

마케팅 事例(A)

冠岳時計株式會社



金 元 銖

(서울大 經營大 教授)

1. 背 景

冠岳時計株式會社は 1955년에 金〇〇氏가 팔목시계를 輸入 組立 販賣하기 위해 설립하였다. 상당히 오랜 기간동안 寶石商과 時計小賣商에게 派遣販賣員(missionary salesman)을 보내어 적극적인 판매 활동을 전개함으로써 繁盛하기 시작하였다. 이 會社가 성공하게 된 이유는 金〇〇氏의 個人的인 販賣能力과 아울러 有能한 종업원을 選拔하고 그들에게 좋은 報酬를 제공하고자 하는 강력한 希求때문이었다. 따라서, 종업원의 會社에 대한 忠誠心은 아주 높았다.

수년동안에 걸쳐 이 會社は 꾸준한 成長을 거듭하였으며 1950년대말에는 高品質의 時計를 제조하는 회사로서의 名聲을 가진 業界의 유력한 會社중의 1會社로 손꼽히게 되었다. 회사의 이익은 販賣의 成長과 아울러 증대되어 갔다.

1959년 이래로 配當을 지급하여 왔었는데 1965년 이후부터는 純利益의 75%를 株主에게 配當하는 政策을 堅持하고 있다. 株式時勢는 이러한 配當水準에 대응하여 상당히 높은 價格을 형성하고 있다.

1965년 越南戰이 本格化되자 同社は 美國會社와 業務提携를 하여 美國 軍需用 時計 生産을 시작하였다. 따라서 1973년에 越南戰이 終熄하게 될 때까지 同社の 時計는 거의 市販되지 않았었다. 따라서 內需用을 위한 時計의 디자인費用이나 研究・開發費는 물론 對消費 者 廣告도 거의 하지 않았었다. 越南戰이 終熄될 무렵 軍納中斷이 豫想되자 同社は 內需市場을 대상으로 한 淑女

用 및 男性用 팔목시계의 生産을 再開하였고 또 한 軍納前에 同社の 製品系列을 형성하고 있었던 디자인의 時計를 생산하게 됨에 따라 비교적 쉽게 消費者 市場에의 復歸・再參入이 가능하였었다.

그때부터 販賣員의 규모는 軍納開始前의 규모로 확대되었다. 이러한 조치는 꼭 필요하다고 생각되었는데 왜냐하면 종래 모든 판매는 會社의 판매원을 통해 직접 小賣販路에 이루어졌었기 때문이다. 이러한 販賣經路는 주로 寶石店과 약간의 寶石部門을 가진 大規模百貨店으로 구성되어 있었다. 業界 및 소비자에 의한 同社の 時計의 再受容은 熱狂의이었고 小賣販賣의 증대는 軍納中斷으로 인한 收益減少를 빨리 回復시켜 주었었다.

1970년대의 문제

1960년대 말부터 1970년대 중반에 이르기까지 販賣와 利益은 서서히 증대되었으나 1976년에 접어들자 販賣는 10%나 감소되었고 會計年度末에는 약간의 損失이 생기게 되었다. 經濟는 꾸준한 成長을 거듭하고 있었고 처음으로 당한 損失이라 會社の 最高經營陣은 事態의 進展에 당황하기 시작하였다.

金〇〇氏는 60歲가 넘는 老年이었으나 아직도 機敏하고 積極적이어서 社長 및 執行委員會議長으로서 일하고 있다. 이 會社の 各 機能領域을 대표하는 이 委員會의 各 委員들은 이 企業이 成長 發展하여 業界에서 頂上의 地位를 차지하게 되기까지 오랜 기간동안 근무하여 온 사람들이다. 이들 委員들은 同社の 普通株의 40%를

所有 내지 支配하고 있다. 따라서 이들은 항상 同社에 대한 有效한 投票를 통한 支配權을 行使할 수 있다.

1977년초 同社에서는 販賣減少의 원인을 糾明하고 가능한 修正活動의 方向을 定立하기 위해 委員會의 一連의 會議을 開催하였다. 다음은 同委員會가 발견한 약간의 보다 중요한 事實과 結論을 一覽表化한 것이다.

1. 1976년에 同社의 市場占有率은 10%로부터 8%로 낮아졌다.

