

중소기업의 성장 관점에서 사내 기업가정신이 경영성과에 미치는 영향 실증분석*

김기웅 (중소기업연구원)**

김문선 ((재)한국청년기업가정신재단)***

국 문 요 약

기업가정신은 창업을 위한 중요 요인이기도 하지만 창업 이후 기업의 성장(Scale-up)을 위해서도 마찬가지로 중요하며 창업과 성장이라는 두 가지 측면이 기업가정신을 통해 균형적으로 발현되어야 하는 것으로 볼 수 있다. 그러나, 그간의 연구나 정부의 정책 방향에 있어 기업가정신이 전자에 편향되어 왔던 것이 사실이다. 이에 본 연구에서는 성장 관점에서 우리나라 기업의 기업가정신 특성과 제안성과, 활동성과, 사업성과 등으로 측정된 경영성과간의 인과관계를 실증적으로 살펴보고 작동 기제를 설명하는 모형을 도출하여 이에 대한 정책적 시사점을 제공하고자 하였다.

연구를 수행함에 있어 (재)한국청년기업가정신재단에서 수행한 ‘2016년 기업가정신 실태조사(기업편)’의 변인간 관계에 대한 가설을 설정하고 구조방정식모형을 통하여 분석하였다. 또한, 기업 규모에 따른 조절효과와 기업가정신과 경영성과간 매개효과를 분석하였다.

본 연구의 결과로, 사내 기업가정신이 경영성과에 영향을 미치며 이를 위해서는 비전과 전략이 선행되어야 함을 밝혔고, 특히 중소기업의 기업가정신 수준 대비 운영체계 확보 필요성을 확인하였다. 도출된 시사점은 향후 정부가 중소기업의 기업가정신을 제고하는 데 있어 정책적 방향성을 수립하는데 활용될 수 있을 것으로 기대된다.

핵심주제어: 중소기업, 사내 기업가정신, 경영성과, 구조방정식모형, 조절효과, 매개효과

1. 서론

급변하는 글로벌 환경 변화 속에서 기업이 생존하기 위해서는 기업 스스로 현재의 역량을 넘어 새로운 기회를 발굴하는 노력을 계속할 필요가 있다(Mintzberg, 1994). 많은 학자들은 최근 기업을 둘러싼 환경의 변화가 기업으로 하여금 보다 창의적이고, 새로운 사업 기회의 추구하고 포착에 적극적인 기업가적(Entrepreneurial) 조직을 요구한다는 데 동의하고 있다(Lumpkin, et al., 1999; Zahra, et al., 1999; Zahra, et al., 2000). 기업가정신은 Schumpeter(1934)의 연구로부터 시작되어 1980년대 미국 기업의 경쟁력 약화에 따른 경영방식에 대한 반성과 벤처기업의 활성화와 접목되면서 본격적으로 연구되어져 왔고, 기업가정신의 배양을 통한 기업활동은 시장경제가 역동성을 유지하고 성장하는 원동력이 되고 있다(최종열·정해주, 2008). 기업가정신에 대한 개념은 다차원적인 성격을 지니고 있어 일반화하는 데 있어 어려움이 있으나, 최근 연구에서는 어느 정도 합의가 이루어지고 있으며(최동주, 2011), 대체로 새로운 사업을 만드는 것과 혁신을 추구하는 것에 대한 내용

을 포함하고 있다(Baron & Shane, 2005; 박동수·구언희, 2007). 기업가정신에 대해 Baron & Shane(2005)은 기업이 새로운 무엇을 창출하기 위해 이를 탐색하고 행동으로 옮기는 것으로 정의하였고(김장호·주기중, 2013), 박동수·구언희(2007)는 기업의 성장을 위해 현재 제한된 자원에 구애받지 않고 혁신성을 통해 새로운 기회를 창출할 수 있는 능력으로 정의하였다. 이러한 측면에서 기업가정신은 창업을 위한 중요 요인이기도 하지만 창업 이후 기업의 성장(Scale-up)을 위해서도 마찬가지로 중요하며 창업과 성장이라는 두 가지 측면이 기업가정신을 통해 균형적으로 발현되어야 하는 것으로 볼 수 있다. 그러나, 그간의 연구나 정부의 정책 방향에 있어 기업가정신이 전자에 편향되어 왔던 것이 사실이다. 향후에는 창업기업이 소위 ‘죽음의 계곡(Death Valley)’을 돌파하는 데 있어 기업가정신의 바람직한 고양이 되도록 정책적으로 지원하는 것이 중요해질 것으로 보이며, 이는 상대적으로 규모가 작은 중소, 벤처기업이 경쟁력을 유지할 수 있도록 하는데 있어 유의미할 것으로 판단된다.

이에 본 연구에서는 성장 관점에서 우리나라 기업의 기업가정신 특성과 제안성과, 활동성과, 사업성과 등으로 측정된 경

* 이 논문은 2017년도 정부(중소벤처기업부)의 재원으로 (재)한국청년기업가정신재단의 지원을 받아 수행된 연구사업임.

** 제1저자, 연구위원, 중소기업연구원, kwkim@kosbi.re.kr

*** 교신저자, 팀장, (재)한국청년기업가정신재단, mskim@koef.or.kr

· 투고일: 2017-09-08 · 수정일: · 게재확정일: 2017-10-07

영성과간의 인과관계를 실증적으로 살펴보고 작동 기제를 설명하는 모형을 도출하여 이에 대한 정책적 시사점을 제공하고자 한다. 또한, 기업가정신의 특성과 경영성과간 인과관계에 있어 기업의 규모가 어떠한 영향을 미치는지에 대해 주목하고자 한다. 이는 기업가정신이 기업이 보유하고 있는 자원의 운용이나 활용능력과 같은 역량과 밀접한 상관관계를 가지고 있다(Teece, 2007; 김장호·주기중, 2013)는 점을 감안하면 기업의 성장을 위해 현재 제한된 자원에 구애받지 않고 혁신성을 통해 새로운 기회를 창출할 수 있는 능력으로 정의(박동수·구연희, 2007)되는 기업가정신이 기업의 규모가 작은 중소, 벤처기업에서 상대적으로 높게 발현될 수 있을 것인지에 대한 문제의식에서 비롯되었다.

상기 연구를 수행함에 있어 (재)한국청년기업가정신재단에서 수행한 ‘2016년 기업가정신 실태조사(기업편)’의 변인간 관계에 대한 가설을 설정하고 구조방정식모형을 통하여 분석하였다. 또한, 기업 규모에 따른 조절효과와 기업가정신과 경영성과간 매개효과를 분석하였다. 본 연구결과로 도출된 시사점은 향후 정부가 중소기업의 기업가정신을 제고하는 데 있어 정책적 방향성을 수립하는데 활용될 수 있을 것으로 기대된다.

II. 기업가정신 관련 선행연구

2.1 기업가정신에 대한 선행연구 검토

2.1.1 기업가정신에 대한 정의

기업가정신(Entrepreneurship) 연구의 선구자는 Schumpeter 이다. Schumpeter는 1934년의 저서 ‘경제발전의 이론(Theory of Economic Development)’에서 기업가를 ‘현재에 만족하지 않고 실패의 위험을 무릅쓰는 사람, 미래에 도전하는 창조적 파괴를 통해 끊임없이 새로운 가치를 창조하는 혁신가’로 규정하면서 다섯 가지 역할 중 하나를 수행해야 함을 강조하였다. 첫째 새로운 제품을 도입, 둘째 생산의 새로운 방법을 개발, 셋째 새로운 시장을 개척, 넷째 새로운 공급원을 확보, 다섯째 새로운 기업이나 산업을 창조하는 것이다. 즉, 기업가정신의 핵심은 도전과 혁신을 통해 존재하지 않던 새로운 경제적 가치를 만들어내는 가치창조(Value Creation)라고 할 수 있다(신동엽, 2011). 같은 맥락에서 Drucker(1985)는 혁신을 기업가정신을 위한 수단이라고 강조하였고, Dollinger(1995)는 기업가정신을 위험과 불확실성 하에서 수익과 성장을 도모하는 혁신적 조직 창출과정으로 설명하였다. 즉, 기업가정신은 새로운 가치를 창조하기 위해 위험을 감수하고 혁신적으로 자원을 분배하고 결합하는 활동 과정이라고 볼 수 있다(Kao, 1995).

기업가정신에 대한 연구는 경영학 분야에서 다루는 여러 주제 가운데 역사가 짧은 편임에도 불구하고 실무에서의 필요성과 중요성이 대두되면서 연구가 가속화되고 있다(배종태·차민석, 2005). 기업가정신은 벤처기업의 성과와 관련된 여러 가지 성공요인 중 하나로 꼽히고 있다(박남규·한재훈, 2008).

설립 초기에 벤처기업은 경영자 특유의 열정과 기술 및 아이디어를 바탕으로 기업을 운영하지만 결국에는 기업의 투자

자산을 효율적으로 운영해 나갈 수 있는 경영역량을 요구하게 된다. 경영자가 아무리 유능하더라도 혼자서 기업을 운영할 수는 없고, 기업이 성장함에 따라 경영자에게 요구되는 역할과 능력은 변화하기 때문에 기업 내외적인 변화에 유연하게 대처할 수 있는 능력이 필요하다. 그러기 위해서는 기업의 성장을 위해 경영자의 기업가정신이 구성원들에게 적절하게 소통되고 효율적으로 내재화되어 조직의 가치로 확대 재생산될 필요가 있다(박상용·김연정, 2004).

2.1.2 기업가정신의 구성요소

기업가정신의 구성요소에 관한 초기 연구는 성취욕구(Need for Achievement), 통제의 위치(Locus of Control), 위험감수성(Risk Taking), 모호성의 수용(Tolerance of Ambiguity) 등 주로 개별 기업가의 심리적 특성에 초점을 두었다(Sexton & Bowman, 1985; Brockhaus, 1982). 그러나 기업가의 개인적 특성이 기업가정신을 모두 설명할 수 없다는 한계점이 제기되면서 그 중요성이 감소하였고 이후 기업가의 행동적 특성에 대한 연구가 진행되었다(Dollinger, 1984; 오종석·이용탁, 1999).

기업가정신의 행동적 특성과 관련하여 Miller(1983)는 유용한 출발점을 제시하였는데, 경영자가 시장지향적인 아이디어를 제품이나 서비스로 전환하는 혁신성(Innovativeness), 환경의 불확실성에도 불구하고 이에 도전하는 위험감수성(Risk Taking), 그리고 시장에 적극적으로 도전하는 진취성(Proactiveness)의 세 가지 차원으로 설명하였다. 많은 연구들은 기업가정신이 세 가지 차원으로 구성된 개념이라는 데에 동의하고 있다(Tan, 1996; Morris & Kuratko, 2002).

