

재벌 내 지식공유 유형이 계열사 성과에 미치는 영향에 관한 연구*

이정열(제1저자)
팬실베니아대학교 와튼스쿨 박사후연구원
(*jaungyul@wharton.upenn.edu*)
(*7consensus@hanmail.net*)
박영렬(공동저자)
연세대학교 경영대학 교수
(*yrpark@base.yonsei.ac.kr*)

본 연구는 우리나라 62개 재벌 그룹 내 325개 계열사를 대상으로 조직학습이론을 이용하여 기업집단 수준에서의 지식공유 유형이 계열사 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 본 연구의 결과에 따르면, 재벌 내 탐색적(explorative) 기술혁신 지식공유는 계열사 성과에 유의하지 않은 영향을 미침에 반해, 개발적(exploitative) 기술혁신 지식공유는 긍정적이며 유의미한 영향을 미치는 경향이 있었다. 그러나 급진적(radical) 및 점진적(incremental) 경영혁신 지식공유는 모두 기업 성과와 긍정적이고 유의미한 관계를 가지고 있음이 밝혀졌다. 그리고 본 연구에서는 재벌 내 급진적 경영혁신과 점진적 경영혁신 간에 적절한 균형을 이루고 있음을 발견하였다. 이러한 결과들은 종합적으로 기업집단 수준에서 기술혁신 공유보다는 경영혁신 공유가 더 역동적으로 지식공유의 적절한 균형을 나타냄을 시사한다.

주제어: 재벌, 기술혁신 지식공유, 경영혁신 지식공유, 기업성과

1. 서론

재벌 내 지식공유는 경영전략 및 조직 분야에서 지속적으로 연구자들의 흥미를 끌어오고 있는 중요한 주제이다. 근원적으로 이 지식공유 현상은 조직 학습(Huber, 1991; Levitt and March, 1988), 지식기반관점(Grant, 1996; Kogut and Zander, 1993), 그리고 네트워크 학습이론(Gulati, Nohria and Zaheer, 2000) 기반 하에서 연구되어왔다. 이런 세 분야의 관점을 종합적으로 해석하자면, 조직이란 지식을 생산하고 교환하는 하부시스템(subsystem)이 모인 네트워크로 개념화할 수 있다. 예컨대, 조직학습이론에서는 지식의 습득과 공유를 조직의 중요한 기능으로 분석했으며(Huber,

1991; Levitt and March, 1988), 지식기반관점은 조직이란 지식을 조정(coordination), 소통(communication), 학습하는 본체(identity)로 해석했다(Kogut and Zander, 1992, 1993). 그리고 네트워크 학습 관점에서는, 조직이란 각 조직적 특수한 네트워크 맥락 하에서 교점(node) 간에 지식을 개발, 습득 및 공유하는 연결망을 의미한다(Gulati, Nohria and Zaheer, 2000). 재벌도 결국 다각화된 조직이라는 관점에서 보면(Chang and Hong, 2000), 재벌이란 지식을 조정, 소통, 학습하는 본체임과 동시에, 각 재벌 그룹의 특수한 네트워크 맥락 하에서 그룹계열사라는 교점 간에 지식을 개발, 습득하며 공유하는 연결망으로 개념화할 수 있다(Ernst, 2003a,b). 특히 재벌 그룹 차원의 지식경영이 강조되고 있는 현 시점에서 이

논문접수일: 2007. 3 게재확정일: 2007. 7
* 본 연구는 연세대학교 경영연구소의 지원에 의해서 연구되었습니다.
본 연구를 위해 조언을 해주신 익명의 심사위원에게 감사드립니다.

런 재벌의 계열사 간 지식공유를 통한 네트워크 학습은 현저하게 나타난다고 볼 수 있다.

하지만 이렇게 중요한 재벌 내 지식공유 현상에 관해 부분적인 논의만 있었을 뿐(Chang and Choi, 1988), 본격적인 실증연구는 부족한 상태였다. 또한 기존 재벌 연구는 재벌 현상을 거래비용(Chang and Choi, 1988), 사회학(Granovetter, 1994), 정치경제학(Ghemawat and Khanna, 1998), 및 자원기반관점(Chang and Hong, 2000)을 토대로 분석하였을 뿐, 재벌에서의 가장 중요한 가치 창출이 결국 재벌 내 네트워크학습을 통해 공유되는 지식에 기반하고 있다는 중요한 사실에 대한 실증연구가 부족한 실정이다. 더구나 재벌 내 계열사 간 지식공유가 계열사 성과에 중요한 영향을 미치는 데에도 불구하고, 이에 대한 연구는 일천한 수준에 머무르고 있다. 본 연구는 재벌 기업들을 대상으로 이들 기업들이 속한 재벌 그룹 내 지식공유 현상을 기술 및 경영혁신 지식공유로 유형을 구분하고, 이를 다시 탐색(explorative)/개발적(exploitative) 기술혁신 지식공유와 급진(radical)/점진적(incremental) 경영혁신 지식공유로 세분화해 이 네 유형의 지식공유가 그룹계열사 성과에 미치는 영향을 분석함으로써, 기존 연구의 그러한 한계를 극복하는데 기여하고자 한다.

이를 위하여 본 연구에서는 설문조사 이전에 30명의 재벌 기업 임원들을 대상으로 한 인터뷰를 통해 설문지를 개발했으며, 설문조사 시 325명의 설문대상자들을 모두 직접 방문하여 짧은 인터뷰를 거쳤다. 따라서 본 연구는 이런 과정을 통해 재벌 기업들로부터 수집된 설문조사를 활용하여, 그룹계열사 성과에 기술 및 경영혁신의 네 유형 지식공유가 미치는 영향을 다변량 회귀분석 기법을 통하여 고찰한다.

이러한 실증분석을 통하여, 본 연구는 재벌 안에서 발생하는 어떤 유형의 지식공유가 계열사 성과에 중요한 영향을 미치는가를 체계적으로 이해하는데 공헌할 것으로 기대된다. 아울러, 최근 들어 재벌들이 그룹 차원의 기술 및 경영혁신의 공유를 통해 계열사들의 경쟁력 향상을 추구하는 현상이 심화되고 있지만, 이 현상에 대한 연구가 학문 및 실무 차원 양자에서 활발히 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 그런 점에서 본 연구는 재벌 기업들의 지식공유 현상을 이론적으로 설명하고 실무적으로도 유용한 재벌 그룹 차원의 지식공유 방안을 제시하는데 기여할 것이다.

이 논문의 구성은 다음과 같다. 제2절에서는 이 연구의 배경이 되는 문헌 연구를 하고, 제3절에서는 재벌 내 기술 및 경영혁신 지식공유가 계열사 성과에 미치는 영향에 대한 가설들을 도출한다. 제4절에서 연구방법론을 설명하고, 제5절에서 실증분석의 결과를 살펴본 후에, 마지막 절에서는 연구의 결론을 제시한다.

II. 문헌 연구

2.1 기업집단과 지식공유

기업집단이란 한 창업가족에 의한 단일의 공동된 행정 및 재정적 통제 하에서 공식적으로 독립된 기업들의 집합으로 개념화할 수 있다(Ungson, Steers and Park, 1997). 여기서는 기업집단에 대한 기존 연구를 기반으로 기업집단의 특수성을 논의하기로 한다. 신흥시장에서의 기업집단에 대한 기존 연구는 크게 네 가지로 나누어 볼 수 있으며, 이 관

점들에 따라 특수성도 네 가지로 해석할 수 있다. 그 중 첫 번째는 거래비용이론에 근거한 것으로, 기업집단이란 시장불완전성으로 인해 발생한 개념이라는 것이다. Chang and Choi(1988)와 Khanna and Rivkin(2001)은 거래비용경제가 발생하는 신흥시장 기업집단 현상에 대해 분석하였다. Chang and Choi는 개발도상국에 팽배해있는 시장 불완전성을 극복하기 위해 재벌이 선택한 결과적 구도를 살펴보기 위해 거래비용 접근법을 사용하였다. 그들의 연구에 의하면, 대다수의 재벌들은 수직적 통합과 집합체의 특성을 보여주는 계층구조의 특수성을 가진다. Khanna and Rivkin(2001)은 신흥시장 열네 국가에 대한 조사를 통하여, 시장 실패와 높은 거래비용의 특수성으로 인해 기업집단이 발생했다는 것을 발견했다.

재벌 연구의 두 번째 흐름은 사회학에서 출발했다(Granovetter, 1994). 이 계통의 연구는 기업집단이란 공동의 규범과 행동코드의 결정체라는 특수성을 강조한다. 또한 Orr, Biggart and Hamilton(1997)은 배버적 제도주의 관점에서 재벌이란 국가 자본주의(state capitalism)의 결과물임을 주장하고 있다. 정치경제학에 근거한 세 번째 주류는 기업집단이 사회적으로 비생산적인 지대를 추구하는 특수성을 지니고 있다는 점을 강조한다. 이런 기업집단들을 통해 대다수의 기업집단을 통제하는 몇몇 가족들에게만 불균형적으로 지대가 발생하게 되며 물론 이것은 대다수의 사람들에게는 손해가 된다(Ghemawat and Khanna, 1998). 이런 계통의 많은 연구는 기업집단과 정치적 권력구조간의 관계를 상세하게 설명한다(Encarnation, 1989; Gill, 1999; Schwartz, 1992).

마지막으로 자원기반관점에 기반을 둔 네 번째 연구 흐름은 기업집단은 기업집단 수준의 유·무형

자원의 공유라는 기능적 특수성을 가지고 있음을 주장한다(Chang and Hong, 2000). 그들의 연구에 따르면, 그룹 계열사의 경우 다른 동료 계열사와 무형자원과 재정자원의 공유를 통하여 그룹 멤버십으로부터 이익을 얻게 된다. Guillén (2000)도 또한 자원기반관점에 근거해서, 재벌을 포함한 신흥경제에서의 기업집단을 연구했으며, 기업집단 수준의 자원공유 특수성을 강조했다.

다음으로 기업집단 내에서 활발하게 이루어지고 있는 지식공유 현상에 대해 살펴보자면, 이 현상은 기업집단이란 결국 지식을 교환하는 그룹계열사라는 교점들의 집합체인 네트워크를 통한 조직학습의 결과물이라는 기반에서 이해되어진다(Ernst, 2003a,b). 그리고 기업집단은 각 기업집단이 속한 그들 국가의 독특한 문화, 역사 및 사업 시스템(business system)의 산물이며 그룹계열사들이 집합적 활동을 수행하는 방식을 대표한다(Lai, 1999). 기업집단에는 Burt(1980)가 언급한 참가자(actor)들 간 강력한 연결(tie)의 밀집된 집합(dense set)에 관한 가정인 '응집력(cohesion)' 논리가 적용된다. 이 논리에 따르면 기업집단이란 그룹계열사라는 참가자들 간 강력한 연결의 밀집된 네트워크 집합체이다(Gerlach, 1992). 기업집단 내에서 응집력과 질서가 상업적 정당화와 지식 몰입(knowledge commitment)을 통합해 유지되어진다(Lai, 1999). 또한 기업집단은 독립 기업들의 복잡한 연결망으로 이루어져있으며, 기업집단 내 중심(core)과 외곽(periphery)에 있는 여러 기업들이 수직적 또는 수평적으로 기술 및 경영 관련 지식/정보를 교환하는 시스템을 유지하고 있다(Imai, 1987). 동일 기업집단 내 그룹계열사들은 R&D를 비롯한 기술을 공유하고 인력 및 정보를 교환하고 있다. 이런 과정을 통해 이전된 기술 및 경영지식들은 그룹계

열사들의 핵심역량(core competences)으로 바뀌어 우수한 기업성과를 창출하는데 중요한 역할을 한다(Chang, 1995). 지식기반관점에서 보자면, 기업과 기업가들은 그들이 핵심역량으로 갖고 있는 기술 및 경영지식 자원 등을 결합하여 희귀하고(rare) 모방할 수 없는(inimitable) 역량을 축적할 수 있을 때, 그들은 여러 산업들에 신속하고 비용 효율적으로(cost-effectively) 진입하여 기업집단을 만들어 낸다(Guillén, 2000). 이렇게 구성된 기업집단은 계열사간 기술 및 경영지식의 공유라는 기업집단 수준의 가치창출 활동을 통해 관련 및 비관련 다각화 된 산업들에서 우수한 기업성과를 일구어낸다.

2.2 지식공유와 기업성과

Chang and Hong(2000)은 자원기반관점에서 기업집단 수준의 유·무형자원 공유가 기업성과에 미치는 영향을 연구했으며, 재벌에서의 자원공유는 결국 다각화 기업의 사업부간 자원공유 관점의 연장선상에 있다고 주장했다. 그런 맥락에서 그들은 그룹계열사들 간의 자원 이종성(resource heterogeneity)을 탐구했다. Chang and Hong에 따르면, 다각화된 재벌 메커니즘은 각각의 자원과 역량을 가진 몇 개의 전략적 사업단위로 구성된 전형적인 다각화된 기업의 메커니즘과 매우 유사하다. 이들은 이런 맥락에서 재벌 그룹계열사들은 다른 동료 계열사들과 무형자산인 R&D의 공유를 통해 우수한 기업성과를 성취한다고 주장했다. Guillén(2000)도 Chang and Hong의 자원기반관점 논의와 일치하게 기업집단 수준의 유·무형 자원공유를 주장했다. Guillén은 Markides and Williamson(1996)과 Hoskisson and

Hitt(1990)의 논의에 기반 하여 기업집단 내에서 공유될 수 있는 무형자원의 유형으로 기술, 운영노하우(operational know-how)를 포함한 절차 관련 지식(process-related knowledge) 및 공장을 설립하고 외국기술을 습득할 수 있는 노하우 등을 지적했다.

