



YONSEI UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS

CASE: OL-08

Date: 21/12/2013

HITE JINRO

1933년 설립된 조선맥주는 크라운 맥주, 하이트 맥주를 통하여 국내 맥주 시장점유율 70% 이상을 차지하며 한국 주류시장의 강자로 자리잡게 된다. 특히 박문덕 회장이 1991년 조선맥주 사장에 오르면서 체계적인 마케팅 체제를 마련하고 천연암반수를 이용한 하이트 맥주로 소비자들의 취향을 사로잡으며 꾸준한 성장을 하였다. 조선맥주는 1998년 하이트 맥주 주식회사로 그 이름을 바꾸고 2005년 공정거래위원회를 통해 진로의 인수를 허가 받으면서 (주)하이트진로로 거듭나게 되었으며 2010년 현재 오비맥주와 국내 맥주 시장을 두고 복점체제를 이루고 있다. 그러나 기대와 달리 하이트 진로는 인수합병 후 큰 시너지 효과를 가져오지 못하고 있으며 오히려 직원들의 이탈과 시장점유율 하락이라는 위기를 겪고 있다. 이와 관련해 하이트 맥주시절 성공을 함께 이루어 낸 기존 하이트 인력들에 대한 박문덕 회장의 신뢰가 인사개편 및 조직문화 형성에 강하게 반영되었기 때문이라는 의견이 조직 내 외부에서 제기되고 있다. 더욱이 장인수라는 진로 출신의 인재가 오비로 넘어가 영업이 중요한 주류시장에서 과감히 밀어내기 관행을 철폐하고자 하는 유통 혁신을 시도하고 있다. 따라서 하이트에서는 인수합병 후 새로이 조직 정비를 해야한다는 내부적 과제와 더불어 시장 경쟁에서 어떻게 생존해나갈 것인가에 대한 고민이 깊어지고 있다.

국내 맥주 산업

한국의 주류시장은 2009년 기준으로 7조 7687억원의 규모를 가지고 있다. 이러한 주류 시장은 맥주가 60%, 소주 28%, 탁주 8%로 맥주와 소주가 시장의 대부분을 차지하고 있다. 맥주시장의 경우 (주)하이트 맥주와 (주)오비 맥주의 2개사가 각각 58.2%, 41.8%로 독점하고 있으며 소주시장은 (주)진로가 51%로 시장의 대부분을 차지하고 있으며 기타 지역 기반 사업체가 나머지 40% 정도를 차지하고 있다.

벨기에 인터브루사는 1998년 (주)두산의 맥주사업부분을 인수하였다. 그리고 이후 1999년 카스맥주를 인수하고 2001년 카스맥주를 흡수 합병함으로써 오비 맥주와 하이트 맥주의 복점체제가 형성되었다. 오비 맥주와 하이트 맥주의 브랜드 인지도가 높고 진입장벽이

높아 새로운 제3 경쟁자가 시장에 진입하는 것이 어려운 상황이다. 하지만 두 기업의 생산능력이 현재 시장의 수요보다 높은 상황이며 내수시장이 정해져 있기 때문에 두 기업은 영업이익을 두고 높은 경쟁강도를 보인다. 2004년 이래로 맥주업계의 총 매출액 기준 평균 이익률은 9.5%정도로 일반 제조업체들의 평균 6.6%(산업별재무지표, 2008년 기준, 한국신용평가(주))보다 높게 나타났다. 하지만 두 주요 기업의 판촉경쟁이 치열해짐에 따라 마케팅 비율이 총 매출액 대비 약 6%정도로 높아짐에 따라 영업수익성이 저하되는 양상이 보이기도 하였다.

치열한 경쟁으로 인해 양사는 무엇보다도 영업관리에 전력을 쏟아 왔다. 따라서 하이트와 오비 맥주의 영업 담당 부서에서는 매일, 매달, 매 분기, 매년 영업 실적을 분석하며 시장점유율을 조금이라도 더 높이기 위해 노력하고 있다.

‘밀어내기’ 유통방식

밀어내기란 우월한 지위를 이용하여 제조업체 본사가 대리점에 물품을 강제로 떠넘기는 행위를 뜻하는 은어이다. 국내 주류시장은 과점 체계가 안정적으로 이어져 왔기 때문에 생산업체가 도매상에 대해 갖고 있는 협상력이 매우 크다. 생산업체는 우월한 협상력을 갖고 도매업자가 원하는 물량보다 많은 물량을 판매함으로써 월말 실적을 맞추고 있다. ‘밀어내기’로 인해 도매업자는 재고 비용과 물량 처리 리스크가 발생하지만, 생산업체는 계획대로 생산을 하고 이에 대한 매출을 올릴 수 있으며, 이렇게 영업이익을 유지하면서 주주들을 만족시킬 수 있다.

국내 맥주시장의 역사

1933년 ‘대일본맥주’가 한국 최초로 ‘조선 맥주’를 설립했다. 그리고 4개월 뒤, ‘기린 맥주’가 ‘소화기린맥주’를 설립하면서 그렇게 국내 맥주 시장의 이원 체제가 시작되었다. 1948년 기린 맥주는 ‘동양 맥주’로 사명을 바꾸고 국산 1호 맥주인 OB를 생산했다. 뒤이어 조선 맥주는 국산 맥주인 크라운 맥주를 출시하고, 국내 시장 점유율의 70%를 차지하게 된다. 이에 위기를 느낀 동양 맥주는 마케팅에 힘을 쏟기 시작했고, 1965년, “맥주는 술이 아니라 영양 음료이며 건강 음료입니다. 여성도 마실 수 있는 음료입니다.”라는 획기적인 카피와 함께 시장 점유율을 다시 되찾기 위해 노력한다. 동양 맥주의 꾸준한 노력은 1970년대 대학생들을 중심으로 빛을 발하게 되고, 시장 점유율을 70% 내외까지 가져간다. 하지만 이 때까지도 조선 맥주는 마케팅 및 영업 등에 무관심했다.

