

조직의 탐색과 활용에 대한 양손잡이 전략의 균형이 스타트업 성과에 미치는 영향*

최성철 (국민대학교 글로벌창업벤처대학원 석사)**

이우진 (국민대학교 글로벌창업벤처대학원 부교수)***

국 문 요 약

조직의 양손잡이(organizational ambidexterity) 구조는 기업이 새로운 기회를 포착하는 탐색(exploration) 활동과 자원을 효율적으로 이용하는 활용(exploitation) 활동을 동시에 추구할 수 있도록 설계한 조직 전략이다. 이러한 양손잡이 구조는 현재 대부분 여유 자원이 풍부한 대기업을 대상으로 연구가 이루어지고 있으며, 상대적으로 여유 자원 보유 수준이 낮은 스타트업의 양손잡이 조직구조 필요성에 대한 연구는 아직 많지 않다. 하지만, 최근 전 세계적으로 창업생태계가 고도화되면서 벤처에 투자하는 모험자본이 급속하게 증가하고 있으며, 이러한 현상은 스타트업에 많은 투자가 이루어지고 급성장할 수 있는 환경이 조성되면서 스타트업의 양손잡이 조직구조의 필요성과 적용 가능성에 대한 논의가 필요한 시점이다.

이에 본 연구는 새로운 아이디어로 시장의 문제를 해결하며 꾸준히 시장에서 탐색 활동을 하고 있는 스타트업(start-up)이 이러한 탐색 활동과 동시에 누적되어 가는 기업의 자원을 활용할 수 있는 역량을 갖추는 것이 기업성과에 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증하였다. 본 연구의 가설검증을 위해 국내 140개 스타트업의 설문데이터를 분석하였으며, 지금의 시장 상황처럼 불확실하고 변동성이 높은 환경에서의 양손잡이 조직에 대한 필요성을 검증하기 위하여 환경적 동태성(environmental dynamics)의 조절효과가 있는지도 분석하였다. 연구결과 스타트업의 탐색과 활용의 균형(balance)은 기업성과에 유의미한 영향이 있음이 검증되었고, 환경적 동태성의 조절효과는 비재무성과와의 관계에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 자원이 부족한 스타트업의 경우 기업이 성장해 가는 과정에서 발생하는 잉여직원들을 효과적으로 활용하고 새로운 사업을 탐색하는 초기 단계부터 탐색과 활용의 균형을 맞추어야 한다는 결론을 도출하였다. 즉, 장기적으로 스타트업도 효과성과 효율성을 동시에 추구할 수 있는 메커니즘을 내재화하기 위해서 양손잡이 조직의 구조화를 추구하는 것이 지속적인 성장과 생존을 위해 중요함을 확인할 수 있었다. 본 연구는 조직의 구조 관점에서 스타트업의 성장을 위한 전략적 방향을 제시하고, 급격하게 성장하는 창업벤처 분야에서 스타트업의 양손잡이 역량과 기업성과와의 영향 관계에 대한 유의미한 결과가 스타트업의 성장에 기여할 것으로 기대한다.

핵심주제어: 양손잡이 조직, 스타트업, 기업성과, 환경적 동태성, 탐색과 활용의 균형

1. 서론

모든 생명체는 불확실한 환경변화 속에서 안정을 원하지만 생태계의 변화로 인해 지속해서 존속하기 어렵다. 이러한 환경에서 존속하기 위해 생명체들은 자신의 장점을 활용하는 동시에 새로운 변화를 추구하며 진화해 나아간다. 마찬가지로 기업도 시장 환경의 변화에 도태되지 않기 위해 지속해서 기업의 장점을 활용하며 변화와 혁신을 추구해야 한다. 최근의 발생한 코로나 발 세계 대공황과 같은 위기는 1929년의 대공황보다 더 심각하다. 이러한 예측 불가능한 환경변화는 기업에 재정적, 경제적 어려움을 야기하고 예기치 않은 방식으로 기업의 수요와 재정적 가용성을 감소시키는 위협적인 사건이

다. 특히 다양성이 낮아 자원이 적고 대기업보다 집중적인 위험에 직면해야 하는 중소기업의 경우 더욱 힘들 수 있다. 이러한 시대적 흐름에 현재 전 세계적으로 침체된 경제 상황을 극복하기 위해 신성장동력으로 스타트업이 주목받게 되면서 스타트업 정책과 스타트업 생태계 구성에 관한 관심이 높아졌다. 실제로 이러한 스타트업 기업들은 국내의 IMF 구제 금융 당시 경제 위기를 극복하기 위한 대안으로 주목받았으며, 이후 국가 경제의 새로운 성장동력으로 자리매김한 이력이 있다. 따라서 이러한 스타트업 기업이 부족한 자원을 효율적으로 활용하면서 다양한 환경의 변화 속에서 살아남기 위해서는 지속적인 혁신이 필요하며, 새로운 기회를 포착하는 탐색(exploration) 활동과 자원을 효율적으로 이용하는 활용

* 본 논문은 저자 최성철의 글로벌창업벤처대학원 석사(Master in Entrepreneurship) 학위논문에 기초하여 작성된 연구임.

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

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

· 투고일: 2021-09-03

· 1차 수정일: 2021-11-15

· 2차 수정일: 2021-12-13

· 3차 수정일: 2021-12-21

· 게재확정일: 2021-12-24

(exploitation) 활동을 동시에 수행해야만 한다. 이처럼 탐색과 활용 활동을 동시에 수행하는 기업을 ‘양손잡이 조직’ 또는 ‘양손잡이 역량(Organizational ambidexterity)’이라고 하며 (O'Reilly & Tushman, 2004), 이러한 자원이 부족한 스타트업이 한정적인 자원을 효율적으로 활용하기 위해서는 탐색과 활용의 균형을 맞추고 효과적인 조직을 구축할 수 있는 양손잡이 역량을 키우는 것이 중요하다. 이는 급변하는 환경 속에서 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있는 전략으로 실제로 양손잡이 혁신을 추구하는 조직이 기업성과 측면에서 그렇지 않은 조직보다 우월함을 보여주고 있다(Gibson & Birkinshaw, 2004).

본 연구의 목적은 시장과 기술 변화 속도가 빠르며 자원에 제약이 있는 스타트업의 성장을 위한 혁신 전략으로써 이 탐색과 활용의 사용 정도에 따라 얼마나 효과적으로 기업 성과에 영향을 미치는지를 분석하는 데 있다. 따라서 본 연구는 조직이 양손잡이 전략을 추구할 때 기업성과에 영향을 미칠 수 있는지를 조사하였으며, 환경적 동태성이 이러한 성과를 조절하는지를 알아보았다. 또한, 본 연구를 통해 스타트업 경영자들에게 적합한 자원관리를 할 수 있는 방향성을 제시할 수 있으며, 조직의 지속적인 생존과 성장을 위해 활용할 수 있는 혁신 전략을 제안하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 양손잡이 조직(Ambidextrous Organization)

2.1.1 탐색(Exploration)과 활용(Exploitation)

양손잡이 또는 양면성(ambidexterity)이라는 단어는 라틴어의 ‘ambi’ 두 방향(양쪽)이라는 뜻과 ‘dexter’ 오른손이라는 의미가 합쳐져 만들어진 단어로 양손 모두 능숙하게 사용할 수 있는 사람(양손잡이)이라는 의미의 단어이다(Simsek, 2009). 이는 두 개의 얼굴을 가진 로마 신화의 야누스와 같이 두 가지 이상의 관점을 갖는 야누스 조직으로 논의되기도 한다(Rothenberg, 1996; Isaksen & Tidd, 2006).

이러한 양손잡이 조직(Ambidextrous Organization)은 탐색(exploration)적 활동을 통한 혁신을 추구하는 동시에 활용(exploitation)적 활동을 통한 효율성을 동시에 추구하는 조직의 능력으로 정의된다(O'Reilly & Tushman, 2004). 양손잡이 조직을 연구하는 학자들은 조직이 탐색적 과정과 활용적 과정 모두 관여하는 것이 조직의 장기적 생존과 성공에 중요함을 강조하고 있다(Gibson & Birkinshaw, 2004).

여기서 탐색(exploration)은 검색, 발견, 자율성, 혁신에 관한 것으로 새로운 기회를 찾고 위험을 감수하여 신제품이나 신사업을 개발해 나가는 것으로 정의하며, 활용(exploitation)은 효율성, 통제력, 확실성, 분산 감소에 관한 것으로 최소한의 리스크와 보유한 자원을 토대로 기존 제품이나 서비스를 중심으로 효율성을 높이는 것으로 정의한다(March, 1991).

