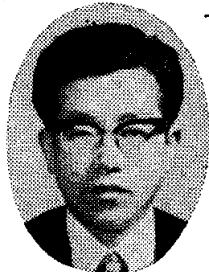


<마아케팅事例>

賣價戰略의 意義와 그 事例



第1節 마아케팅戰略에 있어서의 賣價戰略의 位置

「마아케팅」을 가리켜 가령 「製產業者¹⁾로부터 消費者(consumer) 또는 使用者(user)에게 商品내지 서비스의 흐름(flow)을 方向짓게 하는 諸企業活動의 遂行²⁾」이라 하든, 혹은 『採算性이 수반된 顧客創造活動³⁾』이라 뜻하든, 적어도 購買者市場(buyer's market)의 이거나 販賣第一主義的인 市場環境下에 놓여진 個別企業의 입장에서는 그러한 마아케팅이 그企業의 기본적이자 궁극적인 追求對象일 수 밖에도 없다. 그것은 「販賣되어야 企業」이며 「販賣 없이 企業이 없다」라는 俗된 格言이 現代의 競爭的 市場을 活步하고 있다는 이유에서라기 보다도, 애당초 「消費者는 王」이며 「消費者는 항상 正當하다」는 消費者主權(consumerism)의 最大擁護를 앞세워야 個別企業의 유지나 성장에의 기틀이 비로소 마련되어질 수 있다는 오늘날의 현실이 똑바로 인식되어져야 한다는 의미에서이다.

일찌기 드럭커(P.F. Drucker)가 『現代企業의

基本機能은 오직 마아케팅과 革新(innovation) 일 따름⁴⁾』이라고 喝破한 것도 바로 마아케팅의 今日的 意義를 命題化한 데에 지나지 않으며, 또 그것은 企業의 社會的 責任下에서 이룩되어야 할 消費者志向의(consumer oriented)인 활동을 示唆한 데에 불과하다. 따라서 그 語義의 意味야 어디에 있든 항상 顧客에서 시작해서 顧客으로 끌나는 顧客志向의 마아케팅(customer oriented marketing) 이어야 한다는 점에 오늘의 의미가 있게된다.

이러한 觀點에 입각할 때 마아케팅戰略이 지니는 近代的인 意義란 顧客이라는 이름의 최대의 마아케팅環境에 適應하기 위한 마아케팅諸方策의 樹立과 그 驅使에 있다고 할 수 있다. 즉 마아케팅戰略(marketing strategy)이란 『企業을 둘러싼 環境變化에 적절히 適應해 나가는 마아케팅活動의 總稱⁵⁾』을 뜻하며, 구체적으로는 『항상 변화하며 예측하기 어려운 競爭的인 環境・條件下에서 自己의 市場을 확대하고 企業의 成長을 도모하는 綜合的이며 長期的인 마아케팅方策⁶⁾』으로써, 그 適應的客體의 主軸은 어디까지나 顧客이라는 점에 問題의 核心이 있게 된다.

- 1) 「製產業者」란 農產物, 水產物, 林產物, 鐵產物, 畜產物과 같은 自然生產物을 生産하는 生產業者(producer)와, 그러한 自然生自物을 原・材料로 해서 製造(내지 製作)하는 技術生產品의 製造業者(maker)에 共通의 으로 적용되는 總稱이다.
- 2) *A Glossary of Marketing Terms*. Compiled by R.S. Alexander. American Marketing Association, Chicago, 1960;
“MARKETING—The performance of business activities that direct the flow of goods and services from producer to consumer or user.”
- 3) 韓義泳, 輸出마아케팅論, 博英社, 1975, p. 12
- 4) Peter F. Drucker, *Practice of Management*, N.Y., 1970, p. 37
- 5) 出牛 正芳編, 마아케팅・매니지먼트用語辭典, 白桃書房, 1974, p. 226
- 6) 梁見 義一編, 마아케팅辭典, 中央經濟社, 1968参照(林周二, 企業과 市場創造, 筑摩書房, 1969, p. 125에서 再引用)

