

스타트업 기업의 양손잡이 역량 균형이 기업 성과에 미치는 영향

최성철*

국민대학교 글로벌창업벤처대학원 석사과정

이우진**

국민대학교 글로벌창업벤처대학원 교수

국 문 요 약

‘양손잡이 조직(Organizational Ambidexterity)’은 새로운 기회를 찾고 위험을 감수하며, 신제품이나 신사업을 개발해 가는 탐색(Exploration) 역량과, 최소한의 리스크와 보유한 자원을 토대로 기존 제품이나 서비스를 중심으로 효율성을 높이는 활용(Exploitation)적 혁신을 동시에 추구하는 조직의 능력으로 경영자들이 비즈니스 환경의 난기류와 다차원성에 대처하도록 권고하는 개념들 중 하나이다. 본 연구는 스타트업의 양손잡이 역량 균형이 기업 성과에 미치는 영향에 대한 연구를 기반으로 양손잡이 역량이 실제 스타트업에 긍정적으로 영향을 미치는 지를 조사하는데 목적으로 하고 있다. 따라서 탐색(Exploration)과 활용(Exploitation)의 적절한 균형(Balance)을 중심으로 기업성과에 미치는 영향과 더불어 환경적 동태성(Environmental Dynamics)의 조절효과에 대하여 알아보고 분석하였다. 실제로 선행 연구를 통해 탐색(Exploration)과 활용(Exploitation)에 모두 관여하는 양손잡이 기업들이 하나에 집중하는 기업보다 우수한 성과를 달성할 가능성이 높은 것으로 나타났으며, 탐색(Exploration)과 활용(Exploitation)의 적절한 균형(Balance)을 유지하는 것이 생존과 번영을 위해 중요한 것으로 나타났다. 특히, 자원이 부족한 스타트업의 경우 부족한 자원을 효과적으로 활용하고 양방향으로 행동할 수 있는 능력은 경영 능력과 역량에 달려 있기 때문에 지속적인 생존을 위해 탐색과 활용의 균형을 맞추고 효과적인 조직을 구축해 양손잡이 조직으로 거듭나야만 한다.

양손잡이 조직에 대한 연구 이론은 보통 여유 자원이 높은 대기업을 기준으로 정의되고 있으며, 상대적으로 여유 자원의 수준이 낮은 중소기업이나 스타트업을 위한 양손잡이 조직의 의미와 이러한 기업들이 추구할 수 있는 현실적인 실행방안에 대해서는 연구가 부족한 실정이다. 따라서, 본 연구는 실제 스타트업 기업의 성장을 위한 전략적 방향 설정을 제시할 수 있으며, 급격하게 변화하는 시장에서 스타트업의 양손잡이 역량과 기업성과 영향 관계를 분석하여 학술적인 기여를 할 수 있을 것으로 기대한다.

핵심어: 양손잡이 조직, 스타트업 기업, 기업성과, 자원의 제약 조건, 환경의 동태성

1. 서론

모든 조직 및 생명체는 불확실한 환경 변화 속에서도 안정을 원하지만 세상과 시장의 변화, 생태계의 변화로 인해 조직은 지속적으로 존속하기 어렵고, 도태되지 않기 위해 변화와 혁신을 지속적으로 추구해야만 한다. 특히 최근의 발생한 코로나발 세계 대공황과 같은 위기는 1929년의 대공황보다 더 심각한 것으로 간주되며, 이 사건은 재정적, 경제적 어려움을 야기하고 예기치 않은 방식으로 기업의 수요와 재정적 가용성을 감소시킨 위협적인 사건이다. 이는 특히 다양성이 낮아 자원이 적고 대기업보다 집중적인 위험에 직면해야 하는 중소기업의 경우 더욱 힘들 수 있

다(Linnenluecke, 2017).

