# 競爭戰略選擇이 기업의 영업실적에 미치는 영향

*지 용 희
**이 장 호

논 문 초 록

본 논문에서는 제약산업에 속하는 기업들이 선택하는 사업전략의 유효성을 검증한 결과 부채비율과 적절한 수준의 집중전략이 기업의 영업성과와 正의 관계에 있음을 발견했다. 회귀분석의 결과는 또한 높은 자본집약도와 과도한 집중전략은 영업성과에 負의 영향을 미친다는 것을 시사한다. 인자분석과 집락분석의 결과 제약산업에는 저비용, 집중, 자본집약 등 세가지 전략군이 있는 것으로 나타나고 있다. 이 두 분석의 결과는 또한 세가지 전략중 어느 하나를 선택하지 않은 기업도 영업성과면에서는 일관된 전략을 선택한 기업과 차이가 없다는 것을 의미한다. 회귀분석, 인자분석 및 집락분석의 결과를 종합하면 제약산업에서 성공하려면 부채비율과 적절한 수준의 집중전략 그리고 자본집약도의 관리가 중요함을 알 수 있다.

## 1. 序 言

최근 전략이라는 개념이 기업의 경영층에게 중요한 문제로 대두되고 있다. 이는 전략이라는 개념을 정확히 파악하여 기업경영에 이용하면 기업은 보다 더 복잡다기화해 가는 기업환경이 제기하는 여러가지 危險에 성공적으로 대처할 수 있기 때문이다. 또한, 전략의 적극적인 활용은 비단 위협에 대처한다는 소극적인 의미만 가지는 것이 아니라 기업환경이 제공하는 기회를 유익하게 이용할 수 있다는 적극적인 효과도 있다.

전략은 경영학에 있어서 가장 의미가 넓고 복잡한 개념중의 하나이다. Chandler (1962)에 의하면 전략이란 기업의 기본적인 長期目標를 결정하고 목표수행에 필요한 활동계획을 수립하고 이에 필요한 자원을 합리적으로 배분하는 것이다. 전략을 어떻게 정의하든지 간에 전략은 흔히 企業戰略 (corporate-level strategy), 事業戰略 (business-level strategy)과 職能戰略 (functional-level strategy)으로 분류된다.[1] 기업전략이란 기업이 보유하는 자원을 그 기업이 현재 참여하고 있는 사업 포오트폴리오 (portfolio)와 그 기업이 앞으로 참여할 사업에 배분하는 것을 의미한다. 따라서 기업전략이란 한 기업이 경쟁에 참여할 사업을 선정하고 선정된 여러가지 사업에 자기가 보유하는 자원을 배분하는 것이다. 사업전략이란 고객의 수요

* 서강대학교 경영학과 교수
** 서강대학교 경영학과 조교수

1) 예컨대 Lorange and Vancil 참조.

를 충족시키기 위하여 한 기업의 각 부서가 수행할 경영활동의 범위를 결정하고 특정한 사업부서의 목표와 목표달성을 위한 활동계획을 수립하는 것이다. 사업전략이란 製品市場이나 산업내에서 그 기업이 어떠한 방법으로 다른 회사들과 경쟁할 것인가, 즉 다른 경쟁기업들의 사업전략 등 환경적 제약요인들을 고려하여 매출액규모, 광고비지출, 기술개발투자 등 여러가지의 경쟁수단에 어떻게 적절히 자원을 배분할 것인가를 결정하는 것이다. 직능전략이란 마아케팅, 생산, 인사, 재무, 연구개발 등 각 직능분야의 목표를 설정하고 이를 달성하기 위하여 각 직능분야가 어떠한 성격의 영업활동을 어떠한 순서로 수행할 것인가를 결정하는 것이다. 직능전략은 사업전략을 성공적으로 수행하기 위하여 직능별로 활동계획을 수립한 것이다. 기업내에는 여러가지 직능이 있기 때문에 직능전략은 다양할 수 밖에 없다. 따라서 직능전략은 사업전략보다 더 범위가 좁고 구체적이다.

경영정책분야에서는 전략이 기업경영에서 가지는 중요성을 강조하여 기업이 사업을 다양화하는 정도와 방향, 시장지분, 규모의 경제, 시설투자정도 등이 기업의 영업성과에 영향을 미치는 중요한 요소라고 주장해 왔다. 물론, 기업의 영업성과에 영향을 미치는 중요한 요소나 요소들이 무엇인가에 대해서는 經營學의 여러 분야에서 연구가 있어 왔다. 예컨대 산업조직분야에서는 특정기업이 속하는 산업의 구조, 그 산업에 참여하고 있는 기업들의 행동양식 등이 그 산업에 참여하고 있는 개별기업들의 영업실적 및 그 산업의 수익성과 밀접한 관련이 있다고 주장한다.[2] 組織構造分野의 학자들은 기업의 조직구조, 즉 기업내부의 정보 및 통제구조의 형태나 유형이 기업의 영업성과에 영향을 미치는 주요한 요인이라고 주장한다.[3] 국제경영학자들은 기업의 국제경영활동의 규모가 크면 클수록 보다 나은 영업성과를 올리고 있다고 주장한다.[4]

본 연구는 경영정책의 입장에서 기업의 전략적 선택이 기업의 영업성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하는 것을 목적으로 하고 있다. 이를 위하여 제약산업에 속하는 기업들을 대상으로 戰略變數들을 대표하는 자료를 수집하여 실증적 검증을 시도하였다. 제약산업을 연구의 대상으로 선택한 이유는 우선 제약산업은 산업의 同質性이 높고[5] 기술적으로도 명료하게 정의될 수 있는 산업이므로 사업전략의 유효성을 검증하는 본 연구의 목적에 적합하기 때문이다. 제약산업은 또한 資源節約的이고 부가가치가 높아

2) Christensen & Montgomery 및 Shepherd 참조.
3) Steer & Cable 및 Shepherd 참조.
4) Mikhail & Shawky 및 이장호 참조.
5) 이규억 (1977) 참조.

부존자원이 부족한 우리나라가 발전시켜야할 유망한 산업이므로, 중요한 연구대상이 될 수 있다.[6]

본 연구는 6개의 章으로 구성되어 있다. 제1장은 序言이며, 제2장에서는 기존의 연구를 살펴본다. 제3장에서는 자료와 연구방법에 대하여 설명하며, 제4장에서는 연구결과를 제시한다. 제5장은 要約과 結論으로서 연구결과를 요약하고 본 연구가 경영자들에게 시사하는 바를 제시한다.

## 2. 기존의 硏究

기업의 영업성과에 영향을 미치는 요인은 무엇인가에 대해서는 오래동안 경영학의 여러 분야에서 연구되어 왔다는 것을 이미 제1장에서 지적하였다. 특정한 산업에서 경쟁하는 기업들의 經營戰略에 대해서는 대략 세가지의 주장이 있을 수 있다. 그 하나는 특정한 산업에서 경쟁에 승리하기 위한 공통의 사업전략이 있다는 주장이다.

