해외판매법인의 현지유통경로선택에 관한 연구*

-삼성전자와 LG전자의 해외판매법인을 중심으로-

이 장 로 (고려대학교 경영학과 교수)

jrlee@kuba.korea.ac.kr

박 범 수(고려대학교 무역학과 박사과정)

bspark@kiec.or.kr

본 연구에서는 삼성전자와 LG전자의 해외 판매법인을 대상으로 하여, 그들의 현지유통경로 선택시 시장요인과 제품요인 그리고 경쟁 포지셔닝에 따라 초래되는 특성들과 차이점에 대해 살펴보고자 하였다.

연구결과, 요인별 현지유통경로선택에서의 차이분석에서는 경쟁 포지셔닝에 따른 현지 유통경로 선택에서만 유의한 차이를 보였고 시장요인과 제품요인, 그리고 제품 포지셔닝에 따라서는 유의한 차이가 발견되지 않았다. 이는 두 기업이 아직 현지시장 적응정도가 낮고, 제품은 차별화 되지 않았음을 시사해 주는 것이라 할 수 있다. 그리고 개별 기업수준에서의 요인별 분석에서는 삼성전자의 경우, 제품요인과 TV부문의 시장요인, 제품 포지셔닝에 따른 현지유통경로 선택에서 유의한 차이를 보였고, 전자레인지 부문에서는 요인별로 유의한 차이가 발견되지 않았다. 한편 LG전자는 삼성 전자와는 달리 현지 유통경로 선택에서 어떤 유의한 차이도 발견되지 않았다.

논문접수: 99. 7 게재확정: 00.1

* 이 논문은 1998년도 한국학술진흥재단 자유공모과제 연구비에 의하여 연구되었음

1. 서 론

해외시장에서 현지마케팅프로그램을 수행하는 기업들에게 현지 유통경로의 선택문제는 매우 중요한 의사결정 사항이다. 왜냐하면 해외 시장국의 정부규제와 국내 모기업의 통제, 인적·물적자원의 부족, 경로이전비용의 과다(김용규 1997), 그리고 시장커버리지의 감소 초래위험(Bello, Urban and Verhage 1991) 등으로 인해 한번 선택한 유통경로는 쉽게 변경하기 어려울 뿐 만 아니라 그 영향이 오랫동안 광범위하게 지속되기 때문이다.

그러나 실제로 국제유통경로에 관한 연구는 이 같은 중요성에도 불구하고 아직 일천한 수준에 머물고 있다. 이 분야에서의 국내 연구로 전인수(1987), 이영환(1992), 김규열(1992), 박민수·이철(1995), 그리고 김용규(1997) 등의 연구가 있기는 하나 이들의 연구는 대체로 거래비용적 접근에 근거한 수출경로 통합결정에 관한 연구들이었다. 따라서 LG전자나 삼성전자와 같이 글로벌화가 상당히 진전되어 상당수의 국가에서 이미 수출경로의 통합형태라고 할 수 있는 판매법인을 설립하고서 영업활동을 수행하고 있는 글로벌 기업에게 중요한 문제인 현지시장에서 유통경로선택에 관한 전략수립에는 큰 도움을 줄 수 없었다.

그러므로 본 연구는 이처럼 해외판매법인을 설립하고 현지시장에서 활동하고 있는 글로벌 기업의 현지유통경로 전략을 연구를 위한 탐색적 연구의 일환으로 먼저 LG 전자와 삼성전자의 해외판매법인의 현지 유통경로 선택에 관하여 조사하였다. 그리고 기존의 연구의 주요 분석틀인 거래 비용론적 접근 방법에서 벗어나 다음과 같은 물음에 답하고자 하였다. 해외시장에서의 현지유통경로선택형태는 시장이나 제품 그리고 포지셔닝에 따라 어떤 차이를 보이는가?, 만일 요인에 따라 유통경로의 선택에 있어서 차이가 있다면 그 이유와 시사하는 바는 무엇인가?

논의는 크게 5장으로 구성되어 있다. 먼저 1장 서론에 이어 2장에서는 국제유통경로 선택에 대한 기존문헌 연구를 하였다. 그리고 나서 3장에서는 연구대상의 선정, 연구모형 및 연구방법의 설명 그리고 변수에 대한 정의 및 측정방법을 다루었고, 4장에서는 인터뷰와 설문지를 통해 얻은 결과를 분석하였다. 끝으로 5장 결론에서는 본 연구를 요약하면서 연구가 가지는 시사점과 한계에 대해 고찰해 보았다.

2. 기존문헌 연구

미국 마케팅협회(American Marketing Association)에서는 유통경로를 `상품, 물건, 서비스 등이 판매되는 기업내부조직, 기업 외부 중개기관, 도매상, 소매상들의 구조'라고 정의를 내린 바 있고(이장로 1997), 스턴, 앨-앤새리 그리고 코플랜(Stern, El-Ansary and Coughlan, 1996)은 유통경로를 `특정 제품이나 서비스가 소비 또는 사용을 위해 이용될 수 있도록 하

는 과정에 관련되어 있는 상호 의존적인 조직'으로 정의하였다.

유통경로에 대한 정의를 해외시장을 대상으로 할 경우에는 앞에서 정의한 개념들을 단순히 그 시장으로 확대할 수만은 없다. 국제유통경로는 3가지의 환경적 요인, 즉 모국 환경, 현지국 환경, 그리고 초국가적 환경(EU, NAFTA, AFTA, WTO, AFTA)에 영향을 모두 받는 반면, 국내시장은 단 한가지 모국 환경요인만을 반영하기 때문이다(Stern, El-Ansary and Coughlan 1996). 그러므로 해외시장에서의 현지유통경로는 이러한 3가지의 환경 요인들을 고려한 가운데 정의되어져야 한다.

본 연구에서는 제기한 여러 환경요인을 고려하여 해외시장의 현지유통경로를 `일 국에 모기업이 위치한 기업이 외국에 판매법인을 가지고 현지국에서 제품을 판매할 경우, 일국에서 활동하는 판매법인이 특정 제품이나 서비스를 모국환경, 외국환경, 그리고 초국적 환경 하에서 현지의 최종 소비자들이 소비하거나 이용하도록 하는데 관계를 맺게 되는 상호 의존적인 개인이나 조직, 또는 그들의 총체'라고 정의한다.

2.1 수출유통경로결정에 관한 기존문헌 연구

수출 유통경로 결정에 대한 연구로는 앤더슨과 코플랜(Anderson and Coughlan 1987), 클레인과 프레져와 로스(Klein, Frazier, and Roth 1990), 전인수(1987), 이영환(1992), 김규열(1992), 박민수·이철(1995), 그리고 김용규(1997)의 연구가 있다.

앤더슨과 코플랜(1987)은 1955-1975년까지 미국에 본사를 둔 36개 반도체 생산기업을 대상으로 한 해외유통경로의 수직적통합에 관한 연구에서 자산의 거래특유성과 제품의 차별화 정도, 기존유통경로의 존재, 진입국문화의 유의성, 법적규제 등이 유의한 영향을 미친다는 점을 보였다.

클레인과 프레져와 로스(1990)는 925개의 캐나다 수출기업을 대상으로 한 연구에서 자산의 특유성이 높을수록, 경로판매량이 많을수록, 시장환경의 변동성이 클수록 통합경로가 선호되며, 시장환경의 다양성이 클수록 독립경로가 선호된다는 것을 실증분석을 통해 보여주었다.

전인수(1987)의 연구는 국내 유통경로의 수직적 통합에 관한 최초의 실증연구로서 의의를 가지는 데 그는 국내 105개의 수출산업을 대상으로 직접수출경로와 간접수출경로의 선택결정요인을 분석하였는바, 자산의 특유성 중 마케팅 특유 및 기업특유자산, 거래의 복잡성 중 성과평가의 모호성과 상호의존성, 수출중간상의 기회주의 경향, 수입국 정부의 진입규제가 직접수출경로를 이용하게 되는 요인으로 나타났다.

