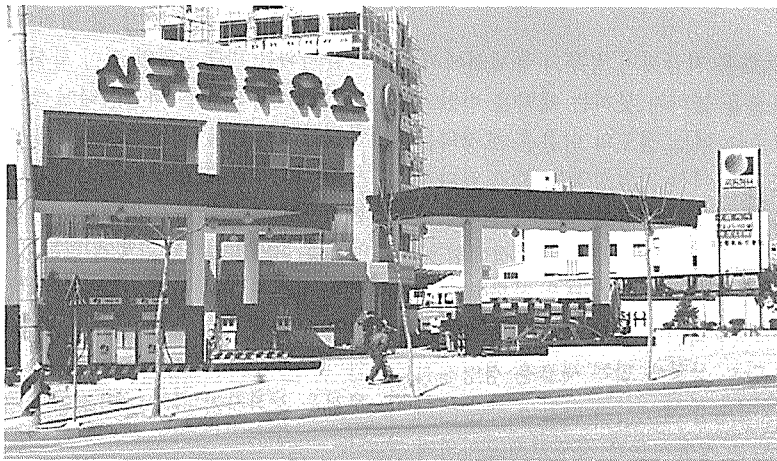


# 환경변화에 따른 주유소의 나아갈 방향

郭潤淑

(월간 주유소 편집장)



이제는 주유만을 기본으로 하는 국내주유소들이지만 외형에 대한 투지에는 많은 신경을 쓴다.

7월 4일자 신문을 본 석유유통업 종사자들은 그 동안 우려했던 유통시장의 변화가 바로 눈앞에 있음을 실감했을 것이다. 종든 나쁘든 정부의 직접통제라는 규제하에서 이끌어온 자신의 업체들이 이제는 자유화, 개방화라는 물결을 함께 타지 않을 수 없는 상황에 놓였기 때문이다. 이러한 시기에 석유유통시장, 특히 주유소는 어떻게 나아가야 할까라는 문제에 부딪치게 된다. 지금까지 경쟁보다는 독과점인 시장구조아래서 경영개선이나 합리화에 익숙치 못한 주유소로서는 경쟁시대에 살아남기 위한 전략을 모색하지 않을 수 없다.

어떻게 해야 살아남을 수 있을 것인가. 과거 경영형태에서 탈피하는 방법은 무엇인가를 주유소들은 저마다 심사숙고 해야 할 시점에 있다. 이러한 방법론을 찾기 위해서 기존주유소의 형태를 분석하고 개

방화와 자유화에 대응할 계획을 수립해야 할 것이다.

## 1. 과거 주유소의 입지

주유소를 말할 때 흔히 우리는 *Service Station* 이라고 한다. 말 그대로 소비자를 상대로 서비스를 하는 곳이 주유소이다. 그러나 아직까지 우리의 주유소는 서비스와 거리가 멀다. 지금까지의 주유소는 고객을 유도하는 형태가 아닌, 찾아 온 고객을 대상으로 판매하는 스타일의 영업형태가 주를 이루었다. 매년 25% 이상 증가하는 차량대수는 거리제한이라는 주유소허가규제에 묶여 고정된 주유소 숫자에 비해 엄청난 증가율을 보였다. 이렇듯 자연증가된 수요량은 서비스개선을 통한 경쟁력보다는 현실에 안주하는 안이한 경영형태를 유도했다.

이렇듯 여러가지 요인으로 주유소는 지금껏 판매



서비스에 대한 시각의 변화는 국내 정유사에서 먼저 출발해 계열 주유소에 파급되는 추세이다.

량에 비례하는 경영소득보다는 신규허가의 억제로 인한 프리미엄현상과 이권화가 된 주유소허가권 등 잘못된 인식으로 소비자에게 비취지고 또한 가장 가치 없는 장소로 손꼽히는 위치에 서게 된 것이다.

