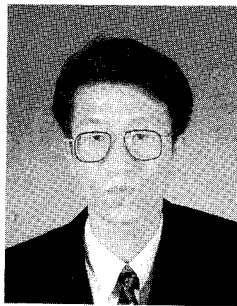


# 가전제품 가격구조의 문제점과 개선방향

다가올 유통시장 개방에 대비하여 우리나라 가전제품 판매의 가격구조에 대해 불합리한 문제점을 짚어 보고 개선방향을 제시하고자 한다.



한 동 철 박사  
현대경제사회연구원 마케팅실장

우리나라의 소비자들이 상당히 관심을 많이 쓰고, 중요하게 여기는 제품중의 하나가 가전제품이다. 지속적인 기술개발의 영향인지는 몰라도 우리나라의 가전제품의 품질도 어느정도 우수하다고 인정되고 있다. 이는 지난 수십년 동안 우리나라의 가전업을 발전시켜온 소위 가전 3사의 공헌 덕택이라고 하겠다. 비록 자유스러운 경쟁이 어느정도 인위적으로 제한되어 있는 형태이기는 하지만서도, 대기업 주도의 가전의 부분과점 형태에서 소비자들이 혜택을 입어온 것은 부인하기 힘들 것 같다.

그러나, 이것은 반대급부로 나타난 여러가지 폐해도 지적되어야 할 것이다. 부분과점 형태가 야기하여 온 신규기업 진입의 의도적 제한, 대리점의 타 경쟁제품 취급자유의

인위적 제한, 그리고 불합리한 가격구조를 메이커측에서 의식적으로 유도한 것 등이다. 첫째와 두번째의 문제점은 필자가 (전자신문 10월 25일자)에서 간략히 지적한 바 있다. 본고에서는 필자가 느끼기에 이상한 점이 많은 가전제품의 가격구조에 대해서 간략히 논해 보고자 한다. 이것은 중요한 문제로서, 이의 점진적 개선과 누구나가(예를 들면, 제조업자, 유통업자, 그리고 소비자) 납득할 수 있는 가격구조가 형성되어야만이, 앞으로 다가올 유통시장 개방후 외국업체와의 경쟁에서 뒤쳐지지 않을 것이다.

## 가격의 의미

가전제품의 가격은 무엇인가? 판매가격이란 기본적으로 소비자가

생각하기에 제품구매가 그들에게 가져다 줄 혜택에 대응하여서 소비자가 지불하려는 값이다. 여러가지 종류의 가전제품들이 소비자들에게 가져다 주는 혜택들(예, TV-좋은 시청, 냉장고-우수한 냉동처리, Audio-바람직한 소리의 전달 등등)이 소비자들이 생각하기에 많아야, 이것보다 작은 값의 가격을 소비자들은 기꺼이 지불하려고 할 것이다. 여기서 중요한 것은 소비자들이 생각하는 제품이 그들에게 가져다 주는 혜택이다. 아무리 제조업자나 유통업자가 생각하기에 좋은 제품이라고 하더라도, 소비자들이 생각하기에 좋은 제품이 아니면 그것은 나쁜 제품이라고 간주될 수 있는 것이다. 따라서, 제품이 가져다 주는 혜택이 소비자들이 지불하려는 가격보다 높아야 하는 것이다.

그러면 가격은 어떻게 정해야 하고 또, 실제로 정해지는가? 가전제품의 판매를 다루고 있는 학문인 마케팅의 연구자들은 보통 세가지의 가격의 결정방식이 있다고 한다. 첫째는, 원가에 일정율의 마진을 붙이는 방법인 소위 말하는 원가가산법(Cost-Plus Method), 둘째는 소비자의 수요에 맞추어서 마진을 높였다 낮추었다 하는 수요지향법(Demand-Oriented Method), 그리고 셋째로는 소비자의 심리상태에 따



라서 가격을 적절히 정하는 방법인 심리적 방법(Psychological Method) 등등이 있다. 필자가 듣고 느끼기에는 우리나라에서는 첫번째 방법이 주로 쓰이고, 두번째 방법이 가끔 쓰인다고 한다. 그리고 세번째 방법은 거의 쓰이지 않는 것 같다.

