

## 戰略群 研究의 批判的 考察 (A Critical Review of Strategic Group Research)

許 文 九\*

### — 초 록 —

70년대에 들어 시작된 戰略群에 관한 연구는 產業組織論과 戰略經營 分野에서 활발한 연구가 이루어져 왔다. 그러나 자료처리중심의 실증적 연구에만 치우쳐 비교적 많은 연구에도 불구하고 연구를 이끌어가는 理論的 土臺가 취약하여 연구결과의 축적이 미진한 상태이다.

이에 本 論文은 기존의 전략군 연구를 산업조직론과 전략경영론의 두 분야로 나누어 批判的인 觀點에서 고찰하고 이를 바탕으로 전략군에 관련된 主要 爭點들을 논의하였다.

기존의 연구들은 전략군 定義의 불일치, 전략군을 분류하는 변수선택의 恣意性, 전략에 대한 分析水準의 相異함, 전략군과 성과의 관계규명에 있어서 媒介變數 및 調節變數의 영향을 고려하지 않은 점, tautology의 문제 등과 같은 많은 問題點을 안고 있다.

전략군 연구가 보다 발전하기 위해서는 이론적 토대의 확립이 先決課題이며 이를 위해서 전략군의 분류기준으로 移動障壁(mobility barrier)이나 分離機制(isolating mechanism)와 같은 개념의 도입이 필요하다. 또한 전략군 개념에 대한 이해의 폭을 넓히고 그 有用性을 提高하기 위해서는 전략군의 生成과 移動을 규명하고 그 원인을 밝히는 작업이 이루어져야 한다. 이를 위해서는 산업에 대한 深層調査에 의해 주요변수를 도출하는 歸納的 接近方法이 필요하며, 이를 바탕으로한 縱斷的 研究가 바람직하다.

### I. 序 論

Hunt(1972)에 의해 처음으로 命名된 戰略群(strategic group)에 대한 연구는 產業組織論 分野에서 시작되어 한 산업내에서 企業行爲의 異質性(heterogeneity)을 설명해 주는 개념으로 주목을 받기 시작하여 그 이후로 산업조직론 및 戰略經營 分野에서 많은 연구가 이루어

\* 高麗大學校 經營學科 博士過程

져 왔다. 유사한 資源을 가지고 유사한 戰略을 사용하는 기업들의 集合體(grouping)(Hatten and Hatten, 1987)라고 정의되는 戰略群 개념은 그 자체가 실제로 존재하는 實體라기 보다는 분석의 편의를 위한 하나의 分析道具로서 기업과 산업의 중간에 위치하여 산업조직론과 전략경영론이 만날 수 있는 장소가 된다.

戰略群은 평균화되고 合算된 자료(averaged and aggregated data)를 사용하는 産業研究에서는 얻을 수 없는 개별기업에 대한 정보를 제공해 주며, 반면에 동시에 많은 기업들을 조사할 수 있도록 해줌으로써 넓은 범위에서 戰略的 行爲의 효과를 평가할 수 있도록 해주며, 또한 전략군의 분류에 의해 관련정보를 몇개의 主要次元(dimensions)에 따라 축약할 수 있도록 해준다는 점에서, 상이한 학문적 패러다임(paradigm)下에서 이루어진 산업조직론과 전략경영론의 이론이나 연구들을 수렴시켜주는 유용한 分析概念이다.

그러나 전략군에 대한 문헌들을 고찰해보면 연구를 이끌어 가는 이론적 바탕이 미약한 상태이며, 더욱이 이론적 바탕없이 이루어진 특수한 경우의 실증적 연구들을 토대로 전략군 이론을 일반화, 구체화 시키려는 시도들이 만연해 있어 비교적 많은 연구에도 불구하고 제반 연구결과의 축적이나 수렴이 미진한 상태이다.

本論文은 전략군에 대한 기존의 연구들을 産業組織論과 戰略經營 분야로 나누어 고찰하고 한국에서의 연구들을 살펴본 후, 기존 연구들의 시사점 및 한계를 종합적으로 평가하고 移動障壁(mobility barrier), 전략군에 따른 成果差異 등과 같은 전략군 연구에 관련된 主要爭點들을 논의하고 이러한 바탕하에서 전략군 연구의 이론적 토대를 정립하기 위한 방향을 제시하는 것으로 끝을 맺는다.

## II. 戰略群 研究의 考察

이 章에서는 전략군에 대한 최초의 연구인 Hunt(1972)의 연구로부터 최근까지의 연구들을 産業組織論 분야의 연구, 戰略經營 분야의 연구 및 주로 전략경영론의 관점에서 이루어진 韓國에서의 연구와 같은 세 부분으로 나누어 기존의 연구들을 고찰하고 이를 비교, 평가하여 그 시사점 및 한계를 논하기로 한다.

## 1. 産業組織論 分野의 研究

### 1.1 産業組織論의 研究觀點과 틀

산업조직론(Industrial Organization)에서의 전략군 연구를 고찰하기에 앞서 그 배경이 되는 전통적인 산업조직론의 연구를 간단히 살펴봄으로써 전략군 연구가 생겨나게 된 배경과 시사점을 알아보는 것은 전략군 개념의 폭넓은 이해를 위해 필요한 일이다.

산업조직론 분야의 기본적 패러다임은 “市場構造가 企業의 行爲에 영향을 미치며 기업의 행위는 企業成果에 影響을 미친다”는 것으로, 결국 기업의 성과는 시장구조에 의해 결정된다(Watsonson, 19854; Caves, 1977)는 SCP(Structure-Conduct-Performance)模型이다.

산업조직론의 연구는 이러한 패러다임을 구성하는 세 요소중 어디에 초점을 두는 가에 따라 構造主義者(structuralists)와 行爲主義者(behaviorists)로 구분할 수 있는데, 구조주의자들은 시장구조가 기업의 행위(conduct)를 결정하기 때문에 산업의 성과를 평가하는데 있어서 기업행위에 대한 분석은 불필요하며 단지 시장구조가 성과에 미치는 영향만 규명하면 충분한 것으로 파악한다. 이러한 구조주의적 관점은 전통적으로 산업조직론 분야의 지배적인 연구흐름이었지만 근래에 들어 기업의 행위를 무시한 점에서 많은 비판을 받고 있다.

반면, 行爲主義者들은 개별기업의 행위가 시장구조에 영향을 미칠 수 있다고 보기 때문에 기업의 행위는 단지 불필요한 媒介變數(mediating variable)가 아니며 시장구조와 기업행위의 관계 혹은 기업행위와 성과간의 관계에 대한 연구는 가치있는 것이라고 주장한다. Scherer(1980)등에 의해 주장된 이러한 견해는 전략군에 대한 산업조직론 연구의 바탕이 되는 것으로 초기의 전략군 연구들은 이러한 行爲主義的 觀點에서 이루어졌다.

### 1.2 産業組織論 分野에서의 戰略群 研究

기업행위의 중요성에 대한 연구는 寡占市場(oligopolistic markets)에서의 기업성과에 대한 理論과 實證的 研究結果의 不一致에 의해 촉발되었는데 Hunt(1972)는 산업이 고도로 集中(concentration)되어 있더라도 산업의 수익성이 낮을 수 있다는 것을 발견하고서 이러한 현상을 서로 상이한 전략을 채택하는 기업군들이 존재하기 때문으로 풀이하였다. 즉 과점

적 시장에서도 기업행위의 차이가 존재하며 이에 따라 격심한 競爭이 있을 수 있다는 것이다.

Hunt(1972)는 家庭用 電氣製品産業(white goods industry)에 대한 연구에서, 전략적 행위에 있어서 차이를 나타내는 企業群을 전략군이라 명명하고 이러한 차이의 원인으로 製品多角化의 정도, 垂直的 統合(vertical integration)의 정도 및 製品差別化의 차이와 같은 세가지 요소를 추출하여 이에 의해 4개의 전략군을 도출함으로써 전략군 연구의 시발점이 되었다. 그리고 이러한 集團化(grouping)에 의해 각 전략군내의 경제적 불균형이 최소화 된다는 것을 보임으로써 전략군 개념의 타당성을 입증하고 潛在的 進入企業(potential entrants)이 진입하고자 하는 전략군에 따라 직면하는 문제가 달라지기 때문에 進入障壁을 전략군에 따라 구분하여 설명하였다.

Hunt가 同一産業내에서의 경쟁기업간의 행위의 차이에 초점을 둔 반면 Newman(1973, 1978)은 여러 산업에 걸쳐 사업을 영위하는 기업의 경우 어떤 한 산업과 그와 다른 산업에서 이루어지는 활동의 관계에 의해 전략군이 정의되고 규명될 수 있다고 주장하였다.

즉, 核心事業分野가 같은 기업들은 하나의 전략군에 묶여질 수 있으며 그렇지 않은 경우 다른 전략군을 형성한다는 것이다. 그러므로, 전략군은 분석대상이 되는 시장과 관련된 垂直的 統合의 정도에 따라 정의되며 한 산업내에 여러 전략군이 존재하기 위한 충분조건은 각 기업의 핵심사업부분과 수직적 통합의 형태가 서로 달라야 한다는 것이다. 그러나 이는 다른 요인들에 의해서도 전략군의 형성이 가능하다는 주장에는 아무런 반박의 근거를 가지지 못한다(McGee and Thomas, 1986).

비록 Hunt와 Newman의 연구가 앞서 이루어졌지만 전략군 연구의 활성화를 촉진한 것은 Porter의 일련의 연구들에 힘입은 바 크다. Porter(1974)는 42개의 消費財産業을 대상으로 한 연구에서 기업간의 차이를 보다 정확히 분석하기 위하여, 한 제품에 대한 小賣經路(retail channels)의 특성이 소비자 수요의 본질적인 특성을 나타내 준다는 점에서, 標本을 便宜販路(convenience outlets)와 非便宜販路(non-convenience outlets)로 나누었다. 그리고 전략군을 廣告費 支出의 정도에 의해 분류하였는데, 연구결과 편익재 산업의 경우 기업행위(광고비 지출)의 차이가 산업의 경쟁을 深化시킴으로써 산업의 수익성이 저하되는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 결과는 비편익재 산업에서는 나타나지 않았다.

Porter의 첫 연구가 산업의 성과에 초점을 두고 있는 반면 이후의 연구(Porter, 1979)는

기업의 성과에 초점을 맞추었다. 産業構造가 전략군에 따라 기업의 수익성에 상이한 영향을 미치는 것을 알아보기 위하여 規模에 따라 기업들을 先導企業(leader)과 追從企業(follower)으로 나누고, 회귀분석에 의해 兩者의 수익성을 결정하는 요인들이 서로 다를 것을 보였다.

그는 또한 移動障壁(mobility barrier)의 분석을 통해 전략군 개념을 구체화하였는데 (Caves and Porter, 1977 ; Porter, 1979) 수익성에 있어서 戰略群間에 차이가 있다면 수익성이 낮은 전략군에 속하는 기업들이 수익성이 높은 전략군에 속하는 기업들의 행위를 모방(imitation)하려고 할 것을 예상할 수 있는데, 한 산업내에 이동장벽이 존재하기 때문에 이러한 모방을 방지하며 결과적으로 산업내의 異質性(heterogeneity)이 유지되는 것이다.

한편 Porter는 많은 산업을 대상으로 한 자신의 연구특성상, 相對的 規模에 따른 전략군의 분류가 적절하다고 하였는데, 결과적으로 이러한 개괄적 분류는 많은 산업을 대상으로 한 연구가 빠질수 있는 함정이기도 하며, 특히 규명된 전략군간에 전략이 어떻게 다른가에 대한 구체적인 시사점을 제공해주지 못하였다(Mascarenhas and Aaker, 1989).

Caves and Porter(1977)는 한 산업내에서도 각 下位集團(subgroup)에 따라 진입조건이 달라진다고 주장하면서, 전통적인 의미의 進入障壁은 이동장벽의 특수한 형태로 볼 수 있으므로 진입장벽 이론은 移動障壁 理論으로 일반화될 수 있다고 하였다. 그들은 이동장벽이 구조적 측면과 행위적 측면을 함께 가지는 것으로 보고 構造的 障壁은 기업에 동일하게 작용하지만 行爲的 障壁은 기존 기업들의 진입이나 전략군간의 이동의 상황을 변화시킬 수 있기 때문에 이동장벽 개념은 기존의 산업조직론의 틀로부터 벗어나는 출발점이 된다고 하였다.

즉 개별기업은 과잉투자나 희소자원의 통제 및 집중적 광고등에 의해서 이동장벽을 높일 수 있다는 것이다. 따라서 산업내 하위집단에 따라 구조적 장벽도 다르며 이동장벽에 영향을 미칠 수 있는 잠재력도 다르기 때문에 각 집단별로 市場支配力(market power)도 달라지며 그 결과 성과도 달라지게 된다는 것이다.

以上을 종합해 보면 Porter(1979)와 Caves and Porter(1977)는 전략군의 개념을 이동장벽과 연결시켜 하나의 統合的 틀을 개발하였지만 그 이론들을 대체로 실증적 연구에 의해 구체화되지 않았거나, 실증적 연구가 이루어진 경우에도 그 증거가 미약하다.

Caves and Pugel(1980)은 73개의 제조업을 대상으로 하여 産業內의 異質性을 규명하기

위하여 Porter와 마찬가지로 매출액 對 광고 비율, 자본집중도, 외국에 대한 직접투자의 정도에 의해 기업의 전략적 행위를 측정하고 자산규모에 따라 기업들을 구분하였다. 연구결과 많은 산업에서 산업내 기업행위의 차이가 발견되었으며, 산업구조가 기업의 전략선택을 제약하지만 마찬가지로 기업의 행위 즉, 전략이 산업구조에 영향을 미친다는 것을 발견하였다.

몇몇 연구들이 戰略群 構成企業(strategic group membership)의 변화방식에 대해 이론적인 논의를 하였지만 Oster(1982)는 전략군의 변화에 대해 처음으로 實證的인 분석을 함으로써 많은 주목을 받았다. 그녀는 19개의 소비재산업을 대상으로 매출액 對 광고비 비율에 따라 2개의 전략군으로 나누어 戰略群 所屬의 變化를 고찰함으로써 廣告가 하나의 이동장벽이 됨을 제시하였다. 그러나 전략군에 따른 수익성의 차이에 대한 檢證에서는 몇몇 산업을 제외하고는 전반적으로 체계적인 차이를 입증하지 못했다. 또한 이 연구는 전략군을 단지 廣告費支出이라는 하나의 변수에 의해 규명했다는 점과 기업이 每年 전략군을 바꿀 수 있다는 비현실적인 假定에 의해 비판을 받았다(Cool, 1985).

Porter에 의해 제시된 많은 가설들은 Hergert(1983)에 의해 실증적으로 연구되었는데 그의 주요 연구목적은 전략군의 生成(incidence)을 발견하고, 전략군의 出現에 영향을 미치는 산업의 구조적 특징에 대한 규명과 전략군이 산업의 성과에 미치는 영향을 탐구하는 것이었다. 50개 산업에서 2,450개의 戰略的 事業部를 대상으로 하여 광고집중도, 연구개발비 지출, 자본집중도, 母企業과의 관계, 시장점유율과 같은 5개의 척도에 의해 분류한 전략군이 존재함을 群集分析(cluster analysis)에 의해 立證하고 전략군의 출현이 특정 시장특성과 체계적으로 연결될 수 있음을 보였다. 특히, 管理的 努力의 크기, 消費者 多樣性, 製品 複雜性 및 製品壽命週期의 단계가 전략군의 생성에 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다.

### 1.3 產業組織論 分野에서의 戰略群에 대한 諸 研究의 比較 및 評價

전략군에 대한 산업조직론의 연구는 특히 그 연구관점에 있어서 유사하며 대체로 동일한 가정에 바탕을 두고 있다. 이를 상술하면 다음과 같다.

첫째, 거의 모든 연구의 핵심적 목적은 產業에서의 競爭과 成果에 대한 분석이다. 모든 연구들이 SCP 模型을 이용하여 산업의 성과를 평가하는 반면에 기업행위에 있어서의 차이

를 주장하고 있다. 이는 산업에서의 경쟁을 연구하기 위해서는 分析水準(level of analysis)이 산업이 아닌 戰略群水準(strategic group-level)이 되어야 함을 示唆하는 것이다.

둘째, 많은 연구들이 전략군의 개념을 동일하게 이야기하지만 그에 대한 操作的 定義(operational definition)는 연구자들 간에 많은 차이를 보이고 있으며 전략군의 규명에 사용한 변수들을 선택한 이유에 대해서는 대부분의 연구들이 논리적인 설명을 제시하지 않고 있다. 이는 바로 전략군 연구의 이론적 바탕이 缺如되어 있음을 反證하는 것이다.

요약하면, 산업조직론에서의 전략군 연구들은 전략군 개념의 실증적 규명에 별로 관심을 두지 않았으며 또한 전략군을 규명하기 위한 戰略的 次元(strategic dimensions)의 선택에 대한 이론적 체계도 결여되어 있다. 아울러 보다 체계적인 방법으로 전략군을 연구한 戰略經營分野의 시사점들도 반영되고 있지 못한 실정이다(Cool, 1985).

