

제주 유통업체의 경영실태 분석과 경쟁력 강화전략*

서 현 진**, 김 태 보***

목 차

I. 서 론	IV. 유통업체의 경쟁력 강화전략
II. 유통업체의 경영관리 실태	V. 결 론
III. 환경변화에 따른 유통업체의 영향과 대책	

I. 서 론

유통시장의 개방 및 IMF사태에 의해 제주도내 유통업체는 일부 대형 할인업체를 제외하고는 막대한 영향을 받고 있는 것으로 나타나고 있어서 이에 대한 대책이 시급한 상황이다. 특히 영세업체 규모의 영세성과 비효율성, 유통구조의 복잡성과 다단계성, 유통업체의 전근대성 및 비합리성 등과 같은 제주 유통업체의 특성을 고려한다면(김태보, 1997) 이들 유통업체의 노력만으로는 현재의 상황을 대처해 나가기에는 한계가 있기 때문에 개별 업체를 비롯하여 유관기관이나 관련협회, 지방정부 등에서 다각적인 방안이 강구되어야 한다. (한국은행 제주지점, 1995, 산업연구원, 1998 - a)''

이에 제주도에서는 이러한 경영환경의 급속한 변화에 대처하면서 지역경제를 활성화시키기 위한 노력의 일환으로서 제주 유통산업의 경쟁력을 강화하기 위해 제주도에서는 「제주도 유통산업의 중·장기 발전대책」(제주대학교 지역사회발전연구소, 1998)을 공포하고 있다. 동 보고서에 의하면, 유통시장의 개방 및 IMF사태에 능동적으로 대처해 나가면서 구조적으로 낙후되고 약화된 제주지역 유통산업의 경쟁력을 가능한 한 빨리 회복할 산업차원의 제1전략으로서 구조조정(restructuring)을

* 본고는 '제주도 유통산업의 중·장기 발전대책'에 대한 연구를 수행하기 위해 실시한 조사결과를 수정 가필한 것임.

** 제주대학교 경상대학 교수

*** 제주대학교 경상대학 교수

1) 우리 나라 소매유통부문의 총 고용은 전국의 8%를 차지하고 있으며, 지난 10년간 연 5%의 성장을 기록하고 있는 것으로 나타났으나, 다른 산업에 비해 영세성 이외에도 노동생산성이 매우 낮은 것으로 분석되었다. 맥킨지 산업별보고서에 따르면, 미국대비 32%수준으로 보고되고 있으며, 이러한 소매유통의 발전 저해요인으로 소매업체 믹스의 최적화 미흡, 상품시장의 규제, 외국인 직접투자(FDI) 규제 등이 지적되고 있다. (매일경제신문사, 1998 - b)

비롯하여, 개별 유통업체의 경영합리화, 유통산업의 환경개선 및 기반시설 확충, 정부·지방정부의 유통산업 지원정책의 강화를 장단기별로 추진해 나갈 것을 제시하고 있다.

현재 제주도내의 도·소매업체를 중심으로 한 유통업체는 1996년말 현재 12,563개이며, 1976년부터 1996년까지 사업체 수는 연평균 4.7% 증가하였으며, 이들 업체에 종사하는 인력은 1996년말 현재 30,401명으로 1976년부터 1996년까지 연평균 5.2% 증가한 것으로 나타났다. 이와 같이 제주지역 경제에서 유통산업이 차지하는 비율은 GRDP의 16%, 전체 취업가능인구의 약 20%에 달하는 주요한 산업임에도 불구하고 지역의 특수성에 의해 농·수·축산업의 1차 산업과 관광·서비스산업을 중심으로 대부분의 조직, 정책, 인력, 자원배분 등이 이루어졌을 뿐만 아니라 영세업체가 대부분이기 때문에 이에 대한 체계적이고 종합적인 관심과 조사 및 연구 등이 매우 미흡하였다.

특히 할인매장의 확산 및 IMF영향으로 도·소매업을 중심으로 한 유통업체의 부도율은 21.1%('98년 11월말기준)로 건설업에 이어 높게 나타나고 있어서 동 산업의 기반을 위협하고 있다. (제주도·제주은행, 1998-12) 따라서 이에 대한 종합적인 대책의 필요성이 지난 할인매장의 등장등 유통환경이 급변함에 따라 지속적으로 제기되고 있으나 아직까지 동 산업에 속해있는 업체에서는 구체적이고 체계적인 대안이나 실천방법을 자체적으로 강구해 내지 못하고 있는 실정이다.

이에 본 연구에서는 상기와 같은 열악하고 급변하는 유통환경에 능동적이고 적극적으로 대처해 나가기 위해서 그 주체가 다름 아닌 개별 유통업체임을 명시하여, 도내 유통업체가 21세기 경영환경 속에 지속적으로 성장하고 발전해 나가기 위한 경쟁력을 갖추기 위한 연구의 일환으로서 제주 유통업체의 경영실태와 환경변화에 따른 영향을 분석하고 이를 통해 개별 업체의 경쟁력 강화를 위한 전략을 제시해 보는 것을 연구목적으로 하고 있다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 도내 주요 도·소매업체에 대해 설문지를 이용한 실태조사와 주요 할인업체에 대한 사례조사를 실시하여, 이 결과를 토대로 유통업체의 경쟁력 강화를 위한 전략을 국내외의 주요 문헌을 통해 이론적 접근을 한다.

II. 유통업체의 경영관리 실태

1. 실태조사의 개요

제주도내 유통업체의 경영실태조사는 최근 급변하는 경제환경 및 기업여건에 적절하게 대응하면서 제주지역 유통산업의 장기적인 성장과 발전을 도모하기 위한 연구조사의 일환으로서, 유통환경 변화에 따른 제주지역 주요 도·소매업체의 경영실태를 파악하고 이에 대한 대응방안을 모색하기 위해 실시되었다.

조사대상은 제주도내 주요 도·소매업체, 재래시장, 백화점 및 할인매장이며, 조사지역은 제주도내 전지역으로 하고 있다. 구체적으로는 도·소매업체는 편의점이나 연쇄화사업자(또는 점포사업자) 이외에도 연쇄화사업자의 본부 또는 협회를, 재래시장 및 백화점은 건물내 점포사업자를, 할인매장은 주요 중대형 업체 및 이·마트를 각각 대상으로 설정하여 총 200사에 대해 조사를 실시하였다.

조사방법으로는 설문조사표를 작성하여 직접 방문 및 우편에 의한 조사표 작성과 회수 방법을 이용하였으며, 회수율을 높이기 위해 연쇄화 사업자의 경우 해당 점포의 본사나 협회 등의 유관기관의 지원을 받았다. 특히 할인매장에 대한 조사는 직접 방문에 의한 면담조사를 실시하였다.

조사기간은 '98년 6월 15일에서 7월 15일까지로 1개월 동안 실시하였으며, 응답 내용에 따라 추가적인 조사나 부분적인 보완조사 등도 실시되었다.

조사내용은 「유통환경 변화에 따른 제주도내 주요 도·소매업체의 경영실태 및 대응방안에 관한 조사표」를 작성하여, 다음의 4가지 관점에서 조사하였다.

- 조사기업(사업자/점포)의 개요
- 업체의 경영실태 및 경영관리체계
- 경영애로사항 및 대응방안
- 유통시장의 개방 등 환경변화에 따른 영향과 대책

조사 결과, 조사대상 업체로부터 회수된 유효조사표는 <표 1>과 같이 총 48사로 회수율은 24%이다. 이중 도·소매업체로부터 회수된 유효조사표는 총 44사이며, 별도로 면담조사에 의한 중대형 할인매장 및 연쇄화사업본부의 유효조사표는 4사이다.

<표 1> 회수업체의 구분

(단위 : 사(%))

구분		업체 수	(구성비율)	참고
소매업체	연쇄화사업자	29	(60.4)	편의점, 슈퍼마켓 등 연쇄화 독립점포
	점포사업자	15	(31.3)	재래시장, 백화점내 입주점포
도매·할인업체		4	(8.3)	연쇄화사업본부, 중형 할인마트, 물류센터
합계		48	(100)	

이하, 제주도내 주요 유통업체의 경영실태에 대한 조사 결과는 조사대상 업체의 특성에 따라 소매업체, 도매·할인업체로 대별하여 분석한다.

소매업체는 편의점이나 슈퍼마켓 등과 같이 연쇄화사업본부에 가입되어 영업하고 있는 연쇄화사업자와 재래시장이나 백화점 내에서 소점포에 의해 영업을 하고 있는 점포사업자를 말한다. 도매·할인업체는 연쇄화사업을 운영하는 도매업체와 중형 할인마트, 할인매장에 해당하는 물류센터사업자로

구성되었다. 다만, 도매·할인업체의 분석에 있어서는 조사업체의 수가 적기 때문에 구성비율에 의한 비교분석은 생략하고 해당업체 수에 의해 분석한다.

2. 회수업체의 개요

우선, 회수업체의 연혁 및 인력, 시설규모에 대해 설립연도, 직원 수, 매장규모, 창고시설에 의해 살펴보면 <표 2>와 같다.

(1) 설립연도

소매업체의 설립연도는 전체적으로 '91 - '95년이 30%로 가장 많고, 다음으로 '81-'90년은 16%이다. '96년 이후에는 연쇄화사업자가 점포사업자보다는 다소 많이 나타났다. 그리고 '90년 이전에 사업을 시작한 업체는 20%선에 달하고 있으며, 소규모 점포사업자의 경우 '80년 이전에 사업을 시작한 업체도 2사 있다.

도매·할인업체는 '80년 이전이 1사 있는데, 이 업체는 도매업자에 해당한다. '95년 이후 설립은 3사로 모두 할인매장에 해당한다. 즉, '95년 이후에 할인매장의 확산이 일기 시작한 것을 알 수 있다.

(2) 직원 수

'98년 4월말 기준 소매업체의 직원 수는 2 - 5명이 41%로 가장 많고, 1명도 32%에 달하고 있다. 연쇄화사업자의 경우는 2 - 5명이 55%로 많은데 비해, 점포사업자의 경우는 1명이 53%로 과반수를 넘고 있으며, 직원수가 20명이 넘는 연쇄화사업자는 1사 있다. 이들 소매업체의 1사당 평균 직원 수는 2.4명이다.

도매업체의 직원 수는 20명 미만이 1사 있는데 비해, 할인업체는 전부 20명 이상으로 매장이거나 매출 등의 규모에 따라 20여명에서 80명까지 각각 차이가 크게 나타났다. 할인매장의 직원중 정규직원과 파트/아르바이트 직원의 구성비율을 보면 업체에 따라 다소 상이하나 정규직원보다는 임시고용형 직원 비율이 다소 높게 나타났다.

〈표 2〉 회수업체의 개요

(단위 : 사(%))

구 분		소 매 업 체						도매·할인업체 업 체 수
		연쇄화사업자		점포사업자		합 계		
		업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	
설립연도	'80년 이전	-	-	2	(13.3)	2	(4.5)	1
	'81 - '90년	6	(20.7)	1	(6.7)	7	(15.9)	-
	'91 - '95년	9	(31.0)	4	(26.7)	13	(29.5)	1
	'96년 이후	3	(10.8)	1	(6.7)	4	(9.1)	2
직 원 수 ¹⁾	1명 이하	6	(20.7)	8	(53.3)	14	(31.8)	-
	2 - 5명	16	(55.2)	2	(13.3)	18	(40.9)	-
	6 - 10명	1	(3.4)	-	-	1	(2.3)	-
	11 - 20명	-	-	-	-	-	-	1
	20명 이상	1	(3.4)	-	-	1	(2.3)	3
매장규모 ²⁾	10평 미만	-	-	10	(66.7)	10	(22.7)	-
	11 - 20평	6	(20.7)	2	(13.3)	8	(18.2)	-
	21 - 50평	11	(37.9)	-	-	11	(25.0)	-
	51 - 100평	8	(27.6)	-	-	8	(18.2)	-
	100평 이상	1	(3.4)	-	-	1	(2.3)	3
창고시설	10평 미만	9	(31.0)	2	(13.3)	11	(25.0)	-
	11 - 20평	7	(24.1)	1	(6.7)	8	(18.2)	-
	21 - 50평	3	(10.3)	-	-	3	(6.8)	-
	51 - 100평	2	(6.9)	-	-	2	(4.5)	2
	100평 이상	-	-	-	-	-	-	2

주) (구성비율) : 각 사업주체별 구분에 따른 비율로, 연쇄화사업자는 29사, 점포사업자는 15사이며, 합계는 조사대상 전 업체 44사에 대한 구성비율임.

¹⁾ : 직원 수는 '98년 4월말 기준임.

²⁾ : 도매업체의 경우는 매장이 없고 창고시설만 있음.

(3) 매장규모

소매업체의 매장규모는 연쇄화사업자와 점포사업자간에 큰 차이를 나타내고 있다. 연쇄화사업자의 경우 20평 미만은 21%에 지나지 않고, 21 - 50평이 38%, 51 - 100평 28%로 비교적 매장의 규모가 크게 나타났다. 이에 비해 점포사업자는 전 업체가 20평 이하이며 이중 10평 미만이 67%로 매우 많다. 소매업체의 1사당 평균 매장규모가 44.9평으로 비교적 크게 나타난 것은 연쇄화사업자에서 매장규모가 큰 사업자가 상대적으로 많기 때문이며, 점포사업자의 1사당 매장규모는 10평미만이다.

도매업체는 매장이 별도로 필요하지 않은데 비해, 할인업체는 매출, 시설 등의 규모에 따라 400 - 800평으로 각각 차이가 크게 나타났다.

(4) 창고시설

판매활동 및 재고관리를 효율적으로 실시하기 위해 창고시설을 갖고 있는 업체의 규모를 보면, 전체적으로 10평 미만이 25%로 가장 많고 11 - 20평은 18%이다. 연쇄화사업자의 경우 창고 소유비율이 72%로 나타나 4업체중 3업체는 창고를 별도로 갖고 있으며, 규모는 20평 미만이 55%로 높게 나타났다. 이에 비해 점포사업자는 창고 소유비율이 20%에 지나지 않았으며, 대부분 20평 미만의 창고를 소유하고 있다. 소매업체의 1사당 평균 창고시설의 규모는 18.9평으로 20평에 못 미치고 있다.

도매업체의 창고시설은 매장이 없는 대신 400평이상으로 중형 규모인데 비해, 할인업체는 전부 50 - 100평으로 큰 차이를 보이지 않고 있다.

3. 재무구조 및 영업성적

유통업체의 재무구조 및 영업성적에 대해 '97년도말 기준으로 자본금, 총부채, 연간 매출액 및 연간 총이익에 의해 살펴보면, <표 3>과 같다.²⁾

(1) 자본금

소매업자의 자본금은, 연쇄화사업자의 경우 1억~5억원이 59%로 가장 많으며, 1억원 미만은 29%에 달하고 있다. 이에 비해 점포사업자는 3천만~5천만원이 20%로 가장 많고, 응답 사업자 전부 1억원 미만으로 나타났다. 소매업체의 1사당 평균 자본금은 1억 2,780만원이다. 여기서 자본금이 비교적 많이 나타난 것은 연쇄화사업자에서 자본금이 큰 사업자가 상대적으로 많기 때문이다.

