

# Y시의 벤처기업 투자를 위한 마케팅 조사

장 대 련 \*  
조 성 도 \*\*  
정 강 옥 \*\*\*

.....

본 사례는 지방 자치 단체인 Y시가 벤처기업에 투자하기 위하여 실시한 마케팅 조사에 관한 내용이다. 일반적으로 벤처기업에 투자한다고 하면 기술, 재무적인 평가를 우선순위에 둔다. 하지만 본 사례의 대상 기업은 클로버 액세서리를 생산, 판매하는 기업이다. 따라서 Y시는 투자를 위하여 소비자들의 반응을 심층적으로 분석하는 데 초점을 두었다. 추가적으로 손익 분기점 분석 등에 대한 내용도 다루고 있다.

.....

2001년 여름, Y시에서 일하고 있는 ○○과장은 더위도 잊은 채 책상에 쌓인 서류더미 속에서 깊은 생각에 잠겼다. 가끔 창 밖을 바라보기도 하고 담배도 피워보았지만 고민이 사라지지 않았다. 시장님에게 보고도 했지만 시장님도 정확한 판단이 내려지지 않은 것 같았다.

과거에 Y시는 석탄산업으로 나름대로 튼튼한 지역경제 기반이 있었지만 1989년부터 석탄 산업 합리화 정책이 시행되면서 인구가 줄어들고 지역경제가 위축되었다. 향후에는 마땅히 내세울 만한 산업도 없는 실정이었다. '정부에서도 폐광지역 개발 지원에 관한 특별법'을 통해 지원하고 있었다. 정부의 지원을 받아 지역 경제 활성화를 위한 여러 사업을 구상해 보았지만 확신이 없는 상황이었다. ○○과장은 좋았던 과거가 그리워지기만 했다.

그 동안 Y시는 경제문제를 타개하기 위해 여러 가지 대안을 생각했다. 그 중에 하나가 유망한 벤처기업에 투자해서 그 기업이 Y시의 지역 경제를 활성화시키는 것이었다. 그래서 시장을 비롯한 Y시 관계자들은 유망한 벤처기업을 찾았는데 유력한 후보로 떠오른 것이 S사였다. S사는 네 잎 클로버를 재배해서 시계, 핸드폰 줄, 라이터, 목걸이 등에 삽입시켜 고급 액세서리 제품으로 판매하는 기업이었다. S사는 미국에서 네 잎 클로버 재배 기술과 독점 판매권을 획득해서 국내 유명 백화점과 직영 대리점을 통해 판매하고 있었다. 이 기업의 사업 아이디어는 좋았지만 벤처업체가 전체적으로 어려운 상황이고 네 잎 클로버 사업의 미래 시장성과 S 기업의 경영능력, 성과가 평가되지 않은 상황에서 신불리 결정하기 힘들었다.

그래서 S사 투자결정 실무를 담당할 ○○과장은 전문 연구원의 자문을 구하기로 결정했다. 오늘이 연구원들을 만나기로 한 날이었다. ○○과장은 깊은 생각에 잠겼다가 약속시간이 되어서 허

\* 연세대학교 경영학과 교수

\*\* 천안대학교 경상학부 전임강사

\*\*\* 연세대학교 경영연구소 선임연구원

겹지겹 회의실로 갔다. 이미 회의실에는 용역기관 연구원들이 와 있었다. ○○과장은 인사를 마친 후 그 동안 혼자 고민해 왔던 마음을 털어놓았다.

“여러분도 아시다시피 그 동안 저희 시는 탄광사업으로 지역경제를 유지해 왔으나 이 사업이 사양화되면서 인구도 줄고 지역경제 기반도 취약해 진 상태입니다. 그래서 정부 도움을 바탕으로 관광산업을 발전시켜서 돌파구를 마련해 보려고 노력하고 있습니다. 그런데 정부 계획안은 민간투자 위주로 되어 있어서 IMF이후 국내 기업 경영악화로 투자가 부진한 상태입니다. 저희 시의 주변 지역도 경기침체가 가속화되고 있습니다. 더구나 저희 시는 교통이 불편한 지방도시인데다 강원도 주요 관광지역과는 약간 떨어져 있고 자체 관광상품이 없어서 어려움이 많은 상황입니다. 지금은 지방자치 단체가 직접 투자에 나서야 할 형편입니다. 그래서 저희 시에서는 네 잎 클로버 액세서리 회사인 S사에 투자를 해서 관광상품을 개발하고, S사의 재배단지를 저희 시에 마련해서 고용도 창출하려고 합니다. 하지만 S사의 경영상태와 네 잎 클로버 제품의 시장성이 평가되지 않은 상태에서 확실한 결정을 못 내리고 있습니다. 시장님과 관계자 분들도 고민이 많은 상태입니다. 여러분께서 객관적인 조사와 분석을 통해 의견을 제시해 주셨으면 합니다. 경영능력과 마케팅 조사를 중점적으로 해 주셨으면 합니다. 또 한가지 문제는 시간이 별로 없다는 것입니다. 한 달 내에 결과를 제시해 주셨으면 합니다.” 회의가 끝난 후 용역 연구원들은 Y시가 클로버 재배단지로 생각하고 있는 지역을 둘러보았다. 연구원들은 주로 기업이 의뢰하는 시장분석을 해 왔기 때문에 비영리기관인 지방자치단체가 의뢰하는 시장분석은 생소했다. 하지만 최근에 비영리 조직의 마케팅 개념이 중요시되고 있기 때문에 좋은 경험이 될 것이라는 기대감도 갖게 되었다. 연구원들은 넘겨받은 자료를 검토하면서 본격적인 작업에 들어갔다. 시간이 너무 부족하여 서둘러야 했다.

## 1. Y시의 벤처사업 투자 배경

Y시는 1989년부터 석탄 산업 합리화 정책이 추진된 이래, 석탄 생산량이 1988년 641만 톤에서 1999년 124만 톤으로 급격히 감소했다. 인구도 감소했다. 또한 현재 남아있는 탄광 3곳마저 폐광하게 되고 다른 대체 산업을 육성하지 않는다면 지역 경제는 깊은 침체에 빠질 것으로 예상되었다. Y시 뿐만 아니라 주변 여러 도시가 마찬가지였다.

