

## 중소벤처기업의 시장진입전략에 관한 실증적 연구

박 상 규  
강원대학교 경영학과 조교수  
E-mail : skpark@cc.kangwon.ac.kr  
이 강 준  
강원대학교 경영학과 조교  
E-mail : cannel26@hanimail.com

.....  
본 연구는 벤처기업이 진입하려는 시장의 환경에 따른 전략의 선택이 벤처기업의 성과에 미치는 영향을 분석하고 벤처기업이 추구해야할 전략의 대안을 찾고자 한다. 가격과 촉진경쟁의 차별적 상황 즉, 가격경쟁(High, Low)/ 촉진경쟁(High, Low)의 환경에서 벤처기업의 전략적 선택을 검증하였다.  
.....

### I. 서 론

세계경제에서 중소기업의 경제적 위상을 높여주는 가장 큰 힘은 정보화사회의 진전이다. 정보화 사회가 만들어 내는 경제형태의 변화를 통해 경제단위의 소규모화가 촉진되고 이러한 소규모 경제를 지렛대로 중소기업들이 경제의 주역으로 활약하는 계기와 그 필요성이 증대되고 있다(박상규 1998). 기업들이 창조해내는 일 자리와 부가가치 같은 중요성들은 정책 입안자와 연구자들로 하여금 중소벤처기업의 성공과 생존의 예측적 요인들을 연구하도록 이끌고 있다.

기존의 국내에서 이루어진 벤처기업들에 관한 연구는 그 대부분이 창업자의 특성이나 배태조직의 성격과 같은 인적 구조에 집중되어온 반면 시장의 환경과 그에 따른 전략의 적합성과 같은 문제들을

상대적으로 소홀하게 다루었다. 본 연구는 벤처기업들이 처해있는 시장 상황과 그에 따른 전략 그리고 성과에 대한 분석을 통해 국내 신생벤처기업들의 시장 진입 상황에 있어서 적용 할 수 있는 함의를 제시하고자 한다.

본 연구의 주요 내용은 벤처기업이 진입하는 시장의 환경에 따른 전략의 선택과 기업의 성과를 확인하는 것이다. 이것은 구체적으로 벤처기업이 처해 있는 경쟁적 상황에 따라 시장성과에 대한 기대가 달라질 수 있는가와 그러한 제상황하에서의 마케팅 전략의 선택을 살펴보고자 하는 것이다. 이를 위해 고려되어야 할 요인들은 시장의 경쟁상황, 벤처기업이 사용하는 전략의 옵션 그리고 벤처기업의 성과로 구분 할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 벤처기업의 전략에 관한 이론적 고찰을 진행함에 있어 이 분야

에서 가장 기본적이며 일반적으로 내용의 타당성을 인정받는 MacMillan & D. Day (1987), Chagnti et al.(1989), McDougall & Robinson(1990), McDougall et al.(1994)의 연구들을 고찰하였으며 실증분석에서 MacMillan & D. Day (1987), Chagnti et al.(1989)의 연구를 원형으로 삼았다. 각 연구에서 사용한 변수들은 국내현실을 고려한 수정을 통해 실증연구의 변수로서 사용하였다.

용탁 1997). 특히, Porter(1980)는 기업이 참여하는 산업의 시장구조가 기업 성과에 가장 중요한 결정변수가 된다는 주장을 하였다. 즉, 산업별 구조에 따라 전반적인 성과가 결정된다는 견해이다. 이를 벤처기업의 성과결정 요인으로 모형화하면 다음과 같다.

$$NVP = f(IS)$$

(NVP : New Venture performance,  
IS : Industry Structure).

## II. 이론적 배경

### 1. 벤처기업의 성과결정 모형에 관한 선행연구

벤처기업의 성과에 대한 연구는 먼저 기업가 정신에 대한 연구를 통하여 이루어졌다. 창업가와 비창업가를 비교함으로써 창업가가 가지고 있는 심리적 특성이나 사회적 배경, 기술적 능력 등의 요소가 창업기업의 성과에 결정적인 역할을 한다는 것이다. 이러한 연구들은 창업인의 자질과 특성, 경험 등을 벤처기업의 성과를 설명하는 핵심요소로 간주하였다(백경래 1996). 이를 모형화하면 다음과 같다.

$$NVP = f(E)$$

(NVP : New Venture Performance,  
E : Entrepreneur)

벤처기업의 성과를 산업환경의 관점에서 설명하고자 하는 견해도 있어 왔다. 이러한 견해는 전통적으로 산업조직의 패러다임에 발전되어 온 것이다(오종석·이

전략경영의 관점에 따르면, 기존 기업들간의 성과에 있어서 전략이 미치는 영향에 대한 많은 연구들에도 불구하고 벤처기업 전략과 성과간의 관계에 대해서는 전략경영이론 연구자들의 관심이 그다지 크지 않았다. 때문에 벤처기업의 전략적 경영에 관한 이론들은 아직 초기 단계이며, 따라서 전략을 구분할 개념적 틀이 부족하고, 이에 따라 벤처기업의 전략과 성과간의 관계를 지원할 이론적 틀이 빈약하다. 그러나 최근의 연구에 의하면 전략이 직접적이든 간접적이든 벤처기업의 성과에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 이와 같은 전략경영론적 관점을 모형화하면 다음과 같다(백경래 1996).

$$NVP = f(S)$$

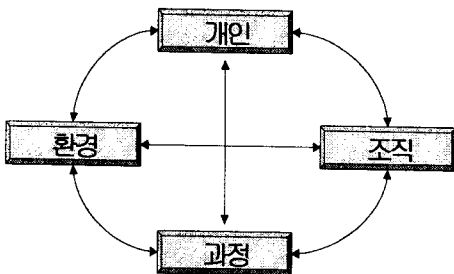
(NVP : New Venture Performance,  
S : Strategy)

따라서 벤처기업의 성과결정에 관한 논의를 종합해 볼 때,  $NVP=f(E,IS,S)$ 의 통합적 모형이 제시된다. 즉 벤처기업의

성과는 창업가, 산업구조, 전략변수의 각각에 의해 또는 변수간의 상호작용에 의해 영향을 받는다는 것이다. 특히 이러한 변수 상호간에 적합성을 가질 때, 벤처기업의 성과는 극대화될 수 있을 것이다.

