

# 중국진출 한국기업의 유통분야 현지적응 정도에 관한 실증연구

Empirical Study on the Distribution Localization Degree of Korean Firms in China

이수진(Soo-Jin, Lee)

동서대학교 경영학부 겸임교수, 주저자

신동웅(Dong-Woong, Shin)

동아대학교 경영학부 박사과정 수료, 교신저자

## 목 차

I. 서 론	V. 결론 및 시사점
II. 이론적 배경	참고문헌
III. 연구모형 및 가설	Abstract
IV. 실증분석	

## 국문초록

중국의 정치적, 경제적 위상이 급등함에 따라 더욱 더 많은 다국적기업들이 중국 시장을 공략하기 위해 진출 기회를 엿보고 있다. 특히 한국은 중국과 지리적으로 인접해 있으나 중국시장에 안착하지 못하는 안타까운 사례가 많다. 이에 본 연구는 중국에 진출해 있는 한국 제조 기업들을 대상으로 유통 현지적응 정도를 조사하고, 이러한 현지적응에 미치는 영향요인을 문헌 연구를 통해 도출하였다.

146부의 설문지를 분석한 결과 기존의 연구들과는 달리 중국의 유통 환경적인 요인 중에서 유통경로의 길이가 유통 현지적응 정도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 게다가 기업의 전략적 자산 중에서도 유통 관계자산이 유통 현지적응 정도와 정(+)의 관계가 있음이 밝혀졌다. 이러한 결과를 통해 최근 중국 유통시장이 후진국의 수준을 벗어나 세계적인 수준으로 발달해 있음을 알고 중국 시장 진출 기업은 과소평가 하지 않도록 유의해야 할 것이다.

**주제어** : 유통환경, 유통경로 길이, 전략적 유통자산, 유통 현지적응 정도

## I. 서론

글로벌 금융위기 이후 가장 두드러진 회복세와 성장세로 세계의 주목을 받고 있는 중국이지만, 중국시장에 대한 중요성에 비해 중국시장에 진출한 기업들의 시장 이해도와 경영성과가 충분히 높은지에 관해서는 의견이 분분한 실정이다. 중국시장에 안정적으로 뿌리를 내리기 위해서는 중국에 대한 깊이 있는 이해가 선결과제인데, 그 중에서도 중국의 내수시장을 효과적으로 공략하기 위해서는 현지 소비자들에게 좀 더 가까이 다가가기 위한 노력이 선행되어야 한다. 국제마케팅 관점에서 보면 어떻게 현지의 유통문제를 해결하는가가 관건이 된 셈이다.

한국은 지리적으로 중국에 상대적으로 인접해 있어 유리한 입장이라고 흔히 생각할 수 있지만, 국가문화 외에도 정치 및 경제 시스템의 차이로 수많은 진출 실패 사례가 속출하고 있는 현실이다. 특히 여러 마케팅 요인들 중에서도 유통분야는 해당 국가의 고유한 역사나 관행 등과 뿌리 깊이 연계되어 있어 선진국일지라도 진출기업에게 자국의 유통방식에 적용하도록 암묵적인 압력이 행사되고 있다.

실제 제품과 가격, 광고 등의 마케팅믹스 요인들의 표준화를 시도하는 거대 다국적기업들조차도 진출하는 현지국의 유통구조나 경로 길이, 유통문화 등에서 오는 한계로 인해 현지 방식대로 적응하는 전략을 선택하는 예가 많이 있다. 특히 중국의 유통시장은 외부에 개방되어 시장경제체제로 편입된 지 얼마 되지 않은 역사를 가진 탓에 여전히 혼란스러운 상태이다. 이러한 시점에 거대 시장에 진출한 다국적기업들, 특히 한국기업들은 신속하게 중국시장에 안착하기 위하여 현지에 적합한 유통전략을 선택하는 것이 절실해 보인다.

따라서 본 연구에서는 세 가지의 목적을 가지고 중국시장에 성공적으로 안착한 한국기업들로부터 유의미한 시사점을 도출하려고 한다. 첫 번째 연구목적으로는 중국에 진출한 한국기업이 지속가능한 경쟁력을 구축하여 성공을 이어갈 수 있게 하는 요인을 문헌연구를 통해 도출하여 모형으로 제시하는 것이다. 두 번째 목적은 제시된 연구모형을 토대로 하여 설문지를 개발하고 중국에 진출해 있는 한국기업들에게 설문조사를 진행하는 것이다. 마지막 목적은 수집된 설문자료를 적절히 처리하여 유의미한 경영상의 시사점을 도출하는 것이다.

전술한 연구 목적들을 달성하기 위하여 본 연구는 중국에 진출해 있는 한국의 제조 기업들을 대상으로 유통분야 현지적응 정도에 영향을 미치는 요인을 기존의 문헌 연구를 통해 도출한 후, 이를 토대로 개발한 설문조사를 실시하였다. 수집된 설문지는 코딩 과정 및 통계적 처리 과정을 거쳤으며, 회귀분석의 결과를 통해 본 논문에 제시된 연구모형의 유효성을

검증하였다. 아울러 본 연구가 중국에 진출한 한국기업들에게 전달하고자 하는 시사점을 마지막에 담았다.

## II. 이론적 배경

### 1. 현지화에 관한 연구

현지화나 현지적응 전략에 관한 연구는 국제경영 전략 관점과 국제마케팅 관점 모두에서 활발하게 논의되고 있는 주제이다. 급변하는 해외 시장의 동태적인 속성에 초점을 두고 있는 연구들은 대부분 기업들의 현지화 전략을 적절한 전략적인 선택으로 간주하고 있다(Harzing, 2000; Frost, 2001). 반면 정보 기술의 발전으로 인한 무역 장벽의 붕괴 및 소비자 수요의 동질화 추세, 생산의 규모의 경제, 그리고 연구와 개발에 투자하는 비용 측면에서 보면 글로벌 통합 전략이 기업의 전사적인 비용 감소 및 글로벌 경쟁력 제고에 도움이 된다는 주장도 있다(Yip, 1989). Paik and Derick Sohn(2004)은 극단적인 전략적 선택이 아닌 절충적인 입장을 고수하면서 글로벌 경쟁의 격화로 인해 통합적이면서도 유연한 전략의 중요성을 강조하기도 하였다.

국제시장에서 경쟁하는 기업들은 대개 비용감소 압력과 현지적응 압력을 받게 되는 것이 일반적이며, 현지국에 적응하기 위해서는 제품과 마케팅 전략 등을 각국의 상황에 맞게 차별화해야 한다는 주장이 지배적이다. 예를 들어, Bartlett과 Ghoshal(1989)은 다국적기업의 조직 유형을 나누면서 현지적응 압력과 비용감소 압력을 양대 축으로 하여 4가지 종류의 전략을 도출해 내었는데, 그 중에서도 두 가지 압력이 높을 경우 선택되어지는 전략으로 현지화전략(localization strategy)이 적절하다고 주장하였다.

Harzing(2000)은 국제기업이 해외시장 환경에 적응하는 정도에 관련된 것으로 자회사의 전략적 의사결정에 있어 매우 중요함을 역설하였고, Frost(2001)는 국제기업은 다양한 제도적 환경에 적응하게 만드는 경영전략을 취함으로써 새로운 아이디어를 얻을 수 있고, 결과적으로 경쟁우위를 향상시킬 수 있다고 주장하면서 현지적응의 장점을 부각시켰다.

Jarillo와 Martinez(1990) 역시 국제기업이 현지적응역량을 배양함으로써 동태적인 해외시장 환경에서의 유연성을 증대시키고 경쟁우위를 향상시킬 수 있음을 강조하여, 국제기업이 의사결정을 합리적으로 내리고 성과를 높이기 위해서는 현지국 환경에 대한 적응을 효과적으로

해야 할 필요성을 지적하였다.