혁신성은 Schumpeter가 처음 도입한 개념으로 이후 기업가정신의 대표적인 속성으로 널리 인정되고 있다. Schumpeter는 혁신이란 일상적인 활동에서 벗어나 모든 인적, 물적 요소를 새롭게 결합하는 것이라고 하였으며, 오늘날 기업가정신의 원형이라 할 수 있다(강병오·김진수·안성식, 2010). 혁신성은 창조적 아이디어로 새로운 프로세스, 신제품 또는 신서비스를 개발하는 능력이며, 문제 해결에 대한 적극적인 자세를 말한다(Peters & Waterman, 1982; 이재훈 외, 2007). 또한, 혁신역량은 새로운 기회를 탐색하거나 주어진 문제에 대해 새로운 해결책을 강구할 수 있는 능력(Dess & Lumpkin, 2005)으로 정의되며 기업의 지속적인 성장을 보장하는 중요한 자원이다(Burgelman, et al., 2004).

특히 벤처기업과 같은 기술혁신형 중소기업은 경쟁기업보다 신속하게 신기술을 개발하거나 실질적인 제품과 서비스에 적용할 수 있는 혁신역량이 필요하다(윤현덕·서리빈, 2011).

위험감수성은 불확실성이 매우 높음에도 불구하고 이에 도전하는 경영의사결정을 행하거나 프로젝트를 추진하는 경영활동을 말한다(이춘우, 1999). 따라서, 실패로 인한 비용이 큰 사업에 대해서도 기꺼이 보다 많은 자원을 투입할 수 있는 것을 말한다(Miller & Friesen, 1983). 위험(Risk)은 무모한 위험이 아니라 현재 시점에서 활용가능한 모든 수단을 통해 예

측된 계산된 위험(Calculated Risk)을 의미하는 것이다(강병오·김진수·안성식, 2010).

진취성은 적극적으로 새로운 시장 수요에 부응하려는 경영 활동(이춘우, 1999; Morris & Kuratko, 2002) 등으로 정의되며 시장상황에서 미래 수요를 예측하며 행동할 수 있는 시장 리더로서의 역할을 수행한다(Lumpkin & Dess, 1996). 특히, 경쟁자와 비교하여 상대적으로 높은 진취적 활동은 성공에 가장 중요한 요소가 된다(Covin & Slevin, 1991). 한편, Lumpkin과 Dess(1996)는 혁신성, 위험감수성, 진취성에 자율성, 경쟁적 공격성을 추가한 다섯 가지 차원으로 기업가정신을 설명하였다.

자율성은 직무수행에 있어 자율적 의사결정 권한을 늘려주기 위한 권한 위임과 책임감 증대 등을 포함하는 것이다. 만약, 업무수행에 있어 자율적 권한이 없어 실패에 대한 두려움을 갖게 되는 경우 기업가정신이 풍부하다고 지각하기는 어려울 것이다(Hornsby, et al., 2002). 또한, 직무수행에 있어 심리적으로 주인의식을 갖지 못한다면 위험을 감수하는 혁신적 업무수행은 불가능할 것이다(Pierce, et al., 2001; Pierce, et al., 2004; Avey, et al., 2009).

경쟁적 공격성은 시장 내 경쟁자에 대한 적극적인 경쟁과 우월한 성과를 창출하려는 의지를 보이거나 시장 내 지위를 변화시키기 위해 경쟁자에 대해 직접적이고 강도 높은 수준으로 도전하는 자세이다(Lumpkin & Dess, 1996).

2.2 사내 기업가정신에 대한 선행연구 검토

2.2.1 사내 기업가정신의 개념

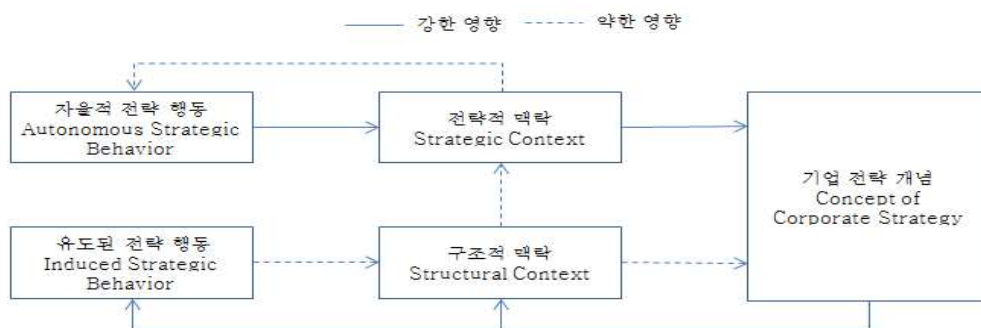
흔히 기업가정신은 벤처기업 창업과 같은 개인의 창업과 관련된 단어를 떠올리게 한다. 그러나 이는 대단히 협소한 관점이다. 왜냐하면, 기업가정신의 발현은 창업과 같은 기업의 탄생 과정에 중요한 역할을 담당하지만 마찬가지로 기존 기업의 지속적인 성장에 기여할 수 있기 때문이다. 즉, 기업가정신을 통해 창업이 활성화될 수 있을 뿐만 아니라, 기존 기업의 재활성화(Re-vitalization) 및 성장(Scale-up)이 가능한 것이다.

이러한 관점에서 기업가정신은 크게 창업 활성화와 관련된

창업 기업가정신(Start-up Entrepreneurship)과 기존 기업의 재활성화 및 성장과 관련된 사내 기업가정신(Corporate Entrepreneurship)으로 구분하여 볼 수 있다(이방실, 2013). 사내 기업가정신은 Miller(1983)에 의해 처음 제안되었으며 기업의 경쟁우위, 수익성, 성장성, 생존 등을 제고시키는데 있어 핵심적 요인으로 논의되었다(Zahra, 1995, 1996; Zahra & Covin, 1995; Zahra, et al., 2004).

사내 기업가정신은 기업이 성장하는 과정에서 중요한 역할을 담당하지만 일반적으로 업무 프로세스의 효율화와 표준화가 이루어짐에 따라 기업내의 열정이 점차 사라지고 관료주의 등 기업 성장을 저해하는 모순적 현상이 증가하여 사내 기업가정신이 퇴색하게 된다. Leonard-Barton(1992)은 이 같은 현상을 역량과 경직성의 역설(Capability-rigidity Paradox)이라고 표현하였고 많은 기업들이 지속적인 성장을 하기 위해 접하게 되는 가장 어려운 경영상의 도전이라고 하였다(김영균, 2013).

Burgelman(1983)은 기업의 전략 수립 프로세스에 사내 기업가정신이 어떻게 연관되는지를 설명하였다. 기업에서 전략을 수립하는 프로세스는 크게 유도된 전략(Induced Strategy)과 자율적 전략(Autonomous Strategy)으로 구분된다. 즉, 기업 전략 개념(Concept of Corporate Strategy)은 유도된 전략적 행동 Induced Strategic Behavior)과 조직구조, 계획 및 통제 시스템, 자원 배분 규칙, 성과측정 및 보상시스템 등 구조적 맥락(Structural Context)에 영향을 미치며 강화된다. 기업 전략 개념과 무관하게 자율적인 행동을 하는 개인, 이른바 사내 기업가가 자율적 전략 행동(Autonomous Strategic Behavior)을 통해 기존 핵심사업과는 다른 신규 사업을 창출하며 전략적 맥락(Strategic Context)에 의해 기업 전략으로 연결된다. 또한, 자율적 전략 행동이 기업 전략으로 연결되는 프로세스가 기업가적 활동(Entrepreneurial Activities)을 통해 구현된다고 하였으며, 유도된 전략을 통한 질서(Order)와 자율적 전략을 통해 구현되는 다양성(Diversity)이 균형을 이룰 때 지속적 성장을 구가할 수 있다고 하였다. Burgelman(1983)의 전략적 행동, 기업 맥락, 전략 개념간 상호작용 모델은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 전략적 행동, 기업 맥락, 전략 개념간 상호작용 모델

Narver & Slater(1990)는 문화적 관점에서 시장지향성을 목표

고객의 욕구와 경쟁기업의 능력과 전략을 올바르게 이해하고

이에 적절하게 반응할 수 있는 기업의 능력을 향상시키는 역할을 담당하며 기업 내부에서 수행되는 모든 기능들간의 조정활동을 통한 시너지효과를 창출하는 것으로 정의하였으며 고객지향성(Customer Orientation), 경쟁자지향성(Competitor Orientation), 협력지향성(Inter Departmental Coordination)으로 세분하였다.

고객지향성은 고객의 요구를 이해하고 이에 부합하는 가치를 제공하는 것을 말한다. 경쟁자지향성은 경쟁자의 장·단점을 분석하고 정기적으로 토론하며 경쟁자의 위협에 대해 반응하는 조직의 성향을 의미한다. 협력지향성은 소비자 욕구를 충족시킬 가치창출을 위한 기업 차원의 조합이다(최동주, 2011).

Guth와 Ginsberg(1990)는 사내 기업가정신을 크게 조직내 신사업 창출을 위한 내부 혁신 또는 벤처링(Internal Innovation or Venturing)과 핵심 아이디어의 개선을 통해 조직내 변혁을 일으키는 전략적 갱신(Strategic Renewal)으로 구분하였다. 벤처링은 기업이 기존 또는 새로운 시장으로 확장하여 진입하는 것을 말하며(Block & MacMillan, 1993), 전략적 갱신은 사업의 범위(Scope)나 사업의 전략적인 접근 방법(Approach)을 재활성화하는 것을 말한다(Zarha, 1996).

또한, 사내 기업가정신이 경쟁구도, 기술변화, 사회·정치적 요인 등 외부 환경(Environment), 전략적 리더의 특성, 가치관, 신념체계, 비전, 행동 등 전략적 리더십(Strategic Leaders), 조직구조, 관리 프로세스, 조직의 핵심 가치/신념 등 조직행동/형태(Organization Conduct/Form), 효과성, 효율성, 주주 만족도 등 조직성과(Organization Performance)의 네 가지 요인에 의해 조직에서 발휘되는 정도나 방식이 달라진다고 하였다. 특히, 사내 기업가정신과 관련된 기존 연구가 주로 신사업 창출을 위한 기업가정신에만 집중되어 조직내 변혁을 위한 전략적 개혁에 대한 연구가 확대되어야 한다고 하였다.

Morris, et al.(2011)은 사내 기업가정신의 영역을 신사업을 모색하는 기업 벤처링(Corporate Venturing)과 조직을 활성화하는 일련의 경영 활동과 관련된 전략적 기업가정신(Strategic Entrepreneurship)으로 구분하였다.

