

동풍열달기아(DYK) 중국시장 유통채널전략에 관한 사례연구*

A Case Study on Channel Strategy of Dongfeng Yueda-Kia Motor

이 장 로(Lee, Jang-rho)***이 재 혁(Lee, Ja-hyuk)****

박 지 훈(Park, Ji-hoon)*****

<차 례>

- I. 서론
- II. 중국자동차 유통채널 환경 분석
- III. 동풍열달기아의 유통채널전략: 4s shop
- IV. 향후과제 및 시사점

【국문초록】

중국의 자동차시장은 급속한 경제성장에 맞물려 자동차 수요가 2010년에는 국내시장 대비 2.4배 이상의 규모인 570만대, 세계 3위의 자동차시장 규모에 이를 것으로 예상 되고 있다. 또한 점차 사회 및 투자인프라의 안정화가 이루어지고 있어 세계의 글로벌 기업들에게 있어서 중국자동차 시장은 부(富) 창출의 시장이며 기회의 땅으로 인식되고 있다. 이와 반면, 중국은 전 세계의 자동차 기업들이 이미 진출해 있는 세계 자동차기업의 각축장이라는 위협의 시장 이기하다.

2002년 3월 동풍과 열달 자동차와의 3자 합작투자를 수행함으로써 중국시장 진입이 현실화 가 된 기아자동차로서 직면한 과제는 무엇보다 중국시장을 어떻게 침투할 것인가의 문제였다. 특히 중국의 자동차 채널환경은 한국과는 크게 달라 이러한 문제는 더욱 어려움을 증폭하기 충분했다.

* 본 사례연구를 위한 사전조사과정에서 한국의 대표적인 자동차기업이며 국내기업 중 중국시장에 처음으로 진출한 기업인 현대-기아 자동차 그룹을 선정하였다. 이를 위해 일차적으로 기아자동차 본사를 방문 실무자들과의 심층인터뷰를 통해 현지 법인에 관한 기초자료를 수집하였다. 다음으로 저자들은 2006년 4월 20부터 4월 23일의 기간 동안 기아자동차의 중국 염성 공장 및 상해 판매본부를 방문하여 기업설립 과정, 경영관리실태 등에 대한 심층인터뷰를 수행하고 이와 관련된 기초자료들을 수집, 이를 통해 본 사례를 작성하였다. 현지 방문 이후 부족한 자료는 현지에 다시 이메일이나 팩스를 보내거나 본사의 해외 사업담당자와의 전화면접과 직접면담을 통하여 보완하였다.

** 고려대학교 경영대학 교수.

*** 고려대학교 경영대학 교수.

***** 고려대학교 경영대학 박사과정.

본 사례는 2006년 4월 20일부터 4월 22일의 기간 동안 기아자동차의 중국 염성 공장 및 대표사무소가 있는 상해를 방문하여 인터뷰를 통해 수집한 자료를 기초로 2002년 3월 기아자동차가 중국 자동차 산업에 첫 발을 내딛을 무렵 그들에게 직면한 유통채널 환경과 그들이 유통채널의 어려움을 해결하기까지 그 과정에 대해 면밀히 살펴본다.

주제어 : 중국자동차시장, 동풍열달기아, 유통채널, 유통채널전략, 4S shop.

I. 서론

1. 본 사례연구 목적

중국의 자동차시장은 급속한 경제성장에 맞물려 자동차 수요가 2010년에는 국내시장 대비 2.4배 이상의 규모인 570만대, 세계 3위의 자동차시장 규모에 이를 것으로 예상되고 있다. 또한 점차 사회 및 투자인프라의 안정화가 이루어지고 있어 세계의 글로벌 기업들에게 있어서 중국자동차 시장은 부(富) 창출의 시장이며 기회의 땅으로 인식되고 있다. 이와 반면, 중국은 전 세계의 자동차 기업들이 이미 진출해 있는 세계 자동차기업의 각축장이라는 위협의 시장이기도 하다. 2002년 3월 동풍과 열달 자동차와의 3자 합작투자계약이 이루어지기 전 기아자동차는 1997년 8월에 이미 중국의 열달 기업과 합작으로 연간 5만대 규모의 프라이드 모델을 KD(knock down)방식으로 생산한 바 있다. 이러한 기아자동차의 중국시장 진출경험에도 불구하고 중국 현지에서 승용차생산을 위한 법인을 설립하겠다는 기아자동차의 야망은 그리 쉬운 일이 아니었다. 그때의 상황에 대해 이형근 총경리는 다음과 같이 그때의 상황을 회상한다.

“저희는 1997년에 이미 한국에서 부품을 수입하여 중국 현지에서 조립하는 방법으로

프라이드를 판매한 경험을 가지고 있었습니다. 따라서 중국에 공장을 건설하고 현지 승용차 생산을 하겠다는 목표는 그리 어려운 일이 아닐 것이라 판단했습니다. 이미 중국에 진출한 경험이 있었으니까요. 그러나 중국현지 법인 설립 목표는 그리 쉬운 일이 아니었습니다. 현지법인을 추진하던 당시 이미 중국자동차 시장에서는 큰 변화가 일고 있었으니까요. 무엇보다 가장 큰 변화는 중국 자동차 유통구조의 변화였습니다.”

기아자동차가 중국 현지법인 설립을 추진 중이었던 2002년 당시에는 이미 세계 굴지의 글로벌 자동차 메이커들이 중국시장에 진출하여 시장을 장악하고 있었으며, 중국 로컬기업들 역시 가격경쟁력을 필두로 그 위상을 점차 확대하고 있었다. 한마디로 중국시장은 이미 세계자동차기업들이 경쟁하는 각축장으로 변화되었고 따라서 시장의 후발진입은 또 다른 위협으로 다가오고 있었다. 특히, 위의 총경리의 언급처럼 중국자동차 시장에서의 유통구조의 변화 즉, 1997년 기아자동차가 중국에 처음으로 진출할 당시의 복잡한 다단계의 유통구조는 점차 붕괴되고 대신 중국 특유의 유통구조인 4S shop이라는 전문 딜러샵(dealer shop)이 형성되고 있었다. 따라서 과거 중국진출 경험이었던 기아자동차라 할지라도 중국시장침투의 새로운 모색이 뒤따라야만 했다.

이에 이형근 총경리는 이미 경쟁의 각축장이 되어버린 중국 자동차시장에서 살아남기 위해서는 무엇보다 자동차를 어떻게 판매해야 하는가에 승부가 결정된다고 보고 4s shop이라는 중국 특유의 유통채널구조의 특수성을 파악하고자 하였다. 아울러 이에 근거하여 효과적인 전략을 수립한 후 이를 실천하는 데에 모든 역량을 집중하고자 하였다. 이를 위해 이형근 총경리는 이미 직원들이 모두 퇴근한 늦은 저녁 자신의 5층 집 무실에서 다음 주에 있을 긴급 임원진 회의에서 브리핑할 “중국 자동차 산업의 유통채널과 주요 경쟁업체 유통채널 현황”이라는 보고서를 준비하기 시작한다.

2. 사례연구 방법

1) 연구대상 및 시장 선정

중국은 2001년 말 WTO에 가입을 하면서 방대한 내수시장과 경제성장으로 인한 소득증대로 외국기업들은 중국시장을 미래의 부를 창출할 수 있는 기회의 땅으로 인식하고 있다. 특히 중국의 자동차산업은 이른바 3M이라 불리는 My car, My home, Mobile telecom에 포함될 만큼 전 세계의 주목을 받고 있는 산업이다. 중국 승용차 수요는 연간 10-15%수준의 꾸준한 성장이 이루어지고 있으며, 2010년에는 국내시장 대비 2.4배 이상의 규모인 570만대, 세계 3위의 자동차시장 규모에 이를 것으로 예상(중국 국가정보 예측 센터, 2005)되고 있을 정도로 중국을 자동차 산업의 기회의 땅으로 인식하고 있다. 또한 중국의 시장개방 확대 및 자동차 부품제조자동차 판매, 금융 분야의 외자유제 완화, 수입관세 인하와 수입허가제 철폐, 현지 부품 조달, 외화 조달, 기술이전 의무 폐

지 등의 중국정부의 규제완화에 따라 세계 굴지의 자동차기업들의 중국 시장 공략이 본격화 되면서 중국시장은 이미 전 세계 자동차 브랜드 경쟁의 각축장이 되고 있다. 이에 본 연구에서는 이러한 부의 창출의 시장으로 인식되고 있는 중국자동차산업을 본 사례연구의 목표 시장으로 선정하고, 이를 위해 중국에 진출한 한국 자동차기업 중 중국시장에 가장 먼저 진출한 기아자동차를 연구의 대상으로 선정하였다.