국제마케팅 분야에서는 마케팅의 차별화/적응화를 지지하는 시각과 이에 반하는 글로벌 표준화 전략, 그리고 두 가지 견해의 절충을 주장하는 상황론적 관점으로 나뉘어져 연구가 진행되어져 왔다.

적응화 전략(Adaptation Strategy)은 현지국 시장 여건이 본국과 다르기 때문에 제품 및 유통망 등을 현지국 시장에 맞게 현지화 하는 경영전략을 의미한다. 즉 각국의 상황이나 소비자들의 특성에 따라 국제마케팅 전략이 그에 맞게 수정되어야 한다는 사고이다.

주목할 것은 1980년대 들어와서 표준화 전략의 효과에 대해 의문이 제기되고 현지화에 대한 연구가 활발하게 진행이 되었다는 점이다. 예를 들어 Hill과 Still(1984)은 현지 적응화 전략이 해외 시장 진출에 있어서 필요한 조건이라는 점을 강조하였고, 저개발국(LDC)에 판매되는 미국과 영국 기업들의 제품에 대한 수출 활동을 조사하고 기업의 국제 경험과 제품 적응화 간에 유의한 관계가 있음을 실증하였다. 그들은 선진국 시장에서 특히 도시지역 보다는 농촌 지역에서 현지화 전략이 필요하다고 주장하면서 결국 현지화 전략은 시장에서의 제품 경쟁력을 강화한다고 주장하였다.

Jain(1989)은 그의 연구에서 목표시장, 시장 포지션, 제품특성, 환경요소, 조직요소가 표준화 전략에 유의한 영향을 미치며 이러한 영향 변수들이 개별적으로 혹은 전체적으로 각 마케팅 프로그램 분야의 표준화 정도에 다르게 영향을 미친다고 가정하면서 완전한 표준화 전략은 불가능함을 입증하였다.

1990년대 이후로는 표준화 전략을 지지하는 Levitt(1983)의 주장에 대한 논리적인 반박을 토대로 개념연구와 실증연구가 진행되었다. Ruigrok et al.(1995)는 개별 현지 시장의 독특한 차이에 적합하도록 마케팅 전략을 차별화하여 적용해야 한다고 주장하였다.

Dow(2001)는 호주의 중소 수출업체를 대상으로 현지 시장의 포지셔닝 전략과 본국 시장의 포지셔닝 전략의 관계를 분석하여 현지국에서의 가격우위 그리고 마케팅 및 유통 차별화(Marketing-and Distribution-Based Differentiation)는 본국보다 약하며 집중의 폭(Breadth of Focus)은 본국보다 좁다고 밝혔다. 그의 연구결과에 의하면, 수출업체들은 어려움을 극복하고 현지시장의 확대를 위해 경영상의 차별화(Operations-Based Differentiation)에 의존함을 알 수 있었다.

## 2. 국제 유통경로에 관한 연구

유통경로에 관한 연구는 유통경로의 구조에 초점을 두거나 유통경로에 참여하는 구성원 간의 관계 등에 관심을 보이면서 다양한 접근 관점이 시도되고 있다. 대표적인 유통연구인 Stern 등(1996)은 유통경로를 ‘특정 제품이나 서비스가 소비 또는 사용을 위해 이용될 수 있도록 하는 과정에 관련되어 있는 상호의존적인 조직’으로 정의하고 있다. Kotler(1997)의 경우에는 ‘특정 제품이나 서비스가 생산자로부터 소비자에게로 이전되는데 있어서 소유권을 갖고 있거나 또는 소유권 이전을 보존하는 회사나 개인의 집합’이라고 정의하였다.

Kotler(1997)는 유통경로의 단계 수에 따른 경로의 길이를 기준으로 유통경로를 0단계 경로(zero-level channel), 1단계 경로(one-level channel), 2단계 경로(two-level channel), 그리고 3단계 경로(three-level channel)라는 4가지로 유형화하여 제시하는 성과도 거두었다. 이러한 관점에서 유통경로를 분석한다면 기업이 특정 국가에서 자사의 제품을 제조하고 있는 경우에는 소비자에게 혹은 소매업자에게, 혹은 도매업자에게 기업이 직접 판매를 할 수 있다는 의미가 된다.

Hill(2008)은 한 국가내의 유통경로를 국경을 넘어 제품이 유통되는 국제 유통경로로 확대·적용하여 도매 유통업자와 소매업자를 포함하는 전형적인 유통경로 시스템을 도식화하여 제시하였다. 그의 분류에 따르면, 국가별로 서로 다른 유통경로를 선택하게 하는 요인은 크게 소매 집중도, 경로길이, 경로의 독립성, 그리고 경로의 질이라고 할 수 있다.

Johansson(2003)은 시장거래 관계를 이용하여 운영하는 대신, 기업들은 자사의 제품이 그 국가에 있는 최종 소비자들에게 전달하기 위하여 국제 전략적 제휴(ISAs)를 통해 현지의 유통경로 구성원들과 협력하는 방법에 주목하였다. 이처럼 현지 파트너 기업의 유통망이나 유통조직을 활용하는 경우에는 파트너 선정에 매우 주의하여야 한다.

Mehta 등(2001)은 국제기업이 진출하는 현지 시장의 파트너 기업과 유통경로 파트너십을 구축하는 것이 얼마나 어려운 과제를 안겨주는지 경고하였다. 이는 국제 전략적 제휴(ISAs)가 보통 주정부, 국가, 그리고 국제법의 지배를 받는 합법적으로 규정된 단체가 아닌 점에서 기인한다. 대부분의 경우에 그들은 명확하게 규정된 권한과 정밀한 운영 규칙을 가진 공식적으로 구성된 조직도 아니다. 비록 그러한 국제 전략적 제휴(ISAs)가 경로 파트너들 간의 문서화된 파트너십 합의에 반영되어 있을 수는 있을지라도, 그러한 관계의 진정한 토대는 파트너들 간의 협력에 기초하고 있음을 유념해야 한다.

### 3. 중국의 유통구조와 현지화에 관한 연구

중국의 유통구조는 심한 행정적 규제와 간섭으로 인한 높은 유통 장벽과 배타적인 지역 보호주의, 그리고 지역마다 다른 속도로 진행되고 있는 유통개혁의 속도에서 비롯된 유통메커니즘 및 물류비용 부담 관행의 차이와 같은 불투명한 유통관행이 성행하고 있다. 이에 따라 중국 시장에 진출한 다국적기업들은 자사의 제품을 중국소비자에게 전달하는데 있어 유통경로상의 다양하고 복잡한 문제들로 인해 상당한 애로를 경험하고 있는 실정이다.

중국의 유통시장은 정부규제 등의 보이지 않는 진입장벽과 사회주의적 불확실성 등이 상존하고 있는 가운데 유통시스템은 고비용·저효율구조를 벗어나지 못하고 있다. 중국의 물류산업은 아직 초보단계이고, 대부분 영세한 규모이다. 보관시설 부족, 높은 보관품 손실 등은 비용 상승 요인이 되고 있고, 유통업체의 배송에 차질을 가져오고 있다. 중국유통시장의 현대화 수준은 경제개발이 가속화된 연해개발지역과 중서부지역의 수준 차이가 매우 크고 차이가 계속 벌어질 추세를 보이고 있어 중국유통시장의 큰 문제점 중 하나이다(김익수, 1995).

개혁·개방 이전 중국의 유통구조에 살펴보자면, 1949년부터 1978년 개혁개방 이전까지의 시기는 전형적인 사회주의 계획경제체제로 상업체계의 국영화, 생활필수품의 배급제가 행하여지던 시기이다. 이 시기의 중앙통제 형태의 유통구조로 인해 유통업체들의 유통행위는 자율적이고 능동적인 자세가 아닌 단순히 국가계획에 따라 분배받은 상품을 국가지정가격으로 소비자에게 판매하는 유통구조에 불과했다. 이 시기의 중국유통시장은 국영 유통기관에 의한 배급제가 근간이 되었던 시기로 판매에 대한 개념이 없었다.

