

中小企業의 마케팅管理實態分析과 改善方向

李 海 炳*

I. 序 論	4. 價格政策面
II. 經營要因分析	5. 經路政策面
1. 一般的인 經營隘路要因	6. 販賣計劃面
2. 企業家分析	7. 販賣促進面
III. 마케팅管理實態	8. 販賣員管理面
1. 마케팅關聯調査	IV. 改善方向
2. 市場調査面	V. 結 論
3. 製品計劃面	

1. 序 論

中小企業이 그 나라 經濟에 미치는 영향과 役割은 程度의 差異는 있을지 모르나 經濟成長에 重要한 比重을 차지하고 있음을 본다. 韓國의 中小企業도 그 基本的 構造가 脆弱하고 經濟的으로 非能率的이라고는 하지만 企業體의 數와 雇傭面, 所得創出面, 國際收支面에 큰 比重을 점하고 있다.¹⁾ 따라서 中小企業은 維持存續되어야 하겠고 成長해야 될 當爲性을 갖는다. 그러함에도 불구하고 70년에서 75년 사이에 大企業體는 倒産한 일이 없으나 中小企業은 약 3천개 이상이 倒産한 것으로 나타났다.²⁾ 倒産한 理由는 여러가지 原因에 의한 것이겠지만 그 重要한 要因은 競爭能力이 약한 經營規模인 中小性에 있고 이로인한 販路確保維持를 못한데 있다고 하겠다. 흔히 中小企業의 經營難에 관하여 販賣難, 原料難, 資金難 등을 든다. 따지고 보면 드러커(P.F. Drucker)의 말처럼 中小企業의 問題는 經營管理能力의 問題이다. 中小企業에 있어서 經營能力에 관한 가장 으뜸으로提起되는 것은 中小企業家の 資質에 관한 것이고, 그 중에서도 마케팅管理(marketing management)에 관한 知識不足이라고 본다. 經營管理는 企業의 業種의 特色과 規模에 관한 企業構造에 따라 그 體質이 特徵지워지겠지만³⁾ 中小企業에

* 文理科大學 教授(대전)

1) 李漢彬, 李海炳, 申壽澈, 共同研究, 中小企業에 관한 研究, 崇田大學校 地域開發研究所 研究誌 第4號, 1975, p. 11

2) 大田日報, 1978, 4, 22, p. 3

3) 加藤誠一, 水野 武, 小林靖雄 編輯, 經營體質と中小企業, 同友館, 1977, p. 4

있어서의 마케팅管理問題는 經營管理의 體質的 特徵이야 어떻게 企業競爭이 激化된 狀況下에서는 더욱 研究되어져야 한다고 생각된다.

그런데 出資者인 동시에 經營者인 中小企業家 1인에 依해서 實質적으로 經營되고 있는 個人性이 강한 中小企業에서 現代인 마케팅管理가 可能할 것인지 다시 말하면 大企業과 같이 마케팅 專擔部署가 있어서 具體적이고 科學인 마케팅活動이 成功的으로 遂行할 수 있을 것인지, 이에 대한 究明은 마케팅活動을 展開하고 있는 中小企業의 現實속에서 찾을 수 밖에 없다.

中小企業은 中小企業이기 때문에 「거기에」 存在하여⁴⁾ 마케팅管理가 그 程度의 水準에 머무를 수 밖에 없는지, 그렇지 않으면 中小性에 의한 마케팅管理體制下에서도 成長이 可能할 것인지, 이에 關하여 實態調査를 통한 研究를 하고자 하는데 本調査研究의 目的이 있다.

따라서 調査研究對象企業을 大田地方에 있는 從業員 50명에서 300명미만의 中小企業體로 限定하고, 業種은 大田의 三大業種인 金屬機械類, 纖維類, 製紙, 鉛筆, 皮革, 食品類의 製造業體 20個業體를 均衡있게 選定하였으며, 比較的 健實하고 業界의 先導의 位置에 있는 業體로서 競爭이 甚한 業體를 擇하였다. 業種과 業體選定の 基準은 大田 地方의 三大支流業種인데다 比較的의 마케팅管理 및 活動이 활발하다고 指稱되는 業體로 하였다.

調査內容範圍는 經營要因分析과 마케팅關聯調査 그리고 市場調査, 製品計劃, 價格政策, 經路政策, 販賣計劃, 販賣促進, 販賣員管理 등 마케팅管理에 關한 것으로 限定하였으며, 調査方法은 設問紙調査와 直接 企業體를 訪問하여 確認하고 質疑討議를 통한 마케팅管理分析을 하였다.

이와같은 內容으로 우리나라에 있어서도 數年前부터 中小企業뿐만 아니라 大企業을 망라해서 企業體를 對象으로 調査研究를 한바 있으나,⁵⁾ 本研究는 中小企業만을 對象으로 하였다.

面接對象은 所有經營者인 中小企業家 그리고 販賣管理를 主管하고 있는 幹部를 相對하였다.

II. 經營要因分析

1. 一般的인 經營隘路要因

(1) 販賣難

調査對象 20개 企業體중 販賣難, 原料難등의 一般的인 經營上의 隘路要因調査結果 販賣難을

4) 韓國經濟發展과 中小企業에 關한研究, 中小企業協同組合中央會, 1977, p. 19.

5) 1972년에 釜山地方消費消費財製造企業體를 對象으로 調査한바 있음. 比較參考로서 韓國經營學會刊, 經營學研究, 1974, pp. 64-69 說問 拔萃

으뜸으로 나타낸 업체가 13개업체, 原料難 4개업체, 資金難 3개업체로 나타났다. 20개업체의 65%에 해당하는 업체가 販賣難에 處해 있다.

業種別로 보면 食品業體 2개업체, 輸出을 90%하는 纖維類業 1개업체를 제외한 4개 섬유류

〈표 1〉 基 本 事 項 1977. 12. 31 현재

企 業 體 名	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
資 本 金	1.5억	3.2억	1억	2.3억	5천만	4천만	2.3억	1천만	3천만	5천만	
從 業 員 數	職員數	229	38	14	30	24	17	6	4	20	5
	工員數	220	231	131	135	77	67	83	70	104	54
販 賣 先	國內%	55	84	90	97	60	80	85	70	10	80
	輸出%	45	16	10	3	40	20	15	30	90	20
主 要 製 品	공작기계주물	미싱두기계주물	분부기	탈곡기	자전거부품	자전거부품	양복안감	각종장안감	선염·에릭스폴스터	타올	
製 品 種 類 數	6	2	15	1	1	1	3	6	3	50	
主 要 製 品 競 爭 業 體 數	15		50	20	3	3	50		10	30	
原 材 料 供 給 源	國內	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	美國		○								
	日本										
競 爭 狀 態	競爭이 甚한 편이다	○	○	○	○	○	○	○	○		
	競爭이 普通이다									○	○
	競爭이 없다										
生 產 樣 式	注文生産	○				○				○	○
	市場生産		○	○	○		○	○	○		○
市 場 占 有 度 (%)	40	10	30	50	38	30	10	10	10	3	
經 營 難 의 으뜸표시	販賣難	2	1	1	1	3		1		3	1
	原料難	1	3	3	3	2		2	1	1	
	資金難	3	2	2	2	1	1	3		2	3
企 業 體 名	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	
資 本 金	5천만	2.2억	5억	2.3억	2억	4.2천만	3.5억	9천만	2억	1천만	
從 業 員 數	職員數	13	159	97	148	13	9	287	161	41	4
	工員數	180		200		43	70			200	47
販 賣 先	國內%	50	70	100	70	100	100	87	85	80	100
	輸出%	30	30	0	30	0	0	13	15	20	0
主 要 製 品	타올	타올	배합사료	장유류통조림인삼차	장류	포장지모조지	백상지	연필	연필우개샤프연필	축구공상화수벨트	배우트

製品種類數	50	70	23	3		7	5	25	3	4
主要製品競爭業體數	30	30	78	30	130	160	10	2	6	50
原材料供給源	國內	○	○	○	○	○		○	○	○
	美國			○			○	○	○	○
	日本			○						
競爭狀態	競爭이 甚한 편이다	○	○		○	○	○	○	○	○
	競爭의 普通이다			○						
	競爭이 없다									
生産樣式	注文生産		○			○				
	市場生産	○	○	○	○	○	○	○	○	○
市場占有度(%)	10	5	10.3	5	10	30	8	40	40	20
經營難의 으뜸표시	販賣難	1	1	2	1	1	2	1	1	1
	原料難		2	1	2		3	3	3	3
	資金難		3	3	3		1	2	2	2

업체, 皮革 및 鉛筆 3개업체, 製紙업체 1개와 미싱 및 農機具업체 3개업체가 販賣難에 處해 있는데 이들 업체가 일반적으로 競爭業體數도 많은 편이며, 市場占有率은 5%~50%로서 20%未滿이 8개업체이고 보면 競爭激化의 業體라고 생각된다.

