

최고경영진의 대외연결능력, 보유지식 그리고 성과와의 관련성에 관한 탐색적 연구

백윤정

한양대학교 BK21 디지털경영교육연구단
(yjdream01@dreamwiz.com)

전상길

한양대학교 디지털 경제·경영대학 디지털 경영학부
(sgieon@hanyang.ac.kr)

본 연구에서는 지금까지 TMT 개별특성들이 조직에 미치는 영향에 관한 연구에서 벗어나 다양한 TMT 특성들의 구성(configuration)에 초점을 두고자 한다. 본 연구의 목적은 분류적 접근법(taxonomic approach)에 기초하여 TMT가 보유한 대외연결능력과 보유지식이 각각 어떠한 유형들로 구성되어 있는지 밝히는데 있다. 또한 유사한 대외연결능력군과 보유지식군을 보유한 기업들간에는 어떠한 특성들이 공유되어 있으며, 상이한 기업 집단간 간에는 어떠한 차이가 있는지 살펴보고자 한다.

이를 위해 본 연구에서는 우리나라 제조분야 43개 산업의 75개 기업, 282명의 이사급 이상의 TMT를 대상으로 연구를 하였다. 연구결과 TMT 대외연결능력은 전통적 연결망 보유기업군, 연결망 취약기업군, 사회연결망 보유기업군으로 나누어졌으며, 군집간에는 기업유동성, 성과(ROA, 환경적응력) 및 정부규제측면에서 집단간 유의미한 차이를 보였다. TMT 보유지식은 낮고 동질적인 근속과 핵심능력취약기업군, 높고 동질적인 근속과 다양한 업무지식보유기업군, 낮고 이질적인 근속과 핵심능력보유기업군으로 나누어졌으며, 기업연령과 규모 및 정부규제에서 집단간 유의미한 차이를 보였다. 끝으로 제한적이지만 기업성과를 중심으로 대외연결능력군과 보유지식군을 조합하여 도출된 하위집단간에는 어떠한 차이가 있는지 기술적인 검토를 하였다.

1. 연구목적

최근 급격한 기업외부 환경의 급격한 변화로 인한 조직내 부문들간의 다양성과 복잡성의 증가로 인해 CEO 개인의 역량만으로 기업을 운영하기 힘들게 되었다. 이에 따라 최고 경영자와 더불어 능력있는 최고경영진(Top Management Team, 이하 TMT로 칭함)의 중요성이 제기되었다. 특히 기업 지배구조 개선 차원에서 논의되고 있는 전문경영인의 영입 및 능력있는 승계인력풀의 확보 차원에서도 최고 경영자를 포함한 역량있는 TMT의 확보 및 구성은 기업의 경쟁력 제고차원에서 중요한 문

제로 부각되고 있다.

1984년 Hambrick과 Mason이 Upper Echelon Perspective를 제시한 이래 TMT의 구성이 조직에 미치는 영향에 관한 다양한 논의가 이루어지기 시작하였다. 지금까지 TMT에 대한 논의는 TMT의 업무관련 특성이나 인구통계 특성이 조직에 미치는 영향이 주로 다루어져 왔으며(Carpenter & Fredrickson, 2001; Simons, Pelled, & Smith, 1999), 최근들어 TMT의 연결망에 관한 논의가 제기되기 시작하였다(백윤정, 1998; Athanassiou & Nigh, 1999; Geletkanycz & Hambrick, 1997). 그러나 지금까지의 연구들에서는 TMT내

개별적인 특성들이 조직에 미치는 영향을 다루고 있기 때문에, 실제 기업에서 임원진을 선발하거나 배치할 경우 이러한 다양한 특성들을 어떻게 조합해서 최적의 팀을 구성해야 하는 지에 관한 실질적인 지식을 얻기는 힘든 실정이다.

이러한 현실적인 문제를 해결하기 위해 본 연구에서는 TMT 개별 특성을 중심으로 한 지금까지의 연구에서 벗어나 다양한 TMT 특성들의 구성(configuration)에 초점을 두고자 한다. 이때 TMT가 보유한 특성을 크게 대외연결능력과 보유지식으로 나누고, 유사한 TMT 구성을 보유한 기업들은 어떠한 기업특성 및 성과, 환경특성들을 공유하고 있는지 살펴봄으로써 기업에서의 TMT 구성에 관한 보다 종합적이고 실질적인 접근을 시도하고자 한다.

이를 위해 본 연구에서는 분류적 접근법(taxonomic approach)을 채택하고자 한다. 분류적 접근법은 모든 조직에 적용가능한 일반이론(general theory)의 현실적 한계점을 극복함과 동시에 연구의 편의성은 높지만 연구결과의 일반화에는 한계가 있는 상황이론(contingency theory)의 한계점을 극복하기 위해 제시된 접근법이다(Pinder & Moore, 1979). 분류적 접근법은 일반이론이나 상황이론과는 달리 제한된 범위에서 조직현상을 예측하고 설명하려는 중범위이론(middle range theory)을 지향하며, 이것은 사전적인 분류방법(a priori classification)을 의미하는 typology와는 달리 실증분석을 통해 유도된 다변량 분류방법을 의미한다. 따라서 분류적 접근법에 사용되는 통계적 분석 기법은 다양한 특성을 보유한 연구대상을 유사성을 바탕으로 동질적인 소수의 집단으로 분석하는 군집분석(cluster analysis)방법을 사용한다(Alenderfer & Blashfield, 1984). 본 연구에서도 이

러한 분류적 접근법에 따라 TMT의 지식특성과 대외연결능력을 중심으로 한 유형화를 시도하고자 한다.

구체적으로 본 논문의 연구과제는 다음과 같다. 우선 분류적 접근법에 기초하여 TMT가 보유한 대외연결능력과 보유지식에 따라 어떠한 TMT 유형들이 존재하는지 살펴보고자 한다. 또한 유사한 대외연결능력군과 보유지식군을 보유한 기업들간에 어떠한 유사한 특성들이 있으며, 상이한 기업 집단군 간에는 어떠한 차이가 있는지 살펴본다. 끝으로 제한적이지만 기업성적을 중심으로 대외연결능력군과 보유지식군을 조합하여 도출된 하위집단간에는 어떠한 차이가 있는지 기술적인 검토를 하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 최고경영진의 대외연결능력

Burt(1992)는 조직이 급변하는 환경 속에서 경쟁적 우위를 점하기 위해서는 지금까지 전통적으로 강조되어온 재무적 자본(financial capital)과 인적자본(human capital) 이외에도 사회적 자본(social capital)의 중요성을 강조하고 있다. 이때 사회적 자본이란 사회구조 안에서 사회적 행위자들 간의 관계의 연결망을 의미하며, 이것은 사회연결망을 구성하는 사람들간에 호혜적 교환행위를 통해서 형성되는 자원을 의미한다(이장원, 1995). 재무적 자본과 인적 자본이 생산력을 창출하기 위해서 투자되는 반면에 사회적 자본은 친구, 동창, 또는 다른 기업과의 관계를 통해서 재무적 자본과 인

적 자본이 이익으로 전환될 수 있도록 도와준다는 점에서 경제적 행위를 촉진시켜 주는 경제적 자본의 속성을 갖는다(Burt, 1992).

사회적 자본의 한 차원인 대외연결능력(external networking ability)이란 경영환경에서 지배적인 행위자(dominant actors)와 직·간접적인 관계를 형성할 수 있는 관리자의 능력을 의미한다(Kim, 1995). 기업내 전략적 의사결정집단이자 조직과 환경 간의 경계연결역할을 수행하는 TMT에 있어서 이러한 대외연결능력은 조직으로 하여금 불필요한 시장에서의 거래비용을 줄일 뿐만 아니라, 조직이 소유한 인적·재무적 자본에 대한 보다 효율적인 이용을 가능케 한다(D'Aveni, 1990).

우리나라에서는 전통적으로 조직활동의 원활한 수행을 위해서 관련 외부인사들과의 긴밀한 접촉과 협력을 얻어내는 것이 관리자가 갖추어야 할 중요한 자질로서 지적되어 왔다. 국내 재벌기업을 대상으로 한 이장원(1995)의 연구는 우리나라 기업 엘리트들의 일상업무활동이 외부와의 접촉과 지원없이 근본적으로 유지되기 힘들다는 점과 이러한 연결망이 상위 경영진 외에도 하위직급 사원들에게 까지 업무성과를 올리는 데 매우 중요하게 작용한다는 점을 지적하고 있다. 개인수준에서 이루어진 이러한 연구결과를 조직차원에서 고려할 때, 김용학(1996)은 기업외부 여러 이해관계 집단과의 긴밀하고 호의적인 관계를 통해 형성된 연결망은 조직에 신뢰를 낳음으로써 조직으로 하여금 장기적인 효율을 제고시켜 주는 것으로 보고 있다. 특히 TMT 개별 구성원들이 보유한 연결망이 기업내 최고 의사결정집단으로서의 역할의 수행뿐만 아니라 조직간 유사성을 높이는데 기여한다는 점을 고려할 때(이재열, 1998) TMT의 대외연결능력은 기업활동과 직접적인 관련성을 갖는다고 본다.