이영환(1991)은 전인수(1987)의 연구에 전략적, 산업특성적 변수를 추가하여 126개의 국내수출기업을 대상으로 수출기업의 유통경로통합에 대해 분석한 결과, 자산의 특유성, 시장

환경의 가변성, 산업 특유변수들이 경로통합과 정의 유의한 관계를 보였고, OEM수출비중이 높을수록 부의 유의한 관계를 보이는 것으로 나타났다.

김규열(1992)의 연구는 기존의 수출경로통합결정요인에 관한 분석과 함께, 그것이 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 본 것이다. 한국 전자제품 수출기업 105개를 대상으로 분석한 결과, 자산의 특유성, 수출경험, 제품의 종류, 환경의 불확실성, 중간상의 기회주의, 시장의 크기는 경로의 통합과 정의 관계를 가지며, OEM 수출비중은 통합적 유통경로에 부의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 경영성과의 성장성과 수익성은 독립적 유통경로보다는 통합적 유통경로가 더 좋은 것으로 나타났다. 또한 조직형태 중 매트릭스 조직이나 제품별 조직일수록 통합적 경로를 사용한다는 것을 발견하였다.

박민수 · 이철(1995)은 78개의 전자제품 수출업체를 대상으로 한 수출유통경로 통합수준의 결정요인에 관해 분석하였다. 분석결과는 외부 불확실성 중 외부환경의 가변성이 수출경로의 통합수준에 정의 영향을 미친다는 가설이 지지 되었으며, 내부불확실성은 수출경로의 통합수준과 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

김용규(1997)의 연구는 마케팅의 만족/불만족 패러다임의 대표적인 형태인 기대 성과 불일치 개념과 거래비용이론의 개념적 토대에 바탕으로 두고 현재 사용중인 해외유통경로에 대한 만족을 결정하는 요인에 대해 살펴보았다. 45개의 전자산업을 대상으로 분석한 결과를 보면, 영업실적과 경로에 대한 통제정도가 높을수록 경로에 대한 만족도는 증가하고 경로구조에 따라서는 경로만족의 차이가 없는 것으로 나타났다.

그런데 지금까지 살펴본 연구들은 모두 수출경로의 통합결정요인에 관한 연구라는 점 외에 두 가지의 추가적인 공통점을 가지고 있다. 첫째, 이들 연구는 다소의 가설의 변형과 추가가 있었다 하더라도 모두 거래비용이론에 근거를 두고 있다는 점이고, 둘째, 판매법인의 설립여부에 대한 의사결정을 하고자 하는 기업들에게는 유익한 전략적 정보를 제공해 줄지는 모르나, 이미 현지시장에 판매법인을 설립하고서 현지의 최종 소비자들에게 자사의 제품을 어떤 경로를 통해 전달할 것인가에 대한 의사결정을 하고자 하는 기업들에게는 그렇게 유익한 정보를 제공해 줄 수 없다는 것이다.

그러므로 상이한 기업들이 다양한 해외시장에서, 다른 제품을 가지고, 차이 나는 포지셔닝을 취한다는 것이 현지유통경로 선택에 있어 차이를 발생시키는가에 대해 고찰해 보는 것은 현지판매법인의 유통경로선택에 관한 전략적 의사결정을 도와주는 잣대로서 중요한 역할을 수행하게 될 것이다.

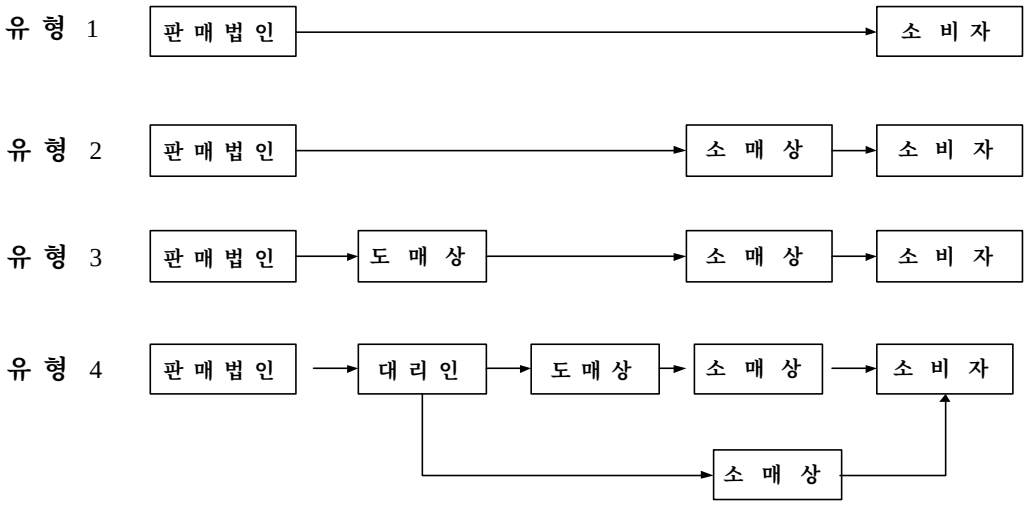
2.2 현지유통경로의 선택 유형 및 결정요인

현지유통경로선택의 유형은 그것을 분류하는 관점에 따라 여러 종류로 구분되어 진다. 그

중에서 우리의 연구가 제품이 가전 소비재이고, 현지국내의 판매법인에 의해 이루어지고 있는 유통경로의 선택과 관계된 문제를 살펴보려고 한다는 점을 고려할 때 적합한 분류라고 판단되는 유통경로의 길이와 누구의 명의와 계산 하에 있는 유통경로를 통해 자사의 제품을 판매할 것인가를 기준으로 살펴보고자 한다.

현지판매법인에 의해 선택될 수 있는 유통경로는 유통경로의 길이와 누구의 명의와 계산하에 있는 유통경로를 이용할 것인가를 기준으로 할 때, 다음의 <그림 1>에서 보는 바와 같이 네 가지의 유형으로 나누어진다고 할 수 있다.

<그림 1> 판매법인이 선택할 수 있는 현지유통경로 유형



(자료원: 안광호 · 채서일 · 조재운(1995), pp. 226의 내용을 본 연구에 맞게 수정한 것임)

유형 1은 직접마케팅경로라고 불려지는데, 판매법인이 도매상과 대리인을 거치지 않고 직접 소비자에게 판매하는 형태이다. 유형 1은 사전 조사를 해 본 결과 가전제품의 유통에서 차지하는 비중이 영국과 독일과 같은 일부국가를 제외하고는 극히 미미하였기에 이번 연구에서는 제외하였다.

유형 2는 판매법인과 소비자 사이에 소매상이 개입되는 경로 형태이다. 특히, 미주시장에서 발전된 할인점이나 가전 전문할인점이나 유럽시장에서 발전된 하이퍼마켓과 같이 대형소매상의 등장은 이들 시장에서 해외판매법인들이 대형소매상과의 직접 거래하는 것을 가능케 하고 있다.

유형 3은 판매법인과 최종소비자 사이의 유통과정에 도매상과 소매상이 참여하는 형태이다. 판매법인은 도매상에게 제품을 유통을 위임하고 도매상이 소매상과 관계를 형성하는 형태로써 소비재의 유통에서 가장 전형적으로 나타나는 유통형태라 할 수 있다.

유형 4는 판매법인과 소매상 사이에 대리인이 개입되어 대리인이 도매상과 판매법인을 연결시켜 주는 형태이다. 일반적으로는 1차 상품의 유통에서 주로 채택되는 경로유형이지만 현지에서 유통시장에 대한 경험이 부족한 판매법인의 경우 이와 같이 대리인을 통하여 제품을 유통시키게 된다.

유통경로의 길이 측면에서 살펴보면 <그림 1>에서 보여지는 바와 같이 유통경로유형 1이 판매법인과 최종소비자 사이에 포함되는 경로구성원의 수가 가장 작은 형태이며 유형 4로 갈수록 포함되는 경로구성원의 수가 늘어난다는 것을 알 수 있다.

