

移動障壁으로써 人事管理變數와 經營戰略群 類型과의 關係에 대한 實證研究

- An Empirical Study of The Relationship Between Personnel Variables and Strategic Groups

양 화 섭*
유 병 남**

ABSTRACT

Recently, The concept of strategic groups is recognized as a basic unit of understanding framework in strategic management research.

Researchers have consistently approached the relationship between strategic groups and organizational variables(organization structure vs strategies, management process vs strategies, management systems vs strategies, environment vs strategies, strategies vs performance).

However the relationship between strategic groups and human resources has been neglected in theoretical approach and empirical approach. Therefore this study explores the relationship between strategic groups and human resources management.

I. 序 論

産業內 企業間의 戰略差別化와 企業成果 및 戰略, 戰略과 企業特性의 適合關係에 관한 관심은 戰略經營뿐만이 아니라 産業組織分野에서도 지속적으로 이루어졌다(Lenz, 1981; White & Hamermesh, 1981).

특히 現代經營學의 研究方法는 狀況模型에 의거하여 獨立 - 媒介 - 從屬變數間의 關係性으로 企業成果를 說明豫測하는 多變量模型을 설정하고 있으며 연구의 이론적 배경이 어떠한 從屬變數로서 成果를 선택할때, 그와 같은 多變量模型의 媒介變數는 사실상 戰略과 企業特性이라고 통칭되는 人的資源變數이다. 물론 Daft(1986)같은 연구자는 戰略과 成果의 關係에 대한 研究는 그 의미가 없다고 주장하였지만 이는 戰略과 成果의 單變量的 分析에 해당될 것이다. 戰略의 狀況模型에 있어서도 Burns & Stalker(1961)의 環境과 組織構造, Chandler(1962)의 戰略과 組織構造, Beard(1981)의 戰略과 成果, Hambrick(1984)의 環境과 戰略, Venkatraman & Prescott(1990)의 環境-戰略-成果 등이 주류로 이루고 있는데 그 이유는 모든 管理制度와 技法의 도입은 戰略的 必要와 支援에 의해 이루어지며, 이러한 制度와 技法의 추진과 성공은 人事管理의 지원없이 불가능하기 때문이다. 최근에 戰略과 企業特性變數의 操作的 定義와 類型化에 관한 연구가 활성화되고 있는 것도 바로 이러한 배경이 있기 때문이다. 戰略과 企業特性變數에 대한 접근방법에 있어서도 다양한 견해와 이론들이 병존하고 있으며, 이는 나름대로의 이론적 근거와 타당성을 유지하고 있지만 統一的 媒介變數로서의 戰略과 企業特性이라는 관점에서의 연구는 사실 많지 않았다.

* 순천전문대학 세무회계과

** 원광대학교 대학원

접수 : 1993년 9월 25일

확정 : 1993년 10월 6일

그러나 최근 戰略經營分野에서 기존의 戰略概念에 관한 연구들을 포괄할 수 있는 핵심적인 개념으로 戰略群理論이 주목을 받고 있다(Porter, 1980).

Porter(1980)는 "특정산업내에서 戰略의 여러 차원에 있어 類似性を 취하는 企業集團"으로 戰略群을 정의하고 있다. 戰略群概念을 처음 제시한 Hunt(1972)는 戰略群에 따라 成果差異가 있고 戰略群間에는 差別的 企業特性이 존재한다고 하였다. Caves & Porter(1977)는 戰略群別 企業特性을 移動障壁으로 설명하면서 移動障壁은 새로운 전략군으로의 진입을 방해하는 제약요소라고 하였고, McGee & Thomas(1986)는 移動障壁의 원천으로서 市場關聯戰略, 産業의 供給特性, 企業特性을 제시하여 人的資源變數가 戰略群形成에 관계하는 이동장벽의 원천임을 주장하였다.

결국 위의 연구들을 종합하면 戰略群, 移動障壁, 企業特性, 企業成果間에는 相互關係가 존재하며, 企業特性은 人的資源變數로 대표된다는 것이다. 따라서 본 연구는 McGee & Thomas(1986)의 연구관점을 검토하여 이동장벽으로서 人的資源變數와 戰略群 類型과의 關係性을 實證分析을 통하여 探索的으로 分析하고자 한다.

