

한국 자판유통업 비전은 있는가

과제4. 유통구조 개혁의 과제

구멍가게 식 경영을 탈피하라

국내 자판유통업의 발전을 가로막는 이유 중의 하나로 업체들이 너무 난립이 되어 있다는 측면을 빼놓을 수 없다. 현재 자판기 유통시장에는 영세한 소규모의 유통점들이 너무 많이 분포되어 있다.

이처럼 소규모의 유통점들이 난립할 수밖에 없는 주요인으로 자판 유통업의 창업이 그만큼 쉽다는 점을 들 수 있다. 물론 전문점을 개설하려면 자금부담, 담보문제 등 수월치 않은 문제가 많이 작용하지만 상대적으로 일반 유통점 및 체인점의 개설은 의욕만 있다면 그다지 어렵지 않게 진행할 수 있다.

이런 까닭에 자판기 유통분야는 시장규모 이상의 많은 업체들로 과포화 되어 있다. 이러한 과포화된 시장구조는 업체들이 정상적인 방법으로 개별수익성을 높이기 쉽지 않다는데 문제가 있다. 즉 업체들은 이런 상황에서 영업의 차별화 전략과 노하우로 고객 마케팅을 진행하기보다는 경쟁업체들 보다 조금이라도 좋은 조건들을 영업사원들이나 고객에게 제시하는 소위 '쉽게 가는(Easy Going)식' 전략에 혈안이 되는 게 보통이다.

이렇다 보니 시장의 과당경쟁과 유통시장의 혼탁 문제는 악순환 되며 정도가 심해져 갈 뿐 그 근본적인 해결책을 찾기가 쉽지 않다. 혹자는 이런 유통분야의 특성을 "구멍가게 식 경영"이라고 혹평하기 한다. 즉, 유통점 사장들 대다수가 경영마인드를 가진 경영이 아닌 지금 당장의 상황에 따라 임기응변 식으로 대응해 가는 유통현상이 주류를 이루고 있다는 얘기이다.

결국 이같은 현상은 미래 지향적인 유통분야의 흐름을 형성해 나가지 못하게 만든다는 데 문제의 심각성이 작용한다. 당장 오늘의 매출에만 급급하다 보니 내일을 설계하고 계획할 여건을 마련하기가 쉽지 않고, 이는 자판유통업을 시간이 가도 별 다른 변화가 없는 과거지향적 유통현실을 반영케 만들고 있다.

사실 국내 자판유통업은 4~5년 전과 비교해 보아도 별다르게 달라진 게 없다. 업체의 영세성은 예전에 비해 나아진 게 없고, 고수당 문제는 이제 치솟을 만큼 치솟아 자정하기 힘들 지경에 이르렀으며, 기타 부실판매, 고객서비스 등의 문제 등도 특별한 대책이 제시되지 못하고 있다.

오히려 시장상황이 예전에 비해 더욱 열악해진 상황에서 고질적인 유통분야의 제반 문제점들은 점점 위험수위를 향해 치닫고 있는 게 現유통업의 현실이다.

그러나 이러한 부분에 대해 유통분야는 너무나 무덤덤하다. 마치 위기불감증에 걸린 것이 아닌가 우려될 정도로 유통점들은 현재의 유통현실을 방치해 놓고 있다.

물론 이러한 상황에서 여러가지 대책이 제시되기도 한다. 하지만 아무리 좋은 대책도 당사자가 시큰둥하면 아무런 소용이 없게 되는 법. 이런 경우 대다수 유통점들이 변화 없는 자세로 일관하는 게 보통이기 때문에 좀처럼 모순된 유통현실들이 개선되기란 쉽지 않다. 설명 남들 앞에서는 현안의 심각성에 대해 역설을 하고 변화의지를 내비친다 할지라도 뒤돌아서면 언제 그랬나 식의 자세를 보이는 경우가 많았었다.

결국 이같은 유통점들의 변화의지 결여가 오늘의 답답한 유통현실을 초래했다 단언할 수 있다. 즉, 현재의 상황은 어찌할 수 없다, 내가 왜 총대를 메야 하지 하는 식의 유통점들의 수동적 자세가 모순된 유통현실을 탈피할 수 없게 하는 가장 큰 요인으로 작용하고 있는 것이다.

