

시장 생존기업들의 마케팅 역량에 관한 연구**

金 在 經*

《目 次》

I. 문제제기	1. 변수의 신뢰성과 타당성 검토
II. 마케팅 자원의 능력과 상대적 성과	2. 마케팅전략의 지향성 도출
III. 연구방법	3. 상대적인 시장 지위의 분류
1. 변수의 구성과 측정	4. 시장지위에 따른 마케팅 능력의 비교
2. 자료의 수집 및 처리	
IV. 실증분석 결과	V. 토의 및 시사점

I. 문제제기

중소기업은 국민경제에서 차지하는 비중이 큰 것 못지 않게 지속적인 시장진입과 퇴출 과정을 통해 지역경제의 안정적 성장에 큰 영향을 미친다. 이러한 경제적 중요성에서 볼 때, 중소기업의 경쟁력을 강화시키는 일은 국가경쟁력 증대를 위해 긴요한 과제임을 알 수 있다.

1994년 중 대전·충남지역의 경기는 제조업의 생산과 출하가 큰 폭으로 증가하고, 수출도 활기를 보이는 확장국면의 모습을 보이고 있다. 그러나 이와 같은 전반적인 경기호조에도 불구하고 생산·수출의 활기는 대기업과 이에 연계된 일부업종의 중소기업에 의해 주도되고 있으며, 그 외의 많은 중소기업들은 판매부진과 자금부족 등 낙후된 경영기법을 개선하지 못한채 여전히 '저 경기 → 저 투자 → 저 생산'의 악순환과정을 겪고 있다(한국은행 대전지점, 1994. 12. pp.2-3).

한편 1995년 10월 중 대전·충남지역 중소제조업체의 정상조업률은 전월보다 2.1% 증대하였지만, 재고는 누적되고, 휴·폐업체가 증가하고 있다. 중소기업체들이 당면하고 있는 조업중단과 휴·폐업의 주요한 원인인 판매부진(69.3%), 자금부족(15.3%), 원료

* 한남대학교 경영정보학과 교수

** 이 논문은 1997년도 한남대학교 학술연구구성비 지원에 의하여 연구되었음.

구입(12.0%) (한국은행 대전지점, 1995.10)은 기업의 본원적 활동과 관련된 요인들이다. 경영외적 여건이 통제 불능한 요인들이라면, 개별기업수준에서 경쟁력 또는 경쟁우위는 "어떤 기업이 국내외 경쟁자보다 저렴한 비용으로 차별화된 제품과 서비스를 생산·유통할 수 있는 기업내부의 자원과 그 능력"에서 비롯된다(Wernerfelt, 1984). PIMS 연구에 의하면, 기업들이 기업활동전반에서 원가절감을 실현하고, 동시에 차별적인 마케팅을 실행한다면 상대적으로 시장을 지배하게 되며, 궁극적으로 기업성과가 증대하게 된다(Phillips, *et al.*, 1983; Buzzell and Gale, 1987).

이와 같이 경쟁력의 핵심적인 원천으로서 기업이 고유하게 보유하고 있는 자원과 그 능력이 다른 기업들에 의해 쉽게 모방·대체될 수 없고, 그 인과관계가 모호성이 있을 때, (Dierickx and Cool, 1989; Barney, 1991; Reed and DeFillippi, 1990) 즉, 서비스 잠재력이 유지 가능한 경우에 기업은 탁월한 역량을 구비하게 된다.

이런 점에서, 대전·충남지역의 중소제조기업들이 범세계적 경쟁에 대응할 수 있는 경영체질을 재구성하기 위해서는, 내부적으로 원가절감의 능력을 반영하는 가격경쟁력과 마케팅 역량으로서 상대적인 품질과 서비스 경쟁력을 창출·개발·유지해야 할 것이다. 경영내부적으로 이러한 역량이 구축된 기업은 상대적으로 시장을 지배할 수 있다. 그러므로 경쟁력의 요체는 본원적인 활동과정에서 축적된 자원의 결합능력에 있다고 할 수 있다.

따라서 본 연구의 목적은 세분된 시장경쟁에서 존속하고 있는 기업들의 마케팅 능력을 비교 분석하여, 중소기업의 안정적 성장을 확보할 수 있는 중소제조기업의 경쟁력 배양 방향을 제시하는 것이다.

Ⅱ. 마케팅 자원의 능력과 상대적 성과

탁월한 역량(distinctive competence)은 어떤 기업이 그 경쟁자와 비교하여 독특하게 보유하고 있는 자원과 그 능력이라고 할 수 있다(Williamson, 1985). 이러한 자원들은 경험을 통하여 축적되고, 실천과정을 통해 세련되어지는 행동으로서 무형의 자산이다.

'96년 중 대전지역에서 발생한 부도 기업의 평균존속기간은 4.5년으로 과거 2년과 비슷한 수준을 보이고 있으나, 제조업의 경우는 6.4년으로 다소 길어졌다(한국은행 대전지점, 1997. 2). 최근 세분된 시장에서 후발기업(market follower or imitator)들이 창업후 5년 이내에 시장에서 퇴출하는 경향이 증대하고 있기 때문에 시장지배기업들(market leader)과 비교하여 세분된 시장을 목표로 하는 기업들이 내부적으로 독특하게 구성하고

있는 자원(asset structure)의 잠재력에 대한 설명이 필요하다. 최근 부도를 경험한 중소기업들이 제시하는 기업을 부실화시키는 경영 내부적인 주된 요인은 판매부진과 매출대금 회수지연이었으며, 그 외에도 과도한 설비투자, 재고과다, 과도한 자금융의존, 관련기업 파산 및 부실, 신규사업실패가 또 다른 이유인 것으로 밝혀졌다. 이런 점에서 최근 대전 소재 중소기업들이 조업을 중단하고 휴·폐업하는 악순환고리를 풀 수 있는 열쇠는 내부화된 부가가치활동과정(value chain)에서 발견되어야 할 것이다.

