

기업 간 협업 활성화 방안에 대한 연구: 리더십과 흡수역량을 중심으로

A Study on the cooperation activation among business
(Focused on Leadership, Absorptive Capacity)

전향옥(Hyang-ok Jeun)*, 현병환(Byung-hwan Hyeon)**

I. 서 론

협업은 ‘둘 이상의 사회적 존재가 하나의 공유된 목표 달성을 목적으로 공동 활동에 상호적으로 참여하는 진화적 과정’이다(Bedwell et al.2012). 기업 간 협업은 지속적인 기술혁신을 위한 가장 핵심적인 요소 중 하나다. 산업기술의 변화속도가 가속화되고 있고 소비자의 니즈는 점점 복잡화·다양화되고 있다. 내부 역량만을 활용하는 자생적 성장으로는 이러한 산업기술의 변화 속도와 소비자의 니즈에 대응할 수가 없다. 외부역량 확보를 위한 기업 간 협업이 요구되는 이유다.

타 기업과의 협업을 통한 파트너십 형성 및 융합 기술개발과 이를 통한 융합아이템 발굴이 시장 경쟁의 중요한 전략인 것을 많은 중소기업이 알고 있다. 그러나 역량과 자원이 상대적으로 부족한 중소기업의 입장에서 협력을 통한 융합기술 개발을 독자적으로 추진하는 것은 쉽지 않다.

우리 정부는 중소기업의 협업 필요성을 절감하여 2007년에 「중소기업진흥 및 제품구매촉진에 관한 법률」 개정을 통해 협업사업의 지원 근거를 마련하고, 지속적 지원정책을 확대하고 있다. 개정된 법률을 근거로 2007년 5월, 대·중소기업 협력재단을 전담기관으로 지정하고 중소기업간 협업을 시범사업으로 추진하였으며, 2008년 2월부터 중소기업간 협업사업지원을 본 사업으로 추진하여 협업승인기업 우대제도, 협업컨설팅, 협업융자 등의 시책을 지원하였다. 그러나 이러한 정부의 지원 정책에도 불구하고 협업사업 참여업체는 2008년도 112개 업체에서 2012년 34개 업체로 급감하였다. 이러한 결과를 통해 기업들이 정부의 여러 가지 지원 정책에도 불구하고 기업 간 협업에 소극적이라는 사실을 알 수 있다. 이는 기업들이 협업의 중요성 및 필요성을 인식하면서도 조직의 구성원으로 하여금 협업을 망설이게 하거나, 올바른 협업을 할 수 있도록 노력함에도 불구하고 실질적으로 협업하는데 어려움을 주는 요소들이 존재한다는 것이다.

II. 이론적 배경

1. 협업의 촉진 요인

협업의 의미는 여러 분야 및 유사한 개념에서 찾아 볼 수 있다. 첫째, 경영학의 전략적 제휴(Strategic Alliance)의 개념에서 찾아 볼 수 있다. 전략적 제휴는 실질적 또는 잠재적 경쟁관계에 있는 다수의 기업들이 공통된 목적이나 이익을 위해 사업의 일부 또는 특정 기능 부분에 있어서 일시적으로 상호 협력관계를 유지하며 제 3의 경쟁기업에 대한 우위를 확보하려는 경영전략으로 설명되고 있다. 즉, 공유된 목표를 공동으로 추구하기 위한 기업들 간의 연계 활동이라고 정의할

* 대전대학교 일반대학원 융합컨설팅학과 박사과정, sb703@paran.com 010-2655-8532

** 대전대학교 일반대학원 융합컨설팅학과 교수, 교신저자, bhhyun@dju.kr, 010-3464-4760

수 있다(Marris and Hergert, 1987). 개별 기업들은 시장 변화 대응에 필요한 Value Chain 상의 부족한 역량과 기능을 보완하고 육성하기 위해 전략적 제휴를 실시한다.

둘째, 기술 등의 분야에서 사용되는 컨버전스(Convergence) 개념이다. 컨버전스란 여러 기술이나 성능이 하나로 융합되거나 합쳐지는 것을 의미한다. 홍원표(2005)는 둘 이상의 기업이 자신들이 보유한 핵심역량을 바탕으로 상호 보완적인 역량을 결합하여 각자가 가지고 있는 시장 및 기술 경쟁상의 강점을 함께 나누는 일정 기간 동안의 협력관계라고 정의했다.