2) 자료수집

본 사례연구를 위한 사전조사과정에서 한국의 대표적인 자동차기업인 기아자동차를 선정하였다. 이를 위해 일차적으로 기아자동차 본사를 방문 실무자들과의 심층인터뷰를 통해 현지 법인에 관한 기초자료를 수집하였다. 다음으로 저자들은 2006년 4월 20부터 4월 23일의 기간 동안 기아 자동차의 중국 염성 공장 및 대표사무소가 위치한 상해를 방문하여 기업설립 과정, 경영관리실태 등에 대한 심층인터뷰를 수행하고 이와 관련된 기초자료들을 수집, 이를 통해 본 사례를 작성하였다. 현지 방문 이후 부족한 자료는 현지에 다시 이메일이나 팩스를 보내거나 본사의 해외 사업담당자와의 전화면접과 직접 면담을 통하여 보완하였다.

3) 사례연구 절차

본 사례연구에서는 기아자동차의 중국시장 유통채널전략에 관해 심층적으로 살펴본다. 이를 위해 먼저, 기아자동차가 중국시장에 진출 할 당시 그들에게 비친 중국 자동차시장의 전반적인 유통채널 환경을 분석한 후, 중국시장에 이미 진출한 글로벌 경쟁사

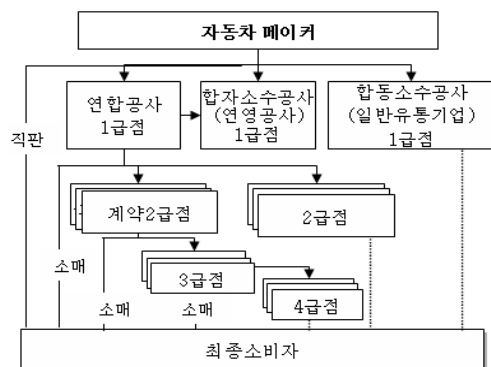
의 유통채널 현황을 알아본다. 이어 기아자동차가 중국시장에 진출한 이후부터 현재까지의 중국시장 유통채널전략에 대해 깊이 살펴본다. 마지막으로 기아자동차의 향후과제를 도출하고 본 사례연구를 통한 이론적·실무적 시사점을 도출한다.

II. 중국자동차 유통채널 환경 분석

1. 중국 자동차 채널 일반 현황

1997년 기아자동차는 중국의 열달 자동차와의 합작으로 중국에 처음으로 진출하였다. 그 당시만 해도 중국 자동차 유통 시장은 분배를 위한 복잡한 다단계의 채널 구조가 지배적 이었다. 즉 자동차 메이커나 1급점에서 소비자로 직접 판매되는 비중이 적고 여러 단계를 거쳐 최종 소비자에게 판매되었다. 또한 하위 유통 채널 모두 소매와 도매를 겸하고 있어 통제가 어렵고, 복잡하고 비효율적인 형태를 띠고 있었다. 아래의 <그림 1>은 과거 중국 자동차 유통 채널 구조를 나타낸다.

<그림 1> 과거 중국 자동차 채널 구조



자료: 동풍열달기아 내부 자료

위의 <그림 1>에서 볼 수 있듯이 과거 중국 자동차산업의 복잡한 다단계 형태의 유통구조는 자동차 메이커들의 판매 및 가격 통제를 불가능하게 하였다. 그래서 가격이 채널별 및 지역별로 차이를 보였고 브랜드 관리 및 프로모션 상의 일관성 유지를 어렵게 하였다. 또한 이러한 복잡한 유통구조 안에서 메이커들은 거의 도매 업무를 수행하므로 소비자들은 직접적으로 접촉할 수 있는 기회가 없어 기업들 스스로가 소비자의 니즈(needs)를 명확하게 파악하고 이에 대한 신속한 대응이 매우 어려웠다. 뿐만 아니라 유통시스템의 다단계화로 인한 복잡한 유통경로로 추가적인 거래 비용, 소송비용, 재고 비용 등의 유통 비용이 증대되었고, 판매와 A/S가 완전 분리 되어 A/S를 위한 별도의 투자비를 요구하게 하였다.

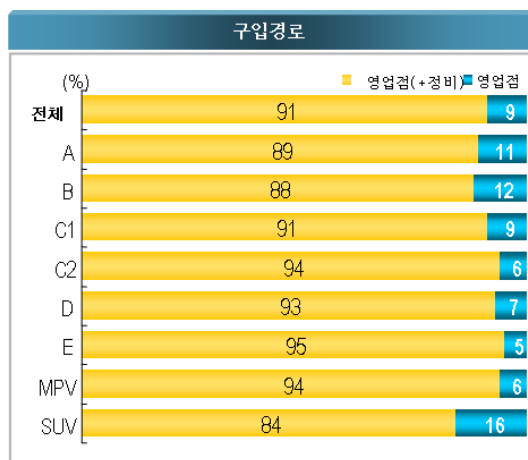
2002년 기아자동차가 동풍과 열달이라는 중국 파트너들과 합작계약을 추진할 당시 중국의 자동차 산업의 유통구조는 이미 과거의 복잡한 다단계 형태의 채널구조로 나타나는 문제점을 해결하기 위해 대부분의 글로벌 메이커들이 채널 통제력이 강화된 4S shop이라는 독특한 유통채널 구조를 구축하고 있었으며 이에 대응한 자동차 교역 시장 역시 소비자 위주로 변모하여 발전하고 있었다. 4S shop이란 일정 규모의 전시장 을 갖추고 판매(Sales), 수리(Service), 부품(Spare parts), 정보수집(Survey)의 기능을 모두 담당하는 전문 딜러샵을 말하는 것으로 현재 중국 자동차 시장의 글로벌 메이커들이 이러한 전문 4s 딜러 샵을 통해 소비자로 하여금 자동차를 판매하고 있다. 즉, 중국 소비자들의 대부분은 4S shop 이라는 대규모 전문 딜러샵을 통해 자동차를 구매하고 있으며, 특히 구매 후 A/S와 차량 부품 등

을 이곳에서 모두 해결하고 있다.

아래의 <그림 2>와 <그림 3>에서는 중국 소비자들의 자동차 구입 경로와 4s shop의 내부 전경을 보여주고 있다. 중국의 자동차 시장에서는 모든 차종의 90% 이상의 수요층이 정비가 가능한 4s shop에서 차량을 구입하는 것을 볼 수 있다. 이러한 추세는 현대화된 4S 딜러제의 고객유인과 브랜드 이

미지 구축이 가능하다는 장점에 기인된다고 하겠다. 즉, 메이커들과 딜러간의 엄격한 계약을 통해 직접 자동차를 공급함으로써 판매망을 효과적으로 통제가능하고, 자동차 판매이전부터 소비자들이 구매 후 포괄적으로 소비자에게 접근 할 수 있다는 점에서 브랜드의 이미지를 최대한 부각시킬 수 있기 때문이다.

<그림 2> 중국 소비자 자동차 구입 실태



자료: 동풍열달기아 내부 자료

<그림 3> 4s shop 및 A/S 정비 내부



반면 4s shop은 높은 리스크와 많은 투자비용이 소요된다는 점, 그리고 4s shop을 구축하기 위해서는 대략 3개월이라는 장기간의 시간이 소요되어 지역 진입이 지연되는 단점 역시 존재한다. 그러나 모든 메이커가 이러한 전문 4s shop을 추진하고 있으며 체계적인 판매 시스템과 교육 및 관리 체계로 고객 충성도 증진을 위해 노력하고 있는 실정이다. 특히 2005년 10월 1일 중국 정부의 브랜드 관리법 시행이전에는 메이커로부터 직접 판매권한을 부여 받지 않은 딜러들도 차량 판매가 가능하였던 것이 브랜드 관리

법 시행이후에는 일정 시설 규모를 갖춘 딜러만이 메이커로부터 수권을 받을 수 있게 됨으로써 사실상 4s shop 중심의 유통구조로 개편될 수 있는 환경이 조성되었다.

한편, 중국자동차시장의 유통채널의 변화는 전문 4s shop 뿐만 아니라 자동차 교역시장의 발전추세를 빼놓을 수 없다. 이는 자동차 메이커의 전문 4s shop 및 자동차 판매권 규제에 대응하여 자동차 판매권을 공유하기 위해 판매상들이 하나의 시장으로 군집하면서 형성되었다. 자동차 교역시장장은 여러 브랜드의 다양한 제품이 한 장소에 집약되어

있어, 제품을 직접 보고 비교해 보는 것을 선호하는 중국 소비자들을 매료시키고 있으며 다양한 판매 지원 체제와 소비자 편의 시설 구축을 통해 고객을 유인하고 있다. 그 예로 중국 내륙에 위치한 성도 자동차 교역시장의 경우에도 최근 새 자동차 교역 시장이 문을 열었으며, 전문 4s shop에 비해 손색이 없는 인테리어와 은행, 보험 업무를 위한 시설을 보유하고 있는 추세를 보이고 있다.