거의 모든 산업에는 시장을 선도하는 기업들과 충돌을 회피하여 세분된 틈새시장에 특화된 기업들이 있다. 이러한 기업들은 통상적으로 시장지배기업들이 간과하거나 무시하고 있는 틈새가 있는 시장을 목표로 업종을 전문화하며, 안전성과 수익성이 있는 하나 또는 둘 이상의 틈새시장을 찾으려 노력한다(Kotler, 1988).

관련된 산업 내에 존재하는 틈새시장을 목표로 하는 경우에는 이 시장이 고갈될 수 있고, 공격받을 수 있다는 점에서 위험이 따른다. 따라서 틈새시장을 목표로 하는 기업들은 복수의 틈새시장에서 마케팅능력을 개발하므로써 시장에서 존속할 수 있는 기회를 증대시켜야 된다. 이런 점에서 틈새시장은 중소기업뿐만 아니라 그 산업에서 지배력을 확보할 수 없는 대기업의 중소기업부들에게도 관심의 대상이 될 수 있다.

예를 든다면, 올 하반기부터 국내통신시장에 인터넷전화, 콜백서비스 그리고 음성재판매가 허용됨에 따라 기존 통신시장을 10% 이상 급속히 잠식할 것으로 예상되는 틈새형의 통신서비스시장이 새롭게 등장하게 된다. 시장성장이 매년 300% 기대되는 인터넷전화시장에 한국통신 데이콤과 같은 기존의 국제전화사업자 외에 대우통신 고풍정보통신 보광미디어 등이 참여할 계획이다. 실제로 국가간의 전화요금 차이를 이용하는 콜백서비스 업체인 비아텔 FTC 등 10여개 업체들은 지난해말 현재 미국행 국제통화량의 3%를 차지하여 높은 수익을 실현한 바 있다(중앙일보, 1997. 5. 31).

또 다른 예로 모든 유형의 필기도구를 생산하는 대신에 고가격의 펜과 연필시장을 목표로 하는 Cross는 많은 경영자들이 가지고 있거나 가지고 싶어하는 전문적인 필기도구에 특화하므로써 매출성장과 이윤을 향유하고 있다(Clifford and Cavanagh, 1985).

그렇다면, 기존 기업들이 선점한 시장에 효과적으로 진입하기 위해서 사용할 수 있는 전략은 무엇일까? Biggadike(1977)는 기존 기업들이 선점하고 있는 한 시장에 최근 진입한 기업들의 전략을 조사하여, 시장진입시 사용할 수 있는 마케팅믹스로 ① 상대적인 고가격과 고품질 ② 상대적으로 제한된 시장을 대상으로 하는 제품계열의 전문화 ③ 우수한 서비스 ④ 유사한 판매경로 ⑤ 상대적으로 낮은 촉진활동비와 같은 요인들을 제시하였다.

한편, McKinsey의 경영자문가들에 의하면, 성공적인 중규모 기업들은 고품질 제품, 할증 가격의 실시, 새로운 경험곡선의 창출, 뚜렷한 기업문화와 비전 등의 특성을 공유하고 있으며, 실제로 거의 모든 기업들은 전시장을 목표로 하기보다는 대규모 시장 내에 있는 틈새시장을 목표로 하고 있음을 발견하였다(Clifford and Cavanagh, 1985). 이 연구들이 시사하는 바는 기업의 경제적 성과 차이는 전반경영자들이 경영여건의 변화에 대응하여 기업의 내부 능력을 적합시킬 수 있는(enactment) 자원의 전문성 내지 능력에서 온다는 것이다.

기업특유의 핵심적 자원과 기업 성과와의 관계에 대한 관심이 높아지면서 이 분야에 대한 연구가 계속 되고 있지만(Snow and Hrebiniak, 1980; Hambrick, 1983; Hitt and Ireland, 1984, 1985, 1986; Day and Wensley, 1988; Conant et. al. 1990; Grant, 1991; Conner, 1992; Peteraf, 1993 등), 틈새가 보이는 세분된 시장에서 경쟁하는 기업들(market niches)의 전략연구는 체계적으로 수행되지 않았다. 또한 마케팅능력과 관련된 기존 연구들은 마케팅 자원의 범위를 자의적으로 특정한 차원에 국한시키고 있을 뿐만 아니라, 본원적인 기업기능으로서 마케팅과 생산활동의 시너지 효과를 무시하고 있다. 이런 점에서 상호 불가분한 관계에 있는 판매와 생산활동의 결합능력을 초점으로 한 마케팅 전략연구가 필요하다.

