

2003년 경제흐름과 주류산업의 대응방안

1. 상당한 불황이 예상되는 금년의 한국 경제



최 명 규
(한성대 경영학부 교수)

국내의 주요 경제 연구기관들이 2003년의 한국의 경제성장률 전망치를 5%대에서 3-4%대로 일제히 하향 조정하고 있다. 경기가 예상보다 훨씬 심각하게 둔화하고 있다고 보고 있는 것이다. 전국경제인연합회 산하 한국경제연구원은 당초 5.8% 성장할 것으로 전망했던 예측을 상당 폭 낮추어 발표할 예정이다. 북한 핵 문제, 이라크 전쟁 등 주요 불안 요인이 조기에 해결될 경우 올해 5.1% 정도의 경제 성장을 달성할 수 있지만 그렇지 않을 경우 4%대 초반 또는 4% 이하가 될 수도 있다고 보고 있다. 북핵 문제 등이 해결되지 않는 한 환율, 주가, 외국인투자 등이 계속 불안하여 경제 성장의 발목을 잡을 것으로 예상되기 때문이다. LG경제연구원도 최근 보고서에서 올해 경제성장률 전망치를 4.5% 내외로 낮출 예정이며 경우에 따라 3% 성장에 그칠 수도 있다는 입장을 정리하였다. 현대경제연구원은 당초 5.3%로 잡았던 경제성장 전망치를 4% 내외로 수정할 방침이다. 삼성경제연구소는 5%에서 3-4%로 수정할 계획이다. 국책연구기관인 한국개발연구원도 성장률이 4%대로 떨어질 수 있다고 보고 있다. 금융연구원 관계자도 이미

■ 目 次 ■

1. 상당한 불황이 예상되는 금년의 한국 경제
2. 주류산업의 대응 방안
3. 마치면서

경기는 하강 국면에 들어갔으며 올해 우리 경제는 4%대의 성장에 그칠 것이라고 말하고 있다. 미국계 증권사인 메릴린치는 최근 올 경제 성장 전망치를 기존 4.4%에서 3.5%로 내려 잡았고 HSBC증권도 4.1%에서 3.4%로 수정하였다. 한편 국제통화기금(IMF) 이사회도 지난 3월 3일 한국의 2003년 경제성장률을 5.5%로 전망했다. 그러나 3월 12일 IMF 서울 사무소장은 최악의 경우 올해 한국의 경제성장률은 3%대에 그칠 수 있다고 밝혔다.

국내외 주요 연구기관들이 우리 경제의 금년 성장 전망을 이렇게 하향 조정하고 있는 것은 최근 우리 경제를 둘러싼 국내외 환경이 계속 호전되지 않고 불안만 가중되고 있기 때문이다. 당초 예상보다 미국과 이라크의 전쟁이 지연되고 있으며 북한 핵 문제의 평화적 해결은 그 기본 가닥조차 잡히지 않고 있다. 이러한 환경은 기업과 소비자의 불안 심리를 더욱 강화시켜 소비와 투자를 위한 동기가 부여되지 못하고 있는 것이다. 최근 국제 정세의 불안으로 치솟은 유가는 이라크전이 끝나더라도 떨어지지 않고 따라서 세계 경제의 회복도 어려울 것이라는 분석도 나오고 있다. 또한 계속되는 고유가와 반도체 가격 폭락으로 우리나라의 교역조건이 아주 나쁜 것도 경제성장을 방해하고 있는 큰 원인 중의 하나이다.

경기에 급제동이 걸리기 시작하면서 주가가 하락하고 환율은 급등하는 한편 물가 오름세는 빨라지는가 하면 중소기업 활동이 위축되는 등 각종 경제 지표가 일제히 악화 양상을 보이고 있다. 또한 북한 핵 위협으로 한국 경제에 대한 해외의 불안이 커지면서 국내 금융기관들이 해외에서 돈을 빌리는 조건이 갈수록 나빠지고 있어 외화차입에 비상이 걸렸다. 3월들어 주식시장은 연중 최저치 행진을 계속하여 종합주가지수는 550선 이하로 떨어지고

코스닥 지수도 40선이 무너지면서 96년 7월 시장이 문을 연 이후 최저치로 내려섰다. 외국계 증권사들은 한국 증시에 대해 비관적인 전망을 잇달아 내놓고 있다. 메릴린치는 3월 6일 한국 증시는 북한 핵 문제 이외에도 고유가와 불안정한 일본 엔화, 세계 경기 회복 둔화 등의 위협에 직면해 있다며 한국 기업의 주식에 대한 투자의 비중을 축소하라고 투자자들에게 권고하였다. 유럽계인 ABN암로도 이날 한국 증시의 약세가 지속될 것으로 보인다고 한국 증시에 대한 투자 의견을 '비중 축소'로 하향 조정하였다. 외국투자자들이 우리 주식시장에서 2개월 연속 순매도에 나서는 등 한국투자 비중을 줄이는 셀 코리아(sell Korea) 현상마저 나타나고 있다. 한국의 국가위험도 상승을 우려한 외국인 투자자들이 통화, 채권, 주식 등 '한국물'을 팔아치우는 셀 코리아 조짐이 확산되고 있는 것이다. 외국인들은 새 정부의 기업 정책이 아직 확실한 윤곽을 드러내지 않고 있는데다가 대형 노사분규가 잇달아 예고돼 있어 한국의 경기상황을 낙관하기 어려울 것으로 판단하여 당분간 한국물 보유 비중을 줄여나간다는 움직임이다. 이렇게 급격한 외국자본의 철수가 계속되면 현재 1천 2백억 달러가 넘는 외환을 보유하고 있음에도 불구하고 외환위기 또 그에 이은 경제위기가 현실적으로 나타날 가능성도 있어 보인다.

