

진입전략이 신제품 성과에 미치는 영향에 관한 연구

김 재 향(한국과학기술원)

배 중 태(한국과학기술원)

진입전략이 신제품 성과에 미치는 영향에 관한 연구

김재향* · 배종태**

초록

경쟁이 심하고 변화가 빠른 시장환경하에서 언제 어떻게 제품을 시장에 출하하느냐 하는 것은 신제품의 성과를 결정짓는 중요한 사안이다. 진입전략이 신제품의 성과에 미치는 영향에 관한 많은 연구가 있었으나 이들은 서로 상반된 결과를 도출하였고 상황적인 분석을 하지 못했다. 본 연구에서는 진입전략에 따른 신제품 성과의 차이를 살펴보고 진입전략과 성과와의 관계를 매개하는 요인들(제품특성, 시장특성)의 효과를 살펴보고자 하는데 목적이 있다.

이론적 고찰을 바탕으로 3개의 가설군을 제시하였고 정보통신산업의 55개 제품에 대한 자료를 바탕으로 피어슨 상관관계분석과 Fisher's Z 분석을 행하였다. 연구결과를 요약하면 첫째, 전반적으로 진입시기, 마케팅에의 투자, 생산에의 투자, 제품다양화를 위한 노력정도와 신제품 성과와는 정(+의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 예상과는 달리 상대적 가격우위는 신제품 성과와 유의한 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 둘째, 진입전략과 성과와의 관계는 제품특성과 시장특성에 따라 달라지는 것을 발견하였다.

본 연구의 결과는 신제품의 출하에 있어서 제품특성이나 시장특성을 고려하여 이에 적합한 진입전략을 수립해야 성과를 높일 수 있음을 시사하고 있으며, 기업에게 진입전략선택시의 지침을 제시하고 있다.

* 한국과학기술원 테크노경영대학원 석사과정

** 한국과학기술원 테크노경영대학원 조교수

I. 서론

점점 가중되는 경쟁속에서 끊임없는 신제품 개발은 지속적인 성장과 생존을 위해 필수적인 일이며, 많은 기업들이 이러한 신제품 및 신서비스의 개발에 주력하고 있다. 그러나 신제품의 성공율은 별로 높지 않다(Maidique & Zirger, 1984). 이렇게 낮은 신제품 성공율을 높이고자 연구자들은 신제품의 성패를 결정짓는 요인들이 존재함을 밝힘으로써 실무자들에게 도움을 주고자 노력하고 있으며(Cooper, 1979; Cooper & Kleinschmidt, 1987), 신제품의 성공에 있어서 기술적 성공과 상업적 성공은 별개의 것임을 제시하기도 한다. 실제 기술중심의 기업들이 마케팅적인 측면을 소홀히 하기 때문에 실패하는 경우도 있으며(Kleinschmidt & Cooper, 1995), 제품개발기간을 단축하여 시장에 빨리 출시를 했으나 상업적으로 실패를 하는 경우도 있다(Meyer & Utterback, 1995). 신제품의 성공에 중요한 요인이 무엇인가를 밝힌 기존 연구들은 핵심성공요인들을 나열하는데 그치고 있으며, 핵심성공요인들간의 상호작용에 따른 성과차이와 상업적 성공을 얻게 되는 메카니즘을 명확히 제시하지 못하고 있다(Cooper & Kleinschmidt, 1987; Zirger & Maidique, 1990).

한편, 새로 부상되는 신규시장(Emerging Market)에의 진출을 통해 기업의 성장을 추구하는 경우에는 언제, 어떻게 시장에 진입을 하는 것이 좋은가에 대한 지침은 부족한 현실이다. 시장에서의 진입과 성패에 관한 연구들은 초기에는 단일차원으로서 진입순서에 따른 성과차이를 제시하였으나, 점차 다른 중요요인들을 포함시켜서 진입순서 이외에 제품라인의 폭, 마케팅투자, 상대적 가격, 제품의 품질 등의 변수와 성과와의 관계를 밝히려는 연구를 수행하고 있다(Lambkin, 1988; Robinson, 1990; Green et al., 1995). 그러나 연구자들 사이에 진입전략의 차원에 대한 합의가 이루어지지 않고 있으며, 기업이 처한 매우 다양한 상황하에서 다양한 시점에 진입을 하게 되는 논리(Rationale)를 명확히 제시하지 못하고 있으며, 제품레벨에서의 연구도 많이 수행하지 못하고 있는 형편이다.

본 연구에서는 이상의 두 연구흐름에 의거하여 진입전략을 '신제품개발활동을 통해 얻어진 산출물인 제품을 시장에 출하하는 것과 관련된 의사결정과 활동들'이라 정의한다. 아울러 기존연구를 바탕으로 시장진입시 고려해야 할 진입전략차원들과 이와 상호영향을 미치는 제품특성차원들, 시장특성차원들을 도출하며, 진입전략을 중심으로 이와 상호영향을 미치는 각 상황요인(제품특성, 시장특성)에 따른 성과차이에 대한 가설을 제시하고 이를 검증한다. 이를 통해 각 기업이 처한 상황에 맞는 진입전략을 선택하는 것이 성과를 높일 수 있음을 제시하며 시장진입에 대한 가이드라인을 제공하고자 한다.

본 연구의 구체적인 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 진입전략에 따라 성과에 차이가 있는가?,

둘째, 진입전략과 제품특성간의 상호작용에 따라 성과에 차이가 있는가?,

셋째, 진입전략과 시장특성간의 상호작용에 따라 성과에 차이가 있는가?

II. 이론적 배경

1. 진입전략과 성과와의 관계

Lambkin(1988)은 시장점유율에 중요한 영향을 미치는 요인으로 진입순서 이외에 진입 규모, 마케팅지출, 제품품질, 소비자서비스, 가격 등이 있으며 이들의 영향정도가 진입순서보다 더 높다고 제시하고 있다. Robinson(1990)은 제품의 혁신성을 포함시킨 연구를 통해서 늦게 진입한 기업이라도 제품우위성(Major Product Advantage)이 크다면 시장점유율을 높일 수 있다는 것을 밝혔다. 우위성이 큰 제품을 개발하는 것은 더 비용이 들고 시간을 소모하게 되지만 이러한 것에 대한 지속적인 관심이 있어야만 시장점유라는 보상을 받게 된다고 말하고 있다. 그러나 그의 연구는 Fortune 500 대 기업에서의 다각화노력에 대한 자료이므로 소규모회사의 특성을 반영치 못했으며, 연구대상이 된 대부분의 진입이 70년 대라는 한계점이 있다. Green et al.(1995)은 제품차원에서 연구를 통해서 진입순서가 성과에 중요한 영향을 미치고 있긴 하지만 이외에 진입시의 투자규모, 제품의 품질, 소비자에게 실제로 안겨주는 가치(Value) 등이 중요하다는 것을 밝혔다.

Szymanski et al.(1995)은 기존연구들에 대한 메타분석(Meta-Analysis)을 통해서, 제품라인의 폭을 전략차원으로 포함하지 않은 연구에서는 선도진입자의 시장점유율이 4.56% 더 높게 나타났으며, 마케팅에의 투자변수를 포함하지 않았을 경우에는 3.95%, 분석대상이 제품이 아니라 사업부(SBU)일 경우에는 7.10%가 높게 나타났다고 말하고 있다. 그리고 진입순서를 연속적으로 측정하는 경우보다 양분해서(Pioneer/Follower) 측정하는 경우에 선도진입자의 시장점유율이 3.94% 더 높게 나타났다고 말한다. 시장점유율의 측정방법에 있어서 절대적인 시장점유율을 사용하는가, 상대적인 시장점유율을 사용하는가에 따라서는 선도진입자의 시장점유율간 차이가 나타나지 않는다고 말한다. 이렇게 연구자들간의 차이를 야기시키는 주요요인들의 상대적 중요도를 분석하기 위하여 순차회귀분석(Stepwise Regression Analysis)을 행한 결과 분석수준(0.64), 변수가 생략된 경우(0.16), 그리고 진입순서 측정문제(0.04) 등이 연구자들간 선도자의 잇점(Pioneering Advantage)에 대한 오차가 생기는 주요 이유임을 밝혔다.

2. 진입순서의 상황적 측면에 관한 연구들

기업이 처한 매우 다양한 상황하에서 다양한 시점에 진입을 하게 되는 논리(Rationale)를 설명하기 위한 연구들이 최근에 행해지고 있다. 이들은 기업들이 남들보다 빨리 시장에 들어가려는 이유가 무엇이고, 왜 기업별로 다양한 진입순서를 택하게 되며 진입순서와 관련되어진 환경적, 구조적, 전략적, 경영적인 요인이 무엇인가를 밝히려고 하고 있다. Kalyanaram et al.(1995)은 기존에 행해진 진입순서와 성과에 관한 연구를 정리하면서 서 시장을 개척하는 것이 위험하긴 하지만 재무적인 성과가 높을 수 있으므로 기업이 적절

한 기술(Skill)이나 자원(Resource)를 지니고 있다면 높은 위험과 높은 이득을 위한 시장 개척전략을 추구하는 것이 바람직하다고 말하고 있다.

Mitchell(1991)은 제품을 상용화하기 위해서는 특화된 보완자산(Specialized Complementary Asset)이 필요한데 기존기업이 이러한 모방하기 힘든 자산(주요부품, 개발, 생산, 유통, 서비스시스템 등)을 많이 지니고 있으며 모방이 힘든 자산을 지니고 있는 기업(특허 등)은 언제든지 시장에 들어갈 수 있고 시장을 지배할 수 있다고 주장하고 있다. 새로운 제품시장에 진입할 경우, 완전히 새로이 진입하는 기업에 비해 기존기업들(Incumbent)은 보조자산이 어느정도 있으므로 기술적으로 어느정도 모방이 가능한 경우에는 늦게 새로운 시장에 진입해도 성공하게 된다고 말한다.

Teece(1986)는 신제품이나 신서비스 등의 혁신으로부터 이득을 얻기 위해서는 기술전용성이 높아야 하며, 기술상의 우위뿐만 아니라 그를 보완해 주는 자산(Complementary Asset)이 있어야 한다고 말한다. Kerin et al.(1992)은 선도진입자에 대한 매개변수를 경제적인 요인, 선점요인, 기술적 요인, 행태적 요인으로 나누고 이들이 경쟁적 우위(Positional Advantage)를 매개하는 방향에 대한 가설적인 관계를 제시하였다. Huff and Robinson(1994)은 진입순서와 상호작용이 나타나는 변수로서 선도자의 리드타임과 진입간의 시간지체(Lag)를 사용하였다. 그들은 선도자의 리드타임이 길수록 즉, 선도자가 시장에 들어간 후 후발자가 들어오기까지의 시간이 오래 걸리는 경우 선도진입자의 잇점이 커지게 된다고 제시하고 있다. 시간이 지남에 따라 선도진입자의 잇점이 사라지게 되며, 경쟁기간이 길어질수록 선도진입자의 잇점이 사라지고 후발진입자의 경우에도 높은 시장점유율을 얻을 수 있다고 말하고 있다.

Szymanski et al.(1995)은 Meta-Analysis를 통해 도출한 성과영향요인과 Kerin et al.(1992) 등이 개념적으로 제시한 변수들을 이용하여 성과모형을 실증적으로 검증하였다. 그들은 실증연구를 통해 서비스품질, 수직통합, R&D 지출, 성장율, 소비자구매주기 등은 진입순서와 양의 상호작용을 하고 있으며 공정특허는 진입순서와 음의 상호작용이 있음을 알아냈다. 그리고 늦은 진입자(Late Entrant)보다는 초기추종자(Early Follower)가 더 많은 특허를 지니고 있었는데, 이는 초기추종자가 특허를 사용하여 늦은진입자가 비슷한 물건을 만드는 것에 대한 장벽을 쌓고 있다는 것을 의미한다.

