

# 사업부 전략과 마케팅 전략 간의 관계에 관한 실증연구: Miles and Snow의 전략유형과 Porter의 본원전략을 기준으로

김 범 중\*

## 〈요 약〉

Miles and Snow의 전략유형 및 Porter의 본원전략과 제품 수준의 마케팅 전략 간의 관계를 검증해 보고, 두 사업부 전략유형 간의 관계도 분석하였다. 소비재와 산업재를 포함한 102개 전략사업단위에 대해 최고경영자와 마케팅 관리자를 방문 면접하여 조사자료를 수집하였다. 분석결과 Miles and Snow의 전략유형은 제품시장의 환경관리에 대한 관리적 노력의 적극성 측면에서 전략유형 간에 유의한 차이를 보였으며, Porter의 본원전략과 제품 수준의 마케팅 전략 사이에 유의한 관련성이 있는 것으로 나타났다. 또한 두 전략유형 간에 관련성 검증을 통해 Miles and Snow의 조직내부의 관리적 관점과 Porter의 경쟁적 관점의 통합적 접근가능성을 보여 주었다.

본 연구결과 다양한 산업에 있어서 사업부 수준의 전략이 제품 수준의 마케팅 전략 활동에 일관성 있게 나타남으로써 사업부 수준의 전략유형이 제품 수준의 마케팅 전략에도 적용되고 있음을 시사해 주었다.

주제어 : 사업부전략, 마케팅전략, 전략유형, 본원전략

## I. 서 론

경영전략은 조직의 수준과 분석의 수준에 따라 기업전략(corporate strategy), 사업부전략(SBU strategy), 기능전략(functional strategy)으로 구분되어 연구가 이루어져 왔다. 기업 전략과 사업부 전략은 전략경영과 조직론 분야에서 주로 연구가 이루어져 왔으며, 기능 수준의 마케팅 전략은 마케팅 분야에서 각기 세분화되어 연구되어 왔다. 기업의 경영전략이 효과를 발휘하기 위해서는 상위의 전략과 하위의 기능수준의 전략이 서로 일관성을 이

루어야 한다는 점을 고려할 때 상위의 전략과 마케팅 전략과의 관계에 대한 연구가 요구된다. 그러나 그 동안 이 분야에 대한 연구가 부족한 상태이며, Porter(1991)의 연구에서처럼 경쟁전략(competitive strategy)이라 불리는 사업부 전략과 관련하여 경쟁적 수단의 하나로 마케팅 전략을 포함하고 있으나 두 수준 전략 간의 포괄적이며 직접적인 관계는 다루지 못하고 있다(Pechotich, Purdie, and Hattie, 2003).

이처럼 마케팅 전략에 영향을 미치는 상위의 전략과의 관계에 대한 연구가 부족한 이유는 전략의 수준에 따라 전략에서 다루는 범위와 내용이 상이하기 때문이다. 즉

\* 서원대학교 경영학부 교수

\*\* 이 논문은 2003년도 서원대학교 교내학술연구비 지원에 의해 이루어졌음

기업전략은 사업영역의 설정과 자원의 배분에 초점을 두고 있으며, 사업부전략은 경쟁우위와 경쟁전략에 초점을 맞추고 있는 반면에 기능수준의 마케팅전략은 제품을 중심으로 구체화된 실행전략이 핵심을 이루고 있다. 또한 학문영역에 따른 연구자들의 연구영역과 지식의 제한성으로 인하여 학제간 연구가 이루어지지 않는 이상 상이한 수준의 전략요소들을 포괄하여 연구하는데 한계가 있었다. 마케팅 분야에서 이루어진 마케팅전략 연구에서도 상위의 전략과의 관계를 다루지 못하고 있을 뿐만 아니라 마케팅 전략요소들을 통합적으로 연구하기 보다는 마케팅 믹스 개별 요소 또는 소수의 전략변수 간의 관계 연구에 집중되어 있다. 특히 마케팅 전략의 핵심을 이루는 STP 전략과 마케팅 믹스 요소를 포괄적으로 고려한 연구는 많지 않다.

이에 본 연구는 경쟁시대에 기업의 관심이 집중되고 있는 경쟁전략의 핵심을 이루는 사업부 전략과 기능수준의 마케팅 전략 간의 일관성을 검증하며, 전통적인 전략적 마케팅 관리의 틀에 포함된 마케팅 전략 변수들을 포괄한 연구를 진행하고자 한다.

이를 위해 그 동안 많은 전략연구에서 타당성이 검증되어 온 Porter(1980)의 본원전략(generic strategy)과 Miles and Snow(1978)의 전략유형을 기준으로 사업부 수준의 전략과 제품 수준의 마케팅 전략 간의 일관성 및 관계를 검증해 보고자 한다. 특히 환경관리를 핵심기능으로 하고 있는 마케팅 전략과의 밀접한 관련성을 고려하여 환경에 대한 조직의 관리적 대응 방식에 초점을 두고 있는 Miles and Snow의 전략유형을 선

택하였으며, Porter의 본원전략은 마케팅 전략의 비차별화마케팅, 차별화마케팅, 집중화마케팅과 매우 유사한 전략유형 분류를 하고 있음으로 고려하여 선택하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 기존연구의 고찰

효과적인 환경과의 상호작용은 마케팅 관리의 본질적인 영역이며, 최적의 마케팅 전략을 선택하는데 중요한 영향을 미친다. Day and Wensly(1983)는 경영환경의 변화가 마케팅 전략의 영향력을 증가시킬 것이라고 하였으며, Jain(1985)이 규제완화와 같은 요인들이 마케팅 전략의 중요성을 더욱 높일 것으로 언급한 바와 같이 환경관리 차원에서 마케팅 전략의 중요성에 대한 인식도가 높아지면서 마케팅 전략 관련 연구들도 증가하였다. Wind and Robertson(1983)은 지난 20년 간 마케팅 전략이 마케팅 영역에의 공헌이 어떤 다른 연구영역에서 보다 큰 공헌을 하였다고 주장하였으나 Zeithaml and Zeithaml(1984)은 종래의 연구들은 환경에 대한 적극적인 대응이라기보다는 환경에 순응하는 관점을 취하고 있어 환경의 변화를 창조하고 환경에 대해 영향력을 미치는 전략적 관점으로 전환되어야 함을 강조하였다. 특히 근시안적이고 미시적인 마케팅 전략의 관점에서 벗어나기 위해서는 기본적으로 기업의 경쟁적 환경을 변화시키기 위해 설계된 독자적, 협력적, 전략적 조정이 필요

하다고 주장하였다.

이와 같이 마케팅 분야에서 연구자들의 적극적인 환경관리로서의 마케팅 전략의 중요성을 강조하고 있는 데, Porter(1980)는 광범위한 사례연구를 통해 전략의 본질을 경쟁적 환경에 대한 전략적 대응이라고 주장하였다. Day and Wensly(1983) 또한 마케팅 전략 분야에 우선되어야 할 연구분야로 전략적 유형과 구조, 그리고 경쟁적 시장 행동에 대한 연구를 강조한 바 있으며, Flavian and Polo(1999)는 전략적 마케팅 실행을 위한 효과적인 방안으로 산업과 시장 환경에 대한 대응패턴인 전략집단(strategic group)에 기초한 접근방법을 제안하고 있다. 또한 Francisco(1998)는 전략집단의 개념이 시장환경과 경쟁우위의 관점에서 마케팅 전략연구의 주요 분야가 될 것으로 보고 있다. 이와 같이 환경에 대한 대응패턴으로서 마케팅 전략 활동에 사업부 전략유형이 밀접한 연관이 있음을 시사하고 있는 데, 전략경영과 조직론 분야에서는 이미 Hunt(1972)의 전략유형 연구를 시작으로 Anderson and Pain(1975), Miller and Friesen(1977, 1978), Miles and Snow(1978), Porter(1980), McGee and Thomas(1986), Thomas and Venkatraman(1988), 등 외국뿐만 아니라 국내에도 많은 연구가 이루어져 왔다. 그러나 마케팅 분야에서 이루어진 전략유형에 대한 연구는 McDaniel and Kolari(1987)의 연구를 시작으로 Conant, Mokwa and Varadarajan(1990), Hooley and Beracs(1993), Slater and Narver(1993), Pechotich, et al.(2003) 외 찾아보기 어렵다. 전략유형과 관련된 마케팅 분야의 국내연구로는 최석신(1986)의 연구

를 시작으로, 김범중(1990), 이경주(1991), 김광수와 최성철(1995), 유승훈(1997), 안광호와 윤종욱(1999), 김훈(1999)의 연구 등 양적인 측면에서도 매우 부족한 상태이다.

