

전략군: 주요 이슈와 미래의 연구방향*

李 京 默**

《目 次》

- | | |
|-------------------|-----------------------|
| I. 서 론 | 2. 전략군의 유지요인:
이동장벽 |
| II. 전략군의 개념과 존재유무 | 3. 전략군의 변화 |
| III. 전략군의 분류기준 | VI. 전략군의 구조와 기업의 행동 |
| IV. 전략군과 기업성과 | VII. 결론 및 향후 연구과제 |
| V. 전략군의 형성과 유지요인 | |
| 1. 전략군의 형성요인 | |

요 약

본 연구는 전략군(strategic group)에 대한 기존의 연구를 비판적으로 고찰하고, 미래의 연구방향을 제시하는 것을 목적으로 한다. 이 목적을 달성하기 위해 전략군에 대한 기존의 연구를 전략군의 개념과 존재유무에 대한 논쟁, 전략군의 분류기준, 전략군과 기업성과간의 관계, 전략군의 형성과 유지요인, 전략군이 기업행동에 미치는 영향이란 주제로 나누어 비판적으로 고찰하고, 이를 바탕으로 하여 미래의 연구방향을 제시하고자 한다.

I. 서 론

전략군에 대한 연구는 Hunt (1972)가 그의 박사학위 논문에서 "전략군 (strategic group)"이란 용어를 처음으로 사용한 이래, Porter (Caves & Porter, 1977; Porter, 1979, 1980)가 산업조직론의 이론을 전략연구에 적용하면서 본격화되었다. 전략군에 대한 연구는 한 산업내의 기업들은 규모를 제외한 모든 차원에서 동질적이라는 산업조직론의 가정에 대한 비판에서 시작되어 산업내 기업간의 성과차이, 기업들이 택하는 전략의 차이를 설명

* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소의 연구비 지원에 의하여 수행되었음.

** 서울대학교 경영대학 전임강사

하려 하고 있다.

산업조직론의 구조-행동-성과 (structure-conduct-performance) 패러다임은 산업의 구조가 기업의 행동을 결정하고, 행동은 다시 기업의 성과를 결정한다고 본다 (Mason, 1939; Bain, 1956; Scherer, 1980). 즉 산업의 집중화, 진입과 퇴출장벽, 제품차별화, 산업성장도, 규모의 경제 등 산업구조가 그 산업에 속해 있는 기업들의 시장지배력을 결정하고, 이에 따라 산업의 수익률이 결정된다는 것이다. 여기서 기업의 전략에 해당하는 행동(conduct)은 산업구조에 의해 강제되는 것이고, 개별기업의 독립적인 경영활동을 나타내는 것은 아니기 때문에 성과결정에 있어서는 무시할 수 있는 요인이다. 즉 기업의 전략과 무관하게 산업의 구조에 의해 기업의 성과가 좌우된다는 것이다.

전략군에 대한 연구의 필요성은 동일산업내의 기업들이 서로 다른 경쟁전략을 사용한다는 기존의 산업조직론에 대한 비판과 기업의 성과결정에 있어서 개별기업의 전략이 중요하다는 것이 인식되면서 제기되었다. 산업조직론에서의 구조-행동-성과 패러다임의 기본 가정은 한 산업에 속해 있는 기업들은 규모에서만 차이를 보일 뿐 다른 점에서는 동질적이라는 것이다. 그러나 1970년대 기업들의 정책을 기술적으로 분석하던 경영정책 연구자들에 의해 현실은 그렇지 않다고 주장되었다. 실제 시장에서 나타나고 있는 현상은 한 산업내에 속해 있는 기업들이라고 하더라도, 서로 다른 전략을 사용하고 서로 다른 성과를 보이고 있다. 전략군의 개념은 이러한 이론과 현실의 불일치를 해결해 줄 수 있는 개념으로 제시되었다.

전략군의 개념은 기업의 상대적 경쟁력을 판단하는데, 그리고 기업의 강점과 약점을 분석하는데 있어서 잘 사용될 수 있다. 특히 이 개념은 특정 산업내의 기업들이 보유하고 있는 자산과 역량의 상이성과 전략적 선택의 결과를 수익결정이론에 체계적으로 통합하는 것을 가능하게 하고 (Porter, 1979), 전략연구나 기업의 전략적 의사결정에 많은 시사점을 줄 수 있다. 전략군에 대해서는 그 동안 많은 실증연구와 이론적 논의가 전개되었으나, 아직도 전략군의 개념과 존재유무, 전략군의 분류기준, 전략군과 기업성과간의 관계, 전략군의 형성 및 존속요인, 전략군과 기업의 행동간의 관계 등에 대해 학자들간의 일치된 합의와 일관된 실증연구 결과가 도출되지 않고 있다. 특히 전략군의 구조가 기업의 전략적 의사결정에 미치는 영향이나 전략적 의사결정에 있어서의 전략군의 활용방안에 대해서는 더욱 그러하다. 이러한 인식에 기초하여 본 연구에서는 기존의 전략군에 연구들을 비판적으로 고찰하고, 미래의 연구방향을 제시하고자 한다.

II. 전략군의 개념과 존재유무

전략군에 대한 개념적 정의는 전략군의 측정방법, 전략군의 존재유무에 관한 논쟁 등에 매우 중요한 영향을 미친다. 그럼에도 불구하고 전략군에 대한 두 가지 연구 흐름인 산업조직론의 관점에서 출발한 연구와 경영전략의 관점에서 출발한 연구가 모두 실증 연구 지향적이었기 때문에 전략군에 관한 개념적 정의에 큰 관심을 기울이지 않았다 (Cool & Schendel, 1987).

전략군의 개념을 살펴 보기 전에 기존의 두 연구흐름을 살펴 보면 <표 1> 로 요약할 수 있다. 먼저 연구의 초점 혹은 목적이란 면에서 산업조직론의 관점에서 출발한 연구들은 사회복지와 효율성을 증진시킬 수 있는 방안에 대해 보다 많은 관심을 기울이고 연구결과를 산업정책에 적용하려 하였고, 경영전략론에서 출발한 연구들은 개별기업의 경영자들이 의사결정에 활용할 수 있는 방법들에 대해 보다 많은 관심을 기울였다. 전략군과 성과간의 연구에 있어서 주요 성과변수로 전자는 산업전체의 수익률에 관심을 기울인데 반하여, 후자는 기업의 수익률에 관심을 기울였다. 그리고 자료와 연구방법에 있어서는 전자가 다수의 산업을 대상으로 한 횡단적 연구방법을 주로 사용하였으나, 후자는 하나의 산업을 대상으로 한 횡단적 혹은 종단적 연구방법을 사용하고 연구자료도 재무제표에 나타난 2차 자료 뿐만 아니라, 면접이나 설문지를 통해 얻은 인지적 자료도 사용하였다. 전략군을 분류하는 기준으로 전자는 다수의 산업을 연구대상으로 하였기 때문에 규모, 광고집중도 등 하나의 변수 혹은 소수의 2차 자료를 사용하였으나, 후자는 연구대상 산업의 특성에 맞는 다양한 변수들을 사용하였다. 이러한 상이한 연구흐름은 전략군에 대한 다각적인 측면에서의 연구를 가능케 했다는 공헌도 있으나, 전략군에 대한 혼동을 가중시켰다는 부정적인 결과도 야기하였다.

<표 1> 전략군에 대한 두 가지 연구흐름

구 분	산업조직론	경영전략론
연구의 초점	사회적 복지, 효율성 등 공공 정책의 관점	개별 기업관점에서의 경영의사 결정
관심성과	산업의 수익률	기업의 수익률
자료와 연구방법	다수의 산업을 대상으로 한 횡단적 연구	하나의 산업을 대상으로 한 횡단적 혹은 종단적 연구
전략군의 분류기준	규모, 광고집중도 등 하나의 변수 혹은 소수의 변수	연구대상 산업의 특성에 맞는 다양한 변수

기존의 실증연구에서 나타난 상반되는 연구 결과는 전략군에 대한 명확하고 일치된 정의에서 출발하지 않았기 때문에 나타난 것일 수도 있다. 따라서 전략군에 대해 연구하기 위해서는 먼저 전략군의 개념적 정의를 명확히 내릴 필요가 있다. Porter (1979)는 전략군을 특정 산업에서 유사한 전략을 사용하고 있는 기업들의 집합이라고 정의한 바 있다. 그러나 이러한 정의는 전략을 어떻게 정의하는가에 따라 전략군을 구분하는데 사용하는 변수들이 달라지기 때문에, 같은 표본의 기업들을 연구할 때도 상이한 전략군의 구조가 도출된다는 문제점을 갖는다. 따라서 전략군을 정의하기 위해서는 먼저 전략에 대해 명확히 정의할 필요가 있다 (Cool & Schendel, 1987). 전략은 기업, 사업부, 기능부서 등 다양한 수준에서 정의될 수 있다. 그러나 전략군의 개념이 하나의 특정 산업에 속한 기업들을 대상으로 하는 것이기 때문에 사업부 수준에서의 전략(business strategy)이 "전략군"에서 의미하는 "전략"에 가장 가깝다고 볼 수 있다.

Chandler (1962), Ansoff (1965), Katz(1970), Hofer & Schendel (1978) 등의 정의에서 나타난 사업부 수준에서의 전략은 적어도 두 가지 차원의 활동을 포함하고 있다. 하나는 사업부의 사업영역과 관련된 활동이고, 다른 하나는 경쟁우위를 차지하기 위한 자원할당과 관련된 활동이다 (Cool & Schendel, 1987). 사업영역 (scope or domain)과 관련된 활동은 어떤 지역의, 어떤 소비자들을 대상으로, 어떤 제품과 서비스를 제공할 것인가와 관련된 의사결정활동을 포함한다. 자원할당과 관련된 활동은 정해진 사업영역에서 경쟁우위를 확보하기 위해 재무자원, 인적자원, 물적자원을 각 기능별 영역에 어떻게 할당할 것인가와 관련된 의사결정활동이다. 동일 산업내의 기업들이라고 하더라도 사업영역과 자원할당의 독특한 조합, 즉 나름대로의 전략을 추구함으로써 경쟁우위를 차지하려 한다. 이러한 전략의 개념에 의하면 전략군이란 "특정 산업에서 유사한 사업영역과 자원할당의 조합에 기반하여 경쟁우위를 차지하려는 기업들의 집합"이라고 정의할 수 있다.

그런데 일부 학자들은 전략군이란 개념의 유용성에 대해 그리고 전략군의 존재 유무에 대해 의문을 제기하고 있다. 일부 학자들은 전략군이 기존의 산업분류를 세분화한 것에 지나지 않기 때문에 전략이나 산업연구에 있어서 유용한 개념이 아니라고 주장하였다. 이러한 비판에 대해 Porter (1979)는 전략군을 정의하는 기업간 전략의 상이성은 기업들이 동일한 경쟁영역에서 서로 다른 접근법을 사용한다는 것을 의미하기 때문에 전략군의 개념이 산업분류를 새롭게 정의하는 것은 아니라고 주장하고 있다. 즉 완전한 대체재인 상품을 생산하더라도 기업들이 서로 다른 전략을 사용할 수 있기 때문에 전략군이 산업분류의 세분화가 아니라는 것이다. 전략군이란 개념이 동일 산업내 기업간의 경쟁과 성과차이의 분석을 가능케 한다는 점에

서, 실무적 전략 형성에 매우 유용한 틀로 사용될 수 있다는 점에서, 그리고 Porter(1979)가 주장했듯이 산업분류의 세분화가 아니라는 점에서 분명 유용한 개념이다.

