

기업성장단계별 경영성과 결정요인에 관한 연구: 주체, 환경, 자원, 메커니즘 요인을 중심으로

구자원(제1저자)
서울과학기술대학교 조교수
(jwgu@assist.ac.kr)
이윤철(제2저자)
한국항공대학교 경영학과 교수
(lyc@kau.ac.kr)

기업이 차별화된 경쟁우위 확보를 통해 일정수준 이상의 성과를 달성하는 요인에 관한 연구는 다양한 산업과 다양한 연구 분야에서 진행되어 오고 있다. 경쟁우위 확보의 원천을 기업이 보유한 자원에 근거하여 설명하고자 하는 자원기반 관점, 기업 내 핵심 지식의 생성과 확산을 통해 설명하고자 하는 지식기반관점, 기업을 둘러싸고 있는 환경을 중심으로 한 환경기반관점 등이 많은 연구를 통해 설득력을 얻고 있다. 본 연구에서는 기업의 동태적 경쟁우위 확보를 위한 메커니즘관점에서의 실증연구를 통해 기업의 경영성과를 설명하고자 한다.

본 연구는 기업의 성장단계에 따라 주체, 환경, 자원, 메커니즘 요인이 기업의 경영성과에 미치는 영향에 대한 실증연구이다. 연구 대상 기업은 총 150개 기업이며, 창업기에 있는 기업이 41개, 성장기에 있는 기업이 77개, 성숙기에 있는 기업이 32개의 분포를 가졌다. 분석결과 창업기에서는 경영주체의 경험요인이 기업의 경영성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 환경요인은 성장기와 성숙기에서 창업기보다 기업의 경영성과에 영향을 나타내는 것으로 분석되었다. 자원요인은 창업기와 성장기에서 기업의 경영성과에 유의미한 것으로 나타났으며, 선택메커니즘요인은 세부 요인별로 각 성장단계에 다르게 경영성과에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 학습메커니즘 요인은 성장기와 성숙기에서 기업의 경영성과에 유의미한 영향이 있는 것으로 나타났으며, 외부 조정요인은 창업기에서 기업의 경영성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 전체적으로 창업기, 성장기, 성숙기에서 분석 대상 요인은 각 성장단계에 있어 기업의 경영성과에 다르게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

주제어: 성장 단계, 메커니즘 기반관점, ser-M 프레임워크, 경쟁우위 확보

1. 서론

기업의 성과를 경쟁우위 확보의 근원을 통해 설명하기 위한 다양한 연구가 진행되고 있으며 (Barney, 1991; Lavie, 2006), 자원기반 관점 (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984), 지식기반 관점(Nonaka, 1994), 비즈니스 프로세스 관점(Porter, 1991; Ray, Barney

and Muhanna, 2004) 등의 다양한 방면에서 다루어져 오고 있다. 또한, 기업이 지속적인 경쟁력을 통해 장기간 높은 수익률을 창출하는 현상을 기업을 둘러싸고 있는 환경의 관점에서 설명하거나 (Porter, 1980), 메커니즘 관점(조동성·서울대 메커니즘 연구회, 2006; Cho and Lee, 1998)에서 설명하려는 연구도 진행되고 있으며, 수십 년 동안 많은 학자들은 기업의 경영성과에 유의한 영향을 미치는 핵심 성공요소를 기업의 성장단계이론

을 통해 보다 세부적으로 발견하고자 다양한 노력을 기울이고 있다. 기업의 주체는 기업이 처한 환경을 극복하거나 새로운 환경을 창조(Cho, 1999) 하기 위해 주어진 자원을 효율적으로 활용하여 기업의 성과를 극대화 하는 방향으로 전략을 수립하고 경영활동을 이끌어간다(Cho and Lee, 1998). 이러한 전략의 수립 과정은 기업의 성장단계마다 다양한 요인을 고려하여 적용되어야 하며, 동일한 시장 환경 하에서도 어떠한 자원을 어떠한 시기에 어떠한 프로세스를 통해 적용하는가에 따라서도 전혀 다른 결과를 얻을 수 있게 된다.

본 연구에서는 주체, 환경, 자원 요인과 메커니즘 요인으로써 선택, 학습, 조정 메커니즘 요인이 기업의 성장단계에 따라 경영성과에 어떻게 영향을 미치는지에 대해 실증 분석해 보고자 한다. 이러한 연구의 과정을 통해 기업이 경쟁우위를 확보하여 산업 평균 이상의 성과를 지속적으로 달성할 수 있게 하는 주체, 환경, 자원 및 메커니즘 성과요인에 대해 분석하고, 성장단계별로 어떠한 유의미한 영향이 있는지를 파악하고자 한다. 이러한 연구 목적을 보다 더 효과적으로 달성하기 위해 본 연구에서는 기업의 성장단계 이론과 ser-M 프레임워크를 결합한 연구 모델을 제시하고자 한다.

II. 문헌 연구

2.1 성장단계 연구

성장단계이론의 연구는 1954년 Davis의 연구를 시작으로 현재까지 다양한 형태로 진행되어 왔으며, 수십 년 동안 많은 학자들은 기업의 경영성과

에 유의한 영향을 미치는 핵심 성공요소를 기업의 성장단계이론을 통해 보다 세부적으로 발견하고자 다양한 노력(김영배·하성욱, 1999; 김종호, 2001; Cowan, 1990; Dodge and Robbins, 1992; Kazanjian, 1984; Quinn and Cameron, 1983; Terpstra and Olson, 1993)을 기울이고 있다. 이러한 성장단계이론은 성장단계 모델과 경쟁우위 요인을 결합한 연구(Chen and Kuo, 2004)를 통해 기업의 경쟁우위 요소에는 어떤 것이 있는지를 판단하고, 어떠한 전략을 선택할 것인지를 결정하는데 많은 유용성을 가진다(구자원·이운철, 2007). 본 연구에서는 초기 성장단계 이론 연구, 실증 분석을 통한 연구, 성장단계 연구에서 사용한 변수에 대한 연구를 통해 성장단계 연구의 전반적인 흐름을 파악하고자 한다.

2.1.1 초기 성장단계 이론 연구

Lippitt and Schmidt(1967)는 6개의 관리적 관심사(managerial concerns)를 기반으로 성장단계의 진화를 생성기(birth) - 성장기(youth) - 성숙기(maturity)로 구분하였으며, Scott(1971)은 기업의 전략과 조직구조를 중심으로 초기 단계에서는 창업자를 중심으로 한 비정형화된 상태에서 점차 정형화된 형태를 갖추며, 이후 다양화된 조직구조와 전략이 형성됨을 제시하였다(Quinn and Cameron, 1983). 이러한 각 성장단계에 따른 특성을 Adizes(1979)는 조직에 연관된 활동에 중점을 둔 P(producing results), A(administrative role), E(entrepreneur acting), I(integrating role)를 근간으로 창업 이전 단계(courtship stage)에서부터 성숙기(maturity)를 거쳐 퇴출(death) 단계에 이르는 10단계의 진화 단계를 통해 제시하

였다. Quinn and Cameron(1983)과 Churchill and Lewis(1983)의 연구에서는 성장단계를 각각 4단계와 5단계로 제시하면서, 각 단계에 따른 기업의 주요 관심사항을 제시하고 있다. Quinn and Cameron(1983)의 연구에서는 기업의 구조를 중심으로 창업자 중심 단계, 조직화 단계, 형식과 안정화된 구조를 강조하는 형식화와 관리 단계, 조직의 다각화 및 정교화 단계의 4가지 단계를 제시하고 있으며, Churchill and Lewis(1983)는 기업의 생존과 성장을 중심으로 창업, 생존, 성공-정체, 성공-성장, 도약, 성숙의 단계를 제시하였다. Kazanjian(1984)은 기술 기반의 벤처 기업을 대상으로 4단계의 모델을 구성하고, 각 성장단계의 주요 문제(dominant problems)를 중심으로 조직의 구조(structure), 계획 프로세스(planning process), 인적자원(people)과 보상(rewards) 측면에서 재조명 하였다.

이와 같이 초창기 성장단계 연구는 주로 기업의 조직이나 구조 혹은 전략(Tuason, 1973)에 역점을 둔 개념적 성장단계를 제시하는 경우가 많으며(김영배·하성욱, 1999), 각 성장 단계의 유형 및 핵심 고려사항이나 주요 관심 이슈를 다양하게 연구하였다(Kimberly, 1979; Quinn and Cameron, 1983).

2.1.2 실증분석 연구

성장 단계 초기의 이론적 연구를 토대로 실증연구의 필요성이 대두됨에 따라(Miller and Friesen, 1983; Quinn and Cameron, 1983) 다양한 실증 연구가 진행되어져 왔으며(Dodge and Robbins, 1992; Kazanjian, 1988; Miller and Friesen, 1984; Rolland et al., 2003; Smith et al.,

1985; Van de Ven et al., 1984), 성장 단계를 구분하는 기준에 대한 연구를 포함하여(Chrisman, Bauerschmidt and Hofer, 1998; Kazanjian and Drazin, 1989) 기업의 성과 및 주요 이슈를 다루는 연구(김영배·하성욱, 1999; 김종호, 2001; 이춘우·서창수, 2006; Miller and Friesen, 1983; Terpstra and Olson, 1993)가 주류를 이루었다(구자원·이윤철, 2007).

Smith et al.(1985)은 설문을 통한 현장연구와 시뮬레이션을 통한 두 가지 분석연구를 동시에 진행 하였으며, 현장연구와 시뮬레이션을 통한 실증 연구 결과에 차이를 보이기는 했으나, 성장 단계별로 최고경영진이 우선적으로 관리해야하는 대상을 제시하고 있다. 생성기에는 생존을 위한 가장 핵심적인 요인으로 조정 효율성이 가장 높게 나타났으며, 이후에는 그 중요도가 많이 하락 하였다. 성장기에는 3가지 요인이 모두 증가함을 보였으며, 기술적 효율성 및 전략적 효율성은 생성기 보다 성장기 및 성숙기에서 높은 중요성을 보였다. 설문을 통한 현장연구에서는 성숙기에 기술적 효율성이 가장 높게 나타났으나, 시뮬레이션에서는 중요도가 많이 하락 하기는 했지만 조정 효율성이 가장 중요한 우선순위를 가졌다.

Dodge and Robbins(1992)는 384개의 중소기업을 대상으로 성장단계별 주요 문제에 대한 연구를 통해 849개의 주요 관점에 대한 자료를 수집하였으며, 마케팅에 관련된 문제가 60%, 관리와 관계된 문제가 24%, 재무와 관련된 문제가 16%임을 보였다. 또한, 마케팅 관점의 세부 요인 7개, 관리적 요인 5개 및 3개의 재무적 요인을 통해, 각 성장단계별 특성, 외부요인, 내부요인을 정리하여 중소기업의 성장 단계를 구성하였다.

국내에서도 성장단계에 대한 활발한 연구가 이루어

어지고 있다. 김영배·하성욱(1999)은 국내 벤처 기업을 대상으로 핵심성공요인, 환경특성, 최고경영자 역할 및 외부자원 활용에 대한 실증 분석을 통해 성장단계별로 핵심성공요인이 어떻게 달라지고, 이에 따른 벤처기업의 대응이 어떻게 변화하는지를 실증 조사하였다. 창업기의 핵심경영문제는 창업 적절성, 첫제품의 개발이 가장 중요한 요소로 나타났으며, 초기 생성기 및 고도 성장기에는 고객 밀착 마케팅 및 충분한 자본이 핵심성공요인으로 분류되었다. 성숙기의 벤처기업은 조직관리시스템을 구축하고 정착시키는 것이 핵심경영문제이며, 외부지원의 질이 더 중요함을 주장하였다.

또한 김종호(2001)의 연구에서는 창업자, 조직, 환경, 전략 특성과 경영성과에 대한 구체적 요인을 실증 분석 하였으며, 고봉상·용세중·이상천(2003)은 내부요인으로 창업자/팀, 조직/자원, 전략/창업 과정, 외부요인으로는 산업환경 및 지원시스템을 독립변수로 하고, 벤처기업 성과를 종속변수로한 실증 연구를 수행하였다. 이외에도, 이춘우·서창수(2006)의 연구에서는 경영자, 인력, 기술, 판매, 자금, 내부 프로세스(process), 전략, 기업환경의 8가지 한국 벤처기업의 하위경영시스템요소에 대해 개발기, 성장기, 성숙기의 성장단계에 따른 중요도의 변화패턴을 제시하고, IT기업과 비IT기업, 고성장 기업과 저성장 기업의 성과차이를 비교분석한 실증 연구를 수행하였다(구자원·이윤철, 2007).

