

건축자재 산업의 유통경로 구조와
과정에 대한 분석

2005년

서강대학교 경영대학원
마케팅관리전공
조 정 욱

건축자재 산업의 유통경로 구조와
과정에 대한 분석

지도교수 임 채 운

이 논문을 경영학 석사 학위 논문으로 제출함.

2005년 12월 일

서강대학교 경영대학원

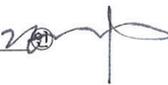
마케팅관리전공

조 정 욱

논문인준서

조 정욱 의 경영학석사 학위논문을 인준함.

2005 년 12 월 20 일

주 심 김 김선 

부 심 김 양민 

부 심 임채은  Cha Eun Eun

감사의 글

본 논문이 완성되기까지 바쁘신 가운데도 불구하고, 기꺼이 지도교수를 맡아 지도해주신 임 채운 교수님께 진심으로 감사를 드리며, 또한 논문심사를 맡아주신 김 길선 교수님과 김 양민 교수님께 깊은 감사를 드립니다.

논문준비과정에서 물심양면으로 도움을 주신 여러분들께 고마움을 전하며, 또한 마지막 결실이 맺기까지 협조 및 용기를 주신 직장, 학교를 비롯한 주위의 모든 분들께 감사를 드리며, 특히 논문자료정리에 어려움을 겪을 때 도움을 주신 백선형씨께 감사를 드립니다.

본 학업을 마치기까지 항상 곁에서 함께 해주며 새로운 길을 갈 때마다 의욕과 용기를 준 사랑하는 아내 이 은주에게 진심으로 고맙게 생각하고, 또한 어려울 때마다 무언의 행동으로서 제게 용기를 갖게 했던 사랑스러운 아들 재호와 딸 소현에게도 고마움을 전하며, 또한 오늘의 제가 있게 해주신 어머니와 형제들께도 감사를 드립니다.

2005년 12월

조 정 욱

목 차

ABSTRACT

제 1 장 서론	1
제 1 절 문제 제기 및 연구의 목적	1
제 2 절 연구방법과 논문의 구성	3
제 2 장 산업재 산업과 건축자재 산업의 일반적 고찰	6
제 1 절 산업재 산업과 건축자재 산업의 의의 및 범위	6
제 2 절 건축자재 산업의 유형	13
제 3 절 건축자재 산업의 현황	15
제 4 절 건축자재 산업 시장의 특징	16
제 3 장 건축자재 산업 마케팅	19
제 1 절 건축자재 산업 마케팅 시스템	19
제 2 절 건축자재 산업 시장의 마케팅 믹스	32
제 3 절 건축자재 산업 마케팅 현황	39

제 4 장 건축자재 산업 유통구조의 형태와 특징	40
제 1 절 건축자재 산업 유통구조의 의의 및 유형	40
제 2 절 건축자재 산업 유통구조의 특징 및 현황	46
제 3 절 건축자재 산업 유통구조의 변화	59
제 4 절 건축자재 산업 유통업체의 일반 현황	61
제 5 장 건축자재업체 B사의 유통사례연구	64
제 1 절 사례연구의 목적 및 개요	64
제 2 절 B사 사례연구	66
제 3 절 B사 사례연구 종합	89
제 6 장 결론	91
제 1 절 연구 결과 요약	91
제 2 절 시사점	93
제 3 절 한계점 및 추가 연구의 필요성	95

참고문헌

1. 국내 문헌
2. 국외 문헌

표 목 차

<표 3-1 산업재 구매 의사결정 절차>	21
<표 3-2 자사와 경쟁사의 경쟁적 이점 비교 >	26
<표 3-3 산업재 마케팅 믹스>	32
<표 5-1 B사의 유통구조의 변화에 따른 변화>	78
<표 5-2 B사의 년도 별 경영실적>	79

그림 목 차

<그림 4-1 산업재 유통 구조>	42
<그림 4-2 중간상의 분류>	45
<그림 4-3 우리나라 건축자재 산업의 유통구조>	51
<그림 5-1 B사의 석고보드 시장 내 점유율>	69
<그림 5-2 B사의 천장재시장 내 점유율>	70
<그림 5-3 B사의 단열재 시장 내 점유율>	71
<그림 5-4 B사의 유통구조의 변화이전>	74
<그림 5-5 B사의 유통구조의 변화이후>	74
<그림 5-6 향후 유통구조변화>	75
<그림 5-7 B사의 전문재 유통구조>	75
<그림 5-8 GLASS WOOL 시장변화 예측>	85
<그림 5-9 B-PANEL의 유통구조>	87

ABSTRACT

**Analysis of structure and process for the distribution
channel in building material industry.**

- Data on basis of "B" Company -

Cho, Jeong-Ug

Major in Marketing Management

Graduate School of Business Administration

Sogang University

There have been changing of customer's knowledge and taste in manufactured goods, product material, and PLC of product on account of a change in market conditions. It is emphasized that the study of more efficient structure to the distribution in the present industry field to be a leading indicator in these tendency. The efforts for the improvement of competition in the field of industry marketing is progressing through the marketing mix. Therefore, the marketing mix essential is having a different influence on the industry field accordingly market characteristics.

Especially, there is the more indissoluble connection between supplier and customer in industrial market including the building material market than customer goods market, because It would be very difficult to change the distribution channel for the industrial goods in special quality of peculiarities.

It is necessary to study about the distribution channel of the industrial market due to improve on the competition among the industrial field.

The methods of the study was based on the distribution channel in the local building material market, and it has been researched into characteristics, and the question at issue. The case study was presented to improve about this thesis in according to the case of Korean local "B" company.

The most important purpose of this study is to present a new direction as a advanced guide line to the new participants and existing company who is concerning about the distribution channel of industrial market.

제 1 장 서론

제 1 절 문제 제기 및 연구의 목적

급변하는 국제환경 변화에 대응하여 국내 기업이 시장에서 생존과 지속적인 성장을 하기 위해서는 여러 측면에서 발전과 변화가 필요하다. 마케팅적 측면에서 기업 경쟁력을 위한 변화와 발전은 마케팅 Mix 요소의 변경을 통하여 진행된다. 그러므로 각 시장의 특성에 따라서 마케팅 Mix 요소는 다르게 적용된다. 특히 건축자재 산업을 포함하는 산업재 시장은 소비재 시장과 달리 시장의 특성상, 공급자와 고객이 밀접한 관계를 가지기 때문에 이윤 극대화화 및 유통경로의 관계성이 크다. 산업재 시장에서의 유통경로의 변화는 상대적으로 구축 기간이 소비재 시장에 비하여 오래 걸리고 많은 자본이 투여¹⁾되지만 유통경로가 결정된 이후 변경이 잘 일어나지 않고 소비자 만족도와 판매를 상승시키는 중요도를 가지기 때문에 기업의 지속 가능한 성장을 위해서는 유통경로의 재정비 및 연구가 선행되어야 한다.

이러한 근거를 바탕으로 볼 때, 산업재 시장의 유통경로 연구는 활성화되어야 한다. 하지만 기존의 연구들은 『최종소비자나 가정에서 사용되며, 상업적인 가공 없이 사용되는 상품』²⁾인 소비재 유통경로를 중심으로 진행되어왔다. 그 이유는 산업재는 『본래적으로 타의 상품의 생

1) Aaken 1984; Day 1984; Stem and El-Ansary 1982

2) American Marketing Association, A Glossary of Marketing Terms, op. cit., 1960

산, 또는 서비스의 제공에 사용되기 위해 판매되는 상품이며, 원래 최종 소비자에 판매되는 상품과는 대조적인 상품』³⁾으로 시장이 소비재보다 상대적으로 방대하고 정형화되었다고 판단되었기 때문이다. 자연히 연구의 비중은 상대적으로 적을 수밖에 없었다. 하지만 점차 산업재 시장에서 산업유통기구의 규모가 거대화되어 조직의 전문화가 요구되고 서비스 수준의 개선에 대한 고객의 니즈가 발생됨으로 인하여 근래에 들어 산업재 유통경로에 대한 연구 필요성이 대두되기 시작하였다. 현재 연구가 활발히 진행되어 가고 있는 상태이지만 다양한 측면에서 산업재 유통경로에 관련된 연구는 부족한 상태이다.

따라서 본 연구의 목적은 건축자재 산업 유통경로의 분석을 통하여, 연구가 미흡한 국내 건축자재 산업 유통경로의 특성과 진행 상황을 파악하여 현 시장 내에서의 문제점과 한계점을 도출해 보고자 한다. 본 논문은 산업재 시장의 유통경로 과정의 문제점과 건축자재 유통기업의 실제 사례를 통하여 유통경로의 구조와 과정을 보다 정교화하고 분석함으로써 향후 산업재 중 건축자재의 생산과 판매를 하는 유통기업들이 채택하여야 할 효율적인 유통경로 전략을 제시해 보고자 한다.

3) American Marketing Association, A Glossary of Marketing Terms, op. cit., 1960

제 2 절 연구방법과 논문의 구성

1.2.1 연구의 범위와 방법

본 논문은 산업재의 유통경로 중 건축자재 분야에 초점을 두어 연구한다. 특히 국내 건축자재 분야의 유통경로를 중심으로 형태와 특징, 문제점에 대한 연구를 진행한다. 국내 건축자재 회사인 B사의 사례를 접목시켜 연구 범위를 한정시키고 심화하였다.

연구방법은 실태 조사 자료와 기존 논문을 사용하고, 실제 기업의 사례 연구를 함께 병행시켜 연구의 타당성 및 신뢰성을 상승시키도록 하였다. 기존 실태 조사 자료는 중소기업협동조합중앙회 및 산업자원부의 자료를 중심으로 사용하였고, 기존 논문 연구는 국회도서관, 국립중앙도서관, 한국건축학회, 중소기업연구원, 한국유통학회 및 산업연구원의 연구 논문 자료를 바탕으로 하였다.

1.2.2 논문의 구성

본 논문은 건축 자재 산업에 대한 일반적 고찰과 건축자재 산업 마케팅에 대한 분석을 통하여 국내 건축자재 산업의 유통경로를 연구한다. 문제점과 시장 현황을 알아보고, 연구의 타당성을 높이기 위하여 기업의 사례연구를 진행시켜 현재 국내 건축자재 산업 유통 경로를 고찰한다.

제 1장 서론에서는 연구의 배경과 목적 그리고 연구 방법과 구성에 대해 서술한다. 제 2장은 건축자재 산업의 일반적 고찰을 위해 건축자재 산업의 범위와 의의를 알아보고, 유형과 현재 시장의 상황을 논의한다. 또한 시장 상황에 대한 연구를 바탕으로 건축자재 산업 시장의 일반적인 특징을 알아본다. 제 3장에서는 건축자재 산업 마케팅에 대해 살펴본다. 먼저, 구조적 측면의 건축자재 산업 마케팅 시스템에 대한 연구와 현재 건축자재 산업 시장의 세분화에 대한 연구를 한다. 건축자재 산업의 마케팅 현황을 통해 실제 건축자재 산업 유통구조에 적합한 연구를 시행한다. 제 4장에서는 문헌고찰과 연구들을 바탕으로 국내 건축자재 산업 유통구조의 형태와 특징에 대하여 알아본다. 건축자재 산업 유통구조에 일어나고 있는 변화와 건축자재 유통 전반에서 일어나고 있는 현황에 대해서 알아본다. 제 5장에서는 건축자재업체인 B사의 유통 사례를 사용한다. B사가 실제로 사용하고 있는 유통경로의 구조와 과정 연구 및 유통 변화의 사례 연구를 통하여 전체 건축자재 산업 시장과 비교하여 유통구조에서 문제점과 한계점을 고찰하여 본다. 이러한 문헌 자료 및 기존 연구의 고찰과 사례 분석을 통해 문제점과 시사점 도출을

한다. 제 6장의 결론에서 본 논문의 요약과 시사점 및 한계점, 추가 연구의 필요성에 대해서 피력하도록 하겠다.

제 2 장 산업재 산업과 건축자재 산업의 일반적 고찰

제 1 절 산업재 산업과 건축자재 산업의 의의 및 범위

건축자재를 포함하고 있는 산업재 산업은 일반 소비재를 취급하는 소비재 산업은 그 특징이 다르고 유통 부분이나 의사결정과정의 영역, 변화 양상이 다르다. 이 장에서는 건축자재 산업의 일반적 고찰을 통하여 건축자재 산업의 범위와 의의를 알아보고 건축자재 산업의 유형과 현재 시장의 상황을 논의한다.

2.1.1 산업재 산업과 건축자재 산업의 의의

제품은 용도에 따라서 산업재와 소비재로 나눌 수 있는데 산업재는 개인이나 조직체가 다른 상품을 생산하거나 사업 활동을 하는데 쓰기 위하여 구입하는 상품이며 소비재는 최종소비자가 스스로 쓰기 위해서 구입하는 상품이다.⁴⁾ 건축자재 산업은 산업재 산업 안에서 범위를 한다고 볼 수 있다. 먼저 건축자재의 광의의 범위에서 산업재의 자세한 개념적 설명을 보면, 산업재란 (a) 천연가스 및 제조된 중간 부품 등의 자재 및 부품, (b) 발전기, 선반, 용광로 등의 자본재 그리고 (c) 소모품 및 서비스 등을 일컬으며 산업재 생산업체의 고객은 OEM과 User(장비

4) 유필화, 『가격정책론』, 박영사, 1998, p340.

사용자), 그리고 산업 유통업자 등을 들 수 있다.⁵⁾ 그 중 건축자재의 범위는 제조된 중간 부품 등의 자재라고 할 수 있다.

이후 본 연구에서 본격적으로 다루게 될 건축자재는 인류 역사상 각 시대별로 문화와 지리적인 조건에 따라 사용 재료를 달리하였으며, 그 구성방법과 기술도 달리하여 시대 특유의 건축양식을 낳게 하는 등 주요한 역할을 하여왔다. 또한 건축자재의 생산기술과 건축 시공기술의 발전은 건축의 질적인 향상을 실현시켰다.

2.1.2 건축자재 산업의 범위 및 분류

건축자재 산업은 그 범위와 산업의 유형을 크게 건축물의 뼈대를 이루는 구조재 시장과 그 뼈대를 치장하는 마감재 시장으로 구분한다.⁶⁾ 구조재는 건물의 하중을 감당하는 기능을 하며 마감재는 하중과 관계없이 주로 피복 및 치장의 목적으로 건물의 내부와 외부에 마감되는 자재이다.

자재는 재료별, 용도별, 기능별, 성능별에 따라 분류되기도 하는데 이를 자세히 분류하면 구조재와 마감재인 외장재, 내장재, 지붕재, 바닥재, 창호재, 단열·방수재, 배관·배선재, 전기·조명기구, 위생급수기기, 냉·난방기기, 주방기기로 구분된다.⁷⁾

5) Reeder, Robert R., Edward G. Brierty and Betty H. Reeder, 『Industrial Marketing』, Englewood

6) Cliffs, New Jersey: Prentice-hall Inc., 1987, pp.28-30.

7) 주택 건축자재 백과, (주)주택문화사, 2005, pp.24-32.

(1) 구조재

구조재는 건축물의 주체, 즉 뼈대를 이루는 부분으로 상부로부터 오는 하중을 견딜 수 있는 강도를 가지고 있는 것을 의미한다. 과거에는 흙, 돌, 나무 등이 주로 사용되어 왔으나 근래에 이르러서는 시멘트, 골재, 콘크리트, 레미콘, 철근, 형강 등이 사용되고 있으며 제품의 성능은 시대를 지나면서 끊임없이 발전을 거듭해왔다. 구조재는 건축물의 성능을 좌우하는 매우 중요한 구성 요소로 내강성, 비축성, 불연성, 내열성 등이 좋아야하고 품질에 대한 신뢰도가 높아야한다.

(2) 마감재

건물의 피복 및 치장의 목적으로 사용되는 마감재는 외벽재, 내벽재, 지붕재, 바닥재, 창호재, 단열·방수재, 배관·배선재, 전기·조명기구, 위생급수기기, 냉·난방기기, 주방기기로 구분할 수 있다.

(a) 외장재

외장재란 건물의 외관을 꾸미는 마감자재로, 어떤 외벽재를 사용하느냐에 따라 주택의 분위기가 달라진다. 사람을 만날 때 외모가 첫인상을 좌우하는 것처럼 집도 마찬가지이다. 외벽재는 주택의 첫인상을 좌우하는 결정적인 요소로 작용한다. 외장재는 주위 환경과 건축주의 경제적 여유, 시공기술 수준 등에 따라 다양한 표정을 연출하여 건물의 첫인상

과 퇴색, 환경변화, 기능변화 등에 따라 공공성, 상업성 변화 가능성을 보임으로써 건물의 메시지를 가르쳐 준다. 건축자재의 외장재는 벽돌, 콘크리트, 타일 등을 사용하였으며 최근 석재, 금속 판넬, 유리, 플라스틱류 등으로 다양하게 선택의 폭이 넓어졌다.

(b) 내장재

일반적으로 내장재는 구조재와 달리 표면이 거칠지 않고 외부환경에 영향을 받지 않는다. 즉 외벽이나 지붕처럼 직접 외부와 접촉하지 않으므로 비바람이나 악천후 등 외부환경의 기상조건에 견딜 수 있는 재료를 요구하지 않는다. 내벽에 사용되는 재료에 따라 공간의 성격을 표현할 수 있는 반면 그 성격과 이용도에 따라 내벽재의 사용을 제한하기도 한다.

(c) 지붕재

건축자재 시장에서 지붕재료의 재질이나 종류는 외장 및 내장 재료에 비하여 비교적 적는데, 그 이유는 지붕재는 가장 혹독한 환경에 방치되기 때문에 내후성이 좋은 재료이고, 방화의 예방 차원에서 반드시 불연성의 재료이어야 하기 때문이다. 이러한 이유로 지붕재는 단열성, 방화 및 내화성, 내후성, 내풍성이 반드시 필요하다.

지붕재의 종류는 점토를 주원료로 하여 성형, 소성시킨 점토기와(소스와, 시유와, 서양기와)가 있으며 형태에 따라 평형, S형, 스페니시형 등

으로 나뉘며 현대의 건축물 디자인에는 과학문명의 발달을 디자인에 반영한 하이테크한 이미지를 연출하는 금속판을 지붕재로 많이 사용하는데 재질은 아연철판, 아연도금철판, 용융알루미늄도금강판, 냉간압연 스테인리스강판, 도장스테인리스강판, 폴리염화비닐금속 적층판, 알루미늄 및 알루미늄 합금판 등이 사용되고 기타 동판 등이 많이 사용되어왔다. 그 외에 지붕재로는 스테이트, 막재료, 너와 등이 있다.