그러던 1991년, 낙동강 유역에 위치한 두산 전자 구미 공장에서 페놀(인체 유해 물질)

이 흘러나오는 엄청난 사건이 발생한다. 이 사건은 동양 맥주가 국내 맥주 업계 정상 자리에서 누리던 영광의 끝을 알리는 서막이었다. 뉴스를 접한 사람들은 두산 전자뿐만 아니라, 당시 두산 전자와 함께 두산 그룹의 계열사로 자리하던 동양 맥주까지 불매 운동을 벌이게 된다. 심지어는 동양 맥주 버리기 캠페인까지 일어나면서 동양 맥주는 큰 위기를 겪게 된다. 이러한 사건을 발판으로, 조선 맥주는 새로운 시장의 리더로 군림하기 위해 '하이트'를 출시한다. White(화이트)와 비슷한 어감의 하이트는 "맥주의 90%는 물, 어느 맥주를 드시겠습니까?"라는 문구로 낙동강 오염 문제를 접한 소비자들을 쉽게 어필할 수 있었고, 결국 1995년 1위의 자리를 차지하게 된다. 심지어 1998년에는 조선 맥주의 사명을 하이트 맥주 주식회사로 변경한다.

동양맥주는 1995년 OB맥주로 사명을 변경하고, 1999년에는 경영난을 겪고 있던 진로로부터 카스 맥주를 인수하는 등 변화를 꾀한다. 하지만, 2001년 6월, 결국 두산은 OB맥주 보유지분의 45%를 인터브루에 매각하게 된다. 동양맥주가 외국계 회사로 매각이 된 이후, 국내 맥주 업계는 다시 안정적인 궤도에 오르게 된다. 이에 더해 2001년 주류세가 100%로 감소하게 되면서, 맥주 수요는 더욱 더 증가하게 된다. 초기 시장이 그랬듯, 다시 국내 맥주 시장은 하이트 맥주와 OB 맥주가 양대 산맥을 이루며 지배해나 가게 된다.

'진로'의 역사

진로 소주는 맥주보다 10년이나 앞서 시작되었다. 1924년 진천양조상회로 시작한 진로소주는 70년대 소주 업계의 1위를 자리하게 되고, 이는 40년 넘게 유지되고 있다. 특히 1998년 참이슬을 출시했는데, 당시 한기선 전 부사장의 공격적인 영업 활동으로 단일 브랜드가 40%의 점유율을 차지하는 놀라운 결과를 얻게 된다. 한기선 전 부사장은 영업망을 구축하기 위해 전국을 돌며 주류 도매상을 직접 만나고, 일선 영업 직원들을 독려하는 등의 노력을 펼쳤다.

하지만 2002년, 진로 그룹을 물려받은 정진호 회장이 무리한 사업 다각화를 시도하는 등 방만한 경영을 펼치면서 결국 진로 그룹은 부도가 나게 된다. 잘 나가고 있던 진로 소주도 진로 그룹의 부도 사태에 따라 위기에 직면하게 되고, 진로 소주는 하이트에, 진로 쿼어의 맥주인 카스는 OB 맥주에 인수된다. 카스는 추후 OB 맥주가 외국계 맥주 회사인 인터브루 사에 넘어가면서 같이 소유권이 넘어간다.

이에 따라, 진로 소주에 엄청난 공을 세웠던 한기선 전 부사장은 OB 맥주로 회사를 옮기게 된다. 하지만 신제품 OB 라거가 기대만큼의 성과를 올리지 못하고 카스의 점유율이 떨어지면서, 문책성 인사로 OB에서도 돌연 사표를 하게 된다.

“한기선 부사장의 저돌적인 참이슬식 영업은 외국 회사가 된 OB의 기업문화와 맞지 않았던 것으로 평가된다.” – 이후 그에 대한 평가 (2004.10.12. 머니투데이)

2004년 10월 13일, 한기선 전 부사장은 소주 경쟁 업체인 두산 주류 부사장으로 영입되면서, 새로운 도전을 맞이하게 된다.

박문덕 회장의 리더십

박문덕 회장은 서울 배재고와 고려대 경영학과를 나왔으며 1976년 조선맥주에 입사했다. 상무와 부사장, 대표이사 사장 및 부회장 등을 거쳐 1991년에 조선맥주 사장직에 취임한 박문덕 회장은 지금도 마케팅의 전설로 회자될 만큼 드라마틱했던 하이트의 1위 쟁탈을 주도한 장본인이다. 당시 크라운의 전력은 정말 형편 없었다. 치열한 마케팅을 주무기로 삼아야 하는 주류회사였지만 홍보팀도, 마케팅 부서도 없었다. ‘역사상 처음으로’ 이러한 부서들을 만든 것이 바로 박문덕 회장이었다. 박회장은 크라운 맥주(구 조선맥주)가 가지고 있던 브랜드 이미지에 문제가 있다고 판단하고 신상품 개발에 매진했다. 취임을 하자마자 개발에 들어간 신제품은 2년 6개월만에 세상에 나왔다. ‘여기서 실패하면 끝’이라는 절박감에 그는 회사에서 30분 거리에 있는 여관 한 채를 통째로 빌려 1년 동안 개발팀을 합숙시켰다. 이는 박회장의 운전사도 모르게 진행했던 비밀 프로젝트였다. 경쟁사는 신경도 쓰지 않고 있었다. 박회장은 무겁고 묵직한 상면발효 맥주에서 가볍고 상쾌한 하면발효 맥주로 소비자들의 입맛이 이동하는 것을 포착했고, 천연 암반수 활용한 깨끗한 맥주라는 간판을 내걸고 ‘하이트 맥주’를 출시했다. 이는 맥주 시장의 새로운 돌풍을 일으켰다. 첫 달 12만 상자가 팔리고, 다음 달에는 30만 상자, 이렇게 10년 동안 하이트 맥주는 한번도 1위를 놓치지 않고 새로운 맥주시장의 선두주자로 부상했다.

“(10년 동안) 상이란 상은 다 받아봤습니다. 생각해 보면 소비자들에게 고맙고, 고생해준 우리 식구(회사 임직원)들에게도 고맙죠. 한두 상자 더 팔려고 그 천대와 괘시를 받아가며 고생한 영업사원들 덕에 이만큼 왔으니까요. 어느 누가 뒤집을 거라고 생각했겠습니까? 그래서 모두들 신화라고 했습니다. 그러나 항상 염려스러웠어요. 1등에 올라서는 것보다 역전 당하는 게 훨씬 쉽거든요. 시간만 나면 ‘건방지게 목에 힘주지 말고 겸손해야 한다’고 강조하는 것도 이런 이유에서죠. 고개 한번 더 숙이면 하루 더 가는 겁니다. 이젠 자신감도 있지요. 자만심으로 바뀌지 않게끔 경계하지만.... 어쨌든 1등에 있을 때가 가장 고달픈 겁니다.”

