

한국 물류기업의 캄보디아 전자상거래 시장 진출 전략에 관한 연구*

A Study on the Strategy of Korean Logistics Companies to Enter the Cambodia E-Commerce Market

이 지 원** Ji-Won Lee

이 향 숙*** Hyang-Sook Lee

I 목 차 I	
I. 서론	V. 결론
II. 선행연구	참고문헌
III. 연구모형설계	Abstract
IV. 연구결과	

국문초록

본 연구는 동남아시아의 전자상거래 시장이 성장하고 있는 가운데, 향후 한국 물류기업들의 전략적 진출이 가능한 캄보디아 전자상거래 시장을 대상으로 진출 전략 수립을 위한 요인을 도출하고자 한다. 캄보디아는 높은 청년층 인구 비율, 높은 스마트폰 보급률, 편리한 결제시스템 도입, 정부 차원의 전자상거래 진흥 정책 등을 바탕으로 전자상거래 시장 성장성 및 성장 잠재력이 꾸준히 증가하고 있는 나라이다. 본 연구에서는 한국 물류기업이 캄보디아의 전자상거래 시장 진출에 필요한 요인들을 도출하고 상대적 중요도를 분석하여 세부 추진 전략을 수립하였다. AHP 분석기법으로 진출 전략 상위 요인 3가지를 도출하였으며, 각각 4가지의 하위요인을 제시하였다. 그 결과, '시장성 요인'(0.556), '정책 및 제도적 요인'(0.295), '기업역량 요인'(0.149)순으로 중요도가 나타났다. 하위요인 분석결과, '유통채널의 특징 및 성장가능성'(0.230), '소비자들의 구매력 및 인식 수준'(0.176), '현지 정부의 전자상거래 관련 정책 및 제도적 지원'(0.122), '현지 정부의 물류 인프라 구축 계획'(0.108) 순으로 중요도가 나타났다. 상위요인 및 하위요인 모두 캄보디아 전자상거래 시장의 특징 및 성장 가능성에 대한 내용이 중요하게 나타났으며, 이를 통해 한국 물류기업이 캄보디아 전자상거래 시장에 진출하려면 시장 규모와 성장 잠재력을 중요하게 본다는 것을 알 수 있었다. 본 연구의 결과는 향후 전자상거래 시장의 성장이 기대되는 캄보디아를 대상으로 한국 물류기업이 성공적인 진출을 도울 수 있는 가이드라인으로 활용될 수 있을 것이다.

<주제어> AHP, 캄보디아 전자상거래, 물류기업 해외진출

* 본 논문은 해양수산부 제4차 해운항만물류 전문인력양성사업의 지원을 받아 수행된 연구임

** 인천대학교 동북아물류대학원 박사과정(주저자), E-mail: jiwonlee@inu.ac.kr

*** 인천대학교 동북아물류대학원 부교수(교신저자), E-mail: hslee@inu.ac.kr

I. 서론

최근 크로스보더 전자상거래 시장이 활발해지면서 한국 유통 및 물류기업들의 해외 전자상거래 시장 판로 개척 경쟁이 과열되고 있다. 크로스보더 전자상거래란 전 세계의 광범위한 상거래 활동으로 소비자의 온라인 쇼핑, 상호간의 온라인 상거래, 온라인 전자결제, 각 종 상거래 거래활동, 금융 활동과 관련된 종합 서비스 활동을 실현하는 새로운 형태의 비즈니스 운영 모델로 규정할 수 있다(유양·정경숙, 2022).

통계청에 따르면 2022년 크로스보더 전자상거래 시장의 규모는 5조 3,240억원으로 전년 대비 4.1% 증가했으며, 이용자는 2022년 기준 1,557만명으로 2018년에 비해 3배 증가하였다. 이러한 성장세를 바탕으로 크로스보더 전자상거래는 미국, 유럽, 중국을 넘어서 이제는 동남아시아 지역까지 사업 영역을 넓히고 있다. 동남아시아의 전자상거래 시장 성장세를 바탕으로 한국의 종합물류기업들도 동남아시아를 대상으로 공격적인 사업 확장을 진행하고 있다. 한진은 기존 인도네시아 법인의 사업영역을 창고운영, 트럭킹, 전자상거래 물량처리 등으로 확대하여 인도네시아의 전자상거래 시장을 선점하겠다고 밝혔다. 이후 미얀마, 베트남, 캄보디아 법인과 합작하여 동남아 국가 간 전자상거래 CBT(Cross Border Trade) 물량을 확보하고 한국 셀러 유치 및 중소형 고객사 유치까지 나설 계획이다. CJ대한통운은 베트남, 인도, 말레이시아, 인도네시아, 싱가포르 등 아시아 지역의 전자상거래 물동량 성장에 맞춰 자동화 물류시스템을 도입하여 전자상거래 사업을 확장하였다. 롯데글로벌로지스는 베트남과 인도네시아 등 아세안 시장에 대규모 유통채널과 물류 인프라를 동시에 투자하여 현지 유통물류 시장 공략에 나서고 있다.

캄보디아는 타 동남아 국가와 비교했을 때 전자상거래 시장의 규모가 상대적으로 적은 편이다. 그러나 캄보디아의 인터넷 보급률 증가, 신진 기술 접근성 개선, 디지털화 확대, 수출입 증대, 외국인 투자 확대 등을 바탕으로 꾸준히 성장하고 있다. 캄보디아의 전자상거래 시장 규모는 2022년 약 1조 3,986억 원에서 2023년 약 1조 6,128억 원으로 성장했으며, 2025년에는 약 2조 2,428억 원 규모로 성장할 것으로 기대된다. 캄보디아는 지리적으로 태국, 베트남, 라오스와 국경을 맞닿고 있어 아세안 국가간의 통관이 간소화되어 있으며, 항만 및 공항 등 물류 인프라의 대규모 개발이 예정되어 있다. 이외에도 전체 인구 중 50%에 달하는 청년층 인구비율, 높은 스마트폰 보급을 바탕으로한 SNS 및 온라인 주문 활성화, 간편한 온라인 결제시스템 도입 등 전자상거래 시장의 성장 잠재력 요소가 많은 나라이다. 캄보디아는 한국 물류기업의 진출이 아직 미흡한 나라지만 동남아시아 전자상거래 시장의 성장성과 후속 연계사업 가능성을 고려한다면 한국 물류기업들의 전략적 진출이 기대되는 국가이다.

