

야누스(Janus)의 두 얼굴: 조직의 양손잡이 역량을 통한 중소기업의 성과관리*

최윤정 (국민대학교 글로벌창업벤처대학원 석사)**

이우진 (국민대학교 글로벌창업벤처대학원 조교수)***

오혜미 (세종대학교 융합창업전공 교수)****

국 문 요 약

기업은 현재의 자원을 효율적으로 이용하는 활용(exploitation)활동과 새로운 기회를 포착하는 탐색(exploration)활동을 동시에 수행하여야 한다. 이렇게 반대되는 두 가지 속성인 활용과 탐색 활동을 동시에 수행하는 기업을 ‘조직의 양면성’ 또는 ‘조직의 양손잡이 역량’ (Organizational ambidexterity)이 있다고 하며, 이러한 기업을 양손잡이 조직(Ambidextrous organization)이라고 부른다. 본 연구에서는 기업가적 지향성의 핵심 요소들이 양손잡이 전략을 사용하는 기업들의 기업성과에 영향을 미치는 지에 대해 살펴보고, 더불어 환경적 동태성의 조절 효과에 대하여 실증 분석하였다. 연구 결과 기업은 기업가적 지향성이 양손잡이 조직에서 뚜렷한 기업성과에 유의미한 영향이 있다고 나타났다. 또한 환경적 동태성의 조절효과는 기업가적 지향성과 조직의 양손잡이 역량과의 관계에 있어 조절효과가 나타났다. 본 연구를 통해 벤처기업 및 스타트업에 포함하는 중소기업이 성장을 위한 전략적 방향을 설정하는데 있어 현실적인 시사점을 제시해 줄 수 있을 뿐 아니라, 중소기업의 양손잡이 역량과 기업성과간의 관계에 관한 연구에 유의미한 영향을 미칠 수 있는 변수들을 소개하고 영향관계를 분석함으로써 학술적인 기여를 할 수 있을 것으로 기대한다.

핵심주제어: 기업가적 지향성, 양손잡이 조직, 환경적 동태성, 기업성과

1. 서론

1.1 연구의 배경 및 목적

로마의 신화에 등장하는 문(門)의 수호신 야누스(Janus)는 하나의 머리에 두 얼굴을 가지고 있는 형상으로 잘 알려져 있다. 야누스의 두 얼굴은 서로 반대방향을 응시하고 있으며, 하나의 머리가 앞뒤를 바라보고 있다고 하여 미래를 보는 눈과 과거를 보는 눈을 동시에 가지고 있음으로 설명되어 왔다 (O'Reilly & Tushman, 2004; Soares et al., 2018). 근래에 들어서는 두 얼굴의 양면성이 이중인격을 의미한다는 의미로도 ‘야누스’가 사용되기도 하지만, 이러한 비유들의 공통점은 반대의 속성을 가져 동시에 존재할 수 없다고 생각되는 역설적인(paradoxical) 모습에 대한 설명이 묘사의 핵심이다.

야누스가 가지고 있는 이러한 역설적인 모습은 기업의 다양한 활동에서도 어렵지 않게 찾아볼 수 있다. 앙트르프러너십 분야에서 기업행동방식을 의미하는 효과내기(effectuation)와

목적달성(causation) 행동방법론, 조절초점이론(Regulatory focus theory)을 바탕으로 한 향상(promotion)과 예방(prevention) 접근법, 더 흔한 예로는 기업의 장기(long-term)와 단기(short-term) 계획에 이르기까지 반대되는 속성의 두 활동들이지만 어느 하나만을 선택할 수 없는 기업의 활동들이다. 최근 VUCA로 지칭되고 있는 현재의 환경은 변동성(Volatility), 불확실성(Uncertainty), 복잡성(Complexity), 모호성(Ambiguity)이 높기 때문에(Du & Chen, 2018), 이러한 환경에 대응을 하기위해 기업은 현재의 자원을 효율적으로 이용하는 활용(exploitation)활동과 새로운 기회를 포착하는 탐색(exploration)활동을 동시에 수행하여야 한다. 이렇게 반대되는 두 가지 속성인 활용과 탐색 활동을 동시에 수행하는 기업을 ‘조직의 양면성’ 또는 ‘조직의 양손잡이 역량’(Organizational ambidexterity)이 있다고 하며, 이러한 기업을 양손잡이 조직(Ambidextrous organization)이라고 부른다. 즉, 양손잡이 조직은 현재의 시장에서 효율성을 극대화하며 동시에 미래의 혁신을 창조하는데 초점을 유지하는 조직을 일컫는다(Abernathy & Utterback, 1978; Benner & Tushman, 2003; Duncan, 1976; Hayes & Abernathy, 1980; Levinthal

* 이 논문은 저자 최윤정의 석사학위 논문(국민대학교 글로벌창업벤처대학원)을 바탕으로 작성된 것임

** 주저자, 국민대학교 글로벌창업벤처대학원 석사, yjchoi11@naver.com

*** 교신저자, 국민대학교 글로벌창업벤처대학원 조교수, drlee@kookmin.ac.kr

**** 공동저자, 세종대학교 융합창업전공 교수, hyemioh@sejong.ac.kr

· 투고일: 2019-12-27 · 수정일: 2020-02-12 · 게재확정일: 2020-02-19

& March, 1993; March, 1991; Tushman & O'Reilly, 1996).

그러나, 기업내부에서 두 가지의 활동을 동시에 추구하기는 꽤나 쉽지 않은 일이다. 기업의 자원이 한정되어 있기 때문이다. 이러한 이유로 경영전략분야의 많은 선행연구에서 조직의 양손잡이 역량을 발휘하기 위해서는 기업의 여유자원(slack resources)의 필요성을 언급하고 있다(Jansen et al., 2006). 하지만, 여유자원이 충분하지 않은 중소기업들의 경우에는 이야기가 다르다. 양손잡이 조직이 되는 것은 중소기업들의 경우에는 여유자원이 충분한 대기업의 경우보다 더 많은 어려움을 가지고 있다(Lubatkin et al., 2006). 기업의 자원이 충분하지 않을 경우에는 대부분의 기업이 즉각적인 성과창출을 위한 활용(exploitation)활동에 초점을 맞추고 자원을 배분하며, 새로운 기회를 찾는 탐색(exploration)활동에의 자원배분은 뒷전이 되기 때문이다.

지난 15년간의 조직의 양손잡이 역량에 대한 연구현황을 간략히 살펴보면 중소기업에 관련된 논문은 총 49건¹⁾으로 집계된다. 여유자원을 가진 상대적으로 큰 기업들에 대한 연구에 비하여 아직 연구가 많이 이루어지지 않은 중소기업 단위의 조직 양손잡이 역량에 대한 연구의 필요성이 매우 높다. 그럼에도 불구하고 중소기업에서 양손잡이 역량을 실현하는 것에 대한 실제적인 복잡성과 어려움 때문에, 많은 연구들이 향후 연구과제로 제시하는데 그치고 있다(Raisch et al., 2009; Simsek et al., 2009).

최근 각 국가의 경제를 견인하고 있는 창업기업들의 탄성이 점차 성장으로 이어지고 있기 때문에, 한 국가의 경제에 미치는 중소기업의 영향력과 중요성을 생각해보면 벤처기업과 스타트업 뿐 아니라 ‘히든챔피언’이라 지칭되는 혁신기업들까지 중소기업의 범위에 포함되므로 중소기업의 지속가능성 측면에서의 이러한 연구들은 더욱 필요하다고 할 수 있다(Simon, 2009).

