

대형할인점에 대응하는 중소 소매점의 경쟁전략, 마케팅 역량 그리고 소매성과*

전달영**

채명수***

본 연구에서는 대형 머천다이즈의 위협이라는 적대적 환경에 대응하는 중소 소매점의 경쟁전략, 전략집단, 마케팅역량 그리고 소매성과의 상호관계를 실증적으로 분석하고자 하였다. 본 논문에서는 위의 연구목적을 달성하기 위하여 전국에 있는 325개의 중소 소매점을 대상으로 자료를 수집하였다.

중소 소매점들이 추구하는 경쟁전략은 가격우위, 머천다이즈 차별화, 서비스차별화 등의 세 가지 경쟁전략으로 뚜렷하게 구분되었고, 군집분석을 통하여 분류된 전략군집은 속수무책 유형, 서비스차별화 유형, 가격우위 유형, 그리고 머천다이즈 차별화 유형으로 나타났다.

분석결과 가격우위군집과 머천다이즈 차별화군집 심지어 속수무책군집도 환경의 적대성을 낮게 지각하는 중소 소매점들이 높게 지각하는 점포들보다 유의하게 높은 소매성과를 달성하였다. 반면에 전략군집과 적대성의 상호작용에 따른 조절효과는 유의하게 소매성과에 영향을 미치지 못하였다. 또한 마케팅역량에서는 머천다이즈 차별화 군집, 가격우위 군집, 서비스차별화 군집, 속수무책 군집 순서로 마케팅역량을 높게 획득하였다. 마지막으로 중소 소매점들의 매출액 성장률 등의 점포성과는 머천다이즈 차별화 군집이 가장 높게 나타났으나 가격우위 군집과 서비스차별화 군집의 소매성과는 유의한 차이가 없었다.

Key Words: 환경의 적대성, 중소 소매점 경쟁전략, 전략집단, 마케팅역량, 소매성과

* 이 논문은 2000년도 아산사회복지재단의 연구비에 의하여 수행되었습니다.

심사자들의 건설적인 조언에 감사드립니다.

** 충북대학교 경영학부 부교수

*** 한국외국어대학교 무역학과 부교수

I. 서론

한국의 유통산업은 전반적인 정보기술(Information Technology)의 발전에 힘입어 산업구조적인 측면에서 유통시장의 개방, 가격 파괴 현상, 신업태의 확산, 물류비용의 급증 등을 경험하고 있으며, 소비자 측면에서는 가치지향적 구매, 소비수요의 변화 등의 많은 구조적 변화를 겪고 있다. 이러한 변화에 대응하기 위하여 국내 유통기업들은 구조적 혁신을 적극적으로 시도하고 있다.

특히 중소 유통기업(소매점)이 현재 직면하고 있는 환경변화는 심각한 수준에 있다. 대형할인점 혹은 매스 머천다이저(mass merchandiser)의 성공적 운영과 전국적인 다점포화는 기존의 중소 소매점에게 생존의 문제와 직결할 정도의 적대적 환경(hostile environments)을 조성하고 있다. 국내 유통산업에서 중소 소매점이 차지하고 있는 비중이나 국내 유통시장 보호라는 측면을 고려하면 중소 소매점의 경쟁력 향상을 위한 경쟁전략 도출이나 마케팅 역량의 제고가 시급한 실정이다.

현재 중소 유통기업이 맞고 있는 환경의 적대성은 기업의 능력과 성과에 위협을 주는 환경요소로서 기업의 경쟁전략과 경영성과에 매우 중요한 영향을 미친다(Covin and Slevin, 1989; Davis, Morris, and Allen, 1991). 중소 유통기업의 제한된 자원과 의사결정의 부정확성 때문에 적대적 환경은 중소 소매점의 경영활동에 치명적인 위협요소가 되고 있다. 특히 대형할인매장의 지속적이고 급속한 성장과 새로운 유통채널(예를 들어 우편판매, 텔레마케팅, TV홈쇼핑, 인터

넷 전자상거래 등)의 발전은 그 동안 우호적인 환경(benign environments)에서 상대적으로 안정적으로 사업을 하고 있던 중소 소매점의 생존에 큰 장애요인으로 부상하고 있다.

중소 소매점의 입장에서는 이러한 대형할인점의 공격적 확장전략과 새로운 유통채널의 등장 및 제휴라는 적대적 환경을 극복하고 독특한 경쟁전략을 실행하여 차별적 우위를 획득하는 것이 무엇보다도 중요한 과제이다. 현재 E-마트, 월마트, 까르푸와 같은 대형할인매장의 경쟁적인 다점포화 등의 공격적 전략운영과 인터넷 쇼핑몰의 활성화는 중소 소매점이 새로이 형성된 적대적 환경에 어떻게 대응하고 어떤 경쟁행위를 통하여 이익을 창출할 수 있는지를 연구할 수 있는 시의적절한 기회를 제공하고 있다.

그러나 중소 소매점 전략에 관한 대부분의 기존 연구는 다음과 같은 한계점을 갖고 있다. 첫째, 적대적 환경을 고려하지 않고 중소기업의 경쟁전략, 경쟁유형 및 성과의 관계를 연구하였거나(e.g., Conant Smart, and Solano-Mendez, 1993; Smith, Venkatraman, and Wortzel, 1995), 둘째, 적대적 환경에 대응하는 일반 제조 대기업이나 중소기업의 경쟁전략에만 초점을 맞추어 연구하였다(e.g., 이장우, 1996; Davis, Morris, and Ellen, 1991; McGinnis and Kohn, 1993).

최근 대형할인점의 중소도시 진입에 따른 소매점 유통경쟁구조에 대한 연구(박성용, 2003)가 있으나 최종 소비자의 관점에서 유통업체들의 특성과 경쟁관계, 구매품목과 구매장소와의 연관성 등을 분석하였다. 유통업체 연구에서는 소매점 관점에서의 경영전략에 대한 연구가 매우 중요하고 시급한 문제

임에도 불구하고 대형할인점의 위협 및 새로운 유통채널의 등장에 대응한 중소 소매점의 경쟁전략, 전략집단, 소매성과 등을 실증적으로 조사한 연구는 거의 없는 실정이다.

따라서 본 연구에서는 대형 머천다이지의 위협 및 새로운 유통채널의 등장이라는 적대적 환경에 대응하는 중소 소매점의 경쟁전략, 전략집단(경쟁유형), 마케팅역량, 그리고 소매성과의 상호관계를 실증적으로 검증하고자 하였다. 본 논문에서는 위의 연구목적을 달성하기 위하여 전국에 있는 325개의 중소 소매점을 대상으로 자료를 수집하였다.

II. 문헌 고찰과 연구문제 설정

1. 환경의 불확실성

기업의 경쟁전략과 성과간의 관계는 환경적 상황에 따라 달라진다. 기업을 둘러싼 환경 요인들은 수없이 많으므로 특정기업의 경영성과에 영향을 줄 수 있는 요인이나 조직의 생존에 연관된 요인들을 명확히 개념화하고 재정의하는 작업이 필요하다(e.g., Davis, et al., 1991; Lumpkin and Dess, 1996). 기업의 경쟁전략과 경영성과에 영향을 주는 외부 환경요인은 일반적으로 환경의 풍요성(environmental munificence), 환경의 역동성(environmental dynamism), 환경의 이질성(environmental heterogeneity), 그리고 환경의 적대성(environmental hostility) 등으로 나눌 수 있다(e.g., March and Simon, 1958; Miller and Friesen, 1982; McGinnis

and Kohn, 1993).

환경 불확실성의 구성 요인을 구체적으로 살펴보면 첫째, Thompson(1967)은 환경을 이질성 대 동질성의 두 차원으로 구분하였다. 이질성은 다양성이 요구되는 마케팅 또는 생산지향적인 기업이 시장에서 직면하는 변화 정도를 의미한다. 즉, 이질성은 조직이나 개인을 둘러싼 환경요인들간의 유사성 또는 차별화의 정도로 측정된다. 기업이 속한 시장에서의 차별화의 급증은 환경을 더욱 복잡하게 만든다. 기업들은 시장에서 증가하고 있는 이질성에 대응하기 위하여 제품, 서비스, 기술혁신 등을 통한 다양한 시장세분화 전략을 구사한다(Miller and Friesen 1983).

둘째, 환경의 역동성은 환경요인들이 예측 불가능하게 변화하는지 아니면 예측 가능함을 의미하며 불안정성과 격변성의 두 가지 특성으로 나타난다. 역동성은 경쟁자와 고객 행위의 불확실성 또는 예측불가능성 등의 시장에서의 혁신과 변화의 비율로 측정된다(Lawrence and Lorsch, 1967; Thompson, 1967). 기업간의 거래에 영향을 미치는 환경요인들이 자주 변화하고 이들 간의 상호연계가 급격히 증가 또는 감소함으로써 기업이 불안정하고 단속적인 외부변화에 직면할 때 환경의 역동성은 증가한다.

셋째, March와 Simon(1958)은 호의적인 외부환경, 자원의 풍부함 등을 나타내는 개념으로 환경의 풍요성을 제시하였다. 반면에 Child(1972)는 환경에서 자원의 효용 또는 유용성 측면을 강조하는 희소성(illiberality)이라는 개념을 제시하였고 이는 풍요성 개념과 대비된다.

