

전략유형과 성과에 관한 연구

— 판매력 관리 실행 중심으로 —

이선규* · 서명지** · 이웅희***

*금오공과대학교 산업경영학과 교수

**금오공과대학교 산업경영학과 박사과정

***금오공과대학교 산업기술개발연구원 선임연구원

A study on the Implementation of Sales Force Management and the Performance according to Strategy types of Business Unit

Sun-Kyu Lee* · Myoung-Gee Seo** · Ung-Hee Lee***

*Professor, Dept. of Industrial Management, KIT

**Doctor's course, Dept. of Industrial Management, KIT

***Senior Consultant, Institute of Industrial Technology, KIT

This study examines the relationship between multiple sales force management practices and performance within each of Miles & Snow (1978)'s strategy types and Walker & Ruekert (1987)'s strategy types. The findings are as follows : First, Prospectors seem to be associated with increased performance when they are utilizing a relationship selling strategy, internal sales force, moderate levels of supervision, outcome-based control system and incentive-oriented compensation system. Second, Analyzers seem to be associated with increased performance when they are utilizing a relationship selling strategy, internal sales force, outcome-based control system to deal with the instability in their strategic focus. Third, Low Cost Defender seem to be associated with increased performance when they are utilizing a relationship selling strategy, external sales force, low levels of supervision, outcome-based control system and salary-oriented compensation system. Fourth, Differentiated Defenders seem to be associated with increased performance when they are utilizing a relationship selling strategy, high levels of supervision, balanced (outcome+behavior) control system and salary-oriented compensation system.

Keywords : business strategy type, sales force management, performance

1. 서 론

오늘날 현대기업은 격심하고 치열한 경쟁에 놓여 있기 때문에 기업들은 상대적 경쟁우위를 획득하고, 생존에서 살아남기 위하여 전략적 의사결정을 해야 한다. 이를 위해 각 기업은 경쟁 기업들을 의식한 가운데 전략

목표를 설정하고 전략적 수단을 강구하며, 실천에 옮기게 된다. 전략실행연구의 기본 전제는 기업의 최적 성과를 달성하기 위해 조직적 업무의 차별화를 토대로 구성된 사업부 전략으로부터 시작되며, 사업부 전략의 실행은 조직의 사업부 전략 혹은 경영전략과 조직의 내부 프로세스와의 적합도와 관련이 있다(Galbraith & Kazanjian,

1986).

기존의 사업부 전략의 실행연구로는 관리적 특성 (Gupta & Govindarajan, 1984; Slater, 1989), 전략 계획 시스템 특성 (Veliyath, 1993), 인적 자원 관리 실행 (Balkin & Gomez-Mejia, 1990; Rajagopalan, 1997), 기술 전략(Dvir & Shenhar, 1993), 조직 구조 (Powell, 1992), 통제 시스템 (Govindarajan & Fisher, 1990), 기업-전략사업부 단위 관계(Golden, 1992), 중간 관리 관계(Floyd & Wooldridge, 1992), 그리고 관리적 일치(Homburg, Krohmer & Workman, 1999)와 관련된 연구가 대부분이다.

이와 같이, 고객의 가치 창출로 인한 핵심 역량의 증대가 경쟁우위에 매우 중요하게 작용한다고 인식하고 있는 반면에 판매력 관리(Sales Force Management)와 관련된 실증적 연구는 국내·외적으로 거의 이루어지지 않고 있다. 따라서, 본 연구에서는 대표적인 사업부 전략인 Miles와 Snow(1978)의 전략유형과 Walker와 Ruekert(1987)의 전략유형을 도입하여, 이 전략유형에 따라 판매력 관리 실행과 성과와의 관계를 분석해보고자 한다.

이러한 연구 결과를 토대로, 기업의 전략유형에 따라 어떤 판매력 관리 요소를 선택하는 것이 보다 우수한 성과를 나타내는지를 파악해 하는 지침을 제공하고자 한다.

2. 이론적 고찰

2.1 사업부 전략 유형에 관한 연구

Zahra와 Pearce(1990) 그리고 Smith 등(1989)에 의하면, 사업부 전략 유형에 관한 대표적인 연구는 Miles와 Snow(1978)의 연구이다. Miles와 Snow는 사업부 전략의 형태를 탐색형 전략, 방어형 전략, 분석형 전략, 마지막으로 반응형 전략으로 분류하였다. 첫째, 탐색형 전략은 새로운 시장기회를 끊임없이 탐색하는 기업으로 조직구조의 유연성이 강조된다. 따라서 이와 같은 전략을 추구하는 기업은 변화와 불확실성을 창출하고 신제품 개발 혹은 새로운 시장으로의 진입과 같은 혁신에 관심을 가지고 있기 때문에 낮은 공식적 계층, 분권화된 통제와 수직·수평적 의사소통이 가능한 조직구조를 갖는다고 볼 수 있다.

둘째, 방어형 전략은 탐색형 전략의 경우와 반대로서 제한된 분야에서 높은 전문성을 지니지만 안정된 틈새 제품-시장영역에 대한 인식을 지닌 경영자를 가진 기업의 전략유형으로 볼 수 있다. 새로운 시장침투나 기회를 찾으려는 탐색을 하지 않고 한정된 제품개발만을 통한

성장을 고집하고 기업목적을 비용절감이나 능률향상에 두고 있으며, 수평적 분화, 집권화된 통제, 의사소통을 위한 공식적 권한 계층으로서 구성된 조직구조를 유지하기 때문에 기술, 조직구조, 업무평가 방법 등에 큰 변화가 없는 유형이다.