본 연구는 시장과 기술 환경의 변화속도가 그 어느 때보다 빠른 지금 중소기업의 지속적인 성장을 위한 전략으로써 기업의 활용과 탐색활동을 모두 추구하는 조직의 양손잡이 역량과 기업성과와의 관계에 대하여 실증적으로 분석하였다. 또한, 기업가적 지향성(entrepreneurial orientation)의 요인들이 조직의 양손잡이 역량을 통해 기업성과에 어떻게 영향을 미치는지를 살펴보고, 환경적 동태성(environmental dynamics)이 미치는 영향에 관해서도 살펴보았다.

본 연구를 통해 벤처기업 및 스타트업을 포함한 중소기업이 성장을 위한 전략적 방향을 설정하는데 있어 현실적인 시사점을 제시해 줄 수 있을 뿐 아니라, 중소기업의 양손잡이 역량과 기업성과간의 관계에 관한 연구에 유의미한 영향을 미칠 수 있는 변수들을 소개하고 영향관계를 분석함으로써 학술적인 기여를 할 수 있을 것으로 기대한다.

II. 이론적 배경

2.1 기업가적 지향성(Entrepreneurial Orientation)

기업가정신(Entrepreneurship)은 혁신적이고 위험을 감수하는 창업가의 특성을 잘 나타낸다. 사업을 지속적으로 운영해 온 기업에게도 이러한 기업가적 특성이 필요하다는 인식이 높아지고 있다(Morris & Paul, 1987).

기업가적 지향성(Entrepreneurial Orientation)은 조직단위의 기업가정신으로(Lumpkin & Dess, 1996), 지난 30년 동안 기업가정신 및 경영전략분야의 주요한 연구 분야였다(Slevin & Terjesen, 2011). 조직에서 기업가적 지향성은 전반적으로 기업 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다(Rauch et al., 2009; Wiklund & Shepherd, 2011).

기업가적 지향성은 기업가적 행동에서 유래되었으며(Miller, 1983), 기업가적 자세(entrepreneurial posture)의 단어와 혼용되었다(Covin & Slevin, 1989). 이후 Lumpkin & Dess(1996)의 연구를 통해 일반화 되었다. 조직의 기업가적 지향성의 요인으로 혁신성(innovativeness), 진취성(proactiveness), 위험감수성(risk taking)을 가장 많이 측정하고 있다(Covin & Slevin, 1989). 그 외에 경쟁적 공격성(competitive aggressiveness)과 자율성(autonomy) 요인이 추가됨으로써 기업가적 지향성의 요인에 대한 연구가 확장되었다(Lumpkin & Dess, 1996).

그러나 기업가적 지향성을 구성하는 각 5개의 요소들이 기업성과에 미치는 영향력의 중요성도가 동일하지 않을 수 있다는 연구도 있다. 기업가적 지향성을 위험감수성과 진취성으로만 구성된 개념으로 파악한 연구(Hult et al., 2004), 자율성과 경쟁적 공격성은 구성개념으로 적합하지 않다는 연구(Johanna de Villiers-Scheepers, 2012), 자율성과 경쟁적 공격성이 적합하다는 연구(George et al., 2001) 등 다방면으로 기업가적 지향성에 대한 연구가 진행되고 있다.

또한 기업가적 지향성과 기업성과 사이의 관계가 선형적(linear)이라는 선행연구의 주요 결과와 달리, 비선형적(non-linear) 관계로 나타날 수도 있다는 연구 결과가 보고되기 시작하면서(Tang et al., 2008), 기업가적 지향성 관련 연구들이 더욱 확장되고 있다. 기업가적 지향성과 성과의 관계는 조직의 내·외적 요인에 따라 연관 관계의 정도가 크게 달라진다(Lumpkin & Dess, 1996).

2.2 조직의 양손잡이 역량 (Organization Ambidexterity)

2.2.1 활용(Exploitation)과 탐색(Exploration)

기업의 전략은 일반적으로 탐색(exploration)과 활용(exploitation)으로 나누어진다(March, 1991). 탐색은 새로운 것

1) 도서관 사이트에서 논문 통합검색을 통해 2004년 1월1일부터 2019년11월19일까지의 ‘organizational ambidexterity’와 ‘organizational ambidexterity & SMEs’ 주제를 가진 논문을 검색한 결과이며, 각각 1,337건과 49건으로 집계됨. SMEs가 주제어로 포함되어 있지 않더라도 organizational ambidexterity에서 중소기업에 관련된 벤처기업, 기술기업, 스타트업을 다루는 경우도 있지만, 검색어를 최소화하여 조사한 결과임을 감안할 필요가 있음.

에 대한 실험으로 기업이 새로운 것에 대한 발견, 탐구, 개발하는 것이다(He & Wong, 2004). 기업은 새로운 역량을 키워내고, 새로운 고객과, 시장을 발굴하며, 신기술 개발을 집중하기 때문에 환경의 불확실성에 직면할 수도 있다(Gibson & Birkinshaw, 2004).

탐색은 위험을 감수해야 하기 때문에, 경우에 따라 부정적인 결과를 만들어 내기도 한다(Wei et al., 2014). 그러나 탐색은 새로운 시장에 새로운 제품 및 서비스를 출시하는 것을 목표로 하는 기술혁신이기 때문에, 기업은 새로운 기술을 통해 경쟁력을 향상시키고 장기적인 경영성과를 기대할 수 있다(He & Wong, 2004). 반면 활용은 기존에 존재하는 기술과 역량을 개선하여 최대한의 효율성을 이끌어 낸다(He & Wong, 2004). 활용을 통한 혁신은 단기적인 기업성과를 달성하고 기업에 긍정적인 효과를 가져 오는 역할을 한다(March, 1991; Levinthal & March, 1993). 이렇게 두 가지 전략은 서로 다른 유형의 활동들로 상충관계에 놓이는 경우가 발생하기 때문에, 기업들은 이 두 가지 전략 사이에서 균형을 유지해 나가는 것은 쉽지 않다(서창적·이찬형, 2015).

기업은 활용을 배제하고 탐색만을 취할 경우, 수익성을 함께 고려하지 않고 새로운 개발에 전념하여 비용을 증가시킬 수 있다(Raisch, 2008). 반면 탐색을 배제한 채 활용만을 취할 경우, 변화하는 환경에 적응하지 못하고 새로운 비즈니스 기회를 놓치게 되어 기업의 역량이 점점 떨어지게 된다(Levitt & March, 1988).

기업은 지속적인 성과를 유지하기 위해서 단기 생산성의 성과를 나타내는 활용과 장기간의 혁신을 일으키는 탐색 간에 균형을 이루고자 노력한다(Smith & Lewis, 2011; Raisch & Birkinshaw, 2008). 그러나 현실적으로 기업은 이 두 가지를 모두 실행하기 위해서는 인적·물적·재무적 자원이 부족하기 때문에, 두 가지를 모두 실행하는 것은 쉽지 않다. 탐색과 활용이 양립하기 어려운 것은 조직 내 희소자원을 두고 경쟁하기 때문이다(March 1991). 그러므로 기업의 지속적인 생존과 시장에서의 경쟁우위를 가지기 위해서는 탐색과 활용을 균형 있게 실행하는가에 달려있다(March 1991).