넷째, 환경의 적대성은 경쟁의 다중적인

측면 즉 경쟁강도 및 해당산업의 경기하강 등에 의해 기업에게 전달되는 위협의 수준을 의미한다(Khandwalla, 1977; Miller and Friesen, 1982). 환경의 풍요성에 반하여 적대성은 기업에게 자원 희소성의 증가, 이익의 감소, 그리고 전략 운용 폭의 축소 등을 경험하게 한다.

2. 환경의 적대성, 경쟁전략 및 전략군

기업의 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향은 특정기업의 고유한 환경상황에 따라 달라진다. 본 연구에서는 기존 중소 소매점에 대한 대형할인점의 위협을 적대적 환경이라는 관점에서 파악하여 그러한 환경이 소매 경쟁전략과 소매성과에 미치는 영향을 연구하고자 하였다.

우호적인 환경은 예측 가능한 경쟁, 마케팅 기회의 풍요성 등으로 표출되고 이는 기업활동에 안정적인 환경을 제공한다(Covin and Slevin, 1989; Miller and Friesen, 1982). 반면에 적대적 환경은 기업이 단기간에 통제할 수 없는 부정적이고 불확실한 상황의 원천으로 가변적인 산업구조, 치열한 경쟁, 매마른 기업풍토 등의 특성으로 나타난다(Miles, Arnold, and Thomson, 1993). 그러므로 적대적 환경하의 경영자들은 시장 기회의 축소, 자원의 특화, 고객 니즈 예측의 어려움, 제품 진부화 그리고 장기적 통제의 부족 등을 직면하게 된다. 따라서 적대적인 환경이 심할 때에는 자원의 보전과 효율적인 경쟁전략을 추구해야 하고, 적극적인 사전대응, 방대한 위험부담, 신제품 출시 및 유통 등은 가급적 회피해야 한다(Davis, et

al., 1991; Miller and Friesen 1983).

Khandwalla(1977)에 의하면 적대적 환경하에서 중소기업에는 기업가정신을 가진 최고경영자의 경영스타일이 효율적이라 하였고, 성공한 기업과 실패한 기업을 비교한 논문에서 Miller와 Friesen(1983)은 환경의 적대성이 높아질 때 성공한 기업에서 기업가정신 지향성(entrepreneurial orientation)이 더 높게 나타난다는 것을 보여주었다.

또한 161개 중소기업의 경쟁전략과 환경의 적대성간의 관계를 조사한 연구에서 Covin과 Slevin(1989)은 적대적 환경에서 중소기업들은 경쟁우위를 유지·획득하기 위하여 수동적 행위보다는 오히려 진취적, 혁신적, 그리고 위험 지향적인 경쟁전략을 취함으로써 적대적 환경에 대응하는 것을 밝혀냈다.

Davis와 그의 동료(1991)들은 지각된 환경의 적대성이 제조기업의 기업가 행위와 마케팅 전략에 미치는 영향을 평가하기 위하여 98명의 매니저를 우편 조사하였다. 그 결과 지각된 환경의 격변성이 제조기업의 기업가정신과 마케팅 지향성에 모두 유의한 영향을 미치는 것을 발견하였다. McGinnis와 Kohn(1993)도 59명의 로지스틱스 매니저들과의 설문조사를 통하여 환경의 적대성이 경쟁집단들이 로지스틱스 전략의 우선 순위를 결정하는데 유의한 영향을 준다는 것을 검증하였다.

최근에 Bechrer와 Mauer(1997)도 683명의 중소기업 최고경영자를 표본으로 한 설문조사에서 환경의 적대성이 기업의 마케팅 지향성(marketing orientation)과 재무성과를 조절한다는 것을 밝혀내었다. 즉 경쟁강도 등이 높을 때 시장지향적 전략은 더 높은

수익을 가져온다는 것을 보여주었다.

반면에 앞의 주장과는 대조적으로 Miles와 그의 동료(1993)들은 중소기업들은 상대적으로 수동적인 혹은 위험 회피적인 경쟁 전략을 채택함으로써 적대적 환경에서의 불확실성을 최소화하도록 노력하는 것을 검증하였다. 169개의 중소기업들은 제한된 자원과 그로 인한 부정확한 의사결정 때문에 적대적 환경에 대응하기 위하여 상대적으로 수동적인 경쟁 전략을 실행하고 있고, 환경의 적대성과 기업가적인 적극적인 경쟁행위 간에는 유의한 음의 상관관계가 있다는 것을 조사하였다.

따라서 위의 연구결과들을 종합해 볼 때 대형할인점의 위협이라는 적대적 환경에 대응하기 위하여 중소 소매점들은 서로 다른 경쟁 전략과 차별적인 전략 집단을 형성하는 것을 알 수 있다. 또한 전략군 간에도 경쟁 전략과 경쟁 유형의 특성차이에 따라 환경의 적대성을 매우 다르게 지각할 것이다. 따라서 다음과 같은 연구문제들을 도출할 수 있다.

연구문제 1: 대형할인점에 대응하기 위하여 중소 소매점들이 어떠한 고유의 경쟁 전략을 구사하고 있으며, 상이한 경쟁 전략은 독특한 경쟁 유형 즉, 어떤 소매 경쟁 전략군을 형성하며, 그리고 소매 전략군 간에 차이가 있음을 조사한다.

연구문제 2: 대형할인점의 위협에 대해 중소 소매점들이 어느 정도로 적대적 환경을 지각하는지를 살펴보고, 소매 경쟁 전략군 간에 적대적 환경의 지

각 정도에 따라 소매 성과에 유의한 차이가 있는지를 검증한다.

3. 전략군, 마케팅 역량 및 소매성과

극심한 환경 변화에서 생존하기 위한 기업 능력은 경쟁자와 차별화 할 수 있는 기업의 경쟁 전략의 선택과 실행에 달려 있다(Porter, 1980). 대부분의 경쟁 전략에 대한 연구들은 Miles와 Snow(1978), Porter(1980)를 근거로 하여 특정 기업이 사용하는 경쟁 전략과 경쟁 유형(전략 집단 또는 전략군)을 파악하여 분류하고 있다.

Miles와 Snow(1978)는 제품 시장을 개발하기 위한 전략적 지향성을 근거로 기업을 공격자(prospectors), 분석자(analyzers), 방어자(defenders), 반응자(reactors)의 네 가지 경쟁 유형으로 나누었다. 또한 Porter(1980)는 우월한 경쟁 우위를 획득하기 위한 세 가지 경쟁 전략으로서 원가우위(cost leadership), 차별화(differentiation), 집중화(focus) 전략을 제시하였다.

Miles와 Snow(1978), Porter(1980)의 연구를 포함하여 많은 연구들은 명확하게 정의된 전략을 가진 기업들이 초점이 없는 전략을 사용하는 기업보다 성과가 뛰어나다는 것을 보여주고 있다. 예를 들면, Conant, et al.(1990)은 Miles와 Snow(1978)의 전략군에서 공격자, 분석자, 방어자들은 환경 변화에 적절한 대응을 함으로써 차별적 마케팅 역량과 우월한 성과를 획득하였으나, 반응자 전략 집단은 환경에 적절히 대응하지 못함으로써 성과가 낮은 것을 보여주었다.

중소기업의 경우 고객의 요구에 유연하고 민첩하게 적응할 수 있기 때문에 바람직한 경쟁전략은 차별화 전략, 집중화 전략, 또는 두 전략의 조합일 수 있다. 특히 이는 중소기업의 제품이 혁신적이고, 고급 디자인이나 우량품질일 때 더 유효하다. Ibrahim(1993)은 중소기업들이 규모의 경제를 누리기 힘들어 가격출혈경쟁을 회피하기 때문에 원가우위전략은 거의 사용하지 않는다는 것을 알아내었다.

한편 소매 경쟁전략은 소매시장에서 경쟁하고 소매성과를 달성하기 위한 소매기업의 계획, 전략방향 및 기업 지향성 등을 말한다(Smith et al., 1995). Watkins(1986)은 중소소매점은 대형 머천다이즈와 정면으로 경쟁하면 성공할 수 없다고 주장한다. 대신에 상류층 혹은 저소득층 세분시장을 대상으로 차별화 전략 또는 집중화 전략을 사용해야 시장기회를 포착할 수 있다고 하였다. Dwyer와 Oh(1988)는 소매환경에서 유효한 경쟁전략으로 포터의 분류를 사용하여 틈새시장전략과 가격주도전략을 제시하였다.

Stone(1995), Taylor와 Archer(1994)는 중소소매업자는 대형할인점과 경쟁할 때 저가격 전략을 회피해야 한다고 제안하였다. 예를 들면, 월마트의 주된 경쟁무기는 상시저가격 정책(every day low prices, EDLP)이고 이는 중소 유통업체가 모방하기 힘든 전략이다. 또한 Sharma(1993)는 중소기업은 대기업이 간파하기 쉬운 틈새시장을 표적시장으로 삼아 경쟁노력을 기울여야 한다고 하고, Covin과 Covin(1990)은 중소기업은 가격보다는 고객 서비스, 상품 전문화 등의 전략으로 대기업과 경쟁할 것을 제안하고 있다.