(d) 천장재

일반적으로 천장재는 지붕 밑 또는 위층의 바닥 밑을 가린 부분의 재료를 말한다. 천장은 건물의 종류와 규모에 따라 그 구조를 달리하지만, 천장을 갖춘 건물의 그 부분에서 요구되는 방음·흡음·단열·질감·미관 등에 대한 여러 가지 성능이 요구되므로 재료의 범위가 다소 넓다고 볼 수 있다. 대부분 주택에서는 모르타르 위에 수성페인트를 칠하거나 모르타르 또는 합판 위에 도배지 바르기로 마감하는데, 이에 사용되는 도배지는 종이제품, 견직물이나 모직물을 이용한 포제품, 갈포제품, 비닐벽지류의 합성수지 제품, 특수가공 벽지 등 여러 종류가 있다. 또한 근린생활 시설물에는 목재를 가공한 널천장과 준불연성·단열성·흡음 등의 성능이 좋은 석고플라스터 제품과 공장생산물인 석고보드판을 이용한 천장 등이 많이 사용되며, 필라이트·버미큘라이트 등을 원료로 한 질석(蛭石)보드계와 FIBER CEMENT계, MINERAL WOOL을 이용한 MINERAL WOOL계 등이 있다. 그 외 공공 건축물, 공공시설의 천장재로 많이 사용되는 철재·알루미늄재로 된 천장재료 등이 있다. 현재

시장에서 비중이 큰 천장재로 사용되는 것은 FIBER CEMENT계와 MINERAL WOOL계라고 볼 수 있다.

(e) 바닥재

건축의 바닥재는 용도와 사용목적에 따라 조금씩 차이를 가지고 있지만 기본적으로 필요한 건축자재이다. 바닥재는 천장재, 내장재와 더불어 실내의 일차적인 요소를 결정해 주고 집안 전체의 분위기를 이끌어가는 요인으로 작용한다. 빛이나 온도, 약품 등에 대한 저항성능 및 시간이 지남에 따른 변색 등이 일어나지 않아야 하며, 또한 내구성능이 우수하여야 하며, 화재사고에 대비하여서는 불연성이 강한 바닥 재료를 사용하는 것이 좋다. 바닥재의 경우 거친 콘크리트에서 카펫, 목조 및 합판을 이용한 나무제품, 경질PVC제품, 철제제품, 석재에 이르기까지 다양한 종류가 있다.

(f) 단열재

건축물에서의 단열이란 벽체, 유리창, 지붕 및 바닥 등 외부에 면하는 부분들에 단열 재료를 사용하여 건축면의 열 저항을 증가시켜 외부에서 내부로 혹은 내부에서 외부로의 열의 이동을 최소화하는 것이다. 건축물의 지붕, 천정, 바닥 등의 마감 재료나 구조체가 재료특성상 어느 정도의 단열효과를 가지고 있지만 그 자체로는 내부의 쾌적한 온도를 유지하기 어려우므로 벽이나 지붕의 내부 또는 바닥 등에 열을 차단하는

성질을 가진 재료를 첨가하여 열손실을 방지하는데, 이때 사용되는 것이 단열 재료이다. 단열재는 보통 열전도율의 값이 $0.05\text{kcal/mh}^\circ\text{C}$ 내외의 재료로 상온의 영역에서 보온, 보냉을 간단히 처리하는 것과 극고온, 극저온에서 열차단 효과를 나타내는 것이 있다.

제 2 절 건축자재 산업의 유형

일반적으로 산업재를 분류는 여러 형태의 방법이 있을 수 있으나 코틀러(P. Kotler)는 생산 공정에 투입되는 형태와 비용구조상에 미치는 영향을 기준으로 투입재, 기반재 및 편의재 3가지로 나누었다. 8)

(1) 투입재

투입재는 최종제품의 일부가 되는 중간제품으로 각종 연료와 제조된 자재 및 부분품 등이 포함된다. 이들은 최종완제품을 생산하는 공정상의 비용으로 처리되는 항목이다.

(2) 기반재

기반재는 이를 구매하는 회사의 자본으로 처리되는 재화로써 기계 등 시설재와 부속설비 등이 포함된다.

(3) 편의재

편의재는 조직의 운영을 원활하게 하기 위하여 투입되는 소모품 및 서비스 등을 의미하며 생산 공정에 직접 투입되지는 않고 비용으로 처리된다.

코틀러의 분류에 의하면, 본 건축자재 산업은 산업재 안에서 그 유형

8) Philip Kotler, Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control, 11th ed. Prentice-hall, 2004. p172.

을 투입재로 분류하여 볼 수 있다. 최종제품이 되는 건축물의 건설에 재료가 되는 중간재로써 사용되는 자재이자 부품이기 때문이다. 따라서 건축자재는 최종재인 건축물을 생산할 때 공정상 사용되는 처리비용 항목이기 때문에 그 유통경로상의 변화와 융통성이 필요한 것이다.

제 3 절 건축자재 산업의 현황

최근 우리의 건설시장은 IMF 이후 사회 전반에 걸친 급격한 유효 수요의 감소와 구조조정의 되서리로 소비심리 위축, 금융 불안에 의해 대표적인 건설업체들이 부도가 나고 생존하고 있는 업체들도 전반적 건설 경기의 위축으로 경영위기의 분위기 속에 어려움을 겪고 있다. 건설과 관련된 건설자재의 시장 또한 피할 수 없는 위기 속에서 건설 산업의 경기 회복만을 기대하며 아직도 불확실한 상황이다. IMF 이후 비교적 빠르게 보여준 외환유동성 확보와 환율 안정 등으로 거시경제 지표상 회복이 된 듯하였으나, IMF는 긴급자금지원과 함께 긴축, 시장 개방 및 시스템 개혁 등 한국경제에 광범위한 단절적 변화를 요구하였다. 특히 현재 시장 전반에 걸쳐서 개방화와 글로벌화가 미시적이고 실질적인 측면에서 진전되고 있어, 어떤 특정분야에 걸친 대·내외적 시장변화의 움직임보다는 전 분야에 걸쳐 체질적인 변화를 유도하는 등의 산적된 과제와 난관들이 많이 남아 있는 실정이다.

제 4 절 건축자재 산업 시장의 특징

(1) 산업재 시장의 구매 특징

산업재 산업에서는 구매 범위는 크게 4가지로 나누어 볼 수 있다.

첫째, 직접구매는 산업구매자가 중간상인을 통하지 않고 생산자로부터 직접물품을 구입하는 것이다. 이러한 경향은 구매해야 될 물품이 비싸거나 기술적으로 복잡한 품목일 때 특히 현저하게 나타난다.

둘째, 상호구매는 산업구매자가 자사의 제품을 구매하는 회사로부터 물품을 구입하는 것이다. 예를 들어, 어느 자동차 회사가 특정 타이어회사로부터 타이어를 구매하는 대신 이 타이어 회사는 그 자동차 회사의 자동차를 구입해준다면 이것이 바로 상호구매이다. 이러한 현상은 건축자재 산업에서도 흔히 일어나는데, 특정 건설업체에서 어느 건축자재 기업의 제품을 지속적으로 구매하는 대신 이 건축자재 기업은 자신들이 사용할 건물을 특정 건설업체를 통하여 짓는 경우 이 또한 상호구매라고 할 수 있다.

셋째, 리스는 많은 산업구매자들이 그들이 필요로 하는 설비나 물품을 직접 구매하여 사용하는 대신 리스회사로부터 빌려서(lease) 쓰는 구매 형태이다. 이러한 경향은 컴퓨터, 건설장비, 공작기계 등 구입 단가가 높은 고가품목에서 주로 이용되는데, 건축자재 산업에는 그 적용이 많이는 이뤄지지 않는다. 최근에 이러한 리스는 산업재에서 비교적 단가가 낮은 품목에까지 확산되어가고 있다.

넷째, 공개경쟁 입찰 및 시스템 구매로 공장, 댐, 발전소, 관개시설 등

의 대규모 산업 프로젝트는 보통 입찰을 통하여 건설업자를 선정한다. 이때 발주하는 기관 또는 기업이 원하는 것은 통상 건설업자가 문제를 종합적으로 해결해 줄 수 있는 일괄수주(Turn Key Basis) 시스템인 경우가 많다. 말하자면 그들은 하나의 시스템을 구매하는 것이다. 이에 따라 산업재판매자들은 구매자의 부담을 줄이는 일괄수주시스템 판매를 점점 더 강화하고 있다.

(2) 건축자재 산업 시장의 구매자 특징

산업재와 소비재를 구분 짓는 기준은 상품의 용도에 있으므로 똑같은 물건이라도 구매목적에 따라 달라질 수 있다. 그러나 이러한 산업재를 구매하는 조직구매자들의 행동은 일반 소비재를 구매하는 소비자들의 행동과는 큰 차이가 있다.

첫째, 산업구매자들은 그간 그들이 거래해 온 거래처를 좀처럼 바꾸지 않는 경향을 가진다, 이것은 오랫동안 서로 거래를 해오는 동안에 형성된 거래 실무자나 최고 경영자들 사이의 친분관계로 인한 경우도 있지만 대부분의 경우는 양쪽에 다 실리가 걸려있기 때문이다. 구매회사로서는 거래처를 잘 알기 때문에 주문비용, 정보수집비용 등을 절약할 수도 있고, 거래조건도 유리하게 할 수 있으며, 수급사정이 어려울 때, 우선적으로 물품을 공급받을 수 있다. 또한 거래처를 바꾸려고 하면 새로운 거래처에 대한 정보를 수집해야 하고 예전에는 필요 없었던 많은 전환비용(switching cost)을 부담해야하기 때문이다.

둘째, 대부분의 산업재가 고객이 구체적으로 정해 놓은 사양서

(Specification)에 따라 주문된다는 점이다. 이는 소비재와는 달리 구매하고자 하는 제품의 용도가 구매자에 따라 현격하게 다르기 때문이다.

셋째, 산업재 시장의 구조는 쌍방과점(bilateral)의 형태를 띠고 있는 경우가 많다. 즉 공급자의 수와 고객의 수가 모두 소수인 경우가 많다.

위와 같이 산업재 즉, 건축자재 산업의 구매 패턴은 일반재의 구매 패턴과 다르기 때문에 이것을 이해하고 산업재 구매패턴에 적용시키면서 발전적인 방향으로 나아가는 것이 중요하다.

제 3 장 건축자재 산업 마케팅

마케팅 전략의 수립이란 현재의 위치에 대한 상황분석이 이루어지고 이에 따라서 구체적이고 현실적인 목표가 결정되면 이를 달성하기 위한 방법을 수립하는 과정을 말한다.⁹⁾

목표가 결정되었으면 그 목표를 달성하기 위하여 구체적인 관리과정 내지 행동전략이 수립되어야 하는데 이는 시장 기회의 분석을 비롯하여 마케팅 전략의 개발, 마케팅 계획의 수립 및 집행 그리고 이에 대한 통제라는 일련의 활동으로 연결할 수 있다.¹⁰⁾ 이러한 전반적인 과정을 통하여 건축자재 산업 즉, 산업재 마케팅은 진행되는 것이다.

제 1 절 건축자재 산업 마케팅 시스템

(1) 산업재 마케팅의 정의

산업재 마케팅은 「교환과정을 통하여 산업체, 정부조직, 기관 내의 구매 결정자 및 구매영향자의 필요와 욕구를 충족시키려는 활동」으로 정의된다. 즉, 일반 개인 소비자가 아닌 조직구매자들(제조업자, 유통업자, 정부기관, 사회단체 등)을 대상으로 하는 모든 마케팅 활동을 의미한다. 따라서 산업재 마케팅과 소비재 마케팅의 구분은 상품의 관점이

9) 『신마케팅론』 제 2판, 최병용, 박영사, 2003, p258.

10) Ibid, p150

아닌 구매자와 구매목적의 관점에서 본다.¹¹⁾ 일반적으로 산업재 마케팅은 주로 기업이나 정부를 대상으로 하며, 소비재 마케팅은 개인과 가족 단위의 소비자 및 도·소매자를 대상으로 한다.¹²⁾

본 논문에서 심층적으로 다루는 건축자재 마케팅은 이러한 산업재 마케팅을 배경으로 하며, 현재 Industry에서 이루어지고 있는 산업재 마케팅 형태 중 하나이다.

(2) 산업재 마케팅의 의사결정 과정

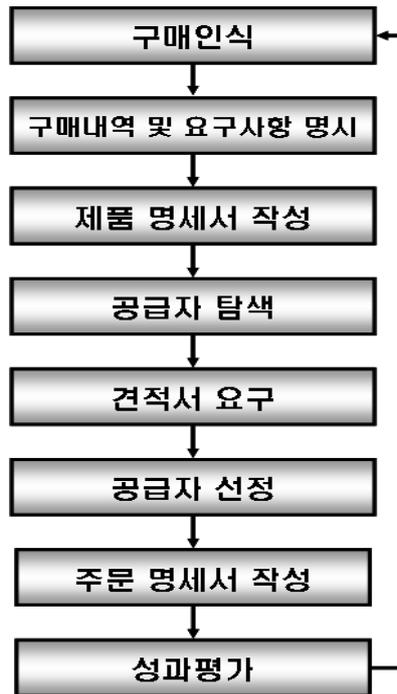
산업재의 구매의사 결정과정의 전반적인 흐름은 소비재의 구매의사 결정과 흡사하다. 산업재 마케팅에서 기업의 의사결정 과정은 구매의 중요성, 구매의 시급성, 대체 상품의 존재 여부, 구매자의 개성 등의 요소로 인하여 영향을 크게 받고, 구매의사결정 과정에서 구매자와 공급자간에 상호 의사소통이 활발하다는 특징을 가지고 있다. 공급자는 구매자가 요구하는 사양서(Specification)에 맞는 제품공급 명세서를 구성하여 구매자에게 제출하는 과정에서 거래의 합리성을 높이고, 구매자와 상호 의견조율을 진행시킨다.

11) Industry Marketing Committee Review Board. " Fundamental Differences between Industrial and Consumer Marketing", Journal of Marketing, Vol 19, pp153-157.

12) 장대련, 마케팅전략, 박영사, 2003, pp.7-8.

이러한 산업재의 의사결정 절차에 대한 자세한 설명을 하기에 앞서서 도식화하여 보도록 하겠다.

<표 3-1 산업재 구매 의사결정 절차>



(a) 문제인식

특정한 상품에 대한 기업의 구매활동은, 이를 이용하여 해결하고자 하는 기업 내 문제나 욕구의 인식으로부터 시작된다. 문제와 욕구에 대한 인식은 주로 내부적 자극이나 외부적 자극으로부터 발생하게 된다. 내부적 자극의 예로는 기업이 신상품을 개발하거나 현재 생산하는 상품

의 불량률을 낮추기 위한 경영의사결정을 들 수 있으며, 외부적 자극으로는 경쟁사의 신상품개발이나 상품가격 인하 결정이 있다. 이러한 자극들은 기업이 가지고 있는 문제와 욕구를 새롭게 인식하도록 요구하고 있다.

(b) 구매내역 및 요구사항 명시

구매자는 구매할 상품의 특성 품질 수준, 기술적 명세 등을 결정한다. 구매하고자 하는 상품이 표준화된 상품일 경우에는, 품목과 수량 외에 특별히 명시해야 할 내용은 없다. 그러나 속성이 복잡한 상품일수록 구매자는 전문적인 지식을 지닌 엔지니어, 기존 사용자, 자문 등과 공동으로 작업하여 구매내용과 요구사항을 명확하게 명시하여야 한다.

(c) 상품명세서 작성

해당 상품에 대한 구체적이고 기술적인 명세서를 작성한다. 원가분석이나 가치분석을 통하여 구매자는 최고의 상품을 생산하기 위하여 필요한 산업재의 특성과 명세를 결정하고, 이 때 판매자는 구매자에게 효과적인 상품 생산방법을 제시함으로써 추가적인 상품판매 기회를 얻을 수도 있다.

(d) 공급자 탐색

구매자는 자신이 필요로 하는 상품의 가장 적합한 판매업자를 찾아내기 위하여 다양한 공급업자를 탐색하는 과정을 가진다. 거래명부를 검토하거나, 인터넷으로 혹은 다른 기업에 연락하여 적합한 공급업자를 추천받기도 한다. 일반적으로 구매 내용이 새롭고, 상품품목이 복잡하거나, 가격이 높을수록 공급업자를 탐색하는 기간은 길어진다.

(e) 견적서 요구

공급업자를 탐색하는 일이 끝나고 나면, 가능성 있는 공급업자들에게 견적서를 요구한다. 품목이 복잡하거나 가격이 높을수록, 가격, 공급조건, 납기 등은 물론이고, 필요하면 도면과 시공 방법과 같은 상세한 내용을 포함하도록 요구한다. 이 때 공급자는 구매자의 선정기준에 맞추어 가장 경쟁력 있는 견적서를 작성하여야 하는데, 견적서는 구매자의 상품선택을 결정하는 중요한 요소이므로 공급자는 경쟁자에 비해 경쟁력을 갖고, 자신은 더 많은 이윤 확보를 위한 견적서 작성에 많은 노력을 한다.

(f) 공급자 선정

구매자는 제출된 견적서를 검토하여, 하나 또는 여러 공급자를 선정하게 된다. 공급업자 선정에 사용되는 기준으로는 가격, 상품품질, 수

신능력, 신뢰성, 서비스, 적시배달 및 납품, 판매 대리인의 자질, 고객 불만에 대한 대응 등이 있다.

(g) 주문명세서(Specification) 작성

다음으로 구매자는 주문명세서를 준비한다. 주문명세서에는 선정된 공급업자 또는 다수의 공급업자에게 제시할 최종 주문내용을 포함한다. 여기에서는 구체적인 규격, 필요수량, 예정납기일, 반품제도, 보증기간 등의 내용도 제시한다.

(h) 성과 평가

공급업자와의 거래에 대한 성과를 평가한다. 최종적으로 선정된 공급업자와의 거래가 시작되고 일정기간이 지나면, 공급업자와의 거래실적 과 성과를 평가하게 된다. 평가의 결과는 재구매나 수정구매, 공급업자 변경 등에 관한 향후 구매의사결정에 참고자료로서 활용된다.

위에서 서술한 구매과정은 신규구매 상황에서 기본적으로 적용되는 일반적인 예이다. 물론 실제 구매과정에서는 매우 다양한 변수들로 인하여 복잡한 구매과정을 지니고 있다. 하지만 구매의 반복이 일어날 경우 과정의 단순화가 일어나기 때문에 신규구매 상황에서의 과정은 가장 일반화할 수 있는 예라고 할 수 있다.

(3) 산업재 마케팅의 고려 사항

(a) 시장 기회의 분석

시장 기회라 함은 회사의 이익 기회를 뜻하며 그것은 반드시 회사의 목적, 자원, 목표와 부합되는 것이어야만 한다. 이러한 시장기회의 분석으로 산업재 시장에서 회사의 상황과 시장 상황을 파악하고 분석하여 산업재 마케팅의 초석을 다진다.

(b) 표적시장의 선택

회사는 시장에 대한 segmentation을 통한 향후 시장의 잠재성을 판단한다. 이러한 정보를 기반으로 시장에 진출하는 것이 회사의 목적, 목표, 성장전략, 회사 포트폴리오와 일치하는 것이어야 하며, 회사의 자원을 보다 효율적으로 운용하기 위한 표적시장을 선정한다.

결정된 표적시장은 보다 적절하고 효율적인 마케팅을 위하여 세분화 되는데 특히 산업재시장의 세분화는 지리적 기준, 편익추구, 사용자 신분, 충성도, 구매준비단계, 마케팅 요소 등으로 산업재 구매자들을 구획하는 변수로 활용된다. 그 외에도 흔히 산업재 시장을 세분화하기 위한 기준으로는 최종 소비자, 고객의 규모 등도 해당되며, 이 때 고객의 특수성이나 회사의 이익 목표, 경쟁의 특성, 제품의 특성, 대체재의 유무 등 여러 가지 요인들이 고려되어야 한다.

