

유통 시장 개방과 우리 기업

황의록 · 아주대학교 교수, 경영학

금년은 우리나라의 유통 시장이 완전히 개방되는 원년이다. 그러나 이에 대비해서 정부는 여러 가지 유통 산업 지원책을 발표했지만, 실제로 국내 유통 업체의 경쟁력 제고를 위한 유통 환경 개선은 이루어진 바가 없다. 물류 환경은 최악이며, 점포 개설 관련 각종 규제는 여전히 불합리한 조세 정책은 유통 업체의 정보화에 걸림돌이 되고 있으며, 억제 일변도의 근시안적인 물가 정책은 제조 업체의 원가 부담을 가중시켜 가격 경쟁력 저하와 물가 양등을 낳고 있고, 이외에도 유통 산업에 대한 무지, 금융 지원 문제 등 여러 가지 문제점을 드러내고 있다. 이러한 문제점을 해결하고 외국 유통 업체와 경쟁력을 갖추기 위해서는 각계의 대응책이 필요하다. 즉, 정부는 불합리한 세제의 개편과 유통 산업에 대한 제반 규제를 재검토하여 유통 산업의 효율을 높일 수 있는 방향 조정이 필요하며, 제조 업체는 총원가의 획기적인 절감과 유통 경로 정책의 재검토가 필요하며, 유통 업체는 정보 시스템의 구축과 이의 철저한 활용을 통한 유통 원가의 절감과 효율적인 상품 개발, 그리고 유통 전문 인력의 양성이 가장 필요하다.

머리말

지난 1월 외국 유통 업체로는 처음으로 마크로가 초대형 할인 매장을 인천에 개설하였다. 한국마크로는 앞으로 분당 등 지방 여러 도시에 연속적으로 대형 매장을 개설하기 위해 이미 부지를 확보해 놓은 것으로 알려지고 있다. 프랑스의 대형 하이퍼마켓인 까프도 금년 6월에 부평점을 개점하는 것을 시작으로 본격적인 유통망 구축에 착수할 예정이다. 이외에도 일본, 미국을 비롯하여 수많은 각종 각태의 다국적 유통 업체들이 본격적인 상륙 준비를 이미 완료하고 있음은 주시

하는 바와 같다. 1996년은 한국의 유통 시장이 완전 개방되는 원년이다. 유통 시장의 개방은 이미 오래 전부터 예고되어왔고 따라서 이러한 외국 유통 업체들의 상륙은 전혀 새삼스러울 것도 없다. 문제는 그동안 유통 시장의 개방을 앞두고 정부 차원에서나 또는 민간 기업의 차원에서 강조되고 나름대로 고심하고 노력해왔으나 이러한 대응 노력들이 얼마만큼 적절했고, 그래서 얼마나 국내 기업들의 경쟁력을 제고시켰는가 하는 것이다. 시장 개방이 현실로 다가온 이 시점에서 우리 기업들이 처해있는 처지를 살펴보면 그 대답은 상당히 부정적이다. 본고는 이런 시각에서 우리 실정을 다시 한번 살펴보고 지금부터라도 서둘러 추진하거나 강화해야 할 대응 방안들이 무엇인가를 점검해보고자 한다.

우리나라 유통 산업의 현상과 문제점

유통 시장의 전면 개방에 대비해서 정부는 여러 가지 유통 산업 지원책을 발표한 바가 있으나 실제로 국내 유통 업체들의 경쟁력 제고에 도움이 될 만한 유통 환경의 개선은 별로 이루어진 바가 없다. 물류 환경은 여전히 최악의 상태이며, 점포 개설과 관련된 각종 규제는 예전과 전혀 달라진 것이 없다. 불합리한 조세 정책은 유통 업체들의 정보화에 걸림

