

한국제조기업의 상황적합적 기업전략의 유형 분류에 관한 연구

임준철

삼성경제연구소 경영전략실 수석연구원

.....

본 연구는 선행연구문헌과 한국제조기업의 전략적 여건을 감안하여 기업이 합리적으로 선택할 수 있는 4가지의 전략유형을 외부적인 환경불확실성 정도와 내부적인 경영자의 혁신지향성의 정도로 분류하였다. 여기서는 이러한 환경불확실성과 혁신지향성의 두차원이 우리나라 제조기업들의 전략수립에 중요한 영향을 미치는 변수임을 확인하기 위하여 다양한 산업에 걸친 기업을 대상으로 실증연구를 수행하였으며, 분석결과 위의 4가지 전략유형의 기업들이 신제품개발 전략, 제품생산전략, 촉진전략, 가격전략, 그리고 기술도입전략 등의 세부 기업전략측면에서 유의한 차이점을 보이고 있음이 검증되었다. 그리고 상황적합적 전략유형의 검증을 위해 본 연구에서 설정한 4가지 전략유형별 특성가설과 일치하는 기업과 그렇지 않은 기업간 성과변수에 대한 유의한 차이도 확인하였다.

.....

I. 서 론

우리나라의 기업들은 이제 치열한 경쟁상황으로 변해가는 환경속에서 생존, 발전해 나가기 위해 과거와는 달리 좀 더 효율적이고 체계적인 경쟁과 전략적 경영방식을 선택하여 환경변화로 부터의 기회와 위협을 적절히 탐색하여 경쟁우위의 전략을 수립, 실행해야 한다. 전략적 경영은 이러한 환경변화에 기업이 계속해서 적응해 나가는 과정이라고 볼 수 있으며, 기업의 전략은 이러한 외부환경요인의 특성과 기업내부의 속성에 의해 다양하게 이루어지는 상황요인을 동시에 고려하고 그 관계를 구체적으로 규명함으로써 그 효율성을 추구할 수 있는 것이다. 이를 위해 지금까지의 많은 이론적, 실증적 연구들은 환경-전략, 전략-조직구조, 전략-조직-성과 등의 상황이론적 접근방법을 통한 검증연구를 해오고 있다.

그러나 이러한 상황적합적 접근방법은 환경, 규모, 기술이라고 하는 상황요인간, 그리고 환경, 기술, 규모→전략→조직구조, 과정→성과라고 하는 환경결정론적인 인과요인간 적합관계만을 중요시하고 있으며 여기에는 경영자의 전략적 선택성향이라는 개념이 보완되어야 한다. Child(1972)는 Chandler (1962)의 연구결과를 이용하여 조직구조에 경영자의 전략선택개념을 도입, 조직특성은 환경에 의해 스스로 결정되는 것이 아니라 조직내의 전략과 상황요인 조성자로서의 경영자 역할이 크게 작용하여 결정됨을 강조하고 있다.

이러한 면에서 본 연구에서는 우리나라의 제조기업들을 대상으로 이들이 사용하는 전략적 경영형태를 기업전략 측면에서 살펴보기 위해 기존연구에서 사용된 전략적 상황변수를 재검토하고, 전략유형을 구분함에 있어 환경요소 뿐만아니라 실제 이보다 더욱 높은 자율성을 가지고 있는 경영자의 의사결정경향 즉, 혁신지향성이라는 전략선택개념을 도입

하여 연구하고자 한다. 이를 통하여 기능주의적 시각을 가진 상황이론의 제약을 극복하고, 특히 우리나라와 같은 기업환경속의 전략을 규명하는데 중요한 기준이라고 볼 수 있는 경영자의 자율적인 전략형성에의 영향력도 동시에 분석될 수 있다고 본다.

본 연구는 모두 5장으로 구성되어 있으며, II장에서는 문헌연구와 전략유형별 개념설정, III장에서는 연구가설의 도출, 변수정의와 측정방법제시, IV장에서는 연구결과로 가설검증, 그리고 마지막으로 V장에서는 연구의 시사점과 한계점을 살펴보았다.

II. 상황적합적 전략유형의 개념설정

1. 상황적합적 전략유형의 연구추세

조직과 환경을 매개로 하여 경영자의 전략적 선택개념을 강조한 전략분야의 상황적합이론은 Child(1977)의 비판 이후에 발생했다. 그는 첫째, 경영자는 최적 이 아닌 수준의 성과에도 만족할 수 있으므로 스스로 자율성을 가지고 선택할 수 있는 전략적 대안이 다양하게 존재할 수 있으며, 둘째 조직은 환경으로부터 영향을 받을 뿐만 아니라 조직에 유리하게 환경을 조작, 통제할 수도 있고, 마지막으로, 경영자들의 전략적 선택은 객관적 환경특성과는 무관하게 주관적 지각환경을 기초로 이루어지므로 조직특성에 중대한 영향을 미친다는 것을 주장했다.(Robbins, 1983) 이러한 Child(1977)의 전략적 선택개념은 '성공한 기업의 조직구조는 대부분 전략과 일관성을 가지고 있다'라는 Chandler(1962)의 초기모형에 기초하고 있다. 그러나 Montanari(1978)는 Child의 전략적 선택모형이 몇가지의 제약이 있음을 제시하

고 확대이론(Expanded Theory)을 제안했다. 그는 전략적 선택의 개념을 조직의 내외부에서 발생하는 문제를 해결하기 위해 구조변화를 수행하는 의사결정자의 성향이라고 정의하고, Child가 다루지 않은 세부전략변수들, 즉 시장/제품확장기회, 환경탐사활동(scanning), 인적자원의 효율성, 사회적 책임 등을 모형에 추가하여 Child의 이론적 제약을 극복했다.

상황적합적 전략선택개념을 강조하는 또다른 연구로 Anderson과 Paine(1975)의 연구는 전략의 유효성이 경영자가 지각하는 환경불확실성과 그가 필요하다고 느끼는 변화추구의 정도에 따라 결정된다고 주장하고 있다. 즉, Anderson과 Paine의 전략모형은 기업의 전략수립이 내외부의 객관적 환경에 기초하여 이루어지기 보다는 경영자의 주관적 환경불확실성 지각정도와 이에 따라 인지된 변화의 필요성 정도에 기반을 두고 이루어져야 함을 제시하고 있다. 이와 마찬가지로 Miles와 Snow(1978)도 경영자는 조직의 환경적응과 이에 따른 조직의 내부 기능관리라고 하는 두가지 책임을 지고 있다고 전제하고 조직의 존속여부는 생산제품에 대한 시장영역문제(기업가적 문제)와 시장에서 활동하기 위한 기술문제(기술적 문제), 그리고 이러한 관리활동들을 조정하기 위한 조직구조문제(관리적 문제)를 경영자가 어떻게 인식하여 적합한 전략을 수행하는냐에 달려있다고 보고 있다.

이상의 상황적합적 전략유형연구를 포함하여 대부분의 전략유형연구들은 경영자의 전략적 선택을 강조하고 있다는 점에서 환경결정론적인 상황적합이론과는 크게 다른 특징이 있으나 결과적으로는 환경과 전략간의 적합이라는 것을 주요 문제로 하고 있고, 조직내외의 제요인을 고려해서 합리적으로 의사결정을 하는 경영자를 배경으로 하고 있다

는 점에서는 상당히 일치하고 있다. 이 중에서 비교적 많은 비교연구결과를 나오게 한 Miles와 Snow(1978)의 전략유형에 대한 연구는 전략유형의 개념적 실체를 이해시키는데 큰 공헌을 하고 있으며 아직도 이에 대해서는 전략개념의 조작화나 측정방법 등을 중심으로 관련 연구가 계속 증가되는 추세를 보이고 있다. 이러한 마일즈와 스노우의 전략유형을 기반으로 계속되고 있는 대표적 연구들은 아직도 다음과 같은 다양한 견해를 보이고 있다. 즉, Galbraith와 Schendel(1983)의 연구에서는 Miles와 Snow(1978)의 전략구분이 전략, 구조, 과정간 기능주의적 관계영역만을 다룬 유형론이라는데서 전략유형연구에는 포함시키지도 않고 있다(White, 1986). 또한 Nicholson, Lees 그리고 Brooks-Rooney(1990)의 연구에서는 Miles와 Snow(1978) 및 Minzberg(1980)가 제시한 이상적 전략인 분석형이 시장분석을 주요특성으로 하는 탐색형과 모방을 주요 특성으로 하는 방어형 전략의 합성체가 아님을 주장하고 이들을 합친 새로운 전략유형인 '복합형(hybrid)' 전략을 주장, 마일즈와 스노우(Miles & Snow)의 전략유형구분에 대한 수정모형을 제시하고 있다. 즉, 이들은 전략의 구성요인에 경영자의 혁신지향정도를 개입시켜 기업의 전략은 혁신지향성이 어느 정도인가에 따라 스스로 변화된다고 보고 있으며 바로 복합형 전략은 이러한 혁신의 영향력에 가장 민감하게 반응하는 전략유형이라고 규정하고 있다.

2. 개념적 전략유형의 설정

선행의 상황적합적 전략유형에 대한 문헌연구에서 우리는 몇가지의 시사점을 발견할 수 있다. 첫째, 조직전략의 결정요인으로 객관적 상황요인뿐만

아니라 경영자의 의사결정 경향을 주요 요인으로 보고 있다는 것, 둘째 상황적합이론이 가진 한계점인 기능주의와 환경결정론적 시각은 전략유형의 검증시 경영자의 전략적 선택개념을 도입함으로써 그 이론적 당위성을 지지받을 수 있다는 것, 그리고 셋째, 기존의 전략선택론들은 아직 일반화된 전략유형을 사용하지 않고 있고, 그 연구내용에 있어서도 조직특성과의 다양한 관계를 검증하지 않아 전략유형간 관계가 불명확하거나 추상적이라는 비판을 받을 소지가 있다는 것이다.

