

대리점체제는 가전유통의 만병통치약인가?

한동철*

성희승**

목 차

- I. 환경의 개요
- II. 상황의 이론적 설명
- III. 사례분석의 시사점
- IV. 결 론

I. 환경의 개요

우리나라의 가전제품 시장은 대부분 3대 가전회사인 삼성, LG, 대우가 차지하고 있고 이 가전제품의 대부분을 생산, 판매하고 있다. 생산된 전체 가전제품의 약 87%가 대리점으로 유통되고, 약 7%가 백화점에 의해, 그리고 나머지 약 6%가 제조업체의 판매원에 의해 유통되고 있다. 1993년의 가전대리점수는 삼성이 1,440개, LG가 1430개, 대우가 1180개, 기타 인켈, 롯데, 해태, 태광등이 200-300개로 총 4,250-4,350개 정도이며, 3대 가전회사가 전체 시장점유율의 3/4 이상을 차지하고 있다.

이들 제조업자들은 그들 자신의 대리점들에게 기술적, 재정적, 심리적으로

* 서울여자대학교 경영학과 조교수

** 서울여자대학교 경영학과 박사과정

도움을 주고 있는데 제조업체는 3개월간 제품을 신용에 의해 제공하고 매년 현금할인을 해주고 있다. 이러한 제조업체의 호의는 결국 단지 그 제조업체의 제품만을 취급하도록 하게 만들고 있다. 법적으로는 다수 제조업체의 제품취급을 허가하고 있으나 실제로는 불가능한데 그 가장 큰 이유는 대리점이 제조업체보다 상대적으로 매우 작기 때문에 이들 3개 공급자들이 다수업체의 제품취급을 허락하지 않는 이상 대리점들이 마음대로 제조업체를 바꾸는 것은 불가능하다는 점이다.

대리점의 경우 대부분 소규모이고 평균 5명 정도의 종업원을 고용하고 있으며 약 1억원 이하의 판매액을 올리고 있고 총이익율은 4%이하이다. 이러한 소비 가전제품 시장의 대리점 역사는 오래 지속되었는데 LG사가 50년대 후반 가장 먼저 독점적인 회사운동을 하는 대리점 시스템을 시작함으로써 언제든지 상품을 생산하면 판매할 수 있는 조건을 가지고 있었다. LG와 비교할때 대리점들은 매우 작은 규모로 평균 연간 판매액도 대략 약 1억원 이하이고 대리점 소유주들은 대리점 운영을 하지 않으면 특별히 다른 대체할만한 직업이 없었다. 60년대 후반 삼성도 회사를 설립하면서 LG의 유통 시스템을 그대로 모방하여 사용하였고, 80년대 초반 대우도 증견 회사를 인수하여 소비 가전제품 시장에 진출하면서 이들의 유통시스템을 똑같이 이용하였다. 그러나, 대우는 80년대 후반 실제로 시장의 선두인 LG나 삼성을 뒤쫓는 것이 경쟁적 우위를 감소시킨다는 것을 깨달았다. 이들 2개 회사는 오래된 역사와 경험이 축적된 판매원, 높은 품질의 제품, 보다 좋은 회사이미지와 제품이미지를 가지고 있었기 때문에 대우는 그들 자신의 상점수를 늘리기 시작했고 최근에는 약 192개의 직영점을 운영하고 있다.

만약 한개 회사가 좋은 위치에 새로운 대리점을 설치한다면 다른 회사들도 그 근처에 비슷한 대리점을 만들고, 자신의 대리점중 어떤 한 개 대리점의 운영이 열악하면 그 제조업체는 그 지역을 보호하기 위하여 보다 많은 재정적, 인적, 전략적 투자를 한다. 배타적인 유통체제는 제조업체에게 유리하고 유통업자의 이익을 보호하는 한에서 유통업자들에게도 부분적으로는 유리하다. 가전시장은 3개 주요 회사에 의해 거의 통제되고 있고 그들은 서로 협조하는 것만큼이나 서로 경쟁하고 있다. 결론적으로 이것은 다른 대규모 국내회사와 외국회사의 시장진입을 막고 있다. 현재 매우 적은 수의 중간규모 회사들이 가전제품 시장에 존재하지만 그들은 겨우 명맥을 유지하고 있는 상황이다. 대규모 국내 회사들은 이 시장의 진입을 원해 왔으나, 이것은 거대한(Goliath) 유통경로에 의해 가로막혀 왔고, 외국회사들은 국내에서 아직까지 여러 면에서 판매가 어려운 실정이다. 따라서 이들 3개 제조회사는 안전하게 보호된 환경속에 존재해 왔다.

