

課業環境群과 企業戰略群과의 關係에 關한 狀況的 多變數研究

- 組織理論과 産業組織論의 接近* -

- Contingency Relations between Task Environmental Groups
and Strategic Groups : A Multivariate Analysis -

林 允 哲** · 金 仁 秀***

目	次
I. 序論	III. 戰略의 狀況研究를 위한 接近
II. 理論的 背景	IV. 研究方法
1. 戰略類型	1. 標本의 選定
2. 戰略群	2. 變數와 變數의 操作方法
3. 戰略의 狀況研究	V. 結果分析
(1) 企業環境	1. 課業環境群의 導出
(2) 環境 - 戰略의 狀況研究	2. 戰略次元의 導出
(3) 問題點	3. 課業環境群과 企業戰略群과의 關係
4. 企業成果	4. 環境 - 戰略의 調和와 企業成果
	VI. 結論

* 이 논문은 1983年度 峨山財團支援 (研究責任者: 金仁秀)에 의한 研究結果의 一部이며, 1986년도 한국경영학회 춘계 학술연구 발표회에서 발표된 내용을 정리한 것임

** 韓國科學技術院 博士過程

*** 高麗大學校 經營學科 教授

• 학회 원고접수일 9월 10일

I. 序 論

우리나라 企業들은 지난 30여년 동안 政府의 保護政策과 低價格 輸出政策을 基盤으로 括目할 만한 成長을 이룩하였다. 그러나 최근에 들어서 우리나라 企業들은 이전 보다 점차 복잡해지고 급변하는 企業環境에 처하게 되었다. 특히 企業의 經濟環境은 先進國의 높은 貿易障壁에 의한 保護貿易主義와 후발 개발도상국의 추격등으로 더욱 악화되었다. 따라서 우리나라 企業들은 企業의 生存이나 성장면에서 이전 보다 더욱 큰 위협을 받게 되었으며, 결국 이러한 企業環境에 자극을 받은 각 企業들은 效率的인 經營活動과 戰略的 經營의 필요성을 더욱 절실히 느끼게 되었다.

戰略的 經營이란 企業이 環境에서 일어나는 變化에 계속적으로 적응해 나가는 過程으로서, 企業의 목표설정과 環境에 대한 機會및 危脅의 把握, 分析은 물론 戰略의 수립, 실행 및 통제 의 全過程을 일컫는 일련의 企業행동을 말한다. 이미 선진국에서는 이 분야에 대한 이론적, 실증적 연구가 많이 되어 왔으며, 더우기 기존의 많은 연구들은 狀況의 接近方法에 의해 수행되었다. 즉, 企業環境에 따라 그에 적합한 戰略을 사용해야 企業의 성과를 높일 수 있다는 立場의 研究들이다. 그러나 선진국의 연구결과가 우리나라에서 그대로 적용될 수 있을 지는 의문시 된다. 왜냐하면 선진국의 企業環境과 우리나라의 企業環境이 같다고 생각할 수 없기 때문이다.

이에 本 研究에서는 그동안의 선진국 연구를 바탕으로 하여 우리나라에서의 戰略的 經營에 대한 狀況研究를 探索的으로 시도하고자 한다. 우리나라 企業들이 처한 企業環境은 政府의 경제정책이나 技術環境, 시장구조등의 요인으로 말미암아 선진국의 企業環境과 다르고, 이로인해 企業의 行態 또한 다르게 나타날 것이다. 비록 부분적이지만 이러한 例로 우리나라의 技術環境이 선진국과 다르기 때문에 우리나라 企業들의 技術行態나 組織의 特性이 선진국과 다르다는 研究(Kim & Kim, 1985 : Kim & Utterback, 1983 : Kim, Kim, & Lee, 1985)를 들 수 있다. 따라서 기존의 선진국 연구에서 사용된 전략의 상황요인들은 우리나라에서 재검토 되어야 할 것이다.

다음 章에서는 本 研究와 관련된 기존의 研究를 살펴보고 3 章에서는 우리나라에서의 狀況要因이 고려된 研究모형을 設定하고자 한다.

II. 理論的 背景

모든 企業들은 생존과 성장을 위해 그들을 둘러싼 外部環境과 좋은 紐帶關係를 유지, 발전시켜

야 한다. 이를 위해 企業戰略은 기업과 환경과의 관계를 연결시켜주고 또 기업내부의 상호작용을 統合하는 역할을 하고 있다.

그 동안의 전략연구를 개괄적으로 살펴보면 觀點에 따라 戰略의 內容의 接近 / 過程的 接近의 研究 (Hofer, 1975; Venkatraman & Camillus, 1984), 規範的 / 記述的 研究, 그리고 戰略樹立 / 戰略遂行의 研究 (Snow & Hambrick, 1983) 등으로 分類할 수 있다. 이중 戰略의 內容의 接近이란 자기 다른 환경에 처한 기업들은 과연 어떤 전략을 사용해야 할 것인가에 관심을 두는 연구를 의미하며, 過程的 接近이란 기업전략이 실제로 수립되는 過程에 관심을 갖는 연구를 뜻한다.

이 章에서는 內容的 接近의 戰略연구중 本 연구에 關連된 기존의 戰略類型 研究, 戰略群 研究, 그리고 戰略의 狀況的 接近에 대한 研究들을 중심으로 살펴보고자 한다.

1. 戰略類型 (Strategy type)

戰略類型에 대한 研究는 연구자들의 觀點에 따라 오래 전 부터 다양하게 시도되었다. (Chandler, 1962; Rumelt, 1974; Glueck, 1976; Hofer & Schendel, 1978; Miles et al, 1978; Porter, 1980; Galbraith & Schendel, 1983)

최근의 몇 가지 대표적인 연구를 살펴보면 다음과 같다. Hofer & Schendel (1978)은 企業의 階層에 의해 기업전략을 會社的 戰略, 事業部 戰略, 部署別 戰略으로 구분하였고, Miles와 Snow (1978)는 企業戰略, 構造, 技術등을 고려하여 防禦的 戰略 (Defender), 投機的 戰略 (prospector), 分析的 戰略 (Analyzer), 反應的 戰略 (Reactor)으로 戰略을 類型化 하였다. 또 Porter (1980)는 製品 / 市場의 目標範圍 및 競爭者에 대한 비교우위 형태에 따라, 全般的 原價主導 戰略 (Overall cost leadership), 差別化 戰略 (Differentiation), 集中 戰略 (Focus)의 세가지 일반적 전략 (Generic Strategy)을 제시하였다. 이러한 研究들의 공통점은 개념적인 연구를 바탕으로 전략을 類型化 시킨 뒤에 實證的 研究가 행해졌다는 사실이다.

한편 Galbraith와 Schendel (1983)은 앞의 연구들과는 다르게 개념적인 전략 유형화의 先行研究 없이, 企業의 실증자료를 모은 PIMS (Profit Impact of marketing Strategy) 자료집을 이용하여 戰略의 類型을 연구하였다. 우리나라처럼 기존에 기업전략의 유형화에 대한 연구가 개념적으로 先行되어 있지 않은 상황하에서는 이와같은 戰略의 類型化 研究도 探索的 시도라는 점에서 그 意味를 찾을 수 있다.

2. 戰略群 (Strategic Group)

戰略群 研究는 그 개념적 연구 (Porter, 1973; Caves & Porter, 1977; Porter, 1980)와 실증적 연구 (Hunt, 1972; Newman, 1973, 1978; Porter, 1979)가 모두 經濟學의 產業組織論 分野에서 시작되었다. 戰略群이란 類似한 戰略을 사용하는 기업들의 집합을 의미한다. (Porter, 1980). 產業組織論에서의 戰略群 연구는 “ 한 산업은 性格이 다른 전략군으로 형성되어 있어서 同質의이지 못하고 異質的 임 ”을 보이기 위함이었다.

그러나 이 개념은 經營學의 전략연구 분야로 도입되면서 다양한 연구들을 낳았다. 즉 戰略群의 각 戰略性格, 戰略群의 環境의 特性研究, 각 戰略群의 環境과 戰略의 調和를 통한 企業成果에 대한 研究들 (Hatten, Schendel & Cooper, 1978; Schendel & Patton, 1978; Hatten & Schendel, 1977)과, 戰略群들 사이의 企業成果를 比較·分析하는 研究들 (Dess & Davis, 1984; Hambrick, 1983 b)이 그 예이다.

