

KAS 그룹의 양손잡이 전략: 다중 긴장과 리더십 기반의 실천적 조율

신 하 진*
양 희 동**

본 연구는 신흥시장 맥락에서 기업의 양손잡이 전략을 어떻게 구현되는지를 KAS Holdings Group 사례를 통해 분석한다. 기존 양손잡이 연구는 주로 탐색과 활용의 균형, 그리고 이를 가능하게 하는 구조적 분리나 맥락적 설계에 초점을 맞추어 왔다. 이에 비해 본 연구는 실제 기업의 성장 과정에서 양손잡이 전략이 탐색-활용의 학습 긴장에만 국한되지 않고, 지역적 활용-글로벌 연계의 공간적 긴장, 관련-비관련 다각화의 포트폴리오 긴장과 중첩되어 나타난다는 점에 주목한다. 심층 인터뷰, 내부 문서, 기업 활동 자료를 수집하였으며, 질적 내용 분석과 이론적 범주화를 결합하여 분석한 결과, KAS는 관련 다각화를 통해 안정적 운영 기반과 신뢰 자산을 축적하는 한편, POS/PG 결제 인프라, ESG 소재 개발, Pho 100과 같은 제한적 실험을 통해 미래 성장 옵션을 단계적으로 형성하였다. 또한 현지 인력 중심 운영과 교육 투자, 사회적 관계 형성을 통해 지역적 활용을 심화하는 동시에, 핵심 기준의 공유와 국가 간 학습 환류를 통해 글로벌 연계를 구축하였다. 특히 경영진은 '기준은 통합하고 실행은 분산한다', '학습은 작게 시작해 크게 확장한다', '현재를 더 단단하게 만들어 미래를 시험한다'는 실행 원칙을 바탕으로 다중 긴장을 반복 가능한 조율 규칙으로 전환하였다. 본 연구는 양손잡이 전략을 단일한 탐색-활용 긴장의 균형 문제에서 확장하여, 다중 긴장이 중첩되는 신흥시장 기업집단의 성장 맥락에서 리더십이 이를 실천적으로 조율하는 과정으로 재개념화하였다는 점에서 이론적 기여를 가진다. 또한 국제경영과 기업성장 논의를 양손잡이 연구와 연결함으로써, 양손잡이 논의를 공간적·포트폴리오 차원으로 확장한다.

주제어: 양손잡이 전략, 다중 긴장, 리더십, 신흥시장, 다각화, 국제경영

1. 서론

급격한 기술 변화, 지정학적 불확실성, ESG 압력, 플랫폼 기반 경쟁의 확산은 기업으로 하여금 '오늘의 성과'와 '내일의 가능성'을 동시에 추구하도록 요구한다. March(1991)는 이러한 근본적 긴장을 활용과 탐색이라는 상충적 학습 모드로 정식화했으며, 이후 연구들은 장기적 생존과 성과를 위해 두 활동을 병행·조율하는 능력이 핵심 경쟁우위가 될

수 있음을 보여왔다(Gupta, Smith, & Shalley, 2006; He & Wong, 2004). 이러한 맥락에서 O'Reilly와 Tushman(1996, 2013)은 탐색과 활용을 동시에 수행하는 조직 능력을 양손잡이성으로 개념화하고, 이를 구현하기 위한 구조적 분리(예: 양손잡이 조직 설계), 통합 메커니즘, 리더십의 역할 등을 제시하였다(Benner & Tushman, 2003; Gibson & Birkinshaw, 2004; Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009).

그러나 양손잡이 조직운영 방식에 대한 이해와

논문접수일: 2025. 12. 21. 1차 수정본 접수일: 2026. 03. 04. 2차 수정본 접수일: 2026. 04. 10. 3차 수정본 접수일: 2026. 05. 02. 게재확정일: 2026. 05. 13.

* 이화여자대학교 경영대학 경영학과, 경영학박사(hajinshin@ewhain.net), 제1저자

** 이화여자대학교 경영대학 경영학과, 교수(hdyang@ewha.ac.kr), 공동저자

구체적 전략 수립에 도움을 줄 수 있는 실제 기업의 전략 실행 과정을 분석한 사례연구는 여전히 중요한 공백이 존재한다. 기존 연구는 주로 선진국 대기업 또는 기술집약 산업을 중심으로 발전해 왔으며, 제도적 공백과 자원 제약이 공존하는 신흥시장 맥락에서 양손잡이가 어떻게 실천되는지에 대한 미시적 설명은 상대적으로 제한적이다(Khanna & Palepu, 2000; Peng, 2003). 신흥시장은 금융·인력·파트너 네트워크·규제 체계가 불완전할 수 있어, 탐색과 활용의 균형은 단지 조직 내부 설계 문제가 아니라 “어떤 위험을 감수할 것인가, 언제 확장할 것인가, 무엇을 먼저 표준화할 것인가”와 같은 전략적 의사결정의 연속으로 나타나는 경향이 있다 (Luo & Tung, 2007; Meyer & Peng, 2016). 이러한 환경에서는 양손잡이 전략이 구조적 설계나 조직 문화만으로 설명되기보다는, 리더십의 우선순위 설정, 자원 배분 규칙, 프로젝트의 격리와 통합 방식 등 실행 과정 속에서 나타나는 실천적 조율을 통해 구현될 가능성이 크다(Jansen et al., 2009; Smith & Tushman, 2005).

또한 기업의 실제 성장 경로는 탐색과 활용이라는 단일 긴장만으로 충분히 설명되기 어렵다. 기업은 혁신 전략에서의 탐색 - 활용 긴장과 더불어, 글

로벌 경영에서의 현지 반응성과 글로벌 통합 간 긴장(Prahalad & Doz, 1987; Bartlett & Ghoshal, 1989), 그리고 성장 과정에서 나타나는 관련 다각화와 비관련 다각화 간의 전략적 선택 문제(Rumelt, 1982; Markides & Williamson, 1994; Khanna & Palepu, 2000)와 같은 복수의 전략적 긴장을 동시에 관리해야 한다. 그러나 기존 연구에서는 이러한 긴장들이 서로 다른 연구 분야에서 개별적으로 논의되는 경향이 강하며, 실제 기업의 전략 실행 과정에서 이러한 긴장들이 어떻게 함께 작동하고 어떤 공통 메커니즘을 통해 조율되는지는 충분히 설명되지 않았다(Raisch et al., 2009; Birkinshaw & Gupta, 2013). 그 결과, 사례 연구가 풍부한 경험적 서술을 제공하더라도 이론적 기여가 기존 논의의 단순한 재확인에 머무를 위험이 존재한다.

본 연구는 이러한 연구 공백을 보완하기 위해 베트남 시장을 중심으로 성장해 온 기업집단인 KAS Holdings Group의 사례를 분석한다 (<표 1> 참고). KAS Holdings Group은 1994년 베트남에서 설립된 석우종합건설을 모태로 하여 성장한 기업집단으로, 2013년 이후 KAS Holdings라는 그룹 체제 아래 베트남을 핵심 거점으로 미얀마·감보

(Table 1) Overview of KAS Holdings Group

구분	내용
기업 형성 배경	<ul style="list-style-type: none"> • 1994년 베트남에서 석우종합건설 로 출발 • 2013년 KAS Holdings / KAS E&C 체제로 재정비
핵심 사업	<ul style="list-style-type: none"> • 종합건설, 설계·시공 일괄, 엔지니어링, 프로젝트 관리, 부동산 개발
핵심 시장 및 범위	<ul style="list-style-type: none"> • 주된 사업 거점은 베트남이며, 이후 미얀마·캄보디아·라오스 등 인도차이나 지역으로 사업 범위를 확장
조직 범위	<ul style="list-style-type: none"> • 12개 법인 운영 • 베트남·미얀마·캄보디아·라오스
전체 인력 규모	<ul style="list-style-type: none"> • 500명 이상 인력이 베트남·미얀마·라오스·캄보디아 근무
매출 규모	<ul style="list-style-type: none"> • (2018년 기준) 매출 1000억원대. (최신 연도별 매출 공시는 공개자료에서 확인되지 않음)
주요 성장 이정표	<ul style="list-style-type: none"> • 종합 design-build / turn-key 솔루션 제공자로 전환한 것

디아·라오스 등 인도차이나 시장으로 사업 범위를 확장해 왔다. KAS는 종합건설, 설계·CM·VE, 프로젝트 관리, 부동산 개발·투자 등 전통적 기반 사업을 중심으로 안정적 운영 역량을 축적하는 한편, 교육, 제조, POS, F&B 등 신규 사업 영역으로 포트폴리오를 넓혀 왔다. 또한 베트남 내 현지 법인 운영과 현지 인력 기반의 사업 수행을 통해 지역 내 실행 기반을 구축하면서도, 그룹 차원의 사업 확장과 신사업 실험을 병행해 왔다는 점에서 탐색과 활용의 균형, 현지 기반 운영과 초국가적 확장, 관련 및 비관련 다각화의 조합이라는 복수의 전략적 긴장이 동시에 드러나는 사례라 할 수 있다.

따라서 본 연구는 KAS의 전략을 단순히 “탐색도 하고 활용도 했다”는 서술로 설명하는 데 그치지 않고, 기업이 성장 과정에서 동시에 직면하는 복수의 전략적 긴장—(1) 조직 학습 차원에서의 탐색과 활용 간 긴장(March, 1991), (2) 다국적 경영에서 요구되는 현지 반응성과 글로벌 통합 간 긴장(Prahalad & Doz, 1987; Bartlett & Ghoshal, 1989), (3) 기업 성장 포트폴리오를 구성하는 과정에서 나타나는 관련 다각화와 비관련 다각화 간 긴장(Rumelt, 1982; Markides & Williamson, 1994; Khanna & Palepu, 2000)—이 실제 전략적 의사결정에서 어떻게 함께 작동하는지 분석한다. 특히 본 연구는 경영진이 이러한 복수의 긴장을 어떤 판단 기준, 자원 배분 규칙, 실행 장치를 통해 조율하는지를 규명함으로써, 양손잡이 전략을 구조적 설계의 결과로만 이해하는 기존 관점을 넘어 리더십 기반의 실천적 조율 과정으로 개념화하고자 한다 (Smith & Tushman, 2005; O'Reilly & Tushman, 2013). 이를 통해 본 연구는 신흥시장 기업집단의 성장 맥락에서 양손잡이 전략이 실제로 어떻게 구현되는지를 보다 구체적으로 설명하고자 한다.

