

환경변화, 전략유형 및 기업성과 : 비교 - 정태적 분석

* 이 장 우

논문 초 록

本 研究는 우리나라 컴퓨터 산업에서 産業構造의 특성이 서로다른 1981-1983년과 1984-1986년의 두 기간을 대상으로 기업들이 사용한 戰略類型을 규명하고 戰略類型과 企業成果와의 관계가 環境에 따라 어떻게 변화하는지를 조사하고자 하였다. 컴퓨터 하드웨어를 제조하는 54개 기업들을 대상으로 한 분석결과를 살펴보면; 먼저 최고경영자들은 앞의 두 기간에 따라 環境이 動態적으로 변화하였다고 認知하였다. 그리고 이 두 기간 각각에서 4개와 5개의 戰略群들이 도출되었으며, 이것들의 특성은 Porter와 Miller 등 선진국 학자들이 주장한 本源的 戰略들과 유사하였다. 이 戰略群들의 상대적 成果는 환경특성이 보다 안정적이었던 첫번째 기간에서 “원가주도” 戰略群의 成果가 우월한 반면, 환경특성이 동태적이었던 두번째 기간에서는 “차별화” 戰略群들의 成果가 더 우월하였다. 또한, 本 研究는 정부가 국내시장을 어느정도 통제하였고 기업들간 경쟁도가 낮았던 첫번째 기간에서 “進退兩難型”(Stuck-in-the-middle)이 本源的 戰略들 보다 오히려 더 높은 수익성을 나타내었다는 흥미로운 사실을 관찰하였다.

1. 序 論

先進國 뿐만 아니라 우리나라와 같은 新興工業國의 경우에도 최근 컴퓨터, 반도체, 로봇 산업 등 기술변화가 매우 심한 부문에서 産業化가 급진전됨에 따라 기업은 과거보다 더욱 급변하는 외부환경에 직면하게 되었다. 이에따라 변화하는 산업여건에 성공적으로 적응하기 위한 전략적 경영 (Strategic Management)의 필요성이 더욱 증대하고 있다.

先進國의 경우 經營戰略에 관한 연구들은 상황적 접근방법을 많이 이용하여 왔으며, 특히 1980년대 이후 多變量 통계기법에 바탕을 둔 분류학적 접근방법 (Taxonomic Approaches)에 의한 연구들에 의하여 많은 상황이론들이 개발되었다. 이러한 분류학적 연구방법은 연구의 간결화를 기하고 현실에 대한 보다 정확한 이해를 가능하게 함

* 경북대학교 경상대학 경영학과 전임강사

경영학연구 제 18 권 2 호 (1989년 2 월)

으로써 많은 이론적 기여를 하였다. (Miller, 1986)

분류학적 접근방법에 의한 事業戰略 (Business Strategy) 研究들은 그동안 가정용기기 산업 (Hunt, 1972), 생산재 산업 (Newman, 1978), 양조 산업 (Hatten & Schendel, 1977; Hatten, Schendel, & Cooper, 1978; Schendel & Patten, 1978), 금융 산업 (Hayes, Spence, & Markes, 1983; Ramsler, 1983), 항공 산업 (Ryans & Wittink, 1985), 제약 산업 (Cool, 1985), 자본재 산업 (Hambrick, 1983-a), 도료 산업 (Dess & Davis, 1984), 슈퍼마켓 (Hawes & Crittenden, 1984) 등 매우 다양한 산업들을 대상으로 戰略群 (Strategic Group) 또는 戰略類型 (Strategy Type) 들을 규명하였다. 특히 최근 연구들 (Dess & Davis, 1984; Hambrick, 1983-a, b; Miller & Friesen, 1986)은 몇몇 학자들에 의해 개념적으로 제시되어 온 본원적 전략들 (Generic Strategies)과 유사한 전략형태들이 실제 선진국 산업에서 존재함을 보여주었다. 한편 개발도상국에서의 연구는 비록 연구의 수는 매우 적으나 최근의 몇몇 연구들 (Kim & Lim, 1988; Kim, 1987)은 선진국 연구에서 제시된 본원적 전략과 유사한 형태의 전략들이 개도국산업에서도 존재함을 실증적으로 보여 주고 있다. 이와같은 연구들은 선진국 및 개도국 산업 모두에서 戰略類型에 대한 적절한 선택이 企業成果에 중요한 영향을 미친다는 사실을 시사하고 있다.

그러나 위에 언급한 기존 연구들은 대부분 특정 시점에서 전략유형을 규명하거나 환경과 전략간의 관계를 조사하였기 때문에 환경, 전략 및 기업성과간의 동태적 관계를 규명하고 있지 못하다. 따라서 특정 산업에서 시간의 흐름에 따라 변화하는 환경특성이 전략과 기업성과간의 관계에 어떠한 영향을 미치는지에 관하여 이론적으로 시사하는 바가 부족한 실정이다. 이러한 문제를 해결하기 위하여는 환경과 전략의 변화를 연구설계에 적절히 반영한 실증적 연구들이 필요하다.

최근 몇몇 연구들은 동일한 전략적 현상을 서로다른 기간에서 비교하려는 “비교-정태적” (Comparative-Static) 접근방법을 이용함으로써 환경 또는 전략의 변화를 연구에 성공적으로 반영하였다. Cool (1985)은 미국 제약산업의 1963-1982 기간을 대상으로 전략군 구조 (Strategy Group Structure)가 서로다른 기간들을 구분하고 각 기간에서 전략군들을 규명하여 그것들을 상호 비교함으로써 기업들의 전략적 변화 (Strategic Change)를 적절하게 측정하였다. 또한 Smith와 Grimm (1987)은 미국 철도산업에서 서로다른 환경특성을 갖는 두 기간 (Regulated Period와 Deregulated Period)을 대상으로 전략군들을 규명하고 두 기간에 따른 전

락군 소속 (Strategic Group Membership) 및 기업성과의 변화를 관찰함으로써 환경변화, 전략변화 및 기업성과간의 관계를 조사하였다. 이러한 분석방법은 변화의 과정 (Process) 을 설명하지 못하는 단점은 있으나 보다 짜임새 있는 (Structured) 접근을 할 수 있으며, 동일한 현상의 달라진 상태들을 보다 자세하게 연구할 수 있다 (Cool, 1985)는 측면에서 동태적 관계를 이해하는데 매우 유용하다.

우리나라와 같은 개도국의 경우 최근 태동되어 급속히 성장하고 있는 “신기술” 분야의 산업들은 짧은 역사에도 불구하고 급격한 환경변화를 하고 있기 때문에 환경변화가 전략에 미치는 영향을 조사하는데 매우 좋은 연구 Setting이 되고 있다. 특히 우리나라의 컴퓨터 하드웨어 산업은 1980년대에 들어와 본격적인 산업화가 시작된 이래 1981년부터 1986년까지 생산액이 매년 96.1%라는 놀라운 성장율을 보이고 있다. 이러한 비약적 발전기간중 1983년말부터 1984년초 사이에 발생한 주요 사건들, 즉 정부에 의해 촉발된 국내수요의 급격한 증가와 대기업들의 본격적 참여등은 심각한 산업구조적 변화를 야기시켰으며 이에따라 기업들은 1981-1983과 1984-1986 두 기간에 대하여 대체로 심각한 환경적 차이를 인지하였을 것으로 판단된다.

본 논문의 주요 목적은 우리나라 컴퓨터 하드웨어 산업을 대상으로 환경변화가 전략 유형과 기업성과간의 관계에 미치는 영향을 실증적으로 조사하는 것이다. 이를 위하여 본 논문은 다음과 같은 연구과제들을 다루고자 한다. 첫째, 우리나라 컴퓨터 산업의 1981-1986 기간에서 산업구조적으로 서로다른 두 기간에 따라 기업의 인지환경이 어떻게 다른가? 둘째, 이 두 기간에서 어떠한 전략유형들이 존재하였으며, 그것들의 상대적 성과는 기간에 따라 어떻게 달라지는가?

2. 理論的 背景

2.1 개발도상국 산업에서의 환경변화

환경이란 개념은 학자에 따라 기업을 둘러 싸고 있는 외부여건들의 客觀的 特性으로 정의하기도 하고 企業內 의사결정자들이 主觀的으로 認知하는 것으로 정의하기도 한다. 이러한 서로 다른 개념적 정의에 대하여 Bourgeois (1980)는 기업의 戰略을 이해하는 데 있어 앞의 두 개념적 정의가 모두 필요하나 기업이 활동할 영역을 결정하는 문제를 주로 다루는 全社的 次元 (Corporate-level) 戰略에서는 前者의 客觀的 環境 개념

이 적합한 반면, 특정 산업 안에서 다른 기업들과 경쟁하여 나아가는 문제를 다루는 事業部 次元 (Business-level) 戰略에서는 後者の 認知環境 (Perceived Environment) 개념이 더 적합하다고 주장하였다. 本 論文은 특정 산업안에서의 事業戰略을 연구의 대상으로 하기 때문에 환경을 認知環境 개념으로 정의하기로 한다.