돌이 되고 있고, 억제 일변도의 근시안적인 물가 정책은 오히려 제조 업체들의 원가 부담을 가중시켜 가격 경쟁력을 떨어뜨리고 있을 뿐만 아니라 물가까지 앙등시키는 모순까지 초래하고 있다. 유통 산업에 대한 경시 내지 무지도 여전하여 유통 산업을 비생산적인 소비 산업으로 간주함으로써 금융 지원 대상에서 제외시키거나 이용을 어렵게 만들고 있으며, 유통 업체들이 사용하는 전기조차도 제조업이나 농업용과 달리 산업용으로 인정하지 않고 비싼 요금을 물리고 있다. 또 최근 대형 할인 점포들이 등장하면서 소위 가격 파괴를 부르짖자 정부는 앞뒤 생각없이 지원책이라는 것을 들고 나옴으로써 무자료 거래를 방관 내지 제도화시키는 결과를 초래하여 소매 유통의 질서를 흐리게 하고 있으며, 녹지에 대형 유통 시설을 선불리 허용하게 될 경우 유통업을 빙자해 허가를 얻고 땅값이 오르면 팔아치우려는 부동산 투기꾼들을 불러들여 터무니없는 경쟁을 초래함으로써 오히려 유통 전문 업체들의 경영을 어렵게 할 가능성도 배제할 수 없다.

유통 시장이 이미 완전 개방된 이 시점에서조차 여전히 우리 유통 산업은 빗가지 고질적인 문제점을 안고 있다. 제조업과 마찬가지로 유통 산업도 대기업과 중소 영세 기업들이 혼재하고 있으며 이들은 서로 경쟁하며 보완하는 기능을 갖고 있다. 파도를 막기 위해 쌓는 제방도 큰 돌들만 가지고는 튼튼하

게 쌓을 수가 없다. 제방이 무너지지 않고 또 물이 새지 않게 하려면 먼저 토사들을 대량으로 쏟아붓고 다진 뒤에 파도에 유실되는 것을 막기 위하여 표면에 큰 돌들을 쌓고 틈새를 크고 작은 돌들로 단단히 메우는 것처럼 이들은 분명 서로 보완적 역할을 하는 것이다. 특히, 우리나라는 여러 여건상 유통 시장의 절대 부분을 이들 중소 유통 업체들이 담당해왔고 앞으로도 얼마간 위축은 되겠지만 결코 무시할 수는 없는 역할을 할 것이다. 비록 개별 업체들이 규모가 작기 때문에 보통 사회적으로나 정책적으로 외면당하기 일쑤지만 고용 효과를 생각하지 않더라도 이들이 실제로 경제 효율성이나 소비자 경제에 미치는 영향은 절대적이다. 따라서 유통 시장의 방어와 유통 경제의 효율화를 위해서는 이들에게 보다 적극적인 관심을 갖고 이들을 교육하고 지원하여 이들이 경영 마인드와 사회적 책임 의식을 갖고 사업을 영위하도록 유도하여야 한다. 그렇지 않고는 아무리 대형 유통 업체들을 번듯하게 키워 놓아도 우리 유통 산업의 체질은 취약할 수밖에 없기 때문이다. 그러므로 재래 시장과 영세 유통 업체들을 너무 영세하고 무지하여 무방비 상태인 채로 방치하고 있다는 것이 바로 우리 유통 정책의 가장 큰 문제점이며 우리 유통 산업의 가장 근본적인 취약점이라고 해도 과언이 아니다.

그러나 유통 시장이 완전히 개방되고 본격적

인 경쟁이 시작될 때, 첫번째 전선은 대량 구매, 대량 판매가 이루어지는 대중 시장이 될 것이고, 최전방에 나서게 되는 이들은 대형 매장일 것이며, 주요 경쟁 부기는 가격이 될 것이다. 상륙하는 유통 업체들의 입장에서 볼 때 여기에 기회가 있고 자신들에게 보다 유리한 시장이기 때문이다. 따라서 국내 대형 유통 업체들의 경쟁력은 당장에 문제가 되고 있다. 국내 대형 유통 업체들도 오래 전부터 이런 점들을 간파하고 있었기 때문에 최근 몇년 동안 경쟁력 강화 차원에서 대형화, 다점포화, 입지 선점화를 줄기차게 추진해왔다. 그럼에도 불구하고 이러한 전략들이 얼마만큼 적절했고 주요했는지에 대해서는 의문의 여지가 없지 않다.