(c) 제품 포지셔닝의 결정

실제 시장 상황은 이론과 달리 상당히 불안정하며 불규칙적이다. 즉, 완전 독점시장에서 활동하는 회사는 현실적으로 존재하지 않는다는 이야기이다. 따라서 이러한 불완전한 시장상황에서 시장구획을 결정한 후에도, 시장 내에서 세부 제품에 대한 일정 포지셔닝을 결정해야 한다. 포지셔닝은 “구획시장의 고객들이 자사가 경쟁사에 비해 어떻게 다른가를 이해하고 평가하도록 회사의 이미지와 제품을 설계하는 활동”이라고 정의할 수 있다.

이러한 포지셔닝의 방법 중의 하나는 아래 표와 같이 자사가 갖고 있다고 생각되는 경쟁적 이점을 체계적으로 평가하여 경쟁사와 비교를 하는 방법으로 다음 예는 산업재 관련 회사로 적용되었다.

<표 3-2 자사와 경쟁사의 경쟁적 이점 비교 >

경쟁적 이점	자사	경쟁사	개선의 중요성 (고-중-저)	적용 가능성 (고-중-저)	경쟁사의 개선능력 (고-중-저)	결정
기술	8	8	저	저	중	보류
비용	6	8	고	중	중	감시
품질	8	6	저	저	고	감시
서비스	4	3	고	고	저	투자

자료 : 『신마케팅론』 제 3판, 최병용, 박영사, p161, 2003.

(d) 제품의 차별화 전략

제품차별화 전략은 산업재 시장에서 시장세분화에 입각한 제품 포지셔닝과 마찬가지로 경쟁에 대처하기 위한 한 수단으로 채택되고 있다. 산업재 시장에서 보다 정교하게 발전된 차별화 상품은 산업재 소비자의 경쟁사 제품 사용을 제어하는 역할을 하며 시장에서 독점적 역할을 할 수 있는 수단으로 이용될 수 있기 때문에 현재 건축자재 시장을 비롯한 산업재 시장에서 주요 전략으로 이용되고 있는 상황이다.

그러나 기업의 신제품 개발비용이 과다하게 투입되고 또한 제품수명주기가 점차 빨라지게 되어 기술혁신의 필요성이 점차 증가 되어가는 현 상황에서 제품차별화 전략은 점점 중요도가 높아지며 매우 중요한 과제가 되었다.¹³⁾

(e) 서비스의 차별화 전략

서비스의 차별화 전략 부분은 소비재의 경우에도 물론 마찬가지이겠지만, 산업재는 특히 구매자가 개개인이 아닌 조직구매자가 대상이다. 따라서 이들 조직구매자들을 대상으로 하는 마케팅이므로 이들의 욕구를 만족시켜주기 위한 서비스의 차별화 수단이 필요하다.

특히 일반 산업재(commodity)가 아닌 기술적인 부분이 많이 수반되는 건축자재와 같은 특수한 산업재 시장의 경우는 판매가 이루어지기 전 뿐만 아니라 판매가 이루어진 이후에도 구매자의 사후평가가 이후

13) Ibid, p159-165.

판매와 수익에 큰 영향을 주게 되므로, 구매자와의 꾸준한 접촉과 기술 서비스 제공 및 관련정보 등의 제공을 통해 구매자의 만족을 실현하는 서비스의 차별화를 이루는 전략은 산업재 마케팅에서 절대적으로 필요하며, 가장 중요한 전략 중의 하나라고 할 수 있다.

위와 같은 과정으로 산업재 관련 기업은 산업재 마케팅을 시행하여 기업의 이윤추구의 목적을 달성할 수 있게 된다.

(4) 산업재 마케팅의 특성

산업재 마케팅은 마케팅을 구매자에게 적용 시, 소비재 마케팅과 다른 점이 있기 때문에 방법론적 문제에 있어서 차이를 두는 것이 필요하다.

따라서 소비재 마케팅기법을 막연하게 그대로 산업재 마케팅에 적용하는 것은 바람직하지 않고 비효율적이다. 효과적인 산업재 마케팅을 위해서는 산업재 마케팅의 특성을 충분히 이해하고, 이에 맞는 마케팅 전략을 수립하여 실행하여야 한다. 그러므로 다음에는 산업재 마케팅의 특성을 확인하여 보도록 하겠다.

(a) 마케팅 대상

산업재 마케팅은 불특정 다수 고객보다는 특정 고객을 대상으로 한다. 예를 들어, 건축자재회사의 마케팅 대상은 건물을 건축하는 건물주,

또는 건축물을 설계하는 건축설계자와 실제 자재를 사용하는 건설업체가 주 마케팅 대상이 된다.

산업재 마케팅은 상품이 쓰이는 용도의 전문성으로 인해 소비재시장에 비해 소수의 고객이 대부분의 매출을 차지하며, 또한 거래단위가 크고 상품의 표준화가 어려워 기술자료 중심의 영업과 인맥을 활용한 영업활동이 많다. 특히 건축자재와 같은 경우 그 종류 및 선택사항이 다양하여 차별화된 제품에 기반을 둔 영업활동이 필요하다. 또한 산업재의 구매는 구매의사 결정 프로세스와 구매 목적 등의 의사결정에 있어서도 많은 사람이 관여한다. 이러한 특징으로 하여 과거의 경우, 산업재를 다루는 기업의 경우 구매 센터와 같은 산업재 전담 구매담당부서를 일반적으로 두었다.

(b) 촉진

산업재 마케팅에서는 촉진대상이 특정집단이므로 이를 한정시켜 촉진 활동을 제한하는 것이 일반적이다. 상품과 관련된 소수의 기술 잡지 등에만 홍보 및 이미지광고를 게재하기 때문에, 산업재 마케팅은 대중매체를 사용한 소비재 마케팅에 비해 판매촉진비용이 적게 든다는 특징이 있다.

(c) 가격 결정

산업재는 상품 성격상 표준화가 어렵고 선택사항이 다양하기 때문에,

기술 · 영업 과정에서 기업은 판매가격을 구매자는 희망 매입 가격을 서로 제시하여 이후 상호협의 하에 조율하여 최종가격을 결정하는 것이 일반적이다.

(d) 최종 상품 수요와의 연관성

산업재의 수요는 최종상품의 생산에 필요한 원재료나 중간재로 쓰이기 때문에 최종 상품의 수요에 종속적일 수밖에 없다. 따라서 산업재의 수요는 이를 중간재로 하는 최종 상품의 수요와 양의 상관관계를 갖는다. 예를 들어, 건설경기가 활성화되면 그에 따른 외장재, 내장재, 전력설비, 엘리베이터 등의 건축자재 수요가 늘게 되고, 이에 따른 종속적인 부품 및 원재료 수요도 증가하게 된다.

(e) 기술우위의 중요성

산업재 마케팅에 있어서 기업이 보유한 기술과 성능의 우위는 시장에서 경쟁우위를 의미한다. 부품의 경우, 다음 단계의 제품을 제조하고 조립하는데 사용되므로 사용자의 기술적 요구에 부합되는 것이 중요하기 때문에, 전력설비, 엘리베이터 등과 같은 설비는 기술력에 바탕을 둔 제안이 중요한 마케팅 요소가 된다. 또한 기계 또는 시스템과 같은 산업재는 그 복잡성으로 인하여 제품의 공급뿐만 아니라 기술적 지원과 서비스도 함께 주문하는 경우가 많으므로 기술우위가 중요한 역할을 한다.

(f) 상품의 수명

산업재의 평균 수명은 소비재에 비하여 상당히 길다. 이는 구매기업이 생산하는 상품과 상호 연계성이 높아 일반적으로 전환비용 (switching cost)이 높다는 특징 때문에 제품의 평균 수명이 길게 되는 것이다. 따라서 산업재 시장에서는 현재 납품되고 있는 상품을 타사의 상품으로 전환시킨다는 것은 현재 납품되고 있는 상품의 문제점이 있는 경우를 제외하면 매우 어렵다고 할 수 있다.

제 2 절 건축자재 산업 시장의 마케팅 믹스

건축자재 산업은 상품의 용도와 중요성에 따라 구매절차와 구매기준이 달라진다. 상대적으로 중요한 자재는 가격보다는 제품의 신뢰성 및 전문성에 많이 의존하게 된다. 따라서 마케팅 믹스전략 측면에서도 산업재는 소비재와는 다른 특이성을 가진다.

아래 표는 이러한 건축자재 산업의 마케팅 믹스를 보기에 앞서서 산업재 전반의 일반화된 마케팅 믹스를 설명하였다.

<표 3-3 산업재 마케팅 믹스>

구분	산업재 마케팅 믹스
상품	가변적임, 기술 복잡성이 높음
가격	기술과 품질의 중요성이 높음, 경쟁 입찰, 교섭가격, 목록표 할인 가격
촉진	인적판매가 중요함
유통	짧고 직접적인 유통

자료: Michael D. Hutt & Thomas W. Speh, Industrial Marketing Management 4th ed., The Dryden Press, 1985, p12.

일반화된 산업재 마케팅 믹스에 의거하여 건축자재 산업에 맞는 마케팅 믹스를 구별하여 그 특징과 유형에 대해서 알아보도록 하겠다. 마케팅 믹스 중 유통 부분은 다음 장에서 자세히 기술하므로 제외하도록 하겠다.

(1) 건축자재의 제품전략

건축자재 산업의 제품 전략에 있어서 가장 중요한 의사결정 분야는 제품의 품질이다. 제품의 품질은 경쟁우위를 결정짓는 중요 요소 중 하나이다. 건축자재 시장에서 경쟁자들은 가격, 촉진, 서비스 분야에서 쉽게 그리고 신속하게 대응할 수 있으나, 차별화된 우수한 품질과 지속적인 품질개선에는 쉽게 대응할 수 없다. 14)

제품을 생산하고 판매하는 데 고려해야 할 품질은 제품 품질(Product quality), 지원 품질(Support quality), 그리고 배달 품질(Delivery quality)이다.

첫 번째, 제품 품질이란 제품이 고객의 욕구를 얼마나 잘 반영하고 상품설계를 사양서(Specification)에 얼마나 잘 부합하여 만들었는가에 관한 것이다. 또한 고객에게 판매된 후 상품이 신뢰성, 안정성, 내구성, 유지성 등에서 얼마나 높은 성능을 발휘하는가에 관한 것이다.

두 번째, 지원 품질은 판매 후 교육 및 A/S 등 상품과 관련된 서비스 부분에서의 품질이다. 즉, 제품의 판매 후 고객의 욕구에 얼마나 부합되었는가에 대한 것이다.

세 번째, 배달 품질은 배달스케줄을 비롯하여 납기 준수 등과 관련된 품질이다. 건축자재는 구매자의 생산 활동에 직접적인 영향을 미치는 상품이므로, 배달 및 납기에 관한 요인은 매우 중요하다. 예를 들어 건물의 건축시, 자재가 적시에 도착하지 못할 경우 공사 지연 등의 높은

14) E. F. Fren and J. R. Brown, "The industrial Consumer Marketing Dichotomy", Journal of Marketing, Vol. 48, pp.68-69.

기회비용의 손실이 발생하게 된다. 따라서 구매자가 요구하는 시간에 생산할 수 있는 탄력적인 제조와 조달능력에 따른 품질은 주문의 결정 요인이 된다.

건축자재 마케팅담당자는 고객의 욕구를 지속적으로 분석하여 확인된 고객욕구를 구체적인 제품특성으로 전환시켜, 정기적으로 경쟁 상품과 자사상품간의 품질을 비교, 분석해야 한다. 기술개발의 속도가 가속되고, 인터넷의 발달로 고객이 많은 정보를 획득할 수 있게 됨에 따라 고객의 취향도 빠르게 변하고, 이에 따라 건축자재 상품의 라이프 사이클도 점차 빨라지고 짧아졌다. 또한 인터넷의 발달로 가속화된 가격노출과 경쟁으로 인하여, 건축자재 상품도 다양화되고 차별화되어야만 수익성을 보장받을 수 있게 되었다. 상품의 차별화는 물리적인 제품 품질의 향상과 더불어 판매에 따른 서비스의 차별화를 통해서도 이루어진다.¹⁵⁾ 소비자는 검증되지 않은 신상품에 대해서는 부정적인 성향을 지니므로 제품의 용도와 가치를 증명하고 설득하는 일이 중요하다. 따라서 기술개발을 통한 신제품 개발과 인터넷을 통한 제품에 대한 신뢰를 높이는 정보제공 및 고객 교육은 건축자재 산업 마케팅에서 중요한 부분이다.

(2) 건축자재의 가격전략

건축자재의 가격은 공급자가 제시한 가격과 구매자의 희망 매입가격을 전제로 상호 조정하여 최종 가격을 결정하는 경우가 많다. 이러한 현상이 발생하는 이유는 일반적으로 건축자재 상품은 표준화가 어렵고

15) 반병길, 「국제마케팅」, 제3전정판, 박영사, 2001, p.485.

선택사양이 다양하기 때문이다.¹⁶⁾

(a) 건축자재 가격의 특성

건축자재의 가격은 고객이 지급하려는 금액이나 공급될 수 있는 상품의 양, 촉진방법, 대금 지급 시기와 장소, 긴급성, 상품 인도 시기와 장소 및 대금결제방식 등에 따라 크게 달라진다. 따라서 건축자재 가격은 융통성이 많은 의사결정 분야로 다음과 같은 특성을 가진다.

첫 번째, 건축자재 가격은 공정성을 강조한다. 대개의 경우, 공급자와 구매자가 가격에 대한 정보를 공유하고 있는 경우가 많다. 따라서 만약 공급업자가 가격을 인상하고자 한다면, 그에 대한 정당한 근거를 제시하여야 한다.

두 번째, 건축자재 가격은 품질 및 거래에 대한 옵션이나 서비스에 따라 증가한다. 일반적인 자재구입이라고 하더라도, 다양한 옵션이나 향후 시설유지 및 보수비용이 추가되기 때문이다.

세 번째, 건축자재 가격은 보완상품이나 대체상품을 고려하여 결정하여야 한다. 일반적으로 건축자재는 건축물의 중간재이므로, 다른 중간재들과 대체상품의 가격에 따라 많은 영향을 받는다. 따라서 가격은 다른 중간재와 대체상품은 물론이고 최종생산품인 건물가격에 영향을 미치는 교차탄력성까지 고려하여 결정해야 한다.

넷째, 건축자재의 가격은 노출되지 않는 경향을 가진다. 건축자재 가격은 간혹 경쟁 입찰이나 프로젝트 베이스의 방법에 의하여 결정되기도

16) 반병길, 「국제 마케팅」, 제3전정판, 박영사, 2001, p.676.

한다. 따라서 경쟁자가 제시하는 가격을 모른 채 가격을 결정해야 하고, 결정된 가격은 경쟁사에게 노출되지 않는 경우가 많다. 또한 입찰방식이 채택되지 않을 경우에도 협상과정을 통하여 가격을 결정하기 때문에 노출되지 않는 경우가 많다.

(b) 건축자재 가격 결정방식

건축자재 가격은 제공되는 서비스와 상품의 특성 및 수요에 따라 다양한 가격결정방식이 활용된다. 이러한 가격결정방식을 크게 분류하여 보면, 원가에 의한 가격 결정, 경쟁 입찰에 의한 결정, 공시가에 의한 가격 결정 등 3가지가 있다.

① 원가에 의한 가격 결정

원가에 의한 가격결정은 제공되는 상품에 대한 노동력, 원자재, 간접비와 같은 비용요인에 중점을 둔다. 일반적으로 판매자는 상품판매와 비용에 대해 합당한 이익을 얻고 투자에 대한 위험을 최소화할 목적으로 원가에 근거한 가격협상에 임한다. 반면에 구매자는 생산자가 비용 감소로부터 얻을 수 있는 이익을 미리 감안한 가격수준으로 협상한다.

② 경쟁 입찰에 의한 가격결정

공급자가 고객과의 협상을 통하여 가격을 결정하고자 하지 않을 경

우나, 가격이 순수하게 시장에 의하여 결정되지 않을 때, 경쟁 입찰을 통하여 가격을 결정한다. 경쟁 입찰의 종류에는 공개 입찰과 비공개 입찰 방식이 있다. 비공개 입찰방식은 주어진 기간 안에 입찰을 실시하여, 가장 낮은 가격으로 입찰한 공급자를 선정하는 방식이다. 협상 입찰 방식은 가장 낮은 가격을 제시한 업체를 선정 한 후에 다시 업체와 협상하는 방식을 말한다.

③ 공시가에 의한 가격 결정

공시가는 정부나 공공기관에서 공시한 가격을 말한다. 따라서 공시가에 의한 가격은 모든 고객이 특정한 상품에 대해서 동일한 가격을 공급자에게 지급한다. 그러나 공시가라고 하여 무조건 낮은 가격이 책정되는 것은 아니다. 공시가에 의해서도 시장경쟁력이 있는 상품은 그에 합당한 가격수준을 보장받을 수 있다.

(3) 건축자재의 촉진전략

성공적인 건축자재의 촉진을 위해서는 적절한 촉진믹스전략이 필요하다. 건축자재 상품은 특성상 주문 구매가 많고, 판매량이나 시장점유율 자체가 소비재 상품과 비교하여 볼 때 중요하지 않다. 따라서 일반 소비재의 주요 촉진수단인 판매촉진이나 대중매체를 통한 광고보다는 인적판매를 통한 고객 관계형성 및 유지가 중요하다. 건축자재 산업에서는 소수의 특정 집단이나 기업을 대상으로 진행하며 제품의 특성상 합

리성을 중시하여 이성적 판단에 호소하여 촉진활동을 한다. 주로 전시회나 이벤트를 이용하여 판촉을 하거나, 전문지, 전문잡지, 책자, 산업 카탈로그, 기술문헌, 안내문 등의 간행물을 이용하여 홍보하고 광고한다. 17)

17) W.L. Cron, "Industrial Sales Person Development : A Career Stage Perspective", Journal of Marketing, Vol. 48, Fall 1984, pp.41-52.

제 3 절 건축자재 산업 마케팅 현황

현재 우리나라 마케팅 산업에서 산업재 마케팅의 비중은 매우 미미하다. 근래 들어 주상복합 아파트 등을 짓는 대형 건설업체나 부동산 개발기업, 주요 종합 건축자재 기업에서 마케팅에 대한 투자가 상당히 많아지고 있다고 하여 건축자재 산업 분야에서 마케팅 활동이 활발해졌다고 하지만 아직 미흡한 것이 현실이다.

여러 가지로 이유를 찾을 수 있으나, 가장 큰 이유는 산업재 유통시장이 소비재 유통시장에 비해 미개발되거나 개발 속도가 매우 느리게 진행되고 있기 때문이라고 판단된다. 시장에 대해 알려진 사실이 거의 없다는 점이 있다. 더욱이 건축자재 산업이 포함된 건설 산업의 폐쇄적인 유통 구조는 실제 구매 소비자에게 올바른 정보가 객관적으로 전달되지 못하는 유통 왜곡의 문제점을 가지고 있다. 또한 이러한 폐쇄성으로 인하여 사업 개발의 비전과 운영의 투명성이 흐려지기 때문에 산업 발전에 필요한 마케팅 투자 유치가 더디게 진행되고 있다.