그러나 자동차 교역시장의 경우에는 모든 브랜드의 다양한 제품이 한 장소에 집약되어 있어 한정된 공간 내에 모든 브랜드의 A/S 시설을 갖추는데 한계가 있었다. 또한 가격이 주요 경쟁인 교역시장에서의 메이커들이 통제 불가능한 가격 경쟁이 발생 되고 있었고, 대부분 자동차 교역시장 단위의 판촉이 이루어지고 있어 자동차 업체의 브랜

드 이미지 구축이 어렵고, 소비자 편의 시설 구축에 한계가 존재하였다.

이러한 교역시장의 제약사항으로 대부분의 글로벌 메이커들은 브랜드 이미지 및 고객관리 차원에서 전문 4s shop을 가져가는 것을 기본으로 하고 있다. 그러나 제품 광고 측면이나 고객에의 접근성 강화 측면에서 많은 메이커들이 전문 4s shop 뿐만 아니라 자동차 교역 시장에도 진입해 있는 실정이다. 그 예로 상해 VW, 동평 PSA, 천진자동차 등 기존의 일반 교역시장을 주요 채널로 이용한 메이커들이 전문 4s shop을 구축하는 동시에 기존 자동차 교역 시장에서의 판매도 계속하고 있다. <표 1>은 중국 자동차 소매채널의 두 가지 변화 추세인 4s shop 과 교역 자동차시장에 대한 특징을 보여준다.

<표 1> 중국 자동차 소매 채널의 변화 방향 및 특징

	개념 및 변화 방향	장점	단점
전문 4S 샵	-메이커가 계약을 통해 직접 판매 차량을 공급 -딜러는 판매 이외에도 A/S 서비스 제공 : 4s(sales, A/S, parts supply, survey)를 통한 형태	-자동차 제조 업체가 딜러와의 엄격한 계약을 통해 판매망을 효과적으로 통제가능 -업체 브랜드 판매이전, 판매, 판매 이후까지 포괄적인 서비스를 고객에게 제공 가능 -신속한 A/S 및 부품 공급을 통해 고객 편의 도모 및 충성도 제고	-전문 딜러샵만 운영시 지역 커버리지가 낮을 수 있음 -브랜드 인지도가 낮은 회사의 경우, 전문 딜러샵만으로 인지도 향상이 어려울 수 있음 -높은 리스크와 투자비용 필요 -상대적으로 구축시 장기간 필요로 인한 진입이 늦어짐
자동차 교역 시장	-자동차 판매권 규제에 대응하여 자동차 판매권을 공유하기 위해 판매상들이 하나의 시장을 군집하면서 자동차 교역시장 발생 -자동차 메이커의 직판 체제에 대응하여 판매, 보수, 부품, 서비스 정보, 전시 등 다양한 판매지원 시스템 구축	-소비자에게 다양한 브랜드와 제품 선택 가능성 제공 -상대적으로 낮은 고정비를 근간으로 가격 낮출 수 있음 -소비자가 자발적으로 자동차 교역시장을 찾아오기 때문에 고객 노출도를 높일 수 있음	-브랜드 이미지의 차별화 어려움 -제조업체가 통제 불가능한 심한 가격 경쟁 발생 가능

자료 : 동풍열달기아 내부 자료.

2. 경쟁사의 유통채널 현황 및 분석

2002년 기아자동차가 중국시장에 진입할 당시 중국시장에서는 이미 과거의 복잡한 다단계 형태의 채널구조로 나타나는 문제점을 해결하기 위해 대부분의 글로벌 메이커들이 자신들만의 유통전략을 시행하고 있었다.

1) VW(폭스바겐)

1985년 상해자동차와 합작투자를 통해 처음으로 중국시장에 진입한 VW(폭스바겐)의 경우 넓은 유통채널 커버리지(coverage)와 전문성 있는 서비스 및 고급 이미지를 유지하기 위해서 판매딜러와 전문 4S shop을 동시에 유지하는 Hybrid 형 채널을 구축하고 있었다. 이러한 정책에 따라 전국적으로 1000여개의 딜러점으로 넓은 커버리지를 확보하고 있었으며, 당시 전문 4s shop과 교역시장 등을 통한 판매딜러의 비율이 50:50이었던 것을 향후 4s shop을 70%이상의 비율로 높일 것을 계획하고 있었다.

특히 중국시장에서 폭스바겐의 최대 강점으로 인식되고 있던 A/S 철학을 근간으로 자동차 교역시장에서 가장 큰 취약점으로 지적되던 A/S를 극복하고자 노력하였다. 이를 위해 자동차 교역시장에서 판매한 자동차의 경우에도 전문 4S 딜러샵에서 구매한 자동차에 대한 서비스를 받을 수 있게 하였다. 이러한 노력은 폭스바겐의 브랜드 이미지 훼손을 방지할 수 있게 한 정책이었다.

2) Honda(혼다)

반면, VW와는 달리 상대적으로 중국시장에 진입 시기가 늦은 Honda의 경우에는 기

진입한 글로벌 메이커와의 경쟁을 위해 더욱 선진적인 판매방식을 계획하고 있었다. 특히 중국시장의 향후 수요의 성장을 택시 및 공용차가 아닌 개인 수요로 인식하고 오로지 개인 구매자를 타겟으로 판매 전략을 수립·수행하고 있었다. 이러한 후발진입의 약점을 극복하고 기진입 메이커들과의 차별을 위해 Honda는 전문 4S 딜러샵 단일체제 형태를 도입하여 효과적인 채널관리 및 고객 신뢰도를 강화하려고 노력하고 있었다. 특히 Honda는 풍부한 자금력과 4S 건립에 필요한 부지를 구비한 딜러들만을 대상으로 영업부장이 실제 전국 모든 대리점 후보지를 직접 방문 후 대리점을 결정하였다. 아울러 대리점 선정 및 교육 등 모든 면에서 딜러 신청 업체는 규정을 이행하겠다는 보증이 이루어진 후에야 대리점으로 선정되는 엄격한 규범제도를 실시하였다. 이처럼 Honda는 4S shop 채널의 단일화체제의 효율성을 높이기 위해 무엇보다 딜러 선정과정에 신중을 기하였다.

한편 Honda는 광주, 상해, 북경을 중심으로 한 연안 지역에 집중화된 4S 딜러망을 구축하고 있었고 4S 딜러샵의 일원화 채널 정책을 감안해 정형화된 외관 및 현대화된 시설로 고객 편의를 도모하고 고급 브랜드로서의 이미지를 확립하기 위해 노력하고 있었다. 아래 <그림 4>는 광주 Honda의 4S shop 전경을 나타낸다.

<그림 4> 광주 혼다의 4S 딜러샵 전경.



3) Toyota(토요타)

위의 VW이나 Honda 뿐 아니라 대부분의 글로벌 메이커 기업들은 대부분 3단계의 유통채널인 메이커-딜러-소비자를 기본으로 국내 승용차와 수입승용차의 유통채널을 따로따로 운영하고 있다. 반면에 Toyota의 경우에는 여러 합작 회사로부터 생산되는 차량들의 판매를 일원화하기 위해 4단계인 메이커-통합판매법인-딜러-소비자를 거친 유통채널 형태를 가지고 있었다. 특히 단일한 CI를 가지고 수입차와 국내생산차를 단일 4S shop에서 판매할 수 있게 함으로써 브랜드를 통일하고 수입차 딜러샵의 변화 및 수익성 강화에 노력하고 있었다.

이러한 Toyota의 국내차와 수입차 딜러샵의 통합 체제화는 향후 중국 시장에서의 브랜드 경쟁이 격화될 것을 대비하여 미리 단일한 브랜드 이미지를 추구하고자 이루어졌다. 또한 채널 중복의 이슈를 피하고 수입차

딜러점에 중국 생산차 판매권까지 부여함으로써 수익 구조를 개선하려고 수입차가 가지는 약점인 A/S 및 부품 공급 부족을 국내 생산차 4S shop에서 이를 해결하여 고객만족도를 강화하려는 목적에서 시행되었다. 이러한 국내차와 수입차의 채널 통합화를 위해서는 수입차를 판매할 수 있는 딜러는 우선 수입차 정비권을 따야하고 충분한 자동차 물량을 확보할 수 있어야만 가능했다.