<표 1> 탐색(exploration)과 활용(exploitation) 개념

구분	탐색(exploration)	활용(exploitation)
정의	근본적인 혁신, 새로운 고객/시장의 요구 반영	점진적 혁신, 기존 고객/시장의 요구를 반영
결과	새로운 시장고객, 유통경로, 새로운 상품 개발 및 디자인 등	기존 시장고객, 유통경로, 기존 상품/디자인 등
지식기반	새로운 지식 요구 및 기존 지식과 경험에서 탈피	기존 지식과 기술을 활용하고 확장
결과의 근원	탐색, 개척, 다양성, 유연성, 실험, 위험 감수	정렬, 생산, 효율성, 실행, 개선, 리스크 회피

자료 : Jansen et al.(2005)

조직이 직면한 기본적인 문제는 현재의 생존확률을 보장하기 위해 충분한 활용과 동시에 미래의 생존 가능성을 보장받기 위해 탐색에 충분한 에너지를 쏟아야 하며, 탐색과 활용에 모두 관여하는 기업은 한 차원을 다른 차원에 비해 강조하는 기업보다 우수한 성과를 달성할 가능성이 더 큰 것으로 나타났다(Raisch & Birkinshaw, 2008; Tushman & O'Reilly, 1996).

양손잡이 조직(ambidextrous organization) 관련 연구는 <표 2>와 같이 양손잡이(ambidexterity) 조직으로 이중 구조 조직의 중요성을 이야기한 Duncan(1976)의 연구와 탐색과 활용에 대한 개념을 제시한 March(1991)의 연구 이후 많은 연구자에 의해 다루어져 왔으며, 이러한 연구의 흐름은 빠른 기술과 시장 환경의 변화 속에서 조직의 갈등과 긴장을 해결하고 기업이 지속적으로 성장하기 위한 조건으로 양손잡이(ambidexterity) 조직에 관한 연구가 활발하게 이루어져 온 것을 볼 수 있다(Gupta et al., 2006; Raisch & Birkinshaw, 2008; Raisch et al., 2009; Simsek, 2009; Birkinshaw & Gupta, 2013; Junni et al., 2013; O'Reilly & Tushman, 2013).

<표 2> 양손잡이 조직의 주요연구

개념	연구자	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 조직성과와의 관계 검증	He & Wong	2004
다양한 관점에서의 양손잡이 조직과 균형	Raisch & Birkinshaw	2008
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 있어 March(1991)는 탐색과 활용 사이의 적절한 균형을 달성하고 유지하는 것이 조직의 생존을 위해 필수적이라고 주장하였다. 특히 양손잡이 조직의 탐색과 활용의 사

용 균형은 자원에 제약이 소규모의 기업에 더 이롭지만 전체 탐색과 활용의 사용 정도는 내부 또는 외부 자원에 더 많이 접근하는 대기업 회사들에 더 이로운 것으로 밝혀졌다(Cao et al., 2009). 이는 자원이 제한된 상황의 관리자가 탐색과 활용 수요 사이의 상충 관계를 관리하는 데 초점을 맞출 수 있지만 충분한 자원에 접근할 수 있는 기업의 경우 탐색과 활용을 동시에 추구하는 것이 가능하고 바람직하다는 것을 나타낸다.

탐색과 활용은 조직 학습에 대한 근본적으로 다른 두 가지 접근 방식을 나타내지만 최근 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).

탐색과 활용의 균형적 측면을 측정하기 위해서는 변수 간의 조화 관점으로 해석하는 것이 필요하다(Barreto, 2010). 기존 연구에서는 이러한 관계를 계산하기 위해 단순히 탐색과 활용을 합산(summation)하여 점수화하거나 곱(multiplication)하여 점수화하였으며, 절댓값 차(subtraction of absolute value)를 양면성(ambidexterity) 방식으로 측정하였다. 이러한 방식에 대하여 이론적으로 다른 연구는 아직까지 부족한 실정이다(Cao et al., 2009; He & Wong, 2004).

양손잡이 역량을 측정하는 여러 유형 중 조직의 생존에 관한 연구의 초점을 맞추기 위해서는 두 가지 활동의 균형(balance)적 관계를 중심으로 하여 절댓값 차를 통해 측정할 수 있으며, 양손잡이 역량을 측정하는 방법은 <표 3>과 같다.

<표 3> 양손잡이 역량 측정 방법

구분	계산 방법	연구자	연도
균형	탐색(exploration) - 활용(exploitation)	He & Wong	2004
		Cao et al.	2009
조합 (시너지)	탐색(exploration) X 활용(exploitation)	Gibson & Birkinshaw	2004
		Cao et al.	2009
	탐색(exploration) + 활용(exploitation)	Lubatkin et al.	2006
		Jansen et al.	2009b

규모가 작거나 부족한 운영 환경 때문에 상대적으로 자원이 제약된 기업들은 탐색(exploration) 및 활용(exploitation)의 긴밀한 균형을 달성함으로써 가장 많은 이익을 얻을 수 있으며, 반면 높은 탐색과 활용의 정도는 낮은 성과와 관련이 있음을 밝혀냈다. 이러한 결과는 더 많은 자원이 제한된 기업의 경우 절충 관점이 상당히 적합하고 적절해 보인다는 것을 시사한다(Cao et al., 2009). 따라서 작은 기업에 탐색과 활용의 긴밀한 균형이 더 중요하며, 탐색과 활용은 큰 기업들과 작은 환경에서 활동하는 기업들 사이의 성과와 긍정적으로 연관되어

있음을 밝혀냈다. 즉, 자원이 충분한 기업일수록 탐색과 활용 사이의 절충이 극복될 수 있음을 나타낸다(Cao et al., 2009).

이러한 발견은 선행연구로 인해 그들이 절충에 더 관심을 두고 탐색과 활용 사이의 균형을 추구해야 하는지, 아니면 동시에 높은 수준의 두 가지 모두를 달성하려고 해야 하는지를 불명확하게 했기 때문에 고위 경영진과 중간 수준의 경영진에게 분명하고 실질적인 영향을 미치고 있다. 이는 기업이 이용할 수 있는 내부적으로 통제되고 외부적으로 접근할 수 있는 자원의 양에 따라 결정된다는 것을 보여준다(He & Wong 2004). 또한 이러한 점에서 자원이 제약된 조직의 관리자들이 탐색과 활용 사이의 절충을 관리하는 데 집중함으로써 이익을 얻을 수 있으나, 충분한 자원에 접근할 수 있는 기업은 탐색과 활용의 동시 추구가 가능하고 바람직하다고 볼 수 있다(Cao et al., 2009).

2.2 스타트업의 양손잡이 역량

스타트업(Start-up)은 성장 초기단계의 기업으로 새로운 비즈니스 모델을 개발하거나 새로운 시장을 찾는 데 주력하는 다양한 업종의 프로젝트성 조직 또는 신생기업으로 불확실한 환경에서 혁신을 통해 가치를 창출하는 기업으로 정의할 수 있다(Eric, 2011; 이서한·노승훈, 2014).

스타트업(Start-up)의 탐색적 혁신은 새로운 제품이나 서비스를 개발하는 것을 의미하며 활용적 혁신은 기존의 기술이나 역량을 바탕으로 현재의 제품이나 서비스를 개선하는 것을 말한다(윤권현, 2010). 이처럼 새로운 제품과 서비스를 개발하고 기존에 판매되는 제품 혹은 서비스를 변화시키는 과정은 지금의 기업이 살아남기 위한 필수적인 방법이며 이와 같은 방법은 자원이 한정된 스타트업 기업이 탐색과 활용을 동시에 진행하는 것은 어려운 과제일 수 있다.

실제로 대다수 경영 전략 분야의 선행연구에서는 양손잡이 역량을 키우고 양손잡이 조직으로 거듭나기 위해서는 기업의 여유자원(slack resource)의 필요성을 언급하고 있으며(Jansen et al., 2005), 이러한 측면에서 자원이 부족한 스타트업 기업의 경우 자원이 상대적으로 풍부한 대기업의 경우보다 더 많은 어려움을 가질 수 있다(Lubatkin et al., 2006). 따라서 자원이 부족한 스타트업의 경우 자원 분배 시 즉각적인 성과 창출을 위해 기존 주력 제품이나 서비스를 최대한 활용하는 활용 활동에 초점을 맞출 수 있으며, 새로운 제품을 개발하거나 기회를 추구하는 탐색 활동에 있어서는 자원을 사용하지 않을 수 있다(Jackson et al., 1989). 따라서 창업을 시작한 스타트업보다 내부 잉여자원이 포착되는 시점에 있는 성장 단계의 스타트업에게 양손잡이 역량이 더 적용될 수 있다.

O'Reilly와 Tushman(2008)는 양손잡이 역량이 기업에게 중요한 역량이지만 많은 기업들이 자원을 보유하고 있음에도 변화하는 환경에 적응 및 실패하는 이유는 자원(resource)이나 역량(competencies)을 제대로 활용하지 못하였기 때문이라고

주장한다. 이는 기업의 지속적인 경쟁우위 확보와 유지에 있어 자원과 역량은 필요조건이지 충분조건은 아니라는 것이다.

