

전략군간 진입특성, 환경인식 및 성과 차이 : 우리나라 건강보조 식품 산업에 대한 탐색적 연구

김영배* · 김형욱** · 이병헌***

Difference in Entry Mode, Environmental Perception, and Performance among Strategic Groups : An Exploratory Study in the Korean Health Food Industry

Youngbae Kim* · Hyungook Kim** · Byunghoon Lee***

Abstract

As an exploratory attempt, this study examined the correlates of different strategic groups in the Korean health food industry. Many prior studies believe that different entry mode such as entry timing and patterns, and different cognitive structure of top managers lead to the formation of different strategic groups in the same industry. Different strategic groups with different sources of mobility barriers are also expected to produce different level of economic performance.

Multivariate statistical analyses of data from 32 firms in the Korean health food industry revealed the following results.

- i) There are four different strategic groups with different levels of mobility barriers in terms of firm size, scope of product/market domain, degree of forward and backward integration.
- ii) Differences in both entry timing and environmental perception of top managers are associated with different strategic groups. However, the patterns of entry are not significantly different among four strategic groups.
- iii) Four strategic groups exhibit different level of economic performance in terms of sales growth rate and return on investment.

Finally, this study tried to identify commonalities and differences among various strategic groups found in several industries in Korea. The results offered some implications to search for developing a useful theory of strategic groups in Korea.

* 한국과학기술원 경영정책학과 부교수

** (주) 세일제당 전략기획부

*** 한국과학기술원 경영정책학과 박사과정

1. 연구문제

동일산업내 기업간 경쟁전략의 차이와 이에 따른 성과차이를 규명하려는 많은 연구들은 분석의 틀로써 주로 전략군(strategic group) 개념을 사용하고 있다. 전략군은 일반적으로 “한 산업내에서 전략의 여러 차원들에 대해 동일하거나 유사한 전략을 취하는 기업집단[40 : p. 129]”을 의미하는 것으로 이 개념을 적용한 실증연구들이 Hunt[28]의 연구 이래로 다양한 산업에서 진행되었다. 전략군 연구에 많은 연구자들의 관심이 집중된 것은 기존의 산업경제학이나 기업의 전략행태에 대한 개별적인 사례 연구와는 달리 기업의 전략행태에 대한 중범위 이론의 구축을 가능케한다는 점 때문이었다[2, 36].¹⁾

그러나 많은 실증연구에도 불구하고 전략군 개념의 이론적 유용성은 충분히 입증되지 못하고 있다. McGee & Thomas[36], Cool & Schendel[17], Thomas & Venkatraman[47], Hatten & Hatten[27], Mascarenhas & Aaker[34] Barney & Hoskisson[10], 허문구[5], 김영배, 이병헌[2, 3], Reger & Huff[42] 등 최근 연구자들은 과거 전략군 연구들이 전략군 개념 자체의 모호성, 변수선정이나 연구모형 개발에 있어서의 부절적함으로 인하여 연구결과의 축적과 이론발전에 별로 기여하지 못했다고 주장한다.

기존 연구들이 내포하고 있는 근본적인 한계

점을 극복하고 전략군 개념이 이론전개와 분석 도구로서의 유용성을 인정받기 위해서는 다음과 같은 두가지 핵심적인 쟁점이 명확히 규명되어야 한다[10, 17, 42] 첫째, 전략군이 분석의 편의를 위한 이론적인 고안물인가 아니면 현실에서 실제로 존재하는가 하는 점이다. 전략군 개념은 그 정의 자체에 동일산업내 경쟁기업들의 전략행태가 완전히 이질적이거나 동질적이지 않으며 서로 유사한 패턴을 갖는 몇 개의 제한된 유형으로 분류된다는 것을 전제하고 있다[10, 17]. 그러나 기존의 실증연구들은 명확한 이론적 근거 없이 분류기준 변수들을 선택하고, 사후적인 통계분석에 의하여 전략군을 도출한 것으로 전략군의 존재를 입증하는 것을 대신하고 있기 때문에 이에 대한 뚜렷한 결론이 존재하지 않는다[2, 10, 27]²⁾. 둘째, 전략군 소속과 기업성과 사이의 관계에 대한 것이다. 많은 연구들은 전략군간에 체계적인 성과차이가 존재함을 가정하고 있으며 이를 실증적으로 규명함으로써 전략군이 실제 존재한다는 사실을 간접적으로 입증하고자 하였다[10]. 그러나 전략군간의 체계적인 성과차이를 입증한 연구와 그렇지 못한 연구들이 혼재하고 있어 일관된 연구결과를 보여주고 있지 않다[2, 5, 17, 36, 47].

최근의 연구자들은 이러한 쟁점들을 해결하고 논의를 진전시키기 위해서는 다음과 같은 두가지 노력이 필요하다고 주장한다. 첫째, 전략군 개념을 보다 명확하고 구체적으로 정의해야 하며 이를 바탕으로 전략군 소속과 기업

-
- 1) 그동안 진행된 대표적인 전략군 연구들에 대해서는 McGee & Thomas[36], Thomas & Venkatraman[47], Barney & Hoskisson[9], Reger & Huff[42] 등에 잘 정리되어 있다.
 - 2) 기존의 실증연구들이 전략군의 존재를 사후적으로 입증하기 위해 주로 사용한 통계적 분석방법은 군집분석이다. 그러나 잘 알려진 대로 군집분석은 통계적인 설명력(statistical power)을 정확히 추정할 수 없기 때문에 도출된 군집이 전략군의 존재를 입증하는 것은 아니다.

성과 사이의 관계에 대한 체계적인 연구가 필요하다[2, 3, 5, 17, 18, 27, 36]. 이를 위해 최근의 연구자들은 전략군이 이동장벽에 기초하여 개념적으로 정의되고 실증적으로 도출되어야 한다고 주장한다[2, 34, 36]. 이동장벽은 “한 기업집단으로 부터 다른 기업집단으로의 이동에 필요한 절대적인 비용 또는 새로운 진입자가 기존의 기업들에 비하여 추가적으로 부담해야 하는 운영비용”으로 정의된다[14, 27, 36]. 이동장벽이 존재하는 경우 전략행태의 변화나 모방이 용이하지 않기 때문에, 이를 기준으로 전략군을 분류하는 경우 전략군간에 존재하는 전략행태나 성과차이에 대한 체계적인 분석이 가능하다.

둘째, 전략군 개념의 유용성을 확인하기 위해서는 전략군 개념이 기업간 경쟁전략의 차이 외에 보다 다양한 측면에서 기업간 차이를 설명할 수 있어야 한다. 기업간 전략행태의 차이를 나타내는 변수들을 기준으로 분류된 전략군이 기업간 전략의 차이 밖에 설명할 수 없다면 전략군 개념은 동어반복적인 의미(tautology)에 지나지 않는다[5, 10]. 전략군 개념이 이론적 분석의 도구로써 유용성을 입증하기 위해서는 전략군 형성에 영향을 미치는 요인들에 대한 체계적인 분석이 필요하다.

본 연구의 목적은 최근 연구자들의 이러한 견해에 입각하여 신생산업인 우리나라 건강보조식품산업을 대상으로 탐색적인 수준에서 1) 이동장벽에 기초하여 전략군 구조를 분석하고, 2) 둘째 전략군 형성과 밀접한 관련이 있는 기업 내부 특성인 진입시기, 진입형태, 최고경영자의 환경에 대한 지각, 그리고 기업성차가 전략군 소속에 따라 어떻게 다른가를 실증적으로 규명하고자 한다. 본 연구는 비록 한 산업을 대상으로 한 탐색적 연구이지만 이동장벽에 기

초한 전략군 분류의 유용성을 실증적으로 평가할 수 있다는 점 이외에도 성숙기 또는 쇠퇴기 산업에 비하여 상대적으로 연구가 빈약한 신생산업의 전략군 구조에 대한 분석을 시도하였다는 점에서 의미가 있다.

2. 이론적 배경과 예비가설

2.1. 신생산업에서 전략군간 진입시기와 진입유형의 차이

전략군의 정의와 분류기준이 되는 이동장벽은 특정 기업들이 타 기업들이 갖고있지 않은 독특한 자산이나 기술을 보유하고 있거나 이를 토대로 독특한 제품시장부문에 진출해 있음으로 인해서 형성된다[33]. 기업이 보유하고 있는 자산과 기술 중 이동장벽의 원천이 되는 것은 축적과정이 불명확하고(tacitness), 구성이 복잡하며(complexity), 특이성(specificity)이 있기 때문에 시장으로부터의 구매 등 단기적인 투자에 의해 모방이 용이하지 않은 자산과 기술들이다[8, 9, 21, 41]. 특히 자산과 기술의 특이성은 기업이 진출해 있는 제품시장영역과 관련하여 형성되기 때문에 기업간 제품시장영역의 차이 또한 이동장벽의 주된 원천이 된다[2]. 따라서 동일산업내에서 경쟁하는 기업들이 보유하고 있는 자산과 기술인 자원능력(resource capability)과 제품시장영역의 유사성 정도를 기준으로 전략군을 구분하는 경우 전략군간에는 이동장벽이 존재하게 된다.