이와 같은 논의가 주는 중요한 시사점은 벤처기업의 성과결정요인을 파악하기 위해서는 우선 창업현상에 관한 심도 있는 이해가 필요하다는 점이다. 벤처기업의 창업은 개인적 차원, 조직적 차원, 환경적 차원, 과정적 차원의 다양한 변수들에 의하여 영향을 받는 다차원적 현상이다(Gartner, 1985).

<그림 2-1> 벤처기업의 창업결정 변수들



W. B. Gartner, "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation," *Academy of Management Review*, 10(4), 1985, p. 698.

## 2 벤처기업의 시장진입에 관한 초기의 선행연구

벤처기업의 창업전략에 관한 초기의 연구는 벤처기업이 대기업과의 직접적인 경쟁을 피하고 니치(Niche)전략을 추구하는지, 혹은 위협을 무릅쓰고 공격적이고 과감(Aggressive)하게 경쟁을 하는지에 초점을 두고 수행되었다. 니치전략에서 강조하는 것은 벤처기업의 성공이라는 것

이 자원과 조직학습의 한계에 의하여 제약을 받는다는 것이다. 따라서 벤처기업은 대기업들이 간과하고 있는 세분시장에 의해 제품을 특성화시키고 높은 품질을 강조해야 한다는 것이다 (Broom & Longencker, 1971; Cohn & Lindberg, 1974; Hosmer, 1957).

다른 관점에서의 몇몇 연구자들은 새로운 벤처는 시장을 선도하는 주도적 경쟁을 하도록 전략적 대안을 보다 넓게 고려할 것을 주장하였다(Cooper, Willard, and Woo, 1986; MacMillan & Day, 1987; Miller and Camp, 1985). 이는 새로운 벤처가 시장에 공격적이고 대규모로 대응하지 않으면 경쟁업체에 비하여 경쟁력을 가지지 못한다는 것이다.

### 2.1 니치(Niche)전략

신생 중소기업은 산업내의 기존 거대 경쟁자들이 자신들의 경쟁우위 유지를 위한 도전에 대비할 수 있는 전략을 수립해야 한다. 인적·재무적 자원의 제약과 소비자 인지도에서 불리한 신생중소기업은 산업내 기존 거대기업과의 경쟁을 위한 기회와 전략을 개발하여야 하는 것이다 (Cooper et al 1986).

특정 니치를 선택함으로써 창업자는 기업의 기본적인 방향을 설정할 수 있다. 그러한 선택은 사업의 기본적 성격에 영향을 미치게 되며 그것은 전략적 결정으로서 작용하게 된다.

니치전략을 사용하는 기업은 자신의 기업이 소구하는 시장에서 경쟁진입을 방어하고 자신의 영역을 보호하는데 있어 선택의 폭이 좁다. 창업가는 자신의 기업

이 이익을 실현하는 상황에서 대응적 경쟁을 준비해야 한다.

## 2.2 공세적(Aggressive) 진입전략

Biggadike(1979)는 이익실현의 초기단계에 있는 신생 기업들을 대상으로 한 연구에서 그들의 손익 분기점에 도달하는 시간이 평균적으로 시장 진입 후 8년이 걸린다고 주장하였다. 그는 그의 연구에서 기존의 연구들과는 반대되는 개념의 공세적인 시장 진입을 주장했다. 그의 주장은 성공적인 기업들은 빠른 점유율을 획득한다는 가정을 갖고 시장에 진입하는 기업들이라는 것이다. 그래서 점유율 목표가 큰 기업은 진입규모 역시 동일하게 클 수밖에 없다는 제안을 하고 있다. Biggadike의 연구를 더욱 발전시킨 것은 Hobson and Morrison(1983)의 연구이다. 그들은 공세적인 진입과 시장점유율의 관계뿐만 아니라 기업의 사업 개시 시점에서의 점유율 목표와 실제로 성취한 점유율의 상관관계를 제시했다. Biggadike와 Hobson and Morrison 연구에서의 제안점은 첫째, 기업의 사기를 고취시키는 목표 산업내 경쟁환경으로 인해 사업개시 시점에서 기업은 높은 수준의 점유율목표를 갖게 된다는 것이다. 그래서 벤처기업의 경영자는 기업의 점유율 목표를 높게 설정하게 되고, 기업의 마케팅과 투자의 전략에 있어 보다 공격적인 결정을 내리게 된다는 것이다. 이것은 높은 점유율로서 다시 되돌아오게 된다. 마지막으로 이러한 성공은 공격적이고 과감한 형태의 투자가 요구되어지기 때문에 결과적으로 공

세적인 진입전략을 사용하는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 높은 점유율과 높은 유보율을 성취하게 된다.

Miller & Camp(1985)는 벤처기업의 기업단위 경영자는 자신 기업들의 성장의 기반을 줄 수 있는 환경을 선택하여 진입하고 환경의 변화에 대응·반응하여야 한다고 했다. 그는 또 벤처기업의 사업단위 경영자는 광범위하게 정의되어진 시장에 초기에 진입함으로써 높은 시장점유율을 유지하며 자신 기업의 손익분기점 이전에 학습곡선을 신속하게 저하시킬 수 있는 전략적 포지션을 통해 기업의 기회를 확대 시켜야 한다고 했다.

결과적으로 그의 연구는 벤처기업이 진입할 시장을 선택하는데 있어 높은 수준의 시장 성장률은 잠재적으로 경쟁압력의 영향을 감소시킬 수 있다는 것을 지적하고 있다.