전략군 개념의 유용성에 대한 또 다른 비판은 전략군의 개념이 사업부 수준의 전략을 대상으로 하고 있다는 데서 비롯된다. 전략군은 사업부 수준에서의 전략형성을 다루었기 때문에 기업수준 혹은 전략군 수준의 경쟁과 협력에 대한 함의를 무시하였다는 것이다 (Fombrun & Zajac, 1987). 기업들의 다각화 정도가 높아지고 (Chandler, 1990), 사업부의 전략이 기업전략내에서 결정되는 상황에서는 사업부 수준에서의 전략군이 큰 의미를 지니지 못할 수도 있다 (McGee, Thomas & Pruett, 1995). 그러나, 다각화된 기업의 전략수립과정에서 산업의 특성을 무시한 사업부 수준의 전략이 성공가능성이 낮다는 점과, 모든 기업이 다각화되어 있지는 않다는 점을 고려한다면 이러한 비판은 타당하지 않다.

개념의 유용성과는 별도로 전략군의 유무에 대한 비판이 있는데, 이는 전략군을 도출하는 방법론에 대한 비판과 실증 연구 결과의 비일관성에 기반한 비판으로 구분할 수 있다. 방법론에 대한 비판은 전략군이라는 것이 분석적 편의를 위해 사용되는 방법론적 가공물일 뿐 개념적으로 존재하지 않는다는 것이다 (Hatten & Hatten, 1987). 전략군을 구분하는데 사용되는 군집분석(cluster analysis)이 어떤 자료를 투입물로 사용하건 군집을 구분해 주기 때문에 자료 분석결과 전략군이 나누어졌다고 해서 그것이 전략군의 존재를 의미하는 것이 아니라는 것이다 (Barney & Hoskisson, 1990). 그들은 전략군의 개념을 사용하기 위해서는 전략군을 구분하는데 필요한 변수를 설명해 줄 수 있는 명확하고 기각 가능한 이론이 필요하다고 주장하고 있다.

그러나 최근의 실증연구들은 경영자들이 환경을 이해하는데 사용하는 인지적 모델에 전략군 구조가 존재하고, 따라서 전략군이 단순한 방법론적 가공물이 아니라고 주장하고 있다 (Porac, Thomas & Baden-Fuller, 1989; Porac & Thomas, 1990). 즉 경영자들이 특정 산업내의 경쟁구조를 이해하는데 있어서, 그 산업에 속한 모든 기업들을 동일하게 취급하지 않고 다른 전략을 가진 전략군으로 구분한다는 것이다. 특히 Nath & Gruca (1997)는 회계자료 등의 2차자료의 군집분석 결과, 산업특성에 관한 경영자들의 지각을 다차원적으로 나눈(multidimensional scaling) 결과, 경영자들에게 경쟁기업을 물어봄으로써 얻은 결과가 수렴한다는 것을 보임으로써 전략군이 방법론적 가공물(methodological artifact)이 아니라 이론적 구성체(theoretical construct)라고 주장하고 있다.

실증연구 결과에 기반한 비판은 전략군간의 성과차이가 유의하지 않다거나, 전략군을 구성하는 기업들의 소속이 시간에 따라 변한다는 데에 기반하고 있다. 예를 들어 Cool &

Schendel (1987)은 전략군의 존재유무는 전략군간의 성과차이가 존재하는가에 달려 있으나 기존의 연구결과는 전략군간의 성과차이를 일관되게 보여주지 않고 있기 때문에 전략군의 개념이 유용하지 않다고 주장하고 있다. Wiggins & Ruefli(1995)는 그들의 실증연구에서 성과군의 멤버십이 안정적이지 않기 때문에 전략군이 존재하지 않는다고 주장하고 있다. 이러한 주장은 전략군의 개념이 등장하게 된 배경 때문에 제기된 것이다. 전략군은 동일 산업내 기업들이 서로 다른 경쟁전략을 일관되게 사용하며, 다른 경쟁전략을 사용하는 기업들은 성과면에서 지속적인 차이를 보일 것이라는 가정하에서 등장한 개념인데, 전략군이 기업간의 지속적인 성과차이를 설명하지 못한다면 유용한 개념이 아닐 뿐더러 그 존재유무가 의심된다는 것이다.

그러나 전략군과 기업성과의 관계유무가 전략군의 유무를 말해 주지 않을 수도 있다. 전략군에 따라 성과가 달라질 것이라는 가정은 근본적으로 강한 도태환경 (selection environment) 을 상징하고 있다. 즉 전략을 제대로 실행하지 못하면 소비자들이 외면하고, 따라서 시장에서 도태될 것이기 때문에 그런 기업들은 우리가 관찰할 수 없다는 것이다. 그러나 여유자원을 축적한 기업이나 그 기업의 도태로 사회적으로 많은 문제를 야기할 수 있는 기업들은 어느 정도 기간동안의 낮은 수익 혹은 손실을 입고도 살아남을 수 있다 (Meyer & Zucker, 1989). 이 조건이 충족되면 동일한 전략을 추구하고 있는 기업이라고 하더라도 서로 다른 경영성과를 낼 수 있다. 왜냐하면 경영진이 의도하는 전략이 실행되지 않을 수도 있고 (Mintzberg, 1978), 똑같은 전략을 사용한다고 하더라도 그 전략에 적합한 역량이나 구조를 갖추고 있는가에 따라 성과가 달라질 수 있기 때문이다 (Miles & Snow, 1994).

일부의 학자들은 전략군에 속한 기업들의 소속이 바뀌지 않는 것이 전략군의 존재를 증명한다고 주장하고 있다. 예를 들어 Amel & Rhoades (1988)는 은행산업에 대한 종단적 분석에서 은행들의 전략군이 시간에 따라 변화하지 않는다는 것을 보여주고, 이것이 전략군의 존재를 증명하는 것이라고 주장하고 있다. 그러나 이는 옳은 주장이 아니다. 전략군간의 이동장벽이나 기업내의 관성이 존재할 수는 있으나 그것이 영구적인 것은 아니며, 기술개발, 환경의 변화, 기업 내부자원의 변화에 의해 기업의 전략이 바뀔 수 있고 또 현실이 그것을 보여주고 있기 때문이다. 특히 전략군간의 이동장벽이 비대칭적일 때 기업의 전략변화와 전략군 구조의 변화가 많이 나타날 수 있다 (Hatten & Hatten, 1987).

Ⅲ. 전략군의 분류기준

기존의 연구에서는 전략군을 분류하는 기준으로 크게 3가지 부류의 변수들을 사용하고 있다. 첫째는 재무제표 등에 나타난 자료, 혹은 회사의 전략을 나타내는 기준을 사용하는 것이다. 이 방법을 사용할 때는 요인분석과 군집분석이 주로 활용된다 (Porter, 1979; Cool & Schendel, 1987; Fiegenbaum & Thomas, 1990). 둘째는 경영자들의 경쟁환경에 대한 지각을 기준으로 전략군을 분류하는 것인데 이때는 다차원 스케일링(multidimensional scaling)의 방법이 주로 사용된다 (Fombrun & Zajac, 1987). 셋째는 경영자들에게 경쟁 기업을 직접 질문하여 전략군을 분류하는 것이다 (Gripsrud & Gronhaug, 1985; Porac et al., 1995). 이에 대해 자세히 살펴보면 다음과 같다.

첫번째, 재무제표 등 2차 자료를 사용하는 경우에도 연구자가 어떤 연구흐름을 따르는가에 따라 다른 종류의 자료를 사용한다. 산업조직론에서 출발한 연구자들은 다수의 산업을 대상으로 하여 연구하기 때문에 모든 산업에 공통적으로 적용될 수 있는 변수를 바탕으로 전략군을 분류하고 있다. 예를 들어 Porter (1979)는 기업의 매출액을 기준으로, Oster (1982)는 광고비 비중을 기준으로 전략군을 구분하였다. 미국의 50개 제조업, 크게는 7개의 산업을 대상으로 한 Hergert (1987)의 연구는 광고비 비중, 연구개발비 비중, 자본집약도, 해당 사업부가 모기업에서 차지하는 비중, 시장점유율 등을 기준으로 전략군을 분류하였다. 반면 경영 전략론에서 출발한 연구자들은 한 산업을 대상으로 하기 때문에 그 산업의 특성을 반영할 수 있는 분류 변수들을 사용하고 있다 (Cool & Schendel, 1987; Fiegenbaum & Thomas, 1990). 예를 들어, Cool & Schendel (1987)은 제약산업에 속한 기업들을 분류하는 기준으로 그 산업 특유의 사업영역과 관련된 의사결정과 자원할당 의사결정을 나타내 줄 수 있는 변수들을 사용하였다. 2차 자료를 사용한 기존의 연구들은 다양한 분류변수를 사용하였기 때문에 이 결과를 의미있게 비교하거나 집계하는 것이 어렵다. 이러한 문제점을 해결하기 위해서는 Porter(1980)나 Miles & Snow(1978)가 제시한 바와 같이 본원적 전략(generic strategy)이나, Cool & Schendel (1987)이 주장한 바와 같이 전략의 중요구성 요소인 사업영역과 자원의 배분을 중심으로 한 공통된 분류기준의 사용이 절실하다. 아래에서 살펴 볼 두 가지의 분류 변수들도 주로 경영전략론에서 출발한 연구자들이 사용하고 있다. 이 방법들은 보다 설득력있는 변수들을 사용하기 때문에 내적 타당성은 높으나, 외적 타당성은 낮은 방식이라고 할 수 있다. 즉 한 산업에서의 연구결과가 다른 산업에 그대로 적용될 수 없다는 단

점을 가지고 있다.

둘째, 해당산업특유의 속성에 관한 경영자들의 인지와 지각을 중심으로 전략군을 분류하는 것이다. 이 방법이 타당한 이유는 제한된 합리성을 갖는 경영자들이 환경으로부터의 자극을 해석하는 과정에서 환경의 높은 불확실성과 복잡성으로 인하여 동일 산업내 일부 기업의 행동을 준거의 틀로 사용하고, 그 해석에 기반하여 전략을 수립하기 때문이다 (Weick, 1979; Starbuck, 1982; Tang & Thomas, 1992). Fiegenbaum, Hart & Schendel (1996)은 Bandura (1986)의 사회학습이론을 원용하여 기업들이 환경에 대해 나름대로 해석하는 과정에서 타기업을 행동을 고려한다고 주장한 바 있으며, Peteraf & Shanley (1997)는 사회학습이론 뿐만 아니라, 사회정체성이론(Ashford & Mael, 1989)을 사용하여 경영자들의 인지의 유사성이 전략군을 형성하는 중요한 원인이 된다고 주장하고 있다. 이 방법을 사용한 예로는 미국내 300대 금융서비스 산업에 속한 기업들을 대상으로 한 Fombrun & Zajac (1987)의 연구를 들 수 있다.

