

## 활용과 탐험의 이중주: 조직양면성에 대한 다차원적 접근\*

문상미

경북대학교 경영학부 박사수로  
(smmoon@knu.ac.kr)

허문구(교신저자)

경북대학교 경영학부 교수  
(moongoo@knu.ac.kr)

.....

활용과 탐험의 균형을 유지하는 것이 조직 생존에 매우 중요함에도 불구하고, 그 방법에 대한 합의는 별로 이루어지지 않고 있다. 본 연구는 조직이 어떻게 활용과 탐험의 균형을 이루는가를 탐구하고자 한다. 이를 위해 기존 연구에 대한 분석과 비교, 평가를 바탕으로 조직이 활용과 탐험 활동의 균형을 달성하고 유지하기 위해 선택하는 다양한 방법을 분석하여 이를 통합한 틀을 제시하였다. 또한 분석틀을 바탕으로 조직이 어떻게 활용과 탐험 활동의 균형을 추구하는지, 나아가 조직이 활용과 탐험 활동의 균형을 이루기 위해 한 가지 방법만을 사용하는 것인지 아니면 복수의 방법들을 중복적으로 사용하는 것이 가능한지를 규명하였다. 연구조사를 위해 성공적인 혁신활동을 수행중인 웅진씽크빅을 사례기업으로 선정하여 해당 기업이 각각의 방법들을 어떻게 사용하여 활용적 혁신과 탐험적 혁신 간의 균형을 유지하는지 분석하였다.

주제어: 활용, 탐험, 활용과 탐험의 균형, 조직 양면성

.....

### 1. 서론

환경의 격변성과 초경쟁 시대의 도래에 따라 (D’Aveni, Dagnino, & Smith, 2010) 조직은 지속적인 경쟁우위 확보와 성과 창출을 위해 끊임 없는 변화와 혁신을 요구받고 있다. 조직이 환경변화에 적응하고 경쟁력을 유지하기 위해서는, 현재의 역량을 효율적으로 활용하면서 새로운 역량을 끊임없이 개발해야한다(Raisch et al., 2009; Simsek, 2009). 조직이 당면한 이러한 과제는 탐험(exploration)과 활용(exploration)으로 개념화할 수 있다. 활용이 기존 시장에서 현재의 역량을 통해 경쟁하는 것과 관련된 조직 활동이라면, 탐험은 새로운 역량의 개발을 통해 미래의 경쟁력을 강화하기 위한 조직 활동이다. 그러므로 활용은 주로 단기

적 성과에 영향을 미치는 반면, 탐험은 기업의 장기적 성과와 경쟁력에 영향을 미친다(March, 1991; Piao, 2010).

활용과 탐험이 상호보완적인 이점을 가진다는 측면에서, 많은 연구들이 두 활동 간의 균형을 유지하는 것이 조직의 생존과 번영을 위한 핵심이 된다고 주장하였다(Smith & Tushman, 2005; Raisch et al., 2009). 그러나 많은 연구자들이 조직이 이러한 활동 간에 균형을 이루고자 할 때 겪게 되는 문제점에 대해서도 언급하고 있다(Lavie & Rosenkopf, 2006; Levinthal & March, 1993; Tushman & O’Reilly III, 1996). 이는 조직이 한편으로 활용과 탐험 활동 간의 균형을 추구해야하지만 다른 한편으로는 각각의 활동을 강화시키려는 행동적 경향을 가지기 때문이다(Lavie & Rosenkopf, 2006; March, 1991). 또한 활용과 탐험을 위해서는 서

논문접수일: 2012. 7                      게재확정일: 2013. 1

\* 이 논문은 2010년도 정부재원(교육과학기술부 인문사회연구역량강화사업비)으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음 (NRF-2010-327-B00202)

로 상이한 조직구조, 사고체계, 문화 및 시스템이 필요한데 이것이 활용과 탐험의 균형을 어렵게 한다 (Andriopoulos and Lewis, 2009; Benner & Tushman, 2003). 이와 관련하여 O'Reilly III & Tushman(2008)은 혁신 조직이 가지는 지속적인 딜레마가 활용과 탐험의 적절한 통합이라고 주장하였다.

활용과 탐험의 균형을 유지하는 것이 조직 생존에 매우 중요함에도 불구하고, 그 방법에 대한 합의는 별로 이루어지지 않고 있는 실정이다(Adler et al., 2009). 기존의 연구들을 살펴보면 활용과 탐험의 균형을 추구하는 방법에 대해 몇 가지 경쟁적인 의견이 존재한다. 이러한 견해는 활용과 탐험의 양립성을 기준으로 하여 활용과 탐험이 조직 내 희소자원에 대해 경쟁하기 때문에 양립 불가능하다고 보는 견해(Puranam et al., 2006; Rothaermel & Deeds, 2004)와 활용과 탐험은 서로 다른 차원이며 동시에 추구할 수 있다고 보는 견해(Katila & Ahuja, 2002; Laursen & Salter, 2006)로 나눌 수 있다.

본 연구는 조직이 어떻게 활용과 탐험의 균형을 이루며, 두 활동의 이점을 동시에 추구할 수 있는가를 탐구하고자 한다. 이를 위해 기존 연구에 대한 분석과 비교, 평가를 바탕으로 조직이 활용과 탐험 활동의 균형을 달성하고 유지하기 위해 선택하는 다양한 방법을 분석하여 이를 통합한 틀을 제시하고자 한다. 또한 이를 바탕으로 조직이 어떻게 활용과 탐험 활동의 균형을 추구하는지, 나아가서는 조직이 활용과 탐험 활동의 균형을 이루기 위해 한 가지 방법만을 사용하는 것인지 아니면 복수의 방법들을 중복적으로 활용하는 것이 가능한지를 규명하고자 한다. 연구조사를 위해 성공적인 혁신활동을 수행중인 웅진씽크빅을 사례기업으로 선정하여 해당 기업이

각각의 방법들을 어떻게 사용하여 활용적 혁신과 탐험적 혁신 간의 균형을 유지하는지 보다 정확한 현상 규명을 하고자 한다.

구체적인 연구과제(research questions)를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 조직이 활용 활동과 탐험 활동의 균형을 유지하기 위한 방법은 어떤 것이 있는가? 둘째, 활용과 탐험 활동의 균형을 추구하기 위해 조직이 여러 가지 방법을 중복적으로 사용하는 것이 가능한가?

본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. 우선 본 연구의 중요한 개념인 활용과 탐험 및 균형 유지 방법에 대해 기존 연구들을 고찰하고 통합적인 분석틀을 제시하였다. 다음으로 연구방법에서는 자료수집에 대한 설명과 사례기업에 대한 특성에 대해 논의하였다. 사례분석은 분석틀에 따라 웅진씽크빅의 활용과 탐험에 대해 상세하게 기술하였다. 마지막으로 토론 및 결론 부분에서는 서론에서 제시한 두 가지 연구과제에 대해서 논의하고, 연구의 요약, 연구의 한계 및 향후 연구 방향에 대해 논의하였다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 활용과 탐험

활용과 탐험은 조직의 본질적인 활동이며 서로 다른 적응 체계이다(March, 1991). 조직의 탐험 활동은 새로운 지식이나 기술, 수요가 불확실한 제품에 대한 창조를 위한 활동과 관련된다. 이러한 활동은 확실하고 빠르게 수익을 창출하지 못하기 때문에 수익을 얻기까지 시간이 오래 걸리고 불확실하다는 특성을 가진다. 활용은 기존의 지식이나 기술 또는

제품의 사용이나 개선과 관련되며 탐험에 비해 더 확실하고 빠른 수익을 보장하는 활동이다. 또한 탐험에는 유연성(flexibility)과 적응성(adaptability)이 중요한 반면에 활용에는 효율성(efficiency)과 적합성(alignment)이 중요하다. 활용과 탐험이 성공적으로 실행되기 위해서는 요구되는 조직구조, 경쟁전략 등이 서로 다르다. 그러므로 활용과 탐험 모두를 효율적으로 수행하는 것 보다는 그 중 하나만을 전문적으로 수행하는 것이 더 쉽다. Tushman & O'Reilly III(1996)는 활용적 혁신과 탐험적 혁신 활동을 동시에 잘 수행하는 것은 결코 쉽지 않다고 주장하였다.

활용과 탐험에 대한 최근의 연구들이 가장 빈번하게 인용하는 것은 March(1991)의 연구이다. 그는 활용과 탐험은 조직이 그들의 관심과 자원을 나누는 것에 있어 근본적으로 다른 두 개의 학습 활동이라고 주장하였다. 초기 연구들은 대부분 효율적인 활용과 효과적인 탐험을 동시에 달성하는 것은 불가능하다고 주장하였다. 그러므로 이 시기의 많은 연구가 활용이나 탐험 중 하나에 초점을 둔 조직 현상에 대해 주로 논의하였다. 그러나 March(1991)는 그의 연구에서 조직이 활용과 탐험 활동 모두에 적응해야 한다고 주장하였다. 조직이 활용을 강조할 경우에 단기성과는 증가하지만 이것은 조직 관성(inertia)을 키우게 되므로 환경변화 및 새로운 기회에 적응하는 역량이 감소하게 되는 역량 함정(competency trap)을 유발 한다. 그리고 지나치게 탐험 중심으로 갈 경우 끊임없는 탐구와 보상이 없는 변화를 계속하는 실패의 함정(failure trap)에 빠지기 쉽다. 또한 Levinthal & March(1993)는 조직의 장기 생존과 성공은 현재의 생존능력을 보장할 수 있는 충분한 활용과 미래의 생존능력을 보장할 수 있는 충분한 탐색에 대한 조직의 역량에 달려

있다고 주장하였다.

## 2.2 활용과 탐험으로서의 혁신

많은 연구자들은 혁신이 조직의 탐험 활동의 형태라고 주장하면서, 혁신적 제품을 개발하고 그것을 시장에 출시하는 것과 관련된 불확실성을 강조한다. 일반적으로 제품 개발은 조직이 가진 현재의 지식과 밀접한 관련이 있다. 그러나 현재의 지식을 활용하는 것과 탐험적 혁신을 구분할 필요가 있다. 이러한 시도는 기존 기술을 향상시키는 점진적 혁신(incremental innovation)과 새로운 기술을 개발하는 급진적 혁신(radical innovation)을 구별하는 것에서 출발할 수 있다. 점진적 혁신은 현재의 기술에서 간단한 응용이나 약간의 개선을 나타내는 기술 혁신을 말하는 반면에 급진적 혁신은 새롭고 근본적인 기술상의 변화가 나타나는 신제품을 출시하는 것을 말한다(Raisch & Birkinshaw, 2008). 이러한 관점에서 Tushman & Smith(2002)는 기존 고객의 요구를 충족시킨다는 점에 착안하여 점진적 혁신을 활용으로 보았으며, 새로운 고객의 요구를 충족시킨다는 점에서 급진적 혁신을 탐험으로 보았다. 새로운 기술의 개발은 지식 개발의 한 형태이므로 급진적 혁신은 탐험의 정의와 적합하다고 할 수 있다. 반면에 기존의 기술을 적용하는 활용적 혁신은 고객 요구에 기반 한 제품을 설계하고 상품화하는 기업이나 고객의 관심에 적합한 제품 개발 과정을 통해 제품을 대량 생산하는 기업에서 자주 일어난다는 것을 볼 때 이는 활용의 정의에 부합한다고 할 수 있다. Jansen et al.(2005)에 따르면 탐험적 혁신은 근본적인 혁신으로서 새롭게 부상하는 고객과 시장의 요구를 반영한 것이고, 활용적 혁신은 점진적 혁신으로서 기존의 고객과 시장의 요구를

반영한 것이다. 또한 탐험적 혁신은 새로운 시장 및 고객, 새로운 상품 개발 및 디자인, 유통경로 등을 도출할 수 있고 활용적 혁신은 기존의 시장 및 고객, 기존의 상품 및 디자인, 유통경로에 사용된다. 탐험적 혁신은 새로운 지식을 요구하고 기존의 지식과 경험에서 탈피하지만 활용적 혁신은 기존의 지식과 기술을 활용하고 확장한다.

조직은 혁신을 추구하는 정도를 선택할 수 있을 뿐만 아니라 활용적 혁신과 탐험적 혁신 중 어느 것에 초점을 둘 것인지 결정할 수 있다. Tushman & O'Reilly III(1996)는 탐험적 혁신과 불연속적 혁신을 동시에 추구하는 능력을 양면성이라고 정의하였고, Colbert(2004)는 활용과 탐험 간 상호 작용이 각각의 활동을 개별적으로 추구했을 때 가질 수 있는 장점을 넘어 기업 우위의 추가적 원천을 제공할 수 있는 복합 역량(complex capability)을 반영한다고 주장하였다.

지식탐색(knowledge search)이 혁신에 미치는 영향을 탐구한 허문구(2011)의 연구에 따르면 기업은 혁신 과정에서 조직 내부 및 외부의 지식원천에 대한 탐색활동을 통해 기존의 지식기반을 확대하거나 기존 지식과의 결합을 통해 새로운 지식을 창출하며, 이는 신제품 개발 등의 혁신성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다.

