

碩士學位論文

# 酒類產業의 物流戰略에 관한 研究

指導教授 高 成 孝



濟州大學校 經營大學院

會計學科 會計學專攻

宋 宗 範

2003


# 酒類産業의 物流戰略에 관한 研究

指導教授 高 成 孝

宋 宗 範

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.

2003년 월

 제주대학교 중앙도서관  
宋宗範의 經營學 碩士學位論文을 認准함.

委員長 \_\_\_\_\_ 印

委 員 \_\_\_\_\_ 印

委 員 \_\_\_\_\_ 印

濟州大學校 經營大學院

2003년 월

# 목 차

제1장 서론 .....	1
제1절 연구의 배경과 목적 .....	1
제2절 연구의 방법과 구성 .....	2
제2장 이론적 배경 및 선행연구 .....	4
제1절 물류관리와 물류전략 .....	4
1. 물류의 특성 .....	4
2. 물류관리의 목적과 역할 .....	10
3. 물류전략 .....	12
4. 물류비용과 성과의 측정 .....	14
제2절 주류산업의 특성 .....	22
1. 주류의 산업적 특성.....	22
2. 주류산업의 발전과정 .....	23
3. 주류산업의 문제점 .....	29
제3절 선행연구 .....	30

제3장 주류산업의 물류전략에 대한 사례분석 .....	32
제1절 주류산업의 물류전략 .....	32
1. 주류산업의 경영환경 .....	32
2. 주류산업의 특성 .....	33
3. 주류산업의 물류현황 .....	36
4. 주류산업의 물류전략 .....	38
제2절 제주도내의 물류현황 .....	42
1. 제주도내의 물류체계 .....	42
2. 제주도내의 주류산업현황 .....	42
제3절 (주)한라산의 물류전략에 대한 사례 .....	45
1. (주)한라산의 역사와 현황 .....	45
2. (주)한라산의 물류전략 .....	52
3. (주)한라산의 미래상 .....	58
제4장 요약 및 결론 .....	59
참고문헌 .....	62
ABSTRACT .....	65

## <표 목차>

<표2-1> 기업의 로지스틱스의 발전 5단계 .....	7
<표2-2> 단계별 생산성향상 프로그램의 특징 .....	8
<표2-3> 물류원가계산의 방식과 특성 비교 .....	21
<표2-4> 한국 알코올 음료시장의 성장도표 .....	25
<표2-5> 주세율표 .....	26
<표2-6> 주요주류 가격형성 구조표 .....	27
<표2-7> 가치사슬 분석표 .....	27
<표2-8> 주요 주류 소비율의 변화 및 GDP성장률 추이표 .....	28
<표3-1> 주류제조장 및 주류직매장과 하치장 현황 .....	43
<표3-2> 주류판매장 현황 .....	44
<표3-3> 종업원의 구성 .....	48
<표3-4> 설비현황 .....	50
<표3-5> 매출현황 .....	50
<표3-6> 지역별 판매현황 .....	51
<표3-7> 분기별 판매현황 .....	51
<표3-8> 부채 및 유동비율 .....	52
<표3-9> 제품별 특성 및 개발시기.....	56

## <그림 목차>

<그림2-1> 물류와 로지스틱스의 관련도 .....	9
<그림2-2> 로지스틱스 관리의 7R 원칙 .....	11
<그림2-3> 물류비의 5가지 국면 .....	16
<그림3-1> 물류전략을 개발하기 위한 10개의 핵심 영역통합 ...	40
<그림3-2> 주류의 물류도 .....	42
<그림3-3> 조직구조도 .....	48
<그림3-4> 소주 제조공정 흐름도 .....	49
<그림3-5> 프로세스의 개선과 서비스의 품질 .....	54

## 제1장 서론

### 제1절 연구배경과 목적

기업의 생산성 향상과 국제경쟁력을 강화하는 전략으로 1980년대 이후 크게 관심을 가진 분야는 기업의 물류관리이다. 전통적 기업경영은 매출신장으로 기업의 이윤을 극대화하는데 주된 관심을 두었다. 그러나 선진국에 비해 높은 물류비용을 부담하고 있는 우리 기업들에게는 최근 '제3의 이익원'이라고 일컬어지고 있는 물류비용을 절감하는 방안, 불필요하게 지출되고 있는 물류비용을 삭감하거나, 제한된 비용을 효율적으로 운용하는 물류관리에 중점을 두고 있다. 이는 기업이 신제품을 개발하고 생산하여 시장에서의 경쟁우위를 차지하기까지는 막대한 물류비용이 소요되며, 수많은 장애요인과 위험이 존재하기 때문이다.

2003년 10월 16일자 매일경제신문 보도자료에 의하면, 2000년 기준으로 우리나라 국가물류비(국제운송비 제외)는 국내총생산(GDP) 대비 12.8%정도로 일본 9.59%와 미국 10.1% 보다 높다. 2001년 매출액 대비 기업물류비도 11%로 일본(5.45%)이나 미국(9.17%)보다 1.2~2배 이상 높게 나타났다. 우리 나라는 국가물류비와 기업물류비가 공히 그 지출수준이 선진국에 비해 높은 실정이어서 물류혁신의 여지가 많은 편이다.

우리 나라 제조기업의 경우 1998년 평균매출 이익률은 1%미만임을 감안할 때 로지스틱스 비용 몇 %절감은 매출액 몇 10%의 증대효과가 있다. 특히 수요의 변화가 많은 산업의 경우에는 물류전략이 더욱 중요하다. 그리고 최근에는 물류비용의 증가가 매출액 증가율을 상회하고 있어 물류비용은 기업경영에서 상당한 원가 압박요인으로 작용하고 있다. 특히 1993년을 기준으로 총 물류비용이 약 38조원에 이르는 것으로 추산되고 있으며, 매출액 대비 물류비용의 비중은 17.38%로 일본의 14.52%, 미국의 12.40%에 비해 상당히 높은 수준이다.

그리고 2002년 11월 대한상공회의소가 전국 932개의 제조유통업체를 대상으로 실시한 기업물류비 실태조사에 따르면, 2001년의 매출액 대비 물류비는 11.1%로 나타났다. 기업들이 1,000원의 제품을 팔아 111원을 물류비로 지출했다는 말이다.

이 수치는 지난 1999년의 12.5%보다 1.4% 낮아진 것이다. 그 이유는 기업들의 지속적인 물류 개선 노력에 따라 감소 추세를 보인 것이다.

우리 나라 제조기업의 경우, 1990년대에 이르러 물류관리의 필요성을 인식하게 되었고, 개별기업의 경우 물류관리를 전사적으로 통합관리하여 기업이윤과 경쟁력의 주요원천으로 물류관리 전략을 수립하기 시작했다. 특히, 주류산업은 1990년대의 양적인 경제발전과 국민소득수준의 향상으로 연평균 5조9천억원 규모의 시장을 형성함으로써 생산 및 판매와 관련된 설비나 조직의 규모면에서도 괄목할 만한 성장을 거듭해 왔다. 그러나 주류산업은 이러한 거시적인 성장지표의 개선에도 불구하고 산업특유의 입지조건, 생산설비 및 원·부자재의 공급경로와 유통경로의 제약으로 인해 물류 관련비용이 과다하게 지출되고 있어서 원가절감을 위한 개선의 여지가 많이 남아 있다.

따라서 이 연구의 목적은 주류산업의 근본적인 물류 특성을 파악하고, 기업이윤을 극대화시킬 수 있고, 경쟁력의 주요원천이 되는 전사적인 물류전략 수립에 필요한 요인들을 분석하고자 한다. 그리고, 우리 나라 및 제주도내 주류산업의 물류전략의 핵심요인을 고찰하고, 제주도내의 유일한 주류제조업체인 (주)한라산의 물류전략 사례분석을 통하여 물류전략 방향을 제시하고자 한다.



## 제2절 연구방법과 구성

이 논문의 연구방법은 주류산업의 효율적인 물류시스템 구축을 하는데 가장 기본이 되는 물류전략을 수립하기 위하여 이론적 연구와 이를 실무적으로 검증하기 위한 사례연구를 실시한다.

우선 이론적 연구에서는 우리 나라 주류산업의 특성과 물류체계에 대한 기본적인 개념과 특질을 성격을 고찰한다.

사례분석은 제주도내의 주류제조업체인 (주)한라산을 중심으로 사례조사를 하였다. 조사대상으로 (주)한라산을 사례연구의 대상으로 선정한 이유는 제주도 내에서는 유일한 주류제조업체라는 점과, 타 도와는 달리 제주도만이 가지고 있는 지역적인 특수한 여건을 갖고 있으며 오랜 전통적 기반을 갖고 성공한 기업이기 때문이다. 즉 (주)한라산은 성장과정에서 어려운 여건 속의 위기상황을 극복하고 경쟁적 우위를 가질 수 있었던 성공요인들을 찾아 볼 수 있는 기업이라는 것이다.



본 논문의 구성은 제2장은 물류전략과 주류산업의 특성에 대한 전반적인 이론적 배경 및 선행연구를 고찰한다. 제3장에서는 우리 나라 전반적인 물류현황 및 제주도내 주류산업의 물류체계를 고찰하고, (주)한라산을 중심으로 한 물류전략에 대한 사례분석을 한다. 결론에서는 이 논문을 요약하고, 연구의 한계 및 향후 과제를 제시하고자 한다.



## 제2장 이론적 배경 및 선행연구

### 제1절 물류관리와 물류전략

#### 1. 물류의 특성

물류의 개념을 이해하기 위해서 우선 물류의 상위 개념인 마케팅과 유통의 개념을 살펴볼 필요가 있다.

일반적으로 마케팅(Marketing)이란 "생산자로부터 소비자 내지는 사용자에게 상품 및 용역을 유통시키는 제 기업활동을 수행하는 것"<sup>1)</sup>으로 정의되어 왔다. 경제사회가 고도의 대중소비사회로의 진전에 따라 고객만족의 창출을 통한 생활의 질 향상 또는 건전한 소비생활문화를 유도해 내기 위한 대 고객활동이 중시됨과 더불어 비영리기업을 포함한 마케팅활동의 범주 및 영역이 확장되면서, 미국마케팅학회는 "마케팅이란 개인이나 조직의 제 목적을 달성하고 욕구를 충족하도록 하는 교환을 창출해내기 위해 아이디어, 재화 및 서비스의 개념화, 제품화, 가격결정, 판매촉진 및 유통을 계획하고 집행하는 활동"이라고 정의하고 있다.

이와 같은 현대적인 마케팅 개념은 종래의 개별적인 기업차원의 판매나 유통만을 대상으로 하지 않고 기업 자체를 마케팅활동으로 인식하고 있으며, 마케팅의 주요 목표를 전략적 차원에서의 고객창조 내지는 고객만족으로 설정하고 있다.

마케팅의 주요 활동의 하나인 유통(distribution)은 생산자로부터 소비자에게 재화 및 서비스를 이전시키는 장소, 시간 및 소유의 효용을 창조하는 활동이라고 정의되는데, 유통경로의 행태분석, 적절한 유통경로의 분석, 유통센터의 설립, 효과적인 제품취급을 위한 절차의 구성과 실행, 재고관리, 수송방법의 분석, 총수송비의 최소화 등과 같은 활동을 수행한다.

유통은 일반적으로 상적 유통(commercial distribution : 商流)과 물적 유통(physical distribution : 物流)으로 대별된다. 전자는 일반적인 상거래활동 즉 소유권의 이전을 의미하는데 비해, 후자는 물재(원재료, 부품, 상품이나 제품 또는

---

1) 김원수, 마케팅관리론, 제3판, 경문사, 1990, pp.2-4

서비스 등)을 생산자로부터 소비자에게 물리적으로 이동하는 활동을 의미한다.

특히, 상적 유통은 기업의 경우 협의의 판매활동으로서 수익창출을 위한 상거래와 관련된 활동이므로 마케팅의 비물적 활동을 주로 수행하게 된다. 물류의 개념이 정착되기 이전에 물류에 대해서는 수송이나 보관과 같은 주로 판매나 영업 활동을 지원하는 개별기능으로서 주로 인식되었다. 그러나 물류는 이와 같이 단순하게 제품이나 상품의 이동, 보관에 따른 국한적인 개념이 아니고 보다 광범위하고 체계적인 개념이라고 말할 수 있다<sup>2)</sup>.

이러한 물류의 개념은 물류의 주체에 따라 국민경제적 입장에서 인식하는 거시적 물류와 개별기업의 입장에서 인식하는 미시적 물류로 대별된다.

거시적 물류는 물재의 시간적 공간적 가치창조로 인식되고 있는데 비해, 기업을 대상으로 한 미시적 물류는 미국물류관리협회(National Council of Physical Distribution Management : NCPDM)의 1976년 정의에 의하면, "원료, 재공품 및 완성품이 원산지로부터 소비지까지의 효율적인 이동을 계획, 집행, 통제하려는 목적에서 둘 또는 그 이상의 활동을 통합하는 것을 나타내는 용어이다. 물류활동에는 고객서비스, 수요예측, 유통정보, 재고관리, 운반관리, 주문처리, 부품 및 서비스제공, 공장 및 창고의 입지선정, 조달, 포장, 반품처리, 폐품회수 및 쓰레기처리, 운송, 화물의 보관을 포함하며, 이외의 활동도 포함될 수 있다."라고 정의되고 있다<sup>3)</sup>.

즉 미시적 물류는 개별기업의 관점에서 재화의 이동이나 취급뿐만 아니라 그 물류과정을 관리하는 것도 물류에 포함된다고 하는 물류관리적 정의를 내리고 있다.

이와 같이 물류는 종래의 수송, 보관, 포장, 하역에 해당하는데, 양자는 반드시 동일하지 않다. 수송, 보관, 포장, 하역 등의 물자유통에 정보유통을 포함해야만이 실질적으로 물류라고 말할 수 있으며, 물류는 물자유통의 대명사는 아니다. 물자유통에 한정한다고 해도 수송, 보관, 포장, 하역은 개별개념이며, 물류는 이것들의 포괄개념이다. 단순한 포괄개념이라기 보다는 시스템적 개념이며, 수송, 보관, 포장, 하역 등을 하나의 토탈시스템(Total system)으로서 체계화한 것이

2) 西澤 脩, 物流原價計算, 中央經濟社, 1977, pp.18-20.

3) Donald J. Bowersox, Logistical Management, Second edition, Macmillan Co., Inc, 1978, p.3.

물류라고 말할 수 있다<sup>4)</sup>.

다음 물류의 발전단계에서 보여 주듯이, 근래에는 물류라는 용어보다는 물류의 광의의 개념인 로지스틱스(Logistics)라는 용어를 보다 광범위하게 사용하고 있다. Christopher교수는 로지스틱스란 "공급자로부터 기업을 통하여 소비자에게 이르기까지 원재료, 부품, 완성품의 이동이나 저장을 전략적으로 관리하는 과정이다." 라고 정의하고 있다.

한편, 阿保교수는 로지스틱스란 "최종적으로는 소비자의 경제적 복지의 증진을 목적으로 해서 고객의 필요조건에 적합하도록 원재료, 반제품, 완성품 및 그 관련정보의 산출지점으로부터 소비지점에 이르기까지의 유동과 정체를 효율적 및 비용효과를 최대가 되도록 계획입안, 실시, 통제하는 과정이다."라고 정의하고 있다.

이와 같이 물류에서 로지스틱스의 개념으로 변천하게 되는 기본적인 단계와 단계별 특징은 다음과 같이 설명되어진다.

Beier에 의하면, <표2-1>과 같이 로지스틱스는 발전단계에 따라 다섯 단계로 구분되어 그 특징을 달리하고 있으며, 로지스틱스 지향의 정보시스템은 각 상이한 발전단계에 대하여, 그리고 로지스틱스 사고의 도입에 대한 갈등의 대부분을 줄여줄 수 있다는 것이다.

또한 Bowersox도 Beier와 유사하게 로지스틱스의 발전단계를 4단계로 구분하고 있다. 이들이 제시한 발전단계들은 모두가 대체로 초기단계의 분산된, 강화되지 않은 물류기능에서 로지스틱스 기능이 보다 강화되거나 전략화되고 통합된 고도단계의 로지스틱스로 발전되고 있음을 볼 수 있다.

그리고 Kearney는 로지스틱스 조직의 발전단계를 3단계로 구분하고 있으며 각 단계별 주요 활동은 다음과 같다. 단계1은 기업의 완제품, 수송 및 창고관리를 로지스틱스의 임무로 생각하며, 그들의 방침은 주로 운용에 있다.

단계2의 기업은 완제품 유통 및 도착자재 수송의 통합화에 로지스틱스의 초점을 둔다. 그러므로 단계2의 기업은 여러 가지 물적유통활동간의 균형효과를 통한 생산성 증가를 시도한다.

단계3의 기업에서 경영자는 물적유통과 자재관리를 결합하므로써 전체 로지스

---

4) 西澤 脩, 前掲書, pp. 18-20.

틱스 과정이 통합화를 추진한다. 이들 기업의 방침은 운용과 마찬가지로 전략적 로지스틱스를 추진한다.

<표2-1> 기업의 로지스틱스의 발전 5단계(Beire, 1973)

단계	수준	특징
I	로지스틱스 이전단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 생산중심</li> <li>· 구성부품의 효율에 초점</li> <li>· 로지스틱스 활동에 대한 권한의 분산</li> </ul>
II	초기 로지스틱스 조 정	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 분산된 의사결정에 대한 인식(부분최적화)</li> <li>· 중요기능에 있어 일부 로지스틱스활동의 부분적 통합화</li> </ul>
III	부 서 화	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 하나의 지배적인 기능에 모든 기본적인 로지스틱스 기능을 통합화</li> <li>· 혹은 하나의 독립된 로지스틱스 기능</li> </ul>
IV	정보 및 로지스틱스의 통합화	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 관련된 로지스틱스 비용 데이터에 접근</li> </ul>
V	프로그램화된 시스템단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 미래지향적</li> <li>· 운용단계에 프로그램화된 의사결정</li> <li>· 이론적 전략적 문제에 초점</li> </ul>

자료원 : Goran Persson, "Organization Design Strategies for Business Logistics", IjPD & MM, Vol. 8, No.6, pp.287~296.

한편 NCPDM은 로지스틱스 개선의 궁극적인 목적이 생산성 향상에 있다고 보고, 기업의 로지스틱스 개선 즉 생산성 향상을 추구하는 특성에 따라 기업을 4단계로 구분하며, 각 단계별 특징은 <표2-2>와 같다.

단계 I의 기업들은 로지스틱스의 생산성 향상활동에 소극적인 기업을 특징지을 수 있다. 즉 이들 기업들은 유통분야에서 목표를 정한 생산성향상 활동이 거의 없거나 전혀 없는 기업으로 매출에 대한 실제비율(historic percentage)로서 비용을 측정하며, 간헐적으로 신속하고 명백한 비용절감 활동을 수립하여 위기에 대처한다.

단계 II의 기업들은 주로 재정운용을 통해 비용절감 기회에 반응하는 수동적 기

업들(reactive companies)로, 실제적인 재정 데이터(historic financial data)에 의해 계획을 세우고 있음을 특징지을 수 있다.

단계Ⅲ의 기업들은 적극적 기업들(proactive companies)로, 이들은 로지스틱스의 생산성 측정과 향상을 위한 프로그램들에 적극성을 보이며, 각 로지스틱스 활동에 대해 표준기대치를 사용하여 측정한다. 그리고 그들의 프로그램들은 기업과 더불어 언제나 지속되며, 그들의 목표는 얼마나 많은 유통비용이 소요되는가를 확인하고 격차를 좁히기 위해 적극적인 행동을 취하는 것이다.