II. 이론적 고찰

2.1 양손잡이 개념과 기본 메커니즘

2.1.1 탐색과 활용

기업이 어떻게 현재의 안정성과 미래의 혁신을 동시에 달성할 수 있는가는 조직 연구와 전략경영 분야의 핵심 질문이었다. March(1991)는 조직 학습을 활용과 탐색이라는 두 가지 학습 모드로 구분하며, 조직이 직면하는 근본적 긴장을 설명하였다. 활용은 이미 검증된 지식과 역량을 바탕으로 효율을 높이고 성과를 정교화하는 활동이며, 탐색은 불확실성을 감수하면서 새로운 지식과 기회를 실험·개발하는 활동이다(March, 1991; Gupta, Smith, & Shalley, 2006). 두 활동은 시간지평, 성과 기준, 자원배분 방식에서 상이하기 때문에, 조직이 어느 한쪽에 편향될 경우 장기적 성과와 생존에 구조적 위험이 발생할 수 있다(Benner & Tushman, 2003; Gupta et al., 2006).

이러한 긴장을 조직 차원의 전략적 과제로 확장한 것이 양손잡이(organizational ambidexterity) 연구이다. O'Reilly와 Tushman(1996, 2013)은 탐색과 활용을 동시에 추구하고 조율할 수 있는 조직 능력을 양손잡이성으로 개념화하였다. 이 관점에서 양손잡이성은 단순히 두 활동을 병행한다는 선언이 아니라, 상충하는 학습 요구를 한 조직 안에서 어떻게 설계하고 조정할 것인가의 문제로 이해된다. 활용은 점진적 개선, 운영 효율성, 위험 최소화, 기존 제품과 서비스의 고도화에 초점을 두는 반면, 탐색은 실험, 신기술 도입, 신시장 개척과 같이 불확실성은 크지만 장기적 성장 옵션을 창출하는 활동을 포함한다(Benner & Tushman, 2003; Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman,

2009).

최근 연구들은 양손잡이성을 탐색과 활용 간의 단일한 균형 상태로 보기보다, 조직이 환경과 과업의 변화에 대응하며 다양한 방식으로 구현하는 동태적 능력으로 이해하고 있다. 예를 들어, 양손잡이성은 탐색과 활용을 서로 다른 조직 단위에 분리하여 운영하는 방식, 동일한 조직 단위 안에서 제도·문화·권한 설계를 통해 병행하는 방식, 혹은 시간에 따라 강조점을 달리하는 순차적 방식으로 나타날 수 있다(Kassotaki, 2022). 또한 개인, 팀, 사업부, 조직 수준 등 서로 다른 분석 수준에서 양손잡이성이 동시에 혹은 순차적으로 구현될 수 있다는 점도 강조되고 있다(Hamblin et al., 2023; Simsek, 2009). 나아가 최근 논의는 조직 내부를 넘어 제휴와 파트너십을 통한 외부 기반 양손잡이성, 디지털 전환 과정에서의 동시적·순차적 혁신 패턴 등으로 논의를 확장하고 있다(Lavie, Stettner, & Tushman, 2010; Zahoor et al., 2024; Zhu et al., 2023).

결국 양손잡이성은 “무엇을 하느냐”보다 “어떻게 설계하고 조율하느냐”에 달린 역량이라 할 수 있다. 탐색과 활용은 상호보완적일 수 있지만, 동시에 자원 경쟁, 평가 기준의 충돌, 조직 내 갈등을 수반하는 패러독스적 긴장이기도 하다. 따라서 양손잡이성은 탐색과 활용 중 하나를 선택하는 문제가 아니라, 상충하는 학습 요구를 동시에 관리하는 조율의 문제로 이해할 필요가 있다(Gibson & Birkinshaw, 2004; Raisch et al., 2009).

2.1.2 양손잡이 구현 메커니즘

양손잡이성이 실제 조직에서 구현되기 위해서는 탐색과 활용이 요구하는 상이한 목표, 프로세스, 평가 기준을 어떻게 공존시키고 운영할 것인가에 대한 구체적 메커니즘이 필요하다. 기존 연구는 이

를 주로 구조적 접근과 맥락적 접근으로 구분해 설명해 왔다(Gibson & Birkinshaw, 2004; O'Reilly & Tushman, 2013).

첫째, 구조적 양손잡이는 탐색과 활용이 서로 다른 운영 논리를 필요로 한다는 전제에서 출발한다. 이에 따라 조직은 두 활동을 서로 다른 부서, 사업부, 프로젝트 단위에 분리 배치하고, 최고경영층이 자원 배분과 우선순위, 갈등 조정을 담당함으로써 양손잡이성을 달성한다(Tushman & O'Reilly, 1996; Raisch et al., 2009). 이 방식은 탐색 조직에는 실험과 자율성을, 활용 조직에는 표준화와 효율성을 부여하여 각각의 성과를 극대화할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 구조적 분리는 단순한 분리 자체보다, 그로 인해 발생하는 속도, 지표, 문화의 차이를 상위 수준에서 얼마나 효과적으로 통합할 수 있는가에 의해 성패가 좌우된다(O'Reilly & Tushman, 2013).

둘째, 맥락적 양손잡이는 조직을 물리적으로 분리하기보다, 구성원과 팀이 상황에 따라 탐색과 활용을 스스로 조합하고 전환할 수 있도록 하는 조직적 맥락의 설계에 초점을 둔다. Gibson과 Birkinshaw (2004)는 정렬과 적응을 동시에 가능하게 하는 성과관리, 지원체계, 권한부여, 신뢰 규범 등이 양손잡이 구현의 핵심 조건임을 제시하였다. 이와 관련하여 프로젝트형 태스크포스나 크로스펄링 팀과 같은 준구조는 탐색과 활용이 만나는 실질적 실행 장치로 작동할 수 있으며(Brown & Eisenhardt, 1997), 비공식 네트워크와 신뢰 기반 협업은 탐색 단계의 아이디어가 활용 단계로 전환되는 연결 통로로 기능할 수 있다(Tsai, 2001; Farjoun, 2010).

셋째, 최근 연구는 구조적 분리와 맥락적 설계만으로는 양손잡이성이 자동으로 실현되지 않으며, 실행 과정에서 발생하는 긴장을 실제 조직의 우선순위, 규칙, 자원 배분으로 번역하는 리더십의 역할이 결정적이라고 본다(O'Reilly & Tushman,

2013; Smith & Tushman, 2005). 특히 단기 성과와 장기 혁신, 표준화와 실험처럼 상충되는 요구를 동시에 다루기 위해서는 리더가 상이한 행동 레퍼토리를 상황에 따라 전환·병행할 수 있어야 한다. Rosing, Frese, and Bausch(2011)는 탐색을 촉진하는 개방형 리더십 행동과 활용을 강화하는 통제형 리더십 행동을 상황에 맞게 조합하는 양손잡이 리더십 관점을 제시하였다. 이처럼 양손잡이 연구는 구조, 맥락, 리더십이 결합된 구현 메커니즘을 중심으로 발전해 왔으며, 이는 양손잡이성을 정태적 조직 특성이 아니라 실제 전략 실행 과정에서 형성되는 조율 능력으로 이해할 필요가 있음을 보여준다. 양식의 맨 아래

2.2 단일 긴장 관점의 한계와 다중 긴장 관점의 필요성

기존 양손잡이 연구는 주로 탐색과 활용이라는 핵심 긴장을 중심으로 발전해 왔다. 이는 양손잡이 이론의 출발점이자 가장 중요한 분석 축임에 분명하지만, 실제 기업의 성장과 해외 확장 과정은 단일 긴장만으로 충분히 설명되기 어렵다. 기업은 새로운 기회를 탐색하면서도 기존 기반을 활용해야 할 뿐 아니라, 지역별 운영 기반을 구축하면서 동시에 글로벌 차원의 연계와 통합을 추구해야 하고, 기존 역량에 기반한 관련 다각화를 추진하면서도 새로운 성장 옵션 확보를 위한 비관련 다각화를 고민해야 한다. 즉, 실제 전략 실행 과정에서는 탐색-활용의 긴장이 다른 전략적 긴장들과 분리되어 작동하지 않고, 복수의 긴장이 중첩된 형태로 나타난다.

이 점에서 본 연구는 양손잡이의 구현 과정이 복수의 전략적 긴장 속에서 이루어진다는 점을 드러내는 확장적 관점을 취한다. 다시 말해, 본 연구는 탐색-활용을 양손잡이의 핵심 긴장으로 유지하되, 실제 기업 현장에서 이 긴장이 어떠한 추가적 긴장

들과 맞물려 작동하는지를 함께 분석하고자 한다. 이러한 접근은 기존 양손잡이 연구를 국제경영과 기업성장 연구의 논의와 연결함으로써, 양손잡이성이 실제 기업 전략에서 어떻게 보다 복합적인 형태로 구현되는지를 설명하는 데 기여한다.