도매·할인업체의 자본금은 응답업체 2사의 경우 1억~5억원으로 연쇄화사업자의 자본금 규모수준과 크게 차이를 나타내고 있지 않는 것으로 보면, 할인매장의 경우 소매업자에 비해 반드시 대규모 자본이 투입된 것은 아니었다.

(2) 총부채

소매업자의 총부채는 연쇄화사업자의 경우 1억~5억원이 35%로 가장 많으며, 3천만~5천만원이 24%, 5천만~1억원이 17%의 순서로 나타났다. 이것은 전술한 자본금 규모가 큰 만큼 부채 규모도 큰 것으로 나타나고 있다. 한편 점포사업자는 1천만~3천만원 1사만 있는데, 이것이 점포사업자의 부채가 정말로 없는 것인지 또는 기입을 하지 않았는지에 대해서는 추가적인 조사나 연구가 필요하겠

2) 특히 이 조사항목은 업체별로 회계자료의 정확성 부족이나 공개에 대한 회피성향이 높아서 미기입 란이 많았으며, 할인매장 1사의 경우 '97년도 설립에 의해 과거 영업성적을 입수하기가 곤란하였다.

다. 소매업체의 1사당 평균 부채액은 8,780만원으로 나타났는데, 이 금액은 응답업체의 구성에 따라 연쇄화사업자의 부채 규모로 파악해도 무방할 것으로 간주된다.

도매·할인업체의 총부채는 응답업체 2사의 경우 10억원이상으로 소매업체에 비해 부채규모가 상당히 높은 것으로 나타났다. 연쇄화사업자의 자본금 규모수준과 크게 차이가 없지만 부채규모가 높은 것은, 할인매장의 경우 소매업자에 비해 반드시 대규모 자본이 투입된 것은 아닌 것으로 파악된다.

〈표 3〉 재무구조 및 영업성적

('97년도말기준)

(단위: 사(%))

구 분		소 매 업 체						도매·할인업체 업 체 수 ¹⁾
		연쇄화사업자		점포사업자		합 계		
		업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	
자 본 금	1천만원 미만	-	-	-	-	-	-	-
	1천만~3천만원	3	(10.3)	2	(13.3)	5	(11.4)	-
	3천만~5천만원	1	(3.4)	3	(20.0)	4	(9.1)	-
	5천만~1억원	4	(13.8)	2	(13.3)	6	(13.6)	-
	1억~5억원	17	(58.6)	-	-	17	(38.6)	2
	5억원 이상	-	-	-	-	-	-	-
총 부 채	1천만원 미만	-	-	-	-	-	-	-
	1천만~3천만원	2	(6.9)	1	(6.7)	3	(6.8)	-
	3천만~5천만원	7	(24.1)	-	-	7	(15.9)	-
	5천만~1억원	5	(17.2)	-	-	5	(11.4)	-
	1억~5억원	10	(34.5)	-	-	10	(22.7)	-
	5억원 이상	-	-	-	-	-	-	2
연 간 매 출 액	1천만원 미만	-	-	-	-	-	-	-
	1천만~3천만원	1	(3.4)	-	-	1	(2.3)	-
	3천만~5억원	-	-	-	-	-	-	-
	1억원~5억원	5	(17.2)	-	-	5	(11.4)	-
	5억원 이상	7	(24.1)	-	-	7	(15.9)	3
연 간 총 이 익	1천만원 미만	-	-	-	-	-	-	-
	1천만~3천만원	12	(41.4)	-	-	12	(27.3)	1
	3천만~5천만원	-	-	-	-	-	-	-
	5천만원~1억원	2	(6.9)	-	-	2	(4.5)	-
	1억원~5억원	3	(10.3)	-	-	3	(6.8)	1
5억원 이상	-	-	-	-	-	-	-	

주) ¹⁾ : 회계자료에 대한 응답률은 저조하며, 응답된 내용만을 표시함.

(3) 연간 매출액

소매업자의 연간 매출액은 연쇄화사업자의 경우 5억원 이상이 24%로 가장 많고, 1억~5억원도 17%로 나타나 40% 이상의 사업자가 연간 1억원 이상의 매출을 달성하고 있는 것으로 나타났다. 연쇄화사업자의 1사당 평균 연간 매출액은 3억 5,436만원이며, 이로부터 월평균 매출액은 약 3천만원, 1일 평균 매출액은 약 1백만원으로 추산할 수 있다.

도매·할인업체의 연간 매출액은 응답업체 3사의 경우 10억원이상에서 100억원이상으로 업체에 따라 매출규모가 상당히 차이를 나타내고 있다. 월평균 매출액도 업체에 따라 상이하지만 작게는 1억원 이상에서 많게는 10억원이상까지 나타났다. 이로부터 할인매장의 경우 대형 연쇄화사업자와 비교해도 할인매장의 전체적인 매출규모가 큰 것으로 나타나, 외형상 할인매장의 설립 증가추세가 이어질 것으로 예상된다.

(4) 연간 총이익

소매업자의 연간 총이익은 연쇄화사업자의 경우 1천만~3천만원이 41%로 가장 많고 5천만~1억원은 7%, 1억~5억원도 10%로 나타나 연간 1억원 이상의 매출을 달성하고 있는 사업자도 일부 있는 것으로 나타났다. 연쇄화사업자의 1사당 평균 연간 총이익은 3,180만원이며, 이로부터 월평균 이익은 265만원 정도로 추산된다.

도매·할인업체의 연간 총이익은 응답업체 3사의 경우, 1사는 1억원이상, 1사는 2천만원이상, 1사는 손실발생으로 각각 현저하게 차이를 나타내고 있다. 전술한 도매·할인매장의 매출규모에 비해 이와 같이 이익액이 많고 적음은 해당업체의 영업활동 능력이나 재무구조 등에 의해 상이하기 때문에 적정 이익을 확보하지 못하는 업체에서는 이에 대한 적절한 경영관리시스템의 재구축이 필요하다. 이로부터 할인매장의 경우 매출이나 매장, 인력 등의 면에서 외형적인 규모의 경계를 실현할 수 있을 것으로 보이지만 실질적으로는 대형매장화에 의한 경영부실의 가능성이 내재해 있음을 나타내고 있다.

4. 경영관리체계

유통업체의 현재 경영관리체제중 영업/고객관리, 물류/재고관리, 정보관리 및 정보화, 회계/자금 관리에 대해 살펴보면 다음과 같다.

(1) 영업/고객관리

영업 및 고객관리는 사업자가 수익을 창출해 내기 위해서 필수불가결한 활동에 해당한다. 특히

최근에는 사업경영에 있어서 고객만족이 중시되고 있으므로 자사의 고객에 대한 철저한 관리의 필요성이 제기되고 있다.

소매업체 및 도매·할인업체에서 실시하고 있는 영업활동 및 고객관리에 대한 현황을 보면 <표 4>와 같다.

① 전문 영업/판촉사원의 채용

소매업체의 경우 전문 영업/판촉사원의 채용은 연쇄화사업자의 14%가 채용을 하고 있으며, 점포사업자의 경우는 전혀 없다. 따라서 점포사업자의 경우는 사업자 1인 중심의 경영 및 영업관리를 수행하고 있는 것으로 나타나 영세사업자임을 보여 주고 있다. 연쇄화사업자의 경우 1~3명의 전문 영업/판촉사원을 채용하고 있는 업체도 일부 있다.

도매·할인업체에서 전문 영업/판촉사원을 채용하고 있는 업체는 1사에 불과하고 동사의 인원은 5명 이하의 수준이다. 이와 같이 비교적 외형이 큰 도매·할인매장의 경우도 영업/판촉을 위한 전문인력의 채용이 매우 취약한 것으로 나타나 제주도내 대부분의 유통업체에서의 영업/판매력의 취약성을 여실히 나타내고 있다.

② 주요 고객에 대한 별도 관리

정보제공, A/S강화 등과 같이 주요 고객에 대한 별도 관리는 전체적으로 23%의 사업자가 실시하고 있는데, 연쇄화사업자의 경우 14%에 불과한데 비해 점포사업자의 경우는 40%로 상대적으로 많은 점포에서 실시하고 있었다. 이로부터 점포사업자가 단골을 중심으로 한 주요 고객관리가 잘 이루어지고 있으며, 그 주된 방법으로는 상품에 관한 정보제공, 친절·서비스의 강화 등을 들고 있다.

도매·할인업체에서 주요 고객에 대한 별도 관리는 1사도 하지 않고 있었다. 이로부터 도매·할인업체에서의 고객관리상의 차별화 전략은 전혀 실시되고 있지 않는데 이것은 소매업체중 점포사업자의 주요 고객관리의 차별화 40%에 비하면 큰 차이를 보이고 있다. 이것은 그 만큼 소규모 점포사업자의 경우가, 소위 단골이라고 하는 주요 고객중심의 고객관리상의 차별화전략이 실시되고 있음을 나타내고 있다.

③ 고객만족을 위한 별도 노력

경품제공, 가격할인 등과 같이 고객만족을 위한 별도 노력은 전체적으로 57%의 사업자가 실시하고 있어서 제반 영업활동 중에서 가장 적극적으로 실시하고 있는 수단으로 나타났다. 연쇄화사업자 48%와 점포사업자 73%의 사업자가 각각 자사의 고객만족을 위한 별도 노력을 실시하고 있는 것으로 나타났다. 여기서 고객만족을 위한 주된 방법으로는 경품제공, 가격할인, 방문에 의한 판촉 강화,

고객이 필요로 하는 상품의 구매약속을 철저히 이행 등을 들고 있다.

도매·할인업체에서의 고객만족을 위한 별도 노력은 응답업체의 3사가 실시하고 있는데, 할인업체의 경우는 가격할인이나 경품제공 등의 일반적인 방법을 사용하고 있으며, 도매업체는 고객에 대해 차등공급제와 같은 별도의 방법도 사용하고 있었다. 이로부터 소매업체 뿐만 아니라 도매·할인업체에서도 고객만족을 위한 노력이 제품의 판매나 공급가격의 할인이라는 형태로 많은 업체에서 사용되고 있다.

④ 신규 고객의 확보를 위한 별도 노력

관측물 배부, 광고계재 등과 같이 신규 고객의 확보를 위한 별도 노력은 전체적으로 43%의 사업자가 실시하고 있었다. 연쇄화사업자 35%와 점포사업자 60%의 사업자가 각각 자사의 신규 고객의 확보를 위한 별도 노력을 실시하고 있는 것으로 나타났다. 여기서 신규 고객의 확보를 위한 주된 방법으로는 가격할인 등의 스티커를 이용한 관측물 배부, 광고 계재 등을 들고 있다.

도매·할인업체에서의 신규 고객의 확보를 위한 별도 노력은 응답업체의 2사가 실시하고 있었는데, 주로 전단지 배부나 광고를 통해 실시하고 있었다. 특히 전단지의 내용에는 다른 매장이나 업체와의 차별화를 위한 판매전략(예를 들어, 야채)을 포함하고 있다.

<표 4> 영업/고객관리

(단위 : 사(%))

구 분	소 매 업 체						도매·할인업체 업 체 수
	연쇄화사업자		점포사업자		합 계		
	업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	
전문 영업/판촉사원의 채용	4	(13.8)	-	-	4	(9.1)	1
주요 고객에 대한 별도 관리	4	(13.8)	6	(40.0)	10	(22.7)	-
고객만족을 위한 별도 노력	14	(48.3)	11	(73.3)	25	(56.8)	3
신규고객 확보를 위한 별도 노력	10	(34.5)	9	(60.0)	19	(43.2)	2

이상과 같이 소매업체는 영업 및 고객관리활동에 있어서 가격할인 등을 통한 고객만족을 위한 별도 노력을 가장 많은 업체가 실시하고 있다. 연쇄화사업자는 전문 영업직원 등의 채용을 통한 주요 고객 및 신규 고객을 위한 노력도 일부 업체가 실시하고 있는데 비해, 점포사업자는 전문 영업사원은 없으나 단골 등과 같은 주요 고객이나 신규 고객을 중심으로 고객만족의 관점에서 영업활동을 실시하고 있는 것으로 나타났다. 한편 도매·할인업체의 경우도 특이할 만한 차이를 나타내지 않고 있으며, 일부 업체에서 전문 영업/판매사원을 채용하고 있다.

(2) 재고/물류관리

재고 및 물류관리는 판매하는 상품의 효율적인 조달이나 보관, 정리뿐만 아니라 판매된 상품을 고객에게 신속하고 정확하게 전달할 수 있도록 하기 위해 필요하다. 재고관리는 최근에 급증하고 있는 재고상품에 대한 부담이자의 절감이나 적정 재고에 의한 상품의 회전율을 높이기 위해 매우 중요하며, 특히 물류활동은 고객서비스나 비용절감의 미개척 분야로서 수배송, 보관/하역, 유통가공 및 물류정보에 대한 활동이 중시되고 있다.

소매업체 및 도매·할인업체에서 실시하고 있는 재고 및 물류관리에 대한 현황을 보면 <표 5>와 같다.

① 재고관리를 위해 POS 도입

소매업체에서 상품 및 재고관리를 위해 POS(Point Of Sales; 판매시점관리)를 도입하고 있는 업체는 응답업체중 1사도 없다. 이로부터 현재 제주도내 유통업체 상품·재고관리 및 상품대금의 수불은 수작업에 의해 이루어지고 있음을 알 수 있다.

할인업체에서는 전 업체에서 POS를 도입하고 있었다. 도입시기는 해당업체의 설립시기와 연계되어 1-3년 사이이며, 사용하고 있는 프로그램으로는 Magic이나 SMMS/마젤란 등이다. 이로부터 재고관리의 효율성을 높이기 위해 필수적인 시스템의 하나로 인식되고 있는 POS는 소매업체에서는 전혀 도입되고 있지 않는데 비해 할인업체에서는 전 업체에서 도입되고 있다. 할인업체에서는 다품종 대량의 상품 및 재고관리의 전산화가 실시되고 있는데 비해 소매업체에서는 전산화 구축의 미비로 경쟁력의 약화, 상품 및 재고관리의 효율성 저하가 예상되며, 이에 따른 종합적인 대책이 필요하다.

② 재고조사방법

소매업체의 재고조사방법으로 실제로 매장에 있는 상품의 재고량과 재고금액을 파악하는 실지재고 조사법과 상품의 재고장부를 중심으로 재고량과 재고금액을 파악하는 장부재고조사법에 대한 사용정도를 보면, 전체적으로는 실지재고조사법 50%와 장부재고조사법 21%가 사용되고 있다. 연쇄화사업자 중에서는 실지재고조사법이 장부재고조사법보다 거의 2배에 가까운 45%의 사업자가 사용하고 있으며, 점포사업자 중에서는 조사업체의 대부분이 실지재고조사법을 사용하고 있다.

