

## 선발이점 극복을 위한 후발제품의 마케팅전략에 관한 연구

전인수

홍익대학교 경영대학 경영학부 교수  
(jiss@wow.hongik.ac.kr)

김주환

중앙마케팅이선즈 대표이사 사장  
(center19@joongang.co.kr)

.....

본 연구는 선발이점의 존재를 확인하고 후발제품이 이를 극복하는 데 효과적인 마케팅전략을 찾아내는 데 목적이 있다. 먼저, 우리나라에서 아직 선발이점이 존재함을 거론한 연구가 없음을 감안하여 탐색조사를 통해 이를 확인하였다. 다음으로 기존연구를 통해 선발이점을 극복하는 데 효과가 있다고 확인된 세 집단의 마케팅전략을 파악하였다. 진입시차와 시장력으로 나누어지는 상황전략; 차이성과 방향성으로 나누어지는 포지셔닝전략; 고품질, 저가격 및 마케팅커뮤니케이션으로 나누어지는 마케팅믹스 등이다. 한편, 선발이점 극복효과는 선발추월, 즉 캐치업으로 한정하지 않고 선발견제나 자사목표추구 등 세 가지로 정의하였다. 서베이조사를 통해 가설을 검증한 결과는 다음과 같았다. 첫째, 마케팅커뮤니케이션 노력, 시장력, 진입시차, 포지셔닝 차이성, 포지셔닝 방향성, 고품질 등의 순으로 선발이점 극복의 효과가 큰 것으로 나타났다. 둘째, 저가격은 기존연구와는 달리 선발이점 극복의 효과가 없는 것으로 나타났다. 셋째, 성과목표에 따라 효과적인 마케팅전략이 다르다는 것이 밝혀졌다. 끝으로 후발제품 중 24.5%가 현재 시장점유율 1위를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

.....

### 1. 문제제기 및 연구목적

“시장진입순서(order of entry)에 따라 사업성과가 다른가?”라는 흥미로운 의문은 1980년대 중반 이후 지속적으로 마케팅연구자들의 관심을 끌고 있다. 미국의 제품시장 500개 이상을 대상으로 PIMS 데이터베이스를 이용한 연구에 따르면, 선발기업(first entrants)의 평균 시장점유율은 29%, 조기후발기업(early followers)은 21%, 지연후발기업(late entrants)은 15%였다(Aaker 1998, p.197). 18개 소비재시장을 대상으로 한 또 다른 연구에서도 선발기업이 후발기업에 비해 시장점유율이 6~13% 가량 상회하는데, 참여기업이 7개로 많은 경우에 6%, 2개로 적은 경우에 13% 높았다

(Aaker 1998, p.197).

이상의 대표적 두 연구에서 선발이점(pioneer advantage, first mover advantage)이 존재함을 알 수 있다. 하지만, 시장에서 생존하지 못한 기업까지 포함시킨 모든 ‘진정한’ 선발기업을 고려할 때 선발이점이 줄어들다는 반론도 있다. Golder and Tellis(1993)는 ‘진정한’ 선발기업을 파악하기 위해 역사적 방법(historical method)을 사용했다. 연구결과, 전체 최초진입 기업들 중에서 단지 50%만이 생존하였으며, 이들 생존기업의 평균 시장점유율이 19%에 불과하여, 선발기업을 최초진입 기업 중 생존기업으로 정의한 PIMS연구와 비교하면 시장점유율이 2/3로 줄어든다. 또한 Golder and Tellis (1996)는 50개 사업의 데이터베이스를 분석한 결과 후발기업이 시장리더가 될 확률이 선발기업의 그

것에 비해 거의 3배에 이른다고 하여 선발기업의 위험을 지적하고 있다. 하지만 이러한 연구결과는 선발기업의 위험을 시사할 따름이지 선발이점을 근본적으로 부정하는 것으로 보기는 어렵다.

본 연구자들은 기업이 아닌 제품을 분석단위로 하여 우리나라에서도 이러한 관계가 존재하는지 알아 보기 위해 1999년 2월에 탐색조사(pilot study)를 실시하였다. 특히 주목을 끄는 20개 제품카테고리(식품 4, 음료 4, 생활용품 4, 제약 3, 기타 5)에서 60개 상표를 대상으로 진입순서와 시장점유율 순위 간의 관계를 조사한 결과, 13개 카테고리가 正(+)의 관계를, 4개 카테고리가 부분적 正(+)의 관계를, 그리고 3개 카테고리가 負(-)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 전체적으로 20개 제품카테고리 중 17개가 正(+)의 관계로 나타나 우리나라 제품시장에서도 선발이점이 존재함을 확인할 수 있다.

진입순서효과라고도 하는 선발이점은 공급측면의 이점과 수요측면의 이점으로 나눌 수 있는데, 전자는 주로 경제적 관점에서 접근하는 것이고, 후자는 소비자행동 관점에서 접근하는 것이다. 공급측면의 이점은 선발자가 경쟁력의 원천을 선점함으로써 후발자가 따라오기 어렵게 하는 것을 말한다(Lieberman and Montgomery 1988; Porter 1985; Aaker 1998). 경쟁력의 원천으로 규모의 경제, 경험효과, 기술우위, 희소자원의 선점, 명성효과 등을 들 수 있다. 한편, 먼저 출시된 제품이 그 제품에 대한 소비자의 스키마(schema)를 형성케 하여 후발제품을 평가하는 기준이 된다는 것이 수요측면에서의 선발이점이다(Alpert and Kamins 1995; Carpenter and Nakamoto 1989, 1990). 또한 먼저 나온 것을 가장 먼저 알며, 따라서 시용구매가 높고 사용경험이 관찮을 때는 재구매로 이어져 타상표로 전환하려 하지 않는 전환

장벽이 형성된다는 것도 수요측면에서의 선발이점이다(Schmalensee 1982; Hoch and Deighton 1989; Kardes and Kalyanaram 1992).

이들 연구들은 대부분 선발제품의 관점에서 이루어진 것이다. 하지만 후발제품으로 진입하여 성공적인 시장성과를 거두고 있는 사례도 많다. 매실주시장의 설증매, 미과즙음료시장의 2%부족할 때, 중성펜시장의 동아연필, 시계시장의 로만손, 유산균시장의 닥터캡슐, 향수시장의 롤리타랩피카(태평양) 등이다. 그렇다면 이들은 어떠한 마케팅전략으로 선발이점을 극복하였을까? 이 주제에 대한 연구는 이미 어느 정도는 되어 있다(예: Zhang and Markman 1998; Shankar, Carpenter, and Krishnamurthi 1998, 1999). 다만 본 연구와 다른 점은 기존 연구가 마케팅전략 변수 중 일부만을 고찰했다는 점이다. 본 연구에서는 마케팅전략을 상황전략, 포지셔닝전략, 마케팅믹스 등으로 나누고 이들이 각각 선발이점을 극복하는 데 어떤 효과가 있는지 밝혀 보려 한다.

## II. 선발이점 극복전략에 관한 선행연구

### 1. Zhang and Markman(1998)의 연구

Zhang and Markman(1998)은 새로운 상표에 대한 학습은 후발상표의 속성과 선발상표의 속성을 비교하는 방법에 의해 영향을 받는다고 한다. 이들은 세 가지 실험에서 후발상표와 선발상표의 속성이, 서로 다를 때보다는 같을 때 더 잘 기억되고 더 흔히 선택된다고 한다. 이러한 사실은 신제품의 포지셔닝전략에 중요한 시사점을 제공한다. 요컨

대, 후발상표는 차별화 요인으로 선발상표와 일치하는 속성이나 일치하지 않는 속성을 사용할 수 있는데, 일치하는 속성의 차이를 강조하여 선발이점을 극복할 수 있다는 것이다. 즉, 후발상표가 선발상표와 일치하는 속성에서 우월할 때 더 선호된다는 것이다. 그 이유는 후발상표의 일치하지 않는 속성은 선발상표의 어떠한 속성과도 비교될 수 없어 비교과정에서 덜 정교화되는데 반해, 후발상표와 선발상표 간에 일치하는 속성의 차이는 양자를 비교할 수 있는 속성으로 정교화를 거쳐 더욱 중요하게 지각되기 때문이다. 그래서 이들은 후발상표는 일반적으로 두 가지 방법으로 시장에 진입해야 한다고 한다. 하나는 새로운 제품카테고리를 만들어 내는 것이고, 다른 하나는 기존상표와 동일한 속성의 차이를 차별화 요인으로 삼는 것이다. 전자는 혁신적이고 일치하지 않는 속성으로 소비자선호를 재형성하여 소비자 학습에 영향을 미치는 전략이고, 후자는 기존의 속성 및 편의를 더 강조하여 소비자 학습에 영향을 미치는 전략이다. 또한 이들은 위에서 논의한 선발상표와 동일한 속성의 차이 이외에도 진입시기의 조절과 기업의 기존 이미지를 활용하여 선발이점을 극복할 수 있다고 한다.