본 연구에서는 한국 물류기업이 캄보디아 전자상거래 시장에 진출하기 위해 고려해야할 요인을 알아보고자 한다. 선행연구를 통해 고려 요인을 도출하고 기업의 해외진출 전략 수립 경험이 있고, 전자상거래 화주를 보유한 경험이 있는 전문가를 대상으로 AHP 분석을 진행

하고자 한다. 이를 통해 한국 물류기업 입장에서 바라본 캄보디아 전자상거래 시장 진출 전략을 수립하고자 한다. 본 연구는 향후 한국 물류기업의 캄보디아 전자상거래 시장 진출을 위한 참고자료로 활용될 것으로 기대된다.

II. 선행연구

1. 해외 전자상거래 시장 진출 관련 연구

한국기업의 해외 전자상거래 시장 진출 전략에 관한 연구들은 말레이시아, 중국, 베트남, 인도네시아, 인도 등 아시아 지역을 대상으로한 것들이 주를 이루고 있다. 최한별과 최석범(2015)은 한국 전자상거래 업체들이 말레이시아 전자상거래 시장에 진출하기 위한 전략을 SWOT 분석을 통해 제시하였다. 한국 기업은 말레이시아 업체로부터 현지 진출에 대한 노하우를 전수받고, 한국 상품을 판매하기 위한 마켓플레이스 구축, 말레이시아의 전자상거래 진흥 정책 활용, 현지업체와의 합작투자, 현지 한국기업들의 네트워크 활용, 현지 중소기업체 인수, 국내 역직구 사이트 구축 등의 전략을 제시하였다.

이기성(2018)은 베트남 전자상거래 시장의 문제점으로 베트남 정부의 전자상거래 정책이 잘 갖춰져 있으나 소비자들의 전자상거래에 대한 인식이 많이 부족하고, 전자결제 방식이 아닌 COD(물품 수취후 현금결제) 방식과 부족한 물류 인프라를 지적하였다. 이를 통해 한국 기업의 대 베트남 진출 전략으로는 전자결제시장, 물류시장, 홈쇼핑, IT 분야, 디지털 미디어 및 콘텐츠, 온라인 광고, 유통채널 등의 진출 분야를 제시하였다.

김장호(2021)는 한국 기업이 인도 전자상거래 시장에 진출하기 위한 인도 소매시장 현황 및 특징, 다양한 온라인 플랫폼, 전자상거래 정책 등을 살펴보았다. 한국 기업에게 제시한 전략으로는 국내외 온라인 전시회 사이트를 통한 홍보 강화, B2B플랫폼의 입점제도 활용, 현지 바이어 상담, KOTRA·KITA 등 해외 온라인 플랫폼 입점 제도 활용, SNS 제품 홍보 등을 제시하였다.

최장우(2017)는 인도네시아에 이미 진출한 한국 기업의 사례분석을 통해 향후 한국 기업들의 인도네시아 전자상거래 시장 진출에 있어서 발생할 수 있는 문제점을 연구하였다. 특히, 물류 및 대금지불 부분을 중심으로 분석했으며 한국 정부의 공동물류배송센터 설립, 현지 물류배송업체와의 제휴, 실시간 지불시스템 구축, 현지 은행 및 편의점을 보유한 대형 유통업체와의 제휴 등을 해결책으로 제시하였다.

김경환(2020)은 중국 기업이 베트남 전자상거래 시장에 진출하기 위한 요인을 중국의 내적요인과 베트남의 외적요인으로 나누어 분석하였다. 중국 정부의 정책적 지원, 베트남의 전자상거래 시장 규모 성장 등을 분석하고, 한국이 베트남 전자상거래 시장에 진출하기 위한

시사점을 제시하였다. 한국 정부의 정책적 지원, 한국 및 베트남 상호 전용 전자상거래센터 설치, 한국 기업의 베트남 진출을 위한 전용창구 마련, 정부차원의 한국 기업의 개발도상국 투자에 대한 리스크 부담 등을 제시하였다.

권오경, 한하늘, 서명길(2016)은 한국의 대 중국 전자상거래 활성화를 위한 방안을 AHP 분석을 통해 제시하였다. 활성화를 위한 주요 요인으로는 중국 통관제도의 복잡성, 중국 인증제도, 시장의 수요 및 성장성 등을 도출하였으며, 중국의 비관세장벽 완화를 위한 전략 마련, 중국 중소도시 및 농촌으로의 시장 확대, 중국 진출에 대비한 사전준비 등의 전략을 제시하였다.

백영미, 이점순(2016)은 중국 온라인 식품시장의 특성 및 추세를 분석하여 한국 기업이 중국 온라인 식품시장에 진출하기 위한 방안을 모색하였다. 한국 식품의 대중 온라인 수출 활성화를 위해 중국 주요 온라인 쇼핑몰 협력, 국내 대형유통업체 활용, 역직구 및 소셜커머스 이용, 대금결제방식 다양화, 현지 공동물류센터와의 유기적 연결 등 방안을 제시하였다.

최장우, 박재한(2017)은 인도네시아 전자상거래의 특징, 애로사항, 진출사례를 바탕으로 한국 중소기업의 전자상거래 플랫폼을 통한 인도네시아 수출확대방안을 제시하였다. 국내 연구자료, 무역기관, 현지 진출 전자상거래업체로부터 얻은 자료를 바탕으로 현지 온라인 판매 유통망 구축, 무슬림 시장 공략, 물류배송 및 결제시스템 구축, 한류 마케팅, 제품 현지화 및 현지업체와의 차별화 전략 수립 등 진출 방안을 제안하였다.