그러나 실질적으로 보면 주유소의 수익성에는 지역에 따라 많은 차이가 있다. 즉 우리가 쉽게 접할 수 있는 대도시의 주유소들을 대상으로 주유소를 판단하는 경우가 대부분이다. 바로 이러한 점들이 업계가 안고 있는 문제들이다. 대도시나 인근도시의 주유소와는 달리 지방의 읍·면단위 주유소들은 거래조건이나 차량증가율에 있어 훨씬 못미치는 위치에 있다. 더구나 그들은 주유소 허가취득 후의 프리미엄을 탐한 주유소 투기업자들로 인해 기존의 영업반경과 소비자들을 빼앗기고 있어 심각한 경영상의 어려움을 겪고 있다.

주유소의 허가권을 따내기 위해 논·밭이 대지로 지목변경되고 채 짓기도 전에 매매되는 모습을 보면서 장사할 의욕을 잃고 만다.

이렇듯 지방과 도시간의 현격한 경영조건의 차이에도 불구하고 주유소들은 자유화라는 전혀 새로운 세계에 한꺼번에 던져졌다. 한번도 경험해 본 적이 없는 세계에 던져진 주유소들이 앞으로 나아갈 방향은 어떻게 그려져야 할까가 가장 중요한 부분이다. 이 방향을 찾는다는 일본의 주유소를 먼저 살펴볼 필요가 있다.

우리보다 일찍 주유소의 허가과 가격이 자율화되었던 일본을 보면서 8월부터 실시되는 국내의 주유소허가 및 가격자율화에 대한 방법론을 찾아보기로 하자.

## 2. 日本 주유소의 변천

日本の 경우 주유소 허가가 자율화되는 시기가 日本경제의 급격한 성장기인 1965년 부터이다. 급격한 경제성장으로 인한 차량증가는 유류의 대량소비로 이어져 주유소의 급격한 증가를 초래했다. 이러한 증가는 75년에는 5만개를 육박하고 10년 후인 85년에는 6만개라는 경이적인 숫자를 나타내고 있다. 이 숫자는 결과적으로 주유소의 가장 큰 수익원인 휘발유 판매가 세계에서 가장 적다는 기록을 만들어 냈다. 가장 적은 판매량은 결국 유류판매만으로는 도저히 주유소를 지탱해 나갈 수 없다는 이야기이다.

유류 이외의 수익원 개발이 절대적으로 요구되는 상황에서 그들이 만들어낸 또다른 수익원은 흔히 TBA(타이어 배터리 액세서리)라고 불리는 경정비 및 액세서리 판매였다. 그와 함께 처음에는 고객유치의 한 방법으로 도입했던 무료 세차를 자동세차기의 설치로 유료로 전환시키는 등 수익의 극대화를 위한 경영개발을 꾸준히 추진해 왔다.



TBA습을 가진 월계열 주유소의 타이어 디스플레이

그러나 액세서리의 경우 체인화된 자동차용품 전문점과의 경쟁에서 뒤떨어지게 되어 TBA를 도입한 10년후에는 간단한 간이 정비나 간단한 액세서리 이외에는 거의 취급하지 않는 실정이다. 이는 자동차용품전문점과 가격경쟁이나 시설경쟁에서 열세를 면치 못했기 때문이다. 주유소는 아무래도 유류가 주력사업이므로 자동차의 모든 아이템을 주력으로 하는 전문점과 서비스나 상품의 다양화에서 경쟁이 되지 못했다. 시설투자비와 인건비 등 투자비에 비해 낮은 수익율로 TBA가 사양길을 걷는 대신 세차

는 꾸준히 성장해 현재 주유소의 주(主) 수입원으로 휘발유판매 다음의 수익을 올리고 있다.

일률적으로 유류외의 수입원으로 TBA를 피했던 주유소들은 다른 경영다각화를 찾아 나서게 된다. 300평 미만의 주유소가 60%이상을 차지하는 日本은 각자 지역특성에 맞는 부대사업을 개발하면서 역시 주유소는 유류판매점이다 라는 사실을 재인식한다.

