經營學硏究 第23卷 第 3 號(1993年 11月)

戰略群內 企業間의 成果差異와 그 原因
-資源基準觀點을 中心으로*

Performance Differences Among Strategic Group Members : A Resource-Based View

最初 論文 接受日 : 1993. 5. 15
修 正 本 接受日 : 1993. 8. 2
論文 揭載 確定日 : 1993. 11. 2

허 문 구

초 록

전략군 연구의 핵심적 주제중의 하나로서 전략군과 성과의 관계에 대해 많은 연구가 이루어져 왔다. 대부분의 연구들이 전략이 성과에 유의한 영향을 미친다는 전제하에 전략군간의 성과차이를 검증하였으나 연구결과의 불일치가 지속되고 있다.

무엇보다도 체계적인 연구모형이 결여된 채 실증적 연구에만 치우침으로써 연구결과의 해석에 있어서 연구자의 자의적인 추론이 만연하여, 연구결과의 축적에 의한 이론의 발전이라는 측면에서 많은 문제점을 노정하고 있다.

이에 본 연구는 최근 대두되고 있는 자원기준관점에 근거하여 모방하기 힘든 기업의 내부능력이 경쟁우위의 원천이라는 관점하에, 전략군간에 성과차이가 존재하지 않는 원인을 체계적으로 규명하였다. 즉 동일 전략군내의 기업들간에 성과차이가 존재한다는 점을 규명함으로써 전략군간에 성과차이가 존재하지 않는다는 점을 뒷받침하고, 나아가 기업의 내부능력에 따라 성과에 유의한 차이가 있다는 점을 실증적으로 입증하였다. 이는 자원기준관점의 타당성을 실증적으로 지지하는 결과이다.

* RIST 경영전략 연구실

이러한 결과로 미루어 볼 때 전략군 연구가 전략경영분야의 이론구축에 기여하기 위해서는 연구주제의 전환이 요구된다. 즉 단순히 전략군과 성과의 관계를 규명하는 연구보다는 전략군의 생성과 이동경로를 포착하고 그 원인을 규명하는, 전략군의 동태적 변화에 대한 종단적 연구가 필요하다.

아울러 최근 제기되고 있는 자원기준관점이 기업 혹은 전략에 대한 하나의 이론으로 정립되기 위해서는 자원능력의 개념에 대한 보다 엄밀한 정의와 분석체계에 대한 합의가 선행되어야 할 것이다.

Ⅰ. 연구의 목적

본 연구는 한 산업내에서 기업들의 여러가지 경쟁행태를 파악하고, 이러한 경쟁방법의 차이에 따라 기업들간에 성과에 어떠한 차이가 있는지, 또 유의한 차이가 존재하지 않는다면 그 원인은 무엇이며, 어떠한 요인이 성과에 보다 중요한 영향을 미치는가를 규명하는데 그 목적이 있다.

이러한 주제들을 실증적으로 연구하는데 있어서는 유사한 전략을 사용하는 기업들의 집합으로 이해되는 전략군(strategic group) 개념이 유용한 분석도구가 된다. 전략군은 기업들의 군집을 도출하고 이러한 군집에 따라 기업들의 분석을 가능케 함으로써 기업들간의 경쟁과 성과를 분석하는데 있어서 유용하게 사용될 수 있다. 이로 인해 전략군 연구는 전략분야의 중범위적 이론구축에 기여할 수 있다는 인식이 확산됨으로써 전략경영론의 핵심적 연구분야중의 하나로 대두되어 많은 실증적 연구가 이루어져 왔다.

그러나 전략군 연구의 핵심적 주제중의 하나인 전략군과 성과간의 관계에 대해서는 연구결과의 불일치와 이에 대한 해석상의 문제로 많은 혼란이 야기되고 있다. 이는 많은 연구들이 성과에 영향을 미치는 요인에 대한 포괄적인 연구모형을 제시하지 않고 단지 실증적인 연구에만 의존하고 있기 때문으로 보인다. 즉, 기존의 전략군 연구는 "무엇이 성과에 영향을 미치는가?" 하는 질문에 대한 연구가 아니라 단지 "전략군이 성과에 영향을 미치는가?" 하는 문

제만을 검증하려는 경향이 강하다. 그러므로 전략군과 성과와의 관계에 어떤 유의한 결론이 도출되지 않는 경우 그 원인을 체계적으로 규명하지 못하고 단지 "전략군과 성과간에는 유의한 관계가 없다" 라든가 혹은 그 이유를 추론하는 것만으로 연구가 끝나게 된다.

이러한 문제가 여전히 상존함에 따라 전략군 개념은 전략분야의 이론구축 도구로서의 그 잠재성에도 불구하고 연구결과의 기여가 제한적인 수준에 머무르고 있는 것으로 보인다.

이러한 관점하에 본 연구는 전략군 및 관련 분야에 대한 이론적 고찰을 토대로 보다 포괄적인 관점에서 전략군과 성과의 관계를 규명하고자 한다. 이에 따라 단순히 전략이 성과에 미치는 영향에 대한 분석에 그치지 않고 전략군과 성과의 관계에 대한 하나의 경합이론(competing theory)으로서 최근 대두되고 있는 자원기준관점(resource-based view of the firm or strategy)에 근거하여 개별기업의 내부능력이 성과에 미치는 영향을 파악하고자 한다. 더 나아가 산업내 존재하는 전략, 기업능력 및 환경간의 여러가지 구성형태(configuration)를 규명하고 이러한 구성형태가 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴봄으로써 전략군과 성과간의 관계에 대한 실증분석결과를 보다 구체적이고 체계적으로 규명하고자 한다.

이에 따라 본 연구에서는 다음과 같은 연구문제(research questions)를 설정한다.

우리나라의 정보기기 산업내에 어떠한 유형의 전략들이 존재하며, 이러한 전략에 따라 기업들간에 성과에 차이가 존재하는가?

만약 성과 차이가 존재하지 않는다면 그 이유는 무엇이며, 어떠한 요인들이 기업성과에 주요 영향을 미치는가?

Ⅱ. 전략군 연구

1. 기존 연구의 개관

전략군 개념은 그 자체가 실제로 존재하는 실체라기 보다는 분석의 편의를 위한 하나의 분석도구(Hatten and Hatten, 1987)로서 평균화되고 합산된 자료(averaged and aggregated data)를 사용하는 산업연구에서는 얻을 수 없는 개별기업에 대한 정보를 제공해 준다. 또한

동시에 많은 기업들을 조사할 수 있도록 해줌으로써 넓은 범위에서 전략적 행위의 효과를 평가할 수 있으며, 전략군의 분류에 의해 관련정보를 몇 가지 주요 차원에 따라 축약할 수 있도록 해준다는 점에서 상이한 학문적 패러다임(paradigm)하에서 이루어진 산업조직론과 전략경영분야의 이론이나 연구들을 수렴시켜주는 유용한 분석개념이다.

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.

기존 연구들에 있어서 가장 심각한 문제점으로서 전략군 분류 기준 변수의 자의적 선택, tautology, 전략군과 성과의 관계에 대한 연구결과의 불일치 등을 들 수 있으며 이러한 관점에 따라 기존의 실증적 연구들을 정리하면 〈표 1〉과 같다.

〈표 1〉 전략군에 대한 실증적 연구의 고찰과 평가

연구자	대상산업	전략군 분류기준	전략군간 성과차이	성과변수	전략변수의 수준	tautology 가능성	특징 및 주요발견
Hunt (1972)	가정용 전기제품산업	제품다각화 제품차별화 수직적통합	–	산업의 성과	Corporate		·최초의 전략군 연구 ·진입장벽을 전략군에 따라 구별
Newman (1973, 1978)	34개의 화학산업	수직적 통합	–	산업의 성과	Corporate		·기업들간에 핵심사업부문이 속하는 산업의 유사성에 따라 전략군을정의
Porter (1974)	42개의 소비재 산업	광고비 지출	–	산업의 성과	Functional		·편의재산업과 비편의재산업에 따라 산업에서의 경쟁과 수익성 관계가 다름
Hatten (1974)	양조산업	제조 및 마케팅변수, 시장구조 (집중률, 규모)	–	자본수익률	Business	0	·전략군에 따라 수익성에 영향을 미치는 요인들의 관계가 다름. ·전략군 구성형태의 안정성 확인 ·귀납적 연구, 군집분석 적용
Hatten & Schendel (1977)	양조산업	제조 및 마케팅변수, 시장구조 (집중률, 규모)	–	자본수익률	Business	0	·전략군에 따라 수익성에 영향을 미치는 요인들의 관계가 다름 ·산업수준 분석의 오류가능성 지적

Schendel & Patten (1978)	양조산업	기업규모, 지리적 영역	−	자본수익률 시장점유율 생산효율성	−	0	·전략군에 따라 수익성에 영향을 미치는 요인들의 관계가 다름
Hatten, Schendel & Cooper (1978)	양조산업	제조, 마케팅 및 재무 전략 변수	−	자본수익률	Business		·전략군에 따라 상이한 전략모형을 개발
Porter (1979)	42개의 소비재 산업	상대적 규모 (매출액)	X	기업의 수익성	−	0	·전략군을 선도자/추종자로 구분 ·이동장벽에 의해 전략군을 설명 ·전략군에 따라 기업의 수익성을 결정하는 요인이 다름.
Harrigan (1980)	7개의 사양산업	전략적 행태	−	−	Business		·전략군의 규명에 Porter의 전략도시법 적용 ·전략군에 따라 산업구조와 기업특성 및 철수결정간의 상황관계를 규명
Caves & Pugel (1980)	73개의 제조업	자산규모	X	수익성	−	0	·전략군에 따라 기업행위와 성과간의 관계가 다름. ·기업행위가 산업구조에 영향을 미침.
Ramsler (1982)	미국내 외국은행	제품/시장 차별화, 규모, 지리적 영역	−	−	Business	0	·동일전략군에 속하는 기업들은 동일한 진입전략을 사용
Oster (1982)	12개의 소비재 산업	매출액 대 광고비율	△	자본수익률	Functional		·전략군 구성형태의 변화에 대한 최초의 실증적 연구 ·광고가 이동장벽이 됨을 입증 ·종단적 연구
Hergert (1983)	50개 제조업의 2450개의 전략사업부	광고비, 연구개발비, 자본집중도, 시장점유율, 모기업과의 관계	−	산업의 성과	Business	0	·제품수명주기(PLC)등 전략군의 생성에 영향을 미치는 요인을 규명. ·종단적 연구
Baird & Sudharsan (1983)	사무용 기기 산업	재무변수	−	−	Functional	0	·위험수용도에 따라 전략군 규명 ·전략군 구성형태의 안정성 확인

Frazier & Howell (1983)	의료장비산업	목표고객집단, 대상고객의 욕구	X	수익성	–		·전략군을 사업정의가 유사한 기업으로 정의 ·전략군에 따라 수익성에 영향을 미치는 변수들의 관계가 다름
Hawes & Crittenden (1984)	소매산업	마케팅 변수	X	응답자의 주관적 평가	Functional		·소매산업에서의 경쟁전략유형을 규명
Dess & Davis (1984)	페인트 산업	-	△	자산수익률 매출액성장률	Functional		·Porter의 본원적 전략유형을 적용 ·성과변수에 따라 전략군의 성과가 달라짐 ·체계적인 연구방법론 적용
Ryans & Wittink (1985)	항공산업	재무변수	–	주가수익률	Functional	0	·위험수용도에 의해 전략군을 구별
Harrigan (1985)	소매산업	재고자산회전율, 광고비율, 생산성, 재고 유지기간	–	자본수익률	Business	0	·전략군간에 높은 상호의존성 존재
Primeaux (1985)	섬유및 석유산업	규모	–	–	–	0	·전략군에 따라 산업수명주기의 단계가 다름
Hatten & Hatten (1985)	양조산업	마케팅 변수, 시장점유율	–	자산수익률	Functional	0	·기존의 Purdue연구와 상이한 전략군 도출(변수선택에 따라 전략군이 달라질 수 있음을 제시)
Cool & Schendel (1987)	제약산업	전략(사업영역및 자원동원 측면)	△	시장점유율 매출수익률	Business		·시간의 흐름에 따라 전략군의 구조는 비교적 안정적 ·전략군내에서도 성과차이 존재 ·전략군에 따라 성과에 영향을 미치는 전략과 환경의 관계가 다름
김영배 (1986)	제약산업	기업규모 기술능력	0	자산이익률 매출액 이익률, 생산증가율	Business	0	·귀납적 방법에 의해 전략군 도출 ·전략군에 따라 상황요인의 관계가 다름
Cool & Schendel (1988)	제약산업	전략(사업영역 및 자원동원측면)	X	매출액 이익률	Business		·전략군내 기업들의 성과차이를 기업특성과 시장요인에 의해 규명 ·이동장벽과 성과의 간접적 관계 제시

