

산업환경 변화와 기업의 대응전략 : 우리나라 타일산업 1986~1990

김영배*. 이병헌*

Changes in The Industry Environment and Strategic Changes of Businesses :
The Korean Tile Industry 1986~1990

Youngbae Kim* and Byungheon Lee*

Abstract

As an exploratory attempt, this study examines the patterns of strategic changes of the firms and changes in strategic group structure in response to environmental changes of the industry. Empirical analyses of 39 firms in the Korean tile industry for the period of 1986~1990 reveals that : 1) environmental changes had different impacts on attractiveness of different product/market segments : 2) the relatively large firms in less attractive product/market segments were more likely to change their domains : 3) according to their specific target product/market segments, the firms tended to strengthen different resource capabilities which were identified as key success factors to compete in each target segment : and 4) these differences in strategic changes of the firms resulted in the changes in strategic group structure during the same period. Implications and the limitations of this study are finally discussed.

1. 서론

1980년 중반이후 우리나라 산업은 지속적인
임금상승과 급속한 기술변화 그리고 개방경제

의 가속화 등으로 급격한 위기를 맞고 있다.
이러한 현상은 수출산업 뿐만 아니라 내수산업
에서도 국내 기업의 가격 및 품질 경쟁력을 저
하시켜 국내 기업의 생존과 성장에 치명적인
위협이 되고 있다. 이에 따라 국내 기업들은

* 한국과학기술원 경영정책학과

OEM을 탈피하기 위한 자체브랜드 개발, 해외 직접투자, 시장 다변화, 생산설비의 자동화, 연구개발투자 확대 등 다양한 형태의 새로운 전략변화를 꾀하고 있다. 이들 전략변화의 형태는 산업에 따라 차이가 나타날 뿐아니라 같은 산업내에서 활동하는 기업간에도 서로 차이를 보이고 있으며 이러한 차이는 기업의 생존과 성장에 결정적인 영향을 미치고 있다.

전략변화에 대한 동태적 연구는 그 중요성에도 불구하고 연구방법에 있어서의 어려움 때문에 많지 않았고, 최근에는 비로소 여러가지 관점을 지닌 연구들이 탐색적 수준에서 새로운 가설을 제기하는 단계에 머무르고 있다. 그 중에서도 전략군 이론은 기업간 전략행태의 차이와 성과차이 그리고 산업의 진화에 따른 경쟁구조의 변화에 대한 분석틀로써 많은 잠재력을 갖고 있는 것으로 평가되고 있다.

Cool & Schendel[13], Mascarenhas[26], Mascarenhas & Aaker[27], 이장우[3] 등의 종단적 연구는 전략군이론을 동태적인 관점으로 확장하는데 많은 기여를 하였다. 그러나, 이 연구들은 시간의 경과에 따른 전략군 구조의 변화를 확인하고 그 원인을 사후적으로 규명하는데 초점을 두고 있기 때문에 개별기업의 전략변화와 전략군 구조 변화 사이의 관계, 전략군 구조의 변화를 유발하는 환경적, 기업 내부적 요인의 사전적 규명이 불충분하였다는 한계를 갖고 있다.

이에 본 연구는 전략군 이론에 기초하여 다음과 같은 연구과제를 분석함으로써 산업환경 변화에 대응하는 기업의 전략변화 행태를 설명할 수 있는 이론적 분석틀을 개발하고자 한다. 첫째, 동일한 산업환경 변화에 대응하는 전략변화의 행태가 기업마다 어떠한 차이를 보이는가? 둘째, 그 차이를 가져오는 요인과 이유는

무엇인가? 셋째, 개별기업의 전략변화는 산업내 전략군 구조에 어떠한 변화를 가져오는가?

이러한 연구과제를 해결하기 위한 탐색적 시도로서, 전략변화에 대한 기존연구들과 전략군 및 이동장벽 이론을 고찰한 후 개별기업 수준과 전략군 수준에서 전략변화 행태에 대한 가설들을 도출하였다. 제시된 가설들의 타당성을 검토하기 위해 1986년 부터 1990년 사이 우리나라 타일산업에서 일어난 환경변화와 이에 따른 기업의 전략변화를 분석하였다. 끝으로 본 연구의 분석결과가 주는 의미와 한계점, 그리고 향후 연구방향을 등을 제시하였다.

2. 이론적 배경

2.1 전략변화

이제까지 환경변화에 대응하기 위한 조직변화 또는 전략변화에 대하여 다양한 개념과 용어가 제시되어 왔다. Ginsberg[17]는 개념적인 정의와 조작화 방법이 연구들 간에 상이하기 때문에 연구결과에 대한 일관된 해석이 불가능하다고 주장하면서 연구의 대상과 범위를 확정한 필요성을 제기하였다. 그는 전략변화에 관한 연구를 그 대상에 따라 기업이 취하는 전략의 내용변화(change in strategic content)에 대한 연구와 전략수립 및 실행과정의 변화(change in strategy-making process)에 관한 연구로 분류하였다. 전략의 내용상 변화는 다시 기업의 활동영역과 자원배분 측면에서 패턴의 변화(change in pattern)와 수준의 변화(change in magnitude)로 구분된다. 패턴의 변화는 기존의 활동영역과 자원배분 형태와는 다

른 새로운 방향으로 변화시키는 것인 반면, 수준의 변화는 기존의 방향을 유지하면서 자원의 절대적인 투입규모나 특정활동영역을 변화시키는 것이다.

본 연구의 관심대상은 기업이 추구하는 사업부 전략의 내용변화에 국한하지만 변화유형에서는 패턴의 변화와 수준의 변화를 모두 포함한다. 사업부 전략의 가장 핵심적인 구성요소는 제품시장영역의 선택(scope commitment)과 자원배분(resource commitment)과 관련된 의사결정이다[17,23]. 따라서 본 연구에서의 전략변화는 “특정기간 동안 기업의 제품시장영역과 자원배분의 변화와 이에 관련된 의사결정”으로 정의한다.

전략변화에 대한 기존의 연구들은 개념적인 연구와 실증적인 연구로 나누어 볼 수 있다. 개념적인 연구들은 환경변화와 전략변화와의 관계에 대한 이론구축의 근간이 되는 패러다임에 따라 크게 세가지 유형으로 분류할 수 있다[9,24,35]. 첫째 유형은 전통적인 조직론이나 전략경영론에서 주로 발전된 전략적 적응(strategic adaptation) 또는 전략적 선택(strategic choice) 이론의 관점에 있는 연구들이며, 둘째 유형은 조직생태학적인 관점을 취하는 연구들이고, 셋째 유형은 산업조직론이 전략경영 이론에 도입되면서 발전된 전략군 이론에 입각하여 전략변화를 설명하는 연구관점이다.

여러산업을 대상으로 한 실증연구들도 전략변화에 영향을 주는 경쟁환경의 변화원인과 전략변화의 구체적인 내용 등에 있어 다양하게 나타난다. 이들이 사용한 분석단위도 개별기업, 산업내 특정기업군 등으로 서로 다르다. Smith & Grimm[36]의 연구와 Zajac & Shortell[39]의 연구는 정부의 산업정책이 바뀔 때 따라 산업내 경쟁이 치열해지고 이에 따라 기업들의

전략은 보다 체계적이고 중점화 되는 경향이 있으며, 보수적이고 방어적인 전략유형(Defender)에서 혁신적 전략유형(Prospector)이나 상황유동적 전략유형(Analyzer)으로의 변화가 많았음을 보여준다. Hambrick & Schecter[20], Grant[19] 등의 연구는 산업의 성장이 둔화되거나 새로운 경쟁자의 진입 등으로 기존 기업들의 수익성이 감소하는 상황에서 취해야 하는 전략변화로써 산업으로 부터 철수를 위한 투자감소나 경쟁이 치열해지는 기존 제품시장에서 지속적인 경쟁력을 확보하기 위한 제품의 차별화, 자산의 효율적인 활용 등을 제시하고 있다. Tushman & Anderson[38]의 연구는 기술변화가 기업군들의 경쟁력을 강화할 수도 있고 파괴할 수도 있기 때문에 기업군간 성장기회가 다름을 보여준다. 미국 양조산업에 대한 Boeker[9]의 연구는 산업의 수요가 증가하고 경쟁이 덜할수록 전국적인 판매망을 갖는 기업군의 성장율이 특정지역에 집중된 기업군보다 높게 나타남을 보였다.

Cool & Schendel[13,14], Mascarenhas[26], Mascarenhas & Aaker[27], Fiegenbaum & Thomas[16], 이장우[3] 등의 연구는 산업내 기업들의 전략행태와 성과에 관한 종단적인 자료를 바탕으로 시간의 경과에 따른 산업내 전략군 구조의 변화와 전략군간 또는 전략군내 기업간 성과차이의 분석을 통하여 전략변화와 이에 따른 기업성과의 차이, 그리고 산업의 전반적인 발전방향을 규명하고 있다.

다양하게 진행된 기존의 실증연구들이 제시하는 전반적인 연구결과는 다음과 같이 정리될 수 있다. 첫째, 특정 산업환경의 변화가 개별 기업에 미치는 영향은 동질적이지 않으며 같은 산업에 속한 기업들에게도 서로 다른 기회와 위협으로 작용한다는 점이다. 둘째, 기업이 취

하는 전략변화의 방향도 다양하며 그에 따른 성과도 다르게 나타난다.

그러나 전략변화에 대한 기존 연구들은 연구 설계에 있어 전략변화에 영향을 미치는 요인들을 적절하게 통제하지 못함으로 인해 환경과 전략적 선택이 미치는 영향력을 구분할 수 없었다는 비판을 받고 있다[17,35]. 전략적 선택 관점에 있는 연구들은 전략변화 유형에 차이를 가져오는 내외적인 상황요인들을 고려하고 있지 않으며 생태학적인 입장을 취하고 있는 연구들은 산업환경의 변화에 따라 기업이 취할 수 있는 전략변화의 여러 대안들에 대한 고려가 부족하다.

따라서 기업의 전략변화를 보다 정확히 이해하기 위해서는 기업이 직면하는 외부적 환경특성과 기업의 내부적 전략변화 수행능력 등 전략변화에 대한 영향요인을 적절히 통제할 수 있는 연구설계가 필요하다[17]. 위에서 언급한 세가지 개념적 연구 흐름중 전략군 이론은 이러한 요구에 답할 수 있는 잠재력을 갖고 있다. 전략군은 직면하는 환경적인 특성과 전략변화 수행능력의 기업간 차이를 고려하여 개별 기업들의 전략변화 방향과 산업의 전반적인 구조변화를 관찰하고 분석할 수 있는 장점을 갖고 있는 것으로 알려져 있다[22].

2.2 전략군과 이동장벽

전략군(strategic group)은 일반적으로 “한 산업내에서 전략의 여러 차원들에 대해 동일하거나 유사한 전략을 취하는 기업집단”으로 정의된다[12,22,32]. 전략군 연구의 출발점이 된 이러한 정의의 기본적인 전제는 산업의 하부구조가 동질적이지 않으며 기업간 상대방의 행위를

모방할 수 없는 구조적인 이동장벽이 존재한다는 것이다. 이동장벽의 개념은 진입장벽의 개념이 확대된 것으로 “한 기업집단으로 부터 다른 기업집단으로의 이동에 드는 절대적인 비용 또는 새로운 진입자가 기존의 기업들에 비하여 추가적으로 드는 “운영비용”으로 정의된다[11,22,29].

이동장벽(mobility barrier)은 기업간 전략행태와 성과차이 그리고 산업의 진화에 따른 전략군의 동태적 변화를 설명할 수 있는 전략군 이론의 핵심 개념이며 기업의 전략변화를 설명할 수 있는 중요한 설명변수이다. 최근 전략변화에 대한 동태적 연구들은 이러한 사실에 주목하고 전략군 이론에 기초하여 기업의 전략변화를 분석하려는 시도를 보이고 있다[2,4,27].

그러나 동태적 연구모형을 수립하는데 있어 전략군 이론이 갖는 잠재력에도 불구하고 지금까지 전략군을 이용한 동태적인 연구들은 일반적인 환경변화-예를들어 경기변동이나 산업에 대한 규제 변화등-와 그에 따른 전략군의 이동과의 단순관계만을 살펴보았을 뿐이고 환경변화가 산업내 기업들에게 미칠 수 있는 차별적인 영향과 이에 따른 전략군 구조의 변화 내용에 대한 구체적인 분석과 설명을 결여하고 있다.

