

후발기업의 모방전략, 환경특성 및 경영성과의 상호관련성 연구

이문성

위덕대학교 디지털 경영학부 교수
(msrhee@mail.uiduk.ac.kr)

최이규

위덕대학교 디지털 경영학부 겸임교수
(rheegy@unitel.co.kr)

.....

모방은 일상적인 경영현상임에도 불구하고 다소 부정적인 의미로 인식되어 체계적인 학문연구의 대상에서 배제되어온 경향이 있다. 그리고 지금까지 진입시점에 관한 연구들이 선발기업의 경쟁우위 분석에 편중되어 왔었던 것도 후발기업의 경쟁전략인 모방전략에 관한 연구 진행을 가로막는 배경이 되었다. 최근 사례연구에서 후발기업의 모방전략에 관한 가치가 인식되어 이에 대한 체계적인 연구의 필요성이 제기되었다. 본 연구의 목적은 모방이 후발기업의 경쟁력과 성과향상에 유효한 전략대안이 될 수 있는지를 밝히는데 있다. 이러한 연구목적의 실행을 위해 상황론적인 접근법을 통하여 환경과의 적합성이 모방전략, 경쟁력 및 경영성과의 관련성에 미치는 영향을 분석하였다.

분석결과, 후발기업의 모방전략은 자사의 경쟁우위 요소를 강화하고 경쟁상의 약점을 보완하여 선발기업에 대한 경쟁력을 강화하는데 유효한 것으로 밝혀졌다. 그리고 모방전략의 실행을 통하여 강화된 경쟁역량은 경영성과로 연결되어 효과적으로 경영성과를 향상시킬 수 있는 것으로 밝혀졌다. 더 나아가 환경특성의 여건에 따라 모방전략, 경쟁역량 및 경영성과의 상호연관성 정도가 달라진다는 사실이 발견되었다. 추가적으로, 유의미한 모방전략 유형의 도출이 가능했고 동일 전략군 내에서 고·저성과 집단간에 전략 프로파일의 차이가 존재하는 것으로 나타났다.

.....

1. 서 론

동물의 세계에서 어린 호랑이는 어미가 하는 데로 따라하면서 사냥기술을 습득하고 있다. 그리고 스포츠계에서도 운동선수들이 최고기록 보유자의 훈련방법이나 경기방법 등을 분석하고 모방하여 조금씩 기록의 격차를 좁혀나감으로써 결국 최고의 선수가 되는 영광을 차지한다. 기업경영에 있어서도 많은 기업들이 초일류기업의 일류경영관행(best-practices)을 따라 배워서 경영개선을 이룩하고 경쟁력을 강화하고자 노력한다. 이렇듯 모방은 자연계나 인간계에 있어서 창의에 못지 않게 흔히 접

할 수 있는 하나의 삶의 방식일 수 있다.

슈나아스(Schnaars, 1994)에 의하면 모방은 혁신보다 더 일반적이고 유용하게 활용될 수 있는 마케팅전략이라고 한다. 그러나 모방이라는 단어는 "무임승차"나 "남의 노력을 훔치다" 또는 "산업 내에서의 지도적 역할에 무관심하다"라는 등으로 연상되어 다소 부정적인 의미로 인식되어 왔다. 이러한 모방에 대한 부정적인 사회적 통념 때문인지는 모르지만 진입시점결정 전략과 관련된 대부분의 선행 연구들은 선발기업의 후발기업에 대한 이점들을 밝히는 내용으로 그 주류를 이루고 있다(Lieberman & Montgomery, 1988; Kerin et al., 1992, Aaker, 1997). 근래에 와서야 후발기업이 모방전

략을 실행하여 선발주자가 부담해야 하는 시장개척과 제품개발에 따르는 위험과 비용을 회피하면서 오히려 선발기업과의 경쟁에서 승리하는 결과를 주장하는 연구들이 발표되기 시작하였다(Schnaars, 1994; Zhang & Markman, 1998; Shankar, 1999).

후발기업의 모방전략에 관해서는 Schnaars(1994)가 28개 산업에 관한 사례연구를 행한 바 있으나 과학적 연구방법을 적용하여 실증적인 분석을 시도하지는 못했다. 아직 후발기업의 모방전략에 관한 체계적인 실증분석이 행해지지 않았다는 점을 고려하여 볼 때 본 연구는 모방을 유의미한 세 가지의 전략유형으로 나누어 각각의 모방전략이 후발기업의 경쟁력과 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 살펴보고자 하였다.

본 논문의 연구목적은 다음과 같다. 첫째, 모방전략이 후발기업의 경쟁력 향상에 얼마나 큰 영향을 미치는가를 분석한다. 둘째, 모방전략이 경쟁력 강화와 경영성과의 사이에 얼마나 큰 관련성이 존재하는가를 분석한다. 셋째, 모방전략이 후발기업의 경쟁력과 경영성과에 미치는 영향을 환경특성 요소가 어떻게 조절하는가를 분석한다.

II. 모방전략에 관한 이론적 고찰

선·후발의 시장진입 전략과 혁신 또는 모방의 제품개발 전략으로부터 선발진입/혁신, 후발진입/혁신, 그리고 선발진입/모방, 후발진입/모방의 네 가지의 전략적 조합이 가능하다. 그 중에서 후발진입 기업의 모방전략은 학습과 위험회피에 유리한 전략대안으로써 선발기업을 케취업(catch-up)하는

데 효과적으로 활용될 수 있다(Schnaars, 1994).

1. 후발기업의 모방전략 유형 연구

모방전략은 제품혁신전략에 못지 않게 기업의 이익에 공헌할 수 있다(Levitt, 1966). 혁신자의 제품속성 중 부분적으로 수용하고 개선하는 전략(embrace and extent)을 통해서 눈부신 성공을 거두고 있는 마이크로소프트사는 '모방'이 경쟁전략으로써 매우 가치가 높음을 옹변해주는 더 없이 좋은 예이다(Zhang & Markan, 1998).

선발기업에 대한 경쟁력 강화를 위해 모방전략을 활용하기 때문에 후발기업의 모방전략은 경쟁전략과 연계되어 고려될 필요가 있다. 기업간 경쟁에서 '저가격'이나 '차별화'가 경쟁수단으로 활용된다(Porter, 1985). 후발기업은 모방성이 높은 제품을 생산·판매하는 경우에는 선두기업의 제품과 차별성을 유지하는 것이 어렵기 때문에 보다 낮은 원가로 제품을 생산하여 가격경쟁력을 확보할 수 있어야 선두기업과 경쟁할 수 있다. 그러나 후발기업이 혁신성을 강조하는 모방전략을 실행하는 경우에는 선발기업에 대한 제품차별화가 용이해지며 차별성이 높은 제품으로 선발기업에 대한 경쟁우위를 확보할 수 있다.

코틀러(Kotler, 1997)와 슈나아스(Schnaars, 1994)는 선발기업의 제품에 대한 후발기업의 제품차별성/유사성, 상대적 가격경쟁력 및 시장력을 고려하여 후발기업의 모방전략을 유형화하였다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫 번째의 전략유형은 후발기업이 가격면에서 경쟁우위를 획득하여 선발기업과 경쟁하려는 모방전략이다. 이러한 전략은 제품의 단순복제나 디자인 및 기능단순화 정책으로 모방성이 아주 높은(차별

성이 낮은) 제품을 생산하여 낮은 가격으로 고객에 소구하고자 한다. 또한, 제조원가를 낮추어 가격경쟁력을 강화하기 위해 제조공정에서의 끝없는 개선을 시도한다. 이 전략은 쉬나아스의 가격경쟁력 추구(price-point) 모방전략에 해당된다.

두 번째의 전략유형은 모방성이 높은 제품을 생산·판매하기보다는 혁신성이 높은 제품 생산으로 차별성을 강화하는데 초점을 맞춘 모방전략이다. 이는 혁신적 차별성을 추구하는 전략집단(innovating differentiators)에 적합한 전략유형으로 볼 수 있다. 즉, 신기술을 이용하여 선발기업보다 뛰어난 개량제품을 생산하여 상당히 높은 가격을 책정하여 판매하려는 전략이다(Miller, 1986). 이러한 전략은 쉬나아스의 차별화 지향(second but better) 모방전략에 해당된다.

세 번째의 전략유형은 일종의 결합전략(combination strategy)으로서 저가격과 차별성 양면에서 적절한 수준의 경쟁력을 유지하려는 모방전략이다. 이는 매우 강력한 시장지배력을 가진 후발의 대기업들이 추구하는 모방전략 패턴으로써 마케팅 측면에서 차별화를 추구하는 전략(marketing differentiators)의 일종으로 볼 수 있다(Miller, 1986; Schnaars, 1994). 이는 쉬나아스의 시장력을 활용하는(utilizing market power) 모방전략에 해당되는데 선발기업과 대등한 품질수준의 제품을 저가로 판매하면서 마케팅 측면에서 차별화를 추구해 나가는 모방전략의 한 유형이다.

과연 모방전략이 선발기업을 케취업하기 위해 후발기업에 의해 활용될 수 있는 유효한 전략적 수단인가의 여부를 살펴보자. Shankar et al.(1998)에 따르면, 후발기업이 선발기업을 추월하고 업계의 일인자가 되는 방법은 두 가지가 있다고 주장한다. 첫 번째 방법은 제품공간상의 적절한 위치를 잡아서

제품을 개발해 시장에 진입한 후 '저가격' 이나 '광고와 유통력'을 활용하여 케취업하는 것이다. 이는 본 논문의 저가격 지향 또는 시장력 지향의 모방전략에 해당된다. 두 번째의 방법은 제품혁신을 이룩하여 선발기업을 따라잡는 것이다. Shankar et al.은 후발기업의 혁신제품을 통한 성공적인 케취업 사례를 설명하기 위해 비디오키세트 시장과(선도기업인 Ampex 대 후발기업인 Matsushita) 가스레인지 시장(Amana 대 삼성전자)을 예로 들었다. 그런데 이들 선·후발기업간의 경쟁이야기는 Schnaars (1994)의 후발기업의 모방전략에 관한 사례분석(14번과 25번째)에서 선발기업의 제품특성 중 일부를 복제해서 개선하는(second-but better) 방식의 모방전략 유형으로 분류되었다. 이런 관점에서 Shankar et al의 케취업 방안은 본 논문이 제시한 '저가격 지향', '시장력 활용' 및 '차별화 지향'의 모방전략과 다를 바 없음을 쉽게 이해할 수 있다. 결론적으로, 모방전략은 후발기업들이 케취업을 위해 활용할 수 있는 전략적 수단이라고 말할 수 있다.

2. 모방전략과 후발기업의 경쟁력 연구

기업들이 창조적인 혁신을 바탕으로 선발로 시장에 진입하는 것이 경쟁우위 확보와 높은 경영성과를 달성하는 데에 유리할까? 아니면, 모방을 바탕으로 후발로 시장에 진입하여 무임승차 효과와 위험회피 효과를 극대화하는 것이 더 유리할까? 이들의 진입시점과 제품개발전략이 경영성과에 미치는 영향에 관한 논쟁은 아직도 계속되고 있는 연구 과제 중의 하나이다.

