

## 복제행동과 조직학습: 다각화 모드 선택에서 성과반영 의사결정\*

신동엽(제1저자)  
연세대학교 경영대학  
(dshin@base.yonsei.ac.kr)  
김선혁  
연세대학교 경영대학  
(bandit75@yonsei.ac.kr)  
정기원  
연세대학교 경영대학  
(onejk@yonsei.ac.kr)

본 논문에서는 신제도이론의 동형화와 진화경제학의 기존 지식 활용 등의 개념에서 강조되어온 복제행동을 통한 조직형태 확산의 다이내믹스를 조직학습 이론의 성과피드백 관점을 반영하여 수정보완한 모형을 제시하며, 이를 한국 재벌그룹의 다각화 모드 선택에 관한 자료를 사용하여 실증적으로 검증한다. 즉 본 논문에서는 조직이 불확실성 상황 하에서 기존 지식과 행동을 반복, 복제하는 경향이 존재하기는 하나, 단순히 이에 그치지 않고 자신과 다른 조직들의 행동에 대한 성과 피드백을 근거로 정교한 의사결정을 하는 보다 합리적인 존재라는 관점에 기반하여, 과거에 자신이나 다른 조직이 선택한 다각화 모드의 성과가 향후 모드 선택에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 다각화 모드를 선택해야 하는 의사결정자로서의 조직은 비록 결과적으로는 제한적일 수 밖에 없더라도, 적어도 의사결정시의 의도에 있어서는 가능한 최대한 합리적 의사 결정을 하기 위해 노력한다. 따라서 본 연구에서는 조직이 자신 혹은 다른 조직의 행동이 발생시킨 실제 결과, 즉 자신이나 다른 조직의 과거 의사결정의 성과를 함께 고려하면서 모드 선택과 성과간 인과관계를 추론하여 의사결정을 할 것이라고 예측한다. 이런 관점의 타당성을 검증하기 위해 본 연구에서는 1988년에서 1997년까지 한국 재벌그룹의 다각화 모드 선택에 관한 자료를 실증적으로 분석하여 자신이 과거에 선택한 모드의 성과와 자신보다 높은 지위나 혹은 유사한 지위를 점유하고 있는 다른 조직들이 과거에 선택한 모드의 성과가 다각화를 실행하는 해당 조직의 모드 선택에 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증한다. 또한 본 논문에서는 각 기업이 과거에 선택한 모드의 성과가 이후 모드 선택에 미치는 영향이 지위에 의해 달라질 것이라고 예측한다. 실증분석의 결과, 유사지위 기업의 과거 선택에 대한 성과피드백의 효과에 관한 가설을 제외한 모든 가설들이 지지되었다.

주제어: 복제행동, 조직학습, 성과피드백, 다각화모드

### 1. 서론

본 논문은 신제도이론(neo-institutional theory)의 동형화(isomorphism)와 진화경제학(evolutionary economics)의 기존 지식 활용(utilization of existing knowledge) 등의 개념에서 강조되어온 복제 행동(replication)을 통한 조직형태 확산의 다이내

믹스를 조직학습 이론의 성과피드백(performance feedback) 관점을 반영하여 수정보완한 모형을 제시한다. 그리고 이를 한국 재벌그룹의 다각화 모드(diversification mode) 선택에 관한 자료를 사용하여 실증적으로 검증한다. 즉 본 논문은 조직이 불확실성 상황 하에서 기존 지식과 행동을 복제한다는 기존의 복제행동 논의를 보완하기 위해, 자신과 다른 조직들의 과거 행동에 대한 성과피드백이 해당

조직의 향후 의사결정에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

기존 다각화 연구들에서는 모드 선택에 영향을 미치는 요인들로 거래비용(Geysken, Steenkamp, & Kumar, 2006; Villalonga & McGahan, 2005)이나 다각화하는 기업의 정태적(static) 조직 특성(Chatterjee, 1990; Yip, 1982), 다각화할 때 제휴나 합병해야 하는 대상 기업과의 관계적 특성(Hennart & Reddy, 1997; Yip, 1982), 그리고 시장이나 산업의 다양한 환경적 요인(Yip, 1982) 등이 주로 다루어져 왔다. 이에 비해 최근 일부 연구들에서는 신제도학파의 동형화 이론이나 진화경제학의 기존 지식 활용 논의에 기반하여 불확실성에 직면한 조직이 자신 혹은 다른 조직들의 과거 선택을 모방하거나 반복하는 경향이 있다고 보고(DiMaggio & Powell, 1983; Nelson & Winter, 1982), 다각화 모드 선택의 설명에 있어서도 기존 지식의 활용이나 모방적 동형화와 같은 복제행동에 관심을 기울여 왔다(Brouther, 2002; Yiu & Makino, 2002). 즉 이런 최근 연구들은 불확실성에 대한 조직의 대응으로서 신제도이론이나 진화경제학에서 강조해왔던 복제행동(replicative behaviors)을 다각화와 같은 전략적 행동에 확장적용하고 있다고 볼 수 있다(Winter & Szulanski, 2001).

다각화 모드 선택에서 과거 행동의 복제를 연구한 논문들은 다각화의 불확실성과 조직의사결정의 제한된 합리성(bounded rationality)을 적극적으로 반영하였다는 점에서 기존 연구들에 비해 사실적이라는 장점이 있으나, 다른 한편으로는 다각화 모드와 같은 중요한 의사결정을 단순 복제와 같은 비합리적인 프로세스에만 초점을 맞추어 설명하고 있다는 한계가 있다. 다각화 모드는 지배구조(governance structure)의 이슈와 직결되면서 다각화 이후의 기

업 성과에 지속적으로 영향을 미치게 된다. 그러므로 기업의 성과와 경쟁력에 중요한 영향을 미치게 될 다각화 모드를 선택하는데는 다른 기업들 사이에서 유행하는 모드를 쫓아가거나 자신의 과거 선택을 그대로 반복하는 현상도 물론 강하게 작동하지만, 이에 더하여 다른 차원의 보다 합리적인 행동선택 메커니즘도 동시에 작동할 것으로 생각된다. 즉 본 논문은 다각화 모드와 같은 중요한 전략적 의사결정에는 기존 지식의 활용이나 모방적 동형화와 같은 단순 복제행동 외에 추가적으로 또다른 보다 합리적인 프로세스가 동시에 작동할 것이라고 본다.

“인간은 의도적으로는 합리적이려고 하나, 결과적으로는 제한적으로만 합리적이다(Man is intendedly rational, but limitedly so)”라는 Simon(1961)의 주장에서 나타나듯이, 다각화 모드를 선택해야 하는 의사결정자로서의 조직은 비록 결과적으로는 제한적일 수 밖에 없더라도, 적어도 의사결정시의 의도(intention)에 있어서는 가능한 최대한 합리적 의사결정을 하기 위해 노력할 것이다. 따라서 본 연구에서는 기존 행동의 반복을 강조하는 신제도이론이나 진화경제학의 복제행동 관점을 보완하여, 자신이나 다른 조직의 과거 선택에 대한 성과피드백이 다각화 모드 선택이라는 의사결정에 반영되는 현상을 실증적으로 분석하고자 한다. 이런 측면에서 본 연구는 March 와 Simon(1958) 등을 중심으로 한 카네기학파(Carnegie School)에서 시작되어 최근까지 활발하게 연구되고 있는 조직학습(organizational learning) 이론에서 제시하는 성과피드백 논의와 신제도이론 및 진화경제학에서 강조해온 복제행동 관점을 통합하여 다각화 모드에 관한 기존 연구들을 보완하고자 한다(Greve, 2003; Levinthal & March, 1993; Levitt & March, 1988; March, 1991).

즉 본 연구는 신제도이론이나 진화경제학의 기존

이론을 비판하거나 대체하려는 것이 아니라 이들 논의에 대한 보완을 목적으로 한다. 본 연구에서는 다각화 모드 선택에서 복제행동이 일어나지 않는다고 보는 것이 아니라, 복제 프로세스와 함께 성과피드백을 차기 행동선택에 반영하여 다각화 모드를 선택하는 조직학습적 프로세스가 동시에 영향을 미친다고 주장한다. 이런 논지를 실증적으로 검증하기 위해 본 연구에서는 1988년에서 1997년까지 한국 개별그룹의 다각화 모드 선택에 관한 자료를 분석하여 자신이 과거에 선택한 모드의 성과와 고성과 조직 및 유사지위를 점유한 다른 조직들이 과거에 선택한 모드의 성과가 차후 모드 선택에 어떤 영향을 미치는지를 분석한다. 또한 본 논문에서는 각 기업이 자신의 과거 모드 성과가 이후 모드 선택에 미치는 영향이 지위(status)에 의해 달라질 것이라고 예측한다. 실증분석의 결과 유사지위 기업의 성과피드백 효과에 관한 가설을 제외한 모든 가설들이 지지되었다.

## II. 이론

### 2.1 다각화 모드 선택과 복제행동

조직이 새로운 산업으로 다각화할 때 직면하는 가장 중요한 의사결정 중 하나는 어떤 진입모드를 선택할 것인가의 문제이다. 기존 논문들에서는 다양한 경제적, 전략적 요인들에 초점을 맞추어 다각화 모드 선택의 선행요인들을 연구해 왔다. 거래비용경제학(transaction cost economics)관점에서는 지배구조와 조직경계에 초점을 맞추어 다각화 모드 선택을 “Make or Buy” 중 어떤 대안을 선택할 것인가

에 관한 문제로 보고, 자산특화성(asset specificity)과 같은 거래특성이 모드 선택에 미치는 영향을 다루었다(Geysken, Steenkamp, & Kumar, 2006; Villalonga & McGahan, 2005). 또 산업구조(industry structure)에 관심을 둔 연구들에서는 산업특수적(industry specific) 환경 요인들과 다각화 모드 선택의 연관성에 대해 논의하면서, 산업의 성장성, 집중도, 광고 및 연구개발 집중도 등을 다각화 모드 선택에 영향을 미치는 산업구조적 요인들로 보았다(Yip, 1982). 그리고 관계적 관점(relational perspectives)에서는 제휴나 합병을 통해 다각화하는 경우에 초점을 맞추어 다각화하는 기업의 특성 이외에도 제휴나 합병의 대상이 되는 기업의 특성도 함께 고려하여 두 기업간의 관련성 정도(Hennart & Reddy, 1997; Yip, 1982), 정보비대칭성(Balakrishnan & Koza, 1993; Reuer & Koza, 2000), 규모 차이(Villalonga & McGahan, 2005) 등의 관계적 특성(relational attributes)이 가지는 영향력에 대해 연구하였다(Chatterjee, 1990; Villalonga & McGahan, 2005; Yip, 1982).

