Korea Trade Review (Korea Trade Rev. ; 무역학회지)
Vol. 44, No. 4, August 2019 (pp. 189-203)
https://data.doi.or.kr/10.22659/KTRA.2019.44.4.189

貿易學會誌
ISSN 1226-2765 (Print)

중국 화장품 산업의 전략집단 분류와 성과에 관한 연구 - 인지적 접근법을 중심으로 -

량최정
부산대학교 경영학과 박사과정

방호열
부산대학교 경영학과 교수

Strategic Group Classification and Performance of the Chinese Cosmetic Industry - A Cognitive Approach -

Cui-jing Liang[a], Ho-Yeol Bang[b]
[a]Department of Business, Pusan National University, South Korea
[b]Department of Business, Pusan National University, South Korea

Received 23 July 2019, Revised 18 August 2019, Accepted 22 August 2019

Abstract

In recent years, most companies are making strategic strides to respond to changes in the competitive landscape. This trend is proceeding independently from industry to industry, and the Chinese cosmetics industry, which is at its peak, is no exception. In the meantime, the question of whether the concept of strategy group and related theories are suitable for advanced markets and whether they are applicable to emerging markets such as China is an interesting subject of inquiry. The purpose of this study is to classify strategic groups based on the cognitive approach of CEO's in the Chinese cosmetics industry.

Some of the existing studies on strategic groups have raised limitations on the theoretical validity of the classification and criteria of strategic groups. However, since the concept of the strategic group becomes a middle level analysis unit between the enterprise and the industry, applying this concept to the Chinese cosmetic industry will help identify the strategic group existing in the industry and grasp the composition of the entire industry.

Keywords: Strategy Group, Cognitive Approach, Group Variable, Performance Variable, Chinese Cosmetics Industry

JEL Classifications: F10, F13

[a] First Author, E-mail: liangcuijing816@nate.com
[b] Corresponding Author, E-mail: hybang@pusan.ac.kr
ⓒ 2019 The Korea Trade Research Institute. All rights reserved.

Ⅰ. 서론

최근 대다수의 기업들이 변화와 경쟁에 대응하기 위해 유연성을 갖추고자 많은 노력을 기울이고 있다. 하지만 기업 활동과 연계된 경영전략차원에서 추구하는 가치관에 대한 본질적인 변화 없이 기업의 조직구조나 제도개선으로 대응하는 것은 그 본질을 올바르게 이해하지 못한 것이라 할 수 있다. 이러한 관점에서 전략집단은 전략경영분야에서 외부환경 변화에 따른 기업 간 경쟁관계를 파악할 수 있는 중요한 개념이다. 이는 전략집단이 기업과 산업의 중간수준의 분석단위가 되기 때문에 전략경영과 산업조직의 전통적인 분석수준을 보완해 준다(McNamara, David L. Deephouse Deephouse & Rebecca Luce, 2003; Peteraf & Shanley, 1997). 또한 서로 상이한 학문적 패러다임 하에서 이루어진 산업조직과 전략경영의 이론이나 연구들을 수렴시켜주는 유용한 분석 개념으로서의 전략집단은 특정 산업 내에 속해 있는 기업들 중에서 동일하거나 유사한 전략을 추구하는 기업들의 관련된 정보를 주요 전략적 차원에 따라 분류할 수 있게 한다(McNamara, et. al. 2003; Peteraf & Shanley, 1997). 이러한 전략집단은 Hunt(1972)에 의해 '왜 산업내의 기업들 간에 차이가 존재하는가'라는 물음에 의해 시작된 유아기에서 Caves & Porter(1979)가 주요 경제학 학술지에 전략집단의 이론적 토대를 제공한 아동기(1977-1986)와 급성장기(1987-1990)를 거쳐 성숙기라는 새로운 시기(1991-현재)까지 전략집단의 구성과 실질적 존재에 관한 연구들이 활발히 이루어졌다.

그러나 전략집단에 관한 기존 연구들은 이론적 토대가 미약한 상태이며, 더욱이 이론적 바탕 없이 이루어진 실증적 연구들을 토대로 이론을 일반화, 구체화 시키려는 시도들이 만연해 있어 비교적 많은 연구에도 불구하고 많은 한계점을 지니고 있다. 첫째, 기존 연구들은 전략집단의 분류 기준의 이론적 근거 없이 변수들을 임의적이고 제한적으로 사용하였다. 이는 산업 내 존재하는 전략집단의 특성을 제대로 파악하지 못할 뿐만 아니라, 연구결과에 대한 일반화가 어렵다. 특히, 전략집단 간 성과차이를 입증한 연구와 입증하지 못한 연구가 혼재되어 전략집단 개념의 유용성에 대한 강한 의문이 제기되고 있다. 둘째, 기존 연구들은 대부분 전략집단과 성과 간의 관계를 실증적으로 규명하고 있어, 기업들의 신규진입과 성장경로 등 전략집단의 구조적 변화에 대한 연구가 미흡하다. 결론적으로 전략집단 연구에서는 전략집단의 개념을 이론적인 측면에서 보다 명확히 정립하고, 이를 조작화하여 도출된 전략집단이 산업 내 기업들의 전략적 위치, 성과 및 전략의 변화패턴을 설명하는데 유용성을 입증하는 것이 요구되고 있는 실정이다. 다시 말해 전략집단 개념의 유용성을 입증하기 위해서는 집단 간 전략차이를 이론적으로 뒷받침하는 변수를 도출하여야 하고, 이들 변수를 사용하여 전략집단을 분류할 경우 집단 간 성과 차이가 존재한다는 것을 보여줄 수 있어야 한다.

최근 이러한 관점에서 전략집단의 존재를 통계적 기법이 아닌 최고경영자들의 인지적 차원을 통해 전략집단의 존재여부를 설명하는 연구들이 진행되었다. 경쟁상대 및 환경에 대한 최고경영자들의 인식은 전략집단 구조에 따라 기업이 특성화하는 것으로 형성된다(Reger & Huff, 1993). 이는 조직정체성 이론과 사회학습이론을 근거로 최고경영자들이 인지적 범주화를 통해 집단의 전략적 유사성이 생성되고 자신이 속한 기업들의 행동에 영향을 줌으로서 기업행동은 결국 기업 성과에 영향을 미치게 된다는 것이다. 최고경영자들의 인지적 차원을 고려한 전략집단, 즉 인지적 접근법은 기업의 전략적 의사결정을 주체인 최고경영자들의 심중에는 경쟁을 식별하는 인지적 집단이 존재한다는 것을 실증적인 연구를 통해 주장하였다.

이상에서 살펴본 연구들을 종합하면, 기업의 전략적 의사결정은 최고경영자들 간 전략에 관한 유사성으로 전략집단을 분류할 수 있고 이를 통해 전략집단 간 성과차이를 설명할 수 있다는 것이다. 이 때 중요한 전제조건은 기업 최고경영자의 전략적 의사결정이 전략집단 분류에 사용될 수 있는 주요 변수가 되어야 한다는 것이다.