따라서 본 연구에서는 Wortzel(1987)이 제시한 포터 유형의 세 가지 경쟁전략을 사용하여 대형할인점의 위협에 대응하기 위해 중소소매점이 취할 수 있는 소매 경쟁전략과 경쟁유형을 밝혀 보고자 한다. 즉, 소매 경쟁전략은 첫째, 경쟁자보다 일관되게 낮은 가격을 제시하는 가격주도 전략, 둘째 독특한 제품구색을 제공하는 머천다이즈 차별화 전략, 셋째 고객서비스, 매장분위기 등의 서비스 차별화 전략 등으로 구분될 수 있다. 이러한 중소소매점의 독창적인 경쟁전략은 할인점의 위협이라는 적대적 환경과 상호작용하여 즉 적대적 환경의 조절효과가 반영되어 소매경쟁 전략군에 따라 서로 다른 경영성과를 만들어 낼 것이다. 따라서 다음과 같은 연구문제를 도출할 수 있다.

연구문제 3: 적대적 환경의 지각정도에 따라 같은 소매경쟁 전략군에 있어서도 성과가 달라질 것이라는 가정하에 적대적 환경의 조절효과를 고려하여 소매경쟁 전략군에 따른 소매성과의 차이를 검증한다.

전세계적인 치열한 경쟁체제하에서 '핵심역량에 기반을 둔 경쟁'(competing on core capabilities) 개념은 기업의 경쟁전략 수립의 기본이 되고 있다. Porter(1980)가 경쟁우위 달성 전략으로서 원가우위, 차별화, 집중화 전략을 제시한 이후로 많은 개념의 발전이 있어 왔다.

Day와 Wensley(1988)에 의하면 차별적역량(distinctive competences)은 특정기업이 경쟁기업보다 우월하게 잘하는 기술(skills)

이나 자원(resources)을 의미한다. Prahalad와 Hamel(1990)은 차별적 역량을 핵심역량(core capabilities)이라 명명하고 핵심역량의 특성으로 다양한 시장에의 접근 용이성, 고객만족 제고, 경쟁자의 모방 불가능성 등을 들었다. 그리고 Stalk, et al.(1992)은 핵심역량에 기초한 경쟁우위를 창출하고 고객욕구를 충족시키기 위하여 기업의 인적, 재무적, 기술적 자원(하부구조)에 기반을 둔 기업프로세스를 강조하였다.

기존 중소 소매점에 관한 연구에서 차별적 마케팅역량의 개념과 척도를 사용한 연구는 두 편의 논문(Conant et al., 1990; Conant et al., 1993)을 제외하고는 없는 편이다. 위의 두 연구에서 사용한 개념과 소매 환경에 적합한 경쟁우위를 추가하여 고객수요 예측의 정확성, 고객 및 경쟁자에 대한 지식, 가격전략의 효과성, 상품구색 차별화, 매장배치, 가시적인 머천다이징, 점포이미지, 고객서비스의 질, 고객불만 처리능력 등으로 마케팅역량에 대한 개념을 정의하였다. 본 연구에서는 소매 유통환경에 적합한 마케팅역량에 초점을 두어 경쟁전략군에 따른 차별적인 마케팅역량의 획득 여부를 살펴보고자 한다. 따라서 다음과 같은 연구문제를 도출할 수 있다.

연구문제 4: 소매경쟁 전략군에 따라 차별적인 마케팅역량을 획득하는지를 검증한다.

한편 기업의 경영성과를 측정하는 개념은 크게 재무적 성과, 사업성과, 조직 유효성 등의 세 가지로 나눌 수 있다(Venkatraman and Ramanujam 1986). 재무적 성과는 수익

성을 대표적인 척도로 사용하고, 사업성과에서는 시장점유율을 대표적인 지표로 보고 있으며, 마지막으로 조직 유효성에서는 조직 내부의 다양한 목표 달성을 대표적인 지표로 다루고 있다. 본 논문에서는 중소 소매점의 특성을 고려하여 재무적 성과에 국한하여 소매성과를 다루고 독특한 경쟁전략을 구사하는 전략군에 따라 매출액 성장률, 투자수익률 등의 재무성과가 달라질 것이라 본다. 따라서 다음과 같은 연구문제를 도출할 수 있다.

연구문제 5: 소매경쟁 전략군에 따라 중소 소매점의 점포성과에 유의한 차이가 있는가를 검증한다.

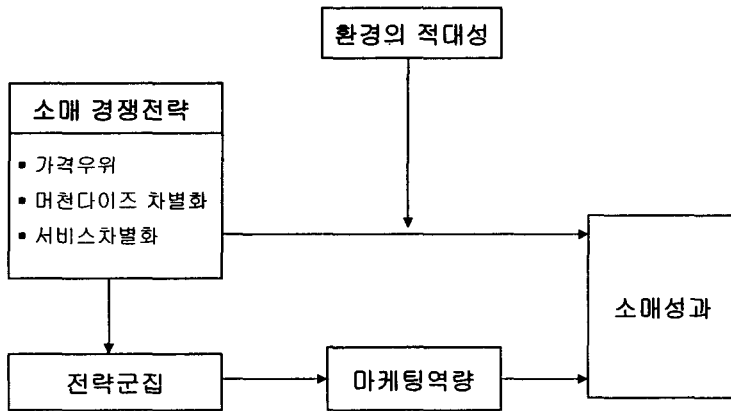
III. 연구모형

본 연구에서는 대형 머천다이저의 위협이라는 적대적 환경에 대응한 중소 소매점의 경쟁전략, 전략집단(경쟁유형), 마케팅역량, 그리고 소매성과의 상호관계를 실증적으로 검증하고자 한다. 위에서 상술한 내용과 도출된 연구문제들을 근거로 <그림 1>과 같은 연구 모형을 제안할 수 있다.

IV. 실증분석

1. 변수측정

연구방법과 척도의 개발은 Churchill(1979)



〈그림 1〉 연구모형

의 패러다임과 Anderson과 Gerbing(1988)이 제시한 절차를 따라 진행되었으며 근간이 되는 척도와 측정항목은 다음과 같다.

1.1 환경의 적대성

중소 소매점에 대한 대형할인점의 위협요인을 측정하기 위하여 Covin과 Slevin(1989), Miles, Arnold and Thomson(1993), Miller와 Friesen(1982) 등이 사용한 척도를 수정·보완하여 사용하였다. 환경의 적대성은 경쟁의 심화, 치열한 가격경쟁, 상품품질에서의 경쟁, 표적시장의 감소, 고객의 감소, 심한 법적 규제, 유통전문인력의 부족, 매출의 감소 등의 항목으로 7점 리커트형태 척도(예: 1= 전혀 그렇지 않다. 4= 보통이다. 7= 매우 그렇다.)를 이용하여 측정되었다.

1.2 소매 경쟁전략

가격주도, 머천다이즈 차별화, 서비스 차별화 등의 소매 경쟁전략의 척도는 Wortzel(1987)과 Smith et al.(1995) 등이 사용한 항

목을 중심으로 7점 리커트형태 척도를 사용하여 측정하였다. 예를 들면, 가격주도 전략은 경쟁자보다 더 낮은 매장가격, 상시저가 가격, 대량 직사입, 가격주도정책 등의 측정항목을 사용하였다. 머천다이즈 차별화 전략은 다양한 상품구색, 알려진 상표 취급, 신속한 신제품 판매, 독특한 라이프스타일 소구 상품, 매력적인 상품믹스 등의 항목으로 측정되었다. 또한 서비스 차별화 전략은 위치, 매장영업시간, 대기시간, 종업원의 친절도, 배달서비스, 신용카드 사용가능, 반품용이성 등의 항목으로 7점 리커트형태 척도(예: 1= 전혀 그렇지 않다. 4= 보통이다. 7= 매우 그렇다.)를 이용하여 측정되었다.

1.3 마케팅역량

Day와 Wensley(1988)는 특정기업이 보유한 기술과 자원을 성과우위를 가져오는 경쟁우위의 원천으로서 제시하였다. 차별적 마케팅역량은 Conant, et al.(1990)과 Conant, et al.(1993) 등이 사용한 항목을 이용하여 7점 리커트형태 척도로 측정되었다. 예를 들

면, 고객수요 예측의 정확성, 잠재고객에 대한 지식, 경쟁자에 대한 지식, 가격전략의 효과성, 상품구색 차별화, 상품품질, 광고효과, 매장배치, 가시적인 머천다이징, 점포차별화, 매장분위기, 점포이미지, 고객서비스의 질, 종업원 훈련, 고객불만 처리능력 등의 측정항목을 사용하여 7점 리커트형태 척도(예: 1= 전혀 그렇지 않다. 4= 보통이다. 7= 매우 그렇다.)로 측정되었다.

1.4 소매성과

소매성과는 Conant et al.(1993), Robinson과 Pearce II(1988) 등이 사용한 평당 매출액, 순 현금흐름, 과거 3년간 매출액 성장률, 투자수익률, 그리고 전반적 점포 성과 등의 항목을 이용하여 7점 리커트형태 척도(예: 1= 전혀 그렇지 않다. 4= 보통이다. 7= 매우 그렇다.)를 이용하여 측정되었다.

매출액 등의 객관적인 점포 소매성과를 이용하는 것이 바람직하나 일반적으로 중소 소매점들이 정확한 자료를 공개하기를 꺼리기 때문에 사실상 자료수집이 불가능한 문제점이 있다. 그러나 설문지를 이용한 주관적인 기업성과 자료도 객관적인 기업 내·외적 성과자료와 상당히 일치한다는 연구들(Dess and Robinson 1984; Venkatraman and Ramanujam 1986)이 있기 때문에 주관적 점포 성과자료를 이용해도 무방하다고 본다.