세번째 방법은 기업의 경영자들에게 어느 기업을 경쟁자로 여기고 있는지를 직접 물어보는 방법이다. 이 방법은 연구자들이 2차 자료나 경영자들의 환경과 전략에 대한 지각과 인지에 근거하여 전략군을 추론하는 것보다는, 기업을 경영하는 경영자들이 경쟁자를 보다 정확히 알고 있을 것이라는 가정에서 출발하고 있다. 식품점을 대상으로 한 Gripsrud & Gronhaug (1985)의 연구와 스코틀랜드 지역의 털옷산업을 대상으로 한 Porac, Thomas, Wilson, Paton & Kanfer (1995)의 연구가 이 방법을 사용하고 있다. 이들의 연구결과 중 주목할 만한 것은 대부분의 기업이 직접적인 경쟁상대로 7개 미만의 기업을 들고 있다는 점이다. 이 자료를 사용할 때에는 군집분석이나 연결망 분석(network analysis)이 주로 사용된다. 그러나 이 방법은 동일한 고객들을 대상으로 한 기업들이 서로 다른 전략을 취하면서 경쟁할 수 있다는 점을 간과하고 있다는 점에서 비판을 받고 있다. 즉 이것은 적소(소비자의 집합)에 의한 구분이지 전략에 기반한 구분은 아니라는 점이다.

현재까지의 전략군에 대한 연구들은 위의 세가지 방법 중 주로 첫번째 방법을 사용하여 왔지만, 나머지 방법들을 사용한 연구들도 점차 증가하고 있다. 어떤 방법을 따르는 것이 바람직한가는 연구주제와 연구자가 따르는 연구흐름에 따라 좌우된다. 그러나 분명한 것은 특정 산업에서 어느 방법을 사용하던 상관없이 동일한 전략군의 구조가 형성된다면 이는 전략군의 존재가능성을 입증한다는 점이다. 전략군을 분류하는 기준으로 반드시 고려되어야 할 것은 그 산업에서의 경쟁요인 즉 기업의 성과를 좌우하는 요인이다. 이러한 요인들은 그 산업의 경영자나 전문가에게 자문을 구하여 찾아낼 수 있을 것이다.

IV. 전략군과 기업성과

동일 산업내 기업들의 성과차이는 무엇으로 설명할 수 있을까? 산업조직론에서 주장하고 있는 바와 같이 규모의 차이에 의해 결정되는가? 실증연구의 결과는 그렇지 않다는 것을 보여주고 있다. 예를 들어 기업의 규모와 이익률간의 관계를 고찰한 Marcus (1969)의 연구는 35개의 산업에서는 양의 관계를, 9개의 산업에서는 음의 관계를, 74개의 산업에서는 아무 관계가 없는 것으로 보고하고 있다. 즉 기업들의 성과가 규모에 의해 설명되지 않는다는 것이다.

앞에서도 설명한 바와 같이 전략군은 동일 산업내 기업간의 성과차이를 설명하기 위해 제시되었다 (Caves & Porter, 1977). 즉 기업이 어떤 전략을 택하는가에 따라 기업의 성과가 결정된다는 것이다. 전략군 이론에서 기업의 수익률은 산업의 성장률과 연관산업의 구조 등 산업자체의 특성에 의해서도 영향을 받지만, 산업내의 구조 즉 각 기업이 속해 있는 전략군의 특성과 동일 산업내 전략군간의 상호관계(configuration)에 의해서 영향을 받는다 (Porter, 1979). 전략군간의 성과차이는 각 전략군으로의 이동을 어렵게 하는 장벽의 높이 차이와 전략군간의 구조가 경쟁과정에 영향을 미치기 때문에 나타난다. 이동장벽에 의해 경쟁으로부터 보호받는 전략군에 속한 기업들은 높은 성과를 낸다 (Porter, 1979). 이동장벽이 높게 쳐져 있고, 다른 전략군과의 경쟁에서 보호되고, 인접산업에 대한 협상력이 높고, 수요탄력성이 낮은 전략군은 상대적으로 높은 수익률을 향유한다.

Porter(1979)는 동일 산업내 전략군간의 상호관계를 크게 전략군의 개수와 규모, 전략군간의 전략적 거리, 전략군간의 시장 상호의존성으로 나누어 고찰하고, 이들의 상호작용에 의해 전략군간의 경쟁정도가 결정되고 그에 따라 전략군의 성과가 결정된다고 주장하였다. 그의 주장을 소개하면 다음과 같다. 전략군의 개수가 많으면 많을수록, 그리고 각 전략군에 속한 기업들의 숫자가 비스할수록 전략의 차이는 기업간의 경쟁을 격화시킨다. 동일 전략군내의 기업의 수가 적을수록 해당 기업들은 쉽게 상호의존성을 인식할 수 있고, 암묵적 조정을 보다 쉽게 할 수 있다. 따라서 다른 조건이 동일하다면 보다 높은 성과를 향유한다. 전략군간의 전략적 거리는 광고, 연구개발, 원가구조, 생산조직 등 주요 전략적 의사결정 변수상의 상이성 정도를 말하는 것으로, 이 거리가 크면 클수록 전략군간의 암묵적 조정 내지 담합이 어려워지고 경쟁의 정도가 심화된다. 시장 상호의존성이란 전략군들이 동일한 고객을 대상으로 경쟁하는가, 아니면 서로 다른 세부시장에서 사업을 영위하는가를 나타내는 것으로 시장 상호의존성의 정도가 높으면 높을수록 경쟁의 정도는 높아진다. 위의 요인에 의해 경쟁의 정도가 결정되

고, 경쟁의 정도가 낮을수록 기업들의 성과는 높아진다.

경쟁적인 전략군들이 아주 다른 전략을 택하고 있고, 구성 기업의 수가 많고, 똑같은 고객들을 대상으로 경쟁할 때 경쟁의 정도가 가장 높고 그에 따라 성과가 낮아진다. 그리고 전략군들은 기업규모, 수직적 통합, 제품차별화의 정도가 각기 다르기 때문에 공급업자와 소비자에 대해 상이한 협상력을 보유하고 그에 따라 성과가 달라진다. 공급업자나 소비자에 대해 높은 협상력을 갖는 전략군이 높은 성과를 보인다. 또 다른 결과로서 수요에 대한 상이한 탄력성을 가지고 있다. 이런 이유로 인해 전략군간의 성과의 차이가 나타난다 (Porter, 1979).

동일 전략군에 속한 기업들이라고 하더라도 다른 성과수준을 보일 수 있다. 동일 전략을 택한 기업들은 유사한 규모를 가지지만 규모의 경제성 때문에 상대적으로 규모가 큰 기업이 더 높은 성과를 향유할 수 있고, 전략을 효율적으로 실행할 능력이 있는 기업들이 더 높은 성과를 낼 가능성이 크다 (Porter, 1979). 이러한 주장은 Caves & Porter (1977)에서의 주장과는 다르다. 즉 Caves & Porter (1977)는 기업간의 성과차이를 설명하는데 있어서 이동장벽과 산업의 내부구조만을 사용했지만, Porter (1979)는 기업이 보유한 자산과 전략의 수행능력 등 개별기업 특유의 요소를 포함시켰다. 그럼에도 불구하고 대부분의 기존 연구들은 전략군과 성과간의 관계를 연구하는데 있어서 기업특유의 요소를 무시하고 있다. 이러한 이유로 전략군과 성과간의 일관된 관계를 발견하지 못한 것인지도 모른다.

전략군과 기업성과와의 관계에 대해서는 비록 동일 전략군내의 기업들의 성과차이 (within group variation)가 있다고 하더라도 이것이 전략군간의 성과차이 (between group variation) 보다는 적을 것이라는 기본 가정을 깔고 있고, 뒤에서 설명할 이동장벽 때문에 전략군간의 성과차이가 안정적일 것이라고 예측하고 있다. 그러면 전략군과 성과에 관한 실증연구 결과들은 어떠한가? 기존의 연구결과는 매우 다양한 결과를 보고하고 있다. Porter (1979)는 산업내에서 매출액이 많은 기업들과 매출액이 적은 기업간의 통계적으로 유의한 성과차이를 찾아내지 못하고 있다. Cool & Schendel (1987)은 미국 제약산업에 대한 연구에서 전략군간의 시장점유율의 차이는 발견하였으나, 수익률의 차이는 발견하지 못하고 있다. Howell & Frazier (1983), Lawless, Bergh & Wilsted (1989), Lewis & Thomas (1990) 등은 전략군과 기업성과간의 유의한 관계가 없다고 보고하고 있다. Oster (1982)는 광고의 효과가 지속적인 산업에서 광고비를 많이 사용하는 전략군이 상대적으로 높은 성과를 보이고 있다고 보고하고 있으며, Dess & Davis (1984)는 페인트산업에서 일부 성과변수에서의 전략군간의 유의한 차이를 보고하고 있다. McGee & Thomas (1986), Fiegenbaum & Thomas (1990), Olusoga, Mokwa & Noble (1995) 등의 연구에서도 전략군과 기업

성과간에 밀접한 관련이 있다고 보고하고 있다. Veliyath & Ferris (1997)도 컴퓨터, 제약, 항공운수산업에서 전략군간의 총위험, 체계적 위험, 수익률의 유의한 차이를 보고하고 있다.

이러한 연구 결과들을 종합해 보면, 기존의 연구에서는 전략군과 성과간의 관계는 일관되게 나타나지 않고 있다는 것을 알 수 있다. 왜 이러한 현상이 발생하는 것일까? 여러가지 이유가 있겠지만, 다음의 세가지 이유가 설득력있게 제시되고 있다. 첫째, 전략군이 존재하지 않거나 전략군과 성과간의 관계가 없기 때문일 수 있다. 똑같은 전략을 추구하는 기업이라고 하더라도 전략을 실행하는 과정에서의 효율성에 따라 기업의 성과가 달라질 수 있고 (Cool & Schendel, 1987), 동일한 성과를 달성할 수 있는 여러 가지 다른 방식이 존재하고 경영자는 이들 중 하나를 선택할 수 있다 (Child, 1972). 둘째는 전략군과 성과간의 관계는 존재하나, 전략군을 분류하는 절차가 명확히 정해지지 않았기 때문에 비일관된 결과가 나올 수 있다. 즉 전략군의 분류방식이 타당하지 않다는 것이다. 특히 산업조직론에서 출발한 전략군에 대한 연구는 모든 산업에 동일한 기준을 적용하여 전략군을 찾아내기 때문에 전략군을 정확히 찾아내지 못할 수 있다. 즉 어떤 산업에서는 기업의 규모가 중요한 분류기준에 되지만 다른 산업에서는 전혀 의미가 없을 수 있다. 셋째, 전략군과 기업성과간의 관계를 매개하는 혹은 조절하는 변수가 있을 수 있다. 예를 들어 미국의 제약산업에 대한 Cool & Dierickx (1993)의 연구에서는 전략군과 기업성과간의 직접적인 관계를 부인하고, 전략군의 구조가 전략군내 그리고 전략군간의 경쟁의 정도를 결정하고 이에 따라 기업의 성과가 결정된다고 보고하고 있다. 즉 경쟁의 정도라는 것이 전략군과 기업성과간의 관계를 매개한다는 것이다. 그리고 전략군의 관련산업에 대한 협상력도 조절변수로 작용할 수 있다. 이동장벽이 높게 쳐진 전략군이라고 하더라도, 그 전략군이 관련산업에 대해 낮은 시장 권력을 갖는 경우에는 낮은 성과를 낼 수 있다 (Porter, 1979; Mascarenhas & Aaker, 1989).