경영전략 분야에서, Chatterjee and Wernerfelt(1991)는 무형자원과 다각화의 형태간의 연관성을 연구했다. 그들은 내부적 재무자원이 비관련 다각화와 관련성이 높은 반면에 대부분의 지식기반 자원은 관련 다각화와 깊은 관련이 있다는 결론을 내렸다. 이들은 Rumelt(1974)와 Wernerfelt(1989)의 논의에 근거해, 지식기반 자원의 예로 '핵심기술(core skills)'과 다각화 기업의 인적자원(human capital)이 소유한 지식과 전문성을 들었다. Markides and Williamson(1994)은 이와 비슷한 맥락에서, 기업이 전략적 자산(예를 들어, 지식 투입 자산, 기업특유의 기술, 제품 또는 시장 특성 기능적 경험, 그리고 시장 지식 자산)의 축적을 확대하고 관련 사업 간에 다각화를 하지 않은 경쟁자보다 더 빠르고 더 낮은 비용으로 새로운 자산을 창출할 가능성을 강조했다. 그들은 실증 분석을 통해 관련 다각화가 비관련 다각화보다 우수한 기업성과를 창출할 때, 전략적 자원 관련성이 시장 관련성보다 예측에 더 우수하다는 것을 보여주었다. Argyres(1996, p. 129)도 질적 사례연구를 통해, 다양한 활동과 관련된 지식 베이스와 지식 획득에 필요한 시간의 유사성이 수직적 통합 의사결정능력의 중요성에 대한 지표로서 나타난다고 하였다. Argyres는 여기서 지식을 생산 지식과 조직의 기술(organizational skills)로 정의했다. Govindarajan and Fisher(1990)는 다각화된 기업에서의 전략적 사업단위에 초점을 맞춰서, 자원공유(예컨대,

R&D와 마케팅 지식자산공유)와 다른 변수들(예컨대, 통제 시스템과 전략)간의 관계에 대해 조사하고, 그 둘 간의 상호작용효과가 전략적 사업단위의 성과에 미치는 효과에 대해서도 살펴보았다. 이들의 연구는 가격전략을 사용할 때는 산출물 통제와 높은 자원공유가 더 높은 성과를 초래하고, 차별화 전략을 사용할 경우에는 행동 통제와 높은 자원공유가 더 높은 효과성을 가져온다는 결론을 내렸다.

마찬가지로 다각화 기업 내의 자원공유에 대한 연구에서 Gupta and Govindarajan(1986)은 Rumelt(1982)와 Williamson(1981)의 논의를 근거로 공유되는 지식자산의 예로 핵심 기술, R&D 및 인적 자산(human asset)을 들었으며, 전략적 사업 단위간의 자원공유가 차별화 전략보다는 가격 전략을 실행하는 전략적 사업단위에서 효과성을 더 향상시켜준다고 주장했다. Gupta and Govindarajan의 연구는 전략적 사업 단위 간의 자원공유가 어떻게 성과에 영향을 미치는지에 대해 명백한 경험적 증거를 보여준다. 그들은 가장 높은 수준의 수익성은 일반적인 핵심기술과 핵심자원을 끌어들이는 영역에서 다각화 전략을 가지는 기업들에서 나타난다고 하였다. 이들의 연구로부터 높은 수준의 자원공유와 성과 간에 항상 정적 관계가 존재한다는 결론을 끌어낼 수 있다.

Tanriverdi and Venkatraman(2005) 그리고 Tanriverdi(2005)는 지식관련성의 형태가 다중사업기업(multibusiness firm)의 성과에 미치는 영향을 주제로 Gupta and Govindarajan(1986)의 연구를 확장했다. Tanriverdi and Venkatraman(2005)의 연구는 사업단위에 걸쳐서 사용되는 사업지식자원을 개념화하기 위해 다각화의 자원기반관점을 보완성경제이론(economic theory of complementarities)과 통합했다. 그리고 시장

기반 기업성과의 객관적 측정을 사용해서 세 부류의 지식 관련성-제품지식, 고객지식 및 경영지식 관련성-의 시너지 성과효과를 평가했다. Tanriverdi and Venkatraman의 연구에서는 제품지식, 고객지식, 경영지식 관련성은 그 자체로서 기업성과를 향상시키지는 못한다고 결론지었다. 이들의 연구와 유사하게, Tanriverdi(2005)는 다중사업기업의 맥락에서 기업의 지식관리 능력을 증진시키기 위해 기업의 정보기술자원이 어떻게 조직되며 관리되는지를 조사하였다. 그리고 지식관리 능력이 기업의 성과에 영향을 어떻게 영향을 미치는지에 관해서도 살펴보았다. Tanriverdi는 지식관리 능력이 기업의 제품, 고객 및 경영지식 자원으로부터 교차적으로 시너지를 창출하고 촉진한다고 주장하였으며, 이런 시너지들은 기업의 재무성과를 향상시킨다는 사실을 발견하였다. <표 1>은 다각화기업에서의 지식공유와 지식관련성에 대한 연구들을 보여준다.

III. 이론적 배경과 가설

3.1 재벌 내 기술 및 경영혁신 지식공유

본 논문에서는 다각화기업의 논리를 선행연구(Chang and Choi, 1988; Chang and Hong, 2000)에 기반 해 재벌내의 계열사가 동일 그룹 내 다른 계열사와 혁신지식을 공유함으로써 성과를 향상시킨다는 데 초점을 맞추고 있다.

Chang and Hong(2000)은 재벌이란 하나의 공동된 행정적 및 재정적으로 강력한 통제 하에 다각화된 조직으로 구성되고 있음을 강조하고 있다. 즉, 재벌은 위험과 불확실성이 없는 내부시장

〈표 1〉 다각화기업 내 지식공유 및 관련성에 대한 연구

저자 (연도)	이론	주제	표본	방법론	종속변수
Gupta and Govindarajan (1986)	거래비용을 포함한 다수이론	전략적 사업단위 간 자원공유	포춘 500대 다각화기업의 58개 전략적 사업단위	다중회귀분석, 설문조사	전략적 사업단위의 효과성
Tanriverdi and Venkatraman (2005)	자원기반관점, 보완성 경제이론	다각화기업의 제품지식, 고객지식 및 경영지식 관련성	포춘 1000 기업 중 303개 다중사업기업	구조방정식, 설문조사와 2차 데이터	성과: 총자산이익률, 자기자본이익률, 토빈 Q
Tanriverdi (2005)	자원기반관점, 보완성 경제이론	다각화기업의 제품지식, 고객지식 및 경영지식 관련성	포춘 1000 기업 중 250개 다중사업기업	구조방정식, 설문조사와 2차 데이터	성과: 총자산이익률, 토빈 Q
Chatterjee and Wernerfelt (1991)	자원기반관점	다각화 형태와 자원 간의 연계성	118개 다각화기업	위계적 회귀분석, 2차 데이터	다각화 정도: 다각화 지수
Markides and Williamson (1994)	자원기반관점	관련 다각화와 핵심역량	포춘 500 기업 중 200개의 다각화기업	회귀분석, 2차 데이터	성과: 매출이익률
Argyres (1996)	자원기반관점	수직적 통합	포춘 500기업 중 1개	질적사례연구	
Govindarajan and Fisher (1990)	자원기반관점, 대리인이론, 조직이론	전략적 사업단위 간 자원공유	포춘 500 기업 중 24개의 다각화기업	다중회귀분석, 설문조사	전략적 사업단위의 효과성

(internal market)을 수직적 통합(vertical integration)을 통해 형성함으로써 포트폴리오 다각화에 대한 대안을 창출한다고 주장했다. 그들은 또한 다각화기업이 전형적으로 그들 자신의 자원과 역량을 갖는 여러 개의 전략적 사업 단위들(strategic business units)로 구성되는 것과 마찬가지로 다각화된 재벌은 각각 자신의 자원과 역량을 갖는 여러 개의 그룹계열사들로 구성되어 지식을 공유하고 있음을 지적하고 있다. 이런 면에서 재벌은 다각화기업처럼 M-형태의 구조(M-form structure)를 갖추고서 그룹 차원에서 지식자원을

용이하게 공유하고 있다. 그리고 재벌은 다각화기업과 유사하게 그룹 본부의 강력한 통제를 받고 있다. 또한 Guillén(1997)은 재벌과 같은 기업집단은 다각화기업과 흡사하게 하나의 집단 네트워크 안에 간헐(closed) 지식자원을 공유하는 사회적 관계(social relationship)로 정의했다. 재벌은 다각화기업처럼 강력히 통합된 조직구조를 통해 지식자원을 공유한다(Chang and Choi, 1988). Kim and Hoskisson(1996)은 기업집단은 다각화기업과 같이 보완적 자원들(complementary resources), 유통채널에 대한 시장 접근(market access), 규

모와 범위의 경제, 그리고 공유된 비용과 위험을 집단 수준에서 통합하고 활용하고 있음을 주장했다. 이들에 의하면, 재벌은 결국 그룹 내 계열사들 간에 무형 자원(intangible resource)을 자유롭게 공유한다는 특징이 있다. 이런 자산들의 가치는 무형 자원들이 자연스럽게 범위의 경제를 창출하고 더 나아가 다각화됨으로써 이의 이용이 증가됨에 의해 가치가 절하되지 않는다. Kim(1996)은 이런 그룹 수준의 기술지식자원들이 그룹계열사들의 경쟁우위의 원천이 됨에 초점을 맞추고 있다. 재벌은 결국 그룹 수준의 R&D센터를 만들거나 각 계열사의 R&D센터를 연결함으로써 기업집단 수준의 기술혁신 자원의 공유를 창출하고 있다. 또한 핵심인재(key personnel)들이 그룹계열사 간에 공유됨에 따라 기술 및 경영관련 지식도 병행해서 공유되고 있음을 주장했다.^{1) 2)}

재벌도 결국 다각화된 조직이라는 관점에서 보면 (Chang and Hong, 2000), 다각화기업 내에 존재하는 여러 지식공유의 유형으로(Schulz, 2001) 재벌 내 공유되는 지식의 유형을 유추할 수 있다. 다각화 기업 관련 기존 문헌들은 일관되게 가장 중요하게 공유되는 지식의 유형으로 기술과 경영 지식

을 제시하고 있으며(Tanriverdi and Venkatraman, 2005), 재벌 내 이들 두 유형의 지식의 공유는 주로 기술 및 경영혁신 지식공유로 나타나고 있다(홍덕표, 2004). 그러나 다각화기업 내 사업 단위간은 물론 재벌 내에서 계열사 간 혁신 지식공유는 지식의 '암묵성(tacitness)'과 '흡착성(stickiness)'과 같은 장애요인이 있으며(Kogut and Zander, 1992, 1993; Szulanski, 1996), 이런 요인들을 극복할 때 공유된 지식은 그룹계열사들의 핵심역량이 되고 우수한 기업성과를 유발하는 결정요인이 된다. 이중 기술혁신 지식은 다각화된 조직에 배태된(embedded) 생산, 기술 및 R&D 관련 혁신 지식이며 이들은 동시에 계열사들에 의해 공유되며 중요한 범위의 경제(economy of scope)를 창출한다(Robins and Wiersema, 1995; St John and Harrison, 1999). 둘째로 다각화 조직 내에서 퍼져있는 경영 논리 및 절차는 조직 내 경영혁신 지식공유의 초석이 된다(Ilinitich and Zeithaml, 1995). 따라서 재벌 내 존재하는 그룹계열사들에 배태된 경영논리 및 절차는 재벌 그룹 내 계열사 간 경영혁신 지식공유의 근원이 된다(홍덕표, 2004). 경영혁신 지식은 다각화된 조직에 내재하고 있는

- 1) 재벌의 다각화는 정의상 비관련 다각화된 경우가 대부분이다. 따라서 재벌기업의 경우 다각화 정도의 측면에서 보았을 때 한 극단에 해당한다. 따라서 이런 서로 다른 그룹 내 계열사들 간에 어느 정도의 유사성이 있으며 얼마나 깊은 수준의 지식을 공유할 수 있을지에 대한 의문이 생길 수도 있다. 본 연구에서는 이런 문제를 최소화하기 위해 표본 재벌 기업을 제조업에 해당하는 기업들로 한정했고, 설문지에서 기술혁신 지식공유는 경영혁신 지식공유와는 달리 제조업 그룹계열사 간 기술혁신 지식공유로 한정했다. 그러나 경영혁신 지식공유의 경우는 서로 다른 산업에 해당하는 그룹계열사 간에도 공유될 수 있어 한정하지 않았다. 이 내용에 대해 조언을 해 주신 익명의 심사위원에게 감사드립니다.
- 2) 다각화 기업의 경우, 기본적으로 지식의 공유가 기업 내부에서 발생한다. 그러나 재벌의 경우 지식공유가 기업 간에 발생한다. 예를 들어, 기업 내부의 경우, 문화적 동질성을 생각할 수 있으며, 각 사업부의 성과가 모여 기업 성과의 기본축을 이루는 만큼 다른 사업부의 성과가 향상되는 것이 기업 전체의 성과를 향상시키는데 도움이 된다. 따라서 사업부 간의 지식공유가 좀 더 적극적으로 전개될 수 있다. 반면, 그룹계열사 간 지식공유의 경우, 계열사 간 문화가 다를 수 있고 성과가 서로 독립적인 경우가 많다. 따라서 계열사 간의 지식공유의 동기가 기업 내의 경우에 비해 상대적으로 약하며 지식이 제대로 전달되지 않을 가능성도 상대적으로 높다는 반론이 있을 수 있다. 그러나 Lai(1999)의 주장에서처럼 기업집단은 그 집단 특유의 문화, 역사 및 사업 시스템의 산물이며 그룹 계열사들은 그들의 집합적 활동을 수행하는 방식을 대표한다. 따라서 재벌 내 그룹계열사 간 지식공유는 일반적인 독립기업간 지식공유와는 분명히 대비되는 요소가 뚜렷이 있다. 또한 기존 연구에서 재벌 내 지식 등 무형자원의 공유에 대해 기업간(between firms)이 아닌 기업 내(within a firm) 공유로 해석하고 정의했다(Chang and Hong, 2000; Guillén, 2000). 이 내용에 대해 조언을 해주신 익명의 심사위원에게 감사드립니다.

