

마아케팅 戰略要素의 重要度를 決定하는 課業環境에 關한 研究

黃 義 錄

.....《目 次》.....	
I. 序 論	III. 研究 結果
II. 研究 方法	IV. 結 論

I. 序 論

지금까지 구미에서 발표된 전략관계 연구문헌들을 보면 지난 20여년 동안 經營戰略이 얼마나큼 경영학자들에게 관심있는 주제가 되어 왔는가를 쉽게 알수 있을 것이다. 그러나 이렇게 많은 양의 연구들이 이루어졌음에도 불구하고 이 문헌들을 고찰해 보면 다음 세가지의 주요 문제점을 발견할 수가 있다.

첫째, 대부분의 연구들에서 주요 戰略關係 構成概念(construct)들을 명백히 하는데 실패하고 있다. 그러므로 「戰略」이라는 기본개념조차도 너무 무질서하게 사용되고 있으며, 그 의미하는 바도 다양하다. 構成概念(construct)의 명백한 규정이 理論構築(theory building)의 전제가 됨을 생각할 때 (Hunt, 1984), 이러한 構成概念의 불명확성은 당연히 戰略分野의 理論化에 지장을 주고 있다고 볼 수 있다.

둘째, 대부분의 선행연구들이 環境 및 戰略變數와 企業成果間의 關係에 집중되어 왔다. 企業成果를 중심으로 그것이 환경요소이건 전략요소이건 관계없이 成果에 영향을 미치는 요소를 찾아내고 분류하는데 관심을 가졌을 뿐, 환경에 대한 反應行動으로서의 戰略 그 자체에 대해서는 별로 관심을 보이지 않았다. 그러나 경영전략, 좀 더 구체적으로 마아케팅 전략을 환경에 대응하기 위한 企業行動이라고 볼 때, 그 성과에 관계없이 어떤 환경요소가 이러한 企業行動에 영향을 미치는가에 대한 이해는 전략연구자들에게 일차적인 관심대상이 되어야 할 것이다.

마지막으로 지금까지 대부분의 연구들이 普遍的 法則의 觀點(the universal law perspective)

아니면 個別論的 觀點(the situational art perspective)을 기본적인 戰略研究의 개념틀(paradigm)로 삼고 있다. 최근에 일단의 연구자들이 中位理論(mid-range theory) 또는 狀況理論(contingency theory)이라는 개념틀(paradigm)을 도입하고 있으나 너무나 많은 狀況變數들을 이론적 뒷받침없이 研究設計 속에 포함시킴으로서 여전히 문제를 안고 있다. 그러므로 한 中位理論이 적절한 說明力과 普遍性을 동시에 갖도록 하기 위해서는 理論的으로 타당하면서 說明力이 높은 소수의 중요한 狀況變數를 찾아내야 할 것이다.

본 연구는 위에서 지적한 점들을 염두에 두고, 戰略의 構成概念(construct)을 가능한 한 명확하게 규정하고, 戰略의 中位理論(a mid-range theory on marketing strategies) 構築에 도움을 줄 수 있도록 事業次元의 마아케팅 戰略行動에 영향을 미치는 주요 狀況變數들을 찾아 보려는데 목적이 있다. 지금까지 企業成果에 초점을 맞추어 온 대부분의 연구들과 달리 본 연구는 성과와 관계없이 환경에 대한 대응행동으로서의 마아케팅 전략들이 경영자(의 사결정자)들의 환경인식에 따라 얼마나 영향을 받고 있는가를 밝혀 보려고 한다.

다음 장에서 자세히 소개가 되겠지만 문헌고찰 결과 크게 분류해서 市場特性(market characteristics), 產業特性(industry characteristics) 그리고 企業特性(corporate characteristics)들이 事業次元의 마아케팅戰略에 직접적인 영향력을 갖는 課業環境을 구성하는 것으로 나타났다. 事業次元의 마아케팅戰略에 대해서는 다양한 주장이 있으나 본 연구에서는 市場範圍戰略, 製品/서비스戰略 및 價格/原價戰略의 세 영역으로 한정하였다

본 연구에서 답변을 시도하는 구체적인 질문은 다음과 같다.

1. 市場範圍戰略, 製品/서비스戰略, 그리고 價格/原價戰略의 상대적 重要性에 영향을 미치는 구체적인 產業特性이나 市場特性들은 무엇인가?
2. 上記 戰略들에 대해 企業特性들은 어떤 관계를 갖고 있는가? 다시 말하면 企業特性은 產業特性이나 市場特性과 같은 獨立變數인가, 아니면 產業特性 또는 市場特性와 대응마아케팅戰略간의 관계에 영향을 미치는 調整變數(moderator variables)인가?

1. 主要 構成概念(Construct)

1) 戰略(Strategy)

최근 수년동안 ‘戰略’이라고 하는 단어는 企業, 學界할 것 없이 매우 자주 등장하는 어휘중의 하나가 되었다. 이것은 아마도 기업들이 環境變化에 대한 적극적인 對應策 開發의 필요성을 어느 때 보다도 절실히 느끼고 있기 때문일 것이다. 앞으로 환경의 변화가 더욱 가속화된다고 볼 때 戰略에 대한 관심은 더욱 높아질 것이다.

전략에 대한 관심의 증가는 수많은 유사한 용어들을 탄생시켰고, 그 정의 또한 다양하

다. 아직까지도 전략에 대한 통일된 정의는 없으나 이들 다양한 정의들의 공통점은 戰略이란 組織과 環境을 調和(matching)시키는 適應機制(an adaptation mechanism)라는 점이다 (Andrew 1980; Glueck과 Jauch 1983; Hofer와 Schendel 1978; Mintzberg 1978; Schendel과 Hofer 1979).

일단의 학자들은 이렇게 다양한 전략의 개념들을 하나의 統合된 틀(an integrated framework)로 조직화하기 위한 概念化作業을 시도해 왔다(Ansoff 1965; Hofer와 Schendel 1978; Steiner와 Miner 1977; Jain 1985). 이들이 제시한 통합된 틀들을 보면 각기 사용한 용어의 차이는 있지만 전략을 대략 세 차원 즉 企業次元戰略(the corporate level strategy), 事業次元戰略(the business level strategy), 그리고 機能部署次元戰略(the functional level strategy)으로 분류하고 있다(Hofer와 Schendel 1978; Jain 1985; Vancil과 Lorange 1975). Hofer와 Schendel(1978)은 실증적 전략연구를 하려면 반드시 이 전략적 차원들을 구별할 필요가 있으며, 동시에 이 전략 차원들간의 상호관련성에 대해서도 이해하고 있어야 한다고 주장하였다.

2) 企業次元戰略(The corporate level strategy)

企業次元의 戰略은 원칙적으로 企業이 어떤 事業에 참여할 것인가, 여러 사업들에 참여하고 있을 경우, 각 사업간에 자원을 어떻게 배분할 것인가, 각 사업들의 戰略的 目標가 무엇이어야 하는가 하는 문제들과 관계된다(Boyd와 Larreche 1978; Hofer와 Schendel 1978). 그러므로, 企業次元의 戰略的 決定은 事業포트폴리오의 構成, 投資, 企業引受, 投資回收 및 多角化를 통한 企業成長方式 등과 관련된 것들이다. 企業次元戰略의 주요 촛점은 企業成長과 長短期 利益目標를 달성할 수 있는 적절한 기회를 제공하는 事業分野를 찾는데 있다고 볼 수 있다. 이러한 전략의 성격때문에 기업전략은 보다 장기적이며, 최고경영자가 직접 관여하게 된다.

3) 事業次元戰略(The business level strategy)

事業次元戰略은 참여하고 있는 事業分野에서 競爭的 優位(competitive advantages)를 成就,維持하려는 계획을 의미한다(Weitz와 Wensley 1984). 事業次元戰略은 市場範圍, 製品ライン 및 각 事業單位의 競爭的 優位確保와 관련된 문제들에 집중된다. 事業次元戰略의 決定主體는 戰略的 事業單位(Strategic Business Unit: SBU)이다. SBU들은 전형적으로 명확히 규정된 製品/市場 또는 명백하게 구분된 고객집단을 갖고 있으며, 동시에 企業次元의 가이드라인 범위 내에서 戰略的 決定을 내릴 수 있는 權限을 갖고 있다. 事業次元戰略은 中期的 性格을 띠고 있으며, SBU의 책임자가 관장하게 된다. 여러개의 事業部門을 갖고 있는 경우

각 SBU의 戰略的 目標는 企業次元에서 결정되는 것이 논리적이며, 單一事業體의 경우에는 企業 및 事業戰略의 구분은 불필요하다.

4) 機能部署次元戰略(The functional level strategy)

機能部署次元의 戰略은 事業次元戰略에서 目標로 정한 競爭的 優位를 실현하고 구체화하기 위해 설계된 계획들을 말한다. 그러므로 機能部署次元에서의 決定들은 事業次元戰略들과 일관성이 있어야 하며, 事業次元戰略의 能率的 執行을 목표로 하는 것이다(Weitz와 Wensley 1984). 그러므로 部署次元戰略의 일차적 목표는 機能部署活動의 效率性 提高에 있으며, 單期的 性格을 갖고 있고, 기능부서 관리자의 책임하에 이루어진다.

5) 各 次元의 戰略에 있어 마아케팅의 역할

〈表 1〉은 마아케팅기능이 각 차원의 전략에서 담당하는 역할을 요약하고 있다. 企業次元에서 마아케팅은 최적의 사업기회를 찾고, 각 사업에 대한 적정의 자원배분을 결정하는데 필요한 중요한 정보를 제공하며, 企業이 기존사업과 신규사업간에 적절한 조화를 이룰 수 있도록 중요한 역할을 수행한다(Day와 Wensley 1983).

〈表 1〉 각 차원의 전략에 있어 마아케팅의 역할

조직 차원	마아케팅 역할	공식 명칭
기 업	새로운 사업기회 및 환경위협에 관한 정보제공, 사업별 성장성, 매력성 평가, 사업포트폴리오 평가	기업차원 마아케팅 전략(성장전략)
사 업 단 위	고객 및 경쟁자 정보, 목표시장 선정, 경쟁적 우위 확보	전략적 마아케팅(경쟁전략)
기 능 부 서	경쟁적 우위 확보에 필요한 마아케팅 프로그램의 수립과 집행	마아케팅 관리(관리전략)

事業次元戰略들의 目標가 競爭的 優位의 確保에 있다고 할 때, 差別的, 競爭的 優位의 構築을 위해서 市場과 競爭者들에 대한 철저한 이해가 매우 중요한 전략요소가 된다. 마아케팅은 企業과 市場과 競爭者間의 競争을 오가며 활동을 한다. 이런 까닭에 마아케팅은 어디에서, 어떻게 경쟁을 할 것인가를 결정하는데 매우 중요한 역할을 담당하게 된다.

部署次元의 마아케팅전략은 원칙적으로 事業次元의 마아케팅전략을 현실화시키기 위한 마아케팅프로그램의 효율적 수행을 목표로 한다. 이런 의미에서 부서차원의 마아케팅전략은 전통적으로 마아케팅관리라고 불리우던 것과 同意語라고 할 수 있다. Jain(1985)은 마아케팅관리란 시장설정이나 경쟁적 위치를 주어진 것으로 간주하고, 그러한 제약 속에서 마아케팅믹스를 최적화하는 방법을 탐색하는 것이라고 한 바 있다.

분명히 마아케팅전략은 모든 차원의 전략에 있어서 중요한 요소가 되고 있다. 그러므로

기능부서 차원의 마아케팅 전략의 중요성이 과소평가되어서는 곤란하지만 마아케팅 연구자들은企業 및 事業次元의 마아케팅 전략에 좀 더 많은 관심을 가질 필요가 있다.