이러한 방법들이 우리나라 가전 제품 판매의 가격구조에 대해서 무엇을 말해줄까? 우리나라에서 가전 제품의 판매가격이 제조원가에 일정율의 마진을 붙여서 파는 원가가 산법이 많이 쓰인다. 그러면 원가는 어떻게 정하나? 원가는 고정비와 변동 제조원가에 달려있는데, 이것은 판매량에 따라서 달라진다. 따라서 판매량을 미리 알아야만

원가를 적절히 정할 수 있다. 판매량이 미리 정해지는가? 판매량은 판매가격에 달려있다. 따라서, 이 두가지는 상충되므로, 문제는 원가의 적절한 계산이 힘들고 또 이것은 판매량에 달려 있는 것이다.

또, 다른 문제는 어떻게 일정율의 마진을 적절히 정해야 하는 것이다. 이익이 10%가 좋으나, 20%가 적당하나, 아니면 그 이상이 좋으나? 이것은 얼마만큼의 이익을 원하느냐 와 또, 경쟁업자의 반응과 소비자의 반응에 달려 있다. 이때까지 이야기 한 것을 종합해 보면, 우리나라의 가전제품의 판매에서 가장 많이 쓰인다는 원가가산법은 원래 구조적으로 시행하기 힘

들고 문제가 있는 것이다. 그러나 이 방법은 가장 쉽다는 데에 큰 매력 있어서 인지, 너무나도 많이 쓰이고 있는 것이다.

필자가 느끼고 들은 바로는 동일한 제품의 판매가격이 여러 소매점에서 현격하게 차이가 난다고 한다. 전자신문의 7월 26일 자에 나온 한국물가협회가 조사, 발표한 기사 내용은 다음과 같다. 권장 소비자 가격이 83만 8천원인 모회사 컬러 TV, 이 제품은 백화점에서 77만 9천원, 대리점에서 69만 6천원, 용산 전자랜드(양판점)에서 65만원, 용산 전자상가(도매점)에서 60만원에 각각 판매되고 있다는 것이다. 필자가 이것을 처음 보았을 때 필자는

상당히 혼란한 마음을 가졌다. 우리나라의 가전판매구조는 정말로 문제인가? 대답은 100% 그렇지 만은 아닌 것이다. 예를 들면, 미국의 경우도 가전제품이 여러군데의 소매점, 예를 들면 고급백화점, 가전전문점, 할인백화점, 그리고 도매점 등등에서 가격이 다르게 팔리고 있다. 예를 들면, 시어즈, 웨이머스바, 서킷 시티, 하이 파이, 케이마트, 샘스 등등이다. 그러나, 필자가 미국에서 겪고 또 들은 바에 의하면 우리나라의 정도까지 가격이 천차만별이고 예측 불가능할 정도로 변화무상하지는 않은 것이다.

각각의 유통기관은 각각의 특성을 가지고 있다. 즉, 낮은 마진과 높은 제품의 회전율을 주축으로 하는 유통기관들(창고형 도매상, 할인점, 할인형 백화점)은 보통 서비스를 거의 제공하지 않기 때문에 값이 싸다. 반면에 높은 마진과 낮은 회전율을 주축으로 하는 유통기관들(전문점, 고급백화점)은 각종의 서비스를 제공하고 또 안락한 분위기를 유지하므로, 제품의 값이 전자에 비해서 비싼 것은 당연한 세상의 논리이다.

그러나, 이것과 다르게 나타나는 현상들은 어떻게 설명할까? 예를 들면, 거의 비슷한 지역에 위치한 동일 제조업자의 대리점이 상이한 제품가격에 판매하고 있는 현상, 또 서비스를 거의 제공하지 않는 같은 위치에 있는 양판점과 도매상이 서로 다른 가격에 제품을 판매하는 현상 등, 그외에 많은 현상들을 어떻게 설명하여야 하나?

필자의 실제경험이 짧기 때문에 나는 판단착오였을지도 모른다. 이것을 방지하기 위하여, 필자는 국

내의 가전판매의 전문가들(예를 들면, 교수, 연구소의 가전담당 연구원, 가전 3사의 직원, 실제의 경험 이 많은 대리점 점주, 유통기관의 기획실 직원, 양판점 운영자등)과 일련의 집중적인 심층면접(Depth Interview)을 하였다. 필자가 만나 본 가전제품의 판매, 유통의 전문가들은 하나같이 불합리한 가격구조의 문제점을 지적하였다. 필자는 미국의 마케팅 학계에서 개발된 설명과 이론들을 가지고 우리나라 가전제품의 문제점을 지적하고, 이의 개선을 위한 가능한 대안(Alternatives)들을 제시해 보려고 한다.