2. 물류기업의 해외 진출 전략 관련 연구

김성영(2015)은 한국의 물류기업을 대상으로 해외 시장에서의 경쟁력을 갖출 수 있는 요인을 IPA와 AHP 분석법으로 연구하였다. 필요 요인으로는 국내외 물류 인력 확보 및 운영, 물류운영 노하우 및 컨설팅 역량 확보, 국내외 네트워크 확보, 국내기업의 해외 동반 진출, 고객과의 의사소통, IT 시스템 구축 등을 시사하였다.

김정환(2020)은 중국 전자상거래기업의 해외진출이 활발한 이유로 공격적인 해외창고 구축이라 밝혔으며, 이를 벤치마킹하여 한국 전자상거래기업도 해외창고 구축을 통한 시장 개척을 시사하였다. 해외창고 구축은 국경간 전자상거래에 있어 빠른 배송, 가격경쟁력 확보 및 소비만족도 상승, 교환 및 반품 처리 용이 등의 강점이 있다.

이용우(2009)는 물류기업의 해외진출 요인과 성과의 관계를 기업의 해외지향성, 경영진의 혁신성, 산업 내 경쟁성, 기업의 역량을 변수하여 분석하였다. 그 결과 한국의 물류기업은 합작투자 및 제휴를 통한 해외진출, 화주와의 동반진출을 선호했으며, 이를 위해 해외진출지원 금융시스템의 보완 및 화주에 대한 인센티브 제공 등을 통해 물류기업과 화주 간에 유기적 협력관계를 제시하였다.

전인철(2010)은 한국 물류기업이 중국에 진출하기 위해서는 현지 분석을 통한 진출 대상

지역의 현황 및 주의점 파악, 현지업체와의 경쟁우위 확보를 위한 전략적 제휴 및 합병, 네트워크 확보를 통한 대형화, IT 기반의 물류서비스 제공, 한국 정부의 제도적 지원, 현지 정부의 정책 및 제도 숙지 등을 중요 요소로 제안하였다.

김미형(2013)은 물류기업이 해외시장에 진출할 때 발생할 수 있는 리스크 요인을 분석하였다. 그 결과 현지 자금 조달, 현지 정보 부족, 현지 인력 관리에 대한 리스크가 상대적으로 중요하다고 제시하였다. 리스크 해결을 위해 물류기업은 동반진출, M&A, 합작투자를 지역별로 분석했으며 아시아 지역은 합작투자 전략이 주요하다고 분석하였다.

3. 연구의 차별성

본 연구에서는 한국 기업의 동남아시아에 대한 전략적인 진출이 이루어지고 있는 상황에서 한국 물류기업의 캄보디아 전자상거래 시장 진출 전략을 연구하였다. 그 동안 말레이시아, 인도, 베트남, 인도네시아 등 특정 국가의 전자상거래 시장에 대한 한국 기업의 진출 전략이 연구되었으나, 캄보디아를 대상으로한 전자상거래 시장 진출전략은 미흡하였다. 캄보디아의 전자상거래 시장 성장세와 성장 잠재력을 고려한다면 향후 동남아시아의 전자상거래 신흥 강국이 될 것으로 기대된다.

본 연구에서는 캄보디아의 전자상거래 시장 진출 방안에 대해 분석했으며, 한국 물류기업의 입장에서 바라본다는 점에서 의미가 있다. 본 연구는 전자상거래 관련 화주를 보유한 물류기업 담당자와 캄보디아 해외사업 및 해외 전자상거래 진출 전략 수립 경험이 있는 전문가를 대상으로 AHP 분석을 실시하고자 한다. 또한, 한국 물류기업의 캄보디아 전자상거래 시장 진출 전략에 대한 세부 가이드 라인을 제시하고자 한다.

Ⅲ. 연구모형설계

1. 계층분석기법의 개요

Saaty(1980)는 우선순위를 판단하는 기법으로 AHP(Analytic Hierarchy Process)를 개발했으며, 이는 평가에 고려되는 항목들을 계층화한 후 평가항목 간 상대적 중요도를 측정하여 우선순위를 판단하는 기법이다. AHP는 정성적 분야에서 정량적인 가중치를 부여하여 우선순위를 판단하는데 강점을 가지고 있다. AHP는 의사결정권자의 논리적 일관성 여부를 판별하기 위해 일관성 지수를 도출하고, 이 비율이 0.1이 넘으면 재검토를 통해 합리성과 논리성을 보장한다. 이러한 과정을 통해 다수의 전문가들로부터 일관적이고 논리적인 의견을 수

립함으로서 의사결정에 도움을 줄 수 있는 연구결과를 제공할 수 있다. 본 연구에서는 ExpertChoice11 프로그램을 사용하여 AHP 분석을 진행하였다.

2. 연구절차

〈그림 1〉 연구절차



3. AHP 요인 선정

한국 물류기업의 캄보디아 전자상거래 시장 진출 전략도출을 위한 항목 구성은 〈표 1〉과 같이 상위요인 3가지(시장성 요인, 정책 및 제도적 요인, 기업역량요인), 하위요인은 각 4가지 총 12가지로 구성하였다. 항목 선정에 대해 해외 전자상거래 시장 진출에 관한 선행연구와 한국 물류기업의 해외진출 전략 도출에 대한 선행연구를 살펴보았다.