특히 본 연구가 주목하는 세 가지 긴장은 첫째, 탐색-활용은 양손잡이 연구의 중심 긴장이다(March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2013). 둘째, 지역적 활용-글로벌 연계는 신흥시장 기업이 해외로 확장하는 과정에서 반복적으로 등장하는 공간적 긴장으로, 국제경영 연구에서 현지 반응성과 글로벌 통합 간의 균형 문제로 논의되어 왔다(Prahalad & Doz, 1987; Bartlett & Ghoshal, 1989). 셋째, 관련-비관련 다각화는 기업 성장과 포트폴리오 구성 과정에서 나타나는 긴장으로, 기존 역량의 활용과 새로운 성장 옵션의 탐색이라는 측면에서 양손잡이 논의와 밀접하게 연결된다(Rumelt, 1982; Khanna & Palepu, 2000). 즉, 세 긴장은 각각 조직학습, 국제경영, 기업성장이라는 서로 다른 차원을 대표하면서도, 실제 기업의 성장 전략에서는 상호 얽혀 동시에 작동하는 전략적 긴장으로 이해될 수 있다.

이를 통해 본 연구는 기존 양손잡이 연구를 단일한 탐색-활용 긴장의 균형 문제에서 벗어나, 복수의 전략적 긴장이 동시에 작동하는 신흥시장 기업 집단의 성장 맥락으로 확장한다. 특히 본 연구는 이러한 복수 긴장이 단순히 병렬적으로 존재하는 것이 아니라, 경영진의 리더십을 통해 반복 가능한 실행 원칙으로 조율된다는 점을 보여줌으로써, 양손잡이의 구현 메커니즘을 보다 구체적으로 설명하고자 한다.

2.3 다중 전략적 긴장과 분석 틀

2.3.1 탐색 - 활용: 양손잡이의 핵심 긴장

탐색 - 활용의 긴장은 양손잡이 연구의 출발점이자 핵심 축이다. 활용은 기존 역량을 정교화하고 효율을 높이며 안정적 성과를 확보하는 활동이고, 탐색은 새로운 기술, 시장, 사업 기회를 실험함으로써 미래 성장 가능성을 확보하는 활동이다(March, 1991). 기업은 두 활동을 동시에 필요로 하지만, 자원과 관리주의가 제한된 상황에서 이 둘은 종종 상충한다(Benner & Tushman, 2003; Gupta et al., 2006). 따라서 양손잡이성은 현재의 성과를 유지하는 활용과 미래의 옵션을 창출하는 탐색을 어떻게 병행하고 조율할 것인가의 문제라 할 수 있다. 본 연구에서 탐색 - 활용은 다중 긴장 중에서도 중심적 위치를 차지한다. 다만 본 연구는 이를 “기존사업 대 신사업”이라는 단순한 구분으로 환원하지 않는다. 오히려 탐색과 활용은 각각의 전략적 이니셔티브가 어떤 학습 양식, 자원배분 방식, 실행 규칙을 갖는가에 따라 구성된다고 본다. 따라서 본 연구는 KAS 사례를 통해 탐색과 활용이 실제 성장 과정에서 어떻게 구성되고 전환되는지를 분석한다.

2.3.2 지역적 활용 - 글로벌 연계: 공간적 긴장

양손잡이는 본래 혁신과 학습의 긴장을 설명하는 개념으로 출발했지만, 기업이 해외로 확장하고 다국가 운영을 수행하는 순간 그 긴장은 공간적 차원으로 확장된다. 다국적 기업은 한편으로는 각 지역의 제도, 문화, 고객 요구, 인력 조건에 맞추어 현지 자원과 관계를 깊게 활용해야 하고, 다른 한편으로는 국가 간 지식, 자원, 운영 노하우를 연결하고 통합함으로써 규모의 경제와 학습 효과를 확보

해야 한다(Prahalad & Doz, 1987; Bartlett & Ghoshal, 1989). 이때 핵심 문제는 어느 한쪽을 선택하는 것이 아니라, 무엇을 지역에서 축적하고 무엇을 글로벌 네트워크로 연결할 것인가를 설계하는 데 있다.

이러한 긴장은 글로벌 혁신 관리에서도 확인된다. 예를 들어, 글로벌 R&D를 중앙에 집중하는 방식은 효율과 전사적 학습을 강화할 수 있지만, 현지 시장 적합성을 저해할 수 있다. 반대로 지역 단위의 자율적 운영은 현지 반응성을 높이지만, 지식 공유와 시너지 창출을 약화시킬 수 있다(Richtner & Rognes, 2008). Bartlett와 Ghoshal(1990)이 제시한 locally leveraged 모델과 transnational 모델 역시 지역적 차별성과 글로벌 통합 간의 긴장을 조직 설계 차원에서 설명한다. 이 관점에서 지역적 활용은 단순한 현지화가 아니라 현지 제도, 관계, 인력, 파트너십을 성과로 전환하는 능력이며, 글로벌 연계는 단순한 중앙 통제가 아니라 분산된 경험과 자원을 조직 전체 차원으로 순환시키는 능력으로 이해된다.

본 연구는 이러한 공간적 긴장이 신흥시장 기반 기업집단의 성장 과정에서 중요한 분석 축이라고 본다. 특히 베트남과 같은 신흥시장 맥락에서는 현지 운영 기반의 구축 자체가 성과의 핵심 조건이 되는 동시에, 지역 확장과 국가 간 연결 역량 또한 장기 성장의 중요한 전제가 된다. 따라서 지역적 활용 - 글로벌 연계의 긴장은 양손잡이가 실제 현장에서 확장되는 중요한 차원으로 파악될 수 있다.

2.3.3 관련 - 비관련 다각화: 포트폴리오 긴장

기업 성장 과정에서 어떤 사업으로 확장할 것인가는 단순한 규모 확대의 문제가 아니라, 기존 역량을 깊게 활용할 것인가, 아니면 새로운 산업 포트폴리오로 위험과 기회를 재구성할 것인가의 문제

를 포함한다. 관련 다각화는 기업이 이미 보유한 자원, 기술, 유통망, 브랜드, 운영 역량 등을 인접한 사업으로 확장하는 전략으로, 사업 간 자산 공유를 통해 범위의 경제와 시너지를 실현할 수 있을 뿐 아니라, 기존 자산의 단순한 재활용을 넘어 자산의 개선과 재조합을 통해 새로운 기회를 창출할 수 있다는 장점이 있다(Rumelt, 1982; Markides & Williamson, 1994; Prahalad & Hamel, 1990). 따라서 관련 다각화는 기존 역량의 활용을 바탕으로 성장하는 경로로 이해될 수 있다.

반면 비관련 다각화는 기존 사업과 직접적 연관이 약한 산업으로의 진출을 의미하며, 역사적으로는 위험 분산과 내부 자본시장 활용의 논리와 연결되어 왔다(Chandler, 1990). 특히 제도적 공백이 크고 자본시장이 충분히 성숙하지 않은 신흥시장에서는 기업집단이 내부적으로 자원을 재배분함으로써 투자 제약을 완화하고 새로운 성장 기회를 포착할 수 있다는 점이 강조되어 왔다(Khanna & Palepu, 2000). 그러나 비관련 다각화는 관리 복잡성 증가, 자원 오용, 시너지 부족, 전략적 초점 약화 등의 문제를 동반할 수 있으며, 항상 높은 성과로 이어지는 것은 아니다(Hoskisson & Hitt, 1990; Rumelt, 1982).

이처럼 관련-비관련 다각화의 선택은 안정성과 시너지, 옵션과 위험 분산 사이의 균형 문제로 이해될 수 있다. 본 연구는 이러한 긴장을 양손잡이 논의를 포트폴리오 수준으로 확장하는 연결점으로 본다. 즉, 관련 다각화는 기존 역량을 활용하는 성장의 논리를, 비관련 다각화는 새로운 성장 옵션을 탐색하는 논리를 상대적으로 더 강하게 반영한다.

2.4 리더십 기반의 조율

양손잡이 연구는 구조적 분리와 맥락적 설계라는 중요한 구현 메커니즘을 제시해 왔지만, 실제 기업

현장에서는 복수의 긴장이 동시에 작동하기 때문에 구조나 맥락의 존재만으로는 전략 실행을 충분히 설명하기 어렵다. 같은 기업이라도 어떤 시기에는 분리를, 어떤 시기에는 통합을, 또 다른 시기에는 순차적 전환을 통해 양손잡이성을 구현할 수 있으며, 이 변화 자체가 적응 과정의 일부가 된다(Andriopoulos & Lewis, 2009; Kassotaki, 2022; Raisch et al., 2009). 특히 탐색-활용의 학습 긴장뿐 아니라, 지역 운영과 글로벌 연계의 공간적 긴장, 관련-비관련 다각화의 포트폴리오 긴장이 동시에 중첩되는 상황에서는, 무엇을 우선하고 무엇을 유예할 것인지, 어디까지 표준화하고 어디서 예외를 허용할 것인지에 대한 반복적 판단이 요구된다.

이 지점에서 리더십은 각 긴장을 실제 전략 실행의 규칙으로 번역하는 핵심 메커니즘으로 위치한다. 리더십-혁신 연구는 오랫동안 리더십이 혁신 성과의 중요한 예측요인임을 강조해 왔으며(Manz et al., 1989; Mumford et al., 2002), 특히 탐색과 활용이라는 서로 다른 학습 요구를 동시에 다루기 위해 보다 정교한 리더십 모델이 필요하다고 보았다(Yukl, 2009; Jansen et al., 2009; Nemanich & Vera, 2009). Rosing et al.(2011)은 탐색을 촉진하는 행동과 활용을 강화하는 행동을 상황과 타이밍에 따라 전환·결합하는 양손잡이 리더십을 제시하였고, 최근 연구들은 이를 고정된 행동 조합이 아니라 과업과 맥락에 맞추어 행동 레퍼토리를 재구성하는 유연한 역량으로 이해하고 있다(Rosing & Zacher, 2023; Zacher & Wilden, 2014).