전략군과 성과간의 관계를 연구한 기존의 연구에서 나타난 가장 큰 문제점은 왜 특정 전략군이 다른 전략군에 비해 더 높은 성과를 내는지에 대한 이론적이고 선형적인 설명이 미비하다는 점이다. 이러한 미비점을 보완하기 위해서는 전략군간의 이동장벽의 유무와 이동장벽을 높이를 조사한 후 특정 전략군이 다른 전략군보다 성과가 높을 것이라는 가설을 검증하여야 할 것이다. 종합하면 기존의 실증연구 결과들은 전략군과 성과간의 일관된 관계를 보고하지 않고 있다. 이러한 결과들은 서로 다른 전략군 분류기준을 사용하거나 성과변수를 사용하기 때문일 수도 있고, 전략군과 성과간의 관계가 아예 존재하지 않거나 이들의 관계를 매개하거나 조절하는 다른 변수들이 존재할 수 있기 때문이다. 전자가 이유라면 보다 정교한 방법론을 사용하면 될 것이지만, 후자가 문제라면 이론에 대한 근본적인 수정이 가해져야만 한다.

V. 전략군의 형성과 유지요인

새로운 전략군은 왜 생성되고, 일단 형성된 전략군은 왜 어느 정도의 기간 동안 안정적으로 유지되는가? 이 이슈에 대한 해답이 전략군을 연구하는데 있어서 중요한 시금석인데도 불구하고, 이에 대한 체계적인 연구는 아직까지는 미흡하다. 기존의 연구에서는 어떻게 보면 너무나 당연한, 혹은 실증연구로서 기각할 수 없는 주장들이 제시되었다. 아래에서는 먼저 새로운 전략군의 형성요인에 대한 기존의 연구를 살펴 보고, 전략군의 유지요인으로서의 이동장벽, 전략군의 변화에 대해 차례로 논의하고자 한다.

1. 전략군의 형성요인

새로운 전략군은 어떻게 형성되는가? 전략군의 형성요인에 대한 기존의 연구들은 크게 세 가지 부류로 구분할 수 있다. 첫째는 환경요인을 강조하는 연구로서 같은 산업에 속한 기업들 이라고 하더라도 서로 다른 환경에 처해 있고, 그 환경에 맞는 전략을 사용하다 보니 전략군이 형성된다는 것이다 (Kim & Lim, 1988). 즉 산업내에 여러 개의 적소가 있고, 각 적소에 알맞은 기업들이 생겨서 전략군이 형성된다는 것이다. 따라서 새로운 전략군의 출현은 새로운 적소의 출현과 이에 알맞은 기업의 생성으로 설명할 수 있다. 이러한 주장은 다분히 환경결정론적 입장을 견지하고 있다.

둘째는 운을 강조하는 주장으로 예를 들어 Mancke (1974)는 모든 기업이 같이 신제품 개발 등의 활동을 한다고 하더라도 전략군이 형성될 수 있다고 주장하고 있다. 즉 운이 좋은 기업들이 성공적으로 제품을 개발하고 높은 이익을 내며, 이를 바탕으로 급속한 성장을 하면 운이 나쁜 다른 기업들과 달라진다는 것이다.

셋째는 기업들의 적응과 주체적 행동, 내부특성을 강조하는 것으로, 동일 전략군에 있던 일부 기업들이 기업의 내부적 특성으로 인하여 전략을 변경하고 일부의 기업만이 그 전략을 모방하면 새로운 전략군이 형성된다는 것이다. 해안 석유탐사업체를 대상으로 한 통시적 연구인 Mascarenhas (1989)의 연구는 한 기업의 전략에 있어서의 혁신이 새로운 전략군의 출현을 가져온다고 보고하고 있다. 기존의 전략군 형성요인에 대한 연구가 대부분 이 입장을 취하고 있기 때문에 이 주장에 대해서 보다 자세히 살펴보면 다음과 같다.

Caves & Porter (1977)는 전략군의 형성요인으로 세 가지를 들고 있다. 첫째, 동질적인 기업들로 구성된 산업에서 특정기업이 그 산업에 진입하는 기업을 불리하게 만들기 위해 투자

하고 전략을 변경할 수 있다. 이러한 이동장벽에 대한 투자는 기존 경쟁업체와의 경쟁관계를 변경시키는데 이때 타기업들이 다른 전략을 채택하면 전략군이 형성될 수 있다. 둘째, 기업들이 그들의 초기 선호체계에 있어서 상이성을 가질 때 전략군이 형성될 수 있다. 예를 들어 기업들이 위험감수 성향이 다를 때 일부 위험감수성향이 높은 기업들이 이동장벽을 만들기 위한 투자를 함으로써 전략군이 형성될 수 있다. 셋째, 기업들이 가진 자산이나 스킬의 차이도 마찬가지로 전략군을 형성할 수 있다. 예를 들어 생산기술상의 우위를 가진 기업은 수직적 통합과 연구개발에 투자하여 이동장벽을 만듦으로써 타기업의 진입을 막고 그 결과 전략군이 형성된다.

Porter (1979)는 위에서 언급한 세 가지 요인외에 세 가지 요인을 추가하였다. 첫째는, 서로 다른 모기업에 속한 사업 주체들이 모기업과 서로 다른 관계를 가질 때, 사업 주체들은 서로 다른 목표를 가지고 따라서 서로 다른 전략을 취할 수 있다. 둘째, 산업의 역사적 발전 과정이 일부의 기업에 대해 이득을 주고 일부의 기업에게 손해를 끼치고 그 결과로서 전략군이 형성된다. 마지막으로, 기술의 변화와 구매자의 행동의 변화는 산업의 경계를 변화시켜 완전히 새로운 전략군을 산업내로 끌어 들이기도 한다.

그러면 동일한 산업내의 기업들이 서로 다른 행동, 서로 다른 전략을 택하는 이유는 무엇인가? Fombrun & Zajac (1987)은 가장 중요한 요인으로 목표의 차이, 동일목표의 달성을 위한 다른 전략을 선택, 산업의 장래에 대한 서로 다른 가정, 서로 다른 기술과 자원, 기업에게 다른 방식으로 영향을 미치는 산업환경의 변화 등을 들고 있다.

기존의 전략군의 형성요인에 대한 주장들에 대한 실증적인 연구는 전무하다고 볼 수 있다. 새로운 전략군의 형성은 분명 기업들의 능동적인 행동과 환경에 의한 선택의 결합에 의해 나타난다. 기업들이 새로운 전략을 추구한다고 하더라도 그 전략을 택한 기업이 시장에서 도태된다면 새로운 전략군은 형성될 수 없기 때문이다. 이러한 관점에서 볼 때, Porter & Caves (1977), Porter (1979), Fombrun & Zajac (1987) 등의 연구는 기업들의 능동적인 행동만을 전략군의 형성요인으로 보고 있고, Kim & Lim (1988)과 Mancke (1974)의 연구는 환경에 의한 선택이나 운만을 강조하고 있다는 점에서 모두가 절름발이 이론이라고 볼 수 있다. 따라서 이 둘을 포괄할 수 있는 보다 정교한 이론이 개발될 필요가 있다. 미래에 해 볼 만한 연구로는 어떤 조건이 충족되었을 때 새로운 전략군이 형성되고, 어떤 조건하에서 기존 기업의 전략변화에 의한 새로운 전략군의 형성이 촉진되고, 어떤 조건하에서 새로운 기업의 창설에 의한 새로운 전략군의 출현이 가능하게 되는지 등이다.

2. 전략군의 유지요인: 이동장벽

앞에서 살펴 본 전략군의 형성요인은 전략군의 안정적 존재를 설명하지 못한다. 전략군의 안정적 존재는 이동장벽에 의해 설명된다 (Caves & Porter, 1977). 이동장벽이 존재하지 않는다면 성과가 낮은 전략군에 속한 기업들이 성과가 높은 전략군의 전략을 모방하여 성과가 낮은 전략군이 없어질 것이기 때문이다. 이동장벽 때문에 일부의 기업들이 다른 기업에 비해 체계적인 우위를 확보할 수 있다 (Porter, 1979). 전략군의 개념은 이동장벽의 개념으로부터 시작되기 때문에, Mascarenhas & Aaker (1989) 등 일부의 학자들은 기업의 전략을 기준으로 전략군을 구분하지 말고 이동장벽으로 작용하는 변수들을 사용하여 전략군을 구분하자고 주장하고 있다.

Caves & Porter (1977)는 Bain(1956)의 진입장벽(entry barriers)모델을 확장하여 산업내 분화를 유발하는 요인으로 이동장벽(mobility barriers)을 제시하였다. 진입장벽이란 특정 산업으로의 진입을 막는 요인들을 말한다. 진입장벽이 있음으로 해서 성과가 높은 산업과 성과가 낮은 산업이 병존할 수 있다. Bain (1956)은 산업간 진입장벽의 역할을 하는 변수들로 과잉공급능력, 제품차별화, 비용구조, 수직적 통합 등을 들고 있다. 현재의 과잉공급능력 (excess capacity)은 신규기업이 진입 의사결정을 할 때, 신규기업에게 과잉공급능력을 가진 기업들이 가격전쟁을 할 것이라는 믿을만한 위협을 줌으로써 진입을 억제하는 역할을 한다 (Wenders, 1971). 광고나 연구개발을 통한 제품의 차별화는 차별화된 제품과 신규 진입자에 의해 생산되는 제품간의 대체탄력성을 낮추기 때문에 신규 진입자로 하여금 성공적인 진입을 위해 보다 많은 투자를 하도록 만든다. 기존 기업들이 초기고정 투자비용을 늘려 진입에 필요한 절대 자본비용의 증가시킴으로써 비용구조를 바꾸어 놓으면, 예를 들어 연구개발에 막대한 투자를 하여 소규모의 불경제를 최대화시키면 적은 자본투자로 진입하려는 기업들의 진입을 저지할 수 있다. 마지막으로 기존 업계들이 수직적으로 통합되어 있으면 한 산업에만 진입하려는 신규 진입자는 투입물의 획득과 산출물의 판매에 있어 매우 높은 불확실성에 직면하게 된다. 똑같이 수직적으로 통합된 상태로 진입하려면 진입에 필요한 절대 자본비용이 증가하고 따라서 진입을 저지하는 역할을 한다.