최근 연구의 하나인 Dess와 Davis (1984)는 그들의 연구에서 Porter (1980)의 세가지 一般의 戰略을 실증적으로 규명하였고, 또 연구대상 산업 (페인트 및 塗料 산업) 안의 기업들이 기업성파가 서로 다른 네개의 戰略群은 서로 나뉘어져 있음을 발견하였다. 더우기 이 연구는 세계의 각 戰略群이 Porter (1980)의 일반적 전략중의 한가지 전략을 支配的으로 사용하고 있고 나머지 한개의 戰略群은 세가지 일반적 전략의 어느 하나도 제대로 사용하고 있지 않은 進退兩難의 상태임을 보여주고 있다. 여기서 주목할 것은 한 산업안에서도 각 기업들은 서로 다른 전략을 사용하고 있고 이로 인해 형성되는 전략군들의 성과는 서로 다르게 나타난다는 사실이다.

3. 戰略의 狀況研究

戰略의 研究는 앞서 언급했듯이 二分化 시키기도 하지만 (가령 內容的 / 過程的 接近, 記述的 / 規範的 接近……), 보다 구체적으로 세가지로 나누어 설명하기도 한다. 個別論 (Andrew, 1971; Uytterhoeven, Ackeman & Rosenblum, 1973), 一般論 (Chevalier, 1972; Buzzell, Gale, & Sultan, 1975), 狀況理論 (Hambrick, 1983 b; Anderson & Zeithaml, 1984; Hofer, 1975) 등이 그것들이다.

個別論이란 事例研究를 바탕으로 하여 모든 기업 전략은 각각 고유하다는 입장의 연구들이고, 一般論이란 어떤 상황하에서도 적용되는 기업의 戰略을 (戰略의 萬能法則) 밝히고자 한 연구들이다. 그러나 최근의 研究는 이상의 兩極의 견해를 克服하기 위해 狀況的 接近方法을

이용한 戰略의 狀況理論으로 나타난다. 즉 企業戰略과 이에 영향을 미치는 몇가지 요인들과의 狀況의 關係를 밝히고자 하는 연구들이다.

그 동안의 狀況研究들은 狀況要因에 따라 分類된다. Ginsberg 와 Venkatraman (1985) 은 기존의 實證的 狀況研究들을 바탕으로 戰略의 狀況關係 研究들을 크게 네가지로 나누었다. 첫째는 戰略과 外部環境과의 關係에 대한 研究이고, 둘째는 戰略形成과 이에 영향을 미치는 組織變數와의 關係에 대한 연구이다. 셋째는 戰略形成과 企業成果와의 關係에 대한 연구이고 넷째는 選擇된 企業戰略과 이로인해 영향을 받는 組織의 特性(組織構造, 시스템, 스타일 등 ……) 과의 關係를 연구한 것 들이다. 비록 이상의 네가지 분류는 그간의 연구가 다양했음을 보이고는 있지만, 각 分類의 研究 頻度數를 살펴보면 대부분의 研究는 첫째 분류에 속하게 된다.(Ginsberg & Venkatraman, 1985)

이러한 研究結果는 企業의 外部環境이 戰略에 가장 중요한 영향을 미치는 狀況要因임을 간접적으로 제시해 주고 있다.

(1) 企業環境

組織을 開放體系의 立場에서 볼 때 조직에 가장 중요한 변수는 역시 그 조직의 環境이라 할 수 있으며, 環境에 대한 연구는 이미 組織理論 分野에서 많은 발전이 있었다.(DiI1, 1958 : Thompson, 1967 : Lawrence & Lorsh, 1967 : Duncan, 1972 : Tung, 1978).

組織의 環境은 일반적으로 内部環境 / 外部環境, 一般環境 / 課業環境으로 구분할 수 있다. 内部環境이란 組織의 特性이나 분위기를 말하는 것이고, 外部環境이란 組織의 밖에 存在하면서 組織과 끊임없이 相互作用하는 環境을 의미한다. 또 이 外部環境은 다시 一般環境과 課業環境으로 구분된다.(DiI1, 1958). 課業環境이란 조직이 目標를 設定하고 이를 달성하기 위해 필요한 行動을 결정할 때 직접적으로 영향을 미치는 것으로 個個의 組織에 固有하게 존재하는 環境이며, 一般環境이란 課業環境보다 그 범위가 넓고 조직에 미치는 영향이 간접적인 性格을 갖고 있는 環境을 말한다. 이러한 組織理論에서의 環境分類에 의하면 戰略研究에서의 企業環境은 戰略의 樹立 및 實行에 중요한 기업의 外部環境인 동시에 課業環境속에 속하게 된다.

또 組織理論에서 행해진 環境연구는 그 研究目的이나 연구자의 觀點에 따라 客觀的 環境 / 主觀的 環境의 研究로 나누기도 하고, 環境을 構成要素 / 屬性 / 認知에 의해서 파악한 研究들로 분류하기도 한다.(Bourgeois, 1980).

한편 戰略研究 分野에서의 기업환경 연구는 아직 體系의이고 綜合的이지 못하며, 대부분의

研究는 단편적인 環境變數에만 관심을 가졌었다. 그러나 이 분야에서 이제까지 연구된 環境變數들을 검토하는 의미에서 組織理論의 環境분류를 이용하여 이들을 종합하면 다음과 같다.

대표적으로 많은 연구에서 사용된 市場構造 (集中度, 進入/離脫 障壁, 市場 成長率……)나 製品壽命週期는 客觀的 環境변수에 속하고, 環境의 變化度, 異質度, 敵意度는 主觀的 環境이면서 環境을 屬性別로 파악한 것으로 分類 될 수 있다. 構成要素에 의해 企業環境을 분석한 연구로는 Porter (1980)의 產業構造分析이 좋은 例이다. 產業組織論 例에서 接近한 Porter (1980)는 企業環境을 購買者, 供給者, 代替財, 潛在的 進入者, 競爭者로 나누어 분석하였으며 특별히 購買者와 供給者에 대해서는 交渉力 (Bargaining Power) 개념을 利用하여 戰略과의 關係를 연구하였다.

(2) 環境 - 戰略의 狀況研究

環境 - 戰略의 狀況연구는 그 環境要因에 따라 製品壽命週期, 市場占有率, 市場構造 變數를 이용한 연구들로 크게 나눌 수 있다. (Ginsberg & Veukatraman, 1984)

Hofer (1975)는 그의 개념적 연구에서 環境및 조직특성에 대한 많은 狀況要因을 제시하였고, 그중에서도 특히 제품수명주기를 대표적 상황요인으로서 指摘하면서 產品수명주기의 단계별 企業戰略을 記述的, 規範的 命題로 제시하였다. 產品수명주기의 각 단계에 대한 戰略의 實證的 狀況研究는 대표적으로 Anderson & Zeithaml (1984)의 연구를 예로 들 수 있으며, 이밖에 產品수명주기의 각 단계에 대한 구체적 연구도 찾아 볼 수 있다. (Harrigan, 1981: Hambrick & Schecter, 1983: Hambrick, 1984 b).

한편 일반적으로 市場占有率과 企業成果 사이에는 正의 有意的 關係가 있다고 제시된 바 있지만 (Buzzell, Gale & Sultan, 1975), 최근에 Woo와 Cooper (1981)는 이들 關係를 재조명하였다. 즉 그들은 市場占有率이 적은 기업들만을 대상으로 행한 연구에서 市場占有率이 적더라도 자신들의 環境에 적합한 戰略을 사용하는 경우, 그 成果를 높일 수 있음을 實證的으로 제시하였다.

또 이상의 두가지 상황요인들을 종합하여 BCG (Boston Consulting Group) 틀을 만들고 각 상한 (cell)의 戰略과 기업성과의 關係를 살핀 研究들도 있다. (MacMillan, Hambrick & Day, 1982: Hambrick, MacMillan & Day, 1982).