2. 표본설계와 자료수집

본 연구의 모집단은 대형할인점의 위협에 대응하는 전국의 중소 소매점으로 볼 수 있

다. 무작위추출 표본방법으로 전국에서 골고루 표본을 추출하는 것이 바람직하나 비용과 시간의 제약으로 대형할인점이 시장주도권을 잡고 있는 서울, 대전 등의 광역시, 분당, 용인, 산본 등의 신도시, 그리고 근래에 대형할인점이 성공적으로 진출하여 지방 중소 소매점에게 큰 충격을 주고 있는 청주, 안산, 이천 등의 지방도시의 중소 소매점을 대상으로 표본을 추출하였다. 여기서 중소 소매점이란 A.C. Nielsen 분류방법에 의거하여 라면, 청량음료, 과일통조림, 비스킷, 조미료 중 4개 이상을 취급하는 일반식품점에서 계산대(checkout)를 1대 보유한 소규모의 동네식품점, 소형수퍼마켓 등을 말한다.

기존문헌을 바탕으로 만들어진 설문지는 사전조사(pilot test)와 주요 응답자와의 심층면접(in-depth interview)을 통하여 수정·보완되었다. 설문지를 사용한 본 조사(main survey)에서의 자료수집 절차는 Dillman(1978)의 종합적 연구설계 방법(total design method)을 따라 진행되었으며, 자료수집 기간은 2000년 9월부터 10월까지 약 두 달간에 걸쳐 진행되었다. 총 500개의 중소 소매 점포에 설문지를 배포하였으며 그 중 358개의 설문지가 회수되었다. 불성실하게 응답한 33개의 설문지를 제외하고 분석에 사용된 표본은 325개이며 정보원이 직접 설문지를 회수하였기 때문에 65%의 높은 응답률을 보였다.

3. 분석 결과 및 논의

3.1 표본특성 분석

표본의 점포특성은 <표 1>에서 보듯이

중소 소매점들의 매장크기는 77.2%의 점포가 30평 이내이고, 종업원 수도 주인을 포함하여 4명 이내가 87.7%으로 대부분이 영세 점포들이다. 또한 월 매출액은 1,000만원 이하가 54.1%, 1,000만원~2,000만원의 점포가 24.3%이고, 3,000만원 이상의 점포도 16%의 분포를 보인다. 50.2%의 점포가 아파트주변에서 또한 32.3%의 점포가 주택가에서 영업을 하고 있으며, 영업기간은 2년 이하가 19.1%, 2년~4년이 29.5%, 4년~7년이 26.2%, 7년 이상이 18.2%의 분포를 보인다. 마지막으로 43.4%의 점포가 서울, 대전 등의 광역대도시, 35.4%의 점포가 청주, 이천, 안산 등의 중소도시, 17.5%가 분당, 용인, 산본 등의 신도시에서 영업을 하고 있다.

중소 소매점에게 적대적인 환경을 제공하는 대형할인매장을 업태종류와 여행시간으

로 살펴보면 <표 2>와 같다. 가장 인접한 경쟁 대형할인매장은 평균 자동차로 7.68분이 걸리는 위치에서 영업을 하고 있다. 그중 중소 소매점들에 인접하여 위협을 주고 있는 업태 중 가장 많은 업태는 E 마트, 가루프 같은 대형할인점으로 응답한 316개의 점포 중 249개의 점포에 해당하였으며 평균 자동차로 8.15분 걸리는 위치에 입지하고 있다. 또한 중소 소매점들이 경쟁자로 가장 인접해 있다고 생각하는 업태 중 두 번째로 많은 업태는 LG슈퍼, 해태마트 같은 대형슈퍼로 47개의 점포가 응답하였으며 평균 자동차로 5.68분 걸리는 위치에서 영업을 하고 있다. 마지막으로 가장 인접한 업태 중 킴즈클럽 같은 회원제 창고할인매장은 5개의 점포가 경쟁자로 인식하고 있으며 평균 자동차로 7.00분 걸리는 위치에 있다.

<표 1> 점포특성

(점포수, %)

매장크기	10평이하	11~30평	31~50평	51~100평	100평이상	기타
	102(31.4)	149(45.8)	38(11.7)	18(5.5)	13(4.0)	2(0.6)
종업원수	1명	2~4명	5~10명	11명 이상	기타	
	96(29.5)	189(58.2)	21(6.5)	9(2.8)	6(1.8)	
월매출액	500만원이하	501~1,000만원	1,001~2,000만원	2,001~3,000만원	3,000만원이상	기타
	97(29.8)	79(24.3)	43(13.2)	36(11.1)	52(16.0)	7(2.2)
영업기간	2년이하	2~4년	4~7년	7년이상	기타	
	62(19.1)	96(29.5)	85(26.2)	59(18.2)	19(5.8)	
입지	주택가	도심	아파트주변	시장부근	교외	기타
	105(32.3)	18(5.5)	163(50.2)	25(7.7)	1(0.3)	9(2.8)
영업지역	광역대도시	중소도시	신도시	시골	기타	
	141(43.4)	115(35.4)	57(17.5)	4(1.2)	3(0.9)	

〈표 2〉 인접 업체 종류와 여행시간

(분, 점포수*)

인접순서 업체종류	1st	2nd	3rd
대형할인점	8.15(249)	13.70(145)	17.40(75)
대형슈퍼	5.68(47)	10.10(40)	11.16(19)
회원제창고 할인매장	7.00(5)	5.00(1)	20.00(2)
기타	6.27(15)	8.17(12)	15.25(4)
평균시간(합계)	7.68(316)	12.59(198)	16.18(100)

* : 복수응답한 점포수

3.2 구성개념에 대한 요인분석과 신뢰성분석

본 연구는 Churchill(1979)의 제안을 따라 신뢰성분석과 요인분석을 병행하여 변수들을 정화(purification)하였다. 변수를 측정하는데 사용한 다항목 척도들에 대한 신뢰성을 평가하기 위해 신뢰성 계수(Cronbach's alpha)를 사용하였다. 일반적으로 신뢰성 계수 값이 어느 정도의 수준이어야 한다고 절대적으로 규정하기는 어렵지만 본 연구는 탐색적 연구이므로 신뢰도 0.6 이상을 기준으로 하였다(Nunnally 1978). 또한 측정항목들의 corrected item-total correlation 상관 계수의 값이 0.3 이하인 항목들은 모두 제거

되었다.

요인추출 방법으로는 표본의 분산을 가장 많이 설명해주는 주성분분석(principal component analysis)을 실시하였고, 해석상의 명확성과 추가적인 분석에 활용하기 위해 직각회전방법(varimax)을 이용하였다. 또한 요인적재 값이 0.4 이상인 측정항목만 분석에 이용되었다(Hair, Anderson, Tatham, and Black, 1995).

선행연구를 통하여 중소 소매점들이 지각하는 환경의 적대성은 <표 3>에서 보듯이 고객의 감소, 경쟁의 심화, 매출감소 등의 항목이 단일 요인으로 나타났고 신뢰성계수도 .8545로서 상당히 좋게 나타났다. 또한 중소 소매점들이 추구하는 경쟁전략도 <표

〈표 3〉 적대성의 신뢰성 및 요인분석

요인	측정항목	요인 적재량	아이겐 값	Cronbach's α
적대성	고객의 감소	.917	2.324	.8545
	경쟁의 심화	.880		
	매출 감소	.842		

4>에서 나타났듯이 가격우위, 머천다이즈(상품) 차별화, 서비스차별화 등의 세 가지 경쟁전략으로 뚜렷하게 구분되었고, 신뢰성계수도 .7084~.8452로서 의미있게 나타났다. 이성 등으로 서비스 차별화 전략을 사용하고 있다. 따라서 대형할인점에 대응하기 위하여 중소 소매점들이 독특한 경쟁전략을 구사하고 있다는 것이 실증적으로 입증된다.

<표 4> 소매경쟁전략의 신뢰성 및 요인분석

요인	측정 항목	요인 적재량	아이겐 값	Cronbach's α
가격	가격우위전략을 추구	.815	2.057	.8111
	상시 저가 전략을 활용	.807		
	더 낮은 상품가격을 제시	.787		
	대량으로 상품을 구매	.671		
상품	신속하게 신제품을 판매	.803	4.689	.8452
	독특한 라이프 스타일에 맞는 상품구색	.799		
	매력적인 상품믹스를 구비	.737		
	다양한 상품을 구비	.686		
	잘 알려진 상표를 취급	.609		
	지역주민이 찾는 상품을 구비	.528		
서비스	종업원의 친절성	.838	1.469	.7084
	주문한 상품을 신속하게 배달	.803		
	반품이 용이	.590		
	전화주문 및 배달이 가능	.489		

구체적으로 살펴보면, 중소 소매점들은 상시 저가전략의 활용, 경쟁자보다 더 낮은 상품 가격 제시, 대량 상품구매 등으로 가격우위 전략을 구사하고 있다. 또한 중소 소매점들은 신속하게 신상품 구비, 지역주민이 찾는 상품판매, 매력적인 상품진열, 다양한 상품 구색 등으로 상품차별화 전략을 실행하고 있다. 어떤 중소 소매점들은 종업원의 친절성, 주문한 상품의 신속한 배달, 반품의 용

중소 소매점들이 세 가지 독특한 경쟁전략을 구사한 후에 증가하였다고 생각하는 마케팅역량도 <표 5>에서 보듯이 매장운영 효율성(역량요인 1)과 고객 및 경쟁자에 대한 지식 증가(역량요인 2) 등의 두 가지 역량으로 나타났고, 신뢰성계수도 .8570~.8869로서 의미있게 나타났다.