시장진입시점 결정 이슈를 다룬 대다수의 선행연구는 선발로 시장에 진입한 기업들이 가질 수 있는 경쟁우위 요소에 주목해 왔다(Porter, 1985; Urban et

al., 1986; Lieberman & Montgomery, 1988; Kerin et al., 1992). 그러나, 소수이긴 하지만 후발로 시장에 진입한 기업들의 경쟁우위 요소를 분석한 논문들도 발표된 바 있다(Golder & Tellies, 1994; Schnaars, 1994).

사실, 시장에 선두주자로 입성하면 시장, 유통경로, 원료 등의 측면에서 선점효과를 누릴 수 있다. 그 뿐만 아니라 규모의 경제를 실현하여 가격경쟁상의 이점을 누릴 수 있다. 그러나 새로운 시장을 개척하는 데 따르는 많은 위험과 비용을 부담해야만 한다. 반면에, 후발기업은 시장진입 장벽에 부딪칠 수 있지만 선발기업이 부담해야 하는 위험과 비용을 회피하면서 무임승차 효과를 향유할 수 있다. 이는 생명의 위험을 무릅쓰고 길을 열어 준 모험가보다는 나중에 도착한 정착민들이 신 개척지의 풍요로움을 누리며 사는 것에 비유될 수 있다.

후발기업의 무임승차와 위험회피 효과는 모방전략을 실행하여 여러 측면에서 효과적으로 획득할 수 있다(Porter, 1985; Golder & Tellies, 1994; Schnaars, 1994). 첫째, 선발기업의 경험을 공유함으로써 신시장이나 신제품의 개척에 필요한 연구개발 및 시장조사에 따르는 막대한 비용을 회피하여 비교적 저렴한 비용으로 제품을 모방하여 무임승차 할 수 있다. 둘째, 후발기업은 초기제품에 대한 투자의 고착화를 회피할 수 있고 시장이나 소매자의 욕구변화와 생산기술 및 투입요소의 내용변화에 대한 보다 유연한 적응능력을 가질 수 있다. 셋째, 후발기업은 강력한 마케팅력을 바탕으로 마케팅 측면에서의 차별화를 달성하여 선두기업이 가지는 경쟁상의 우위를 무력화시킬 수 있다. 나아가 후발기업은 모방제품을 자사의 제품라인에 추가하여 기존의 마케팅경로를 이용, 판매 및 범위의 경제를 실현함으로써 선발기업에 비해 가격경쟁력

에서 우위를 가질 수 있다. 요약하면, 후발기업이 효과적으로 선발기업을 케취업하기 위해서는 자사의 경쟁력을 강화시켜줄 수 있고 선발기업의 경쟁상의 이점을 상쇄시켜줄 방안을 모색할 필요가 있는데, 앞에서 살펴보았듯이 '모방'이 효과적인 전략대안이 될 수 있음을 알 수 있다.

3. 진입시점 결정에 따른 성과와 환경변수 연구

경쟁전략의 유형을 연구한 마일즈와 스노우(Miles & Snow, 1978)는 선두진입 기업군을 지칭하는 투기자(prospector) 전략군과 후발진입 기업을 나타내는 분석자(analyzer) 및 방어자(defender) 전략군간의 경영성과에 있어 사실상 차이가 없음을 보여주었다. 이들은 기업이 시장에 선두로 진입하여 경쟁우위를 확보하는 전략을 구사하는 후발로 진입하여 경쟁우위를 확보하는 전략을 구사하는 간에 경영환경의 변화에 보다 효과적으로 적응할 수 있도록 전략적 적합성을 유지해 나갈 수 있는 기업역량을 갖추는 것이 높은 경영성과의 달성을 위한 전제조건이 된다고 주장하였다. 즉, 이들의 주장은 진입시점 결정과 경영성과의 관계는 상황론적인 관점에서 파악되는 것이 바람직함을 시사하고 있다.

상황론적인 접근법을 이용하여 선발 또는 후발의 시장진입 시점의 결정이 경영성과에 미치는 영향을 분석해 보기 위해서는 주요 환경변수들에 대한 파악과 이해가 전제되어야 한다. <표 2-1>은 진입시점 결정과 관련된 선행연구로부터 진입시점 결정과 경영성과의 관계에 영향을 미치는 조절변수로 생각될 수 있는 요소들을 정리한 것이다.

이들 환경변수들 중 시장집중도, 시장점유율, 시장잠재력 및 고객의 구매빈도 등은 시장특성을 나타내는 변수집단으로 분류될 수 있다. 그리고 시장

〈표 2-1〉 진입시점 결정과 경영성과의 관계를 조절하는 변수

조절변수(moderating variables)	Porter (1985)	Lilien & Yoon(1990)	Green et al.(1995)	Schnaars (1994)
1) 시장집중도	✓		✓	
2) 시장점유율		✓	✓	✓
3) 시장잠재력		✓	✓	✓
4) 고객의 구매빈도				✓
5) 소비재 및 산업재 시장				✓
6) 시장진입장벽의 존재여부		✓	✓	
7) 제품수명주기		✓	✓	
8) 제품의 특질(유사성 및 차별성)			✓	
9) 기술진보의 속도		✓		✓
10) 선발기업의 대응패턴		✓		
11) 경쟁자의 기업규모				
12) 기업규모	✓			
13) 기술 및 시장경험	✓		✓	
14) 제품경쟁력(품질, 가격, 구색, 개발리드타임, A/S)	✓	✓		✓
15) 마케팅력	✓	✓	✓	
16) R&D 투자규모		✓	✓	✓
17) 전체, 세분시장 포지셔닝			✓	
18) 거래관계의 확립정도(상표애호도, 마케팅경로의 접근능력, 신용도)			✓	
19) 수직적 통합				✓

진입장벽, 기술진보속도, 선발기업의 대응패턴, 경쟁자의 기업규모, 수직적 통합정도는 산업특성 변수집단으로 나누어 질 수 있다. 나아가 소비제품 또는 산업제품, 제품의 유사성 또는 차별성 등의 요소는 제품특성 변수집단으로 분류될 수 있고 기업규모, 기술 및 시장경험, 제품경쟁력 등은 기업의 경쟁역량과 관계가 깊은 기업특성 변수집단으로 나누어 질 수 있다. 마지막으로 마케팅력, 연구 및 개발투자, 시장 포지셔닝 및 거래관계의 확립정도 등은 마케팅 정책의 변수집단으로 묶여질 수 있다.

사실 이러한 시장, 산업, 제품 및 기업역량 변수는 진입시점 결정의 성과에 대해서만 제한적으로 영향

을 미친다기보다는 여타의 전략결정과 관련하여서도 경영성과의 관계에 영향을 미치는 전략적 조절변수로 널리 인식되고 있는 환경특성 요인들이다(Day, Wensley, 1988; Bharadwaj, Varadarajan & Fahy, 1993; Cavusgil & Zou, 1994). 따라서 본 연구에서 시장, 산업, 제품 및 기업특성 변수를 조절변수로 채택하고서 후발기업의 모방전략이 경영성과에 미치는 영향을 분석해 보고자 시도하는 것은 그 타당성을 가진다고 볼 수 있다.

III. 연구설계

1. 연구모형

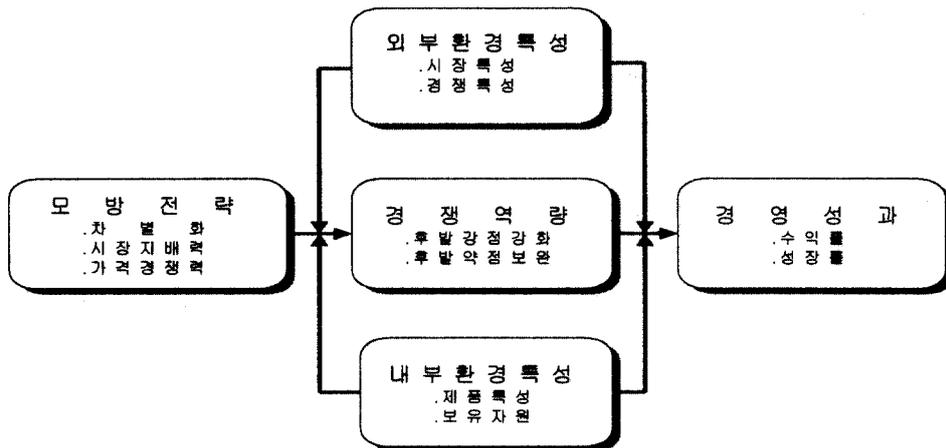
모방전략에 관한 이론적 고찰을 위해 제 2장에서 선발과 후발기업의 경쟁상의 유리한 점, 불리한 점 및 진입시점 결정의 성과에 영향을 미치는 환경변수들에 대해 살펴보았다. 그리고 쉬나아스(1994)와 코틀러(1997)의 모방전략 유형을 참조하여 후발기업의 경쟁력 향상에 유용한 모방전략 유형을 도출해 보았다.

앞 장에서 구축한 모방전략에 관한 이론적 토대에 기초하여 본 논문은 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 설계하였다. 본 연구모형은 모방전략이 후발기업의 경쟁력 강화 및 경영성과 향상에 어떻게 영향을 미치는가를 분석하는데 효과적으로 활용되도록 설계되었다. 본 모형은 모방전략에 관한 내용적 접근뿐만 아니라 과정적 접근에서도 편리하게 이용

될 수 있도록 설계되었다. 모방전략의 내용적 접근은 경쟁우위 강화와 성과향상에 긍정적인 영향을 미치는 주요 모방변수들이 무엇인가를 확인하는데 연구초점이 맞추어 진다. 그러나 모방전략의 과정적 접근은 후발기업의 모방활동이 환경과의 상호작용하에서 경쟁력과 성과향상에 어떻게 기여하는가를 밝히고자 하는 노력에 의해 실현된다(전략연구의 내용적 접근과 과정적 접근에 관한 이해를 위해 Ketchen et al., 의 1996 논문 참조).

2. 연구가설

제 2장에서 살펴보았듯이, 선발기업은 후발기업에 비하여 다수의 경쟁우위 요소를 가지고 있다(Porter, 1985; Urban et al., 1986; Lieberman & Montgomery, 1988; Kerin et al., 1992). 그러나 후발기업 입장에서선 선발로 시장에 진입하기 위하여 부담해야할 시장개척 위험과 비용을 회피하면서 선발기업의 수고와 노력에 무임승차할 수 있기



<그림 3-1> 본 논문의 연구모형

때문에 경쟁에서 유리한 위치를 확보할 수 있는 가능성을 가진다(Porter, 1985; Lieberman & Montgomery, 1988; Kerin et al., 1992; Golder & Tellies, 1994; Schnaars, 1994).