이 모든 과정에서 돋보이는 것은 박문덕 회장의 리더십이었다. 경기가 어렵다는 이유로 축소-방어경영을 하는 기업이 대다수인데 박회장은 공격경영으로 주류시장을 장악해 나갔다. 그는 하이트 맥주의 개발을 주도하는 것뿐만 아니라 3년에 걸쳐 하이트의 광고선전

에 주력하면서 오비 맥주의 아성을 높였다. 박문덕 회장이 가장 강조했던 것은 '혁신'이었다. 91년 취임 당시 부채비율이 1600%나 됐던 회사의 부채를 100%로 이하로 줄이는 놀라운 리더십을 보인 그는 1등의 자리를 차지하고도 혁신의 필요성을 역설했다. 그는 성공에 있어서 운을 무시할 수는 없지만 운에 노력이 더해져야 신화가 된다는 신념을 가진 사람이었다.

2005년 당시 법정관리 중에 있던 진로를 인수해야겠다고 마음 먹은 것도 이것이 또 다른 혁신을 이루는 기회라고 확신했기 때문이었다. 맥주 생산-판매에 주력하던 하이트가 소주시장까지 손을 댄 것은 그의 공격경영의 일환이기도 했다. 하이트는 3조4천억원을 들여 진로를 인수, 소주+맥주시장의 최대 생산-판매기업으로 변화를 꾀하는데 성공을 했다. 특히 그는 국내경쟁에만 머무르지 않고 주류 강대국과의 경쟁을 선언하면서 또다른 공격경영을 시작했다. 글로벌 공격경영을 선언한 것이다.

하이트 맥주의 진로 인수

진로 인수 입찰에 참여한 업체는 총 10곳이었다. CJ, 두산, 롯데칠성음료, 하이트 맥주, 대한전선, 태광산업, 오리엔탈, 동원엔터프라이즈, 대상, CVC등이 참여하였다. 업계에서는 CJ, 두산, 롯데칠성음료의 3파전을 예상했었고, 하이트 맥주의 인수전 참여는 기존 주류업체들을 견제하기 위한 전략으로 여겨졌다. 하지만 예상을 뒤엎고, 하이트 맥주는 3조 2천억 원이라는 인수금액을 제시함으로써 단독으로 우선협상대상자로 선정되었다. 이 같은 하이트 맥주의 과감한 베팅은 내부적으로 치밀한 준비를 통해 이루어진 것이었다. 두산, 인베브(오비 맥주 모기업)등 경쟁업체의 동향을 예의주시하며 상황을 파악하였고, 인수자금을 마련하기 위해서 교원공제회와 산업은행을 파트너로 끌어들이었다. 입찰직전의 3천억원 규모의 CB(전환사채)발행도 이러한 준비의 일환이었다. 하지만 무엇보다 가장 중요한 성공요인은 하이트의 이러한 전략에 대한 철저한 보안유지였다. 내부직원들은 박회장에 대한 높은 충성도를 보이며 일치단결하여, 자신들의 전략이 노출되는 것을 막았던 것이다. 이후 하이트 맥주는 진로에 대한 정밀실사를 거친 후 총 3조 4100억원에 진로를 인수하게 된다.

하이트 맥주가 진로를 인수한 동기는 크게 두 가지로 볼 수 있다. 우선, 하이트 맥주는 진로인수를 기업의 생존을 위한 것이라 생각하였다. 만약 두산이 진로를 인수할 경우 맥주 사업에 다시 나설 가능성이 있고, 오비 맥주의 최대 주주인 인베브 역시 진로 최대 담보권자인 대한전선과 손을 잡고 있었다. 롯데, CJ 등도 각각 아사히 기린맥주 등 일본맥주사와 컨소시엄을 이루고 있었다. 즉, 다른 주류업체가 진로를 인수할 경우, 단지 소주 시장을 빼앗기는 것을 넘어서 맥주시장까지 위협받을 가능성이 큰 상황이었다.

다음으로, 하이트 맥주는 진로를 인수함으로써 영업권, 비용절감 시너지를 기대하였

다. 하이트 맥주는 전통적으로 영남권에서, 진로는 수도권에서 강한 영업 조직과 시장 점유율을 가지고 있었다. 따라서 서로 다른 지역에서 강한 영업권을 가지고 있던 두 기업이 하나가 됨에 따라 영업권 시너지 효과를 기대할 수 있었다. 하이트 맥주는 상대적으로 점유율이 저조한 수도권지역에서 진로의 영업망을 활용하고, 진로는 경상도·전라도에서 하이트 맥주의 영업망을 활용함으로써 매출증대를 노릴 수 있는 것이다. 또한, 양사의 영업망 통합은 영업망에서 중복되는 인력을 감축 및 재배치 함으로써 비용절감 효과도 기대되었다. [Exhibit]

하이트 맥주의 진로인수에 대해 시장의 의견은 분분했다. 일각에서는 하이트 맥주가 진로를 인수함으로써 주류시장의 절대적 강자로 군림하게 되었다고 평가하였다. 이러한 의견은 당시 하이트 맥주와 진로가 각각 맥주시장과 소주시장에서 점유율 1위를 차지하고 있었고, 향후 양사 통합에 따른 시너지를 긍정적으로 평가한 것에 기인한다. 하지만 이번 M&A 건에 대해 부정적인 전망을 하는 견해들도 있었다. 우선, 하이트 맥주가 진로 인수대금으로 지불한 약 3조 4천억원이 과다했다는 것이다. 진로의 주요 채권자인 골드만삭스는 진로의 기업가치를 3조 6천억원이라 하였지만, 시장은 2조~2조 5000억원이 적당한 인수금액이라 생각하고 있었다. 이러한 상황에서 하이트 맥주는 교직원공제회, 군인공제회 등 재무적 투자자들로부터 풋옵션을 주면서까지 자금을 모았고, 3천억원 규모의 전환사채까지 발행하였다. 즉, 진로를 인수하기 위해 과다한 인수금액을 제시하였고, 이를 위해 무리한 자금조달을 시행한 것이다. 또한, 합병으로 인한 시너지가 불확실하다고 보는 견해가 많았다. 본 계약을 체결할 당시, 공정위가 아직 공정거래법 위반여부를 판단하지 않았기에 M&A 성립 자체의 불확실성이 있었다. 소주시장과 맥주시장의 유사성이 높다고 보아 하나의 시장으로 판단할 경우, 독과점규제로 인해 양사의 합병이 불가능한 것이었다. 이후 공정위는 M&A를 조건부로 승인하게 되면서 하이트진로에게 규제가 주어진다. [Exhibit]