Raisch와 Birkinshaw(2008)는 기업의 자원 차별성이 양손잡이 역량 성과에 미치는 영향력을 조절할 것이라고 하였다. 즉, 부유한 기업들은 탐색과 활용에 동시에 자원을 활용할 수 있으며, 반면 그렇지 못한 기업들은 자원의 한계로 인해 양손잡이 혁신을 할 여력을 가지지 못하게 된다는 것이다. 이와 유사하게 Lubatkin et al.(2006)는 자원이 부족한 기업일수록 하나의 전략에만 집중하는 것이 보다 효과가 크다고 하였다. 따라서 이러한 결과들은 조직의 양손잡이 역량이 충분한 자원의 활용 여부에 따라 달라질 수 있다는 것이다.

실제로 기업 간 자원의 차별적 소유는 양손잡이 역량 성과에 미치는 영향력을 조절한다(kyriakopoulos & Moorman, 2004; Venkatraman et al., 2007). 자원에 여유가 있는 기업들은 탐색과 활용에 동시에 자원을 활용할 수 있으며, 반면 그렇지 못한 기업들은 자원의 한계로 인하여 양손잡이 역량을 추구할 여력을 가지지 못할 수 있다.

여유자원은 기업을 일상적으로 운영하고 유지하는 데 필요한 자원 그 이상으로 보유하고 있는 여유분을 말하는데(Nohria & Gulati, 1996), 여유자원(Slack)과 혁신과의 관계에 대해서는 서로 반대되는 의견이 양립하고 있다. 즉, 여유자원이 혁신을 추진할 수 있는 기회를 제공한다는 의견이 있는 반면, 조직의 여유 자원이 변화 감지를 둔화시킨다는 부정적 견해 또한 존재한다. 이는 혁신의 결과를 침해하는 낭비적(wasteful), 미숙한(undisciplined) 요소로 파악하는 견해이며, 혁신에 대한 부정적 견해는 기업의 여유자원이 외부 환경변화를 감지하거나 이를 직각하는 데 있어 완충(cushion) 역할을 함으로써 변화 감지를 둔화시키게 된다는 것이다(Nohria & Gulati, 1996).

Katila와 Ahuja(2002)는 탐색과 활용을 동시에 추구하는 것이 신제품 개발에 있어서 긍정적인 영향을 미치는 것을 보여주었으며, He와 Wong(2004) 역시 탐색 중심의 혁신 전략과 활용 중심의 혁신 전략을 함께 사용하는 것이 매출액 성장에 긍정적 영향을 미치는 것을 보여 주었다. 그리고 창출된 성과는 일반적으로 탐색에서는 새로운 지식, 활용에서는 단기적 이익의 창출이며 혁신의 측면에서 살펴보면 탐색에서는 탐색적 혁신성으로 활용에서는 활용적 혁신성으로 지칭된다(Ahn, et al., 2006; Benner & Tushman, 2003). 이렇듯 선행 연구 결과를 통해 탐색과 활용의 적절한 조화 및 균형을 유지하는 전략이 조직성과에 긍정적인 영향을 줄 것이라 보고 있기 때문에 자원이 부족한 기업일지라도 지속적인 성장을 위해 양손잡이 역량의 중요성을 인지하고, 급변하는 환경 속에서 지속적인 경쟁우위를 확보하여 새롭게 변화하는 환경에 효과적으로 적응할 수 있는 능력을 배양할 수 있다.

2.3 환경적 동태성 (Environmental Dynamics)

환경적 동태성은 외부 환경의 불안정성과 높은 변동성 등 예측 불가능한 상태를 의미한다(Jansen et al., 2009a).

복잡하고 예측하기 어려운 경영환경 속에서 조직을 환경과 분리해서 설명하기는 쉽지 않으며, 조직은 환경으로부터 끊임 없이 영향을 받고 지속해서 생존하기 위해서는 이러한 불확실한 환경에 잘 적응해야만 한다(Thompson, 1967). 많은 기업은 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 기업에 경쟁우위를 가져다줄 수 있는 요인으로 작용한다(Drazin & Van de Ven, 1985). 실제로 환경의 역동성 및 경쟁 정도가 탐색과 활용 그리고 성과(performance) 간의 관계를 조절할 수 있다(Levinthal & March, 1993; Lewin et al., 1999; Auh & Mengue, 2005). 따라서 환경적 동태성(environmental dynamics)은 급격한 환경의 변화가 기업들이 탐색과 활용의 선택에 있어 중요한 판단 기준이 될 수 있기 때문에 양손잡이 영향 요인 중 가장 빈번하게 언급되는 변수 중 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(Miller & Friesen, 1983; Burns & Stalker, 1961). 또한, 다수의 선행연구에서는 탐색적 혁신을 추구하는 기업들은 역동적인 환경에서 더욱더 효과적이며, 반면에 활용적 혁신을 추구하는 기업들은 상대적으로 덜 역동적인 환경에서 효과적이라고 밝히고 있다(Jansen et al., 2005).

2.4 기업의 성과 (Firm's Performance)

2.4.1 양손잡이 조직의 성과

양손잡이 조직의 성과에 있어 크게 두 가지를 들 수 있는데 첫 번째는 양손잡이(ambidexterity) 역량과 성과를 연결하는 것은 강력하다는 것이다. 이는 양손잡이 역량의 측정 결과 변수 범위, 분석 수준, 산업별 표본 등 다양하게 사용하지만 뚜렷한 성과를 나타낼 수 있다는 점이다. 두 번째로 초기 연구 중 일부는 사례 연구나 일화적 증거에 의존했지만(Markides & Charitou, 2004; Tushman & O'Reilly, 1996) 최근 10년 내의 많은 연구는 종적 데이터가 있는 큰 표본을 사용하고 시간의 경과에 따른 양손잡이의 영향을 문서화하였다. 예를 들어, Goosen et al.(2012)의 연구는 10년 동안 대규모 표본(500개 기업)을 사용했으며, 기술 역량이 더 큰 기업들이 양손잡이(ambidexterity)의 혜택을 더 많이 받는 것으로 나타났다. Caspin-Wagner의 연구는 605개의 기술 회사를 조사했으며, 양면성과 확고한 재무성과 사이의 U자 모양의 반전 관계를 발견하였다(Caspin-Wagner et al., 2012). 이 연구는 Uotila와 동료들의 또 다른 대규모 표본 연구에서 확증된 것으로 양손잡이

역량은 확고한 성과와 긍정적으로 연관되어 있다는 결론을 제시하였다. 이러한 영향은 불확실한 조건과 충분한 자원이 확보될 경우 양손잡이 역량이 기업의 환경에 따라 좌우될 수 있기 때문에 소규모 기업보다 규모가 큰 기업에서 더 유리하게 나타났다(Uotila et al., 2008).

2.4.2 스타트업의 성과

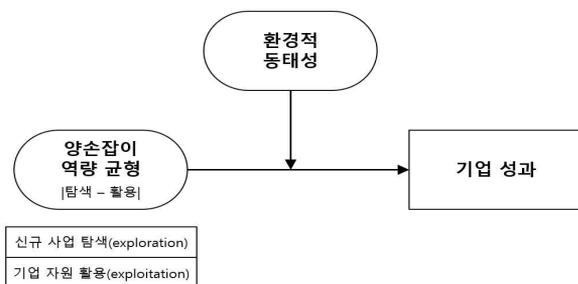
자원이 적은 스타트업의 경우 성과를 판단하기 위해서는 재무적인 기업 성과와 비재무적인 기업 성과로 나누어 평가하여야 하며 정량적인 기업의 매출과 자본 비율 등을 재무적인 기업 성과로 측정하고 기업의 정성적인 목표 등은 비재무적인 기업 성과로 나누어서 성과를 확인할 수 있다. 실제로 기업의 성과는 객관적 및 주관적 기준에서 다양하게 측정되고 있으며(Lomberg et al., 2017), 스타트업 기업의 성과를 내기 위한 선행 연구에서는 스타트업의 성과로 매출액, 매출 성장률, 매출액 이익, 투자 수익률 등에 대한 중요도와 각각의 재무 기준에 대한 창업가의 만족도를 통해 주관적 성과를 사용하였다(Covin & Slevin, 1990). 그 이유는 스타트업 기업의 경우 재무 자료 제공을 망설일 소지가 있으며, 객관적인 재무 자료가 공개되어 있지 않아 정확성이 결여될 수 있다.