〈표 1〉 AHP 요인 설명

상위요인	하위요인	내용	선행연구
시장성 요인	유통채널의 특징 및 성장가능성	캄보디아의 이커머스 시장의 현 상황 및 향후 성장 가능성	김장호(2021) 권오경 외(2016) 최장우, 박재한(2017) 전인철(2010)
	소비자들의 구매력 및 인식 수준	캄보디아 소비자들의 이커머스 구매력 및 이커머스에 대한 국민적 인식	이기성(2018) 권오경 외(2016)
	연계사업 가능 여부	한국 물류기업의 캄보디아 이커머스 시장 진출 후 후속 연계사업으로의 확장 가능 여부	권오경 외(2016) 최장우, 박재한(2017)
	현지 물류업체와의 경쟁수준	캄보디아 현지 물류업체와의 이커머스 물류서비스 수행을 위한 경쟁수준	전인철(2010) 최장우, 박재한(2017)
정책 및 제도적 요인	현지 정부의 이커머스 관련 정책 및 제도적 지원	캄보디아 정부의 이커머스 관련 정책적 지원 및 규제 여부	최한별, 최석범(2015) 이기성(2018) 김장호(2021) 전인철(2010)
	한국 정부의 해외진출 지원	한국 물류기업의 대 캄보디아 진출 및 투자에 따른 한국 정부의 정책적 지원 여부	김장호(2021) 김경환(2020) 전인철(2010)
	현지 정부의 외국기업 투자 혜택	해외기업의 캄보디아 투자에 대한 캄보디아 정부의 투자혜택 제공 여부	김경환(2020) 이용우(2009) 전인철(2010)
	현지 정부의 물류 인프라 구축 계획	캄보디아 정부의 물류 관련 인프라(고속도로, 항만, 공항, 물류센터, 물류정보시스템 등) 구축 계획 여부	이기성(2018) 전인철(2010)
기업 역량 요인	경영자의 의지와 목표	한국 물류기업 경영진들의 캄보디아 시장 진출에 대한 의지 및 목표	이용우(2009)
	물류 인프라 및 물류정보시스템 구축	한국 물류기업이 캄보디아에 투자해야할 물류 인프라(물류센터, 화물차 등) 및 물류정보시스템(WMS, TMS 등) 도입 수준	최장우, 박재한(2017) 김성영(2015) 김경환(2020) 전인철(2010)
	리스크 관리	현지 자금 조달, 현지 물류 인력 확보 및 관리, 현지 시장에 대한 정보 부족 등 리스크 관리	김경환(2020) 최장우, 박재한(2017) 김성영(2015) 김미형(2013)
	화주사 및 현지 네트워크 확보	캄보디아 내 신규 화주사 확보 및 현지 유통·물류 업체들과의 네트워크 확보	최한별, 최석범(2015) 백영미, 이점순(2016) 김성영(2015) 이용우(2009) 전인철(2010)

4. AHP 조사 대상 및 방법

본 연구에서는 한국 물류기업이 캄보디아 전자상거래 시장에 진출하기 위한 요인들의 상대적 중요도를 도출하기 위해 현재 물류기업에 재직하거나 해외 물류 사업 및 해외 시장 진출방안 수립 경험이 있는 업계와 학계 전문가 총 50명의 의견을 수렴하였다. 업계 응답자는 전자상거래 관련 화주를 보유하거나 전자상거래 관련 물류서비스를 수행한 경험이 있는 전문가와 기업의 해외진출 전략을 수립한 경험이 있거나 해외 물류 사업을 수행한 경험이 있는 담당자로 구성하였다. 학계 응답자는 대학과 연구기관에서 전자상거래 관련 업무, 해외원조, 해외 시장 개척 등의 연구를 수행하고 있는 전문가를 대상으로 진행하였다. 설문 응답자의 경력은 5년 이하(30%), 10년~15년(30%), 15년~20년(25%), 20년 이상(15%)으로 나타났다. 설문조사 기간은 2월 1일부터 3월 11일까지 수행했으며, 일관성 비율이 0.1보다 높게 나온 것들은 재설문을 진행하였다. 일관성 지수가 확인된 50부의 설문지를 분석에 사용했으며, 설문 대상자별 일관성 지수는 0.0131에서 0.0865까지의 범위를 보였다.

IV. 연구결과

〈표 2〉 AHP 분석결과

상위요인	중요도	하위요인	중요도	총가중치	순위
시장성 요인	0.556	유통채널의 특징 및 성장가능성	0.434	0.230	1
		소비자들의 구매력 및 인식 수준	0.332	0.176	2
		연계사업 가능 여부	0.113	0.060	8
		현지 물류업체와의 경쟁수준	0.121	0.064	6
정책 및 제도적 요인	0.295	현지 정부의 이커머스 관련 정책 및 제도적 지원	0.356	0.122	3
		한국 정부의 해외진출 지원	0.094	0.032	9
		현지 정부의 외국기업 투자 혜택	0.235	0.081	5
		현지 정부의 물류 인프라 구축 계획	0.315	0.108	4
기업역량 요인	0.149	경영자의 의지와 목표	0.200	0.026	10
		물류 인프라 및 물류정보시스템 구축	0.193	0.025	11
		리스크 관리	0.124	0.014	12
		화주사 및 현지 네트워크 확보	0.482	0.062	7

1. 상위요인

상위요인 분석 결과 상대적 중요도는 ‘시장성 요인’(0.556)이 가장 중요하게 나타났다. 한국 물류기업이 캄보디아 전자상거래 시장에 진출하기 위해서는 캄보디아의 전자상거래 시장성을 우선적으로 고려해야함을 알 수 있다. 한국 물류기업은 캄보디아의 유통채널 특징과 성장가능성, 캄보디아 소비자들의 구매력과 전자상거래에 대한 인식 수준, 캄보디아 유통물류 시장으로의 연계 가능성, 캄보디아 현지 물류업체와의 사업 경쟁 등을 조사한 후 진출해야한다. 이어서 ‘정책 및 제도적 요인’(0.295), ‘기업역량요인’(0.149)순으로 중요도가 나타났다. 현지 정부의 전자상거래 관련 정책 및 제도, 외국기업에 대한 인센티브 제도, 물류 인프라 구축계획, 한국 정부의 해외 투자 지원 여부 등 한국과 캄보디아의 정책 및 제도 상황을 분석한 후 진출해야함을 알 수 있다. 반면 기업역량 요인은 중요도가 가장 낮은 것으로 나타났다.