대형 유통 업체들이 경쟁적으로 규모를 확대했을 뿐만 아니라 제조 업체들까지도 앞을 다투어 유통 시장에 뛰어들었으나, 벌써 막대한 손실을 입고 유통 시장에서 퇴장하는 기업들이 나오고 있다. 나머지 대부분의 유통 업체들도 상태가 크게 나을 것도 없으며 상태가 쉽게 개선될 전망도 별로 없다. 아직 외국 유통 업체들은 본격적으로 상륙하지도 않았는데 한판 승부를 해보기도 전에 기력이 쇠진해 버린 이유가 무엇일까. 유통 업체들의 경영 상태가 이렇게 악화된 이면에는 갑작스런 경쟁의 격화라는 중요한 이유가 있다. 기존의 유통 업체들은 시장 개방에 대응한다는 명분으로 규모 확대 경쟁을 시작했고

일부 업체는 유통 산업이 전망있는 산업으로 각광을 받기 시작했기 때문에 성장 전략의 차원에서 참여를 했고, 일부 제조 업체들은 시장 지배력이 제조 업체에서 유통 업체로 이전되는 데서 불안을 느껴 유통 경로 확보 차원에서 참여를 했으며 일부에서는 기왕에 가지고 있는 부동산 활용의 차원에서 참여하기도 하였다. 이렇게 경쟁이 격화됨에 따라 매출이 저조해져 수지를 맞출 수 없게 된 것이 이유의 하나이다.

둘째는 경쟁적인 확대 전략으로 자금 부담이 급증하고 금융 비용의 부담이 커지고 누적되면서 수지가 악화 일로로 치닫게 된 점도 있다. 그러나 가장 중요한 요인은 유통 경영의 노하우를 전혀 축적하지 못한 상태에서 선진 유통 업체의 걸보습만을 흉내낸 데 불과했기 때문이다. 예를 들면, 상시 저가 판매를 무기로 하는 대형 할인 판매점들의 경우 가격 파괴를 내세워 많은 고객들을 끌어들이므로 써 외형상 사업이 성공적인 것처럼 보인다. 그러나 이면에서는 저가 판매의 대전제인 저원가 달성에 실패하고 있기 때문에 자기 마진을 줄여서 저가 판매를 하는 고육책을 쓰게 되고 결과적으로 수지가 악화될 수밖에 없는 것이다. 만약 세계적인 네트워크를 가지고 있는 외국계 대형 할인 매장과 본격적인 경쟁을 시작하게 되면 이 문제는 더욱 심각해질 수밖에 없다.

저가 경쟁은 반드시 경쟁자보다 월등 유리한

원가 구조를 실현했을 때만 의미가 있다. 그렇지 못할 경우 가격 인하는 출혈 경쟁으로 이어지고 심각한 타격을 입게 되기 때문에 함부로 쓸 수 있는 전략이 아니다. 유통업의 경우 원가는 크게 세 가지 요소로 구성된다. 미국의 월마트가 똑같이 상시 저가 판매를 내세우는 케이마트를 제압한 것이나 프라이스클럽이나 샘스클럽, 그리고 최근에 급부상하고 있는 밀스코퍼레이션 등이 다른 업체를 따돌릴 수 있었던 것도 모두 이 세 가지 원가 요소에서 초저원가를 실현할 수 있었기 때문이다. 그러면 이제부터 세 가지 원가 요소가 무엇이며, 이점에서 우리 유통 업체들의 상대적인 경쟁력은 어느 수준이고, 경쟁력을 갖기 위하여 정부나 제조 업체, 그리고 유통 업체들이 어떻게 해야 하는가를 차례로 살펴보기로 하자.

우리나라 유통 산업의 상대적 경쟁력

가격 파괴라고 하는 저가 판매의 실현을 위한 첫번째 요소이자 방안은 싸게 사서 싸게 파는 것이다. 바꾸어 말하면 사업 원가의 최저화이다. 경쟁 업체들에 비해 같은 상품을 저렴하게 구매할 수 있다면 같은 이익을 내면서도 싸게 팔 수가 있고, 싸게 팔게 되면 고객이 불러 매출이 늘어나고 이익은 더 커지게 된다. 또다시 그만큼 더 싸게 팔 수가 있게 된다. 그래서 더 저렴하게 구매를 하기 위하여 같은 상표 또는 같은 품질의 물건을