II. 理論的 考察

1. 經營戰略의 認識

戰略이란 概念을 經營學에 등장시킨 學者는 Von Neumann & Morgenstern이다(Ansoff, 1965). 그 이후 전략에 관한 많은 연구를 통하여 전략이 環境에 대한 企業의 對應 Mechanism이라는 인식은 공감대를 형성하였지만, 전략의 操作的 定義에 대해서는 차이가 존재한다. 이러한 인식의 차이는 전략에 관한 다양한 접근방법이 그 원인이라고 할 수 있다.

Chandler(1962)는 "競爭者의 行動을 기준으로 自己行動을 決定하는 行爲"가 戰略이라고 정의하여 産業內 企業間 競爭關係에서의 企業行爲로 인식하였다. Mintzberg(1978)는 전략을 "環境에 대한 組織의 意思決定"으로 定義하였는데 그는 전략개념을 意思決定의 持續的 過程이라는 관점으로 이해한 것이다. Hofer and Schendel(1978)은 "組織目標達成을 위한 資源動員과 環境과의 相互作用"으로 정의하였는데 그들은 環境에 대한 資源의 適合關係로 戰略을 강조한 것이다. 또한 Evered(1983)는 전략을 "주어진 制約과 競爭속에서 成果達成으로 유도하는 過程"이라고 정의하면서 企業의 資源과 能力을 環境上의 機會 및 威脅에 따라 對應하는 行爲라고 주장하였다. 그는 전략개념을 外部環境에 대한 企業의 總體적 대응이라는 차원으로 발전시킨 것이다. 한편 Freeman(1984)은 "短期的 意思決定들을 長期的 意思決定으로 結合시킬 수 있는 일련의 規則"으로 정의하여 長期計劃과 戰術-戰略으로서 정의하고 있다.

또한 Miles & Snow(1978)는 市場指向性을 기준으로 攻擊型, 分析型, 防禦型, 落伍型의 유형을 제시하였는데 많은 주목과 동시에 논란도 제기되었다(Zahra & Pearce, 1990). 한편 Porter(1980)는 總體的 費用優位 戰略, 差別化戰略, 集中化戰略 등 특정산업내 경쟁상황에서의 企業전략을 유형화하였는데 Hambrick(1984)은 Porter의 本源的 戰略이 실득력을 지닌 것으로 평가했고 Dess & Davis(1984)도 Miles & Snow의 類型이 주관적인 분류라고 할 수 있는 반면에 Porter의 本源的 戰略은 많은 實證研究의 지지를 받고 있다고 주장하였다.

Hambrick(1984)은 資本集中度가 전략선택의 핵심적인 요인이라고 주장하였고 Miller(1986)는 差別化를 技術革新에 의한 差別化戰略과 마케팅에 의한 差別化戰略으로 세분화하였다. 이상의 연구를 종합하면 전략에 관한 초기의 연구는 過程指向的이라고 할 수 있고 1980년대 이후에는 戰略內容에 관한 연구가 주류를 이루고 있다(Fahey & Christensen, 1986).

따라서 본 연구는 Miles & Snow의 戰略類型과 Porter의 戰略類型을 중심으로 戰略을 인식하고자 한다. 그이유는 Miles & Snow의 연구는 특정산업내 기업집단을 포괄할 수 있는 전략유형이고, Porter의 연구는 競爭戰略의 본질을 분류한 전략유형이기 때문이다.

2. 經營戰略群과 移動障壁

戰略群에 관한 일반적 정의는 “특정산업내에서 유사한 戰略을 취하는 企業集團”이다(Porter, 1980). 전략군개념은 Hunt(1972)에 의해 제시되었는데 그는 垂直的 統合, 製品多角化, 製品差別化를 기준으로 전략군을 분류하였다. Porter(1973, 1979)는 전략군성격을 企業規模로 평가하였고 Caves & Pugel(1980), Lahti(1983)도 企業規模를 사용하였다. 또한 Oster(1982)는 전략군을 차별화하는 기준으로서 企業의 行爲의 要素와 製品戰略을 사용하였다.

Baird와 Sudharsan(1983)은 레버리지비율과 자산수익율같은 會計變數를 이용하여 전략군을 분류하였는데, 각 집단별로 財務政策과 戰略이 다르게 운용되었다는 것을 발견하였다. 또한 Howell과 Frazier(1983)은 마케팅에 관련된 意思決定의 관점에서 전략군을 개념화하였는데, 마케팅전략변수들이 戰略의 選擇과 地位確保에 하나의 중요한 영향을 미친다고 결론지었다.