이 후 개혁·개방 이후 단계적 유통 근대화가 이루어지게 되었는데, 1978년부터 1991년까지의 시기는 국가독점의 폐지, 중앙정부의 가격통제 철폐 및 비정부시장가격 출현 등으로 중국유통이 근대화되던 시기이다. 1979~1983년 동안 도매업이 비국유기업에게 처음으로 개방되었고, 소매업도 국영도매업체의 통제로부터 벗어나 자체적인 상품구매를 할 수 있게 되었다. 1984~1988년 동안 소매업자들이 시장조건에 따라 가격을 자유로이 결정하는 비정부 시장가격이 나타나게 되었다.

최근에는 중국의 유통시장 개방으로 세계적인 유통업체들이 중국에 진출해 전국의 주요 거점도시를 연결하는 체인유통사업을 활발히 전개함에 따라 전통적인 지방보호주의 영향력을 감퇴시키면서 전국적인 통일시장 체계의 형성을 촉진하는 효과를 낳고 있다. 전통적으로 중국유통업체들은 단일점포를 운영하였는데 체인경영의 대형 외국유통업체의 중국진출 증대로 경쟁력이 없는 수많은 중국 유통기업들이 도산하게 되었고, 중국유통업체들 간의 인수합

병 등의 구조조정의 가속화로 유통선진화가 앞당겨질 것으로 전망된다.

중국의 급격한 유통환경의 변화 속에서도 성공적인 현지화 사례로 한국의 LG전자의 중국 진출이 있다. 이 기업이 사용하고 있는 중국시장의 유통전략과 유통관리방식의 특징을 살펴 보면, 먼저 유통전략으로 지주회사 설립을 통한 유통경로에의 직접 참여방법을 이용하고 있는데, 중국내의 일반적인 유통 메커니즘을 통할 경우의 제품이미지 내지 기업 이미지 훼손 등의 불이익을 줄이기 위해서이다. 유통관리방식은 현지 도매상을 통한 유통경로를 이용하는 방식과 직접 매장을 소유하는 방식을 동시에 사용하고 있는데 소비자들에게 최고급 제품이라는 이미지를 심기위한 일환에서이다(김용규·한병섭, 1997).

중국에 진출한 한국기업이 유통경로를 현지 방식으로 구축하고 활용하여 높은 성과를 거둔 또 다른 사례로는 현대자동차의 진출 전략이 있다. 현대자동차는 중국시장 진출에 있어 후발주자에 속하였지만 북경기차와의 전략적 파트너십 구축을 통해 극복하였다. 북경기차는 현대자동차가 정치적 위험을 극복하고 중국시장에 깊숙이 침투하도록 도왔다.

이동기·조영곤(2005)은 현대자동차가 중국시장에서 수행하는 현지화 전략을 분석하였다. 그들은 북경현대 기차의 유통은 자동차 생산업자가 판매와 서비스까지 담당하는 브랜드 전매점(dedicated dealer)에 의해 이루어진다고 주장하였다. 중국에서는 이러한 브랜드 전매점을 4s라고 부르는데, 판매(sales), A/S(service), 부속품(sparepart) 그리고 정보의 전달(survey)을 의미한다. 각각의 4s점은 일정 구역마다 하나씩만 위치하여 해당 지역의 수요에 대해서 독점적으로 공급할 수 있는 특권을 가지게 된다.

지금까지 중국에 진출한 수많은 다국적기업들 중에서 지속적인 성과를 보이는 사례에 관심을 가지고 다양한 연구가 진행되어 왔다. 그 중에서도 중국의 독특한 시장구조 및 문화를 극복하기 위해서는 현지화 전략을 적절하게 활용할 필요가 있다는 시사점을 제시한 연구들을 소개하자면 다음과 같다.

Wong과 Law(1999)는 중국에 진출한 초국적기업들이 인력을 현지화하는데 많은 어려움을 경험하고 있는데 착안하여, 광범위하게 관련문헌을 검토하고 6개의 초국적기업과의 심층인터뷰를 수행하였다. 이들은 이러한 문헌 검토와 인터뷰 결과를 토대로 하여 중국에서의 현지화 과정을 설명하는 실질적인 모형을 개발하고 검증하는 성과를 거두었다.

Law 등(2004)은 Wong과 Law(1999)가 개발한 현지화 모형을 토대로 하여 중국에 소재한 139개의 초국적 기업에 대하여 성공적인 현지화 결과의 전제조건을 테스트하였다. 그들의 연구결과를 간단하게 요약하자면, (1)현지화는 중요한 목표로 확인되었으며, (2)전반적인 현지화 계획 노력, 그리고 (3)실제 인적자원관리 관행은 본사과건 직위의 성공적인 현지화로 이끄는

중요한 요인이 된다는 것이다. 이상의 연구들은 중국에서의 현지화 정도가 성과에 긍정적인 영향을 미치는 관계를 제시해 주고 있다.

### Ⅲ. 연구모형 및 가설

#### 1. 연구모형

아래에 제시된 [그림 1]은 중국에 진출한 해외자회사의 유통경로 현지적응 정도에 영향을 미치는 독립적인 요인들과 그 관계를 토대로 개발된 연구모형이다. 독립변수는 크게 현지의 유통 환경적 요인과 전략적 자산요인으로 구성되어 있다.

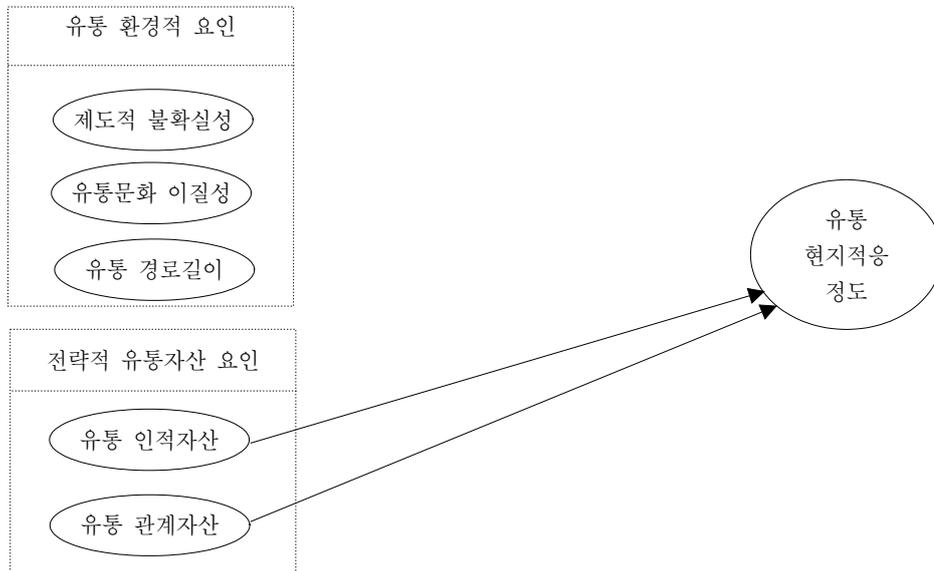
본 연구를 위한 연구모형을 개발하는데 도움이 되었던 이론적 근거는 환경-전략-성과에 관한 메커니즘에 관한 연구에서 찾을 수 있다. 환경-전략-성과에 관한 틀은 환경이 사업의 상황을 구체화하고 기업의 매니저들이 환경의 조건에 반응하여 기업의 성과를 결정하는 전략을 수행하게 되는 관계를 제시하고 있다(Luo and Park, 2001).

본 연구의 모형에서 고려하는 유통 환경적 요인은 현지국 제도의 불확실성 정도와 본국과 현지국 간의 유통문화가 이질적인 정도, 그리고 현지국의 유통경로 상의 구조적인 차이로 구체화 될 수 있다. 전략적 유통 자산요인으로는 현지인을 얼마나 많이 유통 전문 인력으로 보유하고 있는지와 현지에서의 관계자산을 보유하고 있는 정도로 구성된다.