특정 산업을 시간의 흐름에 따라 관찰할 때 기업들이 일반적으로 직면하게 되는 환경특성은 변화한다. 그러나 이러한 산업진화에 따른 환경변화의 전반적 특성은 선진국 산업과 개도국 산업간에 심각한 차이가 존재한다.

그동안의 연구는 先進國 산업의 경우 기업은 初期 進化段階에서 제품기술에 대한 빈번한 혁신으로 말미암아 동태적이고 불확실한 環境에 직면하게 되는 반면, 成熟期에 들어와서는 제품이 표준화되고 기술변화가 현저히 감소함에 따라 상대적으로 안정적이고 확실한 環境에 직면하게 된다고 제시하고 있다. 예를 들자면 Utterback과 Abernathy (1975)는 先進國의 여러 기업들을 대상으로 한 사례연구를 통하여 기업들은 산업의 初期 進化段階에서 변화가 심하고 불확실한 技術 및 市場 環境속에서 빈번하게 제품기술을 혁신하며 잦은 제품변화에 대응하기 위해 매우 유동적인 생산 운용 방식을 채택하는 반면, 後期 進化段階에서는 상대적으로 안정된 市場 및 技術 環境속에서 제품혁신보다는 생산효율성 증대에 역점을 둔다는 주장하였다.

한편, 우리나라와 같은 開發途上國 산업의 경우를 살펴 보면 技術發展 形態와 政府 政策등이 선진국과 다르기 때문에 環境變化의 방향이 선진국 산업과 크게 다르다고 할 수 있다. 즉, 國內 企業들의 기술수준이 대체로 낮고 정부에 의해 시장이 적극적으로 보호되는 初期 進化段階 보다는 國內 企業들이 기술능력이 축적되고 企業間 競爭이 치열하여 지는 後期 進化段階에서 기업들은 상대적으로 변화가 심하고 불확실한 技術 및 市場 環境에 직면하게 된다는 것이다. Kim (1980)은 開發途上國 産業의 기술이 先進國과는 다른 형태로 발전하며 대체로 외국기술의 단순적용, 소화흡수, 외국기술의 개선이라는 3단계를 거친다고 주장하였다. 이 연구는 開發途上國 産業의 경우 産業技術의 初期 發展段階에서 정부가 강력한 수입금지 정책을 통하여 시장기회를 창출하여 주고 보호하여 주기 때문에 상대적으로 市場環境이 안정적이며 國內 企業들의 기술수준과 기업들 사이의 경쟁도가 낮기 때문에 산업 전체적인 기술변화도 심하지 않은 편인 반면, 後期 發展段階에서는 國內 企業들이 제품설계 및 생산기술을 습득하고 새로운 기업들이 산업에 진입함에 따라 제품개선 및 원가감소를 위한 技術革新이 증가하고 기업들간 경쟁이 치열해 진다는 사실을 규명하였다. 또한, Kim과 Utterback (1983)은 이와같은 環境變化 方向의 차이로 말미암아 조직구조와 생산운용 기술과 같은 組織

變數들간의 관계가 先進國과 開發途上國에 있어 서로 다르다는 사실을 우리나라 전자공업에 관한 실증적 연구를 통하여 보여주고 있다.

우리나라 컴퓨터 産業의 역사를 살펴보면 70年代末 부터 일부 주변기기에 대한 제조가 시작되었으나 본격적인 産業化는 80年代에 들어와 이루어지기 시작하였다고 할 수 있다. 이러한 짧은 역사에도 불구하고 컴퓨터 산업은 總生産額에 있어 1981年 30백만 \$에 불과하던 것이 1986년에는 888백만 \$로 年平均 약 96%라는 놀라운 성장율을 기록하였다.

비약적 성장을 한 1981-1986 동안 컴퓨터 산업의 구조적 특성을 살펴보면 먼저 초기의 경우 국내수요 수준이 매우 낮아 해외로 부터의 OEM주문계약 없이는 대량생산이 거의 불가능하였으며, 기업들의 수가 적고 기술수준이 빈약함에 따라 기업간 경쟁정도가 매우 낮은 편이었다. 그러나, 이러한 초기의 구조적 특성은 1983년말과 1984년초에 들어와 크게 변화하였다. 즉, 이 시기에 정부가 개인용 컴퓨터를 대량으로 구입하고 국내수요의 진작을 위한 각종 홍보를 본격화함에 따라 국내수요가 크게 확대되었다. 이와함께 해외수요도 외국기업들의 OEM 구매요구가 증가함에 따라 더욱 확대되었다. 그 결과 이 2개년동안 총 수요 수준은 매년 평균 81.7%의 성장율을 기록하였다. 또한, 이러한 수요수준의 확대에 따라 기존 대기업들이 대부분 이 시기에 진입하였고, 이에 따라 기업들간 경쟁도가 크게 증가하였으며, 그 결과 개인용 컴퓨터를 주로 제조하였던 많은 중소기업들이 심각한 경영위기에 봉착하기도 하였다.

이와같이 산업구조적으로 심각한 변화가 일어난 시기를 중심으로 앞의 期間을 1981-1983年과 1984-1986年이라는 두 期間으로 나누어 볼 때, 이 두 期間 사이에는 심각한 구조적 차이가 존재한다. 예를 들자면 前者와 後者の 期間은 평균 수요수준에 있어 각각 2.5억\$과 9.5억\$로 약 4배의 차이가 난다. 그리고, 경쟁도를 보면 평균 경쟁기업 수가 각각 24개와 47개로 약 2배의 차이를 보이고 있으며 기업간 매출경쟁이 증가함에 따라 평균 産業集中度(C4)가 前期의 0.80에서 後期에는 0.64로 현격히 감소하였다. 지금까지 언급한 컴퓨터 산업에서의 産業構造的 變化는 기업들로 하여금 심각한 環境變化를 경험하도록 하였음에 틀림없다. 그러나 앞에서도 주장하였듯이 이러한 環境變化는 先進國의 경우와 그 方向이 다를 것으로 판단된다. 이에 本 論文은 컴퓨터 산업의 1981-1983年이라는 두 기간을 대상으로 기업들의 認知環境을 비교함으로써 環境變化의 특성을 살펴보고자 한다.

2.2 개발도상국 산업에서의 전략유형

事業戰略에 관한 많은 연구들은 戰略을 여러 事業單位 (Business Unit)들이 일반적으로 사용할 수 있는 몇가지 類型 (Archetype)들로 분류하려 하였다. Porter (1980), Miles와 Snow(1978), Hofer와 Schendel (1978) 등은 개념적인 분류기준에 의하여 몇가지 戰略類型들을 제시하였으며, 최근 80년대 연구들은 이러한 개념적 戰略類型에 대하여 실증적인 검증을 하였다. 즉, Dess와 Davis (1984), Hambrick (1983-a), Miller와 Friesen (1986) 등은 기업들이 실제로 Porter의 本源的 戰略들을 사용하고 있음을 증명하였으며, Hambrick (1983-b)은 Miles와 Snow의 戰略類型에 대하여 검증하였다.

戰略類型에 관한 실증적 연구는 선진국 산업을 대상으로 활발히 진행되어 온 반면 개발도상국에서의 연구는 매우 드문 실정이다. 그러나 최근들어 우리나라 산업을 대상으로 한 몇몇 연구들이 존재하는 바, Kim과 Lim (1988) 그리고 Kim과 Kim (1988) 등이 그것이다. 이 연구들은 각각 전자산업과 제약산업을 대상으로 기업들이 실제로 사용하고 있는 戰略類型들을 규명하고 이 戰略類型들이 선진국 연구들에서 제시된 것들과 매우 유사하다는 사실을 보여 주고 있다. 특히, Kim과 Lim (1988)은 Porter (1980)의 本源的 戰略과 유사한 4가지 戰略類型들 (“기술혁신 차별화”, “마케팅 차별화”, “원가주도형”, “진퇴양난형”)이 우리나라 전자산업안에 실제 존재함을 보여 주었다.