지금까지 TMT 연결망을 다룬 연구들을 살펴보면 명성(prestige)이라는 개념을 중심으로 한 연구들(D'Aveni, 1989; 1990; Hambrick & D'Aveni, 1988; 1992; D'Aveni & Kesner, 1993), 중역들의 산업내 연결망(intraindustry ties)과 산업간 연결망(extraindustry ties)이 기업의 전략적 의사결정과 성과에 미치는 영향에 관한 연구(Geletkanycz & Hambrick, 1997) 및 TMT내 구성원들간의 연결망을 다룬 Athanassiou & Nigh(1999)의 연구 등이 있다. 이상의 연구들을 보면 실제 기업에서 TMT가 보유하고 있는 다양한 유형의 연결망에 관한 종합적인 논의는 아직까지 드문 형편이다. 또한 TMT가 보유한 연결망의 구체적인 하위차원을 규명함에 있어서도 연구대상 조직이 속하는 국가문화적 상황(ethnological context) 특성을 고려해야 할 필요가 있다. 본 연구에서는 우리나라 사회·문화적 상황을 고려하여 기업의 TMT가 보유하고 있는 대표적인 대외연결망으로서 경제적 연결망, 정부와의 연결망, 교육에 근거한 연결망, 그리고 사회적 연결망을 다루고자 한다(백윤정, 1998).

경제적 연결망능력: 경제적 연결망능력은 TMT가 경제관련 엘리트집단과 어느 정도의 연결망을 형성할 수 있는지에 관한 것이다. 일반적으로 비슷한 규모의 세계 그룹 순위에 속할수록, 동종업종에 있을수록, 비슷한 업무를 담당할수록 정보교환과 상호협조를 위해서 갖은 접촉이 이루어진다(이장원, 1995). 이는 비슷한 권한과 대화 주제를 가진 이들끼리 모여야 교체를 통한 상호신뢰를 보다 빠르게 구축할 수 있기 때문이다. 기업의 최고경영자를 포함한 임원진들이 다양한 공식·비공식 모임을 갖는 경우가 여기에 해당된다. 이러한 기업간 연결망능력은 과거 타기업에 근무한 경험이나 다양한

유형의 겸직을 통해서 현재 수행하고 있는 업무와 직간접적으로 관련된 타기업 근무자를 많이 앉으로써 획득될 수 있다(Clement, 1975).

정부와의 연결망능력: 과거 우리나라의 경제체제는 정부 주도의 경제계획과 정책실행을 통해서 정부가 실질적인 시장경제를 관리해 온 관리자본주의(managed capitalism) 성격을 갖는다(임희섭, 1990). 기업활동에 미치는 정부의 이러한 강력한 영향력은 결국 기업으로 하여금 기업정치활동(corporate political activity)의 필요성을 증가시켰다. 기업정치활동이란 기업이 속한 정치환경의 불확실성을 감소시켜 보다 유리한 기업환경이 조성되도록 하기 위해서 정부정책의 형성과정 및 실행과정에 영향력을 행사하는 것이다(신유근, 1995). 이를 통해서 작고 힘없는 조직이라도 조직의 형태를 바꾸지 않고 정부관료와의 사적 유대를 강화시킴으로써 조직을 생존시킬 수 있다(김용학, 1996). 이와같이 정부와의 긴밀하고 호의적인 관계형성이 기업의 성공조건에 포함되는 만큼 기업내 TMT는 정부와 원활한 협력관계를 위해 평소 정부관료와 긴밀한 관계를 형성할 것이다.

교육에 근거한 연결망능력: 교육에 근거한 연결망능력이란 학벌에 의한 사회엘리트 집단과의 연결망을 통해서 기업활동에 필요한 기회와 정보 및 지원을 얻을 수 있는 능력을 의미한다. 유교적 문화풍토에서 비롯된 학연은 이차적 사회관계의 속성을 띠고 있으나 혈연에 비해서 상대적으로 많은 구성원들이 폐쇄적인 사회집단을 형성함으로써 사회에 미치는 영향력이 지연이나 혈연에 비해 크다(이장원, 1995). 실제 우리나라에서 학연은 해방 이후 나타난 높은 향학열에다 교육이 사회계층의 주요 결정수단으로 부각되면서 연고주의의 핵심적인 요소로 자리잡게 되었다(김경동최태룡, 1983). 따라

서 오늘날 정치·경제뿐만 아니라 생활전반에 걸쳐 집단결속의 중요한 역할을 하는 학연은 기업을 운영함에 있어서 외부 엘리트 집단과의 연결망 형성에 주요한 연결고리가 될 것이다.

사회적 연결망능력: 지금까지 논의된 경제적 연결망능력, 정부와의 연결망능력, 그리고 교육에 근거한 연결망능력은 우리나라에서 전통적으로 강조되어온 연결망의 유형이다. 한편 사회학자들은 사회 속에는 다양한 파워엘리트 집단이 존재하며, 이들은 자신들의 이익을 위해서 자본과 인력의 할당에 영향력을 행사함으로써 결국 그 사회의 경제활동을 통제한다고 보았다(Giddens, 1972). 이러한 파워엘리트 집단은 그 사회·문화적 특성에 따라 학자들마다 다양하게 논의되고 있는데, Dye(1983)는 이를 경제, 군사, 그리고 정치 엘리트 집단으로 구분하고 있다. 이 가운데 정치 엘리트 집단에는 정부관계자들 뿐만 아니라 경제·군부 엘리트 집단에는 포함되지 않는 각종 법, 금융관련 엘리트 집단을 대상으로 하고 있다. 우리나라의 경우 집합주의 성향이 다른 사회에 비해 상대적으로 강하다고 볼 때(김경동최태룡, 1983), 앞에서 논의한 경제, 교육, 정부와의 연결망 이외에도 다양한 분야에서 활동하고 있는 사회 엘리트 집단과의 연결망 역시 확실한 기업 운영을 위해서 유용한 정보와 자원의 원천을 제공할 수 있다.

지금까지는 소수의 연구를 통해서 TMT가 보유한 개별적인 연결망이 조직에 미치는 영향에 관한 논의가 주로 이루어져왔다. 그러나 실제 조직의 TMT가 보유한 연결망은 매우 다양하기 때문에 개별적인 연결망이 조직에 미치는 영향에 관한 논의는 현실에 제한적인 설명만을 제시한다는 한계점이 있다. TMT의 보유 연결망에 관한 보다 실질적인 논의를 하기 위해서는 TMT가 어떠한 연결망 유형들

로 구성(composition)되어 있으며, 이러한 연결망 구성에 있어서 기업들간에 공통성은 없는지, 만약 공통성이 있다면 유사한 연결망 구성을 보유한 기업들간에는 어떤 공통의 특성들이 있는지를 살펴보는 것도 의미있을 것이다.

본 연구의 첫 번째 연구과제는 기업들간에 보유하고 있는 연결망 구성이 어떠한지, 유사한 연결망 구성을 보유한 기업군 및 이들의 특성을 규명하고자 한다.

2. 최고경영진의 보유지식

조직내 전략적 의사결정집단으로서의 TMT는 다양한 개인적 특성에 기초한 경험을 통해서 나름의 독특한 지식을 형성하며, 이것은 결국 조직의 의사결정 및 성과에 영향을 미치게 된다(Bluedorn, Johnson, Carwright, & Barringer, 1994). 지금까지 TMT 연구에서 TMT의 보유지식을 특성별로 구분하려는 시도가 몇몇 연구를 통해서 이루어졌는데(Fekula, 1994; Michel & Hambrick, 1992), 본 연구에서는 TMT가 보유한 지식을 TMT가 현기업에 근무하면서 획득한 기업특유의 지식(firm-specific knowledge)에 한정하고자 한다. 여기에는 기업전반지식인 조직에서의 근속년수와 근속년수의 다양성이 포함되며, 업무관련지식인 핵심업무지식과 업무지식 다양성이 포함된다.

근속년수: 인적자본이론(human capital theory)에서는 조직에서의 근속년수를 기업에 재직하면서 획득하게 되는 기업 특유의 지식과 기술, 경험을 반영하는 것으로 보고 있다(Strober, 1990). 이때의 기본 전제는 조직에 오래 근무할 수록 일반적인 인적자본(general human capital)보다는 기업특유의 인적자본(firm-specific human capital)을

소유하게 된다는 것이다(Finkelstein & Hambrick, 1990; Kim, 1995). 평균근속년수가 길어질수록 변화에 대해 소극적인 태도를 취하는 경향이 있는 반면에 기업특유의 지식수준이 향상되고 같은 조직에서 오래 근무할수록 TMT 구성원간에 공유된 가치관과 관점으로 인한 효과적인 커뮤니케이션 및 신속한 의사결정을 내릴 수 있다는 이점이 있다.

근속 다양성: 집단에서의 다양성이 조직에 미치는 영향에 관한 논의 가운데 가장 많이 다루어지고 있는 주제가 바로 근속년수의 다양성에 관한 것이다. TMT의 조직근속년수가 이질적일수록 의사결정의 속도가 떨어질 수 있지만 보다 다양한 관점 및 경험을 소유하게 됨으로서 동질적인 집단에 비해서 혁신적이고 창의적인 관점을 제시함으로써 질적으로 높은 수준의 의사결정을 내릴 수 있다(Watson, Kumar, & Michaelsen, 1993). 이때 다양성이 낮은 동질적인 TMT라도 TMT 구성원들의 평균근속년수가 길거나 짧을 수 있기 때문에 근속기간의 다양성은 평균근속년수와 개념적으로 독립된 것으로 본다(O'Reilly, Snyder, & Boothe, 1993).

