

# 조직형 대리점마케팅에서 경영성과에 영향을 미치는 요인: BSC를 통한 중국 화장품 시장 사례연구

안봉락\* · 이새봄\*\* · 서영호\*\*\*†

\*경희대학교 대학원 경영학과

\*\*경희대학교 후마니타스 빅데이터연구센터

\*\*\*경희대학교 경영대학

## Factors Affecting Performances in Organizational Dealer Marketing: A Case Study Using BSC in Chinese Cosmetics Market

Bongrak An\* · Saebom Lee\*\* · Yungho Suh\*\*\*†

\*Depart. Business Administration, Graduate School, Kyung Hee University

\*\*Humanitas BigData Research Center, Kyung Hee University

\*\*\*School of Management, Kyung Hee University

### ABSTRACT

**Purpose:** The balanced scorecard (BSC) has been adopted to evaluate factors affecting performances in organizational dealer marketing in Chinese cosmetics market. Four performance measures in BSC: learning & growth, internal business processes, customer performance, and financial performance are employed in our empirical study.

**Methods:** We conducted surveys of dealers in a Chinese cosmetics company and used total 463 samples for analysis. Confirmatory factor analysis and structural equation model analysis were employed using AMOS 20.0.

**Results:** This study found that internal business process had a positive relation with customer performance and learning and growth. Also, customer performance and learning & growth positively affected financial performances.

**Conclusion:** This study has some academic and practical contributions in that the revised BSC model reflects the special aspects of Chinese cosmetics market and it can be used as a guide for companies in the Chinese cosmetics market to understand which factors are affecting performances.

**Key Words:** Balanced Scorecards, Chinese Cosmetic Market, Retail Dealer, Performance Analysis, Organizational Dealer Marketing

● Received 6 November 2017, 1st revised 21 November, accepted 22 November 2017

† Corresponding Author(sixsigma@cnu.ac.kr)

© 2018, The Korean Society for Quality Management

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

# 1. Introduction

최근 들어 중국 화장품 시장은 급속히 발전하여 5년간 1인당 평균 화장품 소비액이 약 2배 가량 증가하였다. 또한 지난 5년간 연평균 12%씩 성장하면서 미국에 이은 세계 제2위의 화장품 소비시장으로 부상하였다. 중국 여성들의 생활수준이 높아지고 미에 대한 관심이 증가하면서 구매력이 지속적으로 증가하고 있어 앞으로도 잠재적인 성장 가능성이 높은 시장으로 기대되고 있다. 중국 화장품시장의 유통채널은 백화점, 슈퍼마켓/하이퍼마켓, 약국/드러그스토어, 전문점, 직접판매, 인터넷 등으로 구분될 수 있다. 이 중에서 2000년도까지 백화점과 소규모 잡화점으로 양분화되어 있다가, 최근에는 백화점, 잡화점, 할인점의 비중이 축소되고 반면에 인터넷과 전문점 위주로 확대되고 있다 (Lee 2015).

디지털시대로 인해 인터넷 판매의 비중이 증가하고는 있지만 여전히 화장품 업계에서 놓칠 수 없는 유통채널 중의 하나는 ‘방판’과 ‘전문점’이다. 방판은 방문판매의 줄임말로 중국에서는 직접 판매(직판)라고 해서 ‘직소(直銷)’라 불리며, 전문점은 일정한 매장을 갖추고 특정상품을 전문적으로 판매하는 소매점을 뜻한다. 중국에서 직판은 한국의 방문판매와 다단계판매를 합친 직접 판매로 상무부의 허가를 받아야 영업을 할 수 있다. 화장품 시장에서 직판이 중요한 유통채널인 이유는 고객이 담당 카운슬러를 통해 개인별 맞춤서비스를 제공받을 수 있기 때문에 만족도를 높여 새로운 고객의 추천으로 이어지기 때문이다. 또한 전문점의 경우 아리따움, 스킨푸드, 미샤 등 한 회사만의 화장품 혹은 브랜드의 화장품들만 모아놓은 소매점으로 회사나 브랜드의 이미지를 개선시킬 수 있으며 가격과 서비스를 보장한다. 특히 중국에서는 중국만의 유통채널인 ‘경소상(經銷商)’이 존재하며, 제조사로부터 상품을 직접 구입해 최종 소비자에게 제품을 직접 판매하는 중개 판매상으로 국내의 대리점 혹은 가맹점이라고 볼 수 있다.

중국은 땅이 넓고 성(省), 시(市), 현(縣) 등 행정구역으로 구분되어 복잡한 유통구조를 가지고 있어, 전 지역을 아우르는 판매망 구축이 어렵다. 따라서 제조업체가 최종 소비자에게 제품을 판매하기 위해서는 경소상을 접촉하는 것이 매우 중요하다(Jung 2015). 따라서 경소상은 제조사의 제품을 구매하여 최종 소비자에게 판매하기 때문에 중국 화장품 회사에 있어서 또 다른 ‘고객’이라고 할 수 있다. 특히 경소상은 강력한 구매체험을 포함하기 때문에 화장품 회사 입장에서 경소상에 대한 관리가 중요한 영업 전략이라고 할 수 있다.

본 연구는 경소상의 운영력을 향상시켜 성과를 높이는 방안에 대해 모색하고자 중국 화장품 시장 내 한국과 중국의 합작회사인 ‘S사’를 사례로 연구하고자 한다. ‘S사’는 심양, 상해, 청도에 3대 생산제조 공장을 두고 중국 전역에서 300여종의 화장품과 생활용품, 건강용품 등을 판매하고 있다. ‘S사’는 기존의 ‘경소상’ 형태와 ‘직접 판매’ 형태로 사업을 확대하다가, 중국의 직소관리조례(直銷管理條例, 국무원령 제443호)를 기점으로 기존 경소상 형태의 사업에서 직소판매 방식을 결합한 ‘조직형 대리점 마케팅(Organizational dealer marketing)’이라는 ‘S사’만의 독특한 유통 경로와 마케팅을 개발하였다. 경소상은 ‘S사’의 화장품을 구매하고 점포를 두어 판매원을 고용하며, 고객에게 차별화된 서비스(미용관리)와 맞춤형 1:1 미용 컨설팅 제공과 화장품을 판매한다. ‘S사’ 입장에서 경소상의 매출은 조직 내 성과와 직결되기 때문에 경소상의 효율성을 높여 조직 내 성과를 확대하려면 성과에 영향을 주는 요소들의 파악이 필요하다.