Porter의 戰略類型들은 그것의 비교우위 획득방법이 우리나라 산업상황에서도 적용될 수 있기 때문에 우리나라 컴퓨터 산업안에서도 기업들에 의해 사용되리라고 판단된다. 첫째, 차별화 전략이란 소비자들이 독특하다고 인정할 만한 제품가치를 창출함으로써 경쟁기업보다 높은 비교우위를 추구하려는 전략을 말하며, 이 전략은 다시 신제품 및 신기술을 개발함으로써 제품을 차별화하려는 “기술혁신 차별화”와 고객에 대한 서어비스 및 편리한 유통채널등과 같은 마케팅 측면을 차별화하려는 “마케팅 차별화”로 구분하여 볼 수 있다. (Miller, 1986) 우리나라 컴퓨터 산업에서 前者의 “기술혁신 차별화” 전략은 주로 정부출연 연구기관이나 대기업의 연구개발 부서등에서 충분한 기술능력을 습득한 技術創業人 (Technical Entrepreneur)들에 의해 창업된 기술집약적 중소기업 (예: 큐닉스)들이 사용할 것으로 추정되며, 後者の “마케팅 차별화” 전략은 외국유명기업들로 부터 고품질의 제품을 국내 대리점 형태로 판매하면서 마케팅 능력을 축적하여 온 기업들 (예: 두산 컴퓨터, 한국전자계산)에 의해 주요 사용될 것으로 추정된다. 둘째, 원가주도형 전략이란 자산의 효율적

이용과 생산성 증대에 역점을 두며 경쟁기업들 보다 낮은 원가수준을 유지함으로써 소비자의 구매를 유도하는 것을 말한다. 이 전략은 주로 과거에 전자제품의 대량생산 경험이 있고 해외 기업과의 대규모 OEM 주문계약을 가능하게 할 만한 생산능력을 갖춘 기업들 (예 : 한독, 동양정밀) 에 의해 사용될 것으로 추정된다. 진퇴양난형 (Stuck-in-the-middle) 이란 어떠한 本源的 戰略도 사용하지 않는 것을 의미한다. 이러한 전략형태는 컴퓨터 산업의 경우 전자제품에 관한 생산경험이 부족하고 기술혁신 및 마케팅 능력도 빈약한 청계천 지역의 영세한 중소기업들에서 찾아 볼 수 있을 것으로 판단된다.

앞에서 언급하였듯이 우리나라 산업을 대상에서 한 최근의 몇몇 연구들은 선진국에서 개발된 戰略理論들이 개발도상국에서도 적용될 수 있음을 시사하고 있으나, 이러한 연구결과는 보다 많은 實證研究들을 통하여 그것의 外的 妥當性 (External Validity) 을 높힐 필요가 있다. 따라서, 本 論文은 우리나라 컴퓨터 산업에서 기업들이 사용하고 있는 戰略類型들을 규명하고, 이 戰略類型들이 선진국에서 규명된 것과 어느정도 유사한지를 조사하고자 한다.

2.3 환경변화, 전략유형 및 기업성과간의 관계

戰略管理에 있어 “ 산업의 변화하는 환경조건에 대하여 기업이 어떻게 전략적으로 대응하여야 하는가 ? ” 라는 질문은 선진국과 개발도상국을 각론하고 중요한 研究課題임에도 불구하고 이것에 대한 실증적 연구는 빈곤한 실정이다.

최근, 事業戰略에 관한 연구들중에는 산업의 각 진화단계에 따라 戰略과 企業成果와의 관계를 조사하려는 연구흐름이 있다. (Fahey & Christensen, 1986) 이 연구들은 산업진화 단계에 따라 높은 企業成果를 달성하게 하는 전략들이 달라짐을 주장함으로써, 기업은 산업이 진화함에 따라 변화하는 환경에 적합한 형태로 전략을 변형시켜 나아가야 함을 시사하여 주고 있다. (Anderson & Zeithaml, 1984 ; Willard & Cooper, 1985 ; Hambrick, et al., 1982 ; Harrigan, 1980)

한편, 산업의 技術進化 (Technological Evolution) 에 관한 연구들 (Utterback & Abernathy, 1975 ; Williams, 1983) 은 産業進化를 기술의 진화과정으로 이해하고 기업은 이러한 技術進化 과정에 따라 적합한 戰略類型을 취하여야 함을 주장하였다. Utterback 과 Abernathy (1975) 는 産業技術의 進化段階를 유동기, 전환기 및 쇠퇴기의 3 단계로 구분하고 각 단계에서 지배적인 (Dominant) 戰略類型이 달라진

다는 사실을 지적하였다. 즉, 제품의 기술적 변화가 자주 일어나는 유동기에서는 독특한 제품특성과 성능을 개발하는데 역점을 두는 “제품성능 극대화 (Performance Maximization)” 전략이 지배적이며, 제품의 기술적 변화와 시장의 불확실성이 감소하기 시작하는 과도기의 경우 시장에 잘 알려지기 시작한 몇몇 제품들에 대한 “판매 극대화 (Sales Maximization)” 전략이 지배적이라는 것이다. 이와함께 제품의 기술적 변화가 크게 둔화되고 제품이 표준화되는 쇠퇴기 단계에서는 “원가 극소화 (Cost Minimization)” 전략이 지배적이라고 할 수 있다. Williams (1983)는 산업의 初期進化段階에서 기업은 기술혁신 등에 의해 경쟁기업보다 빨리 움직임으로써 보다 높은 부가가치를 창출한다고 하였다. 또한, 제품 및 공정 기술의 변화가 심하지 않는 成熟段階에서 기업은 수요자-공급자 관계, 생산경험에 의한 원가감소, 규모의 경제 등과 관련되어 발생하는 기업의 “생산원가측면의 비교우위”에 의해 보다 높은 부가가치를 창출하거나, 산업을 지배하고 있는 기업들과 직접적인 원가경쟁을 피하고 제한된 영역안에서 제품 차별화를 함으로써 생존할 수 있다고 주장하였다.

위에서 언급한 연구결과들을 종합할 때 산업의 環境變化에 따라 상대적으로 높은 企業成果를 달성하게 하는 戰略類型이 달라지며, 이에 따라 기업은 변화하는 환경에 적합한 戰略類型을 선택하여 나아가야 한다는 결론을 내릴 수 있다. 이러한 주장은 선진국과 개발도상국 모두에 적용될 수 있는 것이라고 할 수 있다.

그러나, 앞서서도 언급하였듯이 선진국과 개발도상국 간에는 產業의 環境變化특성이 근본적으로 다르기 때문에 성공적인 戰略方案들의 進化形態는 선진국과 개발도상국 간에 심각한 차이를 보일 것으로 판단된다. 컴퓨터 산업을 예로 들자면, 初期進化段階인 1981-1983년의 경우 기업들의 기술수준이 낮고 경쟁기업의 수가 적기 때문에 기술변화 정도 및 경쟁도가 낮은 편이며, 이에따라 안정적 환경에서 상대적으로 유리한 원가주도 전략이 오히려 높은 성과를 낼 수 있을 것으로 판단된다. 이와 반면 상대적으로 後期進化段階라고 할 수 있는 1984-1986년의 경우 기업의 수효가 증가하고 기업들간 技術競爭이 치열해 짐에 따라 환경이 動態적으로 변화하며 이에 따라 원가주도 차별화 전략이 상대적으로 높은 성과를 낼 것으로 판단된다.

本論文은 위와 같은 이론적 배경아래에서 특정 산업안에서의 環境變化가 어떻게 戰略類型과 企業成果 간의 관계에 영향을 미치는지를 실증적으로 조사하고자 한다. 이를 위하여 우리나라 컴퓨터 산업의 進化過程속에서 심각한 환경차이를 보일 것으로 판단되는 1981-1983년과 1984-1986년의 두 기간을 대상으로 기업들이 사용한 戰略類型들의 성과가 어떻게 서로 다른지를 비교해 보고자 한다.

3. 研究方法

3.1 標本抽出

韓國電子工業振興會의 회원명부 (1986), 한국컴퓨터가이드북 (韓國電子工業振興會, 1986, 1987), 그리고 韓國電子工業振興會의 생산통계 등을 볼 때 우리나라에서 컴퓨터 하드웨어 관련제품을 실제로 제조하고 있는 기업들은 대략 82개가 존재하였다. 본 연구는 연구의 목적상 이 기업들중 국내시장에서는 거의 경쟁을 하지않고 생산제품의 거의 모두를 모기업에 다시 수출하는 5개의 외국인 자회사를 제외한 77개 기업을 研究의 母集團 (Population)으로 하였다. 본 연구는 모집단의 모든 기업들에 대하여 접촉을 시도하였으며, 그 결과 이미 도산하였거나 주소를 파악할 수 없는 기업들과 조사를 거부한 기업들을 제외한 54개 기업들을 최종적인 標本으로 추출하였다.