경영적 통찰력(managerial insight), 경험 및 베스트 프랙티스(best practice)로 구성된다(Koontz, 1969). 또한 이런 경영혁신 지식은 다각화 조직의 경영 프로세스(managerial process)로서 존재하고 있다(Grant, 1988). 독립된(stand-alone) 조직에 비해 다각화 조직은 특수한 지배구조 하에서 경영혁신 지식은 개발되어지고 교환되어진다. 이렇게 공유되는 경영혁신 지식을 이용하여 어떤 경영적 도전을 효과적으로 대처하는 것은 다각화 조직 내 구성원들의 핵심역량을 강화시킨다. 따라서 다각화 된 재벌 또한 독립 기업들에 비해 더 경쟁력을 가진 지배구조 하에서 경영혁신 지식은 그룹 내에서 순환(circulation)되어지며, 공유되어 계열사들의 내·외부적 경영적 문제점들을 해결하는 핵심역량으로 변화한다. 따라서 본 연구에서는 다음에서 재벌 내 지식공유의 유형을 기술혁신과 경영혁신 지식공유로 대별(大別)하여 논의한다.

3.2 재벌 내 탐색(explorative) 및 개발적(explotative) 기술혁신 지식공유

본 연구에서는 재벌 내에서 공유되는 기술혁신 지식은 기존 조직학습 학자들(Ancona, et al., 2001; Brown and Eisenhardt, 1998; Lewin et al., 1999; March, 1991)의 논의에 기반해 탐색 및 개발적 기술혁신 지식으로 나누었다. 이들의 연구에 의하면, 기술혁신은 두 가지 근원적 차원(generic dimension)을 통해 정의될 수 있음을 상정한다: (1) 새로운 제품-시장 영역에 진입하는 것을 목적으로 하는 탐색적 기술혁신 차원 그리고

(2) 기존의 제품-시장 포지셔닝(positioning)을 개선하는 것을 목적으로 하는 개발적 기술혁신 활동이 그것이다. 그들은 또한 기술혁신의 이 두 차원을 경영혁신과 구분하고 있으며 기술혁신에는 급진 및 점진적 경영혁신의 분류 보다는 탐색 및 개발적 기술혁신의 구분이 더 타당함을 주장하고 있다. Knott(2002)는 또한 기업집단 소속 기업의 제품 개발과 관련해 탐색 및 개발적 기술혁신을 구분하였다. 그리고 삼성전자의 경우, 경영혁신은 급속히 경영 스킬(skill)들을 습득하는 급진적 경영혁신과 일상적인 혁신인 점진적 경영혁신을 통해 기업을 성장시키고 이를 그룹계열사들과 공유하는데 반해, 기술혁신의 경우는 탐색의 영역에 해당되는 근원적 또는 차세대 기술개발을 하고 이를 그룹 내 확산 시켜 미래의 성과를 향상시키고, 단기적인 차원에서는 단순한 기술개선과 같은 개발을 하고 이와 관련된 지식을 그룹 내 공유해 그룹계열사의 현재 성과를 향상시키는 것과 같은 개발적 기술혁신 지식공유 현상이 실제로 나타나고 있다.³⁾

그리고 March(1991)는 탐색(exploration)과 개발(exploitation) 간의 적절한 균형의 중요성을 주장했다. March는 탐색은 조사, 변동, 위험감수, 실험, 행동, 유연성, 발견, 혁신과 같은 용어들에 의해 설명되는 것들을 포함하고 개발은 강화, 선택, 생산, 효율, 선발, 실행, 집행과 같은 것들을 포함한다고 주장했다. 그는 또한 탐색과 개발은 모두 조직에 있어 매우 중요하지만, 자원희소성으로 인해 서로 경쟁관계에 있다고 말했다(1991, p. 71). 선행연구들은(Ghemawat and Ricart i Costa, 1993; Holmqvist, 2004; Winter and

3) 기술혁신의 경우, 급진적 및 점진적 혁신으로 구분하지 않은 이유는 기존 문헌(Ancona et al, 2001; Knott, 2002)과 인터뷰의 결과 재벌 내 기술혁신 지식공유에 있어 탐색적 및 개발적 혁신 지식공유가 더 적합해서였다.

Szulanski, 2001) 탐색과 개발이 대체로 다른 구조, 과정, 전략, 능력, 그리고 추구하는 문화를 필요로 한다는 것을 보여준다. 뿐만 아니라 기업적응과 기업성과에 다른 영향을 미친다는 것도 보여준다.

March 관점의 연장선상에서, Katila and Ahuja(2002)에 따르면, 현재 역량을 개발하는 것은 종종 새로운 역량의 탐색을 촉진하고, 새로운 역량의 탐색은 현재의 지식베이스를 향상시키게 된다. 실제로 He and Wong(2004)은 탐색적 기술혁신 메커니즘과 개발적 기술혁신 메커니즘 간의 연관성을 살펴보고, 그런 메커니즘들이 조직성과에 미치는 영향에 대해서도 조사했다. Bierly and Daly(2001) 그리고 Katila and Ahuja (2002)에 이어, 그들은 탐색과 개발을 단일 차원 적도의 결과라고 보기보다는 서로 다른 두 차원의 학습행동으로 간주했다.

다각화 기업에서 탐색적 혁신과 개발적 혁신을 통해, 두 가지 형태의 혁신 모두와 연계된 지식이 창출되고 축적되며, 조직내부의 메커니즘에서 이전되고 공유된다. 재벌에 대해 이런 논리를 확장하면, 기업집단 안에서 탐색과 개발적 기술혁신과 연계된 지식은 두 가지 형태의 혁신 모두를 통해 창출 및 이전되고 공유될 수 있다. 기존 환경의 요구에 적응(adaptation)하는 개발은 구조적 관성(structural inertia)을 증대시키고 미래의 환경적 변화와 새로운 기회에 적응하는 기업의 역량을 감소시킨다(Hannan and Freeman, 1984). 다른 한편으로, 새로운 대안(alternative)을 실험하는 탐색은 기존의 역량을 개선하는 속도를 감소시킨다(March, 1991). 기존의 사업에서의 상실을 보완하는 새로운 영역에서 의미 있는 성공을 얻지 못한 실패한 탐색적 노력은 기업의 기존 영역에서의 성공적인 루틴(routine)을 단절시킨다(Mitchell

and Singh, 1993). 조직의 근시(organizational myopia)와 역량 함정(competency trap)을 유발하는 개발에 대해 지나친 비중을 대응하기 위해, 국부적 탐색(local search)을 넘어서기 위한 노력이 필요하다는 것이 기존 문헌에서 강조되고 있다(Levitt and March, 1988; Radner, 1975; Rosenkopf and Nerkar, 2001). 탐색은 학습과 혁신으로 대표되며, 개발은 새로운 학습 궤도(learning trajectory)로 옮겨가기보다 과거의 지식의 사용을 중심 목표로 하고 있다(Rosenkopf and Nerkar, 2001). Vermeulen and Barkema (2001)는 탐색은 새로운 지식의 탐색이고 개발은 기업의 이전 지식 기반의 지속적 사용으로 정의했다. 이런 논의를 다각화 된 재벌에 적용하자면, 탐색은 학습과 혁신을 통해 그리고 새로운 지식의 탐색에 의해 기업의 우위를 창출하고 이를 통해 계열사 성과를 향상시킨다. 그리고 개발은 과거의 지식을 사용하고 이의 탐색을 통해 기업의 우위를 개선하고 따라서 기업성과를 향상시킨다는 서로 다른 메커니즘을 갖고 있다.

만약 우리가 지식공유, 특히 탐색 및 개발적 기술혁신 지식공유(Granovetter, 1995; March, 1991)를 통한 공식 및 비공식적 방식으로 기업 집합으로서 기업집단을 이해한다면, 재벌 내부의 기술혁신 지식공유에 대한 핵심 개념을 더 잘 이해할 수 있게 될 것이다. 이런 다각화 능력은 탐색과 개발적 기술과 관련된 일련의 기술혁신으로 구성된다. 이때, 탐색과 개발적 기술혁신은 위에서 상술한 서로 다른 메커니즘을 통해 기술과 노하우의 확보를 용이하게 하고, 인적자원 공유를 수립할 수 있게 한다(Amsden and Hikino, 1994; Evans, 1979; March, 1991; Markides and Williamson, 1996). 결론적으로, 그룹계열사 간의 이런 형태의

지식공유는 서로 다른 과정을 거쳐 최소화하고 모방하기 어려운 경쟁우위를 창출하는 것을 가능하게 한다. 따라서 이런 우위는 기업성과의 수준을 높일 것이다.

가설 1a: 재벌 내부에서 한 그룹계열사와 동료 그룹계열사(들) 간의 탐색적 기술혁신 지식공유는 그 그룹계열사의 성과와 긍정적 관계를 가진다.

가설 1b: 재벌 내부에서 한 그룹계열사와 동료 그룹계열사(들) 간의 개발적 기술혁신 지식공유는 그 그룹계열사의 성과와 긍정적 관계를 가진다.

3.3 재벌 내 급진(radical) 및 점진적(incremental) 경영혁신 지식공유

기존 문헌에 따르면 경영혁신을 급진적 경영혁신과 점진적 경영혁신으로 구분하는 것이 일반적으로 많이 쓰이고 있는 분류방법이다(홍덕표, 2004; Dewar and Dutton, 1986; Bierly and Chakrabarti, 1996; Duchesneau, Cohn and Dutton 1979; Ettlíe 1983; Subramaniam and Youndt, 2005). 선행연구들은 또한 급진적 혁신능력과 점진적 혁신능력 간의 차이점을 잘 설명하고 있고(Abernathy and Clark, 1985), 그런 혁신들이 요구하는 일련의 지식들에 따라 혁신은 다양하게 나타난다고 언급했다(Cardinal, 2001). 급진적 혁신과 점진적 혁신을 연구한 학자들은 기술 또는 제품/서비스 설계를 논의하였지만(Dewar and Dutton, 1986; Ettlíe, 1983; Subramaniam and Youndt, 2005), 경영지식 또한 급진적 경영혁신 지식과 점진적 경영혁신 지식으로 구분된다

(Benner and Tushman, 2002; Leifer et al., 2000).

급진적 경영혁신의 이점은 문헌연구에서 강조되어왔다(D'Aveni, 1994; Peter, 1990). 예컨대, Peter(1990)는 급진적이고 자연발생적인 혁신전략을 지지했는데, 이 전략은 기업의 가장 진보적인 혁신을 사용하는 것과 새로운 것에 의지하려 성공 기업들을 형성하는 것을 포함한다. 마찬가지로, D'Aveni(1994)는 오늘날의 강점이 금세 내일의 약점이 되는 새로움의 중요성을 강조했다. 안정성과 균형을 창출하는 대신에 기업은 일련의 새로운 혁신을 통해 그들과 그들의 경쟁자가 가진 기존의 우위를 적극적으로 깨뜨려야만 한다. 이런 맥락에서 우리는 급진적 혁신의 중요성을 이해할 수 있다.

만약 우리가 급진적 경영혁신의 중요성과 다각화 기업에서의 지식 자산공유를 결합한다면, 사업부제 기업에서의 급진적 경영혁신 지식공유의 중요성을 이해하게 될 것이다. 만약 이런 개념을 재벌 내부의 그룹계열사 간의 급진적 경영혁신 지식공유와 연관 지어 생각해보면, 기업집단 내부의 급진적 경영혁신 지식공유는 그룹 전체에 최소화하고 모방이 어려운 경영지식 능력을 만들어내는 데 매우 중요하다. Tushman and O'Reilly(1996)도 기업의 경쟁적 환경이 안정적으로 지속되지 않는다면, 기업은 반드시 혁명적인 변화에 직면하게 된다고 주장했다. 그리고 이런 환경에서, 점진적인 변화만을 기대하는 것은 멸망으로의 지름길이라고 강조했다. 격렬한 경쟁으로 인해, 재벌 기업은 급진적 경영혁신을 추구해야 한다. 그리고 차별화된 지적 자산을 축적하고 경쟁자에 비해 지속적인 경쟁우위를 달성하기 위해, 그룹 내의 다른 그룹계열사와 급진적 경영혁신에 기반 한 지식을 공유하여야 한다. 이를 통해 재벌 기업은 다른 경쟁자가 현재 수행하는 급

진적인 경영 혁신을 뒤따르거나 극복할 것이기 때문에, 이런 형식의 공유되고 축적된 지식은 그룹 계열사의 높은 이익을 창출하는 핵심 역량의 근원이 될 수 있다.