따라서 본 연구에서는 중국 화장품 기업의 전반적인 성과에 영향을 주는 정성적 요소를 측정하여 서로 어떠한 인과관계가 있는지를 검증해보고자 한다. 또한 중국의 독특한 유통경로인 경소상을 기반으로 한 조직형 대리점 마케팅의 효과를 분석하기 위한 성과 탐색 방법으로 균형성과표(BSC: Balanced Scorecard)를 활용하고자 한다. BSC는 기업의 성과를 재무적 요소뿐만 아니라 비재무적 요소까지도 포함하여 종합적인 관점에서 측정할 수 있는 성과측정 시스템이다(Kaplan and Norton, 1992, 1996). BSC를 통해 경소상의 비재무적인 정성적 요소의 활동을 포함하여

학습 및 성장 관점, 내부 비즈니스 관점, 고객 성과, 그리고 재무성과의 4가지 차원에서 기업의 성과요소를 정리하고 종합적으로 어떻게 연계되고 상호작용하는지를 확인하고자 한다. 이 연구는 중국 화장품 시장의 유통채널에 대한 이해와 함께 기업의 효율적인 경영전략을 수립하는데 기초자료를 제공할 수 있을 것이다.

## 2. Literature Review

### 2.1 Chinese Distribution Channels

중국 시장의 유통경로는 대리상과 경소상을 활용하는 보편적 관점에서 유통구조가 이루어진다고 할 수 있다. 중국 시장의 기본 유통과정은 제조사에서 경소상을 거쳐 소비자에게 도달하는 3단계가 가장 일반적인 유통경로이다. 3단계에서 대리상이 등장하게 되면 제조사→대리상→경소상→소비자와 같은 유통경로를 가진다(KOTRA, 2008). 대리상은 총대리상부터 낮은 단계의 대리상(1급 대리상 및 2급 대리상 등)까지 여러 단계가 존재한다. 대리상은 제조사의 제품을 위탁판매하는 총판업체의 성격을 가지며, 판매대금의 일부를 커미션 형태로 수취하는 판매상의 형태이다. 반면에 경소상은 독립적인 경영조직이며 직접 물건을 매입하여 납품하는 소매상의 성격을 가진다. 즉, 대리상은 직접 소비자에게 제품을 판매할 수 없고, 경소상을 거쳐야 소비자에게 판매할 수 있다.

Sung(2004)은 중국 유통시장의 특성과 진출 전략에 대한 연구에서 중국 진출시 고려해야 하는 유통경로 방식으로 직명매장, 경소상, 대리상, 대소상으로 구분하여 선택가능하다고 제시하였다. Kwak and Nam(2011)은 중국 화장품 유통경로의 유형을 분류하였는데 유통경로의 주체가 누구에게 있는가에 따라 유통경로와 판매장소가 매우 상이하며, 화장품 유통경로를 제조상 주도형과 제조상 중심 대리체제형, 대리상 운영형 그리고 중국법인 자체 가맹상 활용형으로 구분하였다. 대리상 운영형에서 대리상이 별도의 가맹점을 구축하는 경우를 설명하였는데 중국 유통망에서 흔히 발견되는 경소상이 여기에 해당된다. 하지만 이 연구에서는 경소상의 역할을 충분히 설명하지 못하였고, 직접판매 형태는 제시하지 않았다.

중국 화장품 시장의 유통경로는 일반적으로 대리상과 경소상 관점에서 벗어날 수 없다. 본 연구에서는 중국 화장품 유통경로를 크게 대리상과 경소상 그리고 직접판매 형태로 구분하였다 <Table 1>. 대리상은 위탁판매로서 판매대금 일부를 커미션 형태로 수취하고, 대형마트, 백화점 등의 소매점에 제품을 유통시키는 경로를 가진다. 경소상은 제조사로부터 상품을 직접 구입해 소비자에게 판매하는 중개 판매상을 뜻하며, 독립경영기구로서 상품의 소유권을 가진다. 직접판매 형태는 국내에서는 다단계, 후원판매, 방문판매 3가지 형태가 존재하지만 중국에서는 직소라고 불리는 직접판매만 허용하고 있다. 대부분의 중국 내 화장품 기업들은 오프라인 판매채널 중에서 직소판매의 형태를 취하고 있다. 직소판매는 2006년 2월, 직소관리조례로 인하여 중국 상무부로부터 허가를 받아야지만 영업을 할 수 있으며, 중국에서 해당지역에 최소 1개의 서비스 판매망을 두어야 한다. 그리고 서비스 판매망에 판매원을 고용하여 영업을 할 수 있으며, 판매원들은 본인 실적에 따라 본인 수당만 수령 가능하다.

Table 1. Distribution Channels in Chinese Cosmetics Market

Types	대리상(Agent)	경소상(Dealer)	직접 판매(Direct Sales)		
			다단계 판매 (Multi-level sales)	후원 판매 (Sponsored door-sales)	직소판매 (Direct sales)
Conceptual diagram					
Feature	<ul style="list-style-type: none"> <li>As “consigning sellers”, agents receive a portion of the sales amount as commission.</li> <li>distributing the manufacturer’s products to retail stores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>An intermediary dealer who purchases products directly from the manufacturer and sells them to consumers.</li> <li>The dealer is an independent manager and has ownership of the goods/products.</li> <li>Dealer has a store.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sales structure has three or more levels (no store).</li> <li>In 1998, China introduced a regulation where multi-level non store sales are illegal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sales structure has less than two levels.</li> <li>Non-store sales</li> <li>In Korea, many cosmetics companies are using this system.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Based on the performance of the salesperson, the benefit is calculated.</li> <li>At least one sales network is required in the area that want to sell in China.</li> <li>In Feb. 2006, direct sales require licenses to be obtained for companies to operate in China.</li> </ul>

‘S사’는 앞서 언급하였듯이, 경소상과 직접판매 방식으로 사업 확장을 해오다가, 중국 정부의 다단계 및 직접판매 금지로 인하여 ‘조직형 대리점 마케팅’이라는 새로운 유통구조 및 마케팅 방안을 고안하였다. 다단계 판매와 같이 단계적으로 된 조직을 통해 상품을 판매하는 형식을 탈피하고 경소상을 중심으로 서비스 지역망을 늘리는 것으로 전략을 변경하였다. 그렇다면 경소상 및 직접판매 유통구조와 조직형 대리점 마케팅의 구조는 어떠한 차이점이 있는가? 첫째, 제품구매에 대한 차이를 살펴보면 기존 유통구조와 조직형 대리점 마케팅은 경소상이 제조사의 제품을 직접 구매하여 제품의 소유권을 가진 상태에서 소비자에게 판매하고, 독립 경영기구로 인정되는 점에서는 동일하다. 하지만 기존 유통구조의 경소상은 다른 제조사의 제품도 같이 취급할 수가 있다. 반면에 ‘S사’는 경소상을 가맹점과 같이 본사 제품만을 취급하도록 하였다는 점에서 차이가 있다. 둘째, 제품 판매와 더불어 고객에게 차별화된 미용관리 서비스와 1:1 뷰티 컨설팅을 제공한다는 것이다. 기존 경소상 유통구조는 제품만을 판매하였고, 직접판매에서는 판매원들이 직접 고객들의 뷰티 컨설턴트의 역할을 수행하고 있었다. 조직형 대리점 마케팅에서는 고객접근성이 좋은 점포에 최신 설비와 고객편의시설을 갖추고, 제품판매와 함께 뷰티전문가들이 고객에게 맞춤형 서비스를 동시에 제공하고 있다는 점에서 차이가 있다. 셋째, 경소상들이 점포 내 판매원을 고용하여 판매원의 수당을 일부 수취할 수 있다는 점이다. 즉, 판매원의 판매수익을 경소상과 판매원이 나눠 갖는 것이다. 기존 구조는 판매원을 고용하여 월급을

