기업과의 관계에서도 상호 경쟁과 협력의 중요성에 대한 인식은 증가하고 있다. 기업간 경쟁의 원천은 다른 기업과의 경쟁 상황에 어떻게 대응해 나가야 하는가 하는 기업 행동 논리에 바탕을 두기보다는 기업이 처한 환경과의 관계에 어떻게 합리적으로 대응해야 하는가 하는 전략 계획에 있다. 이러한 전략 계획의 논리에 따라 기업은 시장 우위를 확보하여 이득을 창출하고자 여러 가지 전략적 기법을 사용함으로써 생존을 노력한다. 기업이 투자 수익률을 높이면서 장기적으로 산업 내에서 자신의 위치를 지키고 경쟁 기업을 누르기 위한 본원적인 경쟁 전략은 저원가(overall cost leadership) 전략, 차별화(differentiation) 전략, 집중화(focus) 전략의 세 가지 유형으로 구분할 수 있다[Porter, 1980].

그러나 최근의 기업 경영 환경은 경쟁 못지 않게 협력의 중요성을 부각시키고 있다. 범세계적인 수요 구조의 동질성, 기술 개발의 가속화에 따른 제품 수명 주기의 단축, 경쟁의 시·공간적 제약의 해소에 따른 지나치게 치열한 경쟁 양상 등으로 기업은 독자적으로 경쟁 우위를 누리기는 어렵게 되었다. 이에 따라 경쟁에 못지 않게 협력의 중요성이 부각되었으며 협력은 궁극적으로 경쟁 우위 확보의 중요한 방편이 되었다. 이러한 경쟁과 협력 관계를 바로 관계의 관리라 할 수 있다. 역으로, 관계의 형성에 있어서 아주 중요한 고려 사항이 경쟁자, 소비자, 여타 이해 관계자 집단들과의 관계 또는 협력이다.

경쟁과 협력의 공존은 단순히 경쟁을 통한 영합 게임(zero-sum game)의 추구를 보완하는데 있다. 경쟁이 존재해야만 경제 행위 주체는 계속적인 변화 압력에 따라 성장이 가능하며 또한 약점을 보완하고 시너지 효과를 위해 협력을 한다.

### 3.1. 경쟁력 개편

많은 기업들이 경쟁과 협력 관계를 다시 설정하고 있다. 이들은 제품의 부가가치 증대, 원가 감축, 고객 서비스의 증대, 시장 접근 및 점유의 확장, 기술력의 확장 그리고 무엇보다 시장의 세계화 등을 경쟁과 협력의 주요 이유로 제시하고 있다. 이러한 기업들의 경쟁과 협력 관계의 재설정은 정보 기술의 발전으로 더욱 가속화되고 있다. 정보 기술은 조직 내에서 나아가 기업과 기업간, 기업과 소비자간의 네트워크화를 통해 그 관계를 과거 어느 때보다 수월하게 수행 가능하도록 하고 있다.

특히 전자 상거래의 경쟁의 측면에서는 아무리 작은 기업이라도 세계적 기업과의 경쟁을 가능하게 해준다. 잘 디자인된 웹 사이트는 작은 기업이라도 마치 큰 기업인 것처럼 행동할 수 있게 해주며 큰 기업도 신생 기업인 것처럼 민첩하고 융통성 있고 쉽게 반응하고 행동할 수 있게 해준다. 아울러, 특정 산업의 진입 장벽을 낮추어 주고 기업의 규모와 상관없이 동등한 기회를 제공한다. 실제로, 소비자는 가상 공간 내에서 기업의 규모를 인식하기 어렵기 때문에 기업들은 그곳에서 모두 동등한 기회를 가지고 경쟁하게 되는 것이다.

이러한 경쟁과 협력관계를 재설정하기 위해 경쟁과 협력관계를 고찰하면 종적인(vertical) 경쟁과 협력 관계, 횡적인(horizontal) 경쟁과 협력 관계 그리고 재벌식(conglomerate) 경쟁과 협력 관계로 구분할 수 있다.