공정위의 조건부 승인이 M&A 인수불가, 시장점유율 직접적 제한과 같은 강경한 규제가 아니었지만, 양사 영업관련 조직과 인력을 5년간 분리운영 하여야 한다는 규제로 인해 영업망 통합으로 인한 시너지를 단기적으로 기대할 수 없게 되었다.

하이트진로의 인사정책

1999년 하진홍(河珍弘) 전무를 부사장으로 승진발령하는 등 간부직 192명에 대한 사상 최대 규모의 승진인사를 단행했다. 이로써 하이트는 2000년대에 이르러 '하이트신화'를 창출했던 사람들이 회사경영을 주도하기 시작했다. 2001년 하이트 맥주는 공식적으로 '2세 경영체제'를 선언했다. 하이트 맥주의 창업주이자 대표이사인 박경복 회장이 은퇴를 선언하고 그의 차남이었던 박문덕 회장에게 경영권을 공식 승계했다. 이에 따라 하이트 맥주는 박경복·문덕 공동회장체제를 출범시킨 지 3개월 만에 문덕 회장 중심의 단일 경영체제를 갖추

게 됐다.

공정위에서 진로 인수 승인을 얻어낸 하이트 맥주는 진로 인수 작업을 주도했던 전략기획팀과 재경팀 인력들을 대거 특별 승진시켰다. 하이트 맥주는 신임 부사장에 진로 인수 총괄 책임자였던 김지현 전략기획팀 전무를 승진 발령하는 등 부장급 이상 5명의 승진 인사를 단행했다. 김 신임 부사장은 당시 조선맥주에 입사한 이래 재경·기획통으로 입지를 굳힌 인사로 박문덕 회장의 신임 아래 진로 인수 추진 실무를 줄곧 총괄 지휘했다. 또 진로 인수를 위한 컨소시엄 구성과 자금조달에 큰 역할을 했던 재경팀 이한중 상무를 전무로, 이민웅 부장을 이사로 각각 승진시켰다. 하이트는 이와 함께 진로 인수 이후 홍보역량 강화를 위해 홍보이사직을 신설 하고 이 자리에 이종구 한나라당 국회의원 보좌관으로 일해온 매일경제신문 기자 출신 김영태 씨를 선임했다. 이러한 인사는 진로 인수 추진에 공로가 컸던 전략기획팀 과 재경팀 인력들을 특별 승진시킨 것이 특징이었다.

박문덕 회장은 진로 인수 후에도 기존 조직에 대한 신념과 가치관을 버리지 않았다. 하이트의 성공을 함께 이루어낸 회사 구성원들에 대한 그의 신뢰는 맹목적이었다. 이는 같이 힘든 시기를 버텨낸 부하 직원들에 대한 고마움과 미안함을 대변하는 것이었다. 인수 후, 박문덕 회장은 하이트 맥주 부사장이었던 하진홍 부사장을 진로 사장자리에 앉혔다. 당시 하이트 맥주와 진로는 대부분의 인수 합병 기업들이 초기에 겪는 노사갈등 없이 성공적인 합병을 이뤄냈다고 평가 받았다. 하진홍 사장은 직원들과의 솔직한 대화를 가장 중요하게 생각했다. 특히 주류회사의 특성상 회식문화를 통한 의사소통이 빈번하게 이루어졌기 때문에 술이라는 제품이 기업의 커뮤니케이션 매개체이자 유행어가 되었다. 하진홍 사장은 “저녁에 팀장급 이상 직원 90명과 회식을 하면서 잔을 채워 일일이 잔을 주고받다 보니 소주를 5~6병 정도 마신 것 같아요. 회식이 끝난 뒤 뺏어버렸지만 직원들과 끈끈한 공감대를 형성할 수 있었습니다.”라고 말하기도 했다.

하지만 술자리가 잦은 조직문화에 흠집이 생기는 사건이 발생했다. 하이트와 진로의 결합이 이루어진지 얼마 지나지 않아 모든 직원이 참여한 술자리에서 박문덕 회장은 편안한 술자리의 기운을 빌어 “진로 너희들은 다 도둑놈들이야.”라는 발언을 한 것이다. 이는 조직 구성원들에 대한 최고경영자의 시각이 직접적으로 드러난 사건이었다. 하이트 직원들에 둘러 진로 출신 직원들은 부정적이거나 소극적으로 변해갔다. 2005년 하이트가 진로를 인수한 후 100명 이상이 하이트진로를 떠나 경쟁사나 다른 회사로 이적을 했다. 이 중에는 영업비밀, 비밀을 알고 있는 고급 인력들이 특히 많았다. 심지어 하이트 출신 직원들 역시 밖에서 영업을 해야 할 시기에 안에서 정치를 해야 하는 소모적인 상황에 지쳐 회사를 떠나기도 했다. 결과적으로 박문덕 회장을 포함한 부사장급 이상 인사 가운데 인수 전 진로에서 일했던 사람은 한 명도 남아 있지 않고, 전체 임원 중 진로 출신은 20%에 불과하다.