그렇다면 이동장벽의 원천이며 전략군 분류의 기준이 되는 기업간 제품시장영역과 자원능력의 차이는 왜 발생하는가? 만약 우리가 그

원인을 체계적으로 분석한다면 전략군 개념이 실재할 수 있는 개념이라는 것을 입증하는 것이 될 것이다.

기업간 제품시장영역이나 자원능력의 차이의 원인은 우연적인 요소, 과거 전략이나 성과의 차이 등 많은 요인들로부터 기인할 수 있으며, 산업에 따라 그 구체적인 원인들은 다를 수 있다. 산업의 역사가 짧은 신생산업의 경우 기업간 제품시장영역과 자원능력의 차이를 가져오는 요인들 중 가장 대표적인 것은 기업간 진입 시기와 진입형태의 차이일 것이다[40].

신생산업과 같이 제품기술이나 소비자의 욕구, 경쟁자의 특성 등이 매우 빠르게 변하는 경우에는 진입시기에 따라 진입에 필요한 자원능력이나 진입이 용이한 제품시장부문이 다르기 때문에 진입시기가 다른 기업들 사이에는 자원능력의 보유수준이 다를 수 있다[31]. 신생산업에서 초기에 진입하는 기업들은 첫째 공급측면에서 투입요소를 선점함으로써 제품차별화를 할 수 있다는 점, 둘째 학습효과와 규모의 경제 효과를 향유할 수 있기 때문에 비용측면에서 우위를 점할 수 있다는 점, 셋째 수요측면에서 판매경험이 풍부하고 제품에 대한 소비자의 친숙도가 높기 때문에 시장정보를 보다 많이 획득할 수 있고 소비자의 제품충성도를 확보할 수 있다는 점 등으로부터 기인하는 '선점우위(first mover advantages)'를 향유할 수 있는 반면 기술이나 시장의 불확실성, 후발기업들의 모방에 따른 선점우위의 상실가능성 등으로부터 기인하는 위험을 감수해야 한다[32, 40, 43]. '선점우위'를 충분히 향유하고 초기 진입에 따르는 위험을 적절히 통제하기 위해서는 보다 많은 자원능력이 요구되기 때문에 초기에 진입하는 기업들은 후기에 진입하는 기업들에 비하여 자원능력의 보유수준이 높을 것이다.

한편 역으로 진입시기가 빠르면 그만큼 산업 경쟁에 필요한 자원능력을 축적할 기간이 많아 자원능력의 보유수준이 높을 것이다. 또한 진입시에 보유하고 있는 자원이 유사할지라도 진입시기가 다른 경우 서로 다른 전략군에 속하게 될 것이다. 왜냐하면 진입시기가 빠른 기업들의 경우 늦은 기업들에 비하여 산업내에서 경쟁하는데 필요한 자원능력을 축적할 수 있는 기간이 길었기 때문에 자원능력의 보유 수준이 보다 높을 것이기 때문이다.

〈예비가설 1〉 신생산업에서 전략군간에는 진입시기에 있어 유의적인 차이가 존재한다. 자원능력의 보유수준이 높은 전략군일 수록 산업으로 진입시기는 빠르다.

진입형태의 차이 또한 신생산업에서 기업간 제품시장영역이나 자원능력의 차이를 가져올 수 있는 주요 원인 중의 하나가 될 수 있다. 일반적으로 신생산업은 환경의 불확실성이 매우 높고 기업간 경쟁의 규칙이 정립되어 있지 않기 때문에 새로운 기업들이 소규모 창업이나 기존 기업에서의 독립에 의한 창업, 기존 기업의 수직적 또는 수평적 다각화, 매수나 합병 등 다양한 형태로 산업에 진입하게 된다[12, 40]. 진입형태가 다른 기업들은 신생산업으로의 진입시 보유하고 있는 초기 자원능력에 있어 차이가 있으며 이에 따라 진입시 선택하는 제품시장영역에 있어서도 차이가 있을 수 있기 때문에 직면하는 이동장벽은 다르게 된다. 진입하고자 하는 신생산업과 제품기술이나 제품의 유통경로, 주요 고객, 원료 등이 유사한 관련산업으로부터 다각화한 기업들의 경우 기존에 보유하고 있는 자산이나 기술을 활용하는데 따른 시너지 효과 때문에 소규모 모험기업이나 비관련산업으로부터 다각화한 기업들보다 자원

능력의 우위를 점할 수 있다[38]. 따라서 진입 형태가 다른 기업들은 서로 다른 전략군에 속하게 될 가능성이 크다.

<예비가설 2> 신생산업에서는 진입형태의 차이에 따라 서로다른 전략군에 속하게 된다. 관련 산업으로부터 다각화를 통해 신생산업으로 진입한 기업들이 속하게 되는 전략군은 독자적인 창업이나 비관련 산업으로부터 다각화를 통해 진입한 기업들이 속하는 전략군에 비하여 높은 이동장벽을 구축한 전략군 일 것이다.

2.2. 전략군간 경영자의 환경에 대한 지각차이

조직이 직면하는 환경요소에 대해 경영자들이 어떠한 의미를 부여하고 환경으로부터의 기회와 위협을 어떻게 파악하는가에 따라 그 기업의 전략행태는 달라질 수 있다[19, 25, 45, 48, 49]. 특히 신생산업과 같이 기업이 직면하는 환경의 불확실성이 클수록 모호한 환경정보를 경영자들이 어떻게 해석하는가에 따라 기업의 전략수립과 실행의 방향은 크게 달라질 수 있을 것이다.

전략적인 의사결정에 영향을 미치는 환경요소들의 특성은 그것이 기업에 가져다 주는 기회와 위협이 어느 정도인가로 파악될 수 있다[7]. Dutton & Jackson[22]은 위협으로 인식되는 환경요소는 부정적이며, 통제불가능하고, 기업에 잠재적인 잠재적인 손실을 가져올 수 있는 것들이며, 기회로 인식되는 환경 요소는 긍정적이며, 통제가능하고, 잠재적인 이익이 될 것으로 인식되는 환경특성이라고 정의한다. 기업이 직면하는 환경요인들은 다양하고 복잡하기 때문에 환경으로부터의 기회와 위협은 대개

공존하며 기업은 환경으로 부터 기회와 위협을 동시에 느끼게 되는 것이 일반적이다.

Fiegenbaum & Thomas[24]은 환경에 대한 경영자들의 지각과 해석이 전략군 소속에 따라 다르며 이러한 차이는 전략군 구조가 한 산업 내에서 일정기간 동안 안정적으로 유지되도록 하는 요인 중의 하나라고 주장한다. 전략군간 경영자들의 환경에 대한 지각차이는 Kim & Lim[30], 김영배[1], Dess & Davis[20] 등의 연구들에서 실증적으로 입증되었다. 환경에 대한 경영자들의 인식이 전략군에 따라 차이를 보이는 이유는 크게 다음의 두가지로 설명될 수 있다. 첫째, 전략군이론이 주장하듯이 동일 산업이라 할지라도 산업내 하부구조가 동질적이지 않으며 이질적인 제품시장부분들로 구성되어 있고 기업들간에 직면하는 이동장벽의 특성이 다르기 때문에 환경으로부터 주어지는 객관적인 기회와 위협의 정도가 전략군에 따라 다를 수 있다는 점이다[2, 35]. 둘째, 전략적 선택이론의 관점에서 보면 환경으로 부터의 기회와 위협이 동일하다 하여도 의사결정자들의 인지모형(mental model)의 차이로 인하여 이에 대한 지각은 다를 수 있다[19, 39, 49]. Porac et al[39]은 경영자들의 인지모형이 기업의 전략적 행태와 서로 밀접한 관련을 맺고 발전하기 때문에 모방을 통해 유사한 전략행태를 보이는 동일 전략군내 경영자들 사이에는 파업환경을 지각하고 해석하는데 있어서 유사성을 보이는 반면 전략군 간에는 차이가 있다고 주장한다.