이러한 시사점을 중심으로 본 연구에서는 첫째, 전략과 조직특성간의 연구를 대표할 수 있는 몇 안되는 이론(Nicholson, *et al.* 1990)중의 하나인 Miles와 Snow(1978)의 전략유형이론이 환경요인과의 적합을 중시하는 상황적합(contingency)개념을 가지고 있다는 점(Child, 1984), 전략연구문헌에 폭넓게 사용되고 있는 일반적인 전략유형이론이라는 점, 폭넓고 다양한 조직과 산업에 걸쳐 적용가능한 전략유형이라는 점에서 이들의 개념적 전략유형을 기본으로 하고자 한다. 둘째, 전략수립의 전제조건이 상이하다면 이에 적합한 합리적 전략유형도 상이하다는 시각아래 외부환경조건 변수와 더불어 내부적인 특성변수로 경영자의 전략선택개념을 도입하고자 한다. 여기서 경영자는 對人관계와 관련된 역할, 정보의 창출과 분배와 관련된 역할, 그리고 의사결정과 관련된 역할을 통합적으로 수행하며, 이러한 역할수행시 자신의 개인적인 가치나 신념을 반영할 수 있다(Mintzberg, 1980). 따라서 본 연구는 Miles와 Snow(1978)의 전략유형을 기준으로 경영자의 전략적 선택개념을 반영하는 2차원적인 전략분류기준을 사용하고자 한다. 이러한 의미에서 Anderson과 Paine(1975)의 전략유형과 Montanari(1978)의 조직선택 확대모형

(Expanded Theory)을 적용할 수 있으나 전략의 분류학적 접근법이 가져다 주는 여러 가지의 이점(Hambrick & Lei, 1985)과 현실적 시사점을 고려하여 Anderson과 Paine(1975)의 개념적 틀을 이용하기로 한다. 이러한 개념에 따라 전략유형을 설정하면, 먼저 상황요인으로서 환경불확실성 차원과 경영자의 전략적 선택요인으로서 기업내부의 혁신지향성 차원의 2개 차원으로 요약되며, 이들 2개 차원의 결합으로 4개의 전략유형이 형성될 수 있다.

3. 전략유형별 특성

앞의 환경불확실성차원과 혁신지향성차원을 결합하여 전략을 4가지로 유형화하면 <그림 1>과 같으며 이에 따라 분류된 각 전략유형별 특성을 Miles와 Snow(1978)의 전략유형과 연계시켜 개념화하면 다음과 같다(Conant *et al.* 1990).

TYPE I : 환경특성이 동질적이고 안정적이라는 이점이 있어 일반적으로 변화를 회피하는 성향이 있으며, 동시에 고정적이고 명확한 시장활동영역에서 스스로의 사업기회를 한정하는 방어형 전략(defender)을 취한다. 이러한 방어형 전략은 한정된 시장영역에서 기존에 가지고 있던 자사의 특화된 제품강점을 누리려는 전략으로서 새로운 사업가

치의 탐색에는 4가지 전략유형 중 가장 소극적이다.

TYPE II : 새로운 미지의 환경을 탐색하기 위해서 변화를 추구해나가는 의식은 약하며, 주로 기업조직 내부의 관리시스템 등에 강한 변화를 줌으로써 혁신을 꾀하려는 특징이 있다. 따라서 여기서 적절한 전략유형은 내부지향형 전략(reactor)이라고 볼 수 있으며, 활동영역은 방어형 전략과 유사하게 한정된 영역으로 제한되어 있지만 기업내부조직에 있어서는 생산공정 효율화, 내부자원의 효율적 이용 등을 계속 추구한다.

TYPE III : 조직 스스로 변화하려는 의도가 거의 없기 때문에 환경불확실성에 대처하는 다양한 조직기능이 필요하다. 엄격한 시장포지셔닝에 비추어 상대적으로 안정성을 강점으로 하는 제품계열에 주력으로 하고 있으며 새로운 사업기회의 탐색에도 노력하는 편이다. 따라서 분석형 전략(analyzers)이 적절하다고 볼 수 있다. 분석형 전략은 변화지향성이 낮아 위험감수자(risk-taker)로서의 시장행동을 적극적으로 회피하며 대개 모방제품의 개발 등으로 시장 추종자로서의 이점을 취한다. 또한 제품이나 공정혁신에 있어서도 완전히 새로운 제품계열의 개발보다는 기능이나 디자인 등의 작은 변화를 추구하는 소극적인 제품차별화, 시장차별화전략을 구사한다.

TYPE IV : 변화가 심한 환경에 적극 적응하여 나

	←	혁신지향성	→	
↑	저	TYPE I	TYPE II	고
↓	환경 불확실성	TYPE III	TYPE IV	
↓				
불확실				

<그림 1> 전략유형의 개념설정

감으로써 대개의 경우 신제품개발, 신시장개척의 위험을 적극적으로 받아들이는 기업전략특성을 가지며, 이러한 전략유형은 탐색형 전략(prospector)이 적절하다고 볼 수 있다.

4. 마일즈와 스노우의 전략유형과 성과에 대한 연구 결과

Miles와 Snow(1978)는 기업이 가지고 있는 문제를 기업가적(entrepreneurial), 관리적(administrative), 기술적(technical) 문제로 구분하고 이를 해결하기 위한 대안으로 탐색형, 분석형, 방어형, 수신형의 4가지 사전적 전략유형(typology)의 기업전략 특성을 제시하였다. 최근 이러한 Miles와 Snow(1978)의 사전적 분류방법을 사용한 연구들¹⁾중에서 Smith, Guthrie, 그리고 Chen(1986)의 연구는 사전적 전략분류방법(typology)의 타당성을 보완하기 위한 다양한 대책을 제시하고 있으며, 다른 대부분의 연구자들도 이제는 마일즈와 스노우의 전략유형 자체에 대해서는 자체 검증없이 실증분석을 시도하고 있다. 따라서 본 연구에서도 이러한 이론적 추세에 비추어 사전적 전략분류(typology)에 속하는 Miles와 Snow의 전략분류체계를 적용, 검증하는 것이 가장 적합하다고 볼 수 있다.

Miles와 Snow(1978)의 전략유형을 이용하여 기업전략의 유형별 특성을 분석한 몇가지 선행적 연구들을 살펴보면, Snow와 Hrebiniak(1980)은 탐색형전략을 구사하는 기업 경영자들은 다른 전략

유형의 기업 경영자들보다 마케팅 활동과 관련된 자원(competencies)을 보다 중요하고 여기고, 시장침투전략, 신사업 기회의 포착, 신시장의 개척전략 등을 중요한 전략으로 지각하고 있음을 제시하였다. Hambrick(1983)은 방어형 전략을 구사하는 기업보다 탐색형 전략을 구사하는 기업이 기업가적 문제와 그 해결에 다른 전략유형의 기업보다 더욱 유의하게 노력하는 것을 밝혀냈다. 즉, 제품/시장 영역과 관련하여 지속적인 확장전략을 펼치고, 기존의 시장지위에 만족하지 않고 적극적인 변화를 시도하며, 제품시장의 개발과 다각화를 통한 성장전략을 추구하는 것으로 나타났다. McDaniel과 Kolari(1987)의 금융산업연구에서는 탐색형과 분석형 전략유형이 방어형 전략유형보다 광고나 판촉, 마케팅 조사(marketing research) 활동, 전산화된 고객정보시스템 등을 통한 촉진전략에 더욱 적극적임을 검증하였다. 또한 이들은 탐색형과 분석형 전략유형이 방어형 전략유형의 기업보다 신상품 개발전략을 더 중요한 전략으로 고려하고 있음을 알아냈다. Miles와 Snow(1978)는 제품, 가격, 촉진, 유통전략을 포함한 마케팅 믹스(mix) 전략에 대한 혁신정도를 비교하면서 탐색형 전략이 이 부분에서도 가장 정도가 높고, 분석형 전략은 효율적 비용우위전략과 부가가치향의 제품 및 서비스전략을 구사한다는 측면에서 중간정도, 그리고 방어형 전략유형이 가장 낮다고 주장하고 있다. PIMS(Profit Impact of Market Strategy)자료를 활용한 햄브릭(Hambrick)의 연구는 탐색형 전

1) Miles와 Snow(1978)의 전략유형을 사용한 선행연구문헌은 아래 참조.

Hambrick, D. C., "Environment, Strategy and Power within Top Management Teams," *Administrative Science Quarterly*, Vol.26, No.2, June 1981, pp.253-276.; Miles, R. H. and K. S. Cameron, *Coffin Nails and Corporate Strategy*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1982.; Smith, K. G., J. P. Guthrie and M. Chen, "Miles and Snow's Typology of Strategy, Organizational Size and Organizational Performance", *Academy of Management Proceedings*, 1986, pp.45-59.; Zahra, S., "Research Evidence on the Miles-Snow Typology," *Journal of Management, Forthcoming*, 1990.; Zajac, E. and Shortell, S.M., "Changing Generic Strategies:Likelihood, Direction and Performance Implications," *Strategic Management Journal*, Vol.10, 1989, pp.413-430.

략유형이 다른 전략유형들보다 신제품 연구개발(R & D)과 마케팅 활동에 많은 투자를 하고 있음을 밝혀냄으로써 이들이 신제품 개발전략, 시장개척전략, 신사업전략 등의 기업가적 문제의 해결에 적극적임을 지적했다(Hambrick, 1983). 또한 Meyer (1982)는 분석형과 탐색형 기업이 방어형 전략유형의 기업보다 촉진전략에 속하는 A/S 강화전략이나 기업광고 전략에 훨씬 광범위한 활동을 지속적으로 펼치고 있음을 발견했다.