## 2. Shankar, Carpenter, and Krishnamurthi (1998, 1999)의 연구

위 연구자들은 혁신적 후발제품이 선발제품과 비혁신적 후발제품에 비해 경쟁우위를 갖는다고 한다. 이들은 두 제약 카테고리의 13개 상표를 대상으로 분석한 결과 혁신적 후발제품이 선발제품 및 비혁신적 후발제품에 비해 시장력과 반복구매에서 더 높으며, 선발제품보다 더 빨리 성장하며, 선발제품의 확산을 늦추고 선발제품의 마케팅비용 효과성을 떨어

트린다고 한다. 그렇기 때문에 이들은 적어도 두 가지 방법으로 후발제품이 선발이점을 극복할 수 있다고 한다. 먼저, 후발제품은 선발제품의 속성에 편승하여 선발제품을 능가할 수 있다. 선발제품은 카테고리리컨셉(category concept)과 카테고리에 대한 구매자 선호를 규정하는 데 핵심적 역할을 하기 때문에, 이러한 선호를 이해함으로써 후발제품은 우월하거나 간과된 제품속성을 쉽게 파악할 수 있고, 가격을 내리거나 광고와 유통에서 앞섬으로써 선발제품을 추월할 수 있다. 다음으로, 후발제품은 혁신을 통하여 선발제품을 따라잡을 수 있다. 제품 또는 전략에서의 혁신은 소비자로 하여금 후발제품을 또 다른 제품으로 지각케 하여 선발제품을 따라잡을 수 있게 된다는 것인데, 이러한 견해는 여러 학자들에 의해 이미 밝혀진 사실이다(Carpenter et al. 1997; Carpenter and Sawhney 1996; Yip 1982). 특히, 혁신의 역할은 소위 첨단기술시장에서 중요시 된다고 한다(Carpenter and Sawhney 1996; Golder and Tellis 1993).

## 3. 기타 연구

### 3.1 Schnaars(1994)의 연구

Schnaars(1994)는 모방기업이나 후발기업은 세 가지 전략을 사용하여 성공한다고 한다. 즉, 낮은 가격을 제시하거나, 높은 품질을 제공하거나, 혹은 높은 시장력으로 선발기업을 따라잡는다고 한다. 먼저 가장 성공적인 모방전략의 하나가 낮은 가격으로 판매하는 것이다. 이 전략을 추구하는 데는 선발기업의 정확한 복제품을 판매하는 방법과 축약판을 훨씬 더 싸게 판매하는 방법이 있다. 두 방법의 공통점은 선발기업이 요구하는 높은 가격을

감당하지 못하는 소비자들을 끌어들이므로써 시장을 확대하는 것이다. 저가모방의 핵심은 생산원가나 광고·판촉 비용을 낮추어 그 절약분을 소비자에게 넘겨주는 것이다. 저가격에 근거한 모방전략의 성공여부는 시기선택에 달려있다. 성공적인 모방은 의도되었든 우연이든 간에 시장이 커지고 가격에 민감해졌을 때 진입하는 것이 중요하다.

저가격 모방이 성공을 거두는 이유는 먼저, 최고급 모델에 대한 열의가 떨어졌을 때 선발자가 요구하는 높은 가격을 지불하려 하지 않는 확대된 대량시장의 요구를 첨가제품으로 만족시켜주기 때문이다. 다음으로, 어떤 모방제품은 고품질로 성공한다. 선발제품을 단순히 복제하는 것이 아니라 선발제품을 조사하고 소비자들이 원하는 디자인을 연구하여 소비자 선호를 이끄는 것이다. 이러한 고품질 전략은 기술집약적 제품인 경우 진입전략으로 탁월하다. 어떤 경우에는 선발제품을 능가하는 제2의 기술혁신을 이룩할 수도 있다. 끝으로, 강력한 시장력은 모방제품이 선발제품을 능가하려 할 때 가장 흔히 쓰는 전략이다. 시장력은 세 가지로 나누어진다. 첫째가 업계주도기업이 갖는 강력한 마케팅기술, 강한 브랜드 파워, 그리고 든든한 고객기반이며, 둘째가 강력한 유통망이며, 셋째가 사업성장에 필요한 풍부한 재무자원이다.

### 3.2 Golder and Tellis(1996)의 연구

선발기업의 위험을 지적한 연구자로 유명한 Golder and Tellis(1996)는 후발기업으로 현재 시장점유율 1위를 달리고 있는 기업을 후발시장리더(early market leader)라 부르고 이들이 선발기업을 캐치업할 수 있었던 요인을 다섯 가지로 요약하고 있다. 첫째, 대중시장에 먼저 진출하는 것이다. 일반적

으로 신제품이 처음으로 출시되었을 때에는 가격이 높고 용도가 전문화되어 있어 소규모 시장만이 표적이 되므로 대중시장을 선점하는 것은 캐치업에 매우 효과적이다. 둘째, 경영자의 집념이다. 많은 후발시장리더의 성공은 큰 어려움과 불확실성에도 불구하고 오랜 시간에 걸쳐 쏟아붓는 기술과 노력에서 나온다. 셋째, 경영자의 집념이 중요한 만큼이나 재무적 몰입, 즉 투자도 중요하다. 하지만 수익이 멀리 있고 단기성과에 대한 압력이 강할 때 특히 재무적 몰입은 쉽지 않다. 넷째, 장기적으로 시장리더십을 가지려면 지속적인 혁신이 요구된다. 다섯째, 자산 레버리지이다. 후발시장리더는 관련 카테고리에서 지배적인 위치를 점하는 유통력과 상표명성을 활용하여 선발자를 캐치업하는 데 사용할 수 있다.

### 3.3 이윤철과 이동현(1997, 1998)의 연구

이들은 "첨단기술 산업에서 후발기업의 캐치업 전략에 관한 연구"에서 한국과 일본 의 반도체 산업을 대상으로 한 사례연구를 통해 후발기업의 캐치업 모델을 제시하고 있다. 이 연구는 후발기업의 캐치업 능력을 1982년부터 전략경영 분야에서 관심을 끌어난 자원준거이론(a resource-based view of the firm)을 통해 접근하였다. 자원준거이론은 기업이 보유한 자원에 의하여 기업의 전략이나 경쟁력이 결정된다는 내용으로 마케팅에서는 Hunt and Morgan(1995, 1996)의 비교우위이론으로, 전략경영에서는 Hamel and Prahalad(1994)의 핵심역량이론으로 유명하다.

이러한 개념적 틀을 근거로 한국과 일본의 반도체 산업과 평판 디스플레이 산업을 대상으로 후발기업이 선발기업을 캐치업하는 과정을 조직학습관점에서 접근하여 다음과 같은 제안가설을 제시하고 있

다. 첫째, 후발기업은 자신이 보유한 관련지식이 많을수록 선발기업을 빨리 캐치업할 수 있다. 둘째, 후발기업은 자신이 보유한 관련지식이 적을수록, 노력의 강도를 높여야만 선발기업을 캐치업할 수 있다. 셋째, 후발기업이 보유한 관련지식이 동질적일수록 후발기업간의 공동학습(collective learning)이 더 효율적으로 일어난다. 넷째, 후발기업이 보유한 관련지식이 적을수록 후발기업이 지식을 습득하는 경로가 더욱 다양해진다.