#### 2. 연구가설

##### 2.1 유통 환경적 요인과 현지적응 정도에 관한 가설

환경적 요인이 기업의 현지 적응 정도에 미치는 영향을 이해하기 위하여 Luo와 Park(2001)는 현지 시장 조건이 MNC 자회사의 전략적 지향성에 미치는 영향을 검토하였다. 그들은 MNC 자회사의 포괄적인 전략의 선택이 현지 시장 조건에 대한 자회사의 대응에 기초하고 있으며 시장 환경과 일치하는 특유한 포괄적인 전략의 채택이 자회사의 성과를 향상시킨다고 이론을 정립하고 실증적으로 입증하였다. 그러므로 MNC 성공은 얼마나 효과적으로 자회사가 현지의 환경적 시장조건에 조절되는가에 달려있다고 할 수 있다.



[그림 1] 연구모형

일반적으로 환경 불확실성이 높은 전환경제 국가에서 경영활동을 수행하는 기업들은 서로 다른 ‘게임의 규칙’에 따라 다양한 제도적 환경에서 경영활동을 수행하고 있으므로(North, 1990), 제도적 환경의 차이가 고려되어야 한다(White, 2000). 특히 중국은 계획경제에서 시장 경제로의 급격한 전환을 경험하고 있고 그 속에서 기업이 어떻게 성과를 내는지 이해하기 위해서는 기업 경영활동에 직·간접적인 영향을 미치는 제도적인 결정요인들을 고려해야만 한다.

환경의 제도적인 측면 이외에도, 국제경영에서 반드시 고려해야 할 요인은 본국과 현지국 간의 문화차이이다. 시장이 지속적으로 글로벌화 되어감에 따라 점점 더 많은 기업들이 자국의 시장을 넘어 성장기회를 모색하는데 전념하고 있다. 그 결과 상당한 수의 학자들이 기업들이 해외 시장에 진입하는 것을 돕기 위해 연구를 수행하고 그 결과들을 제시해 왔다.

기존의 문헌연구들에 의하면, 기업이 해외시장에 진입하기로 결정할 때 진출하는 국가의 문화에 적응해야 하고 언어, 라이프스타일, 문화적 기준, 소비자 선호도, 그리고 구매력과 같은 도전과제들에 대비해야 한다는 데는 일반적인 합의가 도출되어 있다(Albaum and Tse, 2001; Lu and Beamish, 2001; Sousa and Bradley, 2005). 그리고 심리적 거리 및/혹은 문화적 거리에 관련된 개념들이 시장들 간의 이러한 차이들을 평가하는 복잡함을 우회하기 위하여 문헌연구에서 이용되어져 왔다(Clark and Pugh, 2001).

국제문화에 관한 많은 연구들 중에서도 현재까지 문화의 차원에 관한 한 가장 포괄적인 연구로는 Hofstede(2001)의 연구라고 할 수 있다. 국가의 차이를 이해하기 위한 Hofstede의 프레임워크는 국제경영연구에서 가장 영향력 있고 널리 이용되는 프레임워크 중의 하나이다. 그 적합성은 연구에서 지속적으로 증가하는 사용에 의해 확인할 수 있다.

이후 많은 연구자들이 문화적 거리를 측정할 수 있는 측정도구 개발을 위해 경주하였는데, 그 중에서 Sousa와 Bradley(2005)는 심리적 거리와 문화적 거리의 두 가지 개념을 좀 더 세밀하게 나누어 심리적 거리는 문화적 거리와 매니저들의 개인적인 가치관에 의해 결정됨을 실증하기도 하였다.

Samiee 등(2004) 역시 중국에서 마케팅 활동을 수행하는 국제기업은 중국의 독특한 소비구조나 문화, 그리고 중앙정부의 정책적인 차원에서의 견제 등에 주의를 기울여야 함을 주장하고 있다. 이들은 특히 국제 유통업체들이 중국에 진출하면서 경험하게 되는 법적, 제도적 제약과 중앙 정부와 지방 정부 간의 통제권을 둘러싼 긴장 관계, 그리고 중국 토착기업들의 치열한 경쟁 및 기회주의 등을 사례를 들어 설명하고 있다.

유통경로 구조 역시 국제기업으로 하여금 현지에 적극적으로 적응하도록 압력을 행사하는 중요한 요인이 되고 있다. 유통경로란 중간물로의 변환, 완제품의 유통 등 전반적인 물자의 흐름을 포함하며 동시에 주문을 위주로 하는 정보의 흐름이 포함되어 있음을 알 수 있다. 그러므로 유통경로의 관리는 더 이상 단편적인 개별 단계에 대한 관리를 넘어서 전사적인 차원에서의 통합적인 접근방식이 중요하다(Berry et al., 1994; Kent, 1996).

본 연구의 대상이 되는 중국의 유통경로 구조를 Hill(2008)의 분류에 따라 분석해 보면, 분권화된 소매시스템의 특징을 보이고 유통경로의 길이가 서부 내륙지방으로 갈수록 더 길다. 또한 경로의 독점성도 배타적인 지역 보호주의 및 관료주의 잔재로 인해 상당히 높은 편이고, 소매업체의 전문적인 지식이나 기술력도 상당히 낮아서 경로의 질이 매우 열악한 실정이다. 따라서 중국에 진출한 다국적기업들이 현지화전략을 수행하는데 있어서도 중국 현지의 제도적 불확실성과 유통문화의 이질적인 정도, 그리고 유통경로의 구조를 결정하는 유통경로의 길이에 따라 현지적응 정도가 다를 것임을 유추할 수 있다. 아래에 제시된 가설은 이러한 유통 환경적 요인들과 유통경로의 현지적응 정도를 관련시켜 제시한 가설들이다.

가설1. 현지국의 제도적 불확실성이 높을수록 현지적응 정도가 증가할 것이다.

가설2. 본국과 현지국의 유통문화가 다를수록 현지적응 정도가 증가할 것이다.

가설3. 현지국의 유통경로 길이가 길수록 현지적응 정도가 증가할 것이다.

## 2.2 전략적 유통자산과 현지적응 정도에 관한 가설

기업의 전략적 자산에 관한 논의가 최근에는 더욱 활발한 양상을 보이고 있다. 전략적 자산에도 여러 가지가 있지만, 본 연구에서는 중국과 같은 독특한 경영환경에서 높은 성과를 내는데 결정적인 역할을 하는 유통자산에 관해 살펴보고자 한다.

현지의 유통정보를 수집하고 관행에 통달한 유능한 유통인력을 확보하는 것이 얼마나 중요한지 강조하는 연구가 많이 있다. 이와 비슷한 맥락으로, 중국에서 인적자원의 현지화의 시급성과 중요성은 여러 연구에서 지적되어져 왔다. 최근에는 Wong과 Law(1999)의 연구에서 제시된 실질적인 현지화 모형을 중국에 진출한 139개의 초국적 기업들에 대하여 테스트하고 중요한 경영상의 시사점을 도출해 낸 연구 성과도 있다(Law, Wong, and Wang, 2004). Lau and Ngo(2004) 역시 인적자원을 관리하는 기업의 역량이 기업 성과를 향상시키는데 중요한 요인이라는 시각을 지지하고 있다.

다시 말해 필요한 직무 기술, 훌륭한 커뮤니케이션과 기량, 그리고 업무 성취에 대한 높은 기대감을 가진 일단의 헌신적인 직원은 새로운 지식의 습득을 촉진할 수 있고, 이것이 다시 글로벌 분야에서 기업의 경쟁력을 향상시키게 된다는 의미이다(Chan et al., 2004; Wei and Lau, 2005).

실증 연구결과들 역시 기업의 인적자원에 대한 훌륭한 관리가 더 나은 국제 전략적 제휴의 성과를 낼 수 있다는 것을 입증하고 있다(As-Saber et al., 1998). 따라서 더 높은 수준의 기술적 역량과 관리역량을 보유하고 있는 기업들이라면 그들의 국제화 노력에서 더 높은 성공가능성을 가질 것임을 유추할 수 있다.