Caves & Porter (1977)는 산업간 진입장벽의 역할을 하는 위의 요인들이 똑같은 이유로 기업의 산업내 전략군간 이동을 저해하는 이동장벽으로서의 역할을 한다고 주장하고 있다. 동일 산업내에 속한 기업이라고 하더라도 모두 동질적인 것은 아니며, 어느 전략군은 연구개발 집약적인 전략군이 있는가 하면 그렇지 않은 전략군이 있고, 이들 전략군사이에 이동장벽이

존재한다는 것이다. 그러면 기업이 두 가지 이상의 전략을 동시에 추구할 수는 없는가? Caves (1984)는 기업이 택하는 전략적 대안들이 상호배타적이라고 주장하고 있다. 즉 여러 가지의 전략, 예를 들어 원가우위와 차별화 전략을 동시에 택한 기업이 모든 시장에서 평균적인 경쟁자에 비해 우위를 지킬 수 없다. 왜냐하면 두 전략을 수행하는데 필요한 공장설비 등의 투자는 문제가 없지만, 두 전략을 수행하는데 요구되는 최선의 조직화, 평가, 보상의 방법이 다르고, 다른 조직화, 평가, 보상의 방법을 한 사업부에서 동시에 택할 수 없기 때문이다.

이동장벽은 하나의 전략군에서 다른 전략군으로 이동하는데 드는 절대비용을 증가시키는 요인과 기존 업체에 비해 신규기업이 경험하는 변동비용상의 열위를 야기하는 요인이라고 볼 수 있다 (McGee, 1985). McGee & Thomas (1986)는 진입장벽의 원천으로 세가지를 제시하였다. 첫째는 시장과 관련된 전략으로 제품라인, 사용자 기술, 시장세분화, 분배채널, 브랜드 네임, 지역 커버리지, 판매 시스템을 포함한다. 둘째는 산업의 공급 특성으로서 생산, 판매, 관리에 있어서의 규모의 경제성, 생산공정, 연구개발능력, 마케팅과 분배시스템을 포함한다. 셋째는 기업의 특성으로 소유구조, 조직구조, 통제시스템, 경영기술, 다각화와 수직적 통합의 정도, 기업규모, 중요 거래대상 기업과의 관계를 포함한다. 투입물 시장의 불완전성도 이동장벽으로서의 역할을 한다. 투입물 시장이 불완전할수록 새로운 역량을 축적하는 것이 더욱 어려워지고 오래 걸리기 때문이다. 예를 들어 공급자 혹은 고객과의 장기공급계약이나 높은 신뢰관계도 투입물 시장의 불완전성을 야기하고 이것이 이동장벽으로 작용할 수 있다 (Mascarenhas & Aaker, 1989). 투입물 시장이 완전하다고 하더라도 기업이 성공적인 타기업의 전략을 실행하는 과정에서 투입물과 산출물을 연결하는 전환의 기능을 완전히 알아내기가 어려울 때에도 빠른 모방이 어렵고, 이러한 불확실한 모방가능성(uncertain imitability)도 이동장벽으로서의 역할을 한다 (Lippman & Rumelt, 1981).

Fombrun & Zajac (1987)은 이동장벽으로 앞서 살펴본 경제적 요인에 더하여 심리적, 사회적 요인까지 추가하였다. 그들은 경영자의 환경에 대한 선택적 지각, 기업의 구조적 관성 (Stinchcombe, 1965; Hannan & Freeman, 1977; Mascarenhas & Aaker, 1989), 사회로부터 인정된 기업의 역할 (Zucker, 1983) 때문에 전략변경이 어렵고, 따라서 이러한 요인들도 이동장벽으로서의 역할을 한다고 주장하였다. 이러한 기존 연구들을 종합해 보면, 경제적 요인들 뿐만 아니라, 심리적 요인, 사회적 요인들이 이동장벽으로서의 역할을 한다는 것을 알 수 있다. 그러나 이들의 역할은 약간 다른 성격을 지니고 있다. 경제적, 사회적 요인은 기업이 전략을 바꾸고 싶어도 이동장벽이란 제약조건 때문에 전략을 바꿀 수 없게 된다고 보는 반면, 경영자의 환경에 대한 지각같은 심리적 요인은 경영자로 하여금 전략을 바꾸

는 것을 상상조차 못하게 하는 요인이다.

그런데 전략군간의 이동장벽은 대칭적이기 보다는 비대칭적인 것이 일반적이다 (Oster, 1982; Hatten & Hatten, 1987). 즉 성과가 높은 기업으로 구성된 전략군으로의 이동장벽은 높는데 비해, 성과가 낮은 기업들로 구성된 전략군으로의 이동장벽은 매우 낮다는 것이다. 이동장벽의 차이는 제약산업을 예를 들어 설명할 수 있다. 동일한 약품을 생산하는 기업이라고 하더라도 전국적으로 광고하고 많은 연구 개발비를 쏟아 붓는 전략군으로의 이동은 어려우나, 연구개발에 대한 투자없이 특허가 만료된 약품을 만드는 전략군으로의 이동은 상대적으로 쉽다. 이러한 비대칭성 때문에 수익률이 높은 전략군으로 진입하려는 기업들은 뒤에서 살펴보는 바와 같이 순차적 진입전략을 활용하기도 한다. 이러한 순차적 진입전략이 성공적으로 이루어진다면 전략군의 구성기업이 바뀌는 것이다 (McGee, Thomas & Pruett, 1995).

그러면 이동장벽은 어떻게 형성이 되는가? 이동장벽은 특정 전략군에 속한 기업들의 이동장벽을 쌓기 위한 투자에서 비롯된다. 유형 혹은 무형자산에 있어서의 초기차이를 잘 활용할 수 있는 방법을 발견해 낸 기업들이 핵심역량을 구축하기 위해 투자하면 이동장벽이 형성된다. 그리고 기업간의 목표와 위험감수 성향의 차이로 인한 광고, 연구개발, 내부 서비스 능력의 확보에 대한 투자의 차이도 이동장벽을 형성하는 원인이 된다. 산업의 진화과정으로도 이동장벽의 형성을 설명할 수 있다. 초기 진입자는 후발업체에 비해 특정 전략을 보다 낮은 원가로 채택할 수 있다. 산업이 발전됨에 따라 학습이 나타나고, 수요, 소비자들이 원하는 제품의 특성, 생산기술 등에서의 불확실성이 감소한다. 그리고 산업의 진화과정에서 규모의 경제, 제품차별화 등으로 인해 이동장벽도 변화한다. 이러한 이동장벽의 변화는 후발업체가 선발업체의 전략을 복제할 수 없게 만들고, 결과적으로 후발업체들은 선발업체와 상당히 다른 전략을 택하게 된다. 그리고 기업투자의사결정의 변복불가능성(irreversibility)도 선발업체로 하여금 후발업체의 전략을 복사하지 못하게 하기 때문에 이동장벽을 형성하는 요인이 된다 (Porter, 1979).

3. 전략군의 변화

이러한 이동장벽이 있는데도 불구하고 왜 일부의 기업들이 전략을 변경하는가? 환경의 변화는 기업들이 추구하고 있던 전략과 환경간의 적합성을 떨어뜨려 일부 기업들로 하여금 새로운 전략을 추구하도록 만든다. 특히 경제 쇠퇴기에 기업들이 문제해결을 위한 탐색을 하기 때문에 전략이 변경된다 (Mascarenhas & Aaker, 1989). Cool & Schendel (1987)은 제

약산업에서의 전략군의 변화를 제약산업에 대한 정부기관의 규제와 기업들의 자발적 행동에서 찾고 있다. 기업들의 자발적 행동의 원인으로 일부 기업이 성과가 낮으면 성과가 높은 기업의 전략을 모방하는 것을 들고 있다. 그러나 이러한 전략의 모방은 금방 높은 성과를 가져오는 것은 아니다. 왜냐하면 기존에 축적해 온 자원과 적합하지 않은 다른 전략을 취하는 경우에는 높은 성과를 낼 수 없기 때문이다. 이는 기업들의 핵심역량이 하루아침에 쌓이는 것이 아니라는 점을 생각하면 알 수 있을 것이다. 모방전략이 성공하려면 기업이 환경에 영향을 미칠 수 있는 힘 (discretion)이 있어야만 한다 (Child, 1972; Bourgeois, 1980; March, 1983).

Olusoga, Mokwa & Noble (1995)은 화장품산업에서의 전략군 구조의 변화를 시장환경의 변화에서 찾고 있다. 즉 화장품에 대한 수요의 증가율이 급격히 둔화되면서 과거 어정쩡한 전략을 택하고 있던 기업들이 새로운 생존전략을 구축하면서 새로운 전략군이 나타난다는 것이다. Galbraith, Merrill & Morgan (1994)은 연관산업에 속한 기업들의 시장진입이 새로운 전략군의 출현을 가져온다고 보고하고 있다. 기존 연구에 의하면 전략군은 장기간의 안정적 기간과 외부적 환경의 변화에 의한 전략군 구조의 변화를 경험하게 된다 (Cool & Schendel, 1987; McGee, Thomas & Pruett, 1995). 이러한 변화는 새로운 기술의 출현과 지배적 디자인(dominant design)의 출현에 대한 연구결과와 유사하다 (Tushman & Anderson, 1986).

VI. 전략군의 구조와 기업의 행동

전략군에 대한 기존의 연구들은 기업의 전략적 행동을 이해하는데 많은 도움을 준다. 그리고 전략군의 구조도 기업의 행동에 중대한 영향을 미친다. 한 산업내에서 중요 의사결정 변수 차원에서 유사한 전략을 따르는 기업들은 환경요인에 대해 같은 방식으로 반응하고 상호간의 의존성을 인식하고 상대방의 반응을 매우 정확하게 예측한다 (Porter, 1979). 따라서 전략군내의 한 기업의 행동을 관찰하면 다른 기업들의 행동을 쉽게 예측할 수 있고, 이것이 전략적 의사결정의 기초자료로 활용될 수 있다.

특히 전략군의 개념은 기업의 특정 산업내 전략군으로의 순차적 진입전략을 잘 설명해 준다 (Caves & Porter, 1977; Bogner, Thomas & McGee, 1996). 특정 산업내 전략군간의 이동장벽이 있을 때의 진입의사결정은 그 산업으로 진입을 할 것인가, 말 것인가의 문제라기 보다는 어떤 전략군으로 진입할 것인가의 문제라고 볼 수 있다. 기업이 궁극적으로 성과가 높

은 전략군으로 진입하려 할 때, 그 전략군으로 직접 진입하는 것이 좋은가, 아니면 이동장벽이 낮은 전략군에 일단 진입한 이후에 성과가 높은 전략군으로 이동하는 것이 좋은가에 대해 판단해야 한다.