### 2.3 활용과 탐험의 균형 : 조직 양면성

기업은 활용과 탐험의 균형을 통해 조직 양면성을 달성할 수 있다. 조직 양면성에 대한 기존 연구 분야는 크게 조직학습, 기술혁신, 조직적응, 경영전략 그리고 조직설계로 나눌 수 있다(Raisch & Birkinshaw, 2008). 많은 연구자들이 활용과 탐험에 대한 위의 연구 분야에서 활용과 탐험 활동 간

의 균형을 유지하는 것을 조직 양면성이라 정의하고 있다(Benner & Tushman, 2003; Gupta et al., 2006; Tushman & O'Reilly III, 1996). 다시 말해 활용과 탐험의 균형을 조직 양면성으로 볼 수 있고 이러한 조직 양면성을 가진 조직이 장기 생존할 수 있다는 것이다. 조직 양면성으로서 활용과 탐험의 균형이 조직의 번영에 미치는 영향은 아래와 같다.

활용과 탐험이 상호보완적인 이점을 가진다는 측면에서, 많은 연구들이 이러한 활동 간의 균형을 유지하는 것이 조직의 생존과 번영을 위한 핵심이 된다고 주장하였다. March(1991)는 활용에 치중한 조직은 적응이 힘들고 반대로 탐험에 치중하는 조직은 활용을 통해 얻을 수 있는 수익이 없는 상태로 경험에 따른 비용을 감당해야하는 고통을 겪게 된다고 하면서 조직은 단기적 효율성과 장기적 효과성이라는 대립된 요구를 균형 있게 추구해야 한다고 주장하였다. 조직이 탐험을 선호하면 실패한 경험에 따르는 과도한 비용을 감당해야하고 또한 성공한 경험으로부터 충분한 보상을 얻지 못한다. 반대로 조직이 활용을 선호하는 경우 이것은 단기성과에 긍정적일 뿐 아니라 환경이 안정적인 경우라면 장기성과에도 도움이 될 수 있다. 그러나 활용은 환경 변화에 반응하고 기회를 발견하는 조직의 능력을 감소시킬 수 있다. 그러므로 탐험활동이 조직의 단기성과에 불확실성을 증가시킬지라도 조직이 탐험과 활용 활동을 균형적으로 수행하는 것이 필요하다. 특히 기술과 혁신 분야의 여러 연구들이 혁신적 기업들은 자주 활용과 탐험의 조합을 보인다고 주장하였다. 다시 말해 활용과 탐험의 조화는 조직 성공의 핵심 개념 중의 하나로 부각되고 있는 것이다(Tushman & O'Reilly III, 1996; Katila & Ahuja, 2002; He & Wong, 2004).

많은 연구들이 조직의 생존과 성공을 위해 활용과 탐험 간의 균형 수준(degree of balance)에 대해 논의하고 있지만, 조직이 적절한 균형을 달성하고 유지하는 것에는 어려움이 따른다. He & Wong (2004)은 조직이 보다 나은 성과를 달성하기 위해서 활용과 탐험을 같은 비중으로 실행해야 한다고 주장하였다. 그러나 Sidhu et al.(2007)은 조직이 활용과 탐험을 같은 비중으로 유지하는 것이 최선이 아니라 환경의 역동성에 따라 혁신을 위한 활용과 탐험의 정도를 달리해야 한다고 주장하였다. Gibson Birkinshaw(2004)는 확장(stretch), 훈육(discipline), 지원(support), trust(신뢰)의 상호작용에 의해 특징 지워지는 조직 맥락(organizational context)에 의해 활용과 탐험 활동의 균형을 추구할 수 있다고 하였다. 즉 환경적 요인보다는 조직이 가진 요소에 초점을 둔 것이다. 이러한 연구들이 조직 내부에서 활용과 탐험 활동 간 균형의 함의성에 대해 논의한 것에 비해 다른 한편으로 조직 간 경계 관리(boundary-spanning) 활동에 초점을 둔 연구도 진행되었다. Lavie & Rosenkopf(2006)는 기업이 시간이 지나면서 그들의 제휴 포트폴리오 내에서 그리고 서로 다른 사업 분야에서 어떻게 활용과 탐험의 균형을 이루는지를 연구하였다. 결국 이러한 연구들은 활용과 탐험의 중요성을 강조할 뿐만 아니라 이러한 균형이 조직의 다양한 사업 분야 안팎에서, 시간이 지날수록, 그리고 다양한 조직 수준에서 매우 중요하다는 것을 입증하였다.

#### 2.4 조직 양면성 달성 방법

활용과 탐험에 관한 기존의 연구들을 정리하면 활용과 탐험의 관계는 크게 두 가지 견해로 나타난다 (Gupta et al., 2006; Lavie et al. 2010). 첫

째, 활용과 탐험은 서로 상충관계(trade-off)이거나 동일한 차원의 양극단이라는 주장이다. 이것은 활용과 탐험은 동시에 추구될 수 없다는 관점이다. 그러므로 조직은 활용과 탐험을 시간적 차이를 두고 순차적으로 수행한다. 즉 활용과 탐험을 동시에 추구하기보다 두 활동의 기간을 달리하는 것이 더욱 실행 가능한 접근이라는 견해이다. 이와는 달리 활용과 탐험은 서로 다른 차원이며 동시에 추구할 수 있다는 것이 두 번째 견해이다. 여기서는 활용과 탐험을 단일 차원의 상충관계로 파악하는 것이 아니라, 개별적인 두 가지 차원으로 파악하고 있다. 이는 양면성과 관련된 관점으로 느슨하게 결합된 서로 다른 하위 차원이나 개인들이 활용이나 탐험 각각을 전문적으로 수행하는 것을 통해 조직에서 이 두 활동이 동시에 일어날 수 있다는 견해이다. 성공적인 조직이 양면성을 가진다는 주장은 조직 연구에서 활용과 탐험을 상충적으로 보던 그동안의 견해를 역설적인 관점(paradoxical thinking)으로 이동시켰다. 역설적 관점은 연구자들이 조직이 환경에 효과적으로 대응하기 위해서는 조직이 분화되어야 하면서도 통합되어야 한다는 이율배반적 현상에 주목하면서 나타났다. 이는 활용과 탐험이 비록 배타적 속성을 보이고는 있지만 이들의 적절한 균형적 상호작용 없이는 조직의 장기 생존이 어렵다는 주장과 일맥상통한다. 즉, 기업이 조직 양면성을 달성하는 방법에 대해서는 크게 순차적 견해(sequential approach)와 동시적 견해(simultaneous approach)가 존재하는 것이다.

본 연구는 이러한 조직 양면성에 대한 두 가지 견해를 바탕으로 최근 연구들을 비교·분석한 후 사례 기업인 웅진씽크빅의 혁신 활동을 분석하기 위한 틀을 제시하고자 한다. 먼저 Adler et al.(1999)은 유연성과 효율성의 관계를 재개념화하였다. 기존의

조직 이론들이 효율성은 유연성을 방해하는 관료주의를 요구하므로 조직은 효율성과 유연성 간의 상충 관계에 직면한다고 주장한 것에 비해 이들은 조직이 더 나은 효율성과 유연성을 추구하기 위해 효율성과 유연성에 대한 선택을 이동할 수 있다고 주장하면서 이러한 선택의 성공적인 이동을 위해 수많은 장애 요인이 있다고 하였다. 조직이 어떻게 더 나은 효율성과 유연성을 추구할 수 있는지 분석하기 위해 도요타와 GM의 합작투자 회사인 자동차 조립 공장 NUMMI를 대상으로 사례연구를 실시하였고 효율성과 유연성의 뛰어난 조합을 위한 네 가지 메커니즘을 도출하였다. 메커니즘을 이해하기 위해 루틴에 대한 시각을 가질 필요가 있다. 루틴이란 조직 내에서 사용되어지는 패턴화 되고 반복적인 성격을 갖는 일련의 과정을 말한다(Winter, 2003). 루틴에는 단순한 프로세스뿐만 아니라 조직 내 자원을 결합하는 것과 사람과 자원 그리고 이들과 사람간의 조정을 꾀하는 복잡한 패턴이 모두 포함된다. 루틴의 관점에서 보면 새로운 루틴을 만들거나 확장하는 것은 탐색에 그리고 기존의 루틴을 정련화하여 반복성과 효율성을 높이는 것은 활용에 해당하게 된다. Adler et al.(1999)이 주장한 메커니즘은 첫째, 창조적인 과정을 체계화하는 메타루틴(metaroutine)이다. 메타루틴은 비정형적(non-routine) 업무를 루틴 업무로 변형하면서 선택을 이동한다. 이를 통해 조직은 루틴 업무에서 그들의 효율성을 손상시키지 않으면서 비정형적 업무에서 그들의 혁신성을 개발하므로 더욱 양면적일 수 있다. 둘째, 강화(enrichment)는 작업자들이 그들의 루틴 업무의 과정을 좀 더 혁신적이고 유연적으로 처리할 수 있도록 하는 것이다. 셋째, 전환(switching)은 작업자들이 처리해야 하는 업무의 종류를 구분함으로써 그들이 시간에 따라 초점을 맞추는 업무를 달리하는 것을 말한다. 마

지막으로 분할(partitioning)은 각각의 업무를 처리하는 부서를 구분함으로써 조직이 각각의 활동에 맞는 역량을 가진 조직의 하부단위(subunit)을 구성하여 루틴과 비루틴 활동을 동시에 수행할 수 있게 만드는 것을 말한다.

Lavie et al.(2010)에 따르면 활용과 탐험의 대립되는 요구를 처리하기 위한 근본적인 유형(mode)은 맥락적 양면성(contextual ambidexterity), 조직 분리(organizational separation), 시간적 분리(temporal separation), 그리고 영역 분리(domain separation)의 네 가지로 구분할 수 있다. 먼저 맥락적 양면성은 조직의 어떤 수준에서든 활용과 탐험을 동시에 추구하면서 여기서 오는 긴장을 해결하는 유형이다. 조직 분리는 활용과 탐험이 동시에 나타나지만 서로 다른 조직 단위에 활용과 탐험을 위치시킴으로서 공간적인 완충작용을 가지게 하는 유형이다. 시간적 분리는 동일한 조직 단위에 활용과 탐험이 공존하지만 각기 다른 시기에 수행되는 유형을 말한다. 즉, 활용과 탐험이 시간에 따라 번갈아가면서 실행되는 유형이다. 마지막으로 영역 분리는 조직이 영역 간 활용과 탐험 활동의 균형을 유지하기 보다는 특정 영역에서 활용 또는 탐험 중 하나의 활동만을 전문화하여 수행하는 것을 말한다. 조직 분리가 조직 단위 간 활용과 탐험 활동을 분리하는 것과는 달리, 영역 분리는 같은 조직이 한 분야에서는 탐험 활동을 다른 한 분야에서는 활용 활동을 동시에 수행하는 것과 관련된다.

Adler et al.(1999)과 Lavie et al.(2010)이 균형을 달성하는데 있어서 순차적이거나 동시적인 관점 두 가지 모두를 분석한 것에 비해 Raisch & Birkinshaw(2008)는 동시적 관점에서 양면성에 대한 기존의 연구들을 분석하였다. 그들에 따르면 조직학습, 기술혁신, 조직적응, 경영전략 그리고 조

〈표 1〉 조직 양면성 달성을 위한 제 방법 비교

	동시적 견해	순차적 견해
Adler et al.(1999)	메타루틴(metaroutine) 강화(enrichment) 분할(partitioning)	전환 (switching)
Lavie et al.(2010)	맥락적 양면성 (contextual ambidexterity) 조직 분리 (organizational separation)	시간적 분리 (temporal separation), 영역 분리 (domain separation)
Raisch & Birkinshaw (2008)	구조(structure) 맥락(context) 리더십(leadership)	

직설계 분야에서 조직 양면성에 대한 연구가 행해졌으며 이러한 양면성의 선행요인으로서 구조(structure), 맥락(context), 리더십을 들고 있다. 구조적 양면성은 조직의 적응(adaptation)과 정합(alignment)을 위해 사업부가 분리되어야 한다. 맥락적 양면성은 개별 종업원들이 개인별로 시간을 구분하여 정합성과 적응성에 초점을 둔 활동을 수행해야 한다는 것이고, 리더십 양면성은 활용과 탐험 활동에 따른 모순과 대립을 포용하고 관리하는 양면성을 촉진하는 리더십을 통해 달성되는 양면성을 의미한다.

이와 같은 기존의 연구 내용들을 조직이 활용과 탐험의 균형을 유지하는 방법에 대한 순차적 견해(sequential approach)와 동시적 견해(simultaneous approach)를 기준으로 구분하면 다음의 〈표 1〉과 같다.