〈표 5〉 마케팅 역량의 신뢰성 및 요인 분석

요인	측 정 항 목	요 인 적재량	아이겐 값	Cronbach's α
역량요인1	상품진열이 매력적이다	.834	5.830	.8869
	매장 분위기가 매력적이다	.810		
	매장 배치가 효율적이다	.798		
	점포이미지가 차별화되어 있다	.723		
	양질의 고객서비스를 제공하고 있다	.695		
	상품품질이 우수하다	.648		
역량요인2	잠재고객에 대한 지식이 풍부하다	.813	1.258	.8570
	경쟁자에 대한 지식이 풍부하다	.786		
	소매환경변화에 대한 정보 및 지식이 풍부하다	.755		
	고객수요를 정확히 예측하고 있다	.688		
	효과적인 가격전략을 구사하고 있다	.682		

마지막으로 <표 6>에서 대형할인매장들의 적대적 위협 하에서 영업을 하고 있는 중소 소매점들의 소매성과에 관한 항목들도 단일요인으로 나타났으며, 매출액, 투자수익률 등의 전반적인 점포성고가 감소하고 있음을 신뢰성계수 .8831로 일관되게 보여주고 있다.

3.3 중소 소매점 경쟁전략의 군집분석

<표 4>에서 추출된 세 가지 경쟁전략들의 요인점수(factor scores)값을 중심으로 K-means 군집분석 방법을 사용하여 독특한 경쟁전략군집을 도출하였다. <표 7>에서 네 가지로 분류된 각 군집의 특징을 요인 값에 의거하여 살펴보면 군집 1(n=73)은 아무런 뚜렷한 전략을 구사하지 않고 임기응변식으

〈표 6〉 소매성과의 신뢰성 및 요인분석

요인	측정 항목	요 인 적재량	아이겐 값	Cronbach's α
소매성과	전반적인 점포성과의 감소(R)	.869	3.530	.8831
	과거 3년간 매출액 성장률이 감소(R)	.846		
	투자수익률 감소(R)	.843		

R : 역코딩(Reverse coding)

〈표 7〉 소매 경쟁전략의 군집분석

	요인1(상품)	요인2(가격)	요인3(서비스)
군집1 (n= 73)	-.83733	.02971	-.98856
군집2 (n= 64)	-.26698	-1.01115	.85457
군집3 (n=110)	.24894	.80509	.49009
군집4 (n= 40)	1.27069	-.65038	-.91093

로 점포를 경영하는 ‘속수무책’군집으로 볼 수 있고, 군집 2(n=64)는 서비스차별화 전략을 선호하는 군집으로 볼 수 있고, 군집 3(n=110)은 중소 소매점들이 가장 많이 사용하고 있는 가격우위 전략을 애호하는 군집으로 볼 수 있고, 마지막으로 군집 4(n=40)는 상대적으로 적은 집단이지만 아주 강하게 머천다이즈 차별화 전략을 구사하는 군집으로 볼 수 있다. 각 군집의 특성에 관한 자세한 설명은 <표 9>에 정리되어 있다.

<표 8>에서 보듯이 각 요인에 대한 군집간의 분산분석을 통해 군집간에는 $\alpha=0.05$ 수준에서 서로 유의적인 차이를 보이고 있음

을 알 수 있고, 이는 중소 소매점을 네 개의 독특한 경쟁전략군집으로 분류할 수 있음을 의미한다. 연구문제 1은 ‘대형할인점에 대응하기 위하여 중소 소매점들이 어떠한 독특한 경쟁전략을 구사하고 있으며, 상이한 경쟁전략은 독특한 경쟁유형 즉 어떤 소매경쟁 전략군을 형성하며, 소매전략군 간에 차이가 있음을 조사한다’이다. 따라서 연구문제 1은 $\alpha=0.05$ 수준에서 유의하게 지지된다고 할 수 있다. 이와 같은 결과를 토대로 하여 각 전략군집의 점포특성과 경쟁전략 프로파일을 정리하면 <표 9>와 같다.

〈표 8〉 군집분석에 대한 사후 검증

요인	군집분류				Dunnett Multiple Range Test						F값	F 유의도
	1 (n=73)	2 (n=64)	3 (n=110)	4 (n=40)	1-2	1-3	1-4	2-3	2-4	3-4		
상품	3.3059	4.0807	5.1712	5.6625	**	***	***	**	**	*	75.505	.000
가격	3.3048	2.1406	4.9818	3.6350	*	***	*	***	n.s	**	109.618	.000
서비스	3.6507	6.2461	6.0841	4.4938	***	***	n.s	*	***	***	154.759	.000
	속수무책 군집	서비스 차별화 군집	가격우위 군집	머천다이 즈차별화 군집								

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

〈표 9〉 경쟁전략군집별 점포특성과 프로파일

군집 1. 속수무책 (n=73)

전체 군집의 25%를 차지하며 중소 소매점들의 매장크기는 91.8%의 점포가 30평 이내이고, 종업원 수도 주인을 포함하여 4명 이내가 94.6%으로 거의 대부분이 영세점포들이다. 또한 월 매출액은 1,000만원 이하가 61.6%이고 3,000만원 이상의 점포는 6% 밖에 되지 않는다. 지역으로는 42.5%의 점포가 광역대도시, 31.5%의 점포가 중소도시, 19.2%가 신도시에서 영업을 하고 있다. 52.1%의 점포가 아파트주변에서 또 28.8%의 점포가 주택가에서 영업을 하고 있으며, 영업기간은 2년 이하가 16.4%, 2년~4년이 24.7%, 4년~7년이 34.2%, 7년 이상이 34.2%의 분포를 보인다. 비교적 오래된 영세점포들이 타성적 속수무책의 영업을 하는 것으로 보인다.

군집 2. 서비스차별화 (n=64)

전체군집의 23%를 차지하며 중소 소매점들의 매장크기는 78.2%의 점포가 30평 이내이고, 12.5%의 점포는 31~50평의 매장을 갖추고 있다. 종업원 수도 주인을 포함하여 4명 이내가 90.6%으로 대부분이 소규모 점포들이다. 또한 월 매출액은 1,000만원 이하가 51.6%이고 3,000만원 이상의 점포도 15.6%를 차지한다. 54.7%의 점포가 아파트주변에서 또 31.3%의 점포가 주택가에서 영업을 하고 있으며, 영업기간은 2년 이하가 23.4%, 2년~4년이 25.0%, 4년~7년이 26.6%, 7년 이상이 18.8%의 분포를 보인다. 지역으로는 39.1%의 점포가 광역대도시, 42.2%의 점포가 중소도시, 17.2%가 신도시에서 영업을 하고 있다. 광역시, 중소도시에 있는 비교적 최근에 생긴 점포들이 친절한 서비스, 신속배달, 반품용이 등의 서비스차별화를 시도하고 있는 것으로 보인다.

군집 3. 가격우위 (n=110)

전체 군집의 38%를 차지하며 중소 소매점들의 매장크기는 64.5%의 점포가 30평 이내이고, 31~50평이 14.5%, 51~100평이 10.9%, 100평 이상이 8.2%를 이룬다. 종업원 수도 주인을 포함하여 4명 이내가 81.8%이고, 5명 이상이 15.5%로 비교적 규모가 큰 점포들이다. 또한 월 매출액은 1,000만원 이하가 45.4%이고 3,000만원 이상의 점포가 19.1%를 차지한다. 지역으로는 37.3%의 점포가 광역대도시, 42.7%의 점포가 중소도시, 17.3%가 신도시에서 영업을 하고 있다. 48.2%의 점포가 아파트주변에서 또 34.5%의 점포가 주택가에서 영업을 하고 있으며, 영업기간은 2년 이하가 21.8%, 2년~4년이 33.6%, 4년~7년이 21.8%, 7년 이상이 14.5%의 분포를 보인다. 중소도시, 광역시에 있는 상대적으로 규모가 큰 점포들이 상시저가가 가격 활용, 대량상품구매 등의 가격우위전략을 추구하는 것으로 보인다.

군집 4. 머천다이징차별화 (n=40)

전체 군집의 14%를 차지하며 중소 소매점들의 매장크기는 85.0%의 점포가 30평 이내이고, 100평 이상인 점포도 5%나 된다. 종업원 수도 주인을 포함하여 4명 이내가 85.0%로 대부분이 규모가 작은 점포들이나, 11명 이상인 점포도 5%나 된다. 또한 월 매출액은 1,000만원 이하가 65.0%이고 3,000만원 이상의 점포도 20%가 된다. 지역으로는 50.0%의 점포가 광역대도시, 15.0%의 점포가 중소도시, 32.5%가 신도시에서 영업을 하고 있다. 50.0%의 점포가 아파트주변에서 또 27.5%의 점포가 주택가에서 영업을 하고 있으며, 영업기간은 2년 이하가 12.5%, 2년~4년이 32.5%, 4년~7년이 27.5%, 7년 이상이 22.5%의 분포를 보인다. 특히 신도시, 광역시의 점포들이 지역주민이 찾는 상품구비, 신상품 진열, 매력적인 머천다이징 등의 머천다이징 차별화 전략을 구사하는 것으로 볼 수 있고 규모에 비해서 월 매출액이 상대적으로 많은 특징이 있다.

