Asia-Pacific Journal of Business
Vol. 9, No. 1, April 2018 (pp. 77-89)
https://imr.kangwon.ac.kr/apjb. 7. 7. 201803. 77.

APJB
ISSN 2233-5900 (Print)
ISSN 2384-3934 (Online)

OK저축은행 배구단의 조직혁신: TAW 모델에 의한 사례분석

도재수
경북대학교 경영학부 박사과정

김경석
경북대학교 경영학부 부교수

Organization Importance of OK Savings Bank Case Team: Case Study of TAW Model

Jae-Soo Do[a], Kyoung-Seok Kim[b]

[a]Department of Management, Kyungpook National University, South Korea
[b]Department of Management, Kyungpook National University, South Korea

Received 28 February 2018, Revised 15 March 2018, Accepted 28 March 2018

Abstract

Today, the sports teams are in a highly competitive environment where they don't know what may happen in the near future. While the front-runner teams suffer a serious slump, the teams in lower ladder stacks victories. This recent phenomenon proves that no team can secure the sustainable competitive edge over others. This is the time when a complete change of the mindset about the short-term competitive edge is needed. Therefore, we conducted the case study to the short-term competitive edges by selecting OK Savings Bank Rush & Cash volleyball team(hereafter referred to as OK Savings Bank). Thus, we presented the Transient Advantage Wave which describes the five stages of Initiating-Promotion-Utilization-Reconstruction-Withdrawal as a framework for the case study. Finally, we organized the results of the analysis and based on this result, we discussed the significance and the limitation of the short-term competitive edge that the sports team should pursue. This study contributed to the changes in strategies & tactics of various sports teams by suggesting the new strategy called short-term competitive edges that teams should utilize in order to get the best results in the sports league that has the strong quality of Time-based system.

Keywords: Pro-Volleyball, Transient Advantage, TAW, King-Pin, OCB, Collective genius
JEL Classifications: M0, M1

Ⅰ. 서론

오늘날 프로스포츠 구단들은 다양하고 불확실한 경쟁 환경에 놓여 있다. 구단들은 매 시즌 다양한 리스크에 대응하기 위해 전략 구상을 하지만, 이제는 전통적으로 진리라고 믿어 왔

[a] First Author, E-mail: dmhdjs@naver.com
[b] Corresponding Author, E-mail: kykim@knu.ac.kr
© 2018 Management & Economics Research Institute. All rights reserved.

던 많은 전략들이 더 이상 효과를 발휘하지 못하는 경우가 늘어나고 있다. 최근 스포츠 경영 환경의 극적인 변화는 많은 불확실성에 대한 대응의 일환으로 생기기 시작하였고 이에 대한 전략적 대응이 매우 중요해졌다(이장우 외, 2015). 즉, 사업부 수준의 전략(Business-level strategy)의 고뇌가 필요한 시점인 것이다. 사업부 수준의 전략이란 각 사업 단위에서 경쟁우위를 확보하기 위한 구체적이고 실천적인 사업전략을 말하는 것으로 경쟁우위를 추구하는 과정에서 관리자 역할의 중요성이 강조된다(Poter, 1980; 1985; 1996; 2008). FA(Free Agent) 제도로 인한 선수들의 구단 선택권의 힘은 점점 강해지고 경쟁 구단들의 전력은 예측 불가능해지고 있는 현재의 스포츠 경쟁 환경은 그 어느 때보다 많은 예측 불가능성속에 놓여있다. 기존에 구사한 대응방식만으로는 이제 한계상황에 직면해있으며 새로운 방법에 대한 갈망이 이미 상당한 상태이다. 막강한 자본력을 앞세운 모기업(대기업)의 지원을 받아 실력이 검증된 국내 선수들을 FA 제도를 통해 영입하거나 세계 정상급 리그에서 활약하고 있는 용병 선수를 높은 금액으로 영입하여 팀의 경쟁력을 단번에 상승시킬 수 있게 된 것이다. 이 때문에 예측하기 어려운 시장 환경들이 반복되고 있다.

프로스포츠 구단들은 매 시즌 언제나 최고의 성적을 기록한다는 확실한 목적을 가지고 있다. 이에 따라 구단 관리자들은 소속 선수들을 효율적으로 관리하고 운영하기 위한 많은 노력을 기울인다. 하지만 오래도록 변하지 않을 것 같았던 경영관리 공식들은 이제 존재하지 않는다. 특히 경쟁우위가 채 1년도 안 돼 사라져버리는 프로스포츠 세계에서 구단들은 이제 지속가능한 경쟁우위가 아닌 단기적 경쟁 우위의 반복을 추구해야 할 필요성을 느끼기 시작하였다(McGrath, 2013). 그들은 선두를 지키기 위해 혹은 상위권으로 치고 나아가기 위해 동시에 여러 가지 단기적 경쟁우위 전략을 계획하고 실행하며 새로운 전략적 프로그램을 끊임없이 만들어내야 하는 입장에 처해있다. 즉, 기존의 지속가능한 경쟁우위에 초점이 맞춰져 있던 전략들의 변화를 고민해 봐야 한다는 것이다. 지금까지 단기적 경쟁우위의 개념 및 이론들이 꾸준히 제시되었지만 구체적인 분석틀을 제시하는 시도까지는 이루어지지 못했다. 단지 지속가능한 경쟁우위에 위험성을 알리기 위한 소극적인 방안 중 하나였다. 이에 McGrath(2013)는 전략이 덫에 갇혔다고 경고하며, 새로운 대안으로 단기적 경쟁우위물결(Transient Advantage Wave, 이하 TAW)을 제시한다.

TAW는 조직이 경쟁우위를 유지할 수 있는 혹은 가져올 수 있는 변화를 시의적절하고, 효과적이며, 지속적으로 이끌어갈 수 있도록 5단계로 나누어 설명한다. TAW의 본질적 특징은 반복성에 있다. 반복적인 TAW의 추구로 변화하는 환경에 적응해나가는 것이다. TAW는 시작과 끝이 분명한 시간(Time)제 성격이 강한 산업에 특히 적합한 분석틀이기도 하다. 시작 단계에서 모든 경쟁자들이 동일 시점에서 제로(Zero)라는 동등한 기본 조건으로 시작을 하고, 마지막 단계에서는 모든 경쟁자들이 동일 시점에서 끝낼 수 있어야 TAW의 효과를 제대로 분석할 수 있다. 그래서 TAW는 스포츠 산업에서 그 특징을 가장 잘 나타날 수 있다. 모든 스포츠리그는 동일 시점에서 승패가 없는 동등한 기본 조건으로 시작을 하고 동일 시점에 리그가 마무리 되기 때문이다.