따라서 본 연구는 중국 화장품 산업을 대상으로 인지적 접근법, 즉 최고경영자들 간 인지

적 차원을 중심으로 전략집단을 분류하고자 한다. 중국 소비자들의 소득 및 문화수준 향상에 따라 화장품 구매요구가 증가하고 있으며, 앞으로는 중국 화장품시장은 빠른 성장을 예측하고 있다. 그러나 중국 화장품 시장은 대부분 국외브랜드들이 시장을 선점하고 있으며, 로컬브랜드의 시장점유율은 50%에 못 미치는 등 전체 화장품 시장의 집중정도가 약한 상황이다. 따라서 화장품 산업은 중국 내 유망한 성장 산업이고, 중국에서 필수 소비재의 중요한 비중을 차지할 것이 예상됨에 따라 중국 내수 기업의 전략에 대한 분석이 요구되는 실정이다. 이는 전략집단 이론과 관련한 기존 연구들이 대부분 미국이나 영국 같은 선진국의 실정에 맞게 개발되어 개발도상국인 중국 산업에서도 전략집단 이론 적용이 가능한지에 대한 검증이 필요하기 때문이다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 전략집단의 선행연구동향

Hunt(1972)에 의해 처음 제시된 전략집단의 개념은 특정 산업에서 개별 기업들의 전략과 형태를 파악하고 분석하는 유용한 도구로서(Marlin, Dan & Ketchen David J. & Lamont, Bruce, 2007; Dranove, David & Peteraf, Mangaret & Shanley; Mark, 1988), 전통적인 산업조직과 전략이론의 중간 수준에서 접근을 가능하게 하는 전략집단 분석방법이다(최변헌, 2007; 방호열 · 김민숙, 2006; Barney, Jay. B. 1990; Thomas, Howard & Venkatraman, N. 1988). 이와 관련한 연구들은 분류방법이나 기준에 따라 다양하게 나타날 수 있지만, 본 연구에서는 기업들의 전략과 형태를 파악할 수 있는 접근 방법이라는 관점에서 크게 3가지로 분류하였다.

첫째, 산업조직관점의 연구는 대체로 SCP패러다임에 바탕을 둔 산업에서의 경쟁과 성과에 대한 분석에 초점을 두고 있다. 이는 산업에서의 경쟁과 성과를 규명하기 위해서는 분석수준이 산업이 아닌 전략집단 수준이 되어야 한다는 것을 의미한다. 다시 말해 산업조직관점에서 특정 산업 내 기업의 성과는 시장구조에 의해 결정 된다(Waterson, 1985; Caves, 1977)는 기본적 패러다임을 가지고 있으며, 개별 기업의 자원과 역량의 차이를 중요하게 다루지 않는다(Barney et al. 1990)는 것이다. 또한 SCP (Structure-Conduct-Performance) 모형에서 산업 구조(S)는 이미 주어진 것이고, 개별 기업은 그 구조에서 최적의 행동을 통해 성과를 극대화해야 하기 때문이다(조영복 외 2003; Barney et al. 2008; Thomas et al. 1999). 이 관점에서는 전략집단을 규명하기 위한 전략적 차원의 선택에 대한 이론적 토대 및 전략집단 개념에 대한 실증적 규명이 결여되어 있다.

둘째, 경영전략관점의 연구는 대체로 실제로 기업에서 실행된 전략의 구체적인 내용 자체, 즉 내용적 접근방법의 관점에 바탕을 둔 기업성과에 대한 분석에 초점을 두고 있다. 이는 기업이 변화하는 환경에 대응하고 조직을 체계적으로 관리하는 창조적, 전향적 과정(Bourgeois Ⅲ, 1984)이라는 인식 하에 환경의 요구와 조직의 행동을 부합시킨다(Schendel & Hofer, 1979)는 의미에서 성립된 개념으로 전략적 상태의 관점까지 포함하기 때문이다. 이 관점의 연구들은 접근방법에 따라 두 분류로 구분할 수 있으며, 과정적 접근방법은 전략적 의사결정이 조직 내에서 이루어지는 과정에 초점을, 내용적 접근방법은 실제로 실행된 전략의 구체적인 내용 자체에 초점을 두고 있다. 대체로 이 관점에서의 전략집단 연구는 어떤 전략집단에 기업을 위치시키느냐 하는 의사결정과정이나 소속 전략집단의 변화를 유발시키는 조직과정에 대한 과정적 접근방법을 취하고 있다. 그러나 기본적인 쟁점들은 주로 내용적 접근방법과 관련이 되어 있으며, 서로 상이한 연구맥락 하에서 개별적 연구가 진행되어 연구의 준거 틀이 되는 패러다임이 없는 실정이다.

셋째, 자원준거관점의 연구는 경영전략관점을 보완하기 위해 대체로 기업 내부능력의 경쟁우위에 바탕을 둔 기업성과에 대한 분석에 초점을 두고 있다. 이는 기업이 보유한 자원과 역량의 이질성 및 이동 제약성을 인정하지 않으면, 시장거래나 내부화를 통해 기업의 경쟁

Table 1. Review of existing studies

Division	Industrial Organization Perspective	Management Strategy Perspective	Resource-based perspective
Research Focus	Performance is determined by the market structural characteristics of the industrial environment	Management's evaluation and strategic decision making from the perspective of individual companies	Determinants of Internal Capabilities of Individual Firms
Interest performance	Competition, Strategy, etc.	Strategic enterprise performance based on sales, profitability, etc.	Corporate performance due to competitive advantage of internal company capability
Classification criteria	Empirical analysis of competition and performance in industry	Multilateral analysis considering multiple dimensions at the same time	Empirical analysis of dynamic balance relation and short-term adjustment over time
Research method	One variable or a few variables	Various variables according to characteristics	Different industries and various strategic variables
Research limit	It does not affect the strategy that mediates the relationship between the external environment and the corporate structure.	Mainly aimed at empirical research, and the theoretical foundation for conceptual definition and identification is weak	By adopting the functional approach of the firm

Source: "Applying Strategy Group Concept to Program Providers(PP) Industry," 저자정리.

우위가 타 기업에 의해 쉽게 모방되거나 단기간 내에 소멸되어 기업 간 성과 차이가 없어지게 되기 때문이다. 또한 이 관점에서는 핵심역량과 더불어 중요한 개념으로 다루어지는 것이 전략적 포지셔닝 이며, 기업 간 성과차이나 핵심역량을 도출하기 위해 부가가치 창출과 관련된 기업 활동에 체계적으로 접근하는 가치사슬 분석이 많이 활용되고 있다. 그러나 기업 간 성과차이는 산업의 구조적 특성이나 개별 기업의 핵심역량이나 전략적 포지셔닝의 산물일 수도 있다. 즉, 이 관점에서 전략집단의 개념은 산업 내 기업 간 자원과 역량의 차이를 인정하면서 산업조직관점의 기업 간 동질성 가정도 완전히 부인하지는 않는다는 것이다.

이상에서 3가지 관점, 즉 산업조직관점, 전략경영관점, 자원준거관점에서의 전략집단 연구 경향을 도표로 살펴보면 〈Table 1〉과 같다.

이를 종합하면, 산업조직관점과 전략적 경영의 관점 간에는 여전히 간격이 있기 때문에 산업조직관점은 외부 환경에 의해 초래된 기회와 위협을 분석하는데 중점을 두고 있어 개별 기업의 장·단점을 분석할 수 없으며, 전략적 경영의 관점은 개별 기업으로부터 전반적인 산업환경에 대한 분석이 부족하다는 한계점이 있다. 이 두 관점을 보완해 주는 개념이 전략집단이며, 전략집단은 기업과 산업의 중간수준의 분석단위가 되기 때문에 산업조직과 전략경영의 전통적인 분석수준을 보완해 준다. 또한 전략집단 내 기업들은 동일 동질성을 지니고 있으며, 전략집단 간에는 이질성을 지니고 있다. 이는 전통적인 전략적 관리 이론에 대한 기업 이질성의 가정과 일치하며, 전통적인 산업조직 이론은 산업 내 기업의 동질성을 지니고 있는 가정도 일치한다.