원/달러 환율도 1220원대 까지 올라 연중 최고치를 계속 보이고 있다. 지난 외환위기 이후 진행된 외환자유화 조치 이후 국내자본의 해외 유출이 자유로워진 상태에서 앞으로 빠른 시간 동안에 외국자본이 철수하면 한꺼번에 달러 수요가 몰리는 상황이 발생할 수도 있는데 그렇게 되면 원/달러 환율은 더욱 오를 것이다. 또 채권시장에서도 5년 만기 국고채 금리는 계속 상승하여 연 4.6% 이상을 나

타내고 있다. 주가, 원화가치, 채권값이 동반 하락하는 트리플(3중) 약세 현상을 보이고 있는 것이다. 이러한 상황이 악화일로를 걸을 경우 자칫 국민들의 심리적 공황 상태를 불러올 수도 있다는 우려도 나오고 있다.

금년 3월 초 도쿄, 싱가포르 등의 채권시장에서는 한국 정부가 발행한 외국환평형기금채권(2008년 만기)에 얹혀지는 가산금리가 1.38% 포인트를 기록하여 작년 말보다 0.26% 포인트 높아졌다. 이 가산금리는 미국 재무부가 발행한 채권의 금리에 추가로 얹혀지는 금리로서 우리나라의 외평채에 대한 해외 채권시장의 불안이 커지면 상승하게 된다. 3월 6일(미국 뉴욕 현지 시각) 뉴욕 채권시장에서 거래된 외평채의 가산금리는 1.54%로 지난 5일의 1.37%에 비해 0.17% 포인트 상승하였다. 이와 같은 가산금리는 이라크 전운이 감돌면서 세계 증시가 일제히 폭락했던 작년 10월 10일 이후 최고치다. 곧 2%대로 증가할 가능성도 점쳐지고 있다. 이와 같은 가산금리의 폭등으로 한국 정부 발행 외평채의 거래는 뉴욕 시장에서 거의 중단되었다. 유럽계 은행 5-6곳은 최근 내부 회의에서 당분간 한국계 은행에 대한 신규 대출을 하지 않기로 결정하였다. 한국의 해외 신용이 얼어붙고 있는 것이다. 이렇게 해외 차입 여건이 악화되면서 외채구조도 나빠져서 금년 1월 말 현재 총 외채는 1천3백 23억 달러로 전달에 비해 13억 달러 증가하였으며 이중 만기 1년 이내의 단기외채가 5백7억 달러에 달해 단기외채의 비중이 더욱 커지고 있는 것이다.

금융 부문의 어려움에 실물경제의 어려움이 맞물려 악순환에 빠지고 있다. 우선 유가 급등의 영향으로 1월에 이어 2월의 생산자 물가가 전달보다 0.6% 상승했다. 소비자 물가를 1-2개월 선행하는 생산자 물가가 1, 2월 두 달간

합쳐서 1.7% 상승함에 따라 연간 물가 목표치 3%대 억제 달성은 이미 힘들어졌다는 전망이 나오고 있다. 소비자 물가는 금년 1월 전년 대비 3.8%, 2월 3.9% 상승하여 상승세가 이어지고 있다. 이와 같은 물가 상승은 경기 후퇴 속에서 이어지는 것이어서 스테그플레이션 조짐을 확연히 드러내고 있다. 더구나 이러한 물가 상승이 수요의 증대로 인한 것이 아니라 원유 등 원자재 가격 상승을 주 이유로 하는 이른바 비용 상승형이어서 문제의 심각성이 더욱 큰 것이다.

수출도 새해 들어 적자를 계속하고 있으며 앞으로의 전망도 좋지 않다. 반도체 가격 하락으로 교역조건이 악화되고 있고 지난해 수출이 크게 늘어나 올해는 전년 동기와 비교할 때 상대적으로 증가율이 떨어질 것으로 예상되고 있다. 2분기부터는 수출 증가율도 둔화될 전망이다. 가계 부실과 부동산 시장의 불안정성도 시한폭탄처럼 도사리고 있다. 경기 침체의 계속으로 거품이 꺼지면 부동산 가격이 하락하고 이것은 금융기관의 부동산 담보 대출을 부실 채권으로 만들어 금융기관을 부실하게 만들고 동시에 가계를 파산시키게 될 가능성이 있는데 이것은 이미 일본에서 장기간 계속되고 있는 불황이 보여 주고 있는 사례이다.