주는 형태이었다. 넷째, 제조사의 영업조직이 직접적으로 경소상들을 관리한다는 것이다. ‘S사’는 다단계 판매원들의 일부를 본사에서 흡수하여 영업조직으로 두어 직원화 하였다. 중국 지역이 넓어 영업조직도 단계별 관리체계가 존재하며, 관리체계의 끝단에 경소상을 두어 직원이 멘토가 되어 경소상을 관리한다는 점에서 차이가 있다. 기존 경소상 구조는 일반적으로 제조사와 판매계약을 체결하고 일정한 보증금을 지급하여 제품값을 지급하는 것을 거래조건으로 한다. 그래서 경소상이 판매가격을 결정하고 제품판매가 좋거나, 나쁘거나 제조사는 책임을 지지 않고 직접적으로 간섭하지 않는다. 마지막으로 경소상과 판매원까지 제조사에서 비전을 제시해주고 있다는 점에서 차이가 있다. 경소상이 일정 조건을 만족할 시 ‘S사’의 직원으로 고용되어 멘토의 역할을 할 수 있도록 하였으며, 판매원도 조건 만족 시 경소상으로 승격 가능하도록 제도를 마련하였다. 이처럼 조직형 대리점 마케팅은 제조사가 직접 경소상을 관리한다는 점에서 회사와 경소상의 연결관계가 기존 유통구조보다 밀접하다고 할 수 있다. 다음의 <Figure 1>은 조직형 대리점 마케팅의 구조이다.

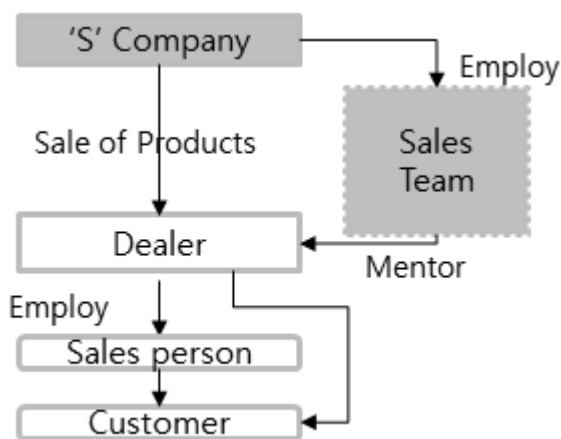


Figure 1. Frame of Organization Dealer Marketing

중국 시장에 대한 유통 관련 기존 연구들은 중국 유통시장의 특징과 한국 기업의 진출시 고려사항에 대한 연구들 (Sung 2004; Oh 2010)과 한국 기업들의 중국 내수시장 진출실태 및 현지적응을 살펴본 연구(Lee and Shin 2012) 이 있다. 중국 화장품 시장과 관련한 연구들은 화장품 유통경로 유형별 차이점에 대한 연구(Kwak and Nam 2011) 와 중국 화장품 시장의 수출 및 진출 방안 제시(Li et al. 2017)가 있으며, 한국 화장품 구매 의도(Yang et al. 2017) 에 대한 연구들이 있다. 반면에 중국 화장품 시장의 독특한 유통구조와 함께 화장품 회사의 성과관점의 실증적 연구 들은 학술적으로 찾아보기가 힘든 상황이다.

따라서 중국 화장품 시장의 독특한 유통구조를 반영하여 회사의 전반적인 성과와의 인과관계에 대해 연구하는 과 정이 필요하며, 그 결과는 중국 화장품 시장의 이해와 마케팅 및 판매방식에 대한 전략을 고려하는데 있어 큰 도움이 될 것이다.

## 2.2 Balanced Scorecard(BSC)

BSC는 Kaplan and Norton(1992)에 의해 처음으로 제안된 이론으로 지금까지 전 세계적으로 다양한 조직에서 널리 사용되고 있는 성과중심의 경영관리 시스템이다. 기업의 성과측정방식이 재무적인 관점에서 치우쳤던 한계를 보완하기 위해 고객의 관점, 내부 비즈니스 관점, 학습과 성장의 관점이라는 세 가지 관점을 추가하여 보다 종합적인 측면에서 성과를 평가하기 위한 이론이다. 그들은 BSC 모형에서 재무적 지표와 비재무적 지표, 후행지표와 선행지표, 성과에 대한 내부적 시각과 외부적 시각 등이 균형 있게 자리 잡혀 있어야 한다고 하였으며, BSC는 결과물인 후행지표와 성과동인인 선행지표의 적절한 조합으로 이루어지는 것이라고 하였다(Kim et al. 2009).

기업의 입장에서는 전통적으로 재무성과만 강조하는 성과평가보다는 균형 있게 잘 설계된 성과 평가 시스템이 구축되는 것이 전략적으로 목표를 달성하는데 필수적이라고 할 수 있다. BSC 모형은 고객, 품질, 이익, 혁신, 인적자원, 유연성 및 학습과 같은 현재의 경영 전략을 지원하는 광범위한 성과지표를 활용한다. 따라서 조직의 모든 측면을 통합하며 관리자가 비즈니스에 대해 어떻게 생각하고 시간과 자원을 어디에 투자하는지에 대해 영향을 미친다. BSC를 통해 회사의 성공에 기여하는 활동을 명시적으로 인식하고 적절한 성과 측정 방법을 개발해야 한다(Walker, 1996).

BSC모형은 학습 및 성장과 내부 프로세스, 고객관점, 재무적관점이라는 4가지 관점에서 설명하고 있다. 먼저 학습 및 성장관점은 “비전을 달성하기 위해 필요한 학습과 성장능력을 어떻게 유지시켜 나갈 수 있는가?”에 대한 부분으로 다른 관점을 수립할 수 있는 기반이 되는 역할을 수행한다(Kaplan and Norton, 1996). 이 관점에서는 어떻게 구성원의 역량이 지속적으로 개선되고 부가가치가 창출되는지를 보여준다. 구성원의 업무숙련도, 조직의 기술적 기반구조, 조직문화와 가치 시스템 등을 예로 들 수 있다(Suh and Lee 2014). 둘째, 내부프로세스 관점은 고객을 만족시키기 위해 어떤 내부 비즈니스 프로세스를 수행해야 되는가에 대한 부분으로 고객 요청 처리 시간, 사이클 타임, 품질, 직원의 숙련도 및 생산성 등을 들 수 있다. 셋째, 고객관점은 고객이 기업을 어떻게 바라보고 있는가에 대한 성과지표로 고객만족도, 고객유지율 및 시장점유율 등으로 구성된다. 마지막으로 재무적 관점은 기업의 이익일 개선시켰는가에 대한 성과지표로 매출액 증가율, 재고자산회전율, 투자수익률, 수익성, 경제적 부가가치 등으로 측정한다(Suh and Lee 2014; Lee 2015).