따라서 본 연구는 착수, 추진, 활용, 재구성, 철수의 5단계 과정으로 구성된 TAW이라는 분석틀을 활용해 OK저축은행 배구단이 어떻게 창단 2년 만에 우승을 차지하고 여기에 그치지 않고 다음 시즌 우승 2연패라는 혁신적 성과를 달성할 수 있었는지에 대한 사례 연구이다. 이를 통해 국내 프로스포츠 구단들이 추구해야 할 조직혁신과 이에 대한 시사점을 제안하고 향후 연구를 위한 아이디어 확장에 초점을 둔다.

Ⅱ. OK저축은행의 성장과정

OK저축은행은 아프로 서비스(APRO SERVICE) 그룹을 모기업으로 하고 있다. 아프로 서비스 그룹은 1999년 IMF 시절 당시, 은행과 저축은행 등 제도권 금융과 사채업만 존재하던 우리나라에서 소비자금융업으로 시작하여 오늘날까지 국내 12개 계열사를 보유하고 있다. 이 중에서도 그룹 중심이 러시앤캐쉬라는 대부업에 중점을 두고 있었기에 대부업 특성상 사회적 인식이 좋지 못한 것이 사실이었다. 때문에 아프로 서비스 그룹이 저축은행(예주 저축은행, 예나래 저축은행)을 인수하는 것도 쉽지 않았다. 아홉 번의 저축은행 인수의향서 끝에 인수를 성공할 수 있었던 사실로 미루어 보았을 때, 아프로 서비스 그룹 최고경영층의 뚝심을 간접적으로 엿볼 수 있는 대목이기도 하다.

저축은행 인수 후, 아프로 서비스 그룹은 곧 남자프로배구단을 창설하고 2013~2014년 시즌부터 제 7구단인 OK저축은행이라는 이름으로 리그에 참가하게 된다. 신생 구단의 특성상 기존 구단과의 전력상의 불균형은 어느 정도 예상되었던 리그 해였다. 국내 선수 수급 문제와 용병 선수의 기량차이로 인한 근본적인 전력상의 불균형 문제였다. 이렇게 리그 참가 첫 해, 7개 구단 중 6위의 성적을 기록한다 당시 최하위 팀은 한국전력 빅스톰 배구단으로 이는 2011-2012년 시즌 승부조작파문으로 인해 당시 주전급 5명의 선수들이 이탈하면서 신생팀 OK 저축은행 보다 못한 최하위 결과를 기록했다. 하지만 이듬해인 2014~2015년 시즌, OK 저축은행 구단은 180도 다른 구단으로 변신한다. 단기적 경쟁우위에 집중하기 위해 구단 전력에서 가장 중요한 용병 선수 선택에서부터 다른 시각으로 접근한 것을 시작으로 기존 구단들이 가지고 있었던 정형화된 시각에서 벗어나 OK저축은행만의 독특한 시각으로 리그를 준비한다. 그리고 그 결과 창단 두 시즌 만에 우승과 이듬해 시즌(2015~2016시즌)까지 우승하는 혁신적 결과를 보여준다. 본 연구는 이러한 단 기간에 혁신적 성과를 거둔 OK저축은행 배구단을 분석사례로 선정하고, 이를 통해 단기적 경쟁우위에 의한 성공적인 조직혁신이 어떻게 이루어졌는지에 대해 살펴보고자 한다.

Ⅲ. 이론적 배경 및 사례 분석

1. 국내 프로배구리그 특징

프로배구는 국내 4대 프로스포츠 중 하나이다. 프로야구, 프로축구, 프로농구 다음으로 프로시즌으로 전향하였고, 2017~2018년 시즌까지 남자부 총 7개 팀, 여자부 총 6개 팀이 각각 리그를 형성하고 있다. 국내 프로스포츠 중 가장 뒤늦게 프로화 되어 출범 초기부터 순탄치 않은 모습을 보였던 프로배구를 보고 “보릿고개에 태어난 아이”라는 말까지 등장하였고,

Table 1. Champion Team of Season

2005 Season	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Samsung Fire	Hyundai Capital	Hyundai Capital	Samsung Fire	Samsung Fire
2000-2010	2010-2011	20011-2012	2012-2013	2013-2014
Samsung Fire	Samsung Fire	Samsung Fire	Samsung Fire	Samsung Fire

Source: The Author Edited

150억 원의 기금으로 시작한 프로농구에 비해 약 26억 원 정도의 기금으로 어렵게 출발한 프로배구는 2007년 현대캐피탈이 프로배구 최초 홈 관중 10만 명을 돌파하는 등 지역마다 차이가 보이긴 하지만 전체적인 프로배구를 관람하는 관중수가 점점 증가하고 있는 추세에 있다(임영삼, 2008).

2013~2014년 시즌까지 남자배구리그에 있어 가장 큰 특징은 〈Table 1〉과 같이 챔피언결정전 우승을 경험한 구단이 단 두 구단밖에 없었다는 사실이다. 프로배구 원년리그인 2005년 시즌 삼성화재 블루팡스(이하 삼성화재)우승을 시작으로 2005-2006시즌과 2006-2007시즌 현대캐피탈 스카이워커스(이하 현대캐피탈) 우승 이후 2007-2008 시즌부터 2013-2014 시즌까지 삼성화재가 무려 7연패를 하는 독보적인 실력을 갖추고 있었다. 때문에 삼성화재라는 절대 강자를 무너뜨리기 위한 전략을 각 구단별로 고안하고 있었고, 특히 구단의 가장 핵심이라고 할 수 있는 용병선수 선택에 많은 신중을 기하였다. 조직은 적합한 변화를 통하여 성장을 유지해 나갈 수 있으며, 조직 내부요소를 맞추어 나가는 과정이 성장을 위한 매우 중요한 선택과정이 된다(Pettigrew et al., 2001). 바로 이 조직 내부요소의 핵심이 용병선수 문제였다. 전통적으로 가장 우수한 용병을 선택한 팀이 리그 상위권에 포진되었고, 그 중 삼성화재는 안젤코 - 가빈 - 레오라는 리그 최고 용병선수를 구단 문화와 조화를 이루어내어 7연패라는 역사적인 기록을 남길 수 있었다.