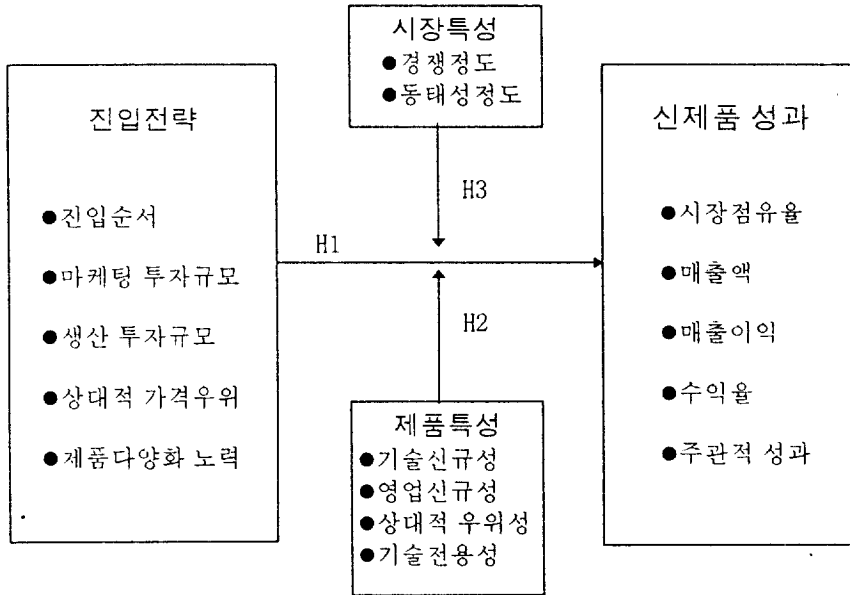
III. 연구모형 및 가설

1. 연구모형

본 연구에서는 진입전략을 “제품출하과정에서의 의사결정과 활동(진입순서결정, 진입시의 마케팅 투자규모, 생산에의 투자규모, 상대적인 가격우위 등)” 이라고 정의하고 있으며, 이러한 진입전략은 자사의 제품특성(기술신규성, 영업신규성, 기술전용성, 상대적 우위성), 그리고 목표로 하는 시장의 특성(경쟁정도, 동태성 정도)에 따라 성과에 미치는 영향정도가 달라질 것이다. 본 연구에서는 제품출하당시의 진입전략과 이를 매개하는 시장특

성과 제품특성의 매개효과가 어떻게 나타나는가를 살펴보고자 한다. 즉 기업은 제품진입시의 시장환경과 자사제품의 특성에 맞는 진입전략을 선택해야만 상업적인 성공을 거둘 수 있다는 것이다. 본 연구의 모형은 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구모형



2. 연구가설

진입전략에 관한 연구들은 대부분 기업단위(Business Units)에서 행해졌으며 제품단위에서의 연구는 드물다. 본 연구의 분석단위는 “제품군”이다. 따라서 본 연구의 가설을 뒷받침해주는 논리 중에는 기업레벨에서의 연구결과가 많이 포함되어져 있다. 본 연구에서는 기존연구와 연구자의 추론을 바탕으로 3개의 가설군을 제시한다.

2.1 진입전략과 성과

진입순서에 따른 성과차이에 관한 많은 이론적/실증적 연구들에서 대체로 선도진입자(Pioneer)가 성과가 더 좋다고 말하고 있으며(Liberman and Montgomery, 1988; Robinson and Fornell, 1985; Urban et al., 1986; Green et al., 1995 등), 신제품의 성패요인에 관한 연구에서도 시장에 제품을 빨리 내놓는 것이 주요성공요인이라고 제시되고 있다(Zirger and Maidique, 1990; Cooper and Kleinschmidt, 1987). 기존의 많은 연구에서 진입순서를 연속적으로 측정하지 않고 그룹으로 나누어 측정하였고, 생존자만을 대상으로 연구를 수행했으므로 선도자의 잇점이 다소 과장되어있기는 하다. 그렇지만 Robinson et al.(1994)이 정의하듯이 어느 정도의 상업화 규모를 가진 기업으로서 시장에 처음으로 제품을 내놓은 기업을 선도자로 볼 때 빨리 진입하는 경우 후발진입자에 대한 진입장벽

(Entry Barrier)을 높일 수 있는 등의 원인으로 성과가 더 높을 것을 예상할 수 있다.

신제품의 성패요인에 관한 많은 연구들에서는 제품판매상의 특성 즉, 광고, 판매망, 마케팅 의사소통과 출시노력, 제품가격, A/S 노력 등이 제품의 성과와 관련이 있다는 것을 밝히고 있다(Cooper, 1975; Cooper & Kleinschmidt, 1987; 김홍범, 1987; Zirger & Maidique, 1990). 비단 신제품개발에 대한 연구뿐만 아니라 기업레벨에서의 연구들 중에서 Chandler(1990)는 초기의 투자규모와 집중화(Focus)가 성공에 중요한 요인임을 알아냈으며, MacMillan and Day(1987)는 공장크기, 상대적인 판촉, 판매인력, 광고, 가격, 품질, 서비스의 질 등이 높은 이득과 시장점유율을 갖게 해 준다는 것을 제시하고 있다. 또한 Tasi et al.(1991)은 가격은 시장점유율, 투자수익율과 부(-)의 상관관계를 보이며, 판촉은 시장점유율, 투자수익율과 양(+)의 상관관계를 보이며, 생산능력(Capacity)은 시장점유율과 양(+)의 관계를 보이고 있음을 밝혔다.

기존연구들은 제품에 대한 판촉(Urban et al., 1986), 상대적 마케팅 지출(Lambkin, 1988), 유통망(Robinson & Fornell, 1985)이 많을수록 시장점유율이 높아지며, 마케팅과 광고에 대한 관심(Cooper, 1975), 마케팅 의사소통과 출시노력의 강도(Cooper, 1979)에 따라 상업적 성과가 결정된다고 제시하고 있다. 또 기업레벨의 연구에서 진입시에 제품라인의 폭이 넓을수록 시장점유율이 더 높으며(Robinson & Fornell, 1985), 시장이 형성되는 시기에 포트폴리오전략을 취하는 경우가 성과가 높음을 밝히고 있다(Tepiinsky et al., 1993). 연구자들 사이에서 기업레벨에서의 진입전략차원도 아직 합의된 바가 없는 상태이나 본 연구에서는 기업레벨에서의 전략차원들을 일부 이용하여 제품레벨에서의 진입전략차원을 구성하고 이상의 논의를 바탕으로 다음의 가설을 제시한다.

가설 1. 진입전략에 따라 성과가 달라질 것이다.

가설 1-1. 진입을 빨리 할수록 성과가 높을 것이다.

가설 1-2. 마케팅활동에 투자를 많이 할수록 성과가 높을 것이다.

가설 1-3. 생산활동에 투자를 많이 할수록 성과가 높을 것이다.

가설 1-4. 상대적 가격이 낮을수록 성과가 높을 것이다.

가설 1-5. 제품다양화에 투자를 많이 할수록 성과가 높을 것이다.

2.2 진입전략과 제품특성과의 상호작용에 의한 성과차이

신제품개발의 성패요인에 관한 연구에서는 제품특성과 제품판매과정상의 특성간의 상호작용효과에 대한 연구가 거의 없고, 진입전략에 관한 연구에서도 진입전략과 제품특성과의 상호작용관계에 대해서는 아직 많은 연구가 수행되지 못했다. 제품이 지닌 특성 중 제품의 신규성은 진입전략과 신제품성과간의 관계에 영향을 미칠 수 있는데, 이는 경험이 부족한 일을 할 경우에는 어려움이 증대되고 시간이 더 오래 걸리게 되며 대안을 찾기가 힘들어지기 때문이다(Aaker, 1984). Olson et al.(1995)이 말하듯이 경험이 적은 마케팅/생

산/연구개발/디자인 인력이 참여한 제품의 경우 어려움이 더 많이 발생되고 개발기간이 길어지며, 경험이 부족한 경우에 제품의 진입이 늦어질 수 있다는 것을 알 수 있다. 그러나 Mitchell(1991)이 말하듯이 완전히 신규진입자는 사업과 관련된 보조자산(주요부품, 개발, 생산, 유통, 서비스 등)이 부족하기 때문에 성공을 하기 위해서는 빨리 들어가서 선도자의 잇점을 누리는 것이 필요한 반면, 기존에 관련영역에서 활동을 하는 등 관련경험이 많은 회사의 경우에는 자사가 지닌 보조자산이 있으므로 제품에 대한 모방을 쉽게 할 수 있는 경우에는 다른 기존기업보다 빨리 새로운 시장에 들어가기만 하면 성공할 수 있다. 그러므로 기술경험이나 영업경험이 없는 기업일수록 빨리 제품을 시장에 출하하는 것이 성과를 더 높인다고 볼 수 있다. 기술경험이나 영업경험이 부족한 기업이 늦게 제품을 시장에 출하하는 경우에는 그 시장에 대한 경험부족과 지식부족으로 인하여 관련경험이 풍부한 기업이 늦게 들어가는 것보다 실패할 가능성이 더 크다고 볼 수 있다.

제품품질 등의 상대적 우위성에서도 우위성이 적은 제품(Moderate Product Advantage)으로 이미 경쟁기업들이 선점한 시장에 들어갈 경우에는 상대적으로 소비자의 인지도가 있는 기존 제품들보다 높은 성과를 이루기가 힘들게 된다. 그러므로 상대적인 우위성이 낮을 것으로 예상되는 제품의 경우에는 가능한 한 경쟁사보다 먼저 시장에 진입하여 경험을 쌓음으로써 품질 등을 향상시켜나갈 수 있는 시간적인 여유가 있어야만 한다. 즉, 제품의 상대적 우위성이 낮을수록 빨리 들어가는 것이 성과를 더 높인다는 것을 알 수 있다. 품질 등 상대적 우위성이 높을 경우에는 소비자에게 돌아가는 가치를 충분히 고려하여 상대적으로 높은 가격을 책정함으로써 수익율을 높일 수 있을 것이다. 그러나 품질 등 상대적 우위성이 낮은 경우에는 낮은 가격을 책정함으로써 성과를 더 높일 수 있다. 또한 상대적 우위성이 낮은 경우에는 넓은 시장범위를 대상으로 진입을 하는 경우 소비자불만이 한꺼번에 터져나올 것이므로 처음에는 좁은 시장, 좁은 고객을 대상으로 하여야 하며 고객과의 접촉을 통해 품질 등을 점차 개선시켜나가는 것이 중요하다.

경쟁사들이 모방하기 쉬운 제품의 경우에 높은 가격수준을 유지한다면 경쟁사들이 비슷한 제품을 보다 낮은 가격으로 내놓는 경우 타격을 입게 될 것이다. 이는 모방을 통한 진입을 피하는 경우에는 무임승차자(Free-Rider)가 될 수 있으므로 낮은 연구개발비용 등을 통해서 비용구조를 전체적으로 낮출 수 있기 때문이다(Lieberman & Montgomery, 1988). 그러므로 경쟁사들이 모방하기 쉬운 제품, 즉 기술적 난이도가 낮고 특허로부터의 보호를 받지 못하는 전용성이 낮은 제품인 경우에는 낮은 가격수준을 유지하는 경우에 성과가 더 좋을 것이다. 한정화(1992)는 모방진입을 하는 경우에도 진입후에 차별화, 집중화, 원가절감 등의 방법에 있어서 조속히 경쟁지위를 확보하여야 한다고 주장하고 있다. 즉 기술전용성이 낮은 경우에는 가격을 낮게 가져가야 함을 알 수 있다. 반면 기술적인 전용성이 높은 경우에는 후발진입자의 진입이 용이하지 않고 차별화를 통한 독점적인 지위를 누릴 수 있으므로 고가정책을 사용하는 경우가 성과가 높을 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 다음의 가설을 제시한다.