이상과 같이 사업부 수준의 전략유형에 관한 연구는 마케팅 분야 보다는 전략경영과 조직론 분야에서 많이 이루어져 왔다. 그 중에서 가장 많은 연구가 이루어져 왔으며 그 타당성이 검증되어 온 전략유형으로 Miles and Snow의 전략유형과 Porter의 본원전략(generic strategy)을 들 수 있다. 본 연구에서 채택한 두 전략유형의 특징과 이후에 이루어진 연구의 흐름에 대해 고찰해 보기로 한다.

4가지 종류의 산업을 대상으로 실시한 현장조사(field study)를 통해 도출한 Miles and Snow의 전략유형은 환경에 대한 조직의 태도와 대응패턴에 관점을 두고 있으며, 다양한 사업단위를 대상으로 한 개별적인 사례 연구를 통해 도출된 Porter의 본원전략은 산업조직론을 근간으로 한 경쟁구조와 경쟁패턴에 과점을 두고 있다. 두 연구자들의 구체적인 전략유형을 비교해 보면 Miles and Snow의 전략유형은 제품-시장 개발과 혁신에 대한 관리자의 전략적 의도를 기준으로 개척자(prospector), 분석자(analyzer), 방어자(defender), 반응자(reactor) 등 4가지 유형으로 분류하고 있다. 반면에 Porter의 본원전략은 경쟁우위의 확보와 유지를 위한 전략에 초점을 두고 표적시장의 범위와 경쟁우위 요소에 따라 원가우위, 차별화, 집중화로 유형화하고, 집중화를 다시 원가우위-집중화와 차별화-집중화로 세분화하고 있다. 한편 어떤 정해진 전략이 없는 경우에

대해 Porter는 진퇴양란(stuck in the middle)이라고 부르고 있으며, Miles and Snow는 반응자(reactor)로 제안하고 있다.

마케팅 전략연구의 관점에서 비교해 보면 환경에 대한 조직적 관리라는 측면에 초점을 맞추고 있는 Miles and Snow의 전략유형이 보다 높은 밀접성을 가지는 것으로 인식되고 있다. 따라서 Porter의 본원전략 보다는 Miles and Snow의 전략유형이 마케팅 분야의 연구자들로부터 보다 많은 관심과 연구가 이루어져 왔다. Miles and Snow의 경우 기업가 정신, 전략 관리, 기술적 영역과 같은 관리적 요소를 중심으로 마케팅 전략과의 관계를 다루고 있으나 마케팅 전략의 핵심을 이루며 구체적인 실행 수단이 되는 STP와 마케팅 믹스 변수가 포괄적으로 다루어지지 못하였다. 따라서 그 동안의 연구들은 사업부 전략과 마케팅 전략 간의 관련성은 지지하고 있으나 마케팅 관리를 위한 실행지침을 제공해 주지는 못하였다. 더욱이 사업부 수준에서 조사와 분석이 이루어짐으로써 제품 수준의 마케팅 전략에 대한 구체적인 지침을 주는 데는 미흡했다. 예로 Miles and Snow의 전략유형과 마케팅 전략과의 관계를 다룬 대표적인 연구인 McDaniel and Kolari(1987)의 연구의 경우도 10개의 마케팅 전략요소를 도입하였으나 마케팅 전략관리의 핵심을 이루는 전략목표와 STP전략이 포함되어 있지 않다. 또한 분석의 초점은 전략유형 간 시장개발과 혁신성 정도의 차이를 검증하는데 초점을 맞추고 있어 구체적인 마케팅 전략 믹스에 대한 시사점을 제공해 주지는 못하고 있다.

Porter(1980)의 본원전략은 전략유형을 구

분하는 기준인 차별화와 원가우위 및 표적시장의 범위에 관련된 변수들을 포함하고 있으나 마케팅 분야의 연구자 보다는 경영 전략 분야의 연구자들이 연구를 주도해 온 결과 마케팅 전략변수를 포괄적으로 고려하는 데는 한계가 있었다. 또한 사업부 수준에서 실제 실행된 전략이 아닌 의도된 전략을 중심으로 측정하고 있으며 객관적 전략지표를 이용하여 측정한 경우에는 극히 제한된 수의 전략변수만을 반영하고 있다. 그러나 Porter의 본원전략은 이전의 전략유형 연구와는 달리 마케팅에 대한 새로운 시각을 제공하고 있으며(Day, 1984), 사업부 전략과 마케팅 전략과의 관계를 직접적으로 다루지는 못하였지만 마케팅 전략과 높은 연관성이 있다(Pechotich et al., 2003).

특히 Porter의 본원전략은 마케팅 전략의 비차별화마케팅, 차별화마케팅, 집중화마케팅과 매우 유사한 전략유형 분류를 하고 있으며, Porter의 경쟁적 관점이 마케팅 전략에 있어서 중요한 부분을 구성하고 있음을 고려할 때 마케팅 전략의 실행상 밀접한 연관성을 가진다. 따라서 그 동안 많은 전략연구에서 검증되어 왔고 실제로 기업의 경쟁 전략에 적용되고 있는 Porter의 본원전략을 도입한 마케팅 전략 연구는 타당성이 있다.

또한 Porter의 본원전략이 산업조직론을 근원으로 하여 도출된 것이기는 하지만 오늘날 마케팅 분야에서 전략적 지식과 활용의 수준은 마케팅 영역에서 산출된 지식에 국한되지 않고 경영전략 전반에 걸친 지식과 기법이 적용되고 있다는 점을 고려할 때 그 적용가치는 높다. 실제로 산업조직론 관점이 마케팅에 채택되고 있는데(Cravens,

1999; Jain, 1999) 그 이유는 마케팅 전략 수립에 필수요소인 제품시장 내 경쟁구조 분석에 대한 체계적인 모델을 제공해 주기 때문이며, Porter의 본원전략은 산업과 관계없이 적용가능한 그랜드 전략(grand strategy)으로서 마케팅 전략에서도 지지되고 있기 때문이다(Arker, 2001). 이러한 높은 적용가능성과 기존 연구의 부족은 Porter의 본원 전략을 적용한 마케팅 전략 연구의 필요성을 시사해 주는 것이다.

사업부 전략과 마케팅 전략과의 관계의 일반화를 위해서는 다양한 산업에 대한 검증이 필요하지만 그 동안의 연구는 특정산업 내에 존재하는 사업부 수준의 이질적인 전략유형에 대한 연구에 초점을 맞추고 있어 연구결과의 일반화에 제약이 있었다. 특히 Miles and Snow의 전략유형을 고려한 대부분의 마케팅 전략연구들은 특정 산업 하나에 속한 기업을 표본으로 한 전략집단(strategy group) 연구에 집중되어 있다(Tuominen, Moeler, and Anttila, 1998). 전략집단은 “한 산업 내에서 제품시장의 범위 선택과 자원투입의 유사성을 가지는 기업의 집단”으로 정의하고(Cool and Shendel, 1987) 있는 바와 같이 한 산업내의 이질적인 전략집단의 개념에 초점을 맞춘 연구결과는 일반화에 한계가 있다. 따라서 전략집단의 개념이 다양한 산업으로 적용범위가 확장된 보다 일반화된 전략패턴인 전략유형(strategy typology)을 검증하는 연구가 요구된다.