핵심업무지식: TMT가 보유한 지식과 능력을 평가하는 한 가지 방법은 TMT 구성원들이 지금까지 수행한 업무의 유형을 통해서이다. 이때 조직이 수행하는 전략이나 환경에 따라 TMT에게 강조되는 업무지식이 달라질 수도 있지만, 이와는 상관없이 몇몇 특정 업무는 기업의 건설도를 측정하는 중요한 지표가 될 수 있는데 이것을 핵심업무(core function)라고 한다(Hambrick & D'Aveni, 1992). 핵심업무에는 생산과 마케팅 및 R&D가 포함된다. Hayes & Abernathy(1980)는 핵심업무관련 지식은 다른 인사나 재무, 회계 등의 일반업무지식에서 제공해 주지 못하는 "실제 역량

(hands-on competence)"을 제공해준다고 주장하고 있다. Norburn & Birley(1988)의 연구에서도 성장산업이나 성장기업의 TMT일수록 마케팅과 R&D와 같은 핵심업무지식을 보다 많이 소유하고 있음이 밝혀졌다.

업무지식다양성: 업무지식 다양성은 TMT 구성원들간에 어느 정도 다양한 업무 경험을 보유하고 있는 지를 나타낸다. 일반적으로 TMT구성원들간에 상이한 업무지식을 소유할 경우 TMT내 다양한 관점 및 경험을 소유하게 됨으로서 동질적인 TMT 집단에 비해서 질적으로 높은 수준의 의사결정을 내릴 수 있다(Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Simons, 1995).

지금까지 TMT의 보유지식을 다룬 대부분의 연구들에서는 개별 특성변수가 기업의 성과나 전략등에 미치는 효과를 다루고 있다. 그러나 기업을 경영하는 최고경영자의 입장에서는 이러한 각각의 특성들을 어떻게 조합하여 최적의 경영진을 구성하느냐가 보다 주요한 문제일 것이다. 과연 조직에서 어느 정도 근무 경험이 있고 어떤 업무를 경험한 경영진들로 TMT를 구성하는 것이 좋을지, 이들간의 다양성 정도를 어느 수준에 맞추는 것이 의사결정의 속도를 저해하지 않으면서 보다 양질의 의사결정을 얻을 수 있을지 등에 대한 답을 하기 위해서는 지금까지 단편적으로 논의되던 것에서 벗어나 이러한 특성들을 모두 고려한 최적의 조합을 구성할 필요가 있다.

본 연구의 두 번째 연구과제는 기업들간의 TMT 보유지식의 구성(configuration)을 살펴보고 유사한 보유지식군을 보유한 기업들은 어떠한 공통 특성이 있는지 살펴보고자 한다.

3. 최고경영진의 보유지식, 대외연결능력, 성과, 환경간의 구성(configuration)

Upper Echelon Perspective에서의 기본전제는 TMT의 구성이 조직의 성과나 전략에 영향을 미친다는 것이다. 즉 TMT 구성에서의 결합은 TMT내 정보처리과정에서의 문제를 야기시켜 결국 전략적 오류(strategic error)를 일으킨다(Hambrick & D'Aveni, 1992). 정보처리과정에서의 문제란 정보의 풍부성, 신속성, 정확성에서의 문제뿐만 아니라 처리되어지는 정보의 제한성, 그리고 TMT내 정보가 교환되고 확산되는 과정에서의 문제를 들 수 있다. 이것은 조직이 직면한 문제의 인식이나 판단의 실패, 적시에 기회를 포착하지 못함에 따른 손실 등과 같은 전략적 의사결정의 오류를 초래하여 결국 조직성과에 부정적인 영향을 미치게 된다(Aguilar, 1967; Starbuck, Greve, & Hedberg, 1978). 그러나 전략적 정보처리과정에서의 문제 이외에도 TMT 구성에서의 결합은 외부 이해관계자들에게 부정적으로 인식됨으로써 조직에 대한 지속적인 지원이 제한받게 되고(Ashforth & Gibbs, 1990), 조직활동의 원활한 수행과 조직성과에 악영향을 미칠 수 있다(Keck & Tushman, 1993).

TMT 특성과 조직성과 간의 관련성에 관한 이상과 같은 논의에도 불구하고 이를 다룬 실증연구는 적으며, 실증연구가 이루어졌다고 하더라도 주로 몇몇 몇 보유지식 변수를 중심으로 제한적으로 논의되고 있는 형편이어서 대외연결능력을 포함한 보유지식과 조직성과 간의 인과성에 관한 종합적인 논의는 아직까지 활발히 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 따라서 본 연구에서는 분류적 접근법을 통해 도출된 보유지식군과 대외연결능력군을 모두를

포함한 TMT 특성과 조직성과간의 관련성에 관한 탐색적 연구를 시도하고자 한다.

한편 TMT 특성과 조직성과 간의 관련성은 그 기업이 속한 환경에 영향을 받는데(Cho, Hambrick, & Chen, 1994), 이때 기업이 속해 있는 산업 속성은 다른 어떤 환경요인보다도 조직 활동에 영향을 미치는 현실적이고 직접적인 요인으로 볼 수 있다(Finkelstein & Hambrick, 1990; Hambrick & Finkelstein, 1987; Norburn & Birley, 1988). 우리나라의 경우 기업 활동에 영향을 미치는 산업특성으로는 정부규제를 빼놓을 수 없다. Porter(1980)는 산업내 가장 강력한 진입장벽으로 정부의 법적규제를 지적하고 있다. 지금까지 TMT 연구에서 Finkelstein을 중심으로 한 산업의 자유재량 연구(Hambrick & Finkelstein, 1987; Finkelstein & Hambrick, 1990; Halebian & Finkelstein, 1993)를 제외하면 TMT 구성에 중요한 상황요인인 정부규제를 직접 논의한 연구는 없는 형편이다. 그러나 산업의 자유재량을 다룬 연구들에서도 정부규제를 자유재량의 하위차원으로 다루었을 뿐 정부규제가 직접적으로 기업의 TMT 구성에 미치는 영향을 논의하지는 못하고 있다. 기업활동에 정부가 미치는 영향이 상대적으로 큰 우리나라와 같은 상황에서는 기업이 속한 산업에서의 정부규제정도가 기업 활동에 지대한 영향을 미칠 것이며, 이것은 곧 기업의 TMT 구성에도 영향을 미칠 것이다. 따라서 본 연구에서는 상황요인으로 산업의 경쟁정도 이외에도 정부규제와 TMT 구성간의 관련성을 탐색적으로 살펴봄으로서 경쟁정도와 규제정도가 상이한 산업 하에서의 TMT 특성 차이를 밝혀보고자 한다.

본 연구의 세 번째 연구과제는 TMT가 보유한 대외연결능력과 지식, 성과 및 환경 간의 구성을

탐색적이고 실험적으로 살펴봄으로서 TMT 구성에 관한 보다 현실적인 시사점을 도출해 내고자 한다.

III. 연구방법

1. 표본 선정

본 연구에서는 제조업에 속하면서 단일사업전략이나 지배적 사업전략을 채택하고 있는 기업들 가운데 자산총액이 60억 이상의 가급적 규모가 큰 중소기업을 대상으로 설문을 들었다. 그 결과 43개 산업(4 digit 기준) 총 75개 기업이 최종분석에서 사용되었다.

기업의 TMT를 선정하는데 있어서, 누구를 그 기업의 TMT로 볼 것인가에 대한 통일된 견해가 아직까지는 없는 형편이다(O'Reilly, Snyder, & Boothe, 1993). 일반적으로 가장 흔히 사용되는 TMT 선정방법은 연구를 수행하기 이전에 연구자 임의로 TMT에 해당된다고 판단되는 직위를 선정하는 방법과(Fekula, 1994) 최고경영자가 TMT를 직접 지명하게 하는 방법이 있다(O'Reilly, Snyder, & Boothe, 1993).

본 연구에서는 이러한 두 가지 TMT 선정방법을 병행하였다. 우선 상장회사협의회에서 실시하고 있는 분류를 기초로 기업의 이사급 이상의 임원진을 TMT에 포함시킨 후, 기업 최고경영자와의 전화 인터뷰를 통해 이들 가운데 실제로 기업에서 활동하고 있는 TMT를 파악하여 이들을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 그 결과 최종분석에 사용된 TMT의 수는 282명이며 기업별로 평균 3.76명의 임원이 응답하였다. 본 연구대상 기간은 시간경과

효과(time-lag effect)를 고려하여 1993년도에 재직 한 TMT를 대상으로 이들의 인구통계특성이 향후 3년(1993년-1996년) 동안의 조직성과 미치는 영향에 관해 조사하였다.

2. 변수 측정

2.1 TMT의 대외연결능력

본 연구에서는 TMT의 대외연결능력을 경제적 연결망능력, 정부와의 연결망능력, 교육에 근거한 연결망능력, 그리고 사회적 연결망능력으로 나누어서 측정하였다. 이때 연결망능력이란 TMT 구성원들이 다양한 기업활동을 보다 효과적으로 수행하기 위해서 외부 엘리트집단과 연결망을 형성할 수 있는 능력을 의미한다. 그러나 자료이용의 한계로 인해서 연결망의 패턴을 직접적으로 조사하기보다는 TMT가 현재 이러한 엘리트집단의 한 구성원이거나 과거에 구성원이었을 경우 그렇지 못한 경우보다 이들과 보다 많은 연결망을 형성하리라는 전제 하에서 사회엘리트집단에 포함되는 TMT 구성원의 비율로서 연결망능력을 측정하였다.

