

# 美國 中小企業들의 經營戰略에 關한 研究

—마케팅 戰略을 中心으로—

—A Study on Marketing Strategies of Small Enterprises  
in the United States—

黃 義 錄\*\*

<目	次>
I. 序 論	IV. 研究結果
II. 戰略的 環境變數에 대한 文헌고찰	1. 産業 및 市場의 集中度別 特性과 戰略
1. 市場特性	2. 産業構造 및 市場異/同質性別 特性과 戰略
2. 産業特性	3. 市場規模에 따른 特性과 戰略
3. 企業特性	4. 市場成長速度에 따른 特性과 戰略
III. 研究方法	V. 結 論
1. 研究模型	1. 要 約
2. 調査方法	2. 研究의 意義와 限界

## I. 序 論

지난 20여년간 방대한 양의 경영전략관계 연구논문들이 발표되었고, 수종의 전문잡지까지 창간되었으나 유독 중소기업의 발전과정과 경영전략에 관해서는 별로 연구되어진 것이 없다(Davis, Hills and Laforge 1985). 중소기업이 연구의 초점이 되는 것은 고사하고 기업규모가 하나의 변수로서 고려된 경우도 별로 많지 않다. 수년전에 나온 문헌고찰을 보면 1936년에서 1983년 사이에 Journal of Marketing에 소개된 논문들 중에는 마케팅과 기업규모를 연결시킨 연구가 단 한편도 없으며, 기업규모를 간접적으로라도 다룬 논문도 드물다. 이와같은 사정은 Journal of Retailing에서도 거의 비슷하며(단 4편에 불과), 중소기업관련 논문의 발행을 목적으로 하는 Journal of Small Business Management조차도 1971년에서 1983년까지 13편의 논문을 게재하는데 그쳤다(Davis, Hills and Laforge 1985).

이러한 배경에는 아마도 대기업들에 대한 연구결과가 중소기업의 영역에도 그대로 적용될 것

\* 본 연구는 문교부 학술조성연구비 지원에 의해 이루어진 것임.

\*\* 아주대학교 경영대학 경영학과 부교수

† 學會原稿 接受日 1月 13日

이라는 가정이 있었거나 아니면 중소기업에 대한 무관심 내지 과소평가가 작용했을 것이다. 그러나 연구자들에 따르면 중소기업의 경영전략이 대기업의 그것과 달라야 할 최소한 세가지의 본질적인 이유가 존재한다(Hamermesh, Anderson and Harris 1978; Davis, Hills and Laforge 1985).

첫째, 중소기업들은 일반적으로 심한 자원제약하에서 경영전략을 개발하고 집행한다. 예를 들어 중소기업들은 경쟁에 필요한 자원을 어느 정도 갖고 있는 경우에 한해 시장진입을 시도해야 하기 때문에 시장기회가 그만큼 제한된다. 부족한 예산으로 인해 R & D 및 마케팅 활동에 있어서도 선택의 폭이 그만큼 좁으며, 유통이나 광고에 있어서도 규모의 경제를 즐길 수가 없다. 둘째, 중소기업들은 각 부문별로 전문가를 들 형편이 못되고, 능력이 있다해도 유능하고 의욕적인 인재들을 확보하기가 쉽지 않다. 그러므로 고도의 전략을 개발하고 집행할 능력을 갖추고 있지 못하다. 셋째, 중소기업들은 많은 경우에 대기업들과는 다른 전략적 목표들을 갖고 있다. 대기업들은 일반적으로 고도성장, 시장점유율 또는 이익의 극대화를 위해 노력하지만 중소기업들은 제한된 성장을 추구하며, 매출액 증대나 점유율 증대보다 종종 이익목표에 더 관심을 보인다. 이와같은 목표의 차이는 종종 전략의 차이를 유발한다.

70년대에 들어와 Boston Consulting Group이 경험곡선의 원리를 제기했으며(1968, 1970), PIMS(Profit Impact of Market Strategy) 연구들은 시장점유율과 수익율 사이에 높은 상관관계가 있음을 보고하였다(Buzzell, Gale and Sultan 1975). 이후 일단의 연구자들이 PIMS 결과의 획일적 수용에 따른 전략오도의 위험을 지적하기 위해서 낮은 시장점유율을 갖고도 수익성의 측면에서 오히려 성공을 거두고 있는 사례들을 보고하였다(Hamermesh, Anderson and Harris 1978; Woo and Cooper 1982).

이 연구들은 아직 미약하긴해도 중소기업의 마케팅 전략에 대한 연구자들의 관심을 환기시키는데 크게 기여를 한 것으로 보인다.

비록 몇 편 안되는 연구이기는 하지만 이 연구들에는 몇 가지의 공통적 특징이 있다. 첫째는 이제까지의 연구들이 기업규모와 시장점유율을 명백히 구별하지 않고 있다는 점이다. 현실적으로 기업규모와 시장점유율이 반드시 일치하지 않는다는 점을 고려할 때 이 연구들은 시장지위가 상대적으로 약한 기업들에 관한 연구이지 중소기업에 관한 연구는 아니다. 둘째, 이 연구들이 시장점유율과 수익율의 관계에 관한 일반화에 반발하는데서 출발을 하였기 때문에 중소기업의 시장행위로서의 전략 그 자체에 대한 이해보다는 성공적 기업집단의 특징을 찾아내는데 초점을 맞추고 있다. 이점은 대기업들을 대상으로 하는 전략연구에서도 크게 다를 바는 없다. 마지막으로 지금까지 대부분의 전략연구가 그러했듯이 이 연구들도 중소기업의 성공에 영향을 미치는 총체적요소에 관심을 갖고 있을 뿐 환경요소와 전략요소간의 구분을 하고 있지 않다. 바꾸어 말하자면 어떤 요소가 기업의 수익율에 영향을 주는가하는 물음에는 관심이 있지만 환경요소들이 기업행위, 즉 전략에 어떤 영향을 주는가에 대해서는 전혀 설명을 시도하고 있지 않다.

이에 본 연구에서는 위에서 지적한 점들을 염두에 두고 시장지위에 관계없이 중소기업들이 주어진 환경여건에 따라 어떻게 시장행동을 달리하는가, 즉 마케팅전략을 어떻게 구사하는가를 살펴보고자 한다. 기업들이 주어진 환경 속에서 보이는 환경대응노력들이 그 기업의 생존과 발전에 결과적으로 부적절한 것이 될 수도 있으나 나름대로 적합한 대응을 하려고 노력한 것임에는 틀림이 없다. 따라서 기업의 결과적인 성공여부를 떠나서 환경여건에 대한 반응행위로서의 마케팅전략에 대한 이해는 매우 중요한 의미를 갖는다.

## II. 戰略的 環境變數에 對한 文헌고찰

조직이론가들(Bourgeois 1980; Duncan 1972)과 마케팅학자들(Kotler 1984)은 환경을 총체적 환경(the general environment)과 과업환경(the task environment)으로 분류하고 있다. 총체적 환경은 주로 기업차원전략에 영향을 미치는 거시적 환경요소로서의 경제적, 인구통계적, 정치 및 사회적 환경 등을 포함하며 과업환경은 마케팅전략에 직접적으로 영향을 미치는 것들로서 고객, 경쟁상황, 공급업자 및 유통구조 등을 포함하지만 흔히 3C로 알려진 고객(customers), 경쟁(competition), 그리고 기업자체(corporation)가 대표적 요소로 지적되고 있다(Jain 1985). 과업환경 변수들에 관해 좀더 상세히 고찰해보면 다음과 같다.