Schnaars(1994)의 사례연구나 모방의 귀재 마이크로소프트사가 컴퓨터 소프트웨어 산업분야에서 보여주는 눈부신 성공은 모방전략이 제품혁신 전략에 못지 않게 경영성과에 크게 공헌할 수 있음을 강력히 보여주고 있다(Levitt, 1966, Zhang & Markan, 1998). 또한 제약산업 내에서도 차별지향적 모방전략을 통해 후발기업이 고속성장을 이룩하는 한편 선발업체의 성장을 둔화시키고 마케팅효과를 감소시켜 마침내 선두기업을 추월한 성공적인 모방사례가 최근에 발표된 바 있다(Shankar et al., 1998).

전술한 바와 같이, 후발기업이 모방전략을 활용하여 그들의 경쟁력을 향상시켜서 선발기업을 성공적으로 케취업할 수 있었음을 살펴보았다. 케취업은 후발기업이 모방전략을 활용하여 자사의 경쟁역량을 강화함으로써 선발기업과의 경쟁에서 승리하게 되고 그 결과로 시장이 확대되어 높은 경영성과가 획득될 때에 가능해 진다. 이러한 모방전략의 후발기업 경쟁력 강화효과와 관련하여 모방전략이 선발기업의 경쟁우위 요인을 약화시키고 후발기업의 경쟁이점을 강화하는데 효과적으로 활용 될 수 있는지 또는 그렇지 않은지 실증적으로 살펴볼 필요가 있다. 모방전략과 후발기업의 경쟁력 사이에 상호관련성이 존재하는지 검증하기 위해서 다음과 같은 상위가설 1을 설정한다. 이를 구체적으로 살펴보면, 각각의 모방전략(예: 차별화 전략, 시장지배력 전략 및 가격경쟁력 전략)과 후발기업의 경쟁역량(예: 후발강점강화 및 후발약점보완) 간의 상호관련성 존재를 하위가설로 설정하여 이들을 실증

분석에서 검증하였다.

가설 1 : 모방전략과 후발기업의 경쟁역량 사이에는 높은 상호관련성이 존재한다.

선발기업과의 경쟁에서 겨우 살아 남아 고객유지에 필요한 경쟁력을 갖추고 있는 기업을 시장생존자격자(qualifier) 기업이라 칭하고 선발기업과 정면으로 대결 및 승리하여 새로운 고객을 창조하고 시장점유율을 높여 기업의 경영성과를 향상시킬 수 있는 정도의 경쟁력을 갖춘 기업을 주문획득자(order-winners) 기업이라고 부를 수 있다(Hill, 1994). 시장생존자격을 유지할 수 있을 정도의 경쟁력조차 갖추지 못한 후발기업은 계속하여 고객을 상실하여 결국에는 시장에서 사라지게 될 것이다. 그러나 후발기업이 자사의 경쟁력을 더욱 강화하여 강력한 주문획득자 위치에 올려놓고 한편으로는 선발기업을 방어에 급급한 시장생존자격자 기업의 처지에 놓일 수 있게 만들 수 있다면, 후발기업의 경영성과는 향상되게 될 것이다. 후발기업의 경쟁역량이 강화되면 선발기업과의 경쟁에서 승리하게 되고 경쟁의 승리는 매출증대로 이어져 높은 경영성과가 달성되게 된다. 따라서, 후발기업의 강화된 경쟁역량이 경영성과의 향상으로 이어질 수 있는가를 검증하기 위하여 다음과 같은 상위가설 2를 설정한다. 이를 구체적으로 살펴보면, 후발기업의 경쟁역량 강화(예: 후발강점강화 및 후발약점보완)와 경영성과(예: 수익률 및 성장률)간의 상호관련성 존재를 하위가설로 설정하여 이들을 실증분석에서 검증하였다.

가설 2 : 후발기업의 경쟁역량 강화와 경영성과 향상에는 높은 상호관련성이 존재한다.

소프트웨어 시장에서 마이크로소프트사나 가스레인지 시장에서 우리나라 삼성전자의 사례에서 볼 수 있는 바와 같이, 후발기업이 선두기업을 추월한 경우가 다수 존재하기 때문에 모방전략은 유효한 경쟁전략 대안으로써 고려 될 수 있다. 저가격에 바탕을 둔 모방전략을 실행하고 있는 후발기업은 대부분의 경우에 선두주자가 정해놓은 경쟁의 페르다임 아래에서 경쟁우위를 확보하려고 노력한다. 반면에 차별화지향 모방전략을 추구하고 있는 후발기업은 제품혁신을 통하여 자기에게 유리한 경쟁환경을 조성해 선발기업과의 경쟁에서 승리하려고 한다(Shankar et al., 1998).

저가격이나 차별화중에서 어느 방향을 지향하든 간에 모방이 과연 유효한 전략이 될 수 있는가를 평가해 보기 위해서는 모방전략의 실행이 후발기업의 경영성과 향상에 충분할 정도로 영향을 미치는지를 실증해 보아야 한다. 이를 위하여 다음과 같은 상위가설 3을 설정한다. 이를 구체적으로 살펴보면, 후발기업의 모방전략(예: 차별화 전략, 시장 지배력 전략 및 가격경쟁력 전략)과 경영성과(예: 수익률 및 성장률)간의 상호관련성 존재를 하위가설로 설정하여 이들을 실증분석에서 검정하였다.

가설 3 : 후발기업의 모방전략과 경영성과에는 높은 상호관련성이 존재한다.

앞 장의 이론적 고찰에서 살펴보았듯이, 시장진입시점 결정과 관련하여 선발로 진입하는 것이 바람직한지 또는 성장가능성이 보이는 시점까지 기다렸다가 후발로 시장에 진입하는 것이 유리한지는 한마디로 말하기 어렵다. 그래서 아직도 논쟁이 계속되고 있는 전략경영의 이슈중 하나이다. 왜냐하면, 선발 또는 후발의 시장진입시점 결정에 따라

선발기업뿐만 아니라 후발기업도 나름대로의 경쟁우위 요소를 가지며, 그러한 진입시점 결정이 경영성과에 미치는 영향은 환경특성 변수에 의해 조절되기 때문이다(Porter, 1985; Lilien & Yoon, 1990; Schnaars, 1994; Green et al., 1995).

기업의 전략은 환경과의 적합성이 유지되면서 실행되는가의 여부에 따라 경영성과가 크게 달라질 수 있다(Venkatraman & Prescott, 1990). 마찬가지로, 모방전략 경영에서도 시장, 제품특성, 선발기업의 대응패턴 및 자사의 기업특성 등의 환경변수와 적합성이 유지되는 가운데 모방이 실행될 때에 높은 경영성과가 성취되지만 그렇지 못하면 높은 경영성과를 기대할 수 없을 것이다. 이처럼 환경과의 적합성이 중요하기 때문에 모방전략이 경영성과에 미치는 영향을 올바르게 분석하기 위해서는 상황론적인 접근법이 필요하다. 상황론적인 접근법에서는 환경요소가 모방전략 변수와 경영성과의 관계를 조절하는 것으로 가정하고 있다(Venkatraman, 1989). 이를 검정하기 위하여 모방전략과 환경과의 적합성이 경영성과에 미치는 영향과 관련하여 상위가설 4를 설정한다. 이를 구체적으로 살펴보면, 각각의 환경특성 변수(예: 시장특성, 경쟁특성, 제품특성 및 보유자원)는 후발기업의 모방전략(예: 차별화 전략, 시장지배력 전략 및 가격경쟁력 전략)과 경영성과(예: 수익률 및 성장률)간의 관계를 조절하는 하위가설로 설정하여 이들을 실증분석에서 검정하였다.

가설 4 : 환경특성 변수는 모방전략과 경영성과와의 관계를 조절한다.

제 2장에서 논의한 바와 같이, 후발기업이 선발기업을 추월하기 위한 모방전략 대안으로는 첫째, 모방을 통한 제품디자인을 단순화하고 제조공정을

개선하여 제조원가를 더욱 낮춤으로써 저가격 경쟁을 추구하는 것이다. 둘째, 꾸준한 제품개선 및 개발로 제품차별화를 시도하여 차별화를 강조하는 경쟁방식을 취하는 것이다. 그리고, 저가격을 유지하는 한편 시장력을 활용하여 마케팅 차원에서의 차별화를 실현하려는 모방전략 방안이 있다.

각각의 모방전략 유형별로 모방변수, 시장특성, 경쟁자특성, 제품특성 및 보유자원력을 구성요소로 한 모방전략 프로필을 작성하여 분석해 보면 전략경영시 이를 유용하게 활용할 수 있다(Ward et al. 1996). 특히, 동일한 모방 전략집단 내에서 높은 성과를 보이는 집단과 낮은 성과를 보이는 집단간의 전략 프로필의 내용에 있어서 유의한 차이가 존재할 경우 모방전략과 환경변수의 적합성이 경영성과에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이를 추가분석에서 다루고자 한다.

IV. 연구방법

1. 표 본

본 연구에서 사용한 표본기업은 크게 두 부류로

구성되어 있다. 먼저, 전국단위의 99년 기준 상장기업중에서 전자제품, 음식료, 주류, 생활용품 및 의류업종을 선정하였다. 그리고 동일업종의 영남권에 위치한 비상장기업을 대상으로 체계적 표본추출(systematic sampling)을 하였다. 조사방법에 있어서는 사전에 전화를 통하여 적격한 담당자를 선정 후 이들을 대상으로 우편조사 등을 이용하였으며 높은 설문지 회수율과 성의있는 응답을 유도하기 위하여 복권을 첨부하였다.

전체 550개의 표본업체를 대상으로 조사한 결과 회수된 설문지가 129개였다. 이 중에서 선발기업으로 분류된 기업 12개 업체, 응답내용이 적절하지 못한 4개 업체를 제외한 총 113개 업체가 본 연구분석에 이용되었다. 여기서, 후발기업의 선정기준과 관련하여 먼저, 경영자가 자사의 주력제품에 대한 주요 경쟁시장의 진입과 관련하여 선발 또는 후발진입중 어느 쪽에 더 근접한지 묻는 인지적인 측면의 설문항과 경쟁기업의 제품출시와 비교하여 볼 때 자사 제품의 시장진입이 어느 정도 빠르게 이루어졌는가 등의 물음에 대한 응답을 기준으로 하여 후발기업을 선정하였다. 구체적인 표본의 특성은 <표 4-1>과 같다.