흔히들 자판기 유통업을 큰 욕심만 안내면 밥은 먹을 수 있는 직종이라고 말한다. 따라서 전체적인 시장상황이 아무리 혼탁하고 문제점이 있다 하더라도 임시방편적으로 대처하기만 해도 업체를 유지해 오는데 별다른 문제점이 없었던 때도 있었다. 그러나 앞으로의 상황은 이러한 유통업의 안일함을 충족시키기가 쉽지 않을 지도 모른다. 밥을 먹을 정도가 아니라 아예 간판을 내려야 하는 상황이 올지 모르는 현실 하에서는 어떻게 유통점을 경영해 가야 하는 지에 대한 마인드가 과거에 비해 달라질 수밖에 없다.

전체적인 것보다는 너무도 업체 이기주의가 만연했던 자판 유통업체에서 근본적인 변화의 핵심은 이제 나만이 아닌 전체를 생각하는 일이다. 공존공생의 개념으로서의 시장을 보는 유통업체들의 성숙한 마인드 변화를 토대로 유통시장의 새로운 흐름이 선도되어 갈 수 있어야 한다.

대형화 · 전문화만이 살길이다

현재의 과포화된 유통구조를 개선하지 않고서는 앞으로도 출혈 · 과당경쟁의 문제는 끊임없는 업계의 고민거리로 작용할 것이다. 향후 자판유통업이 고질적인 제반문제점을 극복하고 새로운 산업활성화의 계기를 맞기 위해서는 새로운 구조개혁이 전제되어야 한다.

그렇다면 어떠한 방안이 자판 유통업의 새로운 흐름을 만들어 갈 수 있을까. 이에 있어선 우선 유통업체의 대형화 방안을 제시할 수 있다. 앞서서도 말했듯 현재의 자판 유통업은 산업규모에 비해 소규모 유통점들이 너무도 많다. 산업이 호황일 때는 이같은

다다익선식 유통형태가 많은 실익을 가져다 줄 수 있으나 현재의 상황은 수치가 많은 것보다는 어떻게 효율을 기해 나갈 수 있느냐가 더욱 중요하다.

기타 유통분야에 있어서도 소형 유통구조를 통합하는 대형화 동향이 거부할 수 없는 대세로 다가오고 있다. 대형 할인점의 확대는 이제 기존 소형, 중형 유통점들의 입지를 점점 약하게 만들고 있으며, 이제 같은 업종끼리 대형전문상가 카르텔을 형성, 공동 마케팅 전략을 구사하는 동향도 부쩍 늘고 있다.

이러한 동향에 있어 자판유통업 역시도 이제 효율 측면에서 유통구조 개혁의 방향을 생각해 볼 필요가 있다. 유통과포화의 현실에서 산업외형에 맞는 적절한 유통구조로의 개혁. 앞으로의 자판 유통업의 개혁방안의 요체는 여기에 있다.

이런 측면에서 볼 때 현재의 자판유통점들은 대형화의 필요성이 시급하다. 이는 한 개별업체가 현재의 외형을 키우는 대형화의 개념이라기 보다는 현재의 소규모업체들이 연합하는 대형화의 개념을 말한다. 즉 현재의 소규모로 과포화된 유통점들이 대형화라는 근본적인 유통개혁의 방향을 잡아 자율적으로 합병을 하는 형태가 가장 이상적인 방향이라 할 수 있다. 예를 들어 일정 지역시장에 있어 시장한계라는 근본적 문제를 해결하기 위해 몇몇 업체가 자율 합병을 추진한다거나 별도법인을 유지한다 해도 공동사무실, 공동물류시스템 구축으로 비용을 절감하는 방법을 들 수 있다.

물론 이같은 방안을 통한 유통점의 대형화 추진은 쉬운 일이 아니다. 각 이해관계가 얽힌 업체들이 이를 자율적으로 추진한다는 것도 쉽지 않고, 설사 의향이 있다 하더라도 여러 가지 얽힌 문제를 푸는 과정에 있어서도 많은 어려움이 따른다.