제 4 장 건축자재 산업 유통구조의 형태와 특징

제 1 절 건축자재 산업 유통구조의 의의 및 유형

4.1.1 건축자재 산업 유통구조의 의의

유통이란 기업에서 판매하고 제공하는 특정 제품이나 서비스가 소비되거나 사용될 수 있도록 하는 과정과 이와 관련된 모든 활동을 말한다. 그 중 산업재 유통은 구매자의 선호 성향이나 구매 형태에 따라 그 기능과 구조가 변하나, 일반적으로 생산자, 생산자 지점이나 대리점, 산업재 공급업자, 그리고 고객인 구매자를 포함한 것이다. 이 중 건축자재 산업 유통은 건설에 필요한 자재를 고객에게 전달하는 것으로 산업재 유통 중 구조가 비교적 발달되어있다.

유통 경로는 「고객이 제품이나 서비스를 사용·소비하는 과정에서 참여하는 상호의존적인 조직들의 집합체」로 정의된다. 제품의 본질을 가치의 총합으로 볼 때, 유통경로는 가치가 흘러가는 통로로 이해할 수 있다.¹⁸⁾

현대 경제체제하에서는 대부분의 생산자들은 그들의 생산물을 소비자에게 직접 판매하지 않으며 생산자와 소비자 사이에는 여러 가지 기능을 수행하는 중간상들이 존재한다. 그러므로 모든 생산자들은 기업목표를 가장 효율적으로 충족시키기 위해 중간상들의 최적결합에 노력하는

18) 안광호, 임영균, 전계서 「유통경로관리」, 2002, pp22-23.

데 이러한 일련의 중간상들을 마케팅 경로(Marketing Channels)이라고 한다.¹⁹⁾

이러한 유통경로를 설계할 때, 건축자재 기업은 중간상을 이용할 것인가 아니면 직접 판매할 것인가, 중간상은 어떤 중간상을 이용할 것인가, 중간상을 직접 판매조직으로 보완할 것인가, 경로는 몇 단계로 할 것인가, 그리고 어느 경로에 자사의 노력을 집중할 것인가를 결정하는 것이다. 건축자재 유통에서는 일반적으로 판매단위가 크고 시장이 지역적으로 집중되어 있으며, 지속적인 유지·보수가 필요한 경우에, 생산자는 구매자와 직접유통을 한다. 반면에 판매단위가 작고 시장이 지역적으로 분산되어 있는 경우, 생산자는 중간상이나 대리점 등의 중개역할을 이용하는 간접유통을 선호하게 된다.

4.1.2 건축자재 산업 유통구조의 유형

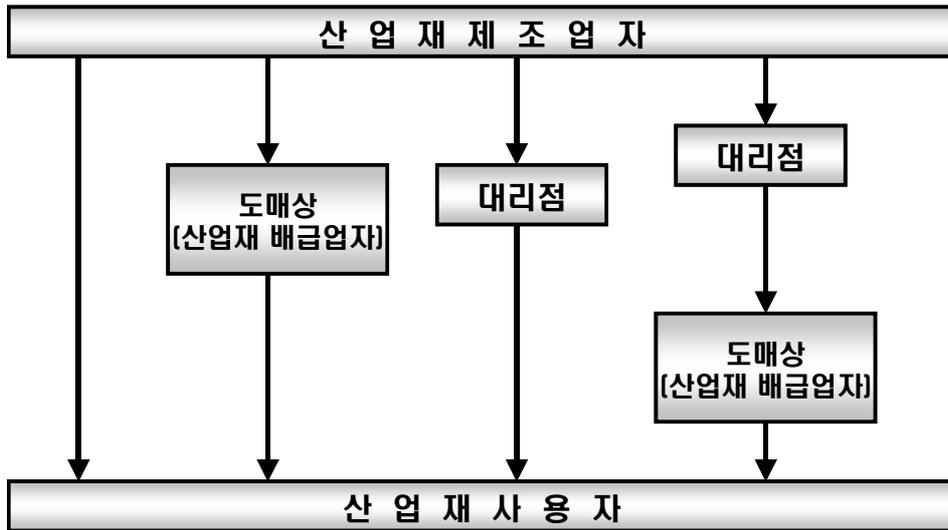
건축자재의 유통 경로는 제품과 소유권을 최종소비자까지 전달하는 과정에 참여하는 유통기관의 종류와 수에 따라 유형을 달리하게 된다. 본문에서는 현재 국내 시장의 건축자재 유통구조 현황에 대한 언급을 하기 전에 건축자재 산업 유통구조의 일반과 유형에 대해서 알아보도록 하겠다.

19) Philip kotler, Marketing Management Analysis, Planning and Control, p413.

(1) 유통경로 일반²⁰⁾

건축자재가 사용자에게 이르기까지 일반적으로 다음 4가지의 경로 형태 중 어느 하나 또는 둘 이상의 경로를 경과하게 된다. 건축자재의 유통에서 제조업자 즉, 건축자재 회사는 대리중간상을 이용하여 다음 경로에 이르며, 또 도매상을 이용한다.²¹⁾

<그림 4-1 산업재 유통 구조>



자료 : 송용섭, 「현대 마케팅론」, 1987, p402.

20) 한희영, 「마케팅관리론」, 1980, 다산출판사, pp512-517에서 재인용.

21) 김동기, 「현대 마케팅 원론」, 박영사, 1979, p585.

(a) 제조업자→사용자

산업재 유통에서 가장 많은 경우 판매가 제조업자와 사용자 경로에 의하여 이루어진다. 대부분의 대규모 시설 생산자는 이 경로를 채택한다. 건축자재 시장에서도 이에 해당하게 건설회사가 건축자재 회사에 경쟁 입찰 또는 수의계약 등의 방식으로 건축자재 공급을 의뢰를 함으로써 건설회사가 건축물을 건설시 원하는 자재를 유통업체를 중간에 갖지 않고 진행시키는 방식이다.

(b) 제조업자→제품배급업자→사용자

제조업자와 사용자 사이에 도매상급의 중간상을 넣은 형태로 제조업자 - 제품배급업자 - 사용자로 이어지는 이 방식은 제품의 시장 출하를 위하여 배급업자(distributer)를 이용하는 것이다.

(c) 제조업자→대리점→사용자

기업의 규모가 작거나, 마케팅 부서가 없는 기업에 바람직한 사용 방식이다. 신시장 개척이나 신제품을 시장에 처음 도입하는 기업의 경우 자사의 판매원 등에 들어가는 비용보다 유리하기 때문에 사용한다. 건축자재 시장에서 즐겨 사용하는 방식이다.

(d) 제조업자→대리점→제품배급업자→사용자

(c)와 유사한 경로이지만 대리점이 어떤 이유가 있어 다시 배급업자를 경유한다. 여기서 대리점은 건축자재 회사가 가지고 있는 직속 대리점인 경우가 많다.

이와 같이 기업이 사용할 수 있는 유통경로는 여러 가지가 있다. 기업은 유통경로의 특징을 잘 이해하고, 중간 판매업자나 사용자 등의 구매 관습상의 변화와 경쟁기업 혹은 대체제품의 유통경로 등 사항을 충분히 숙지한 후 이를 근거로 유통구조를 선정한다.

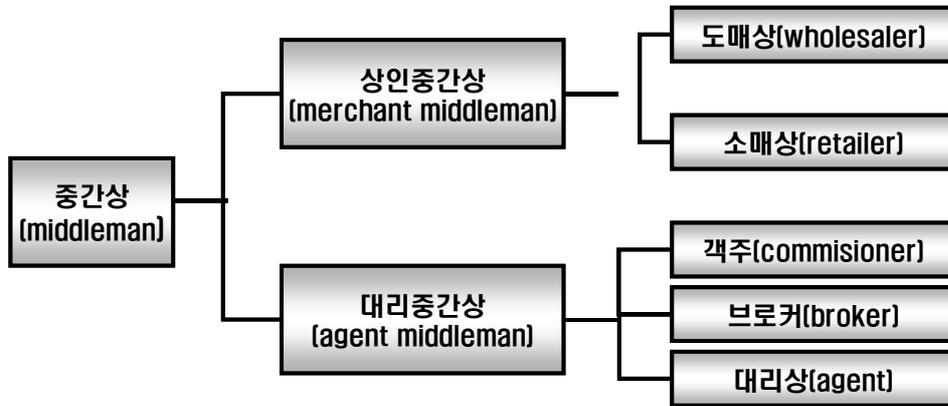
(2) 유통 경로에 있어서 중간상의 분류

위에서 언급하는 대리점과 도매상등 유통경로에 있어서는 중간상의 종류가 다양하다. 다음에서는 유통경로에 있어서 중간상의 종류를 간략히 언급토록 하겠다.

미국 마케팅협회(AMA)의 정의에 따르면 생산자와 소비자 사이에 개재하게 되는 유통기구를 중간상이라고 호칭하고 다음과 같이 상인중간상과 대리중간상으로 구분하고 있다. 그러나 대리중간상은 보통 도매상의 카테고리에 파악되기 때문에 상인 중간상을 다시 도매상과 소매상으로 대별하면 결국 중간상은 도매상과 소매상의 범주로만 파악된다. 다음의 표는 이러한 중간상을 분류하여 나타낸 것이다.²²⁾

22) W. J. Stanton : op.cit., pp364-366.

<그림 4-2 중간상의 분류>



자료: W. J. Satnton : op.cit., pp364-366.

많은 건축자재업체는 건설회사에서 건물을 건설할 때 자회사의 제품을 시장에 내다 팔기 위하여 중간상인들과 함께 일한다. 결국 많은 생산자들은 최종 소비자에게 직접 판매할 만큼 넉넉한 자금을 갖고 있지 못하고 있거나, 직접 마케팅의 발달로 인한 대량 유통의 경제성, 독자적 경로를 구성할 수 있는 능력이 있더라도 소매부문이 아닌 다른 부문에 대한 투자가 더 효율적인 경우 및 표적시장에서 제품의 구입을 폭 넓게 해주며, 또한 접근하는데 중간상인의 높은 효율성을 이용할 수 있는 등 여러 가지 장점 때문에 위와 같은 다양한 중간 유통 경로를 사용하는 것이다.

제 2 절 건축자재 산업 유통구조의 특징 및 현황

4.2.1 건축자재 산업 유통구조의 특징

산업재 유통에 있어서 유통경로는 많은 변화를 겪고 있다. 과거에는 비교적 산업재시장의 유통경로가 변화가 없고, 마케팅에 있어서 창의력을 발휘하기 어려운 분야로 생각되어왔다. 그러나 인적 판매비의 증가, 재고 유지비용의 증가, 수송비용의 증가로 산업재 시장에서의 유통경로의 기능에 재조정이 필요하게 되었다.²³⁾ 다음에서 건축자재 산업 유통구조의 실무적 특성을 알아보기에 앞서서 학자들의 연구를 알아보겠다.

먼저, Rosenbloom은 유통경로의 특성에 대하여 다음과 같이 설명하고 있다.²⁴⁾

(a) 유통경로는 외적인 조직이다. 이것은 회사의 내적 조직구조가 아니고 사외에 존재하므로 경로관리자의 입장에서 볼 때 사내조직과 같이 강력한 통제력 행사가 불가능하다는 것이다.

(b) 유통경로는 접촉에 의해서 형성된 조직으로 제품이나 서비스가 생산자로부터 최종 소비자에게 흘러감에 따라 협상기능에 참여하는 조직이나 개인을 가진다.

(c) 경로관리자가 운영을 한다는 점에서 경로 내의 제반 문제에 경로

23) Michael D Hutt and Thomas W Speh, "Realigning Industrial Marketing Channels", 「Industrial Marketing Management」, p171.

24) Bert Rosenbloom, "Marketing Channels : A Management View", Hinsdale, Illinois : The dryden Press, p5.

관리자가 참여한다.

(d) 유통경로는 경로 관리자의 특정유통목적을 가지며, 유통관리자의 유통 목적이 바뀌게 되면 그에 따라 외적 접촉조직인 유통경로도 많은 변화를 수반한다.

한편, Walters 와 Bergiel은 유통경로의 특성을 다음과 같이 들고 있다.²⁵⁾

(a) 유통경로는 전체사회, 경제시스템의 일부분으로 본다.

(b) 유통경로는 기업시스템의 일부분으로 소비자의 욕구를 충족시키고 경제적 가치를 창조한다.

(c) 유통경로는 마케팅시스템의 일부분으로 시간, 장소, 소유 효율을 창출한다.

(d) 유통경로는 하위시스템이 여러 개 모여서 하나의 시스템을 형성하는 여러 마케팅기관들의 팀이다.

이처럼 학자들이 언급하였듯이 유통경로는 유통기관의 전후 연관관계로써 시각적으로 표현하고 분석될 수 있으며 동시에 여러 개의 유통기관이 상호관련을 가져 분업과 협업하는 하나의 유기적인 조직으로서의 성격을 가진다.

따라서 이러한 유통 경로 안에서의 상호의존성은 힘의 관계를 형성하게 된다. 또한 공급자와 고객과의 관계가 설정되면 모든 경로구성원은 다른 기업의 성과와 행동에 이해관계를 가지게 되며 이에 따라 그들은

25) C.Glenn Walters and Blaise J. Bergiel, "marketing Channels", Illinois : Scott.

상호의존적이며 상호작용적으로 반응하게 된다. 이러한 유통 경로의 상호의존과 힘의 관계에 대해 언급하도록 하겠다.

(1) 상호의존

Breyer는 유통경로는 유통기능의 전후 관계라기보다는 유통기관의 전후관계에서 구체화될 수 있다고 하였다.²⁶⁾ 이는 여러 개의 유통기관이 상호의존을 특징으로 하여 분업과 전문화에 의해 기능을 수행하는 하나의 유기적 조직으로서의 성격을 나타낸다. 상호의존은 경로 구성원의 기능, 직위, 역할에서 전문화의 결과에 의존하게 되는데 전문화는 개개기업의 능력, 목표에 따라 수행해야 할 마케팅 기능의 복잡성에 의하여 생긴다. 상호의존이란 각 경로구성원인, 한 구성원 또는 그 이상의 구성원이 목표를 달성함에 있어서 상호 용이하게 하거나 방해하는 방식을 의미한다. 경로구성원이 상호의존관계를 맺는 이유는 구성원들이 혼자서는 목표를 효율적으로 달성할 수 없기 때문이며 자원이 한정되어 있기 때문이다. 상호의존의 정도는 각 기업이 달성하려는 목표와 이들 목표달성에 이용할 수 있는 대체안의 수에 따라 결정된다. 그 결과 다른 경로구성원은 영향력을 행사하게 되어, 다른 의존기업의 의사결정과 행동을 변화시키려고 한다. 따라서 유통경로 안에서 갈등은 필연적으로 생성된다.

26) Richard Emerson, "Power-Dependence Relations", American Sociological Review (February 1962), p32.

(2) 힘 (영향력)

생산업자와 유통업자 사이에 상호의존관계가 성립함에 따라 그들 사이에는 힘(영향력)의 강약이 생기게 마련이다. 힘이란 “A가 시키지 않았으면 하지 않았을 일을 A가 시킴으로 해서 B가 그 일을 할 때 A는 B에 대해서 힘을 가졌다”라고 할 수 있다. 따라서 힘은 상호작용하며 독립적으로 성립되는 것이 아닌 것으로 다른 사람의 행동을 변화시키는 과정이다.

힘은 다음과 같은 요인들에 의해 그 관계가 결정된다.

(a) 힘의 행사에는 힘의 원천이 필요하다. 힘의 원천이란 힘의 행사자가 보유하고 있는 힘의 행사 수단을 말하는데 보상이나 처벌과 같은 것이다. 예를 들어 생산자가 유통업자에게 제공하는 판매점 원조, 촉진 공제 또는 이것들의 철회 등을 통하여 힘을 행사하게 된다.

(b) 힘의 관계는 의존성의 가능성에 대한 함수이다. 특정 경로구성원이 자원을 다른 곳에서 구할 수 있을 때, 그 힘은 감소하게 되는데 경로구성원 사이에 발생하는 갈등은 힘의 원천에 따른 영향전략과 밀접한 관계를 가진다.

(c) 힘의 관계는 힘의 양과 분화에 의하여 영향을 받는다.

이러한 힘 즉, 영향력의 충돌은 건축자재 산업의 유통구조에서도 적용이 가능하다. 건축자재 시장에서 건축자재 회사와 건설회사 사이에 힘의 상호작용으로 인하여 건축자재 기업이 힘을 갖기 위해서는 건설회사가 필요로 하는 더욱 정교한 제품을 출시하는 노력을 기울이거나 신제품의 개발 및 노력을 한다.

4.2.2 건축자재 산업 유통구조의 현황

국내 산업재 구조는 크게 건축자재, 금속광물 및 금속제품, 중간재 및 재생재료, 기계장비 및 관련용품·도매업 4개로 구분할 수 있다. 이 중 본문에서 다루는 건축자재 분야는 현재 많은 변화를 겪고 있는 분야 중 하나이다.

과거 건축자재시장의 유통경로는 비교적 변화가 없고, 마케팅에 있어서 창의력을 발휘하기가 힘든 분야이며 변화가 필요 없는 분야로 생각되어 왔다. 그러나 인적 판매비의 증가, 재고 유지비용의 증가 및 수송비용의 증가 등의 경제적인 압박으로 인해 건축자재 마케팅 유통경로의 기능 재조정을 조심스럽게 평가해야한다²⁷⁾는 의견이 나오고 있다. 특히 건축자재 시장은 대부분의 구성제품 등이 표준화되어 생산되고 있으므로 특정 기업을 차별화하기 힘든 상황에서는 유통경로전략이 경쟁력의 핵심요소가 될 것이다.²⁸⁾

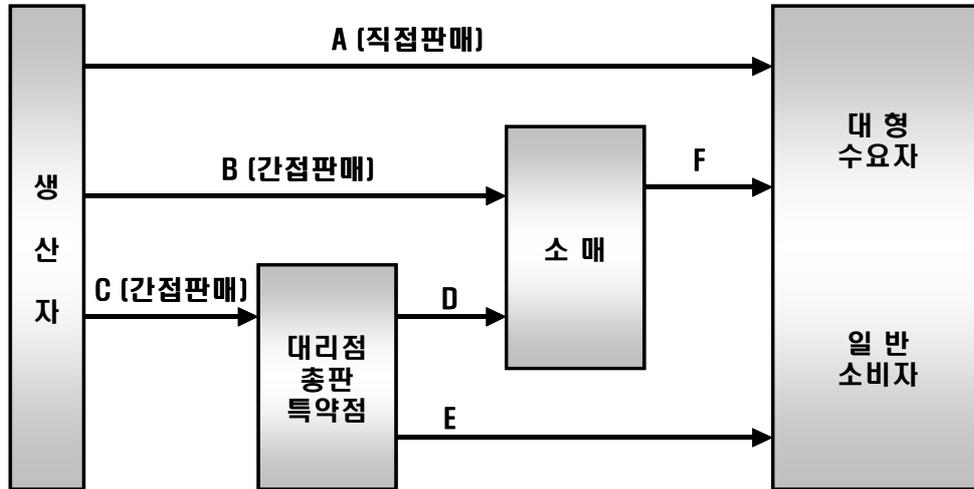
현재 우리나라의 건축자재의 유통구조의 구조화를 할 경우, 다음과 같이 네 가지 측면으로 구분하여 유통구조를 나눌 수 있다.²⁹⁾

27) Michael D Hutt and Thomas W Speh, 「Realigning Industrial Marketing Channels」, 「Industrial Marketing Management」, p171.