### 2.5 분석틀의 개발

본 연구는 조직이 활용과 탐험 활동의 균형을 유지하기 위한 방법에 대해 기존의 연구를 고찰하고, 이를 토대로 여러 가지 방법을 통합한 틀을 제시하여 그에 따라 사례기업의 혁신활동을 분석하고자 한

다. 위에서 언급한 바와 같이 균형을 유지하는 방법은 크게 순차적 견해와 동시적 견해로 나눌 수 있다. 이러한 견해를 바탕으로 본 연구는 순차적 견해에 입각한 방법으로 시간적 분리와 영역 분리를, 동시적 견해에 입각한 방법으로는 구조적 양면성과 맥락적 양면성을 구성 요소로 정하였다.

동시적 견해를 구성하는 요소를 구조적 양면성과 맥락적 양면성만으로 구성한 이유는 메타루틴이 종업원이 혁신적인 업무를 수행하는 과정을 루틴화 함으로써 탐험 활동의 효율성을 높여 활용과 탐험을 동시에 추구하는 것이 가능하게 했다는 것과, 강화의 경우 종업원에게 직무 확대(job enlargement)와 직무 충실화(job enrichment) 모두를 제공함으로써 균형을 추구했다는 점에서 맥락적 양면성과 특성을 같이한다고 보았기 때문이다. 또한 분할과 조직분리는 그 명칭에 차이가 있을 뿐 조직이 활용과 탐험을 전담하는 부서를 구별한다는 것에 있어 구조적 양면성과 같기 때문이다. 한편 O'Reilly III & Tushman(2004)은 그들의 연구에서 구조적 양면성이 성공적으로 수행되기 위해서는 행위의 실행에 있어 상급 관리자 팀 간에 밀접한 연결이 유지되어야 한다고 주장하였다. 또한 Lubakin et al.(2006)의

연구도 최고 경영층의 행위 통합이 조직의 양면성에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하고 있다. 그러므로 리더십에 의한 양면성의 추구는 동시적 견해를 구성하는 또 다른 요인으로 보기보다는 구조적 양면성을 촉진하는 요소로 보는 것이 더욱 적절하다고 판단하여 동시적 견해를 구성하는 요인에서 제외하였다.

순차적 견해를 구성하는 요인으로는 시간적 분리와 영역 분리를 선택하였다. 순차적 견해를 구성하는 요인에서 앞서 논의한 전환과 시간적 분리에 대한 선행 연구를 통해 알 수 있듯이 이 두 개념은 같은 의미로 보아도 무방하다. 한편, 본 연구에서는 시간적 분리 대신 시간적 중복(temporal overlap)을 구성 요인으로 정하고자 한다. 그 이유는 조직이 활용과 탐험 활동을 순차적으로 진행하는 과정에서 활용과 탐험의 일시적 중복이 발생할 것이고 이러한 현상이 조직에 어떠한 영향을 미치는지를 분석함으로써 시간적 분리에 대해 좀 더 심도 깊은 논의가 가능할 것이라 간주했기 때문이다.

시간적 중복이란 Piao(2010)가 활용과 탐험 활동 간의 긴장을 해결하기 위한 방법으로 주장한 견해이다. 그는 활용과 탐험 활동을 동시에 진행할 수 없다고 가정한다. 이는 시간적 분리에 대한 견해와 맥을 같이 한다. 시간적 분리 견해가 주장하는 기본적인 가정은 조직의 자원이 한정되어 있기 때문에 활용과 탐험 활동 중 어느 한 부분이 더 많은 자원을 사용하면 다른 한 부분은 더 적은 자원을 사용해야만 한다는 것이다. 그러므로 시간이 지나도 조직의 활용과 탐험 활동 간의 긴장은 지속적으로 존재한다. 만약 Piao가 특정 시점에서 조직의 자원에 대해 연구했다면 이러한 가정이 옳을 수도 있다. 그러나 그는 시간의 흐름에 따라 조직의 자원이 변화할 수 있다는 것에 주목하였다. 즉 특정 시점에서는 활용과 탐험이 자원을 두고 경쟁하지만 시간이 지날수

록 활용은 미래의 탐험을 위해 투자될 수 있는 자원을 제공할 수 있다. 이러한 측면에서 활용 과정과 탐험 과정이 얼마나 오래 시간적으로 중복되는지를 뜻하는 시간적 중복은 얼마나 많은 탐험 활동이 활용으로부터 얻어질 수 있는 것인가에 직접적으로 영향을 끼치게 되며 그 결과 그것이 조직의 장기 생존에 도움이 될 수 있다. 만약 시간적 중복이 너무 길거나 짧으면 조직은 그들의 생존력을 잃을 수 있고, 시간적 중복이 적절한 정도를 유지하면 기업은 장기 생존이 가능하다. 시간적 분리나 조직 분리와 비교하여 영역 분리를 통한 균형 유지의 가장 큰 이점은 조직의 특화된 조직부서나 차후 기간 내에서 활용과 탐험의 균형을 추구할 때 발생할 수 있는 내재된 상충관계의 문제를 피할 수 있다는 것이다. 이러한 점에서 최근의 연구에서 영역 분리를 통한 균형 추구 방법이 제시되고 있으므로 영역 분리를 구성 요인으로 채택하였다. 본 연구는 이상의 내용들을 통합하여 조직이 활용과 탐험 활동 간 균형을 추구하는 방법에 대한 통합적 모형을 <표 2>에서 제시하였다. 이를 바탕으로 조직이 어떻게 활용과 탐험 활동 간의 균형을 추구하는지를 파악하기 위해 사례기업의 혁신 활동을 분석하고자 한다. 다음은 각각의 균형 유지 방법에 대한 구체적인 설명이다.

### 2.5.1 맥락적 양면성

조직 관점에서, 맥락적 양면성은 활용과 탐험을 동시에 추구하는 종업원의 집합적 성향으로 정의할 수 있다(Gibson & Birkinshaw, 2004). 양면적 종업원들은 크게 세 가지의 공통성을 가진다. 첫째, 그들은 자신의 업무에 국한되지 않고 조직 활동 전반에 관심을 가진다. 두 번째, 그들은 상부의 지시 없이도 자발적으로 행동할 만큼 충분히 동기부여 되

고 내용에 대해 해박하다. 마지막으로 그들은 새로운 기회에 적응하는 것과 연관되지만 기존의 사업 전략에 분명하게 정합하는 행동을 장려한다. Gibson & Birkinshaw(2004)는 조직이 맥락적 양면성을 갖추기 위해 두 가지 조직 맥락의 차원이 필요하다고 주장하였다. 맥락이란 확실한 방법을 통해 개인을 동기부여 시키는 자극과 압력을 뜻한다. 그들은 Ghoshal & Batlett(1994)이 주장한 태도의 네 가지 집합 - 확장, 훈육, 지원, 신뢰 -이 조직의 맥락(context)을 정의하기 위해 상호작용 한다고 주장하였다. 조직 맥락은 성과관리와 사회적 지원이라는 두 가지 차원으로 분류할 수 있다. 전자는 확장과 훈육의 조합이고 후자는 지원과 신뢰의 조합이다. 활용과 탐험은 상충적 관계를 나타내지만 위에서 언급한 태도의 조합을 통해 적절한 조직적 맥락을 갖출 수 있다. 특히 지원적 맥락은 조직 구성원들이 공유된 목표와 공통적 동질감을 통해 성과를 충족시킬 수 있도록 권한을 부여한다(Ghoshal & Batlett, 1994). 그러므로 잘 설계 된 시스템, 문화, 프로세스를 양성하는 것은 적응성과 적합성을 동시에 실행할 수 있도록 만든다(Gibson & Birkinshaw, 2004).

3M의 조직운영방식은 맥락적 양면성의 특성을 보인다고 볼 수 있다. 3M은 혁신을 강조하는 조직문화나 15% 법칙 등을 통해 일상적인 업무 이외에 종업원들이 끊임없이 혁신을 추구하도록 강조하고 있다. 맥락적 양면성 조직에서는 무엇보다도 종업원들의 역할이 중요하고 이를 위한 사람관리가 강조된다. 맥락적 양면성 조직의 종업원들은 자신들이 수행하도록 정해진 직무 이외의 활동도 필요할 경우 적극적으로 수행하며, 상사의 협조 없이도 자발적이고 주도적으로 업무를 처리한다. 또한 맥락적 양면성 조직에서는 전반적인 사업전략과 연계성을 가지는 새로운 기회를 찾으려는 시도를 장려 한다

(Gibson & Birkinshaw, 2004).

### 2.5.2 구조적 양면성

구조적 양면성은 그동안의 양면성 연구들이 제시한 균형의 딜레마에 대한 주요한 해결책이다. 구조적으로 양면화 된 조직은 각각의 조직 단위가 목표하는 것이 분명한 차이를 보인다(Duncan, 1976; Tushman & O'Reilly III, 1996). 각각의 조직 단위는 내부적으로는 업무, 문화, 방식에서 일치성을 나타내지만 서로 다른 조직 간에는 추구되는 행위의 불일치를 보인다(Tushman & O'Reilly III, 1996). 구조적 양면성을 통해 활용과 탐험의 균형을 추구하는 조직에서는 대부분 활용을 담당하는 조직 단위가 더 크고 중심적이며 프로세스 관리를 통해 통제와 효율성을 강조하는 단단한(tight) 문화가 지배적이다. 반면에 탐험을 담당하는 조직 단위는 일반적으로 실험을 통해 혁신을 창출한다. 이 단위는 전통적으로 작고 분권화 되어있으며, 유연한 프로세스와 느슨한(loose) 문화를 가진다(Benner & Tushman, 2003).

근본적으로 다른 활동들 간의 균형을 통해, 구조적 양면성은 활용을 위한 단위의 지속적이고 점진적인 변화와 탐험을 위한 단위의 상황 주도적이고 급격한 변화 모두를 발전시키는 것이 가능하다(Gibson & Birkinshaw, 2004; Tushman & O'Reilly III, 1996). 구조적 양면성을 통해 조직은 서로 다른 업무를 수행하는 각각의 조직 단위들 간에 발생하는 갈등을 재조정하고 조화를 이루는 과정을 통해 균형을 유지한다. 이러한 조직에서는 최고 경영진이 활용과 탐험에 내재된 모순을 인식하고 관리함으로써 균형을 달성할 수 있다(O'Reilly III & Tushman, 2004; Gilbert, 2005; Jansen et al, 2009). 구

조직 양면성은 또한 기업의 네트워크 중심성과 다양성이 조직 양면성에 미치는 영향을 긍정적으로 조절하는 효과를 가진다. 구체적으로 조직은 구조적 양면성 체제 하에서 많은 지식과 정보를 더 효율적으로 관리함으로써 네트워크 중심성과 조직 양면성의 관계를 조절한다. 또한 구조적 양면성 체제를 통해 조직은 가치 있는 지식을 선별하고 의미 있는 만남(connection)을 개발하며 정보를 조합하는 능력을 촉진시킬 수 있다. 이를 통해 조직 양면성이 증진된다(Simsek, 2009).

### 2.5.3 시간적 중복

시간적 분리는 활용과 탐험의 순환과 관련이 있다. 시간적 분리를 통해 양면성을 추구하는 조직은 활용과 탐험 중 오직 하나와 관련된 행동을 진행하고 그 후 다른 행동으로 이동한다(Greeve, 2007). 이러한 시간적 분리를 위해 조직은 환경적 조건과 무관하게 활용과 탐험 간의 이행(移行)을 상황에 앞서 주도적으로 관리하여야 한다(Siggelkow & Levinthal, 2003). 또한 조직은 어떤 시기에는 탐험에 의해 그 후에는 활용에 의해 혹은 그 반대의 순서대로 이동하면서 조직 활동의 균형을 추구해야 한다. 이러한 방식으로 조직은 활용과 탐험이 동시에 나타나면서 발생할 수 있는 모순의 문제를 모면할 수 있다(Lavie & Rosenkopf, 2006). 그러므로 조직은 하나의 활동에서 다른 활동으로 이행(移行)하는 효율적인 절차를 개발할 필요성을 가진다. 구조적 양면성이 활용과 탐험을 담당하는 조직 내 부서를 나누는 균형 방식임을 생각하면 시간적 분리는 조직 전체가 시간에 따라 활용과 탐험을 순차적으로 진행시킨다는 점에서 확실한 차이를 나타낸다. 또한 구조적 양면성이 모순된 행위들의 공존을 위해

조직을 관리할 수 있는 양면성 조직을 추구하는 반면 시간적 분리는 모순되는 두 행위 간의 이행(移行)을 기민하게 관리할 수 있는 조직을 추구한다. 즉, 시간적 분리는 조직 단위들 간의 분리 보다는 활용과 탐험에 각각 치중하는 시기를 구별함으로써 조직 분리의 대안이 될 수 있는 접근법인 것이다(Lavie et al., 2010).