따라서 본 연구에서는 이러한 기존 연구의 한계를 고려하여 상대적인 시장지위를 반영할 수 있는 지표가 개발되고, 이를 통해 기업들의 상대적인 시장지위가 분류될 것이며, 이 기업들이 구성하고 있는 마케팅자원의 능력들이 비교 분석될 것이다. 이를 기초로 중소기업들이 창출·개발해야 하는 경쟁력의 원천을 밝혀내는 것이다.

Ⅲ. 연구의 방법

1. 변수의 구성과 측정

'96년말 국내 프리미엄급 위스키시장은 진로 46.4%, 조선 28.2%, 두산 21.2% 기타 업체가 4.2% 점유하고 있다(동아일보 경제 business, 1997. 6. 7). PIMS 연구에 따르면, 상대적인 시장 점유율은 사업성과와 밀접한 관련이 있다(Buzzell and Gale, 1987; 조동성, 1997, p.218). 상대적인 시장지위에 대한 기존 연구는 시장지위를 측정하는 방법에 따라서 두 가지 유형으로 분류될 수 있다. 하나는 PIMS 연구에서 주로 사용된 수량적 특성을 갖는 상대적 시장점유율 개념이고, 또 다른 하나는 상대적인 시장의 지배정도

에 따라 즉, 시장지배기업, 시장도전기업, 시장추종기업, 세분시장기업으로 경쟁기업들을 분류한 개념이다(Abell and Hammond, 1979; Kotler, 1988).

그러나 PIMS 연구에서 상대적인 시장점유율 개념은 단일한 지표로 측정되므로써, 사업의 상대적 시장지위가 다차원적인 요인들에 의해 결정된다는 점이 간과되고 있다. 또한 Abell과 Hannond(1978) 그리고 Kotler(1988)과 제안한 명목적인 분류방법에 의한 시장의 상대적 지위 개념은 경험적 연구를 통해 그 일반화가 필요하다.

CEO에게 사업성공에 대해서 인지한 정도를 주관적으로 평가하도록 하여 얻은 값들은 객관적인 자료 값과 차이가 없기 때문에(Pearce II, et al., 1988), 본 조사에서는 종속변수인 상대적인 시장지위를 구성하기 위해 판매성과와 관련하여서 (1) 평균적인 매출액 성장과 (2) 영업마진의 정도를 쇠퇴, 변함없음, 5%이하, 6-10%, 10%이상으로 5점 척도로 변형하여 측정하였다. 이 두 지표로 구성된 평균값을 기초로 표본기업들의 상대적인 시장지위를 구분하였다. 그리고 상대적 시장지위가 궁극적으로 기업의 전반적 성과에 미치는 영향력을 평가하기 위해서 (1) 전반적 생산성, (2) 총자본이익률 실현정도 또한 상대적인 시장지위와 비교 가능하도록 5점 척도(1 = 아주 낮다, 5 = 아주 높다)로 측정하므로써, 시장의 상대적 지위에 따른 사업성공의 정도와 동일한 척도로 평가되도록 하였다.

아울러 중소기업들의 상이한 시장지위가 규모의 차이에 의해 유발되는지를 검토하기 위해 종업원 수를 21-30명, 31-40명, 41-50명, 51-60명, 60명 이상으로 조사하였다.

본 조사에서 기업들의 상대적 시장지위에 영향을 미치는 독립변수로 마케팅 역량은 마케팅과 생산자원의 결합효과를 의미하며, 설문외 구성시 이러한 시너지효과가 반영될 수 있도록 요인들이 선택되었다. 그러나 마케팅 역량(marketing competence)을 측정하기 위한 기존의 척도가 극히 제한적이어서, PIMS연구와 Conant et al.(1990)의 연구를 검토하여 기업들의 마케팅 실행능력을 반영하는 척도가 마련되어, 다음의 <표 1>과 같이 개념이 구성되었다. 응답기업들이 기업수준 또는 사업수준에서 경쟁기업들에 비해 상대적으로 수행하는 특정한 마케팅과 생산 활동의 수준은 7점 척도(1 = 아주 그렇지 않다, 7 = 아주 그렇다)로 측정되었다. 이상의 독립변수들을 구성하고 있는 세분된 항목들은 아래와 같다.

첫째 요소로, 기업의 내·외적인 경영여건에 대한 정보수집·가공·처리 활동과 관련된 변수는 고객에 대한 지식, 경쟁자에 대한 지식, 정확한 사업성의 분석 그리고 마케팅강점

의 분석활동이 포함되었다. 둘째는 목표로 하는 시장을 선정하고 이에 적합한 마케팅 전략수립활동과 관련된 요소로는 제품의 이미지, 제품의 독특성, 시장세분화와 제품의 차별화, 공식적인 마케팅계획의 수립과정, 마케팅자원의 배분활동이 선정되었다. 마지막 요소인 세분된 마케팅 수단과 관련하여서는 상대적인 제품, 전문적인 제품, 상대적인 서비스의 품질, 새로운 서비스, 소비자 신용과 신속한 배달, 저 가격 실시, 상대적인 판매경로, 상대적인 제품과 서비스의 유통, 상대적 촉진, 광고의 효과, PR의 효과와 판매원 훈련과 같은 요인들이 질문되어 경쟁상품의 그것과 비교하여 자사 상품의 마케팅 능력이 평가되도록 하였다. 생산시스템이 고유한 중소제조기업은 생산 부서가 마케팅부와 연계하여 효과적으로 주문을 받아 생산활동을 운영해야 한다. 중소제조기업에서 수주가 불완전하게 이루어지고, 생산활동이 지체되면 납기문제로 신용이 악화되어 결국 고객을 잃을 수 있다. 따라서 생산활동은 (1) 상대적인 제조시스템 (2) 혁신적인 제조활동의 상대적인 운영정도가 측정되도록 하였다.