셋째, 분석형 전략은 위험은 극소화하고 이윤의 극대화를 추구하는 방어전략과 혁신 지향적인 탐색 전략의 중간형태이다. 따라서 비교적 안정된 제품-시장 분야와 유연적인 제품-시장 분야들을 가지고 있기 때문에 이 전략을 추구하는 기업의 조직구조는 유연성과 안정성 모두를 추구하는 이중 구조로 구성되어 있다고 볼 수 있다. 따라서 이러한 전략은 새로운 사업기회에 신속히 적응하는 노력과 더불어 현 상황에서의 능률을 높이는 등 매우 분석적이고 균형감이 있다고 할 수 있다.

넷째, 반응형 전략은 비일관적이고, 불안정적인 반응 형태를 나타내고 있는 전략으로써, 이러한 전략을 채택하고 있는 기업은 비교적 환경대응 능력이 결여되어 있고 조직 구조적인 특징도 부족하다고 볼 수 있다.

Walker와 Ruekert(1987)는 Porter(1980)의 전략유형과 Miles와 Snow(1978)의 전략유형을 결합한 혼합형 전략유형을 제시하였는데, 첫째, 저원가, 차별화 동시 추구 탐색형의 마케팅전략의 특징은 시장점유율 확대에 주력하며, 이를 위해 다수의 고가, 고급제품을 보유하며, 고품질, 고서비스를 제공한다는 것이다.

둘째, 차별화 추구 방어형은 안정성을 강조하는 형태로서, 이익을 최우선으로 추구하며, 소수제품의 고품질, 고서비스, 고가격의 차별화와, 판매조직의 강화 및 전방 통합을 강화한다.

셋째, 저원가 추구 방어형은 기업과 사업부간의 시너지 효과를 극대화하고자 하며 역시 이익우선전략이다. 낮은 기술수준의 소수 제품을 보유하며, 저품질, 저서비스, 저가격 정책을 유지한다. 이익을 최우선으로 하는 전략이므로 광고와 판촉활동은 저수준을 유지한다.

본 연구에서는 사업부 수준의 전략인 Miles와 Snow(1978)의 전략유형을 중심으로 연구하되, 일부 비판을 받고 있는 반응형을 제외하고 마케팅 측면의 Walker와 Ruekert(1987)의 전략유형을 일부 도입하여, 탐색형, 분석형, 저원가 방어형, 차별적 방어형으로 전략유형을 설정하였다.

2.2 판매력 관리 실행의 구성요인

Viswanathan과 Olson(1992)은 경쟁 전략의 실행에서 판매 관리 기능의 역할의 개념적 모델에 의해 본 연구에서는 다섯 가지의 핵심 판매 관리 실행에 초점을 맞추고 있다.

2.2.1 판매전략

지난 20년 동안 핵심 고객과의 관계에 관한 연구는 경쟁 우위의 기초가 되었다. 관계 판매란 판매자와 구매자사이의 상호의존과 믿음 그리고 동등한 전략 투자의 재무적 보상을 받을 수 있는 관계에 근거하고 있다 (Genesan, 1994; Morgan과 Hunt, 1994; Shapiro, 1988). 이러한 관계는 판매자가 구매자의 잠재력의 니즈(needs)를 찾아내고, 높은 부가가치 서비스가 포함된 일상 필수품을 증가시키거나 경쟁이 있기 전에 새로운 제품을 개발할 수 있게 된다(Levitt, 1980).

시장개발과 제품을 강조하는 탐색형은 문제를 인식하고 해결책을 제시하는 것으로 정의할 수 있으며 (Moore, 1995; Slater & Narver, 1998), 분석형은 무시된 세분시장을 목표로 하거나 결함을 지적하는 제품을 개발하고 탐색형의 단점을 이해하고자 한다. 반면에 저가 방어형은 주로 가격에 대하여 다루고 있다. 이것은 효율적이기는 하나 장기적으로 효과가 경감되는 모습을 보이기도 한다. 차별화 방어형은 제품이익과 서비스의 중요 가치를 제공하는 핵심고객과 시장을 보호하는 역할을 한다.

- 가설 1a : 탐색형 전략을 취하는 기업은 관계 판매 전략을 실행할 때, 더욱 시장성과가 높아질 것이다.
- 가설 1b : 분석형 전략을 취하는 기업은 관계 판매 전략을 실행할 때, 더욱 시장성과가 높아질 것이다.
- 가설 1c : 저원가 방어형 전략을 취하는 기업은 거래 판매 전략을 실행할 때, 더욱 시장성과가 높아질 것이다.
- 가설 1d : 차별적 방어형 전략을 취하는 기업은 관계 판매 전략을 실행할 때, 더욱 시장성과가 높아질 것이다.