가설 2. 진입전략과 제품특성과의 상호작용에 따라 성과가 달라질 것이다.

가설 2-1. 진입순서와 성과와의 정(+)의 관계는 기술신규성이 높은 경우일수록,
영업신규성이 높은 경우일수록, 상대적 우위성이 낮은 경우일수록 더 클 것이다.

가설 2-2. 상대적 가격우위와 성과와의 정(+)의 관계는 상대적 우위성이 낮은 경우일수록,
기술전용성이 낮은 경우일수록 더 클 것이다.

가설 2-3. 제품다양화예의 노력과 성과와의 정(+)의 관계는 상대적 우위성이 높은 경우에
더 클 것이다.

2.3 진입전략과 시장특성과의 상호작용에 의한 성과차이

선도자의 잇점을 말하는 연구자들은 경쟁이 없는 상태에서는 상대적으로 싸게 필요한 자원을 획득할 수 있다고 말한다.(Smiley and Ravid, 1983). Krybasik(1988)은 기회비용이 크고 위험이 적을 경우에만 제품의 시장출시를 서둘러야 한다고 말한다. 결국 시장에서의 경쟁이 치열할 경우에는 기회비용이 크므로 빨리 진입을 해야 한다고 말한다.

Huff and Robinson(1994)은 Urban et al.(1986)이 수집한 ASSESSOR 데이터를 이용한 실증연구에서 기회의 창이 존재하는 기간과 경쟁기간을 분리하여 연구하였는데 선도자가 독점적 위치를 점할 수 있는 리드타임이 길수록 후발진입자의 성과가 나빠지며, 경쟁기간이 길어질수록 선도자의 시장점유율이 줄어든다고 말하고 있다. 따라서 경쟁이 치열한 시장일수록 많은 후속기능을 가진 제품들이 출시될 것이므로 빨리 시장에 들어가는 것이 성과가 높음을 예상해 볼 수 있다. 박민규(1992)의 연구에서는 시장진입당시 마케팅능력이 낮을수록 빨리 시장에 진입하는 것이 수익율이 더 높으며, 재무능력이 높을수록 가격을 낮게 가져가는 것이 매출액 성장율을 더 높인다고 말한다. 즉, 마케팅능력이 낮은 기업이 만일 경쟁자들이 선점한 경쟁이 치열한 시장으로 진입하게 되면 시장에 익숙하지도 않고 마케팅능력도 낮기 때문에 경쟁사들보다 먼저 시장을 선점하는 기업보다 성과가 낮게 되며, 재무능력이 높은 경우에는 기존시장에서 경쟁자들이 형성한 가격보다 상대적으로 낮은 가격으로 진입하는 전략을 구사하는 것이 상대적으로 높은 가격으로 진입하는 것보다 시장진입에 더욱 유리하다는 것이다. 결국 경쟁사들이 이미 많이 존재하고 있는 제품시장의 경우에는 마케팅에의 투자를 많이하고 가격을 낮출 수 있어야만 성과를 높인다는 것을 알 수 있다.

시장진입당시 시장의 경쟁상황은 기업의 활동영역선택과 밀접한 관계에 있다. 경쟁이 심한 상황에서는 기존의 경쟁자들과 가장 경쟁상의 우위가 있다고 판단되는 영역을 진입대상으로 선택하는 것이 보다 넓은 시장영역으로 진입을 시도하는 것보다 성과가 더 높을 것이다. 백경래(1996)는 신생모험기업에 대한 연구를 통해서 경쟁정도가 낮을 경우에 넓은 사업범위를 추구하는 것이 성장에 대한 성과지표는 높지만 수익에 대한 성과지표는 오히려 경쟁정도가 높을 때 넓은 사업범위를 추구하는 것이 높다고 말한다. 이는 신생모험기업의 경우 경쟁정도가 높을 경우에 생존을 위한 자금난을 극복하기 위해서 단기적인 목적으로

빨리 현금화할 수 있는 다양한 제품을 판매하는 전략을 추구하기 때문이라고 말하고 있다. 박민규(1992)는 시장진입당시 경쟁정도가 높을수록 진입시장의 폭을 보다 좁게 가져가는 것이 성과를 더 높인다고 말한다. 그러나 그의 연구에서 주관적 성과는 가설대로 유의한 결과를 얻었으나 시장점유율은 가설과 반대방향의 유의한 결과를 얻었다. 그러나 제품레벨에서는 경쟁정도가 치열할 경우에 경쟁제품이 출시됨에 따라 자사의 제품이 경쟁력을 잃게 되므로 경쟁이 치열할 경우에는 후속제품을 많이 내놓거나 제품라인을 다양하게 유지하는 것이 성과에 중요하다고 볼 수 있다.

마진율이 높고 수요증가가 크고 성장율이 높은 시장의 경우에는 많은 기업들이 진입을 하게된다. 따라서 선도자의 성과는 성장율이 낮은 시장보다 더 낮아지게 된다(Buzzell and Gale, 1987; Szymanski et al., 1995). 그러나 Szymanski et al.(1995)이 PIMS 데이터를 가지고 행한 연구에서는 오히려 시장성장율이 낮은 경우보다 성장율이 높은 경우에 선도자의 성과가 더 높은 것으로 나타났다. 성장율이 높은 시장에 먼저 들어갈 경우에는 높은 수익을 보장해주는 시장에 대한 지리적 선점을 할 수 있고(Lane, 1980), 소비자들로서 제품 영역의 표준으로 인정받을 수 있으므로(Carpenter and Nakamoto, 1990) 성과가 더 높을 것이다. Lieberman and Montgomery(1988)는 기술적 불연속이 발생하거나 소비자의 취향이 변하는 경우에 선도진입자에게 불리할 수 있다고 말한다. Lilien and Yoon(1990)도 동태성정도가 높은 시장일수록 늦게 들어가는 것이 생존의 가능성이 더 높으며, 도입기나 성장기에 빨리 들어가는 것이 더 성과가 높다고 말한다. Szymanski et al.(1995)은 시장이 빨리 변화하는 경우 후발진입자가 이를 공략함으로써 선도진입자의 잇점이 사라질 것이며, 기술적 변화가 많은 경우 선도진입자는 기존기술에 대한 투자가 퇴거장벽으로 작용하여 성과가 더 나쁠 것이라는 예상을 했으나 유의한 결과를 얻지는 못했다. 변화정도가 낮은 경우에는 기술적 불확실성이나 수요에 있어서의 불확실성이 낮으므로 투자의 위험이 적기 때문에 마케팅 등에 투자를 많이 하는 것이 유리할 것이다.

모험기업을 대상으로 한 연구에서 Sandberg and Hofer(1987)는 산업의 진보단계가 초기일 경우에는 광역, 후기일 경우에는 협역의 전략을 택하는 것이 적절한 조합이라고 말한다. 또한 산업의 발전초기에 있어서보다 성숙기에 있어서 집중화전략의 유효성이 높다는 연구결과도 있다. 따라서 산업초기에 있어서 집중화전략이 유리하지 않을 수도 있다. Kerin et al.(1992)은 시장형성초기에 사업범위를 좁게 가져가는 경우에는 수요자의 다양화에 대한 대처가 어렵게 되므로 초기에는 사업범위를 넓게 가져가야 하며 늦게 시장에 들어가는 경우에는 니치전략을 구사하는 것이 성과가 더 높다고 말한다. Teplenski et al.(1993)은 수요와 기술적 불확실성 등이 높을 경우에는 포트폴리오 전략을 사용하는 것이 성과가 가장 좋았으며 Full-line 전략을 사용하는 것이 성과가 가장 나쁘다고 말하고 있다. 위에서 언급된 연구들은 모두 기업레벨에서의 연구로서 이를 제품군레벨에서 생각해 보면 수요자의 요구나 기술의 변화가 심한 시장의 경우에는 이러한 변화에 대응하기 위하여 지속적인 신제품개발노력이나 후속제품개발 등 제품다양화에의 노력을 할수록 성과가

높을 것을 짐작할 수 있다. 변화에 적절히 대응하기 위하여 제품다양화에의 노력을 많이 하는 경우 선도진입자는 장기적 이득을 얻을 수 있으며(Abell, 1978), 좀 더 우수한 기술로 소비자의 취향에 적절하게 포지셔닝을 하는 후발진입자의 위협으로부터 벗어날 수 있다(Golder & Tellis, 1993). 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다

- 가설 3. 진입전략과 시장특성과의 상호작용에 따라 성과가 달라질 것이다.
- 가설 3-1. 진입순서와 성과와의 정(+)의 관계는 경쟁정도가 높은 경우일수록, 동태성 정도가 낮은 경우일수록 더 클 것이다.
- 가설 3-2. 마케팅에의 투자와 성과와의 정(+)의 관계는 경쟁정도가 높은 경우일수록, 동태성 정도가 낮은 경우일수록 더 클 것이다.
- 가설 3-3. 제품다양화와 성과와의 정(+)의 관계는 경쟁정도가 높은 경우일수록, 동태성 정도가 높은 경우일수록 더 클 것이다.
- 가설 3-4. 상대적 가격우위와 성과와의 정(+)의 관계는 경쟁정도가 높은 경우에 더 클 것이다.

IV. 연구조사방법

1. 변수의 정의와 측정방법

진입전략은 Robinson and Fornell(1985), Lambkin(1988), Robinson(1990), Green et al.(1995), 박민규(1992), Szymanski et al.(1995)가 사용한 진입전략 항목들을 약간 변경하거나 추가하여 경쟁제품들과의 상대적인 수준에 대하여 <표 1>과 같이 5 점척도로 측정하였다.

시장특성 중 경쟁정도는 Robinson and Fornell(1985)과 Cooper and Kleinschmidt(1987)가 사용한 항목을 약간 보완하여 사용하였으며, 동태성 정도는 김홍범(1987)과 Szymanski et al.(1995)이 사용한 항목을 이용하여 <표 2>와 같이 5 점척도로 측정하였다.

제품특성은 <표 3>에서 보듯이 기술신규성, 영업신규성, 기술전용성, 상대적 우위성으로 나누고 관련연구자들이 사용하였던 측정지표를 약간 보완하여 5 점척도로서 측정하였다. 기술신규성과 영업신규성은 Olson et al.(1995), Meyer and Utterback(1995), Kwaku(1996)이 사용한 항목을 이용하였으며, 상대적 우위성은 Zirger and Maidique(1990), Lambkin(1988), Robinson and Fornell(1985)이 사용한 항목을 약간 변경하여 측정하였으며, 기술전용성은 김홍범(1987), Teece(1986), Meyer and Utterback(1995)이 사용한 항목을 변경하여 측정하였다. 진입전략에 관한 많은 연구에서는 성과지표로 시장점유율을 많이 사용하였다. 본 연구에서는 시장점유율 뿐만 아니라 재무적인 지표로서 매출액, 매출이익, 수익율을 병행하여 사용하고 있으며 주관적인 만족도를 5 점척도에 의한 산술평균으로써 측정하고 있다. 이를 정리한 것이 <표 4>이다.