그러나 본 연구가 주목하는 리더십은 단지 탐색 행동과 활용 행동의 전환에 국한되지 않는다. 본 연구는 리더십을 복수의 전략적 긴장을 반복 가능한 실행 규칙으로 전환하는 실천적 조율 메커니즘으로 본다. 즉, 리더십은 단기성과와 장기성장, 현

지 적응과 지역 간 연결, 기반 사업의 안정성과 새로운 포트폴리오 실험 사이에서 우선순위를 설정하고, 자원과 주의를 배분하며, 예외를 처리하고, 내부와 외부의 경계를 연결하는 역할을 수행한다. 이러한 관점은 양손잡이성이 단일 조직 단위 내부에만 머무르지 않고, 제휴, 파트너십, 외부 네트워크 등 조직 경계를 넘는 구현 메커니즘으로 확장될 수 있음을 시사한다(Lavie et al., 2010; Zahoor et al., 2025).

따라서 본 연구는 양손잡이 연구를 기존의 구조적·맥락적 설명에서 한 걸음 더 나아가, 신흥시장 기업집단이 복수의 전략적 긴장을 동시에 관리하는 과정에서 경영진의 리더십이 어떤 판단 기준과 자원배분 원칙, 실행 장치를 통해 이를 조율하는가를 분석한다. 즉, 본 연구는 양손잡이를 단지 조직의 상태나 설계 원리로 파악하지 않고, 다중 긴장이 중첩되는 상황에서 리더십이 이를 실천적으로 조율하는 과정으로 이해한다. 이러한 점에서 본 연구는 양손잡이 연구를 신흥시장 맥락과 다중 긴장 관점으로 확장하고, 리더십 기반 조율 메커니즘을 보다 구체적으로 제시하고자 한다.

III. 방법론

3.1 자료 수집

본 연구의 1차 자료는 2022년 6월부터 2023년 6월까지 진행한 KAS Holdings Group 창립자에 대한 심층 인터뷰이다. 총 7회의 인터뷰를 약 2개월 간격으로 진행하였으며, 각 인터뷰는 평균 2시간 내외로 이루어졌다. 인터뷰는 반구조화 방식으로 진행되었다. 초기 인터뷰에서는 기업의 성장 과정, 주요 사업 전환, 해외 확장, 신규 사업 진출

배경 등 전반적 맥락을 파악하는 데 초점을 두었고, 후속 인터뷰에서는 선행 인터뷰에서 확인된 주요 사건과 전략적 선택을 중심으로 의사결정의 배경, 자원 배분 논리, 실행 방식, 성과와 한계 등을 보다 구체적으로 확인하였다. 모든 인터뷰는 녹취 후 전사하여 분석 자료로 활용하였다.

인터뷰 자료와 함께 KAS 내부에서 제공한 경영 보고서, 사업계획서, 신규 사업 검토 자료, 재무 요약 자료, 회의 문건 등 내부 문서를 수집하였다. 특히 2000년대 초반부터 2023년까지 축적된 사업 부문별 자료를 확보하여, 기존 기반 사업과 신규 사업의 전개 과정이 시간의 흐름에 따라 어떻게 전개되었는지를 추적하였다. 또한 기업 홈페이지 자료, 언론 보도, 외부 기관의 산업 보고서 등 공개 자료를 함께 수집하여, 주요 사건의 시점, 사업 전개 맥락, 외부 환경 요인을 보완적으로 확인하였다. 이와 같이 본 연구는 인터뷰, 내부 문서, 외부 공개자료를 결합한 자료 삼각검증을 통해 사례의 맥락과 사건의 신뢰성을 확보하고자 하였다(Yin, 2014).

3.2 데이터 분석

데이터 분석은 Miles, Huberman, and Saldaña (2014)의 질적 자료 분석 절차와 Gioia, Corley, and Hamilton(2013)의 귀납적 개념화 방식, 그리고 Strauss and Corbin(1998)의 지속적 비교 논리를 참고하여 단계적으로 분석을 진행하였다.

첫째, 인터뷰 전사본과 내부·외부 문서를 반복적으로 읽으며 사례의 주요 사건과 전환점을 식별하였다. 이 단계에서는 신규 사업 진출, 해외 거점 확대, 조직 운영 방식 변화, 자원 재배분, 파트너십 형성 등 전략적으로 중요한 사건을 연대기적으로 정리하고, 각 사건에서 나타나는 의사결정의 배경과 실행 맥락을 파악하였다. 둘째, 개방 코딩을

통해 자료에 나타난 핵심 진술과 표현을 1차 개념으로 추출하였다. 예를 들어 “기존 사업에서 현금흐름을 먼저 확보했다”, “현지 인력을 중심으로 운영했다”, “새 사업은 별도 단위로 실험했다”, “본사 판단은 유지하되 실행은 현지에 맡겼다”와 같은 진술을 개별 코드로 부여하였다. 이 단계에서는 가능한 한 자료의 언어를 유지하면서 전략적 선택, 실행 규칙, 갈등 조정 방식, 성장 논리와 관련된 표현을 폭넓게 수집하였다.

셋째, 유사한 1차 개념들을 비교·통합하여 2차 주제로 범주화하였다(Gioia et al., 2013). 이 과정에서 개별 코드들이 어떤 상위 논리를 공유하는지를 검토하였으며, 예를 들어 “기존 사업의 안정성 확보”, “현금흐름 기반의 확장”, “단계적 실험”, “현지 운영의 자율성”, “국가 간 연결”, “기반 사업과 실험 사업의 분리”와 같은 주제를 도출하였다. 이후 이러한 2차 주제들을 다시 통합하여 본 연구의 집계 차원, 즉 탐색-활용의 조율, 지역적 활용-글로벌 연계의 조율, 관련-비관련 다각화의 조율, 그리고 이를 관통하는 리더십 기반의 실천적 조율이라는 분석 틀로 정리하였다.

넷째, 도출된 범주들이 실제 사례 전개 속에서 어떻게 연결되는지를 확인하기 위해 지속적 비교 방식을 적용하였다(Strauss & Corbin, 1998). 즉, 특정 사건에 대한 인터뷰 진술을 내부 문서와 외부 공개자료와 대조하고, 동일한 사건이 서로 다른 자료원에서 어떻게 기술되는지를 비교함으로써 해석의 일관성을 점검하였다. 예를 들어 신규 외식 사업 진출에 대한 창업자의 설명은 내부 사업 검토 자료와 언론 보도를 함께 검토하여, 의도된 전략과 실제 실행 간의 일치 여부를 확인하였다.

다섯째, 최종적으로 본 연구는 세 가지 다중 긴장이 개별적으로 존재하는 것이 아니라 동일한 시기와 맥락 속에서 상호 얽혀 작동한다는 점에 주목하여, 각 범주 간 관계를 통합적으로 해석하였다.

즉, 특정 시기의 전략적 사건이 탐색-활용 차원에서 어떤 의미를 가지는지, 동시에 지역적 활용-글로벌 연계 및 관련-비관련 다각화 차원에서는 어떤 의미를 가지는지를 함께 검토하였다.

IV. KAS Holdings Group 사례 분석 결과

4.1 탐색-활용의 조율

4.1.1 활용 기반 역량 구축: 운영 통제와 신뢰의 내재화

활용은 이미 검증된 지식과 역량을 정교화하여 효율성과 안정성을 강화하는 학습 방식으로, 불확실성이 높은 환경에서 단기 성과와 운영의 예측 가능성을 확보하는 핵심 메커니즘으로 논의되어 왔다(March, 1991; Raisch & Birkinshaw, 2008). KAS 사례에서 활용은 단순한 운영 효율의 문제가 아니라, 이후 탐색적 시도를 감내할 수 있는 재무적·조직적 기반을 형성하는 과정으로 작동하였다. 다시 말해, KAS의 성장 초기 전략은 새로운 기회를 빠르게 확장하기보다 먼저 통제 가능한 운영 기반과 신뢰 자산을 구축하는 데 초점이 맞추어져 있었다.

이러한 활용 기반 역량 구축의 출발점은 2001년 베트남에서 외국인 단독 건설 법인으로 전환하며 대규모 자본을 투입한 결정에서 확인된다. 당시 이는 현지 파트너십 의존을 줄이고 핵심 운영 역량을 내부에 축적하려는 선택이었다. 회장은 이를 두고 “외국인 투자자가 단독으로 건설 법인을 운영한다는 것은 당시로서는 거의 불가능에 가까운 일이었습니다. 그러나 현지 파트너십에만 의존해서는 장기적인 기반을 다질 수 없다고 보았습니다. 위험을

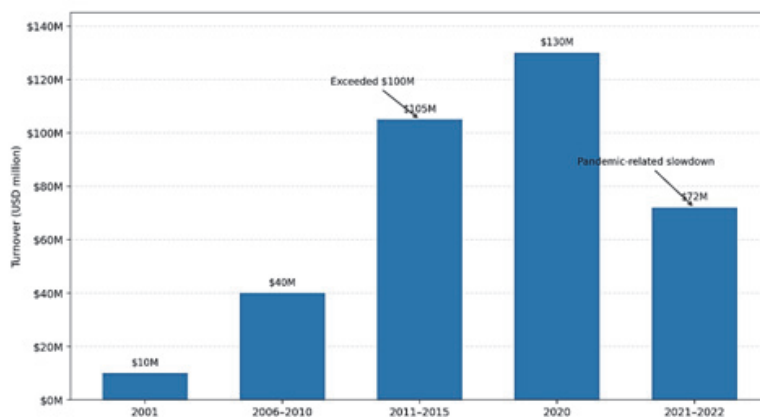
감수하고 독자적인 법인을 세운 것이 훗날 성장의 초석이 되었습니다”라고 설명하였다(회장, 2023년 9월 인터뷰). 이는 제도적 불확실성을 외부에 전가하기보다, 내부 통제와 운영 역량의 심화를 통해 관리하려는 활용 중심 선택으로 해석된다.