이러한 시간적 분리는 사전대책이 강구되어 있을 지라도 활용과 탐험의 시간적 중복이 존재한다. Piao(2010)에 따르면 활용과정과 탐험과정이 중복되어 동시에 발생하는 시간적 중복의 시기는 탐험에 필요한 자원을 제공하고 그것을 유지시킬 수 있다. 그러나 활용과 탐험 활동의 중복은 조직의 장기 생존과 역U자 모형의 관계를 나타내므로 적절한 수준을 조절하는 것이 매우 중요하다. 만약 중복의 기간이 상당히 길다면 조직의 장기생존에 대한 전망은 암울하다. 왜냐하면 너무 긴 중복의 시기는 활용과정의 시작과 탐험과정이 거의 동시에 발생하기 때문에 이러한 시간적 배열은 활용 과정을 통해 탐험에 필요한 자원을 획득하는 것을 실패하게 만들고 탐험을 위한 자원의 지속성을 낮추게 된다. 다시 말해 기존의 제품과 새로운 제품 사이에 공유해야 하는 파이의 크기가 상대적으로 작아진다는 것이다. 조직의 활용과 탐험과정 간의 시간적 중복이 너무 짧을 경우에도 조직은 장기 생존을 보장받지 못한다. 이것은 활용의 기간이 비교적 길고 탐험 기간은 활용 기간과 아주 짧게 중복되어 나타나는 경우이다. 이 경우 긴 활용 기간으로 인해 초기에 탐험 과정에 필요한 자원은 충분히 공급된다. 그러나 시간적 중복이 매우 짧기 때문에 활용으로 인한 지속적인 자원 공급에 실패하게 되는 것이다. 그러므로 활용과 탐험 과정이 적절한 수준으로 시간적 중복을 가지게 되면 조직은 활용 활동에 의해 탐험에 필요한 자원을 공

급받고 이것을 유지할 수 있게 되는 것이다. 본 연구는 시간적 분리를 위한 효율적인 방법으로서 시간적 중복을 제시하였다. 활용과 탐험 활동 간의 이행(移行)을 위한 사전대책이 강구되어 있다고 할지라도 조직 내에서 활용과 탐험 활동 간의 중복의 시기를 반드시 발생하기 때문에 이에 대한 심도 있는 논의를 진행하고자 순차적 실행의 관점에서 시간적 분리가 아닌 시간적 중복을 분석의 틀에 포함한다.

### 2.5.4 영역 분리

영역 분리는 최근에 활용과 탐험의 균형을 위한 접근으로서 소개되고 있다. 이 방법은 기본적으로 활용과 탐험 활동이 복수의 영역 즉 서로 다른 사업

영역에서 진행되고 있음을 가정한다. 조직의 사업 영역 간에 전체적인 균형이 유지된다면 각각의 개별 영역 내에서 활용과 탐험이 조화를 이룰 필요는 없다. 즉 개별 영역 내에서 활용과 탐험이 동시에 추구되지 않아도 되는 것이다. Lavie & Rosenkopf (2006)는 조직은 전략적 제휴를 통해 서로 다른 사업 영역에서 활용과 탐험을 동시에 추구할 수 있다고 주장하였다. 그들은 미국의 소프트웨어 기업들을 대상으로 서로 다른 사업 영역 간의 제휴를 통해 조직이 활용과 탐험의 균형을 어떻게 유지하는 지를 증명하였다. 특히 그들은 전략적 제휴의 포트폴리오의 세 가지 분야-가치 사슬 기능(전방 vs. 후방 제휴), 네트워크 구조(기존 vs. 새로운 파트너), 그리고 파트너의 특성(이전의 파트너들과 비슷한 vs. 다

〈표 2〉 조직 양면성 달성 방법에 대한 분석 틀

균형 유지 방법	매략적 양면성	구조적 양면성	시간적 중복	영역 분리
활용과 탐험의 관계에 대한 견해	서로 다른 차원의 개념		동일한 차원의 양극단으로 상충(tradeoff) 관계	
균형을 추구하는 방식	활용과 탐험을 동시에 실행 (simultaneous approach)		활용과 탐험을 순차적으로 실행 (sequential approach)	
균형의 소재	개인 또는 그룹	조직	조직	조직
균형의 메커니즘	개인이나 그룹 내에 활용과 탐험이 공존하고 동시에 실행 됨	조직을 활용이나 탐험 활동을 전담하는 부서로 구분하여 운영 함	활용과 탐험 활동의 시간적인 중복을 통해 탐색에 요구되는 자원을 확보하고 유지 함	하나의 사업 분야에서는 활용 활동을 실행하고, 다른 분야에서는 탐험 활동을 실행 함
관리자의 역할	성과관리와 사회적 지원을 통해 개인이나 그룹이 어떠한 방식으로 행동하도록 동기부여 함	부서의 상급관리자 팀이 긴밀하게 정보를 공유하여 각각의 부서가 조직 내 한정된 자원을 사용함에 따라 발생하는 부서 간 갈등을 조정 함	활용과 탐험 과정 간의 시간적 중복은 조직의 장기생존과 역U자 모양의 관계를 가지므로 시간적 중복의 적절한 수준에 대한 합의를 가져야 함	해당되는 사업 분야를 확인하고 주어진 분야에서 활용과 탐험 중 어떤 활동을 수행할 것인지 결정해야 함
대표적 연구	Gibson & Birkinshaw (2004)	O'Reilly III & Tushman, (2004) Jansen et al. (2009) Raisch et al. (2009)	Lavie & Rosenkopf (2006) Piao (2010)	Lavie et al. (2010)

른)-에 대해 언급하였다. 가치 사슬 기능의 경우 R&D관련 제휴는 탐험 활동으로 시장이나 제품관련 제휴는 활용 활동으로 구분하였고, 네트워크 구조상으로는 새로운 파트너의 경우 탐험 활동에 기존 파트너와의 제휴는 활용 활동으로 구분하였으며 파트너의 특성은 제휴 포트폴리오상 기존의 파트너들과 성향을 달리하는 경우에는 탐험 활동으로 비슷한 경우 활용 활동으로 구분하였다.

영역 분리는 전략적 제휴(또는 인수, 합병)를 통해 사업 분야별 파트너의 특성을 달리하여 포트폴리오를 구성함으로써 조직이 순차적으로 활용과 탐험의 균형을 추구하는 방법인 것이다. 순차적 견해의 입장에서는 한정된 자원으로 인해 조직이 동일한 사업 영역 내에서 활용과 탐험의 균형을 동시에 추구하거나 동시다발적으로 사업영역을 확장하는 것은 거의 불가능하다. 그러므로 조직은 시간의 흐름에 따라 활용적 제휴와 탐험적 제휴를 순차적으로 진행함으로써 균형을 추구하는 것이다. 이상에서 보는 바와 같이 영역 분리는 구조적 양면성과는 다르다. 구조적 양면성이 조직 내 활용과 탐험 활동을 동시에 추구하는 방법이라면 영역 분리는 제휴나 인수합병을 통해 활용과 탐험 활동을 순차적으로 진행하는 방법이기 때문이다. 시간적 분리나 구조적 양면성과 비교하여 영역 분리를 통한 균형 유지의 가장 큰 이점은 조직이 주어진 활동 영역(전문화 된 조직부서 또는 그 후에 오는 시간) 내에서 활용과 탐험의 균형을 추구할 때 발생할 수 있는 내재된 상충관계의 문제를 피할 수 있다는 것이다. 특히 조직은 하나의 영역에서 활용과 탐험으로 분화 된 조직 루틴들의 대립을 조정할 필요가 없고 자원 배분의 제한 역시 완화할 수 있다(Lavie et al. 2010). 또한 영역 간 균형은 단일 영역의 균형보다 더 효율적이고 추구가 쉽다.

이상에서 언급한 균형 유지 방법들을 바탕으로 조직이 어떻게 활용과 탐험 활동 간의 균형을 추구하는지를 분석하고자 한다. 구체적인 연구조사를 위해 성공적인 혁신활동을 수행중인 웅진씽크빅을 사례기업으로 선정하여 해당 기업이 각각의 방법들을 어떻게 사용하여 활용적 혁신과 탐험적 혁신 간의 균형을 유지하는지 보다 정확한 현상 규명을 하고자 한다.

### III. 연구방법

#### 3.1 연구방법의 선택

본 연구는 조직이 활용 활동과 탐험 활동 간의 균형을 유지하기 위해 어떠한 방법을 사용하는지를 기존 문헌의 고찰을 통해 정리하고, 이러한 분석틀을 바탕으로 조직이 '활용과 탐험 활동 간의 균형을 추구하기 위해 하나의 방법을 사용하는가 그렇지 않으면 여러 가지 방법을 중복적으로 사용하는 것이 가능한가?'라는 연구 과제를 분석하였다. 기존 연구의 고찰을 통해 활용과 탐험 간의 균형을 추구하는 방법에 대해 연구자들 간의 공통된 합의가 없을 뿐만 아니라 이러한 연구들이 각각 주장하는 초점이 달라 대부분의 연구가 균형을 추구하는 방법에 대한 포괄적이면서도 구체적인 해답을 제공하지 못하고 있는 것을 확인하였다. 또한 활용과 탐험 활동 간의 균형이 조직의 성과에 미치는 영향이나 활용과 탐험의 균형 유지를 위한 영향 요인들을 통계적 방법으로 규명하는데 연구가 치중되어 있는 것도 알 수 있었다. 그러나 현상에 대한 올바른 이해가 미흡한 상황에서 변수간의 관계를 검증하는 연구는 그렇게 유익하지 못하다. 즉 개발되어야 할 이론의 종류와 연구

방법간의 mismatch(김인수, 2000)가 존재하는 것이다. 따라서 본 연구에서는 현상의 정확한 분석과 기술을 통해 조직이 활용과 탐험 활동 간에 균형을 유지하는 방법을 탐구하고자 한다.

이상의 논의를 바탕으로 할 때 현 단계에서 필요한 것은 정교한 모델이나 가설을 통해 변수 간의 관계를 검증하는 연구가 아니라, 현상을 보다 정확히 기술하고 분류하고 분석하여, 현상에 대한 이해를 제고함으로써 추후 연구의 축적과 이론의 발전에 기반이 될 수 있는 연구라고 판단된다. 즉, 현 단계는 현상기술적이며, 변수도출적인 연구가 필요하다. 따라서 본 연구는 앞서 제시한 연구 과제를 심층 사례 연구를 통해 탐색, 규명하였다. 사례연구를 선택한 이유를 정리하면, 첫째, 이론적 합의가 결여되어 있어 이를 위한 탐색적 연구접근이 필요하고, 둘째, 조직이 활용과 탐험의 균형을 추구하는 방법과 같은 복잡한 조직과정을 연구할 수 있으며(Yin, 2003), 셋째, 향후 연구를 위한 아이디어, 개념 및 명제를 개발할 수 있기 때문이다.

### 3.2 자료의 수집과 분석

깊이 있는 현상 기술과 분석을 위해 하나의 기업만을 연구대상으로 하였다. 사례분석을 위한 자료 수집을 위해 대상 기업을 직접 방문하여 인터뷰를 통해 혁신과 관련된 기업 활동에 대해 설명을 듣고 필요한 문서 및 기록자료 등을 확보하였으며, 2차 자료와 기존 문헌을 사용하였다. 그리고 연구 진행 경과에 따라 연구자가 추가로 전화 인터뷰 및 이메일을 통해 지속적으로 자료를 수정·개선하였다. 인터뷰는 사례 기업 혁신 전담 부서의 팀장 및 부서원들을 대상으로 하였다. 이처럼 복수의 자료원을 통한 triangulation은 사례연구나 질적 연구방법의

타당성 제고와 자료의 신뢰성 확보에 매우 중요하다(Yin, 2003).

연구대상기간은 사례기업이 성장을 강조하며 사명을 웅진출판회사에서 웅진씽크빅으로 교체한 2005년부터 2010년으로 정하였다. 이는 대상 기업이 해당 기간 동안 활발한 혁신 활동을 수행하였다고 판단되었기 때문이다.

### 3.3 사례기업의 선택과 특징

사례기업인 웅진씽크빅은 웅진의 모기업으로 1980년 '도서출판 헤임인터내셔널'이라는 이름으로 설립되었다. 이 후 1983년 '웅진출판주식회사'를 거쳐, 2005년 4월 교육·출판 기업으로서의 이미지를 강화하기 위해서 주식회사 웅진씽크빅으로 사명을 변경하였다. 웅진씽크빅은 1980년 매출액 20억으로 시작하여 1994년 한국거래소에 상장하였고 2006년에는 웅진패스원 인수를 통해 성인교육시장에, 2009년은 플러스어학원 등을 인수하며 영어전문교육에, 그리고 2010년에는 에듀왕을 인수하며 수학 전문교육에 진출하면서 2010년 매출액 8000억을 넘기는 기업으로 성장해왔다. 웅진씽크빅은 초기부터 <어린이마을>, <웅진위인전기>, <웅진아이큐> 등의 출판물로 우리나라 출판계의 변화와 성장을 이끌어 왔으며 1994년 창의력 학습지 <씽크빅> 출간을 계기로 우리나라 최고의 교육·출판 그룹으로 성장하였다.