한 구단이 최고의 자리를 계속 유지한다는 것은 그 구단의 전력이 그만큼 탄탄하다는 의미가 되겠지만, 프로배구 전체적인 시각에서는 배구에서 느낄 수 있는 재미의 반감적인 요소도 무시할 수 없다. 다른 프로스포츠 종목과 경쟁관계에 있는 프로배구는 후발주자로서 앞서 가고 있는 여타 종목들과의 경쟁에서 경쟁력을 갖기 위해서는 무엇인가 새로운 특성을 보여주어야 할 필요가 있었다(김우성 · 문용관, 2006). 이에 각 프로배구구단들의 구단 전력향상 및 배구문화 활성화를 위한 노력들이 계속되고 있는 가운데, 2013-2014시즌부터 남자배구리그는 OK저축은행 배구단이 창단되면서 지금의 7개 구단 체제가 되었고, 삼성화재를 제외한 나머지 구단들은 삼성화재 타도라는 공통된 목표를 가지게 되었다.

2. 단기적 경쟁우위로의 새로운 패러다임

경쟁우위와 관련된 논의는 Poter(1996)에 의해 새로운 전기를 맞게 된다. 그는 한 기업이 다른 경쟁기업을 앞서 갈 수 있는 데에는 크게 두 가지 방법이 있다고 제시한다. 첫째는 동일한 품질의 제품을 훨씬 낮은 비용에 만들어 싸게 파는 방법이고, 둘째는 경쟁기업과는 다른 차별화된 가치를 제공함으로서 소비자로 하여금 차별화된 가치를 느끼도록 하여 소요된 비용 이상의 가격 프리미엄을 받는 것이다. 흔히 전자를 비용우위(cost advantage) 전략이라 하고, 후자를 차별화 우위(differentiation advantage) 전략이라고 한다.

비용우위 전략을 추구함에 있어서 기업의 목적은 산업 전체에 있어서 비용선도자가 되는 것이다. 비용우위를 가지려면 그 기업은 비용우위를 만들어 낼 수 있는 요소들을 발견하여 이를 이용하여야 한다. 지속적인 원가절감, 효율적인 생산을 통한 생산성 향상, 규모의 경제 등을 통하여 경쟁자보다 비용을 적게 투입하여 제품을 싸게 파는 것이다. 이 비용우위 전략을 스포츠 산업에 적용시킨다면 저 연봉자 선수들의 기량을 발전시키는 관점으로 바라볼 수 있다. 기량이 훌륭하고 스타 플레이어라면 당연히 많은 전술을 수행해 낼 수 있을 것이라는 기대감이 있다. 그러나 갑작스런 부상 같은 예상치 못한 상황이 발생한다면 어느 누군가가 그 역할을 대신 수행해줘야 한다. 즉, 탄탄한 선수층을 가지고 있어야만 위와 같은 상황에서 구

단 전력 손실을 최소한으로 막을 수 있는 것이다. 그러기 위해서는 후보 선수들의 기량 발전에 구단의 전술 초점을 맞추어야 한다. 다양한 전술에 투입할 수 있는 즉각적인 선수 자원이 많아야 구단의 성적을 향상시킬 수 있다.

차별화우위 전략은 소비자들에게 차별화 된 가치를 제공해야 한다는 것이다. 경쟁기업과는 차별화된 제품 즉, 제품 품질은 물론이거니와 기업의 이미지, 서비스, 특허권 등을 통하여 소비자들에게 경쟁사와는 다른 차별화된 가치를 제공하는데, 이 제공된 가치가 소요된 비용 이상의 가격 프리미엄을 발생시키는 것이다. 마찬가지로 이 차별화우위 전략을 스포츠 산업에 적용시킨다면 실력이 검증된 국내 선수를 FA 제도를 통해 영입하거나 정상급 용병선수와 계약하는 관점으로 생각할 수 있다. 스포츠 경기에서 승리를 가져오기 위해서는 결정적인 순간에 득점을 올릴 수 있는 해결사가 있어야 한다. 승부에 마침표를 찍어줄 수 있는 선수가 있느냐 없느냐에 따라 경기의 승패가 바뀐다. 따라서 각 스포츠 구단들은 이런 역할을 해 줄 수 있는 선수를 보유하기 위해 노력한다. 구단 자체적으로 그런 선수들을 꾸준히 관리해 성장시킬 수 도 있겠지만, 그 가능성과 투입되는 시간에 비한다면 구단들은 그 만큼의 여유를 갖고 있지 않다. 매 시즌 최고의 성적을 내야 하는 스포츠 구단에게 이런 기다림의 시간은 곤혹이나 다름이 없다. 따라서 각 구단들은 이미 실력이 검증된 국내선수를 FA제도를 통해 영입하거나 세계 정상급 리그에서 뛰고 있는 용병 선수를 영입하여 구단의 해결사 역할을 맡긴다.

이러한 Poter(1996)의 비용우위 전략과 차별화우위 전략을 통한 지속가능한 경쟁우위 전략은 모든 기업이 추구하고자 하는 본질적인 방향성을 제시해 주었다. 하지만 Mcgrath(2013)는 이러한 지속가능한 전략은 이제 한계에 도달하였음을 주장하면서 오랫동안 비즈니스 세계는 지속가능한 경쟁우위를 창출해야 한다는 개념에 집착해 왔으며, 전략을 다룬 대부분의 서적들은 이점들을 핵심으로 여기고 있는 점을 문제제기 한다. 그는 기업의 지속가능한 경쟁우위전략을 나쁘다고 말하는 것이 아니라 오늘날에는 더 이상 지속가능한 경쟁우위를 유지하는 전략은 효과를 발휘할 수 없다는 것에 초점을 두었다. 경쟁자들과 고객들은 예측 불가능해졌고 산업 간 경계는 무너졌으며, 디지털 혁명과 사라지는 진입장벽, 세계화 및 최근의 4차 산업혁명까지 이어지는 압력이 상상하지 못할 정도로 강력한 것이 되고 있다는 것을 요인으로 들었다. 경쟁해야 할 영역을 정의하는 데 사용하는 관점이 다르고, 새로운 비즈니스 기회를 평가하는 도구가 다르며, 혁신에 대한 접근방법을 달리 하고 있는 것이다. 결국 지속가능한 경쟁우위는 이제 예외적 상황일 뿐 단기적 경쟁우위에 초점을 맞출 필요성을 강조하였다 (Mcgrath, 2013).