이후 KAS는 건설·설계·자재를 포괄하는 윈스톱 솔루션 체계를 구축하며 활용 역량을 구조적으로 심화하였다. 종합건설업, 설계 부문, 자재 생산 부문을 유기적으로 연결한 운영 체계는 단순한 사업 확장을 넘어, 불확실한 신흥시장 환경에서 반복 가능한 운영 효율과 통제 가능성을 확보하기 위한 활용 기반 역량의 심화 과정으로 이해될 수 있다. 특히 KAS가 제시한 “1건의 접촉, 1건의 책임, 1건의 가격”이라는 원칙은 활용 기반 전략이 조직의 서비스 논리와 실행 규칙으로 구체화된 사례이다. 이 원칙은 프로젝트의 시작부터 완료까지 고객이 단일 창구에서 모든 과정을 해결할 수 있도록 하는 서비스 철학이자, 불확실한 환경 속에서도 고객 신뢰를 축적하는 장치였다.

실제로 KAS는 프로젝트 조정, 현장 감독, 비용·

품질 관리, 재료 및 시스템 테스트, 안전 계획, 보안 및 기밀 관리, 프로젝트 인계에 이르기까지 전 과정을 포괄하는 통합 관리 체계를 운영하였다. 회장은 이에 대해 “우리는 단순히 건물을 짓는 것이 아니라, 고객이 불확실한 환경 속에서도 안심할 수 있는 시스템을 제공하는 것이 목표였습니다. 그래서 건설 서비스의 전 과정을 직접 통제하며 책임지는 방식을 고수했습니다”라고 회고하였다(회장, 2023년 9월 인터뷰). 이처럼 활용은 KAS에게 단순한 효율성 제고를 넘어, 반복 가능한 신뢰를 생산하는 운영 메커니즘으로 기능하였다.

이러한 활용 중심 전략은 재무적 성과에서도 드러난다 (<그림 1> 참고). 내부 보고서¹⁾에 따르면, 매출은 2001년 약 1천만 달러 수준에서 출발하여 2006~2010년 사이 4천만 달러로 증가하였고, 2011~2015년에는 1억 달러를 돌파하였으며, 2020년에는 1억 3천만 달러 수준에 도달하였다. 특히 2006~2010년 구간에서는 높은 성장률이 나타났다, 2011~2015년에도 성장세가 지속되었다. 비록 2021년과 2022년에는 코로나19 팬데믹의



<Figure 1> Revenue Growth Rate of KAS Holdings

1) KAS 내부 보고서에 제시된 매출 자료는, 기밀성 문제로 인해 원자료를 그대로 제시하는 대신 연구자가 해당 내용을 재구성하여 작성한 것이다.

영향으로 일부 프로젝트 지연과 수주 감소가 발생하였지만, 전반적으로 KAS는 안정적 현금흐름과 운영 기반을 축적해 왔다. 이러한 성장은 단순한 규모 확대를 넘어, 이후 불확실성이 높은 신규 사업 실험을 감내할 수 있는 조직적 여유를 형성했다는 점에서 양손잡이 구현의 선행 조건으로 해석될 수 있다.

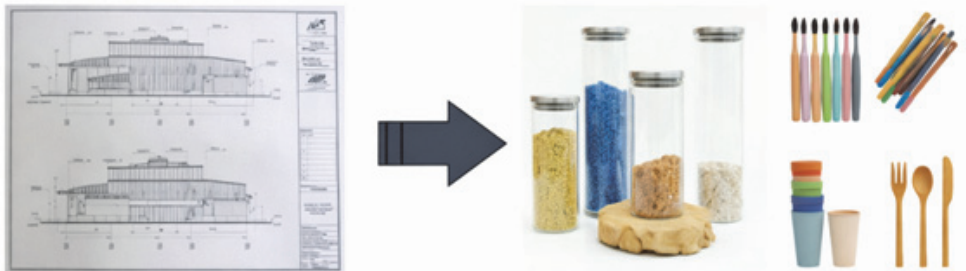
4.1.2 단계적 탐색: 실험을 통한 신시장 학습과 성장 옵션의 형성

탐색은 새로운 지식, 기술, 시장 기회를 실험적으로 모색하는 학습 방식으로, 단기 성과보다는 미래 성장 가능성을 위한 선택지를 확장하는 과정으로 이해된다(March, 1991; Raisch & Birkinshaw, 2008). KAS 사례에서 탐색은 기존 건설·설계 중심의 안정적 기반을 전제로, 전혀 다른 산업과 가치 논리에서 제한적 규모의 실험을 반복하는 방식으로 전개되었다. 즉, KAS의 탐색은 무분별한 확장이 아니라 활용을 통해 확보한 재무적·조직적 여력을 바탕으로 불확실한 영역에서 학습을 축적하는 단계적 시도였다.

이러한 탐색의 특징은 개별 사업의 산업적 성격보다, 무엇을 어떻게 배우고 검증했는가의 방식에서 더 분명하게 드러난다. 예를 들어 POS/PG 결

제 인프라 사업은 디지털 금융 인프라의 전환 흐름을 조기에 학습하기 위한 시도였고, CXP 목재 및 ESG 레진 개발은 환경 규제와 기술 표준 변화에 대한 선행 학습의 성격을 지니고 있었다. 회장은 결제 인프라에 대해 “당장 수익이 나는 사업이기보다는, 사회가 어디로 움직이는지를 가장 먼저 드러내는 영역이라고 판단했습니다. 남들이 주저할 때 먼저 실험하는 것이 필요했습니다”라고 설명하였으며(회장, 2022년 11월 인터뷰), ESG 소재 개발에 대해서는 “친환경 자재는 수익보다 학습의 관점에서 접근할 필요가 있었다”고 강조하였다(회장, 2023년 1월 인터뷰). 이러한 진술은 탐색이 단기 수익 극대화가 아니라, 미래의 시장 구조와 규제 환경을 이해하기 위한 학습 과정으로 설계되었음을 보여준다.

실제로 KAS는 이러한 신규 시도를 처음부터 대규모 투자나 전면적 확장으로 추진하지 않았다. 대신 샘플링, 제한적 연구개발, 파트너십 탐색, 시장 반응 확인과 같은 제한된 범위의 실험을 통해 학습을 축적하였다 (<그림 2> 참고). 내부 문건에서도 관련 프로젝트는 매출 규모보다는 기술 적용 가능성, 규제 적합성, 공급망 연계 가능성, 제도적 수용성 등을 확인하는 학습 과정으로 정리되어 있었다. 이는 KAS의 탐색이 불확실성을 감수하되, 학습 목표가 명확한 제한적 실험으로 설계되었음을



<Figure 2> Expansion from General Construction to CXP Wood Resin

보여준다.

중요한 점은 KAS가 이러한 탐색을 성과 중심의 단기 확장으로 운영하지 않았다는 것이다. 경영진은 새로운 사업을 시작할 때 “얼마를 벌 수 있는가”보다 “무엇을 배우는가”를 먼저 판단 기준으로 삼았다. 탐색은 실패 가능성을 감수하는 행위였지만, 동시에 그 실패를 감당할 수 있도록 범위와 속도를 제한한 관리 가능한 실험이었다. 이는 KAS의 탐색이 단순히 새로운 산업에 진입했다는 의미를 넘어, 학습-검증-확장의 순서를 전제로 한 단계적 탐색이었다는 점을 시사한다.

4.2 지역적 활용 - 글로벌 연계의 조율

4.2.1 지역적 활용: 현지 신뢰와 운영 기반의 내재화

다국적 경영에서 현지 기반의 구축은 단순한 현지화의 문제가 아니라, 현지 사회와의 관계, 제도, 인력, 신뢰를 조직의 지속가능한 운영 자산으로 내재화하는 과정이다 (Prahalad & Doz, 1987; Bartlett & Ghoshal, 1989). KAS 사례에서 지역적 활용은 비용 절감이나 인력 현지화 차원을 넘어, 현지 사회와의 신뢰를 조직 내부에 축적하고 이를 장기적 운영 안정성으로 전환하는 방식으로 나타났다.

KAS의 지역적 활용은 베트남 현지 인력 중심의 조직 운영에서 가장 분명하게 드러난다. 전체 직원의 상당수가 베트남 현지 인력으로 구성되어 있으며, 장기근속자 비중도 높았다. 이는 단순한 고용 구조가 아니라, 현지 사회와의 장기적 파트너십을 조직 내부에 내재화한 결과로 해석될 수 있다. 회장은 “회사의 주인은 베트남인들입니다. 현지 직원이 단순히 노동력이 아니라, 함께 성장하는 파트너라는 인식을 심어주는 것이 가장 중요했습니다”라

고 강조하였다(회장, 2023년 11월 인터뷰). 이러한 발언은 KAS가 현지 인력을 단순한 투입요소가 아니라, 조직 정체성과 운영 역량의 일부로 인식했음을 보여준다.

이러한 관계적 내재화는 교육 투자로 이어졌다. KAS는 더 샘 에듀케이션 법인을 설립하고 내부 직원들에게 한국어 교육을 제공하는 데서 출발하여, 이후 베트남 주요 대학과의 협력, 한국어 학과 개설, 세종학당 운영 등으로 교육 활동을 확장하였다. 특히 세종학당 운영은 단순한 언어 교육을 넘어, KAS가 현지 사회와 문화적·교육적 연결고리를 형성하는 중요한 매개가 되었다. 이는 기업이 속한 지역사회와의 관계를 강화하고, 제도적·사회적 정당성을 축적하는 장치로 기능하였다. 이러한 점에서 교육 사업은 단순한 CSR이 아니라, 현지 인적 자원과 관계적 자원을 장기적으로 재생산하는 지역적 활용의 핵심 메커니즘으로 볼 수 있다.

KAS의 CSR 활동 또한 현지 신뢰 구축의 중요한 요소였다. 사랑의 집짓기, 언청이 수술 지원, 장학금 제공, 긴급환자 수술 지원 등 다양한 활동은 KAS가 외부 투자자가 아니라 지역 공동체의 일부로 인식되도록 하는 상징적·실질적 장치였다. 이러한 활동은 단기 수익과 직접 연결되지는 않지만, 현지 사회로부터의 신뢰와 정당성을 운영 안정성으로 전환시키는 데 기여하였다. 즉, KAS의 지역적 활용은 현지 사회와의 반복적 상호작용을 통해 조직 내부에 신뢰와 정당성을 축적하는 과정으로 이해될 수 있다.