2. 戰略研究의 개념들

전통적으로 戰略研究에는 두 극단적인 개념들(the research paradigms)이 사용되어 왔다. 하나는 個別論的 概念의 틀(the situational art paradigm)이고, 다른 하나는 普遍的 法則의 개념들(the universal law paradigm)이다. 個別論의 개념들은 한 企業에 적합한 전략이란 그 기업이 처한 독특한 환경의 산물이므로 다른 기업들에게 일반화할 수 없다고 주장한다 (Andrews 1980; Buzzell과 Wiersema 1981; Uyterhoeven, Ackerman 그리고 Rosenblum 1973). 이 견해에 따르면 戰略이란 “환경적 기회와 위협, 내부의 강점과 약점, 그리고 경영자 가치관의 예술적 배합”이다(Hambrick 1983c p. 213). 이 개념들을 수용한 연구들은 사례연구방법을 사용하여, 특정기업 지향성을 갖는다. 하바드 경영대학원의 초기 연구들이 이러한 연구전통의 대표적인 예가 된다.

한편 보편적 법칙의 개념들은 기업들의 구체적 상황에 관계없이 모든 기업에 적용될 수 있는 일련의 보편적 전략이 있다는 입장을 취한다(Lubatkin과 Pitts 1983). 이 접근법은 종종 연구자들로 하여금 異質的 單位들을 동일한 분석에 포함시키는 “Pooling”的 문제를 초래한다(Anderson과 Paine 1978; Hatten, Schendel과 Cooper 1978). 이러한 접근법의 예는 “市場占有率의 法則”(Buzzell, Gale과 Sultan 1975)과 “累積經驗曲線”(BCG 1972)을 주창한 연구들에서 볼 수 있다. 대부분의 PIMS 연구들이 이에 속한다.

이상에서 설명한 두 개념들은 企業의 戰略的 行動의 이해에 많은 기여를 했지만 個別論의 개념들은 一般化能力이 결여되어 있고, 普遍的 法則의 개념들은 설명의 정교성이 약하다는 비판을 받아 왔다. 이러한 비판으로 인해 소위 중간적 입장을 취하는 中位論의 개념들(the mid-range paradigm)이 도입되었다(Day와 Wensley 1983). 中立論의 개념들은 적절한 전략이란 제한된 범위내에서 공통적으로 작용하는 특수한 상황들에 의해 결정된다는 입장을 취한다. 이런 의미에서 中位論은 狀況理論(the contingency theory)이라고도 한다.

中位論(the mid-range theory)의 요점은 일정한 범위내에서만 적용가능한 유용한 지식이 있다는 것이며, 이러한 개념들의 수용이 여러 학자들에 의해 강조된 바 있다(Day와 Wensely 1983; Hofer 1975; Hambrick, Macmillan과 Day 1982). 그럼에도 대부분의 최근 연구들은 개별 상황변수와 성과간의 관계 또는 다양한 전략변수와 기업성과간의 관계에 집중되어 있으며, 中位論의 개발에 전제가 되는 狀況變數의 탐색에는 별로 진전이 없는 상태이다.

3. 狀況次元과 마아케팅 課業環境

Ginsberg와 Venkatraman(1985)은 企業 또는 事業戰略의 모든 이론은 본질적으로 contingency-based이어야 한다고 주장하였다. Webster International Dictionary(3판)은 “Contingency”를 “어떤 일이 일어날 수도 있고, 일어나지 않을 수도 있는 조건”이라고 정의하고 있다. Nichol(1981) 역시 戰略的 狀況變數들은 전략의 적절성에 영향을 주는 요인들이라고 하였으며, Durand와 Gur-Arie(1981)는 狀況變數들은 獨立變數와 從屬變數 간의 관계의 형태나 강도에 영향을 준다고 하였다. 이로 미루어 戰略研究에 있어서 狀況變數에 대한 究明은 매우 중요한 단계가 된다.

狀況論의 接近法을 적용함에 있어서 가장 문제가 되는 점은 수많은 상황변수들 중에서 어떻게 소수의 적절한 변수를 찾아내느냐 하는 점인데 다행히 조직이론가들(Bourgeois 1980; Duncan 1972)과 마아케팅학자들(Kotler 1984)이 상황변수들의 분류기준(taxonomies)을 마련함으로써 보다 용이하게 되었다. 이들은 環境을 總體的 環境(the general environment)과 課業環境(the task environment)으로 분류하였다. 總體的 環境은 企業次元戰略에 가장 직접적으로 영향을 미치는 광범한 거시적 환경요소로서 경제적, 인구통계적, 정치 및 사회적 환경 등을 포함한다. 한편 課業環境은 事業次元戰略에 직접적으로 영향을 미치는 것들로서 顧客, 競爭狀況, 供給業者 및 流通構造 등을 포함하지만 흔히 3C로 알려진 顧客(customers), 競爭(competition), 그리고 企業自體(corporation)가 대표적 요소로 지적되고 있다(Jain 1985).

1) 市場特性(Market characteristics)

事業次元戰略의 주요 狀況變數의 하나인 顧客은 곧 市場을 의미한다. 마아케팅의 전통적 개념들은 거의 전적으로 ‘소비자지향’을 강조해 왔으며(Howard 1983), 市場의 特性은 마아케팅戰略의 중요한 환경변수로서 인식되어 왔다(Day와 Wensley 1983; Weitz 1985). 일단의 이론가들은 製品壽命週期(product life cycle) 단계별로 독특한 전략이 존재한다고 주장하면서 제품수명주기를 시장의 가장 중요한 특성으로 간주하였다(Day 1981; Hofer 1975; Levitt 1965; Porter 1980; Rink와 Swan 1979). 戰略開發의 기초로서 PLC의 가치에 관하여는 비판도 많았고(Dhalla와 Yuspeh 1976), 연구결과도 PLC단계가 事業次元戰略의 주요 決定因子라는 일관성 있는 결론을 얻어내지는 못하였다(Anderson과 Zeithaml 1984; Hambrick, Macmillan과 Day 1982; Thorelli와 Burnett 1981). 그럼에도 PLC단계를 가르는 핵심변수인 市場成長率은 마아케팅전략 또는 전략계획모델의 중요한 변수로 인식되어 왔다(Abell과 Hammond 1979; Woo 1983; Woo와 Cooper 1982).

市場의 規模는 한 시장의 매력을 결정하는 중요한 변수중의 하나이다(Abell과 Hammond 1979). 규모가 큰 시장일수록 더 매력적이며, 그렇기 때문에 큰 시장은 더 많은 경쟁자를 끌어들이게 된다. 이러한 조건만으로도 시장의 규모가 마아케팅전략의 결정에 중요한 작용을 하리라는 것은 쉽게 짐작이 간다. 그러나 지금까지 시장의 규모와 마아케팅전략간의 관계에 관한 실증적 연구는 알려진 것이 없다.

市場의 異/同質性은 또하나의 중요한 시장특성으로 고려된다(Biggadike 1981; Miller와 Friesen 1983; Varadarajan과 Dillon 1982). 시장의 異/同質性은 동일시장내 고객들이 제품 구매에서 보이는 기대 또는 선호의 다양성정도를 의미한다. 市場細分化理論은 시장의 이질성/동질성이 전략결정의 중요한 전제가 됨을 시사하고 있다.

Alderson(1965)은 시장이란 본질적으로 이질적이며, 동질적 시장은 역동적이지 못한 것이라고 가정했다. Biggadike(1981)은 시장의 이질성은 시장의 進化와 함께 시간의 흐름에 따라 증가한다고 주장했다. Abell(1980) 역시 시장의 진화가 시장의 異/同質性과 관계가 있음을 주장했다. 이들에 따르면, 시장진화의 초기에는 소비자들이 하나의 단순한 문제에 대한 해결을 추구하지만 시간의 경과에 따라 자신의 욕구에 대한 체계적 이해를 발전시켜 다양한 선호를 형성하게 된다는 것이다. 경쟁전략에 대한 시장의 이/동질성의 영향이 아직 까지는 충분히 연구되지 못한 상태지만 시장세분화전략의 기초개념을 제공해오고 있다 (Smith 1956).

일부 학자들은 市場의 分散/集中度를 시장의 중요한 특성으로 보고 있다(Biggadike 1981; Burke 1984; Buzzell, Gale과 Sultan 1975; Porter 1980). 市場分散・集中度(fragmentation)는 구매량의 측면에서 고객들의 규모분포를 나타낸다. Porter(1980)에 따르면 시장이 집중되어 있을 경우에는 구매자의 교섭력이 커지고 요구조건도 달라지며, 구매자가 분산되어 있을 경우에는 기업의 전략에 있어 선택의 폭이 넓어진다. Buzzell, Gale 그리고 Sultan(1975)은 PIMS연구를 통해서 집중된 시장보다 분산된 시장에서 기업의 ROI가 더 높다는 사실을 발견한 바 있다. 이것은 집중시장의 강한 교섭력 때문에 나타난 결과라고 볼 수가 있을 것이다.

2) 產業特性(Industry characteristics)

위에서 競爭이 事業次元戰略과 직접 관계된 중요한 課業環境要素로 지적이 되었지만 경쟁을 포함한 產業特性은 오랫동안 產業組織經濟學者들(industrial organization economists)이 관심을 가져온 테마가 되어 왔고(Scherer 1980), 마아케팅의 교환기능에도 심대한 영향을 주고 있다(Weitz 1985). 마아케팅학자들이 전통적으로 산업특성을 무시해 왔으나 최근

경쟁 활동 또는 마아케팅 전략의 주요 결정인자로서 산업내 경쟁 또는 경쟁 강도를 인식하기 시작했다(Alderson 1957, 1965; Biggadike 1981; Day와 Wensley 1983; Kotler 1984; Oxenfeldt와 Moore 1978; Weitz 1985).

Alderson(1957, 1965)은 일찍이 경쟁과 마아케팅 전략간의 관계에 관한 많은 명제들을 도출하였다. Alderson에 따르면 경쟁은 타회사들에 대해 차별적 우위를 얻기 위한 품부림이며, 마아케팅에 혁신을 불러 일으키는 근본적인 힘이 된다. Oxenfeldt와 Moore(1978)는 마아케팅 관리자들이 이미 소비자 중심의 전략에서 경쟁지향적 자세로 전환을 시작했다고 선언을 했으며, Kotler(1984)는 시장의 진화(the evolution of markets)는 구매자들에게 제공할 새로운 편익(benefits)을 들고 나오는 경쟁자들의 역사라고 하였다. 이들의 견해를 종합하면, 한 산업내에서의 경쟁 혹은 경쟁 강도가 기업 행위 내지 마아케팅 전략을 결정하는 매우 중요한 산업 특성이라는 것이다.

많은 산업 조직 경제학자들은 경쟁자들의 수, 집중도 및 시장 참입 장벽과 같은 구조적 변수들이 한 산업내의 경쟁 강도를 결정한다고 믿고 있다(Scherer 1980). Porter(1980)는 한 산업내의 경쟁 강도를 측정하기 위해 사용될 수 있는 여러 가지 변수들을 제시하기도 하였지만 지금까지 마아케팅 및 경영 전략 연구자들에 의해 실증적 연구에 사용되었던 주요 산업 특성 변수들은 다음과 같다: (1) 경쟁자들의 수(Burke 1984; Hambrick 1983; Woo 1983; Woo와 Cooper 1982), (2) 경쟁자들의 규모 분포(Burke 1984; Gale 1972; Hambrick 1983; Woo 1983; Woo와 Cooper 1982), (3) 산업에서의 이동 장벽(Burke 1984; Porter 1976; Yip 1980).