다시 말해서 顧客이라는 마아케팅環境(marketing circumstance)에 長期的으로 적응하기 위한 一連의 企業政策이 마아케팅戰略이라고 할 수 있으며, 그러한 마아케팅戰略의 主對象이 바로 顧客이라는 점에 마아케팅戰略⁷⁾의 今日的意義가 있게 된다. 이렇게 되고 보면 마아케팅戰略의 궁극적인 목적은 主要마아케팅環境으로써의 顧客에 適應하는 일, 즉 顧客이 원하는 商品 내지 서어비스의 販賣에 全力投球하는 일이며, 그것은 곧 이른바 마아케팅·믹스(marketing mix)戰略의 驅使를 의미하기도 한다. 왜냐하면 마아케팅·믹스(marketing mix)⁸⁾란 『마아케팅目的을達成하기 위해 結合되며 投入되는 마아케팅諸要素』의 뜻이며, 흔히 4P's⁹⁾로 要約되어지는

- ① 製品 혹은 品質(product)
- ② 價格(price)
- ③ 經路 혹은 場所(place)
- ④ 促進(promotion)

등 4개 要素가 그 대표적인 것으로 아로새겨져 있으므로서, 결국 마아팅케戰略은 概括的인 표현을 動員한다면 바로 製品戰略(product strategy), 賣價戰略(pricing strategy), 經路戰略(channel strategy) 및 促進戰略(promotional strategy)의 4大戰略部分으로 形成될 수도 있다는 意義에서이다. 따라서 마아케팅戰略은 顧客에게 어떠한 적절한 商品(product)을, 어떠한 적절한 賣價(price)로, 어떠한 적절한 經路(channel)를 통해 어떠한 적절한 促進(promotion)活動에 의해 제공하는가에 관한 이른바 마아케팅·믹스戰略이라 할 수 있어, 적어도 마아케팅戰略이 云云되어질 때 그 前面에 먼저 構築되어져야 할 것은

- 7) 원래 戰略(strategy)이란 航空語로 「Stratigos」라고 불리워지며, 그 語源은 전쟁에 있어서의 軍隊指揮上の 謀略 내지 謀計에서 파생되었다고 믿어지고 있다. 은 어디까지나 人間의 知慧에서 유래됨은 물론이다. 따라서 힘으로 승리를 획득하는 것이 아니라 知慧로 승리를 얻어 목적을 달성하려는 것이 바로 戰略이라 看做해야 옳을 것이다.
- 8) 마아케팅·믹스(marketing mix)를 간혹 마아케팅意思決定變數(marketing decision variable), 마아케팅用具(marketing instrument), 마아케팅道具(marketing tool) 등으로 表現하기도 하지만 모두가 비슷비슷한 카테고리의 概念들이다.
- 9) E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing, a managerial approach*, Irwin, 1971, p. 44
- 10) 물론 論者에 따라서는 價格自體를 마아케팅·믹스라는 4變數(4 P's)의 하나로써 看做하지 않고 마아케팅諸努力 가운데의 促進(promotion)要素を 包括하는 見解도 있고, (Brian Dixon, *Price Determination and Marketing Management*, Michigan Business Studies, Vol. 15, No. 1, Ann Arbor, Mich. Bureau of Business Research, University of Michigan, 1960, p. 27) 價價이란 단순히 一種의 서어비스 要素라고 瞬破하는 異見(W. Lazer, *Marketing management; A Systems Prospective*, Wiley, 1974, pp. 237~406)도 없는 것은 아닙니다.

항상 4P라는 이름의 마아케팅·믹스인 것만은 틀림없다. 그렇다면 賣價戰略(pricing strategy)이란 다른도 아닌 마아케팅戰略의 部分戰略이며 또 그것은 마아케팅·믹스戰略의 部分戰略이기도 하다. 결국 그러한 意義에서는 오늘날의 마아케팅戰略이 반드시 顧客志向의 전략이어야 한다는 論理와도 다를 바는 없으며, 비단 마아케팅戰略의 部分戰略으로서의 賣價戰略뿐만 아니라, 기타 4P의 모든 部分戰略이 다 그렇기도 하지만, 항상 顧客을 念頭에 둔 顧客第一主義의 意思思考方式의 追求와 信奉만은 결코 잊지 말아야 할 促進戰略의 對象일 것은 두 말할 나위도 없다.

