

# 不況期の販賣戰略



尹 章 奎

<經濟評論家>

## 汎世界 스태이크 플레이션

不景氣는 景氣循環의 一局面이므로 이같은 景氣變動 現象을 100% 事前防止한다는 것은 거의 不可能하다고 하는것이 옳을일이며 오로지 不景氣가 激甚하게 오지 않게끔, 그리고 不景氣의 期間이 짧아지도록 하는 그것의 事前 및 事後의 對策일 뿐이다. 더우기 거의 國境이 없어도 시피된 經濟社會 즉 開放經濟體制下에 있는 오늘의 世界經濟段階에서는 어느 한두나라의 留意와 努力만으로는 不景氣強度를 事前中和시키고 試驗받는 不景氣期間을 短縮시키기가 어렵게 되어 있음이 難堪한 點이다.

景氣變動은 ① 中立的景氣(景氣回復), ② 好景氣, ③ 恐慌, ④ 不景氣 등의 一聯의 循環局面을 되풀이하는 것으로서 이러한 循環을 거듭하는 동안에 經濟는 實質的인 改善을 이룩하는 것이다.

그러나 經濟活動이 好景氣局面에서 恐慌·不景氣現象 즉 商品生産이 有効需要線을 넘어선 過剩生産狀態를 露呈하여 再生産過程이 攪亂되는데 對한 善處는 非常한 어려움을 隨伴시킨다. 生産의 收縮, 工場의 閉鎖, 失業의 增大, 商品의 덤핑, 證券時勢의 暴落, 不渡어음, 手票의 激增, 金利의 上昇, 物價暴落 등이 複合現象으로 나타나는것이 不景氣 現象인 때문이다. 더구나 지금 世界를 휩쓸고있는 不景氣는 스태이크플레이션(인플레이下的 物價高)이란 特性을 지니고 있으므로 그 對策도 特히 單單치가 않다.

대만 以上 列舉한 世界的인 一聯의 不景氣 現象에 겨누어 볼때 우리의 不景氣實態는 開

發達上國들이 많이 그러하듯이 아직 初期의 現象이라 할수있을 것 같으며 따라서 우리는 오늘날의 不景氣가 早速히 後退하기를 바라는 마음의 姿勢에 못치않게 앞으로 보다 甚한 不景氣가 올 可能性에 對備하는 決意가 必要할줄 안다.

### 갈팡질팡의 先進國들 對策

景氣對策에는 政府의 對策과 民間의 對策이 모두 있어야하는 것이나 여기에서는 民間의 對策 그 중에서도 企業으로서의 對策을 주로 말해 보고자 한다.

먼저 이번의 不景氣政策에 對한 簡單한 言及을 하자면 74年의 年初부터 美國은 以熱治熱의 積極政策을 써오다가 消極的政策인 總需要抑制에로 途中下車를 하였으며 日本과 EC 諸國이 年初부터 總需要抑制政策을 強行해 온 나머지 지금까지 變함없는 總需要 抑制政策을 堅持하고 있는것은 日本뿐이다. 즉 EC諸國은 總需要抑制政策의 相當한度를 緩和하여 美國과는 反對코스의 途中下車를 하고만 것이다. 그리고 우리나라는 不景氣의 물결을 比較的 늦게 만기마련인 開發上國일 뿐만아니라 生産原資材의 輸入依存國인 同時에 商品의 輸出依存國인 點等에 緩由하여 不景氣對策도 위에列擧한 先進諸國과는 時差가 두어져 왔다. 어느 程度 緩漫한 線에서 總需要 抑制政策이 取해져왔고 그도 3/4分期末부터 緩和段階로 徐徐히 들어섰던 것이다.

즉 租稅收入과 財政收支의 傾向을 보더라도 年初以來 總需要抑制 政策을 堅持해 오다가 3/4分期末頃부터 伸縮性있는 總需要抑制 政策으로 옮겨진 것을 統計에 依해서 알수 있다.

3/4分期의 中央의달인 8月末까지만 하더라도 租稅徵收實績은 今年度 豫算額의 86.9% 이었고 租稅收入 및 其他의 財政歲入의 總額도 豫算의 57.1%이었다. 그런데 歲出은 32.2%에 그쳤으므로 이는 總需要抑制 政策을 立證하고도 남음이 있다.