市場構造變數도 製品壽命週期, 市場占有率의 狀況要因과 함께 중요한 狀況要因의 하나이다. (Harrigan, 1981: Hambrick, 1983, a, b)

Hambrick (1983.a)은 시장구조 변수를 이용하여 成熟期 단계의 산업제 산업에서 서로 다른

여덟개의 환경그룹을 要因分析 (Factor Analysis) 과 集落分析 (Cluster Analysis) 을 통해 導出하였으며, 이들 중 두개의 환경그룹에 대해서는 戰略의 狀況研究를 實證的으로 行하였다 (Hambrick, 1983 b). 뒤의 연구 (Hambrick, 1983 b) 에서 그는 한 환경그룹안에서 기업성고가 높고 낮은 기업들로 분류한 뒤, 기업성고가 높은 그룹안에도 서로다른 戰略을 사용하는 몇개의 戰略群이 있음을 제시하였다. 이 결과는 결국 동일한 환경에 처해있는 기업들 일지라도 企業成果를 높이는 전략군은 따로 있으며, 또 成果를 높이는 전략은 유일한 것이 아니라 여러 방법에 의해 가능함을 제시해 주고 있다.

결국, 이러한 여러가지 연구를 통해 공통적으로 내릴수 있는 環境의 性格에 맞는 戰略의 使用이 企業의 成果와 직접적으로 연결된다는 사실이다.

(3) 問題點

企業戰略의 많은 實證的 狀況研究가 戰略理論 分野나, 실제로 戰略을 수립하고 수행하는 경영자들에게 큰 기여를 해 온 것은 사실이지만 나름대로 문제점은 갖고 있다.

Ginsberg 와 Venkatraman (1985) 은 戰略의 實證的 狀況研究를 綜合하면서 그간의 研究를 다음의 네가지 측면에서 비평하였다. 첫째, 대부분의 연구가 環境-戰略의 狀況關係 연구에 치우쳐 있고, 둘째, 그간의 연구들은 結果의 統計的 有意性 제시에만 비중을 두고 科學的 有意性 제시에는 비교적 큰 관심을 갖고 있지 않았으며, 셋째 戰略研究의 分析단위가 대부분 事業部 戰略이었다. 마지막으로 거의 대부분의 연구가 多產業 연구로서 그 狀況的 關係의 一般化에만 연구의 초점을 맞추었다는 사실들이다.

특히 그들은 이 네번째 事實에 대한 代案으로서, 앞으로의 研究는 한 산업내에서의 狀況關係 研究가 우선적으로 된 연후에 그 狀況關係의 一般化 연구가 되어야 함을 주장하였다.

이와같은 주장은 Snow 와 Hambrick (1980) 의 연구에서도 찾아 볼 수 있다. Snow 와 Hambrick (1980) 은 戰略測定에 있어서 고려해야 할 몇가지 理論的, 方法論的 문제점들을 제시함과 동시에, 전략연구의 대상표본은 同質性을 갖아야 한다고 주장하였다. 이는 다시말해서 戰略은 相對的 概念이므로 서로 다른 환경에 속한 企業들의 戰略을 比較한다는 것이 곤란하다는 뜻이다. 따라서 여러산업을 대상으로 하는 전략의 狀況關係 연구 以前에 어느 정도 同質的인 한 산업에 대한 상황관계 연구가 先行되어야 한다는 것이다.

한편 그간의 많은 연구들이 PIMS 資料를 이용했다는 점에서 또 하나의 문제점이 지적될 수 있다. 이미 PIMS 자료를 이용한 전략연구를 종합·분석하면서 PIMS가 再評價 되었지만 (Anderson & Paine, 1978), 최근에는 그간 PIMS 자료를 이용한 戰略研究들에 대해 方法論

側面에서 3가지 문제점이 지적되었다. (Ramanujam & Venkatraman, 1984), 즉 PIMS 자료의 限界로 인해 연구주제가 한정되어 버렸고, 특히 研究에 사용되는 일부 개념들은 資料의 限界로 인해 지나치게 강제적으로 操作化(Operat ionazation) 되었으며, PIMS 자료에만 의존해 온 研究의 결과들을 一般化시키는 문제는 資料의 공통성(the commonality data base)과 選擇된 標本이 상당히 중복되었다는 이유때문에 재평가 되어야 한다는 것이다.

따라서 기존에 PIMS를 이용한 戰略研究의 結果및 結論은 재검토의 필요성을 갖고 있으며 이에 非PIMS 資料에 의한 戰略研究의 결과는 그간의 PIMS에 의한 연구결과들과 비교될 수 있고, 또 이러한 연구결과를 통해 기존의 이론들을 보완할 수 있다는 큰 意味를 갖을 수 있다.

4. 企業成果 (Performance)

戰略의 狀況的 接近研究에서 고려되어야 할 變數로 企業의 有效性 혹은 企業成果 變數는 빼어 놓을 수 없다. 企業의 有效性 혹은 成果變數에 대한 研究는 앞서 環境研究 처럼 組織理論 分野의 研究로 거슬러 올라간다. 組織成果에 대한 연구는 概念的으로나 實證的으로 그 연구의 論難이 아직 많으나 一般的으로 組織成果는 單一變數模型(Univariate Effectiveness Model)과 多變數模型(multivariate Effectiveness Model) 등의 두가지로 分類할 수 있다 (Steers, 1975). 單一變數模型이란 하나의 指標만으로 組織成果를 測定하는 것으로 이는 包括的인 測定지표로서의 理論的 근거가 약하고, 또 그지표에 연구자의 가치관이 반영되어 主觀的 性格을 띠고 있다. 多變數 模型은 組織을 중심으로 관련된 모든 이해집단들의 여러 기준들에 의해 성과를 測定하는 것으로 統合的이고, 包括的이어서 組織成果의 많은 部分을 說明할 수 있는 장점이 있으나, 이제까지의 研究를 살펴볼 때 아직 일관된 成果變數가 나왔는지 않고 現實的으로도 測定上的 어려움이 있다. (Steers, 1975). 이러한 理論的 背景을 바탕으로 戰略의 實證的 狀況研究에서 사용된 成果 變數들을 살펴보면, 비록 완벽하지는 않으나 하나나 두개의 企業 經濟 指標를 사용하였음을 발견 할 수 있다. 대표적으로 사용된 成果變數로는 投資收益率(Hambrick et al, 1982; Woo & Cooper, 1981; Hambrick, 1983 b; Anderson & Zeithaml, 1984), 市場占有率(Woo & Cooper, 1981; Anderson & Zeithaml, 1984), 投資에 대한 現金 흐름(Hambrick et al, 1982), 資本收益率(Hatter et al, 1977), 위험에 대한 수익(Return Per risk : Hambrick et al, 1982). 市場占有率 變化(Hambrick, et al, 1982), 賣出額 증가(Dess & Davis, 1984) 등을 그 例로 들 수 있다. 이들 경제적 지표들은 대개 기업의 收益性과 成長性을 나타내고 있다. 본 연구에서도 企業成果를 이 두가지 측면에서 고찰하고자한다.

Ⅲ. 戰略의 狀況研究를 위한 接近

本 研究의 模型을 設定하기 위하여 다음의 두가지 事項을 중심적으로 고려하였다. 첫째, 우리나라 상황에서의 전략의 狀況要因을 무엇으로 선택 할 것인가, 둘째, 先進國 研究들을 거울 삼아, 부분적으로나마 기존 연구들의 일부 문제점을 보완할 수 있도록 模型을 어떻게 설정할 것인가 하는 것 들이다.

첫째 사항에 대한 結論부터 말하자면, 本 研究 模型에서는 Porter(1980)의 產業構造 分析을 중심으로 기업의 環境을 객관적, 주관적 變수로 判定하여 使用하였다. 이미 앞서 우리나라에서의 狀況要因은 선진국의 것들을 모두 그대로 적용하기 곤란하다고 언급한 바 있으나, 이러한 이유는 구체적으로 두가지로 나뉘어 설명될 수 있다.

첫째는 이제까지의 우리나라 企業環境을 주시해 본 결과 선진국의 기존상황요인이 우리나라에서 發見되기 어렵거나, 있더라도 그 상황요인의 일부만 찾아 볼 수 있는 경우이다. 그 예로는 製品壽命週期 要因이 해당될 수 있다. 우리나라 대부분의 企業들은 新製品 開發能力이 없어서 이미 선진국에서 成熟期, 衰退期 단계의 제품을 모방하여 변형, 생산해 왔고, 기업의 研究開發 投資에 의한 신제품 개발은 극히 한정적인 企業에만 해당되는 것이어서 선진국과 같은 製品의 導入期 단계는 거의 찾을 수 없다. 한편, 비록 선진국의 제품수명주기의 전체 단계가 나타나지 않더라도 一部 段階는 우리나라 상황에서도 나타날 수 있을지 모른다. 왜냐하면 선진국에서도 모든기업이 전부 產品수명주기의 도입기 產品부터 생산하며 경쟁하는 것이 아니라 他 競爭社의 製品을 모방하여 成長期 단계부터 경쟁을 시작하는 企業들도 있기 때문이다. 결과적으로 우리나라의 企業環境을 製品壽命週期에 의해 파악한다는 것은 아직 그 概念的 研究도 되어있지 않고 또 製品壽命週기가 나타날 수 있으리라는 論理的 確證도 없는 상황이므로 이러한 製品壽命週기는 狀況要因으로 사용되기 곤란하다.

