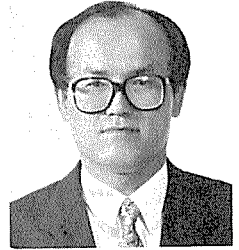


# 유통시장 개방과 가전산업의 대응전략



민 중 기  
대한상공회의소/이사

유통시장이 완전 개방된지 5개월이 지났다. 겉으로 드러난 것만 보아서는 특별한 변화의 조짐은 보이지 않는다.

가장 낙후된 분야중 하나로 꼽히던 유통분야의 전면개방이 이루어졌음에도 도소매업 등 순수한 유통분야 외국업체의 진출은 예상에 미치지 못한다.

실제 유통부문에 외국인투자가 이루어진 것으로는 종합소매점인 마크로와 까르푸 정도이고, 신발, 음반제품 등 특정 제품을 취급하는 대규모 전문양판점들이 일부 문을 열었을 뿐이다.

이들 양판점에서는 다양한 브랜드의 상품을 접할 수 있어 특정 메이커의 전속대리점에 익숙해 있던 소비자들에게 신선한 충격을 주고 있다.

특히 음반의 경우는 벌써 이들 대형 양판점들의 영향으로 영업을

포기하는 중소 소매업체들이 생겨나고 있다.

## 1. '정중동'의 가전유통업계

대만의 사례에서 보듯이 유통시장 개방의 영향이 가장 크게 나타날 것으로 예상되는 대표적인 분야가 가전분야이다.

대만의 경우, 가전산업이 우리와는 달리 중소기업 중심이지만 일본의 가전양판점들이 밀려 들어오면서 기존 대리점체제가 완전히 붕괴되고 가전제품 메이커들도 TV·냉장고·세탁기 등 이른바 백색 가전제품 분야를 포기하게 되는 '대표적인 실패 사례'로 꼽힌다.

우리 경우에도 외국의 가전양판점이 본격 진출할 경우, 국내 가전업체의 시장 점유율에 상당한 변화가 일어날 것으로 우려된다.

특히나 일체 가전제품에 대한 국민의 인식이 대단히 호의적이라는 점을 감안할 때, 일본계 양판점의 국내 진출은 경계의 대상이 아닐 수 없다.

그런데 한국경제의 미래에 대한 기대가 긍정적이고, 국내 가전제품의 가격수준이 국제적으로 고가임에도 불구하고 외국기업의 가전 유통분야 진출은 아직 물밑작업에 머물러 있다. 점포수나 매장면적에 대한 제한이 철폐되는 등 유통시장이 완전개방되었지만 아직까지는 '정중동'의 양상이다.

눈에 띄만한 움직임으로는 일본 최대의 가전양판점인 베스트전기가 지난 93년 특허청에 상표를 등록해 놓고 국내시장 정황에 밝은 유통전문가와 조사단 파견을 통해 활발히 한국시장에 대한 정보를 수집하고 있으며, 조만간 공식적으로 한국시장 진출을 발표할

것으로 전망된다.

이밖에 조신전기, 라옥스 등 일본 유명 전자양판점들의 진출 움직임이 차츰 구체화할 것으로 예상된다.

그런하 하면 세계 최대 유통업체인 미국의 월마트가 진출을 구체화하고 있어 가전유통업계를 긴장시키고 있다.

종합소매점업기는 하지만 창고형 할인점(MWC)등의 전자제품 취급비율이 30% 정도를 차지하고 있는 만큼, 국내 가전유통업계에 상당한 영향을 미칠 것으로 예상된다. 월마트가 진출할 경우, 아직까진 가전의 비율이 높지 못한 국내파 할인점들과 마크로, 까르푸 등 외국계 할인점들의 가전 취급 비율도 늘어나 전체 가전유통시장 점유율이 상당수준 올라설 전망이다.

다국적 유통기업은 전세계적인 유통망을 구축하고 있어서 가전제품 뿐만 아니라 소비재 부문의 국제 머천다이징 능력이 막강함은 잘 알려진 사실이다.