Bailey & Williams (1988)	항공운수업	지리적 영역	0	경상이익	–	0	·전략군에 따라 렌트의 원천이 달라짐 ·전략군에 따라 수익성이 다르며 그 변화유형도 달라짐
이장우 (1988)	컴퓨터산업	기술능력 (생산능력, 기술혁신능력)	0	자산이익률, 매출액이익률, 대출액증가율, 시장점유율	Business	0	·전략군의 이동에 영향을 미치는 요인을 규명 ·상황요인에 따라 전략군과 성과의 관계가 변함 ·종단적 분석, 귀납적 연구
Kim & Lim (1988)	전자산업	제품개발, 제조 및 마케팅 변수	X	자본이익률 자산이익률 매출액증가율	Business		·전략군의 존재이유로서 인지환경의 차이를 지적 ·Porter의 본원적 전략유형의 타당성 확인
McNamee & McHugh (1989)	의류산업	전략 및 조직구조 관련변수	0	순이익	Functional	0	·전략군 분류에 조직구조를 반영 ·전략군을 경쟁집중도에 의해 도시 ·전략군 수준에서의 산업연구의 유용성 제시
Mascarenhas (1989)	석유시추산업	제품라인, 기술능력, 수직적통합	–	–	Corporate		·전략군의 동태적 변화에 대한 포괄적인 연구 ·전략군의 변화를 산업환경의 변화에 의해 설명 ·개별기업의 전략변화에 따른 전략군형태의 변화유형을 규명
Mascarenhas & Aaker (1989)	석유시추산업	이동장벽 (시추깊이, 활동지역, 활동분야)	0	시추자산 대 시추수익	–		·이동장벽에 의한 전략군 분류의 신뢰성 및 유용성 제시 ·전략군간의 수익성차이에 대한 원인규명
Lawless, Bergh & Wilsted (1989)	31개 제조업	종업원생산성, 광고비율, 연구개발비율, 자본집중도, 외상채권비율	X	매출이익률 자본이익률 자산이익률	Corporate	X	·개별기업의 재무능력이 전략군과 성과간의 관계를 조절할 수 있음을 제시
Lewis & Thomas (1990)	식료품소매업	전략(사업영역 및 자원동원)	△	매출액이익률, 자본이익률, 주가수익비율	Corporate		·각 전략군 분류기준변수의 타당성 비교에 의해 규모변수의 부적합성 제시 ·전략과 성과간의 관계규명에 있어서 군집분석과 판별분석에 의한 결과가 서로 다름

Fiegenbaum & Thomas (1990)	보험산업	전략(사업영역 및 자원동원측면)	0	복합지표 시장점유율 가중시장점유율	Corporate		·전략군을 규명하기 위한 방법구체화(SSTPs) ·전략군에 따라 성과가 다름 ·전략군구조는 비교적 안정적
Nohria & Garcia-Pont (1991)	자동차산업	전략적 능력	–	–	Corporate	0	·전략적 능력에 의해 전략군을 정의 ·전략군에 따라 산업구조를 개념화
Tallman (1991)	미국의 외국 자동차 산업	사업영역 및 자원동원을 나타내는 전략변수	△	시장점유율의 증가율	Corporate		·다국적 기업에 대한 연구 ·성과는 자원, 전략 및 구조의 상호작용에 의해 가장 잘 설명됨

주 1) '–'는 전략군간의 성과 차이를 규명하지 않은 연구이며, 전략군간의 성과 차이를 실증적으로 규명한 연구중에서 '0'는 성과 차이가 입증된 경우이고 'X'는 유의한 차이가 발견되지 않은 연구임, '△'는 성과변수나 기간 등에 따라 결과가 상반되는 연구임.

주 2) '0'는 tautology의 가능성을 안고 있는 경우이며, 공란은 tautology에 해당되지 않는 연구임.

* 자료 : 허문구, "전략군 연구의 비판적 고찰", 「경영학 연구」, 제20권, 제1호, 한국경영학회, pp. 282–285 수정·보완.

2. 전략군과 성과

전략군에 관한 많은 연구들이 산업조직론 분야의 SCP 모형에 의거하여 전략군에 따라 기업성과가 다를 것으로 암묵적인 가정을 하거나 혹은 전략군에 따른 성과 차이를 실증적으로 규명하려 하였다. 그러나 〈표 1〉에서도 보는 바와 같이 전략군에 따른 성과 차이를 뚜렷이 입증해 주는 연구는 많지 않다. 한편 최근에 들어 몇몇 연구는 동일 전략군 내에서도 기업들 간에 성과 차이가 날 것으로 보고 이에 대한 실증적 연구를 함으로써 전략군 분야의 연구에 새로운 과제를 안겨주고 있다.

1) 전략군 간의 성과 차이

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

Grinyer and McKierman(1991)은 영국의 전기공업에 있어서 전략군에 대한 이동장벽의 대리 변수(proxy)로서 종원원 1인당 고정자산비율이 기업의 성과와 매우 높은 정(+)의 상관관계를 보인다는 사실을 발견하였다.

그러나 이러한 견해는 여타 실증적 연구에 의해 거의 지지를 받지 못하고 있으며, 이론적으로도 이동장벽과 기업의 성과는 간접적으로 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 교섭력, 경쟁 및 대체품으로 부터의 보호, 전략실행능력, 전략군내 기업들의 수 등과 같은 요인들에 의해 그 영향이 상쇄될 수 있다.

2) 전략군내 기업 간의 성과 차이

전략군간의 성과 차이는 그 결과에 상관없이 많은 연구가 있었던 반면 전략군내 기업들간의 성과 차이 여부를 실증적으로 검증한 것은 Cool(1985)이 최초이다. 그는 같은 전략군에 있는 기업들이 유사한 전략을 사용하지만 성과가 차이가남을 밝혔는데, 이를 위험(risk)과 성과의 정(+)의 관계에 기초하여 기업들간에 위험수용도(risk-taking)에 있어서의 상이함에 의해 성과 차이를 설명하였다.

Cool and Schendel(1988)도 전략군에 따른 성과 차이를 상쇄할 수 있는 기업 특성변수로서 개별 기업의 위험 특성(risk profiles), 규모, 자산능력(asset endowment) 및 전략의 실행능력을 들고서 전략군과 성과와의 관계에 있어서 이러한 요인들이 조절변수로서 작용하기 때문에 전략군내에서도 성과 차이가 있음을 실증적으로 입증하였다.

한편, 전략군에 따라 수익성에 영향을 미치는 상황요인들간의 관계가 다르다는 것을 제시하는 연구들(Hatten and Schendel, 1977; Primeaux, 1985; 이장우, 1988)이 있는데 이는 한 전략군내에서도 기업간에 성과가 얼마든지 다를수 있음을 간접적으로 제시하는 것이라 볼 수 있다. 이러한 연구들에서는 상황요인으로서 환경, 조직구조, 산업수명주기, 위험특성, 자원능력 등을 들고 있다. 또한 Hansen and Wernerfelt(1989)는 성과를 설명하는 요인으로서 관리행위 등과 같은 조직적 요인(organizational factors)이 경제적 요인(economic factors)보다 더 중요함을 실증적으로 입증하였다.

한편 Lippman and Rumelt(1982)도 다른 기업이 어떤 기업의 성공적인 전략에 대해서 충분히 알고 있더라도 이를 모방하기 힘들다는 것을 "uncertain imitability"의 개념으로 설명

하였다. 이는 동일 전략군 내에서도 기업간에 성과가 달라질수 있음을 제시하는 것이다.

이상의 논의를 종합해 볼때 전략군내의 기업들 간에는 기업자체의 특성이나 상황요인들 간의 관계에 따라 성과 차이가 나타날 것으로 생각된다. 이는 전략군 간의 성과 차이가 뚜렷이 입증되지 않는 데 대한 중요한 단서를 제공해 준다. 즉, 전략군내에서의 성과 차이가 크면 이는 결과적으로 전략군 간의 성과 차이를 작게하는 효과를 가져올 것이기 때문이다.

Ⅲ. 자원기준관점

1. 자원기준이론의 성립배경과 특징

전통적으로 전략이란 외부환경에서 야기되는 기회 및 위협과 조직 내부의 강점 및 약점을 적절히 조화시키는 것, 즉 조직내부의 강점을 최대한으로 활용할 수 있는 방향으로 환경에서의 기회를 포착하는 것으로 이해되어 왔다. 경영관리적 전통에 바탕을 두고 생성된 경영정책(business policy)분야의 연구들(Ansoff, 1965; Andrews, 1980)은 대체로 이러한 개념에 근거하고 있으며 특히 기업내부의 분석에 보다 중점을 두었다.

그러나 Porter(1980)의 연구를 계기로 경제학적 전통에 바탕을 두고 있는 산업조직론의 이론들이 전략에 접목되었다. 전략에 대한 산업조직론적 관점은 산업구조와 기업의 경쟁적 위상의 분석을 통해 전통적인 전략모형의 환경분석 영역을 보다 풍부하게 하였다. 산업조직론적 관점에 바탕을 두고 이루어진 80년대의 많은 전략연구들은 환경과 전략 간의 관계 규명에 초점을 두고 새로운 개념과 검증가능한 가설들을 개발함으로써 연구의 급격한 팽창과 전략경영론의 발전에 기폭제가 되었다.

그러나 전략경영론의 이러한 발전은 중요한 문제점을 안고 있다. 기업의 경쟁적 위상에 대한 환경의 영향에 분석의 초점을 맞춤에 따라 많은 연구들이 기업특유의 능력이 기업의 경쟁적 위상에 미치는 영향에 대해서는 소홀히 다루었다. Barney(1991)는 전략경영분야의 주류적 흐름이라 할 수 있는 환경과 전략의 관계에 대한 연구들이 암묵적으로 다음과 같은 두가지 단순화된 가정에 근거하고 있음을 지적하였다.

첫째, 한 산업내 기업들 혹은 동일 전략군에 속하는 기업들은 전략과 전략적으로 관련된 자원의 측면에서 동질적이다.

둘째, 기업이 전략을 실행하기 위해서 사용하는 자원들은 유동적이기 때문에 동일산업 혹은 동일 전략군내의 기업들 간에 나타나는 자원능력의 이질성은 일시적인 현상이며 장기적으로는 결국 기업들간에 동질화된다.

물론 이러한 두가지 가정은 환경이 전략이나 성과에 미치는 영향을 명확히 이해하는데 있어서는 매우 유용하였다. 그러나 전략의 결정요인으로서 환경에 중점을 둠에 따라 기업특유의 능력(distinctive competence)을 유발하는 자원의 집합으로서의 기업내부의 문제(Penrose, 1959; Andrews, 1980)는 완전히 무시되거나 부차적인 것으로 인식되었다. 따라서 전략과 기업의 내부능력 및 자원간의 관계에 대한 연구는 상대적으로 매우 드물었다. 또한 기업의 내적 여건을 다룬 전략 연구들(Schweiger and Sandberg, 1989; Mintzberg, 1985; Quinn, 1980)도 전략이 조직내에서 실행되는 과정이나 전략이 형성되는 조직과정의 분석에만 초점을 기울였다. 따라서 80년대 이후 전략경영 분야에서의 연구 초점이나 연구 영역은 내부능력과 외부환경의 효과적인 결합으로서 전략을 정의하는 전통적인 견해와 비교할 때 그 관점이 좁고 제한적이다. 이에 따라 경영정책 분야의 관점을 포괄하는 통합적인 연구접근은 매우 드문 실정이다(Bartlett and Ghosal, 1991).

이상에서 제시한 80년대의 전략경영 분야의 주류적 관점이라 할 수 있는 소위 '경쟁전략 패러다임'의 문제점에 대한 인식이 점증함에 따라 전략경영연구의 방향의 재정립에 대한 논의들이 이루어지고 있는 바, 이중 가장 현저한 흐름이 '전략 혹은 기업에 대한 자원에 바탕을 둔 관점'(resource-based view of strategy or firm : 이하에서는 자원기준관점으로 통칭함)이다.

이러한 관점의 연구자들은 산업조직론에 바탕을 둔 전략모형들이 단지 제품시장에서의 기업행동에 의해서 전략을 파악한다는 점을 비판하면서(Collis, 1991; Rumelt, 1984), 내부조직 특히 기업특유의 능력을 개발하기 위한 기업 내부자원의 분석에 초점을 둔다. 그들은 산업의 특성보다는 기업특유의 자원과 능력이 성과에 대한 설명력이 보다 크다는 연구결과들(Rumelt, 1991; Cool and Schendel, 1988)을 지적하면서 경영자들이 어떻게 자원의 포트폴리오를 형성하며 지속적 경쟁우위의 원천이 되는 기업능력을 발전시켜 나가는가를 이해하는데 초점을 두는 연구가 필요하다는 점을 역설한다.