기업은 이동장벽이 낮은 전략군에 먼저 진입하고, 이를 바탕으로 이동장벽이 높은 전략군에 진입할 가능성이 높다 (Caves & Porter, 1977). 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 이동장벽이 낮은 전략군에 진입하여 자원과 기술에 축적하면, 이 중 일부를 이동장벽이 높은 전략군으로의 진입에 활용할 수 있기 때문에 위의 순차적 진입방안이 이동장벽이 높은 전략군에 직접 진입하는 것보다 성공가능성이 높기 때문이다. 둘째, 이동장벽이 낮은 전략군에 진입하는데 필요한 투자보다 이동장벽이 높은 전략군에 진입하는데 필요한 투자가 훨씬 액수가 크고, 실패시 복구하기 어렵기 때문이다. 따라서 위험 회피적인 기업은 자기 기업의 능력을 확인하는 과정에서 실패하더라도 많은 손실을 보지 않는 순차적 진입방법을 택한다. 그리고 위험 회피적인 기업은 대체적으로 무형자산에 대한 투자가 많이 필요한 전략군보다는 유형자산에 대한 투자가 필요한 전략군으로 먼저 진입할 가능성이 크다. 왜냐하면 대부분의 산업에서 유형자산의 처분가치가 무형자산의 처분가치보다 높기 때문이다.

그러나 이러한 결정은 완전히 새롭게 생성되는 기업인가, 아니면 연관산업에서 성공적이고 시장권력을 가지고 있는 기업인가에 따라, 그리고 인수합병에 의해 진출하는가 새로운 투자에 의해 진출하는가에 따라 달라질 수 있다. 연관 산업에서 성공적이고 시장권력을 가지고 있는 기업은 진입장벽이 높은 전략군으로의 진입을 가능케 하는 자원을 보유하고 있는 경우가 많고, 이 자원에 대한 기회비용이 높기 때문에 상대적으로 보호되고 있는 전략군으로의 진입할 가능성이 높고, 새로이 생겨나는 기업은 진입장벽이 높지 않은 전략군으로 진입할 가능성이 높다. 그리고 인수와 합병에 의해 진입할 때 이동장벽이 높이 쳐진 전략군으로 직접 진입할 가능성이 높다.

기존의 전략군 연구에서 기업의 행동과 관련하여 동일 전략군에 속한 기업간의 경쟁이 더 심한가 아니면 전략군간의 경쟁이 더 심한가에 대한 논쟁이 있어 왔다. 산업조직론에서 출발한 학자들은 동일 전략군내에 있는 기업들보다, 서로 다른 전략군에 속한 기업들간의 경쟁 정도가 더 심하다고 주장하여 왔다 (Caves & Porter, 1977; Porter, 1979; Scherer & Ross, 1990; Peteraf, 1993). 그 이유는 동일 전략군에 속한 기업들은 유사한 자원을 보유하고 있고, 유사한 환경요인에 의해 영향을 받고, 서로의 행동을 잘 이해할 수 있고, 상호의존성을 서로 이해하여 보다 쉽게 담합을 할 수 있기 때문이다. 반면 서로 다른 전략군에 속한 기업간에는 이러한 기업간 조정이나 담합이 어렵기 때문에 경쟁의 정도가 심해진다. 이에 대

해 다른 학자들은 동일 전략군에 속한 기업간의 경쟁이 높을 것이라고 주장하고 있다. 그 이유는 그들이 유사한 자원을 보유하고, 유사한 소비자들을 두고 경쟁할 가능성이 높기 때문이다 (Hatten & Hatten, 1987). 특히 전략군내의 기업의 수가 많을 때 (Scherer & Ross, 1990), 그들의 규모가 유사할 때 (Kwoka & Ravenscraft, 1986), 공유할 수 있는 역사, 리더십, 신뢰가 부족할 때는 상호조정이나 담합이 어려워지고 상호간의 경쟁이 격화된다는 것이다. 이러한 상반된 주장에 대한 실증 연구인 Tremblay (1985), Cool & Dierickx(1993), Peteraf (1993), Smith et al. (1997) 등은 일관된 결과를 보고하지 않고 있다.

전략군의 개념은 진입의 개념을 확장시키고, 따라서 기업의 진입과 관련된 의사결정에 많은 시사점을 주고 있다. Bain (1956)은 새로운 기업에 의한 진입에 주 관심을 기울여, 기존 업체의 인수합병, 산업내 다른 시장에 대한 침투, 수직적 통합, 생산능력의 추가 등의 방식에 의한 진입을 경시했다. 전략군의 개념은 진입자의 유형, 진입패턴과 경로, 진입이 산업의 진화에 미치는 영향, 진입을 막기 위한 행동 등 다양한 주제를 연구하는데 기초 개념으로 사용될 수 있다 (McGee & Thomas, 1986). 한 걸음 더 나아가 전략군이란 개념은 산업의 진화를 설명하는데 사용될 수 있다 (Hatten & Hatten, 1977). 예를 들어 기업들이 타기업의 진입을 막기 위해 효율성을 높이기 위한 성장정책으로 이동장벽의 높이려 하면 장기적으로 산업의 집중도가 높아질 수 있다.

이상의 논의를 살펴 보면 전략군의 개념은 산업내 기업간의 성과의 차이를 설명하는데 사용될 수 있을 뿐만 아니라, 기업의 행동을 예측하고 산업의 진화를 예측하는데 많은 도움을 줄 수 있다. 그러나 대부분의 기존 연구들은 횡단적 연구이기 때문에 전략군의 안정성이나 전략군 구조의 변화를 설명하지 못하고 있고, 종단적 연구라고 하더라도 기업의 행동에 관심을 둔 연구는 소수에 불과하며, 기업의 전략의 변화, 전략군 구조의 변화에 대한 정교한 이론을 제시하지 못하고 있다.

VII. 결론 및 향후 연구과제

전략군에 대한 연구는 전략과 성과간의 관계를 분석하는데 있어서, 보다 넓게는 기업간 경쟁을 분석하는데 있어서 많은 시사점을 주고 있다. 전략군은 기업과 산업의 중간 수준을 분석 수준으로 하기 때문에 누가 경쟁자이고, 경쟁의 원천은 무엇이고, 지속적 경쟁우위를 가져오는 자산은 무엇인지에 대해 설명할 수 있고, 그럼으로써 산업의 진화를 설명할 수 있다. 즉

이동장벽의 변화와 전략군 구조의 변화를 살펴봄으로써 미래 산업의 진화방향을 예측할 수 있도록 해 준다 (McGee, Thomas & Pruett, 1995). 그러나 현재까지의 연구에서는 전략군 개념의 모호성의 문제, 다른 전략군이 다른 성과를 낼 것이라는 가설에 대한 실증적 지지의 부족, 전략군의 구조가 변하는 이유는 무엇인지에 대한 개념적, 실증적 연구의 부족 등 개념의 유용성에도 불구하고 정교한 이론이 개발되어 있지 않다고 볼 수 있다.

전략군이 쓸모있는 개념이 되기 위해서는 기업들의 미래 행동을 예측하는데 도움을 주거나 (Thomas & Venkatraman, 1988), 기업간의 성과차이를 설명할 수 있어야 한다 (Barney & Hoskisson, 1990). 현재까지의 연구에서는 전자에 대한 연구와 정교한 이론개발이 미흡하고, 후자에 대해서는 많은 실증연구가 진행되어 왔으나 일관된 연구결과가 보고되지 않고 있다. 이러한 이유로 인하여 최근 들어 전략군에 대한 연구가 시들해지고 있다고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 전략과 관련된 이론개발에 줄 수 있는 많은 시사점과 기업의 전략수립에 줄 수 있는 시사점 때문에 앞으로 보다 정교한 이론이 제시될 필요가 있고, 그런 연구는 매우 의미있는 연구가 될 것으로 판단된다. 기존의 연구에 대한 비판으로부터 앞으로의 연구방향을 제시한다면 다음과 같다.

1. 전략군들의 동태적 변화에 관한 연구가 필요하다.

기존의 연구는 횡단적 연구가 주류를 이루고 있으며, 종단적 연구도 산업의 역사를 재구성하는데 그치고 있으며 정교한 이론개발은 미흡하다. 횡단적 연구는 산업이 균형을 이룰 때만 의미가 있는 것이다. 기존의 연구에서는 연구자마다 서로 다른 변수로 전략군을 찾아내고 있으며, 전략군의 확인을 동태적이 아닌 통계적인 문제로 보고 있다. 기업들의 환경, 미래에 대한 예측, 목표가 시간에 따라 변화하기 때문에 전략군의 구조도 시간에 따라 바뀐다. 따라서 전략군의 변화나 산업의 진화과정을 연구하기에는 횡단적 연구의 적합성이 떨어진다. 전략은 일련의 의사결정에서 나타나는 일종의 패턴 (Mintzberg, 1978)이기 때문에 동태적인 문제로 보아야 한다.

따라서 앞으로는 전략군의 동태적 변화에 관한 연구가 필요하다. 이를 위해서는 산업의 역사에 대한 심층적인 연구가 절실히 요청된다. 이런 연구의 예로서 Cool & Schendel (1987)의 연구는 제약산업에서 전략군들의 구조가 안정적이기는 하지만 장기적으로는 바뀐다는 것을 보이고, 이를 제약산업에 대한 규제와 역사의 성과가 낮은 기업의 모방행위와 혁신에서 추론하였다. 그러나 그들의 연구도 2차 자료에 근거하여 전략군의 변화를 추후적으로 설명하고 있기 때문에 전략군 구조의 변화에 대한 연구는 아직도 미흡하다고 할 수 있다. 미

래의 연구에서는 산업전문가와의 심층적인 면접을 통해 혹은 시뮬레이션 기법을 통해 어떤 이유로 새로운 전략군의 구조가 형성되는지를 보다 정교하게 연구할 필요가 있다. 전문가와의 면접은 그들이 역사적 결과를 보고 그 원인을 찾는 모순이 있기 때문에 보다 정교한 이론 개발을 위해서는 시뮬레이션을 통해 역사를 재구성하는 방법이 사용될 수 있다. 이 시뮬레이션의 한 기법으로 변이, 교배, 도태 등의 개념을 적용할 수 있는 유전자 알고리즘(genetic algorithm)이 사용될 수 있다.

2. 보다 다양한 연구주제에의 활용이 요청된다.

미래의 연구에서는 전략군의 개념을 보다 다양한 연구주제에 활용할 것이 요청된다. 기존의 전략군에 대한 연구는 주로 기업들의 성과차이를 설명하려 하고 있다. 그러나 전략군은 기업 간의 경쟁과 기업들의 여러 가지 전략적 행동을 설명하는 데도 사용될 수 있다. 즉 전략군을 찾아내는 것은 그 자체가 끝이 아니라, 기업의 행동과 성과를 해석하고 이해하는데 매우 유용한 도구가 될 수 있다 (McGee, Thomas & Pruett, 1995). 앞으로는 전략군의 개념을 전략에 관한 연구의 주요 이슈들, 즉 경쟁, 경쟁우위, 우위의 지속성, 유연성 등과 연결하여 연구할 필요가 있다.

