



유통 시스템 변용과 소비자 기점 물류

The Changes in Distribution Systems and the Logistics Management from Consumer's Point of View

市川 隆一 / 사가와큐빙(주) 영업본부 로지스틱 전략영업부 부장

1. 서론

‘소비자 기점 물류’나 ‘소매점 기점 물류’라고 하는 단어가 다양하게 사용되고 있다.

본래, 물류의 기점 자체는 물건의 흐름 그 자체의 기동지점을 가리키는 것이 바뀔리가 없지만, 이들은 물류의사(意思)의 기점이라고 하는 의미가 있는 것일까?

원래 물류는 상류나 정보류와 함께 생산과 소비의 차이를 결합하는 역할에 있는 유통에 있어서 중요한 구성요소이기 때문에 물류의 변화는 유통의 변화를 판별하는 것이 중요하다.

확실히, 최근 우리나라의 유통 환경변화가 현저하고 물류의 효율화라고 하는 작은 목표 뿐만 아니라, 유통채널에 있어서 사업주체간의 협동화(collaboration)가 중요한 전략 지표가 되고 있다. 지금 유통에 있어서 물류의 역할은 단순한 상품의 보관·이동의 활동 행위에 머무르지 않고 로지스틱스로서 중요한 경영전략으로 인식되고 있다.

생산성 효율화를 배경으로 하는 메이커를 주

체로 하는 서플라이·사이드에서 물류의 기능요구와 소비자의 구매행동이나 소매점을 기점으로 한 소매를 주체로 하는 디맨드·사이드에서의 물류란, 기능적 요구로서는 본질적으로는 동일하면서도 미묘한 차이점이 있다.

종래, 유통시스템의 수동적 기능에 지나지 않았던 물류 시스템이 경영전략의 일환으로서 능동적 기능으로 로지스틱스·시스템으로 변용하는 과정과 소비자기점의 기능으로 변화요구를 고찰하고 대응하는 것이 사업 당사자에 그치지 않고 물류를 사업으로 하는 사람에 있어서도 매우 유용하다.

1. 일본식 상관행 문제 ‘분석 모델’

물류의 사상은 유통의 결과 사상에 지나지 않고 유통을 제약하는 거래 제도는 필연으로서 물류를 제약하는 것으로 우리나라의 유통제도를 사실 인식하는 것에 대한 의의는 크다고 할 수 있다.

생산자와 유통업자, 유통업자간의 거래를 들

러싼 상관행은 긴 사회적·역사적인 배경속에서 형성된 조직간 문화나 의식 구조에 근거해 형성된 것이어서 나라에 의해서 또는 업계에 의해서 고유의 거래 관행이 존재하고 있다(懸田 2003).

우리나라의 거래제도는 메이커에 의한 채널전략의 일환으로서 전통적인 상업구조하에 따른 경쟁구조의 결과로서 형성됐다(失作 1997).

