

# 시장 점유율과 수익성간의 관계에 미치는 상대적 마케팅전략의 매개효과 조사

김 재 경\*

## 〈目 次〉

I. 연구배경 및 목적	2. 연구개념과 측정
II. 연구 모델	3. 자료의 점검과 자료분석방법
III. 연구설계	IV. 분석 결과 및 논의
1. 표본 및 자료의 수집	V. 요약 및 시사점

## I. 연구배경 및 목적

“ROI와 시장점유율간의 관계가 밀접하다”는 연구결과가 제시되면서(Buzzell, et. al., 1975), 자연히 PIMS(Profit Impact of Market Strategy) 연구에 관심이 모아지게 되었다. 일찍이 MacMillan, Hambric 그리고 Day(1982)는 각 사업의 상대적 시장지위에 따라서 핵심적 경쟁수단과 ROI와의 관계가 다를 수 있다는 점을 밝혔다. 한편, BCG는 모든 기업들이 생산량을 증대함에 따라서 경험곡선효과가 나타날 수 있기 때문에, 추가적으로 나타날 수 있는 비용수준을 고려하여 상대적으로 저 가격을 책정, 시장 점유율을 늘릴 수 있다고 주장하였다(Ross, 1986). 어떤 기업이 경험효과를 극대화하여 생산량을 증가시켜서, 낮은 비용을 기초로 가격을 낮추면, 결국 후발 기업들은 비용상 열위때문에 경쟁할 수 없다는 논리다.

저 가격 전략 외에도 차별화전략(Phillips, et. al., 1983; Buzzell and Gale, 1987; Jacobson, 1988; Marshall and Buzzell, 1990), 과거의 총자본 이익률, 업종(Jacobson and Aaker, 1985; Anderson, et. al., 1994), 경영환경과 소비자의 심리 요인(Szymanski, et. al., 1993)이 시장 점유율과 수익성과의 관계를 가늠하는 주요한 선행요인인 것으로 나타났다.

\* 한남대학교 경상대학 교수

이런 점에서 보면, 기업들이 상대적으로 시장 점유율을 증대하기 위해서 관심 해야 할 주요한 전략적 기제가 저 가격 전략이라는 전통적인 BCG의 주장은 더 이상 설득력이 없게 된 듯하다.

실제로 PIMS 데이터베이스에 의하면, 소수의 기업만이 경험곡선에 기초한 가격전략을 통해서 성공한 사례가 있을 뿐이고, 예를 들면 Texas Instrument 조차도 전자계산기 사업과는 달리 개인용 컴퓨터 사업에서는 경험곡선을 가정한 저 가격 정책으로 크게 고전한 경우가 있었기 때문에, 기업들이 원가와 품질우위를 동시에 확보할 수 없는 경우에는, 오히려 품질우위 전략이 상대적으로 시장점유율을 증대시킬 수 있을 것이라며, 단지 경험곡선만을 가정한 가격책정의 위험이 경고되고 있다. 다만, 원가우위(예, 사업초기의 상대적인 직접원가 절감 능력)를 가지고 사업을 시작했던 기업들만이 가격인하를 통해서 시장 점유율과 ROI를 유의하게 증대시킬 수 있는 비용우위가 있다는 것이다(Luchs, 1986, p.17).

어떤 기업이 경쟁을 통해서 높은 수익률을 얻으려면, PIMS의 제안대로 독특한 제품을 만들어, 소요된 비용을 보상할 수 있는 정도의 가격을 상대적으로 책정할 수 있어야 한다(김원수, 1992, p.115 ;조 동성, 1998).

한편, 상대적인 원가우위 전략과 차별화전략은 시장 점유율뿐만 아니라 동시에 수익성과 밀접한 관련이 있는 것으로 밝혀지고 있다(Phillips, et. al., 1983, p. 38;Hite and Fraser, 1990, p.258).

한편, Rumelt와 Wensley(1980)에 의해 시장 점유율과 수익성간의 연관성이 단지 공통요인과의 허위적 효과(spurious effect)일 뿐이라는 극단적 반론이 제기된 후, 시장점유율과 수익성간의 관계에 제 3변수의 효과가 존재하지만 그 연관성은 아주 미세하다는 주장이 있는가 하면(Gale and Branch, 1982; Jacobson and Aaker, 1985), 반면에 성과지표간에 상당히 크게 있을 뿐만 아니라(Woo, 1987, pp.157-159), 또한 경쟁여건에 따라서도 유의하게 존재한다(Venkatramen and Prescott, 1990, p.795)는 주장이 있다.

이러한 모순된 연구결과들은 분석방법의 한계 때문인 것으로 지적되고 있다. 다시 말해서, Rumelt와 Wensley(1980)의 연구결과는 사용된 접근방법이 그 관계를 제대로 점검할 수 없는 실험설계에 따르는 문제들과 관련이 있을 수 있으며, 마찬가지로 제 3변수의 효과가 시장점유율과 수익성간의 연관성을 설명하는 아주 작은 부분일 뿐이라는 Gale와 Branch(1982)의 연구는 제 3변수의 효과를 적절히 통제하지 못함으로써 야기된 듯 하다(Jacobson and Aaker, 1985, p.19).

그럼에도 불구하고 기존 논의에 따르면, 시장 점유율 그 자체가 수익률에 직접 영향을 미치기도 하지만, 이연되는 효과(lagged effect)로서 지난 수년간의 성과인 시장 점유율과

ROI(Anderson, et. al. 1994, p.61), 상대적인 품질과 가격 그리고 원가 등 핵심적인 역량들이 기업의 수익성을 결정하는 선행요인으로 작용하며(Carpon, et. al. 1990), 동시에 상대적인 전략변수들이 시장점유율과 수익성간의 관계를 상당한 부분 매개할 가능성이 있다. 이런 점에서 본 연구는 후자에 연구의 초점을 두어 진행될 것이다.

따라서 본 연구의 목적은 시장 점유율과 수익성간의 관계에 제 3변수에 의한 허위적 효과가 개재하는지를 알아보기 위해서 상대적인 마케팅전략 요인을 검정변수로 도입하여, 그 매개역할 여부를 밝히는 것이다.

