

## 價格體系的 確立과 流通管理

임종원\*

### ◀ 目 次 ▶

I. 序 言	1. 製造業者의 利害關係
II. 流通段階別 價格管理	2. 代理店의 利害關係
1. 價格管理과 流通管理의 主要 假說	3. 덤핑 市場의 生成과 그 問題點
2. 流通段階別 價格管理: 現況과 問題點	4. 製造業者와 代理店과의 關係
3. 流通機關과의 去來關係 매트릭스	IV. 流通經路와 段階別 價格體系 開發 方向
4. 流通機關의 損益構造分析	1. 基準價格의 設定
5. 流通機關別 成果分析	2. 價格差異의 正當化 要因分析
III. 價格體系的 混亂과 流通參加機關의 利害關係	3. 價格差異 管理
	V. 結 言

### I. 序 言

70年代와 같이 인플레이션이 높고 所得水準이 向上되어 표준품의 보급수요(primary demand)가 活性化되던 狀況에서는 效率的인 大量生産體制와 大量流通網의 確保가

\* 서울대학교 경영대학 교수

企業成長의 主要 成功要因이었다고 할 수 있다.

그러나 80年代에 物價가 安定되면서 消費者들은 무엇을 살 것인가(primary demand)보다도 어떤 것을 살 것인가(selective demand)를 중요시하게 되었다. 企業도 製品差別化로서 新製品開發을 加速化하였다. 新製品開發의 成功率이 낮기 때문에 業界의 在庫와 外上賣出金의 規模도 擴大되었다. 競爭業體와의 신속한 製品差別化 政策때문에 既存모델製品의 급격한 제품진부화 현상과 가격인하에 따르는 損失도 加重되었다. 이러한 문제를 해결하기 위해서 大量(大衆)廣告를 80年代부터 적극적으로 利用하게 되었다. 國內市場의 成長率이 둔화되어 業界가 큰 어려움을 당하고 있을 때 한국의 廣告 産業은 비약적인 성장을 이룩했다. 廣告代行業의 數도 증가하고 媒體使用料도 크게 引上 되었다. 마침내 國內廣告市場을 外國人에게도 開放하자는 主張과 압력이 強化되었다.

單品目大量生産體制에서 多品目小量生産體制로 轉換하는 과정에서 製品差別化 → 在庫 增加 → 大量廣告 → 資金事情의 惡化 → 價格秩序의 混亂(밀어 내기식의 덤핑판매) → 賣出減少 → 利益減少 → 經營惡化 등과 같은 不作用이 顕著하게 나타났다.

이러한 現象은 家電業界, 食品業界, 衣類業體, 그리고 製藥業界에 이르기까지 심각한 문제로 지적되어 왔다. 그러나 業界의 脫稅行爲나 덤핑행위를 비난하는 次元을 초월하여 業界의 根本적인 變身과 發展을 위한 體系的인 研究가 거의 없었다고 할 수 있다.

한국업체가 당면한 마아케팅 문제로서 가장 취약하고 또 가장 강화시켜야 할 분야가 바로 “제값 받지 못한다”(價格管理의 문제점), 그리고 만든 商品의 品質이 가격에 비해서 좋기 때문에 外國인들이 한국의 中小企業工場에까지 찾아와서 구입해 가고 있으나 어떤 거래처와 어떤 거래관계를 강화시키는 것이 가장 이상적인가에 대한 유통관리의 問題點을 지적할 수 있다.

自社의 製品를 販賣해 주는 去來處야말로 販賣의 最一線 基地이며, 競爭情報수집의 가장 能率적인 거점이며, 資金回收의 거점이다. 去來處에서 競爭이 치열하게 發生하기도 한다. 거래처가 판매와 촉진의 役軍으로서의 役割도 한다.

多品目小量販賣의 成功要因으로서 가장 중요한 事項이 바로 우수한 거래처의 선택(유통경로 관리)과 小量販賣體制의 確立을 통한 제값받기(가격질서 관리)라고 할 수 있다.

그러므로 本研究에서는 流通經路와 流通段階의 主要 商機關들의 거래조건과 거래물량 的 規模를 把握하는 모델을 事例分析을 통해서 제시함으로써 業界의 營業責任者가 항상 이러한 모델에 입각하여 가격관리를 강화할 수 있는 方案을 모색하도록 하였다. 이러한 모델은 가격관리와 유통관리가 同時에 이루어 질 수 있다는 점이 가장 큰 장점이라고 할 수 있을 것이다.

本研究의 方法으로는 酒類 및 食品業界의 商標를 하나씩 선택하여 유통단계별로 物量흐

름의 과정을 事例로서 조사하였다. 유통과정에서 일어날 수 있는 問題를 간략하게 說明할 수 있는 거래 관계 매트릭스(trade relations matrix)의 効率性을 例示하고 유통경로와 가격관리의 方向을 提示하고자 한다.

그리고 이러한 매트릭스를 좀더 詳細하게 보완한다면 유통경로의 設計, 유통경로의 선택, 유통단계별 유통기관의 관리방향도 유도할 수 있을 것이다.

## II. 流通段階別 價格管理

### 1. 價格管理와 流通管理의 主要假說

경제학이나 마케팅 교과서에서는 한가지 商品에 대해서 販賣者와 購買者들이 한가지의 價格을 어떻게 결정하는가를 說明하고 있다. 競爭의 정도를 판매자 또는 구매자들의 數를 中心으로 分類하기도 한다. 그러나 한가지 商品에 대해서도 流通段階와 流通經路의 종류에 따라서 서로 다른 價格이 형성되고 있다. 이러한 流通段階나 유통경로 및 유통기관별 價格體系에 있어서 어떤 混亂이 發生한다면 소비자들은 물론 商機關들까지도 보다 有利한 去來條件을 확보하려 하므로 갈등이 發生하게 된다. 그 결과 財貨의 신속한 流通이 어려워지고 企業의 再生産 活動에까지 영향을 미치게 된다.

本研究에서 提起한 假說은 다음과 같다.

첫째, 流通段階 또는 流通經路別로 여러 종류의 市場이 存在하고 있다. 이러한 市場들 相互間에는 어떤 位階秩序가 존재하고 있다.