2. 표본의 추출 및 자료수집

본 연구는 제품군 레벨의 연구로서 정보통신분야의 제품들을 주요 대상으로 하고 있다. 정보통신분야는 21 세기의 주요산업으로 부각되고 있는 매우 중요한 산업이며 많은 기업들이 신규참여하고 있는 분야이다. 이렇게 최근에 막 부상하기 시작하는 시장(Emerging Market)을 선정하는 경우, 여러 경쟁업체들이 산업에 신규참여하거나 도태되고 있기 때문에 진입전략의 영향정도를 알아보기가 쉬울 것이다. 그리고 새로 부상하는 시장에서의 진입전략에 관한 연구를 수행하고 시사점을 도출함으로써 앞으로 새로이 형성될 시장에서의 진입전략시의 의사결정에 도움을 줄 수 있을 것으로 생각된다.

<표 1> 진입전략에 관한 조작적 정의 및 측정지표

변수명	조작적 정의	측정방법
진입순서	<ul style="list-style-type: none"> ○ 실제로 진입한 시점 ○ 시장에 진입한 순서 ○ 진입순서에 대한 주관적평가 (①매우 늦음 <==> ⑤매우 빠름) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 년/월 ○ 진입시 경쟁제품의 수 ○ 5점 등간척도
마케팅활동 투자규모	<ul style="list-style-type: none"> ○ 주요경쟁제품대비 판촉지출 ○ 주요경쟁제품대비 광고지출 ○ 주요경쟁제품대비 유통채널확보를 위한 지출 ○ 주요경쟁사대비 영업/판매를 위한 지출 ○ 주요경쟁사대비 A/S를 위한 지출 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 5점 등간척도에 의한 5항목의 산술평균
생산활동 투자규모	<ul style="list-style-type: none"> ○ 주요경쟁제품대비 생산용량확보를 위한 지출 ○ 주요경쟁제품대비 생산요소확보를 위한 지출 ○ 주요경쟁사대비 현대적생산시설확보를 위한 지출 ○ 주요경쟁사대비 우수생산인력확보를 위한 지출 ○ 생산효율성이나 생산성을 높이기 위한 지출 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 5점 등간척도에 의한 5항목의 산술평균
상대적 가격우위	<ul style="list-style-type: none"> ○ 외상매출/할인 등 판매조건을 완화함 ○ 주요경쟁제품대비 가격수준 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 5점 등간척도에 의한 2항목의 산술평균
제품다양화를 위한 노력	<ul style="list-style-type: none"> ○ 고객계층의 다양화를 위한 노력정도 ○ 수출관로개척등을 통한 제품판매지역다양화노력 ○ 제품모델의 다양화를 위한 노력정도 ○ 기능이 향상된 후속모델을 위한 R&D 투자 ○ 차세대제품개발을 위한 R&D 투자 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 5점 등간척도에 의한 5항목의 산술평균

<표 2> 시장특성에 대한 조작적 정의 및 측정지표

변수명	조작적 정의	측정방법
경쟁정도	<ul style="list-style-type: none"> ○ 경쟁제품의 수 ○ 신제품의 출현 빈도수 ○ 경쟁의 치열한 정도 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 5점 등간척도에 의한 3항목의 산술평균
동태성정도	<ul style="list-style-type: none"> ○ 소비자의 기호나 욕구패턴의 변화정도 ○ 기술의 변화정도 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 5점 등간척도에 의한 2항목의 산술평균

<표 3> 제품의 특성에 관한 조작적 정의 및 측정지표

변수명	조작적 정의	측정방법
기술 신규성	○ 회사의 입장에서 새로운 연구개발/기술이 필요한 정도 ○ 관련기술의 경험정도	○ 5 점 등간척도에 의한 2 항목 산술평균
영업 신규성	○ 유통채널의 신규성 정도 ○ 대상 소비자의 신규성 정도 ○ 대상 지역의 신규성 정도 ○ 공급자의 신규성 정도 ○ 생산공정의 신규성 정도	○ 5 점 등간척도에 의한 5 항목 산술평균
상대적 우위성	○ 자사제품 기본성능의 우수성 정도 ○ 자사제품 부가기능의 우수성 정도 ○ 상대적 불량률 크기 정도 ○ 자사제품 외형 및 디자인 우수성 정도 ○ 제품에 대한 소비자의 평가 정도	○ 5 점 등간척도에 의한 5 항목 산술평균
기술 전용성	○ 영업비밀의 보장성 정도 ○ 특별히 인한 제품복제방지/로열티 수입가능성 ○ 기술난이도가 높아 모방하기 힘든 정도 ○ 시장내에 유사제품의 존재여부	○ 5 점 등간척도에 의한 4 항목 산술평균

<표 4> 성과에 관한 조작적 정의 및 측정지표

변수명	조작적 정의	측정방법
시장점유율	○ 절대적 시장점유율	%
매출이익	○ 매출이익 (매출액 - 비용)	매출액-비용
매출액	○ 판매액	백만원
수익율	○ 매출액대비 수익율	%
주관적 만족도	○ 시장점유율, 수익율, 매출액성장율 ○ 기술능력측정정도에 관한 만족도	○ 5 점 등간척도 4 항목 산술평균

정보통신분야의 여러 제품시장을 대상으로 함으로써 제품시장특유의 경쟁원리가 연구 결과에 미치는 영향을 해소할 수 있어 상황적 관계가 보다 넓게 일반화될 수 있을 것이다. 하나의 제품시장만을 대상으로 하는 경우 산업의 특수한 상황적 변수에 의해 연구결과의 외적 타당성이 침해될 것으로 고려하여 복수의 제품시장을 연구대상에 포함시키고자 노력하였다. 본 연구에 필요한 자료를 수집하기 위해서 2개 회사를 방문하여 3개 제품에 대한 Pilot 테스트를 실시한 후 설문을 수정하여 우편발송과 팩스발송에 이용하였다. 총 112개의 업체에 대해서 설문서를 우편발송하였으며 30개 기업에 대해서는 사전에 전화로 설문 응답대상자와 접촉을 한 후 팩스로 설문을 발송하고 응답을 받았다. 이 중 우편발송된 설문은 15개사로부터 총 27개 제품에 관한 응답이 왔으며 팩스전송을 통해 17개사로부터 총 30개의 제품에 대한 회답을 얻었다. 회수된 총 57개의 제품 중 응답이 불충분하거나 본 연구의 분석에 사용하기에 적당하지 않은 2개를 제거하고 총 55개의 표본을 연구대상으로 하였다. 55개의 표본의 분포는 <표 5>과 같으며 이 중에는 사업을 중단한 제품 1개가 포함되어있다.

<표 5> 본 연구의 표본제품

제품시장영역	표본수	구성비
■ 페이지	16	29 %
■ 유무선전화기, 휴대폰, 생활무전기	7	13 %
■ 모뎀	15	27 %
■ 컴퓨터본체 및 주변기기(CD-Rom 드라이버, 프린터, 워크스테이션)	4	7 %
■ 부품산업(인쇄회로, 튜너)	5	9 %
■ 기타 (소프트웨어, CCTV, 무정전장치, 초음파진단기)	8	15 %
합계	55	100%

3. 통계적 분석방법

앞에서 제시된 가설들을 검증하기 위하여 적합한 통계적 분석기법을 사용하여 수집된 자료를 분석하였다. <가설 1>에 대해서는 피어슨상관관계를 보았으며 <가설 2>와 <가설 3>과 같이 상호작용이 있는가에 대한 가설검증을 위해서는 Fisher's Z 분석을 실시하였다. 매 개변수의 영향을 분석할 경우에는 다중회귀분석이 정보의 손실은 적을 것이나, 본 연구에서는 각 변수들간의 상관관계가 높아 다중공선성(Multicollinearity)이 발생할 우려가 있으므로 검증방법으로 적합하지 않다고 판단하여 변수들간의 상호작용효과를 살펴보기 위하여 표본을 중앙값(Median)에 따라서 두 그룹으로 분할한 후 각 분할그룹간의 상관계수가 같다는 가정을 검증하는 Fisher's Z 통계량을 사용하였다.

V. 연구결과

1. 변수의 신뢰성, 타당성, 서술통계

1) 측정도구의 신뢰성 분석

신뢰도 분석의 결과는 <표 6>과 같다. 신뢰도 분석의 결과 대부분의 다항목 척도의 Cronbach 알파계수가 0.7 이상인 것으로 나타났으나, 동태성 정도와 상대적 가격우위를 측정 한 항목은 알파계수가 0.6 이하로 측정상의 문제가 있는 것으로 나타나 연구결과의 해석에 주의를 기해야 할 것으로 보인다. 본 연구에서는 신뢰도 검증결과를 바탕으로 원래 동태성 정도와 상대적 가격우위를 측정하고자 의도했던 두개의 항목들 중 측정하고자 하는 바를 가장 잘 나타내 준다고 판단되는 단일항목을 사용하여 동태성 정도(기술변화가 심한 정도의 단일항목으로 측정)와 상대적 가격우위(상대적 가격정도의 단일항목으로 측정)를 측정하였다.

<표 6> 신뢰도 검증결과(Cronbach 알파값)

변수명		초기 항목수	최종 항목수	Cronbach 알파계수
시장특성	경쟁정도	3	3	0.704
	동태성정도*	2	1	-
진입전략	마케팅 투자규모	5	2	0.898
	생산 투자규모	5	4	0.874
	상대적가격우위*	2	1	-
	제품라인의 다양화	5	2	0.937
제품특성	기술신규성	2	2	0.789
	영업신규성	5	4	0.906
	기술전용성	4	3	0.771
	상대적 우위성	5	5	0.862

주) * 단일항목으로 측정함

2) 타당성 분석

제품의 특성에 대한 요인분석결과 <표 7>에서 보듯이 원래 의도했던 네개의 요인으로 나뉘어졌으며 이는 전체 분산치의 75%를 설명하고 있다. <요인 1>은 영업에서의 신규성 차원을 나타내주고 있고, <요인 2>는 제품의 상대적 우위성 차원을 나타내주고 있고, <요인 3>는 상대적 우위성에 관한 항목(부가기능의 우수성)이 하나 들어있긴 하지만 대체로 기술 전용성차원을 나타내주고 있다고 볼 수 있다. <요인 4>는 기술신규성 차원을 나타내주고 있다. 결국 제품의 특성은 기술신규성, 영업신규성, 상대적 우위성, 기술전용성의 4 가지 차원으로 분류되었으며 이들간에는 판별타당성(Discriminant Validity)이 존재함을 알 수 있다. 즉 본 연구에서 제품특성을 측정하기 위해 도입한 4가지 변수가 타당성이 있음을 보여준다. 따라서 본 연구에서는 신뢰도 검증결과에서 나온 항목들의 산술평균을 제품특성의 각 차원을 나타내주는 값으로 그대로 사용하기로 한다.

<표 8>은 진입전략에 관한 타당성 검증결과를 나타낸 것이다. <표 8>에서 나타난 바와 같이 제품의 진입전략에 관한 요인분석결과 네가지 요인이 나타났으며 이들은 전체분산치의 84% 설명하고 있다. <요인 1>은 생산에의 투자를, <요인 2>는 제품다양화에의 투자를, <요인 3>는 마케팅에의 투자를, <요인 4>는 상대적 가격우위를 나타내고 있다. 진입순서가 다른 요인으로 분리되지 않고 생산에의 투자와 같은 요인으로 묶였지만 이는 개념적으로 명확히 차이가 나타나서 판별이 되므로 진입전략의 차원들은 개념적으로 판별타당성(Discriminant Validity)이 존재한다고 할 수 있다. 따라서 이하의 분석에서 진입전략을 나타내는 차원으로서 진입순서, 생산에의 투자, 제품다양화에의 투자, 마케팅에의 투자, 상대적 가격우위를 사용하기로 한다.