2.1.3 성장단계 사용 변수 연구

Miller and Friesen(1984)은 성장단계를 생성기, 성장기, 성숙기, 회복기, 쇠퇴기로 분류하였으며, 생성기에서는 CEO 중심의 의사결정이 주를 이루며, 권력중심은 이사회 및 핵심주주를 중심으로

로 구축된다고 하였다. 성숙기에서는 창업자의 역할이 감소하고, 회복기에서는 경영진은 의사결정의 중재역할을 담당한다고 하였으며, 쇠퇴기에서는 경영진의 파워가 증가하고, 투자 또한 경영진 위주로 진행된다고 하였다. Van de Ven et al.(1984)은 기업의 성장 단계를 5단계로 구분하고 경영자의 학력, 이전 기업 근무 경력, 인지도 성공 의지, 비전 수립 역량, 사업 아이디어의 발굴 능력 등은 사업 형성기에 중요한 요인으로 작용한다고 하였다. Mitra and Pingali(1999)는 생성기에서 경영자가 단기 경영 계획 수립에 참여하고, 생성기에서 경영자는 재무관리와 사업의 중심에 있다고 하였으며, 성공-성장기에서 경영자는 경영시스템에 관심을 갖는다고 하였다. 이장우·장수덕(2001)의 연구에서는 주체요인에 대해 주체의 경험요인으로 사업에 대한 경영자 전공과의 관련성 변수를 사용하였으며, Moy and Luk(2003)은 과다한 업무 시간, 적시 관리 문제, 관리 경험 미흡과 같은 주체에 대한 변수를 사용하였다. 또한, Rolland et al.(2003)은 경영자의 기술적 지식, 관리적 지식에 대해 다루었다.

기업성장단계 연구에 있어 환경 요인에 대해 Miller and Friesen(1984)은 정부의 로비, 시장 세분화 환경, 경쟁사의 규모, 환경 역동성, 환경 적대성, 환경 이질성, 시장 환경 친화력에 대해 분석 하였으며, 성장기에는 시장 세분화를 시도하고, 성숙기에서는 정부 로비나 시장 환경에 적응하는 것이 중요하다고 하였다. 또한, 회복기에서의 시장 환경은 복잡하며, 쇠퇴기에서는 혼란한 시장 환경이 조성된다고 하였다. Kazanjian(1988)은 재무 자원 및 핵심조언자의 확보를 통해 외부 환경에 대해 설명하였으며, 이는 상용화기에 중요한 요인으로 작용한다고 하였다. Terpstra and Olson

(1993)은 초기 창업기와 후기 성장기의 조직 문제를 통해, 경영 환경 및 규제 환경에 대해 다루었다. Gupta and Chin(1993)은 경쟁 분석, 산업 분석, 산업 생명 주기, 경쟁 강도, 다양한 경쟁에 대한 변수를 사용하였으며, 산업 혁신은 생성기, 고성장기, 성숙기에서 중요하고, 경쟁 강도는 생성기 및 성숙기에서 중요한 요인으로 설명하고 있다. 또한, 산업 생명 주기나 경쟁 분석은 고성장기와 성숙기에 중요한 요인으로 분석하였다. 이인찬·이광훈·박성진·김운호(1998)는 판매나 고객 선호 제품에 대한 예측, 새로운 시장 개척 과 기회 탐색을 위한 조사들이 안정화 단계인 성장기에서 이루어져야 한다고 주장하였으며, Mitra and Pingali(1999)는 성공-성장기에서 신규 시장의 발굴과 산업 가치 평가요인이 중요한 요인으로 작용한다고 하였다. 이장우·장수덕(2001)은 산업의 경쟁 강도를 분석에 사용하였으며, Rolland et al.(2003)은 창업 이전 단계에서 시장 환경 조사나 정부 지원에 대해 분석 하였고, 이춘우·서창수(2006)는 기업 환경 요인을 성장단계에 따른 경영요인 중요도의 변화 패턴을 제시하는 연구에서 사용하였다.

자원 요인에 대한 연구는 기업 성장단계 이론 연구에서 가장 많이 사용되었으며(구자원·이윤철, 2007), 제품 및 서비스, 전문 기술자 확보, 직원 수 등의 변수가 Miller and Friesen(1984)의 연구에서 사용되었고, Kazanjian(1988)의 연구에서는 정보 시스템, 비용 통제 시스템, 재무 시스템의 내부 시스템에 대한 문제와 제품 및 서비스, 인력, 기술에 대한 요인을 분석에 사용하였다. Dodge and Robbins(1992)는 제품 및 시설, 회계시스템 및 자금에 대해 분석하였으며, 초기 성장기에서와 안정기에서는 재고 및 비용이나 회계 시스템이 중요한 요인임을 제시 하였다. Gupta and Chin

(1993)은 고성장기에 신제품이나 기술 요인이 중요하고, 생성기에서는 초기제품의 확보가 중요한 요인임을 설명하고 있다. Dodge et al.(1994)의 연구에서는 초기 단계에서 자금의 확보와 시설 및 장비의 확보가 중요하며, 후기 단계에서는 시설 및 장비의 확보와 재고 관리가 중요한 요인임을 제시 하고 있다. Hanks and Chandler(1994)는 기능적 전문화에 대한 성장단계별 중요도 차이점 분석에서 고객 및 상품서비스, 연구개발, 인사, 광고, 법규, 급여, 구매, 재무, 품질 관리 등의 변수를 사용 하였다. 이들의 연구에서는 기업이 성장할수록 자원의 확보 및 활용에 대한 필요성이 증가하는 것을 알 수 있었다. 이인찬·이광훈·박성진·김운호(1998)는 창업 단계에서 자금의 조달 문제, 상업화 단계에서는 작업 공간 및 장비 확보 문제, 인력 문제 등이 중요한 요인으로 다루어 졌으며, 첫제품 단계에서는 안정적인 부품조달 문제, 신상품 개발 및 기술 활용 문제, 의사결정을 위한 시스템 도입 등이 중요한 요인으로 분석되었다. 이장우·장수덕(2001)의 연구에서는 창업초기에 기술혁신 차별화, 품질 및 마케팅이 중요하며, 성장 단계 및 성숙 단계에서는 기술 혁신 차별화, 자금 동원력 등이 중요한 핵심 성공 요인으로 나타났다. Lester et al.(2003)의 연구에서는 창업기에는 단순한 정보 처리 시스템이 도입되고, 생존기에서는 전문화 인력 및 성과 측정을 위한 시스템이 도입 되며, 성장을 거듭할수록 정보처리를 위한 시스템 또한 복잡성이 증가한다고 하였다. 이춘우·서창수(2006)의 연구에서는 인력, 기술, 판매, 자금요인에 대해 개발 단계에서는 기술, 인력, 자금이 중요하며, 성장단계에서는 판매 요인이 중요한 것으로 분석되었다.

조동성·서울대 메커니즘연구회(2006)의 연구에

서 제시한 변수 분류를 위한 의사결정 나무 모형에 의하면, 메커니즘 변수는 자원의 구성, 행위의 순서 및 시점에 관한 것이어야 하며, 주체, 환경, 자원의 요인이 아니어야 한다. 이러한 기준으로 메커니즘 요인에 대한 구성 개념으로 이들의 연구에서는 선택, 학습, 조정 메커니즘의 세 가지 요인을 제시하고 있다.

구자원 · 이윤철(2007)은 기업의 성장단계 이론의 실증연구에서 사용한 독립변수를 중심으로 선택 메커니즘과 연관한 변수를 재분류 하는 메타 분석을 실시하였으며, 선택 메커니즘과 관련된 변수에는 탐색, 의사결정 방식 및 종류, 마케팅 계획 수립, 시장 확대, 경쟁관계 설정, 시간의 압력에 의한 임의적 대안 선택, 확장을 위한 시간적 제약, 성장을 위한 사업 강화, 집중 고객 선택 등으로 분류 하였다.

학습 메커니즘과 관련한 기업의 성장단계 이론에서 사용한 중요 독립변수는 의사소통, 전략과의 공유, 의사결정사항 적용, 계획수립모델 이행 정도, 제품기술 지식, 공정기술 지식, 시장 지식, 고객 지식, 경쟁자 지식, 채널 지식, 조직 지식, 전략 지식, 재무 지식, 교육훈련, 내부 프로세스 등이 있으며, 조정 메커니즘에서 사용한 변수는 통제, 통합, 경쟁사와의 협업, 조정 효율성, 조직역할/책임/정책, 관리집중화 및 관료주의 제거, 전문화, 형식화 등으로 분류하여 제시하였다.

2.2 메커니즘 연구

앤드류즈(Andrews, 1971)이후 기업의 성공을 설명하는 전략이론은 크게 주체, 환경, 자원의 관점에서 발전되어왔다(구자원 · 이윤철, 2007; 조동성 · 이윤철 · 박재찬, 2001).

기업의 의사결정 주체에 대한 연구는 주체를 창

업자로 보는 시각(Herron and Robinson, 1993)을 통해 창업자의 특성이나 산업 경험 등을 중심으로 한 연구가 존재하며, CEO 위주로 보는 관점과(Child, 1974), top management 위주로 보는 관점(Hambrick and Mason, 1984) 등이 존재한다. 이러한 의사결정의 주체는 선택의 과정을 통해 기업이 주어진 자원을 활용하고 환경에 적응하는(Casson, 1982)과정의 중심에 있다(구자원 · 이윤철, 2007).

기업의 경영성과를 환경의 관점에서 설명하는 연구는 산업조직론(industrial organization theory), 조직생태학(population ecology theory) 및 제도주의이론(institutionalism)으로 구분할 수 있다(조동성 · 서울대 메커니즘연구회, 2006; 구자원 · 이윤철, 2007). 또한, Aragón-Correa and Sharma (2003)은 기업이 환경에 대응하는 방안에 대한 연구를 제시하였으며, 기업의 환경 전략을 기업이 처한 외부 환경에 적극적으로 대응하거나 혹은 사전에 환경에 대한 변화를 예측하고 대응하는 전략으로 구분하였다.

자원에 대한 연구에 있어서 기업이 경쟁우위를 확보하고 성공을 거두기 위한 관점은 기업이 보유한 내부의 특수한 자원에 있다는 자원기반 관점(Barney, 1991; Prahalad and Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984)으로 이해할 수 있다. 자원기반 관점에서의 자원은 기업의 전략 수립이나 실행을 보다 효과적으로 수행할 수 있는 기반을 제공하고(Daft, 1983), 기업의 활동 및 프로세스와 통합적인 관점에서 이해되어야 한다는 것이다(Ray, Barney and Muhanna, 2004).

이상의 주체, 환경, 자원에 대한 연구를 메커니즘 관점과 통합적인 시각에서 기업의 동태적(dynamic) 경쟁우위를 확보할 수 있는 프레임워

크로써 제시된 것이 ser-M 프레임워크 이다(Cho and Lee, 1998; 조동성·서울대 메커니즘연구회, 2006). ser-M 프레임워크에서는 주체가 기업을 둘러싸고 있는 환경에 적절히 대응하기 위해서 기업이 보유하고 있는 자원을 활용하는 메커니즘에 대한 개념을 선택 메커니즘, 학습 메커니즘, 조정 메커니즘으로 제시하고 있다.

2.2.1 시간차원: 선택 메커니즘 (Selecting mechanism)

시간차원에서의 선택 메커니즘은 의사결정의 주체가 경쟁 기업보다 우위에 있는 의사결정을 위해 적절한 시기를 제공한다(조동성·서울대 메커니즘연구회, 2006). 또한 이러한 적절한 시기에 적절한 자원을 선택하여 활용하는 과정에서 형성된 메커니즘은 학습을 통해 진화하며, 장기적으로 환경에 의해 선택되어진다(구자원·이윤철, 2007). 즉, 이러한 선택 메커니즘은 기업의 주체, 자원, 환경에 대한 이해를 바탕으로 이루어져야 한다. 기업이 경쟁우위를 확보하기 위한 선택은 기업이 특정 산업영역에 진출할 때도 적용되며, 기업은 자사가 보유하고 있는 전략적 자산이나 핵심역량을 가장 잘 활용할 수 있는 사업영역으로 진출할 때 가장 큰 시너지 효과를 가질 수 있다(구자원·이윤철, 2007; Markides and Williamson, 1994; Prahalad and Hamel, 1990; Teece et al., 1992).

2.2.2 과정차원: 학습 메커니즘 (Learning mechanism)

학습메커니즘은 기업이 설정한 목표를 달성하기 위한 적절한 경로를 발견할 수 있도록 도와주며

(U.S. Small Business Administration, 1981), 기업의 경쟁력 확보를 위한 개인의 경험을 기업 내부에 내재화 하는 과정을 통해 달성할 수 있도록 한다(Nonaka, 1991). 또한, 기업은 학습 메커니즘을 통해서 새로운 비즈니스나 창업을 위한 계획을 수립한다(Castrogiovanni, 1996). 이러한 학습 메커니즘은 환경변화에 대응해서 주체가 기존의 자원을 이용하는 지식활용(exploitation)과정에 의해 형성될 수도 있고, 기존 자원의 새로운 배합(recombination)이나 실험(exploration)과정에 의해 형성될 수도 있다(구자원·이윤철, 2007; 조동성·서울대 메커니즘연구회, 2006; Cho and Lee, 1998; March, 1991). 학습에는 개인의 학습(individual learning)과 조직의 학습(organizational learning) 모두가 포함된다. 개인 차원의 학습은 지식 경영의 개념을 통해 설명되기도 한다. 즉 개인이 스스로 지식을 창조하는 것은 지식창출(knowledge creation)이며, 조직 외부로부터 지식을 받아들였다면 그것은 지식흡수(knowledge acquisition)가 된다(구자원·이윤철, 2007; 조동성·이윤철·박재찬, 2001; 조동성·서울대 메커니즘연구회, 2006).