이상의 두 전략유형이 이론적 배경과 관점에 있어서 서로 상이하여 상호배타적인 전략유형인 것처럼 보이지만 환경에 대한

대응전략이라는 공통점과 구체적인 전략의 실행수단에 있어서는 공통성이 존재할 수 있다. 특히 경쟁전략에 초점을 둔 마케팅 기능 수준에서 실행전략은 각 전략유형마다 별개의 실행전략이 있는 것은 아니다. 따라서 두 전략유형이 기능 수준에서 구체적으로 실행될 때 유사성이 나타날 수 있다. 예로 제품시장의 범위의 넓고 좁음(Miles and Snow의 개척자는 넓은 제품-시장, 방어자는 좁은 제품-시장, Porter의 원가우위와 차별화는 넓은 표적시장, 집중화는 좁은 표적시장)과 같은 공통 차원이 존재하며, 제품요소(Miles and Snow의 혁신성, Porter의 차별화), 가격요소(Miles and Snow의 가격, Porter의 원가)에도 유사성이 있다.

## 2. 연구문제의 도출

이상과 같은 고찰을 통하여 본 연구에서는 전략유형화 기준과 관점이 상이한 두 가지 사업부 전략유형과 제품수준의 마케팅 전략의 연관성을 분석하기 위해 마케팅 관점에서 전통적으로 고려되어 온 변수들을 포괄한 연구를 하고자 한다. 전략유형은 사업부 수준에서 측정하고 마케팅 전략은 제품 수준에서 측정함으로써 전략의 일관성과 구체적인 마케팅 실행전략에 대한 시사점을 찾고자 한다. 또한 특정 산업 내에서 존재하는 전략유형이 다른 산업에서도 존재할 수 있으므로 다양한 산업과 제품-시장에 걸쳐 조사를 진행하여 연구결과의 일반화 범위를 넓히고, 그 동안 마케팅 전략에 주는 시사점이 크에도 불구하고 관련 연구가 부족한 Porter의 본원전략과 마케팅 전략 관

런 연구가 집중되어 있는 Miles and Snow 전략유형 간의 관계를 분석해 봄으로써 마케팅 전략 연구와 실행을 위한 보다 풍부한 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

사업부 전략유형과 제품수준의 마케팅 전략 간의 관계를 분석하기 위한 본 연구의 연구문제를 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 사업부 수준의 전략유형에 따라 제품수준에서도 일관성 있는 마케팅 전략적 패턴을 보이는가?

둘째, 사업부 수준의 전략유형 간에 제품수준의 마케팅 전략 및 전술에 차이가 있는가?

셋째, 제품수준의 마케팅 전략요소들이 사업부 수준의 전략유형 판별에 유의성이 있는가?

넷째, Miles and Snow의 전략유형과 Porter의 본원전략과 간에는 상관성이 있는가?

### III. 연구방법

#### 1. 변수의 측정 및 자료수집 방법

전략유형화는 전략 변수를 먼저 측정하고 유사한 전략유형을 사후적으로 도출하는 taxonomy approach와 기존의 개념적으로 개발된 전략유형을 기준으로 전략의 차이를 검증하는 사전적 접근방식인 typology approach가 있다(Ketchen, Thomas, and Snow, 1993). 사후적인 전략유형의 도출은 요인점수를 이용한 군집분석을 통해서 전략집단을 도출하

는데 산업과 표본기업의 특성에 따라 매우 이질적인 전략유형이 도출될 수 있어 일반화에 어려움이 있다. 또한 통계적 분류방법은 분석상의 artifacts가 개입되어 실제 그대로의 전략유형을 반영하지 못할 가능성이 있으며(Mehra and Floyd, 1998), 객관적 측정지표를 확보하기 어렵다. 또한 PIMS를 이용한 연구(Hambrick, 1983)는 데이터베이스에 포함된 객관적 지표만을 이용하는 경우 비계량적인 마케팅 전략요소와의 관계를 분석하기 어렵다. 따라서 대부분의 연구에서 패러그랩(paragraph)에 의한 자기분류법(self typing)을 이용하고 있다(Conant et al., 1990).

본 연구도 전략유형 측정에 보편적으로 사용되고 있는(McDaniel and Kolari, 1987) 패러그랩 접근법을 이용하였다. 패러그랩에 의한 자기분류법이 갖는 단점은 전략유형에 포괄되어 있는 다양한 전략적 차원을 충분히 반영하지 못하고 대표적인 차원만을 기술할 수 있다는 점, 관리자들이 자신의 기업에 대해 분류하는 것을 꺼리는 경향이 있으며, 같은 기업 내에 있는 관리자일지라도 전략에 대한 지각상태가 일치하지 않을 수 있고, 실제 실행된 전략보다는 의도하고 있는 전략을 응답할 가능성이 있다는 점이다(James and Hatten, 1995). 또한 응답에 대해 외부적인 확인과정이 결여되어 있다는 문제가 있다(Snow and Hambrick, 1980). 그러나 객관적 지표보다는 관리자의 지각이 기업의 전략적 활동과 더 높은 일관성을 보이며(Miles, Snow, and Pfeffer, 1974) 조직을 측정수준으로 할 경우 응답률을 높이고 복수의 응답자로부터 응답을 얻음으로써 이

러한 문제를 해결할 수 있다(Kohli, Jaworski, and Kumar, 1993).

따라서 본 연구에서는 응답률을 높이기 위해 연구자가 직접방문하여 응답을 얻었으며, 마케팅 관리를 직접 담당하고 있는 마케팅 관리자와 최고경영자로부터 응답을 얻고 응답자간 신뢰도를 검증하였다.

Porter의 본원전략의 경우 본원전략의 두 가지 차원(시장의 범위와 경쟁우위 요소)에 대해 각각 묻고 응답의 조합을 통해 전략유형을 분류하였다. Miles and Snow의 전략 유형은 여러 연구에서 사용된 환경에 대한 조직의 대응방식을 중심으로 기술한 내용을 설명하고 응답자로 하여금 가장 가까운 유형을 하나만 선택하게 하였다.

마케팅 전략변수는 마케팅 이론서(Arker, 2001)와 마케팅 전략연구(McDaniel and Kolari, 1987; Anthony and Purdie, 2003)에서 사용된 변수들을 종합하여 목표(장기전략적 목표, 단기수익성목표, 목표수준), 환경분석(환경정보 관리, SWOT 분석수준), STP(표준화 마케팅, 차별화 마케팅, 포지셔닝 차별화), 마케팅 믹스(제품다양성, 품질수준, 혁신적 신제품, 고부가가치 제품, 신제품개발, 고가정책, 저가정책, 판매망 확장 정책, 마케팅조직 세분화, 촉진 적극성, 중간상-소비자 촉진비중), 연구개발과의 관계, 조사·정보 등 총 21개의 전략변수를 선정하였다. 각 전략변수의 측정항목은 사전조사를 거쳐 응답의 부담을 줄이고 신뢰도 검증을 위해 필요한 최소한의 측정항목(조사·정보 활동: 3개, 나머지 전략변수: 2개)을 선별하여 3명의 마케팅 전공 교수에게 내용타당도(content validity)를 평가하여 확정하였다.

최종 설문지는 이상과 같은 전략유형 분류를 위한 명목척도와 6점 리커트식 척도로 구성된 43개의 마케팅 전략 요소 측정항목 및 회사 규모, 설립연도, 업종, 주력 제품, 주력제품 출시시기, 매출규모 등 일반적 특성 측정항목으로 구성하였다.