4) 기타 글로벌 메이커

GM은 4S 딜러 체제 하에 위성딜러를 구축함으로써 채널 커버리지의 확보에 노력하고 있었다. 한편, 대부분의 글로벌 메이커들은 4S shop 딜러 하부구조에 2급 딜러(secondary shop)설립을 엄격히 금지하거나 제한함에 반해 Nissan은 Toyota와 같이 일부 국내 승용차 판매 4S shop에서 수입차를 동시에 전시 및 판매하고 있으며, 또한 4S 딜러 하에 2급 딜러를 두어 채널 커버리지

를 확대하고자 하였다. 아래 <표 2>과 <표 3>에서는 중국 시장 주요 글로벌 메이커들의 딜러 망 형태와 4S shop 규모의 변화추이를 나타내고 있다.

<표 2> 주요 경쟁사 유통채널 네트워크 형태 분석 채널을 구축하고 있었다. 일기 Toyota는 '03

	광주혼다	일기도요타	상해지엠	상해폭스바겐	일기폭스바겐	동풍닛산
네트워크 형태	4S	4S	4S + 위성딜러	4S + 단일 판매상		4S + 2급 딜러
특징	·광역 분포 ·도시선정시 보유량 중시 ·거의 대부분 신축 ·투자규모 큼	·주로 핵심도시에 건설, 영향력 이용 ·대부분 C의거 건설 ·투자규모 매우 큼	·광역분포, 지역간 불균형 ·조기딜러 개조점이 다수, 최근 신축위주 ·투자규모 큼 ·위성딜러(D급) 유통성 부여, 물량 많지않음	·딜러의 상당부분이 각지의 기존 혹은 물자공사 등 국영회사로서 실력 보통 ·점차 단일 판매상을 위소하면서 4S로 전환중 ·네트웍 분포가 조밀 ·투자는 많으나, 제품경쟁력 하향화 추세 ·딜러의 수익성이 좋지 않음.		·딜러수량 적음 ·대부분이 신축딜러 ·투자규모 비교적 큼 ·2급딜러제 실시중 ·대량 보급되지 않음
문제점	·소도시 투자요구 과다, 건설포기/ 지연건설 다수발생 ·네트웍 개발속도 완만	·주로 대도시 건설 서비스도 대도시 위주, 소도시 공백 ·투자필요액 가장 많아 경영 압박요인	·투자액 과다 (A/B/C/D급 분류) ·시보레는 류의경영자 위주, 개조점 다수	·대부분 딜러의 능력 보통 ·일부 소도시 투자요구액 높아 딜러 경영 압박 ·전체 네트워크 구조 조정단계		·투자액 과다 ·사업계획 물량 증대 속도 완만
발전방향	·지속적으로 4S 추진 ('06년 290개 목표)	·건설방식 불변 ('06년 250개 목표)	·구체 방향 미입수 ('06년 420개 목표)	·일기VW는 딜러 추가 건설중(S/R추가) ·상해VW은 신규개발 중단, 구조 조정중		·건설방식 불변 ('06년 250개 목표) ·일부는 개조 허가

자료 : 동풍열달기아 판매부 내부 자료

중국자동차 산업의 글로벌 메이커들의 딜러 망의 규모를 보면 VW의 딜러망이 가장 수적으로 많고 광범위하며 상해 GM은 '04년부터 뷰익에서 시보레를 분리하여 별도

년부터 딜러망을 개발 추진에 들어가 '04년 4S shop을 정식 설립하였다(천진도요타는 '02년부터 운영). 대체적으로 주요 메이커들은 4S shop 위주로 판매, 유통망을 정비해 나가고 있다.

<표 3> 주요 경쟁사 유통채널 4S shop 딜러망 변화추이

업체명	중국시장 진출년도	구분	02년	03년		04년		05년		06년(F)	
			수량	수량	증가율	수량	증가율	수량	증가율	수량	증가율
광주혼다	1998	판매대수	59,151	117,129	98%	202,066	73%	230,768	14%	260,000	13%
		딜러수	130	180	38%	220	22%	230	5%	290	26%
일기도요타	2002	판매대수	2,040	51,822	2440%	88,323	70%	147,438	67%	207,000	40%
		딜러수	-	-	-	140	-	210	50%	250	19%
상해GM (뷰익+시보레)	1998	판매대수	110,763	201,188	82%	252,053	25%	324,742	29%	382,000	18%
		딜러수	100	150	50%	280	87%	350	25%	420	20%
상해VW	1985	판매대수	301,712	396,023	31%	355,006	-10%	250,032	-30%	302,000	21%
		딜러수	550	550	0%	500	-9%	450	-10%	450	0%
일기VW (Audi볼포함)	1991	판매대수	172,896	236,725	37%	238,100	1%	190,019	-20%	230,000	21%
		딜러수	400	400	0%	350	-13%	350	0%	350	0%
동풍닛산	2000	판매대수	41,060	66,117	61%	60,784	-8%	157,516	159%	200,000	27%
		딜러수	80	100	25%	130	30%	180	38%	250	39%

자료 : 동풍열달기아 내부 자료.

3. 주요 경쟁메이커의 지역적 침투전략

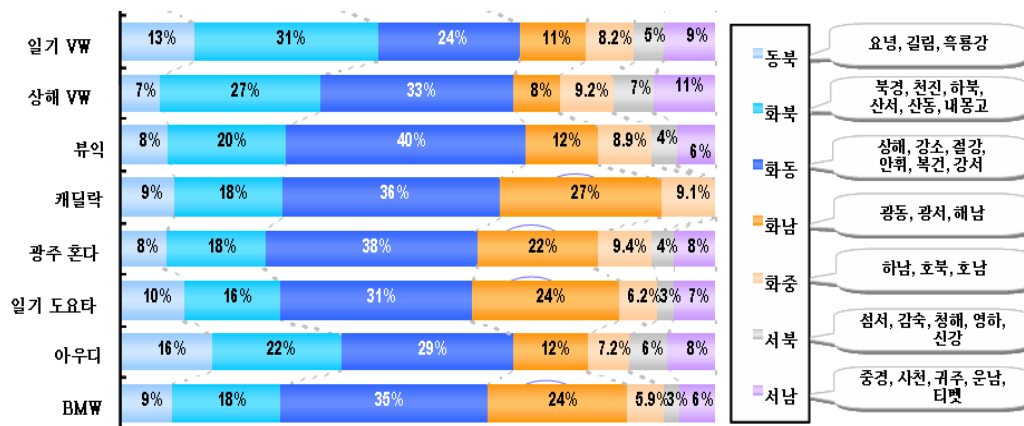
중국은 광대한 토지에 13억이 넘는 인구를 가지고 있을 뿐만 아니라 다양한 문화, 기후, 민족이 공존하고 있는 특징을 가지고 있는 나라였다. 북경현대의 판매부 업무상무는 “경쟁메이커들의 유통 채널 커버리지 현황”을 브리핑하기 위해 잠시 목소리를 가다듬는다.

현대자동차가 중국에 진출할 당시 중국은 지역적으로 경제적 차이가 존재하여 동부 연안 지역인 화동, 화남, 화북 지역의 경우 지역 전체의 소비 수준이 높으나 그 외의 지역의 경우 전반적인 소비 수준은 아직 높지 않은 뚜렷한 비균형적인 구조를 보였다. 화북 지역은 위계질서와 안정 등 유교적 가치관이 강조되고, 화동 지역은 중국 내 가장 경제가 발달한 도시로 삶의 질을 추구하고,

화남 지역의 경우 외부 세계와의 교류가 많아 새로운 제품을 수용하는 속도가 빠른 특징을 보이고 있었다.

이처럼 중국의 고소득 및 대도시의 지역 분포가 화동, 화남, 화북에 집중됨으로써 중국 자동차 시장에 진입한 글로벌 메이커들은 자동차 구매력이 있는 잠재 소비자들이 이 세 지역에 존재한다고 보고 이 지역에 집중적으로 유통채널을 확대하였다. <그림 5>는 주요 경쟁메이커 4S shop의 지역적 분포를 보여주고 있다. 4S shop은 모두 화동, 화북, 화남지역에 집중하고 있었고, 특히 이 세 지역 중에서는 중국 내 가장 경제가 발달한 화동지역에 4S shop의 비중이 가장 높게 나타났다. 또한 광주혼다, 일기 Toyota 등 일본계 메이커와 캐딜락, BMW 등은 상대적으로 화동, 화남 등 남방지역에 4S shop이 많았다.

<그림 5> 주요 경쟁메이커 4S shop 지역적 분포 현황



자료 : Web of automobile works.