요컨대, KAS의 지역적 활용은 현지 인력 중심 운영, 교육 투자, 사회적 관계 형성을 통해 현지 신뢰와 운영 기반을 조직의 내부 자산으로 전환하는 방식으로 구현되었다. 이는 국제경영에서 말하는 현지 적응이 단순한 구조적 조정이 아니라, 운영과 관계의 내재화 과정을 포함한다는 점을 보여준다.

4.2.2 글로벌 연계: 기준의 통합과 실행의 분산

KAS는 지역적 활용을 심화하는 한편, 이를 각 국가에 고립된 경험으로 남겨두지 않고 조직 전체의 판단 자산으로 연결하는 메커니즘을 구축하였다. 이 점에서 KAS의 글로벌 연계는 단순한 본사 통제라기보다, 핵심 판단 기준의 공유와 실행의 분산을 결합한 방식으로 나타났다.

회장은 “각 나라의 방식은 다를 수 있지만, KAS가 무엇을 기준으로 일하는 회사인지는 어디서든 같아야 한다”고 설명하면서, “품질, 안전, 윤리 기준은 타협의 대상이 아니지만, 그 기준을 어떻게 달성할지는 현장이 가장 잘 안다”고 언급하였다(회장, 2022년 12월 인터뷰). 이 발언은 KAS의 글로벌 연계가 권한의 집중보다 기준의 통합에 초점을 두었음을 보여준다. 즉, 품질·안전·윤리·리스크 관리와 같은 판단 기준은 그룹 차원에서 공유되되, 인력 운영, 협력업체 관리, 현장 일정 조정 등은 각 현장과 법인의 판단에 맡기는 방식이었다.

실제로 KAS는 핵심 기술 표준, 품질 관리 체계, 프로젝트 리스크 관리 기준을 공유하는 동시에, 정기적 지역 간 경영진 회의, 현장 책임자 순환 파견, 영어 공용어 사용 등을 통해 각 국가의 경험이 조직 차원의 학습으로 환류되도록 설계하였다. 회장이 “한 나라에서 겪은 실패나 시행착오는 반드시 다른 나라의 자산이 되어야 한다”고 강조한 점(회장, 2023년 2월 인터뷰)은, 글로벌 연계가 단순한 보고 체계를 넘어 지역별 경험을 조직 전체의 판단 자산으로 전환하는 메커니즘이었음을 보여준다.

이러한 방식은 Bartlett와 Ghoshal(1990)이 제시한 transnational 모델의 핵심 논리와 맞닿아 있다. 그러나 KAS 사례는 이를 추상적 구조의 수준이 아니라, ‘기준은 통합하고, 실행은 분산하며, 학습은 공유한다’는 실행 규칙의 형태로 구체화했다는 점에서 특징적이다. 다시 말해, KAS의 글로

벌 연계는 지역 자율성과 글로벌 통합의 긴장을 구조만으로 해결한 것이 아니라, 경영진이 반복적으로 적용한 조율 원칙을 통해 유지되었다.

4.3 관련-비관련 다각화의 조율

4.3.1 관련 다각화: 기반 포트폴리오의 안정화

관련 다각화는 기업이 이미 보유한 자원, 기술, 운영 역량을 인접한 사업 영역으로 확장함으로써 범위의 경제와 시너지를 창출하는 전략이다(Rumelt, 1982; Markides & Williamson, 1994). KAS 사례에서 관련 다각화는 단순한 사업 추가가 아니라, 기존 기반 사업의 안정성을 강화하고 포트폴리오의 변동성을 완화하는 기반 포트폴리오를 형성하는 과정으로 나타났다.

KAS의 관련 다각화는 건설과 설계의 수직적 통합에서 시작되었다. 종합건설업과 종합설계업의 결합은 프로젝트 기획, 시공, 인허가, 관리까지 하나의 체계로 묶어 고객에게 원스톱 솔루션을 제공하도록 만들었다. 이어 건설자재 제조업으로의 확장은 이러한 통합을 더욱 심화시키는 방식으로 이루어졌다. KAS는 핵심 자재를 직접 생산함으로써 품질 관리와 공급망 리스크를 내부화하였고, 이를 통해 기존 핵심 사업의 반복 가능성과 신뢰성을 강화하였다. 이는 관련 다각화가 단순한 비용 절감 차원을 넘어, 운영 안정성과 고객 신뢰를 반복적으로 재현할 수 있는 기반을 형성하는 전략이었음을 보여준다.

교육사업 역시 KAS의 관련 다각화에서 중요한 위치를 차지한다. 비록 교육은 전통적 건설사업과는 다소 다른 영역처럼 보일 수 있으나, KAS 사례에서는 현지 인적 자본의 축적과 운영 역량의 재생산이라는 측면에서 핵심 사업과 긴밀하게 연결되어 있었다. 더 샘 에듀케이션 법인 설립, 한국어

교육, 세종학당 운영은 모두 현지 인력의 숙련도와 장기적 협력 가능성을 높이고, 동시에 지역사회와의 연결을 강화하는 역할을 수행하였다. 따라서 교육사업은 외형적으로는 별도 사업이지만, 실제로는 KAS의 핵심 운영 기반을 지속 가능하게 만드는 관련 다각화의 일부로 기능하였다.

또한 ODA 및 글로벌 프로젝트 참여 역시 검증된 품질관리, 프로젝트 관리, 제도 대응 역량을 새로운 국가와 제도 환경에 적용한 사례라는 점에서 관련 다각화의 연장선에 놓인다. KAS는 새로운 국가에 진출했지만, 전혀 새로운 역량을 구축하기보다 이미 확보한 핵심 역량을 다른 맥락에 확장 적용하는 방식을 취하였다. 이는 관련 다각화가 자산의 재사용을 넘어, 자산의 개선과 재조합을 통해 새로운 기회를 창출할 수 있다는 기존 논의와도 부합한다(Markides & Williamson, 1994).

4.3.2 비관련 다각화: 탐색적 옵션 포트폴리오의 형성

비관련 다각화는 기존 핵심 역량과 직접적으로 연결되지 않은 새로운 자원·역량 기반으로의 확장을 수반하며, 이 과정은 기업이 보유한 역량을 재구성하거나 새로운 2차 역량을 형성하는 문제와 연결된다 (Rumelt, 1982; Danneels, 2002, 2008). KAS 사례에서 비관련 다각화는 기존 기반 사업의 대체가 아니라, 장기적으로 변화하는 시장과 제도 환경 속에서 미래의 가능성을 탐색하기 위한 실험 포트폴리오를 형성하는 과정으로 나타났다.

POS/PG 결제 인프라 사업은 이러한 비관련 다각화의 대표적 사례이다. 이 사업은 기존 건설·설계 사업과 직접적인 기술적 연관성은 약했지만, 베트남 내 디지털 금융 인프라의 성장 가능성을 조기에 포착한 시도였다. KAS는 결제 단말기와 플랫폼을 구축하며 가맹점, 금융기관, 소비자를 연결하

는 새로운 생태계 논리를 학습하고자 하였다. 회장이 이를 “수익보다 흐름을 먼저 이해하기 위한 선택”이라고 표현한 것(회장, 2023년 11월 인터뷰)은, 이 사업이 단기 수익보다 미래 인프라 변화에 대한 학습과 옵션 확보의 성격을 가졌음을 잘 보여준다.

CXP 목재 및 ESG 레진 개발 역시 비관련 다각화의 성격을 띤다. 이 사업은 일부 건설자재와 접점을 갖지만, 본질적으로는 환경 규제, 지속가능성, 소재 산업의 변화에 대응하기 위한 새로운 기술 도메인에 대한 진입이었다. KAS는 이 프로젝트를 통해 단기 매출보다 환경 규제의 구조, 기술 표준, 인증 체계, 공급망 변화 논리를 미리 학습하고자 하였다. 이는 비관련 다각화가 단순한 산업 추가가 아니라, 장기 환경 변화에 대응하기 위한 옵션 창출 수단으로 기능했음을 시사한다.

Pho 100 프로젝트는 KAS의 비관련 다각화 중 가장 상징적인 사례이다. 이 사업은 건설·설계·교육과 직접적 연관성이 거의 없는 문화·서비스 산업으로의 진입이었다. 그러나 회장이 “베트남을 이해하는 가장 빠른 길은 그들의 일상 속으로 들어가는 것”이라고 말한 바와 같이(회장, 2023년 12월 인터뷰), Pho 100은 단순한 프랜차이즈 사업이 아니라 현지 사회의 문화적 코드, 소비 맥락, 제도 외적 관계를 학습하기 위한 실험이었다. 따라서 이 프로젝트는 단기 수익 사업이라기보다, 새로운 의미 체계와 네트워크를 학습하는 탐색적 옵션 포트폴리오의 일부로 이해될 수 있다.

KAS의 비관련 다각화는 기존 기반 사업과의 직접적 시너지를 전제로 한 확장이 아니라, 장기 성장 가능성을 시험하고 옵션을 확보하기 위한 제한적 실험의 집합이었다. 관련 다각화가 기반 포트폴리오의 안정성을 높였다면, 비관련 다각화는 변화하는 환경 속에서 새로운 성장 경로를 열어두는 실험 포트폴리오의 역할을 수행하였다. 이는 KAS가

관련 - 비관련 다각화의 긴장을 양자택일의 문제 보다는 기반 포트폴리오와 실험 포트폴리오의 병행 운영 문제로 조정해 왔음을 보여준다.