여기서 소매상이라 함은 "개인적 혹은 비영리적 목적으로 구매하려는 최종 소비자에게 재화나 서비스를 판매하는 것에 관련된 활동을 수행하는 상인"을 말한다(안광호, 임영균 1998).

도매상은 `재판매 또는 사업을 목적으로 구입하는 고객에게 상품이나 서비스를 판매하고 이와 관련된 활동을 수행하는 상인'을 말한다(안광호, 임영균 1998). 도매상이라는 개념에 대리인을 포함하는 경우도 있으나 본 연구에서는 자기의 명의와 책임 하에 취급하며 제품의 소유권을 가지고 독립적으로 활동을 영위하는 유통업자(distributor)[1], 외국의 정부관련기관[2] 그리고 상인도매상을 포괄하는 독립적인 중간상(merchant middlemen)을 도매상으로 정의하고자 한다.

대리인이란 판매법인의 위탁을 받아 위탁자의 명의와 계산 하에 거래를 하고 거래대금의 일정비율을 수수료로 수취하는 형태를 갖는 유통경로 구성원의 하나이다. 따라서 그들은 제품에 대한 소유권을 보유하지는 않으며 단지 거래를 촉진시키는 역할만을 수행한다는 점에서 도매상과 차이가 있다. 대리인은 판매법인으로부터 제품의 소유권을 넘겨받지 못한 상태이므로 판매법인의 입장에서 보면 현지유통시장에 대한 정보가 충분하지 못할 경우 도매상에 비해 통제가 용이한 대리인의 선택이 비교적 용이하다는 이점이 있다.

한편, 수출경로를 통합한 기업들의 해외시장에서 유통경로를 선택할 때 어떠한 요인들이 영향을 미치는가에 관한 유통경로 결정요인에 관한 연구는 국내·외적으로 거의 이루어 지지 않았기에 어떤 기존문헌을 토대로 이들을 연구하는 것은 상당히 어려운 일이라고 할 수 있다. 따라서 본 연구는 마케팅에서의 일반적인 분석틀인 시장요인, 제품요인,그리고 포지셔닝에 따른 현지유통경로선택에서의 차이를 LG전자와 삼성전자의 두 기업만을 대상으로 한 사례 연구로 논의를 진행하였다.

---

1) 특정국에서 독점적인 판매권을 향유하며, 장기적 계약관계를 맺고 긴밀한 유대관계에 있는 독립적인 중간상을 말한다. 그러나 판매법인이 설립된 국가에서의 역할은 매우 약하다.

2) 외환사정이 어려운 개도국이나 동구권 공산국가에서는 국영무역공사등과 같은 형태로 대외 교역창구를 일원화하고 있어 일반 소비재의 경우도 이들 기관을 통해야 한다.

3. 연 구 방 법

3.1 연구 대상의 설정 및 표본 구성

연구대상은 TV와 전자렌지를 자기브랜드로 미주, 유럽, 그리고 아시아시장의 현지시장에서 유통하고 있는 삼성전자, LG전자의 해외판매법인이다.

삼성전자의 경우 연구대상지역에서 해당제품의 현지유통에 관여하고 있는 판매법인의 수는 1998년 6월 현재 총 20개이었다. 그리고 LG전자는 TV부문에서 19개, 전자렌지 21개였다. 그 중에서 삼성전자와 LG전자의 해외판매법인이 공통적으로 위치한 국가를 중심으로 각각 16개의 판매법인을 선정하였다.

이들 판매법인에 대해서는 설문과 인터뷰를 통해 조사가 이루어졌으며, 설문지는 본사의 해외마케팅 담당자들에게 파일럿테스트를 거쳐 영어와 한국어로 작성되었다. 해외판매법인에는 영어로 작성된 설문지가 팩스로 보내졌으며, 국내 담당자들에게는 한국어로 작성된 설문지를 기업에 직접 방문하여 일대일 인터뷰를 통해 응답을 받았다.

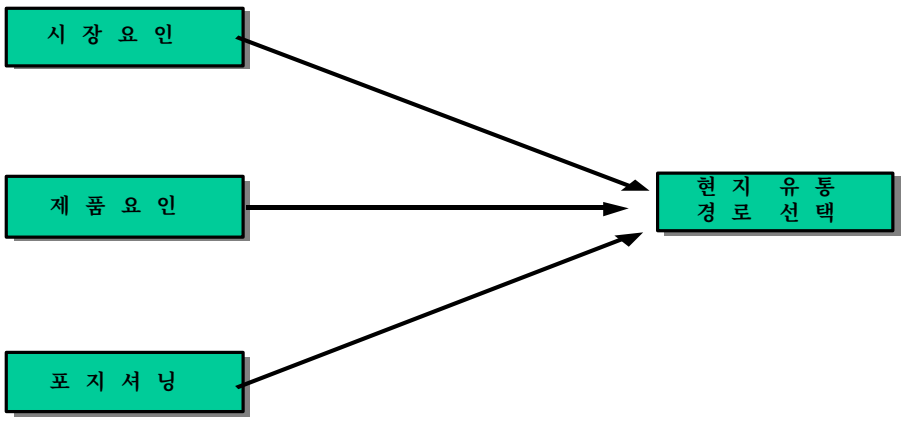
이 중에서 설문에 응답한 마케팅담당자는 총 67명이었다. 해외판매법인에서의 응답은 삼성전자에서 유럽과 아시아지역에서 14개이며, LG전자에서는 브라질과 멕시코의 판매법인에서 4개이었다. 연구대상이 되는 판매법인에서 근무한 경력이 있고 지금은 본사에서 근무하는 마케팅담당자는 삼성전자의 TV부문에서 6명, 전자렌지 부문에서 8명이고, LG전자는 TV에서 6명, 전자렌지에서 5명이었다. 나머지는 현지경험은 없지만 본사에서 현지판매법인의 마케팅활동을 담당하고 있는 자에게 응답을 받았다.

인터뷰를 통해 설문에 응답한 자의 직위분포를 보면 과장이상이 22명, 대리가 26명, 사원이 19명[3]이고, 해당국의 담당 경력에서는 1년에서 최고 11년까지 다양하였는데 5년 이상이 26명, 3-5년 사이가 13명이며 3년 이하가 18명이었다.

3) 동일판매법인에 대한 해외와 본사의 복수 응답자를 포함한 수임

3.2 연구 모델의 설계 및 연구 방법

<그림 2> 연구 모델



연구의 모델은 <그림 2>에서 도시화된 바와 같이 이미 수출경로를 통합하여 해외시장에 판매법인을 설립한 두 기업이 시장요인이나 제품요인, 그리고 포지셔닝에 따라 현지의 유통경로 선택에서의 차이가 발생하는지에 대해 알아보고자 하는데 초점을 맞추고 있다.

논의는 크게 두 가지의 관점으로 이루어져 있다. 첫 번째는 거시적관점으로써 시장요인, 제품요인 그리고 포지셔닝의 제 요인들에 따라 현지유통경로선택이 어떤 영향을 받으며 그에 따른 차이는 무엇인지를 살펴보는 것이다. 두 번째는 보다 미시적관점으로써 각 요인별 차이 및 원인에 대해 기업수준에 한정하여서 살펴보고 거시적 관점에서의 발견이 어떻게 적용되는지를 보는 것이다.

연구방법은 다음의 절차를 통해 이루어졌다.

삼성전자와 LG전자의 해외시장 진출현황을 파악하기 위해 가전 3사에서 발표한 자료와 기업내부와 해외의 시장조사기관의 관련자료를 수집하였으며, 사례수집을 위해 국내와 해외현지국에 근무하는 해외마케팅 담당자들을 대상으로 인터뷰와 설문서에 의한 자료 조사를 실시하였다. 그 후 수집된 자료는 연구모델에서 보고자 한 항목별로 주로 빈도분석과 T-test, 그리고 ANOVA를 사용하여 통계적으로 분석되었으며 결과를 설명하는 자료로 활용하였다. 특히 T-test와 ANOVA분석은 현지유통경로의 선택에서의 차이를 보기 위해 사용되었다.