Ⅲ. 동풍열달기아의 유통채널전략: 4s shop

1. 유통채널의 선택

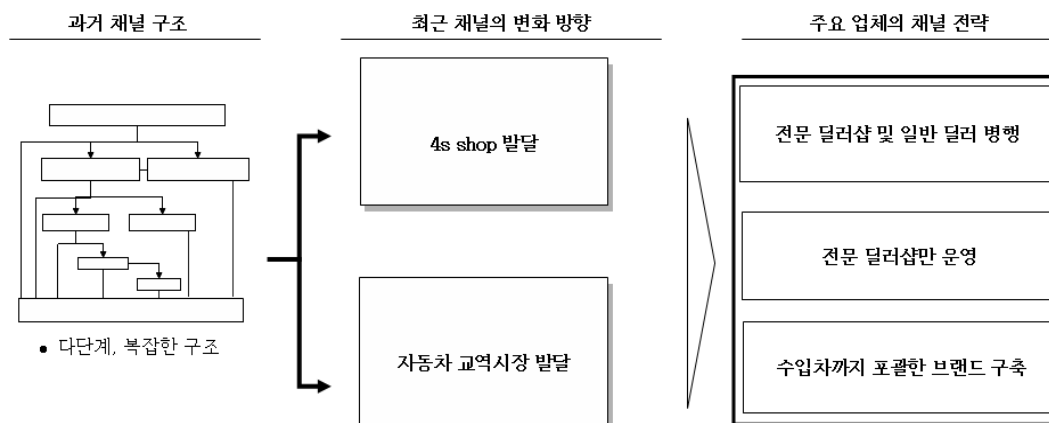
2002년 3월 동풍과 열달자동차와 3자 합작투자를 수행함으로써 중국 시장 진입이 현실화가 된 기아자동차로서 직면한 과제는 무엇보다 어떠한 채널을 이용하여 자동차를 판매할 것인가의 문제였다. 이형근 총경리는 그때의 상황을 회상하며 다음과 같은 주요 과제를 설명한다.

“기아자동차가 중국 시장에 자동차를 판매하기 위해서 직면한 과제는 크게 두 가지 사항이었습니다. 첫 번째는 무엇보다 어떠한

유통채널 방식을 선택해야 하는 가였지요. 즉, VW이 사용한 Hybrid형 유통채널 구조를 선택할 것인가? 아니면 Honda의 4S shop 단일 채널을 고수할 것인가? 그것도 아니면 Toyota 가 수행하고 있는 수입차와 국내차의 통합형 채널을 구축할 것인가의 문제였습니다. 그 다음의 과제는 어떠한 지역에 집중하여 유통채널을 확장할 것인가에 대한 채널 커버리지의 문제였습니다.”

위의 총경리 말처럼 중국시장에서는 이미 과거의 복잡한 다단계 형태의 채널구조로 나타나는 문제점을 해결하기 위해 대부분의 글로벌 메이커들이 자신들만의 유통전략을 시행하고 있었다. 그 특징들을 보면 크게 세 가지 형태의 유통채널구조로 설명 가능하다.

<그림 6> 주요 글로벌 메이커의 유통채널전략 방향



이형근 총경리는 이러한 첫 번째 주요 해결과제에 대한 의사결정을 내리기 위해서 먼저 중국소비자들의 자동차 구매 경로를 파악한 후 위의 3가지 대안에 대해 검토를 시작하였다. 결과 중국의 90% 이상 소비자들이 A/S 및 부품 수급이 가능한 전문 4S

shop에서 자동차를 구매하는 것으로 나타났다. 이러한 상황을 볼 때 중국시장에서 자동차 판매를 하기위해선 4S shop 채널을 피할 수 없는 상황인 것은 확실 하였다. 따라서 4S shop 채널을 기본으로 일반 딜러를 병행하는 문제와 국내차와 수입차 채널의 통합

여부를 결정해야만 했다. 만약 VW과 같이 4S shop 과 일반 딜러를 병행하는 대안을 선택할 경우 비록 지역별 유통 채널 커버리지를 확보 할 수 있다는 장점이 있지만 이중 채널 전략에서 오는 운영비용에 따른 비효율성과 일반 딜러들의 자체 가격인하에 대한 통제가 불가능하다는 점에서 브랜드 이미지 실추의 우려가 예상되었다.

반면 Toyota나 일부 국내 승용차 판매 4S shop에서 수입차를 전시 및 판매하는 Nissan과 같이 국내차와 수입차의 통합된 유통채널 구조를 선택할 경우 기본적으로 단일한 CI를 통한 브랜드의 통일성을 이룰 수 있는 장점이 있었지만 이미 기아자동차의 중국 내 수입차를 고급 프리미엄차로 포지셔닝 하기로 한 계획이 진행된 지금에서 만약 이를 국내 승용차 판매 4S shop에서 함께 판매할 경우 수입차의 고급화 이미지 제고를 보장 받을 수 없다는 결론을 내리게 되었다. 이러한 세 가지 대안을 놓고 여러 번의 임원진 회의를 거친 끝에 동풍열달기 아는 4S shop 단일체제로 하는 의사결정을 내리게 되었다.

2. 도시별 상품 집중전략

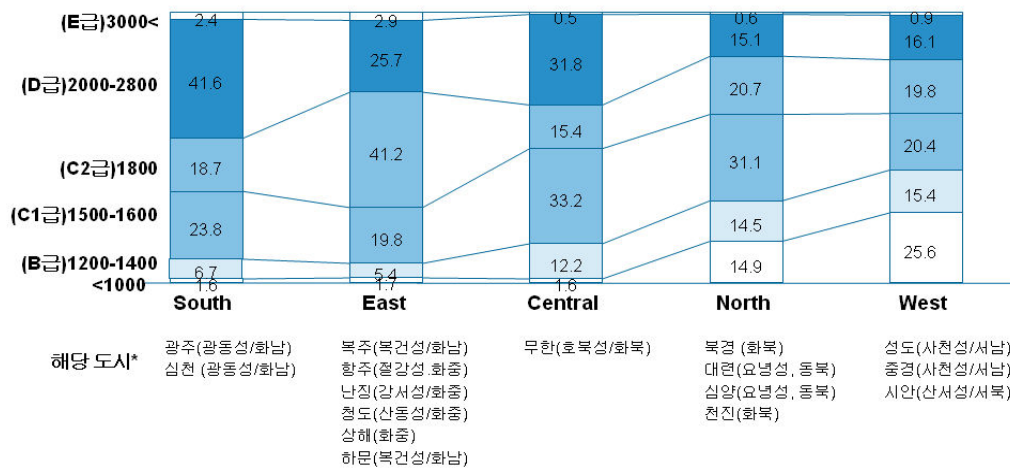
“우리는 여러 차례의 긴급 임원진 회의를 거쳐 4S shop이라는 전문 딜러샵을 이용한

채널의 단일화 체제를 고수하기로 결정 하였습니다. 그러나 이보다 더 큰 중대한 문제에 다시 고심하게 되었는데요... 다름 아닌 어떠한 방법으로 광대한 국토를 가진 중국 전 지역에 4S 딜러샵을 가장 효율적으로 침투시킬 것인가의 문제였지요..”

위의 김영만 기획본부장의 말처럼 앞으로 기아자동차가 해결해야 할 또 다른 과제는 4S shop의 침투 및 확산전략에 관한 것이었다. 중국은 광대한 국토를 가진 국가로서 중국시장을 한 번에 장악한다는 것은 사실상 불가능하기 때문에 기아자동차로서는 전략적인 채널 확산 방안이 절실히 요구되었다. 이에 기아자동차가 고려한 전략이 이른바 ‘도시별 상품 집중전략’이었다. 이를 위해 먼저 기아자동차는 6개월간 중국 전 지역의 시장조사를 통해 주요 도시별 보유 차량 배기량 분포를 조사하였다.

그 결과 화남, 화중 지역과 같은 고소득 및 인구밀집지역에서는 D(2000-2800CC)급 및 C2(1500-1600CC)급의 차종이 주류를 이루고 있는 반면 서북, 서남, 그리고 동북지역과 같이 주로 내륙에 위치한 저소득 지역에서는 소형차급인 A(1000CC 이하), B(1200-1400CC), C1(1800CC)급의 차들의 비중이 매우 높은 것으로 나타났다.