競爭이 심한 것은 이들 13개업체만은 아니다. 販賣難과 資金難과는 密接한 관계가 있다. 資金難으로 나타난 業體 中에는 競爭이 激化되기 때문에 外上去來關係로 賣出債權이 發生하여 資金難에 處해 있는 業體도 있다.

<표 2> 販賣管理部門의 隘路順位(내수판매) 1977년도

業種別	區分	수요 부진 감퇴	경 력	쟁 회	신제품 대 출현	디자인 제품 출현	체 산성 회	시장 정보 부족	광고 판매 동부	등 활의 촉	팔상차 로의 질	외상 거래의 안	등 조 의 회	기 타	계
飲食物品 製造業		11.6	25.5	0.3	0	21.5	3.7	9.3	11.3	14.2	2.7	100.2			
纖維衣類 가죽 製品 製造業		25.1	18.5	9.4	4.7	11.0	6.9	2.0	4.8	15.0	2.1	99.5			
製材業 나무 製品 家具 製造業		11.9	36.7	16.0	10.7	6.7	1.3	0	6.7	10.0	0	99.0			
종이 및 종이 製品 製造業		19.2	18.5	2.4	10.2	7.3	2.3	0	17.8	22.4	0	100.1			
化學, 石炭, 고무, 플라스틱 製造業		17.2	21.7	5.1	11.4	9.9	4.9	3.4	6.9	16.7	2.8	100.0			
非金屬礦物 製品 製造業		11.7	27.5	3.1	1.0	19.9	2.1	1.5	9.1	19.3	4.8	100.0			
金屬 製品, 機械 裝備 製造業		21.1	17.4	8.2	1.4	15.2	5.4	3.0	10.3	18.0	0.2	100.2			
其他 製造業		22.3	18.1	14.3	10.0	6.7	1.4	3.6	8.7	12.9	2.0	100.0			
平 均		18.4	21.5	6.7	4.8	13.5	4.4	3.5	9.0	16.3	1.8	99.9			

資料: 大田商工會議所提供

이와같은 競爭激化의 樣相은 成長過程上의 中小企業에서는 흔히 當面하는것으로 보여진다. <表 2>에서 보는 바와 같이 1977년 1년간에 걸쳐 大田地方에 散在해 있는 大企業및 中小企業 합쳐 762개업체중 業種의 上位구름에 속하는 151개업체를 對象으로 企業經營隘路要因調査에서도 競爭激化가 販賣管理部門의 隘路順位에 으뜸으로 나타나 있다.

調査對象 20개업체중 1개 纖維業體가 輸出이 90%占有하고 餘他 19개업체는 50%未滿이 輸出하고 있어서 國內市場에서 競爭을 하고 있다.

(2) 資金難

相對的으로 大企業에 비해 中小企業의 財務構造는 自己 資本比率이 높다⁶⁾고 알려진 바와 같이 이들 20개 企業體중 17개 業體가 資金難은 심각하지 않은 것으로 나타났다. 競爭激化의 狀況下에 處해 있는 中小企業으로서는 마케팅管理問題가 가장 으뜸으로 提起되어야 한다고 생각된다.

(3) 原料難

20개 調査對象企業體중 原料難을 으뜸으로 指摘한 業體는 4개업체이다. 이들 업체의 原料調達은 주로 國內에서이다. 製品의 種類에 따라 그리고 購買時期와 購買方法에 따라 難易의 程度問題가 發生한다. 이는 資金事情과 購買管理와 關係가 있다고 본다. 그런데 이들 企業體의 原料難은 그 類型이 모두 다르고, 原料難의 深度가 經營에 危機가 올 정도의 심각성은 아닌 것으로 보여진다.

2. 企業家分析

一般的으로 經營의 三大要素를 사람과 돈과 市場을 든다. 中小企業에 있어서 市場에 관하여 大企業과 競爭의인 立場에 있다면 市場競爭力의 劣位에서 競爭의 激化가 相對的으로 더욱 격심하다고 하겠다. 그러기에 中小企業의 存立은 大企業과의 競爭의 자리에 있지 않은 狀況에서 存立이 可能하고 維持存續이 되지만 中小企業을 包含한 一般的인 競爭인 경우에는 企業의 存續내지 成長은 企業體의 人的構成의 水準을 비롯한 人力(man-power)에 依存된다고 본다. 組織構成員의 資質에도 關係가 있지만 무엇보다도 重要視되는 것은 經營의 最高意思決定者인 經營者 즉 中小企業家의 資質이다. 1人經營 性格인 中小企業에 있어서는 組織의 힘이 아닌 中小企業家 1人의 意思決定이 거의 支配의이기 때문에 中小企業家의 마케팅管理能力이 問題視된다.

成功한 中小企業家를 보면 企業家自身이 技術習得을 하고 販賣를 하며 經營技法등에 나름

6) 大田日報 1978년 4월 22일 3면에 中小企業은 76년에 47.2%, 大企業은 21.5%로 發表

대로 오랜 經驗을 쌓은 者들이고, 그 特性이 남에게 依存하지 않는 獨立心이 強하며, 自己主張을 내세우며, 自信있고, 과감하여, 機先을 취하는 支配的인 型이다.” 調查對象 20개 企業體의 中小企業家中 16명이 自手成長한 企業家로서 上記한 特性을 지닌 企業家이다. 餘他 4명은 所屬企業에서 勤務하였던 사람 또는 親戚관계 되는 사람이다.

이들의 學歷은 <표 3>에서 보는 바와 같이 國卒 4명, 中卒 4명, 高卒 7명, 大卒 5명으로서 高卒 以上の 學歷所持者가 過半數이고 보면 一般的으로 學業水準이 比較的 높은 企業家들이 成功한다고 볼수 있다.⁸⁾

<표 3> 調查對象企業家の 學力 및 事業經歷

(1977년 12월 31일 현재)

구분	기업체	금속 및 기계류						섬유류						식품, 제지, 연필 기타						계					
		A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	A	B	A						
학	국졸	○				○											○	○						4	
	중졸			○								○					○			○					4
	고졸				○		○	○			○		○	○							○				7
	대졸		○							○										○	○	○			5
사업경력	5년 미만																		○					1	
	5년~10년		○	○					○		○		○					○	○	○	○			9	
	10년~15년											○			○	○								3	
	16년~	○			○	○	○	○		○							○							7	

事業經歷을 보면 最近에 所屬勤務企業體에서 能力을 認定받아 발탁이 된 靑年社長인 B製紙株式會社를 除外하고는 5~10년된 企業家가 9명, 10~15년된 企業家가 3명 그리고 16년 이상된 오랜 經驗을 가진 企業家가 7명으로서 19명이 販路開拓을 하면서 經驗을 土臺로 自手成家한 企業家들이다.

그러나 成功한 企業家中에는 特有한 經營技法으로 經營難을 打開하기도 하려니와 最新의 經營技法을 導入하기 위하여 經營大學院에서 研究한 企業家도 있고, 大學出身의 企業家들은 마아케팅管理를 비롯한 經營管理理論을 研究하고 있음을 把握하였다.

마아케팅管理는 마아케팅에 관한 經營者의 關心度가 높고, 管理意欲의 바탕이 되는 經營要因이 뒷받침 됨으로서 實效를 거둘 수 있다. 그리고 科學的이고 體系的인 마아케팅管理는 經營規模가 클수록 實現可能性이 높아진다. 經營規模에 따라 마아케팅管理水準이 定해지는 것

7) 李漢彬·李海炳·申壽澈 共同研究, 中小企業家에 관한 研究, 崇田大學校地域開發研究所 研究誌 第4號, 1975, 11, pp. 63~64

8) 上揭書, p. 63

〈표 4〉 調査對象企業體 資本金

구분	업종분류 기업체	금속 및 기계류						섬유류						식품, 제지, 연필, 기타						계		
		A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	A	B	A			
	1천만원~4천만원						○			○								○			○	4
	5 // ~9 //					○				○	○									○		4
	1억 ~ 1.9억	○		○					○													3
	2억 ~ 2.9억				○			○				○		○	○						○	6
	3억 ~ 3.9억		○															○				2
	4억 ~ 5억												○									1

이 一般의인 현상임을 우리는 흔히 본다. 참고로 20개 調査對象企業體의 資本金을 살펴보면 前記한 〈표 4〉와 같다. 經營規模는 主로 企業家의 資質과 製品의 市場性 등에 의하여 規模의 大小가 形成 되어진다고 생각한다. 20개 企業體에 있어서는 製品의 市場性 그리고 企業家의 資質과 事業年輪과도 關係가 있는 것으로 보여진다.