28) Donald J Bowersox, M Bixby Cooper, Douglas M Lambert and Donald A Traylor, management in

29) marketing Channels, p197.

<그림 4-3 우리나라 건축자재 산업의 유통구조>



(a)생산자(건축자재 생산회사)→소비자(건설회사)

소비자의 유형이 종합 건설회사 또는 산업재 생산회사 등으로 그 규모가 대형급인 회사이다. 품목은 일반화(Commodity)된 건축자재로 전문화된 건축자재의 경우, 복잡화된 유통경로를 사용하게 된다.

위와 같은 유통구조를 건축자재 시장에서 사용했을 경우, 발생하는 소비자가 누리는 장점으로서는 첫째, 대형물량이 제조사와의 직거래로 이루어지기 때문에 가격 경쟁력 부분에서 유리하다. 둘째, 가격 변동에 대한 가격 리스크 회피 수단으로 이용될 수 있다. Direct로 이루어지는 경로의 특징으로 자재공급계약을 기업간 연간 단가 계약, 현장 project별 단가 계약의 형태로 이끌어서 가격 변동에 대한 리스크를 회피할 수 있다.

거래 형태에는 첫 번째, 인력을 활용한 방법과 두 번째, 건설회사의 홈페이지를 통해 경쟁 입찰을 하는 전자상거래 및 E-market place를 활용하는 방식으로 나뉜다.

그러나 이러한 방식의 유통구조를 사용은 산업재 구매자와 사용자 간의 의사소통의 문제점이 발생할 수 있다. 또한 자재관리에 대한 Loss가 발생할 수 있게 되는데 즉, 현장 관리로 인하여 발생하는 보관비용이나 보관 인력 등의 문제가 있다. 전문화된 구매 인력이 필요하다는 문제점도 가지고 있다.

개선방안은 다음과 같다. 생산자와 소비자가 직접적으로 연결되는 유통구조를 과거 많은 소비자들이 선호하였다. 하지만 근래에 들어와서는 일부 소비자를 제외하고는 위와 같은 구매자와 사용자 간의 의사소통의 문제점이나 자재 관리의 비효율성으로 이용을 자제하는 상황이 되었다. 따라서 생산자와 소비자들은 직접 유통방식만이 아닌 다양한 유통채널의 사용을 통해 활용을 시행해야 할 것이다.

(b)생산자(건축자재 생산회사)→소매(전문건설회사)→소비자(건설회사)

규모가 상대적으로 큰 종합 건설회사가 소비자이며, 소매는 비교적 규모가 큰 시공업체나 하청회사가 한다.

다음의 유통구조는 첫 번째, 종합건설회사의 인력효율화를 위해 최소 인원을 유지할 수 있다는 장점을 가지고 있다. 즉, 구매 관련된 인력의 필요성이 없어진다는 것이다. 일부 공정의 하청을 받은 전문건설회사에게 일임함으로써 전문건설회사가 맡은 공정 및 관련 자재를 생산회사로

부터 구매하여 최종 생산품을 종합건설회사에 제공하는 방식으로 진행 되기 때문이다. 두 번째, 최종 생산품에 대한 예산 통제가 가능하다. 건설전문회사를 통해 제품의 가격을 미리 책정하여, 입찰을 하거나 판매를 했기 때문에 종합건설회사의 경우 최종생산품에 대한 예산이 통제된다. 세 번째, 가격 및 물량 확보에 대한 리스크를 전문건설회사에게 전가 하게 된다. 이는 위에서 잠시 언급한 힘의 논리와 연결되는 것으로 종합건설회사는 자신들의 영향력을 사용하여 상대적으로 적은 힘을 가지고 있는 전문건설회사에게 책임을 전가하는 모습을 보인다. 네 번째, 전문건설회사는 경쟁력 확보를 위하여 최대한 자재 및 인력 손실 loss를 방지하기 위하여 전문건설회사 스스로의 효율화에 힘쓰게 된다.

이러한 유통경로의 거래형태는 전문건설회사가 종합건설회사에게서 받은 예산범위 안에서 건축자재회사로부터 자재를 구입하고 대금을 지급하고 전문건설회사는 최종 생산물을 소비자인 종합건설회사에게 제공하고 대금을 지급받게 된다.

유통경로의 단점은 종합건설회사가 우월적 지위를 이용하여 자재 구입 및 관리에 대한 리스크를 규모와 힘이 약한 전문건설회사에 전가한다는 것이다. 그러나 장점으로 종합건설회사는 일정 예산 내에서 최종 생산물을 습득할 수 있고 전문건설회사는 자사의 이익 극대화를 위하여 자재 관리 및 인원에 대한 비용을 최소화하려고 노력한다는 장점을 가진다.

현재 많은 종합 건설회사에서 지향하며 활용하는 방식의 유통구조이며 앞에서 이야기한 직접적 유통구조의 보완된 형식이다.

(c)생산자(건축자재 회사)→대리점→소비자(건설회사)

비교적 규모가 작은 건설 회사나 전문건설사, 산업재 생산회사가 대상으로 가장 일반화된 유통구조이며 다수의 소규모 구매자를 상대로 할 경우 효율적이다. 가격이 저렴하거나 소량으로 구매되는 제품의 효율적인 유통경로로 생산자와 소비자에 대한 적절한 인력 관리가 가능하다는 장점을 가지고 있다. 또한 판매에 전문적인 지식을 가진 대리점에게 유통책임을 위임함으로써 소비자에 대한 판매를 쉽게 늘릴 수 있다.

그러나 이러한 유통구조의 경우에는 건축자재 회사의 입장에서는 자사 제품에 대한 판매 주도권 및 통제력을 상실하게 되어 판매에 대한 힘을 잃게 된다는 단점을 가지고 된다.

이러한 유통경로의 경우 대리점의 역할이 중요하게 작용한다. 대리점의 역할은 건축자재 회사를 위한 역할과 건설업자를 위한 역할의 두 가지로 나눌 수 있다.

건축자재 회사를 위한 역할로는 첫 번째 ‘시장 확대기능’으로 제조업자가 합리적인 비용으로 필요한 시장을 관리 및 유지할 수 있다. 대리점은 어느 회사의 자재를 사용하겠다는 승인을 받음의 여부로 시장에서의 건축자재 회사의 Market Share를 상승시킬 수도 약화시킬 수도 있다. 두 번째, ‘재고유지기능’으로 제조업자의 재무 부담과 재고 보유에 대한 위험을 감소시켜주는 기능을 가진다. 건축자재라는 상품의 특성상 제품의 부피가 크거나 무겁기 때문에 도매상이 필요로 하는 최소한의 재고만을 유지하는 역할을 가진다. 세 번째, ‘시장정보기능’으로 대리점은 제조업체보다는 소비자와 긴밀한 관계를 가짐으로써 소비자에게 제

품에 대한 정보를 제공하고 경쟁사에 대한 정보를 제공할 수 있다. 네 번째로 대리점은 ‘고객서비스 대행’으로 생산자인 건축자재 회사를 대신하여 소비자인 건설회사에게 제품에 관련된 서비스를 대행함으로써 정보와 자료를 제공하고 효율적인 인력 관리를 시행한다.

대리점이 건설업체를 위해 가지는 역할은 첫 번째, 기술자원 기능이 있다. 대리점은 건설업체에서 새롭게 받아들이는 전문화된 제품에 대한 기술 자문을 하는 역할을 가진다. 두 번째, 대리점은 규모가 작은 건설업체가 제품을 구매하려고 할 때, 소단위의 판매가 가능하다. 종합건축자재 회사에 구매를 의뢰할 경우 대량으로 구매를 해야 하지만 대리점은 소규모의 제품 판매도 가능하기 때문에 건설업체의 소규모 구매를 가능하게 하는 역할을 가진다.

(d)생산자(건축자재사)→대리점→소매(전문건설사)→소비자(건설사)

건축자재 회사와 건설회사 사이에 여러 유형의 도매상들이 개입되는 형태로 주로 대리점을 이용하여 유통경로를 사용하는 건축자재 회사가 건설 회사에 의해서 의뢰를 받은 규모가 크지 않은 전문건설회사가 서로 연결되어 유통을 시행할 경우 이러한 유통경로가 발생하게 된다.

경로 구성원들이 경로 활동 수행에 대한 부담을 연기, 회피함으로써 경로의 효율성을 낮히고 재고부담을 줄인다는 점에서 경로의 의의를 찾을 수 있다. 중간상의 사용으로 경로기능수행을 주문 발생시점까지 연기함으로써 산업재의 전형적인 특성인 재고 부담을 줄이려는 성질에 적합하다. 소수의 구매자에 의한 집중 구매와 일정한 구매주기로 인한 대

규모 구매의 발생 등의 특징을 가지므로 경로구성원들은 고객으로부터 수요가 발생하는 시점까지 재고 부담을 가능한 한 연기시키는데 적합한 유통방법이 된다.

유통구조의 유형에 따른 실제 산업재 유통 구조에 있어서의 특징 몇 가지를 서술하겠다.

(a) 단순하고 직접적인 유통경로

유통경로가 단순하고 직접적이다. 산업재 시장을 구성하는 고객의 수는 적은 반면, 대량으로 상품을 구매하고 상품의 배달 및 납기일은 상대적으로 유연성이 낮다. 따라서 산업재 유통경로는 단순하고, 생산자와 구매자가 직접 거래하는 경향을 가지고 있다.

(b) 중간상과 생산자의 긴밀한 관계

산업재 마케팅에서 중간상들은 높은 기술력을 보유하고 있으며 생산자와 긴밀한 관계를 유지한다. 즉, 산업재 마케팅에서는 진정한 의미의 도매상과 소매상이 존재하지 않고 대신에 산업재 유통업자나 생산자 대리인이 있을 뿐이다.

(c) 유통 경로 선택의 제한

유통경로 선택 시 제한이 많다. 산업재 생산자가 선택할 수 있는 유통경로는 4가지 정도 밖에 없다. 생산자는 일반적으로 산업재 유통업자나 생산자 대리인 중에서 선택을 해야 한다. 또한 산업재 고객이 하나의 특정한 경로로부터 구매하기를 원할 경우, 생산자는 스스로 유통경로를 선택할 수 없게 된다.

(d) 거래기간의 장기화

산업재의 제품의 성격상 거래기간은 장기적이다. 따라서 판매 전후에 걸쳐서 장기적으로 최선의 서비스를 제공하여야 한다. 산업재 상품은 복잡하고 장기간에 걸쳐 제공, 사용되기 때문에 구매자의 요구 또한 장기간에 걸쳐 나타난다. 따라서 산업재 유통경로는 판매과정과 판매 전후에 걸친 서비스 제공 및 기술적 지원이 강조된다.

(e) 재고관리 및 통제

산업재 유통에 있어서 재고관리 및 통제는 매우 중요하다. 산업재 시장에서 재고부족은 고객의 생산라인을 중단시킬 수도 있다. 따라서 산업재 유통에서는 재고관리가 매우 중요하다. 또한 시장에서 구입한 산업재를 바로 생산라인에 투입하는 경우 고객의 생산현장에서의 재고관리와 통제는 산업재 유통에서 매우 중요하다. 따라서 이러한 고객의 생

산현장에서의 재고관리와 통제는 산업재 마케팅담당자가 추가적으로 수행해야 하는 유통전략의 중요한 부분으로 인식되고 있다.

제 3 절 건축자재 산업 유통구조의 변화

건축자재산업 유통구조는 급변하는 환경에 의하여 변화를 맞이하게 되었는데 그 변화는 크게 5가지 측면에서 변화를 파악할 수 있다.

(1) 시장의 변화

건축자재 시장의 변화로 인하여 유통구조가 변화를 갖게 되었다. 건축자재 시장은 영세적 성향을 강하게 갖고 있는 상태에서 전문화된 소규모 전문건축자재 회사와 대형화되어 건축자재 전반을 다루고 있는 종합건축자재 회사의 형태로 이분화되어 시장에서 형태의 변화로 인하여 유통구조도 변화가 불가피해졌다.

(2) 소비자의 변화

구매 소비자층의 욕구의 변화로 인하여 그간 사용했던 유통경로 방식의 변화가 이루어졌다. 먼저 구매 고객의 서비스 욕구 변화가 발생하여 유통경로의 설계과정 뿐만 아니라 모든 경영전략 상에서 구매고객에 대한 변화 파악이 선결사항으로 대두되었다.

(3) 기업능력

위에서 언급한 힘의 논리와 연결되는 것으로 기업의 재무상태 및 시

장에서의 Market Share, 제품 믹스의 폭이 큰 영향력을 차지하는 변수로 유통구조에서 변화가 이루어지는 작용이 일어났다.

(4) 제품의 변화

건축자재 시장의 특성상 제품의 변화는 그 폭이 다른 업종에 비하여 상당히 크고 광범위하다. 기술의 복잡성과 건설업체에서 요구하는 표준화 정도, 단위 가치, 취급 특성 등에 대하여 점차 전문화 되어감에 따라 유통경로 변화가 이루어지게 되었다.

(5) 환경의 변화

근래 들어서 우리 사회는 사회, 문화 부문과 기술 부문에서 급격한 변화를 겪게 되었다. 이러한 환경의 변화는 건축자재 시장에서도 함께 적용되었다. 예를 들어 제조업자와 경로구성원 사이의 사무자동화, 전자 문서교환(EDI), POS시스템 등은 기업 간 사용되는 제품의 공급단계를 단순화시켰고 기업의 생산성을 향상시키는 등 유통 경로 혁신에 이바지하고 있다. 또한 구매고객이 되는 건설업체 자체가 경기의 흐름에 민감하게 반응되는 성격을 가지고 있기 때문에 건축자재 유통구조도 그에 맞게 탄력적으로 변화를 가진다.

제 4 절 건축자재 산업 유통업체의 일반 현황

현재 우리나라의 건축자재기업은 생산자의 수는 많은 상태이지만 그 영세성을 면치 못하고 있다. 이는 소규모 업체들의 난립에 의한 과당 경쟁과 경영능력의 부족으로 경쟁력의 기반이 취약한 실정이다. 더욱이 최근 들어 여러 도시의 외곽지역에 산업용품 유통 상가들이 들어서고 있어 경기 침체와 더불어 경쟁이 치열하다.

건축자재 판매상들은 제조업체 위주의 유통구조와 도매업체들의 미약한 기능으로 인하여 제조업체의 대리점, 특약점 및 수입대리점 등으로 도매 기능을 수행해 왔다.³⁰⁾ 기능 측면에서도 상품의 거래, 중개기능만을 담당하는 현상 유지에 머무를 뿐 정보, 물류, 금융 및 위험부담 등의 역할을 제대로 수행하지 못하고 있는 형편이다. 즉 이들은 규모의 취약성으로 인해 상품의 조달, 분매 및 알선과 같은 거래 기능 이외에 별다른 기능을 하지 못하고 있다.

건축자재 시장은 주 거래처인 중소규모의 건설회사, 지방소재 건설회사의 몰락과 중소제조공장의 부진, 전자상거래의 급속한 변화와 진전, 그리고 거래 관행의 변화 등으로 어려움을 겪고 있다. 유통업체는 거래, 물류, 정보, 금융 위험부담 등으로 본연의 기능을 제대로 수행하지 못하고 있으며 유통단지를 축으로 한 협업화, 공동화 작업을 통한 환경 변화에의 대응을 적절하게 하지 못하고 있다.

또한 대부분의 종합건축자재회사가 제품의 생산에서 판매까지 전 부분을 병행하는 생산→판매의 이분적 구조로 인하여 건설 및 부동산 경

30) 중소기업청, 중소도매업의 실태와 구조조정 방안, 2004.12.

기에 민감한 영향을 받고 있다. 건축자재 기업 중 그 규모가 작은 판매업소는 동종품목을 밀집하여 전문상점가를 형성하는 특성을 가지고 도, 소매업을 겸하고 있다. 하지만 이러한 소규모의 판매업소는 일반소비자에 대한 매출 비중이 매우 취약한 것이 현 실정이다.

이러한 취약한 건축자재 유통구조의 현실과 문제점을 체계화하여 알아보면 다음과 같다.

첫 번째, 유통구조의 정비가 필요하다. 현재 건축자재 관련 회사들에 서는 모든 형태의 유통구조를 형태를 다 갖추고 있다. 이는 시대와 상황에 따라서 유통구조가 변경됨에 따라서 결국 건축자재 유통 채널이면 모든 건축자재의 유통이 가능하다는 생각은 틀렸다는 것이다. 또한 유통경로 선택의 신중성으로 인하여 유통경로의 복잡화가 일어나게 된다. 유통경로 선택의 신중성은 앞에서 언급한 유통 경로의 연기-투기 이론³¹⁾에 의한 것으로 고객으로부터 수요가 발생하는 시점까지 재고 부담을 가능한 연기시키려고 한다. 이러한 연유로 유통경로의 복잡화는 계속적으로 발생하게 된다. 그러나 이렇게 복잡화된 경로는 비용의 절감 효과 측면에는 알맞지 않으며, 여러 가지 문제점들이 발생할 수 있다.

두 번째, 무분별한 유통업체의 난립으로, 위와 같은 이유로 발생된 수 많은 유통업체들은 현재 그 수가 헤아릴 수 없다. 이렇게 무분별하게 발생된 유통업체는 위에서 언급한 현재의 문제점의 원인이 된다. 과도한 유통업체의 설립은 현재 한국 건축자재 유통구조에서 겪는 대표적인

31) Louis P. Brucklin, "Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels", Journal of Marketing Research, Vol. 2, pp26-31.

문제라고 할 수 있다.

그러나 이러한 문제를 해결하려는 움직임들이 보이고 있으며, 기업 간 B to B 형태의 유통 거래 방식이나, 전자 상거래 방식을 구현하는 방식은 향후 유통구조의 변화를 불러 올 수 있을 것이라고 예상된다.

제 5 장 건축자재업체 B사의 유통사례연구

제 1 절 사례연구의 목적 및 개요

본 논문은 산업재의 유통경로 중 건축자재 분야에 초점을 두어 연구를 진행하였다. 특히 국내 건축자재 분야의 유통경로를 중심으로 형태와 특징, 문제점에 대한 연구를 진행하였다.

본 장에서는 위에서 제시한 산업재의 유통경로 중, 국내 건축자재 분야의 전반적인 부분에 대해, 국내 건축자재 회사인 B사의 사례를 접목시켜 연구 범위를 한정시키고 심화하였다.

사례 연구를 통하여 본 장에서는 실제 Industry에서 진행되는 유통경로의 형태를 고찰해보고, 건축자재 분야에서 대표되는 기업인 B사의 사례를 되짚어봄으로써 본 연구를 통하여 알게 된 유통 경로와 구조의 특징 및 현황을 다시 한 번 점검하며 이를 비교 및 분석하여 실제 시장에서 요구되는 유통경로는 무엇인지, 변화는 무엇인지에 대해서 알아보는 것을 목적으로 한다.