그러나 秋穀收買資金의 先渡金放出·執行(歲出)留保豫算의 放出·輸出不振 産業의 資金支援, 中小企業 및 其他의 政策資金을 放出하게 되었으므로 總需要抑制制度의 緩和는 不可避의이며 事實化 해졌다. 또 景氣沈滯에 對한 効果的인 對策으로도 登場되어야 할 때가왔었던 것이기도 하다. 이래서 國內與信이 今年度의 增加上限線으로 策定되었던 32.2%를 9월에 이미 0.1%上廻(32.3%)한 것과는 對照的으로 增加率이 낮았던 通貨量의 增加率이 訂正 코오스로 들어섰다. 즉 年初來 늘어나지 않은 通貨量이 5월에는 마이너스 2.6%를 示顯하기까지 하였으나 9월에는 前年 12月末에 비해 19.6%의 增加를 보였다. 하기는 9월에는 秋夕資金 放出이 通貨量增加要因으로 決定的인 加勢를 하였지만 10월에도 比前年末 14%의 增加線을 維持하였으므로 7月の 2.6%, 8月の 3.8%等の 比前年末 增加率에 對한 否定的인 傾向을 굳힌 것이다.

### 古典的 景氣政策과 30年代 後의 그것

以上과 같은 先進國들의 不景氣對策과 우리나라의 그것을 類型別 景氣對策에 겨누어 본다면 複合的인 對策으로도 아직 所期의 成果를 거두지 못하고 있으며 이번의 不景氣가 언제쯤 解消된 것이라고 根據있는 確信을 가지고 豫言할 수 있는 사람은 없다고하는 理由도

여기에 있는 것이다.

원래 景氣政策이란 지나친 好景氣對策과 不景氣에 對處하는 政策을 뜻하는 것으로서 지금은 거의 온 세계가 不景氣對策에 苦心하고 있는 段階이다.

前述한 바와같이 景氣波動은 景氣循環過程에서 일어나는 經濟發展에 隨伴되는 不可避의 現象이므로 可能한 限 그 波動을 圓滑하게 하여 經濟安定을 이룩하는 것이 不景氣對策이다

그런데 1930年代의 世界大恐慌이 있기 前에는 景氣波動의 振幅이 比較的 적어서 經濟의 自動調節機能이 充分히 發揮되었음을 立證하였다. 그러나 1930年代의 世界恐慌은 對不景氣政策을 多樣化시키고 말았다. 自動調節機能이 麻痺되어 새로운 景氣政策(好景氣對策을 包含)이 登場된 것이다.

즉 古典的 傳統的인 不景氣對策은 貨幣의 量的 및 質的 規制를 하는 經濟安定 政策이었고 1930年代 恐慌以後의 不景氣政策은 投資를 비롯한 所得的 安定化 政策으로 轉換하였던 것이다. 前者가 消極的인 對策이라고 한다면 後者は 對照的인 積極對策이다. 그리고 前者가 中央銀行을 비롯한 貨幣當局에 依해서 (나라에 따라서는 政府政策에 依하여) 行해지는 것과는 달리 後者は 財政當局의 對策施行의 主體가 된다.

그런데 前者는 資金總量에 대한 規制와 用度の 規制등 量質兩面에 걸치는 金融調整策으로서 金利政策·公開市場政策·支拂準備率 및 公定割引率操作·用도에 따라 統制등 등이고 後者は 投資·租稅의 累進政策操作·輸出 및 其他를 들 수 있다. 다만 附言해 두지 않을 수 없는것은 지금 世界 大部分의 나라가 當面하

고 있는 不景氣를 克服하려는 各國의 政策에 는 濃度の 差가 있을뿐 政策이 前後者를 混用하고 있음에도 不拘하고 그 어느 나라도 큰 效果를 거두지 못하고 있기 때문에 不景氣 對策이 壁에 부딪힌 感이 깊어진 셈이다.