단계Ⅳ의 기업들은 통합된 계획기업들(integrated planning companies)로, 단계Ⅲ의 기업과 단지 통합이라는 한 방법의 측면에서 크게 다르다. 이들은 기업의 전반적인 최선의 경영목표를 성취하기 위해 제조, 마케팅 그리고 다른 적절한 기능들과 상충관계(trade-off)를 고려하면서 통합된 계획과정(integrated planning process)을 추구한다. 따라서 단계Ⅳ의 기업들은 기업단위 측면인 전체적인 관점에서 통합된 계획을 수립함을 특징으로 하고 있다.

<표2-2> 단계별 생산성향상 프로그램의 특징

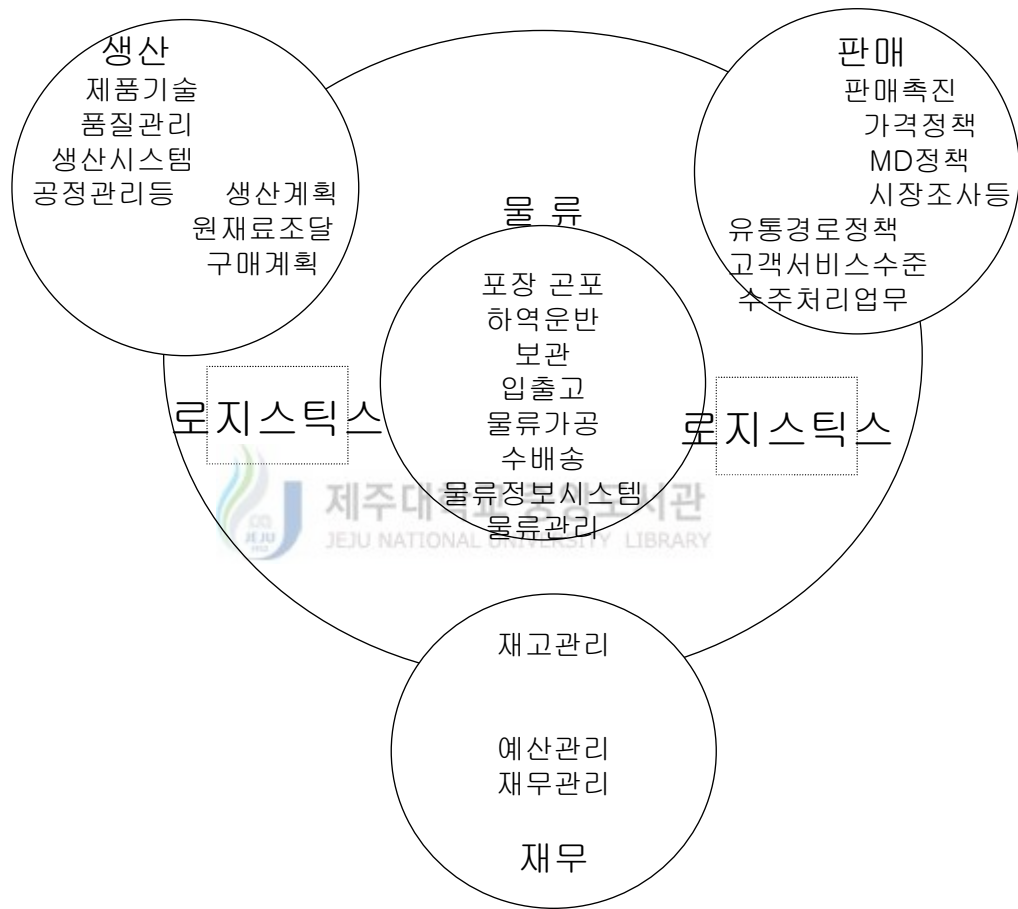
단계	평가방법	개선프로그램의 형태	계획에 대한 접근	전반적인 특징
I. 소극적	판매에 대한 기록	없음 (위기에 반응)	없음	프로그램의 없음
II. 반작용적	예산과 실제	예산변화에 따라 반응	기록에 따른 비용	비용절감
III. 적극적	표준	지속적	유통비용의 원가분석	기술을 바탕으로 한 생산성 향상
IV. 통합적	표준	지속적	로지스틱스비용의 원가분석	통합된 계획

자료원 : NCPDM, Ibid., pp. 47~52.

로지스틱스는 전술한 물류의 정의에 비해 전략적으로 관리하는 것 또는 고객의 필요조건에 적합하도록 하는 것과 같이 확대된 개념으로서 전략지향적 또는 고객지향적 내용을 포함하고 있음으로 광의의 물류개념이 로지스틱스라고 말할 수 있다.

기업활동에 있어서의 물류와 로지스틱스와의 관계는 <그림2-1>과 같이 나타낼 수 있다.

<그림2-1> 물류와 로지스틱스의 관련도



<자료> 한국생산성본부, 물류비철저삭감기법, p22.

로지스틱스는 물류활동을 핵심으로 해서 조달분야에서 생산과 구매계획과 연동 및 판매분야에서 고객서비스 및 수주처리 업무와도 밀접하게 관련되어 있으며 재무분야에서는 재고관리 부문과 밀접하게 연동된다.

## 2. 물류관리의 목적과 역할

### (1) 물류관리의 목적

물류관리의 목표는 크게 고객에 대한 서비스의 향상과 비용의 경제적 운용이라는 두 가지 측면으로 나누어 생각해 볼 수 있다. 하지만 이와 같은 물류관리의 목적은 실질적일 수 없다. 왜냐하면 어떠한 시스템도 서비스의 극대화와 비용의 극소화를 동시에 달성할 수 없기 때문이다. 이와 같이 물류활동은 서로 강한 상충관계를 보이기 때문에 물류관리의 목적은 시스템을 효율적으로 운영하는데 두어야 할 것이다.

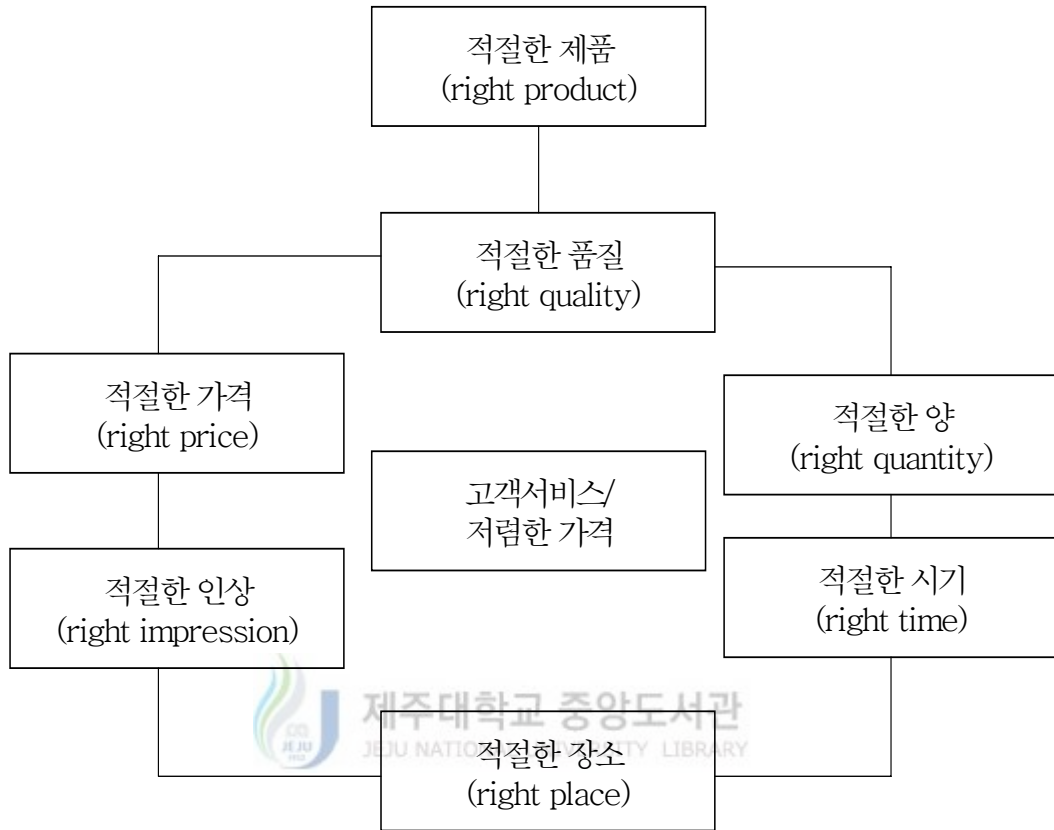
따라서 중요성에 따른 물류관리의 목표는 첫째, 물류비용의 절감, 둘째는 물류설비의 질적인 효율성 증대, 셋째는 물류환경의 개선, 넷째는 기업의 이미지 쇄신에 있다고 할 수 있다. 이는 고객에 대한 서비스 질의 향상과 수송비용의 절감으로 인한 가격인하 효과, 대외적 홍보효과 등이 포함될 수 있다. 그러나 이러한 물류관리의 목적에는 한계성이 있기 때문에 추가 설비투자로 인한 물류비용의 증대, 설치 후 시스템의 유연성 상실 가능성, 부수적인 장비비용의 증가 등 부정적 결과를 초래하는 제반 요소들에 대해 시스템적 효율화를 이루는 것이 중요하다고 볼 수 있다.

이와 같이 물류서비스 및 물류비용의 관계를 고려해 볼 때 기업의 물류관리목적은 기본적으로 물류비용 절감과 물류서비스의 향상에 있으며, 이는 곧 기업이 목표로 하고 있는 물류서비스를 유지하면서 물류비용을 극소화하는 것이라고 하겠다.

이러한 목표를 잘 관철시키기 위해 가장 적절하게 정의된 물류관리의 목적으로 Smykay의 7R원칙이 있다. 이는 "적절한 상품(right commodity)을 적절한 품질(right quality)로써, 적절한 양(right quantity)만큼 적절한 시기(right time)에 적절한 장소(right place)에 적절한 인상(right impression)을 주면서 적절한 가격(right price)으로 소비자에게 전달하는 것"으로 보고 있다. <그림2-2>에서 나타내고 있는 것과 같이 물류의 기본적인 주요기능인 수송, 보관, 포장, 하역, 정보 등의 기능들을 원하는 목표를 향하여 훌륭하게 통합시켜야 한다.



<그림2-2> 로지스틱스 관리의 7R원칙



<자료> 생산배가 민간추진위원회, 「한국기업의 물류관리 성공사례 연구」, 한국생산성본부, 1992, p20.

## (2) 물류관리의 역할

물류가 기업경영에서의 역할을 다음과 같이 4가지로 요약할 수 있다.

첫째, 물류는 마케팅 역할의 절반을 차지한다고 할 수 있다. 이는 현대적인 의미의 마케팅이 종래의 고객조사나 유통경로관리, 가격정책 그리고 광고 등과 같은 기능에 중점을 두기보다는 오히려 물리적인 고객서비스의 요구에 초점을 두고 있다는 점에서 물류의 역할이 중요시되고 있다는 것이다.

둘째, 물류는 판매기능을 촉진시킨다. 판매기능은 Smykay의 7R등의 물류기준을 완전히 수행할 때 달성된다. 다시 말해서 수주활동에서부터 배송활동에 이르기까지의 제 활동을 시스템화함으로써 고객서비스 향상을 통한 판매의 증진을

도모할 수 있게 된다. 미국 물류관리협회의 조사에 의하면 현대기업의 매출액 중 65%는 최소한 고객으로부터 얻어지고 있다고 지적하면서 신상품을 개발해서 상품이 판매되는 비율은 시간이 경과됨에 따라 떨어지나, 반대로 고객서비스의 필요성은 시간이 경과함에 따라 중요도가 증가하고 있다고 발표하고 있다.

셋째, 물류는 제3의 이윤원천으로서의 역할을 하고 있다. 제1의 이윤원천은 생산, 제2의 이윤원천은 판매라고 한다면, 제3의 이윤원천은 물류라고 할 수 있다. 업종과 상품에 따라 차이는 있으나 물류비는 판매액에서 평균 20~30%라는 높은 구성비율을 보여주고 있다.

넷째, 물류는 재고량을 감소시킨다. 재고관리는 기업경영에서 중요한 비중을 차지하고 있는데 재고가 많다는 것은 보관비가 증대되어 그 만큼 자금면에서 큰 부담을 지게 되고, 또한 재고상품의 진부화에 의한 손해율이 증가하게 되어 경영상 여러 가지 문제가 발생하게 된다. 그러나 물류의 합리화가 이루어지면 재고량이 감축되어 매출이 증가되고 결과적으로 기업이익에 기여하게 되는 것이다.

결국, 물류관리의 역할은 가능한 낮은 가격으로 바람직한 수준의 서비스와 품질의 달성을 위해 필요한 모든 활동을 계획하고 조정하는 것이며, 원재료의 관리로부터 완제품의 조달까지 기업의 역할을 담당함으로써 기업의 합리화에 따른 비용의 절감에 있다고 할 수 있으며, 그 역할의 주안점이 물류인 것이다.

### 3. 물류전략

복잡성이 증가하고 관리의 영역이 넓어지는 것과 같이 사업에 있어서 경쟁의 내용이 변화함에 따라, 환경의 변화가 물류에 미치는 영향이 지대하다는 점을 인식해야만 한다. 사실, 오늘날 기업조직이 당면하고 있는 많은 전략적 이슈 중에서 가장 힘들지만 도전해볼 만한 곳이 물류분야일 것이다.

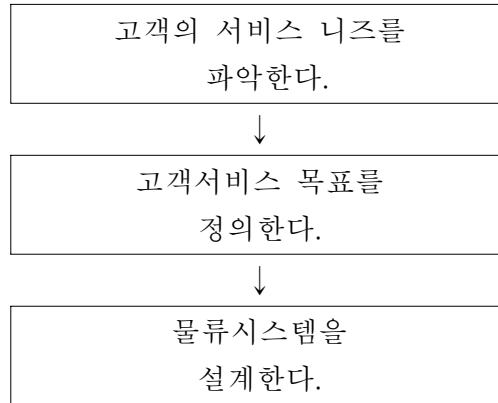
현재 기업들이 당면한 문제들은 고객 서비스 요구의 폭발, 시간압축, 사업의 글로벌화, 그리고 마지막으로 조직적 통합이다.

이러한 과제들이 물류전략을 수립하는데 있어서 시사하는 바는 여러 가지가 있지만 크게 3가지의 핵심주제로 분류하고 있다.

첫째는 서비스견인의 물류시스템이다.

물류의 역할은 고객서비스 목표를 달성할 수 있도록 시스템과 그것을 지원하는 조정과정을 제공하는 것이다. 이것이 서비스 견인의 물류시스템적 사고이다.

즉 정의된 서비스목표를 충족시키기 위하여 시스템을 설계한다는 것이다. 모든 물류전략과 시스템은 다음의 순서로 고안되어야 한다.



이 순서는 고객의 니즈를 상세하게 이해한 후에 - 또한 이러한 니즈는 세분시  
장별로 어떻게 다른지를 파악한 후에 - 고객 서비스 목표를 정하는 것이어야 한  
다. 이어서 이러한 고객 서비스 목표를 바탕으로 물류시스템을 설계해야 한다.  
즉 제반 물류활동의 산출물 즉 결과치는 곧 고객서비스에 대한 만족도가 된다는  
것이고 이는 기업의 경영성과에 지대한 영향을 미치게 될 것이다.

둘째는 파이프라인의 단축과 파트너쉽이다.

많은 기업들이 공급업체로부터 고객에 이르는 파이프라인의 길이에 대해서 적  
절한 주의를 기울여 오지 않았는데, 특히, 이송시간과 중간 재고 보관문제가 그  
러한 경우이다. 전통적인 재고의 존재는 다만 유연성을 감소시키는데 기여할 뿐  
이고, 배송 및 제조에 있어서 JIT의 원칙을 선택하여 제품을 시장에 신속히 공급  
하는데 강조점을 두어야 한다. 이는 또한 공급업자와의 긴밀한 협력과 연계되어  
져야 한다. 공급업체를 적대적이 아닌 동반자로 간주하는 것은 변화된 시장요구  
에 더욱 더 잘 대응할 수 있는 것을 의미한다.

셋째는, 물류를 하나의 시스템으로 관리한다.

오늘날의 기업은 성격상 공급연쇄의 확장을 경험하면서 운영되어 왔기 때문에  
통합물류 관리의 필요성에 직면하게 되었다. 이러한 상황에서 기업은 비용을  
최소화하면서 서비스 요건을 만족시켜야 하는 우선적인 목표의 달성과 함께, 시

장의 요구를 조직의 제조능력과 조화시켜야만 한다.

이러한 복잡한 균형의 달성은 공급시장을 고객과 연결하는 연쇄적 사건들간의 상호관계와 상호연결을 인식하는 경영과정을 통해서만이 가능하다.

어떤 의미에서는 산업의 글로벌화는 물류관리개념을 기업경영의 핵심과제로 만들었다고 할 수 있다. 물류의 본질은 물자의 흐름을 그 원천에서부터 최종 소비자에 이르기까지 관리하려고 한다는 점이다. 물류관리는 공급시장과 수요시장을 연결하는 모든 활동들을 상호 연결된 시스템으로 볼 필요가 있다. 이는 시스템의 한 부분에서 이루어진 의사결정이 전체시스템에 걸쳐서 영향을 미치기 때문이다.

#### 4. 물류비용과 성과의 측정

최근에 있어서 소비자 니즈의 다양화와 상품의 라이프사이클 단기화는 재고손실이나 위험을 증대시키는 요인이 되고 있다. 이에 따라 소매점 등에서는 유통의 각 단계에서 재고를 최대한 없애려고 하는 경향을 보이고 있다.

지금의 생산지향시대에서 시장지향시대로 완전히 접어들었으며, 고객의 니즈에 맞추어 재고를 통제하고 있으므로 구매상품의 발주는 극단적으로 말해 팔리면 즉시 보충하도록 되어 있다. 따라서 이러한 상황에 대응하기 위해서는 납품을 소량화하고 배송은 다빈도로, 그것도 수주에서 납품까지 리드타임의 단축이 요구되고 있다. 다빈도 소량배송은 어느 정도까지는 시대의 요청이기 때문에 이에 대응할 수 없는 도매업자 등이 공급자는 거래에서 배제될 수 밖에 없다.

또한 현재 물류비의 가장 큰 비중을 차지하고 있는 트럭에 의한 수·배송활동의 경우 환경문제로 인한 차종 규제, 노동시간 단축화의 법적 규제, 과적재의 규제 강화 등과 같은 비용의 상승요인이 계속해서 대기하고 있다.

이와 더불어 현재는 각종의 규제 완화나 엔高, 평성불황의 영향과 함께 가격혁명의 시대로 접어들고 있다. 특히, 1991년에 공포된 공정거래위원회의 가이드라인에 의한 매매기준 가격제원칙의 금지조치는 도매업자 비용의 상당 부분을 차지하고 있는 물류비가 도매업자의 판매가격에 직접적인 영향을 미침으로써 도매업자의 존립기반까지 흔들고 있다. 이제 매매기준 가격제에 의해 매출가격을 유지할 수 있었던 시대는 끝난 것이다.

다빈도 소량배송의 요구, 물류단가의 상승은 물류비를 대폭 증가시키는 요인이

되고 있기 때문에 물류비를 절감해 나가지 않으면 기업의 장래는 없다. 실제로 납입하는 기업인 제조업자나 도매업자는 앞문의 범, 뒷문의 늑대에게 협공을 당하고 있는 상황이라고 말할 수 있다.