그래서 정부는 '폐광 지역 개발 지원에 관한 특별법'을 제정해서 탄광지역 종합 개발 계획에 의하여 고원 관광 휴양 도시로 전환시키고자 했다. 정부는 1991년 석탄 산업법을 개정하여 탄광지역 진흥사업을 추진할 수 있는 법적 제도를 마련하고 이러한 법적 제도에 추진된 탄광 지역 진흥 정책을 통하여 안정적인 발전을 도모하고자 하였다. 그러나 탄광 지역 진흥사업은 예산 규모에서부터 탄광지역 주민들의 기대에 미치지 못했고 기반시설 정비사업 중심으로 이루어져 지역 주민이 직접 혜택을 향유할 수 있는 대체 산업 분야에 대한 투자가 미흡했다. 이와 별도로 지역경제를 지키기 위한 주민들의 다양한 노력이 전개되었지만 큰 성과를 거두지 못했다. 그래서 정부는 갑산지원 위주였던 소극적인 탄광 지역 정책에서 탈피하여 보다 적극적인 개발을 통한 지역경제

활성화 측면의 종합 대책을 발표했다. 그 결과 폐광 지역을 고원 관광지역으로 개발할 수 있도록 내국인 출입을 허용하는 카지노가 등장하게 되었다. '폐광 지역 개발 지원에 관한 특별법'은 지방 자치단체장이 지방의회의 의결을 거쳐 지방 공사를 설립하여 투자할 수 있게 하였다.

Y시도 이런 배경 하에 네 일 클로버 액세스리 벤처기업인 S사에 투자하여 지방공사를 설립할 계획을 세우게 되었다. S사는 Y시가 총 40억 원을 투자하고 지분의 51%를 소유하는 것을 제안하였다. Y시가 대주주가 되고 S사 경영진들은 지분을 가지고 있는 전문 경영진 역할을 하겠다는 취지였다. 하지만 Y시는 S사를 평가할 전문적인 능력이 부족하였다. 특히, S사에 투자하기 위해서는 재무적 평가에 앞서 시장상황과 소비자 조사를 우선해야 했다.

## 2. S 기업의 일반사항

S기업은 1997년에 개인 기업으로 시작했으며 1998년에 미국 네 일 클로버 제조기술의 독점 판매권을 얻어 본격적인 사업을 시작했다. 2차에 걸쳐 네 일 클로버 재배단지를 수도권에 마련하였으며 1999년 법인으로 전환하여 2000년에는 벤처기업으로 인증 받았다. 자본금은 6억이며 종업원 수는 43명이었다.

<표 1> 연혁

연월	연혁
1997. 12	S Korea 설립 (개인사업자)
1998. 12	공동, 전세계 독점사용 계약 체결
1999. 8	1차 농장 완공(150평)
2000. 2	2차 농장 완공(700평)
2000. 7	(주) S로 법인 전환
2001. 5	기술평가 벤처기업 지정(문화관광부)

매출액은 1999년에 3억에 불과했으나 2000년에는 23억으로 증가했으며 2001년 이후부터는 해외시장에 기대를 가지고 있었다. 주요 제품은 키홀더, 라이터, 핸드폰줄, 은목걸이 등인데 이 제품들에 재배한 네 일 클로버를 부착하여 행운을 상징하는 제품으로 판매하고 있었다. S사는 다른 모조 네 일 클로버 제품과 달리 매우 고급 제품으로 판매하고 있었다.

<표 3> 연도별 매출액 및 매출 구성

연 도	1999년	2000년	2001년 1월-5월
매출액(백만원)	301	2,330	807

2000년 품목별 매출비율	품목	매출액(백만원)	구성비(%)
	키홀더	620	27
	라이터	350	15
	핸드폰줄	350	15
	기타(은목걸이,케이스)	1,010	43
합계		2,330	100

### 3. 네 잎 클로버 액세서리 시장 분석

연구원들은 국내 네 잎 클로버 시장 상황과 액세서리 시장을 조사하였다. 그리고 S사는 향후 사업에서 수출을 중요하게 여기고 있으므로 액세서리에 관련된 수출 동향도 조사하였다.

#### 1) 클로버와 액세서리 시장 동향

1999년에 네 잎 클로버 액세서리 제품이 유행하기 시작하면서 2000년에 시장에서 붐을 타게 되었다. 2000년 7-8월에는 50여 개의 클로버 액세서리 제조업체가 설립되었고 입시철을 중심으로 크게 유행했다. 신설기업은 대부분 모조품으로 중저가 시장에 진입하는 경쟁자들이었다. 클로버 액세서리 자체는 유행성과 계절적 요인이 작용하고 있었다. 베스트 아트는 수출물량으로만 2000년에 17억 매출을 달성했으며 국내 시장에도 관심을 갖고 있다. S사가 향후에 수출에 많은 관심을 갖고있는 것을 고려해 볼 때 베스트 아트는 중요한 경쟁자라고 할 수 있었다.

2001년 여름까지 국내 액세서리 시장 규모는 3,000억 원대에 육박하고 있었다. 국내 패션잡화 시장의 규모가 1조 5,000억 원 정도임을 감안하면 전체의 약 20% 정도를 차지하는 규모였다. 매년 20%의 고성장을 하고 있었다.

손으로 짚아서 만든 크리스탈과 큐빅이 박힌 고가의 액세서리 시장이 98년 말부터 급부상하고 있었다. 3만원대에서 60만원대에 이르기까지 다양한 가격대의 헤어핀과 브로치, 헤어밴드가 시중에 나왔다. 또한 단순한 디자인의 의류가 인기를 얻으면서 우아한 분위기를 낼 수 있는 벨벳 제품이 히트상품으로 떠올랐다. 가격은 5만원 ~ 20만원 대 정도였다. 국내 액세서리 전문점 브랜드로는 헐리우드, 루나, 보매, 하우디 등이 있었고 헤이데이, 이슈, 쥘파크, 베네통 등이 체인사업을 벌이고 있었다.

헤이데이와 이슈는 모조 액세서리를 주품목으로 취급했다. 루비나틴은 14K와 모조 액세서리를 동시에 판매하는 매장이었다. 모조 액세서리 매장에는 연예인 소품, 만화 캐릭터, 유명 스포츠 스타의 사진 등을 주로 취급했다. 보통 전문점의 경우 평균 마진율이 35%정도 되며 한 고객이 구입하는 제품의 비용은 평균 2만원 선이었다. 예를 들어, 루비나틴 송파점의 경우 하루 내점 고객은 300명이고 실구매 고객은 50명 정도 되었다. 액세서리 전문점의 방문 고객 중 90%는 여성인데

연령층으로 보면 중고생이나 대학생이 대부분이었다. 10대가 절반을 차지하며, 20대 여성은 30%, 30~40대는 20%를 차지하고 있었다. 대부분 충동구매인 경우가 많았다. S사의 네 일 클로버의 경우는 20-30대 이상이 주요 고객이었다.

10대들은 용돈의 대부분을 의류나 잡화 구입에 사용하는 행동을 보였다. 의류에 사용하는 금액은 한 달 평균 12만 5,000원이다. 잡화 구입비는 평균 5만 원에 달했다. 액세서리는 신발이나 가방에 비해 저가이기 때문에 잡화 구입의 20%를 차지했다. 구입율은 낮지만 조사에 의하면 한 달에 두세 번은 꼭 액세서리점을 들른다는 10대가 60%를 넘는 것으로 나타났다.