第2節 賣價戰略의 意義와 目標

〈賣價戰略의 現代的 意義〉

이렇듯 賣價戰略이 마아케팅戰略의 部分戰略이며, 또 마아케팅·믹스戰略의 部分戰略이면서도, 오늘날 賣價戰略이 지난바 마아케팅戰略上의 比重이 그 가운데에서도 특히 甚大하다고 할 수 있는 것은 제아무리 企業의 製品(product)이 적절하며, 또 적절한 經路(place)를 통해 적절한 促進(promotion)方法으로 市場에 投入된다 하더라도 적절한 消費者에게 적절한 價格으로 提供되는 賣價戰略의 隨伴缺이는 最終的인 販賣가 이룩되어질 까닭이 없기 때문이다.¹⁰⁾ 따라서 賣價戰略은 마아케팅·믹스戰略 가운데의 核心的部分戰略이라고 할 수 있어, 맥카시(E.J. McCarthy)의 말마따나 『價格은 마아케팅·매니저(marketing manager)가 統制하는 중요한 4變數

가운데의 하나로서 마아케팅·매너저가 내리는 價格決定은 當該企業의 賣出額과 利益의 雙方에 影響을 미친다』¹¹⁾고 強調할 정도로 마아케팅戰略의 驅使上 무엇보다도 그 前面에 構築되어야 할 先行的 考慮對象이기도 하다.

그렇지 않아도 오늘날과 같은 經濟社會에 있어서는 대부분의 價格形成이 需要와 供給이 一致하지 않는 이른바 不完全競爭市場에서의 管理價格形成이 그 典型일 때 消費者가 商品의 購買를 결정함에 있어 의례히 一定 또는 一定範圍의 價格을前提로 해서 그範圍 가운데서 포함되는商品中 바람직한 品質의商品만을 選擇하게 마련이다. 이럴 때 商品購買의 重要한 決定要因은 바로 價格과 品質이라는 이름의 價格mix(price mix)에 놓여 있다고 할 수 있으며, 그 가운데에서도 첫 購買要因으로써의 價格의 意義야 말로 顧客志向의이어야 할 마아케팅戰略的觀點(따라서 賣價戰略的觀點)에서도 더욱 크다고 할 수 밖에 없다. 결국 그러한 意味에서는 가령 賣價戰略을 『企業의 마아케팅戰略을 基盤으로 하여 長期的인 觀點에서 摸索하게 되는 企業環境變數의 最適結合을 통한 價格mix의 형성과 그 驅使策』이라 한다면, 그러한 戰略의 實質的인 驅使에 있어서는 價格mix의 最適的結合, 즉 如何한 賣價諸變數의 最適結合이라야 하는가를 判斷하게 될 立場이 중요해지며, 따라서 價格mix(price mix)란 企業이 採擇하는 賣價戰略上의 最適結合을 뜻하며, 이를테면 高品質·高價格製品과 低品質·低價格政策과의 比率을 어느 정도로 해야 최대의 賣出額을 確保할 수 있는가가 그 核心으로 아로 새겨진다고 볼 수 있다. 물론 廣義의 賣價mix는 더 나아가서 割引이나 리베이트(rebate)의 基本方針은 어떻게 할 것이며, 新製品의 賣價決定比率과 競爭品의 賣價決定比率은 어느 정도로 해야 할 것인가 등에

대한 其他 要素의 最適統合의 問題도 包含시키게 된다고 할 수 있지만, 價格mix, 즉 價格과 品質이라는 兩大變數의 最適結合을 通過해서 우선 企業이 長期的으로 採擇하게 될 賣價戰略의 核이라도 다져질 수 있다는 見地에서는 그 가운데에서도 商品購買의 첫 決定要因이 될 價格에 賣價mix上의 比重이 두어지며, 또 그러한 價格에 今日의 賣價戰略의 參된 意義가 놓여져 있다고 할 수 있다. 따라서 마아케팅戰略의 部分戰略으로써의 賣價戰略이 지난 바 마아케팅戰略上 比重 역시 크다고 말할 수 밖에는 없어진다.¹²⁾