도매·할인업체에서의 재고조사는 소매업체와 유사하게 응답업체의 3사가 실지재고조사방법을 사용하고 있으며, 이중 1사는 장부재고조사방법을 병용하고 있다.

③ 상품의 수배송

상품의 수배송(배달)에 대한 소매업체의 자가차량 또는 외부 위탁업자의 이용수준을 보면, 전체적으로는 자사차량 50%와 외부의 위탁업자 25%이다. 연쇄화사업자 중에서는 자사차량이 위탁업자보다 거의 3배에 가까운 62%의 사업자가 사용하고 있는데, 이들 사업자는 상품의 수배송을 위한 자사차량을 보유하고 있는 것으로 파악된다. 이에 비해 점포사업자 중에서는 조사업체의 27%가 각각 자사차

량 또는 외부 위탁업자들 사용하고 있다.

상품의 수배송 방식별 이용률은 자사차량의 이용은 20~100%까지 다양하며, 위탁업자의 이용도 10~100%까지 다양하게 실시하고 있다. 특히 수배송은 자사차량의 보유 유무에 관계없이 판매시점이나 기간의 집중도에 따라 업체에서 수시로 필요에 따라 탄력적으로 활용하고 있다.

도매·할인업체에서의 상품의 수배송 방법으로는 응답업체의 전 업체가 자사차량에 의한 수배송을 하고 있으며, 자사차량의 이용률은 100%로서, 자사에서 판매되는 모든 상품을 자체적으로 수배송활동을 수행하고 있는 것으로 나타났다.

④ 상품의 보관/하역

상품의 보관/하역에 대한 소매업체의 자가인력 또는 외부업자의 활용수준을 보면, 전체적으로는 자사인력 활용 55%와 외부의 위탁업자 활용 32%이다. 연쇄화사업자 중에서는 자사인력 활용이 52%로 위탁업자 활용 38%보다 약간 많게 나타났는데, 이들 사업자는 상품의 수배송을 위한 자사인력 및 자사차량을 보유하고 있는 것으로 파악된다. 이에 비해 점포사업자 중에서는 조사업체의 60%가 자사인력을 활용하고 있는데, 이들 사업자의 대부분은 1인 점포이므로 주인 또는 가족 등에 의한 보관/하역작업이 실시되고 있는 것으로 파악된다.

도매·할인업체의 경우 상품의 보관/하역방식별 활용률은 전 업체가 자사인력 활용을 하고 있으나, 부분적으로는 위탁업자 활용을 20 - 50%까지 하고 있으며, 일부 회사는 거래처의 인력을 활용하고 있었다.

<표 5> 물류/재고관리

(단위 : 사(%))

구 분		소 매 업 체						도매·할인업체 업 체 수
		연쇄화사업자		점포사업자		합 계		
		업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	
POS 도입		-	-	-	-	-	-	3
재 고 조 사 법	실지재고조사	13	(44.8)	9	(60.0)	22	(50.0)	3
	장부재고조사	8	(27.6)	1	(6.7)	9	(20.5)	1
상 품 수 배 송	자 사 차 량	18	(62.1)	4	(26.7)	22	(50.0)	4
	위 탁 업 자	7	(24.1)	4	(26.7)	11	(25.0)	-
	기 타	4	(13.8)	2	(13.3)	6	(13.6)	-
상 품 의 보 관 / 하 역	자사인력활용	15	(51.7)	9	(60.0)	24	(54.5)	3
	위탁업자활용	11	(37.9)	3	(20.0)	14	(31.8)	2
	기 타	3	(10.3)	3	(20.0)	6	(13.6)	1

이상과 같이 소매업체의 상품 및 재고관리상의 전산화는 POS도입의 전무로 인해 할인업체와 상반된 결과를 보이고 있으나, 재고조사의 방법은 소매업체나 도매·할인업체에 관계없이 주로 실제 재고조사방법을 이용하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 상품의 수배송이나 보관/하역의 물류활동은 업체에 관계없이 자사차량에 의한 자사인력의 활용이 대부분으로 나타났으며, 소매업체의 경우는 외부업체 이용도 30%정도 있는데 비해 할인업체의 경우는 외부업체 및 일부 거래처의 차량이나 인력등을 활용하고 있다.

(3) 정보관리 및 정보화

정보관리의 중요성은 주지와 같이, 컴퓨터 등의 정보처리기술의 급속한 발전과 더불어 도래한 정보화시대에 의해 증대되고 있다. 신상품의 개발이 매우 다양하고 신속하게 이루어지고 있을 뿐만 아니라 이들 상품의 수명주기도 단축되고 있기 때문에 고객이 원하는 상품을 고객이 원하는 장소와 시간에 정확하게 전달하기 위한 기업의 경쟁력 강화수단으로서 정보관리가 필요하다.

이를 위해 필수적인 도구로 컴퓨터가 있는데, 소매업체 및 도매·할인업체에서 컴퓨터의 보유 및 활용수준에 대한 현황을 보면 <표 6>과 같다.

① 컴퓨터의 보유/활용

소매업체의 컴퓨터 보유 및 활용은 연쇄화사업자 4사(보유율 13.8%)에 불과하며, 이들 소매업체에서 구입한 시기는 '96년 및 '98년으로 근년에 구입한 것으로 나타났으며, 향후 2-3년내에 구입 예정이 2사 있었다. 그리고 컴퓨터의 보유기종은 486급, 펜티엄급으로 구체적인 사양 등에 대해서는 기입되지 않았으며, 보유 프로그램 중에는 유통관련 프로그램은 전혀 없으며, 현재 PC통신은 전혀 사용되고 있지 않다.

도매·할인업체는 전 업체가 컴퓨터를 보유하고 있으며, 할인업체의 1사당 평균 보유 대수는 10대였다. 보유 기종은 삼성, 휴렛팩커드(HP), 유니시스(unisys) 등의 486급, 펜티엄급 등이다. 보유 프로그램 중 범용프로그램에는 글, 혼민정음95, 엑셀97 등을 사용중에 있으며, 유통/전용 프로그램에는 Magic, Sence, Hanix, 판매·재고관리/세무관리 등을 사용중으로 주로 프로그램 개발에 사용된 언어는 C 등이었다. 그리고 PC통신은 할인업체 3사 전부가 하이텔, 천리안 등에 가입하여 사용중에 있었다.

② 컴퓨터 활용의 만족도

소매업체의 컴퓨터 활용의 만족도는 보유 소매업체의 경우 조금 만족이 2사, 그리고 보통이 1사로 나타나, 전술한 컴퓨터의 보유수준에서도 낮을 뿐만 아니라 만족도에 있어서도 높게 나타나지 않았다. 이것은 업체에서 컴퓨터 사용자의 활용능력이나 활용여건의 부족 등에 의해 만족도가 낮은

것으로 파악된다.

도매·할인업체에서의 컴퓨터 활용의 만족도는 조금 만족이 3사 였으며, 1사는 조금 불만족으로 나타나는데 이 업체의 경우 하드웨어나 소프트웨어, 사용프로그램 등의 지속적인 업그레이드 부족 등에 기인한 것으로 사료된다.

〈표 6〉 정보관리 및 정보화

(단위 : 사(%))

구 분		소 매 업 체						도매·할인업체 업 체 수
		연쇄화사업자		점포사업자		합 계		
		업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	
컴퓨터의 보유/활용	PC보유(대수)	4	(13.8)	-	-	4	(9.1)	4
	PC통신사용	-	-	-	-	-	-	3
컴퓨터 활용 의 만족도	매우 만족	-	-	-	-	-	-	-
	조금 만족	2	(4.6)	-	-	2	(4.6)	3
	보 통	1	(2.3)	-	-	1	(2.3)	-
	조금 불만족	-	-	-	-	-	-	1
	매우 불만족	-	-	-	-	-	-	-

③ 컴퓨터 활용상 문제점

소매업체의 컴퓨터 활용상 문제점은 응답업체로부터 전혀 제시되지 않았는데 그것은 전술한 것과 같이 응답업체의 컴퓨터 보유나 활용정도가 너무 미약하기 때문으로 판단된다.

도매·할인업체에서의 컴퓨터 활용상의 문제점은 소수의 인원만이 활용하고 있는 점, 상품 및 유통관련 정보나 데이터의 부족 등을 들고 있다.

정보관리 및 정보화관련 조사 내용을 정리하면, 현재 제주도내 주요 소매업체의 정보화 수준은 매우 취약한 수준으로 파악되며, 할인업체의 경우 상품 및 재고관리, 세부관리를 중심으로 한 기본적인 데이터관리를 컴퓨터에 의해 처리하고 있는 것으로 나타났다. 이에 따라 컴퓨터 활용에 따른 만족도도 만족할 만한 수준은 아니며, 향후 정보화를 통한 유통산업이나 개별 유통업체의 경쟁력 강화를 위한 장·단기적 대책이 추진되어야 하겠다.

(4) 회계/자금관리

회계 및 자금관리는 사업을 지속적으로 성장하고 발전해 나가기 위해서 발생하는 수익과 비용을 체계적으로 관리해 나가기 위해 중요하다. 특히 IMF 체제하에서는 급격한 경기침체나 내수부진, 적시의 상품조달 곤란 등에 의한 판매난, 금융기관의 대출기피에 의한 자금경색이나 이자율의 상승에

의한 자금난 등에 의해 사업경영이 더욱 어려워지고 있다. 이중 자금난은 사업의 존폐를 결정하는 중요한 사안으로 등장하고 있는데, 이러한 문제를 해결하기 위해서는 사업체의 수익과 비용의 구조분석은 물론 자금상황에 대한 체계적이고 정확한 분석과 관리가 필요하다.

유통업체의 경우, 주지와 같이 영세사업자 또는 가족형 사업자가 대부분이기 때문에 전문적으로 회계/자금관리를 실시하기는 곤란하지만 이에 대한 정확한 이해와 기초지식의 습득이 필요한데, 이들 유통업체에서 실시하고 있는 회계/자금관리에 대한 현황을 보면 다음과 같다.

① 회계장부의 기록·정리

회계장부에 일일거래 실적이나 외상거래 등을 기록·정리하고 있는 소매업체는 전체적으로 50%로 전체의 1/2의 업체에서만 영업 및 회계기록을 실시해 나가고 있다. 연쇄화사업자의 경우 38%가 기록하고 있는데 비해, 점포사업자는 73%의 업체가 회계기록을 하고 있어서, 점포형의 영세 유통업체에서 영업이나 회계에 대한 기록이 철저한 것으로 나타났다.

도매·할인업체의 경우는 전 업체에서 회계기록을 체계적으로 실시해 나가고 있다.

② 회계 전담사원의 채용

소매업체의 회계 전담사원의 채용은 오직 2사에서만 각 1명의 직원을 채용하고 있다. 이것을 소매업체의 규모를 본다면 회계 전담직원 채용은 곤란할 것으로 판단되나, 비교적 규모가 큰 업체에서는 회계처리 및 업무를 수행하기 위한 직원을 별도로 채용하고 있다.

도매·할인업체에서의 회계 전담사원의 채용은 1~2명이 자사의 회계부서를 담당하여 회계관련 업무를 수행하고 있다.

③ 상품 구매대금의 결제방법

상품 구매대금의 결제방법을 현금, 외상, 어음, 카드 및 기타로 구분하여 보면 <표 7>과 같다. 소매업체의 구매대금의 결제방법으로 현금은 전체적으로 10~39%가 46%로 가장 많고 40~69%가 34%로, 100% 현금결제는 전혀 없으며 10%이하는 7%에 불과하다. 연쇄화사업자는 점포사업자에 비해 현금결제 비중이 약간 떨어지고 있다.

외상은 전체적으로 10~39%가 21%로 가장 많았다. 특히 연쇄화사업자는 점포사업자에 비해 외상결제 비중이 매우 높아, 10% 이상 외상결제를 하는 사업자를 합치면 56%로 나타났다. 그리고 어음은 전체적으로 40~69%가 34%로 가장 많다.

도매·할인업체의 구매대금 결제방법은 현금은 10~39%가 3사로 가장 많고, 1사는 60%수준에 달하고 있다. 이에 비해 외상은 1사에서 10%정도만 결제하고 있어서 외상에 의한 결제는 매우

낮다. 한편, 어음은 70%이상이 2사, 60%가 1사로 나타나 어음결제 비중이 현금보다 높게 나타났다. 소매업체에 비하면 구매대금의 결제는 어음비중이 상대적으로 높게 나타났다.

〈표 7〉 구매대금의 결제방법

(단위 : 사(%))

구분		소매업체						도매·할인업체 업체수
		연쇄화사업자		점포사업자		합계		
		업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	
현금	100%	-	-	-	-	-	-	-
	70% ~ 99%	2	(6.9)	-	-	2	(4.5)	-
	40% ~ 69%	8	(27.6)	7	(46.7)	15	(34.1)	1
	10% ~ 39%	13	(44.8)	7	(46.7)	20	(45.5)	3
	10%이하	2	(6.9)	-	-	2	(4.5)	-
외상	100%	-	-	-	-	-	-	-
	70% ~ 99%	6	(20.7)	-	-	6	(13.6)	-
	40% ~ 69%	4	(13.8)	-	-	4	(9.1)	-
	10% ~ 39%	6	(20.7)	3	(20.0)	9	(20.5)	1
	10%이하	1	(3.4)	1	(6.7)	2	(4.5)	-
어음	100%	1	(3.4)	-	-	1	(2.3)	-
	70% ~ 99%	8	(27.6)	-	-	8	(18.2)	2
	40% ~ 69%	5	(17.2)	10	(66.7)	15	(34.1)	1
	10% ~ 39%	1	(3.4)	1	(6.7)	2	(4.5)	1
	10%이하	-	-	-	-	-	-	-

④ 상품 판매대금의 결제방법

상품 판매대금의 결제방법을 현금, 외상, 어음, 카드 및 기타로 구분하여 보면 〈표 8〉과 같다. 소매업체의 판매대금의 결제방법으로 현금은 전체적으로 70~99%가 50%로 가장 많고 40~69%가 21%이며 100%의 현금결제도 연쇄화사업자의 경우 10%에 달하고 있다. 연쇄화사업자와 점포사업자 모두가 현금결제 비중 70%이상이 50~60%로 나타나 구매과정에 비해 현금결제 비중이 다소 높게 나타나고 있다.

외상은 전체적으로 10~39%가 55%로 가장 많았다. 특히 연쇄화사업자에 비해 점포사업자의 외상결제 비중이 10~39%수준에서 매우 높게 나타나, 전술한 구매과정의 외상거래와는 다른 양상을 나타내고 있다. 그리고 어음은 연쇄화사업자의 경우 7%정도 있어서 어음을 통한 상품판매는 거의 없는 것으로 나타났다. 그 이유는 이들 소매업자의 고객이 주로 일반 소비자이며 대량/거액의 판매가

아닌 소량/소액의 판매이므로 현금 또는 외상중심의 판매관행으로 사료된다.