현재의 배타적 체제는 최소한 두가지의 문제점을 가지고 있다. 첫째로, 강력한 폐쇄적 체제(closed system)를 유지하기 위하여 3개 회사는 경쟁속에서도 협조하는 부분을 보이고 있다. 그래서 가전제품의 가격은 현재 소비자들이 원하는 것보다 높게 판매되고 있는데 이는 3개 제조업자들이 실제 시장의 3/4이상을 차지하고 있고, 대리점들은 단지 이들에 의해서 통제되고 있기 때문이다. 만약 이 체제가 부분적으로나 전체적으로 파괴된다면 최종소비자 가격은 인하되어 소비자들은 보다 싼 가격에 동일한 제품을 구매할 수 있을 것이다.

둘째로, 소비자들은 한 대리점에서 비교구매를 하는 것이 힘든 상황이다. 이것은 현재 대리점들이 오직 한개 회사(즉 대리점 소속회사)의 제품만을 취급하도록 강요당하고 있기 때문이다. 경제개발이 촉진되고 소비자들의 생활수준이 높아지면서 소비자들은 여러가지 다른 제품을 비교하고 여러 형태의 제품들중에서 합리적인 선택을 원하고 있다. 그러나, 현재 국내 시장에서는 이것이 의도적으로 금지되어 있다.

II. 상황의 이론적 설명

시스템이론(Dyer and Dyer, 1986)은 폐쇄시스템(closed system)과 개방시스템(open system)의 2가지 형태를 가정하고 있다. 폐쇄시스템은 그 체제가 외부 환경과 단절되어 있어서 환경과 상호작용이 없는 시스템으로 시스템 구성요소들은 시스템의 외부로부터 격리되어 있어서 보호될 수 있다. 반면에, 개방시스템은 폐쇄시스템과는 반대로 환경과 상호작용을 하며, 이것은 시스템 구성요소들을 발전시킬 수 있고 경쟁력을 갖출 수 있도록 만들 수 있다. 국내 소비용 전자제품 시장은 폐쇄시스템으로서 오랫동안 안전한 위치에 존재해 왔고 이것은 유통체제의 개발을 막아 왔다. 국내 다른 제조업자의 진입은 대리점 체제에 의해, 그리고 외국업체의 진입은 구조적인 법적 체제에 의하여 금지되어 왔다.

유통경로에 관한 주요 이론중의 하나가 권력(power) 이론으로 1970년대 초반부터 이 권력이론은 미국의 학술적 연구자들 사이에 이용되어져왔다. 이 이론은 첫번째 유통이론의 하나였고 70년대의 가장 매력적인 이론으로 다섯개 권력의 근원인 보상적, 전문적, 준거적, 법적, 그리고 강제적 권력이 유통업자를 통제하는 중요요소로써 서술되어 있다. Hunt와 Nevin(1974)의 비강압적-강압적 분류는 대부분의 유통 연구자들에 의해 받아들여지고 있다. 이러한 권력들이 기본적으로 영향력에 관한 이해를 넓힌 이후로 앞의 4개 권력의 근원은 비강압적인 권력의 원천으로 통합할 수 있다. 여기서, 강압적 권력은 부정적인 의미를

함축하고 있고 비강압적인 권력과는 반대된다. 다시 말하면, 비강압적인 권력은 긍정적이고 요청에 의해 행사되는 것인데 비해, 강압적 권력은 부정적이고 '금지'를 통해 영향력을 행사하는 것이다. 우리나라의 경우 제조업자의 강압적 권력의 사용은 대리점들을 통제하는데 사용되어져왔다. 즉 영향력을 행사하는 사람, 이 경우 제조업자에게 대리점들이 의존하도록 만드는데 쓰여져 왔다.