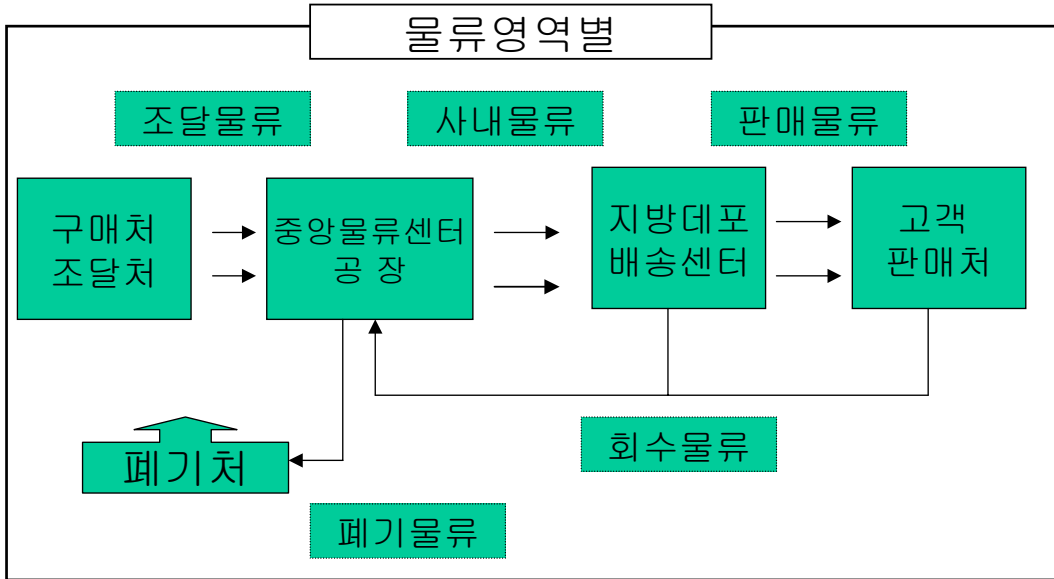
이러한 시대임에도 불구하고 물류비를 명확히 파악하고 있는 기업은 매우 적다. 지금까지는 어느 정도 대충관리하는 것으로도 큰 문제가 없었지만, 앞으로는 각 거래별로 물류비를 파악하여 손익을 명확하게 해 나가지 않으면 안된다. 물류비를 파악하는 데 있어서 재무제표에서 직접 알 수 있는 물류비는 한계가 있다.

제조업자의 경우 원재료나 부품을 조달하여 그것을 가공 또는 조립하여 제품을 만든 후 시장에 출하한다. 또 제조업자의 경우는 구매처로부터 상품을 구매하여 그것을 보관하고 주문에 따라 출하한다. 경우에 따라서는 반품이 발생하거나 그것을 최종적으로 처분하는 경우도 발생된다. 소매업자는 구매처에 대한 상품의 발주로부터 납품, 검품, 또는 고객의 요구에 따라 개별적으로 배달하는 경우도 있다. 이들 기업의 물품의 움직임에 관련된 활동을 물류 또는 물류활동이라고 하며, 이를 위해 발생한 경비를 물류비라고 한다.

그러나 기업의 재무제표에는 이러한 물류비 중에서 일반적으로 나타나는 것은 판매비 및 일반관리비, 그리고 제조원가 명세서에 있는 포장비, 보관비, 운임 등의 사외지불물류비 정도가 대부분이다.

다시 말해 이들 비용은 물류비 전체를 나타내고 있지 않다. 실제의 물류비는 일반적으로 이 비용의 2배 또는 그 이상에 달하는 경우가 대부분이다. 이와 같이 나타나지 않는 부분을 제3의 이익원 또는 물류빙산에 잠겨 있는 부분 등으로 불리운다. 이 비용이 기업의 물류활동에 있어서 직접 사외로 지불된 비용 이외에 자사의 자원(인원, 시설)을 이용하여 물류활동을 실시함으로써 발생하는 자가물류비이다. 이러한 비용에는 인건비, 차량비, 감가상각비 등이 있다. 또한 조달에 사용된 비용은 매출원가나 제조원가에 포함되며 재고에 대한 금리는 영업외비용으로 계상되기 때문에 쉽게 나타나지 않는다. 따라서 물류비를 전체적으로 파악하기 위해서는 물류영역별, 지불형태별로 물류비를 파악하여 이것을 물류기능별로 직접 계상하거나 업무부담의 비중에 의해 배부하는 방법이 있다. 또한 최근에는 <그림2-3>처럼 상세하게 물류작업별이나 고객별, 상품별 등과 같이 관리목적에 맞추어서 물류비를 파악하는 기업도 있다.

<그림2-3> 물류비의 5가지 국면



지불형태별	물류작업별	물류기능별
자사지불 (자가물류비) 인건비 차량비 창고비 창고내 기기비 정보처리비 재고금리 (사외지불물류비) 포장비 운반비 보관비 운임 센터사용료 타사지불물류비 구매원가 원재료비	발주비 입고검품비 입고작업비 보관관리비 유통가공비 보충작업비 수주처리비 피킹작업비 출하검품비 곤포비 불류적재비 배송납품비 반품수입비 기타물류작업비 물류관리비	포장비 하역비 보관비 수배송비 정보처리비 감가상각비 물류관리비 관리목적 고객별 상품별 영업사원별 영업소별 지역별

<자료> 한국생산성본부, 물류비철저삭감기법, p.26

## 1) 물류비 관리

물류비관리는 1개 기업을 대상으로 한 경우와 모든 유통경로를 대상으로 한 경우가 있다. 특히 가격혁명시대에 들어서서 상품의 최종 가격의 측면에서 경쟁력을 갖추려고 한다면 원재료의 조달이나 생산으로부터 소매점까지의 물류비를 어떻게 절감할 것인가가 과제이다. 특히 개별기업을 대상으로 한 활동기준 물류비관리와 모든 유통과정을 대상으로 한 로지스틱스 비용관리를 소개한다.

### 가. 활동기준 물류비관리

활동기준 물류비관리는 물류ABC라고도 불리운다. 이것은 종래의 물류작업별로 파악한 물류비를 보다 작은 즉 물류비 차이가 발생하는 최소의 활동단위별로 물류비 단가를 산출하고 그것에 기초를 두고 고객별, 상품별과 같은 관리단위별로 물류비를 산출하는 방식이다.

예를 들어 물류센터 내의 물류작업을 피킹, 수주처리, 가격표 부착, 검품, 곤포 등으로 구분한 경우에는 똑같은 피킹이라도 단품(piece)단위와 케이스(case)단위, 팔레트(pallet)단위에 따라 발생하는 물류비의 단가가 각각 다르다. 똑같은 수주처리에 있어서도 EOS로 수주한 경우와 FAX나 전화로 수주한 경우는 확실하게 발생하는 물류비의 단가가 다르다.

고객별, 상품별로 이러한 활동처리량을 파악할 수 있다고 할 때 이것에 단가를 곱하면 고객별, 상품별로 물류비가 얼마나 발생하고 있으며, 또한 이 거래에 있어서 어느 정도의 손익이 발생하고 있는가를 즉시 알 수 있다. 이 방식은 향후 기업의 전략적 물류관리의 유력한 수단이 될 것으로 예상된다.

### 나. 로지스틱스 비용관리

종래에는 물품의 이동이나 보관과 이에 관련된 비용을 파악하면 물류비의 대부분을 파악할 수가 있었다. 그러나 최근에는 물류를 로지스틱스로 인식하여 보다 적은 재고로 고객만족에 있어서 어떻게 우위를 점할 수 있을까?, 조달에서부터 납품까지의 물류사이클을 어떻게 단축시킬 수 있을까? 등의 요구가 증대되고 있다.

시장지향적 시대에서는 재공품이나 재고가 있으면 그 만큼 위험이 큰 것이며 불리한 것이다. 또한 생산현장에서는 설비 가동률을 높여서 대량생산으로 제품원가를 낮추려고 하는 체제의 구축을 원하고 있지만 혹시 생산된 제품이 재고 상태로 팔리지 않는다면 어쩔 수 없이 추가적인 물류비가 발생된다.

현 시대는 실제적인 수요에 즉시 대응할 수 있는 생산이나 구매를 요구하고 있다. 이러한 의미에서 발생한 물류비만을 파악하는 것이 아니라 생산까지 포함한 생산원가와 물류비를 합산한 비용으로서 로지스틱스 비용을 파악하여 이 비용을 최소화시켜 나가지 않으면 안 된다. 이를 위한 주요 수단이 정보시스템의 구축과 활용에 의해서만 실현될 수 있다.

## 2) 건설교통부의 기업물류비의 계산지침

건교부 계산지침의 일반기준에 의한 물류비 계산목적은 물류비에 대한 실태파악을 상세히 하는 것으로 규정하고 있는데, 이것은 계산지침이 목적인 개별기업의 물류비계산의 정확성을 달성하기 위해서이다.

이 지침에서는 정확한 정보를 산출해 내기 위하여 영역별, 기능별, 자가위탁별, 세목별, 관리항목별로 과목별 분류를 하고 있다. 이들 분류체계는 물류비의 산정 또는 관리를 위해 제시된 이용가능한 분류체계나 분류기준을 나타내고 있으므로, 기업의 물류특성, 물류비 산정능력, 물류비 관리의 수준, 물류비 정보의 요구수준등에 따라 각각 상이하게 나타난다.

### 가. 물류업무에 대한 정의

물류비를 계산하기 전에 자사의 업무중에서 어느 것이 물류업무에 해당하는가를 명확히 해야 한다. 다음과 같은 표준적인 물류업무를 열거해 볼 수 있고, 이중 자사의 물류업무는 무엇인가를 정해야 한다.

#### ㉠ 수주

고객으로부터 주문을 받는다.

수주를 입력/수작업으로 전표발행, 피킹리스트 발행에 연결한다.

#### ㉡ 입하검품

송장과 도착 물품을 조회한다.

납품전표와 입하상품의 내용을 조회한다.

#### ㉢ 입고

상품을 보관선반에 이동한다.

상품을 보관선반에 격납한다.

#### ㉣ 재고

재고상품의 로케이션에 이동한다.



재고상품을 체크하여 발주로 연결한다.

⑨ 피킹

상품을 보관선반으로부터 필요량만큼 피킹한다.

피킹한 상품을 케이스와 운반상자에 넣는다.

⑩ 출하상품/곤포

피킹상품과 납품처, 피킹리스트의 내용을 체크한다.

케이스와 운반상자를 곤포한다.

분류와 배송에 필요한 라벨을 부착한다.

곤포하고 라벨을 붙힌 케이스, 운반상자를 출하라인으로 보낸다.

⑪ 분류/적재

상품을 적재하기 위해 분류 이동한다.

상품을 트럭에 적재한다.

⑫ 배송/납품

고객에게 상품을 배송한다.

상품을 납품하고 검품을 받는다.

매장까지 상품을 반입하여 진열한다.

⑬ 발주

재고 체크결과 및 수주내용으로부터 발주 내용과 수량을 한곳에 모은다.

구매처로 발주 수속을 한다.

⑭ 유통가공

유통가공 작업의 준비를 한다.

유통 작업을 실시한다.

⑮ 반품

상품을 체크하여 양품과 불량품을 분류하고 불량품을 한곳에 모은다.

양품을 재판매용으로 재생하여 보관선반에 격납한다.

⑯ 보충

피킹구역, 보관상품의 보관량을 체크한다.

상품을 필요량만큼 피킹하고 피킹선반에 격납한다.

⑰ 기타 물류작업

전표나 피킹리스트 등의 발행, 컴퓨터의 운영관리

납품전표의 회수 확인, 배차 등의 지시

- ㉓ 기타 물류관련작업 (이는 중소기업(중소기업청) 물류코스트 산정매뉴얼에서 인용> 관리자의 물류관련업무, 물류기기의 점검 및 정비, 절차, 인원 배치업무 등이다.

이것 이외의 업무에 대해서도 다시 한번 물류업무에 해당하는가의 여부를 명확하게 결정하여 물류비 계산을 실시하는 것이 바람직하다.

#### 나. 물류비 자료수집

물류비는 사외로 지불되는 지불물류비(운임, 보관하역료)와 같이 명확하게 파악할 수 있는 것만은 아니다. 예를 들어 물류업무 담당자의 급료는 급료 수당이 라는 계정과목에서 처리된다. 회계장부 중에 물류인건비라고 하는 계정은 없다. 자사 창고의 유지경비는 광열비, 조세공과, 감가상각비 등에 계상되어 있다.

자사 내의 물류업무는 수주에서부터 보관, 배송, 반품, 폐기까지의 여러 가지 형태로 실시되고 있다. 따라서 물류비에 관한 데이터는 모든 부서를 대상으로 수집하지 않으면 안된다.

- 회계에 관한 것 : 대차대조표, 손익계산서, 계정과목 명세서, 기타 필요에 따라 여러 가지의 거래 데이터 등
- 업무에 관한 것 : 수발주 데이터 입출하 지도서, 작업일지 운전일지 등
- 물류시설 기계 차량에 관한 것 : 취득년월일 취득원가, 사용가능연수, 작업별 사용면적 등.

#### 다. 물류비의 계산

물류비 관리의 핵심이 되는 것은 물류비 실태를 정확하게 파악하는 것으로서, 이를 위해서는 물류원가계산이 필수불가결하다. 물류원가계산은 물류 활동을 수행하는데 소요된 비용을 체계적으로 계산하는 일련의 과정을 말한다. 이때 물류원가계산에 기초가 되는 원가자료를 입수해야 하기 때문에, 이를 위해서는 회계부문에서 사용되고 있는 계정과목이나 비용항목을 중심으로 실시된다.

물류원가계산방식<sup>5)</sup>은 <표2-3>과 같이 물류비를 산출하는 방법에 따라 관리회계방식과 재무회계방식으로 구분되며, 기업에서는 물류비관리의 목적을 달성하기

---

5) 건설교통부, 기업물류비 계산에 관한 지침, 1997제정.

위해서 물류비 산정지침과 같은 해당 기업의 물류특성에 적합하게 물류비 산정 기준을 제정할 필요가 있다. 이를 위해 대한상공회의소 매뉴얼이나 건교부 계산 지침을 활용할 수 있는데, 중소기업을 포함한 물류비 관리수준이 낮은 기업에서는 간이기준 또는 일반모델에 해당하는 관리회계방식을 활용할 수 있다.

<표2-3> 물류원가계산의 방식과 특성 비교<sup>6)</sup>

방식 항목	관리회계방식 (일반기준/일반모델)	재무회계방식 (간이기준/간이모델)
계산의 기본적인 관점	-물류목표를 효과적으로 달성하기 위한 활동에 관여하는 인력, 자금, 시설 등의 계획 및 통제에 유용한 회계정보의 작성 목적 -기능별, 관리목적별의 업적 평가나 계획수립 가능	-기업활동의 경영성과(손익계산서)와 재무상태(대차대조표)를 중심으로 회계제도의 범주에서 물류활동에 소비된 비용항목을 대상으로 1회계기간의 물류비 총액추정
계산방식	-물류활동의 관리 및 의사결정에 필요한 회계정보를 입수하기 위해 영역별, 기능별, 관리목적별로 구분하여 발생비용 집계	-재무회계의 발생형태별 비용항목중 물류활동에 소비된 비용을 항목별로 배부기준을 근거로 해당 회계기간의 물류비 추산
계산방식의 장점	-영역별, 기능별, 관리목적별 물류비 계산을 필요한 시기, 장소에 따라 실시가능 -물류활동의 개선안과 개선항목을 보다 명확하게 파악가능	-개략적인 물류비총액계산에 있어서 별도의 물류비 분류, 계산절차 등 불필요 -전담 조직이나 전문 지식이 미비해도 계산 가능
계산방법의 단점	-상세한 물류비의 분류 및 계산을 위한 사무절차와 작업량이 복잡 -정보시스템 구축이 전제	-상세한 물류비의 파악이 곤란 하기 때문에 구체적인 업무평가나 개선목표의 달성한계 -물류비 절감효과의 측정한계

6) 전게서, p.36.

### 3) 물류비표 작성에 의한 성과와 활용법

물류비표를 작성한 후 그 성과를 활용하는 방법으로는 다음과 같이 요약할 수 있다.

- 인건비 배송비등 항목별로 물류비율을 파악할 수 있다.
- 매출액 대비 물류비율을 산정할 수 있다.
- 출하 케이스 수로 나누면 단위 케이스당 물류비가 산출되어진다.
- 물류비에 대한 의식이 높아진다.
- 물류비절감의 대상 업무를 파악한다.
- 물류비 절감의 개략을 파악할 수 있다.
- 고객별 작업별 물류센터별 물류비를 파악한다.

## 제2절 주류산업의 특성

### 1. 주류의 산업적 특성



술은 일반 소비재나 산업재와는 달리 제품 자체가 사회 및 신체적 위험 원인 물질로서 부정적 요인이 내재되어 있기 때문에 소비를 무작정 권장할 수 없다는 특수성이 있다. 따라서 정부는 사회적 안정장치로서 규제위주의 여러 가지 정책적 제한을 가하고 있다.

물론 프랑스나 영국, 멕시코에서는 국가적인 차원에서 국제 경쟁력을 갖추도록 지원하는 경우도 있지만 대부분 내수를 위한 주류의 생산, 유통, 마케팅 그리고 세제상 규제를 하는 것이 일반적 특성이다.

#### 가. 제도상 특성

주류 제품 및 소비행위에 대해서는 일반적으로 과도한 가벌적 성격의 세금이 부과된다. 이는 주류의 생산 및 소비를 될 수 있으면 억제하고자 하는 목적에서 가해지고 있다. 원료의 조달에서 의무적인 국내 조달비율을 정한다던가 주류의 고격을 법으로 정하는 등 생산단계에서도 제한이 가해지고 주류의 소비행위에 대해서는 특별소비세가 부과되어 생산에서 소비에 이르기까지 일반소비재와는 다른 규제가 가해지는 것이다.

#### 나. 제조상 특성

주류는 원료, 제조공정, 숙성기간 등에 따라 시장가치가 달라지는 여러 가지 종류의 제품이 생산된다. 대부분 곡물과 과일을 원재료로 사용하여 매년 생산되는 원료의 품질에 따라 주류의 품질도 달라지고 증류수의 경우는 숙성기간과 숙성방법에 따라 시장가치가 매우 달라진다는 특징을 가지고 있다.

#### 다. 마케팅의 특성

대부분의 국가에서 주류의 마케팅 활동에 제한을 가하는 것이 일반적 특성이다. 광고선전의 매체를 제한한다든지 시간별 또는 알코올 도수에 따라 차별을 두기도 한다. 우리 나라의 경우엔 알코올 도수가 17%이상일 경우 방송을 통한 광고행위를 금지하고 있다.

#### 라. 소비적 특성

주류는 필수 불가결한 일상재가 아니기 때문에 일반적으로 경기순환 또는 소득수준의 변동과 역의 방향으로 성장 또는 감소된다고 믿고 있다. 그러나 값이 싼 대중주의 경우는 경기순환과 관계없이 소비되는 반면 값이 비싼 국내주류 또는 수입 주류의 경우는 경기순환 및 소득수준의 변동과 깊은 연관이 있다. 실제로 IMF 경제위기가 극에 달했던 1998년 우리 나라의 소주소비는 5% 증가한 반면 맥주 및 위스키 소비는 각각 15.5%와 46.8%씩 감소하였다.

## 2. 주류산업의 발전과정

### 1) 주류산업의 환경변화

과거 우리 나라 주류산업은 철저한 규제일변도의 정책으로 시장경제의 원리가 배제된 왜곡된 시장구조를 가지고 있어서 주류소비자들은 선택이 제한된 주류를 선택의 여지없이 마실 수밖에 없었다. 주류산업정책은 주세수입의 확보와 탈세방지에 최우선 순위를 두어 주세관련법이 주류산업을 지배하는 기형적인 정책으로 일관되어 졌다. 1990년 시장개방이 이루어지면서 외국의 질 좋은 주류가 밀물처럼 들어왔다. 지난 10년간 주류시장 개방 이후 변화된 국내 주류시장의 환경으로는 정부의 규제완화와 주류소비에 대한 인식 전환 등으로 많은 발전을 보여왔다. 이를 요약하여 정리하면 다음과 같다.