경제적 연결망능력: 자료를 수집할 당시 우리나라에서 사회이사가 활성화되지 못하였기에 일반적으로 사용되는 측정치인 사외이사 비율을 사용하기 보다는(D'Aveni, 1990) 외부 각종 경제관련 단체에서 활동하고 있는 TMT의 비율과 타기업에서 근무한 경험이 있는 TMT의 비율을 표준화하여 평균한 값을 경제적 연결망능력으로 보았다.

정부와의 연결망능력: D'Aveni(1990)의 경우 정치엘리트를 정부고위관료 및 주요 회계법인이나 법률회사에 재직 한 TMT의 비율로 측정하였다. 그러나 우리나라의 경우 정부가 기업에 미치는 영향

력이 상대적으로 큰 상황에서는 TMT가 정부와 어느 정도 밀접한 관계를 갖고 있는지를 직접적으로 살펴보는 것이 의미있다고 보아진다. 본 연구에서는 설문문을 통해 정부와의 연결망을 양적인 측면과 질적인 측면으로 나누어 조사하였다. 양적인 측면은 '귀사에 영향을 미치는 정부부처에서 귀하와 같은 대학을 나온 분을 몇 분이나 알고 계십니까?'를 대학이외에도 고등학교, 고학 및 사회생활을 통해 알게 된 경우로 나누어 질문하였다. 이러한 양적지표의 보완하기 위해서 질적 측면을 측정하는데, 질적지표는 앞서 다룬 4가지 집단이 기업활동 운영시 어느 정도 도움이 된다고 생각하는 지를 7점 척도로 측정하였다. 그리고 과거 정부부처(정부투자기관이나 정부부처)에서의 근무경험이 있는 TMT의 비율을 포함시켰다. 이렇게 나온 값을 각각 표준화하여 평균한 값을 정부와의 연결망능력으로 보았다.

교육에 근거한 연결망능력: 학연에 의한 대외연결망에는 대표적으로 명문대학을 나온 경우(Clement, 1975)를 포함시킬 수 있다. Collins(1971)는 최고경영자들 가운데 Oxford나 Cambridge와 같은 명문대를 나온 배경은 기업활동을 수행함에 있어서 강한 조직간 연계의 근간이 됨을 입증하였다. 본 연구에서는 1996년도 상장회사 임원들의 출신대학 현황자료를 기초로 선정한 상위 5개 대학(서울대, 고려대, 연세대, 한양대, 성균관대)을 나온 TMT의 비율과 대학의 경영관련 특별 대학원 과정을 수료한 TMT의 비율을 각기 표준화하여 평균한 값을 교육관련 연결망능력으로 보았다.

사회적 연결망능력: 집합주의 성향이 강한 우리나라의 경우, 과거에 근무한 경험을 통해서 형성된 연결망은 기업활동을 수행함에 있어서 다양한 정보와 자원의 원천이 된다. 따라서 대학, 연구소, 금

음계, 군기관, 법조계, 언론계 등에 근무했던 경험을 가진 TMT의 비율을 사회적 연결망능력으로 측정하였다.

2.2 TMT의 보유지식

본 연구에서는 TMT 보유지식을 TMT의 과업관련 지식형성에 영향을 미치는 요인들로 정의하고, 조직에서의 근속년수와 근속년수의 다양성으로 기업전반지식을 측정하고 핵심업무지식과 업무지식다양성으로 업무관련지식을 측정하였다.

근속년수: TMT 개별 구성원들이 기업에서 재직한 년수의 평균값으로 계산된다(Fekula, 1994). TMT 구성원들의 근속년수가 오래될수록 그 조직에 대해서 풍부한 지식을 소유한 것으로 본다.

근속다양성: 근속년수의 다양성은 변동계수(표준편차/평균)로 측정한다(Allison, 1978). 이때 변동계수의 값이 높을수록 TMT 구성원들 간의 근속년수가 이질적임을 의미하며, 낮을수록 동질적임을 의미한다.

핵심업무지식: TMT 구성원들 가운데 지배업무 경력(dominant functional career)이 연구개발이나 마케팅, 또는 생산인 TMT의 비율로 측정한다(Michel & Hambrick, 1992). 이때 지배업무 경력이란 각자의 경력 가운데 가장 많은 시간을 보낸 것을 의미하며, 핵심업무를 경험한 TMT 구성원이 많을수록 조직은 보다 많은 핵심업무지식을 소유하게 된다.

업무지식다양성: 다양성을 측정하는 방법 가운데 업무지식다양성과 같은 분류변수는 일반적으로 Blau's index(1977)를 사용한다(Bantel & Jackson 1989). 본 연구에서는 조직내 업무를 10개의 범주(연구개발, 전략 및 일반기획, 재무회

계, 판매영업, 인사총무, 생산-품질, 구매 및 자재, 홍보, 전산, 일반관리)로 구분하였다. 이의 측정공식은 다음과 같다.

$$\text{측정공식: } H = 1 - \sum(S_i)^2$$

(H: 다양성 측정치, S: 지배업무 i에서 일한 TMT 구성원의 비율, i: 10가지 업무)

이때 나온 다양성의 값은 0에서 1 사이의 값이 되며, 그 값이 1에 가까워질수록 TMT는 이질적인 집단이 된다.

2.3 조직성과

수익성 지표로 ROA(return on assets: 경상이익/ 총자산)를 사용하였다. 계산 방식은 1993년부터 1995년까지 각 연도의 ROA를 계산하여 산업별로 표준화(평균=0, 표준편차=1)한 값을 평균하였다.

성장성 지표로 기업의 성장 또는 성장률을 측정하는 대표적인 지표인 매출액 증가율을 사용하였다(Smith, et.al. 1994). 구체적인 계산방식은 당해년도 매출액을 전년도 매출액으로 나눈 값에서 1을 뺀 값의 비율을 1993년부터 1995년까지 각 연도별로 산정하여 산업별로 표준화한 값을 평균하였다.

환경적응력: 주관적 성과지표인 기업의 환경적응력은 설문을 통하여 지난 3년간 기업의 기술력, 신제품개발의 정도, 주요환경변화에 대한 기업의 정보수집능력, 그리고 기업의 위기대처능력을 7점 척도(업계최하위-업계평균-업계최상위)로 측정하여 기업수준으로 합산하여 사용하였다(Finkelstein & Hambrick, 1990)

2.4 환경

산업의 경쟁정도: 일반적으로 시장 성장성이 높거나 수요불안정성이 높은 산업에 속하는 기업들은 처리되어야 할 정보의 양 및 비정형화된 의사결정의 증가로 인해서 전략적 의사결정의 위험도가 높아진다(Finkelstein & Boyd, 1998; Hambrick & Abrahamson, 1995). 본 연구에서는 일반적으로 시장의 성장성이 높고 수요가 불안정할수록 경쟁정도가 치열한 것으로 보고서 이 두 요인을 산업의 경쟁정도를 측정하는데 사용하였다.

시장성장성은 연간 매출액증가율로 측정하는데 이것은 금년도 매출액 증가율을 전년도 매출액 증가율로 나눈 값에서 1을 차감한 값의 비율로 계산하며, 수요의 불안정성은 연간 매출액 성장의 표준편차로 측정하였다. 이렇게 나온 값을 표준화한 것을 산업의 경쟁정도로 사용하였다.

정부규제(quasi-legal constraints): 아직까지 정부규제에 관한 만족할 만한 측정치가 없는 상황에서 Hambrick & Abrahamson(1995) 연구 및 우리나라 상황을 고려하여 정부규제를 전문가들의 평가와 객관적인 자료에 기초하여 측정하였다. 전문가들에 의한 평가는 설문을 통해 1993년부터 1995년 말까지의 제조분야 21개 산업을 대상으로 전반적인 정부규제의 정도를 7점척도로 물어보았다. 경제연구소 4군데와 증권사 3군데 기업평가연구소 1군데로부터 회수된 총 29개 설문 가운데 특정 산업 1-2개만을 응답한 경우를 제외한 18개의 설문을 본 연구에서 사용하였다. 객관적인 자료에 의한 평가는 한국규제연구센터의 연구자료를 기초로 우리나라 정부규제의 대표적인 유형이자 제조업 전체에 걸쳐 적용이 가능한 진입규제와 가격규제의 부가가치를 기준으로 한 자료를 사용하였다(김재

홍·홍성종, 1993; 이승철·홍성종, 1993). 이렇게 정부규제에 관한 세 가지 측정문항을 각각 표준화하여 평균한 값을 정부규제의 정도를 나타내는 값으로 사용하였다. 본 연구에서는 역수를 사용하였기에 값이 작을수록 산업에 대한 정부규제의 정도가 심한 것이 된다.

이 외에도 기업특성을 나타내는 것으로 기업연령과 규모, 여유자원을 측정하였다. 기업연령은 기업의 설립년도에서 연구기준 시점인 1993년을 뺀 값을 사용하였다. 기업규모는 1993년 총매출액의 로그 값으로 산정하였다. 끝으로 여유자원은 1993년도 각 기업의 운전자본(유동자산-유동부채)을 총자산으로 나눈 값을 사용하였다.

3. 분석

본 연구에서는 TMT라는 '집단'수준에서의 연구를 위해 TMT내 개별구성원 수준에서 측정된 항목들의 값을 집단수준으로 합산하였다. 이때 나온 항목별 측정치가 타당성을 갖기 위해서는 각 항목에 대한 TMT내 응답자들의 측정값들 사이에 신뢰성이 높아야 하는데, 이를 알아보기 위하여 TMT내 응답자들 사이의 내적 동일성을 나타내는 급내상관관계(ICC: intraclass correlation)분석을 실시하였다(James, 1982).