### 1. 市場特性(Market Characteristics)

경쟁전략의 주요 상황변수의 하나인 고객은 곧 시장을 의미한다. 마케팅의 전통적 개념들은 거의 전적으로 '소비자지향'을 강조해 왔으며(Howard 1983), 시장의 특성은 마케팅전략의 중요한 환경변수로서 인식되어 왔다(Day와 Wensley 1983; Weitz 1985). 일단의 이론가들은 제품수명주기(product life cycle) 단계별로 독특한 전략이 존재한다고 주장하면서 제품수명주기를 시장의 가장 중요한 특성으로 간주하였다(Day 1981; Hofer 1975; Levitt 1965; Porter 1980; Rink Swan 1979). 전략개발의 기초로서 PLC의 가치에 관하여는 비판도 많았고(Dhalla와 Yuspeh 1976), 연구결과도 PLC 단계가 마케팅전략의 주요 결정인자라는 일관성 있는 결론을 얻어내지는 못하였다(Anderson과 Zeithaml 1984; Hambrick, Macmijlan와 Day 1982; Thorelli와 Burnett 1981). 그럼에도 PLC 단계를 가르는 핵심변수인 시장성장율은 마케팅전략 또는 전략계획모델의 중요한 변수로 인식되어 왔다(Abell과 Hammond 1979; Woo 1983; Woo와 Cooper 1982).

시장의 규모는 한 시장의 매력을 결정하는 중요한 변수중의 하나이다(Abell과 Hammond 1979). 규모가 큰 시장일수록 더 매력적이며, 그렇기 때문에 큰 시장은 더 많은 경쟁자를 끌어

들이게 된다. 이러한 조건만으로도 시장의 규모가 마케팅전략의 결정에 중요한 작용을 하리라는 것은 쉽게 짐작이 간다. 그러나 지금까지 시장의 규모와 마케팅전략간의 관계에 관한 실증적 연구는 알려진 것이 없다.

시장의 이/동질성은 또하나의 중요한 시장특성으로 고려된다(Biggadike 1981; Miller와 Friesen 1983; Varadarajan과 Dillon 1982). 시장의 이/동질성은 동일시장내 고객들이 제품구매에서 보이는 기대 또는 선호의 다양성 정도를 의미한다. 시장세분화이론은 시장의 이질성/동질성이 전략결정의 중요한 전제가 됨을 시사하고 있다.

Alderson(1965)은 시장이란 본질적으로 이질적이며, 동질적 시장은 역동적이지 못한 것이라고 가정했다. Abell(1975) 역시 시장의 진화가 시장의 이/동질성과 관계가 있음을 주장했다. 이들에 따르면, 시장진화의 초기에는 소비자들이 하나의 단순한 문제에 대한 해결을 추구하지만 시간의 경과에 따라 자신의 욕구에 대한 체계적 이해를 발전시켜 다양한 선호를 형성하게 된다는 것이다. 경쟁전략에 대한 시장의 이/동질성의 영향이 아직까지는 충분히 연구되지 못한 상태지만 시장세분화전략의 기초개념을 제공해오고 있다(Smith 1956).

일부 학자들은 시장의 분산/집중도를 시장의 중요한 특성으로 보고 있다(Biggadike 1981; Burke 1984; Buzzell, Gale과 Sultan 1975; Porter 1980). 시장분산집중도(fragmentation)는 구매량의 측면에서 고객들의 규모분포를 나타낸다. Porter(1980)에 따르면 시장이 집중되어 있을 경우에는 구매자의 교섭력이 커지고 요구조건도 달라지며, 구매자가 분산되어 있을 경우에는 기업의 전략에 있어 선택의 폭이 넓어진다. Buzzell, Gale 그리고 Sultan(1975)은 PIMS 연구를 통해서 집중된 시장보다 분산된 시장에서 기업의 ROI가 더 높다는 사실을 발견한 바 있다. 이것은 집중시장의 강한 교섭력 때문에 나타난 결과라고 볼 수가 있을 것이다.

## 2. 産業特性(Industry Characteristics)

위에서 경쟁이 마케팅전략과 직접 관계된 중요한 과업환경요소로 지적이 되었지만 경쟁을 포함한 산업특성은 오랫동안 산업조직경제학자들(industrial organization economists)이 관심을 가져온 테마가 되어 왔고(Scherer 1980), 마케팅의 교환기능에도 심대한 영향을 주고 있다(Weitz 1985). 마케팅학자들이 전통적으로 산업특성을 무시해 왔으나 최근 경쟁활동 또는 마케팅전략의 주요 결정인자로서 산업내 경쟁 또는 경쟁강도를 인식하기 시작했다(Alderson 1957, 1965; Biggadike 1981; Day와 Wensley 1983; Kotler 1984; Oxenfeldt와 Moore 1978; Weitz 1985).

Alderson(1957, 1965)은 일찌기 경쟁과 마케팅전략간의 관계에 관한 많은 명제들을 도출하였다. Alderson에 따르면 경쟁은 타회사들에 대해 차별적 우위를 얻기 위한 몸부림이며, 마케팅에 혁신을 불러 일으키는 근본적인 힘이 된다. Oxenfeldt와 Moore(1978)는 마케팅 관

리자들이 이미 소비자 중심의 전략에서 경쟁지향적 자세로 전환을 시작했다고 선언을 했으며, Kotler(1984)는 시장의 진화(the evolution of markets)는 구매자들에게 제공할 새로운 편익(benefits)을 들고 나오는 경쟁자들의 역사라고 하였다. 이들의 견해를 종합하면, 한 산업내에서의 경쟁 혹은 경쟁강도가 기업행위 내지 마케팅전략을 결정하는 매우 중요한 산업특성이라는 것이다.

많은 산업조직경제학자들은 경쟁자들의 수, 집중도 및 시장침입장벽과 같은 구조적 변수들이 한 산업내의 경쟁강도를 결정한다고 믿고 있다(Scherer 1980). Porter(1980)는 한 산업내의 경쟁강도를 측정하기 위해 사용될 수 있는 구조적 변수들을 제시하기도 하였다. 지금까지 마케팅 및 경영전략 연구자들에 의해 실증적 연구에 사용되었던 산업특성변수들을 보면, (1) 경쟁자들의 수(Burker 1984; Hambrick 1983; Woo 1983; Woo와 Cooper 1982), (2) 경쟁자들의 규모분포(Burke 1984; Gale 1972; Hambrick 1983; Woo 1983; Woo와 Cooper 1982), (3) 산업에서의 이동장벽(Burke 1984; Porter 1976; Yip 1980).

### 3. 企業特性(Characteristics of Corporation)

전략의 적절성은 기업의 특성에 의해서도 좌우된다(Abell 1975). 산업특성과 시장특성이 외적 상황변수라고 한다면 기업특성은 내적상황변수로서 대안적 전략들을 추구할 수 있는 기업의 능력을 반영한다(Abell 1975; Hofer 1975; Pfeffer와 Salancik 1978).

전략결정에 고려되어야 할 기업특성으로 Abell(1975)은 기업의 규모, 다각화정도, 자원 및 기술, 그리고 목적/목표의 네가지 변수를 언급했고, Hofer(1975)는 시장점유율, 공장 및 시설의 노후화정도, 노동집약도, 고객집중도, 제품의 품질 등 다양한 변수들을 열거하였다. 한편 PIMS database를 이용한 연구들은 대부분 시장점유율과 다각화정도를 주로 다루었다.

시장점유율은 기업변수 중에서도 가장 자주 언급되고, 많이 연구되어진 변수이다. BCG가 경험곡선을 소개하고(1968), PIMS 연구들이 시장점유율이 수익성을 좌우한다는 것을 밝힌 이래(Schoeffler, Buzzell과 Heany 1974) 시장점유율은 마케팅과 전략적 경영 연구에서 가장 관심을 끄는 주제 중의 하나가 되었으며, 강력한 비판에도 불구하고 가장 중요한 상황변수의 하나로 널리 인식이 되었다(Hamermesh, Anderson과 Harris 1978; Kotler 1984; Woo 1983; Woo와 Cooper 1982). 시장점유율은 일반적으로 그 기업의 비용구조와 능력을 나타낸다. 그래서 시장점유율은 종종 기업규모에 대한 대리지표(the surrogate)로 사용되기도 하였다.

기업규모는 Abell(1975)이 전략의 적절성, 결과적으로 전략의 성과를 결정하는 4가지 변인 가운데 하나로 고려했던 변수이다. 그러나 기업규모는 실증적 연구에서도 별로 등장하지 않는다. Buzzell(1981)과 Datta(1979)가 기업규모를 상황변수로 사용했지만 Buzzell은 시장점유율을 기업규모의 지표로 사용하였다.

