

## ■ 세미나중계

### 1. 기업의 전략유형이 광고회사와의 관계유지 결정에 미치는 영향

손영석 / 동의대 언론광고학부 교수

나운봉 / 신라대 광고홍보학과 교수

이진용 / 서울산업대 산업경영학과 교수

광고회사가 현재 거래관계가 있는 광고주와 계속적으로 계약을 유지하려는 것은 새로운 광고주를 영입하는 것에 못지 않게 중요하다. 이러한 중요성 때문에 광고회사와 고객인 광고주의 관계를 지속화하고자 할 때 발생하는 문제점과 교체 의사결정에 관련된 많은 연구들이 진행되어져 왔다.

이들 연구에서 고객과 광고회사간의 관계유지와 중단에 가장 중요한 영향을 미치는 요소는 광고주의 정책변화로 나타나며, 그 가운데서도 특히 광고주의 마케팅 전략 변화에 따라 나타나는 광고회사와의 관계변화는 두 조직간의 관계설정에 중요한 요인으로 지적되고 있다. 즉 광고주의 마케팅 전략상 변화를 광고회사가 실행할 수 있는 광고전략을 전개하지 못하는 경우에는 대체로 광고회사를 교체하는 결과로 나타나게 되는 것이다.

이 같은 맥락에서 광고주와 광고회사의 관계를 지속시키기 위해서는 광고주의 전략을 사전에 파악하여 전방위적인 전략실행 방안을 제시하는 것이 바람직하다. 즉 광고주인 고객과 광고회사와의 관계를 과업중심적인 거래관계 설정에서 광고주가 지향하는 지향성 내지 철학을 지원해 줄 수 있는 파트너십 관계로 설정하기 위해서는 광고주 기업의 지향성을 파악하고, 이에 따라 광고회사의 적응전략을 수립하는 것이 필요하다.

이 연구에서는 광고주의 마케팅 전략을 수립하는 바탕이 되는 광고주 기업의 시장지향성이 광고회사 선정과 관련된 의사결정에 미치는 영향을 규명해 보기로 한다.

#### 시장지향성(market orientation)

1980년대 들어서부터 대부분의 기업은 기존의 영업부라든지 판매부에서 마케팅부로 변화시켜왔다. 이와 같이 마케팅이 기업에서 중심적인 역할을 수행하기 시작하는 경향이 특히 최근 들어 급증하고 있다. 이러한 현상은 환경이 급변함에 따라 시장에서 발생하는 정보와 경쟁적인 움직임을 빠르게 탐지하고, 경영에 반영하려는 노력의 일환으로 볼 수 있다.

시장지향성이란 "기업의 장기적인 이익을 극대화한다는 기본 목적을 위하여 다른 기능들과 융합하여 모든 마케팅기능을 통합, 협력하고자 하는 기업의 태도"(Felton 1959), "고객지향과 이익지향에 대한 필요성을 전사적으로 받아들이고, 시장의 욕구를 회사의 모든 주요 부서에 전달하여 주는 데에 작용하는 마케팅의 중요한 역할을 인식하는 것에 근거한 기업관리

의 철학”(McNamara 1972)을 의미한다. 마케팅지향성이라고 하지 않고 시장지향성이라고 하는 이유는 마케팅 기능만을 배타적으로 고려하는 것이 아니라, 시장정보의 획득, 전파, 이용을 위해서 다양한 부서들이 참여하여야 함을 강조하기 위한 것이다. 마케팅 지향이라고 할 때 흔히 마케팅 부서만의 한정적인 것으로 고려되기 때문이다.

한편 Day(1994)의 연구와 Day-Wensley(1988)의 연구에서는 시장에서 경쟁적인 관점을 중시하여 조직에서의 고객지향성과 경쟁자지향성 사이의 상대적인 비중을 어디에 더 많이 두는가에 따라서 자기 중심적, 고객 중심적, 경쟁자 중심적, 시장 돌입적으로 구분하였다.