이상과 같은 기업의 본원적 기능으로서 마케팅활동은 일정기간을 기준으로 제품별로 효과적으로 통제되지 않으면 안된다. 따라서 마케팅활동의 통제과정은 이 활동이 효과적으로 수행되고 사후 평가되는지 여부와 관련되어 단일 지표로 조사되었다.

2. 자료의 수집 및 처리

① 표본의 선정과 자료수집

본 연구의 표본은 제조업의 업종별 생산동향을 기준하여 지난 1992-1994년 사이에 비교적 조업단축 및 휴·폐업한 정도가 상대적으로 높은 대전·충남 소재(대전상공회의소, 1995)의 섬유, 의복, 가죽, 신발, 화학제품, 금속, 조립금속업체(한국은행 대전지점, 1996.10)가 임의 선정되었다.

기존 연구를 기초로 작성된 조사항목들은 단일 차원으로 볼 수 있는 요인들로 중복되어 있다는 점이 예비조사를 통해서 지적되었기 때문에 각 개념의 독립성이 확보되도록 하였다. 조사기간은 1995.11.13-12.15 까지 약 한 달간이었으며, 최고경영자들을 대상으로 지난 3년(1992-1994) 사이에 기업수준과 사업수준에서 경험한 마케팅활동에 대해 설문조사가 이루어졌다. 총 응답기업은 223개였으나, 수집한 자료 중에서 매우 무성의하게 답하거나, 응답내용이 지나치게 편향된 설문지는 응답의 신뢰성이 부족하다고 판단하여 최종분석에서 제외되었다. 따라서 실제로 최종 분석에서 사용된 설문지는 215매로 응답률은 63.8%였다. 이와 같이 응답률이 높은 것은 우편조사와 면담방법이 동시에 사용되

었기 때문인 것으로 판단된다.

② 자료의 분석

수집된 자료를 가지고 먼저 각 문항들에 대해서 빈도의 평균과 표준편차를 계산해 보았다. 그리고 각 요인들에 대한 신뢰성은 Cronbach's α 값을 사용하였으며, 타당성검정을 위해서는 단계별 회귀분석방법(stepwise regression)이 사용되었다. 본 연구에서 사용되는 요인들은 리커트의 총화평정기법에 의해 구성되어, 조사대상기업들이 경험한 마케팅활동들이 종합적으로 반영되도록 하였다.

시장지위가 상이한 중소기업들의 마케팅 능력 차이를 규명하기 앞서서 우선 예비조사에서 제기된 변수들의 단일 차원성을 점검하기 위해 상관계수를 분석하였다. 예상한대로 독립변수들은 통계적으로 유의한 관계를 가지고 있기 때문에, 이러한 다중공선성성의 문제를 제거하여 요약된 마케팅활동의 지향성을 도출하기 위해 요인분석이 실시되었다.

한편, 상대적인 시장지위개념에 따라 표본기업들이 올바르게 분류되었는지를 확인하기 위해서는 다중판별분석기법이 사용되었고, 상대적인 시장지위가 기업규모 차이에서 오는지 그리고 상대적인 시장지위에 따라서 기업의 궁극적 성과지표인 총자본이익률이 달라지는지를 검토하기 위해서는 일원분산분석을 실시하였다. 마지막으로, 상대적인 시장지위가 마케팅 능력의 차이에서 비롯되는지를 조사하기 위해서도 일원분산분석방법이 사용되었다.

IV. 실증분석 결과

1. 변수의 신뢰성과 타당성

각 요인별 측정치의 신뢰도는 중간 척도로 측정된 항목들을 묶어 다음의 <표 1>와 같이 내적일관성법을 사용한 Cronbach의 α 값을 측정하여 분석하였다. 각 요인과 그 구성항목 간의 상관관계가 .40 보다 낮은 요인들은 제외시키고, 이후의 분석과정에서도 이 변수는 취급하지 않는 기준을 적용하였다.

위 <표 1>에서와 같이, 각 요인의 Cronbach's α 값은 Nunally(1978)가 적절한 신뢰성의 범위로 제시한 기준 .60을 상회하고 있기 때문에 각 문항 상호간은 상당히 일관성 있게 측정되었다고 볼 수 있다.