3.3 변수의 정의 및 측정

본 연구에서 살펴보게 될 변수들에 대한 정의와 그것들의 측정방법은 다음과 같다.

먼저 현지유통경로선택이란 해외판매법인이 현지시장에서 제품을 유통하기 위해 현지 유통경로를 선택하는 것으로써 본 연구에서는 현지유통경로의 선택대상으로 소매상(유형2)과 도매상(유형3), 그리고 대리인(유형4)에 의한 현지유통경로유형을 사용되었다. 이들 현지유통경로 선택에서의 차이를 살펴보기 위한 측정도구로써는 판매법인별로 각각의 유통경로를 통한 매출비중을 이용하였다.

시장요인은 크게 미주, 유럽, 아시아시장으로 구분하였다. 이외에도 중동시장과 아프리카 시장이 새로운 시장으로 부각되고 있으나 아직은 진출한 판매법인의 수와 성과측면에서 미약하기 때문에 이번 연구에서는 제외하였다. 시장을 이같이 구분하는 것은 지리적이고 지역적인 구분이라 할 수 있으나 유통시장의 발전형태나 특성측면에서 시장 내부적으로 유사한 성격이 강하므로 이와 같이 구분하기로 한다.

포지셔닝 전략은 크게 경쟁 포지셔닝과 제품 포지셔닝으로 구분된다.

경쟁 포지셔닝이란 해외시장에서 경쟁 기업들과 자사의 경쟁력을 비교하여 시장에서 경쟁위치를 정하는 것으로써 도전자, 추종자, 회피자로 구분하였다. 특히 경쟁 포지셔닝의 구분은 시장점유율과 시장내의 경쟁자와의 관계에서 판매법인들이 어떠한 전략을 취하는가와 밀접하게 관련되어 있다. 여기서 도전자란 기업이 시장도전자로서의 경쟁 포지셔닝 전략을 가지고 있음을 말한다. 이때 기업들은 시장점유율의 확보를 위해 적극적으로 시장선도기업이나 경쟁자를 정면, 측면, 우회, 포위공격 등을 통해 `공격'하게 된다. 이에 반해 추종자는 기업이 시장추종자로 경쟁 포지셔닝을 정한 경우로써 이때 기업은 시장선도 기업이나 경쟁관계에 있는 기업을 공격하기보다는 `공존'하며 현재의 위치에 만족하거나 현재의 상태를 유지하기 위해 노력하게 된다. 회피자란 기업이 경쟁 포지셔닝을 적소기업전략에 맞춘 경우를 말한다. 이때 기업은 기존 시장 참여자들과의 경쟁을 `회피'하면서, 참여하고 있는 시장에서 주요 기업들이 간과하고 있거나 무시하고 있는 시장적소를 차지하려는 형태를 취하게 된다 (Kotler 1988).

경쟁 포지셔닝에 대한 응답자의 명확한 이해를 위해서 본사의 현지판매법인 담당자들에게는 일대일 인터뷰를 통해 응답하기 전에 응답자에게 충분히 경쟁 포지셔닝이 의미하는 바를 직접 설명하여 이해를 시킨 후 포지셔닝에 관계된 질문에 응답하게 하였다. 외국의 현지판매법인에 대해서는 질문지에 각각의 경쟁 포지셔닝에 대한 설명을 추가하여 포지 셔닝에 따른 의미상의 혼란을 사전에 제거하고자 하였다.

제품 포지셔닝이란 소비자의 마음속에서 특정상표가 경쟁상표와 비교하여 인식되고 있는

상태 또는 상대적으로 어떤 위치를 차지하도록 하는 마케팅 노력을 말한다. 본 연구에서는 경쟁사의 제품과 자사 제품의 속성을 비교하여 포지셔닝한 것을 기준으로 상급품, 중급품, 하급품으로 구분하였다(이장로 1997).

제품요인은 TV, 전자렌지로 구분하였는데 TV는 갈색 가전상품을 대표하는 상품으로 전자렌지는 백색 가전제품을 대표하는 제품으로 선정하였다. 백색 가전상품의 경우 냉장고나 세탁기를 고려할 수 있겠으나 사전조사결과 냉장고나 세탁기의 유통경로는 전자렌지와 비슷하였으며, 특히 전자렌지는 각 기업이 적극적으로 해외 판매에 나서고 있는 제품으로써 유통경로전략을 분석하는데 좋은 대상으로 판단되어 선정하게 되었다.

4. 분석 결과

4.1 요인별 현지유통경로 선택에서의 차이 비교

요인별 현지유통경로선택에서의 차이비교 결과를 보면, 경쟁 포지셔닝에 따른 현지유통경로선택에서는 통계적으로 유의한 차이가 발견된 반면, 시장요인과 제품요인, 그리고 제품 포지셔닝에 따른 현지유통경로선택에서는 유의한 차이가 발견되지 않았다.

경쟁포지셔닝에 따른 현지유통경로 선택에서의 차이를 보여주는 것이 <표 1>이다. 표에 나타난 결과를 보면, 포지셔닝이 도전자인가 추종자인가에 따라 소매상과 도매상을 통한 평균매출비중에서 유의한 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 1> 경쟁포지셔닝에 따른 유통경로별 평균매출비중 차이비교를 위한 T-test

종속변수 / 독립변수	N	소매상	도매상	대리인
도전자	40	39.67	44.83	14.63
추종자	23	66.39	12.50	17.48
T-값		-2.719	3.609	-.348
유의도		.009	.001	.729

즉, 도전자로 포지셔닝한 경우에는 추종자로 포지셔닝을 했을 경우보다 도매상을 통한 매출비중이 높게 나타났다. 추종자로 포지셔닝한 경우는 소매상을 통한 매출비중이 상대적으

로 더 높게 나타났다.

이 결과는 도전자로의 포지셔닝은 그들이 시장선도자를 공격하며, 시장확대전략을 갖고 있음으로써 시장확대를 위해서는 소매상을 직접 상대하는 것 보다 광범위한 지역에 다수의 소매상을 확보하고 있는 도매상을 확보하려 한다는 것을 보여준다. 소매상에 의한 매출비중은 추종자의 경우 매우 높게 나타나고 있다. 추종자의 경우는 전체 매출규모가 작을 뿐만 아니라 기존 시장유지에 더 큰 관심을 갖고 있다. 따라서 기업은 추종자로 포지셔닝한 경우 유통경로길이를 단축하여 기존 시장에서 마진규모를 크게 할 수 있는 직접 소매상과의 관계를 더 선호하게 될 것이다.

그 외에 시장요인에 따른 유통경로선택에서 유의한 차이를 보이지 않은 것은 기업들의 현지시장에 대한 적응화의 정도가 아직 초기 단계임을 말해 주는 것이라고 할 수 있다. 제품요인과 제품 포지셔닝에 따른 유의한 차이가 보이지 않은 것은 제품이 차별화 되어 있지 않아 제품이 가지는 여러 가지 속성보다는 가격요인에 의해 유통경로가 선택되고 있음을 보여주는 것이라 하겠다.

4.2 기업수준에서 살펴본 제 요인별 현지유통경로 선택에서의 차이비교

4.2.1 삼성전자 현지 판매법인의 유통경로 선택

삼성전자 현지판매법인의 요인별 현지유통경로 선택에서의 차이비교는 TV와 전자렌지로 나누어 분석한 후 제품간 현지유통경로선택에서의 차이를 비교하는 순으로 살펴보고자 한다.

먼저 TV부문에서는 시장요인과 경쟁 및 제품포지셔닝에 따른 현지유통경로선택에서 유의한 차이를 보였다.

시장요인에 따른 현지 판매 법인들의 현지유통경로선택에서의 차이 비교결과는 <표 2>와 같다.