첫째, 제품의 다양화이다. 대중주로서 대표되는 소주의 경우도 이제까지의 25도자리 소주에서 벗어나 현재 22도가 주종을 이루고 많은 브랜드들이 여러 가지

다양한 첨가물들로 종류를 확대하고 있다. 브랜드 및 리큐르 종류도 소비의 영역을 확대하여 주종면에서 다양한 제품들이 출시되고 있다.

둘째, 마케팅의 역량의 확대이다. 과거 독과점 형태로 정부의 규제위주 정책으로 보호를 받던 시대에서 이제 시장 참여자의 확대로 인한 경쟁격화로 주류 마케팅 역량이 일반소비재 마케팅 수준으로 배양된 점이다.

셋째, 공급체인상의 규제완화를 통하여 보다 시장원리에 접근하도록 한다. 그렇게 하여 생산에서부터 소비에 이르는 유통경로의 거래를 가능케 하여 물류비용을 절감케 한다. 과거 주류도매상들은 주요 제조사들의 복수 추천으로 도매면허 취득이 가능하여 주요 제조사들의 계열화로 되었지만 이제 일반 도매상들은 어느 공급업체와의 거래도 자유롭다.

넷째, 주류 소비문화의 변화이다. 과거에는 국내에서 만들어진 술만 음용할 수 밖에 없었지만 이제 시장이 모두 개방된 환경에서 그리고 국제적인 교류가 제한 없이 이루어지는 글로벌시대에 소비자의 취향과 능력에 따라 국산 또는 외국주류를 음용할 수 있는 주류 소비의 시대가 도래한 것이다.

## 2) 한국 주류시장의 규모

현재 한국 주류시장의 규모는 약 355백만 상자(9리터 기준), 금액으로는 회사 출고가격 기준 약 6조 9천억원, 소매가격기준 약 10조 5천억원으로 추산된다.

주종별 점유율은 수량기준으로 맥주가 63.1%, 소주 28.8%, 탁주 5.6% 그리고 위스키는 0.9% 정도이나 가치기준으로 계산된 주종별 점유율은 커다란 차이난다. 가치기준에 의한 맥주의 시장 점유율이 낮으나 스카치 위스키는 가치기준에 의한 시장점유율은 무려 18.5%나 된다.

과거 10년 동안 한국주류시장의 성장은 수량기준으로 한 복리계산법에 의한 성장률이 1.5%에 머무르고 있으나 가치기준으로는 무려 8.7%의 성장을 이룩하였다. 이러한 수량과 가치기준에 의한 성장률의 괴리현상은 값비싼 스카치위스키와 리큐르(매취순 등)등의 팔목할 만한 성장에 기인하여 소주와 맥주의 가격인상이 또한 이러한 가치기준에 의한 성장을 뒷받침하였다.

주종별 성장률을 보면 소주와 맥주는 수량기준으로 과거 10년간 복리계산기준법에 의하여 2.8%정도의 성장을 했으나 우리의 전통주인 막걸리는 같은 기준방식으로 무려 연 마이너스 9%의 성장을 기록하여 현재 연간 약 2천만 상자가 소

비되는 막걸리는 급격한 소비감소에 직면할 것이다. 반면 스카치위스키는 무려 수량기준 년 10.6%, 가치기준 18.3%라는 고성장을 지난 10년간 지속적으로 이룩한 것으로 우리 나라 소주, 맥주의 저성장을 및 전통주인 막걸리의 마이너스 성장과 커다란 대조를 이루고 있다.

<표2-4> 한국 알코올 음료시장의 성장도표

가. 수량기준(천만상자)

년도	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	CAGR
소주	79,540	82,285	82,275	85,524	89,825	98,786	103,748	119,893	96,307	102,079	2.81%
맥주	174,940	169,914	188,998	196,555	191,726	209,671	177,312	185,466	206,321	223,838	2.78%
스카치 위스키	1,249	1,421	1,990	2,474	2,984	2,810	1,497	1,958	2,695	3,100	10.63%
청주	5,648	5,378	5,824	5,357	5,209	5,163	4,097	4,205	3,448	2,931	-7.03%
와인	491	408	598	650	444	893	538	666	535	803	5.62%
리큐르	284	412	698	1,346	1,461	1,409	1,220	1,693	676	768	11.69%
탁주	46,078	39,134	36,652	30,711	26,289	23,484	22,799	20,427	18,851	19,793	-8.96%
기타	3,239	1,886	1,742	1,435	2,242	2,144	1,393	2,281	1,625	1,638	-7.30%
합계	311,469	300,838	318,777	324,052	320,180	344,360	312,604	336,589	330,950	354,950	1.46%

나. 가치기준(십억원)

년도	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	CAGR
소주	739	762	899	899	949	1,185	1,387	1,603	1,680	1,827	10.58%
맥주	1,852	1,798	2,000	2,080	2,789	3,020	2,772	2,896	3,098	3,277	6.55%
스카치 위스키	280	322	444	638	873	883	640	879	1,134	1,274	18.34%
청주	117	121	131	130	128	157	145	152	142	120	0.32%
와인	27	18	16	17	6	25	15	20	18	27	-0.05%
리큐르	14	21	31	53	59	66	62	95	123	140	29.22%
탁주	115	98	91	77	158	155	178	159	147	154	3.33%
기타	108	73	73	58	104	56	39	59	72	79	-3.40%
합계	3,252	3,214	3,687	3,952	5,066	5,548	5,237	5,683	6,415	6,898	8.72%

자료 : 주류공업협회 및 업계자료

### 3) 한국주류산업의 국가 및 사회기여도

국세청 국제통계연보의 자료에 의한 한국 주류산업의 국가 및 사회에 대한 기여도를 살펴보면, 2000년 총 주세 수입액은 2조 2,542억원 규모로 총 국세수입 86조 6,600억원의 약 2.6%를 기여하는 것으로 되어 있고 이것은 일본의 주세가 총 국세에 기여하는 비율은 3.6%(2000년 기준)보다 1%포인트 낮은 것으로 나타나 있다<sup>7)</sup>.

주종별 각종세금이 소비자 가격에 접하는 비율은 맥주 43.1%, 소주 37.5%, 매취순 38.7%, 백세주 22.8%, 수입위스키 35.0%로 분석되었다. 맥주의 세부담율이 특히 선진국에 비하여 매우 높게 나타나고 있는 바 이것은 한국의 기형적인 주세율 구조에 의한 것으로 보인다.

선진각국의 맥주소비자 가격중 세율부담율은 프랑스 26.6%, 독일 22.1%, 미국 17.4%, 영국 35.9%, 한국의 43.0%보다 훨씬 낮게 나타나 있다. 그러나 일본은 예외적으로 46.5%나 되어 우리 나라보다 더욱 큰 세부담율을 보이고 있다.

각종 주류가 중간상인(도매상, 소매상)에게 기여하는 유통마진이 소비자가격에 접하는 비율은 맥주 30.8%, 소주 32.1%, 매취순 29.6%, 백세주 35.8% 그리고 수입위스키 45.4%로 분석되었다. 수입위스키의 경우는 수입원가의 비율은 불과 19.6%에 지나지 않지만 무려 45%이상의 유통마진을 도매상 및 소매상에게 보장하여 국내 주류의 30%대를 훨씬 상회하고 있다. 이것은 국내위스키 수입업자들이 국내 대중주 보다는 훨씬 유리한 유통마진을 영업정책상 중요한 수단으로 사용하고 있음을 보여준다.

<표2-5> 주세율표

	관세	주세	교육세	실효세율합계 (CIF=100)
위스키	20%	72%	30%	132.3
소주 (국내생산)	-	72%	30%	93.6
소주 (수입)	20%	72%	30%	132.3
고량주	20%	72%	30%	132.3
맥주	30%	100%	30%	215.9

<자료원> 국세청 국제통계연보

7) 대한주류공업협회 발간, "주류산업", 2001년 9월호, p27.



<표2-6> 주요주류 가격형성 구조표

(단위:원)

	맥주 500ml	소주 360ml	매취순 375ml	백세주 375ml	수입양주 500ml (프리미엄급)
공장출고가 (수입가격)	375.35	300.62	1,742.00	1,451.00	5,912.00
관세	-	-	-	-	1,182.00
주세	378.35	216.45	1,254.24	435.34	5,108.00
교육세	113.50	64.93	376.30	43.53	1,532.00
유통마진 및 부대비용	447.80	318.00	1,627.46	1,252.13	13,721.00
부가가치세	132.00	90.00	500.00	318.00	2,745.00
소비자가격	1,450.00	990.00	5,500.00	3,500.00	30,200.00
세금합계	623.85	371.38	2,130.54	796.87	10,567.00
총세금 / 소비자 가격	43.02%	37.51%	38.74%	22.77%	34.99%

<표2-7> 가치사슬분석표

	맥주	소주	매취순	백세주	수입위스키
각종세금	43.1%	37.5%	38.7%	22.8%	35.0%
유통마진	30.8%	32.1%	29.6%	35.8%	45.4%
공장출고가	26.1%	30.4%	31.7%	41.4%	19.6%
계	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

#### 4) 한국 주류시장의 성장

국내 연간 총 주류 소비량은 9리터 상자 기준으로 3억5,500백만 상자 또는 3천 2백만 Hectoliter의 수준을 보이고 있으며 금액기준으로 맥주, 소주 그리고 위스키의 3가지 주종이 총 소비의 93%를 점하고 있다. 지난 10년간 탁주, 약주 등의 민속주가 심각한 소비 감소량을 기록한 반면 맥주의 성장이 눈부시게 이루어져

총 주류 소비에 대한 맥주의 점유율은 1990년의 49.2%에서 2001년에는 무려 63.1%까지 성장하였다. 반면 소주의 소비 점유율은 2001년 수량기준 0.9%의 점유율에 지나지 않지만 금액기준으로 무려 18.5%의 총 소비 점유율을 보이고 있다. 최근 5년간의 주류소비추세에 분석자료에 의하면 주류소비패턴에서 몇가지 특징적인 점이 발견되었다.

첫째, 주류소비자가 보다 고급화 쪽으로 서서히 전환되고 있다. 물량기준 성장률은 불과 3.2%이나 금액기준 성장률은 무려 24.3%나 성장하였다.(이는 물가상승률을 감안하지 않은 수치이다.)

둘째, 맥주의 성장률 및 점유율이 소주보다 훨씬 빠른 속도를 보이고 있다. (맥주성장률 6.7%, 소주성장률 3.3%, 맥주점유율 60.9%에서 63%, 소주 점유율 28.7%에서 28.8%로 상승)

셋째, 위스키의 성장률이 타 주종은 물론 GDP성장률보다 훨씬 높은 성장을 보이고 있다.(10.3% 성장률)

넷째, 주요 경제적 위기상황 및 주세율의 변동에 대한 주요 3가지 주종인 맥주, 소주 및 위스키 간의 소비 반응은 매우 다르게 나타나고 있다. IMF 구제 금융을 받은 1998년 경제 위기상황하에서 위스키와 맥주는 각각 46.8%와 15.5%의 소비감소를 경험한 반면 소주는 5%의 성장률을 기록하였고, 2000년 1월1일 주세율 변동시에는 (소주 35%에서 72%, 맥주 115%에서 100%, 위스키 100%에서 72%), 소주는 19.7%의 소비감소를 보인 반면 위스키는 무려 37.9%의 소비증가를 보였고, 맥주 또한 11.2%의 성장률을 기록하였다. 즉 주세는 음용의 결정요인 중의 하나이다.

<표2-8> 주요 주류 소비율의 변화 및 GDP성장률 추이표

(단위:%)

	1996년	1997년	1998년	1999년	2000년	2001년
GDP 성장률	7.2	6.1	-5.8	10.7	9.2	3.0
주류소비율의 변화						
전체주류	-1.1	7.5	-9.2	7.7	-1.8	7.4
맥주	-2.5	9.4	-15.5	4.6	11.2	8.5
소주	5.4	9.5	5.0	15.4	-19.7	6.0
위스키	21.1	-6.2	-46.8	30.7	37.9	15.0
탁주	-14.3	-10.6	-3.0	-10.5	-7.6	-

자료 : 주류공업협회 및 업계자료

### 3. 주류시장의 문제점

역사적으로 우리 나라는 주류산업에 대하여 강력한 규제위주 정책을 펼쳐왔다. 이러한 규제위주 정책의 목적은 국가재정수입의 중요한 원천으로서 조세수입의 확보와 주류가 국민건강에 영향을 미친다는 국민보호차원의 두 가지 이유로 관허사업적 특성을 가지고 추구되어 왔다.

이러한 규제위주 정책은 업체간 과당경쟁의 억제, 불량주의 방지 및 탈세최소화라는 긍정적인 측면도 있지만 반면에 산업구조를 독과점 식으로 고착화시키고 업체간의 시장 경쟁원리에 의한 경영에 대한 역동성을 무력화 시켰으며 또한 정부가 발급한 면허를 이권적으로 사용하는 부작용을 낳게 되었다. 그러나 이러한 규제위주의 정책도 1980년도부터 점진적으로 완화되어 1993년 제조 면허규제 및 주정량배정규제를 해제하는 획기적인 개혁이 이루어졌다.

1990년에는 주류시장 수입이 전면적으로 개방되어 위스키를 비롯한 각종 외산 주류가 국내시장을 공략하여 점차 수입주류의 양이 늘어가고 종류도 다양화되고 있다. 이러한 규제완화로 지난 10여년간 국내주류시장에는 과거 유례없이 제조자, 유통업자, 소비자 측면에서 많은 변화가 일어났고 특히 주류제조업의 경쟁력 강화와 소비자 선택권의 확대라는 긍정적인 측면도 있지만 아직도 우리 나라 주류시장은 생산, 유통, 소비자보호 측면에서 많은 문제점을 가지고 있다.

정헌배 교수의 우리 나라 주류산업의 장기발전 전략에 관한 연구에 나와있는 문제점을 요약하면 다음과 같다.

#### 가. 생산시장의 문제점

우선 시설에 대한 과다투자가 문제로 남아 있으며 원료배정 및 생산량 지정이 정보의 양곡수급정책에 영향을 받으며 결과적으로 주류생산 원료의 종류, 사용량 배정, 주정생산량 결정이라는 통제를 받고 있다.

#### 나. 유통시장 구조

유통창구의 다원화로 세원에 대한 통제가 쉽지 않으며 소규모 슈퍼나 연쇄점 중 주류판매에 매출의 대부분을 의존하는 소매점이 너무 많고 할인판매와 장려금 지급 등과 같은 과다출혈 경쟁으로 유통질서가 문란하다.

#### 다. 소비시장 변화

소비자의 주류 선택권과 주류에 대한 접근이 매우 용이한 반면 소비자 보호활동이나 소비자 보호제도가 매우 미약하다. 아직도 음주문화는 개선되지 않으며

음주로 인한 사회적 비용도 큰 부담으로 남아 있다.

#### 라. 수출입시장

특정국가로부터 특정주류의 수입의존도가 매우 높아 소비자의 취향을 고착화시키는 문제가 있다. 수입주류의 품질관리가 완전하지 못하며 수입주류의 가격통제가 불가능한 실정이다.

이상 언급한 것 외의 문제점으로 국가의 주류산업에 대한 지원책의 미비하다는 점이다. 우리 나라처럼 주류산업을 정부나 국민들의 하나의 산업으로 제대로 인정하지 않고 그 진흥, 지원 또는 육성을 위하여 관심을 기울이지 않는 나라도 없는 것 같다. 대부분의 선진국들은 주류산업에 대하여 여러 가지 방법으로 진흥책을 수립하여 시행함으로써 주류산업을 보호하고 지원하고 있다.

### 제3절 선행연구

Ballou는 물류활동을 물류 주요활동과 물류지원활동으로 구분하여 설명하였다<sup>8)</sup>. 그는 물류주요활동을 고객서비스, 수송, 재고관리, 주문처리 등 일반적인 물류활동 경로에서 일어나는 활동으로 정의하였다. 이들 활동들은 상호간에 밀접하게 연결되어 있고, 물류의 총비용에 가장 큰 영향을 미치는 요인일 뿐만 아니라, 로지스틱스 관리의 효과적인 조정과 완성에 매우 중요한 역할을 한다. 또한 물류지원활동은 비록 그 활동이 특정한 환경하에서는 물류의 주요기능보다 중요시되는 활동이라 하더라도 기업의 물류활동에 어느 정도 기여하게 되는 활동들이다. 여기에는 창고, 원재료 획득 및 처리, 생산 일정계획, 정보처리, 포장 등이 포함된다.

Collier는 신제품개발과 관련된 성과측정의 기준을 재무적인 요인과 비재무적인 요인으로 구분하여 설명하고 있다<sup>9)</sup>. 재무적인 기준으로는 매출액 비율을 제

8) Ballou R. H., Business Logistics management, 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey Prentice-Hall, Inc., 1992., p9.

9) Collier D. W., "Measuring the performance of R&D Departments". *Research management*, 1977, p.82.

시하고 있으며, 비재무적인 기준으로는 신제품개발 프로그램의 수익성신장률, 매출액 신장률, 이익신장률, 기타 비계량화된 목표달성에의 기여도 등을 제시하였다

로지스틱스 활동의 성과와 관련하여 Kearney는 로지스틱스 기능을 평가할 때 사용하는 척도로서 다음과 같은 3가지를 제시하였다. 첫째, 생산성은 실질적인 투입에 대한 산출의 비율로 둘째, 활용도는 사용가능한 능력에 대한 사용된 능력의 비율로 셋째, 성과는 기준산출에 대한 실질산출의 비율로 측정해야 한다고 주장하였다.<sup>10)</sup>

LaLonde와 Zinszer는 로지스틱스 성과의 측정기준으로서 고객서비스의 수준을 들고 있으며, 주요 구성요소는 고객만족도, 로지스틱스 품질, 적시배달, 이월주문량 등을 제시하고 있다<sup>11)</sup>.

Bowersox 등에 따르면 제조업자와 도소매업자들이 로지스틱스 활동이 복잡할수록 더 많은 유형의 로지스틱스 성과 측정요소를 사용하며, 우수한 기업일수록 자산관리, 비용, 생산성, 고객서비스, 품질 등의 성과 측정요소를 더 많이 사용한다는 것이다. 또한, 경쟁자의 성과와 자사의 성과를 비교하기 위한 벤치마크 자료를 수집하는 것이 바람직하며<sup>12)</sup>, 방어적인 목적인 비용 벤치마킹이 기회나 문제를 이해하는데 도움을 준다고 주장하고 있다.<sup>13)</sup>

---

10) Kearney A. T., "Measuring and Improving Productivity in Physical Distribution, Chicago" *Council of Logistics Management*, 1985, pp.213-235.

11) LaLonde, B. J. and Zinszer, *Customer Service: Meaning and Measurement*, Chicago, IL : National Council of Physical Distribution Management, 1976, pp.89-92.

12) Montgomery, D. J. Closs, and C. B. Weinberg, "Toward Strategic Intelligence System." *Journal of Marketing*, Vol.43. Fall 1970, pp.41-52.

13) McLagen, D. and P. Zeisner, "Analyzing Strategic Cost in a high-Inflation Economy", *Journal of Business Strategy*, Vol. 3, Summer 1982, pp.80-84.

## 제3장 주류산업의 물류전략에 대한 사례분석

### 제1절 주류산업의 물류전략

#### 1. 주류산업의 경영환경

어느 나라고 주류산업은 전통산업으로서 지역특성이 강하기 때문에 글로벌 스탠다드와 무관하다고 생각하기 쉽다. 더구나 우리 나라 주류업계는 국내시장을 상대로 사업을 하는 비중이 높고 보수적인 경향이 강할 뿐 아니라 우리 고유의 문화와 밀착되어 있다는 특성을 지니고 있다. 그러나 최근 시장개방과 규제개혁이 급속히 진전됨에 따라 국내산업형 주류산업에 있어서도 글로벌 스탠다드의 틀 안에서 경쟁하지 않으면 안되는 상황이 초래되고 있다. 이에 주류산업의 경영에 미치는 영향들을 요약하면 다음과 같다<sup>14)</sup>.