Emerson(1962)은 영향력 행사자와 영향받는 사람간의 의존관계의 개념을 권력이론에 소개하였는데 영향받는 사람은 생존의 또 다른 방법이 존재한다면 의존관계를 쉽게 무너뜨리고 다른 관계로 이전하는 것이 가능하다. 70년대의 초기 권력연구 (Hunt and Nevin 1974)이후로 많은 종류의 권력-의존(power-dependence) 연구 (Dwyer 1980, Etgar 1976, Lusch and Brown 1982, Wilkinson and Kipnis 1978)가 이뤄졌다. 문헌연구에 의하면 비강압적 권력(보상적, 전문적, 합법적, 준거적 권력)의 사용은 영향을 받는 사람의 만족과 성과를 증가시키지만 강압적 권력의 사용은 만족과 성과를 감소시킨다고 한다.

우리나라에서 어떻게 위에 언급한 배타적인 대리점체제가 30년이상 존속할 수 있었는지는 흥미있는 일인데 이는 두 가지 면에서 이해될 수 있다. 하나는 매우 강력한 제조업자의 측면이고 또 다른 하나는 상대적으로 약한 유통업자의 측면이다. 제조업자의 관점에서 보면 배타적인 대리점 체제는 지속되어야 하며, 배타적인 체제에 부정적인 영향을 주거나 이를 완전히 파괴하는 요소들은 제거되어야 한다. 이들 3개 가전회사는 국내 4대 기업에 속하기 때문에 충분한 투자가 가능하고, 충분한 노동력을 사용할 수 있으며, 고도의 기술축적을 보유하고 있고 정부와도 좋은 관계를 유지하고 있다. 이들의 가전제품의 판매액은 계속 증가되어왔고 강력한 권력을 행사할 수 있는 강한 잠재력을 가지고 있다. 그들은 자본(보상적 권력), 고유의 기술(전문적 권력), 대리점 계약(강압적 권력)이 가능하고, 계약(합법적 권력)을 하며 소매 상인들에게 자본과 규모의 면에서 존경받을 수 있다(준거적 권력). 더불어 이들 3개 회사들은 그룹 또는 재벌의 일부로 이들의 모태가 되는 회사들은 30여개 이상의 회사들을 소유하고 있다. 이런 점에서 이들은 모든 종류의 경영기술을 갖추고 있는 실정이다.

유통업자의 측면에서 보면 3개 회사의 대리점들은 규모가 매우 작고 경쟁에 있어서 매우 약하기 때문에 커다란 회사에 의해 보호받는 것이 낫다고 할 수 있다. LG, 삼성, 대우의 약 4,000여개 대리점들의 소유주는 약 37,500,000원을 투자하고 연간 평균 약 75,000,000원 이하의 소득을 올리는 소규모 상인들이다. 그들은 한명의 여사원과 2명의 판매원, 서비스를 위한 기술자들을 고용하고 있고, 몇몇 대리점들은 단순히 소유자와 그 가족에 의해 운영되기도 하며 사업경험도

적이다. 만약 그들이 제조업체와 재계약을 맺지 않는다면 그 사업을 떠나 새로운 직업을 찾아야만 한다. 이런 점에서 볼때 약하고 영세한 대리점들은 강하고 부유한 제조업체에 매우 의존하게 된다는 것을 논리적으로 이해할 수 있을 것이다.

제조업자 중심의 경로속에서 자주 제조업자들이 상대적으로 유통업자들에게 강한 권력을 행사하는 반면 유통업자들은 제조업자에 대해 상대적으로 약한 권력(counter-vailing power)을 행사한다. 국내 대리점의 경우, 대리점들은 작은 권력을 가지고 있고 소규모의 사업네트워크를 가지고 있으며 판매액도 작다. 각각의 대리점들은 제조업자의 약 1,000여개 대리점들 중의 하나일 뿐이다. 제조업자에 대해 항의하는 것은 제조업자의 판매수준에 어떤 변화도 주지 못하며, 단체를 구성하려는 의지를 가진 대리점도 매우 드물다. 이것은 3개 회사들간에 암묵적인 협력관계가 이뤄지기 때문으로 어떠한 제조업체도 다른 제조업체의 대리점들을 받아들이지 않으며 이 대리점들을 받아들이는 것은 경쟁사의 보복을 불러일으키는 것이라는 점을 잘 인식하고 있다.