資本金 1億未滿이 8개 企業, 1億以上이 12개 企業인데 1億以上의 企業을 살펴보면 1人의 企業家를 除外하고는 創業主가 高等教育을 받지 않은者로서 오랜 事業經歷을 가진 自手成家한 企業家所有의 企業體들이다. 이들 企業이 成長하는 過程에서 年老내지는 能力限界性을 감안하여 高等教育을 받은 第2世에게 實質的인 經營權을 引繼한 企業體가 있는가 하면 株式會社法人으로 轉換한 業體 그리고 4人의 創業멤버(member)에 의해 同業으로 成功한 企業體이다. 創業에서 부터 어느水準의 段階企業으로 成長시키는데는 中小企業家特性이 크게 作用한다고 하겠다. 一般의으로 中小企業의 經營者중에는 過信性, 非妥協性, 獨立行動性, 權力性, 積極性, 投機性, 秘密性, 同族性, 家長性, 孤獨性 등의 性格의 特性이 있으며 그들의 行動은 經驗的이며 科學的이 못된다.⁹⁾ 그런가하면 中小企業家는 원·맨(one man)的인 特殊한 性格所持有이기 때문에 간단히 妥協을 하지 않고 自己의 識見과 能力에 대해 自信感을 갖기 때문에 어떠한 經濟變動이 있을지라도 自己의 힘, 自己의 知慧, 自己의 勇氣에 의해서 突破해 나간다.¹⁰⁾

이와같은 特性을 가진 中小企業家에 의해 企業이 成長되고, 經營이 2世에 의해서 이루어진다고 해도 所有主人 創業企業家의 影響下에 企業이 成長되고 있는 調査對象企業體의 마케팅管理가 實際的으로 어떻게 展開되고 있는지 分析해 보기로 한다.

9) 末松玄六, 中小企業經營論, 다이iamond社, 1961, p. 19.

10) 末松玄六, 上掲書, p. 25.

Ⅲ. 마케팅管理實態

1. 마케팅關聯調查

經營에 있어서 中小企業家의 關心事調查에서 나타난바에 의하면 生産 및 技術, 販賣, 資金調達, 稅金問題, 人事問題, 工場施設擴張 중에서 生産 및 技術이 으뜸이고 그 다음이 販賣이다. 이는 競爭에 있어서는 品質이 優秀해야 販賣가 된다고 하는 것이 支配的인 思考인것 같다.

그런데 企業經營者의 마케팅에 대한 關心은 至大하다. 즉 關心이 아주 크다가 12, 그런데로 큰편이다가 6, 보통이다가 2개업체로서 마케팅에 관한 製品的 關心도가 높다고 하겠다.

이렇게 製品的 關心도가 높다고 하더라도 生産部門과 販賣部門과의 言權力은 역시 市場 및

〈표 5〉

經 營 全 般

中 分 題	企 業 體				
	小 分 類	金 屬 機 械 類	織 維 類	食 品 · 製 紙 · 鉛 筆 · 其 他 製 造 業	
1. 貴社의 經營者는 企業을 經營하는데 있어 무엇을 가장 重視하고 있습니까? (가장 重視하는 것을 표시하십시오)	① 生産 및 技術	1	6	6	13
	② 販 賣	4		1	5
	③ 資金調達				
	④ 稅金問題				
	⑤ 人事問題	1		1	2
	⑥ 工場施設擴張				
	⑦ 其 他(상세히)				
2. 貴社의 마케팅 政策決定에 있어서 가장 中心의 人物은 누구입니까?	① 營業 또는 販賣部課長	3	1	3	7
	② 營業 擔當 常務			3	3
	③ 專 務	2	1	2	5
	④ 副社長	1			1
	⑤ 社 長	1	4	1	6
	⑥ 企劃室				
	⑦ 其 他				
3. 生産部門과 販賣部門을 比較 어느쪽의 힘이 크다고 봅니까?	① 生産部門의 言權力이 크다.		3	4	7
	② 販賣部門의 言權力이 크다.	5	3	4	12
4. 그 理由는 무엇입니까?	① 市場 및 제품의 성격상 그렇게 된다.	3	6	7	16
	② 人事上의 問題에 起因한다.	1		1	2
	③ 모르겠다.				
	④ 其 他				

5. 貴社에서는 生産과 販賣間의 調整이 잘 이루어지고 있다고 봅니까?	① 예 ② 아니오 ③ 모르겠다	6	6	8	20
6. 貴社 經營者는 마케팅에 對하여 關心이 어떠합니까?	① 아주 크다 ② 그런대로 큰편이다 ③ 普通이다 ④ 關心이 적다 ⑤ 關心이 없다	4 2	3 2 1	5 2 1	12 6 2
7. 貴社 經營者는 새로운 經營學 또는 마케팅에 關한 研究 또는 教育을 받은 일이 있습니까?	① 經營大學院 在學 또는 修學者다 ② 獨自的으로 研究 ③ 마케팅 分野 세미나에 가끔 참석 ④ 그런일이 없다 ⑤ 모르겠다	4 1 1	2 3 3	3	9 4 6
8. 貴社에서는 經營相談役(컨설턴트)을 두고 있습니까?	① 예 ② 아니오	1 4	6	2 5	3 15
9. 두고 있다면 어떤 分野의 相談役입니까?	① 營業部門 ② 會社部門 ③ 經營一般 ④ 其他...(상세히)			1 2	1 2

製品の 性格上 販賣部門이 越等하며, 生産과 販賣間의 調整도 잘 이루어지고 있다.

마케팅政策決定은 從業員數가 많지않은 纖維類의 小規模 企業體에서는 社長이 直接하고, 株式會社인 경우에는 一般的으로 營業 및 販賣部課長이 그리고 餘他 企業體에서는 營業擔當 常務내지는 專務가 決定하는 것으로 되어 있으나 形式上 中心人物로서 主務의인 役割은 하되 最終決定은 社長과 合議해서 決定하는 것이 一般的이었다.

企業經營者들의 最近의 經營學 또는 마케팅에 關한 研究는 經營大學院 研究課程을 履修한 者가 가장 많았고, 그 다음이 마케팅分野 세미나(Seminar)를 통하여, 그리고 圖書를 통한 獨自的인 研究를 하고 있는 實情이다.

經營컨설턴트(consultant)는 거이 두지 않고 있으며, 活用한다해도 營業 및 經營部門에 一時的으로 簡單한 問議 내지는 助言을 듣는 정도이다. 그러므로 專門家의 指導없이 獨自的으로 經營을 하고 있다고 해도 過言이 아니다.

2. 市場調査面

市場調査는 全體企業體가 하고 있는 것으로 되어 있으나 調査의 主要方法으로서 質問紙法 2 개업체, 觀察法 9, 實驗法은 없고, 販賣員을 통한 情報 18, 去來處를 통한 情報 16, 既存統

〈표 6〉 市 場 調 査

中 分 類	企 業 體				
	小 分 類	金 屬 機 械 類	織 維 類	食 品, 鉛 筆, 製 紙 其 他 製 造 業	
1. 貴社에서는 市場調査를 實施하고 있습니까?	① 예 ② 아니오	6	6	8	20 0
2. (實施하고 있다면) 그것은 계속적입니까?	① 예 ② 아니오	4 2	6	7 1	17 3
3. 市場調査는 누가 行합니까?	① 社內 擔當者가 ② 外部機關에 依賴 ③ 兩者를 兼함	6	5 1	6 2	17 0 3
4. 市場調査의 主要方法은? (두가지 以上 表해도 좋음)	① 質問紙法 ② 觀察法 ③ 實驗法 ④ 販賣員 情報 ⑤ 去來處를 通해서 ⑥ 既存統計資料에 依해서 ⑦ 其他 具體的으로	1 2 6 5 3	5 5 4	1 2 7 7 2	2 9 0 18 16 5 0
5. 企業組織上 市場調査部가 別途로 있습니까?	① 예 ② 아니오	2 4	6	2 6	4 16
6. 調査部가 있다면 그 位置는?	① 社長直屬의 企劃管理室 ② 營業部長 傘下 ③ 各部 傘下에 散在 ④ 其他 具體的으로	2		2	0 4 0 0
7. 市場調査의 結果는 어떻게 利用되고 있습니까?	① 營業部門에 依해 利用됨 ② 企業 모든 部門에 依해 活用됨 ③ 別로 活用되는 일이 없다.	2 3	2 4	2 6	6 13 0
8. 市場調査項目은 어떤 것들입니까?	① 廣告 效果에 關한 調査 ② 顧客 欲求 調査 ③ 市場 占有度 調査 ④ 需要測定 ⑤ 市場趨勢 ⑥ 製品에 關한 調査 ⑦ 流賣方法에 關한 調査 ⑧ 流通經路에 關한 調査 ⑨ 競爭相對의 手段, 製品 등 에 關한 조사 ⑩ 其 他	5 4 2 4 1 1 3	3 1 2 1 3 2 1	1 5 3 3 1 1 4	0 9 1 11 6 10 4 2 9 1
9. 經營者는 市場調査에 熱意가 있습니까?	① 예 ② 아니오	5	6	7	18 0