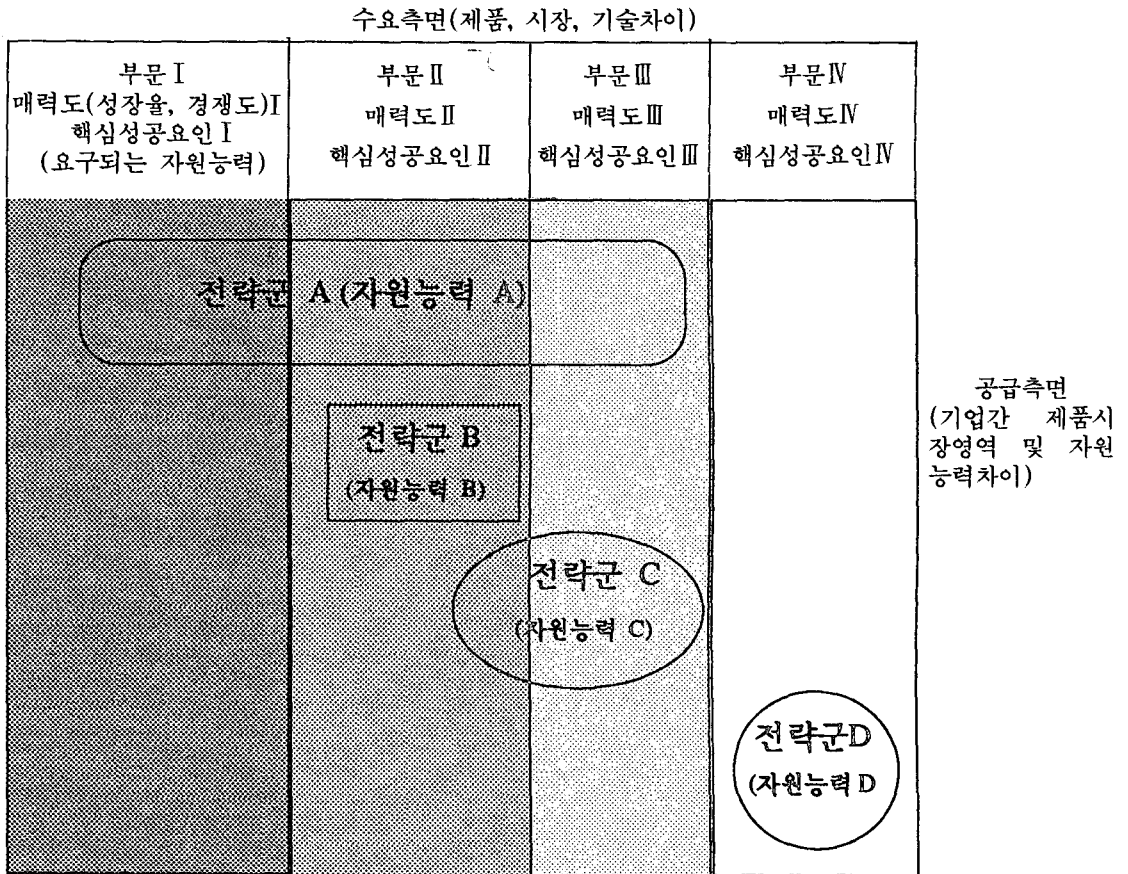
이러한 한계점을 극복하고 전략군 개념이 전략변화를 분석하는 유용한 이론적 도구가 되기 위해서는 산업내 기업 또는 전략군간의 이동장벽 형성원인에 대한 보다 체계적인 분석이 필요하며 이를 바탕으로 각 전략군이 직면하는 이동장벽의 특성이 기업의 전략변화에 미치는 영향을 규명하는 것이 필요하다.

기존 연구들에서 다양하게 제시된 이동장벽의 원천은 다음과 같이 크게 두가지 측면에서 파악할 수 있다[2].

첫째, 기업간 보유하고 있는 자연능력의 차이이다. 자원능력(resource capability)은 “특정 시점에서 기업이 축적하고 있으며 통제가능하고 쉽게 모방이 되지 않고 경쟁우위의 원천이 될 수 있는 자산과 기술(assets & skill)의 상대적 보유 수준”으로 정의된다[5,7,15,18,23,25]. 이동장벽은 기업이 특정 자산과 기술을 확보하기 위한 특정 자본재 집합에 대한 투자에 의해 형성되는데, 이는 이동장벽의 원천이 단순한 전략행태의 차이가 아닌 전략적 행위의 모방에 필요한 전략적 투입요소의 차이에 있음을 의미한다[7,15,34].

둘째, 이동장벽은 기업간 전략적 투입요소의 차이 뿐만 아니라 수요측면의 제품시장부문(product/market segment)간 이질성에서도 기인한다[3,6,8,33]. 소비자의 구매행태, 제품특성 및 생산 기술의 차이에 따라 기업들이 성공적으로 활동하기 위해 요구되는 핵심성공요인(key success factors) 혹은 경쟁우위요소로 작용하는 자원능력이 다를 경우 기업간 제품시장영역(product/market domain)-특정시점에서 기업이 참여하고 활동하는 제품시장부문의 종류와 폭-의 차이는 이동장벽으로 작용한다[2].

여기서 분명히 해야 할 점은 전략군 개념이



[그림 1] 제품시장부문(Product Market Segment)과 전략군(Strategic Group)의 관계

산업내 수요측면의 이질성을 포함하는 경우, 제품시장부문은 그 자체가 종종 전략군과 혼동되는데, 제품시장의 세분화(market segmentation)와 전략군은 서로 다른 측면에 초점을 두고 있는 다른 개념이라는 것이다[3,4,12,21,28,30]. 이들 두 개념의 차이는 [그림 1]을 보면 좀더 명확히 알 수 있다.

[그림 1]에 나타난 것과 같이 산업내 수요측면의 이질성에 기인하는 제품시장부문이 존재하고 각 부문별로 요구되는 핵심성공요인과 매력도가 다르면 자원능력의 보유수준이 상이한 전략군들이 참여하는 제품시장부문의 종류와 폭은 서로 다르게 된다. 이때, 제품시장영역의 핵심성공요인과 매력도는 그 기업이 직면하는 환경적인 특성이다. 한편, 기업간 투입요소인 자원능력의 보유수준이 상이하다면, 기업들은 보유한 자원능력이 제품시장부문별 핵심성공요인과 가장 잘 부합되도록 제품시장부문의 참여 폭과 종류를 선택할 것이다.

산업환경의 변화가 이질적인 제품시장부문에 차별적인 영향을 주는 경우 제품시장영역과 자원능력의 차이는 이동장벽으로 작용할 뿐만 아니라 직면하는 기회와 위협의 차이도 가져온다. 다음 장에서는 산업환경의 변화에 따른 개별기업의 전략변화와 이에 따른 전략군 구조의 변화가 산업내 제품시장부문별 매력도의 변화와 기업간 제품시장영역 및 자원능력의 차이에 따라 어떻게 달라지는가를 분석하고 가설을 제시한다.

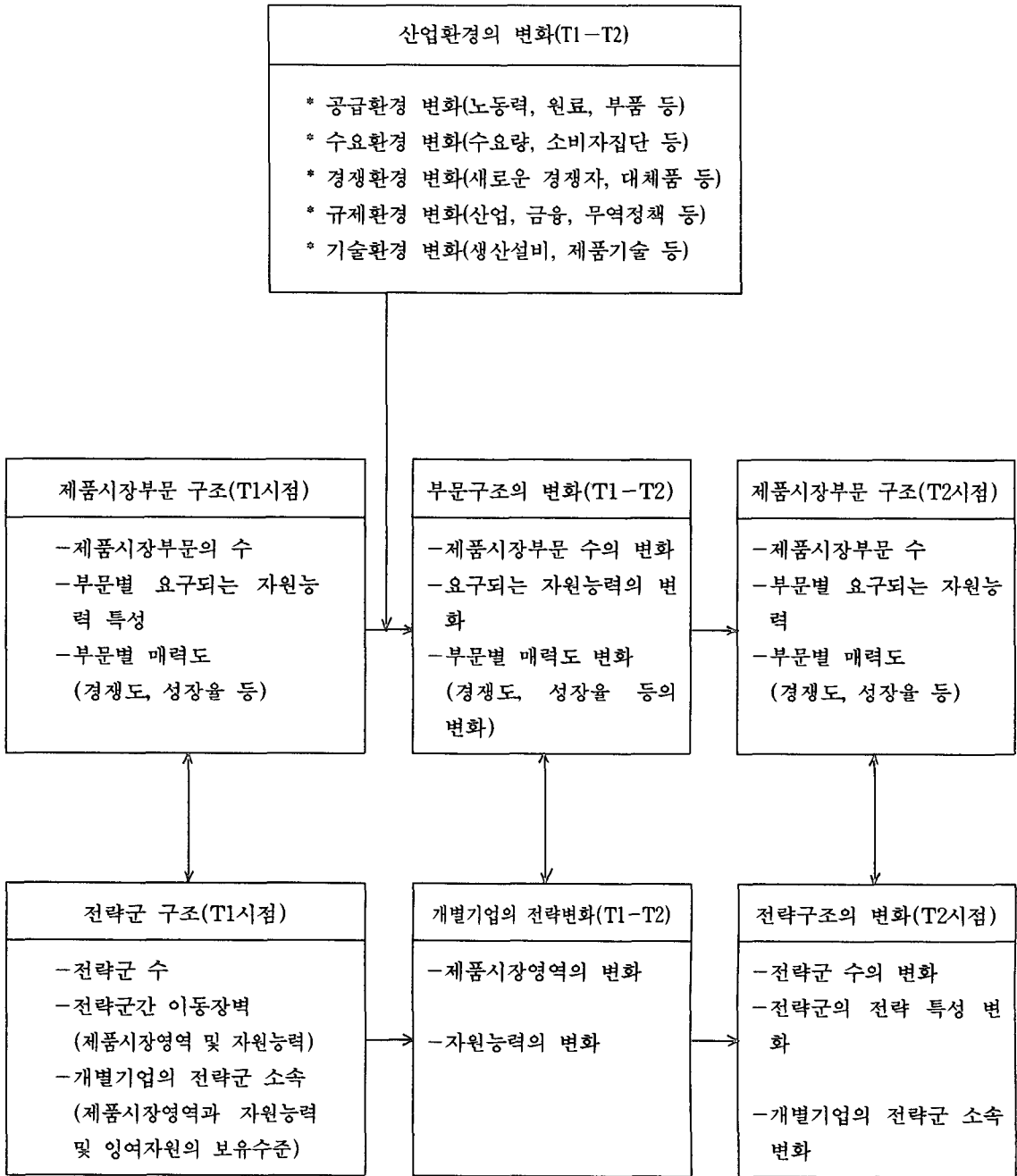
3. 산업환경의 변화에 따른 기업의 전략변화와 전략군 구조의 변화: 가설 설정

Mascarenhas[26]의 분류를 적용하면 전략군 구조의 변화는 다음 세가지 유형으로 분류될 수 있다.: (1) 전략군이 취하는 전략의 변화; (2) 개별기업의 전략군 소속변화; (3) 산업전체의 전략군 수의 변화, 즉 새로운 전략군의 등장이나 기존 전략군의 소멸 혹은 합병 등이 그것이다.

산업내 전략군 구조의 변화는 근본적으로 산업환경의 변화에 따른 개별 기업들의 전략변화에 기인한다. 환경이 변화함에 따라 동일 전략군내에 있는 모든 기업들의 전략변화가 유사하게 진행되는 경우는 전략특성의 변화를 가져올 수는 있지만 전략군의 수나 전략군 소속의 변화는 발생하지 않는다. 반면 동일 전략군내 기업들이 서로 다른 전략변화를 시도하거나 새로운 기업들이 진입하는 경우 개별기업의 전략군 소속이나 산업내 전략군 수의 변화를 유발한다. 따라서 산업환경의 변화에 따른 전략군 구조의 변화를 설명하기 위해서는 먼저 개별기업을 분석단위로 하여 전략변화를 분석할 필요가 있다.

기업의 전략변화를 유발하는 산업환경의 변화는 산업의 경쟁관계에 영향을 미치는 공급자, 수요자, 경쟁자, 생산기술, 정부정책 등의 변화를 의미한다. [그림 2]에 제시된 모형은 산업환경의 변화에 따라 기업들이 제품시장영역과 자원능력의 변화를 추구하고, 결과적으로 전략군 구조의 변화에 영향을 미치게 됨을 설명하고 있다.

이동장벽과 전략군 이론에 입각하여 산업환경의 변화가 발생하기 전 특정시점 T1에서 산업을 시장규모, 경쟁도, 기술특성, 핵심성공요인이 상이한 하위 제품시장부문으로 세분화하고, 기업들이 제품시장영역과 그들이 보유하고 있는 자원능력의 차이에 따라 전략군으로 분류할



[그림 2] 전략군 구조변화의 동태적 분석틀

수 있다.

T1 시점의 전략군 구조는 산업환경이 변화함에 기업들이 기존 제품시장영역과 자원능력을 변화시킴으로써 새로운 구조로 변화한다. 이때 전략군 구조의 변화를 가져오는 기업의 전략변화는 기존 제품시장영역과 자원능력의 보유수준에 따라 다르게 나타난다. 제품시장영역과 자원능력의 보유수준에 따라 기업들이 직면하는 기회와 위협이 다르며 특정 형태의 전략변화를 실행할 수 있는 능력도 다르기 때문이다.

전체 산업수준에서의 환경변화는 부문별로 차별적인 영향을 미치며, 제품시장부문별 상대적인 매력도를 변화시킨다. 소비자 집단의 변화나 수요량의 변화, 새로운 경쟁자 집단의 출현, 새로운 대체재의 등장, 투입요소인 노동시장의 변화나 생산기술의 변화, 정부정책의 변화 등과 같은 산업환경의 변화가 T1 시점에서 T2 시점 사이에 발생하였다고 가정할 때, 이에 따른 제품 및 기술특성의 변화, 상대적 성장율, 경쟁상황의 변화는 제품시장부문별로 다르다. 일반적으로 수요의 가격 탄력성, 소비자의 구매행태, 수요의 잠재적 성장가능성, 시장규모, 가격경쟁도, 기술적인 특성 등이 제품시장 부문별로 다르기 때문에 동일한 산업환경의 변화에 따른 제품시장부문의 성장율이나 수익성 변화는 차이를 보인다.

산업환경의 변화가 제품시장부문별로 차별적인 영향을 미침에 따라 기존 제품시장영역의 상대적인 매력도가 감소하는 기업들은 수익성과 성장성이 보다 높아 상대적인 매력도가 큰 제품시장부문으로의 이동을 추구할 것이다. 따라서 산업환경의 변화에 따른 기업의 제품시장

영역 변화 방향은 매력도가 낮은 제품시장부문의 비중을 줄이고 매력도가 높은 제품시장부문의 비중을 높이는 것이다.