Ryans & Wittnk(1985)도 Baird와 Sudharsan(1983)과 유사하게 전략군에 대한 분류기준으로 財務理論과 投資資產價格模型을 사용하였다. 따라서 이상의 연구결과를 종합하면 產業內에는 異質的인 戰略群이 존재하며 그 分類基準은 差別化될 수 있는 것이다(Caves & Porter, 1977; Porter, 1980; McGee & Thomas, 1986; Cool & Schendel, 1987).

企業의 戰略의 特性에 관계하는 移動障壁은 企業을 둘러싼 環境과 企業 自體의 特性에 기반한다고 할 수 있다. 산업조직론에서도 특정산업의 성격은 進入障壁으로 요약될 수 있는 것이라고 하였는데 이는 전략군에도 적용된다(McGee & Thomas, 1986). McGee & Thomas(1986)는 이동장벽을 市場關聯戰略, 產業供給特性, 企業特性으로 유형화하였다.

Hatten(1974)은 미국 양조산업에 대한 연구를 통하여 戰略群內部的 企業間 同質性과 戰略群外部의 異質性에 대한 연구방법에 강한 관심을 기울는데 Hatten & Schendel(1977, 1978)은 이러한 분석을 통하여 戰略群間에는 所屬企業間 企業特性이 다르기때문에 成功企業에 대한 단순한 모방이 그 결과를 보장하지 못한다고 경고하였으며 이는 바로 企業特性의 差異때문이라고 하였다. 반면에 Caves & Porter(1977)는 동일 戰略群內 企業은 企業特性이 유사하다고 하였다.

따라서 戰略群間에는 새로운 전략군으로의 進入과 移動을 어렵게 하는 企業特性과 資源能力의 差異가 존재하는데 이는 移動障壁으로 표현된다.

3. 人的資源管理와 經營戰略群의 關係

McGee & Thomas(1986)는 새로운 戰略群으로의 進入에 장애요소가 되는 移動障壁으로서 所有構造, 組織構造, 統制시스템, 管理能力, 活動能力, 規模 등을 제시하면서 이를 종합하여 企業特性이라고 하였는데 이는 人的資源變數가 戰略群의 形成과 移動에 깊이 관계한다는 입장이다.

戰略群과 移動障壁의 關係에 관한 研究를 검토하면 일찌기 Chandler(1962)는 戰略選擇과 組織構造 사이의 체계적 관계를 지적하였는데 그는 構造의 主觀的, 特殊的 性格과 維持管理, 統制 및 指揮를 위한 조직 메카니즘으로서 組織構造가 經營戰略을 지원한다고 주장하였다.

또한 최근에 Caves(1980)는 組織構造와 市場行動의 關係를 조사하였고, Caves & Pugel(1980)는 企業構造의 性格과 統制시스템 및 管理體系가 移動障壁의 元천이 된다고 주장하였다. McGee & Thomas(1986)는 管理技術과 組織構造는 밀접하게 관련되었다고 하였으며, Bower(1970)는 단일기업의 차원에서 戰略의 실행에 관한 최고경영자의 역할과 한계를 중시하면서 전략의 정의와 추진력은 일선관리자의 狀況의 背景에 의존하며 상황적 배경이란 바로 責任과 權限의 단순한 組織圖상의 배치만을 뜻하는 것이 아니라 成果를 측정, 보상하는 조직시스템으로서의 조직구조로 구성된다고 하였다(Caves, 1980).

즉, 移動障壁의 元천은 組織構造와 統制시스템, 經營技術과 能力, 多角화와 垂直的 統合의 특성과 정도, 그 기업의 所有權의 特性과 勞使關係를 포괄하는 人的資源 要因이 포함되며 바로 이 때문에 특정기업의 戰略에 대한 복사나 모방에 한계가 존재하는 것이다. 따라서 移動障壁은 기업의 意思決定을 반영하는 것이고, 企業特性으로 연결하게 된다. 組織構造란 組織目標을 달성하기 위해 組織活動을 調整, 統制하는 관리시스템이라고 할 수 있다(Jackson & Morgan, 1978).