자원기준관점에 대한 하나의 집약된 이론적 체계는 아직 존재하지 않지만, 자원기준관점은 경쟁우위의 원천을 분석하는데 있어서 소위 경쟁전략 패러다임이 근거하고 있는 두가지 묵시적 가정 즉, 기업간 자원의 동질성과 이동가능성(mobility)을 부인한다. 대신에 자원기준관점은 산업 혹은 기업군내에서도 기업들이 보유하는 전략적 자원이 서로 다를 수 있다는 점과, 이러한 자원들은 기업들간에 완전히 이동가능하지는 않으므로 기업들간에 자원의 이질성은 지속적으로 유지될 수 있다는 점을 지적한다(Barney, 1991). 그러므로 자원기준관점은 기본적으로 독특한 특성을 지니는 개별기업 그 자체에 분석의 초점을 맞춘다.

자원기준관점의 기본적인 접근방법은 제품시장에서의 기업행동이 아니라 유형, 무형의 자원들의 독특한 결합으로서 기업을 파악하는 것이다. Connor(1991)는 경제학분야에서의 기업에 대한 관점을 신고전파의 완전경쟁이론, Bain류의 산업조직론 등으로 나누고 이를 자원기준관점과 비교분석함으로써 자원기준관점이 독특한 체계를 가지고 있는, 기업에 대한 새로운 이론으로 형성되고 있음을 제시하였다. 또한 Mahoney and Pandian(1992)은 자원기준관점이 전통적인 전략연구의 기본 개념을 포괄하고 있으며, 조직 경제학(Barney and Ouchi, 1986) 분야의 이론들과도 부합될 뿐만 아니라 산업조직론적 접근법(Caves, 1982; Porter, 1980)과도 보완 관계에 있다는 점을 지적함으로써 여러 분야의 연구들을 수렴하는 하나의 틀이 될 수 있다는 점을 제시하고 있다.

2. 자원의 상호보완성

자원기준이론은 기업의 인수와 합병에 대해서도 유용한 분석틀이 된다. 70년대와 80년대에 걸쳐 기업의 인수(acquisition)가 점차 늘어남에 따라 타기업의 인수를 통한 성장전략이 많은 연구자들의 관심을 끌었다. 인수를 통해 야기되는 이점은 다양하지만 대체로 타기업의 인수는 기업의 가치를 극대화하기 위한 행위로 지적되고 있다(Salter and Weinhold, 1979). 즉 관련 분야의 타 기업을 인수함으로써 상승효과(synergy effect)에 의해 기업의 효율성이 증대된다는 것이 기업인수에 대한 지배적인 견해이다. 그러나 관련 인수(related acquisition)가 비관련 인수에 비해 보다 효과적이라는 가설은 실증적으로 일관된 지지를 받지 못했다(Lubatkin, 1987; Singh and Montgomery, 1987).

이에 따라 Harrison et al.(1991)은 기존의 연구들이 전략유형에만 초점을 맞추고 있음을

지적하고, 인수 기업과 피인수 기업의 자원배분 유형의 차이점이 크면 클수록 인수 후의 기업 성과가 높다는 사실을 발견하였다. 이는 서로 상이한 유형의 자원을 가지는 기업들이 결합하여 독특한 상승효과가 창출된다는 것을 의미하며 인수 기업과 피인수 기업에 독특하고 모방하기 힘든 자원이 존재할 때 더 큰 가치를 창출된다는 관점(Barney, 1988)을 지지하는 것이다. 특히 인수와 합병에 관한 연구에 있어서 전략 유형보다는 개별 기업의 독특한 자원에 초점을 맞추는 것이 기업성과를 보다 잘 설명할 수 있다는 점을 제시하는 것으로 자원기준관점의 유용성을 뒷받침하는 결과이다.

이처럼 자원이 상호보완적 관계를 가질때 성과는 높아진다는 관점은 대체로 지지를 받고 있다. 기업들은 대체로 여러 유형의 독특한 능력을 개발하며(Hitt and Ireland, 1986) 성숙기에 접어든 기업들은 대체로 새로운 성장시장으로 다각화를 한다(Smith and Cooper, 1988). 또한 기업들은 대체로 자신과는 상이하지만 보완적인 기업능력을 가진 기업들을 적합한 합작투자 대상으로 여긴다는 연구(Hill, 1988)나, 기업인수가 혁신에 대한 하나의 대체재가 될 수 있다는 견해(Hitt, Hoskisson, and Ireland, 1990)도 모두 자원의 상호보완적인 관계를 중시하는 관점이다.

3. 경쟁우위의 원천으로서 내부능력

기업이 초과이익을 달성하도록 해주는 요인으로서 산업의 매력도와 경쟁자에 대한 경쟁우위의 확립이라는 두가지 요소를 들 수 있다. 경제학적 전통에 입각한 산업조직론은 초과이익의 원천으로서 산업의 매력도를 강조하며 이에 영향을 받은 전략경영론도 바람직한 산업환경의 규명과 이에 적절한 전략의 개발에 많은 관심을 기울였다. 그러나 많은 실증적 연구들은 산업구조와 성과 간의 관계를 규명하는데 실패하였다. 대부분의 연구들은 산업 간의 차이보다도 산업내의 성과 차이가 더욱 중요한 요인임을 보여준다(Schmalensee, 1988; Buzzel and Gale, 1987).

이처럼 외부 환경보다는 경쟁우위가 기업 간의 성과 차이의 주요 원천이라는 발견에 따라 경쟁우위의 원천에 대한 관심이 고조되었으며, 자원기준관점은 이러한 연구과제에 대한 응답으로 대두되었다.

기업은 그 발전과정을 통해서 상이한 형태의 물리적 자산을 축적할 뿐만 아니라, 관리방법

(Castanias and Helfat, 1991)이나 조직문화(Fiol, 1991; Barney, 1986)와 같은 서로 상이한 무형의 자산을 축적하게 되므로 자원기준이론에서는 개별기업의 독특성을 강조한다. 이러한 유·무형의 자산에 대한 모방은 적어도 동일한 시간과 비용이 소요되는 비가역적 투자(irreversible investments)나 학습을 통해서만이 가능하다(Barney, 1989). 또한 이러한 투자의 비가역성이 타 기업의 모방을 방지해주고 기업의 독특한 가치를 안정적으로 보호해주는 역할을 하는 것이다(Ghemawat, 1991).

자원을 stock과 flow로 구분하여 기업의 경쟁우위의 지속성을 평가할 수 있는 기준들을 제시한 Diericks and Cool(1989)은 자산축적과정을 통해 형성된 기업의 경쟁우위－자원상의 우위－가 지속적으로 유지되기 위해서는 이들 자산에 대한 모방(imitability)과 대체(substitution)가 불가능하거나 어려워야 한다는 점을 강조한다. 특정 자산스톡의 모방은 자산이 축적되는 과정의 특성과 밀접한 관련을 가진다. 이러한 특성으로서는 시간의 압박에 따른 불경제성(time compression diseconomies), 미래의 자산 축적 속도에 영향을 미치는 현 자산상태(asset mass efficiencies), 자산 간의 상호관련성(interconnectedness of asset stocks), 자산의 감퇴작용(asset erosion) 및 자산축적과정에 대한 애매모호성(causal ambiguity) 등을 들 수 있다.

이러한 견해는 자원기준이론에 근거한 문헌들이 무형의 자산에 많은 관심을 기울이고 있는 것과 일치하는 것이다. 즉 Prahalad and Hamel(1990)은 조직에서의 집합적 학습을 기업의 핵심능력으로 파악하였으며 Stalk, Evans, and Shulman(1992)은 경영과정(business processes)을 경쟁우위의 원천으로 파악하였다. 유사한 맥락에서 Itami(1987)는 고객의 신뢰도, 상표이미지, 기업문화, 관리능력 등을 보이지 않는 자산(invisible assets)으로 중시하였으며, Winter(1987)는 전략적 자산으로 지식을 들고 있다. 또한 Prahalad and Bettis (1986)는 다각화에 있어서 다양화는 기업이 보유하고 있는 자산자체의 특성으로부터 창출되는 것이 아니라, 그러한 자산을 처리하고 이해하는 관리적 역량의 다양화에 기인하는 것이라는 사실을 제시함으로써 무형의 자산이 중요함을 역설하였다.

이러한 맥락에서 볼때 올바른 경쟁방식 즉 적절한 전략에 의해 높은 수익을 달성할 수도 있지만 이는 비교적 짧은 기간에만 국한되며, 경쟁의 기초가 되는 기업이 보유하는 자산과 능력, 즉 자원이 지속적 경쟁우위와 장기적인 성과의 토대가 되는 것이다(Aaker, 1989).

Grant(1991)는 경쟁우위의 지속성을 결정해주는 요인으로서 자원 및 기업능력에 관련된

네 가지 특성을 제시였다. 즉 경쟁우위를 지속적으로 유지하기 위해서는 자원 및 기업능력이 비교적 단기간에 가치가 저하되거나 진부화되지 않고 영속적이어야하며(durability), 경쟁우위의 원인에 대한 정보나 관련자원의 축적방법을 경쟁자가 알기 어려워야 하며(imperfect transparency), 경쟁자가 동일한 조건으로 시장에서 구매하거나 획득하기 어렵고(imperfect transferability), 내부투자에 의해 이를 획득하기 어려워야 한다(imperfect replicability)는 것이다.

또한 Barney(1991)는 경쟁우위를 지속적으로 유지하기 위해서는 기업의 자원이 환경의 기회를 활용하는 한편 위협은 무력하게 함으로써 전략의 실행을 효과적으로 뒷받침 할 수 있을 만큼 가치있어야 하고(value), 다른 경쟁기업이 보유하고 있지 않아야 하며(rareness), 모방하기 어려워야 하고(imperfect imitation), 다른 자원에 의해 대체될 수 없어야 한다(no substitutability)고 하였다.

특히 경쟁우위를 지속적으로 유지해주는 자원의 특성중에서 자원이 모방하기 어려워야 한다는 점은 많은 문헌에서 공통적으로 지적되고 있다. 어떤 기업이 보유하는 자원을 경쟁자가 모방하기 어려운 이유로서 다음과 같은 세 가지를 들 수 있다. 첫째, 기업마다 독특한 성장과정과 역사를 지닌다. 둘째, 어떤 기업이 보유하는 자원과 그 기업의 지속적 경쟁우위와의 관계가 명확히 이해되지 않는, 즉 인과적 모호성(causal ambiguity)이 존재한다(Reed and DeFillippi, 1990; Lippman and Rumelt, 1982). 셋째, 기업의 자원에 의해 유발되는 경쟁우위는 매우 복잡한 사회적 현상으로서 체계적인 관리와 행동으로 모방하기가 어렵다. 즉 많은 기업자원은 기업내의 사회적 관계, 기업문화, 전통, 경영자들의 상호작용 등과 같은 요소가 내재되어 형성된 것이므로 다른 기업에 의해 쉽게 모방하기 힘들다(Wilkins, 1989).

결국 Rumelt(1984)의 분리기제(isolating mechanisms)로 표현될 수 있는 모방장벽(barriers to imitation)은 자원기준관점에서 기업 수준의 경쟁우위의 원천과 지속성을 나타내는 핵심 개념으로서, 산업 수준에서의 진입장벽이나 전략군 수준에서의 이동장벽의 의미와 비교될 수 있다.

이상의 논의를 종합할 때, 자원기준이론은 연구자들간에 다양한 논리를 전개하고 있지만 기업의 자원능력이 기업성과에 주요한 영향을 미친다는 점에서 거의 모든 연구가 견해를 같이하고 있다.

4. 기업능력에 대한 실증적 연구의 고찰과 평가

자원기준관점은 이제 하나의 이론적 체계를 형성하고 있는 단계이므로 실증적 연구는 별로 이루어지지 않았다. 여기에서는 자원기준관점의 이론적 체계에 근거하고 있지는 않지만 기업의 내부능력을 주요 변수로 다룬 실증적 연구들을 고찰하기로 한다. 이를 통해 기존 연구의 문제점을 살펴보고 향후 자원기준관점의 실증적 연구를 위한 방향을 모색할 수 있을 것이다.

기존의 실증적 연구들은 대체로 기업의 내부자원을 Selznick(1957)의 독특한 능력(distinctive competence)이라는 개념으로 파악하였다. 전략과 기업능력 및 성과간의 관계를 연구한 Snow and Hrebiniak(1980)은 기업의 능력을 일반관리, 마아케팅, 재무관리, 연구개발 등과 같은 10가지 기능으로 나누어 측정한 후 전략에 따라 자원의 구성형태(resource configuration)가 다르며, 전략이 성과에 중요한 영향을 미친다는 사실은 발견하였다.

Snow와 Hrebiniak이 사업부를 연구대상으로 한데 비해 기업수준에서 전략과 경영자가 인지하는 조직 핵심 기능의 중요성의 관계를 연구한 Hitt, Ireland and Palia(1982)는 전략실행의 관점에서 전략에 따라 중요시되는 기능부문이 상이하다는 사실을 입증하였다. 또한 Hitt, Ireland, and Stadter(1982)는 조직의 기능부문의 중요성과 성과간의 관계가 산업 특성에 따라 달라짐을 발견하였다.