본 연구는 PIMS 연구의 외적 타당성을 확보하기 위해서 중소기업들을 대상으로 경험적 방법에 의해 수행되었으며, 기존연구와 예비조사에서 제기된 바 있는 상대적인 마케팅변수 상호간의 상관성 분석을 통해 다중공선성을 점검한 후, 회귀분석을 실시하여 연구문제들이 조사되었다.

## II. 연구 모델

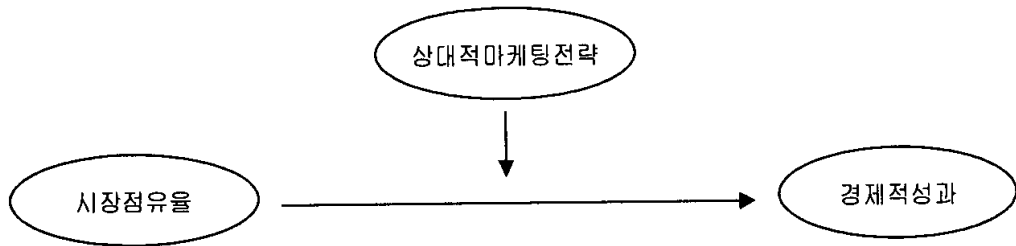
기존 PIMS 연구를 통해서 보면, 시장 점유율과 기업의 수익성간에는 일반적으로 정(+ )의 연관성이 있으며, 이들의 관계는 선행요인인 경영여건과 경쟁전략에 영향을 받는다. 그러나 한 사업부의 전략적 노력이 소기의 성과를 거두는 데는 시장 점유율의 상대적 역할이 중요하다고 강조되면서도(Jacobson, 1988), 이들간의 관계가 가격 그리고 제품과 서비스의 품질 등 기업특유의 자산인 핵심적 능력에 의해서 조절되는지 여부에 대한 조사연구는 부족하다(Szymanski, 1993, p.2).

이러한 PIMS 연구들은 사업수준의 전략을 반영하는 변수들을 다양하게 고려하고 있으며, 기존 연구에서 전략적 행위 요인들로 제시된 변수들(예, Phillips, et. al. 1983, p.32; Woo, 1987, p.156; Jacobson, 1988, p.74; Venktraman and Prescott, 1990, p.796)은 경쟁우위 원천을 기준으로 차별화 변수와 원가우위 변수로 분류될 수 있는 바, 상대적인 마케팅전략이 올바른 시장점유율 전략과 일관성이 있을 때 뿐만 아니라 상대적인 마케팅전략들이 상호보완적인 경우에도 역시 성과가 증대될 수 있다.

그러므로 본 연구에서는 기존의 논의를 기초로 다음의 <그림 II-1>과 같이 상대적인 시장 점유율과 수익성간의 관계에 차별화전략이 미치는 매개적 역할을 경험적으로 검증하고자 한다.

본 연구가 시장 점유율과 수익성간의 관계에 작용하는 상대적 마케팅전략의 매개적 역할을 체계적으로 분석하는 데 초점을 두고 있기 때문에, 성과지표는 경제적인 측면이 중시되어서

〈그림 Ⅱ-1〉 개념적 모델



시장 점유율 이외에 복수의 성과관련 지표를 투입할 예정이다. 이를 위해서 다음과 같은 연구문제들이 실증적으로 조사될 것이다.

연구문제 1: 시장 점유율과 경제적 성과와의 관계에 상대적인 마케팅전략이 미치는 매개적 역할 여부를 검증한다.

연구문제 2: 보완적으로, 시장 점유율과 경제적 성과간의 관계에 매개적 역할을 하는 상대적 마케팅전략 중 어떤 요인이 가장 영향을 미치는지 알아본다.

### Ⅲ. 연구설계

#### 1. 표본 및 자료의 수집

본 조사 연구에 사용되는 자료는 상장기업연감(한국상장회사협의회, 1991)과 1991-1992 기업체총람(대전 상공회의소, 1993)에 표기된 기업들 중 경인지역과 충남·대전지역 소재의 중소제조기업들을 대상으로 1993년 10월~11월에 우편조사 및 방문조사를 통해 확보되었다.

이 기업들의 선정기준은 다음과 같았다. 첫째, 종업원수 300명 이상 되는 기업들은 분석에서 제외시켰다. 왜냐하면 기업의 규모가 지나치게 크면 산업전체에 미치는 영향력이 커서, 중소기업 특유의 경쟁능력을 반영하는 자료를 확보하기 어렵다고 보기 때문이다. 둘째, 연구대상 산업은 국제경쟁력이 있다고 판단되는 세분된 기계·금속(62개업체), 전자(44), 신발(13), 섬유(48), 의류(52) 산업에 종사하는 중소기업들이었다. 이와 같이 중소기업을 대상으로한 산업간 특성을 반영할 수 있는 자료(cross-sectional data)는 PIMS 연구의 외적 타당성을 높여 줄 것이다.

이러한 자료는 체계적으로 만들어진 설문지를 가지고 대면적 접촉을 통해서 수집되었으며, 이것이 불가능한 경우에는 우편조사를 통해서 자료가 회수되었다. 이와 같이 회수된 234개의

설문지 중 성실성이 결여된 15개는 제외하고, 총 219개의 조사자료가 최종분석에 사용되었다.

## 2. 연구개념과 측정

기업전략이 그 기업이 경쟁할 사업 범위의 선택이라면, 사업전략은 기업이 각각의 시장에서 경쟁기업에 비해 어떻게 인적·물적 자원(능력)상 우월한 사업 위상(경쟁우위)을 창출·유지·개발할 것인가에 대한 핵심역량의 선택이라고 말할 수 있다. 즉, 어떤 기업이 특정 사업에서 소기의 성과를 얻기 위해서 필요한 경쟁(우위)전략이 사업전략이다. 만일 기업이 다각화되어 있지 않고, 단일품목만을 취급한다면 기업전략과 사업전략이 구분될 필요성이 없으므로, 본 연구의 조사 표본이 단일 업종 전문업체들로 구성된 중소기업들이기 때문에 사업전략이 기업전략과 같은 의미로 사용될 것이다.