2.2.2 양손잡이 역량(Ambidexterity)

1976년 Robert Duncan에 의해 탐색과 활용 프로세스를 유연하게 활용하는 조직을 양손잡이 조직이라 최초로 정의되었다. 양손잡이 조직은 점진적인 혁신과 급진적인 혁신을 동시에 추구하는 조직 역량으로 성공한 많은 기업들은 양손잡이 전략을 활용하였고, 이는 기업의 혁신을 의미한다(Birkinshaw & Gibson, 2004). 이후 Michael Tushman과 Charles O'Reilly에 의해 양손잡이 조직에 대한 혁신의 중요성이 대두되기 시작하였다(Tushman & O'Reilly, 1996).

양손잡이 조직은 기존의 효율성을 높이고 위험은 줄이는 ‘활용적 혁신(exploitative innovation)’과 창의적인 것을 추구하고 위험의 감수해야 하는 ‘탐색적 혁신(exploratory innovation)’이라는 이 두 가지 혁신을 균형 있게 이끌어가는 조직이라고

할 수 있다(O'Reilly & Tushman, 2004).

<표 1> 양손잡이(ambidexterity)의 개념

No	개념	연구자	연도
1	혁신을 향해 가기 위해 요구되는 서로 다른 구조 구조적인 측면의 프로세스를 쉽고 편하게 활용하는 조직에서의 스킬	Robert Duncan	1976
2	제조유연성과 효율성을 동시에 지향하는 조직에서의 스킬	Carlsson	1989
3	연속적, 점진적인 것과 불연속적인 변화혁신을 동시에 지향하는 조직에서의 스킬	Tushman & O'Reilly	1996
4	활용과 탐색을 같이 지향하는 조직에서의 스킬	O'Reilly & Tushman	2004

기업의 혁신 측면에서 탐색적 혁신은 조직에서 기존 역량이 아닌 새로운 역량을 발굴하는 것과 보유한 기술과 상이한 새로운 기술을 탐색하고 개발하는 혁신을 의미한다(He & Wong, 2004). 신규 고객 및 시장을 대상으로 하는 것으로, 환경의 불확실성이 높아지는 상황에 적극적으로 대응하려 하는 혁신이다(서창적·이찬형, 2015). 반면, 활용적 혁신은 보유한 기술을 기반으로 개선하는 혁신을 의미한다(정동섭·이희욱, 2015).

He & Wong(2004)은 기술혁신 측면에서 양손잡이 가설을 두 가지로 정리하였다. 첫째, 탐색과 활용을 균형적인 상호작용은 매출성장률에 긍정적 영향을 준다. 활용을 통한 단기적 경영성과와 탐색을 통한 장기적 경영성과가 서로 균형을 유지할 수 있다(March, 1991). 탐색과 활용은 기업이 가지고 있는 서로 대립적인 속성이지만, 이 대립적 속성을 함께 추구해야 나가는 것이 양손잡이이다(서창적·이찬형, 2015).

둘째, 탐색과 활용 간의 균형이 기업에 적합하지 않으면, 매출 성장률에 부정적인 영향을 준다. 탐색과 활용은 서로 다른 사고방식과 지식 창출 과정을 가지고 있기 때문에, 동시에 추구할 경우 내부적 갈등을 초래하게 된다(Floyd & Lane, 2000).

<표 2> 양손잡이 조직의 특성

오른손	양손잡이조직 특징	왼손
기존사업조직		신사업조직
현재사업유지, 확대	목표	신규비즈니스모델, 개발
경쟁전략	핵심전략	Breakthrough
고객, 시장분석	실천방법론	실험, MVP Design Thinking
효율성, 안정성 증시	조직문화	실패에 관대함
개인별평가	평가방식	과정 및 집단평가

자료: O'Reilly & Tushman(2004)

2.3 환경적 동태성(Environmental Dynamics)

기업은 외부 환경으로부터 기술 및 조직 혁신을 해야 하는 필요성을 인식하게 되고, 혁신에 필요한 정보와 자원도 얻기 때문에 기업을 둘러싼 환경은 기업 혁신에 중대한 영향을 준다(정동섭·이희욱, 2015). 따라서 환경적 동태성은 환경의 움직임 정도로, 급속도로 환경이 변화하는 현 시대에 기업이 탐색과 활용이라는 전략을 선택함에 있어 중요한 영향요인이다(Achrol & Stern, 1988).

환경적 동태성은 환경에 대한 정보와 프로세스를 관리하는 역량을 필요로 하기 때문에, 의사결정을 복잡하게 한다(Levinthal & March, 1993). 환경이 역동적으로 변화할수록, 결과에 대한 예측과 기업성공에 대한 평가가 어렵다(Ensley et al., 2006). 환경적 동태성 및 경쟁정도는 기업의 탐색 및 활용 전략과 경영성과의 관계에 있어 조절효과 있다(Levinthal & March, 1993). 탐색적 혁신을 추구하는 기업은 동적인 환경에서 더 큰 경영성과를 본 반면, 활용적 혁신을 추구하는 기업은 정적인 환경에서 더 큰 경영 성과를 보였다(Wei et al., 2014). 또한 환경적 동태성은 신제품 혁신과 유의미한 상관관계를 가진다(Miller & Friesen, 1982). 급격한 환경변화에 민감한 하이테크 기업들에게 혁신적인 아이디어를 사업화 할 수 있는 역량이 성공 여부를 결정하는 중요한 요소가 될 수 있다(Brown & Eisenhardt, 1997; Eisenhardt, 1989). 이처럼 환경적 동태성이 높을수록 탐색을 통한 혁신이 중요한 영향을 미친다는 실증적 연구들이 이루어져 왔다.

2.4 기업성과(Firm's Performance)

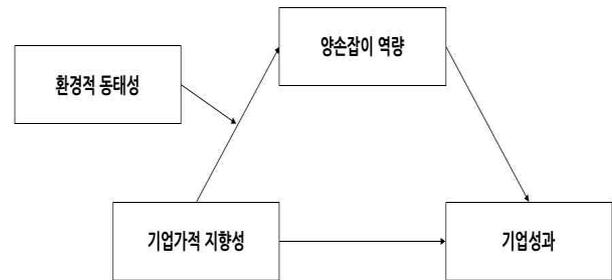
기업이 추구하는 목표는 기업의 성장과 수익을 창출하는 것이다(강한혁 외, 2019). 이를 달성하기 위해서는 조직 구성원들이 기업가정신을 가지고 자신의 업무를 잘 수행하여 조직에 시너지를 가져오고 이는 기업의 성과로 이어진다(이은아 외, 2019). 기업성과는 기업의 조직 내 전략, 임무, 성과 등 달성여부를 의미하며, 정량적 및 정성적으로 측정할 수 있다(박춘래 외, 2009).

기업의 성과는 객관적 및 주관적 기준에서 다양하게 측정되어지고 있다(Lomberg et al., 2017). 그동안의 연구에서는 창업기업의 성과지표로는 생존, 고용 창출, 매출 등 재무적 성과가 주로 사용되어져 왔다(오혜미 외, 2014). 그 외의 기업의 ROI, 영업이익, 시장점유율 등을 기업의 재무적 성과로 측정하고 있지만, 측정이 어렵다(김성일·이우진, 2016). 또한 창업기업은 가시적인 성과를 측정하기 어렵기 때문에, 창업기업을 포함한 업력이 짧은 기업은 재무적 성과를 주관적 지표에 따라 측정하고 있다(강한혁 외, 2019). 최근 연구에서는 신제품 개발의 성공률, 시장 출시 시기, 개발 주기 및 시장 잠재력에 대한 성공 정도를 측정하고 있다(Wei et al., 2014).