첫째, 품질경영분야에 있어서의 영향이다.

주류산업의 경우에도 세계적인 품질경쟁에 대응하고 자체적인 품질개선노력을 경주하기 위해 품질경영 및 고객만족의 이념을 도입해야 할 것이다. 국제적인 품질규격을 정한 ISO9000시리즈가 이미 존재하지만 여기서 더 나아가 주류산업에 있어서의 획기적인 품질향상을 위해 TQM의 도입이 적극 검토되어야 한다.

주류산업의 특성상 최종제품이나 중간투입물의 품질관리가 철저히 이루어져야 하는 것은 물론 제품이나 서비스를 창출하는 프로세스의 품질, 제품과 서비스를 제공하는 공급자의 능력을 향상시키기 위한 품질이 종합적으로 요구되고 있다.

다시 말해 우리의 주류제품이 세계시장에 판매될 뿐 아니라 업계 전체의 영향력이 세계적으로 확대되기 위해서는 제품 자체의 품질제고와 함께 제품의 제조 프로세스, 회사전체의 경영방식에 있어서 품질향상의식과 고객만족의식이 정착되어야 하며 이를 통해 비로소 글로벌 스탠다드로의 이행이 이루어진다고 할 것이다.

둘째, 경쟁환경에 있어서의 영향이다.

---

14) 김용렬, 대경쟁시대의 활로 모색 : 글로벌 스탠다드 경영, 대한주류공업협회, 1999.6, pp.9-18

앞으로 주류산업의 경영환경에 영향을 미칠 요소로서 경쟁의 무국경화를 들 수 있다. 이를 위해서 새로운 제도와 기준의 정비가 요구될 뿐만 아니라 자유로운 경쟁을 제한하는 각종 특수한 규정을 없애는 방향으로 개혁이 진행되어야 할 것이다. 최근 주류 제조업은 물론 유통업의 진입규제가 완화되었고 중간투입물인 주정 제조업도 전면 개방을 눈앞에 두고 있다. 이렇게 됨으로서 국내시장에 있어서도 외국계 주류업체와의 직접적인 경쟁을 피할 수 없게 되었다.

셋째, 금융재무회계분야에 있어서의 영향이다.

국제회계기준, BIS 규제 등의 글로벌 스탠다드가 주류산업에도 영향을 미칠 것이라는 데는 이견이 있을 수 없다. 주류업체는 물론이고 우리 나라 모든 기업들이 그간 취득원가주의를 고수해 왔고 이로 인해 예를 들어 부동산의 시세차익을 이용하여 자금조달을 하거나 이익조작을 할 수 있는 여지가 있었던 것이 사실이다. 향후 투명한 회계제도하에서 그룹 전체의 수익력을 실질적으로 향상시키는 것만이 투자자의 신뢰를 확보하는 유일한 대안이 될 것이다.

넷째, 기업경영체질에 있어서의 영향이다.

주류업체도 해외투자자와의 관계가 증가되고 있는 추세에 있는 만큼 독립적인 사외이사를 받아들이거나 주주권한을 보호하는 장치를 강화하지 않으며 안된다. 국제적으로 신뢰를 받을 수 있는 기업재배체제를 만들어 나가야 한다는 것이다. 그리고 이는 기업을 둘러싼 다양한 이해관계자에 대한 의무와 공헌도 요구되고 있다. 이를 위해 기업공시에 적극적으로 임하는 한편 투명성을 높이려는 노력이 이루어져야 한다. 특히 주류산업은 일반 생활자와 밀접한 관련을 맺고 있고 환경에 대한 책임 또한 무시할 수 없다.

## 2. 주류산업의 특성

주류산업의 특성은 크게 2가지 측면으로 설명할 수 있다.

첫째, 공급체인의 규제의 측면이다. 주류의 공급에서 소비단계에 이르기까지 주세법과 주세 사무처리규정에 의하여 공급자 및 수입업자는 반드시 도매상(슈퍼체인본부 포함)에게만 공급하여야 하며 도매상은 반드시 소매상에게만 공급하고 소매상(업소포함)은 반드시 소비자에게만 판매하도록 규정하고 있다. 따라서 공급자 상호간, 도매상 상호간, 소매상 상호간의 거래가 불법일 뿐만 아니라 공급자가 소매상이나 소비자에게 공급이 불가능하고 도매상 역시 소비자에게 판매



가 금지되어 있다. 이러한 one-step rule은 각 이해당사자간의 이해를 충족시키는 순기능이 있는 반면 경제성, 효율성 측면과 시장원리에 반하는 역기능이 동시에 있다. 정부로서는 부가가치세, 소비세 등을 가장 효율적으로 징수할 수 있으며, 공급자는 도매상만을 효율적으로 관리하여 물류비 등을 최소화하며 소매상은 재고 부담없이 고객관리의 know-how를 활용하여 이윤을 확보하고 있는 것이다.

현재 전국에는 약 17,000여개의 도매상이 있으며 보건복지부, 문화관광부, 경찰청 통계자료에 의하면 1999년 6월말 현재 전국적으로 유흥음식점 17,991개, 단란주점 23,632개, 일반음식점 524,219개로 나타나 있다. 또한 주류를 판매할 수 있는 일반 소매점은 전국에 약 30여 만개가 있는 것으로 추산된다. 따라서 국내주류는 약 4만여개의 유흥주점 및 50여만개의 일반음식점 그리고 30여 만개의 일반소매상에서 소비자에게 팔린다고 볼 수 있다.

둘째, 제도상의 변화측면이다.

1990년 정부는 유통면허를 개방하여 수입주류의 수입개방과 더불어 유통업자의 수가 증가되는 등 커다란 유통상의 변화를 가져왔다. 또한 그 동안 맥주, 소주, 양주 등 3개 업종의 제조자로부터 모두 추천을 받아 가능했던 도매상 면허를 94년부터 1개 업종 제조자로부터 추천을 받아도 가능하도록 규제를 완화하여 도매업 면허가 쉽게 이루어져 현재 전국에 1,700여 개의 도매상이 있다. 이러한 규제완화로 고액의 프리미엄에 거래되던 도매상 면허거래의 부작용도 없어지게 되었다. 이러한 규제완화는 그 동안 공급업체와 도매상간의 계열화로 소비자의 주류선택을 제한 받던 상황에서 벗어나게 하고 사실상 공급업체와 도매상간의 계열관계가 없어지는 결과를 초래하였다. 그러나 한편으로는 수많은 영세 유통업체를 양산하는 부작용도 초래하게 되었다.

우리 나라 주류 수요체계를 분석한 논문에 의하면 과거 우리 나라 주류산업의 특성으로 (1) 왜곡된 시장구조, (2) 단순화된 소비습관, (3) 유통성장의 한계 등을 열거하고 있다. 비록 그 동안 몇 차례의 관련 법규의 개정이 있었지만 아직도 규제 일변도의 정책으로 소비자 중심보다는 공급자측 보호의 측면이 강하다. 그 결과 고급주류시장에서 외국의 고가주류에 대응할 수 있는 국내주류가 전혀 없는 상태에서 안방시장을 모두 외국 주류업체에게 내어주고 만 것이다. 고도주 시장에서 소주와 위스키는 그 가격차이가 무려 22배로 전혀 경쟁이 되지 않지만 스카치위스키협회를 앞세운 외국 공급업체들의 압력으로 현재 소주와 위스키는 동



일한 72%의 주세율을 부담하고 있다. 대부분의 OECD국가들은 나름대로의 자국 산 고급주를 보유하여 자국 주류시장을 보호하고 있는 것이다. 예컨대 일본은 산토리, 닛카 등의 일본 위스키를 캐나다는 Canadian Whisky, 미국은 Bourbon Whiskey를 국내 소비 뿐만 아니라 수출까지 하고 있는 것이다.

우리 나라의 주류산업에 대한 여러 가지 제도도 이제 규제중심으로 인한 기득권 보호차원에서 과감하게 벗어나야 한다. 그리고 정부는 고품질의 경쟁력이 있는 국산주류의 성장여건을 조성하여 값비싼 외국주류의 확산에 당당히 경쟁할 수 있는 국내 주류 성장을 촉진하는 방향으로 여러 가지 제도와 정책을 정비하여야 된다고 보여진다.

고급 주류에 대한 수요가 늘어나는 가운데 외국 고급 주류 수입이 크게 늘고 있는 상황에서 국내 주류업계의 대응 방향은 크게 두 가지 측면에서 살펴 볼 수 있을 것이다<sup>15)</sup>. 첫째는, 수요증가에 부응하는 주류 고급화와 국제시장에서 인정 받을 수 있는 브랜드 개발이다. 둘째는, 구조조정을 통한 경쟁력 강화가 시급한 과제이다, 특정 주류에 전문화를 특화하는 것도 필요하지만, 세계적인 주류 메이커들과 경쟁하고 기술개발능력을 제고하기 위해서는 규모의 경제를 누릴 수 있을 정도의 대형화가 선결과제라 할 수 있다.

그리고 주류유통업의 발전을 저해하는 요인과 이를 해결할 수 있는 방안에 대한 의견은 다음과 같다<sup>16)</sup>.

첫째, 제조업체에 대해서는 밀어내기식 판매경쟁 및 비인기 신제품 개발에 대해 수요에 맞는 공급 및 무모한 신제품개발 지양을 요구하고 있다. 도매업체에 대해서는 과대한 경비지출 및 외상매출에 대해 단위업소별 철저한 원가관리에 의한 자금 지원(자금시설)을 해야 한다는 의견이다. 소매업체에 있어서는 과도한 가격인하 및 자료감소에 대해 자료 100%양성화 및 가격협정을 통한 미연방지를 요구하고 있으며, 국세청(일반세무서)에 대해서는 업소에 대한 과세를 각 도에서 현실에 맞게 연구개발함으로써 업소들의 탈세를 미연에 방지할 필요가 있다고

15) 박시룡, 4/4분기 국내외 경기전망과 주류산업, 대한주류공업협회, 2002.9 p.9.

16) 정현배, 우리나라 주류 유통산업의 발전전략에 관한 연구, 세계경영연구원, 1998, p.105.

최명규, 2003년 경제흐름과 주류산업의 대응방안, 대한주류공업협회, 2003.3, p6-10.

응답하고 있다.

둘째, 주류산업은 지역색이 강한 국내산업이라는 사고방식이 뿌리 깊다는 점이다. 이에 반해 여타 제조업의 경우에는 해외시장까지 파고들지 않으면 살아남을 수 없기 때문에 수출과 해외생산에 주력하게 되는 것이 상식이다.

셋째, 한국적 특수성에 의존한 경영체질을 변화시키는 일이다. 안정된 시장, 충성스런 소비자, 확고한 거래선도 더 이상 보장된 것이 아니다. 이제부터는 정부나 은행의 보호, 동업자간의 암묵적 행동을 전제로 경영을 할 수 없으니 만큼 철저한 경쟁원리와 정글의 법칙에 의해 근본적인 체질개혁을 하지 않으면 안된다.

넷째, 효과적인 유통관리를 통해 비용을 절감하고 매출을 증대시켜야 한다. 다양한 기능한 유통채널 및 그 구성원들을 점검하여 효율적인 유통채널과 유통업체를 선정하여 거기에 마케팅 노력을 집중시키는 전략이 바람직하다.

다섯째, 자신의 브랜드 자산을 효과적으로 활용하여야 한다. 불황기에 주류기업은 호황기 때보다 더 적극적으로 브랜드 파워 구축 및 강화를 위해 투자와 노력을 지속하여야 한다. 불황기라고 브랜드관리에 소극적으로 대처한다면 소비자들은 그러한 브랜드를 외면하게 되고 적극적으로 자기들에게 다가오는 경쟁제품을 선호하고 불황이 끝난 후에도 그 경쟁제품을 기억하게 될 것이다.

### 3. 주류산업의 물류현황

최근 주류업계의 불황타개를 위해 주류 제조업체에 대한 사은품 및 자금지원을 강화하자 소매점 확보를 위한 도매상(전국 1천2백여개소)들의 판로확보 경쟁이 치열해지고 있다. 특히 정부의 강력한 규제에도 불구하고 주류기업들의 시장점유율 확보를 위한 물량공세와 판매처제한해제가 겹쳐 판매경쟁 및 가격파괴 경쟁은 날로 격화되고 있는 실정이다. 뿐만 아니라 국제적인 환경변화에도 대처해야 하는 등 많은 문제점에 직면하고 있다. 이러한 주류산업이 안고 있는 로지스틱스에 관련된 주요 문제점으로는 다음과 같은 것이 있다.

첫째, 물류비용 절감을 위한 물류합리화 문제의 중요성을 인식하지 못하고 있다. 주류업계는 불황타개의 근본적인 방법보다는 소비자 기호의 고급화, 다양화 추세에 보조를 맞추고 또한 최근의 경쟁심화를 극복하기 위한 수단으로 품목의 다양화, 관련 내지 비관련 주종으로 사업영역을 확대하는데 초점을 맞추고 있는 실정이다.

둘째, 주류업계는 수·배송, 보관, 하역, 포장, 유통, 가공 및 정보관리 등 기능별 물류문제의 해소에만 초점을 두고 있다. 물류개선 노력마저도 최근 들어 주류업계의 불황으로 인해 경쟁 상품간, 주종간 판매경쟁이 치열해짐에 따라 뒷전에 밀려나 있다. 그러므로 아직 종합적이고 체계적인 물류개선방안은 제대로 수립되지도 못하고 있는 실정이다.

셋째, 규제개혁에 따른 주류산업의 빅뱅이다. 주류산업은 지금까지 하나의 산업으로 인식되기보다는 주류산업이 갖는 사회적 특성과 세수관리라는 차원에서 제조 및 유통전반에 걸쳐 많은 규제와 통제를 받아 왔다. 과도한 규제와 통제는 많은 경우 기존 업계에 대한 보호장치로 작용함으로써 주류산업의 경쟁력 약화로 이어지게 된다. 그 결과 소비자가 원하는 신상품 개발이 제대로 이루어지지 않았으며, 국제화시대에 외국상품과의 경쟁에서 뒤지게 되었다. 그리하여 주요 주류기업들이 부실에 빠지는 위기에 처하게 되고 있는 것이다.

이렇게 볼 때, 우리 나라의 주류사업은 Beier 기준에 따르면 현재 3단계 수준이라고 할 수 있다. 즉, 하나의 지배적인 기능에 모든 기본적인 물류기능을 통합하여 사용하고 있는 것이다. 따라서 물류성과와 관련된 부문에 대한 필요성을 단지 수송/조달 문제에만 국한시키고 있는 것이 현재 우리 나라 주류산업 물류관리의 주요 경계가 된다. 뿐만 아니라, Bowersox의 기준에 따른다면 2단계 수준 즉, 조직의 수준을 현저히 변화시키지 않고 물류기능을 2개 혹은 그 이상으로 그룹화하여 운영하고 있다. 따라서 주류산업은 제3의 이윤원천인 물류의 개념을 현실적으로 적용하지 못하고 있는 실정이며, 현재의 단계를 발전시키고 실무에 적용하기 위해서는 꾸준한 연구와 관심이 필요하다고 할 수 있다.

이를 위해 다음과 같이 정부의 주류산업에 대한 향후 정책 및 주류산업내 기업의 대응방향을 제시하고자 한다<sup>17)</sup>.

첫째, 창조적인 기업가정신을 만들기 위한 정부의 환경조성이 시급하다. 기업가정신은 그 시대의 역사적 환경에 영향을 받는다, 즉, 정치적 리더쉽과 사람들의 창조성 및 그들의 에너지에 달려 있다. 기업의 기업가정신을 창조하는 것은 기업가적 경영을 하는 국가에 달려 있기 때문에 국가를 둘러싼 환경을 예의 주시하는 것이 급선무라 생각한다.

---

17) 강신일, 주류산업의 지식경쟁력 강화방안, 대한주류공업협회, 2000.6, p.5-7.

둘째, 동일 산업내 공정혁신, 제품개발 혁신 및 시간경쟁 등의 유효경쟁이 존재한다면 시장점유율, 기업수로 규제하는 공정거래법에서 벗어나 일본처럼 제휴, 카르텔, 협조적 R&D 행위 그리고 합병 등이 구조 혁신에 기여하고 합리화를 추구한다면 허용해야 한다. 그러나 경제성과가 기업가의 혁신과 경영자의 능력에 의한 것인지 제도적 진입제한 또는 전통적인 전략적 진입제한인지에 대한 세밀한 분석은 있어야 한다.

셋째, 기술개발이 중요하다는 것을 정부가 리더쉽을 발휘하여 국민들로부터 사회적 동의를 구하고 기술개발을 위한 기업지원, 모든 정부 규제의 재검토, 복수 이상의 기업들에 의한 공동 연구개발을 촉진 등을 통해 국가의 생산 역량을 증가시키고 모든 기업들로 하여금 창조적 기업이 되도록 하여야 한다.

넷째, 주류산업의 지식경쟁력 강화를 위해서는 디자인력을 강화하여야 한다. 신 시장의 무한 경쟁에서 우위를 점하기 위해서는 제품의 차별화와 고부가가치를 위한 디자인력의 강화도 중요하다.

마지막으로 향후 환경문제에 대한 관심이 증대될 것이고, 또한 환경문제는 기술개발과 때로는 충돌을 피할 수 없게 된다. 주류산업 내 기업들은 기술개발과 아울러 폐수문제, 오존층파괴, 환경자원 재활용등의 문제에 대한 고려를 할 수 있는 환경친화적인 기업이 되어야 한다.

#### 4. 주류산업의 물류전략

주류산업 뿐만이 아니라 현대 모든 기업들이 경쟁적 우위를 차지하기 위한 궁극적인 원천은 바로 고객서비스가 된다는 사실이다. 따라서 물류와 공급연쇄관리의 목표는 우월한 서비스를 비용효과적으로 성취할 수 있는 전략과 시스템을 개발하는 것이다. 즉 주류산업의 고객만족은 회사의 이미지의 제고를 비롯한 현장 중심의 물류서비스 향상, 제공서비스의 다양화, 서비스 향상을 위한 기반조성이 되어야 한다. 여기에 있어서는 주종의 제조업체의 입장에서 공급업자를 비롯한 도소매업자와 최종소비자 뿐만 아니라 주류만이 가지고 있는 특성으로 인하여 사회에 미치는 영향까지 고려할 수 있는 전사적 뿐만 아니라 전 사회적인 파급효과까지도 고려하는 전략개발이 필요하다. 그리고 원가절감은 수송의 효율화, 프로세스의 개선을 통한 업무효율성의 향상, 유통인프라구축을 통해 달성되어질 것이다.

이를 주류산업의 경영전략과 연계해본다면, 경쟁과 협력방향을 기반으로 하여, 산업의 특성상 모든 부문을 적용할 수는 없지만, 통합과 유통정보화 및 시장 선점 등을 도출할 수 있다.

첫째, 플랫폼 기반하의 적극적인 통합이다.

디지털 시대인 현대에서는 주어진 기회를 적극적으로 활용하기 위하여 주류산업은 무엇보다도 플랫폼 기반하에서 적극적으로 통합하는데 노력하여야 할 것이다. 플랫폼은 사업의 중심 회사나 협력회사들이 모여 기술과 지식을 결집하는 기반을 말한다. 플랫폼 환경이 대두된 이유는 제품 개발주기가 짧아지면서 특정 회사가 결국 모든 부문에서 타사를 능가하는 기술확보가 어렵게 되었기 때문이다. 신제품 출시 경쟁이 치열하고, 시장점유율을 확보하기 위해 더욱 극심한 경쟁이 진행되고 있는 주류산업에서 이러한 통합은 적극적으로 진행되어야 한다.

둘째, 주류산업의 유통정보화 강화이다.