이런 기존 연구들은 다각화 모드 선택에 영향을 미치는 다양한 경제적, 전략적 요인들을 규명하는데 기여하였으나, 다각화 의사결정 상황의 불확실성이 미치는 영향에 대한 고려가 상대적으로 부족하였다는 한계가 있다. 다각화 모드 선택은 ‘다각화’라는 새로운 사업 영역으로의 진출이 가져오는 원천적 불확실성뿐 아니라, 다각화 모드라는 조직형태(organizational form)가 가지는 인과관계 모호성(causal ambiguity)도 동시에 발생시키게 된다(Meyer & Rowan, 1977). 다각화 의사결정은 이제까지 활동해오던 익숙한 산업환경과 전혀 다른 새로운 환경으로의 진출을 결정하는 것이므로, 진입대

상 산업의 시장과 소비자 특성, 경쟁구조, 공급자, 자원제공 기관, 규제, 그리고 사회문화 환경 등 수많은 요소들과 관련된 높은 불확실성을 발생시키게 된다(Hoskisson & Hitt, 1990; Ramanujam & Varadarajan, 1989). 다각화와 관련된 세부 의사결정 항목들 중에서도 다각화 모드 선택은 특히 높은 불확실성을 내포하게 되는데, 그 이유는 내부개발(internal development)이나 합작(joint venture), 인수합병(M&A) 등과 같은 다각화 모드는 결국 다각화 전략을 실행하고 관리할 조직형태를 선택하는 문제이기 때문이다. 조직의 형태와 성과 사이에는 높은 인과관계 모호성이 존재한다(DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). 특정 조직구조나 시스템이 어떤 성과를 창출할 것이냐 하는 문제를 정확하게 예측하기가 매우 어렵다는 것을 고려해 볼 때, 다각화 모드 선택은 다각화의 일반적 불확실성과 다각화 모드의 특수한 불확실성이 중첩적으로 결합된 극도로 불확실한 의사결정이라고 볼 수 있다.

신제도이론이나 진화경제학 등에서는 불확실성이 높은 상황에서 조직들은 타인이나 자신의 과거 행동을 반복하는 '복제행동'을 통하여 이에 대처하는 경향이 있다고 주장하는데(DiMaggio & Powell, 1983; Nelson & Winter, 1982; Winter & Szulanski, 2001), 최근 일부 연구들은 바로 이런 복제행동 관점을 다각화 모드 선택의 설명에 적용하고 있다(Brouther, 2002; Yiu & Makino, 2002). 즉 이런 진화경제학과 신제도이론적 관점에서의 최근 다각화 연구들에서는 경제적 또는 전략적 요인들에 초점을 맞추었던 기존 다각화 연구들과는 달리, 다각화 모드 선택에 내재되어 있는 높은 수준의 불확실성에 초점을 맞추어 모드 선택에서 자신의 과거 선택을 반복하거나 또는 다른 조직의 선택을

모방하는 '복제행동'을 강조하고 있는 것이다(DiMaggio & Powell, 1983; Nelson & Winter, 1982; Winter & Szulanski, 2001). 불확실성에 대처하기 위해 과거 선택이나 행동을 반복하는 복제행동은 크게 자기 행동의 복제와 타인 행동의 복제로 구분할 수 있는데, 이 두 가지는 각기 다른 이론에서 강조되었다.

먼저 조직이 자신의 과거 지식, 경험, 선택을 반복하는 자기 복제(self replication)는 진화경제학의 '기존 지식 활용(utilization of existing knowledge)' 논의에서 주로 토론되었다. 진화경제학의 대표적 학자인 Nelson과 Winter(1982)는 조직이 높은 불확실성에 직면할 때 자신의 과거 경험을 통해 축적된 기존 지식들을 활용하는 경향이 높아진다고 주장한다. 이것은 과거 경험과 기존 지식이 불확실성의 범위를 대폭 줄일 수 있는 정보와 단서(cue)를 제공해 주기 때문인데, 이와 같은 기존 지식의 활용을 통해 조직들은 불확실성이 높은 상황에서 과거에 자주 채택한 의사결정을 경로의존적(path-dependent)으로 반복채택하게 될 가능성이 높아지게 된다는 것이 진화경제학의 주장이다(Nelson & Winter, 1982).

진화경제학이 자기 행동의 복제에 대해 다루고 있다면, 신제도이론은 다른 조직들의 행동을 복제해서 반복하는 현상을 다루고 있다(DiMaggio & Powell, 1983). 신제도이론에서 제시하고 있는 세 가지 제도적 동형화(institutional isomorphism) 메커니즘들 중 모방적 동형화(mimetic isomorphism)는 필드내의 다른 조직들의 행동을 복제하는 현상을 다루고 있다. 필드내 다른 조직들의 경험을 토대로 한 필드 수준의 기존 행동 복제 역시 불확실성 감소와 밀접한 관계가 있다. DiMaggio와 Powell(1983)은 어떤 조직 행동이나 형태가 우월하고 바람직한 지에 대한 불확실성이 높은 상황에서 조직들은 다른

조직들의 행동과 형태를 관찰하고 모방하는 모방적 동형화를 통해 불확실성에 대처하는 경향이 있다고 주장하였다.

즉 진화경제학의 '기존 지식 활용'과 신제도이론의 '모방적 동형화'는 비록 서로 다른 이론적 관심사와 배경에서 출발하였으나, 두 이론 모두 불확실성에 대한 대응 방식으로서의 복제행동을 다루고 있다는 공통점을 가지고 있다. 바로 이런 관점에서 일부 최근 연구들에서는 다각화 모드 선택을 복제행동의 일종으로 설명하고 있는 것이다(Brouther, 2002; Yiu & Makino, 2002).

## 2.2 복제의 합리성과 성과피드백

복제행동 관점에서 다각화 모드 선택을 설명하는 접근은 다각화 상황의 높은 불확실성에 초점을 맞추고 있다는 면에서 기존 경제적 관점의 설명에 비해 보다 사실적이라는 장점이 있지만, 여전히 한 가지 중요한 의문을 불러 일으킨다. 즉 진화경제학이나 신제도이론에서 주장하는 복제행동의 구체적 프로세스가 과연 다각화 모드 선택과 같은 중요한 전략적 의사결정을 어느 정도까지 정확하게 설명할 수 있을까 하는 문제이다. 본 연구에서는 다각화 모드 선택에서 자신이나 다른 조직의 과거 행동을 단순 복제하는 메커니즘이 강하게 작동하는 것은 사실이나, 이런 단순 복제 메커니즘이 다각화 모드 선택을 완전히 설명하는지 혹은 부분적으로만 설명하는지에 대해서는 보다 심층적 재검토가 필요하다고 주장한다.

Tolbert와 Zucker(1983)나 Haunschild와 Miner(1997) 등은 빈도기반 모방(frequency-based imitation)에 대한 신제도이론적 토론에서 높은 불확실성에 직면한 조직들은 특정 행동이나 형태를 선

택한 다른 조직들의 수를 선택의 정당성 정도를 판단하는 지표로 삼고 이를 모방여부 결정의 기준으로 삼는다고 주장하였다. Nelson과 Winter(1982)도 진화경제학적 관점에서 조직이 과거에 자신이 자주 사용하였던 선택의 반복 복제를 통해 경로의존적으로 변화하는 과정을 설명하고 있다. 그러나 본 연구는 과연 다각화 모드 선택과 같은 중요한 전략적 의사결정이 단순히 자신이나 다른 조직들의 과거 선택 빈도에 따라서만 결정될까 하는 문제에 대해 의문을 제기한다.

이와 관련하여 Winter와 Szulanski(2001)는 복제행동이 단순한 비합리적 부화뇌동(bandwagon behavior)이 아니라 불확실성에 대응하기 위한 '지적인(intelligent)' 행동 전략이라고 주장한다. 만일 그렇다면 복제 프로세스도 단순히 자신이나 타 조직의 과거 행동을 단순반복하는 방식으로 이루어지기 보다는 훨씬 더 합리적이고 지적인 메커니즘을 통해 이루어질 것이라고 추론해 볼 수 있다. 즉 본 연구에서는 불확실성하에서 다각화 모드 선택과 같은 조직의 중요한 전략적 의사결정이 과거 빈도가 높았던 방식을 단순히 반복하는 과정을 통해 이루어진다고 보는 기존 빈도기반 연구들을 보완하고자 한다.

본 연구는 불확실성하에서 발생하는 조직의 복제행동이 합리적이고 지적인 프로세스로 진행되려면, 자신 혹은 타 조직에서 선택 빈도가 높았던 과거 행동을 복제하는 것은 물론, 이에 그치지 않고 추가적으로 그 과거 행동들의 '결과'까지도 함께 반영하여 이루어질 것이라고 주장한다. 이런 측면에서 본 연구에서는 조직이 과거 행동의 결과, 즉 성과 피드백을 적극적으로 의사결정 프로세스에 반영하여 차기 선택을 하는 프로세스를 강조하는 조직학습(organizational learning) 이론의 관점을 다각화 모드 선택에서의 복제행동을 설명하는데 적용한

다(Greve, 2003). 즉 진화경제학과 신제도이론에서 주장하듯이, 불확실성하에서 조직이 과거 행동을 복제하는 것은 사실이나, 그 복제는 단순한 빈도기반 복제 프로세스를 넘어서서 과거 행동의 성과피드백까지를 의사결정에 반영하는 보다 지적이고 합리적인 프로세스가 단순 복제행동과 함께 진행될 것이라는 것이 본 논문의 주장이다. 구체적으로 본 연구에서는 과거에 부정적 결과를 발생시켰던 행동과 긍정적인 결과를 창출하였던 행동은 차기 의사결정에서 복제의 확률이 다를 것이며, 긍정적 성과를 창출하였던 행동의 복제 확률이 그렇지 않은 행동에 비해 높을 것이라고 예측한다.