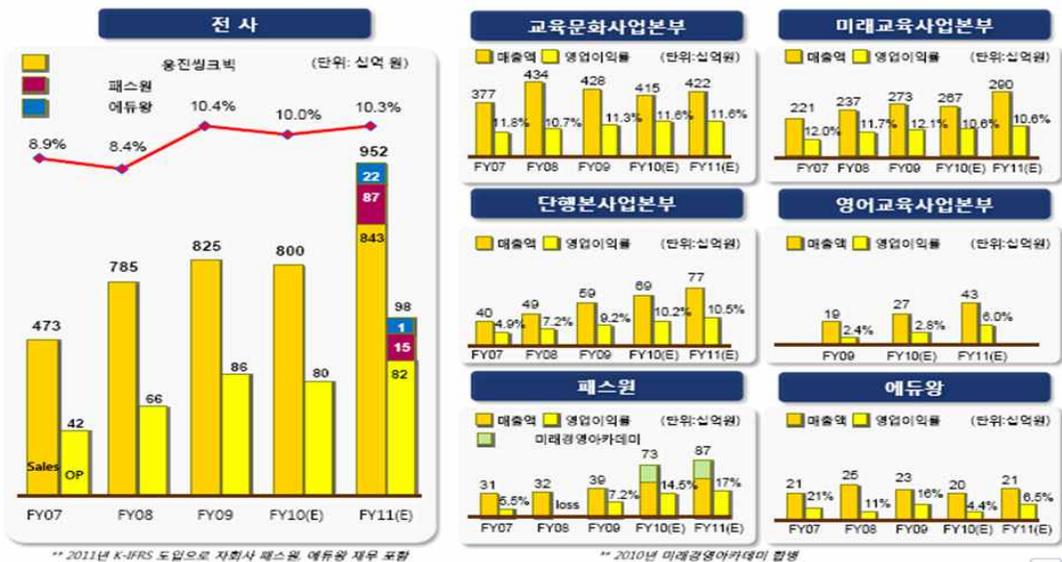
사업 분야는 전사 매출액 대비 63%를 차지하는 교육서비스 영역과 전사 매출액 대비 37%를 차지하는 출판영역으로 크게 나눌 수 있다. 교육서비스 분야는 주로 유치부에서 초·중등부 학생을 대상으로 하고 있고, 출판영역의 경우는 전집분야는 유아~초등부, 단행본 분야는 유아~성인까지 전 연령

을 대상으로 한다. 최근 웅진패스원과 에듀왕의 인수를 통해 공무원, 자격증, 기술, 직무교육 서적 분야로 시장을 확대하였으며, 에듀왕 인수로 수학학력평가 시장1위를 달성하며 공부방 및 온라인 사업 강화를 통한 시너지 모델을 구상하고 있다. 아래의 <그림 1>은 2007년 이후 주요사업 재무성과를 나타낸다.

사례기업의 경우 조직의 지속적 성장을 위해 기존 전집과 방문 학습지 사업 외에 새로운 신성장 동력이 필요하다고 판단하였다. 이를 위해 혁신경영을 강조하며 '혁신의 일상화, 체질화를 통해 창조기업으로 거듭나자'라는 강력하면서도 명확한 비전 아래 전사적으로 강도 높은 혁신 활동을 펼쳤다. 그 결과 2008년에는 혁신을 통해 매출의 6.5%, 영업이익의 19.0%에 각각 해당하는 506억원과 125억원을 창출하였고 2009년에는 매출의 9.9%에 해당하는 820억원, 영업이익의 21.3%에 해당하는 183억원

을 달성하였다. 이는 각각 전년 대비 62%, 46% 증가한 실적이다. 이러한 수치는 연구자들이 인터뷰를 위해 본사를 직접 방문하여 입수한 2009년도 지속가능경영 보고서에 제시된 혁신경영 성과 항목에 제시된 것이다. 자료는 혁신성과를 매출액과 영업이익(이익 및 비용 절감)으로 나누고 각각을 사업 및 혁신 매출, 사업 및 혁신 이익으로 구분하여 제시하고 있다. 이는 다음의 <표 3>에서 나타내는 바와 같다.

이처럼 본 연구에서는 웅진씽크빅이 2005년 이후 몇 년간의 경영 침체기를 딛고 고도성장을 이룩할 수 있었던 이유를 해당 기업의 혁신 활동에서 찾고자 하였다. 다시 말해, 웅진씽크빅의 혁신 활동이 활용적 혁신과 탐험적 혁신 활동 간의 균형을 유지하였기 때문에 지속적인 성장을 이룰 수 있었다고 본 것이다. 활용과 탐험의 균형을 유지하기 위한 방법을 분석하기에 앞서 사례기업의 혁신 경영을 점진적



<그림 1> 주요사업 재무성과

〈표 3〉 혁신경영 성과

(단위: 억원)

	매출			영업이익(이익 및 비용 절감)		
	사업매출	혁신매출	총매출	사업이익	혁신이익	총이익
2008	7,340	506	7,846	534	125	659
2009	7,432	820	8,252	678	183	196

혁신 성과로 나타나는 활용 활동과 급진적 혁신 성과로 나타나는 탐험 활동으로 구분하여 살펴보았다. 즉 활용과 탐험의 대표적인 혁신 성과를 제시하고 이러한 성과를 도출하기까지 해당 기업이 어떻게 활용과 탐험 활동의 균형을 유지하였는지 분석하고자 하는 것이다.

혁신의 사례를 제시하기에 앞서 활용 및 탐험과 혁신 간의 관계에 대해 논의하고자 한다. Tushman & Smith(2002)는 기존 고객의 요구를 충족시킨다는 점에 착안하여 점진적 혁신을 활용으로 보았으며, 새로운 고객의 요구를 충족시킨다는 점에서 급진적 혁신을 탐험으로 보았다. 새로운 기술의 개발은 지식 개발의 한 형태이므로 급진적 혁신은 탐험의 정의와 적합하다고 할 수 있다. 반면에 기존의 기술을 적용하는 활용적 혁신은 고객 요구에 기반한 제품을 설계하고 상품화 하는 기업이나 고객의 관심에 적합한 제품 개발 과정을 통해 제품을 대량 생산하는 기업에서 자주 일어난다는 것을 볼 때 이는 활용의 정의에 부합한다고 할 수 있다. Jansen et al.(2005)에 따르면 탐험적 혁신은 근본적인 혁신으로서 새롭게 부상하는 고객과 시장의 요구를 반영한 것이고, 활용적 혁신은 점진적 혁신으로서 기존의 고객과 시장의 요구를 반영한 것이다. 또한 탐험적 혁신은 새로운 시장 및 고객, 새로운 상품 개발 및 디자인, 유통경로 등을 도출할 수 있고 활용적 혁신은 기존의 시장 및 고객, 기존의 상품 및 디자인, 유통경로에 사용된다. 탐험적 혁신은 새로운 지식을

요구하고 기존의 지식과 경험에서 탈피하지만 활용적 혁신은 기존의 지식과 기술을 활용하고 확장한다. 그러므로 본 연구에서는 혁신 과제 실행 사례를 중심으로 웅진씽크빅의 각 사업부가 어떠한 혁신을 실시하였는지 제시하고자 한다. 즉 기존의 고객을 위한 혁신 과제 수행의 결과는 점진적 혁신으로, 새로운 고객을 위한 혁신 과제 수행은 급진적 혁신으로 판단하고 논의하였다.

### 3.3.1 활용과 점진적 혁신

혁신전담조직인 이노오션의 사례를 통해 점진적 혁신을 확인할 수 있다. 1기 이노오션 그룹 멤버였던 김민우 과장은 신규 회원 확보와 비용절감을 목표로 교육전문 마일리지 서비스를 만들어보자고 제안하였다. 김 과장은 이에 대한 구체적인 솔루션으로 신용카드 제휴 서비스를 고안해냈다. 김 과장의 아이디어는 가능성을 인정받아 바로 실행 과정에 들어갔다. 카드 서비스 출시를 위해 '통합 마케팅 추진팀'이라는 새로운 팀이 만들어졌다. 김 과장은 해당 팀의 팀장으로 자리를 옮겨 3명의 팀원을 모집해 실행에 돌입하였다. 그 팀은 2009년 8월 10일 에듀프리 카드를 출시했고 출시 한 달 만에 카드 신청자가 3만 명을 넘으며 돌풍을 일으켰다. 출시 6개월이 지난 2010년 2월 기준 약 150억 원의 매출을 올리고 있다. 에듀프리 카드를 통해 조직은 기존 고객의 전집 구매율을 늘릴 수 있었고, 학습지 휴회 비율을

감소시켜 고객 로열티 증가 효과도 볼 수 있었다.

### 3.3.2 탐험과 급진적 혁신

사례기업이 급진적 혁신을 통해 새로운 사업 모델을 개발한 사례로 크게 두 가지를 들 수 있다. 그 하나는 소셜 쇼핑 분야인 Family CEO이고 두 번째는 교육용 어플리케이션인 썬크루브이다. 이들은 모두 웅진썬크루브의 사내벤처 프로그램인 이노벨리에 공모하여 심사를 거친 후 벤처 회사로 탄생한 경우이다. 먼저 Family CEO는 '주부'를 뜻하는 말로 가족 내 소비 의사결정의 대부분을 하는 주부를 최고 경영자에 빗대 이들에게 서비스나 상품 등을 대폭 할인 된 가격에 제공하는 소셜 쇼핑 브랜드이다. 특히 '공동구매'의 장점을 활용해 교육서비스, 생활 필수 서비스, 도서, 공연, 외식 등 가족을 위한 다양한 분야의 서비스와 상품을 최대 80% 썬 가격에 제공한다. 이 사업을 기획한 웅진썬크루브 전략기획팀 윤민옥 과장은 "회사는 유아와 어린이를 대상으로 다양한 교육서비스를 진행하고 있지만 구매 의사결정을 하는 주요 고객이 주부라는 점에 착안해 이번 사업을 구상했다"고 말했다. Family CEO를 통한 공동구매는 지역별로 하루나 단 하나의 서비스(상품)에 한해 제공하며 소비자들은 거래를 성사시키기 위해 자신들이 직접 트위터나 블로그 등을 통해 상품을 추천하고 홍보하는 마케터 역할을 수행하게 된다. 즉 교육, 도서, 공연 등의 각 분야 서비스 업체들이 Family CEO 웹사이트를 통해 공동구매자들에게 서비스나 상품을 싸게 제공하고 Family CEO는 수수료를 얻는 방식이다.

썬크루브는 경영기획실 신사업추진 TFT 박문수 차장의 작품이다. 그는 아이패드 등 태블릿 PC용 어플리케이션 개발을 주도하여 아이패드가 미국에

처음 출시됐을 때부터 직접 구입해 사용하며 신사업 구상을 구체화시키는 열성을 보였다. 그 덕분에 웅진썬크루브는 단순히 종이책을 태블릿 PC화면에 옮기는 전자책보다는 실제 사용자의 행동에 따라 반응하는 어플리케이션 개발을 앞서 진행시켰다. 그 결과 2010년 9월 출시된 어린이 과학 교육용 어플인 <모두 떨어져요>와 영어 스피킹 어플인 <스피킹 자신감 Basic>이 업계에서 좋은 반응을 보이고 있다.

## IV. 사례분석: 활용과 탐험의 균형을 위한 방법

이 장에서는 앞서 언급한 바와 같이 웅진썬크루브이 점진적 혁신과 급진적 혁신 모두를 성공적으로 수행하기 위해 사용하고 있는 방법에 대해 분석하고자 한다. 이는 본 연구의 두 번째 연구과제에서 살펴보고자 했던 조직의 활용과 탐험의 균형 유지 방법과 맥을 같이 한다. 구체적으로 해당 기업이 사용하는 균형 유지 방법의 분석을 통해 조직이 한 가지 방법만으로 균형을 유지하는지 아니면 여러 가지 방법을 동시에 적용하는 것이 가능한지 알아보았다. 분석 결과 웅진썬크루브는 맥락적 양면성, 구조적 양면성, 시간적 중복, 영역 분리의 네 가지 방법을 모두 사용하고 있는 것으로 나타났다. 아래에서 웅진썬크루브이 어떻게 네 가지 방법을 사용하여 혁신을 달성하였는지 상술하고자 한다.

### 4.1 맥락적 양면성

맥락적 양면성은 활용과 탐험의 두 활동을 병행하여 수행할 수 있는 종업원의 역량을 통해 양면성을

추구하는 것이다. 맥락적 양면성 조직에서는 종업원들이 활용과 탐험에 요구되는 두 가지 역량을 보유하고 있다. 따라서 맥락적 양면성에서는 특정 사업부가 아닌 전체 사업부 단위에서 종업원들이 스스로 판단하여 적절하게 시간을 할애하여 정합성과 적응성을 동시에 추구한다. Gibson & Birkinshaw (2004)에 의하면 맥락적 양면성을 실행하기 위해서는 성과 관리 맥락과 사회적 지원 맥락의 두 가지 특성이 필요하다. 이러한 측면에서 웅진씽크빅의 양면성 사례를 제시하고자 한다.