기존 BSC관련 선행연구들은 호텔 KPI 개발 및 성과측정 연구(Kim et al. 2009; Elbanna et al. 2015), 전자소매 점포에 대한 연구(Suh and Lee. 2014), 중소기업의 SaaS 도입관련 성과측정(Lee et al. 2013) 등 다양한 범위에서 연구되어져 왔다. 또한, 중국 기업들을 대상으로 BSC 도입 사례를 분석한 연구들(Sheng 2012; Lee 2015)도 존재한다. Lee(2015) 연구에서는 중국의 중소기업을 대상으로 BSC 실태를 분석하기 위해 각 단계들 간의 일관된 관련성 정도를 파악하고 재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 가를 검증하였다. 검증결과, 내부프로세스가 고객관점에 영향을 미치지 않았으며, 고객관점 역시 재무성과에 영향을 미치지 않았다. 이를 두고 아직 중국에서는 내부운영관리와 고객에 대한 관심이 낮기 때문이라고 설명하였다. Sheng(2012)는 중국 상해의 상해보산철강그룹의 사례를 분석하는데 BSC모형을 이용하였다. 분석결과 중국에서 BSC 도입은 아직까지 중국화라는 문제에 직면하여 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다. 선행연구들을 살펴본 결과, 중국 기업들도 BSC를 도입하는데 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다. 중국 화장품 기업에 대한 성과측정에 대한 연구는 미흡하였다.

### 3. Research Method

#### 3.1 Research Model

본 연구에서는 BSC 모델을 이용하여 조직형 대리점 마케팅의 성과가 회사의 재무성과에 미치는 영향에 대한 연구를 진행하고자 한다. 조직형 대리점 마케팅에서 경소상의 성과는 회사 전체의 성과와 연관이 깊다. 그래서 회사의 전반적인 성과측정을 위해 비재무적 요인까지 포함하여 성과를 측정할 수 있는 BSC 모델을 통해 성과측정 지표간의 인과관계를 살펴볼 필요가 있다. BSC모델은 4가지 관점별로 구체적인 성과지표를 설정하고, 지표들간의 균형을 강조하며 인과관계를 설정하여 다양한 성과지표들간의 인과관계를 전략지도로 표시하고 체계적으로 관리하게 한다는 특징이 있다. 기존 연구에서는 학습 및 성장관점은 목표를 성취할 수 있는 하부구조를 제공하고 다른 관점을 수립할 수 있는 기반이 되는 역할을 수행한다고 하였다(Kim et al. 2009). 이처럼 BSC 성과지표간의 이론적 인과관계를 제시하였지만, 기업들의 전략에 따라서 인과관계의 선행 및 후행지표의 관계가 달라질 수 있다고 본다. ‘S사’는 전략적으로 경소상에게 다양한 교육을 받도록 지원하며, 관측, 멘토와 같은 지원을 통해 경소상을 관리하고 있다. 특히 경소상은 기업의 내부직원이 아닌 계약을 맺은 점포주이므로 기존 선행연구들에서 연구된 학습 및 성장관점에서 시작되는 인과관계의 적용보다 실무에 맞게 다르게 적용해야 된다. 따라서 본 연구는 ‘S사’의 조직형 대리점 마케팅 전략에 맞추어 중국시장에서의 경영성과를 확인하기 위해 BSC모델의 4가지 관점들 간의 관계를 조정하여 연구모델을 설정하였다.

본 연구와 기존 BSC모델과의 차이점으로 조직형 대리점 마케팅에 따른 성과를 파악하기 위해 내부 프로세스 관점을 선행변수로 두고 다른 성과에 미치는 인과관계를 연구하였다는 점이다. 본 연구는 회사 내부 직원이 아닌 경소상을 관점으로 연구하며, 경소상에 대한 역량이 고객성과와 재무성과에 미치는 영향을 검증하고자 하였다. 경소상에 대한 역량은 회사의 직접적인 관리로 인해 달라질 수 있는 부분이 많으며, 회사에서 제공하는 교육, 관측 등과 같은 지원이 먼저 선행되어야 경소상의 역할을 수행할 수 있기 때문에 내부 프로세스 관점을 선행변수로 두었다.

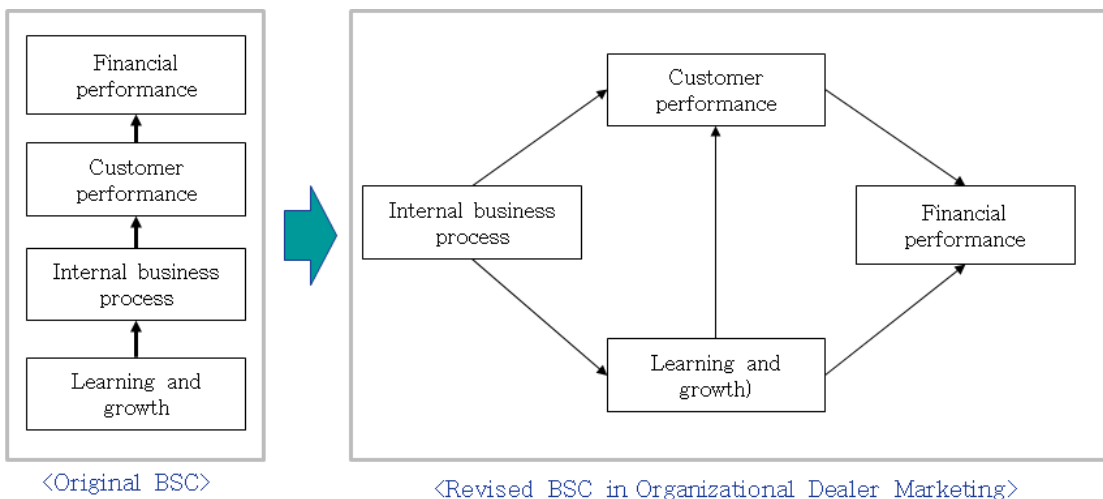


Figure 2. Research Model

### 3.2 Measurement of Variables

본 연구에서는 설문지 개발을 위해 1단계와 2단계로 구분하여 진행하였다. 우선 1단계에서 ‘S사’의 우수 경소상 인터뷰를 실시하였고, 2단계에서는 기존 선행연구 참조 및 우수 경소상 인터뷰를 토대로 도출된 문항을 ‘S사’에 근무하는 임직원으로 선별한 전문가 그룹의 인터뷰를 중심으로 BSC 네 가지 관점에서 총 35개의 설문항목을 도출하였다. 설문문항은 다음의 <Table 2>와 같다.