## 2. 소형 가전시장은 이미 상실

국내의 소형 가전 시장은 유통시장이 채 열리기도 전에 외국업체의 대리격전장으로 변모해 버렸다. 최근 국내 소형가전시장은 90% 가까이를 필립스, 마쓰시다, 브라운 등 외국업체 4사가 점유하고 시장점유율 경쟁을 벌이고 있다.

백화점 매장에서 조차 소형 가전의 경우는 국산품을 찾아보기가 어려워 거꾸로 국산품 코너를 만드려야 할 정도로 외국제품 일색인 가운데, 사용자들로부터 외면당하고 있다.

선두주자인 필립스의 경우, 지난 76년 처음으로 한국에 법인을 설립해 품목별로 30%이상 점유율을 차지하고 있는데 그간 꾸준한 홍보활동을 비롯한 현지화전략을 착실히 수행해 온 결과, 해외에서 수입되는 제품임에도 국내 소비자들과 자연스럽게 친밀해졌다.

다른 회사들도 TV·잡지·지하철 광고 등 각종 광고와 이벤트 등을 통해 인지도를 높여왔다.

이에 반해 국산 소형 가전제품의 홍보활동이란 없는 것이나 진배없고, 특히 소비자들이 외산 소형 가전제품을 선호하는 주된 이유의 하나인 디자인의 격차가 크다.

국산제품은 누런 색 골판지에 단색으로 포장해 상품명과 모델번호 정도만 표시하고 있을 정도이나, 외산은 컬러로 산뜻하게 간단한 사용 설명, 상품 특성까지 안내하고 있어 비교가 되지 않는다.

금년들어 통상산업부가 소형 가전제품의 국제경쟁력을 확보하기 위해 품질향상을 위한 마스터플랜을 수립하고 가전 3사와 소형 가전업체간의 품질계약제가 확산되고 있는데 다소 때늦은 감이 없지 않다. 잃어버린 시장을 얼마나 되

찾을 수 있을지는 미지수이고, 또 되찾는다 해도 실지 회복에는 많은 비용 등이 수반되기 때문이다.

여러모로 국내 가전업계의 최근 여건은 썩 좋지 못하다.

상품시장개방에 이어 유통시장이 완전개방됨에 따라 유통측면에서의 대응이 시급한 외에, 금년들어 부쩍 강화된 소비자보호시책에도 적용이 필요하다. 리콜제도의 실시, 소비자 피해보상규정의 강화, 제3물책임제도(P/L)의 도입 논의 등이 바로 그것이다.

또 폐 가전제품의 예치금 부담 증가도 걱정거리이다. 여기에 엔저현상의 지속은 국내 가전제품의 가격경쟁력을 떨어뜨리는 동시에 수입을 자극하는 요인으로 작용하고 있다.

열린 시장에서 외국 제품들과 경쟁해 나가려면 경쟁력을 높이는 일 외에 왕도란 있을 수 없다.

가격·품질·디자인과 같은 눈에 보이는 제품 자체의 경쟁력을 높이는 일도 중요하지만, 유통시장의 개방과 관련한 유통측면의 문제, 그리고 가전제품 유통과 불가분의 관계에 있는 서비스체제 구축문제가 제품의 경쟁력에 버금가는 현안으로 떠오르고 있다.

## 3. 다양한 유통경로의 선택

국내 가전제품이 경쟁력을 갖추었다 하더라도 내수기반 없이 발전을 기대할 수는 없다. 가전유통에 필요한 점포의 수와 면적에 대

일본 주요 가전메이커 계열점 판매율

업체명	일본 국내 가전매출액	계열점 판매비율
마쓰시다 (94년)	1조1,000억엔	58%
도시바 (94년)	6,000억엔	35%
소니 (94년)	4,400억엔	35%
산요 (95년)	3,300억엔	30%

자료 : 일경 유통신문(1996.3.14)

한 외국인 투자제한이 사라진 만큼, 가전제품 메이커나 가전유통업계는 새로운 경쟁자의 출현에의 대비가 시급하다.