먼저, 기업 개요 등을 통하여 현재 건축자재 시장에서 B사의 기업 소개 및 Market Power와 시장에서의 위치를 알아본 후, B사의 현재 시장에서의 보이고 있는 SWOT 분석하여 B사에서 진행하고 있는 유통구조의 변화 양상, 유통 전략 등을 알아보도록 하겠다. 현재 사용하고 있는 유통구조는 무엇인지 알아보고 건축자재 시장 전반에서 통용되는 유통구조 방법과의 비교를 한다. B사가 유통구조의 혁신을 위해서 진행

하고 있는 방식에는 무엇이 있으며, 이러한 사례 연구를 통하여 유통 경쟁력 강화를 위한 개선 방안으로 우리가 얻을 수 있는 시사점에는 무엇이 있는 지 알아보도록 하겠다.

조사 방법은 유통경로와 직접적 관련성이 있는 실무담당자들과의 상담과 기업 홍보 자료 등을 이용하였으며, 현재 실무에서의 경험으로 얻게 된 생각과 지식을 바탕으로 기업에 대한 분석을 시행하였다. 인터넷에 공지되어져 있는 B사의 기업 홈페이지에 방문하여 자료를 얻었다.

제 2 절 B사 사례연구

5.2.1 B사 개요

B사는 1971년 4월 9일 설립을 하고 1972년 1월4일 상장 된 이래로 현재 신용등급 A3+ 책정이 된 국내시장에서의 확고부동한 건축자재 회사이다. 475여 명의 직원을 둔 기업으로 동양물산 벽산, 페인트 벽산, 벽산 건설 등과 관계회사이며 국내 최대 건축자재 회사 중의 하나이다. 종합 건축자재 회사인 만큼 모든 종류의 자재를 판매하고 있으나 기능성 자재를 주 생산품으로 생산, 판매를 하고 있다. 주력 사업은 내장재인 석고 보드와 내화 및 단열 등을 중심으로 천장재에서 바닥재까지, 내장재와 외장재 등 건설현장 전반에 걸쳐 필요한 자재를 생산, 공급하는 종합건축자재 기업이다. 현재 제품군간 시너지 효과가 높은 제품들로 건설회사 등의 소비자들이 요구하는 일종의 전천후 시스템을 공급하는 회사로 거듭나려는 시도를 하고 있다.

국내 산업의 성장기였던 70년대, 생성된 많은 기업들이 그렇듯 B사도 양적으로 급격한 성장을 해온 기업 중의 하나이다. 폭발적으로 늘어나는 건설수요로 건축자재생산업은 한 차례의 불황도 겪지 않고 커나갔다. 그러나 1997년의 외환위기는 그 동안의 성장을 한 순간에 위기로 몰아넣었다. 금융시장이 경색되면서 기업의 생명과 같은 유동성이 위협을 받았다. 이러한 외환위기는 B사에게 위협으로 다가왔으나 여러 가지 구조 조정과 지속적인 유통구조의 변화 노력으로 설비매각, 외자유치, 유통구조 변경 등을 진행시켜 팔목할 만한 실적 개선을 이루었다. 이러

한 노력으로 2002년 10월 워크아웃을 조기 졸업하였고 2003년도 기준으로 1991억 원 매출에 206억 원의 경상이익을 실현함으로써 매출은 IMF 이전으로 회복하지는 못하였으나, 영업효율을 높이기 위한 유통구조 개선 등을 통해 효율성을 극대화하기 위한 노력이 진행 중에 있다.

건축자재 시장에서 대형 기업 중 하나인 B사는 수요에 민감한 산업재 생산기업으로 직접적으로 시장 경기에 영향을 미치는 건설경기과 밀접한 관련을 지니고 있으며, IMF 이후에 건축물량의 대폭적인 감소에 따라 공급자 중심의 시장에서 수요자 중심시장으로 전환하여 생산자로부터 일반건설회사까지 구분되던 유통과정이 전문화, 대형화, 복합화하기 시작하여 과거의 유통체계에서 새로운 유통체제로 변화하고 있다.

향후 내화단열재 공급 위한 CLASS WOOL신라인 증설을 익산 공장에서 마쳤으며 . 최근 소음 방지와 환경 친화적 제품군을 선보이며 주거환경의 질 개선을 위한 신제품 개발 작업을 한창 벌이고 있다. B사는 2005년 공간시스템연구소(RISA)를 출범시켜 단순한 건축자재가 아닌 보다 안전하고 쾌적한 생활환경을 만들기 위한 시스템 개발에 착수했다.

B사는 지난해 공간시스템 연구소를 출범시킨 후 층간 소음을 감소시키는 천장재, 음이온을 발생시키는 천장재, 에너지효율이 높은 무기 단열재 등을 선보여 왔다. 이는 commodity 중심의 건축자재 회사를 지양하고 보다 전문화된 제품 생산을 목표로 하기 때문에 나온 결과물들이다.

이와 더불어 B사는 commodity한 제품에 대해서는 새로운 제품 포트폴리오를 제시하여 기업 유통구조의 혁신에 이바지하였다. commodity

제품의 경우, 단일 제품의 판매보다는 시스템 판매에 주력하여 유통구조에서 파워와 판매의 효율화를 이루려 하였다. 2000년 시작한 건축자재 시스템 판매는 시작년도 당시 단일 건축자재 판매 비율이 95%이며, 시스템 상품 비율이 5%이었다. 그러나 현재 단일 자재 판매 비율은 60%, 시스템 판매 상품의 비율은 40%로 시스템 상품 부분에서 급격한 성장력이 보이고 있다. 이러한 시스템 상품의 판매는 비단 유통의 측면 뿐만 아니라 수익성 측면에서도 시스템 상품의 수익성이 단품 판매 수익보다 훨씬 높게 측정된다.

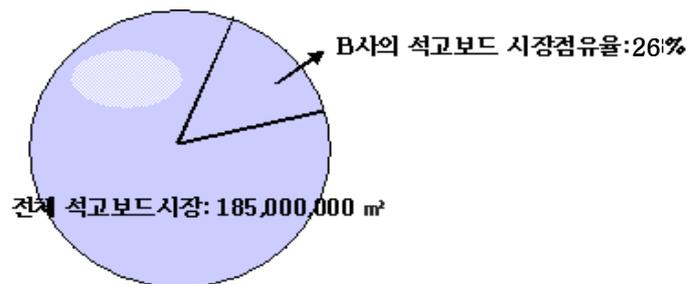
이렇듯 B사는 꾸준한 발전과 노력을 통하여 현재 종합건축자재시장에서 일정부분의 Market Share를 유지하고 있으며, 점차적인 유통구조의 개선과 제품 판매 구조의 혁신으로 많은 수익을 창출하고 있다. 이러한 B사의 유통구조에 대한 연구를 하기에 앞서서 기업의 현재 시장에서의 위치를 알아보는 SWOT 분석을 하도록 하겠다.

5.2.2 B사 Market Share 현황

(1) 내장재

현재 전체 내장재 시장은 석고보드가 주력상품으로 볼 수 있다. B사의 주력 사업으로써 석고보드 사업은 시장에서의 점유율이 2003년 현재 약 26%를 차지하고 있다.

<그림 5-1 B사의 석고보드 시장 내 점유율>



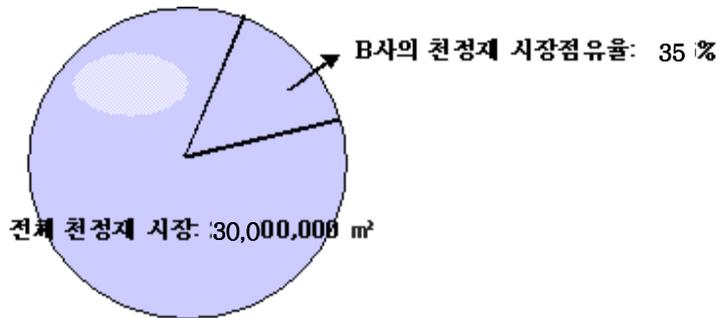
자료: 2003년 금융감독위원회 사업보고서 내에 각제품별 시장점유율을 기준

(2) 천장재

천장재 전체 시장은 약30,000,000m²로 추정이 되며 B사는 총 시장 내에서 35%의 점유율을 가지고 있다. 이 중 Commodity한 성향을 가진 Fiber Cement제품의 시장 점유율은 약40%이며, 2000년부터 생산 및 판매를 시작한 Mineral Wool계 제품의 시장점유율은 2003년 현재

약 20%를 차지하고 지속적인 지속적으로 시장점유율의 상승이 이루어질 것으로 예상된다. 천장재의 이러한 점유율은 B사의 자사 제품군 내 비중이 30% 가량 차지하는 것으로 시장에서의 위치나 기업 자체로서 가지는 그 위치와 비중이 상당히 높은 것으로 볼 수 있다. 또한 제품군 내 시장의 위치가 Fiber Cement계에 집중되어 있음을 볼 때 천장재제품은 Commodity한 성향을 가지고 있음을 알 수 있다.

<그림 5-2 B사의 천장재시장 내 점유율>



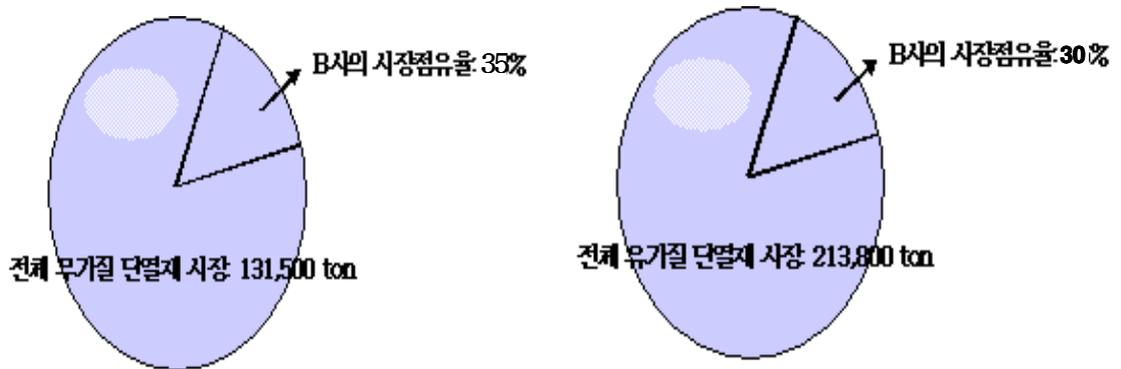
자료: 2003년 금융감독위원회 사업보고서 내에 각제품별 시장점유율을 기준

(3) 단열재

단열재 시장에서 B사는 상당히 높은 비중을 가지고 있다. 단열재 시장은 크게 무기질 시장과 유기질 시장으로 나눌 수 있는데, 여기서 무기질 시장은 다시 그라스 울과 미네랄 울 시장으로 이분화 시켜서 볼 수 있다. 무기질 시장은 그라스 울, 미네랄 울 시장 모두를 합쳐서 35%의 시장점유율을 가지고 있다. 유기질 시장은 30%의 점유율을 가지고

있어 두 부분 모두 건축자재 시장 내에서 상당히 높은 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다.

<그림 5-3 B사의 단열재 시장 내 점유율>



자료: 2003년 금융감독위원회 사업보고서 내에 각제품별 시장점유율을 기준

5.2.3 B사 SWOT분석

그렇다면, B사의 유통구조에 대해서 알아보기 전에 먼저, 건축자재 시장에서의 현재 기업이 시장 위치상 가지고 있는 강점, 약점, 기회, 위협에 대해서 파악하도록 한다. 이러한 분석을 통하여 시장에서의 기업 위치 분석을 함으로써, B사가 시행하고 있는 유통경로에 대한 이해를 더욱 효율적으로 할 수 있을 것이다.

(1) 강점 (Strength)

B사는 오랜 역사를 통해 구축해온 건축자재 전문성으로 건축자재업계 및 건설회사에서 높은 인지도를 갖고 있으며, 또한 품질의 기준이 되는 우수한 제품군을 보유하고 있다, 또 조직의 인적구성이 건축자재를 중심으로 전문화된 전문 인력을 보유한 조직이라는 강점을 가지고 있다. 그리고 무엇보다도 건축자재 시장에서 'B사'라는 브랜드에 대한 높은 인지도를 확보하고 있기 때문에 일반 상거래에서 뿐만 아니라 마케팅이나 홍보에 큰 효과를 볼 수 있는 장점이 있다.

(2) 약점 (Weakness)

오랜 역사는 곧 기업 내부에 낡고 오래된 관습을 고착화했고 이것은 변해 가는 환경을 재빠르게 파악하거나 대처하는 민첩성을 키우는데 최대의 약점이다. 이러한 이유에서 B사는 수직적인 피라미드 구조로 성장해왔다는 점이 약점으로 작용할 수 있다.

(3) 기회 (Opportunity)

외국 업체들과 전략적 제휴를 맺으므로 건축자재시장에서 다양하고 우수한 건축자재를 소비자에게 제공하는 기회를 갖고 있으며 97년 외환 위기 이후로 수많은 부실 건축자재 회사들이 무너지면서 현재까지 살아남은 B사는 그간의 충성도가 높은 거래처와의 협력과 거래 등을

통하여 많은 기회를 확보할 수 있다. 시장 개방의 가속화, 전자상거래의 확산 등으로 새로운 경영환경을 통하여 건축자재 시장 내에서의 위치를 더욱 공고하게 할 수 있으며 전반적인 변화를 이끌어낼 수 있다. 또한 신규건축 시장뿐만 아니라 근래 들어서 강조되는 건축물의 개, 보수 분야로 인하여 새로운 시장의 개척이 가능하게 되었다.

(4) 위협 (Threat)

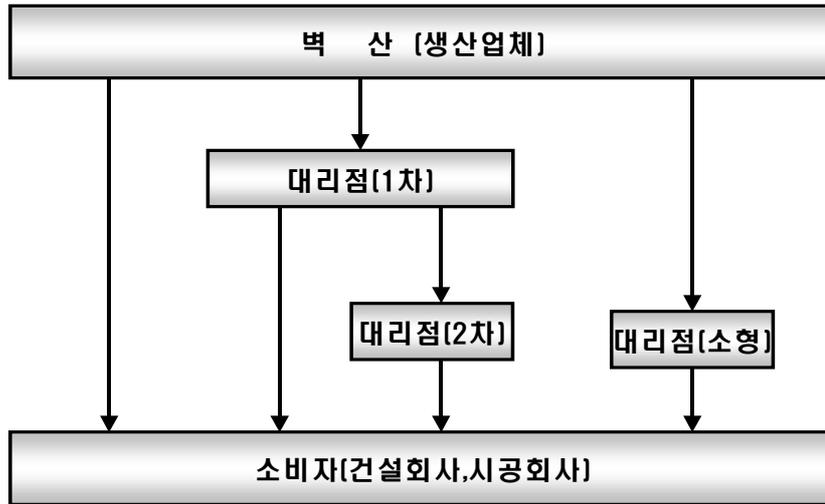
소비심리 불안과 정부의 계속되는 부동산 관련 규제 등으로 계속 위협되는 건설경기 침체와 값싼 인건비를 무기로 세계의 공장이 되어버린 중국의 값싼 건축자재의 유입이 기존의 건축자재 유통질서를 변화시키고 있으며, 유통관계 세계화로 인한 외국 유수의 기업의 국내 진출이 이루어지고, 대형 소비를 하는 건설회사를 가진 업체에서 대형 산업재 관련 전문유통업체가 등장하고, 단품이지만 의사결정구조가 빠른 중소기업의 산업재 유통참여로 인하여 유통시장에서의 경쟁이 치열해짐에 따라 건축자재 유통에서 독보적이었던 위치가 위협을 받고 있다.

5.2.4 B사 유통구조

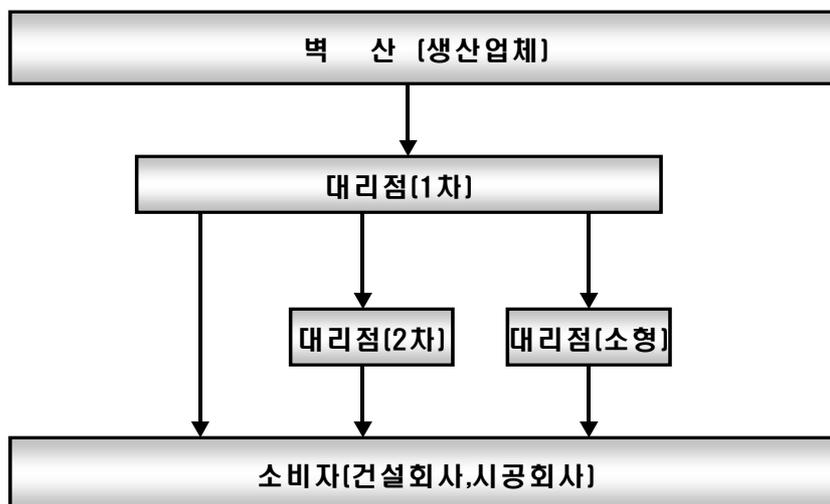
위의 B사 기업 전반에 걸친 연구를 바탕으로 본 논문에서는 중점적으로 살펴보고자 하는 건축자재 기업의 유통구조에 대해서 알아보도록 하겠다. B사의 경우 유통구조에 있어서 커다란 변화가 있었는데, 먼저 변

화 이전과 변화 이후의 유통 구조의 형태를 구조화하여 보도록 하겠다.