특히, 비재무적 성과는 객관화가 어려우며, 측정의 범위가 넓은 점 등으로 단기적인 성과라고 하기에는 부적합한 것으로 인식되고 있으나 장기적인 관점에서는 조직을 중심으로 관련된 모든 이해 당사자의 기준에 의해 성과를 측정함으로써 종합적이고 포괄적인 성과로 조직성과의 많은 부분을 설명할 수 있다(홍대용 외, 2017).

III. 연구 방법

3.1 연구모형 및 가설설정

본 연구는 조직의 탐색(exploration)과 활용(exploitation)에 대한 균형(balance)이 기업성과에 미치는 영향을 검증하기 위한 연구모형을 도출하였다. 또한, 기업성과에 영향을 미치는 조직의 양손잡이 균형과의 관계가 환경적 동태성(environmental dynamics)에 의해 미치는 영향을 검증하기 위해 연구모형을 <그림 1>과 같이 구성하였다.



<그림 1> 연구모형

독립변수인 탐색(exploration)과 활용(exploitation) 혁신 전략 간 상대적 균형(balance)은 He & Wong(2004)의 연구에서 측정된 절댓값의 차(subtraction of absolute value)를 양면성 방식으로 측정할 수 있다. 따라서 측정된 결과를 기반으로 <표 4>과 같이 양손잡이 역량 균형 정도를 확인할 수 있는데, A 기업의 경우 활용보다는 탐색에 집중하여 균형 정도가 낮은 반면 B 기업의 경우 탐색과 활용 정도가 적절하여 균형 정도가 높게 나타남을 확인할 수 있다. 따라서 조직의 양손잡이 역량에 대한 균형은 계산 값이 낮을수록 균형 정도가 높게 나타나게 되며, 상대적으로 양손잡이 역량 균형 계산 값이 클수록 균형 정도는 낮게 나타나게 된다. 이와 같이 탐색과 활용의 각각의 평균값을 토대로 두 평균값의 차를 통해 양손잡이 조직 균형값을 산출하였다.

<표 4> 양손잡이 역량 균형 측정 예시

구분	탐색 점수	활용 점수	양손잡이 역량 균형 계산	양손잡이 역량 균형 평가
A 기업	10	5	10 - 5 = 5	낮다
B 기업	5	5	5 - 5 = 0	높다

자료: Cao et al.(2009)

* 양손잡이 활동 균형 값의 도출식: | 탐색 - 활용 |

3.1.1 양손잡이 활동의 균형과 스타트업의 성과

초기 단계의 기업과 같이 규모가 작아 활용할 수 있는 자원이 제약된 기업은 탐색 및 활용의 긴밀한 균형을 달성함으로써 많은 이익을 얻을 수 있지만, 어느 한쪽의 활동에 치우친 정도는 조직의 낮은 성과를 초래할 수 있다(Cao et al., 2009). 이와 같은 이유로 환경의 변화가 빨라 예측이 어렵고 변동성이 상시화 된 시장의 환경에서는 더욱 양손잡이 활동의 균형이 기업의 성과창출을 위해 필요하다.

본 연구에서는 조직의 양손잡이 활동이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 주요 선행연구를 기반으로 양손잡이 역량과 스타트업의 성과와의 관계에 대해 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다. 또한, 성과(performance)에 대한 세부적인 분류를 통해 어떠한 성과에 영향을 미치는지 검증할 수 있도록 네 가지의 세부 가설을 설정하였다.

가설 1: 조직의 탐색과 활용 간 상대적 균형이 스타트업의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

- 1-1: 조직의 탐색과 활용 간 상대적 균형이 스타트업의 제품혁신에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-2: 조직의 탐색과 활용 간 상대적 균형이 스타트업의 비즈니스모델 혁신에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-3: 조직의 탐색과 활용 간 상대적 균형이 스타트업의 비재무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-4: 조직의 탐색과 활용 간 상대적 균형이 스타트업의 재무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3.1.2 환경적 동태성의 조절효과

조직이 환경과 긴밀하게 관계를 형성해야 하는 이유는 생존을 위해 필요한 자원을 외부로부터 조달해야 하는 필연적인 연계성 때문이다(Aldrich & Pfeffer, 1976).

Nevo와 Wade(2011)는 오히려 역동적인 환경에 처한 기업이 조직 관리 능력이 더 우수함을 확인하였으며, Jansen, et al.(2005)는 실증연구를 통해 동태적인 환경에 직면한 조직일수록 양손잡이 역량이 높아진다는 것을 강조하였다. 따라서 불연속적으로 변화하는 외부환경을 이해하고, 상황에 맞는 적응방식을 찾아내는 것은 조직에게 중요한 과제이며 더불어 한정된 자원을 가지고 있는 스타트업에게는 생존을 위해 중요한 요인으로 작용할 수 있다.

본 연구에서는 이러한 선행연구를 기반으로 양손잡이 역량의 균형과 스타트업의 성과와의 관계에 있어 환경적 동태성의 조절효과에 대한 연구가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 2: 조직의 탐색과 활용에 대한 균형과 스타트업 성과와의 관계는 환경적 동태성에 의해 조절될 것이다.

- 2-1: 조직의 탐색과 활용에 대한 균형과 스타트업 제품혁신의 영향 관계는 환경적 동태성에 의해 조절될 것이다.
- 2-2: 조직의 탐색과 활용에 대한 균형과 스타트업 비즈니스모델 혁신의 영향 관계는 환경적 동태성에 의해 조절될 것이다.
- 2-3: 조직의 탐색과 활용에 대한 균형과 스타트업 비재무성과의 영향 관계는 환경적 동태성에 의해 조절될 것이다.
- 2-4: 조직의 탐색과 활용에 대한 균형과 스타트업 재무성과의 영향 관계는 환경적 동태성에 의해 조절될 것이다.

3.2 측정변수의 조작적 정의

본 연구에서 사용된 변수들은 <표 5>에서 보는 바와 같이 구성하였으며, 각각의 측정항목들은 선행연구를 통해 구성하였다. 실제 조사에 사용된 설문 문항은 총 40문항이며, Likert 척도를 사용하여 매우 그렇다 5점, 그렇다 4점, 보통이다 3점, 아니다 2점, 전혀 아니다 1점으로 측정하였다.

앞서 설명한 것과 같이 독립변수인 양손잡이(ambidexterity) 균형은 탐색과 활용의 절댓값 차에 대한 결과 값을 사용하였고, He와 Wong(2004)의 연구를 바탕으로 탐색 4문항, 활용 4문항의 Likert 5점 척도를 사용하여 측정 후 결과 값을 도출하여 적용하였다.

최근 연구에서는 기업의 성과(performance) 측정에 다양한 기업의 활동결과를 적용하여 연구가 진행되고 있으며, 신제품 개발 성공률, 시장 출시 시기, 개발 주기 및 시장 잠재력에 대한 성공정도와 같은 변수들이 활용되고 있다(Wei et al.,

2013). 또한 제품혁신, 비즈니스모델 혁신, 비재무성과, 재무성과와 같은 변수들로 기업의 성과를 측정하고 있으며(Wei et al., 2013, 박상문·이병헌, 2008, 정동섭·이희옥, 2015, 최윤정 외, 2020), 이러한 기업의 성과는 기업성과지표(Performance Indicator)를 토대로 조직의 임무, 전략목표, 성과목표의 달성 여부를 측정하는 척도를 계량적으로 나타낸 것을 의미한다.

본 연구에서는 기업의 성과를 측정하는 재무적 관점, 재무이외에 관한 기업의 성과를 측정하는 비재무적 관점, 신제품 출시에 대한 기업의 성과를 측정하는 제품혁신과 신사업 출시에 대한 비즈니스모델 혁신 이렇게 4가지 관점에 대하여 스타트업의 성과를 측정하였다. 이를 위하여 설문 문항은 기존 선행연구를 참고하여 Kaplan & Norton(1992), 전제란(2008), 양예형(2017)의 제품혁신 4문항, 비즈니스모델 혁신 3문항, 비재무성과 4문항, 재무성과 3문항으로 적용하였다. 조절변수인 환경적 동태성을 측정하기 위해서는 Dess와 Beard(1984)의 연구와 Miller(1983)의 연구를 토대로 외부요인 4문항, 내부요인 4문항을 사용하여 측정하였다.