### III. 연구기설과 연구방법

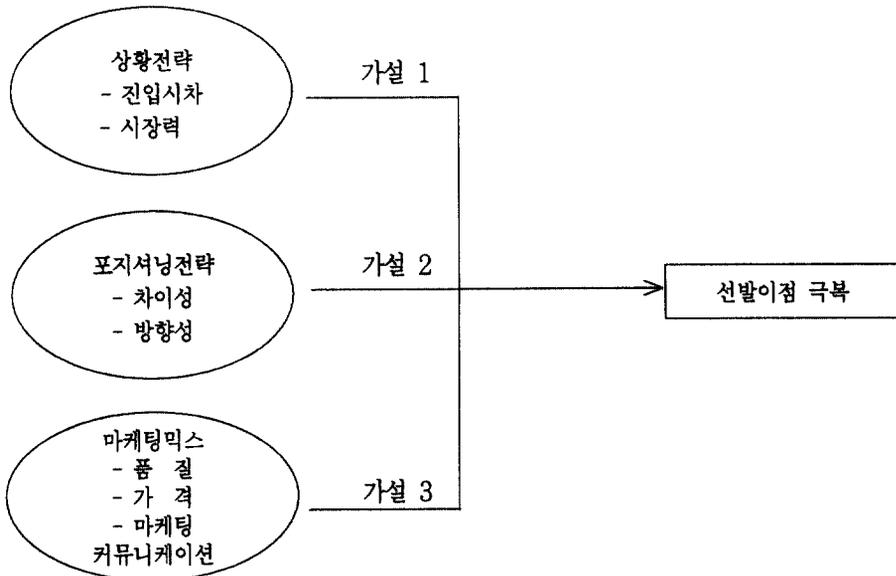
#### 1. 연구모형

앞 절에서 살펴본 선행연구는 분석단위가 산업과 제품으로 달라 하나의 기준으로 비교하기는 어렵지

만 세 가지 방법으로 후발제품은 선발이점을 극복할 수 있는 것으로 추론된다. 먼저, 대표적인 연구인 Zhang and Markman(1998)과 Shankar, Carpenter, and Krishnamurthi(1998, 1999)의 연구에 따르면 기존제품이 갖는 속성과 같은 속성을 강조하든지 아니면 혁신을 통해 새로운 카테고리를 형성하는 방법으로 선발이점을 극복할 수 있다. 다음으로 Hunt and Morgan(1995, 1996)의 이론과 Golder and Tellis(1996) 및 Schnaars(1994)의 연구에 따르면 후발제품 마케터가 갖는 내부역량(예: 저가격, 고품질, 시장력, 경영자의 의지, 자원)으로 선발이점을 극복할 수 있다. 세 번째로 타이밍(timing)이다. 이는 Golder and Tellis(1996)의 연구에서 추론할 수 있는데 후발 중에서도 먼저 진입하는 것이 시장진입에 따른 위험을 없애고 오히려 선발자를 앞설 수 있다.

선발이점을 극복하는 이들 세 가지 방법을 Aaker(1998)나 Walker, Jr. et al.(1992)의 마케팅전

〈그림 3.1〉 마케팅전략과 선발이점 극복과의 관계



략의 기본틀에 따라 정리하면 상황전략, 포지셔닝전략, 마케팅믹스 등으로 나누어지며 이들과 선발이점 극복과의 관계는 <그림 3.1>과 같이 나타낼 수 있다.

## 2. 연구가설

### 2.1 상황전략

상황전략과 관련된 변수를 본 연구에서는 타이밍에 해당하는 진입시차(time lag)와 내부역량인 시장력으로 나누고 있다. 먼저 진입시차와 관련된 이론적 추론을 논의한다. 일반적으로 후발제품이 선발제품에 비해 더 큰 시장점유율을 가지려면 보다 많은 마케팅자원을 지출할 필요가 있지만, 진입시차가 짧은 후발기업은 무임승차효과(free-rider effect)를 향유할 수 있다고 한다(Parker and Gatignon 1996). 구체적으로 후발제품의 가격인하가 제품매출을 높이지 못한다는 이전의 연구결과(Carpenter and Nakamoto 1989)와 달리 Parker and Gatignon(1996)은 진입시차가 짧은 후발제품이 낮은 가격을 제공한다면 높은 시용을 가져올 수 있어 시장점유율을 선점할 수 있다고 한다. 하지만, 가장 늦게 진입한 후발제품은 가격과 광고를 효과적으로 사용하기가 어렵기 때문에 무임승차효과를 누리기가 어렵다고 한다(Kardes and Kalyanaram 1992).

다음으로 시장력이다. 후발기업의 시장력이 클수록 선발이점을 극복하기 쉬울 것이다. 왜냐하면, 영업력(유통력 및 판매력)이나 상표자산과 같은 핵심역량을 새로운 제품에 확장하여 사용할 수 있어 마케팅비용을 줄일 수 있기 때문이다. Aaker(1991)는 강력한 상표가 상표의 선호도와 선택의 가능성을 증대시킨다고 한다. 한편, Carpenter and Nakamoto

(1990)는 특정기업이 가진 상표자산, 이미지, 영업력, 유통망과 같은 마케팅역량이 선발자가 선점하고 있는 소비자의 기억을 바꿀수는 없지만, 보다 많은 구매로 연결될 수 있게 하여 선발이점을 극복할 수 있게 한다고 한다. 이러한 주장은 우리 주변에서도 볼 수 있다. 예컨대, 해태음료에서 봉봉이란 주스를 시장에 먼저 출시했으나, 막강한 영업력을 가진 롯데음료에서 섹섹이란 주스를 시판하여 1위가 되었다. 이상과 같은 논리적 추론에 의해 다음과 같이 가설을 설정한다.

가설1: 후발제품의 상황전략에 따라 선발이점 극복효과는 다를 것이다.

가설1-1: 후발제품의 진입시차가 짧을수록 선발이점 극복효과는 클 것이다.

가설1-1: 후발제품의 시장력이 클수록 선발이점 극복효과는 클 것이다.

### 2.2 포지셔닝전략

수요관점에서 보면 선발제품은 어떤 제품카테고리에 대한 고객의 스키마(schema)를 형성하여 이후 진입한 제품이 동화(assimilation)나 조정(accomodation)이란 정보처리과정을 통해 기억되도록 하기 때문에 선발이점을 갖는다. 그렇기 때문에 후발제품은 어떤 차별화포인트를 제시하는냐에 따라 기존 스키마에 동화될 수도 있고 조정과정을 거쳐 새로운 하위범주로 자리를 잡을 수 있는 것이다. 동화되는 과정은 두 가지인데, 기존 스키마로 수용하는 것과 기존 스키마에 정보를 추가하는 스키마 플러스 태그모델(schema plus tag model)이 있다. 한편 조정되는 과정은 다른 범주로 새로 기억하기 때문에 하위범주화모델(subtyping model)이

라고 한다.

Zhang and Markman(1998)과 Shankar, Carpenter, and Krishnamurthi(1998, 1999)의 연구에 따르면 기존제품의 속성과 같은 속성을 강조하든지 아니면 혁신을 통해 새로운 카테고리를 형성하는 방법으로 선발이점을 극복할 수 있다고 한다. 이러한 주장은 선발이점을 설명하는 Carpenter and Nakamoto(1989, 1990)의 연구에서도 지지되고 있다. 이들은 후발제품이 포지셔닝을 어떻게 하느냐에 따라 선발제품의 독특성을 감소시킬 수 있으며, 더욱 바람직한 위치를 개발하고 구축할 수 있다고 한다. Urban, Carter, Gaskin, and Mucha(1986) 또한 후발기업이 차별화된 포지셔닝으로 진입하면 나름대로의 위치가 구축된다고 한다.