Cooper et al.(1986)은 산업에서의 기회와 기업의 자원을 적절하게 조합한 기업의 경우 산업내의 리더와의 직접적인 경쟁에서도 지속적이고 바람직한 성공을 거둘 수 있다고 주장하였다. 그리고 차별적인 경쟁역량을 보유하고 있는 신생 중소기업의 경우 보다 공세적이고 광범위한 전략의 폭을 고려해야 한다고 하였다.

MacMillan & Day(1987)는 공세적으로 시장에 진입하고 사업을 수행한 기업의 경우 그렇지 않은 기업들 보다 성과가 월등하다는 것을 증명했다. 이 연구는 벤처기업의 경우에도 자신이 가지고 있는 능력을 다양하고 활기차게 모두 발휘할 것을 제안하고 있다. 그들은 경영자의 공세적인 마케팅 전략과 투자결정이 빠른 속

도의 시장 점유와 ROI 수익 규모의 성공을 이끈다고 하였다. 그들은 초기에 선택되어진 시장의 규모, 높은 판매촉진의 노력, 높은 서비스의 질, 높은 수준의 광고 노력, 인적판매 비용의 높은 지출을 보인 기업은 그렇지 않은 기업들에 비해 높은 성공을 보인다는 것을 발견했다.

### 3. 시장환경에 따른 전략선택에 관한 선행연구

#### 3.1 경쟁적 시장상황·점유율 목표·마케팅 전략의 관계

MacMillan & D. Day(1987)는 시장의 경쟁상황이 목표점유율에 미치는 영향, 그리고 이러한 점유목표가 마케팅과 투자결정에 미치는 영향에 대하여 연구하였다.

##### 3.1.1 시장상황과 점유목표

연구의 첫 번째 단계는 경쟁적 환경이 시장에 진입하려는 기업의 시장점유율목표에 영향을 미치는가 하는 점이다. Porter(1980)는 경쟁적인 시장환경이 경쟁행동(rivalrous behavior)을 유발한다고 말했다. 당연히 보다 경쟁적인 대응 행위가 발생할 것으로 기대되어지는 산업에서는 어떤 기업이든지 진입 당시에 보다 낮은 시장 점유율 목표가 설정되어질 것이다. 이러한 환경을 구성하는 요소들은 다음과 같다.

##### ① 경쟁자의 수(Number of Competitors)

Porter(1980)는 산업내 경쟁자의 수가 많을수록 산업내의 경쟁적 대응 행동 역시

심해질 것이라고 지적했다. Cooper(1979)는 실증연구를 통해 경쟁적 시장 환경이 신제품의 시장진입을 통한 성공의 확률을 저하시키는 한 요인이라고 밝혔다.

##### ② 낮은 수준의 산업 성장률

Porter(1980)는 낮은 수준의 산업 성장률이 경쟁적 환경을 유발한다고 하였다. 이것은 제품의 수명 주기와 관련되어지며 산업이 성숙되어 감에 따라 시장의 성장속도가 낮아지며 경쟁강도는 높아진다. 이것 역시 잠재적 시장 진입 기업의 점유율 목표에 부정적인 영향을 미친다.

##### ③ 목표시장의 거대경쟁자에 대한 종속성

새로운 기업이 거대 경쟁자가 선점하고 있는 사업분야의 시장에 진입할 때 거대 경쟁자로부터 유의적인 반작용을 증폭시킬 수 있다. 이러한 환경은 잠재적 진입자의 점유율 목표에 부정적인 영향을 미친다.

##### ④ 초기구매자의 수

이미 구매 행동을 마친 소비자의 수가 많을 경우에는 시장 내에 산업이 여러 개의 파편화된 시장으로 분리되어지기 때문에 신규 진입자는 높은 수준의 점유율을 기대하기가 힘들어진다.

##### ⑤ 거대 경쟁자 조직의 관료성

많은 연구들이 거대 경쟁자의 조직 구조가 경직화 되어있고 관료적일 때 시장 내 신규진입 세력들에 대한 반응이 늦어진다고 말하고 있다. 만약 주요 경쟁자가 작은 규모의 독립적 기업이라면 그들의

반응은 거대 기업의 자회사보다는 훨씬 공세적일 것이다. 때문에 주요 경쟁자의 관료적 구조가 심할수록 신규진입자의 점유율 목표에 긍정적인 영향을 미치게 된다.

품과 서비스의 질에 공세적인 노력을 보이게 된다. 또한 높은 점유율을 유지하기 위해서 경쟁자들과 비교해 낮은 수준의 가격을 유지하게 된다.

### 3.1.2 점유율 목표와 전략적 결정

기업이 사업을 시작하기로 결정을 내리고 높은 수준의 점유율 목표가 가능하다고 판단되었을 경우 이러한 기대는 투자와 마케팅의 전략적 결정에 반영될 것이다. 이것은 다음과 같은 결정들을 유도할 것이다.

#### ① 투자결정

공세적 전략의 기업은 출범 당시에 많은 투자를 집중한다. 그들은 소극적 기업에 비해 보다 과감한 투자 결정을 하게 될 것이다. 그들은 시장 점유율에 대한 높은 기대를 반영하여 그들의 설비 등의 분야에 보다 큰 규모의 투자를 할 것이다. 더 나아가 창업후 일년간의 운영결과에서 그들의 자본집약도는 소극적인 목표를 가진 기업들에 비해 높게 나타난다.

#### ② 마케팅 결정

빠른 속도의 성장을 기대하고 시장에 진입한 기업은 운영 초기에 마케팅 활동에 보다 많은 노력을 기울일 것이다. 높은 수준의 시장점유율 목표를 가지고 시장에 진입한 기업은 시장 진입 초기의 수년동안 마케팅 예산에 많은 비용을 소비할 것이다. 또한 경쟁자들과 비교해 인적 판매 노력, 광고·홍보, 제

### 3.2 촉진·경쟁상황에서의 마케팅 전략의 선택

Chaganti et al.(1989)은 경쟁환경을 가격 vs 촉진의 경쟁정도의 수준에 따라 분류하여 연구를 실행하였다. 이 방법을 통해 가격·촉진 경쟁환경의 고·저의 분류를 통해 4개의 집단으로 분류하게 된다.