본 연구는 위에서 제시된 두가지 관점 중 첫 번째 관점에서 자원능력의 보유수준이 다른 전략군간에 존재하는 환경으로 부터의 기회와 위협에 대한 경영자의 인식의 차이를 분석하기로 한다. 자원능력의 보유수준이 높은 전략군의

경우 타 전략군으로부터의 모방 가능성이나 잠재적인 진입위험이 낮기 때문에 직면하는 환경에 대해 경영자들은 기회는 많고 위협은 적다고 인식할 것이다. 반면 자원능력의 보유수준이 낮아서 높은 이동장벽을 구축하지 못한 전략군의 경우 타 전략군에 의한 모방이나 잠재적인 진입위험이 많고 전략군내의 경쟁도 치열할 것이기 때문에 환경에 대해 경영자들은 기회는 적고 위협은 많다고 인식할 것이다.

〈예비가설 3〉 신생산업에서 환경에 대해 경영자들이 인식하는 기회와 위협의 정도는 전략군에 따라 유의적인 차이를 보인다. 자원능력의 보유수준이 높은 전략군의 경우 경영자들은 기회는 많고 위협은 적다고 인식할 것이다. 반면 자원능력의 보유수준이 낮은 전략군의 경우 경영자들은 기회는 적고 위협은 많다고 인식할 것이다.

2.3. 전략군간 성과차이

초기 전략군 연구자들은 한 산업내에서 전략군간 체계적인 성과차이가 존재할 것이라는 가정하에 이를 실증적으로 입증함으로써 전략군 개념의 유용성을 입증하고자 하였다. 그러나 실증연구결과들은 전략군간 성과차이에 대해 일관된 연구결과를 보여주고 있지 못하다[2, 3, 5, 17, 18, 24, 36, 47]. Hatten & Hatten[27], Barney & Hoskisson[10] 등은 기존의 연구들이 전략군 소속과 기업성과 사이의 관계를 명확하게 규명하지 못했기 때문에 전략군 개념의 유용성이 위협받고 있다고 주장한다.

그러나 전략군 소속과 성과사이의 관계가 직접적인 것이 아니라는 Cool & Schendel[18], 김영배, 이병현[2], Cool & Dierickx[16] 등 최근 연구들의 주장을 고려할 때 전략군간 체계

적인 성과차이를 모든 산업에서 일관되게 입증하지 못한 것만으로 전략군 개념의 유용성이 없다고 평가할 수는 없다. 전략군에 소속된 기업들의 성과에 영향을 미치는 요인은 전략군간 제품시장영역이나 자원능력의 차이로 부터 기인하는 이동장벽 이외에 전략군이 직면하는 외부환경적인 특성[2, 3], 전략군내 또는 전략군간 경쟁정도[16], 산업의 발전단계[37] 등 매우 다양하다. 따라서 전략군간 제품시장영역이나 자원능력의 차이로 부터 기인하는 이동장벽은 전략군간 성과차이가 존재하기 위한 필요조건에 불과하며 충분조건은 아니다[2].

전략군간 체계적인 성과차이가 어떠한 상황에서 어떠한 형태로 존재하는가에 대한 설명이 가능하기 위해서는 보다 체계적인 이론개발과 다양한 산업을 대상으로 한 실증연구들이 선행되어야 한다. 본 연구에서는 신생산업의 전형적인 특성을 갖고 있는 우리나라 건강보조식품 산업에서 전략군간 체계적인 성과차이가 존재하는지 여부를 탐색적인 수준에서 분석하기로 한다.

〈예비가설 4〉 신생산업인 건강보조식품 산업에서 전략군간 성과차이가 존재한다.

3. 우리나라 건강보조식품 산업의 특성과 이동장벽의 구조

이동장벽의 주된 원천은 개별 기업들의 제품시장영역이나 보유하고 있는 자원능력의 특성에 기인한다[2]. Rumelt[44], McGee & Thomas[36] 등은 이동장벽의 원천으로 제품라인, 유통경로, 상표의 명성, 지리적 영역, 판매시스템, 제조공정, 연구개발능력, 생산 및 관리

규모의 경제, 소유 및 조직구조, 수직적 및 수평적 다각화 정도, 기업규모, 관련집단과의 관계 등을 들고 있다. 그러나 이들 변수들이 기업간 이동장벽으로 작용하는 정도는 산업에 따라 다르며, 동일 산업내에서도 시간에 변할 수 있기 때문에 이를 정확하게 규명해 내는 것은 매우 어렵다.

Sudharshan et al. [46], Caves & Ghemawat[13] 등 최근 연구자들은 산업내 기업들의 전략행태와 성과에 대한 자료를 이용하여 이동장벽의 존재를 검증하고 있으나 이들이 사용한 방법은 사후적인 것이기 때문에 본 연구와 같이 사전적으로 이동장벽의 원천을 규명해야 하는 경우에는 적용하기 어렵다. Mascrenhas & Aaker[34], 김영배, 이병현[2, 3] 등의 연구는 이러한 상황에서 비교적 타당한 방법으로 심도 있는 산업분석을 제안하고 있다. 산업의 공급 및 수요 특성과 기업들의 보유자원에 대해 체계적인 분석을 하는 경우 산업내 이동장벽의 모든 원천을 완벽하게 규명할 수는 없지만 대표적인 주요원천을 규명할 수 있을 것이다. 이러한 전제하에서 본 연구는 산업분석과 산업전문가들과의 면담을 통하여 건강보조식품 산업의 구조적인 특성과 산업내 이동장벽의 구조를 규명하였다.

3.1. 산업의 특성

건강보조식품의 역사는 고려인삼과 같은 생약 제품들에서 시작되었기 때문에 매우 길다. 그러나 현대적인 기업에 의해 건강식품의 생산과 판매가 본격화 된 것은 1980년대에 들어서 부터이다. 1970년대 후반 이후 소득증대, 노령인구와 성인병의 증가 등은 건강에 대한 사람들의 관심을 증가시켰으며, 이에 따라 건강보

조식품에 대한 수요가 증가하였다.

건강보조식품에 대한 수요가 증가함에 따라 1980년대 후반 생산업체와 제품생산은 빠른 속도로 증가하였다. 1986년 34개 기업이 총 153,508Kg 을 생산하여 4,307 백만원의 매출을 기록했던 것이 1988년에는 76개 기업이 654,978Kg 을 생산하여 31,265 백만원의 매출실적을 나타냈다. 이는 이 기간 동안 기업수는 약 2배, 생산량은 약 4배, 매출액은 약 7배 증가한 것이다(한국식품연구소 보고서). 이 기간 동안 새롭게 진입한 기업들은 대부분 기존에 의약품을 생산하고 있던 제약회사들이었다는 점에서 이전에 이들 보다 앞서 진입한 건강식품 전문업체들과는 다르다.

건강보조식품 업체들이 주로 생산하는 제품은 약 21 품목으로 그 종류가 매우 다양하고 품목별 시장비중이 매우 빠르게 변화하고 있어 신생산업의 전형적인 특징을 보이고 있다. 한국식품공업협회 자료에 의하면 1986년 가장 많은 매출을 올린 제품은 효소식품(전체의 31.6%), 만유제품(30.2%), 화분가공식품(10.5%), 알로에 가공식품(1.4%), 효모식품(1.1%) 순으로 나타났으나 1987년에는 만유제품의 시장점유율이 49.6% 로 급격히 증가하고 효소식품 16.4%, 버섯가공식품이 12.3%, EPA함유식품이 5.3% 등의 순서로 나타나 주요 제품의 시장점유율이 급격히 변화하고 있음을 알 수 있다. 이러한 변화는 1988년에도 이어져 스쿠알렌 제품이 49.7%의 시장비중을 기록하였고, 효소식품 14.8%, 만유제품 11.5%, 알로에가공식품 5.3%, 버섯가공 식품 5.1% 의 순을 기록하였다.

건강보조 식품은 주로 원료를 단순가공하는 것이기 때문에 생산 제품의 질이나 특정 품목의 생산능력을 결정하는 것은 제품생산 기술이나 설비가 아니라 원료이다. 제품생산 기술은

주로 원료를 분말, 과립, 캡슐, 정제, 환, 액상 등의 형태로 생산하는 것이기 때문에 제약업체의 제품생산 기술과 매우 유사하다. 생산제품의 변동과는 달리 제품생산 기술이나 생산설비의 변화는 거의 없으며 매우 단순하기 때문에 제품생산 설비나 기술의 차이에 의한 기업간 품질의 차이는 크지 않다. 그러나 제품 원료 중 상당수가 우리나라에서 생산되지 않는 1차 생산물이기 때문에 원료의 획득이 용이하지 않으며, 원료의 획득여부가 제품의 생산 능력을 결정한다.

소비자들은 제품의 가격보다는 효능을 중시하기 때문에 수요의 가격 탄력성은 일반 식품보다 낮으며 제품의 마진율은 매우 높다. 1988년 한국식품연구소의 조사에 의하면 건강보조식품의 판매가격은 대부분의 제품이 제조원가의 200% 이상이며 400% 이상인 제품도 전체 품목의 약 28% 정도인 것으로 나타났다.