그리고, 공급사슬 협업이라는 개념이 있는데 이는 정보공유, 공동 의사결정, 이익의 공유를 통해서 둘 또는 그 이상의 공급사슬을 구성원들이 경쟁적 이점을 생성하기 위하여 함께 작업하는 것으로 이를 통해서 기업이 단독으로 행동하는 것보다 최종 고객의 욕구를 더욱 잘 만족시켜주는 것에 의해서 더 높은 수익을 획득할 수 있게 되는 것을 의미한다(Simatupang and Sridharan, 2002: 15-30).

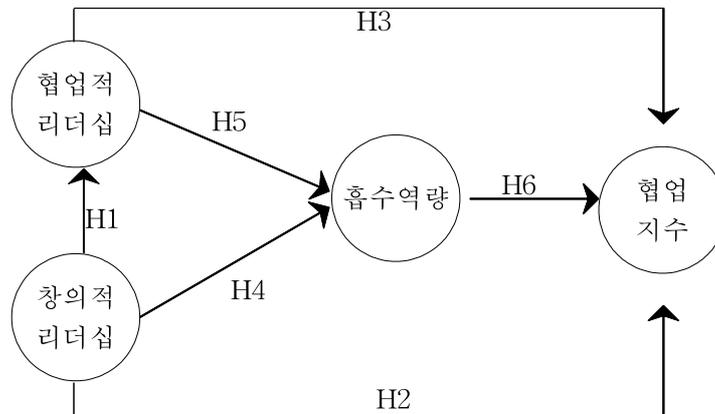
서로 다른 목적을 가진 두 개 이상의 기업들이 협업을 할 경우 성공보다는 실패할 가능성이 더욱 높다. 기업 간의 문화적 차이, 비전의 문제, 추구하는 가치의 차이, 정보보안 등 업무의 전 분야에 걸쳐 협업의 성공을 저해하는 요인들이 존재한다. Blickstead(2008)은 협업에 중요한 영향을 미치는 요인으로 협업의 초기 조건들, 협업을 둘러싼 사회적·심리적인 여러 요인들, 그리고 정부의 지원들, 효과적인 리더십, 지속적인 쌍방향의 의사소통, 깊은 신뢰 등이 협업을 촉진하는 중요한 요인이라고 주장하고 있다. 즉 성공적인 협업을 위해서는 조직 내 효과적인 리더십, 의사소통, 신뢰 구축이 중요하다. 성경모(2014)는 협업 요인으로 리더십과 흡수역량을 제시한 바 있다. 리더십이란 “두 사람 이상으로 구성된 집단이나 조직에서 그 집단이나 조직이 지향하고 있는 공동의 목표를 달성하기 위하여 리더가 다른 구성원들에 영향력을 미쳐 목표를 달성하는 과정”이다. 리더십은 구성원들의 의사소통과 신뢰를 구축하는데 중요한 역할은 한다(김향규, 2012). 적절한 기술·능력을 갖춘 효과적인 리더십은 뛰어난 협업과정을 위해 중요한 요소로 꼽히며, 협업의 안정성에도 영향을 미친다(김윤권, 2013). 흡수역량은 외부 자원 도입에 적극적인 기업일수록 외부 자원을 둘러싼 모든 변화(불확실성 및 기술의 빠른 변화)에 예민하게 대응하며, 협업에도 적극적일 수 있는(Teece, 1986) 중요한 협업 촉진 요인이다.

III. 연구 모형 및 가설

1. 연구 모형

본 연구의 목적은 협업 촉진 요인으로 주장되고 있는 리더십과 흡수역량이 협업지수에 어떠한 영향을 미치는지 확인해 보는 것이다. 리더십은 여러 유형으로 구분될 수 있으나 기업들의 협업은 기본적으로 협업에 참여하는 구성원들의 관계에서 시작되고 혁신성과 유연성이 중요하기 때문에 관계 지향적인 협업적 리더십과 창의적 리더십을 변수로 설정하였다. 그리고 두 종류의 리더십이 흡수역량에 영향을 주는지 확인해 보고 조직구성원의 흡수 역량이 기업들의 협업지수에 영향을 미치는지도 확인해 보고자 한다. 이를 토대로 연구모형을 그림으로 나타내면 (그림 2) 와 같다.