부대사업 즉, 경영다각화 방법으로 그들은 우선 가능고객과 영업환경, 주력고객을 선정하고 거기에 맞춰 업종을 선택한다. 젊은 여성이 많은 지역은 뷰티도 등장하고 미술관, 패스트 푸드, 등 다양한 업종이 지역고객에 맞춰 주유소의 부대사업으로 등장하고 있다.

특히 최근에는 CVS라고 불리는 편의점인 Convenience Store가 새로운 경영다각화의 업종으로 부상하고 있다. 이렇듯 日本의 유류 이외의 부대사업은 말 그대로 다각화된 상태이다. 앞서 열거한 이외에도 양곡, 서적, 보험, 자동차등 지역에서 판매가 가능하다고 생각한 분야의 아이템을 한가지씩 선정해 집중적으로 공략하는 것이 최근의 추세이다. 그러나 이러한 여러가지 노력에도 불구하고 日本의 주유소는 감소추세이다. 처음 자동차가 대중화되었을 때 연간 10%나 되던 휘발유의 소비량 증가는 주행거리 감소, 자동차의 기술의 발달, 석유위기 등으로 점점 저하되는 대신 인건비를 비롯한 경비는 점점 상승되었다. 토지가격의 상승을 고려해도 경영의 압박은 극심한 처지에 놓여 심한 경영난을 겪고 있다. 결국 주유소의 기본상품인 유류판매가 기본 수익을 창출하지 못하면 주유소 경영은 어렵다는 것을 뜻하는 것이다.

특히 주유소 경영을 어렵게 만드는 심각한 요인은 인력부족현상이다. 더구나 요즘의 日本 젊은이들은 3K라고 하여 더럽고 힘들고 위험한 직업을 기피하는 경향이 심한데 주유소는 이러한 대표적인 직업에 속한다. 인력부족을 메꾸는 방법으로 아르바이트나 파트타임의 직원을 채용하고 시간급을 증액하는 등 방법에 부심하고 있으나 그래도 인력난은 여전히 심각한 편이다. 日本에서는 인력난만 해결하면 주유소는 경영이 가능하다는 이야기가 공공연할 정도로 주유

소 경영을 어렵게 만드는 결정적인 요인이 인력부족 현상이다.



3K의 대표적인 직업으로 꼽히는 일본 주유소에 근무하는 젊은이들 그러나 일단 취업한 후의 직업의식은 놀랄만하다.

이런 여러가지 요인으로 감소추세인 일본의 주유소들은 정부의 규제완화로 커다란 변모를 보이고 있다. 정부는 그간 주유소를 여러가지 제약에 묶어 많은 영업제한을 가했으나 규제완화 정책을 펴 경영난을 완화시켜 주었다. 예를 들어 주유소 택지를 입체화하여 복합건물로의 건축을 가능하게 하고 화기를 취급하는 음식점을 허용하는 등 여러가지 소방법을 완화시킨 것이다. 일련의 완화조치들은 日本의 주유소들에 활로를 열어주어 간선도로변에 대형화 주유소들이 신축되거나 개축돼 월간 200kl 이상을 판매하는 주유소들로 전환하고 있다.

日本의 元賣社, 즉 정유사들도 이에 맞추어 계열 주유소의 경영개선에 적극적으로 협력하고 있는데 주유소의 미화작업, 다른 업종과의 제휴, 새로운 서비스 아이템의 개발 등 다양하다. 그리고 아주 채산성이 없는 주유소는 轉業이나 폐업, 또는 통폐합을 통해 경영합리화를 꾀하도록 적극 지도하고 있다. 또한 계열주유소에 새로운 서비스 기법이나 판매기법, 주변정보의 신속한 전달 등으로 자유화에 대응하는 여러 기법을 신속하게 전달한다.

이러한 노력들은 조금씩 실효를 거두어 이제 日本의 주유소들은 자유화시대를 이겨나가는 강인한 경영체질로 변화되고 있는 것이다.