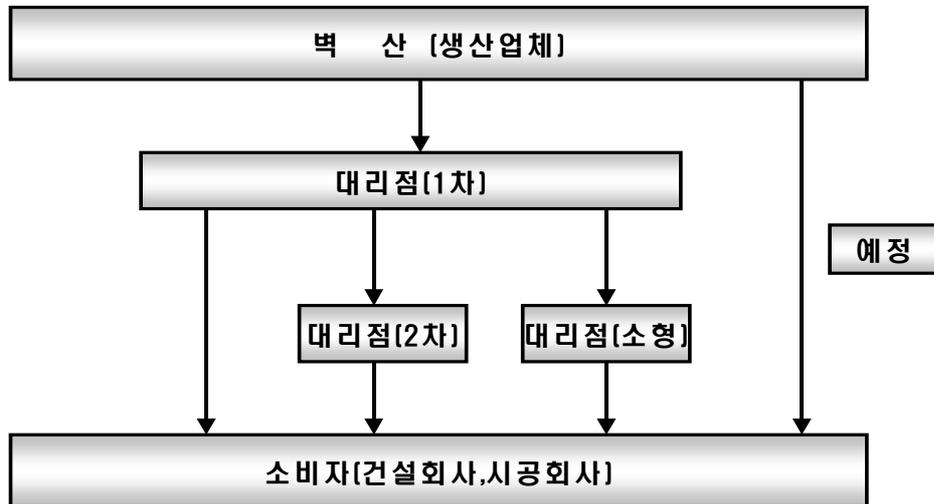
<그림 5-4 B사의 유통구조의 변화 이전>



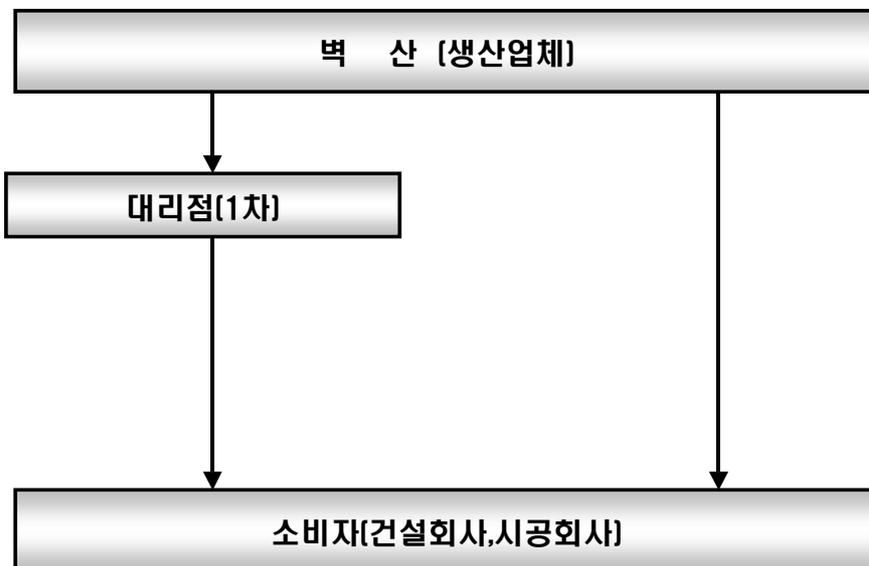
<그림 5-5 B사의 유통구조의 변화 이후>



<그림 5-6 향후 유통구조변화>



<그림 5-7 B사의 전문재 유통구조>



B사는 위의 도표와 같이 유통구조에서 변화를 시도하였는데 이는 1998년 IMF의 여파로 국내경기의 침체가 심각한 가운데 건설업계의 경기는 최악의 상태였으며, B사의 최종고객인 건설사의 도산 또는 부실화로 인하여 관련 대리점도 연쇄도산을 하여 B사가 책임지는 부실채권이 증가함에 따라 유동성 부족사태를 맞으면서 외부(금융기관의 채권단)의 간섭으로 1998년 7월 기업개선작업을 신청함과 동시에 강력한 구조조정과정을 거침과 더불어 새로운 유통구조의 변화를 시도함으로써 기업회생을 위한 새로운 전기를 마련하게 되었다.

(1) B사의 유통구조의 변화 이전

기존의 유통구조는 중간 대리자인 대리점을 이용하게 될 경우에는 대리점을 통하여 건설회사와 연결하거나 시공사와 연결하고, 대리점이 회피하는 경우나 꼭 수주해야하는 현장일 경우 등 필요에 따라서 기업자체가 Direct한 방식으로 건설회사 또는 시공사와 직접 연결하기도 하였으며, 소규모의 2차 대리점에도 Direct한 방식에 따라 적은 양의 건축자재 요구에도 응할 수 있는 유통구조로 구축하였다. 이러한 유통구조는 산업재 생산기업으로서 또는 건축자재 기업으로서, 가질 수 있는 모든 유통구조를 전부 사용하는 것으로 이러한 유통구조의 장점은 소비자와 직접 접촉하는 경우가 많으므로 소비자가 느끼는 제품에 대한 정보 및 소비에 대한 직접적인 정보획득이 용이하며, 대량소비 고객뿐만 아니라 소량의 자재를 이용하는 고객에 대해서도 생산자로서 다양한 서비스가 가능하다. 반면, 이러한 유통구조는 생산자나 소비자의 효율성

을 위한 유통구조라고 하기 보다는 시간의 변화에 따른 자연발생적인 유통구조로서 현재와 같이 빠르고, 정확한 유통구조를 원하는 시대상황에 비추어 보면 복잡하고, 조잡한 유통경로로 이해될 수 있다. 이러한 유통구조의 단점으로는 여러 성향의 다양한 건축자재를 다양한 유통경로를 통하여 판매함에 따라 다양한 유통경로상의 소비자를 만족시키기 위해서 많은 전문지식을 보유한 유통인력이 필요하고, 이에 따른 내부조직도 방대해짐에 따라 효과에 비해 많은 비용이 필요한 유통구조이다.

B사에서 유통구조의 변화이전 진행시켰던 B사→건설회사 또는 시공사 형식의 프로세스에서 대상되는 소비자는 B사에 매출의 비중이 상대적으로 큰 대형 종합 건설회사 또는 대형 시공사이다. 적용 가능한 품목은 일반화(Commodity)된 건축자재이다.

위와 같은 유통구조의 사용으로, B사가 가질 수 있었던 장점은 대형 물량이 직거래로 이루어지기 때문에 가격 경쟁력 부분에서 유리하다는 점과 가격 리스크의 회피가 가능하다는 점이 있다. 하지만 이러한 방식의 유통구조는 B사와 건설업체간의 의사소통상의 문제점이 발생하거나 자재관리에 대한 전문 인력의 요구로 기업 비용 낭비를 초래하였다. 또한 현장 관리에서 드는 비용 문제 또한 큰 문제로 발생하였다.

(2) B사의 유통구조의 변화이후

위와 같은 비용 측면에서의 낭비 방지와 기업의 효율화를 위하여 B사는 1998년부터 유통구조의 변화를 시도하여 Direct형태의 유통구조를

포기하고 대신 대형 대리점이나 대형 거래처를 통하여 소비자를 연결하는 방식의 유통구조로 변화하였다. 그러나 Direct 방식의 유통구조 또한 필요하다는 판단 아래, 새로운 시장 개척이나 제품의 성능에 대한 설명 및 구체적 정보의 입수 등의 문제로 전문재는 기업에서 직접 관리 하였던 기존의 방식을 사용하였다. 시장이 안정되고, 제품의 시장에서의 위치가 확고하거나 제품의 형태가 규격화되어 판매되고 있는 일반재의 경우에는 비용 절감을 위해 1998년 도입한 신 유통구조 형태를 사용하고 있다. 또한 근래 들어서 새롭게 시장에서 각광받고 있는 온라인 구매 방식을 사용하게 되었다.

<표 5-1 B사의 유통구조의 변화에 따른 변화>

구 분	1997년 (유통구조변화이전)	99년이후 04년현재 (유통구조 변화이후)
판매 조직	14팀, 10지점, 7영업소	8팀, 5지점, 5영업소
거래처수(대리점포함)	4,000여개	400여개
판매관련인원	256명	104명

자료: B사 내부자료

먼저 유통구조의 변화를 겪은 1998년, 직접 구매방식이 아닌 중간자인 대리점을 유통구조에 넣어 제품의 효율적인 유통경로의 구축으로 생산자와 소비자에 대한 적절한 인력 관리가 가능해져 <표5-1>에서 보는 바와 같이 전국적으로 약 4,000여개의 거래처의 수를 유사한 유통구조를 재편하고, 소규모 형태 및 Direct형태의 유통구조를 400여개의 대리

점을 개입시킴으로 판매관련인원이 256명에서 104명으로 줄어들었으며, 또한 이에 따른 판매조직도 유통구조변화이전에 14팀, 10개 지점, 7개 영업소에서 유통구조개선 이후에는 8팀, 5개 지점, 5개 영업소로 줄었다. 이렇게 급격하게 유통구조를 개선하다보니 유통구조개선을 비롯한 여러 가지 원인으로 인하여 매출액이 급감하게 되었으나, <표 5-2>에서 보는 것처럼 연도가 지남에 따라 유통구조개선 이전의 매출액으로 회복됨을 볼 수 있다.

<표 5-2 B사의 년도별 경영실적>

구 분	단위	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	
매 출 액	억원	1,870	1,177	1,346	1,385	1,590	1,797	1.99 1	
경상이익	억원	△58	△294	21	31	51	113	206	
재 무 구 조	차 입 금	억원	1,816	1,365	924	795	598	431	203
	금융 비용율	%	12.2	23.5	10.6	7.2	5.2	3.4	1.3
	부채 비율	%	297.1	254.1	186.1	154.8	118.1	94.4	58.1
인 원	명	917	468	420	417	421	482	492	

자료: 97년 이후 B사의 주주총회 결산자료 참고

직접 구매방식이 아닌 중간자인 대리점을 유통구조에 넣어 제품의 효율적인 유통경로의 구축으로 생산자와 소비자에 대한 적절한 인력관리가 가능하게 한다. 이러한 적절한 인력 관리는 전문적인 지식을 가진

대리점에게 유통책임을 위임하여 소비자에 대한 판매를 쉽게 늘릴 수 있게 하였다. 판매의 증대가 시장의 확대를 가지게 하여, 합리적인 비용으로 B사가 해당 위치하고 있는 시장을 관리하고 유지하게 되었다. 또한 재고의 부담과 보유의 문제에서도 대리점을 통해 피할 수 있게 됨으로써 기업의 재고에 대한 부담이 줄어들게 하였다. 또한 대리점과의 긴밀한 관계를 통하여 소비자에 대한 여러 가지 정보를 얻어 일정 규모의 시장점유율 향상에 이바지할 수 있게 되었다.

또한, B사가 유통구조의 개선을 통하여 얻은 효과는 유통 경로에서 대리점을 대형화하여 판매에 대한 측면뿐 아니라 채권회수에 대한 책임도 부여함으로써 부실채권에 대한 부담을 적게 가져 채권회수율이 증가하고, 부실채권 발생을 연 1% 범위 내에서 관리가 가능하게 되었다.

하지만 이렇게 도입한 유통구조의 변화가 좋은 결과만을 가져오지는 않았다. 변화된 유통구조는 유통경로 유지비용 측면에서 많은 절감을 하고, 부실채권 발생에 대한 리스크를 줄이는 역할을 하여 기업 측면에서 이익을 초래한 것으로 판단되었지만, 중국적으로 보았을 때 시장에서의 성장에 있어서 능동성이 결여되는 유통구조로 시장에서의 적극적 성장에 장애가 되어 시장 성장의 장애 요인으로도 작용을 할 수 있다. 이는 시장에 대한 정보를 대리점을 통해 획득하는 과정에서 정보가 왜곡되거나, 생산업체와 대리점간의 갈등이 발생하여 대리점의 이탈이 있을 경우 시장에 대한 통제력이 상실될 위험에 노출되어 있는 유통구조이기도 하다. 또한 부실채권 발생에 대한 리스크가 대리점으로 전가됨으로 인하여 대리점이 판매에 대해 소극적으로 변할 경우나 대리점에 유리한 품목만을 취급하려는 현상이 발생할 수도 있다.

이러한 이유로 1998년 이후 대대적인 유통구조에 대한 변화를 추진하게 되었다. 1998년 당시, 건설회사 또는 현장별로 직접 판매를 하던 특관 팀을 없애고, 일반화(Commodity)된 건축자재인 일반재를 취급하는 대형 대리점만을 관리하고 지원할 수 있는 유통구조와 제품에 대한 전문적인 지식을 소비자에게 전달 할 수 있는 전문팀을 갖춘 유통구조로 변화를 시도하였다. 유통구조 변화 후 초기의 변화는 긍정적인 면으로 발전을 하였으나, 시장 환경의 변화와 변화된 유통구조의 한계점 보완을 위하여 현재와 같이 일반재 유통구조와 전문재 유통구조를 분리하여 진행하게 되었다.

(a) 일반재 관련 유통구조

일반재 관련 유통구조는 1998년 유통구조의 변화를 시행하게 된 결정적인 이유와 동일선상에서 진행된다. 본 유통구조는 B사에서는 시장에서 과점적 위치를 선회하고 있는 천장재 제품군이나, 단열재나 석고보드처럼 시장에서 일반재로서 과점적 위치를 점하여 규격화 및 일반화가 이루어져 소비자가 제품 시장에서 용이하게 사용 할 수 있는 제품들에 적용되는 유통구조이다.

위와 같이 시장의 형태가 안정화되어 있으며, 시장 구조에 대한 B사의 경험이 농후하게 때문에 1차 대리점을 사용하여 제품을 판매할 시, 시장에서의 규모가 더 커질 수 있다는 장점을 가지고 있으며, 제품에 대한 인력 및 보완 관리가 상대적으로 Direct 시스템에 비하여 상당히 적어져서 비용 절감이 된다는 장점이 있다.

그렇다면 위와 같은 일반재 시장에 적합한 유통구조에서 중요한 요소인 1차 대리점은 어떤 형태와 성격을 가지고 있는 지에 대해서 알아보겠다.

1차 대리점은 건축자재 유통경로 상에서 B사와 같은 종합 건축자재 회사들을 대상으로 하는 비교적 시장에서 규모가 큰 유통 전문 업체이다. B사의 경우 1차 대리점의 수는 전국적으로 400여 개로 구성되어 있으며 이들의 연간 평균 매출 규모는 10-100 억 원 규모이다. 서울에 위치한 1차 대리점의 규모는 지방에 비하여 상대적으로 큰 편이다. 이유는 소비자의 규모가 비교적 큰 업체의 대부분이 서울에 위치하고 있기 때문이다. 이러한 유통경로는 지방보다는 서울의 유통업체에서 많이 볼 수가 있는 형태라고 할 수 있다.

서울과 지방의 1차 대리점의 차이점을 본다면, 서울의 경우는 다루는 품목이 지방의 1차 대리점에 비하여 적다. 제품의 품목이 많아지면 관리에 대한 비용 또한 상승하게 되고 관리상의 문제와 다양한 품목과 품종(특수 규격, 특수 사이즈)에 대한 적절한 정보 제공 및 자재 조달 경쟁력이 떨어지기 때문에 품목의 수를 제한하게 된다. 이에 반하여 지방의 경우에는 통상 일반화된 자재를 서울의 판매점보다 더 많이 사용하게 되고 소비자의 욕구에 맞는 다양한 제품을 구비하기 때문에 품목이 상대적으로 다양하다. 즉, 유통경로상의 같은 1차 대리점이라 하더라도 소비자의 요구에 따라 성격이 달라진다.

1차 대리점의 인원규모는 취급하는 품목 및 매출액에 따라 다를 수 있으나 보통은 5-10명으로 구성되어 있으며, 대리점의 규모는 창고 소유 여부에 따라서 다르지만 대개의 경우 사무실은 10평 규모이다.

1차 대리점을 통한 거래 Process는 소비자의 현장 소요 품목 산출→ 1차 대리점에 재고 유. 무에 대한 문의→ 생산자에게 재고 유. 무 또는 생산가능 여부, 생산 소요시간을 문의하여 품질이 요건과 같으면서 소비자에게 가장 유리한 조건(납기 및 가격)을 제시한다. 이를 통하여 소비자는 1차 대리점의 의견을 수렴하게 되고 최종결정을 하는 형태의 유통거래를 한다.

이러한 특징으로 1차 대리점은 소비자와의 거래를 통하여 이윤추구를 하며, 소비자와의 인적 관계, 물적 관계를 통하여 건축자재회사에 정보 제공 등을 하고 이를 통하여 자신들의 역할 즉, 자재의 원활한 공급, 적정가격을 조정하는 가격조정자 역할, 금융지원 역할의 역할을 하였다. 자재의 원활화 공급 부분에서는 건축자재 정확한 납기일 조정은 최종 생산품인 주택 및 건축물의 원가에 영향을 주는 요소이므로 소비자가 원하는 일자에 정확히 납품하는 것이 매우 중요한 사항인데 1차 대리점은 이러한 사항의 조절 능력을 가진다. 가격 조정자 역할을 담당 부분에서는 1차 대리점이 건설사에 납품하는 가격을 소비자와 생산자의 중간에서 적절한 가격이 유지되도록 조정하는 역할을 가지고 이어 대량 물량의 경우 건설회사는 시중의 가격보다는 싸게 구입을 원하며, 건축자재 회사의 입장에서는 시중가격보다 소비자에게 싸게 제공하지만 대량 소비처의 확보로 생산스케줄의 조정 및 고정비 커버를 통한 이익을 확보한다.

(b) 전문재 관련 유통구조

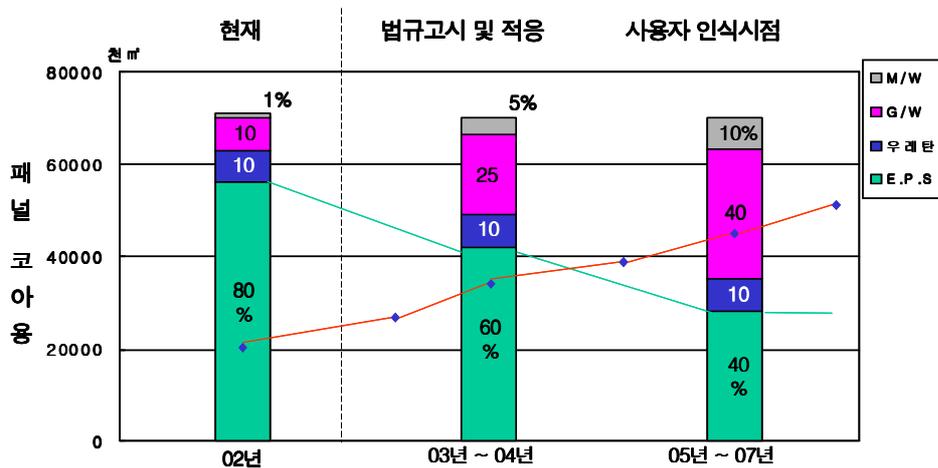
환경과 기술의 변화, 정부 규제 및 법제도의 변화로 인하여 앞으로 신시장의 개척이 요구될 것이다. 이러한 시장의 변화와 신시장의 개척으로 새로운 수요가 건축자재 시장에서 발생하게 될 것이며 제품이 개발되고 시장 변화에 따른 유통의 변화도 일어나게 되며, 같은 건축자재라고 해도 소비자들의 반응 및 여건에 맞는 최선의 유통 경로를 선정하기 위해서는 품목별로 다른 유통구조를 선택해야하는 경우가 발생한다. 전문재는 기존의 일반화된 건축자재와 다른 용도와 시장을 가지고 있으며, 소비자들의 수요를 확대시키거나, 소비자에게 기술적인 지원이 필요한 새로운 건축자재 제품의 개발은 전문재 관련 유통 구조를 발현시키게 된다. B사는 이러한 변화에 맞추어 전문재 관련 유통구조를 형성시켜 시장에서 우위를 선점하려는 노력을 시행하였다. 시장 변화에 따라서 수요의 발생이 예상되는 GLASS WOOL 시장의 예와 외장재인 B - PANEL제품에 대한 유통구조를 분석하여 B사가 시행한 전문재 관련 유통 구조를 알아보도록 하겠다.

i) GLASS WOOL

2002년 건설교통부의 행정과 법 개정으로 공장 건물, 창고 등에 폭넓게 사용되던 샌드위치 패널의 코아(CORE) 제품으로 많이 사용되던 스티로폼 제품 공급이 제한되었다. 이러한 급작스런 시장의 변화는 씨 랜드 어린이 화재 참사 사건, (주) 하림 익산 공장 화재 사건 등을 통하여

정부의 법 규제 방식이 변화된 것으로 화재발생시 스티로폼에서 발생되는 유독가스가 인체에 치명적인 해를 입힐 뿐만 아니라 생명에 위협을 가한다는 사실에 대한 대응책으로 발현되었다. 이러한 시장의 급격한 변화로 샌드위치 패널의 코아(CORE) 대체용품으로 시장에서는 GLASS WOOL의 개발 및 판매가 빠르게 확산하게 되었고, 시장 변화에 맞추어 B사에서는 Direct 유통구조를 이용한 신속한 유통구조를 구축하게 되었다. 이는 제품 개발 및 증설로 인한 시장의 변화에 빠르게 대처하게 위하여 사용하는 직접 유통 방식으로 기술적 지원이 필요한 산업체에게 제품의 성능이나 기술을 직접 영업하고 시연하여 산업체와의 긴밀한 협력 관계를 유지하는 것으로 향후 잠재경쟁자들보다 유리한 고지를 선점하는 적극적이며 공격적인 유통구조 진행 방식이다.