BSC의 네 가지 관점별 성과측정지표를 살펴보면, 학습과 성장 관점은 경소상 역량으로 구분하여 전문성, 의사소통성, 공감성, 관계성으로 설정하였다. 경소상은 고객이 ‘S사’의 제품을 구매할 때 처음으로 접하는 대상이기 때문에, 경소상이 얼마나 전문성을 갖추고, 고객과 소통하며, 고객에 대한 요구사항을 해결하려고 노력하는지, 판매원들과 멘토와의 관계에 따라서 고객성과에 미치는 영향이 달라질 수 있다. 내부 비즈니스 프로세스 관점은 ‘S사’의 지원역량으로 판촉지원, 교육지원, 멘토지원, 시스템 지원으로 설정하였다. ‘S사’의 내부 프로세스 역량이 먼저 선행되어야 경소상의 역량이 증가할 수 있기 때문에 내부프로세스를 연구모형과 같이 선행변수로 설정하였다. 고객성과는 고객만족도와 경소상 만족도 모두 측정하였다. 경소상도 ‘S사’ 입장에서는 또 다른 고객이기 때문에 고객성과를 대변할 수 있다. 이에 따라 고객만족도는 고객이 제품 및 서비스, 점포에 대해 느끼는 만족도로 정의하였고, 경소상 만족도는 현재 기업 제품 판매 및 점포 운영에 대한 만족도로 정의하였다. 재무성과는 경소상의 연간 매출액 성장률로 측정하였다 ‘S사’의 실제 데이터를 사용하였다. 분석에 사용할 때는 Log scale로 변환하여 사용하였다. 경소상 매출액은 경소상이 ‘S사’의 제품을 구매한 구매액이기 때문에 회사의 매출과 직결된다. 본 연구의 측정지표들은 재무성과지표를 제외하고 모두 2차 요인분석(2nd order factor)으로 구성하였으며, 5점 척도로 경소상의 인지도로 측정하였다.

Table 2. Research Variables.

Variables		Operational definition	Measurement items	Sources
Learning & growth (LG)	Professionalism	Provide accurate information to the customer and have sufficient knowledge about the product/service.	Accurate and objective information provided by dealers	Swan et al. 1985; Hampton and Dorothee 2004
			Knowledge of dealer about product/service	
			Effort of dealer to acquire relevant knowledge	Expert Interview
	Communication	The degree of effort to communicate with customers	Effort to meet customers	Morgan and Hunt 1994; Parasuraman et al.1985
			Conversation efforts on customer interests	
			Communication with customers outside the store	
			Communication with customers on non-business topics	
			Effective use of consultation time with customers	Expert Interview
	Empathy	The degree of satisfaction and care of customers' interests and requirements	Listen and care to customer requirements	Parasuraman et al.1988
			Listen and care to customers' interests	
			Listen and care to customer' s special requirements	
			Consideration for customers	



Internal business process (IP)	Relationship	Satisfaction with sales staff, mentors, and other dealers in the same area.	Relationship with salesperson in the store	Expert Interview	
			Relationship with mentor		
			Relationship with other dealers in the same area		
	Promotion support	Satisfaction with promotional support for retail dealer by organization		Satisfied with the promotion period	Expert Interview
				Satisfied with the promotion method	
				Satisfied with the Promotion product quantity	
				Satisfied with the promotion items	
	Educational support	Satisfaction with educational support about products and service by organization		Organization provided training contents	Expert Interview
				Organization provided product training(cosmetic or non-cosmetic)	
				Organization provided training materials	
	Mentor support	Satisfaction with Mentors of sales department in organization		Overall satisfaction with mentor	Expert Interview
				The Kindness of mentor	
Mentor' s product knowledge					
Mentor' s sales know-how transfer					
CMS Operation	Satisfaction with ordering IT system provided by the organization		CMS system usage satisfaction	Davis 1989; Gehrt et al. 1996; Expert Interview	
			Customer management through CMS		
			Logistics situation and A/S management through CMS		
Customer Performance (CP)	Customer satisfaction	Customer satisfaction with products/service/stores	Product satisfaction	Fornell et al. 1996	
			Service satisfaction	Fornell et al. 1996	
			Store satisfaction	Expert Interview	
	Dealer satisfaction	Satisfaction with current business and store operation		Pleasure for current business	Bhattacharjee 2001
				importance of current business	Expert Interview
				Satisfaction with current business	Bhattacharjee 2001
Financial Performance (FP)	Sales	Sales growth rate	Dealers' yearly sales growth rate	Norreklit 2000 Suh and Lee 2014	

### 3.2 Data Collection

본 연구에서는 한국어로 된 구조화된 설문지를 중국어로 번역하였으며, 중국인 임직원들이 번역된 설문지를 확인하였다. 2017년 9월에서 10월까지 중국 내 S화장품 기업의 경소상을 대상으로 경소상들이 직접 사용하는 Customer Management System(CMS) 시스템을 통해 온라인 설문조사를 실시하였다. 응답한 경소상 수는 500명으로 불성실한 응답을 제외한 후 최종적으로 463부를 분석해 사용하였다. 설문에 응답한 경소상들의 인구통계학적 결과는 다음의 <Table 3>과 같다. 응답 경소상 모두가 여성이므로 성별은 생략하였다. 연령대는 30대가 50.5%로 주축을 이루면서 40대와 20대가 각각 23.5%와 22.5%로 비슷한 비중을 보이고 있다. 결혼여부에 있어서 92.4%가 기혼으로 응답하였으며, 학력 면에서는 80.6%의 경소상이 고등학교 이하의 학력이며, 전문대 출신이 16.4%, 대학교 졸업생은 3%의 구성을 보이고 있다. 경소상 점포의 위치는 향촌에 38.4%이며, 도시거리에는 31.5%를 차지하고 있다. 점포의 크기로는 34.3%가 30-50m<sup>2</sup>였으며, 그다음으로 51-70m<sup>2</sup>가 26.1%를 차지하고 있다.

Table 3. People of Respondents

Measure		Frequency	Percentage (%)	Measure		Frequency	Percentage (%)
Age	10s	1	0.2	Store location	Residential area	57	12.3
	20s	104	22.5		Market area/street	32	6.9
	30s	234	50.5		Business district	50	10.8
	40s	109	23.5		City street	146	31.5
	50s	14	3.0		Town village	178	38.4
	60s	1	0.2		Store size	30-50m <sup>2</sup>	159
Marriage	Married	428	92.4	51-70m <sup>2</sup>		121	26.1
	Single	35	7.6	71-90m <sup>2</sup>		89	19.2
Education	Less than high school	373	80.6	90m <sup>2</sup> 이상		94	20.3
	College	76	16.4	Total			
	University	14	3.0				
					463	100.0%	

## 4. Results

### 4.1 Measurement Model

본 연구에서는 측정모형의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위하여 AMOS 20.0을 이용하여 확인적 요인 분석(Confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 본 연구에서는 고차원적으로 구성된 요인들의 타당도를 평가하기 위해 고차요인분석(high-order factor analysis)을 이용하여 분석하였다. 먼저 하부요인들과 설문문항들 간의 집중타당도를 검증하기 위하여 1차요인분석을 실시하고 집중타당도를 검증하였다. 그다음 하부요인들의 평균값을 구해서 하부요인들이 속해 있는 상위요인들과 2차요인분석을 실시하여 집중타당도와 판별타당도를 평가하였다.