### 입을연 白堊館의 “不景氣”

世界的인 不景氣가 거센 波動속에서 우리나라 企業界가 어떠한 經營戰略을 세워야 하며 세울수 있을 것인가 하는것을 文字 그대로 지극히 어려운 問題이다. 왜냐하면 原資材의 輸入依存國인데다가 製品은 輸出依存國인 때문이다. 뿐만아니라 現在의 國際時勢보다는 相當히 비싼 主要原資材의 在庫를 적지않게 保有하고 있으며 製品의 在庫또한 累增되어가고 있는 品目도 허다한 때문이다. 物價上昇率을 훨씬 미치지 못하는 所得增大의 大勢이므로 어느편이나 하면 內需(非施設 一般消費)增加를 期待하기 어려운 展望인데 在庫 主要生産原資材중 國際時勢가 비싼 時期에 輸入한것이 많으므로 그에 依해서 生産될 製品코스트가 높을것은 어쩔수 없는 일이다. 또 消費力을 量的으로 縮少시킬 要因이 아닐수도 없다.

따라서 內需增大보다는 輸出增大에 期待하여야 하게끔 되었는데 거기에도 크고 어려운 沮害要因이 가로 놓여있는 것이다. 예를 들자면 美國의 不景氣이다.

지난 10月 10日 現在의 對美 輸出伸長率은 前年同期에 比하여 61.8%에 이르렀다. 74年의 輸出目標을 對美國보다 더많이 策定한 對日輸出의 實績이 前年同期에 比해 37.2%의 伸長에 그친것과 對照的인 對美輸出의 好調이다. 그러나 앞으로는 對美 輸出增加率이 低下

될 것으로 豫測하는 側이 많다.

美國이 沈默을 깨뜨리고 不況突入을 스스로 是認하게되자 그것이 英·佛·오스트리아·이스라엘等 各國에는 勿論, 西獨에까지 波及影響을 일으키고 있다. 美國의 74年度 物價上昇이 年率 12%에 이를것을 白聖館當局도 首肯하고 있으며 失業者가 이미 5.8%(530萬名)인데 年末까지는 6.5%로 늘듯하고 10月の 耐久財注文이 두달째 減少되어 71年以來의 寺글픈 記錄을 남겼다 같은달 消費者 物價는 0.9% 上昇하였으나 勤勞者所得은 도리어 0.3% 줄어 들었다. 또 下院議長이 賃金·物價·企業利潤, 配當金 金利등의 統制法案이 來年에는 議會를 通過할 수 있을 것이라고 言明한 事實은 美國의 總需要抑制政策이 美國의 一部企業界 및 經濟學者들의 緊縮緩和를 要望하는 소리가 헛되게할 것을 뒷받침하는 또하나의 例이며 우리의 對美輸出增進도에 暗影을 던지는 것이다. 아무튼 美國의 3大自動車會社의 하나인 GM이 12月중에 9個組立工場을 強制閉鎖함으로써 3萬名의 從業員을 休職 시키려는가하면 포드도 3千名의 事務員에 대해 無期休職措置를 하는 등등 美國의 不景氣波動이 急激히 擴散되고 있다.

### 減員·操短·賃金利潤의 調整

인플레이와 不景氣의 겹치기 試練속에서 企業의 經營戰略을 摸索하기에 어려움은 文字 그대로 非常한것이 있다. 傳統的인 不景氣 對策으로는 減員·操短·賃金再調整등의 手法을 쓸수있고 企業의 利潤率切下란 方法등을 손꼽을수도 있었다. 그러나 오늘의 與件은 그 모두가 企業으로써 손쉽게 斷行하기 어려운 노

릇으로 化해지고 말았다.

즉 減員을 하는데 있어서 勞組와의 合意가 스스로하게 이루어지기 어려운 경우가 적지않은 데다가 事實上 반드시 積立되어 있지도 않은 企業일때에는 退職金支拂問題가 問題되지 않는것도 아닌데 이는 開發途上國의 中小企業일 경우에서이다. 또 先進工業國들은 人力不足이 甚해져온 一方이었고 앞으로 더욱 그러할 展望이 明確하므로 企業經營의 根本的인 人事政策으로도 減員을 한다는것은 決心하기 어려운 일이다. 일단 減員한 後에는 景氣가 回復된 將來에 所要人力을 確保할 保障이 없고 특히 技術人力의 部門에 그러하다.