10. 市場調査 擔當者는 市場調査에 對한 諸般 知識이 充分합니까?	① 充分합니다	1	1	3	5
	② 보통이다	4	5	4	13
	③ 빈약하다				0

計資料에 依해서가 5개 업체이다. 그러므로 中小企業의 市場調査는 販賣員과 去來處를 통한 情報에 依存하고 있는 實情인데 그 중에서도 販賣員에게 依存하고 있다.

市場調査內容을 살펴 보면 需要測定, 自社製品에 관한 調査, 競爭相對의 手段과 製品 등에 관한 調査, 그리고 顧客欲求調査, 市場趨勢 등에 관하여 實施하고 있다.

이와 같은 調査는 一般的으로 企業經營 모든 部門에 의해 活用되거나 營業部門에 利用이 되고 있다. 그런데 問題는 企業經營者는 한결같이 市場調査에 관하여 熱意가 있는 것으로 되어 있으나 市場調査 擔當者의 市場調査에 관한 諸般 知識이 普通水準에 있다는 事實이다.

企業組織上 市場調査部署가 別途로 되어 있는 업체는 鉛筆製造業體¹¹⁾ 2개 업체와 機械 그리고 纖維業體 各 1개가 있을 뿐 餘他는 專擔部署없이 實施하고 있다. 專擔部署가 있는 업체는 營業部長 傘下에 있다. 이들 4개 企業體마저 科學的인 市場調査를 實施하고 있느냐 하는 데는 調査擔當者의 市場調査에 관한 諸般知識이 普通인 水準이므로 疑問視 않을 수 없다.

그리고 大部分의 企業體가 市場調査를 繼續的으로 實施하고 있다고 표현하고 있지만 實은 販賣員의 情報 그리고 去來處의 情報등을 토대로 科學的인 分析을 實施하고 있느냐 하는 것도 現存의 中小企業의 實情으로서¹²⁾ 程度의 差는 있을지 모르지만 極히 一部業體를 除外하고는 그렇지 못하다는 否定的이고 消極的이라는 答변이 솔직한 表現인 것 같다.

그리고 보면 中小企業은 1인에 의한 管理이기 때문에 大企業組織에서 볼 수 있는 바와 같이 專門化된 管理業務를 담당하는 副社長과 같은 擔當部署責任者는 實質的으로는 中小企業에는 없다¹³⁾고 하겠으며, 또한 科學的으로 分析하는 專擔部署인 市場調査部署 역시 機能을 充分히 발휘하는 部署로 形成되어 있지 않은 實情이다.

3. 製品計劃面

顧客의 欲求에 對應하기 위해서 企業이 開發하는 製品은 마케팅計劃의 基礎이다.¹²⁾ 따라서 製品計劃은 消費者에게 迎合할 수 있어야 한다. 이에 따라서 企業의 市場地位가 決定되는 것이다. 그러므로 製品計劃은 企業의 마케팅活動 중에 가장 重要視해야 된다. 이러한 觀點에서 볼 때 製品計劃을 위한 市場調査는 항상 계속되어야 되겠고, 消費者 欲求充足을 위한 製品計劃을 爲해서는 專擔機構가 存置해야 될 必要性을 느낀다. 그러나 中小企業에서는 規模의 中小性 때문에 機構設置 내지는 存續이 問題가 된다.

11) Staley and Morse, Modern Small Industry for Developing Countries, McGraw-Hill Book Company, 1965, p. 3.

12) P. Kotler, Marketing Management, 2nd edition, Prentice Hall, India, 1972, p. 423.

〈표 7〉

製 品 計 劃

中 分 類	企 業 體		金 屬 機 械 類	織 維 類	食 品 · 製 紙 · 鉛 筆 · 其 他 製 造 業	
	小 分 類					
1. 貴社에서는 製品計劃을 누가 합니까?	① 經營者가		4	4	2	10
	② 營業 또는 販賣部에서		2	2	7	11
	③ 生産部에서		1	1	1	3
	④ 企劃室에서		2			2
	⑤ 委員會가					0
	⑥ 其他					0
2. 製品計劃의 目標은 주로 어디에 두고 있습니까?	① 顧客의 欲求에 맞추기 위해		4	4	7	15
	② 生産設備의 높은 稼動을 위해서		2	2	2	6
	③ 모르겠다					
	④ 其他					0
3. 貴社の 製品은 標準化되고 있습니까?	① 예		4	5	6	15
	② 아니오		2	1	2	5
4. 貴社の 製品은 單純化되어 있습니까? 또는 多樣化되어 있습니까?	① 單純化		3	2		5
	② 多樣化		3	4	8	15
5. 製品計劃은 어떤 면이 主가 되고 있습니까?	① 既存製品의 改良關係		5	3	4	12
	② 新製品 開發關係		1	3	4	8
6. 製品開發을 위한 새로운 아이디어는 어디서 求합니까?	① 從業員 및 販賣員		1	2	1	4
	② 提案制度를 通해서		1		3	4
	③ 아이디어 委員會에서					0
	④ 企劃室에서		2		2	4
	⑤ 去來處에서		2	4	3	9
	⑥ 別로 特別한 것이 없다				1	1
	⑦ 其他			1		1
7. 製品計劃의 基準은 어디에 주로 두고 있습니까?	① 市場調査 結果에 의함		5	5	7	17
	② 別로 基準이란 것이 없음				1	1
	③ 모르겠다			1		1
	④ 其他					0

그런데 現實의 中小企業 特히 종업원수가 많지 않은 小規模에 가까운 中小企業에서는 製品計劃을 企業經營者가 直接하고, 中規模에 속하는 企業體에서는 營業 및 販賣部에서 혹은 販賣部署와 企業經營者와 같이 協力하여 計劃을 樹立한다. 生産部에서 製品計劃을 主務로하는 企業體는 3개 업체 그리고 企劃室에서 製品計劃을 하는 업체는 2개 업체로 나타났다. 그리하여 企業經營者가 至大한 관심을 가지고 직접관여하는 업체가 10개 업체이고 보면 製品計劃은 中小企業家가 參與하고 있는 比重이 높다고 하겠다.

製品計劃의 目標은 顧客의 欲求에 맞추기 위해서가 15, 生産設備의 높은 稼動을 위해서가 6개 업체로 나타났다. 焦點이 顧客에 두고 있음이 一般的인 思考인것 같다.

製品은 標準化한 업체가 15개업체이고, 그리고 15개업체가 多樣化되어가고 있었다. 그리고 製品計劃은 既存製品에 대하여 改良을 試圖하고 있는 업체가 12개 업체, 新製品開發을 推進하는 업체가 8개 업체로서 中小企業에서는 研究與件上 既存製品을 바탕으로 製品改良을 力點으로 하고 있다고 보아진다. 이와 같은 製品改良 내지는 新製品開發은 市場調査結果에 의해서 그 必要性이 切感하게 된다.

製品改良 내지 新製品改良의 아이디어(idea)는 主로 去來處에서 提供되어지고 있고, 社內에서의 아이디어는 몇몇企業이 提案制度, 販賣員, 企劃室에서 提供되고 있다. 調査對象企業體 중 品質管理委員會가 있는 업체가 있으나 製品計劃에 관한 委員會가 組織上 設置된 업체는 전혀 없다. 그러므로 中小企業體에서는 企業經營者를 中心으로 協助者 내지는 協助部署가 存在하는 程度라고 생각된다.

