

가격 파괴의 데뷰와 촉진 요인

元 相 喜*

최근의 가격 파괴 현상과 의미

국내외에서 가격 파괴라는 新造語가 최근 유행하고 있는데, 가격 파괴의 물결은 업종이나 규모에 관계없이 무서운 위력으로 기업의 경영 환경을 변화시키고 있다.

가격 인하에서 한 걸음 더 나아가 가격 파괴라는 무서운 용어의 유행은 대폭적인 가격의 하락을 강조한 것이다. 일정률의 마진은 제조업자와 판매업자 양측의 생존과 영리 추구를 위하여 당연한 것이다. 그러나 최근의 가격 파괴는 기존 가격보다 상식의 틀을 크게 벗어난 저가격으로 제품을 제공하는 것을 의미한다.

경기 변동과 연관성이 낮은 가격 파괴

일반적으로 시장 경제 체제에서는 경기 변동과 물가의 움직임은 크게 연관되어 있다. 일반적으로는 경기가 후퇴하면 제품 수

요가 감소하여 관련 제품의 시장 가격이 하락하고, 가격 인하 요구 압력이 생성된다.

가격 파괴는 이와 같이 경기 변동과 다소 관련이 있지만, 단순한 경기 변동에 기인하는 물가 변동, 즉 불황기에 물가가 하락하고, 반대로 호황기에 물가가 상승한다는 현상과는 관련이 적다. 즉, 가격 파괴는 기본적으로 단순히 需給 불균형을 총체적으로 표현한 경기 변동에 의해 좌우되는 성격은 아니다.

가격 파괴는 장기간에 걸쳐서 전개될 구조 변화

가격 파괴라는 경영 환경의 변화는 단기에 그치지 않고, 장기간에 걸쳐서 전개될 것으로 예상된다. 이는 국제화, 개방화 등을 통해 기업간 경쟁이 치열해지는 가운데 기업이 생존하기 위한 수단 또는 방향 선택으로서 기본적인 가격 파괴의 틀이 요구되고 있기 때문이다.

* 현대경제사회연구원 책임연구원, 연세대학교 경영학석사, 마케팅 전공.

기업 경영자는 가격 파괴를 최근 불황의 産物이라는 단기적인 관점에서 보지 말고, 한걸음 더 나아가 중장기적인 관점에서 본 구조 변화라는 것을 인식하고 적극적으로 대응해야 한다.

가격 파괴가 등장한 배경

한계에 도달하고 있는 비가격 경쟁력

일본의 경우를 살펴보면, 지금까지 일본 기업이 노력해 온 「고품질, 고성능, 고신뢰성」이라는 목표는 50년대 초부터 실시한 QC 운동의 성공과 기술 혁신에 의해 달성되었다. 그 성과는 오늘날 일본의 높은 시장 점유율을 지탱해 주는 결정적 요인이다. ‘비싼 것이 좋은 것’이라는 경영 전략을 오랫동안 지속해 온 일본 기업의 제품은 모든 분야에서 세계 최고의 기술을 구사한 동시에, 지금까지 철저하게 실시해 온 TQC 운동의 영향으로 최고의 신뢰성을 인정받고 있다.

그 결과 미국 시장에서 예를 들면 中古 승용차를 판매하는 경우, 일본 차가 가장 비싼 가격으로 평가되는 것도 바로 이러한 경영 전략의 산물이다. 또한 엔高 속에서도 일본 제품의 수출 경쟁력이 크게 약화되지 않는 결과를 초래하였다.

그러나 이러한 상황도 점차 한계에 도달

하고 있다. 사용자가 모두 예외없이 「고품질, 고성능, 고신뢰성」, 즉 품질과 성능면에서 가장 우수한 제품만을 원하는 것은 아니다. 제품 기능이 보편화되고 있는 요즈음에는 저가격을 제품 선택의 최우선 기준으로 선택하는 추세가 증가하고 있다. 따라서 일본 기업은 성능, 품질, 신뢰성 측면에서 다소 떨어지지만, 현격한 저가격으로 판매하고 있는 다른 나라의 제품에 점차 세계 시장을 잃어 가고 있는 상황이다.

시장 침투를 위한 저가격 전략

소매 기관의 등장을 설명하는 小賣輪廻說(Wheel of Retailing)에 의하면, 새로운 소매 기관이 맨처음 등장時 기존의 소매 기관들보다 상당히 싼 가격으로 시장을 침투하려고 한다. 예를 들면, 1930년대 미국에서 슈퍼마켓은 기존의 식품점보다 매장이 7배 정도 더 크고, 마진율도 기존의 절반으로 줄이면서 “세계 최대의 가격 파괴자”로서 등장했다. 이것은 기존의 소매점을 타파하고 시장 침투를 하기 위해서 보통 제일 먼저 쓰이는 전략이 低價格 訴求(low-price appeal)이기 때문이다.