<표 5> 변수의 조작적 정의

구분	변수명	변수 정의	문항	연구자
독립 변수	양손잡이 역량의 균형	탐색과 활용을 동시에 추구하면서 한쪽으로 치우치지 않고 균형을 가지는 것	8	He & Wong(2004)
종속 변수	제품 혁신	기존 제품보다 성능이 향상되어 완전히 다른 제품이나 개선된 제품을 출시하는 것	4	Kaplan & Norton(1992) 전제란(2008) 양예형(2017)
	비즈니스 모델혁신	비즈니스모델을 구성하는 여러 가지 요소를 다각도에서 변형시켜 차별화되는 가치를 창출해내는 것	3	
	비재무 성과	시장 점유율이 높아지며, 소비자 만족도가 높아지고 회사의 기술실비 및 종업원 증가율이 상승하는 것	4	
	재무 성과	기업의 매출총액이나 투자 이익률 등 수익이 상승하는 것	3	
조절 변수	환경적 동태성	기업이 의사결정에 고려하는 환경요인들이 어느 정도로 변화하는가를 나타내는 것	8	Dess & Beard(1984) Miller(1983)

3.3 자료 수집 및 분석방법

본 연구는 국내 스타트업에 종사하고 있는 대표 및 의사 결정권을 가진 임원을 대상으로 하였으며, 이들은 스타트업에서 기업의 핵심역량을 이해하고 있는 경영층으로 기업성과에 대한 정보에 쉽게 접근이 가능하고 공유가 가능할 수 있는 지위에 있다. 현재 소속된 기업의 상황을 정확하게 파악할 수 있는 그룹이라 판단하여 설문 대상인 표본으로 선정하였다. 설문은 국내에서 활동하는 스타트업 회원들을 보유하고 있

는 ‘코리아 스타트업 포럼’ 및 ‘청년창업사관학교 출신 동문 기업’을 대상으로 하여 2021년 4월 28일부터 5월 10일까지 총 12일간 진행하였다. 또한, 설문은 온라인 설문 조사로 진행하였으며, 총 168개의 기업이 설문에 응답하였으나 중소기업 창업지원법 제2조 2항에 따라 업력이 7년 이상인 자료 28개는 제거하고 분석을 실시하였다.

스타트업 종사자의 인구 사회학적 특성 및 변수의 특성을 살펴보기 위해 빈도 분석과 기술통계분석을 실시하였으며, 주요 변수 간 상관관계와 다중공선성 문제 검토를 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 또한, 신뢰도와 타당성을 검증하기 위해 요인분석 및 신뢰도분석 등을 실시하였다.

3.4 연구 대상의 특성분석

본 연구의 대상을 분석하여 살펴보면 실험에 참여한 남성 110명(78.6%), 여성 30명(21.4%)으로 나타났으며, 연령은 20대(9.3%), 30대(44.3%), 40대(34.3%), 50대(10.7%), 60대 이상(1.4%)으로 나타났다. 또한, 직위에 경우 대표이사는 119명(85%), 부사장은 1명(0.7%), 전무/상무/이사는 4명(2.9%), 실무책임자는 16명(11.4%)으로 나타났다.

<표 6> 연구표본의 인구 사회학적 특성

변인	범주	빈도	유효 %	누적 %
성별	남자	110	78.6	78.6
	여자	30	21.4	100
연령	20대	13	9.3	9.3
	30대	62	44.3	53.6
	40대	48	34.3	87.9
	50대	15	10.7	98.6
	60대 이상	2	1.4	100
직책	대표이사 / 사장	119	85	85
	부사장	1	0.7	85.7
	전무 / 상무 / 이사	4	2.9	88.6
	실무책임자	16	11.4	100

본 연구 표본의 기업 일반적 특성을 살펴보면 기업형태는 개인은 56개(40%), 법인은 82개(58.6%), 기타 2개(1.4%)로 나타났다. 소재지는 서울시 87개(62.1%)로 가장 많이 나타났으며, 경기도는 30개(21.4%), 강원도 2개(1.4%), 충청도 4개(2.9%), 전라도 3개(2.1%), 경상도 12개(8.6%), 제주도 2개(1.4%)의 순으로 나타났다.

직원 수는 10명 미만이 108개(77.1%)로 가장 많았으며, 10명에서 29명 사이가 20개(14.3)이며, 30명에서 49명 사이가 5개(3.6%), 50명 이상은 7개(5%)로 나타났다.

업종별로는 교육/문화/콘텐츠가 47개(33.6%)로 많았으며, 금융/보험은 4개(2.9%), 유통/물류는 22개(15.7%)로 나타났다. 또한, 소프트웨어는 11개(7.9%), 전자기기/반도체는 10개(7.1%), IT/방송은 22개(15.7%), 기타로 24개(17.1%)로 나타났다.

<표 7> 연구표본의 기업 특성 분석

변인	범주	빈도	유효 %	누적 %
기업형태	개인	56	40	40
	법인	82	58.6	98.6
	기타	2	1.4	100
업력	1년 이하	13	9.3	9.3
	2년	33	23.6	32.9
	3년	30	21.4	54.3
	4년	15	10.7	65.0
	5년	12	8.6	73.6
	6년	37	26.4	100.0
소재지	서울시	87	62.1	62.1
	경기도	30	21.4	83.6
	강원도	2	1.4	85.0
	충청도	4	2.9	87.9
	전라도	3	2.1	90.0
	경상도	12	8.6	98.6
	제주도	2	1.4	100.0
직원수	10명 미만	108	77.1	77.1
	10-30명 미만	20	14.3	91.4
	30-50명 미만	5	3.6	95.0
	50명 이상	7	5.0	100.0
업종	교육/문화/콘텐츠	47	33.6	33.6
	금융/보험	4	2.9	36.4
	유통/물류	22	15.7	52.1
	소프트웨어	11	7.9	60.0
	전자기기/반도체	10	7.1	67.1
	IT/방송	22	15.7	82.9
	기타	24	17.1	100.0

IV. 실증연구 결과

4.1 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구에 사용된 변수들의 타당성 및 신뢰성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석과 신뢰도분석을 진행하였는데 이는 여러 변수들에 존재하는 요인들을 찾아내 통계적으로 다양한 변수들을 보다 작은 수의 요인으로 재정리하는 측면에서 자료를 요약하는 기능을 갖는다. 측정변수는 나타난 자료의 순

실을 줄이기 위해 척도의 순환과정을 통해 불필요한 항목을 제외시켰다. 본 연구에서는 요인 적재값이 0.5이상이면 매우 유의한 것으로 판단하였으며 0.5이하의 공통성에 문제가 있는 문항은 분석에서 제외시켰다. 요인분석의 적용 가능성 분석은 KMO와 Bartlett의 표본 적합도 검증을 통해 이루어졌으며, 독립변수인 양손잡이 역량에 대한 신뢰도분석 결과 카이제곱값이 유의($\chi^2=339.99$, $df=28$, $p=0.000$)하게 나타나 요인분석에 적합함을 보여주었으며, KMO의 값은 0.752로 표본 적합도가 적합한 것으로 나타났다. 따라서 독립변수에 대한 요인분석 결과는 <표 8>과 같으며, 탐색과 활용에 대하여 추출된 요인은 전체 분산의 약 63%를 설명하는 것으로 분석되었다.

<표 8> 양손잡이 역량 요인분석 결과

양손잡이 역량	활용	탐색
탐색1	0.160	0.657
탐색2	0.221	0.774
탐색3	-0.008	0.849
탐색4	0.252	0.713
활용1	0.608	0.181
활용2	0.851	0.149
활용3	0.849	0.128
활용4	0.863	0.156
고유값	2.699	2.355
분산(%)	0.337	0.294
누적분산(%)	0.337	0.631

종속변수인 기업성과에 대한 신뢰도분석 결과는 카이제곱값이 유의($\chi^2=924.33$, $df=105$, $p=0.000$)하게 나타나 요인분석에 적합함을 보여주었으며, KMO의 값은 0.853로 표본 적합도가 적합한 것으로 나타났다. 따라서 성과의 탐색적 요인분석 결과 약 71%를 설명하는 것으로 분석되었다.

설문 응답을 한 대상자들의 의해 주관적으로 응답될 수 있기 때문에 신뢰성 있는 결과가 나왔는지에 대한 검토가 필요하다. 따라서 이에 대한 신뢰도를 확인하기 위해 신뢰도분석(Reliability Analysis)을 실시하였으며, 항목 간 상관관계를 계산하여 변형하는 방법으로 크론바흐 알파계수(Cronbach's alpha)를 구하여 측정하였다. 크론바흐 알파계수를 구하여 변수의 신뢰성을 확인한 결과 <표 9>과 같이 나타났으며, 분석 결과 양손잡이 균형은 0.807, 기업성과 0.862, 환경적 동태성은 0.861로 나타났다. 모두 높은 수치인 0.8이상 나왔으므로 신뢰성이 검증되었다.

<표 9> 변수 신뢰도 분석 결과

변수	항목수	Cronbach's α
양손잡이 균형	8	0.807
기업성과	14	0.862
환경적 동태성	6	0.861

또한, 본 연구에서는 변수들의 관련성을 파악하기 위해 Pearson의 상관관계 분석(Correlation Analysis)을 실시하였으며, 사용된 변수들 간 상관관계 분석 결과는 <표 10>과 같다.

