

유통시장의 개방과 가전 제품 유통의 발전 방향

오세조*

유통시장 개방과 외국기업의 진출형태¹⁾

지난 7월부터 국내 유통시장의 3단계 개방이 이루어지고 있다. 3단계 개방으로 외국기업들은 면적 1천 평이내의 점포를 최대 20 개 까지 운영할 수 있게 되었다. 이러한 개방조치는 국내외 모든 제품에 직·간접적으로 영향을 미칠 것으로 보이며, 그중에서도 특히 가전제품, 의류, 화장품, 식품, 장난감, 악기, 여타 생활용품 등에서 그 정도가 심할 것으로 보인다. 왜냐하면, 이들 제품들에 있어 외국기업들이 두가지 방향으로 적극적으로 진출해올 가능성이 많기 때문이다. 첫번째로는, 강한 제품력(고품질, 성능, 패션 등)을 바탕으로 좋은 이미지를 지니는 제품들을 소유한 제조업체들은 직영의 전문점을 운영하려고 할 것이다. 단독직영이 아니더라도 합작투자(자본, 부동산, 경영 등)를 통하여 직접 운영에 참여하려고 할 것이다. 두번째로는 브랜드 이미지가 있으면서도 중저가의 제품으로서 대량판매가 가능한 제품군을 묶어서 유통시키는 양판점 형태의 진출이 활발해질 것이다. 이들은 국내외의 다양한 제품들을 공급할 수 있는 능력을 바탕으로 라이선싱이나 합작투자 등을 통하여 단계적으로 진출을 꾀할 것이다.

국내 가전 제품 유통에의 외국기업 진출 사례 가전사업의 경우에도 상기에 언급한 바와 같은 두가지 형태의 진출 패턴이 나타나고 있다. 우선 가전 전문점의 형태로 진출을 시도하는 사례를 살펴보면 다음과 같다.

- ◇ 인켈을 통해 워크맨 오디오 등을 판매하고 있는 소니가 최근 완산무역을 통하여 국내 10 개 면세점에서 판매를 시작하였다.
- ◇ 산요는 10여 명의 애프터서비스 기사를 모집해 현지 교육중이다.
- ◇ 네덜란드의 필립스社는 롯데매니아를 통해 오디오를 공급해 오다 최근 역삼동에 직매장을 개설하였다.
- ◇ 유럽 최대의 가전업체인 스웨덴의 엘렉트로 렉스社는 재무부로부터 3백 80만달러 규모의 소매업 투자 인가를 받아 세탁기, 냉장고 등을 판매할 예정이다.
- ◇ 프랑스 톱슨社도 RAC, GE등의 브랜드를 판매할 계획이다.

한편, 가전 양판점의 형태로 진출하는 사례는 다음과 같다.

- ◇ 일본 양판점 조선은 지난 89년 한국신용유통의 하이마트와 技術易務契約을 체결하였다.
- ◇ 일본 양판점 3Q는 금년 전자랜드와 연

* 연세대 경영학과 교수, 미국 신시내티대 경영학 박사, 마케팅 전공

수단 교환을 합의하였다.

- ◇ 그외 리옥스, 베스트 전기, 미쓰코시 세이브, 다이마트 세이브 등 일본 대형 양판점들도 조만간 국내 유통업체나 가전 대리점 단체들과 기술제휴를 꾀할 것으로 보인다.

대만의 가전 유통 시장 개방 사례

1980년 초부터 시장개방 압력을 받은 대만은 1986년 7월 전자제품에 대한 시장개방과 수입자유화(관세 및 상부매트 인하 조치)를 동시에 실시하였다.

대만의 가전 유통시장의 경우, 시장개방 이전에는 우리나라의 가전 유통시장과 같이 제조업자 주도의 수직적 유통계열화의 형태였다. 그러나 유통시장이 개방되면서 기존의 가전제품 대리점들이 가전 양판점이나 수입제품의 대리점으로 전환되는 대대적인 유통 경로의 변화를 겪게 되었다. 예컨대, 대만의 대표적인 가전업체였던 大同은 1986년 이전까지만 해도 250 개의 직영점과 大同社의 가전제품을 85% 취급하는 400 개의 대리점을 유통 경로를 가지고 있었으나, 시장개방 이후 수입제품의 급증으로 대리점들이 수입제품 전문대리점이나 수입제품 취급점으로 전환하는 사태를 겪게 되었다. 그에 따라 大同은 외국 유명 브랜드와 수입 대리점 계약을 체결하여 多브랜드 전략으로 전환할 수밖에 없었다. 이 결과, 1990년 大同社는 유통경로는 자사제품의 취급 비중이 25%~30%에 불과한 300 개의 직영점과 완전 混賣 상태인 700 개의 대리점으로 바뀌었다. 직영점에서 취급하는 제품도 도시바

제품이 60%를 차지하여 大同社는 가전 제품업체에서 가전 유통업체로 변신하게 되었다.

