

# 위기의 중소기업, 활로는 없는가?

최근 들어 자판기 중소기업들의 경기가 말이 아니다. 가중되는 경기침체에 따라 수요위축이 가중되고 있는 현실에서 중소기업들은 악전고투를 하며 어려운 시장상황을 헤쳐 나가고 있는 게 보통이다. 자판기 산업의 열악한 대외환경에 사업 투자를 중단하는 업체도 늘고 있고, 새로운 기업들의 신규투자 동향은 꿈꿨던 얼어붙어 있다 할 정도로 부진하다.

한마디로 자판기 분야 중소기업은 위기 상황이라 할 정도로 많은 어려움을 겪고 있다. 아이템 지향적인 자판기 산업 특성상, 중소기업의 부진은 자판기 산업 성장 동력을 급속히 위축시킨다는 점에서 심각한 문제가 아닐 수 없다.

자판기 산업이 활력을 회복하고 불황을 탈출하기 위해서는 중소기업의 새로운 활로모색이 시급한 시점이다. 금호 기획취재에서는 위기의 중소기업 상황을 긴급 진단하고, 시장 활성화 방안을 모색해 봤다

## 최악의 시장상황을 맞고 있는 중소기업의 현실

올해 들어 자판기 산업의 시장 부진과 어려움은 특정 회사만의 문제가 아니다. 기업들 너나 할 것 없이 많은 어려움을 겪고 있고, 90년대 이후 최악의 시장 상황을 맞고 있다. 경기 불황 탓에 심각한 내수부진이 이어지고, 자판기의 주수요처인 자영업이 심각한 타격을 입는 현실에서 자판기 사업 역시 직격탄을 맞고 있다.

자판기 제조, 유통, 부품분야 등 모두가 힘든 상황이지만 자판기 제조 중소기업들에게 더욱 위기의식이 가중되는 것은 그만큼 중소기업들이 자생력이 취약하다는 사실의 반증이다.

자판기 중소기업 부진의 가장 큰 이유는 현재 마땅한 수익사업 모델을 찾기가 쉽지 않다는 점이다. 지속적으로 꾸준히 사업을 이끌고 나갈

사업모델이 없거나, 이를 찾기 힘들기 때문에 중소기업의 어려움은 더욱 가중되는 것이다.

아무리 경기가 불황이어도 지속적인 사업모델이 있으면 사업을 어떻게라도 끌고 나가며 기회를 노릴 수가 있다. 커피 캔 등의 음료자판기, OCS, 일용품자판기, 핸드폰충전자판기 등의 상품이 그 예이다. 생활에 밀접하게 자리매김을 하고 정수요가 그래도 일정하게 이어지는 아이템을 가진 기업은 시장상황에 따라 어떻게든 대처해 나갈 수가 있다.

반면 단기 기획상품으로 시장 창출에 실패한 경우, 또 새로운 모델을 찾아 도전하기 까지 많은 어려움이 따른다. 이를 밀받침해 줄 자본력이 따라 준다면야 문제가 크지 않겠지만 대개의 중소기업들의 현실은 그렇지 못하다. 한 아이템에서 실패하면 바로 재기불능의 상태로 빠지는



경우가 다반사이다.

이러한 현실에서 새로운 아이템에 대한 중소기업의 도전은 극히 부

진한 현실이다. 경기상황이 최악이고, 자금난은 가중되는 현실에서 투자를 할만한 의욕과 여력이 생겨나지 않는 것이다.

올해 들어 중소기업들의 신제품 출시는 극히 부진하다. 시장에 활력을 부여하는 별다른 히트상품들이 보이지 않고 있는 상황이다. 그동안 가장 활발한 개발상품화 투자가 이루어진 디카·폰카인화자판기의 경우도 기대만큼 빨리 창출되지 않은 시장 요인으로 인해 조기에 사업을 포기한 업체들이 많이 생겨났다. 작년 연말 기준, 디카·폰카인화자판기 분야에 투자한 업체가 무려 20여개 업체에 달했으나, 현시점에서는 반이 넘는 업체가 사업을 포기했다. 자금력과 품질경쟁력이 있는 업체 6~7개 정도가 남아 시장 활성화에 대한 도전을 멈추지 않고 있다.