코로나19는 우리 사회와 산업 전반에 큰 변화를 가져왔으며, 부정 접두사인 ‘언(un)’과 접촉을 뜻하는 ‘콘택트(contact)’의 합성어인 ‘언택트(Untact)’라는 신조어를 창출하면서 ‘온라인 교육’, ‘온라인 쇼핑’, ‘재택근무’, ‘원격 진료 및 의료’, ‘무인매장’ 등 ‘비접촉’, ‘무인화’라는 추세와 시장을 형성하였으며, 이는 앞으로 더욱 가속화 될 전망이다. 또한, 이러한 시대적 흐름에 현재 전 세계적으로 침체된 경제상황을 극복하기 위해 신성장동력으로 스타트업이 주목받게 되면서 스타트업 정책과 스타트업 생태계 조성에 관한 관심이 높아졌다. 실제로 이러한 스타트업 기업들은 국내의 IMF 구제금융 당시 경제위기를 극복하기 위한

*국민대학교 글로벌창업벤처대학원 석사과정, openmecha@naver.com

**국민대학교 글로벌창업벤처대학원 교수, drlee@kookmin.ac.kr

대안으로 주목받았으며, 이후 국가 경제의 새로운 성장동력으로 자리매김한 이력이 있다. 또한, 현재 국내 스타트업 기업들은 코로나19로 인한 전대미문의 위기상황 속에서도 성장가능성을 보여주며 대한민국 경제에 희망을 제시하고 있으며, 위기 속에서도 도전과 성장을 지속하며 국가경제 회복과 일자리 창출의 돌파구로 자리매김하고 있다. 따라서 이러한 스타트업 기업이 부족한 자원을 효율적으로 활용하면서 다양한 환경의 변화 속에서 살아 남기 위해서는 지속적인 혁신이 필요하며, 새로운 기회를 포착하는 탐색(Exploration)활동과 현재의 자원을 효율적으로 이용하는 활용(Exploitation)활동을 동시에 수행해야만 한다. 이처럼 탐색(Exploration)과 활용(Exploitation) 활동을 동시에 수행하는 기업을 ‘양손잡이 조직’ 또는 ‘양손잡이 역량’(Organizational ambidexterity) 이라고 하며, 본 연구의 목적은 시장과 기술 변화 속도가 빠르며, 자원에 제약이 있는 스타트업의 성장을 위한 혁신 전략으로써 이 탐색(Exploration)과 활용(Exploitation)의 사용 정도에 따라 얼마나 효과적으로 기업 성과에 영향을 미치는지를 분석하는데 있다.

II. 연구 배경

2.1. 양손잡이 조직(Ambidextrous Organization)

2.1.1 탐색(Exploration)적 과정과 활용(Exploitation)적 과정

조직적 양면성은 탐색(exploration)과 활용(exploitation)적 혁신을 동시에 추구하는 조직의 능력으로 정의된다(O'Reilly & Tushman, 2004). 양손잡이 조직 학자들은 탐색(exploration)적 과정과 활용(exploitation)적 과정에 관여하는 것이 조직의 장기적 생존과 성공에 중요하다고 주장해왔다(Cibson & Birkinshaw, 2004). 탐색(exploration)은 검색, 발견, 자율성, 혁신에 관한 것이며, 활용(exploitation)은 효율성, 통제력, 확실성, 분산 감소에 관한 것(March, 1991)으로 March는 조직이 직면한 기본적인 문제는 현재의 생존 가능성을 보장하기 위해 충분한 활용(exploitation)과 동시에 미래의 생존성을 보장하기 위해 탐색(exploration)에 충분한 에너지를 쏟아야 한다고 주장한다. 탐색(exploration)과 활용(exploitation)에 모두 관여하는 기업은 한 차원을 다른 차원에 비해 강조하는 기업보다 우수한 성과를 달성할 가능성이 더 높으며(Raisch & Birkinshaw, 2008; Tushman & O'Reilly, 1996). 이는 새로운 아이디어를 탐색(exploration)하는 대신 현재 역량을 활용(exploitation)하는 데 지나치게 집중하면 ‘성공 함정(success trap)’이 발생 할 수 있다고 주장한다. 즉, 조직이 변화하는 환경 조건에 적절하게 적응