둘째, 한가지 品目에 대해서도 流通段階나 流通經路別로 여러 市場이 있을 수 있으므로 이러한 市場마다 價格이 존재하고 있다.

셋째, 이러한 市場들은 相互 位階關係(hierarchical relations)가 있다. 價格體系가 흐려진다면 代理店 등 건전한 유통기관의 성장에 阻害되며 製造회사도 심각한 자금압박을 받게 된다.

그러므로 流通段階의 價格管理야말로 流通經路管理의 가장 핵심적인 사항이라고 할 수 있다.

### 2. 流通段階別 價格管理 : 現況과 問題點

슈퍼마켓(市場)에서 판매되는 商品 중 製造일자가 2일밖에 경과하지 않은 것과 2년이나 경과한 것들을 찾아낼 수 있을 것이다. 2일밖에 안된 商品들은 生産 - 消費의 유통이 신속하게 이루어진다고 생각할 수 있다. 그러나 서울주변의 公장에서 生産된 製

품이 서울市內의 市場에서도 2年동안이나 販賣되지 않았다면 이 商品의 再生産活動에 있어서 非能率的인 要素를 쉽게 把握할 수 있을 것이다.

企業活動도 現金을 投入하여 노동, 원자재, 설비 등의 生産要素를 구입한다. 生産要素는 다시 結合되어 製品으로 變化된다. 製品이 유통단계를 거쳐서 다시 現金으로 되 돌아 온다. 商品의 特性에 따라서 現金化의 기간이나 속도가 다르다.

미림식품(株)에서는 미림그룹의 支援을 받아서 X商標와 Y商標의 市場占有率을 증가시키려고 努力해 왔다. 競爭社에 비해서 消費者의 商標選好도가 낮은 X商標를 代理店의 與信限度가 허용하는 정도까지 出庫를 하였다. 代理店에 판매차량과 판촉사원까지 지원하게 되자 판매관리비가 급격히 증가했다. 外上賣出金이 增加하게 되었다. 과거처럼 出庫基準으로 市場占有率을 계산하여 最高 經營陣에게 市場占有率의 증가를 報告하였다.

그러나 消費者들이나 小賣店에서는 正常的인 販賣經路인 代理店으로부터 購買하려고 하지 않고 都賣商이나 덤핑商人들로부터 값싸게 구입하는 傾向이 많다는 不平이 누적되기 시작했다. 代理店들도 資金事情이 惡化되어 不渡가 나거나 不渡를 막기 위해서 工場渡價格보다 값싸게 投賣해 버리는 事例도 지적되었다. 販賣가 부진하게 되자 本社의 營業社員들은 물론 全社員들에게까지 販賣量을 할당하였다. 이러한 社員에게 할당되었던 製品까지 小賣店에 流出되는 경우도 많았다. 마침내 미림식품의 50% 이상에 해당하는 代理店이 經營赤字를 기록하게 되었다. 代理店에게 적자를 充당할 수 있도록 賣出額이 많을수록 장려금을 비례하여 지급하였다. 그러나 장려금이 증가할 것을 예상하고 代理店의 할인판매폭도 그만큼 더 증가하는 현상도 지적되었다.

이러한 미림식품의 事例은 우리나라 食品業界, 高級酒類業界, 家電業界, 衣類業界의 유통관리와 가격관리가 어떠한 問題를 內包하고 있는가를 代表하고 있다고 할 수 있다. 이와 같이 最惡의 狀態로 進行될 수 있다는 점을 생각하여 유통관리와 가격관리의 기본 모델을 갖고서 유통 및 價格의 現況과 問題點을 항상 把握할 수 있도록 준비해야 할 것이다.

### 3. 流通機關과의 去來關係 매트릭스

流通過程을 분명하게 설명해 주는 表가 있다면 그 表를 통해서 流通機關의 管理, 流通經路의 管理, 그리고 유통경로와 유통기관에 대한 價格管理를 어떻게 展開해야 할 것인가를 쉽게 알 수 있을 것이다.

<表-1>은 X商標의 유통경로와 유통기관 상호간의 物量흐름과 價格 및 代金支拂關係를 매트릭스형태로 要約하여 나타내고 있다.

제조업자는 代理店에게 全體 物量의 53%를 95日間の 外上期間을 허용하되 單價

<表-1> X商標의 경로별 물량흐름, 가격, 대금 지불 조건

물량공급처 대금수취처 물량 인수처 대금지급처	제조업자	대리점	슈퍼 연쇄점 본부	덤핑상인	소매점	슈퍼 연쇄점	취급물량 비중 (%)
대리점	① 57 % 10,000 원 95 일						57
슈퍼 연쇄점 본부	43 % 9,200원 80일						
덤핑 상인		27% 8,000원 현금	20 % 7,600 원 현금			10 % 8,500 원 현금	57
소매점		4 % 11,000원 20일		9 % 8,700 원 현금			13
슈퍼 연쇄점			23 % 10,000 원 20 일				23
실수요처		26 % ② 11,000원 ③ 10,200원 130- 150일		48% 9,000원 현금	4 % 11,500원 10일	2% 12,000 원 현금	80
가정					9 % 12,500원 10일, 현금	11% 12,000원 현금	20
취급물량 비중 (%)	100	57	43	57	13	23	

- ① 제조업자는 비정규적으로 대리점 손실 보상과 세무자료 정리비를 현품(商品)으로 지급한다.
- ② 세무자료를 발생시키는 경우의 가격
- ③ 세무자료가 없는 가격

10,000 원으로 공급하고 있다는 점을 代理店과 제조업자와의 關係에서 알 수 있다. 제조업자는 나머지 43%의 物量을 80일간의 外上條件으로 單價 9,200 원씩으로 공급하고 있다.

代理店은 할인판매상인(덤핑상인)에게 27%의 物量을 單價 8,000 원씩, 現金條件으로 판매한다. 또 4%의 物量은 單價 11,000 원씩으로 20일 外上期間을 허용하여 판매하고 있음을 說明하고 있다. 實需要者에게는 26%의 物量을 공급하고 있다. 그러나 稅務資料를 發生시키는가에 따라 가격차이가 있으며 外上期間은 약 130일 내지 150일이나 됨을 알 수 있다.