<표 7> 제품특성에 대한 타당성 검증

항목	요인 1. (영업 신규성)	요인 2. (상대적 우위성)	요인 3. (기술 전용성)	요인 4. (기술 신규성)
소비자신규성	<u>0.93*</u>	-0.10	0.17	-0.03
활동시장의 신규성	<u>0.90*</u>	0.05	-0.12	0.11
공급자의 신규성	<u>0.89*</u>	0.14	-0.18	0.19
유통망 신규성	<u>0.86*</u>	-0.05	0.19	-0.13
외형 및 디자인의 우수성	-0.03	<u>0.89*</u>	0	0.25
경쟁사보다 불량률이 적음	-0.05	<u>0.77*</u>	0.18	-0.25
가격대비 성능의 우수성	0.24	<u>0.76*</u>	0.18	-0.04
기본기능의 우수성	-0.20	<u>0.65*</u>	0.54*	0.18
모방이 어려움	-0.01	0.24	<u>0.85*</u>	0.06
자사만의 독특한제품	0.14	0.05	<u>0.71*</u>	0.25
제품개발관련 비밀의 유지	-0.03	0.20	<u>0.70*</u>	0.24
부가기능의 우수성	-0.10	0.55	<u>0.64*</u>	0.07
회사에 전혀 새로운 R&D	0.32	-0.20	0.24	<u>0.75*</u>
관련기술경험의 부족	0.16	-0.08	0.36	<u>0.68*</u>
특성치	3.543	2.984	2.865	1.724
누적치	0.298	0.541	0.669	0.745

주) * 요인적재량(Factor Loading)이 0.5 이상

<표 8> 진입전략에 관한 타당성 검증

항목	요인 1. (생산에의 투자 진입순서)	요인 2. (제품 다양화에의 투자)	요인 3. (마케팅 에의 투자)	요인 4. (상대적 가격 우위)
현대적인 생산시설확보를 위한 투자	<u>0.89*</u>	0.15	0.01	0.07
우수한 생산인력 확보를 위한 투자	<u>0.87*</u>	0.21	0.01	-0.01
생산효율성을 올리기 위한 투자	<u>0.81*</u>	0.30	0	0.09
생산용량확보를 위한 투자	<u>0.64*</u>	0.38	0.17	0.17
진입순서에 대한 주관적평가	<u>0.61*</u>	-0.05	0.36	-0.55*
후속모델개발을 위한 R&D 투자	0.26	<u>0.92*</u>	0.09	-0.05
차세대제품개발을 위한 R&D 투자	0.31	<u>0.90*</u>	0.16	0
상대적판촉비 투자규모	-0.01	0.13	<u>0.94*</u>	0.07
상대적광고비 투자규모	0.10	0.10	<u>0.94*</u>	-0.01
상대적으로 낮은 가격	0.22	-0.04	0.13	<u>0.91*</u>
특성치	3.197	1.993	1.981	1.191
누적치	0.425	0.603	0.722	0.84

주) * 요인적재량(Factor Loading)이 0.5 이상

3) 변수의 서술통계

<표 9>는 본 연구에서 사용한 주요 변수들의 서술적인 통계치를 정리한 것이다.

<표 9> 변수의 서술통계치

변수명		유효응답수	최소값	최대값	평균	표준편차
시장 특성	경쟁정도	54	1	5	2.988	0.895
	동태성정도	54	1	5	3.519	0.769
제품 특 성	기술신규성	54	1	5	3.241	1.280
	영업신규성	55	1	5	2.714	1.242
	기술전용성	54	1	5	2.870	1.043
	상대적 우위성	55	1.6	5	3.480	0.766
진 입 전 략	진입순서*	55	1	5	3.382	1.340
	마케팅투자	55	1	4.5	2.555	0.956
	생산투자	54	2	5	3.139	0.734
	제품다양화	55	1.5	5	3.582	1.075
	상대적 가격우위	53	1	5	2.453	0.972
성 과	시장점유율	41	0	100	24.878	24.292
	매출액	41	0	52000	7680.83	11132
	매출이익	37	0	14000	1979	3316
	수익율	35	0	35	13.6	8.197
	주관적 성과	54	1.25	5	3.218	0.831

주): 진입순서에 대한 5 점척도에 의한 주관적 평가항목만을 분석에 사용함.

2. 연구가설의 검증

1) 진입전략과 성과간의 관계분석 [가설 1의 검증]

진입전략과 성과간에 유의한 관계가 있는지를 검증하기 위하여 피어슨 상관관계 계수를 구하여 가설을 검증하였다. <표 10>에서 보듯이 진입을 빨리할수록, 마케팅투자를 많이 할수록, 생산에의 투자를 많이 할수록, 제품다양화노력을 많이 할수록 성과와의 피어슨상관관계가 유의하게 정(+)의 방향을 가지는 것으로 나타나 <가설 1>은 채택되었다. 이는 선도 진입자의 잇점을 말하는 것으로 먼저 시장에 진입할수록 성과가 높을 것이라는 기존의 연구들과 일치되며, 마케팅 투자와 생산에의 투자 그리고 제품다양화 노력과 같이 투자를 많이 할수록 더 성공적이라는 것을 알 수 있다. 그러나 상대적 가격우위와 성과간에는 상관관계가 유의하지 않았으며 그 방향성도 가설과는 반대로 음의 상관관계인 것으로 나타났다. 이는 본 연구의 대상이 된 정보통신 제품들이 가격에 민감하지 않고 오히려 가치에 민감한 성격을 지니고 있기 때문인 것으로 해석된다. 즉, 가격이 비쌀수록 가치가 높다고 인식되고 따라서 성과가 높을 수 있다는 것이다. 이는 연구대상이 된 제품들이 그리 비싸지 않은 제품이 많이 포함되어 있기 때문에 나타나는 현상으로 볼 수 있다. 따라서 상대적 가격우위와 성과간의 관계에 대해서는 고가제품 등 표본을 늘려서 추가연구가 필요하다고 판단된다.

<표 10> 진입전략과 성과와의 Pearson 상관계수

독립변수 종속변수	진입순서	마케팅 투자	생산에의 투자	제품다양화 노력	상대적 가격우위
시장점유율	0.513***	0.336**	0.386**	0.374**	-0.003
매출액	0.106	0.146	0.257	0.378**	-0.143
매출이익	0.180	0.257	0.254	0.351**	-0.099
수익율	0.161	0.122	0.164	0.312*	-0.056
주관적 성과	0.288**	0.040	0.272**	0.317**	-0.285

주) *: P<0.1, **: P<0.05, ***: P<0.01

2) 제품특성이 진입전략과 성과간의 관계에 미치는 영향 [가설 2의 검증]

① 진입순서와 성과간의 관계에 기술신규성, 영업신규성, 상대적 우위성이 미치는 영향 (가설 2-1 검증)

<표 11>에서 보듯이 회사의 경험과 비교하여 기술신규성 정도가 높은 경우에 빨리 제품을 출하하는 것이 기술신규성 정도가 낮은 경우에 빨리 들어가는 것보다 주관적 성과, 수익율과의 상관관계가 유의하게 더 높음을 알 수 있다. 시장점유율도 통계적으로 유의한 결과가 나오지는 않았지만 기술신규성이 높은 경우에 진입순서와 시장점유율과의 상관관계가 더 크게 나타났음을 알 수 있다. 이는 기술신규성이 높아 기술적 경험이 적더라도 연구 대상이 된 제품들의 기술적 난이도가 다소 떨어지는 것들이기 때문에 빨리 제품을 출하해도 품질 등의 문제가 발생하지 않을 것이기 때문이다. Meyer and Utterback(1995)은 일반적으로 제품개발에 걸리는 시간과 제품의 품질간에는 상충관계(Trade-Off)가 발생되므로 높은 품질을 위해서는 제품개발기간이 길어지게 되는데 점진적 향상을 하는 제품, 다시 말하면 기술난이도가 낮은 제품인 경우에는 이러한 상충관계가 발생하지 않고도 빨리 제품개발을 하고 시장에 빨리 내놓음으로써 상업적 성과를 높일 수 있다고 밝히고 있는데, 본 연구의 결과는 Meyer and Utterback(1995)의 결과와 부합된다.

<표 11> 기술신규성에 따른 진입순서와 성과와의 관계

상황 성과	진입순서		차이검증
	기술신규성 높은 경우	기술신규성 낮은 경우	Fisher's Z
시장점유율	0.518*** (22)	0.373* (19)	0.565
매출액	0.005 ^a (24)	0.145 (17)	-0.433
매출이익	0.148 (20)	-0.016 (17)	0.488
수익율	0.534** (18)	-0.238* (17)	2.407***
주관적 성과	0.404** (27)	0.076 (27)	1.267

주) 1) *: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

- 2) a = 각 그룹별, 진입순서와 성과와의 피어슨 상관관계를 나타냄
- 3) 괄호안의 숫자는 각 그룹별 샘플수를 나타냄

영업신규성도 진입순서와 성과간의 관계에 영향을 미치는 것으로 나타났다. <표 12>에서 보듯이 영업신규성이 높은 경우에 진입순서와 수익율과의 양의 상관관계(0.395)가 더 높으며 유의한 것으로 나타났다. 다만 시장점유율과 매출액, 그리고 매출이익에 있어서는 오히려 영업신규성이 낮은 경우에 진입순서와 성과와의 상관관계가 더 높게 나타났으나 그 차이가 통계적으로 유의하지는 않다.

이렇게 영업신규성이 높은 경우에 빨리 들어가는 것이 성과가 더 높은 것은 Mitchell(1991)이 말한 이중시계(Dual Clock)의 개념을 도입하여 설명할 수 있는데, 관련 영역에서 활동하던 기업들과 전혀 다른 영역에서 활동하던 기업들의 시장진입순서를 분리해서 측정해 보면 전혀 다른 영역에서 활동하던 기업들은 빨리 들어올수록 성과가 높게 나타나며 관련영역에서 활동하던 기업들은 관련영역의 다른 기업보다 빨리 들어가지만 하면 성과가 높다는 Mitchell(1991)의 연구결과와 부합된다.

<표 12> 영업신규성에 따른 진입순서와 성과와의 관계

성과 ·	진입순서		차이검증 Fisher's Z
	영업신규성 높은 경우	영업신규성 낮은 경우	
시장점유율	0.507*** (19)	0.535*** (22)	-0.121
매출액	0.122 ^a (27)	0.129 (19)	-0.023
매출이익	0.165 (21)	0.207 (16)	-0.127
수익율	0.395** (20)	-0.047 (15)	1.318*
주관적성과	0.296 * (22)	0.276 * (27)	0.079

주) 1) *: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

2) a= 각 그룹별, 진입순서와 성과와의 피어슨 상관관계를 나타냄

3) 괄호안의 숫자는 각 그룹별 샘플 수를 나타냄

한편 <표 13>에서 보듯이 상대적 우위성이 낮은 경우에는 빨리 제품을 출하하는 것이 수익율과 주관적 성과와의 상관관계(0.309 와 0.373)가 더 높다는 결과가 나왔다. 상대적 우위성이 낮은 경우에 이미 경쟁기업들이 선점한 시장에 들어갈 경우에는 경쟁력을 얻지 못할 것으로 예상되며 결과적으로 성과가 낮아지므로 상대적 우위성이 낮은 경우에는 가능한 빨리 들어가는 것이 성과가 좋다는 결과이다. 따라서 시장이 막 형성되고 있는 시기에는 상대적 우위성이 높아질때까지 추가연구를 수행한 후에 늦게 들어가는 것보다는 상대적 우위성이 낮은 제품을 가지고 빨리 들어간 후 소비자와의 교류를 통해 지속적인 향상을 시키는 것이 중요할 수 있음을 말하고 있다.

상대적 우위성이 높은 경우에는 진입을 빨리하는 것이 매출액과 양의 상관관계(0.248)가 높은 것으로 나타났는데 이는 선도진입자의 제품이 상대적 우위성이 큰 경우에 소비자의 학습효과(Learning)가 존재함으로써 선도제품을 표준으로 인지하거나 제품품질에 대한 비대칭정보로 인하여 선도자에게 잇점을 안겨준 것으로 해석될 수 있다.