하지 못하도록 하는 조직적 관성으로 인해 장기적으로 성과가 저하 될 수 있다(Levinthal & March, 1993; Smith & Tushman, 2005). 이와는 대조적으로, 탐색(exploration)에 지나치게 집중하는 것은 낙후된 새로운 아이디어의 ‘실패 함정(failure trap)’으로 이어지며, 이러한 혁신은 기업의 수익 흐름에 기여할 기회를 갖기 전에 새로운 아이디어로 대체된다(Levinthal & March, 1993). 기업은 단기 및 장기적 성공을 보장하기 위해 탐사 및 개발의 최적 조합을 확보해야한다(March, 1991). 하지만 탐색(exploration)과 활용(exploitation)은 동일한 자원을 두고 경쟁하기 때문에 탐색(exploration)과 활용(exploitation)의 최적의 기회를 보장하는 것은 어렵고 가능한 상충 관계를 수반한다(Simsek et al., 2009).

<표 1> 양손잡이 조직 주요 연구

주요 내용	연구 예시	연도
혁신 단계마다 다른 조직구조가 요구	Duncan	1976
탐색 및 활용 개념 제시, 적절 균형 강조	March	1991
점진적, 연속적인 변화와 혁신을 동시 지향하기 위한 양면적 특성 요구	Tushman & O'Reilly	1996
양손잡이 전략의 균형적 동시추구와 조직성과 관계 검증	He & Wong	2004
회사 규모에 따른 양손잡이 전략의 균형과 결합의 성과 검증	Cao et al.	2009

2.1.2 양손잡이 조직의 균형(Balance)

양손잡이 조직의 탐색(exploration)과 활용(exploitation)의 사용 균형 관점에 대해, 당초 March(1991)은 탐색(exploration)과 활용(exploitation) 사이의 적절한 균형을 달성하고 유지하는 것이 조직의 생존을 위해 필수적이라고 주장했다. 특히, 양손잡이 조직의 탐색(exploration)과 활용(exploitation)의 사용 균형은 자원에 제약이 소규모의 기업에게 더 이로운 반면 전체 탐색(exploration)과 활용(exploitation)의 사용정도(량)는 내부 또는 외부 자원에 더 많이 접근하는 대기업 회사들에게 더 이로운 것을 발견하였다(Cao et al, 2009). 이는 자원이 제한된 상황의 관리자가 탐색(exploration)과 활용(exploitation) 수요 사이의 상충 관계를 관리하는 데 초점을 맞출 수 있지만 충분한 자원에 접근 할 수 있는 기업의 경우 탐색(exploration)과 활용(exploitation)을 동시에 추구하는 것이 가능하고 바람직하다는 것을 나타낸다. 탐색(exploration)과 활용(exploitation)은

조직 학습에 대한 근본적으로 다른 두 가지 접근 방식을 나타내지만, 최근의 문헌은 기업들이 둘 사이의 균형을 달성할 필요성을 점점 더 시사하고 있다. 이러한 균형 잡힌 견해는 양손잡이 조직의 개념에 내재되어 있으나 확실한 성과에 대한 양면성이 긍정적인 영향을 미친다는 직접적인 증거는 거의 없다(He & Wong, 2004).

탐색(exploration)과 활용(exploitation)의 균형적 측면을 변수 간의 조화(congruence)관점으로 해석하는 것은 필요하다(Barreto, 2010). 기존 연구에서는 이러한 관계를 단순히 합산(summation)하여 점수화한 가법모델과 곱(multiplication)하여 점수화한 승법모델 또는 절대값 차이(absolute value of difference)를 양면성 방식으로 측정하였다. 이러한 방식에 대하여 이론적으로 다른 연구는 부족한 실정이다(Cao, et al, 2009; He & Wong, 2004). 양면성을 측정하는 여러 유형 중 조직의 생존에 대한 연구의 초점을 맞추기 위해서는 두 가지 활동의 균형(balance)적 관계를 중심으로 하여야 하며, 이는 곱하여 점수화한 승법모델 또는 절대값의 차이를 통해 측정할 수 있다.