#### ① 낮은 수준의 가격과 촉진경쟁

이 환경은 가격과 촉진에 연관된 경쟁자들이 없는 상황이다. 이 상황에서 기업은 원가우위, 제품 혹은 공정에 있어서의 혁신, 제품과 시장 범위에 의한 경쟁우위를 확보해야 할 압력을 경험하지 않은 상황이다.

#### ② 가격경쟁상황

이 상황은 가격경쟁의 집중도는 높지만 촉진경쟁의 상황은 낮은 환경상황이다. 기업에게 낮은 가격과 낮은 마진률을 강요하는 압력이 가해지기 때문에 이러한 경쟁상황은 소규모의 기업에게 불리하게 작용한다.

#### ③ 촉진경쟁환경

이 상황은 촉진 경쟁의 집중도가 높고 가격경쟁의 집중도가 낮은 경우이다. 이러한 경쟁상황에서 경영자는 원가우위를 달성할 필요성 내지는 압력을 받지 않는다. 기업은 세분시장에서의 제품 차별화와 집중화 전략을 통해 안정적인 수익성의 세분시장을 건설할 수 있다.

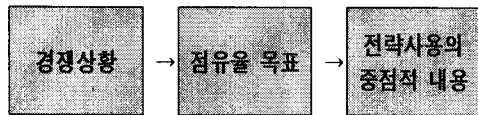
④ 가격·촉진경쟁의 높은 집중도

이 경우는 가격과 경쟁의 두 가지 측면에서 경쟁의 집중도가 높은 환경이다. 이 환경은 복합적이고 집중적인 경쟁압력을 제공하지만 지금까지의 연구들은 기업의 수익을 증가 시킬만한 환경과 전략의 적절한 조합을 제공하지 못하고 있다. 따라서 특별한 경쟁전략의 제안이 제공되어 지지는 못하고 있다.

실질 시장점유율로 평가했다.

본 연구에서는 위 연구의 변수들을 사용하여 신생 벤처기업의 시장진입 과정에서 경쟁상황이 점유율 목표에 미치는 영향을 분석하고 점유율 목표에 따른 전략사용의 내용을 검증하고자 한다.

<그림3-1> 연구모형의개념적틀1



### Ⅲ. 연구의 모형

#### 1. 연구모형의 개념적 틀

벤처기업의 전략에 관련된 선행연구들에서 볼 수 있듯이 시장에 진입하는 벤처기업의 전략은 경쟁환경과 성장률을 동시에 고려한 적절한 조합이 이루어져야 함을 알 수 있다. 본 연구에서는 벤처기업의 시장 진입과 사업수행과정에서의 전략을 경쟁환경과 산업성장의 측면에서 분석하고자 한다.

#### 1.2 촉진·가격경쟁의 차별적 상황에서의 전략유용성

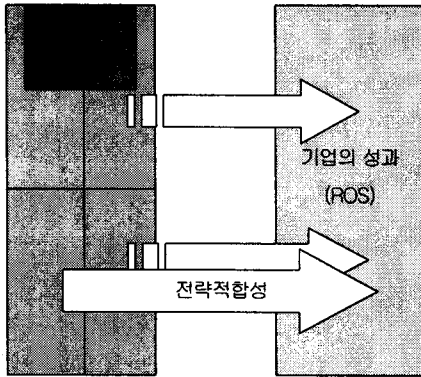
Chaganti et al.(1989)은 가격경쟁의 집중성(Intensity of Price Competition)과 촉진경쟁의 집중성(Intensity of Promotion Competition)을 시장환경을 분류하는 기준으로 삼았다. 벤처기업의 전략의 옵션은 판매관련비용의 지출, 제품의 가격, 제품생산 비용, 제품의 질, 제품의 다양성, 기업의 이미지, 제품과 생산공정의 독점적 기술 보유 능력에 대한 중점도를 사용하였다. 기업의 성과를 측정하기 위해서는 자산수익률(Ratio of Profit Assets) 개념을 사용하였다.

#### 1.1 시장의 환경과 전략옵션·기업의 성과

MacMillan & D. Day(1987)는 시장 내 경쟁자의 수, 상품의 수명주기, 거대경쟁자의 시장 지배능력, 초기 수용자를 시장의 환경적 요소로 간주하였다. 또한 Advertising, Promotion, Pricing을 벤처기업이 사용하는 전략의 옵션으로 채택하였다. 기업의 성과는 진입 후 2년후의 시장점유율목표와 현재의

본 연구에서는 촉진·가격경쟁의 차별적 상황에서 기업이 사용하는 전략(판매비용, 제품가격, 생산비용, 제품의 질, 제품다양성, 기업이미지, 제품특허, 공정특허)과 기업수익성(ROS)과의 관계를 검증한다.

<그림 3-2> 연구모형의 개념적 틀 2



## 2. 변수의 정의와 가설

### 2.1 시장환경변수의 정의

본 연구에서 사용되어진 시장환경분석을 위한 변수는 시장 진입이전에 벤처기업의 시장점유율 목표에 영향을 미치는 요소와 벤처기업이 참여하게 될 시장의 가격/축진 경쟁집중도를 측정하는 변수로 구성되어 있다.

### 2.2 성과변수의 정의

본 연구의 원형으로 사용된 4개의 연구들 <MacMillan & D. Day(1987), Chaganti et al.(1989), McDougall & Robinson(1990), McDougall et al.(1994)>에서 사용된 성과의 변수들 중 점유율 목표, 점유율, ROS를 성과변수로 채택하여 검증한다. 또한 ROS의 경우 설문조사에서 응답의 편의를 위하여 질문의 항목을 매출액과 매출순이익으로 하고 본 연구자가 매출이익/총매출액을 백분율로 환산하기로 한다.