3.4 환경의 적대성에 따른 군집간 소매성과 비교분석

중소 소매점들이 직면하고 있는 대형할인매장의 위협은 환경의 적대성으로 나타나고 환경 적대성의 높고 낮은 정도에 따라 중소 소매점들은 경쟁전략을 달리할 것이고 소매 성과도 달라질 것이다. 본 연구에서 검증하고자 하는 연구문제 2는 '대형할인매장의 위

의 적대성의 높고 낮은 정도에 상관없이 부진한 소매성과를 얻고 있음을 발견하였다. 따라서 소매 경쟁전략군 가에 적대적 환경의 지각정도에 따라 소매성과에 유의한 차이가 있는지를 검증한다라는 연구문제 2는 $\alpha = 0.05$ 수준에서 부분적으로 지지됨을 알 수 있다.

또한 연구문제 3은 '적대적 환경의 지각정도에 따라 같은 소매경쟁 전략군에 있어서

〈표 10〉 환경 적대성의 정도에 따른 군집별 소매성과 비교

적대성	속수무책 (C1)	서비스차별화 (C2)	가격우위 (C3)	머천다이즈 차별화(C4)
낮음	3.63	3.02	3.96	4.08
높음	2.3	2.48	2.55	2.93
t값	5.994***	1.451	5.433***	2.698*

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

협에 대해 중소 소매점들이 어느 정도로 적대적 환경을 지각하는지를 살펴보고, 소매 경쟁전략군 간에 적대적 환경의 지각정도에 따라 소매성과에 유의한 차이가 있는지를 조사한다'이다. <표 10>에서 보듯이 중소 소매점들이 지각하는 적대성의 평균값을 기준으로 환경의 적대성을 높게 지각하는 집단과 낮게 지각하는 집단으로 분류하여 군집간 적대성 정도에 따른 소매성과를 비교하였다. $\alpha = 0.05$ 수준에서 가격우위군집과 머천다이즈 차별화군집 심지어 속수무책군집도 환경의 적대성을 낮게 지각하는 중소 소매점들이 높게 지각하는 점포들보다 유의하게 높은 소매성과를 달성하고 있는 것을 알 수 있다. 반면에 서비스 차별화를 경쟁전략으로 실시하고 있는 중소 소매점들은 환경

도 성과가 달라질 것이라는 가정 하에 적대적 환경의 조절효과를 고려하여 소매 경쟁 전략군에 따른 소매성과의 차이를 검증한다'이다. 위에서 검증한 연구문제 2는 적대성과 전략유형의 독립변수 주효과에 초점을 두는 것이나, 연구문제 3은 적대성과 전략유형의 상호작용효과를 보고자하는 것이다. 연구문제 3을 검증하기 위하여 적대성의 정도와 전략유형에 따른 소매성과의 비교를 상호작용을 고려한 이원분산분석(two-way ANOVA)을 실시하였다. 즉, 독립변수로 적대성의 정도(적대성이 높음, 낮음), 전략유형(속수무책, 서비스차별화, 가격우위, 머천다이즈차별화), 적대성*전략유형을 사용하고, 종속변수로 소매성과를 이용하였다. <표 11>에서 보듯이 적대성의 정도 차이와 군집의 차이에 따른

소매성과의 차이는 $\alpha = 0.05$ 수준에서 유의하게 나타났으나 군집과 적대성의 상호작용에 따른 조절효과는 $\alpha = 0.05$ 수준에서 유의하게 소매성과에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 다시 말하면 적대성과 전략유형은 독립적으로 각각 소매성과에 유의한 영향을 주는 변수로 작용하나, 적대성과 전략유형이 상호작용하여 소매성과에 유의하게 영향을 미칠 것이라는 군집과 적대성의 상호작용에 따른 조절효과는 나타나지 않아 연구문제 3은 기각되었다. 이는 점포들의 경쟁전략이 환경의 적대성 정도에 따라 변화하지 않는다는 것을 의미한다. 따라서 중소 소매점은 환경의 적대성을 높게 지각하든 낮게 지각하든 상관없이 나름대로의 전략유형을 선택하고, 환경의 적대성과 특정 전략유형은 독자적으로 소매성과에 영향을 준다. 예를 들면, 대형할인점의 위협으로 인해 환경의 적대성이 높을 때 점포성과가 떨어지지만 중소 소매점이 대응전략으로 머천다이즈 차별화 전략을 실행할 때 점포성과는 호전되는 것으로 볼 수 있다.

3.5 경쟁유형군집간 마케팅역량에 대한 분산분석

중소 소매점들이 독특한 경쟁전략을 사용한 이후에 증가했다고 생각하는 마케팅역량에 관한 분석은 경쟁유형군집간 Bofferroni-Dunnett Pairwise Comparison을 실시하여 비교하였다. <표 12>에서 보듯이 효율적인 매장운영(마케팅역량 1)과 고객 & 경쟁자에 대한 지식 증가(마케팅역량 2)를 나타내는 모든 측정항목에서 머천다이즈 차별화 군집이 가장 높은 마케팅역량을 달성하였다. 다음으로 가격우위 군집, 서비스차별화 군집, 속수무책 군집 순서로 마케팅역량을 획득하였다. 다시 말하면 머천다이즈 차별화 군집 > 가격우위 군집 > 서비스차별화 군집 > 속수무책 군집 순서로 마케팅역량이 높게 증가하였다. 그 중 머천다이즈 차별화 군집과 가격우위 군집은 $\alpha = 0.05$ 수준에서 유의한 차이가 없으나, 머천다이즈 차별화 군집과 가격우위 군집은 서비스차별화 군집과 속수무책 군집보다 $\alpha = 0.05$ 수준에서 유의하게 많은 마케팅역량을 달성하였다. 서비스차별화 군집은 고객과 경쟁자에 대한 지식 증가측면에서의 마케팅역량은 속수무책 군집보다 $\alpha = 0.05$ 수준에서 유의한 차이가 없으나 효율적인 매장운영 측면에서는 속수무책 군집보다 유의하게 높았다. 따라서 '소매 경쟁전략군에 따라 차별적인 마케팅역량을 획

<표 11> 환경의 적대성과 군집에 따른 소매성과 이원분산분석

		자유도	F 값	p-value
소매성과	적대성	1	65.99	0.000
	군집	3	2.74	0.044
	적대성*군집	3	1.48	0.220

$R^2 = 0.232$

득하는지를 살펴본다'라는 연구문제 4는 유의하게 검증되었다.

〈표 12〉 경쟁유형군집간 마케팅역량에 대한 분산분석

마케팅역량	경쟁유형군집				F값	Bonferroni-Dunnett 다범위 검증
	숙수무책 (C1)	서비스차별 화(C2)	가격우위 (C3)	머천다이즈 차별화(C4)		
고객수요예측 정확성	3.47	4.27	4.57	4.90	9.959***	C4>C1*** C3>C1*** C2>C1*
매력적인 상품진열	3.27	3.98	4.71	4.83	20.237***	C4>C1*** C4>C2** C3>C2** C3>C1*** C2>C1**
차별화된 점포이미지	3.26	3.54	4.50	4.47	12.841***	C3>C2*** C3>C1*** C4>C2** C4>C1***
매력적인 매장 분위기	2.95	3.58	4.34	4.35	16.372***	C4>C2* C4>C1*** C3>C2** C3>C1***
양질의 고객서비스	3.40	4.78	5.27	5.28	24.242***	C4>C1*** C3>C1*** C2>C1***
소매환경변화에 대한 풍부한 정보	3.35	4.17	4.84	5.03	19.212***	C4>C2* C4>C1*** C3>C2* C3>C1*** C2>C1**
잠재고객에 대한 더 나은 정보	3.34	3.82	4.37	4.93	11.990***	C4>C2** C4>C1*** C3>C1***
경쟁자에 대한 정보	3.48	3.66	4.67	4.93	12.716***	C4>C2** C4>C1*** C3>C2** C3>C1***
효율적인 가격전략	3.44	3.86	4.98	4.50	15.139***	C3>C2*** C3>C1*** C4>C1*
더 나은 상품품질	3.73	5.22	5.61	5.70	34.209***	C4>C1*** C3>C1*** C2>C1***
효율적인 매장 배치	3.44	4.41	5.09	5.05	24.189***	C3>C2** C3>C1*** C2>C1*** C4>C1***

*p<0.01 **p<0.01 ***p<0.001

3.6 경쟁유형군집간 소매성과에 대한 분산분석

Miles와 Snow(1978), Porter(1980)의 연구를 포함하여 많은 연구들은 명확하게 정의된 전략을 가진 기업들이 초점이 없는 전략을 사용하는 기업보다 성과가 뛰어나다는 것을 보여주고 있다. 특히 중소 소매점은 규모의 경제를 누리기가 힘들어 가격출혈경쟁을 회피해야 하기 때문에 원가우위 전략을 사용하지 말고 차별화 전략 또는 집중화 전략을 사용해야 한다고 많은 학자들(예: Ibrahim, 1993; Stone, 1995; Taylor and Archer, 1994; Watkins, 1986)은 주장한다.