물론 과거에 높은 성과를 발생시켰던 행동이 차기에도 자동적으로 높은 성과의 창출로 실제로 연결되는 것은 아니다. 그러나 조직학습이론의 원천이 되었던 카네기학파의 '제한된 합리성(bounded rationality)' 이론에서는 결과(consequence)의 합리성과 의도(intention)의 합리성을 구분한다(March & Simon, 1958). 즉 정보와 대안 탐색의 한계와 인간 본연의 계산능력의 한계와 선호체계의 불완전성 등 때문에 실제 의사결정 프로세스는 진정한 의미에서는 합리적이라고 볼 수 없는 'satisficing'으로 귀착되게 되지만, 그 의도만은 최대한 합리적이고 싶어한다는 것이다. 따라서 의사결정 프로세스에서 모든 대안과 정보를 획득하여 완벽한 해결책을 도출할 수는 없더라도, 조직은 자신의 탐색범위 내에서 최대한 합리적 의사결정을 추구하고자 노력할 것이다(Simon, 1961). 본 연구는 이와 같이 가능한 범위 내에서 최대한의 합리적인 의사결정을 하려는 조직의 '의도 수준 합리성(intended rationality)'이 다각화 모드 선택에 있어서 성과피드백을 반영하는 의사결정 프로세스로 나타날 것이라고 주장한다. 이런 관점에서 본 연구

는 다각화 모드 선택에서 조직은 단순히 과거에 자신이나 타 조직이 자주 선택한 옵션을 그대로 반복 선택하기 보다는 과거에 선택하였던 다각화 모드의 성과를 반영한 선택을 할 것이라고 보고 다음과 같은 가설들을 제시한다.

### 2.3 가설 1: 자기 과거 행동에 대한 성과피드백 반영

자신의 과거 행동의 결과, 즉 성과피드백이 차기 선택에서 그 행동의 복제 여부에 영향을 미치는 프로세스는 행동주의 심리학과 베이지안 학습이론, 그리고 조직학습 이론 등에서 폭넓게 주장되어 왔다.

Skinner(1963)를 중심으로 하는 행동주의 심리학 학습이론의 핵심 개념인 강화(reinforcement)는 바로 행동에 대한 환경으로부터의 성과피드백을 뜻하는 개념이다. 즉 강화이론에서는 모든 행동이 학습되어 반복되는 것이 아니라, 어떤 행동을 했을 때 환경이 그 행동에 대해 긍정적 강화를 제공하는 경우에만 행동이 학습되어 반복된다고 주장한다. Skinner(1963)의 강화를 통한 행동학습 프로세스에 따르면, 환경으로부터 자극(stimulus)이 주어지면 인간은 그 자극에 대해 다양한 행동들로 반응(response)하는데 그 중에서 환경으로부터의 2차 자극인 강화가 제공된 행동만 학습되어서 반복 복제되고 나머지 행동들은 소멸(extinction)하게 된다.

이런 강화기반 학습 프로세스는 결국 자신의 과거 행동에 대한 복제 여부는 그 행동에 대한 환경으로부터의 성과피드백에 의해 영향을 받으며, 부정적 성과피드백을 받은 행동은 낮은 복제 확률을 가지기 때문에 소멸될 가능성이 높다는 것을 보여준다. 일련의 조직행동분야 연구들도 과거 성과와 미래 행동 사이의 직접적 인과관계가 조직 수준에서 유사하게 존재하고 있음을 보여주고 있다(Haleblian &

Finkelstein, 1999; Reynolds, 1975). 예를 들면 Halebian과 Finkelstein(1999)은 높은 성과는 조직의 행동 선택에 대한 보상(reward)의 역할을 하고 낮은 성과는 처벌(punishment)의 역할을 하므로, 어떤 조직이 높은 성과를 창출한 경우에는 과거의 행동이 지속되는 반면 부정적 성과가 발생하는 경우에는 관련 행동의 감소(behavioral diminution)를 초래한다고 주장하고 있다.

자기 행동의 복제 여부에 성과피드백이 미치는 영향을 강조하는 또 다른 이론은 베이지안 학습(Bayesian learning)이다. 베이지안 학습은 특정 행동의 결과에서 나온 정보, 즉 성과피드백을 반영하여 차기 사건의 발생 확률을 끊임없이 개선시키는 과정을 설명하고 있다(Cyert et al., 1993). Cyert와 동료들(1993)의 연구에서는 베이지안 학습의 프로세스가 개인과 조직 수준 모두에서 일어난다고 주장하고 있다. 개인 소비자들은 베이지안 프로세스를 통해 다양한 제품들에 대한 정보와 평가를 지속적으로 업데이트하기 때문에 이들의 기대효용값은 시간에 따라 더욱 정교해지게 되며, 조직의 경우에도 제품에 대한 시장의 반응을 지속적으로 관찰하고 업데이트하여 소비자들의 선호 분포(preference distribution)에 대한 계산을 계속 수정해나간다는 것이다. 즉 베이지안 학습이론은 개인과 조직 모두 자신의 과거 선택에 대한 성과피드백을 지속적으로 의사결정에 반영함으로써 차기 의사결정에서의 목표 수립과 행동선택을 더욱 정교화시키는 프로세스를 보여주고 있다.

조직이 과거 행동선택에 대한 성과피드백을 차기 의사결정에 반영시키는 동태적 프로세스는 조직학습이론에서도 강조되어 왔다. 조직학습이론의 초기 주요 저작 중 하나인 '행동과학적 기업이론(Behavioral Theory of the Firm)'에서 Cyert와

March(1963)는 조직은 성과피드백 반영 프로세스를 통해 환경과 상호작용하는데, 이 과정에서 자신이 수립한 목표와 실제 창출된 성과의 비교를 통해 자신의 행동을 끊임없이 조정한다고 주장한다(Cyert & March, 1963; Greve, 2003; Levitt & March, 1988; March & Simon, 1958). 또 최근 전략경영과 조직행동 분야에 공히 중요한 영향을 미친 논문에서 March(1991)가 대비시켰던 조직학습의 두 유형인 '탐색(exploration)과 활용(exploitation)'의 대비에서 활용은 과거 행동의 단순한 복제를 뜻하는 것이 아니라, 과거에 높은 성과를 창출하였던 '성공 공식(success formular)'을 반복적으로 활용하는 것을 의미한다. 즉 긍정적 결과를 창출시키지 못한 행동이나 루틴(routine)도 무조건 복제 활용되는 것이 아니라, 긍정적 성과피드백을 받은 행동만 활용된다는 것이 March(1991)의 주장인 것이다.

본 연구는 다각화 모드 선택과 같은 기업의 전략적 의사결정에도 이와 같은 학습이론의 논리가 적용될 것이라고 본다. 행동주의 심리학의 학습이론 및 베이지안 학습이론의 초기 연구들이 주로 일상적 의사결정 및 즉각적인 성과피드백에 대한 설명에 적용되어 왔으나, 조직학습 분야에서의 최근 연구들은 이런 학습이론들이 오히려 전략적 의사결정의 설명에 더 큰 기여를 할 가능성이 높다는 점을 강조하여 왔다(Doz, 1996; Greve, 1998; 2000; Halebian & Finkelstein, 1999). 조직에 중대한 영향을 미치는 전략적 의사결정에 있어서 과거 행동의 성과피드백이 차기 의사결정에 반영되는 프로세스는 여러 최근 연구들에서 논의되어 왔다. 대표적으로 강화이론을 기반으로 하여 기업 인수의 긍정적 성과가 이후 인수 의사결정에 중요한 영향을 미친다는 것을 보여준 Halebian과 Finkelstein

(1999)의 연구나, 환경과 조직 프로세스, 과업(task), 파트너 선택, 기술(skill) 등의 다양한 측면에서 학습이 발생한다는 것을 강조하며 조직학습이 제휴나 인수와 같은 전략적 의사결정에 미치는 영향을 분석한 Doz(1996)의 연구 등에서 기업의 전략적 의사결정의 설명에 학습이론이 최근 적극적으로 적용되기 시작했다는 것을 알 수 있다. 또 Greve(1998; 2000)는 조직학습의 논의를 보다 구체적으로 개념화하여, 기업이 신규 시장 진출과 같이 높은 위험을 수반하는 전략적 의사결정을 수행할 때, 과거 성과피드백에 의해 형성된 열망수준(aspiration level)과 기업의 현재 성과를 비교하여 조직의 전략적 변화 여부를 결정한다고 주장한다.

기업의 전략적 의사결정에는 인수나 제휴, 신규 시장 진입 등과 같은 다각화와 관련된 의사결정 이외에도 다른 다양한 유형들이 있는데 이런 다른 유형의 전략적 의사결정의 설명에도 학습이론이 적용되어 왔다. 예를 들면 CEO의 교체(Warner, Watts, & Wruck, 1988; Puffer & Weintrop, 1991), 기업전략(corporate strategy)의 변화(Boeker, 1989; Lant, Milliken, & Batra, 1992), 사업부 매각(Montgomery & Thomas, 1988; Kaplan & Weisbach, 1992) 등과 같은 다양한 전략적 조직변화의 경우에도 성과피드백이 중요한 영향을 미친다는 연구결과들이 최근 많이 제시되어 왔다. 이런 연구들을 통해 학습이론의 핵심 논지들이 일상적 의사결정의 설명뿐 아니라 전체 조직수준의 전략적 의사결정의 설명에도 효과적으로 적용될 수 있음을 알 수 있다.

지금까지의 논의를 통해 조직의 행동 선택이 자신의 과거 선택의 결과인 성과피드백에 강하게 영향을 받을 것이라고 예측할 수 있다. 즉 과거 행동의 성과

피드백에 따라 조직이 그 행동을 복제할 확률이 달라진다는 것이다. 따라서 대표적인 전략적 의사결정에 해당하는 다각화 모드 선택의 경우에도 다각화하는 조직이 과거에 선택하였던 다양한 다각화 모드들이 각각 실제로 창출한 성과에 따라 각 모드의 복제 확률이 달라질 것이라고 예측할 수 있을 것이다.

가설 1: 다각화 모드의 선택은 다각화를 하려는 기업 자신이 과거에 선택하였던 다각화 모드의 성과에 긍정적 영향을 받을 것이다.