고객지향성 내지 고객 중심적 유형은 목표고객에 대한 충분한 이해를 통해서 지속적으로 탁월한 가치를 창출하는 것을 의미한다. 따라서 고객지향성을 달성하기 위해서 판매자는 고객의 가치 사슬전체를 이해하여야 한다(Day-Wensley 1988). 예를 들어 판매자가 가치를 창출하기 위해서는 구매자의 편익을 증대시키거나 구매자의 구매 관련비용을 줄임으로서 가능하게 되는 것이다. 따라서 판매자는 구매자의 구매와 관련된 비용과 혜택에 대해서 이해하여야 할뿐만 아니라, 비용과 혜택의 동적인 관계도 파악하고 있어야 한다.

고객 지향성에 비중을 두는 기업은 세분화된 서비스산업에서 많이 나타난다. 세분화된 산업일수록 많은 경쟁자가 있으며, 이들은 각각 특징적인 포지션을 확보하려는 노력을 하게 된다. 특히 서비스 집약적인 산업은 새로운 서비스를 쉽게 모방할 수 있고, 모든 경쟁자들이 동일한 자원을 보유하고 참여하는 것도 수월하기 때문이다.

반면 경쟁지향성 내지는 경쟁자 중심적 유형은 기존 경쟁자나 잠재적 경쟁자에 비하여 장기적으로 우월한 능력이나 뛰어난 전략을 갖추는 것을 의미한다. 이 전략유형은 목표가 되는 몇몇 경쟁자와 직접적으로 경영을 비교하는 데에 기초를 두고 있으며, 경쟁이 치열한 자본 집약적인 산업에서 볼 수 있다. 이러한 유형의 산업들은 저 성장과 기술적인 성숙으로 경쟁이 점차 치열해져 기업이익을 감소시켜 결국 제로섬게임의 교착상태에 빠져 있는 것이 보통이다. 경쟁자들은 지속적으로 강점을 추구하게 되고 따라서 경쟁에서 이기는 것을 전략에서 강조하게 된다. 기업들은 자사의 상대적인 비용상의 포지션이 서로 유사하기 때문에 상대방에 대해서 적극적으로 파악하고, 경쟁자의 마케팅 전술에 대해서 신속하게 대응해야 한다.

세 번째 전략의 유형인 자기 중심적 전략은 경쟁자나 고객중심이 아닌 기업 자체의 기준을 설정하여, 이를 달성하기 위하여 노력을 하는 것을 의미한다. 네 번째 전략의 유형으로서 시장지향적 전략유형은 경쟁자 중심적인 전략과 고객 중심적인 전략의 유형을 동시에 강조하는 전략을 의미하게 된다. 마지막으로 시장 돌입적인 전략유형의 기업은 경쟁자 중심적인 전략특성과 고객 중심적인 전략특성을 함께 가지는 기업을 의미하게 된다.

## 광고주 기업과 광고회사와의 관계

일반적으로 두 기업간의 사업관계는 비즈니스 네트워크로 형성되는 집합적인 행동체인데, 이 기업들은 서로 하나의 가치사슬로 연결하려는 시도를 하게 된다. 즉 긴밀한 비즈니스 네트워크로서 가치사슬이 연결되지 않는다고 판단되면, 거래 관계를 재고할 수 있으며 이는 즉각적으로 이루어질 수도 있다.

광고주와 광고회사와의 관계는 일반적인 조직간의 거래관계에서도 다소 특별한 관계를 유지하게 된다. 즉 광고주 고객과 광고회사가 서비스의 생산과정에서 매우 높은 수준의 관여를 하게 되고, 조직의 성과는 고객이 독점하는 형식을 띠게 되는 것이다. 따라서 광고회사의 서비스구성에서 광고주가 원하는 제품과 관련된 기술과 지식 그리고 태도와 관여도 수준이 광고주가 원하는 상태로 유지할 수 있다면, 광고주와 생산적인 파트너십을 맺을 수 있다. 이것은 광고회사가 광고주와 전략적인 지향성을 수행하는 데 적극적인 역할을 수행하여야 한다는 것을 의미한다. 광고주와 광고회사간의 거래관계에서 중요하게 고려되는 요인들은 먼저 마케팅 능력과 크리에이티브 요인을 들 수 있다. 마케팅 능력은 변화된 광고주의 마케팅 전략을 얼마나 잘 지원하는지, 광고회사가 광고주의 사업을 얼마나 잘 이해하는지 하는 차원들을 바탕으로 한다. 또한 크리에이티브는 광고주나 광고회사, 두 조직에서 각각 사업의 지속적인 발전을 위해서 중요한 요소로 평가하는 기능이다.