액세서리는 유행을 타고, 계절에 따라 재고품이 생기게 마련이므로 본사가 그 물건의 공급 및 반품 처리를 어떻게 하고 있는지 확실히 점검한 후 체인을 개설하는 것이 중요했다. 유행에 민감해야 하며 고객의 기호를 잘 빠르게 쫓아가지 않으면 도태되기 쉬웠다.

## 2) 의류 액세서리 수출동향

조사 연구원들은 수출 품목코드에 액세서리 제품은 너무 범위가 넓어 통계추출이 불가능하므로 의류 액세서리로 국한하여 조사하였다. 정확하게 네 일 클로버 액세서리만을 뽑아서 통계를 낼 수 없었지만 전체적인 흐름을 통해 추측할 수 있을 것으로 판단했다. 액세서리 수출은 수출액의 변동이 있었으며 IMF 이후 빠르게 회복되고 있는 추세였다.

<표 4> 의류 액세서리 수출 동향

	의류 액세서리	
	중량(1000kg)	금액(1000달러)
1993	4,606	49,448
1994	6,603	70,012
1995	4,601	52,201
1996	5,140	57,785
1997	4,467	54,920
1998	3,877	37,380
1999	6,042	81,877
2000	9,561	94,256

자료원 : 관세청 무역통계, 2001

## 4. S사 시장상황 및 마케팅 활동 분석

### 1) 시장 상황 분석

연구팀은 Michael E. Porter의 경쟁전략 모형에 근거해서 S사의 시장 상황을 분석하였다. 산업 내에서의 경쟁을 구매자, 공급자에 대해 가지고 있는 협상력(bargaining power)과 경쟁자, 대체 상품에 대한 진입장벽(entry barrier)으로 설명하려고 했다.

클로버 액세서리 시장에서의 경쟁자는 고급형 시장 경쟁자, B2B형 경쟁자, 팬시형 상품 경쟁자, 중저가 경쟁자로 나눌 수 있었다.

고급형 시장 경쟁자인 [www.egem.co.kr](http://www.egem.co.kr)에서는 클로버 장식을 한 고급 팬던트 제품을 판매하고 있었다. 클로버 화이트 골드의 가격은 81,000원, 68,000원, 75,000원이 있었는데 클로버 장식은 여러 장식 종류 중에 하나였다. 그리고 (주)턱키교역은 S사와 가장 유사한 제품라인과 가격을 가지고 있었다. 방패 고리 키홀더 열쇠고리 15,000원, 은도금 목걸이 35,000원, 핸드폰 줄 15,000원에 가격이 형성되고 있었다.

조직적 판매 위주의 경쟁자인 베스트 아트(Best art)는 수출위주의 기업으로 내수에도 눈을 돌리고 있었다. 내수는 3000개를 기본으로 판공서, 기업체의 주문에 따라 대량판매를 하고 있었다. 열쇠고리의 경우, 1개당 1,500원에 판매되고 있었고 네 잎 클로버는 뉴질랜드에서 수입하여 특허법, 상표법의 보호를 받고 있었다. 베스트 아트는 자체적으로 고가시장을 성장성이 더딘 시장으로 분석하고 있었다. 하지만 제품라인 확장을 하면 고가시장에도 진출할 수 있는 잠재력을 가지고 있었다.

팬시형 상품 경쟁자인 [www.4282.net](http://www.4282.net)에서는 네 잎 클로버 카드를 판매하고 있었다. 이 회사는 액세서리 회사는 아니며 꽃 선물을 위주로 하는 회사로 클로버 상품을 제품 라인중에 하나로 운영하고 있었다. 가격은 15,000원 셀로판 카드에서 12,000원, 3,000원 제품 등이 있었다. 향후 액세서리 시장으로 진입이 가능한 잠재적 경쟁자로 여겨졌다.

중저가 경쟁자로는 다수의 중소기업체가 있었는데 생화 클로버가 아닌 모의 클로버 제품등도 이에 포함되었다. 직접적인 경쟁자라고 볼 수 없으나 클로버 제품의 독창성을 희석시킬 수 있는 경쟁자들이었다.

공급자 측면에서 분석해 볼 때 S사는 클로버 재배를 통한 수직 계열화를 이루어 공급불량의 안정성을 확보하였다. 그러나 미국인 John Piergross로부터 로열티 14만 불에 독점 판매권을 얻었으므로 이 부분의 협상력은 기술개발자에 있는 것으로 볼 수 있었다.

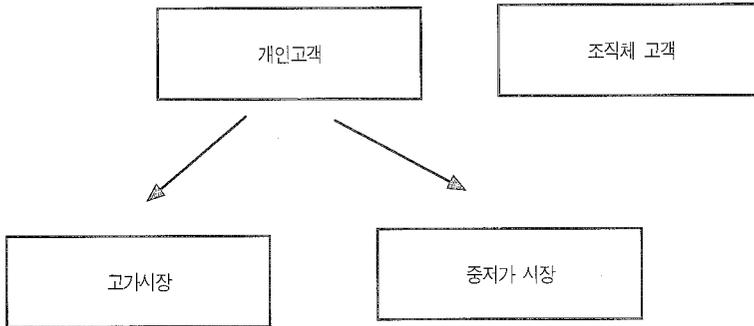
고객분석 측면에서 보면 현재 S사의외에도 다양한 형태의 클로버제품이 있으므로 협상력에서도 고객의 힘이 크다고 볼 수 있었고 특히, 유통업자가 중요한 협상력을 가지고 있었다.

## 2) S사 마케팅 활동 분석

### (1) 시장 세분화(market segmentation)

클로버 액세서리 시장은 크게 개인 고객시장, 조직체 고객시장으로 나눌 수 있었는데 개인 고객시장은 다시 고가시장과 중저가시장으로 나눌 수 있었다. 세분시장에 접근하는 표적시장 전략을 살펴보면 S사는 개인고객 시장 중 고가시장에 집중하는 집중화 전략을 구사하고 있었다. 그리고 다른 네 잎 클로버 제품들과 차별화하여 고급 이미지를 추구하는 포지셔닝 전략을 택하고 있었다.

<그림 1> 클로버 액세서리 세분시장



고가시장에 집중하는 집중화 전략을 구사하는 목적은 차별화라고 판단되었다. S사의 2000년 매출은 23억이었고 당기 순이익은 156백 만원이었다.

### (2) 4Ps 분석

#### ○ 가격(price)

S사의 액세서리 제품 중 핸드폰 줄과 키홀더는 고가로 판매하고 있었다.