이들 연구에서 포지셔닝전략은 차이성(difference)과 방향성(direction)으로 나누어짐을 추론할 수 있다. 전자는 스키마 플러스 태그모델(schema plus tag model)을 활용하는 포지셔닝전략이고, 후자는 기존스키마를 활용하여 선발이점을 극복하려는 포지셔닝전략이다. 차이성과 방향성의 예는 우리주변에서 많이 볼 수 있다. 차이성이란 후발제품이 선발제품의 제품컨셉과 다르다는 것을 소구 포인트로 삼는 것으로 닥터캡슐, 창의력 수학, 매운콩라면 등이 좋은 예이다. 이 경우, 차이가 커야 하는가 아니면, 작아도 되느냐가 문제인데, 참나무통 맑은 소주나 참이슬처럼 작은, 어쩌면 소주의 제조공정과는 관계가 없는 것으로도 가능하다. 사소한 차이도 차이성을 부각시키는 데 도움이 된다는 것은 이론적으로 뒷받침되고 있다(Carpenter, Glazer, and Nakamoto 1997). 한편, 방향성이란 열라면, 네버다이칸, 송금치약 등에서 볼 수 있는 예로서 마케팅에서 변함없는 진리라고 믿

고 있는 '다다익선'(Kardes 1999)의 원칙에 의해 좋은 포지셔닝으로 지지를 받고 있다.

하지만, 차이성과 방향성 모두 한계는 있다. 차이성이 너무 크면 범주 자체가 매우 이질적이 되어 후발제품의 핵심속성으로 선발제품과 비교하기 어렵게 되어 하위범주로 지각될 가능성이 크다. 한편, 방향성은 소비자의 기존 범주내에 상표를 위치시키는 것으로서 선발제품이 강조하는 속성과 편익을 더욱 강조하여 오히려 선발제품을 유리하게 할 수도 있다. 예컨대, 선발제품인 덴티큐를 후발제품인 덴티스트가 엄청난 광고로 공격하였으나 그럴수록 덴티큐의 매출은 증가하였다. 이러한 한계는 극단적인 경우로 볼 수 있기 때문에 다음과 같이 가설을 설정할 수 있다.

가설2: 후발제품의 포지셔닝전략에 따라 선발이점 극복효과가 다를 것이다.

가설2-1: 후발제품이 차이성 포지셔닝전략을 사용할수록 선발이점 극복효과가 클 것이다.

가설2-1: 후발제품이 방향성 포지셔닝전략을 사용할수록 선발이점 극복효과가 클 것이다.

## 2.3 마케팅믹스

소비자는 고려상표군내의 여러 대안 중 지각된 가치가 높은 대안을 보다 많이 선택한다. Zeithaml(1988)의 '목표-수단사슬 모델'에 의하면 지각된 품질과 지각된 회생으로 지각된 가치를 높일 수 있다고 한다. 품질은 유형단서(tangible cues)를 통해 지각되기 때문에 디자인, 스타일, 특징, 포장 등을 후발기업이 새롭게 한다면, 고품질로 지각되게 할

수 있을 것이다. 한편, 가격은 지각된 회생을 나타내기 때문에 가격이 낮을수록 지각된 가치를 높게 지각할 것이다. Schnaars(1994)는 저가격이 선발기업의 이점을 극복하는 데 효과적일 수 있다고 주장하였다. 하지만, 이 논리에 문제가 있다. 가격은 지각된 품질을 높이는데 正(+)의 영향을 미칠 수가 있어 지나치게 낮은 가격은 오히려 負(-)의 영향을 가져올 수 있다. 한편, Schnaars(1994)는 품질에 대한 유형단서 뿐만 아니라 기술혁신을 통한 객관적 품질의 제고가 선발이점을 극복하는 데 유리하다고 하는데, LG의 평면TV 플라톤에서 그 예를 볼 수 있다.

Kardes(1999)는 선발제품이 후발제품에 비해 여러 가지 유리한 점이 있으나, 특히 기억망(schema)을 형성시켜 비교기준이 되게 하기 때문에 더 강한 정보제공이 후발제품에게 필요하다고 한다. 한편, 태도가 형성되기 전이나 속성중심으로 비교할 때 후발제품이 갖는 특이한 속성으로 선발제품을 비교하는 비교방향성효과(direction-comparison effect)가 나타나 후발제품이 유리할 수 있다고 하여(Sanbonmatsu, Kardes, and Gibson 1991) 마케팅커뮤니케이션의 필요성을 강조하고 있다. Carpenter and Nakamoto(1989, 1990)는 후발제품은 엄청난 광고와 높은 가격 및 우월한 상표로 선발기업의 독특성을 감소시킬 수 있으며 더욱 바람직한 위치를 개발하고 구축할 수 있다고 한다. Urban, Carter, Gaskin, and Mucha(1986) 또한 비록 진입순서가 시장점유율의 결정요인이라 할지라도 후발제품은 엄청난 촉진 노력으로 경쟁열위를 극복할 수 있다고 한다. 따라서 다음과 같이 가설을 설정할 수 있다.

가설3: 후발제품의 마케팅믹스에 따라 선발이점

극복효과가 다를 것이다.

가설3-1: 후발제품의 품질이 높을수록 선발이점 극복효과가 클 것이다.

가설3-2: 후발제품의 가격이 낮을수록 선발이점 극복효과가 클 것이다.

가설3-3: 후발제품의 마케팅커뮤니케이션 노력이 많을수록 선발이점 극복효과가 클 것이다.

### 3. 연구방법

#### 3.1 변수의 작업정의 및 측정

가설검증에 필요한 변수는 다음과 같이 작업정의한다.

첫째, 시장성과에 대한 측정이다. 시장성과는 매출액, 시장점유율, 수익성으로 작업정의했으며 7점 리커트척도로 측정하였다(예: 우리제품의 매출액이 선발제품을 앞질렀다. 우리제품의 시장점유율이 선발제품을 앞질렀다. 우리제품의 수익성이 선발제품을 앞질렀다.). 그리고 후발진입시 중요하게 생각하는 목표에 따라 척도의 표현을 바꾸었다. 예시된 것은 선발추월이 목표인 경우에 질문하는 척도이고 선발견제인 경우나 자사목표추구인 경우는 그 표현을 바꾸어 세 측면에서 측정하였다(예: 우리제품의 시장진입으로 인해 선발제품의 매출액이 크게 감소하였다-선발견제. 우리는 후발로 진입한 우리제품의 매출액에 만족한다-자사목표추구.).

둘째, 진입시차란 선발제품이 출시된 후 경과한 시간을 말하고, 늦거나 빠른 것은 업계의 통상적인 예에 비추어 주관적으로 판단하게 했으며, 7점 리커트척도로 측정하였다(예: 우리제품과 선발제품과의 진입시차가 크다). 한편, 주관적인 판단이 갖

는 한계를 다소나마 줄이기 위해 객관적인 질문도 동시에 했다.

셋째, 시장력이란 마케팅역량을 말하는 것으로 기업규모, 기술수준, 기업이미지, 명성, 경쟁위치 등으로 작업정의하고, 7점 리커트척도로 측정하였다(예: 우리회사는 선발제품에 비해 명성이 높다).

넷째, 포지셔닝은 차이성에 소구하는 것과 방향성에 소구하는 것으로 양분할 수 있는데, 전자는 후발제품이 선발제품에 비해 차별적인 속성이나 편익으로 포지셔닝했는지로 작업정의한다. 또한, 후자는 후발제품이 선발제품과 동일한 속성이나 편익을 더 강조하는지로 작업정의하여 7점 리커트척도로 측정하였다(예: 우리제품은 선발제품에 비해 차별적인 속성을 이용하여 포지셔닝한다: 우리제품은 선발제품과 동일한 속성을 더 강조하여 포지셔닝한다).

다섯째, 마케팅믹스를 구성하는 네 변수 중 유통은 시장력에 포함되는 것으로 보고, 나머지 세 변수를 지각가치를 높인다는 관점에서 다음과 같이 작업정의한다. (1)제품품질이다. 본 연구에서는 품질을 지각된 품질로 정의하고, 이를 나타내는 유형화된 단서로써 지각된 품질을 측정한다. 구체적으로 디자인/스타일, 포장, 특징 및 객관적 품질 등을 7점 리커트척도로 측정한다(예: 우리제품은 디자인/스타일 측면에서 선발제품에 비해 우수하다). (2)가격은 지각된 회생으로 작업정의하며, 고객의 지각된 가치와 연결되는 것으로 본다. 지각된 회생도 7점 리커트척도로 측정한다(예: 우리제품은 선발제품에 비해 가격이 저렴하다). (3)마케팅커뮤니케이션이다. 마케팅커뮤니케이션은 마케터가 대중매체나 접점에서 소비자에게 제공하는 각종 정보로 정의하며, 판단중심 마케팅커뮤니케이션과 선택중심 마케팅커뮤니케이션으로 나눌 수 있다. 하지만,

본 연구에서는 양자의 구분이 뚜렷하지 않은 관계로 마케팅커뮤니케이션으로 통합하여 7점 리커트척도로 측정한다(예: 우리제품은 선발제품에 비해 광고비 지출을 더 많이 한다).