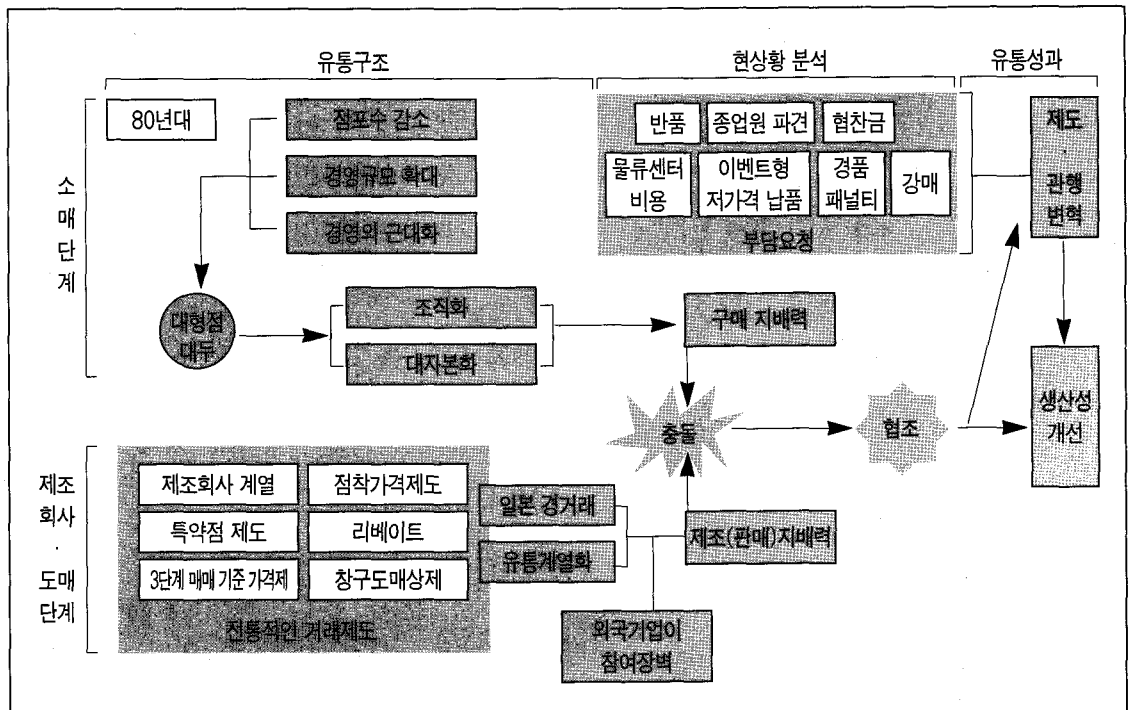
그리고 현재의 상관행에 있어서 다양한 문제나 과제는 메이커에 의한 영세소매업을 전제로 한 거래제도의 혜택을 성장의 양식으로서 그 제도를 지속한 채로 소매가 근대화했기 때문에 일어난 것이다.

우리나라 고유의 상관행이란, 메이커에 의한

유통정책으로 하는 거래 제도로 ① 메이커 계열 ② 특약점제 ③ 3단계 매매 기준 가격제 ④ 점포 가격제 ⑤ 리베이트 ⑥ 창구 도매상제 등의 행위 유형이며, 조직화된 소매업에 의한 메이커에 비용 부담 요청으로서 ① 매입한 물건의 반품 요청 ② 종업원 파견 요청 ③ 협찬금 부담요청 ④ 물류센터·요금부담 요청 ⑤ 이벤트를 위한 저가 격 납품 요청 ⑥ 결함이 있는 물건(판매기회 손실) 폐널티 ⑦ 강매 등의 행위가 있으며, 이들은 다양한 충돌을 일으키는 요인이 되고 있다(공정거래위원회 1991, 2002).

(그림 1)은 田村(1986)의 일본형 유통 시스템의 체계모델과 失作(아하기)(2003)의 동 근대

(그림 1) 일본적 상관행 문제 분석모델





화 모델에 근거해, 메이커에 의한 유통 지배를 위해 거래제도에 따른 제조(판매)지배력이라고도 불려야 할 파워와 소매의 구매지배력에 의한 파워를 전제로 한 비용부담 요청행위와의 상관행 문제의 분석골격을 필자가 도식화한 것이다.

메이커의 전통적인 거래제도에 의한 유통지배력에 대해서 1980년대부터 소매업이 경영규모의 확대와 근대화와 함께 규제완화에 힘입어 소매업의 조직화·대자본화가 진행된 것에 따라 강대한 구매지배력에 메이커 거래제도를 전제로 한 다양한 소매측으로부터 메이커, 도매의 비용부담요청을 제도화한 것에 의한 충돌의 구도가 있다.

그중에서 완만하게 충돌로부터 협조의 모색 행동도 일어나 처음에 제도나 관행이 변화돼, 유통채널 전체의 효율화가 촉진되어 생산성을 향상시킬 일이 기대되는 유통 성과이다((그림 1) 참조).

와타나베는 유통 채널을 구성하는 메이커와 유통업자의 관계는 종래, 파워의 충돌이라고 하는 개념을 중심으로 이해되어 왔다. 1980년대 이후, 소매업의 조직화에 의한 근대화와 함께 한 때 일방적인 관계를 개선, 메이커, 도매, 소매의 3단계로 건너가는 복수의 독립된 조직간 시스템이라고 하는 관점에서 생산단계와 유통단계와의 협동관계(collaboration)에 대한 이론적, 실천적인 관심이 높아져, 종래의 채널관계 이론이나 채널 전략론의 골조를 크게 변경하였다.