2007년에는 하이트 맥주 사장이었던 윤종웅 사장을 진로 사장으로, 하진홍 진로 사장을 하이트 맥주 생산 담당 사장으로 맞바꾸는 인사를 단행했다. 또한 김지현 하이트 맥주 경영기획본부장을 하이트 맥주 관리, 영업 담당 사장으로 승진 임명했다. 이로써 하이트진로는 오너인 박문덕 회장을 중심으로 윤 사장, 하 사장, 김 사장 등 3각 전문 경영인 체제로 재편되었다. 특히 윤종웅 사장은 오비 맥주의 아성을 깨고 맥주시장 정상에 등극한 '하이트 신화' 주역이었다. 이러한 인사는 당시 진로의 재상장과 두산과의 저도 소주 경쟁을 해결하기 위한 '구원투수'격으로 성공적인 기업공개와 경영효율을 높이기 위함이었다. 또한 대내외적인 커뮤니케이션 업무를 총괄하고, 소주와 맥주의 해외 신시장 개척, 신성장동력사업의 발굴을 위해 경제전문기자 출신인 이장규 전 중앙일보 시사미디어㈜ 대표를 하이트진로의 부회장으로 영입했다.

하이트 맥주 사업의 위기

하이트 맥주는 96년 이후 현재까지 10년이 넘는 기간 동안 국내 맥주 시장의 시장점유율 1위 자리를 놓치지 않고 있다. 하지만 최근 5년간의 경쟁 상황은 좋아 보이지 않는다. 줄곧 상승세였던 시장점유율이 진로 인수 시점이었던 2005년 이후 현재까지 내리막 길을 걷고 있는 것이다. [Exhibit] 이장규 회장은 부임 직후 하이트 마케팅 임원들과 원인을 규명하고 해결 전략을 찾기 위해 지속적인 회의를 가졌다. 하이트 임원들은 20~30대층에서 하이트의 선호도가 감소하고 있다는 점에 주목했다. 지난 몇 년간 경쟁사인 오비 맥주는 하이트를 추격하기 위해 젊은 층을 타겟으로 하여 적극적으로 마케팅 활동을 펼쳐왔다. 또한 카스후레시, 카스레드, 카스레몬 등 새로운 제품 라인업이 성과를 거두면서 오비 맥주가 20~30대 사이에서 가장 선호되는 브랜드로 자리잡은 상황이다. 하이트 경영진들은 시장 점유율 방어를 위해 반드시 젊은층을 타겟으로한 신제품을 출시해야 한다고 믿고 있다. 실제로 하이트는 '드라이 피니시d'라는 새로운 브랜드를 개발하는 중이다. 한편 중장년층 사이에서는 여전히 하이트의 선호도가 경쟁사보다 높기 때문에 '드라이 피니시 d'만 성공적으로 젊은 층을 사로잡는다면 하이트가 마켓 1위로서의 입지를 안정적으로 지킬 수 있을 것으로 보인다.

맥주 유통 방식의 변화

하지만 국내 맥주 시장의 경쟁상황은 그렇게 단순하지는 않아 보인다. 오비 맥주가 기존에 맥주 업계의 오랜 관행이었던 '밀어내기'식 유통을 철폐하겠다고 선언하면서 하이트와 오비의 경쟁이 마케팅 외적인 부분까지 확대되고 있다. 오비 맥주는 올 해 영업 담당 임원

으로 영입된 장인수 영업본부장의 주장을 받아 들여 '밀어내기 영업'을 전면 철폐했다. 장인수 본부장은 진로 출신의 주류 영업전문가로서 하이트가 진로를 인수한지 5년만에 경쟁사인 오비 맥주로 이직하였다. 장인수 본부장에 따르면 실적을 채우기 위해 월말마다 물량 '밀어내기' 되면 도매상 창고에 재고가 쌓이게 되고 소비자들이 맛보는 맥주의 신선도가 떨어지게 된다고 지적한다. 오비 맥주는 '밀어내기'를 철폐하여 카스의 신선도를 높이고 이를 기반으로 고객들을 사로잡아 지난 20년간 빼앗겼던 시장 1위 자리를 되찾겠다는 포부를 밝혔다.

'밀어내기 영업'은 지난 수십 년 동안 국내 주류 시장에서 지속되어온 관행이다. 생산 업체는 그 달 실적이 부진하더라도 월말에 '밀어내기'를 통해 목표한 판매량을 달성할 수 있고 이를 통해 매출을 안정적으로 유지할 수 있었다. 따라서 장인수 본부장이 처음으로 '밀어내기' 철폐를 주장했을 때에 오비 맥주 주주들의 우려와 반대는 당연한 결과였다. 하지만 '영업의 달인'이라는 장인수 본부장의 강한 믿음 이 결국 주주들을 설득시키는 데 성공했다. 그는 이사회에게 '밀어내기'를 없애고 6개월의 시간이 지나도 특별한 성과가 나지 않으면 본부장 자리를 책임지고 떠나겠다고 약속하였고 오비 맥주 이사회는 그를 믿어보기로 결정한 것이다.

"6개월간 쌓인 재고를 소진하느라 생산과 영업 실적에 큰 차질을 빚을 수밖에 없는 모험이었다. 하지만 소비자에게 신선한 맥주를 공급하고 시장의 오랜 관행을 깨려면 이 방법밖에 없었다.

... 대주주를 찾아가 밀어내기를 없앨 테니 일시적으로 매출이 떨어져도 이해해 달라고 했다. 밀어내기를 근절한 뒤에도 1등이 되지 못하면 자리에서 물러나겠다고 했다. 2등이 1등을 쫓아다니면 평생 2등지만, 2등만의 전략을 갖고 게임의 룰을 바꾸면 1등이 될 수 있다고 믿는다."

- 장인수, 오비 맥주 영업본부장, 前 하이트주정(주) 사장

하지만 하이트 맥주 사업 부분 임직원들 사이에서는 오비 맥주가 '밀어내기'를 철폐한 것이 가져올 여파에 대해서 회의적인 시각이 지배적이다. 하이트의 임원들은 신선도 증가로 얻게 되는 득보다 생산 운영상의 문제 발생으로 인한 실이 클 것이라고 주장한다. '밀어내기'는 수요가 예상보다 낮을 때 남는 공급량을 도매상에서 소화해낼 수 있게 함으로써 생산 업체의 안정적인 생산계획을 가능하게 한다는 장점이 있다. 만약 '밀어내기'를 철폐하고 변화하는 수요에 맞춰서 생산을 하게 되면, 급격한 생산 계획 변경으로 생산 과정이 불안정해지고 수요가 많을 때 시장에 공급할 수 있는 물량이 부족한 상황이 벌어질 위험도 있다. 또한 이를 중단했을 때 매출의 즉각적인 감소는 불을 보듯 뻔하다.