<표 5> S사 클로버제품 원가 및 가격

단위 : 원 ※ ( )는 마진율

	매입가	원가(포장비)	1차 도매가	2차 도매가	소매가
핸드폰줄	2,577	3,577	4,959(28%)	6,623(46%)	16,000(78%)
열쇠고리	3,773	4,773	6,340(25%)	8,547(44%)	20,867(77%)
라이터	8,550	9,550	12,354(34%)	15,667(43%)	36,083(74%)
케이스	6,800	7,800	10,278(24%)	12,611(38%)	28,444(73%)
목걸이	8,972	9,972	13,553(26%)	17,133(42%)	43,032(77%)

그러나 목걸이나 펜던트제품은 타제품에 비해 고가라고 보기 힘들었다. 백화점 위주의 유통채널로 고마진, 고가 이미지를 유지하고 있었으나 다양한 유통채널로 판매망이 확대되었을 때 기존 이미지를 유지할 수 있느냐가 관건이었다.

○ 유통(place)

현재 백화점, 면세점, shop in shop, 전문매장, 직영대리점 7개 등 120여개의 유통망을 가지고 있다. 주요 유통채널은 백화점으로 고마진, 고가전략에 부합하는 유통채널을 선택하였다. 향후에는 직영점의 비율을 늘려가려고 하고 있었는데 이 때 기존 이미지의 유지와 유통채널간 갈등을 해결하는 것이 중요하다고 판단되었다.

S사의 매장은 서울 을지로의 L백화점 2층에도 있었는데 중소기업인 것을 감안할 때 적극적인 유통전략이라고 할 수 있었다. 그리고 유통망 확보에는 나름대로 성공적이었다고 판단되었다.

○ 촉진(promotion)

	통제가능	통제불가능
대인	인적판매	구 전
비대인	광고	홍 보

S사의 촉진은 구전에 의존하고 있는 상태였다. 구전은 기업의 촉진활동 중에서 신뢰성이 강하나 능동적이 아닌 수동적 전략이라고 할 수 있다. 따라서 클로버가 아닌 S사의 인지도향상을 위한 노력이 필요한 상태였다.

○ 제품(product)

S사에게 향후 중요한 것은 물리적 제품나 클로버인지도가 아니라 S사 브랜드 자산 확보가 중요했다. 브랜드자산은 브랜드 인지도, 브랜드 연상, 지각된 품질, 특히, 브랜드 충성도로 구성된다. 현재 클로버 제품의 인지도는 높으나 S사의 인지도는 낮은 상태이며 기타 브랜드자산 구성 요소에 장기적인 투자가 필요한 상태였다.



열쇠고리



목걸이



핸드폰줄



라이터



시계

### 3) S사의 사업전략과 마케팅 능력 평가

연구팀이 볼 때 경쟁이 치열하고 차별화하기 힘든 중저가 시장보다 고가시장에 집중한 것은 차별화전략으로써 적합한 선택이었다고 판단되었다. 그러나 고가전략을 감안할 때 당기순이익이 적다고 판단되었다.

그리고 S사 브랜드 인지도보다는 클로버 액세서리라는 제품 카테고리가 더 강력하게 소비자들에게 인지되고 있는 상태였다.

향후 백화점 이외의 유통채널로 확장을 통해 매출증대를 꾀한다면 고급 브랜드로서의 이미지에 손상이 갈 것으로 예상되며 중저가 시장도 고가시장도 공략하지 못하는 “중간에 낀 상태 (Stuck in the middle)”상태에 놓일 수도 있다고 판단되었다.

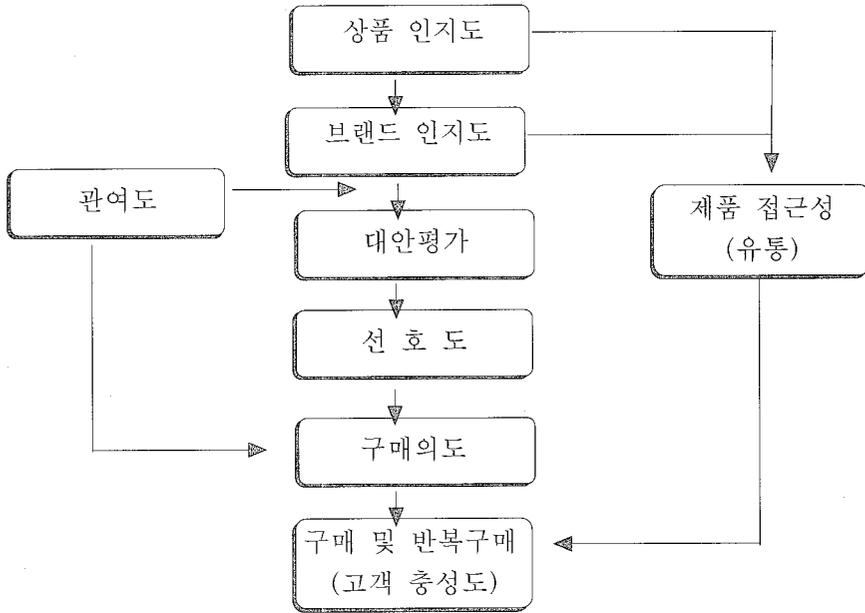
소비자들은 S사 브랜드를 잘 모르고 있지만 유명 백화점이라는 유통채널 이미지로 인해 고가 제품이라는 인식을 유지하고 있는 것으로 평가되었다. 또한 중저가 시장에 진출하려면 현재 고가 이미지를 손상시키지 않으면서 이익을 창출할 수 있는 적절한 브랜드 전략이 필요하다고 판단되었다. 그리고 S사의 마케팅 능력을 평가해 볼 때 인지도를 향상시킬 수 있는 촉진(광고, 홍보, 판매촉진)전략과 통합적 커뮤니케이션 전략(Integrated Marketing Communication)이 부족했다. 또한 클로버 외에 S사의 브랜드 자산을 향상시킬 수 있는 체계적이고 장기적인 전략 계획이 없었다. 백화점 유통채널을 통한 접근전략은 성공적이었는데 이는 전문 유통대행업체의 능력도 크게 작용한 것으로 보였다. 그리고 제품 자체를 다른 회사로부터 납품 받고 이에 클로버를 추가하는 형태이므로 제품에 대한 디자인 능력 배양이 필요하다고 여겨졌다.

## 5. 시장조사 개요

연구팀은 2차 자료 조사를 통해 클로버 액세서리 시장에 대한 전반적인 조사는 하였지만 소비자들의 실제 반응을 정확하게 판단하기는 힘들었다. 또한 액세서리 시장은 파편화된 시장이어서 세밀한 시장조사를 하지 않고는 결론을 내리기 힘들었다. 그래서 여러 번의 회의 끝에 시장조사를 위한 체계를 수립하였다.

먼저, 상품인지도와 브랜드 인지도를 조사하기로 했다. 이를 통해 소비자들이 제품을 구매할 때 S사 제품이 고려 브랜드군에 진입하는 정도를 파악하기로 했다.