표를 보면, 시장별 요인에 따른 현지유통경로선택에서 미주와 유럽시장에서는 소매상에 의한 매출비중이 가장 높다. 아시아시장에서는 도매상에 의한 매출비중이 높게 나타났다. 그리고 미주시장과 유럽시장 간에는 미주시장에서 소매상 다음으로 대리인의 비중이 비교적 높게 나타난 데 반해 유럽시장에서는 도매상의 비중이 높게 나타났다. 그리고 아시아 시장에서는 도매상 다음으로 대리인이 많이 선택되고 소매상의 비중은 가장 낮은 비중을 보여주고 있다

<표 2> 시장요인에 따른 유통경로선택에 관한 ANOVA

변수		평균[1]	Bonferroni Multiple Comparison			F-값	F 유의도
종속변수	독립변수		1-2	1-3	2-3		
소매상	미주시장(1)	52.00	n.s	*	*	23.194	.000
	유럽시장(2)	80.20					
	아시아시장(3)	3.83					
	Total	42.75					
도매상	미주시장(1)	12.00	n.s	**	n.s	3.830	.049
	유럽시장(2)	21.81					
	아시아시장(3)	63.33					
	Total	34.31					
대리인	미주시장(1)	36.00	n.s	n.s	n.s	1.824	.200
	유럽시장(2)	.00					
	아시아시장(3)	32.83					
	Total	23.56					

(1. 평균: 시장별 각 유통경로를 통한 평균 매출 비중)

(2. *는 평균값의 차이가 .05수준에서, **는 .1수준에서 유의함을 나타내고 n.s는 통계적으로 유의하지 못함을 나타냄)

유통경로 선택에 있어서 시장간에 유의한 차이가 있는가를 보면 소매상과 도매상의 평균 매출비중에 있어서 시장간에 유의한 차이가 있음을 알 수 있다. 특히 본페로니 다중비교(Bonferroni Multiple Comparison)결과에서는 소매상을 유통경로로 선택함에 있어 미주시장과 유럽시장이 각각 아시아 시장과 유의한 차이가 있음을, 도매상의 경우는 미주시장과 아시아 시장 간에 유의한 차이가 있음을 보여준다. 그러나 대리인의 경우에는 유의한 결과가 발견되지 않았다.

이와 같이 시장별 차이를 보이는 이유는 미주시장과 유럽시장의 판매법인의 경우 본사에서 소위 "제값 받기"정책 하에서 소니(SONY)의 TV가격을 기준으로 삼성의 제품판매가격을 책정하고 판매법인의 성과를 매출액이나 시장점유율이나 수익률이 아닌 책정된 가격의 유지 여부에 둠으로써 현지 판매 법인들은 자사제품의 소매가격에 대한 가격 통제력을 높이기 위해 소매가격위주의 유통전략을 수립한 후 도매상과 대리인을 통한 유통비중을 축소하고 소매상을 통한 제품의 유통을 증가시킴에 따른 결과라고 할 수 있다. 이에 반해 아시아 시장에서는 TV부문의 유통에 있어서 소매상과의 거래 시 요구되는 할부판매, 채권할인 등의 부가적 사항들에 대한 준비가 더 필요하다는 판단 하에 여전히 도매상과 대리인의 유통경로 파트너로써의 높은 선택비중을 보일 수밖에 없었다는 데서 그 이유를 찾을 수 있다.

경쟁 포지셔닝에 따라서만 현지유통경로선택에서 유의한 차이를 보인 거시적 관점에서의 결과와는 달리 삼성전자 TV부문의 현지유통경로선택에서 시장요인에 따라 유의한 차이를 보

였다. 이것은 각 시장들이 가지고 있는 고유한 요인이라기보다는 기업의 가격전략과 성과평가기준, 그리고 현지유통경험과 같은 기업요인과 관련된 요인들이라는 것임을 보여주는 것임을 말해 준다고 하겠다.

경쟁 포지셔닝에 따른 현지 판매법인의 유통경로선택에서의 차이비교 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 경쟁 포지셔닝에 따른 유통경로선택에 관한 T-test

변수		N	평균[1]	표준편차	T - 값	유의도
종속변수	독립변수					
소매상	도전자	11	41.00	37.42	-.268	.739
	추종자	5	46.60	41.99		
	Total	16	42.75	37.56		
도매상	도전자	11	49.00	38.44	2.675	.018
	추종자	5	2.00	4.47		
	Total	16	34.31	38.69		
대리인	도전자	11	10.91	22.12	-2.474	.027
	추종자	5	51.40	44.72		
	Total	16	23.56	35.14		

(1. 평균: 포지셔닝별 각 유통경로를 통한 평균매출 비중)

표에서 매출대비 유통경로 선택비중을 순서대로 살펴보면 도전자의 경우는 도매상이 가장 높다. 그 다음이 소매상, 대리인의 순이며, 추종자의 경우 대리인의 선택비중이 가장 높고 그 다음이 소매상 도매상의 순으로 나타났다.

특히, T-test결과는 도매상과 대리인을 유통경로로 선택함에 있어 경쟁 포지셔닝에 따라 유의한 차이가 있음을 보여주고 있다. 평균매출비중에 있어서도 도매상의 선택에 있어서 도전자의 경우 가장 높은 선택비중을 보인 반면 추종자의 경우는 그 선택비중이 매우 낮았으며, 대리인의 선택에 있어서는 이와는 반대되는 결과를 보여주고 있다.

이 결과는 앞서 설명한 바와 같이 도전자의 경우는 일반적으로 시장점유율을 증대하는데 목적이 있고(Kotler 1988), 이런 목적을 달성하기 위한 유통경로전략으로서 도매상을 유통경로로 선택함으로써 그들의 갖고 있는 강점이라 할 수 있는 연결 가능한 다수의 고객보유, 특별한 판매기술 및 운영능력, 넓은 판매망, 강력한 재무 능력 등을 활용하여 단기에 그들의 제품을 시장에 침투시킴으로써 이와 같은 목적을 달성 가능케 하기 때문이라 하겠다(대한상공회의소 1995). 추종자로 포지셔닝 한 판매 법인들은 그들이 속한 국가들에서 TV부문에서의 시장점유율이 8%인 말레이시아를 제외하고는 1%-3%의 낮은 점유율을 보이는 국가들로써 그들 시장에서 기존의 고객을 유지함에 있어 대리인을 통해 제품을 유통하는 것이 유통비용 측면에서 더 유리하다는 판단 하에 추종자로 포지셔닝 한 시장에서 대리인을 중요한 유통경로로 선택하고 있었다.

<표 4> 제품 포지셔닝에 따른 유통경로 선택에 관한 ANOVA

변수		N	평균[1]	표준편차	Bonferroni Multiple			F-값	유의수준
종속변수	독립변수				1-2	1-3	2-3		
소매상	상급품(1)	8	17.50	25.91	*	n.s	n.s	6.063	.014
	중급품(2)	6	67.33	35.35					
	하급품(3)	2	70.00	.00					
	Total	16	42.75	37.56					
도매상	상급품(1)	8	55.00	43.83	n.s	n.s	n.s	3.158	.076
	중급품(2)	6	18.17	18.23					
	하급품(3)	2	.00	.00					
	Total	16	34.31	38.69					
대리인	상급품(1)	8	27.50	38.08	n.s	n.s	n.s	.193	.824
	중급품(2)	6	16.17	39.60					
	하급품(3)	2	30.00	.00					
	Total	16	23.56	35.14					

(1. 평균: 제품포지셔닝별 유통경로를 통한 평균매출비중)

(2. *는 평균값의 차이가 .05수준에서 유의함을 나타내고 n.s는 통계적으로 유의하지 못함을 나타냄)

제품포지셔닝에 의한 현지 판매법인의 유통경로 선택에서의 유의한 차이는 시장요인에 의한 유통경로 선택의 결과와 유사한 패턴을 가지고 있음을 보여준다. 즉 상급품은 아시아시장에, 중급품은 유럽시장에, 그리고 하급품은 미주시장에 주로 포지셔닝 됨으로써 <표 4>의 결과에서처럼 주로 상급품시장인 아시아시장에서는 도매상과 소매상을 이용하는 비율이 시장별 유통경로 선택의 결과와 거의 일치하며, 중급품 시장과 하급품 시장인 유럽시장과 미주시장에서 소매상의 비중이 가장 높고 두 시장이 비슷한 매출비중을 보이는 것으로 나타나게 되었다. 또한 상급품과 중급품 사이에 소매상과 도매상을 유통경로로 선택함에 있어 유의한 차이를 보이는 한편, 특히 본페로니 다중비교 결과에서 상급품과 중급품 사이에 소매상을 유통경로로 선택하는 비중에서 차이가 있음을 알 수 있다.