이와 같은 맥락으로 D' Aveni(1994)가 주장한 "초경쟁(hypercompetition)" 환경을 생각해 볼 수 있다. D' Aveni(1994)는 초경쟁 환경에서 전략이 갖는 목표가 무엇이냐는 질문에 기존의 상황(시장)을 뒤흔들어 일시적 우위를 확보하고 이를 계속 창출함으로써 경쟁우위를 이어가는 것에 대한 중요성을 강조한다. 전통적인 경쟁우위의 근원이었던 원가와 품질, 진입장벽, 풍부한 재원이 더 이상 경쟁우위를 가져다주지 못하는 상황을 직시하고 이에 대한 대응으로 새로운 경쟁우위 7가지 전략, 즉 "New 7S"를 제안한다. 이 7가지 전략에는 이해관계자, 전략 예언, 행동의 민첩성, 순간적 판단 행동, 새로운 규칙의 중요성, 비언어적 측면, 공격시 방법 등이 포함된다. D' Aveni(1994)와 Mcgrath(2013) 모두 경쟁우위의 초점을 장기적 관점에 두기 보다는 단기적 관점에 초점을 맞추어 경쟁우위의 반복을 추구하는 공통점을 보여준다. 하지만 Mcgrath(2013)는 변화 단계별 행동들이 전체적으로 연속성을 지닌다는 특징이 있는 반면, D' Aveni(1994)는 단계별 연속성을 강조하는 것이 아닌 행동자체에 의미를

두는 불연속성 특징을 가지고 있다.

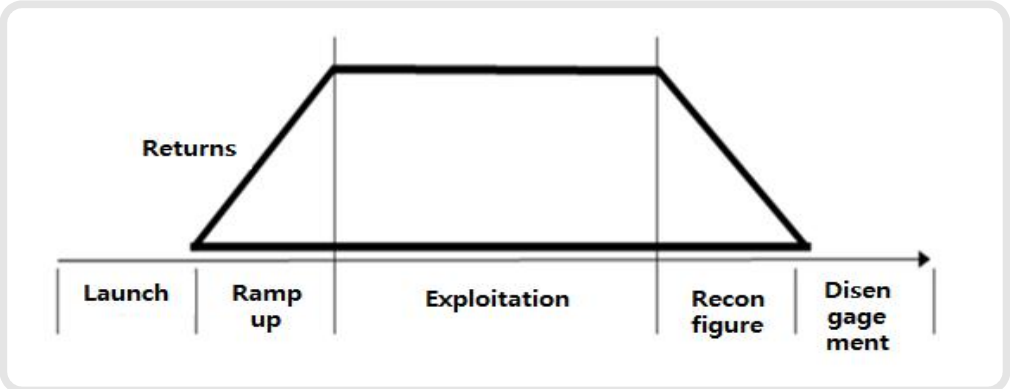
3. 분석의 개념적 틀

본 연구는 스포츠 산업에 있어 새롭게 적용될 수 있는 TAW 분석에 초점을 맞춘다. 점점 예측할 수 없는 치열한 경쟁 환경 속에서 단기적 경쟁우위의 필요성에 대해 설명하기 위해 Mcgrath(2013)가 Harvard Business Review에 기고한 "Transient Advantage"의 TAW를 분석틀로 사용한다.

매년 시즌제로 운영되는 스포츠 리그는 시작과 끝이 분명한 다른 여타의 산업과는 다른 시간(Time)제 성격을 강하게 가지고 있다. 따라서 정해진 기간 안에 최고의 성과를 이루어내기 위해 모든 가용한 전략들을 구사한다. 특히, 스포츠 구단들은 구단의 핵심이라고 할 수 있는 선수 관리에 만전을 기한다. 수시로 일어나는 선수들의 부상과 그로 인한 다른 선수로의 대체 등 끊임없는 선수들의 순환과정을 통해 구단의 성적이 좌우되기 때문이다. 전통적으로 스포츠 구단들의 운영전략은 단편 일률적이었다. 구단의 미래를 책임질 신인선수 지명, 필요한 포지션에 대한 적절한 선수 트레이드, 전력 극대화를 위한 용병선수 영입 및 FA 선수 영입과 같이 크게 세 가지 방법으로 선수들의 인(In)과정이 있었다면, 선수의 은퇴, 중복 포지션 선수의 트레이드, 기량 미달 선수 퇴출과 같은 아웃(out)과정의 반복으로 진행되었다. 하지만 이제는 이런 전통적인 방법으로는 동태적으로 변하고 있는 불확실성 높은 경쟁 환경에 대비할 수 없게 되었다. 경쟁의 강도가 점점 심화되고 있는 환경에서는 더 이상 지속가능한 경쟁우위의 확보라는 것이 결국 불가능해졌기 때문이다(이장우 외, 2015). 시대에 맞는 새로운 경쟁우위를 가져올 수 있는 전략적 틀이 필요하게 된 것이다. 이를 위해 본 연구는 〈그림 1〉과 같은 TAW 모델을 제시하고 이를 사례분석의 틀로 사용한다. TAW는 지속적 경쟁우위가 점점 어려워지고 있는 현 시점에 단기적 경쟁우위의 반복을 추구하는 방법이 하나의 대안이 될 수 있다는 프레임으로서 '착수-추진-활용-재구성-철수'의 5단계로 구성되어 있다. 특히, 시작과 끝이 분명히 정해져 있는 시간제 성격이 강한 산업에 효율적으로 적용해 볼 수 있는 방법이다.

TAW 모델은 사례연구의 자료 분석 차원에서 제시된 것이다. 이러한 사례연구는 이미 잘 알려진 이론을 검증하는데 매우 중요한 하나의 사례가 있는 경우 다시 한 번 확인하거나, 그 이론을 반박하거나, 혹은 그 이론을 확장의 목적으로 연구할 수 있으며, 이러한 분석 전략은

Fig. 1. Transient Advantage Wave(TAW)



사례를 기술하기 위한 구성체계로서 연구문제를 가장 명확히 들어낼 수 있는 사례일 경우 사용될 수 있다(Yin, 2009).

Ⅳ. 사례분석

OK저축은행 배구단은 어떻게 불확실성이 높은 스포츠 경쟁 환경에서 단 기간에 경쟁우위를 확보하여 우승을 할 수 있었을까? 본 연구는 McGrath(2013)가 제시한 TAW 분석 틀의 '착수→추진→활용→재구성→철수' 5단계 순으로 분석한다.

1. 착수(Launch) 및 추진(Ramp up)단계

단기적 경쟁우위의 프로세스는 착수(launch) 단계에서 시작된다. 이 시기에 조직은 기회를 발견하고 여기에 투자하기 위한 자원을 동원하며 새로운 아이디어를 얻기 위한 실험과 반복을 개의치 않아야 한다(McGrath, 2013). 그러기 위해서는 착수단계를 바로 시작할 수 있는 준비가 되어있어야 하며, 철수단계를 거쳐 오는 경우에는 모든 것을 제로화한 상태에서 바라보는 안목 또한 가져야 한다. 두 번째 단계인 추진(ramp up)에서는 아이디어의 규모가 확장된다. 이 단계에서는 필요한 자원을 적시에 적합한 품질로 조합해서 활용도 높고, 내구성 높은 멀티미디어적인 제품을 만들어 낼 수 있어야 한다(McGrath, 2013).