따라서 기업들의 마케팅 전략 변화가 일어나면, 전략의 실행방안을 뒷받침해 줄 수 있는 광고회사의 능력과 크리에이티브 능력을 중시하게 되며, 이러한 것이 뒷받침되지 않을 때는 현재 거래관계에 있는 광고회사를 교체하는 결과가 나타난다. 특히 시장 지향적 전략 유형의 기업에서 이러한 현상이 더욱 두드러질 것이다.

### 가설 1

자기 중심적인 전략유형의 기업보다 경쟁자 중심적이거나 고객 중심적인 전략유형 또는 시장 돌입적 전략유형을 강조하는 기업의 경우에,

- a : 마케팅전략(기획) 수립의 적절성은 광고회사 교체에 중요한 역할을 할 것이다.
- b : 크리에이티브의 적절성은 광고회사 교체에 중요한 역할을 할 것이다.
- c : 광고주의 성과가 광고회사 교체에 중요한 역할을 할 것이다.

### 가설 2

시장 돌입적 전략유형의 기업은 경쟁자 중심적이거나 고객 중심적 전략유형 기업보다,

- a : 마케팅전략(기획) 수립의 적절성은 광고회사 교체에 중요한 역할을 할 것이다.
- b : 크리에이티브의 적절성은 광고회사 교체에 중요한 역할을 할 것이다.

c : 광고주의 성과가 광고회사 교체에 중요한 역할을 할 것이다.

### 가설 3

시장 돌입적 전략유형의 기업의 경우에는 경쟁자 중심적이거나 고객 중심적 전략유형 기업보다, 광고회사 선택결정과 관련된 의사결정이 최고경영자보다는 실무담당자 수준에서 의사결정이 이루어 질 가능성이 높을 것이다.

한편 광고주 기업의 성과도 광고회사 교체에 중요한 역할을 하게 된다. 광고주의 입장에서 거래하는 광고회사를 바꾸는 5가지 이유 가운데 첫 번째 요인은 광고회사 업무의 성과에 대한 불만족인데, 업무성과의 불만족 가운데에 대표적인 차원이 바로 매출에 대한 광고캠페인의 공헌도다. 성과를 매출과 이익으로 평가하게 되므로, 특히 시장지향적인 기업은 기업의 성과에 매우 민감한 반응을 보이므로 성과요인도 중요한 결정요인이 될 것이다. 따라서 <가설1>과 같이 설정할 수 있다.

한편 데이(Day, 1990)는 고객 중심성과 경쟁자 중심적인 특성을 공통적으로 가지고 있는 전략유형을 시장지향적 전략유형으로 분류한 바 있다. 이 것은 두 가지 전략유형을 지향하는 기업은 전략의 형성에서도 시너지효과가 발생한다는 것을 의미하게 된다. 즉 시장지향적 전략유형의 기업은 고객 중심적이거나 경쟁자 중심적인 기업보다 두 유형 모두에 관심을 기울이기 때문에 더 많은 전략적 고려 점을 가질 것이다. 따라서 <가설2>와 같이 설정할 수 있다.

기업 내에서 조직적인 구매의사 결정을 위해서는 기업의 다양한 관련부서 담당자들이 참여하여 의사결정을 수행한다. 광고회사 선정도 일종의 조직구매로 간주할 수 있다. 로저와 나(Roger & Na, 1994)의 연구에서는 광고회사 선정과정에는 마케팅, 광고, 제품 등을 비롯해 최고 경영자까지 최대 10개 부서가 의사결정에 참가하는 것으로 나타나고 있다.

의사결정 과정을 초기의 발의 단계부터 최종 의사결정까지 4단계로 구분할 때, 모든 단계에서 가장 영향력을 많이 발휘하는 마케팅 담당자와 임원이 초기단계에서는 41.6%의 의사결정에 참가하며, 최종단계에서는 36%의 영향력을 행사하는 것으로 나타나고 있다. 상무이사는 모든 단계에서 두 번째로 영향을 많이 미치는 것으로 나타나고 있다.