한편, Hitt and Ireland(1985)는 앞서 제시한 두 연구에 바탕을 두고 다각화된 기업을 대상으로 하여 기업의 독특한 능력이 여러 사업부에 상승효과를 가져올 수 있다는 관점에 따라 기업능력이 성과에 미치는 영향은 전략과 산업특성에 따라 달라진다고 하였다. 이는 성과를 높이기 위해서는, 기업의 각 기능별 능력의 개발에 대한 의사결정이 전략과 산업특성 및 양자간의 상호작용을 고려하여 이루어져야 함을 제시하는 것이다.

기업의 마아케팅능력에 초점을 두고 전략 유형과 기업능력 및 성과 간의 관계를 연구한 Conant, Mokwa and Varadarajan(1990)은 기업간에 자원능력이 달라도 여러 가지 방법으로 동일한 성과가 나타날 수 있다는 점을 발견하였다. 한편 조직구조를 거시적 구조와 미시적 구조로 나누고 구조와 전략 및 성과 간의 관계를 새로운 측면에서 조명한 Boschken(1990)은 사례연구를 통하여 전략적 능력이 전략 및 조직의 장기적 성과에 상당한 영향을 미친다고 주장하였다.

이상에서 고찰한 실증적 연구들을 종합해 볼 때 기업능력과 전략간에는 밀접한 관계가 있

음이 대체로 밝혀졌으나 기업능력과 성과간의 관계는 명확하지 못하다. 그러나 대부분의 연구들이 기업능력을 전반적인 측면에서 타 기업에 대한 상대적 우월성 여부에 의해 측정하지 않고, 경영자가 인지하는 중요성이나 절대적 기준에 의해 파악하거나 혹은 한 두 개의 기능부문에만 국한하여 기업능력을 파악하였기 때문에 이러한 실증적 연구 결과들을 토대로 기업능력과 성과간의 관계를 단정하기는 무리라고 생각된다.

기업의 내부능력과 타 변수와의 관계 및 성과 등을 다룬 기존의 실증적 연구들은 최근 제기되고 있는 자원기준이론의 여러가지 논리와 관점을 포함시키지 못하고 있다. 특히 기업능력을 구성하는 요인들의 결합 효과를 파악하지 않고 이를 각 요인별로 세분화해서 분석하는 환원론적 접근(reductionistic approach)을 채택한 것은 기존의 연구들이 안고있는 보편적인 문제점이자 동시에 핵심적인 문제이다. 이러한 점에서 볼때 기업능력과 타 변수와의 관계 혹은 기업능력과 성과와의 관계 등의 연구에 있어서 앞서 제시한 자원기준이론의 이론적 관점들을 반영하는데 연구의 주안점이 두어져야 할 것이다.

Ⅳ. 연구접근방법과 연구가설

1. 연구접근방법

본 연구는 전략군과 성과간의 관계를 검증하고 이에 대한 대안으로서 기업의 내부능력과 성과간의 관계를 규명한다. 이러한 관계를 검증하는데 있어서 두가지 방법이 있을 수 있다. 그 하나는 전략이나 내부능력변수를 그 구성차원으로 세분화하여 각 차원과 성과간의 관계를 살펴보는 것이며, 다른 방법은 각 개별차원들이 형성하는 어떤 유형을 찾아내고 이러한 구성형태에 따라 성과가 어떻게 달라지는가를 파악하는 것이다. 그러므로 이중 어떤 접근법을 택하느냐에 따라 가설의 유형이나 그에 따른 통계적 검증방법도 달라지며 궁극적으로는 실증적 연구결과도 달라질 수 있다. 따라서 어떤 접근방법을 택할 것인가에 대한 구체적인 고려와 평가가 필요하다.

본 연구에서 연구접근방법의 대안은 크게 환원적 관점(reductionistic perspective)과 총

체적 관점(holistic perspective)으로 나눌 수 있다. 전형적으로 환원적 관점은 변수(개념)를 몇 개의 차원으로 나누고 이러한 차원들간의 이변수적 관계를 집합화 함으로써 적합성을 개념화한다. 이는 두 개념간의 적합성 관계가 각 개념을 구성하는 개별차원들간의 쌍대적 일치(pairwise coalignment)에 의해 이해될 수 있다는 가정에 근거하고 있다(Venkatraman and Prescott, 1990).

그러나 환원적 관점은 일치의 진정한 형태를 반영하지 못한다는 점이 지적되고 있다. 특히 제 차원들간의 내적 일관성이 중시되는 조직관련변수나 다수의 상호관련된 자원배분에 대한 의사결정으로 개념화되는 사업부 전략에 있어서 어떤 개별 차원은 단지 타 요인들과의 관련하에 전체를 구성하고 있는 일부분일 뿐이다. 그러므로 개별요인들간의 이변수적 상호작용은 다른 요인들과의 상호작용에 의해 그 영향이 축소되거나 확대될 수 있으며(Joyce, Slocum, and Glinow, 1982), 설사 그 상호작용이 독립적이라 하더라도 제 요인들간의 복잡한 일치유형을 규명하지는 못한다(Miller, 1981). 그러므로 개별적 요인들의 합이 전체를 대표하지 못한다면 개별적 요인들의 상호작용과 어떤 기준변수(성과)의 관계는 무의미해지는 것이다.

이와는 대조적으로 총체적 관점은, 상황적 관계가 성과에 미치는 영향력을 검증하기 위해서는 변수들간의 일치에 대한 총체적 특성을 그대로 유지하는 것이 중요하다는 관점에 바탕을 두고 있다. 이러한 관점에서 Van de Ven(1979)은 환경과 조직의 적합성을 논의하는데 있어서 "단편적인 수수께끼들이 완전한 이미지를 가지기 위해서는 어떤 방식으로든 함께 합쳐져야 되는 것처럼, 환경과 조직의 관계에 대한 묘사가 그 완전성을 획득하기 위해서는 환경의 적소와 조직유형의 특성들이 어떤 특정 구성형태로 함께 결합되어져야만 한다"고 하였다. 그러므로 변수들간의 적합성이 성과에 미치는 영향을 검증하기 위해서는 변수들간의 동시적이고 전체적인(simultaneous and holistic) 상호연결 유형을 반영해야만 한다.

특히 기업 내부자원의 상호 보완적 관계를 포착하기 위해서는 총체적 접근법이 필요하다. 이는 Miller and Friesen(1984)의 configuration approach나 Venkatraman(1989)의 fit as gestalts, Drazin and Van de Ven(1985)의 system approach로도 표현되고 있다. 그러므로 이를 검증하기 위한 통계적 방법으로서 군집분석과 같은 Q 방법론(Miller, 1978)을 사용할 것이다.

2. 가설의 도출

1) 전략군간의 성과차이

전략군 연구의 핵심적 주제중의 하나가 "전략군에 따라 성과가 다른가?" 하는 것이다. 전략군에 따라 성과가 달라진다는 가정하에 많은 연구들이 이루어졌지만 실증적 연구결과는 이를 지지해주지 못하고 있다. 그 이유는 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째, 동일 전략군내에서도 기업특성이 다르다. 대표적인 기업특성 변수로서는 기업의 내부능력, 전략실행능력, 위험 등을 들 수 있다.

둘째, 전통적인 상황이론의 관점으로서 전략과 환경 및 내부능력 등의 관계가 조화를 이루어야 성과가 높아진다는 점이다. 전략군에 따라 성과에 영향을 미치는 상황요인들의 관계가 달라진다는 많은 연구결과들이 이를 뒷받침하고 있다.

셋째, 한 산업내에서도 효과적인 경쟁방법이 여러가지 있을 수 있다. 이는 Porter나 Miles and Snow의 본원적 전략에서도 제시되고 있다. 기업성과를 파악하기 위한 분석수준으로서 전략군이 아닌 기업수준이 보다 적절하다는 최근의 연구관점도 이를 지지해 준다.

그러므로 본 연구에서는 전략군과 성과의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 제시한다.

> 가설 1. 전략군들 간에는 체계적인 성과차이가 존재하지 않는다.

2) 동일 전략군내 기업간의 성과차이

기존의 전략군에 대한 많은 연구들은 단순히 전략군간의 성과차이만을 검증하였으며 동일 전략군에 속하는 기업들간의 성과차이는 검증하지 못하고 있다. 이는 동일 전략군내의 기업들은 성과가 동질적이라는 암묵적 가정에 기초하고 있는 것이다. 그러나 많은 연구가 전략군간의 성과차이를 입증하는데 실패함에 따라 연구결과의 해석이 자의적으로 이루어져 이론의 발전이 벽에 부딪치고 있다.

본 연구에서는 전략군과 성과의 관계를 보다 체계적으로 이해하기 위해서는 전략군간의 성과차이 뿐만 아니라 전략군내 기업들간의 성과차이도 파악할 필요가 있다는 관점을 취한다. 앞에서의 이론적 논의를 기초로 할 때 동일 전략군내에서도 기업들간에 성과에 차이가 있을 것으로 생각된다. 이는 전략군간의 성과차이가 뚜렷하게 입증되지 않는데 대한 주요 근거가

될 수 있다. 즉 동일 전략군내 기업간에 성과 차이가 크면 이는 결과적으로 전략군간의 성과 차이를 작게하는 효과를 가지게 되는 것이다. 이에 따라 가설 2는 다음과 같다.

> 가설 2. 동일 전략군내에서도 기업들간에 성과가 다르다.

3) 기업능력과 성과

전략군간에 체계적인 성과차이가 존재하지 않는 주요 이유로서 기업특성이 제시될 수 있다. 특히 최근의 자원기준관점(resource-based view)에 따르면, 경쟁방법(전략) 보다는 오히려 모방하기 힘들고 장기간의 일관된 전략적 의사결정이 축적되어 나타나는 기업의 내부자원능력이 지속적 경쟁우위의 원천이라는 점이 제시되고 있다.

이에 따라서 전략보다는 기업의 내부능력이 성과에 더 큰 영향을 미친다고 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설 3이 제시될 수 있으며 이는 가설 1에 대한 경쟁가설(competing hypothesis)의 성격을 지닌다.

> 가설 3. 기업의 내부능력에 따라서 기업들간에 성과가 다를 것이다.

V. 연구조사방법

1. 변수의 조작화 및 측정

1) 전략군

전략군을 분류하기 위한 타당한 기준으로서 전략과 이동장벽을 들 수 있다. 그러나 "이동장벽은 전략군에 대한 종단적 연구를 통해서 만이, 그것도 사후적(ex-post)으로 규명될 수 있으므로" (Sudharshan, Thomas, and Fiegenbaum, 1991) 전략군의 분류기준으로서 이동장벽의 선택은 그 이론적 의미에도 불구하고 실제적으로는 매우 어렵다.

또한 전략과 이동장벽은 개념적으로는 구분되지만 실제로 밀접하게 관련되어 있으므로 그 구분이 힘들다. McGee and Thomas(1986)도 이동장벽의 주요 원천으로서 전략을 들고 있으며, Sudharshan, Thomas and Fiegenbaum(1991)의 연구에서도 전략변수들을 대상으로 이동장벽 여부를 검증하였다.

그러므로 본 연구는 연구대상 산업에 대한 심층적인 분석을 토대로 산업내에서의 핵심적인 경쟁차원으로서 이동장벽을 창출할 수 있는 주요 전략적 차원을 규명하고 이러한 전략적 차원에 의해 전략군을 도출할 것이다.

이에 따라 본 연구에서는 전략군을 "한 산업내에서 유사한 제품/시장 영역과 유사한 자원배분형태에 의해 경쟁하는 기업들의 집합"으로 정의하고 전략 변수는 제품/시장영역과 자원배분유형이라는 두 차원에 의해 도출하였다.

이론적으로 이들 두 차원에 대해 각각 많은 전략변수들이 포함될 수 있다. 그러나 많은 전략변수들을 그 중요성 여부에 관계없이 전략의 척도로 포함시키는 것은 실증적 전략유형의 도출에 많은 문제가 나타날 수 있다. 특히 본 연구와 같이 군집분석을 적용하는 경우 변수의 선택에 따라 그 결과가 판이하게 달라지므로 적절한 변수의 선택은 매우 중요한 문제이다.

따라서 본 연구에서는 전략적 차원에 대한 이론적 바탕에 근거하고, 정보기기 산업에 대한 심층적인 연구를 토대로 동 산업에서 경쟁행태를 결정짓는 중요한 전략변수들을 도출하였다. 이처럼 전략유형을 도출하는데 있어서 이론에 바탕을 둔 연역적 접근과 산업분석에 의한 귀납적 접근을 동시에 고려하는 방법은 한 산업을 대상으로 하는 연구에 있어서 보다 타당한 연구접근방법이다.

본 연구에서 사용된 전략변수는 모두 네 가지이다. 제품/시장 영역에 대한 변수로서는 제품/시장 영역의 수와 제품의 해외의존 정도[1]의 두 차원이다. 또한 자원동원을 나타내는 변수로서는 기술력과 마아케팅이 주요한 경쟁방법으로 생각되므로, 이를 대표할 수 있는 지표로서 연구개발비 비중과 광고선전비 비중을 선택하였다. 각 변수는 1988년 부터 1990년 까지의 3년간의 평균치에 의해 측정되었다.