프로배구 출범 초기에는 구단 간의 수준 차이가 확연해 경쟁자라는 표현이 무색할 만큼 승패의 결과가 어느 정도 예상이 된 경우가 많았다. OK저축은행 배구단 또한 리그에 참가한 첫 해, 고전을 면치 못했다. 그리고 전력 불균형의 결과는 바로 드러나기 시작한다. 1라운드 경기에서 승리 없이 전패를 하였던 것이다. 모든 선수들이 의기소침한 플레이가 이어졌으며, 경기 결과뿐만이 아니라 경기 내용 자체가 좋지 못한 점이 더 큰 문제였다. 이에 감독 및 코치진들은 무언가 특단의 조치를 취해야 한다는 생각을 갖게 되었다. 바로 킹핀(Kingpin)의 역할이 필요한 시점이었다. 킹핀이란 볼링 종목에서 1번과 3번 핀 사이에 위치해 있는 5번 핀을 맞춰야 스트라이크를 칠 확률이 높아지는 현상에 유래한 표현으로(전옥표, 2010), 어떤 문제점을 해결하는데 있어 가장 핵심이 되는 부분이다. 비단 스포츠 구단뿐만 아니라 일반 기업의 경우에도 관리자급의 매니저들은 일을 지시하거나 해결하는 데 있어 반드시 이 킹핀을 찾아내 해결하려고 노력해야 한다. 이 킹핀을 적절하게 해결할 수 있다면 불확실한 경쟁환경에서 긍정적인 효과를 발휘할 수 있으며(Jacobides and Tae, 2015), 조직의 사기를 상승시키고 긍정적 분위기를 끌어올리는 등의 관리적 측면에서도 좋은 영향을 미칠 수 있다(박재림, 2014). 이것이 바로 킹핀효과이다. OK저축은행 구단이 선택한 킹핀은 바로 모든 조직구성원이 번지점프를 하는 이벤트를 마련한 것이다. 아주 독특하고 새로운 발상이었다. 기존 스포츠 구단에서 슬럼프 상황에 빠지면, 조직 구성원이 하는 행동들은 다음과 같이 거의 비슷한 패턴을 보였다. 바로 머리를 짧게 한다든지 아니면 심리적인 치료 같은 마인드컨트롤 방법을 사용한 점이다. OK저축은행은 이런 관행에서 벗어나 아주 색다르게 번지점프라는 새로운 매개체를 만들어 조직을 재 조직화하려는 현상을 보인다. 이것이 가능했던 이유는 OK저축은행 배구단이 젊은 감독, 젊은 코치진, 젊은 선수들로 구성된 젊은 조직이었기 때문이다. Ginsberg and Buchholtz(1990)는 조직의 연령에 따라서 조직의 구조적 관성이 달라지고 이것이 전략변화에 영향을 미친다고 하면서 조직의 연령이 전략변화에 중요한 요인이 될 수 있음을 시사한다. 바로 OK저축은행 배구단의 젊은 구성원들이 기존 구단과는 다른 구조적 관성을 만들었고 이것이 전략변화에 영향을 미

친 것이다. 슬럼프 탈출이라는 문제 현상에 새로운 아이디어가 필요하였고, 그 아이디어가 확장되어 번지점프라는 색다른 결과물이 나올 수 있었다.

또한 프로배구리그에서 용병의 비중은 팀의 절반 이상이라고 할 만큼 절대적이다. 남녀를 통틀어 용병의 기량차이가 곧 팀의 성적으로 이어지는 경우가 대다수였기에 세계 상위 클래스 실력을 가지고 있는 용병선수와 계약하기를 많은 구단들이 희망하고 있다. 하지만 기량이 우수해도 인성이 미달인 경우가 종종 있었다. 이는 곧 구단 전체의 슬럼프를 가져오기도 하였다. 그래서 모든 구단들은 기량과 인성 모두를 갖춘 용병선수를 데려오길 원하고 있었다.

OK저축은행 배구단은 용병선수와 관련해 다음과 같은 일화가 있다. 2013~2104시즌이 끝난 시기였던 당시, OK저축은행 김세진 감독과 석진욱 수석코치는 이탈리아에서 세계적인 선수 시몬(2014~2015, 2015~2016년 시즌 OK저축은행 용병선수)과의 미팅이 계획되어 이탈리아로 이동하였다. 그리고 실제 만남의 과정에서 구체적인 계약조건에 대한 서로의 입장을 확인한 후 미팅이 종료되었고, 김세진 감독과 석진욱 수석코치는 호텔 로비로 와 체크인을 하였다. 그런데 이 과정에서 호텔 예약에 문제가 생겨 곤란한 상황에 처하게 되었고, 커뮤니케이션의 어려움은 당시 상황을 더 좋지 않은 상황으로 만들고 있었다. 이 때 그 광경을 본 시몬선수가 다시 돌아와 문제를 해결하는데 도와주던 모습에 김세진 감독 및 석진욱 수석코치는 시몬 선수의 인성을 확인할 수 있었다. 자신과는 관련 없는 일이니 그냥 지나쳐도 무방한 상황에서 가는 길을 마다하고 다시 돌아와 선행을 실천하는 모습에서 시몬 선수의 인성이라는 기회를 발견하고 이 선수와 꼭 계약하기 위한 가용자원을 총동원하였다는 면에서 착수와 추진의 모든 면이 결합된 상황이라고 할 수 있다.

프로배구리그(이전 아마추어리그까지)는 역사적으로 적지 않은 신생팀이 생겨나고 없어지는 상황이 반복적으로 일어났지만, 창단한 지 얼마 되지 않은 신생팀이 플레이오프에 진출하거나 심지어 챔피언 결정전에 올라 우승까지 하는 경우는 전례가 없었다. OK저축은행 배구단이 바로 이런 전례를 무너뜨리고 역사를 만든 것이다. 바로 착수와 추진 단계부터 기존의 구단들과는 다르게 기존 관행을 타파하였기 때문이다.