그러나, 제품시장영역이 유사하며 환경변화에 따라 직면하는 기회와 위협이 동질적일지라도 이에 대한 대응능력의 차이 때문에 기업간 전략변화의 차이가 존재할 수 있다. 즉, 기업이 보유하고 있는 잉여자원(slack resource)의 차이에 따라 동일한 외부환경의 객관적인 변화로부터 기업이 인지하는 기회와 위협은 다르며 이에 따라 기업의 전략변화 패턴은 다를 수 있다[10,35]. 기존 제품시장영역의 매력도가 감소하는 경우에도 새로운 자원능력을 확보하는 데 투자가 될 수 있는 조직내 잉여자원이 부족한 경우 새로운 제품시장부문으로의 이동은 어렵다. 기업이 보유하고 있는 잉여자원을 정확히 측정하는 것이 어려우나 가장 적절하면서도 측정이 용이한 것은 기업 규모이다. 일반적으로 규모가 큰 기업일수록 조직내 잉여자원의 보유 수준이 소규모 기업보다 높고 자금의 추가적인 조달능력도 클 것이기 때문이다.

이상의 논의를 정리하면 산업환경의 변화에 따른 개별 기업의 제품시장영역 변화는 직면하는 환경조건인 기존 제품시장영역의 상대적인 매력도가 낮고, 잉여자원의 보유수준을 나타내는 기업규모가 클수록 크게 나타난다고 예측할 수 있다.

가설 1: 환경변화에 따른 제품시장영역의 변화(TDPRS)는 기존 제품시장영역의 상대적인 매력도(WAPRS)¹⁾가 낮을수록, 기업의 규모(LTOCAP)가 클수록 커진다.

1) 가설에 나타나 있는 모든 변수의 조작적 정의는 <표 5>를 참조

한편 기업의 자원능력 변화는 제품시장영역의 변화와 밀접한 관련이 있다. 기업이 제품시장영역을 변화하는 경우 새로이 진출하려고 하는 제품시장부문이 요구하는 자원능력과 부합하도록 기존 지원능력을 변화시켜야 한다. 제품시장영역의 변화가 큰 기업일수록 새로운 제품시장부문에서 요구되는 자원능력을 강화하는데 많은 노력을 기울일 것이다. 따라서 특정 제품시장부문으로의 영역변화가 많은 기업일수록 그 제품시장부문에서 경쟁하는데 필요한 자원능력의 증가는 클 것이다. 따라서 개별기업 수준에서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 2: 제품시장부문(i)에 대한 매출비 변화(DPRSi)와 그 제품시장부문(i)에서 요구되는 자원능력(k)의 변화(DRC-ki)와는 정의 상관관계가 존재한다.

개별 기업들의 전략변화 정도는 기존 제품시장영역의 상대적 매력도, 잉여자원의 보유 수준에 따라 다르기 때문에 산업환경의 변화에 따른 전략군 구조의 변화에는 적어도 다음과 같은 조건이 전제되어야 한다. 첫째, 산업환경 변화가 제품시장부문별 상대적인 매력도를 변화시키는 경우이다. 부문별 매력도가 변하여 기존 제품시장영역의 상대적 매력도가 낮아진 전략군에 소속된 기업들의 경우 장기적으로 기존 제품시장영역의 수익성이나 성장성이 낮아질 것으로 예측되기 때문에 제품시장영역 변화와 이에 따른 자원능력의 변화를 꾀할 것이다. 이때 제품시장영역의 변화가 큰 전략군의 경우 새로운 제품시장부문으로의 이동에 필요한 자원능력을 새롭게 축적해야 하기 때문에 자원능력의 변화도 크게 나타난다. 그러나 이러한 전략변화를 시도하는데 필요한 자원의 확보나 위

험을 부담할 수 있는 잉여자원의 보유수준에 차이가 존재할 수 있기 때문에 새로운 제품시장영역으로의 이동이나 새로운 자원능력의 확보수준은 동일전략군내 기업간에도 다를 수 있다. 따라서 동일 전략군내에서 제품시장영역과 자원능력을 변화시킨 기업들과 나머지 기업들은 시간이 지남에 따라 서로 다른 전략군에 속하게 될 것이다. 여기서 분명히 짚고 넘어가야 할 것은 동일한 전략군에 소속된 기업들이 활동하고 있는 제품시장영역과 실현된 자원능력에 있어서는 유사한 특성을 보이는 하지만 전략변화에 요구되는 잠재적 능력—즉, 최고경영자의 비전이나 리더십, 정보처리 능력, 잉여자원이나 전략 실행능력의 효율성 등—까지도 동일한 것은 아니라는 것이다.

두번째로 전략군 구조의 변화에 영향을 미치는 것은 제품시장부문의 핵심성공요인이 변하는 것이다. 제품시장 부문에서 성공적으로 경쟁하는데 요구되는 자원능력의 내용적인 특성이나 그 수준이 변함에 따라 기업들은 변화된 핵심성공요인에 일치하도록 자원능력의 보유패턴을 변화시키거나 제품시장영역의 변화를 추구할 것이다. 이러한 전략변화는 특정 전략군의 전략행태를 변화시키거나 서로 다른 방향의 전략변화를 추구한 기업들의 전략군 소속을 변화시키거나 또는 새로운 전략군을 창출할 것이다.

이러한 논의를 정리하면 산업내 전략군 구조의 변화를 가져오는 산업환경의 변화는 제품시장부문별 매력도의 변화나 요구되는 자원능력의 변화임을 알 수 있다.

가설 3: 환경변화가 제품시장부문별 상대적인 매력도의 변화를 가져오거나 제품시장 부문에서 요구되는 자원능력을 변화시키는 경우 산업내 전략군의 수, 전략

군 소속, 전략군의 전략행태의 변화가 발생한다.

위 <가설 3>은 검증 가능한 형태의 가설이라기 보다는 예비가설(proposition)에 가깝다. 이를 완벽하게 검증하기 위해서는 여러 산업에 걸쳐 여러 시점에서 수집된 환경변화와 전략변화에 관한 자료가 필요하기 때문에 한 산업에서 제한된 시점을 대상으로 이루어진 본 연구만 가지고는 가설을 검증할 수 없다. 가설을 개발하는 단계에 있는 본 연구는 위 가설의 타당성을 검토하는데 초점을 둘 것이며 전략군 구조의 변화가 전략군의 성과에 미치는 영향에 대해서도 사후적인 분석을 하기로 한다.

4. 타일산업의 환경변화와 제품시장 부문별 영향

본 연구의 표본대상으로 타일산업을 선정하는 이유는 다음과 같다. 첫째, 대부분의 기업들이 타일 및 관련제품을 전문적으로 생산하는 기업들이기 때문에 회계 자료와 생산 및 영업자료 등 기업내부 자료가 전략군 개념을 적용한 가설의 타당성을 평가하는데 적합한 측정치를 제공한다. 둘째, 타일산업은 노동집약적인 산업들 중의 하나로 1980년 중반이후 국내 산업에 가장 큰 영향을 준 임금상승으로 인한 노동시장의 구조변화와 함께 기업들이 새로운 생산설비를 채택함에 따라 기술환경의 변화를 경험하였으며, 이에 따라 많은 기업들이 다양한 형태의 전략변화를 하였다. 셋째, 타일산업은 제품시장 부문 구조가 비교적 뚜렷하게 존재하고 있으며 제품시장영역과 자원능력이 상이한 기업집단들

이 존재하기 때문에 전략군 구조를 손쉽게 파악할 수 있다. 이러한 특성은 실증연구를 행하기에 매우 이상적인 조건이 되었다.

국내 타일산업의 시작은 1950년을 전후한 시기이며 본격적인 성장은 2차 경제개발 5개년 계획기간인 1960년대 후반부터이다. 이 시기에 주로 생산된 제품은 재래식 단일소성로에서 낮은 온도로 소성된 제품들이다. '크린커 타일(Clinker Tile)'로 불리는 이들 제품은 주로 바닥용으로 수분흡수율이 높고 강도가 낮으며 작은 크기의 제품들이었다. 1970년대 중반부터 국내기업들에서 터널식 연속소성로의 사용이 보편화되면서 국내 타일제품은 질적인 발전과 양적인 성장을 하여 1973년 국내 타일생산량이 86,820 TON/이었던 것이 1979년에는 247,120 TON/년으로 약 2.8배의 신장율을 나타냈다. 터널식 소성로의 사용으로 타일의 강도가 높아지고 색상이 개선되었으며 성형용 유압프레스와 금형설비의 발전으로 이전보다 타일의 규격과 모양이 다양화된 자기질타일 생산이 보편화되었다. 한편, 1970년대 후반에는 내장타일과 바닥타일의 생산이 시작되었으며 1979년에는 사출성형 방식에 의한 습식타일의 생산이 시작되어 제품이 용도별, 생산공정별로 보다 다양화되었고 신규업체의 참여도 활발하게 이루어졌다.

<표 1>는 1983년 부터 1990년 사이 타일산업의 주요 지표의 연도별 수치이다. 1980년 대 초반은 급격한 환경변화 없이 완만한 성장을 지속하여 1986년에 이르러서는 업체수가 총 41개 업체로 증가하였으며 시장규모는 약 1000억 원 규모로 증가하였다. 1986년 이후 타일산업은 임금인상과 생산기술의 변화로 인한 환경변화를 경험하였으며 기업들은 신형설비의 도입과 제조공정의 자동화, 품질고급화 등을 통하

<표 1> 타일산업의 연도별 주요지표의 추이 : 1983~1990

		1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	연평균성 장율(%)
생산량(1000평) (1평=3.3m ²)		5,063	6,543 (29%)	7,543 (14%)	8,243 (9%)	10,063 (22%)	11,023 (9.5%)	11,823 (7%)	n.a	12.3%
생산액 (100 만원)	내수	63,101	64,850 (3%)	77,697 (20%)	88,832 (14%)	103,594 (17%)	132,709 (28%)	167,752 (25%)	n.a	18.0%
	수출	12,845	13,117 (2%)	6,480 (-50%)	10,334 (59%)	17,017 (64%)	16,633 (-2%)	14,447 (-13%)	8,395 (-41%)	2.7%
합계		75,946	77,967 (2.6%)	84,177 (8%)	99,166 (18%)	120,611 (21%)	149,342 (24%)	182,199 (22%)	n.a	13.6%
수입(백만원)		9,157	9,530 (4%)	6,194 (-35%)	2,509 (-59%)	2,678 (7%)	9,942 (271%)	27,539 (276%)	24,027 (-13%)	64.4%
업체수		28	36 (29%)	38 (5%)	41 (8%)	45 (10%)	48 (7%)	52 (8%)	n.a	11.2%
제조업 월평균임금(1986~1990) (단위: 원)					294,485	328,696 (12%)	393,056 (20%)	491,632 (25%)	590,760 (20%)	19.3%
기타비금속광물제품제조업(KSIC 369) 월평균 임금(1986-1990)					358,838	409,908 (14%)	468,409 (14%)	580,959 (24%)	701,741 (21%)	18.3%
제조업 평균노동생산성지수(1986-1990) (단위: 1985=100기준)					117.8	134.6 (14%)	154.2 (15%)	172.5 (12%)	196.2 (14%)	13.7%
기타비금속광물제품 노동생산성지수 (1986-1990)					114.2	130.0 (14%)	142.3 (9%)	152.9 (7%)	165.0 8%	9.5%
연 간 건축허가 면 적 (1000m ²)	주 거 용				22,518	21,639 (-4%)	30,162 (39%)	47,509 (57%)	70,928 (49%)	35.3%
	비 주거용				21,025	26,343 (25%)	30,634 (16%)	40,925 (33%)	45,501 (11%)	21.3%

n.a: 해당 자료를 구하지 못함.

자료원 : 광공업 통계조사보고서(각년도), 무역통계년보(각년도)

: 한국은행조사통계월보 1991. 8., 한국산업은행 조사월보 1991. 8

: 건설경제지표(각년도)

여 이에 대응하였다. 1989년에는 전체 기업수가 52개 업체로 증가되었으며 시장규모는 약 1800억원으로 4년 동안에 1.8배의 증가를 보였다.

4.1 타일산업의 제품시장부문 구조 : 1986년

1986년 시점에서 타일산업은 제품용도와 생산기술 및 설비의 차이와 요구되는 자산과 기술이 서로 다른 네개의 제품시장부문으로 구성되어 있다. <표 2>는 각 제품시장부문별 구조적인 특성과 핵심성공요인을 나타내고 있다.

내장타일부문은 산업 전체 시장규모의 42.7%를 차지하는 부문이다. 대형설비를 필요하며 소성과 유약처리과정 등 생산 공정이 가장 복잡하기 때문에 소수의 대기업에 의해 생산되고 있다. 모두 7개 기업이 생산에 참여하고 있으며 상위 3개 기업이 전체 매출액의 66.7%를

점하고 있는 과점적 경쟁시장이다. 따라서 가격경쟁도는 높지 않은 반면 최근의 임금인상으로 인하여 기업들이 생산설비를 자동화하면서 생산기술이 보다 복잡하게 변하고 있다. 이 제품시장부문의 핵심성공요인은 생산규모와 생산설비의 자동화를 통한 생산의 효율성이다.

바닥타일 부문은 새로운 타일제조 설비인 Roller Hearth Kiln의 국내보급과 함께 시작되었다. 이 Kiln은 기존의 터널식 소성로를 대체하는 새로운 세대의 소성로로 이전에 비하여 설비가 보다 간소화되고 자동화되어 생산 인력을 크게 절감시켰다. 시장비중은 전체 산업매출의 12.2%로 매우 작고 기업수도 6개업체에 밖에 되지 않지만 새로운 기업들의 참여로 급속한 성장이 이루어지고 있다. 이 제품시장 부문은 제품의 규격과 디자인이 지속적으로 바뀌고 있으며 생산설비도 계속해서 새롭게 바뀌고 있다. 따라서 이 제품시장 부문의 핵심성공요인은 복잡한 생산설비의 운용과 새로운 제품을

<표 2> 타일산업의 제품시장부문별 특성 : 1986

제품시장 부문	내 장 타 일	바 닥 타 일	자 기 질 타 일	습 식 타 일
부문별 구조와 시장규모 및 성장단계 추정치 ^{a)}				
생산업체수	7	6	20	8
산업내 시장 비중	42.7%	12.2%	36.0%	9.1%
3개기업 집중도	66.7%	70.3%	37.5%	60.0%
성장단계	성숙기	성장기	퇴기	성숙기
내장타일비 제품가격	100	137	93	112
요구되는 자원능력 ^{b)}	생산규모, 생산효율성	기술능력	자산간결도 마케팅능력	자산간결도 마케팅능력

a) 추정치 자료는 대한도자기 공업협동의 조사자료를 근거로 작성

b) 전문가들의 면담을 통해 도출됨.