2.2.2 판매원 관리 감독 정도

탐색형 조직이 유연성을 요구하고, 의사결정의 분산화, 마케팅과 R&D 분야에서의 빠른 의사소통으로 시장 기회가 나타난다는 것으로 연구되었다. 탐색형 기업의 판매원은 주요 고객 그룹에 새로운 제품에 대해 설명해야 하고, 많은 제품들이 기술 중심이므로 탐색형 사업의 판매원들은 제품 기술과 관련된 지식의 강한 이해를 보유해야 한다. 이들 조건은 탐색형 사업이 비교적 낮은 감독 수준으로부터 이익이 창출된다고 제안한다. 이는 핵심 고객과 함께 강한 관계가 유지되도록 균형을 잘 이루어져야만 하기 때문이다. 본 연구는 높은 성과를 나타내는 탐색형 사업에서는 극단적으로 낮거나 높은 판

매력 감독 수준이 아니고, 중간 수준의 적절한 판매력 감독으로 실행될 것이라고 예측하고 있다.

Miles와 Snow(1978)는 어떻게 전통적인 고객을 근거로 하는 시장 기회와 새로운 제품을 개발하고 위치 선정을 해야 하는 것을 분석형 사업의 기업가 문제를 설명하였다. 이것을 해결하기 위해 분석형은 핵심 탐색형 전략을 빠르게 받아들여야만 한다. 판매 기능 수준에서 판매원은 탐색형 조직에 의해 창출된 기회뿐만 아니라 위협에도 재빨리 반응해야만 한다. 이 조건들은 중요한 제품 기술과 고객 정보를 습득한 판매원, 상대적으로 낮은 감독을 요구한다. 그러나 전통적인 고객을 유지하기 위해 핵심 평가에 의한 서비스 정도와 신속하게 조정되는 거래과정을 확보하기 위해 광범위한 감독 수준이 더욱 필요하다고 논의되고 있다. 분석형 기업에서의 판매직무의 이중성 또한 적절한 감독 수준이 가장 효과적이라고 제안하고 있다.

Porter(1980)는 R&D, 서비스, 마케팅과 같은 분야에서 비용 최소화는 전체 코스트 리더의 중요 특징이 된다고 주장하였다. Walker와 Ruekert(1987) 또한 높은 판매력 경비가 자원의 비효율적인 사용이 될 수 있는 부정적으로 기업 성과에 영향을 미친다고 제안하였다. 저원가 방어형은 제품 판매 시 외부 판매원에 높은 의존을 하고 있다는 것을 알 수 있다. 여기에서 높은 성과자는 비교적 낮은 감독 수준과의 관계를 예측한다.

대조적으로, 차별적 방어형은 그들의 판매력을 높은 수준으로 감독, 통제함으로써 이익을 예측할 수 있다. Walker와 Ruekert(1987)는 상대적으로 높은 판매력 경비를 가질 것이라고 예측하였다. 고객의 충성도를 유지하는 것은 근본적으로 중요하며, 잃어버린 고객을 대체하는 비용도 높을 것이다. 여기서 높은 성과를 나타내는 차별적 방어형은 장기 고객의 손실을 예방하기 위한 높은 수준의 판매력 감독과 연관될 것이라 예측한다.

- 가설 2a : 탐색형 전략을 취하는 기업은 적절한(moderate) 감독을 실행할 때, 더욱 시장성과가 높아질 것이다.
- 가설 2b : 분석형 전략을 취하는 기업은 적절한(moderate)감독을 실행할 때, 더욱 시장성과가 높아질 것이다.
- 가설 2c : 저원가 방어형 전략을 취하는 기업은 낮은 감독을 실행할 때, 더욱 시장성과가 높아질 것이다.
- 가설 2d : 차별적 방어형 전략을 취하는 기업은 높은 감독을 실행할 때, 더욱 시장성과가 높아질 것이다.

2.2.3 판매원 통제(Salesperson Control)

가설 1에서 예측된 것으로 높은 성과를 나타내는 탐색형, 분석형 그리고 차별적 방어형은 모두 관계판매 전략을 사용하기 위해 예측되었다. 그러나 이들 관계의 본질은 동일한 성격을 나타낼 수는 없다. 탐색형은 최첨단 기술을 이용한 새로운 제품을 원하는 고객을 찾는다. 이것을 달성하기 위해서는 탐색형은 지식이 있는 판매력과 정교함을 요구한다. 뛰어난 성과는 결과물이 장·단기간의 상호 협력적으로 설정되고, 판매원이 가장 적합한 행위를 결정하는데 자율성이 부여되면 성취될 것이다. 그리고, 탐색형 기업은 그들의 판매력을 위해 결과에 기초한 통제 시스템을 채택할 것이다.

분석형은 새로운 시장 기회를 동시에 개척하는 동안 전통적인 고객 유지를 강조하고, 행위에 대한 결과를 기대를 정의하는 통제 시스템을 사용하여야만 한다.

저원가 방어형은 낮은 수준의 서비스뿐만 아니라 상대적으로 낮은 가격에 대해서 설명하고 있다(Walker와 Ruekert, 1987). 고객은 가격에 의해 구매 의사결정을 하는 경향이 있으므로 몇몇 판매원과 외판원의 행위는 판매 협상능력보다 다른 요인으로 측정을 해야한다. 따라서, 높은 성과를 나타내는 저원가 방어형은 결과에 기초한 통제 시스템을 대부분 채택하고 있다(Govindarajan과 Fisher, 1990).