<표 13> 제품의 상대적 우위성에 따른 진입순서와 성과와의 관계

성과 \ 상황	진입순서		차이검증
	상대적 우위성 높은 경우	상대적 우위성 낮은 경우	Fisher's Z
시장점유율	0.577*** (23)	0.509*** (18)	0.295
매출액	0.248* (22)	-0.220 (19)	1.486*
매출이익	0.322** (19)	0.024 (18)	0.916
수익율	-0.245* (18)	0.309** (17)	-1.636*
주관적 성과	0 ^a (29)	0.373** (25)	-1.409*

주) 1) *: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

2) a= 각 그룹별, 진입순서와 성과와의 피어슨 상관관계를 나타냄,

3) 괄호안의 숫자는 각 그룹별 샘플수를 나타냄

② 상대적 가격우위와 성과간의 관계에 상대적 우위성, 기술전용성이 미치는 영향
(가설 2-2의 검증)

제품의 상대적 우위성이 낮은 경우에는 상대적 가격우위에의 노력을 기울이는 것이 성과와 더 높은 상관관계가 있는 것으로 나타나 이 경우에는 저가정책이 필요함을 알 수 있다. 이 결과는 <표 14>에 나타나 있다.

<표 14> 상대적 우위성에 따른 상대적 가격에의 노력과 성과와의 관계

성과 \ 상황	상대적가격		차이검증
	상대적 우위성 높은 경우	상대적 우위성 낮은 경우	Fisher's Z
시장점유율	-0.031 ^a (21)	0.199 (18)	-0.705
매출액	-0.234 (22)	0.081 (19)	-0.995
매출이익	-0.215 (19)	0.061 (18)	-0.828
수익율	-0.321** (18)	0.299** (17)	-1.842**
주관적 성과	-0.456*** (27)	-0.083 (25)	-1.446*

주) 1) *: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

2) a=각 그룹별, 상대적가격과 성과와의 피어슨 상관관계를 나타냄

3) 괄호안의 숫자는 각 그룹별 샘플수를 나타냄

한편 기술전용성은 상대적 가격우위와 성과간의 관계에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. <표 15>에 제시된 것처럼 기술전용성이 낮은 경우에 상대적 가격우위에의 노력과 성과와의 관계가 모두 음의 상관관계로 나타나 기술전용성이 낮아서 남들이 모방하기 쉬운 제품의 경우에는 상대적 가격우위가 있더라도 성과가 나쁘다는 것을 의미하고는 있으나, 유의한 결과를 보이지 못했다.

<표 15> 기술전용성에 따른 상대적 가격우위와 성과와의 관계

성과 \ 상황	상대적 가격우위		차이검증 Fisher's Z
	기술전용성 높은 경우	기술전용성 낮은 경우	
시장점유율	0.096 ^a (19)	-0.076 (20)	0.524
매출액	-0.155 (19)	-0.129 (22)	-0.081
매출이익	0.005 (16)	-0.225 (21)	0.687
수익율	0.063 (15)	-0.120 (20)	0.522
주관적 성과	-0.306* (24)	-0.251 (28)	-0.211

주) 1) *: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

2) a=각 그룹별, 상대적가격과 성과와의 피어슨 상관관계를 나타냄

3) 괄호안의 숫자는 각 그룹별 샘플 수를 나타냄

③ 제품다양화예의 노력과 성과간의 관계에 상대적 우위성이 미치는 영향
(가설 2-3의 검증)

<표 16>에서 보듯이 통계적으로 유의하지는 않으나 상대적 우위성이 높은 경우 제품다양화와 시장점유율과의 상관관계(0.279)가 상대적 우위성이 낮은 경우의 상관관계(-0.099)보다 높음을 알 수 있다. 즉 상대적 우위성이 높은 경우에 제품다양화 노력을 많이 하면 상대적 우위성이 낮은 경우에 제품다양화 노력을 많이 하는 것보다 시장점유율이 높아진다. 통계적으로 유의하게 나오지는 않았지만 Fisher's Z 값이 1.197 이고 그 유의수준은 p<0.15 이다. 이는 상대적 우위성이 높은 경우에는 어느 정도 기술이 축적되어진 상태이고 축적되어진 기술을 바탕으로 후속제품을 쉽게 만들어 나갈 수 있기 때문이며, 상대적 우위성이 높은 제품을 기존에 지님으로써 시장에서 고객으로부터 받은 이미지가 좋을 것이고 따라서 후속제품도 성공가능성이 높아질 수 있기 때문이다.

<표 16> 상대적 우위성에 따른 제품다양화예의 노력과 성과와의 관계

성과 \ 상황	제품다양화예의 노력		차이검증 Fisher's Z
	상대적 우위성 높은 경우	상대적 우위성 낮은 경우	
시장점유율	0.279* (23)	-0.099 (18)	1.197
매출액	0.456*** (22)	0.167 (19)	1.007
매출이익	0.462*** (19)	0.222 (18)	0.809
수익율	0.019 ^a (18)	0.184 (17)	-0.48
주관적 성과	0.128 (29)	0.293* (25)	0.623

주) 1) *: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

2) a=각 그룹별, 제품다양화예의 노력과 성과와의 피어슨 상관관계를 나타냄

3) 괄호안의 숫자는 각 그룹별 샘플 수를 나타냄

3) 시장특성이 진입전략과 성과간의 관계에 미치는 영향분석 [가설 3의 검증]

① 진입순서와 성과간의 관계에 경쟁정도와 시장동태성이 미치는 영향
(가설 3-1의 검증)

<표 17>에서 보듯이 시장점유율을 제외하고는 경쟁정도가 높은 경우에 빨리 진입하는 것이 성과와 양의 상관관계가 있었으나 유의한 차이는 보이지 못했다.

<표 17> 시장의 경쟁정도에 따른 진입순서와 성과와의 관계

성과 \ 상황	진입순서		차이검증
	경쟁정도 높은 경우	경쟁정도 낮은 경우	Fisher's Z
시장점유율	0.367* (23)	0.486 (18)	-0.455
매출액	0.083 ^a (22)	-0.059 (19)	0.445
매출이익	0.213 (21)	0.011 (16)	0.601
수익율	-0.008 (19)	-0.287 (16)	0.821
주관적 성과	0.199 (31)	0 (23)	0.721

주) 1) *: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

2) a=각 그룹별, 진입순서와 성과와의 피어슨 상관관계를 나타냄

3) 괄호안의 숫자는 각 그룹별 샘플수를 나타냄

<표 18>에서 보듯이 시장점유율이나 매출액, 매출이익은 시장의 동태성이 낮은 경우에 더 높은 상관관계를 나타내고 있는 반면 수익율이나 주관적 성과측면에서는 동태성이 높은 경우에 더 높은 상관관계를 나타내고 있다.

<표 18> 시장의 동태성에 따른 진입순서와 성과와의 관계

성과 \ 상황	진입순서		차이검증
	시장의 동태성 높은 경우	시장의 동태성 낮은 경우	Fisher's Z
시장점유율	0.557*** (19)	0.60*** (22)	-0.2
매출액	-0.022 ^a (22)	0.237 (19)	-0.818
매출이익	-0.255* (19)	0.471** (18)	-2.282**
수익율	0.486** (19)	-0.172 (16)	2.014**
주관적 성과	0.310* (27)	0.269* (27)	0.162

주) 1) *: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

2) a=각 그룹별, 진입순서와 성과와의 피어슨 상관관계를 나타냄

3) 괄호안의 숫자는 각 그룹별 샘플수를 나타냄

② 마케팅에의 투자와 성과간의 관계에 경쟁정도와 시장동태성이 미치는 영향
(가설 3-2의 검증)

<표 19>에서 보듯이 경쟁정도가 높을수록 마케팅에의 투자를 많이하는 것이 성과와의 양의 상관관계가 더 높은 것을 알 수 있다. 이미 시장에서의 경험이 많은 경쟁자들이 존재하

는 경쟁이 치열한 시장에 들어갈 경우 마케팅에 많은 투자를 하는 것이 소비자로부터 제품의 인지도를 높이고 결국 성과를 올리는 중요한 대안으로 보인다.

<표 19> 시장의 경쟁정도에 따른 마케팅에의 투자와 성과와의 관계

성과	상황	마케팅에의 투자		차이검증 Fisher's Z
		경쟁정도 높은 경우	경쟁정도 낮은 경우	
시장점유율		0.663*** (23)	0.077 (18)	2.231**
매출액		0.201 ^a (22)	0.091 (19)	0.351
매출이익		0.310* (21)	0.196 (16)	0.358
수익율		0.339** (19)	-0.448*** (16)	2.393***
주관적 성과		0.146 (31)	-0.107 (23)	0.906

주) 1) *: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

2) a=각 그룹별, 마케팅에의 투자와 성과와의 피어슨 상관관계를 나타냄

3) 괄호안의 숫자는 각 그룹별 샘플 수를 나타냄

<표 20>은 시장동태성이 낮은 경우에 마케팅에의 투자를 많이 하는 것이 성과와의 상관관계가 더 높음을 보여주고 있다. 이는 시장동태성이 높은 경우에는 기술이나 소비자의 취향이 자주 변함에 따라 마케팅에의 투자효과가 감소되어지기 때문이다. 즉 소비자의 취향이나 기술이 별로 변하지 않는 경우에는 마케팅에 투자를 많이 하는 것이 성과에 매우 중요한 요인으로 작용하지만 시장동태성 정도가 매우 높은 경우에는 마케팅보다 더 중요한 요인이 존재할 수 있음을 의미한다.

<표 20> 시장의 동태성에 따른 마케팅에의 투자와 성과와의 관계

성과	상황	마케팅에의 투자		차이검증 Fisher's Z
		동태성 높은 경우	동태성 낮은 경우	
시장점유율		0.092 ^a (19)	0.469*** (22)	-1.306*
매출액		-0.096 (22)	0.281* (19)	-1.199
매출이익		-0.252 (19)	0.449*** (18)	-2.191**
수익율		0.361** (19)	-0.171 (16)	1.574*
주관적 성과		0.113 (27)	-0.039 (27)	0.549

주) 1) *: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

2) a=각 그룹별, 마케팅에의 투자와 성과와의 피어슨 상관관계를 나타냄

3) 괄호안의 숫자는 각 그룹별 샘플 수를 나타냄

③ 제품다양화노력과 성과간의 관계에 경쟁정도와 시장동태성이 미치는 영향

(가설 3-3의 검증)

<표 21>은 경쟁정도가 높은 경우에 제품다양화를 위한 노력을 많이 기울이는 것이 수익율과 주관적 성과가 높아진다는 것을 보여준다. 이는 경쟁정도가 높은 경우에는 제품의

경쟁우위가 있는 제품을 계속해서 출시하지 않으면 제품향상을 피하는 경쟁기업에게 우위를 빼앗김으로써 성과가 나빠지게 되므로 개발비용을 투자해서라도 지속적인 제품개발을 추구해야 좋은 성과를 얻을 수 있다는 것이다.

반면 경쟁정도가 낮은 경우에는 제품다양화 노력을 기울이는 것이 매출액 및 매출이익과의 상관관계(0.446 와 0.501)가 높은 것으로 나타났다. 경쟁정도가 낮은 경우에 제품다양화 노력의 기울이는 경우에는 소비자들의 다양한 요구에 사전에 대응할 수 있고 스스로 수요를 개척해 나갈 수 있으므로 매출액과 매출이익을 높일 수 있다. 그러나 그러한 노력에는 비용이 많이 들게 되므로 수익율은 더 낮게 나타나게 되며, 경쟁정도가 낮은 경우 자사제품 잠식(Cannibalization)의 위험을 감수하면서 제품을 다양화하는 경우 주관적으로는 성과가 낮다는 것을 알 수 있다.