둘째, 우리나라 상황에서도 적용 가능한 상황요인이지만 測定하기 어려운 方法上的 問題가 있는 경우이다. 그 예로는 市場構造變數를 들 수 있다. 一般的으로 市場구조變수는 산업의 統計資料를 통해 얻을 수 있는 것이 대부분이지만 우리나라의 統計資料는 아직 연구에 사용할 수 있을 정도로 충분히 개발되어 있지 못하다.

이러한 두가지 사실을 감안하여 本 研究에서는 Porter(1980)의 연구를 중심으로 狀況要因을 결정하였다. Porter(1980)의 개념적 產業構造分析研究를 중심으로 本 研究의 狀況變數를 선택한 이유는 첫째, 이 研究는 市場구조 變수를 이용하여 戰略과의 關係를 分析하기 용

이하도록 한 性格을 갖고 있고, 둘째, 더우기 供給者나 購買者에 대해서는 交渉力 개념을 이용하여 戰略樹立, 遂行에 대한 이해를 돕고있는 매우 구체적인 研究이기 때문이다. 또 認知된 環境을 分析하는 이유는 시장구조 변수를 객관적인 통계자료에 의해 얻을 수 없을 뿐만 아니라, 認知된 環境은 객관적 環境과 함께 組織行態 研究에 중요한 요인이 될 수 있기 때문이다. (Bourgeois, 1980).

한편 本 研究에서는 기존 연구들을 보완하기 위해서 부분적이기는 하지만, 앞서 지적한 狀況的 研究의 일부 문제점을 고려하였다. 즉 한 산업에 대한 전략연구를 하되, 이 한 산업도 충분한 同質性을 갖지 않을 수 있음을 가정하였다. 따라서 한 산업의 異質性 여부를 검토한 뒤 이를 바탕으로 戰略的 狀況的 接近 研究를 시도하였다. 이러한 方法을 택한 이유는 앞서 언급한 Ginsberg와 Venkatraman (1985)의 주장과 Snow와 Hambrick(1980)의 의견을 받아들였기 때문이다. 특히 後者들의 주장에 관련하여, 우리나라와 같이 짧은 기간 동안 여러 분야에서 급격한 성장을 하는 경우에 있어서는 더더욱 한 산업이 異質的일 수 있음을 추측할 수 있기 때문이다.

結論的으로 本 研究의 狀況모델을 종합하면 다음과 같다. 첫째 단계로, 한 산업내에서 환경 요인이 서로 같은 課業環境群을 도출하고, 이들 課業環境群의 性格을 파악한다. (이는 전략의 상황연구를 위한 준비 단계이다.) 둘째 단계로, 도출된 課業環境群內에서 유사한 전략을 사용하는 戰略群을 찾아내고 이들의 性格과 각 전략군의 成果를 비교 분석한다.

둘째 단계와 관련하여, 狀況的 관계에 의한 企業成果 分析은 다음과 같은 두가지 方法에 의해 가능하다. (Hambrick, 1984). 첫째는 어떤 한 환경하에서 企業成果의 높고 낮음에 따라 대상 기업들을 두개의 그룹으로 나눈뒤, 이들의 戰略을 비교하는 方法이고, 둘째는 成果와 무관하게 서로 다른 戰略을 사용하는 기업들을 분류한 뒤, 이들이 갖는 狀況關係와 企業成果를 연결시켜 분석하는 方法이다. 本 研究에서는 後者의 方法에 의해 戰略的 狀況的 研究를 하고자 한다. 왜냐하면, 첫째 방법은 企業成果의 높고 낮음에 대한 구분이 어렵고 또 연구자의 주관적 입장이 반영되기 쉽기 때문이다.

IV. 研究 方法

1. 標本의 選定

우리나라 電子産業은 20여년의 짧은 歷史를 갖고 있음에도 불구하고 그동안 高度成長을 계속해 왔다. 따라서 이제는 우리나라 전체 경제성장과 輸出增大는 물론 고용의 창출을 선도해 가는 중추산업으로 발전하였다. 本 研究는 이러한 電子産業을 그 研究對象으로 하였다.

연구의 標本 企業들은 韓國 電子工業 振興會(EIAK)에서 발간한 「電子工業體 名簿」를 기준으로 하여 選定하였다.

標本企業의 抽出은 다음과 같은 두가지 기준에 의해 행해졌다. 첫째, 전자산업의 構造的 性格을 反映하도록 企業의 規模, 生産品目, 企業年數를 고려하였고, 둘째, 대상기업은 한 사업만을 하는 경우를 원칙으로 하되, 만일 多 事業을 하고 있는 경우는 그 기업의 주력 事業을 선택하였다.

2. 變數와 變數의 操作方法

研究에 사용된 變數는 (表1)과 같다. 環境分析에 사용된 12개 변수중 경쟁자수 항목의 3개 변수는 客觀的 資料로 수집되었고, 나머지 變數는 5점이나 7점의 Likert 척도로서 認知된 環境을 測定하였다. 戰略變數의 선정은 先進國 研究에서 사용된 戰略變數를 종합한뒤, 우리나라 상황에서의 戰略變數를 確認하기 위해 電子産業 종사자및 관계자와의 면담을 통해 결정하였다. 변수의 측정은 7점의 Likert 척도에 의해 이루어 졌다. 成果변수는 앞서 理論的 배경에서와 같이 收益性 측면과 成長性 측면의 경제적 지표를 통해 측정하였다. 기업성과의 收益性은 投資收益率로서 (납세후 당기순이익) ÷ (총자본)으로 측정된 것을 3년간 평균하였고, 成長性은 매출액의 3년간 年증가율을 평균하여 사용하였다.

<表 1>

研究에 사용된 變數

環境變數	戰略變數	企業成果變數
경쟁자수	제품다변화	수익성 (Return On Investment)
진입경쟁자수 (최근 5년간)	신제품 개발	성장성 (Sales Growth Rate)
이탈경쟁자수 (최근 5년간)	고가제품제조	
자산규모	고급인력확보	
생산라인 변경용이도	외상/할인판매	
구매자의 제품구입 용이도	판매망확보	
전방통합위협	광고	
후방통합위협	판매지역다변화	
정부혜택	제품/기업이미지	
상대적 원자재구입처	특정시장의 확보	
상대적 판매장	품질향상 추구	
상대적 수직통합정도	작업능률향상	
	원자재확보	
	규모의 경제	
	After Service	

V. 結果 分析

1. 課業環境群의 도출

과업환경군의 도출을 위한 첫 단계로 環境變數들을 의미있는 몇개의 次元으로 줄이고자 要因分析을 하였다. 이러한 分析이 필요한 이유는 결과분석의 예비단계로 12個 變數의 相關關係를 분석하였더니 상당 變數들 사이에 높은 상관관계가 나타났기 때문이다. 또 이 12個 變數를 모두 사용하여 環境구룹을 나누게 되면, 나타난 環境구룹의 성격을 여러 變數의 측면에서 一貫性있게 해석하고 이해하기란 곤란하기 때문이다.

要因分析의 結果 고유값 (Eigen Value) 이 1 이상인 環境차원은 모두 4개로 나타났고 이들의 說明程度와 변수와의 관계는 <表2>와 같다.

<表2>

環境變數 要因分析 結果

	시장의 불안정도	교섭력	경쟁강도	진입위협
경쟁자수	.733		.432	
진입경쟁자수	.815		.432	
이탈경쟁자수	.442			
상대적 원자재구입처		.525		
상대적 판매망		.749		
상대적 수직통합정도		.705		
자산규모			-.651	
생산라인 변경용이도			.491	
구매자의 제품구입용이도			.620	
전방통합위협				.443
후방통합위협				.821
고유값 (Eigen Value)	2.73	2.16	1.63	1.17
누적설명정도 (% of Cumulative Variance)	22.7 %	40.7 %	54.4 %	64.1 %

첫째 차원에 묶인 環境變數들은 모두 競爭者 數와 관련있는 것들이며, 이들은 첫째 環境차원과 모두 正의 關係를 갖고 있다. 진입이나 이탈경쟁자수가 많다는 것은 그만큼 시장이 불안정하고, 시장에서의 경쟁이 심한 것을 의미한다고 할 수 있다. 또 Porter(1980)는 현재의 경쟁자 수가 많아지게 되면 경쟁자들과의 競爭強度는 더욱 높아진다고 설명하고 있다. 결국 이러한 사실로 미루어 볼 때 첫째 環境차원의 이름은 “市場의 不安定度”라고 붙일 수 있다.