## 3. 가설의 설정

### 3.1 시장 경쟁환경과 시장점유율 목표

본 연구에서는 시장의 경쟁적 환경과 벤처기업의 시장점유율 목표와의 관계를 분석하기 위해 다음과 같은 가설을 세우기로 한다.

<표 3-1> 연구의 가설 1

|      |                                     |
|------|-------------------------------------|
| 가설 I | 시장경쟁환경과 시장점유율 목표와의 상관관계             |
| I-1  | 경쟁자의 수와 벤처기업의 점유율 목표는 負의 상관관계를 가진다. |
| I-2  | 제품의 수명주기와 점유율목표는 負의 상관관계를 가진다.      |
| I-3  | 거대경쟁자의 시장지배력과 점유율 목표는 負의 상관관계를 가진다. |

가설 I의 내용은 MacMillan & D. Day (1987)의 연구에서 사용되어진 가설로써 Porter(1980)가 지적한 바와 같이 특정 산업의 경쟁상황에 영향을 미치는 변수들에 의해 신생벤처기업의 기대목표가 영향을 받을 것이라는 가설을 설정하고 있다.

### 3.2 점유율목표와 전략적 결정

본 연구에서는 벤처기업의 사업수행에 있어서 점유율 목표가 사업성과(business performance)에 미치는 영향을 분석하기 위해 다음과 같은 가설을 세우기로 한다. Biggadike(1979), MacMillan & D. Day(1987)의 연구에서 검증된 바와 같이 가설 I의



검증을 통해 분석된 내용을 통하여 시장에 신규 진입하는 벤처기업의 성과와 그에 따른 전략내용의 집중 강도를 검증하기 위한 가설 II를 설정한다.

<표 3-2> 연구의 가설 2

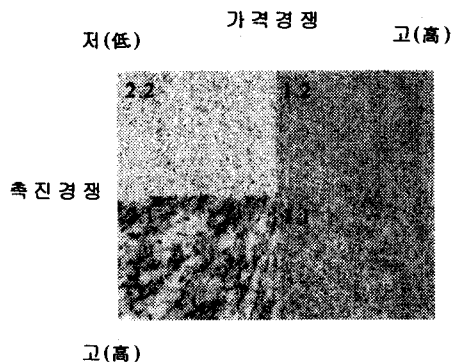
|       |   |
|-------|---|
| 가설 II | 점유율과 전략적 결정의 상관관계                         |
| II-1  | 점유율 목표는 판매촉진활동에 대한 중점도와 유의적인 상관관계를 가진다    |
| II-2  | 점유율 목표는 광고활동에 대한 중점도와 유의적인 상관관계를 가진다.     |
| II-3  | 점유율 목표는 제품의 가격우위에 대한 중점도와 유의적인 상관관계를 가진다. |

### 3.3 촉진·가격경쟁의 차별적 상황에서 전략적 유용성

<그림 3-4>와 같이 촉진/가격 경쟁의 분류를 통해서 분류된 4개의 집단 중 1.1, 1.2, 2.1, 2.2의 집단별 전략적 유용성을 확인하기 위해 다음과 같은 가설을 설정한다. 가설 III-1의 가격·촉진의 경쟁상황에서는 복합적이고 집중적인 경쟁압력으로 인하여 제품의 질과 제품범위 등의 차별화 전략요인들이 기업의 성과와 유의적인 상관관계를 가지며 이 상황에서는 원가우위 요인은 유의적인 상관관계를 가지지 못할 것이다.

가설 III-2의 가격 경쟁상황하에서는 비용우위적인 요인들이 벤처기업의 수익성과 유의적인 상관관계를 가질 것이다. 가설 III-3의 촉진경쟁상황에서 벤처기업은 비용우위의 경쟁압력을 받지는 않을 것이며 벤처기업의 운영에 있어 소비자 만족에 필요한 요인들이 유의적인 상관관계를 가질 것이다.

<그림 3-4> 촉진·가격경쟁의 차별적 상황



<표 3-3> 연구의 가설 3

|          |   |
|----------|---|
| 가설 III-1 | 가격/촉진 경쟁상황 (High-Intensity Promotion and High-Intensity Price Competition)에서의 전략적 유용성 |
| III-1-1  | 차별화전략은 사업성과와 유의적인 상관관계를 가진다.  |
| III-1-2  | 원가우위 전략은 유의적인 상관관계를 못한다.  |
| 가설 III-2 | 가격 경쟁상황 (Low-Intensity Promotion and High-Intensity Price Competition)에서의 전략적 유용성     |
| III-2-1  | 원가우위전략은 사업성과와 유의적인 상관관계를 가진다.   |
| 가설 III-3 | 촉진경쟁상황 (High-Intensity Promotion and Low-Intensity Price Competition)에서의 전략적 유용성      |
| III-3-1  | 원가우위전략은 사업성과와 유의적인 상관관계를 가지지 않는다.   |
| III-3-2  | 차별화는 사업성과와 유의적인 상관관계를 가진다.  |

### 3.4 표본의 설정과 분석방법

본 연구에서 사용되어진 표본은 '1998

한국벤처기업총람(세계일보)에 근거하여 팩스, 우편을 통한 설문응답을 실시하였다. 먼저 해당 벤처기업의 담당자에게 전화를 통해 설문의 취지와 목적을 설명하고 이후에 팩스와 우편을 통한 설문을 실시하였다. 1998년 10월부터 11월까지의 조사를 통해 총 92개의 완성된 설문지를 회수하였다.

분석방법으로는 시장환경과 경쟁률목표와의 관계, 점유율목표와 전략결정과의 관계를 분석하기 위하여 상관관계분석을 실행하였다.