III. 연구 방법

3.1 연구모형과 변수의 조작적 정의

본 연구는 선행연구를 기반으로 기업가적 지향성과 기업성과 간의 관계에 있어 조직의 양손잡이 역량이 미치는 영향 관계를 도출하였다. 또한 기업성과에 영향을 미치는 선행요인인 기업가적 지향성과 조직의 양손잡이 역량과의 관계에 있어 환경적 동태성이 미치는 영향 관계를 도출하였다.



<그림 1> 연구모형

선행연구를 기반으로 독립변수인 기업가적 지향성은 조직(기업) 또는 구성원들이 기업가정신 성향을 보유하고 있는가, 기업가적 성향에 얼마나 우호적 인지 측정할 수 있다(Lumpkin & Dess, 1996).

본 연구에서는 Miller(1983)의 기업가적 지향성의 구성요소인 혁신성, 진취성, 위험감수성과 이후 Lumpkin & Dess(1996)의 연구에서 추가된 경쟁적 공격성과 자율성을 포함한 다섯 가지의 요인으로 구성하였다(Covin & Wales, 2012). 혁신성, 진취성, 위험감수성, 경쟁적 공격성, 자율성 등을 측정하기 위해 각각 4개 문항으로 구성하여 측정하였다(Morris & Paul, 1987; Lumpkin & Dess, 1996).

종속변수인 기업성과에 대한 정의와 측정은 많은 연구자들의 논의가 이루어지고 있으며, 다양한 지표들이 개발되었다. 기업의 성과측정 방법은 매출액, 매출액 성장률, 영업이익률, 추가수익비용 등 다양한 재무자료를 이용한 객관적 측정방법과 환경이나 경쟁사 대비 자사의 주관적 평가에 의존한 주관적 측정방법으로 크게 나눌 수 있다(박춘래 외, 2009).

본 연구에서 기업의 성과로 제품혁신 4문항, 비즈니스모델 혁신 3문항, 재무적 성과 3문항, 비재무적 성과 4문항으로 구성하여 측정하였다(Wei., et al 2014).

매개변수인 조직의 양손잡이 역량은 He & Wong(2004)의 기술학습유형에 근거하여 탐색 4문항, 활용 4문항으로 구성하여 측정하였다.

조절변수인 환경적 동태성은 Miller & Friesen(1982)의 연구를 토대로 기존 제품 및 서비스의 진화속도, 고객의 수요와 기호의 변화 등 2문항으로 구성하여 측정하였다.

3.2 연구가설의 설정

3.2.1 기업가적 지향성과 기업성과의 관계

기술과 고객의 성향이 급변하는 환경 하에서 기업의 혁신성, 진취적인 행동, 위험감수성은 경쟁우위를 확보하고 불확실한 환경에 적절히 대응할 수 있다(Lumpkin & Dess, 1996). 기업가적지향성이 기업성과에 미치는 영향은 산업마다 주어진 상황에서 다를 수 있지만, 일반적으로 긍정적인 영향관계가 있다는 연구가 대부분이다(Lomberg et al., 2017). 특히, 하이테크 산업분야에서는 기업가적 지향성 중 혁신이 성과에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다(Kollmann & Söckmann, 2014). 로우테크 산업분야에서는 시장기회에 대한 지속적인 탐색, 틈새시장의 발굴 등 미래에 대한 예측과 같은 행동이 중요하다(Lumpkin & Dess, 1996).

불확실하고 기술이 변화하는 환경 하에서 기업은 시장에서 경쟁력 있는 제품 및 서비스를 제공하기 위해서는 기업가적 지향성이 반드시 필요하다(Miller, 1988). 본 연구에서는 선행연구를 기반으로 기업가적 지향성과 기업성과의 관계에 관한 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 1: 기업가적 지향성은 기업성과에 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 양손잡이 역량의 매개효과

조직의 양손잡이 역량은 기업의 성과와 긍정적인 관계가 있다(Birkinshaw & Gibson, 2004). 기업가적 지향성이 기업성과에 영향을 미치는 과정에서 조직의 전략이 매개요인으로 작용하고 있다(이은아 외, 2019). 기업은 탐색 전략과 활용전략을 동시에 추구할 시 상호작용이 발생하고, 이로 인해 매출이 증가한다(He & Wong, 2004). 조직 내에서 탐색과 활용의 균형을 찾는 것이 어려운 일이지만(March, 1991), 기업의 성과에 중요한 영향을 미치는 신제품 혁신에 있어 양손잡이 전략이 긍정적인 역할을 한다(Katila & Ahuja, 2002).

탐색 전략보다 활용전략을 집중적으로 추구하는 기업은 단기적인 성공을 이룰 수는 있지만, 기술 및 시장의 변화가 빈번할 경우 새로운 제품 및 서비스 개발이 지연될 수 있다(Wei et al., 2014). 이와 반대로 탐색 전략은 새로운 기술 및 지식을 내재화하여 기업이 신제품을 개발할 수 있도록 하지만, 지나치게 탐색 전략만을 추구할 경우 고객의 니즈에 적합하지 않은 새로운 제품 및 서비스가 개발될 수가 있어 오히려 긍정적인 효과를 감소시킬 수 있다(Katila & Ahuja, 2002). 본 연구에서는 선행연구를 기반으로 기업가적 지향성과 기업성과의 관계에 있어 양손잡이 역량의 매개효과에 관한 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 2: 기업가적 지향성과 기업성과의 영향관계에 있어 조직의 양손잡이 역량은 매개역할을 할 것이다.

3.2.3 환경적 동태성의 조절효과

기업을 둘러싼 외부환경은 불연속적으로 변화하고 있으며, 그로 인해 조직 내의 불확실성이 증가한다(Ensley et al., 2006). 역동적인 환경에서 더 많은 대안을 고려하는 조직은 그렇지 않은 조직보다 더 우수한 성과를 보이는 경향이 있다(Judge & Miller, 1991). 환경적 동태성은 조직이 양면적인 전략을 추구할 것을 요구한다(Floyd & Lane, 2000).

환경의 변화에 대응하기 위해 새로운 지식과 기술을 탐색해야 하며, 기업이 생존하기 위해서는 기존의 지식과 기술을 활용해야 한다(Jansen et al., 2009). 그러므로 급변하는 환경변화에 대응하기 위해서는 기업은 양손잡이 조직을 기반으로 하여야 한다(Raisch, 2008). 본 연구에서는 선행연구를 기반으로 기업가적 지향성과 조직의 양손잡이 역량과의 관계에 있어 환경적 동태성의 조절효과에 관한 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 3: 기업가적 지향성과 양손잡이 역량의 관계에서 환경적 동태성은 조절효과를 할 것이다.

IV. 실증 분석 및 가설검증

4.1 자료수집 및 분석방법

본 연구의 대상은 전국 벤처기업의 임직원을 연구의 모집단으로 설정하여 연구를 시행하였다. 설문조사는 2019년 3월 18일부터 4월 7일까지 3주간 온라인으로 실시하였으며, 총 110명의 임직원들에게 설문을 배포하여 105부를 회수하였으며, 불성실한 응답을 제외한 102부의 설문지를 이용하여 분석하였다.

본 연구의 실제조사에 사용된 설문문항은 총 46문항이고 주요변수는 38문항, 인구통계학적 변수는 8문항이다.