중소기업중앙회가 중소 제조업체 1500개사를 대상으로 조사한 바에 의하면 지난 1월의 생산설비 평균 가동률은 70.5%로 3개월 연속 하락세를 이어가면서 99년 6월(69.7%) 이후 43개월 만에 최저치를 기록하고 있다. 한국은행이 3월 초 발표한 2월의 제조업 기업경기실사지수(업종 BSI)는 75로 2001년 1분기(61) 이후 2년 만에 최저치로 추락했다. 업종 BSI가 100을 넘으면 기업이 느끼는 체감경기가 좋다는 뜻이고 100 이하이면 경기를 나쁘게 보는 기업이 많다는 뜻이다. 한국개발연구

원(KDI)은 BSI가 지난 해 10월 이후 5개월 연속 떨어졌다는 점을 감안하면 지난 1월에 전년 동월 대비 7.7% 감소한 기업의 설비투자는 앞으로 3-4개월 동안 계속 감소세를 이어갈 가능성이 크다고 내다봤다. 기업인들의 체감경기를 나타내는 BSI가 떨어지기 시작하면 약 6개월 뒤 설비투자가 감소세로 돌아서는 것이 과거의 BSI와 설비투자의 연관관계이었기 때문이다. KDI는 또 종합주가지수의 경우에도 설비투자에 비해 2개월 정도 선행하는 경향을 보였다고 최근 주가동향을 볼 때도 설비투자 침체가 예상된다고 내다보았다. 이와 같은 분석은 두 자릿수의 수출 증가율과 10% 내외의 설비투자 증가세로 내수 위축을 보완해야만 연 5%대의 경제 성장이 가능할 것으로 내다봤던 정부의 올해 경제운용 계획에 차질이 불가피한 상황임을 보여주는 것이다. 그간 상대적으로 관촬았던 서비스업 경기도 눈에 띄게 둔화되고 있다. 통계청에 의하면 지난 1월 서비스업 생산 활동은 지난 해 같은 기간보다 3.7% 증가하는데 그쳤는데 이것은 2001년 7월의 3.6% 증가 이후 18개월 만에 가장 낮은 증가율이다.

우리 경제가 경기가 하락한 뒤 침체 상태가 지속되는 이른바 'L' 자형 경기 침체 상황에 빠질 것이라는 우려가 나오고 있다. 금융연구원은 경기 하강 국면이 앞으로 6-7개월, 길면 1년 정도 이어질 것으로 보고 있다. 북한 핵 문제와 이라크전 등 국내외 환경 변수가 한국 경제의 펀더멘탈을 급속히 악화시킨 결과 물가 상승, 소비 및 투자 감소, 금융시장 불안, 대외신인도 하락으로 연결되는 악순환이 발생하여 우리 경제가 심각한 충격을 받을 수 있다는 비관적인 전망도 나오고 있다. 경제 전문가들이 가장 불안하게 생각하고 있는 부분은 경제 성장 잠재력의 두 축인 민간소비와 기업

의 설비투자가 동시에 위축되고 있는 현재의 상황이다. 민간소비 지표인 백화점 매출은 금년 1월 5.8% 증가에서 2월에는 10% 정도 감소하는 급격한 변화를 보였다. 물가 인상과 가계 부채 급증 및 가계연체율 상승 등이 민간소비 지출 감소의 한 원인이 되었다. 기업의 설비투자는 1월에 7.7%나 감소하였다. 많은 기업들이 예산에 반영되지 않은 신규투자를 금지하는 한편 예산에 반영된 투자라도 향후 사업 타당성 등을 재검토하고 있다. 최근 조선일보가 국내 CEO 60명을 대상으로 직접 실시한 경기 설문조사에서 응답 경영자의 50%가 연초에 세운 투자계획을 일부 또는 부분적으로 축소하겠다고 밝혔으며 25%는 좀더 지켜보겠다고 응답하였다. CEO들은 국내 환경이 불안해지면서 중국 등지로 진출하는 것에 대해 82%가 계속 더 나가야 한다고 대답하였다. 기업들이 긴축경영에 나서고 있으며 해외로의 진출을 적극 검토하고 있는 것이다. 올해 한국 경제가 5%대 성장률을 달성하려면 설비투자는 8.8% 이상 증가하여야 하는데 오히려 감소하고 있으니 성장의 잠재력이 줄어들고 있는 것이다. 경제 성장 잠재력이 무너지면 차후 세계 경기가 회복되어도 우리 경제가 반등할 기력이 모자라 'L' 자형 경기 침체 상황에서 빠져나오기 어렵게 되기 때문이다.

이라크 전쟁이 끝난 후 지난 91년 걸프전 종전 때처럼 유가가 하락하기를 기대하는 사람들이 많지만 이라크 전쟁 동안 중동지역의 유정(油井)이 대거 파괴될 경우 석유 공급 부족으로 유가는 떨어지지 않고 전문가들의 당초 전망치인 배럴 당 25달러를 벗어나 30달러 선에서 장기간 유지될 가능성도 있다고 정부는 보고 있다. 현재까지는 유가 인상으로 인한 부담을 기업들이 자체적으로 흡수했지만 더 이상 감당할 수 없는 상황이 되면 물가를 자

극하여 물가가 일시에 오를 가능성도 배제할 수 없다.