가장 많은 산업 투자와 활력을 보인 분야가 이 정도이니 다른 분야는 더욱 상황이 열악하다. DVD 시장확대와 함께 무인 대여 유통기기로서의 시장 활성화를 꿈꿨던 DVD 무인대여기도 시장에서 별다른 시장창출을 하지 못하고 있어 퇴출될 위기에 몰렸다.

또한 무인매장의 활성화를 꿈꾸었던 오토 샵의 경우도 수요가 기대만큼 확대되지 못하고 있고, 음료외의 일반식품자판기 시장은 핫바자판기, 끓인 라면자판기가 일부 전개되는 것 이외에는 부진하기 그지없다.

그 외의 자판기 품목들도 전년에 비해 수요증가의 큰 호재가 작용하지 못하다. 기존 제품들은 시장 부진이 가중되고, 이를 탈피할 뚜렷한 신제품도 나오지 않는 것이 올해의 시장상황이다.

이렇다보니 중소기업의 경영난은 가중되지 않을 수 없다. 수익을 꾸준하게 이어줄 품목도, 또 새로운 수익을 창출할 수 있는 모델도 시원치 않다 보니 기업이 느끼는 체감경기는 가뜩이나 어려울 수밖에 없다.

### 전문 판매업체로의 높은 의존, 시장성을 오히려 악화시켜

올해의 심각한 중소기업의 부진은 정말 우려를 자아낼 정도이다. 자판기 산업 중소기업계의 중추를 담당했던 업체들도 경영난을 극복하지 못하고 부도가 날 정도이고, 부도 일보 직전에 있는 기업들도 다수이다. 한마디로 중소기업은 총체적 난국이자 위기 상황 하에 있다. 사업을 할만한 모델도 찾기 힘들고, 또 돈도 없다. 여기에 우수 인력마저 빠져 나가는 인력난마저 가중되고 있다.

그렇다면 올해 들어 중소기업 상황이 최악에 도달한 이유는 무엇인가. 단순히 경기불황의 탓으로만 중소기업의 부진을 설명할 수 없다. 이제는 보다 근본적인 시각에서 현재의 중소기업이 부진을 초래한 이유를 살펴보자.

지난 2~3년 동안 중소기업들이 유통분야의 취약성을 탈피하기 위해 전문 판매업체를 끼고 사업을 펼친 경우가 많았다. 이는 자체 유통망 구축 부담과 비용을 극복할 수 있는 현명한 방안이 될 수가 있다. 하지만 이 제도는 결과적으로 전문 판매업체만을 살찌우게 하고, 중소기업의 발목을 잡는 결과를 초래한 경우가 많았다.

이러한 현상이 초래하게 된 데는 전문 판매업체들이 소위 '히트 앤드 런'식으로 단기간 안에 제품을 판매해 버리고 손을 떼는 경우가 많았기 때문이다. 전문 판매업체 입장에서는 그 제품을 유통시장화 시키겠다는 장기적 비전보다는, 어떻게든 단기간의 사업성을 충족시키려는 욕심이 주가 된다. 이렇다보니 자연스럽게 제품 마케팅에 무리수를 많이 두게 된다. 수익성을 과대포장하는 지면광고를 통해 사업자를 모집해 투자를 유도

하고, 어느 시점에 한계상황이 오면 미련 없이 사업에서 손을 떼는 현상이 다반사로 발생해 왔다.

소비자의 투자도 운영 수익성을 감안한 적절한 투자유도라기보다는 무조건 다량의 제품에 투자하도록 유도하는 마케팅 정책을 주로 펼쳤다. 예를 들어 기계 10대당 3000만원을 투자하면 로케이션 확보까지 진행해 준다는 식이다. 이러한 사업방식은 마치 운영 수익성을 보장하는 식으로 내비쳐 소비자들의 잠재된 투자심리를 이끌어내기 좋은 방법이다. 하지만 현실은 전문 판매업체들이 판매를 위한 마케팅으로서만 주효할 뿐, 운영수익성은 소비자 기대를 충족시키지 못한다는 게 문제이다. 결국 대다수의 투자자들이 큰 피해를 입고, 그 해당 아이템은 단기간 안에 시장에서 퇴출되는 현상이 발생하게 된다.