여섯째, 본 연구에서는 선발이점 극복을 단순히 선발제품을 추월하는 것으로 정의하지 않고, 선발견제, 자사목표 추구 등의 여러 목표를 달성했는지를 지각하는 것으로 작업정의한다. 이들 세 가지 목표를 매출액, 시장점유율, 수익성이라는 세 차원에서 구체화시켜 7점 리커트척도로 측정한다(예: 우리제품의 매출액이 선발제품을 앞질렀다).

### 3.2 조사방법 및 표본

본 연구에서는 서울지역에 소재한 포장소비재 업체를 표본으로 삼았고, 분석단위(unit of analysis)는 제품카테고리(product category)로, 한 회사 내에서도 여러 핵심응답자가 있을 수 있도록 하였다. 50개 제품카테고리, 100개 기업(식품 30, 음료 20, 생활용품 20, 제약30)을 선정하여 이 중 후발로 시장에 진입한 제품을 대상으로 250부의 설문지를 배포하였다(한 회사에 여러 카테고리가 있기 때문에 100개 기업이지만 250부를 돌림). 응답부서로는 마케팅부서, 전략부서 및 이와 관련된 부서의 마케팅매니저, 제품매니저, 상표매니저 등이다. 면접자로는 경영학과 대학원생 8명을 교육시킨 후 1인당 30부씩, 그리고 연구자가 10부를 개인면접을 통해 자료를 수집하였다. 기간은 1999년 5월 6일부터 5월 12일까지 7일간 실시하였다.

## IV. 분석결과 및 가설검증

### 1. 표본의 일반적 특성

회수된 236부 중 불성실한 설문 16부를 제외한 220부를 분석에 사용하였으며(유효율: 93.2%)

응답자의 일반적 특성을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조사대상 산업은 생활용품(34.1%), 식품(30.9%), 제약(20.9%), 그리고 음료(14.1%) 순이었다. 둘째, 기업내 응답자가 속한 부서의 경우는 본 연구와 밀접한 관련이 있는 마케팅부서(61.9%), 제품/제품범주/상표 관리자(9.5%), 전략/기획(8.2%), 그리고 홍보부서(8.2%)로 전체 응답자

〈표 4-1〉 변수의 신뢰성 및 타당성

연구단위	항 목 수		최 종 항 목	고유근	신뢰 계수
	최초	최종			
방향성 포지셔닝	3	3	동일한 속성을 더 강조하여 포지셔닝 동일한 편익을 더 강조하여 포지셔닝 동일한 특징을 더 강조하여 포지셔닝	2.257	.9458
차이성 포지셔닝	3	3	차별적인 속성을 이용하여 포지셔닝 차별적인 편익을 이용하여 포지셔닝 차별적인 특징을 이용하여 포지셔닝	1.393	.9375
저가격 전략	3	2	선발제품보다 가격이 저렴 품질에 비해 가격이 저렴	1.134	.6790
고품질 전략	5	5	선발제품보다 핵심편익에서 더욱 우수 선발제품보다 포장에서 더욱 우수 선발제품보다 상표명에서 더욱 우수 선발제품보다 디자인/스타일에서 더욱 우수 선발제품보다 객관적 품질에서 더욱 우수	1.828	.8235
마케팅 커뮤니케이션	7	7	선발제품보다 더 많은 광고비 지출 선발제품보다 더 많은 홍보활동 노력 선발제품보다 더 많은 소비자 만족 선발제품보다 더 많은 직접마케팅 선발제품보다 더 많은 인적판매 선발제품보다 더 많은 중간상 만족 선발제품보다 더 많은 POP 커뮤니케이션	7.770	.8631
시장력	5	5	선발제품보다 더 큰 기업규모 선발제품보다 더 큰 기술수준 선발제품보다 더 좋은 기업이미지 선발제품보다 더 높은 명성 선발제품보다 더 높은 경쟁위치	4.131	.8672
성과	3	3	매출액(선발추월/선발전제/자사목표) 시장점유율(선발추월/선발전제/자사목표) 수익성(선발추월/선발전제/자사목표)	1.713	.8951

※ 삭제된 질문항목: 가격관련(문항3) 1문항

의 87.8%가 마케팅관련 부서였다. 셋째, 응답자의 직위는 임원(1.9%), 부장(5.9%), 차장(6.8%), 과장(15.0%), 대리(42.3%), 그리고 실무 담당자(28.2%)였으며, 대부분(70.9%) 3년 이상의 근무 경력을 가지고 있는 것으로 나타나 Phillips(1981)가 제시한 핵심응답자(key informant)의 조건을 충족시켰다. 넷째, 시장진입순서의 경우, 2위 40.9%, 3위 20.3%, 그리고 4위 이하가 36.8%로 나타났다. 본 연구는 후발제품을 대상으로 하기 때문에 선발진입자(1위)는 제외되었다. 다섯째, 후발제품의 성과 목표를 조사한 결과, 선발제품을 추월하는 것을 목표로 한 기업이 24.5%, 선발제품의 시장독주를 견제하는 것을 목표로 하는 기업이 13.2%, 그리고 자사의 상황에 맞게 목표를 설정하고 있는 기업이 53.6%인 것으로 나타났다. 여섯째, 조사된 후발제품의 현재 시장점유율이 1위인 경우가 24.5%, 2위

인 경우가 32.7%, 그리고 3위 이하인 경우가 42.7%인 것으로 나타났다.

2. 신뢰성, 판별타당성 및 변수간 관련성 검토

연구모형에서 제시한 7개 변수는 각각 3~7가지의 세부항목으로 측정하였다. 이들 세부항목들 간의 내적일관성을 따져보기 위해 신뢰성 분석을 한 결과는 <표 4-1>와 같다. 저가격전략을 제외한 6개 변수의 알파계수(Cronbach's  $\alpha$ )값이 0.8 이상이었으며 저가격전략도 한 항목을 제외한  $\alpha$ 값이 0.6790이었다. 이러한 수치는 Nunnally(1967)가 제시하는 기준(탐색적 연구에서는 0.5내지 0.6 정도면 만족하고, 기존연구는 0.8을 넘어야 함)을 만족시켜 신뢰성에는 문제가 없다고 볼 수 있다. 또한 각 변수간의 판별타당성을 알아보기 위해 직

<표 4-2> 상관관계 분석결과

	성과	진입 시차	시장력	차이성	방향성	고품질	저가격	커뮤니케 이션
성과	4.0258 <sup>a</sup> 1.5705 <sup>b</sup>							
진입 시차	-.154 <sup>*c</sup> .022 <sup>d</sup>	4.5909 1.6178						
시장력	.299 <sup>**</sup> .000	-.057 .398	4.6773 1.2347					
차이성	.149 <sup>*</sup> .028	-.008 .908	.079 .245	5.0773 1.4554				
방향성	.072 .288	.020 .766	.023 .732	-.541 <sup>**</sup> .000	3.5303 1.4537			
고품질	.270 <sup>*</sup> .000	-.094 .167	.412 <sup>**</sup> .000	.432 <sup>**</sup> .000	-.198 <sup>**</sup> .003	5.2909 .9658		
저가격	-.022 .745	-.112 .096	-.039 .566	-.187 <sup>**</sup> .005	.172 <sup>*</sup> .011	-.154 <sup>*</sup> .023	4.2614 1.2289	
커뮤니 케이션	.413 <sup>**</sup> .000	-.032 .636	.414 <sup>**</sup> .000	.315 <sup>**</sup> .000	-.077 .253	.530 <sup>**</sup> .000	.018 .791	4.2013 1.2818

1. 대각선상의 셀 - a: 평균 그리고 b: 표준편차

2. 각 셀 - c: 상관계수 d: 상관계수에 대한 유의성(\*: p<.05, \*\*: p<.01)

각회전방식의 요인분석을 해본 결과 7개의 요인으로 무리없이 묶였으며 각 변수의 고유근(eigen value)은 <표 4-1>에서 보는 바와 같다.