### 3. 우리실정에 맞는 주유소 경영활성화는?

우리나라의 주유소들은 日本이 거처온 일련의 과정을 답습할 위험성을 크게 안고 있다. 우선 허가자율화로 그간 소비량의 증가에 맞추어 허가되었던 주

유소가 일정한 여건만 갖추게 되면 누구나 할 수 있게 된 것이다. 더불어 주유소가 이권으로 인식되어 온 사회적인 인식으로 영업을 위한 주유소보다는 투기성을 띤 영업종목으로 선택될 우려가 커진다. 과거 경기도의 주유소 허가요건이 140m의 소방법만 준수하면 되던 시절, 경기도는 우후죽순격으로 생겨나는 주유소들로 최악의 사태를 겪었었다. 지목변경으로 인한 땅의 투기장으로 변한 주유소로 인해 전혀 입지적인 조건도 고려되지 않은 채 생겨난 주유소들은 경영압박을 견디지 못해 전매되거나 유사회발유로 명맥을 잇는 등 그 혼란은 극에 달했었다. 사건의 아무런 계획도 갖지 못한채 마구잡이 식으로 생겨난 주유소들로 인해 건전한 경영을 하던 주유소들도 도태되는 상황을 겪은 업계로서는 이에 대비하는 방법이 있어야만 한다.

우선 정유사는 계열주유소를 늘린다는 논리아래 마구잡이식으로 계열화를 피하는 대신 입지의 타당성이 인정되는 주유소만을 선택해야 한다. 판매량의 증가라는 측면으로 본다면 주유소의 숫자가 많을수록 유리하겠지만 이에 따르는 부실채권이나 기존업자의 업권을 보호한다는 측면에서 깊은 재고가 필요하다. 또한 정부는 일정기간 주유소의 전매를 막는 법적인 제약을 두어야 한다. 투기의 대상이 주유소가 될 경우 전체 주유업계가 겪는 후유증은 심각하다. 정작 업으로 보호받아야 할 기존의 업자들이 받는 피해는 그만두더라도 소비자들은 다시 한번 유사회발유의 피해를 받을 가능성이 농후하기 때문이다.

처음부터 주유소를 경영하기 위한 사람이 아니면 주유소를 소유하지 못하도록 하는 법적인 근절책을 만들어 필요한 지역에 필요한 숫자만큼의 주유소만 신설되도록 제도적인 장치가 마련되어야 한다. 외국의 경우를 답습하지 않기 위해서도 꼭 필요한 조치라고 생각한다.

두번째로 주유소를 경영하는 이들의 의식전환이다. 그간 허가규제라는 온실속에서 성장한 주유소들은 경쟁이라는 새로운 시대에 전혀 길들여져 있지 않다. 그동안 시대적인 추세를 도외시하고 규제완화를 반대만 해왔던 기존 개념에서 탈피해야만 한다. 기존의 기득권을 고수하는 노력보다는 앞으로 닥쳐올 새로운 시대를 대비하는 노력이 필요하다.

가장 먼저 주유소가 서비스업임을 자각하는 자세에서부터 출발해야 한다. 그동안 우리의 주유소들은 서비스라는 개념을 거의 잊고 지냈다해도 과언은 아니다. 지금까지의 판매자 위주 경영전략을 소비자 위주의 경영전략으로 바뀌어야 한다.

서비스는 크게 시설서비스와 인력서비스로 나눌 수 있다. 먼저 시설서비스의 경우 다양한 기능이 요구되는 다각화로 전환이 필요하다. 지금까지 소비자들이 생각하던 주유소의 이미지를 바꾸우면서 소비자의 욕구를 충족시켜 주는 이종의 효과를 시설서비스를 통해 얻어야 한다.



국내에도 주유소마다 독특한 판매활동을 벌여 차별화를 꾀하고 있다. 호남정유 계열 대리점인 동방석유의 가을철 미고객 이벤트

시설서비스로서는 첫째 주위환경의 미화 및 청결이 으뜸이다. 일단 청결해야만 소비자는 머물고 싶은 욕구가 생긴다. 고정화되었던 외관의 디자인과 도색의 다양화로 소비자의 시선을 끌 수 있는 독특한 이미지의 창출에 노력해야 한다.