〈表-1〉의 제일 오른쪽 列(column)을 보면 物量을 引受하고 代金を 支拂해야 하는 소비자, 실수요자, 그리고 商機關의 物量 취급비중을 나타내고 있다. 가정에서는 전체의 20%를 소비하고 있으며 슈퍼, 연쇄점에서 11%, 그리고 소매점에서 9%를 구입하고 있다. 실수요처에서는 全體의 80%를 사용하고 있으며 代理店으로부터 26%, 덤핑상인으로부터 48% 그리고 소매점과 슈퍼·연쇄점으로부터 각각 4%, 2% 씩을 구매하고 있다.

제조업자는 代理店 경로와 슈퍼 연쇄점 경로를 이용하고 있으나 市場에서의 都賣機能을 수행하는 덤핑상인이 全體物量의 57%나 통제하고 있다. 덤핑상인의 판매행위에 대해서는 제조업자로서 영향력을 행사하기가 아주 어렵다. 그러므로 X商標의 유통관리와 價格管理는 덤핑상인의 손에 달려 있다고 할 수 있다.

資本費用을 月 2%로 계산할때 제조업자의 대리점 價格은 9,400 원, 그리고 슈퍼 연쇄점 본부에 대한 판매가격은 8,700 원 정도가 된다. 〈表-1〉의 매트릭스에서 가장 값싼 거래조건은 슈퍼연쇄점 본부가 덤핑상인에게 投賣하는 價格이 7,600 원으로 全體物量의 20%나 되고 있음을 알 수 있다. 슈퍼연쇄점 본부는 8,700 원에 구입해서 7,600 원으로 할인판매하여 얻은 손실을 슈퍼연쇄점에게 판매하여 얻은 利益으로 보상하고 있음을 알 수 있다. 슈퍼 연쇄점 본부는 X商標를 취급하여 營業利益을 얻으려고 하지 않고 자금회전을 증가시켜 비영업이익을 얻고 있음을 알 수 있다. 덤핑상인은 資金力을 이용하여 8,000 원, 7,600 원, 또는 8,500 원씩 現金條件으로 구입한 다음 소매점과 실수요처에 판매하여 많은 이익을 얻고 있음을 쉽게 알 수 있다.

〈表-1〉과 같은 流通機關과의 去來關係 매트릭스가 있다면 自社 製品이 어떤 가격 조건으로 누구로부터 누구에게로 판매되고 있는가를 쉽게 把握할 수 있다. 제조업자가 流通過程의 問題를 확인하는데도 큰 도움이 될 수 있을 것이다. 消費者나 실수요자의 方向으로 접근할수록 工場渡價格(제조업자의 대리점 또는 슈퍼본부에 대한 판매가격)보다 증가하여야 할 것임에도 불구하고 슈퍼연쇄점 본부가 덤핑상인에게 판매하는 가격이 제조업

자의 代理店에게 판매하는 價格보다 10% 이상의 현저한 차이를 보이고 있다. 그러므로 덤핑상인과의 去來條件을 개선하기 위한 手段을 強化한다면 유통질서가 크게 改善될 수 있음을 알 수 있다. 營業擔當 責任者는 <表-1>과 같은 흐름도표를 매일 매일 체크를 하면서 商品別 物量의 流通管理를 強化해야 할 것이다.

#### 4. 流通機關의 損益構造分析

流通에 참가하는 모든 流通機關의 損益狀況을 예측할 수 있다면 流通機關을 좀 더 效率的으로 管理할 수 있을 것이다.

##### (1) 슈퍼·연쇄점의 損益構造

##### 1) 가정

- ① 월간 2,300 상자를 구입하며 月末在庫는 없다고 가정한다.
- ② 판매 및 一般管理費는 月平均 100 만원으로 한다.

##### 2) 損益計算書의 作成

- ① 매입 : 슈퍼본부로부터 單價 1 만원으로 20일 외상조건으로 구입했다. 年利 20%로 계산할때 252,000 원 ( 2,300 만원 × 0.2 × 20/365 = 252,000 원 ) 의 營業외이익이 發生했다고 가정할 수 있다.
- ② 매출 : 가정용으로 1,100 상자를 12,000 원씩 판매하고, 실수요거래처에게 200 상자를 12,000 원에 판매했다. 덤핑상인에게는 8,500 원씩으로 1,000 상자를 판매하였다.

<表 1-1> 슈퍼·연쇄점의 損益計算書

매입	23,000,000	매출	
매출이익	1,100,000	가정	13,200,000
		실수요	2,400,000
		덤핑상인	8,500,000
	24,100,000		24,100,000
판매일반관리비	1,000,000	매출총이익	1,100,000
영업이익	352,000	영업외수익	252,000
	1,352,000		1,352,000

슈퍼 연쇄점으로서 X商標를 취급함으로써 순매입액의 약 1.3%에 해당하는 이익을 얻고 있음을 알 수 있다.

(2) 小賣店의 損益構造

1) 가정

①月間 1,300 상자를 구입하며 月末在庫는 없다고 가정한다. 자금비용은 年 20%로 한다.

②판매 및 일반관리비는 50 만원으로 가정한다.

2) 손익계산서의 작성

①매입 : 대리점으로부터 11,000 원씩 400 상자를 20일 外上條件으로 구입한다. 그러므로 48,220 원 ( $11,000 \text{ 원} \times 400 \text{ 個} \times \text{年} 20\% \times 20 \text{ 日} / 365 = 48,219 \text{ 원}$ )의 영업외이익이 발생한다고 생각할 수 있다.

②매출 : 실수요처에게 400 상자를 10일간 外上條件으로 11,500 원씩에 판매한다. 그러므로 25,205 원 ( $11,500 \text{ 원} \times 400 \text{ 상자} \times \text{年} 20\% \times 10 \text{ 日} / 303 = 25,203 \text{ 원}$ )의 자금비용을 영업외비용으로 부담해야 한다.

가정용으로는 900 상자를 12,300 원으로 판매하며 10일간의 외상기간을 허용하고 있다. 그러므로 61,644 원의 영업외비용을 부담해야 한다.