Miles와 Snow(1978)는 전략유형중에서 방어형, 탐색형, 분석형 전략유형을 취하는 모든 기업은 일관된 형태로만 적응 사이클에 대응한다면, 즉 제품시장 전략, 시장개척전략, 비용우위전략, R & D전략, 생산전략 등을 포함하는 기업가적 문제와 기술적 문제, 그리고 관리적 문제들을 이들이 제시한 일관된 해결책으로 풀어 간다면 동등한 성과를 가져온다고 보고 있다. 그러나 여기서 내부지향형은 환경변화와 불확실성에 부적절한 대응과 일관성 없는 적응형태, 그리고 미래에 대한 과감한 도전성의 결여로 인해 양호하지 못한 적응사이클을 밟게 된다고 보고 있다. 이러한 상황적합적 전략유형과 성과와의 관계를 뒷받침하는 연구들로는 Snow와 Hrebiniak(1980), Smith, Guthrie 그리고 Chen(1986) 등의 연구결과를 참조로 할 수 있다. 그러나 이러한 주장에 대해 반대되는 연구결과로 Hambrick(1983)은 Miles와 Snow(1978)의 연구가 기업수준의 전략연구를 정의하고 있으면서도 실제 사업단위 수준의 전략, 즉 제품-시장행동, 기술, 구조, 관리과정상의 전략특성을 검토하고 있다는 분석관점의 허구성(ethereal tone)을 비판하는 동시에 각 유형별 전략수행의 일관성만 확보되면 동등한 성과를 가져올수 있다(내부지향형 제외)는 그들의 가설에 대해서도 비판했다. 즉, 일관된 전

략을 수행하지 않거나, 기존전략에서 잠시라도 변화를 시도한 기업의 경우 저성과를 가져올 수도 있다는 역설이 성립되기 때문이다. 이러한 비판을 뒷받침하기 위해 Hambrick(1983)은 탐색형과 방어형기업의 PIMS자료를 사용하여 이들 기업의 성과 지표에 유의한 차이를 있음을 입증했다. 이러한 Hambrick(1983)의 연구결과를 뒷받침하는 최근의 또 다른 연구결과로는 Venkatraman과 Prescottt (1990)의 연구가 있다. 유형별 성과차이를 입증한 Hambrick(1983)의 연구결과를 살펴보면 방어형전략이 탐색형전략보다 수익율이나 현금흐름에 있어서는 지속적으로 성과우위가 있는 것으로 나타났으나 혁신적 산업(innovative industries)에서의 성장율은 탐색형전략이 방어형전략보다 더 높게 나타남을 지적하였다. Zajac과 Shortell(1989)도 병원산업 연구에서 탐색형과 분석형전략을 사용하는 병원이 급격하게 변화하는 의료환경내에서 방어형전략을 사용하는 병원보다 성과가 높게 나타남을 발견하였으며, Shortell과 Zajac(1990)의 연구에서도 이러한 연구결과를 실증하고 있다.

III. 연구가설 및 방법

1. 연구가설

가. 전략유형과 기업전략에 관한 가설

TYPE I의 기업은 일정한 시장영역에서 한정된 제품만을 생산함으로써 안정을 추구한다. 따라서 이들은 기존의 시장영역을 지키기 위해 경쟁적 가격전략을 사용하고, 신제품 개발이나 시장개척과

같은 적극적인 활동영역의 개발로 인한 사업기회의 탐색에는 소극적이다. 또한 한정된 제품의 개발을 통한 좁은 활동영역(small niches)에 주력함으로써 시장침투전략을 통하여 성장을 꾀하며, 따라서 주력제품의 품질향상에 주력할 것이며, 비용의 절감이나 능률향상을 위한 비용우위전략의 전개를 위한 집약적인 계획을 세워 나갈 것이다. 또한 안정된 환경에 고정 고객을 상대함으로써 광고 등을 통한 판촉활동에는 소극적이지만 안정된 배송을 위한 유통관리에는 중점을 둘 것이다.

TYPE II의 기업들은 전술한 바와 같이 상대적으로 환경의 이질성이 약하고, 안정성이 높으므로 시장환경에 경쟁기업의 수가 적다. 이로 인해 신제품 개발이나 연구개발(R & D)에의 투자는 다른 전략유형에 비해 중간정도의 노력을 할 것이며, 주로 내부 생산공정의 효율화, 높은 생산가동률의 유지, 원부자재의 안정적 확보를 위한 물류시스템의 합리화 등 내부자원을 효율적으로 운영하는데 치중할 것이다. 따라서 유통전략도 더불어 강화할 것이며, 안정적 환경내에서 수요의 창출을 위해 판매촉진전략에 가장 중점을 둔다. 그러나 안정적 환경특성에 속하면서 외적 혁신지향성에는 낮은 반응을 보이므로 품목의 다변화나 생산시설 강화를 통한 제품생산전략이나 새로운 사업전략의 수립에는 소극적이다.

TYPE III의 기업들은 환경의 이질성이 강하고 불안정한 특성에 처해 있어 제품정보가 복잡하고, 시장내 경쟁기업이 다수 존재하는 특징이 있다. 따라서 각 기업의 기존 시장영역은 침투당하기 쉬우므로 영역보호를 위한 다양한 시장전략이 필요하게 된다. 먼저 광고 매체를 통한 다양하고 강력한 촉진관리를 행하며 유통관리에 만전을 기하기 위해 다양한 유통망의 확보에 노력하게 된다. 또한 기존

시장보호를 위해 최대한 소비자 지향의 가격설정을 하게 되며, 제품품질 향상, 품목다변화를 통한 제품차별화 전략에 주력한다. 그러나 신제품 개발전략에 있어서는 제품포장이나 외형개신정도에 그치고 주로 모방을 통한 추종전략을 따른다. 따라서 이러한 분석형 전략은 마케팅 전략특성에 가장 민감한 영향을 받으며 주로 전략간 시너지 형태의 이점을 추구하는 기업이다.

TYPE IV의 기업들은 방어형 전략에 속하는 기업들과 거의 반대의 전략을 수행하는 집단이다. 따라서 이러한 기업은 새로운 제품과 시장기회의 탐색에 많은 노력을 함으로써 신제품의 개발 빈도가 높고 신기술 개발을 위한 연구개발(R & D) 투자정도도 높다. 따라서 대표적인 제품혁신자(product innovator)로 정의되는 이러한 탐색형 전략은 제품 개선이나 품질향상을 통한 제조, 생산 전략에의 노력보다는 새로운 제품으로 신시장을 개척하려는 의지가 높으며, 새로운 사업전략에도 치중해 외국기술의 도입이나 확보에도 적극적이다. 또한 후방통합을 통한 관련사업으로의 다각화에도 가장 활발한 특성을 가진다. 그리고 환경불확실성에 대응하기 위해 다양한 유통채널의 확보와 연구개발(R & D)에의 투자 등을 통한 제품개선전략에 노력한다. 촉진 전략에도 노력하지만 영업사원을 통한 인적 판매에는 소극적이며, 주로 신제품의 출하를 통한 새로운 시장의 침투전략에 능동적인 태세를 갖추고 있다. 그러나 연구개발(R & D)에의 투자비용 및 위험감수자로서의 비중이 커서 상대적으로 가격전략에는 강하지 못하다.

위에서 살펴본 각 전략유형별 기업전략특성을 종합, 정리하여 가설의 형태로 설정하면 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 가설 1

기업 전략 요소	전 략 유 형			
	방어형	내부지향형	분석형	탐색형
1. 신제품개발전략				
a. 신제품개발	가장 낮음	중간	중간	가장 높음
b. 신기술, R&D 투자강화	가장 낮음	중간	중간	가장 높음
2. 제품생산전략				
a. 품목다변화	가장 낮음	중간	가장 높음	높음
b. 기존제품품질향상	높음	중간	가장 높음	높음
c. 생산시설 강화	중간	높음	가장 높음	낮음
3. 시장개척전략				
a. 시장개척수출확대	가장 낮음	낮음	중간	가장 높음
4. 시장침투전략				
a. 특수수요층 판매강화	중간	높음	낮음	높음
b. 특수시장지역확보	중간	높음	낮음	높음
5. 유통전략				
a. 유통망확충 및 관리강화	가장 높음	높음	높음	중간
6. 경쟁가격 전략				
a. 경쟁적 가격정책실시	가장 높음	중간	중간	낮음
7. 촉진전략				
a. 광고, 판촉강화	낮음	가장 높음	높음	중간
b. PR	낮음	높음	높음	중간
c. A/S강화	낮음	높음	가장 높음	중간
8. 비용우위전략				
a. 유경험자, 전문가 확보	낮음	높음	중간	높음
b. 원부자재의 안정적 확보	낮음	높음	매우 높음	중간
c. 공정개선 원가절감	높음	매우 높음	중간	낮음
d. 생산성 제고	높음	매우 높음	중간	낮음
e. 높은 생산가동율 유지	높음	매우 높음	중간	낮음
f. 설비투자지양외주장려	매우 높음	높음	중간	낮음
g. 재무유동성제고	높음	중간	중간	낮음
9. 새로운 사업전략				
a. 외국기술도입선확보	가장 낮음	낮음	중간	가장 높음
b. 후방통합	낮음	낮음	중간	가장 높음

나. 전략유형과 성과에 대한 가설

과 이익률에 유의한 차이를 보이지 않을 것이다.

앞에서 살펴본 전략유형과 성과간의 연구결과를 기초로 본 연구에서는 다음의 성과가설을 검증해 보고자 한다. 즉, 마일즈와 스노우(Miles & Snow)가 제시했던 전략-환경간 내적일관성(concny, coalignment)이 존재할 때 성과에는 전략 유형간 유의한 차이가 없다는 상황적합적(congngency approach) 전략유형의 유효성을 검증하기 하기위해 다음의 두가지를 검증하고자한다. 첫째, 인지된 환경불확실성과 경영자의 혁신지향성에 대응하여 전략유형중의 하나를 적절히 결정한 기업들과 그렇지 않은 기업들간 성과에 유의한 차이가 있는지, 둘째, 전략유형중의 하나를 적절히 결정한 기업들만을 대상으로 전략유형간 성과에 유의한 차이가 있는지를 검증하고자 한다. 단지 본 연구모형에서는 마일즈와 스노우(Miles & Snow)의 연구를 비롯한 기존의 연구들과는 달리 경영자의 혁신지향성이라는 새로운 차원이 고려되고 있으므로 비록 한정된 영역이지만 기업내부의 관리시스템, 즉 생산공정 효율화, 내부자원의 효율적 이용등에 노력하리라고 예상되는 내부지향정도 성과연구의 대상에 넣을 것이다. 아래는 위의 내용을 가설화한 것이다.