유통 시스템에 있어서의 채널 멤버의 관계성의 변천은,

① 메이커가 채널 캡틴으로서 채널멤버를 컨

트롤하고 발생한 충돌을 조정·완화하는 직무의 대부분을 맡을 단계 → ② 메이커와 소매의 쌍방이 채널 컨트롤의 이니셔티브(inishiachibu: 주도권)을 토대로 충돌하는 단계 → ③ 메이커, 도매, 소매가 새롭게 협조적 관계를 모색할 단계에의 이행 → 그리고 ④ 전략적 제휴 관계의 구축이라고 한다.

나아가, 일본형 '제조판매 제휴'의 과제로서 형성되고 있는 협동관계가, 한편으로 체인 소매기업의 상품 조달시스템이 자기 완결적인 모습으로 구축되어 있지 않은채(종래형 공급 시스템으로부터 소매 주도형 조달시스템에의 이행이 불완전한 상태)로의 「제조판매 제휴」가 형성되기 시작하고 있는 상황 자체가 문제라고 한다.

일찍이 유통의 주체적, 주도적 역할을 담당해, 주로 거래제도의 설정자인 메이커와 이것에 대항하려고 하는 소매와의 사이에 제도인식·해석상의 충돌문제를 떠안고 있다.

그러나 단지 메이커로부터 소매에의 파워·시프트라고 하는 것 만으로는 논해지지 않는다. 채널 전체에 파급되는 채널구성원 상호의 협동성이 부족한 업체간의 충돌에 있다.

2. 수직적 협동 관계에서 연기와 투기

파워·충돌론으로부터 협동 관계론의 패러다임(paradigm)·시프트에 의해서 수직적 협동 관계를 모색하는 움직임과 소매가 구매지배력을 배경으로 한 무리한 움직임과의 '교착'이 보인다(渡邊 1997).

수직적 협동관계의 구축으로서 제조판매(제조, 배분, 판매) 제휴의 목적은 시장의 변화에

적응하고, 생산으로부터 소비자까지의 서플라이·체인 효율성 향상을 도모하기 위해서 생산에서 소비의 연쇄를 동기화하는 것에 있다.

이 동기화는 소매의 구매지배력에 의해 소매가 주도하는 소비자(점포) 기점의 SCM으로서 생산·유통 시스템을 투기형으로부터 연기형으로 전환하는 한편, 다양한 상품형성을 연기형으로부터 투기형으로 전환했다.

생산·유통 시스템의 연기화란, 제품형태의 확정이나 생산량, 재고수준의 결정을 유통의 흐름 마지막으로 연기해 가능한 한 소비자의 구입 시점에 가까운 곳에서 실시하는 것을 의미하며, 전망 생산방식으로부터 보다 수주 생산적 요소를 짜넣는 것이어서 1회당 생산 로트, 유통 로트가 작아져 코스트가 적다.

한편, 다양한 상품형성의 투기화란, 종래 유통 흐름의 판매물류로부터 흐름의 조달물류로 계기적으로 행해져 온 다양한 상품형성 과정을 공동 배송이나 일괄 납품, 구입, 집약 등에 의해서 판매 물류측에 투기화하려고 하는 행동이다(失作 1993).

즉, 현재적인가 잠재적인지는 관계없이 소매 측이 가지는 구매지배력이 발휘되는 환경하에 있어 생산·유통 시스템의 연기화와의 균형을 유지하도록 다양한 상품형성이 투기화 되어 본래는 소매 스스로가 부담해야 할 코스트를 공급자에게 이전시키게 되었다.

체인소매업에 있어서 다양한 상품형성 위치의 투기는 재고투자의 연기화를 맡고 있을 뿐만이 아니고 점포 판매작업의 일부를 후방에 기능 대치하는 파생적 효과를 만들어 내고 있다(失作 1996).