<표 21> 시장의 경쟁정도에 따른 제품다양화 노력과 성과와의 관계

성과	상황	제품다양화노력		차이검증
		경쟁정도 높은 경우	경쟁정도 낮은 경우	Fisher's Z
시장점유율		0.334** (23)	0.224 (18)	0.372
매출액		0.108 ^a (22)	0.446*** (19)	-1.154
매출이익		0.068 (21)	0.501*** (16)	-1.411*
수익율		0.374** (19)	0.018 (16)	1.177
주관적 성과		0.397** (31)	0.032 (23)	1.386*

주) 1) *: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

2) a=각 그룹별, 제품다양화 노력과 성과와의 피어슨 상관관계를 나타냄

3) 괄호안의 숫자는 각 그룹별 샘플 수를 나타냄

<표 22>에서 수익율과 시장점유율을 제외하고는 시장동태성이 낮은 경우에 제품다양화 노력을 하는 것이 성과와의 상관관계가 더 높은 것으로 나타났으나 유의하지는 않았다. 이는 동태성이 낮은 경우 기술의 변화정도가 심하지 않은 상황에서 추가적인 개발노력으로 향상된 제품을 내놓는 경우 시장을 리드할 수 있기 때문이다.

시장동태성이 낮은 경우에 제품다양화에 많은 투자를 할 경우 수익율이 낮아지게 되나 시장동태성이 높은 경우에는 제품다양화 노력의 기울이는 경우 수익율과의 정의 관계(0.540)가 높게 나타나며 유의함을 알 수 있다. 이는 Sandberg and Hofer(1987)가 말하듯이 산업의 진보단계가 초기일 경우, 즉 동태성이 클 경우에는 광역(Broad)의 전략을 사용하는 것이 성과가 높다는 것과 일치된다.

<표 22> 시장의 동태성에 따른 제품다양화노력과 성과와의 관계

성과	상황	제품다양화노력		차이검증
		동태성 높은 경우	동태성 낮은 경우	Fisher's Z
시장점유율		0.412** (19)	0.366** (22)	0.167
매출액		0.365** (22)	0.424*** (19)	-0.22
매출이익		0.185 ^a (19)	0.484*** (18)	-1.009
수익율		0.540*** (19)	-0.006 (16)	1.747**
주관적 성과		0.291* (27)	0.356** (27)	-0.263

주) 1) *: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

2) a=각 그룹별, 제품다양화예의 노력과 성과와의 피어슨 상관관계를 나타냄

3) 괄호안의 숫자는 각 그룹별 샘플 수를 나타냄

④ 상대적 가격우위와 성과간의 관계에 경쟁정도가 미치는 영향 (가설 3-4의 검증)

경쟁정도가 낮은 경우에 가격을 낮게 가져가는 것은 제품차별화를 시킬 수 없는 기업의 경우에 해당된다고 볼 수 있는데 이렇게 낮은 제품가격을 걱정함으로써 시장점유율을 높일 수는 있으나 주관적성과가 낮아지게 됨을 <표 23>에서 알 수 있다. 수익율이 양의 상관관계를 보이는 것은 향후 추가적인 연구가 필요한 부분이다.

<표 23> 경쟁정도에 따른 상대적 가격우위와 성과와의 관계

성과	상황	상대적 가격우위		차이검증
		경쟁정도 높은 경우	경쟁정도 낮은 경우	Fisher's Z
시장점유율		-0.109 ^a (21)	0.189 (18)	-0.915
매출액		0.120 (22)	-0.112 (19)	-0.027
매출이익		-0.082 (21)	-0.069 (16)	-0.039
수익율		-0.078 (19)	0.274* (16)	-1.029
주관적 성과		-0.123 (29)	-0.354* (23)	0.8675

주) 1) *: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

2) a=각 그룹별, 상대적가격우위와 성과와의 피어슨 상관관계를 나타냄

3) 괄호안의 숫자는 각 그룹별 샘플 수를 나타냄

VI. 요약 및 결론

1. 연구결과의 요약

본 연구는 정보통신산업에 속해있는 제품들을 대상으로, 진입전략(시장진입당시의 의사결정과 활동들)이 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서 상황적인 분석을 행하였다. 진입전략과 상황적요인(시장특성, 제품특성)들에 대한 통계적 분석결과 다음의 결과를 도

출하였다. 첫째, 진입전략에 따라 성과가 달라진다. 진입전략의 각 차원과 성과와의 피어슨상관관계 분석결과 시장점유율과 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 전략차원은 진입순서, 마케팅에의 투자, 생산에의 투자, 제품다양화에의 투자이며, 주관적 성과와 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 전략차원은 진입순서, 생산에의 투자, 제품다양화에의 투자인 것으로 나타났다. 매출액, 매출이익, 수익율은 제품다양화에의 투자와 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

둘째, 신제품의 성과는 제품특성과 진입전략과의 상호작용에 의해서 그 정도가 달라진다. Fisher's Z 변환에 의한 분석 결과, 제품과 관련된 기술적 경험이나 영업경험이 부족할 경우에는 빨리 시장에 들어가는 것이 수익율과의 정(+)의 상관관계가 더 높음을 알았다. 기술적 경험이나 영업경험이 적은 시장에 늦게 들어가는 경우에는 시장에 먼저 진출하고 있는 기업들과의 경쟁에서 살아남기 힘들므로 우선 빨리 진출을 해서 선도자의 잇점을 누리는 것이 수익율을 높일 수 있는 방법이라는 것을 알 수 있다. 한편 제품의 상대적 우위성이 낮은 경우에는 빨리 시장에 진출하는 것이 수익율이나 주관적 성과와는 높은 정(+)의 상관관계를 보여주지만, 매출액과는 부(-)의 상관관계인 것으로 나타났다. 이는 제품의 상대적 우위성이 낮은 경우에 늦게 진출하게 되면 다른 기업과의 경쟁에서 뒤져서 성과가 나쁘게 되지만 상대적 우위성이 낮은 경우에 빨리 진입을 해서 초기수요자를 대상으로 높은 가격을 책정한다든가 소비자와의 접촉을 통해 상대적 우위성을 높여나가는 방법으로 높은 수익율과 주관적인 만족을 얻을 수 있다는 것을 의미한다. 그러나 매출액과는 음의 상관관계인 것으로 나타났는데 이는 기술적으로 결함이 있다든가 소비자의 욕구를 제대로 충족시켜주지 못하는 제품의 경우에 소비의 증가를 기대하기가 힘들기 때문으로 생각된다. 제품의 상대적 우위성이 낮은 경우에 제품의 가격을 낮게 가져가는 것은 수익율 및 주관적 성과와 높은 정(+)의 상관관계가 있으며, 제품의 상대적 우위성이 높은 경우에는 제품의 다양화를 위한 투자를 많이 할수록 시장점유율이 높다는 것을 보였다.

셋째, 시장특성과 진입전략과의 상호작용에 따라 성과가 달라짐을 알았다. 시장경쟁정도가 심한 경우에 마케팅활동에의 투자를 많이 하는 것이 시장점유율이나 수익율과의 정(+)의 상관관계가 높았다. 또한 시장의 경쟁정도가 심한 경우에 제품다양화를 위한 투자를 많이 하는 것이 수익율이나 주관적성과와는 높은 정(+)의 상관관계가 있는 반면, 매출액이나 매출이익지표에 있어서는 오히려 시장의 경쟁정도가 낮은 경우에 제품다양화를 위한 노력을 많이하는 것이 높은 정(+)의 상관관계가 있음을 알았다. 시장의 동태성이 낮은 경우에는 진입을 빨리할수록 매출이익이 높다는 것도 보였다. 그러나 수익율에 있어서는 오히려 시장의 동태성이 높은 경우에 빨리 진입하는 것이 더 좋음을 알았다. 동태성이 낮은 경우에 마케팅에의 투자를 많이하는 것은 시장점유율이나 매출액, 매출이익과 높은 정(+)의 상관관계가 있는 것을 알았다. 그러나 동태성이 높은 경우에는 마케팅에의 투자를 많이하는 것이 수익율과의 정(+)의 상관관계가 높은 것으로 나타났다. 동태성이 높은 경우에 제품다양화를 위한 투자를 많이 하는 것이 수익율과의 정(+)의 상관관계가 높음을 알았다.

2. 본 연구의 의의 및 시사점

1) 이론적 의의

본 연구의 이론적 측면에서의 의의는 다음과 같다. 첫째, 기존의 진입전략에 관한 연구에서 논란이 되어왔던 진입전략의 차원을 진입순서, 마케팅 투자규모, 생산 투자규모, 제품다양화노력, 상대적 가격우위라는 5 가지로 범주로 분류하였으며, 진입전략과 성과와의 관계를 제품특성과 시장특성이라는 상황요인을 도입하여 상황적으로 분석한 결과, 기업이 처한 각 상황에 따라 영향요인들의 영향정도가 달라진다는 것을 밝혔다.

둘째, 이제까지 진입전략의 실증연구가 주로 PIMS 데이터를 기반으로 기업레벨에서의 연구로 행하여졌고 제품레벨에서의 연구는 많이 행하여지지 않았는데, 본 연구에서는 국내 정보통신산업을 대상으로 제품레벨에서의 진입전략을 다루었다는데 의의가 있다.

2) 기업에게 주는 시사점

정보통신산업의 제품들에 대한 실증연구를 통해 우리나라 정보통신산업에 속해있는 기업들에게 다음과 같은 시사점을 줄 수 있을 것이다. 첫째, 기업의 의사결정자들은 앞으로 진입전략의 주효과(Main Effect)뿐만 아니라, 제품특성과 시장특성과의 상호작용효과(Interaction Effect)에 주목을 해야 한다. 즉 신제품개발을 통한 성장이나 생존을 꾀하려는 경우 제품특성이나 시장특성 등 각 기업이 처한 상황에 따라 강조해야 할 부분과 덜 강조해도 될 부분이 있음을 알아야 한다. 이러한 상황적인 고려를 하는 경우에 성과를 더 높일 수 있다.

둘째, 기술적으로 탁월한 제품을 만든다고 해서 반드시 성공하는 것이 아니다. 기술을 기반으로 하는 신생기업들이 흔히 범하지 쉬운 오류가 기술적으로 탁월한 제품을 만들면 시장에서 성공할 것이라는 믿음이라고 볼 수 있다. 그러나 본 연구에서 살펴본 바와 같이 기술적으로 성공을 했다고 해서 상업적인 성공도 따라 오는 것이 아니다. 기술적 성공과 상업적 성공은 별개의 문제이므로 기술적 성과물인 제품을 시장에 출하시에 자사의 제품특성과 시장특성을 고려하여 적절한 진입전략을 선택해야만 할 것이다. 본 연구에서 살펴본 바와 같이 시장특성에 맞는 제품을 내놓기 위하여 제품출시를 늦추고 좀 더 우수한 제품개발을 위해 시간을 할애할 수도 있을 것이다. 무조건 제품을 만들어 시장에 빨리 출하시키면 성과가 높을 것이라는 맹신은 더 높은 성과를 얻을 수 있는 기회를 놓쳐버리게 만들 수도 있다.

