

유류시장 경쟁의 취약성

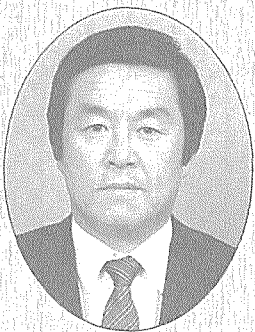
최근 국내 정유산업에서는 시장경쟁이 매우 심각한 지경에 이르고 있다는 우려의 소리가 높다. 각 정유사가 의도하는 방향과 목표에서 이완되어 비합리적 방향으로 치닫고 있다. 경쟁의 정도가 경영전반에 부정적 환경을 조성하는 난국을 가져오고 있기 때문이다.

기업의 마케팅은 제품판매의 안정성을 확보해야 하는 절대 필요성 때문에 판매량 경쟁은 불가피하게 반복될 수 밖에 없다. 장기적으로 매출증가는 기업의 성장추구에 필요조건이며, 단기적으로는 시장의 적정비율의 확보가 기업의 안정을 도모하는 필요충분조건이기 때문이다.

우리 정유회사의 시장경쟁은 전통적으로 석유라는 Bulk상품개념과 수개 유형의 Product Category 안에서 진행되어 왔으며, 따라서 주어진 범주 안에서 경쟁은 한계를 갖는다. 이 경우 제품가격의 할인이나 신용공여의 확대 등 전형적인 경쟁 패턴이 반복된다. 그간 규제완화등 환경변화에 따른 결과로 정유산업이 성장산업이 아니며, 어떠한 위협의 경우에도 수익성이 계속 가득되는 사업이 아니라는 정유사의 누누한 강조에도 불구하고 이것에 반하는 착각이 일각에서 팽배되는 현상을 느끼게 하고 있다.

경쟁 악화를 촉진하는 사례는 Mass Production Facility투자의 결점으로 인한 경우이다. 생산설비를 증가시킨 경우 예측한 장래수요가 현실화된 후에 수익성 회복을 기대할 수 있으나, 자본 코스트보다 낮은 현재의 수익구조 때문에 결손이 발생하며, 기왕에 투하한 투자비용의 일부 회수를 위해서라도 시장투매를 불사하는 대안 없는 외길 선택을 하게 되고, 더욱이 시장투자까지 유발하게 되어 자금 및 수익성의 부정적 순환을 부르게 된다. 또한 상대적으로 생산시설에 비하여 시장규모가 적은 기업은 Higher Cost Burden을 상쇄하기 위하여 유리한 국내시장의 판매확대를 선택하게 된다. 반면 규모가 큰 기업은 판매가 위축되었을 경우 자금의 흐름이 축소되어 이미 확정된 지출을 할 수 없게 되는 위기에 이르기 때문에 시장실패가 가져오는 경영상 어려움을 회피하기 위하여 일전불사의 대결로 이어진다.

시장경제 체제에서 경쟁은 필연적이며 당연한 경제 행위로 가치창조의 요체



趙源天

〈한국에너지연구회〉

이기도 하다. 때문에 시장투자도 생산이나 기술개발투자등과 같이 경영에서 매우 중요한 의미를 갖는다. 그러나 불합리한 정도의 경쟁으로 인하여 산업자금의 과도한 이탈이나 수익성의 약화 그리고 기업의 *Management Power*가 누수되는 경우는 정유산업 전체에 절대로 도움이 되지 않는다.

또한 간과할 수 없는 것은 이 경쟁이 소비자와 무관하다는 점이다.

소비자는 오히려 여러 종류의 가격 차이가 있는 제품을 선택하기를 원하지만 제품의 선택권 없이 가장 고가의 제품을 구입해야 하는 *No Option* 구매를 강요 받는다던지, 정량의 제조자 규격의 제품을 구매할 수 있는지조차 의구심만 있을 뿐 확신이 가는 선택기회의 부여는 해소되지 않고 있다. 이는 현시장경쟁이 *Sales Oriented Marketing*에 한정되고, 아직 *Consumer Oriented Marketing*으로의 진행이 활발하지 않고 있기 때문에 소비자는 소외되고 있다. 궁극적으로 소비자는 높은 효율의 제품을 저가로 구입하기를 원하고 제품을 이해하고 선택하기를 원하지만 소비자의 참여 기회는 아직 충족되지 않고 있다.

현재 우리나라 산업중에서 가장 경이로운 성장을 보이고 있는 반도체산업도 가까운 일본의 매출규모의 10분의 1에 불과하고 전자산업 전반에 걸쳐 일본 뿐만 아니라 대만의 컴퓨터 기기 및 소프트웨어 매출에 비하여 보더라도 상대적 열위에 있다. 우리 정유산업에도 경쟁국에 비하여 모든 사업영역에서 결코 경쟁우위점을 확보했다고 할 수 없는 미성숙 분야가 있다. 비교경쟁력을 제고하기 위하여 자본과 기술 및 인력등 모든 경영자원의 집중투입이 요구되는 대상은 보다 낮은 원가의 확보(*Achievement of Lower Cost*), 부가가치의 창조(*Creation of Value*) 및 효율의 혁신(*Innovation for Efficiency*)이며, 이의 성취를 통한 기업의 수익성 개선과 성장의 도모일 것이다.