2. 하위요인

1) 시장성 요인

‘시장성 요인’의 하위요인에 대한 상대적 중요도를 살펴본 결과, ‘유통채널의 특징 및 성장가능성’(0.434)가장 중요한 것으로 나타났다. 캄보디아 상무부에 따르면 캄보디아 전자상거래 시장은 2025년 약 18억 달러 규모로 성장할 것으로 전망하였다. 캄보디아의 유통채널은 오프라인의 경우 대형 쇼핑몰, 대형 마트, 중소형 슈퍼마켓, 편의점 등이 있으며, 온라인의 경우 종합쇼핑몰, 해외마켓, SNS 마켓, 오픈마켓 등이 있다. 다음으로 ‘소비자들의 구매력 및 인식 수준’(0.332)이 중요하게 나타났다. 캄보디아의 인터넷 보급률 증가, 산업 전반에 걸친 디지털화 확대, 디지털 화폐 전환 가속화, 수출입 물동량 증대를 바탕으로 지속적으로 성장할 것으로 기대된다. 또한, 캄보디아의 인구는 약 1700만 명으로 추산되며 그 중 20대-30대 비율이 약 50%를 기록하고 있다. 이러한 높은 청년층 인구비율은 향후 소비자들의 구매력을 높여줄 것으로 기대되며, 특히 한국의 패션, 뷰티, K팝, 문화 등 다양한 소비패턴을 보여줄 것으로 예상된다. 이어서 ‘현지 물류업체와의 경쟁수준’(0.121), ‘연계사업 가능 여부’(0.113)순으로 중요도가 나타났다.

〈표 3〉 시장성 요인에 대한 하위요인 분석결과

하위요인	중요도	순위
유통채널의 특징 및 성장가능성	0.434	1
소비자들의 구매력 및 인식 수준	0.332	2
연계사업 가능 여부	0.113	4
현지 물류업체와의 경쟁수준	0.121	3

2) 정책 및 제도적 요인

‘정책 및 제도적 요인’의 하위요인에 대한 상대적 중요도를 살펴본 결과, ‘현지 정부의 전자상거래 관련 정책 및 제도적 지원’(0.356)이 가장 중요한 것으로 나타났다. 캄보디아 정부는 2020년 5월 전자상거래 법안을 공표했으며, 캄보디아 전자상거래의 발전을 위해 ‘E-Commerce Strategy’를 발표하였다. ‘E-Commerce Strategy’는 전자상거래 성장 전략으로 정책 및 제도적 지원, 중소기업의 사업 참여, ICT 및 디지털 인프라 구축, 결제 시스템 구축, 내수 시장 활성화, 국경 간 거래 활성화, 원활한 금융 지원 및 무역 정보 제공 등을 제시하였다. 다음으로 ‘현지 정부의 물류 인프라 구축 계획’(0.315)이 중요하게 나타났다. 캄보디아 정부는 코로나 팬데믹 이후 꾸준히 증가하는 항만 및 항공 물동량에 대응하기 위해 물류 인프라 확대를 계획하고 있다. 캄보디아에는 현재 3곳의 국제공항이 있으나 추가로 5곳의 신규 국제공항이 건설 예정되어 있다. 또한, 국제 교역이 가능한 시아누크빌과 프놈펜 항만도 물동량 증가로 인해 터미널 확장 사업을 진행하고 있다. 이어서 ‘현지 정부의 외국기업 투자 혜택’(0.235), ‘한국 정부의 해외진출 지원’(0.094)순으로 중요도가 나타났다.

〈표 4〉 정책 및 제도적 요인에 대한 하위요인 분석결과

하위요인	중요도	순위
현지 정부의 이커머스 관련 정책 및 제도적 지원	0.356	1
한국 정부의 해외진출 지원	0.094	4
현지 정부의 외국기업 투자 혜택	0.235	3
현지 정부의 물류 인프라 구축 계획	0.315	2

3) 기업역량 요인

‘기업역량 요인’의 하위요인에 대한 상대적 중요도를 살펴본 결과, ‘화주사 및 현지 네트워크 확보’(0.482)가 가장 중요한 것으로 인식되었다. 한국 물류기업이 캄보디아 전자상거래 시장에 진출하기 위해서는 화주사와 현지 유통 및 물류 네트워크를 확보해야한다. 한국 물류기업이 캄보디아에서 물동량을 확보하려면 캄보디아 유통업체, 캄보디아에 진출한 글로벌 유통업체, 한국 유통업체 등을 화주사로 고려할 수 있다. 현재 캄보디아에는 CLA(Cambodia Logistic Association), CAMTA(Cambodia Truck Association) 등 대표적인 물류 협회가 두 군데가 있으며, 해당 협회를 통해 캄보디아 유통 및 물류업체와의 네트워크를 확보할 수 있다. 다음으로 ‘경영자의 의지와 목표’(0.200)가 중요하다고 나왔다. 기업의 해외 진출은 기업의 전략, 인사, 재무, 회계, 기술, 마케팅 등 경영 전반의 의사결정을 고려해야한다. 따라서 캄보디아 전자상거래 시장에 대한 물류기업 경영진들의 의지와 목표는 중요하게 작용한다. 이어서 ‘물류 인프라 및 물류정보시스템 구축’(0.193), ‘리스크 관리’(0.124)순으로 중요도가

나타났다.

〈표 5〉 기업역량 요인에 대한 하위요인 분석결과

하위요인	중요도	순위
경영자의 의지와 목표	0.200	2
물류 인프라 및 물류정보시스템 구축	0.193	3
리스크 관리	0.124	4
화주사 및 현지 네트워크 확보	0.482	1

3. 진출 전략 수립

1) 시장성 요인

(1) 유통채널의 특징 및 성장가능성

캄보디아의 전자상거래 주요 품목은 대표적으로 식료품, 패션, 건강, 뷰티, 종합 상품 등으로 구분할 수 있다. 특히 패션이 가장 큰 비중을 차지하고 있으며 전자제품, 식료품 및 생활용품, 가구, 취미용품 순으로 비중을 차지한다. 대부분 중국, 베트남, 싱가포르, 한국에서 수입해오며, 한국에서는 음료, 화장품, 의약품, 낙농품, 면류 등을 수입한다. 결제방식은 도심의 경우 모바일 결제, 통신사 이체 등이 있으나 지방에서는 현금으로 결제하는 상품인도결제 방식도 선호하는 것으로 확인된다. 배송방식은 지방의 경우 시외버스와 승합차로 배송하고 최대 2일이 걸리며, 도심 지역은 Grab 앱을 이용한 오토바이 배송이 보편화되어 있다. 따라서 한국 물류기업은 캄보디아 도심 지역 배송으로는 오토바이를 고려하고, 지방의 경우 1t 화물차를 이용하는 것을 고려해야한다. 이외에도 캄보디아 정부의 전자상거래 시장 활성화 지원 정책 추진을 통해 캄보디아 전자상거래 시장이 꾸준히 성장할 것으로 기대되며, 한국 물류기업은 화주사 확보를 통해 물동량을 늘려야한다.