1) 제품의 해외의존 정도 = 제품 및 기술도입 모델 수 / 총 모델 수
= 1 − (자체개발 모델 수 / 총 모델 수)

2) 기업능력

자원기준이론에서는 기업의 내부자원 혹은 내적 능력을 중요시하고 있지만 그 용어 및 개념에 있어서는 아직 일치된 견해가 없으며 핵심개념인 자원(resource), 자산(asset) 및 능력(skill) 등은 연구자에 따라 개념 정의 및 사용범주에 차이가 있다.

Reed and DeFillippi(1990)는 기업능력에 대한 여러 정의들을 통합하여, 기업능력을 "어떤 기업이 소유하고 있는 특별한 자원과 능력의 집합이며 동시에 이러한 자원과 능력을 이용하는 특별한 방식"으로 정의하였다. 이는 기업능력이 자원 뿐만 아니라 자원을 활용하는 조직내에서의 과정도 포함하는 것으로 보는 견해로서 기업능력을 이원적인 개념으로 파악한다는 점에서 포괄적인 정의라고 생각된다.

자원 혹은 기업능력의 정의에 대한 기존 연구의 공통적인 관점은 첫째, 경쟁자와의 상대적 비교를 통해 기업능력을 정의하며 둘째, 기업이 통제가능한 모든 종류의 유, 무형의 자산과 능력을 포함하며 셋째, 기업능력은 시장에서 거래를 통해 획득하기 어려우며 또한 이의 축적을 위해서는 오랜 기간이나 많은 비용이 소요된다는 점이다. 따라서 본 연구에서는 내부능력을 "어떤 기업이 소유하고 있는 유·무형의 자원으로서 타 기업이 비교적 모방하기 어려운 것"으로 정의하고 이를 타 기업과의 상대적 비교에 의해 평가하기로 한다.

한편, 내부능력의 측정장법에 대해서 아직까지 연구자들간에 견해가 일치하지 못하고 있다. 이는 전략이나 환경과 같은 변수에 비해 실증적으로 덜 연구되었으며 또한 기업능력중 어느 특정부문에만 초점을 두고 있는 연구들도 많이 있기 때문이기도 하다. 사실상 많은 연구에서 기업능력을 측정하지 않았던 것은 특히 사업부 수준의 연구에 있어서 전략에 대한 척도와 기업능력에 대한 척도가 중복되는 측면을 보이고 있기 때문이다.

그러나 전략과 기업능력은 그 개념이 다른 것처럼 그 척도에 있어서도 명확히 구별되어야 한다. 기존의 여러 연구에서는 전략의 핵심적 차원으로 자원동원(resource deployments)과 기업능력을 나타내는 자원능력(resource capability)간에 엄밀한 구분이 결여되어 혼동이 초래되고 있다. 그러나 전략에서의 자원동원 차원은 어떤 전략적 투자인 반면 기업능력은 일정기간에 걸쳐 일관된 전략적 투자에 의해 나타나는 어떤 축적된 결과인 것이다. 이러한 의미에서 전략은 순간적으로 조정이 가능한 flow인 반면 기업능력은 이러한 flow가 오랫동안 이루어진 결과로서 나타나는 stock으로 파악할 수 있다(Dierickx and Cool, 1989).

이러한 내부능력을 파악하기 위해서는 내부능력을 몇 가지 기준에 의해 분류하는 것이 필

요하다. 내부능력의 분류방법에 대해서도 아직 일치된 견해는 없으나 기존의 실증적 연구들(Snow and Hrebiniak, 1980; Hitt and Ireland, 1985)은 대체로 내부능력을 각 기능부문별로 평가하였다.

본 연구에서도 기존의 실증적 연구들과 같이 내부능력을 각 기능부문별로 파악하기로 한다. 왜냐하면 이론적인 측면에서 제시된 여러가지 분류들(Collis, 1991; Chatterjee and Wernerfelt, 1991; Barney, 1991 등등)은 대체로 개념이 추상적이어서 조작화가 곤란할 뿐만 아니라 기업이 가지는 내부능력의 몇몇 측면에만 초점을 두고 있기 때문에 포괄적이지 못하다. 이에 비해 기능부문별 접근방법은 개념적으로 명확할 뿐만 아니라 조직의 주요 기능부문들을 모두 포함시킴으로써 내부능력을 포괄적으로 파악할 수 있는 장점이 있다.

따라서 본 연구에서는 내부능력을 조직의 주요 기능부문인 생산, 마아케팅, 재무 및 연구개발 부문으로 나누어 분석하기로 한다. 또한 여러 연구에서 중시되고 있는 인적 자원도 이들 각 기능부문의 범주내에서 파악된다.

3) 성과

본 연구에서는 회계자료에 의해 나타난 수익성과 성장성의 두 측면에서 성과를 파악한다. 수익성과 성장성을 나타내는 지표로는 여러가지가 있을 수 있으나, 수익성의 지표로서는 기업의 경영활동에 투하운용된 총자본의 수익창출 정도를 반영해주는 총자산 경상이익률을 선택하였다. 또한 성장성은 기업의 신장세를 판단하는 대표적 지표인 매출액 증가율에 의해 측정한다. 이들 지표는 '88년에서 '90년 까지의 3년간의 자료를 토대로 측정되었다.

2. 표본의 추출과 자료의 수집

1) 표본의 추출과 특성

본 연구의 대상은 정보기기 산업으로서 컴퓨터 본체 및 주변기기 관련 업체들을 그 대상으로 하고 있다. 전자공업연감의 관련업체 현황과 컴퓨터마인드의 정보산업 관련 기업을 바탕으로 조사한 결과, 1990년을 기준으로 약 100개의 기업을 모집단으로 선정하였다. 이 모집단 중 경인지역의 기업을 중심으로 하고 1987년 이전에 설립된 기업만을 선택하였다. 또한 종업원 수를 기준으로 기업의 규모가 골고루 분포되도록 표본을 추출하였다. 본 연구에 사용된

40개의 표본기업들의 규모 분포는 〈표 2〉와 같다.

〈표 2〉 표본기업들의 규모(종업원 수) 분포

종 업 원 수	표본기업의 수
49인 이하	8
50 - 99인	5
100 - 299인	8
300 - 499인	5
500 - 999인	5
1000인 이상	9
계	40

2) 자료의 수집

자료의 수집은 최고경영자 또는 사업부의 경우 사업부문의 장을 대상으로 하여 면접(interview)과 설문조사를 통한 현장조사(field survey)에 의존하였다.

설문조사에 의해 수집되지 못한 자료는 회사연감(매일경제신문사, 1989, 1990, 1991), 컴퓨터마인드(민컴, 1989, 1990), 한국기술연구소총람(한국산업기술진흥협회, 1989) 등의 이차자료에 의해 보완하였다.

Ⅵ. 연구 결과

1. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증

1) 신뢰성 검증

본 연구에서는 Cronbach's alpha에 의해 내부능력 척도의 신뢰성을 평가하였으며, 그 결과는 〈표 3〉과 같다.

〈표 3〉 내부능력척도의 신뢰성 검증

변 수	초기항목수	최종항목수	Cronbach's alpha 계수
기술능력	4	4 (3)	0.8099(0.8323)
재무능력	4	4	0.8501
마아케팅능력	4	4 (3)	0.7372(0.6872)
생산능력	4	4	0.8530

주) 괄호는 척도의 타당성까지 평가한 후 최종적으로 연구에 사용된 항목의 수와 그 신뢰성 계수임.

모든 상황에 적용가능한 신뢰성수준을 규정하는 것은 어렵지만, 널리 사용되고 있는 측정도구에 대해서는 일반적으로 0.8 이상의 Cronbach's alpha 계수가 요구된다. 그러나 조직을 분석수준으로 하는 경우에는 0.6 이상이면 측정도구의 신뢰성에는 별문제가 없는 것으로 제시되고 있다(Van de Ven and Ferry, 1980). 그러므로 본 연구에서 사용된 내부능력에 대한 척도는 신뢰할만 하다고 하겠다.

2) 타당성 검증

개념 타당성(construct validity)을 평가하는 방법으로서는 다속성-다측정 행렬법(multitrait-multimethod matrix : MTMM matrix)이 추천되고 있으나(Kerlinger, 1986) 이 방법은 두 가지 이상의 상이한 측정방법이 필요하기 때문에 현실적으로 그 적용에 난점이 있다. 그러므로 본 연구에서는 요인분석에 의해 내부능력 변수의 개념 타당성을 평가하였다.

한편, 요인분석을 하기 위해서는 표본 수에 대한 가정이 충족되어야 한다. 즉 요인분석에는 표본의 수가 50개 이상이어야 하며 또한 요인분석에 사용되는 항목수의 4-5 배가 되어야 요인의 안정성이 확보될 수 있다(Hair et al., 1979). 그러나 본 연구에서는 표본의 수가 40개이며 내부능력에 대한 항목수가 16 개임을 감안할때 위의 요건을 충족하지 못하고 있다. 이 경우 요인분석 결과의 안정성 여부에 의문이 제기될 수 있다.

따라서 요인분석 결과의 안정성을 검증하기 위하여 한 개의 표본을 임의로 제거하고 나머지 39개의 표본을 대상으로 요인분석을 실행하는 방법을 사용하여 총 10회의 요인분석을 실시하였다. 이러한 방법은 표본수가 적은 경우 요인분석 결과의 안정성을 검토하기 위한 방법으로 사용되고 있다(Lewis and Thomas, 1990). 그 결과 10회 모두 원래의 요인분석 결과와

동일하게 동일요인에 동일항목이 유의한 요인적재치를 나타내었다. 따라서 본 연구의 표본은 내부능력의 요인분석에 별 무리가 없는 것으로 간주된다.

〈표 4〉에서 보는 것처럼 생산능력과 재무능력은 원래의 문항이 모두 유의한 요인부하량을 보였으나, 기술능력과 마아케팅능력의 경우는 각각 1개의 문항이 낮은 요인부하량을 보임으로써 탈락되었다. 전반적으로 내부능력의 하위차원으로서 제시된 생산능력, 재무능력, 기술능력 및 마아케팅능력에 대한 설문문항이 요인분석결과에 의해 뚜렷이 뒷받침됨으로써, 본 연구에서 사용된 내부능력에 대한 측정도구의 타당성이 입증되었다.

〈표 4〉 내부능력변수의 타당성 검증(요인분석)

요인 / 항목	요인 Ⅰ (생산능력)	요인 Ⅱ (재무능력)	요인 Ⅲ (기술능력)	요인 Ⅳ (마케팅능력)
생산규모	0.85	0.18	0.03	−0.07
생산설비의 효율성	0.80	0.29	0.19	0.06
생산원가	0.76	−0.20	0.22	0.11
생산인력의 능력	0.75	0.23	0.29	0.23
담보제공능력	0.26	0.89	0.11	−0.05
금융기관의 신뢰도	−0.05	0.82	0.26	0.18
자금조달능력	0.22	0.80	−0.04	0.21
재무구조상태	0.25	0.54	0.14	0.48
독특한 기술이나 노하우의 보유	0.23	−0.02	0.82	0.13
기술도입 및 흡수능력	0.42	0.12	0.75	−0.07
전문기술인력	−0.12	0.34	0.73	0.43
제품이미지	0.08	−0.06	0.09	0.86
광고 및 판촉활동	0.02	0.36	0.08	0.74
판매대리점의 수	0.37	0.31	0.16	0.46
아이겐 값	6.55	2.24	1.64	1.36
설명분산	41%	14%	10%	8%
누적분산	41%	55%	65%	73%

2. 전략군의 도출

본 연구의 가설을 검증하기 위해서는 먼저 전략군의 도출이 필요하다. 이를 위해 군집분석(cluster analysis)을 시행하였다.

군집화 방법은 계층적 합산 방법(hierarchical agglomerative method) 중 보다 견고한 고집을 도출해주는 공간확장법(space-dilating method)으로서 (Aidenderfer and Blashfield, 1984), 완전결합방법(complete linkage method)보다 우수한 것으로 평가되는 (Anderberg, 1973) 최소자승오차방법(Ward's method)을 사용하였다.

또한 Ward 방법은 군집분석을 적용한 실증적 연구결과의 비교에서도 계층적 군집화방법 중에서는 가장 우수한 것으로 나타났으며(Punj and Stewart, 1983) 특히, 군집간에 중복이 있는 경우 가장 유용한 방법으로 알려져 있다(Bayne et al., 1980).

군집분석에 의해 도출된 전략군과 이에 대한 유의성 검증 결과는 〈표 4〉와 같다.