### 불합리한 가격구조의 문제점

기본적인 문제점의 출발은 제조업자-대리점 체제에 있다. 이것이 수십년 동안 우리나라의 가전판매에서 거의 유일의 체제였기 때문에 다른 다양한 형태의 유통경로들이 활발하게 이용되지 못했다. 가전제조업자와 그 제조업자의 제품만을 취급하는 유일의 전속체제가 되어서, 가전제품 대리점들은 타 제조업체의 제품취급이 강제적으로 제한되어 있었던 것이다. 게다가 개별 대리점들의 자본력이나 판매력이 극히 미약하기 때문에 제조업자의 거의 100% 통제(Control)하에 있었던 것이다. 이것이 제조업자의 강압적인 초과매출(소위 말하는 “밀어내기”)를 가능케 한 것이다. 대리점이 그들 자신이 생각하기에 적절한 이윤을 남기면, 모든 제반 비용을 카바하고, 그리고 판매가 가능한 정도의 물량을 제조업자에게서 수급받을 때만이 그들이 가

진 여건하에서 생존과 성장이 가능한 것이다.

그들의 판매가능량을 초과하는 제품을 그들이 받으려고 할까? 거의 대부분의 대리점이 판매가능 한도의 초과물량을 받으려고 하지 않을 것이다. 그러면 어떻게 밀어내기가 가능해 왔는가? 막강한 힘을 가진 제조업자들이 영세한 대리점들을 그들의 “우호적인 파트너”로 생각한 것이 아니라 “말 잘드는 충복”으로 간주해서 강압적 권력(Coercive Power)이나 법적 권력(Legitimate Power)을 행사하여 온 것이다.

미국에서 유통이론의 연구가 본격적으로 시작된 것은 지난 70년대 초 부터이다. 그후 80년대 말기까지 미국의 유통연구계를 풍미하였던 유통기관에서의 권력이론의 결과는 아주 간단하다. 제조업자가 유통업자들에게 법적이나 강압적 권력을 사용하지 않는 것이 장기적으로 바람직하다. 그 이유는 기술적 원조나 보상적 원조없는 법적권력의 행사는 거의 의미가 없고, 또 강압적 권력의 행사는 상대방의 만족이나 성과를 높이지 않는다는 것이다. 이보다는 다양한 형태의 기술원조와 같은 전문력(Expert Power)과 적절하게 제공되는 보상적 권력(Reward Power)이 더 큰 만족과 성과를 가져온다는 것이다. 우리나라의 유통담당자들이 귀담아 들어야 할 이야기이다.

“밀어내기”로 야기된 판매가능량 이상의 양은 미리 설정된 대규모수날짜에 쫓기어서, 원가이하나 거의 원가정도로 다른 곳으로 재판매되는 것이다. 이 부분에서 대리점들은 재판매의 댓가인 적절한 이윤도 보상받지 못한다. 또, 이렇게 제조

업자가 의도하지 않았던 “�”으로 재판매된 제품은 제조업자나 다른 대리점에서 보기에는 엄청나게 싼 가격으로 팔리는 것이다.

소비자는 이것에 어떻게 심리적으로 반응할까? 정당한 이유없이 엄청나게 다른 값으로 팔리는 동일 제품의 다른가격은 단기적으로는 소비자혼란을 야기시키고, 장기적으로는 소비자신뢰를 떨어뜨리는 것이다. 장기적인 소비자신뢰의 상실은 가전제품의 경쟁력을 점진적으로 소멸, 쇠잔시키는 것이다.

그러면, 왜 “밀어내기”를 해야만 하는가? 필자는 아마도 제조업체들이 너무 단기적인 그리고 하나의 목표(매출증대)에 집착한다고 생각된다. 마케팅의 목표는 하나가 아니라 여러개다. 예를 들면, 마케팅의 목표는 시장점유율의 유지, 투자자본율의 극대화, 영업비용의 최소화, 명성의 유지, 판매량의 최대화, 이익의 증대, 그리고 다른 것들도 가능하다.