광고 실무자는 최종 단계에서 9.4%의 영향력을 미쳐 오히려 마케팅부서보다 영향력이 작음을 알 수 있다. 이와 대조적으로 경쟁자 지향적인 기업에서는 조직의 빠른 시장적응성을 필요로 하기 때문에 조직 내의 의사결정 과정이 분산화되어 있기 때문에 담당실무자가 의사결정에 많은 권한을 가지게 된다. 그러므로 <가설3>과 같이 설정할 수 있다.

### 조사설계 및 분석

조사 대상기업은 1997년을 기준으로 하여 한국의 200대 광고주 가운데 계열광고회사가 없는 기업을 중심으로 조사를 실시하였다. 한편 조사대상자는 광고와 홍보 담당자로 이루어졌으며, 직급에 따른 의사결정 문제점을 해소시키기 위해서 한 기업에서 임원급과 실무담당자를 복수로 조사하였다. 조사 방법은 설문지를 통한 실무자들의 시간적인 문제로 인해서 전화를 이용한 인터뷰와 부분적으로 자기기입 방식을 동시에 진행하였다. 전체 조사 대상기업은 320개였으며, 그중 최종분석에 사용한 유효 설문지는 297개다.

마케팅전략(기획) 수립의 적절성, 크리에이티브의 적절성, 광고주의 성과요인은 광고회사 교체에 중요한 역할을 하게 된다. 특히 이러한 요인은 자기 중심적인 전략유형을 가지는 기업보다는 경쟁자 중심적이거나 고객 중심적인 전략유형 또는 시장 돌입적 전략유형 기업의 경우에 광고회사 교체에 더 많은 영향을 미치게 될 것이라는 것이 <가설1>의 내용이다.

이러한 가설을 검증하기 위해서 분산분석을 실시하였다. 분석결과 광고회사의 크리에이티브 차원에 대해서는 자기 중심적인 전략유형과 그 이외의 전략유형집단의 평균이 각각 4.89와 5.37로서 그 이외의 전략유형집단이 더 높은 것으로 나타났으며, 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 마케팅전략(기획)에 대한 평가 역시 자기 중심적인 전략유형과 그 이외의 전략유형집단의 평균이 각각 3.38과 4.34로 나타났으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $P < 0.05$ ). 그리고 캠페인에 대한 성과차원 역시 각 전략집단의 평균이 3.74와 4.49로 나타나 자기 중심적인 전략유형집단 이외의 전략집단이 광고회사와의 관계에서 이러한 차원에 대해서 더욱 중요하게 간주하고 있음을 알 수 있다.

따라서 3가지 차원에서 자기 중심적인 전략유형 집단보다는 시장 돌입적 전략유형, 경쟁자 중심적, 고객 중심적 전략유형을 지향하는 기업이 광고회사와의 평가에서 많은 비중을 두고 평가함을 알 수 있다. 부가적으로 크리에이티브 차원은 두 가지의 전략유형 집단들이 모두 다른 차원보다는 높은 평가를 받아 중요한 차원임을 보여주고 있다. 이것은 기존의 연구에서도 입증되는데, 크리에이티브 요소는 광고회사의 선정에도 결정적인 요인으로 작용하는 것으로 나타난다.

<가설2>에서는 각 전략유형을 나타내는 집단 중에서 시장 돌입적 전략유형의 기업이 경쟁자 중심적이거나 고객 중심적 전략유형 기업보다는 마케팅전략(기획) 수립의 적절성, 크리에이티브의 적절성, 광고주의 성과 등이 교체에 더 많은 영향을 미칠 것으로 예상하였다. 이를 검증하기 위한 분산분석에서 전략(기획) 수립의 적절성, 크리에이티브, 성과의 차원에서 통계적인 유의도가 각각 0.034, 0.007, 0.001로 나타나 세 가지의 전략집단이 모든 차원에서 통계적으로 유의한 차이를 나타낸다( $p < 0.05$ ). 즉 전략집단에 따라서 이러한 차원의 중요도가 차이가 남을 보여준다.