삼성경제연구소는 3월 19일 보고서를 통해 이라크 전쟁 종결 후 우리 경제 상황이 오히려 나빠질 우려가 있으며 북한 핵 문제가 심화될 경우 국가신용 등급이 하향 조정될 가능성이 높다는 전망을 내놓았다. 이라크 사태 종결 후 북한 핵 문제가 부각되고 주한 미군 철수문제가 공론화될 경우 외국인 직접투자도 크게 줄어들 것으로 보고 있다. 이라크 전쟁, 북핵 문제, SK 사태 등 이른바 '3각 파도'에도 불구하고 정부와 민간 모두 위기감이 부족하고 대응 체계, 기본 방향 및 구체적인 전략마저 취약해 IMF 위기 이후 다시 한번 경제 위기가 올 가능성이 우려되고 있다. 특히 이라크 전쟁이 장기화 될 경우 우리 경제가 입을 타격은 심각할 것으로 예상된다. 전쟁이 3개월 이상 지속될 경우 올해 한국의 경제성장률은 마이너스로 추락할 것으로 보는 연구기관도 있으며 1% 정도의 성장을 예상하는 기관도 있다. 국제금융센터는 고물가와 저성장의 스테그플레이션과 경상수지 200억 달러 적자를 내다보기도 했다.

정부도 경제 상황 악화를 인정하고 그동안 논의되었던 기업에 대한 국세청의 세무조사와 공정거래위원회의 부당 내부거래조사를 일시적으로 유보 또는 완화하기로 결정하는 한편 경기를 활성화하기 위한 다양한 대책 마련에 나서고 있다. 재정경제부는 최근 내수 둔화가 예상보다 심화되고 있으며 경기 둔화 추세가 당분간 지속될 가능성이 크다고 보고 3월 초 단기적인 경기 부양책은 물가에 대한 자극 등 부작용이 우려된다면서도 제한적인 범위 내에서의 경기 부양을 시도하겠다는 의사를 밝혔다. 재정을 조기에 집행하는 한편 현재의 저금리 기조를 계속 유지하고 설비투자에 대한 임

시 세액 공제를 계속하는 등 투자 관련 각종 규제를 과감히 없애 투자를 유도하겠다는 것이다. 그러나 재정의 조기 집행은 경기가 최악의 상황으로 가는 것을 막는데 도움은 되겠지만 경기 회복을 앞당길 수 있는 적극적인 정책으로는 한계가 있으며 선부른 재정 확대나 금리 정책은 오히려 화를 부를 수도 있다. 또한 정부의 재정 정책이나 투자 유도 노력도 시장참여자들의 불안감이 해소되고 정부 정책에 대한 신뢰가 회복되지 않는 한 큰 효과를 기대하기는 어려울 것이다.

업계에서는 국내외 기업과 투자자들의 불안감 해소를 위해 무엇보다도 북핵 문제를 조기에 평화적으로 해결하는 데 새 정부의 역량을 집중시키고 새 정부의 재벌정책 및 노동정책을 포함한 전반적인 기업 정책과 기타의 사회 전반적 개혁조치들에 대한 방향과 구체적인 가이드라인을 빠른 시일 내에 명확히 제시할 것을 정부에 요구하고 있다. 이러한 조치들의 기본 방향은 기업들의 불안을 불식하고 투자 의욕을 되살리는 데 두어야 할 것이다. 또한 그 새로운 정책이나 조치들의 구체적 실행에 있어서는 가급적 충분한 시간을 두고 미리 예고함으로써 기업들이 적절히 적응할 수 있는 여유를 줄 필요가 있다. 정부의 경제정책의 기본 방향은 급격한 재벌개혁보다는 경기활성화에 그 초점이 맞춰져야 할 것이다.

해외신인도를 높이기 위한 방법의 하나로 국제 감각이 뛰어난 전문가들을 모아 한국투자설명회를 개최하는 등 해외투자자에 대한 홍보 활동과 모니터링 강화 등 해외에서의 노력도 필요하다고 본다. 투명하고 일관성 있는 외국인 투자 정책도 제시되어야 한다. 최근에 대두되고 있는 한국 내 반미 감정은 특히 미국계 대한국 투자기업들에게 상당한 불안감을 주고 있으므로 한미 관계를 개선하여 반미 감

정을 누그러뜨리는 데 정부가 앞장서야 할 것이다.

우리 경제는 장기적인 관점에서 큰 도전에 직면해 있다. 세계화의 급속한 진전, 중국의 발전 및 우리의 경쟁자로서의 급부상, 사회 및 경제의 부패와 비효율성, 문체투성이의 교육과 정치, 기업의 투명성과 사회 각 분야에 있어서의 전문성 부족 등 구조적 문제가 복합적으로 우리 경제의 발전을 가로 막고 있다. 그러므로 산업경쟁력을 높이기 위한 종합적인 대책을 마련하여 중장기적 성장잠재력도 확충하고 기업의 투자 마인드도 고무시킬 필요가 있다.