우리나라의 가전 제조업체들은 너무 단기적인 매출증대에 집착하고, 너무 대그룹의 지원을 받는 가전 3사의 기존 구도의 유지에만 집착하는 것 같다. 장기적인 안목에서 새로운 성장기회를 찾으려, 그리고 다양하고 또 탄력적인 사업의 운영보다는 단기적인 매출증대를 위한 가격경쟁에 빠져들고 있는 것이다. 이것은 이때까지는 가능하였는지 모르나 앞으로 외부적인 요소들이 가전 3사의 시스템내에 영향을 미치게 되면 어떻게 될까? 정부의 묵시적인 엄호를 입은 3사체제가 다른 경쟁력을 가진 기업들의 가세가 되면 어떻게 될까? 또, 유통 시장 개방후 해외의 선진업체들이



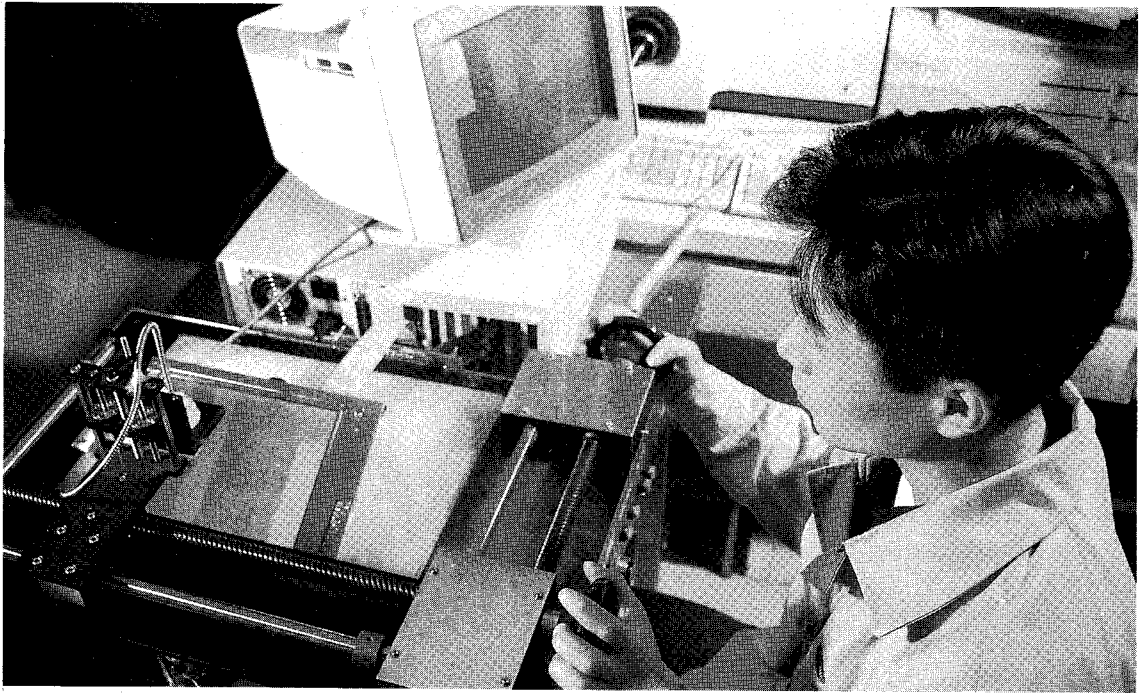
들어오면 어떻게 될까? 게다가, 소비자들의 욕구가 단일제품의 유명 브랜드 선호에서 다수의 브랜드 비교로 가면 어떻게 될까?

### 불합리한 가격구조의 개선방향

필자는 몇가지의 개선방향을 제시해 보려고 한다. 첫째는, 제조업체들이 원초적인 경쟁의 형태인 가격경쟁에서, 빨리 벗어나 비가격경쟁으로 전환하려는 사고가 필요할 것이다. 최근 어떤 기업이 경쟁업체에 뒤진 시장점유율의 확대를 위하여 전폭적인 가격인하를 단행하였다. 타 기업들은 바로 2-3일 내로 똑같은 가격인하를 단행하였다. 보통 마케팅 연구가들의 얘기는, 가격을 인하하면 경쟁기업은 바로 가격을 인하하나, 가격을 인상하면 다른 기업은 꼭 따라서 올리지 않는다고 한다. 격렬한 가격경쟁(Cut-throat Price Competition)의 결과는 우리나라에서 가장 많이 쓰이는 원가가산법에 의하여 해석하면 마진 폭의 삭감이다. 가격인하가 가져오