3.2. 산업내 이동장벽의 구조

앞서 제시된 이동장벽의 주요 원천들 중에서 건강보조식품 산업내 기업간 이동장벽을 가장 잘 나타내는 기업의 자원능력 변수로는 기업의 규모, 제품시장의 폭, 전방통합도, 후방통합도 등을 들 수 있다. 이들이 산업내에서 기업간 이동장벽을 대표하는 이유는 다음과 같이 설명될 수 있다.

기업규모 : 기업규모는 기업이 보유하고 있는 총체적인 자원능력의 보유수준과 추가적인 자원의 동원능력 및 시장지배력을 나타내는 것으로 대부분의 산업에서 주요한 이동장벽으로 작용한다. 특히 건강보조식품산업의 경우 경쟁기업들 사이에 현저하게 기업규모의 차이가 존재하며 규모가 큰 기업들의 경우 원료의 조달

이나 생산에서 규모의 경제 효과를 향유할 수 있고 유통망을 효과적으로 지배할 수 있다. 이에 따라 규모가 큰 기업과 작은 기업들 사이에 있어서 구사할 수 있는 전략적 행태의 차이는 크다고 하겠다.

제품영역의 폭 : 동일산업내에서도 기업간에는 참여하는 제품시장영역에 있어 차이가 존재할 수 있으며 이러한 차이는 기업간 이동장벽으로 작용한다. 이는 제품시장부문간에 요구되는 자산과 기술이 다르기 때문이며[2], 건강보조식품산업의 경우에도 생산품목에 따라 필요한 원료나 설비가 다르게 요구된다. 따라서 제품영역의 폭이 큰 기업들일 수록 다양한 설비와 원료를 확보하고 있기 때문에 제한된 품목을 생산하는 기업들과는 구분된다. 또한 새로운 품목의 제품을 생산하기 위해서는 보건사회부로 부터 허가를 취득해야한다는 점도 새로운 제품의 추가적인 생산을 용이하지 않게 하는 원인 중의 하나이다.

전방통합도 : 건강보조 식품산업의 유통경로는 크게 자사제품만을 전문적으로 취급하는 대리점과 이에 소속된 방문판매원을 이용한 자체 유통경로와 약국, 건강식품전문점, 백화점, 슈퍼마켓, 등의 간접유통경로로 대별 할 수 있다. 1988년을 기준으로 할때 산업의 전체 매출액 중 직접유통경로와 간접유통경로의 비율은 63 : 27 이었다(한국식품연구소, 1988). 두 가지 유통경로 중 직접유통경로를 확보하기 위한 수직적 전방통합은 다음과 같은 점에서 잠재적인 진입기업의 진입장벽으로 그리고 산업내 기업간 이동장벽으로 작용한다. 첫째, 막대한 초기 투자를 필요로한다. 둘째, 기업이나 제품에 대한 소비자들의 인지도가 낮기 때문에 대리점운영의 위험이 크다. 셋째, 방문판매 사원의 확보가 어렵고 인력에 대한 교육 및 관리에 필요한

시스템이나 Knowhow를 갖추기 어렵다.

후방통합도 : 건강보조식품산업에서 시장이 요구하는 제품을 생산하는데 필요한 양질의 원료를 획득할 수 있는가는 제품의 생산가능성과 품질을 결정하기 때문에 기업의 원료확보 능력은 중요한 진입과 이동장벽이 된다. 건강보조식품산업에서 원료확보 방법은 국내외의 직영농장을 이용한 자체 조달과 수입이나 외부로부터의 구매에 의한 방법이 있다. 직영농장을 통한 원료의 자체 조달은 다음과 같은 점에서 잠재적인 진입기업이나 산업내 경쟁자들이 모방하기 어려운 이동장벽으로 작용한다. 첫째, 직영농장의 입지 선정이 용이하지 않다. 건강보조식품의 원료는 대부분 독특한 기후나 토양에서 성장하기 때문에 입지 자체의 모방이 용이하지 않은 경우가 많다. 둘째, 직영농장 설립하기 위해서는 많은 초기 투자가 필요하다. 셋째, 초기 원료를 재배, 가공하는 기술의 학습과 설비 도입이 용이하지 않다. 넷째, 제품 수요가 가변적이기 때문에 자체 조달한 원료로 생산한 제품에 대한 수요의 불확실성이 높다.

4. 연구 방법론

4.1. 표본

건강보조 식품산업과 관련하여 허가를 취득한 업체는 본 연구의 조사시점인 1991년 현재 89개 업체이다. 그러나 이들 업체 중 상당수의 업체들이 1990년 후반기에서 1991년 전반기 사이에 보사부의 허가를 취득하였거나, 허가만을 취득하여 놓고 생산활동을 하지 않고 있다. 결국, 건강보조식품협회의 자료를 검토한 결과

조사 대상 기간인 1988년에서부터 1990년 사이에 기업활동 실적이 있어서 모집단에 포함될 수 있는 업체수는 40개 정도로 조사되었다.

이러한 기업들 중 조사를 거부한 업체를 제외한 33개 업체를 대상으로 설문조사였다. 이 중에서 필요한 자료가 불충분하게 수집된 1개 기업을 제외한 32개 기업의 자료를 최종 분석에 사용하였다. 표본수가 적기 때문에 분석결과와 신뢰성에 문제가 있을 수 있으나 조사 가능업체의 약 80%가 표본에 포함되었기 때문에 전체 산업에 대한 대표성은 충분할 것으로 판단 된다.

4.2. 자료수집 방법

분석에 필요한 자료는 기업의 최고경영진에 해당하는 경영자와의 설문서를 이용한 구조화된 면담과 기업의 내부자료를 통해 얻어졌다. 표본 기업들 중 건강보조식품이외의 사업들을 포함하고 있는 기업들에서는 건강보조식품과 직접적으로 관련된 자료만을 토대로 생산 및 마케팅, 성과 관련 변수를 측정하였다. 기업의 생산 및 판매와 성과에 관련된 변수들의 측정은 1988년에서 1990년까지 3개년 자료의 평균을 이용하여 특정 회계기간 동안 일시적인 편의로 부터 발생하는 오류를 최소화 하였다. 그러나 역사가 짧아서 3개년 자료를 모두 얻을 수 없는 경우는 획득 가능한 기간 동안의 자료를 평균하여 분석에 사용하였다.

4.3. 변수의 조작적 정의와 측정 방법

4.3.1. 이동장벽

이동장벽의 원천 중 기업규모는 1988년에서 1990년까지 3개년간의 매출액 평균을 로그변환한 값으로 측정하였다. 기업규모는 자산규모나 종업원 수 등으로 측정되는 것이 일반적이나 관련 산업으로부터 다각화한 기업들이 많기 때문에 부적절하다고 판단되어 매출액을 이용하였다. 제품영역의 폭은 보건사회부가 고시한 25개 건강보조식품 허가품목 중 기업이 생산하고 있는 총 품목수로 측정하였다. 보건사회부는 원료 및 성분을 기준으로 제품을 25개 품목군으로 나누어 건강보조식품의 범위 및 규격을 관리하고 있다. 전방통합도는 기업의 전체 매출액 중 자체적인 판매에 의한 매출이 차지하는 비중으로써 측정되었다. 자체적인 판매는 타사 유통망을 이용하지 않고 자체 대리점이나 영업소 또는 판매사원을 통하여 최종 소비자에게 직접 판매하는 것이다. 후방통합도는 제품 생산에 필요한 원료 중 자체적으로 생산한 원료의 비중으로써 측정되었다.³⁾

4.3.2. 진입시기와 진입형태

진입시기는 보건사회부로 부터 건강보조식품 제조 허가를 취득한 연도로 측정하였다. 산업

전문가들과의 인터뷰 결과 건강보조식품산업으로의 진입형태를 크게 두가지로 분류될 수 있다. 하나는 순수창업에 의한 경우이고 나머지 하나는 제약, 화장품, 식품 등 관련산업으로부터 다각화한 기업들이다. 본 연구에서는 진입형태를 크게 순수창업에 의한 진입과 관련산업에서부터 다각화에 의한 진입의 두가지 유형으로 구분하였다.