2. 인지적 관점의 전략집단

앞서 살펴본 바와 같이, 전략집단에 관련한 연구의 한계는 전략집단이 특정 시점에서 특정 기업들에 대한 통계분석에 따른 기업들의 단순한 집합이며, 분석 시점과 대상 기업 및 변수를 달리하면 얼마든지 다른 전략집단을 얻을 수 있다는 것이다(방호열 외 2006; Reger 1993; Hatten et al. 1987). 다만, 지난 30여년간 수행된 다양한 실증 분석들은 전략집단이 산업계의 구조적 특징과 전략의 차이에 대해 유의미한 시사점을 제공했고, 연구 성과물에 대한 최고경영진과 중간 관리자들의 활용도가 높았다는 점에서 그 의의와 필요성도 결코 간과할 수 없다(Reger 1993; Mcgee et al. 1986). 이는 결과적으로 전략집단 개념의 유용성에 대한 이론적 취약점과 활용성을 더욱 높이기 위해서는 "특정 산업 내에 전략집단이 존재하는가?"와 "전략집단에 의해 개별 기업 성과가 영향을 받는가?"에 대한 치밀한 검증이 요구된다고 하겠다(Barney et al. 1990). 다시 말해 전략집단 개념의 유용성을 입증하기 위해서는 집단 간 전략 차이를 이론적으로 뒷받침하는 변수를 도출하여야 하고, 이들 변수를 사용하여 전략집단을 분류할 경우, 집단 간 성과 차이가 존재한다는 것을 보여줄 수 있어야 한다.

따라서 기존연구들과 달리 최근의 접근법은 산업 참가자의 인지지도(cognitive map)에 근거하여 전략집단을 분류하는 인지적 접근법이다. 이 접근법은 스코트랜드 니트웨어 산업과 시카고 은행산업을 대상으로 인지적 차원을 고려하여 전략집단을 분류한 Porac 등(1989)과 Reger & Huff(1993)의 연구가 시초이며, Peteraf & Shanley(1997)에 의해 조직정체성 이론과 사회학습이론을 이용하여 인지적 접근법의 이론적 토대가 마련되었다. 또한 Ferguson 등(2000)은 전략집단의 정체성(Petera & Shanley, 1997)과 사업영역(Thompson, 1967)에 대한 의견 일치라는 두 개념을 이용하여 기존 연구들이 전략집단과 성과 간의 관계에 중점을 두고 있는데 비해, 전략집단에 따라 명성이 달라진다는 것을 실증적으로 분석하였다.

결과적으로, 최고경영자들 간 전략에 관한 유사한 정신적 모델(mental models)을 공유하는 기업들을 인지적 전략집단으로 분류할 수 있다는 것이다. 즉, 기업의 전략적 의사결정은 최고경영자들 간 전략에 관한 유사성으로 전략집단을 분류할 수 있고 이를 통해 전략집단 간 성과 차이를 설명할 수 있기 때문이다. 이 과정에서 매우 중요한 전제조건은 전략집단 분류에 최고경영자의 전략적 의사결정이 주요 변수가 되어야 한다는 것이다. 이처럼 환경변화에 대해 신속하고 적절하게 전략을 수립하여 실천할 수 있는 전략적 의사결정이란 여러 대안의 탐색을 통해 가장 좋은 대안을 선택하는 과정으로서 문제의 인식, 정보탐색, 대안의 비교분석, 상황에 맞는 최적대안의 선정으로 이루어지며, 이를 토대로 최고경영자의 인지적 차원에서 전략집단을 분류하고 이들의 성과 차이를 입증할 수 있다는 것이다.

이상에서 살펴본 바와 같이, 인지적 접근법의 중요성을 감안할 때 최고경영자의 인지적 차원을 고려한 분류기준의 이론적 토대 및 이들의 성과 차이에 대한 연구가 미비한 실정이다.

3. 전략집단과 성과

Porter(1974)의 최초 연구는 전략집단의 성과에 초점을 맞추었으나, 그 후 연구는 개별기업의 수익성에 초점을 두고 전략집단과 관련하여 개별 기업의 수익성에 영향을 미치는 요인들에 대해 이론적인 관점 하에서 체계적으로 제시하였으나, 이후의 연구들에 별로 반영되지 않았다, 그러나 Porter의 이러한 관점은 전략집단과 성과에 대한 연구에 많은 시사점을 제공해주었다.

전략집단에 관한 많은 선행연구에 의하면 전략집단에 따라 기업성과는 다를 것이라고 가정을 하였거나 혹은 전략집단에 따른 성과차이를 실증적으로 규명하려고 하였다. 그러나 전략집단 간 성과차이를 입증한 연구는 서로 다른 상황변수를 사용하여 표준화된 척도를 규명하기는 어려운 실정이다.

Cool(1985)은 전략집단과 성과의 차이에 대

해 최초로 실증분석을 실시하였다. 그의 연구에 따르면 같은 전략집단 내의 기업들은 유사한 전략을 사용하지만 성과는 차이가 있는 것으로 나타났다. 그는 성과의 창출을 위해 어느 정도 위험을 감수해야 한다고 논의하였고, 이러한 근거를 기반으로 기업들 간의 위험수용도가 상이함에 따라 성과는 차이가 발생한다고 설명하고 있다. 이에 대한 실증적 연구를 함으로써 전략집단 분야의 연구에 새로운 과제를 안겨 주고 있다.

또한, 김영배(1986)와 이장우(1988)도 전략집단에 따라 수익성에 영향을 미치는 상황요인들 간의 관계가 다르다는 것을 제시하였고, 이는 한 전략집단 내에서도 기업 간의 성과가 얼마든지 다를 수 있는 것을 간접적으로 볼 수 있다. 이러한 연구들에서는 상황요인으로서 기업규모, 기술능력 등을 들고 있다.

방호열(2003)의 연구에서는 해외직접투자의 전략집단에 따라 성과는 차이가 있다고 규명하였고, 구체적으로 의사결정의 모방성향, 네트워크 자원의 중시, 경쟁전략의 유형 등에 따라 집단간 성과는 차이가 있다고 하였다.

또한, Shu-Ling Cheng, Hae-Ching Chang(2009)의 연구에서는 기업의 운영, 고객지향성, 제품, 투자비중, 관리 등에 따라 전략집단을 분류하였고, 이와 같은 요인이 상이함에 따라 전략집단 간 성과는 차이가 있음을 도출하였다.

이와 같이 전략집단에 관한 실증 연구결과를 정리하면 다음과 같이 설명할 수 있다.

첫째, 대부분의 실증 연구는 하나의 성과 지표만을 사용하고 있다는 것이다. 이는 대부분의 기업이 실제로 여러 성과 지표를 사용하고 있는 반면, 개별 기업은 주요 목표와 성과 지표의 초점이 다르기 때문에 단일 성과지표를 사용하여 전략집단과 성과 간의 관계를 규명하기에는 적절하기 않기 때문이다. 따라서 전략집단의 성과에 대한 평가지표는 공정성, 정확성, 통제 등 객관적인 측정 가능성의 원칙과 일치해야하며, 결과는 전략집단 간의 차이를 구별할 수 있어야한다.

둘째, 전략집단을 분류하는 방법이 적절하지 않을 수도 있다는 것이다. 이는 전략적 차원의 선택, 사용한 통계적 방법 등이 전략집단의 분류에 영향을 미치는 경우, 전략집단과 성과 간의 가설 검증이 유의미하게 나타나도 의미가 없음을 의미한다.

셋째, 기업에 따라 서로 다른 전략을 채택할 수 있다는 것이다. 이는 기업이 다른 집단에 속하고 다른 전략을 채택하여도 동일한 성과를 유지하는 경우, 전략집단과 성과 간의 관계는 의미가 없다는 것을 의미한다.