또한, 기업 벤처링은 사내에 신사업 추진을 위한 별도 조직을 설치하는 사내 벤처형(Internal Corporate Venturing), 외부 조직과 공동으로 벤처를 설립하는 협력 창업형(Cooperative Corporate Venturing), 기업벤처캐피탈(Corporate Venture Capital, CVC) 등을 통해 외부 벤처에 대해 자본참여 또는 기업인수를 위한 외부 투자형(External Corporate Venturing)의 세 가지로 세분하였으며, 전략적 기업가정신은 전략적 개혁(Strategic Renewal), 지속적 쇄신(Sustained Regeneration), 사업 영역 재정의(Domain Redefinition), 조직 재활성화(Organizational Rejuvenation), 사업모델 재구축(Business Model Reconstruction)의 다섯 가지로 세분하였다. 이를 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 기업 벤처링과 전략적 기업가정신

기업 벤처링 (Corporate Venturing)	전략적 기업가정신 (Strategic Entrepreneurship)
① 사내 벤처형(internal) ② 협력 창업형(cooperative) ③ 외부 투자형(external)	① 전략적 개혁(strategic renewal) ② 지속적 쇄신(sustained regeneration) ③ 사업 영역 재정의(domain redefinition) ④ 조직 재활성화(organizational rejuvenation) ⑤ 사업모델 재구축(business model reconstruction)

자료: Morris, et al., 2011 재구성

Wolcott과 Lippitz(2007)은 기존 기업이 사내 기업가정신을 추진하는 활동을 신규 사업 발굴을 담당하는 조직 유형(Organizational Ownership)과 신사업 추진을 위해 필요한 자원 배분 권한(Resource Authority)에 따라 기회주의자(The Opportunist), 조력자(The Enabler), 옹호자(The Advocate), 생산자(The Producer)의 네 가지 모델로 유형화하였다. 기회주의자는 별도의 전담 조직 없이 신규 사업 발굴 기능이 여러 부서에 분산되어 있으며 상황에 따라(Ad hoc) 자원 조달이 이루어지는 경우로 혁신을 추구하는 유연한 조직문화가 형성되어 있을 때 효과적이다. 조력자는 신규 사업을 전담하는 조직은 따로 두고 있지 않지만 신사업을 추진하는 데 필요한 별도의 전용 자원(Dedicated Resource)을 두는 경우로 혁신에 긍정적인 우수 인재 확보가 중요하다. 옹호자는 신규 사업을 전담하는 조직은 있지만 자체적으로 사업화를 추진하기 위한 자원은 없는 경우로 사업부서와의 협조적 관계가 중요하다. 생산자는 신규 사업을 전담하는 부서가 존재하며 자체 재원이 있는 경우로 실제 사업을 추진하는 프로젝트를 신규 사업 전담 부서가 담당한다. Wolcott과 Lippitz의 사내 기업가정신 모델은 <그림 2>와 같다.



출처: Wolcott & Lippitz, 2007
<그림 2> 사내 기업가정신의 모델

기존 기업내에서의 기업가정신은 규모나 유형에 관계없이 어떤 조직에서나 발현될 수 있으며, 대기업, 중소기업 등 규모에 관계없이 또한 정부와 같은 비영리조직 유형에도 적용이 가능하다. 특히, 중소기업의 지속성 강화를 위해 사내 기업가정신의 필요성이 점차 강조되고 있는데, 조직이론 관점에

서 기업가정신이 단순히 창업가 또는 설립자의 개인적 현상에 국한되는 것이 아니라 조직 내부의 일반구성원들이나 조직의 하위 부서 또는 조직 전체 수준의 경영활동 및 성과를 포함하는 조직 현상으로 인식되고 있다(Drucker, 1985; Stevenson & Jarillo, 1990). 또한, 조직의 행동 측면에서 기업가정신을 환경이나 조직의 변화에 대응하는 진취적인 행동(Covin & Slevin, 1991), 눈에 보이지 않는 기업가의 심리적 특성이라기보다는 기업의 성장을 위해 행동으로 보여주는 것(Sexton & Bowman, 1985)이라고 하였고, 사내 기업가정신은 벤처사업과 사내 기업가 육성(Kuratko, et al., 1990), 조직의 갱신(Sathe, 1989)을 포함한다고 하였다.

한편, 사내 기업가정신에 관한 연구는 주로 새로운 사업기회를 모색하는 중견기업이나 대기업의 경쟁력 제고 및 가치창출을 위한 전략적 대안으로 제시되었기 때문에 대기업을 대상으로 한 실증적 연구가 다수이다(Kuratko, et al., 1990; Zahra, 1996; Zahra & Covin, 1995). 그러나, 최근 들어서는 중소기업의 기업가정신이 기업성과에 영향을 미친다는 연구가 많이 발표되고 있다(Simsek, et al., 2007; Moreno & Casillas, 2008; 장수덕·강태현, 2010). 이는 글로벌화된 경제하에서 생존과 성장을 위해서는 중소기업도 새로운 사업기회 포착, 신시장 개척, 혁신에 대해 보다 적극적이어야 하기 때문이다(장수덕·최석봉, 2013). 그러나, 중소기업은 대기업과 달리 다각화된 제품이나 시장을 갖고 있지 못하며, 인적, 물적, 제도적 자원 또한 부족한 경우가 많다(Aldrich & Auster, 1986). 따라서 중소기업의 기업가정신을 제고하기 위해서는 구성원들이 스스로 조직내 기업가정신의 필요성을 자각하고 자발적 참여와 몰입, 조직에 대한 헌신 등을 통해 자원의 한계를 극복하는 과정이 매우 중요할 수 있다(Lee & Miller, 1999; Miller & Lee, 2001).

2.2.2 사내 기업가정신의 측정과 기업성과

Miller(1983)는 사내 기업가정신을 기업 수준에서의 위험을 감수하는 정도, 검증된 절차와 방법만을 사용하는 정도, 경쟁적 공격성의 정도, 진술적 변화보다는 과감한 전략적 행동을 취하는 정도, 장기적 목표와 전략을 강조하는 정도, 시장에 신제품을 처음으로 출시하는 정도, 계산된 위험 부담을 보상하는 정도의 총 7개 문항으로 측정하였다.

Zahra & Covin(1995)은 경영자의 위험감수와 혁신행위에 대해 각각 4개 문항으로 측정하였다. 위험감수는 제품혁신에 적극적, 계산된 위험을 감수, 환경변화에 능동적으로 대응, 환경 불확실성에 적극 대응이며, 혁신행위는 새로운 기술에의 관심, 새로운 기술의 기획과 개발에의 관심, 혁신에 대해 노사 일체감 조성, 혁신추진력이나 위기관리능력 우수이다.

Zahra(1996)는 사내 기업가정신을 혁신, 벤처링, 전략적 변화의 차원으로 측정하였다. 혁신은 신제품 출시, R&D의 강조, 특허 출원 등으로 구성하였으며, 벤처링은 새로운 사업분야로의 진출, 개척 등으로 구성하였다. 전략적 변화는 조직 내부

효율성을 높이기 위한 전략적 갱신 등으로 구성하였다.

사내 기업가정신이 기업성과에 미치는 영향에 대한 연구를 살펴보면, 이재훈 외(2007)는 기업가정신이 강할수록 조직성과가 향상된다는 것을 검증하였고, 박동수·구연희(2007)는 기업가정신이 자원의 집적화 의도, 기술적 개선의도, 시장확장의도 등의 성장변수 모두에 영향을 미침을 확인하였다. 박기용(2011)은 최근 3년 동안의 경쟁 유사업종 대비 전반적인 경쟁적 지위, 시장점유율, 수익성, 기업이미지, 성장성, 고객만족도의 6개 문항으로 기업성과를 측정하였으며 기업가정신의 세가지 차원 중 혁신성, 위험감수성은 기업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 진취성은 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 위험감수성보다 혁신성이 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 장수덕·주연매(2012)는 Lee & Miller(1996)를 적용하여 수익성 증대, 시장점유율 향상, 매출액 증대, 고객만족 증대, 신제품 개발 및 상업화, 서비스의 개발 및 상업화의 6개 문항으로 기업성과를 측정하였으며, 기업가정신의 두 가지 차원인 혁신성과 조직변화가 기업성과에 긍정적 영향을 미침을 확인하였다. 배귀희 외(2014)의 연구에서는 기업성과를 업무성과, 생산성으로 구성하였으며 사회적기업의 기업가정신이 기업성과에 긍정적 직접효과가 있는 것으로 나타났다. 이길원·박현숙(2015)은 기업성과를 매출액, 영업이익, 고객만족도, 제품 또는 서비스 인지도로 측정하였으며 기업가정신이 기업성과에 긍정적 영향을 미침을 확인하였다. 이승일·안관영(2016)의 연구에서는 기업성과를 매출액, 수익, 고용으로 측정하였으며 위험감수성은 매출액, 수익, 고용 모두에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 혁신성은 모두에 대해 영향을 미치지 않는 것을 확인하였다.

III. 연구의 분석틀 및 조사설계

3.1 연구 모형의 변인 도출

앞서 살펴본 사내 기업가정신 선행연구의 Guth & Ginsberg(1990)에 의하면 정부의 지원, 규제, 교육 등 외부 생태계가 기업가정신의 발현에 영향을 미침을 추정할 수 있으며, Burgelman(1983)의 기업 전략 수립 프로세스, Guth와 Ginsberg(1990)에 의하면 비전 및 전략이 기업가적 특성에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 한편, 사내 기업가정신 선행연구에서 기업가정신이 기업의 성과에 영향을 미침이 다수의 연구에서 확인되었다. 또한, Burgelman(1983)의 기업 전략 수립 프로세스에서 기업가정신은 성과측정 및 보상시스템 등 구조적 맥락(Structural Context)에 영향을 미치며 강화된다고 하였고, Narver & Slater(1990)는 문화적 관점에서 시장지향성이 기업의 성과에 영향을 미친다고 하였으므로 평가와 보상, 규정 및 절차와 같은 운영체계 및 조직내 기업가정신 확산을 위한 문화적 구조가 기업가정신을 매개하여 기업의 성과에