<표 10> 변수 상관관계 분석 결과

변수	양손잡이 균형	기업성과	환경적 동태성
양손잡이 균형	1		
기업성과	-0.216**	1	
환경적 동태성	-0.188*	0.259**	1

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

4.2 가설검증 결과

본 연구의 변수 가설과 연구모형 분석을 위해 회귀분석(Regression Analysis)을 실시하였으며, 양손잡이 역량의 탐색(exploration)적 요인과 활용(exploitation)적 요인의 균형을 독립변수로 지정하였다. 또한 성과를 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 이는 변수들 중 하나를 종속변수로 지정하고 나머지를 독립변수로 지정하여 독립변수가 종속변수에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하는 분석으로 두 변수 간 인과관계를 분석하는 기법이다.

따라서 본 연구에서는 독립변수로 양손잡이의 탐색과 활용의 균형을 절댓값 차(subtraction of absolute value)를 사용하여 측정하였으며, 종속변수로 제품혁신, 비즈니스모델 혁신, 비재무성과, 재무성과를 하나의 종속변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 또한, 각각의 성과에 대하여 어떠한 성과에서 영향이 나타나는지 세부적으로 검증하기 위해 각각의 종속변수에 대하여 회귀분석을 진행하였다.

가설 1의 양손잡이의 균형이 스타트업 기업 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 검정 결과($t=-2.318$, $p=0.022$)는 유의한 것으로 나타났으며, 각각의 성과에 대한 가설 검정 결과 제품혁신(H1-1)과 비재무성과(H1-3)에서는 유의하게 나타났으나 비즈니스모델 혁신(H1-2)과 재무성과(H1-4)에서는 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설이 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 11> 가설1의 회귀분석 결과

가설	종속변수	독립변수	B	std. Error	t value	P
H1 (채택)	기업성과	(intercept)	3.666	0.086	42.648	0.000***
		양손잡이 균형	-0.243	0.105	-2.318	0.022*
		R ²	0.047			
		adj. R ²	0.038			
		F-statistics	5.373($p=0.022$)			
H1-1 (채택)	제품혁신	(intercept)	3.841	0.106	36.289	0.000***
		양손잡이 균형	-0.407	0.129	-3.158	0.002**
		R ²	0.083			
		adj. R ²	0.075			
		F-statistics	9.975($p=0.002$)			
H1-2 (가각)	비즈니스 모델혁신	(intercept)	3.979	0.114	34.830	0.000***
		양손잡이 균형	-0.215	0.139	-1.542	0.126
		R ²	0.021			
		F-statistics	2.378($p=0.126$)			
H1-3 (채택)	비재무 성과	(intercept)	3.715	0.090	41.299	0.000***
		양손잡이 균형	-0.312	0.110	-2.851	0.005**
		R ²	0.069			
		F-statistics	8.131($p=0.005$)			
H1-4 (가각)	재무 성과	(intercept)	3.128	0.159	19.693	0.000***
		양손잡이 균형	-0.037	0.193	-0.189	0.850
		R ²	0.000			
		adj. R ²	0.009			
		F-statistics	0.036($p=0.850$)			

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

환경적 동태성이 양손잡이 균형과 성과의 영향 관계에 있어 조절 역할을 할 것인지 분석하기 위해 조절 효과 분석을 진행하였으며, 이를 위해 독립변수에서 종속변수에 이르는 영향 관계가 제2의 변수인 조절변수에 의해 달라지는지를 검증하였다. 또한, 독립변수(양손잡이 균형)와 조절변수(환경적 동태성)를 통제하고, 독립변수와 조절변수의 상호작용 변수(독립변수*조절변수)를 통해 회귀분석을 진행하였다. 가설1과 마찬가지로 양손잡이의 탐색과 활용의 균형을 독립변수로 하였으며, 종속변수로 제품혁신, 비즈니스모델 혁신, 비재무성과, 재무성과를 하나의 종속변수로 지정하여 회귀분석을 실시하였다.

가설2의 환경적 동태성이 양손잡이 균형과 성과와의 관계를 조절할 것이라는 가설의 검정 결과는 유의 확률이 의미 있는 결과 값이 아니므로 조절 효과가 없는 것으로 나타났다.

각각의 성과들에 대한 가설의 검정 결과는 비재무성과의 관계($t=-2.094$, $p=0.039$)에서만 조절 효과가 있는 것으로 나타났다. 양손잡이 균형과 제품혁신과의 관계, 비즈니스모델 혁신

과의 관계, 재무성과와의 관계를 조절할 것이라는 가설의 검정 결과는 유의 확률이 의미 있는 결과 값이 아니므로 조절 효과가 없는 것으로 나타났다.

<표 12> 가설2의 회귀분석 결과

가설	종속변수	독립변수	B	std. Error	t value	P
H2 (가각)	기업성과	(intercept)	2.518	0.491	5.131	0.000***
		양손잡이 균형	0.294	0.497	0.592	0.555
		환경적 동태성	0.306	0.129	2.368	0.020*
		양손잡이 균형* 환경적 동태성	-0.135	0.134	-1.006	0.317
		R ²	0.105			
		adj. R ²	0.080			
		F-statistics	1.013			
H2-1 (가각)	제품혁신	(intercept)	2.454	0.607	4.039	0.000***
		양손잡이 균형	0.432	0.615	0.702	0.484
		환경적 동태성	0.370	0.160	2.314	0.023*
		양손잡이 균형* 환경적 동태성	-0.218	0.166	-1.314	0.192
		R ²	0.130			
		adj. R ²	0.106			
		F-statistics	1.728			
H2-2 (가각)	비즈니스 모델 혁신	(intercept)	2.834	0.654	4.333	0.000***
		양손잡이 균형	-0.050	0.662	-0.075	0.940
		환경적 동태성	0.304	0.172	1.766	0.080
		양손잡이 균형* 환경적 동태성	-0.027	0.178	-0.153	0.878
		R ²	0.075			
		adj. R ²	0.049			
		F-statistics	0.024			
H2-3 (채택)	비재무 성과	(intercept)	2.152	0.507	4.244	0.000***
		양손잡이 균형	0.786	0.513	1.532	0.129
		환경적 동태성	0.417	0.133	3.126	0.002**
		양손잡이 균형* 환경적 동태성	-0.290	0.138	-2.094	0.039*
		R ²	0.147			
		adj. R ²	0.124			
		F-statistics	4.386			
H2-4 (가각)	재무 성과	(intercept)	2.630	0.933	2.819	0.006**
		양손잡이 균형	0.007	0.944	0.008	0.994
		환경적 동태성	0.132	0.245	0.539	0.591
		양손잡이 균형* 환경적 동태성	-0.004	0.255	-0.015	0.988
		R ²	0.006			
		adj. R ²	-0.021			
		F-statistics	0.000			

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

V. 결론

본 연구는 국내 스타트업의 양손잡이 활동에 대한 균형이 성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 탐색(exploration)적 활동과 활용(exploitation)적 활동의 두 가지 요인에 대한 균형을 산출하고 스타트업의 성과와의 관계를 실증적으로 분석하였다. 이를 통해 제품혁신 성과, 비즈니스모델 혁신 성과, 비재무적 성과, 그리고 재무성과에 각각 어떠한 영향을 미치는지 검증하였으며 이들 사이의 관계에 있어 환경적 동태성의 조절효과에 대한 분석을 진행하였다.

본 연구는 양손잡이 조직 이론이 출발하게 된 배경이 기업의 유희자원(slack resources)을 통한 탐색 활동이라는 대기업 중심의 연구 한계를 넘어 최근 전 세계적으로 빠르게 성장하고 있는 창업생태계의 스타트업에서도 이러한 이론이 적용될 수 있는지에 대한 결과를 도출하였다는 것에 큰 학술적인 의의를 가지고 있다. 또한, 최근 벤처기업 및 소기업을 중심으로 양손잡이 조직에 대한 연구가 점차 많이 진행되고 있는 시점에서 국내 스타트업 기업들을 대상으로 한 연구라는데 독창성을 가지고 있다. 특히, 환경적 동태성을 조절효과로 설정하여 실제 스타트업의 활동이 격변하는 시장의 환경과 어떠한 관계가 있는지 실증적으로 분석하였다는데 학문적인 의미를 지닌다. 본 연구의 주요 분석 결과 및 시사점을 정리하면 다음과 같다.

본 연구 결과 양손잡이 역량 균형은 스타트업의 성과에 유의한 영향을 주는 것으로 검증되었으며, 이 관계에 있어 양손잡이 균형을 유지할 수 있는 역량을 관리하는 것이 스타트업 기업 성과에 영향을 주는 것으로 나타났다. 일반적으로 스타트업은 자원이 부족하기 때문에 균형 값으로 설정한 절댓값이 클수록(즉, 탐색이나 활용 중 어느 한쪽에 더 집중되어 있을수록) 성과가 더 높을 것이라고 예상할 수 있지만 본 연구를 통해 가설을 검증한 결과 스타트업도 탐색과 활용의 두 가지 활동 역량을 초기 단계부터 준비하는 것이 성과에 좋은 영향을 줄 수 있다는 것이 확인되었다.