<표 2> 양면성 균형 측정 방법

계산 방법	연구 예시	연도
탐색(exploration) - 활용(exploitation)	He & Wong	2004

2.2. 스타트업 기업의 양손잡이 역량

2.2.1 스타트업 기업의 특성

스타트업(Start-up) 또는 스타트업 기업(Start-up company)은 성장 초기 단계의 기업(Klotz, Hmieleski, Bradley & Busenitz, 2014)으로 새로운 비즈니스 모델을 개발하거나 새로운 시장을 찾아 나서는데 주력하는 점진 특징인 신생 기업으로(이재운 외, 2017) 국내에서는 불확실한 환경에서 혁신을 통해 가치를 창출하는 경제적 조직이라는 의미로 사용한다. 처음엔 1990년대 후반 인터넷의 대중화와 산업 구조의 변혁으로 대두되는 닷컴버블(dot-com bubble)시기에 미국 실리콘밸리에서 혁신기술과 아이디어를 보유하고 있지만 자금력이 부족한 창업기업을 뜻했으나 일반적으로 인터넷 기술 기반의 회사로 고위험 및 고성장 가능성을 지닌 기업을 의미한다. 실제로 대다수의 스타트업은 자본과 매출이 충분하지 않은 상태로 기업 활동을 시작하며 직원 수가 많지 않기 때문에 한 명의 구성원이 다양한 업무를 수행해야 하는 상황에 처해 있다.

2.2.2 양손잡이 역량과 스타트업 기업의 관계

스타트업(Start-up)의 탐색(exploration)적 혁신은 새로운 제품이나 서비스를 개발하는 것을 의미하며, 활용(exploitation)적 혁신은 기존의 기술이나 역량을 바탕으로 현재의 제품이나 서비스를 개선하는 것을 말한다(윤권현, 2010). 이처럼 새로운 제품과 서비스를 개발하고 기존 판매되는 제품 혹은 서비스를 변화시키는 과정은 지금의 기업이 살아남기 위한 필수적인 방법이다. 사실 이러한 방법은 자원이 한정된 중소기업에게 있어 탐색(exploration)과 활용(exploitation)을 동시에 진행하는 것은 어려운 과제이다. 실제로 대다수 경영전략분야의 선행연구에서는 양손잡이 역량을 키우고 양손잡이 조직으로 거듭나기 위해서는 기업의 여유자원의 필요성을 언급하고 있으며(Jansen et al., 2006), 자원이 부족한 중소기업의 경우 자원이 많은 대기업의 경우 보다 더 많은 어려움을 가지고 있다(Lubatkin et al., 2006). 자원이 부족한 스타트업의 경우에는 자원 분배 시 즉각적인 성과창출을 위해 기존 주력 제품이나 서비스를 최대한 활용하는 활용(exploitation)활동에 초점을 맞추고 있으며, 새로운 제품을 개발하거나 기회를 추구하는 탐색(exploration)활동에 있어서는 자원을 사용하지 않을 수 있다.

2.3. 환경의 동태성(Environmental Dynamics)

복잡하고 예측하기 어려운 경영환경 속에서 조직을 환경과 분리해서 설명하는 것은 쉽지 않으며, 조직은 환경으로부터 끊임없이 영향을 받고 지속적으로 생존 하기 위해서는 이러한 불확실한 환경에 잘 적응해야만 한다(Thompson, 1967). 많은 기업들은 시장과 급변하는 경쟁 환경 속에서 다양한 외부적 수요에 대응하기 위해 경쟁우위를 유지하고 경영 시스템 구축을 위한 최상의 방법을 찾아내야 한다(Venkatraman, 1990). 더불어, 이러한 경영 시스템 및 합리적 조직구조는 급변하는 환경변화에 직면한 기업에게 경쟁우위를 가져다 줄 수 있는 요인으로 작용한다(Drazin & Van de Ven, 1985).