개발하는데 필요한 기술능력이다.

자기질 타일 부문은 역사가 오래된 전통적인 제품시장부문으로 가장 많은 20개 기업이 참여하고 있다. 상위 3개 업체에 의한 전체 시장점유율이 36%로 비교적 시장집중도가 낮다. 이 제품시장부문은 성숙 또는 쇠퇴기에 접어든 부문으로 기술변화가 거의 없고 대부분 업체의 생산설비가 노후화 되었으며 가격경쟁이 치열하다. 따라서 이 제품시장부문에서 성공적으로 경쟁하기 위해서는 자산간결도를 높게 유지하여 기존 설비를 효율적으로 이용함과 동시에 안정적이고 지속적인 수요처를 확보할 수 있는 영업능력이 필요하다.

습식타일 부문은 그 용도는 자기질 타일과 유사하지만 생산 설비와 기술이 타 제품시장부문과 다르다. 다른 제품시장부문에서 사용되는 프레스에 의한 성형이 아닌 사출기에 의한 성형방법을 채택하고 있으며 원료의 입자를 일정하게 작게하기 위한 제토설비가 필요치 않다. 비교적 생산설비가 간단한 반면 노동력을 많이 필요로 하는 가장 수공업적인 생산형태를 취한다. 전체 산업 매출액의 9.1%에 해당하는 가장 소규모 제품시장부문으로 모두 8개 업체가 참여하고 있다. 이 제품시장부문은 다른 제품시장부문에 비하여 요구되는 생산 설비나 기술이 비교적 간단하기 때문에 비교적 진입이 자유로우며 점토벽돌 등 타일과 유사한 다른 건축자재 제조업체의 진입이 빈번한 반면 다른 제품시장부문으로 부터 대기업의 진입은 없다. 핵심성공요인은 자산간결도와 지역적으로 산재하는 수요를 적절히 파악하고 수요자에 밀접하게 접근하는 데 필요한 영업능력이다.

4.2 타일산업의 환경변화 : 1986-1990

연구기간인 1986년 부터 1990년 사이에 발생한 타일산업의 환경변화는 노동시장의 변화, 제품수요의 변화, 생산기술의 변화, 정부의 개방정책 등을 들 수 있다.

임금인상과 노동의 공급감소 <표 1>에 나타난 것과 같이 이 기간 동안 평균 임금상승율은 제조업 평균 19.3%에 못미치는 18.3%에 불과하였고 노동생산성 증가율은 제조업 평균 13.7%보다 훨씬 낮은 9.5%였다. 낮은 노동생산성과 이에 따른 저임금으로 기업들마다 평균적으로 정상가동에 필요한 인원의 10% 정도가 부족하게 되었다(월간세라믹스, 1989. 10).

제품수요의 변화 1986년에서 1990년 사이 주거용 건축수요의 증가율은 35.3%인 반면 비주거용은 12% 증가에 그쳤다. 이에 상대적으로 주거용 건축에 많이 사용되는 내장타일과 바닥타일의 수요는 증가한 반면 습식 및 자기질 타일의 수요는 크게 증가하지 않았다. 특히 인건비 상승과 건물의 대형화는 대형규격의 타일 제품에 대한 수요를 증가시킨 반면 기존의 소형규격의 습식 및 자기질 타일의 수요는 감소시켰다.

생산기술의 변화 인건비 상승에 따라 기업들은 생산공정을 자동화하고 새로운 생산설비의 도입을 적극 추진하였다. <표 3>은 1981년부터 1990년 타일산업에서 이루어진 주요한 생산기술혁신을 나타낸다. 이 중 가장 대표적이고 신생산설비의 핵심을 이루는 Roller Hearth Kiln에 관한 대한도자기공업협동조합의 조사에 따르면 1986년에 국내 총 보유 대수가 5대에 불과하였던 것이 1988년 24대, 1990년 37대로 증가하였다.

〈표 3〉 타일산업의 생산 기술상의 혁신 1981-1990

설비 또는 기술명	용도 및 생산기술상의 특징	국내 최초 채택년도 ^{a)}
자동화 설비		
1. Conveyer System	원료 및 제품의 공정간 이송장치	1981년
2. Ball Mill	원료(소지)의 미세입자를 균일하게 생산	1981년
3. Spray Dryer	원료의 수분함유율을 단시간에 적정화	1981년
4. 자동 선별기	불량품의 자동선별 장치	1987년
5. 자동포장기	포장공정의 자동화 장치	1989년
신생산 설비 및 기술		
6. Roller Hearth Kiln	자동가열로, 소성시간과 인원 절감, 대형규격의 타일 소성가능	1983년
7. 고압프레스	300×300mm이상 대형규격제품 생산설비	1983년
8. 유약분쇄 및 정제기	균일한 색상을 확보하게 하는 기술	1985년
9. 3차 소성기술	8가지 이상의 색상을 표현하는 다중소성	1985년

a) 산업 전문지, 전문가들과의 면담을 통해 얻어진 자료로 년도는 오차가 있을 수도 있음.

정부의 개방정책 타일제품에 대한 정부의 수입자유화 조치는 중국, 태국, 말레이시아 등으로부터 저가의 자기질 타일의 수입을 증가시켜 국산 자기질 타일의 가격경쟁력을 약화시켰다. 이에 따라 1986년에서 1990년 사이 타일제품의 평균 수입증가율은 64.4%로 나타난 데 비하여 수출은 2.7% 성장에 그쳤다(〈표 1〉 참조).

4.3 산업환경변화의 제품시장 부문별 영향

위에서 설명된 타일산업의 전반적인 환경변화가 산업에 미친 영향은 제품시장부문별로 크게 다르다. 〈표 4〉는 1986년 부터 1990년 사이의 제품시장 부문별 핵심성공요인의 변화를 나

타내고 있다.

내장타일 부문은 이 기간동안 생산설비 규모가 28.2% 증가하였으며 2개 기업이 새로이 참여하여 전체 업체수가 9개 업체로 증가하였다. 새롭게 증가된 설비는 대부분 신형생산 설비로 이에 따른 기술의 변화도 비교적 높았다. 산업내 전체 매출 비중도 6.8% 증가하여 바닥타일 다음으로 증가율이 높았다. 시장집중도는 12.6%가 감소하여 새로운 기업의 진입과 더불어 경쟁도가 높아짐을 알 수 있다. 이에 따라 생산규모와 생산효율성 이외에 생산기술의 변화에 따른 기술능력과 경쟁도 증가에 따른 유통망확보가 핵심성공요인으로 중요해지기 시작하였다. 바닥타일 부문은 생산설비 규모 증가 151.1%, 7개업체 신규참여, 3개기업 시장집중도 9% 감소 등으로 네개 제품시장 부문 중 가장 큰 변화를 보였다. 이 시기에 시장비중도

<표 4>

제품시장부문의 특성변화 : 1986 - 1990

	대장타일	바닥타일	자기질 타일	습식타일
부문별 시장구조 및 성장을 변화 ^{a)}				
5년간 진입업체수	2	7	0	4
5년간 탈퇴업체수	0	0	1	2
1990년 총 업체수	9	13	19	10
1990년 시장집중도	54.6%	45.4%	32.0%	46.1%
(5년간 증가)	(-12.6%)	(-24.9%)	(-5.5%)	(-3.9%)
생산설비 증가율	28.2%	151.1%	-13.5%	7.1%
부문별 시장비중	49.5%	22.4%	23.1%	5.0%
(증가율)	(+6.8%)	(+10.2%)	(-14.4%)	(-4.1%)
상대적 매력도 ^{b)}	+1	+1	-1	-1
요구되는 자원능력 ^{c)}	생산규모 생산효율성 유통망확보	기술능력 생산효율성	영업인력비 자산간결도	영업인력비 자산간결도

a) 추정치 자료는 대한도자기공업협동조합의 조사자료를 근거로 작성

b) 생산설비 증가율과 시장비중의 증가율이 전체 부문의 평균보다 높은 경우 +1, 낮은 경우 -1로 하였음.

c) 전문가와의 면담을 통해 도출됨.

10.2%가 증가하여 22.4%가 되었다. 새로운 업체의 참여와 생산설비의 증가로 기술의 변화는 여전히 크게 나타나고 점차 경쟁도 치열해졌다. 따라서 기존의 기술능력과 더불어 생산설비의 효율성에 대한 요구도 증가되었다.

자기질타일 부문은 산업환경의 변화로부터 가장 많은 영향을 받은 부문으로 점차 사양화 되는 제품시장이다. 전체 생산 설비 중 13.5%가 감소하여 기업들이 생산 설비를 축소하거나 탈퇴하고 있음을 보여주고 있으며, 산업전체 매출액에서 차지하는 비중도 14.4% 감소하였다. 이 제품시장은 생산설비나 기술의 변화도 거의 없고 제품특성의 변화도 없다. 따라서 이 부문에서 성공적으로 경쟁하기 위해서는 자산

의 효율적 활용과 잔존하는 소량 다품종 구매에 대처할 수 있는 영업능력의 필요성이 증가하였다.

습식타일 부문은 타 제품시장부문과 공정 및 제품의 차별성이 존재하기 때문에 큰 영향은 받지 않았다. 그러나 임금상승으로 인하여 가장 노동집약적인 이 부문의 성장율은 크게 둔화되어 전체 설비증가가 7.1%에 그쳤고 산업의 전체 매출액에서 차지하는 비중도 5%로 4.1% 감소하였다. 생산설비와 기술은 거의 변하지 않았으며 제품의 혁신적 변화도 없었다. 자기질 부문과 같이 가격경쟁이 심하고 제품의 변화가 없기 때문에 영업능력의 필요성이 크며 수요의 증가가 크지 않기 때문에 자산의 효율

적인 활용도 중요하다.

5. 연구 방법론

5.1 표본

대한 도자기 공업협동조합에 등록되어 있는 39개 기업을²⁾ 모집단으로 하여 이들 기업을 전 수조사 하였다. 연구시점인 1986년 부터 1990년 사이의 개별 기업의 제품시장영역과 자원능력 및 성과에 대한 자료는 기업내부 자료와 미리 준비된 설문서를 이용하여 각 년도별로 측정하였다. 39개 표본 중 33개 기업에 대해서 5년간 자료를 모두 얻을 수 있었으나 6개 기업의 자료는 5년간 자료 중 일부만을 구할 수 있었다. 6개 기업 중 3개 기업은 연구기간 중 신규진입한 기업으로 1989년과 1990년 자료만 존재하였으며 나머지 3개 기업은 1986년과 1987년의 자료가 기업에 존재하지 않았다.

5.2 변수의 정의의 측정

전략의 측정물을 나타내는 제품시장영역과 자원능력, 개별기업이 직면하는 환경특성을 나타내는 제품시장영역의 매력도, 전략의 변화, 성과지표의 측정방법은 다음과 같다. 분석에 사용된 변수들의 구체적인 측정지표는 <표 5>에 제시되었다.

제품시장영역(PRS_i)은 네 개의 제품시장 부문별로 기업의 전체 매출액에서 각 제품시장

부문(i)이 차지하는 매출액 비중으로 정의되고 측정되었다.

본 연구에서는 자원능력을 자금조달능력을 포함하여 잉여자원 능력을 총체적으로 나타내는 기업의 규모와 기업활동의 기능별 영역의 자원능력을 나타내는 생산의 효율성, 자산 간 결도, 기술능력, 마케팅능력으로 조작화 하였다. 기업의 규모는 연평균 생산능력에 Log를 취한 값(LTOCAP)으로 측정하되었으며, 생산의 효율성은 1인당 기계장비율(MAMCR)과 1인당 생산성(MAPRD), 그리고 공정의 자동화 비율(FARATE)로 측정하였다. 자산의 효율적 사용을 의미하는 자산간결도는 고정자산회전율(SALAS)로 측정되었다. 마케팅 능력은 도매 상에 대한 매출액 비중인 유통망 확보율(MKTCHN)과 총 종업원 중 영업인력비율(MKTTPR)로 측정되었다. 기술능력은 연구개발 인력비(RNDPR)와 기술혁신채택수(INOADP)로 측정되었다. 기술혁신채택수는 지난 10년간 타 일산업에서 이루어진 9개의 주요한 생산 및 제품관련 기술혁신 중 기업이 채택한 혁신 수로 측정되었다.

기업성과는 수익성을 나타내는 투자수익율(ROI)과 성장성을 나타내는 매출액 성장율(SGROWTH)로 조작화되고 측정하였다. 투자수익율의 증가량(DROI)은 1990년 투자 수익율에서 1986년 투자수익율을 차감한 값이다. 기간별 평균 매출액성장율은 기간내 매출액 성장율의 평균으로 측정되었다.

기업이 직면하는 환경특성을 나타내는 제품시장영역의 매력도(WAPRS)는 1986년 시점에서 향후 1986년에서 1990년 사이 타 제품시장 영역과 비교된 수익성과 성장성으로 정의되었

2) <표 1>에 제시된 전체기업 수는 광공업통계조사보고서의 자료를 바탕으로 하였기 때문에 조합등록 업체수와는 차이가 있다.