게다가 일반적으로 전문품이거나 A/S가 중요한 제품인 경우, 혹은 첨단제품이나 복잡한 제품을 유통하기 위해서는 전문 인력의 전문적인 지식이나 기술 등의 개인적인 역량에 의존하는 정도가 증가하게 된다. 현재 중국에서 적합한 자격을 갖춘 중간관리자나 관리, 행정, 회계, 혹은 유통 분야의 전문가들에 대한 수요는 높으나 공급은 매우 부족한 상황이어서 높은 비용에도 불구하고 본사파견 직원들에게 의존하는 다국적기업도 상당 수 존재한다.

본 연구에서 관심을 가지는 자원의 유형은 중국이라는 독특상과 유통분야에서 중요하게 여기는 측면을 감안하여 관계자원, 달리 말해 네트워크 자원과 지식자원이다. 중국은 다양한 형태와 강도의 판시라는 관계를 중요시하고 있으며, 경영환경이 불확실하거나 진출국의 문화가 이질적일수록 인적자원이 가진 역량이 매우 중요해지기 때문이다.

다음에 제시된 연구 가설들은 현지적응 정도와 정(+)의 상관관계가 있는 전략적 유통자산인 유통 인적자산과 유통 관계자산과의 관계를 정리하여 제시한 것이다.

가설4. 현지의 유통 인적자산을 많이 보유하고 있을수록 현지적응 정도가 증가할 것이다.

가설5. 현지의 유통 관계자산을 많이 보유하고 있을수록 현지적응 정도가 증가할 것이다.

## IV. 실증분석

### 1. 연구 설계 및 표본의 특징

본 연구의 목적은 중국에 진출해 있는 한국 제조 기업들이 유통경로를 어느 정도 현지에 적응시키고 있는지와 이에 미치는 요인들을 도출해 보는 것이다. 이러한 연구 과제를 해결하기 위하여 중국에 진출한 한국기업들 중심으로 조직되어 있는 지역별 한국 상회의 정보망을 활용하였다. 특히 청도와 상해의 한국 상회 홈페이지에 등록된 회원 기업들의 이메일과 대표 연락처를 토대로 하여 설문지를 발송하고 협조를 요청하였다.

중국시장에 진출한 지 3년 이상이 되는 기업들로 한정하여 설문지를 발송하였고 일부 기업은 직접 방문하여 설문 응답을 수집하기도 하였다. 설문지는 중국에 진출해 있지만 해외자회사의 책임자를 본사에서 파견한 관리자로 임명한 경우와 중국인을 총경리나 부총경리로 발탁한 경우를 감안하여 한국어와 중국어로 작성하였다. 한국어로 개발된 설문지는 중국에서 한국어와 경영학을 학부과정에서 전공하고 한국에서 국제경영 전공으로 석사 학위를 취득한 한족의 도움을 받아 중국어로 번역하였다.

총 700부의 설문지를 발송하였고 146부(20.86%)가 회수되었다. 회수된 설문지 중에서 16부는 부족한 답변이 많아 재발송하고 다시 응답해 줄 것을 요청하여 총 146부를 실증분석에 활용할 수 있었다.

최종적으로 선정된 설문지를 통해 표본의 기본적인 특징을 파악하고 자료 입력의 정확성을 확인하기 위하여 SPSS 14.0.을 통해 빈도분석을 실시하였다. 분석결과 표본의 크기가 146개로 확인되었으며, 중국에 해외자회사를 설립한 시기별로 나누어 정리해 보니 2000년 이전에 진출한 기업은 41개 기업으로 28.08%를 보였다. 2001년부터 2003년 사이에 진출한 기업은 46개(31.51%)였으며, 2004년부터 2006년 사이에 진출한 기업은 59개로 40.41%의 비중을 차지하고 있었다.

표본기업의 규모는 종업원의 수를 중심으로 확인하였는데, 100명 미만인 기업은 23개(15.75%), 100명 이상에서 300명 미만인 기업은 45개(30.82%), 300명 이상에서 500명 미만인

기업은 34개(23.29%), 500명 이상에서 1000명 미만인 기업은 28개(19.18%), 그리고 1000명 이상의 종업원을 고용하고 있는 기업은 16개(10.96%)로 나타났다.

## 2. 변수의 측정

본 연구의 핵심적인 개념을 구성하는 유통 현지적응 정도에서 정도(degree)란 국제마케팅 전략 프로그램의 완전 표준화로부터 완전 차별화에 이르는 사이를 의미하는데 대부분은 두 극단적인 사이에서 선택이 이루어진다(Douglas and Wind, 1987).

먼저 현지의 유통환경에 관한 구성개념인 제도적 불확실성은 유통활동에 영향을 미치는 현지의 정치, 경제, 법규의 변화 정도로 정의하고 중국의 법규(예를 들어 세제나 인허가 제도 등)가 자주 변하는 정도, 중국의 정치·경제적 변화 정도, 그리고 중국의 중앙정부나 지방정부의 간섭과 규제 정도, 유통활동에 대한 규제수준의 지방간 차이정도로 3개의 항목을 7점 척도로 개발하였다.

유통문화의 이질성은 현지의 유통관행(거래선 발굴, 계약, 물품 인도, 결제, 갈등해결 방식 등)이 본국과의 유통관행과 다른 정도로 정의하였다. 이를 측정하기 위하여 새로운 유통업체의 발굴방식의 차이정도, 계약을 체결하는 방식의 차이정도, 물품 인도방식의 차이정도, 대금 결제 방식의 차이정도, 그리고 거래관계 전환방식의 차이정도로 5개의 항목을 7점 척도로 개발하였다.

유통경로의 대표적인 구조적인 특징인 유통경로의 길이는 제품이 생산되어 최종소비자에게 도달하기까지 거쳐야하는 유통단계의 수로 정의하였다. 이를 측정하기 위하여 제품 유통단계의 복잡성, 최종 소비자까지 도달하는 유통단계의 수, 새로운 유통업체로의 전환비용, 그리고 중간유통업체의 수로 4개의 항목을 7점 척도로 개발하였다.

해외자회사의 전략적 유통 자산 중에서 유통 인적자산은 마케팅 역량으로 측정하였다. 여기서 마케팅 역량은 자회사에 근무하는 현지인들의 마케팅 지식이나 역량으로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 중국인 직원들이 마케팅에 관한 전문적 지식과 자격을 갖추고 있는 정도, 중국인 직원들이 중국에 적합한 마케팅 프로그램을 개발할 수 있는 정도, 그리고 중국인 직원들이 마케팅 정보수집의 중요성을 인식하고 있는 정도로 3개 항목을 7점 척도로 개발하였다.

또한 유통 관계자원은 관계자원의 수로 측정하였다. 여기에서 관계자원의 수는 경영활동에 영향을 주는 사람들과 맺고 있는 네트워크의 수로 정의하였다. 이를 측정하기 위하여 영향력

있는 고위층 정부 관료들을 많이 알고 있는 정도, 회사에 영향을 주는 지방 유지들을 많이 알고 있는 정도, 회사 경영에 관한 조언을 얻을 수 있는 중국인 전문가들을 많이 알고 있는 정도, 그리고 거래기업의 중역(고급관리자)들을 많이 알고 있는 정도로 4개 항목을 7점 척도로 개발하였다.

본 연구에서 현지적응은 현지의 유통인력을 이용하고 현지식의 유통경로를 활용하는 전략적 선택으로 정의하는데, 본사의 유통방식을 그대로 적용하지 않고 현지 방식의 유통관행 등을 수용하는 정도를 의미한다. 즉, 현지의 유통경로에 대한 의존 정도는 현지에 이미 구축되어 있는 유통경로를 그대로 활용하는 정도로 정의하고 중국식 유통으로 표현하였다. 설문항목은 독자적인 유통망을 구축하여 제품을 유통시키는 정도, 본사의 유통관행이 아닌 중국식 관행을 따르는 정도, 본사의 유통 관리방식이 아닌 중국식 관리방식을 따르는 정도로 3개를 개발하고 7점 척도로 측정하였다.