〈表-1〉 마아케팅의 成功要因의 順位

順位	政 策 領 域	政策領域을 選擇한 企 業의 比率
1	商品의 研究開發	79%
2	販賣調查 및 販賣計劃	73
3	販賣人員의 管理	59
4	廣告 및 販賣促進	56
5	商品서비스	52
6	賣價	50
7	組織構造	14
8	流通經路와 그 統制	11
9	마아케팅費用의 豐算과 統制	17
10	財務 및 크레디트	4
11	輸送 및 保管	7
12	P.R.	7

資料 : J. G. Udell, "How Important is Pricing in Competitive Strategy," *Journal of Marketing*, Vol. 28 (January 1964) p. 45.

그런데 이러한 論理的인 觀點과는 달리 果然 現實의 企業에서는 諸般마아케팅部分戰略 가운데서 賣價戰略이 차지하는 비중을 어느 정도로 어떻게 받아들이고 있는지를 알아보면 앞의 〈表-1〉에서처럼 意의에도 그 認識度의 低調함에 놀라게 된다. 즉 앞의 表는 마아케팅의 諸般活動 가운데서 가장 成功的이라고 믿어지는 領域을

11) E.J. McCarthy, *Basic marketing; A managerial approach*, 5th ed, Irwin, 1975, p. 76

12) 마아케팅戰略에 있어서의 賣價戰略의 重要性에 관해서는 이 외에도 여러 가지 角度에서 強調되는 일이 많다. 이를테면 코트러(P. Kotler)는 價格이 強調되는 이유로서 歷史的·技術的 및 社會的 理由를 指摘하고 있다. 이를 요약하면 歷史的으로는 아담·스미스 등이 經濟理論을 體系化 시켰을 때의 經濟의 特徵으로써 競爭商品을 차지하는 變數가 바로 價格이였었다는 것, 技術的으로는 價格이 分析面에서 다른 變數보다도 더 取扱하기가 쉽다는 것, 또 社會的 理由로써는 價格매카니즘이 競爭的 自由制度의 効率을 지향하는 原理를 提供한다는 것이 그 骨子이다. (P. Kotler, *Marketing Management; Analysis, Planning, and Control*, Prentice-Hall, 1972, p. 515)

實際의 企業을 對象으로 調査하게 된 集計表이지만, 그 가운데서 賣價戰略의 位置는 기껏 第6位에 머물고 있으며, 그러나 百分率이 全體의 50%뿐이어서 놀랍다.

이러한 結果는 결국

- ① 現代의 消費者, 따라서 풍요한 社會의 消費者는 價格以外의 要素에 관심을 갖기 일쑤이며,
- ② 現代와 같은 寡占的 市場에 있어서는 賣價決定의 自由裁量權이 비교적 적으며,
- ③ 따라서 製品差別化를 앞세운 非價格競爭(品質競爭)의 樣相이 짙어지기 때문

인 것으로 풀이 되고 있어 現實的 企業에게는 아직도 價格以外의 諸마아케팅變數(마아케팅·믹스)가 그 나름대로의 重要한 戰略的 要因으로 看做되고 있음을 示唆해 주고 있다고 말할 수 있다. 그러나 보다 높은 次元에서 다음과 같은 諸點에서의 賣價戰略의 重要性을 再考한다면 理論과 實際의 兩面에서도 賣價戰略의 意義는 무엇보다도 크게 浮刻되어 질 性質의 것일 수 밖에 없는 것이다.

- ① 價格은 消費者를 意識한 顧客志向의 이어야 할 마아케팅戰略的 觀點에서도 消費者에게 直接的으로 訴求할 수 있는 유일한 奉仕手段이라는 점.
- ② 賣價戰略은 競爭企業의 價格變更에의 對應手段으로써도 중요하며, 有力한 競爭武器라는 점.
- ③ 코스트·업(cost up) 등의 環境條件의 變화에 대해서 賣價戰略으로 어떻게 대응해 나가야 하는가는 企業의 存續을 左右하는 重要한 문제라는 점.
- ④ 賣價戰略은 企業을 둘러싼 關係集團에 큰 영향을 끼치며, 企業 이미지와 直接的인 관계가 있다는 점.