<그림 1> 연구모형



2. 가설의 설정

협업과정은 복잡하고 힘든 부분이다. 그렇기 때문에 각기 다른 분야의 전문성을 가진 창의적인 사람들의 협업적 노력이 요구된다(Mumford et al., 2002). 효과적인 협업이 이루어지는 과정에서 역량 있는 리더십이 요구된다. 협업 기업 간 역량을 공유하고 분배하며 내·외부적인 변화에 적응하기 위한 유연성이 협업을 위한 리더십에 속한다. 반드시 협업의 중요성과 특징을 이해할 수 있는 리더십이 존재해야 한다(김윤권, 2013). 협업과정에서 지식을 공유하고 유연성을 발휘할 수 있는 협업적 리더십은 협업 지수에 영향을 줄 것이다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1. 기업 구성원의 창의적 리더십은 협력적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2. 기업 구성원의 창의적 리더십은 협업 지수에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3. 기업 구성원의 협업적 리더십은 협업 지수에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

흡수역량은 외부지식을 이용하는 것뿐만 아니라 미래 발전 가능성을 정확하게 예측하는 능력이다. 새로운 시장에 대한 연구를 통해 흡수역량은 새로운 추세를 파악하고 기회를 활용할 수 있게 한다. 흡수역량이 높은 기업은 외부의 기술과 지식을 효과적으로 활용하려 할 것이며, 다른 기업과 협업하려는 지수가 높을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 4. 기업 구성원의 창의적 리더십은 흡수역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 5. 기업 구성원의 협업적 리더십은 흡수역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 6. 기업 구성원의 흡수역량은 협업 지수에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구 방법 및 결과

모형에서 제시되고 있는 리더십은 협업적 리더십과 창조적 리더십, 두 개의 리더십을 독립변수로 설정하였다. 독립변수인 협업적 리더십을 측정하기 위해 지식 공유, 자유로운 토론, 우선순위 부

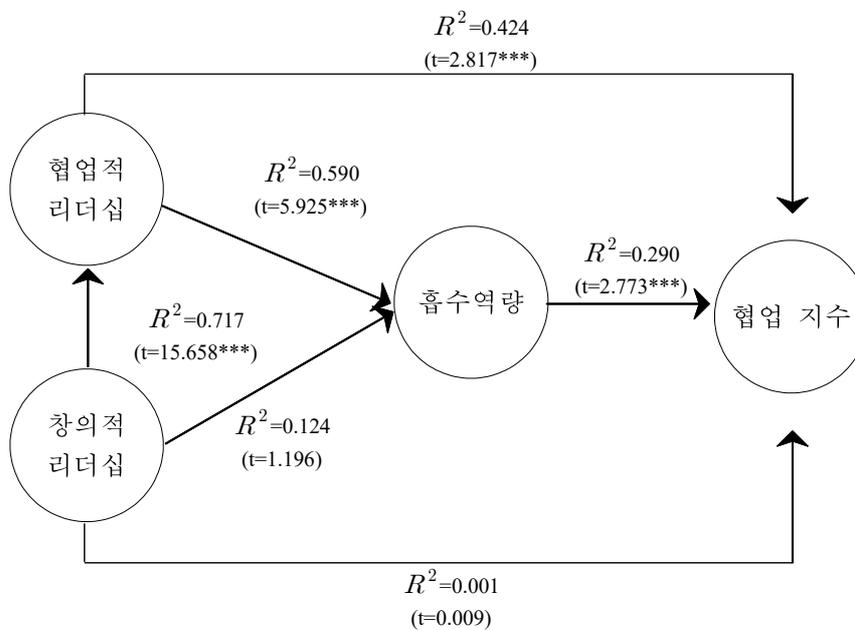
여, 자기계발등의 내용을 측정요인으로 사용되었다. 또한 창의적 리더십은 도전격려, 행동격려, 능력개발, 개방성 향상을 측정요인으로 구성하였으며 흡수역량은 획득, 동화, 변형, 활용에 대한 내용으로 측정 요인을 구성하였다. 협업지수의 측정 요인은 정보 공유, 공동 의사결정, 비용/이득/위협공유로 구성하였다. 모든 변수들은 리커트 척도(Likert Scale)의 7점 척도로 측정하였다.

설정된 가설을 검증하기 위하여 국내 중소기업 종사자들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 표본 선정은 IT교육을 받고 있는 중소기업 종사자들을 대상으로 수집되었고, 수집기간은 2015년 12월에서 2016년 2월 말까지 약 3개월 동안 실시되었다.