<표 2> 변인별 조작적 정의

변인	정의	측정항목	변인	정의	측정항목
기업가정신 생태계	정책 지원(정부기관)	· 기업가정신 교육의 다양한 지원 · 창업활성화 제도 정책 개선 · 창업자금 등 다양한 지원	비전 및 전략	최고경영자 리더십	· 비전과 목표 제시 · 도전적이고 혁신적인 사고와 행동장려
	교육 지원(대학, 중학교)	· 적합한 기업가정신 및 창업 교육 · 적합한 기업가정신 및 창업교육 프로그램과 교재 개발		가치와 전략	· 혁신 지향 및 동기 부여 · 장기적인 비전 및 전략 보유
	비즈니스 지원(기업)	· 창업에 적절한 지원 · 사내벤처 및 창업자 인프라, 기술 지원	기업가적 특성	혁신성	· 개선과 혁신 적극 추구 · 안정과 확립된 절차 중시 · 독창적 방법으로 해결 · 보편화된 방법으로 해결 · 새로운 방법 모색 · 검증된 방법 모색
	문화 지원(사회)	· 실패 경험을 존중하는 문화 형성 · 새로운 도전 및 재도전에 대한 격려 문화 형성		위험추구성	· 위험 감수를 긍정적 간주 · 안전 확보를 긍정적 간주 · 새로운 아이디어 수용 · 새로운 아이디어 확실히 검증 · 탐험과 실험 강조 · 사업기회에 신중하게 접근
문화와 구조	참여와 노력	· 갈등 조정 · 변화와 혁신 적극 수용		진취성	· 경쟁자보다 앞서 시작 · 경쟁자 확인후 대응 · 기회 포착 · 성숙된 시장에 진입 · 상대방보다 먼저 시작 · 상대방 검토후 반응
	회사의 제도화	· 기업가정신 추진을 위한 전문 조직 보유 · 기업가정신 추진을 위한 자금 예산 보유	지율성	간섭받지 않아야 함 · 지침 준수 · 변화 추구 허용 · 절차에 따라 처리 · 업무 처리 자율 · 규정된 업무 처리	
	학습과 공유	· 기업가정신 교육 및 훈련시스템 보유 · 조직내 변화와 혁신 정보의 공유		경쟁추구성	· 경쟁을 통한 동기 부여 · 경쟁 회피 · 과감하고 공격적 · 처분하고 방어적 · 경쟁자를 압도 · 경쟁자와 상생
	점검과 보상	· 기업가정신활동의 주기적인 점검 · 점검과 확인을 통한 기업가정신활동 개선			성취욕구
운영체제	HR프로그램	· 기업가정신 성과에 대한 별도 보상 운영 · 창의성과 혁신역량 강화프로그램 주기적 운영	사업성과		
	예산시스템	· 혁신활동 활성화를 위한 별도 예산 운영 · 혁신을 추진하기 위한 사내 별도 조직 예산 보유			
	규정과 절차	· 혁신활동 운영체제 및 실행규범 운영 · 혁신적 성과 보상 시스템 운영 정도			
경영성과	제안성과	· 아이디어 제안건수 및 비율 · 경쟁사 대비 지식재산권 출원 및 기술제안 비율 · 아이디어 제안건수 및 비율 증가 여부 · 아이디어 제안에 대한 보상 증가			
	활동성과	· 아이디어 신제품 및 신규 서비스화 증가 · 아이디어 및 제안의 신제품 및 신규 서비스화 예산 증가 · 신제품 및 신규서비스 개발을 위한 별도 조직 운영			
	사업성과	· 경쟁사 대비 신제품 및 신규 서비스 비율 · 신제품 및 신규서비스의 지속적 강조 · 경영진의 비용 감소 강조 · 경쟁사 대비 높은 신제품 및 신규 서비스 출시			

영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

2016년 기업가정신실태조사(기업편)에서는 기업가정신 생태계, 비전 및 전략, 기업가적 특성, 문화와 구조, 운영체제, 경영성과, 기업가정신 활동으로 변인을 측정하였다.

본 연구에서는 측정 항목 중, 7점 리커트 척도로 측정된 비전 및 전략, 기업가적 특성, 문화와 구조, 운영체제, 경영성과, 기업가정신 생태계를 변인으로 사용하고 명목척도 내지 주관식으로 측정된 기업가정신 활동 항목은 변인에서 제외하였다.

3.2 연구 분석틀 및 가설설정

기업가정신에 영향을 주는 변인 및 기업가정신이 경영성과에 영향을 미침에 있어 고려한 변인의 조작적 정의는 <표 2>와 같다. 측정 항목 중 역산 문항은 * 표시 하였다.

기업가정신 생태계 지원을 위한 정부의 정책 지원, 대학 및

중학교 등의 교육 지원, 기업의 비즈니스 지원, 사회적인 문화 지원이 기업가정신에 미치는 영향을 검증하기 위해 가설 1을 설정하였다.

가설 1 : 기업가정신 생태계는 기업가적 특성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

최고경영자의 도전적이고 혁신적인 사고와 행동 장려, 장기적인 비전 및 전략 보유와 같은 기업의 비전과 전략이 기업가정신에 미치는 영향을 검증하기 위해 가설 2를 설정하였다.

가설 2 : 비전 및 전략은 기업가적 특성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

기업가정신이 기업가정신 교육 및 훈련시스템, 기업가정신

활동의 주기적 점검과 같은 기업의 문화와 구조에 미치는 영향을 검증하기 위해 가설 3을 설정하였다.

가설 3: 기업가적 특성은 문화와 구조에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

기업가정신이 혁신을 추진하기 위한 사내 별도 조직 및 예산, 혁신적 성과 보상 시스템 운영과 같은 기업의 운영체계에 미치는 영향을 검증하기 위해 가설 4를 설정하였다.

가설 4: 기업가적 특성은 운영체계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

기업가정신이 아이디어 제안건수, 아이디어 신제품 및 신규서비스화 증가, 경쟁사 대비 높은 신제품 및 신규서비스 출시와 같은 기업의 경영성장에 미치는 영향을 검증하기 위해 가설 5를 설정하였다.

가설 5: 기업가적 특성은 경영성장에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

기업가정신 교육 및 훈련시스템, 기업가정신 활동의 주기적 점검과 같은 기업의 문화와 구조가 아이디어 제안건수, 아이디어 신제품 및 신규서비스화 증가, 경쟁사 대비 높은 신제품 및 신규서비스 출시와 같은 기업의 경영성장에 미치는 영향을 검증하기 위해 가설 6을 설정하였다.

가설 6: 문화와 구조는 경영성장에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

혁신을 추진하기 위한 사내 별도 조직 및 예산, 혁신적 성과 보상 시스템 운영과 같은 기업의 운영체계가 아이디어 제안건수, 아이디어 신제품 및 신규서비스화 증가, 경쟁사 대비 높은 신제품 및 신규서비스 출시와 같은 기업의 경영성장에 미치는 영향을 검증하기 위해 가설 7을 설정하였다.

가설 7: 운영체제는 경영성장에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

기업가정신과 경영성관간에 문화와 구조 및 운영체제의 매개효과가 있는지 살펴보고자 가설 8을 설정하였다.

가설 8: 기업가적 특성은 문화와 구조 및 운영체계를 통해 경영성장에 영향을 미칠 것이다.

기업가정신과 문화와 구조, 운영체제, 경영성관간에 기업 규모의 조절효과가 있는지 살펴보고자 가설 9를 설정하였다. 기업가정신 생태계, 비전 및 전략이 기업가정신에 영향을 미치는 과정에서 기업 규모가 조절효과를 갖는지에 대해서는 연구로서의 시사점이 미미할 것으로 판단되며, 문화와 구조, 운영체

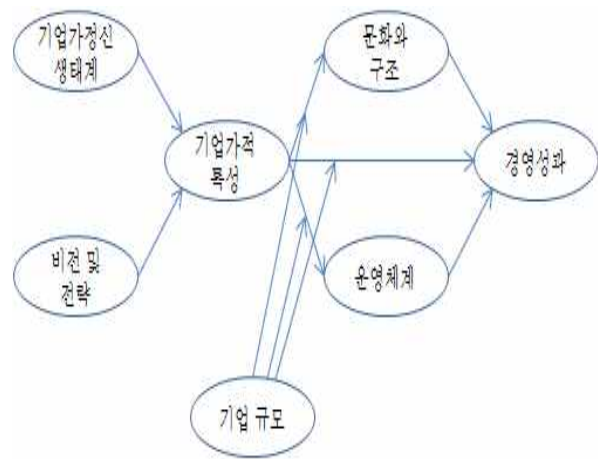
제가 경영성관에 영향을 미치는 과정에서 기업 규모의 조절효과는 기업가정신에 대한 직접적인 시사점이 없어 제외하였다.

가설 9-1: 기업 규모는 기업가적 특성과 문화와 구조간 조절효과를 나타낼 것이다.

가설 9-2: 기업 규모는 기업가적 특성과 운영체제간 조절효과를 나타낼 것이다.

가설 9-3: 기업 규모는 기업가적 특성과 경영성관간 조절효과를 나타낼 것이다.

본 연구의 연구모형은 <그림 3>과 같다.



<그림 3> 연구 모형

3.3 조사설계 및 방법론

본 연구는 2016년 기업가정신실태조사(기업편)를 통해 3,196 명으로부터 수집된 자료를 분석하였다. 실증분석은 SPSS, AMOS 프로그램을 이용하여 구조방정식모형(Structural Equation Model)을 분석하였으며 구조방정식모형에서 일반적으로 사용하는 최대우도법(Maximum Likelihood)을 적용하였다. 매개효과 검증은 위해서는 부트스트랩(Bootstrap)을 실시하였다.

부트스트랩 방법은 매개경로의 유의미성을 Sobel Test 보다 민감하게 검증할 수 있는 장점이 있다(Shrout & Bolger, 2002). 또한, Sobel Test와 부트스트랩 방법의 결과가 다르게 나타날 수 있으며 이 경우 부트스트랩 결과를 참고하는 것이 바람직하다는 연구결과가 있다(Cheung & Lau, 2008). 조절효과의 검증은 Baron & Kenny(1986)의 절차에 따라 검증하였다.

1단계에서는 독립변인인 기업가적 특성을, 2단계에서는 조절변인인 기업 규모를, 3단계에서는 독립변인인 기업가적 특성과 조절변인인 기업 규모의 상호작용항을 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다.

IV. 연구 결과

4.1 조사 대상 특성

조사 대상 지역은 서울이 925개(28.9%)로 가장 많았으며, 경기 738개(23.1%), 부산 195개(6.1%), 경남 178개(5.6%), 경북 153개(4.8%) 순으로 나타났다. 조사 대상 업종은 제조업이 423개(13.2%)로 가장 많았으며, 도매 및 소매업 344개(10.8%), 숙박 및 음식점업 281개(8.8%), 사업시설관리 및 사업지원 서비스업 269개(8.4%), 건설업 260개(8.1%), 운수업 260개(8.1%), 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업 231개(7.2%) 순으로 나타났다.