소매는 구매지배력을 배경으로 한정된 점두 환경이나 공간과 인적자원을 최대한으로 소비자에게 집중 투하하기 위해서 유통시스템의 연기화에 의해 상품선도를 높여 다양한 상품형성 위치의 투기화에 의해 물류기능을 이전했다.

이러한 물류기능은 상위인 메이커나 도매업자가 직접 부담하거나 코스트만을 부담해 물류사업자가 기능 대행하거나 실시하고 있다. 여기에 소매업에 의한 물류센터를 둘러싼 비용 부담문제가 발생한 한 요인이 있다.

조달, 생산, 유통을 통한 효과적 또한 효율적인 경영관리를 실시하려면 서플라이·체인 전체가 마치 하나의 조직인 경영전략적·조직적·업무적 제휴가 필수라고 하는 것을 알 수 있다.

바꾸어 말하면 그렇지 않으면 SCM의 성과를 실현할 수 없다고 하는 것을 알 수 있다.

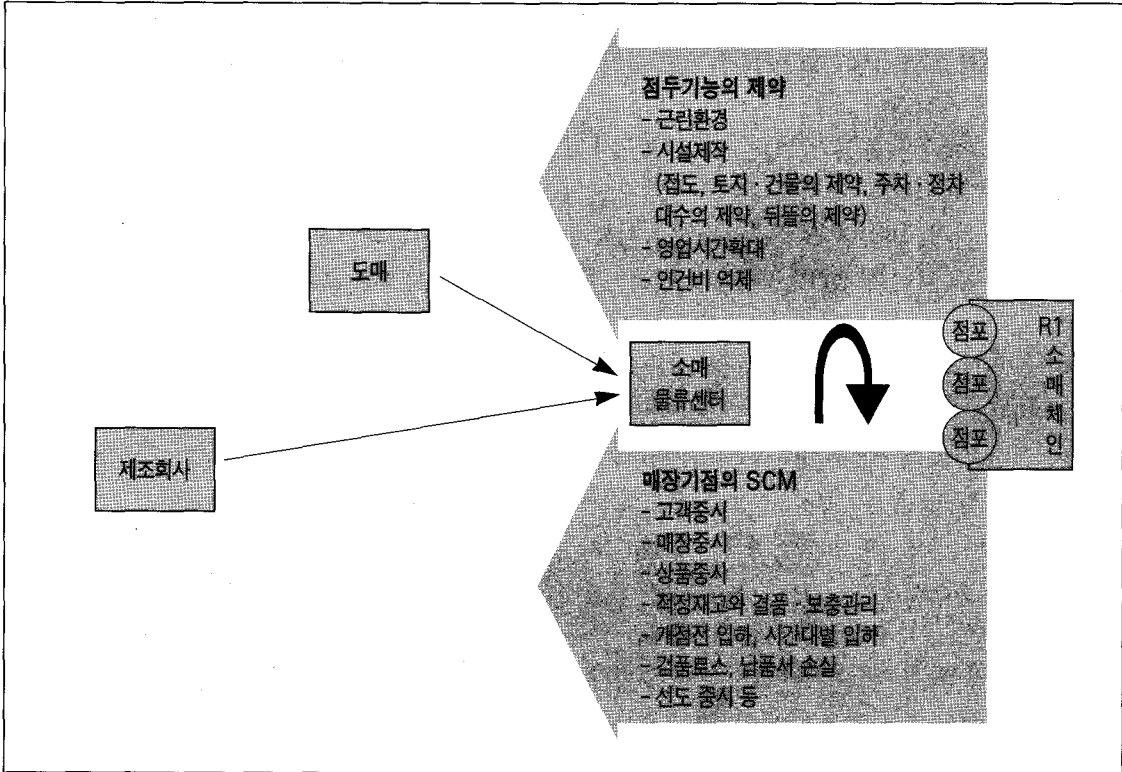
그 의미로 다양한 상품위치의 투기화를 담당하는 소매업의 물류센터 관련 비용을 누가 어떻게 조달할까는 채널전략에 관련되는 중요한 문제가 되고 있다.