2. 同社의 시계의 品質은 종래와 같이 항상 高品質이어서 이것은 問題가 안된다.

3. 同社의 時計系列의 디자인(미국에서는 스타일이라 함)은 市販中인 競爭品の 그것과는 상당히 다르다. 同社는 1950년대말에 개발한 基礎 디자인에 약간의 변경을 한 디자인의 것을 판매하고 있다. 이러한 디자인은 露出과 종래의 時計의 壽命週期에 비추어 볼때 상대적으로 成長期에 속하는 것이므로 同社의 經營層은 현재의 時點에서 볼때 디자인에 상당한 變化를 加할 필요는 없다고 판단하였다. 또한 그들은 아주 값싸고 “모드·스타일(mod style)”—극단적으로 前衛的 내지 尖端의인 디자인—의 時計의 購買가 늘어나는 傾向은 단지 製品壽命週期에서 약간 벗어난 一時的인 流行(passing fad)으로 판단하였다.

4. 1972년 이래로 廣告 및 販賣促進費支出은 同社와 비슷한 地位에 있는 5個의 競爭會社의 그것만큼 많지는 않았으나 현재의 年間 9,000萬圓의 水準은 유지하여 왔었다. 그리하여 1977년에는 적어도 10%의 廣告費支出을 增額하기로 결정하였다.

5. 現金配當은 前年度의 水準을 유지하기로 한다.

6. 市場占有率의 低下는 論理的으로 볼때 販賣部門에 歸責되는 것이다. 과거 수년동안 판매가 너무 쉽게 되었었다. 그러므로 販賣員이 약간 태만해졌다는 示唆가 이루어져서 委員들은 監督과 統制를 더욱 強化하기로 合意했다.

7. 主要제인스토어(連鎖小賣店)를 위한 商人商標時計(private brand watches)를 1年間 생산하기로 하는 契約이 締結되었었다. 이 계약은 2억 원에 이르는 것이나 이는 이 注文에 따르는 變

動費만을 補償할 수 있으리라 豫想되었었다. 그러나 이러한 注文을 引受함으로써 同社는 生産量을 年間에 걸쳐 平準化할 수 있고 또한 雇傭을 安定化시킬 수 있다.

8. 同委員會의 數名の 委員들은 財務上의 計劃을 圓滑化하거나 혹은 困境期에 있어서의 貨幣의 收益을 보다 많이 얻기 위해서 그들의 株式持分의 一定分을 賣却할 것을 論議했다. 經營者集團의 全保有株式을 購買하겠다는 약간의 申請이 접수되었으나 실제로 賣却되지는 않았었다.

9. 經營者는 1977년에는 그들의 販賣經路를 재검토하기로 결정하였다. 同社는 그들의 高品質時計를 새로운 販賣經路 특히 그들 競爭業者가 하고 있는 것처럼 割引店이나 割引販賣를 하는 小賣店(“cut-rate” drug stores)에 販賣하는 것을 꺼려왔었다.

1977년의 評價

1年後인 1978년초 同社의 經營者는 1977년에 취한 措置의 結果를 평가하기 위해 會合을 가졌다. 記錄을 검토한 후 다음과 같은 몇가지의 事實이 밝혀졌다.

1. 同社의 小賣市場占有率은 8%에서 6.4%로 더욱 감소되었었다. 販賣額은 1966년의 55.4억 원보다 약간 적은 52억 원으로 줄어들었다.

2. 資材費 및 賃率의 豫想하지 못했던 引上으로 商人商標時計의 生産契約은 變動費조차 補償하지 못해 5천만 원의 損失이 생겼다. 그러나, 그 고객은 利益이 보장될 수 있는 종래와는 다른 조건으로 1年間의 再契約을 체결하고자 希求하고 있다.