조직이 환경과 긴밀하게 관계를 형성해야 하는 이유는 생존을 위해 필요한 자원을 외부로부터 조달해야 하기 때문이다(Aldrich & Pfeffer, 1976). 따라서 환경의 범위를 이해하고, 상황에 따른 적응방식을 찾아내는 것은 조직의 입장에서 중요한 과제이며 더불어 한정된 자원을 가지고 있는 스타트업 기업에 있어서는 생존을 위해 중요한 요인으로 작용할 것이다. 실제로 환경의 역동성 및 경쟁정도가 탐색(exploration)과 활용(exploitation) 그리고 성과

(performance)간의 관계를 조절 할 수 있으며(Levinthal & March, 1993; Lewin et al., 1999), 환경의 경쟁 정도는 탐색(exploration), 활용(exploitation), 성과(performance) 사이의 관계를 조절 할 수 있다(Auh & Mengue, 2005). 따라서 환경의 동태성(Environmental Dynamics)은 급격한 환경의 변화가 기업들로 하여금 탐색(exploration)과 활용(exploitation)의 선택을 하는데 중요한 판단 기준이 될 수 있기 때문에 양손잡이 영향 요인 중 가장 빈번하게 언급되는 변수 중에 하나이다.

기업은 환경의 변동성으로부터 기술혁신을 해야 하는 필요성을 인식할 수 있으며, 요구되는 정보 및 자원을 얻기 위해 혁신 과정에 있어 직면한 경영 환경은 기술적 혁신에 중대한 영향을 준다(Kim, et., 1993; Miller & Friesen, 1982; Burns & Stalker, 1961). 또한, 다수의 선행연구에서는 탐색(exploration)적 혁신을 추구하는 기업들은 역동적인 환경에서 더욱 효과적이며, 반면에 활용(exploitation)적 혁신을 추구하는 기업들은 상대적으로 덜 역동적인 환경에서 효과적이라고 밝히고 있다(Jensen et al., 2006).

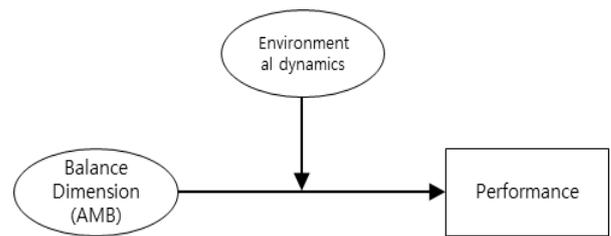
2.4. 기업의 성과(Firm's Performance)

자원이 적은 스타트업의 경우 성과를 판단하기 위해서는 재무적인 기업성과와 비재무적인 기업성과로 나누어 평가하여야 하며 정량적인 기업의 매출과 자본비율 등을 재무적인 기업성과로 측정하고, 기업의 정성적인 목표 등은 비재무적인 기업성과로 나누어서 성과를 확인 할 수 있다. 실제로 기업의 성과는 객관적 및 주관적 기준에서 다양하게 측정되어지고 있으며(Lomberg et al., 2017), 스타트업 기업의 성과를 내기 위한 선행연구에서는 창업기업의 성과로 매출액, 매출성장률, 매출액이익, 투자수익률 등에 대한 중용도와 각각의 재무기준에 대한 창업가의 만족도를 통해 주관적 성과를 사용하였다(Covin & Slevin, 1990). 그 이유는 창업기업의 경우 재무자료 제공을 망설일 소지가 있으며, 객관적 재무자료가 공개되어 있지 않아 정확성이 결여될 수 있다. 또한, 소기업의 자료는 해석하기 쉽지 않고, 재무적 성과 자료의 절대치는 산업 관련 요소에 큰 영향을 받기 때문이다(손권성, 2018). 특히, 이 중 비재무적 성과는 객관화가 어려우며, 측정의 범위가 광범위한 점 등으로 단기적인 성과라고 하기에는 부적합한 것으로 인식되고 있으나 장기적인 관점에서는 조직을 중심으로 관련된 모든 이해당사자의 기준에 의해 성과를 측정함으로써 종합적이고 포괄적이다. 더불어 이는 조직성과의 많은 부분을 설명할 수 있다는 장점이 있다(홍대웅, 2017).