먼저, 업종별 표본구성을 살펴보면 가구 및 생활용품이 26개 업체, 음식료가 9개 업체, 의류가 24

<표 4-1> 표본의 특성분석

품목분류(%)	종업원수(%)	사업년수(%)
· 가구 및 생활용품 : 26(23.0)	· 50명 미만 : 32(28.6)	· 5년 미만 : 17(15.7)
· 음식료 : 9(8.0)	· 50명~100명 미만 : 25(22.3)	· 5년~10년 미만 : 31(28.7)
· 의류 : 24(21.2)	· 100명~120명 미만 : 15(13.4)	· 10년~20년 미만 : 18(16.7)
· 의약품 및 농약품 : 14(12.4)	· 120명~200명 미만 : 7(6.3)	· 20년~30년 미만 : 17(15.7)
· 가전 및 전자제품 : 26(23.0)	· 200명 이상 : 33(29.5)	· 30년 이상 : 25(23.1)
· 주류 및 청량음료 : 14(12.4)	-	-
113(100.0)	112(100.0)	108(100.0)

개 업체, 농약품을 포함한 의약품이 14개 업체 가 전 및 전자제품이 26개 업체였다. 둘째, 기업규모 별 표본구성은 종업원수 100명 미만의 업체가 거의 50%를 차지하고 있으며 200명 이상이 29.5%를 차지하고 있다. 또한, 사업년수에 따른 구성비를 살펴보면 44.4%의 기업이 10년 미만의 짧은 사업년수, 반면에 30년 이상의 사업년수를 지닌 기업은 전체표본의 23.1%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 표본구성 분포는 표본특성에 특별한 편의(bias)가 존재하지 않음을 말해 주고 있다.

2. 변수정의 및 측정

1) 모방전략

Schnaars(1994)의 사례연구에서 10개의 산업이 모방을 통한 저렴한 가격으로, 11개의 산업이 모방 후 기술혁신을 이용한 차별화, 그리고 나머지 17개의 산업이 시장력을 이용해 후발의 모방기업이 선발기업과의 경쟁에서 승리하였음을 보여 주었다. 이러한 맥락에서, 본 연구는 모방전략의 실현을 위한 전략변수로서 제품 및 기술혁신을 통한 차별화, 마케팅활동을 통한 시장지배력, 디자인 및 공정개선을 통한 원가절감 등을 고려하여 리커트 5점 척도로 측정하였다. 이들 전략변수에 관한 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 차별화와 관련된 문항으로는 경쟁사 제품 디자인의 개선을 통한 제품차별화 노력, 특허 및 연구개발에 대한 노력집중, 선발기업의 제품을 진부화 시킬 수 있는 신제품개발, 제품설계 변경에 대한 유연성 확보, 제품믹스 변화에 대한 유연성 확보, 연구개발 및 기술혁신투자 비율증가, 제품의 고품질 및 고가제품 제조노력, 선진기술의 도입 및

기술제휴 강화 등으로 구성되어 있다. 둘째, 시장 지배력과 관련된 문항으로는 소비자지원 활동 강화, 판매영업사원의 교육강화, 고객과의 효율적인 마케팅 커뮤니케이션, 지리 및 시장의 유리한 공간 입지 선정, 애프터서비스(A/S) 활동 강화, 그리고 광고 및 판매촉진활동의 강화 등으로 구성되어 있다. 셋째, 가격경쟁력 관련된 문항으로는 단순복제를 통한 저가 판매활동 노력, 원재료 확보 및 제조 원가절감 노력, 규모 및 범위의 경제를 통한 가격 경쟁력 향상 노력 및 지속적인 공정개선을 통한 원가절감 노력 등으로 구성되어 있다.

2) 환경특성

본 연구에서의 환경특성과 관련된 주요 변수는 시장특성, 제품특성, 자사의 보유자원 및 경쟁사특성(Yip, Loewe & Yoshino, 1988; George, 1988; Aaker, 1989; Jain, 1989; Samiee and Roth, 1992; Cavusgil & Zou, 1994; Yip, 1995)으로 구성되어 있으며 리커트 5점 척도로 측정되었다. 이들의 측정문항에 관한 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 시장특성과 관련된 문항으로는 경쟁기업의 주력제품에 대한 시장경험력, 지역별 유통망의 확충정도, 주력제품에 대한 잠재적인 시장수요의 크기 및 주력제품에 대한 소비자의 친숙성 등으로 구성되어 있다. 둘째, 제품특성과 관련된 문항으로는 제품의 생산설비 및 개발능력, 제품에 대하여 고객이 가지는 호의적 이미지정도, 제품의 품질에 대한 신뢰성 정도, 제품규격 등과 관련한 제품의 적합성, 제품설계 및 디자인에 대한 유연성 정도 등으로 구성되어 있다. 셋째, 자사의 보유자원과 관련된 문항으로는 원재료 확보의 용이 및 이용력, 자금확보 및 조달능력, 연구개발 및 신기술의 획득력

등으로 구성되어 있다. 넷째, 경쟁사특성과 관련하여 경쟁기업을 전국시장 단위로 할 때 주력시장에서 경쟁사의 유통지배력 정도, 경쟁사의 상대적인 규모의 크기, 주력시장에서 경쟁사의 출현 및 증가 빈도, 그리고 자사의 시장진입에 따른 경쟁기업의 대응강도 등으로 구성되어 있다.

3) 경쟁역량

본 연구에서는 경쟁역량의 측정을 위해 후발기업의 모방전략이 해당시장에서 선발기업의 이점을 약화시키고 자사의 경쟁력을 강화하는데 얼마나 효과적이었나를 리커트 5점 척도로 측정하였다. 구체적인 측정항목은 다음과 같다(Porter, 1985; Urban et al., 1986; Lieberman & Montgomery, 1988; Kerin et al., 1992; Golder & Tellies, 1994; Schnaars, 1994).

첫째, 후발기업의 경쟁력 강화와 관련된 문항으로는 강력한 판촉 및 마케팅활동을 통한 시장지배력 확보노력, 제품 및 기술변화에 따른 신속한 대응으로 이익 확보노력, 수요변동 및 소비자욕구 변화에 따른 위험 대응력 강화노력, 시장개척 및 제품개발에 따른 상대적인 비용 감소노력, 소비자교육 및 홍보비용 절감노력 및 경쟁기업의 고객을 유인하기 위한 마케팅력의 강화노력에 대한 성과 등으로 측정하였다. 그리고 후발기업의 약점을 보완하는데 관련된 문항으로는 선발기업이 경험효과의 이점을 독식하는 것을 방지하는 노력, 신제품개발 실패의 위험 회피노력, 선발기업인 경쟁사의 이미지나 명성에 대응하여 자사의 이미지 개선노력, 기술 및 제품표준 설정에 따른 대외 교섭력 확보노력 및 기술이나 제품 또는 공정혁신을 통한 가격우위 확보노력에 대한 성과 등으로 측정하였다.

4) 경영성과

일반적인 성과측정 척도로는 재무지표나 비재무지표를 이용한다. 먼저, 재무적인 측면으로 효과성 측면에서 성장률과 효율성 측면에서 수익률 지표를 이용한다(Phillips, Chang & Buzzell, 1983). 그리고, 이같은 측정항목을 비재무적인 측면에서 경영진이나 해당부서장의 주관적인 판단 및 지각정도로 측정하는 경향도 있다(Jaworski & Kohli, 1993).

본 연구에서는 최근 3년간 국내시장에서의 총자산 수익률과 매출액 성장률을 대상으로 하였다. 이들의 구체적인 측정방법은 다음과 같다. 총자산 수익률은 ((각 연도 법인세 차감전 순이익 / 각 연도 총자산)의 합)으로 매출액 성장률은 (당해연도 매출액 / 전년도 매출액 - 1)*100 값으로 하여 비율 5점 척도로 측정하였다.

V. 실증분석

본 연구에서 설정한 연구가설은 4단계의 분석과정을 거쳐 검증되었다. 첫 번째 단계에서 측정문항의 타당성 및 신뢰성을 검증하였다. 두 번째 단계에서는 후발기업의 모방전략 활동과 성과간의 상호관련성을 규명함으로써 모방전략의 유효성 정도를 평가하였다. 세 번째 단계에서는 각 환경변수에 대하여 불리한 상황과 유리한 상황에 놓인 기업으로 양분하여 모방과 경쟁력, 경쟁력과 경영성과간에 있어서 관계의 정도(association strength)가 차이를 보이는지 검증하였다. 네 번째 단계에서는, 후발기업이 추구하고 있는 전략적 모방활동으로부터 전략군(strategic group)의 도출을 시도하여, 각 전략

군에 대하여 모방전략 활동과 환경변수 그리고 경쟁력 측면에서 살펴본 전략 프로파일(strategic profile)에 어떠한 차이가 나는지를 검정하였다.

1. 타당성 및 신뢰성 검정

1) 모방전략의 측정항목

모방전략을 구성하고 있는 설문항목들의 개념타당성(construct validity) 검정을 위하여 요인분석을 이용하였다. 요인분석을 위해 기본적으로 요구되고 있는 표본수와 사용되는 항목수 등 요건이 충족되

어 요인의 안정성이 달성되고 있다(Hair, Anderson, Tatham & Grablovsky, 1995). 요인적재량에 있어 .6 이상으로 매우 높은 유의성을 나타내고 있으며, 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 값은 .868로 나타나 요인분석을 위한 변수선택이 바람직함을 알 수 있다. 또한, 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 바르렛트(Bartlett)의 구형성검정치가 1578.608이며 유의확률이 .000으로 충분한 정도의 공통요인이 존재한다고 볼 수 있다.

〈표 5-1〉 모방전략 측정항목의 타당성 및 신뢰성 검정

설문항	타당성			신뢰성 알파값
	차별화	시장지배력	가격경쟁력	
· 제품설계 변경에 대한 유연성 확보	.859	-.007	.213	.9349
· 제품믹스 변화에 대한 유연성 확보	.853	.055	.157	
· 연구개발 및 기술혁신투자 비율증가	.764	.377	.154	
· 제품의 고품질 및 고가제품 제조노력	.722	.277	.372	
· 선진기술의 도입 및 기술제휴 강화	.699	.427	-.013	
· 경쟁사 제품디자인의 개선을 통한 제품차별화 노력	.693	.456	.117	
· 특허 및 연구개발에 대한 노력집중	.687	.412	.103	
· 선발기업제품을 진부화 시킬 수 있는 신제품개발	.658	.461	.168	
· 소비자지원 활동 강화	.135	.877	.248	.9143
· 판매영업사원의 교육강화	.212	.854	.185	
· 고객과의 효율적인 마케팅 커뮤니케이션	.265	.778	.290	
· 지리 및 시장의 유리한 공간입지 선정	.176	.768	.326	
· 애프터서비스(A/S) 활동 강화	.284	.665	-.020	
· 광고 및 판매촉진활동의 강화	.551	.609	.116	
· 저가의 원재료 확보 및 제조원가절감 노력	-.125	.187	.777	.7627
· 단순복제를 통한 저가 판매활동 노력	.287	.072	.755	
· 규모 및 범위의 경제를 통한 가격경쟁력 향상 노력	.471	.191	.647	
· 지속적인 공정개선을 통한 원가절감 노력	.263	.301	.604	
고 유 치	9.071	1.969	1.551	
K M O	.868			
구형성검정치	1578.608			
유의 확률	.000			

그러므로, 본 논문에서 이용하고 있는 모방전략의 측정항목에 대하여 요인분석을 적용하는 데는 아무런 문제가 없는 것으로 판단된다. 끝으로, 요인분석을 통한 내적일관성 검정을 위한 크론바하(Cronbach) 알파값이 일반적인 기준치인 .60을 상회하므로 측정도구의 신뢰도에는 문제가 없는 것으로 간주된다(Nunnally, 1978; Van De Ven Ferry, 1980). 모방전략에 대한 각 측정항목별 요인추출 결과 타당성 및 신뢰성에 대한 검정결과는 <표 5-1>과 같다.