4. 價格政策面

價格은 製品의 마케팅成果를 올리는데 있어서 他變數에 比해 보다 큰 觀心事가 된다. 經濟學者들은 需要의 水準을 論하는 경우 價格變數를 重視하지만 競爭의 마케팅에 있어서의 要素로서의 價格은 무엇보다도 重要하다.¹³⁾

價格決定 如何에 따라 顧客의 購買數가 달라지는 것이지만 一般적으로 價格은 顧客의 反應, 競爭者의 反應의 程度가 나타나고 그리고 價格의 高下에 따라 賣出量이 關係지어진다. 따라서 顧客의 反應이 좋고, 競爭에서 勝利를 할 수 있는 價格을 어떻게 設定하느냐가 問題가 된다.

一般的인 狀況下에서 價格設定이 問題가 되는 경우는 첫째로, 企業이 처음으로 價格決定할 경우, 둘째로 環境條件이 價格變化를 해야만 될 경우, 셋째로 競爭에 의해서 價格變化를 해야만 될 경우, 넷째로 需要面과 費用面과를 關聯하여 몇가지의 製品을 만드는 경우이다.¹⁴⁾

이러한 경우를 中小企業에서 當面하게 되려니와 누가 어떠한 狀況下에서 어떻게 決定하느냐에 따라 企業存續與否 내지는 成長에 크게 영향을 미친다. 調査結果에 의하면 調査企業 전체의 65%가 價格競爭이 심하고 30%가 보통이다. 飼料업체를 제외한 食品業體, 타올업체, 제지업체 등이 價格競爭이 심하다.

全體 20여개업체중 40%가 製品價格을 企業體 獨自的으로 決定하고, 50%가 他會社 製品價格에 準하여 決定하고 있고, 餘他會社는 無應答이다. 그러므로 他會社 製品價格에 따르고 있

13) P. Kotler, *ibid.*, p. 514.

14) P. Kotler, *ibid.*, p. 516.

는 中小企業體가 相當數가 있다고 함은 中小企業이기 때문에 그러한 價格決定을 할 수 밖에 없는 企業能力이라는 점이 注目된다. 企業이 어느정도 價格決定의 自由를 가지게 되는 것은 성공적인 製品差別化政策 때문이다. 市場에 流通되는 類似製品에는 類似價格이 形成된다.¹⁵⁾

〈표 8〉 價 格 政 策

中 分 類	기 업 체				
	小 分 類	金 屬 機 械 類	織 維 類	食 品 · 製 紙 · 鉛 筆 · 其 他 製 造 業	
1. 貴社 製品의 價格은 어떻게 決定되고 있습니까?	① 獨自의으로 決定	—	5	3	8
	② 同業 他會社에 따르고 있다	5	1	4	10
2. 價格競爭이 甚함니까?	① 甚한 편이다	4	4	5	13
	② 普通이다	1	2	3	6
	③ 甚하지 않다	1	—	—	1
3. 亂賣現象이 있을 때 그에 對한 對策은 어떻게 하고 있습니까?	① 再販賣價格維持契約을 맺고 있다	4	—	2	6
	② 其他	—	4	5	9

따라서 中小企業은 競爭에 有利한 品質條件을 가지거나 稀貴品을 生産하는 등의 條件을 가지지 못하는 경우에는 同業他會社에 따를 수 밖에 없다고 본다.

그리고 亂賣현상이 있을 때 再販賣價格 維持契約을 맺고 있는 업체는 30%이고 餘他是 資金能力 등 中小企業의 脆弱性 때문에 先導적인 企業이 못되어 趨勢에 따르는 업체가 相當數임을 把握할 수 있었다. 그런가하면 財務構造가 비교적 健全한 業體중에도 去來處確保 및 維持關係로 不利한 價格條件이라 할지라도 趨勢價格에 따르는 업체가 많았다.

5. 經路政策面

販賣經路를 살펴보면 <메이커→都賣商→小賣商→消費者>型的 經路를 채택한 企業體가 13개 업체로서 65%이고, 그다음이 <메이커→代理店→小賣商→消費者>型이 8개 업체로서 40%, <메이커→小賣商→消費者>型和 <메이커→消費者>型이 각각 5개 업체로서 각각 25%, 其他가 2개 업체로서 10%, 그리고 販賣會社를 통하는 업체는 전혀 없다.

中小企業이기 때문에 都賣商을 통하는 업체수가 많고, 小賣商 前段階機構인 代理店 5개 업체까지 합하면 18개 기업체 즉 90%가 小賣商前段階의 流通機構를 利用하고 있다.

都賣商과 代理店을 同時에 利用하는 3개 업체중 2개 업체는 메이커에서 직접 消費者와도 去來하고 있다. 이 두 기업체는 마케팅 專擔部署가 있거나 社長이 販賣를 生産보다 比重을 높여 두고 社長이 直接 마케팅活動에 全力投球하는 업체이다. 그러니까 都賣商, 代理店, 消

15) E.J. Kelley, William Lazeir, Managerial Marketing, third edition. 片岡一郎, 村田昭治, 具瀬勝共譯「マホヅリアル・マケライニダ」, 丸善株式會社, 1976, p. 403.

<표 9>

經 路 政 策

中 分 類	企 業 體		金 屬 機 械 類	織 維 類	食 品 · 製 紙 · 鉛 筆 · 其 他 製 造 業	
	小 分 類					
1. 貴社 製品은 어떤 經路에 依 해 販賣되고 있습니까? (두가지 以上일때는 모두 〇 표해 주십시오)	① 메이커→都賣商→小賣商→ 消費者		4	3	6	13
	② 메이커→小賣商→消費者		2	1	2	5
	③ 메이커→消費者			2	3	5
	④ 메이커→代理店→小賣商→ 消費者		3	2	3	8
	⑤ 메이커→販賣會社→消費者					
	⑥ 其他		1		1	2
2. 위와 같은 經路를 擇하게된 理由는 무엇입니까?	① 商品의 種類나 特性으로 보 아		5	4	5	14
	② 資金의 制約을 받아 하는수 없이			1		1
	③ 販賣 地域의 廣狹관계로		1	1	4	6
	④ 서비스 關係로			2	1	3
	⑤ 其他...(상세히)					
3. 메이커에 對한 都小賣商의 協調度는 어느 程度입니까?	① 아주 協調的이다		2	1	2	5
	② 상당히 協調的이다		2	1	1	4
	③ 普通이다		1	3	5	9
	④ 겨우 協調하는 程度		2			2
	⑤ 非協調的					
4. 위 質問에 關하여 協調的이 라면 그 主原因은 무엇이었 습니까?	① 品質이 좋아서 消費者가 그 상표를 좋아하니까		5	2	5	12
	② 業者에 떨어지는 마아진이 크니까		2	1		3
	③ 메이커와 義理上					
	④ 품질은 떨어지나 메이커의 경로가 희망적이니까			1	1	2
	⑤ 其他...(상세히)					
5. 앞으로 諸般條件이 許若干 다면 貴社는 어떤 經路政策 을 擇하고 싶습니까?	① 開放的 經路政策을 擇하고 싶다		2	1	1	4
	② 選擇的 經路政策을 擇하고 싶다		1	2	3	6
	③ 業者를 系列化해서 傘下에 넣고 싶다		5	2	1	8
	④ 業者를 排除하고 自社에 의 해 판매하고 싶다			1	3	4

費者를 同時에 相對하는 업체이다. 전적으로 都賣商을 상대하는 업체는 纖維類 2개업체와 機 械類 1개 업체, 製紙 1개업체, 鉛筆生産의 2개 업체이다. 그다음 전적으로 代理店을 상대하

는 업체는 食品類 1개업체와 機械類 1개업체이다. 그러므로 小賣機構前段階의 都賣機能을 擔當하는 機構만을 상대하는 업체수는 모두 8개업체로서 調查企業 전체의 40%에 해당하는 업체가 都賣機構를 活用하고 있다고 하겠다. 그리고 <메이커→小賣商→消費者>의 型만을 택하는 업체는 農機具업체 1개 뿐이다.

以上을 종합해 볼 때 中小企業은 都賣機構에 販賣를 依存하고 있고, 메이커와 消費者 사이의 流通機構利用에 있어서 2개이상의 流通機構를 採擇하는 10개 企業體 즉 50%가 兩經路의 流通經路를 채택 하고 있다. 이와같은 流通經路를 채택한 理由는 商品의 種類나 特性관계가 70%이고, 販賣地域의 廣狹관계가 30%, 서비스관계가 15%, 資金制約관계가 5%이다. 이 중에서 複合的인 理由를 들고 있는 업체가 2개업체인데 이 두업체는 마아케팅專擔部署가 있는 食料品업체와 社長自身이 마아케팅活動에 陣頭指揮하고 全力投球하는 타운업체이다.