3) 企業特性(the characteristics of corporation)

戰略의 適切性은 기업의 특성에 의해서도 좌우된다(Abell 1978). 產業特性과 市場特性以外的 狀況變數라고 한다면 企業特性은 內的 狀況變數로서 대안적 전략들을 추구할 수 있는 기업의 능력을 반영한다(Abell 1978; Hofer 1975; Pfeffer와 Salancik 1978).

전략 결정에 고려되어야 할 企業特性으로 Abell(1978)은 기업의 규모, 다각화 정도, 자원 및 기술, 그리고 목적/목표의 네 가지 변수를 언급했고, Hofer(1975)는 시장 점유율, 공장 및 시설의 노후화 정도, 노동 집약도, 고객 집중도, 제품의 품질 등 다양한 변수들을 열거하였다. 한편 PIMS database를 이용한 연구들은 대부분 시장 점유율과 다각화 정도를 주로 다루었다.

市場占有 率은 企業變數 中에서도 가장 자주 언급되고, 많이 연구되어진 변수이다. BCG 가 경험곡선을 소개하고(1968), PIMS 연구들이 시장 점유율이 수익성을 좌우한다는 것을 밝힌 아래(Schoeffler, Buzzell과 Heany 1974), 시장 점유율은 마아케팅과 전략적 경영 연구에

서 가장 관심을 끄는 주제중의 하나가 되었으며, 강력한 비판에도 불구하고 가장 중요한 상황변수의 하나로 널리 인식이 되었다(Hamermesh, Anderson과 Harris 1978; Kotler 1984; Woo 1983; Woo와 Cooper 1982). 시장점유율은 일반적으로 그 기업의 비용구조와 능력을 나타난다. 그래서 시장점유율은 종종 기업규모에 대한 대리지표(the surrogate)로 사용되기도 하였다.

企業規模는 Abell(1978)이 전략의 적절성, 결과적으로 전략의 성과를 결정하는 4가지 변수 가운데 하나로 고려했던 변수이다. 그러나 기업규모는 실증적 연구에서는 별로 등장하지 않는다. Buzzell(1981)과 Datta(1979)가 기업규모를 상황변수로 사용했지만 Buzzell은 시장점유율을 기업규모의 지표로 대신하였다.

多角化程度는 企業의 또 다른 중요한 특성이 된다. 多角化程度는 한 企業이 참여하고 있는 事業의 수에 의해 측정된다. 복수의 사업을 영위하는 기업들은 단일 사업을 하는 기업에 비해 두가지 이유에서 상이한 전략을 필요로 한다. 첫째, 사업포트폴리오 이론에 따라 다각화된 기업은 각 SBU에 상이한 전략목표를 부여 할 가능성이 있다. 전략적 목표가 다를 경우 다른 전략이 구사되어야 함은 당연한 일이다(Schendel과 Patten 1978). 둘째, 다각화된 기업들은 규모의 경제나 자원, 생산 및 마아케팅 상의 승수효과(synergy effects), R&D 결과의 공동이용 등 많은 경쟁적 잇점을 갖고 있다(Schoeffler, Buzzell과 Heany 1974; Woo 1983). 이러한 경쟁적 잇점때문에 다각화된 기업들은 단일사업에 전념하는 기업들과 다른 전략적 선택을 할 수가 있다. Newman(1978)은 동일한 시장에서 동일한 목적을 가지고 경쟁하는 기업들일지라도 그들이 유사한 기업자산을 갖고 있지 않는 한 동일한 전략을 선택할 수는 없을 것이라고 주장했다. Harrigan(1980)과 Porter(1976)도 시너지 창출을 목적으로 하는 내적인 관계 때문에 일률적인 전략의 적용은 어렵다고 하였다. 이러한 주장들은 多角化程度가 事業戰略決定에 중요한 상황변수가 됨을 확인하는 것이다.

4. 事業次元의 마아케팅戰略

事業次元의 마아케팅전략은 경쟁적 우위(competitive advantages)의 구축을 목표로 한다 (Anderson 1982; Bourgeois 1980; Hofer와 Schendel 1978; Vancil과 Lorange 1975; Weitz와 Wensley 1984). 그러므로 競爭的 優位를 확보하기 위해 동원되는 모든 마아케팅활동이나 수단이 바로 事業次元의 마아케팅전략이 된다.

事業戰略研究者들이 제시한 競爭的 優位 창출을 위한 기본적 전략들을 보면 크게 두가지 범주로 구분된다 : (1) 市場範圍戰略과 (2) 差別化戰略(Hall 1980; Levitt 1980; Porter 1980; Smith 1956). 연구자들이 약간 다른 용어들과 분류방법을 사용하고 있으나 내용에서는 차

이가 없다. 예를 들면, Smith(1956)는 시장세분화와 제품차별화를 마아케팅전략의 기본으로 삼았으며, Levitt(1980)는 중요한 경쟁전략으로 다양한 차별화를, 그리고 Hall(1980)은 차별화와 저원가전략을 주장하였다. 잘알려진 것처럼 Porter(1980)는 세가지 기본전략, 즉 저원가선도전략, 차별화전략, 그리고 집중전략을 제시하였다. 위에서 말한 시장세분화전략과 집중전략은 결국 시장범위전략에 속하며, 저원가전략은 차별화전략에 포함될 수 있다.

1) 市場範圍戰略(Market scope strategy)

市場範圍戰略은 한 기업의 市場活動을 위한 최종범위를 결정하는 것이다. 어떤 기업은 좁은 시장에 집중하고, 다른 기업은 넓은 시장을 추구한다. 시장범위전략은 두가지 차원, 즉 地理的 市場範圍와 細分市場範圍에 의해서 분류된다.

(1) 地理的 市場範圍. 지리적 시장범위는 한 기업이 사업을 하는 지역을 의미한다. 모든 기업은 가용자원(available resources)에 의해 제약을 받는다. 보다 넓은 시장범위전략은 그 만큼 많은 자원을 필요로 하기 때문에 기업들은 交換體系(the exchange system)내에 존재하는 시장기회와 그들의 資源 및 能力에 근거하여 지리적 시장범위전략을 선택할 것이다. 일반적으로 대기업은 보다 넓은 지리적 시장을 선택할 것으로 기대되며, 중소기업들은 좁은 지역시장에 그들의 노력을 집중시킬 것이다.

지리적 시장범위에 관하여 수행된 실증적 연구는 별로 많지 않으나 Dess와 Davis(1982), 그리고 Woo(1983)는 소규모기업들은 좁은 지역시장에 집중해야 한다고 주장했다. 반면 Levitt(1983)는 규모에 관계없이 범세계적 시장확대가 필요하다고 강조하였다. Hirsch와 Lev(1973)은 시장의 지리적 다각화가 그 기업의 매출을 안정시켜 줌으로 매우 중요하다고 하였다.

(2) 細分市場範圍. 세분시장범위전략은 시장의 고객들이 異質의이며, 市場提供物(market offerings)에 대해 유사한 반응을 보이는 집단을 분류해 낼 수 있다는 가정에서 출발한다 (Smith 1956). Smith(1956)는 동질성의 결여를 초래하는 원인으로 다른 판습, 다양성에 대한 추구, 배타적 욕구 또는 고객욕구의 본질적 차이 등을 언급했다. 최근의 마아케팅문헌들은 고객이 추구하는 편익(benefits)과 製品購買 및 使用行動과 같은 다양한 마아케팅 자극에 대한 고객들의 반응을 세분화의 근거로서 선호하고 있음을 보여주고 있다(Wind 1978).

顧客細分化는 오랫동안 핵심적인 마아케팅전략의 하나로 간주되어 왔다(Wind 1978). 마아케팅 교과서들은 일반적으로 세가지 시장세분전략을 제시하고 있다: (1) 하나의 시장제 공물(a market offering)로 전체시장에 소구함으로써 세분시장의 차이를 무시해 버리는 대량 마아케팅전략, (2) 선택된 다수의 세분시장에서 事業을 하면서 각 세분시장에 각기

다른 제공물을 공급하는 복수 세분시장 전략, 그리고 (3) 대규모시장에서 낮은 시장점유율로 만족하기보다 소수의 세분시장에서 높은 점유율을 확보하려는 집중전략(focus strategy).

최근의 마아케팅문현들은 대부분이 복수세분시장 또는 집중전략을 강조하고 있으며(Arbeit 1982; Kotler 1984), Porter(1980) 역시 집중전략을 차별화 전략 및 저원가 전략과 함께 기본적 전략의 하나로 제시하고 있다. 하지만 Levitt(1983)만은 표준화된 제품과 저원가에 기초한 대량마아케팅 전략을 강조하고 있다. 이들 이론가들은 많은 실생활의 예를 들고 있지만 각기 다른 세분화전략의 상대적 효과에 대한 실증적 연구는 별로 없고, 지금까지의 대부분 연구들은 세분화 절차 내지 세분화 기준에 집중되어 왔다(Asseal과 Roscoe 1976; Doyle과 Saunders 1985; MacLachlan과 Johansson 1981; Shapiro와 Bonoma 1984; Wind 1978; Wind과 Cardozo 1974).

2) 差別化戰略(Differentiation Strategy)

差別化戰略은 강력한 시장 지위를 확립하기 위하여 差別的 優位(differential advantages)를 추구하는 것이다(Alderson 1965; Smith 1956). 그러므로 差別化戰略들은 어떤 독특하고도 소비자에게 의미있는 것을 개발하기 위한 활동들로 구성된다. 차별화전략은 전통적으로 한 기업의 제품을 집중적인 광고나 촉진물을 통해서 경쟁자의 제품과 차별화시키려는 촉진 노력에 집중되어 왔다(Hall 1980; Hambrick 1936; Pride과 Ferrell 1980; Smith 1956).

그러나 Alderson(1965), Levitt(1980), 그리고 Porter(1980)는 차별화의 개념을 한 기업의 제공물을 모든 다른 경쟁자들의 그것과 차별화시킬 수 있는 모든 방법들을 포함하도록 확대시켰다. Levitt(1980)과 Porter(1980)에 따르면 기업은 독특하고 중요한 또는 고객에게 의미있는 “어떤 것”을 도입함으로써 그 기업의 경쟁자들로부터 자신을 차별화할 수 있다. Alderson(1965)은 차별적 우위 추구를 위한 6개 축면으로 (1) 시장세분화, (2) 소구점의 선택, (3) 유통, (4) 제품개선, (5) 공정개선, 그리고 (6) 제품혁신을 지적하였다. 이 연구들은 차별화전략이 여러가지 형태를 취할 수 있음을 지적하면서 동시에 차별화전략의 핵심은 제품/서비스에 의한 차별화와 가격/원가에 의한 차별화에 있음을 보여주고 있다.

(1) 製品/서비스에 의한 差別化. 製品은 가장 중요한 마아케팅 변수이다(Corey 1975; Kotler 1984). 이러한 중요성 때문에 製品/서비스 差別化는 경쟁전략의 가장 효과적인 기초를 제공할 수 있다(Levitt 1980; Kotrba 1966; Phillips, Chang과 Buzzell 1983; Porter 1980; Smith 1956). 제품/서비스에 의한 차별화는 고객의 로얄티를 창출하고, 가격에 대한 탄력성을 낮춤으로써 경쟁자들, 특히 低原價競爭者로 부터 자신을 보호할 수 있다(Porter 1980).

企業은 좀 더 많은, 그리고 효율적인 제품 R&D, 제품라인의 폭, 제품의 품질, 신제품 개발 및 제품혁신에 의해서 제품차별화를 실현할 수가 있을 것이다(Anderson과 Zeithaml 1984; Buzzell, Gale과 Sultan 1975; Datta 1979; Galbraith와 Schendel 1983; Hambrick 1983 a, b; Hambrick, MacMillan과 Day 1982; Hamermesh, Anderson과 Harris 1978; MacMillan, Hambrick과 Day 1982; Phillips, Chang과 Buzzell 1983; Schoeffler, Buzzell과 Heany 1974; Varadarajan과 Dillon 1981; Woo 1983; Woo와 Cooper 1982).