또한, 각 성과별로 분리해서 보았을 경우 양손잡이 균형은 제품혁신 성과와 비재무성과에 영향을 주는 것으로 나타났으며, 재무성과와 비즈니스모델 혁신에서는 성과가 없는 것으로 나타났다. 이는 잉여자원이 충분하지 않은 스타트업 특성상 매출이나 수익을 높이는 재무적 성과로 양손잡이 역량이 효과를 보인다기보다 소비자 만족을 높이고 제품을 개선하는 제품혁신 및 비재무적인 부분에서 스타트업의 조직 내 잉여자원 활용에 대한 효과가 유의하게 나타났음을 추론할 수 있다.

따라서 한시적 조직이라고도 불리는 스타트업의 본질적 특성에 비추어 볼 때 비즈니스모델이 아직 확정된 상태라고 보기 어렵기 때문에 양손잡이 역량이 다음 단계의 비즈니스모델 혁신이나 신규 사업으로의 분화에 효과가 나타나는 것은 아니라는 해석이 가능하다.

본 연구의 의미 있는 결과는 스타트업이 지속적인 성장을 위해 새로운 제품이나 서비스를 개발하고 출시하는 등의 탐색(exploration)적 활동과 기존의 제품이나 서비스의 품질개선 및 비용 절감과 같은 활용(exploitation)적 활동을 균형 있도록 해야 한다는 것으로 기존에 대기업 대상의 양손잡이 균형 관련 선행연구 결과 방향성이 모두 일치하지는 않으나, 제한적인 범위에서 그 맥락을 같이 하는 것으로 볼 수 있다.

하지만 환경적 동태성이 양손잡이 역량 균형과 성과 사이의 조절역할을 할 것이라는 가설에서는 검증결과 조절역할을 하지 않는 것으로 나타났으며, 각 성과 요소별로 측정 시에는 비재무적 성과에서만 긍정적인 측면에서 유의한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 나머지 성과 요소인 제품혁신 성과, 비즈니스모델 혁신 성과, 재무성과에서는 유의하지 않은 결과를 나타내어 스타트업 기업에 있어 환경적 동태성은 양손잡이 역량 균형과 성과 사이의 조절 역할을 하지 않는 것으로 확인되었다. 이는 대기업이나 중소기업처럼 스타트업 역시 양손잡이 균형에 대한 성과는 환경적 동태성 조건에 따라 연관관계 정도가 달라질 수 있음을 확인할 수 있었다.

위 연구 결과를 종합하여 본 연구의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 자원과 인력이 적은 스타트업의 양손잡이 균형에 대한 역량이 기업성과에 긍정적으로 작용하는 것을 확인할 수 있었으며, 이는 단순히 탐색과 활용을 통한 양손잡이 역량을 발휘하는 것에 그치지 않고 적절한 균형을 유지하는 것이 유효한 전략으로 규모가 작거나 부족한 운영 환경으로 인해 상대적으로 자원이 제약된 기업들은 탐색과 활용의 긴밀한 균형을 달성함으로써 성과를 얻을 수 있음을 보여준다(Cao et al., 2009).

따라서 스타트업 기업에게 탐색과 활용의 긴밀한 균형이 중요한 것으로 나타났으며, 이는 선행연구에 있어 그들이 절충에 더 관심을 두고 탐색과 활용 사이의 균형을 추구해야 하는지, 아니면 동시에 높은 수준의 두 가지 모두를 달성하려고 해야 하는지를 불명확하게 했기 때문에 경영진에게 분명하고 실질적인 영향을 미칠 수 있으며, 자원이 부족한 스타트업 조직의 관리자들이 탐색과 활용 사이의 절충을 관리하는 데 집중함으로써 이익을 얻을 수 있음을 시사한다.

둘째, 불확실한 환경 속에서 스타트업의 양손잡이 역량 균형이 기업 성과에 미치는 영향을 확인하기 위해 환경적 동태성에 대한 조절 효과 관계를 검증하였는데 스타트업의 경우 환경적 동태성에 따라 영향 관계 정도가 미비하거나 나타나지 않는 것으로 밝혀졌고, 일부 비재무성과에 있어서만 긍정적인 영향 관계가 있는 것으로 나타났다. 실제 7년 이내의 스타트업의 경우 다양한 환경의 변화 속에서 높은 재무성과를 기대하기 어렵기 때문에 단기적인 성과가 아닌 장기적인 관점에서 이를 인지하고 준비해야 하며, 복잡하고 예측하기 어려운 경영환경 속에서 스타트업이 양손잡이 균형을 유지하기에는 한계가 있음을 시사한다.

셋째, 탐색(exploration)과 활용(exploitation)의 균형성을 측정하는 방법을 제시하였다. 양손잡이 조직 관련하여 계산하는

방식에 있어 많은 이견이 있었으나 균형 차원을 측정하기 위해 Lubatkin, Jansen의 합산(summation)하여 점수화하는 방식과 Gibson과 Birkinshaw의 곱(multiplication)하여 점수화하는 방식의 문제점들을 보완하여 He와 Wong이 주장한 절댓값 차(subtraction of absolute value)를 이용하여 측정하는 방식을 통해 기존 연구의 문제점을 보완하였다.

본 연구는 스타트업 창업가의 양손잡이 역량 균형이 기업 성과에 미치는 영향에 있어 다양한 이론적, 실무적 의미를 제공하지만 그럼에도 불구하고 여러 가지 한계점을 내포하고 있다.

첫째, 본 연구는 연구 표본의 선정에 있어 매우 적은 표본으로 국내 스타트업 전체를 대표한다고 보기에 다소 무리가 있으며 기업의 업종, 창업 연도별, 기업 특성 등의 상황이 다양하므로 국내 스타트업 전부가 본 연구에서 다룬 양손잡이 역량에 관심을 가지고 있다고 볼 수 없다. 또한, 지역적으로는 대부분 수도권이며, 업종에 있어 교육/문화/콘텐츠가 많이 포진되어 그들이 갖는 특수성이 연구결과에 영향을 줄 소지가 있으며, 양손잡이 역량을 균형 있게 발휘하기 위해서는 직원 수가 어느 정도 갖추어져 있어야 하지만 스타트업 기업 특성상 본 연구의 참여한 표본의 경우 10명 미만의 기업이 70% 이상을 차지하는 등 연구의 한계성이 존재한다고 할 수 있다. 그리고 이러한 스타트업 특성과 더불어 이번 연구에 참여한 기업 형태가 개인 40%, 법인 58.6%의 비율로 구성되어 있기 때문에 조직차원의 전략으로써 스타트업 양손잡이 역량을 명확하게 측정하는 데에는 한계가 있을 수 있다.

둘째, 코로나가 성행하는 시기에 설문을 진행하여 성과 판별에 한계성이 있을 수 있다. 환경적 특성상 규모와 관계없이 모든 기업들이 성과가 좋지 않은 시기로 재정적, 경제적 어려움을 야기하고 예기치 않은 방식으로 기업의 수요와 재정적 가용성을 감소시킨 위협적인 환경에서 자원이 적고 위협에 직면할 수 있는 스타트업을 대상으로 하였다는 한계성을 가지고 있다.

셋째, 데이터의 설명력이 낮은 한계점이 있다. 기존 선행연구에서는 독립변수를 탐색과 활용의 평균값으로 양손잡이 역량을 측정하였으나 본 연구에서는 기존 연구와 달리 독립변수를 양손잡이 역량의 균형 차원으로 측정하여 독립변수 간의 수치적 차이가 크게 나지 않아 변수의 낮은 설명력에 기인하는 것으로 판단된다. 따라서 결과는 유의하게 나왔으나 보편적으로 설명력까지 전부 적용하기에는 한계점을 가지고 있다.

본 연구의 시사점 및 한계점을 기반으로 향후 연구에서는 지역적 분포를 다양화하고 업종 선정에서도 다양한 산업으로 확대할 필요가 있으며, 규모에서는 직원 수의 범위를 폭넓게 확대할 필요가 있을 것이다. 이러한 한계점을 보완하여 현실적으로 스타트업 기업의 도움이 되어 의미 있는 연구가 이어질 것으로 기대한다.

REFERENCE

박상문·이병현(2008). 탐험과 활용의 혁신전략과 연구개발조직이 중소기업의 기술혁신에 미치는 영향. *기술혁신학회지*, 11(1), 118-143.

양예형(2017). *대학교 창업보육센터 입주기업의 기업역량이 기업성과에 미치는 영향* 석사학위논문, 동양대학교 대학원.