전통적으로 PIMS 변수들은 경쟁기업에 비한 상대적인 제품의 역량과 기업기능들이지만(Woo and Cooper, 1981; Woo, 1987; Buzzell and Gale, 1987; Jacobson, 1988; Venkatraman and Prescott, 1990; Szymanski, et. al., 1993), 본 조사 연구가 시장점유율과 수익성간의 관계에 작용하는 상대적 역량의 차별적인 매개역할을 탐색하는 것이기 때문에, 중소기업체의 경영자들이 기업(사업)수준에서 통제할 수 있는 본원적인 활동 중 상대적인 마케팅 요인들이 분석에 투입될 것이다.

따라서 이 변수들은 기업(사업)수준에서 경쟁기업들에 비해 지난 3년간(1990-1992) 수행한 상대적인 마케팅 실행능력이 반영되도록 5점의 등간 척도(아주 열등하다 1-5 아주 우월하다)로 만들어졌지만(표 III-1 참조), 매개효과를 분석할 때에 각 전략요인들은 중위수(median)를 기준으로 상대적으로 마케팅에 역량 있는 기업은 실험집단(집단 I = 1)으로, 그렇지 못한 기업은 통제집단(집단 II = 0)으로 더미변수(dummy Variable)로 처리되었다.

응답기업들의 회계정책차이에 따른 성과측정의 오차를 줄이기 위하여 그리고 CEO로 하여금 기업의 성과를 주관적으로 평가하도록 하여 얻은 인지값들이 객관적인 공시 자료값과 차이가 없기 때문에(Robinson, Jr. and Pearce II, et al., 1988), 본 조사 연구에서는 사업의 경제적 성과와 관련하여 상대적인 시장점유율은 단일한 지표로 측정하되, 상대적 시장지위가 궁극적으로 기업의 전반적 성과에 미치는 영향력을 평가하기 위해서 총자본이익률, 매출액 이익률, 전반적 생산성 그리고 유동성이 상대적인 시장지위와 비교 가능하도록 5점의 주관적인 척도(1: 아주 낮다, 5: 아주 높다)로 변형되어 측정되었다. 이와 같이 기업의 성과변수는 시장의 상대적 지위에 따른 사업성공의 인지정도를 척도로 평가하고, 합산한 평균값을 사용하여, 조사 대상기업들이 경쟁기업에 비해 사업수준에서 경험한 성과를 종합적으로 반영하도록 하였다.

## 3. 자료의 점검과 자료분석방법

기업의 전략적 행위와 성과개념은 다차원적인 속성으로 인하여, 이에 대한 정의와 측정방법에 대해서 논란이 있으므로(Lubatkin and Shriever, 1986), 먼저 각 문항들에 대한 빈도의 평균과 표준편차를 알아보고, 각 변수에 대한 문항들의 신뢰성 점검을 위해서는 Cronbach's  $\alpha$  값을 사용하였으며, 구성된 개념의 타당성 점검을 위해서는 요인분석과 회귀분석이 동시에 사용되었다.

위 <표 III-1>에는 각 요인의 내적 일관성과 단일 차원성을 점검할 수 있는 측정값들이 제

<표 III-1> 변수의 신뢰성과 타당성 분석

요인/항목	평균	SD	$\alpha^*$	요인적재치	t 값	R <sup>2</sup>
<b>상대적 촉진</b>	2.5127	.7578	.81	5.93256/29.7 <sup>a</sup>		
차별적 광고				.79559	18.02	.61
차별적 판매촉진				.78214	24.22	.73
홍보활동				.74749	20.25	.66
인적판매활동				.69710	16.05	.54
<b>상대적 품질/서비스</b>	3.2477	.7038	.82	2.35038/41.4 <sup>a</sup>		
신속한 서비스				.74298	15.73	.54
적합한 혜택				.72258]	18.41	.61
새로운고객 유도				.71006	16.92	.57
혁신 제품				.67736	19.83	.65
정확한 주문처리				.53199	12.68	.43
<b>경제적 성과</b>	3.1806	.6806	.80	1.72106/50.0 <sup>a</sup>		
매출액이익률				.81012	21.87	.69
총자본이익률				.772 87	19.68	.64
단기부채의 지급능력				.75474	16.12	.55
생산성				.72008	17.84	.60
<b>상대적 유통</b>	2.8652	.7172	.70	1.19843/56.0 <sup>a</sup>		
기본적 유통경로				.69991	13.29	.45
선택적 유통경로				.67639	17.88	.60
유통경로지원 및 관리				.59030	14.96	.51
광범위한 판매망				.58940	16.66	.56
상대적 가격	3.0876	.9112	n.a	1.00		1.00
상대적 제품계열	2.9816	.9475	n.a	1.00		1.00
상대적 시장점유율	3.1751	.9363	n.a	1.00		1.00

\* : Cronbach's  $\alpha$  값

a : 아이겐 값 및 누적 분산치

NA : 분석할 수 없음

시되고 있다. 우선 조사 자료에 기초해서 요인과 각 항목간의 상관관계를 조사하여, 그 관련성이 낮은 항목들은 최종 분석에서 제거하였으며, <표 III-1>의 네 번째 난 각 요인의 크론바하  $\alpha$  값이 .70 이상의 만족스러운 수준을 보임으로서, 조사분석에 투입되는 자료들이 탐색적 연구로 사용되는 데는 무리가 없는 것으로 보인다.

아울러 이러한 항목들의 단일 차원성과 관련하여 Joreskog와 Sorbom(1993, p. 121)이 제안한 각 요인과 항목들간의 선형관계 정도를 반영하는  $R^2$  값(.43 이상)과 이 값의 통계적 유의성을 나타내는 t값(12.68 이상) 그리고 개념구성의 타당성을 측정하는 각 요인들의 적재치 또한 .542 이상(아이겐 값 1이상, 누적 분산치 .56)으로 양호하게 나타나고 있으므로, 본 연구에서 구성된 요인들은 적절하게 수렴타당성을 확보하고 있을 뿐만 아니라 서로 분리되는 정도 또한 뚜렷한(판별타당성) 것으로 볼 수 있다(Bagozzi, Yi, and Phillips, 1991).