맥락적 양면성을 향상시키기 위한 웅진씽크빅의 전사적 혁신 전략으로 Nexus 혁신프로그램을 들 수 있다. 이 프로그램은 2006년 6월 신설된 혁신지원팀에서 혁신담당 조직원들이 처음 수행한 프로그램으로서 전사적 혁신과제수행, 혁신교육, 혁신 커뮤니케이션 등 혁신 업무를 상시적으로 실행하여 종업원의 역량 강화를 유도한다. 즉 종업원들은 Nexus 혁신프로그램을 수행하면서 개개인의 문제 해결 능력을 향상시키고 전문가로서의 경쟁력을 키울 뿐만 아니라 기존 업무의 비효율적인 낭비 요소를 제거를 통해 인당 생산성을 극대화 한다. 성과 관리 맥락이

고성과를 내기위해 자극받고, 그들의 행동에 대해 책임감을 가지는 것과 관련이 있다(Gibson & Birkinshaw; 2004)는 것을 감안할 때, 웅진씽크빅은 Nexus 혁신프로그램을 통해 맥락적 양면성을 추구하는 것으로 볼 수 있다. Nexus의 혁신 프로그램은 크게 3단계 과정으로 진행된다. 1단계 'Quick-Wins 단계'는 준비기로서 직원들에게 변화 혁신 추진의 공감대를 형성하고 신속한 변화를 통해서 단기 성과가 가장 높을 것으로 예상되는 과제를 시행한다. 2단계는 'Optimization 단계'는 1단계 성공 경험을 통하여 조직원들의 자신감을 배양하고 근원적인 변화를 시도할 수 있도록 목표를 전환하는 단계이다. 3단계 'Transformation 단계'는 근원적인 변화를 시도하여 성과를 창출해 내는 시기이며, 혁신활동의 일상화를 통해 조직과 개인 역량이 배가되고 경영성과는 극대화되는 선순환 구조를 이루게 된다. 아래의 <그림 2>를 통해 혁신프로그램 추진내용을 자세히 볼 수 있다. 이러한 프로그램을 통해 종업원은 작은 부분에서부터 천천히 혁신을 실행해 나가면서 활용과 탐험을 골고루 운용할 수 있는 역량을 키워나갈 수 있게 되는 것이다.



<그림 2> Nexus 혁신프로그램

Nexus 혁신프로그램을 통한 종업원의 성과 관리 맥락 향상은 다음의 면담 결과가 잘 나타내준다.

“혁신을 얼마나 많이 했는가가 아니라 얼마나 체화되었나 하는 것이 중요합니다. 과제 수행으로 회사의 새로운 성장 동력을 발굴하고 수익과 인프라 개선에서 의미 있는 결과를 도출한 것은 물론 이러한 작은 성공 경험의 축적으로 구성원의 혁신 근육이 강화된 것과 과 정상에서 핵심 인재를 발굴·육성 할 수 있었던 것도 중요한 성과였습니다. (경영혁신 팀장)”

또 다른 사례로는 조직 구성원의 창의성 및 탐험에 관련된 역량을 증대시키는 창의조직, 이노홀릭을 들 수 있다. 맥락적 양면성의 구축을 위해 사회적 지원 맥락을 들 수 있다. 이는 종업원들이 자신의 업무를 수행함에 있어 선택의 자유를 가지고 있으며 안전성이 보장되는 것과 관련이 있다. 이를 위한 방법으로 ‘이노홀릭(inno holic)’을 들 수 있다. 웅진씽크빅의 모든 직원들은 매주 수요일 오후가 보드 게임을 하거나 애니메이션을 보거나 스마트폰을 갖고 논다. 아예 평소 보고 싶었던 전시회를 찾아 밖으로 나가기도 한다. 그렇게 놀면서 상상하고 토론하며 연구한다. 웅진씽크빅은 2010년 2월 10일부터 업무시간 중 직원들의 창의적 아이디어 활동을 보장하는 혁신 프로그램 이노홀릭을 가동하였다. 이노홀릭은 전 임직원들이 자신의 업무를 제외한 모든 것에 대해 자유롭게 체험하고 연구하는 개인 혁신 활동이다. 매주 수요일 오후 4시부터 6시반 까지 전 직원들은 이노홀릭 활동을 한다. 이노홀릭은 ‘콩(cong)’이란 단위 조직으로 운영된다. 콩은 ‘creative organization’에 현재 진행형을 의미하는 ‘ing’를 덧붙여 줄인 말로 ‘활동하는 창의 조직’이라는 뜻을 함축하고 있다. 콩은 가급적 다른 소속 팀의 직원들과 구성하는 것을 원칙으로 하고 있다, 서로 다른 전

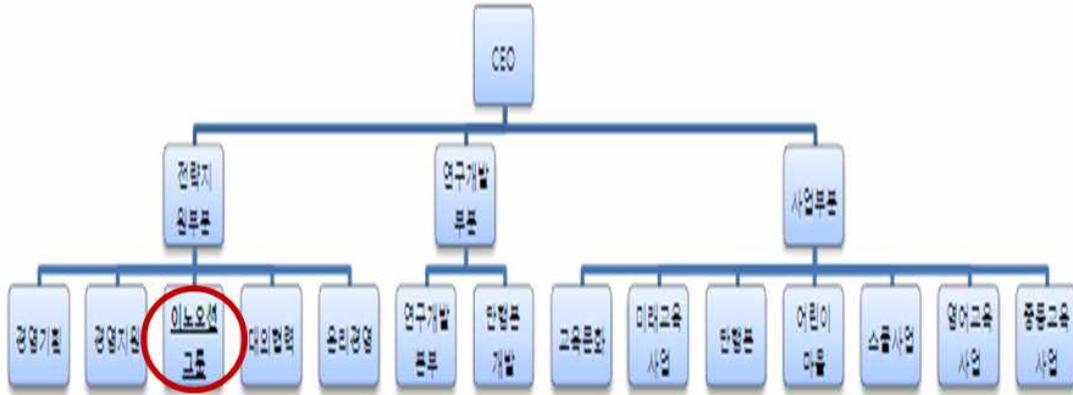
문성과 시각을 가진 사람들이 모일 때 다양한 아이디어가 넘칠 수 있다는 취지에서다. 연구의 주제와 범위는 자유이지만 단 한 가지 조건이 현재 본인이 맡고 있는 업무를 제외한 주제 안에서 선택해야 한다. 업무와 연관할 경우 놀이가 아닌 일로 다가갈 수 있기 때문에 이런 조건을 달았다. 이러한 프로그램을 통해 업무 시간 중 직원들의 창의적 아이디어 활동을 보장함으로써 맥락적 양면성을 추구하고 있는 것이다. 이노홀릭 활동과 관련하여 관리자와 구성원들은 다음과 같이 말한다.

“직원들이 자유롭게 창조적으로 사고할수록 직원들 스스로가 회사의 변화와 혁신을 이끈다고 생각하는 것 같아요. 저 뿐 아니라 팀장 이상 직급의 많은 관리자들이 구성원들의 자율성을 보장하는 것이 혁신 문화 정착에 큰 도움이 될 것이라 생각해서 이 프로그램을 도입하게 되었지요. (경영혁신 팀장)”

“따로 시간을 들이는 것이 아니라 업무 시간 중에 다른 부서 직원들과 모여서 아이디어를 교환할 수 있는 시간이 보장되는 거잖아요.. 그러다보니 새로운 아이디어를 제안하고 실천할 수 있는 기회가 많아지는 것 같고, 일상에서 혁신을 접한다는 느낌이 들고 그렇죠. (경영혁신 팀원)”

#### 4.2 구조적 양면성

구조적 양면성의 대표적인 형태는 이중구조(dual structure)와 같이 구조적 분리(structural separation)를 통해 양면성을 추구하는 것이다 (O’Reilly III & Tushman, 2004). 양면성 조직에 대한 초기 연구자인 Duncan(1976)은 조직에서 혁신 과정을 관리하기 위한 이중 구조의 개발 필요성을 강조하였다. 즉, 향후 미래 사업에 대한 탐험적 성과와 기존 시장에서의 활용적 성과를 동시에 달성하기 위해서 전통



〈그림 3〉 웅진씽크빅 조직도

적이고 활용적 특성을 가지는 조직과 탐험적 특성을 가지는 조직을 분리시켜 복수의 조직구조를 운영하는 것이다(O'Reilly III & Tushman, 2004).

이러한 구조적 양면성을 추구하려는 모습을 웅진씽크빅의 혁신경영 과정에서도 살펴볼 수 있다. 혁신 관련 최고 의사결정기구인 경영혁신위원회를 비롯해 대표이사 직속조직인 이노오션 그룹을 신설하고 주관부서인 경영기획실 경영혁신팀을 강화하였으며, 통합시스템인 ISS(innovation information system)를 구축하였다. 다시 말해 웅진씽크빅의 혁신조직은 혁신 관련 최고 의사결정기구인 경영혁신위원회를 중심으로 대표이사 직속 조직인 이노오션 그룹, 주관부서인 경영기획실 경영혁신팀으로 구성되어 있고 효율적인 혁신과제 수행을 위해 구성원들에게 역할을 부여하는 방식으로 구성되어 있는 것이다. 위의 〈그림 3〉 조직도를 통해 웅진씽크빅의 구조적 양면성을 추구하는 조직 구조를 좀 더 자세히 살펴 볼 수 있다.

본 연구에서는 사례기업의 구조적 양면성의 핵심을 이루는 이노오션 그룹에 대해 자세히 살펴보았다. 이노오션은 혁신을 뜻하는 단어 이노베이션에

새로운 시장을 뜻하는 블루오션이 합쳐진 이름이다. 초기 이노오션 그룹은 본사 조직 600명의 10%인 60명으로 구성되었다. 신사업을 발굴하고 다양한 혁신 활동을 수행해야 하기 때문에 역량을 인정받은 핵심 인재들이 선발되었다. 이노오션 그룹은 현업에서 벗어나 1년간 창조적 상상력을 마음껏 발휘해 혁신업무에만 몰입한다. 회사의 성장, 수익, 인프라의 영역을 총망라한 전사적인 혁신 프로젝트를 수행한다. 본인이 제안한 혁신 과제가 채택되면 그 과제의 제안자가 프로젝트 매니저가 된다. 이 과정에는 누구의 지시나 직급차별도 없다. 대리가 프로젝트 매니저가 될 수도 있고, 그 팀의 일원으로 과장, 차장, 부장이 될 수도 있다. 이노오션 그룹의 멤버들은 3개월 간 각각 2개의 혁신 과제를 수행한다. 한 가지 과제는 수익 및 인프라와 관련된 내용이고 또 다른 과제는 신성장 과제이다. 답이 있는 과제를 수행하도록 하는 이유는 작은 성공을 통해 추진 에너지를 확보하도록 하기 위해서다. 3개월이란 기간을 정해 놓은 것도 건전한 긴장을 유지하면서 과제에 몰입하길 기대해서이다. 이렇게 3개월간 운영한 프로젝트는 매 분기 말에 열리는 이노오션 그룹 성과 발표회

를 통해 평가받는다. 이 자리에는 각 사업본부의 본부장, 팀장들이 바이어로 참여한다. 이노오션 그룹 멤버들이 과제 발표를 마친 후 사회자가 “이 과제를 어느 본부에서 사겠습니까?” 라고 물으면 각 사업본부에서 손을 들어 과제를 산다. 채택된 과제 중에 기존 조직에서 할 수 있는 일은 그 조직으로 과제를 이관하고, 새로운 조직을 꾸려 진행해야하는 경우에는 새 조직이 만들어진다.

탐험 활동을 전담하는 부서에 대한 리더의 전폭적인 지지가 없이는 구조적 양면성을 달성하는 것이 불가능하다(O'Reilly III & Tushman, 2004). 웅진씽크빅도 이노오션 그룹에 대한 대표이사의 전폭적인 지지 덕분에 구조적 양면성의 실현이 가능하였다. 이는 다음의 면담 내용을 통해 잘 나타난다.