본 연구에서 주관적 성과변수인 환경적응력에 대한 ICC를 계산한 결과 .83이 나왔다. TMT 다양성이 조직성과에 미치는 영향을 분석하였던 Glick, Miller, & Huber(1993)연구에서 ICC 값이 .55에서 .68인 것을 고려하면, 이러한 분석결과는 개인수준의 측정치를 TMT 별로 합산하여 사용해도 무리가 없다고 보인다. 또한 환경적응력의 신뢰도를 살펴보면 Cronbach's $\alpha = .92$ 이고 요인분

석결과 1개요인(고유값=3.29, 요인적재치=82.23)으로 나왔다.

다음은 기업내 TMT가 어떠한 유형의 대외연결능력군과 보유지식군을 보유하고 있는지 알아보기 위하여 군집분석(cluster analysis)을 실시하였다. 군집분석은 실증분석에 기초하여 집단을 분류할 때 사용하는 유용한 분석기법으로 인정받고 있다(Hambrick, 1984; Harrigan, 1985). 본 연구에서는 군집을 구성하는 차원으로 단일변수를 사용하였다. 복수의 변수를 사용하여 요인을 도출하는 방법과는 달리 단일변수를 군집 도출을 위한 차원으로 사용할 경우 다양한 항목들의 미세한 차이까지 포괄하는 요인값보다 변수의 실측값으로 군집간 차이를 뚜렷하게 보여줄 수 있으며(Gartner & Vesper, 1989), 추상적인 의미를 연구자가 임의적으로 해석해야 하는 요인에 비해 그 의미의 해석이 용이하다는 장점이 있다(이장우·이현숙, 2000). 일반적으로 군집분석 방법에 대한 문제점으로는 변수간 상호관련성 문제, 측정단위의 상이함에 따른 문제, 군집수를 결정하는 문제, 통계적 유의성을 검증할 만한 적절한 방법의 부재가 공통적으로 지적되고 있다(Frank & Green, 1968). 본 연구에서는 상관관계표를 근거로 상호관련성 문제를 살펴보았으며(Hambrick, 1984), 측정단위간 상이함에 따른 문제를 해결하기 위해서 변수들의 표준화(평균=0, 표준편차=1)를 실시하였다(Kim & Lim, 1988). 또한 군집수를 결정하는데 있어서 우선 유사한 대상끼리 묶어가는 과정에서 갑자기 결집성(tightness)이 증가할 때를 기준으로 군집수를 결정하였다(Hambrick, 1984). 그런 후 덴드로그램을 통해 군집수를 확인하는 작업을 수행하였다. 그리고 밝혀진 군집들간이 의미있는 차이가 있는지를 알아보기 위해 분산분석, 사후검증

(Duncan multiple range test)을 실시하였다. 끝으로 TMT의 대외연결능력군과 보유지식군 간의 관련성을 파악하기 위해서 대외연결능력군과 관련한 보유지식군들 간의 유형별 성과 및 환경특성을 탐색적으로 살펴보았다.

IV. 연구결과 및 제언

1. 기초통계 및 상관관계

본 연구의 연구대상이 되는 표본들은 우리나라 제조분야 43개산업의 75개기업, 282명의 이사급 이상의 TMT이다. 설문에 응한 기업별 평균 TMT의 수는 3.76명이며, 설문에 참여한 기업 가운데 상장기업은 전체 51.6%, 등록법인은 28.2%, 그리고 외감대상기업은 17.9%이다. 설문에 응한 기업들의 평균 종업원 수는 565명이다.

〈표 1〉은 본 연구에서 사용된 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계를 제시한 것이다. 군집분석에서 기본적으로 지적되는 문제 가운데 하나가 변수들간의 상호관련성 문제이다. 이것은 바로 군집분석을 수행함에 있어서 가장 중요한 단계 가운데 하나인 분석에 사용될 변수의 선정과 관련된다(Alenderfer & Blashfield, 1984: 19). 〈표 1〉에서 TMT의 대외연결능력과 보유지식 변수들간의 상호관련성을 살펴보면 경제적 연결망능력과 교육 연결망능력간에 상관관계수가 $p < .05$ 수준에서 유의미한 관계가 있는 것으로 나왔고, 근속년수와 근속다양성 및 업무지식 다양성도 $p < .05$ 수준에서 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나왔다. 군집분석의 대상이 되는 변수들간의 상관이 높은 경우 일반적으로 군집의

〈표 1〉 연구변수의 기술통계 및 상관관계

	평균	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.경제연결망능력	-0.00	.73															
2.정부연결망능력	-0.00	.74	.04														
3.교육연결망능력	.01	.74	.23*	-.02													
4.사회연결망능력	.10	.16	-.05	-.11	.14												
5.평균근속년수	12.35	6.16	-.47**	.11	.18	-.19											
6.근속다양성	.54	.40	.05	-.21	.13	.12	-.30*										
7.핵심업무지식	.53	.28	-.47**	-.03	-.18	.01	.12	.19									
8.업무지식다양성	.55	.21	.08	-.03	.01	-.45**	.29*	-.20	-.06								
9.ROA	2.95	5.65	-.23	-.16	-.01	.13	-.06	.04	.26*	.00							
10.매출액증가율	16.61	16.47	.08	.01	-.04	.04	-.09	-.03	-.05	.09	.11						
11.환경적응력	4.38	.85	-.11	.14	.09	-.25*	.23*	.07	.09	.32**	.27*	-.06					
12.정부규제 a	57.41	18.13	.01	-.20	-.12	-.14	-.25*	.04	-.16	-.09	.14	.01	.11				
13.산업경쟁	-.07	.59	-.14	.04	-.03	.23	-.11	-.01	.15	-.10	.11	.26*	-.09	.06			
14.기업연령	20.53	9.69	-.35**	.08	.16	-.15	.56*	-.08	.12	.18	-.09	-.25	.20	-.26*	-.17		
14.기업규모	10.54	1.31	-.23*	.07	.06	-.12	.33**	-.16	-.08	.25*	.02	-.07	.18	-.14	-.08	.42**	
15.여유자원	.07	.23	-.28*	-.09	-.01	.06	.11	.03	.17	-.11	.43**	-.15	.06	.14	.10	.03	.11

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

a) 정부규제는 역수값을 취한 것임

분류 기준이 모호해지고 그에 따라 결과의 해석에 영향을 미칠 수 있다. 그러나 Alenderfer & Blashfield(1984: 20)의 지적처럼 엄격한 이론적 기초에 근거하여 변수를 선정하는 것이 군집분석에서 사용될 변수의 가장 바람직한 선정방법임을 고려한다면, 비록 일부 변수들간의 상관이 존재한다고 하더라도 앞에서 논의되어진 바와 같이 개념적으로 독립하여 살펴볼 필요성이 있는 상황에서는 이들 변수들을 분류를 위한 구성변수로 사용하는 것이 의미있다고 보아진다.

2. 분석 결과

TMT 대외연결능력: 〈표 2〉는 군집분석의 결과 세 개의 대외연결능력군별 특성을 나타낸 것이다. ANOVA와 Duncan multiple range test 결과 TMT 대외연결능력의 군집분석을 위해 사용된 네

변수 모두 집단간 유의미한 차이가 나타났으며, 또한 전체 샘플의 평균과 각 cell의 평균간에 부분적으로 만족할 만한 차이가 입증되었다.

〈표 2〉에서 보듯이 군집1의 지배적인 특징은 높은 수준의 경제연결망, 정부연결망, 교육연결망을 보유한 반면에 사회연결망에 있어서는 가장 취약함을 보이고 있다. 경제, 정부, 교육 연결망의 경우 지금까지 우리나라에서 전통적으로 강조되어온 연결망이기에 “전통적 연결망 보유 기업군”으로 명명하였다. 군집2는 전반적으로 모든 차원의 연결망에서 취약함을 보임에 따라 “연결망 취약 기업군”으로 명명하였다. 군집3은 군집1과는 반대로 전통적으로 강조되는 연결망은 상대적으로 약한 반면에 매우 높은 수준의 사회연결망능력을 보유함에 따라 “사회 연결망 보유 기업군”으로 명명하였다.