2.2.3 내용차원: 조정 메커니즘 (Coordinating mechanism)

조정 메커니즘 관점에서는 특정 기업이 다른 기업보다 좋은 조정 메커니즘을 보유하고 있을 경우 경쟁우위를 유지할 수 있는 원천으로 작용할 수 있음을 시사한다(구자원·이윤철, 2007; 조동성·이윤철·박재찬, 2001; McGrath, Venkataraman and MacMillan, 1991; Teece et al., 1992). 또한, 기업 활동에 있어서 기업의 내부적, 외부적 조정요인은 시스템 전체에 영향을 미칠 수 있으며,

주체는 조정할 대상에 대해 단순한 문제를 중심으로 조정을 하기 보다는 조직의 전반적인 구조나 시스템을 고려해야 한다(Smith et al., 1985). 이러한 조정에 대한 문제는 창업초기에도 기업에 중요한 요인으로 작용할 수 있다는 연구(Miller and Friesen, 1984; Lester et al., 2003; Hanks and Watson, 1993)와 기업의 구조가 복잡해질수록 조직 내부 및 외부의 조정은 좀 더 복잡하고 어려워지며, 기업이 성장을 거듭할수록 그 중요성이 보다 더 증가한다(Smith et al., 1985)는 연구가 대립하고 있다.

지금까지 살펴본 주제, 환경, 자원 및 메커니즘에 대한 관점들을 ser-M 에서는 통합적인 시각에서 기업의 경쟁우위를 확보할 수 있는 원천으로써의 동태적 역량확보를 위한 중요한 패러다임으로 설명하고 있으며, 기업마다 보유한 자원이 다르고 처해있는 환경이 차이가 있는 만큼 기업이 보유한 메커니즘 또한 다르게 작용할 수 있고, 하나의 메커니즘은 하위메커니즘을 포함 할 수 있다고 주장하고 있다(조동성 · 서울대 메커니즘연구회, 2006).

III. 연구 개념 및 가설

3.1 성장단계의 개념적 정의

기업 성장단계는 1980년대에는 주로 4단계나 5단계로 구분한 연구가 많았으며, 1990년대 및 2000년대에는 4단계로 성장단계를 분류한 연구는 증가한 반면, 5단계로 분류한 연구는 감소하는 추세를 보였다. 또한 성장 단계 연구 기간을 통해 3단계로 성장단계를 구분한 연구는 전체의 21%, 4단계로 분류한 연구는 39%, 5단계 분류 연구는 12%의 비율을 차지한 것으로 나타났다(구자원 · 이운철, 2007). 기업이 특정한 성장단계에 머무르는 기간은 기업이 처한 상황에 종속적으로 변화할 수 있으며(이춘우 · 서창수, 2006; Lippit and Schmidt, 1967), 창업연령이 기업의 성장 단계를 분류하는 절대적 기준으로 작용하지는 않는다(Rutherford et al., 2003).

본 연구에서는 기업 성장단계를 창업기, 성장기, 성숙기로 분류하고, 분류기준을 기업의 상황에 근거하여 <표 1>과 같이 개념적 정의를 하였다. 이는, 상황적 차원에서는 Kazanjian(1988)의 연구

<표 1> 성장단계 분류의 개념적 정의

분류	개념적 정의
창업기	회사창업을 위한 준비단계를 포함하며, 창업을 통해 신규 제품이나 서비스를 생산하여 판매하는 기반을 수립하고, 생존을 최우선 과제로 하는 단계.
성장기	제품 및 서비스의 판매가 본격화되고, 창업기의 제품이나 서비스에 대한 매출을 통해 성장이 이루어지는 단계.
성숙기	조직의 규모가 성장기에 비해 커지며, 조직 내 시스템이 개발되고, 지속적으로 매출이 발생하여 안정적인 경영 여건이 관심이 되는 단계.

자료: 구자원 · 이운철(2007)을 재정의

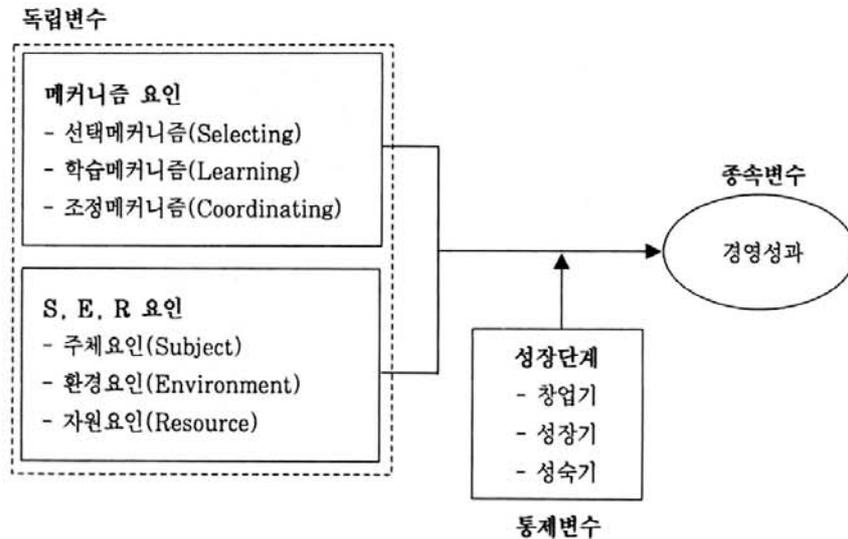
를 기반으로 하였으며, 성장단계 구분에 있어서는 Timmons(1994)의 관점을 근간으로 한 것이다. 또한 본 연구에서 기업의 성장단계를 3단계로 구분한 것은 주체, 환경, 자원 및 메커니즘 요인이 기업의 경영성과에 미치는 영향에 대한 효과를 좀 더 명확히 분석하기 위해 복잡성의 증가를 회피하고, 구자원·이윤철(2007)의 기존연구에서 정의한 3단계 성장단계에 대한 실증연구를 위한 목적을 포함한다.

3.2 성장단계에 따른 ser-M 성과 결정 요인

본 연구의 문헌연구를 통해 알 수 있듯이 기업의 성과에 미치는 요인은 성장단계별로 그 중요도 및 유의성이 다르게 나타남을 알 수 있다. 본 연구에서는 가설을 검증하기 위해서 <그림 1>과 같은 연구 모형을 제시하고자 한다. 독립변수인 선택 메커니즘, 학습 메커니즘, 조정 메커니즘, S-E-R 요인

이 각 성장단계에 따라 기업의 경영성과에 유의미한 영향을 미치는지를 분석의 목적으로 구성하였으며, 성장단계는 <표 1>에서 제시한 성장단계 분류에 대한 조작적 정의를 기반으로 창업기, 성장기, 성숙기로 구분하였다.

Van de Ven et al.(1984)은 창업자는 기업 설립의 핵심적인 주체이기 때문에 창업자의 지식이나 경험은 창업의 성공과 성장에 긍정적인 관계를 가지고 있다고 주장하였으며, 창업자는 제품의 개발, 기술지원, 판매가 가능한 조직구조 및 인력 구성을 통해 기업의 경영성과를 높일 수 있다고 설명하였다. 또한 이러한 주체는 창업초기에 의사결정의 중심에 있으며(Lester et al., 2003; Miller and Friesen, 1984), 대부분의 권한을 갖고(Churchill and Lewis, 1983; Lester et al., 2003; Mintzberg, 1984; Scott, 1971; Steinmetz, 1969) 경영활동을 수행한다. 또한, 성장단계가 발전하면서 의사 결정의 주체로서의 역할은 점차



<그림 1> 성장단계별 성과요인에 관한 모형

공식화된 프로세스나 별도의 의사결정 조직이나 시스템에 의한 체계로 변하게 된다(Miller and Friesen, 1984). 장수덕·크리스토퍼 스캇·이상설(2008)의 연구에서 창업초기 벤처기업들은 경영 지식이나 자금동원능력 부족이 어린 기업들의 실패에 있어 중요한 원인으로 나타났다. 하지만, 한국 벤처 기업들에 있어서 기업가의 성취욕구와 같은 특성은 창업 초기 기업의 실패를 줄이는 요인으로 작용하였으며, 기업이 정신은 벤처기업의 생존력을 높이는데 있어 중요한 역할을 하였다.

가설: 주체 요인은 창업기에서 성장기나 성숙기에서 보다 기업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미친다.

기업을 둘러싼 복잡한 경영환경에 대응하기 위한 전략은 기업이 성장하는 과정에 따라 집중해야 하는 환경 요인이 다르다. 창업기에서의 환경요인은 외부의 경쟁 상황에 집중해야 하며(Lyden, 1975), 이는 창업기에서는 성장이나 사업의 확대 보다는 경쟁에서의 생존에 보다 더 큰 비중을 두어야 하기 때문에 이해 할 수 있다. Dodge and Robbins (1992) 과 Mitra and Pingali(1999)의 연구에서는 성장기에서 상품을 다각화 하거나 새로운 신규 시장 진입을 통한 경쟁 환경에 대응해야 하며, 이춘우·서창수(2006)의 연구에서는 성숙기에서 다른 성장단계보다 환경요인이 기업의 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것을 실증 연구를 통해 설명하였다. Thornhill and Amit (2003)은 자원 기반 관점에서 경쟁 환경 적응에 기업의 능력이나 자원을 적절히 활용하지 못할 경우 성숙기에서 기업이 실패한다고 하였으며, 이러한 결과는 장수덕·크리스토퍼 스캇·이상설(2008)의 연구에서도 동

일하게 나타났으며, 급격한 환경의 변화에 대해 성숙기에 있는 기업은 구조적 관성이 강하기 때문에 불확실성의 증대가 위협요인이 된다고 하였다(장수덕, 2006; Hannan and Freeman, 1989). 구자원·이윤철(2007)의 연구에서도 환경 요인 변수가 기업의 성장 단계에 있어 성숙기에서 가장 많은 빈도수를 차지하는 것으로 분석 되었다.

가설 2: 환경 요인은 성장기와 성숙기에서 창업기 보다 기업의 경영성과에 부(-)의 영향을 미친다.

경영활동에 필요한 자원은 기업의 성장기 마다 투입되는 중요도가 다르며, 창업초기에는 인적자원이나 창업자금 등이 기업의 생존을 위한 가장 중요한 요소이며(이춘우·서창수, 2006), 성장기에서는 투자를 위한 자원 요인이 가장 많이 투입되어진다(Mitra and Pingali, 1999). 자원 요인 확보에 대한 견해는 Mitra and Pingali(1999)가 성장기에 가장 중요하다고 주장한 반면 Chrisman, Bauerschmidt and Hofer(1998)은 창업기에서 자원의 확보는 전략적으로 가장 중요하다고 주장하고 있다. Thornhill and Amit(2003)는 자원기반 관점에서 창업 초기 기업의 실패요인을 실증 연구한 결과 제품이 시장에 출시되어 가치를 갖기 전에 기업이 보유한 자원의 고갈 현상이 발생하기 때문으로 분석하였다. 구자원·이윤철(2007)의 연구에서 자원요인에 대한 기존 연구에서의 변수 사용빈도는 성장기에서 다른 성장단계보다 높은 사용빈도를 보였다. 또한, 자원 요인은 창업기, 성장기, 성숙기의 전 과정을 통해 주체, 환경요인보다 높은 사용빈도를 보였다.

가설 3: 자원 요인은 창업기나 성장기에서 성숙기 보다 기업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미친다.

구자원·이윤철(2008)은 창업과정에서 기업의 창업자 및 조직 구성원은 자신들의 기존 경험을 통한 경쟁력을 확보할 수 있는 분야를 그렇지 않은 분야 보다 선호하며, 창업자는 우수한 인재를 통해 충분한 고객을 확보할 수 있는 사업영역을 선택하게 된다는 명제를 통해 창업기에서의 선택 메커니즘 요인에 대해 설명하였다. 또한 기업이 성장 및 생존을 위해서는 자금 및 우수한 인력이 성장기에서 중요한 요인이며, 성숙기에서는 새로운 성장 동력의 확보를 위한 선택이 가장 중요한 요인임을 강조하였다. 또한 기존 선행연구를 바탕으로 기업의 성장단계별 메커니즘 변수의 사용 빈도 및 상대적 중요성에 대한 분석을 수행한 구자원·이윤철(2007)의 연구에서 선택 메커니즘 요인은 창업기와 성장기에서의 사용빈도는 같게 나타났으며, 성숙기에서 그 사용빈도가 다른 성장단계 보다 높게 나타났다. 두 가지 연구 결과를 통해 유추해볼 수 있는 것은 기업이 성장단계에 따라 선택 메커니즘 요인 중 각 성장단계에서 선택해야 하는 자원(resources)이 어떤 것이며, 어떠한 상황 하에서 선택해야하는지에 따라 그 중요성에 차이점이 다를 것이라는 점이다. 사업 영역의 선택에 있어서는 창업기에서 다른 성장단계에 비해 그 상대적 중요성이 다를 것이며(Dodge and Robbins, 1992), 성장 동력의 확보에 있어서는 성숙기에서 다른 성장단계에서 보다 그 중요성이 강조(Kazanjan, 1984)될 것이다. 본 연구에서는 구자원·이윤철(2008)의 연구 결과를 기반으로 다음과 같은 선택 메커니즘에 대한 연구가설을 제시하고자 한다.