둘째 차원의 變數들은 <表2>에서 볼 수 있듯이 상대적 원자재 구입처 수, 판매망, 수직적 통합정도이며, 이들은 Porter(1980)의 交渉力 개념에 의해 직접적인 설명이 可能하다. 원자재 구입처가 많다는 것은 그만큼 원자재 공급자에 대한 企業의 交渉力이 크다는 것을 의미하는 것이며, 또 판매망 수가 競爭者보다 많다는 것은 구매자와의 交渉力이 작지 않음을 보여준다. 더우기 垂直的 統合이 많이되어 있으면 그만큼 附加價值를 높일 수 있고, 상대 경쟁자보다 비교적 낮은 原價로 製品을 生産할 수 있으며, 이러한 理由로 원자재 공급자, 제품 구매자들에 대한 交渉力이 커지게 된다. (Porter, 1980). 따라서 둘째 차원은 “交渉力”이라命名하였다.

세째 차원에 묶인 變數는 모두 市場의 진입/이탈 장벽을 나타내 주는 직접, 간접적인 性格을 띠고 있는 것으로서 이는 곧 市場의 競爭強度를 나타내 주고 있다. 가령, 他業種으로 生産라인을 변경하기 어렵다 함은 시장에서의 이탈이 곤란함을 말해주고 市場內에서 경쟁을 深化시키는 要因이 될 수 있다. 또 경쟁자 수나 최근의 진입경쟁자 수도 競爭의 強度를 설명해 줄 수 있는 變數들이 될 것이다. 따라서 세째차원은 “競爭強度”라고 이름을 붙였다.

네째 차원은 購買者/供給者에 의한 進入威脅을 나타내는 것으로 기업의 원자재 공급처나 구매자 측에서 새로운 進入을 하려는 威脅程度를 나타내고 있다. 따라서 이 네째 차원은 잠재적인 “進入威脅”이라고 이름을 붙였다.

한편 環境變數중 정부혜택 변수는 네개의 環境차원 모두에서 그 要因荷重(Factor loading) 값이 매우 작게 나타나 어느 環境次元에서도 설명되지 못하였다. 이는 이 변수와 다른 環境變수가 서로 관련이 없음을 나타내 주고 있다.

要因分析을 통해 나온 의미있는 4개의 環境次元은 한 산업내에서 서로다른 課業環境群을 도출하기 위한 준비단계이다. 따라서 과업환경군 도출에 필요한 集落分析(Cluster Analysis)을 하기 위해 이 네개 차원은 점수로 표시 되어야 한다. 각 環境次元은 要因分析의 결과로 산출되는 要因값(Factor Score)에 의해 점수화되었다. 그 다음 단계로 課業環境群을 도출하기 위하여 위에서 나타난 4개의 의미있는 環境次元의 점수로 集落分析을 행하였다.

Hambrick (1984)은 集落分析을 하기에 앞서 척도가 다른 변수들을 표준화 시킬 것을 제시 하였으나, 앞의 環境次元들은 이미 표준화가 되어있는 요인값을 使用했기 때문에 변수에 대한 새로운 操作은 필요하지 않다.

集落分析은 대개 모아진 資料를 몇개로 그룹화 할 때 使用되는 技法으로서 一般的으로 變數나 客體(objectz) 모두를 그룹화 할 수 있다. 集落分析의 기법은 階層的 技法, 最適 分割技法, 密集度 技法 등으로 크게 分類할 수 있다. (Everitt, 1980), 또한 이들 각 分析技法 안에는 다시 性格이 비슷한 종류의 기법들이 각 研究目的에 따라 다양하게 연구되어 있다. (Everitt, 1980 : Aldenderfer & Blashfield, 1984) 이에 본 연구에서는 각 技法 사이의 長·短點을 比較한 연구를 바탕으로 階層的 技法중의 한가지인 Ward의 方法을 使用 하였다.

한편 集落分析을 使用하게 되면 자료를 가장 同質的으로 묶는 그룹의 數를 어떻게 결정해야 하는지에 대한 문제가 발생한다.

이 그룹의 數를 決定하는 문제는 아직 完全하게 해결되어 있지 못하지만, Lehmann(1979)은 (표본수) / 30에서 (표본수) / 50 사이에서 그룹의 수를 결정할 것을 제시하였고(Hambrick, 1983a) Hambrick (1983a : 1984), Galbraith와 Schendel (1983)은 그룹의 밀집도 (tightness)가 갑자기 감소하기 바로 직전의 그룹 수로 정하는 것을 추천한 바 있다. 본 연구에서는 後者의 方法에 의해 그룹의 수를 결정하였다. 왜냐하면 前者의 方法은 지나치게 획일적이고, 또 연구 대상 標本의 數도 상당히 커야하는 短點을 지닌 반면, 後者의 方法은 비교적 적은 標本에서도 사용가능하고, 본 研究과 유사한 기존연구들에서 이미 使用된 例가 있기 때문이다.

위의 集落分析 結果는 <表3>에 요약되어 있다.

각 課業環境群의 性格을 살펴보면 課業環境群 I은 “市場은 안정적이지만 交涉力이 매우 약하고 競爭은 심한 環境,” 課業環境群 II는 “진입의 위협이 없고 경쟁은 심하지 않지만, 交涉力은 매우 낮은 環境,” 課業環境群 III은 “交涉力은 매우 강하며 市場은 安定的이고 경쟁 또한 심하지 않은 環境,” 課業環境IV는 “市場이 매우 불안정하고 경쟁이 심한 環境,”의 特性을 가지고 있다.

集落分析(Cluster Analysis)을 통해 그룹에 同質性을 갖는 범위내에서 課業環境群의 數를 결정된 뒤 課業環境의 性格을 파악하였다. 그런데 이 네개의 課業環境群이 그들간에 서로 뚜렷한 性格의 차이를 나타내고 있는지는 가려지지 않았으므로 附加的으로 差別 分析(Multiple Discriminant Analysis)을 하였다. 그 결과 3개의 유의적인 차별함수가 도출되었

〈表 3〉 課業環境群 性格 (4 個 次元의 평균값)

(N = 51)

課業環境群 環境次元	I n = 25	II n = 7	III n = 15	IV n = 4
시장의 불안정도	-.408 (**)	.226	-.161	2.35 (***)
교섭력	-.458 (***)	-.806 (***)	1.097 (***)	1.109
경쟁강도	.292	-1.144 (***)	-.132	.641
진입위협	-.002	-.751 (**)	-.112	.519

(**), (***) : 전체 평균값과의 T-test 결과의 유의수준으로서 순서대로 $P < .05$,
 $P < .01$ 을 나타냄

으며, 이들 함수에 의한 適中率(Hit ratio)은 97.62%로 나타났다. 이는 4개의 環境次元이 각 課業環境群을 매우 잘 구분해 주고 있으며, 또 도출된 각 課業環境의 性格이 서로 다름을 충분히 제시해 주고 있다.

이러한 集落分析 및 差別分析을 통해 電子産業內에는 서로 다른 네개의 環境에 처한 企業群들로 구성되어 있음을 알 수 있다. 이는 결국 同一산업이라 하더라도 同質的이지 않고 異質的임을 보여주고 있다. (差別分析에 대한 자세한 내용은 부록 참고)

다음에는 각 課業環境群內에서 企業 戰略群을 도출한 뒤 이들 戰略群 間에 나타난 環境-戰略間의 關係를 살펴보고, 이로 因한 企業成果를 비교·분석하고자 한다.

2. 戰略次元의 導出

이번에는 15個의 企業戰略變數에 대하여 要因分析을 하였다. 왜냐하면, 이 15個 戰略變數들은 서로 상관관계가 높기 때문에 아마도 몇개의 戰略次元으로 說明될 수 있으리라는 추측이 可能하였기 때문이다. 要因分析을 한 결과 4개의 戰略次元이 도출되었으며(고유값이 1 이상) 내용은 〈表 4〉와 같다.