셋째, 이 분야의 연구들에 있어서 또 하나의 유사점은 산업성과의 분석에 있어서 전략군 개념의 사용을 합리화하기 위하여 과정이론과 시장지배력(market power)이란 개념을 이용한다. 행위론자들은 시장지배력을 유발시키는 것은 移動障壁의 높이(height)이므로 시장지배력은 개별기업이 아닌 전략군에 관련된 개념(group-specific concept)이라고 주장한다.

즉, 전략군간에 이동장벽의 높이가 다르며, 이에 따라 시장지배력의 차이가 발생하므로 전략군간에 성과의 차이가 나타나는 것이다(Caves, 1984). 시장지배력이 전략군에 따라 달라진다는 주장은 전략군내에서 이동장벽을 높이기 위한 共同投資(joint investment)나 경쟁을 방지하기 위한 談合(collusion)이 존재한다는 것을 의미한다. 그러므로 전략군간에 공동투자의 잠재력이 다르기 때문에 성과차이가 발생한다는 점도 타당한 분석이다.

以上에서 논의한 가정들은 산업조직론 분야에서의 전략군 연구의 주된 쟁점이지만 실제로 전략군간에 成果差異가 존재하는지 혹은 한 전략군내의 기업들은 애초부터 동일한 성과를 나타내는지에 대해서는 실증적으로 연구되지 않았으며, 실증적인 분석을 한 연구의 경우에도 전략군간에 동일한 성과를 보이거나(Porter, 1979) 부분적인 차이(Oster, 1982)만이 발견되었다. 따라서 產業組織論 研究들을 볼때 전략군 개념이 과연 “경쟁방법에 따라 성과가 달라지는 것인지” 혹은 “동일한 성과를 가지는 여러가지 다른 경쟁방법”을 나타내는 것인지에 대한 확실한 규명이 필요하다. 즉 전략군개념을 성과와 연결한 보다 체계적인 실증적 연구들이 필요하다고 하겠다.

## 2. 戰略經營 分野의 研究

### 2.1 戰略經營 分野의 研究와 戰略群 研究의 位相

기업환경의 급격한 변화와 더불어 조직의 거대화, 복잡화로 말미암아 환경의 요구와 조직의 행동을 부합(match) 시킨다(Schendel and Hofer, 1979)는 의미에서 성립된 전략개념은 戰略的 選擇의 觀點까지 포함하여, 경영은 변화하는 환경에 대응하고 거대화 되어 가는 조직을 체계적으로 관리하는 創造的, 前向的 過程(Bourgeois III, 1984)이라는 인식하에 하나의 학문분야로서의 戰略經營論(Strategic Management)이 급속히 발전하였다.

戰略研究에서는 研究接近方法의 問題가 특히 중요한데 여기서는 전략연구에 있어서 戰略群 研究의 位相을 알아보기 위하여 내용적, 과정적 접근방법을 중심으로 서술하기로 한다.

過程的 接近方法(Process approach)은 전략적 의사결정이 조직내에서 이루어지는 과정에 초점을 두는 것으로 Huff and Reger(1987)는 이 분야의 연구를 戰略樹立過程에 대한 연구와 戰略實行過程에 대한 연구로 나누고 다시 이를 연구목적과 합리성에 대한 가정에 따라 세분하여 크게 9가지의 연구분야로 나누고 있다.

반면, 內容的 接近方法(Content approach)은 실제로 실행된 전략의 구체적인 내용자체에 초점을 두는 연구방법으로서 多角化 類型과 成果와의 關係에 대한 연구(Rumelt, 1974; Montgomery, 1979; Kim, Hwang, and Burgers, 1989 등), 本源的 戰略(generic strategy)에 대한 연구(Porter, 1980; Galbraith and Schendel, 1983; Kotha and Orne, 1989 등), 전략의 狀況的 模型에 대한 연구(Hofer, 1975; Ginsberg and Venkatraman, 1985; 김영배, 1986 등) 戰略類型에 대한 分類學的 研究(Hambrick, 1983; Miller and Friesen, 1984; Kim & Lim, 1989 등) 등이 있으며, Fahey and Christensen(1986)은 내용적 접근방법에 의한 연구를 전략내용에 대한 의사결정의 유형에 따라 크게 目標, 範圍(scope), 競爭戰略에 대한 연구의 세부분으로 나누었으며, 이중 전략군 연구는 경쟁전략에 대한 연구의 한 부분으로 포함시키고 있다.

대체로 戰略群 研究는 내용적 접근방법의 觀點에서 이루어져 왔다. 그러나 전략군 연구가 반드시 내용적 접근 방법의 觀點에서 연구되어야만 하는 것은 아니다. 즉, 어떤 전략군

에 기업을 위치시키느냐 하는 의사결정과정이나 소속 전략군의 변화를 유발시키는 組織過程(organizational process)에 대한 연구는 과정적 연구에 속할 것이다. 하지만 전략군 연구의 기본적인 쟁점들을 주로 내용적 접근방법과 관련되어 있다고 하겠다.

## 2.2 戰略經營 分野에서의 戰略群 研究

산업조직론 분야의 연구들과는 달리 전략경영분야에서의 전략군 연구들은 연구마다 접근방법이 상당히 상이하며 유사점이 많지 않지만 모든 연구가 企業行爲의 分析에 초점을 두고 있다는 점에서 그 유사성을 찾을 수 있다.

Hatten(1974)은 釀造産業을 대상으로 하여 유사한 전략을 사용하는 企業群이 존재하는지를 검증하면서 전략군은 유사한 수익성관계(performance relationship)를 가지는 기업군에 의해 측정될 수 있다고 전제하고 수익성을 市場構造와 기업행위의 함수로 파악하였다. 그는 산업조직론의 초기 연구들(Hunt, 1972; Newman, 1973; Porter, 1974)이 기업이 아닌 기업군에만 초점을 두었기 때문에 기업간의 이질성을 검증하지 않은 점을 지적하면서 사례연구에 의해 양조산업에 있는 기업들은 제조와 마케팅부문에 대한 資源의 配分에 의해 경쟁함을 발견하고서, 제조 및 마케팅 변수와 시장구조변수(집중율, 규모)에 의해 전략모형을 구체화하고 이것이 수익성에 미치는 영향을 연구하였는데 7개의 전략군에 있어서의 수익성관계가 산업에서의 수익성관계와는 다르다는 것을 입증하였으며, 또한 이러한 기업들의 수익성관계가 시간의 흐름에 따라서도 별로 변하지 않는다는 것을 발견함으로써 戰略群 構成 形態(strategic group membership)의 안정성을 확인하였다.

Schendel and Patton(1978)은 Hatten(1974)의 연구를 확장하여 資本收益率(ROE)에 시장 점유율과 생산효율성을 수익성 척도로 추가하여 양조산업내 기업들 간에 收益性關係의 相異함을 연구하였는데, 기업의 규모와 지리적 범위에 따라 세개의 전략군으로 분류하고 각 전략군에 따라 기업행위와 산업구조 및 성과 사이의 관계가 다름을 입증함으로써 산업수준에서의 연구를 개별기업에 그대로 적용하는데 따르는 오류가능성을 지적하였다.

Purdue 研究의 출발점이 되는 위의 두 연구는 주로 Porter와 그의 학생들에 의해 이루어진 일련의 Harvard 研究와는 관련없이 독립적으로 이루어졌다. 비록 兩大 研究들이 동일산업내 기업행위의 이질성을 지적하고 있지만 연구의 뿌리는 상당히 다르다. Harvard 연구는

기본적으로 산업조직론 분야의 SCP 패러다임에 바탕을 두고서 산업에서의 경쟁과 성과에 대한 분석에 초점을 두며 연구접근방법도 演繹的이다. 反面 Purdue 연구의 주된 초점은 기업성과에 대한 분석에 있으며 산업연구를 통한 歸納的 接近方法에 바탕을 두고 있다.

Hatten and Schendel(1977)과 Hatten, Schendel, and Cooper(1978)도 한 산업내 여러 전략군의 존재에 따른 산업의 이질성을 지적하였다. Hatten and Schendel(1977)은 산업내 이질성이 존재하기 때문에 산업수준에서의 분석은 오류가능성이 크며 산업내 동질적인 집단(전략군)에 분석의 초점을 두므로서 올바른 정보를 얻을 수 있다고 주장하고 기업을 전략군으로 분류하는데 있어서 群集分析이 유용한 統計的 方法임을 제시하였다.

Hatten, Schendel and Cooper(1978)는 양조산업에 있어서의 戰略模型을 개발하는데 있어서 이전의 Purdue 研究들을 약간 보완하였다. 즉 기업성과가 전략과 환경의 함수라고 간주하는 점에서는 동일하지만 각 변수들의 척도들을 재분류하여 전략변수에 재무전략변수를 추가하고 산업환경을 集中率, 광고집중도, 파업발생여부의 세가지로 파악하였다. 이 연구도 이전의 Purdue 研究들의 결과를 지지해주고 있으며 이 연구결과를 전략개념의 유용성에 대한 실증적인 입증으로 해석하였다. 즉, 한 산업내 상이한 자원을 가진 기업들은 목표달성을 위하여 상이한 방법(전략)을 택해야 한다는 것이다. 또한 產業水準에서 이루어진 연구모형과 자료를 무차별적으로 企業水準에 적용해서는 안된다는 점을 지적하였다.

Harrigan(1980)은 기업의 戰略的 方針(strategic posture)에 바탕을 두고서 Porter(1980)의 戰略圖示法(strategic mapping approach)에 의해 전략군을 규명하였는데 7개의 斜陽產業에서 전략군에 따른 산업구조의 특성과 기업의 내부특성 및 撤收決定(exit decisions)간의 상황적 관계를 규명하였다. 그녀는 그후 전략군 연구의 분석도구로서 군집분석의 적용을 체계적으로 분석한 연구(Harrigan, 1985)에서 전략군들을 동일산업내에서 다양한 방법으로 경쟁하는 기업들이라고 정의하고 한 전략군의 고객들이 다른 전략군으로 옮겨갈 수 있기 때문에 전략군간에는 높은 相互依存性이 존재한다고 하였다. 이 연구는 개념적으로 Porter의 연구에 바탕을 두고 있지만, 전략군간에 상호의존성을 가정하고 있다는 점에서 Porter의 정의보다는 제한적이라 할 수 있다.

미국에서 활동하는 외국은행들을 대상으로 한 Ramsler(1982)의 연구는 이러한 외국은행들간에 여러가지 전략군이 존재하는지, 그리고 각각의 전략군 구성기업들이 유사한 進入戰略을 사용했는지를 확인해 보는 것이 그 목적이었다. 제품/시장 차별화, 규모, 및 지리적

영역에 따라 군집분석을 한 결과 6개의 전략군이 도출되었으며 t 檢證에 의해 전략군들간에 有意的인 差異를 입증하였다. 이 연구는 동일 전략군에 속하는 기업들은 유사한 진입전략을 사용한다는 것을 발견한 점에서 큰 의의가 있지만(McGee & Thomas, 1986), 一年의 자료에 의해 분석하였다는 점과, 多次元的 現狀인 전략적 행태의 차이점을 검증하는데 一變數檢證方法(t 檢證)을 적용했다는 점에서 그 한계가 있다(Cool, 1985).

Hayes, Spence and Marks(1983)는 역시 은행산업을 대상으로 하여 산업에 대한 사전분석과 연구를 토대로 많은 변수들을 선택하고, 은행의 전략적 특성과 고객이 요구하는 특성을 부합시키는 방법으로서 logit analysis에 의해 4개의 전략군을 도출하였으며 Howell and Frazier(1983)는 사업에 대한 정의가 유사한 기업들은 동일 전략군에 속하는 것으로 정의하고 Abell(1980)의 事業定義接近法(business definition approach)에 의해 목표고객집단, 고객 욕구 및 기술의 세 요인을 전략군 소속(group membership)을 결정하는데 사용하였는데, 산업의 분석을 통해 기술 외에 체계적으로 차이를 나타내는 두 요인에 의해 여섯개의 전략군으로 분류하였다. 연구결과, 전략군에 따른 수익성의 차이는 나타나지 않았지만, 전략군에 따라 수익성에 영향을 미치는 변수들간의 관계가 다름을 발견하였다.

한편, Ryans and Wittink(1982) 및 Baird and Sudharshan(1983)은 전략군을 정의하는데 있어서 이전의 연구들과는 아주 다른 접근 방법을 사용하였다. 즉, 다른 전략군에 속하는 기업들은 危險受容(risk taking)의 정도가 다를 것이라는 가정 하에서 위험수용의 정도에 따라 전략군을 구별하였다. 두 연구 모두 危險受容度를 資本資產價格決定模型(Capital Asset Pricing Model)에 준하여 財務危險(financial risk)으로 파악하였지만 前者는 非體系的 危險(residual)에, 後者는 體系的 危險(beta)에 따라 전략군을 분류하였다는 점에서 차이가 있다. 그러나 두 연구는 전략군에 따라 위험수용의 정도가 다르다는 가정을 검증하지 않았기 때문에 이들의 전략군 분류방법은 타당성이 결여되어 있다.

Hawes and Crittenden(1984)은 소매산업에서의 전략에 대한 尺度를 개발하기 위한 바탕으로서 목표시장, 마케팅 믹스, 소매믹스(retailing mix)의 세 개념을 사용하여마케팅에 관련된 6개의 변수들을 도출하고 이에 의해 4개의 전략군을 발견하였는데 그는 이 결과를 소매산업의 競爭戰略에 대한 類型(taxonomy)을 개발한 것으로 평가하였다. 그러나 전략군에 따른 성과차이는 하나의 전략군(공격적 선도기업군)을 제외하고는 입증되지 못했다.

Dess and Davis(1984)는 전략군의 구성이 本源的 戰略의 선택에 의해 결정된다고 주장하면서 本源的 戰略을 전략군개념에 적용하여, Porter가 제시한 전략적 차원에 약간의 수정을 가하여 도출된 21개의 마케팅 관련변수들이 본원적 전략을 측정하는데 사용되었다. 전략군의 구조를 밝히기 위하여 要因點數(factor score)를 토대로 군집분석을 한 결과 Porter가 제시한 3개의 본원적전략외에 進退兩難型(stuck-in-the-middle)을 추가하여 4개의 전략군을 도출하였으며 산업내 수익성과 성장성의 차이가 전략군과 관련이 있음이 발견되었다. 특징적인것은 대부분의 전략군 연구들이 전략을 ‘실현된 전략’(realized strategy)으로 파악한데 반해, 이 연구는 ‘의도한 전략’(intended strategy)에 초점을 두었다는 점이다.

이 연구의 長點으로서 첫째, 전략을 측정하는데 있어서 광범위한 변수들을 포함시켰으며 산업전문가와 실무가들이 의견을 수용하여 변수선택의 適合性(adequacy)을 높였다는 점, 둘째, 研究方法論의 적용에 있어서의 엄밀성을 들 수 있다. 반면 이 연구의 限界로서는 첫째, 성과는 ‘실현된 전략’에 의해 영향을 받는 것인데도 불구하고 의도한 전략을 성과와 관련시켰는데 이는 연구의 치명적인 결함이 될 수 있다. 둘째, Porter의 본원적 전략과 전략군개념의 연결을 하나의 事實(fact)로 간주했다는 점, 셋째, 군집분석에 의해 나타나는 群集의 數를 자료의 구조(data structure)와는 상관없이 Porter의 본원적 전략의 수(3개)에 맞추려고 했다는 점등을 들 수 있다.

Primeaux(1985)는 전략군개념을 產業壽命週期和 연결시켰다는 점에서 그 특징이 있다. 그는 한 산업내 모든 기업들이나 전략군들이 모두 동일한 산업수명주기상의 단계에 있지 않을 것이라는 점에 착안하여 Porter의 先導者(leader)/追從者(follower)개념에 따라 전략군을 분류하였다. 그는 投資行態에 의해 產業壽命週期上の 段階를 구분하고 Porter의 매출액 上位 30%(선도자), 下位 70%(추종자)에 의한 분류를 세분하여 20%, 30%, 50%의 비율에 따라 세개의 전략군으로 나누어 섬유산업과 석유산업을 대상으로 각각 가설을 검증하였다.

그 결과 전략군에 따라 산업수명주기의 단계가 다름이 입증되었다. 이는 전략군 개념이 산업연구에 많은 시사점을 제공해 줄 수 있다는 것을 보여주는 결과이다. 또한 그는 자신의 戰略群 分類方法을 Porter의 분류방법과 비교하였는데 석유산업에서는 그의 방법이 우월한 반면 섬유산업에서는 Porter의 방법이 우월한 것으로 드러났다. 이는 전략군은 분류하는데 있어서 보다 타당한 접근방법이 필요함을 제기하고 있는 것이다.

Hatten and Hatten(1985)은 마케팅 변수로서 광고, 성과변수로서 시장점유율을 추가하

고 자료를 보충함으로써 미국의 양조산업에 대한 기존의 Purdue 연구들을 보완하였는데, 그 결과 기존의 분류와는 相異한 3개의 전략군이 도출되었으며, 양조산업에서의 시장점유율과 수익성간에 높은 상관관계가 있음이 밝혀졌다. 이 결과는 전략군의 분류가 연구자들의 觀點이나 分析方法에 따라 달라질 수 있으며 전략군이란 개념이 실제 현상이라기 보다는 분석의 편의를 위한 것임을 시사해주는 것이다.