가설 4: 선택 메커니즘 요인은 성장기나 성숙기에서 창업기 보다 기업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미친다.

학습 메커니즘 요인으로서의 지식에 대한 구자원·이윤철(2008)의 연구에서 기업이 성장단계에 있을 경우 지식의 습득 및 확산 요인이 중요하며, 이러한 지식의 습득 및 확산은 현장을 통한 실무를 수행하는 과정을 통해 이루어진다고 하였다. 또한, 기업이 성숙기에 있을 경우 지식의 확산은 정형화된 정보시스템을 통해 확산되어지고, 새로운 사업 영역의 발굴을 위한 활용성 높은 자원으로 사용될 수 있음을 명제를 통해 제시하였다. 또한, 비즈니스 지식 획득에 대해 Dodge and Robbins(1992)은 형성기(formation)에 중요한 요인임을 주장하였으며, 차민석·배종태(2002)의 연구에서는 경영 지식 획득 노력이 성장기에 다른 성장단계에 비해 중요한 요인임을 실증분석 하였다. 본 연구에서는 학습 메커니즘 요인에 대한 성장단계에서의 중요성에 대해 다음과 같은 가설을 도출 하였다.

가설 5: 학습 메커니즘 요인은 성장기나 성숙기에서 창업기 보다 기업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미친다.

Quinn and Cameron(1983)은 창업기에서의 조정에 대한 이슈는 거의 존재하지 않는다고 하였다. 창업기에서의 조정요인에 대해 구자원·이윤철(2008)은 조직 내부적으로는 핵심 인력의 관리가 가장 중요한 요인이며, 조직 외부적으로는 협력사에 대한 요인이 다른 조정 요인에 비해 중요하다는 명제를 제시하였다. 또한, 성장기에서의 조직 내부에 대한 조정요인으로는 직원과의 화합이, 조직 외

부적으로는 고객 및 시장 환경이 다른 요인보다 중요하다고 설명하고 있으며, 성숙기에서는 조직간 의사소통이 중요하며, 성장기와 마찬가지로 고객 및 시장 환경이 외부적 관점에서 중요함을 강조하였다. 구자원·이윤철(2007)의 연구에서는 창업기 보다는 성장기에서 성장기 보다는 성숙기에서 조정 메커니즘에 대한 기존 연구에서의 사용 빈도가 높은 것으로 나타났으며, 이를 통해 성숙기에서 조정 메커니즘 요인이 중요하다고 단언 할 수는 없으나, 기존연구에서는 성숙기에서 조정 메커니즘에 대해 비중 있게 다루고 있음을 알 수 있다. 본 연구에서는 Quinn and Cameron(1983)의 연구와 Smith et al.(1985)과 구자원·이윤철(2007)의 연구 결과를 기반으로 다음과 같은 조정 메커니즘 요인에 대한 가설을 제시하고자 한다.

가설 6: 조정 메커니즘 요인은 성숙기에서 창업기나 성장기 보다 기업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미친다.

3.3 변수의 조작적 정의

〈표 2〉는 본 연구의 가설 검증을 위해 사용한 변수들에 대한 조작적 정의이며, 종속변수는 설문을 통한 1차 자료와 코참비즈에서 제공하는 기업 데이터 및 중소기업 DB등의 2차 자료를 동시에 사용하여, 자료의 신뢰성을 높일 수 있도록 하였다. 성장기의 구분은 〈표 1〉에서 정의한 성장단계의 조작적 정의를 설문을 통해 제시하고, 경영자가 자사의 성장단계를 선택하도록 하는 방법을 택하였다. 본 연구에서 사용한 주체에 대한 개념은 설문의 대상이 top management 이므로 Hambrick and Mason(1984)의 연구 개념을 받아들이고, 주체를

기업의 의사결정 중심으로 인식한 조동성·서울대 메커니즘연구회(2006)의 개념적 정의를 통해 top management로 정의하고자 한다. 환경요인 측면에서는 경쟁의 정도는 자원에 대한 실질적인 접근을 어렵게 하기 때문에 매우 중요한 요소이다(이장우·장수덕, 2001). 또한, 환경의 변화는 전략을 변화하여 기업의 경영성과에 중요하게 작용한다(Rajagopalan and Spreitzer, 1996; 이장우·김동재·김현정, 2005). 이상의 두 가지 측면을 받아들여 본 연구에서는 경쟁정도, 경쟁지수, 마케팅 활동변화의 변수를 채택하였다. 또한 정부의 지원은 김갑·한상철(2003)의 산업구조적인 특성을 근간으로 정부의 지원에 대한 변수를 채택하였다. 자원에 대한 요인의 분류는 조동성·서울대메커니즘연구회(2006)연구와 구자원·이윤철(2007)의 변수 분류를 위한 의사결정 나무모형을 활용하였으며, 이에 따르면 환경은 분석단위 외부에 존재해야 하며, 주체는 의사결정의 주체 또는 속성이 있어야 하며, 자원은 VRIN(Value, Rareness, Inimitability, Non-substitutability)의 속성(Barney, 1991)이 존재해야 한다.

3.4 자료수집 절차 및 연구 표본

본 연구에서 사용한 연구 대상 표본은 2008년 1월 16일부터 2008년 4월 15일 까지 약 3개월에 걸쳐 이메일 및 Fax를 통해 수집한 자료이다. 설문대상은 현직 기업의 임원 및 대표이사를 대상으로 하여 본 연구의 목적인 기업 레벨의 연구에 적합하도록 구성하였다. 표본은 국내 및 해외에 법인을 설립한 기업이며, 해외에 기업이 위치하고 있다 하더라도 경영자가 한국 국적인 경우를 유효한 표본으로 인정하였다.

〈표 2〉 변수들의 조작적 정의

구분	항목	세부 측정 항목	척도	선행연구
독립변수	선택메커니즘	영업 및 마케팅 역량선택	등간척도	- 이인찬 · 이광훈 · 박성진 · 김운호(1998)
		주력제품선택	등간척도	- 이장우 · 김동재 · 김현정(2005)
		인력선택	등간척도	- Kazanjian(1988)
		전략적 역량 선택	등간척도	- Kazanjian and Drazin(1989)
		협력사 선택	등간척도	- Lester, Parnell and Carraher(2003)
		신사업 선택	등간척도	- Mitra and Pingali(1999)
	학습메커니즘	계획 수립	등간척도	
		지식 관리	등간척도	- 이인찬 · 이광훈 · 박성진 · 김운호(1998)
		지식 창출	등간척도	- Castrogiovanni(1996)
		지식 흡수	등간척도	- Van de Ven et al.(1984)
	조정메커니즘	지식 전파	등간척도	
		내부통합: 문제점 해결 프로그램	등간척도	
		내부통합: 리스크 관리	등간척도	- 이장우 · 김동재 · 김현정(2005)
		외부네트워크: 네트워크 다양성	등간척도	- Kazanjian and Drazin(1989)
		외부네트워크: 협력사 관리	등간척도	- Smith et al.(1985)
	주체	공식화 프로세스	등간척도	
		이전 직장 근무 년수	비율척도	
		이전 근무 회사 직책	명목척도	
		위험 선호도	등간척도	- 이장우 · 김동재 · 김현정(2005)
	환경	행동 양식	등간척도	
		경쟁정도	등간척도	- 김갑 · 한상설(2003)
		경쟁자수	등간척도	- 이장우 · 김동재 · 김현정(2005)
		마케팅 활동 변화	등간척도	- 이장우 · 장수덕(2001)
		정부 지원 및 보조	등간척도	- Gupta, Y.P. and Chin, D.C.W(1993)
	자원	정보 경영 및 기술 지원	등간척도	- Dodge et al.(1994)
		자본금 확보	등간척도	- Moy and Luk(2003)
		능력 있는 사원 확보	등간척도	- 이인찬 · 이광훈 · 박성진 · 김운호(1998)
		능력 있는 경영관리자 확보	등간척도	- Chin, Tsao and Chi(2005)
판매망 확보		등간척도	- Kazanjian(1988)	
통제변수	성장단계	제품생산 연구 및 기술력확보	등간척도	- Rolland, Louis and Terrence(2003)
		필요장비확보	등간척도	
종속변수	성과(P)	창업기, 성장기, 성숙기	명목척도	- 김갑 · 한상설(2003)
		정성적 경영성과: 경영위기	등간척도	- 이춘우, 서창수(2006)
		정성적 경영성과: 경영상태	등간척도	- Hanks et al.(1993)
		정량적 경영성과: 매출액(2차 자료): 2006,2007년	비율척도	- Kazanjian(1988)
		정량적 경영성과: 매출성장률(2차 자료): (2007매출 - 2006매출)/2006매출	비율척도	- 이장우 · 장수덕(2001)
				- Rolland, Louis and Terrence(2003)
				- Van de Ven et al.(1984)

설문 대상자는 총 1,105명을 대상으로 설문 기간 동안 계속해서 메일을 보냈으며, 이메일 발송 대상자 중 99건이 발송 오류로 총 1,006명이 최종 발송 대상이었다. 1,006개 기업 중 설문에 답한 응답 기업은 151개였으며, 회수율은 14.9%를 보였다. 이중 3건은 Fax, 8건은 인편으로 전달 받았으며, 나머지 139건은 이메일을 통해서 회수하였다. 151개 설문 중 응답이 부실한 1개의 설문을 제외하고 나머지 150개 설문이 최종적으로 분석에 사용되었으며, 부실한 설문이 거의 없었던 것은 설문에 응답한 경영자의 경우, 대부분 연구의 중요성을 인식하여 성실하게 응답해 주었다는 코멘트를 연구자에게 주었던 것에서 이유를 찾을 수 있을 것이다. 또한, 설문을 수집한 시점에서 응답에 의문점이 있거나 누락된 항목에 대해서는 곧바로 이메일과 전화로 문의하여 설문지를 수정 보완 하였다.

〈표 3〉은 본 연구에서 사용한 표본의 특성을 요약한 것이며, 통계적 특성을 살펴보면 업종별로는 IT기업이 69개 회사로 46%를 차지하였고, 나머지는 비IT 기업이었다. 기업연령은 5년 이하의 기업이 가장 많은 분포를 차지하였으며, 5년에서 9년 사이의 기업과 10년에서 19년 사이의 기업이 각각 29.3%와 22%의 높은 비중을 차지하였다. 직원수에 있어서는 50명 미만의 기업이 64.9%의 분포를 보였으며, 50명에서 100명 사이의 기업 비율이 12.9%를 차지하였다. 조사 대상 기업의 지역 분포는 서울이 68.7%인 103개로 가장 많았으며, 경기도 지역에 위치한 기업이 19.3%로 조사되었다. 성장단계별로는 창업기의 기업이 41개로 27.3%를 차지하였으며, 성장기의 기업이 77개로 51.3%를 차지하였고, 성숙기의 기업은 32개로 21.3%를 차지하였다.

IV. 실증분석 결과

본 연구에서는 성장단계의 타당성을 검증하기 위해 성장단계에 따른 차이분석과 판별분석을 수행하고자 한다. 또한 설문의 신뢰성과 타당성을 분석하여 연구의 모형에 대한 적합성을 검증하고자 한다. 이후, 상관관계 분석 및 회귀분석을 통해 본 연구에서 제시한 6개의 연구가설을 검증하고자 한다.

4.1 성장단계 타당성 분석

본 연구에서 사용한 성장단계의 타당성을 검증하기 위하여 이장우와 장수덕(2001), 김영배와 하성욱(2000), 그리고 Kazanjian and Drazin(1989)의 선행연구에서 사용한 방법을 따르고자 한다.

첫째, 기업의 연령, 직원 수, 매출액이 성장단계에 따라 유의미한 차이가 있는지를 차이분석을 통해 알아보고, 둘째, 성장단계별로 연령, 직원 수, 매출액을 기준으로 판별분석을 수행하여 성장단계에 대한 판별 함수가 적정한지를 판단하고자 한다. 본 연구에서 사용한 성장단계에 대한 구분은 설문지에 개념적 정의를 통한 각 성장단계의 특징을 제시하고 이를 응답자가 이해하고 각 기업의 성장단계에 대해 선택하도록 하는 방식을 채택하였다. 〈표 4〉는 기업의 연령, 직원 수, 매출액에 있어 성장단계별로 어떠한 차이가 있는지 분석한 결과이다. 분석 결과에 따르면 기업의 연령, 직원 수, 매출액 모두가 기업이 성장함에 따라 증가하는 것을 볼 수 있으며, 0.01 수준에서 유의미함을 볼 수 있다.