우수한 품질의 제품은 가장 중요한 성공요인으로 생각되어 왔다(Data 1979; Hall 1980; Buzzell 1980; Phillips, Chang과 Buzzell 1983; Porter 1980). Hall(1980)은 받아들일 만한 비용구조와 가격으로 최상의 제품을 만드는 것이 성공전략들 가운데 하나라고 주장했으며, Porter(1980)는 저원가전략에 대응할 수 있는 전략이 바로 품질에 의한 차별화라고 하였다. Buzzell(1983)은 최고 품질을 달성하는 것이 반드시 상대적으로 높은 직접비용이나 또는 마아케팅 비용을 초래하는 것은 아니라고 하였다.

제품라인의 폭도 제품차별화의 한 원천이 된다. 기업은 고객이 한번에 구매를 다 할 수 있도록 전종목의 제품을 생산하거나(Biggadike 1977), 또는 고도의 효율성과 저원가주도를 목표로 특정계열의 제품을 집중적으로 생산할 수도 있다(Porter 1980). PIMS 연구들은 전반적으로 낮은 시장점유율 기업들은 좁은 제품라인에 집중하는 전략을 써야 한다고 제언하고 있으나 연구결과들을 보면 PLC단계에 따라 다른 결과를 보여주고 있다.

(2) 價格/原價에 따른 차별화. 근래에 와서 非價格側面(non-price considerations)이 소비자들에게 점점 더 중요한 요소가 되고 있긴 하지만 가격은 여전히 구매행동의 결정요소로 남아 있으며, 따라서 마아케팅전략의 핵심요소가 된다(Kotler 1984). 한 기업은 우수한 품질의 제품으로 고가격전략을 채택하거나 저원가선도를 이룩함으로써 저가격 전략을 쓸 수가 있다(Datta 1979; Anderson과 Zeithaml 1984; Buzzell, Gale과 Sultan 1975; Galbraith와 Schendel 1983; Hambrick 1983; Hambrick, MacMillan과 Day 1982; MacMillan, Hambrick과 Day 1982; Woo 1983; Wook and Cooper 1982). 일반적으로 高價格戰略은 단위당 매출의 수익성을 높이려는 시도이며, 低價戰略은 매출량이나 시장점유율 증대를 목표로 하는 전략이다. PIMS 연구들에 따르면 높은 시장점유율을 가진 기업들은 경험곡선의 低原價假定에도 불구하고 高價格을 부과하는 것으로 나타났다. 또한 成熟市場에서의 價格이 成長市場에서의 價格보다 낮게 결정되는 경향도 나타났다.

價格差別化는 오랫동안 중요한 경쟁전략수단으로 사용되어 왔으나(Kotler 1984), 低原價 또는 高品質을 수반하지 않는 한 價格差別化의 戰略的效果는 기대하기 힘들다. 價格戰略은

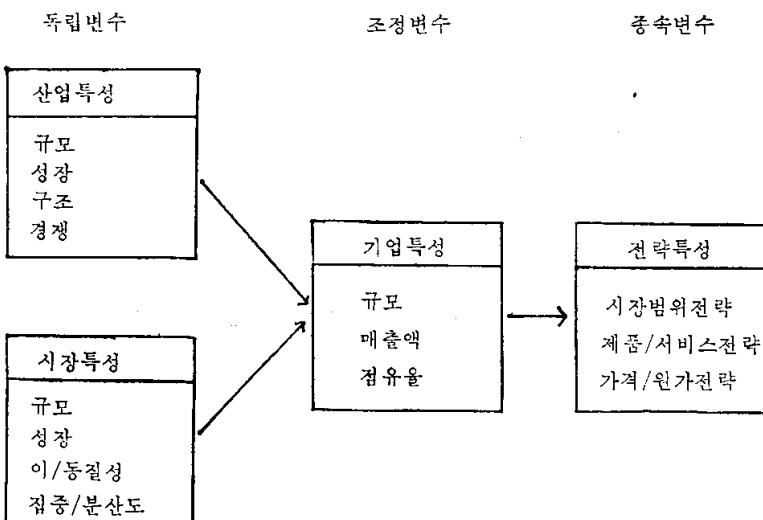
競爭者에 의해서 가장 손쉽게 모방될 수 있는 것이다. 그러므로 단순한 가격차이가 중요한 것이 아니라 경쟁자가 쉽사리 모방할 수 없는 본질적 우위를 기초로 할 때만 가격전략은 성공할 수 있을 것이다(Buzzell과 Wiersema 1981; Robinson과 Fornell 1985).

기업들은 여타의 마아케팅 변수, 즉 축진활동과 유통전략을 통해서도 차별적 우위를 달성할 수가 있을 것이다. 그러나 본 연구에서는 製品/서비스 戰略 및 價格/原價 戰略에 관심의 초점을 맞추기 위해서 여타의 변수에 대해서는 생략을 하였다.

II. 研究方法

1. 事業次元 마아케팅戰略의 概念的 模型

문헌고찰에 바탕을 두고 구성해본 事業次元 마아케팅 전략의 概念的 模型이 <圖 1>에 제시되어 있다. 본 연구는 事業次元의 마아케팅戰略을 市場範圍戰略, 製品/서비스 戰略, 그리고 價格/原價 戰略으로 국한시켰다. 이러한 전략요소들은 모든 企業과 모든 狀況下에서 존재하고 또 필요한 것들이며, 단지 狀況에 따라 그 重要度가 달리 평가될 뿐이라는 가정을 하고 있다. 이러한 戰略要素의 重要度와 직접관계를 갖는 독립변수로서 다양한 產業特性들과 市場特性들이 제시되었다. 企業特性을 交換體系(the exchange system)의 양측면인 산업특성이나 시장특성과 같은 수준의 독립변수로 취급한 선행연구들과 달리 본 연구모형은 기업특성을 交換體系와 戰略과의 關係類型에 변화를 일으키는 調整變數(moderator



<圖 1> 事業次元 마아케팅전략의 概念的 模型

variables)로 보고 있다.

2. 研究에 포함된 變數

〈表 2〉는 연구에 포함된 변수들과 구체적 측정방법들을 제시하고 있다.

앞서의 문헌고찰을 통해서 밝혀진 변수들 가운데서 산업특성으로서는 산업규모, 산업성장도, 산업구조 및 경쟁도를 포함시켰으며, 시장특성으로서는 시장규모, 시장성장율, 이/동질성 그리고 분산/집중도가 포함되었다. 기업규모, 매출액규모, 시장점유율 세변수가 기업특성으로 설정되었으며, 마아케팅전략으로서는 시장범위전략, 제품/서비스전략, 그리고 가격/원가전략에 국한하였다. 각 변수들에 대해서는 대체로 하나 이상의 구체적 측정방법

〈表 2〉 연구에 포함된 변수

구 성 개 념	차 원	측 정 (약자)
산업 특성	산업 규모	참여기업 수(INSIZ 1) 산업 고용 규모(INSIZ 2)
	산업 성장도	참여기업 수의 증가(INGROW)
	산업 구조	시장 참여 장애(ENTRY) 매출집 중도(ICR)
	경쟁도	대기업의 수(AFSIZ) 경쟁 강도(INCONP) 수입품과의 경쟁(IMPORT)
시장 특성	시장 규모	산업 총매출액(MASIZ)
	시장 성장률	매출액 증가율(MAGROW)
	이/동질성	신규고객 증가(NWBYER)
	분산/집중도	시장의 이질성(MAHET) 시장의 분산도(MAFRAG)
기업 특성	기업 규모	종업원 수(COSIZ)
	매출액 규모	매출액(COSALE)
	시장점유율	시장점유율(COMS)
마아케팅전략	시장 범위전략	지리적 시장범위(GEOMA) 세분시장범위(FOCUS)
	제품/서비스전략	제품라인의 폭(BRODLIN) 제품특화(SPECPRO) 신제품개발(NEWPRO) 품질수준(PROQUL) 탁월한 서비스(XLSERV) 신속한 배송(QKSERV)
	가격/원가전략	저가격전략(PRICE 1) 가격변화대응(PRICE 2) 저원가 주도(COST)

들을 제시하고 있다.

3. 研究設計

이 연구는 미국 전역에서 무선적으로 추출된 미국기업들로 부터 수집된 일차자료들을 이용하도록 설계되었다. 표집계획, 자료수집방법 및 자료처리방법은 다음과 같다.

1) 標集計劃

표집계획은 연구대상으로 특정 조건을 만족시키는 기업들만이 포함되도록 설계되었다. 구체적인 표집기준과 표집방법은 다음과 같다.

- (1) 事業次元戰略에 대한 企業次元戰略의 영향을 통제하기 위하여 각 표집단위는 하나의 사업에만 참여하는 기업이어야 한다.
- (2) 戰略決定에 대한 응답자의 직접 참여를 보장하기 위하여 각 표집단위는 독립적 의사 결정단위이어야 한다. *바꾸어 말하면 각 표본단위는 그 단위를 책임지는 사장 또는 회장이 있어야 한다.
- (3) 표본기업들은 20인 이상의 상시종업원을 고용하고 있어야 한다. 이 기준은 기존의 sampling frame을 이용하기 위해서 필요할 뿐만 아니라 이용가능한 2차자료와 본 연구 결과를 비교할 수 있도록 하기 위함이다.

이상과 같은 표집기준을 만족시키는 표본을 추출하기 위해서 사용된 구체적 절차는 다음과 같다.

- (1) 표본추출을 위한 sampling frame으로 The Standard & Poor's Register of Corporations 가 사용되었다.
- (2) The Standard & Poor's Register of Corporations의 매 다섯번째 페이지에 실려있는 기업들 중에서 상기 조건들을 충족시킨 모든 기업들을 표본크기가 600이 될 때까지 계속 해서 추출하는 방법을 사용하였다.

2) 設問紙設計

설문지는 응답자가 자신들의 기업과 처한 상황에 대해 필요한 정보를 제공할 수 있도록 설계되었다. 설문지는 선행 전략연구들에서 사용된 것들과 유사한 다양한 5점 척도로 구성되었다. 설문지는 응답자에게 객관적인 자료나 社內秘에 속하는 구체적 수치를 요구하는 대신에 5점척도 상의 위치를 지적하게 함으로써 의사결정자의 지각에 의존하는 방식을택하였다.

설문지는 다음 세 부분으로 구성되었다.

- (1) 지난 5년간의 관련산업, 시장, 그리고 기업특성들에 관한 일반의 질문들
- (2) 지난 5년간의 해당기업의 시장범위전략, 제품/서비스전략, 그리고 가격/원가전략에

관한 일련의 질문들

(3) 향후 5년동안에 예상되는 산업, 시장 및 기업상황에서의 변화 및 대응 마아케팅전략
위 세부분 중에서 변화에 대한 예측부분은 본 연구에서는 분석을 생략하였다. 설문지가
작성된 후 두차례에 걸친 사전조사를 통해서 수정을 하였다.

3) 資料收集方法 및 回收率

자료수집을 위해서 우편조사가 다음과 같은 방법으로 수행되었다.

- (1) 설문지가 우송되기 전에 표본기업의 최고경영자에게 조사예고 및 협조를 요청하는
서신을 보냈다.
- (2) 일주일 후 최고경영자에게 자신과 함께 설문지를 우송하였다. 반송우표가 붙은 반송
용 봉투도 동봉하였다.
- (3) 설문지를 발송하고 3주가 지난 뒤에 그때까지 응답을 하지 않은 모든 대상기업들에게
제 협조를 상기시키기 위한 공문과 설문지를 추가로 함께 발송하였다.