본 조사는 2003년 6월부터 2004년 5월까지 연구자와 마케팅 전공 교수가 102개의 기업을 직접 방문하여 조사함으로써 100%의 응답을 얻어 모두 분석에 사용되었다. 조사대상 기업은 응답의 협조를 고려하여 조사자와 연관이 있는 기업을 대상으로 편의표출하였다.

## 2. 분석방법

전략유형 분류의 신뢰성 검증을 위해서는 복수의 응답 결과에 대해 일치도와 내적일관성 신뢰도를 이용하였으며, 전략유형 간 마케팅 전략의 차이 검증을 위해서는 분산분석과 Duncan의 multiple-range test를 이용하였다. 전략유형 간 관계는 교차분석과 contingency coefficient를 이용하여 상관성을 분석하였다. 전략유형의 타당성과 마케팅 전략변수의 전략유형 판별력을 검증하기 위해서는 판별분석을 이용하였다.

## IV. 실증조사 결과

### 1. 조사대상 기업의 특성

사업부 수와 제품 종류에 있어서 산업제

가 소비재보다 많은 비율을 차지하고 있다. 조사된 102개 사업부 중 최고경영자와 마케팅 관리자가 복수응답 한 62개 기업의 전략 유형 분류는 최고경영자의 응답을 이용하였으며, 마케팅 실행전략은 마케팅관리자의 응답을 이용하였다. 마케팅 전담 관리자가 없는 40개 기업은 최고경영자의 응답을 관 계분석에 이용하였다.

<표 1> 조사대상기업의 일반적 특성

	사업부	제품 종류
소비재	36	27
산업재	66	58
계	102	85

<표 2> 응답자 분포

직 위	빈 도	%
대표이사	45(23)	(22.5)
이사	57(17)	(16.7)
부장	23(23)	(22.5)
과장	39(39)	(38.2)
계	164(102)	(100)

( ): 마케팅 전략 분석에 사용된 응답 수

## 2. 측정의 신뢰도와 타당도

전략유형 분류의 신뢰도는 평가자간 신뢰

도를 이용하였다. 평가자간 일치도의 경우 Miles and Snow의 전략유형과 Porter의 본 원전략의 경우 각각 88.79%(55/62)와 91.9% (57/62)로 높은 일치도 보였다. 최고경영자와 마케팅 관리자 응답의 내적일관성 신뢰도를 분석한 결과 Cronbach's alpha가 .94로 나타나 높은 신뢰도를 보였다. 불일치한 경우는 최고경영자의 응답으로 분류하였다.

복수의 측정항목으로 측정한 마케팅 전략 변수에 대해 Cronbach's alpha를 이용한 분석 결과 분석에서 제외한 마케팅 조직의 세 분화(.45)와 중간상-소비자 축진수준(.56) 외 19개 전략요소의 신뢰도는 .61 ~ .84 수준을 유지하였으며, 평균 신뢰도가 .68로 Nunnally and Bernstein(1994)이 제시한 조직수준의 권장 신뢰도인 .70 수준에 근접하였다.

측정의 타당도는 전력유형 및 마케팅 전략변수들을 측정하기 위한 측정문항에 대해 3명의 마케팅 전공 교수에게 내용타당도 (content validity)만을 평가하였다.\*

## 3. 사업부 전략 유형

Miles and Snow와 Porter의 전략유형별 분포는 <표 3>과 <표 4>와 같이 나타났으

\* 사후적인 타당도 검증은 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)과 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 이용할 수 있으나 본 연구의 경우 사전에 측정개념을 확정하여 측정하였으므로 확인적 요인분석의 측정모형의 타당성을 검증하는 것이 적합하다. 그러나 구조방정식 모형에서 다변량 정규분포를 가정할 때 이용하는 ML 추정법에 의한 경우 표본이 최소한 150-200은 되어야 하며 (Hoogland and Boomsma, 1998), 다변량정규분포를 가정하지 않을 때 사용하는 WLS의 경우는 적어도 500 이상은 되어야 한다는 점을 고려할 때(Curran, West, and Finch, 1996) 본연구의 표본수를 가 너무 작아서 확인적 요인분석을 통해 안정적인 결과를 얻을 수 없다. 또한 표본의 수가 변수의 수를 2배를 넘기 때문에 탐색적 요인분석의 적용이 가능하지만 탐색적 요인분석을 실시해 보면 Lewis and Thomas(1990)가 지적한 바와 같이 마케팅 변수들 간에 높은 상관성을 보여(예를 들어 고품질 제품정책 관련 변수와 고가정책 관련 변수들, 시장세분화 변수와 차별화 전략 변수 등) 각 전략변수별로 측정개념이 분리되지 않고 혼합되어 적재되는 현상을 보였다.



나 전략유형별 분포는 산업과 제품시장에 따라 다를 수 있으며, 본 연구에서 사용된 표본의 대표성이 결여되어 있어 우리나라 기업의 전략유형별 구성비로 해석해서는 안 된다. 단지 연구자들이 제시한 전략유형이 우리나라 기업에도 적용되고 있음은 확인할 수 있다. 따라서 본 연구에서 초점을 두고 있는 전략유형 간 마케팅 전략의 차이를 검증하기 위해 필요한 전략유형별 표본 규모의 확보가 보다 중요하다. Miles and Snow의 전략유형의 경우는 일정한 전략이 없는 반응자의 표본의 크기가 부족한 상태이며, Porter의 본원전략의 경우 원가우위 관련 전략의 경우 표본수가 부족하다는 점을 분석 시 고려해야 할 것이다.

<표 3> Miles and Snow의 전략유형 분포

전략 유형	빈도	%
개척자(prospector; 혁신선도형)	35	34.3
분석자(analyzer; 분석형)	27	26.5
방어자(defender; 방어형)	31	30.4
반응자(reactor; 반응형)	9	8.8
계	102	100

<표 4> Porter의 본원 전략 분포

전략 유형	빈도	%
원가우위(cost leadership)	18	17.6
차별화(differentiation)	33	32.4
집중화-원가우위(focus-cost leadership)	19	18.6
집중화-차별화(focus-differentiation)	32	31.4
계	102	100

#### 4. 사업부 전략과 마케팅 전략과의 관계

##### 1) Miles와 Snow의 전략유형과 마케팅 전략

분산분석 결과 <표 5>와 같이 19개 마케팅 전략요소 중에서 13개의 전략요소에 있어서 전략유형 간 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다. 이들 13개 전략요소들은 환경변화 변화로부터 오는 기회를 활용하기 위한 적극적인 활동이라는 공통점이 있다. 단기수익성 목표, 표준화, 고부가가치제품, 가격정책, 판매망 확장은 전략적 환경관리의 적극성과 관련된 Miles and Snow의 전략유형과 관련성이 없는 것으로 나타났다.

전략유형별 마케팅 전략요소의 특징을 살펴보면 개척자의 경우 전체 19개 전략요소 중에서 14개의 요소에 있어서 가장 높은 점수를 보이고 있다. 방어자에 비해서는 장기적 목표 중시, 환경분석 수준, SWOT분석 수준, 차별화 전략, 포지셔닝 차별화, 제품 다양성, 혁신적 신제품, 신제품 개발 및 의존도 등 8개 전략요소에서 통계적으로 유의한 차이를 나타내고 있다.

반응자에 비해서는 장기·전략적 목표 중시, 높은 목표 수준, 환경분석 수준, SWOT 분석 수준, 차별화 전략, 포지셔닝 차별화, 제품 다양성, 고품질 정책, 혁신적 신제품, 및 의존도, 광고, 홍보의 적극성, 연구개발과의 긴밀한 관계, 조사·정보의 적극성 등 적극적인 환경대응 전략 요소 모두에서 차이가 있는 것으로 나타나고 있다. 분석자를 포함한 모든 전략집단에 비해 통계적으로 유의하게 높은 점수를 보인 전략요소는 SWOT분석 수준, 혁신적 신제품, 신제품 개발 및 의존도 등으로 나타나 개척자는 혁신성과 적극적인 환경대응 전략요소에서 두드러진 차이를 보이고 있다.