3.2 變數

環境의 측정을 위하여 Dill (1958) 이 제시한 課業環境 (Task Environment) 의 구성요소들과 Porter (1980) 가 제시한 產業構造 分析의 틀 (Framework) 을 이용하여 컴퓨터 산업에서 특히 중요한 영향력을 가지리라고 판단되는 17개 환경변수를 도출하였다. 이 변수들은 위의 표 (1)에서 볼 수 있는 바와 같이 수요자, 경쟁자, 공급자, 기술, 정부정책이라는 5가지 환경요소로 부터 발생하는 환경특성들을 포함하고 있다. 각 環境變數들은 최고경영자와의 면담을 통해 앞의 두 기간 각각에 대하여 7점 척도로 측정하였다. 사실 이러한 측정방법은 다음과 같은 측정상의 오류를 범할 수 있다. 첫째, 최고경영자들이 과거 두 기간을 얼마나 명확하게 구별할 수 있는가하는 문제이다. 둘째, 두 기간을 정확하게 구별하는 경우라도 현재 시점에서 과거를 측정하기 때문에 그 당시의 環境特性을 얼마나 정확하게 측정할 수 있는가하는 문제이다. 그러나, 최고경영자와의 실제 면담과정을 통해 볼 때 앞의 두 기간은 대기업들의 산업 진입, 중소기업들의 도산등 매우 인상적인 사건들로 인하여 비교적 명확하게 구별되고 있었으며, 앞의 기간들은 비록 과거이긴 하나 최고경영자들이 쉽게 기억할 수 있을 정도의 비교적 최근이라고 할 수 있기 때문에 상당한 신뢰성을 가지고 그 당시의 環境特性을 측정할 수 있을 것으로 사료된다. 이와같이 과거와 현재를 회고적으로 (Retrospective) 질문하는 기법은 중요한 사건과 관련지위 변화를 평가하고자 하는 경우 비교적 정확한 방법으로 알려져 있다. (Smith & Grimm, 1987; Feathermen, 1980;

Terbong, Howard & Maxwell, 1988)

事業戰略에 있어서는 기존 연구들에 대한 고찰과 컴퓨터 産業에 관한 事前調査를 통하여 기업들이 경쟁적 비교우위를 획득하는데 중요한 영향을 미칠 것으로 판단되는 13개 變數들을 도출하였다. 이 變數들은 製品/市場 영역의 선택과 연구개발, 마케팅 및 생산 측면에서의 자원배분과 관련된 의사결정을 포함한다. 그리고 이 변수들은 Porter (1980)가 제시한 주요 전략변수들에 기초하여 개도국 산업에서 전략유형을 규명하려 했던 Kim과 Lim (1988)의 연구와 비교할 때 전체 13개중 9개 변수가 Kim과 Lim의 전략내용을 반영하고 있으며 그외 컴퓨터 산업에서 경쟁적 비교우위 획득에 중요한 영향을 미친다고 판단되는 것들이 더 포함되었다. 한편, 企業成果에 관하여 年平的 賣出成長率, 賣出 利益率 (Return on Sales) 및 總資産 利益率 (Return on Total Assets)과 같은 指標들을 사용하였다.

위와같은 事業戰略 및 企業成果 變數들은 신빙성있는 객관적 자료가 부족하여 7점 척도로써 측정된 “제조원가 절감노력”이라는 戰略變數를 제외하고는 모두 객관적 지표로써 측정을 시도하였으며 각 기간에서의 측정은 먼저 연도별로 지표들을 측정하고 이것을 평균하는 방법을 사용하였다.

3.3 統計的 分析節次

먼저 두 기간의 環境差異를 조사하기 위해 다음과 같은 분석을 하였다. 첫째, 환경 변수들 간에는 상당한 정도의 상관관계들이 존재하므로 要因分析 (Factor Analysis)을 이용하여 변수간 상관관계의 결과로 발생하는 環境次元들을 규명하였다. 이때 要因分析의 방법은 두 기간 각각에 대하여 수행하거나 두 기간에 대한 표본들을 하나로 묶어서 한번에 실시할 수 있는데, 本研究는 後者の 방법을 택하였다. 왜냐하면, 後者の 방법이 두 기간의 환경차이를 비교함으로써 環境變化를 파악하고자 하는 분석 목적에 더 적합할 뿐만 아니라 보다 많은 표본을 확보할 수 있기 때문이다. 둘째, 要因分析의 결과로 부터 각 표본기업의 요인값 (Factor Scores)을 도출하고, 이 요인값들이 두 기간에서 어떻게 차이를 나타내는지를 t-檢證하였다.

戰略類型的 규명을 위하여 먼저 戰略變數들에 대한 要因分析을 함으로써 몇 개의 戰略次元을 도출하였다. 이 경우 要因分析은 두 기간 각각에 대하여 수행되었는데, 이것은 이 두 기간의 環境特性이 서로 다르므로 인하여 기간에 따라 서로 다른 戰略次元이 도출될 수 있기 때문이다. 이러한 要因分析의 결과 얻어지는 요인값을 이용하여 集落

分析 (Cluster Analysis)을 함으로써 두 기간 각각에서 어떠한 戰略類型 (또는, 戰略群)들이 존재하는지를 분석하였다. 이때 集落分析의 결과가 얼마나 통계적으로 유의한지를 검증하기 위해 分散分析 (ANOVA)과 Duncan Multiple Range Test를 하였다.

끝으로, 集落分析의 결과 도출된 戰略群들이 두 기간에 따라 성과가 어떻게 다른지를 조사하기 위해 두 기간에서의 企業成果를 戰略群에 따라 分散分析 (ANOVA) 하였다.

4. 研究結果

표 (1)은 17개 環境變數에 대하여 直角 回轉方法 (Varimax Rotation)에 의한 共通 要因分析 (Common Factor Analysis)을 한 결과이다. 이 분석은 1981-1983 기간에서의 41개와 1984-1986 기간에서의 49개를 합하여 모두 90개 표본을 대상으로 하였다. 이러한 標本數는 變數數의 5배가 넘는 것으로 Hair, et al.(1979)이 제시한 要因分析의 일반적 요건에 부합한다고 할 수 있다. 분석의 결과를 보면, 유의적인 (즉, Eigenvalue가 1 이상인) 要因이 5개가 도출되었으며, 이것들은 17개 環境變數들 사이의 總分散중 약 66%를 설명하고 있다. 그리고 각 변수들의 要因에 대한 負荷值 (Factor Loading)를 보면 세번째 변수를 제외하고 모든 변수들이 적어도 1개 要因에 $\pm .40$ 이상의 값을 나타내고 있다. 이때 유의적인 負荷值의 기준으로 $.40$ 이상을 택한 것은 Kim과 Mueller (1978)가 0.30 을 제시한 것을 상기할 때 보수적인 판단이라고 할 수 있다.

도출된 5개의 要因들을 살펴보면, 먼저 要因1 (동태성)은 “경쟁기업수”와 “가격경쟁”에 가장 높은 負荷值를 나타내고 있으며 “구매자의 제품 및 시장에 관한 지식”, “대체품 구입의 용이성”, “기술개발 경쟁”, “공급자들의 진입위협”, “기술적 변화”들에 대하여도 유의적인 負荷值를 나타내고 있다. 이러한 변수들은 모두 환경요소의 변화와 예측가능성 정도와 밀접하게 관련되어 있는 것이기 때문에 要因1은 “환경의 동태성” (the Degree of Dynamism)을 나타낸다고 할 수 있다. 要因2 (기술적 단순성)은 “제품의 기술적 복잡도”에 매우 높은 負의 負荷值를 나타내고 있으며 “제품기술의 표준화 정도”에도 높은 正의 負荷值를 나타내고 있다. 이 두 변수는 기술이 단순화되고 표준화된 정도를 뜻한다고 할 수 있다. 要因3과 4는 모두 정부정책과 관련된 것으로, 要因3 (시장 보호 정책)은 국내시장의 창출 및 보

<표 1> 環境 變數에 대한 要因分析 結果 (1981-1986)

環境 變數	要因1 (동태성)	要因2 (기술적 단순성)	要因3 (시장보호 정책)	要因4 (연구개발 지원정책)	要因5 (자원공급의 용이성)
(수요자)					
購買者의 제품 및 시장에 관한 지식	.6423	.2390	-.1435	.0968	.2977
代替品 구입 용이성	.6378	.3122	.0258	.0097	.1560
購買者들에 의한 진입위협	.3431	.1580	.2320	.2434	-.0120
(경쟁자)					
競爭企業의 수	.8014	-.0899	-.0002	-.0956	-.0717
價格 競爭	.8402	.0095	-.0403	-.1093	.0091
技術開發 競爭	.6208	.0418	.0963	.1761	.1317
(공급자)					
공급자들에 의한 진입위협	.4985	.1466	.0025	.0547	.1146
技術人力 확보의 용이성	.0743	-.0593	-.0849	.0852	.5200
원료 및 부품의 안정적 확보	-.1108	-.1531	-.0946	-.0506	.7096
원자재 供給先 대체의 용이성	.2882	.2371	.0636	.1906	.4324
(기술)					
제품의 기술적 변화	.5704	-.0355	-.0284	.3129	.0312
제품의 기술적 복잡도	-.0070	-.9321	-.0542	.0299	.1041
제품기술의 표준화 정도	.3103	.6752	.0192	.2927	-.0966
(정부)					
輸入禁止 정책	-.0330	.0653	.7453	.1387	-.1652
국산품 우선구매 정책	.0115	-.0151	.9376	.0399	-.0209
技術開發 지원 정책	.0929	.0696	.0616	.7971	.0166
국책 연구개발 사업	.0055	.0605	.1060	.6719	.1282
Eigenvalue	4.3732	2.2674	1.8045	1.5449	1.2289
% of Cumulative Variance	25.7	39.1	49.7	58.8	66.0

호에 관한 두 변수와 유의적으로 관련되어 있으며, 要因4 (연구개발 지원정책)는 기업의 연구개발을 지원하기 위한 정책을 의미하는 두 변수와 유의적으로 관련되어 있다. 이 두 要因은 Kim, Lee 및 Lee (1987)가 지적한 기술의 수요측면과 공급측면에서의 정책

표(3)과 표(4)는 13개의 戰略變數들에 대하여 直角 回轉方法 (Varimax Rotation)에 의한 共通 要因分析 (Common Factor Analysis)을 1981-1983년과 1984-1986년의 두 期間에 따라 각각 수행한 결과이다.