2) 환경특성변수 측정항목

환경특성변수에 관한 요인분석의 실행에 필요한

기본적인 가정이 잘 충족되었다. 특히, 요인적재량의 유의성에 관한 전제조건과 크론바하 알파값이 기준치를 초과하므로 특성변수의 측정항목에 관한 타당성과 신뢰성은 충분히 검정되었음을 알 수 있다. 구체적인 환경특성변수의 측정항목별 요인추출 결과와 그에 관한 타당성 및 신뢰성 검정결과는 <표 5-2>와 같다.

3) 경쟁력 측정항목

경쟁력에 관한 타당성 및 신뢰성 검정결과 역시 기본적인 가정을 충분히 충족시키고 있다. 그리고 요인적재량의 유의성에 관한 전제조건이 잘 충족되고 크론바하 알파값이 기준치를 초과하므로 경쟁력

<표 5-2> 환경특성변수 측정항목의 타당성 및 신뢰성 검정

설문항	타당성 요인명				신뢰성
	시장특성	제품특성	보유자원	경쟁특성	알파값
· 경쟁기업의 주력제품에 대한 시장경험력	.754	.154	.042	.243	.8090
· 지역별 유통망의 확충정도	.750	.230	.230	.149	
· 주력제품에 대한 잠재적인 시장수요의 크기	.708	.147	.071	.207	
· 주력제품에 대한 소비자의 친숙성	.687	.390	.017	-.032	
· 제품의 생산설비 및 개발능력	.088	.865	.012	.014	.8462
· 제품에 대하여 고객이 가지는 호의적 이미지정도	.356	.812	.064	-.062	
· 제품의 품질에 대한 신뢰성 정도	.240	.669	.490	.134	
· 제품규격 등과 관련한 제품의 적합성	.295	.610	.368	.248	
· 제품설계 및 디자인에 대한 유연성 정도	.386	.492	.322	-.025	
· 원재료 확보의 용이 및 이용력	.112	.024	.859	-.063	.7179
· 자금확보 및 조달능력	-.090	.294	.740	-.014	
· 연구개발 및 신기술의 획득력	.477	.204	.611	.002	
· 주력시장에서 경쟁사의 유통지배력 정도	.247	.068	-.195	.835	.7800
· 경쟁사의 상대적인 규모의 크기	-.120	-.000	.142	.831	
· 주력시장에서 경쟁사의 출현 및 증가 빈도	.391	.091	-.221	.705	
· 자사의 시장진입에 따른 경쟁기업의 대응강도	.300	-.054	.430	.587	
고 유 치	5.707	2.487	1.605	1.104	
K M O	.786				
구형성검정치	856.612				
유의 확률	.000				

의 측정항목에 관한 타당성과 신뢰성은 입증되었음을 알 수 있다. 구체적인 경쟁력의 측정항목별 요인추출 결과와 이에 관한 타당성 및 신뢰성 검정 결과는 <표 5-3>과 같다.

2. 가설검정 및 연구과제

1) 모방전략과 경쟁역량의 상호관련성(H₁)

모방전략과 경쟁역량의 관계를 검정하는데 다중회귀분석이 이용되었으며 통계분석을 위한 기본과정과 절차에 대한 과정은 다음과 같다. 다중회귀분석을 이용할 때 독립변수들 간의 높은 상관관계로 인하여 발생할 수 있는 다중공선성 문제를 고려해야 한다. 본 논문에서는 다중공선성의 문제를 해결하기 위한 방법으로서 요인점수들을 독립변수로 사용하였는데 베리맥스법에 의해 산출된 요인점수들

사이에는 상호관련성이 존재하지 않는 것으로 알려졌다. 이러한 통계분석 절차를 거쳐 모방전략과 경쟁역량의 상호관련성을 분석한 결과는 <표 5-4>에 나타나 있다. 첫째, 모방전략 활동요인과 후발기업의 경쟁력 강화에 관한 분석결과 시장지배력, 차별화 및 가격경쟁력 모방전략의 순서로 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 모방전략 활동요인과 선발기업의 경쟁우위요소의 약화에 관한 분석 결과에서 차별화, 시장지배력 및 가격경쟁력의 모방전략 순으로 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이 같은 모방전략 활동과 경쟁력의 관련성 검정을 통하여 볼 때 몇 가지 측면에서 중요한 사실을 발견할 수 있다. 먼저, 후발기업들이 선발기업의 경쟁우위요인을 약화시키고 자사의 경쟁우위요인을 강화시키기 위하여 사용한 모방전략이 매우 효과적

<표 5-3> 경쟁력 측정항목의 타당성 및 신뢰성 검정

설 문 항	타당성		신뢰성 알파값
	후발강점강화	후발약점보완	
· 강력한 판촉 및 마케팅활동을 통한 시장지배력 확보노력 성과	.818	.390	.9157
· 제품 및 기술변화에 따른 신속한 대응으로 이익확보노력 성과	.796	.383	
· 수요변동 및 소비자욕구 변화에 따른 위험 대응력강화노력 성과	.785	.345	
· 시장개척 및 제품개발에 따른 상대적인 비용감소노력 성과	.782	.106	
· 소비자교육 및 홍보비용절감노력 성과	.742	.336	
· 경쟁기업의 고객을 유인하기 위한 마케팅력의 강화노력 성과	.643	.508	
· 선발기업이 경험효과의 이점을 독식하는 것을 방지노력 성과	.197	.855	.8539
· 신제품개발 실패의 위험회피노력 성과	.255	.788	
· 경쟁사의 이미지나 명성에 대응, 자사의 이미지개선노력 성과	.308	.760	
· 기술 및 제품표준 설정에 따른 대외교섭력 확보노력 성과	.451	.666	
· 기술, 제품 및 공정혁신을 통한 가격우위 확보노력 성과	.454	.501	
고 유 치	6.468	1.057	
K M O	.898		
구형성검정치	826.200		
유의 확 률	.000		

〈표 5-4〉 모방전략과 경쟁역량에 관한 검정(H₁)

종속변수	독립변수	R ²	F	B	T	연구가설
후발강점강화	상 수	.750	100.114***	3.369	88.854	-
	차 별 화			.283	7.454 ***	채 택
	시장지배력			.553	14.555 ***	채 택
	가격경쟁력			.218	5.756 ***	채 택
후발약점보완	상 수	.635	57.948***	3.346	87.117	-
	차 별 화			.342	8.902 ***	채 택
	시장지배력			.298	7.744 ***	채 택
	가격경쟁력			.226	5.896 ***	채 택

(단, *** P≤0.01)

이라는 사실이다. 특히, 선발기업의 이점을 약화시키는 데는 제품이나 기술의 혁신을 통한 차별화 지향의 모방전략이 가장 효과적이고 후발기업 자신의 경쟁상의 강점을 강화시키는 데는 시장력을 활용하는 모방전략이 효과적이라는 데에 주목할 필요가 있다.

2) 경쟁역량과 경영성과의 상호관련성(H₂)

경쟁역량과 경영성과의 상호관련성을 검정하는데 다중회귀분석이 이용되었으며 통계분석결과는 다음과 같다. 첫째, 무임승차 또는 위협의 회피 등 후발기업이 가지는 경쟁상의 유리점을 잘 강화하여 경쟁력을 향상시켰을 때 높은 수익률이 달성되는

것으로 나타났다. 그러나 선발기업의 경쟁상 우위 요인 무력화 및 후발기업의 약점 보완은 수익률과 유의적인 관련성을 가지지 않는 것으로 나타났다. 둘째, 후발기업의 성장률은 후발기업 경쟁우위요인의 강화 및 약점보완과 모두 유의적인 상호관련성을 가지는 것으로 나타났다. 이러한 통계분석 결과는 선발기업이 가지는 경쟁상의 우위요인을 약화시켜 경쟁에서 균형관계를 유지하려는 소극적인 자세 보다는 후발기업이 공격적으로 자사의 경쟁우위 요인을 강화해 나가는 것이 높은 경영성과를 달성하는데 효과적임을 시사한다. 따라서, 후발기업은 시장생존자격자의 위치에 만족하지 말고 주문획득자가 될 수 있도록 적극적으로 자사의 경쟁우위 요소

〈표 5-5〉 경쟁역량과 경영성과에 관한 검정(H₂)

종속변수	독립변수	R ²	F	B	T	연구가설
수익률	상 수	.273	20.094***	.169	.343	-
	후발강점강화			.615	3.484**	채 택
	후발약점보완			.219	1.056	기 각
성장률	상 수	.289	21.699***	.089	.185	-
	후발강점강화			.430	2.470*	채 택
	후발약점보완			.480	2.351*	채 택

(단, *** P≤0.01, ** P≤0.05, * P≤0.10)

〈표 5-6〉 모방전략과 경영성과에 관한 검정(H₃)

종속변수	독립변수	R ²	F	B	T	연구가설	
수익률	상수 차별화 시장지배력 가격경쟁력	.256	11.574***	2.956	31.854	-	
				.295	3.165***		채택
				.461	4.948***		채택
				-.04349	-.467		기각
성장률	상수 차별화 시장지배력 가격경쟁력	.260	11.818***	3.162	33.449	-	
				.299	3.153***		채택
				.462	4.868***		채택
				.128	1.350		기각

(단, *** P≤0.01)

를 강화하려는 노력을 해야한다.

3) 모방전략과 경영성과의 상호관련성(H₃)

모방전략이 경영성과의 향상에 기여할 수 있는 유용한 전략적 대안이 될 수 있는가를 분석하기 위하여 모방전략과 경영성과의 관계를 다중회귀분석을 이용하여 검정하였다. 구체적인 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 모방전략 요인과 수익률의 다중회귀분석 결과 시장지배력을 사용하는 모방과 혁신을 통한 차별화를 지향하는 모방전략이 경영성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 모방전략요인과 성장률의 다중회귀분석 결과 역시 시장력을 활용하는 모방과 혁신을 통한 차별화 지향의 모방전략이 성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 가격경쟁 지향의 모방은 수익률과 성장률의 두 성과 측정치에 유의적이지 못하였다.