종전까지 가전제품은 종류에 따라 다소 상이한 유통체제를 가지고 있었지만, 대체로 컴퓨터를 포함한 대형 가전제품은 메이커 계열의 1차 유통점인 대리점이나 또는 2차 유통점을 거치는, 한마디로 제조업체 중심의 유통구조를 가지고 있는 징점이 있지만 1개 회사 제품만 취급해야 할 뿐만 아니라 개별 유통점들의 관리비용이 적지 않다는 폐단이 있었다.

특히 국내 업체간 경쟁체제하에서는 장점으로 작용할 수도 있었지만, 유통시장이 완전개방된 지금에 이르러선 치명적인 결함을 지니고 있는 것으로 평가된다.

머지않아 선을 보인 전자제품 전문양판점이나 창고형 할인점 등에서 지금보다 훨씬 공격적인 저가공세가 예상된다.

또 강력한 아웃소싱(out-sourcing)능력을 십분 발휘하여 단일 메이커의 대리점에서 맞볼 수 없는 세계 각국의 다양한 상품을 가지고 고객을 유혹할 것이다. 여기에 수입선 다변화 품목이 해제되

면 일본 가전제품들이 거침없이 밀고 들어올 것인 만큼 경쟁은 더욱 가열될 것이다.

그렇다면 기존 유통체제의 장점을 살리면서 양판체제와 어떻게 경쟁해 나갈 것인가. 현행 대리점제를 그대로 존속시키기는 어려울 것이므로 다양한 유통채널을 선택하여 운영하는 것이 바람직하다. 우선 계열대리점을 통한 판매목표가 무리하게 설정되어서는 안되며, 대리점의 대폭 정비가 불가피하다. 표에서 보듯이 일본도 90년대 이전에는 계열점 판매비율이 80%를 상회했다.

따라서 양판점에 가까운 직영체제의 초대형 매장을 만드는 한편 대리점의 전문화, 다양화가 필요하다. 국내 메이커들도 이미 품목별 전문대리점체제로 이행하고 있는데, 일본 마쓰시다전기의 최근에 행한 유통체제 개혁내용을 참고할 만하다.

마쓰시다는 대형 가전양판점 등의 공세로 어려움을 겪고 있는 계열판매점을 전문점으로 특화하여 판매경쟁력을 올리기 위해 ① PC 등 정보가전 전문점, ② 면도기 등 편의품 전문점, ③ 에어컨·냉장도 등 전기제품 전문점과

④ 종합가전 전문점 등 4종의 전문점 모델을 계열사에 제시하고, 이중 자신있는 한 개를 선택, 특화하는 등 2만여개의 기존 내셔널 스텝을 정비할 계획이다.

둘째, 창고형 할인점 등 신유통업태와의 관계 개선이 필요하다. 월마트 같은 초대형 유통업체의 한국진출이 구체화되고 있고, 신유통업태의 점포망이 급격히 늘어나고 있는 만큼, 언제까지고 계열대리점의 할인점 공급을 단속할 수는 없을 뿐더러 이는 공정거래법에도 위배된다.

이들 할인점들이 가지고 있는 머천다이징 능력, 마케팅력, 그리고 구매력을 인정하고 정상적인 협력관계를 수립하는 것이 바람직하다.

일반 공산품 메이커들도 할인점들과 초기에는 적대적인 관계에 있었지만 점차 할인점 전용 '덕용'포장을 개발하는 등 동반자관계, 한발 나아가 일본의 '제·판동맹'같은 형태로 발전하고 있다.

따라서 이들 전문 유통업체들을 제2의 유통망으로 적극 활용하는 방안을 모색해야 할 것이며, 기존 계열 대리점체제와의 공존을 위해 할인점 공급용 상품과의 차별화 시도 등도 있음직하다.