예를 들면, 제약산업에서 평균이상의 영업성과를 올리려면 다른 기업들보다 광고활동이나 연구개발활동에 중점을 두어야 한다는 주장이다. 다른 하나는 Porter(1980)의 주장처럼 특정한 산업에는 戰略群이 있으며, 전략군은 각기 다른 조합의 전략변수들을 사용하여 특정한 산업에서 경쟁한다는 주장이다. Porter는 製品差別化(differentiation), 低費用(cost leadership)및 집중(focus)을 세가지 本源的 戰略으로 분류한다. 마지막으로 산업내에서 경쟁하는 기업들은 제각기 다른 전략을 사용하여 경쟁하기 때문에 영업성과의 개선에 기여하는 특정한 전략이란 없으며, 전략군 역시 존재하지 않는다는 주장이다. 이와같은 주장이 맞는다면 여러 기업들로부터 資料를 수집하여 기업의 영업성과에 영향을 미치는 경쟁수단을 식별하려는 노력은 徒勞에 불과하게 한다. 本 硏究는 제약산업을 대상으로 첫번째 주장과 두번째 주장을 실증적으로 검증하고자 한다.

### 2.1 기업의 영업성과에 영향을 미치는 경쟁전략에 대한 기존의 연구

(1) 이장호(1988)

이장호는 한국의 組立金屬製品·機械裝備製造業에 참여하고 있는 상장기업 36개를

6) 지용희와 이재유 참조.

표본으로 stepwise forward 線型回歸分析을 사용하여 기업의 영업성적에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 事業戰略變數들을 추출하였다. 그의 연구에 의하면 1982년에서 1986년에 해당하는 기간중에는 기업의 해외활동지수를 나타내는 변수[7]인 FI와 기업의 연구개발노력을 대표하는 변수[8]인 RD가 기업의 영업성과에 正의 효과를 미쳤으며 자본집약도를 나타내는 변수[9]인 CI와 負債比率을 나타내는 변수[10]인 DE는 기업의 영업성과에 평균적으로 負의 효과를 미쳤다.

(2) Christensen과 Montgomery의 연구

Christensen과 Montgomery는 기업의 영업성과는 市場持分, 産業集中度, 産業成長率, 産業收益率 등과 관련이 있다고 주장한다. 그들에 의하면 收益率이 높고 成長率도 높으며, 산업집중도도 높은 산업에 참여하고 있는 기업들은 聯關産業多角化戰略을 추구하며 높은 투자수익율과 낮은 회계적 위험 등은 좋은 영업성과를 올린다. 반면에 수익율이 낮고 집중도도 낮은 산업에 참여하고 있으며, 市場持分도 낮은 기업들은 非聯關産業多角化戰略을 추구한다. 이들의 연구는 산업의 여러가지 특성, 즉 경쟁산업의 선택이 기업의 영업성과를 설명하는 데 중요하다는 것을 시사한다.

(3) Bettis의 연구

Rumelt (1974)와 Christensen과 Montgomery의 연구를 발판으로 Bettis는 미국회사 80개를 표본으로 기업의 영업성과를 측정하는 두개의 回歸分析모델을 구상했다. Bettis는 이 두 모델을 이용하여 기업간에 존재하는 영업성과의 차이는 각 기업의 광고비, 회계적 위험, 조사 개발비, 자본집약도와 관계가 있음을 발견했다. 이 연구에 의하면 특정시장이나 산업의 수익성은 조사개발, 광고, 시설투자 등에 있어서 賣買者 雙方이 어떻게 행동하는가에 달려 있다.

(4) Buzzell, Gale과 Sultan의 연구

Buzzell, Gale과 Sultan은 PIMS[11] 資料를 이용하여 市場持分과 收益率간에 正의 相關關係가 있다는 것을 발견했다. 시장지분이 증가함에 따라 그 사업의 이폭이 증가하고, 매출액 對 구매비율이 감소하고, 마아케팅비용이 매출액에서 차지하는 비율

---

7) 이장호는 기업의 해외활동지수를 (국내로부터의 수출액+해외지사·지회사의 매출액)/총매출액으로 측정하였음.

8) 연구개발비/매출액

9) 자산/매출액비율

10) 부채/매출액비율

11) Profit Impact of Market Strategy의 약자

이 감소하고, 제품의 질이 높아지며, 제품의 가격도 높아진다. 이들의 연구는 이장호의 연구와 같이 事業戰略의 有效性을 검증하려는 시도였다.

(5) Beard와 Dess의 연구

Beard와 Dess는 企業戰略과 事業戰略이 기업의 영업성과에 미치는 영향에 대한 실증적인 검증을 시도하였다. 이들은 40개의 미국회사들을 표본으로 이용하여 기업의 사업전략과 기업전략이 다같이 기업의 영업성과에 영향을 미친다는 것을 발견했다. 그들은 기업전략과 사업전략의 상대적인 중요도를 실증적인 방법으로 검증하려 했으며, 기업전략으로 산업수익율을 사용하였다.

## 2.2 戰略群分類에 관한 연구

(1) Galbraith와 Schendel (1983)의 연구

Galbraith와 Schendel은 PIMS Database의 횡단자료와 시계열자료를 이용하여 소비재와 산업재에 대해 principal component analysis와 집락분석을 행했다. 이들의 연구는 전략군유형의 개념을 연장하여 경영자의 의사결정변수를 경험적으로 분석하여 소비재와 산업재기업을 각각 6개의 전략군과 4개의 전략군으로 분류했다.

이들은 전략이란 복잡한 시스템 내지는 마아케팅, 가격결정, 생산, 연구개발 등과 같은 경영의사결정변수의 관계를 나타내는 복잡한 구조라고 주장했다. 이들은 또한 전략이란 靜的인 것이 아니며 시간이 감에 따라 수립되고 집행되는 것임을 발견했다.

이들의 연구는 또한 전략군별로 경영성과가 다르다는 것을 발견했으며, 현금흐름, 投資收益率과 市場持分간에는 전략유형에 따라 중요한 트레이드오프(trade-off)가 있다는 것을 발견했다.

(2) Dess와 Davis (1980)

Dess와 Davis는 field study와 panel study를 병용하여 단일업종기업을 표본으로 Porter (1980)의 差化別(differentiation) 전략, 低費用(cost leadership) 戰略 및 集中(fouce)戰略으로 구성된 본원적 전략(generic strategies)에 의거한 전략군의 존재를 실증적으로 검증하기 위하여 기업의 의도된 전략을 여러가지 방법으로 Multivariate분석을 했다. 그들은 동일산업에 속하는 기업들간의 수익율과 성장율의 차이는 어느 전략군에 속하는가와 관련이 있음을 발견했다. 이들은 처음에 Porter의 세가지 전략군을 기대했으나, 네가지 전략군을 식별하였으며, 본원적

전략중 어느 하나의 전략을 택하는 기업의 영업성과가 어느 전략군에도 속하지 않는 엉거주춤한 전략군에 속하는 기업의 영업성과 보다 우월하다는 것을 발견했다.

(3) Schendel과 Patton ( 1978 )

Schendel과 Patton은 1952년부터 1971년에 이르는 20년에 걸친 미국맥주산업의 자료를 이용하여 미국맥주산업에 속하는 기업들을 대규모의 전국적 맥주회사, 대규모의 지방회사 및 소규모의 지방회사로 구분하여 각 그룹별로 유효한 경쟁전략이 상당히 다르다는 것을 발견했다. 예를 들면, 이들은 산업전체의 차원에서 보면 시장지분을 늘리는 것이 기업의 수익성에 正의 효과를 가지나 그룹별로 보면 시장지분을 늘리는 것이 기업의 수익성에 負의 효과를 가진다는 것을 발견했다. 따라서, 이들은 시장지분이 기업의 수익성에 正의 효과를 미친다는 결론은 산업전체의 차원에서는 맞는 얘기이나 이러한 결론을 기업경영자들이 그대로 경쟁전략으로 채택하면 오히려 負의 효과를 가져올 뿐이라는 것을 발견했다.