종적인 경쟁과 협력관계는 전자 거래를 통

한 후방과의 경쟁과 협력, 전자 거래를 통한 전방과의 경쟁과 협력, 전자 거래를 통한 전후방 경쟁과 협력 등이 있다. 횡적인 경쟁과 협력관계로는 전자 거래를 통한 타업종과의 경쟁과 협력, 전자 거래를 통한 유사 업종과의 경쟁과 협력 등이 있다. 재벌식 경쟁과 협력 관계의 경우 겉으로는 서로간에 아무런 관련이 없는 듯하지만 기술 발전 추세가 미래에 서로 다른 두 기업 상품 상호 간의 결합을 촉진하거나 특정 기술의 공유를 필요로 하거나 혹은 특정 소비자 계층을 공유하는 관계로 기업 상호 간의 공동 전략이 요구되는 등의 이유가 존재한다.

### 3.2. 기업간의 경쟁과 협력

오늘날 기업간의 경쟁과 협력은 그 중요성과 빈도가 점점 높아져 가고 있다. 이는 세계 시장의 단일화, 정보 기술의 발전으로 기업간의 경쟁의 심화에 따른 경쟁 우위 전략의 수립 및 경쟁에서의 우위적 위치 확보의 노력과 함께 협력을 통한 공동 대응의 필요성이 증대하고 있기 때문이다.

기업이 전개하는 경영 전략은 크게 경쟁 전략과 협력 전략으로 나누어지며 이러한 두 가지 전략의 공통되는 기본 목표는 한 기업이 가지고 있는 가치 활동과 다른 기업이 가지고 있는 가치 활동간의 배열과 조정을 통해 경쟁 우위를 획득하려는 것이다. 따라서 기업이 경영 전략을 수행하기 위해 경쟁 전략과 협력 전략을 수행하는 본원적 동기는 가치 활동의 배열과 조정을 통해 얻을 수 있는 전략적 이득에 있다고 할 수 있다. 또한 이러한 전략적 이득이 전략적 비용보다 클 경우에 기업은 다른 기업과 관계를 맺어 협력을 도모한다. 결국 전략적 이득과 전략적 비용의 차이를 극대화시키는 방향으로 전략은 결정된다[조동성, 1994]. 이런 의미에서 기업은 경쟁을 위한 협력, 협력을 위한 경쟁을 수행하는 것이다. 또한 전략적 제휴는 경쟁 우위를 확보하기 위해 자사의 부족한 부분이나 시장에서의 과점을 형성하기 위해 개념 그대로 전략적으로 제휴를 취하는 것이다.

전자상거래에서 기업과 기업간에 취할 수 있는 경쟁과 협력 행태는 가치사슬(value chain)의 배열과 조정, 공급사슬관리(SCM), 아웃소싱(outsourcing), 전략적 제휴, 연합, 저원가 전략, 집중화 전략, 차별화 전략 등 여러 가지 형태가 있으나 이는 궁극적으로 관계 관리로 귀속이 된다. 즉 기업이 보유한 가치사슬을 전후방 관계, 대등적 관계, 수평적 관계 등을 고려하여 배열과 조정의 과정을 통해 기업의 경쟁 우위를 확보하려는 것이다. 이러한 관계 관리를 통해 기업은 기업의 핵심 제품을 별도의 비용을 들이지 않고도 여타 기업과의 협력을 통해 핵심 제품과 관련된 제품이나 서비스를 확장시킬 수 있다. 동시에 소비자의 요구 사항을 파악 가능하며 주문 시점에서 배달 시점까지 시간을 대폭 축소하며 재고 관리의 효율화를 꾀할 수 있다. 동시에 서류의 대폭 감소 및 인건비 절감 효과를 도모할 수 있다.