인구통계학적 문항을 제외하면 모두 Likert 방식의 5점 척도로서, 매우 그렇다 5점, 약간 그렇다 4점, 보통이다 3점, 그렇지 않다 2점, 전혀 그렇지 않다 1점으로 구성하였다. 자료의 분석 및 가설 검증을 위해 R프로그래밍을 이용하여 빈도분석, 요인분석, 신뢰도분석, 회귀분석 등을 실시하였다.

4.2 연구표본의 특성

본 연구 대상의 일반적인 특성으로 기초통계분석의 결과를 살펴보면 남성이 87명(85.29%), 여성이 15명(14.71%)로 나타났다. 창업자(founder)와 공동창업자(co-founder)에 대한 분포는 창업자 및 공동창업자가 55명(53.92%), 창업 구성원이 아닌 임원이 47명(46.08%)로 나타났다.

직위 분포를 살펴보면 대표이사가 60명(58.82%)로 가장 높게 나타났으며, 전무/상무/이사가 36명(35.3%), 부사장이 6명(5.88%)순으로 나타났다. 또한 근속연수는 5년 이상부터 15년

미만이 34명(33.34%)으로 가장 많았으며, 다음으로는 15년 이상이 28명(27.45%), 3년 미만이 17명(16.67%), 10년 이상부터 15년 미만이 12명(11.76%), 3년 이상부터 5년 미만이 11명(10.78%)의 순으로 나타났다.

<표 3> 연구표본의 특성 분석

변인	범주	빈도	유효%	누적%
성별	남성	87	85.29	85.29
	여성	15	14.71	100.00
창업자	창업자 및 공동창업자	55	53.92	53.92
	비창업구성원	47	46.08	100.00
직위	대표이사	60	58.82	58.82
	부사장	6	5.88	64.71
	전무/상무이사	36	35.30	100.00
근속연수	3년 미만	17	16.67	16.67
	3-5년 미만	11	10.78	27.45
	5-10년 미만	34	33.34	60.78
	10-15년 미만	12	11.76	72.55
	15년 이상	28	27.45	100.00

본 연구표본 기업의 일반적 특성을 살펴보면 설립연도는 2011년 이후가 38명(37.26%)로 가장 많았으며, 다음으로는 2000년 이전이 34명(33.33%), 2001년 이후부터 2010년 이전 사이가 30명(29.41%) 순으로 나타났다. 소재지는 서울시가 73명(71.57%)로 가장 많았으며, 다음으로는 경기도 17명(16.67%), 전라도와 경상도가 각각 6명(5.88%)의 순으로 나타났다. 종업원 수는 6명에서 50명 사이가 45명(44.12%)으로 가장 많았으며, 다음으로는 51명에서 300명 사이가 31명(30.39%), 3명에서 5명 사이가 13명(12.75%), 500명 이상이 9명(8.82%), 301명에서 500명 사이가 4명(3.92%)의 순으로 나타났다. 업종은 정보통신이 43명(42.16%)로 가장 많았으며, 다음으로는 기타서비스가 15명(14.71%), 전기전자가 8명(7.84%), 마케팅이 7명(6.86%), 기타제조업이 6명(5.88%), 유통업이 5명(5.90%), 의료정밀/의약품이 4명(3.92%), 금융업과 음식료품이 각각 3명(2.94%), 기계, 섬유 의복, 비금속광물/철강금속이 각각 2명(1.96%), 화학과 건설업이 각각 1명(0.98%)의 순으로 나타났다.

<표 4> 연구표본 기업의 기본 특성

변인	범주	빈도	유효%	누적%
설립연도	2000년 이전	34	33.33	33.33
	2001년 이후 ~ 2010년 이전	30	29.41	62.74
	2011년 이후	38	37.26	100.00
소재지	서울시	73	71.57	71.57
	경기도	17	16.67	88.24
	강원도	0	0	88.24

	충청도	0	0	88.24
	전라도	6	5.88	94.12
	경상도	6	5.88	100.00
	제주도	0	0	100.00
종업원 수	3-5명	13	12.75	12.75
	6-50명	45	44.12	56.86
	51-300명	31	30.39	87.26
	301-500명	4	3.92	91.18
	500명 이상	9	8.82	100.00
업종	금융업	3	2.94	2.94
	마케팅	7	6.86	9.80
	유통업	5	5.90	14.71
	기타서비스	15	14.71	29.41
	전기전자	8	7.84	37.25
	정보통신	43	42.16	79.41
	기계	2	1.96	81.37
	화학	1	0.98	82.35
	섬유 의복	2	1.96	84.31
	건설업	1	0.98	85.29
	음식료품	3	2.94	88.24
	의료정밀/의약품	4	3.92	92.16
	기타제조업	6	5.88	98.04
	비금속광물/철강금속	2	1.96	100.00

4.3 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구의 변수들에 대한 타당성과 신뢰성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 진행하였다. 첫째, 타당성 평가에서는 탐색적 요인을 분석을 실시하였으며, 요인회전 방법으로는 직교회전방법(Varimax)을 사용하였고 각각의 요인별로 기준을 0.40 이상으로 두었다.

독립변수인 기업가적 지향성에 대한 탐색적 요인분석 결과는 <표 5>과 같다. 혁신성, 진취성, 위험감수성, 경쟁적 공격성, 자율성 등 5개의 요인으로 구성하고, 총 분산의 약 71%를 설명하는 것으로 정리하였다.

<표 5> 기업가적 지향성 요인분석 결과

기업가적 지향성	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5
혁신성1	0.24	-0.47	0.32	-0.01	0.54
혁신성2	0.41	-0.24	0.34	-0.15	0.5
혁신성3	0.47	-0.21	0.31	0.02	0.52
혁신성4	0.28	-0.07	0.42	0.30	0.46
진취성1	0.05	0.75	0.33	0.22	0.20
진취성2	0.06	0.87	0.16	0.20	0.01

진취성3	0.24	0.81	-0.03	0.15	-0.04
진취성4	0.45	0.54	0.15	0.21	0.00
위험감수성1	0.12	0.08	0.83	0.07	0.04
위험감수성2	0.32	0.13	0.84	0.13	0.06
위험감수성3	0.21	0.19	0.74	0.29	0.10
위험감수성4	0.34	0.27	0.64	0.23	-0.11
경쟁적 공격성1	0.8	0.11	0.18	0.17	0.08
경쟁적 공격성2	0.72	0.12	0.28	0.22	0.16
경쟁적 공격성3	0.75	0.2	0.3	0.21	0.14
경쟁적 공격성4	0.8	0.06	0.15	-0.16	0.21
자율성1	0.42	0.24	0.11	0.57	-0.12
자율성2	0.39	0.41	0.01	0.56	-0.23
자율성3	0.11	0.19	0.22	0.86	-0.02
자율성4	0.10	0.06	0.20	0.89	-0.02
SS loadings	3.51	3.51	3.32	2.74	1.17
Proportion Var	0.18	0.18	0.17	0.14	0.06
Cumulative Var	0.18	0.35	0.52	0.65	0.71

매개변수인 조직의 양손잡이 역량에 대한 탐색적 요인분석 결과는 <표 6>과 같다. 탐색과 활용 2개의 요인으로 적재되었으며, 전체 분산의 약 67%를 설명하는 것으로 분석되었다.