2. 주류산업의 대응 방안

이라크 전쟁위기, 북한 핵 문제 등 악재로 경기불황과 내수침체가 지속되자 주류기업들도 이에 적극 대응하고 있다. 양주업체가 가장 대표적으로 발 빠르게 움직이고 있다. 지난 달 국내 위스키 판매량은 전년 같은 기간의 매출액보다 3% 이상 줄었다. 2월이 전통적인 양주 비수기이지만 국내 양주 매출액은 2000년 이후 지난해까지 두 자리 수 이상 증가해왔다는 사실에 비추어 볼 때 이와 같은 매출액 감소는 불황이 계속되고 있는 국내 경기의 영향을 받은 것이 분명해 보인다. 이라크 전쟁 등의 영향으로 유흥업소 영업시간 제한이 실시될 경우 양주 소비는 더 위축될 것으로 예상된다. 양주업체는 인터넷을 통한 이벤트 등 개별 소비자들을 대상으로 한 판촉을 강화하고 있다. 윈저를 판매하는 디아지오코리아는 최근 홈페이지를 통해 화이트 데이 이벤트를 개최하는 등 젊은 소비자에 대한 직접마케팅을 부쩍 강화하고 있다. 지난해 랜슬렛을 내놓고 위스키 시장에 뛰어든 하이스코트도 일반 소비자를 대상으로 하는 판촉에 본격적으로 나섰다. 이

회사는 최근 아마추어 골프대회를 개최하기로 하고 참가 신청을 받고 있다. 여덟 차례의 지역 예선과 결선을 거치는 골프 행사를 통해 일반인에 대한 제품 홍보를 강화할 예정이다. 임페리얼을 주 상품으로 하는 진로발렌타인스도 대대적인 광고 공세에 들어갔다. 이 광고는 업소보다 일반 최종 소비자를 직접 겨냥한 것이다. 진로발렌타인스는 이를 위해 위조방지 캡과 마크도 도입했다. 위조방지 캡을 처음 부착한 뒤 판매량이 20% 가량 증가하는 등 일반 소비자의 반응이 매우 컸는데 이러한 성과는 기존의 업소 종사자를 타겟으로 하는 전략으로는 거둘 수 없었던 성공이라고 회사는 자평하고 있다.

원래 위스키의 85% 정도가 룸살롱 등 유흥업소에서 팔리고 있기 때문에 지금까지 양주업체는 유흥업소 사장이나 종업원들에 초점을 맞추어 판촉활동을 해오고 있었다. 그런데 양주업체는 최근 이와 같은 대유통업체 판촉전략을 수정하여 최종 소비자를 상대로 직접적인 판촉활동을 펼치고 있는 것이다. 불황을 맞이하여 종전의 소위 밀기전략(push strategy)에서 끌기전략(pull strategy)으로 마케팅 전략을 수정하고 있다. 밀기전략은 주류기업이 유통업체로 하여금 자사의 주류제품을 적극적으로 취급하고 최종소비자에게 자사 제품을 권장하도록 유통업체를 상대로 판촉활동을 전개하는 전략인데 비하여 끌기전략은 주류기업이 최종소비자가 자사 제품을 자발적으로 구매하도록 유도하기 위하여 최종소비자를 상대로 판촉활동을 수행하는 전략이다. 경기불황이라는 경제적 환경의 변화에 맞추어 마케팅 전략을 변경하고 있는 것이다. 룸살롱 등 유흥업소 위주의 영업으로는 불황기의 매출 확대에 한계를 느끼게 된 것이다.

최근 계속되고 있는 국내 경기의 불황은 많

은 주류기업들에게 매출액 감소, 가동률 하락, 이윤 저하 등의 고통을 주고 있다. 불황의 장기화 조짐에 따라 주류기업들은 이제 단기적으로는 이러한 불황을 극복하고 장기적으로는 장래의 호황 시에도 미리 대비할 수 있는 적극적인 대응 전략을 마련해야 할 필요가 있다. 특히 매출이 감소하고 수익성이 저하되는 불황기에는 마케팅 전략의 역할이 더욱 중요해진다. 주류기업들은 효과적인 마케팅 전략의 적절한 성공적 수행이 기업의 매출 유지/증대와 수익 창출에 큰 도움을 주기를 기대하고 있는 것이다. 그러나 호황기 때와는 달리 불황기에는 수요가 움츠리고 있는 한정된 시장에서 제한된 마케팅 자원을 이용해 매출액, 시장점유율 및 수익성을 유지하고 증가시킬 수 있는 적절한 전략을 선택하고 실행하는 것이 쉽지는 않다. 그렇다면 불황을 극복하고 생존하며 차후 성장과 발전을 위해 대비를 하기 위한 전략들은 무엇인가?

지금의 시점에서 우리의 주류기업들이 필요로 하는 대응 전략은 몇 가지 뚜렷한 원칙과 방향 하에서 논의되어야 한다. 무엇보다도 구조조정, 긴축경영, 비용절감 등 소극적이고 축소지향적인 경영을 할 것인가 그래서 미래의 성장과 발전을 위한 장기적 비전마저 포기할 것인가 아니면 어렵더라도 당장은 비용절감 등 살아남기 위해 자세를 낮추지만 한편으로는 신제품 개발이나 우수 인력의 확보, 필요한 경우 집중적인 광고 등 경기 회복 후의 좋은 시절에 미리 대비할 것인가를 우선 결정해야 한다고 본다. 물론 이러한 결정은 최고 경영자의 경영철학, 자본력, 기업이나 주력제품에 대한 소비자 이미지, 확보하고 있는 유통망, 기술력, 인적자원의 우수성 등 주류기업 각각의 사정에 따라 달라질 것이다.