3. 소매점 기점 소비자 물류 시스템

현재 일반적인 소비재 유통시스템에 있어, 메이커가 스스로의 제품을 공급하기 위해서 한정된 한방향으로만의 채널형성은 벌써 끝나고, 조직화되어 구매지배력을 가진 소매에 의해 채널의 영향력이 강해져 그 결과, 충돌과 협조를 반복하고 있는 것은 상술한 대로이지만 이 소매의 구매지배력은 시간에 다양화하는 소비자의 기호를 대변하는 강력한 파워에 변용해 채널지배의 이니셔티브를 발휘하고 있다.



[그림 2] 소매점 기준의 물류기능 요구



이들을 배경으로 현재, 소매점을 기점으로 한 물류시스템의 기능이 요구가 커지면서 유통채널에의 영향도는 무시할 수 없는 것이 됐다.

[그림 2]에서 보는 바와 같이 이들에게는 크게 나누어 두 개의 시점이 있다. 하나는 소매점포에 있어서 점두 기능의 요구나 제약적 요인으로 부터의 시점에 있다. 구체적으로는 ◆ 근린 환경에의 배려 ◆ 시설적 제약으로서 토지·건물 조건, 도로접근 상황, 주차·정차가능 대수, 뒤편의 공간, ◆ 영업 시간 확대, ◆ 점내 인건비의 억제, 등이다.

또 하나는 판매장 기점의 SCM의 시점이며,

- ◆ 고객 중시, 판매장 중시, 다양한 상품 중시,
- ◆ 적정 재고와 결품·보충 관리, ◆ 개점전 입하, 시간대별 입하, ◆ 검품 손실, 납품손실, ◆ 선도 중시 등이다.

이들은 소매점 점포의 대형화와 영업시간의 대폭적인 확대가 배경적 요인이다.

2003년 2월, 대형종합슈퍼(GMS) 11사의 1 점포 당 평균 면적은, 7,517.7m²로, 동 1999년 2월의 7,092.7m² 보다 약 6% 커졌다.

그리고, 심야영업이나 24시간 영업을 하는 곳도 나왔다. 이것들에 의해, 종래 이상으로 주변 지역과의 공생이 요구되는 것은 말할 필요도 없

이, 지역 환경의 배려를 전제로 한 물류운용이 요구되고 있다.

그 중에서, 영업 시간중 어느 시간대라도 상품을 품절되지 않는 다양한 상품의 충실화와 균일화가 중요한 물류과제가 되고 있다.

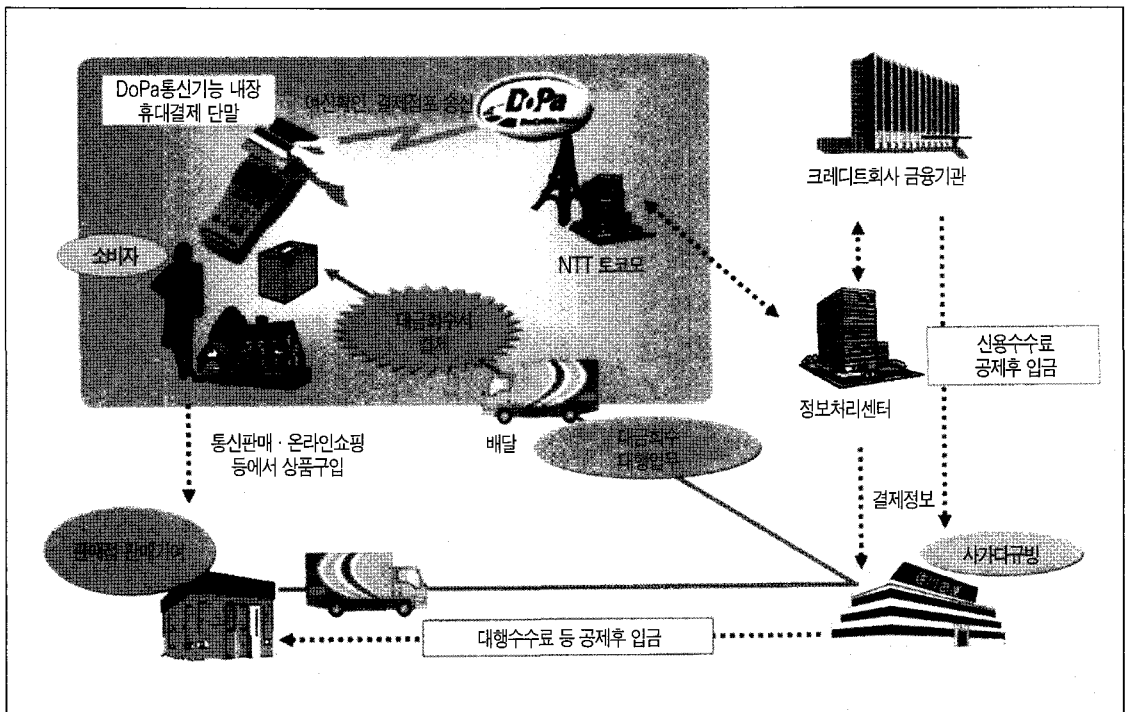
이것에는, 점두를 끊임없이 감시해 연속적인 상품 보충체제가 필요하기 때문에, 점포단위의 기초적 제약조건을 밝은 다음, 배야드의 보충재고량, 진열까지의 리드타임, 입하 예정 다이어그램, TC / DC~점포간의 리드 타임, TC / DC에 있어서의 구분·화물 처리운용, 납품업자에 있어서의 재고량 / 생산량 등의 개별관리는 물론, 모든 것을 일원적으로 관리하는 필요성이 높아