經路採擇理由에서 注目을 끄는 것은 資金과는 별로 관계가 없다는 점과 販賣地域廣狹관계도 크게 관계가 없으며 다만 商品의 種類나 特性에 관한 理由가 支配的이라는 점이다.

商品의 種類나 特性을 分析하면 輸出에 크게 依存하는 업체, 收金關係, 製品의 販賣能力關係, 막대한 販賣費등이 製品과의 關係지어지는 理由임을 파악하였다.

메이커에 대한 都小賣商의 協調度는 調查企業體의 45%가 普通이라고 표현하였고, 상당히 協調의이다가 20%, 아주 協調의이다가 25%이었다.

協調인데 대한 主要原因을 보면 品質이 좋아서 그리고 消費者가 그 商標를 좋아하니까가 60%, 業者에 떨어지는 마아진(margin)이 크니까가 15%, 品質은 떨어지나 메이커의 經路가 希望的이니까가 10%로 나타났다. 消費者가 願하는 關心事에 관해서 協調的이라고 볼 수 있다. 즉 消費者는 購買行爲에 있어 品質을 優先的으로 考慮하기 때문에 販賣增進이 되는 商品에 好意的이고 協調的이라 보아진다.

앞으로 諸般與件이 許若한다면 貴社는 어떤 經路政策을 擇하고 싶으나라는 質問에 流通業者를 系列化해서 傘下에 넣고 싶다가 40%, 選擇의 經路政策을 택하고 싶다가 30%. 그리고 開放的 經路選擇과 業者를 排除하고 自社에 의해 販賣하고 싶다가 각각 20%씩 나타났다. 이로 미루어보아 成功的인 中小企業家の 特性에서 찾아볼 수 있는 바와 같이 業者를 系列化해서 傘下에 넣고 싶다는 業者를 排除하고 自社에 관매하고 싶다고 하는 中小企業家の 意識이 機械類製造業 企業家에게 많고, 獨立的이고 支配的인 中小企業家の 屬性이 未來의 流通經路政策에도 나타나 있다고 하겠다.

6. 販賣計劃面

調查對象企業體는 한결같이 販賣計劃의 基礎는 過去의 販賣實績을 토대로 樹立한 業體가 단 1개 기업체이고, 市場調査를 행하여 얻은 情報를 토대로 計劃樹立한 업체가 2개의 製紙業體

<표 10> 販 賣 計 劃

中 分 類	企 業 體				
	小 分 類	金 屬 機 械 類	織 維 類	食 品 · 製 紙 · 鉛 筆 · 其 他 製 造 業	
1. 販賣計劃을 세우고 있습니까?	① 예 ② 아니오	8	5	7	20
2. 販賣計劃은 무엇을 基礎로 해서 세우고 있습니까?	① 過去의 販賣實績 ② 市場調査를 行한 것 ③ 위의 두가지를 兼용한다	1 6	1 4	1 5	1 4 15
3. 販賣計劃의 期間은?	① 月別 計劃을 세운다 ② 年度別 計劃을 세운다 ③ 3年以上 長期計劃을 세운다	5 2	1 4	5 3	11 9 1

와 1개의 섬유업체 그리고 1개의 機械업체로서 모두 4개업체이다. 그런가 하면 過去實績과 市場調査를 감안하여 計劃樹立하는 업체는 전체의 75%에 해당하는 15개업체이다. 그러므로 成長하는 中小企業에 있어서는 販賣計劃을 樹立하는데 있어서 綜合的인 資料에 立脚한 計劃 樹立을 하는 업체가 많다는 事實을 알 수 있다.

그런데 販賣計劃期間은 月別計劃을 樹立하는 업체가 전체의 55%, 年度計劃을 수립하는 업체가 45%, 그리고 3年以上 長期計劃 수립하는 업체가 5%이다. 그러므로 中小企業은 短期計劃 즉 1개월에서 1년간의 계획이 90%로서 短期計劃樹立임을 알 수 있다.

7. 販賣促進面

販賣促進方法에 관하여 調査한 結果 20개 企業體중 5개업체가 新聞廣告를 2개업체가 雜誌廣告를, 4개업체가 T.V廣告를, 그리고 포스터 (poster)와 景品販賣가 각각 1개 업체이며, 販賣員活動爲主가 전체의 90%에 해당하는 18개 업체이다.

2개 이상의 방법을 쓰는 업체가 7개 업체인데 食品類 3개업체, 機械類 2개업체, 鉛筆 2개 업체이다. 주로 競爭이 심한 업체들이다. 그러므로 中小企業體에서는 競爭關係와 廣告費負擔 能力 그리고 效果性을 감안해서 販賣員活動爲主로 販賣促進을 하고 있다.

廣告原稿는 會社內部擔當者가 作成하는 업체가 5개업체, 經營者作成이 3개업체이다. 대다수업체가 自社에서 廣告를 作成함을 알 수 있다.

廣告效果測定與否의 質疑에 事前測定한다는 업체가 4, 事後測定이 6개업체이다. 廣告效果測定에 관한 質疑에는 助成想起法 1개업체, 賣上高變化觀察 6개업체, 視聽者反應者 調査 2개업체이다.

廣告效果測定 안하는 업체의 理由를 밝혀보면 할줄을 몰라서 안하는 업체가 1개업체이고, 할 필요성을 안느낀다는 업체가 4개업체이다. 廣告效果測定에 대해서는 별로 관심이 없는 것

〈표 11〉 販 賣 促 進

中 分 類	企 業 體				
	小 分 類	金 屬 機 械 類	織 維 類	食 品 · 製 紙 · 鉛 筆 · 其 他 製 造 業	
1. 貴社 製品의 販賣促進은 主로 어떤 方法에 依합니까?	① 新 聞 廣 告	3		2	5
	② 雜 誌	1		1	2
	③ T V	2		2	4
	④ 라 디 오			2	2
	⑤ D.M 廣告, 指名, 郵送廣告				
	⑥ 포 스테	1			1
	⑦ 景 品 販 賣			1	1
	⑧ 바 겐 세 일				
	⑨ 販賣員活動爲主	7	4	7	18
	⑩ 其 他(상세히)				
2. 貴社 製品의 廣告 原稿는 누가 作成합니까?	① 會社 內部 擔當者가	3	1	1	5
	② 會社 經營者가 直接	1		2	3
	③ 放送局 등 媒體社에 依賴	1		2	3
	④ 廣告代理店에 依賴				
	⑤ 其 他				
3. 廣告의 效果를 測定하고 있습니까?	① 事前測定을 한다	1	1	2	4
	② 事前測定을 안한다				
	③ 事後測定을 한다	3	1	2	6
	④ 事後測定을 안한다				
4. 廣告效果를 測定한다면 어떤 方法에 依하고 있습니까?	① 回 想 法				
	② 助 成 想 起 法		1		1
	③ 賣上高變化觀察	4		2	6
	④ 視聽者反應調查	2			2
	⑤ 其 他(상세히)				
5. 廣告效果를 測定 안한다면 理由는?	① 技術이나 知識을 갖춘 직원 이 없어서				
	② 할 줄 몰라서		1		1
	③ 할 必要性을 안느끼니까	1	1	2	4
	④ 其他(상세히)				
6. 貴社에서는 廣告에 對해서 一般的으로 어떻게 生覺하고 있습니까?	① 廣告는 企業經營上 없어서 는 안된다	2		2	4
	② 경쟁업자가 행하니 안 할 수 없다		1		1
	③ 효과는 있으나 너무 비용이 많이 든다	4	2	3	9
	④ 其他(상세히)			1	1
7. 貴社는 去來先인 都賣 또는 小賣商에게 원조를 합니까?	① 하고 있다	5	2	4	11
	② 그런것 안한다	1	2	1	4

8. 하고 있다면 어떤 形態의 援助입니까?	① 資金 援助(金融, 리베이트 등)		1	1	2
	② 廣告 宣傳 등 원조	2		1	3
	③ 經營에 關한 指導	1	1	3	5
	④ 其他(상세히)	2			2

같다.

廣告에 대한 一般的인 認識調査에 의하면, 廣告는 企業經營上 없어서는 안된다가 4개업체, 경쟁업자가 행하니 안할 수 없다가 1개업체, 効果는 있으나 너무 費用이 많이 든다가 9개업체, 其他가 1개업체이다. 廣告는 企業經營上 없어서는 안된다는 업체는 廣告를 각종 媒體에 자주하는 업체이다.