<그림 2> 시장조사 모형



다음으로는 속성별 대안평가를 하기로 했다. 이를 통해 클로버와 기타 속성이 어떤 영향을 미치는 지 파악하기로 했다. 또한 선호도, 구매의도, 반복구매 의도를 조사하기로 했다. 연구팀에서 실시한 시장조사의 개념적 모형은 <그림 2>와 같다.

시장조사의 목적은 시장조사 모형에서도 알 수 있는 것처럼 브랜드 인지도 및 선호도 파악, 주요 속성 및 만족도 파악, 클로버 액세스리 지각도(perceptual map) 작성, 소비자 가격인식 및 클로버 부가가치 파악, 소비자 구매의도 및 충성도 파악이었다.

그리고 조사는 설문조사, 표적집단면접(focus group interview), 매장 인터뷰를 통해 실시되었다. 설문조사 기간은 2001년 7월 13일부터 7월 31일이었으며 표본집단은 10 - 40대 학생, 직장인, 가정주부 200명이었다. 아르바이트 대학생들이 클로버제품의 샘플과 카달로그를 제시 한 후 조사를 하였는데, 성의 있는 응답을 유도하기 위해 응답자들에게는 목걸이 볼펜을 선물하였다.

표적집단면접(focus group interview)은 연구팀 회의실에서 10대 학생, 남녀 대학생, 회사를 대상으로 실시하였다. 그리고 2001년 7월 12-13일에 서울의 T백화점과 지방 U도시 G백화점에서 현장조사를 실시했다.

설문조사, 표적집단면접, 현장조사를 통해 조사한 내용은 클로버제품 인지도, S사 브랜드 인지도를 통한 브랜드 침투율, 백화점 유통채널의 타당성, 잠재 대체품과 클로버 액세스리의 선호도, 선물제품의 주요 속성 및 중요도, 속성 중요도 대비 만족도, 매장에서 소비자 반응, 클로버제품에 대한 잠재적 느낌, 클로버 액세스리 부가가치였다.

## 6. 클로버 액세서리 시장조사 결과

연구팀은 시장조사를 실시한 후 체계적인 분석을 통해 결과를 도출했다. 완벽한 시장조사는 아니었지만 나름대로 의미 있는 결과를 얻었다고 생각했다. 설문조사는 총 200부 설문지 중 191부를 수거하였는데 이 중 응답불량으로 판단되는 26부를 제거하고 165부를 분석에 사용하였다. 분석은 빈도분석, 요인분석, 교차분석, 컨조인트 분석을 실시하였다. 그리고 지각도를 작성하였다.

### 1) 응답자 특성

먼저 응답자들을 성별, 나이, 소득, 직업에 따라 구분해 보았는데 이것은 응답자들이 골고루 분포되었는지 알아보고 결과해석을 일반화할 수 있을지를 검토해 보기 위해서였다. 응답자들은 <표 6> - <표 9>와 같았다.

응답자들은 주로 40세 이하였는데 기존 액세서리 제품의 주요 구매자가 젊은층임을 고려할 때 적절하다고 판단되었다. 성별, 직업에 따른 분포는 조사 전에 의도했던 대로 분포되어 있음을 알 수 있었다.

<표 6> 성별

	인원(명)	
남	70	42.4%
여	95	57.6%
계	165	100%

<표 7> 연령

	인원(명)	
20세 미만	22	13%
20-29세	72	44%
30-39세	61	37%
40세 이상	10	6%
계	165	100%

<표 8> 소득

	인원(명)	
50만원 미만	40	24%
50-100만원 미만	45	27%
100-200만원 미만	42	25%
200-300만원 미만	27	16%
300만원 이상	11	7%
계	165	100%

<표 9> 직업

	인원(명)	
중고생	22	13%
대학생	61	25%
회사원	22	13%
가정주부	21	27%
기타	39	21%
계	165	100%

## 2) 인지도, 유통 접근성

연구원들은 제품이 시장에서 성공하기 위해 가장 먼저 필요한 소비자 인지도를 조사하였다. 소비자 인지도는 클로버 액세서리와 S사 브랜드로 하였다.

클로버 액세서리의 인지도는 78.8%로 상당히 높은 편이었다. 하지만 S사의 브랜드 인지도는 21.8%로 나타났다.

<표 10> 인지도와 브랜드 침투율

	클로버 인지	클로버 비인지
S사인지	36(21.8%)	
S사 비인지	94(57%)	35(21.2%)

그리고 소비자들이 선호하는 유통채널을 조사하여 소비자 접근성을 알아보았다. 조사결과 소비자들이 선호하는 유통채널은 백화점, 팬시점, 전문점 순이었다.

<표 11> 선호 매장 유형

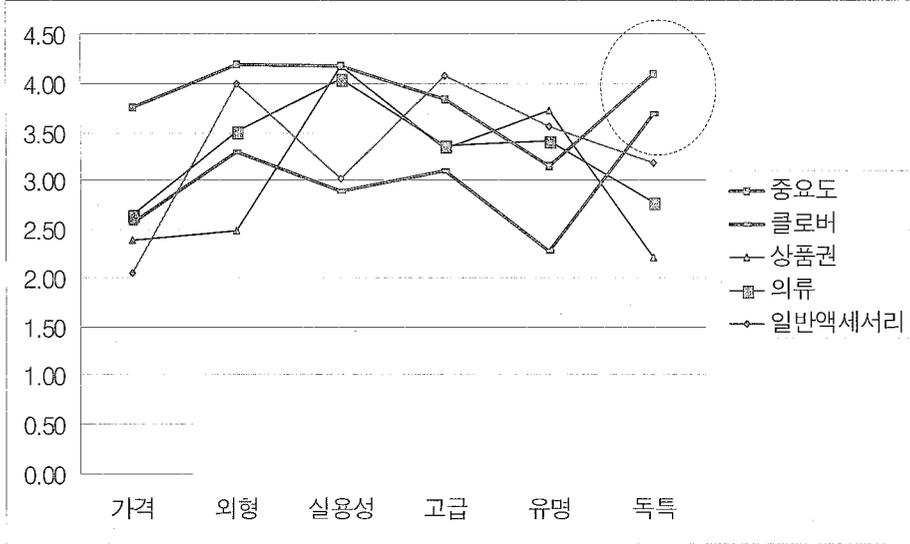
	인원(퍼센트)
백화점	60(36.4%)
할인점	18(10.9%)
팬시점	44(26.7%)
전문점	36(21.8%)
인터넷 쇼핑몰	6(3.6%)
기 타	1(0.6%)
계	165(100%)