그러나 여기에서는 일반적으로 대부분의 주

류기업들에게 적용 가능한 불황을 극복하고 미래의 성장과 발전에 대비하기 위한 몇 가지 전략을 주로 마케팅적인 측면에서 살펴보기로 한다. 과거에 불황을 잘 이겨낸 기업들의 마케팅 전략들을 살펴보면 몇 가지 공통점을 찾아볼 수가 있다. 고객의 세분화에 입각한 고객집중화와 유통 채널 효율화 등과 같은 마케팅 활동의 투자와 비용 절감, 지속적인 신제품 개발 및 출시를 위한 노력, 브랜드 파워 향상을 위한 투자 등에 뚜렷한 원칙이 있었다는 것이다. 많은 불황 극복 사례에서 무조건적인 비용절감 위주의 전략이 바람직하지 못한 것으로 나타났다. 불황기에 주류기업이 자신의 어떤 상표 제품이나 주종 또는 사업의 일부를 비용절감을 위해 무리하게 축소한다면 경쟁업체에게 시장을 완전히 넘겨주고 마는 결과를 초래할지도 모른다.

불황기에 주류기업은 자신의 역량을 고려하여 제품 가격 인하를 실시할 수 있다. 특히 자신의 제품에 대한 시장에서의 고객의 가격민감도가 매우 클 경우 바람직한 전략이 될 수 있다. 주류기업들은 불황기에 광고 예산과 고객 관리 예산을 삭감한 여력을 바탕으로 제품 가격 인하를 실시하여 수요를 자극할 수 있다. 불황이 되면 대부분의 소비자들은 가격에 매우 민감해지기 때문이다. 최근 우리나라의 불황을 맞아 고가격 양주에 대한 소비가 감소한 앞서의 사례는 이를 잘 증명해주고 있는 것이다. 좀더 적극적인 주류기업은 경쟁사보다 먼저 가격 인하를 단행하여 단시일 내에 자사의 매출 규모를 증대하고 시장점유율을 확대할 수 있을 것이다. 제품 가격 인하를 통하여 매출 규모가 크게 증가하면 제품 단위당 마진은 감소하더라도 판매량이 확대되므로 전체의 수익 규모는 유지 또는 증가할 수 있기 때문이다. 그러나 이러한 전략은 경쟁 주류기업보다

저렴한 비용으로 주류 제품을 생산할 수 있는 주류기업이나 경쟁사보다 빠른 시일 내에 생산성 향상을 이룩할 수 있는 주류기업만이 성공적으로 수행할 수 있다. 이 두 가지 경쟁 역량을 통해 주류기업은 불황기에도 가격인하 전략을 활용하여 시장점유율과 수익성을 개선시킬 수 있다. 이 두 가지 조건 중 하나도 충족시키지 못하는 경우에는 가격 인하를 경쟁사보다 먼저 실시하더라도 치열한 가격 인하 경쟁에서 성공하지 못하고 오히려 낭패를 보게 될 가능성이 크다.

두 번째 불황 극복 전략은 주류기업이 우량 고객을 집중 발굴하여 차별화된 서비스를 제공하는 것이다. 경기가 불황일수록 다량사용 20% 고객이 수익의 80%를 제공해주는 현상이 더욱 뚜렷해질 가능성이 크다. 맥주의 경우에 이러한 20/80 법칙은 익히 잘 알려진 바 있다. 이와 같은 현상은 불황기에 그만큼 우량 고객의 중요성이 커진다는 것을 나타낸다. 주류기업은 불황기라도 우량, 비우량 고객에 관계없이 판촉비용 등 고객관리 예산을 무차별적으로 삭감해서는 안 된다. 고객관리 예산의 무분별한 삭감은 결국 대고객 서비스의 전반적인 질을 떨어뜨려 충성스러운 다량사용 우량 고객을 상실케 할 가능성이 있는 것이다. 그러므로 기존의 고객 서비스 수준을 최소한 유지하기 위해서는 우량 고객 중심으로 표적 시장을 보다 명확히 구분하고 그 표적시장 중심으로 판촉 등 마케팅 활동을 비용 효과적으로 실행하여야 한다. 우량 고객으로 구성된 표적시장의 만족도와 충성도를 높여 매출액과 수익을 극대화할 필요가 있다.

세 번째로 주류기업은 불황을 극복하기 위하여 효과적인 유통관리를 통해 비용을 절감하고 매출을 증대시켜야 한다. 다양한 가능한 유통채널 및 그 구성원들을 점검하여 효율적

인 유통채널과 유통업체를 선정하여 거기에 마케팅 노력을 집중시키는 전략이 바람직하다. 불황기는 유통채널과 유통업체의 효율성을 점검하고 개선할 수 있는 좋은 기회가 될 수 있다. 즉 불황기를 거치면서 채널별 또는 유통업체별 특성, 성과 및 경쟁력을 비교 분석함으로써 계속 육성하고 지원할 채널 및 업체와 대체하거나 탈락시킬 채널과 업체를 구분할 수 있게 된다. 유통경로를 재정비하는 것이다. 우수한 채널이나 유통업체는 본사와 협력하여 함께 불황을 극복할 수 있도록 거래 조건을 개선하고 제품 공급, 판촉 지원, 자금 지원 등의 편의를 제공함으로써 주류기업과 유통채널의 공생적 관계를 더욱 강화해야 한다.