한편 '밀어내기'식 영업 중단이 장기적으로도 매출 상승이라는 목표로 이어질 수 있

는 지에 대해서도 불투명하다. 소비자들이 느끼는 맥주의 신선도가 실제로 얼마나 개선될 지 예측하기 어려우며 개선이 이루어지더라도 맥주 신선도와 매출의 관계가 밝혀진 적이 없기 때문에 매출의 상승은 불확실하다. 이에 대해 업계에서는 장인수 부사장이 하이트에서 경쟁사인 오비 맥주로 옮기면서 성과를 내야겠다는 압박감에 무리수를 둔 것이라는 분석도 나오고 있으며, 소주를 팔던 장인수 본부장의 영업 노하우가 맥주 시장에서도 통할 수 있을 지에 대해 회의적인 시각도 존재한다.

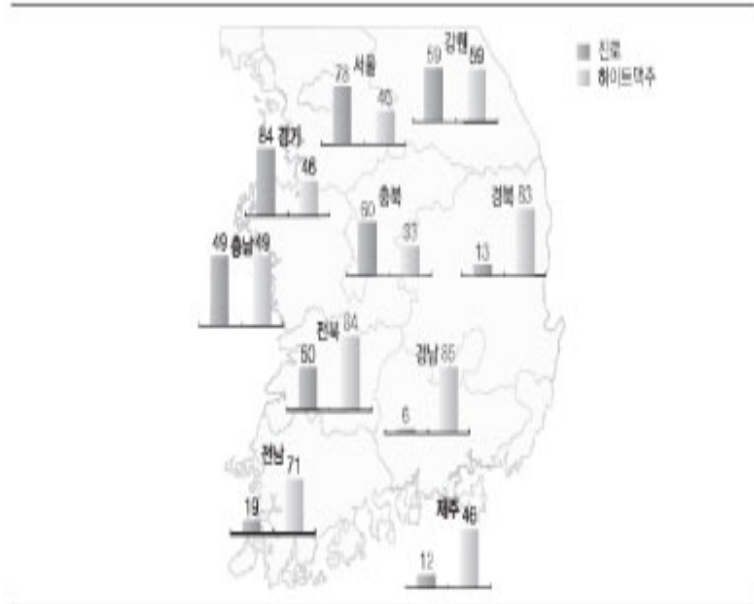
Conclusion

2010년이 마무리 되고 있었다. 오비 맥주가 밀어내기를 철폐하며 유통방식을 혁신하고 있었지만, 아직까지 하이트 맥주는 1위 자리를 유지하고 있었다. 그렇지만 양사의 점유율 격차가 점차 줄어들고 있었기에 하이트 맥주는 안심할 수 없는 입장이었다. 하이트 맥주는 이 위기를 극복하기 위하여, 오비 맥주와 같이 밀어내기 관행을 철폐해야 하는지 아니면 유통방식을 그대로 유지한 채 신제품 개발과 마케팅에 역량을 집중할 지 선택의 기로에 서게 되었다. 나아가 진로에 대한 인수합병이 기대했던 성과를 내지 못하고 있는 상황을 어떻게 극복해야 하는가에 대한 논의도 필요한 시점이었다. 과거 하이트 맥주 출시 및 성공과정과 같이 다시 한번 하이트 맥주의 적극적인 전략과 대응이 필요한 것이다. 국내 유일한 경쟁자인 오비 맥주의 추격을 따돌리고 어떻게 1위 자리를 수성할 수 있을지, 하이트 맥주의 경영진들의 고민이 깊어지고 있었다.

EXHIBIT 1

1) 하이트맥주 - 진로 지역별 M/S

하이트맥주-진로 지역별 MS(2009년 상반기)