#### 2.4 가설 2와 3: 타 조직 과거 행동에 대한 성과피드백 반영

불확실성하에서 다른 조직의 행동을 모방하는 과정 역시 선택 빈도가 높았던 행동을 복제하는 방식 이외에, 타 조직들이 선택한 행동의 결과로서의 성과가 적극적으로 반영될 것으로 보았다. 조직학습이론은 타 조직에 대한 모방 행동이 타 조직의 경험으로부터 얻은 이익(profits from experience of others)에 근거하여 발생하는 것이라고 강조하는데 (Levitt & March, 1988), 바로 이 프로세스에 초점을 맞추고 있는 것이 조직학습의 대리학습(vicarious learning) 이론이다(Denrell, 2003; Levitt & March, 1988; March, 1991). 모방적 학습을 다루고 있는 대리학습 이론에서는 타인의 모든 행동이 모방 대상이 되는 것이 아니라, 타인의 행동이 기대했던 결과를 창출할 때에만 모방적 대리학습이 발생한다고 주장한다(Bandura, 1982; Denrell, 2003). 즉 사회적 학습자로서의 조직은 다른 조직의 행동을 단순 모방하는데 그치지 않고 이에 더하여 특정 행동과 행동의 결과 간 인과관계 자체에 주목하여 타 조직 행동의 모방 학습 여부를 결정한다

는 것이다(Denrell, 2003; Levitt & March, 1988; March, 1991).

다른 조직의 행동이 긍정적 성과를 발생시킨 경우에 나타나는 복제 행동에 대한 논의는 다양한 실증 연구들을 통해 입증되었다. 고헌신 인사제도(high involvement work practice)의 채택에 대한 Pil과 Macduffie(1996)의 연구와 서구 기업들에게 Toyota 생산방식이 확산되는 메커니즘에 대해 논의한 Womack과 동료들(1990)의 연구를 통해 성과피드백이 특정 조직 제도의 채택에 중요한 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다. 이들 연구들이 주로 조직의 제도나 시스템의 확산에 초점을 맞춘 논의들이라면, Lee와 Pennings(2002)의 연구는 성과피드백이 특정 조직형태(organizational form)의 확산에 미치는 영향에 대해 밝혔다는 데에 의미를 갖는다. 네덜란드 법률회사들의 새로운 조직형태의 채택에 대한 이들의 연구에서는 새로운 조직형태를 채택했던 조직들의 성장률(growth rate)과 생존률(survival rate)이 그 조직형태에 대한 정당성을 부여함으로써 다른 조직들의 조직형태 채택에도 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증적으로 보여주었다.

만일 사회적 학습자로서의 조직이 다른 조직들의 행동과 그 결과를 관찰하여 모방 복제 여부를 결정한다면, 구체적으로 어떤 다른 조직들의 행동과 결과가 그 모방 대상이 될 것인가 하는 준거대상(reference)이 중요한 이슈가 된다(DiMaggio & Powell, 1983; Haveman, 1993). 다른 조직들의 의사결정을 반영하는 과정에서 단지 관찰되는 빈도에만 초점을 맞추어 많은 조직들이 채택하는 조직형태를 모방 복제한다면 성과가 낮은 조직의 행동까지도 모방할 가능성이 있기 때문에, 조직의 성과에 부정적 영향을 미칠 수 있다. 따라서 특성기반 모방(trait-based imitation) 관점에서는 얼마나 많은

다른 조직들이 특정 조직형태를 채택하였느냐 보다는 '누가' 그 특정 조직형태를 채택했는 지에 대해 주목한다고 주장한다(Haunschild, 1993; Haunschild & Miner, 1997; Heinsz & Delios, 2000). 본 연구에서는 조직이 다각화 모드를 선택할 때 우선적으로 고려하게 되는 준거대상은 가시성(visibility)이 높은 조직과 자신과 비교가능한 조직 등 두 가지 유형의 다른 조직들이 될 것이라고 본다(Baum et al., 2000).

먼저 본 연구는 기업이 다각화 모드를 선택할 때 가장 먼저 주목하게 되는 대상은 그들의 조직 필드 내에서 높은 성과를 창출한 고성과(high-performing) 조직이라고 본다. 필드 내에서도 높은 성과를 창출한 조직은 다른 조직들에 비해서 행동 자체는 물론 그 결과에 대한 가시성이 높기 때문이다. 즉 자신의 행동선택에 다른 조직들의 행동의 성과를 반영하려면 그 다른 조직들의 행동은 물론 그 결과까지도 잘 알아야 하므로 모니터링(monitoring)의 가능성이 중요한 전제조건이 되며, 이런 관점에서 Greve(2003)는 성공 정도와 규모 등과 같은 가시성을 높이는 요인들이 준거대상 조직의 선택에 중요한 기준이 된다고 주장한다. 즉 높은 성과를 창출하고 있는 조직은 벤치마킹 대상으로서 다른 조직들에 의해 면밀하게 관찰되고, 연구되며, 모방되게 되므로 높은 가시성을 가지게 된다. 따라서 고성과 조직이 어떤 선택을 하였으며 그 선택이 어떤 성과를 창출하였는가 하는 것은 다른 조직의 행동선택에 중요한 영향을 미치게 될 것이다.

이와 같은 논의를 기반으로 하여 본 논문은 조직이 다각화 모드를 선택함에 있어서 필드 내 고성과 조직들의 과거 다각화 모드 선택과 그 결과를 적극적으로 반영할 것이라고 예측한다. 예를 들면 고성과 조직이 '인수'를 통해 다각화를 실행하였다면, '인

수'라는 특정 진입 모드가 사용된 빈도만을 주목하는 것이 아니라, 이에 더하여 '인수'라는 모드가 결과적으로 그 기업의 성과에 어떤 영향을 미쳤는지를 함께 고려하여 자신의 다각화 모드를 선택할 것이라는 것이 본 연구의 주장이다. 따라서 본 연구에서는 고성과 조직이 선택했던 다각화 모드의 성과가 다각화를 하려는 해당 조직의 다각화 모드 선택에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2를 수립하였다.

가설 2: 다각화 모드의 선택은 고성과 조직이 선택했던 다각화 모드의 성과에 긍정적 영향을 받을 것이다.

본 연구에서는 다른 조직들의 과거 선택에 대한 성과피드백의 또 다른 준거대상으로 자신과 규모나 시장포지션, 전략, 자원, 제약 조건 등이 유사한 조직들이 고려될 것이라고 본다(Haveman, 1993). 조직간 유사성과 모방의 문제는 다양한 이론들과 기존 연구들에서 논의되어 왔다. Hannan과 Freeman (1977)은 유사한 규모의 조직들은 유사한 자원과 환경에 의존할 뿐 아니라, 유사한 구조적 제약에 직면하게 되므로 구조와 전략 역시 유사해지게 된다고 주장하였다. Baum과 Singh(1994)은 조직들 간 경쟁이 규모나 정책이 비슷한 조직들간에 집중적으로 발생하는 국지화된(localized) 경쟁 현상에 대해 논의하였다. 즉 가장 직접적인 경쟁은 필드 내에서 비슷한 위치를 점유하고 있는 조직들간에 발생한다는 것을 의미한다. 또한 전략군(strategic group)에 관한 전략경영 분야의 기존 연구들에서도 상대적인 기업 규모를 기준으로 분류한 동일한 전략군에 속한 기업들간의 전략적 유사성을 분석하고 있다(Caves & Pugel, 1980; Lahti, 1983; Porter, 1973).

이와 같은 다양한 연구들은 조직이 전략적 의사 결정을 할 때 자신과 유사한 지위를 점유하고 있는 타 조직들의 행동선택과 그 성과에 특별히 주목하게 될 가능성이 높다는 것을 제시하고 있다. 즉 유사한 지위를 점유하고 있는 조직들은 서로 경쟁의 대상이 되고, 따라서 이들 경쟁자의 행동과 그 결과를 모니터링하고 민감하게 반응하게 될 가능성이 클 것이라고 볼 수 있다. 이와 유사한 주장은 네트워크 이론에서도 찾아 볼 수 있는데, Burt(1987)는 구조적 동위성(structural equivalence)을 가진 행위자들은 서로 경쟁관계에 있으므로 서로의 행동과 그 결과에 대해 민감하게 반응하고, 그 결과 서로 유사한 선택을 하게 된다고 주장한다. 또한 조직생태학(organizational ecology)의 경쟁적 동형화(competitive isomorphism) 이론에서도 유사한 지위에 있는 경쟁조직들 사이의 상호 모니터링과 경쟁적 상호작용 결과로 인해 발생하는 유사성을 토론하고 있다(Hannan & Freeman, 1977).

이와 같은 논의를 기반으로 하여 본 논문은 조직이 다각화 모드를 선택할 때 유사 지위 조직의 다각화 모드 선택과 그 성과를 적극적으로 반영하게 될 것이라고 예측한다. 따라서 유사 지위 조직의 모드 선택 성과는 다각화하는 조직의 모드 선택에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 3을 도출하였다.

가설 3: 다각화 모드의 선택은 자신과 유사한 지위를 가진 다른 조직들이 선택했던 다각화 모드의 성과에 긍정적 영향을 받을 것이다.

## 2.5 가설 4: 지위의 조절효과

다각화 모드 선택이 과거에 선택했던 모드의 성과

에 의해 영향을 받는 정도는 다각화하는 기업의 조직특성에 따라 달라질 수 있다. 본 논문에서는 기업이 다각화 모드 선택이 과거 선택에 대한 성과피드백에 영향을 받는 정도는 그 기업의 지위에 따라 달라질 것이라고 주장한다. 필드 내에서 조직이 차지하는 지위는 단순히 그 조직이 가지고 있는 현재 역량이나 성과만을 반영하는 것이 아니며, 다른 조직들과 사회, 그리고 일반 환경으로부터 그 조직이 받는 평판과 역할 기대 등 여러 요소들을 복합적으로 내포하고 있다(Meyer & Rowan, 1977; Podolny, 1993; Podolny & Stuart, 1995).

지위에 관한 기존 연구들에서는 조직이 환경과 상호작용할 때 지위에 따라 행동 패턴의 차이를 보이게 된다는 점을 강조하고 있다(Podolny, 1993; Podolny & Stuart, 1995). 본 연구에서는 조직의 지위는 자기 자신이 과거에 선택했던 모드의 성과피드백에 대한 민감성(sensitivity)을 줄일 것이라고 예측한다. 지위에 관한 기존 연구들에서는 수시로 변하는 생산물의 품질이나 비용 효율성 등과 달리 조직의 지위는 일단 구조화가 되면 쉽게 변하지 않은 안정성과 관성을 가진다고 강조한다(Podolny, 1993). 즉 지위는 성과의 일시적 부침에 상관없이 유지되는 조직들 사이의 안정적이고 구조화된 위계 질서(hierarchical order)인 것이다. 예를 들면 어떤 기업이 급성장하여 일시적으로 고성과를 창출한다고 해도 산업이나 경제계의 리더로서의 지위를 쉽게 얻을 수 있는 것은 아니다. 따라서 본 연구에서는 비교적 안정적인 조직 특성인 지위가 성과피드백의 영향을 조절할 것으로 예측한다.