한편 변수들 간의 관련성을 알아보기 위해 다중상관분석을 한 결과가 <표 4-2>와 같다. 표에서 알 수 있는 바와 같이 시장력과 차이성이 다른 변수와 상관관계가 높은것으로 나타나 다중공선성 문제가 어느 정도 있다고 볼 수 있다. 다중공선성 문제를 줄이기 위해서 요인점수(factor score)로 다중회귀분석을 실시하였다.

### 3. 가설검증

#### 3.1 상황전략과 관련된 가설(가설1)

상황전략변수의 선발이점 극복효과(가설1)를 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과 <표 4-3>과 같다. 먼저, 진입시차에 따른 선발이점 극복효과(가설1-1)를 검증한 결과, 진입시차가 부(-)의 영

향을 미치는 것으로 나타나 가설1-1은 지지되었다( $\beta = -.150, t = -2.425, p < .05$ ). 다음으로, 후발기업의 시장력에 따른 선발이점 극복효과(가설1-2)를 검증한 결과, 시장력이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설1-2 또한 지지되었다( $\beta = .223, t = 3.696, p < .01$ ). 이러한 결과는 진입시차가 짧을수록, 그리고 후발기업의 시장력이 클수록 선발이점의 극복이 용이할 수 있음을 시사한다.

#### 3.2 포지셔닝전략과 관련된 가설(가설2)

포지셔닝전략변수의 선발이점 극복효과(가설2)를 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과 <표 4-3>와 같다. 먼저, 차이성 포지셔닝의 선발이점 극복효과(가설2-1)를 검증한 결과, 한계적으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설2-1은 지지되었다( $\beta = .115, t = 1.912, p < .10$ ). 다음으로, 방향성 포지셔닝의 선발이점 극복효과(가설2-2)를 검증한 결과 한계적으로 정(+)의 영향을

<표 4-3> 전략변수들에 따른 선발이점 극복효과

회귀식	결과변수	설명변수 (가설)	회귀계수	표준오차	표준화된 회귀계수	t (sig.)
F=9.047 (p=.000)  R2=.230	선발이점 극복	진입시차 (H1-1)	-.145	.060	-.150	-2.425 (.016)
		시장력 (H1-2)	.350	.095	.223	3.696 (.000)
		차이성 (H2-1)	.181	.095	.115	1.912 (.057)
		방향성 (H2-2)	.174	.095	.111	1.835 (.068)
		고품질 (H3-1)	.169	.095	.108	1.772 (.078)
		저가격 (H3-2)	-.027	.096	-.107	-.283 (.778)
		커뮤니케이션 (H3-3)	.542	.095	.345	5.728 (.000)

미치는 것으로 나타나 가설2-2 또한 지지되었다 ( $\beta = .111, t = 1.835, p < .10$ ). 이러한 결과는 후발제품이 선발제품과는 다른 속성, 편익 및 특징을 강조하는 차이성 포지셔닝전략을 사용하는 경우뿐만 아니라, 해당 제품의 속성, 편익 및 특징이 선발제품과 동일하더라도 이를 더 강조하는 방향성 포지셔닝전략을 사용하는 경우에도 선발이점을 극복할 수 있음을 시사한다.

### 2.3 마케팅믹스와 관련된 가설(가설3)

마케팅믹스의 선발이점 극복효과(가설3)를 알아보기 위해 다중회귀분석한 결과도 <표 4-3>에 제시되어 있다. 먼저, 고품질전략의 선발이점 극복효과(가설3-1)를 검증한 결과, 한계적으로 정(+ )의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 가설3-1은 지지되었다( $\beta = .108, t = 1.772, p < .10$ ). 다음으로, 저가격전략의 선발이점 극복효과(가설3-2)를 검증한 결과, 유의한 영향을 미치지 못한 것으로 나타나 가설3-2는 지지되지 않았다( $\beta = -.107, t = -.283, p > .10$ ). 끝으로, 마케팅커뮤니케이션 전략의 선발이점 극복효과(가설3-3)를 검증한 결과, 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설3-3 또한 지지되었다( $\beta = .345, t = 5.728, p < .01$ ).

### 4. 추가분석: 후발제품의 성과목표에 따른 마케팅전략

가설검증에서는 성과목표 세 가지의 달성 여부로 선발이점 극복효과를 측정하였으나 목표가 달라지면 전략도 달라질 수 있기 때문에 추가분석을 하였다. 이는 이론적인 의미보다는 실무적인 의미를 찾기 위해서이다. 마케팅전략 중 대비가 되는 두 방향의 전략을 포함하는 포지셔닝전략과 제품/가격전

략이 성과목표에 따라 어떻게 다른지를 알아보기 위해 분산분석을 한 결과 <표 4-4>와 같다. 한편 대비되는 전략이 없는 나머지 마케팅전략변수와 성과목표와의 관계를 분산분석한 결과 <표 4-5>와 같다.

먼저, 대비되는 마케팅전략변수가 성과목표에 따라 어떻게 다른지를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 선발추월이나 자사목표추구를 목표로 하는 후발제품은 선발기업을 견제하려는 제품에 비해 차이성을 강조하고 있는 것으로 나타났다( $F = 5.040, p < .01$ ). 반면에 선발제품의 시장주도를 견제하는 것을 목표로 삼는 후발제품은 선발추월이나 자사목표추구를 목표로 하는 후발제품에 비해 방향성을 더 강조하는 것으로 나타났다( $F = 3.842, p < .05$ ). 둘째, 세 가지 성과목표간에 저가격전략에서는 차이가 없는 것으로 나타났다( $F = 1.345, p < .10$ ). 그러나 선발추월을 목표로 하는 경우, 선발견제 및 자사목표 추구의 경우에 비하여 고품질전략을 더 강조하는 것으로 나타났다( $F = 9.660, p < .01$ ).

다음으로 대비되는 전략이 없는 마케팅전략 변수가 목표성과에 따라 어떻게 다른지를 살펴보기로 한다. 첫째, 진입시차와 후발기업이 추구하는 성과목표간에 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다( $F = .827, p > .10$ ). 이는 진입시차와 무관하게 후발제품의 성과목표가 정해지는 것을 의미한다. 둘째, 선발추월을 성과목표로 삼고 있는 후발제품의 경우에 다른 두 집단에 속한 후발제품에 비하여 시장력에서 차이가 있는 것으로 나타나 시장력이 성과목표를 정하는 데 의미가 있음을 시사한다( $F = 9.834, p < .01$ ). 셋째, 선발추월을 성과목표로 삼고 있는 후발제품의 경우에 다른 두 집단에 속한 후발제품에 비하여 마케팅커뮤니케이션 노력에서 차이가 있는 것으로 나타났다( $F = 6.664, p < .01$ ). 이는 마케팅커뮤니케이션 노력에 투입할 자금력이 풍부할 때 선발견제나 목표

〈표 4-4〉 성과목표에 따른 마케팅전략

결과 변수	평균 (표준편차)	설명변수(성과목표)			구분	총합 제공	자유도	평균 제공	F값 (sig.)
		선발추월 추구 (n=73)	선발견제 추구 (n=29)	목표만족 추구 (n=118)					
방향성	3.530 <sup>a</sup> (1.454)	3.416	4.218	3.432	집단간 집단내	15.828 446.970	2 217	7.914 2.060	3.842 (.023)
	0 <sup>b</sup> (1)	-.042	.360	-.062					
차이성	5.077 (1.455)	5.283	4.310	5.138	집단간 집단내	20.591 443.371	2 217	10.296 2.043	5.040 (.007)
	0 (1)	.135	-.444	.026					
방향성 - 차이성	평균차이 t값 p값	-.177 -1.153 .253	.804 2.817 .009	.088 -.689 .492	방향성과 차이성의 Anderson-Rubin factor score(N(0, 1))를 이용한 paired t-test 결과				
저가격	4.261 (1.229)	4.301	4.569	4.161	집단간 집단내	4.049 326.673	2 217	2.024 1.505	1.345 (.263)
	0 (1)	.102	-.029	-.056					
고품질	5.291 (.966)	5.619	4.759	5.219	집단간 집단내	16.699 187.562	2 217	8.350 .864	9.660 (.000)
	0 (1)	.318	-.557	-.060					
저가격 - 고품질	평균차이 t값 p값	.216 -1.257 .213	.529 2.304 .029	.004 .028 .978	저가격과 고품질의 Anderson-Rubin factor score(N(0, 1))를 이용한 paired t-test 결과				