총 137부의 설문을 배포하여 그 중 회수된 137부의 설문지에서 결측치를 내포하고 있는 설문을 제외하여 자료를 추출하여 사용하였다. 그 결과 분석에는 총 110부의 설문에서 얻은 자료가 사용되었다.

본 연구에서는 설정된 가설의 검증을 위해 PLS를 이용한 요인분석을 실시하였다. PLS(Partial Least Square)는 이론적인 구조모형과 측정모형에 대해 최적의 실증적 평가를 동시에 할 수 있게 하는 통계적 기법이다. 구조모형은 다중 구성개념의 인과관계로 연결되어 있으며 측정모형은 각각의 개념을 측정하기 위한 한 세트의 척도(설문문항)로 이루어져있다.

<그림 2> 경로분석 결과



2) 가설 검증 및 결과 해석

본 연구에서 제안된 모형에 대한 경로분석 결과는 <그림 2>와 같다. 본 연구의 가설을 검증한 결과, 첫째, 가설1의 경로계수(설명력)은 51.5%로 Falk와 Miller(1992)가 제시한 적절한 검증력인 10%를 상회하고 있다. 창의적 리더십이 협업적 리더십에 정(+)의 영향을 미치고 있으므로 가설1은 채택되었다(경로계수=0.717, $t=15.958$).

둘째, 창의적 리더십이 협업 지수에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설2(경로계수=0.001, $t=0.009$)와 창의적 리더십이 흡수역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설4(경로계수=0.124, $t=1.196$)는 기각되었다. 이러한 결과는 도전에 대한 격려, 행동에 대한 격려, 능력개발, 개방성 향상을 이끄는 창의적 리더십이 흡수능력과 협업 지수에 긍정적 영향을 미치지 않는다는 것을 의미한다.

셋째, 협업적 리더십이 협업 지수에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설3(경로계수=0.24,

t=2.817)과 협업적 리더십이 흡수역량에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 가설5(경로계수=0.590, t=5.925)는 채택되었다. 이러한 결과는 지식 공유, 자유로운 토론, 우선순위 부여, 자기계발을 이끄는 협업적 리더십이 흡수역량과 협업 지수에 높은 영향을 미친다는 것을 의미한다.

마지막으로 흡수역량이 협업 지수에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 가설6(경로계수=0.290, t=2.773)으로 채택되었다. 외부지식을 습득, 흡수, 변용, 활용하는 흡수역량은 협업 기업의 지식에 대한 공유, 공동 의사결정, 비용·이득·위험 공유에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다. <표 5>는 본 연구에 대한 가설검증 결과를 요약한 것이다.

[표 5]가설검증 결과

가설	경로	경로 계수	t-값	채택여부
H1	창의적 리더십 -> 협업적 리더십	0.717	15.958***	채택
H2	협업적 리더십 -> 흡수역량	0.590	5.925***	채택
H3	창의적 리더십 -> 흡수역량	0.124	1.196	기각
H4	흡수역량 -> 협업지수	0.290	2.773***	채택
H5	협업적 리더십 -> 협업지수	0.424	2.817***	채택
H6	창의적 리더십 -> 협업지수	0.001	0.009	기각

V. 결론

1. 연구의 의의 및 시사점

본 연구에서는 지속적인 기술혁신을 위한 가장 핵심적인 요소이며 급변하는 시장경쟁 환경에서 기업의 생존을 위해서라도 필수적인 기업 간 협업 활성화를 위한 실증연구를 하였다. 기업 간 협업을 촉진하는 영향요인으로는 창의적 리더십, 협업적 리더십, 흡수역량을 분류하였으며, 결과 요인으로는 기업들이 협업지수를 측정하였다. 검증 결과 도출된 협업 촉진 요인들을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 협업 촉진요인으로 창의적 리더십과 협업적 리더십이 있는데 창의적 리더십이 협업 구성원의 결속을 이끄는 협업적 리더십에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 밝혀졌다. 그러나 창의적 리더십이 기업 구성원의 흡수역량과 협업지수에는 영향을 미칠 것이라는 가설은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 둘째, 협업적 리더십은 조직 구성원의 흡수역량에 긍정적인 영향을 미치고 있지만 기업 간 협업지수에도 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 마지막으로 조직구성원의 흡수역량이 높아질수록 협업 지수도 높아지는 것으로 나타났다.