가설 II-1 : 인지된 환경불확실성과 경영자의 혁신지향성에 대응하여 전략유형중의 하나를 적절히 결정한 기업들은 그렇지 않은 기업보다 성과지표인 성장률과 이익률이 높게 나타날 것이다.

가설 II-2 : 인지된 환경불확실성과 경영자의 혁신지향성에 대응하여 적절한 전략유형을 선택한 기업들간에는 성과지표인 성장률

2. 연구설계

가. 전략유형 측정

1) 환경불확실성 차원의 측정

환경불확실성의 차원을 설정하기 위해 우리는 분석관점을 어디에 둘 것인가, 그리고 측정방법을 어떻게 할 것인가의 두 가지 요인을 고려하여야 한다. 먼저 '개개 기업에 기회와 위협을 주는 사건과 변화의 추세(Lenz, 1980)'로 정의되는 조직외부 환경요인의 분석관점에 대해 살펴보면 첫째, '경영자의 의사결정에 환경불확실성이 미치는 영향정도'에 초점을 두는 관점(Aldrich, 1979)과 둘째, 그 반대의 관점으로 중요자원환경에 대한 조직의 의존도에 초점을 두는 자원의존의 관점(Pfeffer, 1978)이 있을 수 있다. 그러나 Lawrence와 Dyer(1983)는 적응(adaptation)이라는 개념을 사용하여 이러한 두 가지 분석관점간의 차이를 좁히고 있다. 즉, 조직과 이를 둘러싼 환경은 하나의 시스템으로 생존해 나가기 위해 균형상태를 유지하려 한다는 양자간 적응의 개념을 정립시키고 있다. 또한 조직과 환경간 관계를 정보와 자원의존의 관점에서 분석하려는 연구들에서는 환경 불확실성이 정보의 복잡성과 자원의 결핍에 기초한다고 보고 있다. 환경불확실성의 측정방법에 관해서는 지금까지 수많은 연구가 있어 왔으나 이는 주로 인지된 환경과 객관적 환경의 측정 중 어느 것이 더 적절한가와 관련이 있다. Downey와 Slocum(1975), Miles, Snow 그리고 pfeffer(1974), Tosi, Aldag 그리고 Storey(1973)를 포함한 대부분의 전략연구자들은 경영자의 인지를 통해

서만 조직의 환경불확실성을 알 수 있음을 강조했다. 따라서 이들의 연구 대부분에서는 인지된 환경불확실성 측정방법이 사용되었으며, 어떤 연구들은 전적으로 환경불확실성 측정에 인지자료(perceptual data)만을 사용하고 있다.²⁾

이러한 환경불확실성 차원에 대한 분석관점과 측정방법상의 문제에서 대해 본 연구는 분석관점상으로는 환경불확실성이 정보의 복잡성에 기초한다는 로렌스와 다이어의 분석관점 즉, 환경에 대한 정보원의 수 및 정보의 양, 정보의 신뢰성 및 피드백 기간 등을 포함한 정보의 불확실성 관점에 기초하여 파악하고자 하며, 측정방법상으로는 조직의 활동은 직간접적으로 경영자의 인지와 밀접한 관련이 있다(Miles et al., 1974)는 측면에서 인지된 환경불확실성 차원을 측정한다. 또한 여기서의 환경정보와 인지내용은 주로 시장정보와 밀접한 관련이 있으며, 이는 분석하고자 하는 기업전략변수들이 기업이 시장과 관련하여 어떻게 인지하고, 또한 투자 의사결정 및 제품개발을 통해 시장에서 어떻게 활동하는가와 관련되어 있기 때문이다(Porter, 1980). 이러한 측면에서 본 연구에서의 환경불확실성이란 시장다양성으로 인한 정보의 부하량과 동일한 개념이며, 시장의 다양성은 정보의 질과 양에 관한 이질성과 불안정성으로 표현되어 질 수 있다. Dill(1958)은 환경을 동질-이질차원과 정적-동적 차원으로 특징지우는 것이 편리하다고 생각하고, 이질성을 시장, 경쟁자, 공급자, 고객 등의 수로 판단하고, 동태성을 시장, 제품, 기술, 유통수단의 변화율 등으로 측정하였다. Tompson(1967)도 이러한 2개의 차원이 모두 조직과 환경불확실성의

측정에 적용 가능함을 주장하였다. 본 연구에서도 이와 동일하게 환경을 이들 2가지 요인으로 특징 지우지만 차원의 선택은 다른 시각인 정보의 흐름과 의사결정관점에 기초하려고 한다. 즉, 환경불확실성을 시장 이질성과 불안정성으로 이루어진 것으로 보고 시장정보원의 수(the number of sources of information) 및 정보흐름의 양(quantity of information transmitted to and from each sources)이 이질성을, 정보신뢰성(reliability of information) 및 정보의 피드백 시간(time-span of information feedback)이 불안정성을 의미하는 것으로 볼 수 있다. 예를 들어, 식별될 수 있는 시장요소의 수가 많다면 이는 이질적(heterogeneous)이라고 볼 수 있으며, 이들 요소에 대한 선택의 수가 많은 상황이라면 불안정적(uncertain)이라고 할 수 있다. 따라서 본 연구의 환경불확실성은 시장환경의 이질성(환경불확실성의 양적 측면: 총15개 항목)과 시장환경의 불안정성(환경불확실성의 질적 측면: 총16개 항목)으로 측정되며, 모두 7점 척도로써 점수척도가 클수록 환경불확실성이 큰 것을 뜻한다.

2) 혁신지향성 차원

혁신지향성이란 조직의 변화 혹은 혁신에 대한 가치를 조직의 최고경영층이 얼마나 비중을 두고 실천해 나가느냐 하는 정도로서 혁신의 추구정도, 몰입정도를 의미한다. 실제 기업내부의 혁신지향성은 혁신에 대한 경영자의 가치특성에 달려 있는 것으로 혁신지향성이 강한 기업은 새로운 변화에 더욱 초점을 두고 있으며 또한 다른 조직의 변화근원과 그 실행방안에도 많은 관심을 가지고 있다. 이

2) 환경불확실성 측정에 인지자료만을 사용한 연구.

Lawrence, P., and J. Lorsch, *Organization and Environment*, Division of Research, Harvard University, Boston, 1967.; Duncan, B., "Characteristics of organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, 1972, pp.313-327.

것은 혁신에 대한 아이디어의 근원을 조직내부, 혹은 외부로 제한하지 않는다는 것을 의미하며 실제 Utterback(1971)의 연구에 의하면 기업의 혁신 아이디어는 조직외로부터 더 많이 채택됨을 시사하고 있다.

이러한 혁신지향성의 종류와 개념을 참조로 하여 본 논문에서는 Kim과 Utterback(1983)이 사용한 1) 공정혁신 2) 제품혁신 3) 관리혁신 4)인적 자원혁신 중³⁾ 시장전략과 관련된 공정, 제품, 관리 혁신에 초점을 두고 측정하고 있다. 여기서 공정혁신은 생산 효율성을 높이기 위한 작업방법의 개선, 흐름 등에 변화를 시도하는 것을, 제품혁신은 새로운 제품이나 서비스 개발 혹은 기초제품의 변화를 추구하는 것을, 관리혁신은 기존의 조직구조나 절차 등 조직시스템에 새로운 변화를 추구하는 것을 의미한다. 따라서 혁신지향성이 높아질수록 관리자의 전략적 의사결정은 이러한 세 가지의 혁신을 더욱 추구하는 전략성향을 지니게 된다. 또한 이러한 세 가지의 혁신 성향은 서로 독립적으로 발생되기 보다는 상호의존적으로 발생할 가능성이 높으며, 서로 밀접하게 연관되어 있다는 의미에서 한 가지의 혁신지향성이 또 다른 혁신을 유발할 수 있으며 따라서 3가지의 개념을 1차원상에서 측정가능하다고 볼 수 있다(Daft, 1978; Damanpour & Evan, 1984). 본 연구에서의 설문은 이 홍이 검증한 10개 문항을 7점 척도로 사용했다(이 홍, 1988).

나. 기업전략 측정

4가지 전략유형간 실제로 이루어지는 세부기업전

략의 특성은 다양한 각도에서 측정될 수 있지만 본 연구에서는 마일즈와 스노우의 전략유형을 기초로 기업 전략특성을 연구한 선행적 문헌을 토대로 측정하였다. 물론 기본적으로는 Miles와 Snow(1978)가 제시한 기업전략의 세 가지 적응사이클인 기업가적 문제와 해결책, 기술적 문제와 해결책, 그리고 관리적 문제와 해결책에서 다루어진 기업전략을 측정하였다(Conant et al., 1990). 그리고 Snow와 Hrebiniak(1980), Hambrick(1983), McDaniel과 Kolari(1987), 김영배(1986)의 전략특성 연구에서 검증된 내용을 측정하였다.

측정 척도는 모두 7점 척도로서 각 전략요소에 매우 노력하는 경우에 7점, 보통의 경우는 4점, 거의 노력하지 않는 경우는 1점이다. 측정된 전략은 모두 9가지이며 세부항목은 다음과 같다. 1) 신제품개발전략은 외국기술의 제품을 국산화하려는 노력과 신제품의 개발 노력, 그리고 새로운 기술을 위한 연구개발에 투자정도, 2) 제품생산전략은 생산품목의 다변화, 기존 제품의 품질향상 노력, 그리고 생산시설의 확장과 현대화에 노력한 정도, 3) 시장개척전략은 기존의 시장에서 점유율을 확대하기 위한 제품시장영역개척에 대한 노력정도, 4) 시장침투전략은 특수제품이나 특수 수요자층을 대상으로 하여 좁은 시장영역에 판매를 강화하려는 정도와 특정시장지역을 확보하려는 노력정도, 5) 유통전략은 제품판매를 위한 유통망의 확대와 제반 유통관리를 강화하려는 노력정도, 6) 경쟁가격전략은 제품의 안정적 판매를 위해 경쟁적인 가격정책을 실시하는 정도, 7) 촉진전략은 광고, 판촉영업사원의 확충, PR, A/S의 강화에 노력하는 정도, 8) 비용우위전략은 비용상의 우위를 달성하기 위

3) 이러한 혁신의 분류는 아래의 논문에 가장 먼저 제시되었음.