는 매출액의 증대가 가격유지로 인한 기존 매출액의 고수보다 얼마나 더 나은지는 의문인 것 같다. 이러한 가격경쟁이나 아니면 묵시적으로 가능한 그러나 불법적이고 비윤리적이라고 알려진 가격담합(Price Cartel)보다는 지속적인 기술개발을 통한 새로운 제품의 출시와 새로운 제조공법을 이용한 원가구조의 자율적 인하가 더 바람직 할 것이다.

둘째는 적절한 수요예측이 선행되어야 할 것이다. 현재는 미래의 수요예측 보다는 일정액의 상위목표를 먼저 세운후에 시장의 구조나 판매가능성을 무시하고, 일정량의 제품을 제조하는 것이다. 따라서, 정상적인 방법에 의한 판매가 불가능한 부분은 대리점에 대한 강력한 힘의 행사를 통한 “밀어내기”로 나가고 있는 것이다. 수요예측은 그 자체로 예측이기 때문에, 언제나 틀릴 수 있는 것이고 또 실제로도 그렇다. 그러나, 예측치와 실제치간의 간격인 오차를 좀더 과학적이고 합리적으로 줄이려는 노력을 지속적으로 하여야 할 것이다. 적정한



수요의 예측이 되면, 밀어내기의 필요성이 없어지므로 “암시장”의 기능을 상쇄시킬 수 있는 것이다. 적당한 수요예측의 결과로도 남은 물량은 적절한 판로를 찾도록 하는 것이 더 바람직할 것이다. 예를 들면, 해외의 적절한 미개척 시장으로의 진출이 보다 나을 것이다.

세번째는, 물류시스템의 개발을 통하여 납품기간의 감소를 시도하여야 한다. 현재는 주문과 납품사이에 장시간인 몇 주가 걸린다고 한다. 일본업체의 경우는 우리나라의 제조업체들 보다 1/2정도로 짧게 납품하는 것으로 알려져 있다. 공급 기간의 단축을 통하여, 되도록이면 그동안 가변화되기 쉬운 시장상황을 통제하도록 하는 것이 바람직할 것이다.

현재로서는 “의미가 없어진” 소

비자 권장가격의 제시를 통하여서 판매희망 가격만 높여놓은 형태이다. 제조업자가 유통기관들의 가격결정력을 통제하기 위하여서 소비자 권장가격을 설정, 운영한다면 이것은 제조업자의 재판매유지 가격제도(R resale Price Maintenance System)의 형태가 되어서, 아마도 불공정거래가 되지 않을까 한다.

단기간의 가격 무질서가 장기적으로 제품의 소비자 신뢰도를 떨어뜨린다는 것을 숙지할 필요가 있다. 적정한 가격의 유지를 통하여서 장기적이고 강력한 브랜드 이미지를 유지할 수 있을 것이다. 미국의 많은 제조업자들이 “No sale”과 가격유지 제도으로써 혜택을 보고 있고, 또 우리나라도 가전제품은 아니지만 여성리뷰인 “테코”의 리뷰들이 “No sale”로 좋은 소비자 신뢰를 쌓아서

매출을 대폭적으로 늘렸다는 것은 귀담아 들을 필요가 있다.

미국에서 20세기 초의 도매상 주도형태의 출발하에서, 제조업자 주도형태로 넘어갔으나, 현재는 유통업자의 힘도 상당히 커있는 것이 유통의 실태이다. 대규모 유통업자인 시어즈 백화점은 제조업자의 많은 운영을 통제하는 것이다. 우리나라도 앞으로 소비자의 의식이 다 브랜드 선호로 확산되고, 또 대형 유통점이 늘고, 해외업체들이 국내에 진입하면, 가전제조업자의 힘이 많이 약해지고, 유통업자의 힘이 강해질 것이다. 그러면, 현재 누리고 있는 제조업자의 가격통제력이 감소될 것이다. 이에 대비하여서, 제조업자, 유통업자, 그리고 소비자에게 바람직한 가격구조를 유지하도록 노력하여야 할 것이다.