그러나 이러한 문제점들이 작용한다고 해서 근본적인 구조개혁을 회피해서는 안된다. 현재의 과포화된 유통구조에서 살아남을 수 있는 방법, 사업규모에 맞는 이상적인 유통구조로의 최선의 개혁 방안은 바로 여기에 있다. 오직 경쟁에만 매달려 타업체를 도태시키겠다는 자세로의 접근은 전근대적인 유통형태이다. 조금만 양보하고 희생하면 좀더 쉬운 길, 같이 살수 있는 길이 있는 마당에 왜 어려운 길만을 고집할 필요가 있는가.

대형화의 필요성은 반드시 과포화된 업체들의 교통정리 측면에서만 필요한 것이 아니다. 대형화를 통해 체계화되고 응집력 있는 영업력의 구축이 가능해지고 고객서비스 측면도 눈에 띄게 향상시킬 수 있다는 장점이 있다. 또한 부실판매율이 급속하게 줄어들 수 있으며 그때그때 발생하는 임기응변의 상황에서도 신속 대처가 가능하다. 여기에 무엇보다 중요한 인당 생산성을 높이는 문제, 비용절감 문제 등에 있어서도 큰 효과를 가져다 줄 수 있으며, 본사로 부터도 적극적 혜택과 지원을 이끌어 낼 수 있는 효과가 있다. 한마디로 외형만 커지는 게 아니라 유통점이 갖고 있는 유통력을 크게 향상시킬 수 있다는 측면에서 큰 효과를 갖게 되는 것이다.

하지만 현재의 시장상황에서 자발적인 업체들의 대형화 전략을 기대하는 것은 쉽지가 않다. 그러나 한 번 분위기가 이러한 방향으로 형성이 되면 그 파급력은 분명 무시 못할 정도가 될 것이다. 몇 몇 비중 있는 업체들이 이 길로 간다면 나머지 업체들에 대한 연쇄 파장효과는 자연 클 수밖에 없을 것이다.

우량 전문점을 육성하라

유통점들의 대형화에 있어 제조업체인 본사의 책임도 크다. 전문점 정책을 양적으로 가져가느냐 질적으로 가져가느냐에 따라 이 문제에 접근하는 방법이 달라 질 수밖에 없다.

과거까지만 해도 제조업체들의 유통점 전략은 양적 팽창위주였다. 타사보다 전문점 한 개라도 더 개설하는 것이 지상목표였고, 그 전문점 수에 따라 매출은 부수적으로 파생되는 것으로 여겨졌다.

이렇다 보니 정도 이상으로 전문점 수가 많아져 갔으며 과당경쟁의 양상도 점점 심해져 가는 상황에 이르게 되었다. 또한 부실판매율도 높아지고 부실전문점들이 속출, 오히려 본사의 목을 죄어 오는 지경에까지 이르게 되었다.

더욱이 시장이 호황상황이 아닌 불황기에 접어든 근 2~3년간의 상황에 있어 점점 늘어만 가는 부실전문점들은 본사의 전문점정책에 있어 가장 골치 아픈 문제로 작용했다. 잦은 업체의 부도, 부실채권의 증가, 영업부진 등의 요인은 전문점의 개설 방향을 이제 양적인 방향으로서가 아닌 질적인 방향으로서 재검토하게 하는 계기를 마련해 주었다.

결국 지난 97년부터는 업체의 정책들이 더 이상 양적인 방향이 아닌 질적인 방향을 중시하는 쪽으로 전환이 되었으며, 이때부터 전문점 개설 조건이 까다로워 졌음은 물론 부실전문점들에 대한 정리작업도 본격화되었다. 이러한 제조업체들의 노력 탓에 부실전문점율도 최근 들어서는 많이 줄었다. 한창 때에 비하면 삼성, LG전문점 숫자가 30%에 가깝게 줄었으며 부실채권의 발생율도 과거에 비해 크게 줄었다.

하지만 현재의 상황을 결코 만족할 만한 수준으로 볼 수 없다. 아직도 부실전문점 비율은 높은 비중을 차지하고 있으며, 제대로 된 전문점의 역할을 하지 못하는 업체들이 많다. 특히 문제가 되는 경우는 전문점의 간판만 걸어 놓고 기계판매 한 대 진행하지 못하는 업체들이 많다는 점이다.