<그림 5-8 GLASS WOOL 시장변화 예측>



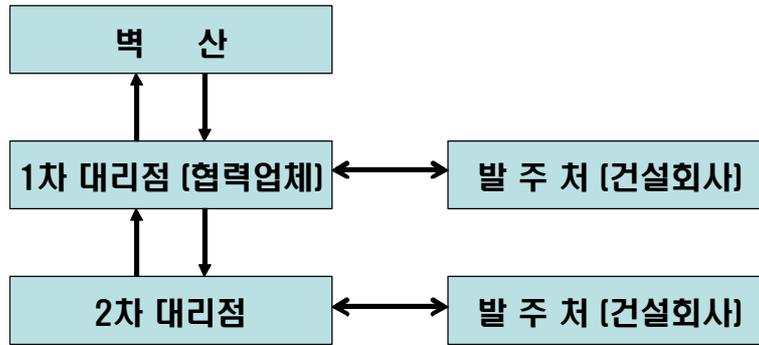
자료: B사 내부자료

이러한 시장 변화에 대한 예측은 건축자재 회사의 성장력에 기본 바탕이 되는 요소로 시장의 변화를 예측하여 직접적인 수요가 일어나기 전 미래형 제품의 개발은 필수적이다. 개발된 제품의 시장 선점을 위하여 보다 빠른 유통 경로를 사용하기 위해서는 기존에 사용했던 직접 관리 시스템의 유통구조가 적합하며 이는 시장의 안정화가 이루어지지 않은 제품의 경우에는 대부분 해당된다고 볼 수 있고, 향후 유통경로가 안정되고, 기술적 지원이 생산업체에게 이전된 후에는 현재와는 또 다른 최적의 유통구조가 필요할 것이다.

ii) B - PANEL

B - PANEL은 B사에서 생산하는 외장재 Brand로 현재 시장에서 독점적 위치를 점유하고 있는 주문 생산제품으로서 현장 별로 제품의 규격 사이즈가 결정되고 생산이 되는 제품이다. 유통구조는 B사에서 1차 대리점으로 유통되는 비율이 전체시장에서 70~75%를 상회하고 발주처가 2차 대리점을 통하여 다시 1차 대리점을 지나 B사로 유통구조가 이어지는 경우가 25~30%이다. 현재 상황 하에서는 이와 같은 제품의 경우 시장에서 대체재와의 경쟁 및 비용 절감 측면에서 효과적인 관리가 필요하게 때문에 아래 도표와 같은 유통구조 시스템을 이용할 수 있다.

<그림 5-9 B-PANEL의 유통구조>



자료: B사 내부자료

유통 구조도와 같이 B사는 건설회사와의 관계에 있어서도 시공 능력을 가진 협력업체, 즉 1차 대리점을 이용하여 판매하는 방식을 가진다. 이러한 방식이 물론 처음부터 발생된 것은 아니다. B - PANEL이란 제품이 시장에 처음 소개되어 생산한 제품으로 1980년대에 한국에 처음 소개된 제품이며, B사는 제품의 유통구조가 독점화, 일반재화 된 현재의 유통구조와는 달리 건설업체, 현장과의 Direct 영업 및 관리를 통해 시장규모의 향상을 유도하여 왔으며, 1998년 유통업체 정비 시 현재와 같은 유통구조 시스템으로 정비를 하였다.

현재와 같은 유통 시스템을 갖추게 된 주요 원인은 유통업체의 난립으로 인하여 서로의 이익만을 추구하는 경쟁 시스템으로 한정된 시공물량을 과당 경쟁으로 인하여 대리점간의 경쟁으로 이어졌고 이에 대한 여파로서 시공능력에 대한 검증보다는 시공가격의 경쟁으로 인한 시공업체의 시공능력 부족 및 사후관리의 책임소재 미비로 인하여 제품에

대한 소비자의 불만이 높아지고, 판매 수량은 한정되어 회사 이익에 기여하지 못하고, 회사의 이미지 실추하는 품목으로 여겨져 한때 철수 품목에까지 오른 품목이었으나, 치열한 경쟁을 하던 경쟁사가 제품 생산을 철수하면서, B - PANEL 제품의 유통구조를 제품의 시공 능력이 뛰어나며 시공후 사후관리가 가능한 업체만을 대리점으로 한정시켜 이들을 통해서만 제품을 출하하고, 제품시공에 대한 상담 및 A/S까지 이들 업체에게 전적인 책임을 지도록 책임 시공을 한 결과 제품에 대한 소비자의 신뢰가 높아지고, 이로 인해 판매도 점차 증가하고, 일정 가격을 유지함으로 수익도 증가하는 결과를 가져오게 되었다.

우수한 시공능력을 지닌 1차 대리점의 수는 수도권에 4, 5 개 업체와 지방 4 개 업체로 한정시켜 제품을 공급하며, 이들의 역할은 소비자에게 제품을 공급하는 역할뿐 아니라, 제품 품질저하를 막기 위해 시공까지 포함하고 있으며, 시공 후 A/S까지도 책임지는 시스템이다. 이 제품은 시장에 대해 강한 통제력을 가지고 있는데 이유는 과거 시공 부실로 인한 문제를 방지하기 위하여 제품시공 현장에 대한 품질관리를 본사에서 직접관리를 하고 있으며, 제품에 대한 소비자의 상담이나, 기술적 지원을 함으로써 소비자의 신뢰를 높이고 있기 때문이다.

제 3 절 B사 사례연구 종합

B사의 사례 연구를 통하여 알 수 있듯이 건축자재 사업에서도 한번 구축된 유통 경로의 구조는 장기간에 걸쳐서 구축이 되지만 일단 구축된 유통 경로도 시간이 지남에 따라서 유통 경로가 복잡해지기도하고, 변형된 유통 구조가 생기기도 한다. 이것은 산업재에서 급격한 유통 경로의 변화가 없어 보이더라도 유통 경로 내에서 변화가 지속적으로 일어나고 있으며, 생산자와 대리점, 소비자간 더욱 유리한 거래조건을 만들어 내기 위한 유통 경로의 변화는 지속이 될 것이다.

따라서 한번 구축된 유통 경로라 하더라도 지속적인 유통 경로 관리가 필요하며, 끊임없는 보완을 통해서 최선의 유통 구조를 추구해야 할 것이다.

산업재 전반에 걸쳐서 사용되는 제품들은 제각기 다른 최적의 유통 구조를 가지고 있으며, 건축자재 시장의 제품은 그 종류가 광범위하며 다양하므로 그에 따라서 제품의 성격 및 시장도입시기에 따라서 유통 구조를 달리하여야 한다. 위의 연구에서 알아보았던 것과 같이 일반재나 전문재 대리점을 통한 판매로 부실채권 발생에 대한 리스크 회피와 제품 판매 후 관리, 유통인력 부분에서의 비용 절감과 구매 관련 인원 절감 등의 효과를 위하여 중간상을 유통경로 상에 존재 시키는 것이 direct로 거래하는 것보다 생산자와 소비자 모두에게 유리한 것으로 판단이 된다. 그러나 대리점을 통한 유통 경로상의 문제점, 즉 시장 정보 획득, 소극적 판매 및 대리점의 이탈 방지를 견제할 수 있는 유통경로를 유지할 수 있도록 하는 것이 필요하다. 실물경제에서는 완전시장이

존재하지 않는다. 따라서 완전한 유통경로도 존재하지 않는다고 볼 수 있으며, 어떠한 유통경로를 선택하든 거래 조건, 주변 환경, 대체재와의 관계 등을 고려하여 최적의 유통 경로를 추구하기 위한 기존의 유통 경로의 보완은 계속해서 이루어져야 할 것이다.

또한 최근 경향으로 일부 대형 소비자로부터 인터넷 구매시스템의 구축으로 B2B 형식의 온라인 구매 방식은 변화된 유통구조에서 기업과 기업이 direct로 거래를 하게 됨으로써 시장 확장에 큰 도움을 주며, 거래의 간략화로 인하여 건축자재 제품 단가의 거품을 제거하려는 노력을 하고 있으나, 생산자가 소수이고, 사양(specification)에 의한 구매가 대부분인 산업재에 대해서 direct 거래가 대리점을 통한 거래보다 유리한 것인가는 현재로써는 실효성에 대한 의문이 생긴다.

온라인 구매방식의 유통구조에서는 먼저, 건축자재 관련 표준모델이 존재하지 않고, 건설회사가 이익 구조 개선을 위하여 개개별로 지급하는 자재보다 일괄하도 하는 비중이 점차 늘어나게 되어 그 활용도가 떨어지고 있다. 일괄하도 방식으로 진행되는 온라인 구매방식은 건축자재 중 commodity제품이 아닌, 맞춤 구매가 필요한 전문재일 경우에는 전문적인 선택의 어려움으로 인하여 소비재에 비하여 활용도가 떨어지고 있기 때문이다.

제 6 장 결론

제 1 절 연구 결과 요약

국내 시장의 급격한 변화로 인해 국내 기업들은 현재 시장에서의 생존과 지속적인 성장을 위해 많은 변화와 발전을 노력 하고 있다. 마케팅적 측면에서 기업의 경쟁력을 위한 변화와 발전은 여러 가지 측면에서 이루어질 수 있는데 특히 본 논문에서는 유통경로에 관련된 마케팅적 측면의 노력에 대해서 알아보았다.

산업재의 유통경로는 소비재의 유통구조와 달리 시장에서의 역할이 상당히 크게 작용한다. 산업재의 유통경로는 기업의 직접적인 수익성과 직결되는 마케팅 Mix로 소비재와 비교하면 상대적으로 정형화, 규격화 되어 있으며, 소수의 소비자들을 대상으로 되어있기 때문에 수익성에 직접적 영향을 받는다.

산업재 시장에서 산업유통기구의 규모가 점차 거대화되어 조직의 전문화가 요구되고 서비스 수준의 개선에 대한 고객의 니즈가 발생됨에 따라 산업재의 연구가 활발히 진행되어 가고 있는 상태이지만 다양한 측면에서 산업재 유통경로에 관련된 연구는 많은 부분에서 부족한 상태이다.

따라서 본 연구는 건축자재 산업 유통경로의 분석을 통하여, 연구가 미흡한 국내 건축자재 산업 유통경로의 특성과 진행 상황을 파악하여

현 시장의 문제점과 한계점을 도출해 보았다. 산업재 시장의 유통경로 과정의 문제점과 건축자재 유통기업의 실제 사례를 통하여 유통경로의 구조와 과정을 보다 정교화하고 분석함으로써 향후 산업재 중 건축자재의 생산과 판매를 하는 유통기업들이 채택하여야 할 효율적인 유통경로 전략을 제시해 보았다.

제 2 절 시사점

현재 산업재인 건축자재 시장에서는 국내, 외국계 기업들이 생산 및 유통 사업을 벌이고 있다. 그러나 현재 건축자재 산업에 대한 마케팅이 매우 부족하기 때문에 마케팅 산업이 산업 발전과 국가 경쟁력 강화 그리고 마케팅 수요 창출을 위하여 다른 분야와 마찬가지로 현실적인 비전을 위한 노력을 제시하여야만 소비자의 Needs를 찾아내어 강력한 수요 창출을 할 수 있을 것이다.

본 논문은 건축자재 시장에서의 유통경로의 구조와 과정에 대해서 분석하고 다음과 같은 시사점을 가지고 있다.

첫 번째, 유통구조는 완성되는 것이 아니라, 시장상황과 조건에 맞도록 지속적으로 변화 되어야 한다는 것이다. 건축자재 산업에서 사용되는 유통구조는 다양하게 존재하고 현재, 시장에서는 이 모든 유통구조가 혼용되어 사용되고 있다. 하지만 기업이 제품에 따른 적절한 유통경로를 이용하지 못할 경우 기업의 최대 수익 획득의 목표는 실패하게 될 것이다. 따라서 본 논문에서 분석해보고, 논의해 본 여러 형태의 유통구조를 통하여 건축자재 산업에서 제품의 성격에 적합한 유통구조를 사용해야 할 것이다. 또한 현재 사용되고 있는 유통경로가 가시적인 측면에서 수익 획득에 긍정적인 역할을 시행한다고 해서 미래 시장에서도 통용될 수 있는 유통구조라고는 할 수 없을 것이다. B사의 사례에서 볼 수 있듯이, 유통구조의 변화를 주었던 유통구조가 시간이 지남에 따라 단점이 노출이 되고, 이에 대한 단점을 보완하는 유통경로를 구성하는

변화를 요구하고 있다. 최선의 유통구조를 지니기 위해서는 건축자재 산업의 특성과 산업재 전반의 구조에 걸맞은 유통경로의 모색은 지속적인 보완과 시장의 요구에 순응하려는 노력으로서 이루어져야 할 것이다.

두 번째, 유통경로의 구조는 복잡함과 단순함을 동시에 추구한다. 제품의 속성을 단순히 일반재와 전문재로 나눌 경우, 일반재의 경우 대부분의 거래가 대리점을 통한 유통이지만 전문재의 경우 중간상의 역할이 절대적으로 필요한 품목과 직접적인 유통이 선호된다. 이러한 현상은 생산자가 일방적으로 유통경로를 정하는 것이 아니라 소비자의 요구를 최소의 비용으로 충족시킬 수 있는 최선의 방법을 찾는 것이라 볼 수 있다. 따라서 적절한 유통경로를 모색하는 것은 기업차원에서 매우 복잡하고 어려운 일이 될 것이다. 하지만 이를 잘 파악함으로써 더욱 단순화, 전문화된 경로의 설정은 불필요하게 유통경로로 인하여 발생하는 규모와 낭비를 제어할 수 있게 될 것이라는 시사점을 지니게 된다.

제 3 절 한계점 및 추가 연구의 필요성

본 논문에서는 사례연구에도 모든 유통구조에 관련된 연구를 포함하였다. 그러나 건축자재의 제품의 범위가 너무 광범위하기 때문에 연구의 초점을 못잡기 쉬우므로 산업재 생산업체의 특성에 맞게 보다 일반적인 영역으로 설정하여 사례연구를 진행시켰으므로 보다 구체적인 연구 영역을 선정하여 실증연구 및 사례 연구를 강화시켜야 할 것이다.

본 논문에서는 건축자재 종합메이커인 B사를 중심으로 하여 논문을 전개시켰다. 사례 연구에 있어서 여타 동종업계의 다른 기업들과의 비교 및 보다 광범위한 실태조사를 하고, 여러 기업들에서 시행하고 있는 유통구조의 현재 상황 등에 대해서 연구함으로써 전체 건축자재 시장에 대한 동태를 알 수 있을 것이다.

또한 실질적 설문 데이터를 사용한 것이 아니고, 실무에서 근무하고 있는 유통관련 직원들을 면담함으로써 사례 분석에 있어서 타당성과 신뢰성의 정도가 주관성 개입으로 인하여 저하된 점이 있다. 또한 시간의 부족으로 인하여 다양한 계층의 실무자와의 면담을 통하지 못하고 사례가 작성됨에 따라 유통경로에 대한 다양한 의견의 수렴이 부족하였다.

연구의 대상 범위가 소비자인 건설업체나 중간상인 대리점의 입장을 배제한 채 철저하게 생산자인 건축자재 회사를 중심으로 진행시킴으로써 소비자와 대리점의 입장에서 바라보는 건축자재 유통경로에 대한 깊은 고찰이 부족하였다.

따라서 본 논문을 계기로 그 간 연구가 소비재에 비해 소홀했던 산업재에 관련된 유통 경로에 대한 연구가 활성화되고, 소비자의 입장과 중

간자인 대리점의 입장을 고려한 산업재 관련 유통경로에 대한 연구가 추가적으로 진행이 되었으면 하는 바람과 미진하기는 하지만 본 논문이 산업재 유통 관련업체 특히, 건축자재 시장에 관계되는 업체가 보다 효율적인 건축자재 유통경로를 구축하는데 유용하게 사용되는 자료가 되었으면 한다.

참 고 문 헌

1. 국내 문헌

김동기, 「현대마케팅 원론」, 박영사, 1979, p585.

노부호, 「현대생산관리」 서울: 무역경영사, 1992.

반병길, 「국제마케팅론」, 제3전정판, 박영사, 2001, p.485, p.676.

송계충, 산업재 마케팅의 영업 전략적 접근, 충남대 경영학과.

안광호, 임영균, 전계서, 「유통경로관리」 2002, pp22-23.

유필화, 『가격정책론』, 박영사, 1998, p340.

장대련, 마케팅전략, 2003, ,pp.7-8.

(주) 주택문화사, 주택 건축자재 백과, 2005, pp.24-32.

중소기업청, 중소도매업의 실태와 구조조정 방안, 2004.12.

최병용, 『신마케팅론』 제 2판, 박영사, 2003, p161, p258.

한희영, 「마케팅관리론」, 다산출판사, 1980, pp512-517에서 재인용.

2. 국외 문헌

Aaken, 1984; Day 1984;Stem end El-Ansary, 1982.

American Marketing Association, A Glossary of Marketing Terms, op. cit., 1960.

Bert Rosenbloom, "Marketing Channels : A Management View",
Hinsdale, Illinois : The dryden Press, p5.

C.Glenn Walters and Blaise J. Bergiel, "marketing Channels",
Illinois : Scott.

Cliffs, New Jersey: Prentice-hall Inc., pp.28-30.

Donald J Bowersox, M Bixby Cooper, Douglas M Lambert and
Donald A Traylor, management in marketing Channels, p197.

E. F. Fren and J. R. Brown,"The industrial Consumer Marketing
Dichotomy", Journal of Marketing, Vol. 48, pp.68-69.

Ibid, p150, p159-165.

Industry Marketing Committee Review Board. " Fundamental
Differences between Industrial and Consumer Marketing", Journal
of Marketing, Vol 19, pp153-157.

Louis P. Brucklin,"Postponement, Speculation and the Structure
of Distribution Channels", Journal of Marketing Research, Vol.
2,pp26-31.

Michael D. Hutt & Thomas W. Speh, Industrial Marketing
Management 4th ed., The Dryden Press, p12.

Michael D Hutt and Thomas W Speh, "Realigning Industrial
Marketing Channels」 , 「Industrial Marketing Management”,p171.

Philip Kotler, Marketing Management : Analisis, Planing,
Implementation and Control, 11th ed. Prentice-hall, 2004. p172,
p413.

Reeder, Robert R., Edward G. Brierty and Betty H. Reeder,
『Industrial Marketing』, Englewood.

Richard Emerson, "Power-Dependence Relations", American
Sociological Review, p32.

W. J. Satnton : op.cit., pp364-366.

W. L. Cron, "Industrial Sales Person Development : A Career
Stage Perspective", Journal of Marketing, Vol. 48, Fall, pp.41-52.