도매·할인업체의 판매대금 결제방법은 현금의 경우 2사는 90%이상, 1사는 60%수준이었다. 이에 비해 외상과 어음은 전체적으로 20%이하이다. 즉, 판매대금은 현금에 의한 결제가 대부분이며, 소매업체의 판매대금의 결제는 현금과 외상결제가 대부분인데 비해 도매·할인업체는 외상과 어음비중이 낮고 현금비중이 높게 나타났다.

〈표 8〉 판매대금의 결제방법

(단위 : 사(%))

구 분		소 매 업 체						도매·할인업체 업 체 수
		연쇄화사업자		점포사업자		합 계		
		업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	
현 금	100%	3	(10.3)	-	-	3	(6.8)	-
	70 ~ 99%	14	(48.3)	8	(53.3)	22	(50.0)	2
	40 ~ 69%	4	(13.8)	5	(33.3)	9	(20.5)	1
	10 ~ 39%	1	(3.4)	1	(6.7)	2	(4.5)	-
	10%이하	-	-	-	-	-	-	-
외 상	100%	-	-	-	-	-	-	-
	70 ~ 99%	1	(3.4)	-	-	1	(2.3)	-
	40 ~ 69%	4	(13.8)	1	(6.7)	5	(11.4)	-
	10 ~ 39%	12	(41.4)	12	(80.0)	24	(54.5)	2
	10%이하	2	(6.9)	1	(6.7)	3	(6.8)	1
어 음	100%	-	-	-	-	-	-	-
	70 ~ 99%	-	-	-	-	-	-	-
	40 ~ 69%	-	-	-	-	-	-	-
	10 ~ 39%	-	-	-	-	-	-	1
	10%이하	2	(6.9)	-	-	2	(4.5)	-

⑤ 자금관리상의 문제점

자금관리상의 문제점에 대한 의견을 보면, 현재의 IMF경제상황 및 유통환경 등의 영향으로 인해 심각한 수준의 구매의욕의 저조, 판매저조에 의한 수익하락, 외상에 대한 수금저조 등이 발생하여 자금운영에 어려움이 가중되고 있는 것으로 나타나고 있다.

소매업체의 경우,

- 현금거래에 대한 요구 증대로 외상결제가 더욱 어려워지고 있다.
- 운영자금의 대출시 금융기관에서의 담보요구로 대출받기가 어렵다.
- 운영자금의 부족으로 어음결제가 곤란하다.

- 일일 경기편차가 심하기 때문에 수표 남발방지에 역점을 두고 있다.
그리고 도매·할인업체의 경우,
- 신용보증기금의 확대를 통해 다수 업체가 자금활용에 도움이 될 수 있도록 해야 한다.
- 매장의 개장시간 연장에 의해 당일 금고보관 및 익일 은행예금과 같은 현금보관상의 어려움 등과 같은 문제점이 제시되었다.

이상과 같이 회계 및 자금관리에 있어서 우선 회계기록은 소매업자의 경우 응답업체의 1/2정도만 실시하고 있어서, 이를 위한 전담 회계직원의 채용도 매우 취약한 것으로 나타났다. 소매업체의 경우 전담 직원의 채용은 곤란하지만 자사의 영업성과를 체계적으로 파악해 나가기 위해서는 회계기록을 지속적으로 해 나가는 것이 필요하다.

5. 경영상의 애로사항 및 대응방안

유통업체의 현재 경영상의 애로사항 및 경영악화에 따른 종합대책중 매출증대와 비용절감에 대한 대책에 대해 살펴보면 다음과 같다.

(1) 경영상의 애로사항

경영상의 애로사항은 <표 9>와 같다.

소매업체 전체의 가장 큰 애로사항으로는 대형 할인매장의 증가로서 86%의 업체가 들고 있으며, 다음으로 IMF 및 경기침체의 악화 77%, 상품의 판매가격 파괴문제 71%, 자금의 조달·운용상의 어려움 64%, 물가상승 및 판매가격 상승 52%의 순서였다.

할인매장의 등장이나 IMF 및 경기침체에 의한 애로사항은 연쇄화사업자 및 점포사업자가 거의 동일하게 느끼고 있는 상황이다. 다만, 고객서비스의 증가 요구나 고객 및 상품 등 정보의 입수/활용 곤란 등 고객관리상의 애로사항은 연쇄화사업자가 약간 많은데 비해, 정부의 규제 및 제약의 증가는 점포사업자가 약간 많았다.

도매·할인매장의 경영상 애로사항으로는 IMF 및 경기침체의 악화가 4사로 전 업체에서 들고 있었으며, 상품의 판매가격 파괴문제, 물가상승 및 판매가격 상승, 대형 할인매장의 증가를 각각 2사씩 들고 있었다. 이와 반대로 판매·영업인력의 부족이나 고객 및 상품 등 정보입수/활용 곤란은 없었다.

이로부터 유통업체 전체의 애로사항으로는 할인매장의 등장이나 IMF에 의한 고객이탈이나 가격파괴에 의한 판매난과 자금난으로 요약할 수 있다. 소매업체의 경우는 할인매장의 등장을 들고 있는데 비해 도매·할인매장에서는 IMF 및 경기침체의 영향을 가장 많은 업체에서 들고 있어 이점에서는 상이한 면을 보여주고 있다.

<표 9> 경영상의 애로사항

(단위 : 사(%))

구 분	소 매 업 체						도매·할인업체
	연쇄화사업자		점포사업자		합 계		업 체 수
	업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	
별다른 애로사항 없음	-	-	-	-	-	-	-
IMF 및 경기침체의 악화	21	(72.4)	13	(86.7)	34	(77.3)	4
상품의 판매가격 파괴문제	21	(72.4)	10	(66.7)	31	(70.5)	2
물가상승 및 판매가격 상승	13	(44.8)	10	(66.7)	23	(52.3)	2
정부의 규제 및 제약의 증가	2	(6.9)	4	(26.7)	6	(13.6)	1
고객 서비스 증가 요구	6	(20.7)	2	(13.3)	8	(18.2)	1
대형 할인매장의 증가	25	(86.2)	13	(86.7)	38	(86.4)	2
판매/영업 인력의 부족	5	(17.2)	-	-	5	(11.4)	-
자금의 조달·운용상의 어려움	19	(65.5)	9	(60.0)	28	(63.6)	1
세무당국 등 규제 및 통제강화	3	(10.3)	2	(13.3)	5	(11.4)	1
고객, 상품 정보 입수/활용 곤란	6	(20.7)	2	(13.3)	8	(18.2)	-
기 타	-	-	1	(6.7)	1	(2.3)	-

주) 복수 응답가능 : 해당 사항 전부 표시.

(2) 매출증대방안

현재 자사 경영악화에 대한 종합적인 대책의 하나로서 매출증대 방안을 보면 <표 10>과 같다. 소매업체에서 매출증대 방안으로 가장 많이 활용하고 있는 대책으로는 전체적으로 가격할인 전략의 확대와 고객관리/고객서비스의 강화를 57%의 업체가 각각 들고 있으며, 다음으로 고객/상품 등 정보관리의 강화 36%, 철저한 상품재고관리의 실시 34%, 광고확대와 이미지 개선 등 홍보 강화 30%의 순서이다.

연쇄화사업자는 특히 가격할인과 고객서비스를 중심으로 강화하고 있는데 비해, 점포사업자는 가격할인과 고객서비스 이외에도 고객/상품의 정보관리, 광고확대, 판촉활동 강화 등 다각적으로 매출증대 노력을 실시하고 있다. 한편 주변 동종업체와의 공동대책 강구는 연쇄화사업자의 경우 28%가 실시하고 있는 것으로 나타나 이러한 협동/공동화에 의한 대책의 강구와 성과의 증대가 필요하다고 사료된다.

도매·할인업체의 매출증대 방안으로는 가격할인 전략의 확대가 4사로 가장 많고, 다음으로 고객 관리/고객서비스의 강화, 광고확대와 이미지 개선 등 홍보강화, 판촉활동 강화, 철저한 상품 재고관리의 실시를 각각 3사씩 들고 있다. 그리고 기타 사항으로 타 업체와 차별화된 상품 도입이 1사 있으며, 주변 동종업체와의 공동대책 강구는 전혀 없다.

이와 같이 유통업체의 매출증대 방안중에서는 가격할인, 고객관리/서비스의 강화를 중심으로 전개하고 있는데, 소매업체와 도매·할인업체의 차이는 다음과 같다. 전자의 경우 전술한 할인매장의 증가와 경기침체 등에 대응하기 위해 가격할인, 고객서비스 강화를 꾀하고 있으며, 또한 연쇄화사업자를 중심으로 동종업자와의 공동화전략을 3사중 1사가 들고 있는데 비해, 후자의 경우는 광고확대와 이미지 개선 등 홍보강화, 판촉활동 강화 등 영업활동부문의 강화전략을 중시하고 있으며 동종업자와의 공동화전략은 전혀 없는 것으로 나타났다.

〈표 10〉 매출증대 방안

(단위: 사(%))

구 분	소 매 업 체						도매·할인업체 업 체 수
	연쇄화사업자		점포사업자		합 계		
	업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	
전혀 추진 실적 없음	1	(3.4)	-	-	1	(2.3)	-
영업인력의 보강	1	(3.4)	-	-	1	(2.3)	1
가격할인 전략의 확대	15	(51.7)	10	(66.7)	25	(56.8)	4
고객관리/고객서비스의 강화	14	(48.3)	11	(73.3)	25	(56.8)	3
광고확대와 이미지개선등 홍보강화	6	(20.7)	7	(46.7)	13	(29.5)	3
판촉활동의 강화	5	(17.2)	7	(46.7)	12	(27.3)	3
철저한 상품 재고관리의 실시	9	(31.0)	6	(40.0)	15	(34.1)	3
주변 동종업체와의 공동대책 강구	8	(27.6)	1	(6.7)	9	(20.5)	-
고객/상품 등 정보관리의 강화	8	(27.6)	8	(53.3)	16	(36.4)	2
기 타	1	(3.4)	-	-	1	(2.3)	1

주) 복수 응답가능: 해당 사항 전부 표시.

(3) 비용절감 방안

현재 자사 경영악화에 대한 종합적인 대책의 하나로서 비용절감 방안을 보면 〈표 11〉과 같다. 소매업체에서 비용절감 방안으로 가장 많이 활용하고 있는 대책으로는 전체적으로 철저한 상품 재고관리의 실시를 59%의 업체에서 들고 있으며, 다음으로 자금의 조달·운용방법의 개선과 강화 39%, 거래처 변경 등에 의한 상품 구입·조달비용의 삭감 34%, 납품업체와의 유대강화 32%, 주변 동종업체와의 공동대책 강구 25%, 현금거래만 취급 등 고객에 대한 거래방식의 개선 25%의 순서였다.

연쇄화사업자는 주로 재고관리의 강화나 거래처의 변경 등을 통한 상품 구매비용의 삭감을 통해 비용절감을 추진하고 있는데 비해, 점포사업자는 주로 재고관리 이외에도 납품업체와의 관계, 자금의 조달·운용방법의 개선과 강화를 통해 비용절감을 추진하고 있었다. 이에 비해 사내 관리직원·경비

의 삭감이나 조직구조의 축소 개편, 불량채권의 회수·처리를 위한 고객관리의 강화 등을 통한 대책의 실시는 미비한 것으로 나타났다.

도매·할인매장의 비용절감 방안으로는 철저한 상품 재고관리와 사내 관리직원·경비의 삭감을 3사씩 들고 있으며, 납품업체와의 유대강화, 상품 구입·조달비용의 삭감, 자금의 조달·운용방법의 개선과 강화를 각각 2사씩 들고 있었다. 그리고 기타 사항으로 사업별 업무세분화 및 책임제 도입이 1사 있었으며, 주변 동종업체와의 공동대책 강구를 통한 비용절감방안은 전혀 없었다.

이와 같이 유통업체는 재고비용 삭감을 비롯하여 납품가격 및 조달물류비의 삭감, 자금의 효율적 운영 등을 통해 비용절감을 꾀하고 있는데, 소매업체와 도매·할인업체의 차이는 할인매장에서는 사내 관리직원·경비의 삭감에 대해 중시하고 있는 점이다.

〈표 11〉 비용절감 방안

(단위 : 사(%))

구 분	소 매 업 체						도매·할인업체 업 체 수
	연쇄화사업자		점포사업자		합 계		
	업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	
전혀 추진실적이 없음	2	(6.9)	-	-	2	(4.5)	-
철저한 상품재고관리의 실시	16	(55.2)	10	(66.7)	26	(59.1)	3
사내 관리직원·경비의 삭감	4	(13.8)	2	(13.3)	6	(13.6)	3
납품업체와의 유대강화	5	(17.2)	9	(60.0)	14	(31.8)	2
상품 구입·조달비용의 삭감	10	(34.5)	5	(33.3)	15	(34.1)	2
고객에 대한 거래방식의 개선	6	(20.7)	5	(33.3)	11	(25.0)	1
불량채권처리를 위한 고객관리강화	2	(6.9)	5	(33.3)	7	(15.9)	1
자금조달·운용방법의 개선/강화	8	(27.6)	9	(60.0)	17	(38.6)	2
조직구조의 축소 개편	2	(6.9)	1	(6.7)	3	(6.8)	1
주변 동종업체와의 공동대책 강구	9	(31.0)	2	(13.3)	11	(25.0)	-
기타(사업별 업무세분화 및 책임제)	-	-	-	-	-	-	1

주) 복수 응답가능: 해당 사항 전부 표시.

(4) 경영상의 애로사항에 대한 업체의 의견 제시

경영상의 애로사항에 대해서 제시된 소매업체 및 도매·할인업체의 의견을 정리하면, 첫째 유통산업의 기반 조성에 관한 것으로는 소매업체가 단합하여 직거래 유통체계 구축, 물류, 통신 등을 현대화하여 인건비 절감, 둘째 연쇄화사업자에 관한 것으로는 체인본부는 모든 상품을 공장 직거래로 함으로써 저렴한 가격으로 상품 공급, 셋째 경쟁업체중 할인업체에 대한 것으로는 할인매장 진출로 인해 모든 소매업체가 가격조정 할인과 외상거래에 대한 기회 제공, 넷째 지방자치 단체의 역할에 관한 것으로는 지방자치 단체의 조세감면 등 특단의 대안 제공, 다섯째 현재 영업중인 체인본부

등에 대해 정부는 대폭적인 금융지원을 통해 영세 소매업체를 처분하도록 유도하며, 이 과정에 경영의 투명성 보장, 농협에서 일반서민을 대상으로 “농수축산물 직거래 금요장터”를 실시하고 있는데 중소 유통업체(영세 상인)와의 공존과 번영해 가는 틀 마련, 노점상들도 없애는 상황에서 농협, 제주도의 주관 및 후원하에 대도로(예, 이도아파트 뒤 영산홍아파트 앞 복개도로)를 장터로 사용하고 있는데 이에 대한 직거래 장터의 변경이나 시정 요망 등이 있다.