4.3.3. 환경으로 부터의 기회와 위협에 대한 경영자의 지각

기회와 위협요인에 관한 기존 문헌들을 토대로 Jackson & Dutton[29]은 기업에게 기회 또는 위협요인으로 작용할 수 있는 56개의 전략적 이슈들을 도출하고 이들 전략적인 이슈들이 실제 기업에 어느정도 기회나 위협요인으로 작용하는가를 경영자들을 대상으로 조사하여 이들을 기회요인과 위협요인으로 분류하고 있다. 본 연구에서는 Jackson & Dutton[29]의 연구에서 제시된 전략적 이슈들 중에서 건강보조식품산업에서 실제 기회나 위협요인으로 작용하는 전략적 이슈들을 추출해 내기 위해서 산업자료를 검토하고 전문가들과의 인터뷰를 행하였다. 이러한 과정을 통해 위협요인이 되는 이슈 4개와 기회요인이 되는 이슈 4개를 추출하였다. 위협에 대한 인식은 위협요인이 되는 4개 이슈-새로운 기업의 진입, 신제품의 실패위험, 대체품의 출현, 정부의 규제-각각이

3) 전방통합도와 후방통합도를 조작화 하는데 있어서 직접유통경로에 의한 매출액, 대리점수, 방문판매 사원수, 소유 농장의 수와 크기 등 보유자원의 절대액을 지표로 사용할 수도 있다. 그러나 보유자원의 절대액을 기준으로 할 경우 이들 변수와 기업규모와의 상관관계가 매우 높기 때문에 전략군 도출에 있어서 기업규모의 가중치가 지나치게 높게 반영되며, 동일한 규모의 기업간 자원능력의 보유 패턴의 차이를 정확히 반영할 수 없게 될 것이다. 본 연구표본에서도 기업규모는 대리점수($r=0.40$, $p=0.02$), 방문판매 사원수($r=0.42$, $p=0.01$) 등과 높은 상관관계를 보였다.

어느 정도 기업의 생존에 위협으로 작용하는가를 5점 리커트척도로 측정하였다(4개 설문항목). 기회에 대한 인식은 기회요인이 되는 4개 이슈-기업의 성장가능성, 잠재수요의 규모, 새로운 투자기회, 시장의 안정성-각각이 어느정도 기회로 작용하는가를 5점 리커트척도로 측정하였다(4개 설문항목). 질문은 위협요인의 경우 예를 들어 “새로운 기업들의 진입으로 부터 위협을 느낀다”와 같은 형태로 제시되었으며, 기회요인의 경우 예를 “새로운 제품이나 시장에 대한 투자기회가 많다” 등과 같은 형태로 제시되었다. 이에 대하여 응답자는 “전혀 그렇지 않다”를 나타내는 1점에서 “매우 그렇다”를 나타내는 5점 사이의 값을 기입하도록 하였다. 다항목으로 측정된 기회와 위협에 대한 각각 정도의 측정항목들에 대하여 신뢰도 분석을 한 결과 Cronbach alpha 계수가 각각 0.63과 0.82로 비교적 만족할 만한 신뢰도 수준을 나타냈기 때문에 분석에서는 항목별 측정치를 평균하여 사용하였다.

4.3.4. 성과

기업활동의 성과는 기업의 성장성을 나타내는 매출액 성장율과 수익성을 나타내는 자본수익율로 조작화되었다. 매출액성장율은 3년 동안의 총 매출액의 평균성장율로 측정되었으며 자본수익율은 총자본대비 영업이익의 비율을 3년 평균하여 측정하였다.

5. 연구결과

5.1. 건강보조식품 산업의 전략군 구조

전략군 구조를 분석하기 위하여 산업내 주요 이동장벽을 나타내는 4개의 변수인 기업규모, 제품영역의 폭, 전방통합도, 그리고 후방통합도를 이용하여 군집분석을 행하였다. 군집분석에서 사용된 군집간 결합방식은 Harrigan[26], Cool[15], Fiegenbaum & Thomas[23], 김영배, 이병헌[2, 3] 등 대부분의 전략군 연구에서 일반적으로 사용되고 있는 Ward Method를 사용하였으며 군집수는 Fiegenbaum & Thomas [23]와 Mascarenhas & Aaker[34]가 제안하고 김영배, 이병헌[2, 3]의 연구에서도 사용된 기준인 R²의 증가율 기준을 적용하였다. R² 증가율 기준은 변수들의 전체 변량 중 군집에 의해 설명되는 분산의 비율인 R²가 일정수준 이상이고 군집수의 추가적인 증가에 따른 R²의 증가치가 급격히 작아지기 바로 직전에서 군집수를 결정하는 것이다.

32 조사기업을 대상으로 군집분석을 시행한 결과 최적 군집수는 4개로 결정되었다. 군집수를 4개로 하는 경우 R²는 60.8%이며 추가적인 군집수의 증가에 따른 R² 증가량은 8.3% 미만으로 나타났다. 4개의 군집은 보유하고 있는 자원능력과 직면하고 있는 이동장벽의 특성을 고려하여 각각 산업선도군, 판매중점군, 생산중점군, 기회탐색군으로 명명되었다. 각 전략군별 소속기업의 수와 분류기준 변수인 기업규모, 제품영역의 폭, 전방통합도와 후방통합도의 평균은 <표 1>에 제시되어 있다⁴⁾

4) 도출된 4개 전략군간에 분류에 사용된 4개 변수의 평균값에 있어서 유의적인 차이가 존재하는가를 알아보기 위하여 비모수 검정방법인 Kruskal-Wallis Test를 실시하였다. 본 연구의 표본수가 비교적 작기 때문에 정규분포 가정과 무관한 비모수 검정 방법을 사용하였다. Kruskal-Wallis Test 결과 기업규모(p<0.01), 제품영역의 폭(p<0.001), 전방통합도(p<0.001), 후방통합도(p<0.001) 등 네 변수 모두 군집간 유의적인 차이가 나타났다.

표 1] 건강보조식품 산업의 전략군 구조 : 군집분석 결과

전략군	산업 선도군 (G1)	판매 중점군 산업(G2)	생산 중점군 (G3)	기회 탐색군 (G4)		
표 본 수	8	4	7	13	Kruskal-Wallis CHISQ ^{a)}	Duncan's M-R test ^{b)}
기업규모	7.08	4.85	4.06	5.44	14.81***	G1>G3, G2, G1
제품영역의 폭	6.37	1.50	2.14	2.15	19.69***	G1>G4, G3, G2
전방통합도	64.26	99.78	5.42	2.72	18.07***	G2>G1>G3, G4
후방통합도	39.49	12.20	72.86	3.08	16.04***	G3>G1>G2, G4

a) 비교적 적은 표본의 수를 고려하여 비모수통계 분석방법인 Kruskal-Wallis test를 시행하였다.
 b) 유의수준 0.05에서 유의적인 차이가 존재하는 경우

- * : 0.1
- ** : 0.05
- *** : p<0.01

산업선도군에는 8개의 기업이 속해 있다. 이 전략군은 기업의 규모와 생산하는 제품영역의 폭이 넓은 기업들이다. 제품영역의 폭이 넓기 때문에 원료의 자체조달비율은 생산중점군에 비하여 낮으나 판매중점군이나 기회탐색군에 비해서는 높게 나타나고 있다. 방문판매 사원들에 의한 자체판매 비율은 평균 60% 정도로 나타나 판매 중점군에 비해서는 낮으나 생산중점군이나 기회탐색군에 비해서는 높게 나타나고 있다. 이 전략군은 타 전략군과는 달리 방문판매 사원을 활용한 자체판매 뿐만 아니라 대리점이나 도소매상, 약국 등 다양한 유통경로를 활용하고 있다.

판매중점군으로 명명된 두번째 전략군에서는 4개의 기업이 속해 있다. 이들 기업은 원료의 자체 조달능력은 보유하고 있지 않으며 1-2개의 제한된 제품을 방문판매 방식으로 판매하는

기업들이다. 이들 기업은 약국이나, 건강식품전문점포 등 간접적인 유통망을 확보하지 못한 기업들이다.

생산중점군에 속하는 7개의 기업들은 원료의 자체조달 능력은 높으나 판매는 도소매상이나 타사 방문판매 조직 등 간접유통경로에 의존하고 있는 기업들이다. 이 전략군에 속해 있는 기업들은 산업선도군과 같이 초기에 진입한 기업들이 대부분으로 원료 및 제품 생산과 관련된 기술을 축적하고 있는 건강보조식품 전문업체들이다.

기회탐색군에 속하는 13개 기업들은 규모나 원료의 자체조달 능력, 직접유통경로 등 모든 측면에서 자원능력의 보유수준이 모두 낮은 기업들이다.

5.2 전략군간 진입시기와 진입유형의 차이

Wallis Test와 Duncan's Multiple Range Test를 통하여 <예비가설 1>의 타당성을 검증하였다. 분석결과는 [표 2]에 나와 있다.