<표 6> 양손잡이 요인분석 결과

양손잡이 역량	요인1	요인2
탐색1	0.03	0.86
탐색2	0.3	0.72
탐색3	0.47	0.55
탐색4	0.22	0.80
활용1	0.56	0.46
활용2	0.81	0.35
활용3	0.84	0.09
활용4	0.89	0.16
SS loadings	2.82	2.56
Proportion Var	0.35	0.32
Cumulative Var	0.35	0.67

중속변수인 기업성과에 대한 탐색적 요인분석 결과는 <표 7>과 같다. 제품혁신, 비즈니스모델 혁신, 재무적 성과, 비재무적 성과 4개 요인으로 구분하였고, 총 분산의 약 77%를 설명하는 것으로 분석되었다.

<표 7> 기업성과의 요인분석 결과

기업성과	요인1	요인2	요인3	요인4
제품혁신1	0.71	0.31	0.32	0.06
제품혁신2	0.75	0.19	0.31	0.28
제품혁신3	0.85	0.07	0.15	0.22
제품혁신3	0.73	0.22	0.35	-0.14
비즈니스모델 혁신1	0.35	0.16	0.84	0.09
비즈니스모델 혁신2	0.41	0.33	0.68	0.15
비즈니스모델 혁신3	0.42	0.21	0.66	0.09
재무적 성과1	0.3	0.74	0.15	0.44
재무적 성과2	0.34	0.79	0.13	0.36
재무적 성과3	0.03	0.86	0.3	-0.09
비재무적 성과1	0.09	0.24	0.22	0.86
비재무적 성과2	0.39	0.3	0.34	0.61
비재무적 성과3	0.3	0.35	0.27	0.58
비재무적 성과4	0.3	0.27	0.31	0.67
SS loadings	3.61	2.99	2.66	1.53
Proportion Var	0.26	0.21	0.19	0.11
Cumulative Var	0.26	0.47	0.66	0.77

가설을 검증하는데 앞서 본 연구에서 연구대상인 측정항목들은 변수의 구성요소로 객관적인 측면에서 측정된 것들도 있지만, 설문에 대한 응답이 설문대상자들의 의해서 주관적으로 응답되어지기 때문에 신뢰성 있는지 동시에 검토가 되어야 한다. 이에 대한 신뢰도를 확인하기 위해서 신뢰도 분석(Reliability Analysis)을 실시하였다. 크론바흐 알파계수(Cronbach's alpha)를 구하여 변수신뢰성을 확인한 결과가 <표 8>에 나타나 있다. 분석결과 기업가적 지향성 0.92, 조직의 양손잡이 역량 0.96, 기업성과 0.94로 나타났다. 본 연구에서는 권장치를 0.6을 기준으로 기업가적 지향성, 양손잡이 역량, 기업성과는 권장치 0.6보다 높은 수치로 나와서 신뢰성이 검증되었다.

<표 8> 변수의 신뢰도 분석 결과

변수	항목 수	Cronbach's α
기업가적 지향성	20	0.92
양손잡이 역량	8	0.86
기업성과	14	0.94

4.4 가설 검증

본 연구의 변수 가설들과 연구모형을 분석하기 위하여 회귀 분석(Regression Analysis)으로 실시하였으며, 분석 결과는 <표 9>과 같다. 회귀분석에서 매개효과가 성립하려면 독립변수와 종속변수와의 관계가 유의해야 하며(1단계), 독립변수와 매개변수와의 관계가 유의해야 하며(2단계), 매개변수와 종속변수와의 관계가 유의해야 한다(3단계). 마지막으로 매개변수가 추가된 모형에서의 독립변수 효과가 매개변인이 없는 모형에서의 독립변수 효과보다 작아야 한다(4단계).

가설1인 기업가적 지향성은 기업성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=8.23, p=.000$). 이는 매개효과 분석절차 중 1단계인 독립변수가 종속변수에 유의한 영향관계를 미치는지에 대한 검증과 동일하며, 따라서 매개효과 분석절차 제 1단계는 조건에 만족하는 것으로 나타났다.

가설2인 기업가적 지향성이 성과에 미치는 영향관계에서 양손잡이 역량은 매개역할을 할 것이라는 가설을 검증하기 위하여 매개회귀분석을 실시하였다. 독립변수가 매개변수에 유의한 영향관계를 미치는지에 대한 매개효과 2단계를 검증한 결과, 기업가적 지향성은 양손잡이 역량에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=6.65, p=.000$). 매개변수가 종속변수에 유의한 영향관계를 미치는지에 대한 3단계를 검증 결과, 양손잡이 역량은 기업성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=5.88, p=.000$).

독립변수와 매개변수가 종속변수에 유의한 영향관계를 미치는지에 대한 4단계 검증 결과, 1단계의 표준화된 β 값보다 작아졌으므로 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 양손잡이 역량의 매개변수가 없어도 기업가적 지향성이 성과에 영향을 미치는 것으로 나타나 부분매개 효과가 있다고 해석할 수 있다.

<표 9> 가설1, 가설2의 가설검증 결과

검증 단계	종속변수	독립변수	B	std. Error	t value	P
1단계	기업성과	(intercept)	0.87	0.34	2.59	0.01*
		기업가적 지향성	0.74	0.09	8.23	0.000***
		R^2	0.4978			
		adj. R^2	0.3979			
		F-statistics	67.74***($p=0.000$)			
2단계	조직의 양손잡이 역량	(intercept)	-0.44	0.58	-0.77	0.45
		기업가적 지향성	1.02	0.15	6.65	0.000***
		R^2	0.8551			
		adj. R^2	0.2999			
		F-statistics	44.26***($p=0.000$)			
3단계	기업성과	(intercept)	2.55	0.19	13.38	0.000***
		양손잡이 역량	0.32	0.05	5.88	0.000***
		R^2	0.5558			

		adj. R^2	0.2494			
		F-statistics	34.56***($p=0.000$)			
4단계	기업성과	(intercept)	0.94	0.33	2.84	0.01**
		기업가적 지향성	0.59	0.10	5.66	0.000***
		양손잡이 역량	0.14	0.06	2.47	0.02*
		R^2	0.4856			
		adj. R^2	0.4271			
		F-statistics	38.64***($p=0.000$)			

$p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001$

매개효과 분석결과를 바탕으로 독립변수가 매개변수를 통해 종속변수에 미치는 영향을 검증하기 위해 추가적으로 소벨테스트(Sobel Test)통해 매개의 유의성을 확인하였다. 소벨테스트 결과 값이 ± 1.96 보다 크면 간접효과는 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하다고 해석할 수 있다. 본 연구의 소벨테스트 결과 값이 5.05($p\text{-value}=0.000$)로 ± 1.96 보다 크므로, 매개효과가 유의하다고 판단할 수 있다.

이러한 검증결과를 통해 조직의 기업가적 지향성이 기업성과에 미치는 영향에 있어 양손잡이 역량의 매개효과는 벤처기업의 성과창출에 중요한 요소라고 볼 수 있다. 조직의 기업가적 지향성은 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 실증적 연구들은 이론적인 측면에서 기여를 많이 하였지만, 실제 기업들이 전략을 구축함에 있어서 실무적인 측면을 제시하는데 한계가 있었다. 본 가설에서 양손잡이 역량의 매개효과를 검증함으로써 벤처기업이 부족한 자원기반 하에서 성과를 창출하는 전략을 수립함에 있어 양손잡이 전략을 기업에 도입하는 것에 대한 실무적인 의미를 제시해 주었다.

가설 3인 환경적 동태성은 기업가적 지향성과 양손잡이 역량의 관계를 조절할 것이라는 분석결과는 <표 10>과 같다.