전자 상거래 상의 기업과 기업간의 경쟁과 협력은 앞에서 제시한 소비자 불안감과 그 해소를 위한 협력이 일차적으로 수행되어야 하며 무엇보다 고객 관리에 있어서 관련 기업간의 고객 데이터베이스의 공동 사용을 증가하려는데 그 의의가 있다. 즉 디지털 자산의 일환으로 고객에 대한 정보 파일이 그 중요한 의의를 갖는다고 할 수 있다. 동시에, 유통 단계의 해소 및 배달 시스템의 강화를 위한 공급자간의 경쟁과 협력이 중요하다. 이때 공급자는 상호 대체적인 관계, 보완적인 관계, 경쟁의 관계, 종속의 관계 등 제반 관계 유형에 따라 그 경쟁과 협력의 방식이 상이해야 할

것이다.

### 3.3. 경쟁과 협력 행태의 발전 방향

전자 상거래의 도입으로 인한 공급자간, 공급자와 소비자간, 소비자간의 경쟁과 협력 행태의 향후 변화는 몇 가지 특성을 가질 수 있다. 즉 일반적인 상거래 상에서 발생하는 공급자와 공급자간의 경쟁과 협력 행태에서 전자 상거래 상의 공급자와 공급자간의 경쟁과 협력 행태를 유추할 수 있다. 이러한 기업간의 경쟁과 협력 행태는 종적이던, 횡적이던 목적에 따라 다양한 경쟁과 협력 행태로 발전해 나갈 것이다.

전자 상거래는 거래가 활발한 기업과 여타 기업간의 구매 조정에 유용하게 이용되고 있으며 최종 소비자에 대한 판매와 서비스에도 이용되고 있다. 전자 상거래 시대에는 협력자로서의 기업 관계가 새로이 형성될 전망이며 이에 따른 상호 작용이 가속화될 것이다. 동시에 이러한 변화는 기업의 상거래에 있어 사업 방식을 크게 변경시킬 수 있다.

첫째, 전자적 거래를 통한 기업간 통합이 활발해진다. 오늘날의 기업은 정보 통신 기술의 비약적인 발전으로 새로운 환경에 처해 있다. 최근 객체 지향형 정보 기술의 발전에 따라 인터넷을 통한 전자 문서 교환이 기업간 거래 및 주문 프로세스의 개방화와 함께 프로세스의 혁신을 일반화시킬 것이다.

이러한 환경은 각각의 기업들에게 기회 및 위험 요인으로 작용하고 있다. 변화된 환경에 따라 기업은 환경에 능동적이며, 적극적인 대처를 위해 다양한 전략을 개발하고 있다. 바로 환경 변화에 따라 기업의 경쟁과 협력 행태는 다양하게 변화하며 새로운 방식으로 환경 변화에 대처하고 있다. 기업은 경쟁의 우위를 얻기 위해 다양한 기업간 통합 전략을 구사하고 있는 것이다.

둘째, 정보 기술 중심의 경쟁과 협력 행태로 인한 구조의 변화가 발생한다. 전자 상거래상의 중요한 우위는 더 이상 유형의 자산이 아니라 지적 자산, 상표와 같은 무형 자산의 경쟁 우위 확보가 중요한 과제이다. 전통적인 기업은 기업이 보유한 인력, 자본 등을 통한 규모의 경제 효과가 발생하지만 전자 상거래상에서는 오직 기술력과 브랜드의 명성 등이 더 중요한 요인으로 부상한다. 즉 규모의 경제 효과가 축소된다.

셋째, 이업종간의 전략적 제휴가 활발하다. 기업간의 제휴는 반드시 종적인 관계에서만 발생하는 것은 아니다. 비슷한 업종끼리 전혀 다른 업종끼리의 횡적인 관계에서도 기업간의 제휴를 통한 협력과 동반자적 관계가 형성될 수 있다. 유사 업종간에는 고객에 대한 정보, 경쟁 원칙, 상품 개발에 대한 정보를 얻고 타 업종간에는 타기업의 장점을 이용하여 상호 교류 판매 및 공동 원자재 개발 등의 노력과 서로의 취약점을 보완함으로써 더 나은 시너지 효과를 거둘 수 있다.