전략군간 진입시기의 차이에 대한 Kruskal-

[표 2] 전략군간 진입시기, 환경에 대한 지각, 성과 차이

전략군	산업 선도군 (G1)	판매 중점군 (G2)	판매 중점군 (G3)	기획 탐색군 (G4)		
표본수	8	4	7	13	Kruskal-Wallis CHISQ ^{a)}	Duncan's M-R test ^{b)}
진입시기(Age)	5.4년	0.75년	5년	2.77년	7.70**	G2> G1, G3
환경에 대한 인식						
위협에 대한 인식	2.62	3.62	3.14	2.98	2.88	
기회에 대한 인식	4.31	4.31	3.60	4.09	7.20*	G2, G1>G3
성과						
매출액증가율	118.16	134.55	15.42	31.78	8.51**	
자본이익율	48.40	6.80	23.14	26.38	7.70**	G1>G2

a) 비교적 적은 표본의 수를 고려하여 비모수통계 분석방법인 Kruskal-Wallis test를 시행하였다.

b) 유의수준 0.05에서 유의적인 차이가 존재하는 경우

* : p<0.1

** : p<0.05

*** : p<0.01

전략군간 평균진입시기는 Kruskal-Wallis Test 결과 유의수준 p=0.05에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 진입시기가 가장 빠른 전략군은 가장 높은 자원능력을 보유하고 있는 산업선도군으로 이 전략군에 속한 기업들의 평균 진입시기는 1984.59년으로 나타났다. 반면 자원능력의 보유수준이 낮은 기획탐색군과 판매중

점군의 경우 평균 진입시기가 각각 1987.23년과 1989.25년으로 나타났다. 이러한 결과는 진입시기 빠른 기업일 수록 이동장벽을 구축하는데 필요한 자원능력을 보다 많이 축적할 수 있기 때문에 자원능력의 보유수준이 다른 전략군 간에는 진입시기에 있어 유의적인 차이가 존재할 것이라는 <예비가설 1>의 타당성을 뒷받

침하는 것이다.

전략군간에 따라 진입형태가 다를 것이라는 <예비가설2>의 타당성을 검토하기 위하여 조사 대상 기업의 진입형태와 전략군 소속간의 관계를 교차분석하였다. <표 3>에 나타난 바와 같이 기업들의 진입형태는 전략군에 따라 <예비가설2>의 타당성을 입증할 정도의 큰 차이를 보이지 않고 있다. 자원능력의 보유수준이 가장 높은 산업선도군의 총 8개 기업 중 관련 산업으로부터 다각화한 기업들은 3개에 지나지 않는 반면 5개 기업이 순수창업 형태로 건강보조식품산업에 진입하였다. 자원능력의 보유수준이 가장 낮은 기회탐색군에서는 13개 기업중 순수창업에 의해 진입한 기업은 6개인 반면 관

련산업으로부터 다각화한 기업은 7개 기업으로 나타났다. 이러한 결과는 성숙기 산업에 대한 기존의 연구결과들과는 달리 신생산업인 우리나라 건강보조 식품산업의 경우 진입당시 관련 산업에 모기업이 존재하는 경우와 그렇지 않고 순수창업한 기업들 사이에 새로운 산업에서 필요한 자원능력의 보유수준에 있어 큰 차이가 없음을 의미하는 것으로 해석될 수 있다. 그러나 분석에 포함된 표본 기업의 수가 많지 않기 때문에 <예비가설 2>의 채택 또는 기각여부를 통계적으로 신뢰할 만한 수준에서 검증할 수 없었다. <예비가설 2>를 검증하기 위해서는 앞으로 다양한 산업에서 추가적인 연구가 필요할 것으로 판단된다.

[표 3] 진입형태와 전략군 소속간의 교차분석^{a)}

Frequency Percent Row Pct Col Pct	시장 선도군	판매 중점군	생산 중점군	기회 탐색군	합계
순수창업에 의한 진입	5 ^b 15.63 ^c 27.78 ^d 62.50 ^e	3 9.33 16.67 75.00	4 12.50 22.22 57.14	6 18.75 33.33 46.15	18 56.25
관련산업으로부터 다각화에 의한 진입	3 9.38 21.43 37.50	1 3.12 7.14 25.00	3 9.38 21.43 42.86	7 21.87 50.00 53.85	14 43.75
합 계	8 25.00	4 12.50	7 21.87	13 40.63	32 100.00

a) 교차분석에 의한 카이제곱증 결과 $\chi(3)=1.239, p=0.774$ 로 나왔으나 각 셀당 표본수가 너무 작아 결과해석에 한계가 있다.

b) 표본 수

c) 전체 표본대비 표본의 비율(%)

d) 전략군별 분포비율(%)

e) 창업유형별 분포비율(%)

5.3. 전략군간 환경에 대한 기회와 위협에 대한 지각 차이

환경으로부터 주어지는 기회와 위협에 대한 경영자들의 인식이 전략군간에 다르게 나타난다는 <예비가설 3>의 타당성은 검토하기 위하여 Kruskal-Wallis Test를 행하였다. 검증결과 전략군간 위협에 대한 지각의 차이는 유의적이지 않았으나 기회에 대한 지각의 차이는 통계적으로 유의수준 0.1에서 유의하였다(<표2> 참조). 산업선도군의 경우 산업의 성장가능성, 잠재적인 시장규모, 새로운 투자기회, 기업의 성장가능성 등 환경으로부터 주어지는 기회가 많다고 인식하고 있는 반면 산업선도군에 비하여 자원능력의 보유수준이 낮은 생산중점군의 경우 환경으로부터 주어지는 기회가 비교적 적다고 인식하고 있다. 판매중점군의 경우 자원능력의 절대적인 보유수준이 생산중점군에 비하여 절대적으로 높다고 할 수 없으나 환경으로부터 주어지는 기회는 보다 많다고 인식하고 있다. 판매중점군이 생산중점군에 비하여 직면하는 환경을 보다 유리하게 인식하는 이유는 자체적인 판매조직을 보유하고 있어서 고객의 욕구나 시장잠재력 등과 같은 시장정보를 보다 충분하게 확보할 수 있기 때문인 것으로 판단된다.

그러나 새로운 기업의 진입, 대체재의 출현, 정부규제, 제품/기술의 변화 등 환경으로부터 주어지는 위협에 대한 지각의 정도는 전략군간에 유의적인 차이를 보이지 않았었다. 따라서 분석결과는 <예비가설3>의 타당성을 부분적으로 밖에 지지하지 않는다.

5.4. 전략군간 성과차이

전략군간 성과차이에 대한 Kruskal-Wallis Test 결과 분석에 사용된 두가지 성과지표인 매출액 증가율과 자본이익율이 각각 유의수준 0.05 수준에서 유의적인 차이가 존재하였다(<표2> 참조). 매출액성장율의 경우 자원능력의 여러 측면에서 우위를 점하고 있는 산업선도군과 자체적인 판매조직의 보유율이 높은 판매중점군이 다른 전략군에 비하여 높게 나타나고 있다. 산업선도군은 매출액성장율 뿐만 아니라 자본이익율에 있어서도 가장 높게 나타나고 있다. 반면 판매중점군의 경우 매출액 증가율은 높은 반면 자본이익율은 4개 전략군 중 가장 낮게 나타나고 있다. 판매중점군이 높은 매출액 성장율에도 불구하고 낮은 이익율을 나타낸 것은 영업활동 기간이 타 전략군에 비하여 짧기 때문인 것으로 풀이된다.

6. 토의 및 결론

우리나라 건강보조식품 산업의 전략군 구조에 대한 분석결과는 기업규모, 제품영역의 폭, 원료의 자체생산 정도를 나타내는 후방통합도, 자체판매조직의 보유여부를 나타내는 전방통합도 등이 서로 다른 4개의 전략군이 이 산업에 존재함을 보여주고 있다. 산업선도군은 규모와 제품영역, 전방통합도와 후방통합도 등이, 판매중점군의 경우 후방통합도에서, 생산중점군의 경우 전방통합도가 타 전략군에 비하여 높게 나타나고 있다. 각 전략군간에 존재하는 자원능력의 보유수준 차이는 전략군간 전략행태의 모방을 용이하지 않게 하는 이동장벽으로 작용

하고 있다.