#### 4.1.1 First-order Analysis

1차요인분석을 하기 위해 BSC의 내부프로세스와 학습 및 성장, 고객성과, 재무성과 4개의 구성 개념의 요인별로 나누어서 AMOS 20.0을 이용하여 확인적요인분석을 실시하였다. 우선 집중타당도를 검증하기 위해 설문문항과 요인간의 표준요인부하량(Standardized Factor Loading: FL>0.6)과 개념신뢰도(Construct Reliability: CR>0.7), 표준분산추출(Average variance extracted: AVE>0.5)을 검증하였다(Bagozzi and Yi, 1988; Gafen et al. 2000). 내부 프로세스와 관련된 요인들은 관측지원, 교육지원, 멘토지원, CMS 지원으로 구성되어 있으며, 각각의 설문문항과 요인간의 집중타당도를 분석한 결과, 표준요인부하량이 CMS2를 제외하고 0.780에서 0.922으로 나타나 기준치를 만족하였으며, 표준분산추출도 모두 0.5 이상으로 나타났다. 다음으로 학습 및 성장과 관련된 요인에서는 EMP3 항목을 제외하고 표준요인부하량이 0.604에서 0.759로 나타났으며, 표준분산추출 역시 0.573에서 0.706으로 기준치를 상회하는 것으로 나타났다. 고객성과와 관련된 고객만족과 경소상 만족의 모든 문항들의 표준요인부하량이 0.690에서 0.801로 나타났으며, 표준분산추출은 0.5이상으로 기준치를 만족하였다. 각각의 설문문항들의 개념신뢰도 역시 0.7 이상인 것으로 나타났다. 설문항목 중 표준요인부하량의 기준치가 미달인 CMS2와 EMP3 항목은 제거하였다. 재무성과에서 사용된 요인은 매출액 성장률 하나이므로 1차요인분석에서는 제외되었다. 분석결과는 다음의 <Table 4>와 같다.

Table 4. Results of Confirmatory Factor Analysis

Measure	Item	FL	CR	AVE	
Internal business process (IP)	Promotion support	PRS1	0.81	0.944	0.808
		PRS2	0.917		
		PRS3	0.922		
		PRS4	0.873		
	Educational support	EDU1	0.857	0.945	0.852
		EDU2	0.889		
		EDU3	0.868		
	Mentor support	MS1	0.881	0.953	0.837
		MS3	0.873		
MS3		0.859			

	System support	MS4	0.87	0.916	0.784
		CMS1	0.78		
		CMS3	0.892		
		CMS4	0.861		
Learning & growth (LG)	Professionalism	PRF1	0.701	0.838	0.634
		PRF2	0.74		
		PRF3	0.636		
	Communication	COMM1	0.682	0.878	0.643
		COMM2	0.684		
		COMM3	0.759		
		COMM4	0.754		
	Empathy	EMP1	0.704	0.878	0.706
		EMP2	0.744		
		EMP4	0.724		
	Relationship	REL1	0.635	0.801	0.573
		REL2	0.604		
REL3		0.677			
Customer Performance (CP)	Customer satisfaction	CS1	0.717	0.881	0.711
		CS2	0.786		
		CS3	0.716		
	Dealer satisfaction	DS1	0.69	0.836	0.632
		DS2	0.801		
		DS3	0.661		

#### 4.1.2 Second-order Analysis

다음으로 1차요인에서 구한 설문항목을 이용하여 각 하부요인들의 평균값을 구해서 2차요인분석을 실시하였다. 2차요인분석도 AMOS 20.0을 이용하여 분석을 실시하였고 1차요인분석에서 제시한 기준을 이용하였다. 총 10개의 요인들에 대한 2차 요인 분석 결과는 다음의 <Table 5>와 같다. 최종 분석 후, 연구모형의 적합도를 검증하기 위해  $X^2$ , RMR, RMSEA, GFI, NFI, CFI를 사용하였다. 적합도 검증결과,  $X^2=241.09$ ,  $p<0.05$ ,  $\chi^2/d.f=7.534$ , RMR=0.016, GFI=0.919, NFI=0.942, CFI=0.949, RMSEA=0.119로 나타났다. 최종적으로 요인들의 신뢰도를 검증하기 위해 개념신뢰도와 평균분산추출 값을 검증하였으며, 모든 요인들의 개념신뢰도와 평균분산추출 값 모두 기준치인 0.7과 0.5 이상이었다.

판별 타당도는 요인들 간에 상관성이 없어 독립적인지를 검증하는 것으로, 요인이 서로 다른 구조로 되어 있는지를 검증한다. 본 연구에서는 판별타당도를 검증하기 위해서 상관계수와 AVE값을 이용하였다. 각각의 요인들 간의 상관계수가 AVE의 제곱근(square roots)보다 작아야 한다. 검증결과는 <Table 6>에 나와 있으며, 모든 요인들의 상관계수는 AVE 값보다 작으므로 판별타당도가 있다는 것이 검증되었다.

**Table 5.** The Results of Second-order Analysis

Measure	Item	FL	CR	AVE
Internal business process	Promotion support	0.832	0.942	0.805
	Education support	0.9		
	Mentor support	0.652		
	System support	0.783		
Learning & growth	Professionalism	0.88	0.989	0.959
	Communication	0.951		
	Empathy	0.96		
	Relationship	0.743		
Customer Performance	Dealer satisfaction	0.918	0.981	0.962
	Customer satisfaction	0.924		

**Table 6.** The Results of Discriminant Validity

	Internal business process	Learning & growth	Customer Performance
Internal business process	0.897		
Learning & growth	0.582	0.979	
Customer Performance	0.733	0.748	0.981

## 4.2 Testing of Research Hypotheses

본 연구는 조직형 대리점 마케팅이 기업의 성과에 미치는 영향을 연구하고자 BSC모델에서 제시하는 각 단계들 간의 일관된 관련성 정도를 파악하고 이들의 관계가 최종적으로 재무성과에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하였다. 구조방정식모형으로 분석한 결과는 <Table 7>과 <Figure 3>과 같다. 모형의 적합도 검증결과  $\chi^2=252.60$ ,  $p<0.05$ ,  $\chi^2/d.f=6.315$ ,  $RMR=0.089$ ,  $GFI=0.922$ ,  $NFI=0.871$ ,  $CFI=0.949$ ,  $RMSEA=0.107$ 로 나타났다.