우리 정유산업은 국내 타산업에 비하여 이같은 대상에 더 많은 노력을 기울여 왔으며, 현저한 성과 또한 거두워 왔으나, 앞으로도 경쟁우위를 확보하기 위한 투자는 더욱 필요할 것이다. 더욱이 국내산업에 미치는 주요역할에 비추어 경쟁국을 능가하는 에너지자원의 효율과 에너지 코스트의 제공이 전 산업의 균형성장에 중요한 요인이다. 그러나 기업 자원의 효율적 배분 및 활용이 시장경쟁으로 인하여 왜곡되는 경우 산업 전체나 개개 기업에 장기간 침체요인을 제공하는 부담이며, 누구에게도 도움이 되지 않는 것은 70년대초, 80년대초 그리고 90년대 초기에 뼈저리게 체험하는 사실이다.

우리 정유사의 생산능력은 국내 수요에 비추어 규모경제에 부합되는 정도까지 갖추어 졌다. 또 이를 기반으로 *Up-Stream, Down-Stream*의 사업영역의 확대나 석유의 대체재 및 연관 고부가가치 제품 개발사업에 꾸준한 노력을 기울여 왔다. 이같은 노력이 가져온 결과로 국내 모든 산업이 정유산업을 믿고 의존하고 있으며, 그 성장을 기대하고 있다.

정유산업이 성장산업이 아니며, 어떠한 위험의 경우에도 수익성이 계속 가득되는 사업이 아니라는 정유사의 누누한 강조에도 불구하고 이것에 반하는 착각이 일각에서 팽배되는 현상을 흔히 느끼게 하고 있다.

**불합리한 정도의
경쟁으로 인하여
산업자금의 과도한
이탈이나 수익성의 악화
그리고 기업의
Management Power가
누수되는 경우는 정유산
업 전체에 절대로 도움이
되지 않는다.**

그간 우리 *Oil Industry Management*는 공동의 이익을 위한 일에 각별한 노력을 기울여 왔다. 석유위기등으로 인한 공급위기 뿐만 아니라 개별기업의 경영 위기시에도 특정기업의 문제 보다는 공동의 문제로 인식하고 이를 해소하는 노력이 있었다. 시장 경쟁의 경우에도 미래수요가 현실화 될 때까지 어떠한 규모의 시장투자도 단기간의 성과를 기대할 수 없는 석유경쟁의 제한을 이해하고 사전에 완충하는 현명한 노력이 있었다.

라디오가 트랜지스터로 이행하고, PC-16 BITE가 32 BITE로, 다시 MS의 '95 Windows로 이어지는 제품개발에 의한 시장확대나, 물류산업에서 "K Mart"가 유통혁신을 통하여 급속한 성장을 거두는 사례는 석유제품 범주 안에서 아직 기대되지 않는다. 지금의 석유시장은 제품개발이나 혁신에 의한 것이 아니라 다만 시장실패가 가져오는 위협 때문에 경쟁하게 되고 동일한 형태의 대응이 가능하고 가용자금과 기업이익의 소진만 초래하는 결과를 보인다. 때문에 합리성을 결여한 경쟁은 누구에게나 장기간 회복할 수 없는 손실이며, 정유산업이 내재가치를 축적하지 못하는 한가지 원인이 될 수 있다.

현재 정유산업이 피할 수 없는 경쟁여건에 있고, 더욱이 *New Entry*의 진입위험도 예상되고 있으나, 국내시장의 장기적 균형을 위한 접근에 지혜로운 조화가 더욱 도모되어야 한다고 생각한다. 이를 위하여 정유산업은 서로를 이해하고 돕는 노력과 교류가 필요할 것이다. 흔히 *Mass Production Facility*는 미래수요에 대한 사전투자로 인하여 초기 결손의 취약성을 갖는다. 높은 생산원가는 기업에 가동률을 최대로 하고 가격인하 등을 유발하는 강한 압력을 가한다. 한 기업이 경쟁을 시작하면 일련의 연쇄반응을 일으켜 나중에는 누가 최초경쟁을 야기했는지 모르는 *Action*과 *Reaction*의 연속으로 이어지고 결국 산업 전체의 수익성을 파괴하게 된다. 이는 기초재료와 자원산업의 시장경쟁이 보이는 특성이다.

때문에 현재 고정비가 낮은 정유사는 높은 원가를 가진 정유사의 구조적 위험을 이해하고, 반대로 높은 고정비를 가진 정유사는 낮은 원가를 가진 정유사의 판매위축에 따른 경영위기를 이해하여 서로의 충격을 완화하는 수요친화 접근방안을 모색할 수 있을 것이다.

또한 *Higher Fixed Costs*는 그 절대크기 보다는 *Value Added*에 대한 상대적 크기의 문제이므로 전체 *Pie*를 크게 하는 공동의 노력과 더불어 코스트 다운을 위한 원재료 구입 및 공정에 관한 정보교환과 상호지원, 매출수익을 위한 수요 개발을 통한 국내외 시장의 확대에 대한 협조 그리고 수요에 따른 생산규모 및 투자 시기선택이 최적이 되도록 판단자료를 교환하는등 산업전반에 걸쳐 중요한 정보를 공급하는 과감한 노력은 시장경쟁만큼이나 중요하다. 실제로 한계를 벗어난 시장경쟁은 교환정보의 결핍(*Lack of Information*)이 오히려 더 큰 원인 일 수도 있다. ♣