네 번째로 불황기라도 주류기업은 미래를 대비하여 신속적인 연구 개발(R&D) 투자와 선도적인 신제품 개발 및 출시를 추구하여야 한다. 불황기에는 대부분의 주류기업들이 축소 지향적인 경영을 할 가능성이 많으므로 이러한 때 신제품을 개발하여 출시하면 호황기에 출시하는 것보다 더욱 효과적일 수 있다. 호황기에는 신제품을 출시하는 주류기업이 많아지는 경향이 있고 또 새로운 주류기업이 신제품을 가지고 시장에 진입할 가능성도 커서 경쟁이 너무 치열해지기 때문이다. 그러나 불황기에 표적시장을 잘 선택하고 거기에 맞는 신제품을 출시한다면 적은 비용과 노력으로 시장을 선점하거나 매출을 확대하여 시장점유율을 확대할 수 있을 것이다. 이러한 시장에서 불황기에 고객을 만족시켜 제품에 대한 고객충성도를 확보한다면 경기가 회복되었을 때 주류기업에게 장기적으로 안정적인 매출과 수익을 보장해줄 수 있는 확고한 시장 기반이 될 것이다.

물론 불황기에서의 신제품 출시는 모험성이 큰 것이어서 신제품 출시 그 자체만으로 성공

을 보장할 수 없을 뿐만 아니라 오히려 큰 낭패를 볼 수도 있다. 그러므로 무엇보다도 신제품 개발 및 출시 과정에서 불황기 고객 욕구의 정확한 파악, 표적시장의 적절한 선택, 효과적인 마케팅 전략의 수립 및 적극적인 실행 등 호황기 시절보다도 더 주도면밀한 시장 분석 및 전략 수립과 전사적인 실행 노력이 있어야 한다. 불황기에 대부분의 고객은 우선 주류 제품의 가격에 민감하고 가격에 대비했을 때의 제품 효용과 가치가 최대가 되는 방식으로 주류 제품의 소비 행동을 한다는 것을 유의해야 한다. 그러므로 불황기 신제품 전략은 가격 인상을 가져올 수 있는 요인은 억제하는 한편 현재의 생산라인을 이용하여 제조할 수 있는 변형 제품을 개발하거나 기존 제품의 개량으로 고객의 호의적인 반응을 유도할 수 있는 방법으로 수립되고 실행될 때 좋은 결과를 가져올 수 있을 것이다. 신제품 개발을 위한 주류기업의 불황기 연구 개발(R&D) 전략도 호황기 때와는 여러 가지 측면에서 달라질 필요가 있다. 불황기 R&D 전략은 투자에 대한 수익 효과가 신속히 나타나야 할 필요성이 있으므로 단기적으로 매출 및 수익을 극대화할 수 있는 제품 개발 프로젝트에 주류기업의 역량을 집중시켜야 한다. 이때 여력이 있을 경우에는 미래의 호황에 대비한 신제품 개발을 위한 R&D도 병행할 수 있을 것이다. 불황을 극복하는 과정에서 이렇게 신제품 개발 및 출시 과정을 통해 다양한 종류의 주류제품을 생산하여 판매하고 있는 주류기업은 자신의 전사적인 제품 구성을 보다 미래지향적으로 수정 보완할 수 있을 것이다.

다섯 번째로 주류기업은 불황기에 자신의 브랜드 자산을 효과적으로 활용하여야 한다. 불황기에 주류기업은 호황기 때보다 더 적극적으로 브랜드 파워 구축 및 강화를 위해 투

자와 노력을 지속하여야 한다. 불황기라고 브랜드 관리에 소극적으로 대처한다면 소비자들은 그러한 브랜드를 외면하게 되고 적극적으로 자기들에게 다가오는 경쟁제품을 선호하고 불황이 끝난 후에도 그 경쟁제품을 기억하게 될 것이다. 강력한 브랜드 파워는 불황기에도 시장점유율을 유지하게 하고 수익성을 제고할 수 있도록 할 것이다. 왜냐하면 강력한 브랜드 파워와 긍정적이고 호의적인 브랜드 이미지는 고객충성도를 유지시켜서 경쟁제품으로의 이탈을 방지하는 한편 불황기에 소비자들의 주류제품에 대한 가격 민감도를 약화시켜 줄 수 있기 때문이다. 강력하게 구축된 브랜드 파워는 불황기에 주류기업이 생산하는 다양한 제품을 소비자들이 대체 구매하게 하거나 경쟁제품 대신에 자사 제품을 구매하도록 유도할 수도 있다. 그러므로 강력한 파워를 가진 브랜드의 주류제품을 이미 성공적으로 마케팅하고 있는 주류기업의 경우에는 불황기에 제품을 상향 또는 하향으로 확장하거나 유사 제품을 개발하여 브랜드 파워를 그 새로운 제품으로 확대하여 회사 전체적으로 매출액을 증가시키는 한편 호황기에도 전체의 시장을 커버할 수 있는 제품군을 형성함으로써 미래의 시장에서 경쟁제품의 진입을 저지할 수 있는 방어막을 구축할 필요가 있다.