Cool(1985)은 미국의 製藥産業을 대상으로 縱斷的 分析에 의해 전략군과 성과와의 관계, 성과의 결정요소 및 전략군의 이동에 관련된 요인들을 규명하였다. 그는 전략군에 대한 기존연구들의 개념의 불명확성과 조작적 정의의 상이함을 지적하고 전략이란 최소한 行爲와 資源配分의 두 측면을 포함하는 개념이므로 전략군간의 차이를 규명하기 위해서는 兩者를 함께 고려해야 한다고 하였다. 이러한 맥락에서 전략을 事業領域(business scope commitments)과 資源動員(resource deployment)의 두 측면으로 나누어 총 15개의 변수에 의해 전략을 측정하고 군집분석에 의해 전략군을 분류하였다. 한편 성과변수는 매출액 이익률과 시장점유율의 두가지를 택하여 이를 성과, 위험, 위험을 고려한 성과(risk-adjusted performance)의 세 측면으로 측정함으로써 성과변수의 타당성을 높이는데 신중을 기하였다.

이 연구의 主要 發見點은 다음과 같다. 첫째, 20년을 네기간으로 나누었을 때 각각 4~6개의 전략군들이 도출되었는데 전반적으로 戰略群 構造(strategic group structure)는 시간의 흐름에 따라 상당히 변화한다. 둘째, 각각의 전략군들은 서로 상이한 경제적 성과를 보이지만 위험을 반영할 경우에는 서로 유사하였으며 전반적으로 差別化(differentiation)戰略을 사용하는 전략군들이 集中化(focus) 전략을 사용하는 전략군 보다 성과가 높게 나타났다. 셋째, 특히 동일 전략군들간에도 성과에 있어서 상당한 차이가 있었다. 넷째, 환경과 전략의 관계가 성과에 미치는 영향은 전략군에 따라 다르다.

전략군에 관련된 많은 爭點들을 실증적으로 분석한 이 연구는 특히 전략군의 성과차이에 대한 移動障壁과 市場支配力 개념의 說明力을 검증하여 이동장벽의 설명력이 훨씬 크다는 것을 발견하였으며, 이러한 성과차이는 환경과 전략의 조화에 의해 유발됨을 보임으로써 전략군의 성과차이를 규명하는데 있어서 이동장벽의 영향을 체계적으로 제시하였으며, 아울러 전략군내의 기업들 간에도 환경과 전략의 조화에 따라 성과가 달라짐을 보임으로써 기존의 전략군연구들을 보완하고 향후의 연구방향을 제시하고 있다는 점에서 그 意義가 있

다. 反面, 이 연구는 전략군의 발생과 전략군의 변화 자체에만 초점을 둬으로써, 오히려 보다 중요한 요소인 전략군 이동의 원인에 대해서는 규명하지 않은 점이 그 限界라 하겠다.

Cool and Schendel(1988)은 Cool(1985)의 연구를 제외하고는 대부분의 전략군 연구에서 무시된 同一 戰略群內 기업들간의 성과차이는 규명하였는데, 동일 전략군내에서도 創立時期과 발전과정의 차이(자산축적정도의 상이함)에 따라 성과차이가 발생함을 이론적으로 제시하고, 산업내 환경변화의 특성에 따라 위험과 수익의 관계를 실증적으로 분석하였다. 그들은 移動障壁과 기업의 성과는 간접적으로 연결되어 있으며 성과에 대한 이동장벽의 영향력은 交渉力, 戰略群內 기업들의 數, 기업의 전략실행능력 등의 最適結合에 의해 그 효과가 상쇄될 수 있다고 지적하고 전략군의 성과에 대한 영향력을 상쇄시킬 수 있는 기업고유의 특성으로서 위험의 상이함, 규모의 차이, 소유자산의 차이 및 전략실행능력을 들고 있다.

또한 Porter(1979)가 이론적으로 제시했듯이 기업특성 외에도 市場要因(market factors)을 고려하면 이동장벽의 성과에 대한 설명력을 보다 높일 수 있다는 주장에 근거하여 전략군 내의 기업들간에 성과차이에 대한 결정요소로서, 축적된 자산과 그것의 사용간의 適合性(fitness), 수요자 및 공급자에 대한 교섭력의 차이, 전략적 투자에 따르는 위험과 수익성간의 차이를 제시하고 환경이 주요 調節變數(moderating variable)로 작용함을 밝혔다.

기존의 많은 연구들이 거의 미국에서 이루어진 반면 McNamee and McHugh(1989)는 영국의 의류산업을 대상으로 전략군에 대한 연구를 하였다. 그들은 어떤 전략군에 속하는 기업이 보이는 특성을 戰略과 構造의 함수로 파악한다. 그러므로 전략군은 전략과 구조에 바탕을 두고 전개되어야 한다는 가정에서 출발하고 있다.

전략군 수준에서 한 산업의 경쟁관계를 도시해주는 수단으로서 集團競爭集中圖(Group Competitive Intensity Map; GCIM)를 고안하여 전략과 구조를 兩軸으로하여 GCIM을 도출하고 이에 따라 전략군을 분류하여 산업에서의 경쟁관계를 이해하려 하였으며 각 전략군에서 나타나는 성과의 차이에 의해 경쟁강도를 설명하였다. 따라서 전략과 구조를 나타내는 변수의 선택에 따라 많은 GCIM이 그려질 수 있으며 이렇듯 많은 GCIM이 고려된 후에야 비로소 기업의 戰略的 位相에 대한 완전한 평가가 가능하다고 하였다. 이는 변수의 선택에 따라 전략군의 수나 구성기업이 달라진다는 것을 보여주는 것이다.

이 연구는 어떤 기업의 경쟁적 위치가 多次元的 屬性을 가지고 있으며, 그것은 산업의 경

쟁구조와 그 기업이 속하는 전략군내에서의 경쟁구조에 따라 달라질 수 있음을 보여주는 것이며 또한 한 산업에 대한 전반적인 분석이 전략군수준에서 가능하며 또 상당히 유용한 방법이라는 것을 제시하는 것이다. 그럼에도 불구하고 이 연구는 組織構造次元을 나타내는 변수로서 所有構造(ownership), 統合度, 規模를 택하고 있는데, 所有構造나 規模는 실제로 조직구조를 나타내는 변수가 아니라 오히려 조직구조에 영향을 미칠 수 있는 변수이므로 이 연구가 조직구조를 전략군 분류의 한 차원으로 택했다는 논리에는 무리가 따른다.

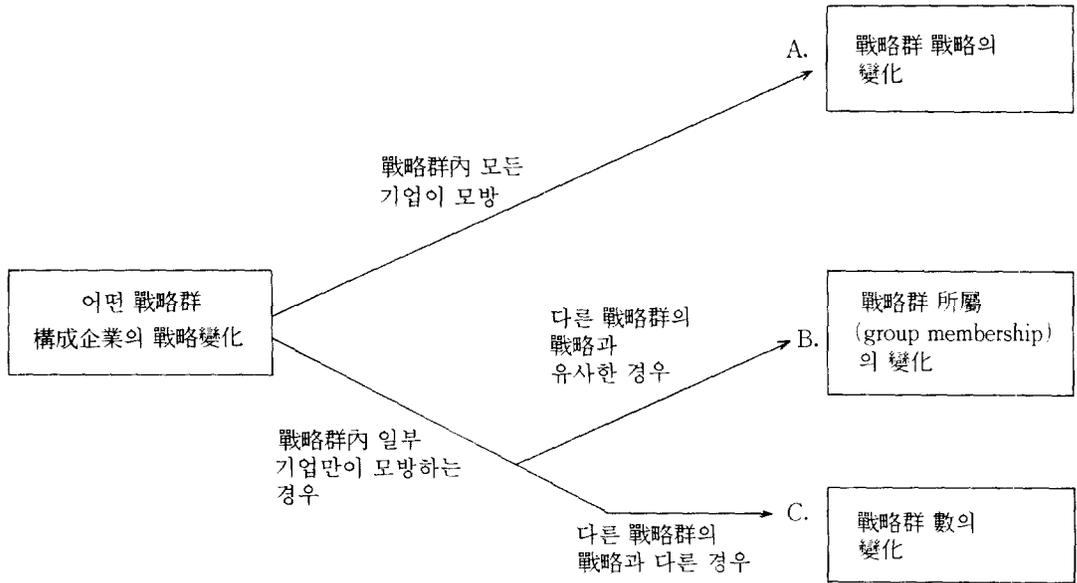
한편, 전략군에 따른 競爭強度의 차이점을 규명하기 위하여 각 전략군의 수익성을 평가하였는데, 이는 경쟁과 수익성이 역의 관계를 가지고 있다는 가정에 근거하고 있으며 그 가정 자체가 너무 단순하여 비판의 여지가 크다고 하겠다. 또한 GCIM에 따라 여러가지 相異한 戰略群들이 나타날 수 있는데 최종적인 전략군의 도출이 이루어지지 않았기 때문에 하나의 전략군 연구로서의 완결성이 결여되어 있다고 하겠다.

Mascarenhas(1989)는 海洋石油試錐産業을 대상으로 縱斷的分析에 의해 전략군의 動態的變化(dynamics)를 규명하였는데 그는 靜態的分析에 대한 동태적 분석의 장점으로 전략군이 시간의 흐름에 따라 안정적인지를 검증할 수 있고 전략군 연구의 결과를 여러상황에서 비교, 평가할 수 있으며 어떤 결과를 산출해 내는 사건들의 검증을 통해서 전략군에 대한 여러가지 洞察力을 얻을 수 있다는 점을 지적하고 있다.

전략군의 동태적 변화를 분석하기 위하여 <그림1>에서 보는 바와같이 한 전략군내의 기업이 전략을 바꿀때 일어나는 변화를 전략군 자체의 변화(change in group strategy), 전략군 구성기업의 변화(change in group membership), 새로운 전략군의 발생(change in number of groups)과 같은 세가지 경우로 想定하고, 이로 인하여 나타나는 결과는 그 전략군내 다른 기업들의 전략이 이러한 변화를 추종하느냐의 여부 및 변화된 전략이 다른 전략군의 전략과 유사한가에 따라 달라진다고 하였다.

이 연구는 <그림 1>에 나타나 있는 세가지 변화를, 산업에 대한 심층적 분석을 토대로 도출한 생산능력의 변화와 생산능력의 활용도라는 두 指數에 의해 구분한 산업의 安定期, 成長期, 衰退期와 연결시켜 분석함으로써 상황에 따른 전략군 전략의 변화정도, 그 원인변수 및 기업이동의 정도와 전략군의 발생 및 소멸을 분석하였다. 한편 산업내의 주요 전략적 차원과 이동장벽을 특징짓는 제품라인의 다양성, 기술적 능력, 지리적 영역, 수직적 통합, 마케팅 지향성을 나타내는 7가지 변수에 의해 戰略群을 導出하였다.

(그림 1) 戰略群變化的 세가지 類型과 關係



資料 : Mascarenhas, B., "Strategic Group Dynamics", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No.2, 1989, p. 334.

연구결과 Cool and Schendel(1987)의 연구와 마찬가지로 전략군의 구조는 장기간동안 안정적으로 나타났으며 전략군의 변화는 성장기와 쇠퇴기에 있어서 환경의 변화와 상호 관련성이 있는 것으로 나타나 組織適應(organizational adaptation)의 관점을 지지해 주었다. 또한 전략군 구성기업의 변화는 쇠퇴기에 주로 나타났으며 새로운 전략군의 생성은 戰略群間 및 戰略群內의 격심한 경쟁(intra- and intergroup competition)에 능동적으로 대응하기 위한 것으로 나타나 戰略的 選擇(strategic choice)의 관점도 역시 지지를 받았다.

이 연구의 주된 초점은 아니었지만 이 연구결과는 環境決定論(Environmental Determinism)을 따르는 전통적인 狀況理論(Contingency theory)과 戰略的 選擇의 관점이 결코 대립되거나 배타적인 개념이 아니라 相互補完的인 것임을 이론적으로 제시한 최근의 연구들(Hrebniak and Joyce, 1985; Bourgeois III, 1984; Miller, 1987, 1988)을 보다 구체적

인 상황에서 실증적으로 입증했다는 점에서 큰 의의가 있다고 보여진다.

Mascarenhas and Aaker(1989)는 전략군을 연구하는 데 있어서 이론적 바탕이 결여되어 있음을 지적하고, 이에대한 보완책으로 移動障壁의 개념에 근거하여 전략군을 규명하는 방법을 추천하고 실증적 연구에 의해 그 타당성을 뒷받침하였다.

그들은 戰略群의 分類가 이동장벽에 의해 도출되어야 하는 이유로서, 이동장벽이 전략군 개념의 이론적 핵심이라 하는 점, 전략군 개념은 각 전략군의 매력도와 전략군내에서 성공적으로 경쟁하기 위해 필요한 자산과 기술(skills)에 대해 戰略的 判斷을 하는데 있어서 유용한 개념인데 전략군이 이동장벽의 개념을 포함하지 않는다면 이러한 전략적 판단을 증진시키는데 있어서 전략군 개념의 유용성이 상당히 제한될 것이라는 점을 들고 있다.

따라서 이 연구는 전략군을 한 산업내에서 移動障壁에 의해 다른 집단과는 구분되는 기업들의 집단으로 정의하고 이동장벽을 다른 집단이 쉽게 획득하거나 무력하게 만들기가 어려운 자산과 기술(skills)의 두가지로 파악한다. 反面 기업의 행위, 즉 전략은 그 결과야 어떻든, 쉽게 모방될 수 있기 때문에 이동장벽은 행위 그 자체를 의미하기 보다는 오히려 자원(resources)을 의미하는 것이므로, 전략군의 분류에 있어서 흔히 사용되는 전략 그 자체 보다는 이동장벽에 개념적 초점을 두었다. 이러한 바탕하에서, 실증적 연구에 의해 전략군의 安定性(stability)을 밝힘으로써 이동장벽 개념을 이용한 전략군 분류의 신뢰성을 입증하였다.

또한 성과는 산업의 특성을 고려하여 試錐資産 對 試錐收益의 比率(return on drilling assets)에 의해 측정하였는데, 전략군 간에 수익성에 있어서 유의적 차이가 있음을 밝혔다. 흥미로운것은 이동장벽이 높은 전략군이 오히려 수익성이 낮은 것으로 나타났는데, 이는 진입장벽의 높이가 수익성과 正(+)의 관계가 있다고 가정한 연구들(Bain, 1965 : Stigler, 1963 : Oster, 1982)과 배치되는 것이며 이동장벽과 수익성의 관계가 산업에 따라 다를 수 있음을 시사하는 것으로 經濟學 分野에서의 최근의 연구(Bailey and Williams, 1988)와 그 결과가 일치하는 것이다.

그들은 이 산업에서 戰略群間에 收益性差異가 나타나는 근본원인으로서 수요자에 대한 교섭력, 새로 주문한 장비(撤收障壁으로 작용), 이동장벽의 세 요인을 들고서 전략군의 수익성은 상호작용하는 여러 요인들에 의해 영향을 받는다는 Cool and Schendel(1987)의 주장을 실증적으로 뒷받침하였으며, 전략군을 분류하는 변수의 선택에 있어서 단순히 기업행

위를 나타내주는 전략에서 탈피하여, 이동장벽을 반영해주는 자산과 기술(skills)에 의해 전략군을 분류함으로써 전략군 연구의 이론적 토대를 제시하고 그 유용성을 실증적으로 뒷받침함으로써 향후 戰略群 研究의 指向點을 제시하고 있다는 점에서 큰 의의가 있다고 하겠다.

### 2.3 戰略經營 分野에서의 戰略群에 대한 諸 研究의 比較 및 評價

산업조직론분야에서의 전략군 연구들은 대체로 SCP 模型에 근거하고 있는 반면, 전략경영 분야에서는 전략군 연구의 準據틀이 되는 패러다임(paradigm)이 없는 실정이다. 이러한 현상은 전략이 학문적으로 연구된 지는 불과 20년 남짓하므로 이 분야에서 일반적으로 받아 들여지는 확고한 이론이 별로 없으며 또한 전략군에 관한 산업조직론분야의 연구는 주로 Harvard 대학을 중심으로 이루어진 반면 전략경영 분야에서는 서로 상이한 연구맥락(research context)하에서 연구가 개별적으로 이루어졌다는데 起因한다(Cool, 1985).

그러나 연구들간의 많은 차이점에서도 불구하고 몇몇 類似點이 있다.

첫째, 전략군에 대한 연구들이 산업성파에 대한 분석이 아니라 기업들의 전략적 행태와 전략적 포지셔닝(strategic positioning)에 대한 보다 깊은 이해를 위해서 이루어 졌다는 점이다. 둘째, 企業水準의 分析에만 치우치다 보니까 전략군과는 분리할 수 없는 개념인 이동장벽에 대해서는 최근의 몇몇 연구(Mascarenhas and Aaker, 1989; Cool, 1985)를 제외하고는 거의 체계적인 연구가 이루어지지 않았다. 셋째, 방법론적인 측면에 있어서 기업 행위를 구체화하는데 보다 많은 관심을 기울였으며 전략군을 규명하는 데 있어서 二變數 分析(bivariate analysis) 보다는 훨씬 장점이 많은 多變數 分析(multivariate analysis)을 적용하였다는 점이다(Hatten and Hatten, 1987).