다각화정도는 기업의 또 다른 중요한 특성이 된다. 다각화정도는 한 기업이 참여하고 있는 사업의 수에 의해 측정된다. 복수의 사업을 영위하는 기업들은 단일 사업을 하는 기업에 비해 두 가지 이유에서 상이한 전략을 필요로 한다. 첫째, 사업포트폴리오 이론에 따라 다각화된 기업은 각 SBU에 상이한 전략목표를 부여할 가능성이 있다. 전략적목표가 다를 경우 다른 전략이 구사되어야 함은 당연한 일이다(Schendel과 Patten 1978). 둘째, 다각화된 기업들은 규모의 경제나 자원, 생산 및 마케팅 상의 상승효과(synergy effects), R & D 결과의 공동이용 등 많은 경쟁적 잇점을 갖고 있다(Schoeffler, Buzzell과 Heany 1974; Woo 1983). 이러한 경쟁적 잇점때문에 다각화된 기업들은 단일사업에 전념하는 기업들과 다른 전략적 선택을 할 수가 있다. Newman(1978)은 동일한 시장에서 동일한 목적을 가지고 경쟁하는 기업들일지라도 그들이 유사한 기업자산을 갖고 있지 않는 한 동일한 전략을 선택할 수는 없을 것이라고 주장했다. Harrigan(1980)과 Porter(1976)도 시너지 창출을 목적으로 하는 내적인 관계 때문에 일률적인 전략의 적용은 어렵다고 하였다. 이러한 주장들은 다각화정도가 마케팅전략결정에 중요한 상황변수가 됨을 확인하는 것이다.

### Ⅲ. 研究方法

#### 1. 研究模型

〈圖 1〉은 본 연구의 목적을 위해서 구축된 관계모형을 제시하고 있다.



〈圖 1〉 환경특성과 마케팅전략 관계모형

앞에서 살펴본 것처럼 많은 전략관계학자들은 산업의 특성들, 시장특성들, 그리고 기업특성들이 다른 종류의 전략을 요구하는 독특한 전략적 상황을 연출해 낸다고 믿어왔다. 산업조직경제학자들(Porter 1980, Scherer 1980)을 비롯한 일단의 연구자들(Day and Wensley 1983 Weitz 1985)은 전략연구를 위해서는 산업특성이 고려되어야 한다는 입장을 취했으며, Howard(1983)를 비롯한 대부분의 마케팅학자들(Day 1981; Rink and Swan 1979; Levitt 1965; Anderson and Zeithaml 1984; Thorelli and Burnet 1981)은 PLC 등 시장의 특성을 매우 중요한 전략상황으로 보았다. 한편 Abell(1975)을 위시한 또다른 연구자들(Hofer 1975; Pfeffer and Salancik 1978)과 PIMS 연구들은 시장점유율과 같은 기업특성을 매우 중요한 전략결정환경으로 보고

있다.

그러나 본 연구에서는 기업의 특성을 기업규모로 규정하고 중소기업을 연구대상으로 제한함으로써 기업특성 변수를 통제하기로 하였다. 뿐만 아니라 연구의 단순화를 위해서 산업특성으로서 산업집중도에 국한을 시켰으며, 시장특성으로서는 시장집중도, 시장의 이/동질성, 시장의 규모 및 성장속도만을 포함시켰다. 이러한 변수들은 기존 연구들에 의해 이미 중요한 환경변수들로 밝혀진 것들이다. 마케팅 전략변수는 전략목표, 시장범위전략, 제품/서비스전략, 가격/원가전략으로 국한하였다.

## 2. 調査方法

### 1) 조사대상기업 및 표집방법

본 연구의 조사대상은 미국 오크라호마 주에 본사를 둔 제조업체들로서 종업원 500인 이하의 중소기업체로 한정하였다. 주정부에서 발간한 산업백서에 등재되어 있는 제조업체들 중에는 업종에 관계없이 종업원 500인 이하 20인 이상인 업체가 580개로서 전수조사를 실시하였다.

### 2) 설문지 작성

설문지는 각 기업이 처한 환경과 마케팅전략에 관해 필요한 정보를 응답자가 쉽게 제공할 수 있도록 설계되었다. 설문지는 지난 5년동안 각 기업이 경험해 온 산업특성, 시장특성 및 기업자체의 상황에 대한 최고경영자의 주관적 평가를 요구하는 부분과 이러한 상황에서 각 기업이 어떠한 전략목표, 시장범위전략 그리고 어떤 차별화전략을 중시해 왔는가를 평가하도록 요구하는 부분으로 구성되었다. 설문지는 Likert scale을 약간 변형시킨 것으로 모두 5점 척도로 제작되었다. 두차례에 걸친 소규모 사전조사를 통해서 설문지의 명료성을 높이기 위한 수정작업을 실시하였다.

### 3) 자료수집

자료수집은 우편을 통해 다음과 같은 방법으로 이루어졌다.

- (1) 설문지를 우송하기 전에 조사예고겸 협조를 요청하는 서신을 조사대상기업의 최고경영자들에게 우송하였다. 조사예고서신은 연구목적과 중요성을 설명하고 연구에 참여해줄 것을 부탁하는 내용을 담고 있다.
- (2) 설문지가 조사대상기업의 최고경영자들에게 오크라호마 주립대학의 경영대학장이 자필서명한 서신과 함께 우송되었으며, 반송용 우표와 봉투도 동봉되었다. 연구결과에 대한 요약 보고서를 원한다면 보내주겠다고 약속하였다.
- (3) 설문지를 우송한지 3주후에 그때까지 응답을 하지 않은 업체들에게 응답재촉 서신을 받

송하였다.

이상과 같은 노력을 통해서 최종적으로 수집된 유효자료는 전체의 약 33.1%인 192개 업체로부터 얻어졌다.

#### 4) 자료분석

수집된 자료는 연구모형에 따라 유사한 환경조건을 갖는 집단들로 분류하고 각 집단간에 산업특성, 시장특성 그리고 마케팅 전략에 있어서의 차이를 검증하기 위해 F검증 또는 t검증을 실시하였다.

## IV. 研究結果

### 1. 産業 및 市場의 集中度別 特性和 戰略

매출을 기준으로 하는 산업집중도와 구매량을 기준으로 하는 시장집중도에 따라 상황을 분류하고 각 상황하에서 나타나는 제반 특성을 먼저 살펴보고, 다음에 각 상황별로 마케팅 전략에 어떤 차이가 있는가를 살펴 보았다. 5점척도상에서 집중도가 2점 이하이면 분산으로, 4점 이상이면 집중으로 분류하였다.

<表 1>은 상황별 산업특성을 요약하고 있다. 한 산업에 참여하고 있는 기업의 수는 집중도가 낮은 산업에서 더 많고, 기업체의 증가수는 시장의 분산도가 심할수록 더 많은 경향이 있다. 한 산업내의 경쟁은 산업이 분산되고, 시장 역시 분산된 경우와 산업이 집중되고 시장도 집중된 경우에 더 치열하다. 다시 말하면 산업의 구조적 특성과 시장의 구조적 특성이 일치하는 경우에 그렇지 못한 경우보다 더욱 치열한 경쟁을 하고 있다. 그러나 수입제품과의 경쟁정도는 산업 또는 시장구조와 아무런 관계를 보이지 않았다. 산업내 고용규모는 산업이 분산된 경우에 더 크게 나타났다. 새로운 경쟁자의 시장침입은 분산산업/분산시장에서 가장 용이하며, 다음이 집중산업/분산시장으로 역시 시장이 분산되어 있는 경우 시장침입이 보다 용이하다. 산업내 대기업의 수는 산업과 시장이 모두 집중된 경우에 가장 많은 것으로 나타났으며, 산업의 집중보다는 시장의 집중이 대기업의 수와 더 관계가 있어 보인다.