가전 제조업체의 대리점 지배력 상실과 함께 또 하나의 유통시장의 큰 변화는 가전 양판점의 급속한 성장이었다. 1990년 현재 가전 양판점의 총점포수는 130여 개에 이르고 있다. 다만 양판점과 일본 양판점의 판매 방식은 비슷하며(가격할인, 다양한 제품진열,接客 방법 등), 일본 양판점의 수는 15 개에 불과하나 대부분의 대만 양판점들이 일본제품으로 채워지고 있다. 이는 일본 가전업체들이 유통의 직접적 지배보다는 제품의 주요 공급원으로서 매출 증대에 주력하고, 유통은 일본유통 노우하우의 제공을 통하여, 대만업체가 수행하도록 조정하고 있기 때문이다.

일본 제조업체의 대만 진출은 크게 두가지로 나누어 볼 수 있다. 하나는 대만 현지에 별도의 판매법인을 설립하지 않고 현지의 제조업체나 수입 취급점들과 대리점 계약을 체결하여 대만 시장에 진출한 후, 시장여건의 변화에 따라 현지에 법인을 설립하는 방법이다. 도시바, 샤프, NEC, 미쓰비시 등의 이 방법을 쓰고 있다. 다른 하나는 생산 및 판매를 최대한 현지화하여 현지의 판매법인을 통한 시장 침투이다. 마쯔시다, 소니, 三洋, 히다찌 등이 이 방법을 쓰고 있다.

대만 가전산업 붕괴의 주요 원인은 다음과 같다고 할 수 있다.

첫째, 대만 업체가 일본업체와의 정면 승부를 포기하고 단기 이익을 중시하였던 풍토를 들 수 있다. 핵심 부품들은 거의 일본에 의존한 채 많은 시간과 투자비용을 요구하는 기술

개발을 등한시 하였다. 이는 대만 가전제품의 제품력을 악화시켜오며, 나아가 일본 제품의 수입의존도를 높혔을 뿐만 아니라 궁극적으로 업체의 유통 지배력을 상실하게 하였다. 둘째, 대만 정부는 업계의 대응이 미미한 가운데 유통시장 개방과 동시에 수입 자유화를 시도함으로써 대만 가전산업의 몰락을 재촉하였다. 다시 말해서, 유통시장의 개방보다는 수입 자유화가 가전산업의 몰락의 더 큰 요인이라고 할 수 있다.

일본 전자업계의 국내 시장 진출 전략

우리나라의 경우, 1980년대 전반에 걸쳐 가전산업의 수입 자유화를 단계적으로 실시하여 자유화에 의한 충격을 최소화하고 있으며, 특히 전체 35개 가전제품 중 일본 제품의 경쟁력이 강한 많은 품목의 대일 수입을 제한하고 있는 등 정부의 지속적인 정책적 배려가 있어 왔다. 또한 전자업계도 품질의 개선과 제품차별화, 그리고 유통 구조 및 관리의 개선을 위해 노력함으로써 외국의 진출 업체들에 대해 적극적인 대응을 하고 있다.

이러한 상황에서 일본의 진출 전략을 누엇일까? 그 주요 골자를 유추해보면 다음과 같다. 첫째, 수입선 다변화와 원산지 증명을 피하기 위하여 일본 가전업체들은 동남아 등지에 현지 생산 공장을 설립하여 우리나라에 수출하는 방식을 취하게 될 것이다. 처음에는 저가 중심의 진출로 시장을 공략할 것이나 점차 다양한 가격대로 접근할 것이다. 제품을 다양화시키면서 합작 현지법인을 설립하여 판매 및 유통 관리를 하려고 할 것이다. 물론

초기에는 일정 표적시장을 중심으로 초기 거점확보를 위해 주력할 것으로 보인다. 장기적인 매출 확대가 주 목적이 될 것이다.

둘째, 일본 양판점의 경우 초기에는 기술계약 등을 통해 국내외 양판점 설립을 유도할 것이다. 점차 수입 다변화 품목이 풀리고 수입 자유화가 되면 합작 혹은 단독 양판점 체인도 생길 것이다. 양판점의 경영을 누가 하든지 가전제품의 유통지배력은 제조업체에서 양판점에서 바뀔 것이며, 특히 수요와 공급의 범세계적 정보망과 물류 네트워크를 지닌 일본 기업들이 유통의 직·간접적 지배력을 확보할 가능성이 적지 않다. 궁극적으로는, 「가전제품 카테고리 킬러」¹⁾의 소매 개념을 누가 신속하게 도입할 수 있느냐가 향후 경쟁의 관건이 될 것이다.