(3) 덩핑상인의 손익구조

①매입상황 : 대리점으로 부터 8,000 원씩으로 2,700 상자를 구입한다. 슈퍼연쇄점 본부로부터 7,600 원씩 2,000 상자를 구입한다. 슈퍼·연쇄점으로 부터 1,000 상자를 8,500 원씩 구입한다.

②매출상황 : 소매점에 900 상자를 8,700 원에 판매한다. 실수요처에게 4,800 상자를 9,000 원에 판매한다. 상품을 賣買함에 있어서 現金去來를 基準原則으로 한다. 月末在庫는 없는 것으로 가정한다. 月 100 만원의 판매 관리비가 발생한다고 가정한다.

③손익계산서의 작성

<表 1-3> 덩핑상인의 손익계산서

매 입		매 출	
대리점	21,600,000	소매점	7,830,000
슈퍼·연쇄점본부	15,200,000	실수요처	43,200,000
슈퍼·연쇄점	8,500,000		
매출이익	5,730,000		
			51,030,000
판매관리비	1,000,000	매출이익	5,730,000
영업이익	4,730,000		5,730,000
	5,730,000		

(4) 代理店의 손익구조

- ① 매입상황 : 單價 1 만원씩으로 5,700 상자를 95 일간의 외상매입조건으로 구매한다. 외상매입금 ( 5,700 만원 )에 대한 이자수입으로 2,967,123 원 (  $57,000,000 \text{ 원} \times \text{년이자율 } 20\% \times 95 \text{ 일} / 365 = 2,967,123 \text{ 원}$  )을 기대할 수 있다.
- ② 매출상황 : 덤핑 상인에게 2,700 상자를 8,000 원씩 현금조건으로 판매한다. 소매점에게는 400 상자를 單價 11,000 원씩 20 日外上조건으로 판매한다. 실수요처에게는 2,600 상자를 10,200 원씩 120 일 외상조건으로 판매한다고 가정한다.
- ③ 손익계산서의 작성

< 表 1-4 > 代理店의 손익계산서

<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="text-align: right;">매 출</td> <td style="text-align: right;">57,000,000</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="border-top: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">57,000,000</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black;"></td> <td style="border-top: 1px solid black;">매 출 손 실</td> <td style="border-top: 1px solid black; text-align: right;">4,480,000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>영업외비용</td> <td style="text-align: right;">1,792,000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>판 매 비</td> <td style="text-align: right;">2,000,000</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="border-top: 1px solid black; text-align: right;">8,272,000</td> </tr> </table>		매 출	57,000,000						57,000,000		매 출 손 실	4,480,000		영업외비용	1,792,000		판 매 비	2,000,000			8,272,000	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="text-align: right;">매 출</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>덤핑상인</td> <td style="text-align: right;">21,600,000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>소 매 상</td> <td style="text-align: right;">4,400,000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>실수요처</td> <td style="text-align: right;">26,520,000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>매출손실</td> <td style="text-align: right;">4,480,000</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="border-top: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">57,000,000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>영업외수익</td> <td style="text-align: right;">2,967,123</td> </tr> <tr> <td></td> <td>영업손실</td> <td style="text-align: right;">5,304,877</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="border-top: 1px solid black; text-align: right;">8,272,000</td> </tr> </table>		매 출			덤핑상인	21,600,000		소 매 상	4,400,000		실수요처	26,520,000		매출손실	4,480,000						57,000,000		영업외수익	2,967,123		영업손실	5,304,877			8,272,000
	매 출	57,000,000																																																		
		57,000,000																																																		
	매 출 손 실	4,480,000																																																		
	영업외비용	1,792,000																																																		
	판 매 비	2,000,000																																																		
		8,272,000																																																		
	매 출																																																			
	덤핑상인	21,600,000																																																		
	소 매 상	4,400,000																																																		
	실수요처	26,520,000																																																		
	매출손실	4,480,000																																																		
		57,000,000																																																		
	영업외수익	2,967,123																																																		
	영업손실	5,304,877																																																		
		8,272,000																																																		

(5) 슈퍼 연쇄점 본부의 손익구조

- ① 매입상황 : 제조회사로 부터 4,300 상자를 9,200 원씩, 80 일간의 외상매입 조건으로 구매 한다.
- ② 매출상황 : 덤핑 상인에게 2,000 상자를 7,600 원씩 현금조건으로 판매한다. 슈퍼 연쇄점에게는 2,300 상자를 10,000 원씩 20 일간 외상조건으로 판매 한다.
- ③ 月末在庫는 없으며 資金은 月 20% 利子로 活用한다고 가정한다.

④ 損益計算書의 作成

〈表 1-5〉 슈퍼연쇄점 본부의 損益計算書

매 입	39,560,000	매 출	
		덤핑상인	15,200,000
		슈퍼·연쇄점	23,000,000
		매출손실	1,360,000
	39,560,000		39,560,000
영업외손실	252,055	영업외수입	1,734,137
판매관리비	1,000,000		
영업이익	482,082		
	1,734,137		1,734,137

5. 流通機關別 成果分析

X商標의 流通에 참가한 流通機關의 營業成果를 對比하면 〈表 1-5〉와 같다.

〈表 1-5〉 流通機關別 營業成果表

단위 : 천원

	매 입 액	投賣(買)率	매 출 이익	영업외 수익	매출액이익율
슈퍼연쇄점	23,000	43.5 %	1,100	252	1.46%
소 매 점	12,123	(69.2 %)	3,620	▼ 39	19.44%
덤핑상인	45,300	-	5,730	-	11.23%
대 리 점	57,000	47.4 %	▼ 4,480	1,175	▼ 8.53%
슈퍼 본부	39,560	46.5 %	▼ 1,360	1,482	1.22%

〈單位 : 千원, 영업이익=외상매매과정에서 발생한 지급이자과 수입이자과의 차이,  
投賣買率=덤핑상인과의 거래물량비율〉

〈表 1-5〉로부터 다음과 같은 事項을 유도할 수 있을 것이다.