### 3. 韓國에서의 戰略群 研究

한국에서의 전략에 대한 연구는 80년대를 전후하여 이루어지기 시작했으며 특히 전략군 개념을 도입한 것은 최근의 일이다. 그러나 전략군 연구에 있어서 한국의 연구를 고찰해 봄으로써 한국적 상황에서의 시사점을 검토해 보는 것은 앞으로의 연구의 발전을 위해 의미

있는 일이다.

### 3.1 金永培(1986)의 研究

이 연구는 한국의 제약산업을 대상으로 4개의 전략군을 도출하여 環境, 組織構造, 資源能力 및 技術革新과 같은 狀況要因들이 전략군에 따라 어떠한 상황적 관계(contingent relationships)가 있는 가를 분석하였다.

전략군을 도출해 내는 데 있어서 歸納的 方法을 사용하였는데, 즉 제약산업의 발전과 현황에 대한 분석을 토대로 하여 전략군의 형성요인으로서 기업규모와 기술능력(technological capability)의 두 차원을 선택하여 기업규모의 大, 小와 기술능력의 高, 低에 따라 4개의 전략군을 도출하였다. 그리하여 9가지의 전략적 차원들이 각각 전략군에 따라 유의한 차이가 있음을 二元的 分散分析(two-way ANOVA)을 통하여 입증한후 이러한 전략 변수들을 동시에 고려하기 위하여 事後分析으로서 多重判別分析(multiple discriminant analysis)을 통하여 각각의 전략군들이 일관되게 相異한 類型的 戰略을 사용하고 있다는 것을 밝혔으며, 전략군에 따라 성과가 차이가 있음을 입증하였다.

이 연구는 전략군의 도출에 있어서 事前 產業調査를 통하여 귀납적 방법으로 전략군을 분류하는 두 요인을 도출하였다는 점에서 연구의 축적이 미비한 한국적 상황에서는 타당한 연구방법이다. 그러나, 한국의 제약산업은 대다수가 중소기업으로 구성되어 있으며 대부분이 기술적 능력도 낮은 편인데, 기업규모와 기술적 능력에 있어서 충분한 變量(variability)을 확보하기 위하여 層化 標本抽出法(stratified sampling)에 의해 표본을 추출하였으며 표본의 수도 41개에 불과하여, 여기서 나타난 전략군들이 과연 전체산업의 전략군들을 대표하고 있는지에 대해서는 의문이 따른다. 특히, 만약 산업 조사가 충분히 이루어지지 않았다면, 표본추출 역시 산업 조사에 의해 도출된 전략군들에 맞게 이루어졌기 때문에 恣意性이 介在될 가능성이 있어서 전략군 도출에 있어 오류가능성을 배제할 수 없다.

### 3.2 李章雨(1988)의 研究

한국의 컴퓨터 산업에 대한 縱斷的인 研究를 통해서 事業部戰略(business strategy), 資源

能力(resource capability), 組織構造 및 企業成果 간의 상호관계를 산업환경의 변화에 따라 고찰함으로써 조직적응에 대한 심층적인 이해를 목적으로 한 이 연구는 金永培(1986)와 마찬가지로 귀납적 방법에 의해 컴퓨터산업을 분석한 후 기술능력에 따라 競爭的 比較優位(competitive advantage)가 달라지므로 주어진 산업환경하에서 서로 다른 기술능력을 가진 기업들은 서로 다른 전략적 형태를 나타낼 것으로 보고 기술능력중 조립산업의 경우에 비교적 중요하지 않은 投資能力(Kim and Lee, 1987)을 제외하고 生産能力과 技術革新能力의 두 변수를 도출하여 이의 高, 低에 의해 4개의 전략군으로 분류하였다.

그리하여 12개의 전략적 변수들을 통해 要因分析(factor analysis)에 의해 전략차원을 도출하고 규명된 전략차원들을 토대로 군집분석에 의해 기업들을 전략유형에 따라 분류함으로써 전략군들을 도출하였다. 이 연구는 縱斷的인 分析으로서 1981-1983년과 1984-1986년의 두 기간으로 나누어 분석하였는데 전반적으로 전략군에 따라 성과가 달라짐을 입증하였고 두 기간에 따라 전략군과 성과와의 관계가 달라짐을 보임으로써 전략군과 기업성과와의 관계가 산업환경에 따라 변한다는 것을 보여 주고 있다.

뿐만 아니라, 전략군 내에서도 組織構造에 따라 성과가 다르게 나타났으며 두 기간에 있어서 전략군의 이동을 보면 약 70%가 같은 전략군으로 이동하였으며 다른 전략군으로 이동한 기업들 중 약 46%가 가장 높은 기업성과를 보여주는 “産業支配戰略群”으로 이동함을 보였다. 이는 전략군이 비교적 안정적이며 전략군의 이동 역시 상당히 합리적으로 이루어진다는 것을 시사하고 있는 것이다. 또한 이러한 전략군의 이동이 자원능력 및 조직구조의 변화와 어느정도 상관관계가 있음을 보임으로써 자원능력 및 조직구조가 移動障壁의 주요 차원이 될 수 있음을 실증적으로 입증하였다.

이 연구는 전략군에 대한 연구 관점에서 볼 때 전략군의 분류방법에 있어서 군집분석을 사용하는등 金永培(1986)의 연구에 비해 방법론적으로도 進一步 하였을 뿐만 아니라 종단적 분석을 통해 전략군의 發生(incidences) 및 移動(shifts)이 상당히 안정적으로 이루어진다는 것을 보여 주었으며, 구체적으로 이러한 전략군의 이동이 자원능력 및 조직구조의 변화와 관계가 있음을 제시함으로써 이동장벽의 개념적 발전에 기여하였다.

전반적으로 볼 때, 이 연구는 단순히 전략군의 규명뿐만 아니라 그것의 發生과 移動, 移動經路 및 이동에 영향을 미치는 요소들에 대한 폭넓은 연구를 통해서 많은 시사점을 제시하고 있으며 이러한 시사점들은 동시에 향후 전략군 연구의 방향을 제시하고 있는 것이다.

그러나 이 연구는 산업을 단지 두 기간으로 나누어 분석함으로써 본격적인 의미에서의 종단적 연구라고 보기는 힘들며, 이에 따라 연구결과의 시사점들도 일반화하기에는 상당한 제약이 따른다. 이런 면에서 산업의 진화과정과 전략군의 이동경로 및 그 원인 등에 대한 체계적인 분석을 위해서는 보다 엄밀한 縱斷的 研究가 필요하리라 생각된다.

### 3.3 Kim and Lim(1989)의 研究

환경과 전략 및 성과간의 관계에 대한 이 연구는 한 산업내에서도 최고경영자가 認知하는 환경(perceived environment)은 기업에 따라 다르다는 것을 밝히고, 이에 따라 한 산업내에서도 여러개의 전략군이 존재할 수 있음을 제시하였다. 그들은 많은 서양의 연구들이 기업을 전략군에 분류하는 데 있어서 한정된 기준(narrow criteria)을 사용하고 한 두개의 변수들만을 선택하였다는 점을 지적하고 전략군이 전략개념의 多面性을 반영할 수 있도록 제품개발, 제조, 마케팅 등에 관련된 15개의 전략변수를 要因分析에 의해 4개의 차원으로 축약하고 이러한 4개의 차원에 대해 군집분석을 사용하여 4개의 전략군을 도출하였으며, 또한 이러한 전략군들 간의 차이를 分散分析, Duncan multiple range test 및 多重判別分析에 의해 검증함으로써 전략군 분류의 타당성을 입증하였다.

각 전략군에 따른 성과는 하나의 전략군(stuck in the middle)을 제외하고는 성과에 있어서 일관된 차이를 볼 수 없으며 사용하는 成果變數에 따라 전략군의 成果順位가 달라짐을 볼 수 있는데 이는 성과 변수의 채택에 있어서 하나의 지수의 사용에 의한 결과의 일반화에 따르는 오류가능성을 제시하고 있는 것으로 해석할 수 있다.

成果面에서 볼 때는 오히려 技術的 動態性(technical dynamism)과 交渉力(bargaining power)의 정도에 따라 분류된 4개의 環境群(environmental settings)에 따라 성과가 차이가 남을 볼 수 있으며 이를 전략과 환경의 관련성 하에서 파악할 때, 성과에 대한 설명력이 보다 커짐을 입증하였다. 이러한 결과는 전략군에 따라 성과가 달라진다는 많은 전략군 연구들과 어느 정도 排馳되는 것으로 전략군 연구에 있어서 성과를 관련지을 때 여러 변수들을 고려한 보다 구체적인 연구들이 필요하다는 점을 간접적으로 제시해 주는 결과라 할 수 있다.

이 연구는 分類的 接近法(taxonomic approach)의 유용성을 밝혀주고 있으며 특히 군집분

석에 의해 분류한 4개의 전략군들의 差別性(discrimination)을 여러가지 統計技法을 통해 檢證하여 전략군 분류의 타당성을 높임으로써 연구방법론적인 면에서 시사하는 바가 크다. 그러나 이 연구는 연구 초점이 전략군 자체에 두어진 것이 아니기 때문에 전략군과 관련된 여러가지 爭點들을 다루고 있지는 않다.

#### 4. 戰略群 研究의 評價 및 批判

앞에서 언급한 전략군 연구들은 그 연구목적과 전략군을 규정하는 전략차원에 대한 인식 및 전략군을 도출하는 방법에 있어서 많은 차이를 보이고 있다. 研究目的에 있어서 초기의 연구들을 주로 전략군의 규명과 그에 따른 기업행위의 차이에만 관심을 기울이고 있으며, 그후의 많은 연구들은 戰略群 所屬(strategic group membership)과 성과와의 관계를 규명하는 데 보다 초점을 두고 있으며, 戰略群의 移動과 產業의 進化 등과 같은 전략군의 動態性을 이해하는데 보다 역점을 두고 있는 것은 최근의 몇몇 연구들(Mascarenhas, 1989 : 李章雨, 1988 : Cool, 1985 : Oster, 1982)에 불과하다.

한편 전략군을 규명하는 변수의 도출에 있어서 산업에 대한 지식과 事前 산업조사에 의한 귀납적 접근이 요구되는데 한국에서의 연구를 제외하고는 이러한 접근방법을 중시하는 연구(Hayes, Spence and Marks, 1983 : Mascarenhas and Aaker, 1989)는 별로 많지 않다. 사실상 많은 연구들이 要因分析이나 群集分析과 같은 多變量 統計技法을 사용하였지만, 자료의 분석에만 치우침으로써(data-driven) 연구모형의 이론적 개발이나 적절한 변수의 규명을 소홀히 하여 아직까지도 전략군 연구의 이론적 토대가 미약한 실정이며(Fiegenbaum and Thomas, 1990 : Hatten and Hatten, 1987 : McGee and Thomas, 1986, 1989 : Nayyer, 1989), 戰略群概念은 Porter의 本源的 戰略 등과 같은 전략유형의 개발과 규명에 많은 잠재력을 가지고 있는데도 불구하고 이러한 시도는 Kim and Lim(1989)과 Dess and Davis(1984) 외에는 별로 찾아볼 수가 없다.

既存 研究들에 있어서 가장 크게 차이가 나며 또한 전략군 연구의 발전에 심각한 위협을 가져다 주는 요인으로서 전략군을 정의하는데 사용하는 戰略次元의 相異함을 들 수 있다. 즉, 상대적 규모나 상대적 성과와 같은 단 하나의 지표에 의해 전략군을 구분한 연구(Newman, 1978 : Primeaux, 1985 : Schendel & Patton, 1978)들도 상당히 있으며, 또한 그

보다 많은 수의 연구들이 여러 지표를 사용하였지만 수직적 통합이나 다각화와 같은 全社的戰略(Corporate-level Strategy) 변수들로 부터 광고나 R&D 등의 機能別戰略(Functional-level Strategy) 변수들 까지 포함함으로써 변수의 선택이 일정한 기준없이 恣意的으로 이루어졌다. 또한 변수들의 測定方法에 있어서도 연구들간에 많은 차이가 있으며 특수한 경우의 연구를 일반화 시키는 오류를 범하여 전략군 개념에 많은 혼동을 초래하고 있다.

또 하나의 문제점으로 tautology를 들 수 있는데, 전략군 연구의 主要爭點중의 하나가 개별기업들의 성과차이를 규명하려는 것이라고 볼때, 전략군을 결정하는 요소로서 성과 관련 변수를 사용하는 연구들이 이에 해당된다. 따라서 전략군을 규명하는 변수으로써 規模, 地理的 領域, 株價收益率 등을 사용한 Porter(1979), Caves and Pugel(1980), Schendel and Patton (1978), Ramsler (1982), Ryans and Wittink (1985), Baird and Sudharshan (1983), Primeaux(1985), 金永培(1986) 등 많은 연구가 tautology의 가능성을 가지고 있다고 하겠다.

한편, 전략군에 대한 폭넓은 이해와 아울러 실무가들에게 보다 구체적인 시사점을 제시해 주기 위해서는 전략군의 이동과 변화형태 및 그 원인과 그에 따른 성과, 산업구조의 진화에 따른 전략적 행태등을 제시해 줄 수 있는 縱斷的 研究가 필요한데 Mascarenhas(1989), 李章雨(1988), Cool and Schendel(1987), Cool(1985), Hergert(1983), Oster(1982) 등을 제외하고는 많은 연구들이 橫斷的 分析(cross-sectional analysis)에 의거하였다.

전략군 연구의 주요관심사중의 하나는 戰略群間의 成果差異를 규명하는 것이다. 대체로 많은 연구들이 전략군간의 뚜렷한 성과차이를 규명하지 못하고 있다. 그러나 이러한 연구들에 있어서는 전략군의 정의가 상황에 따라 임시방편적인 특성(ad hoc nature)을 보여주고 있으며 (Nayyar, 1989 : Mascarenhas and Aaker, 1989 : Fahey and Christensen, 1986 : McGee and Thomas, 1986), 앞서 지적한 바와 같이 전략군의 분류도 일관된 원칙없이 연구자에 따라 恣意的으로 이루어졌기 때문에 현 단계에서 성과와 전략군간의 관계를 단정짓는 것은 무리이다.

따라서 전략군에 대한 연구가 타당성을 인정받고 연구결과의 축적이 이루어지기 위해서는 전략군에 대한 明確한 概念定立과 이론적 토대하에서 전략군을 분류하는 변수들을 도출하고 이에 의해 수익성에 체계적으로 영향을 미치는 변수들을 밝히는 것이 先決課題이다.

以上の 논의를 바탕으로 既存의 研究들을 정리하면 <表 1>과 같다.