건강보조식품산업의 전략군 구조는 기존 연구들에서 나타난 국내 제약산업[1], 컴퓨터산업 [4], 정보통신기기산업[6], 타일산업[2] 등의 전략군 구조와 비교해 볼때 다음과 같은 특징을 갖는다([표 4] 참조). 첫째, 위 산업들에서와 마찬가지로 경쟁자들에 비하여 자원능력의 우위를 점하고 있는 전략군이 나타나고 있다. 건강보조식품산업의 산업선도군은 제약산업의 'Leader' 전략군, 컴퓨터산업 '산업지배' 전략군, 정보통신산업의 '시장지배형 전략군', 타일산업의 '선도기업군' 등과 유사하게 산업내 타 전략군에 비하여 규모가 크고 자원능력의 여러 측면에서 우위를 점하고 있는 전략군이다. 둘째, 제품의 유통과 판매방식이 유사한 제약산업의 'Franchise' 전략군과 같이 생산능력이나 기술능력보다는 마케팅능력에서 타 전략군에 비하여 우위를 갖고 있는 판매중점군이 존재한다는 점이다. 그러나 판매중점군의 마케팅 능력은 대규모 광고 등과 같은 Pull-Marketing

에 의한 고객의 인지도와 충성도로 부터 기인하는 것이 아니라 영업인력의 판촉활동 등과 같은 Push-Marketing에 의해 구축되었다는 점에서 이들이 보유하고 있는 자원능력의 특성은 타일산업의 '특화기업군'과 유사하다. 셋째, 산업의 특성 상 기업간 제품기술의 차이가 아직까지 뚜렷한 이동장벽으로 작용하지 않고 있는 건강보조 식품산업에서는 제약산업의 'Entrepreneur' 전략군, 컴퓨산업의 '기술혁신에 의한 차별화' 전략군, 정보통신산업의 '기술집약형' 전략군, 타일산업의 '혁신기업군' 등과 같이 기술능력에 있어 우위를 갖는 전략군은 존재하지 않고 있다. 넷째, 자원능력의 여러 측면에서 열세를 보이는 '기회탐색군'은 제약산업의 'Fringe' 전략군, 컴퓨터산업과 정보통신기기 산업의 '진퇴양난형' 전략군, 타일산업의 '한계기업군'과 유사하다. 다섯째, '생산중심군' 경우 생산능력에 비해 마케팅 능력이 부족하다는 점에서 컴퓨터 산업의 'OEM 생산' 전략군과 보유하고 있는 자원능력의 특성이 유사하다.

[표 4] 우리나라 산업의 전략군유형 비교

산업	건강보조 식품산업	제약산업	컴퓨터산업	정보통신 산업	타일산업
(연구자)		김영배[1]	이장우[4]	허문구[6]	김영배·이병현[2]
전략군 유형	산업선도군	Leader	산업지배군	시장지배형	선도기업군
	판매중점군	Franchiser	외국상품 차별화군	해외의존형	특화기업군
	생산중심군	-	OEM생산군	-	-
	기회탐색군	Fringe	진퇴양난군	진퇴양난형	한계기업군
	-	Entrepreneur	기술혁신 차별화군	기술집약형	혁신기업군

이상과 같은 국내 여러 산업을 대상으로 한 전략군 연구들을 요약하면 [표 4]와 같다. 사용한 전략변수들이 서로 상이하므로 엄격한 비교가 어렵고, 또 아직 일반화할 만큼 많은 연구 결과가 제시되지는 않았지만 다음과 같은 결론을 제시할 수 있다. 첫째, 산업의 성장단계와 구조적 특성, 경쟁상황의 차이에도 불구하고 전략군 유형에 있어서 공통적인 특징을 발견할 수 있다. 예를 들어 어느 산업에서나 모든 자원능력에서 우월한 “선도기업군”과 동시에 모든 자원능력에서 열위를 보이는 “한계기업군”이 존재한다는 것이다. 그러나 기업성과가 선도기업군에서 항상 좋은 것은 아니고 산업의 특성에 따라 달리 나타나는 이유는 기업성과가 항상 자원능력의 우월성에만 결정되는 것이 아님을 보여준다.

둘째는 산업의 특성별로 전략군 유형이 차이를 보이는 점은 산업의 경쟁우위요소가 생산규모나 효율성에 있는가 혹은 마케팅이나 판매에 있는가 또 연구개발이나 기술혁신에 있는가 하는 것에 따라 달라진다. 예를 들어 건강보조식품산업에는 “혁신기업군”이 존재하지 않고, 타일산업, 제약산업 및 통신산업에서는 “생산기업군” 혹은 “OEM 기업군”이 존재하지 않는다는 것이다. 또 제약, 정보통신, 컴퓨터와 같이 연구개발 집중도가 높고 선진국과의 기술격차가 많은 산업인 경우 해외 제품의 국내 대리점과 같은 역할의 판매중심기업과 그렇지 않은 타일이나 건강보조식품산업의 판매중심기업은 영업/판매 전략내용에서 구분되고 있음을 볼 수 있다.

셋째, 우리나라 산업에서 보이는 전략군의 특징은 “Franchise군”이나 “OEM생산군”과 같이 선진국 연구결과에서 보이지 않는 전략군이 나타난다는 것이다. 이러한 특징은 우리나라

산업을 국제경제 상황에서 다국적기업이나 기술적으로 뛰어난 선진기업으로 부터 기술을 도입하여 국내에 판매하는 전략형태와 우리나라가 그동안 경쟁력이 있었던 생산능력을 중심으로 전략을 구사했던 형태를 반영한 것으로서 선진국 기업과는 독특한 전략군 유형을 보인다고 하겠다.

넷째, 이러한 산업별 전략군유형의 공통점과 차이점, 그리 산업별 전략군 유형별 성과차이에 대한 분석은 우리나라 산업의 본원적 전략 유형(Generic Strategies)을 도출하는데 초석이 될 수 있다. 향후 더 많은 산업에서 그리고 더 다양한 시기를 대상으로 전략군유형을 분석함으로써 우리나라 상황에서 바람직한 전략유형(viable strategy types)을 찾을 수 있고, 우리나라 고유의 전략이론을 수립하고 지식을 축적하는데 기여할 수 있으리라 여겨진다.

한편 건강보조식품산업내 전략군간 진입시기와 진입형태, 환경으로부터 주어지는 기회와 위협에 대한 경영자의 지각차이에 대한 분석결과는 전략군간에 진입시기와 환경으로 부터의 기회에 대한 경영자의 인식에 있어 유의적인 차이가 있음을 보여주고 있다. 산업선도군의 경우 타 전략군에 비하여 평균적인 진입시기가 비하여 빠르며, 경영자들은 환경으로부터 많은 기회가 주어진다고 인식하고 있다.

이러한 연구결과는 Hatten & Hatten[27], Barney & Hoskisson[10] 등의 주장과는 달리 전략군 개념이 기업간 성과차이를 직접적으로 설명하지 못한다 할지라도 단순히 경쟁전략의 차이만을 의미하는 동의반복어(tautology)가 아니며 다양한 측면에서 경쟁기업간 차이를 설명할 수 있는 분석도구로서의 잠재력을 갖고 있음을 의미하는 것이다. 전략군간에 진입시기의 차이가 존재한다는 연구결과는 기업의 연륜

이 이동장벽의 구축에 필요한 자원능력의 축적을 가능케 한다는 점에서 전략군 형성에 중요한 영향을 미치는 주요 변수임을 의미하는 것이다. 환경으로 부터의 기회와 위협을 경영자들이 어떻게 지각하고 해석하는가가 기업의 향후 투자방향이나 전략행태에 영향을 미친다는 점을 고려할 때 환경으로 부터의 기회에 대한 경영자의 인식이 전략군간에 유의적인 차이가 존재한다는 사실로 부터 우리는 이러한 전략군 구조가 비교적 장기간에 걸쳐 안정적으로 유지될 것이라는 예측이 가능하다[42].

성과차이에 대한 분석에서는 비록 제한된 한시점을 기준으로한 결과이기는 하지만 신생산업인 건강보조식품에서 이동장벽의 원천이 되는 자원능력을 기준으로 분류된 전략군간에 매출액증가율과 자본이익율의 차이가 있음을 발견하였다. 이러한 결과는 전략군간 성과차이가 항상 존재하는 것은 아니지만 단순한 전략행태의 차이를 기준으로 전략군을 분류하였을 때 보다 이동장벽의 원천되는 자원능력을 기준으로 하여 전략군을 분류하는 경우에 차이가 존재할 가능성이 더 크다는 김영배, 이병헌[2]의 주장을 뒷받침하는 것이다.