- a: 해당변수를 구성하는 다항목들의 평균분포상의 평균값  
 b: 요인분석후 계산된 해당변식의 Anderson-Rubin factor score(N(0,1))

〈표 4-5〉 성과목표에 따른 기타 마케팅전략

결과 변수	평균 (표준편차)	설명변수(성과목표)			구분	총합 제공	자유도	평균 제공	F값 (sig.)
		선발추월 추구 (n=73)	선발견제 추구 (n=29)	목표만족 추구 (n=118)					
진입 시차	4.591 (1.618)	4.425 (1.632)	4.483 (1.724)	4.720 (1.585)	집단간 집단내	4.334 568.848	2 217	2.167 2.621	.827 (.439)
시장력	4.677 (1.235)	5.175 (1.230)	4.300 (1.318)	4.463 (1.127)	집단간 집단내	27.745 306.101	2 214	13.873 1.411	9.834 (.000)
마케팅 커뮤니케이션	4.224 (1.198)	4.626 (1.041)	3.902 (1.156)	4.054 (1.243)	집단간 집단내	18.196 296.188	2 217	9.098 1.365	6.664 (.002)

만족추구보다는 공격적인 목표라고 할 수 있는 선발 추월을 성과목표로 삼는 것을 시사한다.

## V. 연구결과 및 연구의 한계

### 1. 연구결과 및 실무적 시사점

본 연구의 목적은 후발제품 마케팅전략의 선발이점 극복효과를 알아보는 데 있으며 연구결과는 다음과 같다.

먼저, 가설검증 이전의 기초분석에 근거한 연구 결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 후발제품의 성과목표를 조사한 결과, 선발추월이 24.5%, 선발전제가 13.2%, 그리고 자사목표추구가 53.6%인 것으로 나타나 후발제품의 마케터가 설정하는 목표가 언제나 선발제품의 추월에 있는 것이 아니라는 사실이 밝혀졌다. 둘째, 조사된 후발제품의 현재 시장점유율이 1위인 경우가 24.5%, 2위인 경우가 32.7%, 그리고 3위 이하인 경우가 42.7%인 것으로 나타나 우리나라에서도 선발이점이 존재함을 간접적으로 시사한다. 후발로 진입하여 현재 1위를 하고 있는 제품은 24.5%이다.

다음으로 가설검증에서 얻은 연구결과를 살펴보기로 한다. 첫째, 마케팅커뮤니케이션 노력, 시장력, 차이성 포지셔닝, 방향성 포지셔닝, 고품질, 진입시차 순으로 선발이점 극복효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 사실에서 미루어 볼 때 우리나라 기업들은 전략차원에서 중요한 변수인 포지셔닝보다 마케팅커뮤니케이션 노력이나 시장력과 같은 기업이 갖는 자원에 의존하는 경향이 높은 것을 알 수 있다. 둘째, 선발이점 극복효과에서 저가격전략

은 중요한 변수가 아닌 것으로 나타났다. 이는 후발제품이 시장에 진입하는 시점에서 이미 선발제품은 기존에 확보된 점유율을 바탕으로 규모의 경제를 누릴 수 있는 여건이 마련된 상태라서 현실적으로 저가격전략은 후발제품보다는 오히려 선발제품이 후발제품의 진입에 대응하는 전략으로 많이 쓰이기 때문인 것으로 판단된다. 또한 가격이 지각된 품질의 지표가 될 수 있기 때문에 저가격전략은 피하는 것으로 생각된다.

끝으로 추가분석 결과 또한 매우 흥미롭다. 첫째, 후발제품의 성과목표가 선발추월이나 자사목표추구인 경우 차이성 포지셔닝을 많이 하고, 선발전제인 경우 방향성 포지셔닝을 많이 하는 것으로 나타났다. 둘째, 선발추월이 성과목표인 경우 고품질 전략을 많이 사용하는 것으로 나타났다. 셋째, 시장력과 마케팅커뮤니케이션 능력과 같은 마케팅역량이 클 때 선발추월을 성과목표로 많이 정한다.

본 연구는 선발이점 극복효과를 선발추월로만 보지 않고 선발전제나 자사목표추구로 측정했다는 점이 기존연구와 다르지만 연구결과에 근거하여 몇 가지 이론적 의미를 제시할 수 있다. 첫째, Schnaars (1994)의 연구에 따르면 저가격으로 선발추월이 가능하다고 했으나 본 연구결과에서 보면 저가격이 선발이점 극복효과가 있다고 보기는 어렵다. 둘째, 마케팅커뮤니케이션 노력과 시장력이 선발이점 극복효과가 가장 큰 것으로 나타나 자원준거이론(a resource-based view of the firm)이 마케팅전략에서도 의미 있음을 확인할 수 있다. 셋째, 차이성과 방향성이란 두 포지셔닝전략이 선발이점 극복효과가 있는 것으로 나타나 Zhang and Markman (1998)과 Shankar, Carpenter, and Krishnamurthi(1998, 1999)의 연구결과와 부분적으로 일치한다. 넷째, 진입시차도 선발이점을 극복하는 데

효과적인 것으로 나타나 Parker and Gatignon (1996)의 연구결과와 다르지 않다.

본 연구가 마케팅전략에 주는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 후발제품의 성과목표에 선발추월만 있는 것이 아니라 선발견제나 자사목표추구 등이 있음을 명심하고 자사의 자원을 고려하여 우선 목표부터 정확히 정해야 선발이점 극복이 용이할 것이다(현재 후발제품이 시장점유율 1위를 하고 있는 경우는 24.5%에 불과함). 자사의 자원이란 마케팅커뮤니케이션에 투입할 수 있는 자원과 시장력을 말한다. 둘째, 성과목표에 따라 포지셔닝전략을 달리해야 한다. 선발견제가 목표인 경우에는 방향성으로 포지셔닝하는 것이 좋고 선발추월이나 자사목표추구인 경우는 차이성으로 포지셔닝하는 것이 좋다. 예컨대, 유산균음료시장에서 닥터캡슐이 잘 나가자 경쟁사가 네버다이칸을 출시한 것이 방향성의 예이며 라면시장에서 신라면이 잘 나가자 매운콩라면으로 공격한 것이 차이성의 예이다. 셋째, 고품질전략은 효과적이지만 저가격전략은 사용하지 않는 것이 일반적으로 좋다. 하지만 선발견제가 목적인 경우에는 저가격전략으로 시장전체의 이미지를 흐리게 하는 것도 무방하다. 넷째, 진입시차의 선발이점 극복효과가 큼을 명심하여 조기후발자로 시장에 진입하도록 해야 할 것이다.

## 2. 연구의 한계 및 미래연구 방향

선발이점 극복효과에 관한 기존연구가 대부분 실험법을 사용하였고, 여러 전략변수를 따로 취급하였다. 반면, 본 연구는 최초로 서베이법과 여러 전략변수를 동시에 고려하였으나, 처음인 만큼 많은 문제점이 있을 수 있다. 첫째, 거의 모든 전략변수를 새로 작업정의했고, 모두 7점 리커트척도(Likert

scale)로 측정했기 때문에 정확성에 문제가 있을 수 있다. 둘째, 연구대상을 포장소비재 산업으로 제한함으로써 연구결과를 전체산업에 일반화하는, 즉 외적타당성(external validity)에 문제가 있을 수 있다. 셋째, 본 연구는 기업의 입장에서 마케터를 핵심응답자로 하였으나 일부문항(예컨대, 시장력, 품질)은 소비자를 상대로 한 객관적 질문으로 보완할 필요가 있겠다. 넷째, 성과목표 중 선발견제 목표로 하는 표본수가 29개로 작아 의미있는 분석이 어려웠다. 다섯째, 탐색조사에서는 실제 시장점유율을 조사했으나 본 연구에서는 지각성으로 시장성과를 측정한 점이 한계이다. 미국처럼 PIMS데이터베이스가 마련돼 있지 못한 우리나라 현실에서 각 회사가 제시하는 자료가 달라 사용하기가 어려웠기 때문이다.