去來先인 都賣 및 小賣商에 어떠한 形態의 원조를 하고 있느냐 하는 質問에, 하고 있다가 11개업체이고, 안하고 있다가 4개업체이다. 援助形態를 살펴보면 經營에 關한 指導가 5개업체로서 가장 많고, 다음이 廣告宣傳, 그 다음이 資金援助이다. 販賣促進에 關한 主力은 販賣員活動에 있다고 하겠다.

8. 販賣員管理面

製造企業體에서의 販賣對象은 主로 流通業者와 最終消費者이다. 販賣員은 流通業者 및 消費者를 對象으로한 販賣技術에 의해 商品을 판매하고 있다. 그러한 점에서 販賣員의 販賣技

<표 12> 販 賣 管 理

中 分 類	小 分 類	企 業 體			
		金 屬 機 械 類	織 維 類	食 品 · 製 紙 · 銜 筆 · 其 他 製 造 業	
1. 貴社에서는 販賣員의 能力 差를 測定하고 있습니까?	① 예	6	1	7	14
	② 아니오		4	1	5
2. 販賣員의 能力에 따라 販賣 割當을 하고 있습니까?	① 예	5	1	4	10
	② 아니오	1	4	3	8
3. 販賣員의 意識 또는 會社에 對한 協調度는 어느 정도라고 生覺합니까?	① 아주 協助的	5	4	6	15
	② 그대로 協助的	2	1	2	5
	③ 普通				
	④ 比較的 消極的				
	⑤ 아주 消極的				
4. 販賣員 教育訓練은 實施하고 있습니까?	① 定期的으로 實施한다	1	1	2	4
	② 가끔 不定期的으로 實施한다	3	3	4	10
	③ 必要하다고 느끼나 실시 안 한다	2	1	2	5
	④ 必要없다				

術이 提高된다. 따라서 販賣員에게 販賣技術習得을 하도록 할 필요가 있다.

販賣員에 대한 能力評價에 관해서는 能力評價를 하고 있다는 업체가 14개업체로서 전체의 70%가 하고 있고, 餘他는 안하고 있다.

販賣員의 能力에 따라 販賣割當을 하고 있는지에 관해서는 50%가 能力에 따라 割當을 하고 있고 餘他는 안하고 있다. 無計劃的으로 販賣員에게 依存하고 있는 實情이다.

販賣員이 會社에 대한 協調度를 보면 아주 協調의이다가 75%, 그런데로 協調의이다가 25%이다. 消極的 態度는 보이지 않는데 이는 販賣員自身的 能力에 대한 自身的 評價와 會社의 販賣員에 대한 人間關係 그리고 販賣員에 대한 자극(incentive), 그리고 業績에 대한 보람이라고 판단된다.

販賣員에 대한 教育訓練實施與否에 관한 調查結果는 定期的으로 實施하는 企業體가 4개업체, 가끔 不定期的으로 實施하는 업체가 10개업체, 必要性을 느끼나 實施안하는 업체가 5개업체로 나타났다. 定期的이건 不定期的이건 實施하고 있는 업체가 70%이다. 要是 計劃的으로 實施하고 있는나 疑問視된다.

IV. 改善方向

中小企業의 特質의 하나인 中小企業家 1인에 의한 經營 즉 원맨·쇼(one man show)에 의해서 마아케팅管理가 遂行되기 때문에 企業經營者의 役割은 重大하다. 企業經營者의 마아케팅에 관한 關心도와 關心分野 그리고 마아케팅管理方法 등은 企業規模와 體質이 決定지워진다.

現在の 經營與件으로서는 現水準의 經營規模와 經營體質이 存續할 수 밖에 없다고 할런지 모른다. 中小企業家의 經驗을 토대로 하는 絶對視하는 自己類의 經營方式이 마아케팅管理方式에서 벗어나지 못하는 한 現水準에서 머무를 수 밖에 없을 것이다. 그리고 現在の 與件下에서는 어느 면에서는 現在の 方式이 업체에 따라서는 그런데로 適中하고 있다고도 볼 수 있다. 그러나 販賣競爭이 심한 狀況下에서 그리고 보다 더 經營環境이 變化가 招來한다면 管理體制上的 脆弱性 때문에 維持存續에 심각한 問題가 부닥치게 되리라고 본다. 때문에 現在の 中小企業의 經營能力을 감안하여 다음과 같이 改善方向을 摸索해 보기로 한다.

첫째, 마아케팅管理體制를 強化할 必要가 있다.

現在の 體制는 1인 내지 2인 정도의 마아케팅政策決定體制이다. 다시 말하면 個人體制性格이므로 集團體制性格 즉 組織的인 管理體制가 形成되어야 될 것 같다. 中小企業家(經營者)는 마아케팅에 관하여 關心이 크기 때문인지 競爭이 심한 狀況下에서 製品 第1主義를 내세워 生産 및 技術分野를 가장 重視하고 그 다음이 販賣에 關心을 두는 順序이다.

現代마케팅의 焦點이 商品에 있는 것이 아니라 顧客에 있고 販賣增進도 顧客의 滿足을 토대로 實現되는 것이므로 科學的인 市場調査에 立脚한 製品計劃 및 서비스體制가 必要하다. 이러한 觀點에서 볼 때 企業經營者의 關心과 重視는 販賣問題에 最優先으로 두어야 되리라고 믿는다.

따라서 두가지로 提言한다면, 하나는 販賣擔當專門家들로 構成하여 組織의 힘으로 體系的인 마케팅活動을 展開할 수 있는 마케팅擔當部署를 強化하고, 다른 하나는 販賣管理委員會 設置이다. 흔히 각 기업체에 品質管理委員會는 設置되어 있지만 마케팅管理委員會는 全無 狀態이다. 이 委員會는 販賣部와 生産部 그리고 其他 關聯된 部署員으로 構成하여 集團意思 決定을 하는 機構이다. 擔當部署와 委員會設置가 필요하다.

둘째, 製品計劃을 專門家들로 構成된 動態組織인 臨時編成組織(project organization)에서 하는 것이 바람직하다.

製品計劃은 調査企業의 50%가 經營者가, 55%가 營業 및 販賣部員에 의해서, 그리고 企業 體에 따라서는 經營者와 販賣部와 같이 하고 있으며, 2~3개의 기업체가 生産部나 企劃部에서 하고 있다. 이와 같은 상황은 전적으로 製品計劃만을 專擔하고 있다고 볼 수 없고, 專門 家에 의해서 다루어지고 있다고도 할 수 없다.

그러므로 製品과 關聯된 生産部, 販賣部 등의 部署員을 動員하여 製品計劃이 完成될 때까지 팀(team)에 의하여 課業을 進行하고, 일단 課業이 完遂되면 원래의 部署로 復歸하는 臨時 編成組織을 活用할 필요가 있다.

세째, 마케팅에 관한 教育機會가 中小企業을 對象으로 一定한 教育課程으로 賦與되어야 되겠다.

成功한 中小企業인 調査對象 20개 企業體의 經營者 중에 大學教育을 받은 자는 初級大學出身까지 包含하여 5명에 불과하다. 그런가하면 商經系大學出身은 全無한 상황이고, 部下 중에 商經系大學出身이 몇몇 企業體에 包容하고 있는 實情이다.

그러므로 中小企業育成이라는 次元에서 어떤 機會, 예를 들면 融資機會 혹은 稅制惠澤機會 등을 賦與하는 경우에는 마케팅講座를 中心으로 하는 中小企業講座를 履修한 實績을 토대로 賦與하는 등 制度的으로 受講할 수 있도록 誘導할 필요가 있다.

그간 地方의 中小企業에게 商工會議所 및 中小企業協同組合 그리고 各種 協會에서 散發的으로 4時間 以內的 極히 短時間의 經營講座가 1년에 1~2回 開催되었으며, 그 때마다 中小企業에서는 呼應도가 아주 낮아 講座의 實効를 건우지 못하였다. 그리하여 主催側의 講座開催意欲이 低減되고 있는 實情이며, 더욱이 分野別 중 마케팅管理에 관한 講座는 全無한 상태이므로 中小企業協同組合이나 혹은 各種 組合 및 協會 中心으로 마케팅管理講座를 定期的으로 開設할 필요가 있다. 그리고 이와 같은 講座에는 等級別이건 無等級別이건 中小企業經營

者는 물론이러니와 一般社員까지 受講할 수 있도록 하는 機會가 주어져야 한다.