시장의 규모는 시장이 분산된 경우보다 집중된 경우에 다소간 크게 나타나고 있다. 시장의 성장율은 시장은 분산되고 산업이 집중되어 있는 경우에 가장 높으며 시장과 산업이 모두 집중되어 있을 때 가장 낮다. 신규고객의 시장참여는 시장이 분산되어 있을 때에 보다 활발하다. 산업이 분산되고 시장이 집중된 경우에 시장이 가장 이질적인 것으로 나타났고, 반면 산업이 집중되고 시장 역시 집중된 경우 시장이 보다 동질적인 것으로 나타났다. 뒤집어서 말한다면

〈表 1〉 산업 및 시장구조별 산업특성

산업 특성	분산산업/ 분산시장(01)	분산산업/ 집중시장(21)	집중산업/ 집중시장(19)	집중산업/ 분산시장(57)	F-value
기업체수	3.67(1.22)	3.76(1.41)	2.37(1.30)	2.88(1.43)	370.88**
산업집중도	1.74(0.44)	1.38(0.50)	4.42(0.51)	4.33(0.48)	7731.43**
기업수증가율	2.44(1.35)	2.14(1.42)	2.11(1.20)	2.56(1.34)	62.55**
경쟁강도	4.72(0.52)	4.43(0.81)	4.74(0.73)	4.39(0.98)	70.51**
수입제품경쟁도	2.57(1.60)	2.43(1.47)	2.42(1.54)	2.53(1.56)	4.31
산업고용규모	3.66(1.18)	3.43(0.98)	2.63(1.16)	2.81(1.23)	325.61**
시장참일용이도	3.05(1.43)	2.10(1.30)	1.79(0.98)	2.56(1.45)	300.00**
대기업수	1.98(0.74)	2.67(1.20)	3.16(1.30)	2.16(1.07)	288.45**

\*.....significant at  $\alpha=0.05$  level\*\*.....significant at  $\alpha=0.01$  level\*\*\*.....significant at  $\alpha=0.001$  level

이하 모두 같음

〈表 2〉 산업 및 시장구조별 시장특성

시장 특성	분산산업/ 분산시장(61)	분산산업/ 집중시장(21)	집중산업/ 집중시장(19)	집중산업/ 분산시장(57)	F-value
시장규모	2.82(1.26)	3.00(1.22)	3.05(1.43)	2.77(1.21)	16.55*
시장성장율	2.54(1.91)	2.57(1.40)	2.28(1.07)	2.81(1.41)	47.40**
신규고객증가율	2.34(1.20)	2.14(1.15)	1.89(1.20)	2.39(1.31)	44.46**
시장의 분산도	4.31(0.47)	1.52(0.51)	1.47(0.51)	4.32(0.47)	6216.44**
시장의 이질성	2.39(1.14)	2.71(1.06)	2.21(0.71)	2.51(1.27)	36.06**

이질적이면서 집중된 시장에서는 산업이 분산되고, 시장이 동질적이면서 집중된 경우에는 산업도 집중된다고 말할 수 있다(表 2).

산업 및 시장구조에 따른 마케팅전략을 보면 (表 3)과 같다.

산업 및 시장구조와 마케팅전략의 목표 사이에는 예상한 것만큼 밀접한 관계는 보이지 않았지만 중소기업들은 산업이 분산되고 시장이 집중될 때 수익을 증가목표를 다소 더 강조하며, 산업이 집중된 분야에서 사업을 하는 중소기업들이 현금순환목표를 좀 더 강조하는 경향이 있다.

시장범위전략을 보면 집중된 산업내의 중소기업들이 지역적 시장범위의 확대를 더 중시함과 동시에 특정 유형의 고객에 집중하는 전략을 더 선호하는 경향이 있다. 시장이 분산된 경우에 제품계열의 확대가 보다 중시되며, 산업의 집중도가 높은 경우에 중소기업들은 제품 특화전략의 중요성을 더 강하게 느끼고 있다. 집중시장에서 경쟁을 하는 중소기업들이 신제품개발의 필요성을 상대적으로 더 절실하게 느끼고 있는 반면 분산시장에서 경쟁하는 중소기업들은 우수한 품질제품의 중요성을 더 강조하고 있다. 광고에 의해 상표지명도를 높일 필요성은 집중산업/분산시장에서 제일 많이 느끼고 있으며, 분산산업/집중시장에서는 상대적으로 덜 중시되고 있다.

〈表 3〉 산업 및 시장구조별 마케팅전략

마케팅전략	분산산업/ 분산시장(61)	분산산업/ 집중시장(21)	집중산업/ 집중시장(19)	집중산업/ 분산시장(57)	F-value
점유율증가목표	3.90(0.70)	3.81(0.81)	3.84(1.01)	3.88(1.00)	2.21
수익율증가목표	4.15(0.65)	4.48(1.60)	4.32(0.58)	4.26(0.74)	18.44*
현금순환목표	4.08(0.81)	4.00(1.00)	4.37(0.60)	4.19(0.81)	21.61*
시장범위확대	3.65(1.27)	3.90(1.41)	3.37(1.16)	3.39(1.29)	58.61**
고객집중전략	2.91(1.11)	2.71(1.23)	3.50(0.99)	3.05(1.16)	81.73**
제품라인확대전략	3.10(1.15)	2.66(1.35)	2.89(1.41)	3.16(1.19)	45.29**
제품특화전략	3.18(1.38)	3.81(1.29)	3.53(1.17)	3.39(1.25)	70.30**
신제품개발전략	2.85(1.35)	3.00(1.05)	3.16(1.42)	2.89(1.10)	16.47*
제품다양화전략	3.00(1.11)	3.19(1.25)	3.11(1.29)	3.05(1.06)	6.82
높은품질전략	3.46(1.09)	3.24(1.14)	3.16(1.17)	3.77(1.09)	89.89**
상표지명도전략	3.15(1.29)	2.17(1.27)	3.11(1.20)	3.58(1.16)	138.80**
신속한서비스	4.38(0.81)	4.45(0.60)	3.74(0.99)	4.46(0.63)	133.88**
탁월한서비스	4.66(0.68)	4.43(0.63)	4.47(0.61)	4.63(0.52)	22.41*
저가격전략	2.89(1.05)	3.38(1.28)	3.21(1.13)	2.86(1.17)	62.96**
저원가전략	2.92(1.24)	3.29(1.45)	3.42(1.07)	2.98(1.26)	52.36**

〈表 4〉 산업 및 시장구조별 기업특성

마케팅전략	분산산업/ 분산시장(61)	분산산업/ 집중시장(21)	집중산업/ 집중시장(19)	집중산업/ 분산시장(57)	F-value
기업규모	2.77(1.31)	2.90(1.30)	2.74(1.37)	2.42(1.24)	52.63**
매출액규모	3.49(1.16)	3.52(1.17)	3.58(1.30)	3.12(1.34)	59.40**
종업원규모성장	3.20(1.41)	3.21(1.66)	3.37(1.46)	3.18(1.50)	59.40**
매출액 성장	2.77(1.52)	2.38(1.49)	2.63(1.38)	2.93(1.39)	30.06**
시장점유율	2.46(1.37)	2.86(1.42)	2.47(1.35)	3.02(1.23)	44.47**
점유율성장	2.70(1.24)	2.38(1.32)	2.00(1.00)	2.86(1.23)	103.73**
ROI	1.95(1.13)	2.19(1.40)	2.32(1.53)	2.58(1.44)	130.40**

신속한 서비스의 중요성이 대체로 모든 산업에서 인정되고 있으나 집중산업/집중시장에서 그 중요성이 비교적 떨어지고 있다. 탁월한 서비스는 집중시장보다 분산시장에서 더 강조되고 있다. 저가격전략과 저원가전략은 예상과 달리 산업구조와는 별로 관계가 없으며, 특정의 시장구조 즉 집중시장에서 더 강조되고 있다.

산업 및 시장구조별 참여 중소기업들의 특징을 보던 〈表 4〉와 같다.

기업규모에서 볼때 분산산업/집중시장에 참여하는 중소기업들이 상대적으로 크고, 집중산업/분산시장에 참여하고 있는 기업들이 상대적으로 규모가 작다. 매출액에서도 집중산업/분산시장에 참여하는 기업들이 상대적으로 작다. 산업이 분산되고 시장은 집중되어 있을 때 종업원수나 매출액에서 성장이 가장 느리다. 중소기업의 시장점유율은 산업이 집중되고, 시장은 분산된 경우와 반대로 산업은 분산되고 시장이 집중된 경우에 상대적으로 높게 나타나고 있다. 중소기업

의 시장점유율 성장은 산업구조보다 시장구조가 분산적일 때 상대적으로 높게 나타나고 있다. 중소기업의 ROI는 역시 산업이 집중된 경우에 더 높게 나타나며, 산업이 집중되고 시장이 분산되었을 때 더 높은 것으로 나타나고 있다.