기존 연구를 기초로 구성된 개념들의 측정도구가 실제로 측정하고자 하는 개념을 제대로 측정하고 있는가? 그리고 그 개념들이 정확히 측정되었는지를 알아보기 위해서 각 요인에 대한 개별문항의 점수를 더하여 구성된 척도를 기준변수로 하여, 기준변수와 개별문

〈표 1〉 변수의 신뢰성과 타당성 분석

요 인	항목수	평 균	표준편차	크론바하의 α 값	회귀식에 문항이 추가된 후의 R^2
외적환경 분석	2	5.39	1.33	.83	.93
내적 환경 분석	2	5.49	1.25	.85	.95
목표시장 선정	3	5.45	1.22	.80	.94
마케팅 전략 및 믹스	1	5.17	1.35	—	—
상대적 제품	1	5.67	1.33	—	—
상대적 제조 시스템	2	5.75	1.10	.75	.89
상대적 서비스	3	5.43	1.67	.78	.95
저 가격	1	4.58	1.63	—	—
상대적 경로	1	5.37	1.37	—	—
상대적 촉진	3	5.08	1.30	.82	.96
마케팅통제	1	5.12	1.34	—	—
매출성과	2	3.35	1.15	.72	.87
전반적 성과	1	3.30	.82	—	—
총자본이익률	1	2.93	.89	—	—
종업원 수	1	3.36	1.67	—	—

항들간의 관계를 조사하기 위해서 위 〈표 1〉과 같이 회귀분석을 실시하였다. 이 분석결과에 따르면, 각 요인들은 단일차원성을 보유하고 있기 때문에 수렴적 타당성(convergent validity)이 확보된 것으로 볼 수 있다.

2. 마케팅전략의 지향성 도출

본 연구에서 독립변수로 구성된 요인들은 예비조사를 통해 서로 관련성이 높은 것으로 나타났다. 이러한 사전지식에 의하면, 각 요인들은 서로 아주 밀접하기 때문에 다중공선성의 문제가 있다. 따라서 다항목으로 측정된 각 변수들은 요인별로 묶어서 합계를 낸 점수로 바꾸고, 11개의 독립변수들과 성과 요인과의 단순상관관계를 다음의 〈표 2〉와 같이 계산하여 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 조사하였다.

위 〈표 2〉에서와 같이, 독립변수들은 예비조사에서 지적된 바대로 대부분 서로 통계적으로 유의한($p < .01$ 또는 $p < .001$) 관계를 나타내고 있기 때문에, 이후의 자료분석 작업은 이러한 문제가 제거된 후 수행되어야 할 것이다. 이와 같이 다중공선성의 문제가 제기되는 경우 상관관계가 높은 변수들끼리 동질적인 몇 개의 집단으로 묶어 줌으로서 자

〈표 2〉 상관관계 분석결과¹⁾

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
(1) 1.0000												
(2) .4676*	1.0000											
(3) .5335*	.6327*	1.0000										
(4) .3800*	.6604*	.6608*	1.0000									
(5) .2824*	.4020*	.5015*	.3612*	1.0000								
(6) .5326*	.6217*	.7895*	.6324*	.4492*	1.0000							
(7) .0871	.2424*	.3060*	.3712*	.1900*	.3288*	1.0000						
(8) .4709*	.4151*	.6757*	.4296*	.3959*	.6675*	.1254 [†]	1.0000					
(9) .5332*	.4865*	.6703*	.4837*	.3316*	.6560*	.3236*	.5946*	1.0000				
(10) .4395*	.3638*	.5264*	.4512*	.2191*	.5899*	.1315 [†]	.5267*	.5933*	1.0000			
(11) .3608*	.4339*	.5104*	.4584*	.5768*	.4862*	.2074*	.4360*	.2900*	.3329*	1.0000		
(12) .1540**	.0743	.0749	.0986	.1072	.1144-	-.0379	.0978	.0199	.0999	.1750 [†]	1.0000	
(13) .2876*	.0246	.0390-	.0253	.1162 ⁺	.1326 ⁺	-.0289	.2092*	.1685**	.1533**	.1246	.3253	1.0000

주 1: * < .001 ** < .05 +p < .1

- 2: (1) 외적환경분석 (2) 내적환경분석 (3) 목표시장선정 (4) 마케팅전략 및 믹스
 (5) 상대적 제품 (6) 상대적 서비스 (7) 저 가격 (8) 상대적 경로 (9) 상대적 촉진
 (10) 마케팅 통제 (11) 상대적 제조시스템 (12) 매출성과 (13) 총자본이익률.

료의 복잡성을 줄이면서, 정보를 요약하는 기법으로 요인분석이 사용될 수 있다(임종원, 1985). 다음의 〈표 3〉에서는 중소기업업들의 마케팅전략 지향성을 확인하기 위하여 중소기업의 경영자들이 인지하고 있는 11개 마케팅활동변수들을 기초로 하여 요인분석이 실시되었으며, 이를 통해 독립변수들간에 존재하는 상호 독립적인 세 마케팅 전략 지향성 즉, 전략적 마케팅, 전문제품의 생산 그리고 상대적인 저 가격이 다음의 〈표 3〉과 같이 발견되었다.

이 분석결과 통계적으로 유의한 3개의 요인이 고유값 1을 기준으로 하여 추출되었고, 각 요인을 측정하기 위하여 나타난 요인부하값도 모두 높게 나타나고 있다.