자료 : 진로PO 자료, 내부자습권

2) 영업망 통합 예상 시너지

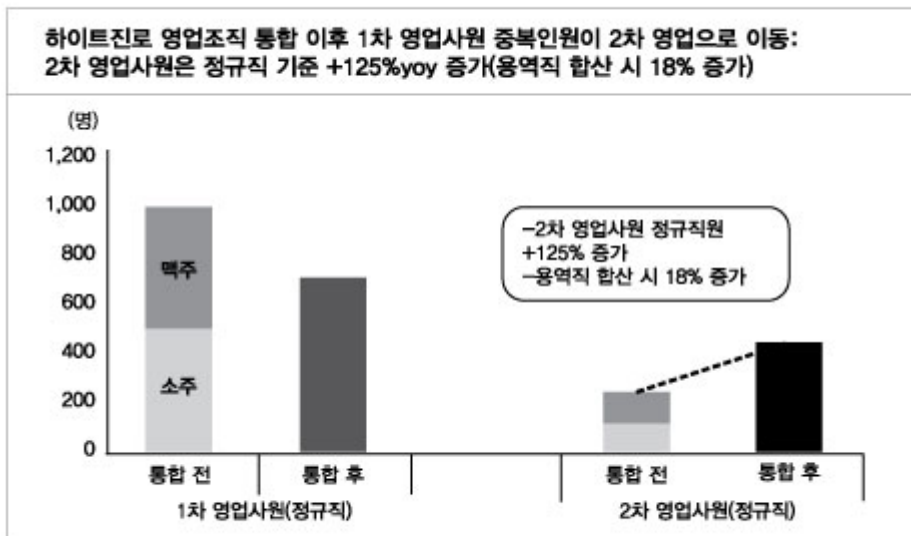
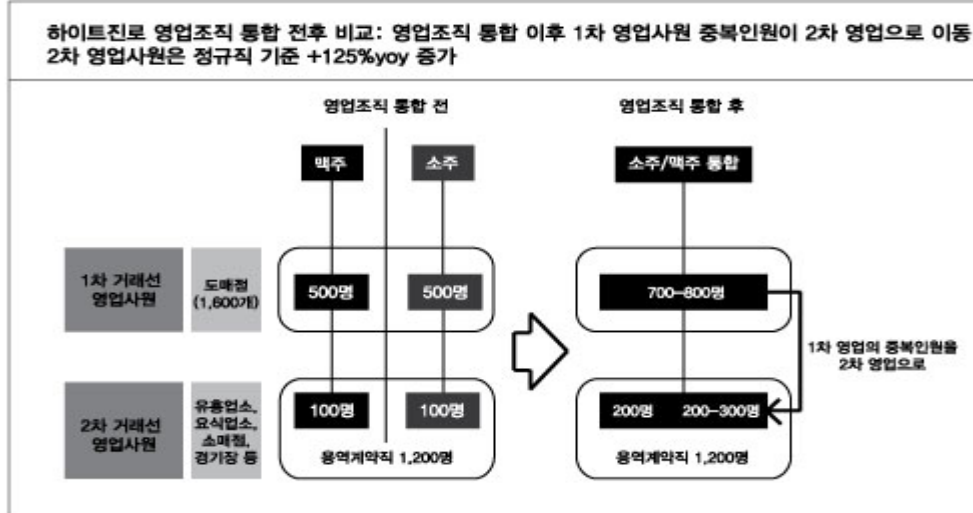
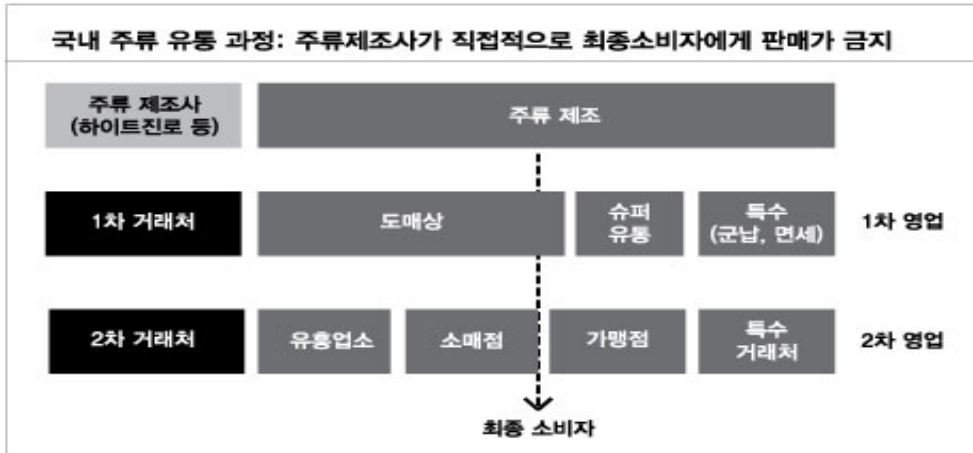


EXHIBIT 2

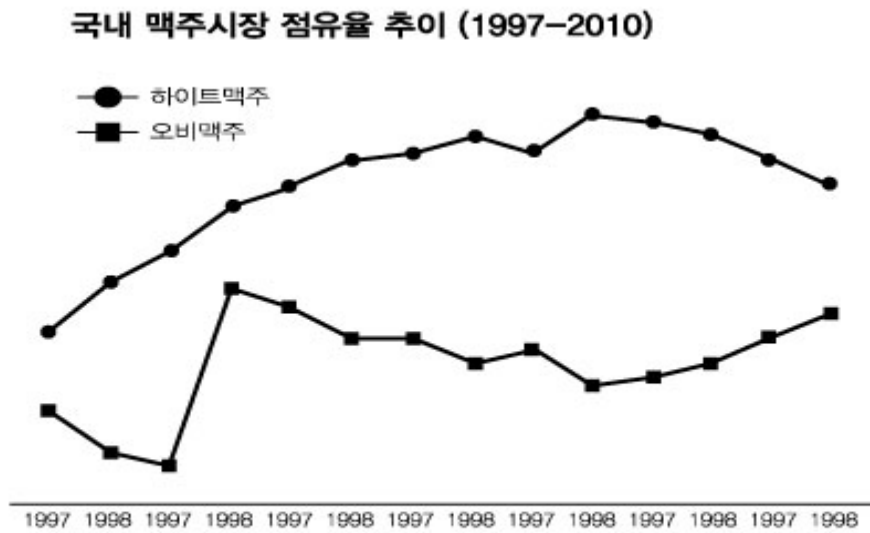
진로 재무적 투자자(FI) 투자 및 회수 현황						(단위: 억원%)
FI	투자시기	투자 규모	회수금액	추정 보장 수익률(연복리)	풋백옵션 행사 가능시기	
교직원공제회	2005년 8월	5100	1826(유상감자 및 풋백옵션 행사)	8.0	2010년 9월	
군인공제회	2005년 8월	4000	1739(유상감자 및 풋백옵션 행사)	8.2	2010년 9월	
리얼디더블유	2009년 6월	2309		6.0	2010년 7월부터 9개월 내	
신협중앙회	2009년 6월	585		6.0	재상장 6개월 이후 3개월 내	

하이트의 진로 인수 승인조건

- 향후 5년간 합병사의 모든 주류가격 인상은 소비자물가 상승률 이내에서 허용
- 거래강제 등 거래상 지위남용 방지 방안 3개월 이내 마련해 공정위에 승인받을 것
- 양사 영업 관련 조직과 인력을 5년간 분리 운영할 것
- 주류 도매상에 출고한 물품명세를 5년간 반기별로 공정위에 보고할 것