분석자의 경우는 장기적 목표 중시, 제품

다양성, 고품질 정책, 연구개발 긴밀성, 조사·정보의 적극성에서는 개척자와 동등한 수준을 보이고 있으며 방어자 보다 높은 수준을 나타내고 있다. 반면에 SWOT 분석, 혁신적 신제품, 신제품 개발의존도는 방어자와 동등한 수준을 보여 혁신성에 있어서는 개척자보다 낮은 성향을 보이고 있다. 따라서 분석자는 개척자와 방어자의 중간적인 특성을 보이고 있다.

방어자는 단기적 목표 중시, 표준화에서 가장 높은 평균점수 보였으나 통계적 유의성을 보인 전략요소가 하나도 나타나지 않고 있다. 이러한 결과는 Walker and

Ruekert(1987)의 연구에서 제시한 바와 같이 방어자는 전략적 패턴이 서로 상이한 저원가-방어자(low-cost defender)와 차별화-방어자(differentiated defender)가 동시에 존재할 가능성을 시사해 주는 것이므로 Miles and Snow와 Porter의 전략유형 간의 관계에 대한 추가적인 분석을 통해 규명해 볼 필요가 있다.

반응자의 경우는 장기적 목표, 높은 목표 수준, 환경관리, 차별화 마케팅, 고품질 정책, 혁신적 신제품, 광고·홍보의 적극성, 연구개발, 조사·정보활동에 있어서 가장 낮은 수준을 보이고 있어 기존제품에 대한

〈표 5〉 Miles and Snow의 전략유형에 따른 마케팅 전략의 차이 검증

마케팅 전략변수	Miles and Snow의 전략유형				F	p	사후검증
	개척자	분석자	방어자	반응자			
장기적·전략적 목표 중시	4.85	4.50	3.95	3.33	13.787	.000	1,2,3,4
단기적 수익성 목표 중시	3.91	4.02	4.11	4.00	.508	.678	
목표 수준	3.37	3.12	2.83	2.66	3.380	.021	1:4
환경정보 관리 수준	4.55	4.23	4.01	3.46	9.884	.000	1:3,4 2:4
SWOT 분석 수준	4.67	4.11	3.90	3.33	10.87	.000	1:2,3,4 2:4 3:4
표준화 마케팅	3.33	3.40	3.68	3.81	1.447	.234	
차별화 마케팅	4.34	3.87	3.50	3.00	9.000	.000	1:3,4 2:4
포지셔닝 차별화	3.64	3.27	2.95	2.88	3.901	.011	1:3,4 2:4
제품 다양성	4.15	3.83	3.46	3.11	5.747	.001	1,2,3,4
고품질 정책	3.55	3.66	3.03	2.77	3.557	.017	1,2,4
혁신적 신제품	4.30	3.75	3.37	2.94	11.662	.000	1:2,3,4 2:4
고부가가치 제품	4.07	4.01	3.80	3.55	1.283	.284	
신제품 개발 및 의존도	4.08	3.49	3.18	3.07	8.976	.000	1:2,3,4
고가격 정책	3.74	3.92	3.53	3.61	.821	.485	
저가격 정책	3.01	3.29	3.08	3.00	.573	.634	
판매망 확장 정책	3.35	3.34	2.93	3.00	1.070	.366	
광고·홍보의 적극성	3.74	3.44	3.33	2.72	3.367	.022	1,2,3,4
연구개발과의 긴밀한 관계	4.21	3.94	3.66	3.22	3.907	.011	1,2,4
조사·정보 적극성	3.94	3.87	3.41	3.11	4.005	.010	1,2,4

의존도가 높고 환경변화에 대한 적극성과 혁신에 관심이 낮은 것으로 보인다.

전체적으로 볼 때 차별화 전략과 혁신성 및 환경변화에 대한 적극적 대응 정도가 개척자, 분석자, 방어자, 반응자 순으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 Miles and Snow의 전략집단 간의 마케팅 전략의 차이를 검증한 기존의 연구(McDaniel and Kolari, 1987; Conant et al., 1990)의 연구결과와도 일관된 점을 보여주고 있어 확장된 마케팅 전략요소와 다양한 산업으로의 일반화 가능성을 지지해 주고 있다.

## 2) Porter의 본원전략과 마케팅 전략

분산분석 결과 <표 6>과 같이 19개 마케팅 전략요소 중에서 15개의 전략요소에 있어서 전략유형 간 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다. 유의한 차이를 보인 이들 15개 전략요소들은 특히 원가우위와 차별화 전략군에 따라 뚜렷한 차이를 보이고 있다. 앞서 분석한 Miles and Snow의 전략유형과 비교해 볼 때 단기수익성 목표, 고부가가치제품, 판매망 확장의 중요도에 있어서는 동일하게 차이가 없는 것으로 나타났으나, 표준화 마케팅과 가격정책은 본원전략 간 유의

<표 6> Porter의 본원전략에 따른 마케팅 전략의 차이 검증 결과

마케팅 전략변수	Porter의 전략유형				F	p	사후검증
	원가우위	차별화	집중화 (원가우위)	집중화 (차별화)			
장기·전략적 목표 중시	3.97	4.68	3.94	4.46	4.506	.005	1,3;2,4
단기적 수익성 목표 중시	4.18	3.86	4.15	3.97	1.246	.297	
높은 목표 수준	2.91	3.36	2.65	3.14	3.531	.018	1:2 3:2,4
환경정보 관리 수준	3.77	4.40	4.07	4.32	4.417	.006	1:2,4
SWOT 분석 수준	3.66	4.48	3.92	4.28	4.775	.004	1:2,4 3:4
표준화 마케팅	4.03	3.22	3.64	3.40	4.125	.008	1:2,4
차별화 마케팅	3.01	4.22	3.63	4.05	9.324	.000	1:2,3,4 3:2
포지셔닝 차별화	2.91	3.57	2.86	3.39	3.689	.015	1:2 3:2,4
제품 다양성	3.44	4.06	3.42	3.85	3.116	.030	1:2 3:2
고품질 정책	2.92	3.60	2.60	3.79	8.926	.000	1,3;2,4
혁신적 신제품	3.38	4.04	3.18	4.00	6.580	.000	1,3;2,4
고부가가치 제품	3.58	4.19	3.78	3.93	2.454	.068	
신제품 개발 및 의존도	3.24	3.84	3.35	3.58	2.521	.062	
고가격 정책	3.27	3.72	3.44	4.10	3.696	.014	1,3:4
저가격 정책	3.45	2.86	3.39	2.78	3.854	.012	1,3;2,4
판매망 확장 정책	3.11	3.19	3.22	2.89	.778	.509	
광고·홍보의 적극성	3.27	3.48	3.26	3.62	.852	.469	
연구개발과의 긴밀한 관계	3.61	4.22	3.47	3.93	3.503	.018	1,3:2
조사·정보활동 적극성	3.11	4.08	3.38	3.80	6.726	.000	1:2,4 3:2

한 차이를 보였다.

Porter의 전략유형별 마케팅 전략적 특징을 분석해 보면 원가우위 전략의 경우는 단기적 수익성 목표, 표준화 마케팅, 저가격 정책에서 다른 전략유형에 대해 높은 점수를 보였으며, 높은 목표 수준, 포지셔닝 차별화, 제품다양성, 고품질 정책에서는 낮은 점수를 보였다.