<표 5> 변수의 조작적 정의와 측정 방법

개념적 정의	조작적 정의	측정방법
제품시장영역 (PRS)	1) 내장타일부문 매출비 (PRS1) 2) 바닥타일부문 매출비 (PRS2) 3) 자기질타일부문 매출비 (PRS3) 4) 습식타일부문 매출비 (PRS4)	(내장타일매출액 / 총매출액) × 100 (바닥타일매출액 / 총매출액) × 100 (자기질타일매출액 / 총매출액) × 100 (습식타일매출액 / 총매출액) × 100
자원능력 (Rck)	5) 생산능력 (LTOCAP)	ln(연간 생산능력(m ²))
기업규모	6) 1인당 기계장비율 (MAMCR)	기계장비액 / 총 생산인력수
생산효율성	7) 1인당 생산성 (MAPRD) 8) 공정자동화율 (FARATE)	총 매출액 / 총생산인력수 (자동화공정수 / 총 공정수) × 100
자산간결도	9) 고정자산회전원 (SALAS)	총매출액 / 고정자산
마케팅능력	10) 유통망 확보율 (MKTCHN)	(도매상 매출액 / 총 매출액) × 100
기술능력	11) 영업인력비 (MKTPR) 12) 연구개발 인력비 (RNDPR) 13) 기술혁신채택수 (INOADP)	(영업인력수 / 총 종업원수) × 100 (연구개발인력수 / 총 종업원수) × 100 1980년에서 1990년 사이 타일산업에서 이루어진 9개의 주요 기술혁신 중 연간 채택수
기업성과	14) 투자수익율 (ROI) 15) 매출액 성장율 (SGROWTH) 16) 투자수익율 증가 (DROI)	영업이익 / 총 자산 {(i년도 매출액 - (i-1)년도 매출액)} / (i-1년도매출액) (’88-’90년 평균 투자수익율) - (’86-’87년 평균투자수익율)
제품시장영역의 매력도	기존제품시장영역의 매력도 (WAPRS)	(PRS1 + PRS2) - (PRS3 + PRS4)
전략변화	제품시장부문 i의 매출비변화 (DPRSi) 제품시장영역의 변화 (TDPRS)	’90년 PRSi - ’86년 PRSi DPRS1 + DPRS2 + DPRS3 + DPRS4
제품시장부문별 요구되는 자원능력 변화	자원능력의 변화 (DRck) 제품부문(i)에서 요구되는 자원능력 (k)의 변화 (DRC _{ki})	(’90년 자원능력 k) - (’86년 자원능력 k) PRSi와 정의 상관관계를 갖는 자원능력 (Rck)의 변화 ^{a)}

a) 각 부문별 DRC_{ki}는 <표 8>에 제시되어 있다. 구체적인 측정방법은 김영배, 이병현[2]에 자세하게 제시되어 있다.

다. 이를 정확하게 측정하는 것은 매우 어렵다. 본 연구에서는 <표 4>에 나타나 있는 제품시장 부문별 상대적인 성장률 지표와 산업집중도에 대한 자료를 바탕으로 내장타일과 바닥타일 부문의 상대적인 매력도는 +1로 자기질 타일과 습식타일 부문의 매력도는 -1로 하였다. 따라서 개별기업이 직면한 제품시장영역의 매력도는 내장타일과 바닥타일 매출비의 합에서 자기질타일과 습식타일부문 매출비를 뺀 값으로 측정하였다.

제품시장영역과 자원능력의 변화로 정의된 전략변화는 1986년에서 1990년 사이에 이루어진 기업의 제품시장영역의 변화(TDPRS)와 자원능력의 변화(DRC_k)로 정의되었다. 측정값은 제품시장영역과 자원능력을 나타내는 각 변수의 1990년 측정치에서 1986년 측정치를 뺀 값으로 하였다. 제품시장영역의 변화(TDPRS)는 네개 제품시장부문별 매출비 변화(DPRS_i)의 절대값을 합산하여 구했다.

제품시장 부문 i에서 요구되는 자원능력 k의 변화(DRC_k)는 자원능력 중 제품시장부문 i에 대한 매출비(PRS_i)와 정의 상관관계를 갖는 자원능력의 변화량(DRC_k)으로 변량으로 정의되었다. 각 제품시장 부문별로 요구되는 자원능력의 구체적인 항목은 <표 8>에 제시되어 있다.

6. 연구결과

6.1 제품시장영역과 자원능력의 변화 : 가설 1, 가설 2

1986년 시점에서 기존 제품시장 영역의 매력

도와 기업규모가 1986년에서 1990년 까지의 제품시장영역의 변화에 미치는 영향에 관한 <가설 1>을 검증하기 위하여 변수들간의 Spearman 순위상관계수를 구하고 그 유의성을 검증하였다. 결과는 <표 6>에 제시되어 있다.

먼저 제품시장영역의 총변화량(TDPRS)과 각 제품시장 부문별 매출비 변화량과의 상관관계를 살펴보면, 바닥타일 부문의 매출비 증가와 정의 상관관계를, 자기질 타일부문 매출비 증가와는 부의 상관관계를 보이고 있다($p < 0.001$). 이는 타일산업내 기업들의 전반적인 제품시장영역의 변화가 자기질타일 부문에 대한 매출비를 줄이고 바닥타일 부문에 대한 매출비를 증가시키는 방향으로 진행되고 있음을 나타내는 것이다. 이러한 사실은 <표 4>의 자료와 일치하는 결과로 자기질 타일부문의 상대적인 매력도가 감소하고 있는 반면 바닥 타일 부문의 매력도는 증가하고 있음을 의미한다.

<표 6>에 나타난 분석결과는 1986년의 기업 규모와 5년간 제품시장영역의 총변화량 사이에 유의적인 정의 상관관계를 보여 주고 있다. 이는 규모가 클수록 제품시장영역의 변화에 필요한 잉여자원의 보유수준이 높아 추가적인 자원의 투자가 가능하기 때문에 제품시장부문별 매력도의 변화에 따른 영역변화가 보다 용이함을 의미한다. 이를 다르게 해석하면, 규모가 작은 기업들의 경우 제품시장부문간에 존재하는 이동장벽을 극복하기위해 필요한 자원을 충분히 확보할 수 없기 때문에 제품시장부문별 매력도의 변화에 적절히 대응하지 못하고 기존 제품시장영역을 고수하는 경향이 있음을 의미한다.

그러나 가설과는 달리 기존 제품시장영역의 상대적인 매력도와 영역변화 간에는 정의 상관관계를 보였다. 이러한 결과는 타일산업내에서 많은 기업들이 기존 제품시장영역의 매력도가

<표 6> 1986년 제품시장영역 및 자원능력 변수와 1986-1990년 제품시장영역 및 자원능력의 변화의 Spearman 순위 상관계수=(N=33)

	TDPRS	DPRS1	DPRS2	DPRS3	DPRS4
Mean	13.78	1.78	3.23	-5.21	0.19
(Std. Dev.)	(22.63)	(9.03)	(8.43)	(11.24)	(1.75)
Median	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Min	0.00	-21.74	-7.41	-42.47	-5.40
Max	84.94	31.36	36.36	11.11	8.33
TDPRS	-				
DPRS1	.26	-			
DPRS2	.57***	-0.08	-		
DPRS3	-.80***	-.60***	-.46***	-	
DPRS4	.16	-.17	-.24	-.19	-
WAPRS	.35*	.09	.17	-.18	.00
PRS1('86)	.42*	.16	.24	-.23	.06
PRS2('86)	.19	.29s	.00	-.27	-.07
PRS3('86)	.25	.06	.09	-.27	.07
PRS4('86)	-.37*	-.12	-.15	.27	-.11
LTOCAP('86)	.55**	.26	.30s	-.44**	.11
MAMCR('86)	.40*	.21	.00	.02	-.09
MAPRD('86)	.39*	.16	.13	-.29s	.09
FARATE('86)	.29s	.35*	.17	-.29s	-.16
SALAS('86)	.13	-.02	.02	-.10	.09
MKTCHN('86)	.23	.21	.06	-.24	.26
MKTPR('86)	-.23	.09	-.38**	.21	.09
RNDPR('86)	.05	.16	.17	-.04	-.20
INOADP('86)	.15	.24	-.03	-.19	.14
DROI	-.11	.11	-.01	.01	.03
SGROWTH	.37*	.28s	.13	-.36*	-.17

S : 2-tailed P < 0.1

* : 2-tailed P < 0.05

** : 2-tailed P < 0.01

*** : 2-tailed P < 0.001

상대적으로 낮음에도 매력도가 높은 기업들 보다 영역변화를 크게 하지 못한 것으로 해석될 수 있다. 이러한 원인은 매력도가 낮은 자기질 부문과 습식타일 부문에 위치하고 있는 기업들의 규모가 상대적으로 작기 때문에 영역 변화의 필요성에도 불구하고 절대적인 변화량은 기존 제품시장영역의 매력도와 규모가 모두 큰 기업에 비하여 크지 않았기 때문이다. 즉, 제품시장의 매력도와 규모 사이에 유의적인 상관관계가($r=.754$) 존재하므로 규모 변수를 통제하고 매력도가 영역변화에 미치는 효과를 분석해야 한다. <표 7>은 1986년의 제품시장 매력도 및 규모와 5년간 제품시장영역의 변화량 사이의 부문상관계수를 나타내고 있다. 제품시장영역의 매력도를 통제한 후 규모와 제품시장영역의 변화량 사이에는 유의적인 정의 상관관계를 나타냈다. 반면 규모를 통제한 후 제품시장영역의 매력도와 제품시장영역의 변화량 사이에는 유의적인 부의 상관관계를 보였다. 이러한 결과는 규모가 동일한 경우 기존 제품시장영역의 매력도가 감소할수록 제품시장영역의 변화는 커짐을 의미하는 것으로 가설로 제시된 관계와 일치하는 것이다.

특정 제품시장부문에 대한 매출비의 증가와 그 제품시장부문에서 요구되는 자원능력의 증

가량과의 상관관계에 대한 <가설 2>를 검증하기 위해서는 실제 각 제품시장부문별로 요구되는 자원능력이 산업분석을 통해 도출된 것과 일치하는가를 확인할 필요가 있다. 이를 위해 1988년에서 1990년 사이 평균 제품시장부문별 매출비증과 자원능력 변수들 사이의 Pearson 상관관계 분석을 통하여 각 제품시장부문별 매출비증과 정의 상관관계를 갖는 자원능력을 도출하였다.³⁾ 특정 제품시장부문의 매출비와 정의 상관관계를 갖는 자원능력은 그 제품시장부문으로의 진입시 요구되는 자원능력으로 볼 수 있다. 상관관계분석 결과는 산업분석 결과와 거의 일치한다.

위 분석 결과와 <가설 2>로부터 각 제품시장부문별 매출비증의 증가와 자원능력의 증가 사이의 관계를 예측할 수 있다. <표 8>는 평균 매출비와 평균자원능력간의 Pearson 상관관계 분석결과로부터 예측된 제품시장부문별 매출비 증가와 자원능력의 증가량 사이의 가설적 관계와 33개 기업의 자료를 바탕으로 분석된 결과가 제시되어 있다.

내장타일 부문의 매출비 증가량과 규모 증가량 사이에는 Spearman 순위상관계수가 .37로 유의적인 정의 상관관계가 존재하였다. 이는 내장타일 부문으로의 진입시 요구되는 주요한

<표 7> 기존 제품시장영역 매력도(WAPRS) 및 규모(LTOCAP86)와 제품시장영역의 변화량(TDPRS)사이의 부문상관계수(N=33)

	TDPRS와 LTOCAP86 (WAPRS 통제)	TDPRS와 WAPRS (LTOCAP86 통제)
부문상관계수	0.5759	-0.3891
p-value	0.0004	0.0229

3) 분석결과는 저자들의 논문 [2]을 참조하기 바람.

<표 8> 1986-1990년 제품시장영역의 변화량과 자원능력 변화량의 Spearman 상관관계(N=33)

	DLTOCAP	DMAMCR	DMAPRD	DFARATED	DSALAS	DMKTCHN	DMKTPR	DRNDPR	DINOADP
Mean	0.19	6.85	0.53	20.91	-0.18	-8.88	0.97	1.08	3.51
(Std. Dev.)	(0.37)	(9.91)	(0.85)	(13.26)	(1.16)	(16.9)	(1.51)	(1.60)	(2.66)
Median	0.21	4.51	0.44	20.00	0.00	-10.00	0.79	0.62	4.00
Min.	-0.12	-5.37	-0.78	5.00	-3.36	-40.00	-2.86	-2.31	0.00
Max.	1.26	43.55	3.85	50.00	2.55	65.00	5.05	5.00	9.00
TDPRS	.17	.48**	-.41**	.44**	-.16	.25	+.17	.06	.54***
DPRS1	.37** (+) ^{a)}	.01	.02	.05	.04	-.03	-.18	-.17	.06
DPRS2	.22	.33s (+)	.19	.36**	.03	.35*	-.17	.08	-.42*
DPRS3	-.43**	-.33s	.26	-.37**	.12 (+)	-.19	.19	.01	-.42*
DPRS4	.06	.02	.00	.00	-.02	-.19	.30s (+)	.08	-.24

S : 2-tailed P < 0.1

* : 2-tailed P < 0.05

** : 2-tailed P < 0.01

*** : 2-tailed P < 0.001

a) 1988년에서 1990년 기간 동안 평균 제품시장부문별 매출비와 평균 자원능력간의 유의한 정의 상관관계를 나타낸 것으로 각 제품시장부문별 매출비 증가에 따른 자원능력의 증가가 정의 상관관계가 있을 것으로 예측된 것.

자원능력은 생산규모이기 때문에 이 부문에 대한 매출비를 증가시키고자 하는 기업들이 생산 규모를 증가시키고 있음을 의미하는 것이다. 그러나 가설로 부터 예측된 생산효율성의 증가나 유통망 확보율의 증가와는 유의적인 상관관계가 존재하지 않았다.

바닥타일 부문에 대한 매출비 증가와 혁신체택율의 증가 그리고 생산효율성 중 자동화율의 증가는 유의적인 정의 상관관계를 보였다. 바닥타일 부문으로의 진입시 요구되는 주요 자원

능력은 기술능력과 생산효율성이기 때문에 이러한 결과는 <가설 2>로 부터 예측한 것과 일치하는 결과이다.