Knight, Kenneth, "A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process," *Journal of Business*, Vol.40, October 1967, pp.478-496.

해 다양한 기능적 전략을 수행하는 것으로, 유능하고 전문적인 인력 확보, 원부자재의 안정적 확보, 공정개선으로 인한 비용절감, 높은 생산설비가동율 유지, 설비투자지양 및 외주생산선호, 낮은 수준의 재고 및 외상매출금 유지에 얼마나 노력하는가의 정도, 9) 새로운 사업전략은 외국기술의 도입과 확보 노력 및 원부자재의 공급원을 직접 소유하려는 후방통합에의 노력정도로 측정한다.

다. 성과측정

기업의 성과는 효과성(effectiveness)측면에서 성장률을, 효율성(efficiency)측면에서는 이익률지표를 사용한다. 본 연구에서는 전략유형별 성과 지표와의 관계를 파악키 위해 성장률측면에서는 매출액 성장률을, 이익률 측면에서는 매출액 이익률(ROS)과 총자산 이익률(ROA)로 구분하여, '87, '88, '89, '90년에 걸친 자료를 다음의 방법으로 측정했다.

- 성장률지표 :

$$\text{매출액성장률} = (90\text{년도 매출액} / 88\text{년도 매출액} - 1) * 100$$

- 이익률지표 :

$$\text{매출액이익률} = ((\text{각 년도 법인세차감전 순이익} / \text{각 년도 매출액}) \text{의 합}) / 3$$

$$\text{총자산이익률} = ((\text{각 년도 법인세차감전 순이익} / \text{각 년도 총자산}) \text{의 합}) / 3$$

3. 연구표본설계 및 조사방법

본 연구의 표본은 제조기업들 중 외국기업의 회사나 합작기업을 제외한 한국의 제조기업을 그 대상으로 하며, 각 환경차원과 전략분류의 비교분석을 위하여 산업의 편중현상이 가급적 일어나지 않도록 이질적 환경이라고 생각되는 산업들을 적절히 분포시켜 그 연구 대상으로 한다. 또한 전략의

〈표 2〉 표본의 연령, 규모별 분포

단위:업체수

구 분	조 직 연 령 (년)					조 직 규 모 (명)					합 계
	5 이상	6-10	11-15	16-20	21 이상	250-500	501-1000	1001-1500	1501-2001 이상	2001 이상	
식 품	-	2	5	3	3	4	3	3	1	2	13
섬 유	-	1	6	6	2	2	1	2	2	8	15
화 학	2	1	8	7	4	8	3	6	1	4	22
철 강	-	1	1	5	-	-	2	2	1	2	7
금 속	-	1	7	3	2	8	2	1	-	2	13
기 계	1	3	7	6	2	7	3	3	1	5	19
전 기	-	-	5	1	1	-	3	-	2	2	7
전 자	2	2	11	2	-	5	3	-	4	5	17
제 약	-	-	-	8	3	-	2	5	3	1	11
기 타	-	-	1	3	-	1	1	-	-	2	4
합 계	5	11	51	44	17	35	23	22	15	33	128
(%)	3.9	8.6	39.8	34.4	13.3	27.3	18.0	17.2	11.7	28.8	100

비교연구라는 측면에서 한 산업내에 일정수 이상의 경쟁기업이 존재하는 산업의 소속기업을 대상으로 한다. 이러한 표본설계로 조사된 128개 표본기업의 업종별 규모별 분포는 <표 2>와 같다.

조사방법은 설문지법에 의하고 있으며, 업종별 조사대상의 편중현상을 방지하기 위해 정부출연기관인 k사의 회원을 대상으로 표본을 선정 추출 하였으며, 250개 회사의 기획담당 대리급 이상을 대상으로 반송우편조사 및 방문조사를 실시하였다. 총 조사기업은 128개사였으며 반송우편조사에 의해 조사된 업체는 250개 대상회사 중 109개 회사였으며, 나머지 19개는 모두 대상업체를 직접 방문조사하여 회수하였다. 그리고 객관적 재무회계자료의 작성이 미비한 설문에 대해서는 관련척자를 참고하여 모두 유효화시켜 이용하였으며 이때 참고 자료는 상장기업 재무분석(동서증권, 1991), 기업년감(한국생산성본부, 1991) 등이다.

IV. 연구결과

전략유형별 연구가설을 검증하기 위해서는 측정

치가 일관성없는 오차를 포함하고 있는지 혹은 측정하고자 하는 개념이나 속성이 정확히 포함되었는지 분석되어야 한다. 여기서는 이를 위해 신뢰성 검증(Cronbach's alpha 측정)을 실시했으며, 그 결과 측정항목중 5개 항목을 분석대상에서 제외하였다.(부록 1 참조) 또한 각 변수에 대해 그 개념적 타당성을 검증하고자 요인분석을 실시하였으며 그 결과 환경이질성 변수는 시장범위의 다양성을 의미하는 情報源의 數要因 I 과 시장에서의 제품마케팅의 특성을 반영하는 정보의 量要因 II로 구분되었다. 환경안정성변수의 요인 I 과 II는 각 시장에서의 경쟁과 구조특성을 나타내는 정보신뢰성 개념이며, 요인 III은 시장환경의 변화폭을 의미하는 정보 피드백 기간을 나타내고 있다.(부록 2,3 참조) 따라서 환경불확실성 차원은 요인분석을 통해 각각 환경이질성과 안정성 개념으로 분류되어 그 개념적 타당성이 입증되고 있다. 이와 같은 방법으로 혁신지향성 차원도 요인분석을 통하여 그 개념적 타당성이 입증되었으며, 도출된 요인 I 은 기술혁신을 의미하는 공정혁신과 제품혁신으로, 요인 II는 관리혁신을 의미하는 변수들로 구성되었다.(부록 4 참조)

<표 3> 전략유형 기준변수의 요인분석 결과

항 목	요 인 1	요 인 2
. 시장구조와 경쟁특성 (정보의 신뢰성)	.733	
. 시장범위의 다양성 (정보원의 수)	.727	
. 제품 마케팅 특성 (정보의 양)	.65	
. 시장구조와 경쟁특성(정보의 신뢰성)	.64	
. 환경의 변화폭 (정보의 피드백 기간)	.62	
. 제품공정혁신 지향성		.80
. 관리혁신 지향성		.74
Eigenvalue	2.43	1.45
Proportion(%)	34.72	20.67
Cumulative(%)	34.72	55.39

1. 전략유형의 분류

〈표 3〉은 앞에서 제시한 환경불확실성 차원의 환경이질성 요인 I, II, 즉 정보원의 수를 의미하는 시장범위의 다양성요인과 정보의 양을 의미하는 제품 마케팅특성요인, 그리고 환경안정성 요인 I, II, III요인, 즉 정보의 신뢰성을 의미하는 시장구조와 경쟁특성요인 I, II와 시장정보의 피드백 기간을 나타내는 환경의 변화폭 요인 III, 혁신 지향성 차원의 제품,공정혁신 지향성 요인과 관리혁신 지향성 요인을 각 차원의 요인치(factor scores)를 이용하여 요인분석한 결과이며, 2개 요인으로 전체 분산의 55.4%를 설명하고 있다. 요인 I은 모두 환경불확실성을 나타내는 이질성과 안정성 요인을 하나의 차원으로 구성하고 있으며, 요인 II도 역시 혁신 지향성의 2가지 대표요인으로 하나의 차원을 나타내고 있다.

따라서 전략유형분류를 위해 사전적으로 검증한 환경불확실성의 5개 요인과 혁신지향성 2개 요인은 모두 이러한 요인 분석을 통하여 분류기준값으로 사용되어도 좋을 만큼 독립성을 유지하고 있는

것을 볼 수 있으며, 동시에 그 측정치에 대한 개념적 타당성이 입증되고 있는 것이다. 이러한 독립된 2개 차원을 이용하여 전략유형을 구분하기 위해 요인분석을 이용하여 각 차원의 요인치를 점수화(factor scoring)하였으며 각 차원의 분류를 위한 중심값은 각 요인치의 제로값을 기준으로 하였다. 이렇게 분류된 표본기업들의 산업별 전략유형별 분포는 〈표 4〉와 같다.

2. 가설검증

가. 전략유형과 기업전략

〈표 5〉는 전략유형별 기업전략변수에 대한 가설 I의 분석결과를 보여주고 있으며, 대부분의 기업 전략변수가 유형별로 뚜렷한 차이를 나타내고 있다. 여기서는 전략유형별로 세부 전략행태에 유의한 차이를 보이고 있는 부분을 살펴보기로 한다. 신제품개발전략에 있어서는 환경불확실성 정도와 혁신 지향성에 따라 모두 차이를 보이고 있으며, 탐색형, 분석형, 내부지향성 전략기업은 높게, 방

〈표 4〉 산업별 전략유형별 표본기업 분포

단위:업체수, (%)

대상업종	전 략 유 형				합 계
	방어형	내부지향형	분석형	탐색형	
식품	2(15.38)	3(23.08)	4(30.77)	4(30.77)	13
섬유	6(40.00)	6(40.00)	3(20.00)	0(0.00)	15
화학	8(36.36)	4(18.18)	7(31.82)	3(13.64)	22
철강	2(28.57)	2(28.57)	1(14.29)	2(28.57)	7
금속	7(53.85)	3(23.08)	2(15.38)	1(7.69)	13
기계	3(15.79)	3(15.79)	9(47.37)	4(21.05)	19
전기	2(28.57)	0(0.00)	4(57.14)	1(14.29)	7
전자	5(29.41)	5(29.41)	1(5.88)	6(35.29)	17
제약	0(0.00)	5(45.45)	0(0.00)	6(54.55)	11
기타	0(0.00)	0(0.00)	2(50.00)	2(50.00)	4
합계	35(27.34)	31(24.22)	33(25.78)	29(22.66)	128(100.00)