2. 활용(Exploitation)단계

활용단계에서 기업은 이윤과 지분을 얻고 경쟁자들과 경쟁하기 시작하는데, 이 단계에서 M&A와 분석적 의사결정, 효율성을 높일 수 있는 전략을 구사하여야 한다(McGrath, 2013). 실용적이고 합리적이다는 이유로 많은 기업들은 스스로의 능력과 현재의 상황을 무시하고 활용단계에 편중되는 경향을 가지는데, 이유는 바로 활용단계를 통해서 조직의 성과가 나타나기 때문이다. 따라서 모든 구단들은 이 활용단계에 집중하게 되어있고, 아무리 활용단계에 집중해도 결과가 좋지 않다면 전 단계인 착수와 추진 단계를 살펴보아야 하는 수고가 발생한다. 단기적 경쟁우위에서 승리하려면 기존의 우위가 잘 못되어 있지 않은지 객관적으로 평가할 수 있어야 하며, 이 부분이 제대로 이루어지지 않으면 재구성 단계를 더욱 어렵게 할 수 있다.

프로배구리그에서도 다른 프로스포츠리그처럼 각 구단들의 전력분석기술이나 기본적인 훈련방법 등은 이제 일반화 및 보편화가 이루어져 이런 부분에서는 크게 전술적인 차이는 나지 않는다. 중요한 것은 활용단계에서 얼마나 핵심을 알고 수행하고 있는가의 문제이다. 활용단계는 프로배구리그 리그가 실제로 이루어지는 기간이기 때문에 승패가 결정되고 구단 성적과 직결되는 아주 중요한 시점이다. 모든 구단들이 상위권으로 나아가기 위해 구사할 수 있는 모든 전략을 만들고 실행하는 단계라 할

수 있다. 경기에서 얼마만큼 경쟁 구단의 전력과 선수들의 컨디션 문제 등과 같은 핵심을 꿰뚫고 있느냐가 중요하다고 할 수 있다.

OK저축은행 배구단의 김세진 감독은 이와 관련하여 다음과 같은 이야기를 하였다[1].

"상대팀 전력 분석을 하다 보면 자칫 패배주의에 빠질 위험이 있습니다. 저는 오히려 그 때마다 각 선수들에게 본인의 플레이에 대한 동영상을 계속 돌려 보게 했습니다. 그리고 상대팀은 생각지 말고 '우리 팀'에 집중하도록 반복훈련했습니다. 그랬더니 선수와 선수 사이로 오는 공을 그 전에는 서로 미루다가 실점했지만 지금은 먼저 걷어 올리려는 분위기로 바뀌었습니다." 바로 선수들에게 강조한 '고민은 접고 경기에 집중하라'는 활용의 주문이었다.

그리고 이러한 주문이 기존 구단들이 발견하지 못했던 기회와 선수들 간의 화합을 도모할 수 있는 근본적 요인을 만들어냈고, 자신의 능력이 된다면 조직을 위해 헌신할 수 있는 개인 조직시민행동(Individual Organization Citizenship Behavior)을 촉진함으로써 조직이 필요한 상황에 적지적소에 투입되어 최상의 결과를 이끌어 낼 수 있는 그룹 조직시민행동(Group OCB)로 발전되었다. 조직시민행동(OCB)은 조직구성원들이 공식적 보상에 대한 기대 없이 조직의 성과 혹은 효과성에 기여하는 재량적 및 총체적 행동(문형구 · 김경석, 2006)이라는 점에서, 자신을 드러내지 않지만 조직의 긍정적 효과로 이어진다는 특징이 있다. 이런 비보상적 성격이 강한 조직시민행동을 선수들 스스로 행함으로써 개인보다 조직을 우선시하는 조직의 근본적인 밑바탕을 이루어냈다. 바로 송명근 선수의 자신감 있는 공격적인 배구 스타일로 변화된 과정 속에서 이런 모습을 찾아 볼 수 있다. 잠재력은 있었지만 확실한 믿음을 주지 못했던 송명근 선수는 공격수라는 포지션에서 아쉬운 모습들을 자주 보여주었다. 하지만 본인 스스로 동료들이 언제나 자신을 뒷받침해주고 있다는 믿음을 가지고 난 다음부터는 자신에게 몇 명의 블로킹이 뜨더라도 피하지 않고 공격하는 모습을 보여주었다. 바로 팀원 모두가 자신의 포지션에서 묵묵히 본인의 역할을 충실히 해주었기 때문에 가능한 일이었다. 스포츠 선수들은 경기에서 누구나 스포트라이트를 받고 싶어 한다. 관중들의 환호를 받으며 본인이 주인공이 되는 경기를 치르고 싶어 하지만, OK저축은행 선수들은 본인이 아니어도 우리 팀에는 해결사가 있다는 믿음으로 본인의 역할에 충실하자는 생각을 갖게 된 것이다. 이런 선수들의 개인 조직시민행동이 그룹 조직시민행동으로 발전되어 조직의 성과에 상당한 기여를 한다.

3. 재구성(Reconfigure) 및 철수(Disengagement) 단계

활용 단계의 엄청난 성공은 종종 치열한 경쟁을 불러오고 그 결과 급속하게 경쟁우위가 약화될 수 있기 때문에 구단들은 경쟁우위를 새롭게 다지기 위해 그들이 할 수 있는 재구성을 신속히 결정해서 행동해야 한다. 재구성을 하기 위해서 구단은 기존 전략이나 자원을 철저하게 다시 생각하는 일을 마다하지 않아야 한다(McGrath, 2013). 또한 경쟁우위가 완전히 무너져서 구단이 철수과정에 돌입해야 할 때도 있다. 바로 자원을 추려내고 차세대 우위를 재배치하는 과정이다. 이 과정을 추진하기 위해서는 솔직하고 강인하면서도 감정적으로 어려운 결정을 내릴 수 있는 리더십이 필요하다(McGrath, 2013).

스포츠 산업은 매 시즌 새롭게 시작하고 반드시 끝이 있는 시간제 성격이 강한 산업이다. 그리고 그 출발선 상에서는 모든 팀들이 동일하게 시작을 한다. 지난 시즌 우승팀이라고 해

1) MK뉴스, 2015.04.20.일자.

서 그 전력이 그대로 있다는 보장이 없고, 지난 시즌 최하위 팀이라고 해서 그 전력이 더 나빠지지 않았다는 보장도 없다. 보다 빨리 지난 시즌의 전력을 재구성해서 착수단계 내지는 추진단계로 가느냐 혹은 완전히 철수단계를 통해 팀 전력을 새롭게 구상하느냐의 문제와 싸워야 된다. 즉, 보다 빠른 반복 과정을 거쳐야 한다는 것이다. 여기서 주의해야 할 점은 반복과정을 통해 첫 단계인 착수단계로 돌아갈 때, 기존에 사용하였던 동일한 접근방식을 적용하면 안 된다는 것이다(McGrath, 2013). 이미 성공하였던 접근방식은 시시각각 변화하는 경쟁 팀과의 전략에 노출되어 있기 때문에 새로운 접근방식이 필요한 것이다. 때문에 착수단계에서는 주지하였다시피 새로운 아이디어가 필요로 한 것이다.