차별화 전략의 경우는 원가우위 전략에서 높은 점수를 보인 3가지 전략요소에서는 낮은 점수를 보인 반면에 장기적 목표, 높은 목표수준, 환경정보, 차별화 마케팅, 포지셔닝 차별화, 제품 다양성, 고품질 정책, 혁신적 신제품, 연구개발, 조사·정보활동에서 높은 점수를 보여 원가우위 전략과 뚜렷한 차이를 보였다.

집중화-원가우위의 경우에는 단기적 목표와 저가격정책에서 높은 점수를 보였으며, 높은 목표, 포지셔닝 차별화, 제품 다양성, 고품질 정책에서 특히 낮은 점수를 보였다. 집중화-차별화에서는 고가격 정책과 혁신적 신제품에서 상대적으로 높은 점수를 보였다.

며, 저가격 정책에서는 매우 낮은 점수를 보였고, 나머지 전략요소에서는 차별화 전략과 유사한 특성을 보였다.

이상과 같은 분석결과를 고려할 때 Porter의 사업부 수준의 전략유형이 제품수준의 마케팅 전략활동에 밀접한 관계가 있음을 알 수 있다. 즉 시장의 범위라는 변수를 통제할 때 원가우위와 차별화 전략 간에 뚜렷한 마케팅 전략의 차이를 보이고 있어 Porter의 전략유형과 마케팅 실행전략 사이에 일관되고 밀접한 관련성을 지지해 주고 있다.

### 3) 마케팅 전략변수를 이용한 전략유형의 판별

19개의 마케팅 전략변수를 독립변수로 하여 4가지 유형의 Miles and Snow의 전략유형을 판별해 본 결과 <표 7>과 같이 판별율이 61.8%로 나타났으며, 4가지 유형으로 구분한 Porter의 본원전략의 경우 62.7%의 판별력을 보여 비슷한 판별력을 보였다. 판별함수의 판별력을 평가하기 위해 C-max\* 기준인 34.3%, 32.43%와 비교해 볼 때 각각

<표 7> 마케팅 전략변수를 이용한 전략유형별 판별분석 결과

전략 유형	정준 상관계수	Wilk's Lambda (Chi-square)	판별함수의 유의도	hit ratio (개선율)	기준판별률 C-max
Miles and Snow의 전략유형	.739	.288 (97.679)	.003	61.8% (27.5%)	34.3%
원가우위, 차별화	.82	.328 (35.085)	.028	92.2% (27.5%)	64.7%
Porter의 본원전략 원가우위, 차별화, 집중화	.598	.471 (59.468)	.039	67.6% (17.6%)	50.0%
원가우위, 차별화, 집중화-원가우위, 집중화 - 차별화	.659	.295 (95.736)	.005	62.7% (30.3%)	32.4%

\* 가장 높은 빈도를 보이는 전략유형으로 모두 분류하는 경우의 hit ratio

〈표 8〉 Miles and Snow의 전략유형 판별 결과

전략유형 \ 예 측	개척자	분석자	방어자	반응자	실제 계
개척자	24(68.6%)	7(20.0%)	3(8.6%)	1(2.9%)	35(100%)
분석자	4(14.8%)	15(55.6%)	7(25.9%)	1(3.7%)	27(100%)
방어자	4(12.9%)	4(12.9%)	17(54.8%)	6(19.4%)	31(100%)
반응자	0(0.0%)	1(11.1%)	1(11.1%)	7(77.8%)	9(100%)
예측 계	32	27	28	15	102
hit ratio: 63/102=61.8%					

27.5%, 30.3%의 판별력 향상을 가져와 마케팅 전략변수가 사업부 전략의 유형을 분류하는데 유의함을 보여 주었다. Porter의 본원전략(2가지, 3가지, 4가지 유형)에 한 판별분석 결과를 보면 차별화와 원가우위 전략에 대한 판별력이 가장 높았다. 그러나 4가지 유형으로 분류한 경우가 판별함수의 유의도와 판별력의 개선정도가 가장 높게 나타나 Porter의 본원전략은 크게 원가우위와 차별화를 대별되며, 집중화를 다시 원가우위와 차별화로 세분화한 4가지 유형의 전략유형화가 타당한 것으로 보인다.

Miles and Snow의 전략유형에 대해 실제와 판별분석에 의해 판별결과를 전략유형별로 살펴보면 <표 8>과 같이 특별한 전략적 특성이 없는 반응자(77.8%)와 개척자(68.6%)의 예측율이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 반면에 Porter의 본원전략의 경우는 <표 9>와

같이 집중화-원가우위(78.9%)와 원가우위(66.9%)의 판별력이 차별화(57.6%)보다 상대적으로 보다 높은 예측율을 나타내고 있다. 이와 같이 원가우위와 반응자 전략집단에 대한 판별력이 높게 나타난 것은 조사기업들의 차별화 전략이 뚜렷하지 못함을 시사한다.

4) Miles and Snow의 전략유형과 Porter의 본원전략 간의 관계

Miles and Snow의 전략유형과 Porter의 본원전략 간의 관련성을 검증하기 위해 교차분석을 실시해 보았다. 상황계수에 의한 상관도 검증결과는 상황계수의 상한값 .866에 대해 .472(p=.011)나타나 두 전략유형 분류 간에 통계적으로 유의한 연관성이 있음을 보여주고 있다. <표 10>의 교차분석표에서 행열의 백분율이 모두 높은 전략유형을

〈표 9〉 Porter의 본원전략 판별 결과

전략 유형 \ 예 측	원가우위	차별화	집중화-원가우위	집중화-차별화	실제 계
원가우위	12(66.7%)	1(5.6%)	2(11.1%)	3(16.7%)	18(100%)
차별화	2(6.1%)	19(57.6%)	6(18.2%)	6(18.2%)	33(100%)
집중화-원가우위	2(10.5%)	1(5.3%)	15(78.9%)	1(5.3%)	19(100%)
집중화-차별화	7(21.9%)	5(15.6%)	2(6.3%)	18(56.3%)	32(100%)
예측 계	23	26	25	28	102
hit ratio: 64/102 = 62.7%					

〈표 10〉 Miles and Snow의 전략유형과 Porter의 본원전략과 간의 관계

Miles & Snow's Porter's	개척자	분석자	방어자	반응자	계
원가우위	5(27.8%) (14.3%)	5(27.8%) (18.5%)	5(27.8%) (16.1%)	3(16.7%) (33.3%)	18(100%)
차별화	19(57.6%) (54.3%)	8(22.4%) (29.6%)	4(12.1%) (12.9%)	2(6.1%) (22.2%)	33(100%)
집중화-원가우위	2(10.5%) (5.7%)	2(10.5%) (7.4%)	11(57.9%) (35.5%)	4(21.1%) (44.4%)	19(100%)
집중화-차별화	9(28.1%) (25.7%)	12(37.5%) (44.4%)	11(34.4%) (35.5%)	0(0.0%) (0.0%)	32(100%)
계	35 (100%)	27 (100%)	31 (100%)	9 (100%)	102

Chi-square: 28.432 p=.001, contingency coefficient: .472 sig.=.011

살펴보면 차별화와 개척자, 집중화-차별화와 분석자 및 방어자, 집중화-원가우위와 방어자간의 관계가 있음을 알 수 있다. 일관된 전략이 없는 것으로 보고 있는 방어자의 경우는 Porter의 전략유형 중 지배적인 어느 한 유형에 집중되지 못하고 있으며 그 빈도도 낮게 나타나 뚜렷한 경쟁전략이 없다는 기존의 주장을 지지해 주고 있다.