(4) 김인수와 이장우

김인수와 이장우는 한국의 컴퓨터 하드웨어 제조산업의 82개 모집단중 54개의 기업을 추출한 후 요인분석과 집락분석을 이용하여 戰略群과 資源群에 따른 발생빈도와 기업성과를 비교하였다. 그들의 연구에 의하면 전체적으로 보았을 때 기업성과는 전략군별로 차이를 보이고 있으며 이러한 차이는 기업성과 변수에 따라 달랐다.

## 3. 資料와 硏究方法

### 3.1 資 料

本 硏究의 표본은 製藥産業에 속하는 기업 42개이다. 처음에 172개의 기업을 대상으로 설문지를 발송한 결과 회수율은 1%정도인 2개의 설문지였다. 그후 네차례에 걸친 설문지 발송과 두차례에 걸친 전화면담, 한차례에 걸친 직접방문을 통하여 표본기업의 수를 42개로 증가시킬 수 있었다. 설문지의 회수와 직접방문을 통한 자료입수는 길고 불만스러운 과정이었다. 많은 제약회사들은 업무의 과중과 人力不足을 이유로 연구에의 협조를 거절하였다. 적지 않은 회사들이 제약회사에 대한 연구조사건수가 1년에도 수십건에 달하기 때문에 도저히 협조할 수 없다는 입장이었으며, 협력을 약속한 회사도 회답이 없어 다시 전화로 독촉하고자 하면 전화받기 조차도 거절하는 경우도 있었다. 자료의 입수가 이와 같이 저조한 이유는 대부분의 제약회사

가 소규모 기업들이라는 데서도 찾아 볼 수 있었다. 종업원 數名의 회사도 적지 않은 數였다.

설문지에 응답한 회사들의 경우에도 몇개의 항목에 대해서도 회답을 생략하였다. 42개 회사 전부가 응답한 항목은 하나도 없었다. 특히 저조한 항목은 수출액과 생산액중에서 원료의약품생산이 차지하는 비중으로서 각각 18개 회사와 19개 회사였다. 그밖에도 평균약값에 대해서는 22개 회사가, 외국기업과의 품목제휴나 기술제휴로 도입판매하는 품목의 수가 총품목수에서 차지하는 비율에 대해서는 20개 회사가, 외국기업과의 품목제휴나 기술제휴로 판매하는 품목의 매출액이 총매출액에서 차지하는 비중에 대해서는 23개 회사가 응답하였다. 저조한 응답율과 항목별로 높은 무응답율 때문에 몇가지 변수에 대한 체계적인 검증이 불가능하게 되었다.

설문지는 각 회사에 대하여 각 항목별로 1982년에서 1986년까지의 자료를 제공할 것을 요청하였다. 5년간의 자료를 요청한 이유는 평균을 사용함으로써 분석의 신뢰도를 높이기 위한 것이었다. 예컨대 한 기업이 광고에 투입하는 자금은 연도별로 차이가 있을 수 있으나 5년 평균광고비 지출비율은 그 기업의 광고전략에 대해 어떤 시사를 주는 것이 아닌가 하는 생각에서 있다. 또한 자기자본 이익율이나 투자자본 이익율 같은 수익성지표 역시 연도별로 변동할 것이나 5년 평균은 그 기업의 수익력을 어느 정도 정확히 대표할 수 있을 것으로 기대하였다. 5년 평균을 분석의 기초로 사용한 또 한가지 이유는 광고나 기타 사업전략이 지출이 있는 그 해에 즉각적으로 효과를 발휘하리라고는 예상되지 않았기 때문이었다. 예를 들면, 금년에 조사개발활동이 높았다고 하여 금년말에 즉시 그 기업의 수익성이 좋아지리라는 기대는 지나친 것이다. 금년에 조사개발활동에 많은 자금의 투입이 있었다면 그 효과는 일년후, 이년후 또는 몇년후에 나타날 수도 있을 것이다. 따라서 보다 정확히 분석을 하자면 예컨대 1982년의 R&D 지출이 매출액에서 차지하는 비율이 1986년의 수익율에 미치는 영향을 연구하여야 할 것이다. 그러나 이러한 時差를 둔 분석이 가능하려면 과거에 R&D 활동이 몇년의 시차를 두고 수익성에 영향을 미쳤던가에 대한 연구가 있었어야 한다. 불행이도 우리가 알기에는 아직 우리나라에서는 그러한 연구가 없었다. 5년 평균의 사용은 그러한 애로를 타개하기 위한 한 방편이었다. 예를 들어 R&D 비용의 5년 평균비율은 앞에서도 언급하였듯이 그 기업의 과거와 현재의 R&D 수준을 대표한다고 볼 수 있다. 각각의 사업전략의 수준과 그 사업전략들이 영업성과에 미치는 영향간의 시차가 기존의 연구에 의하여 확인된 바가 없다면 평균을 사용하는 것이 次善策이라고 가정하였다.

본 연구는 제약산업을 대상으로 실시한 연구이기 때문에 기업전략변수는 포함되지 않았다. 전략을 보다 심층적으로 연구하려면 사업전략과 더불어 기업전략을 연구하여야 할 것이다.[12] 기업전략을 연구하자면 다각화된 기업의 자원이 산업별로 어떤 비율로 배치되었는 가를 확인할 수 있어야 가능하다. 그러나 그러한 자료를 가지고 있는 기업의 수도 많지 않을 뿐만 아니라 설령 무리를 하여 산업별 자원배분비율을 측정한다 하더라도 測定誤差[13] 때문에 유의한 결과를 얻기가 어려울 것이다. 다각화된 기업의 산업별 자원배치라는 문제를 우회하는 한가지 방법은 단일산업에만 종사하는 기업들을 표본으로 하여 연구를 행하는 방법이다. 그러나 이도 또한 단일산업에 속하는지 여부를 공개된 자료를 통하여 확인한다는 것이 어려운 실정이다. 본 연구는 제약산업이라는 단일산업을 표본으로 하기 때문에 기업전략을 평가할 수 없었다. 또한 제약산업이라는 단일산업을 대상으로 하기 때문에 모든 기업들이 대략 비슷한 환경에 직면한다는 가정하에서 환경변수 역시 분석에서 제외하였다.

### 3.2 變 數

변수는 두가지 기준에 따라 선정하였다. 첫째 기준은 경험적으로 기업의 영업성과와 관련이 있는 변수여야 한다는 것이다. 둘째 기준은 여러 기업에 걸쳐 객관적으로 관찰가능하고 조직의 특성을 대표할 수 있는 변수이어야 한다는 것이다. 따라서 경영의사결정자가 느끼는 不確實性과 같은 知覺變數 내지는 判斷變數는 분석에서 제외되었다.

Hambrick ( 1983 )은 다음과 같은 변수들을 戰略的 屬性으로 분류하고 있다. 그는 戰略變數를 단기적으로 변경하기가 어려운 "戰略的 位置" 變數와 단기적으로 보다 쉽게 변경될 수 있는 "戰略的 選擇" 變數로 구분하였다. 전략적 위치 변수로는 시장지분, 자본집약도, 소비자 내지 사용자와의 親和性, 고객의 수, 물질특허 및 제법특허

12 ) 이장호 ( 1986 ) 참조.