어형 전략기업은 낮게 나타났다. 신기술과 R & D에 대한 투자의 정도도 이와 유사한 평균값을 나타내고 있어 환경불확실성이 높고 변화지향성이 높을수록 신제품 개발전략에 노력하는 것으로 나타났다. 제품 생산전략에 있어서는 분석형 전략의 기업이 기존제품 품질향상과 생산시설 강화에 가장 노력하는 것으로 나타났으며, 품목 다변화는 탐색형 전략이 가장 높은 것으로 나타나 가설을 부분적으로 입증해 주고 있다. 이러한 제품생산전략은 주로 혁신지향성 정도에 따라 유의한 차이를 나타내고 있다. 시장개척 전략에서는 상대적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타나 한국기업의 대부분이 환경불확실성이나 혁신 지향성과는 관계없이 국내외의 시장개척에 비슷한 정도의 노력을 하고 있음을 보여주고 있다. 특수수요자층이나 세분화된 특수시장(small niches)에 대한 제품 판매나 시장확보전략은 특수고객층에 대한 전략의 차이가 유의하게 나타났으며, 여기서는 탐색형 전략과 내부지향형 전략順으로 환경의 불확실성이 높을수록 더욱 적극적인 것임을 알 수 있다. 유통전략에서는 탐색형 전략이 가장 적극적인 것으로 나타났으며, 환경불확실성이 높을수록, 혁신지향성이 클수록 적극적인 것으로 볼 수 있다. 경쟁적 가격정책에 대한 전략유형별 반응을 살펴보면, 상대적으로 혁신 지향성이 높은 내부지향형, 탐색형 전략의 기업이 경쟁으로 인한 가격인하 정책을 높게 실시하는 것으로 나타났다. 촉진 전략에 대해서는 대부분 혁신지향성이 높은 기업일수록 광고나 판매촉진을 위한 영업인력의 강화, 기업의 이미지 제고 노력, A/S강화에 적극적인 자세를 나타내고 있으며, 탐색형, 분석형 전략이 비교적 높게 나타났다. 비용우위 전략에 대해서도 대부분 탐색형 전략과 분석형 전략이 높게 나타났으며, 대부분이 혁신지향성의 정도에 따라 차이를 보이고 있다. 전문가의 확보노력이나 원부자재의 안정적 확보, 재무유동성의

확보에서 탐색형이 유의하게 높게 나타났으며, 방어형 전략의 경우 비교적 높은 생산가동율의 유지, 설비 투자의 지양 및 외주생산 선호정도에 적극적인 자세를 보이고 있어 문자 그대로 방어적 전략을 수행하고 있음을 보여 주고 있다. 그러나 분석형 전략의 경우 원자재의 안정적 확보를 통한 시장불확실성에 대응, 공정개선을 통한 원가절감 추구노력, 높은 수준의 생산가동율 유지에 적극적인 자세를 취하고 있는 것으로 나타났다. 외국기술의 도입이나, 이의 확보를 통한 새로운 사업영역으로의 진출전략에서는 기업의 혁신지향성에 따라 유의한 차이를 보이고 있으며, 관련 업종을 직접 소유함으로써 혜택을 누리기 위한 후방통합(backward integration) 전략은 유형별로 유의한 차이를 보이지 않고 있다.

이러한 위의 결과를 가설과 비교해 보면 대부분의 지지되고 있으나 몇 가지 특징적인 기업전략가설에서는 반대로 나타났다. 첫째, 방어형 기업의 경우 좁은 틈새시장(Niche Market)에 의존함으로써 기존제품의 품질향상에는 지속적으로 노력할 것으로 설정되었으나 분석결과 낮게 나타났으며, 이는 분산설명효과가 설명하듯이 경영자의 혁신정도(F값 3.34, $p < .5$)에 따라 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 즉, 우리나라의 경우 환경이 안정된 방어형 기업이라 할 지라도 경영자의 혁신성향이 낮은 경우에는 기존시장의 적절한 유지를 위한 기본적인 전략의 효율성도 기대하기 어렵다고 볼 수 있다. 둘째, 안정적 환경과 높은 혁신성향을 가진 내부지향형 기업의 경우 비용우위전략을 통한 내부자원의 효율적 운영에 치중할 것으로 예상되었으나 대부분 다른 전략유형에 비해 중간정도이거나 낮게 나타났다. 이러한 비용우위전략의 경우에 있어서도 가장 영향을 많이 미치는 차원은 혁신성향으로 나타나 우리나라 기업의 경우 전략유형에 대응하는 적절한 기업전략의 선택과 실행을 위해서는

〈표 5〉 전략유형별 기업전략변수 차이분석결과

기업 전략변수	전략유형별 평균값				분산설명효과 (F-value)			
	TYPE I (n=34)	TYPE II (n=31)	TYPE III (n=32)	TYPE IV (n=29)	주효과	환경 불확실성	혁신 지향정도	환.불 * 혁신
1. 신제품개발전략								
a. 신제품개발	4.29	5.26	5.38	5.59	5.95***	6.02***	8.66***	2.47
b. 신기술, R&D 투자강화	4.14	5.26	5.22	5.62	5.96***	8.16***	7.34***	1.79
2. 제품생산전략								
a. 품목다변화	4.32	4.71	4.72	5.51	3.99***	5.71***	5.88***	0.69
b. 기존제품품질향상	4.82	5.42	5.60	5.48	2.42*	1.13	3.34**	2.40
c. 생산시설 강화	4.97	5.23	6.13	5.93	7.41***	0.02	20.47***	1.19
3. 시장개척전략								
a. 시장개척수출확대	4.00	4.39	4.47	4.48	0.63	0.47	0.93	0.41
4. 시장침투전략								
a. 특수수요층 판매강화	3.59	3.97	3.66	4.66	3.74**	7.74***	2.33	1.56
b. 특수시장지역확보	3.65	3.84	4.34	4.31	1.94	0.10	5.42**	0.20
5. 유통전략								
a. 유통망확충 및 관리강화	3.68	4.36	4.59	5.35	7.51***	8.13**	14.47***	0.02
6. 경쟁가격 전략								
a. 경쟁적 가격정책실시	3.88	4.55	3.56	5.03	7.18***	19.19***	0.12	2.73*
7. 촉진전략								
a. 광고, 판촉강화	3.85	4.16	4.63	4.83	3.36**	1.12	8.84***	0.05
b. PR	3.71	4.55	5.13	5.35	9.07***	1.64***	20.01***	4.43***
c. A/S강화	4.09	4.94	5.06	5.07	3.02**	2.36	3.97**	2.28
8. 비용우위전략								
a. 유경험자, 전문가 확보	3.53	3.84	4.22	4.86	3.92***	2.75*	8.90***	0.34
b. 원부자재안정적확보	4.82	5.13	5.63	5.69	4.63***	0.91	12.33**	0.39
c. 공정개선 원가절감	4.85	5.29	5.66	5.52	2.80**	0.48	5.74***	1.80
d. 생산성 제고	4.94	5.26	5.94	5.86	5.43***	0.33	14.67***	0.88
e. 높은 생산가동율 유지	5.23	4.77	5.68	5.55	4.02***	1.96	9.67***	0.53
f. 설비투자지양외주장려	4.38	3.50	4.29	3.85	2.51**	6.60***	0.27	0.74
g. 재무유동성제고	4.88	4.32	4.63	5.24	2.40**	0.01	1.80	5.68***
9. 새로운 사업전략								
a. 외국기술도입선확보	4.44	4.68	5.24	5.56	4.32***	0.03	11.32***	1.24
b. 후방통합	3.53	3.55	3.16	3.17	0.53	0.00	1.59	0.00
Wilks' Lambda					2.0***	2.33**	2.5***	1.24

* P< .1 ** P< .5 *** P< .01

경영자의 혁신성향이 중요한 요인임이 다시한번 입증되었다. 셋째, 방어형 기업전략과 거의 반대의 전략 행태를 보일 것으로 설정된 탐색형 전략의 경우 신제품 개발 전략, 생산전략, 촉진전략, 신사업전략에서 대부분의 경우 초기가설을 지지하고 있다. 그러나 원가절감이나 생산성 제고, 재무유동성의 제고 등을 통한 비용우위전략에서 탐색형 전략이 낮게 나타날 것이라는 가설과는 반대로 대부분의 경우 높게 나타났

다. 즉, 이러한 의미는 신시장 개척이나 R & D 투자강화, 적극적인 신사업전략 등에 노력하는 한국의 탐색형 기업들은 내부지향형 전략기업들이 노력하는 기존의 시장영역보호와 개선을 위한 비용우위전략에도 동시에 노력하고 있음을 의미한다. 이러한 전략유형별 실증분석 결과와 가설을 비교하여 정리하면 다음의 <표 6>과 같다.

<표 6> 전략유형별 기업전략에 대한 가설 대비 결과

기업전략변수	방어형		내부지향형		분석형		탐색형	
	가설	결과	가설	결과	가설	결과	가설	결과
1. 신제품개발전략								
a. 신제품개발	최저	최저	중간	중간	중간	중간	최고	최고
b. 신기술, R&D 투자강화	최저	최저	중간	중간	중간	중간	최고	최고
2. 제품생산전략								
a. 품목다변화	최저	최저	중간	중간	최고	중간	높음	최고
b. 기존제품품질향상	높음	낮음	중간	높음	최고	높음	높음	낮음
c. 생산시설 강화	중간	낮음	높음	낮음	최고	높음	낮음	높음
3. 시장개척전략								
a. 시장개척수출확대	최저	N.S	낮음	N.S	중간	N.S	최고	N.S
4. 시장침투전략								
a. 특수수요층 판매강화	중간	낮음	높음	높음	낮음	낮음	높음	최고
b. 특수시장지역확보	중간	N.S	높음	N.S	낮음	N.S	높음	N.S
5. 유통전략								
a. 유통망확충 및 관리강화	최고	낮음	높음	중간	높음	중간	중간	최고
6. 경쟁가격 전략								
a. 경쟁적 가격정책 실시	최고	중간	중간	높음	중간	중간	낮음	최고
7. 촉진전략								
a. 광고, 판촉강화	낮음	낮음	최고	중간	높음	높음	중간	높음
b. PR	낮음	낮음	높음	중간	높음	높음	중간	최고
c. A/S강화	낮음	낮음	높음	중간	최고	중간	중간	중간
8. 비용우위전략								
a. 유경험자, 전문가 확보	낮음	낮음	높음	낮음	중간	중간	높음	높음
b. 원부자재 안정적확보	낮음	낮음	높음	중간	최고	높음	중간	높음
c. 공정개선 원가절감	높음	낮음	최고	중간	중간	높음	낮음	높음
d. 생산성 제고	높음	낮음	최고	중간	중간	높음	낮음	높음
e. 높은 생산가동률 유지	높음	낮음	최고	낮음	중간	높음	낮음	높음
f. 설비투자지향의 주장려	최고	높음	높음	낮음	중간	높음	낮음	중간
g. 재무유동성제고	높음	중간	중간	낮음	중간	중간	낮음	높음
9. 새로운 사업전략								
a. 외국 기술도입선 확보	최저	낮음	낮음	낮음	중간	높음	최고	최고
b. 후방통합	낮음	N.S	낮음	N.S	중간	N.S	최고	N.S

1) 높음, 중간, 낮음의 Grouping은 Duncan Test (P<0.1) 결과를 이용.