<표 13>에서 보듯이 중소 소매점들의 매출액 성장률, 투자수익률, 전반적인 점포성과는 머천다이즈 차별화 군집이 가장 높게 나타났으나(머천다이즈 차별화 군집 > 가격우위 군집 > 서비스차별화 군집 > 속수무책 군집), 가격우위 군집과 서비스차별화 군집과는 $\alpha = 0.05$ 수준에서 유의한 차이는 없었다. 하지만 머천다이즈 차별화 군집은 $\alpha = 0.05$ 수준에서 속수무책 군집보다 유의하게

매출액 성장률, 투자수익률, 전반적인 점포성과 모든 부문에서 성과가 높았다. 그러나 가격우위 군집은 속수무책 군집보다 마케팅 역량에서는 유의하게 높게 증가하였으나 궁극적인 소매성과에서는 유의한 차이가 나지 않았다. 이러한 결과는 Miles 와 Snow (1978), Porter(1980)의 명확하게 정의된 전략을 가진 기업들이 초점이 없는 전략을 사용하는 기업보다 성과가 뛰어나다는 주장과 일치한다. 그러나 일부 전략학자들(예: Conant et al., 1993; Stone, 1995; Taylor and Archer, 1994)이 주장하는 견해와는 다르게 차별화 전략을 추구하는 중소 소매점들이 원가우위전략을 실행하는 중소 소매점보다 소매성과가 유의하게 높지 못하였다. 또한 이는 가격우위 군집이 차별화 군집보다 소매성과가 더 높다는 Li와 Dant(1999)의 실증 결과와도 배치되는 결과이다. 따라서 '소매 경쟁전략군에 따라 중소 소매점의 점포성과에 유의한 차이가 있는지를 검증한다'라는 연구문제 5는 $\alpha = 0.05$ 수준에서 유의하게 검증이 되었다고 볼 수 있다. 마지막으로 위에서 분석한 연구문제들에 대한 $\alpha = 0.05$ 수준

<표 13> 군집간 소매성과에 대한 분산분석 결과

소매성과	경쟁전략군집				F 값	Bonferroni-Dunnett 다범위검증
	속수무책 (C1)	서비스차별화 (C2)	가격우위 (C3)	머천다이즈 차별화 (C4)		
과거 3년간 매출액 성장률	2.54	2.82	3.06	3.62	4.080**	C4>C1**
투자수익률 증가	2.75	2.83	3.14	3.64	3.605*	C4>C1*
전반적인 점포성과 증가	2.83	3.00	3.24	3.68	2.074	C4>C1*

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

〈표 14〉 연구문제 분석 결과

연구문제	내 용	분석결과*
연구문제 1	대형할인점에 대응하기 위하여 중소 소매점들이 어떠한 독특한 경쟁전략을 구사하고 있으며, 상이한 경쟁전략은 독특한 경쟁유형 즉 어떤 소매경쟁 전략군을 형성하며, 소매 전략군 간에 차이가 있음을 조사한다.	채택
연구문제 2	대형할인매장의 위협에 대해 중소 소매점들이 어느 정도로 적대적 환경을 지각하는 지를 살펴보고, 소매경쟁 전략군 간에 적대적 환경의 지각정도에 따라 소매성파에 유의한 차이가 있는지를 검증한다.	부분적 채택
연구문제 3	적대적 환경의 지각정도에 따라 같은 소매경쟁 전략군에 있어서도 성과가 달라질 것이라는 가정하에 적대적 환경의 조절효과를 고려하여 소매경쟁 전략군에 따른 소매성파의 차이를 검증한다.	기각
연구문제 4	소매경쟁 전략군에 따라 차별적인 마케팅역량을 획득하는 지를 조사한다.	채택
연구문제 5	소매경쟁 전략군에 따라 중소 소매점들의 점포성파에 유의한 차이가 있는가를 검증한다.	채택

* $\alpha = 0.05$ 수준

에서의 분석결과는 <표 14>에 요약·정리되어 있다.

V. 결론

본 연구에서는 대형 머천다이지의 위협이라는 적대적 환경에 대응하는 중소 소매점의 경쟁전략, 전략집단(또는 경쟁유형), 마케팅역량 그리고 소매성파의 상호관계를 실증적으로 분석하고자 하였다.

분석 결과 중소 소매점들은 사용하는 경쟁전략에 따라 머천다이즈 차별화 군집, 서

비스 차별화 군집, 가격우위 군집 그리고 속수무책 군집으로 분류되었다. 전반적으로 머천다이즈 차별화 군집, 가격우위 군집, 서비스차별화 군집, 속수무책 군집 순서로 효율적인 매장운영, 고객과 경쟁자에 대한 지식 증가 등의 마케팅역량과 수익률 증가 등의 소매성파를 달성하였다.

가장 눈에 띄는 것은 대형할인매장과의 경쟁에서 생존하기 위해서는 중소 소매점들은 머천다이지 차별화 전략을 시도하여야 그 중 가장 나은 점포영업성파를 올릴 수 있다는 것이다. 이는 월마트에 대응하는 미국 중소 유통업들의 전략에 관한 연구들(예: Smith et al., 1995; Stone, 1995; Taylor and

Archer, 1994)과 일치하는데 중소 소매점들은 대형할인점들과 경쟁하는데 있어서 저가격 전략은 회피하여야 한다는 것이다. 대형할인점들의 가장 큰 무기는 규모의 경제를 이용한 저가격 전략인데 중소 소매점들의 경우 일시적인 모방은 할 수 있으나 장기적인 경쟁대안은 될 수 없다. 그럼에도 불구하고 역설적이게도 뛰어난 성과를 거두지 못하면서도 우리 나라 중소 소매점들이 대형할인매장과 대항하여 가장 많이 추구하고 있는 경쟁전략은 원가우위전략이다.

전략이론연구(Covin and Covin, 1990; Miles and Snow, 1978; Porter, 1980, 1985)들에 의하면 중소 소매점들은 핵심역량을 목표고객/시장에 집중하는 집중화전략을 사용하던가 또는 대형할인점이 간과하는 적소 시장(niche market)에 치중하라고 권고하고 있다. 예를 들면, Covin and Covin(1990)은 중소 소매점은 가격전략보다는 상품전문화나 개별화(customization) 또는 고객서비스로 승부를 걸어야 한다고 제안한다. 또한 Stone(1995), 안승호(2002) 그리고 박성용(2003)은 중소 소매점들은 대형할인매장과 가격을 통한 정면대결을 회피하고 대형할인점과 차별화된 색다른 또는 보완적인 머천다이징전략을 사용할 것을 제시하였다. 본 연구의 분석결과는 전략연구에서 제안한 결과가 우리나라에도 현실적으로 적용되고 있음을 보여준다.

우리 나라에서 현재 진행되고 있는 대형할인점의 전국적인 다점포화 추세와 급속한 성장은 중소 소매점들에게 커다란 환경의 적대성으로 작용하고 있다. 중소 소매점들의 적대적 환경 지각정도에 따라 소매성과도 유의하게 다르게 나타났다. 환경의 적대성을

낮게 지각하고 있는 점포들이 적대성을 높게 지각하고 있는 점포들보다 더 높은 소매성과를 얻는 것으로 나타났다. 가격우위군집과 머천다이징 차별화군집 심지어 속수무책군집도 환경의 적대성을 낮게 지각하는 중소 소매점들이 높게 지각하는 점포들보다 유의하게 높은 소매성과를 달성하였다.

그러나 경쟁전략 유형과 적대성은 각각 소매성과에 유의한 영향을 주고 있으나 예상과는 달리 환경의 적대성과 경쟁전략 유형간의 상호작용으로 인한 즉 적대적 환경의 조절효과로 인한 소매성과의 차이는 유의하게 나타나지 않았다. 이는 점포들의 경쟁전략이 환경의 적대성 정도에 따라 변화하지 않는다는 것을 의미한다. 경쟁전략과 적대성은 독립적으로 소매성과에 유의한 영향을 주지만 서로 상호작용하여 소매성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 어떤 의미에선 환경의 적대성이 중소 소매점의 경쟁전략에 영향을 주는 선행요인으로 작용할 수도 있다고 유추할 수 있다.

따라서 중소 소매점은 환경의 적대성을 높게 지각하든 낮게 지각하든 상관없이 나름대로의 전략유형을 선택하고, 환경의 적대성과 특정 전략유형은 독자적으로 소매성과에 영향을 준다. 예를 들면, 대형할인점의 위협으로 인해 환경의 적대성이 높을 때 점포성과가 떨어지지만 중소 소매점이 대응전략으로 머천다이징 차별화전략을 실행할 때 점포성과는 호전되는 것으로 볼 수 있다.

마지막으로 전략의 최종 산출물인 성과측면에서 본다면 중소 소매점들이 생존을 위하여 나름대로 뚜렷한 경쟁전략을 사용하고 있음에도 불구하고 전략집단간의 소매성과 비교에서는 큰 차이가 나타나지 않았다. 이

는 중소 소매점들의 몸부림에도 불구하고 거의 모든 점포가 영업이 잘 되고 있지 않은 현실을 그대로 반영해 주고 있는 것이라 보여진다. 본 연구에서 분석대상으로 하고 있는 중소 소매점들은 머천다이즈 차별화전략을 사용하는 점포가 가장 큰 소매성과를 얻고 있으며 이는 최근에 창업하여 영업을 하고 있는 중소 소매점들이 기업가적인 성향(entrepreneurial orientation)을 갖고 있어 지역주민의 일상생활과 취향을 파악하여 고객의 니즈에 맞는 독특한 상품을 취급하기 때문인 것으로 보인다.