지면서, 중요한 경영전략의 일환으로 로지스틱스·테마가 되고 있다.

소매가 지향하는 소매점 기점의 SCM을 추진하는데 있어서 소매가 요구하는 물류기능은 그 기능에 관한 정당성·합리성은 인정되며 그 기능과 비용의 부담에 관한 서플라이·체인 구성자사이에서의 합의 형성만 얻을 수 있으면 실현해야 한다라고 생각한다.

다만, 그 때에 가장 중요한 것은 소매에 의한 소비자이익을 전제로 한 서플라이·체인의 주체적 책임을 담당하는 것에 있으며 그 물류담당자는 유통전체를 응시하는 넓은 시야가 필요하다.

(그림 3) 당사에 있어 대금인도에서 카드결제 점포 흐름





[사진 1] e-Collect



4. 다이렉트 마케팅 과제

소비자의 구매 방법이나 장소, 시간은 소매점에 더해져 카탈로그나 텔레비전, 인터넷과 다양한 판매매체에 의해서 전개되는 통신판매에 의해 다양화가 진행되고 있다. 그리고, 튼튼한 성장시장을 형성하고 있다.

통신판매 사업에 있어서의 중요한 과제는 유점포 소매를 웃도는 시장가치의 창출이며, 그러기 위해서는 다음의 과제를 해결할 필요가 있다.

하나의 상품의 가격 설정이다. 상품이 부가가치와 경쟁력을 가진 독자성이 높은 유일무이의 상품이거나 상업자 상표(PB)상품을 제외하면, 유점포 소매와 같은 다단계인 유통경로를 거쳐 구매한 상품은 유점포 소매의 가격 결정 요소가 되는 동일한 원가이고 나아가 운송료나 광고비 등의 별도 비용을 부가한다면 가격 우위성은 생길수 없다.

가격 우위성이 없으면 팔리지 않고 상품 재고가 발생하고 상품 선도가 떨어지고 팔기 위해서

는 가격 인하를 피할수 없게 된다. 그 결과, 이익이 압박받는다. 그리고 유통단계가 간소화되지 않는 한 통신판매 전용 상품에 의존하게 된다.

둘째는 소비자의 상품대금 결제시기와 결제방법의 제시에 있다.

통신판매에 있어서의 상품대금 결제시기는 수주(= 주문)시, 신고(= 수취)시, 상품 확인 후의 세 가지의 시기가 있다.

반품에 수반되는 환불이라고 하는 네번째의 결제시기도 고려할 필요가 있다. 또, 결제방법은 그 시기에 따라 다양한 선택이 가능하다.