자판기의 수익성에 대한 고민을 무엇보다 중요시해야 할 유통분야가 어떻게든 눈먼 소비자를 현혹시켜 단발성 '히트 앤드 런' 사업에 치중하다보니 그 피해는 고스라히 자판기 중소기업에 전가되어 왔다. 애써 개발한 상품이 잘못된 마케팅으로 단기간 안에 퇴출되는 현실 앞에 중소기업은 망연자실해 질 수밖에 없다. 전문 판매회사들은 자신만의 단기간 이익을 챙겼기에 잃을 게 없지만, 온갖 공을 들여 해당 제품을 개발한 중소기업은 많은 재고부담을 안고 큰 피해를 보게 된다.

결과적으로 전문 판매업체를 의존한 마케팅 지향 현상은 시장을 건잡을 수 없이 악화시켜 놓았다. 이제는 과거만큼 전문 판매회사들의 마케팅이 소비자들에게 먹히지 않을 정도로 자판기 사업에 대한 투자심리는 상당히 조심스럽다. 자판기 사업투자에 색안경을 끼고 신중에 신중을 기하는 잠재 사업자들이 많아 졌다는 사실은 중소기업이 더욱 더 어려운 시장 개척을 진행해 나가야 상황이 되었다는 것을 반증한다.

근시안적으로 단기 기획상품을 만들어 시장에 풀겠다는 생각은 이래서 위험하다. 그동안 대개의 자판기 분야 중소기업들이 단기 기획상품에 너무 매달려 왔다.

단기 기획상품은 제조업체 자체적으로 오랜 기간 연구 개발을 하여 시장성에 대해 진지한 고민을 한 것이 아니라, 시류에 따라 내용상품 적용을 급조하여 시장을 만들어가는 측면이 강하다. 또 이러한 단기 기획상품은 유통 분야의 니즈에 따라 급조되기도 하기 때문에 제품이 조악한 경우가 많다. 시장은 반드시 무리수를 두는 만큼의 인과응보의 결과를 나타낸다. 그저 단기 기획상품을 가지고 수익성에 대한 진지한 고민 없이 사업을 펼쳐는 것은 전체 자판기 산업에 아무런 도움이 되지 못한다. 해당 업체의 사업실패의 결과뿐만 아니라, 전체 자판기 사업의 인식을 악화시키는 현상을 초래하는 것이 더 큰 문제이다.

전문 판매업체에 의존하는 유통전략은 이제 지양해 나가야 한다. 이 보다는 차라리 자체적인 유통망을 구축하여 지속적인 사업을 펼쳐나갈 수 있는 여건을 마련하는 것이 현명하다. 또한 판매만을 보는 사업 진행이 아니라 OP까지 병행해 나갈 수 있는 방향까지 본다면 해당제품의 생명력과 사업성을 더욱 장기화 시킬 수 있을 것이다.

### 중소기업 기반 약화, 산업 성장 동력이 흔들린다

"이런 제품을 만들고 싶은데 마땅한 업체가 있나요?"

이는 자판기 사업에 관심 있는 잠재투자자들이 가장 궁금해 하는 질문이다. 협회로 이런 전화는 심심찮게 이어지는 상황이라 자판기 산업 투자 메리트는 여전히 유효하다는 사실을 느낄 수가 있다. 그러나 문제는 현재의 자판기 중소기업 기반이 이러한 잠재투자자들의 다양한 니즈를 소화하기에는 한계가 있다는 점이다.

현재 자판기 중소기업 분야는 OEM 개발생산을 진행할 만한 업체가 많지가 않다. 이를 소화할 수 있는 중견 업체들이 과거보다 많이 줄어들어 추천해 줄만한 업체가 상당히 제한적이다. 설령 제한된 업체 중에서 추천을 하더라도 잠재투자자들의 높은 기대치를 만족시키지 못하는 경우도 다반사이다. 그만큼 중소기업의 체

조노하우와 아이템 개발생산 능력은 취약해 졌다. 잠재사업자들의 다양한 아이디어와 품질에 대한 기대치를 제대로 소화하지 못할 만큼 중소기업의 기반이 열악해 진 상황이다.

중소기업의 부진은 결과적으로 산업의 수요기반 확대를 어렵게 한다는 점에서 심각한 문제이다. 아무리 아이디어 지향적이고, 유망한 사업아이템이 있다 하더라도 중소기업이 이를 OEM 생산 할 수 없는 여건 하에서는 산업이 대외적으로 시장 확대 할 수 있는 호기가 원천 차단된다.