〈표 5〉는 기업의 연령, 직원 수, 최근 매출액을 독립변수로, 성장단계를 종속변수로 하여 판별 분

〈표 3〉 표본의 특성

구분	내용	창업기		성장기		성숙기	
		빈도	비율(%)	빈도	비율(%)	빈도	비율(%)
주요 업종	IT 관련 업종	19	46.3	37	48.1	13	40.6
	제조	8	19.5	13	16.9	10	31.3
	건설			2	2.6		
	유통	5	12.2	4	5.2		
	운송			2	2.6	1	3.1
	금융	1	2.4	3	3.9	1	3.1
	공공					1	3.1
	의료	1	2.4	4	5.2	1	3.1
	교육					2	6.3
	엔터테인먼트	2	4.9	1	1.3		
	컨설팅	5	12.2	11	14.3	3	9.4
	기업연령	5년 이하	27	65.9	22	28.6	2
5년~9년		12	29.3	26	33.8	6	18.8
10년~19년		2	4.9	23	29.9	8	25.0
20년~30년				6	7.8	10	31.3
30년 이상						6	18.8
직원 수	10명 이하	23	56.1	21	27.3	1	3.1
	10명~49명	12	29.3	31	40.3	8	25.0
	50명~99명	3	7.3	15	19.5	1	3.1
	100명~199명	1	2.4	6	7.8	5	15.6
	200명~499명			1	1.3	4	12.5
	500명~1000명					3	9.4
	1000명 이상			3	3.9	10	31.3
매출액	50억 이하	32	78.0	40	51.9	5	15.6
	50억~99억	2	4.9	15	19.5		
	100억~199억			3	3.9	5	15.6
	200억~499억			7	9.1	4	12.5
	500억~1000억	1	2.4	1	1.3	3	9.4
	1000억 이상	1	2.4	5	6.5	15	46.9
지역	강원도					1	3.1
	경기도	10	24.4	12	15.6	7	21.9
	경상남도	1	2.4				
	대전광역시			1	1.3		
	부산광역시			1	1.3		
	서울특별시	24	58.5	57	74.0	22	68.8
	인천광역시	3	7.3	3	3.9		
	제주시			1	1.3		
	충청남도	1	2.4	1	1.3	1	3.1
	충청북도			1	1.3		
	해외	2	4.9			1	3.1
합계		41	27.3	77	51.5	32	21.3

〈표 4〉 성장단계 타당성 분석

구분	창업기		성장기		성숙기		F값
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	
기업연령(년)	3.95	2.7	8.9	5.6	22.1	14.0	92.638**
직원 수(명)	41.9	174.7	95.7	289.0	3,222.2	9131.6	6.943**
최근 매출액(억원)	98	391	404	1,882	21,269	41,294	13.867**
평균 매출액(억원)	97	391	402	1,894	21,010	41,201	13.462**

*p < 0.05, ** p < 0.01

〈표 5〉 성장단계 판별 분석

구분	창업기	성장기	성숙기	합계	
원래값 Count(%)	창업기	28(80%)	7(20%)	0(0%)	35
	성장기	28(39.4%)	37(52.1%)	6(8.5%)	71
	성숙기	4(12.9%)	8(25.8%)	19(61.3%)	31

석한 결과이다. 또한, 모집단의 공분산행렬이 동일하다는 귀무가설을 검정하기 위한 Box's M 분석 결과 $p = .000$ 으로 공분산 행렬은 동일한 것으로 나타났으며, 판별함수식에 대해서는 Wilks의 람다 값이 유의확률 $p=0.000$ 에서 0.579로 유의하였다. 전체적으로 판별 적중률은 61.3%로 김영배와 하성욱(2000)의 63.5%와 유사한 수준이며, 이장우와 장수덕(2001)의 64.3%, Kazanjian and Drazin(1989)의 72%보다는 낮은 것으로 나타났다. 지금까지의 분석 결과를 종합해 볼 때, 본 연구에서 구분한 성장단계는 타당하다고 볼 수 있을 것이다.

4.2 설문지의 신뢰성 및 타당성 분석

신뢰성 분석을 통하여 본 연구에서 사용한 설문 항목의 신뢰성을 검증하였으며, 구성 타당성 분석을 위해서는 각 변수를 요인분석 하였다. 초기 설

문 항목에서 선택메커니즘 요인 4개, 주체 요인 1개, 환경요인 1개의 항목을 제거한 후, 신뢰성 분석을 통한 Cronhach's Alpha 계수는 선택 메커니즘의 사업 확장 기반 선택이 0.599 이고, 나머지 항목은 모두 0.6 이상이므로 설문지의 신뢰성은 확보 되었다고 할 수 있다. 〈표 6〉은 신뢰성 분석 결과를 정리한 것이다.

요인 분석 방식은 직교회전방식(Varimax)을 사용하였으며, Eigen Value가 1 이상인 것만을 포함하였고, 요인 적재량은 0.4 이상인 경우 유의하다고 보았다. 또한, 주체, 환경, 자원 및 메커니즘에 대한 사용 변수의 구분 타당성을 검증하기 위해 전체 변수를 투입한 요인분석을 실시하였으며, 신뢰성 분석에서 제거된 변수는 요인 분석에서도 포함하지 않았다. 〈표 7〉에서 볼 수 있듯이 선택 메커니즘, 학습 메커니즘, 조정 메커니즘과 주체, 환경, 자원 변수들이 모두 0.4이상의 요인 적재치를 보였다. 선택 메커니즘은 2개의 요인으로 구분되었

〈표 6〉 신뢰성 분석 결과

변수 명	항목	항목 수	Alpha 계수
선택 메커니즘	사업 기본 역량 선택	4	.628
	사업 확장 기반 선택	2	.599
학습 메커니즘	학습 메커니즘	5	.877
조정 메커니즘	내부 조정	3	.778
	외부 조정	2	.718
주체	주체 성향	2	.644
환경	경쟁 환경	2	.663
	정부 지원	2	.860
자원	경영자원 확보	4	.740
	제품 생산 자원 확보	2	.789

으며, 학습메커니즘은 변수 전체가 하나의 요인으로 묶였으며, 조정 메커니즘은 내부와 외부 네트워크의 요인으로 구분되었다. 주체 요인에 대해서는 주체의 성향과 주체 경험으로 요인이 분류되었으며, 환경은 경쟁의 환경과 정부의 지원 요인으로 구분되었다. 자원은 경영자원의 확보 요인과 제품의 생산을 위한 준비 자원 요인으로 분류되었다. 경영 성과는 매출액을 중심으로 한 정량적 경영 요인과 현 기업의 경영위기와 경영 상태를 나타내는 인지된 정성적 경영성과 요인으로 구분되었다.

4.3 상관관계 분석

〈표 8〉은 선택, 학습, 조정 메커니즘 요인, 주체, 환경, 자원 요인의 독립변수와 기업의 정량적, 정성적 경영성과에 대해 Pearson 상관관계 분석을 수행한 결과이다. 사업 기본 역량 선택 요인은 사업 확장 기반 선택, 학습 및 조정메커니즘, 경쟁 환경, 정부의 지원 요인과 사업 확장기반 선택 요인은 외부조정, 경쟁환경, 정성적 경영성과와 유의

미한 상관관계를 보였다. 학습 메커니즘 요인은 조정 메커니즘, 자원 요인, 경영성과와 유의미한 상관관계를 갖는 것으로 분석되었다. 조정 메커니즘 요인은 선택, 학습 메커니즘 요인, 자원요인과 유의미한 상관관계를 나타냈다. 환경 요인은 선택 메커니즘 요인과 정(+)의 상관관계를 보였으며, 제품 생산자원 확보 및 정성적 경영성과에는 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 분석되었다. 지원 요인은 사업 역량 및 제품 생산 자원 요인과 부(-)의 상관관계를 보였으며, 자원 요인은 학습, 조정 메커니즘 요인 및 경영성과와 유의미한 정(+)의 상관관계를 보였다. 하지만, 제품 생산 자원 확보 요인은 경쟁 환경 및 지원 요인과 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 주체 요인은 다른 요인과 유의미한 상관관계가 없는 것으로 분석되었다.

4.4 회귀분석

〈표 9〉는 연구가설로 제시한 가설 1에서 가설 6까지를 검증하기 위하여 선택, 학습, 조정 메커니

〈표 7〉 요인 분석 결과

변수	문항	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5	요인 6	요인 7	요인 8	요인 9	요인 10	요인 11	요인 12	요인 13
사업기본역량 선택 (6.5%)	MSB1	<u>.735</u>	.105	-.005	.052	.003	-.10	.018	-.01	.168	-.004	.062	-.17	-.03
	MSB2	<u>.725</u>	.19	-.12	.013	-.05	.108	.102	-.01	.137	.168	-.06	.056	-.03
	MSB3	<u>.551</u>	.258	.224	-.15	.031	.101	.092	-.25	-.14	-.08	-.02	-.004	.096
	MSB4	<u>.545</u>	.143	-.12	.091	.260	-.12	.183	-.11	.056	-.02	.121	.012	.020
사업확장기반 선택 (8.7%)	MSE1	.124	<u>.597</u>	-.006	.309	-.05	-.02	-.26	-.02	.229	-.01	.135	.089	-.01
	MSE2	-.01	<u>.579</u>	.256	.381	-.13	.027	-.23	.035	-.06	.181	.062	-.03	.098
학습 메커니즘 (20.1%)	ML1	.027	.023	<u>.860</u>	.078	.053	.071	.082	.017	-.06	.172	-.05	-.03	.124
	ML2	.133	-.02	<u>.841</u>	.171	.079	.016	.071	-.03	-.02	.052	-.05	.019	.043
	ML3	-.06	-.02	<u>.821</u>	.071	.075	.022	.229	.017	.016	.158	.012	-.03	.053
	ML4	.070	.154	<u>.675</u>	-.03	.262	.218	.117	.081	-.11	.166	-.12	-.06	.084
	ML5	.122	.156	<u>.648</u>	.128	.355	-.003	-.10	-.14	.060	-.03	.044	.021	-.02
내부조정 (26.0%)	MCI1	.257	.119	.065	<u>.770</u>	.117	.060	.136	-.02	-.008	.119	-.04	.186	-.03
	MCI2	.327	-.03	-.001	<u>.753</u>	.035	.096	.155	.126	-.03	.197	.042	-.11	.073
	MCI3	.447	.012	.188	<u>.475</u>	.280	.210	.020	.008	.051	-.02	.056	.054	-.09
외부조정 (29.3%)	MCE1	.163	.021	-.002	.198	<u>.814</u>	.157	.187	-.07	.137	-.009	.008	.000	-.26
	MCE2	.408	.009	.043	.226	<u>.542</u>	.215	.052	.090	.029	-.02	-.13	.057	-.20
주채성향 (33.8%)	SC1	.018	-.05	.042	-.01	-.12	<u>.831</u>	.110	-.03	.001	.003	-.02	-.05	.001
	SC2	-.15	.024	.026	.058	.128	<u>.794</u>	-.05	.076	.073	-.03	.038	-.009	.062
주채경험 (38.0%)	SE1	-.07	-.09	.097	-.04	-.05	.063	<u>.841</u>	.116	-.05	-.03	-.11	.099	-.14
	SE2	.028	.006	-.06	.018	.135	.033	<u>.826</u>	-.06	.065	.018	.148	-.17	.188
경쟁환경 (43.5%)	EC1	-.13	.226	-.02	.043	.081	-.06	.062	<u>.845</u>	-.10	-.03	-.04	-.04	-.005
	EC2	-.01	-.07	.230	-.08	.009	-.02	.169	<u>.772</u>	-.07	-.11	-.07	.062	.136
	EC3	.149	.238	.219	.163	-.31	-.10	.041	<u>.467</u>	.106	-.02	.186	-.08	-.24
지원환경 (48.9%)	ES1	-.01	-.04	-.09	.040	.030	.046	.057	.006	<u>.919</u>	-.07	.036	.041	.073
	ES2	.027	.001	-.09	-.09	.014	-.04	-.07	-.13	<u>.878</u>	-.08	.039	-.03	.047
경영자원확보 (54.8%)	RM1	.130	.086	-.04	.009	-.15	.053	-.04	-.04	.081	<u>.823</u>	.174	.023	-.04
	RM2	.201	.065	.063	.223	.203	.211	.035	.047	.260	<u>.662</u>	-.16	-.08	.020
	RM3	.193	.249	-.11	.289	.373	-.05	-.28	.038	.130	<u>.492</u>	-.008	-.03	.092
	RM4	.294	.206	.288	.008	.378	.047	.081	.095	.204	<u>.485</u>	-.12	.005	.085
생산자원확보 (59.8%)	RF1	.179	.093	.078	.194	.105	.047	.109	-.04	-.02	-.04	<u>.846</u>	.030	.371
	RF2	.274	.115	.005	.136	.166	.088	-.07	-.18	-.14	.067	<u>.740</u>	.005	.469
정량적 경영성과 (66.3%)	PT1	.087	-.03	.111	.037	-.03	.055	-.03	.109	.088	-.02	-.04	<u>.947</u>	-.05
	PT2	.088	-.03	.111	.039	-.03	.056	-.03	.108	.088	-.02	-.04	<u>.946</u>	-.06
정성적 경영성과 (71.9%)	PI1	.082	-.02	.162	.266	.112	.112	.170	-.16	.091	.082	.075	-.12	<u>.720</u>
	PI2	.037	-.27	-.04	.032	.178	.178	-.01	-.36	-.25	-.14	-.04	-.27	<u>.516</u>