Ⅲ. 환경변화에 따른 유통업체의 영향과 대책

1. 대형 유통업체의 도내 진출현황

'96년 1월부터 시작된 유통시장의 전면개방으로 외국의 대형 할인업체가 국내의 주요 도시에 진출함과 더불어 국내의 대형 유통업체도 지방으로의 진출이 확산되고 있다. 현재 국내에 진출해 있는 대형 할인업체로는 프랑스의 까르푸(미국의 월마트가 인수), 미국의 프라이스와 월마트(네덜란드의 마크로를 '98년 7월 인수)가 각각 진출하여 '97년말 기준 10여개의 점포를 운영하고 있다.

국내 대기업에서도 유통업에 대한 진출이 확산되어 '97년말 기준 13개의 대기업이 유통업체를 운영하고 있다. 이중 신세계백화점 이마트는 국내 할인매장의 대표적인 업체로서 전국적으로 확산되고 있으며, 제주지역에도 '96년 11월에 이마트 제주점을 신설함으로써 제주지역 유통업계에 가격파괴의 붐을 일으키고 있다.

현재 제주지역에서 운영중인 중대형 주요 할인업체의 제주시와 서귀포시의 설립 현황을 보면, 제주시에는 현재 이마트, 뉴월드마트, 썬마트, 킹마트, 한국물류, 상록회관 등의 6개 업체가 운영을 하고 있으며, 서귀포시에는 현재 코리아마트, 뉴엘마트의 2개 업체가 운영을 하고 있다. 그리고 북제주군이나 남제주군에는 마트나 물류센터라는 명칭의 중소형 할인매장이 설립되어 있으나, 그 규모가 10평~300평 정도로 도내의 중형 슈퍼마켓 수준에서 운영이 되고 있다.

이들 할인업체 중에서 서울에 본사를 두고 전국적 차원에서 영업을 하면서 제주지역에 진출하여 지방 유통업체에 가장 영향을 미치고 있는 이마트의 사례를 보면 다음과 같다.

이마트 제주점은 '96년 11월에 신설하여 6,946㎡의 매장면적을 이용하여 전군에서 생산되는 주요 공산품 및 제주지역에서 생산되는 1차 상품을 저가격에 판매하고 있다. 이마트 제주점의 경쟁력은 유통경로의 단축에 의한 저가격의 판매전략으로서, 바리다매형 매출과 고객서비스전략으로 요약할 수 있다.

한편 제주지방의 중형 할인업체는 약 10여사가 최근 3년간에 설립되어, 개별적인 유통경로를 이용한 저가격 판매전략을 실시하고 있다. 이들 업체는 전술한 이마트와 가격차이를 줄이기 위한 다양한 전략과 서비스를 개발하고 추진 중에 있으며, 업체의 입지나 여건, 가격수준 등에 의해 경영성고가 각각 다양하게 나타나고 있다.

2. 대형 할인매장 확산이 중소기업에 미치는 영향

(1) 할인매장 등장후 유통산업 전체의 영향

시장개방과 더불어 대형 할인매장이 제주도내 진출한 후, 제주지역 유통산업 전체에 미치는 영향에 대한 의견을 보면 <표 12>와 같다.

우선 소매업체의 경우, 전체적으로는 제주도내 영세업체가 전부 무너지지는 않지만 매우 심각한 편이라고 응답한 업체가 52%로 가장 많고, 다음으로 제주도내 영세업체가 전부 무너질 정도로 절대적으로 심각하다고 응답한 업체는 32%이다. 한편 제주도내 영세업체의 일부는 무너지나 이러한 현상은 일시적이므로 머지않아 원상회복 될 것이라고 응답한 업체는 7%에 지나지 않고, 제주도내 영세업체의 일부는 무너지나 큰 문제가 없다고 응답한 업체는 연쇄화사업자 1사가 있다.

이중 연쇄화사업자의 경우는 제주도내 영세업체가 전부 무너질 정도로 절대적으로 심각하다고 응답한 업체가 41%로 매우 높게 나타나, 점포사업자의 13%보다 훨씬 더 할인매장의 진출에 따른 유통산업의 위기감이 고조되고 있는 것으로 나타났다. 점포사업자의 경우도 연쇄화사업자보다 현재의 상황을 심각하게 인식하고 있지 않지만 낙관적인 응답이 전혀 없는 것을 보면 위기의식이 내재해 있음을 알 수 있다.

도매·할인업체에서는 제주도내 영세업체가 전부 무너지지는 않지만 매우 심각한 편이라고 응답한 업체가 3사로 상대적으로 많았으며, 1사는 제주도내 영세업체의 일부는 무너지나 큰 문제가 없다고 낙관적인 견해를 보이고 있다.

이로부터 2사중 1사의 유통업체가 시장개방이나 할인매장의 확산에 따른 위기감을 갖고 있으며, 그 정도는 소매업자의 경우 연쇄화사업자가 점포사업자보다 높게 나타났다. 다만 14%정도의 연쇄화사업자와 할인업체중 1사는 현재의 시장개방에 따른 영향이나 상황에 대해 낙관적으로 평가하고 있다.

〈표 12〉 할인매장 등장후 유통산업 전체의 영향

(단위: 사(%))

구 분	소 매 업 체						도매·할인업체
	연쇄화사업자		점포사업자		합 계		업 체 수
	업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	
제주도내 영세업체가 전부 무너질 정도로 절대적으로 심각하다.	12	(41.4)	2	(13.3)	14	(31.8)	-
제주도내 영세업체가 전부 무너지지는 않지만 매우 심각한 편이다.	12	(41.4)	11	(73.3)	23	(52.3)	3
제주도내 영세업체의 일부는 무너지나 이러한 현상은 일시적이므로 머지않아 원상회복될 것이다.	3	(10.3)	-	-	3	(6.8)	-
제주도내 영세업체의 일부는 무너지나 큰 문제는 없다.	1	(3.4)	-	-	1	(2.3)	1
기 타	-	-	-	-	-	-	-

(2) 할인매장 및 IMF사태에 의한 영향

할인매장의 등장후 최근 2년간의 영향('할인매장 영향'으로 약칭)과 IMF사태 발행 후 최근 5개월간의 영향('IMF 영향'으로 약칭)을 비교해 보면 다음과 같다.

① 매출

매출에 있어서 소매업체의 경우 할인매장에 의한 매우 감소 75%와 IMF 영향에 의한 매우 감소 82%를 비교하면 후자에 의한 영향이 7% 포인트 높게 나타났다. 매출의 감소 폭에 있어서도 50%이상 감소가 할인매장 영향은 10%인데 비해 IMF 영향은 25%로 약 15% 포인트나 높게 나타나 후자의 영향이 큰 것으로 나타나고 있다.

소매업체 중에서는 점포사업자가 연쇄화사업자보다 더 심하게 매출에 있어서 영향을 받고 있으며, 할인매장의 등장후에 매출이 더욱 감소되고 있는 것으로 나타나 IMF사태의 발생에 의한 점포사업자의 매출감소에 할인매장의 등장이 미치는 영향은 더욱 증가하고 있다.

이것은 소매업체에서 10~50%까지 매출이 감소하고 있는 업체가 60%이상인 것을 보면 도매·할인업체는 IMF사태의 영향이 상대적으로 적거나 또는 반대로 매출을 현저하게 증가시키고 있다. 이것은 IMF사태로 고객들의 소비심리가 위축됨과 동시에 실질적인 가용소득의 하락에 따라 저가형 상품의 구매행태가 확산된 것에 기인하고 있다.

② 이 익

이익에 있어서 소매업체의 경우 할인매장 영향에 의한 매우 감소 75%와 IMF 영향에 의한 매우 감소 77%를 비교해 보면 후자에 의한 영향이 2% 포인트 높게 나타났다. 이익의 감소 폭에 있어서는 50%이상 감소가 할인매장 영향 10%보다 IMF 영향이 21%로 후자의 영향이 11% 포인트나 높게 나타났으며, 10~50%의 이익 감소는 할인매장이나 IMF의 영향이 약 60%전후로 유사하게 나타나고 있다.

소매업체 중에서는 점포사업자가 연쇄화사업자보다 이익감소의 영향을 크게 받고 있었으며, IMF사태 발생후 점포사업자의 이익감소 50~80%가 연쇄화사업자의 33%와 크게 차이를 보이면서 할인매장의 등장보다는 IMF 영향이 더욱 심한 것으로 나타났다.

이것은 소매업체 중 10~50% 이익감소를 하고 있는 업체가 60%이상인 것을 보면 도매·할인업체는 IMF가 이익에 미치는 영향이 상대적으로 적게 나타났다. 그리고 할인매장 등장 후의 이익 변화와 비교해 보면, IMF사태 발생후 도매·할인업체의 이익감소 폭은 이전보다 낮게 나타나, 고객들의 할인매장 선호도를 명확하게 나타내 주고 있다.

③ 고 객

고객(수)에 있어서 소매업체의 경우 할인매장 영향에 의한 매우 감소 75%와 IMF 영향에 의한 매우 감소 71%를 비교해 보면 전자에 의한 영향이 높게 나타나, 전술한 매출액이나 이익에서의 IMF 영향보다는 할인매장에 의한 영향이 큰 것으로 나타났다. 고객 수의 감소 폭에 있어서는 연쇄화사업자는 IMF 영향이, 점포사업자는 할인매장 영향이 각각 다소 큰 것으로 나타났다.

고객에 미치는 영향은 30~50%의 감소가 할인매장 영향 39%와 IMF 영향 34%, 그리고 50%이상 감소는 할인매장과 IMF 영향이 각각 20%전후로 나타났는데, 이와 같이 대폭적인 고객감소는 할인매장의 저가격, 윈스톱 쇼핑 서비스 등과 같은 판매전략에 의해 영향을 받고 있으며, 이에 따라 전술한 매출감소, 이익감소에 직접적인 영향을 미치고 있는 것으로 판단된다.

이것은 소매업체에서 30~80%까지 고객이 감소하고 있는 업체가 60%에 가까운 것을 보면 많은 고객이 종래의 소매업체에서 할인업체로 구입처를 변경하고 있는 것으로 추측할 수 있다. 그 원인은 전술한 것과 같이 IMF사태에 의한 고객들의 소비심리 위축과 저가형 상품의 구매욕구의 증대를 들 수 있다.

(3) 매출증가/감소의 요인분석

① 매출감소의 요인

할인매장의 등장과 확산, IMF사태의 발생 등에 의해 고객의 감소는 물론 매출 및 이익의 지속적인 감소와 같은 악영향이 증대되고 있다. 여기서 매출감소의 주요 요인은 <표 13>과 같다.

우선 소매업체의 매출감소의 주요 요인을 보면, 전체적으로는 할인매장의 확산에 따른 고객이탈 및 감소가 77%로 가장 높으며, 다음으로 경기침체 및 내수부진에 따른 매출부진 75%, 자금부족에

다른 상품회전능력 부족 57%, 구매가 상승에 따른 판매가 상승 46%, 고객요구 상품의 대응(구색맞추기) 미흡 25%의 순서이다. 이중 연쇄화사업자는 전술한 전체적인 요인과 유사하며 이중 할인매장의 확산 영향이 매우 크며, 점포사업자는 할인매장보다는 IMF 등에 의한 경기침체 및 내수부진에 의한 영향이 매우 큰 것으로 나타나고 있다.

도매·할인업체의 매출감소 요인으로는 경기침체 및 내수부진에 따른 매출부진이나 할인매장의 확산에 따른 고객이탈 및 감소가 2사이며, 그외에도 고객요구 상품의 대응 미흡, 구매가 상승에 따른 판매가 상승, 자금부족에 따른 상품회전능력 부족 등을 들고 있다.

이들 유통업체의 매출감소의 주요 요인을 분석해 보면, 전술한 할인매장의 등장이나 IMF사태의 발생과 같은 사회적, 환경적 요인에 의해 매출이 감소하고 있는 것은 소매업체 뿐만 아니라 도매·할인업체에서도 동일한 것으로 나타났다. 그리고 자금부족에 따른 상품회전능력 부족이나 고객요구 상품의 대응 미흡 등은 사내적인 요인에 의해 발생하고 있는데, 이것은 특히 영세 유통업체의 자금구조의 열악과 IMF사태 등에 의한 자금난과 판매난의 가중으로 발생하고 있는 것으로 판단된다.

〈표 13〉 매출감소의 주요 요인

(단위 : 사(%))

구 분	소 매 업 체						도매·할인업체 업 체 수
	연쇄화사업자		점포사업자		합 계		
	업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	
할인매장 확산에 따른 고객감소	25	(86.2)	9	(60.0)	34	(77.3)	2
고객요구 상품의 대응(구색맞추기) 미흡	7	(24.1)	4	(26.7)	11	(25.0)	1
영업인력의 부족	2	(6.9)	-	-	2	(4.5)	-
자금부족에 따른 상품회전능력 부족	19	(65.5)	6	(40.0)	25	(56.8)	1
경기침체 및 내수부진에 따른 매출부진	21	(72.4)	12	(80.0)	33	(75.0)	2
구매가 상승에 따른 판매가 상승	14	(48.3)	6	(40.0)	30	(45.5)	1
판촉/광고활동의 미비	3	(10.3)	1	(6.7)	4	(9.1)	-
기 타	1	(3.4)	-	-	1	(2.3)	-

주) 해당사항의 전부 표시.

② 매출증가의 요인

상기와 같은 매출감소가 확산되고 있는 사업환경 하에서 유통업체에서 사업의 존속과 성장을 위한 대책으로서 실시하고 있는 사항에 대한 매출증가의 주요 요인은 〈표 14〉와 같다.

소매업체의 매출증가의 주요 요인은 전체적으로는 사장의 영업노력 강화가 34%로 가장 많았고, 상품의 가격할인 확대 실시 21%, 그리고 고객 A/S서비스 강화, 영업시간의 연장, 물류서비스(예, 적시배달)의 확대가 각각 15%전후의 순서이다. 이중 연쇄화사업자에서는 상품의 가격할인 확대 실시, 사장의 영업노력 강화, 고객 A/S서비스 강화, 영업시간의 연장, 물류서비스의 확대 등과

같은 대책을 통해 매출증대를 꾀하고 있는 사업자가 상대적으로 많은 반면, 점포사업자에서는 사장의 영업노력을 통한 매출증대를 꾀하고 있는 사업자가 60%로 압도적으로 많다.

도매·할인업체의 매출증가 요인으로는 영업시간의 연장이 3사로 가장 많았고, 사장의 영업노력 강화, 정보시스템(예, POS) 구축에 따른 고객관리 및 영업능률의 향상 등이 2사 있다. 그외에도 매장확충과 진열상품의 확대, 고객 A/S서비스 강화, 판촉/광고(예, 홍보물 배부) 활동의 강화 및 기타로 거래처 변경에 의한 판매가 인하(직거래 확대)와 소비자의 절약적 소비경향에 의해 매출이 증대하고 있는 것으로 나타났다.