<表 1> 戰略群에 대한 實證的 研究의 考察과 評價

研究者	對象産業	戰略群 分類基準	戰略群間 成果差異 <sup>1)</sup>	成果變數	戰略變數 의 水準	tautology 可能性 <sup>2)</sup>	特徵 및 主要發見
Hunt(1972)	家庭用 電氣製 品産業	제품다각화 제품차별화 수직적 통합	-	産業의 成果	Corporate		<ul style="list-style-type: none"> <li>최초의 전략군 연구</li> <li>진입장벽을 전략군에 따라 구별</li> </ul>
Newman (1973, 1978)	34개의 化學産 業	수직적 통합	-	산업의 성과	Corporate		<ul style="list-style-type: none"> <li>기업들간에 核心事業部門이 속하 는 산업의 異同에 따라 전략군을 정의</li> </ul>
Porter (1974)	42개의 消費財 産業	광고비 지출	-	산업의 성과	Functional		<ul style="list-style-type: none"> <li>편의재 산업과 비편의재 산업에 따 라 산업에서의 경쟁과 수익성관계 가 다름</li> </ul>
Hatten (1974)	양조산업	제조 및 마케팅 변수, 市場構造(집 중률, 규모)	-	資本收益率	Business	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>전략군에 따라 수익성에 영향을 미 치는 요인들의 관계가 다름</li> <li>전략군 구성형태의 안정성 확인</li> <li>귀납적 연구, 군집분석 적용</li> </ul>
Hatten & Schendel (1977)	"	"	-	"	"	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>전략군에 따라 수익성에 영향을 미 치는 요인들의 관계가 다름</li> <li>산업수준분석의 오류가능성 지적</li> </ul>
Schendel & Patton (1978)	"	기업규모, 지리적 영역	-	자본수익률 시장점유율 생산효율성	-	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>전략군에 따라 수익성에 영향을 미 치는 요인들의 관계가 다름</li> </ul>
Hatten, Schendel and Cooper (1978)	"	제조, 마케팅 및 재무전략변수	-	자본수익률	Business		<ul style="list-style-type: none"> <li>전략군에 따라 相異한 전략모형을 개발</li> </ul>
Porter (1979)	42개의 소비자 산업	상대적 규모 (매출액)	×	기업의 수익성	-	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>전략군을 선도자/추종자로 구분</li> <li>이동장벽에 의해 전략군을 설명</li> <li>전략군에 따라 기업의 수익성을 결 정하는 요인이 다름.</li> </ul>
Harrigan (1980)	7개의 사양산 업	전략적 행태	-	-	Business		<ul style="list-style-type: none"> <li>전략군의 규명에 Porter의 戰略圖 示法 적용</li> <li>전략군에 따라 산업구조와 기업특 성 및 徹收決定間의 狀況關係를</li> </ul>

研究者	對象産業	戰略群分類基準	戰略群間 成果差異 <sup>1)</sup>	成果變數	戰略變數 의 水準	tautology 可能性 <sup>2)</sup>	特徵 및 主要發見
							구명
Caves & Pugel (1980)	73개의 제조업	자산규모	-	기업의 수익성	-	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>전략군에 따라 기업행위와 성과간의 관계가 다름</li> <li>기업행위가 산업구조에 영향을 미침.</li> </ul>
Ramsler (1982)	미국내 외국은행	제품/시장차별화규모, 지리적영역	-	-	Business	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>동일 전략군에 속하는 기업들은 동일한 進入戰略사용</li> </ul>
Oster (1982)	19개의 소비재 산업	매출액/광고비율	×	자본수익률	Functional		<ul style="list-style-type: none"> <li>전략군 구성형태의 변화에 대한 최초의 實證的 研究</li> <li>광고가 이동장벽이 됨을 입증</li> <li>종단적 연구</li> </ul>
Hergert (1983)	50개 제조업의 2,450개의 전략사업부	광고비, 연구개발비, 자본집중도, 시장점유율, 母企業과의 관계	-	산업의 성과	Business	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>제품수명주기(PLC) 등 전략군의 생애에 영향을 미치는 요인을 구명</li> <li>종단적 연구</li> </ul>
Baird & Sudharsan (1983)	事務用 機器産業	재무변수	-	-	Functional	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>위험수용도에 따라 전략군 구명</li> <li>전략군 구성형태의 안정성 확인</li> </ul>
Howell & Frazier (1983)	의료장비 산업	목표고객 집단 대상고객의 욕구	×	수익성	-		<ul style="list-style-type: none"> <li>전략군을 事業定義(business definition)가 유사한 기업으로 정의</li> <li>전략군에 따라 수익성에 영향을 미치는 변수들의 관계가 다름</li> </ul>
Hawes & Crittenden (1984)	小賣産業	다이제팅 변수	×	응답자의 주관적 평가	Functional		<ul style="list-style-type: none"> <li>소매산업에서의 경쟁 전략유형을 구명</li> </ul>
Dess & Davis (1984)	페인트 산업	〃	○	자산수익률 매출액성장률	〃		<ul style="list-style-type: none"> <li>Porter의 본원적 전략유형을 적용</li> <li>성과 변수에 따라 전략군의 성과가 달라짐</li> <li>체계적인 연구방법론 적용</li> </ul>
Ryans & Wittink (1985)	항공산업	재무변수	-	株價收益率	〃	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>위험수용도에 의해 전략군을 구별</li> </ul>
Harrigan (1985)	소매산업	재고자산회전율, 광고비율, 생산성, 재고유지기간	-	자본수익률	Business		<ul style="list-style-type: none"> <li>전략군간에 높은 相互依存性 존재</li> </ul>
Primeaux	섬유 및 석유	규모	-	-	-	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>전략군에 따라 산업수명주기의 단</li> </ul>

研究者	對象產業	戰略群分類基準	戰略群間 成果差異 <sup>1)</sup>	成果變數	戰略變數 의水準	tautology 可能性 <sup>2)</sup>	特徵 및 主要發見
(1985)	산업						계가 다름
Hatten & Hatten (1985)	양조산업	마케팅 변수 시장점유율	-	자산수익률	Functional	○	• 기존의 Purdue 연구와 상이한 전략군 도출(변수선택에 따라 전략군이 달라질 수 있음을 제시)
Cool (1985)	제약산업	사업영역 및 자원 동원의 두 측면을 반영하는 전략변수	△	시장점유율 매출수익률	Business		• 시간의 흐름에 따라 전략군의 이동이 상당히 발생 • 전략군내에서도 成果差異 존재 • 전략군에 따라 성과에 영향을 미치는 전략과 환경의 관계가 다름
金永培 (1986)	〃	기업규모 기술능력	○	자산이익률 매출액 이익률 생산증가율	〃	○	• 귀납적 방법에 의해 전략군 도출 • 전략군에 따라 狀況要因間的 관계가 다름
Cool & Schendel (1988)	〃	Cool(1985)과 同一	-	매출액이익률	〃		• 전략군내 기업들의 성과차이를 企業特性과 市場要因에 의해 구명 • 이동장벽과 성과의 간접적 관계 제시
李章雨 (1988)	컴퓨터산업	技術能力 (생산능력, 기술혁신능력)	○	자산이익률 매출액이익률 매출액증가율 시장점유율	〃	○	• 전략군의 이동에 영향을 미치는 요인을 구명 • 狀況要因에 따라 전략군과 성과의 관계가 변함 • 종단적 분석, 귀납적 연구
Kim & Lim (1988)	전자산업	제품개발, 제조 및 마케팅 변수	×	자본이익률 자산이익률 매출액증가율	〃		• 전략군의 존재이유로써 認知環境의 차이를 지적 • 전략군간의 차이구명에 있어서 연구방법론적 기여
McNameee & McHugh (1989)	의류산업	전략 및 조직구조 관련변수	○	순이익	Functional	○	• 전략군 분류에 조직구조를 반영 • 전략군을 경쟁집중도에 의해 圖示 • 전략군 수준에서의 산업연구의 유용성 제시
Mascarenhas (1989)	석유시추산업	제품라인, 기술능력, 수직적 통합	-	-	Corporate		• 전략군의 동태적 변화에 대한 포괄적 연구 • 전략군의 변화를 산업환경의 변화에 의해 설명 • 개별기업의 전략변화에 따른 전략

研究者	對象産業	戰略群 分類基準	戰略群間 成果差異 <sup>1)</sup>	成果變數	戰略變數 의 水準	tautology 可能性 <sup>2)</sup>	特徵 및 主要發見
							균형태의 변화유형을 규명
Mascarenhas & Ak- eri(1989)	"	移動障壁 (시추깊이, 활동지 역, 활동분야)	○	시추자산對 시추 수익	-		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이동장벽에 의한 전략군 분류의 신 뢰성 및 유용성 제시</li> <li>• 전략군간의 수익성차이에 대한 원 인규명</li> </ul>

註1) ‘-’는 전략군간의 성과차이를 규명하지 않은 연구이며, 전략군간의 성과차이여부를 실증적으로 규명한 연구중에서 ‘○’는 성과차이가 입증된 경우이고 ‘×’는 유의한 차이가 발견되지 않은 연구임. ‘△’는 성과변수에 따라 결과가 相反되는 연구임.

註2) ‘○’는 tautology의 가능성을 안고 있는 경우이며, 공란은 tautology에 해당되지 않는 연구임.

### Ⅲ. 戰略群研究의 主要 爭點

戰略群 概念에 대한 보다 확실한 이해를 위해서 흔히 혼동되고 있는 전략에 대한 다른 Grouping research인 本源的 戰略과 市場細分化 개념을 전략군 개념과 비교해 보고 전략군과 counterparts이라고 이야기되는 移動障壁을 중심으로 전략군 연구의 여러가지 爭點 (issues)들을 검토해 보기로 한다.

#### 1. 戰略群, 市場細分化 및 本源的 戰略의 比較

##### 1.1 戰略群과 市場細分化

戰略群 研究에 있어서 전략군의 개념을 市場細分化(market segmentation)와 혼동하는 연구(Harrign, 1985)가 있는데 두 개념은 근본적으로 다른 개념이다. 즉, 마케팅 분야에서 발전된 시장세분화는 시장의 수요가 同質的이 아니라 독특한 구매행동을 보이는 여러개의 집단으로 구성되어 있다는 인식에 바탕을 두고 있다. 반면에 전략군은 근본적으로 시장에서의 供給側面의 異質性에 대한 개념이다." 이는 두 개념이 유사하긴 하지만 상호보완적이

1) 전략군 개념에 需要側面이 전혀 없는 것은 아니다. 자세한 논의는 Nayyar(1989)와 McGee and Thomas(1989)의 論文을 참조.

며 서로 다른 實體에 초점을 두고 있다는 것을 의미한다(Cool, 1985).

여기서 한가지 고려해야 할 요소는 전략군의 존재에 대한 市場特性(market characteristics)의 영향이다. 전략군의 발생과 지속에 시장특성이 미치는 영향을 연구한 Herget(1983)는 需要者 多樣性, 製品 複雜性, 製品壽命週期 및 管理資源投入의 규모가 전략군의 數와 正의 관계가 있음을 발견하였으며, Cool(1985)은 이것 이외에 시장의 규모, 수요자의 교섭력 등을 들고 있다. 이상에서 볼때 전략군은 供給側面의 개념이긴 하지만 시장에서의 需要側面의 특성과 상호작용하는 개념임을 알 수 있다.

## 1.2 戰略群과 本源的 戰略

시장세분화와 전략군의 概念的 差異에 비해 전략군과 본원적 전략(generic strategy)의 구별은 명확하지 않다. 이는 본원적 전략의 개념이 연구자들(Porter, 1980; Galbraith and Schendel, 1983; Herbert and Deresky, 1987)에 따라 다르게 정의되었기 때문이다.

전략군과 본원적 전략은 다같이 기업의 集合的 分類(Grouping)에 초점을 맞추고 있으며 많은 경우에 群集分析등과 같은 동일한 통계적방법을 사용한다. 그러나 兩者間에는 기본적인 이론적인 차이가 있다. 전략이 “本源的”(generic)이기 위해서는 여러 산업에 동일하게 적용될 수 있어야 한다. 그러므로 본원적 전략에 대한 연구는 여러 산업을 대상으로 채택된 전략들 간에 類似性을 규명하려고 한다. 반면에 전략군의 개념은 전략이 산업에 따라 다르다(industry-specific)는 提言에 바탕을 두고 있다. 이러한 점은 두 개념이 서로 다른 현상에 주목하고 있음을 보여준다.

한편, 전략군 연구의 원래 목적이 본원적 전략을 규명하는 것은 아니지만 여러 산업에 걸쳐 각각 전략군 연구가 수행된 후 여기서 나타난 戰略群 類型들의 類似性을 비교함으로써 본원적 전략이 도출될 수 있으며, 비록 한 산업을 대상으로 하였지만 전략군에 의해 Porter의 본원적 전략과 유사한 전략을 도출한 연구들(Kim & Lim, 1989; Dress and Davis, 1984)이 있다. 이러한 면에서 양자는 相互 補完的으로 사용될 수 있다고 하겠다.

## 2. 戰略變數의 分析水準

전략에 대한 연구에 있어서 특히 중요한 것이 分析水準(level of analysis)의 문제인데 일반적으로 Hofer and Schendel(1978)의 분류에 따라 企業全體, 事業部, 機能部署水準의 세 가지로 분류된다. 앞의 <表 1>에서 보는 바와 같이 이제까지의 전략군 연구들은 채택한 戰略變數의 水準이 이들 세가지 중의 어느 하나이거나 혹은 여러 수준의 전략을 함께 섞어서 사용하고 있음을 알 수 있다. 그러나 지금까지의 연구들에 있어서 전략군을 구분하는 데 사용되는 전략변수의 수준에 대해서는 거의 논의가 이루어지지 않았다.

戰略變數의 선택에 있어서 全社的 戰略(Corporate Strategy)변수는 전략군 자체와 중복될 가능성이 있으며(McGee and Thomas, 1989), 機能別 戰略(Functional Strategy)의 경우는 전략군 연구 자체의 분석수준이 企業群水準 또는 企業水準임을 감안할 때 너무 낮은 分析水準이라고 생각된다. 따라서 전략군을 구분하는데 사용되는 전략변수의 수준은 事業部水準(business-level)이 가장 타당할 것으로 여겨진다.

Cool(1985)은 사업부수준에서의 전략군 연구를 다시 다음과 같은 세가지 水準으로 구분하고 있다. 첫째, 製品水準(product level)의 戰略은 기업이 특정시장에 있어서 그들의 제품을 어디에다 포지셔닝(positioning)하느냐에 관한 것이다. 그러나 이는 산업에서 각 기업에 의해 추구되는 전반적인 전략을 쉽게 평가할 수 없는 약점이 있다. 둘째, 部門水準(divisional level)의 戰略은 기업의 한 부문이 스스로를 산업에서 어디에 포지셔닝 시키느냐에 관한 것으로 이는 동일 기업의 다른 부문이 동일산업에 속해 있을 경우에는 이 역시 한 기업에 의해 추구되는 전략을 쉽게 식별할 수 없다는 약점이 있다. 셋째, 事業部水準(business-level)의 戰略은 앞의 두가지와는 달리 대상산업에서 한 기업에 의해 추구되는 전략을 전반적으로 평가할 수 있게 해준다.

## 3. 戰略群과 移動障壁(mobility barrier)

産業組織論 분야를 중심으로 한 많은 전략군 연구들은 이동장벽이 전략군의 형성을 결정하는 것으로 파악하고 있으며(Nayyar, 1989) 반면에 전략군 형성의 결과로서 이동장벽이 생긴다는 주장(McGee and Thomas, 1986)도 있다. 또한 전략군에 따라 성과가 다른 이유

를 이동장벽에 의해 설명하려는 연구(Mascarenhas and Aaker, 1989; Hatten and Hatten, 1987; Porter, 1980)도 있으며 전략군의 移動과 산업의 進化過程도 이동장벽에 의해 설명이 가능하다. 이처럼 이동장벽은 전략군 연구의 모든 분야에 적용될 수 있는 개념이므로 여기서는 전략군과 이동장벽의 관계에 대해 보다 구체적으로 알아 보기로 하겠다.

### 3.1 戰略群과 移動障壁

전략군 형성의 원인과 그 시사점에 대한 체계적인 이론적 규명은 Caves and Porter(1977)에 의해 최초로 이루어졌다. 그들은 산업내의 下位集團에 따라 進入條件(entry conditions)이 다르다고 주장하고, 이러한 集團別 進入障壁(group-specific entry barrier), 즉 移動障壁의 개념에 의해 전통적인 진입장벽의 개념이 一般化 된다고 하였다. 즉, 이동장벽 개념이 진입장벽의 의미를 포함하면서 보다 일반화된 개념으로 성립되는 것이다.

이동장벽은 構造的측면과 行爲的측면으로 나눌수 있는데 구조적 측면은 產業構造를 구성하는 요인들이며 행위적 측면은 이동장벽에 영향을 미치기 위한 企業行動으로서 과잉투자, 제품차별화를 위한 집중적 광고, 수직적 통합 등을 들 수 있다. 또한 동일전략군에 속하는 기업들은 그들의 相互依存性을 인식하고 있기 때문에 談合(collusion)이나 무언의 합의에 의해 진입을 방지하기 위한 투자를 하거나 상호경쟁을 완화하는 경향을 띠게 된다(Caves and Porter, 1977). 따라서 전략군에 따라 구조적 장벽도 다르며, 또한 이동장벽을 높이기 위해 共同投資(joint investment)를 할 수 있는 잠재력도 차이가 나기 때문에, 전략군에 따라 市場支配力이 달라지며 그 결과 수익성도 차이가 날 것이다. 또한 이러한 수익성의 차이에 따라 수익성이 높은 전략군은 보다 강력한 시장지배력을 가지게 되며, 그들의 위치를 더욱 공고히 하기위해 이동장벽을 더욱 높이게 될 것이다. 이러한 의미는 몇몇 연구에서 나타난 전략군의 安定性에 대한 설명이 될 수 있다.

전통적인 진입장벽이론의 설명을 따르면 이동장벽은 戰略群 構成員간에 혜택이 공유되는 資本資產에의 集合的 投資(investment in a collective capital asset)를 나타내는 개념으로서 이러한 투자로 말미암아, 여타 기업(outsiders)이 進入(模倣)하는데는 상당한 비용이 따르며, 많은 시간의 허비 및 이러한 결정에 대한 결과의 불확실성등이 수반되므로(McGee and Thomas, 1986) 전략군은 이동장벽에 의해 유지, 보호되는 것이다.

### 3.2 戰略과 移動障壁

Demsetz(1982)는 진입장벽에 대한 여러가지 관점의 유사점과 차이점을 분석하고서, 학자들에 따라 진입장벽의 개념정립에 있어서 많은 차이점이 있지만 “내부자와 외부자가 가지는 기회가 다르다”는 점에 있어서 모든 견해가 일치함을 지적하고 있다. 이런 점에서 談合이나 成果差異는 진입장벽개념에 있어서 반드시 필요한 속성은 아니다.