모방전략과 경영성과의 관련성 검정 결과를 놓고 볼 때, 몇 가지 측면에서 중요한 사실을 발견할 수 있다. 먼저, 세 가지 모방전략 대안 중에서 마케팅 능력을 활용하여 시장지배력을 강화하는 방식의 모방전략을 구사한 후발기업의 경영성과가 가장 크게

향상되었다는 사실이다. 그리고 제품이나 기술혁신을 통한 차별화 지향의 모방전략을 실행한 후발기업들도 효과적으로 경영성과를 개선하게 되어 결국 선발기업을 추월할 수 있는 발판을 마련하게 됨을 알 수 있다. 그러나, 가격경쟁력 지향의 모방전략을 추구하는 후발기업들은 모방전략을 실행하여 유의할 정도로 경영성과를 개선하지는 못했음을 알 수 있다. 이러한 결과로부터 디자인 단순화나 공정 개선 등의 저가격 실현을 위한 모방전략은 성과개선 측면에서 볼 때 별로 바람직한 전략수단이 아닌 것으로 보인다.

3) 환경변수가 모방전략, 경쟁력 및 경영성과의 관계에 미치는 영향분석(H₄)

전술한 바와 같이, 본 연구에서는 진입시점 결정이 경영성과에 미치는 영향을 조절하는 변수로서 시장, 제품, 보유자원(규모) 및 경쟁 등의 특성변수를 고려하였다. 여기서, 조절변수의 조절효과를 검증하는 방법으로는 설명변수와 조절변수의 상호작용이 성과에 미치는 영향을 측정하는 방법(Gupta & Govindarajan, 1984)과 어떤 환경집단(예: 유리 및 불리한 집단)에 대해 관련 변수간의 상관계수의

차이를 통한 유의성을 평가하기 위해 카이스퀘어 통계량을 이용할 수도 있다(Arnold, 1982; Stone-Romero & Anderson, 1994). 본 절에서는 환경변수가 모방전략의 유효성에 미치는 영향을 파악하기 위해서 시장, 제품, 규모 및 경쟁 등의 환경변수를 기준으로 하여 각각의 변수에 대해 기업을 '유리한' 상황 또는 '불리한' 상황에 놓인 기업으로 분류하였다. 그리고, 이러한 유리한 또는 불리한 상황에서 모방전략과 경쟁역량, 경쟁역량과 경영성과의 관련성에 관한 정도가 어떻게 다른지를 분석하여 그 결과를 <표 5-7>에 제시하였다.

$$x^2 = \sum (n_i - 1)r_i^2 - \left[\frac{\sum (n_i - 1)(r_i)}{\sum (n_i - 1)} \right]^2$$

단, 여기서
 n_i = 집단1에 대한 표본수,
 r_i = 집단1에 대한 상관계수를 의미한다.

먼저, 모방전략을 추구하는 후발기업의 시장특성을 중심으로 살펴보면, 보다 유리한 시장환경에 처한 기업의 경우에 차별화 지향 또는 저가격 지향의 모방전략이 후발기업의 경쟁력 강화요인과 보다 높은 상관관계를 가짐이 밝혀졌다. 반면에 시장환경이 열악한 경우에는 시장력과 마케팅을 강조하는 모방전략이 후발기업의 경쟁력 강화요인과 상관관계가 높은 것으로 나타났다. 한편, 후발기업이 경쟁상의 약점을 보완하려고 시도하는 경우에는 보다 불리한 시장환경에 처해 있는 후발기업이 보다 유리한 환경하에 있는 기업에 비해 모방전략을 통해서 보다 높은 효과를 볼 수 있는 것으로 나타났다. 보다 유리한 시장환경에 처한 기업보다는 보다 불리한 시장환경에 놓인 기업이 모방전략을 사용했을

때 경쟁력강화 요인 및 경쟁약점보완 요인과 경영성과의 관련성이 높은 것으로 나타났다.

둘째, 제품력의 측면에서 보면 제품력이 우수한 기업의 경우 자사의 경쟁우위 요소강화에 차별화 지향의 모방전략을 사용하는 것이 바람직하고 경쟁상의 약점을 보완하고자 시도할 때는 차별화 또는 저가격 지향의 모방전략을 사용하는 것이 효과적인 것으로 나타났다. 그러나 제품력이 상대적으로 떨어지는 기업이 시장력 또는 저가격을 지향하는 모방전략을 사용하면 경쟁우위 요소의 강화에 효과적이고 저가격 지향의 모방전략을 사용하면 선발기업의 경쟁이점을 약화하여 자사의 경쟁상의 약점을 보완하는데 효과적인 것으로 나타났다. 그리고 제품력이 상대적으로 열세에 있는 기업이 모방전략을 사용하여 자사의 우위요소를 강화하거나 약점을 보완하여 경쟁력 강화에 성공할 경우에 제품력이 강한 기업보다 높은 수익률과 매출액 성장률을 획득하게 될 가능성이 높을 것이다.

셋째, 선발기업보다 자금력이나 유통력 면에서 풍부한 자원을 보유하고 있는 후발기업은 차별화 지향의 모방전략을 이용하여 자사의 경쟁우위 요소를 강화하면 보다 큰 효과를 볼 수 있다. 그리고 자원보유력이 상대적으로 큰 후발기업이 선발기업의 경쟁우위요소를 약화하여 자사의 경쟁상의 약점을 보완하고자 모방전략을 사용하면 자원보유력이 선발기업에 비해 상대적으로 열위에 있는 후발기업 보다 더 큰 효과를 거둘 수 있는 것으로 나타났다. 그러나 자원보유력이 선발기업에 비해 작은 후발기업이 자사의 경쟁우위 요소를 강화하고자 할 때는 시장력과 저가격 지향의 모방전략을 이용하면 보다 효과적인 것으로 나타났다. 한편, 보유자원이 선발기업 보다 풍부한 기업이 모방전략을 사용하여 선발기업의 이점을 약화하여 자사의 경쟁상 불리한 점을 보완한

〈표 5-7〉 각 환경특성하에서 집단별 상관계수의 차이검정(H₄)

변수	시장특성	집단 1	집단 2	χ^2
모방(I)*경쟁(C)		상관계수(유의확률)	상관계수(유의확률)	
I ₁ * C ₁		.772 (.000)	.524 (.000)	39.674 ***
I ₂ * C ₁		.766 (.000)	.847 (.000)	56.317 ***
I ₃ * C ₁		.632 (.000)	.493 (.000)	29.235 ***
I ₁ * C ₂		.704 (.000)	.714 (.000)	46.050 ***
I ₂ * C ₂		.614 (.000)	.716 (.000)	38.211 ***
I ₃ * C ₂		.622 (.000)	.650 (.000)	37.018 ***
경쟁(C)*성과(P)		상관계수(유의확률)	상관계수(유의확률)	
C ₁ * P ₁		.202 (.172)	.646 (.000)	21.064 ***
C ₂ * P ₁		.271 (.066)	.578 (.000)	18.654 ***
C ₁ * P ₂		.245 (.096)	.727 (.000)	27.113 ***
C ₂ * P ₂		.419 (.003)	.618 (.000)	25.507 ***
변수	제품특성	집단 1	집단 2	χ^2
모방(I)*경쟁(C)		상관계수(유의확률)	상관계수(유의확률)	
I ₁ * C ₁		.707 (.000)	.456 (.002)	34.051 ***
I ₂ * C ₁		.812 (.000)	.860 (.000)	60.899 ***
I ₃ * C ₁		.446 (.001)	.483 (.001)	19.946 ***
I ₁ * C ₂		.777 (.000)	.522 (.000)	42.121 ***
I ₂ * C ₂		.710 (.000)	.494 (.001)	34.365 ***
I ₃ * C ₂		.594 (.000)	.631 (.000)	35.301 ***
경쟁(C)*성과(P)		상관계수(유의확률)	상관계수(유의확률)	
C ₁ * P ₁		.366 (.008)	.586 (.000)	21.473 ***
C ₂ * P ₁		.416 (.002)	.429 (.003)	16.686 ***
C ₁ * P ₂		.318 (.022)	.569 (.000)	18.969 ***
C ₂ * P ₂		.495 (.000)	.549 (.000)	25.539 ***
변수	보유자원	집단 1	집단 2	χ^2
모방(I)*경쟁(C)		상관계수(유의확률)	상관계수(유의확률)	
I ₁ * C ₁		.759 (.000)	.221 (.131)	17.432 ***
I ₂ * C ₁		.795 (.000)	.845 (.000)	45.515 ***
I ₃ * C ₁		.386 (.042)	.479 (.001)	14.362 ***
I ₁ * C ₂		.883 (.000)	.483 (.001)	31.387 ***
I ₂ * C ₂		.795 (.000)	.553 (.000)	28.954 ***
I ₃ * C ₂		.574 (.001)	.505 (.000)	20.607 ***
경쟁(C)*성과(P)		상관계수(유의확률)	상관계수(유의확률)	
C ₁ * P ₁		.115 (.562)	.505 (.000)	11.981 ***
C ₂ * P ₁		.216 (.270)	.422 (.003)	9.460 ***
C ₁ * P ₂		.354 (.065)	.583 (.000)	18.859 ***
C ₂ * P ₂		.514 (.005)	.431 (.002)	15.589 ***
변수	경쟁특성	집단 1	집단 2	χ^2
모방(I)*경쟁(C)		상관계수(유의확률)	상관계수(유의확률)	
I ₁ * C ₁		.653 (.000)	.662 (.000)	38.299 ***
I ₂ * C ₁		.914 (.000)	.704 (.000)	54.241 ***
I ₃ * C ₁		.729 (.000)	.322 (.023)	26.362 ***
I ₁ * C ₂		.739 (.000)	.780 (.000)	51.441 ***
I ₂ * C ₂		.708 (.000)	.584 (.000)	34.438 ***
I ₃ * C ₂		.771 (.000)	.529 (.000)	37.445 ***
경쟁(C)*성과(P)		상관계수(유의확률)	상관계수(유의확률)	
C ₁ * P ₁		.554 (.000)	.384 (.006)	19.347 ***
C ₂ * P ₁		.485 (.001)	.432 (.002)	18.333 ***
C ₁ * P ₂		.571 (.000)	.182 (.205)	14.632 ***
C ₂ * P ₂		.643 (.000)	.321 (.023)	21.533 ***

(범례) χ^2 통계량의 유의성은 $\alpha=0.01$ (***), 0.05(**), 0.10(*) 수준에서 검정하였다. 그리고 본 연구에서 표기하고 있는 영문자 I, C, P는 구체적으로 I₁=차별화, I₂=시장지배력, I₃=가경경쟁력, C₁=후발강점강화, C₂=후발약점보완, P₁=총자산수익률, P₂=매출액성장률을 의미함.

경우에 매출액 성장률의 개선으로 이어질 가능성이 자원력이 열세에 있는 기업보다 크게 된다. 그리고 보유자원력이 열세에 있는 후발기업이 모방전략으로 자사의 경쟁 상의 이점을 강화시킨 경우에는 수익률의 개선으로 이어질 가능성이 자원력이 풍부한 기업들의 경우에 비해 보다 더 크게 된다.