13 ) 측정오차는 變數의 係數가 유의성에 미달하게 하는 가장 중요한 요인들 중의 하나이다. 예를 들면, 우리가 두개의 變數를 사용하는 경우에 진정한 변수인 $X_i^*$를 사용한다고 가정하자. 즉 올바른 方程式은 $Y_i = \gamma_1 + \gamma_2 X_i^* + U_i$를 사용한다고 하고 $X_i^* = X_i + W_i$ ( $W_i$는 무의의 측정오차임 )라고 가정하자. 이러한 경우에는 $\text{Plim}\ \gamma_2 = \beta + ( \sigma_{xe} + \sigma_{we} - \beta\sigma_{xw} - \beta\sigma_w^2 ) / ( 2\sigma_{xw} + \sigma_x^2 + \sigma_w^2 )$이다. $\sigma_{xe} = \sigma_{we} = \sigma_{xw} = 0$이라고 가정하면 $\text{Plim}\ \gamma_2 = \beta [ \sigma_x^2 / ( \sigma_x^2 + \sigma_w^2 ) ]$이다. 따라서 $\gamma_2$는 $\sigma_w^2 > 0$일 때에는 零으로 편기되어 있다.

와 같은 기술보호정도, 공장과 장비의 年限 등으로 대표되는 참신성을 선정하였다. 전략적 선택 변수로는 收益에 대한 부가가치의 비율 등을 포함한 각종 부가가치율, 상품의 품질, 수익에 대한 재고자산 비율 등 각종 유동비율, 수익에 대한 연구개발비의 비율 등 제품혁신 노력의 정도, 제품라인의 상대적인 폭을 나타내는 영역의 幅, 상대적인 비용과 가격, 상대적인 마아케팅비용, 수익에 대한 판매원급여 비율 등을 나타내는 마아케팅비용, 상대적인 垂直統合, 가동율, 종업원생산성 등을 선정했다. Hambrick은 이중에서 사용자와의 친화성, 기술보호, 품질, 제품혁신, 상대적인 마아케팅비용 등은 제품차별화를 대표하는 변수로 분류하였으며 자본집약도, 유동자산, 상대적인 비용과 가격, 가동율, 종업원생산성 등은 저비용전략을 대표하는 변수로 분류하였다. 그는 또한 시장지분, 고객의 수, 부가가치, 영역의 폭, 상대적인 수직통합 등은 경영의 규모/범위를 표시하는 변수로 분류했다.

<표 1> 변수들의 分類

| 저 비 용 | 제 품 차 별 화 | 집 중 |
|---|---|---|
| 매 출 액 (SALES) | 광고비/매출액 비율 (AD) | 매출순위 상위 3개 품목이 차지하는 비율 (FO) |
| 투자금액/매출액비율 (CI) | 연구개발비/매출액 비율 (RD) | |
| 투자금액 / 종업원수 (LC) | 평균 약값 (PRICE) | 매출순위 상위 5개 품목이 차지하는 비율 (FC) |
| 가 동 율 (TO) | 공장의 연수 (PLANT) | |
| 외상매출금 회전율 (RT) | 외국기업과의 품목제휴 비율(품목수) (IL) | |
| 재고자산 회전율 (IT) | 외국기업과의 품목제휴 비율(금액) (IS) | |
| 자산/매출액 비율 (AI) | 과학기술 인력 및 기술직 인력 비율 (STP) | |
| 원료의약품생산 비율 (RAW) | | |
| 부 채 비 율 (DE) | | |
| 수 출 비 율 (ER) | | |

Dess와 Davis ( 1984 )는 전략군 분류의 결정요인으로 Porter의 본원적 전략들을 이용하면서 경쟁수단으로 다음과 같은 21개의 변수를 식별하였다. 신제품 개발, 대고객 서비스, 경쟁효율, 품질관리, 유경험인력, 재고수준, 경쟁적 가격결정, 제품의 다양성, 기존제품의 개발, 상표충실도, 마아케팅방법상의 혁신, 분배경로의 통제, 원료조달, 외부금융사용의 극소화, 특정한 지리적 시장 서어브, 특수제품제조능력, 고가품, 광고, 산업내의 평판, 예상시장성비율, 제조과정의 혁신 등이 그것이다.

Schendel과 Patton ( 1978 )은 기업이 관리가능한 변수들로 기업매입, 광고, 평균시설용량, 가동율, 자본지출, 자본집약도, 자본 대 노동비율, 부채, 생산사이클의 길이, 재료비, 공장의 연한, 상표의 수, 공장의 수, 배럴당 가격, 매출액에 대한 외상매출금비율, 규모 등을 선정하였다. 本 硏究에서는 Hambrick과 Dess&Davis의 연구에 따라 변수들을 저비용전략과 제품차별화전략, 그리고 집중전략과 관련된 변수로 <表1>와 같이 분류하였다.

### 3.3 모 델

첫째로, 선형회귀분석을 이용하여 橫斷分析을 실시한다. Stepwise forward 回歸分析을 사용하여 변수간의 상대적 중요도를 검토한다. 이는 우선 한 산업에서 유효한 전략은 모든 기업에 공통적인 것임을 전제로 하는 분석이다. 따라서 산업내의 경쟁에서 유효하다고 판단된 변수를 이용하여 변수의 유효성과 변수 상호간의 중요도를 파악하려는 단계이다. 이는 제약산업에 공통적으로 적용될 수 있는 유효한 사업전략을 식별하고 자원의 희소성이라는 제약하에 전략변수간의 상대적 중요도를 확인하려는 절차이다. 이를 위하여 우선 과거의 연구에 의하여 산업내의 경쟁에서 유효하다고 판단된 변수들인 AD, RD, Sales, CI와 DE[14]를 사용하여 stepwise forward 회귀분석을 실시한다. 자료는 1982～1986년의 5년평균자료를 사용한다. 그 다음에는 <表1>의 변수들 중에서 응답율이 높은 변수들인 SALES, CI, LC, TO, RT, IT, AI, DE, AD, RD, FO, FC를 사용하여 stepwise forward 회귀분석을 실시한다. 이는 제약산업에서는 과거의 연구에서 식별된 변수이외의 변수가 영업성과에 영향을 미칠 가능성을 포착하기 위한 것이다. <表2>는 각 변수들의 豫想符號를 나타낸다.

14 ) 이장호 ( 1988 ) 참조.

매출액 규모(SALES)는 규모의 경제를 대표하는 것으로 가정한다. 전통적인 산업경제학에 의하면 규모의 경제는 단위당 생산비를 저하시켜 수익율을 높인다. 그러나 실증분석의 결과 기업의 규모와 수익성간의 正의 相關關係가 있다는 것을 확인하는 데

<표2> 각 변수의 예상부호

| 독 립 변 수 | 예 상 부 호 |
|---|---|
| SALES | + |
| CI | − |
| LC | + |
| TO | + |
| RT | + |
| IT | + |
| AI | + |
| DE | + |
| AD | + |
| RD | + |
| IL | + |
| IS | + |
| FO | + |
| FC | + |

실패한 경우도 많다.[15]

투자금액/매출액 비율과 자산/매출액 비율은 자본집약도를 대표하며 투자금액/종업원수는 노동장비율을 대표한다. 자본집약도와 노동장비율이 높아지면 기업이 부담하는 위험도 높아지리라고 기대할 수 있다. 경제이론에 따르면 높은 위험을 부담하는 기업은 보다 높은 수익을 올린다. 그러나 자본집약도와 노동장비율이 높으면 충분한 利潤을 달성하기가 어렵기 때문에 기업의 영업성과가 나쁜 영향을 받기도 쉽다. 실증분석의 결과는 어느 한쪽을 명확히 지지하지 않는다.[16] 本 硏究에서는 이들이 영업성과의 負의 상관관계에 있다고 가정한다. 왜냐하면 한 기업의 자본집약도와 노동장비

15) 예컨대 Bettis, Beard & Dess, 이장호(1988) 참조.