기존의 연구에서 사용된 설문항목을 활용하거나 본 연구에 부합하도록 새로 개발한 항목도 있었는데, 이를 정리하여 제시하면 다음의 표와 같다.

〈표 1〉 변수의 조작적 정의

변수명	조작적 정의	참고문헌
제도적 불확실성	유통활동에 영향을 미치는 현지의 정치, 경제, 법규의 변화 정도	Kornai(1992), White(2000), Chan & Makino(2007)
유통문화의 이질성	현지의 유통관행이 본국과 다른 정도	자체개발
경로길이	제품이 생산되어 최종소비자에게 도달하기까지 거쳐야하는 유통단계의 수	Samice(1993), Kotler(1997)
관계자원 수	경영활동에 영향을 주는 사람들과 맺고 있는 네트워크의 수	Atuahene-Gima & Li(2004)
마케팅 역량	자회사에 근무하는 현지인들의 마케팅 지식이나 역량	자체개발
중국식 유통	현지에 이미 구축되어 있는 유통경로를 그대로 활용하는 정도	자체개발

### 3. 실증분석 결과

#### 3.1 신뢰성 검증

본 연구의 가설을 검증하기 이전에 다항목적도의 신뢰성을 평가할 필요가 있으므로 일반적으로 널리 수용되고 있는 Cronbach-alpha 계수를 확인해보았다. Cronbach-alpha 계수는 하나의 개념을 다항목으로 평가했을 때 측정에 사용된 항목들이 일관성이나 동질성을 갖는지 평가하는 기준을 제시해 준다.

일반적으로 Cronbach-alpha 계수는 0과 1사이의 값을 가지며 값이 1에 가까울수록 바람직하다. Cronbach-alpha 계수가 0.8~0.9 이상이면 측정항목들의 신뢰성이 높아 바람직하다고 여겨지며 적어도 0.6 이상이면 수용할 만한 것으로 간주되고 있다. 이어서 제시되는 표들은 본 연구에서 가설검증에 필요한 개념들을 측정하는데 사용된 항목들의 신뢰성 검증을 요약한 결과인데, 모두 0.6 이상으로 나와 추가적인 분석을 진행하는데 문제가 없는 것으로 나타났다.

좀 더 구체적으로는 먼저 현지의 유통 환경적 요인을 파악하기 위해 개발된 설문항목들의 신뢰성을 검토한 결과가 <표 2>에 제시되어 있다. 4개의 항목으로 구성된 제도적 불확실성 개념의 신뢰도는 0.840, 5개 항목의 유통문화의 이질성 개념의 신뢰도는 0.832, 그리고 경로길이 개념에 해당하는 4개 항목은 0.897의 신뢰도를 나타냄으로써 구성 항목들의 내적일관성에 문제가 없음을 확인할 수 있었다.

전략적 유통자산에 해당하는 유통 인적자산인 3개의 설문항목의 신뢰도는 0.839로 나타났고, 4개의 설문항목으로 구성된 유통 관계자산의 경우는 0.763, 그리고 유통 현지적응 정도를 나타내는 3개의 설문항목도 0.858로 나타나 구성 항목들의 내적일관성에 문제가 없음을 확인할 수 있었다. <표 2>와 <표 3>은 이에 대한 결과를 요약하여 제시한 것이다.

<표 2> 유통 환경적 요인에 대한 신뢰성 검증결과

변 수		측정항목	Cronbach-alpha 계수
유통 환경적 요인	제도적 불확실성	외국기업의 경영관련 법규의 변화정도	0.840
		정치·경제적 변화정도	
		중앙정부나 지방정부의 간섭과 규제 정도	
		유통활동에 대한 규제수준의 지방간 차이정도	
요인	유통문화 이질성	새로운 유통업체의 발굴방식의 차이정도	0.832
		계약을 체결하는 방식의 차이정도	

변 수		측정항목	Cronbach-alpha 계수
		물품 인도방식의 차이정도	0.897
		대금결제 방식의 차이정도	
		거래관계 전환방식의 차이정도	
	유통 경로 길이	제품 유통단계의 복잡성	
		최종 소비자까지 도달하는 유통단계의 수	
		새로운 유통업체로의 전환비용	
		중간유통업체의 수	

<표 3> 전략적 유통 자산과 유통 현지 적응 정도에 대한 신뢰성 검증 결과

변 수		측정항목	Cronbach-alpha 계수
전략적 유통자산	유통 인적 자산	중국인 직원들이 마케팅에 관한 전문적 지식과 자격을 갖추고 있는 정도	0.839
		중국인 직원들이 중국에 적합한 마케팅 프로그램을 개발할 수 있는 정도	
		중국인 직원들이 마케팅 정보수집의 중요성을 인식하고 있는 정도	
및 유통 현지적응 정도	유통 관계 자산	영향력 있는 고위층 정부 관료들을 알고 있는 정도	0.763
		우리 회사에 영향을 주는 지방 유지들을 알고 있는 정도	
		회사 경영에 관한 조언을 얻을 수 있는 중국인 전문가들을 알고 있는 정도	
		거래기업의 중역(고급관리자)들을 알고 있는 정도	
및 유통 현지적응 정도	유통 현지 적응 정도	독자적인 유통망을 구축하여 제품을 유통시키는 정도	0.858
		본사의 유통관행이 아닌 중국식 관행을 따르는 정도	
		본사의 유통 관리방식이 아닌 중국식 관리방식을 따르는 정도	

### 3.2 타당성 검증

타당성이란 측정하고자 하는 개념을 측정지표들이 얼마나 정확하게 측정하고 있는가를 나타내는 개념이므로, 본 연구에 사용된 다항목적도의 타당성을 평가하기 위하여 SPSS Windows 14.0을 사용하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 측정 지표들 간의 공통 요인을 산출할 때 아이겐 값이 1 이상을 갖는 요인들만을 추출하여 요인수를 결정하고 동시에 요인 적재치가 0.5 이상인 경우만 선택하였다.

또한 탐색적 요인분석의 과정에서 각 요인의 단일차원성을 저해하는 항목들은 이후에 실시될 본격적인 모형의 검증 및 가설 검증에서 제외하였다. 그리고 요인과 변수간의 해석을 용이하게 하기 위하여 직각회전(VARIMAX) 방식을 통해 분석하고 그 결과를 해석하였다. <표 4>는 본 연구에서 사용된 모든 외생변수에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 결과를 제시한 것이다. 요인분석의 결과 도출된 각 요인에 순서대로 X1, X2, X3, X4, X5라고 명명하고, 지면관계상 설문지 번호를 설문항목의 세부설명을 대신하여 제시하였다.

유통 현지적응 정도에 대한 요인분석 결과 역시 요인적재치가 0.895(항목 6-8), 0.880(항목 6-7), 그리고 0.841(항목 6-9)로 묶여져 X6으로 명명하고 이후의 회귀분석에 사용하였다. 다음의 <표4>는 외생변수들에 대한 타당성을 검증한 결과들을 정리하여 제시한 것이다. 누적설명 분산은 51.196%로 나타났다.