(1) 제조업자와 직접 去來하며 제조업자로부터의 買入規模가 많은 代理店과 슈퍼·연쇄점 본부의 매출손실이 많다. 그러므로 대리점·슈퍼연쇄점 본부의 제조업자와의 거래관계가 장기적으로 크게 惡化될 것이다.

(2) 소매점은 덤핑상인에게 판매하지 않고 덤핑상인으로부터의 買入率이 69.2%나 된다. 그 결과 매출액이익율은 19.44%나 된다. 소매점은 가능한 한 덤핑상인과의 去來關係를 強化하려고 努力할 것이다. 代理店の 不渡事態로 말미암아 제조회사에서 직접 판매 차량을 이용하여 정기적인 루트판매(route sale)를 強化하려고 하더라도 小賣店主는 會社의 판매원과의 去來關係를 가능한 한 회피하려고 할 것이다. 그러므로 會社의 판매차량은 賣出成果가 낮고 판매원의 사기가 감소되며 판매원의 離職率도 증가할 것이다.

(3) 덤핑상인은 現金去來를 強化하면서 매출액이익율을 높이고 있다. 매출액의 규모도 크며 자금회전율도 높다.

(4) 投賣率이 높아질수록 슈퍼본부, 슈퍼연쇄점, 그리고 代理店の 손익구조가 급속도로 惡化된다.

〈表-1〉과 같은 가격질서의 混亂을 예방하기 위해서는 流通參加機關의 利害關係를 좀더 구조적인 측면에서 分析해 보아야 할 것이다.

### Ⅲ. 價格體系的 混亂과 流通參加機關의 利害

#### 1. 製造業者의 利害關係

① 3~4個月分の 賣出額이 外上債權으로 묶여 있게 되므로 資金事情이 어렵게 된다. 外上債權에 대한 利子 및 貸損의 부담이 증가된다.

② 去來處에서 不渡가 발생하더라도 流通過程別로 税金處理過程의 問題가 있기 때문에 不渡去來處에 대한 규제를 적극적으로 강화하기 어려운 製造業者의 약점을 去來處에서도 알고 있다.

③ 그러므로 去來處 管理를 위한 販賣支援 차량과 판매사원을 증가시켜야 하므로 판매 관리비가 증가하게 된다.

④ 代理店과 會社의 賣出成果는 나빠지고 會社의 資金壓迫은 加重된다. 營業責任者에 대한 目標管理(市場占有率, 매출액)의 책임추궁이 있게되므로 영업담당책임

자는 부득이 덩핑市場을 이용하지 않을 수 없게 된다.

⑤ 本社에서도 投賣를 목시적으로 인정하게 되며 代理店의 投賣行爲가 加速된다. 마침내 가격질서가 破壞된다.

⑥ 代理店의 經營이 惡化된다. 代理店의 販賣活動이 위축된다.

⑦ 流通過程에 在庫가 얼마나 되는지 把握하기가 困難하다. 그러므로 原副資材의 購買管理와 장기적인 生産管理를 통한 원가절감 및 신제품 개발 등 生産性向上이 어렵게 된다.

⑧ 製品이 流通段階別로 迅速하게 이동되지 않으므로 유통과정에서 不良品이 증가한다. 이러한 不良品은 消費者의 購買를 억제하고 商品의 이미지를 惡化시킨다.

⑨ 소매점, 슈퍼 연쇄점 등에서는 덩핑市場에서 값싸게 商品을 구입하여 代理店에 대한 外上買入金을 반송품으로 결제하려는 경향도 발생할 수 있다. 이러한 반송품은 오래되어 時價대로 販賣할 수 조차 없는 경우도 많다.

⑩ 마침내 製造業者의 매출감소, 시장점유율 감소, 판매비의 증가, 外上債權과 이자 부담의 증가, 가격인하에 따른 收益性의 惡化 등의 연쇄적인 악순환이 가속되어 제조업자도 몰락하게 된다.

## 2. 代理店의 利害關係

① 價格體系가 무너지면 代理店의 去來處들도 보다 유리한 去來條件을 제공하는 都賣商을 찾게 된다. 대리점의 판매활동에 대해서 저항을 하게 된다. 판매원의 收入이 줄게 되고 販賣員의 사기도 떨어진다.

② 代理店의 덩핑상인에 대한 投賣率이 높아 갈 수록 代理店의 經營이 惡化된다.

③ 장려금(rebate)을 받게되는 경우에는 장려금만큼 가격인하되는 경우도 있다.

## 3. 덩핑市場의 生成과 그 問題點

### (1) 제조업자 측면

① 商品力이 약하여 消費者들의 상품선호가 적은 商品일수록 덩핑商品이 되는 경우가 많다.

② 大量生産에 따라 原價引下의 幅이 큰 商品, 또는 主產物의 價格이 인상된 경우, 副產物의 處理가 必要한 경우 副產物의 投賣가 많다.

③ 영업력이 약하여 스스로 販賣할 能力이 不足하기 때문에 덩핑商人으로 하여금 市場浸透를 의뢰하려는 경우에 덩핑市場을 利用하게 된다.

- ④ 短期間에 무리한 賣出目標나 市場占有率을 증가시키려고 노력할 때 덤핑市場을 이용하게 된다. 덤핑상인은 가격차이가 發生하는 곳이 있다면 어디서나 신속하게 움직이는 기능을 수행하기 때문이다.
- (2) 代理店과의 덤핑상인 측면
- ① 代理店은 都賣商이라 할 수 있다. 그러나 小賣店에 대한 都賣商으로서 기능을 덤핑상인만큼 能率的으로 수행하지 못하고 있다. 小賣店이 必要한 여러 종류의 具色商品을 신속하게 제공할 能力을 代理店이 갖추고 있지 못하다. 특정 제조업자의 상품만을 취급하는 경우가 많기 때문이다.
- ② 덤핑상인은 製品의 유통채고(stock)와 市場別 價格動向에 관한 정보를 代理店보다 많이 알고 있다.
- ③ 덤핑商人은 無資料 商品을 값싸게 공급할 수 있기 때문에 小賣店이나 트럭小商人들을 많이 장악하고 있다.
- ④ 과세특례업자의 자격을 가진 소매점들은 세금계산서를 공급업체로부터 받아야 할 必要가 없다. 그러므로 代理店이 小賣店과 去來를 하려면 비정상적인 세무자료의 처리방법을 研究해야 한다.
- ⑤ 덤핑상인은 많은 小賣店을 장악하고 있으며 現金去來를 하므로 代理店이나 製造業者들도 신속한 자금회수와 신속한 시장침투를 위해서 덤핑상인을 이용하려는 경향이 있다.
- ⑥ 덤핑市場의 規模가 擴大될수록 流通過程의 物資需給狀況을 正確히 把握할 수 없으므로 物價管理가 어려워진다. 비정상적인 稅務處理가 必要하므로 稅源이 은폐되고 不必要한 유통경비가 증가된다. 건전한 도·소매점이 상대적으로 위축된다. 마침내 제조업체와 代理店도 經營壓迫을 받게되어 再生産의 經濟循環이 파괴될 위험도 있다.