OK저축은행 배구단은 창단 첫 시즌이었던 2013-2014 시즌을 실질적인 리그 최하위로 마무리한다. 신생팀다운 패기와 돌풍을 보여주었지만, 타 구단과의 현격한 수준 차이는 숨길 수가 없었다. 구단 전력의 절반 이상이라는 용병선수에서도 시몬 선수와는 기량 차이가 있는 용병선수로 구단을 꾸려나갔기 때문일 수도 있다. OK저축은행 배구단은 이제는 한 번 경험해 본 프로라는 세계에서 재구성 및 철수 단계를 어느 구단보다도 신속하고 정확하게 이루어낸다. 가장 먼저 팀 전력의 핵심이라고 할 수 있는 용병선수 문제를 신속히 결정한 뒤, 팀의 주축 선수로 성장하고 있는 젊은 선수들의 정신력을 가다듬는데 많은 시간을 투자하였다. 더불어 김세진 감독 및 코치 스탭들은 '왕년에~'란 단어를 버렸다고 한다. 선수들이 게임이 안 풀릴 때 '내가 현역시절에는 안 그랬다'는 식의 조언은 오히려 선수들을 위축시키기 때문이었다. 관리자 그룹 자체에서 변화를 일으켜 선수들에게도 변화를 일으키기 위한 방법이었다. 바로 관리형 리더를 지양하고 혁신형 리더를 향한 첫 걸음이었다. 혁신형 리더는 조직구성원의 집단천재성(Collective genius)을 일깨우기 위한 노력을 게을리 하지 않는다. 집단천재성이란 조직 구성원들이 각자 역량을 발휘해 집단 전체로서 혁신을 이뤄내는 능력을 말한다. 개개인은 천재가 아니더라도 아이디어를 교환하고 함께 발전시키면 천재적인 결과를 낳을 수 있다는 것이다(Hill, et al., 2014). 바로 OK저축은행의 감독 및 코치진들은 혁신형 리더를 지향하면서 국내 선수들의 집단천재성을 자극하였다. 그 결과 용병 선수와 조화를 이루어 내어 우승을 이끌어낸다.

2014~2015년 시즌 우승 이후, OK저축은행은 다시 한 번 단기적 경쟁우위를 구상한다. 급변하게 변화하고 있는 치열한 경쟁 환경에서 무한한 경우의 수를 가정하고 오픈 마인드로 상황을 면밀히 분석한 것이다(Laufer. et al., 2015). 그 결과 이번에는 철수 및 착수 단계 없이 바로 추진단계에서 리그를 준비한다. 팀의 핵심인 시몬선수와의 재계약 성공과 더불어 기존 젊은 선수들의 가파른 성장세를 믿고 바로 추진 단계로 구단을 이끈 것이다. 그 결과 다시 한 번 2015~2016년 리그 우승과 함께 2연패라는 기록을 남기게 된다.

4. 기타

OK저축은행 배구단이 주목받는 이유는 단기적 경쟁우위 전략이외에도 모든 스포츠 구단들의 롤 모델이 될 수 있는 활동들을 병행하고 있기 때문이다. 가장 대표적인 활동이 바로 홈경기 승리시 예정되어 있는 스몰 페스티벌행사와 2014년도 4월 일어난 세월호 사건의 가장 큰 희생자였던 안산 단원고등학교 학생들의 아픔과 슬픔을 지역 연고구단으로서 함께 공유했던 점들이다.

OK저축은행 배구단은 홈경기에서 승리시 선수들이 곧장 구장을 빠져나오는 것이 아니라 배구장을 찾아준 팬들에게 감사의 의미로 스몰 댄스 파티를 연다. 이는 구단이 창단된 2013년부터 해오고 있는 OK저축은행만의 고유 행사

로 이런 스몰 페스티벌 기획은 배구 종목뿐만 아니라 다른 종목 프로스포츠 어디에서도 찾아볼 수 없는 독특한 프로그램이다. 그 동안 프로스포츠 구단들은 경기장을 찾아준 팬들을 당연시 여기는 분위기가 만연하였다. 특히, 역사가 긴 구단들에서 특히 이러한 점들은 두드러졌다. 신생 구단이기에 팬을 위한 생각을 달리 할 수 있었고 OK저축은행만의 프로그램을 계획할 수 있었다. 또한, 2014년도 4월 일어난 세월호 사고는 아직도 우리에게 있어 큰 슬픔과 충격으로 남아있다. 특히, 당시 가장 큰 피해를 본 단원고등학교 소재지인 안산시를 연고로 하고 있는 OK저축은행은 지역사회의 아픔을 함께 공유하고자 유니폼 가슴부분에 'We Ansan'이라는 슬로건을 달고 2014-2015시즌에 임한다. 흔히 선수단 유니폼에 새겨지는 글자는 각종 미디어에 노출성이 높기 때문에 광고효과가 매우 높은 것으로 알려져 있다. 때문에 각종 기업들의 홍보성 문구나 기업 브랜드명을 사용하는 것이 일반적인데 반해 OK저축은행은 이런 높은 마케팅 비용을 포기하고 안산시와 함께 한다는 문구를 새김으로서 프로스포츠 구단의 연고지역 사랑 실천을 몸소 실천한 사례라 할 수 있겠다.

Ⅴ. 결론

본 연구는 시간(Time)제 성격이 강한 스포츠 산업에 있어 언제나 매 시즌 최고의 성적을 거두어야 하는 스포츠 구단이 구사할 수 있는 단기적 경쟁우위 전략을 통해 이루어 낸 조직혁신에 대해 연구하였다. 연구 방법으로서 Mcgrath(2013)의 TWA를 분석틀로 사용하여 '착수→추진→활용→재구성→철수'라는 5단계로 구체적인 분석과정을 거쳤다. 남자프로배구리그에서 창단 2년 만에 우승 및 이듬해 우승 2연패를 차지한 OK저축은행 구단은 단기적 경쟁우위에 집중해 혁신적인 조직성과를 창출할 수 있었다. 그리고 이 과정에서 다음과 같은 특징들을 발견할 수 있다.