아울러 국가전체적인 차원에서 볼 때, 본 연구의 결과는 자원과 능력이 부족한 신생기업이나 중소기업들의 신제품개발 성공율을 높이기 위한 적절한 정책지원방안을 마련하는데 도움이 될 수 있을 것이다. 즉 시장특성과 각 기업들이 만들려고 하는 제품특성을 파악한 후, 각 기업별로 어떠한 진입전략이 적당할 것인가에 따라 효과적인 지원정책을 펴 나갈

수 있을 것이다. 이는 국내시장의 개방과 함께 물밑듯이 닥쳐올 외국제품들과의 경쟁력을 향상시키는데 있어서 중요하다고 본다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점과 향후 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 기존의 많은 연구가 그러했듯이 비생존기업(제품)을 샘플에 포함시키지 못한 한계가 있다. 신문검색 등의 역사적 방법(Historical Method)을 통해 비생존기업에 대한 자료를 수집하기 위하여 노력하였으나, 실패한 제품이나 기업에 대하여 본 연구에서 사용된 각 진입전략차원이나 제품특성차원에 대한 자료를 수집하는 것이 사실상 불가능했다. 신문검색 등을 통하여 시장진입에 대한 기사를 얻은 후 그 기업 또는 제품이 현재 생존해 있는가에 대한 조사를 설문조사과정에서 일부 병행하여 조사하였다. 실제로 선도진입자가 실패해서 생존해 있지 않은 경우를 몇몇 발견할 수 있었다. 이는 본 연구에 Golder and Tellis(1993)가 지적하였듯이 생존자 편(Survivor Bias)이 존재하였음을 말한다. 따라서 향후에는 이러한 문제를 해결하기 위하여 좀 더 장기적인 시간을 할애하여 객관적자료를 수집함으로써 비생존기업과 제품까지 포함시킨 연구가 수행되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 시장특성-진입전략간의 상호작용, 진입전략-제품특성간의 상호작용단을 살펴봐왔는데 향후에는 환경-진입전략-제품특성 등 세가지 차원들간의 상호작용에 관한 연구가 필요하다. 실제 기업의 전략은 기업이 처한 환경을 감지하고 자사의 여건에 따라 의사결정을 내리는 것이라고 볼 때, 세가지 차원들간의 상호작용효과를 봄으로서 좀 더 의미있는 연구가 될 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 제품레벨에서 행하여졌는데 국내기업들은 아직 제품레벨에서의 성과에 대한 체계적인 자료를 많이 갖고 있지 못한 형편이다. 본 연구에서는 이를 해결하기 위하여 제품별로 내막을 가장 잘 아는 사람들과의 사전접촉을 통해 자료를 수집(Single- Informant and Self-Report) 하였으므로, 데이터에 대한 신빙성과 응답자의 주관적 판단에 의한 오류가 있을 수 있다. 앞으로는 비교적 객관적인 데이터를 얻을 수 있는 기업레벨에서의 연구가 병행되어 행해져야 할 것으로 생각되며, 본 연구의 대상인 정보통신산업 뿐 아니라 다른 분야에서의 진입전략을 연구하는 것이 필요하다.

넷째, 성과측정시점에 있어서 문제가 있을 수 있다. 연구대상 제품들이 주로 정보통신 산업이고 이들은 이제 막 형성되기 시작한 시장이므로 장기적 성과를 볼 수 없고 단기적인 성과를 보아야만 했다. 앞으로의 연구에서는 장기적인 성과를 볼 수 있는 표본을 포함시켜 장/단기적인 성과의 차이를 보는 것도 의미가 있을 것이다.

다섯째, 본 연구에서는 기업의 자원능력이 진입전략과 제품의 특성 등에 반영되어 있는 것으로 보고, 이를 전체 연구모형에 포함시키지 않았으며 변수들간의 관계를 살펴보는 데 고려를 하지 않았다. 그러나 향후의 연구에서는 이러한 기업의 자원능력 등 내부적인

특성이 진입전략에 실제로 어떤 영향을 미치고 있는가에 대한 연구를 수행하여야 한다.

여섯째, 본 연구에서는 진입시점과 성과측정시점이 시간적인 차이가 나고 있다. 진입시점에서의 전략뿐만 아니라 향후에 발생한 여러가지 사건(예를 들면 기존에 시장에 있던 기업들의 반응, 정부의 규제정책의 변화, 시장의 성숙, 신규진입자 등)들에 의해서 현재의 성과가 좌우될 수 있을 것이다. 따라서 향후의 연구에서는 기존기업들의 대응전략에 따른 성과차이, 또는 진입전략이후의 전략적 변화에 따른 성과차이 등에 관한 종단적인 분석이 필요할 것이다.

참고문헌

1. 김홍범, "신제품의 시장성과 및 결정요인," 한국과학기술원 경영과학과 박사학위논문, 1987.
2. 박민규, "국내 신생 기술 집약형 중소기업의 진입전략에 관한 상향적 분석," 한국과학기술원 석사학위논문, 1992.
3. 백경래, "신생모험기업의 전략유형 및 성과결정요인에 대한 연구," 한국과학기술원 산업경영학과 석사학위논문, 1996.
4. 한성화, "벤처기업의 성공적인 시장진입전략에 관한 고찰," 기술과 벤처, 25, 1992, pp.28-39.
5. Aaker, D. A. and G. S. Day, "The Perils of High Growth Markets," Strategic Management Journal, 7, 1986, pp.409-421.
6. Abell, D. F., "Strategic Windows," Journal of Marketing, 42, July, 1978, pp.21-28.
7. Buzze11, R. D., and B. T. Gale, The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance, New York: The Free Press, 1987.
8. Carpenter, G. S., and K. Nakamoto, "Competitive Strategies for Late Entry Into a Market with a Dominant Brand," Management Science, 36, 1990, pp.1268-1278.
9. Chandler, A. D., "The Enduring Logic of Industrial Success," Harvard Business Review, 68, Mar-Apr, 1990, pp.131-139.
10. Cooper, R. G., "Why New Industrial Products Fail," Industrial Marketing Management, 4, Jan, 1975, pp.315-326.
11. Cooper, R. G., "The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure," Journal of Marketing, 1979, pp.93-103.
12. Cooper, R. G., and E. J. Kleinschmidt, "What Separates Winners from Losers?," Journal of Product Innovation Management, 1987, pp.169-184.
13. Golder, O. N., and G. J. Tellis, "Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?," Journal of Marketing Research, 30, May, 1993, pp.158-170.
14. Green, D. H., D. W. Barclay, and A. B. Ryans, "Entry Strategy and Long-Term Performance: Conceptualization and Empirical Examination," Journal of Marketing, 59, Oct, 1995, pp.1-16.
15. Huff, L. C. and W. T. Robinson, "Note: The Impact of Leadtime and Years of Competitive Rivalry on Pioneer Market Share Advantages," Management Science, 40(10), October, 1994, pp.1370-1377.
16. Kalyanaram, G., W. T. Robinson, and G. L. Urban, "Order of Market Entry: Established Empirical Generalizations, Emerging Empirical Generalizations, And Future Research," Marketing Science, 14(3), 1995, pp.G212-G221.
17. Kerin, R. A., P. R. Varadarajan, and R. A. Peterson, "First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions," Journal of Marketing, 56, Oct, 1992, pp.33-52.
18. Kleinschmidt, E. J., and R. G. Cooper, "The Relative Importance of New Product Success Determinants-Perception Versus Reality," R&D Management, 25, 1995, pp.281-298.
19. Krybasik, E., "Customize Your Product Development," Harvard Business Review, 66(6),

Nov/Dec. 1988, pp.46-52.

20. Kwaku, Atuahene-Gima., "Market Orientation and Innovation," Journal of Business Research, 35, 1996, pp.93-103.
21. Lambkin, M., "Order of Entry and Performance in New Markets," Strategic Management Journal, 9, Summer 1988, pp.127-140.
22. Lane, W. J., "Product Differentiation in a Market with Endogenous Sequential Entry," Bell Journal of Economics, 11, Spring, 1980, pp.237-260.
23. Lieberman, M. B., and D. B. Montgomery, "First-Mover Advantages," Strategic Management Journal, 9, Summer, 1988, pp.41-58.
24. Lilien, G. L., and Eunsang, Yoon, "The timing of Competitive Market Entry: An Exploratory Study of New Industrial Products," Management Science, 36(5), May 1990, pp.568-585.
25. MacMillan, I. C., and D. L. Day, "Corporate Ventures into Industrial Markets: Dynamics of Aggressive Entry," Journal of Business Venturing, 2(1), 1987, pp.29-39.
26. Meyer, M. H. and J. M. Utterback, "Product Development Cycle Time and Commercial Success," IEEE Transactions on Engineering Management, 42(4), Nov. 1995, pp.297-304.
27. Mitchell, W., "Dual Clocks: Entry Order Influences on Incumbent and Newcomer Market Share and Survival When Specialized Assets Retain Their Value," Strategic Management Journal, 11, Jan-Feb. 1991, pp.85-100.
28. Olson, E. M., O. C. Walker, Jr., and R. W. Ruekert, "Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of product Innovativeness," Journal of Marketing, Jan. 1995, pp.48-62.
29. Robinson, W. T., and C. Fornell, "Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries," Journal of Marketing Research, 22, Aug. 1985, pp.305-317.
30. Robinson, W. T., "Product Innovation and Start-up Business Market Share Performance," Management Science, 36(10), Oct. 1990, pp.1279-1289.
31. Robinson, W. T., G. Kalyanaram, and G. L. Urban, "First-Mover Advantages from Pioneering New Markets: A Survey of Empirical Evidence," Review of Industrial Organization, 9, Feb. 1994, pp.1-23.
32. 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, 1987, pp.5-28.
33. Smiley, R. H., and S. A. Ravid, "The Importance of Being First: Learning Price and Strategy," Quarterly Journal of Economics, 52, May 1983, pp.353-362.
34. Szymanski, D. M., L. C. Troy, and S. G. Bharadwaj, "Order of Entry and Business Performance: An Empirical Synthesis and Reexamination," Journal of Marketing, 59, Oct. 1995, pp.17-33.
35. Tasi, W. M., I. C. Macmillan and M. B. Low, "Effects of Strategy and Environment on Corporate Ventures Success in Industrial Markets," Journal of Venturing, 6, 1991, pp.9-28.
36. Teece, D. J., "Profiting from Technological Innovation: Implication for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy," Research Policy, 15, 1986, pp.285-305.
37. Teplensky, J. D., J. R. Kimberly, A. L. Hillman, J. S. Schwarz, "Scope, Timing and Strategic Adjustment in Emerging Markets: Manufacturer Strategies and the Case of MRI," Strategic Management Journal, 14, 1993, pp.505-527.
38. Urban, G. L., T. Carter, S. Gaskin, and Z. Mucha, "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implication," Management Science, 32, Jan. 1986, pp.645-659.
39. Zirger, B. J., and M. A. Maidique, "A Model of New Product Development: An Empirical Test," Management Science, 36(7), 1990, pp.867-883.

Impacts of Entry Strategy on the Performance of New Products

ABSTRACT

Jae-hyang Kim* • Zong-tae Bae**

In a dynamic and competitive environment, the decision how to and when to introduce new products into the market affects new product performance in the marketplace. In spite of many studies on the determinants of new product performance, there have been limited research findings explaining the impacts of entry strategy on new product performance with consideration of interaction effects between entry strategy and other determinants of performance.

This study deals with effects of product entry strategy (timing of entry, marketing investment, production investment, efforts for product diversification and relative price advantage) and its contingent relation with performance.

Data are collected from 55 products in the information and communication industry. Correlation analyses, Fisher's Z-test are employed to test the hypotheses.

The major finding summarized as follows: First, entry strategy has effects on the new product performance. Second, moderating effects of product characteristics and market characteristics on the relationship between entry strategy and performance exist.

Finally, some academic and managerial implications of findings and several directions for future research are discussed.

* Master Student, Graduate School of Management, KAIST

** Assistant Professor, Graduate School of Management, KAIST