#### 4. 製造業者와 代理店과의 關係

제조업자는 왜 代理店과 관계를 계속해야 하는가? 代理店의 기능은 무엇인가의 측면에서 정리하면 다음과 같다.

##### (1) 제조업자에 대한 위험부담기능

代理店은 자기의 財産을 담보로 제공하고 제조업자의 商品을 구입해서 판매한다. 그러나 代理店은 거래처의 담보도 없이 外上販賣를 하므로 貸損의 위험을 부담해야 한다.

##### (2) 製造業者에 대한 稅務資料 정리기능

製造業者는 代理店에게 稅金計算書를 발행하여 商品을 판매한다. 그러나 代理店은 모

든 去來處에게 稅金計算書를 첨부하면 현실적으로 판매가 이루어지는데 어려움이 아주 많다. 그러므로 稅務資料의 정리를 위해 별도의 時間과 費用을 支出해야 하는 부담이 있다.

### (3) 販賣 및 販賣促進機能

代理店이 販賣活動을 하려면 販賣員을 고용하고 관측활동을 해야 한다. 이러한 活動에 대한 費用을 보상받아야 할 것이다.

### (4) 製造業者에 대한 物的 流通機能

製造業者의 在庫資産이 代理店에게 위탁함으로써 外上債權으로 變化한다. 代理店은 판매될 때까지 창고에 쌓아두고 판매되면 배송해 주어야 한다.

이상에서 설명된 내용을 정리하면 [그림 - 1]과 같다.