군집1인 전통적 연결망 보유기업군의 경우 지금까지 성공적인 기업 운영을 위해 소위 명문대를 중

〈표 2〉 군집분석에 의한 대외연결능력 집단별 특성a

	대외연결능력b			Duncan Multiple Range Tests			
	1.전통적연결망 보유기업군	2.연결망 취약 기업군	3.사회 연결망 보유기업군	1-2	1-3	2-3	Fc
	경제연결망 능력	.51* (.93)	-.22** (.55)	.13 (.73)	**	n.s	n.s
정부연결망 능력	.82** (1.06)	-.14* (.37)	-.52** (.49)	**	**	n.s	21.19***
교육연결망 능력	.48 (.82)	-.18** (.59)	.10 (.88)	**	n.s	n.s	5.45**
사회연결망 능력	.09 (.13)	.02*** (.06)	.39*** (.12)	**	**	**	89.05***
사례수d	16	46	13				

a) 군집별 각 변수에 대한 평균값, ()는 표준편차

b) 각 변수에 대한 전체 표본평균에서 군집에서의 평균차이를 검증하기 위하여 t-test를 실시한 결과

c) ANOVA분석 결과

d) 전체 사례수: 75

* p<.05, t-test ** p<.01, t-test *** p<.001, t-test

〈표 3〉 대외연결능력 집단별 기타특성

	특성a			평균	Fb	P
	1.전통적 연결망 보유기업	2.연결망 취약기업	3.사회 연결망 보유기업			
기업연령	21.36 (7.00)	21.54 (10.66)	16.08 (7.63)	20.53 (9.69)	1.71	.19
기업규모	10.64 (1.16)	10.63 (1.39)	10.04 (1.15)	10.54 (1.31)	1.03	.36
여유자원	-.08 (.31)	.09 (.18)	.15 (.24)	.07 (.23)	4.46	.02*
ROA	-.76 (9.01)	3.46 (3.70)	5.43 (5.01)	2.95 (5.65)	4.85	.01**
매출액 증가율	21.05 (24.68)	16.02 (13.30)	13.04 (15.27)	16.61 (16.47)	.83	.44
환경적응력	4.52 (.61)	4.48 (.82)	3.84 (1.02)	4.38 (.85)	3.39	.04*
정부규제	46.93 (17.92)	60.77 (17.48)	57.93 (17.18)	57.41 (8.13)	3.52	.04*
산업의 경쟁	-.15 (.41)	-.11 (.57)	.13 (.82)	-.08 (.59)	.95	.39
사례	16	46	13	75		

a) 군집별 각 변수에 대한 평균값, ()는 표준편차

b) ANOVA분석 결과

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

심으로 한 학연과 동종 업종 사람들과의 연결망 및 정부와 원만한 관계를 유지해야 한다는 일반적인 우리사회 통념이 반영된 것으로 볼 수 있다. 출신 대학을 중심으로 형성된 연결망은 대학을 졸업한 동창들이 다시 사회적으로 유사한 계층을 형성함으로써 더욱 돈독해 질 수 있는데, 이것은 흔히 학연이라는 대표적인 일차적 관계가 이차적 관계를 배대하는 우리사회 특징의 반영이라고 할 수 있다(이재열, 1998). 관계를 중시하는 우리 사회의 전통은 가문이나 학연, 지연등과 같은 일차적 속성들을 공유한 사람들간에 다양한 이차적 관계를 발전시킨다(김경동, 1993). 이러한 사실은 교육연결망과 경제연결망 간의 높은 상관관계($p < .05$)를 통해서 어느 정도 예측해 볼 수 있다. Slocum & Lei(1993)은 우리나라 재벌들이 사용해온 전략적 제휴(strategic alliance)의 수단으로 정부와의 개인적인 연결망과 학연을 지적하고 있는데, 이러한 정부와의 연결망과 학연은 원활한 기업활동을 위해 강조되어온 대표적인 연결망으로 볼 수 있다. 따라서 한 기업에서 이와 같은 복수의 연결망이 중첩(multiplexity)될 경우 폐쇄적인 신뢰관계가 강화되고 이것은 단기적으로 기업활동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다(Powell, 1990).

〈표 3〉은 군집분석을 통해 도출된 TMT의 대외 연결능력 유형간에 기업특성 및 성과, 환경에서 유의미한 차이가 있는지를 정리한 것이다. 군집1의 경우 다른 기업군에 비해 정부규제를 가장 심하게 받고 있는 것으로 밝혀졌다. 또한 기업의 유동성 정도를 나타내는 여유자원과 수익성은 다른 기업군에 비해 가장 낮은 반면에 주관적 성과를 반영한 환경적응력은 가장 높은 수준을 보이고 있다. 이러한 결과는 전통적 연결망 보유기업군에 속하는 기업들은 상대적으로 정부규제를 가장 많이 받는 환

경에서 활동해야 하므로 교육이나 경제, 정부와의 연결망과 같은 전통적 연결망을 보다 강조할 수 밖에 없으며, 이러한 연결망을 통해서 기업은 높은 수준의 환경적응력, 즉 주요 환경변화에 대한 정보 수집능력과 위기대처능력 등이 가능했을 것으로 본다. 예를 들면 정부의 규제와 통제가 심해질수록 대기업들은 대정부 로비를 위해서 전직 관료를 임원진이나 고문으로 초빙하는 관행도 이러한 맥락에서 이해될 수 있다(이재열, 1998). 한편 IMF 이전의 기업활동은 내실보다는 외형위주의 경영에 치중하였다는 비판을 받는데 이러한 외형위주의 경영은 합리적이고 전략적인 의사결정에 의존하기 보다 학연이나 지연, 혈연과 같은 각종 연결망에 기초한 경영으로 비록 성장성은 높더라도 실제 기업의 수익이나 유동성은 크게 떨어지는 것으로 지적되었다. 여기에 각종 정부규제는 시장경쟁에 의한 기업 경영을 막고 각종 파행적인 연결망에 의한 경영을 더욱 촉발시켰다. 이러한 기업들의 행태를 바로 전통적 연결망 보유 기업군에 속하는 기업들에서 찾아볼 수 있다. 정부규제를 가장 많이 받고 있는 전통적 연결망 보유기업군의 기업들은 가장 높은 수준의 환경적응력과 비록 유의미한 차이를 보이지는 못하였지만 높은 성장성(평균 21.05)을 보유한 반면에 유동성과 수익성은 다른 기업집단군에 비해 가장 낮은 수준을 보였다.

반면에 지금까지 상대적으로 주목받지 못했던 사회적 연결망 보유기업군의 경우를 보면 중간수준의 정부규제를 경험하고 있으나 수익성의 경우 가장 높은 수준을 보이는 반면에 환경적응력은 다른 기업군들에 비해 가장 떨어지는 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 사회적 연결망 보유 기업군에 속하는 기업들은 기업활동시 전통적으로 강조되어온 경제, 교육, 정부와의 연결망이 취약함에 따라 상대적으

로 환경적응력은 떨어지지만, 여러 사회집단과의 연결망을 통해 얻어지는 다양한 정보는 의사결정의 질을 높임에 따라 기업의 수익성에 긍정적인 영향을 미친 것으로 해석할 수 있다. 또한 이들 기업들이 다양한 사회 집단과의 연결망을 보유하는데 치중한 것은 바로 사회연결망 보유기업군에 속하는 기업들이 정부규제가 낮은 환경에서 기업활동을 수행하고 있다는 점에서 그 이유를 찾을 수 있다.

본 연구에서 가장 의외의 결과는 연결망 취약기업군에 속하는 기업들이 다른 유형의 기업군에 비해서 가장 높은 값을 보이지는 않았지만 통계적으로 높은 수준의 여유자원과 수익성, 그리고 환경적응력을 보였다는 점이다. 특정한 유형의 연결망을 보유하지 못하더라도 좋은 기업성과를 보임에 따라 본 연구에서 다른 요인들 이외에도 기업군의 성과

와 관련된 또 다른 요인을 규명할 필요성이 제기된다. 특히 <표 6>에 의하면 TMT가 보유한 지식도 이들 기업내의 성과차이를 유발하지 못함에 따라 이들 기업군에 대한 보다 심도깊은 연구가 요청된다.

TMT 보유지식: TMT 보유지식에 대한 군집분석 결과는 <표 4>와 같다. <표 4>에서 보듯이 군집 1의 지배적인 특징은 평균 근속이 낮고 동질적이면서 상대적으로 가장 낮은 수준의 핵심업무지식을 보유한 기업군으로 "낮고 동질적인 근속과 핵심능력 취약기업군"으로 명명하였다. 군집2는 평균 근속이 매우 높으면서 TMT 구성원들간 근속에 있어서 높은 동질성을 보이는 반면에 다양한 업무 경험을 보유한 집단으로 "높고 동질적인 근속과 다양한 업무 지식 보유 기업군"으로 명명하였다. 군집3은 TMT를 구성하는 경영진들의 근속이 낮고 다양한 반면

<표 4> 군집분석에 의한 보유지식 집단별 특성a

	특성b			Duncan Multiple Range Tests			
	1. 낮고 동질적인 근속과 핵심능력 취약기업	2. 높고 동질적인 근속과 다양한 업무지식 보유기업	3. 낮고 이질적인 근속과 핵심능력 보유기업	1-2	1-3	2-3	Fc
평균근속년수	8.77*** (4.58)	19.03*** (2.20)	10.05* (4.04)	**	n.s	**	55.27***
근속다양성	.42* (.27)	.33*** (.24)	1.12*** (.25)	n.s	**	**	53.28***
핵심업무지식	.39* (.31)	.54 (.17)	.74** (.23)	**	**	**	10.33***
업무지식다양성	.54 (.19)	.67*** (.12)	.40* (.27)	**	**	**	9.83***
사례수d	30	25	16				

a) 군집별 각 변수에 대한 평균값, ()는 표준편차

b) 각 변수에 대한 전체 표본평균에서 군집에서의 평균차이를 검증하기 위하여 t-test를 실시한 결과

c) ANOVA분석 결과

d) 전체 사례수: 74

* p<.05, t-test ** p<.01, t-test *** p<.001, t-test

〈표 5〉 보유지식 집단별 기타특성

	특성a			평균	Fb	P
	1. 낮고 동질적인 근속과 핵심 능력 취약기업	2. 높고 동질적인 근속과 다양한 업무지식 보유 기업	3. 낮고 이질적인 근속과 핵심능 력 보유기업			
기업연령	16.52 (8.20)	27.63 (9.82)	19.31 (5.78)	21.03 (9.61)	12.06	.000***
기업규모	10.29 (1.19)	11.17 (1.40)	10.19 (1.20)	10.59 (1.33)	4.10	.02*
여유자원	.09 (.24)	.01 (.24)	.12 (.18)	.07 (.23)	1.33	.27
ROA	2.40 (7.26)	2.24 (3.15)	5.15 (5.44)	2.92 (5.74)	1.36	.26
매출액 증가율	17.43 (19.80)	15.28 (14.90)	16.17 (14.05)	16.36 (16.72)	.11	.90
환경적응력	4.26 (1.00)	4.56 (.68)	4.49 (.72)	4.42 (.84)	.95	.39
정부규제	62.89 (15.69)	50.73 (21.18)	55.28 (14.29)	56.81 (18.12)	3.18	.05*
산업의 경쟁	-.06 (.59)	-.24 (.32)	-.01 (.75)	-.11 (.55)	1.20	.31
사례	30	25	16	71		

a) 군집별 각 변수에 대한 평균값, ()는 표준편차

b) ANOVA분석 결과

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

에 높은 수준의 핵심 업무지식을 보유한 경우로 “낮고 이질적인 근속과 핵심능력 보유기업”으로 명명하였다.