600개의 표본기업들에게 사전예고편지(a prenotification letter)를 보낸 결과 13개의 기업이
배달불능 또는 수취거절을 하였기 때문에 실제로 587개 기업에 설문지가 우송되었다. 3주
내에 응답을 해온 기업은 139개 이었으며(응답율 24%), 협조상기공문(a follow-up letter)
을 보낸 후의 최종 응답율은 33%로서 193개 기업에 달하였다.

응답한 기업들은 4단위 표준산업분류 코드로 볼 때 전체의 31.7%에 해당하는 137개의 4
단위 SIC을 포함하였다. 2단위 SIC 제조업코드에 따르면 표본은 20개의 2단위 SIC 중 19개
를 포함하며, 43%가 SIC 33에서 SIC 36 사이에 분포되어 있다. 이 분야는 주로 금속 및
기계공업에 해당한다. 표본기업들의 규모분포를 종업원규모로 보면 22인에서 9,000명 사이
에 편저 있다. 100명 미만의 종업원을 가진 기업들이 약 35%, 100~499명이 46%, 그리고
500명 이상을 고용하고 있는 기업은 전체의 약 19%이다. 기업 규모면에서 본다면 응답기업
들과 무응답기업들 간에는 의미있는 차이가 없다. 응답자들의 직위는 최고경영자(CEO) 또
는 소유주가 약 80%, 부사장이 6%, 그리고 마아케팅관리자, 전략계획책임자, 마아케팅연
구개발책임자가 합하여 약 12%가 된다.

4) 資料分析과 分析模型

2단계의 자료분석이 실시되었다. 일단계에서는 자료의 구조를 파악하기 위한 요인분석과
상관관계분석, 빈도 및 평균 등과 같은 기술적 통계분석이 이루어졌다. 2단계의 분석은 연
구목적에 답하기 위하여 사업차원 마아케팅전략의 개념적 모형을 검증하기 위한 것이었다.
이것은 moderated regression analysis를 이용해서 달성되었다. 이를 위한 분석모형은 다음

과 같다.

(1) 연구문제 1을 위한 분석

연구질문 1은 “시장범위전략, 제품/서비스전략, 그리고 가격/원가전략의 상대적 중요성을 결정짓는 구체적인 산업특성이나 시장특성들은 무엇인가?”이다. 이 의문에 답하기 위해서 다음과 같은 기본적 회귀모델을 이용하여 단계적 회귀분석(a stepwise regression analysis)을 하였다.

$$Y = a + b_1 I_1 + \cdots + b_i I_i + c_1 M_1 + \cdots + c_j M_j$$

여기에서 Y 는 시장범위전략, 제품/서비스전략 또는 가격/원가전략들 중의 하나를 나타내고, I_i 는 산업특성변수를, M_j 는 시장특성변수들을 나타낸다. b_i 와 c_j 는 각 변수들의 기여도를 의미한다.

(2) 연구문제 2를 위한 분석

연구문제 2는 “각 마아케팅전략에 대해 기업특성들은 어떤 관계를 갖고 있는가?”이다. 좀더 구체적으로 말하면 기업특성은 독립변수인가 아니면 조정변수인가에 관심이 있다. 이 의문에 답하기 위해서는 각각의 전략요소에 대해 여러개의 다음과 같은 모델을 개발할 필요가 있다.

$$\textcircled{1} \quad Y = a + b_1 I_1 + \cdots + b_i I_i + c_1 M_1 + \cdots + c_j M_j$$

$$\textcircled{2} \quad Y = a + b_1 I_1 + \cdots + b_i I_i + c_1 M_1 + \cdots + c_j M_j + d_1 F_1 + \cdots + d_k F_k$$

$$\textcircled{3} \quad Y = a + b_1 I_1 + \cdots + b_i I_i + c_1 M_1 + \cdots + c_j M_j + d_1 F_1 + \cdots + d_k F_k +$$

$$e_1 (b_1 I_1 + \cdots + b_i I_i + c_1 M_1 + \cdots + c_j M_j) (d_1 F_1 + \cdots + d_k F_k)$$

모든 변수는 분석(1)에서 언급한 바와 같고 F_i 는 기업특성을 의미한다. 만약 모델 ①과 ② 사이에 어떤 의미있는 차이가 존재한다면 그것은 기업변수가 독립변수임을 의미하고, 모델 ①과 ② 사이에는 차이가 없고, ②와 ③ 사이에서는 차이가 나타난다면 그 것은 기업변수가 조정변수임을 증거하는 것이다.

III. 研究結果

1. 研究問題 1

研究問題 1은 주요 事業次元 마아케팅 戰略變數의 중요도에 영향을 미치는 산업특성이나 시장특성변수가 무엇인가 하는 것이다. 각 전략변수별 영향요소는 다음과 같다.

1) 市場範圍戰略

市場範圍의 선택에 의미있는 영향을 미치는 산업 또는 시장특성은 전혀 발견되지 않았다.

2) 製品/서비스 戰略

製品戰略들은 다른 전략들에 비해 시장특성과 보다 밀접한 관련을 보이고 있다(表 3) 참조). 구체적으로, 製品라인 확대전략은 市場成長速度와 逆의 관계를 보인다. 다시 말하면

〈表 3〉 제품/서비스 전략의 중요성에 영향을 미치는 요인 ($\alpha=0.05$)

제품/서비스 전략	영 향 변 수	R^2
제품라인 확대	시장성 장률 (-.15)	.030
제품특화	시장이 질성 (.18) + 산업 규모 (.14)	.053
신제품개발	산업 규모 (.13)	.021
고품질제품	산업 규모 (.16) + 시장성 장률 (-.15)	.069
신속한 배송 서비스	경쟁 강도 (.20) + 시장참입 장애 (-.15) + 시장이 질성 (-.12) + 시장분산 (.10)	.127
탁월한 서비스	경쟁 강도 (.19)	.044

* 영향변수는 제품/서비스 전략의 중요성에 통계적으로 5% 수준에서 의미있는 영향을 미치는 변수들임.

市場成長速度가 느린 成熟市場에서는 제품라인의 확대가 좀 더 중요시되며, 속도가 빠른 성장시장에서는 좁은 제품라인을 가지고 경쟁을 하는 경향이 있다.

製品特化戰略은 산업 규모가 크고, 市場이 異質的일 때 보다 강조된다. 시장이 동질적이고 산업 규모가 작을 때는 製品特化는 별로 의미가 없다.

新製品開發戰略은 산업 규모가 클수록 강조되며, 여타 상황변수와는 직접 관계가 없다. 高品質製品의 重要性은 산업 규모가 클수록, 그리고 시장성장율이 낮을수록 높아진다.

신속한 配送서비스는 競争이 심하고, 市場에 누구나 비교적 손쉽게 참여할 수 있으며, 시장이 同質의이고, 少數의 購買者가 大量으로 구매하는 것이 아니라 多數의 소규모 고객들로 시장이 구성되어 있을 때 보다 중요하게 작용하는 전략이다. 한편 서비스의 質은 競争이 심 할수록 더욱 중요한 의미를 갖게 된다.

3) 가격/원가전략

低價格戰略은 市場이 보다 同質의일 때 그 중요성이 높아지며, 다른 산업특성이나 시장 특성과는 크게 관계가 없다.

價格對應戰略은 대기업의 수가 많고, 매출은 몇몇 대기업이 과점하고 있으며, 시장진입에 별 어려움이 없는 산업에서 보다 중요시 된다.

低原價先導戰略은 경쟁이 매우 치열한데 시장은 同質의이며, 산업 규모가 작은 경우에 더욱 중요시 된다. 〈表 4〉는 이러한 결과들을 요약하고 있다.

〈表 4〉 가격/원가전략의 중요성에 영향을 미치는 요인

가격/원가전략	영 향 변 수	R^2
저가격	시장이 질성 (-.13)	.024
가격 대응	대기업 수 (.15) + 산업 집중도 (.13) + 시장진입 장애 (-.17)	.079
저원가	경쟁 강도 (.24) + 시장이 질성 (-.19) + 산업 규모 (-.16)	.101

부 시장특성과 산업특성에 의해 그 중요성이 달리 인식되지만 기업의 규모나 시장점유율 등과 같은 기업특성과는 별로 관계가 없다고 할 수 있을 것이다.

〈表 6〉 가격/원가전략에 대한 기업변수의 영향

전략변수 : 저가격전략

Model 1	시장이질성(−.13)	$R^2 = .024$
Model 2	시장이질성(−.13)	$R^2 = .024$
Model 3	시장이질성(−.13)	$R^2 = .024$

전략변수 : 가격대응전략

Model 1	시장이질성(−.19) + 산업규모(−.16) + 경쟁강도(.24)	$R^2 = .101$
Model 2	시장이질성(−.19) + 산업규모(−.16) + 경쟁강도(.24)	$R^2 = .101$
Model 3	시장이질성(−.19) + 산업규모(−.12) + 경쟁강도(.45) + 시장이질성 * 기업매출규모(.05) + 시장이질성 * 기업규모(0.12)	$R^2 = .185$

전략변수 : 저원가전략

Model 1	대기업수(.15) + 산업집중도(.13) + 시장진입장애(−.17)	$R^2 = .079$
Model 2	대기업수(.15) + 산업집중도(.13) + 시장진입장애(−.17)	$R^2 = .079$
Model 3	대기업수(.15) + 산업집중도(.13) + 시장진입장애(−.17)	$R^2 = .079$

3) 價格/原價戰略

價格/原價戰略과 企業特性과의 관계에 관해서 〈表 6〉이 정리하고 있다. 低價格戰略은 企業의 特性과 관계없이 市場의 同質性이 높을수록 중요성이 더해갈 뿐이다. 동질성이 높은 시장에서는 低價格戰略이 보다 필요하나, 異質的인 市場에서는 低價格戰略이 별로 의미가 없다. 이러한 관계는 기업규모의 大小나 市場占有率의 高低에 따라 달라지지 않는다.

價格對應戰略의 경우에는 企業의 매출규모 및 기업규모가 조정변수로서 작용을 하고 있다. 價格變化에 대한 대응노력은 시장이 보다 동질적이고, 산업규모가 작으며, 경쟁강도는 높은 상황하에서 그 중요성이 증가하나 시장이 동질적이면서 기업규모와 매출규모가 크면 대응노력의 중요성은 감소하는 경향이 있다.

低原價戰略은 기업특성과 상관없이 그 산업에 보다 많은 대기업들이 참여하고 있고, 산업집중도가 심하여, 시장침입장애가 낮을수록 중요한 경쟁수단이 되고 있다. 그러므로 價格/原價戰略 역시 產業 또는 市場의 일부 특성에 따라 그 중요성이 변화하며, 이 과정에서 가격대응전략을 제외하면 기업특성에 따라 각 전략의 중요도가 달라지지는 않는다.

IV. 結論

1. 要約

狀況理論들(contingency theories)은 戰略의 적절성은 경쟁 상황에 달려있음을 주장하고 있

다. Hambrick과 Lei(1985)는 전략연구자들은 사업 차원전략의 상황모델을 구축하기 위해서 먼저 적절한 상황변수를 찾아내야 한다고 하였다. 본 연구는 事業次元 마아케팅전략에 영향을 미치는 산업특성, 시장특성 및 기업특성을 밝혀내기 위해 수행되었다.

市場範圍戰略은 產業特性變數와 市場特性變數들 중 어느 변수에 의해서도 직접적인 영향을 받고 있지 않다. 다만 細分市場範圍戰略만이 企業規模에 의해 영향을 받는데 企業規模가 작을수록 좁은 세분시장에 집중하는 경향이 있다.