본 연구의 중요한 시사점은 협업적 리더십이 기업 간 협업 활성화에 중요한 촉진 요인이라는 것이다. 지금까지 리더십은 부하의 역량을 최대한 관리하고 활용하며 비전의 제시를 통해 개인과 조직의 변화를 이끌어내는 것에 중점을 두었다. 그러나 기업 간 협업을 위해서는 상호작용과 학습에 중점을 두는 협업적 리더십으로 전환이 요구된다. 그리고 더욱 중요한 시사점은 조직 구성원의 창의성과 도전의식을 촉진시키는 창의적 리더십이 협업 촉진요인이 아니라는 것이다. 이러한 결과는 창의성만으로 융합을 통해 새로운 부가가치를 창출하기 어려우며 이를 극복하기 위해서는 협업적 리더십으로의 발전이 필요하다.

기술혁신 활동측면에서 봤을 때, 열정, 협업능력을 키워주거나 잘 발휘할 수 있도록 돕는 리더십을 누가 보유하고 있는가에 따라 글로벌 혁신 패러다임의 주도권이 이동하게 될 것이다.

이러한 협업적 리더십으로의 전환을 위해서는 협업을 통해 조직 구성원들의 만족도를 높일 수 있는 내실 있는 교육 시스템, 직무 형태, 협업모델을 발굴하여, 다른 현장에서도 협업을 통한 긍정적인 경험을 하도록 장려책이 필요하다.

현재 우리나라 기업들은 정부의 여러 가지 지원 정책에도 불구하고 기업 간 협업에 소극적이다. 이는 근본적으로 기업과 정부의 교육 시스템이 미래의 변화에 취약한 인력을 양성하는 것은 아닌지 깊게 고민하여 협업지수와 창의성을 높일 수 있는 교육으로의 전환을 반드시 모색되어야 할 것이다.

[참고문헌]

- Allen, K.E., J. Bordas, R.G. Hickman, R.L. Matusak, J.G. Sorenson and J.K. Whitmire (2006), 「Leadership in the twenty-first century」, IEEE Engineering Management Review, 34(2), pp.60-67.
- Amabile T.M., A.E. Schatzel, B.G. Moneta and J.S. Kramer (2004), 「Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support」, Leadership Quarterly, 15(1), pp.5-32.
- Bass, Bernard M (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press.
- Bedwell L.W. et al (2012), “Collaboration at work”, An integrative multilevel conceptualization」, Human Resource Management Review, 22, p.128-145.
- Blickstead, R., Lester, E. & Shapcott, M (2008), Collaboration in the Third Sector: From co-opetition to impact driven cooperation. Wellesley Institute.
- Burns J. M (1978), “Leadership”, NY, Harper & Row.
- Cotterman, W. and Senn, J (1992), “Challenges and Strategies for Research in Information Systems Development”, Chichester, John Wiley & Sons.
- Chin, W.W (1998), “Issues and Opinion on Structural equation Modelin“, MIS Quarterly, Vol. 22, No. 1.
- Chrislip, D. & Larson, C (1994), “Collaborative leadership” San Francisco Jossey-Bass.
- Chwen Sheu, Hsiuju Rebecca Yen and Bongsug Chae (2006), “Determinants of Supplier-Retailer Collaboration: Evidence from an International Study,” International Journal of Operations and Production Management, Vol.26, No.1,pp.24-49.