〈표 5〉는 군집분석을 통해 도출된 TMT의 보유 지식 유형간에 기업특성 및 성과, 환경에서 유의미한 차이가 있는지를 살펴보았다. 이들 집단별 특성을 살펴보면, 기업연령(p<.000)과 기업규모(p<.05) 그리고 정부규제(p<.05)에서 집단간 유의미한 차이를 보인 반면에 산업의 경쟁이나 여유자원, 그리고 성과 측면에서 집단간 차이를 발견할 수 없었다. 유형별로 살펴보면 낮고 동질적인 근속과 핵심

업무지식이 취약한 기업군에 속하는 기업들은 기업의 역사가 가장 짧고 규모도 적지만 가장 정부규제가 적은 환경에서 활동하고 있다. 평균 근속이 높고 동질적이면서 다양한 업무지식을 보유한 기업군의 경우 정부규제가 가장 심한 환경에서 활동하며, 기업연령이나 규모에서 가장 높은 수준을 보인 반면에 낮고 다양한 근속과 핵심능력 보유기업군의 기업들은 전반적인 기업규모나 연령은 낮은 것으로 밝혀졌다. 지금까지 많은 TMT 연구들에서 기업의 TMT가 보유한 업무지식이나 다양성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 논의가 이루어져 왔지만 아직

〈표 6〉 대외연결능력-보유지식의 Configuration과 성과 및 환경

대외 연결능력 집단군		보유지식 집단군	낮고 동질적인 근속과 핵심능력 취약기업군	높고 동질적인 근속과 다양한 업무지식 보유기업군	낮고 이질적인 근속과 핵심능력 보유기업군	총계
전통적 연결망 보유 기업군	사례수		6-7	5-6	3	16
	ROA		-1.43	-0.44	.02	-0.76
	매출액 증가율		24.53	24.36	7.44	21.05
	환경적응력		4.70	4.52	4.14	4.52
연결망 취약 기업군	사례수		17-18	17-18	7-8	46
	ROA		3.69	2.86	4.77	3.46
	매출액 증가율		17.17	12.05	18.59	16.02
	환경적응력		4.46	4.64	4.47	4.48
사회 연결망 보유 기업군	사례수		3-5	1	4-5	13
	ROA		2.34	4.45	9.66	5.43
	매출액 증가율		7.96	18.80	17.90	12.04
	환경적응력		2.93	3.44	4.73	3.84
총 계	사례수		30	25	16	71-75
	ROA		2.40	2.24	5.15	2.92
	매출액 증가율		17.43	15.28	16.17	16.36
	환경적응력		4.26	4.56	4.49	4.42

까지 일관된 결과가 나오지 않고 있는데, 본 연구 결과를 통해서도 TMT의 지식유형에 따른 집단간 성과차이를 발견할 수 없었다. 이러한 연구결과를 본다면 TMT의 보유지식과 연관된 변수로 조직성과 이외에도 조직변화나 의사결정의 질 등과 같은 보다 다양한 변수에 관한 논의가 요청된다(Knight, Pearce, Smith, Olian, Sims, Smith, & Flood, 1999).

TMT 대외연결능력-보유지식-조직성과: 지금까지의 연구결과는 TMT가 보유한 대외연결능력과 보유지식 각각의 군집분석결과에 관한 것이다. 그러나 실제 기업에서 활동하는 TMT는 대외연결능력과 보유지식을 동시에 보유하고 있다. 따라서 보다 현실적인 제언을 위해서는 이 둘 모두를 고려한 논의가 필요하다. 이러한 필요성으로 인해 비록 엄밀한 통계적 분석을 거치지는 않았지만, TMT의 대외연결능력과 보유지식의 구성 및 이들 하위집단

별로 성과가 어떻게 나타나고 있는지 알아보았다. TMT의 대외연결능력과 보유지식을 각각 군집분석하여 나온 기업군들을 동시에 고려하여 3×3인 9개 하위 집단군을 도출해 보았다. 그 결과 전통적 연결망 보유 기업군에 속하더라도 다양한 근속과 핵심능력을 보유한 기업의 경우 매우 낮은 수준의 성장성과 환경적응력이 나타났다. 따라서 동일한 전통적 연결망 보유기업이라 하더라도 이질적으로 TMT가 구성될 경우 낮은 성장성과 적응력을 보이는 것을 추론할 수 있다. 반면에 동일한 사회연결망 보유기업군에 속하더라도 평균 근속이 낮고 이질적이며 핵심능력을 보유할 경우 평균수준보다 훨씬 높은 ROA를 보였으며, 매출액 증가율이나 환경적응력의 경우에도 사회연결망 보유기업군의 전체 평균을 상회하는 값을 보였다. 통계적 검증을 하지 못했다는 한계점이 있으나 이러한 결과만을 본다면 동일한 수준의 사회연결망을 보유할 경우라

도 근속이나 업무지식에서의 이질성을 TMT 구성원들이 보유할 경우 기업성고가 상대적으로 좋을 수 있다. 그러나 연결망 취약기업의 경우 TMT가 보유한 보유지식군에 따른 차이를 거의 발견할 수 없었다.

끝으로 한계점과 앞으로의 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 본 연구에서의 가장 큰 한계점은 TMT의 대외연결능력이나 보유지식이 조직성과나 다른 기업특성에 미치는 영향에 관한 인과관계를 설명하지 못하였다는 점이다. 본 연구에서는 지금까지 단편적으로 논의되던 TMT 특성들과 조직성과간의 관계에 관한 종합적인 검토를 시도하였다는 점에서는 의의가 있지만, 이를 위해 사용된 분류적 접근법이 일반적으로 현상에 대한 설명력이나 예측력을 제공해 주지 못한다는 한계점을 고려한다면 (Pinder & Moore, 1979), 본 연구결과를 기초로 향후 보다 정교한 연구모델의 수립 및 실증연구가 이루어져야 할 것이다. 즉, 본 연구에서 논의된 환경요인을 통제하여 동질적인 산업에서의 TMT구성이 조직에 미치는 다양한 현상을 살펴봄으로써 지금까지 불일치한 연구결과에 대한 설명이 가능할 것으로 본다.

또 다른 한계점으로 표본의 선정을 고려할 수 있다. 1993년을 기점으로 TMT 특성이 향후 3년동안의 조직성과에 미치는 영향에 관한 횡단적연구를 함으로써 TMT특성이 조직성과에 미치는 중단적 효과를 제시하지 못했다는 한계점이 있다. 또한 적은 TMT(75개 기업)를 대상으로 연구함에 따라 전반적으로 연구결과에 대한 일반화가 어렵다는 한계점이 있다. 이러한 어려움을 극복하고 보다 다양한 상황에서 보다 많은 기업을 대상으로 한 중단적 연구의 실시가 요청된다.

마지막 문제는 측정의 문제이다. 대외연결능력이

나 정부규제에 관한 논의가 아직까지 우리나라에서 본격적으로 이루어지지 못하였기에 측정 자체가 실험적인 성격을 갖는다는 점에서 많은 부족함이 있다. 따라서 기업이 속한 정치·사회적 특성을 반영한 보다 적절한 대외연결능력에 대한 측정도구의 개발 및 이에 대한 타당성, 신뢰성 분석이 요청된다.