넷째, 기업은 동일한 전략을 사용하더라도 다른 목표를 달성할 수 있다는 것이다. 이는 기업이 시장 점유율 및 이익을 극대화하기 위해 동일한 차별화 전략을 사용하는 전략집단이라도 개별 기업 간 성과목표가 다르기 때문에 성과 간 차이가 나타날 수 있음을 의미한다. 다섯째, 개별기업은 서로 다른 역사적 배경, 정체성, 자원 역량으로 인하여 성과 차이를 나타낼 수 있다는 것이다. 이는 기업의 목표와 전략이 같더라도 기업의 고유한 특성으로 인하여 성과 차이가 있을 수 있으므로 같은 전략집단에 속한 기업들이라고 하더라도 서로 다른 성과를 보일 수 있음을 의미한다.

이와 같이 전략집단은 성과 차이에 영향을 주는 요소 중 하나로 간주되어야하며, 직접적인 관계가 있다고 볼 수 는 없다. 이는 전략집단의 성과 차이에 대한 기본단위는 전략집단이 아닌 기업 자체가 되어야하다는 것을 의미한다. 또한 전략집단과 성과의 관계는 적절한 성과 변수에 대한 선택의 문제이며, 성과란 다차원적인 개념, 즉 각 변수들 간에 상호 배치되는 면이 있기 때문에 측정하는 척도에 따라 결과가 달라질 수 있다. 그러므로 가능한 여러 측면을 반영할 수 있도록 여러 가지 척도를 선택하는 것이 바람직할 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구대상

중국 소비자의 생활수준 향상으로 외모에 대한 관심이 계속 높아짐에 따라 화장품 수요가 꾸준히 증가하고 있는 추세이다. 중상산업연구원(中商産業研究院)에 따르면 2012년에서

2017년까지 중국 화장품 소매판매는 꾸준한 성장세를 보이고 있으며, 2017년 중국 화장품 매출은 2514억 위안으로 전년 대비 13% 증가하였다. 앞으로도 중국 화장품 시장은 빠른 성장세를 유지해 2020년에는 4233억 위안 규모로 성장을 예측하고 있다. 그 동안 중국 화장품 산업은 대부분 외국 기업들이 시장을 선점하고 있으며, 다른 산업과 마찬가지로 시간이 지날수록 중국 내수 기업들이 시장 점유율을 높이고 있는 실정이다. 이렇듯 중국 화장품 시장을 점유하고 있는 외국 기업들을 중국 내수 기업들이 완전히 넘지는 못하였지만, 중국 내 굳건한 주력 소비층을 형성하고 있어 여전히 매력적이며 성장 가능성이 높다. 다시 말해 중국 소비자의 구매력은 계속해서 상승 중이며, 화장품은 소비가 증가하고 있는 대표적인 품목이다.

이러한 관점에서 중국 소비자의 생활소준 향상으로 외모에 대한 관심 증가함에 따라 화장품 수용가 꾸준히 증가하고 있는 추세이다. 또한 이직까지는 중국 화장품 시장의 60% 이상을 외국 기업이 점유하고 있지만, 나머지 40%을 점유하고 있는 중국 내수 기업들이 어떠한 전략을 선택하고 있는지 알아볼 필요가 있다. 따라서 화장품 산업은 중국 내 유망한 성장 산업이고, 중국에서 필수 소비재의 중요한 비중을 차지할 것이 예상됨에 따라 중국 내수 기업들의 전략에 대한 분석이 요구되는 실정이다.

2. 변수 수집

본 연구는 중국 화장품 산업을 대상으로 최고경영자의 인지적 차원을 중심으로 전략집단을 분류하고, 각 전략집단의 성과 차이를 살펴보고자 한다. 이를 위해 최우선적으로 기업의 전략적 의사결정, 즉 최고경영자의 전략에 관한 유사성을 바탕으로 분류기준을 마련하는 것이다. 이는 최고경영자의 가치관이나 인지적 구조를 토대로 전략적 선택을 하기 때문에 기업의 전략적 의사결정은 최고경영자의 특성을 반영하게 된다. 즉, 최고역영자의 정신적 모델에 기초하는 전략적 의사결정이 전략집단을 분류하는 기준에 반드시 포함되어야 함을 의미한다. 이렇듯 최고경영자의 인지적 차원의 전략적 의도를 파악하기 위해서는 관리인지에 대한 평가가 필요하며, 연구자에게는 여러 가지 과제가 제기된다. 이 과제에는 의미 있는 구조를 개발하는 것뿐만 아니라 고도의 타당성과 신뢰성으로 측정하는 것도 포함된다(Dess et al., 1993). 이에 본 연구는 최고경영자의 인지적 차원의 전략집단을 분류하고 평가하기 위해 중국 화장품 산업의 50개 기업을 대상으로 잡지, 신문기사, 홈페이지 등 문자 매체뿐만 아니라 기업과 관련된 문서 자료, 즉 기업의 경영이념, CEO의 인터뷰, 주주에 대한 서신, 연차보고서 등의 자료를 활용하고자 한다. 이 자료들은 과거 기업의 주요 사건, 현재 위치, 미래 발전 등에 관한 정보를 지속적으로 보여주고 최고경영자가 면밀히 검토하므로 기업에 대해 좀 더 객관적으로 비교할 수 있기 때문이다. 예를 들어 주주에 대한 서신은 최고경영자가 참석하는 주요 주제에 대한 좋은 지표이며, 최고경영자의 가치관이나 인지적 구조를 재구성하는데 유용하다(Bowman, 1984). 특히, 기업의 매출액이 높을 때 주주에 대한 서신은 최고경영자보다 진화적인 정신적 대표성을 제공하기 때문에 종단분석에 매우 적합하기 때문이다(Cho, 2006).

이와 동시에 최고경영자의 전략적 의도를 반영하는 키워드를 통계적으로 관련된 주제로 범주화하는 방법, 즉 내용분석을 활용하고자 한다. 이는 유사하거나 서로 다른 범주들을 더 높은 차원의 범주로 묶어서 총 범주의 수를 줄이고 현상을 묘사하기 위한 의미를 제공하고, 이해를 높이며, 지식을 일반화하기 위함이다(Cavanagh, 1997). 즉, 단순히 유사한 의미끼리 묶어 범주를 만들거나 단어의 수를 세는 계량적 방법뿐 아니라 내용의 코딩을 통해 범주의 외연적 의미와 내재적 의미를 모두 파악하기 위해서이다. 왜냐하면 키워드의 의미는 맥락과 시간, 공간적 상황에 따라 다양하게 해석될 수 있으며, 비유적이거나 은유적인 표현이 가능하기 때문에 키워드의 표면적인 내용만 보고 잠재적이고 함축적인 의미에 대해 파악하기 힘들기 때문이다. 또한 키워드의 동시 발생은 기본 개념들 간의 연관성으로 해석되기 때문에 주어진 자료에 대한 총체적인 이해를 바탕으로 체계적인 코딩 과정을 통해 내용의 패턴과 주

제를 파악하고 이와 관련된 집단으로 범주화할 수 있다는 것이다. 결론적으로 최고경영자의 정신적 모델에 기초하는 전략적 의사결정을 표현하는데 있어 키워드를 관련된 주제로 범주화하는 것이 적절하고 실용적이라는 것이다.