선발이점 극복효과에 관한 미래연구에서 이러한 한계점을 충분히 고려하여 다른 산업 및 동일산업을 대상으로 반복 연구할 필요가 있으며, 그럴 경우 다음과 같은 점들을 고려할 필요가 있다. 첫째, 선발이점 극복에 있어서 조정변수의 역할을 파악해 볼 필요가 있다. 조정적 역할을 하는 변수로서 관여도, 모호성, 혁신성 등의 변수들을 고려할 수 있다. 둘째, 의도적 또는 전략적으로 시장에 늦게 진입하는 능동적 후발기업과 기술이나 능력이 부족하여 후발로 진입한 수동적 후발기업을 구분하지 않고 연구하였으나 이 둘을 분리하여 연구하는 것도 의미가 있다고 하겠다. 셋째, 본 연구의 분석단위를 제품카테고리로 하였는데 기업 수준 또는 사업부 수준에서도 연구할 필요가 있다. 넷째, 선발기업이 신제품을 출시할 때 선발이점을 누리기 위해 과연 어떤 전략변수를 특히 고려하는지 연구하여 비교해볼 필요도 있다.

## 참고 문헌

- 이윤철, 이동현(1997), "첨단기술산업에서 후발기업의 catch-up 전략에 관한 연구," 한국경영학회, 춘계학술연구발표회, 707-37.
- 이윤철, 이동현(1998), "후발기업의 전략에 관한 개념적 모델," 한국경영학회, 춘계학술연구발표회, 403-6.
- Aaker, David A.(1998), *Strategic Market Management*, 5th ed., John Wiley & Sons, Inc.
- Aaker, David A.(1991), *Managing Brand Equity : Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press.
- Alpert, Frank H. and Michael A. Kamins(1995), "An Empirical Investigation of Consumer Memory, Attitude, and Perceptions Toward Pioneer and Follower Brands," *Journal of Marketing*, 59 (October), 34-45.
- Carpenter, Gregory S., Rashi Glazer, and Kent Nakamoto(1997), "Meaningful Brands form Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes," in *Readings on Market-Driving Strategies: Towards a New Theory of Competitive Advantage*, Addison Wesley Longman, Inc.
- Carpenter, Gregory S. and Kent Nakamoto(1989), "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage," *Journal of Marketing Research*, 26 (August), 285-98.
- Carpenter, Gregory S. and Kent Nakamoto(1990), "Competitive Strategies for Late Entry Into a Market With a Dominant Brand," *Management Science*, 36(October), 1268-78.
- Carpenter, Gregory S. and M. Sawhney(1996), "Multi-Generation New Product Strategy: The Role of Consumer Learning in Evolving Markets," working paper, Marketing Department, Northwestern University.
- Golder, Peter N. and Gerard J. Tellis(1993), "Pioneering Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend," *Journal of Marketing Research*, 30 (May), 158-70.
- Golder, Peter N. and Gerard J. Tellis(1996), "First to Market, First to Fail? Real Causes of Enduring Market Leadership," *Sloan Management Review*, Winter, 65-75.
- Hamel, Gary and C. K. Prahalad(1994), "Competing for the Future," *Harvard Business Review*, 65 (July-August), 122-128.
- Hoch, Steven and John Deighton(1989), "Managing What Consumers Learn from Experience," *Journal of Marketing*, 53(April), 1-20.
- Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan(1995), "The Comparative Advantage of Competition," *Journal of Marketing*, 59(October), 1-15.
- Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan(1996), "The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions," *Journal of Marketing*, 60(October), 107-114.
- Kardes, Frank R.(1999), *Consumer Behavior and Managerial Decision Making*, Addison-Wesley.
- Kardes, Frank R. and Gurumurthy Kalyanaram(1992), "Order of Entry Effects on Consumer Memory and Judgment: An Information Integration Perspective," *Journal of Marketing Research*, 29(August), 343-57.
- Lieberman, Marvin. B. and David B. Montgomery(1988), "First Mover Advantages," *Strategic Management Journal*, 9(Summer), 41-58.
- Nunnally, Jum C.(1967), *Psychometric Theory*, New York, McGraw-Hill, 1967.
- Parker, Philip M. and Hubert Gatignon(1996), "Order of Entry, Trial Diffusion, and Elasticity Dynamics: An Empirical Case," *Marketing Letters*, 1

- (November), 187-98.
- Phillips, Lynn W.(1981), "Assessing Measurement Error in Key Informant Reports," *Journal of Marketing Research*, 18(November), 396-415.
- Porter, Michael(1985), *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, New York: The Dryden Press.
- Sanbonmatsu, David A., Frank R. Kardes, and Bryan D. Gibson(1991), "The Role of Attribute Knowledge and Overall Evaluations in Comparative Judgement," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48(February), 131-146.
- Schmalensee, Richard(1982), "Product Differentiation Advantages of Pioneering Brands," *American Economic Review*, 72(June), 349-65.
- Schnaars, Steven P.(1994), *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Market Shares From Pioneers*, New York: The Free Press.
- Shankar, Venkatesh, Gregory S. Carpenter, and Lakshman Krishnamurthi(1998), "Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers," *Journal of Marketing Research*, 35(February), 54-70.
- Shankar, Venkatesh, Gregory S. Carpenter, and Lakshman Krishnamurthi(1999), "The Advantage of Entry in The Growth Stage of The Product Life Cycle: An Empirical Analysis," *Journal of Marketing Research*, 36(May), 269-276.
- Urban, Glen L., Theresa Carter, Steven Gaskin, and Zofia Mucha(1986), "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications." *Management Science*, 32 (June), 645-59.
- Walker, Orville C. Jr., Harper W. Boyd, Jr., and Jean-Claude Larréché (1992), *Marketing Strategy: Planning and Implementation*, Boston: Irwin.
- Yip, Geroge(1982), *Barriers to Entry*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Zhang, Shi and Arther B. Markman(1998), "Overcoming the Early Entrant Advantage: The Role of Alignable and Nonalignable Differences," *Journal of Marketing Research*, 35(November), 413-26.
- Zeithaml, Valarie A.(1988). "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value : A Means-End Model and Synthesis of Evidence," *Journal of Marketing*, 52(July), 2-22.

## An Empirical Study on Late Entrants' Marketing Strategy to Overcome First Mover Advantage

In-Soo Jeon\* · Ju-Hwan Kim\*\*

### Abstract

First-mover also called as pioneer or preemption has been proven useful as a very important source of competitive advantage. We call it first-mover advantage, pioneer advantage, or preemption advantage. However, there are a few market leader entered late the market. How do late-entrants become market leaders? Late-entrants' market strategy to overcome or weaken first-mover advantage is categorized as firm-specific assets(speed, market power), positioning(direction, difference), and marketing mix(quality, price, marketing communication). An empirical research's results as follows: First, late-entrants' market objective is not only to catch-up speed but also to satisfy internal objectives and to balance in a runner. Second, a percent of market leader among late-entrants is 24.5% on the Korean packaged goods. Third, the most influential variable of marketing strategy is marketing communication( $\beta = .345$ ), and others are market power( $\beta = .223$ ), speed or time lag( $\beta = .150$ ), difference of positioning( $\beta = .115$ ), direction of positioning( $\beta = .111$ ), and high quality( $\beta = .108$ ). Fourth, low price is not proven as useful tactics to overcome first-mover advantage.

**Key Words:** first-mover advantage, late-entrant, time-lag(speed), direction/difference of positioning

---

\* Professor, College of Business Administration, Hongik University, Seoul, Korea

\*\* CEO, Joongang Markations, Seoul, Korea