한편, 재벌 내의 점진적 경영혁신 지식공유도 그룹계열사와 전략적 사업단위의 성과와 관련해서, 지속적인 경쟁우위에 중요한 영향을 미친다. 그러나 만약 재벌 기업이 그들의 그룹 내의 점진적 경영혁신 지식공유에 너무 의존한다면 그들은 새로운 혁신의 기회를 놓치게 될 것이며, 따라서 그들은 특이하고 이질적인 자산을 창출할 수 없게 된다(Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). 그런 자산은 그룹계열사의 전략적 사업단위 간에 공유되는 현재의 경영혁신에서 빠른 변화에 적응할 수 있게 한다. 이런 맥락을 다른 측면에서 본다면, 그룹계열사들이 급진적 혁신 지식공유에만 초점을 맞출 경우, 일상적인 혁신 지식공유로부터 얻은 지위를 상실할 수도 있을 것이다(Tushman and O'Reilly, 1996).

가정 상, 우리는 점진적 경영혁신 능력과 급진적 경영혁신 능력이 어떻게 서로 다른 방법으로 필요한 경영지식을 요구하는지를 추론할 수 있다. 즉, 점진적 경영혁신 능력은 일반적인 경영지식을 필요로 하고, 급진적 경영혁신 능력은 일반적인 경영지식의 변환을 필요로 한다(Subramaniam and Youndt, 2005). 조직이 혁명적이고 대안적인 다양한 아이디어 영역을 접하게 되면 지식 자산을 변환하는 조직의 성향에 변화가 발생할 수 있다. 문제해결을 위해 쓰이는 일상적인 지식과는 달리, 혁명적인 경영지식 변환은 일반적인 규범과 루틴에 의문을 가지고, 현재의 경영 문제를 해결하는 데 있어 근본적으로 다른 해결책을 모색하는 것을 필요로 한다(Tushman and Anderson, 1986). 조

직은 다양하고 새로운 경영지식의 영역에 접하게 됨으로써 현재의 경영상의 정체를 해결하는 혁명적인 방법에 대해 눈을 뜨게 된다(Rosenkopf and Nerkar, 2001). 따라서 한 기업집단 안에서 그룹 계열사들 간의 급진적인 경영혁신 지식공유와 점진적인 경영혁신 지식공유는 모두 기업성과향상에 중요한 요인이 된다.

가설 2a: 재벌 내의 한 그룹계열사와 동료 그룹 계열사(들) 간의 급진적 경영혁신 지식공유는 그 그룹계열사의 성과와 긍정적 관계를 가진다.

가설 2b: 재벌 내의 한 그룹계열사와 동료 그룹 계열사(들) 간의 점진적 경영혁신 지식공유는 그 그룹계열사의 성과와 정적 관계를 가진다.

만약 Tushman and O'Reilly(1996)의 '조직의 양면성'(organizational ambidexterity)에 대한 통찰력 있는 논의를 다각화된 조직의 경영혁신으로 확장한다면, 우리는 양면적인 기업(ambidextrous firm)을 위한 급진적 경영혁신과 점진적 경영혁신 간의 적절한 균형의 필요성을 이해하게 될 것이다. 재벌을 다각화된 조직으로서 이해한다면, 급진적 혁신과 점진적 혁신 간의 생태학적 균형에 대한 논리가 이 두 가지 경영혁신에 대한 기업집단 수준의 지식공유에 적용될 수 있을 것이다. Tushman and O'Reilly는 양면적인 기업은 점진적 혁신이 중요한 성숙기시장에서 경쟁하는 능력과 급진적 혁신이 중요한 신흥시장에서 살아남는 능력을 모두 가져야만 한다. 그들은 또한 양면적인 조직은 점진적 혁신과 급진적 혁신을 모두 추구하기 위해 동시에 작용하는 능력을 가지기 때문에 나머지 비용으

로 하나에만 집중하는 조직들에 비해 더 우수한 성과를 달성할 수 있다고 하였다. 그들의 논리는 기업 수준의 현상을 설명하지만, 우리는 재벌도 다각화된 조직이라는 논리를 기초로 이 논의를 재벌 수준의 현상으로 설명하고자 한다.

앞의 설명에 근거해서 보면, 이런 조직의 양면성은 경영전략 연구에서 말하는 '조절적 적합(fit as moderating)'과 '조화적 적합(fit as matching)' 두 가지 형태의 전략적 적합(strategic fit)의 연구와 일치한다(Venkatrama, 1989). 이 연구를 확장하면, 조직적 양면성은 다각화 조직 수준에서 뿐만 아니라 기업집단 수준에서도 매우 중요하다는 것을 알 수 있다. 따라서 앞에서 제시한 두 가지 형태의 전략적 적합도 재벌 내의 그룹계열사 간의 경영혁신 지식공유에 적용할 수 있다. 이 연구에서, 조절적 적합 분석은 급진적 및 점진적인 경영혁신 지식공유가 기업성과 증진을 위해 상호간에 가치를 더해준다는 것을 의미한다. 즉, 그 둘 간의 상호작용효과는 기업성과와 긍정적 관계를 가진다. 한편, 조화적 적합 분석은 급진적 및 점진적인 경영혁신 지식공유 간의 더 작은 본질적인 차이가 기업성과를 증진시킬 수 있는지의 여부와 관련이 있다. 여기서 조화적 적합은 급진적 경영혁신 지식공유와 점진적 지식공유 간 절대값의 차이로 분석할 수 있으며, 이는 계열사의 성과와 부정적인 관계를 가진다.

그러면 여기서 반론이 있을 수 있다. 계열사에 따라 어느 계열사는 급진적 경영혁신 지식공유가 점진적 경영혁신 지식공유보다 더 필요할 경우도 있을 수 있고, 또 그 반대의 경우도 있을 수 있기 때문이다. 여기에 대해, Tushman and O'Reilly는 급진적 경영혁신이나 점진적 경영혁신 어느 한 쪽에 초점을 맞추는 것은 단기적 성공은 가져올 수

있을지라도 장기적으로는 실패한다는 것을 강조한다. 안정된 시장에서는 당연히 점진적 경영혁신을 해서 성과를 향상해야 하지만, 시장의 환경이 불확실하고 단절적인 혁신을 요구할 때는 그에 맞추어 급진적 혁신을 해야 한다. 또한, 지나친 급진적 혁신에만 초점을 맞추는 것은 기업의 비용을 지나치게 증가시켜 실패할 가능성을 높이며, 그 혁신의 결과물을 기업의 경영에 점진적으로 반영할 기회를 놓치게 만든다. Tushman and O'Reilly는 이것을 '꼭예사(juggler)'에 비유하고 있다. 훌륭한 꼭예사는 하나의 공만을 잘 다루면 안 되고 동시에 여러 개의 공을 잘 다루어야 한다고 비유한다. 따라서 장기적으로 성공적인 기업은 점진적 변화의 기간 중에 단절적(discontinuous) 또는 혁명적 변화가 적절히 조화를 이루어야 한다. 재벌 내 그룹계열사 간의 지식공유에 있어서도 급진적 또는 점진적 경영혁신 지식공유에만 초점을 맞추는 것은 단기적인 성공은 가져올 수 있겠지만, 장기적으로는 실패를 가져올 가능성이 높다. 장기적인 관점에서, 계열사들은 점진적 경영혁신 지식공유를 꾸준히 하면서 급진적 경영혁신 지식공유를 시장의 필요에 따라 적절히 조화롭게 해야 안정된 시장과 신흥시장 양자에서 성공할 수 있다.

가설 3a: 재벌 내에서 한 그룹계열사와 동료 그룹계열사가(들이) 가지는 급진적 경영 지식공유와 점진적 경영 지식공유 간에 상호작용 효과는 그 그룹계열사의 성과와 긍정적 관계를 가진다.

가설 3b: 재벌 내에서 한 그룹계열사와 동료 그룹계열사가(들이) 가지는 급진적 경영 지식공유와 점진적 경영 지식공유 간에 상대적인 불균형(본질적인 차이)은

그 그룹계열사의 성과와 부정적 관계를 가진다.

IV. 연구방법론

4.1 표본 선택

본 연구의 표본은 2005년 8월말을 기준으로, 62개의 한국 기업집단에 속한 325개의 제조업 그룹계열사들로 구성되었다. 한국 재벌에 대한 이전의 실증연구(Chang and Hong, 2000; Guillén, 2000; Khanna and Rivkin, 2001)는 다양한 표본을 통해 이루어졌다. 예를 들어, Chang and Hong(2000)은 1996년 기준으로 317개의 한국 사업그룹을 연구하였고, Guillén(2000)은 1995년 기준으로 상위 10대 재벌에 대해 조사했다. Khanna와 Rivkin(2001)은 1996년 자료를 바탕으로 애매모호한 수의 기업집단 소속 계열사에 관한 자료를 수집했다. 그러나 공정거래위원회의 상위 55개의 한국 기업집단 목록은 한국적 상황의 기업집단을 대표하는 것으로서 매우 중요하다. 특히 최근 몇 년간은 더욱 중요하다고 할 수 있는데, 이는 공정위에 의해 공표되는 기업집단의 상호출자에 대한 제한을 공정위가 규제하기 때문이다. 공정위의 회계감사 대상은 각 그룹 수준 총자산이 2조 원 이상인 한국 기업집단이다. 우리가 가진 62개의 한국 기업집단 목록에는 2조 이상의 그룹 수준 총자산을 가지는 44개의 재벌이 포함된다.

선행 연구를 기반으로(Gupta and Govindarajan, 2000; Subramaniam and Youndt, 2005; Tanriverdi, 2005; Tanriverdi and Venkatraman,

2005), 우리는 설문조사 질문문항을 개발하였다. 개발된 질문문항들은 상위 30개 재벌 그룹계열사의 30명의 임원들을 대상으로 안면 타당도(face validity)와 구성 타당도(construct validity)에 대한 예비검사를 거쳤다. 조사의 객관성을 높이기 위해, 임원들을 인터뷰하였고, 이 인터뷰에서는 그들이 생각하기에 그들이 속한 기업의 성과에 영향을 미치는 중요한 요인이 무엇인지에 대해 물었다. 그 결과 그들이 인지하고 있는 것과 문헌연구에서 제시하는 개념간에 서로 일치한다는 것을 알 수 있었다.

자료 수집은 설문조사를 통해 이루어졌고, 이는 다음의 세 단계를 거쳤다: 즉, 1) 회사로 개별적 방문, 2) 응답자들과의 짧은 인터뷰, 그리고 3) 설문지 수집이 그것이다. 표본 기업에 개별적으로 방문하는 것이 응답률을 높이고 결측치(missing value)를 줄일 수 있었기 때문에, 설문조사를 위해 우리는 340개의 대상기업을 모두 방문했다. 그 중 총 325개의 완성된 질문지가 회수되었고, 응답률은 95.6 퍼센트로 나타났다. 모든 응답자들은 임원에 속하였고, 최고경영자, 대표이사, 전무이사, 그리고 이사 등으로 구성되었다.

〈표 2〉는 현재 연구에 포함된 재벌 표본에 대한 기술적 정보들을 보여준다. 제시되는 것처럼, 총 62개의 기업집단 표본 중에 44개 그룹이 공정위의 상위 55개 한국 기업집단 목록에 포함되었다. 〈표 3〉은 산업별 표본 기업에 대한 분석이다. 마지막으로 〈표 4〉는 총자산 규모에 따른 표본 기업 분석에 대해 보여준다.

〈표 2〉 순위별 표본 한국기업집단

표본 순위 ^a	기업집단	공정위 순위 ^b (2005년 기준)	계열사 수	총자산 ^c	총매출 ^c
1	삼성	1	59	57,422	138,875
2	현대차	3	34	49,462	86,450
3	LG	4	37	25,117	55,459
4	SK	5	51	24,896	53,307
5	롯데	7	43	24,724	22,611
6	KT	8	12	23,627	24,021
7	포스코	9	19	23,007	26,657
8	한진	11	23	13,628	18,944
9	GS	12	47	12,047	4,329
10	한화	13	33	10,979	9,224
11	현대중공업	15	7	10,930	11,999
12	금호아시아나	16	21	8,446	9,724
13	하이닉스반도체		4	8,351	8,390
14	두산	18	19	7,055	6,581
15	동부	20	22	5,511	9,023
16	현대	21	9	5,497	6,840
17	신세계	22	14	5,487	7,984
18	CJ	24	48	5,465	5,897
19	LS	25	18	5,460	3,433
20	동국제강	26	8	5,503	4,841
21	대림	27	12	5,395	6,987
22	대우건설	28	14	5,382	4,827
23	대우조선해양	29	4	5,378	4,821
24	동양	30	16	5,172	2,093
25	효성	31	16	4,980	5,562
26	코오롱	32	23	4,852	4,013
27	KT&G	33	8	4,486	3,075
28	한국농촌공사	34	2	3,989	2,427
29	STX	35	14	3,896	4,928
30	현대오일뱅크	37	2	3,714	6,227
31	KCC	38	7	3,227	2,111
32	세아	39	28	2,859	3,281
33	현대산업개발	40	12	2,664	3,029
34	한솔	42	10	2,593	1,834
35	대평	44	48	2,532	1,893
36	대한전선	45	13	2,476	1,948
37	영풍	46	26	2,448	3,305
38	이랜드	47	14	2,308	1,102
39	대성	48	40	2,244	1,776
40	농심	50	12	2,142	2,859
41	동양화학	51	18	2,053	2,533
42	하이트맥주	52	11	2,021	2,674
43	삼양	54	10	2,003	2,718
44	한국타이어	55	8	1,999	2,220
45	아시아시멘트		8	915	1,492
46	대덕		4	760	637
47	동원		8	677	1,474
48	대한계당		10	533	913
49	고려계장		7	532	1,578
50	넥슨		5	486	463
51	벽산		4	405	1,467
52	풀무원		4	252	378
53	국도		3	206	254
54	광동		4	169	187
55	경동		6	160	216
56	일진		9	160	793
57	유진		11	149	127
58	녹십자		9	122	114
59	경인양행		3	93	102
60	기산		3	73	86
61	나리지*온		4	63	23
62	경인전자		3	39	9

^a 이 순위는 설문에 사용된 기업집단 표본의 모든 기업을 총자산에 따라 나열한 것이다.