“이노오션그룹에 대한 대표이사의 전폭적인 지지는 1년 내내 변함없이 이어졌어요. 대표이사 직속조직으로 운영하고 대표이사 집무실 바로 옆에 업무공간을 배치했을 뿐 아니라 정기 미팅 외에도 구성원들이 원활 때는 언제든지 직접 대화할 수 있도록 했습니다. 필요한 정보와 전문 교수들과 육 프로그램을 우선 제공하고 ‘이노룸’처럼 전용 회의실을 두는 등 구성원들의 원활한 과제 수행과 사기 진작을 위해 물심양면으로 지원하였습니다. 한 달에 한 번 진행하는 회식에는 아무리 바빠도 꼭 빠지지 않고 참석해서 과제 진행사항도 듣고 직원들을 격려해 주시기도 하셨죠. 덕분에 구성원들이 자부심과 의욕을 가지고 일할 수 있었어요. (경영혁신 팀장)”

이노오션 그룹을 통한 대표적인 성과로 ‘웅진 에듀프리 하나카드’를 들 수 있다. 교육전문 캐시백 카드인 웅진 에듀프리 하나카드는 하나카드와 연계해 고객에게 제품 할인 혜택을 준다. 지난 해 8월 10일 카드 출시 이후 출시 6개월이 지난 올해 2월 기준 약 150억원의 매출을 올리고 있다. 기존 고객의 전집 구매율이 늘고 학습지 휴회 비율이 감소하는 등

고객 로열티 증가 효과도 나타났다. 이처럼 회사 구성원 개인, 팀, 본부 모두 같은 비전을 공유하면서 혁신활동을 펼친 결과는 놀랍다. 지난해 매출의 9.9%에 해당하는 820억원, 영업이익의 21.3%인 183억원을 혁신 활동을 통해 거두었기 때문이다. 2009년 영업이익률은 10.5%로 1994년 증시 상장 이후 가장 높았다.

구조적 양면성 조직은 조직 내의 단위들을 분화시켜서 각각의 단위들이 활용 또는 탐험만을 추구하게 한다. 각 단위 안에 조직원들은 그들이 속한 단위에 따라 활용 또는 탐험만을 추구하는 행동을 요구받는다. 각각의 단위가 활용을 추구할 지 탐험을 추구할 지 결정하는 것은 최고경영층의 역할이다. 구조적 양면성 조직의 이러한 방식에는 하나의 단위가 활용과 탐험을 동시에 추구할 수 없다는 생각이 깔려있다(Gupta, Smith, & Shalley, 2006). 그런데 구조적 양면성에서는 기존 조직과 새로운 조직 간의 협력관계가 원활하지 않을 수 있기 때문에 조직 간의 조정문제(coordination problem)가 발생할 수 있다. 이러한 조정문제를 해결하기 위해 웅진씽크빅은 비상설 혁신 최고 의사 결정기구인 ‘경영혁신위원회’를 도입했다. 경영혁신위원회의 위원장은 CEO, 위원들은 경영진으로 혁신 방향 및 정책을 결정하고, 본부별로 진행되는 혁신과제의 수행결과를 평가한다. 혁신 관련 추진 조직 간의 이슈를 조정하기도 한다.

2009년 한 해 동안 이노오션그룹은 총 62개의 과제를 수행하였고 이 중 63%의 과제가 채택되는 성과를 거두었다. 교육전문캐시백카드인 ‘웅진에듀프리’, ‘온·오프 Blended 학습서비스 모델, 다채플러스 관리 모델 등의 새로운 사업모델을 창조하였으며, 조직면에서는 영어 콘텐츠 개발을 위한 영어전담팀, 중등교육사업단 등의 조직을 신설하였다. 인

프라 개선 측면에서는 KMS(knowledge management system)를 한 단계 발전시킨 KDMS(knowledge development management system)와 경력개발 시스템(CDP)을 도입하고 전사 SCM(supply chain management) 프로젝트를 시작하였다. 이노오션 그룹은 이와 같은 과제 실행을 통해 2009년에 총 50억원의 매출과 9,800만원의 비용 절감을 실현하였다.

#### 4.3 시간적 중복

본 연구에서는 시간적 분리에 뿌리를 두면서 활용과 탐험 활동이 일시적으로 중복되는 시기에 초점을 둔 시간적 중복의 개념을 통해 웅진씽크빅의 혁신 활동을 분석하고자 한다. 앞서 논의된 바와 같이 시간적 중복은 활용과 탐험이 동시에 일어나는 기간이 적절하다면 조직이 활용과 탐험을 순차적으로 진행하면서 지속적인 성장과 생존이 가능하다는 논리이다.

웅진씽크빅의 경우 기존의 방문 학습지 판매에 따른 수익을 활용이라고 본다면 연구개발본부를 중심으로 진행되는 새로운 아이템들을 탐험 활동으로 간주 할 수 있다. 웅진씽크빅은 기존의 종합 학습지 및 아동 전집물 위주의 개발에서 한걸음 더 나아가 과목 학습지, 단행본, 방과 후 학교, 영어 환경 변화에 발맞추어 인쇄출판 영역을 비롯한 온라인 콘텐츠, e-book, cd-rom, dvd등 다양한 형태의 멀티미디어 제품 개발에 주력하고 있다. 이는 2007년 71억 4천만 원의 연구개발비가 2008년 111억 6천만 원, 2009년 131억 3천만 원으로 늘어난 것만 보더라도 알 수 있다. 이러한 탐험에 대한 자본금의 투자를 가능하게 하는 것이 조직이 기존에 진행하고 있는 활용 활동을 통한 수익이다.

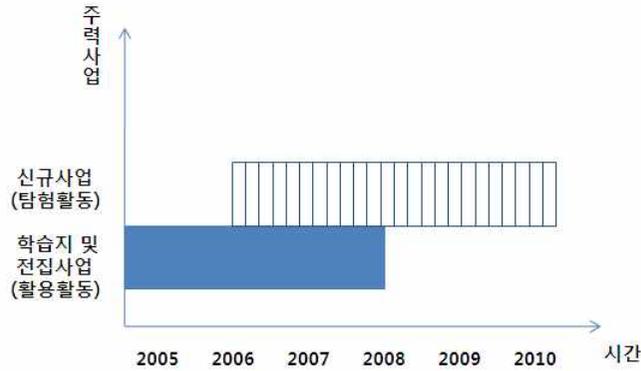
웅진씽크빅의 경우 혁신 활동이 활발히 수행 된

2005년부터 기업의 활동을 분석 해보면 2006년 이전까지는 학습지와 전집 분야를 통한 활용 활동이 주를 이루었으나 2007년 이후부터 합병과 연구개발을 통해 신규 사업에 대한 탐험 활동에 치중하는 것을 알 수 있다. 특히 2006년 웅진패스원 인수, 2009년 플러스어학원 인수, 2010년 에듀왕을 인수했을 뿐만 아니라 교육용 어플리케이션(application) 개발에 주력하였으며 또한 Family CEO와 같은 사내 벤처 사업을 육성하는 등 2006년에서 2010년 동안 활용 활동을 통해 구축한 자본력을 바탕으로 여러 분야에서 탐험 활동에 주력하는 모습을 보였다.

분석 결과 웅진씽크빅은 창립 이후 30년간 전집과 학습지 분야에서 이룩한 안정적인 수익모델을 통해 지속적으로 자본을 확보할 수 있었고, 이를 바탕으로 신사업을 개발하여 성공적인 성장을 거둘 수 있었다. 이는 <그림 1>의 재무성과 표를 통해 확인할 수 있다. <그림 4>에서 나타난 바와 같이 활용 활동에 해당하는 기존의 학습지 및 전집사업과 탐험 활동에 해당하는 신규 사업이 2006년에서 2008년의 기간에 걸쳐 중복되어 나타나는 것을 알 수 있다. 이러한 기간 동안 기업은 신규 사업에 필요한 자원을 기존의 활용 활동에서 확보된 자원으로 충당하는 것이 가능하다. 웅진씽크빅의 경우 시간적 중복의 기간 동안 에듀프리 카드를 출시하여 학습지의 휴회율을 낮추고 전집 판매율을 증가시키는 등의 활용 활동으로 신규 사업 인수를 위한 자원을 확보함으로써 활용과 탐험의 균형을 추구하였다.

#### 4.4 영역 분리

앞에서 언급한 바와 같이, 영역 분리를 통해 활용과 탐험의 균형을 이루기 위해서는 기본적으로 활용과 탐험 활동이 복수의 활동 영역에서 진행되고 있



〈그림 4〉 시기별 활용과 탐험 활동

어야 한다. 웅진씽크빅의 경우 사업부문을 크게 교육 서비스 영역과 출판 영역으로 나눌 수 있다. 교육 서비스 영역의 경우 교육문화(학습지), 스쿨사업, 영어교육, 중등교육 영역으로, 출판 영역은 미래교육(전집)과 단행본 영역으로 세분화 된다. 사례기업은 기존에 주력 분야였던 학습지 사업에서는 휴회를 줄임으로써 기존의 고객을 유지하는 것에 큰 틀을 맞추고 있다. 이러한 조직 행위는 학습지 영역에서 활용에 초점을 맞춘 활동을 전개하는 것이다. 마찬가지로 출판 영역의 전집 영역 또한 판매 방식의 개선을 통해 기존의 시장에서 고객을 유지 및 확보하는 것을 목적으로 하고 있으므로 이 역시 활용 활동으로 간주할 수 있다. 그러나 단행본 영역의 경우 2006년에는 웅진패스원 인수를 통해 성인교육시장으로 진입을 시도하면서 기존의 유·초등부 대상 시장을 넘어 새로운 시장을 개척하였고 교육서비스 영역의 영어교육사업은 2009년 플러스어학원을 인수, 중등교육사업은 2010년 에듀왕을 인수를 통해 사업 분야를 넓히는 탐험 활동을 보였다. 또한 스쿨사업 분야는 '웅진스쿨'이란 브랜드로 초등학교 대상의 방과 후 컴퓨터교실을 통해 정부가 정책적으로 시작한 방과 후 사업에 진출하면서 탐험 활동에 주력하였다.

Lavie & Rosenkopf(2006)에 따르면 기업의 전략적 제휴는 조직이 서로 다른 영역에서 활용과 탐험을 동시에 추구하기 위한 행위이다. 그러므로 교육서비스 영역의 교육문화(학습지) 사업과 출판 영역의 미래교육(전집) 분야는 활용 활동으로 볼 수 있고, 교육서비스 영역의 스쿨, 영어교육, 중등교육 사업과 출판 영역의 단행본 사업은 탐험 활동이라 할 수 있다. 이상의 논의를 〈표 4〉에서 간단히 요약하였다.

〈표 4〉 사업 영역별 활용과 탐험 활동

	교육서비스 영역	출판영역
활용활동	교육문화사업(학습지)	미래교육사업(전집)
탐험활동	스쿨사업 영어교육사업 중등교육사업	단행본사업

## V. 토론 및 결론

본 연구는 먼저 조직이 활용과 탐험 간 균형을 유

지하기 위한 방법으로 어떤 것이 있는지 선행 연구를 고찰하고 이를 바탕으로 사례 분석을 위한 틀을 제시하였다. 또한 조직이 활용과 탐험 간의 균형을 유지하기 위해서 여러 개의 방법들을 중복적으로 사용하는 것이 가능한지를 사례를 통해 면밀히 살펴보았다. 기존의 연구들을 토대로 활용과 탐험의 균형을 유지하기 위한 방법들이 동시적 견해(Gibson & Birkinshaw, 2004; Jansen et al., 2009; O'Reilly III & Tushman, 2004; Raisch et al., 2009)와 순차적 견해(Lavie et al., 2009; Lavie & Rosenkopf, 2006; Piao, 2010)의 두 가지 관점에서 대립되고 있다는 것을 파악하고 각각의 관점에서 대표되는 방법들을 선택하여 분석을 위한 틀을 제시하였다. 이 두 가지 견해는 활용과 탐험의 양립 가능성을 기준으로 서로 다른 의견을 제시한다. 동시적 견해는 활용과 탐험은 서로 다른 차원이며 동시에 추구할 수 있다는 입장이고(Gibson & Birkinshaw, 2004; Gilbert, 2005; Laursen, & Salter, 2006), 순차적 견해는 활용과 탐험은 조직 내 한정된 자원을 두고 경쟁하게 되므로 공존할 수 없다(Greeve, 2007; Siggelknew & Levinthal, 2003; Piao, 2010)는 입장이다. 이러한 견해를 바탕으로 기존의 연구들을 분석한 결과 그 명칭과 개념에 약간의 차이는 존재하지만 거의 같은 개념으로 보아도 무방하다고 생각되는 방법들을 통합할 수 있었다. 본 연구에서는 동시적 견해를 구성 하는 요인으로 맥락적 양면성과 구조적 양면성을 선정하였고, 순차적 견해를 구성하는 요인으로 영역분리와 시간적 분리를 선정하였다. 특히 시간적 분리의 경우 시간적 중복의 개념을 도입하여 사례를 분석함에 있어 정교함을 더하려 노력하였다.

기존 연구의 고찰을 통해 분석의 틀을 만든 후 조직이 성공적으로 활용과 탐험의 균형을 유지하기 위

해 여러 가지 방법을 중복적으로 사용할 수 없을까라는 질문을 해결하기 위해 활용과 탐험의 조화가 혁신 성과로 나타나고 있는 웅진씽크빅을 사례 기업으로 선정하여 그 방법에 대한 심층적 분석을 실시하였다. 그 결과 사례 기업은 분석 틀에서 제시한 맥락적 양면성, 구조적 양면성, 시간적 중복, 영역분리의 네 가지 요인들을 모두 수행하고 있었으며, 이를 통해 혁신 성과를 나타내고 있다는 것을 알 수 있었다.