〈표 4〉 전략군의 도출과 유의성 검증

전략군 전략적 차원	Ⅰ (n=5)	Ⅱ (n=13)	Ⅲ (n=11)	Ⅳ (n=11)	계 (n=40)	분산분석	다변수 분산분석
연구개발비비중(%)	19.40	3.79	2.47	7.24	6.33	40.7145 (p=.00)	Pillais=2.24 F=25.90 (p=0.00)
던칸검증	Ⅰ	Ⅳ	Ⅱ		Ⅲ		
제품라인의 수(개)	2.20	3.15	5.36	10.09	5.55	31.1384 (p=.00)	
던칸검증	Ⅳ	Ⅲ	Ⅱ		Ⅰ		
광고선전비비중(%)	0.40	0.83	1.17	1.45	1.04	4.0361 (p=.01)	
던칸검증	Ⅳ	Ⅲ	Ⅱ		Ⅰ		
제품개발의 해외의존성(%)	13.60	17.46	93.36	39.72	43.97	48.2951 (p=.00)	
던칸검증	Ⅲ	Ⅳ	Ⅱ		Ⅰ		

* 전략군 Ⅰ : 기술집약형 전략군　　전략군 Ⅱ : 진퇴양난형 전략군
전략군 Ⅲ : 해외의존형 전략군　　전략군 Ⅳ : 시장지배형 전략군

3. 가설의 검증

1) 전략군과 성과

전략군들간에 체계적인 성과차이가 존재하지 않는다는 가설 1을 검증하기 위하여 다변수 분산분석과 분산분석을 실시하였으며 그 결과는 〈표 5〉 및 〈표 6〉과 같다.

〈표 5〉 전략군간의 종합성과 *의 비교(MANOVA)

성과차원	Pillais	F	유의수준
종합성과	0.227	1.537	0.178

* : 여기서 종합성과란 총자산 경상이익률과 매출액 성장률의 결합분포를 의미함.

〈표 6〉 전략군간의 개별성과지표의 비교

전략군 / 성과차원	기술 집약형	진퇴 양난형	해외 의존형	시장 지배형	계	분산분석	
						F	유의수준
성장률	0.697	0.371	0.581	0.364	0.467	1.684	0.188
수익률	0.105	0.020	0.066	0.039	0.049	2.827	0.052

〈표 5〉와 〈표 6〉에 제시한 것처럼, 매출액성장률과 총자산 경상이익률에 있어서 전략군간에는 유의한 성과 차이가 발견되지 않았다. 이는 기업성과를 규명하기 위해서는 다른 중요한 요인이나 혹은 전략과 다른 변수(환경, 기업의 내부특성)와의 상황적 관계가 고려되어야 함을 시사하는 것이다.

그러나 그 결과가 비록 유의하지는 않지만 전략군간의 성과 차이에 대한 어떤 일반적인 유형이 포착된다. 즉 매출액성장률과 총자산 경상이익률의 수준에 있어서 기술집약형 전략군과 해외의존형 전략군이 비교적 높게 나타났으며 시장지배형 전략군과 진퇴양난형 전략군은 낮은 성과수준을 보였다.

2) 동일 전략군내 기업간의 성과 차이 분석

가설 1에 대한 연구결과에서 알 수 있는 것처럼 전략군간에는 유의한 성과차이가 나타나지 않았다. 그 이유중의 하나로서 동일전략군내에서도 기업간에 성과가 다를 것이라는 점을 가설 2는 제시하고 있다.

분산분석에 앞서 분산의 동질성 검증 결과(variance-homogeneity test)가 〈표 7〉에 제시되어 있다.[2].

〈표 7〉 성과 변수에 대한 분산의 동질성 검증(전략군 소속 기업간)

전략군	Bartlett－Box F(F의 유의수준)	
	매출액성장률의 표준편차	경상이익률의 표준편차
기술집약형	1.791* (0.133)**	2.781 (0.029)
진퇴양난형	1.454 (0.139)	1.928 (0.029)
해외의존형	1.102 (0.359)	2.130 (0.022)
시장지배형	2.047 (0.028)	1.297 (0.230)

* : F 값 ** : 유의수준

〈표 7〉에서 제시된 것처럼 각 전략군내 기업들간에 성과 변수의 분산이 동일하지 않으므로 가설 2를 검증하기 위하여 비모수 분산분석 기법인 Kruskal-Wallis 검증을 실시하였다.

〈표 8〉 동일 전략군내 기업간의 성과수준의 비교(Kruskal－Wallis test)

전략군	매출액성장률		경상이익률	
	X^2	유의수준	X^2	유의수준
기술집약형	2.433	0.657	11.967	0.018
진퇴양난형	20.730	0.046	26.790	0.008
해외의존형	17.112	0.072	27.690	0.002
시장지배형	14.599	0.147	21.811	0.016

* : $P < 0.05$

2) 분석에는 3년간의 성과 지표가 사용되었다.

〈표 8〉에 나타난 것처럼 성과 지표를 경상이익률로 택할 경우 모든 전략군에서 기업간에 유의한 성과차이가 발견되었다. 한편 매출액 성장률에 있어서는 진퇴양난형 전략군에서는 기업간에 유의한 차이가 발견되었으며 해외의존형 전략군에서도 어느 정도 유의한 차이가 나타났다. 그러므로 전반적으로 동일전략군내 기업간에도 성과에 차이가 있다는 가설 2는 대체로 지지되었다.

3) 내부능력과 성과

(1) 자원군의 도출

가설 3은 자원기준관점의 바탕하에 전략보다는 개별기업의 내부능력이 기업의 성과에 중요한 영향을 미친다는 점을 제시하고 있다. 기업의 내부능력을 나타내는 네 차원은 상호관련되어 있으며 특히 이러한 네 차원은 성과에 독립적으로 영향을 미치는 것이 아니라 상호관련하에 성과에 영향을 미친다는 사실이 이론적 고찰에서 논의되었다. 그러므로 내부능력이 성과에 미치는 영향을 규명하기 위해서는 각 차원별로 분리하여 성과와의 관계를 살펴보는 환원론적 접근법보다는 각 차원들의 복합적인 구성형태(configurations)를 포착하는 총체적 접근법이 필요하다.

따라서 본 연구에서는 군집분석에 의해 자원군(resource group)을 도출하고 각 자원군에 따른 성과차이를 파악하기로 한다. 자원군의 도출에 사용된 군집분석의 방법은 앞서 제시한 전략군이 도출방법과 동일하다. 군집분석 결과 5개의 자원군이 도출되었으며 다변수 분산분석과 분산분석에 의해 그 분류의 타당성을 검증하였다. 이는 〈표 9〉에 제시되어 있다.

〈표 9〉에서 보는 것처럼 군집분석에 의해 도출된 5개의 자원군은 다변수 분산분석과 분산분석의 결과에 의해 그 분류의 타당성이 입증되었다.

〈표 9〉 자원군의 도출과 유의성검증

자원군 / 내부능력차원	Ⅰ (n=4)	Ⅱ (n=10)	Ⅲ (n=8)	Ⅳ (n=12)	Ⅴ (n=6)	계 (n=40)	분산분석 (F)	다변수 분산분석
기술능력	2.33	3.77	3.58	2.50	4.28	3.20	20.841 (p=0.000)	Pillais=2.17 F=10.430 P=0.000
던칸검증	Ⅴ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	Ⅰ			
재무능력	2.69	2.75	4.00	3.54	4.79	3.54	22.991 (p=0.000)	
던칸검증	Ⅴ	Ⅲ	Ⅳ	Ⅱ	Ⅰ			
마아케팅능력	3.33	2.80	2.92	2.78	4.33	3.10	10.950 (p=0.000)	
던칸검증	Ⅴ	Ⅰ	Ⅲ	Ⅱ	Ⅳ			
생산능력	1.81	3.33	3.00	3.10	4.21	3.18	11.516 (p=0.000)	
던칸검증	Ⅴ	Ⅱ	Ⅳ	Ⅲ	Ⅰ			

주) 던칸검증에서 유의수준은 5%임

* 자원군 Ⅰ : 마아케팅 지향형　　자원군 Ⅱ : 생산중시형
  자원군 Ⅲ : 기술중시형　　자원군 Ⅳ : 취약형
  자원군 Ⅴ : 만능형

(2) 자원군과 성과

본 연구에서는 내부능력이 성과에 미치는 영향에 대한 가설 3을 검증하기 위해 다변수 분산분석과 분산분석을 실시하였으며 〈표 10〉 및 〈표 11〉에 나타난 것처럼 각 자원군에 따라 성과에 차이가 입증되었다.

〈표 10〉 자원군간의 종합성과의 비교(MANOVA)

성과차원	Pillais	F	유의수준
성과의 수준	0.397	2.164	0.041

〈표 11〉 자원군간의 성과비교

자원군 / 성과차원	마아케팅 지향형	생산 중시형	기술 중시형	취약형	만능형	계	분산분석	
							F	유의수준
성장율	0.969	0.347	0.527	0.408	0.373	0.467	2.817	0.039
수익률	0.104	0.013	0.069	0.032	0.078	0.049	2.579	0.054

내부능력과 성과의 관계를 자세히 분석하기 위하여 자원군간의 성과수준을 각각 비교하기로 한다. 이를 위한 t검증의 결과는 〈표 12〉 및 〈표 13〉과 같다.

〈표 12〉 개별 자원군간의 성과 수준(매출액성장률)의 비교(t검증)

자원군	마아케팅 지향형(Ⅰ)	생산중시형 (Ⅱ)	기술중시형 (Ⅲ)	취약형 (Ⅳ)	만능형 (Ⅴ)
Ⅰ		0.046	0.309	0.218	0.197
Ⅱ			0.163	0.666	0.872
Ⅲ				0.235	0.106
Ⅳ					0.801
Ⅴ					

주) 표의 숫자는 t검증에 의한 유의수준임

* 구성형태 [Ⅰ] [Ⅲ Ⅳ Ⅴ] [Ⅱ]

〈표 13〉 개별 자원군간의 성과 수준(경상이익률)의 비교(t검증)

자원군	마아케팅 지향형(Ⅰ)	생산중시형 (Ⅱ)	기술중시형 (Ⅲ)	취약형 (Ⅳ)	만능형 (Ⅴ)
Ⅰ		0.026	0.275	0.076	0.320
Ⅱ			0.070	0.529	0.044
Ⅲ				0.224	0.716
Ⅳ					0.153
Ⅴ					

주) 표의 숫자는 t검증에 의한 유의수준임

* 구성형태 [Ⅰ] [Ⅴ Ⅲ Ⅳ] [Ⅱ]

〈표 12〉와 〈표 13〉을 자세히 분석해보면 흥미있는 결과가 도출된다. 매출액성장률과 경상이익률에 있어서 마아케팅지향형 자원군이 가장 성과가 높게 나타났다. 마아케팅지향형 자원군의 경우 마아케팅능력을 제외하고는 모든 내부능력에서 타 지원군에 비해 열세이다. 그럼에도 불구하고 이러한 결과가 나타난 것은 해외제품의 도입이나 부분적 개량에 의해 기술능력과 생산능력의 열세가 보완될 수 있다는 점을 제시해 주는 것이다. 이는 자산간결성(asset parsimony)이 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 입증해 주는 결과이다.

반면 생산중시형 자원군은 두가지 성과지표에 있어서 가장 높은 성과를 보였다. 이는 재무능력이 뒷받침되지 못하는 상황하에서 과도한 생산설비가 기업의 유연성(flexibility)을 저하시켜 환경변화에 대한 적응력을 떨어뜨린다는 점을 제시해 준다.

또한 내부능력의 모든 차원에서 절대적인 우세에 있는 만능형 자원군의 경우 중간정도의 성과를 보이고 있다. 이는 변화하는 시장환경하에서 내부능력상의 전반적인 우위가 오히려 기업의 효율성을 저하시킬 수도 있다는 점을 나타내준다. 그러므로 이러한 결과는 앞서 제시한 자산간결성의 중요성을 간접적으로 지지해 주는 것이라 하겠다.

Ⅶ. 토 의

1. 연구의 의의

본 연구의 주요 의의를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 기존 연구에서 많은 불일치와 논란이 야기되고 있는 전략군과 성과의 관계에 대한 체계적인 분석을 통해서 전략군간에 성과차이가 존재한다는 점을 검증함으로써 본 연구의 주장을 뒷받침하였다[3]. 즉 통계적인 측면에서 볼 때 동일 전략군내의 기업들간에 성과가 다르다면 이는 집단내 분산을 크게하여 결과적으로 집단간의 차이(전략군간의 성과차이)를 작게하는 효과를 가져오기 때문이다.

3) 본 연구에서 가설 1은 귀무가설의 형태로 되어있기 때문에 이에 대한 실증분석의 결과를 토대로 전략군간에 성과차이가 존재하지 않는다고 확정적으로 주장하기에는 무리가 따른다("do not reject"). 그러나 전략군내 기업들간의 성과차이를 규명한 가설 2의 검증 결과를 통해서 가설 1의 주장은 뒷받침되고 있다.

둘째, 최근 이론적인 관점에서 많은 논의가 이루어지고 있는 자원기준관점(resource-based view)의 이론적 타당성을 실증적으로 입증하였다. 기업의 내부능력을 구성형태적 접근법(configuration approach)에 의해 파악함으로써 내부능력을 구성하는 제 차원들간의 상호작용적 상승효과를 반영하였으며, 이러한 내부능력의 구성형태에 따라 기업들간에 성과차이가 존재한다는 사실을 발견함으로써 자원기준관점의 타당성을 실증적으로 뒷받침하였다.