이러한 범주화 과정을 통해 주제로 구성된 키워드 집단을 인지적 전략집단으로 분류하기 위해 군집분석을 수행하고자한다. 모든 유형의 군집분석에 적합한 군집수를 결정하는 명확한 방법이 없으므로 2단계 군집분석을 사용하여 군집의 견고성을 검사하였다. 먼저 계층적 군집방법인 Ward's 방법을 이용하여 계수의 변화와 덴드로그램을 통해 군집 시드 포인트(seed point)를 지정한 후, K-means 군집 분석을 사용하여 군집 시드 포인트(seed point)를 기반으로 기업을 군집 분류한다. 그리고 이러한 분류의 타당성을 검증하기 위해 각 집단들 간에 차이가 나는지에 대한 분산분석(ANOVA)을 실시하고, 던칸의 다범위 검증(Duncan's multiple range test)을 통해 기업의 경영전략의 유형분류에 대한 타당성을 사후적으로 확인하였다. 마지막으로 중국 화장품 산업 내 전략집단이 존재하는지 검증하기 위하여 각 전략집단의 성과 차이를 기업의 경영형태 또는 미래 경영전략의 기준이 되는 포괄적인 변수인 시장점유율을 바탕으로 살펴보았다.

Ⅳ. 중국화장품산업의 전략집단분류와 성과에 대한 결과분석

1. 중국화장품산업의 전략집단분류

본 연구는 중국 화장품 산업 최고경영자의 인지적 차원에 기반한 전략집단을 분류하기 위하여 군집분석을 실시하였다. 계층적 군집방법인 Ward's 방법을 이용하여 군집화하는 단계에서 계수의 변화와 덴드로그램을 통해 군집의 수를 4개로 확정하였다. 군집 수를 결정한 후 계층적 군집방법인 Ward's 방법과 K-Means 방법으로 군집분석을 실시하여 50개의 표본기업을 4개의 집단유형으로 분류하였다. 그리고 이러한 분류의 타당성을 검증하기 위해 각 집단들 간에 차이가 나는지에 대한 분산분석(ANOVA)을 실시하고, 던칸의 다범위 검증(Duncan's multiple range test)을 통해 기업의 경영전략의 유형분류에 대한 타당성을 사후적으로 확인하였다. 중국 화장품 산업 최고경영자의 인지적 전략유형을 군집분석의 결과 〈표 2〉에서 알 수 있듯이 4개의 집단으로 도출할 수 있다.

먼저 R&D능력, 마케팅, 브랜드 인지, 환경적응력, 고객지향성 요인에 대한 4개 집단의 분산분석 결과는 F값이 각각 11.830, 36.944, 27.486, 4.383, 3.678이고 유의확률은 0.000, 0.000, 0.000, 0.009, 0.019로 나타나 '4개 집단의 R&D능력, 마케팅, 브랜드 인지, 환경적응력, 고객지향성 요인의 평균이 모두 같다'라는 귀무가설을 기각할 수 있다. 즉, 적어도 한 집단은 각각의 요인에 대한 평균값에 차이가 있다고 볼 수 있다.

다음으로 원가우위, 수출지향성 요인에 대한 4개 집단의 분산분석 결과는 F값이 각각 0.690, 0.802이고 유의확률은 0.563, 0.499로 나타나 '4개 집단의 원가우위, 수출지향성 요인의 평균이 모두 같다'라는 귀무가설을 채택할 수 있다. 즉, 집단 간 요인에 대한 평균값의 차이가 없다고 볼 수 있다. 그리고 어느 집단 간에 차이가 있는지를 좀 더 구체적으로 확인하기 위하여 던칸의 사후검정을 실시하였다.

마케팅 차원의 요인은 4개 집단 모두 유의적인 차이가 존재하는 것으로 나타났고, R&D 능력차원의 요인에서는 집단1과 집단2는 유의적인 차이가 존재하지 않지만, 집단3과 집단4는 유의적인 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 브랜드 인지차원의 요인에서는 집단2와 집단4는 유의적인 차이가 존재하지 않지만, 집단1과 집단3은 유의적인 차이가 존재하는 것으로 나타났다.

원가우위 차원의 요인에서는 유의적인 차이가 존재하지 않는 것으로 나타났으며, 환경적응력 차원의 요인에서는 집단3과 집단4는 유의적인 차이가 존재하지 않지만, 집단1과 집단2는 유의적인 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 고객지향성 차원의 요인에서는 집단1, 2를

Table 2. Cluster Analysis of CEO's Cognitive Strategies

	Group 1 n=3	Group 2 n=10	Group 3 n=6	Group 4 n=31	F-Value	P-Value
R&D capability	4.00	3.50	7.67	2.81	11.830	0.000
Duncan 검증	Group1=Group2=Group4≠Group3					
Marketing	9.67	7.10	4.83	2.74	36.944	0.000
Duncan Validation	Group1≠Group2≠Group3≠Group4					
Brand Awareness	9.67	3.70	7.17	2.00	27.486	0.000
Duncan Validation	Group2=Group4≠Group3≠Group1					
Cost Advantage	0.00	.60	.33	.32	.690	0.563
Duncan Validation	Group1=Group2=Group3=Group4					
Adaptability to Environment	2.33	1.10	1.17	.65	4.383	0.009
Duncan Validation	Group1≠Group2=Group3=Group4					
Customer Orientation	2.33	2.40	3.67	1.58	3.678	0.019
Duncan Validation	Starting from Group1,2, Group4≠Group3					
Export Orientation	1.00	1.30	1.33	.71	.802	0.499
Duncan Validation	Group1=Group2=Group3=Group4					

기점으로 집단3과 집단4는 유의적인 차이가 존재하는 것으로 나타났으며, 수출지향성 요인에서는 유의적인 차이가 존재하지 않는 것으로 나타났다.

〈Table 2〉에 나타났듯이, 집단1(3개 기업)에 속한 기업들은 브랜드 인지 및 마케팅에 중점을 두고 있다는 것을 알 수 있다. 그리고 R&D 능력, 환경적응력, 고객지향성 항목들에 있어서도 다른 집단에 비해 높은 평균값을 보이고 있어, 전반적으로 이들 기업들은 브랜드 인지 향상을 위한 마케팅 전략의 효율성이 높다고 할 수 있다. 따라서 집단1은 "브랜드 차별화를 위한 마케팅 전략집단"이라고 할 수 있다.

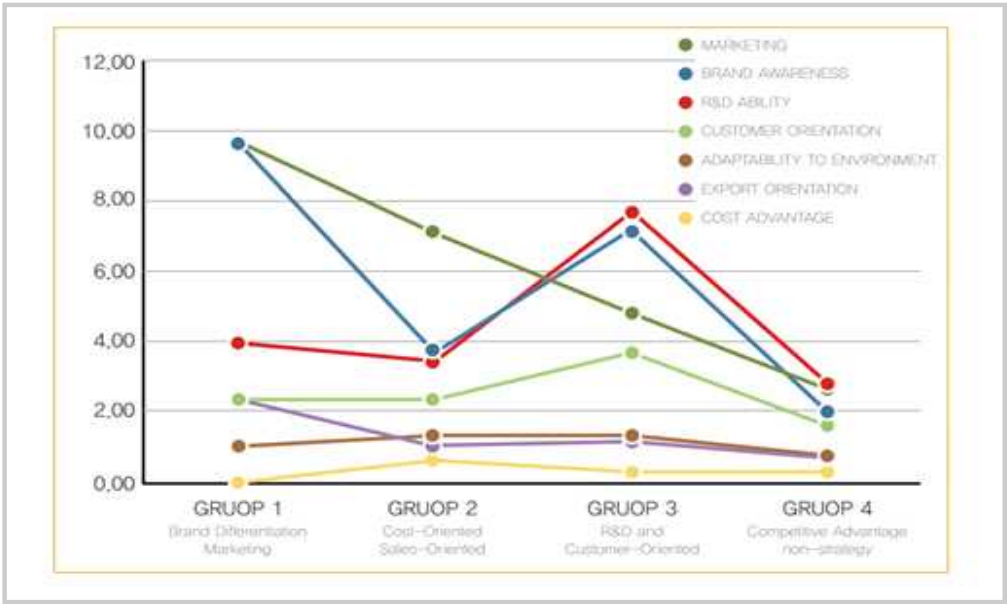
집단2(10개 기업)에 속한 기업들은 마케팅을 다른 집단에 비해 상대적으로 중요하게 다루는 집단이지만, 원가우위가 가장 높은 집단이다. 이는 원가우위에 중점을 두면서 판매의 효율성을 극대화하려는 기업들이기 때문이다. 따라서 집단2는 "원가우위 판매 지향적 전략집단"이라고 할 수 있다.