기계판매를 하지 않는 전문점의 존재가치는 어디서도 찾을 수 없다. 이런 경우 업체들은 본사 전문점이라는 프리미엄만을 이용해 먹고 본사에는 아무런 혜택을 가져다주지 못한다.

실질적으로 이같은 전문점들이 많기 때문에 본사 입장에서는 골머리를 앓을 수밖에 없다. 단호하게 메스를 가하자니 전문점 기반이 취약해 질 것 같고, 이를 묵인하자니 당장의 영업력 손실도 문제이거나 울화통이 터져 참을 수가 없는 상황이 되게 마련이다. 결국 이러지도 못하고 저러지도 못하게 만드는 계륜과도 같은 존재가 바로 이런 전문점들이다.

하지만 언제까지 본사가 이런 전문점들을 감싸 안을 수 없다. 현재의 시장상황은 이런 업체들을 계속 안고 갈 만큼 여유로운 상황이 아니다. 이제는 '모 아니면 도'식의 결단이 필요하다. 특히 앞서 말했던 유통점 대형화의 길을 생각한다면 본사 쪽의 단호한 결단이 시급한 시점이다.

이제부터 본사의 유통정책의 골자는 키워 줄곳은 키워 주고 도태시킬 곳은 도태시켜

야 한다는 측면이다. 한마디로 치열한 적자생존의 경쟁논리를 유통분야에 도입시킬 필요가 있다. 영업을 잘하는 유통점에는 그만한 메리트와 동기부여를 해주고 전혀 기대 역할을 못하는 전문점에는 과감한 메스를 가할 필요가 있다.

이러한 정책을 지속적으로 추진해 우량 전문점들에게는 조직을 확대시켜 갈 수 있는 기회를 제공하고, 기계판매가 안되는 전문점들은 정리함으로써 제대로 된 유통구조를 정립해 갈 수 있어야 한다.

제조가 유통 대형화에 있어 결정적인 영향력을 발휘하기 위해서는 전문점 고유의 역할인 기계판매에 보다 많은 비중을 둘 수 있는 유통환경을 만들어 줄 수 있어야 한다. 한마디로 전문딜러들에게는 보다 많은 혜택과 동기부여를 제공해야 만이 유통대형화가 자연스럽게 선도될 수가 있다.

그러나 아직까지는 이러한 부분에 대한 본사의 역할이 미미한 편이다. 그만큼 유통점에 대한 대형화의 의지가 부족한 편이라고 해석할 수 있다. 실질적으로 기계를 대량판매하는 전문딜러라 할 수 있는 업체들 역시 이 부분에 대해 불만을 피력하는 경우가 많다.

앞으로 유통분야의 새로운 시장흐름을 유도하기 위한 대형화에 있어서는 제조업체가 그 결정적인 역할을 해야 한다. 유통업체들의 자발적인 대형화가 많은 어려움과 한계가 따르는 사안이라면 제조업체가 나서서 대형화는 문제의 해결에 보다 쉽게 접근하는 지름길이 될 수가 있다.

제조분야에서는 우량전문점 육성을 통한 유통 대형화를 선도해 가지 못하면 부실전문점 문제 역시도 계속적으로 안고 갈 수밖에 없다는 생각으로 전문점 육성정책의 방향을 전환해 가야 할 것이다.

시급한 업종 전문화의 과제

현재의 자판 유통업은 업체별 특성을 찾아보기가 쉽지 않다. 대다수의 업체들이 기계판매에서 부터 직영, 내용물공급 등을 병행해 나가는 게 보통이다. 자판기 유통의 특성상 이 3가지 사업영역은 어찌보면 뿔 떼야 뿔 수 없는 관계처럼 보인다. 기계판매가 있으면 고객관리적인 측면에서 개인 운영자에게 내용물공급을 해 주어야 하고, 일부 지역상권에 있어서는 로케이션을 획득해서 직영을 하는 것이 수익성 향상에 많은 도움을 준다. 어쨌든 3가지 분야의 사업영역은 높은 상호 연관성이 작용하고 어느 하나라도 포기하기에는 아깝게 느껴진다.