특히 많은 연구자들이 암묵적으로 가정하고 있는 기업능력의 우위가 성과와 직결된다는 단순 논리에서 벗어나 상황에 따라 자산간결성이 보다 효과적일 수 있다는 점을 발견한것은 향후 자원기준관점의 발전과 이론의 전개 방향에 많은 시사점을 가진다.

셋째, 본 연구에서 도출된 네가지 전략군중에서 해외의존형 전략군의 경우 그 환경적 특성과 기업능력에 관계없이 대체로 성과가 높게 나타났다. 이는 기업간 제휴관계에 의해 환경의 영향을 흡수하거나 기업능력의 열세를 보완할 수 있다는 점을 시사하는 것이다. 특히 우리나라의 정보기기 산업과 같이 그 기술적 기반이 선진 외국의 기업에 비해 취약한 경우, 급변하는 환경에 효과적으로 적응하기 위해서는 마아케팅이나 생산 및 기술개발 등과 같은 분야에 있어서 선진 외국기업과의 제휴전략이 적어도 단기적으로는 매우 유용한 경쟁수단이 될 수 있다는 점을 시사해준다.[4]

더 나아가 직간접으로 외국기업과 다양한 관계를 형성하고 있는 우리나라 기업들의 전략을 적절히 파악하기 위해서는 본 연구에서 전략에 대한 하나의 척도로서 사용된 "제품의 해외의존성" 등과 같은 척도의 개발과 활용이 중요하다는 점을 제시해준다.

한편 본 연구는 위에서 제시한 것과 더불어 실천적인 면에서도 다음과 같은 의의를 가진다. 기업경영의 측면에 있어서 성공적인 기업의 전략을 모방하는것 보다는 오히려 내부능력의 축적을 통한 경쟁이 성공적인 기업 운영의 본질적인 요인이 된다는 사실을 지적해준다. 즉 기업의 경쟁전략은 단기적으로는 시장에서의 경쟁우위를 확보하는데 도움이 될 수 있지만 그것이 기업의 내부능력에 의해 뒷받침되지 못하면 이러한 경쟁우위는 지속될 수 없다.

반편 기업 특유의 내부능력은 여타 기업이 이를 모방하는데 많은 시간과 비용이 소요되며 그 결과도 불확실하기 때문에 지속적인 경쟁우위의 원천으로 작용할 수 있다. 그러므로 경영

4) 본 연구에서는 전략군간에 유의한 성과차이가 존재하지 않는 것으로 나타났기 때문에 이 부분의 논리는 통계학적 관점에서 문제가 있다. 그럼에도 불구하고 이를 제시하고 있는 것은 우리나라의 전략 연구에 유용한 시사점이 될 수 있다는 연구자의 판단에 의한 것이다.

자는 제품간의 경쟁이 아니라 내부능력의 획득을 위한 기업간의 경쟁이 보다 본질적인 요인임을 인식해야 한다. 특히 이러한 내부능력을 축적하는 과정에 있어서 개별 구성요인들간의 상호연계성을 명확히 인식해야 할 것이다.

2. 연구의 한계

본 연구는 다음과 같은 한계가 있다.

첫째, 본 연구는 자료 수집상의 난점과 수집된 자료의 신뢰성 문제로 말미암아 최종적으로 40개의 표본이 사용되었다. 따라서 통계적 방법의 활용에 많은 제약이 있었으며 연구결과의 해석에 있어서도 주의가 요구된다.

둘째, 본 연구는 환경, 전략 및 기업능력을 동일한 3년간의 평균치에 의해 측정하였다. 이는 이들 변수들이 이 기간동안 크게 변하지 않았다는 가정에 근거하고 있는 것이다. 특히 전략군을 도출하는데 있어서 산업내 기업들의 전략에 유의한 변화가 있었는지를 검증하고 기업들의 경쟁전략이 비교적 동질적인 안정적 전략기간(stable strategic time periods)을 규명하고 이에 의해 전략군을 도출하는 것이 보다 타당한 방법이다(Fiegenbaum and Thomas, 1990). 그러나 본 연구는 본질적으로 3년간의 자료에 의한 횡단적 연구이므로 이를 수용하지 못하였다.

셋째, 기업의 내부능력을 측정하는데 있어서 기능별 접근방법을 택하였기 때문에 기업의 전반적인 능력을 포함시키지 못했다. 특히 기업능력의 주요 차원으로 생각되는 최고경영자의 경영능력이나 조직관리능력은 측정상의 문제 및 개념적 불명확성으로 인해 연구에 반영되지 못하였다.

3. 앞으로의 연구방향

본 연구의 결과 및 한계를 토대로 하여 앞으로의 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 나타난 것처럼 전략군 연구에 있어서 단순히 전략군과 성과의 관계를 규명하는 연구는 이론적으로나 실질적으로 별 의미가 없다고 보여진다. 그러나 이는 전략군 연구가 의미가 없다는 뜻으로 해석되어서는 안된다. 즉 전략군 연구는 한 산업내 기업들간의 경

쟁유형을 밝혀주며 기업군 수준에서의 분석을 가능케함으로써 전략에 대한 이론구축에 많은 기여를 할 수 있다.

그리고 종단적 연구(longitudinal study)를 통해서 전략군의 생성과 이동경로를 포착하고 그 원인을 규명함으로써 산업내 경쟁행태의 변화과정과 관련 변수의 동태적 관계를 이해하고 산업의 진화과정을 파악하는데 많은 시사점을 제공해 줄 수 있다. 또한 이러한 결과는 이론적인 관점에서 많은 논의가 있어 왔던 환경결정론이나 전략적 선택이론 혹은 조직군 생태학이론 및 공동체 생태학이론 등의 주제를 실증적으로 검증가능하게 해줄 수 있으며, 이를 통해 전략군과 성과의 관계에 대한 통시적 이해도 가능하게 될 수 있다.

한편 전략군 이론의 핵심적인 개념인 이동장벽에 대해서도 종단적 연구를 통해 실제 어떠한 요인이 이동장벽으로 작용하며 이러한 이동장벽은 전략군과 어떤 관계에 있으며 또한 이동장벽은 기업의 성과에 어떤 영향을 미치는가 하는 문제에 대해서도 규명이 가능하다.

이처럼 전략군의 동태적 변화에 대한 포괄적인 고찰과 그 원인을 규명하는 작업은 전략군 개념에 대한 폭넓은 이해와 아울러 그 이론적, 실천적 유용성을 제고시켜 준다는 점에서 종단적 연구는 그 현실적 어려움에도 불구하고 전략군 연구의 주요 과제가 된다. 결론적으로 전략군에 대한 연구는 그 연구 주제의 전환이 요구된다.

둘째, 최근 제기되고 있는 자원기준관점이 기업 혹은 전략에 대한 하나의 이론적 체계로서 정립되기 위해서는 현재 연구자들간에 다소의 차이를 보이고 있는 자원의 개념에 대한 보다 엄밀한 정의와 기업능력의 분석체계에 대한 합의가 선행되어야 한다. 또한 유사한 제품/시장 부문에서 경쟁하는 기업들간에 내부능력이 다른 원인과 기업의 자원축적과정에 대한 보다 구체적인 연구가 있어야 할 것이다. 이러한 이론적 작업이 선행된 후 기업능력과 전략 등과 같은 타 변수와의 관계를 규명하는 작업이 필요함은 물론이다.

한편 실증적 연구를 통해 자원기준관점의 타당성을 밝히기 위해서는 연구자들마다 차이가 있는 기업능력에 대한 명확한 정의와 아울러 타당한 척도의 개발이 요구된다. 기업능력의 척도로서는 경영자의 평가와 같은 주관적 척도와 기업의 물리적 자산이나 재무제표를 준거기준으로 활용하는 객관적 척도가 상호 보완적인 측면이 있는 만큼 이에 대해서 보다 구체적인 논의가 필요하다.

셋째, 변수들간의 관계를 규명하거나 기업경영에 실제적인 시사점을 제공하기 위해서는 대체로 성과 변수가 주요 종속변수가 된다. 그러나 연구에 있어서 성과 변수가 차지하는 중요성

에 비해 이에 대한 연구자들의 관심은 규범적인 수준에 머무르고 있다. 이는 실증적 연구를 통한 이론의 발전이나 연구결과의 비교에 있어서도 많은 문제를 초래할 수 있다.

일반적으로 알려진 바와 같이 기업의 목표는 기업의 성장단계에 따라서도 달라지며 최고경영자의 성향이나 전략 등과 같은 개별 기업의 특성이나 산업의 특성에 따라서도 얼마든지 다를수 있다. 그러므로 향후의 연구에서는 연구대상산업의 특성과 함께 개별 기업의 특성을 적절히 반영할 수 있는 성과 지표의 개발에 많은 관심과 노력이 이루어져야 할 것이다.

참 고 문 헌

(1) 國文著書 및 論文

김영배, 「전략군 유형에 따른 환경, 조직구조 및 기술혁신 형태 : 통합적 상황모형」, 박사학위논문, 한국과학기술원, 서울, 1986.

매일경제신문사, 「회사연감」, 1988, 1989, 1990, 1991.

이장우, 「컴퓨터산업의 환경변화에 따른 전략, 조직구조 및 기업성과에 대한 종단적 연구」, 박사학위논문, 한국과학기술원, 1988.

민컴, 「컴퓨터마인드」, 1990, 199.

한국산업기술진흥협회, 「한국기술연구소총람」, 1989.

허문구, "전략군 연구의 비판적 고찰", 「경영학 연구」, 한국경영학회, 제20권, 제1호, 1990, pp.259－304.

(2) 英文著書 및 論文

Aaker, David A., "Managing Assets and Skills : The Key to a Sustainable Competitive Advantage", *California Management Review*, Vol.32, Winter, 1989, pp. 91－106.

Aldenderfer, Mark S. and Roger K. Blashfield, *Cluster Analysis*, Sage, Beverly Hills, CA, 1984.

Anderberg, Michael, *Cluster Analysis for Applications*, Academic Press, New

York, 1973.

Andrew, Kenneth R., *The Concept of Corporate Strategy*, 2nd ed., Dow Jones-Irwin, New York, 1980.

Ansoff, Igor, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, 1965.

Bailey, Elizabeth E. and Jeffrey R. Williams, "Sources of Economic Rent in the Deregulated Airline Industry", *Journal of Law and Economics*, Vol.31, April, 1988, pp.173-202.

Barney, Jay B., "Organizational Culture : Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, 1986, pp.656-665.

_____, "Returns to Bidding Firms in Mergers and Acquisitions : Reconsidering the Relatedness Hypothesis", *Strategic Mangement Journal*, Vol.9, Special Issue, 1988, pp.71-78.

_____, "Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage : A Comment", *Management Science*, Vol.35, No.12, 1989, pp.1511-1513.

_____, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, No.1, 1991, pp.99-120.

Barney, Jay B. and William Ouchi (eds.), *Organizational Economics : Toward a New Paradigm for Studying and Understanding Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1986.

Bartlett, Christopher A. and Sumantra Ghosal, "Global Strategic Management : Impact on the New Frontiers of Strategy Research", *Strategic Management Journal*, 12, Special Issue(Summer), 1991, pp.5-16.

Bayne, R., J. Beauchampj, C. Begovich and V. Kane, "Monte Carlo Comparisons of Selected Clustering Procedures", *Pattern Recognition*, Vol.12, 1980, pp.51-62.

Boschken, Herman L., "Strategy and Structure : Reconceiving the Relationship", *Journal of Management*, Vol.16, No.1, 1990, pp.135-150.

Buzzell, Robert D. and Bradley T. Gale, *The PIMS Principles*, Free Press, New York, 1987.

Castanias, Richard P. and Constance E. Helfat, "Managerial Resource and Rents", *Journal of Management*, Vol.17, No.1, 1991, pp.155－171.

Caves, Richard E., "Economic Analysis and the Quest for Competitive Advantage", *American Economic Review*, Vol.74, May, 1984, pp.127－132.

_____, *Multinational Enterprise and Econmic Analysis, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1982.*

Caves, Richard E and Michael E. Porter, "From Entry Barriers to Mobility Barriers : Conjectual Decisions and Contrived Deterrence to New Competition", *Quarterly Journal of Economics*, Vol.91, May, 1977, pp.241－262.

Caves, Richard E. and Thomas Pugel, *Intra－industry Differences in Conduct and Performance: Viable Strategies in U.S. Manufacturing Industries*, Monograph, New York University, New York, 1980.

Chatterjee, Sayan and Birger Wernerfelt, "The Link between Resources and Types of Diversification", *Strategic Mangement Journal*, Vol.12, No.1, 1991, pp.33－48.

Collis, David J., "A Resource－Based Analysis of Global Competition : The Case of the Bearings Industry", *Strategic Management Journal*, Vol.12, Special Issue(Summer), 1991, pp.49－68.