<그림 7> 주요 도시 별 보유 차량 배기량 분포

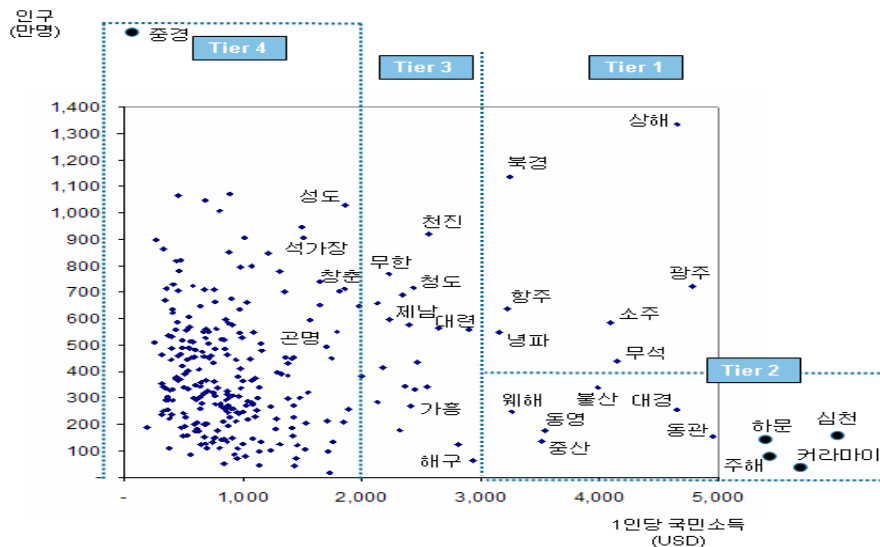


자료 : 현대-기아자동차 본사 내부자료.

기아자동차는 이러한 시장조사를 바탕으로 중국의 지역군을 인구와 소득을 기준으로 화북, 화중, 화남과 같은 동부 연안 지역

과 서북, 서남 지역과 같은 내륙지방으로 크게 4개의 지역군으로 분류하였다.

<그림 8> 도시별 상품 집중전략



자료 : 동풍열달기아 내부 자료.

위의 <그림 8>에서 보는 바와 같이 기아자동차는 중국시장의 규모를 고려한 4개의 지역군(tier)을 소득과 인구수를 기준으로

tier 1, 2와 같은 고소득 지역, tier 3와 같은 중소득 지역 그리고 저소득 지역인 tier 4 등 4개의 지역군(tier)으로 분류하였다. 대체적

으로 tier 1, 2, 3 도시들은 주로 화북, 화중, 화남 등 소득이 높은 동부 연안의 대도시들이 분포하고 있는 반면, tier 4의 도시들은 주로 내륙에 위치하여 현재 중국 내 경제 성장의 혜택을 크게 받지 못한 저소득 도시들로 구성되어 있다. 구체적으로 tier 1은 인구 4백만명 이상과 1인당 소득 3,000달러 이상으로 소득이 높고 인구밀집도가 높은 지역

이며, tier 2는 인구 4백만명 이하, 1인당 소득 3,000달러 이상의 도시들로 구성된다. 그리고 4백만명 이하의 인구, 2,000-3,000 달러의 소득구조를 갖는 도시들은 tier 3으로, 2,000달러 이하의 도시들인 tier 4에 분포하였다. 이와 같은 4개의 tier에 속한 도시들은 아래 <그림 9>와 같다.

<그림 9> tier 별 도시 분포

Tier1(7개)			Tier2 (10개)			Tier3 (19개)			Tier4 (26개 -인구 400만 명 이상)					
광주	광둥성	화남	심천	광둥성	화남	해구	해남성	화남	섬도	사천성	서남	산둥	광둥성	화남
상해	상해	화중	커라마이	신강성	서북	대련	요녕성	동북	하얼빈	흑룡강성	동북	장주	북건성	화남
무석	강소성	화중	주해	광둥성	화남	관진	요녕성	동북	서주	강소성	화중	양주	강소성	화중
소주	강소성	화중	하문	북건성	화남	남경	강소성	화중	석가장	하북성	화북	남창	강서성	화남
북경	북경	화북	둥관	광둥성	화남	천진	천진	화북	웨팡	산둥성	화북	금화	철강성	화중
창주	철강성	화중	대경	흑룡강성	동북	창주	강소성	화중	제닝	산둥성	화북	하비	안휘성	화중
닝파	철강성	화중	불산	광둥성	화남	소흥	철강성	화중	남통	강소성	화중	킬린시	킬린성	동북
			둥명	산둥성	화북	가을	철강성	화중	운주	철강성	화중			
			쑤산	광둥성	화남	현도	산둥성	화북	함춘	킬린성	동북			
			웨이	산둥성	화북	면강	강소성	화중	당산	하북성	화북			
						무한	호북성	화중	서안	섬서성	서북			
						북주	북건성	화남	모명	광둥성	화남			
						프버	산둥성	화북	정주	하남성	화북			
						천주	북건성	화남	연대	산둥성	화북			
						해주	광둥성	화남	형사	호남성	화남			
						제남	산둥성	화북	대주	철강성	화중			
						안산	요녕성	동북	태안	산둥성	화북			
						심양	요녕성	동북	테주	강소성	화중			
						우루목기	신강성	서북	곤명	운남성	서남			

자료 : 동풍열달기아 내부 자료.

동풍열달기아는 이와 같이 구분한 4개의 지역군을 기반으로 중국 소비자들의 구매력을 기준으로 한 도시별 상품 집중전략을 계획하였다. 즉, 상해, 북경, 광주 등 고소득 지역인 tier 1, 2 도시들에는 C, D 차급을 중점적으로 판매하기로 하였다. 또한 고소득의 지역군임을 고려하여 이 지역군 내의 소비자들의 라이프스타일의 변화를 염두해 RV 차급을 판매하기로 하였다.

반면 남경, 천진, 청도와 같은 중소득 지역으로서 향후 경제성장 발전 추세에 비추어 향후 tier 1, 2 도시로 성장할 tier 3 도시

에는 중소형 및 소형 차급인 B, C1, C2 차급을 중점 판매하기로 하였으며 주로 내륙에 위치한 도시들로 현재 중국 내 경제 성장의 혜택을 크게 받지 못한 서북, 서남 등 저소득 tier 4 지역에는 소형차종인 A, B 및 C1 차급을 판매하기로 하는 계획을 세웠다.¹⁾

1) 2006년 현재 동풍열달기아 에서는 C1급(천리마), C2급(썬라토), D급(오퍼스), MPV(카니발)을 현지 생산판매하고 있으며, SUV(스포티지, 소렌토)와 E급(오퍼스) 등은 수입하여 판매하고 있다. 반면 A급, B급은 생산 및 수입판매는 하지 않고 있다.

<표 4> 도시별 집중 차종 분포

지역군	도시수	집중판매 차급
tier 1, 2	tier 1(7개) tier 2(10개)	C급, D급
tier 3	19개	B급, C1급, C2급
tier 4	26개	A급, B급, C1급

자료 : 기아자동차 본사 내부자료

3. 딜러선발

2002년 3월 기아자동차와 동풍과 열달자동차의 합작계약이 이루어진 이후 기아자동차 중국법인인 동풍열달기아(DYK)에게 주어진 과제는 생산면에서는 양산체제를 갖추었지만 어떻게 딜러들을 확보할 것인가의 문제가 중요한 과제로 남게 되었다. 특히 중국시장에서의 타 경쟁사에 비해 기아자동차의 낮은 브랜드 인지도로 인해 진출 당시 기아자동차를 판매할 딜러들을 확보하는 데에는 큰 어려움이 있었으며, 이미 확보된 딜러들과의 원만한 관계 유지 및 통제 하는 것도 쉽지가 않았다. 중국시장 진출 당시의 고민에 대해 판매부 이종승 이사는 다음과 같이 말하고 있다.

“먼저 딜러들을 모집할 당시의 심정을 한마디로 표현하면 서러움 그 자체였습니다. 처음에는 딜러모집을 위해 발로 뛰어야만 했습니다. 조금이라도 의향이 있는 딜러들을 찾아가 우리의 대리점이 돼달라고 애걸하기 까지 했습니다. 쥐구멍에도 뱃 뜯 날이 있다고 했던가요? 우리는 무엇보다 딜러들에게 확신을 심어주기로 하였습니다. 우리를 믿고 따라오면 대리점에게 부(富)를 거머질 수 있는 기회를 주겠노라고... 이러한 노력 끝에 지금은 매우 높은 경쟁률을 이겨야만 우리의 딜러가 될 수 있게 되었습니다.”

이처럼 기아자동차가 중국시장에 진입할 당시만 해도 기아자동차의 낮은 브랜드 인지도로 인해 딜러들을 모집하는 데에 큰 한계에 부딪치는 시련을 겪었지만 타 경쟁메이커들이 딜러들에게 심어주지 못한 자신감과 확신을 통해 기아자동차의 딜러가 되겠다는 지원자는 점차 증가하게 되었고, 이를 위해 체계적인 딜러들의 선정기준을 마련하는 일도 수행되었다.