- Cloke, K. & Goldsmith, J (2002), *The end of management and the rise of organizational democracy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohen, W. M., Levinthal D (1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Admin. Sci. Quart.* Vol. 35, pp. 128-152.
- Efron, B. and Tibshirani, R.J (1993), "An Introduction to the Bootstrap, Monographs on Statistics and Applied Probability", Nr. 57. Chapman and Hall, New York.
- Falk, R.F. and Miller, N.B (2007), "A Primer for Soft Modeling", Akron Ohio University of Akron Press, 156 *Telecommunications Review*·제17권 1호·2007년 2월.
- Fornell, C. and Larcker. D.F (1981), "Structural Equation Models With Unobservable variables and Measurement Errors," *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 2, 1981, pp. 39-50.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C (1998), "Multivariate Data Analysis with Readings", 5th Edition. Macmillan, New York.
- Hersey, R, J. and B Shamir (1993), "Toward the Intergration of Transformational, Charismatic, and visionary Theories," in M. M. Chemers and R. Ayman(eds.) *Leadership Theory and Research: Perspectives and Direction*, San Diego. Cal: Academic Press.
- Howel, J.M. and C.A. Higgins (1990), "gChampion of Technological Innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.2, , pp. 317-341.
- Jorde, T. M. and Teece, D. J (1989), "Competition and Cooperation: Striking the Right Balance," *California Management Review*, Vol. 31, No. 3, pp. 25-37.
- Makri, M. and T. Scandura (2010), "Exploring the Effects of Creative CEO leadership on Innovation in High-Technology Firms," *The Leadership Quarterly* , 21(1), 75-88.
- Malhotra, A., Gosain, S., and El Sawy, O. A (2005), "Absorptive Capacity Configurations in Supply Chains: Gearing for Partner-Enabled Market Knowledge Creation," *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 1, , pp. 145-187.
- Mattessich, P. W. & Monsey, B. R (1992), *Collaboration: What makes it work*. St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.
- Morris, D., and Hergert, M (1987). *Trends in International Cooperative Agreements*, *Columbia Journal of World Business*, 22, 15-21.
- Mumford M.D., Scott G.M., Gaddis B., and Strange J.M (2002), 「Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships」, *Leadership Quartely*, 13, p.705-750.

- Nunnally, J.C (1978), "Psychometric Theory", McGraw-Hill, New York, NY
- Pelz, D. C. and F. M. Andrews (1966), *Scientists in Organizations: Productive Climates for Research and Development*, New York: Wiley.
- Scott, S. G. and R. A. Bruce (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Simatupang, T. M., and Sridharan, R (2002). The collaborative supply chain. *International Journal of logistics management*, 13(1), 15-30.
- Simatupang, T. M., & Sridharan, R (2005). An integrative framework for supply chain collaboration. *International Journal of Logistics Management*, 16(2), 257-274.
- Teece D.J (1986), 「Profiting from technological innovation: Implications for integraton, collaboration, licensing and public policy」, *Research policy*, 15(6), p.285-305.
- Teo, H.H., Chan, H.C., Wei, K.K and Zhang, Z (2003), "Evaluating information accessibility and community adaptivity features for sustaining virtual learning communities," *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 59, Issue 5, 2003, pp. 671-697.
- Zahra, S. A., & George, G (2002), "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, Vol. 27, pp.185-203.
- Zacharia, Z.G., Nix N.W., Lusch, R. F (2011), "Capabilities that enhance outcomes of an episodic supply chain collaboration," *Journal of Operations Management*, Vol.29, pp. 591 - 603.
- A Frost & Sullivan (2013), "The Impact of Collaboration on Business Performance", *verizonbusiness&Microsoft*, pp.5.
- 강석민 · 서민교 (2013), "기술협력, 혁신 및 기업의 흡수능력에 관한 실증연구", 「산업경제연구」, 제26권, 제2호, pp.945-959.
- 김영조 (2005), "기술협력 활동이 중소기업의 기술혁신 성과에 미치는 영향", 「경영학연구」
- 김정직(2006), "리더십과 흡수역량 및 조직유성과의 관계", 「성균관대학교 박사」
- 김윤권 (2013), "협업행정의 동인과 제약에 관한 연구", 「한국행정학회」
- 김태웅 (2012), "조직 구성원의 흡수능력, 조직 시민 행동, SCM 성과 및 혁신의도 간 연관관계 연구", 「한국인터넷정보학회」

- 김항규 (2012), "리더십에서의 리더의 신뢰 구축 방안에 관한연구", 「한국공공관리학보」
- 오중철·양태식 (2010), "창의적 리더십이 심리적 임파워먼트와 직무만족 및 구성원의 혁신행동에 미치는 영향", 「한국기업경영학회」
- 서창적 (2007), "통합학술발표논문집 협력업체의 관계와 성과에 모기업의 리더십 유형과 조직문화가 미치는 영향", 「한국경영학회」
- 성경모·한택진 (2014), "한국 한국 R&D조직의 협업 현황", 「STEPI Insight 제153호」
- 조운재 (2008), "협업사업모델을 통한 중소기업간의 네트워크 활성화방안에 관한 연구", 「건국대학교 대학원」
- 허문구 (2011), "지식탐색이 혁신에 미치는 영향", 「경영학연구」, 제40권, 제5호, pp.1247-1271.
- 장재윤 (2006), "창의적 리더의 4가지 역할", 「한국산업 및 조직심리학회 추계학술대회 및 심포지움 발표논문집」, 27-46.