위 <표 III-1>의 예비적 분석을 통해서 신뢰성과 타당성이 확인된 요인별 항목들을 합산하여서 구성된 개념들을 기초로, 다음의 <표 III-2>와 같이 상대적 마케팅 변수들과 성과변수들간의 연관성을 계산해 본 바, 마케팅 변수들중 상대적 유통과 상대적 가격변수를 제외하고는 모두 기업의 상대적 시장지배정도 및 성과와 각각 1%~5% 수준에서 통계적으로 유의한 관련이 있는 것으로 나타났다.

상대적 가격전략과 상대적 유통전략이 기업의 수익성과 직접적인 관련이 없는 것으로 나타나는 데, 이는 상대적 가격과 다른 전략과의 상호작용가능성과 상대적인 시장지배전략의 매개역할(Phillips, et. al. 1983; 부록1 참조) 때문인 것으로 보인다.

<표 III-2> 변수들간의 상관관계

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.0000						
.3468*	1.0000					
.5501*	.3022*	1.0000				
.4677*	.1995*	.3469*	1.0000			
.4447*	.2767*	.2824*	.5504*	1.0000		
.1833*	.1447**	.2228*	.1339**	.0491	1.0000	
.2860*	.0828	.1941*	.2176*	.1738*	.5345*	1.0000

(1)상대적 품질 및 서비스 (2)상대적 가격 (3)상대적 제품계열 (4)상대적 촉진 (5)상대적 유통  
(6)상대적 시장 점유율 (7)경제적 성과

\*  $P < .01$  \*\*  $P < .05$

## IV. 분석 결과 및 논의

본 연구의 틀을 분석하기 앞서서, 상대적인 마케팅활동들이 자체적으로 뿐만 아니라(표 III-3 참조), 상대적인 시장 점유율 전략을 매개로 수익성에 영향을 미치는지를 알아 본 바(부록1 참조), 본 자료를 통해서도 PIMS연구가 지지되고 있다. 따라서 본 조사연구에서는 이러한 관계가 제 3변수 효과(spurious effect)에 의해 유래되는지 여부를 조사하기 위해서 즉, 상대적 시장 점유율 전략의 효과가 각각의 상대적 마케팅 전략들(intervening variables)에 의해 매개되어 경제적 성과에 전달되는지 규명될 것이다.

이러한 매개요인의 분석은 모델을 구성하는 제 3의 변수(검정변수)가 미치는 효과의 혼동을 피하기 위해서, 검정변수가 종속변수에 미치는 영향여부와 관련하여서 다른 의미로 사용되고 있다(Sharama, et. al., 1981). 그러나 편의상 종속변수에 영향을 주지 않는 검정변수를 순수 매개변수(pure moderator)라 하고, 반면에 영향을 주면 준 매개변수(quasi moderator)라 한다. 그 외에도 관련된 독립변수와 검정변수가 각각 종속변수에 영향을 미치지 않고도 서로가 매개하는 경우(상호매개변수)도 있을 수 있다.

이런 점에서 본 연구는 상대적인 시장 점유율 전략만을 고려했을 경우에 비해서, 제 3의 검정요인인 상대적 마케팅 활동들을 강화했을 경우 상대적인 시장지배정도에 따른 수익성의 분산정도를 살펴보는( $\Delta R^2$ 에 대한 F값) 것이기 때문에, 다음과 같이 경제적 성과를 종속변수, 상대적 시장 점유율을 독립변수 그리고 상대적인 마케팅활동들을 매개요인으로 하는 관계식을 통해서 회귀분석이 실시되었다.

$$\text{식 (1)} \quad Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \epsilon$$

$$\text{식 (2)} \quad Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$$

$$\text{식 (3)} \quad Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 * X_2 + \epsilon$$

여기서,  $\alpha$  : 상수항

$Y$  : 경제적 성과

$X_1$  : 상대적 시장 점유율

$X_2$  : 상대적 마케팅(상대적 품질과 서비스,

상대적 가격, 상대적 제품계열,

상대적 촉진, 상대적 유통)

$X_1 * X_2$  : 상호작용항

$\epsilon$  : 오차항



이미 예비분석에서 제기된 바와는 달리 <표 III-2>와 같이 상대적 마케팅변수들은 다중공선성의 문제가 없기 때문에(임종원, 1997, p. 57), 개별 마케팅변수들의 매개효과를 평가하기 위해서, 상대적인 마케팅활동을 지칭하는 변수들을 차례로 매개변수( $Z_i$ )로 놓고, 상대적인 시장 점유율을 변갈아 독립변수( $X$ )로 처리하여(Cohen, 1968), 소위 매개형 회귀분석(MRA: moderated regression analysis)을 실행하고(Zedeck, 1971), 그 결과 도출된  $R^2$ 의 차이를 근거로 통계적 유의성이 검증되었다.

위에서 언급한대로 식 (1), (2), (3)과 같은 세 개의 회귀분석모델이 사용되어서, 이들간의  $R^2$  증가분을 F값으로 계산하여 비교하였다. 이와 같이 식 (2)와 (3)의  $R^2$  증가분을 비교한 F값에 대한 통계적 유의성( $p < .10 \sim .01$ )을 다음의 <표 IV-1>에 요약 정리하였다.

<표 IV-1> 상대적 마케팅전략들의 매개효과 분석결과

변 수	$R^2$			$\Delta R^2$ 에 대한 F값	
	(1)	(2)	(3)	(1)와 (2)	(2)와 (3)
시장 점유율	.2857*				
품질/서비스	.0782*	.2963	.2969	44.837**	29.837
촉진	.0473*	.3174	.3176	49.521*	32.892
유통	.0302*	.3143	.3243	48.830*	33.916**
가격	.0068	.2857	.2861	42.594	28.314
제품계열	.0377*	.2915	.2917	43.806	29.100

\*  $P < .01$  \*\*  $P < .10$

<표 IV-1>의 매개된 회귀분석 결과를 볼 때, 우선 상대적 가격전략과는 달리 개별적으로는 수익성과 유의한 관련성이 있는 것으로 나타난 상대적 제품계열전략 조차도(<표 III-2 참조>) 상대적 가격 전략과 마찬가지로 매개역할을 하지 않는 것으로 나타났다. 반면에 상대적 품질과 서비스, 상대적 유통 그리고 상대적 촉진전략은 자체적으로도 기업의 수익성 제고에 직접적 영향을 미치면서, 각각 <상대적 시장 점유율과 경제적 성과>를 매개하는 준 매개변수임이 입증됐다.