戰略과 組織構造의 관계를 최초로 연구한 Chandler는 組織構造는 戰略을 따른다는 명제를 제시하였다. 그는 組織構造는 企業이 선택한 成長戰略을 따르며 미국기업에 있어 戰略과 組織構造間에는 단계적 발전과정이 있었다고 주장하였다. 또한 Miles & Snow(1978)는 戰略類型에 따라 적합한 組織構造도 필요하다고 주장하였고 Miller(1986)는 전략적 의사결정에 있어 公式化되고 統合的인 組織構造가 필요하지만 執權의 組織構造는 바람직 하지 않다고 주장하였다.

한편 강완규, 박노운(1992)의 연구는 環境, 內部能力, 戰略, 組織雰圍氣에 관한 연구에서 組織構造와 管理過程을 포괄하는 변수로 組織雰圍氣를 고려하였다. 組織雰圍氣란 조직구성원들이 넓게 공유하는 價値觀과 知覺的 共有를 의미한다. 이것은 비교적 오랫동안 지속되며 他 組織과의 구별이 가능하다. 革新에 관련된 組織雰圍氣는 自律性, 支援, 公開性, 報償, 意思疏通 등 여러 차원으로 구성되어 있다(Abbey & Dickson, 1983; Fischer & Farr, 1985).

Child(1972)는 經營者의 戰略的 選擇에 의해 企業의 規模, 技術 등이 영향을 받는다고 주장하였으며 Miller & Droge(1986)는 리더가 企業의 戰略이나 構造 등에 영향을 미친다고 하였다. Kimberly(1979) 또한 리더의 중요한 역할을 組織의 特性과 性格을 형성시키는 것이라고 주장하였으며 Schein(1983)도 創業主의 經驗과 性格이 조직의 外部適應과 內部統合의 형태에 영향을 미친다고 하였다.

Davis(1984)에 의하면 戰略을 추진하는 경향은 부분적으로 意思決定者의 信念에서 비롯되고 조직의 일상적인 行動이나 規則 및 規範의 程度에 의해 戰略의 效果性이 결정된다고 주장하였다. 또한 그는 강하고 일관된 信念이나 規範은 戰略實行 뿐만 아니라 戰略樹立에도 영향을 미친다고 하였다.

또한 Porter(1980)에 의하면 本源的 戰略들이 성공적으로 추진되기 위해서는 差別的 리더십이 필요하며 企業文化나 組織雰圍氣에 따라 戰略遂行은 극히 다른 양상으로 변모될 수 있다고 하였다. 따라서 戰略을 성공적으로 실행하려면 資源과 技術뿐만 아니라 서로 다른 組織特性이 필요하다.

Silverzweig & Allen(1976)은 文化의 變化는 構成員의 行動變化를 의미하는 것이라고 하였다. Covin & Slevin(1988), Hambrick & Mason(1984) 등은 經營戰略이 企業의 外部環境과 內部能力을 고려하여 수행될 뿐만 아니라 最高經營者의 特性도 반영한다고 하였다. 支援이란 從業員들이 실수의 두려움없이 일할 수 있게 하는 管理者의 도움과 配慮의 程度에 대한 從業員의 知覺이다.

Shrivastava & Souder(1985)는 從業員들을 意思決定에 참여시킴으로서 그들의 士氣가 향상된다고 하였으며 이것이 그들의 業務成果에 중요한 요인이라고 주장하였다. 또한 Cox & Loveday(1978)도 上司와 部下間의 意思疏通뿐만 아니라 構成員間의 협조적인 태도 역시 技術革新과 作業成果에 영향을 미친다고 하였다.

이상의 연구를 종합하여 본 연구에서는 移動障壁으로서 分權程度(意思決定의 參與도와 權限의 위양정도로 測定), 意思疏通, 管理者의 報償程度, 등을 선택하여 戰略群에 관계하는 移動障壁으로서의 關係性을 實證分析을 통하여 分析하고자 한다.

III. 研究調查方法

1. 假說設定

本 研究의 假說은 앞에서 제기한 人的資源管理와 戰略群의 關係에서 유도되는 다음과 같은 變數間 關係性을 假說로 設定하였다.

假說 1 : 戰略群에 따라 組織의 分權程度에는 差異가 있을 것이다.

假說 2 : 戰略群에 따라 意思疏通의 開放性에는 差異가 있을 것이다.

假說 3 : 戰略群에 따라 報償程度는 差異가 있을 것이다.

2. 標本選定

本 研究의 標本抽出은 纖維産業을 對象으로 하였다. 總 標本數는 110個 業體이다. 標本抽出方法은 非 確率標本抽出方法중에서 割當標本抽出方法(Quota Sampling Method)을 이용하였다.