이와 더불어 보다 거시적인 관점에서의 연구가 필요하다. 앞으로는 환경변수나 정부의 규제 변수 등이 전략군 구조변화에 어떤 영향을 미치는지에 대해 연구할 필요가 있다. Boeker (1991)가 환경변수나 산업의 특성, 정부의 규제가 맥주산업에서의 세 개의 전략군의 성장에서 서로 다른 영향을 미친다는 것을 보여주었듯이, 이러한 연구가 앞으로도 많이 진행되어야 한다. 그리고 전략군의 형성에서 살펴 보았듯이, 어떤 조건이 충족되었을 때 새로운 전략군이 형성되고, 어떤 조건이 충족되었을 때 전략군의 구조가 변화하는지에 대한 보다 정밀한 이론 개발이 요청된다.

3. 경영자의 지각과 인지에 기반한 연구가 요청된다.

대부분의 기존연구는 기업의 전략을 직접 측정하여 전략군을 구분하지 않고 주로 회계자료를 이용하였다. 그 이유는 기업들이 특정전략을 사용하면, 그에 따라 연구개발비, 광고비 등에서 차이를 보일 것이기 때문이다. 그 결과 산업내의 분화를 결정하는 경영자의 지각이나 의도를 무시했기 때문에 전략군의 분류가 타당하지 않은 경우가 많았다. 예를 들어 Schendel & Patten (1978)의 맥주산업에 대한 연구는 전략군을 전국적으로 판매하는 전략군, 광범위한 지역사회에 판매하는 전략군, 협소한 지역사회에 판매하는 전략군으로 분류하였으나, 실제

소비자에게는 이들이 모두 함께 경쟁할 수 있다. 소비자에게는 제품이 중요하지 누가 만들었는지가 중요하지 않기 때문이다. 전략군의 분류에서의 이러한 오류는 경영자들의 지각과 인지에 대해 질문함으로써 제거할 수 있다.

미래의 연구에서는 인지심리학에 기초한 전략군의 연구가 더욱 많이 요청된다. 특히 경영자들이 환경을 지각하는 방식과 어떤 경쟁자의 행동을 기준으로 하여 전략을 수립하고 실행하는지에 대한 연구가 더욱 필요하다고 본다. 왜냐하면 사람의 행동이 지각과 인지에서 출발하듯, 기업의 행동도 경영자들의 환경과 경쟁자에 대한 지각과 인지에서 출발하기 때문이다. 이러한 연구는 초기 전략군의 형성, 전략군 구조의 변화에 적용될 수 있다.

4. 보다 정교한 분석방법이 요청된다.

대부분의 기존 연구에서는 전략군을 찾아내는 데 있어서 주로 군집분석을 사용하였다. 그러나 군집분석의 신뢰성과 타당성을 확인하는 통계적 기법을 사용한 연구는 거의 없다. 군집분석은 항상 여러 개의 군집을 만들어 준다 (Barney & Hoskisson, 1990). 앞으로의 연구에서는 군집분석에 의해 형성된 군집의 타당성을 검증하는 것이 바람직할 것이다. 군집분석에 사용된 변수들의 군집간 차이가 유의하다는 것은 군집의 타당성을 밝혀 내지는 못한다. 타당성을 확인하기 위해 전략경영과 관련된 이론이나 조직이론 등을 사용할 필요가 있다. 예를 들어, 전략군에 대한 이론에 의하면 동일 군집에 속한 기업들은 똑같은 환경요인의 변화에 같은 방식으로 반응한다고 하였는데 실제로 그런지, 조직이론에 의하면 기업의 전략과 조직구조, 경영시스템, 문화가 높은 상관관계를 갖는다고 하였는데 동일 군집에 속한 기업들이 유사한 조직구조, 경영시스템, 문화를 가지고 있는지를 보이는 것이 타당성 검증의 한 방법일 것이다. 혹은 군집분석에 의해 밝혀진 결과와 독립적으로 산업의 경영자나 전문가들을 대상으로 하여 기업들을 분류하도록 한 후, 이것이 군집분석의 결과와 일치하는지를 보는 것도 하나의 방법일 것이다.

그리고 표본틀 (sampling frame)에서의 문제가 있다. 대부분의 기존 연구에서는 표준산업 분류기준에 따른 한 국가내의 기업만을 대상으로 연구하였다. 그러나 기술의 발전으로 인하여 산업간의 장벽이 허물어지고 국제적인 경쟁이 이루어지고 있는 상태에서는 이러한 표본틀은 더 이상 바람직하지 않다. 예를 들어 자동차산업에 대한 전략군 분석이라면 전 세계의 자동차 업체들을 대상으로 연구하여야 한다 (McGee, Thomas & Pruett, 1995). 따라서 앞으로의 연구에서는 산업의 국제적 경쟁정도에 따라 적합한 표본틀을 사용할 것이 요청된다. 즉 전 세계적으로 경쟁하는 산업에서는 전 세계의 모든 해당 기업을 대상으로 하고, 경쟁이 국지적

으로 일어나는 산업에서는 그 지역의 기업만을 대상으로 하는 것이 바람직하다.

성과변수로서 다차원적인 변수를 사용할 필요가 있다. 즉, 전략군과 기업성공간의 관계를 연구하는데 있어서 여러 개의 성과변수를 동시에 사용할 필요가 있다. 기존의 연구에서는 매우 협소한 의미에서의 수익률을 주요성과변수로 사용하였다. 그러나 성과라는 것은 다차원적인 것이기 때문에 (Venkatraman & Ramanujan, 1986), 어느 한 성과변수와 전략군간의 관계가 유의적이지 않다고 하여 전략군에 대한 가설을 기각하는 것은 오류이다.

5. 최근에 제시된 전략 혹은 조직이론과의 접목이 요청된다.

산업내 일부기업이 향유하는 높은 수익률에 대해 전략군 이론이외의 관점으로서 자원거점이론(resource-based view)이 제시되었다 (Penrose, 1959; Warnerfelt, 1984; Barney, 1991). 이 관점에서는 일부 기업이 장기간 높은 수익률을 향유하는 것은 그 기업특유의 자산, 특히 가치있고, 희소하며, 모방하기 어렵고, 시장에서 거래하기 어려운 자산을 보유하고 있기 때문이라고 주장하고 있다 (Barney, 1991). 이 관점에서는 기업을 시장에서의 행동으로 파악하지 않고 유형 그리고 무형자산의 집합으로 보고 있다. 전략군 이론도 이러한 자원거점이론에서의 최근의 발전을 반영하고 통합할 필요가 있다. 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 전략군간의 이동장벽으로서의 역할을 하는 것이 기업이 보유한 자원과 기술이기 때문이다 (Mascarenhas & Aaker, 1989). 둘째, 기업이 보유한 자원이 사용 가능한 전략을 제한하고 따라서 전략군의 형성을 설명할 수 있을 뿐만 아니라, 성공적인 기업들은 제품과 관련해서 전략을 수립하기 보다는 핵심기술과 지식과 관련해서 전략을 수립하기 때문이다 (Prahalad & Hamel, 1990). Mehra (1996)의 연구는 산출물시장에 기반한 전략군의 분류보다는 기업의 자원에 기반한 전략군의 분류가 기업간 성과차이를 보다 잘 설명한다는 것을 보여주고 있다.

그리고 전략과 기업이 보유하고 있는 자산이나 기술의 상호작용에 기반한 성과의 설명이 요청된다. 왜냐하면 기업이 보유한 자산이나 기술에 기반하지 않은 전략은 높은 성과를 가져올 수 없기 때문이다. 전략군이 성과에 영향을 줄 것이라는 이론은 강력한 시장경쟁압력이 있을 것이라는 가정에 기반하고 있다. 그러나 진입장벽과 퇴출장벽으로 인하여 시장경쟁 압력이 낮아 성과가 낮은 기업들이라고 하더라도 어느 정도의 기간 동안 생존할 수 있다면 이 가정은 타당하지 않다. 기존 연구에서 전략군과 기업성과의 관계에 대해 일관된 연구결과가 나오지 않는 이유도 이런 이론상의 미비점 때문일 수도 있다. 따라서 단순히 전략군이 기업성과에 영향을 미치는지, 아니면 동일 전략군내의 기업이라고 하더라도 각 기업이 보유한 자산이나 전

략의 실행을 효율적으로 만드는 요소들과 상호작용하면서 성과에 영향을 미치는지에 대한 연구가 요청된다.

미래의 전략군에 대한 연구에서는 조직군 생태학의 적소이론(niche theory)이나 지엽적 경쟁(localized competition)의 개념을 도입할 수 있을 것이다. 물론 현재의 전략군 이론에서도 이러한 개념이 어느 정도 반영되어 있으나, 명시적으로 그리고 구체적으로 반영되어 있지는 않다. 적소이론에 의하면 각각의 적소에 적합한 기업유형이 별도로 존재하고 (Hannan & Freeman, 1989), 따라서 각각의 적소에 하나의 전략군이 형성될 수 있다. 적소이론은 어떤 상황에서 전략군이 쉽게 형성되는지에 대해 설명할 수 있다. 특성이 다른 여러 개의 적소가 존재할수록 여러 개의 전략군이 형성될 가능성이 높다. 지엽적 경쟁의 개념은 유사한 기업간의 경쟁정도가 높을 것이라는 것인데, 이는 전략군간의 경쟁이 전략군내의 기업들의 경쟁보다 높을 것이라는 전략군의 이론과 배치된다. 앞으로의 연구에서는 어떤 상황에서 전략군내의 경쟁이 심하고, 어떤 상황에서 전략군간의 경쟁이 심한 지에 대해 연구할 필요가 있다.

미래의 연구에서는 단순히 하나의 산업에서 전략군간의 성과차이나 행동을 분석하는 것을 벗어나 연관 산업간의 상호의존성이나 전략군의 협상력을 고려하는 것이 바람직할 것이다. Porter (1979)와 Mascarenhas & Aaker (1989)는 전략군의 연관산업에 대한 협상력이 전략군의 성과에 중대한 영향을 미친다고 주장하고 있으나, 이에 대한 실증연구는 현재까지는 없다. Burt (1992)의 구조적 자율성에 대한 연구가 산업간의 상호의존성을 전략군의 연구에 반영하는 데에 많은 시사점을 제공할 것이다.