반면에 예상과는 달리 서비스차별화 전략을 실행하고 있는 중소 소매점들은 머천다이즈 차별화 전략이나 원가우위전략을 추구하는 중소 소매점들보다 마케팅역량과 점포성과도 낮았고 심지어 아무런 특별한 경쟁 전략을 추구하고 있지 않은 속수무책 점포들과 비교해 보아도 성과차이가 별로 없었다. 일반적으로 서비스차별화전략은 백화점이나 전문점의 경우는 효과적이거나 본 논문에서 대상으로 하는 식료품위주의 중소 소매점의 경우 주문배달, 반품 등의 고객서비스가 매출액 증가에 비해 비용이 많이 들기 때문에 점포성과를 크게 향상시키지 못하는 것으로 보인다. 따라서 중소 소매점들은 오프라인과 온라인 상의 전략적 제휴를 통하여 서비스전략의 효율화를 도모해야 할 것이다. 예를 들면, 중소 소매점간의 공동물류, 공동마케팅 등을 모색하여 비용절감을 꾀하고 또한 중소 소매점이 인터넷 쇼핑몰의 물류센터의 역할을 함으로써 서비스 차별화를 통한 매출액 향상을 기대할 수 있을 것이다.

본 연구의 한계점으로는 먼저 표본의 대표성의 문제이다. 중소 소매점들이 대형할인

매장의 위협 때문에 환경의 적대성을 높게 지각하고 있고 점포의 영업성과가 대부분이 아주 안 좋은 상태이다. 연구자들이 생각하기에는 그러한 상황이 국내 중소 유통업의 실상을 그대로 반영하고 있다고 생각하지만 일반화를 위해서는 영업이 잘 되고 있는 중소 유통업과 잘 되고 있지 않은 중소 소매점을 비교·분석하여 결과를 도출하는 것이 바람직하다고 생각된다. 두 번째는 표본 수의 한계이다. 325개의 중소 소매점의 표본을 가지고 분석을 하였지만 표본을 여러 군집으로 나누어서 분석을 하였기 때문에 상대적으로 군집의 표본 수가 작았다. 세 번째는 본 논문에서 분석의 틀로 사용하는 경쟁 전략에 관한 이론은 제조업 위주의 연구에 기반을 둔 것이다. 이러한 제조업 중심의 경쟁 전략 틀을 중소 소매점을 대상으로 하는 유통서비스 산업에 그대로 적용하는데는 한계가 있으므로 분석결과의 해석에 유념해야 할 것이다.

그러나 본 연구의 분석결과는 현재 E-Mart, 월마트, 가르푸와 같은 대형할인매장의 위협 하에 생존의 기로에 서 있는 국내 중소 소매점들에게는 경쟁우위를 달성할 수 있는 독특한 경쟁전략, 추구해야 할 핵심역량, 그리고 앞으로의 전략적 방향을 제시함으로써 학계와 유통업계에 크게 기여할 수 있을 것으로 사료된다.

앞으로는 E-Mart, 월마트 같은 대형할인매장 뿐만이 아닌 Toys 'R's, Home Depot 같은 전문할인매장의 위협 하에 중소 소매점들이 어떤 경쟁전략을 구사하고 점포성과는 어떤지에 대한 연구를 해 볼 필요가 있다. 또한 중소 소매점들이 온라인 인터넷 쇼핑몰들과 어떤 전략적 제휴를 하여 생존전

략을 고안해 낼 수 있는지 또는 오프라인과 온라인의 통합전략을 어떻게 창출할 수 있는 지에 대한 연구도 필요할 것이다.

논문접수일 : 2002. 11. 21

논문게재일 : 2003. 7. 19

참고문헌

- 박성용(2003), "대형할인점의 중소도시 진입에 따른 소매점 유통경쟁구조 분석", 유통연구, 제7권 제 2호, 21-44.
- 안승호(2002), 대형점의 지방진출과 지역경제. 대한상공회의소.
- 이장우(1996), "중소기업의 對 대기업 경쟁전략," 경영학연구, 25, 1, 245-305.
- Anderson, James C. and David W. Gerbing(1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103 (May), 411-423.
- Becherer, Richard C. and John G. Mauer (1997), "The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneur-led Firms," *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Fall), 47-58.
- Churchill, Gilbert(1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs," *Journal of Marketing Research*, 16 (February), 64-73.
- Conant, Jeffrey S., P. Michael, and P. Rajan Varadarajan(1990), "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 365-383.
- Conant, Jeffrey S., Denise T. Smart, and Roberto Solano-Mendez(1993), "Generic Retailing Types, Distinctive Marketing Competences, and Competitive Advantage," *Journal of Retailing*, 69, 3, 254-279.
- Covin, J. S. and T. J. Covin(1990), "Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance," *Entrepreneurship and Practice*, 15, 2, 35-50.
- Covin, J. G. and D. P. Slevin(1989), "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments," *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Davis, D., M. Morris, and J. Allen(1991), "Perceived Environmental Turbulence and Its Effect on Selected Entrepreneurship, Marketing and Organizational Characteristics in Industrial Firms," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, 1, 43-51.
- Day, George S. and Robin Wensley(1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, 52

- (April), 1-20.
- Dess, Gregory G. and Richard B. Robinson, Jr.(1984), "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures : The Case of the Privately-Held Firms and Conglomerate Business Unit," *Starategic Management Journal*, 5(July-September), 265-73.
- Dillman, Don A. (1978), *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Dwyer, F. Robert and Sejo Oh(1988), "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies," *Journal of Marketing*, 52 (April), 21-34.
- Hair, J.W., R.E. Anderson, R.L. Tatham, and W.C. Black(1995), *Multivariate Data Analysis with Readings*, 4th ed, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Ibrahim, A. B.(1993), "Strategy Type and Small Firm's Performance: An Empirical Investigation," *Journal of Small Business Management*, 4 (1), 13-22.
- Khandwalla, P. N. (1977), *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Li, Zhan G. and Rajiv P. Dant(1999), "Effects of Manufacturers' Strategies on Channel Relationships," *Industrial Marketing Management*, 28, 131-143.
- Lumpkin, G. T. and G. G. Dess(1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance," *Academy of Management Review*, 21, 1, 135-172.
- March, J. G. and H. A. Simon(1958), *Organizations*, John Wiley & Sons, New York.
- McGinnis, M. A. and J. W. Kohn(1993), "Logistics Strategy, Organizational Environment, and Time Competitiveness," *Journal of Business Logistics*, 14, 2, 1-23.
- Miles, M .P., D. R. Arnold, and D. L. Thompson(1993), "The Interrelationship between Environmental Hostility and Entrepreneurial Orientation," *Journal of Applied Business Research*, 9, 4, 12-23.
- Miles, R. and Charles Snow(1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw Hill.
- Miller, Danny and Peter H. Friesen(1982), "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum," *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
- Miller, Danny and Peter H. Friesen(1983), "Strategy-making and Environment: The Third Link," *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel(1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, 68 (may-June), 79-91.
- Porter, Michael(1980), *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

- Robinson, Richard B. Jr. and John A. Pearce II(1988), "Planned Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business-Unit Performance," *Strategic Management Journal*, 9, 1, 43-60.
- Shama, A.(1993), "Marketing Strategies during Recession: A Comparison of Small and Large Firms," *Journal of Small Business Management*, 31, 3, 62-72.
- Smith, Gerald E., Meera P. Venkatraman, and Lawrence H. Wortzel(1995), "Strategic Marketing Fit in Manufacturer-Retailer Relationships: Price Leaders Versus Merchandise Differentiators," *Journal of Retailing*, 71(3), 297-315.
- Stalk, G., P. Evans, and L. E. Schulman(1992), "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, 70, 2 57-69.
- Stone, K. E.(1995), *Competing with the Retail Giants: How to Survive in the New Retail Landscape*. New York: John Wiley & Sons., Inc.
- Taylor, D. and J. S. Arther(1994), *Up against the Wal-Marts: How Your Business Can Prosper in the Shadow of the Retail Giants*. New York: Amacon.
- Venkatraman, N. and Vasudevan Ramamujam(1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research : A Comparison of Approaches," *Academy of Management Review*, 11(October), 801-14.
- Watkins, D. (1986), "Toward a Competitive Advantage: A Focus Strategy for Small Retailers," *Journal of Small Business Management*, 24, 9-15.
- Wortzel, Lawrence H.(1987), "Retailing Strategies for Today's Mature Marketplace," *The Journal of Business Strategy*, (Spring), 45-56.

Small and Medium-Sized Stores' Competitive Strategies, Marketing Capabilities, and Retail Performance: Competing against Mass Merchandisers

Dal-Young Chun
Myung-Soo Chae

Abstract

This study empirically analyzes the relationships among small and medium-sized stores' competitive strategies, marketing capabilities, and retail performance to cope with hostile environments like mass merchandisers' threats. To accomplish the proposed research objectives, data were collected from 325 small and medium-sized stores scattered nationwide.

Three types of competitive strategies were significantly classified as follows : cost leadership, merchandise differentiation, and service differentiation. Also, several strategic groups such as doing-nothing type, service differentiation type, cost leadership type, and merchandiser differentiation type were recognized through the cluster analysis.

The test results show that the small and medium-sized stores perceiving hostile environments less importantly marked the high retail performance among clusters like cost leadership type, merchandise differentiation type, and even doing-nothing type. On the other hand, the moderating effects resulted from the interaction between strategic groups and environmental hostility did not have significant influence on retail performance. Additionally, merchandise differentiation cluster obtains and accumulates marketing capability most efficiently and the cluster like cost leadership, service differentiation, and doing-nothing follows next in order. Finally, merchandise differentiation cluster shows the most highest retail performance among the clusters while there was no difference between cost leadership and service differentiation cluster in terms of retail performance.

Key Words: Environmental Volatility, Small and Medium-Sized Stores' Competitive Strategy, Strategic Groups, Marketing Capabilities, Retail Performance