일반적으로 가격은 마케팅 믹스의 다른 요소들보다 소비자에게 더 강력하고 절실히 느껴지는 중요한 마케팅 수단이다. 기존 업체보다 확실히 싼 경우는 유통업자 자신이 대규모 투자를 통해 대형 매장을

확보하고, 자기의 이익폭을 대폭 줄이면서 다양한 제품 具色의 제공, 놀랄만한 저가격 제공이라는 양자를 겸비하면서 등장했다.

제조업자의 가격 파괴도 가능하다. 소량 생산에서 대량 생산으로 넘어가면서 생산량이 대규모화될 때 고정비의 개당 부담이 대폭 감소하여 생산 원가가 대폭 저하된다. 이러한 경우, 제조업자측에서 가격을 인하해도 기존의 이익폭은 그대로 유지할 수 있게 되고, 최종 소비자에게는 가격 파괴라고 느껴질 수 있게 된다. 또 제조업자가 보통 前方的 系列化를 통해서 판매업자를 통제하면서 가격을 대폭 인하할 수도 있는데, 이것은 제조업자와 판매업자의 공동 보조에 의한 것이다.

가격 파괴의 성립 조건과 유형

가격 파괴의 가능성은 어디에서 나오는가?

제업자와 유통업자의 관계는 통제력을 누가 가지느냐에 따라서 최종 결과가 다르게 나타난다. 전통적으로 제조업자가 여러 가지 힘의 요소들, 예를 들면 제품 공급력, 가격 결정권, 정보 제공 능력 등을 가지고 유통업자를 통제하였고, 경우에 따라서는 유통업자의 가격 결정권을 간섭하는 불공정거래 행위인 再販賣價格維持制度도 운용되었다.

그러나, 최근에는 대규모 유통업자들의 대두로 말미암아 유통업자들은 제조업자를 통제하려 들고, 경우에 따라서는 제조업자에게 실질적인 통제권을 행사하고 있다. 이러한 제조업자에서 유통업자로의 힘의 변천을 통해서 주로 가격 파괴가 가능하게 된다.

가격 파괴의 유형별 사례

최근 가격 파괴의 사례를 유형별로 보면, 유통업자 주도의 가격 파괴가 대부분이나, 제조업자 주도의 가격 파괴도 있다.

前者의 경우는 유통업자의 판매력이 제조업자의 납품력보다 커져서 제조업자의 가격 인하를 유도하였다. 기존의 유통업체와는 다른 신규 업체가 등장하면서 가격 파괴가 진행되는 경우가 많다. 예를 들면 백화점이나 전문점과는 달리 여러가지의 판매 관련 서비스를 대폭 줄이면서 생기는 판매관리비의 대폭 삭감이 가격 파괴의 한 원인이다. 미국의 유명 할인 전문점인 월마트, 미국의 다양한 電子 量販店인 Best Buy나 Circuit City, 또 신세계백화점이 주도하는 할인 전문점 E-Mart나 회원제 창고형 도매점 Price Club이 여기에 해당된다.

後者の 예로는 크라이슬러社의 「네온(Neon)」이 있고, 최근에 삼성전자가 주도

제조업자 주도의 가격 파괴 : 저가형 자동차 「네온」의 비밀

자동차 업계에서 전형적인 가격 파괴의 예를 들면 크라이슬러社가 개발한 신차 「네온」이다. 이 회사는 同級 일본차(배기량 2000 cc급)에 비해 거의 50% 가격 수준으로 저가 판매하고 있다. 車體를 구성하는 外板의 품질을 매우 낮추고, 비싼 일본제 자동차용 강판을 사용해야 되는 부분을 더욱 줄여 나가는 노력이 구체화되고 있다.

그 결과 「네온」에서 사용되고 있는 자동차용 강판은 동급 일본차에 비해서, 2~3등급 성능이 낮은 저가 鋼材이기 때문에 코스트는 대폭 감소되었다. 또, 緩衝器도 종래와는 달리 매우 싼 재료를 사용해서, 다소 성능은 떨어져도 車體에 강한 충격이 미치지 않게 하는 기본적인 성능을 발휘할 수 있다면 충분하다는 생각으로 재료의 선택을 비롯하여 가공 工數를 크게 줄이는 방식을 채택하고 있다.

「네온」 개발에서 나타나듯이, 미국의 대

기업 자동차 업계는 더욱더 철저한 가격 파괴의 경영 전략을 전개하고 있다. 이에 따라서 가장 중요한 자재인 강재에 관해서도, 지금까지 품질, 성능 향상을 경영 전략의 기본으로 채택하는 사고 방식에서 탈피하고 있다. 그 결과 보다 저렴하면서, 기본적인 성능만 발휘될 수 있다면 좋다는 사고 방식으로 전환되고 있다.