III. 연구방법

3.1. 가설설정 및 연구모형

본 연구는 선행연구를 기반으로 탐색(exploration)과 활용(exploitation)의 균형(balance) 관계에 있어 기업성과에 미치는 영향관계를 도출하였다. 또한 기업성과에 영향을 미치는 조직의 양손잡이 균형 역량의 관계에 있어 환경적 동태성(Environmental Dynamics)이 미치는 영향 관계를 도출하기 위해 연구모형을 <그림 1>과 같이 구성하였다.



<그림 1> 연구모형

독립변수인 탐색(Exploration)과 활용(Exploitation) 혁신 전략간 상대적 균형(balance)은 He & Wong(2004)의 연구에서 측정된 절댓값 차이(absolute value of difference)를 양면성 방식으로 측정할 수 있다.

따라서 본 연구의 가설은 다음과 같다.

가설1 : 탐색(Exploration)과 활용(Exploitation) 혁신 전략간 상대적 균형(balance)이 스타트업 기업 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설2 : 환경적 동태성(Environmental dynamics)은 탐색(Exploration)과 활용(Exploitation) 혁신 전략간 상대적 균형(balance)이 스타트업 기업 성과의 영향관계에 있어 조절역할을 할 것이다.

3.2. 연구대상 및 분석방법

본 연구는 스타트업 기업에 종사하고 있는 최고경영자 및 의사 결정권을 가진 경영진을 대상으로 하며, 이들은 스타트업 기업에서 기업의 핵심역량을 발휘하는 경영층으로 기업성과에 대하여 직접 정보에 쉽게 접근이 가능하고 공유가 가능할 수 있는 지위에 있으며, 현재 기업의 실질적인 상황이나 현실을 직접 파악할 수 있는 그룹이라 판단하여 표본으로 선정하였다. 설문은 ‘코리아 스타트업 포

림' 및 '청년창업사관학교 출신 동문 기업'을 대상으로 하여 300명 이상의 스타트업 종사자를 통해 설문 조사를 실시할 것이다. 구글 설문 조사 시스템을 통해 진행하며, 스타트업 업력이 7년차 이상인 자료를 제거하여 자료의 신뢰성을 확보할 것이다.

스타트업 종사자의 인구사회학적 특성과 변수의 특성을 살펴보기 위해 빈도분석 및 기술통계분석을 실시하며, 주요 변수 간 상관관계와 다중공선성 문제 검토를 위해 상관관계 분석을 실시하여 SPSS 25.0 프로그램을 사용하여 분석하고자 한다.

참고문헌

- 정동섭·이희옥(2015). 혁신형 중소기업의 혁신성과 환경의 동태성이 조직 양변성과 경영성과에 미치는 영향, *인적자원관리연구*, 22(1), 213-230.
- He, Z., & Wong, P.(2004), Exploration vs exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis, *Organization Science*, 15(3), 481-494.
- Jansen, J. J. P., Vera, D. & Crossan, M.(2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: the moderating role of environmental dynamism, *Leadership Quarterly*, 20, 5-18.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F.(2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.
- March, J. G.(1991). Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L.(2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81
- Raisch, S.(2008). Balanced structures: designing organizations for profitable growth. *Long Range Planning*, 41(5), 483-508.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J.(2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- Shu, C. J., & Lee, C. H.(2015). The Effect of Dynamic Capabilities on Ambidexterity in Technological Innovation - The Moderating Role of TMT Integration Behavior, Connectedness and Absorption Capacity. *Korean management review*, 44(1), 305-330.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D.(2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894.
- Soares, J. L., dos Reis, D. R., da Cunha, J. C., & Neto, P. J. S.(2018). Organizational Ambidexterity: A Study in Brazilian Higher Education Institutions. *Journal of technology management & innovation*, 13(3), 36-46.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A.(1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.
- Wei, Z., Yi, Y., & Guo, H.(2014). Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 832-847.