<표 4> 외생변수에 대한 타당성 검증

설문항목	요인1 (X01)	요인2 (X02)	요인3 (X03)	요인4 (X04)	요인5 (X05)
유통경로(2-4)	0.830	0.143	0.035	0.085	0.171
유통경로(2-3)	0.763	0.186	0.042	0.296	0.113
유통경로(2-2)	0.762	0.231	0.086	0.215	0.119
유통경로(2-1)	0.690	0.306	0.085	0.273	0.112
관계자산(5-6)	0.244	0.813	0.139	0.097	0.077
관계자산(5-3)	0.125	0.789	0.096	0.168	0.092
관계자산(5-1)	0.220	0.756	0.048	0.006	0.197
관계자산(5-2)	0.302	0.731	0.075	0.010	0.123
제도(1-1)	0.094	0.008	0.788	0.153	0.015
제도(1-2)	0.280	-0.002	0.757	0.133	0.065
제도(1-4)	0.048	-0.073	0.723	0.204	0.093
제도(1-3)	0.120	-0.141	0.662	0.314	0.117
유통문화(1-6)	0.130	0.021	0.146	0.812	-0.009
유통문화(1-5)	0.124	-0.109	0.200	0.749	0.090
유통문화(1-9)	0.067	-0.116	0.172	0.699	-0.034
유통문화(1-7)	0.170	0.054	0.327	0.661	0.127
인적자산(5-11)	-0.090	0.153	0.039	0.066	0.827
인적자산(5-10)	-0.071	0.058	0.086	-0.019	0.800
인적자산(5-9)	-0.024	0.113	0.050	-0.086	0.795
Eigen value	10.638	4.604	2.487	2.255	1.518
설명분산(%)	25.328	10.963	5.922	5.368	3.615
누적분산(%)	51.196				

### 3.3 회귀분석 결과

본 연구에서 제시한 연구가설과 연구 과제를 검증하기 위하여 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다. 다중회귀분석은 두 개 이상의 독립변수와 종속변수 간의 관계를 분석하는 기법이다.

회귀분석을 수행하기 이전에 구조방정식을 통한 분석방법을 사용하는 경우에는 변수들 간의 선형관계를 파악하는 과정 외에도 측정모델의 평가에 있어 중요한 비중을 차지하는 집중타당성(convergent validity)와 판별 타당성(discriminant validity) 등도 살펴보아야 한다. 하지만 본 연구는 구조방정식을 이용한 분석방법이 아니므로 앞에서 수행한 외생변수와 내생변수에 대한 탐색적 요인분석의 결과와 Cronbach-alpha 계수를 확인함으로써 판별타당성과 집중타당성을 확인하고, 회귀분석으로 진행하였다. 다중회귀분석의 결과는 정리하여 <표 5>에 제시하였다.

<표 5> 다중회귀분석 결과

	유통 현지적응 정도(X6)	
	B	t
상수	.000	.000
유통경로길이(X1)	.310	4.683***
관계자원(X2)	.119	1.808*
제도적 불확실성(X3)	.107	1.615
유통문화 이질성(X4)	.002	.035
마케팅역량(X5)	-.113	-1.709*
$R^2$	.283	
adj- $R^2$	.244	
F값	7.205***	

\*: p<0.1, \*\*: p<0.05, \*\*\*: p<0.01, n=146

도출된 회귀분석 모형은 통계적으로 유의한 결과를 보였으며 모형의 적합도는 28.3%로 나타났다. <표 5>에 제시된 회귀분석 결과를 토대로 하여 연구가설의 채택여부를 정리해보면, 먼저 유통 환경적 요인에 해당하는 제도적 불확실성(X3)과 유통문화의 이질성(X4) 모두 유통 현지적응 정도와 정(+)의 관계가 통계적으로 확인되지 않았다. 즉, 연구가설 1과 연구가설 2는 기각되었다.

반면 유통의 구조적 특징을 나타내는 유통경로의 길이는 유통의 현지적응 정도와 정(+)의 관계가 있음이 밝혀졌다. 이는 현지에서의 유통경로가 길어질수록 중국식 유통방식을 채택할 가능성이 높아진다는 사실을 방증하는 것이다. 따라서 연구가설 3은 채택되었다.

전략적 유통자산의 구성요인인 유통 인적자산(X2)과 유통 관계자산(X5)은 유통 현지적응과의 관계가 상반되게 나타났다. 분석결과에 의하면, 유의수준 10%에서 유통 인적자산을 많이 보유하고 있을수록 유통 현지적응 정도가 감소함을 확인하였다. 이는 역량 있는 유통 인력의 비중이 높아질수록 오히려 해외자회사 입장에서는 현지 방식의 유통경로에 의존하는 정도가 낮아짐을 의미한다.

하지만 유통 관계자산을 많이 보유하고 있는 경우에는 유통 현지적응 정도가 높아짐을 확인할 수 있었다. 이러한 결과는 기존의 문헌 연구와 차이를 보이고 있어 앞으로 더 많은 실증 연구가 필요함을 알 수 있었다. 따라서 연구가설 4는 통계적으로 유의하지만 설정된 가설의 관계가 반대로 나타나 기각되었고, 연구가설 5는 채택되었다.

## V. 결론 및 시사점

본 연구를 통해 중국에 진출한 한국 제조 기업들이 과연 중국식 유통방법을 취하고 있을 까하는 의문이 어느 정도 해소되었다. 기존의 연구문헌들은 서구 선진국의 기업들이 다른 나라에 진출할 경우 얼마나 유통 부문에서 고전하고 있는가를 지배적으로 역설하고 있다. 즉, 다른 국가에 진입할 때는 그 나라만의 유통 문화와 관행을 염두에 두어야 한다는 교훈을 전달하고자 노력하는 것 같다.

하지만 본 연구에서 도출된 결과만 두고 보자면, 상당히 이질적인 경제체제와 언어, 문화나 관습을 가진 중국에 진출한 기업들이 유통 환경적인 불확실성에 거의 노출되지 않고 있음을 나타내 준다. 게다가 현지의 유통인력을 많이 보유하고 있을수록 중국식 유통을 채택할 필요성이 더 적어짐을 시사하고 있다.

이는 중국진출 기업들에게 어떠한 시사점을 주는 것일까? 이러한 질문에 대한 답은 중국 시장을 막연하게 전환경제기에 놓인 혼란스러운 수준에 두고 접근하는 선입견에 경각심을 불러일으키는 것으로 시작될 수 있다. 중국이 WTO 가입과 더불어 유통시장의 개방에 박차를 가한지 벌써 10년이 넘는 시간이 흘렀다. 중국의 경제적 부상과 세계적 위상의 상승에도 불구하고 우리 기업은 너무 중국 시장을 평가 절하하고 있지는 않은가 객관적으로 평가해

보아야 할 시점으로 보인다. 다시 말해, 시장이 개방되던 초장기의 중국과는 달리, 어느덧 중국은 한국보다 더 빠르게 선진 유통문화를 수용하고 후진적인 유통구조를 개선하기 위한 전방위적인 노력을 기울인 성과가 아닌가 하는 점이다.

본 연구에서 진행한 선행연구 및 가설설정도 어느 정도 선진국의 관점이 반영된 상태에서 설정되고 검증이 진행된 면이 없지 않다. 하지만 이번 연구는 중국의 내수시장을 적극적으로 개척하기 위한 실질적인 해답을 찾기 위해 막연한 현지화 주장이 아닌 구체적인 대안을 제시한 성과가 있었다고 평가된다. 다시 말해 여러 현지 적응 전략 중에서도 유통에 초점을 두어 중국 고유의 유통구조도 조사하여 정리하였고, 이를 반영한 연구모형을 토대로 하여 중국 현지에 진출해 있는 한국기업을 대상으로 실증 연구를 실시한 기여가 있는 것이다.