3. 當年度의 純損失은 3억 원이다. (例示 1의 簡易財務諸表 참조)

4. 販賣經路構造의 分析결과에 의하면 既存의 小賣販路(寶石店, 百貨店의 寶石部門)에서의 顧客通行量이 줄어들고 있음이 밝혀졌다. 사실상 경쟁업자가 생산하는 약간의 시계는 百貨店의 寶石部門에서 판매되지 않고 있고 오히려 약간의 低價格時計는 예컨대 男子用服飾品(men's furnishings)과 같은 다른 部門에서 展示陳列販賣되고 있음을 알았다. 다만 “[矜持]”時計(prestige watches) 예컨대 輸入品인 부로바(Bulova)의 아

큐트론(Accutron)이나 國產의 高級時計만이 寶石部門에서 판매되고 있을 따름이었다. 同社의 時計는 最少의 露出과 促進努力이 이루어지는 것들 사이에 陳列되어 있었다.

5. 同社의 時計를 취급하는 小賣商중 약간은 同社의 時計의 販賣가 他社것처럼 되지 않다고 不平을 늘어놓았다. 이는 곧 回轉率을 높이기 위해서는 同社時計의 在來式 디자인을 改善하거나 혹은 價格引下를 하도록 요청하는 것이었다.

6. 1977년동안 7名の 販賣員이 定年退職을 하였고 2명이 他社로 轉職해 갔다. 더구나 同社의 經營陣은 有能한 初級大學出身의 販賣員을 充足하는데 어려움을 겪었다는 사실에 더욱 당황하였었다.

대체로 同社의 經營者는 1977년에도 계속하여 販賣가 감소한데 失望을 하였으나 그들은 意氣가 沮喪되지는 않았었다. 그들은 同社는 品質이 좋은 제품을 생산 판매하고 있으므로 마케팅 活動을 보다 적극적으로 전개하기만 하면 상당한 利益을 얻을수 있으리라 생각하였었다. 그러나 그들은 지금 당장 問題의 本質을 파악하고 이의 解決을 위한 어떤 措置를 취하지 않으면 안된다고 생각하였다. 그리하여 그들은 企業分析을 보다 상세히 하여 修正措置를 勸告하도록 하기 위해 經營諮問團(management consultant group)을 초청하기로 하였다.

(討論事項)

1. 同社의 販賣減少의 主要因들은 무엇이라 생각되는가? 또 어떤 다른 要因들도 現在의 狀況에 이르게끔 할 수 있는 要因인가?

2. 企業의 成否에 영향을 미치는 모든 要因들은 企業에 의해 制御 내지 統制 가능한가? 어떤 要因들은 가능하고 어떤 要因들은 아닌가? 그 理由는 무엇인가?

3. 經營諮問의 立場에서 앞서 본 利用可能한 事實을 전제로 同社가 앞으로 취하여야 할 措置에 대한 實施計劃(program)의 概要를 작성하라

[例示]

II. 損益計算書*

	年度末		
	1975	1976	1977
純販賣額	₩61,500	₩55,400	₩52,970
販賣原價	43,000	41,800	40,750
販賣費	4,350	4,432	4,630
一般管理費	9,100	9,100	9,600
廣告費	900	900	1,000
稅後純利益(損失)	₩4,150	(₩832)	(₩3,010)

II. 統合貸借對照表*

	1976. 12. 31.	1977. 12. 31.
資産		
現金 및 有價證券	₩ 9,200	₩2,300
純受取計定	7,300	10,200
在庫	16,600	19,100
純財産(減價償却除外)	4,900	4,200
資産計	₩ 38,000	₩35,800
負債		
支給計定	₩ 8,300	10,400
銀行借入金	9,000	7,000
借入金	2,600	3,300
負債計	₩19,900	₩20,700
資本		
資本金 (50萬株 @₩1,000)	₩5,000	₩5,500
資本剩餘金	5,000	5,000
利益剩餘金	8,100	5,100
資本計	₩18,100	₩15,100
負債 및 資本計	₩38,000	₩35,800

* 單位: 10만원

마케팅 事例(B)

金 氏 書 店

1. 背 景

金〇〇氏は 1963년에 某市の S大學街 中心地에 書店을 開業하였다. 書店業은 開業初부터 수익성이 높아서 1968년에는 層數를 늘여서 스포츠用品, 大學生用 記念品, 祝賀카드 및 여러가지의 學生用品 등도 追加的으로 취급하기 시작하였다.

1973년에 새로운 경쟁서점인 「大學書店」이 이 서점과 약 50m정도 떨어진 위치에 개점하였다. 이 서점은 이 지역에 개점한 세번째의 서점으로서 이 이외의 다른 서점은 金氏의 서점보다 먼저 개점한 것이었다. 이 세 서점은 모든 大學이나 學生團體와 어떤 關係를 가지고 있는 것은 아니다.