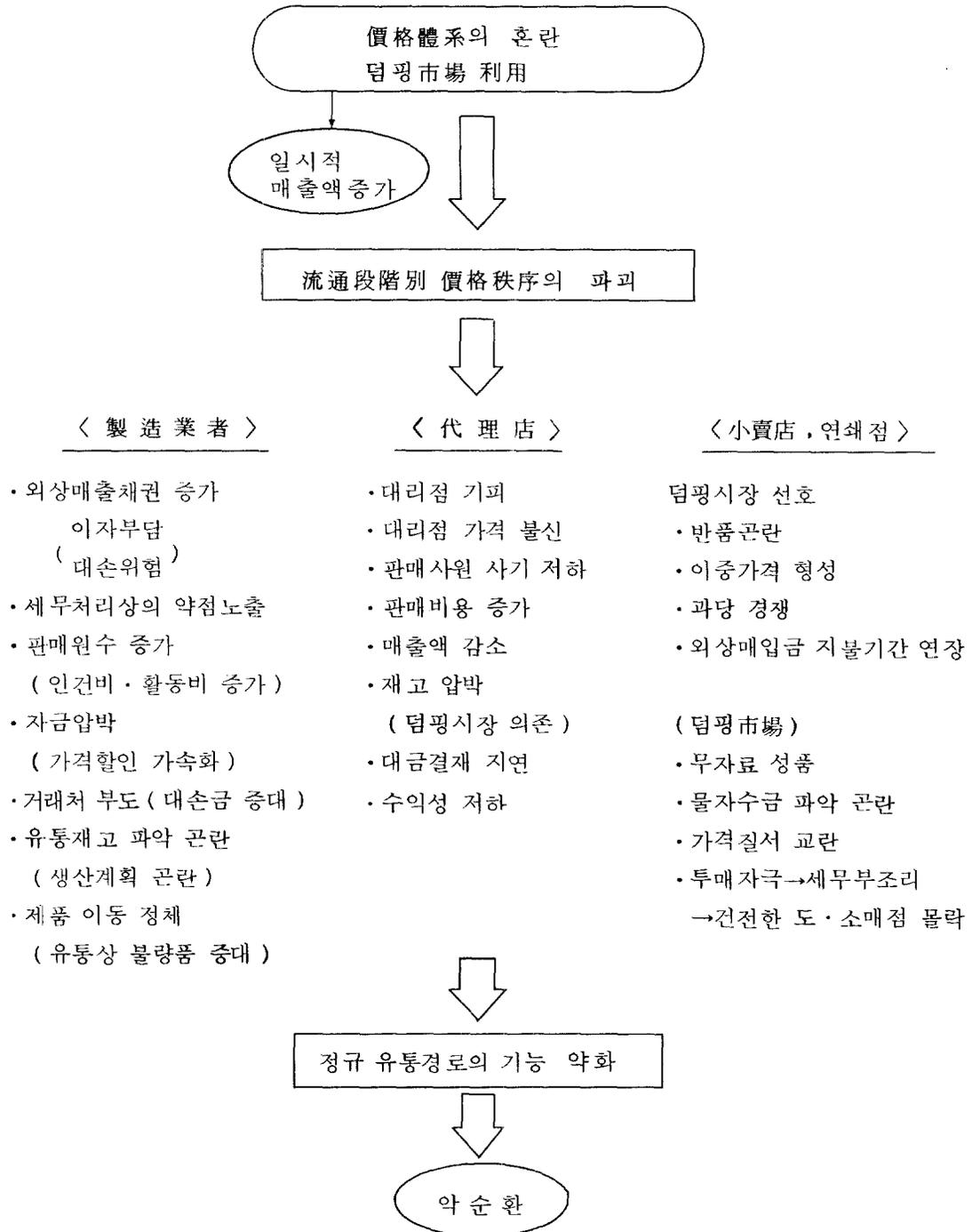
## Ⅳ. 流通經路와 段階別 價格體系 開發方向

製造業者들은 최종 구매자가 支給하는 價格을 통제할 수 있다는 가정을 묵시적으로 믿어 왔다. 그러나 똑같은 商品이라 하더라도 유통경로가 3가지, 유통단계가 3가지가 있다면 9가지의 가격이 형성될 수도 있다. 만약 9가지의 가격들이 어떤 기준체계에 따라서 管理되지 못한다면 <表-1>과 같은 不作用이 심각하게 대두될 것이다. 소비자들은 어디서 구입하는 것이 유리할까? 소매점들도 가능한 한 덤핑상인과의 去來를 증가시키려고 努力할 것이다. 가격체계가 確立되어 있지 못하면 유통과정이 암흑세계로 變化하게 될 위험이 있다. 그 결과 生産者, 代理店, 消費者 등의 건전한 기업활동과 소비활동이 크게 저해될 위험이 있다. 그러므로 보다 公正한 去來秩序를 確立하기 위해서는 무엇보다 유통과정별 價格體系의 확립이 必要하다고 할 수 있다.

### 1. 基準價格의 設定

基準價格은 流通過程의 價格差異를 조정해 주는 가장 基本的인 요소이다. 소비자의 구매력, 競爭社 製品의 상품력, 제조원가, 그리고 마케팅 원가를 고려하여 基準價格을 설정해야 할 것이다. 價格體系의 基準으로서 工場渡價格, 市中 都賣價格, 또는 표준 소비자 가격 등을 들 수 있다.

의약품의 경우 표준소비자 價格을 높게 책정할 수 있다면 의약품의 도매상들에게 높은 마진을 부여할 여유가 더 많아진다. 표준소매가격이 높을수록 제조원가의 차이를 이용해서 각종 관측비, 광고비를 支出할 수 있다. 의료보험에서의 표준가격은 의약품의 유통과정별 價格體系를 설정하는데 아주 중요한 基準價格이 되고있다.



[ 그림 - 1 ] 流通段階別 價格態系의 혼란과 그 影響

標準價格의 설정기준을 들면 다음과 같다.

- (1) 生産原價를 보상하고 再投資와 企業成長의 여유를 허용할 수 있어야 한다.
- (2) 流通業者의 支援과 협력을 요청할 수 있도록 유통업자의 마케팅 努力을 보상할 수 있어야 한다.
- (3) 판매원의 사기를 고취시킬 수 있어야 한다.
- (4) 소비자의 구매력에 알맞는 가격이어야 한다.

## 2. 價格差異의 正當化 要因分析

똑같은 商品이 流通過程에서 여러가지의 價格體系를 갖고 있다면 이러한 價格差異가 왜 發生하고 있는가를 正當化 할 수 없다면 價格差別(price discrimination)로서 공정거래의 정신에 위배된다. 그러므로 가격차이(price difference)를 原價變化의 差異로서 正當化(cost justification)가 이루어져야 할 것이다. 가격 차이를 正當化할 수 있는 요인으로는 다음과 같다.

### (1) 去來條件別 價格差異

어느 도매상이 大型 倉庫를 준비하여 수많은 소매점에게 신속하게 製品을 배달할 뿐 아니라 小賣店에게 製造業者를 대신하여 人的販賣 活動을 한다. 小賣店의 進열과 在庫管理를 도와준다. 小賣店이 商品을 팔아서 代金を 갚을 수 있도록 外上賣出도 허용해 준다. 또 都賣商은 小賣店의 在庫狀況과 販賣狀況을 生産者에게 신속하게 전달하여 効率的인 生産計劃을 하도록 도와 준다고 하자. 都賣商이 小賣店과 生産者를 위해 수행한 機能과 역할을 보상해 줄 수 있는 가격차이가 있어야 할 것이다. 도매상에게 代價를 支拂하기 위해 도매상이 수행한 기능을 다음과 같이 分類할 수 있다.

- ① 都賣商이 지급한 倉庫料(보관기능)
- ② 小賣店에게 商品의 배달경비(운송기능)
- ③ 소매점의 進열과 재고지원(머천다이징)
- ④ 外上賣出金の 回收時點까지 貸損危險과 資金利子(위험부담기능과 市場金融기능)
- ⑤ 生産者에게 제공한 小賣狀況에 대한 정보수집비(시장조사 기능)
- ⑥ 소매점에게 製品을 설명하고 광고해준 기능에 대한 경비(광고와 판촉기능)

이상과 같은 기능을 제조업자가 수행한다고 가정할 때 제조업자가 지출해야 할 경비만큼을 도매상에게 보상해야 할 것이다. 제조업자는 도매상(代理店)과의 去來條件에 따라 도매상의 마케팅 기능을 수행하는 정도만큼 價格을 할인해 주어야 하므로 去來條

件 할인 또는 마케팅 기능할인이라 한다.

(2) 공정거래와 기능할인

만약 유통에 참가한 競爭的 條件에 있는 기관에게 공정하게 기능할인의 혜택을 제공하지 않는다면 市場競爭을 제한하거나 해치는 결과를 초래할 수 있다.

(3) 기능할인과정의 체크사항

유통과정에 참가하는 유통기관에게 기능할인의 혜택을 제공하고자 할 때 체크해야 할 사항은 다음과 같다.

- ① 제조업자를 위해서 각 중간상들이 수행해야 할 기능을 把握한다.
- ② 이러한 기능을 수행하려면 얼마의 費用이 支出되어야 하는가?
- ③ 서로 다른 中間商들이 어떤 기능을 가장 능률적으로 수행할 수 있는가?
- ④ 각 中間商들이 유통과정단계에서 볼 때 어떤 위치에 있는가?
- ⑤ 유통경로와 유통단계별로 어떤 競爭이 있는가?

이와같은 과정을 조사함으로써 유통기관(중간상)에게 去來條件의 一部로서 特定の 유통기능을 부여하고, 그 기능을 가장 능률적으로 수행하는데 必要的 費用을 보상할 수 있도록 가격차이의 管理를 해야 할 것이다.