실제 이번 연구의 실증 결과에서도 드러났듯이 중국의 유통시장은 하루가 다르게 불합리한 유통구조 및 제도를 개선하기 위한 노력의 성과가 나타나고 있음을 알 수 있다. 이러한 연구결과에서 중국이 앞으로 유통분야만이 아닌, 다른 대부분의 분야에서도 이젠 후진국의 수준을 탈피했다는 시사점을 찾을 수 있다. 또한 중국기업과 소비자들의 수준이 중국에 진출하고자 하는 모든 다국적기업들과 대등하게 경쟁할 수 있을 정도로 내공이 길러졌다는 의미이기도 하다. 이러한 시점에서 중국에 진출해 있는 한국기업들은 더욱 경각심을 가지고 더욱 경쟁력 제고에 힘써야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 김용규·한병섭(1997), “한국기업의 대 중국진출 현지화 전략에 관한 연구-선도 전자기업의 현지화 사례를 중심으로-,” 국제통상연구, 제 7권, 제 2호, pp. 1-22.
- 김익수(1995), “중국 내수시장의 구조적 특징과 진입, 유통장벽-소비재 공산품을 중심으로-,” 정책연구, 95-03, pp. 147-154.
- 이동기·조영곤(2005), “현대자동차의 대중국 시장 현지화 전략,” 국제경영리뷰, 제 9권, 제 1호, pp. 199-232.
- Albaum, Gerald and David, K. Tse(2001), “Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: a study of Hong Kong exporters,” *Journal of International Marketing*, Vol. 9, No. 4, pp. 59-81.
- As-Saber, S., Dowling, P.J. and Liesch, P.W.(1998), “The role of human resource management in

- international joint ventures: a study of australian-indian joint ventures," *International Journal of Human Resource Management*, 9(5), pp. 751-766.
- Atuahene-Gima, K. and Li, H.(2004), "Strategic decision comprehensiveness and new product development outcomes in new technology ventures," *Academy of Management Journal*, 47(4), pp. 583-597.
- Bartlett, C.A. and Ghosal, S.(1989), *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press.
- Berry, D., D.R. Towill, and N. Wadsley(1994), "Supply chain management in the electronics products industry," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24:10, pp. 20-32.
- Chan, L.L.M., Shaffer, M.A. and Snape, E.(2004), "In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy, and human resource management practices on firm performance," *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), pp. 17-35.
- Clark, T. and Pugh, D.S.(2001), "Foreign country priorities in the internationalization process: a measure and an exploratory test on British firms," *International Business Review*, Vol. 10, pp. 285-303.
- Dow, D.(2001), "The adaptation of host market positioning strategies: empirical evidence on Australian exporters," *Journal of International Marketing*, Vol. 9, No. 3, pp. 41-62.
- Douglas and Yoram Wind(1987), "The myth of globalization," *Columbia Journal of World Business*, 22(Winter), pp. 19-29.
- Dowling, P. and Schuler, R.(1990), *International Dimensions of Human Resource Management*, Boston: Kent.
- Frost, T.S.(2001), "The geographic sources of foreign subsidiaries' innovations'," *Strategic Management Journal*, Vol.22 No.2, pp. 101-123.
- Harzing A.W. (2000), "An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghosal typology of multinational companies," *Journal of International Business Studies*, Vol. 31(1), pp. 101-119.
- Hill, Charles W.L.(2008), *Global Business Today*, 5th ed., McGraw-Hill Irwin.

- Hill, J.S. and Still, R.R.(1984), "Effects of urbarnization on multinational product planning: Markets in lesser-developed countries," *Columbia Journal of World Business*, 19(2), pp. 62-67.
- Hofstede, Geert(2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jain, Subhash C.(1989), "Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses," *Journal of Marketing*, 53, pp. 70-89.
- Jarillo, C.J. and J.I., Martinez(1990), "Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations in Spain," *Strategic Management Journal*, 11, pp. 501-512.
- Johansson, J.K.(2003), *Global marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management*, New York: McGraw-Hill.
- Kent, John L.(1996), "Leverage 2: International co-ordination between logistics and information technology," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26:8, pp. 63-78.
- Kotler, Philip(1997), *Marketing Management*, 9th ed., Englewood Cliffs, New Joursey: Prentice-Hall.
- Kornai, J.(1992), *The Social System: The Political Economy of Communism*, Prenceton University Press.
- Lau, C.M. and Ngo, H.Y.(2004), "The HR system, organizational culture, and product innovation," *International Business Review*, 13(6), pp. 685-703.
- Law, Kenneth S., Chi-Sum, Wong, and Kevin, D. Wang(2004), "An empirical test of the model on managing the localization of human resources in the People's Republic of China," *International Journal of Human Resource Management*, 15:4, June/15:5 August, pp. 635-648.
- Levitt, T.(1983), "The globalization of markets," *Harvard Business Review*, 61(3), pp. 92-102.
- Lu, Huan and P.W., Beamish(2001), "The Internationalization and performance of SMEs," *Strategic Management Journal*, 22, pp. 565-586.
- Luo, Yadong and Seung Ho, Park(2001), "Strategic alignment and performance of market-seeking MNCs in China," *Strategic Management Journal*, 22(2), pp. 141-55.
- Mehta, R., Larsen, T., Rosenbloom, B., Mazur, J., and Palsa, P.(2001) "Leadership and

- cooperation in marketing channels: a comparative empirical analysis of the United States, Finland, and Poland," *International Marketing Review*, 18, pp. 633-666.
- North, D.(1990), *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance: Political Economy of Institutions and Decisions*, Cambridge University of Press; Cambridge, UK.
- Paik, Yongsun and J.H., Derick Sohn (2004), "Striking a balance between global integration and local responsiveness: The case of Toshiba corporation in redefining regional headquarters' role," *Organizational Analysis*, 12(4), pp. 347-359.
- Ruigrok, T.J.H., Teune, T.M., van der Burg J., Sabel-Goedknecht, H.(1995), "A retrograde double-labeling technique for light microscopy. A combination of axonal transport of cholera toxin B-unit and a gold-lectin conjugate," *Journal of Neurosci Meth*, 61, pp. 127-138.
- Samiee, Leslie, S.C. Yip, and Sherriff, T.K. Luk(2004), "International marketing in Southeast Asia: retailing trends and opportunities in China," *International Marketing Review*, Vol. 21, No. 3, pp. 247-254.
- Stern, L.W., El-Ansary, A.I., and Coughlan, A.T.(1996), *Marketing Channels*, 5th ed., Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Shaffer, M. and Harrison, D.A.(1998), "Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: Work, nonwork, and family influences," *Personnel Psychology*, 51, pp. 87-118.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, and Gilley, K.M.(1999), "Dimensions, determinants, and differences in the expatriates adjustment process," *Journal of International Business Studies*, 30(3), pp. 557-581.
- Solomon, C.M.(1994), "Success abroad depends on more than just job skills," *Personnel Journal*, 73(4), pp. 51-54.
- Sousa, C.M.P. and Bradley, F.(2005), "Global markets: does psychic distance matter?," *Journal of Strategic Marketing*, 13(1), pp. 43-59.
- Yip, G.S.(1989), "Global strategy... In a world of nations?," *Sloan Management Review*, Fall, pp. 29-41.
- Wei, L.Q. and Lau, C.M.(2005), "Market orientation, HRM importance and competency: Determinants of strategic HRM in Chinese firms," *International Journal of Human*

*Resource Management*, 16(10), pp. 1901-1918.

White, S.(2000), "Competition, capabilities and the make, buy or ally decisions of Chinese state-owned firms," *Academy of Management Journal*, 43(3), pp. 324-341.

Wong, Chi-Sum and Kenneth, S. Law(1999), "Managing localization of human resources in the prc: a practical model," *Journal of World Business*, 34(1), pp. 26-40.

## ABSTRACT

## Empirical Study on the Distribution Localization Degree of Korean Firms in China

Soo-Jin, Lee\* · Dong-Woong, Shin\*\*

As Chinese political and economical status gets higher, a lot of multinational firms have tried to find some chances from the Chinese market successfully. Though geographically Korea is located closely to China, a lot of firms entering into Chinese market have turned out failed. Thus, this study researched Korean manufacturing firms in China, surveyed their localization degree of distribution, and tried to find out factors which influence these localization from a far-reaching literature.

As a result of analyzing 146 questionnaires, the length of channel, among Chinese environmental factors, has a positive influence on the distribution localization degree. In addition, the factor of distribution relation assets has a positive effect on the distribution localization degree. Considering this study, the Chinese market, especially distribution field, has recently grown up to the world-class level. Therefore a firm intending to enter into China needs to be careful not to underestimate China.

**Key Words** : distribution environment, channel length, strategic distribution asset, distribution localization degree.

---

\* Adjunct Professor, Division of Business Administration, Dongseo University

\*\* Completion of Doctorate Course, Division of Business Administration, Dong-A University