<表 4>

企業戰略變數의 要因分析 結果

	차별화 전략	판매전략	집중전략	원가주도 전략
신제품개발	.687		.353	
제품다변화	.733			
고가제품제조	.777			
고급인력확보	.508		.524	.484
외상/할인판매		.770		
판매망 확보		.724		.430
광고	.413	.645		
판매지역 다변화	.412	.534		
특정시장확보		.625	.503	
제품/기업이미지			.756	
After Service			.802	
품질향상추구			.691	.435
작업능률향상				.771
원자재 확보				.707
규모의 경제				.682
고유값 (Eigen Value)	7.00	1.51	1.04	1.03
누적설명정도 (% of Cumulative Variance)	46.7 %	56.7 %	64.0 %	70.9 %

네개의 戰略次元중 세개는 Porter(1980)의 一般的 戰略(差別化 戰略, 全般的 原價主導 戰略, 集中戰略)과 거의 같은 性格을 나타내고 있고, 한개는 販賣戰略으로 나타났다.

첫째 戰略次元은 다른 세개 戰略次元보다 說明力이나 고유값이 월등히 높게 나타났으며, 그 구성전략들도 신제품개발, 제품다변화, 고가제품 제조등으로 Porter(1980)가 설명한 差別化 戰略과 性格이 유사하다. 특히 Dess와 Davis(1984)가 페인트및 도로산업에서 Porter(1980)의 一般的 戰略을 실증적으로 분석한 연구 결과에 비추어 볼 때, 첫째 전략차원은 “差別化 戰略”이라 이름을 붙일 수 있다. 둘째의 戰略次元은 주로 信用/割引 등에 의한 製品販賣, 販賣網 確保, 廣告등의 戰略으로 구성되어 있어, 이름을 “販賣戰略”이라 하였다. 셋째 전략차원은 특정시장 확보를 통한 이미지 향상전략, 서비스강화 전략, 제품의 質 향상 전략등 Porter(1980)의 集中戰略과 거의 같은 性格을 갖고 있기에 이 전략차원은 그대로 “集中戰略”이라 명명하였다. 넷째 전략차원은 원자재 확보, 규모의 경제, 작업능률 향상, 제품의 質 향상등의 戰略이 포함되어 있어서 “全般的 原價主導戰略”이라 이름을 붙였다.

이상에서 네개 戰略次元의 性格과 이름을 살펴 보았는데 이들 戰略次元은 그동안 우리나라 電子産業의 成長過程과 現在 狀況을 통해 이해 할 수 있는 것들이다. 즉, 우리나라 電子産業의 대부분 제품은 先進國의 제품을 模倣, 變形, 開發을 통해(製品 差別化 戰略) 生産되었고 市場에서의 제품 競爭力은 값싼 임금및 原價節減에 의존하였으며(原價 主導 戰略), 몇몇 해외 시장에 치중한 수출을 통해(集中 戰略) 판매되어 왔다. 결국 이러한 狀況은 위 戰略次元이 우리나라 狀況에서의 유용한 戰略次元임을 간접적으로 示 해 주고 있다.

또 各 企業들은 자신들의 環境을 잘 分析하고, 또 戰略的 능력을 파악한 뒤 이들 네가지 戰略次元을 적당히 조합하면서 戰略을 樹立, 實行해 나가게 된다. 이때 戰略次元은 그 구성 方法에 따라 Miles와 Snow(1978)의 戰略類型을 만들어 낼 수 있게 된다. 즉 製品 差別化 및 販賣戰略을 적절히 組合하여 사용하면, Miles와 Snow(1978)의 投機的 戰略에 해당하고, 販賣및 全般的 原價主導戰略을 적당히 혼합하면 防禦的 戰略에 해당할 수 있다. 따라서 본 연구에서 도출된 네가지 戰略次元은 Porter(1980)의 一般的 戰略과 거의 類似할 뿐 아니라 Miles와 Snow(1978)의 일부 戰略類型도 설명할 수 있어서, 기존 先進國 연구결과들과 상당히 一貫性을 갖고 있음을 볼 수 있다.

5. 課業環境群과 企業戰略群과의 관계

비록 똑같은 環境에 처한 企業들이라도, 자신들의 長·短期 目標가 서로 다를 수 있고

또 企業의 최고 경영자의 性格, 經驗, 기업의 戰略的 能力등의 여러 요인의 차이에 의해서 각 企業은 서로다른 戰略을 사용하게 된다. 또 그 환경에 適合한 戰略은 최선책 뿐 아니라 차선택도 있을 수 있으므로, 어떤 한 環境하에서 서로다른 戰略을 使用하는 戰略群은 언제나 存在可能하다. (Hambrick, 1983, b; Dess & Davis, 1984). 따라서 앞서 도출된 4개의 課業環境群內에서 企業戰略群을 각각 도출하였다. 戰略群의 導出方法은 앞의 課業環境群 도출과 똑같은 階層的 集落分析중 Ward의 방법을 利用하였으며, 戰略群의 數도 역시 각 群의 同質性을 최대한으로 유지하는 수준에서 결정하였다.

그 결과 <表5>에서 보는 바와 같이 課業環境群 I에서는 3개의 戰略群이, 課業環境群 II와 III에서는 각각 2개의 戰略群이 도출되었다. 또 課業環境群 IV에서는 集落分析의 連鎖效果(C-haining effect)에 의해서 課業環境群 IV 전체가 한 戰略群임을 보여 주었다. 여기서 連鎖效果란 集落分析 過程에서 分類되어질 대상이 새로운 群을 形成하는 것이 어렵고 이미 존재하는 群에 쉽게 속하는 현상을 말한다.(Everitt, 1980).

<表 5> 課業環境群에 있는 企業戰略群의 戰略的 特性

1) 과업환경군 I . II에서의 결과

	과업환경군 I			과업환경군 II	
	A	B	C	D	E
차 별 화 전 략	-.483	-1.283	.451	.529	-2.427
관 매 전 략	-1.543	-.995	.256	-.160	1.459
집 중 전 략	-1.016	-.562	.223	-.238	-.127
원 가 주 도 전 략	-.605	1.369	-.333	-.217	-.611
기 업 전 략 군 이 름	진퇴 양란형 n = 6	원가 주도형 n = 3	차별화형 n = 16	차별화형 n = 5	관매 주력형 n = 2

2) 作業환경군Ⅲ,Ⅳ에서의 결과

	作業환경군Ⅲ		作業환경군Ⅳ
	F	G	H
차별화 전략	-.550	.602	-.078
판매 전략	.206	.536	.703
집중 전략	.397	-.240	-.214
원가주도 전략	1.115	.246	-.238
기업 전략 군 이름	원가주도형 n = 6	차별화형 n = 7	판매주력형 n = 4

〈表5〉를 보면 課業環境群 I에는 세개의 戰略群이 존재하며, 이들 세 戰略群은 서로 동일한 環境下에 있음에도 서로 다른 戰略的 特性을 갖고 있다. 各 戰略群이 사용하는 전략을 보면 戰略群 A는 4개의 戰略次元중 어느 하나도 적절히 사용하고 있지 못하고 있어서 Porter (1980)가 제시한 進退兩難상태를 나타내고 있다. 이같은 戰略群은 최근 Dess와 Davis (1984)의 實證的 研究에서도 찾아 볼 수 있다. 따라서 이 戰略群은 “進退兩難型”이라 이름을 붙였다. 戰略群B는 두가지 戰略次元에서 비교적 높은 점수를 보이고 있으나 이중에도 全般的 原價主導戰略을 주로 사용하고 있음을 발견할 수 있다. 따라서 이전략군은 “原價主導型”이라 이름을 붙였다. 戰略群C는 課業環境群 I에 속한 대부분의 企業이 포함된 戰略群으로 이 環境下에서는 매우 지배적인 戰略群임을 알 수 있다. 비교적 세 戰略次元을 고루 사용하고 있지만 특별히 差別化 戰略에 의존하고 있음을 볼 수 있다. 戰略群의 이름은 “差別化型”이라고 하였다.

이런 방법으로 각 戰略群이 지배적으로 많이 使用하는 戰略次元의 特性에 따라 이름을 붙였으며, 나머지 戰略群의 이름은 〈表5〉에서 찾아 볼 수 있다.