이와 같이 유통업체의 매출증대의 주요 요인을 분석해 보면, 소매업체의 경우 연쇄화사업자와 점포사업자간에 큰 차이를 나타내고 있다. 전자의 경우는 도매 할인매장에 대응하기 위한 대책을 다각적으로 모색하고 있는데 비해 점포사업자는 사업주(사장) 중심형의 영세업체가 대부분이기 때문에 조직적이거나 다각적인 대책 강구보다는 사업주의 노력에 의존하고 있는 것으로 나타났다.

한편, 도매·할인업체에서는 영업시간의 연장이나 정보시스템의 구축, 판촉/광고활동의 강화 등으로 매출증대를 꾀하고 있어 같은 소매업체의 사장중심의 영업전략과 크게 차이를 보이고 있다. 따라서, 소매업체는 규모나 조직, 자금 등의 영세성으로 인해 이러한 전략을 통한 매출증대가 곤란하지만 할인업체의 영업력이나 정보력을 이용한 판매확충이나 매출증대의 전략을 벤치마킹해 나갈 필요성이 있다고 사료된다.

<표 14> 매출증가의 주요 요인

(단위: 사(%))

구 분	소 매 업 체						도매·할인업체 업 체 수
	연쇄화사업자		점 포 사 업 자		합 계		
	업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	
사장의 영업노력 강화	6	(20.7)	9	(60.0)	15	(34.1)	2
매장확충과 진열상품의 확대	3	(10.3)	-	-	3	(6.8)	1
고객 A/S서비스 강화	6	(20.7)	1	(6.7)	7	(15.9)	1
물류(예, 적시배달) 서비스의 확대	5	(17.2)	1	(6.7)	6	(13.6)	-
영업시간의 연장	6	(20.7)	-	-	6	(13.6)	3
정보시스템구축에 따른 고객관리 향상	-	-	-	-	-	-	2
영업/판매인력의 확충	-	-	-	-	-	-	-
판촉/광고(예, 홍보물 배부) 활동 강화	2	(6.9)	1	(6.7)	3	(6.8)	1
경품/부대서비스 제공	1	(3.4)	1	(6.7)	2	(4.5)	-
상품의 가격할인 확대 실시	8	(27.6)	1	(6.7)	9	(20.5)	-
주변 판매상황의 급격한 호전	-	-	-	-	-	-	-
기타(직거래 확대, 소비자의 절약소비)	-	-	-	-	-	-	2

주) 해당사항의 전부 표시.

(4) 유통시장 개방에 따른 문제점과 대책

① 할인매장의 확산에 따른 문제점

중대형 할인매장의 제주도내 확산에 따른 가장 큰 문제점은 <표 15>와 같다.

소매업체의 경우 전체적으로는 판매가격의 덤핑문제가 68%로 가장 많으며, 다음으로 고객의 할인매장 선호성 증대 59%, 도내 영세업체의 재무구조의 취약성 50%, 영세업체의 지속적인 확산과 과당경쟁 39% 및 영업·판매능력의 취약성 34%의 순서이다. 이중 연쇄화사업자는 영세업체의 지속적인 확산과 과당경쟁을 제외하고는 상술한 전체적인 문제점과 유사하게 나타났으나, 점포사업자는 판매가격의 덤핑문제와 영세업체의 지속적인 확산과 과당경쟁을 각각 73%씩 들고 있어서 가장 심각한 문제로 인식하고 있다.

도매·할인업체에서는 도내 영세업체의 재무구조의 취약성을 모든 업체에서 들고 있으며, 다음으로 판매가격의 덤핑문제, 재고·상품관리의 비효율성이 각각 3사, 영업·판매능력의 취약성 2사의 순서이다.

이로부터 제주도내 유통업체의 할인매장의 확산에 따른 문제점으로는 소매업체의 경우 연쇄화사업자는 가격할인 등의 요인에 의해 할인매장으로의 고객이탈, 재무구조 및 영업·판매능력의 취약성 등을 들고 있어서 이들 업체의 경쟁대상은 점포사업자가 아닌 중대형 할인매장에 대한 문제점으로 나타났다. 한편 점포사업자의 경우 판매가격의 할인 및 동종의 영세업체의 지속적인 증가에 따른 과당경쟁이 심화되고 있는 것으로 나타나 유통업체 전반에 걸친 가격할인과 고객이탈 문제 이외에도 구조적으로 취약한 재무구조나 영업·판매력에 대한 문제점이 제기되고 있다.

이에 비해 도매·할인업체에서는 업체의 재무구조의 취약성을 비롯하여 상품의 판매가격 덤핑, 재고관리와 같은 관리시스템 구축, 전문 관리인력의 개발이나 육성 등을 중심으로 문제점이 제기되고 있어 소매업체와는 차이를 보이고 있다.

<표 15> 할인매장의 확산에 따른 문제점

(단위 : 사(%))

구 분	소 매 업 체						도매·할인업체 업 체 수
	연쇄화사업자		점포사업자		합 계		
	업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	
영업·판매능력의 취약성	12	(41.4)	3	(20.0)	15	(34.1)	2
영세업체의 확산과 과당경쟁	6	(20.7)	11	(73.3)	17	(38.6)	1
영세업체의 재무구조의 취약성	17	(58.6)	5	(33.3)	22	(50.0)	4
고객의 할인매장 선호성 증대	16	(55.2)	10	(22.7)	26	(59.1)	1
사내 전문인력 부족과 비전문성	1	(3.4)	-	-		(2.3)	1
판매가격의 덤핑문제 증대	19	(65.5)	11	(73.3)	30	(68.2)	3
재고·상품관리의 비효율성	2	(6.9)	-	-	2	(4.5)	3
기 타	2	(6.9)	-	-	2	(4.5)	-

주) 문제점 중에 가장 중요한 사항 3개만 표시하도록 함.

② 할인매장의 확산에 따른 대응책

전술한 증대형 할인매장의 제주도내 확산에 따른 문제점을 해결하기 위한 대응책을 보면, <표 16>과 같다.

소매업체의 경우, 전체적으로는 영세 유통업체간 협력·협동체계 구축을 73%의 사업자가 들고 있으며, 다음으로 할인매장의 신설 규제 64%, 물류비 절감을 위한 종합유통단지의 조성 43%, 금융기관의 유통업체에 대한 대출요건 완화 34%, 정부나 지방자치단체의 조세감면정책 확대 18%의 순서로 나타났다. 이중 연쇄화사업자에서는 유통업체간 협력·협동체계 구축과 할인매장의 신설 규제 및 물류비 절감을 위한 종합유통단지의 조성을 50~60%의 사업자가 희망하고 있는데 비해, 점포사업자는 유통업체간 협력·협동체계 구축을 90%이상의 사업자가 요망하고 있는 것 이외에 할인매장의 신설 규제 및 금융기관의 유통업체에 대한 대출요건 완화를 60%이상의 사업자가 희망하고 있다. 즉, 점포사업자의 경우는 종합유통단지에 대한 필요성을 크게 느끼지 않고 있고 최근에 가중되고 있는 자금난에 대한 대책의 하나로 금융기관의 대출요건 완화를 요망하고 있다.

도매·할인업체에서는 유통관련 경영기법의 도입, 물류비 절감을 위한 종합유통단지의 조성을 각각 3사에서 들고 있으며, 할인매장의 신설 규제 2사의 순서였다.

이로부터 제주도내 소매업체는 급변하고 있는 시장개방, IMF사태의 발생 등과 같은 유통환경의 변화에 따라 협동화 내지는 공동화의 필요성을 절실하게 느끼고 있는 것으로 나타났다. 그리고 유통기반시설에 해당하는 종합유통단지의 조성이나 자금난에 대한 대책으로서 금융기관의 대출완화나 세금감면 조치 등의 필요성을 제기하고 있다. 또한 할인매장의 신설 규제는 외부의 법적, 제도적 틀을 이용하여 대책을 강구할 것을 요망하고 있는 것으로 나타났다.

한편 도매·할인업체는 소매업체와는 상이하게 나타나고 있다. 즉, 개별 기업에서의 경영 및 유통관련 관리기법의 도입으로 경영혁신의 추진 또는 종합유통단지의 조성과 같은 유통구조의 개선을 통한 경쟁력 강화를 꾀하고 있다. 그리고 소매업체에서는 유통 관련법규나 규제의 대폭적인 완화, 유통관련 경영기법의 도입, 상품의 재고관리의 강화, 타업종 전환이나 다각화전략의 추진 등에 대해서도 일부의 연쇄화사업자나 점포사업자가 할인매장의 확산에 따른 대응책으로 제시하고 있다. 다만, 영업·판촉사원의 확보와 활동 강화는 1사도 없는데 이것은 최근의 경제사정이나 구조조정 상황을 고려한다면 인력감축이나 비용절감과 같은 감량경영 하에서의 인력확보나 활동강화와 같은 대책은 어렵기 때문인 것으로 사료된다.

〈표 16〉 할인매장의 확산에 따른 대응책

(단위 : 사(%))

구 분	소 매 업 체						도매·할인업체 업 체 수
	연쇄화사업자		점포사업자		합 계		
	업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	업체수	(구성비율)	
정부·지방자치단체의 조세감면정책 확대	6	(20.7)	2	(13.3)	8	(18.2)	1
할인매장의 신설 규제	17	(58.6)	11	(73.3)	28	(63.6)	2
유통관련 경영기법의 도입과 추진	3	(10.3)	1	(6.7)	4	(9.1)	3
영업·판촉사원의 확보와 활동 강화	-	-	-	-	-	-	-
영세 유통업체간 협력·협동 체계 구축	18	(62.1)	14	(93.3)	32	(72.7)	1
유통관련법규나 규제의 대폭적인 완화	4	(13.8)	-	-	4	(9.1)	1
금융기관의 유통업체 대출요건완화	6	(20.7)	9	(60.0)	15	(34.1)	-
타업종 전환이나 다각화전략의 추진	3	(10.3)	1	(6.7)	4	(9.1)	1 ¹⁾
상품의 재고관리의 강화	3	(10.3)	-	-	3	(6.8)	-
물류비 절감을 위한 종합유통단지 조성	15	(51.7)	4	(26.7)	19	(43.2)	3
기 타	1	(3.4)	-	-	1	(2.3)	-

주) 문제점 중에 가장 중요한 사항 3개만 표시하도록 함.

¹⁾ : 다각화전략만을 나타냄.

IV. 유통업체의 경쟁력 강화전략

1. 경쟁력 강화전략의 필요성과 환경

유통산업의 구조조정을 통한 경쟁력 강화를 위해서는 동 산업의 구성원인 개별 업체가 전부 동참하여야 하며 또한 자구노력의 일환으로서 경영합리화를 추진해야 한다. 경영합리화는 구체적으로 현재 문제점으로 등장하고 있는 고객이탈, 판촉 및 홍보 강화, 시설확충, 재무구조 개선, 정보시스템 구축 등에 대해 경영능력을 제고시켜야 함을 말한다.

이를 위해서는 개별 업체의 사업자가 전문적인 경영지식이나 최신 정보 등을 습득하기 위한 교육프로그램의 개발이나 보급이 중요하며, 개별 사업자도 자가의 사업체를 하나의 경영조직으로 인식하여 체계적으로 대처해 나가야 한다. 또한 전문 교육이나 정보의 습득을 통해 소비자의 니즈에 대응하면서 고객만족을 향상시킬 수 있는 노하우의 취득이나 방법을 개발해야 하며, 또한 소비자의 다양화, 고도화에 부응하기 위한 업종의 전문화 내지는 세분화 전략을 추진할 수 있어야 한다.

여기서 개별 업체 차원에서 발전전략의 수립시 주요 고려사항을 IMF사태가 시작되는 '98년도

국내 유통업체의 전망조사』에 대한 내용을 보면 다음과 같다. (오충걸, 1998)³¹

첫째, 업계 전체적으로 공존공생의 관점에서 조정노력이 필요하다. 다점포화 전략을 통한 시장 점유율 제고는 이제 의미가 없으며 과도한 경쟁은 공멸을 자초하는 결과로 이어질 것이 자명하기 때문이다. 따라서 업계 전체적으로 시장 구조를 재분석해 지역별로 철수 혹은 잔류를 결정하는 작업이 선행되어야 한다.

둘째, 과도한 가격과파 경쟁도 앞으로는 자제되어야 한다. 자본과 물량의 경쟁이 이제 그 도를 넘어섰고, 현재의 가격 파괴는 언젠가 소비자에게 전가될 것이기 때문이다.

셋째, 제조·물류·유통업체간의 전략적 제휴방안을 구체화하는 작업을 추진해야 한다. 그동안의 제조업체 지배적 구조나 최근의 유통업체 지배적 구조 등과 같이 어느 한 쪽 힘의 우세에 의해 시장 조정이 계속되는 경우 그 부작용을 업계에서 흡수해야 하는 문제점에 봉착할 것이기 때문이다. 따라서 업체 상호간에 도움이 되는 win-win 전략을 같이 모색해야 할 것이다.

넷째, 각 유통업체별로 특징에 맞는 PB상품 개발에 더욱 노력해야 한다. 유통업체 스스로 머천다이징 역량을 배가하고 이를 실천에 먼저 옮기는 것이 소비자와 업체간의 공동이익을 창출하는 지름길 이 될 것이기 때문이다.

다섯째, 현재와 같이 급격하게 시장이 위축되고 소비자의 행태가 변화하는 시점에서는 가능한 한 신속하게 해당 업체의 고객을 재분석하고 그에 따른 대응 전략을 모색해야 한다. 슈퍼마켓의 경우 이전과 비교해서 판매되는 상품 구색과 고객 층의 변화를 빨리 포착해야 할 것이다.

2. 개별 유통업체의 경쟁력 강화전략

이하에서 제주도내 개별 유통업체에서 경쟁력을 강화하기 위한 주요 전략을 제시하면 다음의 5가지를 들 수 있다.

(1) 업체의 전문화

제주지역의 유통산업이 지역밀착형 산업이라는 특성을 고려하여 주먹구구식의 전근대적인 경영방식에서 탈피하여 관광객 및 지역소비자의 구매패턴, 유통환경을 바탕으로 한 새로운 서비스나 업태의 개발을 통해 지역밀착형 사업체를 확립토록 한다. 따라서 유통산업은 제주지역의 유통거래액, 유통물량, 취급상품의 증대 및 다양화, 소득수준의 향상에 따른 고객욕구와 라이프스타일의 변화, 도시화와 인구의 증대, 그리고 강화되어 가고 있는 소비자들의 주권의식 등의 환경변화에 충실히 대응하는

3) 개별 유통업체의 경쟁력 강화와 관련하여 제주도 유통산업 진흥계획의 기본 방향은 개방화, 정보화, 대형화, 전문화, 다양화로 설정되어 있으며, 이를 위한 주요 전략으로는 1) 유통산업의 구조조정, 2) 개별 유통업체의 경영합리화, 3) 유통산업의 환경개선 및 기반시설 확충, 4) 정부·지방정부의 유통산업 지원정책 강화를 들고 있다. (제주대학교 지역사회발전연구소, 1998, 김태보·서현진, 1998)

머천다이징과 서비스를 개발해야 한다.