조절효과를 확인하기 위해서 독립변수와 조절변수를 통제하고, 독립변수와 조절변수의 상호작용 변수(독립변수*조절변수)를 투입하여 회귀분석을 실시하였다. 상호작용 변수가 회귀식에 추가로 투입되었을 때, 유의확률(p값)이 유의수준 하에서 의미 있는 결과 값으로 나타났다면 조절효과가 있다고 볼 수 있다.

환경적 동태성은 기업가적 지향성과 조직의 양손잡이 역량의 관계($t=2.36, p=.02$)에서 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 급격한 환경변화인 환경적 동태성이 높을수록 기업들은 경쟁우위를 확보하고 생존하기 위해 기업가정신을 지향하게 되고 조직의 기업가정신이 탐색과 활용전략을 모두 취하는 양손잡이 조직의 구조를 구축하고자 한다. 기존 선행연구의 결과와 동일하게 벤처기업도 환경적 동태성이 더 높을 때, 양손잡이 전략을 취하고자 한다.

<표 10> 가설3의 가설검증 결과

변수	B	std. Error	t value	P
(intercept)	3.47	1.80	1.93	0.06+
기업가적 지향성	-0.21	0.51	-0.41	0.68
환경적 동태성	-1.00	0.49	-2.05	0.04*
기업가적 지향성*환경적 동태성	0.31	0.13	2.36	0.02*
R^2	0.834			
adj. R^2	0.334			
F-statistics	17.88***($p=0.000$)			

$p<0.1$, * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

V. 결론

본 연구는 기업가적 지향성과 기업성과 간의 관계에 있어 영향을 주는 상황조건으로 양손잡이 조직의 영향력 유무와 환경적 동태성이 기업성과에 영향을 미치는 것에 주목한 연구이다. 본 연구결과는 조직의 양손잡이 역량에 대한 국내 선행 연구에서 연구되지 않았던 환경적 동태성을 조절효과로 두고 기업이 직면한 환경의 불확실성에 따라 벤처기업들이 전략을 수립하는데 있어, 어떠한 방향성을 설정하고 그 영향으로 가져오는 결과를 확인하는데 기여 하였다.

실증 분석을 통해 기업가적 지향성과 기업성과와의 관계에 있어 양손잡이 역량이 매개 역할을 할 것인지에 대한 결과는 다음과 같다. 기업가적 지향성의 5개 요인인 위험감수성, 혁신성, 진취성, 경쟁적 공격성, 자율성은 기업의 성과에서 중요하게 다루는 제품혁신에 기여를 하고, 비즈니스모델에 혁신을 가져오며, 재무적 및 비재무적 성과 측면에서도 매출을 증대시켜 회사의 재무적인 구조를 개선시키는데 긍정적인 역할을 하는 것으로 검증되었다. 이 관계에 있어 조직의 양손잡이 역량은 기존의 조직을 안정적으로 이끄는 활용적인 측면과 새로운 것을 시도하고 혁신하는 탐색적인 두 가지 요인을 통해 기업가적 지향성을 추구하는 기업이 기업 성과(제품혁신, 비즈니스모델 혁신, 재무적 성과, 비재무적 성과)에 미치는 영향에 있어 긍정적(+)으로 매개역할을 하는 것으로 유의미한 결과가 나타났다.

본 연구결과를 통해 벤처기업의 성장을 위해서는 외부와의 기술연계를 포함한 탐색과 활용 전략을 동시에 추구해야 할 필요가 있다는 것으로 나타났다. 이는 대다수 선행연구 결과와도 방향이 일치 한다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직의 양손잡이 역량에 대한 기업가적 지향성 기업의 성과에 대한 긍정적 입장을 확인하였고, 이는 현재에도 미래에도 유효한 전략으로 볼 수 있다는 점이다.

둘째, 환경적 동태성 즉, 환경적 불확실성이 기업가적 지향성을 추구하는 기업이 양손잡이 역량을 갖출 때 기업가적 지향성은 한국 사회 또는 기업 내부에 실질적, 심리적 저항선이

존재한다는 것이다. 기업가적 지향성을 구성하는 각 5개의 요소들이 기업성과에 미치는 영향력의 중요도가 동일하지 않을 수 있다는 선행연구 결과도 있다(Hult et al., 2004). 기업가적 지향성을 보유한 기업이 양손잡이 역량을 갖추더라도 환경적 동태성에 따라 영향관계 정도가 일부 달라질 수 있다는 것을 확인할 수 있다.

셋째, 기업들은 위험에 대한 도전을 꺼리고 있는데, 이는 한번 실패 시 재기가 어려운 한국적 특성을 반영한 것으로 예측이 된다. 특히 한국은 기업의 구조적인 특성상 중소벤처기업이 대기업의 서브 파트너사로 상하관계로 되어 있는 경우가 많아서 중소벤처기업은 시간이 갈수록 위험을 감수해 낼 만큼의 여유가 없고, 대기업에 종속되거나 하청업체로 전락하는 경우가 많으며 진취성을 보장하기에 어려운 환경에 직면하고 있는 것이다.

따라서 기업의 경영자가 위험감수성에 대해 조직원의 분발을 바란다 한다면 위험감수성에 따른 불이익을 상쇄하거나 보장을 해줄 수 있는 조직 내부의 가이드라인 역할을 하는 지표나 제도를 개발해야 할 것이다. 즉, 최저임금이나 표준근로계약서 등 법적 안전장치가 국내법에 의해 제정되고 이러한 후향효과로서 사회구조가 조금씩 변화되듯이, 조직 내부에서 새로운 시도를 기꺼이 하는 구조가 되기 위해서는, 위험을 기꺼이 감수할 수 있도록 보장하는 명시적인 항목이 포함된 제도를 적극 개발해야 할 것으로 보인다. 예를 들어, 중소벤처기업부의 사내벤처육성 프로그램은 조직 구성원의 혁신 활동을 촉진하기 위해 혁신활동의 일환인 신사업 아이템을 개발하고 분사창업을 장려하며 실패 시 복직 등의 규정을 마련하는 기업들이 증가하고 있다. 이러한 지원 및 제도는 현재 대기업을 중심으로 운영이 되고 있지만, 중소벤처기업에서도 이러한 제도를 활용한다면 조직 구성원들의 위험감수성을 높여줄 수 있는 것이라 볼 수 있다. 위험감수성을 통해서 얻는 유무형의 성과에 대해 표준화된 가치를 매길 수 있어야만 조직의 발전을 이룰 수 있기 때문이다.