4. 環境 - 戰略의 造化와 企業成果

本 研究의 궁극적인 目的인 戰略의 狀況的 關係를 分析하기 위하여 課業環境群의 性格과 各 戰略群의 戰略特性을 企業成果와 연결하여 比較하였다.

〈表 6〉 課業環境群內的 企業戰略群들의 企業成果

		전자산업							
과업환경군 :		I		II		III		IV	
		안정적이지만 경쟁이 심하고 교섭력이 없음		진입위협은 없고 경쟁이 심하지 않으나 교섭력이없음		경쟁이 심하지 않고 교섭력이 매우 큼		매우 불안정하고 경쟁심함	
전략군 :		A B C		D E		F G		H	
이름 :		진 퇴 원 가 차 별 양란형 주도형 화형		차 별 판 매 화형 주력형		원 가 차 별화형 주도형		판매주력형	
기업성과									
수익성		-12.6 %	-8.6%	23.4 %	1.4%	-15.5%	71.2 %	11.9 %	37.9 %
성장성		11.4 %	31.5%	14.9 %	19.9%	-4.6%	120.2%	64.6 %	3.7 %

課業環境群 I의 경우에 進退兩難型의 戰略群은 收益性, 成長性의 모든 측면에서 평균이하의 企業成果를 나타내고 있고, 原價主導型은 成長性 측면에서만 비교적 높은 企業成果를 나타내고 있다. 原價主導型 戰略群이 이 環境下에서 成長性만 높게 나타날 수 있는 이유는 Porter (1980)의 개념적 연구에서 찾아 볼 수 있다. 그는 原價主導戰略이 유효하게 사용되려면 우선적으로 그 기업의 市場占有率이 높든지, 혹은 원가절감이나 비용절감과 관련하여 경쟁자보다 상대적으로 우세한 이점들을 갖고 있어야 한다고 제시한 바 있다. 그런데 이 戰略群이 속한 課業環境群 I은 “購買者/供給者에 대한 交渉力”次元이 상대적으로 매우 낮은 점수로 나타났기 때문에 원가절감을 하기에는 오히려 불리한 환경이다. 다시 말해 이 戰略群은 자신의 狀況에 맞는 戰略을 使用하고 있다고 보기 힘들다. 결국 原價主導型 戰略群은 이를 뒷받침해 줄 만한 상대적 利點이 부족하여 제대로 原價를 내리고 있지 못하다. 따라서 당연히 이윤폭이 떨어져 이 企業들의 成長지표는 높게 나타날 수 있지만 收益指標는 낮게 나타날 것이다. 한편 동일한 環境안에 있는 差別化型은 潛在的 진입위협이 있는 이 環境안에서 필요한 製品의

差別化 戰略을 使用하여 企業成果를 높이고 있다.

두번째 課業環境群에 있는 두개의 戰略群들의 企業成果는 差別化型만 成長性이 높을 뿐 販賣注力型은 成長性, 收益性에서 모두 낮게 나타나 있다. 판매주력형의 企業成果가 낮은 이유는 이 戰略群이 다른 戰略次元과 판매전략을 적절히 혼합하여 사용하는 것이 아니라 오로지 販賣戰略만을 통해 자신들의 環境에 대처해나가고 있기 때문인 것으로 여겨진다. 특히 이 環境의 性格이 경쟁이 없는 편이고, 안정적이라는 점을 생각해 볼 때 이 戰略群의 戰略은 環境과 잘 조화되었다고 보기는 힘들다. 또 差別化型의 收益性이 낮은 이유는 本 研究에서 수집된 資料만으로는 설명하기 곤란하나 아마도 제품의 차별화를 위한 開發費投資등으로 인해 收益性이 낮게 나타나지 않았나 추측해 볼 수 있다.

세번째 課業環境群에서는 두개 戰略群 모두가 비교적 높은 企業成果를 보이고 있다. 이는 이 課業環境群의 特性이 다른 어떤 課業環境群보다 企業에게 유리한 狀況인 이유도 있지만 原價主導型의 경우에는 특별히 이 環境과 잘 조화되는 戰略群이라 할 수 있다. 왜냐하면 앞서 課業環境群 I에서의 원가주도형과는 달리 課業環境群 III에서의 原價主導型은 交渉力이 매우 큰 環境에 처해 있으므로 이 戰略을 有效하게 수행할 수 있기 때문이다.

마지막의 課業環境群에는 하나의 戰略群이 있는데 이들 企業들은 販賣위주의 戰略만 사용하고 있다. 課業環境群 II에 속한 販賣주력형과 비교해 볼 때 이 戰略은 결국 시장이 불안정하고 경쟁이 심한 環境下에서 상대적으로 有效함을 발견 할 수 있다.

VI. 結 論

本 研究는 理論的 측면에서 그동안 先進國에서 주로 研究된 기존의 戰略的 狀況研究와 다르며, 특히 연구결과를 통해 앞으로의 연구에 몇가지 研究方向을 제시할 수 있다. 우선 이 研究가 갖는 가장 큰 意味는 우리나라의 특정 산업을 대상으로 한 戰略的 狀況研究라는 점이다. 組織은 자신들이 속한 課業環境과 一般環境 모두에서 영향을 받는다 (Dill, 1958)는 觀點에서 볼 때 각 기업은 자신들의 市場이나 產業에 의해 직접적으로 많은 영향을 받을 뿐 아니라, 그 국가의 전체적인 經濟環境에 의해서도 큰 영향을 받고 있다. 이는 결국 기존의 先進國 연구들은 一般環境이 같거나 혹은 거의 비슷한 상황에서 행해진 戰略的 研究들이지만, 본 연구는 이 一般環境부터가 다른 우리나라의 기업을 대상으로 한 戰略的 狀況研究라는 점에서 기존 연구와 다르고, 따라서 나타난 結果들은 나름대로 색다른 의미를 갖고 있다고 할 수 있다.

研究에 사용된 變數와 方法論的인 측면에서 살펴보면, 우선 본 연구에 사용된 方法論은 기존 연구에서 많이 이용한 要因分析과 集落分析을 사용했다는 점에서 별 차이가 없으나 사용된 狀況要因에 있어서는 이제까지의 대부분의 연구가 市場占有率, 客觀的 市場構造要因, 製品壽命週期등을 이용한 반면 본 연구에서는 Porter(1980)의 產業環境分析을 操作(operationalization)하여 實證分析을 시도하였다는 점이 기존연구와 다르다.

또 戰略的 비교를 위해서는 상당히 同質的인 環境下에서 研究되어야 하며 (Snow & Hambrick, 1980), 이를 위해서는 한 產業에서 전략의 상황연구가 우선적이어야 한다 (Ginsberg & Venkatraman, 1985)는 지적이 있었지만, 본 연구에서는 이보다 한 단계 더 나아가 한 산업도 同質的이지 않고 충분히 異質的임을 결과로서 제시하였다.

研究 結果로 나타난 4개의 戰略次元은 앞서 설명한 바와 같이 선진국에서 연구된 戰略類型과 매우 유사할 뿐 아니라 우리나라 상황이 어느정도 반영된 戰略類型이라는 점에서 새로운 意味를 찾아 볼 수 있다. 그러나 무엇보다도 중요한 것은 본 研究 결과를 통해, 그동안 선진국에서만 행해지던 戰略的 狀況研究가 우리나라와 같은 상황에서도 그 연구의 가능성을 제시한 사실일 것이다.

한편 본 研究의 結果는 두가지 정도로 요약되며, 전략의 狀況理論 정립을 위해 앞으로의 研究 方向을 시사해 주고 있다. 첫째, 대개의 경우 한 산업의 環境은 戰略的 比較研究를 위해 충분히 同質性을 갖고있다고 가정할 수 있지만, 본 연구의 結果처럼 한 산업도 몇개의 異質的인 環境으로 나눌 수 있으므로 앞으로 戰略에 대한 비교연구를 할 때는 우선적으로 그 대

상기업의 환경이 同質的인지를 살펴야 할 것이다. 둘째, 비록 본 연구가 우리나라에서의 狀況 研究를 실증적, 탐색적으로 시도하였으나, 앞으로는 우리나라에서의 狀況要因 및 戰略에 대한 概念的 연구가 우선되어야 하며, 또 다른 산업에서의 研究를 통해 기존 선진국 연구와의 비교연구가 이루어져야 할 것이다.