2) N.S : not significant

〈표 7〉 전략유형별 적응-비적응 기업의 분류결과

단위:업체수

구 분	전 략 유 형				합 계 (%)
	방어형	내부지향형	분석형	탐색형	
적응기업	14	22	23	9	68(53.1)
비적응기업	21	9	10	20	60(46.9)
합 계 (%)	35(27.3)	31(24.2)	33(25.8)	29(22.7)	128(100)

나. 전략유형과 성과

본 연구의 두가지 성과가설을 검증하기 위해서는 인지된 환경불확실성과 경영자의 혁신지향성에 대응하여 4가지 전략유형중의 하나를 적절히 결정한 기업들과 그렇지 않은 기업들을 추출해야 한다. 이를 위해 앞에서 설정한 22가지의 기업전략에 대한 이론적 가설(표 3-1 참조)을 평균이상으로 따르는 기업들과 그렇지 않은 기업들로 분류하고 이를 따르는 기업을 적응기업, 그렇지 않은 기업을 비적응기업으로 정의했다. 22가지의 이론적 기업전략 가설에 표본 기업들이 얼마나 적응하고 있는가를 분석한 결과(부록 5 참조) 기업별 평균 적응전략의

수는 10.9개로 나타났으며, 이러한 평균 적응전략의 수 11개를 기준으로 128개 대상기업을 적응-비적응기업으로 분류한 결과는 〈표 7〉과 같다. 그 결과 총128개 대상기업중 68개社(53.1%)가 평균 이상의 적응전략을 수행하고 있으며, 전략유형별로는 방어형에서 40%, 내부지향형과 분석형에서 약 70%, 그리고 탐색형 전략에서는 가장 낮게 31%만이 적응전략을 실행하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 8〉은 인지된 환경불확실성과 경영자의 혁신지향성에 대응하여 전략유형중의 하나를 적절히 결정한 기업의 성과가 그렇지 못한 기업의 성과보다 높게 나타날 것이라는 가설 H-1을 검증하기 위해 적응-비적응 기업간 성장률과 이익률(ROS, ROA)

〈표 8〉 적응-비적응 기업간 전략유형별 성과의 차이분석

구 분	방어형			내부지향형			분석형			탐색형		
	적응 (N=11)	비적응 (N=19)	t 값	적응 (N=20)	비적응 (N=9)	t 값	적응 (N=16) [†]	비적응 (N=10)	t 값	적응 (N=8)	비적응 (N=17)	t 값
성장률	.120	.144	-.29	.176	.026	2.62***	.270	.237	.24	.253	.131	3.08***
R O A	.031	.031	-.04**	.122	.007	1.78 [†]	.078	.014	5.55	.072	.233	-.61
R O S	.027	.034	-.47	.119	-.002	1.50	.050	.012	2.46	.068	.226	-.61

† Missing Values로 인해 각 성과변수별 표본수에는 16-19까지의 변화가 있음.

* P< .1 ** P< .5 *** P< .01

〈표 9〉 적응기업의 전략유형별 성과에 대한 ANOVA 결과

구 분	전략유형별 성과변수의 평균값				F 값	유의도(P)
	방어형 (N=11)	내부지향형 (N=20)	분석형 (N=16) [†]	탐색형 (N=8)		
성장률	.120	.176	.270	.253	1.118	.350
ROA	.031	.122	.078	.072	1.427	.246
ROS	.027	.119	.050	.068	1.162	.331

† Missing Values로 인해 각 성과변수별 표본수에는 16-19까지의 변화가 있음.

각각에 대하여 전략유형별로 t-검증을 실시한 결과이다. 분석결과 전략유형별로 성장률에 있어서는 방어형 전략을 제외하고는 모두 높게 나타났으며, 특히 분석형과 탐색형 전략유형의 경우 비적용 기업에 비해 유의하게 높은 것으로 나타났다. 이익률에 있어서는 내부지향형과 분석형이 높게 나타났으며, 특히 내부지향형의 ROA지표가 비적용 기업에 비해 유의하게 높은 것으로 나타났다. 탐색형의 이익률은 유의하지는 않으나 비적용기업에 비해 적응기업이 낮게 나타났으며 이는 탐색형 기업이 갖는 위험감수자로서의 전략적 특성에 기인한다고 볼 수 있다. 그러나 여기서 방어형 전략의 성장률과 이익률지표에서는 모두 반대의 결과가 나타나 부분별로 가설을 지지하지 않고 있다. 따라서 본 연구모형에서 설정한 상황적합적 전략유형모형의 이론적 가치는 방어형을 제외한 내부지향형, 분석형, 탐색형 전략에서 유의한 것으로 확인되었다.

〈표 9〉는 인지된 환경불확실성과 경영자의 혁신지향성에 대응하여 적절한 전략유형을 선택한 기업들간에는 성과지표인 성장률과 이익률에 유의한 차이를 보이지 않을 것이라는 가설 H-2를 검증하기 위해 실시한 One-way ANOVA 분석결과이다. 분

석의 대상은 총 128개 표본기업중 적응기업의 유효표본인 55개(적용기업 68개중 Missing values 제외)를 대상으로 했으며, 예상대로 집단간 유의한 차이를 보이지 않았다. 즉, 이러한 의미는 Miles와 Snow(1978)가 지적한 것처럼 어떤 기업이든 일관된 형태로 관리적응 싸이클에 대응하여 방어형, 탐색형, 분석형 전략유형(내부지향형 제외)을 수행한다면 동등한 성과를 올릴수 있다는 연구결과를 뒷받침하고 있다. 그러나 본 연구모형에서는 Miles와 Snow(1978)의 연구를 비롯한 기존의 연구들과는 달리 경영자의 혁신지향성이라는 새로운 차원이 고려되고 있으므로 비록 한정된 영역이지만 기업내부의 관리시스템, 즉 생산공정 효율화, 내부자원의 효율적 이용등에 노력하는 내부지향형도 성과연구의 대상에 포함시켰으며, 그 결과 이들도 일관된 성과를 가져온다는 것을 발견했다.

V. 시사점과 향후 연구방향

위에서 우리는 제조업에 소속되어 있는 다양한

기업들의 전략적 행태를 분석 검증하기 위해 인지도된 환경불확실성과 경영자의 혁신지향성 차원을 이용한 4가지 전략유형들의 특성과 성과와의 관계를 분석하였다.

여기서 우리는 다음과 같은 몇 가지의 시사점을 찾아볼 수 있다. 첫째, 지난 수십년간 지나친 성장 위주의 발전을 지속해온 우리나라의 제조기업들의 경쟁상황내의 위치와 전략적 경영방식을 선진국의 가설적 전략유형모형에 적용하여 검증함으로써 기업전략에의 새로운 영향 변수를 정립할 수 있었으며, 또한 환경변화로 부터의 기회와 위협을 적절히 탐색하고 적절한 인적 물적자원을 배분해야하는 경영자의 적응적 기업전략형태도 제시하였다. 둘째, 선진국에서 이루어진 전략적 경영에 대한 많은 이론적, 실증적 연구들 즉, 환경-전략, 전략-조직구조, 전략-조직-성과 등의 상황이론적 접근방법을 중심으로 한 부분적 연구결과들을 기업전략의 세부적인 행태차원에서 통합 고찰함으로써 우리나라의 기업들이 처한 독특한 기업환경특성과 이에 적응하는 전략요인을 밝혀 내었으며, 그 결과 전략수립에 영향을 미치는 중요한 요인으로서 환경요인뿐만 아니라 실제 이보다 더욱 높은 자율성을 가지고 환경을 주관적으로 창조해 내는 경영자의 혁신성향요인이 존재하고 있음을 확인하였다. 셋째, 환경불확실성차원을 마케팅 지향적인 시장정보중심으로 분석함으로써 한국제조기업의 시장경쟁지위와 제품구성 정보에 따른 전략형성요인을 규명하였으며, 이로써 시장전략측면에서의 적응적 특성과 유형을 유의하게 재인식할 수 있는 틀을 제시했다. 즉, 기존의 상황적합적 접근방법에서 흔히 사용되는 일반적 환경요인보다는 시장환경요인에 초점을 둬으로써 좀 더 실무적 차원에서 기업전략특성을 검증하고자 노력하였다.