산업의 규모를 대폭 확대하기 위해서는 중소기업의 역할이 절대적이다. 신시장 개척의 선두적 역할을 해야 할 중소기업의 부진은 실로 안타까운 현실이다.

### 운영 수익성을 살려라

중소기업의 활성화는 이제 자판기 산업의 절대절명의 과제이다. 메이저기업과 중소기업의 양 날개가 원활히 작동되어야 산업은 정상적인 발전을 진행해 나갈 수 있다.

그렇다면 중소기업의 시장 활성화의 비책은 과연 어디에 있는가? 현재의 침체된 시장 현실에서 새로운 활력을 부여할 대책들은 강구해 보기로 하자.

중소기업의 시장 활성화를 위해서는 이제 관련업체들이 자판기의 운영 수익성을 살리는 측면을 진지하게 고민하고 대책을 강구해야 한다.

자판기의 생명력과 시장에서의 시장 소구력은 운영수익성 측면이 절대적으로 중요하다. 운영수익이 높은 자판기는 폭 넓은 수요기반을 확보할 수 있으나, 반대의 경우는 시장에서 퇴출될 수밖에 없다.

그러기에 중소기업들은 어떤 해당제품을 출시하기 전에 과연 그 제품이 얼마만큼의 운영수익을 가져다줄지 진지한 고민을 해야 한다. 과연 운영수익의 비중을 어떻게 증진시킬지 제대로 된 비책을 강구하여 마케팅에 반영해야 한다.

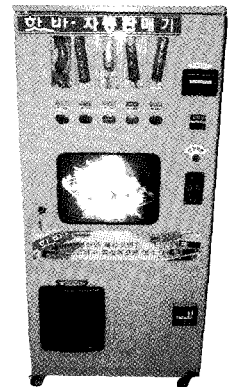
이런 점을 고려치 않고 그저 판매만을 하고 보자는 근시안적 시각은 이제는 먹히지 않은 현실이라는 것을 인식해야 한다.

이제 중소기업들은 그저 아이템 지향적인 제품이 아니라 운영수익성이 알찬 실수요 아이템의 개발 상품화에 보다 큰 주안점을 두어야 한다. 이러한 아이템이 있어야 중소기업에서도 지속적인 사업을 펼쳐나갈 수 있는 기본여건이 마련이 된다. 하나의 중소기업이 유지되고 발전되기 위해서는 기본적으로 생명력이 긴 장수아이템 하나 정도는 반드시 있어야 한다. 현재 많은 중소기업들이 독자적 생존에 애를 먹는 것도 이러한 아이템 부재가 원인이 되는 경우가 많다. 한 두가지 특화된 아이템을 가지고 지속적인 사업을 펼치면서 새로운 신규 사업에 투자를 해나가는 형태가 이상적이다.

안정적인 수익성 확보를 위해서는 중소기업이 제품만을 생산 공급만을 한다는 개념을 탈피해야 한다. 중소기업이 직접 운영사업을 병행을 하며 제품판매를 진행하는 것이 리스크 부담을 줄이고, 해당제품의 생명력을 길게 가져갈 수 있는 방법이다.

최근같이 자판기 사업의 불황이 가중되고 있는 현실 하에서는 직영 비중 확대는 중소기업이 위기를 헤쳐가는 비책이 될 수 있다. 소비자의 투자욕이 극히 위축된 현실에서는 자발적으로라도 그 제품의 활로를 모색하는 방법이 최선이다.

이같이 직영의 비중을 늘려 좋은 결과를 얻은 품목이 있다. 코리아벤딩컨설팅은 핫바자판기의 직영 사업을 확대해 사장될 뻔한 아이템을 살려 냈다. 이 핫바자판기는 원래 코리아벤딩머신에서 제조를 하여 몇몇 전문 판매업체를 통해 전개가 되려던 제품이다. 사업을 전개하는



직영사업 확대를 통해 재기에 성공한 핫바자판기

이들 전문 판매업체는 판매위주로 마케팅을 펼쳤으나 시장 반응을 기대에 훨씬 못 미쳤다. 결국 이 업체들은 사업에서 손을 떼게 되고, 핫바자판기 사업은 공중에 붕 떠 버렸다.

이 시점에 코리아벤딩컨설팅은 핫바자판기 사업을 인수해 직영 사업을 확대해 나가기 시작했다. 핫바자판기로도 높은 운영효율을 거둘 수 있는 로케이션이 많다는 확신 하에 PC방 등을 중심으로 로케이션 확대를 진행했다. 한편으로는 핫바자판기의 원가절감에도 많은 노력을 진행해 운영효율을 높여 나갔다.