이와 같은 결과는 제품 포지셔닝에서의 유의한 차이 또한 시장요인에 따른 현지유통경로 선택에서 유의한 차이를 보인 것과 같이 그들 요인에 따른 차이 라기 보다는 기업의 해외판매법인에 대한 성과평가방식에서의 차이가 반영된 것임을 말해 주는 것이라고 할 수 있다.

다음으로 전자레인지 부문에서의 현지판매법인의 유통경로 선택에 대해 살펴보면, 시장요인과 포지셔닝에 따른 유통경로선택에서 모두 유의하지 않은 차이를 보여주고 있다. 이와 같은 결과는 전자레인지 부문의 각각의 시장에 속한 현지 판매법인들 간의 유통경로선택에 있어서 큰 차이를 보이고 있음을 말해 준다고 하겠다. 그 원인에 대해 마케팅 담당자들은

먼저 유럽시장의 경우 평균 9.7%(영국:5.7%, 프랑스:18.6%, 스페인:15.6%, 헝가리:15.4%)[4]의 상당히 높은 시장점유율에도 불구하고 현지 판매법인들의 전자렌지 유통경험과 기간이 국가별로 큰 차이를 갖고 있다는 것과[5], 미주 시장의 경우는 시장점유율에서 미국의 경우 4.7%에서 멕시코와 캐나다의 20%에 이르기까지 다양하고[6] 시장진입시기에 있어서도 차이를 보이고 있다[7]는 점을 이유로 들고 있다. 바로 이러한 원인들이 비록 같은 시장에 속해 있더라도 다양한 국별유통경로를 선택하게 하는 원인을 제공하였다 할 것이다.

TV와 전자렌지의 제품간 비교결과를 보면 <표 5>에서 보는 바와 같이 제품별 유통경로를 통한 평균매출비중에 있어서 TV와 전자렌지 모두 소매상을 유통경로 가장 큰 파트너로 선택하고 있다는 점에서 일치한다. 그렇지만 TV의 경우는 도매상을 유통경로 파트너로 선택하는 비중이 상대적으로 높은 반면, 전자렌지의 경우는 대리인을 유통경로 파트너로 선택하는 비중이 높게 나타났다는 점에서 차이가 난다. 또한 현지판매법인들이 도매상을 유통경로로 선택함에 있어 제품간에 유의한 차이가 있음을 발견할 수 있다.

<표 5> 제품간 유통경로 선택에 있어서의 차이비교를 위한 T-test

변수		N	평균[1]	표준편차	T - 값	유의도
종속변수	독립변수					
소매상	TV	16	42.75	37.56	-.837	.409
	전자렌지	16	55.38	47.23		
	Total	32	49.06	42.46		
도매상	TV	16	34.31	38.69	1.847	.075
	전자렌지	16	12.13	28.48		
	Total	32	23.22	35.27		
대리인	TV	16	23.56	35.14	-.235	.816
	전자렌지	16	26.88	44.23		
	Total	32	25.22	39.33		

(1. 평균: 제품 포지셔닝별 각 유통경로를 통한 평균매출비중)

제품간 유통경로 선택에서 유의한 차이를 보이는 이유는 제품에 따른 유통경로선택에서의 차이비교를 시장별로 세분화하여 분석한 <표 6>의 결과에서 알 수 있듯이 차이발생의 원인이 유일하게 제품별로 유의한 차이를 보인 아시아 시장에서의 TV와 전자레인지 부문의 유통경로선택에서의 차이로 인한 것임을 말해 주는 것이다. 즉 아시아 시장에서는 소매상의

4) 유럽시장에 관한 시장조사기관인 GFK에서 1997.12-1998. 1사이에 집계한 자료를 참조.
5) 예: 독일의 경우는 판매법인이 전자렌지 유통을 전담한지 1년밖에 되지 않았으며, 프랑스는 유럽진출 판매법인중 가장 긴 10년의 유통경험을 갖고 있다.
6) 삼성의 97년 시장점유율의 자체 집계자료를 참조.
7) 예: 판매법인 진입시기: 미국(1978년), 캐나다/멕시코/파나마(1987 1989년), 브라질(1995년).

선택비중이 TV부문에서는 매우 낮으나 전자렌지의 경우 가장 중요한 유통경로로 선택되며, 도매상의 경우는 이와 반대되는 결과를 보여주고 있으며, 대리인의 경우도 TV부문과 전자렌지 부문사이에 유의한 차이가 발견되었다.

<표 6> 시장요인에 따른 제품간 유통경로선택에 있어서의 차이비교를 위한 T-test

시장	변 수		N	평균	표준편차	T - 값	유의수준
	종속변수	독립변수					
아시아시장	소매상	TV	6	3.83	8.01	-4.314	0.001
		전자렌지	7	77.14	40.71		
	도매상	TV	6	63.33	49.67	2.629	0.023
		전자렌지	7	8.57	22.68		
	대리인	TV	6	32.83	50.87	.754	0.467
		전자렌지	7	14.29	37.80		

(1. 평균: 제품 포지셔닝별 각 유통경로를 통한 평균매출비중)

4.2.2 LG전자 현지 판매법인의 유통경로 선택

LG전자 현지 판매법인의 현지 유통경로 선택에서의 차이비교에서는 TV부문, 전자레인지 부문, 그리고 제품간 비교에서 분석하고자 하는 요인별로 어떠한 유의한 차이도 발견되지 않았다.

그러나 LG전자 현지 판매법인의 유통경로 선택에서 발견된 몇 가지 특징들을 살펴보면 다음과 같다.

먼저 TV부문의 시장요인에 따른 현지유통경로 선택에 관해 살펴보면 <표 7>에서 보는 바와 같이 LG전자의 현지판매 법인들은 모든 시장에서 대리인에 의한 매출비중이 가장 낮았다. 미주시장과 아시아시장에서는 소매상에 의한 매출비중이 가장 높고 유럽시장에서는 도매상에 의한 매출비중이 가장 높게 나타났다는 점에서 차이를 보인다는 점이다.

이 같은 차이에 대해 LG전자의 현지 마케팅 담당자는 미주시장에서 도매상과 대리인의 선택비중이 낮게 나타난 것은 유통시장에서 도매상과 대리인의 시장지배력이 강한[8] 미국시장에서 LG전자의 TV사업부문이 철수함에 따라 미국시장과 관련된 요인이 이번 조사에서 누락됨에 따른 차이라고 하였다. 유럽시장의 경우에는 소매상의 매출비중이 높기는 하지만 도

8) 1987년 기준 도매상과 대리인이 전체시장규모에서 차지하는 비중은 69%에 달한다.

매상이 더 큰 비중을 차지하는 이유는 2%[9]미만의 낮은 시장점유율을 보이는 유럽시장에서 시장점유율의 확대를 위해 다수의 고객과 넓은 판매망을 가진 도매상에 대한 의존현상이 다른 시장에 비해 좀 더 강하게 나타난 데서 기인한다고 하였다. 또한 아시아 시장의 경우는 비교적 안정된 15%[10]의 시장점유율 하에서 유통시장에서 각각의 유통경로가 차지하는 비중을 고려한 가운데 그것에 비례하여 유통경로를 선정한 결과가 표에 나타난 바와 같은 매출비중의 형태로 나타난 것이라는 견해를 보였다.