두번째는 시설의 다양화이다. 말하자면 유외상품의 업종개발인데 주유소의 기본 기능인 주유업 이외에 고객을 확보할 수 있는 업종을 선택해 주유와 그 외의 기능을 함께 제공할 수 있어야 한다.

유외상품 업종의 개발은 지역적 특성과 고객의 성향을 기초로 한 철저한 분석아래 선택되어야 한다. 현재 국내에서 유외사업으로 정착되고 있는 분야는 자동차와 가장 관련있는 자동차용품 판매와 간이정비업, 세차업 등이고 지역에 따라 간이식당과 휴게실이 병행 운영되고 있다. 아직은 선보이지는 않았

으나 CVS도 주유소의 유의사업으로 곧 등장할 전망이다.

이러한 업종들이 그러나 모든 주유소에서 일률적으로 성공을 거둘 수 있는 것은 아니다. 지역적 특성과 고객의 성향, 상권분석 등 철저한 사전분석이 있는 후 자신의 주유소에 맞는 업종을 선택하는 지혜가 필요하다.

일례로 주위에 규모가 크고 성업중인 카-인테리어숍이 있으면 주유소의 부대사업으로 TBA는 일단 고려해 볼 필요가 있다. 주유소를 찾는 고객은 자동차정비 및 용품판매를 주 상품으로 인식하지 않는다. 그러므로 주위의 전문점과 비교해 보는 기초적인 판단도 무시한 채 무조건 자동차전문점으로 인정하는 카-인테리어숍을 찾게 된다.

이런 경우의 주유소 TBA는 실패할 확률이 높다. 만약 TBA시스템을 도입할 계획이라면 옆의 경쟁점보다 월등한 시설이나 인력을 확보해 전문점으로서 이미지를 고객에게 심어주어야 한다. 아니면 가장 기본적인 시스템인 윤활유교환이나 타이어체크 등 급유고객에게 서비스라는 기본적인 컨셉트만으로 끝나는 것이 필요하다.



국내에 도입된 TBA로 대도시의 주유소들은 주유와 함께 하는 경영다각화의 일환으로 정비업을 도입했다.

그러므로 주유소들이 시설의 다양화나 업종의 다양화로 이미지 변신과 수익성 창출을 꾀하고자 할 때는 철저한 분석과 정보아래서만 가능하다고 할 수 있다.

세번째로 업종선택이 끝난 후 그 업종에 맞는 시설물의 인테리어 및 상품 진열의 중요성을 충분히 인식해야 한다는 점이다. 가장 기본적인 컨셉트를 고객위주로 하여 고객의 구매능력이나 연령분포 등



국내 주유소에 도입된 TBA매장의 진열상태 깔끔하고 모던한 스타일이 돋보인다.

에 따라 설계되어야만 성공할 수가 있다. 이때 가장 고려되어야 할 사항은 부대시설이라는 이미지를 탈피해 급유와 유의업종이 같은 비중으로 고객에게 어필되어야 한다는 점이다.

이는 유의사업을 추진 할 때부터 경영자가 갖추어야 할 자세이다. 부대시설이라는 생각에서 출발하면 실패할 확률은 그만큼 커진다. 그러므로 급유와 똑같은 비중으로 독립된 전문점으로 출발하면서 작업되어야 한다.

네번째로 이러한 모든 것을 갖추어도 판매능력을 갖춘 전문인력이 없으면 실패하기 쉽다. 지금까지 국내 주유소들의 유의상품이 실패한 이유는 바로 이 전문인력의 부재나 경영자의 판매자에 대한 인식 부족이다.

급유가 상품의 지식 없이도 소비자의 절대 필요성에 의해 판매가 가능한 품목이라면 유의상품은 소비자의 잠재된 구매욕구를 유발시켜 판매로 이끌어 내는 품목이라고 할 수 있다. 그러므로 판매자는 상품에 대한 모든 지식을 갖추고 있어야 한다. 더불어 이러한 지식을 판매로 연결시키는 능력이 있어야만 수익성과 연결되므로 유의사업을 하고자 계획할 때는 사전에 이에 대한 준비가 절대적으로 필요하다.