4.4 리더십 기반의 실천적 조율: ‘결단’이 아니라 ‘규칙’

앞선 분석이 보여주듯, KAS가 직면한 긴장은 단일 차원이 아니었다. 탐색 - 활용의 학습 긴장, 지역적 활용 - 글로벌 연계의 공간적 긴장, 관련 - 비관련 다각화의 포트폴리오 긴장은 동일한 성장 과정에서 중첩되어 작동하였다. 이러한 다중 긴장은 구조만으로 자동적으로 조화되기 어렵고, 동일한 시점에 서로 다른 목표가 동시에 압력을 가하는 상황에서 무엇을 유지하고 무엇을 조정할 것인지에 대한 반복적 판단을 필요로 한다. KAS 사례에서

이러한 조율은 경영진의 일회적 결단보다, 반복 가능한 실행 규칙의 형태로 나타났다.

첫째, KAS의 리더십은 기준은 통합하고, 실행은 분산한다는 원칙을 통해 지역적 활용과 글로벌 연계의 긴장을 조율하였다. KAS는 품질, 안전, 윤리, 리스크 관리와 같은 핵심 판단 기준은 조직 차원에서 공유하되, 구체적 실행 방식은 각 현장과 법인의 판단에 맡겼다 (<표 2> 참고). 회장은 “해외 법인을 통제하려는 순간부터 조직은 느려집니다. 대신 우리는 ‘어떤 기준으로 옳고 그름을 판단할 것인가’만을 합의합니다. 그 기준이 명확하면, 방법은 현장이 저희보다 훨씬 잘 압니다”라고 설명하였다(회장, 2024년 1월 인터뷰). 이는 글로벌 연계를 중앙집권적 통제가 아니라, 판단 기준의 통합과 실행의 현지 분산을 결합한 조율 방식으로 이해하게 한다.

<Table 2> Key Concepts and Analytical Dimensions Derived from the KAS Case

1차 개념	2차 주제	집계 차원
“기존 사업에서 현금흐름을 먼저 확보했다”	안정적 운영 기반의 우선 구축	탐색 - 활용의 조율
“외국인 단독법인을 세워 직접 통제했다”	핵심 운영 역량의 내부화	탐색 - 활용의 조율
“설계와 시공, 자재를 한 번에 해결하게 했다”	기능 통합을 통한 효율성과 신뢰 확보	탐색 - 활용의 조율
“새로운 사업은 처음부터 크게 벌리지 않았다”	단계적 실험과 학습 중심 탐색	탐색 - 활용의 조율
“무엇을 벌 수 있나보다 무엇을 배우는 것을 봤다”	학습 목표 중심의 탐색 설계	탐색 - 활용의 조율
“현지 직원이 단순 노동력이 아니라 파트너다”	현지 인력의 관계적 내재화	지역적 활용 - 글로벌 연계의 조율
“세종학당과 대학 MOU를 통해 지역사 회와 연결했다”	현지 정당성과 관계적 자본 축적	지역적 활용 - 글로벌 연계의 조율
“품질과 안전 기준은 같아야 한다”	판단 기준의 통합	지역적 활용 - 글로벌 연계의 조율
“방법은 현장이 더 잘 안다”	실행의 현지 분산	지역적 활용 - 글로벌 연계의 조율
“건설 - 설계 - 자재 - 교육은 중심을 단단 하게 한다”	기반 포트폴리오의 안정화	관련 - 비관련 다각화의 조율
“결제, ESG 소재, Pho는 미래를 보는 실험이다”	실험 포트폴리오의 형성	관련 - 비관련 다각화의 조율
“핵심의 리듬을 깨면 멈춘다”	실험과 핵심 사업의 분리 규칙	리더십 기반의 실천적 조율
“작게 시작해서 구조를 이해하고 키운다”	단계화된 학습 설계	리더십 기반의 실천적 조율
“기준은 통합하고 실행은 분산한다”	반복 가능한 조율 규칙	리더십 기반의 실천적 조율

〈Table 3〉 Expansion of KAS Group's Subsidiaries and Overseas Branches

국가	목적과 역할
한국 KAS홀딩스 코리아	KAS 그룹의 본사 및 중심지
베트남	<ul style="list-style-type: none"> • KAS E&C (1994년): 건축 및 공학 프로젝트를 주도하며 베트남 시장에서 긍정적인 평가를 받고 있음 • YS건축사무소 (2003년): 건축 관련 전문 서비스를 제공하고 있음 • KAS홀딩스 (2005년): 베트남 시장에 다양한 사업 분야로 진출하고 있으며, 성장 중인 기업 • 더 샘 에듀케이션 센터 하노이: 교육 분야에서 활동하며, 본사 외에 다낭 및 하이퐁에도 지사가 있음
미얀마	<ul style="list-style-type: none"> • KAS E&C (2011년): 건설 프로젝트를 주도하며 미얀마 시장에서의 역할을 확대 • YS건축사무소 (2015년): 건축 및 디자인 분야에서 활동 • MKAS홀딩스 (2013년): 무역 분야에서 활동하며, 건축자재 생산공장을 운영 • KAS 홀딩스 (2015년): 다양한 비즈니스 분야로 확장
캄보디아	<ul style="list-style-type: none"> • KAS E&C (2013년): 건설 프로젝트를 수행하며 캄보디아 시장에서의 역할을 확대
라오스	<ul style="list-style-type: none"> • KAS E&C 지사 (2013년): 라오스 지역에서 건설 프로젝트를 진행 • KAS E&C 라오스 100%단독 건설법인 (2021년): 건설 분야에서 독립적으로 활동
싱가폴	<ul style="list-style-type: none"> • KAS 싱가포르 (2018년): 싱가포르 시장에 진출하여 다양한 사업을 추진
미국	<ul style="list-style-type: none"> • KAS Holdings America NY (2023년): 미국에서 무역, 유통, 주택개발 등의 사업을 개시하고 있으며, 미국 시장에서의 새로운 가능성을 모색하고 있음

둘째, KAS의 리더십은 학습은 작게 시작해 크게 확장한다는 규칙을 통해 탐색의 불확실성을 관리하였다. 경영진은 새로운 사업을 평가할 때 수익성보다 “무엇을 배우는가”를 우선적으로 고려하였고, 초기 단계에서는 제한적 규모의 실험을 통해 시장 구조, 제도 조건, 핵심 파트너, 기술 적용 가능성을 학습한 뒤 확장 여부를 판단하였다. 회장은 “새로운 사업을 할 때 가장 먼저 묻는 질문은 ‘얼마를 벌 수 있나’가 아니라 ‘이걸 통해 무엇을 알게 될 것인가’였습니다”라고 언급하였다(회장, 2024년 2월 인터뷰). 이 규칙은 탐색을 무분별한 확장이 아니라 관리 가능한 학습 프로세스로 전환시키는 역할을 하였다.

셋째, KAS의 리더십은 현재를 더 단단하게 만들어 미래를 시험한다는 원칙을 통해 관련 - 비관련 다각화의 긴장을 조율하였다. 건설 - 설계 - 자재 -

교육으로 구성된 기반 포트폴리오는 안정적 현금흐름과 운영 신뢰를 제공하는 축으로 기능하였고, POS/PG, ESG 소재, Pho 100과 같은 비관련 다각화는 이 기반 위에서 수행되는 실험 포트폴리오로 운영되었다. 회장은 “회사가 실험을 할 수 있는 이유는, 흔들리지 않는 중심이 있기 때문입니다. 중심이 불안정한 상태에서의 신사업은 도전이 아니라 도박에 가깝습니다”라고 설명하였다(회장, 2023년 8월 인터뷰). 이는 KAS의 다각화가 단순히 사업을 늘리는 선택이 아니라, 기반 포트폴리오와 실험 포트폴리오를 구분하는 명시적 규칙 위에서 이루어졌음을 보여준다.

이 세 가지 규칙은 서로 분리된 것이 아니라 상호 연결되어 있었다. 기존 통합과 실행 분산은 지역적 활용과 글로벌 연계의 긴장을 관리하는 동시에, 탐색 실험이 현지 맥락에서 이루어질 수 있도록

록 하였다. 단계적 학습 규칙은 탐색 프로젝트가 기반 사업의 안정성을 훼손하지 않도록 만들었고, 기반-실험 포트폴리오의 구분은 비관련 다각화가 무분별한 확장으로 흐르지 않도록 통제하였다. 따라서 KAS 사례는 다중 긴장이 구조적으로 해소된 것이 아니라, 경영진이 이를 반복 가능한 판단 기준, 자원배분 원칙, 확장 조건으로 번역함으로써 조율되었음을 보여준다.

V. 결론 및 시사점

본 연구는 신흥시장 맥락에서 기업의 양손잡이 전략이 어떻게 구현되는지를 KAS Holdings Group 사례를 통해 분석하였다. 기존 양손잡이 연구는 주로 탐색과 활용이라는 핵심 긴장과 이를 가능하게 하는 구조적 분리, 맥락적 설계, 리더십의 역할에 주목해 왔다. 이에 비해 본 연구는 실제 기업의 성장 과정에서 양손잡이 전략이 단일한 탐색-활용 긴장만으로 설명되지 않으며, 탐색-활용의 학습 긴장, 지역적 활용-글로벌 연계의 공간적 긴장, 관련-비관련 다각화의 포트폴리오 긴장이 동시에 작동한다는 점에 주목하였다. KAS 사례는 이러한 다중 긴장이 독립적으로 존재하는 것이 아니라 동일한 성장 궤적 속에서 서로 중첩되고 상호작용하며, 경영진의 리더십을 통해 반복 가능한 실행 규칙으로 조율되었음을 보여준다.