수주시는 우편대체, 은행 입금, CVS 점포 등의 지정창구 출두지불이나 신용카드 등의 전자결제로 하면 되며 신고시는 택배 사업자 등에 의한 배달시의 대금상환(대금 상환)서비스를 이용한다.

상품 확인후는 수주시와 함께 우편대체, 은행 입금, CVS 점포 등의 지정창구 출두지불 등이 있으며 금액 종류로서는 현금이나 신용카드 지불 등이 대부분이지만 일부에는 우표 등으로 지불하는 경우도 있다.

이들의 다양한 결제시기, 결제방법에 대해서 많은 통신판매 사업자가 각자 가지는 특성을 고려하지 않고 안이한 선택을 하고 있다.

세번째는 상품의 인도 납기이다.

저스트 인 타임(just in time)납품이 진행되는 기업간 거래에 대해서는 다음날 배송이 일반적이고 당일중 배송이나 기일 한정 지정 등이 행해지고 있는 것에도 불구하고 개인소비자 전용의 통신판매에 대해서는 명확한 납기를 약속한 비즈니스 모델이 적다.

상품의 납기를 약속하지 않고 판매를 계속하

면 시장의 성장은 둔화하는 위협이 있다. 상품의 생산·조달로부터 그 재고와 수주접수와 납기의 동기화가 필요하다.

5. 대응책

당사는 전술한 바와 같이 다양화하는 소비자에게 연동한 유통시스템의 변용과 소비자의 변화를 밝히 상품유통에 있어서 메이커, 도매, 소매 전용의 다빈도 소량 납품분야나 오피스·사업소간의 서류나 비제품 수송 담당자로서의 평가와 실적을 배경으로 현재의 기반을 형성하고 있다.

또 통신판매 사업자를 시작으로 기업과 소비자를 신뢰와 안심으로 묶는 통합적인 서비스를 고객의 사양에 따라 제공하고 소비자 한사람 한사람을 고객으로 하는 아시아권 네트워크 구축에 임하고 있다.

그리고 일본을 핵심시장으로 한, 많은 제품의 생산·조달 기지에서 거대한 시장으로 변모하는 중국을 시작으로 아시아권 전체를 네트워크화하는 것으로 상품의 생산·조달로부터 보관·가공과 소비자에게의 일관통관의 배송을 제공하고 있다.

한층 더, 물류 영역에 머무르지 않고, 수주접수나 모든 문의에 응하는 고객 센터의 운영이나 상품대금의 결제서비스인 'e 콜렉트·서비스'를 전개하고 있다.

특히, 'e 콜렉트·서비스'는 대금 상환 배달서비스로서 신용카드를 업계 유일하게 이용 가능하며, 통신판매 사업자와 그 고객인 소비자로부터 좋은 평가를 얻고 있다.

결제금액은 2003년도 총액 약 6,100억엔(전년대비 135.5%), 2004년도는 약 8,100억엔을 전망하는 등 높은 이용성장률을 유지하고 있어, 한층 더 기능강화에 임하고 있다.

또, 대도시의 고층빌딩이나 상업 집적가구에 있어서 환경에 대응한 물류에 대해, 행정, 지권자·시설 가구 관리자, 거주 / 입주자·이용자와 물류 사업자를 포함한 모든 이해관계자끼리의 공생이 중요 과제가 되어 있다. 가장 이용률이 높은 당사는 가구의 편리성을 해치지 않고 환경에 최대한 배려한 소비자에게 이익을 가져오는 효율적으로 안전한 물류서비스와 그 구축을 향한 리더쉽의 일익을 담당하는 것이 기대되고 있어 장기적인 시야에서 활성화하는 방안이 고려되고 있다.

마지막으로 단지 상업활동으로서의 유통에 있어서 동적 기점으로 소비자를 파악하는 것이 아니라, 모든 기업활동의 사고 중심점에 소비자를 앉히는 것이 '소비자 기점'의 뜻이라고 생각한다. ☐

기술원고를 모집합니다.

모직과 관련된 신기술을 발명한 업체와 개인은 '월간 모직계' 편집실로 연락주시기 바랍니다.

편집실 : (02)835-9041

E-mail : kopac@chollian.net