16) 예컨대 Shoeffler, Buzzell & Heany는 負의 상관관계를, Bettis는 正의 상관관계를 발견했다.

율이 높다는 것은 그 기업이 일정한 매출액을 달성하기 위하여 많은 금액의 투자를 하여야 하는 바, 그러한 높은 투자를 상쇄하기에 충분한 이윤을 달성하는 것은 어렵다고 가정하는 것이 보다 합리적으로 생각되기 때문이다.

가동율(TO), 외상매출금회전율(RT) 및 재고자산회전율(IT)은 효율성을 대표하는 변수들이다. 자산의 효율적인 이용은 기업의 영업성과의 正의 상관관계를 가질 것으로 가정한다.

광고비/매출액 비율(AD)과 연구개발비/매출액 비율(RD), 평균약값(PRICE), 공장년수(PLANT), 외국기업과의 품목제휴나 기술제휴로 도입판매하는 품목이 총품목수에서 차지하는 비율(IL), 외국기업과의 품목제휴나 기술제휴로 도입판매하는 품목의 매출액이 총매출액에서 차지하는 비중(IS) 등은 市場細分化에 따른 製品差別化와 관계가 있다. 또한 광고비 지출은 광고가 성공하지 못하면 회수가 불가능한 지출이다. 광고비 지출이 기업에게 초과이윤을 가져오는 것은 기업이 이러한 위험을 부담하는데에 따른 보상의 성격도 띠게 된다.[17] 한편, 연구개발활동을 통한 핵심기술의 개발은 기업의 연구성과와 正의 상관관계를 가지고 있음이 과거의 분석에 의하여 발견되었다.[18] 새로운 공장은 신제품을 생산하기 쉬우며 외국기업과의 품목제휴는 사실이 어떠하던지 상품의 이미지 고양과 제품차별화의 수단이 될 수 있을 것이다. 또한 차별화된 제품은 높은 가격을 통하여 기업의 영업성과에 正의 효과를 미칠 것으로 예상할 수 있다.

품목의 전문성(FO와 FC)은 기업의 노력을 한 곳에 집중시킴으로써 기업의 영업성과에 正의 효과를 미칠 것이다. Porter(1980)는 고객의 특별한 수요를 충족시키는 집중전략은 세가지 본원적 전략의 하나임을 주장하고 있다.

이장호(1986, 1988)는 해외판매와 수출을 포함하는 해외판매비율이 기업의 영업성과와 正의 상관관계에 있음을 발견했으며, 현대재무관리이론은 부채비율(DE)이 기업의 영업성과와 正의 상관관계에 있다고 주장한다. 생산액중에서 원료의약품 생산이 차지하는 비중은 기업의 수직적 통합의 정도를 나타내며 Rumelt(1974)는 수직적 통합의 정도가 높은 기업은 영업성과가 부진하다는 것을 발견했다.

둘째로, 제약산업내에 차별화된 전략을 사용하는 전략그룹이 존재하는지 여부와 존재한다면 각 전략그룹간에 영업성과에 차이가 있는가를 검증하기 위하여 인자분석과

17) Comanor & Wilson은 기업의 광고활동이 기업의 수익율에 중요한 영향을 미친다는 것을 발견했다.

18) Bettis 참조.

집락분석을 행한다.

최근에 와서 전략경영분야의 학자들은 특정한 산업에서 경쟁하는 모든 기업들이 각기 모든 면에서 독특한 전략을 택하는 것이 아니고 일부 회사들의 전략간에는 유사한 면이 있다는 것을 인정하는 추세로 나아가고 있다.[19] 이들에 의하면 각 전략그룹은 상호보완적인 전략요소들로 구성되어 있는 통합된 각기 다른 戰略原形 ( strategy gestalt ) 들을 사용한다. 따라서 특정한 전략그룹에 속하는 기업들은 그들이 사용하는 전략변수들이 다른 전략그룹들이 사용하는 전략변수들과 본질적으로 같더라도 이러한 변수들의 조합을 달리하여 사용하게 된다. 이러한 견해는 산업전체를 하나로 보는 견해와 회사를 하나 하나씩 따로 떼어서 보는 견해의 중간쯤에 속하는 셈이다. 따라서 전략그룹 내지 戰略群 ( strategic group ) 이란 동질적인 또는 비슷한 전략을 사용하는 기업군을 의미한다. 전략군 이론에 의하면 한 산업내에도 여러가지 다른 전략을 사용하는 企業群들이 존재하며, 이들은 산업의 進入障壁 ( entry barrier ) 들을 공유하는 것이 아니라 각기 다른 利動障壁 ( mobility barrier ) 을 구축한다.

이러한 전략그룹의 존재는 최근의 우리나라의 몇몇 연구[20] 에서도 실증적으로 발견된 바 있으며, 미국의 경우에도 家電産業[21] 이나 맥주산업[22] 등에서 실증적으로 발견된 바 있다. 전략그룹의 존재를 인정한다는 것은 한 산업내에서 경쟁하는 기업집단간의 전략 및 경영상의 차이를 인정하는 것이며, 전략그룹별로 시장에 접근하는 방법도 현저히 다르다는 것을 인정하는 것이다. 따라서 전략그룹은 동일한 산업에서 상이한 방법으로 고객에서 접근하려고 경쟁하는 기업들로 구성되어 있다.

Porter ( 1980 )는 특정한 산업내에서 경쟁에 승리하는 데에는 세가지 본원적 전략이 있다고 주장한다. 첫번째 본원적 전략은 低費用戰略 ( overall cost leadership ) 이며 이 전략은 제품의 품질, 서비스 및 기타 분야를 무시하는 것은 아니나 경쟁기업에 비해 저비용을 강조하는 전략이다. 두번째 전략은 差別化 戰略 ( differentiation ) 이며 이 전략을 채택하는 기업은 산업전체적으로 독특하다고 인정되는 어떤 것 ( 그 어떤 제품이라도 좋고 서비스라도 좋음 ) 을 만들어 내어 산업의 평균가격보다 높은 가격으로 고객에게 제품을 팔 수 있어야 한다. 세번째 전략은 집중전략 ( focus ) 이며 이 전략을 채택하는 기업들은 특정한 고객집단이나 지리적 시장 또는 제품시장에 집중한

19 ) 예컨대 Porter ( 1980 ), Miller & Friesen 등 참조.

20 ) 김영배, 지용희와 이재유 참조.

21 ) Hunt 참조.

22 ) Schendel & Patton 참조.

다. 이 세가지 본원적 전략은 세가지 전략그룹을 대표하며, 이러한 경우의 전략적 선택이란 어떠한 전략그룹에서 경쟁할 것인가를 선택하는 것이라 볼 수 있다.

戰略群을 분류하는 기준은 여러가지가 있으나 本矯에서는 Porter(1980)의 본원적 전략을 기준으로 전략군을 분류한다. 이것은 본 연구의 목적이 사업전략의 유효성을 검증하는 것이므로 사업전략의 유형을 체계적으로 분석한 Porter의 분류를 사용하여 전략군을 식별하는 것이 합리적으로 생각되기 때문이다.

Porter는 세개의 본원적 전략이 다같이 유효하다고 주장한다. 따라서 우리는 각 전략군의 영업성과간에는 통계적으로 유의한 차이가 없으리라고 가정한다.