3. 상대적인 시장지위의 분류

세분된 시장을 목표로 하는 기업의 상대적인 시장지위를 보다 뚜렷하게 식별하기 위해서 영업성과가 10% 이상 되는 소수의 기업은 본 조사연구 목적에 적합하지 않기 때문에 최종분류과정에서 제외시키고(Kotler, 1988, p.319), 나머지 표본기업들의 시장지위는

〈표 3〉 마케팅활동의 전략적 지향성 분석

변 수\요 인	요인 1	요인 2	요인 3
상대적 촉진	.80126	.08230	.27245
마케팅통제	.79661	.03185	.07998
상대적 서비스	.73913	.38778	.30272
상대적 경로	.72053	.34986	-.00620
목표시장선정	.71778	.43996	.26462
외적환경분석	.71760	.19962	-.09563
내적환경분석	.53594	.43469	.30775
마케팅 전략 및 믹스	.50919	.39465	.49675
상대적 제품	.14161	.86352	.08728
상대적 생산활동	.23286	.82748	.07730
저 가격	.05011	.06911	.92985
고유값	5.62685	1.13047	1.01451
분산비율	51.2	10.3	9.2
누적분산비율	51.2	61.4	70.7
마케팅 전략지향성	(전략적 마케팅)	(전문제품의 생산)	(저 가격)

다음의 〈표 4〉와 같이 쇠퇴·변함없음(제 I 집단), 5%이하(제 II 집단) 그리고 10%이하(제 III 집단)를 기준하여 세 집단으로 구분되었다.

이와 같이 분류된 상대적인 시장 지위개념의 타당성을 검토하기 위해서 평균매출액성장률, 영업마진, 전반적 생산성, 세전순이익 그리고 ROI 변수를 독립변수로 다중판별분석을 실시하였는 바, 통계적으로 유의($p < .000$)한 1개의 판별함수가 유도되었다.

아울러 표본기업들을 상대적인 시장지위에 따라 세 집단으로 분류하는 데 영향력이 큰 요인들을 찾기 위해 표준화된 판별함수의 계수를 계산해 본 바에 의하면, 예상했던대로 전반적 생산성(-.21100), 세전순이익(-.0093) 그리고 총자본이익률(.24920)보다는 매출액성장률(.86188)과 영업마진(.77982) 요인이 표본기업들의 시장지위를 세 집단으로 구분하는 데 크게 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

다음의 〈표 4〉에서 보면, 세분된 시장을 대상으로 경쟁하는 세 유형의 중소기업들은 그 규모(종업원 수)면에서 통계적으로 유의한 차이가 없는 중소기업들임을 알 수 있다. 그렇지만 시장지위에 따라 표본기업들은 총자본이익률에서 통계적으로 유의한 차이($p < .000$)가 있음을 알 수 있다. 이와 같은 분석결과는 기존 PIMS 연구와 일치하고 있

〈표 4〉 상대적인 시장지위 분류

시장지위*	쇠퇴·변함없음 (N = 53)	5% 이하 (N = 67)	6-10% (N = 85)	F 값
종업원의 수	1.7551	1.6667	1.7500	.7738
총자본이익률	2.5294	2.6563	3.3735	21.5487**
	집단 I ↘ (시장실패기업)	집단 II ↙	집단 III ↓ (시장생존기업)	

* Eigen value = 4.628, 정준판별함수 = .9067, Wilks' Lamda = .169909, Chi-square = 219.789, p값 = .0000

** 단칸의 다중범위검정을 실시한 결과 집단 I 과 III, 집단 II 와 III 은 총자본이익률에서 통계적으로 유의한 차이(p < .000)를 보임.

다. 그러므로 시장지위가 서로 다른 세 집단 상호간에 ROI 차이유무를 알아보기 위해 다중범위검증을 실시한 결과에 의하면, 집단 III 은 집단 I 및 집단 II 와 총자본이익률에서 차이를 보이고 있지만, 집단 II 와 집단 I 과는 ROI에서 통계적으로 차이가 없는 것으로 나타났다.

그러므로 본 연구에서는 기업들의 상대적인 시장지위개념을 평균매출액성장과 영업마진 두 차원으로 구성하고, 표본기업들을 편의상 제 I 집단과 제 II 집단은 시장실패기업으로, 제 III 집단은 시장존속기업으로 명명하였다.

4. 시장 생존기업과 시장 실패기업의 마케팅 능력 비교

그러면 치열한 시장경쟁에서 존속하는 기업들과 간신히 명맥을 유지하거나 낙오하고 있는 기업들을 구분해 주는 마케팅능력은 무엇일까? 이러한 물음에 답하기 위해서, 시장지위가 다른 중소제조기업들의 마케팅능력의 차이는 무엇인지 살펴보았다.

우선, 세 요인값들(factor scores)으로 대변되는 마케팅활동의지향성에서 시장지위를 달리하는 세 성과집단간에 차이가 있는지를 분석해 본 결과, 세 집단의 기업들은 모두 요인 1에서는 통계적으로 전혀 차이가 없지만, 요인 2와 요인 3에서 각각 통계적으로 유의한 차이(p < .05, p < .1)가 있는 것으로 나타났다. 그러므로 세 집단 상호간에 요인 2를 구성하는 하위 전략에 대한 차이여부를 다중비교분석방법에 의해 검토해 본 바, 세 집단의 기업들은 생산하는 제품에서는 전혀 차별성이 없으나, 집단 III 은 I 에 비해 생산시스템에

〈표 5〉 시장생존기업과 시장실패기업간의 마케팅전략특성 비교

시장지위	(시장실패기업)		시장생존기업	F 값
	집단 I	집단 II	집단 III	
요인 1	-.2003	.0938	.0152	1.2314
요인 2 ¹⁾	-.3645	.0193	.1701	4.3097*
상대적 제품	5.3269	5.7463	5.7765	2.1096
상대적 생산활동 ²⁾	5.4904	5.7015	5.9353	2.8162**
요인 3 ³⁾	.0787	.1943	-.1940	2.8056**
전략유형	무전략형	저가격-생산효율형	고가격-생산효율형	

* $p < .05$ ** $p < .1$

** 단칸의 다중범위검정을 실시한 결과 시장지위에 따라서 통계적으로 유의한 차이를 보임.

1) 요인 2(전문제품의 생산): 시장지위 I 과 시장지위 II, III

2) 상대적 생산활동- 시장지위 I 과 III

3) 요인 3(저 가격)- 시장지위 III 과 II

서 통계적으로 유의($p < .1$)하게 상대적으로 차별성을 확보하고 있는 것으로 나타났다.