(2) 소비자들의 구매력 및 인식 수준

캄보디아 소비자들의 전자상거래 구매력은 2020년 이후 지속적인 성장세를 기록하고 있다. 또한 높은 청년층 인구비율, 높은 스마트폰 보급률, 국경간 전자상거래 증대를 바탕으로 구매력은 상승하고, 전자상거래 이용률도 늘어날 것으로 기대된다. 이러한 소비자들의 구매력 상승은 한국 기업뿐만 아니라 다국적 기업의 캄보디아 전자상거래 투자 확대 및 캄보디아를 대상으로 한 국경 간 전자상거래 증가로 이어질 수 있다. 한국 물류기업은 이러한 성장세를 바탕으로 캄보디아 투자 기업들의 물류서비스를 대행하며 물동량을 확보할 수 있다.

(3) 연계사업 가능 여부

한국 물류기업이 캄보디아 전자상거래 시장에 진출한 후 후속 사업으로 배달시장 진출, 풀필먼트센터 구축, 콜드체인 등 고부가가치 사업으로의 확장을 고려할 수 있다. 캄보디아에는 Grab 어플을 이용한 배달시장이 활성화되어 있으며, 한국의 배달 관련 기업과 함께 캄보디아 배달 시장을 공략할 수도 있다. 현재 시아누크빌항에 일본 이온몰이 풀필먼트센터를 구축하고 있으며, 싱가포르 기업이 프놈펜항에 네 번째 콜드체인 창고를 건설 중에 있다. 한국 물류기업은 향후 풀필먼트센터 구축을 통해 배송 서비스 증대와 콜드체인 인프라구축을 통해 캄보디아의 농수산물 수출 물동량 확보를 시도할 수 있다.

(4) 현지 물류업체와의 경쟁수준

현재 캄보디아에는 캄보디아 자본의 물류회사와 중국 자본의 물류회사가 있다. 주로 포워딩, 창고운영, 화물운송 등의 물류서비스를 수행하며, 한국의 택배사처럼 라스트 마일 서비스를 제공하는 물류회사는 미흡한 상황이다. 따라서 한국 물류기업은 현지 물류업체를 인수하거나, 현지 물류업체와의 같이 라스트 마일 시장을 공략하는 배송 서비스를 구축하는 것을 고려할 수 있다. 또한, 한국 물류기업은 이미 동남아의 물류 시장에 진출한 노하우가 많고, ASEAN 국가 간 통관이 간소화되어있다는 점을 바탕으로 ASEAN 국가 간의 물류 네트워크 확장을 고려할 수 있다.

2) 정책 및 제도적 요인

(1) 현지 정부의 전자상거래 관련 정책 및 제도적 지원

캄보디아 정부는 전자상거래뿐만 아니라 산업 전반에 걸쳐 국가적 계획을 추진하고 있다. 캄보디아의 최상위 법정계획인 사각전략부터 국가전략개발계획, 디지털 경제 및 사회 구축 계획, 디지털 정부 정책, 산업개발 정책, ICT 마스터플랜, 무역통합전략, 전자상거래법 등 다양한 정책 및 제도가 수립되고 있다. 따라서 한국 물류기업은 현지 정부의 정책과 제도를 잘 알고 있는 현지 플랫폼 업체 및 물류업체와 파트너십을 구축하여 현지 역량을 확보할 필요가 있다.

(2) 한국 정부의 해외진출 지원

한국 정부는 한국 기업의 해외진출 지원하기 위해 인력, 브랜드 인지도, 해외마케팅 등 네트워크 자원과 해외법인, 온·오프라인 유통매장 등 인프라 자원을 통해 공동 마케팅 및 해외판로 개척을 지원하고 있다. 크게 한류 연계, 해외 홈쇼핑, 해외 거점 등 분야별로 지원하고 있으며 물류기업 입장에서는 국제개발협력, 사회간접자본 분야 수주, 현지 조사 및 분석 등 해외거점 지원활동을 주목할 필요가 있다. 한국 물류기업 중 캄보디아에 법인을 둔 기업

이 많지 않기 때문에 한국 대사관을 통해 현지 시장조사와 분석을 진행할 필요가 있다.

(3) 현지 정부의 외국기업 투자 혜택

캄보디아 개발위원회의 투자법에 따르면 투자 인센티브를 받을 수 있는 분야 및 활동 범위를 구분해냈다. 그 중 한국 물류기업이 해당되는 분야로는 ‘물류’, ‘물리적 인프라 구축’, ‘지역 및 글로벌 생산 체인 공급’ 등이 있다. 한국 물류기업이 받을 수 있는 투자 인센티브는 최대 9년까지의 소득세 면제와 소득세 면제 종료 후 단계별 소득세 납부 등이 있으며, 건설 자재, 장비, 생산 장비 및 생산 투입물 수입에 대한 관세 혜택, 특별세 및 부가가치세 면세 혜택이 있다. 한국 물류기업은 이러한 세제 혜택을 바탕으로 물류 인프라 구축 비용을 절감할 수 있다.

(4) 현지 정부의 물류 인프라 구축 계획

캄보디아는 현재 일본, 중국, 한국의 해외원조 사업을 통해 항만, 공항, 도로, 통관시설, 물류센터 등의 물류인프라 구축과 항만 EDI 시스템, 국가물류정보시스템, 단일창구시스템 등 물류정보시스템을 구축하고 있다. 캄보디아의 주요 교역 항만인 시아누크빌항 및 프놈펜항이 터미널 확장 중이며, 주요 거점과의 고속도로도 구축하고 있다. 또한, 신규 국제공항 건설과 공항 배후단지의 확대 등을 계획하고 있다. 이를 통해 한국 물류기업은 캄보디아의 물류인프라 구축 계획을 참고하여 물류 서비스를 계획할 수 있다.