第3節 松下電器產業의 賣價戰略

—칼러 T.V.의 경우—

1) 基本價格의 設定

무릇 마아케팅戰略의 部分戰略으로서 賣價戰

略이란 기타의 部分戰略과는 달리 그 戰略的 慸使에 있어서는 個別的인 形態보다도 되도록 包括的인 프레임·워크(frame work)로 業界全體와 共同步調를 취함이一般的이며, 특히 家電業界의 賣價戰略의 경우 일수록 더욱 그러하다. 때문에 家電業界의 賣價戰略의 特有性으로서는 大多數企業들의 賣價戰略이 대략 類似하다는 점을 들 수가 있으며, 松下電器產業의 경우라 해서 물론 그例外도 아니다. 따라서 칼러 TV의 경우 비단 松下電器뿐만 아니라 家電業界의 전반적인 基本價格의 決定은 原價에 一定率의 利潤을 加算하는 原價加算法을 土臺로 하되 그 賣價는 結果的으로 業界共通의 標準價格모델에 準하게 마련이다. 바로 다음의 <表-2>는 그러한 意味에서의 (昭和 45年까지 各社에 의해 維持·追求되어 왔던) 칼러 TV의 標準的 價格모델이다.

<表-2> 칼러 T.V.의 標準的 價格모델

構成比 (%)

定 價	148,000圓	100
物 品 稅	11,970	8
流 通 經 費	56,240	38
小賣店經費		(22)
都賣店經費		(8)
販賣促進費·設置費		(8)
メイキ出庫價	79,790	54
メイキ販賣經費	(14,990)	(10)
原價	(64,800)	(44)

資料：日本電子工業會發表 (昭和 45年 8月 26日)

그런데 그 후 그러한 標準的 價格모델에 의한 家電業界의 共通의 基本價格決定方式이 社會問題化되자 公正去來委員會가 各社에 대해 그러한 類의 一種의 價格協定破棄를 勸告하기에 이르렀다. 이와 때를 같이 하여 일어나게 된 昭和 46년의 消費者運動에 依한 メイキ表示價格과의 二重價格의 解消에 관한 問題, 더 나아가서 消費者不買運動의 結果는 지금까지의 이러한 標準的 價格決定方式을 훈들어 놓아 昭和 46年以後부터는 부득이 各社가 獨自의 賣價戰略을 構築할 수 밖에 없어졌다. 그려함에도 역시 基本價格設定의 基盤은 의연히 業界共通의 默示的 標準價格모델에 依存하는 바는 마찬가지였다.

一例로 昭和 46年에 新型모델인 「20型콘솔」이 發表되었으나, 그 定價는 松下가 165,000圓, 日立 164,000圓, 三菱 165,000圓, 三洋 165,000圓 등으로 거의 비슷하다고 할 수 있다.

参考로 칼리 TV의 賣價決定에 重大한 영향을 미치는 가업계(家業界)의 公通적인 리베이트(rebate)體系와, 金額리베이트에 있어서의 松下電器의 新리베이트體系를 例示하면 각각 다음과 같다.

2) 環境的要因

이러한 리베이트戰略을 基盤으로해서 基本價格戰略에 따른 칼리 TV市場의 環境的要因에 言及하면 다음과 같다. 즉 販賣業者集中度에 있어서의 各社의 市場占有率은 昭和 44年度의 경우 松下가 44%, 東芝 19%, 日立 14%, 三洋

〈表-3〉 家電의 리베이트體系

리베이트의 種類	率 또는 額	支拂時期
①數量리베이트	(칼리 TV)) 最高	4.5%
②金額리베이트		3~5%
③契約達成리베이트		1~3%
④支拂促進리베이트	最高	3%
⑤店格리베이트		當月
{ 솔·리베이트	0.5~3%	翌月
{ 솔·보너스	1~3%	翌月
⑥早期納入리베이트	食庫料率+α	當月
⑦擴賣費	(칼리 TV) 1臺 5,000圓程度	當月