그다음 操業短縮인데 操短은 遊休施設의 管理費負擔, 在庫原資材의 投資의負擔, 그리고 競爭相對 企業에 대한 勝利의 機會賦與가 되는 등 難題들이 있기때문에 操短의 合理化를 위해서 同業者들이 共同操短의 方法을 擇하는것을 흔히 볼수있다. 그러나 公正去來法 등으로 業者들의 카르텔行爲를 規制하고 있는 나라에서는 操短行爲가 이러한 側面에서도 容易하지 않다. 所謂 不況카르텔을 合法的으로 하려면 事前에 公正去來委등 法定機構에 報告하여 操業短縮의 承認을 받아야하는데 公正去來등 擔當機關은 까다로운 實態調査를 한後에 消費者에게 不利不便이 없을 狀況下(條件)에서만 操短을 許容하게 된다.

한편 賃金の 再調整은 극히 稀例의 屢한 例外的 方法이고 특히 오늘날과 같은 特徵的인 不景氣下에서는 夢想조차도 할수없는 方法이다. 다시 말하자면 人間生活은 向上이 그 目標로 되어 있으며 人類의 歷史가 生진後 오늘에 이르기까지 事實 그렇게 되어도 왔었다.

다만 不景氣가甚해진 特殊事態에 대한 機動性있는 臨時對策으로 物價의 움직임과 連結시키는 貨金再調整은 逆行的이기는 하나 그런대로 있음직한 일이다. 즉 不景氣인 때문에 物價가 떨어지고 物價가 떨어진 範圍內에서 貨金의 一時的인 引下調整을 한다면 實質的인 貨金引下가 아니되기는 한다. 그러나 인플레이션에서도 物價는 올라가는 오늘과같은 스테이그플레이션 段階에서는 貨金を 高率引上해야 하는 企業의 立場이며 貨金を 相當히 올려받아도 物價上昇率을 카바 할수없는 勤勞者의 苦境이다.

### 高價 原資材의 在庫도 難堪

韓國企業界의 不景氣對策의 어려움이 經濟의 體質自體에 있음은 위에서 말한바의 原資材 輸入依存國, 製品 輸出依存國인 거기에 있거니와 그밖에 비싼輸入資材를 많이 안고있다는 점에도 前述한바 있다. 石油波動이 일어난 작년겨울 以後에 生産原資材의 海外市場에서의 確保가 어려울 것으로 展望되자 關係當局과 業界는 主要 輸入原資材 導入에 非常한 努力을 傾注하여 왔는데 그를 促進하는 方法의 하나로 原資材 備蓄資金도 巨額의 뒷받침을한 나머지 主要內需用 原資材 備蓄資金을 1千7百3億원이나 融資하였고 9月末現在의 殘額이 1千2百13億원이다.

그런데 難處해진것은 이와같은 積極的인 方法에 依한 輸入生産 原資材의 備蓄이 두가지의 副作用도 일으켰다는 점이다. 在庫가 累増되고 相當히 비싼값으로 輸入한 結果가 되고 말아버린 品目도 散見되는 그것이다.

輸入 原資材의 在庫累増은 輸入量 自體가無

謀하게 많았었다기 보다는 內需가 豫想外로 줄어들었기 때문이라고 생각하는것이 옳을 것 같다. 石油波動에 뒤따라 일어난 各種 主要原資材의 海外市場에서의 不足傾向이 輸入 依存國인 우리를 크게 刺戟한것은 너무도 當然한 일이다. 그래서 內需用 原資材도 서둘러 導入하게 되었는데 그後에 國際市場의 時勢가 大幅低落된것마저 없지않고보니 이는 企業 財務構造의 惡化와 消費者 負擔加重이란 二個의 問題提起가 아닐수 없다.

製品의 販賣가 不振한데 在庫累増에 따르는 金融負擔까지 하여야하는 企業이고보니 그것이 相當한 部分 消費者에게 轉稼된다. 所得増大를 앞질르는 物價高로 말미암아 가뜩이나 不振해진 最終消費者 購買力이 더욱 萎縮되게 마련이다

大韓商議의 8月末現在 調査로 알려진 바에 依하면 前年同期에 比하여 合板이 3.5倍 纖維가 4.1倍, 綿織物이 2.6倍等으로 在庫가 累増되고 또다른 業界統計로 報道된 9月末現在의 化學纖維 製造用 原資材在庫가 前年同期에 比해 2.4倍이고 原木은 輸出用만이 輸入制限과 季節需要로 正常在庫狀態이나 內需用은 正常在庫의 約2倍, 製紙用펄푸는 正常在庫의 10倍에 가깝다는 것이므로 선듯 믿어지지 않는 在庫의 累積이다.