KAS는 첫째, 건설·설계·자재·교육 등 관련 다각화를 통해 안정적 운영 기반과 신뢰 자산을 축적함으로써 활용 역량을 강화하였다. 둘째, POS/PG 결제 인프라, ESG 소재 개발, Pho 100과 같은 비관련 다각화와 신사업 실험을 통해 미래 성장 옵션을 형성하였다. 셋째, 베트남 현지 인력 중심 운영, 교육 투자, 사회적 관계 형성을 통해 지역적

활용을 심화하는 동시에, 품질·안전·윤리 기준의 공유, 국가 간 인력 순환, 지역 간 학습의 환류를 통해 글로벌 연계를 구축하였다. 이러한 결과는 KAS의 양손잡이 전략이 단순히 탐색과 활용을 병행한 상태가 아니라, 다중 긴장을 기준은 통합하고 실행은 분산하며, 학습은 작게 시작해 단계적으로 확장하고, 기반 포트폴리오 위에서 실험 포트폴리오를 운영하는 리더십 기반의 실천적 조율을 통해 구현되었음을 시사한다.

본 연구의 첫 번째 이론적 시사점은 양손잡이 이론의 확장에 있다. 기존 양손잡이 연구는 주로 탐색-활용이라는 단일 긴장의 조율에 초점을 맞추어 왔다(March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2013). 그러나 본 연구는 실제 기업 전략에서는 이 핵심 긴장이 다른 전략적 긴장들과 분리되어 작동하지 않으며, 오히려 공간적 긴장과 포트폴리오 긴장과 중첩된 형태로 나타남을 보여준다. 이는 양손잡이 성을 단일한 균형 상태나 조직 특성으로 보기보다, 다중 긴장을 동시에 관리하는 동태적 조율 과정으로 이해할 필요가 있음을 의미한다. 다시 말해, 본 연구는 양손잡이 이론을 부정하는 것이 아니라, 그 구현 과정을 보다 실제 기업 전략에 가까운 방식으로 확장한다는 점에서 의의를 가진다.

두 번째 국제경영 연구와의 연결에 있다. 국제경영 연구는 오랫동안 현지 반응성과 글로벌 통합 간의 긴장을 다루어 왔지만(Prahalad & Doz, 1987; Bartlett & Ghoshal, 1989), 이를 양손잡이 논의와 직접적으로 연결하여 설명한 연구는 상대적으로 제한적이었다. 본 연구는 KAS 사례를 통해 신흥시장 기업집단이 현지 기반의 신뢰와 정당성을 축적하는 동시에, 이를 국가 간 학습과 기준 공유를 통해 확장 가능한 조직 자산으로 전환하는 과정을 보여주었다. 이는 현지 반응성과 글로벌 통합의 긴장이 단순히 다국적 조직 설계의 문제가 아니라, 양손잡이 전략이 실제 공간적 차원에서 구현되는

과정으로도 이해될 수 있음을 시사한다. 따라서 본 연구는 양손잡이 논의를 조직학습 차원에서 공간적 차원으로 확장하는 데 기여한다.

세 번째 이론적 시사점은 기업성장과 다각화 논의의 재해석에 있다. 관련 다각화와 비관련 다각화는 기존 기업성장 연구에서 각기 다른 성과 논리로 논의되어 왔다(Rumelt, 1982; Khanna & Palepu, 2000). 그러나 본 연구는 KAS 사례를 통해 관련 다각화가 기반 포트폴리오의 안정성을 강화하고, 비관련 다각화가 미래 성장 옵션을 확장하는 실험 포트폴리오로 기능할 수 있음을 보여준다. 이는 관련-비관련 다각화의 구분을 단순한 사업 분류가 아니라, 현재의 성과와 미래의 가능성을 함께 관리하는 포트폴리오 수준의 양손잡이 구현 방식으로 이해할 수 있음을 보여준다.

네 번째 리더십 역할의 구체화에 있다. 본 연구는 기존 양손잡이 연구의 리더십을 탐색 행동과 활용 행동을 전환·병행하는 방식으로 설명하거나(Rosing et al., 2011), 구조적 분리와 맥락적 설계를 조정하는 상위 메커니즘으로 다루어 온 논의를(O'Reilly & Tushman, 2013) 한 단계 더 확장하여, 리더십을 다중 긴장을 반복 가능한 판단 기준과 실행 원칙으로 번역하는 실천적 조율 메커니즘으로 구체화하였다. KAS 사례에서 경영진은 무엇을 통합하고 무엇을 분산할 것인지, 무엇을 실험하고 무엇을 보호할 것인지, 언제 확장하고 언제 중단할 것인지를 일회적 결단이 아니라 반복 가능한 규칙의 형태로 운영하였다. 이는 리더십이 다중 긴장을 실질적으로 움직이게 만드는 실행 아키텍처로 이해될 필요가 있음을 시사한다.

본 연구는 다음과 같은 실무적 시사점을 제공한다. 첫째, 신흥시장에 진출하거나 신흥시장 기반에서 성장하려는 기업은 탐색을 먼저 확대하기보다, 관련 다각화와 운영 통합을 통해 기반 포트폴리오를 충분히 단단하게 구축하는 것이 필요하다. KAS

사례는 건설-설계-자재-교육을 아우르는 관련 다각화가 단순한 시너지 창출을 넘어, 이후 실험적 사업을 감내할 수 있는 재무적·조직적 완충 장치로 작동했음을 보여준다. 둘째, 현지화는 단순히 현지 인력을 채용하거나 비용을 절감하는 문제가 아니라, 현지 사회와의 신뢰와 정당성을 축적하는 관계적 투자로 이해될 필요가 있다. KAS가 교육사업, 세종학당 운영, CSR 활동을 통해 현지 사회와의 연결을 강화한 것은 지역적 활용이 단순한 운영 효율이 아니라 장기적 성장 자산이 될 수 있음을 시사한다. 셋째, 글로벌 연계는 모든 권한을 본사로 집중시키는 방식으로 이루어지기보다, 판단 기준은 통합하되 실행은 현장에 분산하는 방식으로 설계될 수 있다. 이는 신흥시장처럼 제도와 환경의 이질성이 큰 맥락에서 특히 유용한 운영 원리다. 넷째, 비관련 다각화는 기존 사업의 대체가 아니라, 핵심 사업의 리듬을 훼손하지 않는 범위에서 미래 성장 옵션을 시험하는 실험 포트폴리오로 운영될 때 효과적일 수 있다.

References

- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of*

- Management Review*, 28(2), 238-256.
<https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.
<https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1 - 34.
- Chandler, A. D., Jr. (1990). Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism. Belknap Press of Harvard University Press
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095 - 1121.
<https://doi.org/10.1002/smj.275>
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519-543.
<https://doi.org/10.1002/smj.684>
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202-225.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
<https://doi.org/10.5465/20159573>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
<https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- 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.
- Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (1990). Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives. *Journal of Management*, 16(2), 461 - 509.
<https://doi.org/10.1177/014920639001600210>
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797-811.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0415>
- Kassotaki, O. (2022). Review of organizational ambidexterity research. *SAGE Open*, 12(1).
<https://doi.org/10.1177/21582440221082127>
- Khanna, T., & Palepu, K. G. (2000). The future of business groups in emerging markets: Long-run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43(3), 268-285.
<https://doi.org/10.5465/1556395>
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
<https://doi.org/10.1080/19416521003691287>
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481-498.
- Manz, C. C., Bastien, D. T., Hostager, T. J., & Shapiro, G. L. (1989). Leadership and innovation: A longitudinal process view.

- Research on the management of innovation: The Minnesota studies, 613-636.
- Markides, C. C., & Williamson, P. J. (1994). Related diversification, core competences and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 149-165.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250151010>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2016). Theoretical foundations of emerging economy business research. *Journal of International Business Studies*, 47(1), 3-22.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- Nemanich, L. A., & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 19-33.
- O'Reilly, C. A., III, & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
<https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Peng, M. W. (2003). Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, 28(2), 275-296.
- Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. (1987). *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*. Free Press.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Richtnér, A., & Rognes, J. (2008). Organizing R&D in a global environment: Increasing dispersed co operation versus continuous centralization. *European Journal of Innovation Management*, 11(1), 125-141.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Rosing, K., & Zacher, H. (2023). Ambidextrous leadership: A review of theoretical developments and empirical evidence. *Handbook of organizational creativity*, 51-70.
- Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4), 359-369.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250030407>
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intra-organizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.

<https://doi.org/10.5465/3069443>

- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A., III. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 49-53.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.006>
- Zacher, H., & Wilden, R. G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 813-820.
<https://doi.org/10.1111/joop.12070>
- Zahoor, N., Tarba, S., Arslan, A., Ahammad, M. F., Mostafiz, M. I., & Battisti, E. (2025). The impact of entrepreneurial leadership and international explorative-exploitative learning on the performance of international new ventures. *Asia Pacific Journal of Management*, 42(2), 1095-1129.

KAS Group's Ambidextrous Strategy: Managing Multiple Tensions through Leadership-Based Practical Orchestration

Hajin Shin* · Hee-Dong Yang**

Abstract

This study examines how an ambidextrous strategy is implemented in an emerging market context through the case of KAS Holdings Group. Moving beyond the conventional focus on the exploration - exploitation balance, it argues that ambidextrous strategy in practice unfolds through overlapping tensions among exploration - exploitation, local leverage - global linkage, and related - unrelated diversification. To explore this process, the study adopts a single-case method based on in-depth interviews, internal documents, and company records. The findings show that KAS built a stable operational base through related diversification while developing future growth options through limited experiments. At the same time, it deepened local leverage through workforce localization, education investment, and relationship building, while establishing global linkages through shared standards and cross-national learning. The study concludes that top management translated these tensions into repeatable orchestration rules, thereby extending ambidexterity research into spatial and portfolio dimensions in an emerging-market setting.

Keywords: Ambidextrous strategy, Multiple tensions, Leadership, Emerging market, Diversification, International business

* Department of Business Administration, College of Business, Ewha Womans University, Ph.D. in Business Administration (hajinshin@ewhain.net), First Author

** Department of Business Administration, College of Business, Ewha Womans University, Professor(hdyang@ewha.ac.kr), Co-author