〈表-4〉 松下電器의 新리베이트

月間購買額	A	B	C
30萬圓未滿	0.3%	0.5%	0.8%
30萬圓以上	0.5	1.0	1.2
100 "	0.7	1.5	2.0
200 "	1.0	2.0	2.5
400 "	1.5	2.5	3.0
700 "	2.0	3.0	3.5
1,000 "	2.5	3.5	4.0
1,500 "	3.0	4.0	4.5
2,000 "	3.5	4.5	5.0
3,000 "	4.0	5.0	5.5

A : 一般店

B : 内소날製品占有率 60%以上의 店

C : 内소날製品占有率 90%以上의 店

資料: 「日經流通新聞」 테스트판, 昭和 64年 4月.

11%, 三菱 8%로써 上位 2社가 63%, 上位 5社는 96%라는 典型적인 寡占狀態를 나타내고 있다. 製品差別化는 특히 ①色相, 色調, 微調整의 全自動化에 各社마다 가장 热心이어서 電子頭腦, IC頭腦 등 調整機構의 名稱差別化面에서 ②브라운管, 류너管의 長壽命化面에서 ③眞空管에서 트랜지스터·텔레비죤의 移行面에서 ④偏角 110度의 브라운管採用面에서 ⑤技術革新에 따른 品質·性能面에서 ⑥家具調의 豪華캐비넷 또는 愛稱 등의 面에서 實로 多樣하다. 또 參入障壁에 있어서는 技術에 관한 한 基本特許가 해외메이커의 特許公開로 말미암아 거의 없으며, 廣告 및 經路戰略面에서의 參入障壁만은 크다. 이를테면 廣告에 있어서 松下를 포함한 大企業의 累積廣告量은 莫大하다. 따라서 新規企業의 參入은 대단히 어려운 것으로 看做된다. 一例로 家電業界에 있어서의 寡占核의 廣告宣傳費가 얼마나 莫大한가는 다음의 〈表-5〉에 의해서도 明白하다.

〈表-5〉 家電業界의 廣告宣傳費에 있어서의 比重

社名	宣傳費(千萬圓)	前年度費(%)
松下電器產業*	14,873	112.1
東芝*	11,283	120.5
日產自動車	10,227	126.5
武田藥品	8,999	108.9
도요다自販	8,694	119.8
三菱電機*	8,108	114.2
日立製作所*	7,610	126.2
三洋電氣*	6,949	119.0

資料: 各社有價證券報告書(昭和 44年 10月~45年 9月)

* 家電메이커

한편 거의 모든 大企業들은 칼리 TV의 販賣에 있어서도 리베이트制度, 販賣獎勵金의 交付등에 의한 強力한 系列體制를 確立하고 있다. 따라서 松下도 그例外는 아니며, 이를테면 小賣店을 内소날·솔, 内소날商會, 内소날連盟店등으로 呼稱, 그 地位를 格上시킴과 동시에 小賣店의 店內改裝, 廣告宣傳 등에 드는 費用을直接·間接으로 援助하는 小賣店系列化를 強化하고 있다. 이러한 大企業에 의한 系列化的 確立은 新規企業에 대해서는 그 販賣網의 狹隘化를 導出시키는 結果가 되며, 큰 參入障壁이 되

고 있다. 그러나 逆說的으로는 오히려 販賣網이 이미 確立되고 있는 企業에게는 新規參入이 容易하다. 그것은 各大企業의 製品構成이 매우 類似하다는 점에서 能히 說明될 수 있기 때문이다.