촉진·가격경쟁의 차별적 상황에서의 전략적 유용성을 파악하기 위하여 기업이 사용하는 전략의 내용들을 요인분석을 통해 분류하고 이러한 요인들을 본원적 전략으로 사용하여 기업의 사업성과와 이들 전략요인과의 관계를 상관관계분석을 통해 분석한다.

#### IV. 실증분석 결과

##### 1. 시장의 경쟁상황·점유율 목표·마케팅 전략간의 상관관계분석

###### 1.1 시장의 경쟁상황과 점유율 목표에 관한 가설검증

Porter(1980)는 시장 내 경쟁자의 수가 많을수록 경쟁의 강도가 강해진다고 하였다. 높은 경쟁의 강도는 신규 진입자에게 많은 부담을 제공하게 된다. <표 4-1>의 결과는 많은 수의 기존 경쟁자는 신규 진입자에게 시장점유율과 관련하여 부정적인 영향을 미친다는 가설을 지지하고 있다.

<표 4-1> 경쟁자의 수와 점유율 목표와의 상관관계분석

|               | Pearson 상관 | 유의확률   | 제곱합      | 공분산    | N  |
|---------------|------------|--------|----------|--------|----|
| 경쟁자수<br>점유율목표 | -.381      | .000** | -729.207 | -8.013 | 92 |

\*\*상관계수는 0.01수준(양쪽)에서 유의

Porter(1980)는 산업의 낮은 성장률은 기업간의 경쟁적 행동을 유발시키는 요인이라고 지적하였다. <표 4-2>는 산업의 낮은 성장성과 제품 수명주기와 연결하여 고찰하였을 때 제품의 수명주기가 성숙될수록 산업 내에서 기업의 경쟁강도는 심화될 것이라는 가설을 지지하고 있다.

<표 4-2> 제품수명주기와 점유율목표와의 상관관계

|               | Pearson 상관 | 유의확률   | 제곱합     | 공분산   | N  |
|---------------|------------|--------|---------|-------|----|
| 수명주기<br>점유율목표 | .358       | .000** | 740.022 | 8.132 | 92 |

\*\*상관계수는 0.01수준에서 유의

벤처기업이 새로운 기업이 시장에 진입할 경우 기존의 거대경쟁자의 경쟁적 반응에 의한 위협을 느끼게 된다. 따라서 신규진입 기업의 시장점유율 목표에 위축을 가져 오게된다. <표 4-3>은 이러한 가설을 지지하고 있다.

<표 4-3> 거대 경쟁자의 시장지배력과 점유율 목표와의 상관관계분석

|                           | Pearson 상관 | 유의확률   | 제곱합      | 공분산    | N  |
|---------------------------|------------|--------|----------|--------|----|
| 거대경쟁자의시장<br>지배능력<br>점유율목표 | -.314      | .001** | -746.674 | -8.205 | 92 |

\*\*상관계수는 0.01수준에서 유의

1.2 점유율목표와 마케팅의사결정

빠른 성장과 높은 점유율을 달성하고자 하는 기업의 경우 사업 시작초기에 마케팅의 각 분야에 있어 그들의 경쟁자들보다 많은 노력을 기울일 것이다. <표 4-4>는 높은 수준의 점유율을 목표로 하는 기업은 제품에 대한 광고, 촉진활동에 대해 높은 중점을 둔다는 것을 보여주고 있다. 또한 높은 점유율을 획득하고 유지하기 위해 경쟁자들에 비해 낮은 수준의 제품가격을 유지한다는 것을 확인할 수 있다.

<표 4-4> 점유율 목표와 광고활동간의 상관관계

|       | Pearson 상관 | 유의확률   | 계표합     | 공분산   | N  |
|-------|------------|--------|---------|-------|----|
| 광고활동  | .200       | .028*  | 382.598 | 4.204 | 92 |
| 촉진활동  | .214       | .025*  | 397.907 | 4.266 | 92 |
| 판매가우위 | .413       | .000** | 758.185 | 8.332 | 92 |

\*\*P<0.01, \*P<0.05 수준에서 유의

2. 촉진·가격경쟁의 차별적 상황에서의 전략적 유용성에 대한 검증

설문조사결과 가격경쟁(H)/촉진경쟁(H) 상황인 기업이 23개 기업이었으며 가격경쟁(h)/촉진경쟁(L)상황인 기업이 16개 기업이며 가격경쟁(L)/촉진경쟁(H) 상황인 기업이 20개로 나타났다. 나머지 33개의 가격경쟁(L)/촉진경쟁(L) 상황인 기업의 경우는 벤처기업 특유의 기술우위와 시장선점성을 바탕으로 한 비경쟁상황에 있는 것으로 분석된다.

<표 4-5> 촉진·가격경쟁 상황하의 전략변수들의 요인분석

|       | 상분   |       |       |
|-------|------|-------|-------|
|       | 요인 1 | 요인 2  | 요인 3  |
| 판매비용  | .114 | .638  | .168  |
| 제품가격  | .068 | .488  | .059  |
| 생산비용  | .009 | .740  | .068  |
| 제품의 질 | .763 | .101  | -.010 |
| 제품다양성 | .731 | -.011 | .045  |
| 기업이미지 | .636 | -.116 | .044  |
| 제품기술  | .009 | -.116 | .740  |
| 공정기술  | .096 | .131  | .486  |

- 요인추출방법: 주성분분석
- 회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스
- 요인점수

위의 <표 4-5>는 촉진·가격경쟁의 상황하에서의 전략적 유용성을 분석하기 위하여 사용된 전략변수들의 요인을 분석한 표이다. 각 요인의 분류기준은 아이겐 값 1이상으로 적재값 .5수준에서 정하였다. 각 요인의 내용을 보면 요인 1은 기업의 이미지, 제품의 다양성, 제품의 품질에 관련된 요인이다. 요인 2는 판매비용, 제품의 가격, 생산비용과 관련된 요인이다. 요인 3은 제품과 관련된 기술 특허, 생산공정에 사용되는 특허기술과의 관련성을 나타내는 요인이다. 이러한 3가지의 요인들을 Porter(1980)의 본원적 전략의 형태와 관련지어 볼 때 요인 1은 차별화 전략, 요인 2는 원가우위전략, 요인 3은 집중화 전략으로 고려되어질 수 있다. 이런 분류를 통해 각 시장의 경쟁상황에 따른 기업의 전략의 형태를 검증한 결과는 다음과 같다.