가격 파괴를 촉진시키는 요인

가격 파괴를 촉진시키는 요인으로는 다음과 같이 크게 네 가지를 들 수 있다.

규제 완화, 시장 개방 등의 외적 요인 변화

현재 세계 흐름을 보면, 민간 경제 활동에 대한 정부의 개입이 대폭 완화되는 방향으로 진전되고 있다. 그 결과, ① 국유 기업의 민영화, ② 농업을 포함한 국내 산업에 대한 보호 정책의 폐지, ③ 공공 요금 설정 방식(총원가주의)을 포함하여 경제 활동에 대한 정부의 개입 혹은 간섭 폐지(규제 철폐) 등 세가지 새로운 정책 체계가 도입되고 있다. 이 중에서 특히 규제 완화는 가격 파괴를 가능케 하는 요인 중의 하나이다. 가격 파괴는 점차 치열해지는 국제 경쟁, 국내 시장을 둘러싼 치열한 기업간 경쟁의 산물만은 아닌 것이다.

시장 개방의 움직임도 가격 파괴와 직접적이고 불가분한 관계를 가지고 있다. 높은 품질을 추구한다는 명목으로, 소비자에게 국제 가격보다 높은 수준의 가격을 강제적으로 적용시켜 온 각종 「규제」는 가격 파괴의 확산에 따라, 서서히 「개혁」의 대상이 되고 있다.

예를 들어 일본의 경우 建材 부문을 보면, 불연성, 내화성 등 居住性과 도시 안전을 광범위한 의미에서 보장하기 위한 규제는 생산 코스트, 나아가 검사 경비라는 형태로 공급 가격을 상승시키는 요인이 되고, 이것은 가격 파괴를 전면적으로 부정하는 제도였다. 그러나 이 제도는 가격 파괴를 우선하는 방향으로 전환되었다. 기술 혁신에 의

해 불필요해진 부분의 규제를 철폐하고 완화함으로써, 전체적으로 생산 코스트, 유통 코스트를 대폭 삭감시키는 효과를 초래하여, 가격 파괴를 더욱 가능케 하고 있다.

현명해진 소비자 의식의 변화

가격 차이와 상품 가치를 비교해서 스스로 판단할 수 있는 능력을 갖춘 현명한 소비자가 증가하는 추세이기 때문에, 기업은 이에 부응하기 위해서 가격 파괴를 추진하게 된다. 실용성에 바탕을 둔 低價 지향의 소비자 의식이 증대하는 경향이다. 소비자 의식의 강화로 인해, 시장 구조도 판매자 시장에서 구매자 시장으로 전환되고 있다.

가격 파괴를 촉진시키는 네 가지 요인

요 인	주요 내용
소비자 변화	• 상품 가치를 스스로 판단할 수 있는 현명해진 소비자 의식(실용성에 바탕을 둔 低價 지향성 강화) • 판매자 시장에서 구매자 시장으로 전환
외적 요인 변화	• 시장 개방이 가격 파괴를 가속 • 규제 완화에 의해 비용 삭감이 가능
유통업체 측면의 변화	• 신업체 개발, 유통 구조 개선, 업무 개혁 등 • 인력 삭감, 서비스 축소 등의 원가 절감 노력으로 가격 인하 가능 • 소매업 주도로 자체 상표(PB) 상품 개발 • 대량구매 등으로 제조업체에 대한 가격 지배력이 강화
제조업체 측면의 변화	• 생산 과잉으로 경쟁 격화 • 물류 혁신, 기술 개발 등으로 원가 절감 • 동남아 등 해외 수입품의 품질 향상으로 경쟁 격화 • 제조업체에 의한 유통 지배력, 가격 지배력이 약화

유통업체 측면의 변화

소비자 인식의 변화에 대응해서 유통업체에서는 低코스트·低마진·低가격의 신품 개발, 유통 구조 개선, 업무 개혁 등 低코스트 경영 노력으로 가격 파괴가 가능하게 되었다. 핵심은 판매 서비스의 축소, 인력 삭감, 광고비·포장비 축소, 제조업체로부터의 직접 구매 등의 경비 절감 노력의 실현이다.

또, 부가 가치를 높이기 위해 소매업 주도로 자체 상표(PB) 상품을 잇달아 개발함으로써, 제조업체의 가격 지배력을 저하시키고 있는 추세이다. 유통업체는 대량 구매 등으로 제조업체에 대한 가격 지배력이 커짐으로써, 低價 구입에 의한 저가 판매가 가능해졌다.