마지막으로, 세 집단이 저가격전략에서 서로 차이가 있는지를 분석해 본 결과, 집단 III 과 II가 통계적으로 유의($p < .1$)한 차이가 있는 것으로 나타났다. 다시 말해서 집단 III 은 집단 II와는 달리 시장에서 저 가격 경쟁에 의존하지 않는 것으로 확인됐다.

결론적으로, 지난 3년간 년 매출액 성장이 10%가 채안되는 중소제조기업들은 차별화된 상품을 생산하지 못하고 있으며, 또한 전략적으로 마케팅활동을 하지 않고 있는 것으로 나타났다. 다만 시장경쟁에서 성공적으로 존속하고 있는 집단 III은 I 과 II와는 상반되게 고가격전략을 지향하므로써 부분적으로 Biggadike(1977)의 연구를 지지하고 있다. 한편 시장경쟁에 실패하고 있는 집단 I, II의 전략특성에서 나타나듯이, 본 연구결과는 본원적인 활동인 마케팅과 생산활동에서 능력을 겸비하지 못한 저가격전략만으로는 이제 시장경쟁에서 생존이 불가능하다는 Cliford와 Cavanagh(1985)의 연구를 확인하고 있다.

V. 토의 및 시사점

이상의 분석결과를 요약하면, 년 매출성장률이 10%이내의 총남·대전 소재의 중소제조기업들은 전략적 마케팅을 실행하고 있지 않으며, 차별성이 없는 제품을 비효율적으로

생산하고 있으므로 구조적으로 본원적 활동에서 열위를 보이고 있다.

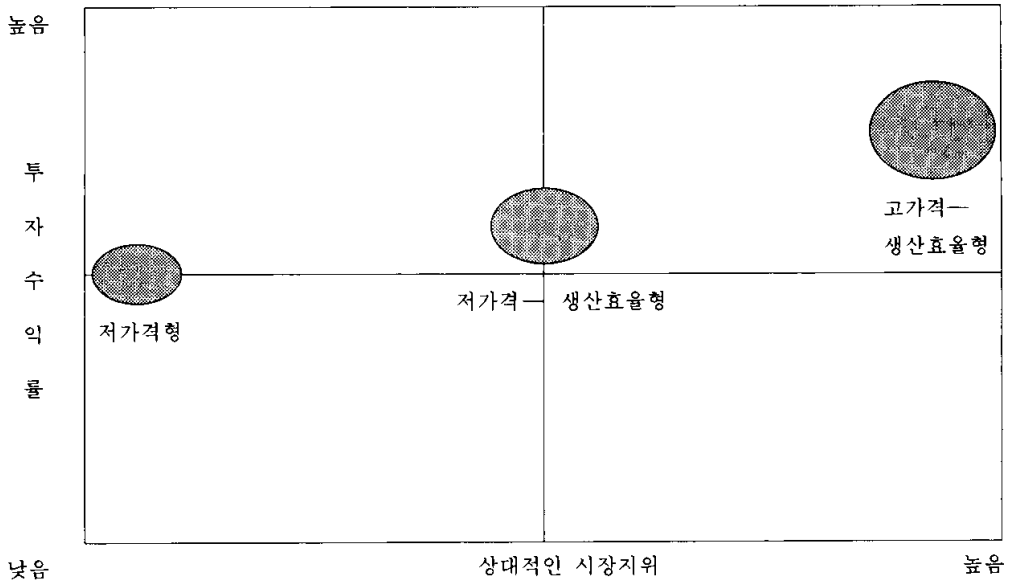
다만 시장경쟁에서 살아남은 기업들(집단 Ⅲ)은 상대적으로 혁신적인 생산설비를 갖추고 생산성을 높인 기업들이며, 이를 통해 고가격전략을 구사한다는 점이 지난 3년간 시장에 실패하고 있는 기업들(집단 Ⅰ, Ⅱ)과 다른 점이다. 한편, 집단 Ⅲ과 같이 생산공정을 합리화하면서도 매출성장이 채 5%도 안되는 시장에 실패하고 있는 기업들(집단 Ⅱ)은 저가품에 의존하므로써 고가품시장에 특화하고 있는 집단 Ⅲ과는 전략상 대조를 이루고 있다.

반면에, 시장경쟁에서 완패하고 있는 기업들(집단 Ⅰ)은 저가형 제품에 특화하려고 하지만 성공적이지 못하며, 지난 3년간 본원적인 활동에서 어떤 뚜렷한 전략적 특성을 갖추지 못한 어중간한 상태에 처한(stuck in the middle) 기업들임을 알 수 있다. 이러한 분석 결과는 어중간한 상태에 처한 기업은 그 성과가 보잘 것 없다는 Porter(1985)의 주장과 일치한다. 어중간한 상태에 빠진 기업들은 이러한 상태를 탈피하는 데 상당한 노력과 자원이 필요하다.