2.1 가격경쟁(H)/촉진경쟁(H)상황에서의 차별화 전략의 유용성 검증

<표 4-6>의 실증분석결과 가격경쟁(H)/촉진경쟁(H)상황에서는 차별화전략과 기업의 수익성간에 높은 유의수준을 보이는 것으로 나타났다.

<표 4-6> 가격·촉진상황에서 차별화 전략과 ROS와의 상관관계

|      | Pearson 상관 | 유의확률   | 제곱합      | 공분산    | N  |
|------|------------|--------|----------|--------|----|
| ROS  | .715       | .000** | 1141.575 | 51.890 | 23 |
| 요인 1 |            |        |          |        |    |

\*\*상관계수는 0.01수준(양쪽)에서 유의

<표 4-7>은 가격·촉진경쟁 상황에서 원가우위전략과 ROS와는 유의한 상관관계를 가지지 못하는 것을 보여주고 있다.

<표 4-7> 가격·촉진상황에서 원가우위전략과 ROS와의 상관관계

|      | Pearson 상관 | 유의확률 | 제곱합     | 공분산   | N  |
|------|------------|------|---------|-------|----|
| ROS  | .215       | .925 | 571.575 | 74.90 | 23 |
| 요인 1 |            |      |         |       |    |

2.2 가격경쟁(H)/촉진경쟁(L)상황에서의 원가우위전략의 유용성

<표 4-8>에서 가격경쟁의 집중도가 심하고 촉진경쟁의 상황의 수준이 낮은 상황에서 원가우위전략이 기업의 수익성과 유의적인 상관관계를 가진다는 것을 확인 할 수 있다. 이러한 검증의 결과는 이 연구의 원형이 된 Chaganti et al.(1989)

에서 검증된 결과와 상반되는 것으로 우리 나라 벤처기업들이 소구하는 시장들의 상당수가 이미 제품의 수명주기가 성숙단계에 들어서고 기술의 보급이 확산되면서 제품의 가격경쟁이 지속적으로 가속화되고 있는 현상을 반영한다고 볼 수 있다.

<표 4-8> 가격경쟁 상황에서 원가우위전략과 ROS의 상관관계

|      | Pearson 상관 | 유의확률   | 제곱합    | 공분산  | N  |
|------|------------|--------|--------|------|----|
| ROS  | .666       | .005** | 13.411 | .894 | 16 |
| 요인 2 |            |        |        |      |    |

\*\*상관계수는 0.01수준(양쪽)에서 유의

2.3 가격경쟁(L)/촉진경쟁(H)상황에서의 차별화전략의 유용성

<표 4-9.1>는 촉진경쟁상황에서 차별화 전략과 ROS와의 상관관계를 보여주고 있다. 실증분석결과 가격경쟁의 집중도가 낮고 촉진경쟁의 집중도가 높은 상황에서 차별화전략은 기업의 수익성과 유의적인 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. <표 4-9.2>는 원가우위 요인은 촉진경쟁상황에서 유의적인 상관관계를 가지지 못하는 것을 보여주고 있다.

<표 4-9.1> 촉진경쟁상황에서 차별화전략과 ROS와의 상관관계

|      | Pearson 상관 | 유의확률   | 제곱합     | 공분산    | N  |
|------|------------|--------|---------|--------|----|
| ROS  | .586       | .007** | 357.269 | 18.804 | 20 |
| 요인 1 |            |        |         |        |    |

\*\*상관계수는 0.01수준(양쪽)에서 유의

<표 4-9.2> 촉진경쟁상황에서 원가우위전략과 ROS와의 상관관계

|      | Pearson 상관 | 유의확률 | 제곱합     | 중분산  | N  |
|------|------------|------|---------|------|----|
| ROS  | .086       | .712 | 236.269 | 9.04 | 20 |
| 요인 2 |            |      |         |      |    |

## V. 결 론

본 연구의 결과는 벤처기업이 시장에 진입하는 상황에서 시장의 경쟁상황과 기업의 목표사이에는 유의적 상관관계가 존재한다는 것을 알 수 있었다. 또한 기업의 목표와 기업이 시장에서 행하는 전략적 행동간에 유의한 상관관계가 있다는 것을 확인 할수 있었다.

일반적으로 중소기업은 산업의 거대 경쟁자에 비해 그들이 사용 할수 있는 전략의 도구에 많은 제약을 받게 마련이다. 본 연구의 결과는 경쟁의 차별적 상황에서 Porter(1980)의 본원적 전략이 부분적으로 적용되는 것을 확인했다. 벤처기업이 시장에서 효과적인 성과를 얻기 위해서는 자신이 속한 산업의 차별적 경쟁상황에 적합한 전략을 구사해야 한다는 것을 본 연구에서 증명하고 있다.