주유소가 서비스의 다양화로 유의사업을 도입하고 성공했다고 해도 역시 주유소는 유통판매가 우선임을 부인할 수 없다. 유의사업에 너무 많은 시간과 노력을 투자하다 보면 자칫 주업종인 주유업에 소홀해지기 쉽다는 점을 간과해서는 안된다. 25년 이상을 경영다각화의 여러 방향을 추진해 온 일본도 지금은 역시 주유소는 급유가 기본이다라는 원점

로 되돌아 오고 있다.

그래서 그들은 지금 유류고객을 끌어 들일 수 있는 방향으로 주유소의 설계나 서비스를 추진해 나간다. 油外상품의 판매공간보다는 서비스공간이나 휴식공간에 더 비중을 두고 있다. 커피자판기 설치나 커피의 무료제공, 휴게실내의 미술품진열 등 아직 우리로서는 받아들여지지 않는 다양한 방법들이 시도된다.



유류고객을 확보하기 위한 전략의 하나로 그들은 휴게실을 중요시설물로 취급한다.

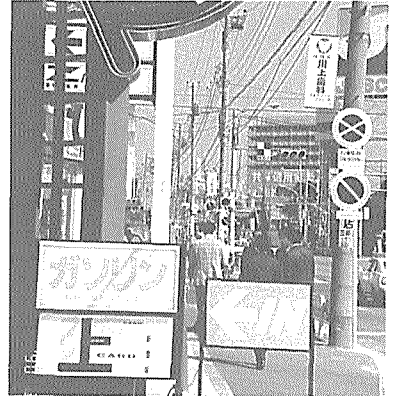
이와 함께 끊임없이 추진되고 있는 일은 인력의 재교육이다. 극심한 인력난 속에서도 일단 채용한 인원에 대한 서비스 교육은 철저하다.

주유소에서 겪고 있는 인력난 문제는 우리도 日本과 다를 것이 없다. 그러나 직업관에 있어서는 너무 다르다. 일단 주유원으로 채용한 후 그들은 직업관을 심어주는 철저한 교육과 함께 후생, 복지시설에 최선을 다한다.

그러나 아직 우리는 주유원을 잡아 놓을 수 있는 최소한의 배려도 안돼있는 형편이다. 같은 단순기능의 업종이지만 어떻게 직업관을 심어주고 처우하느냐에 따라 서비스를 다르게 창출해 낼 수 있다.

그러므로 주유소의 성공을 직장으로서의 환경정비를 먼저하고 이에 맞는 주유원을 만들어 나가는데 있다는 점을 깊이 인식해야 가능하다. 인격적인 대우와 처우개선이 뒤따르면서 교육으로 직업관을 심어줄 때 인력난은 자연 해소되리라 믿는다. 또한 주유원을 굳이 젊은이로 국한할 것이 아니라 다양한 연령층으로 구성해 이직율을 최소화 하는 것도 하나의 방법일 것이다. 앞으로 우리의 주유소는 시장개방과 자율화 바람에 따라 질적으로 성장할 기회를

맞고 있다. 그러나 그 바람을 함께 타지 못하면 자멸한다는 위기감도 심각하다. 자유화는 스스로의 노력을 필요로 하므로 앞으로 주유소들은 급변하는 경영 환경에 민감하게 대처해야만 살아 남을 수 있다. 이를 위해서는 저마다 새로운 경영전략으로 소비자의 욕구를 충족시켜 주면서 수익의 극대화를 꾀하는 적극적인 자세가 요구된다.



주유소와 함께 운영하는 패스트 푸드점의 출시인



복합건물로서의 기능과 대형화 추세의 대표적인 시라이 코스모 계열 주유소.



고객을 유인하는 중요 포인트는 건물의 외관. 독특한 디자인이 지니는 이의 호기심을 자극한다.