조사 대상 기업 규모는 1~9인이 1,121개(35.1%)로 가장 많았으며, 10~49인 1,021개(31.9%), 50~99인 372개(11.6%), 100~299인 350개(11.0%), 300인 이상 332개(10.4%) 순으로 나타났다. 조사 대상 직위는 CEO가 198명(19.1%), 비CEO급이 841명(80.9%)로 나타나 비CEO급이 CEO에 비해 많았다. CEO는 관장, 대표, 대표이사, 원장, 회장으로 직위를 표기한 경우이며, 비CEO급은 과장, 공장장, 부장, 국장, 본부장, 사원, 상무, 선임, 실장, 파트장 등으로 직위를 표기한 경우로 구분하였다.

4.2 데이터 검토 및 정제

4.2.1 이상치 제거 및 정규성 검토

<표 3>과 같이 먼저 데이터의 이상치를 탐색하고 제거하였다. 역산 문항은 7점 리커트 척도를 역산하여 변환한 후 탐색하였으며 이후 분석은 Pairwise 제거법을 적용하여 제거된 항목만 분석에서 제외하고 나머지 항목에 대해서는 그대로 분석에 사용하였다.

<표 3> 자료의 이상치 제거

구분	설문문항 번호	문항수	이상치
비전 및 전략	1~4	4	0
기업가적 특성	5~38	34	50
문화와 구조	40~47	8	10
운영체계	48~53	6	0
경영성과	54~64	11	80
기업가정신 생태계	65~73	9	50

자료의 이상치 제거후, 정규성 검토를 위해 분포의 대칭성을 나타내는 왜도(Skewness)와 분포가 중앙으로 집중된 정도를 나타내는 첨도(Kurtosis)를 검토한 결과 관측변수의 왜도는 -.516~.857, 첨도는 -.877~.323으로 나타났다. 왜도와 첨도 모두 유의수준 .05에서 ±1.965, 유의수준 .01에서 ±2.58을 넘지 않아 정규성 가정을 따르고 있는 것으로 나타났다.

4.2.2 변수의 신뢰성 및 타당성 검토

비전 및 전략 변수의 최고경영자 리더십 2개 항목, 가치와

전략 2개 항목에 대한 크론바흐 알파값이 .900으로 나타나 바람직한 신뢰성을 나타냈다.

기업가적 특성 변수의 혁신성 6개 항목, 위험추구성 6개 항목, 진취성 6개 항목, 자율성 6개 항목, 경쟁추구성 6개 항목, 성취욕구 4개 항목 중, 항목이 삭제된 경우 크론바흐 알파값이 개선되는 위험추구성 2개 항목, 자율성 1개 항목을 제외한 31개 항목의 크론바흐 알파값은 .926으로 나타나 바람직한 신뢰성을 나타냈다. 문화와 구조 변수의 참여와 노력 2개 항목, 회사의 제도화 2개 항목, 학습과 공유 2개 항목, 점검과 보상 2개 항목 중, 항목이 삭제된 경우 크론바흐 알파값이 개선되는 참여와 노력 2개 항목을 제거한 6개 항목의 크론바흐 알파값은 .892로 나타나 바람직한 신뢰성을 나타냈다.

운영체계 변수의 HR프로그램 2개 항목, 예산시스템 2개 항목, 규정과 절차 2개 항목 중, 항목이 삭제된 경우 크론바흐 알파값이 개선되는 HR프로그램 2개 항목을 제거한 4개 항목에 대한 크론바흐 알파값은 .872로 나타나 바람직한 신뢰성을 나타냈다. 경영성과 변수의 제안성과 4개 항목, 활동성과 3개 항목, 사업성과 4개 항목 중, 항목이 삭제된 경우 크론바흐 알파값이 개선되는 사업성과 3개 항목을 제거한 8개 항목에 대한 크론바흐 알파값은 .923으로 나타나 바람직한 신뢰성을 나타냈다.

기업가정신 생태계 변수의 정책지원(정부기관) 3개 항목, 교육지원(대학, 중고교) 2개 항목, 비즈니스 지원(기업) 2개 항목, 문화지원(사회) 2개 항목에 대한 크론바흐 알파값은 .911로 나타나 바람직한 신뢰성을 나타냈다. 비전 및 전략 변수의 집중타당성은 표준화된 요인부하량이 모든 경로에서 .8 이상, C.R.값은 1.965 이상으로 나타나 바람직한 수준이다.

기업가적 특성 변수의 집중타당성은 31개 경로 중, 표준화된 요인부하량이 .5 이상 조건을 만족하지 못하는 10개 경로를 제거한 모든 경로에서 표준화된 요인부하량이 .5 이상, C.R.값은 1.965 이상으로 나타나 .5 이상 기준을 만족한다.

문화와 구조 변수의 집중타당성은 표준화된 요인부하량이 모든 경로에서 .7 이상, C.R.값은 1.965 이상으로 나타나 바람직한 수준이다. 운영체계 변수의 집중타당성은 표준화된 요인부하량이 모든 경로에서 .7 이상, C.R.값은 1.965 이상으로 나타나 바람직한 수준이다.

경영성과 변수의 집중타당성은 표준화된 요인부하량이 모든 경로에서 .7 이상, C.R.값은 1.965 이상으로 나타나 바람직한 수준이다. 기업가정신 생태계 변수의 집중타당성은 표준화된 요인부하량이 모든 경로에서 .6 이상, C.R.값은 1.965 이상으로 나타나 .5 이상 조건을 만족한다.

판별타당성 검증을 위해 변수간 상관관계와 AVE값 및 상관계수의 신뢰구간을 <표 4>에 정리하였다. 검증 결과, 비전 및 전략과 기업가적 특성간, 문화와 구조와 운영체계간, 문화와 구조와 경영성과간, 문화와 구조와 기업가정신 생태계간, 운영체계와 경영성과간 판별타당성이 없는 것으로 나타났다. 일반적으로 사회과학 분야의 구성개념간 상관이 높은 경우가

<표 4> 변수간 상관관계와 AVE값 및 상관계수의 신뢰구간

구분	비전 및 전략	기업가적 특성	문화와 구조	운영체계	경영성과	기업가정신생태계	AVE
비전 및 전략	1						.465
기업가적 특성	.662 (.58~.744)	1					.245
문화와 구조	.247	.322	1				.333
운영체계	.124	.217	.672 (.602~.742)	1			.333
경영성과	.154	.253	.671 (.607~.735)	.773 (.705~.841)	1		.424
기업가정신 생태계	.065	.176	.599 (.543~.655)	.431	.498	1	.325

많아 통계적으로 판별타당성이 떨어진다고 해서 변수를 합하거나 제거하는 것은 좋지 않다. 비록 상관은 높게 나타났지만 비전 및 전략, 기업가적 특성, 문화와 구조, 운영체계, 경영성과, 기업가정신 생태계의 개념적 정의가 명확하기 때문에 본 연구에서는 변수를 그대로 유지하였다. 예를 들어, 운영체계와 경영성과간 상관계수가 .773으로 가장 높게 나타났는데 이는 연구모형에서 운영체계가 경영성장에 직접적으로 영향을 미치는 변수이기 때문에 상관계수가 높게 나타난 것으로 볼 수 있다.

또한, 비전 및 전략과 기업가적 특성간, 문화와 구조와 경영성과간은 직접적인 영향, 기업가정신 생태계와 문화와 구조는 간접적인 영향을 미치는 관계이고 문화와 구조와 운영체계간은 기업가적 특성과 경영성과간 매개 역할을 하는 변수로 두 변수를 고려하였기 때문인 것으로 볼 수 있다. 아울러, 상관계수의 신뢰구간인 상관계수±2×표준오차가 1을 포함하지 않으면 판별타당성이 있다고 볼 수 있는데 상관계수의 신뢰구간에 의하면 모든 변수가 판별타당성이 있는 것으로 나타났다. 법칙타당성은 잠재변수간 방향성에 대한 것으로 확인적 요인분석을 통해 나타난 변수간 상관관계를 확인하였다. 가설에서 설정한 변수간 C.R.값이 모두 1.965 이상으로 나타났으며, 상관관계가 모두 정(+)으로 나타나, 가설에서 설정한 방향성과 일치하여 법칙타당성이 있는 것으로 나타났다.

4.2.3 연구모형 적합도

<표 5>와 같이 연구모형의 결과를 분석하기 전에 적합도를 확인하였다. 데이터에 결측치가 있을 경우는 구조방정식모델의 주요 적합도 지표인 GFI, AGFI, RMR이 제시되지 않아 앞서 이상치 제거시 발생한 결측치와 설문 항목 중 7번, 9번, 11번, 13번, 17번, 23번, 27번, 35번, 48번의 결측치를 평균값으로 대체한 데이터를 사용하였다.

적합도 확인 결과, 당초 연구모형은 χ^2/df , SRMR, AGFI가 양호하지 않은 결과가 나타났다. 구조방정식모델에서 적합도를 제고하기 위해서는 구성개념간 경로를 추가하거나 제거하는 방법을 사용한다. 경로를 제거하는 방법은 적합도가 좋아 지기는 하지만 경로를 추가하는 방법에 비해 상대적으로 변화량이 크지 않아 경로를 추가하는 방법이 많이 사용된다.

<표 5> 연구모형의 적합도

모델적합도 지수	모델적합도 결과값	
	당초 모형	수정지수 반영
χ^2/df	14.530	5.859
SRMR	.119	.055
GFI	.805	.923
AGFI	.788	.904
RMSEA	.065	.039
NFI	.814	.934
TLI	.817	.934
CFI	.825	.944
HOELTER	241	601

AMOS에서는 수정지수(Modification Indices)를 이용하여 변화량을 확인한다. 수정지수의 변화가 나타난 외생잠재변수 및 내생잠재변수의 측정오차간 경로 147개에 공분산을 수정지수 크기순으로 순차적으로 추가하였고 기업가정신 생태계 → 문화와 구조, 기업가정신 생태계 → 운영체계간 2개 경로의 수정지수 변화가 높게 나타나 인과관계를 추가하여 적합도를 재확인하였다.

수정지수를 반영한 연구모형에서 SRMR, GFI, AGFI, RMSEA, NFI, TLI, CFI, HOELTER가 양호한 것으로 나타났다. χ^2/df 의 경우는 다른 지표보다 낮게 나타났는데, χ^2 는 표본수가 200이 넘을 경우 설정된 모형이 적합하지 않은 성향을 나타내게 되는 등 신뢰하기 어렵다는 주장이 있다(김철외, 2008). 이는 대표본이나 다수의 관측변수로 인해 발생하는 χ^2 통계량의 문제점을 보완하기 위해 개발된 RMSEA가 양호하게 나타난 것으로도 확인할 수 있다.