앞서 언급한 바와 같이 소속 전략군이 相異한 기업들간의 핵심적인 차이는 競爭的 比較優位(competitive advantage)를 획득하기 위한 方法(戰略)에서의 차이라고 할 수 있다. 이런 점에서 특정 전략군으로 진입하는데 있어서의 移動障壁은 사실상 그 전략군에 독특한 경쟁적 비교우위를 획득 하는데 있어서의 장벽이 된다. 즉 전략군 所屬을 결정하는 요인들이 바로 이동장벽의 발생을 야기시키는 요인이 되는 것이다. 그러므로 이동장벽은 각각의 전략군에 있어서의 독특한 전략으로 간주될 수 있다(Cool, 1985).

이상에서 Demsetz(1982)와 Cool(1985)의 견해를 종합해보면 전략군 간의 成果差異는 전략군 구성기업들의 談合(collusion)에 의한 것이라고 하기보다는 오히려 기업의 競爭的 比較優位와 投資機會의 附合(match)에 의한 결과로 보여진다. 그러므로 경쟁적 비교우위와 투자기회를 효과적으로 결합시켜주는 여러가지의 방법이 존재할 수 있기때문에 전략군들간에 반드시 성과차이가 나는 것은 아닐것으로 생각할 수 있다.

### 3.3 移動障壁의 異質性(asymmetrical mobility barriers)

전통적으로 높은 이동장벽은 所屬 戰略群을 바꾸는데 많은 비용이 들어 성과가 떨어진다는 의미로 사용되고 있으며 Oster(1982)는 이를 “전략군 이론의 핵심은 소속을 바꾸기 어렵다(stability)는 觀點이다”라고 표현하고 있다. 그러나 Hatten and Hatten(1987)은 전략군이 實在하는 것이 아니라 연구의 편의와 효용을 위해 연구자들이 고안해낸 하나의 고안물이기 때문에 이를 지나치게 단순화시키는 것은 위험하다고 본다. 즉 높은 이동장벽이 競爭的 比較優位가 될 수 있으며 반대로 낮은 이동장벽은 競爭的 比較劣位가 될 수 있다는 것이다.

많은 전략군 연구들을 살펴보면 이들이 이동장벽이 同質的(symmetric)이라는 암묵적 가정에 바탕을 두고 있음을 발견하게 된다. 그러나 이동장벽의 높이는 전략군에 따라 다르며

(Porter, 1979) 같은 전략군이라도 진입장벽과 撤收障壁(exit barrier)은 아주 다를 수 있다 (Hatten and Hatten, 1987)는 점에서 이동장벽이 전략군에 따라 다르다(asymmetric)고 보는 것이 보다 타당하다. Harrigan(1980)은 斜陽産業을 대상으로 한 연구에서 撤收(exit)보다 進入(entry)이 더 쉬운 경우를 발견하였으며 Porter(1979)도 진입장벽은 기업이 채택하는 특정 전략에 따라 달라진다고 함으로써 이동장벽의 異質性(asymmetry)을 확인해 주고 있으며 Mascarenhas and Aaker(1989)도 이동장벽의 이질성을 산업내에서의 경쟁관계를 이해하기 위한 중요한 요소로 꼽고 있다.

전략군은 우리가 산업의 진화와 산업구조의 변화를 파악하고 분석하기 위한 쏼이 된다 (Hatten and Hatten, 1987). 즉 어떤 기업이 이동장벽을 넘거나 새로운 경쟁 우위를 획득하는 것은 과거의 장벽을 극복했다는 것을 의미하며, 이로부터 이동장벽은 기업에 따라 다르게 작용한다는 것을 알 수 있다. 따라서 이동장벽의 異質性(asymmetry)은 산업진화의 필요조건이라고 할 수 있다.

#### 3.4 戰略群 分類基準(Grouping Criteria)으로서의 移動障壁과 分離機制

Ⅱ章의 <表 1>에서 보는 바와 같이 많은 연구들이 전략군을 분류하는 기준으로서 規模, 市場占有率, 收益率과 같은 成果에 관련된 變數를 택하거나 혹은 마케팅, 生産, 財務등에 관련된 전략변수들을 선택하고 있다. 그러나 전략군의 원래의 연구초점이 한 산업내 기업행위(전략)의 異質性的의 규명 및 그에 따른 성과차이를 입증하는 것임을 감안할때 전략군을 성과관련 변수나 전략관련 변수에 의해 분류하는 것은 tautology가 될 가능성이 있다.

따라서 이러한 tautology의 가능성을 가능한 한 피할 수 있는 分類基準을 선택하는 것은 전략군 연구의 출발점이 된다. 전략군이 존재하면 반드시 이동장벽이 생기고, 거꾸로 이동장벽의 창출이 이루어지면 전략군이 형성된다(McGee and Thomas, 1989; Nayyar, 1989)는 점에서 移動障壁이 전략군 분류의 기준이 될 수 있음을 알 수 있다.

물론 이동장벽 자체가 전략군에 있어서의 독특한 전략으로 간주될 수 있으며(Cool, 1985) <表 2>에서 보는 것처럼 사실상 이동장벽의 원천이 되는 요인들의 많은 부분이 전략적 측면을 나타내는 요소들로 구성되어 있지만, 기존의 연구들이 이동장벽에 대한 언급없이 단순히 전략변수들을 전략군의 분류기준으로서 채택한데 반해, 이동장벽의 토대 하에서 전

략변수들을 선택한다면 이는 적어도 論理上으로는 tautology의 가능성을 배제하고 있다고 볼 수 있다. 以上の 논의로부터 우리는 이동장벽을 구성하는 요인들이 전략군 분류의 유용한 기준이 됨을 알 수 있다.

〈表 2〉 移動障壁의 源泉

市場關聯戰略	産業의 供給特性	個別企業의 特性
제 품 라 인 使用者技術 市場細分化 流通經路 商標의 名聲 地理的領域 販賣시스템	規模의 經濟 ( 生 產 ) ( 마 아 케 팅 ) ( 관 理 ) 製造工程 研究開發能力 마 아 케 팅 및 流通시스템	所有構造 組織構造 統制시스템 管理能力 活動領域 多角化·垂直的統合 企業規模 관련집단과의 關係

資料 : McGee, J. and H. Thomas, "Strategic Groups : Theory, Research and Taxonomy", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 2, 1986.

한편, 전략군 분류기준으로서의 이동장벽에 의해 어느 특정 전략군에 소속된 기업들이 경쟁적 비교우위를 누린다고 할 때, 경쟁적 비교우위의 획득과 유지는 전략군 개념과 밀접한 관련은 가진다. Lippman and Rumelt(1982)는 産業內 기업들간의 성과에 차이가 나는 것은, 우수기업의 모방에 따르는 결과가 불확실하기 때문이며(uncertain imitability) 이는 근본적으로 기업특성의 차이에서 발생하는 狀況的 模糊性(causal ambiguity)때문이라고 분석하였다. 즉 경쟁우위가 상황적 모호성을 지니고 있는 기업의 능력(competencies)에 바탕을 두고 있기 때문에 경쟁자들이 모방에 의해 이러한 경쟁우위를 획득하기가 어려운 것이다. 이러한 狀況的 模糊性을 유발하는 요인으로서 경험과 학습에 의해 은연중에 축적된 知識(tacitness), 많은 상호의존적인 기술(skill)과 자산에 의해 발생하는 複雜性(complexity), 생산과정이나 서어비스의 제공등과 같은 개별적인 거래에 효과적으로 활용될 수 있는 기술(skill)이나 자산의 特異性(specificity)을 들 수 있는데(Reed and DeFillippi, 1990), 이동장벽의 관점에보면 이러한 요인들은 기업고유의 특성으로 移動障壁의 源泉이 될 수 있다.

이와 같은 맥락에서, 이동장벽과 유사한 개념인 分離機制(isolate mechanisms)도 하나의 戰略群 分類基準이 될 수 있다. Rumelt(1984)는 이동장벽 개념을 전략군으로 한정하는

데 대한 이론적 근거가 결여되었다고 주장하고 경제학적인 관점에서 개별기업들이 향유하는 超過收益(rents)을 설명하기 위해서 分離機制라는 개념의 도입이 필요하다고 본다. 〈表 3〉에서 알 수 있는 것처럼 分離機制는 초과수익의 원천이 되는 환경의 불확실성에 의해 초래되는 것으로 이러한 불확실성하에서 기업의 경쟁우위를 안정적으로 보호해 주는 역할을 하게 된다. 그러므로 분리기제가 지니는 특성의 유사성에 의해 전략군을 식별할 수 있으며, 이러한 점에서 分離機制는 전략군 분류의 기준으로 사용될 수 있다.

〈表 3〉 分離機制(isolating mechanisms)

戰略的 位相(strategic position)의 構成要素	
잠재적 超過收益의 源泉	分 離 機 制
技術의 變化 價格의 變化 소비자 기호의 變化 法律, 稅制, 規制의 變化 새로운 發見이나 發明	狀況의 模糊性(causal ambiguity) 전문적 資產 교체 및 탐색비용(switching and search costs) 소비자 및 생산자의 學習 독특한 資源(unique resources) 특별한 情報 特許 및 商標 名聲과 이미지 進入에 대한 法律的 規制

資料:Rumelt, R. P., "Toward a Strategic Theory of the Firm," in R. B. Lamb(ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984, p. 568.

#### 4. 戰略群과 成果

전략군에 관한 많은 연구들이 산업조직론 분야의 SCP模型에 의거하여 전략군에 따라 기업성과가 다를 것으로 암묵적인 가정을 하거나 혹은 戰略群에 따른 成果差異를 실증적으로 규명하려 하였다. 그러나 II章의 〈表 1〉에서도 보는 바와 같이 전략군에 따른 성과차이를 뚜렷이 입증해 주는 연구는 많지 않다. 한편 최근에 들어 Cool(1985)과 Schendel(1988)의 연구에서 同一 戰略群 內에서도 기업들간에 성과차이가 날 것으로 보고 이에 대한 실증적 연구를 함으로써 전략군 분야의 연구에 새로운 과제를 안겨 주고 있다.

이러한 전략군과 성과의 관계에 대한 쟁점들은 理論的인 面에 있어서 아직까지 구체적인

진전도 없으며 이동장벽이 성과에 어떤 영향을 미치는지, 혹은 전략군의 이동이 어떤 영향을 미치게 되는지에 대한 논리적 근거도 미흡한 상태이다. 또한 實證的인 面에 있어서도 적절한 성과변수의 선택문제, 시간의 흐름에 따른 수익성의 측정문제 등과 같은 부분들이 해결되지 않은채 남아 있으며, 특히 무엇보다도 기존의 광범위한 전략연구들에 있어서 環境, 組織構造, 資源能力 등과 같은 타변수와의 관계규명이 어느정도 이루어져 있는데도 불구하고 대체로 많은 연구들이 이러한 狀況變數들을 고려하지 않고 있는 실정이다. 그러므로 여기서는 전략군과 성과가 과연 어떤 관계가 있는지를 알아보고 이에 관련된 요인들을 규명해 보기로 한다.

#### 4.1 戰略群間의 成果差異

아직까지도 전략군간에 성과차이가 존재할 것이라는 것이 전략군 연구들의 일반적인 관점이다. Caves(1984)는 전략군을 도출해내는 요인들이 구조적인 이동장벽과 직접 관련된 개념들이기 때문에, 동일산업내 전략군에 따른 일관된 성과차이를 설명할 수 있다고 한다.

그러나 이러한 견해는 실증적 연구에 의해 거의 지지를 받지 못하고 있으며(Porter, 1979; Howell and Frazier, 1983; Cool, 1985; Dess and Davis, 1984; Kim and Lim, 1989 등) 이론적으로도 이동장벽과 기업의 성과는 間接的으로 연결되어 있다는 견해(Cool and Schendel, 1988)가 보다 설득력을 가진다. 즉 이동장벽은 수익성을 결정하는 잠재적 요인으로 보여지며 이러한 잠재력은 Porter(1979, 1980)가 제시한 交渉力, 경쟁 및 대체품으로 부터의 보호, 전략실행능력, 전략군내 기업들의 數 등과 같은 요인들에 의해 그 영향이 상쇄될 수 있다

以上에서, 전략군 연구에서 일반적으로 받아들여지고 있는 전략군간의 성과차이에 대한 가정은 실증적인 지지를 별로 받지 못하고 있으며 전략군과 성과의 관계에 많은 다른 요인들이 媒介 혹은 調節變數로 작용하고 있는 것으로 보인다. 따라서 이해의 폭을 넓히기 위해 전략군내의 성과차이에 대하여 알아보기로 한다.

#### 4.2 戰略群內 企業間의 成果差異

전략군간의 성과차이는 그 결과에 상관없이 많은 연구가 있었던 반면 전략군내 기업들간

의 성과의 동질성을 실증적으로 검증한 것은 Cool(1985)이 최초이다. 그는 같은 전략군에 있는 기업들이 유사한 전략을 사용하지만 성과가 차이가 남을 밝혔는데, 이를 위험(risk)과 성과의 正의 관계에 기초하여 기업들간에 危險受容度(risk-taking)에 있어서의 相異함에 의해 성과차이를 설명하였다.

Cool and Schendel(1988)도 전략군에 따른 성과차이를 상쇄할 수 있는 企業特性變數로서 위험측면(risk profiles), 규모, 자산능력(asset endowment) 및 전략의 실행능력을 들고서 전략군과 성과와의 관계에 있어서 이들이 調節變數(moderating factors)로서 작용하기 때문에 전략군내에서도 성과차이가 있음을 실증적으로 입증하였다.

한편, 전략군에 따라 수익성에 영향을 미치는 상황요인들과의 관계가 다르다는 것을 제시하는 연구들(Hatten, 1974; Schendel and Patton, 1978; Hatten and Schendel, 1977; Caves and Pugel, 1980; Howell and Frazier, 1983; Primeaux, 1985; Cool, 1985; 金永培, 1986; 李章雨, 1988; Kim & Lim, 1989)이 있는데 이는 한 전략군내에서도 기업간에 성과가 얼마든지 다를 수 있음을 간접적으로 제시하는 것이라 볼 수 있다.

이러한 연구들에서는 狀況要因으로서 환경, 조직구조, 산업수명주기, 위험측면, 자원능력 등을 들고 있다. 또한 Hansen and Wernerfelt(1989)는 성과를 설명하는 요인으로서 관리행위 등과 같은 組織的 要因(organizational factors)이 經濟的 要因(economic factors)보다 더 중요함을 실증적으로 입증하였다.

以上の 논의를 종합해 볼 때 戰略群內의 기업들간에는 企業自體의 特性이나 狀況要因들간의 관계에 따라 성과차이가 나타날 것으로 생각된다. 이는 전략군간의 성과차이가 뚜렷이 입증되지 않은데 대한 중요한 단서를 제공해 준다. 즉, 전략군내에서의 성과차이가 크면 이는 결과적으로 전략군간의 성과차이를 작게하는 효과를 가져올 것이다.

#### 4.3 成果決定要因의 階層(hierarchy of performance determinants)

Porter는 처음에는 전략군의 성과에 초점을 맞추었으나 그후의 연구(Porter, 1979)에서 개별기업의 수익성에 관심을 기울여 전략군과 관련하여 개별기업의 수익성에 영향을 미치는 요인들을 이론적인 관점에서 체계적으로 제시하였다. 그러나 이는 이후의 연구들에 별로 반영되지 않았다. 하지만 Porter의 이러한 관점은 전략군과 성과에 대한 연구에 많은

示唆點을 제공해 주는 것으로 보여지므로 여기서는 Porter(1979, 1980)의 階層別 成果決定 要因들을 간단히 고찰해 보기로 한다.

Porter는 기업의 수익성을 결정하는 요인으로서 크게 산업의 일반적 특성, 전략군의 특성 및 전략군내에서의 기업의 위치(position)와 같은 세가지 요소를 들고 있다. 産業의 一般의 特性은 새로운 進入의 위협(threat of entry), 기존 기업들간의 경쟁, 대체상품의 위협, 수요자 및 공급자에 대한 交渉力과 같은 산업에서의 競爭決定要因(competitive forces)의 強度를 결정하고 그 산업내의 모든 기업들에게 유사한 영향을 미치는 産業의 構造的 特性으로서 수요증가율, 기술(technology), 제품차별화의 잠재력, 공급산업의 구조등이 있으며 이는 한 산업내 모든 기업들에 대하여 경쟁의 컨텍스트(context)로서 작용하게 된다. 戰略群의 特性으로서의 이동장벽의 높이, 교섭력, 대체상품에 대한 취약성 정도 및 다른 전략군들과의 경쟁정도를 들 수 있으며 이는 모두 전략군에 따라 고유하게 나타나는 특성들이다. 戰略群內에서의 位置(position)는 전략군내에서의 경쟁정도(기업들의 수), 전략군내에서의 상대적 규모, 전략실행능력 등에 의해 영향을 받는다.

以上에서도 보듯이 단순히 전략군과 성과를 직접 관련시키려는 시도는 상당히 무리가 있으며 戰略群의 特性 뿐만 아니라 市場要因(market factors)과 企業特性要因을 함께 고려함으로써만이 성과를 발생시키는 요소에 대한 올바른 이해가 가능할 것이다. 특히 기업특성 요인중에서 전략의 실행을 뒷받침해주는 資源能力(resource capabilities)이 성과에 큰 영향을 미치기 때문에 (Lawless, Bergh, and Wilsted, 1989 ; Thomas and Venkatraman, 1988 ; Wernerfelt, 1984), 전략군 개념의 성과에 대한 설명력을 높이기 위해서는 자원능력이 연구 모형에 포함되어야 할 것이다.