넷째, 선발기업의 후발기업에 대한 대응이 보다 호의적인 경우에는 세 가지 모방전략 대안 중에서 어느 것을 사용해도 후발기업이 자사의 경쟁상의 강점을 보완하는데 효과적인 것으로 나타났다. 그러나 후발기업이 모방전략을 통하여 선발기업의 경쟁이점을 약화시켜 자사의 경쟁력을 보완하고자 하는 경우에는 선발기업의 대응이 비호의적이면 차별화 지향의 모방전략을 사용하고 반대로 호의적이면 시장력이나 저가격 지향의 모방전략을 사용하는 것이 보다 효과적일 것으로 보였다. 그리고 선발기업의 대응환경이 보다 호의적일 때 모방전략을 사용하여 자사의 경쟁우위 요소를 강화하거나 선발기업의 경쟁이점을 약화시키면 수익률이나 매출액 성장률의 향상에 효과적으로 연결될 것으로 판단된다.

4. 추가분석

앞 절에서 모방전략과 환경과의 적합성이 경영성

과에 미치는 영향을 모방과 환경변수들을 일대일로 대응시켜 어떻게 환경이 모방의 경영성과에 미치는 영향을 조절하는가를 분석해 보았다. 그러나 앞서 행한 일대일 대응을 통한 단순화(reductionistic) 분석방법은 유용한 분석방법이기는 하지만 구체적인 특성(specification)과 논리적 유형(logical typing) 문제를 발생시킬 수 있다(Venkatraman and Prescott, 1990). 이러한 연구방법상의 문제점을 보완·점검해 보고자하는 추가적 분석의 일환으로서 다수의 모방전략 변수와 환경변수들을 동시적으로 연계시키는 총괄적(holistic) 분석방법을 통해 전략적 적합성이 경영성과에 미치는 영향을 살펴본다. 전략적 적합성에 관한 6개 개념화 방안(Venkatraman, 1989) 중에서 전략적 적합성을 이상적 프로필로부터의 벗어남(fit as profile deviation)으로 정의한 총괄적 분석의 관점을 채택했다. 이 방법은 모방변수, 시장특성, 제품특성, 경쟁자 특성 및 보유자원력 변수들의 이상적 전략 프로필이 존재하며 이상적인 프로필에 접근하면 할수록 경영성과는 높아지고 반대로 이상적인 것에서 벗어나는 정도가 크면 클수록 경영성과는 낮아진다는 가정에 기초하고 있다. 다시 말해서 동일한 모방 전략집단 내에서 높은 성과를 보이는 집단은 이상적인 전략 프로필에 보다 접근해 있고 낮은 성과를 보이는 집단은

〈표 5-8〉 모방전략에 따른 전략군 도출

요 인 명	군 집 분 류			Scheffe			F
	G ₁ , n=51	G ₂ , n=11	G ₃ , n=43	1~2	1~3	2~3	
차 별 화	-.2262756	-1.8278511	.7359632	*	*	*	77.281***
시장지배력	-.1348610	-.4178338	.2668391	n.s	n.s	n.s	3.073***
가격경쟁력	.7113491	-1.1394161	-.5522146	*	*	*	53.410***
	가격경쟁 전략군	시장지배 전략군	차 별 화 전략군				

(법례) 여기서, n은 집단수(case)이며 셀안의 수치는 평균치이다. 그리고 *는 군집간 통계적으로 유의함을 n.s는 유의하지 않음을 의미한다(단, *** P<0.01).

이상적 프로필에서 보다 멀리 벗어나 있음을 의미한다. 이런 관점에서 고·저 성과집단의 전략 프로필을 비교하여 두 집단의 전략 프로필의 내용에 유의한 차이가 존재할 경우 모방전략과 환경변수의 적합성이 경영성과에 유의한 영향을 미친다고 간주할 수 있다.

분석절차상 우선, 요인분석 결과 추출된 3개의

요인들에 대하여 모방전략군을 도출하기 위해 계층적 군집분석(hierarchical cluster analysis)을 하였다. 앞에서 군집분석 기법에 의해 도출된 전략군에 대한 사후검정 결과 충분한 정도의 유의수준에서 집단간 차이를 보이는 전략군들이 분류되었다. 구체적인 군집분석의 결과는 <표 5-8>에 제시되어 있다.

<표 5-9> 동일전략군내에서 성과집단별 차이검정

성과 및 집단	가격경쟁력 전략집단				차별화 전략집단			
	수익률		차이검정		수익률		차이검정	
	낮은집단	높은집단	T	연구 가설	낮은집단	높은집단	T	연구 가설
전략결정변수(종합)	33(3.56)	18(3.99)	-3.649 ***	채택	13(3.85)	30(3.89)	-.235	기각
차별화	33(3.32)	18(3.67)	-2.530 **	채택	13(3.97)	30(4.10)	-1.026	기각
시장지배력	33(3.05)	18(3.94)	-4.512 ***	채택	13(3.64)	30(3.67)	-.140	기각
가격경쟁력	33(4.30)	18(4.38)	-.667	기각	13(3.94)	30(3.89)	.315	기각
환경특성변수(종합)	33(3.67)	18(3.94)	-2.224 **	채택	13(3.62)	30(3.80)	-1.425	기각
시장특성	33(3.61)	18(4.07)	-2.222 **	채택	13(3.67)	30(3.83)	-.703	기각
제품특성	33(3.86)	18(4.27)	-2.666 *	채택	13(3.80)	30(4.08)	-1.963 *	채택
보유자원	33(3.37)	18(3.94)	-2.936 ***	채택	13(3.47)	30(3.81)	-1.531	기각
경쟁특성	33(3.83)	18(3.47)	1.902 *	채택	13(4.12)	30(3.48)	4.206 ***	채택

성과 및 집단	가격경쟁력 전략집단				차별화 전략집단			
	성장률		차이검정		성장률		차이검정	
	낮은집단	높은집단	T	연구 가설	낮은집단	높은집단	T	연구 가설
전략결정변수(종합)	27(3.47)	24(3.99)	-5.106 ***	채택	15(3.89)	28(3.86)	.198	기각
차별화	27(3.29)	24(3.64)	-2.383 **	채택	15(3.98)	28(4.10)	-.980	기각
시장지배력	27(2.99)	24(3.78)	-4.442 ***	채택	15(3.77)	28(3.61)	.746	기각
가격경쟁력	27(4.12)	24(4.56)	-4.570 ***	채택	15(3.93)	28(3.89)	.261	기각
환경특성변수(종합)	27(3.53)	24(4.03)	-5.191 ***	채택	15(3.67)	28(3.79)	-.892	기각
시장특성	27(3.51)	24(4.07)	-3.227 ***	채택	15(3.80)	28(3.78)	.120	기각
제품특성	27(3.70)	24(4.35)	-5.229 ***	채택	15(3.83)	28(4.09)	-1.878 *	채택
보유자원	27(3.32)	24(3.86)	-2.897 ***	채택	15(3.50)	28(3.82)	-1.511	기각
경쟁특성	27(3.58)	24(3.84)	-1.410	기각	15(4.00)	28(3.49)	3.252 ***	채택

(단, *** P≤0.01, ** P≤0.05, * P≤0.10)

동일전략군 내의 고·저 성과 기업들간의 모방활동 및 환경특성변수의 프로필에 차이가 존재하는지 살펴보기 위해서 각 전략군내에 속한 기업들의 중앙값(median)을 중심으로 고성과와 저성과 집단으로 재분류하였다. 그리고 고·저성과 집단간의 차이에 관한 유의성 검정은 T-검정 방법을 이용하였다. 다만, 시장력 지향의 전략군은 소속된 표본기업의 수가 너무 적어서 성과차이 검정에서 제외시켰다. 구체적인 분석결과는 <표 5-9>와 같다.

먼저, 가격경쟁력을 추구하는 전략군 내에서 기업의 수익률이 낮고·높음에 따라 모방전략변수 및 환경변수의 프로필에 대한 차이가 존재하는지 검정한 결과 전체 변수에 걸쳐서 고·저 성과집단간 평균치에서 유의할 정도로 차이가 나는 것으로 나타났다. 또한 매출액 성장률을 기준으로 분류한 고·저 성과집단에 대해서도 거의 비슷한 형태로 프로필이 차이가 나는 것으로 나타났다. 이로부터 모방전략의 실행과 관련하여 환경요소와 적합성이 이루어져 높은 경영성과를 획득하는데 효과적인 이상적인 모방전략 프로필이 존재할 수 있음을 알 수 있다. 반면에 차별화를 지향하는 모방전략에 있어서는 수익률과 매출액 성장률의 두 성과지표 모두에 대하여 제품특성과 경쟁사 특성의 두 변수의 경우를 제외하고는 전략프로필의 구성형태에서 고·저 성과집단 사이에 차이가 별로 없는 것으로 나타났다.

차별화를 지향하는 모방전략 집단은 선발기업의 제품에 비해 차별성이 강조된 제품을 생산·판매하여 자사의 경쟁지위를 강화하려고 노력한다. 그리고 제품 차별화를 통한 경쟁우위의 유지 여부는 후발기업이 개발해낸 신제품에 대하여 선발기업이 즉시 강력히 대응해 오는지 또는 미온적으로 대응해 오는지에 달려있다. 따라서 차별화 지향의 모방전략을 구사하는 기업들의 경영성과는 신제품을 개발

해 낼 수 있는 자사의 제품개발 능력과 경쟁업체의 대응패턴에 민감하게 영향을 받게된다.

VI. 결 론

본 연구에서는 모방전략이 후발기업의 경쟁력 강화와 경영성과 개선에 효과적으로 활용될 수 있는 가치있는 전략적 대안이 될 수 있는가를 실증적으로 규명하고자 하였다. 이를 위하여 환경특성 변수와 모방전략의 적합성이 후발기업의 경영성과에 미치는 영향을 분석하는데 초점을 맞추어 상황론적인 접근법을 통하여 연구를 진행하였다. 또한, 본 연구에서는 모방전략에 대한 내용적 측면에서의 깊이 있는 관찰을 위해 모방전략의 유형을 도출하고 각 전략유형의 프로필과 경영성과의 관련성을 파악하고자 노력하였다.