## 2. 産業構造 및 市場異/同質性別 特性과 戰略

〈表 5〉는 산업구조 및 시장이/동질성에 따른 산업특성을 비교하고 있다. 여기에서도 4점 이상은 이질시장, 2점 이하는 동질시장으로 정의되었다. 앞에서 이미 살펴본 것처럼 산업내 기업체 수는 산업집중도가 낮을수록 많으나 시장의 이질성이나 동질성과는 관계가 없다. 기업수의 증가는 산업이 집중되고, 시장이 이질적일 때 가장 높다. 산업내 경쟁강도는 산업이 집중되고, 시장이 이질적일 때 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 수입제품과의 경쟁은 산업이 분산되고 시장은 이질적인 경우에 상대적으로 심하며, 산업은 집중되고 시장이 동질적인 경우에 다음으로 심하다. 고용규모는 시장의 성질에 관계없이 산업이 분산되어 있을 때 보다 크며 새로운 경쟁자의 시장침입은 산업이 분산되어 있고, 시장은 동질적일 때 가장 용이하다. 산업내 대기업의 수는 산업이 집중되어 있고, 시장이 이질적일 때 가장 적으며, 산업이 집중되어 있으면서 시장이 동질적일 때 가장 많다.

〈表 5〉 산업 및 시장구조별 산업특성

산 업 특 성	분산산업/ 이질시장(18)	분산산업/ 동질시장(59)	집중산업/ 이질시장(13)	집중산업/ 동질시장(56)	F-value
기업체수	3.56(1.25)	3.73(1.22)	2.85(1.46)	2.71(1.41)	209.99**
산업집중도	1.50(0.51)	1.69(0.46)	4.44(0.00)	4.43(0.50)	13097.34**
기업수증가율	2.44(1.50)	2.31(1.32)	3.15(1.28)	2.27(1.27)	100.84**
경쟁강도	4.78(0.43)	4.61(0.67)	4.15(0.99)	4.50(0.89)	76.64**
수입제품경쟁도	2.89(1.71)	2.39(1.45)	2.08(1.55)	2.50(1.49)	56.06**
산업고용규모	3.50(1.25)	3.64(1.09)	2.92(1.66)	2.68(1.03)	345.42**
시장침입용이도	2.39(1.29)	2.85(1.46)	2.38(1.33)	2.36(1.33)	94.45**
대기업수	2.33(0.97)	2.17(0.95)	1.92(1.12)	2.50(1.24)	79.80**

F 0.05=8.55

F 0.01=26.25

〈表 6〉 산업구조 및 시장이/동질성별 시장특성

시 장 특 성	분산산업/ 이질시장(18)	분산산업/ 동질시장(59)	집중산업/ 이질시장(13)	집중산업/ 동질시장(56)	F-value
시장규모	2.94(1.16)	2.71(1.23)	2.62(1.44)	2.80(1.23)	13.24*
시장성장율	2.50(1.15)	2.58(1.30)	2.58(1.34)	2.70(1.36)	16.73*
신규고객증가율	2.17(1.04)	2.25(1.20)	2.69(1.44)	2.11(1.22)	46.85**
시장의 분산도	3.44(1.54)	3.68(1.22)	4.23(0.83)	3.46(1.39)	93.12**
시장의 이질성	4.39(0.50)	1.83(0.38)	4.62(0.51)	1.79(0.41)	5969.16**

〈表 7〉 산업구조 및 시장이/동질성별 마케팅 전략

마케팅전략	분산산업/ 이질시장(18)	분산산업/ 동질시장(59)	집중산업/ 이질시장(13)	집중산업/ 동질시장(56)	F-value
점유율증가목표	3.94(0.53)	3.86(0.73)	4.00(1.00)	3.82(1.03)	9.48*
수익율증가목표	4.33(0.77)	4.31(0.62)	4.15(0.90)	4.29(0.68)	6.35
현금순환목표	4.18(0.81)	3.98(0.86)	4.23(0.93)	4.23(0.76)	37.41**
시장범위확대	3.06(1.11)	3.12(1.34)	3.85(1.41)	3.36(1.21)	85.20**
고객집중전략	2.89(1.23)	2.89(1.12)	2.85(1.14)	3.16(1.13)	51.70**
제품라인확대전략	3.22(1.31)	2.90(1.14)	2.77(1.59)	3.07(1.11)	28.31**
제품특화전략	3.50(1.42)	2.97(1.33)	3.54(1.33)	3.29(1.23)	77.57**
신제품개발전략	3.33(1.28)	2.66(1.28)	2.85(1.14)	2.93(1.19)	84.57**
제품다양화전략	3.22(1.06)	3.00(1.16)	2.92(1.26)	3.02(1.10)	11.77*
높은품질전략	3.61(1.29)	3.29(1.02)	3.92(0.76)	3.54(1.17)	79.44**
상표지명도전략	3.00(1.46)	2.97(1.25)	3.62(1.19)	3.36(1.19)	91.22**
신속한서비스	4.28(1.02)	4.44(0.62)	4.54(0.52)	4.25(0.81)	34.83**
탁월한서비스	4.44(0.98)	4.61(0.69)	4.62(0.51)	4.57(0.57)	9.29*
저가격전략	3.28(1.32)	3.00(1.11)	2.62(0.96)	2.95(1.17)	47.17**
저원가전략	3.11(1.28)	3.05(1.31)	2.85(1.34)	3.16(1.19)	13.43*

〈表 8〉 산업구조 및 시장의 이/동질성별 기업특성

기업특성	분산산업/ 이질시장(18)	분산산업/ 동질시장(59)	집중산업/ 이질시장(13)	집중산업/ 동질시장(56)	F-value
기업규모	3.00(1.57)	2.69(1.21)	2.64(1.39)	2.46(1.21)	52.83**
매출액규모	3.44(1.25)	3.46(1.15)	3.31(1.49)	3.20(1.29)	25.99*
종업원규모성장	3.56(1.50)	2.95(1.50)	3.85(1.52)	3.04(1.43)	130.05**
매출액 성장	3.06(1.47)	2.47(1.50)	3.46(1.45)	2.66(1.32)	139.75**
시장점유율	2.72(1.49)	2.75(1.25)	3.31(1.18)	2.82(1.35)	43.34**
점유율성장	2.72(1.53)	2.32(1.28)	2.85(1.34)	2.59(1.25)	54.41**
ROI	1.94(1.16)	1.98(1.20)	2.38(1.61)	2.66(1.43)	145.24**

산업구조 및 시장의 이/동질성별 시장특성 〈表 6〉을 보면 산업이 집중되고, 시장은 이질적일 때 시장성장이 가장 빠르고 신규고객증가도 빠르다. 시장의 분산도는 산업이 집중되고 시장이 이질적일 때 가장 크다.

마케팅전략에서 보면 현금순환목표가 집중도가 높은 산업에서 약간 더 강조된다(表 7). 시장범위확대전략은 산업집중도가 높으면서 시장이 이질적일 때 가장 중시되고 산업이 분산된 경우에는 그 중요가 감소된다. 산업이 집중되고 시장이 동질적일 때 중소기업에게는 특정고객 집중전략이 상대적으로 중요시된다. 산업이 분산되고, 시장이 이질적일 때 제품계열확대전략이 보다 중시되며, 산업이 집중되고 시장이 이질적일 때 상대적으로 중요성이 감소된다. 제품특화 전략은 시장이 이질적일 때 애용되며, 신제품개발전략은 산업이 분산되고 시장이 이질적일 때 그 중요성이 보다 강조된다. 제품의 품질은 산업이 집중되고 시장이 이질적일 때 더욱 중요시

된다. 상표지명도 역시 집중시장에서 더 강조된다. 저가격전략은 산업이 분산되고 시장이 이질적일 때 가장 중시되며, 시장이 이질적이지만 산업이 집중된 경우에는 상대적으로 덜 중요시된다. 이러한 시장에서는 저원가전략도 별로 의미가 없다.