^b 이 순위는 공정거래위원회의 2조원 이상의 총자산을 보유한 상위 55개 기업집단에 대한 보고서에서 참조하였다.

^c 단위는 10억 원이다.

〈표 3〉 산업별 표본 기업

산업	표본 기업 수	퍼센트 (%)
1. 음·식료품	23	7.08
2. 섬유제품	1	0.31
3. 봉제의복 및 모피제품	3	0.92
4. 펄프, 종이 및 종이제품	4	1.23
5. 인쇄 및 인쇄관련 산업	1	0.31
6. 석유 및 석탄제품	7	2.15
7. 화합물 및 화학제품	77	23.69
8. 고무 및 플라스틱제품	7	2.15
9. 비금속광물제품	18	5.54
10. 제1차 금속산업	32	9.85
11. 조립금속제품	4	1.23
12. 기타기계 및 장비	25	7.69
13. 컴퓨터 및 사무용기기	3	0.92
14. 기타 전기기계 및 전기변환장치	9	2.77
15. 전자부품 및 통신장비	44	13.54
16. 의료/정밀 및 광학기기	5	1.54
17. 자동차 및 트레일러	29	8.92
18. 기타 운송장비	10	3.08
19. 가구 및 기타 제품	1	0.31
20. 기타	22	6.77
합계	325	100

〈표 4〉 총자산 규모 별 표본 기업

총자산 ^a	표본기업 수	퍼센트 (%)
10,000 이상	28	8.62
1,000 이상 10,000 미만	80	24.62
100 이상 1,000 미만	120	36.92
100 미만	97	29.85
합계	325	100

^a 단위는 10억 원이며 2004년 자료 참조하였다.

4.2 변수와 측정방법

4.2.1 종속변수

재벌 내의 그룹계열사들에서 최고경영 팀(top management team)이 기업성과에 대해 가지는

인식은 그룹 내의 조직 학습에 대한 전략적 의사결정과 관련이 있다. 그러므로 선행 연구와 같이 (Garg, Walters and Priem, 2003), 우리는 주관적이고 자기보고적인 성과 척도를 사용했다. 최고경영 팀의 구성원들에게 그들이 속한 산업에서 유사한 기업을 선택해 그 기업의 성과에 비교한 그

들 기업의 성과를 주관적으로 평가하도록 요구했다. 이때, 평가는 리커트 5점 척도로 이루어지며, 1은 산업 내 최하위 20%를, 5는 산업 내 최상위 20%를 의미했다. 비교 항목은 다음과 같다: 세후 총자산수익률, 세후 총매출수익률, 매출액증가율, 종합적인 성과. 이런 척도들은 기업성과의 객관적인 척도들과 매우 높은 상관관계를 가진다(Dess and Robinson, 1984; Robinson and Pearce, 1988; Venkatraman and Ramanujam, 1987). 여기서 우리는 3년 평균 추정치를 질문했는데, 이것은 단기 성과변동의 영향력을 최소화하고, 재벌 내의 경영지식공유가 성과에 미치는 장기적 효과를 보여줄 수 있다.⁴⁾

4.2.2 독립변수

재벌 내의 그룹계열사들 간의 탐색적 기술혁신 지식공유와 개발적 기술혁신 지식공유에 대한 척도는 He and Wong(2004)의 연구에서 사용된 논의를 기반으로 했다. 그러나 그들의 질문 항목을 재벌 내의 그룹계열사 간의 기술혁신 지식공유의 맥락으로 확장해서 사용하였다.

재벌 내에서 한 그룹계열사와 동료 그룹계열사 간의 탐색적 기술혁신 지식공유는 다섯 가지 항목의 척도로 측정된다. 이 척도는 재벌 내의 초점(focal) 그룹계열사와 동료 그룹계열사 간의 탐색적이고 개발적인 혁신기술과 노하우 공유를 평가하는데 구체적으로 다음과 같은 다섯 가지 항목에 대해 지난 5년간의 평가로 이루어졌다: 1) 차세대 제품 소개, 2) 새로운 제품 시장에 진입, 3) 장기

적 시각을 가지고 새로운 기술 분야로 진입, 4) 제품 영역 확장, 그리고 5) 기초적인(혹은 근본적인) 기술 연구. 재벌 안에서 한 그룹계열사와 동료 그룹계열사 간의 개발적 기술혁신 지식공유도 다섯 가지 항목의 척도로 측정된다. 이 척도는 재벌 내의 한 그룹계열사와 동료 그룹계열사 간의 개발적 기술혁신 기술/노하우 공유를 평가하는 것으로 다음과 같은 다섯 가지 항목에 대해 지난 5년간의 평가로 구성 된다: 1) 생산 유연성 향상, 2) 생산 비용 절감, 3) 제품합격률 개선, 4) 원료 소비 감소, 그리고 5) 현재 제품 질 향상.

재벌 안에서 한 그룹계열사와 동료 그룹계열사 간의 급진적 또는 점진적 경영혁신 지식공유는 이전 연구에서 제시된 논의에 기초한다. 재벌 내의 초점 그룹계열사와 동료 그룹계열사 간의 급진적 경영혁신 지식공유에 대한 개념적 조작화도 이전 연구를 응용하였다(Gupta and Govindarajan, 2000; Mitchell and Zmud, 1999; Pettigrew, Woodman and Cameron, 2001; Subramaniam and Youndt, 2005). 그리고 재벌 내의 그룹계열사 간의 점진적 경영혁신 지식공유에 대한 측정은 다양한 선행 연구를 참조하였다(Deal and Kennedy, 1982; Detert, Schroeder and Mauriel, 2000; Elenkov, Judge and Wright, 2005; Harveston, 1997; Ichniowski and Shaw, 1999; Subramaniam and Youndt, 2005).

급진적 경영혁신은 조직구성원과 관련된 조직 구조, 관리 시스템, 업무수행방법 등이 포함된다. 이러한 혁신은 내·외부의 환경 변화에 대한 대응(reactive change)이든, 환경에 대한 영향력을 행

4) 종속변수가 독립변수와 같이 리커트 척도에 의해 측정되어 common method bias가 발생할 가능성이 있어 종속변수인 리커트 척도와 2차 자료간의 상관관계를 분석하였다. 그 결과 본 연구의 종속변수인 리커트 척도는 ROS, ROA, 및 ROE와 높은 상관관계를 나타내었다.

사하기 위한 선점적인 행위(preemptive change) 이든 조직을 급진적으로 변화시키려는 하나의 수단 이라고 할 수 있다(Damanpour, 1991). 또한 급진적 혁신은 신 시장 개척 등을 위해 새로운 베스트 프랙티스(best practice)를 창출할 때 쓰이는 스킬들을 의미한다(홍덕표, 2004). 최고경영자의 비전 및 철학, 임원 리더십 개발 프로그램 등을 통한 혁신 지향적 풍토, 조직문화의 적합성 등이 혁신의 가치와 일치된다고 인식될 때 점진적 혁신이 이루어진다(Rogers, 1983). 또한 조직이 지속적 혁신을 이루어내기 위해서는 조직구성원들이 최고 경영자의 비전 및 철학에 대해 교감하는 것이 중요하다. 이런 교감은 조직에 궁극적인 방향을 제시해 주고 강한 동기를 제공해 지속적 혁신과정을 이끌어낼 수 있다(박노운, 1998; Miller, 1983). 그리고 인적자원관리 시스템, 인력교환시스템 등 인적자원관리 혁신은 경영관리활동상의 일상적 변화와 관련된다. 이런 인적자원관리 혁신은 일상적 변화과정을 통해 인적자원관리·기능 간의 상호협력 및 유기적인 조정을 통한 시너지 효과의 극대화, 관리 효율성의 증대를 추구하며, 궁극적으로 기업 경쟁력 강화를 도모하는 것이라 할 수 있다(Damanpour, 1991; Damanpour and Evan, 1984; Knight, 1967).

위의 논의에 근거해, 재벌 내의 한 그룹계열사와 동료 그룹계열사 간의 급진적 경영혁신 지식공유는 네 가지 항목 척도에 의해 측정된다. 그 척도는 지난 5년간에 대해, 다음의 네 가지 항목에 근거해서 초점 그룹계열사와 동료 그룹계열사 간의 급진적

경영혁신 지식공유를 평가하였다: 1) 과업 수행 방법의 변화, 2) 조직 구조의 변화, 3) 관리 시스템의 변화, 그리고 4) 습득된 베스트 프랙티스(best practice). 재벌 내의 한 그룹계열사와 동료 그룹계열사 간의 점진적 경영혁신 지식공유도 위의 논의에 근거해 다음의 다섯 가지 항목 척도에 의해 측정된다. 그 척도는 지난 5년간에 대해, 다음의 5가지 항목에 근거해서 재벌 내의 한 그룹계열사와 동료 그룹계열사 간의 점진적 경영혁신 지식공유를 평가 한다: 1) 인적자원관리 시스템, 2) 조직문화, 3) 그룹 수준의 인력 교환 시스템, 그리고 4) 그룹 회장의 비전 및 철학에 대한 교감과 5) 그룹 수준의 임원 리더십 개발 프로그램.⁵⁾

재벌 내에서 기술혁신 지식공유와 경영혁신 지식공유가 기업성과에 미치는 영향은 적어도 그들의 지식 축적과 장기적인 조직적 상호작용을 가지기 때문에 우리는 앞에 제시한 변수들에 대해 5년의 기간을 설정했다. 이전 연구들도 혁신전략이 오랜 시간동안 꽤 안정적인 경향이 있다는 것을 보여준다(Bierly and Chakrabarti, 1996; He and Wong, 2004). 우리의 표본에 포함된 기업들은 서로 다른 기업연령을 가지지만, 모두 5년 이상의 기업들이다. 따라서 그 기업들의 대부분이 지난 5년 동안 안정적인 혁신 지식공유 전략을 추구해왔다고 생각하는 데에 무리가 없다.

4.2.3 통제변수

우리는 그룹계열사의 성과에 영향을 미치는 기업

5) 본 연구의 급진 및 점진적 경영혁신 지식공유 항목들에 대해 항목 그 자체로서 급진적이다 혹은 점진적이다라는 것을 판단하기가 애매하다는 반론이 있을 수 있다. 따라서 본 연구의 부록에서와 같이 이 설문지에서 두 변수를 측정할 때, 급진적 경영혁신 지식공유의 경우는 '급진적 경영혁신'이라는 조건을 명시했으며, 점진적 경영혁신 지식공유는 '점진적 또는 일상적 경영혁신'이라는 조건을 명시하여 이 두 변수의 구분을 지었다.

수준과 기업집단 수준의 다섯 가지 변수를 통제했다. 첫째, 기업 수준의 통제변수들은 R&D 집중도, 광고집중도, 기업규모, 상위 6개 산업더미로 정했다. 자원기반이론은 경쟁우위와 성과의 기본적인 근원으로서 무형자산의 역할을 강조한다(Barney, 1986; Wernerfelt, 1984). 기술이나 브랜드와 같은 무형자산들은 특히 중요한 지속적인 경쟁우위의 근원이다(Kogut and Zander, 1992; Prahalad and Hamel, 1990; Teece, Pisano and Shuen, 1997). 전략 분야에서의 여러 연구들이 무형 자산에 대한 척도로서 R&D 집중도와 광고집중도를 사용해왔다(Caves, 1982; Chatterjee and Wernerfelt, 1991; Montgomery and Hariharan, 1991; Sharma and Kesner, 1996). 최근, 재벌 기업의 자원과 성과를 연결 짓는 연구에서 Chang and Hong(2000)도 기업 수준 무형자산으로서 R&D 집중도와 광고집중도를 사용하였다. 그러므로 우리는 통제변수로서 이 두 가지 무형자원을 선택하였다. 그렇기 때문에, 그룹 계열사의 기술은 지난 5년간의 R&D 집중도의 평균으로 측정하고, 브랜드는 지난 5년간의 광고집중도의 평균으로 측정했다. 이것으로 단기 R&D 집중도와 단기 광고집중도의 변동을 최소화했다. R&D 집중도와 광고집중도를 위한 자료는 2000년부터 2004년까지의 한국신용평가정보(KIS-Value), TS2000 데이터베이스, 그리고 매일경제신문 연차 기업보고서 데이터베이스(MBNACR)를 참조했다. 그리고 Chang and Hong(2000)의 연구를 따라, 우리는 기업의 총자산의 로그값으로 기업 규모를 통제하였다. 이 자료는 KIS-Value와 MBNACR

를 참조하였다.