이와 대조적으로, 차별적 방어형의 경쟁 우위는 독특하게 지각된 하나의 방법에서 고객의 가치를 창출하는 능력에 달려있다. 가까운 고객 관계의 개발은 독특한 가치 창출 기회를 고려한 근본적인 정보를 제공한다. 차별적 방어형의 핵심 성공요인은 판매전과 판매후의 높은 서비스 수준과 판매력과 생산 또는 판매력과 R&D사이의 효과적인 정보의 의사소통을 포함한다. 이들 요인의 효과적인 달성은 짧은 기간에 측정하기에는 매우 어렵고, 행위에 기초한 통제 시스템은 차별적 방어형에 가장 적합하다(Govindarajan과 Fisher, 1990).

가설 3a : 탐색형 전략을 취하는 기업은 결과지향적 통제시스템을 실행할 때, 더욱 시장성고가 높아질 것이다.

가설 3b : 분석형 전략을 취하는 기업은 복합적(결과, 행위)통제시스템을 실행할 때, 더욱 시장성고가 높아질 것이다.

가설 3c : 저원가 방어형 전략을 취하는 기업은 결과(outcome)에 기초한 통제 시스템을 실행할 때, 더욱 시장성고가 높아질 것이다.

가설 3d : 차별적 방어형 전략을 취하는 기업은 행위(behavior)에 기초한 통제 시스템을 실행할 때, 더욱 시장성고가 높아질 것이다.

2.2.4 판매 활동(Selling Activity)

탐색형과 분석형은 둘 다 중요한 자산인 시장 정보역할을 하는 경쟁이 치열한 시장에서 기회를 찾고 있다(Dickson, 1992; Slater와 Naver, 1995). 조직적 역량은 마케팅과 판매원과 같은 핵심 인력에 잠재되어 있다(Miles와 Snow, 1978). 독립적인 유통업자와의 계약은 심각하게도 시장 지식의 빠른 변화를 방해하고 있다. 더구나 독립적인 유통업자는 활동-명백한 자산에 투자를 하는 것을 좋아하지 않는다.

역으로 말하자면, 저원가 방어형은 전형적으로 시장 정보의 빠른 변화와 자산의 구체성에 취약점을 가지지 않은 일상 필수품의 판매자를 말한다. 차별화 방어형은 중요 고객 서비스를 제공하기 위해 고객 가치를 창출한다. 이런 서비스 능력은 반드시 구조화되어야 하고 보호되어야하는 자산이다.

가설 4a : 탐색형 전략을 취하는 기업은 내부 판매력을 실행할 때, 더욱 시장성고가 높아질 것이다.

가설 4b : 분석형 전략을 취하는 기업은 내부 판매력을 실행할 때, 더욱 시장성고가 높아질 것이다.

가설 4c : 저원가 방어형 전략을 취하는 기업은 외부 판매력을 실행할 때, 더욱 시장성고가 높아질 것이다.

가설 4d : 차별화 방어형 전략을 취하는 기업은 내부 판매력을 실행할 때, 더욱 시장성고가 높아질 것이다.

2.2.5 판매원 보상(Compensation)

탐색형 조직은 혁신적 기업가에 의해 성공한다. '판매원은 기업가 정신을 만들고, 자신의 성과에 책임을 지지만 성취하기 위한 방법의 선택은 자유롭다' (Anderson와 Oliver, 1987). Anderson와 Oliver는 성과제 보상시스템의 환경을 설명하는 동안 그들은 탐색형 조직을 쉽게 설명할 수 있었다.

그들의 이중성이 변화와 안정성을 강조하기 때문에, 분석형은 봉급과 커미션의 균형을 제공할 것이다. 새로운 기술을 추구하는 위험은 그만큼 보상이 지급되어야 하지만, 고객을 기초한 안정성을 무시한 범위에서는 실행되지 않는다.

전통적인 이론에서는 봉급을 기초로 하는 보상시스템은 독립적인 판매 인력(저원가 방어형 가설)을 고용했을 때는 적합하지 않다고 설명한다. 효율성이 강조 될 때는 성과 지향적인 보상 시스템은 가장 효과적으로 고려된다(Anderson과 Weitz, 1986).

차별적 방어형 조직에서의 판매 인력은 일반적으로 표준화된 제품-서비스 제공을 확보하고, 적합성을 촉진하기 위해 봉급으로 동기 부여를 한다. 물론 현금 흐름은 여전히 차별적 방어형 사업 유지에 중요한 요소이고, 그래서 판매를 발생하기 위해서는 어떤 성과제도든 보상 시스템의 구성요소임이 틀림없다.

가설 5a : 탐색형 전략을 취하는 기업은 성과 지향적인 보상 시스템을 실행할 때, 더욱 시장성고가 높아질 것이다.

가설 5b : 분석형 전략을 취하는 기업은 균형적인 보상 시스템을 실행할 때, 더욱 시장성고가 높아질 것이다.

가설 5c : 저원가 방어형 전략을 취하는 기업은 성과 지향적 보상 시스템을 실행할 때, 더욱 시장성고가 높아질 것이다.

가설 5d : 차별적 방어형 전략을 취하는 기업은 봉급에 기초한 보상 시스템을 실행할 때, 더욱 시장성고가 높아질 것이다.

3. 실증 연구설계

3.1 표본설정

본 연구의 표본은 우리나라 30대 그룹에 속해있는 200개의 계열사들(2001년 기준)이다. 시간과 비용의 제약으로 각 그룹의 모든 계열사를 표본에 포함시킬 수는 없었으나, 상장되지 않은 기업들이라도 매출액 기준으로 각 그룹에서 차지하는 비중이 큰 계열사들은 포함시키려고 노력하였다. 표본 수집은 기업을 직접 방문하는 방법과 E-mail을 통한 방법을 병행하였으며, 분석에 이용하기에 과도한 오류가 있는 설문지를 제외한 회수된 설문지수는 총 526부이다.