집단3(6개 기업)에 속한 기업들은 R&D능력을 상대적으로 중점을 두고 있는 반면 고객지향성과 수출지향성이 가장 높은 집단이다. 또한 상대적으로 다른 집단에 비해 브랜드인지 항목에서 높은 평균값을 보이고 있어, 이 집단에 속한 기업들은 국내외 고객에 중점을 두고 브랜드인지 향상을 위한 R&D능력이 높다고 할 수 있다. 따라서 집단3은 "R&D 및 국내외 고객지향적 전략집단"이라고 할 수 있다.

마지막으로 집단4(31개 기업)에 속한 기업들은 다른 집단에 속한 기업들에 비해 전반적으로 낮은 평균치를 보이고 있어서 뚜렷한 전략적 특징을 파악할 수가 없다. 따라서 집단4는 "경쟁우위 무 전략집단"이라고 하겠다.

종합적으로 〈Figure 1〉과 같이 최고경영자들의 인지적 전략에 대한 7개 요인의 각 유형별 분포도를 살펴보면, 마케팅과 브랜드 인지 및 R&D 능력이 가장 높고 고객지향성이 중간정도이며, 환경적응력, 수출지향성, 원가우위는 가장 낮은 것을 확인할 수 있다. 이러한 결과를 통해 알 수 있는 것은, 점차 중국 화장품 산업의 규모와 소비층이 확대됨에 따라 수요도 다

Fig. 1. Distribution Plot of Cognitive Strategic Types



양해지고 경쟁이 더욱 치열해지는 새로운 환경에 최고경영자들은 비용을 최소화하고 효율성을 최대화하기 위한 노력보다는 브랜드 인지, 마케팅, 시장에서 기업의 경쟁우위를 위한 기회로 삼고자 적극적으로 대응한다는 것이다. 이는 중국 화장품 산업의 최고경영자들은 과거 관련 제도와 환경변화에 더 많은 관심을 기울이던 방어적인 성향에서 탈피하여 혁신적이고 능동적인 성향으로 변화됨을 의미한다. 또한 기업의 지속 가능한 경쟁력 확보와 브랜드 가치 및 시장 점유율을 높이기 위해 제품 마케팅과 더불어 연구개발에 더욱 치중하고 있다는 것이다.

2. 인지적 전략집단의 특성에 따른 성과

인지적 전략집단의 특성에 따른 성과를 살펴본 결과는 최고경영자들의 인지적 전략집단 특성에 따른 기업 성과의 차이가 있는지 확인하는 것이다. 이를 위해 각 전략집단에 속해 있는 기업들의 공통된 특성을 파악하고 이에 따른 기업의 성과를 살펴보았으며, 그 내용은 다음과 같다.

먼저, 집단1(브랜드 차별화를 위한 마케팅 전략집단)에는 상하이자화(上海家化), 상하이상메이(上海上美), 자란그룹(伽藍集團)으로 다양한 브랜드를 생산하고 있는 대규모 기업들이 포함되어 있으며, 대체로 노후된 브랜드 이미지를 가지고 있다. 이에 따라 이 기업들은 브랜드 이미지를 개선하기 위해 로고 및 패키지 변경, 신제품 개발, 파격적인 마케팅 등 과감한 투자로 기초 및 색조 화장품 시장을 공략하고 있다. 이처럼 기업들의 전략 구조가 채널 위주에서 브랜드 위주로 변화되면서, 최근 연구개발 및 브랜드 포지셔닝 강화, 소비자 중심의 품질경영 등에 중점을 두고 기초 및 색조 화장품의 시장 점유율 확대를 가속화하고 있다. 이는 과거 마스크 팩, 스킨케어 등 기초 화장품 위주로 전개되던 기업들이 최근 체질 개선을 바탕으로 기초 화장품뿐만 아니라 서양 브랜드에 비해 상대적으로 경쟁력이 약한 색조 화장품 시장에서도 성과가 있음을 의미한다.

Table 3. Trends of Market Share of Companies in Group 1

Division	Basic Cosmetics			Tinted Cosmetics		
	2010	2017		2010	2017	Transition
ShangHai JiaHua	1.1%	1.8%	0.7%(↗)	0.4%	2.5%	2.1%(↗)
ShangHai ShangMei	-	2.0%	2.0%(↑)	-	2.4%	2.4%(↑)
JiaLan	-	3.1%	3.1%(↑)	2.9%	5.0%	2.1%(↗)

Source: Euromonitor International, China Business Research Institute

Table 4. Trends of Market Share of Companies in Group 2

Division		2010	2017	Transition
Hair Care	LongLiQi	-	2.1%	2.1%(↑)
	LaFang JiaHua	-	3.4%	3.4%(↑)
Baby Care	YuMeiJing	-	9.4%	9.4%(↑)

Source: Euro monitor International, China Business Research Institute

이와 같이 전략 구조의 변화에 따른 각 기업들의 시장 점유율 변화 추이를 살펴보면, 2010년 시장 점유율이 없던 자란그룹(伽藍集團)은 2017년 4.5%까지 기초 화장품 중 가장 높은 상승률을 보였다. 이러한 추이는 색조 화장품에서도 이어지는데 [Table 3]에서 보듯 상하이상메이(上海上美)가 2.4%, 상하이자화(上海家化)와 자란그룹(伽藍集團)이 2.1%의 상승률을 보이고 있다.

둘째, 집단2(원가우위 판매 지향적 전략집단)에는 후안야(环亚科枝), 롱리치(隆力奇), 바왕(霸王), 라팡가화(拉芳家化), 소프토(索芙特), 양미엔전(丙面针), 중국아동케어(中国儿童护理), 천진유메이징(天津郁美净), 광조란(广州浪奇), 링첸궈지(名臣国际)으로 주로 중저가 제품, 헤어 및 유아용품을 생산하는 기업들이 포함되어 있다. 이들 기업은 기존 백화점과 마트, 로드샵 위주의 유통 채널에서 소비자 수요가 점차 세분화되고 젊은 세대들의 화장품 소비 증가로 온라인과 전문점을 집중 유통 채널로 삼고 확장하고 있다. 온라인 채널의 성장 속도가 매우 빠르게 진행됨에 따라 자체 온라인 마케팅팀을 구성하고, 대대적으로 인력과 전략을 재정비함과 더불어 샤오홍슈(小红书), 핀둬둬(小红书 拼多多), 원지 등 소셜 커머스에 집중해 온라인 및 전문점 확장을 위한 노력을 하고 있다. 이는 경쟁 기업들과의 품질 및 가격 차별화라는 원칙하에 온라인 마케팅 전략을 중요성을 인식하고 이를 적극 활용하여 성과를 높이고 있음을 의미한다.