아무튼 國際市場에서 主要原資材값이 떨어진 品目들을 보게된것은 그 價格이 지나치게 치솟았던 것과 世界的으로 不景氣가 幅넓게그리고 深化한 때문인것은 더말할나위도 없다.

그러므로 이 不景氣下의 經濟戰略은 무엇보다도 먼저 不景氣가 短時日內에 물러가지 않을 것을 念頭에 두는 마음의 姿勢에서 일어나야할 것이다. 위에서 말한바같이 現段階의

不景氣는 先進國에서 過去에 있었던 週期的不景氣가 아니며 一時的인 特定理由에 緣由하는 不景氣도 아닌 汎世界的인 不景氣이다. 또 그를 退治하는 政策에 있어서도 前述한 바와같이 美國 그리고 日本 및 EC가 서로다른 方法을 擇하여 보았지만 모두 所期の 成果를 거두지 못하였다. 뿐만아니라 各自 自信이없는 當황한 方向轉換을 하였으나 그 成果는 또한 이렇다할것이 依然히 없다. 또 이와같은 關係政府들의 不景氣退治를 위한 對策이 無成果이고 본국 企業單位의 經營戰略의 摸索도 容易할수는 없다.

그러나 이러한 때일수록 企業經營은 戰略效果의 長短點이 特히 뚜렷해진다고 主張하는 專門家들이 없지않은것은 注目할만 하다.

그 다음으로 無謀한 施設投資는 禁物에 屬한다. 不景氣下에서 무슨 施設投資의 擴大이냐 하는것이 常識이면서도 對內對外 競爭에서 이겨내기 위해서는 施設의 擴大·刷新의길이 있을뿐 이라고 생각하는 사람도 相當히 많아진다. 더우기 80年代의 飛躍을 내다보는 우리나라의 경우는 특히 그러하며 政策的인 施設支援이 이에 加熱시킬수 있다. 하기는 施設의 刷新은 企業經營面에서의 不斷의 課題이고 施設의 擴張은 企業이지녀야하는 꿈이다. 뿐만아니라 不景氣의 어려움 속에서도 好景氣에 對備하는 態勢가 必要하므로 「適切한 線의 擴大와 刷新은 마땅히 있어야 할 일이고 「無謀」한 擴大刷新만이 警戒되는 것이다.

### 美·日의 새 經營戰略

經營戰略으로서의 輸入原資材 早期確保와 備蓄第一主義는 일단 고개를 넘어섰다. 勿論 品

目に 따라서는 等閑히 할 수 없는것도 있지만 大勢는 달라진 것이다. 今年겨울에 들어서면서 銅生産國과 咖啡生産國들이 多國籍會社의 創立·價格安定에의 合意등을 하여 카르텔行爲를 통한 資源國 地位 強化를 피하게 되기는 하였으나 그 目的이 昨年겨울 油類波動이 시작되었던 當時의 產油國처럼 價格을 무작정올리려는 積極的인 意慾을 內包할수 있는 狀況은 아니고 어느편이나하던 既成의 高水準價格線을 維持하려는 方法으로 擇해진 것이다. 또 施設 擴大의 合理的인 範圍가 좁아졌으며, 經費節約을 통한 經營合理化 餘地도 많이남아 있는것은 아니다.

이와같이 從來에 列擧되어온 施設의 擴大刷新·原資材의 早期確保·經營의 合理化·技術의 革新等等 중에서 일단 뒤로물려져야 할것이 이것저것 손꼽혀 진다.

그와 對照的으로 새로운 經營戰略으로 登場한것들이 있다. 美國에서 그리고 日本에서 한 가지씩만 들어본다면 消費者心理에 敏感하게 適應하는 經營戰略과 企業의 上下人員이 總動員되어 販賣社員으로서 勤務時間의 制限이없는 販賣活動을 함으로써 좋은 成果를 올리고 있다는 것을 우리는 배우는바 있어야 할것같다.