이 두 要因分析의 결과를 보면 유의적인 (즉, Eigenvalue가 1 이상인) 要因들이 두 期間에 대하여 각각 3개와 4개가 도출되었으며, 이것들은 13개 戰略變數들 사이의 總 分散 중 65%와 71% 가량을 각각 설명하고 있다. 또한, 각 變數들의 要因에 대한 負荷值 (Factor Loading)를 보면 표(3)의 新製品 開發數를 제외하고는 모든 變數들이 적어도 1개 要因에 $\pm .40$ 이상의 값을 보이고 있다.

먼저 표(3)에서 도출된 要因들을 자세히 살펴보면, 要因1과 3은 Porter(1980)가 제시한 전략차원들과 매우 유사하다고 할 수 있다. 즉, 要因1은 輸出市場의 비중, OEM 注文 生産의 비중, 品質管理, 제조원가 절감노력, 외국 의존적인 新製品 開發 등에 높은 負荷值를 나타내고 있으며, 따라서 외국기업과의 OEM 생산계약을 통하여 대규모 생산물량을 안정적으로 확보함으로써 생산의 효율성을 높이고 제조원가 절감에 역점을 두려는 것이라고 할 수 있다. 이 要因은 Porter의 “원가주도” (Cost-leadership) 차원과 유사하다고 할 수 있다. 要因3은 研究開發 投資比率, 研究開發 人力比率, 국내 적응적 新製品 開發의 比重에 높은 負荷值를 나타내고 있다. 이것은 자체 研究開發에 의하여 외국기술을 국내 소비자들의 특수한 욕구에 맞게 개량함으로써 제품의 독특성을 추구하는 것을 의미하며, Porter의 “제품 차별화” (Product Differentiation) 차원과 Miller(1986)가 제시한 “技術革新 差別化” (Innovative Differentiation) 차원과 유사하다고 할 수 있다. 한편, 要因2는 製品/市場 영역의 기술수준, 顧客支援, 外國商標의 이용, 製品/市場 영역의 넓이 등에 높은 負荷值를 나타내고 있다. 이것은 外國商標의 지명도와 뛰어난 顧客支援등 주로 마케팅 측면에 역점을 둬으로써 제품의 독특성을 추구하는 것을 의미하며, Miller(1986)가 제시한 “마케팅 차별화” (Marketing Differentiation)와 유사하다고 할 수 있다.

이와함께, 1984-1986년 期間에 대한 要因分析의 결과인 표(4)를 보면 要因1, 2, 4는 표(3)에서 要因1, 2, 3에 각각 대응하는 次元임을 쉽게 알 수 있다. 그리고 要因3 (제품/시장 범위)은 두번째 期間에서 새로이 도출된 次元으로 製品/市場 영역의 넓이와 新製品 開發數에 높은 負荷值를 나타내고 있다. 이것은 Miller(1987)가 제시한 “시장범위” (Breadth) 차원과 유사하다고 할 수 있으며, Porter의 “集中” (Focus) 전략의 반대 개념이라고도 할 수 있다.

한편, 이 두 要因分析의 경우 標本數가 각각 44개와 54개로 戰略變數의 수효에 대한 비율이 각각 3.7과 4.5이었다. 이것에 관하여 Hair et al.(1979)은 표본오차로 인한 要因 負荷值 (Factor Loading)의 불안정성을 줄이기 위하여 標本 數가 變數 數의 4 - 5 배가 되어야 한다는 주장하였으며, Lawler와 Maxwell (1971)은 적절한 要因分析이 되기 위하여 標本 數가 變數의 수효보다 적어도 51개는 넘어야 한다고 하였다. 이러한 기준에 입각할 때 앞의 두 수치는 變數의 수효에 비하여 충분한 標本 數를 확보하고 있지 못하다고 할 수 있다. 그러나, 本研究의 경우 母集團의 특성상 충분한 標本 數의 확보가 곤란하며 연구성격이 探索的이란 측면에서 이와같은 標本 數의 부족이 분석결과의 해석에 커다란 장애要因이 되지 않는 것으로 판단된다.

위와같은 要因分析의 결과 도출된 전략요인들에 대하여 요인값을 구하고 이것들을 다시 戰略群 분류를 위한 集落分析의 자료로 사용하였다. 戰略次元에 대한 요인값을 變數로 사용하는 방법은 전체적인 變數의 수효를 줄여 주기 때문에 연구결과를 보다 쉽게 해석하는데 많은 도움을 준다. 특히, 이 次元들은 직각 回轉方法에 의한 要因分析을 통하여 도출된 상호 독립적인 것들이기 때문에 變數들간의 상호관계에 의한 문제점 (Multicollinearity Problem)이 발생하지 않는다는 장점이 있다.

<표 3> 事業戰略 變數에 대한 要因分析 結果 (1981-1983)

事業戰略 變數	要因 1 (원가주도)	要因 2 (마아케팅差別化)	要因 3 (技術革新差別化)
輸出市場 比重	.8991	-.1771	-.0107
OEM 生産 比重	.8985	-.1980	-.0134
品質管理 人力的 比率	.6732	-.1292	.0585
製造原價절감 노력	.6129	-.2286	-.0562
外國依存的 新製品開發의 比重	.6768	.1769	-.1435
製品 / 市場 영역의 기술수준	-.3627	.7543	-.0038
顧客支援 人力的 比率	-.2375	.7695	-.0525
外國商標 利用度	-.0801	.8268	-.3410
製品 / 市場 영역의 넓이	.0604	.6159	.0961
新製品 開發件數	.2671	-.0247	.2906
研究開發 投資 比率	-.1612	-.2195	.4517
研究開發 人力 比率	.1115	-.0767	.7492
國內適應的 新製品 開發의 比重	-.2737	.3086	.6832
Eigenvalue	4.3066	2.4092	1.7987
% of Cumulative Variance	33.1	51.7	65.5

<표 4> 事業戰略 變數에 대한 要因分析 結果 (1984-1986)

事業戰略 變數	要因 1 (원가주도)	要因 2 (마케팅 差別化)	要因 3 (製品 / 市場 범위)	要因 4 (技術革新 差別化)
輸出市場 比重	.8982	-.1313	.2085	.0005
OEM 生産 比重	.9021	-.1248	.1827	-.0230
品質管理 人力的 比率	.6795	.0418	-.0593	.1643
製造原價절감 노력	.5925	-.0358	.1131	-.2706
外國依存的 新製品 開發의 比重	.2251	.7518	-.0175	-.1583
製品 / 市場 영역의 技術수준	-.4636	.6273	.1106	.2762
顧客支援 人力的 比率	-.4446	.5689	.0298	.0019
外國商標 利用度	-.1344	.9164	.0955	-.2025
製品 / 市場 영역의 넓이	.1281	.1766	.9357	.0929
新製品 開發件數	.4256	-.1312	.4250	.2688
研究開發 投資 比率	-.1641	-.1356	-.1337	.4765
研究開發 人力 比率	.0992	.0766	.1518	.5736
國內適應의 新製品 開發의 比重	.0289	-.1155	.1266	.5890
Eigenvalue	3.9487	2.3797	1.9369	1.0206
% of Cumulative Variance	30.4	48.7	63.6	71.4

本 研究는 集落分析의 구체적 方法에 있어서 각 標本들을 하나의 集團으로 보고 궁극적으로 하나의 集團이 될때 까지 서로 가까운 두 集團을 하나로 계속하여 묶어가는 階層的 演算方式 (Hierachical Algorithms) 을 사용하였으며, 서로 가까이 있는 標本들을 하나의 集團으로 묶기 위한 기준에 있어서 Ward의 方法을 사용하였다. 이 方法은 각 集團들에 대하여 變數들의 평균을 산출하고 구성원들이 평균에서 떨어진 거리를 “ 유클리디안 거리의 자승 ” (Squared Euclidean Distance) 로써 계산하여 그 거리들의 합을 구하며, 하나의 集團으로 묶을 경우 이 거리들의 합이 제일 작게 증가하는 2개의 集團을 찾아 하나로 묶는 方法이다. 이것은 “ Nearest Neighbour ” 나 “ Furthest Neighbour ” 方法보다 더 우수한 것으로 지적되고 있다. (Hambrick, 1984; Harrigan, 1985). 또한, 集落 (Cluster) 의 수를 결정하는데 있어서 뚜렷

하게 인정받고 있는 기준은 아직 없으며 일반적으로 주먹구구식 방법들을 많이 사용하고 있다. 이에 관하여 本 研究는 구성원사이의 거리의 합을 나타내는 係數의 값이 갑자기 큰 폭으로 증가하는 점 (Point) 앞에서 集落의 수를 결정하였다. 이때, 이 係數의 값이 크다는 것은 서로 유사하지 않은 구성원들이 하나로 묶였다는 것을 의미한다.