본 연구의 한계는 전체 중소기업 수(3,672,327개; 중소벤처기업부 통계DB 2016년 기준) 대비 매우 적은 표본 수로 국내 중소벤처기업 전체를 대표한다고 보기에는 다소 무리가 있을 수 있다. 그러나 기업의 업종별, 창업연도별, 창업가의 의지등 상황이 다 다르므로, 국내 중소기업들 전부가 본 연구에서 다룬 기업가적 지향성과 조직의 양손잡이 역량에 관심을 가지고 있다고 볼 수는 없다. 향후 연구에서는 시대의 변화에 대응해 가는 특정 산업 군을 대상으로 보다 많은 기업을 대상으로 한 표본수집 및 연구가 필요할 것이다. 또한 심층적인 연구 결과를 도출하기 위해 하위변수들 간의 영향 관계를 살펴본다면, 이론적 및 실무적 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

REFERENCE

- 강한혁·박우진·배병윤(2019). 창업자의 창업동기, 창업가정신 그리고 창업가 역량특성이 창업기업 지속가능성에 미치는 영향: 창업기업 경영성과를 매개로 하여. *벤처창업연구*, 14(3), 59-71.
- 김성일·이우진(2016). 창업보육센터 입주기업 CEO의 기업가정신 및 시장지향성이 경영성과에 미치는 영향: 창업기업의 지원 서비스 활용정도 조절효과를 중심으로. *벤처창업연구*, 11(5), 1-13.
- 박춘래·이남주·이충섭(2009). 소상공인의 경영전략과 기업성과의 관계에 대한 지원서비스의 매개효과. *재무와 회계정보저널*, 9(2), 81-99.
- 서창적·이찬형(2015). 동적역량이 기술혁신의 양면성에 미치는 영향에 관한 연구: 경영진통합, 연결성, 흡수역량의 조절효과. *경영학연구*, 44(1), 305-330.
- 오혜미·이창영·김진수(2014). 여성창업가의 심리적, 환경적, 개인적 특성이 창업동기와 창업성과에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 9(2), 45-60.
- 이은아·서정해·심연수(2019). 스타트업의 기업가지향성과 성과에 관한 연구: 기술지향성과 사회적 자본의 매개효과. *벤처창업연구*, 14(2), 47-59.
- 정동섭·이희욱(2015). 혁신형 중소기업의 혁신성과 환경의 동태성이 조직 양면성과 경영성과에 미치는 영향. *인적자원관리연구*, 22(1), 213-230.
- Abernathy, W. J., & Utterback, J. M.(1978). Patterns of industrial innovation. *Technology review*, 80(7), 40-47.
- Achrol, R. S., & Stern, L. W.(1988). Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *Journal of marketing research*, 25(1), 36-50.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L.(2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. B.(2004). *Building an ambidextrous organisation*. Advanced Institute of Management Research Paper, (003).
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M.(1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*, 42(1), 1-34.
- Chung, D. S., & Lee, H. O.(2015). An Impact of Organizational Ambidexterity, Innovativeness and Environmental Dynamism on the Corporate Performance in Inno-Biz Small-Medium Corporation. *Journal of Human Resource Management Research*, 22(1), 213-230.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P.(1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., & Wales, W. J.(2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(4), 677-702.
- Du, J., & Chen, Z.(2018). Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a “VUCA” environment: Evidence from high tech companies in China. *International Journal of Innovation Studies*, 2(1), 42-52.
- Duncan, R. B.(1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.
- Eisenhardt, K. M.(1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576.
- Ensley, M. D., Pearce, C. L., & Hmieleski, K. M.(2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243-263.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J.(2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154-177.
- George, G., Robley Wood Jr, D., & Khan, R.(2001). Networking strategy of boards: Implications for small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(3), 269-285.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J.(2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Hayes, R. H., & Abernathy, W. J.(1980). Managing our way to economic decline. *Harvard Bus. Rev.*; (United States), 58(4).
- He, Z. L., & Wong, P. K.(2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A.(2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M.(2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.
- Johanna de Villiers-Scheepers, M.(2012). Antecedents of strategic corporate entrepreneurship. *European Business Review*, 24(5), 400-424.
- Judge, W. Q., & Miller, A.(1991). Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental context. *Academy of management journal*, 34(2), 449-463.
- Kang, H. H., Park, W., & Bae, B. Y.(2019). Impact of Entrepreneurial Business Start-up Motivation, Entrepreneurial Spirit, and Entrepreneurial Competence Characteristics on Start-up Companies' Sustainability: Focusing on the Mediating Effect of the Start-up Companies' Business Performance. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship* 14(3), 59-71.
- Katila, R., & Ahuja, G.(2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of management*

- journal*, 45(6), 1183-1194.
- Kim, S. I., & Lee, W. J.(2016). Impacts of Entrepreneurship and Market Orientation of Business Incubator CEO's on business performance: Focusing on Moderating effects of utilization level of BI Supporting Services. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship* 11(5), 1-13.
- Kollmann, T., & Stöckmann, C.(2014). Filling the entrepreneurial orientation-performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1001-1026.
- Lee, E. A., Seo, J. H., & Shim, Y. S.(2019). A Study on the Entrepreneurial Orientation and the Performance of Startups: The Mediating Effects of Technological Orientation and Social Capital. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship* 14(2), 47-59.
- Levinthal, D. A., & March, J. G.(1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112.
- Levitt, B., & March, J. G.(1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Lomberg, C., Urbig, D., Stöckmann, C., Marino, L. D., & Dickson, P. H.(2017). Entrepreneurial orientation: The dimensions' shared effects in explaining firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 973-998.
- 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.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G.(1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- March, J. G.(1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Miller, D.(1983). The correlates of entrepreneurship in three types of rms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., & Friesen, P. H.(1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic management journal*, 3(1), 1-25.
- Morris, M. H., & Paul, G. W.(1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 247-259.
- Oh, H. M., Lee, C. Y., & Kim, J. S.(2014). The Study on the Women Entrepreneurs' Psychological, Environmental, Personal Factors Affecting on Entrepreneurial Motivation and Performance. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship* 9(2), 45-60.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L.(2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.
- Park, C. R., Lee, N. J., & Lee, C. S.(2009). Mediating Effect of Supporting Services on the Relationship between Management Strategies and Business Performance of Small & Micro Business. *Journal of Finance Accounting Information*, 9(2), 91-99.
- 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.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M.(2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
- 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.
- Simon, H.(2009). *Hidden champions of the twenty-first century: The success strategies of unknown world market leaders*. Springer Science & Business Media.
- 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.
- Slevin, D. P., & Terjesen, S. A.(2011). Entrepreneurial orientation: reviewing three papers and implications for further theoretical and methodological development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 973-987.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W.(2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- 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.
- Tang, J., Tang, Z., Marino, L., Zhang, Y. & Li, Q.(2008). Exploring an inverted U-shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 219-239.
- 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.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. A.(2011). Where to from here? EO-as-experimentation, failure, and distribution of outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 925-946.

Janus's Two Faces: SME's Performance Through Ambidextrous Organization Capabilities*

Choi, Yoon Jeoung**

Lee, Woo Jin***

Oh, Hye Mi****

Abstract

The firms must perform both exploitation activities that efficiently use current resources and exploration activities that capture new opportunities. A company that simultaneously performs two opposite attributes, exploitation and exploration activities, is called an 'Ambidexterity Organization' or 'Organizational ambidexterity', which is called the Ambidextrous organization. This study examines whether the key factors of entrepreneurial orientation affect a firm's performance using two-handed strategies, and empirically analyzes the moderating effects of environmental dynamics. The results show that the entrepreneurial orientation has a significant effect on a firm's performance in the Ambidextrous organization. In addition, the moderating effect of environmental dynamics showed a moderating effect on the relationship between entrepreneurial orientation and organizational ambidexterity. This study not only suggests practical implications for SMEs, including venture firms and startups, but also has a significant impact on the relationship between organizational ambidexterity and a firm's performance. It is expected to make academic contributions by introducing variables and analyzing influential relationships.

Key Words: Entrepreneurial orientation, Ambidextrous organization, Environmental dynamics, Firm's performance

* This manuscript is an addition based on the first author's master's thesis from Kookmin University

** First Author, Master, Kookmin University, yjchoi11@naver.com

*** Corresponding Author, Assistant Professor, Kookmin University, drlee@kookmin.ac.kr

**** Co-Author, Visiting Professor, Sejong University, hyemioh@sejong.ac.kr