## 3) 중요도-성과 차이(GAP) 분석

연구원들은 클로버 액세서리와 직·간접적으로 경쟁이 되는 제품을 선정하여 소비자들이 선물을 할 때의 속성별 중요도와 성과를 조사하였다. 대상제품은 상품권, 의류, 일반 액세서리였는데 사전조사를 통해 선정하였다. 상식적으로 볼 때 의류, 상품권이 어떻게 클로버 액세서리와 경쟁할 수 있는냐고 의문을 제기할 수 있다. 그런데 이것은 경쟁 제품을 정의할 때 제품범주 중심이 아니라 사용 상황을 고려하여 정의하는 마케팅 접근법을 이용한 것이었다. 연구원들이 클로버 액세서리 시장조사에서 접근한 방법은 선물을 할 때 경쟁이 되는 상황을 고려한 것이었다. 그리고 일반 액세서리도 클로버 액세서리와 경쟁할 수 있는 유형으로 범위를 두었다. 따라서 일반 액세서리에

는 초고가의 보석류는 포함되지 않았다. 또한 사전조사를 통해 가격, 실용성, 외형, 고급성, 유명도, 독특성을 중요속성으로 선정하였다. 조사결과는 <그림 3>과 같았다.

<그림 3> 중요도와 잠재 경쟁제품 성과



<표 12> 제품별 주요 속성 성과

5점 만점	가격	외형	실용성	고급	유명	독특성
중요도	3.76	4.19	4.18	3.84	3.15	4.09
클로버	2.57	3.29	2.89	3.10	2.27	3.68
상품권	2.39	2.48	4.17	3.33	3.72	2.21
의류	2.64	3.51	4.04	3.36	3.41	2.78
일반액세서리	2.04	3.99	3.02	4.08	3.56	3.19

소비자들이 5점 만점으로 각 제품을 평가한 결과는 <표 12>와 같았다. 조사 결과 소비자들은 외형, 실용성, 독특성, 고급성 순으로 중요도를 부여하였다. 여기서 주목할 점은 클로버 제품은 독특성에서 가장 높은 평가를 받았으나 다른 부분에는 그다지 높은 점수를 얻지 못했다는 것이다.

#### 4) 선호도, 구매의도, 확산속도 분석

연구팀은 응답자들이 고급 액세서리, 상품권, 의류, 클로버 제품에 대해 선호 순서를 부여하도록 했는데 <표 13>에서 보는 바와 같이 1위는 고급 액세서리가 가장 많았다.

<표 13> 선호도 분석 결과

단위명	1위	2위	3위	4위	계
고급액세서리	55	36	35	16	142
상품권	34	31	53	24	142
의류	47	57	27	11	142
클로버 제품	6(4%)	18(13%)	27(19%)	91(64%)	142

추가적인 분석으로 성별에 따른 선호도 차이를 분석하였는데 <표 14>에서 보는 것처럼 성별에 따른 선호도 차이는 크지 않는 것으로 나타났다.

<표 14> 성별에 따른 선호도 차이

		클로버				전체
		1위	2위	3위	4위	
성별	남	2	7	14	42	65
	여	4	11	13	49	77
전체		6	18	27	91	142

또한 구매의도를 분석한 결과는 <표 15>와 같았다. 연구팀은 소비자 행동 이론을 기초로 확실히 구매한다고 했더라도 여러 가지 변수 때문에 실제 구매 확률은 이 보다 낮을 것이라고 판단했다.

<표 15> 구매의도 분석

	빈도(명)	비율(%)	누적 비율(%)
구매않음	4	2.4	2.4
아마 않음	48	29.1	31.5
반반	79	47.9	79.4
아마구매	31	18.8	98.2
확실히 구매	3	1.8	100
합계	165	100	

그리고 연구팀은 클로버 제품 확산 속도를 알아보기 위해 구매시기에 대해 질문하였다. 그 결과는 <표 16>와 같았다.

<표 16> 구매시기와 확산속도 분석

	빈도(명)	비율(%)
즉시 구매	2	1.2
1년 내 구매	29	17.6
1-2년 내 구매	13	7.9
2년 지나서	2	1.2
구매시기 확산 없음	67	40.6

구매시기 분석을 통해 볼 때 네 잎 클로버 제품의 확산을 위해서는 유통, 촉진 지원이 필요함을 알 수 있었다. 그리고 반복 구매의도를 조사한 결과는 <표 17>과 같았다.

<표 17> 반복 구매 의도

	빈도(명)	퍼센트(%)
2회 이상 구매의사 있음	62	55%
2회 이상 구매의사 없음	51	45%
합 계	113	

#### 4) 지각도 작성

연구팀은 네 잎 클로버 제품이 소비자 인식상에서 다른 대체품들과 비교할 때 어떤 위치를 차지하고 있는 지 체계적으로 분석하기 위하여 지각도를 작성하기로 하였다. 지각도는 소비자의 심리적인 지도인데 이를 통해 경쟁 제품들의 상대적 위치와 소비자들이 이상적으로 생각하는 위치를 파악할 수 있으므로 네 잎 클로버 제품 경쟁력과 향후 마케팅 전략 방향을 결정하는 데 도움이 될 것으로 판단했다.

먼저 주요 변수를 비슷한 것끼리 묶어 주는 요인분석을 통해 가격, 실용성, 고급, 유명도, 독특성, 외형 변수를 축소하였다. 묶인 요인들에 대해서는 연구원들이 적절한 명칭을 붙였다. 그 결과는 <표 18>과 같았다.

<표 18> 요인 분석을 통한 변수 요약

기존 변수	새로운 차원 변수
가격, 실용성	경제성
고급, 유명도	고급성
독특성, 외형	디자인

그리고 요인분석에서 제공하는 요인점수를 통해 고급 액세서리, 의류, 상품권, 네 일 클로버 액세서리의 점수를 추출하였다. 그 결과는 <표 19>와 같았다.

SPSS통계 패키지를 통해 새로운 분석을 위한 각 차원별 요인점수를 도출 할 수 있었다.