첫째, 맥락적 양면성이 활용과 탐험을 동시에 추구하는 종업원들의 집합적 성향(Gibson & Birkinshaw, 2004)임을 감안하여 Nexus 혁신프로그램을 실행을 통해 종업원들의 역량 강화를 유도하였으며 직원들의 창의적 아이디어 활동을 보장하는 이노홀릭을 가동하고 글로벌 체험 프로그램인 브라보를 통해 글로벌 인재 양성에 힘썼다. 또한 직원을 대상으로 한 혁신 교육 프로그램을 체계적으로 진행하여 구성원들이 활용과 탐험 활동을 모두 수행할 수 있도록 노력하였다. 두 번째, 혁신 전담 부서인 이노오션 그룹을 구성하여 구조적 양면성을 달성하였다. 대표이사 직속 부서인 이노오션은 현업에서 벗어나 1년간 창조적 상상력을 마음껏 발휘해 혁신업무에만 몰입한다. 즉 이노오션 그룹은 기존의 활용 중심의 업무에서 완전히 벗어나 탐험 활동에 집중하는 것이다. 이러한 조직구조를 통해 구조적 양면성을 추구하였고, 이 경우 나타날 수 있는 부서 간 긴장 해결을 위해 혁신 최고 의사 결정 기구인 경영혁신위원회를 도입하여 관리자들 간에 혁신 방향 및 정책에 대한 합의가 이루어지도록 하였다. 즉, 조직이 구조적 양면성을 추구하면서 부딪힐 수 있는 부서 간 조정의 문제를 해결하고자 한 것이다(Gibson & Birkinshaw, 2004). 세 번째, 시간적 분리의 경우 사례 기업의 현상을 보다 정확히 파악하기 위해 시간적 중복의 개념을 도입하였다. 웅진씽크빅은 창립 이후 30년

간 전집과 학습지 사업에 주력하며 안정적인 성장을 보여 왔다. 전집과 학습지 사업에서 업계 1위를 차지한 이후 별다른 차별화 없이 기존의 고객들을 확보하기 위한 전략을 진행하였다. 이는 기업이 활용 활동에 치중하고 있었음을 말해준다. 그러나 2005년 이후 경쟁이 심화됨에 따라 웅진씽크빅은 변화에 대응해야 할 필요성을 느꼈다. 그 결과 2006년 웅진패스원 인수, 2009년 플러스어학원 인수, 2010년 에듀왕을 인수할 뿐만 아니라 교육용 어플리케이션(application) 개발에 주력하고 Family CEO와 같은 사내 벤처 사업을 육성하는 등 2006년에서 2010년 동안 여러 분야에서 탐험 활동에 주력하는 모습을 보였다. 이와 같은 탐험 활동이 가능했던 이유는 기존에 진행 된 활용 활동을 통해 탐험에 필요한 자본이 충당되었기 때문이다. 즉, 탐험 기간과 활용 기간의 적절한 중복을 통해 탐험에 필요한 자본이 충분히 공급되었다는 것이다(Piao, 2010). 마지막 영역 분리의 경우 사례 기업이 사업 분야 간 추구하는 활동에 차이를 보이는 것으로 실행되고 있었다. 구체적으로 학습지와 전집 사업은 활용 활동을 나머지 스쿨, 영어교육, 중등교육 사업과 단행본 사업은 탐험 활동을 중점적으로 진행하고 있었다.

Chen & Katila(2008)는 그들의 연구에서 조직이 활용과 탐험 활동의 균형을 유지하는 방법은 환경과 밀접한 관련이 있다고 주장하였다. 그들은 조직을 둘러싼 환경이 역동성을 띠는 경우 조직은 활용과 탐험 활동 모두를 동시에 진행시켜 변화에 적응해야 하고, 반대로 환경이 안정적인 경우에는 활용과 탐험 활동을 순차적으로 진행시키는 것이 옳바르다고 주장하였다. 그러나 오늘날 대부분의 조직이 격변하는 환경에 적응하여 생존해나가야 함을 고려할 때, 이와 같이 환경요인만으로 조직의 활용과 탐험의 균형을 논하는 것에는 한계가 있다. 게다가 앞

서 논의한 바와 같이 최근의 몇몇 연구들이 활용과 탐험의 균형 유지에 대한 방법을 제시하고 있으나 그 견해 차이로 인해 방법에 대해서는 합의점에 도달하지 못하고 있다. 또한 대부분의 연구가 이러한 방법에 대한 개념적 논의에 머물고 있는 실정이다. 이에 본 연구는 동시적 견해와 순차적 견해 간의 관계에 대한 이해를 돕기 위해 기존 연구들에 대한 분석을 통해 맥락적 양면성, 구조적 양면성, 시간적 중복, 영역 분리로 구성 된 이론적이고 통합적인 분석틀을 개발하였다. 그리고 성공적인 혁신 수행을 통해 조직의 성장을 달성한 웅진씽크빅을 분석함으로써 조직이 활용과 탐험의 균형을 유지하기 위해 복수의 방법을 중복하여 사용하는 것이 가능하다는 결론에 도달하였다. 이것은 조직이 그들이 처한 환경과 조건에 따라 다양한 방식으로 균형을 추구하기 위해 노력할 수 있다는 것이다. 즉 순차적 견해와 동시적 견해 중 더 나은 방식이 존재하는 것이 아니라 기업이 처한 상황에 맞게 여러 가지 방법들을 중복하여 사용하는 것이 활용과 탐험을 추구하기에 더 나은 접근법이 될 수 있는 것이다. 이러한 결론을 본 연구의 의의라 할 수 있다.

본 연구는 현상의 심층적 분석을 위해 단일 기업의 사례에 바탕을 두고 있다. 따라서 연구결과의 일반화에는 무리가 따르며, 연구결과의 해석과 적용에 한계가 있다. 특히 시간적 중복의 경우 2005년에서 2010년 이라는 비교적 짧은 연구대상기간으로 인해 해당 기업이 창립 이래 어떤 방식으로 활용과 탐험의 이행을 나타내었는지에 대한 추가적인 연구가 필요하다. 향후에도 본 연구에서 다룬 주제에 대해 다른 기업들을 대상으로 한 추가적인 심층적 사례연구가 필요하다고 생각한다. 사례연구의 축적을 통해 현상에 대한 이해가 제고되고 또 새로운 변수들의 규명이 선행되어야 하겠다. 귀납적인 복수사례 연구

(multiple cases research)가 현상에 대한 체계적 진단과 새로운 이론개발을 위한 좋은 연구전략이 될 것이다(Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner: 2007)

## 참고문헌

- 김인수. 2000. 한국의 경영학연구: 이대로는 안 된다. **경영학연구**. 29(3): 293-314.
- 허문구. 2011. 지식탐색이 혁신에 미치는 영향. **경영학연구**. 40(5): 1247-1271.
- Adler, P., Benner, M.J., Brunner, D.J., MacDuffie, J.P., Osono, E., Staats, B.R., Takeuchi, H., Tushman, M., & Winter, S.G. 2009. Perspectives on the productivity dilemma. *Journal of Operations Management*. 27: 99-113.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. 2009. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*. Special Issue on Ambidextrous Organizations. 20(4): 696-717.
- Benner, M.J., & Tushman, M.L. 2003. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*. 28: 238-256.
- Chen, E.L., & Katila, R. 2008. Rival interpretations of balancing exploration and exploitation: Simultaneous or sequential? in *Handbook of technology and innovation management*. ed. Scott Shane. John Wiley & Sons. Ltd.
- Colbert, B.A. 2004. The complex resource-based view: Implications for theory and practice of strategic human resource management. *Academy of Management Review*. 29(3): 341-358.
- D'Aveni, R.A., Dagnino, G.B., & Smith, K.G. 2010. The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*. 31(13): 1371-1385.
- Duncan, R. 1976. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Killman, L.R. Pondy, & D. Steven (Eds.). *Management of organization*. 1: 167-188. New York. North Holland.
- Eisenhardt, K. 1989. Building theories from case study evidence. *Academy of Management Review*. 14: 532-550.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. 2007. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*. 50(1): 25-32.
- Ghoshal, S.S. & Bartlett, C.A. 1994. Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality in management. *Strategic Management Journal*. 15: 91-112.
- Gibson, C.B., & Birkinshaw, J. 2004. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*. 47(2): 209-226.
- Gilbert, C. 2005. Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*. 48: 741-763.
- Greve, H.R. 2007. Exploration and exploitation in product innovation. *Industrial and Corporate Change*. 16(5): 945-975.
- Gupta, A.K., Smith, K.G., & Shalley, C.E. 2006. The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*.

- 49(4): 693-706.
- He, Z.L., & Wong, P.K. 2004. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4) : 481-494.
- Jansen, J.P., Tempelaar, M.P., Van den Bosch, F.J., & Volberda, H.W. 2006. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11): 1661-1674.
- Jansen, J.P., Tempelaar, M.P., Van den Bosch, F.J., & Volberda, H.W. 2009. Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4): 797 - 811.
- Jansen, J.P., Van den Bosch, F.J., & Volberda, H.W. 2005. Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57(4): 351-363.
- Katila, R., & Ahuja, G. 2002. Something Old, Something New: A Longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45(6): 1183-1194.
- Laursen, K., & Salter, A. 2006. Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2): 131-150.
- Lavie, D., & Rosenkopf, L. 2006. Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49(4): 797-818.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M.L. 2010. Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1): 109-155.
- Levinthal, D.A., & March, J.G. 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14: 95-112.
- Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J.F. 2006. Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5): 646-672.
- March, J.G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2(1): 71-87.
- O'Reilly, C.A., III, & Tushman, M.L. 2004. The ambidexterous organization. *Harvard Business Review*, 82(4): 74-81.
- O'Reilly, C.A., III, & Tushman, M.L. 2008. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28: 185-206.
- Piao, M. 2010. Thriving in the new: Implication of exploration on organizational longevity. *Journal of Management*, 36(6): 1529-1554.
- Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. 2006. Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions. *Academy of Management Journal*, 49(2): 263-280.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. 2008. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34: 375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. 2009. Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for

- sustained performance. *Organization Science*, 20(4): 685-695.
- Rothaermel, F.T., & Deeds, D.L. 2004. Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic Management Journal*, 25(3): 287-306.
- Sidhu, J.S., Commandeur, H.R., & Volberda, H.W. 2007. The multifaceted nature of exploration and exploitation: Value of supply, demand, and spatial search for innovation. *Organization Science*, 18: 20-38.
- Siggelknow, N., & Levinthal, D.A. 2003. Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science*, 14(6): 650-669.
- Simsek, Z. 2009. Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management studies*, 46(4): 597-624.
- Smith, W.K., & Tushmsn, M.L. 2005. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5): 522-536.
- Tushmsn, M.L. & O'Reilly, C.A., III. 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4): 8-30.
- Tushmsn, M.L. & Smith, W.K. 2002. Organizational technology. In J. Baum (Ed.) *Companion to organization*: 386-414. Malden, MA: Blackwell.
- Voss, G.B., Sirdeshmurk, & Voss, Z.G. 2008. The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 51(1): 147-164.
- Winter, S.G. 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24: 991-995.
- Yin, R.K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd (Ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.

## The harmony between exploitation and exploration: Multidimensional approach to organizational ambidexterity\*

Sang-mi Moon\*\* · Moon-goo Huh\*\*\*

### Abstract

In light of the complementary benefits of exploitation and exploration, scholars have suggested that maintaining a balance between these activities is a key for organizational survival and prosperity. Despite the significant insights regarding the importance of balancing exploitation and exploration, several rival interpretations exist on how to achieve the balance. Based upon a comprehensive review of prior work and conflicting arguments, this paper develops an integrative framework for balancing exploitation and exploration.

The framework is composed four fundamental modes for coping with the conflicting demands of exploitation and exploration: contextual ambidexterity, structural ambidexterity, temporal overlap, and domain separation. Contextual ambidexterity resolves the tension between exploitation and exploration by suggesting that these activities are maintained simultaneously at any given organizational level. structural ambidexterity is a form of spatial buffering, whereby exploitation and exploration occur simultaneously but are situated within distinct organizational units. With temporal overlap, exploitation and exploration coexist in the same organizational unit but at different points in time, so that organizations switch between exploitation and exploration. Finally, domain separation suggests that organizations specialize in either exploitation or exploration in particular organizational domains while balancing these activities across domains.

A case study of exploitative and exploratory innovation of a publishing company suggests that firm could deploy multiple approach to achieve the exploitation-exploration balance. These findings highlight the importance of considering the interplay among different approaches of organizational ambidexterity.

Key words: exploitation, exploration, balancing exploitation and exploration, organizational ambidexterity

---

\* This work was supported by the National Research Foundation of Korea funded by the Korean Government (NRF-2010-327-B00202)

\*\* Doctoral Candidate, School of Business, Kyungpook National University

\*\*\* Associate Professor, School of Business, Kyungpook National University