〈表 8〉은 산업구조 및 시장의 이/동질성에 따른 참여 중소기업의 특성을 보여주고 있다. 규모면에서 보면 산업이 분산되고 시장이 이질적인 경우 참여 중소기업의 규모가 상대적으로 큰 것으로 나타나고 있다. 종업원규모의 성장은 이질적 시장에 참여하는 기업들에서 가장 높고 매출액성장 역시 이질적 시장에서 월등히 높게 나타나고 있다. 시장점유율은 산업이 집중되고 시장이 이질적일 때 가장 높은 편이며, 점유율 성장율은 역시 이질적 시장에서 더 높다. 중소기업들의 ROI는 산업이 집중된 경우에 더 높게 나타나고 있는데 산업이 집중되고 시장이 동질적일 때 수익율은 가장 좋아진다.

### 3. 市場規模에 따른 特性과 戰略

〈表 9〉에서 보면 상식적으로 생각할 수 있는 것처럼 시장규모가 크면 참여기업의 수도 많고 참여기업의 증가율도 높으며, 산업고용규모도 크고, 신규업체의 시장참여도 보다 용이하다. 그러나 시장의 규모와 경쟁강도는 직접관계가 없고, 시장이 크다고 해서 대기업의 수가 더 많은 것도 아니다. 시장의 규모가 클 때 시장의 성장율이나 신규고객의 참입이 큰 것으로 나타났지만 시장의 규모와 시장의 구조 및 이/동질성과는 관계가 없어 보인다.

〈表 9〉 시장규모별 산업특성

산 업 특 성	대규모 시장(71)	소규모 시장(87)	t-value
기 업 체 수	3.72(1.34)	3.05(1.37)	3.60***
산 업 집 중 도	2.69(1.29)	2.93(1.37)	-1.30
기 업 수 증 가 율	2.79(1.46)	1.98(1.09)	4.45***
경 쟁 강 도	4.48(0.88)	4.59(0.77)	-0.75
수입제품경쟁도	2.51(1.51)	2.63(1.57)	-0.61
산 업 고 용 규 모	3.79(1.09)	2.82(1.28)	5.59***
시 장 참 입 용 이 도	2.90(1.46)	2.36(1.33)	2.85**
대 기 업 수	2.28(1.08)	2.21(0.98)	0.43

〈表 10〉 시장규모별 시장특성

시 장 특 성	대규모 시장(71)	소규모 시장(87)	t-value
시 장 규 모	4.27(0.45)	1.64(0.48)	42.15***
시 장 성 장 율	3.01(1.23)	2.26(1.35)	4.14***
신규고객증가율	2.73(1.37)	1.83(0.98)	5.15***
시 장 의 분 산 도	3.45(1.35)	3.64(1.20)	-1.05*
시 장 의 이 질 성	2.58(1.08)	2.42(1.11)	0.96*

〈表 11〉 시장규모별 마케팅 전략

마케팅 전략	대규모 시장(71)	소규모 시장(87)	t-value
점유율 증가 목표	4.03(0.84)	3.90(0.82)	0.89
수익율 증가 목표	4.32(0.68)	4.29(0.70)	0.23
현금순환 목표	4.14(0.85)	4.14(0.84)	0.00
시장범위 확대	3.27(1.35)	3.36(1.19)	-0.50
고객집중 전략	3.01(1.16)	2.94(1.06)	0.41
제품라인확대전략	3.14(1.29)	2.94(1.18)	1.12
제품특화전략	3.10(1.39)	2.38(1.24)	-1.52
신제품개발전략	2.82(1.28)	3.00(1.20)	-1.01
제품다양화전략	3.00(1.15)	3.07(1.20)	-0.41
높은품질전략	3.51(1.10)	3.54(1.15)	-0.18
상표지명도전략	3.10(1.20)	3.33(1.25)	-1.30
신속한서비스	4.45(0.67)	4.26(0.83)	1.38
탁월한서비스	4.66(0.51)	4.56(0.62)	0.84
저가격전략	2.87(1.22)	3.10(1.11)	-1.33
저원가전략	3.13(1.19)	3.00(1.31)	0.73

〈表 12〉 시장규모별 참여기업의 특성

기업 특성	대규모 시장(71)	소규모 시장(87)	t-value
기업 규모	2.79(1.40)	2.55(1.15)	1.32
매출액 규모	3.83(1.13)	2.98(1.20)	4.93***
종업원 규모 성장	3.42(1.47)	2.83(1.41)	3.07**
매출액 성장	3.27(1.37)	2.25(1.29)	5.52***
시장 점유율	3.03(1.28)	2.66(1.27)	2.05*
점유율 성장	3.01(1.26)	2.18(1.14)	4.72***
ROI	2.61(1.46)	2.00(1.20)	3.29***

〈表 11〉은 시장의 규모에 따른 참여기업들의 마케팅 전략을 비교한 것인데 놀랍게도 규모가 다른 두 시장간에 어떤 전략에서도 통계적으로 유의있는 차이를 볼 수가 없다. 그러나 단순히 수치를 비교한다면 대규모 시장에서는 제품라인확대전략과 신속한 서비스를 강조하는 경향이 있고, 소규모 시장에서는 제품특화전략과 상표지명도 및 저가격 전략을 약간 더 강조하는 경향이 있지만 통계적으로 의미있는 것은 아니다.

〈表 12〉는 시장규모별 참여기업의 특성을 보여주고 있는데 역시 대규모 시장에 참여하는 기업들이 다같이 중소기업이긴 하지만 상대적으로 매출규모가 크고 종업원 규모 면에서나 매출액 면에서 높은 성장세를 보이고 있다. 이점은 시장점유율에서도 마찬가지이며, ROI 역시 대규모 시장 참여업체들이 월등하게 높다.

〈표 11〉과 〈표 12〉에 나타난 결과들을 연결시켜 생각해본다면 기업성과는 그들이 채택하고 있는 마케팅 전략보다도 시장규모 등 기타 변수에 의해 좌우되는 경향이 있지 않나 의심된다.

또한 이것은 지금까지 중소기업은 대기업이 관심을 갖지 않는 소규모의 시장에 집중해야 한다는 일반적 제언을 다시 한번 재고해 볼 필요가 있음을 시사하기도 하는 것이다.

#### 4. 市場成長速度에 따른 特性和 戰略

시장성장속도에 따른 산업특성을 보면 고도성장을 하고 있는 시장과 저성장을 하고 있는 시장 사이에 참여 기업수나 산업집중도, 대기업의 수 등에서는 차이가 없다. 다만 고도성장 시장에서는 시장침입이 비교적 용이하고, 따라서 참여기업수도 비교적 빠르게 증가하는 경향이 보인다. 저성장시장은 경쟁이 더 심하고, 시장침입이 보다 어렵다(表 13).

고도성장시장은 시장규모도 대체로 더 크고, 신규고객의 증가율도 높다. 그러나 성장율에 따른 시장의 집중도 및 시장의 이/동질성의 차이는 별로 없는 것 같다(表 14).

시장의 성장속도에 따른 마케팅전략의 차이를 (表 15)가 요약하고 있다. 저성장시장에서는 고객집중전략이 더 강조되며, 저원가전략 및 저가격전략이 역시 크게 중요시 된다. 통계적으로 의미있는 차이는 아니지만 고도성장시장에서는 제품다양화전략이 보다 강조되며, 저성장시장에서는 탁월한 서비스가 보다 중시되는 경향이 있다.