그러므로 중소제조기업들이 시장경쟁에서 성공하고자 한다면 경쟁력의 원천을 생산시스템의 효율적 운영능력 이외에 전략적 마케팅 활동에서 찾아야 할 것이다. 왜냐하면, 다음의 <그림 1>과 같이 집단 Ⅲ에 소속된 기업들처럼 부분적이지만 기업능력이 효과적으로 결합될 때 본원적 활동에서 시너지 효과가 발생되어 시장지배력이 움트게 되고, 이를 매개로하여 투자수익률이 증대하기 때문이다.

따라서 시장의 범세계화가 더욱 촉진되는 상황에서 시장경쟁에 실패하고 있는 기업들이 경쟁력을 창출·개발하기 위해서는 생산능력과 기존의 마케팅 자산(marketing asset)을 재구성하여 그 서비스 잠재력을 새로운 차원에서 배양해야 할 것이다.

본 연구는 다음과 같은 연구의 한계가 있다. 본 연구는 기업의 능력을 본원적 능력인 마케팅과 생산활동에 제한시켰다는 점이다. 따라서 차후의 연구에서는 이러한 점이 고려되어 통합적 마케팅활동이 상대적 시장점유율과 성과와의 관계에 미치는 효과가 인과관계 모델로 연구될 수 있을 것이다. 또 다른 하나는 본 연구 결과의 외적 타당성 문제다. 다시 말하면, 표본을 특정 지역에 제한시키고 있기 때문에 연구결과의 일반화를 위해서는 표본을 지역적으로 달리하는 연구가 차후에 수행되어야 할 것이다.



〈그림 1〉 상대적인 시장지배와 투자수익률과의 관계

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 동아일보, 경제 Business, 1997. 6. 7.
- 대전상공회의소, 대전충남 기업체 편람, 1995.
- 조 동성, 경영정책과 장기전략계획, 영지문화사, 1997.
- 중앙일보, Computer and Communication, 1997.5.31 토.
- 임 종원, 마케팅 조사론, 무역경영사, 1985.
- 한국은행 대전지점, 대전 충남 지역경제동향, 1994.12, 1995.10 그리고 1996.10.
- 한국은행 대전지점, 최근 대전지역 기업체 어음부도의 원인과 그 특징, 1997. 2.

2. 외국문헌

- Abell, Derek K. and Hammond, Johns S. Strategic Market Planning, Prentice-Hall, 1979.
- Barney, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17, 1991, pp.99-120.

- Biggadike R., *Entering new markets: strategies and performance* (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, Sep., 1977), pp.12-20.
- Buzzell, R.D. and Gale, B.T., *The PIMS Principles Linking Strategy to Performance*, The free Press, 1987.
- Clifford, Donald K. and Cavanagh, Richard E., *The Winning Performance: How America's High-and Midsize Growth Companies Succeed*, New York: Bantam Books, 1985.
- Conant, J.C. *et. al.*, Strategic types, distinctive marketing competencies, and organizational performance: A multiple measures-based study, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, pp. 365-383.
- Conner, K.R. A historical comparison of resource-based theory and five school of thought with industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?, *Journal of Management* 17(1), 1992, pp.121-154.
- Day, G.S. and Wensley, R., *Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority*, *Journal of Marketing*, 1988.
- Dierickx, I and Cool, K., *Asset stock accumulation and substantiality of competitive advantage*, *Management Science*, 35, 1989, pp.1504-1511.
- Grant, R.M., *The resource-based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation*, *California Management Review*, 1991, pp.119-135.
- Hambrick, D.C., *Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types*, *Academy of Management Journal*, 26(1), 1983, pp. 5-26.
- Hitt, M.A. and Ireland, R.D., *Corporate distinctive competence, strategy, industry, and performance: Effects of perceived environmental uncertainty (peu), size, and technology*, *Decision Sciences*, 15(3), 1984, pp. 324-348.
- Hitt, M.A. and Ireland, R.D., *Corporate distinctive competence, strategy, industry, and performance*, *Strategic Management Journal*, 6(3), 1985, pp.273-293.
- Hitt, M.A. and Ireland, R.D., *Relationships among corporate level distinctive competence, diversification strategy, corporate structure and performance*, *Journal of Management Studies*, 23(4), 1986, pp.401-416.
- Kotler, P., *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, 6th ed., Prentice-Hall International, 1988.

- Nunnally, J.C. *Psychometric theory*, McGraw-Hill, NY.
- Pearce II, et al., The impact of grand strategy and planning formality on financial performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 125-134.
- Peteraf, M.A., The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Review*, 14, 1993, pp. 179-191.
- Phillips, L.W. et al., Product quality, cost position and business performance: A test of some key hypotheses, *Journal of marketing*, 1983, pp.26-43.
- Porter, M.E., *Competitive advantage*, The Free Press, 1985.
- Reed, R. and DeFillippi, R., Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, 15(1), 1990, pp. 88-102.
- Snow, K.G. and Hrebiniak, D.C., Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems, *Academy of Management Review*, 5(4), 1980, pp.527-538.
- Wernerfelt, A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 1984, pp.171-180.
- Williamson, O.E., *The economic institutions of capitalism*, New York, The Free Press, 1985.