3. 變數의 測定

戰略에 관한 說問은 Miles & Snow의 戰略類型과 Porter의 類型을 기초로 研究者가 作成하였으며 分權度는 意思決定의 參與度 및 權限의 위양정도를 각각 部長級, 課長級, 代理級 및 一般勤勞者 수준에서 측정하였다.

報償程度는 報償의 時間的 適時성과 報償制度的 公開性 및 報償滿足度 등을 기준으로 探索的으로 設計하였다.

意思疏通은 Fisher & Farr(1985)의 연구와 Abbey & Dickson(1983)의 研究를 기초로 構成員間的 情報傳達性, 對話의 頻度, 情報獲得의 開放性, 會社方針의 公開程度로 測定하였다.

IV. 分析과 結論

1. 假說檢證

1-1. 假說 1의 檢證

假說 1의 分析結果는 다음과 같다.

戰略群 類型	평균 값	표준편차	T Value	p > T
市場利益 戰略群	2.8125	0.6119	-3.4113	0.0013
多角化 戰略群	3.2500	0.6475		

가설 1은 有意水準 $\alpha=0.05$ 에서 채택된다. 즉 多角化 戰略群이 意思決定參與도와 權限의 위양으로 측정된 분권도가 시장이익 전략군에 비해 높은 정도를 기록하고 있는 것으로 평가되었다. 이는 다각화 전략 추진으로 인한 組織規模의 擴大와 事業部의 存在 등이 分權化를 촉진한 것으로 평가되며, 시장이익 전략군의 경우는 다각화 이전의 企業成長段階로서 소수의 核心製品과 目標市場에서의 競爭優位에 주력하는 戰略集團의 양상으로서 평가된다. 즉 原價와 效率性의 확보를 통한 市場利益의 確保戰略이기 때문에 單一組織내의 小數製品 生産體制를 관리하는데 용이한 統制와 權限의 일원화를 유지하는 것으로 평가된다.

1-2. 假說 2의 檢證

假說 2의 分析結果는 다음과 같다.

戰略群 類型	평균 값	표준편차	T Value	p > T
市場利益 戰略群	2.7321	0.6588	-6.2875	0.0001
多角化 戰略群	3.3958	0.4822		

假說 2 역시 有意水準 $\alpha=0.05$ 에서 채택된다. 즉, 意思疏通의 開放性 또한 多角化 戰略群集團이 높게 나타나고 있다. 가설 2의 분석결과도 가설 1과 연관된 분석으로서 多角化 戰略集團은 戰略事業單位의 정비와 성숙기로 접어드는 企業의 壽命週期過程에 해당되는 것으로 인식되며, 그러한 상황에서의 人事管理的 特性 또한 統制와 能率의 基調에서 合意와 對話에 의한 意思傳達의 價値觀이 정착할 수 있는 戰略群이라고 평가된다.

1-3. 假說 3의 檢證

假說 3의 分析結果는 다음과 같다.

戰略群 類型	평균 값	표준편차	T Value	p > T
市場利益 戰略群	3.0625	0.6582	-2.6396	0.0106
多角化 戰略群	2.6964	0.7985		

假說 3은 戰略群 類型과 報償程度의 關係性 程度를 측정하기 위한 것인데 假說은 有意水準 $\alpha=0.05$ 에서 채택된다. 報償程度는 市場利益 戰略群이 多角化 戰略群에 비해 높은 정도를 기록하고 있는 것으로 나타났다.

이러한 分析結果는 市場利益戰略群이 具體的이고 計量的인 課業目標을 組織構成員들에게 부여하고 이를 달성할 수 있는 報償制度를 운영함으로써 勤勞意欲을 자극하려는 의미를 지닌 것으로 평가된다. 즉 구체적 실적에 대한 빠른 報償과 誘引計劃을 통하여 市場利益戰略群은 勤勞者의 課業推進 達成度를 向上시키는 것으로 인식된다.

2. 結論

戰略群과 移動障壁의 關係性은 McGee & Thomas(1986) 이후 새로운 戰略群의 進入과 戰略群間 移動을 어렵게 하는 進入障壁의 概念에서 출발하여 物的資源의 能力과 組織特性的 次元이 새롭게 추가되는 연구경향을 보이고 있다.