3) 기업역량 요인

(1) 경영자의 의지와 목표

캄보디아는 아직까지는 물류시장이 성장하는 단계이므로 한국 물류기업의 경영진들은 캄보디아 시장에 대해 회의적으로 생각할 수 있다. 기업의 해외진출에는 수 많은 의사결정을 필요로 한다. 물류기업의 경우 현지 시장조사, 현지 파트너십, 물류 인프라 및 네트워크 확보, 외국기업에 대한 규제, 기술 혁신성, 재정적 요인 등을 고려할 수 있다. 따라서 캄보디아에 이미 진출한 중국 물류기업의 전략을 벤치마킹하여 철저한 시장조사를 바탕으로 캄보디아 전자상거래 시장 진출에 대한 목표를 수립할 필요가 있다.

(2) 물류 인프라 및 물류정보시스템 구축

캄보디아는 국가 물류정보를 한곳에서 볼 수 있는 국가물류정보시스템과 운송 수단별 물류정보시스템이 아직 미흡한 상황이다. 항만, 철도, 항공, 내륙운송 수단별로 업무의 효율성을 높여줄 물류정보시스템이 미흡하기 때문에 한국 물류기업은 이러한 소프트웨어적 인프라를 직접 구축하거나 현지 기업에 투자하는 것을 고려할 수 있다. 또한, 물류센터 및 물류창

고와 같은 하드웨어적 인프라의 구축은 캄보디아의 물동량이 시아누크빌항과 프놈펜 중심으로 운송되기 때문에 인센티브 혜택이 있는 시아누크빌항 특별경제구역이나 프놈펜 도시 외곽 지역에 구축하는 것을 고려할 수 있다.

(3) 리스크 관리

해외진출에는 현지 자금 조달, 현지 물류 인력 확보 및 관리, 현지 시장에 대한 정보 수집 등이 요구된다, 따라서 캄보디아 물류시장의 타켓층 확보, 문화 및 제도적 측면 분석, 경제 환경 조사 등이 선행될 필요가 있다. 이후 리스크 관리에 대한 계획 수립, 현금 흐름 관리 및 자금 조달 등 재정 자원 확보, 신뢰할 수 있는 파트너십 구축 및 고객 확보, 현지 규정 및 법률 준수, 현지 전자상거래 및 물류시장을 잘 이해하는 현지 인력 고용 등을 고려하여 리스크를 관리해야한다.

(4) 화주사 및 현지 네트워크 확보

한국 물류기업이 캄보디아 전자상거래 시장에 진출하려면 화주사 및 현지 네트워크 확보가 필요하다. 이를 위해 한국의 종합물류기업이 대기업 유통 계열사와 동반으로 캄보디아 전자상거래 시장에 진출하는 것을 고려할 수 있다. 이외에도 캄보디아 내 글로벌 유통 브랜드들의 소싱, 마케팅, 유통을 대행해주는 GoodHill Enterprise의 사례처럼 해외 유통 업체들의 물류 서비스를 대행하여 물동량을 확보하는 방안을 고려할 수 있다. 뿐만 아니라 캄보디아의 중소기업들을 인수하여 사업을 확장하는 방안도 고려할 수 있다.

V. 결론

본 연구는 한국 물류기업이 캄보디아의 전자상거래 시장에 진출하기 위한 요인을 도출하고 AHP 분석기법을 활용하여 진출 전략의 우선순위를 연구하였다. 상위요인과 하위요인에 대해서는 해외 전자상거래 시장 진출 우선순위 도출에 대한 선행연구와 한국 물류기업의 해외 진출 전략 수립 관련 선행연구를 참고하였다. 상위요인 3가지는 각각 ‘시장성 요인’, ‘정책 및 제도적 요인’, ‘기업역량 요인’으로 구성하였으며, 상위요인별 하위요인은 각 4개씩 선정하여 총 12개의 세부 전략을 제시하였다.

상위요인 분석 결과 한국 물류기업이 캄보디아 전자상거래 시장에 진출하기 위해서는 ‘시장성 요인’(0.556)이 가장 중요하다고 나타났으며, 다음으로 ‘정책 및 제도적 요인’(0.295)와 ‘기업역량 요인’(0.149) 순으로 나타났다. 하위요인을 분석한 결과 ‘유통채널의 특징 및 성장가능성’(0.230), ‘소비자들의 구매력 및 인식 수준’(0.176), ‘현지 정부의 전자상거래 관련 정책 및 제도적 지원’(0.122), ‘현지 정부의 물류 인프라 구축 계획’(0.108) 순으로 중요도가

나타났다. 이와 같은 결과에 대해 설문 답변자들은 한국 물류기업이 캄보디아 전자상거래 시장에 진출하려면 유통채널의 특징 및 시장성 그리고 성장세를 파악하는 것이 중요하다는 것으로 해석된다. 이후 캄보디아 정부의 전자상거래 관련 정책과 제도를 파악하며 진출 전략을 수립하고, 기업 차원의 진출 역량을 확보하는 것이 중요하다는 것으로 판단된다.

반면 ‘리스크 관리’(0.014), ‘물류 인프라 및 물류정보시스템 구축’(0.025), ‘경영자의 의지와 목표’(0.026), ‘한국 정부의 해외진출 지원’(0.032)은 상대적으로 덜 중요한 것으로 나타났다. 이러한 결과에 대해 설문 답변자들은 캄보디아 전자상거래 시장이 사업성이 있고 현지 정부의 정책 및 제도적 지원이 있다면 기업 차원에서의 현지 자금 조달, 인력 조달, 시장 정보 수집과 같은 리스크들은 충분히 관리 가능한 것으로 해석된다. 또한, 캄보디아 국가차원의 물류 인프라 구축 계획과 산업 전반의 디지털화 전환은 한국 물류기업 입장에서 해외 물류 인프라 및 물류정보시스템 구축에 긍정적인 도움을 줄 수 있기 때문에 상대적 중요도가 낮은 것으로 해석된다. 경영자의 의지와 목표 및 한국 정부의 해외진출 지원은 한국 기업의 동남아 전자상거래 시장에 대한 진출이 증가하고 있으며, 한국 정부 차원의 대캄보디아 진출 지원이 있기 때문에 상대적으로 중요도가 낮은 것으로 판단된다.