산업의 특성상 유통 및 물류의 비중이 상당히 높은 주류산업의 경우 유통정보화는 전략적 관점에서 강화되어야 한다. 비용을 대폭 절감함으로써 경쟁에서 우위를 점하려는 목적에는 물류시스템의 구축은 디지털 시대에 주류산업을 비롯하여 대부분의 제조업체에 중요한 문제이다.

주류산업의 유통정보화 강화는 세 가지 측면에서 경쟁우위를 강화시켜줄 수 있다<sup>18)</sup>. 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 대 고객 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.

셋째, 속도의 경제강화이다.

주류산업은 초기에 전자상거래에 대한 적극적인 투자를 통해 최대한 고객을 확보하고 사업규모를 확장함으로써 규모의 경제를 달성해야 하며, 대기업에 보다 높은 신뢰를 보이는 고객의 특성을 활용하여야 한다. 또한 고객들이 인터넷을 통

---

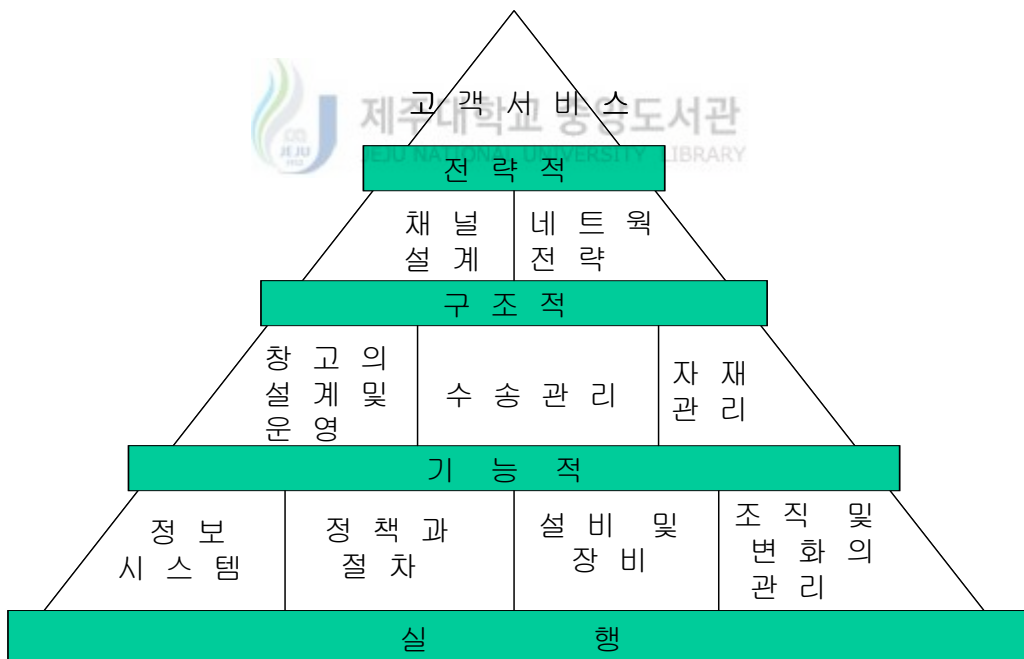
18) 안중호, 디지털시대의 주류산업 경영전략, 대한주류공업협회, 2000.9, p.32-33.

해 모든 해결책을 얻을 수 있도록 다양성을 높이고 사업영역을 확장함으로써 범위의 경제를 달성하여야 할 것이다.

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

아래의 <그림3-1>과 같이 성공적인 물류전략을 개발하기 위해서는 고객서비스 요건을 세그먼트별로 이해하는 것으로부터 시작하며, 이는 다시 구조, 기능적 역할 및 실행절차에 대한 기본적인 질문으로 이어진다. 그리고 물류전략 개발을 위한 10개의 핵심 영역에 대한 각 영역별에서 제기하는 핵심 이슈들을 간단히 정리하면 다음과 같다.

<그림3-1> 물류전략을 개발하기 위한 10개의 핵심 영역통합



자료원 : Andersen Consulting, Arthur Andersen & Co., S.C.

① 고객서비스

: 각 고객 세그먼트의 서비스요건들은 무엇인가?

② 채널(경로)설계

: 여러 채널 멤버 들사이의 운영상의 통합을 어떻게 달성 할 것인가?

③ 네트워크 전략

: 비용을 최소화하고 경쟁수준의 서비스를 제공할 수 있는 최선의 배송물류 시스템은 무엇일까?

④ 창고의 설계 및 운영

: 어떠한 물자 취급/보관 기술이 시설과 장비에 대한 적절한 수준의 투자를 가지고, 서비스 목표를 획득하기에 용이할 것인가?

⑤ 수송관리

: 단기적 장기적으로 수송비용을 감소시킬 수 있는 기회가 존재하는가?

⑥ 자재(물자)관리

: 현재의 재고관리절차가 더욱 엄격해질 서비스 요구를 지원할 수 있을 것인가?

⑦ 정보시스템



: 물류운영에서 최대의 효율을 얻기 위해서 어떠한 정보시스템이 필요한가?

⑧ 정책과 절차

: 성과의 개선을 달성하기 위해서 운영방법 중 무엇을 변경해야 하는가?

⑨ 설비 및 장비

: 자사의 네트워크와 시설에 어떠한 변화를 도입해야 하는가?

⑩ 조직 및 변화관리

: 서비스와 운영목표들을 달성하기 위하여 어떻게 여러 자원을 가장 효율적으로 조직할 것인가?

이러한 과정은 구조 이전에 전략의 개발과 함께 피라미드의 꼭대기부터 시작되어야 한다. 흔히 성과를 향상시키고자 하는 회사들은 기구 조직도를 변경하는 것으로-혹은 최소한 조직상의 인력 재배치를 통하여-변화를 시작하려고 한다. 하지만 이러한 변화가 전략적 변화에 의해서 선도되지 않는다면 시장에서의 성과에 거의 영향을 미치지 못한다.

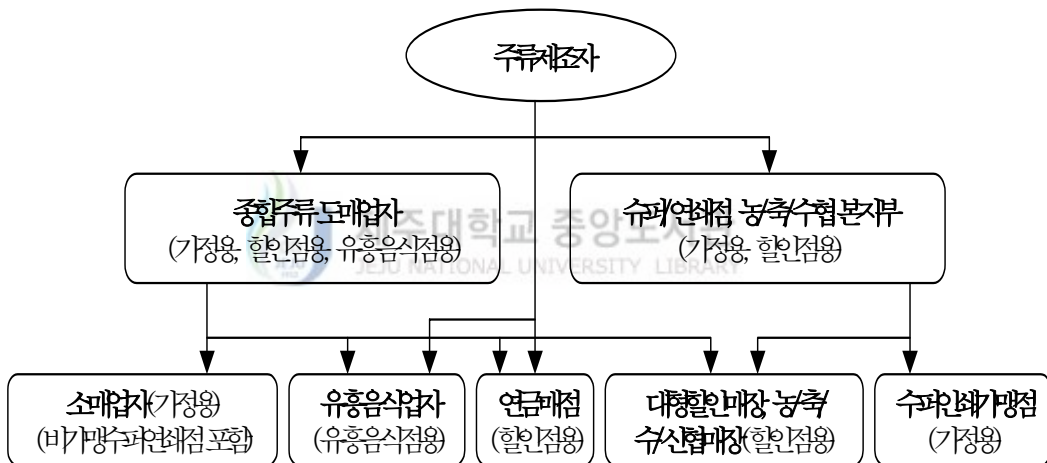


## 제2절 제주도내의 물류현황

### 1. 제주도내 물류체계

현행 제주도내 주류 유통구조는 탁주, 민속주 등 특정 주류를 제외하고는 <그림3-2>와 같이 주류 제조/수출업체는 다양한 도소매 유통채널을 통하여 소비자에게 제품을 공급하고 있으며, 주류 수입업체는 별도의 수입주류전문 도매업체를 통해서 유통시킬 수 있다.

<그림3-2> 주류의 물류도



<자료> 대한주류공업협회 2003년

### 2. 제주도내 주류산업현황

2001년 12월31일 현재 제주도내에는 10개의 주류제조장, 21개의 주류도매상, 7개의 주류중개상과 2,186개의 주류소매상, 8,187개소의 유흥음식점이 있으며 이러한 주류 유통 관련 업종은 주류가 갖는 특성 등으로 그 수와 취급자격 요건 등이 엄격히 제한되어 있다(<표3-1> 주류제조장 현황 <표3-2> 주류판매장 현황 참조).



<표3-1> 주류제조장 및 주류직매장과 하치장 현황

시도별	인구수	점유비 (%)	주류제조장		주류직매장		주류하치장	
			면허장수	점유비 (%)	면허장수	점유비 (%)	면허장수	점유비 (%)
계	48,517,871	100	1,294	100	273	100	44	100
서울특별시	10,280,523	21.19	9	0.70	45	16.48	6	13.63
부산직할시	3,747,369	7.72	13	1.00	15	5.49	2	4.55
대구광역시	2,540,647	5.24	19	1.47	26	9.52	1	2.27
인천광역시	2,596,102	5.35	7	0.54	9	3.30	1	2.27
광주광역시	1,401,525	2.89	15	1.16	9	3.30	2	4.55
대전광역시	1,424,844	2.94	13	1.00	10	3.66	1	2.27
울산광역시	1,070,277	2.21	9	0.70	10	3.66	-	-
경기도	10,000,047	20.61	124	9.58	45	16.48	16	36.36
강원도	1,543,665	3.18	72	5.56	20	7.33	1	2.27
충청북도	1,501,443	3.09	102	7.88	6	2.20	-	-
충청남도	1,918,561	3.95	142	10.97	9	3.30	2	4.55
전라북도	1,961,572	4.04	146	11.28	14	5.13	3	6.82
전라남도	2,059,621	4.25	194	15.00	13	4.76	4	9.09
경상북도	2,775,890	5.72	237	18.32	16	5.86	2	4.55
경상남도	3,143,475	6.48	182	14.07	19	6.96	1	2.27
제주도	552,310	1.14	10	0.77	7	2.57	2	4.55

※ 인구수는 2002년 12월31일 현재, 면허장수는 2001년 12월31일 현재임.

<자료> 대한주류공업협회 및 통계청 자료

<표3-2> 주류판매장 현황

시도별	인구수	점유비 (%)	종합주류 도 매		주류국내 중 개 업		주 류 소매업		유 흥 음식점	
			면 허 장 수	점유비 (%)	면 허 장 수	점유비 (%)	면 허 장 수	점유비 (%)	면 허 장 수	점유비 (%)
계	48,517,871	100	1,174	100	225	100	130,538	100	460,242	100
서울특별시	10,280,523	21.19	220	18.73	67	29.79	20,183	15.46	86,614	18.82
부산직할시	3,747,369	7.72	60	5.11	8	3.55	8,412	6.44	30,806	6.69
대구광역시	2,540,647	5.24	38	3.24	12	5.33	5,328	4.08	23,064	5.01
인천광역시	2,596,102	5.35	38	3.24	4	1.78	5,244	4.02	19,180	4.17
광주광역시	1,401,525	2.89	24	2.04	8	3.55	3,686	2.82	13,385	2.91
대전광역시	1,424,844	2.94	28	2.38	8	3.55	3,610	2.77	15,757	3.42
울산광역시	1,070,277	2.21	13	1.11	8	3.55	2,532	1.94	11,474	2.49
경 기 도	10,000,047	20.61	171	14.57	31	13.78	22,383	17.15	84,931	18.45
강 원 도	1,543,665	3.18	63	5.37	12	5.33	8,253	6.32	23,254	5.05
충청북도	1,501,443	3.09	42	3.58	7	3.11	5,675	4.35	19,397	4.22
충청남도	1,918,561	3.95	56	4.77	6	2.67	8,085	6.19	21,648	4.70
전라북도	1,961,572	4.04	72	6.13	9	4.00	7,377	5.65	18,088	3.93
전라남도	2,059,621	4.25	121	10.31	6	2.67	9,421	7.22	20,562	4.47
경상북도	2,775,890	5.72	100	8.52	15	6.67	8,848	6.78	29,028	6.31
경상남도	3,143,475	6.48	107	9.11	17	7.56	9,315	7.14	34,867	7.58
제주도	552,310	1.14	21	1.79	7	3.11	2,186	1.67	8,187	1.78

※ 인구수는 2002년 12월31일 현재, 면허장수는 2001년 12월31일 현재임.

<자료> 대한주류공업협회 및 통계청 자료

주류제조장을 제외한 주류직매장과 주류판매장의 수는 2002년말 현재 제주도 인구가 우리 나라 인구에서 차지하는 점유비 1.14%보다 높은 것으로 조사되었다. 그 이유는 제주도라 관광지라는 속성 때문으로 보인다.

주류도매업의 근간은 종합주류도매업이 차지하고 있으며 소매업은 주류제품별로 다른 유통채널을 활용하고 있다. 이러한 주류의 유통채널은 행정적으로도 엄격히 규정되어 있다.

이렇게 주류유통채널과 주류 취급수와 취급요건을 엄격하게 제한하는 이유 중의 하나는 청소년 문제나 알콜 중독과 같은 사회적인 문제가 뒤따른다는 데 있다. 이런 문제점 등으로 인해 현재 구매연령을 제한하여 만18세 미만에게는 소매점에서도 판매를 하지 않도록 규제하고 있으며, 앞으로 주류를 일반소매점 등에서 판매하지 않고, 주류만을 전문으로 판매하는 주류전문소매점 제도의 도입이 논의되어지고 있다.

### 제3절 (주)한라산의 물류전략에 대한 사례



#### 1. (주)한라산의 역사와 현황

##### 1) (주)한라산의 역사

(주)한라산은 반세기라는 설립역사가 말해주듯 제주지역의 대표적 제조업체이면서 '향토기업'으로서 눈부신 성장을 거듭해온 바와 같이 유망기업 가운데 하나이다.

여기에는 국내 주류업계 중 유일하게 창업자인 현성호(작고), 현정국전회장, 現 현승탁 대표에 이르기까지의 3대 CEO체제속에 50여년간 '한우물'만을 파며 다져진 장인정신에다 '전통경영'과 '현대경영'을 절묘하게 접목하여 회사발전에 '건인차'역할을 해 온 현씨 가문의 기업경영관이 크게 작용했다고 본다.

(주)한라산의 모태는 1950년 11월 제주시 삼도2동 (현 제주시 북초등학교 북쪽)에서 탁주·제 제주생산업체로 창업된 호남양조장 (대표 현성호)이다. 이후 호남양조장은 1955년부터 대표를 맡은 현정국 전 회장이 한일양조장으로 상호를 변경한 후 '한주'라는 제품명으로 소주를 출시하다 동년 3월에는 '한일'로 상표

명이 변경되었다.

당시 제주시 지역을 중심으로 시장기반을 닦아오던 한일양조장이 지난 70년 정부시책에 의해 귀일(하귀), 명월(한림), 왕자(서귀포), 천일(표선), 남일(성산포) 등 5개 양조장과 함께 단일공장으로 통합되고 회사이름은 '제주소주합동제조주식회사'로 바뀌어 소주 생산을 시작하였다. 이때까지 회사 대표를 맡아온 현정국 전회장은 소주를 전문적으로 생산하는 주식회사로 계속기업의 기틀을 만들었고, 시장기반을 꾸준히 확보하며 현재의 (주)한라산 성장에 초석을 다졌다는 평가를 받고 있다.

이어 '76년 또 다시 (주)한일로 상호가 변경되고, '85년에 본사 및 공장도 현 한림읍 옹포리로 이전되면서 회사발전의 새로운 전기를 마련했다. '86년에는 처음으로 무역업2 허가도 취득하였고, 한일소주의 대일본 수출을 가능케 했다.

특히 (주)한라산은 지난 '92년 현 현승탁대표가 취임하면서 확실한 '제2의 창업기'를 맞기에 이르렀다. 현 대표는 취임 직후인 '93년에 한라산소주를 출시하였고, '95년에는 허벅술, '96년은 백록담, '97년 한라산물 순한소주, '98년에는 과일주용 소주를 출시하는 등 계속 신상품을 선보이며 신상품 개발에 남다른 노력을 보였다. 이 같은 신상품 소주 개발 등의 영향으로 지난 '93년에는 일본으로, '94년에는 미국으로 한라산소주가 수출되는가 하면 '95년에는 브라질시장에까지 한라산소주가 진출하는 등 해외시장 수출이 본격화되었다. 한라산소주가 도내는 물론 국내외시장에서 애주가들로부터 호평을 받기에 이르자 현 대표는 '99년 회사명을 (주)한라산으로 변경하면서 주류시장에서의 회사 이미지 제고에 나섰다.

이제 (주)한라산은 지난해부터 연 매출액 3백여억원을 넘는 우량기업으로 성장한데다 종업원 84명, 연간 생산능력 1만 8백여kl(소주2홉기준 3천만본)를 갖춘 제주의 대표적인 기업으로 꼽힌다. 이를 대변하듯 (주)한라산의 연간 주세 납부액은 '95년 30여억원이었으나, 2002년에는 매출액증가와 세율인상 등으로 1백 20여억원에 이르고 법인세와 부가세를 포함할 경우 연간 2백억원이 된다.

오늘의 한라산 성장 비결은 무엇보다 현 대표의 꾸준한 신상품개발, 시장변화를 읽고 이에 대한 신속하고 능동적 대응, 해외시장개척을 위한 남다른 열정 등 남다른 경영수완이 크게 작용했다. 이 같은 그에 대한 평가는 조부와 부친 등을 거치면서 '한 우물'만을 파온 장인정신에다 전통경영과 현대경영을 절묘하게 접목시킨 독특한 경영관, 맨발로 뛰는 현장위주경영, 그리고 지역사회에 대한 '성실

한 기업관'이 뒷받침하고 있다. 기업이익의 사회적 환원에 대한 (주)한라산의 활동은 어느 기업체 못지 않게 왕성하다. 제주대학교 발전기금 등 기금기탁으로 제주교육발전에 관심을 크게 갖고 있으며, 제주도 체육기금은 물론 성이시돌양로원, 옹포리발전기금, 한라산훼손지원금, 장학사업 등 지원사업으로 지역사회에 기여하는 등 경영자로서 사회적 책임을 다하고 있다.

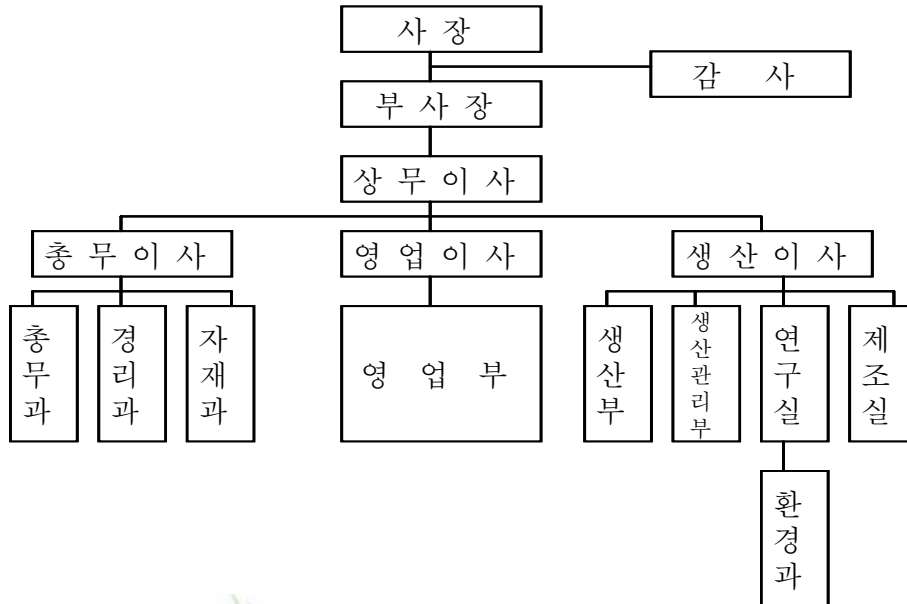
또한 (주)한라산은 창립 50여년 동안 제조업체규모가 미약한 제주에서 대내외적으로 회사발전을 꾸준히 도모한 성과를 인정받아 수 차례의 모범납세자 표창, 새마을운동 대통령표창, 저축유공 국무총리표창, 제주상공대상, 중소기업대상 등 많은 표창과 감사장을 받는데 이어 경영성과 지역경제활성화, 기업토착화, 지역사회 기여도 등의 공로를 인정받아 제주경실련 선정 제2회 제주경제 정의기업상에서 모범기업으로 뽑히는 영예를 안았다.