本 研究에서는 移動障壁으로서 人事管理的 次元과 戰略群의 關係性을 분석하고자 하였다. 分析結果 移動障壁으로서 人事管理變數는 戰略群에 따라 상이한 程度의 差異를 보이고 있어 論題에서 접근하고자 했던 關係性은 檢證되었다.

또한 本 研究는 그동안 進入과 移動障壁의 혼합된 개념으로 인용되어온 移動障壁이 실제로는 戰略群間 進入과 移動을 차단하는 要因이라기 보다는 企業의 壽命週期에 따라 變化될 수 있는 可變的 屬性을 지니고 있는 것으로 평가되었다는 점이다. 따라서 移動障壁 研究는 戰略群의 進化過程과 企業의 對應이라는 차원으로서 접근할 필요성이 제기된다고 할 수 있다.

결론적으로 戰略的 變化나 革新을 추구하는 企業은 物的資源管理 次元에 국한된 戰略的 對應을 극복하고 人事管理的 次元과 物的資源管理의 조화를 통한 統合的 管理模型이 제시되어야 할 것이다.

References

1. 강완규·박노윤, 기술혁신적 기업의 환경, 내부능력, 전략 및 조직분위기에 관한 연구, 인사조직연구 제 1권 제 1호, 1992년, pp.123-170.
2. Abbey, A. and J. W. Dickson, "R & D Work Climate and Innovation in Semiconductors", *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.2, 1983, pp.362-368.
3. Ansoff, H. L., *Corporate Strategy : An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, MacGraw-Hill, 1965.
4. Baird, I. S., and D. Sudharsan, "Strategic Groups : a three mode factor analysis of measures of financial risk", *Working Paper, 931, Bureau of Economic and Business Research, University of Illinois at Urbana-Champaign*, 1983.

5. Beard, D. W., "Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.24, No.4, 1981, pp.663-688.
6. Bower, J., "Managing the Resource Allocation Process, Division of Research", *Harvard Business School*, Harvard University Press, 1970.
7. Burns, T., and G. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock, 1961.
8. Caves, R. E., "Industrial Organization, corporate Strategy, and Structure : a survey", *Journal of Economic Literature*, 18(1), 1980, pp.64-92.
9. Caves, R. E., and M. E. Porter, "From entry barriers to mobility barriers : conjectural decisions and contrived deterrence to new competition", *Quarterly Journal of Economics*, 91, 1977, pp.241-262.
10. Caves, R. E., and Thomas Pugel, *Intra-Industry Differences in Conduct and Performance : Viable Strategies in U.S. Manufacturing Industries*, New York University Monograph, 1980.
11. Chandler, A. D., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962.
12. Child, J., "Organizational structure, environment and performance : The role of strategic choice", *Sociology*, 1972, Vol.9, pp.1-22.
13. Cool, K. O., and D. E. Schendel, "Strategic Group Formation and Performance : the Cases of the U. S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982", *Management Science*, Vol.33, 1987, No.9, pp.1-23.
14. Covin, J. G., and D. P. Slevin, "The Influence of Organizational Structure on The Utility of An Entrepreneurial Top Management Style", *Journal of Management Studies*, 1988, pp.217-234.
15. Cox, J. S. C., and D. E. E. Loveday, "Creativity and Organization on Pharmaceuticals R & D", *R & D Management*, 1978, Vol.8, pp.165-175.
16. Daft, R. L., *Organization Theory and Design*, 2nd ed., West Publishing, St.Paul, MN, 1986.
17. Davis, S. M., *Managing Corporate Culture*, Ballinger, 1984.
18. Dess, G. G., and P. S. Davis. "Porter's(1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", *Academy of Management Journal*, 27, 1984, pp.467-488.
19. Evered, R., "So What is Strategy", *Long Range Planning*, Vol.16, No.3, 1983, pp.57-72.
20. Fahey, L., and H. K. Christensen, "Evaluating the Research on Strategy Content", in J. G. Hunt and J. D. Blaire(eds.), *1986 Yearly Review of Management of the Journal of Management*, Vol.12, No.2, 1986, pp.167-183.
21. Fischer, W. A., & C. M. Farr, "Dimensions of Innovative Climate in Chinese R & D Units", *R & D Management*, 1985, pp.183-190.
22. Freeman, R. E., *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, MA, 1984.
23. Jackson, J. H., and C. P. Morgan, *Organization Theory : A Macro Perspective for Management*, Prentice-Hall, 1978, p.87.