마케팅전략(기획)의 차원에서도 고객 중심적인 전략집단과 시장 돌입적인 전략집단, 시장 돌입적인 전략집단과 경쟁자 중심적인 전략집단간, 경쟁 지향적인 집단과 고객 중심적 집단 간의 차이에 대한 통계적인 유의도는 각각  $p=0.028$ 과  $p=1.0$ ,  $p=0.45$ 로 나타났다. 마지막으로 성과차원에서도 이와 유사한 결과가 나타나 통계적인 유의도는 각각  $p=0.00$ ,  $p=1.0$ ,  $p=0.09$ 로 나타났다. 따라서 3가지의 차원에서 볼 때 각 전략적 유형은 경쟁자 중심적 전략 집단과 시장 돌입적인 전략집단이 유사한 패턴을 보이는데, 이에 대한 추후의 연구가 진행되어야 할 것으로 보인다.

<가설3>에서는 시장 지향적인 전략유형기업의 경우에는 경쟁자 중심적이거나 고객 중심적인 전략유형의 기업보다는 광고회사 선택결정과 관련된 의사결정이 실무담당자 수준에서 의사결정이 이루어질 가능성이 높을 것으로 예상하였다. 이 분석을 위해서 광고담당자와 최고 경영자의 광고회사 선정과 관련된 의사결정의 영향력에 대해서 평가하였다. 평가 결과를 광고주 기업의 전략유형에 따라 집단을 나누어 분산분석을 실시한 결과는 시장 돌입적 전략유형집단에서 광고담당부서(장)의 영향이 가장 많이 영향을 미치며, 이러한 차이는 다른 전략유형집단과 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타난다. 한편 광고담당부서장의 영향력은 고객 중심적, 경쟁자 중심적, 시장 돌입적 전략유형에서 각각 15%, 9%, 26.89%으로 시장 돌입적 전략유형의 집단에서 광고회사 결정력이 가장 높은 것으로 나타나 <가설3>을 입증하였다.

### 연구요약 및 마케팅시사점

이 연구는 광고주 기업의 전략유형에 따라 관계를 유지하고자 하는 전략을 차별적으로 사용하여 더욱 나은 관계를 유지할 수 있는 기회를 확보할 수 있다는 사실을 검증하였다는 데에 의의가 있다. 연구내용을 보면 먼저 광고주 기업의 전략유형을 자기중심적인 전략유형, 경쟁자 중심적, 고객 중심적, 시장 돌입적 전략유형으로 구분하였다. 이러한 전략유형군의 기업들이 광고회사와 광고계약을 할 때 크리에이티브, 마케팅전략(기획), 캠페인 성과의 3가지 차원 가운데 어떠한 차원과 상호관계를 가지는가 하는 것이 연구의 주안점이었다.

연구결과, 광고회사의 입장에서는 자기 중심적인 전략유형을 가진 광고주 기업이 가장 계약 하기에 용이한 기업으로 분류되었다. 한편 경쟁자 중심적, 고객 중심적, 시장 돌입적 전략유형 중에서는 시장 돌입적 전략유형을 가지는 기업이 광고회사 선정에서 앞의 3가지 차원에 대해서 가장 신중하게 검토하는 것으로 나타났다. 그러나 연구의 결과 시장 돌입적인 전략유형 기업군과 경쟁자 중심적 전략유형 기업군간에는 유의한 차이가 잘 나타나지 않아 이 부분에 대한 연구가 향후에 더욱 진행되어야 할 것으로 보인다.

이러한 연구 결과는 일단 광고주 고객의 전략유형을 파악한 뒤에 뒷받침할 수 있는 조직적

구성이 갖추어진다면, 기업간의 관계에서 광고주기업이 지향하는 전략을 잘 뒷받침할 수 있는 시스템을 갖추므로서 전략적인 차원에서 광고회사와 광고주기업간의 거래특유자산이 생성되면서 향후 다른 광고회사에서의 거래제시에 대하여 방어할 수 있는 가능성이 높아진다는 것을 의미한다. 또한 거래특유자산이 늘어날수록 이전비용도 증가하여 장기적인 거래관계로 지속할 가능성이 높아지는 것이다.

**\* 이 글은 한국광고학회 춘계광고학세미나에서 발표된 내용을 요약, 정리한 것입니다.**