참 고 문 헌

- Ansoff, H. I. 1965. *Corporate Strategy*. NY: McGraw-Hill.
- Amel, D. F. & S. Rhoades. 1988. "Strategic groups in banking," *Review of Economics and Statistics*, 70: 685-689.
- Ashforth, B. & F. Mael. "Social identity theory and the organization," *Academy of Management Review*, 14: 20-39.
- Bain, J. S. 1956. *Barriers to New Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bandura, A. 1986. *Social Foundation of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Barney, J. B. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barney, J. B. & R. E. Hoskisson. 1990. "Strategic groups: Untested assertions and research proposals." *Management and Decision Economics*, 11: 187-198.
- Boeker, W. 1991. "Organizational strategy: An ecological perspective." *Academy of Management Journal*, 34: 613-635.
- Bogner, W. C., H. Thomas & J. McGee. 1996. "A longitudinal study of the competitive positions and entry paths of European firms in the US pharmaceutical market." *Strategic Management Journal*, 17: 85-107.
- Bourgeois, L. J. 1980. "Strategy and environment: A conceptual integration." *Academy of Management Journal*, 5: 25-40.
- Caves, R. 1984. "Economic analysis and the quest for competitive advantage." *American Economic Review*, May: 127-132.
- Caves, R. & M. Porter. 1977. "From entry barriers to mobility barriers." *Quarterly Journal of Economics*, 91: 241-261.
- Chandler, A. D. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chandler, A. D. 1990. "The enduring logic of industrial success." *Harvard Business Review*, March- April: 130-140.
- Child, J. 1972. "Organization structure, environment, and performance: The role of strategic choice." *Sociology*, 6: 2-22.
- Cool, K. O. & I. Dierickx. 1993. "Rivalry, strategic groups and firm profitability." *Strategic Management Journal*, 14: 47-59.
- Cool, K. O. & D. Schendel. 1987. "Strategic group formation and performance: US pharmaceutical industry 1963-1982." *Management Science*, 33, 9: 1102-1124.
- Cool, K. O. & D. Schendel. 1988. "Performance differences among strategic group members." *Strategic Management Journal*, 9: 207-223.
- Dess, G. G. & P. S. Davis. 1984. "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance."

- Academy of Management Journal*, 27: 467-488.
- Fiegenbaum, A., S. Hart & D. Schendel. 1996. "Strategic reference point theory." *Strategic Management Journal*, 17: 219-235.
- Fiegenbaum, A. & H. Thomas. 1990. "Strategic groups and performance: The U.S. insurance industry, 1970-84." *Strategic Management Journal*, 11: 197-215.
- Fiegenbaum, A. & H. Thomas. 1995. "Strategic groups as reference groups: Theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy." *Strategic Management Journal*, 16: 461-476.
- Fombrun, C. & E. Zajac. 1987. "Structural and perceptual influences of intra-industry stratification." *Academy of Management Journal*, 30: 33-50.
- Galbraith, G. S., G. B. Merrill & G. Morgan. 1994. "Bilateral strategic groups: The market for nontactical navy information systems." *Strategic Management Journal*, 15: 613-626.
- Gripsrud, G. & K. Gronhaug. 1985. "Strategy and structure in grocery retailing." *Journal of Industrial Economics*, 33: 339-347.
- Hamel, G. & C. Prahalad. 1989. "Strategic intent." *Harvard Business Review*, 67, 3: 63-76.
- Hannan, M. & J. Freeman. 1989. *Organizational Ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Harrigan, K. R. 1985. "An application of clustering for strategic group analysis." *Strategic Management Journal*, 6: 55-73.
- Hatten, K. J. & D. Schendel. 1977. "Heterogeneity within an industry: Firm conduct in the US brewing industry 1952-71." *Journal of Industrial Economics*, 26: 97-113.
- Hatten, K. J. & M. L. Hatten. 1987. "Strategic groups, asymmetric mobility barriers and contestability." *Strategic Management Journal*, 8: 329-342.
- Hergert, M. 1987. *The Incidence and Implications of Strategic Grouping in US Manufacturing Industries*. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.

- Hofer, C. & D. Schendel. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. MN: West Publishing.
- Howell, R. D. & G. L. Frazier. 1983. "Business definition and performance." *Journal of Marketing*, 47: 59-67.
- Hunt, M. 1972. *Competition in the Major Home Appliance Industry 1960-70*. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
- Katz, R. 1970. *Cases and Concepts in Corporate Strategy*. NJ: Prentice-Hall.
- Ketchen, D., J. Thomas & C. Snow. 1993. "Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches." *Academy of Management Journal*, 36: 1278-1313.
- Kim, L. & Y. Lim. 1988. "Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach." *Academy of Management Journal*, 31: 802-827.
- Kwoka Jr., J. E. & D. J. Ravenscraft. 1986. "Cooperation v. rivalry: Price-cost margins by line of business." *Economica*, 53: 351-363.
- Lawless, M. W., D. D. Bergh & W. D. Wilsted. 1989. "Performance variations among strategic group members: An examination of individual firm capability." *Journal of Management*, 15: 649-661.
- Lewis, P. & H. Thomas. 1990. "The linkage between strategy, strategic groups and performance in the U.K. retailing grocery industry." *Strategic Management Journal*, 11: 385-398.
- Lippman, S. A. & R. P. Rumelt. 1982. "Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition." *Bell Journal of Economics*, 13, 2: 418-438.
- McGee, J. 1985. "Strategic groups: Review and prospects." In Howard Thomas & David Gardner (Eds.), *Strategic Marketing and Management*, London: John Wiley & Sons.
- McGee, J. & H. Thomas. 1986. "Strategic groups: Theory, research, and taxonomy." *Strategic Management Journal*, 7: 141-160.
- McGee, J., H. Thomas & M. Pruett. 1995. "Strategic groups and the analysis of

- market structure and industry dynamics." *British Journal of Management*, 6: 257-270.
- Mancke, R. B. 1974. "Causes of interfirm profitability differences: A new interpretation of the evidence." *Quarterly Journal of Economics*, 181-193.
- March, J. G. 1981. "Decision-making perspective: Decisions in organizations and theories of choice." In A. H. Van de Ven & W. F. Joyce (Eds.), *Perspective on Organization Design and Behavior*: 427-468. NY: John Wiley & Sons.
- Marcus, M. 1969. "Profitability and size of firm." *Review of Economics and Statistics*, 51: 104-107.
- Mascarenhas, B. 1989. "Strategic group dynamics." *Academy of Management Journal*, 32: 333-352.
- Mascarenhas, B. & D. A. Aaker. 1989. "Mobility barriers and strategic groups." *Strategic Management Journal*, 8: 475-486.
- Mason, E. 1939. "Price and production policies of large-scale enterprises." *American Economic Review*, March, 61-74.
- Mehra, A. 1996. "Resource and market based determinants of performance in the U.S. banking industry." *Strategic Management Journal*, 17: 307-322.
- Meyer, M. W. & L. G. Zucker. 1989. *Permanently Failing Organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Miles, R. E. & C. C. Snow. 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*. NY: McGraw-Hill.
- Miles, R. E. & C. C. Snow. 1994. *Fit, Failure & the Hall of Fame*. NY: Free Press.
- Mintzberg, H. 1978. "Patterns in strategy function." *Management Science*, 24: 934-948.
- Nath, D. & T. S. Grucia. 1997. "Convergence across alternative methods for forming strategic groups." *Strategic Management Journal*, 18: 745-760.
- Newman, H. 1978. "Strategic groups and the structure-performance relationship." *Review of Economics and Statistics*, 60: 417-427.
- Olusoga, S. A., M. P. Mowka & C. H. Noble. 1995. "Strategic groups, mobility

- barriers, and competitive advantage: An empirical investigation." *Journal of Business Research*, 33: 153-164.
- Oster, S. 1982. "Intra-industry structure and the ease of industry change." *Review of Economics and Statistics*, 64: 376-383.
- Peteraf, M. 1993. "Intraindustry structure and response toward rivalry." *Managerial and Decision Economics*, 14: 519-528.
- Peteraf, M. & M. Shanley. 1997. "Getting to know you: A theory of strategic group identity." *Strategic Management Journal*, 18, Summer special issue: 165-186.
- Penrose, E. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. NY: Wiley.
- Prahalad, C. & G. Hamel. 1990. "The core competence of the corporation." *Harvard Business Review*, 68, 3: 79-91.
- Porac, J. & H. Thomas. 1990. "Taxonomic mental models in competitor definition." *Academy of Management Review*, 15: 224-240.
- Porac, J., H. Thomas & C. Baden-Fuller. 1989. "Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers." *Journal of Management Studies*, 26, 4: 397-416.
- Porac, J., H. Thomas, F. Wilson, D. Paton & A. Kanfer. 1995. "Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers." *Administrative Science Quarterly*, 40: 203-227.
- Porter, M. E. 1979. "The structure within industries and company performance." *Review of Economics and Statistics*, 61: 214-227.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. NY: Free Press.
- Pyatt, G. 1971. "Profit maximization and the threat of new entry." *Economic Journal*, June, 242-244.
- Reger, R. K. & A. S. Huff. 1993. "Strategic groups: A cognitive perspective." *Strategic Management Journal*, 14: 103-124.
- Schendel, D. & R. Patten. 1978. "A simultaneous equation model of corporate strategy." *Management Science*, 24: 1611-1621.
- Scherer, F. M. 1980. *Industrial Market Structure and Economic Performance*.

- 2nd ed. Chicago, IL: Rand McNally.
- Scherer, F. M. & D. Ross. 1990. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston, MA: Houghton-Mifflin.
- Smith, K. G., C. M. Grimm, S. Wally & G. Young. 1997. "Strategic groups and rivalrous firm behavior: Towards a reconciliation," *Strategic Management Journal*, 18: 149-157.
- Starbuck, W. H. 1982. "Congealing oil," *Journal of Management Studies*, 19: 3-27.
- Stinchcombe, A. L. 1965. "Social structure and organizations." In J. G. March (Ed.), *Handbook of Organizations*: 142-193. Chicago: Rand McNally.
- Tang, M. & H. Thomas. 1992. "The concept of strategic groups: Theoretical construct and analytical convenience," *Managerial and Decision Economics*, 13: 323-329.
- Thomas, H. & N. Venkatraman. 1988. "Research on strategic groups: Progress and prognosis," *Journal of Management Studies*, Nov: 537-555.
- Tremblay, V. J. 1985. "Strategic groups and the demand for beer," *Journal of Industrial Economics*, 34: 183-198.
- Tushman, M. & P. Anderson. 1986. "Technological discontinuities and organizational environments," *Administrative Science Quarterly*, 31: 439-465.
- Veliyath, R. & S. P. Ferris. 1997. "Agency influence on risk reduction and operating performance: An empirical investigation among strategic groups," *Journal of Business Research*, 39: 219-230.
- Venkatraman, N. & V. Ramanujan. 1986. "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches," *Academy of Management Review*, 11: 801-814.
- Warnerfelt, B. 1984. "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Weick, K. 1979. *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wenders, J. T. 1971. "Excess capacity as an entry barrier," *Journal of Industrial*

Economics, Nov. 14-19.

Wernerfelt, B. 1984. "A resource-based view of the firm." *Strategic Management Journal*, 5, 2: 171-180.

Wiggins, R. R. & T. W. Ruefli. 1995. "Necessary conditions for the predictive validity of strategic groups: Analysis without reliance on clustering techniques." *Academy of Management Journal*, 33: 1635-1656.