기아자동차의 딜러 선정기준은 지원딜러의 과거 경력 즉, 과거 동 업계에서 활동하고 있는지, 또한 4S shop이 위치할 입지, 그리고 딜러들이 소유한 자본에 대해 평가를 하게 된다. 선발 절차는 크게 5단계에 걸쳐 이루어지는데, 먼저 신문이나 잡지의 지면을 통해 광고를 시작으로 서류신청을 접수 받는다. 이후 서류심사를 거쳐 3배수의 딜러들을 1차적으로 선정하게 된다. 이렇게 선정된 딜러들은 4명으로 구성된 기아자동차 직원들이 4S shop이 건축될 지원자들 소유의 토지를 조사하고 동시에 지원한 딜러와의 현지 인터뷰가 이루어진다. 현지조사 및 인터뷰가 끝나게 되면 6-7명으로 구성된 평가위원회를 통해 최종 딜러가 선정되게 되며 이때 4S shop 건설계약서를 체결하게 된다.

<표 5> 딜러선발 과정

단계	내용
1단계	지면을 통한 광고 및 홍보
2단계	서류신청 접수
3단계	1차 서류심사(3배수 선발)
4단계	4명으로 구성된 직원에 의한 현지 조사 및 인터뷰
5단계	평가위원회(6명)를 통한 딜러 선발

자료 : 동풍열달기아 내부자료.

특히 기아자동차는 선정된 딜러와의 4S shop 건설계약 시 4S shop 내부의 전시장, 워크샵, 부품창고, 총건평 및 총부지를 기준으로 4가지 유형으로 구분하는 하드웨어 표준을 규정함으로써 딜러들의 재정 능력에 맞게 대리점을 건설 할 수 있는 융통성을 제공하고 있다.

<표 6> 대리점 하드웨어 표준

구분	A	B	C	D
전시장(m ²)	900	840	780	420
워크샵(m ²)	1,640	1,410	1,160	1,003
부품창고(m ²)	470	350	280	165
총건평(m ²)	3,740	3,210	2,790	2,050
총부지(m ²)	6,930	6,190	5,400	3,000

자료 : 동풍열달기아 내부자료

이러한 딜러선발의 결과 아래 <표 7>와 같은 4S shop의 규모 및 분포를 확보하게 되었다.

<표 7> 동풍열달기아 4S shop 딜러 현황(2006년 1월)

권역	4S shop(수)
화북지역	27
화중지역	18
화동지역	22
화남지역	22
동북지역	11
서북지역	7
서남지역	15
기타지역	26
계	148

자료 : 동풍열달기아 내부 자료

4. 딜러 교육훈련

“무엇보다 딜러들 개개인의 영업력 강화

는 중국시장에서 기아자동차의 생존과 결부되는 주요 사항이라고 판단하였습니다. 따라서 저희는 현재까지 딜러들의 실무능력을 향상시키기 위해서 지속적이고 철저한 교육훈련을 수행하고 있습니다. 특히 중국소비자들의 자동차 구매의 90% 이상이 4S shop에서 이루어지고 있는 현실에서 고객만족을 이끌어 내는 딜러들의 교육훈련은 매우 중요한 일이 아닐 수 없습니다.

- 동풍열달기아 판매본부 정순원 차장-

기아자동차는 딜러들의 체계적인 교육훈련이 선행되어야 된다고 보고 정기적으로 딜러들의 교육훈련을 수행해나가고 있다. 이에 중국의 로컬 마케팅컨설팅 업체를 통해 철저한 교육훈련 프로그램을 실시하고 있다. 2005년 3월에는 “세일즈 트레이닝” 프로그램을 신설하여 3000명 이상의 딜러들을 참가시켰으며, 점차 교육과목 및 수강인원을 대폭 확대하고 있다. 이 프로그램은 크게 3단계 기본과정, 중급과정, 엘리트과정으로 구분되어 진행되었으며 각 과정에는 딜러들이 이수해야할 교육과목들이 포함되어있다.

<표 8> 세일즈 트레이닝 과정

기본과정 (4-5일)	중급과정 (2일)	엘리트 과정(2일)
-DYK의 기업 이미지 전달 -시장 전략과 제품의 포지 셔닝 이해 -자동차 기본 원리 교육	-고객과의 커 뮤 니 케 이 션 능력 교육 -판매 프로세 스 강화교육 -고객의 불평 에 대한 교육 -잠재적인 고 객 개발	-판매 촉진 교육 -고객 감동 판매 교육 -고객 DB 교육

자료 : 동풍열달기아 내부 자료

한편 기아자동차는 딜러들의 교육대상을 차별화하여 그들에 적합한 교육훈련을 수행하고 있다. 교육대상은 딜러판매고문, 딜러 판매경리, 딜러 총경리로 세분화 되고 아래의 <표 9>과 같이 차별적이고 집중적인 교육훈련을 수행하였다.

<표 9> 차별적·집중적 트레이닝

직책	교육 내용
딜러 총경리	동풍열달기아의 정책의 이해와 발전 전략
딜러 판매경리	판매고문의 관리, 고객관리관계
딜러 판매고문	판매기술, 고객개발, 제품 및 경쟁제품 분석

자료 : 동풍열달기아 내부 자료

특히 4S shop에서 고객만족을 이끌기 위해 전시장에 전시된 자동차의 청결상태나 DYK 로고 위치, 심지어는 화장실의 물 온도까지도 정기적인 점검을 실시하고 있다. 이밖에 딜러들의 동기부여를 위한 정책으로 각종 대리점 대회 및 우수 대리점을 선정하여 한국방문의 기회를 제공하고 있다.

“2006년 3월 9일부터 12일까지 우수대리점의 판매책임자 112명을 선정하여 한국을 방문하는 기회를 제공하였습니다. 서울, 제주도 그리고 화성공장을 견학한 딜러들은 무엇보다 자신들이 기아자동차를 판매하는 딜러들이라는 자긍심을 고취하는 모습이 역력했습니다.”

- 동풍열달기아 판매본부 정순원 차장 -

5. 딜러 평가 및 성과보상

기업경영은 개인의 능력이 객관적으로 분석·평가되고 보상될 수 있어야 비로소 가능해진다. 개인이 갖고 있는 전문 능력을 정확히 파악하지 못한다면 그 능력을 충분히 활용하는 것이 불가능해지며, 합리적인 보상이 이루어지지 않는다면 구성원들에 대한 동기부여가 되지 않아 우수한 인재의 확보 및 양성이 불가능해지기 때문이다. 따라서 적절한 평가와 보상이 필요하다. 이처럼 딜러에게 있어서의 보상 및 평가의 이슈 역시 매우 중요하며 기아자동차에게 있어서도 딜러에 대한 평가·보상체계를 결정하기까지 쉽지 않은 않았다.

<표 10> DYK 및 경쟁 메이커 딜러 마진구조

구분			상해GM				광주 Honda			DYK				
			사일	엑셀레	리갈	GL8	FIT	어코드	오딧세이	천리마		세라토	옵티마	카니발
										1.3	1.6			
기본			4%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	4%	5%	5%	5%	5%
인센티브	년간목표달성율 (100%달성시)		1,500원/ 1대	1,500원/ 1대	2,000원/ 1대	2,000원/ 1대	1%	1%	1%	최대 2.2%				
	고객 만족도	95-100점												
		90-94점												
		85-89점												
4S 건설장려비			2년간 1%				2년 내 건설자금의 50%지원			2년간 1%				
합계			약 7%(각 모델 평균)				약 7%			최대 8.2 %				

자료 : 동풍열달기아 내부자료(2006).

딜러의 마진구조와 인센티브의 책정은 동풍열달기아의 향후 경영실적에 직접적으로 영향을 미치기 때문에 매우 신중한 의사결정을 내려야 만 했다. 여러 차례의 임원진 회의와 타 경쟁 메이커를 대상으로 한 시장조사를 통해 결국 기아자동차는 딜러의 마진 및 인센티브 구조를 최대 8%로 결정하였다. 이 중 4S shop 건설 장려금이 1%로 완공 후 2년간 지원하기로 하였다. 또한 기본 마진은 천리마 1.3모델(4%)를 제외하고 모든 모델에서 5%를 지원하기로 하였으며 인센티브는 분기별 해당 딜러에게 설정된 고과 점수표를 근간으로 최대 2.2%를 지원하기로 하였다. <표 11>은 기아자동차의 인센티브를 제공하기 위한 고과 점수 기준을 나타내고 있다.