또한 오늘날 소비자들은 제품의 속성보다는 제품이 부여하는 가치에 따라 구매 행위를 하게 되며 여러 사이트를 검색하지 않고 한 곳에서 모든 서비스를 받기를 원한다. 그러므로 소비자들이 전자 상거래상의 여러 경로를 검색하지 않는 원스톱 쇼핑을 가능하도록 이업종간의 전략적 제휴가 활발하다.

동시에 이러한 전략적 제휴라는 형태의 경쟁과 협력의 변화는 기업간 상호 발전 및 생존을 위한 방식을 취하고 있다. 적대적인 인수 및 합병의 형태가 아닌 콘텐츠(contents)와 정보 기술의 상호 의존과 기업간 지적 자산의 공유 및 공동 활용의 방식으로 발전해 나갈 것이다.

넷째, 기업의 물류 관련 비용의 절감 및 물

류의 중요성이 강화될 것이다. 적시에 정확한 제품을 소비자에게 제공하는 물류 시스템 구축이 중요한 문제로 부상할 것이다. 비용의 대폭 절감을 통해 경쟁에서의 우위를 차지하려 함을 뜻한다. 실제 전자 상거래를 통해 관련 고정 비용의 절감을 도모할 수 있으므로 비용에서의 우위를 확보하기 위한 노력을 할 것이다.

다섯째, 경쟁과 협력의 방향은 판매 중심(유통 업체간), 기술 중심, 원자재 납품과 생산의 협력 등의 제품 유형 및 유통 구조별로 다양한 행태로 경쟁과 협력을 수행한다.

마지막으로, 전자 상거래의 가장 큰 특성으로 기업간의 빠른 상호 작용, 정보의 공유, 소비자와 직접적인 거래 방식 등으로 기업간의 구분이 모호해진다는 것이다. 현재 전통적인 상거래 형태는 생산자, 유통 업자, 소비자 등 각 행위 주체자들의 영역이 분명하게 구분되어 있으며 각각이 수행하는 역할에 대해 그 중요성이 인식되고 있는 실정이다. 소비자와 직접적인 거래 수행에 한계를 갖기 때문에 생산자는 판매를 유통 업자에게 위임하고 유통 업자는 직접 소비자들에게 쉽게 접근할 수 있는 시장에서 판매 활동을 수행하며 소비자는 자아의 가치 및 효용을 충족하기 위해 소비 활동을 수행한다. 그러나 전자 상거래에서는 이러한 각각의 역할 및 기능에 변화가 요구되고 있다. 이에 따라 생산자와 유통 업자는 기존의 협력 및 보완 관계에서 상호 경쟁의 관계에 놓여 있게 된다. 이는 정보 기술의 발달에 따라 상호 경계가 무너지는 것을 의미한다.

# 4. 주류산업의 경영전략

주류산업의 경영전략은 앞서 언급한 경쟁과 협력 방향을 기반으로 하여, 산업의 특성상 모든 부문을 적용할 수는 없지만 통합과 유통정보화, 및 시장 선점 등을 도출할 수 있다.

## 4.1. 플랫폼 기반하의 적극적 통합

디지털 시대에 주어진 기회를 적극적으로 활용하기 위하여 주류산업은 무엇보다도 플랫폼 기반 하에서 적극적으로 통합하는 데 노력하여야 할 것이다. 플랫폼(platform)은 사업의 중심 회사나 협력 회사들이 모여 기술과 지식을 결집하는 기반을 말한다. 플랫폼 환경이 대두된 이유는 제품 개발주기가 짧아지면서 특정 회사가 결국 모든 부문에서 타사를 능가하는 기술 확보가 어렵게 되었기 때문이다. 신제품 출시 경쟁이 치열하고, 시장점유율을 확보하기 위해 더욱 극심한 경쟁이 진행되고 있는 주류산업에서 이러한 통합은 적극적으로 진행되어야 한다.