結論적으로 본 研究 結果들은 다른 산업에서 반복 연구가 되지 않아, 그 외적 타당성 (External Validity)의 한계를 갖고 있기는 하지만, 나름대로 企業體에서 戰略을 수립·실행하는 경영자들에게 교과서적인 結論을 내릴 수 있다. 즉 經營者는 환경에 속하는 모든 구성요소에 대한 면밀한 評價, 分析 및 豫測과, 企業資源에 대한 검토를 통해 앞으로의 戰略을 수립하고 실행해야 할 것이다.

<부 록>

課業環境群에 대한 差別分析 結果의 요약

Canonical Discriminant Function				
함수	고 유 값 (Eigen Value)	변 량 (%)	누적변량 (%)	Canonical 상관계수
1	6,554	62.23	62.23	.9315
2	2,935	27.86	90.09	.8636
3	1,044	9.91	100.00	.7147
함수이후	Wilks' Lamda	χ^2	자유도	통계적 유의도
0	.01646	110.88	12	.0000
1	.12435	56.287	6	.0000
2	.48925	19.302	2	.0001

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficient			
변 수	차별함수 1	2	3
시장의 불안정도	.04096	1.05637	.05114
교 섭 력	-1.11824	-.00748	.23938
경 쟁 강 도	-.68968	-.27951	-.88858
진 입 위 협	-.50888	.24118	-.35156

參 考 文 獻

1. Aldenderfer, Mark S., and Roger K. Blashfield, *Cluster Analysis*, Beverly Hills, Cal.: Sage Publications, 1984.
2. Anderberg, Michael R., *Cluster Analysis for Applications*. New York: Academic Press, 1973.
3. Anderson, Carl R., and Frank T. Paine, "PIMS: A reexamination", *Academy of Management Review*, 1978, 3, 602-612.
4. Anderson, Carl R., and Carl P. Zeithaml, "Stages of the product life cycle, business strategy, and business performance", *Academy of Management Journal*, 1984, 27, 5-24.
5. Andrews, Kenneth R., *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Ill.: Irwin, 1971.
6. Bourgeois, L.J., "Strategy and environment: A conceptual Integration", *Academy of Management Review*, 1980, 5, 25-39.
7. Buzzell, Robert D., Bradley T. Gale, and Ralph G. M. Sultan, "Market share: A key to profitability", *Harvard Business Review*, 1975, 53(1): 97-106.
8. Caves, Richard E., and Michael E. Porter, "From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deference to competition", *Quarterly Journal of Economics*, 1977, 91, 421-434.
7. Chandler, Alfred D., Jr, *Strategy and Structure*, New York, Doubleday,
8. Chevalier, Michel, "The strategy spectre behind your market share", *European Business*, 34, 1972, 63-72.
9. Dess, Gregory G., and Peter S. Davis, "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", *Academy of Management Journal*, 1984, 27, 467-488.
10. Dill, William R., "Environment as an influence on managerial autonomy", *Administrative Science Quarterly*, 1958, 2,

409-443.

11. Duncan, Robert B., "Characteristics of organizational environments and environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, 1972, 17, 313-327.
12. Everitt, Brian, *Cluster Analysis*, New York, John Wiley & Sons, 1980.
13. Galbrath, Craig, and Dan E. Schendel, "An empirical analysis of strategy types", *Strategic Management Journal*, 1983, 4, 153-173.
14. Ginsberg, Ari, and N. Venkatraman, "Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research", *Academy of Management Review*, 1985, 10, 421-434.
15. Glueck, William F., *Business Policy: Strategy Formulation and Strategic Management*, New York, MacGraw Hill, 1976.
16. Hair, Joseph F. Jr., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and Bernie Publishing Company, 1979.
17. Hambrick, Donald C., "An empirical typology of mature industrial-product environments", *Academy of Management Journal*, 1983a, 26, 213-230.
18. _____, "High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach", *Academy of Management Journal*, 1983b, 26, 687-707.
19. _____, "Taxonomic approaches to studying strategy: Some conceptual and Methodological issues", *Journal of Management*, 1984, 10(1), 27-41.
20. _____, Ian C. MacMillan, and Diana L. Day, "Strategic attributes and performance in the BCG matrix-A PIMS-based analysis of industrial product businesses", *Academy of Management Journal*, 1982, 25, 510-531.
21. Harrigan, Kathryn R., *Strategies for Declining Business*, M.A.,

Lexington Health. 1981.

22. Hatten, Kenneth J., and Dan E. Schendel, "Heterogeneity within an industry: Firm conduct in the U.S. brewing industry, 1952-71". *Journal of Industrial Economics*, 1977, 26(2): 97-113.
23. Hatten, Kenneth J., Dan E. Schendel, and Arnold C. Cooper, "A strategic model of the U.S. brewing industry: 1952-1971". *Academy of Management Journal*, 1978, 21, 592-610.
24. Hofer, Charles W., "Toward a contingency theory of business strategy". *Academy of Management Journal*, 1975, 18: 784-810.
25. Hofer, Charles W., and Dan Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, New York; West Publishing Com., 1978.
26. Hunt, Michael S., "Competitive in the major home appliance industry, 1960-1970". Unpublished doctoral dissertation, Harvard University, 1972.
27. Kim, Linsu, and James M. Utterback, "The evolution of organizational structure and technology in a developing country". *Management Science*, 1983, 29, 1185-1197.
28. Kim, Linsu, and Youngbae Kim, "Innovation in a newly industrializing country: A multivariate discriminant analysis". *Management Science*, 1985, 31, 312-322.
29. Kim, Youngbae, Linsu Kim, and Jinjoo Lee, "Technological behavior of local pharmaceutical firms in Korea: A multivariate analysis". Working paper, Korea Advanced Institute of Science and Technology, Seoul, 1985.
30. MacMillan, Ian C., Hambrick, Donald C., and Diana L. Day, "The product portfolio and profitability-A PIMS based analysis of industrial-product businesses". *Academy of Management Journal*, 1982, 733-755.

31. Miller, Danny and Peter H. Friesen, "Strategy making in context: Ten empirical archetypes". *Journal of Management Studies*, 1977, 14: 253-280.
32. _____, "Archetypes of Strategy Formulation". *Management Science*, 1978, 24, 921-933.
33. Miles, Raymond E., Snow, Charles C., Alan D. Meyer, and Henry J. Coleman, Jr., "Organizational strategy, structure, and process". *Academy of Management Review*, 1978, 3, 546-562.
34. Newman, Howard H., "Strategic groups and the structure-performance relationships: A study with respect to the chemical process industries". Unpublished doctoral dissertation, Harvard University, 1973.
35. _____, "Strategic groups and the structure-performance relationship". *Review of Economics and Statistics*, 1978, 60, 417-427.
36. Porter, Michael E., "Consumer behavior, retailer power and manufacturer strategy in consumer goods industries". Unpublished doctoral dissertations, Harvard University, 1973.
37. _____, "The structure within industries and companies' performance". *Review of Economics and Statistics*, 1979, 61, 214-227.
38. _____, "The contributions of industrial organization to strategic management". *Academy of Management Review*, 1981, 6, 609-620.
40. Ramanujam, V., and Venkatraman N., "An inventory and critique of strategy research using the PIMS database". *Academy of Management Review*, 1984, 9, 138-151.
41. Rumelt, R., *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Boston, Harvard University Press, 1974.

42. Schendel, Dan E., and G. Richard Patton, "A simultaneous equation model of corporate strategy". *Management Science*, 1978, 24, 1611-1621.
43. Snow, Charles C., and Donald C. Hambrick, "Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems". *Academy of Management Review*, 1980, 5, 517-538.
44. Steers, R.M., "Problems in the measurement of organizational effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 1975, 20(4), 546-558.
45. Thompson, James D., *Organization in Action*. New York: McGraw-Hill, 1967.
46. Tung, Rosalie L., "Dimensions of organizational environment: An exploratory study of their impact on organization structure". *Academy of Management Journal*, 1979, 22, 672-693.
47. Venkatraman, N., and J. C. Camillus, "Exploring the concept of Fit in strategic management". *Academy of Management Review*, 1984, 9(3): 513-525.
48. Uytterhoeven, Hugo E. R., Robert W. Ackerman, and John W. Rosenblum, *Strategy and Organization: Text and Cases in General Management*. Homewood, Ill., Irwin, 1973.
49. Woo, Carolyn Y., and Arnold C. Cooper, "Strategies of effective low share businesses". *Strategic Management Journal*, 1981, 2: 301-318.