본 연구는 한국 물류기업이 캄보디아 전자상거래 시장에 진출하기 위한 요인을 도출하고 전자상거래 관련 화주를 대상으로 물류 서비스를 제공한 경험이 있거나 해외 진출 및 해외 투자 관련 사업을 경험해본 전문가를 대상으로 요인별 상대적 중요도를 산출하였다. 또한, 본 연구에서 사용된 요인들은 전자상거래 진출 전략 수립과 한국 물류기업의 해외 진출 전략 관련 선행연구를 바탕으로 선정하였다. 본 연구에서 도출한 상대적 중요도를 통해 한국 물류기업이 캄보디아 전자상거래 시장에 진출하기 위해 우선적으로 고려해야할 전략이 무엇인지 참고할 수 있다. 따라서 향후 본 연구에서 제시한 세부 추진 전략을 바탕으로 향후 한국 물류기업이 캄보디아 전자상거래 시장에 진출하기 위해 고려해야할 사항이 무엇인지 가이드 라인으로 제시할 수 있을 것으로 판단된다.

참고문헌

- 김장호 (2021). “인도 전자상거래시장 진출방안에 관한 연구”, e-BIZ 연구, 제22권 제6호, pp.157-174
- 김경환 (2020). “중국기업의 베트남 전자상거래시장 진출요인 연구”, 아시아연구, 제23권 제4호, pp.157-168
- 김경환 (2020). “중국 전자상거래기업의 글로벌시장 진출방식에 관한 연구: 해외창고 방식을 중심으로”, 대한중국학회, 통권 71호, pp.39-61,
<http://dx.doi.org/10.14378/KACS.2020.71.71.3>

- 김성영 (2015). 글로벌 물류기업으로 성장하기 위한 물류기업의 해외진출 경쟁력 전략 우선순위에 관한 연구, 인천대학교 동북아물류대학원 석사학위논문
- 김미형 (2013). AHP를 활용한 물류기업의 해외시장 진출을 위한 리스크 요인 분석, 고려대학교 정보경영공학전문대학원 석사학위논문
- 권오경·한하늘·서명길 (2016). “AHP를 이용한 한국 B2C 기업의 중국 전자상거래 진출 전략에 관한 연구”, 한국국제상학회, 제31권 4호, pp.247-262
- 백영미·이점순 (2016). “전자상거래를 활용한 한국 식품의 중국 수출 활성화 방안 연구, 전자무역연구, 제14권 제1호, pp.1-21
- 이기성 (2018). 베트남 전자상거래 시장의 현황과 향후 전망에 관한 연구, 인천대학교 경영대학원 석사학위논문
- 이용우 (2009). 한국 물류기업의 해외진출 요인과 성과에 관한 연구, 중앙대학교 대학원 박사학위논문
- 이원석 (2018). 한국 물류기업의 베트남 진출을 위한 거점별 성공요인 분석에 대한 연구, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사학위논문
- 유양, 정경숙 (2022). 만족과 신뢰 매개효과를 통한 크로스보더 전자상거래 플랫폼의 물류서비스 품질과 고객충성도와의 관계 연구. 국제상학, 37(1), 107-132.
10.18104/kaic.2022.37.1.107
- 전인철 (2010). 한국 물류기업의 효율적인 중국진출에 관한 연구, 단국대학교 경영대학원 석사학위논문
- 최장우 (2017). “인도네시아 전자상거래 시장 진출사례 및 장애요인에 관한 연구”, e-BIZ 연구, 제18권 제2호, pp.215-232
- 최한별·최석범 (2015). “한국 기업의 말레이시아 B2C 전자상거래 시장 진출 전략에 관한 연구”, 전자무역연구, 제13권 제4호, pp. 1-20
- 최장우·박재한 (2017). “전자상거래 플랫폼을 활용한 인도네시아 수출확대방안에 관한 연구”, 통상정보연구, 제19권 제1호, pp. 99-126
- Chea Vanyuth (2022, December 15), GDT earns \$37 million on e-commerce VAT income, Phnom Penh KH: Khmer Times
- Enhanced Integrated Framework (2020), E-Commerce Strategy, Phnom Penh, KH: Minister of Commerce
- Prakash Jha (2023, January 5), Cambodia’s e-commerce market eyes \$1.78B by 2025, Phnom Penh KH: Khmer Times
- Saaty, T. L, (2018). The Analytic Hierarchy Process, NY: McGraw-Hill

A Study on the Strategy of Korean Logistics Companies to Enter the Cambodia E-Commerce Market

Ji-Won Lee

Hyang-Sook Lee

Abstract

While the e-commerce market in Southeast Asia is growing, this study aims to derive factors for establishing an entry strategy for the Cambodian e-commerce market where Korean logistics companies can strategically enter in the future. Cambodia is a country where growth and growth potential in the e-commerce market is steadily increasing based on the high youth population ratio, high smartphone penetration rate, the introduction of convenient payment systems, and government-level e-commerce promotion policies. In this study, Korean logistics companies established detailed promotion strategies by deriving factors necessary for Cambodia's entry into the e-commerce market and analyzing their relative importance. The AHP analysis technique derived three top factors for the entry strategy, and each presented four sub-factors. As a result, the importance was shown in the order of 'Market Factor' (0.556), 'Policy and Institutional Factor' (0.295), and 'Corporate Competency Factor' (0.149). As a result of the sub-factors analysis, the importance was found in the order of "Characteristics and Growth Potential of Distribution Channel" (0.230), "Purchasing Power and Awareness Level of Consumers" (0.176), "Cambodia Government's E-commerce Policy and Institutional Support" (0.122), and "Cambodia Government's Logistics Infrastructure Plan" (0.108). In both the upper and lower factors, the characteristics and growth potential of the Cambodian e-commerce market were important, indicating that Korean logistics companies value market size and growth potential to enter the Cambodian e-commerce market. The results of this study can be used as a guideline to help Korean logistics companies make successful inroads into Cambodia, where the e-commerce market is expected to grow in the future.

〈Key Words〉 AHP, Cambodia e-commerce, Overseas expansion of logistics companies