## 2) (주)한라산의 현황

### (1) 조직구조

(주)한라산의 경영구조는 전문화된 가족체제 경영으로 실질적인 운영은 현승탁 사장에 의해서 이루어지고 있다. 중요한 의사결정은 이사회와 노사협의회(노동조합과 경영진으로 구성)에서 이루어지고 있다. 조직구조는 <그림3-3>과 같이 5부 1실(총무, 경리, 관리, 영업, 생산부, 실업실)로 갖추고, 부서장 중심으로 권한과 책임을 부여하여 경영능력을 극대화시키고 있다. 그리고 관리직 22명과 생산직 62명 등 적재적소의 인력관리로 인적 능력의 배양에 힘쓰고 있다.

<그림3-3> 조직구조도



<표3-3> 종업원의 구성

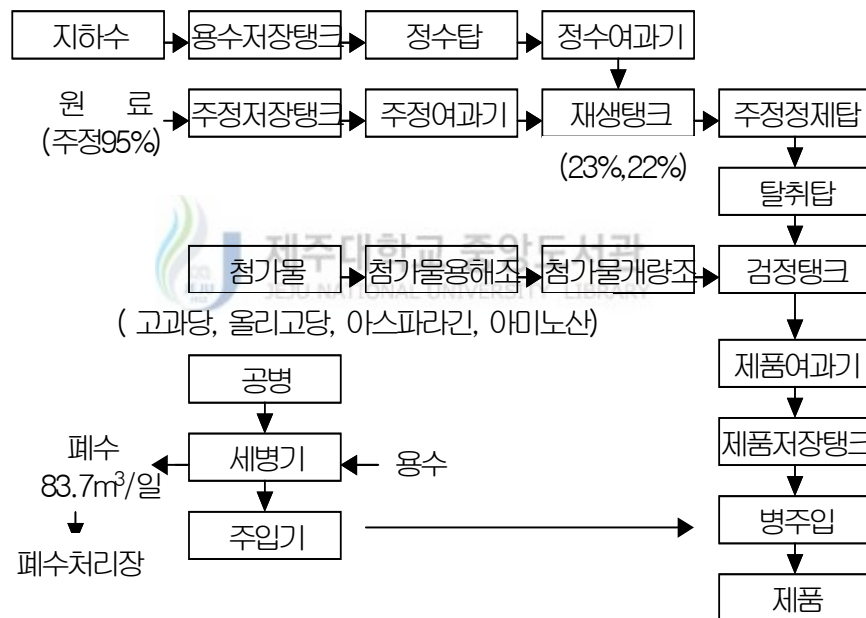
(2003년 9월말 현재)

관리직		생산직	
임원	6명	생산부	35명
총무부	9명	생산관리부	4명
영업부	7명	연구실	4명
		환경과	3명
		제조실	4명
		기타	12명
계	22명	계	62명

(2) 제조공정 및 설비현황

(주)한라산의 제조공정은 <그림3-4>와 같이, 한라산 소주의 청정이미지에 중점을 둔 지하수 채수에서부터 저장 및 제조과정에서의 수질관리에 철저를 기하고 있으며, 요즘 사회적으로 문제시되고 있는 환경과 관련하여 공해없는 제조산업을 지향하며 사전·사후 관리에 철저한 공장관리 시스템을 갖추어 운영하고 있다.

<그림3-4> 소주 제조공정 흐름도



주종의 생산성과 품질은 설비와 공정에 따라 크게 좌우되는데, (주)한라산은 <표3-4>과 같은 설비를 갖추고 있으며, 지속적인 시설투자를 통하여 품질향상을 위한 노력을 하고 있다.

<표3-4> 설비현황

설비명	대수	설비명	대수
타전기	4	팔렛타이저	1
라벨기	3	컨베이어	2
로타리린샤	1	세병기	2
케이스팩카	3	상자세척기	1
주입기	4	증류식공장	1

그리고 최신 경영정보시스템(MIS)을 구축 활용하여 효율적인 사업관리, 과학적인 정보관리, 합리적인 자원관리를 수행함으로써 경영능률을 극대화시켜 경영목표를 달성하기 위해 힘쓰고 있다. 또한 최근 바코드시스템 도입으로 인해 구매에서부터 생산·판매 등에 적용·활용하여 작업을 능률적으로 처리하고 있음은 물론 모든 제품에 고유한 이름인 로트번호를 부착하여 고객만족을 위해 노력하고 있다.



(3) 재무현황

<표3-5> 매출현황에서 알 수 있듯이, (주)한라산은 꾸준한 성장을 보이고 있다.

<표3-5> 매출현황

(단위:천원)

연도 구분	1998년	1999년	2000년	2001년	2002년
국내	19,418,945 (99.5%)	22,859,819 (99.8%)	25,219,572 (99.8%)	28,246,165 (99.9%)	29,702,096 (99.9%)
수출	104,025 (0.5%)	41,986 (0.2%)	49,973 (0.2%)	27,375 (0.1%)	29,464 (0.1%)
합계	19,522,970	22,901,805	25,269,545	28,273,540	29,731,560

지역별 시장은 제주시와 서귀포시가 80%이상을 점유하고 있고, 분기별 매출을



보면, 거의 비슷한 수준을 유지하여 시장의 안정성이 있음을 알 수 있다.

<표3-6> 지역별 매출현황

2002년기준

지역별	도매상수	점유비율
제주시	20	73.91%
서귀포시	3	11.19%
북제주군	5	5.96%
남제주군	3	7.99%
기타	9	0.95%

<표3-7> 분기별 매출현황

연도별 분기별	1998년	1999년	2000년	2001년	2002년
1분기	24.5%	23.2%	24.4%	24.5%	24.3%
2분기	24.2%	22.7%	23.8%	27.1%	24.5%
3분기	25.1%	23.7%	25.1%	23.1%	24.9%
4분기	26.2%	30.4%	26.7%	25.3%	26.3%
계	100%	100%	100%	100%	100%

재무관리 관점에서 안전경영을 위하여 필요조건으로 적절한 이익을 추구하며, 충분조건으로 소요자금을 항상 확보한다는 2가지 조건의 밸런스를 유지하는데 중점을 두므로써 2002년도 기준으로 우리 나라 제조업 전체의 매출액 영업이익율 6.74%, 매출액 경상이익율 4.69%의 지표에 비해 (주)한라산의 매출액 영업이익율 11.4%, 매출액 경상이익율 9.04%로 영업 효율성과 기업경영활동의 성과는 타 지역에 비해 양호하다.

그리고 부채비율이 축소 및 유동비율이 증가추세를 보여, 기업의 재무구조상 안정성이 높아지고 있다.

<표3-8> 부채 및 유동비율

구분	1998년	1999년	2000년	2001년	2002년
부채비율	520.18%	406.28%	385.76%	403.52%	283.44%
유동비율	50.01%	54.01%	75.24%	73.83%	62.56%

## 2. (주)한라산의 물류전략

### 1) (주)한라산의 위기극복과 경영철학

(주) 한라산은 설립이후 지난 반세기동안 성장해오는 과정에서 많은 위기를 거쳤다.

'60년대말 제주도내 주류생산 업체 6개소가 서로 경쟁하면서 타지방 주류가 제주시장을 잠식, 제주지역에 있는 주류업체들이 많은 어려움과 자금압박 등 경영에 위기를 맞고 있었다. '70년대 초 정부시책에 의해 전국 400여 개의 소주업체가 난립한 소주시장을 1도 1사의 원칙으로 통폐합 정책에 따라 통합에 성공하여 위기를 극복하였다. 특정업체의 독과점방지와 지방산업의 균형발전을 이룩하였다. '76년부터는 자도소주 구입제도를 시행하여 정부가 주정총수요량을 소주회사별로 전년도 소주출고 실적에 비례하여 배분함으로써 경쟁을 제한하는 과정에서 상호변경과 공장이전으로 회사발전의 기틀이 마련되었다. '90년도에는 경제행정규제 완화 위원회가 소비자에 대한 서비스 향상을 위해 자유경쟁을 통한 주류산업의 경쟁력을 제고하기 위하여 주류산업에 대한 규제를 완화하기로 결정함에 따라 주정배정제도를 '92년말에 폐지되면서 다시 자유경쟁 체제로 돌입하게 되었다. 이로 인해 타사주가 제주시장을 70% 점유하여 많은 자금압박과 경영난에 허덕이게 되었다.

이러한 어려운 여건 속에서도 주주들의 적극적인 대책강구와 제주시장 확보에 최선을 다하였으나 대기업들의 횡포와 경영 어려움이 계속되면서 새로운 개선점을 찾자는 대안으로 1인체제로 갈 것을 논하게 되었다. 그러나 외부인사나 경영할 수 있는 재력가를 모색하였으나 쉽게 경영에 참여할 수 있는 자가 나타나지 않아 주주 중 경험이 있는 분에게 경영을 맡기는 것이 도움이 되리란 의견이 모

아지면서 현 현승탁 사장에게 모든 경영권을 인계하게 되었다. 현대표는 어려운 여건 속에서도 경영능력을 발휘하며 신제품인 한라산 소주를 개발 제주시장에 출시, 사활을 건 승부수를 던졌다. 그 후 소비자들의 호응을 얻기 시작하면서 시장 점유율 확보에 적극적으로 노력한 결과 현재 (주)한라산으로 성장하게 된 것이다. 현재 제주도민의 기업으로 성장하여 소비자에게 사랑받는 한라산 소주로 제주시장에 93%의 시장 점유율을 유지하면서 유망한 기업으로 발전하고 있다.

이러한 위기상황을 극복하면서 (주)한라산은 성실, 근면, 봉사의 사훈 아래 소비자의 만족에 부응하는 품질이 우수하고 가격이 저렴한 소주를 생산하는데 역점을 두고 있다. 그리고 노사의 가족화, 판매의 극대화, 원가의 최소화를 경영방침으로 정하여 회사의 주인은 사장이 아니라 그 회사의 종업원이 주인이라는 생각으로 우리기업의 이념을 실천하면서 (주)한라산 노사는 소주 분야에서 세계 최고가 된다는 비전을 공유하여 무한 경쟁시대에 대처하고 있다.

## 2) (주)한라산의 물류전략

(주)한라산은 주류를 제조하여 공급하는 업체로서 이 기업의 물류성과는 상류의 공급업자와 하류의 도매업자에까지 확장되는 여러 관계들이 성과의 질과 밀접한 관계를 가지고 있다. 오늘날 거의 모든 기업들에 있어서 외부자원이 그들의 총원가 중 50% 혹은 그 이상을 차지하고 있기 때문에 외부공급업자가 얼마나 효율적이고 효과적인지를 이해하는 것은 필수적이라고 하겠다. 이와 같이 유통마진 - 예컨대 공장 출고가와 최종소비자가 지불하는 가격 사이의 차이 - 의 상당 부분을 차지하는 판매대리점이나 중개업자에게도 적용이 되어진다. 따라서 전체로서의 성과를 개선한다는 목표는 공급연쇄의 성과를 개선에 의해 달성되기 때문에 공급연쇄상에 존재하는 공급자 및 수요자와의 관계에서 경영의 효율성과 유효성을 향상시키는 데 물류전략의 초점을 맞추고 있다. 다음 <그림3-5>에서 보여주는 것처럼, 프로세스의 관리를 통한 원가절감 뿐만 아니라 서비스의 품질도 향상시키고자 하는 물류전략의 핵심이다. 그리고 불법유통을 사전에 억제하여 사회적으로 문제가 발생되어질 수 있는 소지를 제거함으로써 인해 사회에 대한 인식과 기여도를 높이는 일에도 역점을 두고 있다.

또한 (주)한라산은 조달, 생산, 사내, 판매 물류 뿐만이 아니라 공병의 회수라든지 유통과정에 인체에 해로움을 유발할 수 있는 상황을 제거하여 원가절감 및

서비스 향상을 목표로 한 물류전략이다. 특히, 응용하는 제품임에도 불구하고 전 주류업체에서는 운송·보관상의 허술한 점이 많이 있다. 예를 들면, 트럭에 상차 하여 운송하는데 제품자체가 무방비 상태로 이동이 되는 것과 보관하는 장소상에도 문제가 많이 있다. 이러한 점들을 개선함으로 더욱더 소비자에게 안전함과 깨끗함이라는 이미지로 다가 설 수 있도록 개선하고자 하는 물류전략에 초점을 두고 있다.

<그림3-5> 프로세스의 개선과 서비스의 품질



이상의 물류전략을 수립하고 이행해 나가기 위한 (주)한라산의 구체적인 전략을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 경영혁신을 통한 물류전략

소주시장의 전면 개방 및 소주세율 대폭인상에 의한 소주소비 감소에 따른 대책으로 품질관리를 더욱더 철저하게 함은 물론 신제품개발에 심혈을 기울여 소주의 고급화, 차별화, 국제화에 성공하여 수출이 급증하는 등 세계의 술로 급부상하고 있다.

공정과정을 반자동에서 완전 자동화하여 불안정한 작업환경을 안전하고 쾌적

한 작업환경으로 완전히 탈바꿈하였으며 특히, 최근 Decapper를 도입하여 자동으로 병마개를 제거함으로써 인원 2명 절감, Palletizer설치로 3명 인원절감, 최신식 세병기를 도입하여 공병파손율을 1/5로 감소, 공업용수 사용량을 135ton에서 85ton감소, 공병 세척효과는 3배 상승하는 등 인건비 포함하여 연 1억 5천여만원 절감하는 효과를 보고 있다. 투명경영과 이익분배 실현을 통하여 매년 정기적으로 적절한 성과급을 지급하고 있다.

## (2) 신제품 개발전략

서민의 술 소주는 1965년 알코올 농도 30도의 독한 희석식 소주가 처음으로 선보이면서 제조장에서는 충 항아리에 담아서 소매점에 판매하였다. 1970년 11월 도내에 산재한 6개의 소주제조장을 통합하여 희석식 소주 25%제품(360ml, 640ml, 800ml들이 3종)을 생산하고 판매를 본격적으로 시작하였다. 그후 1971년 10월 희석식 소주 30%제품(360ml, 640ml들이 2종)을 추가로 생산·판매하다가 1972년 6월 동 제품의 생산 판매를 유보하였다.

1974년 12월 주조장 시설등급 1등급을 획득하고, 1975년 8월 생산시설을 완전 자동화하여 품질관리 체계를 갖춰 동업계와 25도 순한소주의 판매 경쟁을 시작하였다.

1982년 8월부터 희석식 소주 30%제품의 생산 판매를 재개하였으며, 1985년 9월본사 및 공장을 현위치로 이전하면서 본격적인 신제품 개발에 주력하여 소주 하면 애주가들의 입에서 한라산 소주가 자연스럽게 나올 수 있도록 제주도민의 체질에 맞는 깨끗한 천연지하 암반수를 사용하여 순하고 부드럽고 독특한 맛의 제품을 만들어 내고 있어 국내 10개 소주제조회사 중에서 품질우위를 자랑하고 있다.

1986년 3월 일본에 소주 수출을 시작으로 미국, 브라질까지 호평을 받게 되었다. 1993년 희석식 소주 25% 제품을 제주의 이미지를 부각한 용기에 상표명을 한라산으로 하여 소비자들이 선호할 수 있는 주력상품으로 개발하였다. 1995년 개발한 720ml들이 35도의 허벅술은 제주의 맛을 대변하는 술로 1996년 6월 한·일 정상회담시 건배주로 사용하였으며, 만찬시 많은 호평을 받았다.

2000년 1월부터 순한소주를 선호하는 애주가들이 취향변화에 따라 22도의 한라산물 순한소주와 23도의 한라산을 새로운 기법으로 생산하여 소주시장 변화에

적극적으로 대응하고 있다.

2002년 7월 증류식 소주공장을 준공하여 고급화와 브랜드화를 겨냥한 신제품 개발의 여건을 강화시켰으며, 앞으로 도민들에게 최고의 술을 제공하고 있다.

<표3-9> 제품별 특성 및 개발시기

종 별	규 격	특 징	신제품 개발시기
한 라 산	360ml,23%	바다밑 80M 화산 암반층에서 자연 여과된 물로 빚어 맛이 순하고 부드럽고 깨끗하다. 또한 올리고당 및 숙취해소에 좋은 아스파라긴이 함유되어 있다.	1993년 4월
한라산물 순한소주	300ml,22%	참나무통에서 장기간 숙성시킨 원액을 Blending0℃이하 냉각여과한 증류식소주 콩나물에서 추출한 아스파라긴이 함유되어 있다.	1997년 10월
허 벽 술	720ml35%	한라산의 맑은물에 쌀, 보리를 원료로한 곡물 주정을 오래 숙성시켜 빚은 탐라의 전통 명주	1995년 1월
백 록 담	375ml23%	제주의 천연 벌꿀인 유채벌꿀과 100% 한라산 천연지하암반수를 사용하여 빚은 프리미엄 고급 소주로서 훨씬 부드럽고 깨끗하다.	1996년 8월
한 라 산 글 드	375ml23%	엄선된 순곡 원료로 주정과 약 알카리 성분이 풍부한 100%천연지하암반수로 희석하여 고도의 정제과정을 거쳐 필수아미노산으로 맛을 조화시켜 첨단 MFC공법으로 여과하여 만든 술	1995년 1월
한 라 산 포 켓 용	200ml23%	산과 바다에서 편리한 포켓용 한라산 소주	1994년 9월
과실주용	2700ml35%	가정에서 손쉽게 이용할 수 있는 과실주용 소주	1998년 3월

### (3) 포장개발전략

#### 가. 제품용기

소주제품은 충 항아리를 용기로 사용 생산하기 시작하여 유리병(300ml, 360ml, 375ml, 640ml, 1,800ml들이)을 주로 사용하면서 PET병(200ml, 640ml, 1800ml, 2700ml)과 도자기(720ml들이)를 이용하고 있으나 지금은 충이와 640ml, 1800ml들이 유리병은 사용하지 않고 있다. 특히 200ml들이 PET병 소주는 포켓용으로 산과 바다에서나 여행시 편리하게 사용되고 있다.

#### 나. 제품포장

소주 제품의 출고시 포장은 처음에는 나무상자(포장단위 : 360ml들이 40병, 640ml들이 20병, 1800ml들이 8병)을 사용하였으나, 작업하기 편리하고 가격이 저렴한 플라스틱상자(포장단위 : 300ml들이 30병, 360ml들이 30병, 640ml들이 20병, 1800ml들이 8병, 2700ml들이 6병)와 나무상자(720ml들이 허벅술 1병)를 이용하여 포장하고 있다. 특히, 유리병은 빈 병을 회수하여 소주를 포장하는 재활용품으로써 제품원가에 지대한 영향을 미치는 것이므로 파손과 변질되지 않도록 취급에 철저를 기하고 있다.