製品/서비스戰略의 重要性과 다소간 관계가 있는 상황변수들은 市場異質性, 產業規模, 競爭強度, 市場成長率, 市場參入障礙, 市場分散度이다. 製品/서비스 戰略에 대한 企業變數들의 직접적인 영향은 발견되지 않았으며, 기업매출규모만이 시장성장율과의 상호작용을 통해서 제품라인화대전략에 영향을 미치고 있다.

價格/原價戰略과 관계가 있는 산업 및 시장특성변수는 市場의 異質性, 대기업의 수, 산업집중도, 시장진입장애, 경쟁강도 및 산업규모이다. 企業變數 중에서는 기업규모 및 매출규모가 시장이질성과 결합하여 가격대응전략에 영향을 미치고 있다.

전체적으로, 사업 차원 마아케팅전략과 관계가 있는 산업 및 시장변수들은 영향순으로 볼 때 市場異質性, 產業規模, 競爭強度, 市場成長率, 市場參入障礙, 市場分散度 및 產業集中度이다. 企業特性 중에서는 企業規模가 細分市場範圍에 직접 영향을 주고, 매출규모가 製品/서비스 전략 및 가격/원가전략에 조정변수로 작용하며, 기업규모가 가격대응전략에 조정변수로서 약간 영향을 주고 있을 뿐이다. 이는 선행연구들과 달리 마아케팅전략에 대한 기업특성의 영향력이 크지 못함을 보여주는 것이며, 비록 약하지만 市場占有率보다는 企業規模가 더 중요한 변수가 되고 있음을 나타내고 있다.

2. 研究의 限界

본 연구가 흥미있는 결과를 보여주고 있지만 결과를 해석함에 있어서 고려해야 할 몇 가지 약점이 있음도 간과해서는 안된다. 첫째, 產業特性, 市場特性 및 企業特性들에 의해서 설명되어지는 전략의 변량이 통계적으로 충분히 의의있는 수준이기는 하지만 극히 제한된 설명 밖에 못하고 있다. 바꾸어 말하면 밝혀진 상황변수들에 의해 전략이 영향을 받고 있음은 사실이나 그 효과는 설명되지 않은 변수들에 의해 압도될 수 있다는 것이다.

또 하나의 한계점은 측정에 있다. 대부분의 상황 또는 전략변수들이 단일 항목에 의해 측정되었기 때문에 측정결과의 타당도와 신뢰도에 관한 평가를 할 수가 없기 때문이다.

마지막 제약점은 연구의 범위에 관련된 것이다. 본 연구에 포함된 산업, 시장 및 기업변수들은 선행연구들에서 한번이라도 언급된 것들이며, 논리적 사유과정을 통해서 보다 많은

변수들을 포함시키려는 노력을 의도적으로 생략하였다. 그러므로 더 중요한 변수가 누락되었을 가능성을 배제하기 어렵다.

3. 추후연구를 위한 제언

추후 전략연구를 위한 몇 가지 방향제시를 한다면 다음과 같은 점들이 될 것이다. 첫째, 보다 포괄적인 전략결정 모델의 개발과 검증연구가 필요하다. 본 연구에서는 제한된 범위 내에서 어떤 산업특성, 시장특성, 그리고 기업특성이 사업차원 마아케팅전략의 중요성에 영향을 주고 있는가를 살펴보았는데 이변수들에 의해서 지극히 적은 부분만이 설명되었다. 따라서 의사결정자의 특성과 같은 보다 광범한 변수들을 포함하는 포괄적 모델의 개발이 바람직하다.

둘째, 선행연구들에서도 지적이 되었지만 전략연구에 있어서 從斷的研究方法(the longitudinal approach)을 도입한 시계열적 연구가 모색되어야 한다. 자료수집의 어려움과 연구의 장기화 등의 어려움 때문에 보다 손쉬운 橫斷的研究方法(the cross-sectional approach)이 많이 사용되고 있으나 연구대상의 성격상 從斷的接近은 불가피한 것으로 보인다.

셋째, 본 연구에서 마아케팅전략의 결정에 산업특성과 시장특성변수의 일부가 중요한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌는데 좀 더 나가서 시장특성과 산업특성간에 어떤 관계가 내재하는지에 대해서도 관심을 가질만 하다. 다시 말하면 시장의 어떤 구조 및 특성이 산업구조 등과 같은 산업특성에서의 구조 및 역동성을 초래하는가 하는 문제들도 시장진화론적 관점에서 연구되어 질 필요가 있다.

References

- Aaker, David A. (1984), *Strategic Market Management*, New York: John Wiley & Sons.
- Abell, Derek F. (1975), Competitive Market Strategies: Some Generalizations and Hypotheses, Report No. 75-107, Marketing Science Institute.
- Abell, Derek F. (1978), Alternative Strategies for Strategy Research in Marketing, Report No. 78-100, Marketing Science Institute.
- Abell, Derek F. (1978), "Strategic Windows," *Harvard Business Review*, 56 (July), 21-26.
- Abell Derek F. and John S. Hammond (1979), *Strategic Market Planning*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Abernathy, William J., Kim B. Clark and Alan M. Kantrow (1981), "The New Industrial Competition," *Harvard Business Review*, 59 (September-October), 68-81.
- Abernathy, W.H., and J. Watbe (1974), "Limits of the Learning Curve", *Harvard Business Review*. 52 (September-October), 109-119.
- Ackoff, R. (1970), *The Concept of Corporate Planning*, New York: Wiley.
- Anderson, Carl R. and Prank T. Paine (1975), "Managerial Perceptions and Strategic Behavior", *Academy of Management Journal*, 18 (December), 811-823.
- Anderson, Carl R, and Prank T. Paine (1978), "PIMS: A Re-Rxamination", *Academy of Management Review*, 3, 607-612.
- Anderson, Carl R. and Carl P. Zeithaml (1984), "Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance", *Academy of Management Journal*, 27(1), 5-24.
- Anderson, E. Pail, (1982), "Marketing, Strategy and the Theory of the Firm", *Journal of Marketing* 46 (Spring), 15-26.
- Andrews, L. (1980), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Ill.: Dow-Jones.
- Ansoff, H. Igor (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H. Igor (1979), "Evaluation of Strategy," in *Strategic Management*, Schendel, E. Dan and Charles W. Hofer, eds., Boston, MA: Little, Brown and Company.
- Ansoff, H. Igor and John M. Stewart (1967), "Strategies for a Technology-Based Business," *Harvard Business Review*, 45 (November-December), 71-83.
- Arndt, Johan (1979), "Toward a Concept of Domesticated Markets," *Journal of Marketing*, 43 (Fall), 69-75.
- Arnold, J. Hugh (1982), "Moderator Variables: A Clarification of Conceptual, Analytic, and Psychometric Issues," *Organizational Behavior and Human Performance*, 29 (April), 143-174.
- Beard, Donald W. and Gregory G. Dess (1981), "Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, 24 (4), 663-688.
- Berry, C. (1975), *Corporate Growth and Diversification*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Biggadike, E. Ralph (1977), "Entering New Markets: Strategies and Performance," Report No. 77-108, Marketing Science Institute.
- Biggadike, E. Ralph (1981), "The Contribution of Marketing to Strategic Management," *Academy of Management Review*, 6 (4), 621-632.
- Bloom, P.N. and P. Kotler (1975), "Strategies for High Market Share Companies", *Harvard Business Review*, 53 (November-December), 63-72.
- Boretsky, Michael (1971), "Concerns about the Present American Position in International Trade," Technology and International Trade, Washington; National Academy of Science.
- Boston Consulting Group (1972), Perspectives on Experience, Boston, Ma: Boston Consulting Group.
- Bourgeois, L.J. (1980), "Strategy and Environment: A Conceptual Integration", *Academy of Management Review*, 5 (January), 25-40.
- Bourgeois, L.J. and David R. Brodwin (1984), "Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon," *Strategic Management Journal*, 5, 241-264.
- Boyd, Harper W. Jr. and Jean-Claude Larreche (1978), "The Foundations of Marketing Strategy," in *Review of Marketing*, G. Zaltman and T. Bonoma, eds. Chicago: American Marketing Association, 41-72.
- Brown, K. James and Rochell O'conner (1974), *Planning and the Corporate Planning Director*, New York: National Industrial Conference Board.
- Burgelman, A. Robert (1983), "A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy," *Academy of Management Review*, 8 (1), 61-70.
- Burgelman, A. Robert (1984), "On the Interplay of Process and Content in Internal Corporate Ventures: Action and Cognition in Strategy-Making," *Proceedings of Academy of Management*, 1-6.
- Burke, C. Marian (1984), "Strategic Choice and Marketing Managers: An Examination of Business-Level Marketing Objectives," *Journal of Marketing Research*, 21 (November), 345-359.
- Buzzell, D. Robert, "Product Quality," *Pimsletter*, No. 4.
- Buzzell, D. Robert, (1981), "Are There 'Natural' Market Structure?" *Journal of Marketing*, 45 (1), 42-51.

- Buzzell, D. Robert, (1983), "Is Vertical Integration Profitable?" *Harvard Business Review*, 61 (January-February), 92-102.
- Buzzell, D. Robert, T. Bradley Gale and Ralph G.M. Sultan (1975), "Market Share-A Key to Profitability," *Harvard Business Review*, 53 (January-February), 97-106.
- Buzzell, D. Robert and Frederik D. Wiersema (1981), "Successful Share-Building Strategies", *Harvard Business Review*, 69 (January-February), 135-144.
- Camerer, Colin (1985), "Redirecting Research in Business Policy and Strategy," *Strategic Management Journal*, 6, 1-15.
- Cannon, J. Tomas (1968), *Business Strategy and Policy*, New York: Harcourt, Brace & World, Inc.
- Carter, E. (1971), "Behavioral Theory of the Firm and Top Level Corporate Decisions," *Administrative Science Quarterly*, 16, 413-429.
- Catry, Bernard and Michel Chevalier (1974), "Market Share Strategy and the Product Life Cycle," *Journal of Marketing*, 38 (October), 29-34.
- Cauwenbergh, A. Van Cool K. (1982), "Strategic Management in a New Framework," *Strategic Management Journal*, 3, 245-265.
- Caves, R. (1977), *American Industry; Structure, Conduct, Performance*, (4th ed), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Chaffee, E. Ellen (1985), "Three Models of Strategy," *Academy of Management Review*, 10 (1), 89-98.
- Chandler, A. D., Jr. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Chang, Y.N. and Fileman Campo-Flores (1980), *Business Policy and Strategy*, Santa Monica, CA: Goodyear Publishing Company, Inc.
- Child, J. (1972), "Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology*, 6, 1-22.
- Christensen, C. Roland, Kenneth R. Andrews and Joseph L. Bower (1973), *Business Policy*, Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Cooper, C. Arnold and Dan Schendel (1976), "Strategic Responses to Technological Threats," *Business Horizons*, 19 (February), 61-69.
- Craig, C.S. and Douglas, S.P. (1982), "Strategic Factors Associated with Market and