이와 같은 기업들의 시장 점유율 변화 추이를 살펴보면, 2010년 시장 점유율이 없던 라팡가화(拉芳家化)는 2017년 3.4%까지 헤어용품 중 가장 높은 상승률을 보였다. 이러한 추이는 유아용품에서도 이어지는데 〈표 4〉에서 보듯 천진유메이징(天津郁美净)은 9.4%의 상승률을 보이고 있다.

셋째, 집단3(R&D 및 국내외 고객 지향적 전략집단)에는 바이췌링(百雀羚), 이노허브(相宜本草), 댄즈(丹姿集团), 한후(韓后), 프로야(柏莱雅), 위자후이(御家汇)으로 화장품 전문기업과 중저가 스킨케어 브랜드 기업들이 포함되어 있다. 이들은 중국 소비자들의 소득 수준 향상, 럭셔리 화장품 추구, 외모에 대한 관심이 증대됨에 따라 끊임없는 제품혁신과 기술개발을 바탕으로 경쟁 기업들과의 경쟁우위 창출을 위한 가치 활동을 추구하고 있다. 그러나 낮은 품질 때문에 고가 시장에 진입하지 못한다는 인식하에 브랜드 고급화를 위한 연구개발에 중점을 두고 있으며, 과거 확장 위주로 시장을 공략했

Table 5. Trends of Market Share of Companies in Group 3

Division	2010	2017	Transition
BaiQueLing	0.2%	4.5%	4.3%(↑)
BoLaiYa	0.8%	1.8%	1.0%(↗)
HanHou	-	1.6%	1.6%(↗)
XiangYiBenCao	1.1%	1.4%	0.3%(↗)
DanZi	0.3%	1.1%	0.8%(↗)
YuJiaHui	-	1.0%	1.0%(↗)

Source: Euro monitor International, China Business Research Institute

던 기업들이 브랜드 고급화 및 타겟 마케팅으로 젊은 소비층을 이끌어내면서 시장 점유율을 확대하고 있다. 이는 국내외 고객에 중점을 두고 브랜드 고급화를 위한 연구개발을 가치 활동별로 폭 넓게 활용하여 성과를 높이고 있음을 의미한다.

이와 같은 기업들의 시장 점유율 변화 추이를 살펴보면, 2010년 0.2%에 불과했던 화장품 전문기업 바이췌링(百雀羚)의 기초 화장품 시장 점유율은 2017년 4.5%까지 기초 화장품 중 단일 브랜드로는 가장 높은 상승률을 보이고 있다. 2010년 시장 점유율이 없던 한후(韓后)은 2017년 1.6%의 상승, 프로야는 2017년 중국 기초화장품 로컬 브랜드 중 5위, 시장 점유율 1.9%를 기록하였으며, 이는 2010년 0.8% 수준에서 1.1%p 상승한 수치다.

넷째, 집단4(경쟁우위 무 전략집단)에는 주로 촉진활동에 중점을 OEM 중소기업이 포함되어 있으며, 극히 일부 기업이 마스크 팩 등 스킨케어 브랜드를 생산하고 있다. 이들 기업은 타 경쟁 기업들과 경쟁우위 창출을 위한 뚜렷한 전략적 특징이 없이 수익 창출에 목적을 두고 있는 특징을 지니고 있다. 하지만 이들 기업 중 신규 브랜드를 생산하는 기업들은 최근 관세 인하로 인해 중국 내 수입화장품이 과거에 비해 가격 경쟁력을 갖게 되면서 수입품 점유율 상승에 대한 경각심을 갖고 품질 향상을 위한 연구개발과 공격적인 마케팅 등을 통해 시장점유율을 확대를 도모하는 전략을 지니고 있다. 이 전략집단에 속한 기업들의 대부분 영세한 중소기업으로 시장점유율의 변화는 거의 없는 것으로 파악되었다.

Ⅴ. 논의 및 시사점

본 연구의 목적은 중국 화장품 산업을 대상으로 인지적 접근법, 즉 최고경영자의 인지 특성을 고려해서 전략집단을 분류하고, 이에 따른 전략집단 간의 차이를 검증하고자 하는 것이다. 연구결과를 정리해보면 다음과 같다.

군집분석의 결과 네 개의 집단, 즉 ① 브랜드 차별화를 위한 마케팅 전략집단, ② 원가우위 판매 지향적 전략집단, ③ R&D 및 국내외 고객 지향적 전략집단, ④ 경쟁우위 무 전략집단으로 분류되었다. 이들 집단의 특징을 요약하면, 먼저 ① 브랜드 차별화를 위한 마케팅 전략집단에는 다양한 브랜드를 생산하고 있는 대규모 기업들이 포함되어 있다. 대규모 기업들은 이미 고객들의 인지도가 높은 상태에서 마케팅 전략을 도입하기 때문에 기업홍보를 위한 전략보다는 시장구조의 특성에 따른 브랜드별 마케팅 전략을 적극적으로 활용하는 특징을 지니고 있다.

이에 비해 ② 원가우위 판매 지향적 전략집단들은 주로 중저가 브랜드를 생산하는 기업들이 포함되어 있다. 이들은 기업홍보를 위한 촉진활동에 중점을 두고 마케팅 전략을 도입, 즉 경쟁기업들과의 품질 및 가격 차별화라는 원칙하에 마케팅 전략의 중요성을 인식하고 활용하려는 특징을 지니고 있다. ③ R&D 및 국내외 고객 지향적 전략집단들은 새로운 제품 및 품

질 향상을 위해 연구개발에 중점을 두고 있는 기업들이 포함되어 있다. 이들은 경쟁 기업들과의 경쟁우위 창출을 위한 가치 활동, 즉 국내외 고객에 중점을 두고 브랜드인지 향상을 위한 연구개발을 가치 활동별로 폭 넓게 활용하려는 특징을 지니고 있다. ④ 경쟁우위 무 전략집단들은 주로 촉진활동에 중점을 둔 영세한 중소기업이 포함되어 있다. 이들 기업은 경쟁기업들과의 경쟁우위 창출을 위한 뚜렷한 전략적 특징이 없이 수익 창출에 목적을 두고 있는 특징을 지니고 있다.

본 논문에서는, 최고경영자의 전략적 의사결정의 유사성을 기준으로 마련된 7개의 분류기준으로 중국 화장품 산업 내 전략집단을 분류할 수 있다는 것이다. 이는 최고경영자의 전략적 의사결정의 유사성을 경영이념, 인터뷰, 주주에 대한 서신, 기업 연차보고서 등을 통해 파악할 수 있고 이를 근거로 전략집단을 분류할 수 있는 변수를 도출할 수 있다는 것을 의미한다.

이런 연구결과를 통해 중국 화장품 산업의 전략집단 분류가능성이 검증되었고 이는 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 중국 화장품 기업은 시장 요구 맞추어 고급화, 색조화장품 육성, 노후화된 브랜드 이미지 쇄신이라는 미래전략을 추진해야 할 것이다.

둘째, 중국 화장품 기업은 기존 화장품 판매점, 쇼핑센터, 슈퍼 등 기존 유통채널 개선 프로젝트를 통해 오프라인에서의 입지를 더욱 견고히 함과 동시에 온라인 채널 투자로 적극 추진해 마케팅 네트워크를 충분히 활용하여야 할 것이다.

셋째, 중국 소비자들의 소득 수준 향상으로 외모에 대한 관심이 증대되고 럭셔리 화장품을 추구하고 있으므로 끊임없는 기술혁신과 제품의 우수성, 마케팅 혁신을 추진시켜야 할 것이다.