3.2 사업부 전략 유형 변수 측정

본 연구에서는 Miles와 Snow(1978)의 전략유형에 Walker와 Ruekert(1987)의 전략 유형을 도입하여 탐색형, 분석형, 저원가 방어형, 차별적 방어형, 반응형의 다섯 가지 전략유형으로 나누어진다. 이중 반응적 유형은 환경변화와 불확실성에 부적절한 대응과 일관성 없는 적응형태, 그리고 미래에 대한 과감한 도전성의 결여로 인해 양호하지 못한 적응 사이클을 밟게 된다고 한다(Miles와 Snow, 1978). 그러므로 전략으로서의 의미가 적으므로, 분석 대상에서 제외하였다.

설문항목의 구성 타당도를 측정하기 위하여 Miles와 Snow(1978)의 전략유형을 이용하였다. 이는 자가 서술적(self-paragraphing)기술방법(Snow와 Hrebiniak, 1980)을 통해 네 가지의 전략유형에 대한 설명을 하고, 해당 유형에 표기하도록 하는 방식이었다. 전략 경영 연구(James와 Hatten, 1995)와 마케팅 전략 연구(McDaniel과 Kolari, 1987; McKee 등, 1989)에서 일반적으로 사용되고 있는 자가 서술적 접근은 몇몇 연구에서 이것이 타당한 측정 접근인지 증명하였다(Contant 등, 1990; James와 Hatten, 1995; Shortell과 Zajac, 1990).

3.3 판매력 관리 변수 측정

3.3.1 판매 전략

판매 전략은 Heide와 Miner(1992)의 ‘관계의 확장’ 척도로 평가하였다. 네 가지 항목 척도는(5점 척도; 1.전혀 그렇지 않다. 5. 매우 그렇다.) 구매자와 관련하여 장기간 관계를 개발하려는 판매자의 성향을 평가한다. 높은 점수는 관계 판매 전략을 나타내고 있다.

3.3.2 판매원 관리 감독 정도

판매원 관리감독 정도는 Oliver와 Anderson(1994)의 8항목 척도(5점 척도)로 평가하였다. 낮은 점수는 높은 자율성과 낮은 감독 통제를 나타내고 있다.

3.3.3 판매원 통제

판매원 통제 시스템은 Babakus(1996) 등의 7항목(5점) 척도로 판매원의 결과와 행위로 기초한 보상척도를 평가하였다. 높은 점수는 결과를 근거로 하는 통제이고, 낮은 점수는 행위에 근거하는 통제를 나타낸다. Babakus 등(1996)은 확인적 요인분석에서 판별타당성과 표면적인 증거를 제시하였다.

3.3.4 판매 활동

판매 활동은 단일 항목으로 독립적인 판매 대표자에 의해 발생된 판매원비로부터 판매 수익률 비를 나타내는 11점 척도로 평가하였다. 이 척도는 ‘회사 판매력의 0% / 독립적인 판매 대표자의 100%’에서 ‘회사 판매력의 100% / 독립적인 판매 대표자의 0%’이다. 높은 점수는 집중적인 내부 판매력의 사용을 나타내고 있다(Slater와 Olson, 2000).

3.3.5 판매원 보상

보상은 ‘커미션의 0% / 봉급의 100%’에서 ‘커미션의 100% / 봉급의 0%’의 11점 척도로 측정하였다. 이것은 현재와 마지막 지금 기간의 보상 계획에서의 봉급률을

나타내는 Oliver와 Anderson(1994)의 2항목 측정과 유사하다. 높은 점수는 커미션을 근거로 하는 보상시스템을 나타낸다.

3.4 그 외 변수 측정

3.4.1 제품 복잡성

제품의 복잡성은 차별화 전략의 요소이다. 좀더 복잡한 제품은 구매자로부터 추가적인 수익을 제공할 수 있다. 높은 수익의 준비는 특별히 전략 유형의 성과를 함축하고 있다. 본 연구에서는 2항목(5점)척도로서 복잡성을 평가하였다(Slater와 Olson, 2000).

3.4.2 시장의 급변성

시장의 급변성은 기본적으로 경쟁의 적대성을 고려하고, 산업 구조의 Porter(1980)의 다섯 가지 요인에 가장 영향을 미친다. 이런 영향 때문에, 시장 급변성은 전략 선택과 기업 성과에 영향을 미치는 것이다. 본 연구에서는 Jaworski와 Kohli(1993)의 5항목(5점)척도를 사용한다.