<표 7> 시장요인에 따른 유통경로선택에 관한 ANOVA

변수		평균[1]	표준편차	F-값	F 유의도
종속변수	독립변수				
소매상	미주시장	66.33	11.55	.553	.588
	유럽시장	40.00	26.83		
	아시아시장	57.71	47.45		
	Total	52.13	35.45		
도매상	미주시장	26.67	20.82	.741	.496
	유럽시장	55.00	27.39		
	아시아시장	36.43	45.34		
	Total	41.56	35.48		
대리인	미주시장	10.00	10.00	.116	.849
	유럽시장	12.50	23.61		
	아시아시장	6.43	17.01		
	Total	9.38	17.97		

(1.평균: 시장별 각 유통경로를 통한 평균매출비중)

그럼에도 시장간 유통경로선택에 있어서 통계적인 유의한 차이는 발견되지 않았다. 그 이유는 LG전자 TV부문의 경우 시장별 요인에 따른 유통경로 선택보다는 시장점유율의 증대 차원에서 이용 가능한 유통경로를 선정하려 하기 때문에 시장에 따라 어떤 특정 경로를 선택하기보다는 여러 경로를 활용하려는 데서 찾을 수 있다.

둘째, 경쟁 포지셔닝에 따른 현지유통경로 선택에서는 TV와 전자렌지의 두 부문 모두에서 비록 통계적으로 유의한 차이를 보여주지는 않았다. 그러나 도전자로 포지셔닝한 경우 도매상에 의한 평균매출비중에서 추종자보다 높게 나타나고 추종자로 포지셔닝한 경우는 도전자에 비해 소매상에 의한 매출비중이 높게 나타나는 경향을 보였다. <표 8>은 TV부문의 경쟁 포지셔닝에 따른 현지판매법인의 유통경로선택에서의 차이를 보기 위한 T-TEST 결과이다.

9) LG전자의 1997년도 유럽시장 시장점유율에 관한 자체 집계자료에 근거한 추정치임
10) LG전자의 1997년도 아시아시장 시장점유율에 관한 자체집계자료에 근거한 추정치임

<표 8> 경쟁포지셔닝에 따른 유통경로 선택에서의 차이에 관한 T-test

변수		N	평균[1]	표준편차	T – 값	유의도
종속변수	독립변수					
소매상	도전자	11	43.64	34.72	-1.475	.162
	추종자	5	70.80	32.65		
	Total	16	52.13	35.45		
도매상	도전자	11	50.91	37.27	1.650	.121
	추종자	5	21.00	21.91		
	Total	16	41.56	35.48		
대리인	도전자	11	9.55	17.95	.054	.957
	추종자	5	9.00	20.12		
	Total	16	9.38	17.97		

1. 평균: 경쟁포지셔닝별 각 유통경로를 통한 평균매출비중

도전자의 경우 도매상의 비중이 높은 것은 삼성전자의 TV부문에서 설명한 바와 같이 LG전자가 도전자로 경쟁포지셔닝을 정한 시장에서 시장점유율의 확대를 위해 해당 시장에서 시장지배력이 있는 도매상들이 가지고 있는 다양한 강점들을 활용하여 매출증대를 달성하고자 하는 전략상의 이유 때문이라고 하였다.

셋째, LG전자 현지판매법인의 전자렌지부문에서의 유통경로선택을 보면, 유럽시장에서의 소매상의 선택비중이 다른 시장에 비해 평균매출비중을 기준으로 8%-13%정도 높다. 미주시장에서 대리인의 비중이 다른 시장에 비해 6%정도 높다는 근소한 차이를 제외하면 시장요인에 상관없이 미주시장과 유럽시장 그리고 아시아시장에서 소매상과 도매상을 유통경로 파트너로써 거의 50%씩 선택하고 있었다. 이러한 LG전자 현지판매법인의 유통경로 선택 패턴은 상이한 시장이나 유통발전정도에 차이에도 불구하고 전 시장에 걸쳐 비슷한 형태를 보임으로 해서 시장요인에 따른 통계적으로 유의하지 않은 결과를 초래하였다고 볼 수 있다.

5. 결 론

5.1 요약 및 시사점

지금까지 국제유통경로에 관한 연구들은 대부분 수출경로 결정요인에 관한 것이었다. 이에 반해 본 연구는 수출경로보다는 해외 판매법인에 의한 현지유통경로전략에 초점을 맞추고 있다. 본 연구는 그와 같은 맥락에서 삼성전자와 LG전자의 사례를 중심으로 해외시장에서의 현지유통경로전략의 중요한 주제라고 할 수 있는 현지유통경로선택에 대하여 살펴보고자 하였다. 연구자료는 이들 두 기업이 TV와 전자렌지를 자기 브랜드로 미주시장과 유럽시장, 그리고 아시아시장에 속한 해외 판매법인들을 통해 현지시장에 유통하는 것과 관련된

업무를 하고 있는 현지 혹은 본사의 해당 국별 마케팅담당자를 대상으로 한 설문과 인터뷰, 그리고 이와 관련된 2차 자료이며 자료분석 도구로써는 빈도분석, T-test 그리고 ANOVA가 사용되었다.

본 연구의 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 거시적 관점에서의 현지유통경로선택에서의 요인별 차이비교에서는 경쟁포지셔닝에 따른 현지유통경로선택에서만 통계적으로 유의한 차이가 발견되었다. 그러나 시장요인과 제품요인, 그리고 제품포지셔닝에 따른 현지유통경로선택에서는 유의한 차이가 발견되지 않았다.

경쟁포지셔닝에 따른 유의한 차이는 도전자와 추종자사이에 도매상의 선택비중에서 나타났다. 이것은 시장확대전략을 갖고 있는 도전자와 시장유지전략을 갖고 있는 추종자에게 도매상을 통한 매출의 중요도가 서로 다르기 때문이라고 하겠다.

그 외에 시장요인에 따른 유통경로선택에서 유의한 차이를 보이지 않은 것은 개별시장들에서의 유통경로의 발전정도와 형태의 차이에 영향을 받지 않고 있음을 말하는 것으로 판매법인이 현지시장에 진출에 있으나 시장에 유통경로를 적응화 시키지 못하고 있다는 점을 보여주는 대목이다. 따라서 각 기업은 현지시장의 유통경로선택에 영향을 미치는 요인을 면밀히 분석하여 시장특성에 부합하게 유통경로를 선택해 가는 것이 필요하다.

또한 제품요인이나 제품포지셔닝에 따른 유통경로선택에서 차이를 보이지 않는다는 것은 제품이 차별화 되어 있지 않아서 제품요인에 맞게 유통경로 전략을 수행한다기보다 시장환경에 수동적으로 반응할 수밖에 없는 상황에 처해 있음을 보여준다. 즉 제품요인과 포지셔닝에 적합한 유통경로전략을 수립하고 이에 따라 유통경로를 선택하려면 유통경로전략의 수립에 앞서 기업들이 현지시장에서 유통하려는 제품에서 경쟁우위를 확보하는 것이 중요하다고 하겠다.

둘째, 기업수준에서 살펴본 요인별 현지유통경로 선택에서의 차이비교에서는 먼저 삼성전자의 경우, TV부문에서는 시장요인과 경쟁 및 제품 포지셔닝에 따른 유통경로선택에서 모두 유의한 차이를 보였다. 시장요인과 제품 포지셔닝에 따른 현지유통경로선택에서의 유의한 차이는 그들 본래의 요인에 의해 발생한 차이 라기 보다는 기업의 해외판매법인에 대한 성과평가방식에서의 차이가 시장요인과 제품 포지셔닝에 반영된 것이라 할 수 있으며 경쟁포지셔닝에서의 유의한 차이는 도전자와 추종자간의 도매상과 대리인의 선택비중에서 차이였다.