다음으로 製品라이프. 사이클(PLC)에 있어서는 現在 成長期의 後期, 즉 安定成長期에 있는 것으로 推定되어진다. 특히 칼러 TV의 價格은 同型에 있어서는 導入期에도 現在에도 별로 变화가 없으며, 普及型(低價格品)이 차례차례로 發賣되기 시작하고 있다. 한편 消費者라는 이름의 環境的要因에 대해서 言及한다면 칼러 TV의 경우 消費者에서는 機能的이미지 보다도 財產的이미지가 強하기 때문에 威光價格이 賣價戰略의 驅使對象으로서 作用하는 힘이 크며, 豪華스러운 家具的 칼러 TV의 需要가 始初부터 크다. 또 消費者の 特性으로서 大規模小賣店에서大幅의in 에 누리價格으로 販賣하고 있음에도 근처의 小規模小賣店에서 보다 높은 價格으로 購入하는 消費者が 많다는 점을 指摘할 수가 있다. 끝으로 經濟的環境의 變動에 관해서 言及한다면 昭和 30年代後半의 不況期에는 都賣店資金의 대부분이 메이커에의 支拂어음, 外上金 등으로 充當되는 일이 잦아 한때 激甚한 價格競爭이 展開되었으며, 現金定價와 實勢價格과의 乖離가 매우 커졌었다는 事實을 指摘할 수도 있다.

3) 企業의 要因

一般的으로 칼러 TV以外의 家電製品에 있어서는 그 導入期에 品質과 費用을 焦點으로 한 生產面의 競爭이 주가 되어 高賣價戰略이 驅使되어 짐이 보통이다. 그 후의 成長期에 있어서는 市場占據率確保와 規模의 經濟性追求때문에 賣價競爭이 심해져 脫落企業도 생기게 된다. 그런데 칼러 TV의 경우에는 家電產業自體가 成熟期에 있기도 하는 까닭으로 해서 賣價競爭은 그 다지 行해지지 않고 있으며, 그 대신 成熟期에

있어서는 需要의 價格彈力성이 낮아 주로 製品差別化競爭이 行해지기가 보통이다. 換言해서 칼러 TV의 마아케팅戰略으로서 特徵의인 것은 寡占企業의 典型이 앞세워서 賣價競爭이 止揚된 狀態에서 系列化를 통한 再販賣價格維持制度가導入되며, 品質·디자인과 같은 非賣價競爭이 그 基本이 되고 있다는 점이라 할 수 있다.

이러한 觀點에서 칼러 TV의 費用構造를 살펴본다면 現在 大企業間에 관한 限 費用構造面에서는 大差가 없다. 바로 다음의 <表-6>은 全般的인 觀點에서 파악된 칼러 TV의 生產單價表이다.

아래 表에 의하면 昭和 41年부터 單價는 安定化되고 있지만, 이는 이때부터 規模의 經濟性이 비로소 發揮되기에 이른 證據라 할 수 있다. 그러나 그 후 44년부터 單價가 上昇하기 시작한 것은 勞賃·材料費 등의 上昇이 있게 되어 이를吸收할 餘地가 없어졌다라는 表現으로 받아드려진다. 그런데 각社는 해마다 「인치」에 따라 다른 많은 製品系列을 만들어 내고 있으며, 賣價는 「인치」의 크기에 따라 다르게 設定되고 있다. 그 외에 前보다도 많은 低價格品의 種類의 增大가 두렵하다. 또 當初에는 所得에 따른 市場細分化(특히 高所得層)가 行해지고 있었으나, 最近에는 그 以外에 居住條件, 機能性에 따른 市場細分化도 行해지고 있다.

4) 賣價管理戰略

松下電器產業이 驅使하는 賣價管理戰略으로는 販賣業者割引, 數量割引, 現金割引 등이 그 기본이 되고 있다. 松下의 경우 뿐만 아니라 家電產業의 割引政策은 全般的으로 賣價管理戰略에 있어서의 比重이 크다(<表-3> <表-4> 參照). 이것은 端的으로 表現해서 經路戰略과 밀접한 관련이 있는 것으로서 系列店에의 優遇를 뜻한다. 그러나 系列店以外의 販賣店에 대해서는一般的으로 이러한 優遇策이 實施되어지지 않고 있다.

<表-6> 칼러 T.V.의 生產單價의 推移

(單位: 圓)

昭和 38年	39年	40年	41年	42年	43年	44年
175,698	143,302	134,639	108,850	103,890	101,841	104,207

資料: 「投資月報」, 昭和 45年, 11~12月號.