이처럼 MRA을 실시하면, <표 IV-2>처럼 한 변수와 둘 이상 변수간의 관계에 대한 매개효과들을 보수적으로 추정할 수 있으며(Darrow and Kahl, 1982), 이를 통해서 종속변수의 분산이 독립변수와 검정요인들과의 관계를 기초로 추정된다(Arnold, 1982; Bedian, et al., 1983). 이처럼 상호작용항이 하나만 있을 때는  $R^2$  변화량의 F 검정을 사용하는 대신 상호작용항의 비표준화 회귀계수의 t검정만으로도 통계적 유의성이 판별될 수

있으며(홍 두승, 1992, p. 378), 실제 <표 IV-1>과<표 IV-2>에서와 같이 분석결과는 마찬가지로 나타난다.

<표 IV-2> MRA: 상대적 마케팅전략들의 매개효과 분석결과

변 수	비표준화 회귀계수	T 값	T 값의 유의도
시장 점유율	.3721	8.737	.0000
품질/서비스	.1428	1.790	.0749
상 수	1.9261		
시장 점유율	.3598	8.565	.0000
촉 진	.2485	3.146	.0019
상 수	1.9022		
시장 점유율	.3794	9.200	.0000
유 통	.2322	.2985	.0032
상 수	1.8455		
시장 점유율	.3134	5.644	.0000
유 통	-.2297	-.842	.4008
시장 점유율*유통	.1455	1.765	.0790
상 수	1.8455		

이상에서 밝혀진 검정요인들의 매개 활동을 보다 쉽게 이해하기 위해서, 「상대적인 시장 점유율과 경제적 성과」와의 관계에 주요한 매개변수로 판명된 상대적 마케팅 변수들을 중앙값을 중심으로, 지난 3년간 주요 경쟁업체에 비해서 대조되는 능력을 보인 두 개의 집단(I, II)을 가변수(dummy variable)로 처리하여 가변수를 포함한 회귀분석을 실시하였다(cf. Szymanski, et. al., 1993, p.13; 안 상형과 이명호, 1993, p. 476; 임종원, 1997, pp. 61-63).

우선, 상대적인 시장 점유율 전략에 대한 경제적 성과의 평균이 상대적인 마케팅활동의 우열에 따라서 다른지를 이해하기 위해서 상대적 품질과 서비스의 경우 식 (2)  $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$  는 다음과 같이 표현될 수 있다.

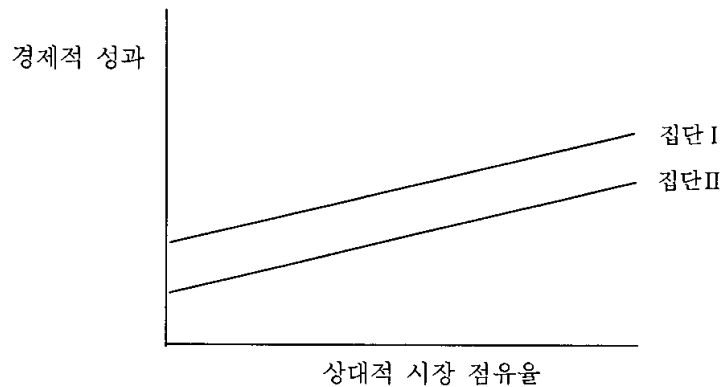
$$\text{식 2-1} \quad E\{y\} = 1.93 + .37 X_1 \quad X_2=0\text{인 경우}$$

$$\text{식 2-2} \quad E\{y\} = 2.07 + .37 X_1 \quad X_2=1\text{인 경우}$$

위 식 2-1과 2-2에서, 경제적 성과의 평균  $E\{y\}$  은 상대적 시장 점유율과 선형관계가 있

으며, 상대적인 품질 및 서비스의 우열과 관계없이 기울기는 .37임을 알 수 있다. 여기서 계수  $\beta_2$ 는 상대적 품질 및 서비스의 제공 여부에 따른 경제적 성과 차이를 유발시키는 차원이라고 볼 수 있다. 이를 도표로 그리면 <그림 IV-1>과 같다.

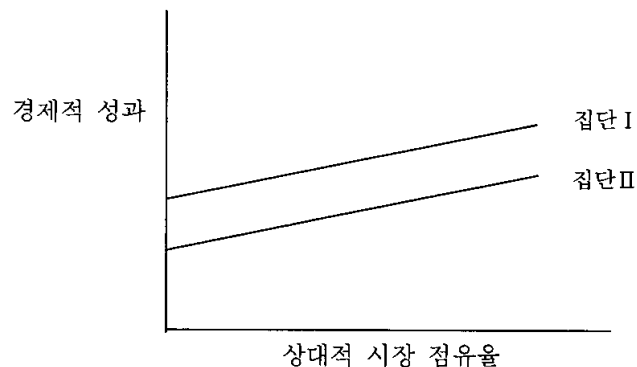
<그림 IV-1> 상대적 품질/서비스에 매개되는 시장 점유율과 경제적 성과의 관계



<그림 IV-1>에서 보면, 상대적으로 우수한 품질과 서비스를 제공하는 업체(집단 I)가 그렇지 못한 업체(집단 II)에 비해서 경제적 수익성의 증가폭이 더 크다는 점을 보여준다.

이하에서는 매개효과를 보이고 있는 나머지 두 검정변수인 상대적 촉진과 유통전략에 대해서 마찬가지로 매개효과를 설명하고자 한다.