성장속도가 다른 시장에 참여하고 있는 중소기업들간에 특성상 별 차이를 보이지 않고 있다. 두 시장간에 통계적으로 의의있는 차이는 오직 매출액규모에서만 나타나고 있다. 두집단간에

〈表 13〉 시장성장속도별 산업특성

산 업 특 성	고성장시장(59)	저성장시장(115)	t-value
기 업 체 수	3.31(1.43)	3.32(1.33)	-0.05
산 업 집 중 도	2.9731.44)	2.90(1.31)	0.37
기 업 수 증 가 율	2.73(1.56)	2.24(1.16)	2.56*
경 정 강 도	4.47(0.88)	4.57(0.81)	-2.70**
수입제품경쟁도	2.58(1.59)	2.66(1.54)	-0.40
산 업 고 용 규 모	3.4(1.34)	3.11(1.21)	1.65
시 장 침 입 용 이 도	2.92(1.49)	2.4(1.32)	2.56*
대 기 업 수	2.12(1.04)	2.32(1.01)	-1.23

〈表 14〉 시장성장속도별 시장특성

시 장 특 성	고성장시장(59)	저성장시장(115)	t-value
시 장 규 모	3.29(1.37)	2.58(1.17)	3.89***
시 장 점 유 율	4.31(0.46)	1.64(0.48)	24.40***
신규고객증가율	2.90(1.41)	2.01(1.05)	4.90***
시 장 의 분 산 도	3.69(1.22)	3.49(1.27)	1.12
시 장 의 이 질 성	2.54(1.04)	2.48(1.11)	0.36

〈表 15〉 시장성장속도별 마케팅 전략

마 아 케 팅 전 략	고성장시장(59)	저성장시장(115)	t-value
점유율 증가목표	4.00(0.81)	3.88(0.85)	0.83
수익율 증가목표	4.37(0.64)	4.27(0.69)	0.77
현금순환 목표	4.10(0.82)	4.17(0.82)	-0.48
시장범위 확대	3.29(1.19)	3.20(1.32)	0.51
고객집중 전략	2.83(1.14)	3.17(1.06)	-2.01*
제품라인 확대전략	3.10(1.17)	2.97(1.23)	0.74
제품특화 전략	3.31(1.29)	3.24(1.30)	0.38
신제품개발 전략	2.93(1.13)	2.95(1.27)	-0.12
다양한제품 전략	3.19(0.97)	2.97(1.17)	1.35
높은품질 전략	3.51(1.01)	3.49(1.16)	0.12
상표지명도 전략	3.15(1.24)	3.26(1.24)	-0.62
신속한 서비스	4.25(0.66)	4.38(0.82)	-0.96
탁월한 서비스	4.46(0.70)	4.66(0.61)	-1.53
저가 가격 전략	2.61(1.10)	3.24(1.10)	-3.75***
저원가 전략	2.75(1.23)	3.25(1.23)	-2.82**

〈表 16〉 시장성장속도별 참여기업의 특성

기 업 특 성	고성장시장(59)	저성장시장(115)	t-value
기업 규모	2.54(1.28)	2.74(1.26)	-1.12
매출액 규모	3.61(1.19)	3.20(1.21)	2.34*
종업원 규모 성장	3.02(1.56)	3.18(1.39)	-0.82
매출액 성장	2.76(1.47)	2.71(1.41)	0.26
시장 점유율	2.95(1.31)	2.71(1.25)	1.32
점유율 성장	2.78(1.25)	2.49(1.23)	1.58
R O I	2.32(1.38)	2.19(1.28)	0.70

수익율에서는 거의 차이가 없고, 다만 시장점유율과 점유율성장면에서 통계적으로 의의는 없으나 비교적 큰 차이를 보이고 있는데 고성장시장에 참여하는 중소기업들이 약간 높은 성과를 보이는 경향이 있다.

## V. 結 論

### 1. 要 約

본 연구를 통해서 얻어진 결과들을 요약하면 다음과 같다.

#### 1) 집중산업/집중시장

- (1) 시장성장이 느리며, 경쟁이 가장 심하다.
- (2) 저원가, 저가격, 신제품개발, 제품특화, 고객집중전략, 지리적 시장확대, 신속한 서어비스 등 다양한 전략이 강조되고 있다.
- (3) 참여 중소기업들의 규모가 상대적으로 크고, ROI도 상대적으로 양호한 편이나 시장점유율의 성장도는 가장 낮다.

#### 2) 집중산업/분산시장

- (1) 시장성장율이 높으며, 시장(고객)의 교섭력이 약하다.
- (2) 지리적 시장범위확대, 제품라인확대, 고품질, 상표지명도 강화전략이 중시된다.
- (3) 참여 중소기업들의 기업규모나 매출규모가 적으면서도 매출액성장율, 시장점유율성장 그리고 ROI 등에서 사업성도가 가장 우수하다.

#### 3) 분산시장/집중시장

- (1) 참여업체수는 많으나 새로운 기업의 참여는 적다. 시장은 상대적으로 이질적이다.
- (2) 수익성증가목표가 보다 강조되며, 저가격, 저원가전략이 중시된다.
- (3) 참여 중소기업들의 기업규모가 상대적으로 크지만 매출액성장이나 종업원규모 성장이 가장 느리고 ROI도 상대적으로 낮다.

#### 4) 분산산업/분산시장

- (1) 산업고용규모가 크고, 시장침입이 보다 용이하여 참여업체수가 증가하는 추세를 보이며, 경쟁강도가 매우 높다.
- (2) 특별히 강조되는 전략은 없으나 제품라인확대, 고품질, 상표지명도제고전략 등이 비교적 중시되는 경향이 있다.
- (3) 참여업체들의 시장점유율이 상대적으로 낮고, ROI도 가장 낮은 편이다.

#### 5) 집중산업/이질시장

- (1) 대기업이 거의 없고, 참여업체수도 상대적으로 적은 편이며 경쟁강도 역시 상대적으로 약한 편이다.
- (2) 지리적시장범위확대, 제품특화, 고품질, 상표지명도제고전략 등이 강조되는 반면, 저가격, 저원가, 제품라인확대전략 등은 별로 중시되지 않는다.
- (3) 기업규모와 매출액규모에서 별 차이가 없으면서도 ROI, 매출액성장율, 시장점유율 및 점유율 증가 등에서 여타산업/시장에 비해 우수한 실적을 보인다.

#### 6) 집중산업/동질시장

- (1) 대기업이 비교적 많고, 느리지만 시장은 여전히 성장을 하고 있다.
- (2) 고객집중, 지리적시장범위확대, 신제품개발, 상표지명도제고전략 등이 중시된다.
- (3) 매출액이나 시장점유율의 증가는 없어도 ROI는 가장 높다.

#### 7) 분산산업/이질시장

- (1) 경쟁이 가장 심한 편이다.
  - (2) 제품라인확대, 신제품개발, 제품다양화전략이 강조된다.
  - (3) 기업규모와 매출액규모가 상대적으로 큰 편이나 ROI는 가장 낮다.
- 8) 분산산업/동질시장
- (1) 산업의 고용규모가 크고, 시장침입이 용이하다.
  - (2) 신속한 서서비스가 보다 강조된다.
  - (3) 시장점유율과 매출액 성장율이 저조하고 ROI도 낮다.
- 9) 대규모시장 대 소규모시장
- (1) 대규모시장이 참여기업의 수나 증가율면에서 높고, 시장침입도 용이하나 산업집중도나 참여 대기업의 수에서는 차이가 없으며 경쟁강도에서도 차이가 없다.
  - (2) 시장규모에 따른 마케팅전략상의 두드러진 차이는 없으나 대규모시장에서는 제품라인 확대와 신속한 서서비스가, 그리고 소규모시장에서는 제품특화, 신제품개발, 상표지명도제고, 저가격전략 등이 좀더 강조되는 경향이 보인다.
  - (3) 모든 성과면에서 대규모시장 참여중소기업이 소규모시장 참여중소기업보다 양호하다.
- 10) 고성장시장 대 저성장시장
- (1) 경쟁강도는 저성장시장에서 더 높고, 고성장시장에서는 시장침입이 용이하다.
  - (2) 저성장시장에서는 고객집중전략, 저원가, 저가격전략 등이 강조되지만 고성장시장에서는 특별히 강조되는 전략이 없다.
  - (3) 고성장시장에 참여하는 중소기업들의 매출액규모가 상대적으로 크고 통계적으로 의의는 없지만 시장점유율 및 성장율, 그리고 ROI에서도 보다 양호한 성과를 내고 있다.