가장 싸게 공급해줄 공급자를 물색하고 수량 할인을 받기 위해 대량 구매, 대량 판매를 시도하고, 때로는 추가로 할인을 받기 위해 대금을 현금으로 지불하기도 한다. 실제로 과거 성공적이었던 선진국들의 신업체들은 점포를 대형화하고 공동 구매를 하고 다점포의 경우 집중 구매를 함으로써 대량 구매, 대량 판매를 통해 사업 원가를 낮추는 데 성공하고 있다. 그러나 국내 유통 업체들의 경우는 사정이 전혀 그렇지 못하다. 국내 제조 업체로부터 대량 구매를 하더라도 사업 가격을 낮추는 데는 분명한 한계가 있다. 그 이유는 첫째, 유통 업체의 입장에서는 구매 물량이 많다고 하지만 제조 업체의 전체 매출에서 차지하는 비중이 아직은 미미하기 때문에 다른 경로의 반발과 가격 질서의 와해를 초래할 염려가 있기 때문이다. 둘째, 근본적으로 대부분의 국내 제조 업체들의 제조 원가가 높고, 또 자기 자본 비율이 낮은 데다 높은 시중 금리로 인해 금융 비용의 부담이 커서 수익성이 매우 좋지 않기 때문에 구매 단위가 커져도 납품 가격을 내리는 데 어려움이 있기 때문이다.

업체간 그리고 업체간 경쟁은 더욱 치열해지고 국내에서 상품을 저렴하게 공급받을 길이 막히게 되면 유통 업체들은 도리없이 보다 저렴하게 공급받을 수 있는 해외 공급자를 찾게 될 것이다. 이렇게 되면 국내 제조 업체들이 설자리를 잃게 되는 것은 물론이고,

국내 유통 업체들 역시 세계적 유통망과 정보망을 갖춘 다국적 유통 기업들에 비해 매우 불리한 입장에 놓이게 될 것이다. 아직은 아무리 국내에서 규모가 큰 업체라 해도 외국의 대규모 업체들과 비교할 때는 비교가 되지 않을 뿐만 아니라 정보에서도 뒤지기 때문이다. 그러므로 해외 소싱을 하는 한 다국적 유통 업체들이 비록 국내에 진출한 점포수나 총규모가 국내 업체들 보다 작더라도 그들은 세계적인 네트워크를 가지고 있기 때문에 공동으로 구매를 하고 배분함으로써 절대적으로 유리한 입장에 놓이게 된다. 그러므로 국내의 제조 업체들과 유통 업체들이 모두 경쟁력을 가지기 위해서는 제조 업체와 유통 업체간에 힘에 의한 줄다리기를 그만두고 협력을 통해서 품질을 높이고 원가를 낮출 수 있는 방법을 반드시 찾아야 하며 정부는 이런 협력력이 가능하도록 여건을 조성하고 적극적인 지원을 하여야 할 것이다.

그러나 이러한 문제들이 모두 해결된다고 해도 가격 경쟁은 계속될 것이기 때문에 언제까지나 원가 우위를 유지하기는 어렵다. 단순한 대량 구매와 대량 판매에 따른 이점은 오래 가지 않아 경쟁 업체들이 대형화를 달성함으로써 사라져 버릴 것이기 때문이다. 따라서 추가적인 원가 절감의 요소를 찾아야 하는데 이것이 유통 효율의 극대화이다. 유통 업체가 대형화하게 되면 그만큼 인건비가

늘어나게 마련이며 간접 부문이 확대되고 물류 비용이 급격하게 늘어나게 된다. 반면 취급하는 품목이 늘어나고 조직은 비대해지기 때문에 그만큼 의사 결정자들이 소비자들과의 접촉이 소원해지고 결과적으로 소비자들의 요구에 둔감해짐으로써 판매 기회의 상실, 소비자 불만의 누적으로 이어질 가능성이 매우 커지게 된다. 여기에서 유통 효율을 끌어 올리기 위한 특별한 노하우가 필요하게 되고 이를 위해 유통정보시스템이 절대적으로 요구된다. POS를 설치하여 판매 시점 정보를 리얼 타임으로 입수하고 이를 활용함으로써 소비자들의 반응에 신속하게 대응하고 재고 비용을 줄임과 동시에 판매 기회를 확대할 수 있게 된다. 아울러 VAN을 설치하여 물류 센터와 벤더, 그리고 제조 업체들과 정보를 공유함으로써 주문, 생산, 공급을 완전 자동화함으로써 제조 업체와 유통 업체 모두가 인건비와 관리비 그리고 재고비와 물류비 등 불필요한 비용들을 크게 줄일 수가 있게 된다. 더 나아가 제조 업체들과 공동으로 시장 정보에 입각한 신상품을 신속히 개발하고 판매함으로써 매출을 증가시킬 수도 있다. 만약 정보화를 통한 유통 효율의 개선이 따라 주지 못한 상태에서 단순히 대형화나 다점포화를 추구하게 되면 오히려 비능률과 부담을 가중시켜 수익성을 악화시킬 수도 있다.