그렇지만 본 연구는 다음과 같은 한계점을 갖고 있으며 이를 보완하기 위한 추가적인 노력이 필요하다. 첫째, 본 연구는 특정 산업에서 경쟁하는 기업들이 어떠한 과정을 통하여 자원능력을 축적하고 이동장벽을 극복하는가에 대한 동태적인 분석을 결여하고 있다. 전략군간 진입형태에 있어서 뚜렷한 차이가 나타나지 않은 점에서, 진입초기에 기업이 보유하고 있는 자원능력은 그대로 유지 보존되어 향후 기업간 이동장벽과 기업의 전략군 소속을 불변적인 것으로 결정하는 것은 아님을 알 수 있다. 진입시 동일한 자원능력을 보유하고 있는 기업들이

라 할지라도 새로운 시장에서 경쟁우위를 확보하고 유지하는데 필요한 새로운 자원능력을 추가적으로 축적하는데 성공한 기업과 그렇지 못한 기업간에는 시간이 지남에 따라 전략군 소속이 달라질 것이다[3]. 둘째, 본 연구는 건강보조식품산업이라는 하나의 산업에서 32개의 소규모 표본을 대상으로 진행되었기 때문에 연구결과를 일반화 하기에는 한계가 있다. 이 점은 대부분의 전략군 연구들이 안고 있는 한계점으로 전략군 이론의 발전에 큰 장애가 되고 있다. 앞으로의 연구들에서는 다양한 산업을 대상으로 가능한 많은 표본을 확보하는 노력이 필요하다. 산업에 따라서는 모집단이 되는 산업내 경쟁기업의 절대수가 적을 수도 있다. 이러한 산업을 대상으로 전략군 연구를 하는 경우에는 보다 심도 깊은 산업분석을 토대로 이동장벽의 주된 원천이 되는 변수들을 적절히 포함할 수 있어야 한다.

참 고 문 헌

- [1] 김영배, "전략군 유형에 따른 환경, 조직구조, 기술혁신 행태: 통합적 상황모형," 한국과학기술원 박사학위논문, 1986.
- [2] 김영배, 이병헌, "이동장벽, 전략군, 성과: 우리나라 타일산업," [한국인사조직학회지], 제1권, 제1호(1992), pp. 43-93.
- [3] 김영배, 이병헌, "산업환경의 변화와 기업의 대응전략: 우리나라 타일산업 1986-1990," [한국경영과학회지], 제17권, 제3호(1992), pp. 101-135.
- [4] 이장우, "산업환경, 전략 및 조직구조 간의 관계: 컴퓨터 산업에 대한 종단적 연구,"

- 한국과학기술원 박사학위 논문, 1988.
- [5] 허문구, "전략군연구의 비판적 고찰," 경영학연구, 제 20권, 제1호(1990), pp. 259-304.
- [6] 허문구, "전략군내 기업간의 성과차이와 그 원인 : 자원기준관점을 중심으로," 한국인사조직학회 전략분과 발표논문집, 1992.
- [7] Ansoff, H. I., *Strategic Management*. John Wiley and Sons, New York, 1979.
- [8] Barney, J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1(1991), pp. 99-120.
- [9] Barney, J., "Strategic factor Markets : Expectations, Luck, and Business strategy," *Management Science*. Vol. 42 (1986), pp. 1231-1241.
- [10] Barney, J. and R. E. Hoskisson, "Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals," *Managerial and Decision Economics*, Vol. 11(1990), pp. 187-198
- [11] Bettis, R. A. and V. Mahajan, "Risk/Return Performance on Diversified Firms," *Management Science*, Vol. 31(1985), pp. 785-799.
- [12] Calori, "Effective Strategies in Emerging Industries," in R. Loveridge & M. Pitt(ed.), *The Strategic Management of Technological Innovation*. John Wiley & Sons Ltd. England, 1990.
- [13] Caves, R. E. and P. Ghemawat, "Identifying Mobility Barriers," *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (1992), pp. 1-12.
- [14] 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
- [15] 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.
- [16] Cool, K. O. and I. Dierickx, "Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability," *Strategic Management Journal*, Vol. 14(1993), pp. 47-59.
- [17] 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.
- [18] Cool, K. O. and D. E. Schendel, "Performance Differences among Strategic Group Members," *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 3(1988), pp. 207-223.
- [19] Daft, R. L., J. Sormunen, and D. Parks, "Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance : An empirical study," *Strategic Management Journal*, Vol. 9 (1988), pp. 123-139.
- [20] Dess, G. G. and P. S. Devis, "Porter's (1980) Generic Strategies as Performance Determinants of Strategic Group membership and organizational perform-

- ance," *Academy of Management Journal*, Vol. 27(1984), pp. 467-488.
- [21] Dierickx, I. and K. Cool, "Asset stock accumulation and sustainability of competitive Advantage," *Management Science*. Vol. 35, No. 12(1989), pp. 1504-1514.
- [22] Dutton, J. E. and Jackson, S. E., "Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Actions," *Academy of Management Review*, Vol. 12(1987), pp. 76-90.
- [23] Fiegenbaum, A. and H. Thomas, "Strategic Groups and Performance: The U. S. insurance industry, 1970-1984," *Strategic Management Journal*. Vol. 11 (1990), pp. 197-215.
- [24] Fiegenbaum, A. and H. Thomas, "Industry and Strategic Group Dynamics: Competitive Strategy in the Insurance Industry, 1970-1984," *Journal of Management Studies*. Vol. 30, No. 1(1993), pp. 197-215.
- [25] Hambrick, D. C., "Environmental Scanning and Organizational Strategy," *Strategic Management Journal*. Vol. 3(1982), pp. 67-86.
- [26] Harrigan, K. R., "An Application of Clustering for Strategic Group Analysis", *Strategic management Journal*. Vol. 6, No. 1(1985), pp. 55-73.
- [27] Hatten, K. J. and M. L. Hatten, "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability," *Strategic Management Journal*. Vol. 8(1987), pp. 329-342.
- [28] Hunt, M. S., "Competition in the Major home appliance Industry 1960-1970," unpublished doctoral dissertation, Harvard University, 1972.
- [29] Jackson, S. E. and J. E. Dutton, "Discerning Threats and Opportunities," *Administrative Science Quarterly*. Vol. 33(1988), pp. 370-387.
- [30] Kim, L. and Y. Lim, "Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach," *Academy of Management Journal*. Vol. 31, No. 4 (1988), pp. 802-827.
- [31] Lambkin, M., "Order of Entry and Performance in New Markets," *Strategic Management Journal*. Vol. 9 (1988), pp. 127-140.
- [32] Lieberman M. and D. B. Montgomery, "First-mover Advantages," *Strategic Management Journal*. Vol. 9(1988), pp. 41-58.
- [33] Lippman, S. and R. Rumelt, "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition," *Bell J. Economics and Management Science*. August(1982), pp. 418-438.
- [34] Mascarenhas, B. and D. A. Aaker, "Mobility Barriers and Strategic Groups," *Strategic Management Journal*, Vol. 10(1989), pp. 475-485.
- [35] Mascarenhas, B., "Strategic Group Dynamics," *Academy of Management Jo-*

- urnal, Vol. 32, No. 2(1989), pp. 333-352.
- [36] McGee, J. and H. Thomas, "Strategic Groups : Theory, Research, and Taxonomy," *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 2(1986), 141-160.
- [37] Miles, G., C. C. Snow, and M. P. Sharfman, "Industry Variety and Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 14(1993), pp. 163-177.
- [38] Mitchell, W., "Dual Clocks: Entry Order Influences on Incumbent and New-comer Market share and Survival when Sepcicalized Assets retain their value," *Strategic Management Journal*, Vol. 12(1991), pp. 85-100.
- [39] Porac, J. F., Thomas, H. and C. Baden-Fuller, "Competitive Groups as Cognitive Communities : The Case of the Scottish Knitwear Manufacturers," *Journal of Management Studies*, Vol. 26, No. 4(1989), pp. 397-416.
- [40] Porter, M. E., *Competitive Strategy*. Free Press, NewYork, 1980.
- [41] 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.
- [42] Reger, K. R. and A. S. Huff, "Strategic Groups : A Cognitive Perspective," *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (1993), pp. 103-124.
- [43] Robinson, W. T. and C. Fornell, "Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries," *Journal of Marketing Research*, Vol. 22(1985), August, pp. 305-317.
- [44] Rumelt, R. P., "Toward a Strategic Theory of the Firm," in R. B. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ(1984). pp. 556-570.
- [45] Simircich, L. and T. Stubbart, "Strategic Management in an Enacted World," *Academy of Management Review*, Vol. 10(1985), pp. 724-736.
- [46] Sudharshan, D., A. Fiegenbaum, and H. Thomas, "Assessing Mobility Barriers in Dynamic Strategic Group Analysis," *Journal of Management Studies*, Vol. 28, September(1991), pp. 429-438.
- [47] Thomas, H. and N. Venkatraman, "Research on Strategic Groups : Progress and Prognosis," *Journal of Management Studies*, Vol. 6(1988), pp. 537-556.
- [48] Thomas, J. B., S. M. Clark, and Gioia, "Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes," *Academy of Management Journal*, Vol. 36(1993), No. 2, pp. 239-270.
- [49] Wieck, K. E., *The Social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison Wesley, 1979.