(괄호): 누적 설명력, 전체 설명력 71.89%, 요인 적재량 size 순으로 정렬하여 정리

〈표 8〉 상관관계 분석 결과

Pearson 상관분석	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 사업기본역량 선택	1												
2 사업확장기반 선택	0.406**	1											
3 학습메커니즘	0.179*	0.137	1										
4 내부조정	0.227**	0.101	0.561**	1									
5 외부조정	0.225**	0.354**	0.440**	0.449**	1								
6 주체성향	0.017	0.105	-0.066	-0.086	-0.037	1							
7 주체경험	0.033	0.036	-0.060	0.052	0.013	-0.046	1						
8 경쟁환경	0.223**	0.250**	-0.080	-0.063	0.105	-0.009	-0.010	1					
9 지원환경	-0.189*	-0.019	-0.037	0.021	0.021	0.079	0.018	-0.114	1				
10 경영자원 확보	0.151	0.025	0.444**	0.491**	0.389**	-0.062	-0.035	0.051	-0.068	1			
11 제품생산자원 확보	0.122	0.069	0.413**	0.410**	0.200*	-0.049	-0.008	-0.162*	-0.165*	0.476**	1		
12 정량적경영성과	0.017	0.120	0.204*	0.150	0.134	-0.014	-0.073	0.218*	-0.072	0.346**	0.251**	1	
13 정성적경영성과	-0.007	-0.230**	0.214*	0.300**	0.145	0.015	0.082	-0.269**	0.076	0.315**	0.126	0.000	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

〈표 9〉 회귀분석 결과

요인	창업기				성장기				성숙기			
	정량성과		정성성과		정량성과		정성성과		정량성과		정성성과	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
기본 역량	-0.151	-0.893	-0.113	-0.666	-0.031	-0.233	0.061	0.466	-0.387	-2.210**	0.190	1.060
확장 기반	-0.085	-0.481	-0.409	-2.875***	0.078	0.633	-0.134	-1.125	0.569	3.422***	-0.352	-2.035**
학습	-0.020	-0.081	-0.165	-0.921	0.031	0.203	0.259	2.299**	0.324	2.067**	-0.193	-1.204
내부 조정	0.124	0.758	0.227	1.248	0.147	1.102	0.112	0.812	0.033	0.153	-0.030	-0.135
외부 조정	-0.004	-0.016	0.502	3.327***	-0.078	-0.582	-0.048	-0.339	-0.027	-0.118	0.055	0.275
주체 성향	0.021	0.130	0.072	0.496	0.224	1.977**	0.010	0.082	0.161	0.875	0.432	2.658**
주체 경험	0.275	1.887*	0.211	1.644	0.208	1.840*	0.184	1.661	-0.419	-2.600**	-0.043	-0.193
경쟁 환경	0.127	0.809	-0.176	-1.259	-0.170	-1.525	-0.283	-2.509**	0.126	0.713	-0.296	-1.781*
지원 환경	-0.029	-0.155	-0.124	-0.883	-0.078	-0.673	0.137	1.221	-0.232	-1.232	0.302	1.681
제품생산자원	0.130	0.871	-0.214	-1.544	-0.066	-0.480	-0.147	-1.086	-0.272	-1.400	0.310	1.539
경영 자원	0.469	3.215***	0.289	2.033**	0.351	3.141***	0.181	1.427	0.043	0.220	-0.032	-0.172
모델 요약	R=.630, R ² =.397 F=1.378 VIF=1.165~2.957		R=.787, R ² =.620 F=3.409 VIF=1.261~2.957		R=.497, R ² =.247 F=1.729 VIF=1.118~2.009		R=.534, R ² =.285 F=2.104 VIF=1.118~2.009		R=.723, R ² =.523 F=1.892 VIF=1.690~2.749		R=.794, R ² =.630 F=2.230 VIF=1.690~2.749	

* p < 0.10, ** p < 0.05, *** p < 0.01

즘 요인과 주체, 환경, 자원 요인이 기업의 성장단계별로 경영성과에 미치는 영향을 파악하기 위해 회귀분석을 수행한 결과이다.

선택 메커니즘 요인 중 협력사나 신사업의 선택과 같은 사업 확장 기반의 선택은 창업기와 성장기의 정성적 경영성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 기본 역량의 선택은 성숙기에 정량

적 경영성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 학습 메커니즘은 성장기의 정성적 경영성과와 성숙기의 정량적 경영성과에 유의미한 정(+)의 영향을 갖는 것으로 나타났다. 조정 메커니즘 요인 중 내부 조정요인은 전체 성장단계에 걸쳐 기업의 경영성과에 유의미한 영향을 갖지 않는 것으로 나타났으며, 외부 조정 요인은 창업기에서 정성

적 경영성과에 유의미한 정(+)¹의 영향을 갖는 것으로 나타났다. 주체의 성향 및 경험은 성장단계에 있어 기업의 정량적 경영성과에 유의미한 정(+)¹의 영향을 미쳤으며, 성숙기에서 주체의 성향은 기업의 정성적 경영성과에 유의미한 정(+)¹의 영향을 가졌고, 주체의 경험은 정량적 경영성과에 부(-)¹의 영향을 보였다. 또한 창업기에서 주체의 경험은 기업의 경영성과에 유의미한 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 경쟁 환경은 성장기와 성숙기에 기업의 정성적 경영성과에 유의미한 부(-)¹의 영향을 보이는 것으로 조사되었으며, 정부의 지원 요인은 기업의 경영성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 제품 생산 자원의 확보는 기업의 경영성과에 유의미한 영향을 갖지 않았으며, 경영자원의 확보는 창업기에서는 정량적, 정성적 경영성과 모두에 유의미한 정(+)¹의 영향을 갖는 것으로 분석되었고, 성장기에서는 정량적 경영성과에 유의미한 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

V. 결론 및 토의

분석결과를 토대로 연구가설로 제시한 6개의 가설에 대해서 검정해 보고자 한다. 주체요인에 대한 연구가설 1에 대해서는 창업기나 성장기에서 성숙기에 비해 주체의 경험을 중심으로 기업의 경영성과에 유의미한 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 창업초기 주체가 자신의 경험을 바탕으로한 의사결정의 핵심으로 작용한다는 기존의 연구(Kazanjian and Drazin, 1990; Lester et al., 2003; Miller and Friesen, 1984) 와 동

일한 결과이다. 하지만, 본 연구에서는 주체가 위험을 감수하거나 과감한 행동을 선호하는 등의 주체 성향 요인 또한 성숙단계에서는 경영성과에 유의미하게 작용하는 것으로 나타났다. 이는 비록 의사결정의 핵심이 공식화된 프로세스나 정형화된 절차에 의해서 이루어지는 성숙기라 할지라도 새로운 성장 동력의 확보나 신사업 발굴을 위한 기업의 혁신적 경영활동에 주체의 의지나 위험 관리 등의 요인이 주체의 경험에 의한 의사결정 요인보다 중요하게 작용하기 때문으로 이해할 수 있을 것이다. 연구결과를 종합적으로 해석해보면 주체의 경험요인은 창업초기에서 정(+)¹의 영향을 미치나, 성숙기에서는 부(-)¹의 영향을 미친다. 하지만, 위험 감수성향이나 창업가의 신뢰성(이장우·장수덕, 2001)과 같은 주체의 요인은 성장단계와 무관하게 고성 성과를 달성하는 기업에서 볼 수 있는 특징일 것이다. 또한, 주체의 경험은 단순한 양적 자료만을 가지고 중요성을 판단하기 어려우며, 교육이나 경험과 같은 질적 요인이 현 사업과 얼마만큼 연관성이 있는지가 기업의 생존(장수덕, 2006) 및 성과에 더욱 유의미할 것이다. 이상의 결과를 통해 연구가설 1은 부분적으로 지지되었음을 알 수 있다.

환경요인에 대한 연구가설 2에 대해서는 부분적으로 지지 되었다고 할 수 있다. 이는 성장기나 성숙기에서 창업기에 비해 경쟁 환경이 심할수록 기업의 경영성과에는 부(-)¹의 영향을 갖고 있었으며, 이러한 결과는 성장기나 성숙기에서 환경에 적절히 대응하는 기업이 경쟁우위를 확보한다고 할 수 있을 것이다. 이와 같은 결과를 역으로 판단해 볼 때 본 연구 결과는 기업의 실패에 대한 Thornhill and Amit (2003)과 장수덕·크리스토퍼 스캇·이상철(2008)의 연구에서 신생기업보다는 오랜 기업에서의 실패의 중요한 원인이 경쟁적 산업환경의

변화에 있다는 결과와 일치하는 것이다.

자원요인에 대해서는 창업기와 성장기에서 성숙기보다 경영을 위한 자원과 제품생산을 위한 자원을 충분히 확보한 기업일수록 기업의 경영성고가 높은 것을 확인 할 수 있었으며, 가설 3은 채택되었다.

선택 메커니즘요인에 대한 분석결과 가설 4는 기각되었다. 본 연구결과를 통해 알 수 있는 선택 메커니즘에 대한 시사점은 경영자의 인식을 기반으로 한 정성적 경영성과 측면에서 창업기나 성숙기를 포함한 전체 성장단계에서는 신규 사업의 확장이나 협력사의 선택이 경영자에게 추가적인 투자 및 관리 비용의 증가로 인한 심리적 부담을 증가시키고 재고 및 비용의 통제와 이익에 대한 관리 때문에(Churchill and Lewis, 1983; Dodge and Robbins, 1992) 부(-)의 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 반면 정량적 경영성과 측면에서는 구자원·이윤철(2008)의 사례연구 및 Kazanjian(1984)의 연구에서 주장한 바와 같이 성숙기에서는 새로운 성장 동력의 확보를 통한 신사업의 발굴(Scott, 1971)과 같은 사업의 확장 요인이 경영성과에 유의미한 영향을 갖는 다는 것이다.

성장기와 성숙기에서 창업기보다 기업의 경영성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다는 학습메커니즘에 대한 가설 5는 채택되었다. 본 연구의 결과는 Dodge and Robbins(1992), 차민석·배종태(2002)의 연구결과와도 동일한 것이다. 조정 메커니즘요인은 가설 6과 반대로 창업기에서 다른 성장단계에 비해 유의미하게 나타났으나, 내부 조정요인은 전체 성장단계에서 유의미하지 않은 것으로 분석되었다. 그러므로 가설 6은 기각되었다. 이러한 조정에 대한 결과는 창업초기에도 조정에 대한 이슈가 기업에 중요한 요인으로 작용할 수 있다는

연구(Miller and Friesen, 1984; Lester et al., 2003; Hanks and Watson, 1993)와 동일한 결과라 할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 경영의 주체가 기업이 보유한 유한한 자원을 경영활동을 둘러싸고 있는 환경에 맞게 선택하고, 기업내부에 학습을 통해 확산하고, 기업의 내부 및 외부에 활용하는 과정에서 기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 주제, 환경, 자원 및 메커니즘 요인을 중심으로 실증연구를 통해 분석해 보았으며, 본 연구를 통해 얻을 수 있는 시사점을 정리해 보고자 한다. 본 연구에서는 기업의 경영활동에 동태적 경쟁우위를 확보하는 메커니즘 요인(Cho and Lee, 1998)에 대해서 ser-M 프레임워크를 중심으로 실증연구를 수행하였다. 또한, 각각의 요인이 기업의 성장단계에 따라 다르게 나타날 수 있음을 제시한 연구로써 기업활동을 하는 경영주체에게는 자사의 성장단계에 중요한 관리 요인을 파악할 수 있는 자료를 제공했는데 첫 번째 시사점이 있을 것이다. 또한, 연구모형에 있어서는 기존의 메커니즘 연구에서 부분적으로 제시한 주제, 환경, 자원 과 메커니즘 요인에 대한 전체적인 연구모형을 제시 했으며, 이를 성장단계와 접목하여 좀 더 구체적이고 세분화된 메커니즘 연구 결과를 제공했다는 두 번째 시사 하는 바가 있다고 할 수 있다. 이러한 시사점 외에 본 연구에서는 몇 가지 연구의 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구에서는 메커니즘의 통합적인 연구모형을 제시했음에도 불구하고 메커니즘요인이 주제, 환경, 자원 요인을 매개하는 효과에 대해서는 명확한 분석을 제공하지 못하였다. 둘째, 성장단계에 따라 각 요인의 성과결정 요인을 분석하기는 하였지만, 특정한 시점을 기준으로 분석하였고, 경영주체가 기업의 자원을 어떠한 순서에 의해 선택하는

것이 기업의 경영성과를 높이는 지에 대한 연구가 필요함이 지적될 수 있다. 셋째, Barney(1991)의 전통에 따른 자원 기반 관점에서, 주체, 환경, 자원은 정적(static) 요인으로, 메커니즘적 요인은 동적(dynamic) 또는 과정적(processing) 요인으로 이해될 수 있으며, 이 두 가지 요인이 상호 연관성을 가질 수 있다. 이 경우 요인 분석은 차원을 달리하여야 한다(Lattin et. al., 2003)는 지적이 있을 수 있다. 넷째, 측정 변수에 대한 조작적 정의에 대해 다른 시각이 존재할 수 있음이 지적될 수 있다. 본 연구의 주체 경험으로 사용하고 있는 근무 년수와 직책은 기업의 규모 및 개인의 능력에 따라 정비례 관계가 존재하지 않을 수도 있다. 즉, 일반적으로 근무를 오래 했으면 직책도 높겠지만, 반드시 그렇지 않을 경우가 존재 할 수 도 있다. 대기업에서의 근무 기간과 중소기업에서의 근무 기간이 같다 하더라도 직책에는 큰 차이가 있을 수 있기 때문이다. 이 경우, 근무 년수는 양적인 것이고, 직책은 질적인 경험이라는 지적이 있을 수 있으며, 본 연구에서 이를 통제하지 못한 점은 향후 연구를 통해 추가적인 실증이 필요할 것이다.