권력이론과 함께 흥미있는 점은 비강압적인 권력과 강압적인 권력중에 어떤 종류의 권력을 제조업자들이 보다 더 행사하는가? 하는 것으로 그 대답은 그들은 강압적인 권력을 보다 많이 사용하고 있다는 것이다. 독립적으로 또는 전체적으로 대리점들이 판매를 많이 증가시키지 못했을때 제조업자들은 강압적인 권력을 행사한다. 예를들면, 특정 대리점의 판매액이 제조업자의 원래 기대에 미치지 못하거나 근처 경쟁회사의 대리점 판매액보다 낮을때 제조업자는 예상 고객의 방문과 같은 공격적인 판매활동을 하도록 대리점을 몰아붙인다. 만약 대리점이 제조업자의 이런 요구를 거부하면 대리점 계약은 자동적으로 끝나게 되고 대리점주는 그 곳에서 떠나야만 한다. 또 만약 어떤 제조업체의 전체 판매액이 낮으면 그 제조업자는 대리점들에게 대리점이 판매할 수 있는 것보다 많은 특정액만큼의 제품을 미리 구매하도록 강요한다. 만약 대리점이 이 요구를 거절하면 그것 역시 그 사업을 그만둬야 한다는 것을 의미하는데 이는 오랫동안 3개 제조업자들에 의해 암묵적으로 이뤄져 오고 있다.

거래비용이론(transaction cost theory)은 원래 Williamson(1975)에 의해 개발되어 Dwyer and Oh(1988)와 Klein(1989)들에 의해 유통경로 연구에 이용되었다. 이 이론에 의하면 다른 대체안을(alternatives) 가지고 있을때 기회적 행동을 할 수 있고 그 관계도 단절할 수 있지만, 다른 대체안을 가지고 있지 않을때는 그럴 수 없다. 우리나라 소비용 가전제품의 경우 대리점들은 작은 선택권만을 가지고 있어서 기회적 행동을 할 수 없을 뿐 아니라 이들 대리점의 소유주들은 교육수준도 낮고 자본도 적어서 제조업자의 통제를 벗어나기는 힘들다.

이것은 다른 제조업체의 유통업자가 되거나 독립적인 유통업자가 되거나 하는 기회주의적 행동을 불가능하게 만든다.

Ⅲ. 사례분석의 시사점

기본적으로 이러한 상황의 분석은 구조적인 면과 운영적인 면에 대한 두가지 시사점을 보여준다. 첫째 구조적 측면에 있어서 폐쇄 시스템하에서는 오랫동안 독점적 상황을 형성하는 것이 가능하다는 점이다. 3개 제조업자들은 자연적으로 폐쇄시스템에 의해 보호되어져 왔고 이들 3개 회사들만한 규모의 다른 소수 회사들은 시장으로의 진입이 불가능했다. 또한 국내 소비용 전자제품시장에 진입하려고 하는 외국회사들도 매우 적었는데, 그 이유는 이들 3개 회사가 다른 국내의 회사들의 시장진입을 막는데 협력했기 때문이다.

이들 3개회사는 이런 협력속에서도 자신들의 시장점유율을 증가시키기 위하여 서로 경쟁하고 있다. 원래 높은 시장점유율을 차지하고 증가된 시장점유율을 유지하는 것은 그들의 가격과 비가격 경쟁을 통해서 가능하다. 시장진입장벽을 만드는데 협력하는 것과 그들의 시장점유율을 유지하기 위한 경쟁에 의해 거대한(Goliath) 유통경로가 오랜 기간동안 유지될 수 있었다.

전국에 폐쇄시스템을 만드는 것은 정부의 간접적인 협조와 3대 회사(key players)의 협동을 가지고서만이 가능할 수 있었고, 이러한 상황의 이론적 분석은 개발도상국가와 저개발국에만 적용될 수 있고 미국과 같이 개방된 국가에는 적용되기 힘든 것이다. 우리나라의 소비 가전제품의 대리점체제에 대한 역사적 분석으로부터 우리가 배울 수 있는 것은 제조업자 중심의 경로가 어떻게 오랫동안 존재할 수 있었는가 하는 것이다.