플랫폼 기반의 경우 가치창조와 개방성을 중시하며, 표준을 공유하고, 상황에 따른 유연성이 강조된다. 이러한 특성은 주류생산업체 폐쇄적 분위기에서 독자적으로 시장에 대응하던 전통적 관행을 깨고 서로 협력하여 아이디어를 공유하고 가치를 창조할 수 있는 장(場)을 마련해주는 역할을 수행할 것이다.

## 4.2. 주류산업 유통정보화 강화

산업의 특성상 유통 및 물류의 비중이 상당히 높은 주류산업의 경우 유통정보화는 전략적 관점에서 강화되어야 한다. 비용을 대폭 절감함으로서 경쟁에서 우위를 점하려는 목적에서 적시에 정확한 제품을 소비자에게 제공하는 물류 시스템의 구축은 디지털 시대에 주류산업을 비롯한 대부분의 제조업체에 중요한 문제이다.

주류산업의 유통정보화 강화는 세 가지 측면에서 경쟁우위를 강화시켜줄 수 있다. 첫째,

주류산업내 업체간 정보를 공유함으로써 물류의 효율화를 제고하여, 공급경로상의 재고절감, 사이클 타임 단축 등 관련주체간 공동이익의 극대화를 도모할 수 있다. 둘째, 이러한 유통정보화의 강화는 궁극적으로 대고객 서비스를 강화할 수 있는 기반을 조성할 수 있다. 셋째, 기존 물류체계의 비효율성으로 인한 고비용 구조의 문제점을 해결할 수 있다.

이러한 유통정보화 강화를 통하여 주류산업의 원가우위 전략을 한층 강화하여 경쟁우위를 확보할 수 있다.

### 4.3. 속도의 경제 강화

흔히들 전자 상거래가 전통적인 제조업과 전혀 다르다고 생각하지만, 소비자 만족과 기업 효율성의 기본 철학이 변모하지 않는 한 규모의 경제와 범위의 경제가 여전히 중요하다는 점이다.

대량생산체제 하에서 규모의 경제, 다품종 소량생산체제 하에서는 범위의 경제가 중요했으며, 전자 상거래에서는 속도의 경제(economy of speed)의 중요성이 증대되고 있다. 따라서 주류산업은 초기에 전자 상거래에 대한 적극적인 투자를 통해 최대한의 고객을 확보하고 사업규모를 확장함으로써 규모의 경제를 달성해야 하며, 대기업에 보다 높은 신뢰를 보이는 고객의 특성을 활용하여야 한다. 또한 고객들이 인터넷을 통해 모든 해결책을 얻을 수 있도록 다양성을 높이고 사업 영역을 확장함으로써 범위의 경제를 달성하여야 할 것이다.

전자 상거래 시장에서 속도의 경제의 중요성은 다만 주류산업에만 국한되어서 적용되어지는 것이 아니라 모든 산업에 적용되어 질 수 있으며, 이를 강화함으로써 기업의 경쟁우위를 강화할 수 있다.

## 5. 맺음말

지금까지 전자 상거래로 인한 시장 환경의 변화에서 주류산업의 경영전략까지 살펴보았다. 주지하다시피 디지털 시대는 지금 시작에 불과하며 기업의 경우 누가 적극적으로 활용하고자 하느냐에 따라 성과는 크게 달라질 수 있다. 주류산업도 앞으로 보다 적극적으로 전자 상거래를 활용한다면 앞서 언급한 다양한 효과를 얻을 수 있을 것으로 기대된다.

〈참고문헌〉


1. 김상현, "소비자가 직접 시장을 움직인다", 대홍사보, 1998
2. 조동성, 국제 경영학, 경문사, 1994
3. 한국 전산원, "CALS/EC 도입에 따른 경쟁과 협력 행태 변화 분석", 1998. 6.
4. Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980
5. Sarkar, M.B., Butler, B. & Steinfield, C. "Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace," *Journal of Computer-Mediated Communication*, 1995