자기질 타일부문 매출비 증가와 유의적인 상관관계를 보인 규모 증가량(-.43), 생산효율성(-.33) 자동화율 증가량(-.42) 등은 모두 부의 상관관계를 나타냈다. 이러한 결과는 대부분의 기업들이 자기질 타일부문에 대한 매출비를 줄이면서 내장타일이나 바닥타일에 대한 매출비율을 증가시켰기 때문에 나타난 현상이다.

즉, 새로운 제품시장부분인 내장타일이나 바닥 타일부분에 대한 매출비 증가는 생산규모, 생산 효율성, 기술능력의 증가를 필요로 하는 동시에 자기질 타일부분에 대한 상대적인 매출비의 감소를 가져온 것이다. 한편 이 부문에 대한 매출비 증가량과 유의적인 정의 상관관계를 보일 것으로 예측된 자산간결도의 증가량과의 관계는 유의적이지 않았다.

습식타일 부문에 대한 매출액 비중의 증가는 가설로 부터 영업인력의 증가와 정의 상관관계를 갖을 것으로 예측되었다. Spearman 순위 상관관계수 분석결과는 이를 뒷받침하고 있다 ($r=30, p<0.1$).

제품시장부문별 매출액 증가와 자원능력의 증가량 사이의 Spearman 순위 상관관계 분석 결과 정의 상관관계를 갖을 것으로 예측된 11개의 관계중 5개의 관계는 유의적인 정의 상관관계를 보여 <가설 2>를 부분적으로 지지한다. 예측된 관계중 다수가 유의적인 상관관계를 보이지 않은 것은 <표 6>에서 알 수 있듯이 제품시장부문의 변화가 대체적으로 자기질 타일 부문에서 바닥타일 부문으로의 이동에 집중되어 있고 바닥타일을 제외한 타 제품시장 영역의 매출비 증가가 큰 기업들이 거의 없기 때문인 것으로 해석된다.

6.2 제품시장영역별 매력도, 핵심성공요인의 변화와 전략군 구조의 변화 : 가설 3

제품시장부문별 상대적인 매력도와 핵심성공요인의 변화에 따른 전략군 구조의 변화에 대한 <가설 3>의 타당성을 검토하기 위한 분석을 아래와 같은 절차로 행하였다. 결론을 미리 말

하면, 1986년에서 1990년 사이 전략군 구조의 변화가 발생하였으며 이러한 변화는 기존 제품시장영역의 매력도가 낮은 기업들 중 규모가 큰 기업들이 전략변화를 행하였기 때문임이 확인되었다. 이러한 결과는 <가설 3>의 타당성을 뒷받침하고 있다.

우선, 산업내 이동장벽과 전략군 구조가 안정적인 기간인 SSTP(Stable Strategic Time Period)를 규명하기 위하여 Bartlett M 검정과 Hotelling's T^2 검정을 행하였다[13,16,26]. 1986년에서 1990년 사이 임금상승과 외국제품의 수입증가 그리고 제품시장 부문별 성장율의 변화등 환경변화에 대응하여 타일산업내 많은 기업들이 전략변화를 시도하였기 때문에 산업내 이동장벽과 전략군 구조가 변화하였을 가능성이 높다. 검증 결과 인접기간 동안 기업들의 제품시장영역과 자원능력의 변화는 크지 않았으나 1986, 1987년 측정치와 1988, 1989, 1990년 측정치 사이에는 Bartlett M 검정과 Hotelling's T^2 검정 모두 $p=0.001$ 수준에서 유의적인 차이가 존재하였다. 이러한 결과는 두 기간 사이에 기업의 제품시장영역과 자원능력의 변화가 있었다는 것을 의미하는 것으로 1986년에서 1987년 사이(이하 T1)의 전략군 구조와 1988년에서 1990년 사이(이하 T2)의 전략군 구조는 서로 다를 것이다.

다음으로는 앞에서 도출된 2개의 SSTP에 대하여 각 기간 동안의 제품시장영역과 자원능력의 평균치를 이용한 군집분석을 통하여 전략군을 도출하고 두 기간의 전략군 수와 전략군의 제품시장영역 및 자원능력의 특성, 그리고 개별 기업의 전략군 소속을 비교분석하였다. 군집분석에서 사용된 군집간 결합방식은 Harri-gan[21], Cool[12], Fiegenbaum & Thomas [16] 등 대부분의 전략군 연구에서 일반적으로

〈표 9〉 군집수별 R², 거래계수(C)

군집수	T1(1986-1987)시점 전략군				T2(1988-1990) 시점 전략군			
	R ²	R ² 증가량	C ^{a)}	C감소량	R ²	R ² 증가량	C	C감소량
1	.000	-	402.5	127.3	.000	-	494.0	143.7
2	.332	.332	275.2	109.8	.284	.284	350.3	82.1
3	.494	.162	165.4	24.2	.464	.180	268.3	65.0
4	.613	.119	141.2	17.0	.592	.128	203.2	30.8
5	.672	.059	124.2	14.8	.660	.068	172.4	19.4
6	.710	.038	109.4	12.1	.697	.037	153.0	17.1
7	.746	.036	97.3	11.3	.733	.036	135.9	16.4
8	.777	.026	86.0		.762	.032	119.5	

a) 군집간 거리계수(C) 각 단계에서 하나의 군집으로 묶이는 두 군집에 속해 있는 객체들 사이의 거리 중 가장 먼 거리이다.

사용되고 있는 Ward Method를 사용하였으며 군집수는 Fiegenbaum & Thomas[16]와 Mascarenhas & Aaker[27]가 제안한 기준을 통합 적용하여 타당성을 높였다. 본 연구에서 적정 군집수는 1) 추가적인 군집의 증가에 따른 R²의 증가량이 6%미만이고, 2) 군집에 의해 설명되는 분산인 R²가 50%이상이며, 3) 군집수의 증가에 따른 거래계수(distance coefficient : C)가 급격히 증가하기 직전의 군집수로 하였다. 거래계수가 급격히 증가하는 것은 이질적인 두 집단이 하나의 집단으로 묶였다는 것을 의미하기 때문에 급격한 증가가 있기 직전에서 군집수를 결정하는 것이 바람직하다[31]. 〈표 9〉는 T₁시점의 군집분석과 T₂시점의 군집분석에서 군집수의 증가에 따른 R²와 거리계수(C)의 변화를 나타내고 있다.

T₁의 전략군 구조 T₁시점의 제품시장영역과 자원능력에 관한 자료가 존재하는 33개 기업을 대상으로 각 변수의 2년 평균값을 사용하여 군

집분석을 행한 결과 최적 군집수는 4개로 결정되었다(R²기준과 C기준 고려). 군집분석에서도 출된 4개의 전략군이 갖는 제품시장영역과 자원능력은 〈표 10〉에 제시되어 있다.

7개 기업으로 구성된 첫번째 전략군(S11)은 내장타일 부문을 중심으로 자기질 타일과 바닥 타일에 진출하고 있다. 이 전략군이 보유하고 있는 자원능력의 특징은 다른 기업들에 비하여 규모가 크고, 생산효율성을 나타내는 1인당 기계장비율, 1인당 매출액, 자동화율이 높으며 기술능력도 높다는 점이다. 특히 생산규모가 크고 유통망확보율이 높기 때문에 이 기업들은 여러 제품시장부문에 참여하여 각 부문에서 공통적으로 요구되는 생산설비의 공유와 규모의 경제를 통한 생산효율성을 달성하고 있다. 넓은 제품시장영역에서 대량으로 제품이 생산되기 때문에 전국적인 유통망의 구축이 가능하고 확보된 유통망을 통한 제품의 안정적인 판매가 가능하다.

〈표 10〉 T1(1986-1987) 기간의 전략군별 제품시장영역, 자원능력, 성과차이

	S11 (N=7)	S12 (N=2)	S13 (N=16)	S14 (N=8)	F-val.	F-prob.	DUNCAN's M-R Test ^{a)}
제품시장영역							
PRS1	77.05 (25.55)	.00 (0.00)	1.96 (4.50)	.00 (0.00)	72.74	.000	S11>S14, S13, S12
PRS2	2.31 (4.21)	100.00 (0.00)	2.70 (6.54)	.00 (0.00)	234.36	.000	S12>S14, S13, S12
PRS3	20.17 (24.78)	.00 (0.00)	93.57 (10.91)	.72 (2.04)	107.30	.000	S13>S1, S11, S12 S11>S14
PRS4	.48 (1.26)	.00 (0.00)	1.76 (4.90)	99.28 (2.04)	1413.50	.000	S14>S11, S13, S12
자원능력							
LTOCAP	6.79 (0.56)	6.02 (0.75)	5.18 (0.86)	4.38 (0.45)	14.82	.0000	S11, S13, S12>S14 S11>S13
MAMCR	12.09 (5.74)	17.79 (4.45)	5.79 (3.14)	6.16 (2.84)	9.45	.0002	S11, S12>S13, S14
MAPRD	2.76 (1.64)	1.69 (0.27)	1.27 (0.54)	1.22 (0.74)	4.10	.0079	S11>S14, S13
FARATE	55.36 (15.77)	65.00 (7.07)	27.34 (10.50)	23.13 (7.64)	18.11	.0000	S11, S12>S14, S113
SALAS	1.86 (0.60)	1.03 (0.33)	2.31 (1.63)	1.57 (0.82)	1.04	.3890	
MKTCHN	66.36 (14.01)	77.50 (10.60)	44.47 (23.07)	32.13 (19.39)	5.11	.0058	S11, S12>S14, S13
MKTPR	3.48 (2.32)	2.84 (0.60)	3.02 (1.38)	5.53 (2.45)	3.37	.0317	S14>S11, S13, S12
RNDPR	3.54 (1.28)	6.01 (1.66)	2.33 (1.76)	1.17 (1.24)	6.30	.0020	S12>S14, S13 S11>S14
INOADP	2.29 (1.14)	4.25 (1.06)	.53 (0.61)	.25 (0.53)	23.37	.0000	S12>S11>S114, S15
성과							
ROI	6.87 (6.87)	5.16 (5.16)	6.96 (6.96)	6.56 (3.55)	0.16	.9201	
SGROWTH	31.70 (15.51)	98.60 (109.48)	21.52 (17.26)	20.48 (25.63)	4.80	.0077	S12>S14, S11, S13

a) 제품시장영역과 자원능력 변수는 $p=.05$, 성과변수는 $p=.10$ 에서 유의적인 차이

2개 기업이 속해 있는 두번째 전략군(S12)은 바닥타일부문에 전문화 되어 있는 전략군으로 연구개발인력비율과 기술혁신 채택수가 다른 전략군에 비하여 크게 나타났다. 또한 생산의 효율성을 나타내는 변수에 있어서도 다른 전략군보다 크게 나타났다. 이들 기업은 타일산업 내에서 바닥타일 부문이 형성되면서 새롭게 진입한 기업들이다.

16개 기업으로 이루어진 세번째 전략군(S13)은 전통적인 자기질타일부문을 주요 제품시장 영역으로 하는 전략군이다. 이 전략군에 속한 기업들은 중간규모로서 기술혁신 능력과 생산 효율성이 낮은 반면 자산간결도는 비교적 높은 전략군이다.

8개의 기업으로 구성된 다섯번째 전략군은 모두 습식타일부문만 전문으로 하는 전략군으로 마케팅 능력 및 영업인력비가 높은 전략군이다. 이 전략군은 비록 자원능력의 보유수준은 낮지만 참여하고 있는 제품시장부문의 진입에 필요한 생산설비가 다른 제품시장 부문과 상이하기 때문에 다른 전략군과의 직접적인 경쟁을 피할 수 있는 이점이 있다.

T₂의 전략군 구조와 전략군 수의 변화 이 기간에 대해서는 39개 표본 기업 모두에 대한 자료가 존재하기 때문에 이들 기업 모두를 군집분석에 포함시켰다. 제품시장영역과 자원능력의 3년 평균값을 기준으로한 군집분석의 결과로 부터 5개의 전략군이 도출되었다. 이때 R²는 .651이다. <표 11>는 사후적 도출된 전략군이 갖는 제품시장 영역과 자원능력 수준을 나타내고 있다.

도출된 전략군 구조와 T1시점의 전략군 구조를 비교해 보면 두시간 사이에 자기질타일 부문에 전문화되어 있던 전략군 S13가 두개의 전략군으로 나뉘었을 뿐 첫번째 전략군(S11),

두번째 전략군(S12), 네번째 전략군(S14)이 갖는 제품시장영역과 자원능력 상의 특성은 각각 S21, S22, S25 전략군과 유사함을 발견하였다. 자기질타일부문을 주요 제품시장 영역으로 하는 전략군은 서로 다른 두개의 전략군으로 구분되었다. 이 중에서 10개 기업으로 이루어진 세번째 기업군(S23)은 자기질타일부문을 중심으로 하여 부분적으로 바닥타일이나 내장타일 부문에 진출한 전략군이다. 8개 기업으로 구성된 네번째 전략군(S24)은 자기타일 부문에 전문화하고 있는 전략군으로 규모가 작고 제품시장영역의 폭이 더 좁은 전략군이다. 이 전략군은 규모가 작고 영업인력비율을 제외한 다른 자원능력이 S23보다 대체로 낮은 기업군이다. 이 전략군이 위치하고 있는 제품시장부문은 높은 기술능력을 필요로 하지 않기 때문에 기술능력의 수준도 S21이나 S22에 비하여 낮게 나타나고 있다.