# 4. 結 果

## 4.1 회귀분석결과

<表3>은 ROE를 종속변수로 사용하고 AD, RD, SALES, CI와 DE를 독립변수로 사용한 회귀분석결과이다. DE는 ROE에 正의 효과를 미치며 유의수준이 0.05이하이다. CI는 負의 기호를 가지며 유의수준이 0.10 이하이다. 기타 AD, RD, SALES는 낮은 F값 때문에 제외된다. DE와 CI는 우리의 예상과 일치하나 기존의 연구[24]와는 DE가 正의 부호를 가진다는 점에서 일치하지 않는다.

<表4>는 ROI를 종속변수로 사용하고 AD, RD, SALES, CI와 DE를 독립변수를 사용한 회귀분석결과이다. 여기에서도 DE는 ROI에 正의 효과를 미치며 유의수준도 0.05이하이다. 기타의 변수들을 0.01수준에서 유의하지 못하다.

<표3> ROE의 회귀분석결과(단축 방정식)

| 변 수 | 최종단계의 회귀계수 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 비표준계수 | 표준오차 | F값(유의수준) | 표 준 계 수 |
| DE | 0.0271 | 0.0122 | 4.9301(0.034) | 0.3529 |
| CI | -0.0058 | 0.0028 | 4.1096(0.052) | -0.3224 |

註 : ① AD, RD, SALES는 낮은 F값 때문에 제외됨.
② $\bar{R}^2 = 0.2263$

23) 예컨대 이장호(1988)
24) 예컨대 이장호(1988)

<표 4> ROI의 회귀분석결과 (단축 방정식)

| 변 수 | 최종단계의 회귀계수 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 비표준계수 | 표준오차 | F값 (유의수준) | 표 준 계 수 |
| DE | 0.0159 | 0.0065 | 5.9135(0.021) | 0.4078 |

註 : ① AD, RD, SALES, CI는 낮은 F값 때문에 제외됨.

② $\bar{R}^2$ = 0.1352

AD, RD, SALES, CI, DE만을 독립변수로 사용한 방정식의 $\bar{R}^2$는 각각 0.2263, 0.1352로서 낮은 수준이다. 이것은 제약산업의 경우에는 앞에 열거한 변수들 이외의 변수들이 영업성과에 대하여 더 큰 설명력을 가지고 있음을 시사한다. <표 5>는 충분한 응답율을 보였던 SALES, AD, RD, CI, DE, AI, IT, TO, LC, RT, FO, FC 등 12개의 변수를 독립변수로 사용하고 ROE를 종속변수로 사용하여 stepwise forward 회귀분석을 한 결과이다. AI만이 0.05 이하에서 유의하며 ROE에 負의 효과를 미친다. 다른 변수들은 0.05 수준에서 유의하지 못하다. 그러나 $\bar{R}^2$는 0.4519 로서 우리가 선택한 변수들이 기업의 영업성과를 상당부분 설명하고 있으나 변수들 간에는 다중공선성이 높다는 것을 시사한다.

<표 5> ROE의 회귀분석결과

| 변 수 | 최종단계의 회귀계수 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 비표준계수 | 표 준 오 차 | F값 (유의수준) | 표 준 계 수 |
| AI | -0.0712 | 0.0326 | 4.8485(0.038) | -0.3950 |
| DE | 0.0224 | 0.0133 | 2.8252(0.106) | 0.2480 |
| IT | 0.0225 | 0.0169 | 1.7722(0.196) | 0.1946 |
| TO | 0.4488 | 0.3431 | 1.7112(0.203) | 0.2268 |

註 : ① 다른 변수들은 작은 F값 때문에 제외함.

② $\bar{R}^2$ = 0.4519

<表 6>은 ROI를 종속변수로 하고 앞에 열거한 12개의 변수를 독립변수로 사용한 경우의 회귀분석결과이다. DE는 ROI에 正의 효과를 미치며 유의수준도 0.05이하이다. FO는 우리의 예상과는 달리 負의 부호를 가지며 유의수준은 0.05이하이다.

반면에 FC는 正의 부호를 가지며 유의수준은 0.01이하이다. $\bar{R}^2$는 0.3426이다. 이 역시 설명력은 크나 변수들간의 다중공선성을 시사한다.

<표 6> ROI의 회귀분석결과

| 변 수 | 최종단계의 회귀계수 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 비표준계수 | 표 준 오 차 | F값(유의수준) | 표 준 계 수 |
| DE | 0.0205 | 0.0763 | 7.2556(0.014) | 0.4446 |
| FO | -1.6811 | 0.7284 | 5.3266(0.031) | -2.3101 |
| FC | 1.3958 | 0.7005 | 3.9709(0.059) | 1.9558 |
| RT | 0.0097 | 0.0078 | 1.5262(0.230) | 0.2349 |

註 : ① 다른 변수들은 낮은 F값 때문에 제외됨.

② $\bar{R}^2 = 0.3426$

### 4.2 인자분석과 집락분석의 결과

인자분석은 관찰된 변수의 數보다 적은 수의 기본적인 因子가 관찰된 변수간의 공분산에 영향을 미치고 있다는 가정에 따른다. 본 논문에는 지면관계상 안 나타나있지만 변수들간의 상관분석의 결과를 보면 일부 변수들간의 상관계수가 상당히 높다. 이는 인자분석의 필요성을 확인해 준다.

<表 7>은 인자분석결과를 보여준다. Varimax rotation을 사용한 factor solution이다. 인자분석의 결과 eigenvalue가 1보다 큰 인자가 5개가 나왔으나 분석의 편의상 eigenvalue가 가장 낮은 2개의 인자는 분석에서 제외하였다. <表 7>은 분산을 가장 많이 설명하는 세 인자를 설명력의 순서대로 왼쪽에서 오른쪽으로 배열한 것이다. 인자 1은 자본집약성을 대표한다. 인자 1의 경우에는 RT를 제외하고는 자본집약적인 변수들이 正의 큰 수를 나타낸다. Kim & Mueller (1978)는 factor loading의 크기가 0.30이상인 변수들이 유의하다고 시사한다. 인자 2는 집중전략과 관계되는 변수이다. FC와 FO의 factor loading이 가장 높다. 인자 3은 저비용전략을 나타내는 인자이다. RT, DE, IT 등 저비용전략을 나타내는 변수들이 正의 큰 수를 가지는데 반하여 차별화전략을 나타내는 RD의 factor loading은 -0.60549이다. 인자 3의 또하나 특징은 자본집약성을 나타내는 변수들의 factor loading이 대부분 負의 큰 수를 나타내고 있는 것이다(AI, CI 참조). 그러나 우리의 기대와는

<표7> 인 자 분 석 결 과

| 독 립 변 수 | 자 본 집 약<br>FACTOR 1 | 집 중<br>FACTOR 2 | 저 비 용<br>FACTOR 3 | Communal-<br>ities |
|---|---|---|---|---|
| LC | 0.94776 | -0.08171 | -0.23636 | 0.96078 |
| RT | 0.84503 | 0.15992 | 0.34837 | 0.86101 |
| AI | 0.80689 | 0.19658 | -0.36008 | 0.81937 |
| FC | 0.18949 | 0.86534 | 0.05371 | 0.78761 |
| FO | 0.26519 | 0.83238 | 0.06997 | 0.76807 |
| SALES | 0.38049 | -0.65646 | 0.08770 | 0.58340 |
| TO | -0.46970 | -0.53130 | 0.24037 | 0.56067 |
| AD | -0.25932 | 0.30005 | 0.14357 | 0.17789 |
| DE | -0.14075 | -0.03348 | 0.81549 | 0.68596 |
| RD | 0.05807 | -0.20643 | -0.60549 | 0.41261 |
| IT | -0.16472 | -0.45709 | 0.50533 | 0.49142 |
| CI | -0.07082 | 0.42120 | -0.45258 | 0.38725 |
| Eigenvalue | 3.59066 | 2.24635 | 1.65905 | |
| % of Var | 29.9 | 18.7 | 13.8 | |
| Cum % | 29.9 | 48.6 | 62.5 | |

달리 제품차별화를 대표하는 인자는 찾아낼 수 없었다. 제품차별화 대신에 자본집약적 경쟁방법을 대표하는 인자 1 이 인자분석에 의하여 추출되었다. 이러한 결과가 나온 것은 標本의 數가 적다는 것도 이유가 되겠으나 한국의 제약산업에서는 아직도 제품차별화가 유효한 경쟁방법이 아닐지도 모른다는 것을 시사해 준다.