이러한 노력의 결과, 핫바자판기는 높은 운영효율을 바탕으로 지속적인 수익을 창출하는 사업아이템으로 자리매김했다. 곳곳의 직영 로케이션이 높은 운영효율을 입증하자, 제품을 직접 구매하려는 수요도 늘어났다. 본사가 직접 운영효율을 입증시켰기 때문에 핫바자판기를 구매, 운영하려는 수요가 늘어나게 된 것이다.

이같은 사례에서 보듯 직영의 비중을 확대하면 보다 긴 생명력을 누릴 수 있는 아이템이 많다. 초기에 소비자 반응이 시원치 않다고 오래 동안 공을 들여 개발한 아이템을 포기한다는 것은 너무도 아까운 일이다.

보통 새로운 제품이 나오면 소비자의 인식확대를 통해 시장에 자리매김을 하기까지는 적지 않은 시간이 걸린다. 어떤 제품도 단기간 안에 폭발적인 인기를 얻기는 힘들다. 하지만 자판기 분야의 중소기업들은 시장을 너무 조급하게 보는 게 보통이다. 신제품이 출시되면 바로 시장반응이 오는 줄 안다.

만들어진 시장이 아니라 만들어 가야한 시장이 쉽게 열리기는 힘들다는 사실을 유념해야 한다. 기본적으로 적지 않은 시간이 걸리기 때문에 지속적인 투자를 해야 하는 부담이 만만치 않다. 그렇기 때문에 직영을 보는 시각을 달리해야 한다. 직영은 그 해당제품의 운영효율을 입증하는 가장 좋은 방법이다. 소비자들에게 그 높은 운영효율을 입증시킬 수 있다면 제품의 수요 기반을 크게 확대할 수 있는 계기가 된다. 또한 직영의

확대는 해당제품의 본격적인 시장확대를 하기 전까지 지탱할 수 있는 든든한 밑천을 마련해 준다.

소위 '땀다 방'이라할 수 있는 전문 판매업체에 판매를 맡겨 시장을 단기간 사장시킬 것이 아니라, 직영과 판매의 병행을 통해 좀더 길게 보고 장기적 유망사업을 만들려는 노력이 더욱 중요하다.

### 아이템보다는 로케이션을 먼저 보라

지금까지 중소기업의 자판기 개발상품화의 특징은 아이템 지향적이었다는 점이다. 아이디어지향적인 자판기사업 특성상 기발함과 독창성이 주가 되는 제품화 컨셉이 상품화의 주류를 이루었다. 이렇다보니 아이টে을 가지고 먼저 상품화를 하고 타킷 로케이션을 만들어가는 시장공략이 주를 이루었다.

아이템먼저, 시장은 나중인 구조는 로케이션의 범용성을 가질 수 있지만 반대로 독자적인 존재가치가 약하기 마련이다. 그 장소에 반드시 필요한 제품이 아니라, 있으면 좋은 제품군에 머무른다.

그래서 아이টে을 지향적인 제품 개발 컨셉은 리스크가 크다. 잘되면 대박이겠지만 그렇지 않은 확률이 더 높게 마련이다. "왜 이 기발한 아이টে을이 안 먹히지..." 술하게 많은 아이디어지향적인자판기가 현실과는 깊은 괴리를 보인 채 시장에서 사라져 갔다.

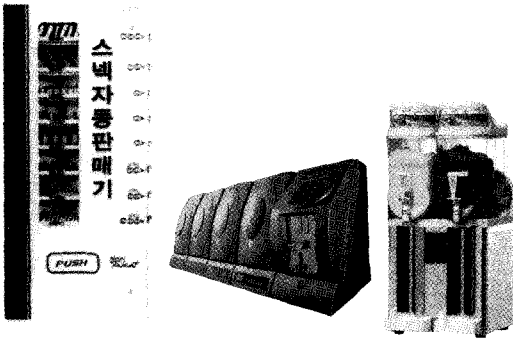
이제는 아이টে을로 자판기를 보는 것이 아니라 로케이션을 먼저 보는 개발상품화 방향이 더욱 중요하다. 로케이션을 먼저 보고 아이টে을은 구상하는 제품 개발화 방향이 성공에 더욱 가깝고, 리스크를 줄이는 방안이다.