표 (5-a)와 (5-b)는 앞의 두 期間을 대상으로 각각 集落分析한 결과이다. 이 두 分析의 경우 위에 언급된 係數의 증가폭이 갑자기 약 3-5배로 확대되는 점들이 발견되었으며, 이것을 기준으로 하여 각각 4개와 5개의 集落이 도출되었다. 이 集落들은 Porter (1980)와 Miller (1986) 등이 제시한 本源的 전략들과 매우 유사한 전략들을 사용하였다. 먼저 첫번째 期間에서의 분석결과인 표 (5-a)를 보면 集落 1은 “마케팅 차별화” 次元에 대해 가장 높은 正의 중심값 (1.493)을 나타내고 있는 반면 나머지 戰略次元에서는 負의 중심값을 나타내었다. 따라서 이 集落은 “마케팅 차별화” 戰略에 역점을 두고 있는 기업들로 구성되었다고 할 수 있다. 集落 2는 세 戰略次元 모두에 대하여 負의 중심값을 나타내고 있는데 이것은 이 集落을 구성하고 있는 기업들이 세 戰略次元 중 어느 하나도 일관성있게 사용하고 있지 않음을 의미한다. 이 集落의 특성은 Porter (1980)가 제시한 “진퇴양난형”과 일치한다고 할 수 있다. 集落 3은 “원가주도” 次元에 대해 가장 높은 正의 중심값 (2.034)을 나타내고 있는 반면, 나머지 次元에서는 負의 값을 나타내었다. 이 集落은 “원가주도” 전략을 주로 사용하는 기업들로 구성되었다고 할 수 있다. 集落 4는 “기술혁신 차별화” 次元에 대해 가장 높은 正의 중심값 (.963)을 나타내고 있는 반면 나머지 次元에서는 負의 값을 나타내었다. 따라서 이 集落은 “기술혁신 차별화” 戰略에 역점을 두는 기업들로 구성되었다고 할 수 있다. 한편, 두번째 기간에서의 분석결과인 표 (5-b)를 보면 集落 1, 2, 3, 4는 모두 첫번째 기간에서의 集落 1, 2, 3, 4에 그대로 대응되는 것임을 쉽게 알 수 있다. 다만, 集落 5만이 새로이 도출되었다고 할 수 있다. 集落 5는 “제품/시장 범위” 次元에 대해 어느 集落보다도 높은 正의 중심값 (1.681)을 나타내고 있으며, “원가주도”에 대하여도 集落 3 다음으로 높은 값 (1.181)을 나타내고 있다. 또한 이 集落은 “기술혁신 차별화”에서도 “0”에 가까운 값을 나타냄으로써 이 戰略次元에서도 다른 기업들과 평균적으로 비슷하게 역점을 두고 있음을 보여주고 있다. 이러한 集落 5의 특성은 Miller (1986)가 제시한 “Conglomerate”와 유사하다고 할 수 있으며, “산업지배” 戰略群이라고 이름지을 수 있다. 이와같이 두 기간을 대상으로 도출된 集落들을 分散分析 (ANOVA) 과

Duncan Multiple Range Test의 결과를 통해 볼 때 요인값 (Factor Score)에서 서로 유의적인 차이를 보이고 있다.

위와같은 集落分析의 결과를 종합할때, 우리나라 컴퓨터 산업안에는 지금까지의 진화과정을 통해 볼 때 서로다른 전략을 사용하는 戰略群들이 존재하였으며, 그것들이 사용한 戰略類型은 선진국 연구에서 제시된 本源的 戰略과 매우 유사하였다고 할 수 있다. 그런데 한가지 흥미있는 사실은 선진국의 실증적 연구들에서는 찾아보기 힘든 “산업지배” 戰略群이 도출되었다는 것이다. 이 戰略群은 우리나라에서 국민경제적인 영향력이 대단히 큰 재벌기업들로 구성되어 있다. 이 기업들은 全社的 次元의 成長戰略에 입각하여 성장성과 미래수익성이 좋은 산업에 대규모 투자를 하여 궁극적으로 그 산업을 지배하고자 하는 성향을 갖고 있다. 이러한 戰略群과 유사한 것이 우리나라의 다른 산업에서도 관찰되고 있는 바, 제약산업을 대상으로 한 김영배 (1986)의 연구에서도 이와 유사한 戰略群을 찾아볼 수 있다.

표 (6)은 앞에서 도출된 戰略群에 따라 企業成果가 어떻게 차이 나는지를 分散分析한 결과이다. 먼저, 戰略群에 따라 비교하여 보면 첫번째 기간에서 “원가주도” 戰略群과 “진퇴양난형”이 상대적으로 높은 성과를 나타낸 반면 두번째 기간에서는 “차별화” 戰略群들과 “산업지배” 戰略群이 상대적으로 높은 성과를 나타내었다고 할 수 있다. 즉, 첫번째 기간에서 “원가주도” 戰略群은 연평균 매출성장율에 있어 510%를 상회함으로써 가장 높은 성과를 나타내었으며 수익성에서도 매출이익율이 0.44%로 두 “차별화” 戰略群들 보다 높았고, 총자산이익율이 0.20%로 “기술혁신 차별화” 보다 높은 성과를 나타내었다. “진퇴양난형”은 매출이익율과 총자산이익율에서 각각 5.62%와 13.28%로 가장 높은 수치를 나타내었다. 그러나, 두번째 기간에서는 “마케팅 차별화”가 수익성을 나타내는 두 지표에서 가장 높은 수치를 나타내었고, “기술혁신 차별화”도 연평균 매출성장율에서 177%를 상회함으로써 가장 높은 성과를 나타내었으며 총자산이익율에서 산업평균을 훨씬 능가하는 성과를 나타내었다. 또한, “산업지배” 戰略群은 앞의 두 “차별화” 戰略群보다 높은 성과를 나타내고 있지는 못하나 “원가주도”와 “진퇴양난형”보다는 모든 성과지표에서 뛰어난 편이다. 한편, 각 戰略群의 성과를 두 기간에 따라 비교하여 보면, “마케팅 차별화” 戰略群은 연평균 매출성장율이 60.71%에서 141.76%로, 그리고 매출이익율이 -7.38%에서 2.32%로 크게 증가하였고, “기술혁신 차별화”도 두 개의 수익성 지표에서 유의적인 증가를 하였다. 이와 반면에 “원가주도”와 “진퇴양난형”은 세 개 성과지표 모두에서 유의적으로 감소하였다.

<표 5 - a> 戰略要因에 의한 集落分析 結果 (1981-1983)

事業戰略	集 落				Duncan Multiple Range Test				F		
	1 (n=10)	2 (n=13)	3 (n=6)	4 (n=15)	1-2	1-3	1-4	2-3		2-4	3-4
원가주도	-1.371 (.339)	-4.78 (.199)	2.034 (.762)	-.307 (.561)	n.s	*	n.s	*	n.s	*	44.3***
마아케팅 差別化	1.493 (.244)	-.638 (.622)	-.579 (.370)	-.211 (.428)	*	*	*	n.s	*	n.s	47.8***
技術革新 差別化	-.354 (.539)	-.686 (.267)	-.328 (.302)	.063 (.779)	n.s	n.s	*	n.s	*	*	23.5***
마아케팅 差別化 전략군	진퇴양난 전략군	원가주도 전략군	기술혁신 차별화 전략군								

註 : ① 각 집단의 평균치이고, 괄호안의 수치는 표준편차임.

② 분산분석의 결과임.

*** P < .01 ; ** P < .05 ; * P < .1

③ n.s = Not statistically significant.