참고 문헌

- 김경동·최태룡(1983), "직업의 사회경제적 속성과 계급구분." *사회과학과 정책연구*, 5(3), 1-30.
- 김용학(1996), *사회구조와 행위*. 사회비평사.
- 김재홍·홍성중(1993), *정부규제의 평가 및 개선방안: 기업인과 공무원 대상의 인식조사를 중심으로*, 한국규제연구원 규제연구센터.
- 백운정(1988) "경영진의 대외연결능력이 조직성과에 미치는 영향." *인사·조직연구*, 6(1), 167-200.
- 이장우·이현숙(2000) 벤처기업의 유형구분과 경영성과. *벤처경영연구*, 3(2): 3-31.
- 이장원(1995), *한국의 기업엘리트*, 백산서당.
- 이재열(1998) 사회적 연결망으로서의 기업, 신기업이론연구회편, *한국기업의 이해와 과제*, 삼성경제연구소, 70-112.
- 임희섭(1990), "공업화의 결과로서의 사회적 불평등: 계급구조와 사회의식의 변화를 중심으로," *아세아문제연구소* 편, *한국산업화의 문제점*, 나남, 47-87.
- 신유근(1996), *한국기업의 성공과 실패*, 대한상공회의소.
- 신유근 외(1995), *한국 대기업의 경영특성: 5대 그룹의 주요기업 연구*, 세경사.
- 이승철·홍성중(1993), *한국의 가격규제*, 한국규제연구원 규제연구센터.
- Alenderfer, M.S., & Blashfield, R.K.(1984) *Cluster analysis*. Beverly Hills, Calif.: Sage Publicaton.
- Allison, P.D.(1978). Measures of inequality. *American*

- Sociological Review*, 43: 865-880.
- Aguilar, F.J.(1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
- Ashforth, B.E., & Gibbs, B.W.(1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization Studies*, 1: 177-194
- Athanassiou, N., & Nigh, D.(1999) The impact of U.S. company internationalization on top management team advice networks: A tacit knowledge perspective. *Strategic Management Journal*, 20: 83-92.
- Bantel, K., & Jackson, S.(1989). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10: 107-124.
- Blau, P.M.(1977). *Inequality and heterogeneity*. Free Press.
- Bluedorn, A.C., Johnson, R.A., Cartwright, D.K., & Barringer, B.R.(1994). The interface and convergence of the strategic management and organizational environment domains. *Journal of Management*, 20: 201-262.
- Boxman, E.A.W., DeGraff, P.M., & Flapp, H.D.(1991). The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch managers. *Social Networks*, 13: 51-73.
- Burt, R.S.(1992). The social structure of competition. In N. Nohria & R.G. Eccles(Eds.), *Networks and organizations: structure, form, and action*: 57-91, Harvard Business School Press.
- Carpenter, M.A., & Fredrickson, J.W.(2001) Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*. 44: 533-545.
- Cho, T.S., Hambrick, D.C., & Chen, M.J.(1994). Effects of top management team characteristics on competitive behaviors of firms. Working Paper, New York: Columbia Univ., Graduate School of Business.
- Clement, W.(1975). Inequality of Access: Characteristics of the Canadian corporate elite. *Sociology and Antropology*, 12: 33-52.
- Collins, R.(1971). Functional and conflict theories of educational stratification. *American Sociological Review*, 36: 1002-1019.
- D'Aveni, R.A.(1989). Dependability and organizational bankruptcy: an application of agency and prospect theory. *Management Science*, 35: 1120-1138.
- D'Aveni, R.A.(1990). Top managerial prestige and organizational bankruptcy. *Organization Science*. 1: 121-142.
- D'Aveni, R.A., & Kesner, I.F.(1993). Top managerial prestige, power and tender offer response: a study of elite social networks and target firm cooperation during takeovers. *Organization Science*, 4: 123-151.
- Dye, T. R.(1983). *Who's running America?*(3rd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Eisenhardt, K.M., & Schoonhoven, C.B.(1990). Organizational growth: linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35: 504-529.
- Fekula, M.J.(1994). *The relationship between top management team expertise and corporate strategic action*. Doctoral dissertation, Pennsylvania State University.
- Finkelstein, S.(1992). Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 35: 505-538.
- Finkelstein, S., & Boyd, B.K.(1998) How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation. *Academy of Management Journal*. 41: 179-199.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D.C.(1990). Topmanagement-team tenure and organizational outcome: the moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35: 484-503.

- Frank, R.E., & Green, P.E.(1968) Numerical taxonomy in marketing analysis: a review article. *Journal of Marketing Research*, 5: 83-98.
- Gartner, W.B., & Vesper, K.H.(1989) A taxonomy of new business ventures. *Journal of Business Venturing*, 4: 169-186.
- Geletkanycz, M.A., & Hambrick, D.C.(1997) The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance. *Administrative Science Quarterly*, 42: 654-681.
- Giddens, A.(1972). Elites in the British class structure. *Sociological Review*, 20: 345-372.
- Glick, W.H., Miller, C.C., & Huber, G.P.(1993). The impact of upper-echelon diversity on organizational performance. In G.W. Huber & W.H. Glick(Eds.), *Organizational change and redesign: ideas and insights for improving organizational performance*: 176-214. NY: Oxford Univ. Press.
- Haleblian, J., & Finkelstein, S.(1993). Top management team size, CEO dominance, and firm performance: the moderating roles of environmental turbulence and discretion. *Academy of Management Journal*, 36: 844-863.
- Hambrick, D.C.(1984). Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodological issues. *Journal of Management*, 10(1): 27-41.
- Hambrick, D.C.(1994). Top management groups: a conceptual integration and reconsideration of the "team" label. In L.L. Cummings & B.M. Staw(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 16: 171-213. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hambrick, D.C. & Abrahamson, E.(1995). Assessing managerial discretion across industries: a multimethod approach. *Academy of Management Journal*, 38: 1427-1441.
- Hambrick, D.C., & D'Aveni, R.A.(1988). Large corporate failures as downward spirals. *Administrative Science Quarterly*, 33: 1-23
- Hambrick, D.C., & D'Aveni, R.A.(1992). Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies. *Management Science*, 38(10): 1445-1466.
- Hambrick, D.C., & Finkelstein, S.(1987). Managerial discretion: a bridge between polar views on organizations. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9: 369-406. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hambrick, D.C., & Mason, P.A.(1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2): 193-206.
- Hambrick, D.C.(1984). Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodological issues. *Journal of Management*, 10(1): 27-41.
- Harrigan, K.R.(1985). An application of clustering for strategic group analysis. *Strategic Management Journal*, 6: 55-73.
- Hayes, R.H., & Abernathy, W.J.(1980). Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review*. 58(4): 78-86.
- James, L.R.(1982), Aggregation bias in estimated of perceptual aggrement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2): 219-229.
- Keck, S.L., & Tushman, M.L.(1993). Environmental and organizational context and executive team structure. *Academy of Management Journal*, 36(6): 1314-1344.
- Kim, L., & Lim, Y.(1988). Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach. *Academy of Management Journal*, 31(4): 802-827.
- Kim, Y.M.(1995). *Career advancement in managerial hierarchies in the U.S. firms: a multi-theoretic model and empirical tests of the determinants of managerial promotion*. Doctoral dissertation, Southern California University.

- Knight, D., Pearce, C.L., Smith, K.G., Olian, J.D., Sims, H.P., Smith, K.A., & Flood, P.(1999) Top Mmanagement team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20: 445-465.
- Michel, J.G., & Hambrick, D.C.(1992). Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal*, 35: 9-37.
- Norburn, D., & Birley, S.(1988). The top management team and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 9: 225-237.
- O'Reilly, C.A., III, Snyder, R.C., & Boothe, J.N.(1993). Effects of executive team demography on organizational change. In G.W. Huber & W.H. Glick(Eds.), *Organizational change and redesign: ideas and insights for improving organizational performance*: 147-175. NY: Oxford University Press.
- Pinder, C.C. & Moore, L.F.(1979) The resurrection of taxonomy to aid the development of middle range theories of organizational behavior. *Administrative Science Quarterly*, 24: 99-118.
- Porter, M.E.(1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Powell, W.W.(1990) Neither market nor hierarchy: Network forms of organization, In L.L. Cummings & B.M. Staw(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12: 295-336. Greenwich, CT: JAI Press.
- Simons, T.(1995). *Top management team consensus, heterogeneity, and debate as contingent predictors of company performance: The complementarity of group structure and process*. Academy of Management Best Papers Proceedings: 62-66.
- Smith, K.G., Smith, K.A., Olian, J.D. Sims, Jr. H.P., O'Bannon, D.P., & Scully, J.A.(1994). Top management team demography and process: the role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39: 412-438.
- Slocum Jr., J.W., & Lei, D.(1993). Designing global strategic alliances: integrating cultural and economic factors. In G.W. Huber & W.H. Glick(Eds.), *Organizational change and redesign: ideas and insights for improving organizational performance*: 295-322. NY: Oxford Univ. Press.
- Starbuck, W.H., Greve, A., & Hedberg, B.L.(1978). Responding to crisis. *Journal of Business Administration*, 9: 111-137.
- Strober, M.H.(1990). Human capital theory: implications for HR managers. *Industrial Relations*, 29: 214-359.
- Watson, W.E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K.(1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups *Academy of Management Journal*. 36: 590-602.

An Exploratory Study of the Relationship of Top Management Team external networking ability, expertise, and organizational performance

Yoon-Jung Baek* · Sang-Gil Jeon**

Abstract

The purpose of this study was to identify TMT external networks-expertises configuration based on the taxonomic approach beyond prior works which mainly have focused the effect of TMT's characteristics separately on the organizational performance and strategy.

Our analysis was conducted with data from 75 manufacturing firms and participated in top teams including CEOs(total of 282 vice presidents and above).

The cluster analysis of the four external network dimensions resulted in three groups: traditional network, weak network, and social network and showed significantly difference in organizational slack, firm performance(ROA and environmental adaptability), and governmental regulations among the network groups. TMT expertise classified into three clusters: low-average and homogeneous tenure and lacking core-functional knowledge, high-average and heterogeneous tenure and functional background diversity, low-average and heterogeneous tenure and core-functional knowledge and difference among expertise groups was significantly in firm age, firm size, and governmental regulations. Finally, this research explored the performance implications of TMT network-expertise configurations although in the absence of statistical tests and a useful theory on TMT network-expertise-performance.

Key words: Top Management Team, external networking ability, expertise, configuration, taxonomic approach, cluster analysis.

* Research Professor, Digital Management Center, Hanyang University

** Associate Professor Department of Digital Economics & Management, Hanyang University