유통 산업의 정보화는 유통 효율화뿐만 아니

라 유통 업체 및 제조 업체들의 경쟁력 강화를 위해서도 매우 중요한 것이다. 앞으로 유통 정보화가 제대로 되지 않으면 경쟁력을 키우기 위한 어떤 노력도 쓸모가 없게 될지도 모른다. 외래 유통 업체들은 이미 거의 완벽한 유통 정보 시스템을 갖추고 있기 때문에 인력에 대한 의존도도 별로 높지가 않다. 더구나 이를 기초로 하는 유통 노하우에 이르면 국내 유통 업체들은 외형은 그럴듯해도 껍데기에 불과한 실정이다. 그럼에도 국내 유통 업계에서 정보 시스템의 도입이 지지부진하거나 형식적인 도입에 그치고 있는 것은 무엇 때문인가. 여기에는 여러 가지 이유들이 있겠지만 가장 중요한 이유는 과세 자료의 노출에 대한 우려 때문이다. 대부분의 유통 경영자들에게는 거래 자료의 노출은 바로 고액의 세금을 의미하기 때문에 어떻게 하든지 자료를 노출시키지 말아야 한다는 강박 관념을 가지고 있다. 현재로서는 그것이 현실이고 또 통하고 있기 때문에 조세제도가 바로 유통 효율화에 가장 큰 걸림돌이 되고 있는 것이다. 그러므로 하루라도 빨리 정부가 세율을 인하해서 정당한 세금을 내고도 사업이 될 수 있게 해주는 대신 탈세자에게는 가혹한 제재를 가하는 조치를 취하지 않는다면 유통 산업의 효율화나 제조 업체 및 유통 업체들의 경쟁력 제고는 요원한 문제로 남게 될 것이 틀림없다.

가장 최근에 급부상하고 있는 신유통 업체들

은 사업 원가의 최저화나 유통 효율의 극대화뿐만 아니라 투자비의 최저화를 통해 경쟁력을 확보하고 있다. 특히 할인 양판점이나 회원제도매클럽, 그리고 팩토리아웃렛이라고 하는 공장 직매점 등 저가격을 무기로 하는 유통 업체들은 한결같이 최초 투자비의 최소화를 통해 자기 이익을 다 챙기면서도 상시 저가 판매를 가능케 한다. 토지 가격이 저렴하고 부과되는 각종 세금이 낮은 지역에 점포를 개설하되 버려진 기존 창고나 공장 건물을 이용하거나 최저의 비용으로 건설함으로써 투자비를 줄이고 있으며 이를 통해 금융 비용을 최소화하고 있다. 그러나 잘 알고 있는 것처럼 국내 유통 업체들은 이러한 방법을 통한 투자비의 최소화는 엄두도 낼 수가 없다. 국내 부동산 가격과 임대료가 근본적으로 높은 데다 지가나 임대료가 가장 높은 상업 지역이 아니고는 점포 개설을 허가하지 않기 때문에 유통 업체들의 부담은 턱없이 높을 수밖에 없다. 더구나 이런 지역에서는 가용 공간이 좁을 뿐만 아니라 토지구입 부담이 커서 좁은 공간에 높은 구조물을 지어야 하기 때문에 건축비 역시 많이 들어 갈 수밖에 없다. 그러면서도 복잡한 교통여건과 불편한 구조때문에 소비자들의 자유로운 접근을 어렵게 하고 있다.