中小企業은 自社內에서 研修教育을 實施하는 것은 教育費 등 非効率的인 面이 없지 않으므로 委託教育을 實施하여 마아케팅 水準을 向上토록 해야 되겠고, 특히 中小企業에서 販賣促進의 方法으로 90%가 販賣員 活動을 택하고 있는 實情이므로 販賣員에 대한 教育訓練이 必要함을 強調한다.

네째, 商品의 種類나 特性에 따라 可能性이 달라지겠지만 同種類의 製品에 관해서는 不利한 流通을 감안하여 流通構造改善의 一環으로서 共同購販場設置運營이 필요하다.

地方市場이라면 所屬協同組合 내지는 協會主管下에, 全國의인 市場인 경우에는 全國組織인 協同組合 내지는 協會機構가 主管이 되어 共同購販場設置運營이 必要하다. 이 機構를 통해서 競爭을 避할 수 있고, 流通코스트(cost)를 節減할 수 있으며, 마아진(margin) 幅을 넓힐 수 있으리라 본다. 共同購販場 혹은 共販場運營이 잘되기 위해서는 加入會員 企業體들의 積極的인 參與가 있어야 된다.

이 機構運營이 成功的으로 이루어지면 各企業體의 마아케팅擔當職員數는 減少될 수 있을 것이다.

다섯째, 3年 目標計劃과 年間計劃을 樹立하여 目標管理를 하는 것이 바람직하다.

80%에 해당하는 企業체가 市場生産을 하고 있는 企業體의 立場에서는 經營與件上 不得已한 경우가 있을 수 있겠으나 販賣計劃, 資金計劃 등을 감안하여 3年計劃 目標下에 年間計劃을 目標管理로서 推進해야 될 것으로 믿는다.

V. 結 論

實態調査에서 나타난 바에 의하면 業體에 따라서는 現代의인 마아케팅管理를 部分的으로 피해 보려고 努力하는 企業체가 있었다. 그러나 比較的 成功的인 中小企業이라고 하는 이들 調査 企業의 大部分은 아직도 傳統의인 마아케팅管理의 範疇를 벗어나지 못하고 있다.

經營者들이 마아케팅에 관한 關心이 많은 것으로 나타났으나 實은 마아케팅에 관한 概念조차 正確히 알고 있는 經營者도 많지않은 實情이다. 이로 인하여 마아케팅管理도 주먹구구식의 管理를 하는 企業체가 상당수가 된다.

現水準의 마아케팅管理를 할 수 밖에 없다고 할지 몰라도 前述에서 列擧한 改善方向에 中小企業育成이라는 次元에서 政府, 中小企業協同組合, 各種協會 등의 外部機關의 積極的인 支援策과 中小企業自體의 改善努力이 推進된다면 어느 정도의 現代의인 마아케팅管理水準에 接近될 수 있으리라 믿는다. 이렇게 되어지면 競爭狀況下의 中小企業이라 할지라도 마아케팅管理를 主軸으로 企業體는 維持存續되고, 中小企業에서 大企業으로 成長할 수 있으리라 본다.

이와 같이 되기 위해서는 中小企業家들이 現代的인 마케팅管理 理論을 受容하고 마케팅管理思考의 革新을 통한 마케팅管理方式의 改變意欲이 先行되어야 한다.

中小企業家의 思考革新과 마케팅管理方式改變意欲은 既存管理方式에 대한 改善管理方式이 보다 效果的이라는 것을 認定하게 될 때 可能하다. 따라서 이에 대한 對策으로서는 示範企業體選定과 現代的인 마케팅管理方式導入에 관한 企業指導作業이 있어야 한다. 이 作業은 產學協同體制가 바람직하다고 본다. 現存의 企業規模를 토대로 協同作業의 始動과 役割을 育成有關機關이 主動이 되어 強力한 推進이 必要함을 거듭 強調한다. 이렇게 되어질 때 中小性에 맞는 現代的인 마케팅管理도 可能해지고 企業成長도 可能하리라 믿는다.

참 고 문 헌

- (1) Staley and Morse, Modern Small Industry for Developing Countries, McGraw-Hill Book Company, 1965.
- (2) P. Kotler, Marketing Management, 2nd edition, Prentice-Hall, India, 1972.
- (3) E.J. Kelley, William Lazer, Managerial Marketing, third edition. 片岡一郎, 村田昭治, 具瀬 勝共譯, 「マネジリアル・マケライニダ」丸善株式會社, 1976.
- (4) 加藤誠一, 水野 武, 小林靖雄編集, 經營體質と中小企業, 同友館, 1977.
- (5) 末松玄六, 中小企業經營論, 다이안드社, 1961.
- (6) 李漢彬, 李海炳, 申壽澈共同研究, 中小企業家에 관한 研究, 崇田大學校地域開發研究所 研究誌 第4號, 1975.
- (7) 韓國經濟發展과 中小企業에 관한 研究, 中小企業協同組合中央會, 1977.
- (8) 大田日報, 1978. 4. 22.
- (9) 經營學研究, 韓國經營學會, 1974.

A Study of the Current Status and Reform Measures of Marketing Management of Small Firms

Lee, Hae-Byung

Summary

Contribution of small firms to national economic growth is significant. Small firms in Korea especially, despite the fact that their basic structure is economically weak and inefficient, have been playing a very critical role in the national economy through: employment, income creation, and international balance of payment.

This is a reason why small firms should be continually taken care of and grown side by side with large firms. Nevertheless, due to the special characteristics of small firms such as small management size, difficulties in securing and maintaining consistent market for their products, shortage of capital, and lack of raw materials, they can not economically afford to compete with large firms and eventually go out of business.

It is my personal observation that among any problems of small firms, the most serious one is the manager's ability to operate the firms efficiently and his lack of knowledge and specialization in marketing management. Frequently, managers of small firms are like a 'jack-of-all-trades', that is to say, they play every role in operating the firm: manager, salesman, supervisor, contractor, bargainer, administrator, and even engineer.

The objective of this study was to investigate the possibility of small firms surviving in such a serious sales competition and if they could grow economically through modern marketing management.

The number of sample firms selected for this study included 20 manufacturing companies of different kinds such as machinery textiles, papers, pencil, leather and food-stuffs, all located in the Taejon area. Employees of the sample firms numbered from 50 to 300 workers.

Major topics dealt with in this study were marketing research, product development, pricing, marketing channels, sales planning, sales promotion and sales management.

Methodology used for this study were interview survey with questionnaire and direct talk with market managers of the firms.

Important findings of this study may be summarized as follows:

1. Major concerns of entrepreneurs of small firms were, first, production and technology, second, marketing.
2. Marketing research function of small firms is carried out by salespersons, and the major source of market information was buyers of their product. Personnel responsible for marketing research have very little knowledge that field. Only two firms out of the 20 sample firms had a section responsible for marketing research.
3. Product development function of small firms is carried out by the manager himself, production section, preplanning section. As far as product planning is concerned, the majority of the sample firms put their first emphasis on improvement of existing products and the second priority on development of new products. Important sources of ideas for both improvement of existing products and development of new products are the buyers of their products. There was no single firm which had a product planning committee.
4. About 40% of the sample firms decided the price of their products entirely on an independent basis, and 50% of them were heavily dependent upon an other firm's decision in pricing. No definite response was given by 10% of the sample firms. Price competition among firms looked very keen.
5. Marketing channels commonly utilized by small firms were makers, wholesalers, retailers and consumers.
6. All of the sample firms had a system of sales planning, Three-fourths of them made their sales planning based on their past achievement and marketing survey. Monthly base for the planning period was used by 55% of the sample firms and yearly base period by the remaining 45%.
7. The major targets for sales activities of small firm's salespersons were wholesalers and retailers. Seventy percent of the sample firms had an ability evaluation system and retraining program for their salespersons, however, these programs were not very well-organized.

Based on the results of this study, the following recommendations are made;

1. It is necessary to strengthen marketing management systems of small firms.
2. Project organizations can be utilized for product planning.
3. More frequent and well-organized retraining programs of marketing management should be given to employees of small firms.
4. Some form of cooperative organization for marketing of products and purchasing of raw materials are desirable.
5. A planning period for marketing should be established at least on a yearly basis, and

target control is also needed.

In conclusion, for the successful modern marketing management at the level of small firms, managers should be aware of the importance of marketing concept and marketing problems. In addition to the innovative mind of the managers, some form of cooperative system among related sectors such as industry, academic society and government is needed.

To stimulate the small firms in understanding the significance of improving marketing management, in the initial stage, it is desirable to select several model firms and give them intensive extension services on marketing management.