이상의 분석결과는 Porter와 Miles와 Snow의 전략유형을 상호배타적인 유형으로 보고 이를 결합하여 hybrid strategic typology를 제안한 Walker and Ruekert(1987)의 연구와는 유사점과 상이점을 동시에 발견할 수 있다. 이들은 개척자는 저원가와 차별화 전략 구분 없이 모두 나타날 수 있으며, 방어자는 저원가-방어자와 차별화-방어자로 구별하여 전략유형을 개념적으로 제안하였다. 그러나 본 실증연구 결과 개척자의 경우 저원가 전략이 차지하는 비율이 매우 낮게 나타나 개척자는 차별화 전략이 지배적이었으며, 방어자의 경우는 저원가 전략과 차별화 전략이 거의 동등한 비율을 보이는 것으로 나타났다. 따라서 이들이 제시한 개척자는

차별화-개척자로 제안할 수 있으며 방어자는 그들이 제시한 대로 저원가-방어자와 차별화-방어자가 모두 존재하고 있음을 지지해 주고 있다. 또한 방어자는 제품-시장영역을 좁게 규정하고 있어 Porter의 집중화에 해당되는 것으로 볼 때 본 연구 결과 집중화-차별화와 집중화-원가우위를 포함한 집중화 전략이 방어자의 70%를 차지하고 있다. 따라서 방어자와 집중화는 상당부분 공통점이 있음을 시사하고 있다.

## V. 결론 및 제언

Miles and Snow와 Porter의 사업부 전략 유형에 대해 제품 수준의 구체적인 마케팅 전략요소를 관련시켜 봄으로써 사업부 수준에서 관리자의 전략적 의도가 제품수준의 마케팅 전략에서도 반영되어 실행됨을 검증해 보았다. 분석 결과 환경에 대한 관리자의 적극적인 대응에 주안점을 두고 있는 Miles and Snow의 전략유형은 환경관리가

마케팅의 본질적인 기능으로 인식됨에 따라 마케팅 분야에서 보다 많은 연구가 진행되어 왔는데 본 연구에서도 그동안 이루어진 사업부 수준의 연구들과 일관된 결과를 보임으로써 사업부 수준의 전략유형이 제품 수준의 마케팅 관리에서도 나타남을 확인해 주었다. 즉 전략유형에 따라 시장환경 전략에 대한 적극성과 혁신성에 있어서 공격자, 분석자, 방어자, 반응자 순으로 유의한 한 차이를 보였다. 그러나 전략유형에 따라 마케팅 전략요소별로 뚜렷한 특성이 나타나지 않았다.

한편 표적시장의 범위와 경쟁우위 요소라는 두 가지 핵심차원을 기반으로 한 Porter의 본원전략이 마케팅 실행전략과 높은 연관성을 보였다. 전략적 시장활동과 관련하여 다양한 전략유형에 대한 실증검증을 실시한 Pecotich et al.(2003)의 연구에서도 Porter의 본원전략만이 지지된 점을 고려할 때 Porter의 본원전략과 마케팅 전략의 유의한 관계를 재확인해 주었다.

또한 Miles and Snow의 전략유형과 Porter의 본원전략 간에 관련성이 검증됨으로써 전략유형화에 있어서 Miles and Snow의 조직 내부의 관리적 관점과 Porter의 경쟁적 관점의 통합적 접근가능성을 보여주었다. 그러나 본 연구에서 Miles and Snow의 전략유형에는 독특한 전략이 없는 반응자가 포함되었으나 Porter의 어정쩡한 전략(stuck in the middle)은 고려되지 못하여 독특한 전략이 없는 경우에 대한 비교가 이루어지지 못하였다.

이상과 같이 다양한 산업과 제품종류를 대상으로 한 본 연구결과 대표적인 사업부

전략유형인 Miles and Snow의 전략유형 및 Porter의 본원전략의 타당성 및 마케팅 전략과의 관계에 대한 일반화 가능성을 높여 주었다. 또한 관점과 분류기준이 상이한 Miles and Snow의 전략유형과 Porter의 본원전략 간에 연관성이 검증되었으며, 19개의 마케팅 전략요소 중에서 가격정책과 촉진의 적극성을 제외한 모든 전략요소에서 Miles and Snow의 전략유형 간 및 Porter의 본원전략 간에 유의한 차이를 보여 줌으로써 두 전략유형의 통합적 연구 가능성을 시사해 주었다. 특히 그 동안 마케팅 전략과의 연관성이 높음에도 불구하고 마케팅 전략 연구에 있어서 Miles and Snow의 전략유형에 비해 적용도가 낮았던 Porter의 본원전략이 마케팅 전략과의 연관성이 보다 높은 것으로 나타나 앞으로 마케팅 전략연구에 적용가능성을 높여 주었다.

본 연구결과가 주는 관리적 시사점을 정리해 보면, 사업부 수준의 전략이 제품수준의 마케팅 전략에 반영되어 나타남을 고려할 때 마케팅 전략의 일관된 실행을 위해서는 먼저 사업부 수준의 전략유형을 명확히 할 필요가 있다. 그렇지 못한 경우 Porter의 어정쩡한 전략(stuck in the middle) 또는 Miles and Snow의 반응자로 전략할 가능성이 높아지며 그 결과 전략적 목표와 성과를 달성할 수 없게 될 것이다. 또한 사업부 전략유형을 결정할 때 어느 한 전략유형을 택하기 보다는 관점이 상이한 두 전략유형을 통합적으로 고려함으로써 환경관리 및 경쟁우위력을 동시에 제고할 수 있는 마케팅 전략을 실행할 수 있을 것이다.

그러나 본 연구는 마케팅 전략이 목표로

하는 마케팅 성과에 대한 시사점을 제시하지 못하고 있다. 상황이론적 관점에서 볼 때 시장환경 특성에 따라 보다 우수한 성과를 가져오는 전략이 존재하며(임준철, 1997), Porter의 본원전략과 같이 같은 산업 내에서도 차별화와 원가우위, 집중화 전략이 각기 다른 전략적 목표를 달성하는데 효과적이라는 것이 일반적인 견해이다. 또한 Miles and Snow의 전략유형의 경우 개척자와 분석자 전략만이 성공할 수 있는 것이 아니라 방어자 또한 성공가능성이 있으며, 단지 일관된 전략이 없는 반응자 전략의 경우 성과가 낮음을 주장하고 있다. 그러나 전략유형별 성과에 대한 우위는 동일한 산업 내에서도 차이가 나지 않는다는 연구결과(Hambrick, 1983; Harrigan, 1985; Lewis and Thomas, 1990)와 전략유형에 따라 마케팅 전략 및 성과에 차이가 있다는 연구결과(McDaniel and Kolari, 1987; Hooley and Beracs, 1993)도 제시되고 있어 상충되는 면이 있다. 따라서 앞으로의 연구에서는 전략유형에 적합한 마케팅 전략 활동과 실행에 대한 규명과 더불어 상황적합 전략연구의 패러다임인 환경-전략-구조-성과 연구로 이어져야 성과향상을 위한 최적 전략의 선택과 실행에 공헌할 것이다. 이를 위해서는 마케팅 전략요소를 통합한 전략유형의 개발과 검증, 제품-시장 환경요소의 차원의 규명과 측정, 전략적 목표 및 상충되는 다양한 마케팅 성과 측정 변수에 대한 연구 및 학제간 연구가 병행되어야 할 것이다.

또한 본 연구는 표본규모의 부족으로 인하여 전략유형 및 마케팅 전략에 영향을 미칠 수 있는 산업 및 업종, 기업의 규모와

같은 기업 특성, 그리고 제품의 특성을 고려하지 못하였다. 앞으로 보다 많은 표본을 확보하여 이들 통제변수를 고려한 연구로 확장해 나가야 할 것이다.