EXHIBIT 3

국내 맥주시장 점유율



국내 소주 시장 점유율

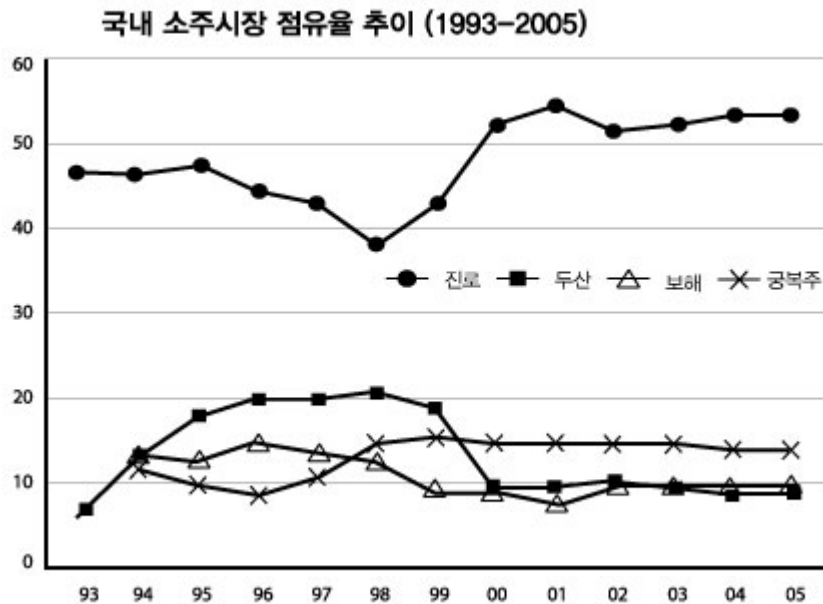


EXHIBIT 4

하이트진로의 임원 인사 이동

2006. 2. 임원 인사 이동

임원의 변동

회사명	직위	변경전		변경후		주요경력	
		성명	연월일(퇴임일)	성명	연월일(등기일)		
(주)진로	대표이사	한진홍	'05.09.23	한진홍	'05.09.23 ('05.09.26)	前 - 하이트텍주(주) 생산총괄사장 現 - (주)진로 대표이사	
		이사 (비상근)	박영택	'05.09.23	박영택	'05.09.23 ('05.09.26)	前 - 하이트텍주(주) 대표이사 회장 (주)진로 비상근이사
			윤종용	'05.09.23	윤종용	'05.09.23 ('05.09.26)	前 - 하이트텍주(주) 대표이사 사장 (주)진로 비상근이사
			김지현	'05.09.23	김지현	'05.09.23 ('05.09.26)	前 - 하이트텍주(주) 부사장 (주)진로 비상근이사
			이영희	'05.09.23	이영희	'05.09.23 ('05.09.26)	前 - 하이트텍주(주) 부사장 (주)진로 비상근이사
	이사 (상근)	조현철	'04.06.17	조현철	'04.06.17 ('04.07.05)	前 - (주)진로 기획공정장 現 - (주)진로 마케팅장	
		장인수	'04.06.17	장인수	'04.06.17 ('04.07.05)	前 - (주)진로 영호남영양총괄 과)특수영양담당 現 - (주)진로 서울영양담당	
		인영희	'04.06.17 ('05.12.23)	-	-	前 - (주)진로 운영지원담당	
		최석민	'04.06.17 ('05.12.23)	-	-	前 - (주)진로 경영관리담당	
	사외이사 (비상근)	-	-	서상록	'06.01.27 ('06.01.27)	前 - 대덕테크노밸리 대표이사 現 - (주)진로 사외이사	
-		-	한상원	'06.01.27 ('06.01.27)	前 - 한국교직원총회 회장 사업장, (주)진로 사외이사		
감사 (상근)	박종남	'04.06.17 ('06.01.27)	-	-	前 - 제일은행 실무이사, 공주은행장, (주)진로 감사		
	-	-	박종남	'06.01.27 ('06.01.27)	前 - 제3사관학교 부학교장 現 - (주)진로 감사		

2006. 5. 임원 인사 이동

임원의 변동

회사명	직위	변경전		변경후		주요경력	
		성명	연월일(퇴임일)	성명	연월일(등기일)		
(주)진로	대표이사	홍진홍	'05.09.23	홍진홍	'05.09.23 ('06.04.03)	前 - 하이트텍주(주) 생산총괄사장 現 - (주)진로 대표이사	
		이사 (비상근)	박문학	'05.09.23	박문학	'05.09.23 ('06.04.03)	前 - 하이트텍주(주) 대표이사 회장
			윤종용	'05.09.23	윤종용	'05.09.23 ('06.04.03)	前 - 하이트텍주(주) 대표이사 사장
			김지현	'05.09.23	김지현	'05.09.23 ('06.04.03)	前 - 하이트텍주(주) 부사장
			이영진	'05.09.23	이영진	'05.09.23 ('06.04.03)	前 - 하이트텍주(주) 부사장
	이사 (상근)	조현철	'04.06.17 ('06.04.29)	-	-	前 - (주)진로 기획공정장 現 - (주)진로 이장공정장	
		장인수	'04.06.17	장인수	'04.06.17 ('06.04.03)	前 - (주)진로 영호남영양총괄 과)특수영양담당 現 - (주)진로 서울영양담당	
	사외이사 (비상근)	서상록	'06.01.27	서상록	'06.01.27 ('06.01.27)	前 - 대덕테크노밸리 대표이사 現 - (주)진로 사외이사	
		한상원	'06.01.27	한상원	'06.01.27 ('06.01.27)	前 - 한국교직원총회 회장 (주)진로 사외이사	
	감사 (상근)	박종남	'06.01.27	박종남	'06.01.27 ('06.01.27)	前 - 제3사관학교 부학교장 現 - (주)진로 감사	

Questions

Part I : overconfidence(m&a) historical data

1. 케이스에 비추어 보았을 때, 1위 자리를 탈환하고 진로 인수전에서도 승리한 '하이트의 성공'에는 어떤 요인이 있었는가? (luck, performance evaluation 관련 문제)
2. 박문덕 회장의 리더십은 어떻게 평가할 수 있을까? 그의 조직관리 능력이 좋았다고 생각하는가 아니라고 생각하는가? 왜 그렇게 생각하는가
3. 진로 출신 영업인재들이 이탈하면서 하이트진로의 엠엔에이 기대효과가 감소하고 있다. 외부인사인 이장규 부회장은 리더로서 이러한 상황을 어떻게 극복할 것인가.

Part II: 지배적 시장구조

1. 맥주산업이 새로운 유통방식을 받아들이지 못하는 이유는 무엇인가.
2. OB가 유통망 혁신을 이룬 후, 매출액 기준으로 하이트를 맹추격하고 있다. 이러한 혁신을 주도한 장본인은 하이트 출신 장인수 영업본부장이다. 그런 그가 하이트에서는 유통망을 변화시키지 않은 이유는 무엇일까.