첫째, OK 저축은행은 기존 구단과의 구단 운영 방식 전략에 차별성을 두었다. 가장 큰 사례로 창단 첫해, 1라운드 전패의 참담한 결과를 거둔 시점에서 과연 킹핀으로 어떤 대책을 내 놓을 수 있을까를 거듭 고뇌한 끝에, 타 구단과의 180도 다른 슬럼프 극복 매개체를 실행한다. 바로 '번지점프' 이벤트였다. 선수들에게 부담과 질책을 주는 대신 다 같이 웃고 즐기면서 슬럼프를 극복하자는 것이었다. 이는 배구 종목뿐만 아니라 다른 스포츠 종목의 구단과도 비교해 보아도 아주 독특한 킹핀 분석 이었다. 바로 젊은 감독, 젊은 코치진, 젊은 선수들로 구성된 젊은 조직이기에 가능한 신선한 조직문화였다.

둘째, OK저축은행 선수단 스스로 본인을 낮추며 서로를 돕는, 그리고 스스로 구단을 위해 개인 조직시민행동을 행함으로서 전체적인 플러스 요인을 만들어나갔다. 이는 내가 조금 더 움직임으로써 동료를 쉬게 하고픈 그런 선한 행동의 순환을 만들어 그룹 조직시민행동(Group OCB)를 촉진하여 조직의 성과를 배가 시켰다. 내가 빛나지 않더라도 내 위치에서 최선의 노력을 다한다면 동료가 해줄 것이라는 믿음이 있었기에 가능한 모습이었다. 이러한 모습들이 바로 선수들 스스로가 궂은일을 맡아가며 조직을 우선시 하는 조직문화가 자연스럽게 만들어졌다. 그리고 그 결과는 혁신적이었다.

셋째, 감독 및 코치진의 관리자 계층에서 혁신을 주도하여 나갔다. 바로 집단천재성을 촉진하는 혁신형 리더가 되어 천부적인 소질을 가진 선수들이 아닌 평범한 선수들 개개인마다 자극을 시키고 긍정적인 에너지를 분출할 수 있게끔 분위기를 형성한 것이다. OK저축은행 선수들의 면면을 보면 2014-2015년 시즌 우승 전까지 국가대표 이력을 가진 선수가 없었을 정도로 국내 선수들의 이력은 평범하였지만 혁신형 리더들의 꼼꼼한 지도로 선수들은 집단천

재성을 발휘할 수 있었다. 첫 우승이후 몇몇 선수들은 국가대표로 선발되는 영예까지 얻을 수 있었다. 또한 2015~2016 시즌을 준비함에 있어서도 국내 선수들의 이런 집단 천재성을 바탕으로 한 기량발전을 믿고 신속하게 재구성단계에서 추진단계로 리그를 준비할 수 있었다.

넷째, 용병 선택에 있어 우연한 기회를 놓치지 않고 모든 가용한 전략을 구사하였다. 이탈리아에서의 작은 선행을 시작으로 OK저축은행 용병선수로 활약한 시몬 선수는 OK저축은행이 리그 2연패를 함에 있어 절대적인 역할을 수행하였다. 경기가 안 풀릴 때는 분위기 메이커로, 경기의 승부처일 때는 확실한 해결사 역할로, 그리고 구단 분위기가 동요할 수 있는 시점에서는 절대 흔들리지 않는 중심역할까지 해 주었다. 국내 선수들도 이런 시몬 선수를 믿고 자신감 있는 공격과 수비를 할 수 있었음은 물론이다. 리그 2연패 후, 계약 종료와 함께 시몬 선수가 고향 쿠바로 돌아가는 인천공항 환송장소에서 구단 선수들이 모두 배웅한 사실만 미루어 보아도 단순히 용병선수 이상의 존재로 활약했다는 것을 알 수 있다.

다섯째, 프로스포츠 구단과 연고지역과의 관계성을 새롭게 조명하였다. 홈경기에서 승리시 댄스파티라는 스몰 페스티벌 프로그램 기획과 함께 세월호 사건 아픔을 함께 나누고자 기획한 'We Ansan' 슬로건 프로그램은 프로스포츠 구단이 지역사회와 어떤 관계를 모색할 수 있는지에 대한 새로운 아이디어를 제공해 주었다.

References

D'Aveni, R. A. 1994. Hypercompetition. New York: Free Press.

Ginsberg, A. & A. Buchholtz (1990), "Converting to For-Profit Status: Corporate Responsiveness to Radical Change", *Academy of Management Journal*, 33(3), 445-477.

Hill, L. A., G. Brandeau, E. Truelove. and K, Lineback. (2015), "Collective Genius," *Harvard Business Review*, 92(6), 94-102.

Jacobides, M. G. and C. J. Tae (2015), "Kingpins, Bottlenecks, and Value Dynamics Along Sector," *Organization Sciecne*, 26(3), 889-907.

Jeon, Y. P (2010), "KingPin," Wisdomhouse Press.

Kim, WooSung and YongKwan Moon (2006), "The Relationship Between Head Coach's Issue Leadership and Employee's Job Satisfaction of the Korean Volleyball Federation", *The Research Inst of Sports Science*, 18, 105-114.

Laufer, A., E. J. Hoffman, J. S. Russell. and S. W. Cameron (2015), "What Successful Project Managers Do," *MIT' Sloan Management Review*, 56(3), 43-51.

Lee, J. W., H. C. Kim and D. J. Kim (2015), "Managing under Extreme Uncertainty: The Case of Naver," *Korea Business Review*, 19(3), 151-171.

Lim, YoungSam (2008), "The Effects of Relationship Marketing Implementation Factors on the Quality and Relationship Maintenance of the Professional Volleyball Teams", *Korean Journal of Sport Management*, 13(2), 129-139.

McGrath, G. M. (2013), "Transient Advantage", *Harvard Business Review*, 91(6), 62-70.

Moon, Hyoung Koo and Kyoung Seok Kim (2006), "A Critical Review on OCB Studies in Korea", *Korean Management Review*, 35(2), 609-643.

Park, J. L (2014), “Fighting spirit has dropped 20% from last year. Manage can be improved to number,” *DongA Business Review*, 158(1), 80-83.

Pettigrew, A.M., R. W. Woodman. and K. S, Cameron. (2001), "Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research," *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.

Porter, M. E. (1980), "Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors," New York: Free Press.

Porter, M. E. (1985), "The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance," Harvard Business School.

Porter, M. E. (1996), "What is Strategy," *Harvard Business Review*.

Porter, M. E. (2008), "The five competitive forces that shape strategy," *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.

Yin, R. (2009), “Case Study Research: Desing and Methods,” 4th ed. New York: Sage Publication.