金氏는 大學書店이 開店한 바로 그해부터 해마다 販賣가 감소하고 있음을 발견하였다. (例示 1 참조) 그는 생각하기를 약 12,500명밖에 되지 않는 S大學의 學生만으로는 教科書專門의 세 書店이 지탱하기 어렵다고 생각하였다. 登錄 學生數는 1965년이래로 해마다 8%씩 늘고는 있으나 金氏는 이러한 學生數 增加만으로는 세 書店이 충분한 收益性을 올리는 어렵다고 판단하였다.

과거 3년동안 金氏의 서점은 利益을 내지 못하였다(例示 2 참조). 金氏는 이러한 狀況을 1975년 이전에는 전혀 꺾어보지 못하였었다. 이 해에는 하는 수없이 中古書의 價格을 2週동안 引下하였었다. 그리하여 每學期의 같은 2週동안에는 競合서점의 中古教科書의 價格보다 5%나 싸게 판매하였는데 이 정책은 1965년이래로 다르

고 있다. 新書價格은 競爭書店과 같다.

2. 店舖從業員

1975년에 金氏는 추가로 3명의 아르바이트 學生을 時間制(part-time)로 고용하였다. 따라서 현재 5명의 時間制의 아르바이트 學生店員이 일하고 있다. 각 학생은 평균하여 매일 두시간 정도 일한다. 金氏는 顧客인 學生들에게 學生을 고용하고 있음을 보여주는 것은 판매에 도움이 된다고 생각하였다. 金氏이외에 다른 專業雇員은 없다.

3. 促 進

金氏는 〇〇廣告代社를 1958년이래로 이용하여 廣告를 委託하고 있다. 同代社의 同店의 廣告를 맡고 있는 顧客擔當重役(Account Executive, A.E) 朴氏는 中古書販賣에 대한 提言을 責任을 지고 있다. 朴氏는 每學期初마다 特賣를 하는 것은 效果가 큰 訴求方法으로 생각하여 金氏를 說得하려 하였다. 그러나 金氏는 이 아이디어를 利益을 감소시킨다는 이유로 해서 拒絶하였다.

金氏書店의 모든 廣告는 新聞과 라디오媒體를 이용하였다. 전형적으로 동서점의 廣告는 S大學生에 대한 特別奉仕와 同大學과의 상대적인 位置의 重要性을 중심으로 하는 것이었다.

4. 市場調査

朴氏는 S大學生의 書籍購買行動에 대한 간단

한 조사를하기로 결정하였다. 1977년 10월에 그는 社會經濟의 特性 및 購買行動에 관한 質問을 포함하고 있는 앙케뜨(enquête)를 작성하였다. 金氏의 승인도 없이 朴氏는 교수의 승낙을 받아 160명의 學生들을 대상으로 調査를 실시하였다.

朴氏는 이 조사와 아울러 대학생들의 書店에 대한 태도를 알고자 標準인 店舖이미지·프로파일(store image profile)조사도 시행하였는데 이 조사는 세 書店全體에 대한 것이었다.

5. 調査結果

세 書店에서 구매하는 大學生들 사이에는 약간의 社會經濟의 特性上的 差異가 발견되었다. 즉 家族所得, 學年, 性, 및 社會階層면에서 볼 때 세 書店은 모두 比例的으로 같은 學生을 顧客으로 갖고 있었다. 그러나 朴氏는 2學期에 金氏書店에서 教科書를 산 사람은 160명의 回答者중 14名 밖에 안됨을 알았다.

標準인 店舖이미지·프로파일 테스트의 결과에 의하면 金氏書店과 경쟁관계에 있는 두 書店의 店舖이미지는 비슷한데 이는 金氏書店의 그것과는 달리 보다 積極的인 態度이미지를 모든 면에서 가지고 있었다(例示 4참조).

金氏書店의 이미지는 경쟁자점보다 友好性(friendly), 따뜻함(warm-hearted), 信賴性(reliable), 去來의 嚴格性(square dealing), 價格의 適正性(fair in pricing), 現代性(modern), 進取性(progressive) 및 動態性(dynamic)등 8개의 모든 側面(dimensions)에서 뒤떨어진 것으로 나타나고 있다.