또한, 모든 적합도 지표가 양호한 값을 얻기는 어렵고(Gefen, et al., 2003), 모형의 수용가능성에 대한 절대적인 기준은 없으며(오정숙·한정선, 2007), 적합도 기준으로만 연구모형을 구성하는 것은 바람직하지 않다(우종필, 2012). Wheaton et al.(1977)에 의하면 χ^2/df 는 5 이하일 때, SRMR은 .08 미만일 때, 적합도가 양호하다고 본다.

4.3 가설검정 결과

4.3.1 구조방정식모델 분석 결과

수정지수 반영 구조방정식모델에서 앞서 설정된 가설 1~7에 대한 검정 결과는 <표 6>과 같고, 가설 1~7은 모두 채택되었다. 비전 및 전략과 기업가적 특성간 표준화계수가 .734로 가장 높게 나타났으며, 운영체제와 경영성과간 표준화계수가 .588로 다음으로 높게 나타났다. 기업가정신 생태계와 기

업가적 특성간, 기업가적 특성과 문화와 구조간, 기업가적 특성과 운영체제간, 기업가적 특성과 경영성과간, 문화와 구조와 경영성과간 표준화계수는 상대적으로 낮게 나타났다.

아울러, 수정지수 반영 구조방정식모델에서 추가된 기업가정신 생태계→문화와 구조간, 기업가정신 생태계→운영체제간 경로는 C.R.값이 1.965 이상으로 .001 수준에서 유의한 것으로 나타났으며 표준화계수는 각각 .614, .452로 나타났다.

<표 6> 가설에 대한 연구모형 결과

가설	가설	가설검정 결과	비표준화계수	S.E	C.R.	P	표준화계수
가설 1	기업가정신 생태계는 기업가적 특성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택	.154	.022	7.022	.001	.102
가설 2	비전 및 전략은 기업가적 특성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택	.681	.019	35.969	.001	.734
가설 3	기업가적 특성은 문화와 구조에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택	.206	.015	13.993	.001	.232
가설 4	기업가적 특성은 운영체제에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택	.117	.015	7.797	.001	.137
가설 5	기업가적 특성은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택	.039	.012	3.366	.029	.048
가설 6	문화와 구조는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택	.298	.016	18.620	.001	.322
가설 7	운영체제는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택	.566	.020	27.878	.001	.588

4.3.2 매개효과 분석 결과

기업가적 특성과 경영성과간 문화와 구조 및 운영체제의 매개효과 분석 결과는 <표 7>과 같으며, 가설 8은 채택되었다. 기업가적 특성과 경영성과간 문화와 구조 및 운영체제의 매개효과는 총 효과 .203, 직접효과 .048, 간접효과 .155로 나타나 부분매개하고 있는 것으로 나타났는데, 기업가적 특성→경영성과 경로에 대한 간접효과의 유의확률이 .007로 .05 보다 작아 통계적으로 유의하게 나타났다.

분석 결과는 <표 8>, <표 9>, <표 10>과 같으며 기업가적 특성과 문화와 구조간, 기업가적 특성과 운영체제간, 기업가적 특성과 경영성과간 기업 규모에 따른 조절효과는 없는 것으로 나타나 가설 9-1, 9-2, 9-3은 기각되었다.

<표 7> 매개효과 분석 결과

구분	기업가적 특성	문화와 구조	운영체제	경영성과
총 효과	문화와 구조	.232	.000	.000
	운영체제	.137	.000	.000
	경영성과	.203	.322	.588
직접 효과	문화와 구조	.232	.000	.000
	운영체제	.137	.000	.000
	경영성과	.048	.322	.588
간접 효과	문화와 구조	.000	.000	.000
	운영체제	.000	.000	.000
	경영성과	.155	.000	.000

4.3.4 일원분산분석 결과

앞서 기각된 기업 규모의 기업가적 특성과 문화와 구조, 운영체제, 경영성과간 조절효과에 대해 조사대상의 특성에 따라 차이가 있는지 여부를 확인하기 위해 기업가적 특성, 문화와 구조, 운영체제, 경영성과에 대해 기업 규모 구분에 따른 일원분산분석을 실시하였으며, 결과는 <표 11>과 같다.

기업가적 특성은 10~49인이 가장 높게 나타났으며 통계적 유의성은 없으나 300인 이상이 가장 낮게 나타났고, 집단간에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다($F=18.048, p<.001$).

문화와 구조는 통계적 유의성은 없으나 100~299인이 가장 높게 나타났으며 1~9인이 가장 낮게 나타났고, 집단간에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다($F=12.160, p<.001$).

운영체제는 통계적 유의성은 없으나 300인 이상이 가장 높게 나타났으며 1~9인이 가장 낮게 나타났고, 기업 규모가 증가함에 따라 높게 나타났으며 집단간에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다($F=27.021, p<.001$).

경영성과는 통계적 유의성은 없으나 50~99인이 가장 높게 나타났으며 1~9인이 가장 낮게 나타났고, 집단간에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다($F=16.242, p<.001$). 실제적인 유의성을 확인하기 위해 효과크기값 ω^2 을 계산한 결과, 기업가적 특성 .021, 문화와 구조 .014, 운영체제 .032, 경영성과 .019로 나타나 모두 .06 이하로 중간효과가 있다고 볼 수 있다.

4.3.3 조절효과 분석 결과

기업 규모가 기업가적 특성과 문화와 구조간, 기업가적 특성과 운영체제간, 기업가적 특성과 경영성과간 조절효과를 나타내는지 살펴보기 위해, 1~9인, 10~49인, 50~99인, 100~299인, 300인 이상의 기업 규모 구분을 적용하였으며 기업가적 특성, 문화와 구조, 운영체제, 경영성과는 각 변수의 구성항목에 대한 평균값을 대입하여 분석하였다.

<표 8> 기업가적 특성과 문화와 구조 간 기업 규모 구분 조절효과

단계	변인	비표준화계수	표준오차	표준화계수(β)	t	R ²	F
1	기업가적특성	.406	.023	.299	17.704***	.089	313.419***
2	기업가적특성	.414	.023	.305	18.157***	.103	183.130***
	기업규모구분	.109	.016	.117	6.943***		
3	기업가적특성	.418	.023	.308	18.361***	.108	128.856***
	기업규모구분	.117	.016	.125	7.424***		
	상호작용	.076	.018	.072	4.280***		

<표 9> 기업가적 특성과 운영체계 간 기업 규모 구분 조절효과

단계	변인	비표준화계수	표준오차	표준화계수(β)	t	R ²	F
1	기업가적특성	.261	.024	.189	10.850***	.036	117.717***
2	기업가적특성	.274	.024	.198	11.583***	.071	121.318***
	기업규모구분	.179	.016	.188	10.978***		
3	기업가적특성	.277	.024	.200	11.720***	.074	84.697***
	기업규모구분	.185	.016	.194	11.307***		
	상호작용	.060	.018	.056	3.274**		

<표 10> 기업가적 특성과 경영성과 간 기업 규모 구분 조절효과

단계	변인	비표준화계수	표준오차	표준화계수(β)	t	R ²	F
1	기업가적특성	.278	.021	.226	13.096***	.051	171.509***
2	기업가적특성	.285	.021	.232	13.564***	.067	115.207***
	기업규모구분	.108	.015	.128	7.480***		
3	기업가적특성	.285	.021	.232	13.529***	.067	76.898***
	기업규모구분	.107	.015	.127	7.357***		
	상호작용	-.009	.016	-.010	-.573		

<표 11> 기업 규모에 따른 일원분산분석

구분	집단					F	Scheffe	ω ²
	1~9인 (n=1,121) (a)	10~49인 (n=1,021) (b)	50~99인 (n=372) (c)	100~299인 (n=350) (d)	300인 이상 (n=332) (e)			
기업가적 특성	3.52 (.91)	3.77 (.92)	3.45 (.89)	3.50 (.87)	3.42 (.87)	18.048***	a<b***, c<b***, d<b***, e<b***	.021
문화와 구조	3.40 (1.20)	3.61 (1.23)	3.74 (1.28)	3.84 (1.23)	3.67 (1.29)	12.160***	a<b**, a<c***, a<d***, a<e*	.014
운영체계	2.68 (1.21)	2.82 (1.30)	3.12 (1.33)	3.13 (1.13)	3.36 (1.20)	27.021***	a<c***, a<d***, a<e***, b<c**, b<d**, b<e***	.032
경영성과	3.15 (1.07)	3.39 (1.15)	3.59 (1.24)	3.45 (1.05)	3.52 (1.06)	16.242***	a<b***, a<c***, a<d**, a<e***	.019

V. 결론 및 정책적 제언

본 연구에서는 사내 기업가정신이 경영성과에 미치는 영향과 변인간 인과관계, 그리고 기업 규모가 기업가정신 관련 변인에 어떠한 영향을 미치는가에 대해 실증적인 분석을 실시하였으며, 결론 및 정책적 제언은 다음과 같다.

첫째, 연구모형에서 비전 및 전략이 기업가적 특성에 미치는 영향이 가장 큰 것으로 나타났다. 이는 비전과 목표 제시,

도전적이고 혁신적인 사고와 행동장려와 같은 최고경영자 리더십과 혁신지향 및 동기 부여, 장기적인 비전 및 전략 보유와 같은 가치와 전략이 혁신성, 위험추구성, 진취성, 자율성, 경쟁추구성, 성취욕구와 같은 기업가정신을 제고하는데 있어 특히 중요하다는 것을 나타낸다.

기업 규모 측면에서 살펴보면, 10~49인 규모 기업의 기업가적 특성이 가장 높은 것으로 나타났고 1~9인, 50~99인, 100~299인 규모 기업도 300인 이상 규모 기업의 기업가적

특성보다 높게 나타나 300인 미만 규모의 중소기업이 대기업보다 기업가적 특성이 높게 나타났다. 이는 기업 규모가 증가함에 따라 관료주의 등으로 기업가정신이 퇴색하는 이른바 역량과 경직성의 역설(Capability-rigidity Paradox)에 기인하는 것으로 볼 수 있다. 따라서, 기업가적 특성 제고를 위해서는 최고경영자의 리더십과 장기 비전 및 전략을 보유한 기업이 되도록 하는 것이 필요하다. 특히, 중소기업의 경우는 지속적으로 성장(Scale-up)하고 창업 이후 죽음의 계곡(Dath Valley)을 돌파할 수 있도록 최고경영자가 비전과 목표를 제시하거나 장기적인 전략 수립에 대한 중요성을 인식할 수 있도록 정책적인 지원이 우선될 필요가 있다.