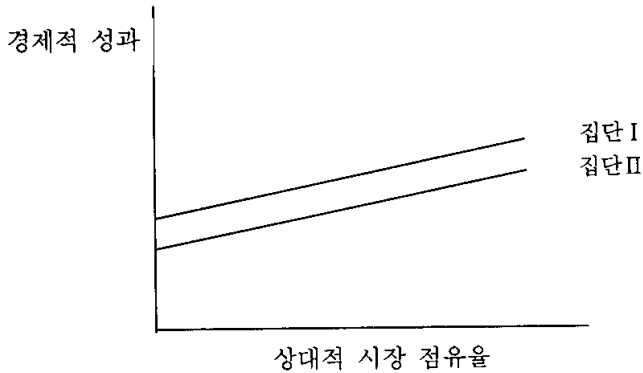
<그림 IV-2> 상대적 촉진전략에 매개되는 시장 점유율과 경제적 성과



<그림 IV-2>는 매개변수인 상대적인 촉진활동이 <상대적 시장 점유율과 경제적 성과>와 관계에 매개하여 미치는 영향을 보여주고 있다. <그림 IV-2>에서 보듯이, 상대적인 촉진활동이 돋보이는 업체(집단 I)가 상대적으로 광고, 인적판매활동, 홍보 그리고 판매촉진 등의 의

사소통활동에서 저조한 기업들(집단Ⅱ)에 비해서 상대적 시장지배전략에 따른 경제적 수익성의 효과가 큰 것을 알 수 있다. 따라서 상대적 품질과 서비스 외에 상대적인 촉진활동도 상대적 시장지배전략의 효과 증대에 기여하고 있음을 알 수 있다.

〈그림 IV-3〉 상대적 유통에 매개되는 시장 점유율과 경제적 성과



〈그림 IV-3〉은, 상대적 유통활동이 〈상대적 시장 점유율과 경제적 성과〉와의 관계를 매개하는 것을 보여주고 있다. 즉, 주요 경쟁업체에 비해서 상대적으로 유통관리를 탁월하게 운영하는 업체(집단Ⅰ)가 상대적으로 그렇지 못한 업체(집단Ⅱ)에 비해서 시장지위에 따른 경제적 성과의 차이가 훨씬 더 크다는 것을 알 수 있다. 이를 통해서, 상대적인 마케팅활동의 하나로서 유통활동을 합리적으로 조정하고, 통합하는 일이 시장지배를 통해 수익성을 증대하기 위해서 필수적으로 고려해야하는 또 다른 마케팅수단임을 알 수 있다.

한편, 상대적 유통전략은 유일하게 상대적 시장 점유율과 서로를 매개하는 상호매개변수이기도 하다. 〈표 IV-1〉과 〈표 IV-2〉에서 보면, 상호작용항의 베타계수가 통계적으로 유의( $p < .10$ )하기 때문에, 기업의 경제적 성과에 대해서 상대적 유통전략과 상대적 시장 점유율 전략은 상호 작용하는 전략요인임을 알 수 있다.

이와 같이 상호작용항이 포함되어 있는 경우 다른 독립변수와 다중공선성으로 통계적 추론에 문제가 있을 수 있으나(Drazen and Van de Ven, 1982), 상호작용항의 가설검정에만 관심이 있을 경우는 문제가 되지 않는다(Allison, 1977; Arnold, 1982). 아울러 식 (3)은 상호작용항이 마지막에 투입되기 때문에 주요인항과 상호작용항간에 다중공선성이 있는 경우 상호작용항의 통계적 유의성이 감소될 가능성이 있으므로 오히려 보수적인 가설검정을 할 수 있다(Goldren, 1992).

〈표 IV-2〉의 다중회귀분석을 통해서 산출한 추정치를 상대적 유통활동의 유무에 따라서 식

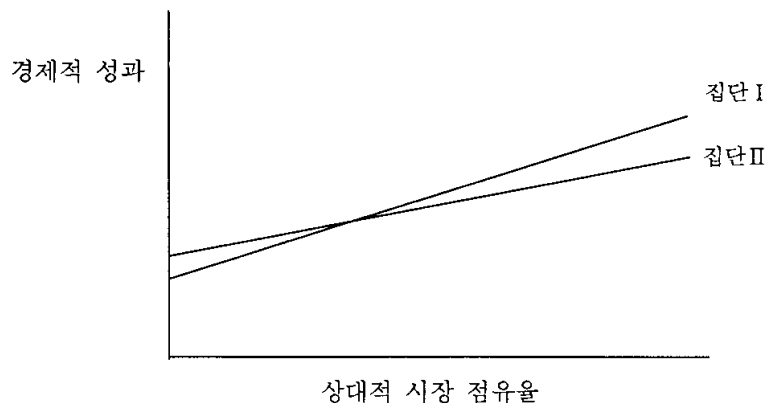
(3)  $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 * X_2 + \epsilon$ 으로 나타내면, 다음과 같이 기울기가 다른 2개의 반응식이 유도될 수 있다.

$$\text{식 3-1} \quad E\{y\} = 2.05 + .31 X_1 \quad X_2=0 \text{인 경우}$$

$$\text{식 3-2} \quad E\{y\} = 1.82 + .46 X_1 \quad X_2=1 \text{인 경우}$$

식 3-1과 식 3-2을 기초로한 <그림 IV-4>는 상호매개변수인 상대적 유통이 「상대적인 시장 점유율과 경제적 성과」와의 관계에 매개변수로 작용하는 관계를 보여주고 있다. <그림 IV-4>에서 두 회귀직선이 교차하므로 즉, 기업의 경제성 제고에 상대적 유통활동과 상대적인 시장 점유율 전략이 상호작용 효과를 미치고 있다고 할 수 있기 때문에 상대적 시장 점유율 전략의 효과성이 기업의 상대적인 유통활동 정도에 따라서 달라질 수 있다고 말할 수 있다.

<그림 IV-4> 상대적 유통과 시장 점유율의 상호작용효과



<그림 IV-4>는 두 개의 집단 중 상대적으로 유통활동을 혁신한 기업들(집단 I)이 그렇지 못한 기업들(집단 II)에 비해서 상대적 시장지배정도에 따른 경제적 수익성의 증가폭이 보다 크다는 것을 보여준다. 이는 경쟁업체에 비해서 상대적으로 유통기관과 그 관리활동을 효과적으로 운영한 업체들이 상대적인 시장지배를 통해서 확보하는 경제적 수익성의 격차가 그렇지 못한 업체들에 비해서 훨씬 더 크다는 것이다.