	평균	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. 시장성과	3.50	0.68	1(0.90)								
2. 판매전략	3.78	0.61	0.38**	1(0.78)							
3. 감독정도	2.77	0.61	-0.10*	-0.18**	1(0.63)						
4. 통제시스템	3.20	0.70	0.35**	0.25**	0.08***	1(0.87)					
5. 판매활동	6.78	3.23	0.02**	0.11**	-0.16**	0.02	1(·)				
6. 보상	3.06	2.25	0.12**	-0.29**	0.23**	0.16**	0.28**	1(·)			
7. 제품복잡성	3.16	0.63	0.19**	0.27**	0.10*	0.16**	0.01	-0.001	1(0.61)		
8. 시장격변성	3.50	0.57	0.41**	0.35**	0.07*	0.36**	0.01	0.01	0.35**	1(0.64)	

3.4.3 시장 성과

시장 성과는 전략 유형과 분석의 수준에 영향을 받는 복잡하고, 다차원적 개념을 가지고 있다(Chakravarthy, 1986; Kaplan & Norton, 1996; Walker & Ruekert, 1987). 그러므로 본 연구는 재무적 성과의 중요 지표이고, 전략 수준이나 전략 유형과 관계없는 타당성문제로 수익성과 시장성과(판매와 시장 점유율의 효과성)에 초점을 맞추었고(Capon, Farley 그리고 Hoenig, 1990; Kaplan과 Norton, 1996; Varaiya, Kerin과 Weeks, 1987), Babakus 등 (1996)의 수익성과 시장성과의 5점 척도 측정으로 하고자 한다.

본 연구에서는 가설에서 수익성과 시장성과를 구별하지 않았는데, 그 이유는 관리자들도 이 두 가지를 종종

서로 바꾸어 쓰기도 하기 때문이다(Kaplan과 Norton, 1996; Miles와 Snow, 1978; Walker와 Ruekert, 1987).

4. 실증분석 결과

4.1 자료분석 및 결과해석(가설검증)

최종적으로 얻은 판매전략, 판매원 감독 정도, 판매원 통제 시스템, 시장의 격변성, 제품의 복잡성, 시장성과의 Cronbach- α 계수가 0.6을 넘으므로 신뢰성이 있다고 판단할 수 있고(Nunnally, 1978), 상관관계분석 결과, 시장 성과와 판매전략, 판매원 감독정도, 판매원통제시스템, 판매 활동, 보상, 제품의 복잡성, 시장의 격변성의 상관계수가 모두 <표 1>에 나타나 있는 바와 같이 유의수준 0.05에서 유의하다고 할 수 있다.

따라서 판매력 관리는 기업의 시장성과에 직접적인 관계가 있다는 것을 알 수 있고, 기업의 경쟁우위를 위해 판매력 관리가 중요한 요인이라고 할 수 있다. 그리고, 상관관계가 있는 변수들이 각 전략 유형의 시장성과를 높이는지를 알아보기 위해 판매전략, 판매원 감독 정도, 판매원 통제시스템, 판매활동, 보상을 독립변수로 하여 U-shaped 다항 회귀 분석(polynominal regression)으로 분석한 결과(Neter, Wasserman & Kutner, 1983)와 관계 분석을 함께 있어서 기업전략 유형 선택이 제품의 복잡성, 시장의 격변성에 따라서 달라질 수 있으므로 이를 통제한 결과를 <표 2>에 제시하였고, 가설 검증의 결과를 <표 3>에서 제시하였다.

<표 2> 다항회귀분석 결과

	탐색형 (n=184)	분석형 (n=152)	저원가 방어형 (n=87)	차별적 방어형 (n=103)	
	시장 성과	시장 성과	시장 성과	시장 성과	
가설1 : 판매전략	1.01**	0.05**	1.44**	0.38*	
가설2 : 판매원감독정도	0.19*** -1.36***	1.37	-1.53**	2.15**	
가설3 : 판매원통제시스템	0.05**	0.35**	2.55**	2.29* -0.34*	
가설4 : 판매활동	0.01*	0.02**	-0.02**	0.23	
가설5 : 보상	0.22*	-0.02	-0.18*	-0.29**	
통제 변수	제품복잡성	-0.09*	0.07	-0.40**	0.29*
	시장격변성	0.59	0.43*	0.13*	0.66*
Adj-R2	0.49	0.54	0.67	0.83	
F값	4.63***	6.95***	10.27***	20.10***	

p<0.1 : *, p<0.05 : **, p<0.01 : ***

<표 2>에 제시되어 있는 바와 같이, 탐색형에서는 관계 판매 경향이 높은 시장성과 관련되어 있다(가설 1a 채택). 감독의 적절한(moderate) 수준(가설 2a 채택)과 결과 통제 시스템(가설 3a) 또한 탐색형의 증가된 시장 성과와 관련이 있는 것으로 보이며, 내부 판매력에 기본적으로 의존하고 있는 것으로 보인다(가설 4a 채택). 그리고, 성과보상 시스템은 탐색형 조직에서의 높은 시장 성과 관계와 중요하다는 것을 알 수 있다(가설 5a 채택).

분석형에서는 관계 판매 전략이 높은 시장 성과와 관련되고, 탐색형이 간과한 시장 기회를 포착한다(가설 1b 채택). 유동적인 조직이기 때문에, 기본적으로 내부 판매력에서 나오는 명확한 의사소통 구조를 요구한다(가설 4b 채택). 놀랍게도 적절한 수준의 판매 관리자 감독은 분석형 조직에서 높은 시장성과 관련되어 있지 않고 있다(가설 2b 기각). 이러한 결과는 기업가 정신과 관리자의 도전이 조직이 불안정하면 나타날 수 있고, 이러한 도전은 새로운 기회를 탐색하며 자신의 영역을 보호하는 낮거나 큰 관리 방향을 요구한다. 결과와 행위를 근거한 통제 시스템 균형은 높은 시장 성과와 관련이 없는 것으로 보인다(가설 3b 기각). 기업가 정신과 관리자의 도전의 이중성과 관련된 위험을 줄이기 위하여, 봉급을 근거한 보상과 커미션에 근거한 보상의 균형은 분석형에서 높은 시장 성과와 연관되어 있었다(가설 5b 기각).