인자분석결과를 이용하여 우리는 각 기업별로 다음과 같은 방법에 의하여 factor score를 계산하였다.

$$f_i = a_{1i} Z_1 + a_{2i} Z_2 + \cdots + a_{ji} Z_j$$

여기서 $a_{ji}$는 인자 i 상의 변수 j ( j = 1, ……, 12 )의 factor score 係數이다. $Z_j$는 개별기업별로 변수 j 의 표준화된 값이다.

이렇게 해서 개별기업별로 계산한 factor score를 사용하여 집락분석을 행하였다.

表8는 집락분석의 결과를 이용하여 각 집락별로 각 인자간에 차이가 있는지 여부와 각 집락별로 ROE와 ROI간에 차이가 있는지 여부를 분석한 결과를 요약한 표이다. 세개의 집락은 집락간의 분산을 극대화하고 집락내의 분산을 극소화하는 형식으로 얻었다. 집락 1에는 16개의 기업이, 집락 2에는 10개의 기업이, 집락 3에는 1개의 기업이 포함되어 있다. ANOVA결과에 의하면 인자 1 ( 자본집약 )과 인자 3 ( 저비용 )의 경우에는 세개의 집락간에 통계적으로 유의한 수준의 차이가 있으나 인자 2 (집중 )의 경우에는 유의한 차이가 없다. 영업성과를 나타내는 ROE와 ROI의 경우에도 세개의 집락간에 통계적으로 유의한 차이가 없다. 집락을 세개로 했을 때 또 하나의 문제는 집락 3이 하나의 기업으로 구성되어 있다는 것이다. 이 문제를 해결하기 위하여 집락을 4개로 하는 집락분석을 실시하였다. 그 결과 집락 1에는 11개의 기업이, 집락 2에는 10개의 기업이, 집락 3에는 5개의 기업이, 집락 4에는 1개의 기업이 포함되

〈表 8〉 집락분석결과요약과 영업성과와의 관계 ( 3개 집락 )

1. 평 균

| | 인 자 | | | 영 업 성 과 | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 자본집약 | 집 중 | 저 비 용 | ROE | ROI |
| 집 락 | | | | | |
| 1(16) | -0.2525 | -0.3203 | -0.5380 | 20.6039 | 10.2539 |
| 2(10) | -0.0524 | 0.4948 | 0.9126 | 22.2098 | 11.7749 |
| 3(1) | 4.5634 | 0.1759 | -0.5181 | 0.6700 | 0.6250 |

2. Mean Squares

| | 자본집약 | 집 중 | 저 비 용 | ROE | ROI |
|---|---|---|---|---|---|
| BETWEEN | 10.9359 | 2.0603 | 6.6144 | 211.2968 | 57.3481 |
| WITHIN | 0.1720 | 0.9116 | 0.5321 | 1,633.3173 | 457.5647 |
| D.F. | 2,24 | 2,24 | 2,24 | 2,24 | 2,24 |
| F ratio | 63.5781 | 2.2600 | 12.4301 | 0.1294 | 0.1253 |
| F prob. | 0.0000 | 0.1261 | 0.0002 | 0.8793 | 0.8828 |

었다. 表 9은 집락을 네개로 했을 때의 집락분석결과를 보여준다. 세개의 인자 각각을 기준으로 네개의 집락간에 통계적으로 유의한 차이를 찾아볼 수 있다. 집락 1은 세개의 인자 모두가 負의 점수를 보이고 있다. 이는 집락 1에 속하는 기업들은 앞의 세가지 전략, 즉 자본집약, 집중, 그리고 저비용 중 어느 전략도 개발하지 못했음을 시사한다. 집락 2는 집중과 저비용이 正의 점수를 가지며 자본집약은 負의 점수를 가진다. 저비용이 0.9126으로 가장 큰 正의 부호를 가지며 이것은 집락 2가 저비용전략을 추구하는 기업집단임을 시사한다. 집락 3에 집중은 正의 점수를 가지며 기타 두가지 전략은 負의 점수를 가진다. 이 집락에 속하는 기업들은 집중전략을 추구하고 있음을 나타낸다. 집락 4는 자본집약이 큰 正의 점수를 가지고 있으므로 이 집락에 속하는 기업들은 자본집약적 전략을 추구하고 있음을 시사한다. 그러나 집락 4에는 하나의 기

〈表 9〉 집락분석결과요약과 영업성과와의 관계 ( 4개 집락 )

1. 평 균

| | 인 자 | | | 영 업 성 과 | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 자본집약 | 집 중 | 저 비 용 | ROE | ROI |
| 집 락 | | | | | |
| 1(11) | -0.2798 | -0.7937 | -0.1425 | 32.1870 | 15.1515 |
| 2(10) | -0.0524 | 0.4948 | 0.9126 | 22.2098 | 11.7749 |
| 3(5) | -0.1924 | 0.7214 | -1.4081 | -4.8788 | -0.5206 |
| 4(1) | 4.5634 | 0.1759 | -0.5181 | 0.6700 | 0.6250 |

2. Mean Squares

| | 자본집약 | 집 중 | 저 비 용 | ROE | ROI |
|---|---|---|---|---|---|
| BETWEEN | 7.2994 | 4.0039 | 6.2448 | 1,715.0946 | 319.6640 |
| WITHIN | 0.1783 | 0.6082 | 0.3159 | 1,498.9967 | 440.7503 |
| D.F. | 3,23 | 3,23 | 3,23 | 3,23 | 3,23 |
| F ratio | 40.9286 | 6.5835 | 19.7687 | 1.1442 | 0.7253 |
| F prob. | 0.0000 | 0.0022 | 0.0000 | 0.3523 | 0.5473 |

업만이 포함되어 있으므로 별로 큰 의미를 부여하기 어렵다. 한편 영업성과를 나타내는 ROE와 ROI를 기준으로 ANOVA를 한 결과는 4개의 집락간에 영업성과에 차이가 없음을 보여준다.

## 5. 要約 및 結論

본 논문에서는 제약산업에 속하는 기업들이 선택하는 사업전략의 유효성을 검증하였다. 回歸分析의 결과는 높은 부채비율과 적절한 수준의 집중전략이 제약산업에서 영업성과를 개선하는데 기여한다는 것을 시사한다. 회귀분석은 또한 높은 資本集約度와 과도한 집중전략은 제약산업의 경우에는 영업성과에 負의 영향을 미친다는 것을 시사한다.