본 연구의 가설 검증결과를 보면 다음과 같다. 첫째, 내부프로세스 관점이 고객성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 경소상에 대한 조직 차원의 지원 및 관리가 고객 성과에 영향을 미친다는 것을 보여준다. 조직 내부 직원인 경리가 마케팅, 교육 등 여러 측면에서 멘토의 역할을 하고 경소상을 멘티처럼 관리하기 때문에 이러한 밀착관리는 경소상이 대리점 운영에 대한 만족을 느낄 수 있게 도와줄 수 있다. 또한, 이러한 멘토의 밀착관리는 경소상이 고객을 관리하는 태도와 역량에도 드러나기 때문에 고객이 느끼는 제품과 서비스, 대리점에 대한 만족도를 향상시킬 수 있다. 둘째, 내부프로세스가 학습 및 성장관점에 미치는 영향은 유의한 것으로 나타나 가설이 채택되었다. 즉, 경소상의 역량을 강조하는 학습 및 성장관점은 본사 조직 지원의 내부 프로세스에 영향을 받는 것으로 나타났다. 경소상에 대한 조직차원에서의 지원이 좋을수록 경소상들의 전문성, 의사소통능력 등이 향상되는 것을 뜻한다. 셋째, 학습 및 성장 관점이 고객성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고객의 성과와 충성도를 높이기 위해서 경소상에 대한 학습과 성장이 중시됨을 알 수 있다. 그리고 경소상 스스로 느끼는 학습과 성장에 대한 부분이 높을수록 경소상의 만족도를 향상시킬 수 있다. 넷째, 고객성과는 재무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 실무적으로 고객만족은 재무성과로 연결되기 때문에 회사들은 고객만족(CS)활동에 대한 노력을 기울여야 된다. 경소상도 S기업 입장에서는 제품을 구매하는 또 다른 ‘고객’을 의미하기 때문에 최종 소비자뿐만 아니라 경소상

의 관리가 조직의 재무성과에 중요함을 나타낸다. 마지막으로 학습 및 성장관점이 재무성과에 미치는 영향은 유의하지 않는 것으로 나타났다. 이는 학습 및 성장관점이 고객성과를 매개로 재무성과에 영향을 미치지 때문인 것으로 보인다. 따라서 조직의 재무성과를 향상시키기 위해서는 고객만족을 증가시키도록 노력해야 될 것이다.

Table 7. The Results of Hypothesis

Path		Estimate	P-value	Hypothesis
Internal business process	→ Learning & growth	0.582	0.000	Support
Internal business process	→ Customer Performance	0.447	0.000	Support
Learning & growth	→ Customer Performance	0.489	0.000	Support
Learning & growth	→ Yearly sales growth rate	-0.019	0.798	Reject
Customer Performance	→ Yearly sales growth rate	0.193	0.012	Support

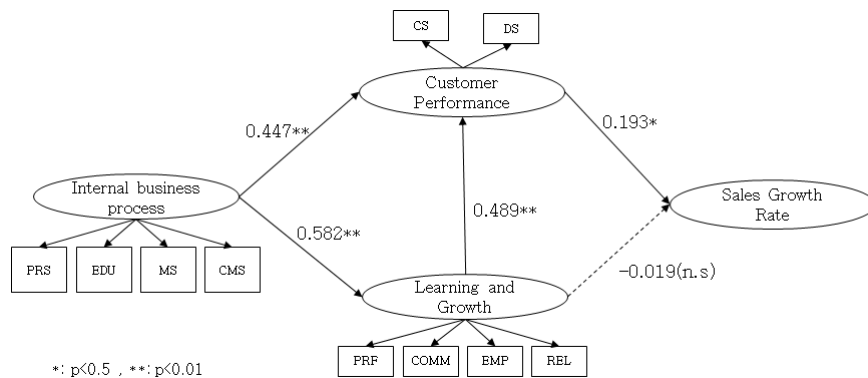


Figure 3. The Results of SEM

## 5. Conclusion

본 연구는 중국 화장품 시장을 대상으로 한국과 중국의 합작회사인 ‘S사’를 사례로 연구하였다. ‘S사’에서 제시한 조직형 대리점 마케팅이 조직의 재무성과에 미치는 영향을 BSC모형을 활용하여 실증적으로 검증하고자 하였다. 경소상을 포함하여 조직내 비전과 전략을 공유하고 조직의 힘을 한 곳에 집중하도록 동기부여 할 수 있는 성과관리체계를 설명하고, 전 조직계층에 있어서의 전략적 핵심활동에 대한 커뮤니케이션 및 운영관리의 필요성을 제시할 수 있기 때문에 BSC모형을 기반으로 연구하였다. 분석결과 내부프로세스는 학습 및 성장과 고객성과를 매개로 재무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 기업의 재무적 성과를 높이기 위해서는 내부프로세스의 지원이 중요하며, 고객 및 경소상의 만족과 충성도를 높이기 위한 경소상들의 학습과 성장이 중시됨을 알 수 있다. 한편 학습 및 성장이 직접적으로 재무성과에 미치는 영향은 유의하지 않는 것으로 나타났는데 이는 학습 및 성장관점이 기존 선행연구들에서 가장 선행되어야 하는 관점이기 때문에 직접적인 영향은 없는 것으로 보인다. 따라서 지속적으로

경영성과를 향상시키기 위해서 경소상들의 만족도 조사를 통해 내부프로세스 지원에 대한 불만족에 대한 부분을 개선시킬 필요가 있다. 또한 경소상들의 역량을 향상시키기 위한 추가적인 교육마련이 필요하다. 이러한 역량은 최종 소비자들의 관점에서 살펴볼 필요가 있으므로 최종소비자를 토대로 경소상들에 대한 필요역량을 조사해볼 필요가 있다. 재무성과에 고객만족이 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 중국화장품 시장에서 국내처럼 고객만족을 증가시키기 위한 멤버십 개발, 할인판매 그리고 다양한 미용서비스 추가 등의 전략이 필요해 보인다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 중국 화장품 회사의 성과를 만들어내는 과정과 성과에 영향을 미치는 개념에 대한 인과관계를 확인하였다는 점에서 의의가 있다. 둘째, 중국 화장품 시장의 특이성과 조직의 특성을 반영한 연구로 학술적 연구 가치가 있다. 경소상이라는 독특한 중국만의 유통구조에 의해 기존 BSC모델에서 차이를 두어 내부프로세스 관점이 오히려 학습 및 성장에 영향을 미칠 수 있다는 것을 규명하였다. 셋째, 체계적인 기법을 활용하여 중국 화장품 시장에 대한 실증연구로 타 소매유통의 인과관계를 포함한 성과측정모형에 대한 기본적인 연구 프레임워크로 의미가 있다. 넷째, 본 연구는 실무적으로 성과에 영향을 미치는 요소들에 대한 인과규명을 통해 경소상 관리를 위한 영업방침이나 판매직원들의 현장 업무지침으로 활용 될 수 있다. 다섯째, 중국으로 진출하고자 하는 국내 화장품 기업의 유통 및 성과관련 진출 전략에 대한 지침으로 활용될 수 있다. 마지막으로 중국 기업들의 재무적인 경영성과를 높이기 위해서 경영자의 노력과 경영관리의 초점을 어디에 맞추어야 하는가에 대한 단초를 제공한다는 점에서 의의가 있다.