본 연구에서 제시한 한계점을 극복하기 위해 메커니즘 요인이 주체, 환경, 자원 요인을 매개(mediate)하는 효과에 대한 추가적인 분석을 구조방정식 모형을 통해 분석하는 것이 필요할 것이다. 또한, 주체, 환경, 자원 요인을 선택하는 순서와 시점에 따라 기업의 경영성과에 미치는 영향을 연구하는 것 또한 의미 있을 것이다. 이는 시간, 과정, 내용 차원에서 메커니즘의 속성을 이해할 수 있는 연구가 될 것으로 기대한다.

참고문헌

- 고봉상·용세중·이상천(2003), "벤처기업의 성과 결정 요인에 관한 실증연구," **벤처경영연구**, 제6권, 3-33.
- 구자원·이윤철(2007), "기업성장단계 연구에 있어 변수의 사용빈도 및 상대적 중요성에 관한 종단적연구: ser-M Framework을 활용한 생산성요인 도출을 중심으로," **생산성논집**, 제21권, 제2호, 131-171.
- 구자원·이윤철(2008), "성장단계별 선택, 학습, 조정 메커니즘 요인 도출에 관한 연구: 기술 집약적 벤처기업의 사례연구를 중심으로," **대한경영학회지**, 제21권, 제6호, 2393-2430.
- 김갑·한상철(2003), "벤처기업의 경영전략 특성 및 성과에 대한 연구," **벤처경영연구**, 제6권, 제1호, 3-24.
- 김영배·하성욱(1999), "우리나라 벤처기업의 성장단계에 대한 실증조사 : 핵심성공요인,환경특성,최고경영자역할과 외부자원 활용," **기술혁신연구**, 제8권, 제1호, 125-153.
- 김종호(2001), "벤처기업 성장 단계별 성과 영향요인," **산업경제연구**, 제14권, 제1호, 313-324.
- 이인찬·이광훈·박성진·김운호(1998), "벤처기업의 성장단계별 성공요인분석과 정책과제," **정보통신정책연구원**, 제1998권, 제3호, 1-145.
- 이장우·김동재·김현정(2003), "전략변화에 관한 종단적 연구: 한국의 벤처기업을 중심으로," **전략경영연구**, 제8권, 제2호, 27-53.
- 이장우·장수덕(2001), "벤처기업의 성장단계별 성공요인에 관한 탐색적 연구," **인사조직연구**, 제9권, 제2호, 59-92.
- 이춘우·서창수(2006), "한국 벤처기업 경영요소 중요도의 조직성장단계별 변화에 관한 탐색적 연구," **중소기업연구**, 제28권, 제2호, 3-29.

- 장수덕(2006), "기업생존에 있어서 인적자본과 사회적 자본의 역할: IMF전후의 생존 벤처기업을 대상으로," *경영학연구*, 제35권, 제4호, 1131-1155.
- 장수덕 · 크리스토퍼 스캇 · 이상설(2008), "벤처기업의 실패에 관한 국제비교연구: 연령의존관점과 자원 기반관점의 통합적 접근," *벤처경영연구*, 제11권, 제2호, 41-63.
- 조동성 · 서울대 메커니즘 연구회(2006), 제4의 전략패러다임 M 경영, 서울, 한스미디어.
- Adizes, Ichak(1979), "Organizational Passages—diagnosing and Treating Life Cycle Problems of Organizations," *Organizational Dynamics*, 8, 3-25.
- Andrews, K.R(1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, IL.
- Aragón-Correa, J. Alberto and Sharma, Sanjay (2003), "A Contingent Resource-based View of Proactive Corporate Environmental Strategy," *Academy of Management Review*, Vol.28, Issue 1, 71-88.
- Barney, Jay B(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, Issue 1, 99-120.
- Casson, M.(1982), *The entrepreneur: An economic theory*, Totowa, NJ: Barnes & Noble Books.
- Castrogiovanni, Gary J(1996), "Pre-Startup Planning and the Survival of New Small Businesses: Theoretical Linkages," *Journal of Management*, Vol.22, Issue 6, 801-822.
- Chen, Hai-Ming and Kuo, Tung-Sheng(2004), "Performance Appraisal across Organizational Life Cycles," *Human Systems Management*, Vol.23, Issue 4, 227-233.
- Child, John(1974), "Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance," *Journal of Management Studies*, Vol. 11, Issue 3, 175-189.
- Chin, C. L., Tsao, S. M. and Chi, H. Y(2005), "Trademark Value and Accounting Performance: Analysis from Corporate Life Cycle," *Journal of American Academy of Business*, Vol.7, 106-112.
- Cho,D.S(1999), "The Mechanism for Industry Leadership," *International Studies of Management & Organization*, Vol.28, Issue 4, 84-100.
- Cho,D.S and Lee,D.H(1998), "A New Paradigm in Strategy Theory: 'ser-M'," *Monash Mount Eliza Business Review*, Vol.1, Issue 2, 82-97.
- Chrisman, James J., Bauerschmidt, Alan and Hofer, Charles W(1998), "The Determinants of New Venture Performance: an Extended Model," *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23, 5-29.
- Churchill,Neil C. and Lewis,Virginia L(1983), "The Five Stages of Small Business Growth," *Harvard Business Review*, Vol.61, Issue 3, 30-39.
- Cowan, David A(1990), "Developing a Classification Structure of Organizational Problems: an Empirical Investigation," *Academy of Management Journal*, Vol.33, Issue 2, 366-390.
- Daft, R(1983), *Organization theory and design*. New York: West.
- Dodge, H. Robert and Robbins, John E(1992), "An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle Model for Small Business Development and Survival," *Journal of Small Business Management*, Vol.30, Issue 1, 27-37.
- Dodge, H. Robert, Fullerton, Sam and Robbins, John E(1994), "Stage of the Organi-

- zational Life Cycle and Competition as Mediators of Problem Perception for Small Business," *Strategic Management Journal*, Vol.15, Issue 2, 121-134.
- Gupta, Yash P. and Chin, David C.W(1993), "Strategy Making and Environment: an Organizational Life Cycle Perspective," *Technovation*, Vol.13, 27-44.
- Hambrick, Donald C and Mason, Phyllis A (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers," *Academy of Management Review*, Vol.9, Issue 2, 193-206.
- Hanks, Steven H., Watson, Collin J(1993), "Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations," *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 18, 5-30.
- Hanks, Steven H. and Chandler, Gaylen(1994), "Patterns of functional specialization in emerging high tech firms," *Journal of Small Business Management*, Vol.32, 23-36.
- Hannan, M. T and Freeman, J. (1989), *Organizational Ecology*, Cambridge, MA.: Harvard Univeristy Press.
- Herron, Lanny and Robinson Jr., Richard B (1993), "A Structural Model of the Effects of Entrepreneurial Characteristics on Venture Performance," *Journal of Business Venturing*, 8, 281-294.
- Kazanjian, Robert K(1984), "The Organizational Evolution of Technology Based New Ventures: A Stage of Growth Model," *Academy of Management Proceedings*, 22-26.
- Kazanjian, Robert K(1988), "Relation of Dominant Problems to Stages Growth in Technology-based New Ventures," *Academy of Management Journal*, Vol.31, Issue 2, 257-279.
- Kazanjian, Robert K. and Drazin, Robert(1989), "An Empirical Test of a Stage of Growth Progression Model," *Management Science*, Vol.35, Issue 12, 1489-1503.
- Kimberly, John R(1979), "Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization," *Academy of Management Journal*, Vol.22, Issue 3, 437-457.
- Lavie, Dovev(2006), "The Competitive Advantage of Interconnected Firms: an Extension of the Resource-based View," *Academy of Management Review*, Vol.31, Issue 3, 638-658.
- Lester, Donald L., Parnell, John A. and Carraher, Shawn(2003), "Organizational Life Cycle: a Five-stage Empirical Scale," *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.11, Issue 4, 339-354.
- Lippitt, Gordon L. and Schmidt, Warren H (1967), "Crises in a Developing Organization," *Harvard Business Review*, Vol.45, Issue 6, 102-112.
- Lyden, F. J.(1975), "Using Parsons' Functional Analysis in the Study of Public Organization," *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, 59-70.
- March, J(1991), "Exploration and exploitation in organizational learning," *Organizational Science*, Vol.2, 71-87.
- Markides, C.C. and P.J. Williamson(1994), "Related diversification, core competence and corporate performance," *Strategic Management Journal*, Vol.15, 149-165.

- McGrath, R.G., Venkataraman, S. and MacMiUan, I.C(1991), "The Evolution of Organizational Capabilities: Some Preliminary Propositions," *Working Paper*, Snider Entrepreneurial Center, University of Pennsylvania.
- Miller, Danny and Friesen, Peter H(1983), "Successful and Unsuccessful Phases of the Corporate Life Cycle," *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)*, Vol.4, Issue 4, 339-356.
- Miller, Danny and Friesen, Peter H(1984), "A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle," *Management Science*, Vol.30, Issue 10, 1161-1183.
- Mintzberg, Henry(1984), "Power and Organization Life Cycles," *Academy of Management Review*, Vol.9, Issue 2, 207-224.
- Mitra, Reshmi and Pingali, Venugopal(1999), "Analysis of Growth Stages in Small Firms: A Case Study of Automobile Ancillaries in India," *Journal of Small Business Management*, Vol.37, Issue 3, 62-75.
- Moy, Jane W. and Luk, Vivienne W. M(2003), "The Life Cycle Model as a Framework for Understanding Barriers to SME Growth in Hong Kong," *Asia Pacific Business Review*, Vol.10, Issue 2, 199-220.
- Nonaka, Ikujiro(1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science*, Vol.5, Issue 1, 14-37.
- Ouchi, William G(1980), "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, Issue 1, 129-141.
- Peteraf, Margaret A(1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-based View," *Strategic Management Journal*, Vol.14, Issue 3, 179-191.
- Porter, M. E(1980), *Competitive Strategy*, New York, 3-33.
- Porter, M. E(1991), "Towards a Dynamic Theory of Strategy," *Strategic Management Journal*, Vol.12, Issue 8, 95-117.
- Prahalad, C. K. and Hamel, Gary(1990), "The core competence of the corporation," *Harvard Business Review*, Vol.68, 79-83.
- Quinn, Robert E. and Cameron, Kim(1983), "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence," *Management Science*, Vol.29, Issue 1, 33-51.
- Rajagopalan, Nandini and Spreitzer, Gretchen M(1997), "Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-lens Perspective and Integrative Framework," *Academy of Management Review*, Vol.22, Issue 1, 48-79.
- Ray, Gautam, Barney, Jay B and Muhanna, Waleed A(2004), "Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-based View," *Strategic Management Journal*, Vol.25, Issue 1, 23-37.
- Rolland Lebrasseur, Louis Zanibbi and Terrence J. Zinger(2003), "Growth Momentum in the Early Stages of Small Business Start-ups," *International Small Business Journal*, Vol.21, Issue 3, 315-328.
- Rutherford, Matthew W., Butler, Paul F. and McMullen, Patrick R(2003), "Human Resource Management Problems over the Life Cycle of Small to Medium-sized Firms," *Human Resource Management*, Vol.42, Issue 4, 321-335.