T1 시점과 T2 시점에서 도출된 타일산업의 전략군 구조는 우리나라 제약산업을 대상으로 한 김영배[1]의 연구와 컴퓨터산업에 대한 이장우[3]의 연구에서 도출된 전략군 구조와 상당히 유사하다. 규모와 생산효율성에서 우위를 갖는 S11, S21 전략군은 제약산업의 'Leader' 전략군, 컴퓨터의 산업의 '산업지배' 전략군과 유사하다. 기술능력의 우위를 갖는 S12, S22, 전략군은 제약산업의 'Entrepreneur' 전략군, 컴퓨터산업의 '기술혁신에 의한 차별화' 전략군과 유사한 경쟁우위를 갖고 있다. 자산간결도를 제외하고 뚜렷한 자원능력의 우위가 없는 S13, S23 전략군은 컴퓨터산업의 '진퇴양난형' 전략군과 유사하며 영업인력의 우위를 갖는 S14, S24, S25는 'Fringe' 전략군과 유사하다. 그러나 타일산업은 국제적으로 기술과 마케팅 능력이 뛰어난 다국적 기업들이 존재하지

<표 11>

T2(1988-1990) 기간의 전략군별 제품시장영역, 자원능력, 성과차이

	S21 (N=7)	S22 (N=5)	S23 (N=10)	S24 (N=8)	S25 (N=9)	F-val.	F-prob.	DUNCAN's M-R Test ^{a)}
제품시장영역								
PRS1	80.89 (15.14)	.00 (.00)	4.01 (6.97)	.00 (.00)	.00 (.00)	171.29	.000	S21>S23,S25,S24,S22
PRS2	5.55 (6.70)	100.00 (.00)	8.39 (11.64)	.24 (.68)	.00 (.00)	233.05	.000	S22>S23,S21,S24,S25 : S23>S24,S25
PRS3	13.01 (14.89)	.00 (.00)	86.77 (16.52)	97.05 (6.37)	.00 (.00)	155.76	.000	S23>S21>S24,S22
PRS4	.56 (1.48)	.00 (.00)	.83 (2.63)	2.71 (6.29)	100.00 (.00)	1633.26	.000	S25>S24,S23,S21,S22
자원능력								
LTOCAP	7.03 (.78)	5.69 (.96)	5.93 (.29)	4.85 (.78)	4.45 (.53)	18.40	.000	S21>S22,S23>S24, S25
MAMCR	19.91 (12.66)	42.76 (25.03)	9.27 (5.77)	11.14 (4.88)	7.64 (5.03)	10.16	.000	S22>S21,S24,S23,S25 : S21>S25
MAPRD	3.06 (1.44)	3.35 (.53)	1.65 (.37)	1.91 (.97)	1.42 (.72)	6.77	.000	S22,S21>S24,S23,S25
FARATE	69.62 (11.38)	80.00 (7.45)	46.33 (13.35)	32.50 (6.29)	30.93 (14.24)	24.44	.000	S22,S21>S23>S24, S25
SALAS	1.63 (.54)	1.08 (.51)	2.69 (1.25)	1.72 (.80)	1.61 (.70)	3.74	.012	S23,)S24,S21,S25,S22
MKTCHN	63.48 (14.47)	49.07 (29.21)	43.23 (22.77)	30.42 (23.99)	23.52 (15.40)	4.20	.017	S21,)S23,S24,S25 : S22,S23>S25
MKTPR	3.74 (1.97)	5.49 (2.44)	2.60 (.63)	5.09 (2.26)	6.15 (1.48)	6.12	.000	S25,S22,S24>S21,S23
RNDPR	4.25 (1.65)	6.80 (3.16)	2.97 (.82)	3.18 (2.77)	1.43 (.87)	6.93	.000	S22>S21,S24,S23,S25 : S21>S25
INOADP	4.90 (1.54)	6.00 (1.94)	3.46 (1.32)	.62 (.91)	1.29 (1.29)	18.91	.000	S22>S23>S21>S24, S25
성과								
ROI	10.48 (4.07)	13.52 (7.51)	11.18 (3.11)	7.23 (2.87)	6.81 (2.92)	3.15	.013	S22,S23>S24,S25
SGROWTH	21.36 (11.90)	35.16 (18.69)	21.33 (14.39)	14.37 (9.33)	13.63 (9.84)	2.78	.044	S22>S21,S23,S24,S25

a) 제품시장영역과 자원능력 변수는 p=.05, 성과변수는 p=.10에서 유의적인 차이

〈표 12〉 T₁(1986-1987)과 T₂(1988-1990)의 전략군 소속에 대한 교차분석표
T₂(1988-1990)의 전략군 소속

	S21 (N=7)	S22 (N=5)	S23 (N=10)	S24 (N=8)	S25 (N=9)
T ₁ (1986-1987) 의 전략군소속					
S11(N=7)	7 ^{a)}				
S12(N=2)		2			
S13(N=16)			9	7	
S14(N=7)					8
T1기간자료누락 (N=3)			1	1	1
T ₂ 기간 신규진입(N=3)		3			

a) 기업수

않고 선진국 제품의 수입이 비교적 적기 때문에 제약산업의 'Franchise', 컴퓨터산업의 '외국 상표에 의한 차별화' 전략군과 같은 특징을 갖는 전략군이 존재하지 않는다. 또한 생산기술이 연속공정 기술에 가깝기 때문에 조립 생산 기술의 컴퓨터산업에서 나타날 수 있는 'OEM 생산' 전략군은 존재하지 않는다.

전략군 소속의 변화 기업별 T₁ 시점의 전략군 소속과 T₂ 시점의 전략군 소속을 비교한 교차분석표는 〈표 12〉에 제시되어 있다.

〈표 12〉의 결과는 T₁에서 S13에 속해 있던 기업들을 제외하고는 두 기간 사이에 전략군 소속의 변화는 없었음을 보여준다. T₁ 시점에서 세번째 전략군(S13)에 속해 있던 16개 기업들은 T₂ 시점에서 9개와 7개 기업의 서로 다른 전략군으로 나뉘었다. 조사대상 기간동안 새롭게 진입한 3개 기업은 모두 기술능력과 생산효율성을 바탕으로 바닥타일 시장에 참여한 두번째 전략군(S24)으로 진입하였다.

전략군의 제품시장영역과 자원능력 변화 두 기간 사이 각 전략군의 제품시장영역과 자원능력의 변화를 확인하기 위해 T₂ 시점의 각 전략군별 제품시장영역과 자원능력 변수들의 평균값을 T₁ 시점의 소속 전략군의 평균값과 비교하였다. 〈표 13〉는 두 기간 사이 비교된 두 전략군간 제품시장영역과 자원능력 및 성과의 평균 순위 차이에 대한 Mann-Whitney U 검증을 결과이다.

두 시간 사이 첫번째 전략군(S11과 S21)의 제품시장영역과 자원능력 변수 중 유의적인 차이를 보인 것은 자동화율과 혁신채택율이다. 비교적 넓은 제품시장영역을 갖고 있는 이 전략군은 이 기간 동안 제품시장영역과 자원능력의 변화가 크지 않았다. 다만 지속적인 인건비 상승과 생산기술의 변화에 대응하여 자동화율을 높이고 혁신채택율을 증가시켰을 뿐이다.

두 번째 전략군(S12과 S22)는 T₁ 시점에 비하여 3기업의 신규진입이 있었으나 전략군의

〈표 13〉 T1(1986-1987)과 T2(1988-1990)의 사이 전략군의 자원능력, 제품시장영역, 성과차이에 대한 Mann-Whitney U Test 결과

	S11 vs S21 (N=7 : N=7)	S12 vs S22 (N=2 : N=5)	S13 vs S23 (N=16 : N=10)	S13 vs S24 (N=16 : N=8)	S14 vs S25 (N=8 : N=9)
제품시장영역					
PRS1	-	-	-	-	-
PRS2	-	-	-	-	-
PRS3	-	-	-	-	-
PRS4	-	-	-	-	-
자원능력차이					
LTOCAP	-	-	**(+)	-	-
MAMCR	-	-	*(+)	**(+)	-
MAPRD	-	-	-	-	-
FARATE	**(+)	**(+)	***(+)	*(+)	***(+)
SALAS	-	-	-	-	-
MKTCHN	-	-	-	-	-
MKTPR	-	-	-	**(+)	-
RNDPR	**(+)	-	-	-	-
INOADP	-	-	***(+)	-	***(+)
성과차이					
ROI	-	*(+)	**(+)	-	-
SGROWTH	-	-	-	-	-

* : $p < 0.1$

** : $p < 0.05$

*** : $p < 0.01$

제품시장영역과 자원능력 상의 변화는 크지 않았다. 그 이유는 1986년 이후의 산업환경의 변화는 이 기업의 제품시장영역인 바닥타일 부문의 상대적인 매력도를 증가시켰으며 이 전략군이 타 전략군에 비하여 우위에 있는 기술능력과 생산효율성이 계속해서 핵심성공 요인이 되

고 있기 때문이다.

T2 시점의 세번째 전략군(S23)은 T1 시점의 세번째 전략군(S13)과 비교하여 자원능력의 변화가 많았다. S13에 비하여 S23는 생산 규모, 1인당 기계장비율, 자동화율, 영업인력, 기술혁신 채택율 등이 유의적으로 증가하였다. S23

신 채택율 등이 유의적으로 증가하였다. S23 전략군의 이러한 자원능력 변화는 산업환경이 변화함에 따라 기존의 주요 제품시장시장 부문 인자기질타일 부문의 매력도가 감소한데 기인한다. 한편, 비록 유의적이지는 않으나 이 전략군에 속한 기업들의 내장타일과 바닥타일 부문에 대한 매출비는 약 8% 증가를 보였다. 이러한 사실은 이 전략군이 기존 제품시장영역의 매력도가 감소함에 따라 새로운 제품시장 부문인 바닥타일 부문과 자기질 타일 부문으로의 다각화를 추진하고 있으며 이에 필요한 생산규

모, 기술능력, 생산효율성 등을 높이기 위한 투자를 행하였음을 의미한다. 두 기간사이 다른 전략군의 성과변화는 유의적이 않으나 S23는 S13보다 투자수익율이 유의적으로 크게 나타나고 있다. 이는 산업환경의 변화에 대한 S23의 이러한 전략변화가 비교적 성공적이었음을 시사하는 것이다.

T1 시점에서 S23와 동일하게 S13에 속해 있었던 S24는 제품시장영역과 자원능력의 변화가 크지 않았다. 다만 모든 제품시장부문에 영향을 미치고 있는 임금인상과 노동력 감소에 대

<표 14> S23 전략군과 S24 전전략의 T1(1986-1987)과 T2(1988-1990)간 제품시장영역과 자원능력 차이에 대한 Mann-Whitney U Test 결과

	S23(T1) vs S23(T2) (N=9 : N=9)	S24(T1) vs S24(T2) (N=7 : N=7)
제품시장영역		
PRS1	-	-
PRS2	-	-
PRS3	-	-
PRS4	-	-
자원능력차이		
LTCOAP	*(+)	-
MAMCR	**(+)	-
MAPRD	-	-
FARATE	**(+)	**(+)
SALAS	-	-
MKTCHN	-	-
MKTPR	**(+)	-
RNDPR	-	-
INOADP	***(+)	-

* : p < 0.

** : p < 0.05

*** : p < 0.01

응하여 자동화율과 1인당 기계장비율을 높였으며, 제품시장영역의 경쟁도 증가에 대처하기 위해 영업인력의 비율을 높였다.

S23와 S24의 전략변화 정도는 T1시점의 두 전략군간 제품시장영역 및 자원능력의 차이에 의해서도 영향을 받을 수 있다. 이러한 효과를 통제하기 위하여, S23와 S24 각각에 대하여 T1과 T2 사이의 제품시장영역과 자원능력의 차이를 검증하였다. <표 14>에 제시되어 있는 Mann-Whitney U 검증결과는 위에서 얻어진 결과와 거의 동일하다. S24의 경우 자동화율의 증가만 있었던 반면 S23의 경우 규모, 1인당 기계장비율, 자동화율, 영업인력, 혁신 채택율에 있어 유의적인 증가를 보였다.

S25는 T1 시점의 S14에 비하여 자동화율과 혁신 채택율에 있어서만 유의적으로 증가를 보였다. 1986년 이후의 인건비 상승과 습식타일에 대한 상대적인 수요 증가량의 둔화는 이 전략군이 위치하고 있는 제품시장 부문의 상대적 시장 비중을 축소시켰으며 수익성을 악화시켰다. 그러나 이 전략군에 속한 대부분의 기업들은 규모가 작기 때문에 다른 제품시장 부문으로의 진입에 필요한 추가적인 투자 여력이 없다. 따라서 기존 제품시장영역을 고수하면서 생산인력의 부족에 대처하기 위한 자동화설비의 도입이 부분적으로 이루어졌다.

7. 토 의

본 연구는 산업환경의 변화에 따른 전략변화가 기업간에 어떻게 다양하게 나타나는지, 그리고 그 원인과 요인이 무엇인가를 규명하기 위하여 이동장벽과 전략군에 대한 이론을 토대

로 연구모형을 도출하였다. 연구의 이론적 틀은 동일한 산업환경의 변화라 할지라도 제품 및 기술 특성과 소비자의 수요구조가 다른 제품시장부문별로 그 영향이 다르며, 제품시장영역과 자원능력이 다른 전략군들은 각기 다른 대응전략을 나타낼 것이라는 데 기초하고 있다. 이러한 전략변화의 차이를 가져오는 요인은 이동장벽의 주요한 원천인 제품시장부문의 존재와 기업간 제품시장영역 및 자원능력의 차이이다.

1986년 이후 타일산업의 임금인상과 생산기술의 변화는 기존 제품시장부문 중 자기질 타일부문과 습식타일 부문의 상대적인 매력도를 감소시켰다. 이러한 환경변화는 이 부문을 주된 제품시장영역으로 하고 있는 전략군들의 지속적인 성장에 위협이 되었다. 따라서 이들 전략군에 속하는 기업들의 경우 수익성과 성장성이 상대적으로 높은 제품시장부문으로의 영역 변화 필요성이 높아졌다. 부분 상관계수분석 결과로 부터 환경변화에 따른 제품시장영역의 변화 정도는 기존 제품시장영역의 매력도가 감소할수록 커짐을 알 수 있다.

한편, 규모의 부분상관계수는 정의값을 나타냈는데, 이는 상관관계 분석 결과와 일치하는 것으로, 제품시장영역의 매력도가 동일한 경우 규모가 클수록 제품시장영역의 변화정도도 크다는 사실을 보여주는 결과이다. 일반적으로 규모가 큰 기업이 잉여자원의 보유정도가 클 것이기 때문에 규모가 작은 기업에 비하여 영역변화를 많이 할 수 있음을 의미한다.