이를 좀 具體的으로 말하자면, 美國民의 經濟生活이 油類波動을 轉換點으로 하여 지난날의 豪華에서 急激한 速度로 健實化하였다. 衣類·食料·燃料·交通등에 걸친 모든 生活이 그렇게 一變된것을 다음과같은 事實들이 立證하고 있다. 또 最近美國의 某 民間調查研究機關의 調查報告에 依하면 美國民의 55%가 油類波動을 契機로하여 生活을 儉素한 方向으로

改善한 것으로 나타나 있는것과 一致된다.

즉 달러제너럴사가 美國民의 生活儉素化 趨勢에 着眼하고 美國南部地方에 保有하고 있는 工場直賣場에서 値싼 衣類만을 取扱시키면서 價格을 25—50% 割引販賣한 結果 17%의 賣上增加를 보게되었다. 이로서 지난 9月중에 73個所의 直賣場新設을 해야했다. 그리고 美國의 著名大衣類會社인 문싱웨이社도 8個의 直賣店에서 良質의 在庫品을 20—60% 낮은 價格(一般小賣商價格과의 比較)으로 販賣한 成果가 호뭇했다는 것이다. 벌써 流行이 어떻다 在庫品을 누가 사느냐하는 美國인이 아니게된 것을 우리는 注目하고 본떠야 할것같다.

뿐만아니라 食生活費節約에 투철해진 美國人이기도 하다. 家庭에서 통조림들을 스스로 만드는 傾向이 부쩍늘어 통조림施設의 메이커 들은 不景氣바람이 어디서 부느냐의 式으로 三交代作業의 진땀을 빼고 있으며 油類波動前의 自家消費用野菜의 栽培者 總數가 얼마였는지는 알수없으나 지금은 자그만치 2千萬名線으로 集計되고 있다.

한편 中古自動車가 故障이나면 길가의 아무 곳이나 내버리는 것으로 알려져 있을만큼 餘裕있는 美國사람들의 生活態度는 本質적으로 環境適應에 남달리 재빠른 모양이다. 美國의 不景氣가 고개를 들기시작한 數個月前부터 中古車와 故障車를 즐기고쳐서 使用하는것이 當然視되고 就航回數關係로 小型航空機의 生産能力이 不足을 呼訴할 程度의 好景氣이다. 그리고 에너지節約에서 물節約까지 擴大되었다.

以上이 國民生活 態度의 變化를 敏感하게 吸收하는 企業의 經營戰略임은 勿論이거니와 同時에 企業의 經營戰略이 國民生活의 健實化를

先導할수 있다는 論理도 成立시키는 것이다.

그리고 日本의 松下電機가 不景氣를克服하는데 成功한例가 이른바 全社員 總動員販賣戰術이다. 이와같은 戰術은 操短·減員 등을 排除하고 굳이 企業利潤率切下의 手法도 取할必要가 없게한다. 또 不景氣가 企業에 대해서 보다 隆盛, 發展케하는 轉禍爲福을 可期케하기도하는 것이다. 不景氣란 試鍊期가 아니고서는 全社員이 勤務時間外에 所屬社의 製品販賣에 總動員될수는 없는 일이다. 減員不可避의 狀況下에서 自身 또는 自身아닌 다른 사람의 누군가가 會社에서 떠나지 않을수 없게된 마당에서 例外없이 減員事態를 막기위한 販賣總動員에 參加하는것은 比較的 어려움이 적게 實行 할수 있는 場面이다.

### 經營戰略의 要諦는 慎重性

위에서 言及한바와 같이 우리의 不景氣는 先進國에 比해서 늦게 찾아왔으며 앞으로 景氣回復이 되는데 있어서도 美國·日本等보다 約 6個月 程度늦어질 것으로 公算되고 있다. 그러므로 우리는 그만큼 不景氣에 시달려야할날이 길게남아 있음을 各自의 마음속에 다짐 하여야 하겠다. 더우기 世界的인 이 不景氣가 後退할 時期를 自信있게 豫言할수 없는 不景氣體質이라고 하므로 經營戰略도 지나치게 希望的이거나 投機的이 아니고 輸出伸張率鈍化(L/C來到額基準으로), 所得增大에 앞설 物價上昇趨勢로 內需不振이 不可避할 展望. 原資材와 製品의 在庫累增, 租稅負擔의 加重等등을 綜合的으로 勘案하여 慎重하고 斬新된 것으로 짜여져야할 것같다.