24. Hambrick, D. C., "Taxonomic approaches to studying strategy : some conceptual and methodological issues", *Journal of Management*, 10(1), 1984, pp.27-43.
25. Hambrick, D. C., & P. A.Mason, "Upper Echelons : The Organization as a Reflection of it's Top managers", *Academy of Management Review*, 1984, Vol.9, No.2, pp.193-206.
26. Hatten. K. J. "Strategic Model in the brewing industry", *Unpublished doctoral dissertation*, Purdue University, 1974.
27. Hatten. K. J., and D. E. Schendel. "Heterogeneity within an industry", *Journal of Industrial Economics*, XXVI(2), December 1977, pp.398-406.
28. Hatten. K. J., and D. E. Schendel., A. C. Cooper, "A Strategic model of the U. S. brewing industry : 1952-1971", *Academy of Magagement Journal*, 21(4), 1978, pp.592-610.
29. Hofer, C. W., and D. Schendel, *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, West Publishing Company, St. Paul, MN, 1978.
30. Howell, R. D., and G. L. Frazier, "Business definition and performance", *Journal of Marketing*, 47, Spring 1983, pp.59-67.
31. Hunt, M. S., "Competition in the major home appliance industry 1960-1970", *Unpublished doctoral dissertation*, Harvard University, 1972.
32. Kimberly, J., "Issues in the creation of organizations : Instiation, innovation, institutionalization", *Academy of Management Journal*, 1979, Vol.22, pp.437-457.
33. Lahti, A., "Strategy and Performance of a Firm : An Empirical Investigation in the Knitwear industry in Finland in 1969-81", *Helsinki School of Economics*, Helsinki, 1983.
34. Lenz, R. T., "Determinants of Organizational Performance : An Interdisciplinary Review", *Strategic Management Journal*, 1981, Vol.2, No.2, pp.131-154.
35. McGee, J., and H. Thomas, "Strategic groups : theory, research and taxonomy", *Strategic Management Journal*, Vol.7, No.2, 1986, pp.141-160
36. Miles, R. E., and C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York, 1978.
37. Miller, D., "Configurations of Strategy and Structure : Towards a Synthesis", *Strategic Management Journal*, Vol.7, 1986, pp.233-249.
38. Müller, D. & Droge, C., "Psychological and traditional determinants of structure", *Administrative Science Quarterly*, 1986, Vol.31, pp.539-560.
39. Mintzberg, H., "Patterns in Strategy Formulation", *Management Science*, Vol.24, 1978, pp.934-948.
40. Oster, S., "Intra-inindustry structure and the ease of strategic change", *Review of Economics and Statistics*, LXIV(3), August 1982, pp.376-384.
41. Porter, M. E., "Consumer behavior, retailer power, and manufacturer strategy in consumer goods industries", *Unpublished doctoral dissertation*, Harvard University, 1973.

42. Porter, M. E., "The structure within industries and companies performance", *Review of Economics and Statistics*, No.61, May 1979, pp.214-227.
43. Porter, M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
44. Ryans, A. B., and D. R. Wittink, "Security returns as a basis for estimating the competitive structure in an industry, in H. Thomas and D. M. Gardner(eds)", *Strategic Marketing and Management*, John Wiley, Chichester 1985.
45. Schein, E. H., "The role of the founder in creating organizational culture", *Organizational Dynamics*, Summer, 1983, p.17.
46. Shrivastava, P., and W. E. Souder, "Phase Transfer Models for Technological Innovation, in Robert. Lamb and Paul. Shrivastava", (ed.), *Advances In Strategic Management*, JAI Press INC., Vol.3, 1985, pp.135-147.
47. Silverzweig, S., & R. F.Allen, "Changing the Corporate Culture," *Sloan Management Review*, Spring 1976.
48. Venkatraman, N., and J. E. Prescott, "Environment-Strategy Coalition : An Empirical Test of Its Performance Implication", *Strategic Management Journal*, Vol.11, 1990, pp.1-23.
49. White, R. E., and Hamermesh, R. G., "Toward a Model of Business Unit Performance : An Integrative Approach", *Academy of Management Reivew*, Vol.6, No.2, 1981, pp.213-223.
50. Zahra, S. A., and J. A. Peace II, "Research Evidence on the Miles-Snow Typology", *Journal of Management*, Vol.16, No.4, 1990, pp.751-768.