미국과 같은 개방된 국가에서 유통 경로의 권력은 이미 제조업자로부터 유통업자로 이동되었고 많은 특수한 유통업자들이 출현해서 전체 경로시스템을 통제하고 있으며 “노동의 분배”의 법칙은 유통경로에 적용되고 있다. 그러나, 한국에서는 유통경로의 권력은 아직까지 제조업자가 소유하고 있고 제조업자들이 제조업과 유통업에 진출해 있기때문에 중간상의 출현가능성을 배제하고 있다. 만약 유리한 외국 제조업자들과 유통업자들이 시장에 진출할 수 있는 개방시스템이었다면 우리나라의 제조업자들은 유통시스템을 통제할 수 없었을 것이다. 그러나, 국내회사와 외국회사가 시장에 진출할 수 없는 폐쇄시스템이었기 때문

에 한국의 제조업자들은 그들의 시장지도력을 향유하고 있다.

둘째 운영적 관점에서 볼때, 이 상황은 그들 고유의 시장 시스템을 유지하기 위한 여러가지 흥미있는 전술을 보여준다. 대리점 시스템을 이용하는 주요 이유는 유통시스템을 유지하는데 적은 비용이 든다는 점이다. 그들이 자신의 고유 시스템을 이용한다면 보다 많은 비용이 필요하지만 만약 제조업자가 거의 완전하게 자신들의 대리점을 통제한다면 자신의 시스템을 소유해야 할 이유는 거의 없을 것이다. 그들은 다섯가지 권력; 자본(보상적 권력), 기술(전문적 권력), 권위(강압적 권력), 계약(합법적 권력), 그리고 규모(준거적 권력)를 사용하며 이것이 대리점 시스템을 가능하도록 만든 것이다.

대리점 시스템의 단점중의 하나는 자신의 시스템을 소유하는 것과 비교할때 상대적으로 이익이 적다는 것이다. 우리나라 소비용 가전제품의 경우, 현재 3개 회사는 대리점을 통해 그들의 제품을 판매하고 있다. 제조업체로부터 대리점으로서의 제품이동은 곧 제품판매를 의미한다. 다시말하면, 제조업자들은 그들의 제품판매를 위해 거의 노력을 하지 않고 있으며 대리점들이 그 제품판매에 책임을 지고 있다. 이것은 이 시스템을 유지하기 위한 또 하나의 요소이고, 대리점 시스템을 이용하는 이점이기도 하다. 다른 유통업자들의 등장을 예방하기위해서 3개 회사들은 그들이 생산한 제품을 그들의 대리점에게만 공급하기 때문에 독립된 유통업자들은 이들 3개 회사의 제품구입이 불가능한데 이것은 제품의 제한적 공급이 그들 자신을 보호하는데 좋은 전략이 될 수 있음을 의미한다.

IV. 결 론

이 사례는 실제 상황을 분석하는데 유통경로 이론을 적용하고 그 이론에 근거하여 설명한 것이다. 이것은 개발된 국가에서 연구된 유통경로이론을 개발도상국의 상황에 적용하여 분석한 것이다. 이 사례는 우리에게 개발된 국가의 이론들이 개발도상국가에서 일어나고 있는 상황을 설명하는데 도움이 된다는 것을 가르쳐준다.

참 고 문 헌

- Dwyer, Robert F. (1980), "Channel-Member Satisfaction: Laboratory Insights," *Journal of Retailing*, 56, Summer, No. 2, 45-65.
- Dwyer, Robert F. and Sejo Oh (1988), "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies," *Journal of Marketing*, 52, April, 21-34.
- Dyer, William G. and W. Gibb Dyer, Jr. (1986), "Organization Development: System Change or Culture Change," *Personnel Journal*, 14-22.
- Emerson, Richard M. (1962), "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27, February, 31-41.
- Etgar, Michael (1976), "Effects of Administrative Control on Efficiency of Vertical Marketing Systems," *Journal of Marketing Research*, 8, February, 12-24.
- Hunt, Shelby D. and John R. Nevin (1974), "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences," *Journal of Marketing Research*, 11, May 186-193.
- Lusch, Robert F. and James R. Brown (1982), "A Modified Model of Power in the Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 14, August, 312-323.
- Wilkinson, Ian and David Kipnis (1978), "Interfirm Use of Power," *Journal of Applied Psychology*, 63, No. 3, 315-320.
- Williamson, Oliver E. (1975), "Markets and Hierarchies: An Analysis and Antitrust Implications," The Free Press, New York.