인자분석과 집락분석의 결과 제약산업에는 저비용, 집중, 자본집약 등 세가지 戰略群이 있음을 시사한다. 그러나 자본집약전략의 경우에는 그 집락에 하나의 기업만이 포함되어 있어 설력이 부족하다. 보다 중요한 것은 인자분석과 집락분석의 결과, 한국의 제약산업에서는 差別化戰略을 추구하는 기업은 없으며 앞에서 언급한 세가지 전략 중 아무런 일관된 전략을 선택하지 않은 기업도 영업성과면에서는 일관된 전략을 선택한 기업과 차이가 없다는 것이다. 인자분석, 집락분석, 그리고 회귀분석의 결과를 종합하면 한국의 제약산업의 경쟁전략은 戰略群으로 세분할 만큼 분화되어 있지 않으며 오히려 제약산업에서 성공하려면 모든 기업에 공통된 전략이 있음을 시사하고 있다. 부채비율을 높이고 적당한 수준의 집중전략을 구사하는 것이 제약산업에서 유효한 전략인 것 같다. 따라서 제약산업에서 경쟁하는 경영자들은 특별히 일관된 전략을 개발하려고 노력할 필요는 없으며 제한된 자원을 유효한 경쟁무기에 집중하는 것이 보다 현명한 것으로 생각된다.

본 연구는 제약산업에 연구를 국한했다는 점에서 기업전략의 유효성을 검증하지 못했다는 한계가 있다. 그러나 12개의 변수를 사용한 회귀분석의 $\bar{R}^2$ 가 0.4519 라는 것은 우리의 연구가 기업의 중요한 경쟁전략을 식별하는데 성공하였음을 시사한다. 충분한 수의 표본기업의 확보가 어려워 일부 전략변수에 대한 검증이 불가능했다는 것도 본 연구가 갖는 제약성의 하나이다.

# 참 고 문 헌

## 1. 국내문헌

김영배, "전략군 유형에 따른 조직구조 및 기술혁신 형태," 한국과학기술원, 박사학위논문, 1986.

김인수와 이장우, "전략과 조직변수의 분류학적 연구," 한국경영학회, 발표논문집, 1988년 2월, pp.45-62.

大韓藥品工業協會, 藥工四十年史, 1986.

藥業新聞社, 藥業新聞, 各號

이규억, 시장구조와 독과점 규제 : 한국의 제조업을 중심으로, KDI, 1977.

이장호, "戰略的 選擇과 國際經營이 기업의 영업실적에 미치는 영향," 한국경영학회, 경영학연구, 1987년 9월, pp.1-26.

———, "조립금속제품·기계장비제조업참여기업의 國際戰略 및 기타 경쟁전략이 기업의 영업성과에 미치는 영향," 한국무역학회, 학술발표대회논문집, 1988년 6월, pp.161-189.

지용희와 이재유, "기술도입의 형태, 조건 및 정책방향," 미출판 원고, 1988.

## 2. 외국문헌

Beard, Donald W., and Gregory G. Dess, "Corporate-level Strategy, Business-level Strategy, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 24, 1981, pp. 663-688.

Bourgeois III, L.J., "Strategy and Environment: A Conceptual Integration," *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 1, 1980, pp. 25-39.

Chandler, Alfred D., Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, The M.I.T. Press, Cambridge, Mass., 1962.

Christensen, H. Kurt, and Cynthia A. Montgomery, "Corporate Economic Performance: Diversification Strategy Versus Market Structure," *Strategic Management Journal*, Vol. 2, 1981, pp. 327-343.

Comanor, William S., and Thomas A. Wilson, "Advertising Market Structure and Performance," *The Review of Economics and Statistics*, Vol. XLIX, November 1967.

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, No. 3, 1984, pp. 467-488.

Galbraith, C., and Dan Schendel, "An Empirical Analysis of Strategy Types," *Strategic Management Journal*, Vol. 4, 1983, pp. 153-173.

Hall, William K., "Survival strategies in a hostile environment," *Harvard Business Review*, Sep.-Oct. 1980, pp. 75-85.

Hambrick, Donald C., "An Empirical Typology of Mature Industrial Product Environments," *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 2, 1983, pp. 213-230.

_____, "High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach," *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, 1983, pp. 687-707.

Harrigan, K.R., "An Application of Clustering for Strategy Group Analysis," *Strategic Management Journal*, Vol. 6, 1985, pp. 55-73.

Hatten, K.D., Schendel, and A. Cooper, "A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry: 1952-1971," *Academy of Management Journal* 21, 1978, pp. 592-710.

Hunt, M.S., "Competition in the Major Home Appliance Industry 1960-1970," unpublished Ph. D. dissertation, Harvard University, 1972.

Kim, J., and C.W. Mueller, Factor Analysis: Statistical Methods and Practical Issues, Beverly Hills, Cal.; Sage University Press, 1978.

Lorange, Peter, and Richard Vancil, Strategic Planning Systems, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1977.

Miles, Raymond E., Snow Charles C., Meyer Alan D., and Henry J. Coleman, Jr., "Organizational Strategy, Structure, and Process," *Academy of Management Review*, July 1978, pp. 546-pp. 546-562.

Mintzberg, Henry, "Patterns in Strategy Formulation," *Management Science*, 24:9, May 1978, pp. 934-948.

Phillips, A., "A Critique of Empirical Studies of Relations Between Market Structure and Profitability," *Journal of Industrial Economics*, 24, June 1976, pp. 241-249.

Porter, M., Competitive Strategy, The Free Press, New York, 1980.

_____, "How Competitive Forces Shape Strategy," *Harvard Business Review*, March-April 1979, pp. 137-145.

Ramanujam, Vasudevan, and N. Venkatraman, "An Inventory and Critique of Strategy Research Using the PIMS Database," *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 1, 1983, pp. 138-149.

Rumelt, Richard P., Strategy, Structure, and Economic Performance, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1974.

Schendel, D. and G. Patton, "A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy," *Management Science*, 24, 1978, pp.1161-1621.

Scherer, F.M., Industrial Market Structure and Economic Performance, Rand Mcnally, Chicago, Ill., 1970.

Selznick, Philip, Leadership in Administration: A Sociological Interpretation, Harper and Row, 1957.

Shepherd, W.G., "The Elements of Market Structure," *Review of Economics and Statistics*, Vol. LIV, February 1972, pp. 25-37.

Shoeffler, Sidney, Buzzell, Robert D., and Donald F. Heany, "Impact of Strategic Planning on Profit Performance," *Harvard Business Review*, 52(2), March-April 1974, pp. 137-145.

Snow, Charles C., and Donald C. Hambrick, "Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems," *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, 1980, pp. 527-538.

Steer, Peter, and John Cable, "Internal Organization and Profit: An Empirical Analysis of Large U.K. Companies," *Journal of Industrial Economics*, XXVII(1), September 1978, pp. 13-30.

Teece, David J., "Internal Organization and Economic Performance: An Empirical Analysis of The Profitability of Principal Firms," *Journal Of Industrial Economics*, December 1981, pp. 173-199.

Tsurumi, Yoshihiro, "R & D Factors and Exports of Manufactured Goods of Japan," in T. Wells (ed.), The Product Life Cycle and International Trade, Harvard University, Boston, Mass., 1972.

Wagner, Harvey M., "Profit wonders, investment blunders," *Harvard Business Review*, Sep.-Oct. 1984, pp. 121-135.

Williamson, W., Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication, Free Press, New York, 1975.