<例示 3> 標準店舖이미지프로필조사

金氏書店은

1. 友好性 : 去來上 好意(goodwill)가 엇보인다
결코 아니다 _____ 아주 그렇다
2. 따뜻함 : 다른 사람의 福祉에 관심이 크다.
결코 아니다 _____ 아주 그렇다
3. 信賴性 : 믿을수 있고 약속을 확실히 지킨다.
결코 아니다 _____ 아주 그렇다
4. 去來의 嚴格性 : 去來가 公正하고 정확하다.
결코 아니다 _____ 아주 그렇다

朴氏는 그의 調査結果를 金氏에게 提示하고자 하는데 이에 앞서 그는 金氏書店의 販賣를 촉진하기 위한 어떤 구체적인 促進勸告案을 摸索하려고 있다.

(質問)

- ① 金氏書店의 問題는 무엇인가?
- ② 金氏書店의 문제는 언제부터 비롯되었나?
- ③ 朴氏가 金氏에게 하여야만 할 말은 무엇인가?
- ④ 金氏書店은 현재의 難境으로부터 어떻게 벗어날 수 있을 것인가?

<例示 1>

年度	書籍販賣額	非書籍販賣額	計
1965	₩3,880(만원)	₩28(만원)	₩3,908(만원)
1966	4,102	30	4,132
1967	4,116	85	4,201
1968	4,213	107	4,320
1969	4,066	125	4,291
1970	4,011	115	4,126
1971	3,955	111	4,066
1972	3,759	85	3,844
1973	3,202	60	3,562
1974	3,200	71	3,271
1975	2,908	50	2,958

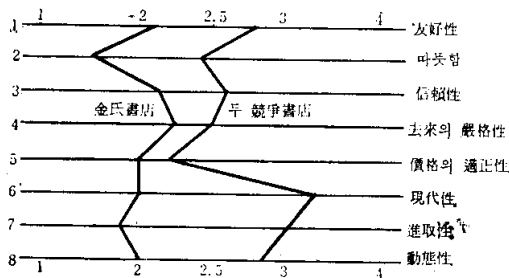
<附表 2>

年 度	稅控除純利益
1973	₩91(천원)
1974	45
1955	(120)
1976	(140)
1977	(185)

* ()는 損失

5. 價格의 公正性 : 제품과 서어비스의 眞價에 맞게 價格設定을 한다.
 결코 아니다 _____ 아주 그렇다 _____
6. 現代性 : 참신하고 현대적인 감각이 풍긴다.
 결코 아니다 _____ 아주 그렇다 _____
7. 進取性 : 발전을 위해 새로운 아이디어나 방법을 도입한다.
 결코 아니다 _____ 아주 그렇다 _____
8. 動態性 : 사업수행상 정력적이고 힘차고 열성적이다.
 결코 아니다 _____ 아주 그렇다 _____

<例示 4> 金氏書店 및 競爭業자의 이미지프로필



<例示 5>

態 度	金氏書店	競爭業者	t	P<
友好性	2.19 ⁽¹⁾	2.82 ⁽¹⁾	7.33	.001 ⁽³⁾
따뜻함	1.67	2.47	10.13	.001

信賴性	2.10	2.68	6.95	.001
去來의 嚴格性	2.40	2.55	1.86	.10
價格의 適正性	1.91	2.06	2.24	.05
現代性	1.93	3.20	12.68	.001
進取性	1.87	3.00	11.59	.001
動態性	1.90	2.82	5.65	.001
綜合	15.82 ⁽²⁾	21.48 ⁽²⁾	11.13	.001

- 註 : (1) 160標本에 의해 配分된 平均値로서 平均値가 높으면 높을수록 店主의 特定個性에 대한 顧客의 態度가 보다 좋음을 나타냄
- (2) 프로필·테스트에 대한 各標本의 綜合評點의 總計의 平均
- (3) 예컨대 金氏書店과 競爭書店의 友好性 사이의 平均의 差異의 檢證結果 나타남 7.33이라는 t값(t value)이 생길 수 있는 確率은 0.1%임을 나타낸다.