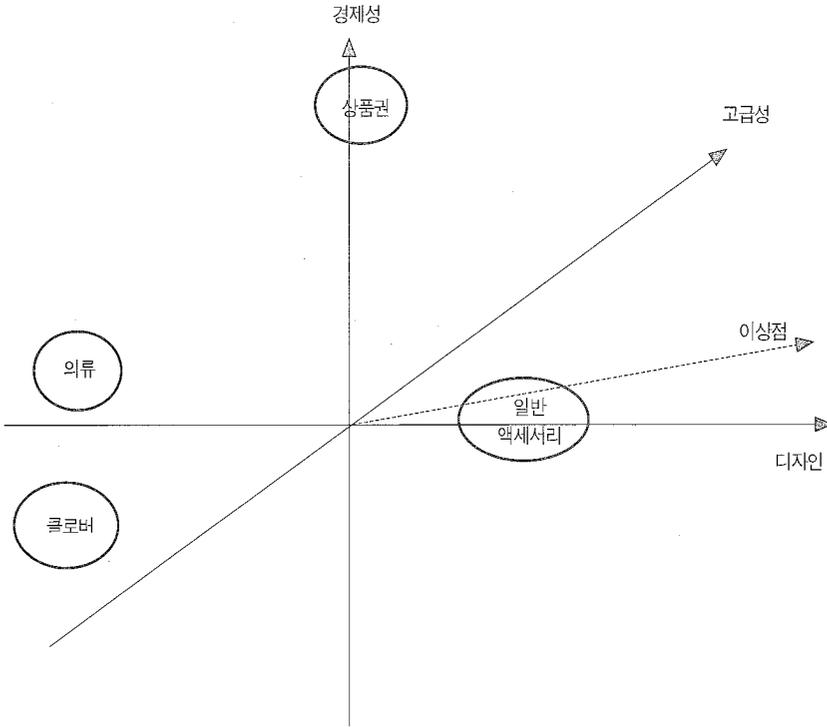
<표 19> 제품별 요인점수

	경제성	고급성	디자인
클로버 액세서리	-7.09	-63.83	-35.46
상품권	21.43	0	7.14
의류	7.14	-7.14	-28.57
일반 액세서리	-7.14	0	21.43

그리고 각 차원의 중요도 점수를 가지고 소비자들이 새로운 차원에 부여하는 중요도를 계산하였다. 이것을 통해 소비자들이 가장 이상적으로 생각하는 방향을 알 수 있었다.

시장조사 결과를 기초로 지각도를 작성하면 <그림 4>와 같았다.

<그림 4> 지각도



<그림 4>에서 보는 것처럼 일반 고급 액세서리가 소비자들의 이상점에 가장 근접하고 있으며 소비자들은 선물을 할 때 경제성보다는 고급성을 추구하고 있음을 알 수 있었다. 네 잎 클로버 제품은 일반 고급 액세서리와는 다른 위치에 있었다. 또한 상품권, 일반 액세서리와는 떨어진 위치에 있었다. 지각도 작성 결과는 시장조사 전에 예상했던 클로버 제품의 고급성과 디자인이 경쟁 상황에서는 소비자들 마음속에서 우위를 가지고 있지 못하다는 것을 알 수 있었다. 따라서 유행에 의해 단기적으로는 성과를 올릴 수 있어도 장기적인 성과를 위해서는 차별적 마케팅 노력이 필요하다는 것을 알 수 있었다.

### 5) 가격 문턱(threshold) 분석

또한 연구팀은 사전조사를 통해 가능한 가격 범위를 정하고 가격 문턱 분석을 실시하였다. 소비자들은 제품 가격이 지나치게 저렴할 때는 품질을 의심할 수 있고 제품가치에 비해 가격이 너무 높을 때는 수용할 수 있는 영역이 아니라 구매를 꺼려할 수 있다. 조사대상은 S사의 대표적인 제품인 열쇠고리, 핸드폰줄, 라이터로 하였는데 가격하한에 대한 응답은 <표 20>과 같았다.

<표 20> 가격 하한 분석 결과

단위:명(%)	일식고리	핸드폰줄	라이터
5만원			
4만원	1(0.6%)		4(2.4%)
3만원		1(0.6%)	3(2.0%)
2만원	5(3%)	5(3%)	64(38.8%)
1만원	51(30.9%)	43(26.1%)	51(30.9%)
5천원	108(65.5%)	116(70.3%)	13(7.9%)
계	165	165	165

그리고 소비자들이 지불하려고 하는 최대 가격인 가격상한 질문의 결과는 <표 21>과 같았다.

<표 21> 가격 상한 분석 결과

단위:명(%)	일식고리	핸드폰줄	라이터
6만원			6(3.6%)
5만원	3(1.8%)	1(0.6%)	16(9.7%)
4만원	1(0.6%)	6(3%)	38(23%)
3만원	17(10.3%)	10(30.9%)	54(32.7%)
2만원	61(37%)	50(30.3%)	38(23%)
1만원	80(48.5%)	93(56.4%)	12(7.3%)
5천원	3(1.8%)	5(3%)	1(0.6%)
계	165	165	165

## 6) 네 잎 클로버의 부가가치 분석

연구팀은 네 잎 클로버 자체 분석으로 초점을 맞추어 소비자들이 액세서리 제품을 구매할 때 클로버에 의해서 얼마나 영향을 받는지를 컨조인트 분석을 통해 알아보았다. 컨조인트 분석을 통해 네 잎 클로버의 부가가치를 간접적으로 측정하는 것이었다. 조사는 매장분위기나 촉진 영향이 배제된 상태에서 실시되었다.

먼저 사전조사를 통해 가격, 디자인, 형태라는 세 가지 기준을 설정하였다. 그리고 가격은 3만원과 5만원으로 나누고, 디자인은 하트, 클로버, 십자가로 구분하였다. 또한 형태는 원형과 사각형으로 구분하였다. 이 속성들을 결합하면 12가지 조합이 나올 수 있는 Conjoint Designer라는 패키지를 이용해서 제품 조합을 8개로 줄였다. 이 8개의 제품을 가상한 카드를 소비자에게 제시하고

선호도 순서를 답하게 하였다.

조사 후에 Conjoint Analyzer를 통해 선형계획법에 의해 각 속성의 중요도와 수준의 부분가치를 도출하였다. 쉽게 말해서, 제품 선호도에 어떤 속성의 어떤 값이 영향을 미쳤는 지 분석하였다.

<표 22>는 각 속성의 영향력인데 소비자가 해당 속성을 얼마나 중요시하고 있는냐를 나타낸 것이다. 세 속성 중에는 디자인이 가장 중요시되고 있었다.

<표 22> 속성별 영향력

	영향력
가격(3만, 5만)	28.34%
디자인(십자가, 클로버, 히트)	66.52%
형태(원형, 사각형)	5.14%

다음으로는 각 속성 내의 수준들이 선호도에 미친 영향을 나타내는 벡터 값과 부분가치를 분석하였다. 가격은 벡터 값으로 계산했다. 벡터값은 측정 변수의 크기에 따라 방향이 있을 때 사용한다. 분석결과는 <표 23>와 같았다. <표 23>에서 - 값은 부정적 영향이 아니라 상대적 가치를 의미한다.

<표 23> 속성 수준별 벡터 값, 부분가치

	제시 수준	벡터 값, 부분가치
가격	3만, 5만	-0.001
디자인	십자가	-0.104
	클로버	-0.507
	히트	0.621
형태	원형	0.044
	사각형	-0.04

## 7) 당면과제 및 결론

Y시 ○○과장과 연구팀은 시장조사 결과를 놓고 여러 가지 논의를 하였다. 그리고 벤처기업이기 때문에 재무분석을 정확하게 하기는 힘들지만 재무분석도 해야 할 필요를 느꼈다.