저원가 방어형은 관계 판매 전략이 높은 시장 성과와 관련이 있는 것으로 나타났다(가설 1c 기각). 그리고, 외부 판매력인 저원가 방어형은 높은 시장 성과와 관련되어 있다(가설 4c 채택). 판매원 관리의 낮은 감독수준이 높은 시장 성과와 관련되어 있고(가설 2c 채택), 예측한 대로 결과를 근거로 하는 통제 시스템인 저원가 방어형은 높은 시장 성과와 관련이 있는 경향을 나타내었다(가설 3c 채택). 성과에 기초한 보상 시스템은 높은 시장 성과와 관련되어 있다(가설 5c 기각).

차별적 방어형에서의 관계 판매 전략은 높은 시장 성과와 관련되어 있다(가설 1d 채택). 이것은 뛰어난 고객 가치를 창조하기 위하여 어떻게 차별해야 하는지 이해할 수 있다. 높은 성과의 차별적 방어형은 내부적 판매력에 의존하지 않는 것으로 나타났다(가설 4d). 차별적 방어형에서, 높은 감독 수준은 증가된 시장 성과와 관련되어 있는 것으로 나타났다(가설 2d 채택). 그리고 행위와 결과에 근거한 적절한 통제 시스템과 봉급 지향적인 보상 시스템이 높은 시장 성과와 관련되어 있는 것으로 나타났다(가설 3d 기각, 가설 5d 채택).

5. 결론

본 연구에서는 사업부 수준의 전략 유형에 따라 어떤 판매력 관리를 실행하는 것이 보다 우수한 성과를 나타내는데 대하여 연구하고자 하였다. 실증 연구 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 탐색형은 고객의 잠재적인 요구를 개발하기 위해 고객과 강한 관련성을 나타내고, 이것은 탐색형의 제품 개발 노력의 기초를 제공한다. 무엇이 판매되었는지(결과)에 초점이 맞춰진 판매력을 동기 유발하기 때문에 탐색형의 판매력은 내부적 판매활동과 적절한(moderate) 감독 수준 그리고 적절한 인센티브 보상 시스템으로 높은 시장성과가 나타난다고 할 수 있다. 둘째, 분석형은 관계 판매 전략을 따르고, 이것을 성취하기 위해서 내부적 판매력을 사용하고, 그들의 전략적 불안정성을 해결한다. 그리고 판매원들에게 결과를 근거로 하는 통제 시스템으로 판매원의 위험(risk)을 줄임으로써, 높은 시장성과가 나타난다고 할 수 있다. 셋째, 저원가 방어형은 고객과의 관계성에 집중하는 판매 기능의 조직이고, 결과에 근거하는 통제시스템을 사용하는 것으로 보인다. 낮은 판매원의 감독 수준으로 판매원을 동기유발하며, 고정된 봉급 보상 시스템과 외부판매력으로 인해 높은 시장성과가 나타난다고 볼 수 있다. 넷째, 차별적 방어형은 강력한 고객 관계 유지와 개발에 더 강조하므로 높은 감독 수준과 결과-행위를 근거로 하는 균형적인 통제 시스템에 의해 설명될 수 있고, 봉급에 근거한 보상 시스템으로 높은 시장성과가 나타난다고 할 수 있다.

본 연구 결과는 사업부 수준의 전략 유형과 판매력 관리에 관한 이론적 관계를 실증적으로 검증하여 봄으로써, 보다 새로운 연구를 위한 토대가 될 수 있을 것이다. 또한 실무적으로는 어떤 판매력 관리요인을 실행해야 높은 시장성과가 나타나는지를 구체적으로 확인할 수 있었다. 그리고 사업부 수준에서 개별 변수를 다루는데 있어서는 미흡한 점이 많으나, 판매력 관리 실행과

<표 3> 가설 검증 결과

	탐색형	분석형	저원가 방어형	차별적 방어형
가설1 : 판매전략	관계(채택)	관계(채택)	거래(기각)	관계(채택)
가설2 : 판매원 감독정도	적절(채택)	적절(기각)	낮음(채택)	높음(채택)
가설3 : 판매원 통제시스템	결과(채택)	복합(결과+행위)(기각)	결과(채택)	행위(기각)
가설4 : 판매 활동	내부(채택)	내부(채택)	외부(채택)	내부(기각)
가설5 : 보상	인센티브(채택)	적절(기각)	인센티브(기각)	봉급(채택)

성과를 최초 비교·분석하였다는 점에서 그 의의를 찾아 볼 수 있다.

* 본 연구는 금오공과대학교 교내연구비(2003년도) 지원에 의해 수행된 과제임.