그러나 대다수 소규모 유통점들의 사업형태가 이렇게 대동소이한 형태이다 보니 자연 시장은 각 영역별로 이진투구식 경쟁양상을 보일 수밖에 없게 된다. 다시 말해 서로의 영역을 인정해 주는 성숙한 시장경쟁이 아니라 비록 불륜은 적더라도 남이 하는거 내가 안할 수 없다는 소아병적인 자세가 시장상황을 아주 혼탁하게 만들고 있는 것이다.

분야별로 차별화가 되지 못한 시장경쟁은 자연 그 열기가 뜨거울 수밖에 없다. 조금이라도 타업체를 앞서기 위해서는 때로는 편법이 동원되기도 하고 '가격 후려치기 식'으

로 경쟁우위를 선점하려는 동향도 드세질 수밖에 없게 된다. 결국 이러한 과점된 경쟁은 페어 플레이 적인 공정경쟁이 아니라 남을 짓밟고 올라서는 식의 출혈경쟁 양상을 보일 수밖에 없어 그 누구도 진정한 승자가 없는 공허한 결과를 남기기 일수이다.

자판 유통업 분야가 고질적인 과당경쟁에 시달리는 이유에 있어 이같이 업체들의 차별화 되지 못한 사업영역 요인이 큰 부분으로 작용한다. 적어도 공정한 시장경쟁을 촉발하고 업계 공동발전을 이룩해 갈 수 있는 업종의 분업화는 현시점에서 요원한 상황이다.

따라서 앞으로 자판유통업 구조개혁에 있어서는 이같은 업종별 분업화·전문화 요인이 큰 중요성을 갖는다. 시장이 과포화되고 불황인 상태에서는 이거다 딱하고 내놓을 수 있는 핵심메뉴로 승부 해야 한다. 이것저것 특징 없이 차려진 식단보다는 한가지라도 똑 부러진 메뉴가 훨씬 더 소구력이 클 수 있는 것처럼 업종 전문화의 개념도 이 부분과 맥을 같이 한다.

자판유통업체들도 이제는 전문화의 길을 가야 한다. 이것저것 손에 다 쥐고 결국에 가서는 다 놓쳐 버리는 어리석음보다는 확실히 한가지라도 내세울 수 있는 전문화 영역을 개척해 가는 게 보다 현명한 방법이다.

이제부터라도 자판기 유통분야는 업종 전문화의 구조개편을 서둘러야 한다. 기계판매 쪽은 판매전문딜러로 거듭나고, OP전문, 내용물 공급전문 등 말 그대로 한분야 전문점이라 할 수 있는 유통업체들의 구조개편이 본격화되어야 한다.

현재 기계판매시장이 고수당문제, 덤핑판매, 부실판매 등의 고질적인 문제점이 작용하는 근본적인 이유도 업종 전문화가 제대로 이루어지지 않았기 때문이다. 전문점, 체인점 등 애지간한 유통업체는 모두가 자판기를 팔 수 있는 시장상황과 일정 자격요건과 규모를 갖춘 업체들이 기계를 판매하는 시장상황은 분명히 양상이 틀려 질 수밖에 없다.

판매 전문업체로의 프리미엄은 우선 자판기 판매확률을 크게 높일 수 있게 해 예전처럼 과당경쟁으로 야기되는 제반문제점들을 개선할 수 있는 계기를 마련해 줄 것이며, 판매 전문딜러들의 채산성 역시도 크게 향상시킬 수 있을 것으로 예상된다.

또한 전문딜러 체계의 확대는 그동안 산업계의 영원한 과제로 작용했던 판매제도의 다양화에 있어서도 얼마든지 새로운 도전과 성취를 가능케 할 수 있을 것이다.

아울러 OP분야에 있어서 전문업체로의 시장재편은 과당경쟁의 지양효과를 가져와 OP의 채산성을 크게 높여 줄 수 있을 것으로 예상되며, 내용물 시장 역시도 가격할인 경쟁 지양효과로 적절한 가격 경쟁력을 확보해 나갈 수 있을 것으로 기대되고 있다.

결론적으로 업종 전문화는 서로가 잘되기 위한 가장 현명한 선택이라 할 수 있다. 이제부터라도 자판 유통업 분야는 업종 전문화를 시급히 서둘러 유통분야의 열악해진 경쟁력을 회복시켜 나가야 할 것이다.