로케이션을 먼저 본다면 오히려 자판기의 개발상품화의 방향이 더욱 폭넓어 지는 시대가 되었다. PC방, 찜질방, 노래방, 비디오방, 빨래방 등 소위 "방" 문화라 할 정도로 특정한 유통 분야가 많이 파생된 것도, 로케이션 위주로 개발 상품화 방향을 봐야 하는 이유이다. 예를 들면 PC방에는 스낵자판기, 핫바자판기, 커피자판

기 등이, 찜질방은 지압·안마자판기, 슬러쉬, 캔자판기 등이 타킷상품이 될 수가 있다.

이처럼 하나의 로케이션을 놓고 보면 그 장소에 적당한 제품군은 축약이 된다. 여기에 아이디어 지향적인 아이템을 접목하는 일은 후행이다. 식당의 로케이션의 경우, OCS가 대형자판기를 밀어 내고 폭발적으로 보급된 것도 로케이션 특성에 가장 잘 부합했기 때문이다.

유통분야의 발 빠른 변화에 따라 로케이션 특성에 맞는 자판기를 개발 상품화하는 것이 중요한 이유가 여기에 있다. 그 해당 로케이션에 꼭 필요한 자판기, 또 활용가치가 높은 자판기가 활발히 개발 상품화 될 수 있어야 한다.



로케이션 위주의 시장공략으로 성공을 거둔 제품군

### 시급한 업계 공동 협력강화의 과제

시장상황이 어려울수록 업계공동의 협력 강화는 중요성을 갖는다. 혼자만의 힘으로 시장 개척을 하기에 한계가 있다면, 동종업계끼리의 협력을 통해 파이를 키우는 시장을 만들어야 한다.

현재 자판기 중소기업들이 불황을 탈피하여 한 단계 도약을 하기 위해서는 이러한 협력 강화가 절실하다. 국내 중소기업들이 처한 구조적 문제점 중의 하나가 너무 폐쇄적이란 점이다. 몇 안되는 동종업체끼리도 상호 협력을 통한 시장 활성화를 도모하기보다는 근시안적인 경쟁에만 치중한다. 이렇다보니 가격 등의 치열한 출혈경쟁으로 시장을 망치는 경우가 다반사로 발

생을 한다. 한 업체에서 가격으로 치고 나오면 동종업체는 '울며 겨자 먹기' 식으로 따라가지 않을 수 없는 현실이다. 심한 경우 수익 마지노선까지 가격대가 폭락해 팔아도 남은 장사가 안되는 기막힌 경우도 연출을 하곤 한다.

이같은 현상은 제품 뿐만아니라 OEM경쟁에 있어서도 작용을 한다. 경기가 불황이다 보니 서로 OEM 수주하려 가격 경쟁을 펼치기 때문에 적정 수익성을 가져가기에 턱없는 상황에서 계약이 이루어지는 경우도 비일비재하다.

자판기 중소기업들은 이제 이러한 폐쇄성을 불식하고 공동 협력을 강화해야한다. 이는 양질의 시장을 회복하고, 또 시장 파이를 키우기 위해서라도 절실하다. 가격경쟁은 지양하는 구조가 하루 빨리 정립되어야 하며, 시장 파이를 키우는 방향으로 선의의 상호 협력을 강화해야 한다.

한 품목이 상품화되면 철저히 한 업체에 의해 판로구성과 마케팅을 진행해야 하는 부담을 줄이기 위해 서로가 힘을 모아 공동 마케팅 방안 모색이나 공동 판매망 구축을 진행할 필요성이 높다. 또한 브랜드 신뢰성과 인지도를 향상시키기 위해 공동 브랜드화 작업을 진행하는 방법도 검토가 될만하다.

또한 자판기 분야의 특화된 서로의 영역을 인정하며 중복투자와 출혈경쟁을 막을 수 있는 선의의 협력도 필요하다. 조금만 시장성이 유망하다 싶으면 너도 나도 사업에 뛰어들어 시장을 망치는 어리석음은 더 이상 되풀이 되어서는 안된다. 중소기업들이 각자 특화된 자판기영역을 한두 가지 가질 수 있는 상황이 된다면 한시적인 시장불황은 얼마든지 헤쳐 나갈 수 있을 것이다.