이상의 매개효과분석에서 나타난 결과를 요약하면, 상대적인 품질과 서비스, 상대적인 촉진 그리고 상대적인 유통활동은 각각 시장점유율 및 기업의 수익성과 직접적인 관련성이 있으면서, 동시에 이 활동들은 <상대적인 시장 점유율과 경제적 성과와의 관계>에 매개기능을 하는

것으로 나타났다. 그리고 상대적인 시장 점유율과 상대적인 유통은 개별적으로도 기업의 경제적 성과에 크게 영향을 미치지만, 또한 이 전략들은 기업의 성과제고에 상호작용효과가 있는 것으로 나타났다. 그러나 상대적 가격전략과 상대적 제품계열전략은 각각 <상대적인 시장 점유율과 경제적 성과와의 관계>에 매개적 역할을 하지 않을 뿐만 아니라 또한 시장점유율전략과도 상호작용효과가 없는 것으로 밝혀졌다.

이상과 같이, 상대적인 마케팅활동들은 「상대적인 시장 점유율과 경제적 성과」와의 관계에 부분적으로 매개역할을 하는 것으로 나타났다.

추가적으로, 상대적 마케팅활동들의 상대적 영향력을 평가하기 위해서 계층적 방법을 사용해서 단계적인 회귀분석(hierarchical stepwise regression)을 실행해본 결과(부록 2참조), 상대적 촉진 전략의 매개효과가 가장 큰 것으로 밝혀졌다.

따라서 기업들이 차별화전략을 통해서 시장효과 즉, 상대적 시장지배를 통한 수익성제고를 극대화할 작정이라면, 차별화 전략들은 상위의 전략인 시장지배전략과 일관성을 가지면서 상대적인 차별화 요인들(상대적인 품질과 서비스, 유통활동 및 촉진활동)간에 보완적 관계를 유지할 수 있어야 한다. 역으로, 경제적 성과를 예측케 하는 상대적인 시장 점유율 전략이 핵심적 마케팅 역할들인 상대적 품질과 서비스 전략, 상대적 촉진전략 그리고 상대적 유통전략에 따라 달라야 된다는 결론을 내릴 수 있다.

## V. 요약 및 시사점

본 연구는 PIMS 연구에서 제기된 바 있는 「상대적인 시장 점유율과 경제적 성과」와의 관계에 미치는 제 3변수의 매개효과 여부를 실증적으로 조사하는 것이다. 이 조사 연구를 통해서, 상대적 시장 점유율 전략에 대한 최고경영층의 의사결정이 상대적 마케팅 전략에 비추어서 수립되면, 기업의 경제적 성과가 향상될 수 있는 것으로 나타났다. 그러므로 성공적인 경영혁신을 통해서 경쟁기업에 비해서 상대적으로 품질과 서비스, 촉진 그리고 유통 수준이 탁월한 경우에는 시장 점유율을 높이는 것이 경제적인 수익성제고와 직결되지만, 정반대의 경우에는 상대적인 시장지배전략에 치중하는 것이 맞지 않다는 것을 시사한다. 동시에 유통활동은 상대적인 시장 점유율전략과 일관성을 유지하면서 상호 연계시키면 수익성이 증대될 것으로 기대된다.

이러한 분석결과는 상대적인 시장지배를 통한 수익성 제고와 관련한 주요한 전략적 기제가 저 가격전략이라고 강조한 BCG의 주장을 반증하고, 동시에 '시장 점유율과 수익성간의 직접

적인 인과관계에 제 3의 변수에 의해 매개되는 허위적 효과(spurious effect)가 존재한다는 주장(Rumelt and Wensley, 1981; Jacobson and Aaker, 1985; Woo, 1987; Venkatramen and Prescott, 1990)을 경험적으로 입증한 것이다. 특히, 매개적인 역할을 하는 상대적인 마케팅활동 중 상대적 촉진활동이 시장지배전략을 기초로한 기업의 경제적 성과에 가장 크게 매개적 역할을 하고 있는 것이 발견되었다.

따라서 경험곡선만을 가정하여, BCG가 처음에 제안한 것처럼 단지 저가격 전략만을 가지고 시장 점유율을 증대하려는 것은 불가능하다. 경험효과는 단순히 생산량만 늘리려는 기업들에게 나타나지 않으며, 경영시스템의 전반적인 혁신 즉, 공정혁신, 제품혁신, 시장성장률 등을 통해서 발생할 수 있다는 점을 간과해서는 안 된다. 이런 점에서, 기업이 경쟁우위를 창출·유지·개발할 원천은 유·무형의 경영자원들(예, 우수한 소비자 가치와 상대적인 저 원가)외에 경영자들의 탁월한 관리기술(managerial skills)임을 알 수 있다.

요약하면, 시장 점유율 그 자체가 수익률에 직접 영향을 미치기도 하지만, 과거의 기업성과로서 시장 점유율과 ROI, 상대적인 품질과 가격 그리고 원가 등 핵심적인 상대적 역량들이 선행요인으로 영향을 미치며(Carpon, et. al. 1990; Day, 1994), 동시에 상대적인 차별화 전략들이 시장점유율과 수익성간의 관계를 부분적으로 조절할 수 있을 것으로 예상된다.

본 논문에서는 국내 중소기업의 자료를 가지고 다양한 분석방법을 적용하여, 상대적인 마케팅전략이 「상대적인 시장 점유율과 경제적 성과」와의 관계에 미치는 매개효과 여부를 경험적으로 분석하고, 이 결과를 상대적인 시장지배전략에 어떻게 활용할 것인가를 살펴보았다.

이러한 기존의 논의들이 주로 PIMS 데이터베이스를 기초로 대기업을 대상으로 한 연구라면, 본 조사연구는 중소기업의 제조기업을 표본으로한 연구라는 점에서 연구의 가치가 있을 것이다. 그러나 이러한 관계는 표본, 규모, 상황변수, 과거의 경영성과 그리고 다른 전략 변수들에 의해서 영향을 받을 수 있기 때문에, 이러한 매개요인들이 포함된 인과관계 모델이 차후의 연구과제가 될 수 있을 것이다.