즉 지위가 높은 조직은 자신이 선택하였던 특정 다각화 모드의 성과에 상대적으로 적게 영향을 받으면서 자율적으로 다각화 모드 선택 등과 같은 전략적 의사결정을 내릴 것이라고 본다(Philips &

Zuckerman, 2001). 따라서 지위가 높은 조직의 경우에는 일시적 성과피드백에 대해 상대적으로 적게 영향을 받을 것이므로, 이에 따라 행동 선택에 있어서 피드백에 반응하는 민감성도 상대적으로 낮을 것이다. 이런 논리에 기반하여 본 연구에서는 조직의 지위가 높을수록 자신의 과거 다각화 모드 선택에 대한 성과피드백이 차기 다각화 모드 선택에 미치는 효과가 줄어들 것이라고 예측한다. 이에 따라 자신의 과거 선택에 대한 성과피드백과 다각화 모드 선택 간의 관계에 지위의 조절효과가 발생할 것이라는 가설 4를 도출하였다.

가설 4: 다각화하는 기업이 과거에 선택하였던 다각화 모드의 성과가 그 기업의 다각화 모드 선택에 미치는 영향은 그 기업의 지위가 높을수록 작아질 것이다.

### III. 방법론

#### 3.1 실증 자료

본 연구에서는 우리나라 30대 재벌그룹들이 1988년부터 1997년 사이에 설립했던 324개의 계열사를 연구대상으로 한다. 30대 재벌그룹의 선정 기준은 연구 범위의 중간시점인 1992년의 매출액을 기준으로 한 것이다. 본 연구의 분석 시기가 1988년부터 시작된 이유는 재무 데이터의 문제로 인한 것인데, 1987년을 기점으로 해서 재무제표를 구성하는 회계기준이 바뀌면서 1987년 이전의 데이터들과 1987년 이후 데이터 간에 일관성이 떨어진다고 판단하였기 때문이다. 한편 1997년까지로 연구 범위

를 한정된 것은 1997년 말 외환위기의 발생으로 인하여 기업들이 처한 환경에 급격한 변동이 발생한다. 이를 기점으로 한국 재벌그룹의 다각화가 상당히 다른 양상을 띠게 되었기 때문이다.

본 연구의 분석 시기인 1988년부터 1997년까지는 금융산업 개편, 금리자유화, 규제완화, 시장개방, 국제화 등 그 이전까지 폭넓은 신사업진출과 이를 위한 자본조달을 억압해왔던 규제의 완화가 급속히 진행되면서, 재벌그룹들을 중심으로 다양한 새로운 성장기회를 탐색하기 위해 막대한 투자가 이루어진 시기이다(정구현 외, 2008). 즉 이 시기 동안 재벌 그룹들은 자금확보와 위험분산이 용이해짐에 따라 더욱 공격적인 신사업진출과 투자를 하게 되었고, 규모 성장을 위한 다각화 전략이 경쟁적으로 시행되었다(정구현 외, 2008).

연구 기간동안 설립된 324개의 계열사들은 64개의 산업에 걸쳐 분포되어 있는데, 어느 한 산업도 전체 표본 중 5% 이상을 차지하고 있지 않으므로 고무 분포되어 있다고 볼 수 있다. 또한 이들 324개 계열사의 진입모드 분포는 내부개발 148건, 인수 99건, 조인트벤처 77건으로 각각 45.68%, 30.56%, 30.56%로서 비교적 어떤 한 모드에 치우치지 않는 분포를 보이고 있다고 볼 수 있다.

### 3.2 변수 측정

#### 3.2.1 종속변수

본 연구의 종속변수는 재벌그룹들의 다각화 모드 선택이다. 다각화 모드는 내부개발, 인수, 조인트 벤

치의 3가지로 구분하였고, 재벌그룹이 계열사를 설립할 때 이 세 가지 모드 중 어떤 모드를 선택했는지를 조사하여 종속변수로 측정하였다. 계열사 설립 시 어떤 모드를 선택하였는지에 대한 자료는 각 그룹 및 해당 계열사 홈페이지를 통하여 수집하였다. 홈페이지를 통해 자료가 획득되지 못한 경우에는 각 그룹 혹은 계열사를 직접 방문 혹은 전화문의를 통하여 수집하였다.

#### 3.2.2 독립변수

**해당 기업이 선택한 모드의 과거 성과:** 해당 기업이 선택한 모드의 과거 성과는 다각화하는 그룹에서 과거에 선택되었던 해당 모드를 통해 그룹에 편입되었던 계열사의  $t-1$ 기까지의 매출액 평균값으로 측정하였다.

**고성과 그룹이 선택한 모드의 과거 성과<sup>1)</sup>:** 고성과 그룹이 선택한 모드의 과거 성과는 다각화 모드 의사결정을 하는 연도의 이전 3년 동안 상위 5대 그룹이 각 모드를 채택한 경우의 해당 계열사 매출액 평균값으로 측정하였다. 즉 이 변수의 값은  $t-1 \sim t-3$ 기 동안의 3년간 각 모드를 선택한 5대 그룹 계열사들 매출액의 이동평균인 것이다.

**유사지위 기업이 선택한 모드의 과거 성과:** 유사지위 기업이 선택한 모드의 과거 성과는 다각화 모드 의사결정을 하는 연도의 직전 3년 동안 해당 그룹보다 상하 3위권 이내의 그룹들이 각 모드를 채택한 경우의 해당 계열사 매출액 평균값으로 측정하였다. 위의 고성과 그룹이 선택한 모드의 과거 성과의 경우와 마찬가지로, 이 변수의 값은  $t-1 \sim$

1) 고성과 그룹으로 상위 5대 그룹을 선정한 이유는 상위 10대 그룹들을 대상으로 다양한 민감도 분석(sensitivity test)을 해 본 결과, 5대 그룹으로 고성과 그룹의 모드 성과를 측정할 경우에 가장 안정적이고 일관된 결과가 도출되었기 때문이다. 지난 3년의 매출액 평균값으로 모드 성과를 측정할 이유 역시 3년과 5년의 매출액 평균으로 민감도 분석을 해 본 결과, 3년 동안의 매출액 평균값이 더욱 안정적이고 일관된 결과가 도출되었기 때문이다.

t-3기 동안의 3년간 각 모드를 선택한 유사지위 그룹 계열사들 매출액의 이동평균인 것이다.

### 3.2.3 통제변수

**산업성장성:** 산업조직 경제학의 관점에서 보면 산업의 매력도는 다각화 의사결정시 영향을 미치는 가장 중요한 요인 중 하나이다. 그리고 이러한 산업의 매력도를 나타내는 대표적인 변수 중 하나가 산업성장성이다. 산업성장성은 다각화를 통해 진입하는 산업의 t-1기의 순매출 증가율로 측정하였다.

**산업수익성:** 산업매력도의 또다른 지표로 본 연구에서는 산업수익성을 고려하였으며, 다각화를 통해 진입하는 산업의 (t-1)기의 총자산 순이익률로 산업수익성을 측정하였다.

**산업진입장벽:** 산업진입장벽은 다각화 진입모드 결정에 중요한 영향을 미치는 대표적인 변수이다. 본 연구에서는 다각화를 통해 진입하는 산업의 t-1기의 광고 집중도와 R&D 집중도의 합으로 산업진입장벽을 측정하였다.

**그룹규모:** 그룹의 규모 역시 진입모드 선택에 영향을 줄 수 있다. 본 연구에서는 각 그룹의 t-1기의 그룹 총자산을 사용하여 그룹의 규모를 측정하였다.

**그룹유휴자원:** 그룹이 보유하고 있는 유휴자원은 진입모드 선택시 중요한 고려사항이 될 것으로 보고 그룹유휴자원의 잠재 효과를 통제하였다. 본 연구에서는 (t-1)기의 자산대비 자본의 비율로 그룹유휴자원을 측정하였다.

**그룹지위:** 본 연구에서는 그룹의 지위를 측정하는 방식으로 상대적인 매출액(relative sales)을 사용하였다. 측정은 Dobrev와 동료들(2002)의 방식을 따라, 각 그룹의 매출액을 해당 연도에 가장 매출액이 큰 그룹의 매출액으로 나눈 비율값으로 계산하였다. 분석시에는 t-1기의 지위값을 사용하였다.

**그룹관련성거리:** 본 연구에서는 그룹관련성거리가 진입모드 선택에 중요한 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 방식으로 그룹관련성거리 변수를 측정하여 통제하였다. 그룹이 다각화를 통해 진입할 산업과 해당 그룹이 t-1기까지 활동한 산업들 중, 산업분류코드가 3digit까지 일치하는 산업이 있으면 1, 2digit까지 일치하는 산업이 있으면 2, 2digit까지도 일치하지 않으면 3의 값을 부여하였다.

**기존지식의 활용:** 해당 기업이 특정 진입모드에 대하여 얼마만큼의 지식을 누적적으로 축적했는가에 초점을 두어, t-1기까지 해당 그룹에서 각 모드를 채택했던 빈도를 해당 그룹의 전체 다각화 빈도 대비 비율로 측정하였다.

**성공한 기업에 대한 모방적 동형화:** 상위 5대 그룹이 각 모드를 채택한 빈도를 해당 그룹의 전체 다각화 빈도 대비 비율로 측정한 뒤, 실제 분석에는 다각화 의사결정 이전 3년간의 값을 평균하여 사용하였다.

**유사지위 기업에 대한 모방적 동형화:** 해당 그룹의 상하 3위권 이내의 그룹들이 각 모드를 채택한 빈도를 전체 다각화 빈도 대비 비율로 측정하였다. 실제 분석 시에는 다각화 의사결정 이전 3년간의 값을 평균하여 사용하였다.