## 참고문헌

- 김광수, 최성철 (1995), "전략유형에 따른 기업성과의 차이에 관한 연구," 마케팅관리연구, 1(1), 33-70.
- 김범중 (1990), "동태적 시장변화에 대한 전략적 대응이 성과에 미치는 영향에 관한 연구," 고려대학교 박사학위 논문.
- 김훈 (1999), "마케팅 전략유형 개발에 관한 탐색적 연구," 산업경제연구, 12(4), 245-266.
- 안광호, 윤종욱 (1999), "서비스기업의 경쟁 전략과 서비스전달시스템간의 적합성이 마케팅성과에 미치는 효과에 관한 연구," 한국마케팅저널, 1(2), 36-55.
- 유승훈 (1997), "경영전략과 마케팅 전략이 정보통신산업의 기업성과에 미치는 영향," 마케팅관리연구, 2(1), 99-131.
- 이경주 (1991), "마케팅환경에 따른 전략유형분류에 대한 실증적 연구," 고려대학교 박사학위 논문.
- 임준철 (1997), "한국제조기업의 상황적합적 기업전략의 유형 분류에 관한 연구," 경영학연구, 26(2), 427-452.
- 최석신 (1986), "한국 전자산업의 마케팅 전략에 관한 실증적 연구," 고려대학교 박사학위 논문.



- Anderson, C. R. and F. T. Pain (1975), "Managerial Perceptions and Strategic Behavior," *Academy of Management Journal*, 18(December), 811-823.
- Arker, D. A. (2001), *Strategic Marketing Management(6th ed.)*, NY: Wiley & Sons.
- Conant, J. S., M. P. Mokwa, and P. R. Varadarajan (1990), "Strategy Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-based Study," *Strategic Management Journal*, 11, 365-383.
- Cool, K. O. and D. E. Schendel (1987), "Strategic Group Formation and Performance: The Case of the US Pharmaceutical Industry 1963-1982," *Management Science*, 31(9), 1102-1124.
- Cravens, D. W. (1999), *Strategic Marketing(6th ed.)*, Homewood, Illinois: Irwin.
- Curran, P. J., S. G. West, and J. F. Finch (1996), "The Robustness of Test Statistics to Nonnormality and Specification Error in Confirmatory Factor Analysis," *Psychological Methods*, 1, 16-29.
- Day, G. S. (1984), *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, MN: West Publishing Co.
- Day, G. S. and R. Wensley (1983), "Marketing Theory with a Strategic Orientation," *Journal of Marketing*, 47(Fall), 79-89.
- Flavian C. and Y. Polo (1999), "Strategic Groups Analysis(SAG) as a Tool for Strategic Marketing," *European Journal of Marketing*, 33(5/6), 548-569.
- Francisco Jose' Ma's Ruiz (1998), "Dynamic Analysis of Competition in Marketing Strategic Groups in Spanish Banking," *European Journal of Marketing*, 32(3), 252-278.
- Hambrick, D. C. (1983), "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types," *Academy of Management Journal*, 26(March), 5-25.
- Harrigan, K. R. (1985), "An Application of Clustering for Strategic Group Analysis," *Strategic Management Journal*, 6(1), 55-73.
- Hoogland, J. J. and A. Boomsma (1998), "Robustness Studies in Covariance Structure Modeling: An Overview and a Meta-analysis," *Sociological Methods and Research*, 26(3), 329-367.
- Hooley, G. J. and J. Beracs (1993), "Marketing Strategy Typology in Hungary," *European Journal of Marketing*, 27(11), 80-102.
- Hunt, M. S. (1972), *Competition in the Major Appliance Industry 1960-1970*. Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University. in McGee J. and H. Thomas (1992), "Strategic Group and Intra-industry Competition," *International Review of Strategic Management*, 3, 77-98.

- Jain, S. C. (1985), *Marketing Planning and Strategy(2nd ed.)*, Cincinnati: South-Western Publishing.
- Jain, S. C. (1999), *Marketing Planning and Strategy(6th ed.)*, Cincinnati: South-Western Publishing.
- James, W. L. and K. J. Hatten (1995), "Further Evidence on the Validity of the Self Typing Paragraph Approach: Miles and Snow Strategic Archetypes in Banking," *Strategic Management Journal*, 16, 161-169.
- Ketchen, D. J., J. B. Jr. & Thomas, and C. C. Snow (1993), " Organizational Configurations and Performance: A Comparison of Theoretical Approaches," *Academy of Management Journal*, 36(6), 1278-1313.
- Kohli, A. K., B. J. Jaworski, and A. Kumar (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, 30(November), 467-477.
- Lewis, P. and H. Thomas (1990), "The Linkage between Strategy, Strategic Groups, and Performance in the U.K. Retail Grocery Industry," *Strategic Management Journal*, 11, 385-397.
- McDaniel S. W. and J. W. Kolari (1987), "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology," *Journal of Marketing*, 51(October), 19-30.
- McGee J. and H. Thomas (1986), "Strategic Group: Theory, Research and Taxonomy," *Strategic Management Journal*, 7, 141-160.
- Mehra, A. and S. W. Floyd (1998), "Product Market Heterogeneity, Resource Limitability and Strategic Group Formation," *Journal of Management*, 24(4), 511-531.
- Miles, R. E. and C. C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*. NY: McGraw-Hill.
- Miles, R. E., C. C. Snow, J. Peffer (1974), "Organization-Environment Concepts and Issues," *Industrial Relations*, 13, 244-264.
- Miller, D. and P. H. Friesen (1977), "Strategy Making in Context: Ten Empirical Archetypes," *Journal of Management Studies*, 14, 253-280.
- Miller, D. and P. H. Friesen (1978), "Archetypes of Strategy Formulation," *Management Science*, 24-9(May), 921-933.
- Nunnally, J. C. and I. H. Bernstein (1994), *Psychometric Theory(3rd ed.)*, NY: McGraw-Hill.
- Pecotich, A., F. J. Purdie and J. Hattie (2003), "An Evaluation of Typologies of Marketplace Strategic Actions: The Structure of Australian Top Management Perceptions," *European Journal of Marketing*, 37(3), 498-529.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, NY: The Free Press.
- Porter, M. E. (1991), "Towards a Dynamic

- Theory of Strategy," *Strategic Management Journal*, 12, 96-117.
- Slater, S. F. and J. C. Narver (1993), "Product-Market Strategy and Performance: An Analysis of Miles and Snow Strategy Types," *European Journal of Marketing*, 27(10), 33-42.
- Snow, C. C. and D. C. Hambrick (1980), "Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems," *Academy of Management Review*, 5(4), 527-538.
- Thomas, H. and N. Venkatraman (1988), "Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis," *Journal of Management Studies*, 25(6), 537-556.
- Tuominen, M., K. Moeler, and M. Anttila (1998), "Strategy and Adaptability Capability of the Firm A State-of-the-Art Review of the Miles and Snow Typology," *European Management Academy*, 611-630.
- Walker, O. C. and R. W. Ruekert, (1987), "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework," *Journal of Marketing*, 51, 15-33.
- Wind, Y and T. S. Robertson (1983), "Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research," *Journal of Marketing*, 47(Spring), 12-25.
- Zeithaml, C. P. and V. A. Zeithaml (1984), "Environmental Management: Revising the Marketing Perspective," *Journal of Marketing*, 48(Spring), 46-53.

〈Abstract〉

## An Empirical Research on Relations between Business Strategy and Marketing Strategy: Based on Miles and Snow's Strategic Typology and Porter's Generic Strategy

Kim, Beom Jong<sup>\*</sup>

The purpose of this study was to test consistent relations between business strategy and marketing strategy of product level and to identify association Miles and Snow's strategic typology and Porter's generic strategy. The data were collected by personal interview with top management and marketing managers who worked at strategic business units in industrial and consumer product industry. The result showed that Porter's generic strategy significantly related with strategic marketing activities of product level. Miles and Snow's typology related with innovative marketing and environment management of the product market. But different patterns of strategic activities were not found among strategy types of Miles and Snow. Significant association between Miles and Snow's strategic typology and Porter's generic strategy implicates a possibility of integrated approach of two strategic typologies.

Key Words: business strategy, marketing strategy, strategic typology, generic strategy

---

<sup>\*</sup> Professor, Dept. of Business Administration, Seowon University