우리나라 정부 정책의 기본 방향

정부는 우리나라 가전 유통시장의 경쟁력 제고를 위하여 기본적으로 두가지 사항을 유념하여야 한다. 하나는 가전제품에 대한 수입 관리를 철저히 해야 한다는 점이며, 다른 하나는 가전제품 시장의 공정한 경쟁 환경을 조성해야 한다는 점이다.

가전제품의 수입관리를 위해서 우선 사전적인 수입선 다변화 품목의 지정을 앞으로 상당 기간 계속하여야 하며, 동시에 외국인 부동산 취득제한도 당분간 지속적으로 실시하여야 한

1) 가전제품이라는 부류(Category)에 관계되는 모든 제품을 취급하며, 다른 양판점 형태보다 더 싸게 제품을 취급하는 신종 전문 할인점. 예를 들면 장난감의 경우에 토이즈 알어스(Toys R'us)등을 들 수 있다.

다. 나아가 수입 가전제품에 대한 사후관리 즉 허위표시제품이나 밀수제품 등에 대한 규제도 강화하여야 한다. 이러한 수입관리는 우리나라 가전업체들의 제품경쟁력이 아직 취약하고 첨단기술 및 제품개발이 미흡하기 때문에 상당기간 지속되어야 할 것이다. 그러나 이를 악용하려는 업체의 분위기는 제거되어야 할 것이다.

가전제품 시장에 있어 공정한 경쟁환경의 조성은 최근 금융실명제로 인하여 무자료 거래가 점차 줄어들게 됨으로써 그 시행이 보다 원활하게 되리라고 판단된다. 또한 정보산업의 육성으로 업계의 자료가 보다 정확하고 신속하게 이용되어야 한다. 제품력이 있고 유통의 효율성이 높은 업체가 발전할 수 있는 환경이 조성되지 않고서는 경쟁력 제고를 위한 업계의 노력이 무산될 가능성이 높다고 할 수 있다.

우리나라 가전업계의 대응방안

우리나라 가전업체들은 유통시장의 개방에 있어 지금과 같이 적극적이고 공격적인 자세로 대응하여야 한다. 시장이 개방되니까 마지 못해서 하는 국내시장 수성적인 자세를 버리고 보다 적극적인 자세로 국내외 시장을 겨냥한 신제품 개발에 주력하여야 한다. 유통관리를 아무리 잘한다고 하여도 소비자들을 위한 가치있는 제품이 적거나 경쟁자보다 못한 제품일 경우에는 유통을 통해 단기적으로 반짝할지 모르지만 장기적으로는 큰 성과를 거두기 어려울 것이다. 다시 말해서, 소비자에게 경쟁자보다 가치 있는 제품(세분된 시장별로)

을 제공할 수 있는 제품력을 구비하는 것이 유통관리에 우선적으로 선행되어야 하는 것이다. 이는 유통업체의 경우에도 마찬가지이다. 유통업체의 경쟁력은 소비자에게 가치있는 제품을 얼마나 다양하고 저렴하게 확보할 수 있느냐가 관건이 된다.

가전 제조업체의 경우 제품력의 개발과 함께 가전 대리점의 정비가 우선적으로 시급하다. 기존의 가전 대리점과의 협력체제를 공고히하고, 상권의 조정과 점포의 대형화, 정보 및 물류 시스템의 구축, 그리고 철저한 고객관리 시스템을 도입하여야 할 것이다. 이를 위하여 가전 제조업체 스스로가 시장지향적(고객만족적) 경영 사고를 철저히 체질화하고, 이를 모든 협력업체들과 공유(Sharing)하도록 노력하여야 할 것이다.²⁾

가전 양판점은 일본 가전 양판점에 대응할 수 있도록 육성·발전시켜야 한다. 복합적인 합작투자등을 통하여 양판점 본부를 강화하고, 세계적인 (아니면 아시아 일부 지역 혹은 전국적) 유통정보 및 물류시스템을 바탕으로하여 양판점의 연쇄화를 꾀하여 하이테크 산업으로 육성시켜야 한다. 국내외 기업들과의 다양한 전략적 연계를 도모하되 그 주도권은 우리기업이 쥐도록 해야 하며, 궁극적으로 「가전제품 카테고리 킬러」의 개념으로 발전시켜야 할 것이다. ♣

2) 박종환·오세조, 「시장지향적 마케팅 관리」 (1993, 서울: 박영사) 참조바람.