본 연구는 이러한 시사점에도 불구하고 몇 가지 한계점이 존재한다. 첫째, 단일 기업의 경소상을 대상으로 표본을 선정하였기 때문에 향후 다른 업종의 대리점에 적용하는데 있어 일반화시키기에는 한계가 있다. 둘째, 경소상 관점에서 연구가 이루어졌기 때문에 고객만족을 측정하는데 있어 최종소비자의 고객만족이 아닌 경소상이 인지하는 고객만족으로 측정했다는 점에서 한계가 있다. 향후 연구에서는 최종소비자 입장에서의 고객만족까지 고려할 수 있도록 연구를 설계해야 될 것이다. 마지막으로 BSC 모델의 네 가지 관점에 대한 다양한 변수들을 전부 고려하지는 못했다는 점이다. 추후 연구에서는 학습 및 성장 관점에서 대리점 분위기, 직원육성, 단골고객 수, 점포운영력 등과 같은 변수들과 고객관점에서 재방문율, 제품구매율 등의 다양한 변수들을 충분히 고려해 연구할 필요가 있다.

## REFERENCES

- Bagozzi, Richard, P., and Yi, Y. 1988. "On the Evaluation of Structural Equation Models." *Journal of the Academy of Marketing Science*. 16:74-94.
- Bhattacharjee, A. 2001. "An Empirical Analysis of the Antecedents of Electronic Commerce Service Continuance." *Decision Support Systems*. 32:201-214.
- Davis, Fred D. 1989. "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology." *MIS Quarterly* 13(3):319-340.
- Elbanna, Said, Eid, Riyad., and Kamel, Hany. 2015. "Measuring Hotel Performance Using the Balanced Scorecard: A Theoretical Construct Development and Its Empirical Validation." *International Journal of Hospitality Management* 51:105-114.
- Fornell, Claes., Johnson, Michael D. Anderson, Eugene W. Cha, Jaesung., and Bryant, Barbara E. 1996. "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Finds." *Journal of Marketing* 60:7-18.
- Gefen, David., Straub, Detmar W., and Boudreau, Marie C. 2000. "Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice." *Communications of the Association for Information Systems* 4(7).
- Gehrt, Kenneth C., Laura J. Yale, and Diana A. Lawson. 1996. "The Convenience of Catalog Shopping: Is There More to It Than Time?." *Journal of Direct Marketing*,10(4):19-28.

- Hampton, Gerald. M., and Dorothee, Hampton. L. 2004. "Relationship Professionalism, Rewards, Marketing Orientation and Job Satisfaction among Medical Professionals." *Journal of Business Research* 55:1–12.
- Jung, Jaerim. 2015. "Catch the Dealer of Complex Chinese Distribution Market." Last modified April 24. <http://www.weeklytrade.co.kr/news/view.html?section=1&category=3&no=5777>
- Kaplan, Robert S., and Norton, David P. 1992. "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance." *Harvard Business Review* 57:70–79.
- Kaplan, Robert S., and Norton, David P. 1996. "Using the Balanced Scorecard As a Strategic Management System." *Harvard Business Review* 74:75–86.
- Kim, Daekwan. Kim, Hakjun, and Park, Yangwoo. 2009. "A Study on the Development of KPI in the Super Deluxe Hotel Business in Seoul Korea Using BSC." *Korean Journal of Hotel Administration* 18(3):133–151.
- KOTRA. 2008. "Guide to the Chinese Distribution Market." Accepted by May. 08-007. [www.kotra.or.kr](http://www.kotra.or.kr).
- Kwak, Youngsik, and Nam, Yongsik. 2011. "The Descriptive Study for Cosmetic Channel Type in China based on Market Structure Factors and Network Centrality." *Daehan Journal of Business*. 24:963–983.
- Lee, Chanho. 2015. "Analysis on the Composite Relationships among Perspectives in the Balanced Scorecard – Focused on Small and Midium-Sized Manufacturing Firms in China." *Journal of Digital Convergence*. 13(8):145–151.
- Lee, Sangjae. Park, Sungbum, and Lim, Gyoogun. 2013. "Using Balanced Scorecards for the Evaluation of Software-as-a-service." *Information & Management* 50:553–561.
- Lee, Soojin, and Shin, Dongwoong. 2012. "Empirical Study on the Distribution Localization Degree of Korean Firms in China." *International Commerce and Information Review* 14:3–27.
- Lee, HeeJae. 2015. "Cosmetics Industry Analysis." *Kiwoom Securities*, December 03.
- Li, Xuzhe., Lin, Huiyi., Kwak, Hyeeyun, and Bae, Kihyung. 2017. "The Export Enlargement Strategy of Chinese Cosmetic." *Journal of the Korea Contents Association* 17(2):239–248.
- Morgan, Robert M., and Hunt, Shelby D. 1994. "The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing." *Journal of Marketing* 58(3):20–38.
- Norreklit, Hanne. 2000. "The Balance on the Balanced Scorecard a Critical Analysis of Some of Its Assumptions." *Management Accounting Research* 11:65–88.
- Oh, Sookyun. 2010. "A Study on the Entry Strategy of Chinese Distribution Market in Korea Company." *The Journal of Korea Research Society for Customs* 11:351–382.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A., and Berry, Leonard L. 1988. "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." *Journal of Retailing* 64:12–40.
- Parasuraman, A., Zeithaml Valarie A., and Berry, Leonard L. 1985. "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research." *Journal of Marketing* 49:41–50.
- Sheng, Tongwei. 2012. "A Study on the Use of BSC in the Strategic Human Resource Management." Master diss., Cheongju University.
- Suh, Changjuck, and Lee, Jeongsik. 2014. "The Causal Relationships among the Qualitative Factors Affecting Performance of Electronic Goods Retail Stores from a BSC Perspective." *Journal of the Korea Service Management Society* 15:113–144.
- Sung, Siil. 2004. "Analysis of Changes in Chinese Distribution Market and Entry Strategy." *Korean-Chinese Social Science Studies* 3:209–241.
- Swan, John. E., Trawick, Fredrick. I, and Silvia, David W. 1985. "How Industrial Salespeople Gain Customer Trust." *Industrial Marketing Management* 14:203–211.
- Walker, Kenton B. 1996. "Corporate Performance Reporting Revisited – the Balanced Scorecard and Dynamic Management Reporting." *Industrial Management & Data System* 96:24–30.
- Yang, Heesoon., Jin, ByoungHo, and Jung, Minji. 2017. "The Influences of Consumer Characteristics, Perceived Quality and Korean Wave on Purchase Intention of Korean Cosmetics : A Comparison between Chinese and Vietnamese Consumers." *Korean Journal of Consumer and Advertising Psychology* 18(2):173–192.