(1) 마케팅 활동 및 능력 분석

S사의 네 잎 클로버 제품에 대한 마케팅 조사를 실시한 결과, 다양한 데이터를 수집할 수 있었다. 부정적인 부분도 있었지만 향후에 적극적인 마케팅 활동을 전개하면 해외시장과 국내시장에서 성장할 잠재성도 있었다. Y시 관계자들과 연구원들은 시장조사 결과에 대한 결론을 내리는데 어려움을 느꼈다. 결과를 액면 그대로 해석할 수도 있지만 벤처기업의 잠재력을 간과하는 실수를 범할 수도 있다는 생각이 들었다. 투자할 경우에 향후 어떤 마케팅 전략이 타당한 지도 논의해야 했다.

(2) 재무적 분석

Y사에서 연구팀에 핵심적으로 의뢰한 사항은 마케팅 분석이었지만 연구팀 입장에서는 기본적인 재무 분석도 해야 할 필요성을 느꼈다. 하지만 시간이 부족하고 S사가 사업을 시작한 지가 얼마 안된 벤처기업인 관계로 회계, 재무 자료가 갖춰진 것이 미미했다. 따라서 주어진 자료를 가지고 대략적인 분석을 해야 하는 상황이었다. 주어진 자료는 손익계산서, 대차대조표, 제품원가, 기초적인 주식관련 자료밖에 없었다. S사 주식의 액면가는 500원이고 주식 수는 120만주였다.

<표 24> 연도별 대차대조표

계정과목	1999년		2000년	
	금액(백만원)	비율(%)	금액(백만원)	비율(%)
유동자산	107	80	955	73
당좌자산	51	38	663	50
(매출채권)	(50)	37	(278)	21
재고자산	56	42	233	22
고정자산	26	20	360	27
투자자산	11	8	27	2
유형자산	15	11	119	9
무형자산	-		214	16
자산총계	133	100	1,315	100
유동부채	145	109	675	51
매입채무	143	107	466	35
기타 유동부채	2	1	209	16
부채총계	145	109	675	51
자본금	39	29	600	46
이익잉여금	-51	-38	40	3
자본총계	-12	-9	640	49
부채와 자본총계	133	100	1,315	100

<표 25> 연도별 손익계산서

계정과목	1999년		2000년	
	금액(백만원)	비율(%)	금액(백만원)	비율(%)
매출액	301	100	2,330	100
매출원가	206	68	1,645	71
매출 총이익	95	32	685	29
판매비와 관리비	146	49	521	22
영업이익	-51	-17	164	7
영업외 수익	-		1	
영업외 비용	-		1	
경상이익	-51	-17	163	7
특별손익	-		-	
법인세 차감전 순이익	-		163	7
법인(소득)세	-		7	
당기순이익	-51	-17	156	7

<표 26> 2001년 1월 1일 - 5월 31일 손익계산서

과목	금액(원)
매출액	807,649,004
매출원가	757,283,921
매출 총이익	50,385,083
판매, 일반관리비	268,114,910
직원급여	97,622,000
상여금	800,000
영업손실	217,749,827
영업외 수익	2,386,695
영업외 비용	451,154
경상손실	215,814,286
당기 순손실	215,814,286

&lt;표 27&gt; 2000년 매출액, 매출비중을 이용한 제품 개수 계산

	2000년 매출비중	2000년 제품별 매출(원)	도매가 (원)	제품별 원가(매입가+포장비)(원)	판매량
키홀더	0.27	620,000,000	6,340	3,773	97,792개
라이터	0.15	350,000,000	12,354	8,550	28,331개
핸드폰줄	0.15	350,000,000	4,959	3,577	70,579개
목걸이 및 기타	0.43	1,010,000,000	11,915	8,886	84,764개

<표 27>은 기존 자료로 도출한 것인데 2000년 매출액을 기준으로 각 제품별 매출비중에 따라 2000년 제품별 매출액을 계산했다. 그리고 S사가 제품을 판매한 가격인 도매가를 기준으로 각 제품별 판매량을 계산하였다.

### 3) 의사결정 문제

연구팀의 객관적 평가와 시장조사 결과, S사 클로버 액세서리는 고가 이미지와 광범위한 유통망을 통해 최근 2-3년 동안 나름대로 좋은 결과를 얻은 것으로 판단되었다. 하지만 클로버 제품이 유행성에 가깝다는 것이 시장조사 결과 밝혀졌으며 장기적으로 성공하기 위해서는 제품 자체의 유행성만이 아니라 브랜드 자산 구축이 필요한 상황이었다. 그리고 국내 시장은 경쟁이 치열하고 중저가 제품이 많은 상황이므로 성공적인 해외진출이 성공의 열쇠라고 판단되었다. 이러한 상황에서 Y사는 S사가 제시한 투자 제안을 받아들일 것인가를 판단해야 했다. 상황적으로 볼 때는 우려가 되는 부분도 많았다. 하지만 ○○과장을 포함한 Y시 관계자들은 향후 해외시장 개척과 차별적이고 광범위한 유통망을 고려할 때 좋은 기회를 놓치는 것이 아닌가 하는 생각도 들었다. 또한 투자 금액의 회수도 따져 보아야 했다. 객관적인 분석만을 가지고 투자를 포기할 것인지 아니면 미래의 가능성을 보고 투자해야 할 지 결정해야 했다. 그리고 투자 금액의 적정성도 향후 사업성과와 투자 회수기간을 추정해서 판단해야 했다.

## 참고 문헌

- 동원경제 연구소, 『증권강좌』, 1999.
- 안광호 임병훈, 『마케팅 조사원론』, 법문사, 2000.
- 유필화, 『현대 마케팅 과학』, 법문사, 1997.
- Churchill, G. A., Jr, 『Basic Marketing Research』, The Dryden Press, 1991.
- Porter, Michael E., 『Competitive Advantage』, The Free Press, 1985.
- Urban, Glen L. and John R. Hauser, 『Design and Marketing of New Products』, Prentice Hall, 1993.

## Marketing research of Y city for venture investment

Dae Ryun Chang \*

Seong Do Cho \*\*

Gang Ok Jung \*\*\*

### <Abstracts>

This case is about marketing research of Y city for venture company investment. Generally analyses for venture investment focus on technology and financial evaluation. But Y city tried to invest lots of money in the clover accessory company. So Y city mainly researched consumers' responses in detail. In addition, financial analyses such as break-even point analysis were done.

---

\* Professor, Dept of Business Administration, Yonsei University

\*\* Full time lecturer, Dept. of Business Administration, Cheonan University

\*\*\* Senior researcher, Research Institute of Business Administration, Yonsei University