앞으로 제주지역의 유통업체는 관광객 및 지역소비자의 구매패턴과 유통환경을 바탕으로 지역의 특성에 맞는 새로운 업태를 도입해야 할 것이다. 그리고 품목별 전문화나 시장세분화를 통해 특정 계층을 표적으로 하여 다양화, 고급화되고 있는 소비자들의 생활양식에 대응해야 한다. 이를 위해서는 영세 소매업체의 전문화를 적극 유도해야 한다.

신업태의 출현으로 소매업체의 양극화 현상이 심화·확대되고 있다. 예를 들어, 한 업체에서는 창고기술(warehouse technology)을 수반하여 셀프서비스를 강조하고 다양한 상품의 구비로 원스톱 쇼핑의 편의를 제공하고 있고, 반대로 다른 업체에서는 매우 좁은 제품라인과 라인내 심도있는 상품구색을 구비하고 소비자의 개인적 수준에서 욕구를 충족시켜서 소비자는 그 중간에 있는 것에는 별 관심을 두지 않는 경향이 커져가고 있다는 것이다. 원스톱 쇼핑의 요구를 충족시키기 위한 점포의 대형화는 필수적으로 입지 편의성과 상충관계를 갖게 되므로 입지에서 우위를 가진 소규모 점포로서는 이 양극화의 흐름 중 전문점화를 추구할 수 밖에 없게 된다.

중소 소매업체가 존립할 수 있는 기능적 요인은 굵고 짧은 파이프로라인으로 해결될 수 없는 전문적인 상품과 전문적인 서비스를 제공한다는 데 있는 것이다. 다시 말해서, 전문적 효용을 제공하는데 장기적인 존립요인이 있고 지속적인 발전요소가 있는 것이다. 대형 유통체가 광범위한 제품계열을 갖추고 원스톱 쇼핑의 편의를 제공하거나 백화점과 같이 종합적인 상품구색으로 고객을 유인한다면 중소 또는 영세 유통업체는 매우 좁은 계열의 상품에 대해 깊은 상품구색을 갖추어서 소비자들의 제품구매 효용을 극대화시킬 수 있다. 따라서 중소 유통업체, 특히 소매업체를 전문점으로 유도하는 것이 바람직하다. 전문점으로 효과적으로 유도하기 위해서는 전문점의 연쇄화를 지원하는 방안도 정책적 차원에서 연구해 볼 필요가 있다.

(2) 경쟁수단의 강화

중소 유통업체의 장점중 하나는 소비자와 직접적인 접촉을 통해 소비자들의 수요변화에 민감하게 반응하고 이에 신속적으로 대응할 수 있다는 점이다. 그러나 이러한 장점을 추구하고 살려나가는 개별 점포차원의 노력이 부족한 것이 사실이다. 또한 국내소비자의 구매 특성상 소량을 자주 구매하는 습관이 있고, 교통의 복잡성, 교외지역의 미발달 등은 원스톱 쇼핑을 제약하는 면이 있다. 높은 인구밀도와 제조업체에 의한 소매점의 강력한 지원 등도 중소 유통업체의 생존을 지지하고 있다.

이러한 상황을 효율적으로 이용하기 위해서는 개별 유통업체는 생산성 증대 뿐만 아니라 고객만족을 위한 경영관리시스템을 구축해 나가야 한다. 즉 개별 중소 유통업체의 경쟁우위를 위한 주요 방법은 다음과 같은 것들이 있다.

① 입지선점의 강화

유통산업, 특히 소매산업은 입지산업이며, 유통개방에 대비해 국내산업이 보유할 수 있는 실질적,

직접적 경쟁우위는 입지선점에서 찾아야 한다. 따라서 입지선점을 할 수 있는 가능성과 기회가 확대되어야 한다. 특히 외국이나 국내의 대형 업체가 진입할 경우 이미 형성된 상권보다는 상권개발을 통한 입지강화의 방식을 취할 것이므로 이에 대한 대비가 필요하다.

입지선점에 의해 추구해 나가야 할 기본방향은 백화점 등 대형 업체기관은 레귤러체인화 또는 프랜차이즈 체인화하여 전국 상권지향으로 나아가는 것이고, 슈퍼체인 등 중소형 업체는 다점포화와 더불어 전문화, 특화 등을 통한 지역분담을 추구함으로써 지역 상권지향으로 추진해서 영업비, 물류비의 절감을 도모해야 한다. (한국유통연구소·산업연구원, 1996)

제주지역의 경우는 후자의 지역 상권지향전략을 추진하여야 하며, 구체적으로는 입지별 상권분석을 체계적으로 실시하여야 입지선점에 의한 경쟁우위를 얻을 수 있다.

② 서비스경쟁력 향상

소매업체는 사람과 직접 대면하는 인간적 사업으로 소비자들은 가격 이외에 서비스에 대한 가치도 동시에 추구한다. 그러므로 중소 소매업은 대인서비스 개선을 통해 고객만족 수준을 높여나가야 한다. 입지면에서도 중소 유통업은 대형 유통업과 비교할 때 주민생활에 밀착된 입지특유의 우위를 가지고 있다. 이러한 입지특유의 우위는 대규모 점포와 비가격 부문에서 경쟁을 가능하게 하는 매우 중요한 요소이다. 이동거리만을 비교할 경우 많은 중소 소매점의 입지는 소비자들의 쇼핑편의 면에서 매우 유리하다.

그러나 현실적으로 소비자에게 필요한 제품정보나 서비스, 판매후 지원 등이 어느 정도 효율적으로 지원이 되고 있는가 하는 것은 의문사항이다. 중소유통은 입지특유의 우위를 최대한 활용하여 소비자들에 대한 섬세한 서비스를 제공하여 소비자들의 구매편의를 극대화시키는 것이 필요하다. 이렇게 함으로써 자신의 점포가 입지한 지역상권 내에서 고객들에게 우량점포로 인식되도록 고객에 대한 충실도를 높여나갈 수 있다.

여기서 제주지역에 진출하고 있는 할인매장으로 지방 유통산업을 주도해 나가고 있는 국내 최초의 할인점 이·마트의 경영전략을 소개하면 다음과 같다.

이·마트	
기업이념	우리는 생활문화의 모든 분야에서 고객이 만족하는 상품과 서비스를 제공함으로써 윤택하고 행복한 시민생활에 공헌한다.
경영지침	<ul style="list-style-type: none"> - 최상의 고객만족 - 시대에 앞선 생활문화 관련사업 개척 - 지역사회와의 공존공영 - 개인 존중과 신바람 나는 직장 실현
행동규범	<ul style="list-style-type: none"> - 고객의 입장에 서서 생각한다. - 전례에 구애되지 말고 본질을 추구한다. - 남의 탓을 하기에 앞서서 내가 먼저 행한다. - 서로의 인격을 존중하고 남의 말을 경청한다. - 각 분야에서 일류가 되도록 한다.

③ 상품기획력/점포경쟁력의 강화

점포 이미지 강화와 함께 상품구색 등의 머천다이징(merchandising)을 최적화하고 특히 고객들의 니즈(needs)에 빠르게 적응해야 한다. 무엇보다도 중소기업은 급격한 환경변화에 적응하기 위해서 새로운 성장요인을 찾아내는 것이 중요하며 그 작업의 중심은 고객이 프리미엄으로 느끼는 상품을 제공하는 것이다. 이를 위해 점포차원의 기획상품을 개발하고, POS를 활용한 머천다이징 능력을 제고시키고, 신상품의 도입, 상품구색의 전환, 매장의 확대와 축소, 매장 레이아웃의 변경과 반성·수정이라는 과정을 반복하여 고객과의 접점의 수준을 높이고 집객력을 높일 수 있도록 점포시설을 개선하는 등 점포만이 가진 특별한 가치를 창조해 내고 그것을 고객에게 인정받아 보다 많은 고객을 고정화시켜야 한다. (한국유통연구소·산업연구원, 1996)

이러한 능동적인 경영과 경쟁을 체질화하는 것만이 현재의 중소 소매업체가 지역밀착형 근린편의시설로서 성장을 해나갈 수 있을 것이며, 소비자의 효용을 증가시키고 유통산업의 발전에도 기여할 수 있을 것이다. 여기서 제주 유통업체 중 가격경쟁력을 강화하기 위해 협동조합 차원에서 PB상품 개발과 판매에 성공한 등의 제주 킹마트의 사례를 소개하면 다음과 같다.

킹마트의 가격차별화를 위한 주요 전략	
PB상품 개발전략	△ 킹마트 우유(1000cc) - 1,100원, 일반 시중우유 - 1,350원에 비해 250원 저렴.
조달가격 절감전략	△ 킹마트 쌀 강진농협 쌀(40kg)의 직접구매 방식에 의해 시중가격 보다 5% 저렴하고 맛이 좋음.
생선식품의 판매가 절감 전략	△ 자체적으로 "배"를 구입하여 직접 생선 포획과 선상의 직접 구매활동으로 시중가격의 20 - 30%정도 저렴하고 선도가 좋음.

동사의 과제로서는 현재 1차 상품의 선도관리를 위한 저온창고 확보에 있으며, 또한 향후 신제품 개발전략으로는 제주에서 생산되는 농산물을 이용한 재래식 상품의 재개발 및 판매를 계획하고 있다.

④ 사업영역의 확대와 영업 노하우 개발

급변하는 국내외 및 지방의 경제·유통환경의 변화에 대응하기 위해서는 유통산업을 상품유통의 관점에서만 보지 말고 서비스유통과 병행함으로써 소비자의 고도화된 생활욕구를 충족시켜나가는 것이 필요하다. 외국이나 국내의 선진 유통업체들은 상품유통력 뿐만 아니라 서비스 유통력에서 탁월한 경쟁우위를 갖고 있다. 이에 대비하기 위한 서비스 보완책의 구체적 접근방향은 사업영역의 확대가 되어야 하는데, 상권을 형성해 나가는 접근방법의 하나로는 사업영역의 확대, 사업의 다각화를 추진하는 것이 바람직하다.

즉, 지금까지 생필품이나 식·음료품 중심의 상품판매에서 인스턴트형 식품이나 상품의 자판기 사업, 필름판매 및 사진 인화사업, 우편이나 택배서비스 사업, 복사 및 간이 인쇄사업 등을 병행하는 것도 경쟁력 강화에 도움이 된다. 이를 위해서는 추가적인 시설이나 기기의 확충, 자금의 확보도 필요하다.

또한 영업노하우의 습득과 개발에 있어서는 우선 경영관리에 있어서 채산성이나 수익성을 확보하기 위한 경영지식의 습득이나 신 경영혁신기법의 도입도 필요하다. 예를 들어, 점포나 매장 내에 기기나 시설확충, 추가적인 창고나 냉동시설 등의 설치 시에는 채산성분석이 필요하며, 회계나 자금 등의 기록관리를 위한 노하우나 방법 등의 터득도 필요하다.

그리고 협력체계의 강화에 대한 것으로서, 도매업체 또는 소매업체간의 협력강화가 필요하다. 연쇄화사업자의 경우, 도매업체의 규모나 구매력에 따라 가격구조나 서비스수준 등이 상이할 수 있기 때문에 적절한 관계를 유지해 나가야 한다. 또한 지역적으로 근거리, 또는 상품의 특성 등에 의해 공동적인 이해관계를 갖고 있는 동종의 경쟁업체간에도 적절한 관계를 유지하는 것이 필요하다. 이러한 수직간 또는 수평간 유사 또는 동종 업체와의 협력관계 유지는 전술한 협업화나 공동화를 추진하는데 매우 중요한 요소로서 작용한다. (한국유통연구소·산업연구원, 1996, 대한상공회의소, 1998 - a.)⁴⁾

(3) 소규모 점포에 대한 시설개선자금 지원 및 홍보의 강화

현재 조직화나 협업화 등을 하지 못하고 있는 소규모 점포에 대해서는 기본적으로 시설개선이나 정보화 자금 등의 지원이 이루어지지 않고 있다. 따라서 이들 개별 소규모 점포는 자체 자금으로 시설개선 및 정보화를 해야 하는 어려움이 있다. 정부는 협업의식을 가지고 경쟁력을 가질 수 있는 대상에 대한 우선지원 원칙을 가지고 있지만 이들 점포에 대한 시설개선자금의 지원을 검토하여 시설개선 및 정보화를 유도할 수 있는 방안을 연구해야 한다.

예를 들어, 공제조합 등의 상호부조조합의 결성을 통해 자금을 확보하고 이를 활용할 수 있는 방안 등을 연구하여 개별 점포에 대한 지원도 연구·검토해 볼 필요가 있다. 그 이유는 소규모 점포가 많은 비중을 차지하고 있는 상황에서 조직화·협업화 사업에 대한 지원만을 고려하는 것은 현실적으로 형평에 어긋나기 때문이다. 또한 중소기업진흥공단이나 상공회의소 및 공영방송 등에서는 상점경영에 대한 프로그램을 개발하여 교육하고 방영하여 의식전환을 유도해야 한다.

(4) 전문인력의 양성과 훈련

영업 및 판촉사원의 교육 및 훈련에 대한 전략의 추진은 다음과 같이 실시한다.

4) 우리 나라와 유사하게 유통시장의 개방에 따른 할인매장의 등장, 과당경쟁과 지속적인 경기침체 등으로 경쟁력이 약화되고 있는 유럽의 상황에 의한 유통업체의 경영전략 방향에 대해서는 대한상공회의소(1998-c)를 참조할 것.

현대의 고객들은 과거보다 고등교육을 받은 사람들로서 건강식품·패션의류 등에 관해 다양한 지식을 갖추고 있으며, 저품질에 관해서 보다 비판적이다. 품질이 우수하고 쇼핑시간이 절약된다면 가격이 높더라도 선뜻 선택할 수 있는 시대에 와 있는 것으로 이와 같은 현대의 소비자 태도와 욕구·행동을 이해하지 못하는 점포직원은 훌륭한 판매사원이 될 수 없다. 따라서 종업원의 교육훈련 프로그램에 이러한 정보도 포함되어야 한다. 즉, 종업원 교육에는 상품의 유용성, 정보, 신용, 서비스를 파는 충분한 기본교육을 받도록 해야 하며, 이를 통해 데이터처리시스템을 사용하여 수행하게 될 관련기능 책임을 부여할 수 있다.

국내 유통업계의 경영환경 중에서 국제화·개방화의 물결과 더불어 심각한 것은 종업원의 의식변화로 선진시스템화로의 경영개선이 시급히 요구되고 있는 실정이다. 특히 가장 심각한 것은 종업원의 의식변화는 임금상승과 휴식에 대한 문제라고 볼 수 있는데, 이와 같은 종업원 의식변화를 인식한 대책방안의 수립이 필요하다. 왜냐 하면, 생산성향상이 없는 임금인상은 인플레이션을 가져오게 되고, 또한 노동시간의 단축은 곧 임금인상과 직결되는 것이기 때문이다.