전자렌지 부문에서는 시장요인과 포지셔닝에 따른 현지유통경로선택에서 모두 유의하지 않았다. 시장요인에 따른 현지유통경로선택에서 유의한 차이를 보이지 않은 것은 개별시장에 속한 국가별로 상당히 차이 나는 시장점유율(미주시장)과 현지유통경험에서의 차이(유럽시장)에서 비롯된 것이다. 경쟁 포지셔닝에서는 비록 유의한 차이를 보여주지는 않았으나 평균매출비중에서 제 요인별 비교에서 설명한 바와 비슷한 패턴을 보여주었다.

TV와 전자렌지의 제품간 비교에서는 도매상을 현지유통경로로 선택함에 있어 제품간 유의한 차이가 발견되었다. TV부문의 경우에는 도매상을 이용하는 비중이 상대적으로 높게 났다. 시장별로 세분화하여 살펴보았을 때는 아시아 시장에서만 도매상, 소매상, 대리인의 선택에서 모두 제품간 유의한 차이를 보여주는데 이것은 전자레인지 부문과는 달리 TV부문의 소매상에 대한 관리능력의 부족에 따른 아시아시장에서의 도매상과 대리인에 대한 의존에서 비롯된 차이라고 하겠다.

다음으로 LG전자에 대해서 살펴보면 TV부문, 전자레인지 부문, 그리고 제품간 비교에서 제 요인에 따른 현지유통경로선택에서의 차이비교 결과 어떠한 유의한 차이도 발견되지 않았다. 단지 평균매출비중측면에서 LG전자의 매출량 및 시장점유율확대에 대한 관심을 반영하듯 도매상에 대한 매출비중이 삼성전자에 비해 높게 나타난다는 특색이 있으며[11] 경쟁포지셔닝을 도전자로 포지셔닝한 경우 도매상에 의한 평균매출비중에서 추종자보다 높게 나타나고 소매상에 의한 매출비중에서 추종자가 도전자에 비해 낮게 나타나는 경향을 보였다는 것을 들 수 있다.

5.2 연구의 한계와 향후 연구방향

본 연구가 해외시장에서의 현지유통경로 전략에 관한 연구를 함에 있어 가지는 한계점으로는 본 연구가 삼성전자와 LG전자의 해외판매법인에 의한 현지유통경로전략에 관한 비교사례연구이기 때문에 연구결과를 다른 기업이나 제품, 그리고 다른 산업에서의 현지유통경로 전략으로 확대하기에는 여러 가지의 한계가 있다는 점, 연구방법 상 ANOVA분석과 T-test를 사용함으로써 요인별 차이를 발견하는 데는 유익하였으나 현지유통경로선택과 경로갈등발생의 원인과 결과에 관한 인과관계를 설명하지는 못한다는 점, 그리고 본 연구가 삼성전자와 LG전자의 해외판매법인을 대상으로 하고 있음에도 자료의 수집이 본사에서 현지판매법인을 담당하고 있으나 현지판매법인에서의 활동경험이 없는 마케팅 담당자들에게 다수 의존함으로써 그것이 결과를 해석하는데 좀더 신중한 접근을 요구한다는 점을 들 수 있다.

앞으로의 연구방향은 매우 다양할 것으로 생각되는데 먼저 본 연구에서 살펴본 연구분석틀을 다른 산업, 제품, 기업에 적용하거나 지리적인 시장구분 외에 국민소득이나 시장 성장율, 혹은 현지판매법인의 사업활동기간이나 시장점유율 기준으로 시장을 구분하였을 경우 연구결과에 어떠한 차이를 보일 것인가에 관해 연구해 볼 필요가 있을 것이라 생각된다. 또한 ANOVA나 T-test방법 외에 다중회기분석기법을 사용하여 현지유통경로결정요인이 무엇인지에 관해 실증연구를 해 보는 것도 필요하며 제 요인별로 변수를 세분화하여 각 요인 중에

11) 도매상에 의한 평균매출비중이 삼성전자는 23.22%인데 반해 LG전자는 43.71%이다.

어떤 변수가 현지유통경로전략에 유의한 영향을 미치는지에 관해서도 연구해 볼 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

김규열 (1992), "우리 나라 수출제조기업의 유통경로의 결정요인과 성과에 관한 실증연구," 고려대학교 대학원, 석사학위논문.

김용규 (1994), "유통경로 결정에 관한 이론적 연구," *경영연구,* 제 28권, 고려대학교 기업경영 연구소, pp. 81-102.

김용규(1997). "국제기업의 해외유통경로 만족도에 관한 실증연구," *경영학연구*, 제26권, 제 2호, pp. 287-300.

대한무역진흥공사(1993),「경쟁국의 해외판매법인을 통한 마케팅현황」,대한무역진흥공사

----------(1991),「중남미 가전제품시장」, 대한무역진흥공사.

대한상공회의소 (1995),「미국의 유통산업」, 대한상공회의소.

---------- (1996),「유럽의 유통산업」, 대한상공회의소.

박민수/이철 (1995), "한국전자 산업의 수출유통경로 통합수준 결정요인" 국제경영연구, 제6권(8월), pp. 109-30.

박종원 (1988),「현대마아케팅관리론」, 무역경영사.

산업연구원 (1993),「가전유통산업」, 산업연구원.

안광호/ 임영균 (1998), 「유통경로관리」, 민음사.

안광호/ 채서일/ 조재운 (1995),「유통관리」, 학현사.

이영환 (1992), "우리나라 수출제조기업의 유통경로 결정에 관한 연구," 서울대학교 대학원, 박사학위논문.

이장로 (1997), 「국제마케팅론」, 개정판, 무역경영사.

전인수 (1987), "수출경로에 있어서 거래구조의 결정요인에 관한 연구," 연세대학교 대학원, 박사학위논문.

한국전자산업진흥회 (1996), 「전자산업동향 및 `97년 전망」, 한국전자산업연구원.

---------- (1990), 「한국전자산업의 국제화전략」, 한국전자산업연구원.

현대경제사회연구원 (1987), 「전자산업의 현황과 전망」, 현대경제사회연구원.

---------- (1987), 「아시아주요국 가전업계동향」현대경제사회연구원.

Anderson, E. B. and H. Gatignon (1987), "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions," *Journal of International Business Studies* Vol. 17(Fall), pp. 1-16.

Bello, D. C., D. J. Urban, and B. j. Verhage(1991), "Evaluating Export Middlemen in Alternative Channel Strustures," *International Journal of Information Management,* Vol. 13, pp. 49-64.

Bucklin, l. P. (1963), "Retail Strategy and the Classification of Consumer Goods," *Journal of Marketing,* Vol. 23(January), pp.50-55.

El-Ansary, A. I. and L. W. Stern (1972), "Power Measurement in the Distribution Channel," *Journal of Marketing Research*, Vol. 9(February), pp. 47-52.

Keith, J. E., D. W. Jackson and L. A. Crosby (1990), "Effect of Alternative Types of Influence Strategies Under Different Channel Dependence Structures," *Journal of Marketing,* Vol. 54(July), pp.30-41.

Klein,Saul, Gary Frazier, and Vitor Roth(1990), " A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets," *Journal of Marketing Research,* Vol.27(May), pp.196-208.

Kotler, P.(1988), *Marketing Management ,*6th ed., Prentice Hall, New Jersey.

Stern, L. W., A. I. El-Ansary(1988), *Marketing Channels*, 3rd ed., Prentice Hall, Upper Saddle River.

Stern, L. W., A. I. El-Ansary, and A. T. Coughlan(1996), *Marketing Channels,* 5th ed.,. Prentice Hall, UpperSaddle River.

Terpstra, V.(1983), *International Marketing*, 3rd ed., The Dryde press, Chicago.

Williamson, O. E.(1975), *Market and Hierarchies: Analysis Antitrust Implications,* the Free Press, NewYork.