〈表-7〉 칼러 T.V.의 現金定價와 實買價格과의 差

	三洋	샤프	NEC	제너럴	쏘니	東芝	컬럼비아	비터	日立	富士	내소날	三菱
小賣店	22.7	24.0	30.5	27.4	12.2	21.3	22.1	21.2	16.6	25.2	19.1	23.4
量販店	27.5	30.9	31.8	33.4	11.9	25.7	24.1	22.8	18.4	33.5	21.7	31.1

資料：公取委調查，昭和 45年 11月。

위의 表는 消費者에 대한 割引을 나타낸다.

〈코멘트〉

以上의 事例에서 松下電器產業의 칼러 TV 賣價戰略의 特徵은 賣價競爭을 行하지 않으며, 주로 非賣價競爭이 그 中核이 되고 있다는 것이 確認된다.

이러한 사실은 公正去來委員會가 지적한 것처럼 業界에는 賣價에 관한 暗默의 協助가 行해지고 있다는 證據이기도 할 것이다. 또 再販賣價格維持制度를 推進하기 위해 強力한 販賣店系列化政策이 取解져 自社의 經路確保와 동시에 他社新規企業의 參入阻害가 企圖되고 있기도 하다. 그려기 위해서는 販賣店을 優遇하기 위해 여러 가지 리베이트戰略이 展開되지 않을 수 밖에 없는 것으로 나타난다. 그 이외에도 칼러 TV는 機能的 製品이기 보다도 財產的 製品이기 때문에 威光價格戰略이 驅使되고 있으며, 廣告를 주로 한 製品差別化戰略이 앞장세워지고 있다는 것이 그 特徵이라 할 수 있다.

이러한 特徵을 지닌 松下電器產業의 事例에서 대략 다음과 같은 諸事項이 앞으로의 留意點으로 登場하게 될 것이 分明하다.

①公正去來委員會에 의한 規制가 强化됨에 따라 앞으로는 이른바 暗默의 協調를 하기가 힘들어 질 것이다.

② 또 消費者運動의 高潮도 그러한 暗默의 協調에 브레이크를 걸게 하는 原因이 될 것이다.

③一連의 再販賣價格維持制度에 대해서는 海外메이커의 國內進出에 따라 더욱 問題가 될 것

이다.

④ 物質飽和의 時期를 맞아 消費者的 製品差別化에의 認識이 弱해지는 경향이 있다. 따라서 칼러 TV가 財產의 이미지로써가 아니라 機能의 이미지로 浮刻될 것이며, 消費者的 賣價競爭에의 傾斜가 强해질 것이다.

⑤ 消費者運動과도 관계가 있지만 廣告의 虛偽・不正, 消費者操縱에 대한 不信感이 强해지며, 廣告에 의한 製品差別化戰略은 그 效果가 적어질 것이다.

⑥ 칼러 TV는 製品라이프・싸이클의 觀點에서도 成熟期에 접어들기 때문에 賣價競爭의 餘地가 增大될 것이다.

⑦ 칼러 TV의 再販賣價格維持는 주로 系列化的 確保에 의해 維持되어 왔으나, 이는 系列店의 自主性을 점점 弱化시키기 때문에 앞으로는 메이커로서는 系列店制度가 반드시 効率의 方法만은 아닌 것이 自明해지게 될 것이다.

⑧ 이에 대해 百貨店, 수퍼・마켓, 自由連鎖店 등에 屬하는 系列店以外의 家電小賣商, 農協, 生協 등에 의한 칼러 TV의 取扱額이 增大하고 있어, 이러한 大型小賣店을 언제까지나 放置해 둘 수는 없을 것이다.

⑨ 리베이트戰略이 公正去來委員會나 消費者非難의 標的으로 점점 擴大되어 갈 것이다.

⑩ 끝으로 家電產業에 있어서의 투・메이커인 松下에 대해서는 當・不當을 不問하고 가장 非難의 소리가 높다. 따라서 松下는 그 賣價戰略의 驅使에 있어서는 항상 利害關係에 있는 諸集團에 주목해야 옳을 것이다.