<표 11> 대리점 분기 고과 점수표

1. 판매부- 상대평가

대리점 비율	상위 60%	중간 30%	하위 10%
인센티브 (%)	0.50%	0.40%	0.30%

2. 정비부- 절대평가

대리점 득점(100점)	85점 이상	75-84	60-74	60점 미만
인센티브(%)	0.50%	0.35%	0.20%	0

3. 고객만족도(시장부)- 절대평가

평가점수 (10점)	8.5점 이상	8.16-8.49	8.00-8.15	7.65-7.99	7.65 미만
인센티브 (%)	1.2%	1.0%	0.8%	0.4%	0.0%

자료 : 동풍열달기아 내부자료

위와 같이 동풍열달기아는 모델별로 기본

마진 구조를 차등화 하여 천리마 1.3 모델을 제외하고는 모두 5%의 기본 마진을 제공하기로 하였다. 인센티브는 판매부, 정비부, 시장부의 세 측면에 대한 고과점수표를 설정하여 최대 2.2%까지 제공하기로 결정하였다.

IV. 향후과제 및 시사점

1. 동풍열달기아의 향후과제

동풍열달기아의 첫모델인 천리마는 비록 성공을 거두었지만, 이는 하나의 시작에 불과하다고 정달옥 전 총경리는 말한다. 아직은 동풍열달기아의 인지도는 오랜 기업 활동을 이루어 나간 다른 다국적 자동차 기업 보다는 낮다고 판단되지 않기 때문이다. 이를 위해선 본사 측면에서의 중국 내 기아 브랜드 제고를 위한 집중적인 마케팅 활동이 절실하다는 것을 의미한다. 이는 앞으로 지속적인 노력을 기울여야 할 부분이라고 꼽고 있는 부분이다.

또한 동풍열달기아는 소형차 부문에서의 성공이 하나의 골칫거리로 작용할 수 있음에 고심하고 있다. 애초에 동풍열달기아는 bottom-up 전략으로, 천리마를 시작으로 보다 고급시장으로 진입하고자 했기 때문인데 그들의 계획과는 달리 소형차의 이미지가 중국 소비자에게 너무 깊이 각인되지 않았나 하는 염려 때문이다. 동풍열달기아의 기업이미지나 브랜드 이미지가 소형차에 국한되게 되면 앞으로 그들이 새로운 모델을 출시함에 있어서 장애물로 작용할 것은 자명하기 때문이다. 이러한 염려 속에서 동풍열달기아는 오늘도 앞으로 뛰어넘어야 할 산들이 많다는 것을 다시금 인지하고 있다.

뿐만 아니라 기아자동차는 년산 10만대

규모의 공장과 별도로 30만대 규모의 제 2 공장을 설립하여 생산능력을 40만대까지 확대할 계획에 있다. 이러한 기아자동차의 야심찬 계획에 앞서 이형근 총경리는 동풍열달기아의 유통채널 부문에서의 해결해야 할 과제는 무엇인가에 대한 질문에 다음과 같은 말을 하기 시작한다.

"기아자동차가 중국시장에 첫 진입한지 벌써 10년째를 내다봅니다. 지금 와서 생각해 보면 우리가 어떻게 힘든 일들을 현명하게 극복했는지 대견하다는 생각까지 드는군요. 하지만 중국시장에서 기아자동차가 현재 위상에 안주하기에는 너무 위험하다고 생각이 됩니다. 끊임없이 경쟁메이커 뿐 아니라 로컬기업들이 맹추격을 해오고 있으니까요... 항상 앞으로의 일들에 미리 대비해야만 합니다.

이를 위해 현재 우리가 고민하는 과제는 크게 2가지가 있습니다. 하나는 4S shop에서의 중고차 업무를 병행할 것인가의 문제입니다. 또한 다른 과제는 일본 메이커인 Toyota 와 같이 국산차와 수입차의 일원화 체제에 대한 사항입니다."

위의 설명처럼 총경리는 4S shop 자체의 부가가치 창출을 위해 중고차 업무의 병행은 꼭 필요한 과제라 보고 있다. 특히 현재 중국자동차 산업의 부가가치 구성 비율 중 애프터마켓(after market) 즉, 정비, 금융, 보험, 중고차, 용품 등이 차지하는 비중이 전체의 37%를 차지하고 있다. 특히 이중 중고차 시장 또한 무시하지 못할 비중을 차지하고 있어 이와 같은 추세는 총경리의 중고차 업무 병행에 대한 갈등을 더욱 증폭시키기에 충분 했다.

아울러 동풍열달기아의 향후 과제로서 국산차와 수입차의 채널을 분리하지 아니하고 하나의 4S shop에서 모두 판매하는 채널의 통합화를 고려하고 있다. 만약 Toyota나 Nissan과 같이 국내차와 수입차의 통합된 유통채널 구조를 선택할 경우, 기본적으로 단일화된 CI를 통한 브랜드의 통일성을 이룰 수 있는 장점이 있는 반면 이미 기아자동차의 중국 내 수입차를 고급 프리미엄차로 포지셔닝(positioning) 하기로 한 계획이 진행된 지금에 와서 만약 이를 국내 승용차 판매 4S shop에서 함께 판매할 경우, 수입차의 고급화 이미지제고를 보장 받을 수 없다는 단점 또한 존재한다. 그러나 더욱더 중요한 사항은 이러한 향후과제에 대한 의사결정들을 기아자동차의 파트너들인 동풍과 열달자동차를 어떻게 설득 시키는가의 문제 또한 앞으로 기아자동차가 중국시장에서 풀어나가야 할 사항으로 지적되고 있다. 이러한 복합적인 문제에 대해 기아자동차의 이형근 총경리는 다시 깊은 고심에 빠지게 된다.

2. 본 사례를 통한 시사점

본 사례는 이론적 및 실무적인 시사점을 제공하기를 기대한다. 먼저 이론적 시사점으로는 기회와 위협이 공존하는 중국 자동차산업의 관심이 필요함에도 불구하고 그에 관한 학계의 관심 및 연구는 매우 미흡한 수준에 있다. 지금까지의 중국 자동차 산업에 관한 연구는 특정 진출 기업의 사례연구에서 벗어나 단순히 중국 자동차산업 및 정책에 대한 흐름에만 초점을 맞추고 있을 뿐 아니라 중국 자동차 산업만을 고려한 실증연구들 또한 미비한 실정이다. 특히 이러한 실증연구에서는 선진국의 이론에서 출발하여 가설을 설정

하고 한국 기업의 자료를 수집하여 분석하는데 그치고 있다. 그러나 한국기업이 중국시장에 진출한 경험이 매우 짧기 때문에 일반적인 이론이 아직 형성되지 않았으며 다만 이를 모색하는 과정에 있다고 판단된다. 따라서 이러한 실상을 고려할 때 본 사례 연구와 같이 중국 자동차산업에서의 사실발견(fact finding)이 선행되는 것이 학계 및 업계에 도움을 줄 것이라 판단된다.

한편 실무적인 시사점으로는 본 기아자동차의 중국시장 유통채널전략의 사례를 통해 중국자동차 시장의 유통채널의 구조를 파악함으로써 향후 중국 자동차시장에 진출하는

한국의 자동차기업 및 부품관련기업들에게 특유한 중국의 유통채널구조의 이해를 도모할 수 있기를 기대한다.

참고문헌

- 중국 국가정보중심(SIC) 자료(2005, 12).
China Statistic, Yearbook.
Automotive financing in China.
이장로·신만수(2006), 국제경영, 홍문사.
이장로(2005), 국제마케팅, 무역경영사.
중국 동풍열달기아 내부자료.
기아자동차 본사 내부자료.

Abstract

A Case Study on Channel Strategy of Dongfeng Yueda-Kia Motor

Lee, Jang-rho*Lee, Ja-hyuk**Park, Ji-hoon***

China has been recognized as the land of opportunity to provide valuable assets owing to dramatic economic developments in a recent year. In particular, automobile industry in china has been noticed by MNCs due to increasing of both steady demands and positive further expectations.

The primary purpose of this case research is to examine distinctive channel strategy of automobile environment in China from the viewpoint of Dongfeng Yueda-Kia Motor. In order to accomplish of this, we visited production factory and sales office located in Shanghai, China during the period from April 20 through April 23, 2006. We expect that this case study provides with more opportunity to contribute to practical implications for Korean MNCs which do not entry china market yet.

Keywords: automobile industry in China, Dongfeng Yueda-Kia Motor, distribution, channel strategy, 4S shop.

* Professor of International Business at Korea University Business School.(jrlee@korea.ac.kr)
** Professor of International Business at Korea University Business School.(jayhee@korea.ac.kr)
*** Doctoral candidate of International Business at Korea University Business School.(sandy@korea.ac.kr)