- Scott, B. R(1971), "Stages of Corporate Development- Part I, Case No.9-371-294," *Intercollegiate Case Clearing House, Boston, Mass.*
- Smith, Ken G., Mitchell, Terence R. and Summer, Charles E(1985), "Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle," *Academy of Management Journal*, Vol.28, Issue 4, 799-820.
- Steinmetz, Lawrence L(1969), "Critical Stages of Small Business Growth," *Business Horizons*, Vol.12, Issue 1, 29-36.
- Teece, D.J., PLsano, G. and Shuen, A(1992), "Dynamic capabilities and strategic management," *Working Paper*, Center for Research on Management, University of California, Berkeley.
- Terpstra, David E. and Olson, Philip D(1993), "Entrepreneurial Start-up and Growth: A Classification of Problems," *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol.17, Issue 3, 5-19.
- Thornhill, S. and R. Amit(2003), "Learning About Failure: Bankruptcy, Firm Age, and the Resource-Based View," *Organization Science*, Vol.14(5), 497-509.
- Timmons(1994), *New Venture Creation: 4th ed.*, Boston, MA: Irwin.
- Tuason Jr., Ramon V(1973), "Corporate Life Cycle and the Evaluation of Corporate Strategy," *Academy of Management Proceedings*, 35-40.
- U.S. Small Business Administration(1981), *Business plan for retailers: Management aid no. 2.020*, Washington: U.S. Small Business Administration.
- Van de Ven, Andrew H. and Hudson, Roger and Schroeder, Dean M(1984), "Designing New Business Startups: Entrepreneurial, Organizational, and Ecological Considerations," *Journal of Management*, Vol.10, Issue 1, 87-107.
- Wernerfelt, Birger(1984), "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.5, Issue 2, 171-180.

〈부록 - 설문지〉

A. 일반현황

1. 회사명 : _____ ※추가 자료 수집을 위해 필요하오니 반드시 기입바랍니다.
2. 소재지 : _____
3. 설립년도 : _____ 년
4. 귀사가 소속된 업종은?()
 ① IT업종 - 통신서비스, 방송서비스 ② IT업종 - 인터넷, 디지털콘텐츠, 소프트웨어
 ③ IT업종 - 통신장비, 정보기기, 반도체, IT부품 ④ 제조 ⑤ 건설 ⑥ 유통 ⑦ 운송
 ⑧ 금융 ⑨ 공공 ⑩ 의료 ⑪ 교육 ⑫ 엔터테인먼트 ⑬ 기타 _____
5. 귀사의 현재 직원 수는?()명

B. 메커니즘 특성

1. 선택 메커니즘

1.1. 귀사의 경영성과 극대화를 위해 현 시점에서 다음의 각 선택항목의 중요도를 표기해 주십시오.

(가) 인력 선택 ()

①전혀 중요하지 않다	②중요하지 않다	③보통	④중요하다	⑤매우 중요하다
-------------	----------	-----	-------	----------

(나) 협력사 선택 ()

①전혀 중요하지 않다	②중요하지 않다	③보통	④중요하다	⑤매우 중요하다
-------------	----------	-----	-------	----------

(다) 신사업 선택 ()

①전혀 중요하지 않다	②중요하지 않다	③보통	④중요하다	⑤매우 중요하다
-------------	----------	-----	-------	----------

(라) 주력 제품 선택 ()

①전혀 중요하지 않다	②중요하지 않다	③보통	④중요하다	⑤매우 중요하다
-------------	----------	-----	-------	----------

(마) 영업 및 마케팅 역량 선택 ()

①전혀 중요하지 않다	②중요하지 않다	③보통	④중요하다	⑤매우 중요하다
-------------	----------	-----	-------	----------

(바) 전략적 역량 선택 ()

①전혀 중요하지 않다	②중요하지 않다	③보통	④중요하다	⑤매우 중요하다
-------------	----------	-----	-------	----------

2. 학습 메커니즘

2.1. 계획

귀사는 중요한 경영활동을 위해 사전에 계획을 철저하게 수립하고 이를 토대로 진행하십니까?

()

①전혀 아니다	②아니다	③보통	④그렇다	⑤매우 그렇다
---------	------	-----	------	---------

2.2. 지식 관리

귀사에서는 귀사의 자산인 지식을 관리하기 위한 활동이 활발히 이루어지고 있습니까?

()

①전혀 아니다	②아니다	③보통	④그렇다	⑤매우 그렇다
---------	------	-----	------	---------

2.3. 지식창출

귀사에서는 귀사의 자산인 지식을 창출하기 위한 활동이 활발히 이루어지고 있습니까?

()

①전혀 아니다	②아니다	③보통	④그렇다	⑤매우 그렇다
---------	------	-----	------	---------

2.4. 지식흡수

귀사에서는 귀사의 자산인 지식을 외부로부터 흡수하고 축적하기 위한 활동이 활발히 이루어지고 있습니까? ()

①전혀 아니다	②아니다	③보통	④그렇다	⑤매우 그렇다
---------	------	-----	------	---------

2.5. 지식전파

귀사에서는 귀사의 자산인 지식을 조직내부에 확산하거나 공유하기 위한 활동이 활발히 이루어지고 있습니까? ()

①전혀 아니다	②아니다	③보통	④그렇다	⑤매우 그렇다
---------	------	-----	------	---------

3. 조정 메커니즘

3.1. 내부 통합

(가) 귀사에서는 조직 내부의 문제점 해결을 위한 다양한 활동이 활발히 이루어지고 있습니까?
()

①전혀 아니다	②아니다	③보통	④그렇다	⑤매우 그렇다
---------	------	-----	------	---------

(나) 귀사에서는 조직 내부의 리스크 관리를 위한 활동이 활발히 이루어지고 있습니까?
()

①전혀 아니다	②아니다	③보통	④그렇다	⑤매우 그렇다
---------	------	-----	------	---------

3.2. 외부 네트워크

(가) 귀사에서는 조직 외부의 다양한 네트워크 확보를 위한 활동이 활발히 이루어지고 있습니까?
()

①전혀 아니다	②아니다	③보통	④그렇다	⑤매우 그렇다
---------	------	-----	------	---------

(나) 귀사에서는 조직 외부의 협력사 관리를 위한 활동이 활발히 이루어지고 있습니까?
()

①전혀 아니다	②아니다	③보통	④그렇다	⑤매우 그렇다
---------	------	-----	------	---------

3.3. 공식화 프로세스

(가) 귀사는 절차화된 프로세스를 통해 업무를 진행하고 있습니까?()

①전혀 아니다	②아니다	③보통	④그렇다	⑤매우 그렇다
---------	------	-----	------	---------

C. 성장 단계

1. 귀하의 회사는 귀하가 판단하시기에 다음 중 어느 성장 단계에 있습니까?()

- ① 창업기 - 회사창업을 위한 준비단계를 포함하며, 창업을 통해 신규 제품이나 서비스를 생산하여 판매하는 기반을 수립하고, 생존을 최우선 과제로 하는 단계.
- ② 성장기 - 제품 및 서비스의 판매가 본격화되고, 창업기의 제품이나 서비스에 대한 매출을 통해 성장이 이루어지는 단계.
- ③ 성숙기 - 조직의 규모가 성장기에 비해 커지며, 조직 내 시스템이 개발되고, 지속적으로 매출이 발생하여 안정적인 경영 여건이 관심이 되는 단계.

D. 경영 성과

1. 귀사는 현재 경영위기를 느끼고 계십니까? ()

①전혀 아니다	②아니다	③보통	④그렇다	⑤매우 그렇다
---------	------	-----	------	---------

2. 귀사의 현재 경영 상태는 안정적입니까? ()

①전혀 아니다	②아니다	③보통	④그렇다	⑤매우 그렇다
---------	------	-----	------	---------

E. 경영자 특성

1. 이전 직장 근무 경력에 대한 질문입니다.

- 이전 직장 총 근무 연수는? _____년
- 이전 근무 회사 형태는? () * 최근 근무 회사 기준
① 중소기업 ② 벤처기업, ③ 대기업, ④공기업 ⑤ 기타 _____
- 이전 근무 회사 직원 규모는? () * 최근 근무 회사 기준
①50명 이하 ②51~100명 ③101~200명 ④201~500명 ⑤기타 _____명
- 이전 근무 회사 직책 ()
① 사원 ② 대리 ③ 과장 ④차장 ⑤ 부장 ⑥ 임원 ⑦ 대표이사

2. 위험 감수 성향에 대한 질문입니다.

(가) 높은 수준의 위험을 통한 높은 이익을 선호 한다. ()

①전혀 아니다	②그렇지 않다	③보통이다	④그렇다	⑤매우 그렇다
---------	---------	-------	------	---------

(나) 과감한 행동을 선호한다. ()

①전혀 아니다	②그렇지 않다	③보통이다	④그렇다	⑤매우 그렇다
---------	---------	-------	------	---------

F. 환경 특성

1. 우리 회사의 산업은 경쟁사 수가 많다. ()

①전혀 그렇지않다	②그렇지 않다	③보통이다	④그렇다	⑤매우 그렇다
-----------	---------	-------	------	---------

2. 우리 회사의 산업은 경쟁 정도 때문에 늘 불안하다. ()

①전혀 그렇지않다	②그렇지 않다	③보통이다	④그렇다	⑤매우 그렇다
-----------	---------	-------	------	---------

3. 우리 회사의 산업은 시장상황과 경쟁자에 대응하기 위해 마케팅활동을 자주 변화시켜야 한다.
()

①전혀 그렇지않다	②그렇지 않다	③보통이다	④그렇다	⑤매우 그렇다
-----------	---------	-------	------	---------

4. 우리 회사의 업종은 정부의 지원금 및 보조금이 높다. ()

①전혀 그렇지않다	②그렇지 않다	③보통이다	④그렇다	⑤매우 그렇다
-----------	---------	-------	------	---------

5. 우리 회사의 업종은 정부의 경영 및 기술이 지원이 높다. ()

①전혀 그렇지않다	②그렇지 않다	③보통이다	④그렇다	⑤매우 그렇다
-----------	---------	-------	------	---------

G. 자원 특성

1. 귀사는 다음의 각 경영자원 항목을 충분히 확보하십니까?

(가) 자본금 ()

①전혀 없음	②약간 확보	③보통	④충분함	⑤매우 충분함
--------	--------	-----	------	---------

(나) 능력있는 사원 ()

①전혀 없음	②약간 확보	③보통	④충분함	⑤매우 충분함
--------	--------	-----	------	---------

(다) 능력있는 경영관리자 ()

①전혀 없음	②약간 확보	③보통	④충분함	⑤매우 충분함
--------	--------	-----	------	---------

(라) 판매망 ()

①전혀 없음	②약간 확보	③보통	④충분함	⑤매우 충분함
--------	--------	-----	------	---------

(마) 제품생산 연구 및 기술력 ()

①전혀 없음	②약간 확보	③보통	④충분함	⑤매우 충분함
--------	--------	-----	------	---------

(바) 필요 장비 ()

①전혀 없음	②약간 확보	③보통	④충분함	⑤매우 충분함
--------	--------	-----	------	---------

H. 매출 정보(*필수 기입항목입니다)

1. 최근 2년간 매출액을 기입해주시시오. (다국적 기업일 경우 한국 매출 기준임)

2007년 매출액(혹은 최근 1년 매출액)	
2006년 매출액(혹은 최근 2년 매출액)	

- 설문에 응해주셔서 감사합니다 -

An Empirical Study on the Determinants of Firms' Performance by the Stages of Growth: Focused on Subject, Environment, Resource and Mechanism factors

Ja-Won Gu* · Yun-Cheol Lee**

Abstract

The researches of key success factors in order to explain how the firms accomplish above business performance with competitive advantages have been carried out in various fields of industries and researches. In terms of the sources of competitive advantages have been studied in different views such as the resource-based view which is to explain using firms' valuable resources, the knowledge-based view which is to claim through knowledge creation and diffusion, and environment-based view which is to prospect external environment of firms. In order to explain firms' performance, this study conducted empirical analysis using mechanism-based view which is to assure dynamic competitiveness.

We carried out empirical test in order to analyze effects on the firms' performance of subject, environment, resource, and mechanism factors by the stages of firms' growth. We used 150 firm level samples which are consisted of 41 start-up stage, 77 growth stage, and 32 maturity stage companies.

Our results showed that the subject's experience factors have effects on the firms' performance in the start-up stage and environment factors have significant effects to the business records in the growth and maturity stage rather than start-up stage. In terms of resource factors, those were useful of business performance in the start-up and growth stages. Selecting mechanism was analyzed that have different effects to the firms' performance by each selecting component. Learning mechanism invested that was significant for the performance in the growth and maturity stages. The external coordinating mechanism was

* Assistant Professor, Business Administration, Seoul School of Integrated Sciences&Technologies, jwgu@assist.ac.kr

** Professor, Strategy and International Business, Hankuk Aviation University, lyc@kau.ac.kr

significant in the start-up stage. We could found that the subject, environment, resource, and mechanism factors effected to the firms' performance differently following by the stages of growth.

Key words: Organizational stages of growth, Mechanism-based view, ser-M framework, Competitive advantage