## 3.3 통계 분석

본 연구에서 사용한 분석방법은 조건부 로짓(conditional logit model)이다. 조건부 로짓은 다항로짓과 마찬가지로 대안집합 중 행위자가 어떤 대안을 선택할 것인가를 분석하는 데 일반적으로 많이 사용된다. 조건부 로짓에서는 행위자의 대안집합에 초점을 두고 대안집합의 특성을 설명변수로 이용한다. 본 연구에서 실증적으로 검증하고자 하는 부분

은 기업의 진입모드 선택에 영향을 미치는 성과피드백의 영향력, 즉 모드별 성과값이 모드선택에 어떠한 영향을 미치는 가이다. 이를 검증하기 위하여 종속변수인 대안집합을 내부개발, 인수, 조인트벤처로 구분된 기업의 진입모드로, 독립변수인 대안집합의 특성을 모드별 성과로 보고 조건부 로짓을 통해 분석하였다.

### 3.4 분석 결과

다음의 <표 1>은 가설검증을 위한 조건부 로짓분석 결과를 보여주고 있다.

모형 1은 통제변수만을 포함한 기본 모형이며, 모형 2, 3, 4, 5는 통제변수를 비롯한 독립변수들의 효과를 보여주고 있다. 마지막 모형 6은 지위의 조절효과를 확인하기 위한 상호작용항이 포함된 최종 모형이다.

산업변수, 그룹변수, 동형화 변수 등이 통제된 모형 1의 결과를 보면, 대부분의 통제변수들의 효과와 다각화 모드 선택과 관련된 기존 논의들의 결과와 유사하게 나타나고 있음을 확인할 수 있다. 특히 동형화 변수들의 경우 자신과 상위 및 유사지위 그룹의 다각화 모드 선택 빈도가 다각화하는 그룹의 모드 선택에 정의 영향을 미치고 있다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과를 통해 높은 불확실성이 내재되어 있는 모드 선택 의사결정에 있어서 자신과 타인의 과거 선택에 대한 복제행동이 나타나고 있음을 확인하였다.

모형 2에서는 가설 1에 대한 독립변수가 추가되었는데, 유의미하게 양의 부호를 나타내고 있으므로 가설 1은 지지되었다. 모형 2의 결과를 통해 다각화하는 기업이 선택한 모드의 과거 성과가 좋을수록 그 모드에 대한 긍정적 강화가 일어나 이후에도 계

속 반복되어 선택된다는 것이 확인되었다.

모형 3과 4에서는 고성과 조직이나 유사지위 조직의 모드 성과피드백의 효과를 검증하는 가설 2와 3에 대한 독립변수가 추가되었다. 모형 3의 성공한 조직이 선택한 모드의 과거 성과는 유의미하게 양의 부호를 나타내고 있으므로 가설 2는 지지되었다. 따라서 고성과 조직이 과거에 선택한 모드의 성과가 좋을수록 해당 조직이 그 모드를 선택할 가능성은 높아진다는 것을 확인할 수 있었다. 한편 모형 4의 유사지위 그룹이 선택한 모드의 과거 성과 변수가 모드 선택에 미치는 효과는 유의하지 않은 것으로 나타났으므로 가설 3은 지지되지 않았다.

이는 상위 5대 그룹에 비해 유사지위 그룹의 경우 가시성(visibility)이 약해서 나타난 결과로 보인다. 본 연구가 유사지위 그룹의 그룹 성과가 아닌 새롭게 다각화한 계열사의 성과를 모니터링하는 경우를 상정하고 있으므로, 성과피드백을 반영하고자 하는 의지가 있다 하더라도 실제 성과를 확인하는 것은 쉬운 일이 아닐 것이라고 예측할 수 있다. 따라서 필드 내에서 높은 가시성을 특징으로 하는 상위 5대 그룹에 비해 성과피드백의 영향력이 의미있게 나오지 않을 가능성이 존재하는 것으로 여겨진다. 모형 5에서는 3개의 독립변수들이 모두 포함되었는데, 독립변수를 하나씩 투입했을 때와 일관된 결과를 보여주는 것으로 나타났다.

마지막 모형 6에서는 지위의 조절효과를 검증하기 위해, 해당 기업이 선택한 모드의 과거 성과를 지위와 상호작용시킨 항이 포함되었다. 상호작용항의 부호를 보면, 독립변수인 해당 기업이 선택한 모드의 과거 성과 변수의 부호와 반대로 나타나고 있음을 확인할 수 있다. 이는 지위 변수가 해당 기업이 선택한 모드의 과거 성과가 모드 선택에 미치는 영향력을 약화시킨다고 해석될 수 있을 것이다. 따라서 지

〈표 1〉 조건부 로짓분석 결과표 (n=972)

변수	model 1	model 2	model 3	model 4	model 5	model 6
JV디미	0.024 (0.580)	0.404 (0.593)	-0.038 (0.583)	0.037 (0.581)	0.335 (0.596)	0.092 (0.612)
내부개발 디미	-2.237 *** (0.566)	-1.941 ** (0.587)	-2.457 *** (0.582)	-2.250 *** (0.567)	-2.295 *** (0.616)	-2.520 *** (0.646)
<b>산업성장성</b>						
JV	0.251 ** (0.081)	0.236 ** (0.082)	0.249 ** (0.080)	0.256 ** (0.081)	0.245 ** (0.081)	0.241 (0.084)
내부개발	0.093 (0.064)	0.079 (0.065)	0.088 (0.064)	0.098 (0.064)	0.082 (0.066)	0.073 (0.069)
<b>산업수역성</b>						
JV	0.015 (0.013)	0.011 (0.013)	0.015 * (0.013)	0.014 (0.013)	0.010 (0.013)	0.013 (0.013)
내부개발	0.023 (0.011)	0.021 (0.011)	0.023 (0.011)	0.022 (0.011)	0.021 (0.011)	0.024 (0.012)
<b>산업전입잠재</b>						
JV	-0.019 (0.140)	-0.084 (0.141)	-0.019 (0.140)	-0.021 (0.140)	-0.084 (0.141)	-0.086 (0.142)
내부개발	0.025 (0.117)	0.006 (0.117)	0.035 (0.116)	0.020 (0.117)	0.009 (0.119)	0.011 (0.121)
<b>그룹규모</b>						
JV	4.94E-11 (5.69E-11)	1.26E-10 * (6.22E-11)	4.96E-11 (5.72E-11)	5.2E-11 (5.66E-11)	1.35E-10 * (6.24E-11)	8.43E-11 (6.59E-11)
내부개발	4.43E-11 (4.88E-11)	9.8E-11 (5.40E-11)	3.44E-11 (4.94E-11)	3.98E-11 (4.90E-11)	7.17E-11 (5.20E-11)	1.7E-11 (6.00E-11)
<b>그룹 유지지원</b>						
JV	-0.050 (0.164)	-0.125 (0.181)	-0.039 (0.138)	-0.040 (0.165)	-0.078 (0.172)	-0.161 (0.191)
내부개발	-0.006 (0.164)	-0.134 (0.185)	0.035 (0.161)	-0.001 (0.163)	-0.036 (0.174)	-0.140 (0.199)
<b>그룹지원</b>						
JV	-6.54E-11 (5.78E-11)	-1.76E-10 * (6.85E-11)	-6.47E-11 (5.87E-11)	-6.89E-11 (5.73E-11)	-1.85E-10 ** (6.93E-11)	-1.05E-10 (7.44E-11)
내부개발	-4.61E-11 (4.82E-11)	-1.43E-10 * (5.83E-11)	-3.83E-11 (4.89E-11)	-3.68E-11 (4.93E-11)	-1.06E-10 (6.06E-11)	-1.25E-11 (6.92E-11)
<b>그룹 관련성거리</b>						
JV	-0.326 (0.205)	-0.276 (0.210)	-0.322 (0.205)	-0.329 (0.205)	-0.279 (0.211)	-0.221 (0.215)
내부개발	0.277 (0.175)	0.302 (0.183)	0.289 (0.175)	0.279 (0.176)	0.324 (0.185)	0.381 * (0.191)
<b>기존지식의 활용</b>						
JV	3.380 *** (0.447)	3.450 *** (0.470)	3.389 *** (0.448)	3.400 *** (0.448)	3.511 *** (0.477)	3.347 *** (0.481)
<b>성공한 기업에 대한 모방적 동향화</b>						
JV	1.164 ** (0.396)	0.991 * (0.408)	1.318 ** (0.408)	1.160 ** (0.393)	1.203 ** (0.423)	1.178 ** (0.423)
<b>유사지위 기업에 대한 모방적 동향화</b>						
JV	1.588 *** (0.365)	1.406 *** (0.372)	1.612 *** (0.364)	1.591 *** (0.365)	1.430 *** (0.372)	1.250 ** (0.380)
<b>해당 기업에 선택한 모드의 공개성과</b>						
JV		0.612 *** (0.135)			0.563 *** (0.133)	0.941 *** (0.200)
<b>성공한 기업에 선택한 모드의 공개성과</b>						
JV			0.046 * (0.022)		0.063 * (0.029)	0.070 * (0.030)
<b>유사지위 기업에 선택한 모드의 공개성과</b>						
JV				-0.027 (0.030)	-0.065 (0.039)	-0.074 (0.041)
<b>지위x 해당기업에 선택한 모드의 공개성과</b>						
JV						-1.31E-11 * (4.91E-12)
내부개발						-1.49E-11 ** (5.12E-12)
<b>Loglikelihood</b>	-268.02098 ***	-249.31693 ***	-265.98506 ***	-267.60138 ***	-241.98439 ***	-241.98439 ***

\*\*\* p<.001, \*\* p<.01, \* p<.05, ( )안은 표준오차 값.

위의 조절 효과에 대한 가설 4는 지지되었다.

본 논문의 분석결과에 따르면, 수립한 가설 1~4 중 가설 1, 2, 4가 지지되었고 유사지위의 모드 성과에 관한 가설 3은 지지되지 않았다.