(4) 促進割引價格의 管理

일시적으로 또는 짧은 기간동안 최종 소비자에게 가격인하(price reduction)를 통해서 판매를 促進시키려고 하는 價格을 促進價格이라 한다.

促進價格이 자주 실시되면 正常價格에 대한 신뢰성이 떨어지고 欺騙的 商術로 오해를 우려가 있으므로 促進價格 설정의 시기, 장소, 기간, 빈도, 할인가격의 정도, 割引品目的 선택 등의 요소에 대한 檢討가 있어야 할 것이다.

### 3. 價格差異 管理

유통경로와 유통단계별로 價格差異를 설정하고 管理하기 위해서 수행해야 할 課題를 들면 다음과 같다.

- (1) 市場別로 마케팅 原價의 差異를 조사한다.
- (2) 구매행태가 비슷한 市場일수록 마케팅 原價도 비슷할 것이다. 그러므로 마케팅 原價가 비슷한 集團別로 細分化할 수 있을 것이다.
- (3) 類似한 市場別로 그 市場을 管理해야 할 流通機關을 把握한다.
- (4) 各 流通機關에게 去來條件에 따라 價格差異를 밝혀주는 價格表(price list)를 제공한다.
- (5) 판매담당자로 하여금 競爭者의 價格管理에 대한 資料를 수집하도록 한다.

- ① 경쟁사의 低價格때문에 빼앗긴 고객의 명단과 경쟁사의 가격 조건
  - ② 경쟁사의 가격할인 체계
  - ③ 경쟁사의 代理店 경영상태, 경쟁사의 원가구조
- (6) 마케팅 費用 ( 광고, 판매 촉진 ) 의 증감은 매출액의 증감 그리고 가격변화와 상관관계가 높다. 그러므로 自社의 가격變化에 대한 경쟁사의 가격변화 추세와 自社의 매출액, 이익 그리고 시장점유율의 變化를 예측할 수 있어야 한다.

## V. 結 言

우리나라 企業의 輸出이 증가하고있다. 外國 구매자 ( buyers ) 들이 한국에 와서 구입해갈 만큼 商品의 品質이 向上되고 原價는 낮아 경쟁력이 강화되고 있다고 할 수 있다. 商品力의 증가와 아울러 80年代 以後부터 廣告産業의 성장이 있었다.

그러나 國內市場管理에 있어서나 海外市場의 관리에 있어서 가격관리와 유통경로 관리에 대한 改善의 여지가 많다.

輸出注文이 밀려도 가격을 인상시켜 제값을 받지 못하는 경우가 紙上에 발표되고 있다. 流通過程에 대한 管理能力이 없으므로 구매자 ( buyers ) 에 대한 價格管理能力이 부족하기 때문이다.

國內市場에 있어서도 流通經路의 종류와 유통단계별로 여러가지 종류의 가격이 형성되어 있다. 그러나 “ 한 商品의 市場價格은 한가지이다 ” 라는 경제학의 一物一價의 原則을 믿고 유통과정의 여러가지 가격체계를 관리하지 못했을 때 發生하는 심각한 문제점들에 대한 體系的인 分析이 없었다. 이러한 문제를 體系的으로 分析할 수 있는 研究模型에 대한 研究도 없었다.

本研究에서도 유통과정에 참가하는 기관들의 物量취급정도와 거래조건을 나타내는 모형 < 表-1 > 을 개발하였다. 流通機關別 去來關係의 매트릭스 < 表-1 > 를 이용하면 각 유통기관 ( 中間商 ) 들의 손익구조까지 쉽게 계산할 수 있음을 例示하였다.

價格體系의 관리없이 流通經路의 管理가 不可能하다는 점을 깊이있게 研究한 논문이 國內外를 막론하고 거의 없었다고 할 수 있다.

< 表-1 > 과 같은 가격체계가 나타난 것은 유통경로관리의 문제 내지는 유통참가기관의 역할배분에 따르는 이해관계에서 發生된 구조적 문제라고 할 수 있다. 그러므로 유통참가기관의 이해 관계를 파악하기 위한 기본 모형으로서 < 表-1 > 을 심층적으로 分析하였다.

유통경로와 유통단계별로 가격체계를 어떻게 관리할 것인가에 대한 문제를 마지막으로 다루었다.

우리나라의 企業이 해결해야 할 가장 큰 과제가 바로 제값받기 (가격관리) 와 유통경로 관리라고 할 수 있다. 本研究의 장점은 바로 가격관리와 유통관리의 相互關係를 유통기관의 거래관계 매트릭스 ( trade relation matrix )에서 유도시켜 전개하였다는데 있다.

그러나 이러한 가건체계의 관리를 위해서는 제조업자의 努力만으로는 성공할 수 없는 요소가 많다. 家電業界와 衣類業界에서는 국세청이 介入하여 가격질서를 바로 잡기 위한 努力도 進行중이다. 그러므로 기업은 물론 마케팅 환경기관들이 각각 어떤 努力을 해야 할 것인가도 미래 연구에서 보완되어야 할 것이다.

## 參 考 文 獻

筆者註：本研究가 學界에서 公式發表되는 時點은 本研究 資料를 提示한 企業의 보호를 위해 研究완료후 4년이상 경과하도록 되어 있습니다.

비록 研究完了以後 4년이상 경과되었으나 流通經路의 非能率的인 管理가 유통단계별 가격차이관리의 실패, 그리고 손익에 미치는 效果를 分析한 國內外的 研究 및 發表가 거의 (전혀) 없었다고 판단되어 한국경영학회에 提出하였습니다. 그 結果 參考文獻의 내용이 빈약함을 이해해 주시길 바랍니다.

Bowersox, D. J., Cooper, M.B., Lambert, D.M., Taylor, D.A., *Management in Marketing Channels* McGraw-Hill Book Company, 1980., chap. 4.

Rosenbloom, B., *Marketing Channels: A Management Review*, The Dryden Press, 1978, chap.9.

Stern, L.W. and El-Ansory, A.I., *Marketing Channels*, Prentice Hall, 1982 chap.11.

林 鍾 浣, 現代마케팅管理論 무역경영사, 1987.9. 第 7 章