연구의 내용에서 밝힌 바와 같이 본 연구는 벤처기업의 전략에 관한 선행연구들을 원형으로 하여 실증분석을 하였기 때문에 각각의 산업에서 소비자들과 유기적인 관계를 맺지 못하고 있는 우리 나라의 실정과 다소 차이점을 보이고 있다. 또한 본 연구의 원형으로 사용한 4개의 연구, 즉

< MacMillan & D. Day(1987), Chaganti et al.(1989), McDougall & Robinson(1990), McDougall et al.(1994) >중 MacMillan & D. Day(1987), McDougall & Robinson(1990), McDougall et al.(1994)의 연구가 각각 산업재 시장, 컴퓨터 통신산업의 기업들을 대상으로 하여 특정의 산업 내에서 비교 연구를 실시 하였음에도 각 기업의 업종분류가 불명확한 우리 나라의 현실상 표본 수집의 한계를 겪을 수밖에 없었다. 또한 활발한 연구 개발을 통해 사용되어지고 있는 여러 마케팅 기법들을 통한 기업의 운영을 비교할 수 없었다. 이후의 연구에서는 이러한 한계점을 극복한 연구가 이루어지기를 기대한다.

## 참 고 문 헌

- 박민규, "국내 신생 기술집약형 중소기업의 진입전략에 관한 상황적 분석," 한국과학기술원 석사학위 논문, 1992.
- 박상규, "경제위기 극복을 위한 지방 중소기업·벤처기업의 경영화전략," 강원포럼, 강원개발연구원, 5/6월호, 1998, pp. 6-27.
- 송유진·신태영, "신기술창업기업의 성공요인 분석과 정책과제," 과학기술정책관리연구소, 1998.
- 이진주, "벤처경영의 특성과 발전과제," 벤처경영연구, 제1권 제1호, 한국중소기업학회, 1998, pp. 213-244.
- 오종석·이용탁, "벤처기업의 창업전략에 관한 연구," 經營·經濟研究, 제16권 제1호, 부산대학교 경영·경제연구소, 1997. pp.171-189.

- 조형래, "창업인의 특성, 제품혁신성과 벤처기업 성과간의 상황적 관계," 한국과학기술원 박사학위논문, 1994.
- 홍성도, "벤처비즈니스의 이해," 학문사, 1997.
- 채서일, "마케팅," 제2판, 학현사, 1995.
- Biggadike, R. E. "The Risky Business of Diversification," *Harvard Business Review*, 57, May-June 1979, pp. 103-111.
- Birley Sue and Paul Westhead, "Growth and Performance Contrasts Between 'Types' of Small Firms," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, pp. 535-557.
- Broom, H. N. and G. Longenecker, *Small Business Management*, Southwestern, Cincinnati, OH, 1979.
- Carter, Nancy M., Timothy M. Stearns, Paul D. Reynolds, and Brenda A. Miller, "New Venture Strategies Theory Development with an Empirical Base," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp. 21-41.
- Chaganti, R. R., Canti and V. Mahajan, "Profitable Small Business Strategies under Different Types of Competition," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(3), 1989, pp. 21-35.
- Cooper, A. C., "R&D Is More Efficient in Small Companies," *Harvard Business Review, Reprints of Selected Articles, Small Business Part 1*, pp. 5-22, (Reprinted from HBR May-June 1964).
- \_\_\_\_\_, Willard G. E., and Woo, C. Y., "Strategies of High-Performing New and Small Firms : A Reexamination of the Niche Concept," *Journal of Business Venturing*, 1(3), 1986, pp. 247-260.
- Dougherty, Deborah, "Understanding New Markets For New Products," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, pp. 60-78.
- Feeser, Henry R. and Gary E. Willard, "Founding Strategy and Performance : A Comparison of High and Low Growth High Tech Firms," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, pp. 87-98.
- Galbraith, C. and D. E. Schendel, "An Empirical Analysis of Strategy Types," *Strategic Management Journal*, Vol. 27(3), 1983, pp.153-173.
- Logeneker, Justin G., Carlos W. Moore, and J. William Petty, *Small Business Management - An Entrepreneurial Emphasis*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1997.
- McDougall, P. P., Jeffrey G. Covin, and Richard B. Robinson, Jr., "The Effects of Industry Growth and Strategic Breadth on New Venture Performance and Strategy Content," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp. 537-554.
- \_\_\_\_\_, and Richard B. Robinson, Jr., "New Venture Strategies : An Empirical Identification of Eight 'Archetypes' of Competitive Strategies for Entry," *Strategic Management Journal* Vol. 11, 1990, pp. 447-467.
- MacMillan, I. C. and D. L. Day, "Corporate Ventures into Industrial Markets : Dynamics of Aggressive Entry," *Journal of Business Venturing*, 2(1), 1987, pp. 29-40.

- Miller, A. and B. Camp, "Exploring Determinants of Success in Corporate Ventures," *Journal of Business Venturing*, 1, 1985, pp. 87-105.
- Porter, M. E., *Competitive Strategy : Technique for Analyzing Industries and Competitors*, New York : Free Press, 1980.
- \_\_\_\_\_, *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, New York : Free Press, 1985.
- Sandberg, W. R. and C. W. Hofer, "Improving New Venture Performance : The Role of Strategy, Industry Structure, and the Entrepreneur," *Journal of Business Venturing*, 2(1), 1987, pp.5-28.
- Tan, J. Justin and Robert J. Litschert, "Environment-Strategy Relationship and its Performance Implications : An Empirical Study of The Chinese Electronics Industry," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp. 1-20.
- Walker, Orville C., Jr., Harper W. Boyd, Jr., and Jean-Clade Larreche, *Marketing Strategy : Planning and Implementation*, Irwin, 1992, Homewood, Boston.

## A empirical test of strategy market entry on venture business

Sang-Kyu Park\*·Kang June Lee\*\*

### Abstract

This study empirically examines the profit impact of different strategies under different types of competition: price competition, promotion competition, high intensity price-promotion competition. And the result of this study is appeared that in the case of the market entry of a venture business there is a critical relationship between market competition and the goal of a firm. Also established is that the goal of a firm has a significant correlation with a strategic behavior in the market.

---

\* Asistant professor, The faculty of Business Administration and Tourism, Kangwon National University

\*\* Asistant, The faculty of Business Administration and Tourism, Kangwon National University