이점은 국내에 진출하는 외래 유통 업체들에게도 마찬가지로여서 국내 기업들에 특별히 불리할 것은 없다고 생각할 수도 있다. 그러나

사실은 그렇지 않다. 국내에 진출하고 있는 외래 유통 업체들은 이러한 여건에도 불구하고 넓은 입지를 확보하여 단층 매장을 오픈하고 있다. 이들이 이렇게 부담이 가는 초기 투자를 과감하게 하는 것은 앞서 언급한 사업 원가와 유통 효율 면에서 국내 업체들을 능가할 수 있다는 자신감 외에 결국 국내 기업들은 엄두도 낼 수 없는 저렴한 금리로 필요한 자금을 충분히 조달할 수 있기 때문이다. 국내 업체들은 그들보다 최저 5~7% 이상 높은 금리를 주고도 이런 저런 이유로 자금 조달에 제약 받고 있다. 결국 경쟁력도 없으면서 유통 산업에 뛰어들어 입지를 선점한답시고 부리하게 집포를 늘리고 규모를 확대한 국내 유통 업체들은 조만간 경영 부실로 쓰러지게 되고, 자금력이 풍부한 외래 유통 업체들이 이를 인수하여 국내 유통 산업을 간단하게 장악해 버릴 수도 있음을 정부는 유념하여야 할 것이다.

이러한 제약들을 유통 업체들이 그대로 안고서 그들의 힘만으로 무한 경쟁을 이겨낼 방법은 없어 보인다. 물론 그것은 제조 업체들도 마찬가지이다. 국내 유통 업체들이 무너지면 국내 제조 업체들도 판로를 잃고 무너질 수밖에 없으며, 국내 제조업들이 무너지면 국내 유통 업체들도 절대적으로 불리한 해외 소싱에 주로 의존해야 할 것이다. 국내 업체들이 무너지면 우리 국가 경제도 무너질 수밖에 없을 것이다. 그러므로 제조업과 유통

업은 둘이 아니라 하나이며, 정부가 이 둘을 모두 건전하게 육성하지 못한다면 국가 경제도 온전할 수 없다는 점을 깊이 인식해야 한다. 그러면 유통 시장의 개방에 즈음하여 우리 경제의 경쟁력을 높이기 위하여 정부, 제조 업체, 그리고 유통 업체들이 제각각 해야 할 핵심적인 노력들이 무엇인지를 살펴보도록 하자.

유통 시장 개방에 대한 대응책

1) 정부

정부가 유통 산업의 경쟁력을 강화하기 위하여 반드시 풀어야 할 과제 가운데 첫번째는 세제 개편이다. 필자는 세법에 관한 전문 지식은 없으나 현재와 같은 세제가 유지된다면 유통 산업의 정보화는 요원하다고 믿는다. 유통 정보화가 유통 업체들에게 실질적 혜택이 되게끔 만들면 유통 업체들이 스스로 이를 적극 추진할 것이며, 이러한 노력들이 결과적으로 유통 효율화를 가져와 물가 상승을 억제하고 소비자 복지를 증진시키며 아울러 세수도 증대시킬 것이다. 이렇게 되기 위해서는 부가가치 세율을 적정 수준으로 인하하여 유통 업체들이 세금 걱정없이 자료를 공개할 수 있게 하여야 하며, 규모에 관계없이 반드시 객관적 거래 자료에 입각해서 적정한 세금을 내게 하고, 객관적 거래 자료를 제시하지 못하는 사업자에 대해서는 중과세함으로써 정보화를 촉진해야 한다.

두번째는 유통 산업에 대한 제반 규제를 재검토하여 유통 산업에 활기를 불어 넣고, 유통 효율을 높일 수 있는 방향으로 조정하여야 한다. 그 가운데에서도 입지와 관련된 규제를 대폭 완화하여 대규모 염가 유통 업체가 도시 외곽 지역에 들어설 수 있게 함으로써 유통 효율과 물가 안정을 도모하고 동시에 소비자들의 이용 불편도 해소하여야 한다. 이를 위해 정부나 지방자치단체가 대도시 주변의 녹지 등에 유통 단지를 개발하되 분양하는 것이 아니라 염가 유통 업체들에게는 저렴한 가격으로 임대해주고 이들이 유치한 고객들을 대상으로 영업을 하는 전문 점포들에게는 적절한 임대료를 징수함으로써 대형 유통 업체들의 투자 부담과 금융비용을 줄여주고 동시에 부동산 투기를 예방하여 유통 업체들이 유통업에 전념하게 하여야 한다. 또한 점점 위축되고 있는 재래 시장을 선별하여 재개발을 유도하고 지원함으로써 재래 시장을 도심형 유통 센터로 발전시킴으로써 교외의 대형 업체들과 익항을 분담하게 하여야 한다. 이밖에도 정부가 유통 산업의 경쟁력을 제고시키기 위해서는 유통 업체나 제조 업체를 막론하고 국내 기업들의 자금 조달의 어려움과 높은 금융비용 부담을 덜어 주기 위하여 금리가 저렴한 해외 자본을 좀더 용이하게 도입할 수 있도록 지원하고 주선하여야 할 것이며, 절대 다수를 차지하는 영세한 유통 업체의 경영자