참고문헌

- [1] Anderson E. and Oliver R., "Perspectives on behavior-based versus outcome-based control systems.", *Journal of Marketing*, 51(4), pp.76-88, 1987.
- [2] Anderson E. and Weitz B.A., "Make-or-buy decisions: vertical integration and marketing productivity.", *Sloan Management Review Spring*, pp.3-19, 1986.
- [3] Armstrong J.S. and Overton S., "Estimating non-response bias in mail surveys.", *Journal of Marketing Research*, 14(3), pp.396-402, 1977.
- [4] Babakus E., Cravens D., Grant K., Ingram T. and LaForge R., "Investigating the relationships among sales, sales performance, and sales organization effectiveness.", *International Journal of Research in Marketing*, 13, pp.345-363, 1996.
- [5] Conant J, Mokwa M and Varadarajan P.R., "Strategic types, distinctive marketing competencies, and organizational performance: a multiple measures-based study." *Strategic Management Journal*, 11(5), pp.365-383, 1990.
- [6] Cravens D, Ingram T, LaForge R. and Young C., "Behavior-based and outcome-based sales force control systems.", *Journal of Marketing*, 57(4), pp.47-59, 1993.
- [7] Dwyer R, Schurr P. and Oh S., "Developing buyer-seller relationships.", *Journal of Marketing*, 51(2), pp.11-27, 1987.
- [8] Floyd S. and Wooldridge R., "Middle management involvement in strategy and its association with strategic type.", *Strategic Management Journal, Summer Special Issue 13*, pp.153-167, 1992.
- [9] Galbraith J.R. and Kazanjian R.K., *Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process*. West Publishing: St Paul, MN, 1986.
- [10] Gilbert A., Churchill Jr., Neil M. Ford and Orville C. Walker Jr., *Sales Force Management*, Fourth Edition, 1993.
- [11] Golden B.R., "SBU strategy and performance: the moderating effect of the corporate-SBU relationship." *Strategic Management Journal*, 13(2), pp.145-158, 1992.
- [12] Govindarajan V. and Fisher J., "Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business unit performance.", *Academy of Management Journal*, 33(2), pp.259-285.
- [13] Gupta A.K. and Govindarajan V., "Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation.", *Academy of Management Journal*, 27(1), pp.25-41, 1984.
- [14] Heide J. and Miner A., "The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation.", *Academy of Management Journal*, 35(2), pp.365-291, 1992.
- [15] James W. and Hatten K., "Further evidence on the validity of the self typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetype in banking.", *Strategic Management Journal*, 16(2), pp.161-168, 1995.
- [16] Jaworski B., "Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences.", *Journal of Marketing*, 52(3), pp.23-29, 1988.
- [17] Jaworski B. and Kohli A.K., "Market orientation: antecedents and consequences.", *Journal of Marketing*, 57(3), pp.53-70, 1993.
- [18] McDaniel S.W. and Kolari J., "Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology.", *Journal of Marketing*, 51(4), pp.19-30, 1987.
- [19] McKee D.O., Varadarajan P.R. and Pride W., "Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective." *Journal of Marketing*, 53(3), pp.21-35, 1989.
- [20] Miles R. and Snow C., *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill: New York, 1978.
- [21] Neter J., Wasserman W. and Kutner M., *Applied Linear Regression Models*. Irwin: Homewood, IL., 1983.
- [22] Oliver R. and Anderson E., "An empirical test of the consequences of behavior-and outcome-based sales control systems.", *Journal of Marketing*, 58(4), pp.53-67, 1994.
- [23] Porter N.E., *Competitive Strategy*. Free Press: New York, 1980.
- [24] Porter N.E., *Competitive Strategy*. Free Press: New York, 1985.
- [25] Rajagopalan. N., "Strategic orientations. incentive plan adoptionism and firm performance: evidence from electric utility firm.", *Strategic Management Journal*, 18(10), pp.761-786, 1997.

- [26] Shapiro B., Close encounters of the four kinds, HBS N9-589-015, Harvard Business School, 1988.
- [27] Shortell S.M. and Zajac E., "Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategy types : a comprehensive assessment of reliability and validity.", *Academy of Management Journal*, 33(4), pp.817-832, 1990.
- [28] Slater S.F., "The influence of managerial style on business unit performance.", *Journal of Management*, 15(3), pp.441-455, 1989.
- [29] Slater S.F. and Narver J., "Market orientation and the learning organization.", *Journal of Marketing*, 59(3), pp.63-74, 1995.
- [30] Slater S.F. and Narver J., "Customer-led and market-oriented : let's not confuse the two.", *Strategic Management Journal*, 19(10), pp. 1001-1006, 1998.
- [31] Smith, K.G., Guthrie, J.P. and Chen, M.J., Strategy size and performance, *Organizational Studies*, 10(1), 63-81, 1989.
- [32] Stanley F. Slater and Eric M. Olson, "Strategy type and performance : the influence of sales force management.", *Strategic Management Journal*, 21, pp.813-829, 2000.
- [33] Teece D., "Economic analysis and strategic management.", *California Management Review* 26(3), pp.87-110, 1984.
- [34] Varaiya N., Kerin R. and Weeks D., "The relationship between growth, profitability, and firm value.", *Strategic Management Journal*, 8(5), pp.487-497, 1987.
- [35] Viswanathan M. and Olson E., "The implementation of business strategies : implications for the sales management function.", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12(1), pp.45-58, 1992.
- [36] Walker O. and Ruekert R., "Marketing's role in the implementation of business strategies : a critical review and conceptual framework.", *Journal of Marketing*, 51(3), pp.15-33, 1987.
- [37] Zahra, S.A. and Pearce II, J.A., Research evidence on the miles and snow typology, *Journal of Management*, 16(4), pp. 751-768, 1990.