## 2. 研究의 意義와 限界

본 연구는 선행연구들에 의해 중요한 환경변수로 지적된 사항들에 대응해서 중소기업들이 어떻게 마케팅전략을 전개하는가를 이해하려는 시도로서 이루어졌다. 과거의 대부분 연구들이 기업성과를 중심으로 했는데 비해서 기업의 행동이해에 초점을 두고 있다는 점이 본 연구의 특징이 될 것이다.

본 연구는 어떤 구체적 가설을 검증하거나 결론을 내릴 목적으로 수행되지 않았다. 그러나 잠정적이기는 하지만 특정의 환경과 중소기업의 전략행동간에 여러가지 의미있는 관계들이 제기되었으므로 차후의 연구를 위한 구체적 가설을 정립하는데 매우 유용한 아이디어들을 제공해 줄 것이다.

본 연구가 갖는 명백한 한계는 수많은 환경변수 중에서 극히 일부만이 검증되었다는 점이다. 또한 산업분류에 대한 고려없이 환경분류에 의존했다는 점이 보편적 견해(Universal view)라

는 비판을 면키 어려울 것이다. 하지만 오늘날과 같은 기술의 진보와 경쟁의 확대하에서는 산업분류보다 환경의 분류가 더 전략연구에 적절한 것으로 생각된다.

본 연구의 또 하나의 제한점은 본 연구가 객관적 자료가 아닌 최고경영자의 주관적 판단을 근거로 하고 있다는 점일 것이다. 이 점은 자료수집의 어려움 때문에 어쩔수가 없기는 했지만 전략결정이란 어차피 환경에 대한 최고경영자의 주관적 해석에 의존하고 있다는 점에서 오히려 적합한 방법인지도 모른다.

본 연구는 특정한 상황하에서 중소기업의 전략행동을 이해하려는 목적에서 출발했다. 이 목적을 보다 충실히 수행하기 위해서는 동일한 상황하에서 중소기업과 대기업의 전략행동을 비교하는 것이 보다 적절했다. 그럼에도 여러가지 연구수행상의 제약때문에 직접적인 비교가 이루어지지 못한 것도 본 연구의 제한점의 하나가 될 것이다.

#### 〈參 考 文 獻〉

- Abell, Derek F. (1975), "Competitive Market Strategies: Some Generalization and Hypotheses," *Report No. 75~107*, Marketing Science Institute.
- Abell, Derek F. and John S. Hammond(1979), *Strategic Market Planning*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Alderson, Wroe(1965), *Dynamic Marketing Behavior*, Homewood, Ill: Richard D. Irwin, Inc.
- Anderson, Carl R. and Carl P. Zeithaml(1984), "Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance," *Academy of Management Journal*, 27(1), 5~24.
- Biggadike, E. Ralph(1977), "Entering New Markets: Strategies and Performance," *Report No. 77~108*, Marketing Science Institute.
- Biggadike, E. Ralph(1981), "The Contribution of Marketing to Stategic Management," *Academy of Management Review*, 6(4), 621~632.
- Boston Consultin Group(1972), *Perspectives on Experience*, Boston, Ma: Boston Consulting Group.
- Bourgeois, L.J.(1980), "Strategy and Environment: A Conceptual Integration," *Academy Management Review*, 5(January), 25~40.
- Burke, C. Marian(1984), "Strategic Choice and Marketing Managers: An Examination of Business-Level Marketing Objectives," *Journal of Marketing Research*, 21(November), 345~359.
- Buzzell, D. Robert, (1983), "Is Vertical Integration Profitable?" *Harvard Business Review*, 61 (January-February), 92~102.
- Buzzell, D. Robert, T. Bradley Gale and Ralph G.M. Sultan(1975), "Market Share-A Key to Profitability," *Harvard Business Review*, 53(January-February), 97~106.
- Buzzel, D. Robert and Frederik D. Wiersema(1981), "Succesfsul Share-Building Strategies," *Harvard Business Review*, 69(January-February), 135~144.
- Datta, Y.(1978), "A Model of Competitive Strategy in the TV-set Industry," *Porceedings of Academy of Management*, 113~117.
- Davis, C.D., Gerald E. Hills and Raymond W. Laforge(1985), "The Marketing/Small Enterprise Paradox: A Research Agenda," *International Small Business Journal*, 3(3), 31~42.
- Day, S. George(1981), "The Product Life Cycle: Analysis and Application Issues," *Journal of*

- Marketing*, 45(Fall), 60~67.
- Day, S. George and Robin Wensley(1983), "Marketing Theory with a Strategic Orientation," *Journal of Marketing*, 47(Fall), 79~89.
- Dhalla, Nairman and Sonya Yuspeh(1976), "Forget the Product Life Cycle Concept," *Harvard Business Review*, 54(January-February), 102~112.
- Duncan, R.(1972), "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, 17, 313~327.
- Hambrick, C, Donald, Ian C. Macmillan and Diana L. Day(1982), "Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix-A PIMS-Based Analysis of Industrial Product Businesses," *Academy Management Journal*, 25(3), 510~531.
- Hamermesh, R., Anderson, M., and J. Harris(1978), "Strategies for low market share businesses," *Harvard Business Review*, 56(May-June), 95~102.
- Harrigan, Kathryn Rudie(1980), "Structural Factors in the Exit decision within Declining Businesses," *Academy of Management Proceedings*, (August), 17~20.
- Hofer, C.W.(1975), "Toward a Contingency Theory of Business Strategy," *Academy of Management Journal*, 18(4), December, 784~810.
- Howard, A. John(1983), "Marketing Theory of the Firm," *Journal of Marketing*, 47(Fall), 90~100.
- Jain, C. Subhash(1985), *Marketing Planning and Strategy*, Dallas, TX: South-Western Publishing Co.
- Kotler, Philip(1984), *Marketing Management*, Fifth Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Levitt, Theodore(1965), "Exploit the Product Life Cycle," *Harvard Business Review*, 43(November-December), 81~94.
- Miller, Danny and Peter H. Friesen(1983), "Strategy-Making and Environment: The Third Link," *Strategic Management Journal*, 4, 221~235.
- Newman, Howard H.(1978), "Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship," *The Review of Economics and Statistics*, 60(August), 417~427.
- Oxenfeldt, Alfred R. and Wilian L. Moore(1978), "Customer or Competitor: Which Guideline for Marketing?," *Management Review*, August, 43~48.
- Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik(1978), *The External Control of Organizations*, New York, NY: Harper and Row.
- Porter, E. Michael(1976), *Interbrand Choice, Strategy, and Bilateral Market Power*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Porter, E. Michael(1980), *Competitive Strategy*, New York, NY: The Free Press.
- Rink, David R. and John E. Swan(1979), "Product life Cycle Research: A Literature Review," *Journal of Business Research*, 78(September), 219~242.
- Schendel, E. Dan and R.G. Patton(1979), "A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy," *Management Science*, 24(November), 1611~1621.
- Schere, F.M.(1980), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston, MA; Houghton Mifflin Company.
- Schoeffler, S., Buzzell, R., and D. Heany(1974), "The Impact of Strategic Planning on Profit Performance," *Harvard Business Review*, 52, 137~145.

- 
- Smith, Wendell(1956), "Product Differentiation and Segmentation as Alternative Marketing Strategies," *Journal of Marketing*, 21(July), 3~8.
- Thorelli, B. Hans and Stephen C. Burnett(1981), "The Nature of Product Life Cycles for Industrial Goods Businesses," *Journal of Marketing*, 45(Fall), 97~108.
- Varadarajan, Poondi(1982), "Content of Effective Organizational Strategies: An Analysis of Dun's Reports on U.S.'s Best-Management Companies(1972~1981)," *Proceedings of Academy of Management*, 316~319.
- Weitz, Barton A.(1985), "Introduction to Special Issue on Competition in Marketing," *Journal of Marketing Research*, 22(August), 229~236.
- Woo, Carolyn Y.(1979), Strategies of Effective Low Share Businesses, Unpublished Doctoral Dissertation, Purdue University
- Woo, Carolyn Y. and Arnold C. Cooper(1981), "Strategies of Effective Low Share Businesses," *Strategic Management Journal*, 2(July-September), 301~318.
- Woo, Carolyn Y.(1983), "Evaluation of the Strategies and Performance of Low ROI Market Share Leaders," *Strategic Management Journal*, 4, 123~135.