와 종사자들에게 경영 마인드와 유통 기술을 교육하여 유통 효율을 높이기 위한 유통 교육 기관을 설립하거나 기존 유통 교육 기관들의 활동을 지원해야 한다.

2) 제조 업체

유통 시장의 완전 개방에 직면해서 제조 업체들도 살아남기 위해서는 특단의 노력이 필요하다. 앞서 언급한 것처럼 유통 시장 개방의 화살은 필연적으로 제조 업체들에게 날아들게 되어 있다. 그러므로 안이한 생각으로 대처해서는 살아남을 수가 없다. 이 시점에서 제조 업체들이 해야 할 가장 중요한 일은 다음 두 가지이다.

첫째는 총원가를 획기적으로 줄이는 일이다. 그러기 위해서는 우선 재무 구조를 개선하여 자기 자본 비율을 높임으로써 금융비용 부담을 최소화해야 한다. 그리고 제조 원가, 물류비, 인건비, 판매 관리비, 간접비 등 원가에 부담을 주는 요소들에 대해서는 품질을 위해하는 일없이 가격 경쟁력을 유지할 수 있는 수준까지 확실히 끌어내려야 한다. 원부자재를 해외에서 조달하든지, 노무비가 저렴한 곳으로 생산 거점을 옮기든지, 금리가 상대적으로 저렴한 해외 자금을 조달하든지, 공장과 생산 설비에 대한 투자 효율을 높이든지, 제품 설계나 생산 시스템을 개선하든지, 상품의 디자인이나 품질을 개선하여 상품 가치를 획기적으로 높이든

지, 유통 업체와 협력하여 분류비와 판매 비용을 최소화하는 방안을 찾아내든지, 지금까지의 경쟁 업체들과 업무 제휴 내지 협력 체제 구축을 하든지 간에 가격 경쟁력을 가질 때까지 수단과 방법을 총동원해 총원가를 끌어내려야 한다. 이를 위해서는 경쟁력을 가질 수 있는 가격을 먼저 설정하고 이 가격에 판매하고도 이익을 낼 수 있는 원가 목표를 정한 뒤 필사적으로 매달리는 것도 하나의 방법이다.

둘째는 유통 경로 정책의 재검토이다. 지금까지 우리나라의 제조 업체들은 영세 업체들을 제외하고는 대부분 생산뿐만 아니라 유통에 대해서도 막강한 영향력을 행사해왔다. 유통 경로를 직접 개설하거나 아니면 전속 대리점을 두어 자사 제품만을 판매하게 한 것이다. 이 제도는 지금까지 시장을 개척하는 데 매우 효과적이었지만 소비자들로부터 비교의 기회와 선택권을 박탈하는 것이었다. 그럼에도 지금까지는 공급이 부족한 상황이었고 유통 시장에 대한 제조 업체들의 영향력이 막강하였기 때문에 제조 업체들은 큰 무리없이 시장을 분점해올 수가 있었다. 그 결과, 소비자들의 직접적인 비교 평가를 피할 수가 있었기 때문에 이러한 폐쇄적 유통 시스템 뒤에 안주해온 것도 사실이다. 그러나 이제는 상황이 바뀌어 시장 지배력이 유통 업체로 이전되고 있으며 소비자들이 절대적인 선택권을 가지고 있을 뿐

만 아니라 유통 구조 역시 이를 최대치로 보장하는 방향으로 변화하고 있다. 그럼에도 과거에 집착하여 유통 경로의 개방을 통한 경쟁자들과의 정면 승부보다 계속 폐쇄적 유통 경로 뒤에 안주하려는 제조 업체들이 적지 않다. 유통 시장이 완전히 개방되는 상황에서 이러한 태도를 견지하는 제조 업체들은 결국 소비자들로부터 외면당할 것이며 그 이전에 유통 업체들로부터 배척당하여 소비자들과의 만남 자체가 불가능해질지도 모른다. 그러므로 개방 시대에는 방어적인 유통 경로 정책보다는 공세적 유통 경로 정책을 채택하여 정면 승부를 할 차비를 갖추는 것이 보다 현명한 것이다.