- Financial Performance, *Quarterly Review of Economics and Business*, 22, 101-112.
- Cravens, W. David (1982), *Strategic Marketing*, Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Curtis, A. David (1983), *Strategic Planning for Smaller Businesses*, Lexington, MA: Lexingtonbooks.
- Darrow, L. Arthur and Douglas R. Kanl (1982), "A Comparison of Moderated Regression Techniques Considering Strength of Effect," *Journal of Management*, 8 (Fall), 35-48.
- Datta, Y. (1978), "A Model of Competitive Strategy in the TV-set Industry," *Proceedings of Academy of Management*, 113-117.
- Davis, Charles D., Gerald E. Hulls and Raymond W. LaForge (1985), "The Marketing/Small Enterprise Paradox: A Research Agenda," *International Small Business Journal*, 3, 31-42.
- Davis, Lester A. (1982), "Technology Intensity of U.S. Output and Trade," Washington; U.S. Department of Commerce, International Trade Administration, (July).
- Day, S. George (1977), "Diagnosing the Product Portfolio," *Journal of Marketing*, 41 (April), 29-38.
- Day, S. George (1981), "The Product Life Cycle: Analysis and Application Issues," *Journal of Marketing*, 45 (Fall), 60-67.
- Day, S. George and Robin Wensley (1983), "Marketing Theory with a Strategic Orientation," *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 79-89.
- Dess, G. Gregory and Peter S. Davis (1982), "An Empirical Examination of Porter's (1980) Generic Strategies," *Proceedings of Academy of Management*, 7-11.
- Dess, G. Gregory and Richard B. Robinson, Jr. (1984), "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Unit," *Strategic Management Journal*, 5, 265-273.
- Dhalla, Nariman and Sonya Yuspeh (1976), "Forget the Product Life Cycle Concept," *Harvard Business Review*, 54 (January-February), 102-112.
- Dill, R. William (1958), "Environment as an Influence on Managerial Autonomy," *Administrative Science Quarterly*, 2, 409-443.
- Drucker, F. Peter (1954), *The Practice of Management*, New York: Harper and Row.
- Drucker, F. Peter (1985), "The Discipline of Innovation," *Harvard Business Review*, 63

- (May-June), 67-72.
- Duncan, R. (1972), "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- Ettlie, E. John (1983), "Organizational Policy and Innovation Among Suppliers to the Food Processing Sector," *Academy of Management Journal*, 26 (1), 27-44.
- Evered, Roger (1983), "So What Is Strategy?" *Long Range Planning*, 16 (3), 57-72.
- Fischer, David W. (1983), "Strategies Toward Political Pressures: A Typology of Firm Responses," *Academy of Management Review*, 8 (1), 71-78.
- Fombrun, Charles and W. Graham Astley (1983), "Beyond Corporate Strategy," *The Journal of Business Strategy*, 3 (Spring), 47-54.
- Ford, David and Chris Ryan (1981), "Taking Technology to Market," *Harvard Business Review*, 59 (March-April), 117-126.
- Ford, J.D., and Slocum, J.W., Jr. (1977), "Size, Technology, Environment, and the Structure of Organization," *Academy of Management Journal*, 2, 561-575.
- Fox, Harold W. (1973), "A Framework for Functional Coordination," *Atlanta Economic Review*, 23 (6), 8-11.
- Fredrickson, James W. (1983), "Strategic Process Research: Questions and Recommendations," *Academy of Management Review*, 8 (4), 565-575.
- Fruhan, William E., Jr. (1972), "Pyrrhic Victories in Fights for Market Share," *Harvard Business Review*, 50 (September-October), 100-107.
- Galbraith, Craig and Dan Schendel (1983), "An Empirical Analysis of Strategy Types," *Strategic Management Journal*, 4, 153-173.
- Gale, Bradley (1972), "The Existence and Direction of Causality in Cross-Section Analyses of Hypotheses," a paper presented at *Business and Economic Statistics Section*, American Statistical Association, 314-319.
- Ginsberg, Ari and N. Venkatraman (1985), "Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research," *Academy of Management Review*, 10, 421-434.
- Ginter, M. Peter and Donald D. White (1982), "A Social Learning Approach to Strategic Management: Toward a Theoretical Foundation," *Academy of Management Review*, 7

(2), 253-261.

Glueck, Frederick W., Stephen P. Kaufman, and A. Steven Walleck (1980), "Strategic Management for Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, 58 (July-August), 154-161.

Glueck, William F. (1972), "Business Policy: Reality and Promise," *Proceedings of National Meetings of the Academy of Management*, 108-111.

Glueck, William F. (1976), *Business Policy*, New York, N.Y.: McGraw-Hill.

Glueck, William F. and Lawrence R. Jauch (1984), *Business Policy and Strategic Management*, New York, N.Y.: McGraw-Hill.

Gort, Michael (1963), "Analysis of Stability and Change in Market Shares," *Journal of Political Economy*, 71(1), February, 51-63.

Grinyer, H. Peter and Masoud Yasai-Ardekani (1981), "Strategy, Structure, Size and Bureaucracy," *Academy of Management Journal*, 24 (3), 471-486.

Gupta, K. Anil and V. Govindarajan (1984), "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation" *Academy of Management Journal*, 27 (1), 25-41.

Gutmann, Peter M. (1964), "Strategies for Growth," *California Management Review*, 6 (4), 81-86.

Hall, M., and L. Weiss (1967), "Firm Size and Profitability," *The Review of Economics and Statistics*, 69, 319-331.

Hall, K. William (1980), "Survival Strategies in a Hostile Environment," *Harvard Business Review*, 58 (September-October), 75-85.

Hambrick, C. Donald (1983a), "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types," *Academy of Management Journal*, 26 (1), 5-26.

Hambrick, C. Donald (1983b), "High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach", *Academy of Management Journal*, 26 (4), 687-707.

Hambrick, C. Donald (1983c), "An Empirical Typology of Mature Industrial-Product Environments," *Academy of Management Journal*, 26 (2), 213-230.

Hambrick, C. Donald (1979), Environmental Scanning, Organizational Strategy, and Executive Role: A Study in Three Industries, Unpublished Doctoral Dissertation, Penns-

- ylvania State University,
- Hambrick, C. Donald, Ian C. Macmillan and Diana L. Day (1982), "Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix-A PIMS-Based Analysis of Industrial Product Businesses", *Academy of Management Journal*, 25 (3), 510-531.
- Hambrick, C. Donald, and David Lei (1985), "Toward an Empirical Prioritization of Contingency Variables For Business Strategy," *Academy of Management Journal*, 28, 763-788.
- Hambrick, C. Donald, and Steven M. Schechter (1983), "Turnaround Strategies for Mature Industrial-Product Business Units," *Academy of Management Journal*, 26 (2), 231-248.
- Hamermesh, R., Anderson, M., and J. Harris (1978), "Strategies for Low Market Share Businesses," *Harvard Business Review*, 56 (May-June), 95-102.
- Hamermesh, R., and Silk, S.B. (1979), "How to Compete in Stagnant Industries," *Harvard Business Review*, 57 (5), 161-168.
- Harrigan, Kathryn Rudie (1985), "An Application of Clustering for Strategic Group Analysis," *Strategic Management Journal*, 6, 55-73.
- Harrigan, Kathryn Rudie (1983), Strategies for Vertical Integration, Lexington, Massachusetts: LexingtonBooks.
- Harrigan, Kathryn Rudie (1983b), "Research Methodologies for Contingency Approaches to Business Strategy," *Academy of Management Review*, 8 (3), 398-405.
- Harrigan, Kathryn Rudie (1980), "Structural Factors in the Exit Decision within Declining Businesses," *Academy of Management Proceedings*, (August), 17-20.
- Harrigan, Kathryn Rudie (1980b), *Strategies for Declining Businesses*, Lexington, Massachusetts: LexingtonBooks.
- Hatten, Kenneth (1974), Strategic Models in the Brewing Industry, Unpublished Doctoral Dissertation, Purdue University.
- Hatten, Kenneth, D. Schendel and A.C. Cooper. (1978), "A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry: 1952~1971," *Academy of Management Journal*, 21 (December), 592-610.
- Hayes, Robert H. and William J. Abernathy (1980), "Managing Our Way to Economic Decline," *Harvard Business Review*, 58 (July-August), 67-77.
- Hedley, Barry (1977), "Stategy and the Business Portfolio'," *Long Range Planning*, 10

(February), 9-15.

Henderson, B.D. (1979), *Henderson on Corporate Strategy*, Boston, MA: Abt Books.

Hirsch, Seev and Baruch Lev (1973), "Foreign Marketing Strategies—A Note," *Management International Review*, 13(6), 81-88.

Hitt, Michael A. and R. Duane Ireland (1985), "Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance," *Strategic Management Journal*, 6, 273-293.

Hitt, Michael A. and R. Duane Ireland (1984), "Corporate Distinctive Competence and Performance: Effects of perceived Environmental Uncertainty (PEU), Size, and Technology," *Decision Sciences*, 15, 324-348.

Hitt, Michael A., R. Duane Ireland and K.A. Palia (1982), "Industrial Firms' Grand Strategy and Functional Importance: Moderating Effects of Technology and Uncertainty," *Academy of Management Journal*, 25(2), 265-298.

Hitt, Michael A., R. Duane Ireland and Gregory Stadter (1982), "Functional Importance and Company Performance: Moderating Effects of Grand Strategy and Industry Type," *Strategic Management Journal*, 3, 315-330.

Hofer, C.W. (1975), "Toward a Contingency Theory of Business Strategy," *Academy of Management Journal*, 18(4), December, 784-810.

Hofer, C.W. and Dan Schendel (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, New York, West Publishing Company.

Huff, Anne Sigismund (1982), "Industry Influences on Strategy Reformulation," *Strategic Management Journal*, 3, 119-131.

Hulbert, James M., Donald R. Lehmann and Russell S. Winer (1983), "Objective and Strategy Determination: Some Empirical Results." *Journal of Business Research*, 11, 427-438.

Hunt, D. Shelby (1983), *Marketing Theory: The Philosophy of Marketing Science*, Homewood, IL: Irwin.

Jain, C. Subhash (1985), *Marketing Planning and Strategy*, Dallas, TX: South-Western Publishing Co.

Jain, C. Subhash (1983), "The Evolution of Strategic Marketing," *Journal of Business Research*, 11, 409-425.

- Jauch, R. Lawrence and Richard N. Osborn (1981), "Toward an Integrated Theory of Strategy," *Academy of Management Review*, 6(3), 491-498.
- Kantrow, Alan M. (1980), "The Strategy—Technology Connection," *Harvard Business Review*, 58 (July-August), 6-19.
- Karnani, Aneel (1982), "Equilibrium Market Share—A Measure of Competitive Strength," *Strategic Management Journal*, 3, 43-51.
- King, William R. (1983), "Integrating Strength—Weakness Analysis into Strategic Planning," *Journal of Business Research*, 11, 475-487.
- Kirchoff, B.A. (1977), "Organization Effectiveness Measurement and Policy Research," *Academy of Management Review*, 2(3), July, 347-355.
- Kotler, Philip and Ravi Singh (1981), "Marketing Warfare in the 1980s," *Journal of Business Strategy*, 1 (Winter), 30-41.
- Kotler, Philip (1984), *Marketing Management*, Fifth Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kresch, D. Sandra (1983), "The Impact of Consumer Trends on Corporate Strategy," *The Journal of Business Strategy*, 3 (Winter), 58-63.
- Lawrence, P.R., and J.W. Lorsch (1967), *Organization and Environment*, Boston, Massachusetts: Harvard Business Review, Division of Research.
- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R., and Guth, W.R. (1969), *Business Policy*, Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Leontiades, Milton (1982), "The Confusing Words of Business Policy," *Academy of Management Review*, 7, 45-48.
- Levitt, Theodore (1980), "Marketing Success Through Differentiation—of Anything," *Harvard Business Review*, 58 (January-February), 83-91.
- Levitt, Theodore (1960), "Marketing myopia," *Harvard Business Review*, 38(4), 45-56.
- Levitt, Theodore (1965), "Exploit the Product Life Cycle," *Harvard Business Review*, 43 (November-December), 81-94.
- Linneman, E. Robert and Harold E. Klein (1985), "Using Scenarios in Strategic Decision Making," *Business Horizons*, (January-February), 64-74.
- Lubatkin, M. and Pitts, M. (1983), "PIMS: Fact or Folklore," *Journal of Business*

Strategy, 3(3), 38-43.