### (4) 판매전략

정부가 보호막으로 쳐준 '자도생산소주 50%이상 구매, 판매제도'라는 울타리가 사라지면서 대기업의 유명제품과 동등하게 경쟁을 치르게 됐다. 시장 지배력이 미약한 (주)한라산은 불리한 요소로 작용할 수 밖에 없는 긍정적인 측면을 감안하여 개방경제체제에서 경쟁력을 키워가는 기회로 삼아 도민의 애향심에 호소하면서 품질개선을 거듭하여 품질을 고급화함으로써 도민들의 끊임없는 사랑에 힘입어 도내 소주시장을 93%이상 점유하고 있다. 그리고 해외시장을 개척하여 일본, 미국, 브라질 등에서도 호평을 받고 있다.

앞으로도 기존 제품을 일반 소비자들의 기호에 맞게 양질의 제품을 생산 공급하면서 경쟁력을 갖춘 신제품을 개발하여 관광객 등 타회사 제품을 선호하는 도내 7%의 소비자들을 대상으로 품질의 우수성을 홍보하고 관광업소 등에 판촉활동을 강화하고 있다.

특히, 고도주인 35%의 허벅술을 유흥음식점에서 서양주 대용품으로 취급토록 하여 애주가들의 체질에 맞는 물로 만든(身水不二) 술(동양주)을 선택하여 마실



수 있는 기회가 제공될 수 있도록 권장하여 나가면서 양주시장을 잠식하고 있다.

#### (5) 광고전략

소주 제품의 홍보는 국민 건강을 감안하여 광고하여야 한다. 주요 광고 내용을 희석식 소주를 만드는데 물의 사용량은 원료 주정의 3.8배 이상인 것에 초점을 맞춰 "좋은술은 좋은물이 결정합니다", "한라산 소주는 100% 약 알칼리성 지하 암반수로 만들어 집니다.", "물이 좋아 순한소주", "물이 좋다! 현미가 좋다! 한라산이 좋~다!!", 등의 문구로 된 광고와 생산제품의 종류를 알리는 단순 광고 방식을 취하고 있다.

### 3. (주)한라산의 미래상

21세기 세계주류시장이 개방되면서 주류산업의 기업환경에 많은 변화를 요구하고 있다. 한라산 소주는 이러한 변화의 시대를 맞이하여 새로운 경영시스템을 구축하고 변화를 받아들일 수 있는 조직의 공유가치와 비전 그리고 기업문화를 재정립하여 획기적인 기업으로 거듭나고자 경영전략 개발에 힘쓰고 있다.

(주)한라산은 신제품개발과 생산 및 판매관리의 혁신을 기하고 한국주류 브랜드로 육성한다는 전략하에 홍보활동과 전국 그리고 세계적인 유통망을 개설하는 등 고객중심의 새로운 가치관을 공유하여 세계 속의 한라산소주로 다시 태어나고자 하는 전략목표를 갖고 있다.

이러한 전략목표를 달성하기 위해 12세기의 한라산소주의 비전인 항상 고객은 왕이라는 신념을 가지고 고객을 감동시킬 수 있도록 소비자중심경영과 제품의 품질을 향상시키고 기업이미지 제고 등을 통한 고객의 욕구를 충족시키며 품질 제일주의와 소비자보호를 통한 구체적인 성장·발전전략을 수립하고 있다.

또한, 현재 생산하고 있는 전통주로서 우리술을 대중화할 수 있도록 제조 경험과 발효기술에서 가장 한국적인 술이 가장 세계적인 술이라는 신념으로 소비자로부터 사랑받는 대중주를 개발하기 위한 신제품개발 전략을 갖고 있다.

그리고 유통면에서도 공정하고 자유로운 경쟁으로 품질과 가격의 시장경쟁 질서를 준수하는 물류전략을 수립하고 있다. 지속적으로 시장원리에 맞게 고객감동경영과 기업의 사회적 책임을 수행하는데 있어 최선을 다하는 기업으로 성장하는 모습이 미래상이다.



## 제4장 요약 및 결론

우리나라 기업들은 선진국에 비해 높은 물류비용을 부담하고 있다. 최근 물류 합리화와 효율화를 통해 물류비용을 절감하거나 불필요하게 지출되고 있는 물류비용을 삭감하거나, 또는 제한된 자원을 효율적으로 운용하는 물류관리가 현대 기업경영의 핵심이다.

이 논문은 주류산업의 근본적인 물류 특성을 파악하고, 기업이윤을 극대화시킬 수 있고, 경쟁력의 주요원천이 되는 전사적인 물류전략 수립에 필요한 요인들을 고찰하였다. 그리고, 우리나라 및 제주도내 주류산업의 물류전략을 수립하고 효율적인 수행을 위해 고려해야 할 주류산업의 문제점과 대안을 모색하고, 제주 지역의 주류제조업체인 (주)한라산의 물류전략 사례분석을 통하여 경쟁력 강화를 위한 물류전략 방향을 제시하였다.

우리 나라 주류산업이 갖고 있는 주요 문제점은 다음과 같다.

첫째 주류산업은 지역색이 강한 국내산업이라는 사고방식에 안주하고 있어 국제적 개방시장에 대처하지 못하고 있다.

둘째 물류비용 절감을 위한 물류합리화 문제의 중요성을 인식하지 못하고 있다. 주류업계는 소비자 기호의 고급화, 다양화 추세에 초점을 맞추고 있고, 경쟁 심화를 극복하기 위한 수단으로 중요한 물류관리와 연계시키지 못하고 있다.

셋째 주류업계는 수·배송, 보관, 하역, 포장, 유통, 가공 및 정보관리 등 기능별로 초보적인 물류문제의 해소에만 초점을 두고 있다. 물류개선 노력마저도 최근 들어 주류업계의 불황으로 인해 경쟁 상품간, 주종간 판매경쟁이 치열해짐에 따라 뒷전에 밀려나 있다. 그러므로 아직 종합적이고 체계적인 물류개선방안은 제대로 수립되지도 못하고 있는 실정이다.

넷째 규제개혁에 따른 주류산업의 빅뱅이다. 주류산업은 지금까지 하나의 산업으로 인식되기보다는 주류산업이 갖는 사회적 특성과 세수관리라는 차원에서 제조 및 유통전반에 걸쳐 많은 규제와 통제를 받아 왔다. 과도한 규제와 통제는 많은 경우 기존 업계에 대한 보호장치로 작용함으로써 주류산업의 경쟁력 약화로 이어지게 된다. 그 결과 소비자가 원하는 신상품 개발이 제대로 이루어지지 않았

으며, 국제화시대에 외국상품과의 경쟁에서 뒤지게 되었다. 그리하여 주요 주류 기업들이 부실에 빠지는 위기에 처하게 되고 있는 것이다.

다섯째 자신의 브랜드 자산을 효과적으로 활용하지 못하고 있다. 불황기에 주류기업은 호황기 때보다 더 적극적으로 브랜드 파워 구축 및 강화를 위해 투자와 노력을 지속하여야 한다.

이상의 문제점을 물류전략과 연계시켜 극복해야 하며, 우리나라 주류산업의 경쟁력 강화를 위해 향후 정부정책 및 주류산업내 기업의 대응방향을 다음과 같이 제시한다.

첫째 우리나라 물류 네트워크에 대한 제도, SOC 구축 등 정부의 관심과 투자를 유도해야 한다.

둘째 동일 산업내 공정혁신, 제품개발 혁신, 유통망 개선 등 기업간의 경쟁과 협력을, 그리고 시장점유율, 기업수로 규제하는 공정거래법에서 벗어나 일본처럼 제휴, 카르텔, 협조적 R&D 행위 그리고 합병 등의 구조 혁신을 물류와 연계시켜 추진해야 한다.

셋째 물류와 관련된 기술개발을 위한 기업지원, 정부 규제의 재검토, 복수이상의 기업들에 의한 공동 연구개발 추진 등을 통해 국가의 생산 역량을 모든 기업들로 하여금 창조적 기업이 되도록 하여야 한다.

넷째 주류산업의 유통정보화 강화이다. 산업의 특성상 물류의 비중이 상당히 높은 주류산업의 경우 유통정보화는 물류전략적 관점에서 강화되어야 한다. 이를 위해 주류산업내 업체간 협력에 의한 정보를 공유함으로써 물류의 효율화를 제고하여 공급경로상의 재고절감, 사이클 타임 단축 등 관련주체간 공동이익의 극대화를 도모할 수 있다.

그리고 (주)한라산이 성공기업으로 성장한 가장 중요한 요인들 가운데 하나가 물류전략이다. (주)한라산의 물류전략 목표는 고객서비스 향상과 원가절감에 두고 이를 달성하기 위해 지금까지 중심을 두어 왔고 앞으로 더 구체화시켜 나가야 할 세부전략은 다음과 같다.

첫째 경영혁신을 통한 물류전략이다. 노사의 가족화를 통한 내부적인 만족을 통해 외부소비자의 요구에 부응하는 품질이 우수하고 가격이 저렴한 소주를 생산하는데 고객서비스 향상을 위한 물류전략을 연계시켰다. 이러한 경영혁신을 위한 연계 물류전략의 실행을 확대해 나가야 한다.

둘째 신제품 개발전략이다. 소비자들이 취향이 변화함에 따라 이에 맞는 제품을 개발하도록 힘쓰고, 깨끗한 천연지하 암반수를 사용하여 순하고 부드럽고 독특한 맛의 제품을 만들어 성공의 기틀을 마련해 왔는데, 계속적으로 신제품 개발에 대한 연구 및 투자에 힘써야 한다.

셋째 포장개발전략이다. 제품의 질을 가장 잘 유지하면서 제품을 잘 표현할 수 있고 안전하게 다가설 수 있는 포장개발에 노력해야 한다. 그리고 유리병인 경우 빈 병으로 회수하여 다시 제품을 포장하는 재활용품으로써 제품원가에 지대한 영향을 미치는 것이므로 파손과 변질이 되지 않도록 유통과정상의 물류관리에 초점을 두어야 한다.

넷째 판매전략이다. 현재 수출은 미미한 상태이지만 이미 개척되어진 일본, 미국, 브라질 등에서 호평을 받고 있어 앞으로도 판매망을 넓혀 나가기 위한 구체적인 물류전략 모색이 필요하다.

다섯째 광고전략이다. 광고의 측면에서는 제품이 주류라는 특징이 있어 국민건강을 감안하여 광고한다.

주류산업이 발전하기 위한 토대는 사회적으로 관심이 증대되어진 환경문제를 동시에 해결해 나가야 한다. 주류산업 내 기업들은 기술개발과 아울러 폐수문제, 오존층파괴, 환경자원 재활용 등의 환경친화적 문제를 물류전략에 연계시켜 나가야 한다.

마지막으로 이 논문에서는 다음과 같은 한계 및 향후 연구방향은 다음과 같다.

첫째 기업물류비산정기준이 지침으로 마련이 되어있기는 하지만, 법적 구속력 없이 기업의 실정에 맞게 적용되어 있어 기업간의 비교 또는 물류비용이 차지하고 있는 비중 파악이 상대적으로 어려워 효율적인 물류전략을 제시하는데 한계가 있다. 따라서 이론적인 타당성을 검증할 수 있는 연구가 더 필요하다.

둘째 사례조사에 대한 것이다. 주류제조업체의 수가 다른 제조업체에 비해 한정되어진 상태이고 물류전략과 물류 관련비용에 대한 정보의 공개를 기피하는 기업이 대부분이어서 타사와의 비교분석이 되지 않았다는 점이다. 향후 효율적인 물류관리를 위하여 사례연구의 확대가 필요하다.

[참고 · 인용문헌]

- 강신일, 이창원, 주류전문 소매점 도입방안에 관한 고찰(중간보고서) 2001.3.5
- 강신일, 주류산업의 지식경쟁력 강화방안, 대한주류공업협회, 2000 6월호.
- 기업물류비 계산준칙, 한국생산성본부, 1989.
- 기업물류비 계산에 관한 지침, 건설교통부, 1997.
- 김성기, 현대원가회계, 경문사, 1989.
- 김성수, 물류비 합리화에 의한 최적시스템 선택에 관한 연구, 서강대 대학원, 석사학위논문, 1990.2
- 김원수, 마케팅관리론, 제3판, 경문사, 1989.
- 김용렬, 대경쟁시대의 활로 모색 : 글로벌 스탠다드 경영, 대한주류공업협회, 1999 6월호.
- 김정식, 우리나라 위스키시장 고급화의 동인과 전망에 관한 연구, 중앙대학교 산업경영대학원 석사학위논문, 2002.6.
- 교통개발연구원, 장기종합물류정책의 기본방향에 관한 연구, 교통개발연구원, 1989.
- 경영교육연구, 한국경영학회, 경영사례연구원 제2권 제3호, 1998.11.
- 대한상공회의소, '95. 기업의 물류관리실태 조사보고, 대한상공회의소, 1995-a
- , 기업물류비 산정활용실태 조사보고, 대한상공회의소, 1995-b
- , 기업물류비 산정활용 매뉴얼, 대한상공회의소, 1995-c
- , 기업의 물류관리 현상과 발전과제 조사보고, 대한상공회의소, 1987,
- 물류시대, (특집) 기업 물류비관리 무엇이 문제인가, 6월호, 1993.
- 박시룡, 4/4분기 국내외 경기전망과 주류산업, 대한주류공업협회, 2002 9월호.
- 반정식, 중소기업 물류비의 실증적 분석, : 수도권제조업체를 중심으로, 성균관대학교 행정대학원, 석사학위논문, 1994.8
- 서현진, 기업물류비의 전략적 관리, 비북스, 1995-a
- 역, 물류비철저삭감기법, 한국생산성본부, 일본진단사 물류연구회 편, 1997.
- , 물류비 산정기준과 활용방안에 관한 제언, 물류시대, 1995 1월호
- 서희열, 주류의 판매업 면허 및 유통체계 개선방안, 재정경제부 용역보고서, 2000. 5.

심정택, 박종태, 주류산업의 로지스틱스 성과요인에 관한 실증적 연구, 한국산업  
경제학회, 산업경제연구 제13권 제5호 pp.309-335, 2000.9.

안중호, 디지털시대의 주류산업 경영전략, 대한주류공업협회, 2000 9월호.

윤문규, 물류와 로지스틱스의 비교연구, 로지스틱스연구, 창간호, 1993.

정헌배, 우리나라 주류 유통산업의 발전전략에 관한 연구, 세계경영연구원,  
1998.6.

정헌배, 주류유통 정상화 방안에 관한 연구, 세계경영연구원

정헌배, 우리나라 주류산업의 장기발전전략에 관한 연구, 대한주류산업협회,  
1994.8.

정헌배, 주류 전문소매점 제도도입의 필요성과 과제, 청소년보호위원회, 1999.12.

주류산업, 사단법인 대한주류공업협회, 1990 - 2002까지 발간물.

주류의 판매업 면허 및 유통체계 개선방안

최병규, 2003년 경제흐름과 주류산업의 대응방안, 대한주류공업협회, 2003 3월호.

한국생산성본부, 우리나라 기업의 물류관리실태 및 개선방안, 한국생산성본부,  
1990



[해외문헌]

西澤 脩, 物流原價計算, 中央經濟社, 1977.

-----역, IMA의原價管理指針, 白挑書房, 1994.

Christopher, M., The Strategi of Distribution Management, Gower, 1985.

-----, Logistics and supply Chain Management, (이동렬역, 세계화시대  
물류혁신 전략, 21세기북스, 1995), 1992.

Ballou R. H., Business Logistics management, 3td ed., Englewood Cliffs, New  
Jersey Prentice-Hall, Inc., 1992., p9.

Collier D. W., "Measuring the performance of R&D Departments". *Research  
management*, 1977, p.82.

Ernst & Whinney, Transportation Accounting and Control : Guidelines for  
Distribution and Financial management, NCPDM & NAA, 1983.

IMA(Institute of Management Accounting)SMA(Statement Management  
Accounting No.4-p), Cost Management of Logistics, 1992.

- Kearney A. T., "Measuring and Improving Productivity in Physical Distribution, Chicago" *Council of Logistics Management*, 1985, pp.213-235.
- LaLonde, B. J. and Zinszer, Customer Service: *Meaning and Measurement*, Chicago, IL : National Council of Physical Distribution Management, 1976, pp.89-92.
- Montgomery, D. J. Closs, and C. B. Weinberg, "Toward Strategic Intelligence System." *Journal of Marketing*, Vol.43. Fall 1970, pp.41-52.
- McLagen, D. and P. Zeisner, "Analyzing Strategic Cost in a high-Inflation Economy", *Journal of Business Strategy*, Vol. 3, Summer 1982, pp.80-84.



## ABSTRACT

### A STUDY ON THE LOGISTIS STRATEGY OF A LIQUOR INDUSTRY

JONG-BEOM SONG

*Department of Accounting*

*Graduate School of Business Administration*

*Cheju National University*

*Supervised by Professor Seong-Hyo Ko*

The companies in the country pay higher logistics costs than ones of other developed countries. The core of business administration today is to lower the logistic costs through the rationalization and improvement of logistics.

This thesis analyses the basic features of logistics and studies the factors, which are the important resources of competitiveness to maximize the profit of companies through an enterprise logistics strategy. Moreover, it searches for problems of a liquor industry to set up the alternative plans and to manage the efficient logistics strategy of Korean and Jeju liquor industry. It suggests, in addition, the directions of logistics strategy that strengthen the competence of a liquor industry by the analysis of a case, Hallasan Co. which is a liquor company of Jeju.

The main problems of Korean liquor industry are like the followings:

First, it could not cope with the situation with the international open-market policy because of the thought that it is locally a competitive domestic industry.

Second, they don't realize the importance of the rationalization of logistics to cut down the costs.

Third, the industry only focuses on the solutions for the elementary logistic problems like the conveyance, storage, loading, packaging, distribution, processing, control of information, and so on.

Next, it is the first thing to reform the regulations. The industry has not been understood as an industry like others but has been restricted and controlled by tax saving management or by the bias against the "liquor" industry.

Finally, they don't know how to maximize their brand assets.

The problems above should be overcome and connecting with logistics strategies. Furthermore, businesses of the industry should be capable to deal with the government's policy in the future to strengthen the competitiveness of the country's liquor industry like the followings:

First of all, it is important to lead the government to get interested in the systems of logistics network in the country and set-up of SOC and invest in them.

Second, it should be promoted to the competition and cooperation of companies as like the processing renovation in the same industry and the development of products, the improvement of distribution network, and so on. Innovation of systems, connecting with logistics, should be also followed with promotion of cooperation, cartel, cooperative R&D, merger, etc. without restrictions of Fair Trade Commission.

Third, all of the business could become creative when government progresses national production competence by the investment in the technology development of the business, reviews of governmental



restrictions, the promotion of co-research by companies, and so on.

Next, it is also essential to strengthen the physical distribution information network of liquor industry. The information network should be advanced for a logistic strategy since the characteristic of the industry gives the great importance to logistics.

One of the important factors that Hallasan Co. could succeed was logistic strategies. They targeted in the reduction of a costs and has focused on it for its achievement. The followings are the details of the strategies.

- **Management Renovation for a Logistic Strategy**

They succeeded to produce Soju in the low price and good quality as employs could have the good relationship with employees so that it led to satisfaction in the company and they could meet demands of customers properly.

- **New Product Development Strategy**

They have tried to develop various products for fashionable tastes so finally created unique and soft taste which is made from natural clean mineral water under the base rock. Therefore, they should continuously invest in the research for the product development as before.

- **Packaging Strategy development**

They should try to develop the strategy in order to keep the quality of products safely and represent their features thoroughly. Moreover, it is important that the logistics on distribution process to avoid destroying or distortion of products since they cause unpredictable cost for the recycling of glass, for example.

- **Selling Strategy**

It is necessary to research for a logistic strategy for enlargement of selling network in Japan, America, Brazil, and so on, where the market has already developed positively though the export is not significant yet.

• **Advertising Strategy**

Liquor should be advertised, concerning people's health, because of its image as alcoholic drink.

It is the base to develop the liquor industry that it is solving environmental problems which have raised as recent issue. The companies should innovate the technology connect the problems, water pollution, air pollution, recycling environmental resources and so on, with logistics together.