이러한 연구목적을 위하여 모방전략에 관한 이론적 토대에 기초하여 연구모형을 설계하고 관련된 가설을 설정하여 실증분석을 하였다. 가설검정 결과로부터 발견된 주요 내용과 시사점은 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 모방전략은 후발기업이 선발기업에 대한 자사의 경쟁우위 요소는 강화하고 또한 자사의 경쟁상의 약점은 보완하여 선발기업에 대한 경쟁력을 강화하는 데에 유효한 전략임이 밝혀졌다. 둘째, 후발기업의 경쟁력은 성과향상과 상호관련성이 높은 것으로 나타났다. 셋째, 모방전략은 후발기업의 경영성과에 유의할 정도로 큰 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 이로써 모방은 후발기업의 성과향상을 위한 가치있는 전략대안이 될 수 있음이 밝혀졌다. 넷째, 후발기업이 처해있는 시장, 제품, 보유자

원 및 선발기업의 대응특성 등의 환경여건의 차이에 따라서 모방전략과 경쟁력, 그리고 모방전략과 성과의 관계정도가 변한다는 사실이 발견되었다. 이러한 결과는 모방전략을 실행할 때 환경특성과의 적합성을 유지하지 못하면 모방을 통하여 후발기업이 추구하는 경쟁력강화와 성과향상의 목적을 달성할 수 없음을 시사한다. 다섯째, 군집분석을 통해 유의할 정도의 집단간 차이를 가지는 전략군이 도출되었다. 그리고 전략집단내의 고성과 집단과 저성과 집단의 전략프로필에 유의할 정도의 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 이는 각각의 전략유형마다 모방전략 변수와 환경 특성변수의 적합성이 가장 높은 수준으로 이루어진 이상적인 모방전략의 프로필이 존재할 수 있음을 시사한다.

한편, 시장 진입시점 결정전략에 관한 선행연구는 후발기업의 모방전략이 가지는 전략적 가치는 간과하고서 혁신과 선발진입의 이점을 지나치게 강조해 왔다(Schnaars의 ABI/ Inform 검색결과 혁신을 주제로 했을 때 9,006건이었고, 반면에 모방을 주제로 했을 때는 145건이 발견되었다고 함). 지금까지 간과되어온 후발기업의 모방전략에 대하여 상황론적인 접근법을 사용해 체계적인 실증 분석을 시도했다는 점에서 본 논문의 학문적인 의미를 찾을 수 있다. 특히 후발기업의 모방전략, 경쟁력 강화, 환경변수 및 경영성과 등의 주요변수에 대하여 엄밀한 타당성과 신뢰성 검정을 거쳐 변수를 정의하고 측정하여 후발기업의 모방전략에 대한 내용과 과정을 종합적으로 분석할 수 있는 기초를 제공했다는 점에서 또 다른 학문적인 의미를 찾을 수 있다. 그리고 모방전략의 프로필을 제공하여 마케팅 경영자들이 자사의 시장, 제품 및 규모 등을 고려하여 적절한 모방전략을 수립하고 활용할 수 있도록 하였다라는 점에서 본 연구의 관리적인 시사

점을 찾을 수 있다.

본 연구는 여러 유형의 모방전략이 가지는 특징적 내용을 정태적으로 분석하는데 초점을 두었다. 따라서 후발기업이 어떠한 과정을 거쳐서 선발기업을 케취업할 수 있게 되는가는 모방전략을 과정적 관점에서 이해하는데 한계점을 가질 수 있다. 한편, 후발기업의 선발기업 케취업과정을 기술과 지식의 흡수과정과 결합과정으로 양분한 후 후발기업이 단순모방으로부터 시작하여 창조적 모방 또는 제품혁신의 단계에 이르러 선발기업을 케취업하게 되는 과정을 설명하고자 시도했던 연구가 있다(김인수, 1997; 1998; 이윤철, 이동현, 1999). 그러나 이들 연구는 이론 및 사례연구에 그치고 있어서 후발기업의 모방전략과 관련하여 과정적 이해를 위한 체계적인 실증연구의 필요성을 충분히 만족시켜 주지는 못하고 있다. 이런 점을 고려하여 우리나라 후발기업들의 모방전략을 과정적 관점에서 접근할 수 있는 실증적 연구를 향후과제로 제안하고자 한다.

참 고 문 헌

- 이윤철, 이동현(1999), 첨단 기술산업에서 후발기업의 Catch-Up 전략에 관한 연구, *전략경영연구* 제2권, 제1호, 23-46.
- Aaker, David A.(1989), "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage", *California Management Review*, (Winter), 91-106.
- _____ (1998), *Strategic Market Management*, Fifth Edition, (Wiley), 181-202.
- Arnold, Hugh J.(1982), "Moderator Variables: A

- Clarification of Conceptual, Analytic, and Psychometric Issues”, *Organizational Behavior and Human Performance* 29, 143-174.
- Bayne, R, J. Beauchampj, C. Begovich, and V. Kane (1980), “Monte Carlo Comparisons of Selected Clustering Procedures”, *Pattern Recognition*, 12, 51-62.
- Bharadwaj, Sundar G, P. Rajan Varadarajan, and John Fahy(1993), “Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions”, *Journal of Marketing*, 57(October), 83-99.
- Cavusgil, Tamer S. and Shaoming Zou(1994), “Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures”, *Journal of Marketing*, 58(January), 1-21.
- Day, G. S. and R. Wensley(1988), “Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority”, *Journal of Marketing*, 52(April), 1-20.
- George, Stalk J.(1988), “Time—the Next Source of Competitive Advantage”, *Harvard Business Review*, (July-August), 41-51.
- Golder, Peter N. and Gerard J. Tellis(1993), “Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?”, *Journal of Marketing Research*, 30 (May), 158-170.
- Green, Donna H, Donald W. Barclay, and Adrian B. Ryans(1995), “Entry Strategy and Long-Term Performance: Conceptualization and Empirical Examination”, *Journal of Marketing*, 59(October), 1-16.
- Gupta, A. K, V. Govindarajan(1984), “Business Unit Strategy Managerial Characterictis, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation”, *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41.
- Hair, Joseph F. Jr., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and Berine J. Grablovsky(1995), *Multi-variate Data Analysis with Readings*, Fourth Edition, (Prentice Hall), 364-419.
- Hill, Terry(1994), *Manufacturing Strategy: Text & Cases*, Irwin/McGraw-Hill, New York.
- Jain, Subhash C.(1989), “Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses”, *Journal of Marketing*, 53(January), 70-79.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli(1993), “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, *Journal of Marketing*, 5(7), 53-70.
- Ketchen, David J., Jr. James B. Thomas and Reuben R. McDaniel, Jr.(1996), “Process, Content and Context: Synergistic Effects on Organizational Performance”, *Journal of Management*, 22(2), 231-257.
- Kerin, Roger A, P. Rajan Varadarajan, and Robert A. Peterson(1992), “First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions”, *Journal of Marketing*, 56(October), 33-52.
- Kim Linsu(1997), *Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea’s Technological Learning*, Harvard Business School Press.
- _____ (1998), “Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor”, *Organization Science*, 9, 506-521.
- Kotler, Philip(1997), *Marketing Management*, Prentice Hall International, Inc., New Jersey.
- Levitt, Theodore(1966), “Innovativr Imitation], *Harvard Business Research*, (September-October).
- Lieberman, Marvin B. and David B. Montgomery(1988), “First-Mover Advantages”, *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.
- Lilien, Gary L. and Eunsang Yoon(1990), “The Timing of

- Competitive Market Entry: An Exploratory Study of New Industrial Products", *Management Science*, 36(5), 568-585.
- Miles, R. E. and C. C. Snow(1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York.
- Miller, D.(1986), "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis", *Strategic Management Journal*, 7, 233-249.
- Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric Theory*, Second Edition, (New York: McGraw -Hill), 225-255.
- Philips, L. W., D. Chang, and R. D. Buzzell(1983), "Product Quality, Cost Position, and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses", *Journal of Marketing*, 47(Spring), 26-43.
- Porter, Michael E.(1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- Punj, Girish and David W. Stewart(1983), "Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application", *Journal of Marketing Research*, 20, 134-148.
- Samiee, Saeed and Kendall Roth(1992), "The Influence of Global Marketing Standardization on Performance", *Journal of Marketing*, 56(April), 1-17.
- Schnaars, Steven P.(1994), *Managing Imitation Strategies*. The Free Press, (New York).
- Shankar, Venkatesh(1999), "New Product Introduction and Incumbent Response Strategies: Their Interrelationship and Role of Multimarket Contact", *Journal of Marketing Research*, 36(August), 327-344.
- _____, Gregory S. Carpenter, and Lakshman Krishnamurthi(1998), "Later Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers", *Journal of Marketing Research*, 35(February), 54-70.
- SPSS Base 9.0(1999), *Applications Guide*, SPSS, 293-315.
- Stone-Romero, Eugene F. and Lance E. Anderson(1994), "Relative Power of Moderated Multiple Regression and the Comparison of Subgroup Correlation Coefficients for Detecting Moderating Effects", *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 354-359.
- Urban, Glen L., Theresa Carter, Steven Gaskin and Zofia Mucha(1986), "Market Share Rewards to Pioneer Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications", *Management Science*, 32(3), 645-659.
- Van De Ven, A. H and D. L. Ferry(1980), *Measuring and Assessing Organization*, (New York), 76-87.
- Venkatraman, N.(1989), "The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence", *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.
- _____, and John E. Prescott(1990), "Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of its Performance Implications", *Strategy Management Journal*, 11, 1-23.
- Ward, Peter T., Deborah J. Bickford and G. Keong Leong (1996), "Configurations of Manufacturing Strategy, Business Strategy, Environment and Structure", *Journal of Management*, 22(4), 597- 626.
- Yip, George S.(1995), *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, (Prentice Hall, Englewood Cliffs: NJ), 9-10.
- _____, Pierre M. Loewe and Michael Y. Yoshino(1988), "How to Take Your Company to the Global Market", *Columbia Journal of World Business*, (Winter), 37-48.
- Zhang, Shi and Arthur B. Markman(1998), "Overcoming the Early Entrant Advantage: The Role of Alignable and Nonalignable Differences", *Journal of Marketing Research*, 35(November), 413-426.

Imitation Strategy, Environment, and Business Performance in followers

Mun-Sung Rhee* · Rhee-Gyu Choe**

Abstract

The imitation is a frequently used managerial strategy of the late market entrants. However, the systematic studies on the imitation strategy have rarely been executed as it implies somewhat indecent aspects of the strategy. Furthermore, most of studies on the market entry timing strategy has been focused on finding the competitive advantages of preemptors while not paying enough attention to those advantages of the market followers. It is another reason why imitation strategy, or the followers' competitive strategy, is not fully explored yet. Recently, several case studies that introduce followers' remarkable success stories draws researchers' attention to the imitation strategy.

Considering that a systematic research on the imitation practices is necessary but still insufficient, we purpose to examine if the imitation strategy is late entrants' effective strategic alternative to enhance their competitive position and business performances in the market. Through the use of a contingency approach, we tried to look into how the interrelationship among the imitation strategy, competitiveness, and business performances is affected by the environmental variables.

The empirical results of our study are as follows: the first, the imitation strategy is effective in enforcing the follower's competitive advantages by strengthening its merits and complementing its weaknesses. The second, the enhanced competitiveness is linked closely to the high business performances. The third, the environmental variables moderate the strengths of relations among the imitation strategy, competitiveness, and performances. The last, the meaningful imitation typology has been derived, and the significant differences in the imitation strategy profiles between the high and low performers in the same strategy typology has been detected.

Key words: imitation strategy, environment, the follower's competitive advantages.

* Professor, Department of Business Administration, Uiduk University.

** Adjunct Professor, Department of Business Administration, Uiduk University.