Lusch, F. Robert, Jon G. Udell and Gene R. Laczniak (1976), "The Future of Marketing Strategy," *Business Horizons*, (December), 65-74.

MacMillan, Ian C. Donald C. Hambrick and Diana L. Day (1982), "The Product Portfolio and Profitability—A PIMS-Based Analysis of Industrial-Product Businesses," *Academy of Management Journal*, 25(4), 733-755.

Management Analysis Center (1983), "Strategy Formulation," in *Perspectives on Strategic Marketing Management*, Kerin, Roger A. and Robert A. Peterson, eds., Boston: Allyn and Bacon, Inc., 92-100.

Medford, R. Derek (1973), "Technology Assessment: New Forces Likely to Affect Industrial Marketing Strategy," *Industrial Marketing Management*, 2, 225-234.

Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill.

Miller, Danny and Peter H. Friesen (1978), "Archetypes of Strategy Formulation," *Management Science*, 24, (May), 921-933.

Miller, Danny and Peter H. Friesen (1980), "Archetypes of Organizational Transition," *Administrative Science Quarterly*, 25 (June), 268-299.

Miller, Danny and Peter H. Friesen (1983), "Strategy-Making and Environment: The Third Link," *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.

Mintzberg, Henry (1978), "Patterns in Strategy Formulation," *Management Science*, 24, 934-948.

Mintzberg, Henry, Raisinghani, D., and A. Theoret (1974), "The Structure of "Unstructured" Decision Processes," *Administrative Science Quarterly*, 19, 135-151.

Mintzberg, Henry and James A. Waters (1982), "Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm," *Academy of Management Journal*, 25(3), 465-499.

Newman, Howard H. (1978), "Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship," *The Review of Economics and Statistics*, 60 (August), 417-427.

Newman, H. William (1979), "Evaluation of Strategy," in *Strategic Management*, Schendel, E. Dan and Charles W. Hofer, eds., Boston, MA: Little, Brown and Company.

Paine, F.T., and C.R. Anderson (1977a), "Contingencies Affecting Strategy Formulation

- and Effectiveness: An Empirical Study," *Journal of Management Studies*, 14, 2 (May), 147-158.
- Paine, F.T., and C.R. Anderson (1977b), "Strategic Management: and Intervention Approach," *Proceedings of the National Academy of Management*, Orlando, Florida: August.
- Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations*, New York: Harper and Row.
- Pettigrew, A.M. (1977), "Strategy Formulation as a Political Process," *International Studies of Management and Organization*, 7, 78-87.
- Phillips, W. Lynn, Dae R. Chang and Robert D. Buzzell (1983), "Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses," *Journal of Marketing*, 47 (Spring), 26-43.
- PIMS (1977), *Selected Findings from the PIMS Program*, Cambridge, MA: The Strategic Planning Institute.
- Porter, E. Michael (1976), *Interbrand Choice, Strategy, and Bilateral Market Power*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Porter, E. Michael (1979a), "How Competitive Forces Shape Strategy," *Harvard Business Review*, 57 (March-April), 137-145.
- Porter, E. Michael (1979b), "The Structure within Industries and Companies' Performance," *Review of Economics and Statistics*, 61 (May), 214-227.
- Porter, E. Michael (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
- Porter, E. Michael (1984), *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.
- Prescott, J.E. (1983), Competitive Environments, Strategic Types, and Business Performance, Unpublished Doctoral Dissertation, Pennsylvania State University.
- Pride, M. William and Ferrell, O.C. (1980), *Marketing: Basic Concepts and Decisions*, Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Ramanujam, V. (1984), Environmental Context, Organizational Context, Strategy, and Corporate Turnaround: An Empirical Investigation, Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate School of Business, University of Pittsburgh.
- Ramanujam, V. and N. Venkatraman (1984), "An Inventory and Critique of Strategy

- Research Using the PIMS Database," *Academy of Management Review*, 9(1), 138-151.
- Rhoades, S. (1973), "The Effect of Diversification on Industry Profit Performance in Manufacturing Industries," *The Review of Economics and Statistics*, 55, 146-155.
- Rhoades, S. (1974), "A Further Evaluation of the Effect of Diversification on Industry Profit Performance," *The Review of Economics and Statistics*, 56, 557-559.
- Riche, Rechard W., Daniel E. Hecker and John U. Burgan (1983), "High Technology Today and Tomorrow: a Small Slice of the Employment Pie," *Monthly Labor Review*, (November), 50-59.
- Rink, David R. and John E. Swan (1979), "Product Life Cycle Research: A Literature Review," *Journal of Business Research*, 78 (September), 219-242.
- Robinson, S.J.Q., Hickens, R.E. and Wade, D. (1978), "The Directional Policy Matrix—Tool for Strategic Planning," *Long Range Planning*, 10, 17-27.
- Rumelt, Richard P. (1974), *Strategy, Structure and Economic Performance in Large American Industrial Corporations*, Boston, MA: Harvard University Press.
- Rumelt, Richard P. (1979), "Evaluation of Strategy," in *Strategic Management*, Schendel, E. Dan and Charles W. Hofer, eds., Boston, MA: Little, Brown and Company.
- Sawyer G. Alan and A. Dwayne Ball (1981), "Statistical Power and Effect Size in Marketing Research," *Journal of Marketing Research*, 18 (August), 295-290.
- Sawyer G. Alan and Paul J. Peter (1983), "The significance of Statistical Significance Tests in Marketing Research," *Journal of Marketing Research*, 20 (May), 122-133.
- Schellenberger, E. Robert and Glenn F. Boseman (1978), *Policy Formulation and Strategy Management*, New York: John Wiley & Sons.
- Schendel, E. Dan and C.W. Hofer (1979), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Boston, MA: Little, Brown and Company.
- Schendel, E. Dan and R.G. Patton (1979). "A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy," *Management Science*, 24 (November), 1611-1621.
- Scherer, F.M. (1980), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston, MA; Houghton Mifflin Company.
- Schoeffler, S. (1977), "Cross-Sectional Study of Strategy, Structure, and Performance: Aspects of the PIMS Program," in *Structure=Performance: The Strategic Planning*

- Imperative*, H.B. Thorelli, ed., Bloomington, IN: Indiana University Press.
- Schoeffler, S., Buzzell, R., and D. Heany (1974), "The Impact of Strategic Planning on Profit Performance," *Harvard Business Review*, 52, 137-145.
- Sharma, Subaash, Richard M. Durand, and Oded Gur-Arie (1981), "Identification and Analysis of Moderator Variables," *Journal of Marketing Research*, 18 (August), 291-300.
- Smart, Carolyne and Ilan Vertinsky (1984), "Strategy and Environment: A Study of Corporate Responses to Crises," *Strategic Management Journal*, 5, 199-213.
- Smith, D. and R.T. Nichol (1981), "Change, Standardization and Contingency Theory," *Journal of Management Studies*, 18.
- Smith, Wendell (1956), "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies," *Journal of Marketing*, 21 (July), 3-8.
- Snow, Charles C. and Donald C. Hambrick (1980), "Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems," *Academy of Management Review*, 5(4), 527-538.
- Snow, Charles C. and Lawrence G. Hrebiniak (1980), "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, 25 (June), 317-336.
- Steiner, A. George (1979), "Evaluation of Strategy," in *Strategic Management*, Schendel, E. Dan and Charles W. Hofer, eds., Boston, MA: Little, Brown and Company.
- Steiner, A. George and John C. Miner (1977), *Management Policy and Strategy*, New York, NY: Little Brown and Company.
- Thompson, Arthur A. Jr. (1984), "Strategies for Staying Cost Competitive," *Harvard Business Review*, 62 (January-February), 110-117.
- Thompson, J.D. (1967), *Organizations in Action*, New York, NY: Macgraw-Hill.
- Thorelli, B. Hans and Stephen C. Burnett (1981), "The Nature of Product Life Cycles for Industrial Goods Businesses," *Journal of Marketing*, 45 (Fall), 97-108.
- Tilles, Seymour (1963), "How to Evaluate Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, 41 (July-August), 111-121.
- Tosi, H.L., and Slocum, J.W. (1984), "Contingency Theory: Some Directions," *Journal of Management*, 10, 9-26.
- Utterback, J.M. and W.J. Abernathy (1975), "A Dynamic Model of Process and Product

- Innovation," *OMEGA*, 3, 639-656.
- Uyterhoeven, H., R. Ackerman and J. Rosenblum (1977), *Strategy and Organization: Text and Cases in General Management* (revised edition), Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Vancil, R.F. (1976), "Strategy Formulation in Complex Organizations," *Sloan Management Review*, 17, 83-90.
- Vancil, R.F. and Lorange, P. (1975), "Strategic Planning in Diversified Companies," *Harvard Business Review*, 53(1), 81-90.
- Varadarajan, Poondi (1982), "Content of Effective Organizational Strategies: An Analysis of Dun's Report on U.S.'s Best-Management Companies (1972~1981)," *Proceedings of Academy of Management*, 316-319.
- Vinson, Robert and Paul Harrington (1979), *Defining High Technology Industries in Massachusetts*, Boston, MA: Department of Manpower Development.
- Wasson, Chester R. (1974), *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles*, St. Charles, IL: Challenge Books.
- Webster, Frederick E. Jr. (1981), "Top Management's Concerns about Marketing. Issues for the 1980's," *Journal of Marketing*, 45 (Summer), 9-16.
- Weitz, Barton A. (1985), "Introduction to Special Issue on Competition in Marketing," *Journal of Marketing Research*, 22 (August), 229-236.
- Weitz, Barton A. and Robin Wensley (1984), *Strategic Marketing: Planning, Implementation, and Control*, Boston: Massachusetts, Kent Publishing Company.
- Wensley, Robin (1982), "PIMS and BCG: New Horizons or False Dawn?" *Strategic Management Journal*, 3, 147-158.
- Wensley, Robin (1981), "Strategic Marketing: Betas, Boxes, or Basics," *Journal of Marketing*, 45 (Summer), 173-182.
- Williams, Jefferey R. (1983), "Technological Evolution and Competitive Response," *Strategic Management Journal*, 4, 55-65.
- Wind Yoram (1981), "Product Life Cycle," Unpublished Manuscript. The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Wind, Yoram and Thomas S. Robertson (1983), "Marketing Strategy: New Directions for

- Theory and Research," *Journal of Marketing*, 47 (Spring), 12-25.
- Wind, Yoram, Vijay Mahajan and Donald J. Swire (1983), "An Empirical Comparison of Standardized Portfolio Models," *Journal of Marketing*, 47 (Spring), 89-99.
- Wissema, J.G., H.W. Van der Pol and H.M. Messer (1980), "Strategic Management Archetypes," *Strategic Management Journal*, 1, 37-47.
- Woo, Carolyn Y. (1979), Strategies of Effective Low Share Businesses, Unpublished Doctoral Dissertation, Purdue University.
- Woo, Carolyn Y. and Arnold C. Cooper (1981), "Strategies of Effective Low Share Businesses." *Strategic Management Journal*, 2 (July-September), 301-318.
- Woo, Carolyn Y. (1983), "Evaluation of the Strategies and Performance of Low ROI Market Share Leaders," *Strategic Management Journal*, 4, 123-135.
- Zedeck, Sheldon (1971), "Problems with the Use of "Moderator" Variables, *Psychological Bulletin*, 76, 295-310.
- Zeithaml, P. Carl, Carl R. Anderson and Frank T. Paine (1981), "An Empirical Reexamination of Selected PIMS Findings," *Proceedings of Academy of Management*, 12-16.
- Zeithaml P. Carl and Valarie A. Zeithaml (1984), "Environmental Management: Revising the Marketing Perspective," *Journal of Marketing*, 48 (Spring), 46-53.