이러한 연구의 시사점을 토대로 다음과 같은 향후

연구방향을 제시하고자 한다. 첫째, 본 연구는 비록 시장환경정보라는 사업단위수준의 환경분석에는 치중했으나 전체적으로 Miles와 Snow(1978)의 기업단위수준의 분류모형을 이용하여 세부시장행태를 비교분석하였다. 그러나 향후 전개되는 전략모형의 검증에 있어서는 이러한 기업단위와 사업단위전략의 구분이 좀 더 명확히 분류되어 질 수 있는 독자적인 측정모형이 개발되어야 할 것이다. 둘째, 적응기업의 전략유형별 성과비교를 정확하게 하기 위해서는 산업특성이 성과에 미치는 영향력이 통제되어야 하나 적응기업의 전략유형별 유효표본 규모가 산업효과를 통제하고 분석될 만큼 충분하지 않았다. 따라서 향후 연구에서는 본 논문이 가지고 있는 분석상의 한계를 인식하여 표본조사 설계시 이를 고려하여야 할 것이다. 셋째, 본 연구에서는 경영자의 혁신성향을 전략유형분류의 중요한 차원으로 인식하고 이의 측정을 위해 기업내 기획 staff들의 설문자료를 이용하고 있으나 향후 좀 더 심도 있고 정확한 혁신지향성의 전략에의 영향정도를 분석하기 위해서는 산업별 사례분석을 통한 면담이나 최고경영자에 대한 직접설문 등을 이용한 이원적 측정방법도 보완되어 사용될 수 있을 것이다. 마지막으로 기업전략의 효율성은 단기간의 종단적 자료로는 측정, 판단되기는 어려우며, 특히 불확실성의 정도가 심한 새로운 환경내에서는 기업의 전략이동이나 변화가 예상될 수 있다. 따라서 장기적 관점에서 전략유형내 이동이나 변화가 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 파악해 볼 필요가 있으며, 이러한 분석은 횡단적 자료를 토대로 한 비교연구에서만 가능할 것이다.

부록 1. 신뢰성 검증결과의 요약

척 도	초기항목수	최종항목수	Cronbach Alpha
환경 불확실성			
-환경 이질성	15 항목	14 항목	.8156
-환경 안정성	16 항목	13 항목	.7182
혁신 지향성	10 항목	10 항목	.8681
기업전략	22 항목	22 항목	.8782

부록 2. 환경이질성 변수의 요인분석 결과

항 목	요인 1	요인 2
고객선호도의 다양성	.83	
제품계열, 상표 다양성	.80	
시장세분화 정도	.79	
매체, 광고의존정도		.82
소구내용의 전문성 정도		.67
판촉수단의 다양성 정도		.66
마케팅 경로의 다양성 정도		.41
Eigenvalue	2.53	1.34
Proportion(%)	36.17	19.08
Cumulative(%)	36.17	55.25

부록 3. 환경안정성 변수의 요인분석 결과

항 목	요인 1	요인 2	
시장의 경쟁정도			
경쟁사의 진입위험	.87		
판매 집중도	.82		
신제품 개발빈도	.78		
산업기술의 변화율		.82	
고객선호도의 변화율		.77	
수요의 안정성 정도		.81	.86
수요의 예측가능성			.83
Eigenvalue	2.53	1.34	1.24
Proportion(%)	36.17	19.08	15.53
Cumulative(%)	36.17	55.25	68.94

부록 4. 혁신지향성 변수의 요인분석 결과

항 목	요인 1	요인 2
신제품 개발	.83	
제품, 생산공정의 개선	.81	
기존제품의 개선과 원가절감	.83	
신시장 개척		.49
새로운 고객 창출		.86
도전적 경영관리		.81
Eigenvalue	2.84	1.04
Proportion(%)	47.40	17.36
Cumulative(%)	47.40	64.76

부록 5. 이론적 기업전략에의 적응기업수

기업 전략수 (총 22개 중)	적용 기업수 (N=128)	구성비 (%)
5	1	.8
6	4	3.1
7	10	7.8
8	13	10.2
9	16	12.5
10	16	12.5
11	11	8.6
12	18	14.1
13	15	11.7
14	13	10.2
15	9	7.0
17	2	1.6

기업별 적용전략 평균 10.859 개 (Median 11.00)

참 고 문 헌

- 김 영배 (1986), 전략군유형에 따른 조직구조 및 기술혁신형태, 한국과학기술원 박사학위논문.
- 이 흥, 새로운 경영자유형 모형에 의한 환경, 조직구조 및 조직성과에 관한 연구, 한국과학기술원 박사학위논문.
- 동서증권 (1991), 상장기업 재무분석. 한국생산성본부 (1991), 기업년감.
- Aldrich, H. (1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Anderson, Carl R., T. Frank, and Paine (1975), "Managerial Perceptions and Strategic Behavior," *Academy of Management Journal*, 18, 4, 811-823.
- Chandler and D. Alfred Jr. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press.
- Child, J. (1977), "Organizational Design and Performance: Contingency Theory and Beyond," *Organization and Administrative Sciences*, 8, 2-3.
- Child, J. (1984), *Organization: A Guide to Problems and Practice*, 2nd ed., London: Harper & Row.
- Child, W. R. (1972), "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology*, 63, 1, 2-22.
- Conant, J. S., M. P. Mokwa and P. R. Varadarajan (1990), "Strategic Types, Distinctive Marketing Competence and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study," *Strategic Management Journal*, 11, 365-383.
- Daft, R. L. (1978), "A Dual-Core Model of Organizational Innovation," *Academy of Management Journal*, 21, 193-210.
- Damanpour, F. and W. W. Evan, (1984), "Organizational Innovation and Performance: the Problem of Organizational Lag," *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409.
- Dill, W. (1958), "Environment as an Influence on Managerial Autonomy," *Administrative Science Quarterly*, 2, 409-443.
- Downey, K. and J. Slocum (1975), "Uncertainty: Measures, Research and Sources of Variation," *Academy of Management Journal*, 18, 562-578.
- Duncan, B. (1972), "Characteristics of organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- Galbraith, Craig and Dan Schendel (1983). "An empirical analysis of strategy types," *Strategic Management Journal*, 4, 153-173.
- Hambrick, D. C. (1981), "Environment, Strategy and Power within Top Management Teams," *Administrative Science Quarterly*, 26, 2, 253-276.
- Hambrick, D. C. (1983), "Some Tests of Effectiveness and Functional Attributes of Miles & Snow's Strategy Types," *Academy of Management Journal*, 26, 1, 5-26.
- Hambrick, D. D. and David Lei (1985), "Toward an Empirical Prioritization of Contingency Variables for Business Strategy," *Academy of Management Journal*, 24, 4, 763-788.
- Kim, L. and J. M. Utterback (1983), "The Evolution of Organizational Structure and Technology in a Developing Country," *Management Science*, 29, 10, 1185-1197.
- Knight and Kenneth (1967), "A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process," *Journal of Business*, 40, October, 478-496.
- Lawrence, P. R. and P. Dyer (1983), *Renewing American Industry*, NY., The Free Press.
- Lawrence. P. and J. Lorsch (1967), *Organization and Environment*, Division of Research, Harvard University, Boston.
- Lenz, R. T. (1980), "Environment, Strategy, Organization Structure and Performance: Pattern in

- One Industry," *Strategic Management Journal*, 1, 209-226.
- McDaniel, S. W. and J. W. Kolari (1987), "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology," *Journal of Marketing*, 51, 4, October, 19-30.
- Meyer, A. D. (1982), "Adapting to Environmental Jolts," *Administrative Science Quarterly*, 27, 4, 515-537.
- Miles, R., C. Snow, and J. Pfeffer (1974), "Organization-Environment Concepts and Issues," *Industrial Relations*, 13, 244-264.
- Miles, R. E. and C. C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill.
- Miles, R. H. and K. S. Cameron (1982), *Coffin Nails and Corporate Strategy*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1980), *The Nature of Managerial Work*, Prentice-Hall.
- Montanari J. R. (1978), "Managerial Discretion: An Expanded Model of Organization Choice," *Academy of Management Review*, 3, 231-241.
- Nicholson, N., A. Rees and A. Brooks-Rooney (1990), "Strategy, Innovation, Performance," *Journal of Management Studies*, 27, September, 511-534.
- Pfeffer, J. and G. Salancik (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper & Row.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
- Robbins, S. P. (1983), *Organization Theory: The Structure and Design of Organizations*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Shortell, S. M. and E. J. Zajac, "Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: a Comprehensive Assessment of Reliability and Validity," *Academy of Management Journal*, 33, 4, 817-832.
- Smith, K. G., J. P. Guthrie and M. Chen (1986), "Miles and Snow's Typology of Strategy, Organizational Size and Organizational Performance," *Academy of Management Proceedings*, 45-59.
- Snow, C. C. and L. G. Hrebiniak (1980), "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, 25, 2, 317-336.
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill.
- Tosi, H., R. Aldag and R. Storey (1973), "On the Measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Subscale," *Administrative Science Quarterly*, 18, 1, 27-36.
- Utterback and M. James (1971), "The Process of Technological Innovation within the Firm," *Academy of Management Journal*, 14, 75-88.
- Venkatraman, N. and J. E. Prescott (1990), "Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of its Performance Implications," *Strategic Management Journal*, 11, 1-23.
- White, R. E. (1986), "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation," *Strategic Management Journal*, 217-231.
- Zahra, S. (1990), "Research Evidence on the Miles-Snow Typology," *Journal of Management*, Forthcoming.
- Zajac, E. and S. M. Shortell (1989), "Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction and Performance Implications," *Strategic Management Journal*, 10, 413-430.

Contingency Approach of Corporate Strategic Typology in Korean Manufacturing Companies

Jun-Cheol Lim*

Abstract

On the basis of literature review on strategic typology, as well as careful reflection of strategic contexts in the Korean manufacturing industry, four strategic types using dimensions of the degree of managerial perceptions in environmental uncertainty and orientation for innovation are developed for the study. The author reports an empirical investigation with a sample of 128 companies drawn from diverse manufacturing industry to confirm that both dimensions of managerial perceptions in environmental uncertainty and orientation for innovation are most important factor effecting formulation of corporate strategies in Korea. Results provide the significant differences are found between corporate strategies including new product development, producing of products, sales promotion, pricing of products, and introducing of technologies on each four strategic types: (1)defenders, (2) reactors, (3) analyzers, and (4) prospectors. The results also suggest that significant differences of performances between adaptive and non-adaptive groups for theoretical hypothesis are enough to support that strategic fit is important factor to effective company performance.

* Chief Resercher, Department of Strategic Management, Samsung Economic Research Institute