윤권현(2010). *역동적 역량으로서의 양면성 혁신이 기업성과에 미치는 영향: 자원 역량 소유 구조를 중심으로*. 박사학위 논문, 고려대학교 대학원.

이서한·노승훈(2014). ICT 융합 유형별 스타트업 기업의 성공요인에 관한 연구: 사례연구를 중심으로. *디지털융복합연구*, 12(12), 203-215.

전제란(2008). *병원CRM 시스템의 성과측정요인 및 중요도 분석*. 박사학위논문, 청주대학교 대학원.

정동섭·이희옥(2015). 혁신형 중소기업의 혁신성과 환경의 동태성이 조직 양면성과 경영성과에 미치는 영향. *인적자원관리연구*, 22(1), 213-230.

최윤정·이우진·오혜미(2020). 야누스(Janus)의 두 얼굴: 조직의 양손잡이 역량을 통한 중소기업의 성과관리. *벤처창업연구*, 15(1), 197-208.

홍대웅·이일한·손종서(2017). 경기도 문화콘텐츠 분야 창업보육센터 지원 서비스가 입주기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *벤처창업연구*, 12(4), 47-60.

Aldrich, H. E., & Pfeffer, J.(1976). Environments of organizations. *Annual Review of sociology*, 2(1), 79-105.

Ahn, J., Lee, J., & Lee, S.(2006). Balancing business performance and knowledge performance of new product development: Lessons from ITS industry. *Long Range Planning*, 39(5), 525-542.

Auh, S., & Menguc, B.(2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58(12), 1652-1661.

Barreto, I.(2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.

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., & Gupta, K.(2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.

Burns, T., & Stalker, G. M.(1961). The management of innovation, *The Economic Journal*, 79(314), 403-405.

Cao, Q., Gedajlovic, E. R., & Zhang, H.(2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.

Caspin-Wagner, K., Ellis, S., & Tishler, A.(2012). *Balancing exploration and exploitation for firm's superior performance: The role of the environment*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management.

Choi, Y. J., Lee, W. J., & Oh, H. M.(2020). Janus's Two

- Faces: SME's Performance Through Ambidextrous Organization Capabilities. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 15(1), 197-208.
- Chun, J. R.(2008). *The Factor and Weight Analysis for the Performance Measurement of Hospital CRM System*. Doctoral Dissertation, Graduate School of Cheongju University.
- 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. *Korean Academy Of Human Resource Management*, 22(1), 213-230.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P.(1990). New Venture Strategic Posture, Structure, and Performance:An Industry Life Cycle Analysis. *Journal of Business Venturing*, 5(2), 123-135.
- Dess, G. G., & Beard, D. W.(1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73.
- Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514-539.
- Duncan, R. B.(1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.
- Eric, R.(2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, New York: Crown Books.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J.(2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Goosen, M. C., Bazzazian, N., & Phelps, C.(2012). *Consistently capricious: The performance effects of simultaneous and sequential ambidexterity*. Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management, Boston.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E.(2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.
- He, Z., & Wong, P.(2004). Exploration vs exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(3), 481-494.
- Hong, D. U., Lee, I. H., & Son, J. S.(2017). A Study on the Effects of Support Service of Gyeonggi-do Cultural Contents Area Business Incubating Center on Corporate Performance: Focusing on the Business Validity of Business Start-Up Items. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 12(4), 47-60.
- Isaksen, S. G., & Tidd, J.(2006). *Meeting the innovation challenge: Leadership for transformation and growth*. Chichester, UK: John Wiley and Sons.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C.(1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42(4), 727-786.
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W.(2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Jansen, J. J., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W.(2009a). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797-811.
- Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M.(2009b). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y.(2013). Organizational ambidexterity: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.
- Kaplan, R., & Norton, D.(1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- 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.
- Kyriakopoulos, K., & Moorman, C.(2004). Tradeoffs in Marketing Exploitation and Exploration Strategies: The Overlooked Role of Market Orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 219-240
- Lee, S. H., & Noh, S. H.(2014). A study on the success factors of ICT Convergence type-specific start-up enterprise. *Journal of Digital Convergence*, 12(12), 203-215.
- Levinthal, D., & J. March.(1993). Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14(8), 95-112.
- Lewin, A. Y., Long, C. P., & Carroll, T. N.(1999). The coevolution of new organizational forms. *Organization Science*, 10(5), 535-550.
- Lomberg, C., Urbig, D., Stockmann, C., Marina, L., & Dickson, P. H.(2017). Entrepreneurial orientation: the dimensions' shared effects in explaining firm performance. *Entrepreneurship Theory ad 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.
- March, J. G.(1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Markides, C., & Charitou, C.(2004). Competing with Dual Business Models: A Contingency Approach. *Academy of Management Executive*, 18(3), 22-36.
- Miller, D.(1983). The correlates of entrepreneurship in three types of rms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., & Friesen, P. H.(1983). Strategy-Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
- Nevo, S., & Wade, M.(2011). Firm-level benefits of IT-enabled resources: A conceptual extension and an empirical assessment. *The Journal of Strategic*

- Information Systems*, 20(4), 403-418.
- Nohria, N., & Gulati, R.(1996). Is slack good or bad for innovation?. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245-1264.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L.(2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L.(2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L.(2013), Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338
- Park, S. M., & Lee, B. H.(2008). The Impact of Exploration, Exploitation, and R&D Organization on Innovations in the Korean SMEs. *Journal of Korea Technology Innovation Society*, 11(1), 118-143.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J.(2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L.(2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
- Rothenberg, A.(1996). The Janusian Process in Scientific Creativity. *Creativity Research Journal*, 9(2-3), 207-231.
- Simsek, Z.(2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624.
- Thompson, J. D.(1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A.(1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.
- Uotila, J., Maula, M., Keil, T., & Zhara, S. A.(2008). Exploration, exploitation and firm performance: An analysis of S&P 500 corporations. *Strategic Management Journal*, 30(2), 221-231.
- Venkatraman, N.(1990). Performance implications of strategic coalignment: A methodological perspective. *Journal of Management Studies*, 27(1), 19-41.
- Venkatraman, V., Chuah Y. M, Huettel S. A., & Chee M. W.(2007). Sleep deprivation elevates expectation of gains and attenuates response to losses following risky decisions. *SLEEP*, 30(5), 603-609.
- Wei, Z., Yi, Y., & Guo, H.(2013). Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 832-847.
- Yang, Y. H.(2017). *The Influence of Corporate Capacity of Tenant Companies of Business incubators in University on Business Performance*. Master's Thesis, Graduate School of Dongyang University.
- Yoon, K. H.(2010). *The Effects of Ambidextrous Innovation as a Dynamic Capability on Firm Performance:Focus on Resource, Capabilities, Ownership Structure*. Doctoral Dissertation, Graduate School of Korea University.

The Study on the Balance of Ambidextrous Strategy of Exploration and Exploitation for Startup Performance*

Choi, Sung Chul**

Lee, Woo Jin***

Abstract

The organizational ambidexterity is an organizational strategy designed to pursue exploration activities to seize new opportunities and exploitation activities to efficiently use resources. Most of these ambidextrous structures have been studied for large corporations with slack resources, and there are still not many studies on the necessity of an ambidextrous structure for startups with relatively low-level resources. However, recently, the startup ecosystem is being advanced globally, and the amount of VC investment is rapidly increasing. This is a time when a lot of venture fund is invested in startups and a startup-friendly environment for rapid growth is created. This is the time to discuss the necessity and applicability of an ambidextrous organizational structure for startups.

Therefore, this study conducted a hypothesis test whether the importance and necessity of balance that startups solving market problems with new ideas and utilizing accumulated resources have. To conduct this study, we analyzed 140 startups data gathered from the survey and the moderation effect was also analyzed. As a result of the study, it was verified that the balance of startup exploration and exploitation had a significant effect on startup performance, and the moderating effect of environmental dynamics was found to have a significant effect on the relationship with non-financial performance.

Therefore, for startups with insufficient resources, it was concluded that the surplus resources generated in the process of a firm's growth should be effectively utilized and the balance between exploration and exploitation should be balanced from the initial stage of searching for a new business. In other words, it was confirmed that it is important for continuous growth and survival to seek the structure of an ambidextrous organization in order to internalize a mechanism that enables startups to pursue both effectiveness and efficiency in the long term.

This study suggests a strategic direction for the growth of startups from the perspective of organizational structure. We expect that this meaningful results on the relationship between the ambidextrous capabilities of startups and performance contribute to the growth of startups in the rapidly growing startup venture environment.

Keywords: ambidextrous organization, startups, firm's performance, environmental dynamics, balance of exploration and exploitation

* This manuscript is based on the first author's master's thesis from Graduate School of Global Entrepreneurship at Kookmin University.

** First Author, Master in Entrepreneurship, Kookmin University, openmecha@naver.com

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