3) 유통 업체

유통 시장 개방의 당사자인 유통 업체들은 어떻게 대응해야 할 것인가. 이미 앞에서 언급한 것처럼, 유통 업체들도 궁극적으로 가격 경쟁을 피할 길이 없게 될 것이다. 유통 업체들은 앞으로 갈수록 집단화, 종합화, 대형화의 방향으로 움직일 것이며 이는 소비자들을 유치하기 위한 구매 편의 제공과 동시에 경쟁력 확보를 위한 원가 절감을 위한 것이다. 그러나 입지 확보 등 초기 투자 부담이 과중하고, 유통 관리의 노하우를 별로 갖고 있지 못하며, 유통 전문 인력을 별로 확보하지 못하고 있는 국내 유통 업체들이 과도하게 양적 팽창을 추구한다면 그것은

화를 자초하게 될 가능성이 매우 높다. 무리한 성장 정책이 화를 자초하는 경우는 비단 유통 산업뿐만 아니라 모든 분야에서 가장 보편적으로 나타나는 현상이다. 그러므로 비록 유통 시장이 개방되고 경쟁이 격화되면서 마음이 급할지라도 서둘러 무리하게 양적 성장을 추구하다 경영 부실을 초래하여 자사의 실패는 물론 국내 유통 시장을 외래 유통 업체들에게 진상하는 결과를 초래하기 보다는 내실과 차분한 성장을 추구하는 정석 경영을 하는 것이 보다 바람직할 것이다.

이를 위해서는, 앞서 설명한 정보 시스템의 구축과 이의 철저한 활용을 통한 유통 원가의 절감과 효율적인 상품 개발이 가장 급선무로 보이며 이와 병행하여 유통 전문 인력의 양성이 가장 시급한 문제이다. 정보와 전문 인력의 확보는 가장 근본적인 문제로서 이 두 가지가 해결되지 않으면 나머지 대응책들은 아무런 의미가 없기 때문이다. 다음으로 중요한 대응 전략은 혼자서 무리한 투자를 강행하기 보다 적절한 성장을 유지하면서 다른 유통 업체들과의 협력 내지 업무 제휴를 통해 국내외 공동 구매, 공동 물류를 함으로써 원가를 절감하는 것이다. 동일 업종에 종사함으로써 경쟁은 피할 수 없는 것이지만 처음부터 경쟁 일변도로 나가는 것은 별로 현명한 일이 아니다. 따라서 때로는 경쟁을 하고 때로는 협력을 하는 보다 융통성

있는 자세를 통해서 오히려 경쟁력을 강화할 수가 있다. 외래 대형 유통 업체들의 공세에 직면해서 국내 대규모 업체들간의 협력은 어느 때보다도 필요한 일이지만 만약 이것이 어렵다면 대형 업체와 중소 업체들간에 협력을 하거나 주상권을 달리하는 대형 업체들끼리 협력을 하는 것은 현실적으로도 가능할 것이다. 특히, 대형 유통 업체들은 재래 시장의 재개발에 동참하여 재래 시장의 영세 상인들과 조화를 이루면서 상호 이익을 추구하는 방법을 생각해 봄직하다. 마지막으로 유통 업체들이 궁극적으로 나서야 할 부분은 제조 업체들과의 협력 체제 구축이다. 앞서도 언급을 했듯이 유통 업체나 제조 업체 어느 쪽도 홀로서기에는 한계가 있다. 그러므로 서로 정보 시스템을 연결하여 정보를 공유함으로써 각종 비용을 줄일 뿐만 아니라 공동으로 상품을 개발하고 물류를 연계하여 對고객 서비스를 향상 시킴으로써 서로의 경쟁력을 증가시키는 것이 바람직하다. ■