戰略要因에 의한 集落分析 結果 (1984-1986)

<표 5 - b>

事業戰略	集 落					Duncan Multiple Range Test										
	1 (n=14)	2 (n=13)	3 (n=6)	4 (n=15)	5 (n=6)	1-2	1-3	1-4	1-5	2-3	2-4	2-5	3-4	3-5	4-5	F ²
원가주도	-2.95 ¹ (.539)	-626 (.223)	1.883 (.801)	-406 (.327)	1.181 (.418)	*	*	n.s. ³	*	n.s.	*	*	*	*	*	47.2***
마아케팅 差別化	1.374 (.741)	-736 (.251)	-410 (.401)	-371 (.259)	-.272 (.551)	*	*	*	*	n.s.	*	*	n.s.	n.s.	n.s.	40.6***
製品 / 市場 범위	.137 (.805)	-.165 (.617)	-.763 (.428)	-.351 (.875)	1.681 (.558)	n.s.	*	*	*	n.s.	n.s.	*	n.s.	*	*	10.7***
技術革新 差別化	-.164 (.645)	-.729 (.408)	-.212 (.340)	.838 (.733)	.081 (.612)	*	n.s.	*	n.s.	*	*	*	*	n.s.	*	12.7***
	마아케팅 사별화 전략적	진퇴양난	원가주도 전략군	기술혁신 차별화 전략군	산업지배 전략군											

註: ① 각 집단의 평균치이고, 괄호안의 수치는 표준편차임.

② 분산분석의 결과임.

*** P < .01 ; ** P < .05 ; * P < .1

③ n.s = Not statistically significant.

이러한 분석결과는 비록 통계적으로는 총자산이익율에서만 유의적인 차이를 나타내고 있지만 전체적으로 企業成果가 戰略群과 分析期間에 따라 체계적으로 달라진다는 사실을 보여주고 있다. 즉, 첫번째 기간에서 “원가주도” 戰略群이 두 “차별화” 戰略群들에 비하여 상대적으로 높은 성과를 나타내고 “진퇴양난형”이 수익성에서 가장 높은 성과를 나타낸 반면, 두번째 기간에서는 두 “차별화” 戰略群들이 상대적으로 더 높은 성과를 나타내었다고 할 수 있다. 이와같은 연구결과는 개발도상국의 경우 戰略類型과 企業成果와의 관계가 産業進化에 따라 선진국과는 다른 방향으로 변화할 것이라는 앞의 주장을 뒷받침한다고 할 수 있다.

그런데, 한가지 흥미로운 사실은 첫번째 기간에서 “진퇴양난형”이 다른 本源的 戰略들보다 훨씬 높은 수익성을 나타내었다는 것이다. 이 사실은 本源的 戰略이 “진퇴

<표 6> 戰略類型에 따른 企業成果의 差異(1元的 分散分析)

企業成果	戰略群 1	戰略群 2	戰略群 3	戰略群 4	戰略群 5	(평균)	F - 값
	마아케팅 差別化	進退 兩難型	원가주도	技術革新 差別化	産業支配		
(1981-1983)	(n=10)	(n=13)	(n=6)	(n=14)			
年平均 賣出成長率(%)	60.71	252.08	510.68	322.47	-	(265.3)	2.119
賣出利益率(%)	-7.38	5.62	0.44	-50.90	-	(-16.5)	1.390
總資産利益率(%)	11.30	13.28	0.20	-3.52	-	(5.7)	2.393*
(1984-1986)	(n=14)	(n=13)	(n=6)	(n=15)	(n=6)		
年平均 賣出成長率(%)	141.76	55.47	85.00	177.54	108.50	(120.9)	1.226
賣出利益率(%)	2.32	-6.39	-6.63	-4.68	-1.89	(-3.1)	1.078
總資産利益率(%)	9.49	-4.76	-8.31	5.78	-0.69	(0.9)	3.007**

** P < .05 : * P < .1

양난형”보다 항상 높은 성과를 달성한다는 기존 주장들 (Porter, 1980 ; Dess & Davis, 1984 ; Kim & Lim, 1987)과는 상반되는 것이다. 첫번째 기간에서 정부의 강력한 수입금지 정책에 의하여 국내시장이 통제되어 있었고, 기업들간 경쟁정도가 매우 낮았다는 환경여건을 고려할때 다음과 같이 해석할 수 있다. 즉, 정부에 의해 통제된 비경쟁적인 産業環境안에서는 戰略이 環境要因들에 비하여 企業成果에 미치는 영향이 상대적으로 작으며 (Fruhan, 1972 ; Verbrugge & Goldstein, 1978 : Verb-

rugge, Shick & Thygerson, 1975; Verbrugge & Shick, 1976; Lenz, 1980) 따라서 이와같은 환경 아래서는 경쟁적 비교우위의 획득을 위해 많은 투자가 필요한 本源的 戰略들보다는 투자부담이 적은 “진퇴양난형”이 오히려 유리할 수도 있다는 것이다. 이와 관련하여 Snow와 Hrebina(1980)은 비경쟁적인 산업들에서 “진퇴양난형”과 유사한 “반응형(Reactor)”이 “투기형(Prospector)”이나 “방어형(Defender)”과 같은 本源的 戰略형태보다 높은 성과를 나타내고 있음을 보여줌으로써 본 연구와 일치된 연구결과를 나타내고 있다.

5. 要約 및 討論

本 論文은 컴퓨터 산업에서 産業構造的으로 크게 다른 두 기간을 대상으로 기업들의 認知環境과 戰略을 조사하고 이 기간에 따라 戰略類型들의 상대적 성과가 어떻게 변화하였는지를 분석함으로써, 環境, 戰略類型 및 企業成果사이의 동태적 관계를 연구하려 하였다. 이 연구의 결과를 요약하고 그것이 이론적으로 갖는 의미를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 컴퓨터 산업에서 環境은 初期 進化段階에서 오히려 더 안정적임이 관찰되었다. 이러한 연구결과는 初期 進化段階에서 일반적으로 기술변화가 심하고 시장여건이 불확실한 선진국 산업의 경우와는 대조적인 것이라고 할 수 있다. 이러한 사실은 Kim과 Utterback(1983)이 주장하였듯이 선진국과 개발도상국 산업은 기술발전 형태와 정부정책의 차이로 말미암아 서로다른 방향으로 변화하기 때문으로 해석할 수 있다.

둘째, 戰略群들의 상대적 성과가 두 기간에 따라 달라졌음을 규명함으로써 기업이 사용하는 戰略類型과 企業成果와의 관계가 産業進化 과정속에서의 環境變化에 따라 달라짐을 보여주었다. 이러한 연구결과는 環境에 따라 적합한 戰略을 선택하여야 한다는 전통적인 戰略管理 理論이 개발도상국에서도 적용될 수 있음을 의미한다고 할 수 있다. 그러나, 産業進化에 성공적으로 대응하기 위한 구체적인 戰略方案은 선진국과 개발도상국 산업간에 環境變化 方向이 다르기 때문에 심각한 차이를 보인다. 즉, 우리나라 컴퓨터 산업과 같은 개발도상국 산업의 경우 선진국과는 달리 産業進化 初期段階에서 오히려 안정적인 環境을 나타내기 때문에 기업들은 “원가주도”와 같이 생산효율성을 강조하는 戰略에 의하여 보다 높은 企業成果를 달성할 수 있다는 것이다.

셋째, 要因分析과 集落分析을 통해 규명된 戰略次元들과 戰略群들은 선진국에서 개

발된 것들과 매우 유사한 특성을 나타내었다. 要因分析의 결과 도출된 4개의 戰略次元은 Porter (1980)의 “원가주도”와 “차별화”戰略, 그리고 Miller (1986, 1987)의 “마케팅 차별화”, “기술혁신 차별화”, “시장범위”戰略등과 매우 유사하였다. 또한, 集落分析의 결과 기업들은 앞의 각 戰略次元들에 역점을 두는 戰略群들로 분류되었으며 아울러 어느 戰略次元에도 역점을 두지 않는 “진퇴양난형”도 관찰되었다.

네째, 本 研究에서 규명된 “진퇴양난형”은 상대적으로 국내시장 보호를 위한 정부 통제가 심하고 기업간 경쟁도가 낮은 첫번째 기간에서 두 “차별화”戰略들보다 높은 성장율과 수익성을 나타내고 있음이 관찰되었다. 이러한 사실은 環境에 상관없이 “진퇴양난형”이 본원적 전략들 보다 항상 성과가 낮은 것만은 아님을 시사한다고 할 수 있다.