마지막으로, 화합물 및 화학제품, 전자부품 및 통신장비, 제1차 금속산업, 자동차 및 트레일러, 기타기계 및 장비, 그리고 음·식료품 등 상위 6개 산업을 1로, 그렇지 않은 산업을 0으로 더미변수로 처리해 통제했다.

두 번째 통제변수 그룹은 기업집단 수준의 변수들로 표본 기업집단을 1-5위, 6-30위, 31-55위, 그리고 56위 이하의 기업집단으로 나누어 각각 그룹주에 해당하는 기업들은 1로 그리고 이에 해당하지 않으면 0으로 더미 변수로 처리해 분석했다.⁶⁾ 기업집단 순위를 5위, 30위, 그리고 55위에서 구분한 이유는 기존의 재벌 연구(Park et al., 2006)에서 5위와 30위로 구분해 분석했으며, 공정거래위원회에서 55위까지의 기업집단에 대해서만 기업집단으로 구분하고 발표하기 때문이었다.

V. 분석 결과

5.1 요인분석과 신뢰도분석

주요인분석과 직각회전방법인 베리맥스 회전법(varimax rotation)을 통해, 다음의 3가지 요인을 추출했다: 1) 기술혁신 지식공유, 그리고 2) 급진적 경영혁신 지식공유, 그리고 3) 점진적 경영혁신 지식공유. 탐색적 기술혁신 지식공유와 개발적 기술혁신 지식공유가 기술혁신 지식공유라는 하나의 요인에서 추출되었음에도 불구하고, 이 두 유

6) 여기서 재벌을 순위별로 그룹화한 더미변수를 쓴 이유는 현실적인 한계점 때문이었다. 재벌 내 지식공유가 각 재벌의 경영전략 및 조직행태에 따라서 상당한 차이가 존재할 수 있다. 따라서 각 재벌의 경영전략 및 조직행태를 파악해서 전략 혹은 조직행태의 유형별로 비교하는 것이 이상적이겠지만, 현실적으로 어려운 만큼 더미변수를 통해 분석하였다.

형이 성과에 미치는 차이를 밝히기 위해 탐색적 기술혁신 지식공유와 개발적 기술혁신 지식공유를 <표 6>의 각기 다른 모델(모델A와 모델B)에서 확인할 것이다. 요인분석으로 구한 변수의 신뢰도를 분석하기 위해, 크론바 알파(Cronbach's alpha) 검사를 하였다. 검사결과, 탐색적($\alpha = 0.937$) 및 개발적($\alpha = 0.946$) 기술혁신 지식공유 그리고 급진적($\alpha = 0.951$) 및 점진적($\alpha = 0.875$) 경영혁신 지식공유 모두 높은 알파값을 얻었다. 종속변수($\alpha = 0.868$) 또한 신뢰도 분석에서 높은 알파값을 나타냈다.

5.2 회귀분석 결과

<표 5>는 변수들의 기술적 통계량과 상관분석을 나타낸다. 우리는 재벌의 네 가지 형태의 기술혁신 지식공유와 경영혁신 지식공유가 기업성과에 미치는 긍정적 효과를 확인하기 위해 다중회귀분석을 실행하였다. 또한 재벌 내의 급진적 경영혁신 지식공유와 점진적 경영혁신 지식공유 간의 적절한 균형을 살펴보고, 그것이 그룹계열사의 성과에 미치는 영향을 살펴보았다. <표 6>은 이에 대한 다중회귀분석의 결과를 보여준다.⁷⁾

우리의 예상과는 달리, 탐색적 혁신 지식공유의 결과는 기업성과와 유의미하지 않은 긍정적 관계를 가진다(<표 6>의 모델B). 반면, 개발적 기술혁신 지식공유는 기업성과와 유의미한 긍정적 관계를 가진다(모델C). 따라서 우리는 가설1b가 지지되는 반면 가설1a는 지지되지 않는다는 것을 알 수 있다. 지금까지의 이런 결과들은 재벌 내의 그룹계열사 간의 탐색적 기술혁신 지식공유가 지속적인 경

쟁우위를 강화시키는 촉매의 역할을 성공적으로 수행한다는 것을 증명하지 못한 반면, 그룹계열사 간의 개발적 기술혁신 지식공유는 기업성과를 향상시키는 버팀목이 되었다는 것을 말해준다. 이런 연구 결과들은 He and Wong(2004)의 연구 결과에 모순된다. 이런 불일치는 재벌기업에 있어 탐색적 기술혁신 지식공유가 개발적 기술혁신 지식공유보다 어렵고, 탐색적 기술혁신의 경우 단기적인 성과보다는 장기적 성과에 영향을 미치기 때문에 이런 결과가 나온 것으로 생각된다.

<표 6>의 모델B, C, D 및 E에서 가설2a와 가설2b가 지지된다는 것을 알 수 있다. 재벌 내의 급진적 경영혁신 지식공유와 점진적 경영혁신 지식공유는 모두 기업성과와 유의미한 긍정적 관계를 가진다. 그리고 급진적 경영혁신 지식공유와 점진적 경영혁신 지식공유는 서로 다른 베타계수를 가진다. 이런 계수의 차이는 기업집단이 자신이 속한 그룹의 계열사들과 점진적인 경영혁신 지식공유를 하기보다 급진적인 경영혁신 지식공유를 할 때, 그 그룹계열사들이 회소하고 모방하기 어려운 경영 자원을 더욱 효율적이고 효과적으로 공유할 것이라는 것을 의미한다. 그 결과, 이런 그룹계열사들이 더 높은 성과를 달성할 것이다.

모델D는 급진적 경영혁신 지식공유와 점진적 경영혁신 지식공유간의 상호작용이 그룹계열사의 성과에 유의미한 긍정적 영향을 미친다는 것을 보여준다($\beta = 0.25, p \leq 0.001$). 반면에 모델E는 이들 두 공유들 간의 본질적인 차이(절대값의 차)와 기업성과 사이에 유의미한 부정적 관계가 존재함을 보여준다($\beta = -0.10, p \leq .05$). 따라서 가설3a와 가설3b는 모두 지지된다.

7) 여기서 탐색과 개발적 기술혁신 지식공유를 모델B와 모델C에서 따로 분석한 이유는 이 두 변수를 요인분석한 결과 하나의 요인으로 묶여져서였다(정충영, 최이규, 2001). 또한 이 두 변수를 한 모델에서 분석한 결과 다중공선성으로 인해 왜곡된 결과를 보였다.

〈표 5〉 기술적 통계량과 상관관계^a

변수	평균	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 기업성과	3.50	0.84												
2. 탐색적 기술혁신 지식공유	3.78	1.73	.11											
3. 개발적 기술혁신 지식공유	3.78	1.74	.12*	.61**										
4. 급진적 기술혁신 지식공유	4.45	1.67	.19**	.40**	.43**									
5. 점진적 기술혁신 지식공유	4.80	1.40	.13*	.32**	.37**	.46**								
6. R&D 집중도	0.02	0.07	.02	-.13*	-.17**	.04	.12*							
7. 광고 집중도	0.01	0.02	.01	.06	.02	-.01	.05	.34**						
8. 기업규모(로그값)	19.31	2.58	.13*	.19**	.12*	.13*	.09	.02	-.02					
9. 상위 6개 산업더미	0.71	0.45	.19**	.08	-.00	.11	.04	.12*	-.02	.19**				
10. 1-5위 기업집단 더미	0.30	0.46	.14**	.25**	.10	.14	.14**	.20**	.03	.30**	.41**			
11. 6-30위 기업집단 더미	0.29	0.46	-.07	-.13*	-.04	.03	-.02	-.12*	-.07	-.01	-.27**	-.43**		
12. 31-55위 기업집단 더미	0.24	0.42	-.01	-.12*	-.06	-.04	.01	-.02	-.01	-.17**	-.19**	-.37**	-.35**	
13. 56위 이하 기업집단 더미	0.16	0.37	-.08	-.02	.02	-.08	-.18**	-.08	.07	-.17**	.03	-.30**	-.29**	-.25**

^a ** $p < 0.01$ (양쪽검정); * $p < 0.05$ (양쪽검정); $n = 325$.

〈표 6〉 회귀분석결과^a

변수	연구가설	모델A	모델B	모델C	모델D	모델E
탐색적 기술혁신 지식공유	가설 1a		0.07			
개발적 기술혁신 지식공유	가설 1b			0.12**		
급진적 경영혁신 지식공유	가설 2a		0.18****	0.17***	0.21****	0.18****
점진적 경영혁신 지식공유	가설 2b		0.11**	0.10*	0.17***	0.11**
급진적 × 점진적 경영혁신	가설 3a				0.25****	
급진적 — 점진적 경영혁신	가설 3b					-0.10**
R&D 집중도		-0.02	-0.02	-0.01	-0.02	-0.02
광고 집중도		0.03	0.02	0.01	0.01	0.01
기업 규모(로그값)		0.08	0.05	0.05	0.05	0.05
상위 6개 산업더미		0.16***	0.15**	0.16***	0.16***	0.15**
1-5위 기업집단 더미		-0.34	-0.38	-0.43	-0.14	-0.28
6-30위 기업집단 더미		-0.39	-0.40	-0.45	-0.15	-0.30
31-55위 기업집단 더미		-0.32	-0.33	-0.38	-0.10	-0.24
56위 이하 기업집단 더미		-0.37	-0.36	-0.40	-0.16	-0.27
<i>n</i>		325	325	325	325	325
Adjusted <i>R</i> ²		.03	.07	.07	.13	.08
Model <i>F</i>		2.32****	3.19****	3.28****	5.32****	3.48****

^a 여기서 표준회귀계수가 사용되었다. *****P*≤0.001, ****P*≤0.01, ***P*≤0.05, **P*≤0.10.

다중회귀분석은 통제변수들에 대한 흥미로운 결과도 보여준다. R&D 집중도는 기업성과에 유의미하지 않은 부정적 영향을 미친다. 그리고 광고집중도는 기업성과와 유의미하지 않은 긍정적 관계를 가진다. 이런 결과들은 조직적 기술이나 명성과 같은 무형자산이 재벌 그룹계열사의 성과에 비교적 중요한 영향을 미치지 못한다는 것을 말한다. 기존 연구(Chang and Hong, 2000)는 재벌기업에 있어 기술 등과 같은 무형자산이 성과에 중요한 영향을 미치지 못하는 것에 대해 무형자산은 유형자산과는 달리 투자한 후 그 성과가 장기적으로 나타나기 때문에 해석했다. 이상의 결과들은 재벌 내에

서 동료 그룹계열사 간의 개발적 기술혁신 지식공유와 급진적 및 점진적 경영 지식공유가 기업성과에 더 큰 영향을 미친다는 것을 암시한다. 그리고 기업 규모는 모든 모델에서 기업성과와 유의미하지 않은 긍정적 관계를 가진다. 따라서 기업 규모의 경우, 재벌 기업성과를 높이는 데 중요치 않은 요인이라고 말할 수 있다. 마지막으로, 상위 6개 산업더미는 기업성과에 유의미한 긍정적 관계를 가진다. 이는 상위 6개 산업에 속한 기업이 높은 성과를 보이는 것을 의미한다.

마지막으로, 기업집단 더미변수들은 순위에 상관없이 기업성과와 모두 유의미하지 않은 부정적 관

계를 가진다. 따라서 재벌의 순위별 경영전략 및 조직행태는 계열사성과에 의미 있는 영향을 안 미친다고 해석할 수 있다. 이는 재벌들이 경영전략 및 조직행태를 구상할 때 같은 순위별 그룹에 속한 재벌에 대응하는 전략 및 조직행태를 짜기 보다는 그와는 다른 요인들-예컨대, 기업의 핵심역량의 강화 및 외국기업의 경영전략 및 조직행태에 대응하는 재벌 및 그룹계열사의 전략 및 역량 강화-에 초점을 맞춰야 됨을 암시한다.

VI. 결론

본 연구에서 실시한 실증분석의 결과는 그룹계열사 성과에 영향을 미치는 중요한 요인으로서 재벌 내 그룹계열사 간 개발적 기술혁신 지식공유와 급진적 및 점진적 경영혁신 지식공유를 제시하고 있다. 이러한 결과는 재벌 기업들이 성공적인 재벌 내 지식공유를 하기 위해서는 탐색적 기술혁신 지식공유 보다는 개발적 기술혁신 지식공유와 급진적 및 점진적 경영혁신 지식공유를 하여야 함을 시사하고 있다. 또한 급진적 경영혁신 지식공유가 점진적 경영혁신 지식공유 보다 계열사 성과에 더 큰 영향을 미친다는 분석결과는 재벌 기업 경영자들에게 급진적 경영혁신 지식공유의 중요성을 암시하고 있다. 그리고 우리나라 재벌 기업들이 급진적 경영혁신 지식공유와 점진적 경영혁신 지식공유 간에 적절한 균형을 추구하고 있고 이를 통해 우월한 기업성적을 창출하려는 노력을 하고 있음은 비단 재벌 기업 뿐 아니라 중소기업에도 실무적인 시사점을 던진다.