마지막으로, 중국 화장품 기업의 전략적 집단의 분류를 토대로, 중국 화장품 로컬기업들의 경쟁강도와 전략성향에 대해 파악할 수 있고, 이는 중국진출 한국화장품 기업에게 경쟁우위의 창출과 동태적인 경쟁 환경에 대한 대응전략의 수립에 많은 도움을 줄 것이다.

본 연구의 한계점 및 향후 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 연구자들의 편의에 의해 임의적이고 제한적으로 선택된 기존의 전략집단 분류기준 변수들의 한계를 벗어나, 최고경영자의 인지적 차원에서 전략집단을 분류할 수 있는 이론적 근거를 마련하고 전략집단의 분류기준을 마련하였다는 점에서 의의가 있다. 또한 군집분석을 통해 중국 화장품 산업 내 존재하는 전략집단 간 특징을 파악함으로써 전략집단의 전략유형을 보다 깊이 있게 분석하였다. 앞으로 이러한 분석을 연장할 경우 전략집단의 전략유형과 성과간의 관계를 보다 집중적으로 분석할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 최고경영자의 인지적 차원에서 전략집단을 분류할 수 있는 분류기준의 이론적 토대는 마련하였으나, 이들 간 성과차이를 설명할 수 있는 변수에 대한 이론적 토대 및 전략집단의 유용성을 입증하지 못하였다는 한계가 있다.

이런 점에서 볼 때, 본 연구는 최고경영자의 인지적 차원에서 전략집단을 분류하였다는 점에서 의의가 있으며, 앞으로의 연구에서는 최고경영자의 인지적 차원에 기반한 전략집단 간 성과차이에 대하여 실증적으로 분석할 필요가 있다.

References

Babbie, E(1992), “The practice of social research. Belmont," CA: Wadsworth.

Bang, Ho-Yeol and Min-Sook Kim(2006), "Strategic Groups in Hotel and Tourism Industry: implications for an Internationalization strategy," *Journal of Trade Studies*, Vol. 31, No. 2, pp. 140-145.

Barney, J.B., and R.E. Hoskisson(1990), “Strategic groups: Untested assertions and research proposal," *Management and Decision Economics*, Vol. 11, pp. 187-198.

Bowman, E.H(1984), “Content analysis of annual reports for corporate strategy and risk," Interfaces, 14: 61-71.

Caves, R.E. and M. Poter(1977), “From entry barriers to mobility: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition," *Quarterly Journal of Ecinomics,* Vol. 91, pp. 241-262.

Christensen, G.L. and Olson, J.C(2002), “Mapping consumers' mental models with ZMET," *Psychol Market,* 2002, 19: 477-501.

Choi, Byung-Hun(2009), "A Study on Strategic Group Formation at the Chinese Automobile Industry: Focusing on Isolating Mechanism Factors," *Research on Modern China*, Vol.11, No.1, pp. 256-262.

Cho, T.S(2006). “The effects of executive turnover on top management team's environmental scanning behavior after an environmental change," J Bus Res, 59: 1142-50.

Cho, Young-Bok and Dong-Sup Jung(2003), "Management Strategy," Daegu: Daemyung Publisher.

Cool, K. and D. Schendle(1988), “Performence difference among strategic group members," S*trategic Management Journal*, Vol.9, pp. 207-223.

Cool, Karel O., "Strategic Group Formation and Strategic Group Shifts: A Longitudinal Analysis of the U.S Pharmaceutical Industry," 1963-1982. Unpublished Doctoral Dissertation, Purdue University, 1985.

Day, D.L., Lewin, A.Y. and Li, H(1995), “Strategic leaders or strategic groups: a longitudinal aata envelopment analysis of the US brewing industry," *European Journal of Operational Research*, 80(3), pp. 619-638.

Dess, G.G. and Davis, P.S(1987), “Poter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance," *Academy of Management Journal*, 27(3), pp. 467-488.

Dess, G.G., Newport, S. and Rasheed, A.M.A(1993), “Configuration research in strategic management: key issues and suggestions," J Manage, 19: 775-95.

Diego, P. and Jordi Surroca(2006), “Strategic groups based on marginal rates: An applocation to the Spanish banking industry," *European Journal of Operational Research*, 170, pp. 293-314.

Dranove, D., M., Peteraf, and M.. Shanley(1998), “Do Strategic groups exist?: An economic framework for analysis," *Strategic Management Journal*, 19, pp. 1029-1030.

Fiegenbaum, A., Sudharshan, D. and Thomas, H.(2000), “Strategic time periods and strategic groups research: Concept and empirical example," *Journal of Management Studies,* 27, pp. 133-148.

Ferguson, T..D., D. Deephouse, and W. Ferguson(2000), “Do strategic groups differ in reputation," *Strategic Management Journal,* 21: 1195-1214.

Fiegenbaum, Avi and Howard Thomas(1990), “Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry," 1970-84, *Strategic Management Journal,* Vol.11, pp. 97-215.

Fiegenbaum, A. and Thomas H.(1995), “Strategic groups as reference groups: theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy," J, *Strategic Management Journal*, 16(1), pp. 461-476.

Galbraith, C.S., G.B. Merrill, and G. Morgan(1994), “Bilateral Strategic Groups: The Market for Nontactical Navy Information Systems," *Strategic Management Journal,* Vol. 15. pp. 613-629.

Gaines, B.R. and Shaw, M.L.G(1993), “Basing knowledge acquisition tools in personal construct psychology," *Knowl Eng Review,* 8: 49-85.

Huh, Moon-Koo(1994), "Critical Review of Strategic Group Study," *Management Studies,* Vol.20 No.1, pp. 259-315.

Huh, Moon-Koo(1993), "Performance Difference Among Strategic Group Members: A Resource-Based View," *Research in Business Administration,* Vol. 23, No. 3, pp. 310-318.

Bang, Ho-Yeol(2003), "The Relationship Between Types of Foreign Direct Investments and Strategic Groups," J*ournal of the Korean Management Association,* Vol. 16, No. 4.

Lee, Byung-Heon and Youn-Bae Kim(1998), "Changes in Strategic Group Structure and Performance of Firm: The Korean Components In Dustry 1990-1995," Presentations of academic research presentations and electronic executive awards ceremony, Korea HRC Society, 1998.

Lee, Jang-Woo(1988) 'Longitudinal study of strategy, organizational structure and corporate performance according to environmental changes," Ph.D. Thesis, Korea Advanced Institute of Science and Technology, Seoul.

Porter, Michael E., "Consumer Behavior, Retailer Power and Market Performance in Consumer Goods Industrues," *Review of Economics and Statistics,* Vol,56, No.4, 1974, pp. 419-436.

_____, "The Structure within Industries and Companies' Performance," *Review of Economics and Statistics,* Vo.61, No.2, 1979, pp. 214-227.

Kim, Youn-Bae(1986), " Environment, Organizational Structure, and Types of Innovation by Power Group Type: Integrated Situation Model," Ph.D. Thesis, Korea Advanced Institute of Science and Technology, Seoul.

Thomas, Howard & Venkatraman, N(1988), "Research on Stragegic Groups:Progress and Prognosis," *Journal of Management Studies,* 25:6.November.

Yeo, Hyun-Chul, Jae-Bum Kim and Sang-Sik Iee(2009), "A study on the Strategic Groups and Performance of Domestic Broadcasting Channel Service Providers," *Journal of Korean Media Information,* Summer, Vol. 46, pp. 387-419.

Yeo, Hyun-Chul and Young-Soo Kim(2001), "The Effects of Strategic Group Concepts on the PP Industry," *Journal of the Korea Contents Association,* 11 (1), pp. 358-360.