마지막으로 주류기업은 불황기에 비용을 절감하려는 최대한의 노력을 하되 경영활동의 비용과 효과를 비교 분석하여 효과에 비하여 비용이 상대적으로 많이 들어가는 비용 부문부터 비용을 절감하도록 할 필요가 있다. 주류기업의 원재료 구매, 제품 생산, 유통, 판매, 서비스 제공 등의 기본적이고 본원적인 활동 뿐만 아니라 인적자원 관리, 기술개발, 일반관리 등의 보조적인 활동 모두는 각각 또는 다른 활동들과 결합하여 주류기업과 소비자를

위한 가치를 창출하는 한편 그 가치 창출 과정에서 비용을 발생시킨다. 이러한 가치 창출 활동 각각에 대하여 창출하는 가치와 거기에 소요되는 비용을 비교 분석하는 한편 활동별로 주요 경쟁자와의 비용을 비교함으로써 주류기업은 자신의 경쟁력의 원천이 어느 부문에 있는가를 알 수 있다. 각각의 활동에서 발생하는 부가가치를 파악함으로써 주류기업은 타 기업에 비하여 특히 높은 부가가치를 창출하는 핵심부문을 찾아낼 수 있다. 이렇게 함으로써 주류기업은 불황기에 비용을 크게 절감할 수 있는 부문과 현상 유지 또는 오히려 비용 지출을 늘려야 하는 부문을 구분할 수 있을 것이다. 예를 들어 무조건 광고비를 삭감하는 것은 결코 바람직하지 못하다. 일반적으로 불황기에 기업들은 광고비를 비용 절감의 주요 타겟으로 하고 있다. 그러나 광고비의 삭감은 시장점유율의 하락 등 많은 부작용을 초래할 수 있다. 특히 장기적인 관점에서 보면 더욱 그렇다. 주류기업이 자금상의 여유가 약간만 있다면 오히려 불황기에 광고를 더 많이 하는 정반대의 적극적인 공격적 전략을 구사하여 시장점유율을 확대하고 미래의 경기 회복에 대비하여야 할 것이다. 그러므로 주류기업이 불황기에 성공적으로 대응하는 최적의 광고 전략은 자사 및 경쟁사의 재무능력, 소비자의 반응, 경쟁사들의 예상되는 광고 전략 등의 제반 여건의 정확한 분석을 통해 결정되어야 한다. 광고비의 삭감이 매출액 및 시장점유율의 하락을 통하여 삭감된 광고비 이상의 수익 감소로 연결된다면 그러한 비용 절감은 고통만 안겨주고 결국 주류기업의 경쟁적 위치를 악화시킬 것이다. 삭감된 광고 예산을 주류기업이 다른 중요 부문에서 자신의 경쟁적 우위를 강화시킬 수 있는 데 효과적으로 사용할

수 있는 경우에 한하여 광고 예산의 삭감은 그 타당성을 인정받을 수 있을 것이다.

3. 마치면서

2003년 국내 경기의 불황을 맞이하여 우리의 주류기업들은 불황 극복을 위하여 각종 대응 방안을 마련하여 실행하여야 할 것이다. 그러한 대응 전략은 제품 가격 대비 품질력의 강화를 기반으로 브랜드 파워를 향상시키고 대소비자 직접 판촉 활동 강화 등 마케팅 전략의 수정도 포함할 필요가 있다. 유통조직의 재정비 등 유통 관리를 개선하는 한편 신제품 개발 및 출시를 위한 연구 개발도 적극적으로 수행하여 미래에 대비하기도 하여야 한다. 비용 절감을 위해 적극 노력하되 무조건적인 전비용의 삭감보다는 경쟁력을 감안하여 경쟁력을 훼손시키지 않는 비용부터 순차적으로 절감하는 체계적 비용 관리를 해야 한다.

불황기에 흔히 기업들이 시도하는 축소지향적 구조조정 등 긴축경영은 바람직스럽지만 많은 부작용을 낳을 수 있으므로 명확한 비전과 전략을 가지고 시행하되 주류기업의 비전과 강한 연결고리를 지닌 구조조정 그리고 경쟁력을 키우고 미래의 성장에 도움이 될 수 있는 적극적 구조조정이 되어야 할 것이다. 적극적 해외시장 개척 등 불황 탈출을 위한 역발상으로 성공적으로 불황을 극복한 일본의 아사히 맥주의 사례는 우리의 주류기업들에게 시사하는 바가 크다. 비주력 기능의 아웃소싱을 통한 비용 절감과 주력 기능의 R&D 투자로 핵심 역량을 강화하고 히트 제품이나 사업을 창출하거나 해외시장을 적극적으로 개척하는 등으로 불황을 극복하고 미래의 경기 회복에 대비하는 장기적인 대응 전략이 요망된다.