제조업체 측면의 변화

생산 과잉으로 인한 기업간 경쟁이 격화되고 있고, 제조업체에 의한 유통 지배력이 약화되고 있다. 제조업체 측면에서도 경영 효율화, 물류 혁신, 기술 개발 등으로 원가 절감이 가능해짐에 따라, 가격 인하 가능폭이 커지게 되어, 제조업체 주도의 가격 파괴를 추진하고 있다. 동남아 등 저가격 해외 수입품의 품질 향상으로 경쟁이 격화되고 있는 것도 가격 파괴를 촉진시키는 요인 중의 하나이다.

가격 파괴가 기업에 미치는 영향과 시사점

가격 파괴는 기업에 유리하게 작용할 수도

가격 파괴는 기업이 코스트 부담을 견딜 수 있다면, 家計의 실질 구매력을 향상시키는 효과를 초래한다. 이러한 구매력이 추가적인 수요로 연결되어, 기업 매출을 증대시킬 수도 있다. 즉, 가격 파괴는 판매 수량 증대 효과를 가져와 기업 수익의 악화 요인을 상쇄시킬 수 있다.

가격 인하로 인해 줄어드는 손실보다 새로운 고객 창출로 얻게 되는 이익이 크면 클수록 가격 파괴는 의미가 있는 것이다. 이처럼 가격 파괴는 단기적으로는 기업 경영의 효율화를 촉진시키고, 중장기적으로는 신규 수요를 창출해서 기업 성장에 유리한 측면도 있다.

마케팅력의 증대 가능성

현대의 소비자는 良質의 제품을 저가격으로 구매하려고 한다. 제품의 기본적인 성능을 만족시키면서 가격을 대폭 인하하면 판매 증진을 도모할 수 있다. 다양한 마케팅 수단 중에서 가격은 상당히 강한 고객 흡수 효과를 가지고 있다.

가격 파괴는 기본적으로 불필요한 제조 원가를 대폭 감소시키고, 중간상의 마진을 대폭 축소할 수 있게 하여 기업의 마케팅력을 향상시킬 수 있다. 낮은 이윤으로 높은 회전율을 유지하는 것이 높은 이윤에 낮은 회전율보다 전체적으로 유리할 수 있다.

가격 파괴는 장기적으로 품질 저하를 초래할 수도

가격 파괴의 영향은 우리나라의 경영 환경 하에서 긍정적, 부정적 측면이 있는데, 지금까지는 긍정적 측면만 강조되었다. 그러나 가격이 대폭 할인되면, 장기적으로는 품질이 떨어질 가능성도 있다. 낮은 가격과 낮은 품질의 관계는 상당히 밀접한데, 이런 상태가 야기되면 많은 제조업체들이 제품의 질을 떨어뜨릴 가능성도 있다.

제조업체에 주는 시사점

가격 파괴는 기업의 경영자들에게 의식 전환을 요구하는 경영 환경의 변화이기 때문에, 경영 전략 차원에서 적절한 대응책이 모색되어야 한다. 가격 파괴에 대처하는 능력이 만약 기업 경영자에게 없다면, 21세기에는 경쟁력을 상실해서 쇠퇴의 길을 걸을 수도 있다는 위기 의식을 가져야 한다.

현명해진 소비자는 동일한 제품을 저가격으로 구매하려는 경향이 강해지고 있기

때문에, 고객 만족 차원에서 원가 절감이 가능한 부분 만큼 가격 인하를 추진할 것 인가를 재검토해야 한다. 그리고 경쟁사를 추종하는 무분별한 가격 파괴 전략보다는 自社의 산업 특성, 제품 특성, 능력에 적합한 가격 전략을 선택해야 할 것이다.♣

참고 문헌

- 長谷川慶太郎, 「超價格破壊の時代」, 東洋經濟新報社, 1994.
- 前原利行, 「價格破壊の行き着く先 - 今日の勝者が明日の敗者になる」, 「週刊ダイヤモンド」, ダイヤモンド社, 1994. 9. 24, pp. 108~115.
- , 「ローコスト革命への苦惱 - 収益の出る店づくり, 仕組みづくり」, 「週刊ダイヤモンド」, ダイヤモンド社, 1994. 9. 17, pp. 110~117.
- 多田和市・田中博文, 「ウォルマート - 米國價格革命の覇者」, 「日經ビジネス」, 日經BP社, 1994. 9. 5, pp. 10~26.
- 東洋經濟新報社, 「價格破壊に勝つ壯絶リストラ」, 「週刊東洋經濟」, 1994. 10. 8, pp. 14~18.
- 山家悠紀夫, 「價格破壊で進む日本經濟の効率化」, 「週刊ダイヤモンド」, ダイヤモンド社, 1994. 10. 1, pp. 48~50.