타일산업에서 제품시장부문의 이동은 주로 자기질 타일 부문에서 내장타일과 바닥타일 부문으로 이루어졌으며 습식타일 부문으로의 진입이나 습식타일 부문에 존재하는 기업들의 영역변화는 크지 않았다. 따라서 제품시장영역의

변화를 추구한 기업들은 내장타일과 바닥타일 부문에서 요구되는 자원능력인 생산효율성, 기술 능력을 증가시켰음을 이들 변수들간의 상관관계 분석결과는 보여주고 있다.

그러나 전체적으로 제품시장영역을 변화한 기업들은 많지 않았으며 변화량도 크지 않았는데, 이는 제품시장부문간 요구되는 자원능력의 차이로 인해 전략변화가 어렵다는 것을 보여주고 있으며, 따라서 이것이 이동장벽으로 작용했음을 알 수 있다.

전략군 단위의 분석결과는 1988년에서 1990년 사이의 전략군 구조가 1986년에서 1987년 사이의 전략군 구조와는 다름을 보여 주고 있으며 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째, 모든 전략군에서 자원능력 중 자동화율이 높아졌으며 혁신채택율을 증가한 경우가 많았다. 이는 환경변화의 주된 요인인 인건비 상승과 노동의 공급감소가 모든 제품시장영역에 영향을 미쳤으며, 이에 따라 대부분의 기업들이 자동화를 위한 신생산설비에 대한 투자를 높였기 때문이다. 이처럼 자동화투자 측면에 있어서 모든 기업들의 대응방안이 유사하게 나타남으로써 이로 인한 전략군 구조의 변화는 나타나지 않았다.

둘째, 이에 반해 기존 제품시장영역의 매력도 감소에 대응하여 한 전략군내 기업들이 서로 다른 전략변화를 한 결과 두 개의 전략군으로 나뉘었다. 규모가 작은 기업들의 전략변화는 거의 없었던 반면 상대적으로 규모가 커서 잉여자원의 보유수준이 높은 기업들은 새로운 제품시장영역으로 진입하기 위해 생산효율성과 기술능력에 대한 투자를 많이 한 결과 시간이 지남에 따라 서로 다른 전략군으로 분리되었다. 즉, $T_1(1986-1987)$ 시점에서 자기질타일 부문을 주요 제품시장영역으로 하는 동일한 전

략군에 속해 있던 기업들이 기존 제품시장영역의 매력도 감소에 대응하여 서로 다른 방향의 전략변화를 추구함으로써 1988년에서 1990년 사이에는 서로 다른 전략군에 소속되었다.

S23 전략군과 S24 전략군이 같은 전략군으로 구분되었던 1986년에서 1987년 기간 동안 규모의 차이가 있었는가에 대한 Mann-Whitney U 검정결과 두 전략군의 규모 평균은 각각 5.72와 4.48이었으며 평균순위의 차이는 유의적이었다($p < 0.05$). 다시 말하면, 비교적 규모가 큰 기업들은 전략변화를 통하여 새로운 전략군을 형성한 반면 규모가 작은 전략군의 전략변화는 없었다.

습식타일 부문에 전문화한 전략군의 경우에도 소속 기업들의 규모가 작기 때문에 제품시장영역이나 자원능력의 변화는 크지 않았다. 이러한 결과는 <가설 1>의 검증결과와 더불어부터 다음과 같은 해석을 가능하게 한다. 즉, 같은 전략군에 속하는 기업간에도 잉여자원의 보유수준이 서로 다른 경우 산업환경의 변화에 대응하는 능력에 있어 차이가 존재할 수 있다. 이 경우 산업환경의 변화로부터 유사한 영향을 받는 전략군내 기업들 사이에도 서로 다른 전략변화를 나타낼 수 있으며, 최고 경영자의 전략적 선택에 의해서 그 차이가 결정될 수 있는 가능성이 높음을 시사해 주고 있다.

셋째, 산업환경의 변화에 따른 전략변화는 전략군 구조의 변화를 가져왔을 뿐만 아니라 전략군간 성과차이도 가져왔다. 제품시장부문별 매력도의 변화에 대응하여 적절한 전략변화를 행한 전략군과 그렇지 못한 전략군에는 유의적인 성과차이가 존재함을 <표 10>와 <표 11>의 전략군간 성과차이에 대한 Duncan's Multiple Range Test 결과로부터 알 수 있다. 1986-1987년 기간에는 전략군간 성과차이가 존재

하지 않았으나 1988-1990년 기간에는 전략군 간에 유의적인 성과차이가 존재함을 알 수 있다. 특히 <표 13>에 나타난 바와 같이 두 기간 사이에 기존 제품시장영역과 자원능력의 많은 부문을 변화시킨 S23의 경우 유의적인 투자 수익율의 증가를 보였다. 반면 기존 제품시장영역의 매력도가 감소함에도 불구하고 제품시장영역과 자원능력의 변화가 크지 않았던 S24과 S25 전략군의 성과는 유의적인 증가가 없었다. 이 결과 1988-1990년에는 <표 11>에서 볼 수 있듯이 S24과 S25의 투자수익율과 성장율이 다른 전략군에 비하여 낮게 나타났다.

8. 한계점 및 추후 연구방향

한 산업에서 제한된 기간에 대한 자료를 바탕으로 이루어진 본 연구에서 가설들을 완벽하게 검증하기는 어렵다. 본 연구의 주된 목적이 전략군 구조의 변화에 대한 동태적 이론을 개발하는데 있기 때문에 가설들의 타당성을 뒷받침하는 증거로써 여기에 제시된 분석결과는 제한된 의미를 갖고 있다. 따라서 산업과 분석시점을 달리한 추후 연구가 필요하다.

방법론적인 측면에서 산업분석과 전문가와의 면담을 통해 도출된 이동장벽이 타당성을 갖기 위해서는 이러한 이동장벽이 경쟁우위의 원천이 되며 기업간 모방이 용이하지 않음을 실증적으로 입증해야 한다. 산업분석을 통해 도출된 이동장벽을 실증적으로 검증하는 것은 최근 중요한 연구주제가 되고 있다.

이론적인 측면에서 본 연구는 전략군 개념을 기초로 하고 있기 때문에 전략군 이론의 근본적인 한계점을 피하기는 어려웠다. 전략군 이

론의 근원적 기초가 되고 있는 이동장벽의 개념은 전통적인 산업조직론의 진입장벽 개념으로부터 출발한 것이다. Caves & Porter[11]는 이동장벽이 산업내 하위 부문의 구조적인 이질성에 기인한다고 주장하는데 이는 상당히 결정론적인 관점인 전통적인 산업조직론의 S-C-P 패러다임으로 부터 크게 벗어나지 못한 것이라 할 수 있다. 따라서 좀더 현실적인 모형으로 발전하기 위해서는 조직변화에 대한 조직생태학의 이론이나 전략적 선택 이론 등 다양한 연구관점을 통합할 수 있는 모형이 필요하다.

조직의 연륜, 규모, 조직구조의 복잡성 등에 의한 조직관성(organizational inertia)이 변화 과정에 미치는 영향과 조직의 변화가 조직의 생존에 미치는 영향에 대한 조직생태학적인 관점의 연구들은 환경변화에 따른 특정 전략군의 동태적 변화와 성과간의 관계를 분석할 수 있는 분석틀을 제공할 수 있다[9,24]. 이와 더불어 전략선택이론의 관점에서 전략변화에 관한 의사결정에 영향을 미치는 최고 경영자의 심리학적 특성인 위험회피 경향(risk-taking propensity)이나 통제위치(locus of control)와 전략변화의 효과적인 실행에 영향을 미치는 리더십 스타일, 조직구조적인 특징 등에 대해서도 전략변화의 추후연구에서는 포함되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 김영배, "전략군 유형에 따른 환경, 조직구조 및 기술혁신 행태 : 통합적 상황모형," 한국과학기술원 박사학위논문, 1986.
- [2] 김영배, 이병현, "이동장벽, 전략군, 성과 : 우리나라 타일산업," 「인사·조직연구」, 제1권, 제1호(1992), pp.43-93.
- [3] 이장우, "산업환경, 전략 및 조직구조 간의 관계 : 컴퓨터 산업에 대한 종단적 연구," 한국과학기술원 박사학위 논문, 1988.
- [4] 허문구, "전략군연구의 비판적 고찰," 「경영학연구」, 제 20권, 제1호(1990), pp.259-304.
- [5] Aaker, D.A., "Managing Assets and Skills : The key to a sustainable competitive advantage," *California Management Review*, Winter(1989), pp.91-106.
- [6] Abell, D.F., *Defining the business : The starting point of strategic planning*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1980.
- [7] Barney, J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, No.1(1991), pp. 99-120.
- [8] Biggadike, E.R., "The Contributions of Marketing to Strategic Management," *Academy of Management Review*, Vol. 6, No.4(1981), pp.621-632.
- [9] Boeker, W., "Organizational Strategy : An Ecological Perspective," *Academy of Management Journal*, Vol.34, No.3 (1991), pp.613-635.
- [10] Bourgeois, III. L.J., "Strategic Management and Determinism," *Academy of Management Review*, Vol.9, No.4(1984), pp.586-596.
- [11] Caves, R.E. and M.E. Porter, "From Entry Barriers to Mobility Barriers : Conjectural Decision and Contrived Deterrence to New Competition," *Quarterly Journal of Economics*, Vol.91 (1977), pp.241-262.
- [12] Cool, K.O., "Strategic Group Formation and Strategic Group Shifts : A Longitudinal Analysis of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982," Ph.D.dissertation, Purdue University, 1985.
- [13] Cool, K.O. and D.E. Schendel, "Strategic Group Formation and Performance : the Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982," *Management Science*, Vol.33, No.9(1987), pp.1-23.
- [14] Cool, K.O. and D.E. Schendel, "Performance Differences among Strategic Group Members," *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.3(1988) pp. 207-223.
- [15] Dierickx, I. and K. Cool, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, Vol.35, No.12(1989), pp.1504-1514.
- [16] Fiegenbaum, A. and H. Thomas, "Strategic Groups and Performance : The U.S. insurance industry, 1970-1984," *Strategic Management Journal*

- rnal*, Vol.11(1990), pp.197-215.
- [17] Ginsberg, A. "Measuring and Modelling Changes in Strategy : Theoretical Foundations and Empirical Directions," *Strategic Management Journal*, Vol.9 (1988), pp.559-575.
- [18] Grant R.M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Spring(1991), pp.114-135.
- [19] Grant, R.M., "Business Strategy and Strategy Change in a Hostile Environment : Failure and Success among British Cutlery Producers" in A.M. Pettigrew(ed.), *The Management of Strategic Change*, Basil Blackwell, Oxford, UK, 1987.
- [20] Hambrick, D.C., and S.M., Schechter, "Turnaround Strategies for Mature Industrial Product Business Units," *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.2(1983), pp.231-248.
- [21] Harrigan, K.R., "An Application of Clustering for Strategic Group Analysis," *Strategic Management Journal*, Vol.6, No.1(1985), pp.55-73.
- [22] Hatten, K.J. and M.L. Hatten, "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability," *Strategic Management Journal*, Vol.8(1987), pp.329-342.
- [23] Hofer, C.W. and D. Schendel, *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, West Publishing Company, St.Paul, MN, 1978.
- [24] Kelly,D. and Amberg, "Organizational Inertia and Momentum : A Dynamic Model of Strategic Change," *Academy of Management Journal*, Vol.34, No.3 (1991), pp.591-612.
- [25] Lenz, R.T., "Strategic Capability : A Conceptual and Framework for Analysis," *Academy of Management Review*, Vol.5, No.2(1980), pp.225-234.
- [26] Mascarenhas, B., "Strategic Group Dynamics," *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.2(1989), pp.333-352.
- [27] Mascarenhas, B. and D.A. Aaker, "Mobility Barriers and Strategic Groups," *Strategic Management Journal*, Vol.10(1989), pp.475-485.
- [28] McGee, J. and H. Thomas, "Strategic Groups : a Further Comment," *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.1(1989), pp.105-107.
- [29] McGee, J. and H. Thomas, "Strategic Groups : Theory, Research, and Taxonomy," *Strategic Management Journal*, Vol.7, No.2(1986), pp.141-160.
- [30] Nayyer, P., "Strategic Groups : a Comment," *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.1(1989), pp.101-103.
- [31] Norusis, M.J., *SPSS/PC+ for the IBM PC XT/AT*, SPSS Inc., Chicago, 1986.
- [32] Porter, M.E., *Competitive Strategy*, Free Press, NewYork, 1980.
- [33] Porter, M.E., *Competitive Advantage*,

Free Press, NewYork, 1985.

- [34] Reed, R. and R.J. Defillippi, "Casual Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, Vol.15, No.1(1990), pp.88-102.
- [35] Romanelli, E. and M.L., Tushman, "Inertia, Environments, and Strategic Choice : A Quasi-experimental Design for Comparative Research," *Management Science*, Vol.32(1986), pp. 608-621.
- [36] Smith, K.and C.M., Grimm, "Environmental Variation, Strategic Change and Firm Performance : A Study of Railroad Deregulation," *Strategic Management Journal*, Vol.8(1987), pp.363-376.
- [37] Thomas, H. and N.Venkatraman, "Research on Strategic Groups : Progress and Prognosis," *Journal of Management Studies*, Vol.6(1988), pp.537-556.
- [38] Tushman, M.L. and P. Anderson, "Technological Discontinuities and Orgainzational Environment," *Administrative Science Quarterly*, Vol.31 (1986), pp.439-465.
- [39] Zajac, E.J. and S.M. Shortell, "Changing Generic Strategies : Likelihood Direction, and Performance Implications," *Strategic Management Journal*, Vol. 10(1989), pp.413-430.