끝으로, 本 研究는 시간의 흐름을 고려한 “비교-정태적”(Comparative-Static) 접근방법이 環境, 戰略 및 企業成果간의 동태적 관계를 파악하는데 매우 유용하다는 사실을 보여줌으로써 선진국과 개발도상국 모두에서 앞으로의 戰略研究에 방법론적으로 기여하는 바가 없지 않다고 할 수 있다. 그러나 연구시에 일반적으로 붕착하게 되는 여러 제약요인들로 말미암아 本 研究도 연구설계상의 한계점들을 내포하고 있다. 특히, 本 研究의 경우 컴퓨터 산업의 6년이라는 짧은 역사를 대상으로 하였기 때문에 선진국과 개발도상국 산업간 環境進化의 특성차이와 이에 따른 戰略類型들의 成果變化 형태를 보다 정확하게 이해하기 위하여 산업의 전체 進化過程을 대상으로 더 연구할 필요가 있다. 이를 위하여는 컴퓨터 산업의 다른 기간 및 다른 進化段階에서 이같은 연구가 반복적으로 수행될 필요가 있다. 아울러, 本 研究는 우리나라 컴퓨터 산업만을 대상으로 하였기 때문에 연구결과의 外的 妥當性(External Validity)을 높이기 위해 다른 산업 그리고 다른 개발도상국을 대상으로 계속 연구되어질 필요성이 있다.

參 考 文 獻

I. 국내문헌

- 김영배, 전략군 유형에 따른 환경, 조직구조 및 기술혁신 형태 : 통합적 상황모형, 한국과학기술원 박사학위논문, 1986.
- 한국생산성본부, 기업연감, 1983, 1986.
- 한국전자공업진흥회, 회원명부, 1986.
- 한국전자공업진흥회, 한국컴퓨터 가이드북, 1986, 1987.

II. 국외문헌

- Anderberg, M.R., Cluster Analysis for Applications, Academic Press, New York, 1973.
- Anderson, Carl R., and Carl P. Zeithaml, "Stages of Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance," Academy of Management Journal, Vol.27, No.1, 1984, 5-24.
- Bourgeois III, L.J., "Strategy and Environment: A Conceptual Integration," Academy of Management Review, Vol.5, No.1, 1980, 25-39.
- Cool, Karel O., Strategic Group Formation and Strategic Group Shifts: A Longitudinal Analysis of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982, Unpublished Doctoral Dissertation, Purdue University, 1985.
- 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, Vol.27, 1984, 467-488.
- Dill, William R., "Environment as an Influence on Managerial Autonomy," Administrative Science Quarterly, Vol.12, March, 1958, 409-443.
- Fahey, Liam, and H. Kurt Christensen, "Evaluating the Research on Strategy Content," Journal of Management, Vol.12, No.2, 1986, 167-183.

- Feathermen, D.L., "Retrospective Longitudinal Research: Methodological Considerations," Journal of Economics and Business, Vol.32, 1980, 153-169.
- Fruhan, William, The Fight for Competitive Advantage: A Study of the United States Domestic Trunk Air Carriers, Division of Research, Harvard University, Boston, 1972.
- Galbraith, Craig, and Dan Schendel, "An Empirical Analysis of Strategy Types," Strategic Management Journal, Vol.4, 1983, 153-173.
- Hair, Joseph F., Jr., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and Bernie J. Glabrowsky, Multivariate Data Analysis: With Readings, Petroleum Publishing, Tulsa, 1979.
- Hambrick, Donald C., "High-Profit Strategies for Mature Capital-Goods Business: A Contingency Approach," Academy of Management Journal, Vol.26, No.4, 1983-a, 687-707.
- Hambrick, Donald C., "Some Tests of the Effectiveness and Funtional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types," Academy of Management Journal, Vol.26, No.1, 1983-b, 5-26.
- Hambrick, Donald C., "Taxonomic Approaches to Studying Strategy: Some Conceptual and Methodological Issues," Journal of Management, Vol.10, No.1, 1984, 27-41.
- Hambrick, Donald C., 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, Vol.25, No.3, 1982, 510-531.
- Harrigan, Kathryn R., Strategies for Declining Businesses, Lexington, Heath: MA., 1980.
- Harrigan, Kathryn R., "An Application of Clustering for Strategic Group Analysis," Strategic Management Journal, Vol.6, 1985, 55-73.

- 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, Vol.26, No.2, 1977, 97-113.
- 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, Vol.21, No.4, 1978, 592-610.
- Hawes, Jon M., and William F. Crittenden, "A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies," Strategic Management Journal, Vol.5, 1984, 275-287.
- Hayes, S.L. III, A.M. Spence, and D.V.P. Marks, Competition in the Investment Banking Industry, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1983.
- Hergert, Michael, The Incidence and Implications of Strategic Grouping in U.S. Manufacturing Industries, Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University, 1983.
- Hofer, Charles W., and Dan E. Schendel, Strategy Formulation: Analytical Concepts, West, New York, 1978.
- Hunt, Michael S., Competitive in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970, Unpublished doctoral dissertation, Harvard University, 1972.
- Kim, Jae-On, and Charles W. Mueller, Factor Analysis: Statistical Methods and Practical Issues, Beverly Hills, Cal.: Sage University Press, 1978.
- Kim, Linsu, "Stages of Development of Industrial Technology in a Developing Country: A Model," Research Policy, Vol.9, No. 3, 1980, 154-177.
- Kim, Linsu, Jangwoo Lee, and Jinjoo Lee, "Korea's Entry into the Computer Industry and Its Acquisition of Technological Capability," Technovation, Vol.6, No.4, 1987.

- Kim, Linsu, and Youngbae Kim, "Generic Strategies and Strategic Groups," Working Paper, 1988.
- Kim, Linsu, and Yooncheol Lim, "Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach," Forthcoming in Academy of Management Journal, 1988.
- Kim, Linsu and James M. Utterback, "The Evolution of Organizational Structure and Technology in a Developing Country," Management Science, Vol.29, No.10, 1983, 1185-1197.
- Lawley, D.N., and A.E. Maxwell, Factor Analysis As a Statistical Method, Butterworth, London, 1971.
- Lenz, R.T., "Environment, Strategy, Organization Structure and Performance: Patterns in One Industry," Strategic Management Journal, Vol.1, 1980, 209-226.
- Miles, Raymond E., and Charles C. Snow, Organizational Strategy, Structure, and Process, McGraw-Hill, New York, 1978.
- Miller, Danny, "Configurations of Strategy and Structure: Toward a Synthesis," Strategic Management Journal, Vol.7, 1986, 233-249.
- Miller, Danny, "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy," Strategic Management Journal Vol.8, 1987, 55-76.
- Miller, Danny, and Peter H. Friesen, "Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data (Part 1)," Organization Studies, Vol.7, 1986, 35-55.
- Newman, Howard H., "Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship," Review of Economics and Statistics, Vol.60, August, 1978, 417-427.
- Oster, Sharon, "Intraindustry Structure and The Ease of Strategic Change," Review of Economics and Statistics, Aug., 1982, 376-383.

- Porter, Michael E., "The Structure Within Industries and Companies' Performance," Review of Economics and Statistics, Vol.61, 1979, 214-227.
- Porter, Michael E., Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980.
- Porter, Michael E., Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985.
- Ramsler, Martin, Strategic Groups and Foreign Market Entry in Global Banking Competition, Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University, 1982.
- Ryans, Adrian, and Dick Wittinck, Security Returns as a Basis for Estimating the Competitive Structure in an Industry, Working Paper, 1982.
- Schendel, Dan E., and G. Richard Patton, "A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy," Management Science, Vol.24, 1978, 1611-1621
- Smith, Ken G., and Curtis M. Grimm, "Environmental Variation, Strategic Change and Firm Performance: A Study of Railroad Dereguration," Strategic Management Journal, Vol.18, 1987, 363-376.
- Snow, Charles C. and Lawrence G. Hrebiniak, "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance," Administrative Science Quarterly, Vol.25, No.2, June, 1980, 317-336.
- Terborg, J.R., G.S. Howard and S.E. Maxwell, "Evaluating Planned Organizational Change: A Method for Assessing Alpha, Beta and Gamma Change," Academy of Management Review, Vol.5, 1980, 561-566.
- Utterback, James M., and William J. Abernathy, "A Dynamic Model of Product and Process Innovation," Omega, Vol.3, No.6, 1975, 639-656.

- Verbrugge, J., and S. Goldstein, "High Performers Versus Low Performers: What Makes the Difference?," Savings and Loan News, November, 1978, 64-69.
- Verbrugge, J., and R. Shick, "Market Structure and Savings and Loan Profitability," The Quarterly Review of Economics and Business, Vol.16, 1976, 79-90.
- Verbrugge, J., R. Shick, and K. Thygerson, "Profitability: Management Control or Market Coincidence?," Savings and Loan News, July, 1975, 70-75.
- Willard, Gary E., and Arnold C. Cooper, "Survivors of Industry Shakeouts: The Case of the U.S. Color Television Set Industry," Strategic Management Journal, Vol.6, 1985, 299-318.
- Williams, Jeffrey R., "Technological Evolution and Competitive Response," Strategic Management Journal, Vol.4, 1983, 55-65.