#### 4. 공동물류화와 고객만족서비스체제의 구축

셋째, 물류부문에서는 국내 업체가 외국업체에 비해 상대적으로

우위에 있는 것으로 평가할 수 있으나 물류공동화 등 획기적인 물류비 절감노력이 배가되어야 할 것이다.

일본 등 선진국에서는 판매는 경쟁, 물류는 공동화라는 인식하에 물류비 절감을 위한 물류 공동화 노력으로 물류단지 건설, 수배송 공동화, 물류 정보화를 적극 추진하고 있다.

시장개방에 대비한 차별화전략으로 국내 제조업자 및 유통업자 그리고 수송업자가 같이 참여하는 물류 공동화야말로 가장 실효있는 대책의 하나가 될 것이다.

넷째, 진정한 고객만족 서비스를 이룩해야 한다. 국내 가전제품의 생산에서 판매에 이르는 일련의 과정은 체제를 갖추고 있으나 구매이후의 고객만족을 위한 프로그램은 아직까지 초보적인 단계에 머물러 있다.

가전메이커에서는 고객만족, 고객가치 창조를 캐치 프레이즈로 내걸고 있지만, 말단 유통점으로 내려가면 사정은 달라진다. 고객과 만나는 접점에서의 고객만족, A/S 등이 총체적으로 포함된 서비스부문에서는 보완되어야 할 부문이 많다. 또 제조업체의 직영점포이나 전속대리점이나 양판점형이냐에 따라 A/S체계나 물류체

계는 차이가 크다.

특히 판매에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 대고객 접점에서의 친절도나 판매이후 고객불만처리는 아직 갈 길이 많다. 대부분의 유통점들이 메이커의 직영유통체계가 아니라는 점 때문에, 팔면 그만이고 불량이나 고장에 대한 뒷처리내 내 일이 아니라는 의식이 지배적이다.

당연히 무료로 서비스 받을 수 있는 트러블인데 데도 불구하고 상당한 금액을 요구하기도 하고, 며칠씩 기다려가며 A/S받는 사례가 왕왕 발생한다.

이러니 집가까이에 대리점이 있어도 신뢰하기가 어려워 사소한 고장도 메이커 직영 서비스센터를 찾을 수 밖에 없다.

그런데 이것도 양판점으로 가면 한 술 더 뜬다. 한 가지 사례를 들어보자. 대형 냉장고의 경우, 도어를 분리하지 않으면 집안으로 들여놓지 못하는 경우가 왕왕 발생하며, 특수 렌치가 있어야 작업이 가능하다.

물론 배달원들이 공구를 휴대해야 하나, 그렇지 못한 경우가 문제이다.

오히려 '집에 그만한 공구도 없느냐, 집은 좁으면서 분수에 맞지 않게 큰 냉장고는 왜 사느냐'고

나무라니 서비스는 차치하고라도, 소비자가 돈내고 들을 소리는 아니다. 또 시험동작은 커녕 포장박스만 버려놓고 슬그머니 사라지는 일이 흔하다.

엄청난 비용을 들여 "고객감동" "고객가치 창조"의 중요성을 강조하지만 겉돌고만 있는 유통점들의 의식이 바뀌지 않는 한, 공염불에 불과하다.

앞서 국내 업체가 물류면에서는 경쟁력이 있다고 한 바 있지만, 가전제품 물류란 배달뿐 아니라 작동 테스트까지의 작업이 수반되어야 한다는 점이 간과되어서는 안된다.

제품에 대한 충분한 이해와 철저한 작업 의식, 몸에 밴 친절 등으로 무장한 외국 유통점들의 철저한 '고객만족 서비스체계'는 국내 유통업체에 큰 위협일 뿐더러 한국식 세일즈, 한국식 서비스에 익숙해 있던 소비자들에게 신선한 충격이 될 것이다.

질 낮은 서비스로 인한 경쟁력 저하는 유통점들에 치명적인 영향을 줄 수 있다는 점에서 '일선 유통점들의 고객지향 A/S의식 함양'이야말로 국내 가전유통업체가 유통시장을 지키기 위한 '작고도 큰'과제이다.