#### IV. 결론

본 연구에서는 조직이 다각화 모드 선택과 같이 불확실성이 높은 의사결정에서 진화경제학이나 신제도이론에서 제시하듯이 자신 혹은 다른 조직들의 과거 행동을 그대로 복제하는 방식으로 행동을 하는 경향이 있으나, 단순히 이에 머무르지 않고 그 과거 행동이 창출한 성과를 적극적으로 반영하는 조직학습적 행동도 동시에 할 것이라고 예측하고, 이를 한국 30대 재벌그룹의 다각화 모드 선택 자료를 사용하여 실증적으로 검증하였다. 실증연구의 결과, 가설에서 예측했던대로 다각화하는 기업 자신이 과거에 선택했던 다각화 모드들의 성과와 고성과 조직들이 과거에 선택했던 모드들의 성과는 해당 기업이 그 다각화 모드들을 다시 선택할 가능성에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 가설에서 예측하였던대로 다각화 모드 선택 의사결정이 과거 모드 선택의 성과로부터 받는 영향은 지위가 높을수록 줄어드는 것으로 판명되었다. 그러나 유사지위 조직이 과거에 선택했던 모드들의 성과가 해당 기업의 다각화 모드 선택에 영향을 미칠 것이라는 가설은 지지되지 않았다.

유사지위 조직의 모드 성과가 다각화하는 기업의 모드 선택에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설이 지지되지 않은 것은 성과피드백 반응을 위한 가시성 요건 때문인 것으로 해석된다. 즉 유사지위 조직들

이 단순히 어떤 모드를 선택하였는가 하는 행동 자체의 빈도 관찰과 달리, 유사지위 조직들의 모드별 성과를 모니터링하는 것은 용이하지 않을 수 있다. 즉 5대 그룹 등과 같은 고성과 기업들의 성과는 가시성이 크기 때문에 상대적으로 정보 수집이 쉬울 수 있는 반면, 유사지위 기업들의 경우 모드별 성과와 관련된 정보 획득에 대한 강한 의지가 있지 않는 한 정보수집 자체가 쉽지 않을 것이다. 즉 모방에 대한 동기부여가 충분할지라도 모방 가능성이 약하다면 모방학습이 일어날 확률이 줄어들게 될 것이다. 유사지위 조직들의 모드별 성과피드백의 효과가 유의하지 않았던 반면, 본 연구의 통제변수로 포함된 유사지위 조직들이 과거에 각 모드를 선택한 단순 빈도로 측정된 모방적 동형화 변수는 모드 선택에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 모드 선택의 단순 빈도가 선택된 모드의 성과에 비해 훨씬 더 높은 관찰가능성을 가지기 때문인 것으로 볼 수 있다.

본 연구는 다음과 같은 함의를 가진다.

첫째, 전략경영의 다각화 연구의 관점에서 볼 때, 본 논문은 '과거 성과와 다각화 모드 선택' 사이의 관계라는 새로운 연구 주제를 이론적으로 제시하고 실증적으로 검증하였다는 의의를 가진다. 전략경영 분야의 기존 연구들에서 과거 성과가 다각화 의사결정에 미치는 영향에 대한 논의는 상당 수준 진행되어 온 반면(Miles, 1982; Rumelt, 1974; Rumelt, 1982), 다각화 모드 선택이라는 특수한 의사결정에 과거 성과가 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구는 거의 없었다. 본 연구는 다각화 모드 선택이 기업 경쟁력에 결정적인 영향을 미치는 핵심적인 전략적 의사결정 중 하나라는 점에 초점을 맞추어, 기업들이 다각화 모드 선택에서 최선의 결과를 획득하기 위해 성과피드백 반응과 같은 가능한 합리적 의사결정의

프로세스를 동시에 사용한다는 것을 보여줌으로써 과거 성과와 다각화 모드 선택간의 관계를 규명하려는 시도를 하였다는 의의를 가진다.

둘째, 조직이론적 관점에서 볼 때, 본 연구는 밴드 웨건식 행동을 하는 행위자상(actor image)을 가진 신제도이론과 상대적으로 더 높은 수준의 합리성을 가진 행위자상을 전제하는 조직학습이론을 통합하려고 시도했다는 의의를 가진다. 즉 본 연구는 이론적 토론에서 불확실성에 직면한 조직이 신제도이론이나 진화경제학에서 제시하듯이 자신 혹은 다른 조직들의 과거 행동선택을 모방하고 복제하는 행동을 하지만, 여기에 머무르지 않고 한 걸음 더 나아가 과거 경험의 결과인 성과피드백을 반영하는 의사결정을 한다는 것을 강조하였다. 또한 실증연구 모형에서도 바로 이런 두 가지 입장의 변수들을 통제변수와 독립변수로 같은 모형에 동시에 투입함으로써 두 가지 서로 다른 조직이론 패러다임을 통합하려는 시도를 했다는 의의를 가진다.

셋째, 본 연구는 우리나라 재벌그룹에 대한 기존 연구들에서 거의 다루지 않았던 재벌그룹들간의 상호작용 관계를 분석했다는 의의를 가진다. 한국 재벌그룹들은 다양한 산업분야들에 폭넓게 비관련 다각화되어 있기 때문에 개별 계열사들은 서로 직접 경쟁관계에 있을 수 있으나, 전체 그룹수준에서 서로 직접 경쟁하는 재벌들을 파악하기는 이론적으로나 방법론적으로 결코 쉽지 않다. 따라서 우리나라 재벌그룹에 관한 대부분의 기존 연구들에서는 재벌그룹들을 같은 조직 필드로 다루기는 하였지만, 실제로 그들간에 어떠한 영향이 오고 가는지에 대한 구체적인 메커니즘이나 프로세스를 보여주지는 못하였다. 본 연구에서는 우리나라 재벌그룹들이 다각화 모드를 선택하는데 있어서 구체적으로 어떤 프로세스를 통해 상호 영향을 주고 받는지를 보여줌으로써

‘재벌그룹간 관계’라는 연구 영역의 지평을 넓혔다고 평가할 수 있을 것이다.

한편 향후 연구들에서는 다음과 같은 사항들이 보다 정밀한 방법론과 풍부한 실증 데이터를 사용하여 심층적으로 검토될 필요가 있다.

첫째, 향후 연구들에서는 ‘준거대상 조직’의 조작적 정의와 측정 문제가 보다 체계적으로 재검토될 필요가 있다. 본 연구에서 성과피드백의 준거대상으로 주목한 조직들은 고성과 조직들과 유사지위의 조직들이다. 그러나 본 연구에서 유사지위 조직의 성과피드백 효과는 통계적으로 유의하지 않았다. 모방적 동형화에 대한 Haveman(1993)의 실증 연구에서도 규모가 크거나 높은 수익을 낸 리더는 모방의 주요 대상이 되는 것으로 나타난 반면, 유사 규모의 조직은 모방의 준거 대상이 되지 못한다는 결론에 도달하였다. 본 연구에서는 유사지위 조직을 유사한 규모를 가진 조직들로 조작화하였다. 그런데 유사지위의 개념은 유사한 규모 이외에도 다양한 차원에서 개념화되거나 조작화될 수 있을 것이다. 특히 전략경영분야의 전략군(strategic group) 연구들에서 논의되어 왔듯이 상대적인 기업 규모 뿐 아니라 (Caves & Pugel, 1980; Lahti, 1983; Porter, 1973), 제품, 재무, 마케팅 전략을 기준으로 한 구분(Hatten & Hatten, 1985; Oster, 1982) 등 다양한 기준들을 적용하여 유사지위 조직들과 관련된 변수들의 측정 방법론을 향상시켜 볼 필요가 있을 것이다.

둘째, 향후 연구들에서는 분석대상 기간을 확장해 볼 필요가 있을 것으로 생각된다. 본 연구에서 다른 분석대상 기간은 1988년부터 1997년까지의 10년인데, 앞에서도 언급하였듯이 이 기간은 우리나라 재벌그룹들의 다각화가 특히 활발하였던 시기였다. 그러나 여러 최근 연구들에서 제시되듯이(장세진,

2003: 정구현 외, 2008), 1997년 IMF 외환위기 이후 우리나라 재벌그룹들의 다각화 의사결정 패턴이 근본적으로 변화했다는 평가가 주도적이다. 본 연구에서 분석대상 기간을 1997년까지로 한정하는 것은 IMF 외환위기 이후 우리나라 30대 재벌그룹 구성이 절반 이상 바뀌었기 때문에 자료의 일관성을 유지하기 위해서였다. 1997년 IMF 외환위기가 우리나라 재벌그룹들의 환경에 급격한 변화를 야기하였고 이에 따라 재벌그룹들의 전략적 의사결정 방식에도 근본적 변화가 발생하였음을 고려할 때, IMF 외환위기를 기준으로 그 이전과 이후 시기의 재벌그룹들의 다각화 의사결정 패턴에 대한 비교연구는 매우 중요한 의미를 가질 수 있을 것으로 기대된다.

## 참고문헌

- 장세진 (2003), 외환위기와 한국 기업집단의 변화: 재벌의 흥망, 서울: 박영사.
- 정구현 외 (2008), 한국의 기업경영 20년, 서울: 삼성경제연구소, *Strategic Management Journal*, 13: 585-609. strategic persistence and reorientation: An empirical exploration.
- Balakrishnan, S. and M. P. Koza (1993), "Information asymmetry, adverse selection, and joint ventures," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 20, 99-117.
- Bandura, A. (1982), "Self-efficacy mechanism in human agency," *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Baum, J. A. C., S. X. Li, and J. M. Usher (2000), "Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions," *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 766-801.
- Baum, J. A. C. and J. V. Singh (1994), "Organizational niches and the dynamics of organizational mortality," *American Journal of Sociology*, 100, 346-380.
- Boeker, W. (1989), "Strategic change: The effects of founding and history," *Academy of Management Journal*, 32, 489-515.
- Brouthers, K. D. (2002), "Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance," *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-221.
- Burt, R. S. (1987), "Social contagion and innovation: Cohesion versus structural equivalence," *American Journal of Sociology*, 92(6), 1287-1335.
- Caves, R. E. and T. Pugel (1980), *Intra industry differences in conduct and performance: Viable strategies in U.S. Manufacturing Industries*, NY, New York University monograph.
- Chatterjee, S. (1990), "Excess resources, utilization costs and mode of entry," *Academy of Management Journal*, 33(4), 780-800.
- Cyert, R. M. and J. G. March (1963), *A Behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Cyert, R. M., P. Kumar, and J. R. Williams (1993), "Information, market imperfections and strategy," *Strategic Management Journal*, 14, 47-58.
- Denrell, J. (2003), "Vicarious learning, under-sampling of failure, and the myths of management," *Organization Science*, 14(3), 227-243.
- DiMaggio, P. J. and W. W. Powell (1983), "The iron

- cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields," *American Sociological Review*, 48 (2): 147-160.
- Dobrev, S. D., T. Y. Kim, and G. R. Carroll (2002), "The evolution of organizational niches: U.S. Automobile manufacturers, 1885-1981," *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 233-265.
- Doz, Y. L. (1996), "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?," *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.
- Geyskens, I., J. B. E. Steenkamp, and N. Kumar (2006), "Make, buy or ally: A transaction cost theory meta analysis," *Academy of Management Journal*, 49(3), 816-836.
- Greve, H. R. (1998), "Performance, aspirations, and risky organizational change," *Administrative Science Quarterly*, 44, 54-80.
- Greve, H. R. (2003), *Organizational learning from performance feedback: A behavioral perspective on innovation and change*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Haleblian, J. and S. Finkelstein (1999), "The influence of organizational acquisition experience on acquisition performance: A behavioral learning perspective," *Administrative Science Quarterly*, 44, 29-56.
- Hannan, M. T. and J. Freeman (1977), "The population ecology of organizations," *American Journal of Sociology*, 82, 929-965.
- Hatten, K. J. (1974), Strategic models in the brewing industry. Unpublished Ph.D dissertation, Purdue University.
- Hatten, K. J. and D. E. Schendel (1977), "Heterogeneity within an industry," *Journal of Industrial Economics*, 10, 399-411.
- Hatten, K. J. and M. L. Hatten (1985), "Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability," *Strategic Management Journal*, 8, 329-342.
- Hatten, L. J., D. E. Schendel, and A. C. Cooper (1978), "A strategic model of U. S. brewing industry: 1925-1971," *Academy of Management Journal*, 21, 592-619.
- Haunschild, P. R. (1993), "Interorganizational imitation: The impact of interlocks on corporate acquisition activity," *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 564-592.
- Haunschild, P. R. and A. S. Miner (1997), "Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 472-500.
- Haveman, H. A. (1993), "Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets," *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 593-627.
- Heinsz, W. J. and A. Delios (2000), "Uncertainty, imitation, and plant location: Japanese multinational corporations, 1990-1996," *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 443-475.
- Hennart, J-F. and S. Reddy (1997), "The choice between mergers / acquisition and joint ventures: The case of Japanese investors and United States," *Strategic Management Journal*, 18(1), 1-12.
- Hoskisson, R. E. and M. Hitt (1990), "Antecedent and performance of diversification: A review and critique of theoretical perspectives," *Organization Science*, 2(3), 296-314.
- Kap-Ian, S. N. and M. S. Weisbach (1992), "The

- success of acquisitions: Evidences from divestures," *Journal of Finance*, 47, 107-138.
- Lahti, A. (1983), "Strategy and performance of a firm: An empirical investigation in the knitwear industry in Finland in 1969-81," Helsinki, Helsinki School of Economics.
- Lant, T. K., F. J. Milliken and B. Batra (1992), "The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration," *Strategic Management Journal*, 13, 585-609.
- Lee, K. and J. M. Pennings (2002), "Mimicry and the market: Adoption of a new organizational form," *Academy of Management Journal*, 45(1), 144-162.
- Levinthal, D. A. and J. G. March (1981), "A Model of adaptive organizational search," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2, 307-333.
- Levinthal, D. A. and J. G. March (1993), "The myopia of learning," *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Levitt, B. and J. G. March (1988), "Organizational Learning," in W. R. Scott and J. Blake (eds.), *Annual Review of Sociology*, Palo Alto, CA, Annual Review, 319-340.
- March, J. G. and H. Simon (1958), *Organizations*. New York, Wiley
- March, J. G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning," *Organization Science*, 2, 71-87.
- Meyer, J. and B. Rowan (1977), "Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony," *The American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Miles, R. H. (1982), *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Montgomery, C. A. and A. R. Thomas (1988), "Divestment: Motives and gains," *Strategic Management Journal*, 5, 181-191.
- Nelson, R. R. and S. G. Winter (1982), *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass, Harvard University Press.
- Oster, S. (1982), "Intraindustry structure and the ease of strategic change," *Review of Economics and Statistics*, 64(3), 376-384.
- Philips, D. J. and E. W. Zuckerman (2001), "Middle-status conformity: Theoretical restatement and empirical demonstration in two markets," *American Journal of Sociology*, 107(2), 379-429.
- Pil, F. K. and J. P. Macduffie (1996), "The adoption of high-involvement work practices," *Industrial Relations*, 35, 423-455.
- Podolny, J. M. (1993), "A status-based model of market competition," *American Journal of Sociology*, 98(4), 829-872.
- Podolny, J. M. and T. Stuart (1995), "A role-based ecology of technological change," *American Journal of Sociology*, 100(5), 1224-1260.
- Porter, M. E. (1973), *Retailer power, manufacturer strategy, and performance in consumer goods industry*. Unpublished Ph.D dissertation, Harvard University.
- Puffer, S. M. and J. Weintrop (1991), "Corporate performance: The role of performance expectation," *Administrative Science Quarterly*, 36, 1-19.
- Ramanujam, V. and P. Varadarajan (1989), "Research on corporate diversification: A

- synthesis," *Strategic Management Journal*, 10(6), 523-551.
- Reynolds, G. S. (1975), *A primer of operant conditioning*, Glenview, IL, Scott Foresman.
- Reuer, J. J. and M. P. Koza (2000), "Asymmetric information and joint venture performance: Theory and evidence for domestic and international joint ventures," *Strategic Management Journal*, 21(2), 195-197.
- Rumelt, R. P. (1974), *Strategy, structure, and economic performance*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Rumelt, R. P. (1982), "Diversification strategy and profitability," *Strategic Management Journal*, 3, 359-369.
- Simon, H. (1961), *Administrative Behavior*, 2nd ed., New York, Macmillan.
- Skinner, B. F. (1963), "Behaviorism at fifty," *Behaviorism and Phenomenology*, 79-108.
- Tolbert, P. S. and L. G. Zucker (1983), "Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935," *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.
- Villalonga, B. and A. M. McGahan (2005), "The Choice among acquisition, alliances and divestitures," *Strategic Management Journal*, 26, 1183-1208.
- Warner, J. P., R. L. Watts and K. H. Wruck (1988), "Stock prices and top management changes," *Journal of Financial Economics*, 20, 461-492.
- Winter, S. G. and G. Szulanski (2001), "Replication as strategy," *Organization Science*, 12(6), 730-743.
- Womack, J. P., D. T. Jones and D. Roos (1990), *The machine that changed world*, New York, Rawson Associates.
- Yip, G. S. (1982), "Diversification entry: Internal development versus acquisition," *Strategic Management Journal*, 3, 331-345.
- Yiu, D. and S. Makino (2002), "The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: An institutional perspective," *Organization Science*, 13(6), 667-683.

## Replicating Behavior and Organizational Learning: Performance Feedbacks and Choices of Diversification Modes in Korean Business Groups, 1988-1997

Dongyoub Shin\* · Sunhyuk Kim\* · Kiwon Jung\*

### Abstract

The current paper explores the learning aspect of replicating behaviors in choices of diversification modes. In most conventional studies, diversification decisions were explained with rational and economic factors, such as industry attractiveness, appropriability, corporate control, or transaction costs. In contrast, a number of recent studies have started to incorporate more realistic views, such as institutional isomorphism and utilization of existing knowledge, with diversification research. These recent studies of diversification suggest that faced with uncertainty of diversification, firms tend to replicate the past behaviors of themselves or other firms. For instance, neo-institutional theory maintains that under situations of high uncertainty, firms tend to become increasingly similar with one another by imitating the behaviors or forms of other firms in the organizational field, which is often referred to as institutional isomorphism. Evolutionary economics similarly argues that faced with uncertainty, firms tend to replicate their past choices by utilizing existing knowledge. Along the same line of argument, some recent studies suggested that diversification decisions, such as mode choices, are often made through replicating behaviors due to high uncertainty of diversification. Although these recent attempts have contributed significantly to the improvement of realism in diversification research, it is still arguable to assume that crucial strategic decisions like diversification are made only through simple replicating behaviors. Therefore, we argue that although the simple replication of past behaviors through mimetic isomorphism or the utilization of existing knowledge certainly happens, a more intelligent mechanism will additionally operate in strategic decision-makings, such as choices of diversification modes. That is, the current paper attempts to complement, rather than to replace, the existing arguments of

---

\* Yonsei School of Business

replicating behaviors by additionally introducing a more intelligent mechanism of strategic decision-making that may work in tandem with simple replication. To elaborate our argument, we draw heavily on insights from the organizational learning literature. The organizational learning literature suggests that firms actively adjust their choices and behaviors according to performance feedbacks from environments. In contrast, the literatures of replicating behaviors, such as neo-institutional theory and evolutionary economics, posit that firms tend to simply replicate choices of other organizations as well as their own past choices. Thus, the current study attempts to integrate these two streams of arguments by suggesting that although pressures toward replication indeed affect the choice of diversification mode, firms also actively incorporate performance feedbacks to past choices by themselves and other firms, rather than simply replicating their own or other firms' past behaviors. In this respect, we propose the following four hypotheses regarding the effects of performance-feedbacks in replicating behaviors in choices of diversification modes: *Hypothesis 1*. The choice of diversification mode by a firm will be affected by the performances of the modes that the firm used in the past diversifications, *Hypothesis 2*. The choice of diversification mode by a firm will be affected by the performances of the modes that other firms with high performances used in the past diversifications, *Hypothesis 3*. The choice of diversification mode by a firm will be affected by the performances of the modes that other firms with similar status used in the past diversifications, and *Hypothesis 4*. The effects of performance-feedbacks to the focal firm's past behaviors on mode choices will be greater for lower-status firms than for higher-status firms. We empirically tested our argument with a data-set that contains all the diversification events by the thirty largest Korean business groups, 1988-1997. According to the results of our conditional logit analyses, after controlling for potential effects of those variables regarding simple replication, the choice of diversification mode turned out to be significantly affected by the performances of modes chosen in the past by the focal firm and also by the performances of modes chosen by high-performing other firms. However, performance feedbacks to past choices by other firms with similar status turned out to have no significant effect, which we interpret as a consequence of relatively lower visibility compared to the other two types of performance feedbacks. In addition, we found that firm status has a moderating effect in a negative direction on the relationship between performance feedbacks to past choices by the focal firm and mode choices. General implications on replicating behaviors, performance feedbacks, organizational learning, and diversification decisions are discussed.

Key words: Replication, Performance Feedback, Organizational Learning, Diversification Mode