

중경 02 - 9

**중국 내수시장 개척을 위한
대리점 판매 사례연구**

(2002. 4. 4)

해외경제연구소
국 별 조 사 실

□ 대리점 단기간 내에 정상적인 영업활동 가능

- 내수시장을 개척하기 위해 중국에 진출한 우리나라 투자기업들은 복잡한 유통망과 상관행 등으로 어려움을 겪는 경우가 많으며, 이러한 어려움 때문에 대리점 방식을 이용하여 자사제품의 판매활동을 하는 경우가 있음. 특히 자금 여력이 부족한 중소기업이 대리점 방식을 통한 판매방식을 선호하는 데에는 다음과 같은 몇 가지의 장점을 감안한 것이라 할 수 있음
 - 원거리 판매에 따른 시간과 경비 절감
 - 기업과 고객간의 상품 정보에 대한 교류시간 증대
 - 판매와 사후관리 비용 절감
 - 대리점의 기존 영업활동에 대한 경험을 바탕으로 단기간 내에 정상적인 영업 활동 가능
 - 현지인에 의한 경영으로 지역 이기주의와 상관습 및 상행위에 따른 마찰이나 진입 비용 절감
 - 몇몇 고객의 소량 주문을 취합함으로써 소규모 주문량도 소화 가능

□ 그러나 대리점 방식 외상매출금 증가 및 기업 이미지 제고 한계

- 이러한 장점을 활용하기 위해 C기업은 1997년부터 중국에 소시

지의 생산과 판매를 하고자 사업 초기 중국 10개 지역에 대리점을 두고 영업을 시작하였음

- 그러나 정상가동 2년이 지나도 매출액 증가가 나타나지 않고 오히려 감소하기 시작함에 따라 1999년 초에 10개 대리점에 대한 실사를 진행하였음. 구체적인 실사 결과는
 - 슈퍼마켓의 현금 결제에도 불구하고 대리점은 C기업에 대한 외상매출금 비중이 30% 수준으로 높고,
 - 2년 동안의 대리점 이익률은 매출액의 8% 수준으로 높음
 - 직영점으로 할 경우 판매량 5톤 수준일 경우 손익분기점에 다다를 수 있음이 사후 직영점을 통해 확인됨
 - 또한, C기업과 대리점간의 협조체제가 미흡하고, 대리점이 투자기업 제품 이외에 타사제품을 경영함으로써 투자기업의 이미지 제고에 노력하지 않은 점 등이 나타났음

중국 진출기업의 소시지 판매량 비교(10개대리점)

판매 방식	시기	판매량(톤)	비고
대리점	1997년 평균	49	가동률 29%
	1998년 평균	45	" 27%
	1999년 1월	39	
	2월	54	설(春節) 수요 증가
	3월	21	" 후 수요 감소
전환기	1999년 4월	40	4월 1일부터 전환
	5월	41	
직영점	1999년 6월	53	
	7월	86	
	8월	111	
	9월	153	

- 이러한 결과를 근거로 투자기업은 판매망을 직영점으로 전환하

기로 하고, 1999년 4~5월 두 달 동안에 직영점으로 전환하였음. 직영점 전환에 따라 C기업은 10개 대리점이 갖고 있는 외상 매출금 288.5만 위안(35만 달러)을 손실 처리할 수밖에 없었음

- 직영점으로 전환한 1999년 6월부터 매출이 증가하기 시작하였으며, 9월에는 기존 매출액의 3배 이상 증가하였음

대리점과 직영점의 차이

	대리점	직영점
영업목표에 대한 책임감	낮음(자신의 이익 중시로 생산자의 경영전략 이행 곤란)	높음
불량 매출 채권 발생률	높음	낮음
기업 이미지 제고	매우 소극적(생산자와 대리점 간의 협조체계 미흡, 수개 회사의 대리점 역할 수행)	적극적
비용	절감	높음
시장 진입 효율성	높음(유통구조, 상관습 및 상행위, 소비자 수준 이해, 지역이기주의 회피)	낮음
철수시 비용	낮음	높음(토지·건물 계약 중도 파기에 따른 비용 부담 및 장식 비용, 매출채권)

□ 제한적 대리권 부여로 대리점 이용도 제고해야

- 부득이 대리점 방식 이용할 경우에는 다음 몇 가지를 고려할 필요 있음
 - 1개 지역에 수 개의 대리점 선정: 대리점간의 상호 견제 및

경쟁 유도로 불공정 거래 방지

- 특정 지역의 독점적 대리권 부여는 최소한으로: 부득이 특정 지역에 대한 대리권 부여 요청시에 관할지역 범위 최소화와 함께 제품·규격·소비자 선호도·유통체제 등을 고려하여 일부 품목만 독점권 부여하고 다른 품목은 타 대리점에 독점적인 판매권 부여
- 대리점 계약은 가능한 한 단기간으로 체결하고 필요하다면 실습기간도 고려
 - 최장 1년으로 하되 거래 관행 등을 파악한 후 1년 단위 재계약
- 가능한 한 타 회사의 대리점 병행하지 않도록: 단일 대리점 운영에 따른 경영 악화시 계약 내용의 부분적 양보. 하지만 경쟁 관계에 있는 타 회사의 대리점 기능 수행은 거절
- 동일 지역에 부분적으로 대리점과 직영점 방식 동시 수행: 상호 상이한 제품 판매 방식 구사

문의 : 국별조사실 부부장 김주영 ☎ 3779-6647, jykim@koreaexim.go.kr
 차 장 전선준 ☎ 3779-6650, jsjun@koreaexim.go.kr
 대 리 이지연 ☎ 3779-6655, jevi@koreaexim.go.kr