## 부록 1: 상대적 시장 점유율의 매개효과 분석결과

변 수	R <sup>2</sup>		$\Delta R^2$	$\Delta R^2$ 에 대한 F값
	X <sub>i</sub>	Z		
(1) X <sub>i</sub>	.09043	(2)		4.17572*
(2) X <sub>i</sub> 와 Z		.33172	.24219	17.290421*

X<sub>i</sub> : X<sub>1</sub>=상대적 품질과 서비스 X<sub>2</sub> =상대적 가격 X<sub>3</sub> =상대적 제품계열

X<sub>4</sub> = 상대적 촉진 X<sub>5</sub> =상대적 유통

Z : 상대적 시장 점유율

\* P < .01

## 부록 2: 계층적 매개 회귀분석

모 델	R <sup>2</sup>	F값	$\Delta R^2$	$\Delta R^2$ 에 대한 F값
(1) X	.28569	85.58825*		
(2) X와 Z <sub>i</sub>	.31740		.03171	49.56676*
Z <sub>4</sub>	.24870 <sup>a</sup>	3.1460(T 값)		

X : 상대적 시장 점유율

Z<sub>i</sub> : Z<sub>1</sub>=상대적 품질과 서비스 Z<sub>2</sub> =상대적 가격 Z<sub>3</sub> =상대적 제품계열

Z<sub>4</sub>= 상대적 촉진 X<sub>5</sub> =상대적 유통

a : 비표준화된 회귀계수

\* P < .000

## 참 고 문 헌

- 김원수(1992), 「입문 경영학원론」, 경문사.
- 대전상공회의소(1992), 「1991-1992 기업체총람」.
- 안상형, 이명호(1993), 「현대 통계학」.
- 임종원(1997), 「마케팅조사 이렇게」, 법문사.
- 조동성(1998), 「경영정책과 장기전략계획」, 영지문화사.
- 한국상장회사협의회(1991), 상장기업년감.
- 홍두승(1992), 「사회조사분석」, 다산출판사.



- Allison, P. D.(1977), "Testing for Interaction in Multiple Regression," *American Journal of Sociology*, Vol.83, pp.144-153.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R.(1994), "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, Vol.58, July, pp.53-66.
- Arnold, H. J.(1982), "Moderator Variables: A Clarification of Conceptual, Analytic, and Psychometric Issues," *Organizational Behavior and human Performance*, Vol.28(April), pp.143-174.
- Bagozzi, et. al.(1991), "Assessing Construct Validity in Organizational Research," *Administrative Science Quarterly*, Vol.36(Sept.), pp.421-458.
- Bedian, A. G. et al.(1983), "Role Perception-Outcome Relationships: Moderating Effects of Situational Variables", *Human Relations*, Vol.36, pp.167-184.
- Buzzell, R. D., Gale, B. T., & Sultan, R. G. M.(1975), "Market Share-A Key to Profitability. *Harvard Business Review*", January-February, pp.97-107.
- Buzzell, R. D., & Gale, B. T.(1987), "*The PIMS Principles- Linking Strategy to Performance*", The Free Press, New York, pp.8-9.
- Capon, N., Farley, J. U., & Hoeing, S.(1990), "Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis," *Management Science*, Vol.36, Oct., pp.1143-59.
- Cohen, J.(1968), "Multiple Regression as A General Data-Analytic System", *Psychological Bulletin*, Vol.70, pp.426-443.
- Darrow, A. L., & Kahl, D. R.(1982), "A Comparison of Moderated Regression Techniques Considering Strength of Effect", *Journal of Management*, Vol.8, pp.35-47.
- Drazen, R., & Van de Ven, A. H.(1982), "Alternative Form of Fit in Contingency Theory," *Administrative Science Quarterly*, Vol.30, pp.514-539.
- Fraser, C., & Hite, R. E.(1990), "Impact of International Marketing Strategies on Performance in Diverse Global Markets", *Journal of Business Research*, Vol.20, pp.249-262.
- Goldren, B. R.(1992), "SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of the Corporate-SBU Relationship," *Strategic Management Journal*, Vol.13,

pp.145-158.

Jacobson, R.(1988), "Distinguishing Among Competing Theories of the Market Share Effect, *Journal of Marketing*", Vol.52, October, pp.68-80.

Jacobson, R., & Aaker, D.A.(1985), Is Market Share All That It's Cracked Up to Be, *Journal of Marketing*, Vol.49, Fall, pp.11-22.

Joreskog, K. G., & Sorbom, D.(1993), "*LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*", Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.

Lubatkin, M., & Shriver, R. E.(1986), "Towards Reconciliation of Market Performance Measure to Strategic Management Research", *Academy of Management Review*, Vol.11, pp.497-512.

Luchs, R.(1986), "Successful Business Compete on Quality- not Costs", *Long Range Planning*, Vol.19, No.1, pp.12-17.

MacMillan, I.C. et al.(1982), "The Product Portfolio and Profitability- A PIMS-Based Analysis of Industrial-Product Business", *Academy of Management Journal*, Vol.25, No.4, pp.733-755.

Phillips, L.W. et al., (1983), "Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses", *Journal of Marketing*, Spring, pp.26-43.

Robinson, Jr. R. B., & Pearce II, J. A.(1988), Planned Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business-Unit Performance, *Strategic Management Journal*, 9.

Ross, D.(1986), "Learning to Dominate," *Journal of Industrial Economics*, Vol.34, pp.337-353.

Rumelt, R., & Wensley, R.(1980), "*In Search of the Market Share Effect*", Working Paper MGL-61, University of California at Los Angeles.

Szymanski, D. M., Bharadwaj, S. G., & Varadarajan, P. R.(1993), "An Analysis of the Market Share-Profitability Relationship", *Journal of Marketing*, Vol.57, July, pp.1-18.

Venktraman, N., & Prescott J. E.(1990), The Market Share-Profitability

- Relationship: Testing Temporal Stability Across Business Cycles, *Journal of Management*, Vol.16, No.4, pp.783-805.
- Woo, C.(1987), "Path Analysis of the Relationship between Market Share, Business-Level Conduct and Risk", *Strategic Management Journal*, Vol.8, pp.149-168.
- Woo, C., & Cooper, A.C.(1981), "Strategies of Effective Low Share Business", *Strategic Management Journal*, Vol.2, pp.301-318.
- Zedeck, S.(1971), "Problems with the Use of Moderator Variables", *Psychological Bulletin*, Vol.76, pp.295-310.