또한 본 연구는 여러 가지 학문 및 경영적 의미

를 지닌다. 재벌 내 지식공유에 대한 본 연구는 과연 재벌이 다른 독립기업들과는 달리 어떻게 가치를 창출해야하는가에 대한 해답을 제시하고 있다. 그리고 경영혁신과 지식경영이 여러 가지 형태로 우리나라 재벌들에 있어 최근 들어 더욱 강조되고 있으며, 특히 계열사간 기술 및 경영혁신 지식공유는 삼성, LG, 및 현대차그룹을 선두로 재벌들에 있어 강력하게 추진되고 있다. 그리고 이런 지식공유가 결국 계열사들이 핵심역량을 구축하는 데 있어 직·간접적으로 중요한 역할을 미치며 이 결과로서 우수한 기업성적을 창출한다는 것은 주지의 사실이다. 따라서 본 연구는 재벌에 있어 이렇게 중요한 재벌 내 그룹계열사 간 지식공유가 기업 성과에 미치는 영향을 분석함으로써 기존의 재벌 연구에 디딤돌을 만들었다. 둘째로, 재벌 내 지식공유를 탐색적 및 개발적 기술혁신 지식공유와 급진적 및 점진적 경영혁신 지식공유로 세분화 해 이들이 계열사 성과에 미치는 영향을 분석함으로써 학계 및 경영진에 어떤 지식이 구체적으로 계열사 성과에 어떻게 영향을 미치는가를 연구했다는 것이 본 연구의 공헌점이다.

그렇지만 본 연구에서 고려하였던 탐색적 기술혁신 지식공유는 계열사 성과에 유의적인 영향을 미치지 못하였다. 이렇게 예상치 못한 결과가 나타난 것은, 아마도 재벌 기업들이 아직은 개발적 기술혁신 지식공유를 통해서 우월한 기업성적의 성취를 추구하고 있고 탐색적 기술혁신 지식공유에 대한 역량은 부족하기 때문인 것으로 보인다. 따라서 향후에 탐색적 기술혁신 지식공유와 기업성과와의 관계를 규명하기 위한 보다 체계적인 연구가 진행되어야함은 물론, 본 연구에서 제시한 요인들 이외에 또 다른 재벌 내 지식공유 요인들과 그룹계열사 성과와 관계들을 규명하기 위한 보다 체계적인 연구

가 진행되어야 할 필요가 있다. 이를 위하여 본 연구의 한계와 미래의 바람직한 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 급진적 경영혁신 지식공유와 점진적 경영혁신 지식공유 간의 역학적 균형 관계를 파악하였지만, 탐색과 개발적 기술혁신 지식공유 간의 적절한 균형관계를 분석하지는 못했다. 따라서 향후 연구에서는 He and Wong(2004)의 연구를 연장하여 탐색과 개발적 기술혁신 지식공유 간의 균형 관계가 어떻게 기업성과에 영향을 미치는가를 분석할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 재벌 내 공유되는 지식의 유형으로 기술혁신과 경영혁신 지식만을 제시하였다. 그러나 재벌 내 공유되는 지식은 이외에도 마케팅 및 인적자원 관련 지식 등을 들 수 있다. 따라서 이런 다른 유형의 지식공유에 관한 향후 연구가 필요하다. 셋째, 본 연구는 '횡단적 자료(cross-sectional data)'에 의존하여 재벌 내 지식공유의 유형이 그룹계열사 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 비록 고려된 요인들이 기업성과와 어떠한 연관성을 가지는가를 파악할 수 있었지만 장기간에 걸친 인과관계를 정확히 규명하지는 못하였다. 이러한 한계를 극복하기 위하여 향후 연구에서는 '종단적 자료(longitudinal data)'를 이용한 분석을 시도할 필요가 있다.

넷째, 재벌 내 계열사 간 지식공유와 같이 실제로는 매우 복잡하고 다면적인 개념들을 본 연구에서 개발한 몇 개의 설문 항목이 정확히 측정하였고 단정할 수 없다. 향후 연구에서는 이러한 변수들에 대한 보다 정밀한 설문 항목을 개발하거나 객관적 지표들을 채택하는 방안을 고려해야 할 것이다. 다섯째, 재벌 내 지식공유는 각 재벌의 경영전략 및 조직행태에 따라서 상당한 차이가 존재할 수 있다. 예컨대, 삼성그룹은 계열사 간 수평적인 네

트워크를 형성하고 있는 반면, 현대차그룹은 수직적인 네트워크를 이루고 있다. 본 연구에서는 이를 고려하지 않고 재벌 내 지식공유를 공통된 척도로 측정하였다. 재벌 내 지식공유를 보다 정확히 이해하기 위해서는 재벌의 전략 및 조직행태별로 지식공유를 측정하는 연구가 바람직하다. 마지막으로 본 연구의 표본이었던 62개 기업집단의 그룹계열사 최고 경영자들과의 심층적인 인터뷰를 통하여 재벌 내 계열사 간 지식공유에 대한 질적 연구를 실행할 필요가 있을 것이다. 이런 연구를 통해 보다 재벌 내 지식공유에 대해 보다 심도 있는 사례연구를 할 수 있을 것으로 사료된다.

결론적으로 재벌 내 혁신 지식공유는 일반적으로 새롭고 독특한 지식을 기업집단 내에서 지속적으로 추구하는 것과 같다. 이는 본질적으로 새로운 기술 및 경영관행이나 작업관행을 창출할 기회를 확인하고 사용하는 것이다(Nonaka and Takeuchi, 1995; Van de Ven, 1986). 본 연구는 이와 관련된 분석을 통해 재벌 기업들은 어떻게 본질적으로 이런 새로운 혁신 지식공유를 어떻게 하고 이를 통해 모방할 수 없는 핵심역량을 창출해 어떻게 경쟁기업들과의 경쟁에서 우위를 차지하고 기업을 존속시켜나갈 수 있는가에 대한 해답을 제시하고 있다.

참고문헌

- 박노운 (1998), "최고경영자의 특성과 기술혁신의 관계에 관한 실증적 연구," *인사관리연구*, 22, 2, 199-229.
- 정충영, 최이규 (2001), *SPSS를 이용한 통계분석*, 서울, 무역경영사

- 홍덕표 (2004), *글로벌 기업 내에서의 지식확산*, 연세대학교 경영학과 박사학위논문.
- Abernathy, W.J. and K. Clark. (1985), "Innovation: Mapping the winds of creative destruction," *Research Policy*, Vol.14, pp.3-22.
- Amsden, A.H. and T. Hikino. (1994), "Project execution capability, organizational know-how and conglomerate corporate growth in late industrialization," *Industrial and Corporate Change*, Vol.3, pp.111-147.
- Ancona, D.G., P.S. Goodman, B.S. Lawrence, and M.L. Tushman. (2001), "Time: A new research lens," *Academy of Management Review*, Vol.26: 645-663.
- Argyres, N. (1996), "Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions," *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp. 129-150.
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Benner, M. J. and M. Tushman. (2002), "Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries," *Administrative Science Quarterly*, Vol.47, No.4, pp.676-706.
- Bierly, P. and A. Chakrabarti. (1996), "Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry," *Strategic Management Journal*, Vol.17(Winter Special), pp.123-137.
- Bierly, P. and P.S. Daly. (2001), "Exploration and exploitation in small manufacturing firms," Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington, D.C.
- Brown, S.L. and K.M. Eisenhardt. (1998), *Competing on the Edge: Strategy as structured chaos*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Burt, R.S. (1980), "Models of network structure." In Inkeles, A., N.J. Smelser, and R.H. Turner (eds.), *Annual Review of Sociology*, 6: 79-141. Annual Reviews: Palo Alto, CA.
- Cardinal, L.B. (2001), "Technological innovation in the pharmaceutical industry: The use of organizational control in managing research and development," *Organization Science*, Vol.12, pp.19-36.
- Caves, R.E. (1982), *Multinational enterprise and economic analysis*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Chang, S. (1995), "International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry," *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.3, pp. 429-448.
- Chang, S. and U. Choi. (1988), "Strategy, structure and performance of Korean business groups," *Journal of Industrial Economics*, Vol.37 pp.141-158.
- Chang, S. and J. Hong. (2000), "Economic performance of group-affiliated companies in Korea: Intragroup resource sharing and internal business transactions," *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.3, pp.429-448.
- Chatterjee, S. and Wernerfelt, B. (1991), "The link between resources and type of diversification: Theory and evidence," *Strategic Management Journal*, Vol.12, No.1, pp. 33-48.

- Damanpour, F. (1991), "Organizational innovation: A meta analysis of effect of determinants and moderators," *Academy of Management Journal*, Vol.34, No.3, pp.555-590.
- Damanpour, F. and W.M. Evan. (1984), "Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag," *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, pp. 392-409.
- D'Aveni, R. (1994), *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*, Free Press, New York.
- Deal, T. and A. Kennedy. (1982), *Corporate cultures*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Dess, G.G. and Robinson, R.B. (1984), "Measuring organization performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No.3, pp.265-273.
- Detert, J.R., R.G. Schroeder, and J.J. Mauriel. (2000), "A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations," *Academy of Management Review*, Vol.25, pp.850-863.
- Dewar, R.D. and J.E. Dutton. (1986), "The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis," *Management Science*, Vol.32, No.11, pp.1422-1433.
- Duchesneau, T.D., S. Cohn, and J. Dutton. (1979), *A study of innovation in manufacturing: Determination, processes and methodological issues*, Vol. I, Social Science Research Institute, University of Maine, Orono.
- Elenkov, D.S., W. Judge, and P. Wright. (2005), "Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study," *Strategic Management Journal*, Vol.26, No.7, pp.665-682.
- Encarnation, D. (1989), *Dislodging multinationals: India's comparative perspective*, Cornell University Press, Ithaca, NY.
- Ernst, D. (2003a), "Pathways to innovation in Asia's leading electronics exporting countries: Drivers and policy implications," Working paper no. 62, East-West Center (the U.S. Congress-affiliated institute).
- Ernst, D. (2003b), "Digital information systems and global flagship networks: How mobile is knowledge in the global network economy?" In J. F. Christensen (ed.), *The industrial dynamics of the new digital economy*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Ettlie, J.E. (1983), "Organizational policy and innovation among suppliers to the food processing sector," *Academy of Management Journal*, Vol.26, pp.27-44.
- Evans, P. (1979), *Dependent development*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Garg, V.K., B.A. Walters., and R.L. Priem. (2003), "Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance," *Strategic Management Journal*, Vol.24, pp.725-744.
- Gerlach, M.L. (1992), "The Japanese corporate network: A blockmodel analysis," *Administrative Science Quarterly*, Vol.37, pp. 105-139.
- Ghemawat, P. and T. Khanna. (1998), "The nature of diversified business groups: A research design and two case studies," *Journal of Industrial Economics*, Vol.46,

- pp.35-62.
- Ghemawat, P. and Ricart i Costa, J.E. (1993), "The organizational tension between static and dynamic efficiency," *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.59-73.
- Gill, S. (1999), *The pathology of corruption*, Harper/Collins, New Delhi.
- Govindarajan, V. and J. Fisher. (1990), "Strategy, control systems, and resource sharing: Effects on business-unit performance," *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.2, pp.259-285.
- Granovetter, M. (1994), "Business groups." In N. J. Smelser and R. Swedborg (eds.), *Handbook of economic sociology*: 453-475. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Granovetter, M. (1995), "Coase revisited: Business groups in the modern economy," *Industrial and Corporate Change*, Vol.4, pp.93-130.
- Grant, R.M. (1988), "On 'dominant logic', relatedness and the link between diversity and performance," *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.6, pp.639-642.
- Grant, R.M. (1996), "Toward a knowledge based theory of the firm," *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.109-122.
- Guillén, M.F. (1997), "Business groups in economic development," *Academy of Management Best Paper Proceedings*, pp.170-174.
- Guillén, M.F. (2000), "Business groups in emerging economies: A resource-based view," *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.3, pp. 362-380.
- Gulati, R., N. Nohria, and A. Zaheer. (2000), "Strategic networks," *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp.203-215.
- Gupta, A.K. and V. Govindarajan. (1986), "Resource sharing among SBUs: Strategic antecedents and administrative implications," *Academy of Management Journal*, Vol.29, No.4, pp.695-714.
- Gupta, A.K. and V. Govindarajan. (2000), "Knowledge flows within multinational corporations," *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp.473-496.
- Hannan, M.T. and J.H. Freeman. (1984), "Structural inertia and organizational change," *American Sociological Review*, Vol.49, pp.149-164.
- Harveston, P.D. (1997), "Strategic consistency in diverse environments: Revisiting the diversification-performance relationship," Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management.
- He, Z. and P. Wong. (2004), "Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis," *Organization Science*, Vol.15, No.4, pp.481-494.
- Holmqvist, M. (2004), "Experiential learning processes of exploration and exploitation within and between organizations: An empirical study of product development," *Organization Science*, Vol.15, pp.70-81.
- Hoskisson, R.E. and Hitt, M.A. (1990), "Antecedents and performance outcomes of diversification," *Journal of Management*, Vol.16, pp.461-509.
- Huber, G.P. (1991), "Organizational learning: The contributing processes and the literatures," *Organization Science*, Vol.2, pp.88-115.
- Ichniowski, C. and K. Shaw. (1999), "The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of U.S. and Japanese Plants," *Management Science*, Vol.45, No.5, pp.