또한 많은 연구가 성과를 측정하는데 하나의 尺度를 채택하고 있으나 성과란 多次元的 概念(multi-dimensional construct)(Venkatraman and Ramanujan, 1986 ; Cool, 1985)이며 각 指數들 간에 상호 배치되는(trade-off)面이 있기 때문에(Cameron, 1986) 측정하는 척도에 따라 결과가 달라질 수 있으며 가능한 한 여러 측면을 반영할 수 있도록 여러가지 척도를 선택하는 것이 바람직하다.

## IV. 結 論

戰略群 理論은 同一 產業內 기업들간의 異質性(heterogeneity)을 밝혀주고 產業을 대상으로 하는 產業組織論과 企業을 대상으로 하는 戰略經營論의 연구가 收斂될 수 있는 바탕을 제공해 준다. 전략군 개념은 특히 전략경영 분야에 있어서 이론 구축을 위한 매우 유용한 분석 개념임에도 불구하고, 이제까지의 연구들을 검토해 볼때 연구결과의 축적은 미진한 상태이다. 이는 대부분의 연구들이 산업내에서의 이질성(이는 產業組織論에서는 의미있는 발견이지만 戰略經營 分野에서는 이 자체만으로는 큰 의의가 없다)을 규명하기 위하여 이론적인 바탕없이 資料處理 爲主의 實證的 研究에만 치우친 결과이다.

그러므로 지금까지 연구되어 온 많은 부분이 그대로 향후의 研究課題로 생각된다. 즉 戰略群의 概念부터가 학자들간에 다르게 사용되어 어떤 경우는 유사한 전략에 의해 정의하고 어떤 경우는 성과까지도 포함하는 개념으로 파악하는가 하면, 또 다르게는 이동장벽과 연결 시키기도 한다. 이에 따라 戰略群을 分類하는 基準이 연구자들마다 다르며 이에 대한 논리적인 근거도 뒷받침되지 않고 있다.

현재 전략군 연구는 갈림길에 서 있다. 전략군 개념이 理論構築을 위한 도구로서 그 유용성을 인정받기 위해서는 무엇보다도 우선하여 이론적 토대에 바탕을 둔 戰略群 分類基準이 제시되어야만 한다. 이러한 점에서 移動障壁이나 分離機制에 의한 전략군의 분류가 타당성을 가지며 동시에 전략군 연구의 출발점이 된다. 또한 이동장벽이나 분리기제는 산업에 따라 달라지기 때문에 전략군 연구는 한 산업을 대상으로 하는 것이 바람직하며 심도있는 산업분석을 바탕으로 한 歸納的 研究가 필요하다.

한편 전략군과 성과와의 직접적인 관계가 理論的으로 혹은 實證的 研究에 의해서 부인되고 있는데도 단순히 전략군과 성과만을 관련시키는 관점들이 많은 연구에서 계속적으로 나타나고 있으며 이에 영향을 미치는 調節變數나 媒介變數에 대한 체계적인 규명은 미흡한 실정이다. 그러므로 전략군 개념의 성과에 대한 설명력을 높이기 위해서는 戰略群의 特性 외에도 경쟁의 컨텍스트(context)가 되는 產業의 特性과 個別 企業의 特性, 특히 기업의 資源能力을 하나의 연구틀 하에서 고려하여야 할 것이다.

또한 Oster(1982)의 연구 이후로 상당수의 연구들이 전략군 분류의 타당성을 입증하기 위해서 혹은 전략군 변화의 원인을 규명할 목적으로 전략군의 변화에 관한 실증적 규명을 시

도하였는데 시간의 흐름에 따른 전략군의 동태적 변화에 관한 포괄적인 연구는 흔치 않다.

그러나 전략군의 生成과 移動 및 移動經路를 밝히고 그 原因을 糾明하는 것은 산업에서의 경쟁관계를 이해하고 산업의 進化過程을 파악하는데 많은 시사점을 제공해 줄 수 있으며, 移動障壁과 전략군의 관계를 밝혀줌으로써 전략군 연구의 이론적 바탕을 구축하는데 도움이 될 뿐만 아니라, 전략군과 성과의 관계에 대한 通時的 理解도 가능해진다. 또한 Fiegenbaum and Thomas(1990)와 Mascarenhas(1989)의 연구에서 알 수 있는 것처럼 組織理論 分野에서 쟁점이 되고 있는 組織 適應論(organizational adaptation)이나 組織群 生態論(population ecology) (Aldrich, 1979; McKelvey, 1982)과 같은 環境決定論的 觀點과 戰略的 選擇 觀點의 타당성에 대한 논의도 이루어질 수 있다. 이처럼 전략군의 동태적 변화에 대한 포괄적인 고찰과 그 원인을 규명하는 작업은 전략군 개념에 대한 폭넓은 이해와 아울러 理論的 有用性을 제고시켜 준다는 점에서 향후 보다 심도있는 연구가 있어야 할 것이다.

전반적으로 볼때, 전략군 연구의 발전과 올바른 연구 방향의 정립을 위해서는 무엇보다도 理論的 開發이 최우선 과제이며 이론적 토대 하에서 실증적 연구가 이루어져야만이 연구결과의 축적이 가능할 것이다. 타당한 전략군 분류기준 변수의 도출, 전략군과 성과의 관계 및 전략군의 동태적 변화과정 등과 같은 전략군 연구의 핵심적 내용들을 다루기 위해서는 한 산업을 대상으로 하여 歸納的 研究에 바탕을 둔 縱斷的 研究가 이루어져야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

### I. 國內文獻

- 1) 金永培, “戰略群 類型에 따른 環境, 組織構造 및 技術革新行態 : 統合的 狀況模型”, 박사학위논문, 한국과학기술원, 서울, 1986.
- 2) 李章雨, “컴퓨터산업의 環境變化에 따른 企業戰略, 組織構造 및 企業成果에 따른 縱斷的 分析”, 박사학위논문, 한국과학기술원, 서울, 1988.

### II. 外國文獻

- 1) Abell, D. E., *Defining the Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1980.
- 2) Aldrich, H. E., *Organizations and Environments*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1979.
- 3) Bailey, E. E. and J. R. Williams, “Sources of Economic Rent in the Deregulated Airline Industry”, *Journal of Law and Economics*, Vol. 31, April, 1988, pp. 173-202.
- 4) Bain, J. S., *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1956.
- 5) Baird, I. S. and D. Sudharshan, *Strategic Groups : A Three Mode Factor Analysis of Some Measures of Financial Risk*, Working Paper, University of Illinois, Urbana-Champaign, 1983.
- 6) Bourgeois III, L. J., “Strategic Management and Determinism”, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4, 1984, pp. 586-596.
- 7) Bower, J., *Managing the Resource Allocation Process*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1970.
- 8) Cameron, K. S., “A Study of Organizational Effectiveness and Its Predictors”, *Management Science*, Vol. 32, No. 1, 1986, pp. 87-112.
- 9) Caves, R. E., “Economic Analysis and the Quest for Competitive Advantage”, *American Economic Review*, Vol. 74, 1984.
- 10) \_\_\_\_\_ and M. E. Porter, “From Entry Barriers to Mobility Barriers : Conjunctual Decisions and Contrived Deterrence to New Competition”, *Quarterly Journal of Economics*,

- Vol. 91, 1977, pp. 241-262.
- 11) \_\_\_\_\_ and T. Pugel, *Intra-industry Differences in Conduct and Performance : Viable Strategies in U. S. Manufacturing Industries*, Monograph, New York University, 1980.
  - 12) Chandler, A. D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA, 1962.
  - 13) Child, J., "Organizational Structure, Environment, and Performance : the Role of Strategic Choice", *Sociology*, Vol. 6, January, 1972, pp. 2-22.
  - 14) Cool, K. 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.
  - 15) \_\_\_\_\_ and D. E. Schendel, "Performance Differences among Strategic Group Members", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 3, 1988, pp. 207-223.
  - 16) \_\_\_\_\_, "Strategic Group Formation and Performance : the Case of the U. S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982," *Management Science*, Vol. 33, No. 9, 1987, pp. 1-23.
  - 17) Demsetz H., "Barriers to Entry", *American Economic Review*, Vol. 72, March, 1982, pp. 47-57.
  - 18) Dess, G. G. and P. S. Davis, "Porter's(1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 4, 1984, pp. 467-487.
  - 19) Fahey, L. and H. K. Christensen, "Evaluating the Research on Strategy Content" in J. G. Hunt and J. D. Blaire(ed.), 1986 *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, Vol. 12, No. 2, 1986, pp. 167-183.
  - 20) Fiegenbaum, A. and H. Thomas, "Strategic Groups and Performance : The U. S. Insurance Industry, 1970-84", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990. pp. 197-215.
  - 21) Galbraith, C. and D. E. Schendel, "An Empirical Analysis of Strategy Types", *Strategic Management Journal*, Vol. 4, No. 2, 1983, pp. 153-173.
  - 22) Ginsberg, A. and N. Venkatraman, "Contingency Perspectives of Organizational Strategy : A Critical Review of the Empirical Research", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3, 1985, pp. 421-434.
  - 23) Gist, R., *Retailing : Concepts and Decisions*, Wiley, NY, 1968.

- 24) Hambrick, D. C., "An Empirical Typology of Mature Industrial Product Environments", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 2, 1983, pp. 213-230.
- 25) Hansen, G. S. and B. Wernerfelt, "Determinants of Firm Performance : The Relative Importance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 5, 1989, pp. 399-411.
- 26) Harrigan, K. R., "An Application of Clustering for Strategic Group Analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 1, 1985, pp. 55-73.
- 27) \_\_\_\_\_, *Strategies for Declining Industries*, Lexington Books, Lexington, MA, 1980.
- 28) Hatten, K. J., *Strategic Models in the U. S. Brewing Industry*, Unpublished Doctoral Dissertation, Purdue University, 1974.
- 29) \_\_\_\_\_, and M. L. Hatten. "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, 1987, pp. 329-342.
- 30) \_\_\_\_\_, "Some Empirical Insights for Strategic Marketers : the Case of Beer", in H. Thomas and D. M. Gardner(eds), *Strategic Marketing and Management*, John Wiley, Chichester, 1985.
- 31) Hatten, K. H. and D E. Schendel, "Heterogeneity within an Industry : Firm Conduct in the U. S. Brewing Industry", *Journal of Industrial Economics*, Vol. 26, No. 2, 1977, pp. 97-113.
- 32) \_\_\_\_\_ and A. C. Cooper, "A Strategic Model of the U. S. Brewing Industry : 1952-1971", *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 4, 1978, pp. 592-610.
- 33) Hawes, J. M. and W. F. Crittenden, "A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 3, 1984, pp. 275-289.
- 34) Hayes, S. L., A. M. Spence, and D. V. P. Marks, *Competition in the Banking Industry*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1983.
- 35) Herbert, T. T. and H. Deresky, "Generic Strategies : An Empirical Investigation of Typology Validity and Strategy Content," *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 2, 1987, pp. 135-147.
- 36) Hergert, M., "The Incidence and Implications of Strategic Grouping in the U. S. Manufacturing Industries", Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University, 1983.

- 37) Hofer, C. W., "Towards a Contingency Theory of Business Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 18, 1975.
- 38) \_\_\_\_\_ and D. E. Schendel, *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, West Publishing, St. Paul, MN, 1978.
- 39) Howell, R. D. and G. L. Frazier, "Business Definition and Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 47, Spring, 1983, pp. 59-67.
- 40) Hrebniak, L. G. and W. F. Joyce, "Organizational Adaptation : Strategic Choice and Environmental Determinism", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 3, 1985. pp. 336-349.
- 41) Huff, A. S. and R. K. Reger, "A Review of Strategic Process Research", *Journal of Management*, Vol. 13, No. 2, 1987, pp. 212-236.
- 42) Hunt, M. S., *Competiton in the Major Home Appliance Industry*, Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University, 1972.
- 43) Kim, W. C., P. Hwang and w. P. Burgers, "Global Diversification Strategy and Corporate Profit Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 1, 1989, pp. 45-57.
- 44) Kim, L. and H. Lee, "Patterns of Technological Change in Newly Industrializing Country : A Synthesis", *Technovation*, Vol. 6, 1987, pp. 261-276.
- 45) \_\_\_\_\_ and Y. Lim, "Environmnt, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country : A Taxonopmic Approach", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 4, 1988, pp. 802-827.
- 46) Kotha, S. and D. Orne, "Generic Manufacturing Strategies : A Conceptual Synthesis", *Strategic Managemet Journal*, Vol. 10, No. 3, 1989, pp. 211-231
- 47) Lawless, M. W., D. D. Bergh, and W. D. Wilsted, "Performance Variations among Strategic Group Members : An Examination of Individual Firm Capability", *Journal of Management*, Vol. 15, No. 4, 1989, pp. 649-661.
- 48) Lippman, S. A. and R. P. Rumelt, "Uncertain Imitability : An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition", *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, 1982, pp. 418-438.
- 49) Mascarenhas, B., "Strategic Group Dyna

- 49) Mascarenhas, B., "Strategic Group Dynamics", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 2, 1989, pp 333-352.
- 50) McGee, J. and H. Thomas, "Strategic Groups : A Further Comment", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 1, 1989, pp 105-107.
- 51) \_\_\_\_\_, "Strategic Groups : Theory, Research, and Taxonomy", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 2, 1986, pp. 141-160.
- 52) McKelvey, B., *Organizational Systematics*, University of California Press, Berkely, CA, 1982.
- 53) McNamee, P. and M. McHugh, "Mapping Competitive Groups in the Clothing Industry", *Long Range Planning*, Vol. 22, No. 5, 1989, pp. 89-97.
- 54) Miller, D., "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure : Analysis and Performance Implications", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 2, 1988, pp. 280-308.
- 55) \_\_\_\_\_, "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 1, 1987, pp. 56-76.
- 56) \_\_\_\_\_ and P. H. Friesen, *Organizations : A Quantum View*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984.
- 57) Montgomery, C. A., "Diversification, Market Structure, and Firm Performance : An Extension of Rumelt's Model", Unpublished Doctoral Dissertation, Purdue University, 1979.
- 58) Nayyar, P., "Strategic Groups : A Comment", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 1, 1989, pp. 101-103.
- 59) Newman, H. H., *Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship : A Study with respect to the Chemical Process Industries*, Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University, 1973.
- 60) \_\_\_\_\_, "Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship", *Review of Economics and Statistics*, Vol. 60, 1978, pp. 417-427.
- 61) Oster, S., "Intraindustry Structure and the Ease of Strategic Change", *Review of Economics and Statistics*, Vol. 64, No. 3, 1982, pp. 376-384.
- 62) Porter, M. E., "Consumer Behavior, Retailer Power and Market Performance in Consumer Goods Industries", *Review of Economics and Statistics*, Vol. 56, No. 4, 1974, pp. 419-436.

- 63) \_\_\_\_\_, "The Structure within Industries and Companies' Performance", *Review of Economics and Statistics*, Vol. 61, No. 2, 1979, pp. 214-227.
- 64) \_\_\_\_\_, *Competitive Strategy*, Free Press, New York, NY, 1980.
- 65) Primeaux, W. J., "A Method for Determining Strategic Groups and Life Cycle Stages of an Industry", in H. Thomas and D. M. Gardner(eds), *Strategic Marketing and Management*, John Wiley, Chichester, 1985.
- 66) Ramsler, M., *Strategic Groups and Foreign Market Entry in Global Banking Competition*, Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University, 1982.
- 67) Reed, R. and R. J. DeFillippi, "Casual Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, 1990. pp. 88-102.
- 68) Rumelt, R. P., *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1974.
- 69) \_\_\_\_\_, "Toward a Strategic Theory of the Firm", in R. B. Lamb(ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984, pp. 556-570.
- 70) Ryans, A. B. and D. R. Wittink, "Security Returns as a Basis for Estimating the Competitive Structure in an Industry" in H. Thomas and D. M. Gardner(eds), *Strategic Marketing and Management*, John Wiley, Chichester, 1985.
- 71) Schendel, D. E. and C. W. Hofer, *Strategic Management : A New View of Business Policy and Planning*, Little, Brown, Boston, 1979.
- 72) \_\_\_\_\_ and R. Patton, "A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy", *Management Science*, Vol. 24, 1978.
- 73) Scherer, F., *Industry Market Structure and Economic Performance*, Rand McNally, Chicago, IL, 1980.
- 74) Stigler, G., *Capital and Rates of Return in Manufacturing Industries*, Princeton University Press, NJ, 1963.
- 75) Thomas, H. and N. Venkatraman, "Research on Strategic Groups : Progress and Prognosis", *Journal of Management Studies*, Vol. 6, 1988, pp. 537-556.
- 76) Venkatraman, N. and V. Ramanujan, "Measurement of Business Performance in Strategy

- Research : A Comparison of Approaches”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, 1986, pp. 801-814.
- 77) Waterson, M., *Economic Theory of the Industry*, Cambridge University Press, Cambridge, MA, 1984.
- 78) Wernerfelt, B., “A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, 1984, pp. 171-180.