이와 같은 유통경영 환경의 변화에서 오는 원가상승 요인을 해결하기 위해서 유통업에 있어서도 유능한 전문인력의 개발과 양성 및 효율적인 인력관리가 요구되고 있다. 특히 제주지역 유통업체의 대부분은 소규모의 가족형 사업체이기 때문에 인력의 채용이 아닌 가족에 의한 사업운업을 하고 있다. 따라서 전문 인력의 확보는 고사하고 사업주의 경영지식이나 유통관련 전문지식이 매우 취약한 것으로 나타나고 있기 때문에, 전문인력의 양성은 우선 사업주의 경영교육의 실시를 전제로 하며, 이어서 규모의 조직화 및 대형화에 따른 전문 인력의 채용과 교육을 실시해야 한다. 유능한 전문인력은 후술하는 전문인력의 양성에서 지적하는 것과 같이 대학 등의 고등교육 전문기관에 의해 개발되고 양성되어야 한다.⁵⁾

(5) 컴퓨터 도입에 의한 정보시스템의 구축

① 정보시스템 구축의 현황

대부분의 중소 유통업체는 영업상 필수적인 정보면에서 대형 유통업의 경쟁상대가 되지 못하고 있다. 향후 대형 유통업체와 효율적으로 경쟁하기 위해서는 중소 유통업체도 경영에 필요한 정보를 손쉽게 얻을 수 있는 시스템을 구축함으로써 고객관리, 정보관리, 재고관리 및 상품소구력 강화 등의 효과를 얻을 수 있을 것이다. 최근 진전되는 유통정보화는 주로 대형 유통업이나 조직화된 사업체 중심으로 이루어지고 있고 개별 중소 유통업체 차원의 유통정보화는 부진한 실정이다. 제주지역의 영세 유통업체의 정보시스템 구축 실태에서 보면, 일부 대형 도매업체와 연쇄화 사업체를 제외하고는 거의 대부분의 업체에서 전산화가 이루어지고 있지 않아서 정보화관련 투자나 노력이

5) 채용중인 직원에 대해 생산성 향상을 위한 효율적 인력관리 대책으로는 이근호, "유통업체의 생산성향상을 위한 효율적인 인력관계" (대한상공회의소, 1991), 임대리, "유통전문인력의 양성" (대한상공회의소, 1991) 을 참고할 것.

매우 취약한 것으로 나타났다.

정보시스템의 구축에 따른 효익은 주지와 같이 상품이나 재고관리, 고객관리 및 회계관리 등 사업의 전 분야에 있어서 신속한 정보를 입수하고 활용할 수 있기 때문에 현대사회에 있어서 정보기기의 도입과 활용은 필수화 되고 있다. 최근 정보시스템 구축을 위한 컴퓨터 등의 정보기기와 통신시설을 도입하는데 소용되는 비용과 운영 및 유지비용이 지속적으로 하락하고 있기 때문에 유통정보시스템구축의 적기로 판단된다.⁶⁾

특히 유통정보화 시스템의 구축에 의한 정보관리는 개별 업체의 차원에서는 활용하기가 매우 어렵기 때문에 정보관리를 전담하는 별도회사를 통해서 중소 유통업체에 대한 정보지원체제가 구축되어야 한다. 즉 중소 유통업체에는 조작성 간편한 POS단말기만을 보급하고 정보관리는 별도의 회사가 전담하여 시장 분석 및 평가, 고객의 구매성향 등 판매데이터와 재고관리, 구매자료 등의 구매데이터를 지속적으로 제공함으로써 신상품 구매와 상품소구력 강화 등을 통해 고객의 욕구를 충족시킬 수 있도록 하여야 한다.

② 정보시스템 구축시 고려사항

정보시스템을 구축하고자 하는 유통업체의 큰 문제는 자금부담이 적지 않다는 것이다. 특히 개별업체가 이러한 정보관리 시스템을 도입하는 경우 자금이나 세제면에서 전혀 혜택이 없고 그 효과조차 확신을 못하고 있는 상태라서 정보화의 장애가 되고 있다. 또한 외형이 쉽게 노출되는 것도 장애가 된다. 이러한 문제는 단기적으로 해결하기는 어려운 것이므로 점진적으로 이러한 문제와 제약을 개선해 나가야 할 것이다.

단기적으로 정부가 책정하여 지원하고 있는 유통정보화 지원자금 중 일부는 개별업체의 정보화시스템 구축에 지원하는 것에 대한 검토가 필요하며, 정보화에 대한 홍보가 지방자치단체나 관계 기관 등을 통해 이루어져야 한다. 또한 정보관리회사의 창업을 활성화시키기 위한 창업자금지원방안 등 정보관리회사의 육성책도 필요하다.

유통업체 스스로도 정보화에 적극적으로 관심을 가져야 한다. 예를 들어, 일본에서는 최근 16개 상점가가 인터넷상에 홈페이지를 개설하였고 이에 대한 접속건수도 1만건을 초과하고 있다는 보도가 나오고 있는데, 이것은 소매상업지원센터 사업의 일환으로 화면작성비를 동 지원센터가 지원하고 있다고 한다. 이와 같이 수주와 정보수집이 가능한 쌍방향 대화형태로 소매상업의 판매가 이루어지고 향후 결제기능까지 결합시키는 전자상거래(Electronic Commerce)로 진전이 이루어지고 있는 상황을 감안할 때 유통업체 스스로 정보화에 대한 관심을 가져야 하고 이를 위해 정부차원의 지원이 필요하다 하겠다.

6) 유통정보화 체계의 구축을 위한 기본방향 및 단계별 추진방향에 대해서는 이종찬, "유통정보화 체계의 구축" (대한상공회의소, 1991)을 참조할 것.

V. 결 론

대형 할인매장의 확산에 따라 제주도내 영세 유통업체가 경영난에 처해 있는 가운데 IMF체제라는 전국적으로 최악의 경기침체의 시대에 접어들어 감에 따라 개별 유통업체는 최악의 상황에 부딪히고 있다. 이에 따라 도·소매업을 중심으로 한 유통업체의 부도율은 건설업 다음으로 높아 전수로는 '98년 11월말 기준으로 총 91개 업체, 부도액은 약 290억원에 달하고 있는 것으로 나타나, 지역경제의 16%, 지역고용의 20%에 해당하는 동 산업의 활성화를 위한 개별업체의 경쟁력 강화는 절실한 상황이라고 볼 수 있다.

도내 유통업체의 실태조사 결과에서도 나타난 것과 같이 대부분의 업체가 현재의 경영환경하에서 매출액, 이익 및 고객 수가 적게는 20%에서 많게는 70 - 80%까지 감소하고 있는 것으로 나타나 동 산업 최대의 경영난이 발생하고 있는 것으로 분석되었다. 그 배경에는 주지와 같이 제주를 포함한 국내 유통산업의 특성에 해당하는 단순 생계유지형 점포로 인한 업체의 영세성과 저생산성을 비롯하여 유통구조의 복잡성과 다단계성, 유통정보체계의 미흡, 유통기관경영의 전근대성, 비합리성 등에 의한 경쟁력 취약에 있다고 볼 수 있다.

또한 유통업체의 대부분은 업체의 재무구조의 취약성을 비롯하여 상품의 판매가격 덩핑, 재고관리와 같은 관리시스템 구축, 전문 관리인력의 개발이나 육성 등을 중심으로 문제가 되고 있지만 소매업체는 주로 기업의 경영관리체계, 재무구조, 인력개발 등의 측면에서 문제점이 제기되고 있어서 차이를 보이고 있다.

따라서 도내 유통업체는 유통시장의 개방과 현재의 IMF체제라는 열악한 경영환경 하에서 경쟁력 강화는 최대의 과제가 아닐 수 없으며, 지속적으로 증가하고 있는 중대형 할인점 등 선진 대형 유통업체들의 도내 진출에 대해서 적극 대응하고 경쟁력을 강화하여 나가야 한다. 가격파괴 및 유통경로의 파괴시대에 지역 유통업체가 살아남기 위해서는 무엇보다도 변화하고 있는 환경에 능동적이고 적극적으로 대처해 나갈 수 있는 자생력을 키워나가야 한다는 점이다.

이에 본 연구에서는 영세 유통업체의 경쟁력 강화전략으로서 업체의 전문화, 경쟁수단의 강화, 소규모 점포시설에 대한 시설개선자금의 지원 및 홍보의 강화, 전문인력의 양성과 훈련, 컴퓨터 시스템 도입에 의한 정보시스템이라는 5가지의 기본 전략을 제시하고 있다. 이중에서도 현재 업체에서 가장 중시해야 할 세부전략으로서는 경쟁수단을 강화하는 것으로서, 구체적으로는 입지선점의 강화, 서비스경쟁력의 향상, 상품기획력/점포경쟁력의 강화, 사업영역의 확대와 영업노하우의 개발을 들고 있다. 이러한 전략을 추진해 나가기 위해서는 업체의 경영자가 경영마인드와 전문적인 지식의 습득이 기본적으로 필요하게 되는데, 현재 이를 위한 여건은 거의 조성되지 않은 상황이라고 볼 수 있다.

따라서 본고에서는 생략되어 있는데, 유통산업의 구조조정 또는 산업경쟁력의 강화라는 차원에서

조직화·협업화, 전문인력의 양성, 유통정보시스템의 구축, 지역밀착경영체제의 확립 등의 장·단기 발전대책이 업체와 유관기관, 지방정부 등을 통해 종합적으로 추진되어야 할 것으로 사료된다.⁷⁾ 또한 이러한 개별 유통업체의 경쟁력 강화전략을 업체의 경영실무에 용이하게 적용할 수 있는 실천매뉴얼 개발이나 교육프로그램 등이 시급하다고 말할 수 있으며, 이와 더불어 지역특성에 맞는 유통전문인력의 양성도 중요하다고 말할 수 있다. 마지막으로 21세기의 유통시대는 급속한 정보기술의 발전에 따라 전자상거래(EC) 등을 이용한 무점포(non-store) 시대가 확산될 것으로 예상되고 있어서 이에 대한 대책도 장단기적인 관점에서 준비해 나가야 할 것이다.

7) 제주 유통산업의 전체적인 차원에서의 경쟁력 강화 또는 발전대책에 대해서는 제주대학교 지역사회발전연구소(1998)과 김태보·서현진(1998)을 참고할 것.

참 고 문 헌

- 교통부, 「교통통계연보」, 각 연도.
- 김수현, 「21세기 제주발전을 위한 제주특화기술 개발과제」, 과학기술정책관리연구소, 1996.
- 김웅진·옥선중, 「유통론」, 형설출판사, 1997.
- 김원재, “재래시장의 구조조정방안”, 대한상공회의소, 1991.
- 김태보, “유통시장개방하의 유통산업의 구조조정 방향과 과제”, 「산경논집」, 제11집, 제주대학교 관광산업연구소, 1997.
- 김태보, “개방화시대의 제주경제의 대응전략” 「지역발전연구」, 제4집, 제주대 지역발전연구소, 1992.
- 김태보, “제주지역 산업구조의 발전방향과 지방중소기업 육성방안” 「사회발전연구」, 제12집, 제주대 지역사회발전연구소, 1996.
- 김태보·서현진, “IMF 시대 제주 유통산업의 발전전략” 「경영학연구」, 제3권 제1호, 제주경영학회, 1998.
- 김태보·허향진, 「제주서비스산업의 발전방향과 과제」, 제주상공회의소·지역경제연구센터, 1995.
- 대한상공회의소, 「공동브랜드 개발전략과 활성화 시책」, 1998 - a.
- 대한상공회의소, 「IMF 시대 불황극복을 위한 유통업의 경영전략-유럽 사례를 중심으로」(세미나 자료), 19980 - b.
- 대한상공회의소, 「유통업계의 물류공동화 실태」, 1998-c.
- 대한상공회의소, 「유통기업의 전략적 제휴 활용방안」, 1997.
- 대한상공회의소, 「유통산업발전 10대 정책과제연구」, 1991.
- 대한상공회의소·한국소매업협회, 「90년대의 유통비전」, 1990.
- 「매일경제신문」, “유통혁신 시장이 바뀐다”, 1998년 10월 15일(시리즈) 및 11월 12일(특집)
- 「매일경제신문」, “유통 뉴트랜드”, 1999년 1월 21일(특집)
- 매일경제신문사, 「맥킨지 보고서」, 1998 - a.
- 매일경제신문사, 「맥킨지 산업별보고서」, 1998 - b.
- 민중기, “WTO출범과 우리 유통업의 대응”, 「유통저널」, Vol. 3(1), 1995.
- 산업연구원, 「IMF 시대 유통산업의 구조개선 촉진방안」, 1998 - a.
- 산업연구원, 「IMF 체제하의 수출물류분야 긴급대책」, 1998 - b.
- 산업연구원, 「중고품 유통의 현황 및 활성화 방안」, 1998 - c.
- 서현진, 「기업물류비의 전략적 관리」, 비·북스, 1995.

- 서현진, 「물류비 철저 삭감 기법」, 한국생산성본부, 1997.
- 서현진, 「물류선진기업의 벤치마킹」, 율곡출판사, 1998.
- 서현진·이상봉, “제주지역 기업의 효율적 물류비 절감방안에 관한 연구”, 「산경논집」(제주 대학교 관광산업연구소), 제10집, 1995.
- 안광호·채서일·조재운, 「유통관리」, 학현사, 1996.
- 오세조, 「유통관리」, 박영사, 1996.
- 오충걸, “'98 국내 유통업체의 전망과 과제”, 유통저널, 1998년 2월호.
- 제주대학교 지역사회발전연구소, 「제주도 유통산업 중·장기 발전대책」, 1998.
- 제주도·제주은행, 「제주경제동향」, 각 연도, 각 월호.
- 제주도, 「제주통계연보」, 각 연도.
- 주우진, “신유통업태 분석”, 「유통연구」, 창간호, 1996.
- 중소기업협동조합중앙회, “UR 이후 중소기업유통산업의 진로”, 1994.
- 통계청, 「도소매업 통계조사보고서」, 각 연도.
- 한국경제연구센터, 「한국의 유통산업」, 대한상공회의소, 1985.
- 한국경제연구원·제주대학교 경상대학, 「2010년 제주 경제발전 비전과 전략」, 1998.
- 한국백화점협회, 「한국 유통기업의 미래환경 대응전략」, 1997.
- 한국유통연구소·산업연구원, 「중소유통업의 실태분석과 경쟁력 강화방안」, 1996.
- 한국은행 제주지점, 「제주지역 경제동향」, 각 연도, 각 월호.
- 한국은행 제주지점, 「제주지역 외국 전문유통업체의 진출에 따른 영향과 대응방안」, 1995.