Conant, Jeffrey S., Michael P. Mokwa and P. Rajan Varadarajan, "Strategic Types, Distinctive Marketing Competences and Organizational Performance : A Multiple Measure－Based Study", *Stragegic Management Journal*, Vol.11, 1990, pp. 365－383.

Conner, Kathleen R., "A Historical Comparison of Resource Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics : Do We have a New Theory of the Firm?", *Journal of Management*, Vol.17, No.1, 1991, pp.121－154.

Cool, Karel O., *Strategic Group Formation and Strategic Group Shifts: A Longitudinal Analysis of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963－1982.* Unpublished Doctoral Dissertation, Purdue University, 1985.

Cool, Karel O. and Dan E. Schendel, "Performance Differences Among Strategic Group

Members", *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.3, 1988, pp.207-223.

_____, "Strategic Group Formation and Performance : The Case of the U.S. Pharmacentical Industry, 1963-1982", *Management Science*, Vol.33, No.9, 1987, pp.1102-1124.

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.4, 1984, pp.467-488.

Dierickx, Ingemar and Karel Cool, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol.35, No.12, 1989, pp.1504-1511.

Drazin, Robert and Andrew H. Van de Ven, "Alternative Forms of Fit in Contingency Theory", *Administrative Science Quaterly*, Vol.30, 1985, pp.514-539.

Fiegenbaum, Avi and Howard Thomas, "Strategic Groups and Performance : The U.S. Insurance Industry, 1970-84", *Strategic Management Journal*, Vol.11, 1990, pp. 197-215.

Fiegenbaum, Avi and D. Sudharshan and Howard Thomas, "The Concept of Stable Strategic Time Periods in Strategic Group Research", *Managerial and Decision Economics*, Vol.8, 1988, pp.139-148.

Fiol, Marlene, "Managing Culture As a Competitive Resource : An Identity-based View of Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, 1, 1991, pp.191-211.

Frazier, Gary L. and Roy D. Howell, "Business Definition and Performance", *Journal of Maketing*, Vol.47, Spring, 1983, pp.59-67.

Ghemawat, Pankaj, *Commitment : The Dynamic Theory of Strategy*, Free Press, New York, 1991.

Ghosal, Sumantra and Christopher B. Bartlett, "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network", *Academy of Management Review*, Vol.15, 1990, pp. 603-625.

Grant, Robert M., "The Resource-based Theory of Competitive Advantage :

Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Vol.33, Spring, 1991, pp.114－135.

Grinyer, Peter H. and Peter McKierman, "The Determinants of Corporate Profitability in the UK Electrical Engeering Industry," *British Journal of Management*, Vol.2, 1991, pp.17－32.

Hair, Joseph F. Jr., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham and Berine J. Grablowsky, *Multivariate Data Analysis*, Petroleum Publishing Co., Tulsa, OK, 1979.

Hansen, Gray S. and Birger Wernerfelt, "Determinants of Firm Performance : The Relative Importance of Economic and Organizational Factors," *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.5, 1989, pp.399－411.

Harrigan, Kathryn Rudie, "An Application of Clustering for Strategic Group Analysis," *Strategic Management Journal*, Vol.6, No.1, 1985, pp.55－73.

_____, *Strategies for Declining Industries*, Lexington Books, Lexington, MA, 1980.

Harrison, Jerrey S., Michael A. Hitt, Robert E. Hoskisson and R. Duane Ireland, "Synergies and Post-Acquisition Performance : Differences versus Similarities in Resource Allocations," *Journal of Managenent*, Vol.17, No.1, 1991, pp.173－190.

Hatten, Kenneth J., *Strategic Models in the U.S. Brewing Industry*, Unpublished Doctoral Dissertation, Purdue University, 1974.

Hatten, Kenneth J. and Mary Louise Hatten, "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability," *Strategic Management Journal*, Vol.8, 1987, pp.329－342.

_____, "Some Empirical Insights for Strategic Marketers : The Case of Beer," in Howard Thomas and Davis Gardner(eds.), *Strategic Marketing and Management*, John Wiley, Chichester, 1985.

Hatten, Kenneth J. and Dan 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.

Hatten, Kenneth J., Dan E. Schendel and Arnold C. Cooper, "A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry : 1952－1971," *Academy of Management Journal*, Vol.21, No.4, 1978, pp.592－610.

Hawes, Jon M. and William F. Crittenden, "A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies," *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.3, 1984, pp.275－289.

Hergert, Michael, *The Incidence and Implications of Strategic Grouping in the U.S. Manufacturing Industries*, Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University, 1983.

Hill, Charles W. L., "Internal Capital Market Controls and Financial Performance in Multidivisional Firms," *Journal of Industrial Economics*, Vol.37, No.1, 1988, pp. 67－84.

Hitt, Michael A., Robert E. Hoskisson and R. Duane Ireland, "Mergers and Acquisitions and Managerial Commitment to Innovation in M-Form Firms," *Strategic Management Journal*, Vol.11, Special Issue, 1990, pp.29－47.

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

Hitt, Michael A. and R. Duane Ireland, "Relationship Among Corporate Level Distinctive Competencies, Diversification Strategy, Corporate Structure and Performance," *Journal of Management Studies*, Vol.23, No.4, 1986, pp.401－416.

Hitt, Michael A., R. Duane Ireland and K. A. Palia, "Industrial Firms' Grand Strategy and Functional Importance : Moderating Effects of Technology and Uncertainty," *Academy of Management Journal*, Vol.25, No.2, 1982, pp.265－298.

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

Hunt, Michael S., Competition in the Major Home Appliance Industry, Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University, 1972.

Itami, H., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1987.

Joyce, William F., John W. Slocum Jr. and M. Von Glinow, "Person-Situation Interaction : Competing Model of Fit," *Journal of Occupational Behavior*, Vol.3, 1982, 265－280.

Kerlinger, Fred N., *Foundations of Behavioral Research*, 3rd ed., Holt, Rinehart and Winston, New York, 1986.

Kim, Linsu and Yooncheol Lim, "Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidily Developing Country : A Taxonomic Approach," *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.4, 1988, pp.802－827.

Lawless, Michael W., Donald D. Bergh, and William 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.

Lewis, Pam and Howard Thomas, "The Linkage Between Strategy, Strategic Groups and Performance in the U.K. Retail Grocery Industry," *Strategic Management Journal* Vol.11, 1990, pp.385－397.

Lippman, S.A. and Richard P. Rumelt, "Uncertain Imitability : An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition," *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, 1982, pp.418－438.

Lubatkin, Michael, "Merger Strategies and Stockholder Value," *Strategic Management Journal*, Vol.8, No.1, 1987, pp.39－53.

McGee, John and Howard Thomas, "Strategic Groups : A Further Comment," *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.1, 1989, pp.105－107.

_____, "Strategic Groups : Theory, Research, and Taxonomy," *Strategic Management Journal*, Vol.7, No.2, 1986, pp.141－160.

McNamee, Patric and Marie McHugh, "Mapping Competitive Groups in the Clothing Industry," *Long Range Planning*, Vol.22, No.5, 1989, pp.89－97.

Mahoney, Joseph T. and J. Rajendran Pandian, "The Resource-Based View within The

Conversation of Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol.13, 1992, pp.363－380.

Mascarenhaa, Briance, "Strategic Group Dynamics," *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.2, 1989, pp.333－352.

Mascarenhas, Briance and David A. Aaker, "Mobility Barriers and Strategic Groups," *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.5, 1989, pp.475－485.

Miller, Danny, "The Role of Multivariate "Q-Techniques" in the Study of Organizations," *Academy of Management Review*, Vol.3, 1978, pp.515－531.

_____, "Toward a New Contingency Approach : The Search for Organizational Gestalts," *Journal of Management Studies*, Vol.18, No.1, 1981, pp. 1－26.

Miller, Danny and Peter H. Friesen, *Organizations : A Quantum View*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984.

Mintzberg, Henry and James A. Waters, "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal*, Vol.6, 1985, pp.257－272.

Newman, Howard H., *Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship : A Study with respect to the Chemical Process Industries*, Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University, 1973.

_____, "Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship," *Review of Economics and Statistics*, Vo.60, 1978, pp.417－427.

Nohria, Nitin and Carlos Garcia-Pont, "Global Strategic Linkages and Industry Structure," *Strategic Management Journal*, Vol.12, Special Issue, 1991, pp.105－124.

Oster, Sharon, "Intraindustry Structure and the Ease of Strategic Change," *Review of Economics and Statistics*, Vol.64, No.3, 1982, pp.376－384.

Penrose, Edith T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York, 1959.

Porter, Michael 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.

_____, "The Structure within Industries and Companies' Performance," *Review of Economics and Statistics*, Vo.61, No.2, 1979, pp.214－227.

_____, *Competitive Strategy*, Free Press, New York, NY, 1980.

Prahalad, C. K. and Gary Hammel, "The Core Competence and the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, 1990, pp.71－91.

Prahalad, C. K. and Richard A. Bettis, "The Dominant Logic : A New Linkage Between Diversity and Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.7, 1986, pp.485－501.

Primeaux, Walter J. Jr., "A Method for Determining Strategic Groups and Life Cycle Stages of an Industry," in Howard Thomas and David Gardner(eds.), *Strategic Marketing and Management*, John Wiley, Chichester, 1985.

Punj, Girish and David W. Stewart, "Cluster Analysis in Marketing Research : Review and Suggestions for Application," *Journal of Marketing Research*, Vol.20, 1983, pp.134－148.

Quinn, James Brian, *Strategies for Change : Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood, IL, 1980.

Ramsler, Martin, *Strategic Groups and Foreign Market Entry in Global Banking Competition*, Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University, 1982.

Reed, Richard and Robert J. DeFillippi, "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, Vol.15, No.1, 1990, pp.88－102.

Rumelt, Richard P., "Toward a Strategic Theory of the Firm," in Robert Boyden Lamb(ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984, pp.556－570.

_____, "How Huch Does Industry Matter?," *Strategic Management Journal*, Vol.12, 1991, pp.167－185.

Ryans, Adrian B. and Dick R. Witting, "Security Returns as a Basis for Estimating the Competitive Structure in an Industry" in Howard Thomas and Davis M. Gardner

(eds.), *Strategic Marketing and Management*, John Wiley, Chichester, 1985.

Salter, M. and W. Weinhold, *Diversification Through Acquisiton : Strategies for Creating Economic Value*, Free Press, New York, 1979.

Schendel, Dan E. and Richard Patton, "A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy," *Management Science*, Vol.24, 1978, pp.1611－1621.

Schmalensee, Richard., "Industrial Economics : An Overview," *Economic Journal*, Vol.98, Sep., 1988, pp.643－681.

Schweiger, David M. and William R. Sandberg, "The Utilization of Individual Capabilities in Group Approaches to Strategic Decision Making," *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.1, 1989, pp.31－43.

Selznick, Philip, *Leadership in Administration*, Harper & Raw, New York, 1957.

Singh, Harbir and Cynthia A. Montgomery, "Corporate Acquisition Strategies and Economic Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.8, No.3, 1987, pp. 377－386.

Smith, Clayton G. and Arnold C. Cooper, "Established Companies Diversifying into Young Industries : A Comparison of Firms with Different Levels of Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.1, 1988, pp.111－122.

Snow, Charles C. and Lawrence G. Hrebiniak, "Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, 1980, pp. 317－336.

Stalk, George, Philip Evans, and Lawrence E. Shulman, "Competing on Capabilities : The New Rules of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, Vol.70, No.2, 1992, pp.57－69.

Sudharshan, D., Howard Thomas and Avi Fiegenbaum, "Assessing Mobility Barriers in Dynamic Strategic Group Analysis," *Journal of Management Studies*, Vol.28, No.5, 1991, pp.429－438.

Tallman, Stephen B., "Strategic Management Models and Resource-Based Strategies Among MNEs in a Host Market," *Strategic Management Journal*, Vol.12, Special

Issue, 1991, pp.69－82.

Van de Ven, Andrew H., "Review of Aldrich's(1979) Book-Organization and Environments," *Administrative Science Quarterly*, Vol.23, 1979, pp.320－326.

Van de Ven, Andrew H. and Diane L. Ferry, *Measuring and Assessing Organizations*, John Wiley & Sons, New York, 1980.

Venkatraman, N., "The Concept of Fit in Strategy Research : Toward Verbal and Statisitcal Correspondence," *Academy of Management Review*, Vol.14, No.3, 1989, pp.423－444.

Vankatraman, N. and John E. Prescott, "Environment-Strategy Coalignment : An Empirical Test of Its Performance Implications," *Strategic Management Journal*, 11, No.1, 1990, pp.1－23.

Wernerfelt, Birger, "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2, 1984, pp.171－180.

Wernerfelt, Birger and Cynthia A.Montgomery, "Tobin's q and the Importance of Focus in Firm Performance," *American Economic Review*, Vol.78, 1988, pp.246－250.

Wilkins, Alan L., *Developing Corporate Character*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1989.

Winter, Sydney G., "Knowledge and Competence as Strategic Assets," in David J. Teece(ed.), *The Competitive Challenge*, Ballinger, Cambridge, MA, 1987, pp. 159－184.