둘째, 운영체계가 경영성과에 미치는 영향이 두 번째로 큰 것으로 나타났다. 이는 혁신활동 활성화를 위한 별도 예산 운영, 별도 조직 예산 보유와 같은 예산지원과 혁신활동 운영체제 및 실행규범 운영, 혁신적 성과 보상 시스템 운영과 같은 규정과 절차가 제안성과, 활동성과, 사업성과와 같은 경영성과를 제고하는데 있어 중요하다는 것을 나타낸다. 기업 규모 측면에서 살펴보면, 운영체계의 경우 기업 규모가 증가함에 따라 커지며 300인 이상 규모 기업의 운영체계가 가장 높은 것으로 나타났으나, 경영성과의 경우는 50~99인 규모 기업의 경영성과가 가장 높은 것으로 나타났으며 300인 이상 규모는 다음으로 높았고 1~9인 규모 기업은 경영성과가 가장 낮게 나타났다. 이는 기업 규모가 증가함에 따라 운영체계가 잘 갖춰져 있으며 운영체계가 경영성과를 유인하는 것으로 볼 수 있다. 이는 앞서 살펴본 기업가적 특성은 대기업보다 300인 미만 규모의 중소기업이 높지만, 중소기업의 경우 기업가적 특성이 운영체제와 같이 기업 경영에 실제로 적용하는 단계에서 적절하게 반영되고 있지 못함을 의미할 수 있으며 결국 상대적으로 낮은 경영성과를 나타낸 것으로 볼 수 있다. 따라서, 경영성과 제고를 위해서는 예산 지원 및 조직을 보유하고 혁신활동을 위한 규범 및 보상시스템을 갖추는 것이 필요하다. 특히, 중소기업의 경우는 적절한 운영체제를 갖출 수 있도록 유사 사례 벤치마킹, 교육, 가이드라인 제공 등이 지원될 필요가 있으며 보다 실질적인 지원이 되기 위해서는 현장에서 즉시 적용 가능한 실행규범, 보상시스템 등이 마련되도록 지원하여야 한다.

셋째, 수정된 연구모형에서 기업가정신 생태계가 문화와 구조, 운영체계에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기업가정신 향상을 위한 정부정책, 청소년 및 대학생 교육 등 교육 지원, 사내벤처 지원 등 비즈니스 지원, 제도전 문화 형성 등 문화지원과 같은 기업가정신 생태계가 기업의 문화와 구조, 운영체제를 제고하는데 중요하다는 것을 나타낸다. 한편, 1~9인 규모 기업의 문화와 구조, 운영체계가 가장 낮게 나타났다. 따라서, 정부와 기업은 기업가정신 생태계에 대한 지원을 강화할 필요가 있으며, 특히 1~9인 규모 기업을 주된 대상으로 할 필요가 있다.

넷째, 문화와 구조, 운영체계가 기업가적 특성과 경영성과간 유의한 매개효과를 나타냈으며, 기업가적 특성이 경영성과에

미치는 직접효과보다 문화와 구조, 운영체제를 통한 간접효과가 높게 나타났다. 따라서, 경영성과를 제고하기 위해서는 참여와 노력, 회사의 제도화, 학습과 공유, 점검과 보상과 같은 문화와 구조를 마련하고 평가와 보상, 예산 지원, 규정과 절차와 같은 운영체제를 갖출 필요가 있다.

다섯째, 기업 규모는 기업가적 특성과 문화와 구조간, 기업가적 특성과 운영체제간, 기업가적 특성과 경영성과간 유의한 조절효과를 나타내지 않았다. 다만, 운영체제의 효과크기값 ω^2 이 기업가적 특성, 문화와 구조, 경영성과 변수 대비 가장 높게 나타났는데 이는 운영체제가 기업 규모간에 상대적으로 명확하게 차이가 있음을 의미한다. 따라서, 앞서 살펴본 바와 같이 중소기업이 적절한 운영체제를 갖출 수 있도록 우선적으로 지원되어야 하며 이를 통한 기업가정신 제고를 유인할 필요가 있다.

본 연구는 사내 기업가정신이 경영성과에 영향을 미치며 이를 위해서는 비전과 전략이 선행되어야 함을 밝혔고, 특히 중소기업의 기업가정신 수준 대비 운영체제 확보 필요성을 확인하였다는 점에서 향후 사내 기업가정신 정책 방안 마련의 자료로 활용될 것으로 기대된다.

REFERENCE

- 강병오·김진수·안성식(2010). 프랜차이즈 가맹본부 CEO의 기업가정신이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구, *유통저널*, 15(4), 87-117.
- 김철 외(2008). *사회과학 연구 및 논문작성을 위한 통계분석의 이해 및 활용*, 도서출판대명.
- 김영균(2013). 시장지향성과 경쟁력 향상과 관련한 사내 기업가정신의 중요성에 대한 실증적 연구, *한국산업정보학회논문지*, 18(6), 127-140.
- 김장호·주기중(2013). 기업가정신이 혁신역량 및 혁신성과에 미치는 영향, *한국경영공학회지*, 18(2), 1-14.
- 박기용(2011). 외식산업의 기업가정신과 환경요인 및 성과간의 관련성에 관한 연구, *관광레저연구*, 23(1), 279-298.
- 박남규·한재훈(2008). 중소기업의 기업가정신이 성장 및 국제화 전략에 미치는 영향에 대한 고찰, *중소기업연구*, 30(4), 157-170.
- 박동수·구원희(2007). 벤처기업의 기업가정신이 성장의도에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구, *대한경영학회지*, 20(6), 2979-3011.
- 박상용·김연정(2004). 벤처기업 CEO의 기업가정신, 구성원의 임파워먼트와 벤처 조직 유효성의 상호관계, *벤처경영연구*, 7(3), 3-31.
- 배귀희·박시남·이윤재(2014). 사회적기업가 정신이 조직성과에 미치는 영향: 직무만족 및 조직몰입의 매개변수를 중심으로, *한국인사행정학회보*, 13(3), 251-276.
- 배종태·차민석(2005). 기업가정신과 벤처경영 부문의 연구동향: 한국과 미국의 학술지 비교분석(1998~2004), *벤처경영연구*, 8(3), 57-94.
- 신동엽(2011.08.13.). *재력가는 다만 늘릴 뿐 ... 기업가는 새로운 가치를 창조한다*, 조선일보, Retrieved from http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2011/08/12/2011081201206.html.
- 오정숙·한정선(2007). 지원 서비스의 질적 차이에 따른 대학에서의 웹 기반 교육 활용 설명 요인 규명, *교육공학연구*, 23(1).

- 오종석·이용탁(1999). 벤처기업의 기업가정신과 성과와의 관계, *대 한경영학회지*, 22(1), 285-307.
- 우종필(2012). *구조방정식모델 개념과 이해*, 한나래출판사.
- 윤현덕·서리빈(2011). 기술혁신형 중소기업의 기술경영성과에 미치는 핵심요인에 관한 연구, *기술혁신연구*, 19(1), 111-144.
- 이길원·박현숙(2015). 창업소기업 경영자의 기업가적 속성이 차별화 중심형 경쟁우위와 경영성과에 미치는 영향, *벤처창업연구*, 10(1), 69-82.
- 이방실(2013). 내부의 적과 싸워야 할 사내기업가 공조 이끌어낼 베테랑이어야 한다, *DBR*, 2(141), 60-70.
- 이승일·안관영(2016). 협동조합 조합원의 사내기업가정신이 재무적 성과와 사회적 성과에 미치는 효과 및 변혁적 리더십의 조절효과, *벤처창업연구*, 11(6), 99-109.
- 이재훈·이정호·윤정현(2007). 기업가정신과 공식화 및 조직문화와 조직성과간의 관련성에 관한 연구, *경영연구*, 22(1), 91-118.
- 이춘우(1999). *조직 앙트라프러뉴십의 역할과 조직 성과에 관한 연구*, 박사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 장수덕·강태현(2010). 환경 불확실성, 조직여유, 가부장주의가 조직 앙트라프러뉴십과 기업성과에 미치는 영향, *중소기업연구*, 32(3), 65-87.
- 장수덕·주연매(2012). 중국 중소기업내 기업가정신과 사회적 자본이 기업성과에 미치는 영향, *e-비즈니스연구*, 13(2), 283-299.
- 장수덕·최석봉(2013). 중소기업 중간관리자들의 조직내 기업가정신 인식과 혁신적 업무행동 간의 관계, *인적자원관리연구*, 20(2), 27-54.
- 최동주(2011). 외식 프랜차이즈 기업의 기업가정신이 신상품 개발 성과에 미치는 영향: 시장지향성의 매개효과를 중심으로, *기업경영연구*, 18(4), 39-61.
- 최종열·정해주(2008). 경영학 교육이 기업가정신 함양에 미치는 영향에 관한 연구, *인적자원관리연구*, 15(3), 213-230.
- Aldrich, H., & Auster, E. R.(1986). Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications, *Research in organizational behavior*, 8(1986), 165-186.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F.(2009). Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement and Relation to Work Outcomes, *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 173-191.
- Bae, G. H., Park, S. N., & Lee, Y. J.(2014). The Effects of Social Entrepreneurship on Organizational Performance: Focusing on Job Satisfaction and Organizational Commitment Parameters, *Korean Public Personnel Administration Review*, 13(3), 251-276.
- Bae, J. T., & Cha, M. S.(2005). Recent Trend in Entrepreneurship and Venture Management Research: A Comparative Analysis of Korean and American Journals(1998~2004), *The Journal of Small Business Innovation*, 8(3), 57-94.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986). The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Baron, R. A., & S. Shane(2005). *Entrepreneurship: A Process Perspective*, OH: SouthWestern Tompson.
- Block, Z., & MacMillan, I. C.(1993). *Corporate Venturing: Creating New Businesses within the Firm*, Harvard Business School Press.
- Brockhaus, R. H.(1982). *The Psychology of the Entrepreneur, Encyclopedia of Entrepreneurship Englewood Cliffs, N.J.:* Prentice-Hall.
- Burgelman, R. A.(1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study, *Management Science*, 29(12), 1349-1364.
- Burgelman, R. A., Christensen, C. M., & Wheelwright, S. C.(2004). *Strategic Management of Technology and Innovation*, NY: McGraw-Hill.
- Chang, S. D., & Choi, S. B.(2013). Middle-Level Managers' Perception of Corporate Entrepreneurship and Their Innovative Work Behaviors In SMEs, *Journal of Human Resource Management Research*, 20(2), 27-54.
- Chang, S. D., & Kang, T. H.(2010). The Effects of Environmental Uncertainty, Organizational Slack, and Paternalism on Corporate Entrepreneurship and Firm Performance, *Asia Pacific Journal of Small Business*, 32(3), 65-87.
- Chang, S. D., & Zhu, Y. M.(2012). Corporate Entrepreneurship, Social Capitals, and SMEs Performance in China, *The e-Business Studies*, 13(2), 283-299.
- Cheung, G. W., & Lau, R. S.(2008). Testing Mediation and Suppression Effects of Latent Variables: Bootstrapping with Structural Equation Models, *Organizational Research Methods*, 11(2), 296-325.
- Choi, D. J.(2011). The Effect of Entrepreneurship on New Product Development Performance in Foodservice Franchise Firm, *Korean Corporation Management Review*, 18(4), 39-61.
- Choi, J. Y., & Jeong, H. J.(2008). A Study On Effect Of Management Education To Entrepreneurship Improvement, *Journal of Human Resource Management Research*, 15(3), 213-230.
- Covin, J. G., & D. P. Slevin(1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Dess, G. G., & G. T. Lumpkin(2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship, *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Dollinger, M. J.(1984). Environmental Boundary Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 27(2), 351-368.
- Dollinger, M. J.(1995). *Entrepreneurship Strategies and Resources*, Boston: Irwin.
- Drucker, P. F.(1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, New York: Harper and Row.
- Gefen, D., Karahanna, E., & Straub, D. W.(2003). Trust and TAM in online shopping: An integrated model, *MIS Quarterly*, 27(1), 51-90
- Guth, W. D., & Ginsberg, A.(1990). Guest Editor's Introduction: Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, special issue, 5-15.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A.(2002). Middle

- Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale, *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Kang, B. O., Kim, J. S., & Ahn, S. S.(2010). An Empirical Study on the Influence of Entrepreneurship of Franchisor's CEO on Franchisor's Performance, *Journal Of Distribution Research*, 15(4), 87-117.
- Kao, R. W. Y.(1995). *Entrepreneurship: A Wealth Creation and Value-Added Process*, New York: Prentice-Hall.
- Kim, J. H., & Ju, K. J.(2013). The impact of entrepreneurship on innovation capacity and innovation performance, *Journal of the Korea Management Engineers Society*, 18(2), 1-14.
- Kim, R., Sung, D. K., Lee, H. B., & Lee, S. C.(2008). *Understand and utilize statistical analysis for social science research and thesis*, DaeGu: DaeMyung.
- Kim, Y. K.(2013). A Empirical Study on the Relationship of Corporate Entrepreneurship with Market Orientation and Competence Enhancement, *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 18(6), 127-140.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S.(1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate entrepreneurial Environment, *Strategic Management Journal*, 49-58.
- Lee, B. S.(2013). It should be a entrepreneurship veteran who will fight with the internal enemy, *DBR*, 2(141), 60-70.
- Lee, C. W.(1999). *A Study on the Role and Organizational Performance of Organizational Entrepreneurship*, Doctoral thesis, Seoul National University Graduate School.
- Lee, J., & Miller, D.(1996). Strategy, Environment and Performance in Two Technological Contexts: Contingency Theory in Korea, *Organization Studies*, 17(5), 729-750.
- Lee, J., & Miller, D.(1999). People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korea Firms, *Strategic Management Journal*, 20(5), 579-593.
- Lee, K. O., & Park, H. S.(2015). The Influence of Small Firm CEO's Entrepreneurial Attributes in the start-up phase on DFCA and Business Performance, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(1), 69-82.
- Lee, S. I., & Ahn, K. Y.(2016). The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Performance, and the Moderating Effect of CEO's Transformational Leadership in Entrepreneurs'Cooperative, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(6), 99-109.
- Leonard-Barton, D.(1992). Core capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing new Product Development, *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
- Lumpkin, G. T., & G. G. Dess(1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G., & McGee, J. E.(1999). Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Direction, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(35).
- Miller, D.(1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., & P. Friesen(1983). Strategic-Marketing and Environment: The Third Link, *Strategic Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., & Lee, J.(2001). The People Make the Process: Commitment to Employees, Decision Making, and Performance, *Journal of Management*, 27(2), 163-189.
- Mintzberg, H.(1994), The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Moreno, A. M., & Casillas, J. C.(2008). Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 507-528.
- Morris, M. H., & D. F. Kuratko(2002). *Corporate Entrepreneurship : Entrepreneurial Development Inside Organizations*, Fort Worth: Harcourt Publishers.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F. & Covin, J. G.(2011). *Corporate Innovation and Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations, International ed.(3rd ed.)*, South-Western Cengage Learning.
- Narver, J. C., & Slater, S. F.(1990). The effect of a market orientation on business profitability, *The Journal of marketing*, 20-35.
- Oh, C. S., & Lee, Y. T.(1999). Relationship Between Entrepreneurship and Performance in Venture Business, *Korean Journal of Business Administration*, 22(1), 285-307.
- Oh, J. S., & Han, J. S.(2007). The Structural Relations of Factors Affecting the Use of Web-Based Instruction(WBI) in Higher Education, *Journal of Educational Technology*, 23(1).
- Park, D. S., & Ku, E. H.(2007), An Exploratory Study on Entrepreneurship and Its Effects on the Growth Intention in Venture Business, *Korean Journal of Business Administration*, 20(6), 2979-3011.
- Park, K. Y.(2011). Study on The Relation among Entrepreneurship, Environmental Factors and Performance in The Foodservice Industry, *Journal Of Tourism & Leisure Research*, 23(1), 279-298.
- Park, N. K. & Han, J. H.(2008), Review on the Effect of SME's Entrepreneurship on Firm's Growth and Globalization Strategy, *The Korean Small Business Review*, 30(4), 157-170.
- Park, S. Y., & Kim, Y. J.(2004). Relationship among CEO's Entrepreneurship, Empowerment of Members and Organizational Effectiveness in the Korean Venture Firms, *The Journal of Small Business Innovation*, 7(3), 3-31.
- Peters, T., & R. Waterman(1982). *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row Publishers, Inc.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T.(2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations, *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.
- Pierce, J. L., O'driscoll, M. P., & Coghlan, A. M.(2004).Work Environment Structure and Psychological Ownership: The Mediating Effects of Control, *The Journal of*

- Social Psychology*, 144(5), 507-534.
- Rhee, J. H., Lee, J. H. & Yoon, J. H.(2007), Relationships Between Corporate Entrepreneurship, Formalization, and Organizational Cultures, and Organizational Performances, *Journal of Business Research*, 22(1), 91-118.
- Sathe, V.(1989). Fostering Entrepreneurship in the Large, and Diversified Firm, *Organizational Dynamics*, 18(1), 20-32.
- Sexton, D. L., & N. B. Bowman(1985).The Entrepreneur : A Capable Executive and More, *Journal of Business Venturing*, 1(1), 129-140.
- Shin, D. Y.(2011.08.13.). The wealthy will increase only wealth- *Entrepreneurs create new value*, ChoSun-ilbo, Retrieved from http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2011/08/12/2011081201206.html.
- Shrout, P. E., & Bolger, N.(2002). Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations, *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Simsek, Z., Veiga, J. F., & Lubatkin, M. H.(2007). The Impact of Managerial Environmental Perceptions on Corporate Entrepreneurship: Towards Understanding Discretionary Slack's Pivotal Role, *Journal of Management Studies*, 44(8), 1398-1424.
- Stevenson, H. H., & J. C. Jarillo(1990). A Paradigm of Entrepreneurship, Entrepreneurial Management, *Strategic Management Journal*, 11(5), 17-27.
- Schumpeter, J. A.(1934). *The Theory of Economic Development*, MA: Harvard University Press.
- Tan, J.(1996), Regulatory Environment and Strategic Orientation In a Transitional Economy: A Study of Chinese Private Enterprise, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 21(3), 31-46.
- Teece, D. J.(2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D. F., & Summers, G. F. (1977). Assessing Reliability and Stability in Panel Models, *Sociological methodology*, 8(1), 84-136.
- Wolcott, R. C., & Lippitz, M. J.(2007). The four Models of Corporate Entrepreneurship, *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 75-82.
- Woo, J. P.(2012). *Structural Equation Model Concept and Understanding*, HanNaRae Publishing.
- Yoon, H. D., & Seo, R.(2011). A Study of the Core Factors Affecting the Performance of Technology Management of Inno-Biz SMEs, *Journal of Technology Innovation*, 19(1), 111-144.
- Zahra, S. A.(1995). Corporate Entrepreneurship and Company Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts, *Journal of Business Venturing*, 10, 225-247.
- Zahra, S. A.(1996).Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities, *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S. A., & J. G. Covin(1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-performance Relationship: A Longitudinal Analysis, *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C.(2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363-381.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., Gutierrez, I., & Hitt, M. A.(2000). Introduction to Special Topic Forum Privatization and Entrepreneurial Transformation: Emerging Issues and a Future Research Agenda, *Academy of Management Review*, 25(3), 509-524.
- Zahra, S. A., Jennings, D. F., & Kuratko, D. F.(1999). The Antecedents and Consequences of Firm-level Entrepreneurship: The State of the Field, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(2), 45-45.

An Empirical Analysis of Influence of Corporate Entrepreneurship on Business Performance from the Viewpoint of SMEs' Growth*

Kim, Ki Woong**

Kim, Moon Sun***

Abstract

Entrepreneurship is an important factor not only for start-ups, but also for scale-up of businesses. In other words, the two aspects of establishment and growth of businesses must be balanced through entrepreneurship. However, it is true that entrepreneurship has been biased toward the former in previous researches and government policies. Here in this research, the causal relationships between the entrepreneurial characteristics of Korean firms and the performance of the company, which is measured by proposal, activity, and business performance are examined as a growth perspective. Based on these relationships, a model describing the operating mechanism of corporate entrepreneurship is derived and policy implications are provided.

In conducting research, the hypotheses on the interrelationship of variables are builded using '2016 Entrepreneurship Situation Survey(Corporate)' data from Korea Entrepreneurship Foundation and analyzed by structural equation modeling. In addition, the moderating effect according to the firm size and the mediating effect between entrepreneurship and business performance are analyzed.

As a result of this research, the fact that entrepreneurship affects business performance is identified and it is necessary to prioritize corporate vision and strategy for enhancement of entrepreneurship. In particular, necessity of operating system for SMEs is confirmed considering SMEs' entrepreneurship level. The implications of this research are expected to be applied by the government in establishing policy direction to enhance corporate entrepreneurship of SMEs in the future.

Keywords: SMEs, Corporate entrepreneurship, Business performance, Structural equation model, Moderating effect, Mediating effect

* This research was supported by Research Program through the Korea Entrepreneurship Foundation funded by the Ministry of SMEs and Startups(2017).

** First Author, Research Fellow, Research Institute for Small & Medium Enterprises, kwkim@kosbi.re.kr

*** Corresponding Author, Head of Research Team, Korea Entrepreneurship Foundation, mskim@koef.or.kr