附 錄

# 韓 國 經 營 學 會

定 款 ..... 307

編輯方針 ..... 311

「經營學研究」 투고요령 ..... 313



# 定 款

## 第一章 總 則

第1條(名稱) 本會는 韓國經營學會라 稱한다.

第2條(目的) 本會는 經營學과 이에 關聯되  
는 학문의 研究를 통하여 韓國經營學 發  
展에 寄與하며 會員相互間의 親睦을 圖謀  
함을 目的으로 한다.

第3條(事業) 本會는 前條의 目的을 達成하  
기 위하여 다음의 事業을 한다.

1. 經營學의 理論과 實務에 關聯된 研究
2. 會報, 會誌 및 研究書籍의 刊行
3. 研究發表會
4. 本會와 目的을 같이 하는 國內外 諸學  
會와의 提携
5. 前各號 以外에 本會의 目的 達成에 必  
要한 事業

第4條(事業所) 本會의 事業所는 서울特別市  
에 두고 必要하다고 認定될 때는 理事會의  
決議에 의하여 地方에 支部를 들 수 있다.

## 第二章 會 員

第5條(會員) 本會의 會員은 本會의 目的에  
贊同하는 者로서 正會員과 特別會員을 든  
다.

第6條(正會員의 資格) 正會員은 다음 各號  
에 該當하는 者 中 入會節次를 畢한 者로  
한다.

1. 大學校 및 大學에서 經營學과 이에 關  
聯된 科目을 擔當하고 있는 博士過程以  
上인 者이거나 또는 經營學關聯 博士學  
位를 取得한 者
2. 公認된 研究所에서 經營學分野에 從事  
하는 者

3. 其他 理事會에서 이와 동등한 資格이  
있다고 認定하는 者

第7條(特別會員) 特別會員은 常任理事會의  
決議에 의하여 入會가 決定된 個人 또는  
團體로 한다.

第8條(權利義務) 本會의 會員은 다음의 權  
利와 義務를 갖는다.

1. 本會의 모든 會員은 總會에 出席하여  
討議에 參與할 수 있고 研究發表會 등  
의 本會事業에 參與할 수 있다.
2. 正會員은 選舉權 및 被選舉權을 가진  
다.
3. 會員은 所定의 會費를 納付하여야 한  
다.

第9條(資格喪失) 本會員은 다음의 경우에 會  
員資格을 喪失한다.

1. 會費를 2年 以上 未納하였을 경우
2. 本會의 目的에 違背되거나 會員으로서  
의 品位를 損傷시키는 者로 理事會의  
除名決議가 있는 경우

## 第三章 任 員

第10條(任員) 本會에 다음 任員을 둔다.

會 長 1名                    副會長 3名  
理 事 80名 以內        監 事 2名  
 명예회장 약간명

第11條(會長·副會長 및 監事)

1. 會長과 監事는 總會에서 選任한다.
2. 副會長은 會長의 추천에 의하여 總會  
에서 選任한다.
3. 會長은 本會를 代表하여 總會·理事會  
를 召集하고 그 議長이 되며 會務를 統  
轄한다.
4. 副會長은 會長을 補佐하며 會長 有故

時에는 副會長中 年長者가 會長의 權限을 代行한다.

5. 명예회장은 상임이사회의 추천에 의해 이사회에서 선임한다.

**第12條(會長選舉)** 會長은 공천위원회나 會員 30名 以上の 추천을 받은 者로서 總會의 議決을 거쳐 選出된다.

1. 공천위원회는 現會長, 前會長, 前前會長 各 1名과 理事會에서 推薦된 4名으로 構成된다.
2. 會長은 공천위원회를 總會前에 召集하며 공천위원회는 차기 會長을 推薦한다.
3. 理事會에서 推薦되는 공천위원은 會報를 통하여 公告하며 任期는 2年으로 한다.
4. 理事會推薦 공천위원은 每年마다 1/2을 改選하며 連任할 수 있다.
5. 會員의 推薦에 의한 경우는 總會開催前에 事務局에 登錄하여야 한다.

**第13條(理事·監事)**

1. 理事는 會長團이 지명한다.
2. 理事는 會長·副會長을 補佐하고 理事會를 構成하여 會의 重要한 事項을 審議한다.
3. 理事中에서 常任理事 10名을 두며 會長이 이를 委囑한다.
4. 監事는 會의 事務 및 會計를 監査한다.

**第14條(任期)**

1. 任員의 任期는 1年으로 한다.
2. 補闕로 選任되는 任員의 任期는 前任者의 殘任期間으로 한다.

#### 第四章 機 關

**第15條(總會)**

1. 總會는 定期總會와 臨時總會로 나눈다.
2. 定期總會는 每年 2月에 開催되며, 臨時總會는 다음과 같은 경우에 會長이 이를 召集한다.

- 1) 會長이 必要하다고 인정할 때
- 2) 常任理事會의 議決이 있을 때
- 3) 會員 5分の 1 以上の 書面으로서 開催事由를 명시하여 要請할 때

**第16條(議決事項)** 總會에서는 다음 事項을 議決한다.

1. 定款의 變更
2. 決算 및 事業報告의 承認
3. 任員의 選任 및 解任
4. 會員의 權利·義務에 대한 規定
5. 會長 및 理事會가 附議한 事項에 대한 議決
6. 其他 重要事項

**第17條(常任理事會)** 常任理事會는 會長·副會長 및 常任理事會로 構成되며 必要에 의하여 會長이 召集한다.

**第18條(協議와 議決事項)** 常任理事會는 다음 의 事項을 協議·議決한다.

1. 臨時總會의 召集
2. 特別會員 加入 議決
3. 本會運營 및 業務에 관한 諮問
4. 各 支部에 대한 補助金 支給 決定
5. 其他 事項

**第19條(理事會)** 理事會는 會長이 必要하다고 認定될 때 수시로 召集한다.

**第20條(議決事項)** 理事會의 議決事項은 다음과 같다.

1. 會員의 除名 議決
2. 總會의 支出할 案件의 議決
3. 事業計劃 및 豫算의 承認
4. 投資 등 基金 管理에 관한 事項
5. 會員會費의 決定
6. 編輯委員會 構成과 規約의 承認·變更
7. 基金管理委員會 構成과 規約의 承認·變更
8. 總會에서 위임된 事項
9. 학회지 “經營學研究”의 편집정책의 중요한 변경사항

10. 공천위원의 推薦決議

11. 其他 事項

第21條 (委員會)

1. 本會의 設立目的을 활발히 추진하고 支援하기 위하여 다음의 委員會를 設置할 수 있다.
  - 1) 本會 學術誌인 “經營學研究” 편집 발행을 위한 編輯委員會.
  - 2) 本會의 基金을 증식하고 管理하기 위한 基金管理委員會
  - 3) 本會의 發展을 위한 事業計劃을 效率的으로 推進하기 위한 臨時 및 特別委員會
2. 委員會의 委員長은 活動結果를 常任理事會에 報告하여야 한다.
3. 編輯委員會와 基金管理委員會의 構成과 活動에 關하여는 本 定款 20 條에 의하여 별도로 制定된 規則에 의한다.

第22條 (議決方法)

1. 總會의 議決은 出席委員 過半數의 贊成으로 한다.
2. 理事會 및 常任理事會의 議決은 재적인원 過半數 以上の 出席과 出席人員 過半數 以上으로 議決한다.

第五章 事 業

第23條(學會誌發刊) 本會는 學會誌 「經營學研究」를 年 2回 以上 發刊한다.

1. 發刊에 關한 決定 및 業務는 編輯委員會에서 行한다.
2. 編輯委員會 내규는 理事會의 議決을 거쳐 制定·變更한다.

第24條(研究發表會) 本會는 年 3回 以上 研究發表會를 가진다. 研究發表에 關한 決定은 常任理事會에서 行한다.

第25條(其他事業) 本會는 本會目的에 關聯되는 定期·不定期的 各種事業을 行하며 이에 關한 決定은 常任理事會 및 理事會에서 決定하며 다음의 事業을 行할 수 있다.

1. 不定期研究發表會 開催
2. 基金管理과 關連된 投資事業
3. 產學協同講演會
4. 外國과의 研究交流事業

第六章 會 計

第26條(經費) 本會의 經費는 會員의 會費·入會金·贊助金·其他의 收入으로써 이를 充當한다.

第27條(會計年度) 本會의 會計年度는 每年 3月 1日부터 翌年 2月까지로 한다.

第28條(會費賦課徵收) 會費의 賦課 및 徵收方法은 理事會에서 定한다.

第29條 (執行 및 結果報告)

1. 豫算 및 事業計劃의 執行權은 會長이 가진다.
2. 會長은 會計年度末에 一般會計 決算報告書와 基金管理 決算報告書를 作成하고 監事의 意見을 添附하여 總會에 報告하고 承認을 받아야 한다.

第七章 事 務 局

第30條(事務局)

1. 本會의 事務局를 管掌하기 위하여 事務局을 둔다.
2. 事務局에 事務局長과 職員을 둔다.
3. 事務局長은 理事會의 決議를 거쳐 會長이 任免한다.

4. 事務局長은 會議에 出席하여 意見を 陳述할 수 있다.
5. 事務局的 規定은 理事會의 議決을 거쳐 이를 制定한다.

附 則

- ① 本 定款은 1970年 12月 6日부터 施行한다.
- ② 舊定款에 의하여 1970年 12月 5日 以前에 加入한 會員은 그 資格을 그대로 認定한다.
- ③ 本 定款은 1983年 2月 26日부터 施行한다.
- ④ 本 定款은 1987年 5月 31日부터 施行한다.
- ⑤ 일부 變更된 本 定款은 1989年 3月 1日부터 施行한다.
- ⑥ 本 定款은 1990年 3月 1日부터 施行한다.

## 「經營學研究」의 編輯方針

모든 學術論文誌가 기본적으로 요구하는 것은 掲載되는 각 論文이 그 分野의 學術的 知識의 축적에 貢獻해야 한다는 점이다. 學術的 貢獻이란 (1) 그 分野의 새로운 問題點을 인식하고 있을 수 있는 解答을 제시하는 일, (2) 새로운 研究技法을 創案하여 既存問題를 해결하는데 적용하는 일, (3) 한 分野의 發展過程에 대한 史的 考察, 그리고 (4) 과거에 表明되었던 主張들을 比較分析하여 새로운 討議의 可能性을 발견하는 일 등을 말한다. 한편 知識은 立證되지 않은 主張에 의해서는 產出되지 않기 때문에 憶說로부터 論證을, 處勢로부터 合理的인 論說을, 些少한 것으로부터 本質을, 그리고 不完全한 技法으로부터 擁護할 수 있는 研究方法들을 區分하는 일이 學術誌가 해야 할 役割이다. 그 밖에 다른 學術誌와는 달리 學術誌는 會員들에게 폭넓은 學問討論에의 參與機會는 물론 그네들의 教育活動에 도움이 될 學術資料를 효과적으로 제공할 임무를 지닌다.

위와 같은 諸事實을 염두에 두고 本 編輯委員會는 앞으로 學術誌를 다음과 같이 편집해 나갈 方針이다.

1. 投稿者는 原則적으로 韓國經營學會 會員에 限한다. 다만 會員과 共同研究者와 초청된 기고자는 例外로 한다.
2. 研究論文은 다른 刊行物에 發表되지 아니한 것이어야 한다.
3. 論文의 內容에 대한 責任은 집필자가 진다.
4. 論文은 편집위원회에서 위촉하는 2人的 심사위원회에 의해 심사가 이루어지고 심사결과에 따라 편집위원회가 게재 여부를 결정하고 이를 집필자에게 通報한다(심사위원의 이름은 비공개로 한다).
5. 이때 편집위원회 위원장은 論文의 게재를 위하여 內容의 修正이나 補完을 集필자에게 要求할 수 있다.
6. 論文의 審査 및 게재결정의 基準은
  - ① 연구주제의 중요도(이론적·실무적 및 교육적 기여도)
  - ② 연구방법의 타당성
  - ③ 내용의 창의성·검증성 및 응용
  - ④ 논문의 의사전달 효과
  - ⑤ 기타 편집기술상의 요건에 부합되는 여부 등이다.
7. 紙面은 研究論文, 研究노트 및 通信欄으로 區分될 수 있다.

經營學의 諸 分野의 지식에 學問的으로 공헌할 수 있는 論文은 研究論文欄에 會長의 教育活動에 도움이 될 학습자료로서의 가치가 인정되는 研究物이나 기존 研究에 대한 비평이나 코멘트 등은 연구노트欄에 기재한다. 그리고 통신란은 會員들에게 學問討論에의 參與機會를 제

- 공하는 자리로 이용한다.
8. 論文의 게재 우선순서는 편집위원회가 論文을 接受한 날이 빠른 순서를 原則으로 하고 편집위원회가 論文의 重要性和 獨創性을 감안하여 이를 調整할 수 있다.
  9. 「經營學研究」에 게재된 論文의 版權은 韓國經營學會가 所有한다.

### 「經營學研究」投稿案内

「經營學研究」편집위원회는 별도의 原稿마감일을 두지 않기로 決定하였습니다.

會員께서는 언제든지 投稿하실 수 있으며, 편집위원회는 原稿가 接受된 후 바로 審査를 始作하게 됩니다.

이에 따라 豫定된 發刊시기까지 審査와 修正·補完이 完了된 論文에 限하여 該當號에 掲載될 것입니다.

지금은 第21卷 第1號부터 掲載될 原稿를 모으고 있습니다. 投稿하시는 原稿를 다음 住所로 보내 주시기 바랍니다.

보낼곳 : 136-701 서울특별시 성북구 안암동 5가 1번지

고려대학교 경영대학

지 청 교수연구실

※ 우편 이용시 반드시 등기로 보내 주십시오.

## 「經營學研究」 투고 요령

1. 原稿는 본 학회 편집위원회로 提出한다.
2. 原稿는 3부씩을 提出한다(原本 1部 포함).
3. 原稿의 접수일은 原稿가 본 회에 到着한 날로 한다.
4. 原稿는 국문 또는 國漢文 혼용으로 한다.
5. 原稿는 圖表를 포함하여 國文의 경우 200자 원고지에 橫書하여 150매 이내로 한다(原稿를 워드 프로세싱 또는 타자기를 사용하는 경우에는 21×28 cm(A 4 용지)에 한줄전너(double spacing) 타자하여 50매 이내로 한다).
6. 原稿 제 1면에는 국문 및 영문으로 원고제목, 투고자의 성명 및 소속을 명기하고 원고매수를 표시한다.
7. 原稿 제 2면부터 本文에 들어가기에 앞서 目次를 표시한다.
8. 章, 節의 표시는
  - I.
  - 1.1
  - 1.1.1
  - .
  - .
  - .
 과 같이 한다.
9. 學術用語는 될 수 있는 대로 國文으로 쓰되 번역이 곤란한 경우에 한해 영문으로 쓸 수 있으며 번역된 용어의 이해를 돕기 위하여 영문 부서를 붙일 수 있다.
10. 모든 표 및 그림은 백지에 선명하게 그리고 해당번호(예 : 표 1.1, 그림 3.2)와 題目 또는 說明을 붙여야 한다.
11. 각주(footnote)는 될 수 있는 대로 줄이고 꼭 必要한 경우에만 작성한다.
12. 각주(footnote)는 語句의 오른쪽 상단에 일련번호를 붙여 표시하고 그 내용은 원고지를 사용하는 경우는 原稿가 끝난 직후의 면부터 作成하고 워드프로세싱이나 타자를 한 경우에는 各面 下段에 作成할 수 있다.
13. 必要한 경우 고딕체는 下線(\_\_\_\_)으로 이태리체는 點下線(.....)으로 각각 表示한다.
14. 참고문헌은 그 全部를 著者名에 따라 國文은 가나다順으로, 英文은 ABC順으로 번호를 붙여 本文이 끝난 뒤에 기재하고, 本文中 참고문헌이 引用된 部分에는 [ ]속에 해당 참고문

헌 引用된 部分에는 [ ]속에 해당 참고문헌 番號를 明示한다. (例: [4, 21])

15. 참고문헌은 定刊行物의 경우는 著者名, 論文題目, 刊行物名(이태리체로 表示), 권(Vol.), 호(No.), 年度, 面(page)의 順으로, 定期刊行物이 아닌 경우는 著者名, 圖書名(이태리체로 表示), 出版回數(2 卷 이상), 卷(2 권 이상), 出版社名, 出版地, 出版年度의 順으로 기재한다. 다만, 出版年度는 著者名의 바로 뒤에 ( )속에 記入할 수 있다.

例)

1. Salop, S.C. "Monopolistic Competition with Outside Goods," Bell Journal of Economics, Vol. 10, No. 1 (Spring 1979), pp.141~156.
  2. Davis, Gordon B., and Margrethe H. Olson, Management Information System: Conceptual Foundations, Structure, and Development, 2nd ed., McGraw Hill, New York. 1985.
  3. 김수곤, 「임금과 노사관계」 한국개발연구원, 서울, 1978.
16. 投稿된 原稿는 반환하지 아니한다.