- 704-721.
- Ilinitch, A.Y. and C.P. Zeithaml. (1995), "Operationalizing and testing Galbraith's center of gravity theory," *Strategic Management Journal*, Vol.16, No.5, pp.401-410.
- Imai, K. (1987), "The corporate network in Japan," *Japanese Economic Studies*, Vol. 16, pp.1-37.
- Katila, R. and G. Ahuja. (2002), "Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction," *Academy of Management Journal*, Vol.45, pp.1183-1194.
- Khanna, T. and Rivkin, J.W. (2001), "Estimating the performance effects of business groups in emerging markets," *Strategic Management Journal*, Vol.22, pp.45-74.
- Kim, I. (1996), *Imitation to innovation: The dynamics of Korean technological learning*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kim, H. and R. Hoskisson. (1996), "Japanese governance systems: A critical review," *Advances in International Comparative Management*, Vol.11, pp.165-189.
- Knight, K.E. (1967), "A descriptive model of the intra-firm innovation process," *Journal of Business*, Vol.40, pp.478-496.
- Knott, A.M. (2002), "Exploration and exploitation as complements." In Bontis, N. and C.W. Choo Eds. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: A collection of readings*, Oxford University Press, New York, pp.339-358.
- Kogut, B. and U. Zander. (1992), "Knowledge of the firm, combinative capacities and the replication of technology." *Organization Science*, Vol.3, pp.383-397.
- Kogut, B. and U. Zander. (1993), "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation," *Journal of International Business Studies*, Vol.24, No.4, pp.625-645.
- Koontz, H. (1969), "A model for analyzing the university and transferability of management," *Academy of Management Journal*, Vol.12, pp.415-430.
- Lai, G.M. (1999), "Knowing who you are doing business with in Japan: A managerial view of keiretsu and keiretsu business groups," *Journal of World Business*, Vol.34, No.4, pp.423-448.
- Leifer, R., C.M. McDermott, G.C. O'Connor, L.S. Peters, M.P. Rice, R.W. Veryzer, and M. Rice. (2000), *Radical innovation: How mature companies can outsmart upstarts*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Levitt, B. and J.G. March. (1988), "Organizational Learning." In W.R. Scott (Ed.), *Annual Review of Sociology*, Vol.14, pp.319-340. Greenwich, CT: JAI Press.
- Lewin, A.Y., C.P. Long, and T.N. Carroll. (1999), "The coevolution of new organizational forms," *Organization Science*, Vol.10, pp. 535-550.
- March, J.G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning," *Organization Science*, Vol.2, pp.71-87.
- Markides, C.C. and P.J. Williamson. (1994), "Related diversification, core competencies and corporate performance," *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp.149-165.
- Markides, C.C. and P.J. Williamson. (1996), "Corporate diversification and organizational

- structure: A resource-based view," *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.2, pp.340-367.
- Mitchell, V.L. and R.W. Zmud. (1999), "The effects of coupling IT and work process strategies in redesign projects," *Organization Science*, Vol.10, No.4, pp.424-438.
- Mitchell, W. and K. Singh. (1993), "Death of the lethargic: Effects of expansion into new technical subfields on performance in a firm's base business," *Organization Science*, Vol.4, pp.152-180.
- Montgomery, C. and Hariharan. (1991), "Diversified entry by large firms," *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.15, pp. 71-89.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi. (1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York.
- Orr, M., N.W. Biggart, and G.G. Hamilton. (1997), *The economic organization of East Asian capitalism*, Sage publications, Thousand Oaks, CA.
- Park, Y-R., Y.S. Pak, and J.Y. Lee. (2006), "What they learned from the crash: A comparison of Korean firms' FDI before and after the 1997 financial crisis," *Management International Review*, Vol.46, No.1, pp.109-130.
- Peter, T. (1990), "Get innovative or get dead," *California Management Review*, Vol.33, No.1, pp.9-26.
- Pettigrew, A.M., R.W. Woodman, and K.S. Cameron. (2001), "Studying organizational change and development: Challenges for future research," *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.4, pp.697-713.
- Prahalad, C.K. and G. Hamel. (1990), "The core competence of the corporation," *Harvard Business Review*, Vol.68, No.3, pp.79-91.
- Radner, R. (1975), "A behavioral model of cost reduction," *Bell Journal of Economics*, Vol.6, pp.196-215.
- Robinson, R.B. and J.A. Pearce. (1988), "Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business unit performance," *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.1, pp.43-60.
- Robinson, J.A. and M.F. Wiersema. (1995), "A resource-based approach to the multi-business firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance," *Strategic Management Journal*, Vol.16, No.4, pp.277-299.
- Rogers, E.M. (1983), *The diffusion of innovation*, Free Press, New York.
- Rosenkopf, L. and A. Nerkar. (2001), "Beyond local search: Boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry," *Strategic Management Journal*, Vol.22, pp.287-306.
- Rumelt, R.P. (1974), *Strategy, structure and economic performance*, Division of Research, Harvard Business, Boston, MA.
- Rumelt, R.P. (1982), "Diversification strategy and profitability," *Strategic Management Journal*, Vol.3, pp.359-369.
- Schulz, M. (2001), "The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows," *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.4, pp.661-681.
- Schwartz, A. (1992), *A nation in waiting: Indonesia in the 1990's*, Allen & Unwin,

- Sydney.
- Sharma, A. and I. Kesner. (1996), "Diversifying entry: Some ex ante explanations for postentry survival and growth," *Academy of Management Journal*, Vol.39, pp.635-677.
- Subramaniam, M. and M.A. Youndt. (2005), "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities," *Academy of Management Journal*, Vol.48, No.3, pp.450-463.
- St John, C.H.S. and J.S. Harrison. (1999), "Manufacturing-based relatedness, synergy, and coordination," *Strategic Management Journal*, Vol.20, No.2, pp.129-145.
- Szulanski, G. (1996), "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm," *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.27-43.
- Tanriverdi, H. (2005), "Information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multibusiness firms," *MIS Quarterly*, Vol.29, No.2, pp. 311-334.
- Tanriverdi, H. and N. Venkatraman. (2005), "Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms," *Strategic Management Journal*, Vol.26, pp.97-119.
- Teece, D.J., G. Pisano, and A. Shuen. (1997), "Firm capabilities, resources, and the concept of strategy," *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp.509-533.
- Tushman, M. and P. Anderson. (1986), "Technological discontinuities and organizational environments," *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, pp.439-465.
- Tushman, M. and C. O'Reilly. (1996), "Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change," *California Management Review*, Vol.38, No.4, pp. 8-30.
- Ungson, G., R. Steers, and S. Park. (1997), *Korean enterprise: The quest for globalization*, Harvard Business School Press, Boston.
- Venkatraman, N. (1989), "The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence," *Academy of Management Review*, Vol.14, pp.423-444.
- Venkatraman, N. and V. Ramanujam. (1987), "Measurement of business economic performance: An examination of method convergence," *Journal of Management*, Vol.13, pp.109-122.
- Vermeulen, F. and H. Barkema. (2001), "Learning through acquisitions," *Academy of Management Journal*, Vol.44, pp.457-478.
- Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2, pp.171-180.
- Wernerfelt, B. (1989), "From critical resources to corporate strategy," *Journal of General Management*, Vol. 14, pp.4-12.
- Williamson, O.E. (1981), "The economics of organization: The transaction cost approach," *American Journal of Sociology*, Vol.87, pp.548-577.
- Winter, S. and G. Szulanski. (2001), "Replication as strategy," *Organization Science*, Vol.12, pp.730-743.

〈부록〉 (설문지 항목)

1. 탐색적 기술혁신 지식공유

최근 5년간, 귀사는 소속그룹 내 다른 제조업 계열사들과 아래의 기술/노하우를 어느 정도 주거나 받았습니까?(1=전혀 주고받지 않았다, 7=매우 많이 주고받았다)

- 1) 차세대 제품 개발
- 2) 신제품 시장의 개척
- 3) 장기적으로 유용한 신기술 개발
- 4) 제품의 종류 확장
- 5) 기초 또는 기반 기술 개발

2. 개발적 기술혁신 지식공유

최근 5년간, 귀사는 소속그룹 내 다른 제조업 계열사들과 아래의 기술/노하우를 어느 정도 주거나 받았습니까?(1=전혀 주고받지 않았다, 7=매우 많이 주고받았다)

- 1) 생산 유연성 개선
- 2) 생산 비용의 절감
- 3) 제품합격률 개선
- 4) 원재료 소비 절감
- 5) 기존 제품의 질 개선

3. 급진적 경영혁신 지식공유

최근 5년간, 귀사는 그룹 내 다른 계열사들과 '급진적 경영혁신'과 관련된 아래의 지식/노하우를 어느 정도 주거나 받았습니까?(1=전혀 주고받지 않았다, 7=매우 많이 주고받았다)

- 1) 급진적 경영혁신 통한 기존 업무수행절차 및 방식 변화
- 2) 급진적 경영혁신 통한 기존 조직구조의 변화
- 3) 급진적 경영혁신 통한 기존 관리시스템의 변화
- 4) 급진적 경영혁신 통한 베스트 프랙티스 (best practice)의 습득

4. 점진적 경영혁신 지식공유

최근 5년간, 귀사는 귀사 그룹 내 다른 계열사들과 '점진적 또는 일상적 경영혁신'과 관련된 아래의 경영 지식/노하우를 얼마나 주거나 받았습니까?(1=전혀 주고받지 않았다, 7=매우 많이 주고받았다)

- 1) 인력관리시스템
- 2) 조직문화
- 3) 그룹 차원의 인력교류시스템
- 4) 그룹회장의 비전과 경영철학에 대한 공감대
- 5) 그룹 차원의 임원 리더십 개발 프로그램

A Study of Knowledge Sharing Types in *Chaebol* and Their Impact on Performance of Group-Affiliated Companies

Jeoung Yul Lee* · Young-Ryeol Park**

Abstract

The present study uses a survey data of 325 group-affiliated companies who are included in 62 *chaebols* and analyzes the association between organizational learning in the *chaebol* and group-affiliated companies performance through multiple regression analyses.

Knowledge sharing in the *chaebol* has been a long-standing interesting topic in the fields of strategic management and organizational behavior. Nonetheless, there have been only partial discussions for this issue (e.g, Chang and Choi, 1988), but a vacuum of its empirical study. In addition, the previous *chaebol* studies dealt with *chaebol* phenomenon were limited to the perspectives of transaction costs, sociology, political economy, and resource-based view. These studies missed a critical factor that the bottom-line value creation of the *chaebol* is knowledge sharing within the business group through network learning. Further, management scholars have not researched the impact of knowledge sharing within the *chaebol* on performance of group-affiliated companies yet. The present study categorizes knowledge sharing within the *chaebol* as technological- and managerial-innovation knowledge sharing, and, moreover, sub-categorizes these two dimensions as explorative versus exploitative technological-innovation and radical versus incremental managerial-innovation knowledge sharing. This study explores basically these four types of knowledge sharing within the *chaebol* and their impacts on performance of group-affiliated companies.

Our categorization of four types of knowledge sharing within the *chaebol* is based on the previous literature. In the perspective of *chaebol* as a diversified organization (e.g, Chang and Hong, 2000), we may understand that shared knowledge types in a diversified firm may

* Post Doctoral, The Wharton School, University of Pennsylvania

** Professor, School of Business, Yonsei University

be able to be extended to those in the *chaebol*. The literature on diversified firms consistently suggest the most important shared knowledge types are technological and managerial knowledge (Tanriverdi and Venkatraman, 2005), and these two types of knowledge within the *chaebol* exhibit as technological- and managerial-innovation knowledge sharing (Hong, 2004).

In this study, we divided technological-innovation knowledge sharing in the *chaebol* as explorative and exploitative technological-innovation knowledge sharing on the basis of March's (1991) paper. We test the association between explorative versus exploitative technological-innovation knowledge sharing within the *chaebol* and firm performance. We find a positive and insignificant relationship between explorative technological-innovation knowledge sharing and firm performance, but a positive and significant association between exploitative technological-innovation knowledge sharing and firm performance. It also explores radical versus incremental managerial-innovation knowledge sharing within the *chaebol* and their impact on performance of group-affiliated companies. Our results show these two types of knowledge sharing have a positive and significant impact on firm performance, but radical managerial-innovation knowledge sharing is a more critical factor than incremental managerial-innovation knowledge sharing in association with firm performance.

The present study, too, tests an appropriate balance between radical versus incremental managerial-innovation knowledge sharing within the *chaebol* and their impact on firm performance. From Tushman and O'Reilly's (1996) discussion of "organizational ambidexterity," we may understand the need for an appropriate business group-level balance between radical and incremental managerial-innovation knowledge sharing. This organizational ambidexterity corresponds to the two types of strategic fit—"fit as moderating" and "fit as matching"—in the strategy literature. He and Wong (2004) operationalize "fit as moderating" as an interaction and "fit as matching" as an absolute difference between these two types of knowledge sharing. As an extension of these studies, we analyze a balance between two types of managerial-innovation knowledge sharing and their impact on performance. Our finding presents there is a positive and significant association between an interaction of these two variables and firm performance, and there is a negative and significant relationship between an absolute difference of them and firm performance.

Key words: *chaebol*, technological-innovation knowledge sharing, managerial-innovation knowledge sharing, firm performance