

자기효능감과 기업성과: 창업지향성과 창업경험의 역할

이종건(제1저자)

중앙대
(jkeonlee@cau.ac.kr)

김현철(교신저자)

중앙대
(hckim@cau.ac.kr)

안태항

소상공인시장진흥공단
(ath3751@hanmail.net)

.....

창업지향성과 창업경험은 자기효능감이 기업성과에 미치는 영향을 설명하는데 있어서 유용한 과정 변수이다. 고위층이론에 의하면, 창업자들은 성과를 달성하기 위하여 그들의 성격 특성을 조직역학에 영향을 미칠 수 있도록 함으로써 창업기업을 전략적으로 이끄는 데 결정적인 역할을 한다(Carmeli, 2008). 선행연구들은 자기효능감이 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시해 왔지만(Drnovsek & Glas, 2002; Hmielesky & Baron, 2008; Westerberg, Singh, & Häckner, 1997), 자기효능감이 어떤 과정을 통하여 기업성과를 높이고 있는지를 제시하지 못하는 한계가 있다. 창업자의 특성 변수가 기업성과를 일관성 있게 설명하지 못함으로써 창업지향성에 대한 관심이 대두되었다(Moruku, 2013). 또한, 창업경험은 기업성과를 설명하는 중요한 요인으로 제시되어 왔다(Lee & Tsang, 2001; Schiller & Crewson, 1997). 창업에 대한 경험적 요소는 불확실하고 사전 예측이 어려운 창업환경에 있어서 창업자에게 방향과 대안을 제공해주는 중요한 요인이다. 지금까지 연구들은 창업경험이 기업성과에 미치는 직접적인 영향만을 분석하여 창업지향성이 기업성과에 미치는 영향에 있어서 창업경험이 어떠한 역할을 하고 있는 지에 대하여 간과해 왔다. 그리하여 본 연구는 자기효능감이 기업성과를 예측하는 기존의 연구모형을 확장하여 창업지향성 및 창업경험을 포함한 새로운 연구모형을 개발함으로써 창업성공을 정확하게 예측하고자 하였다.

본 연구의 목적은 자기효능감과 기업성과 간의 관계에 있어서 창업지향성이 잠재적인 매개변수로서 어떠한 역할을 하는지와 자기효능감-창업지향성-기업성과로 이어지는 프로세스에 있어서 창업경험이 조절변수로서 어떠한 역할을 하는 지에 대하여 규명하는 데에 있다. 본 연구는 가설검증을 위하여 연구모형에 대한 경로 및 회귀분석을 실시하였다. 연구자료는 146개의 창업기업을 운영하는 창업자들로부터 설문지법을 통해 수집되었다. 분석결과, 자기효능감과 창업지향성은 기업성과에 대하여 긍정적으로 관련되는 것으로 나타났다. 또한, 창업지향성은 자기효능감과 기업성과 간의 관계를 완전 매개하는 것으로 밝혀졌다. 특히, 창업경험은 창업지향성과 기업성과 간의 긍정적인 관계를 강화시키는 것으로 나타났다. 즉, 창업지향성이 낮을 때보다 높고, 창업경험이 있을 때, 기업성과가 가장 높아지는 것으로 밝혀졌다. 본 연구는 창업자의 창업성공에 대한 예측을 보다 정확하게 할 수 있다는 연구결과를 제시하고 있다는 점에서 연구의의가 있다. 마지막으로, 연구결과에 대한 이론적 및 실무적 시사점을 논의하였다.

주제어: 자기효능감, 창업지향성, 창업경험, 기업성과

.....

1. 서론

성공적인 창업은 고용창출을 확대시키고 국가경제 발전에 기여한다. 창업은 국가경제 발전의 원동력으로써 성공적인 창업자의 수가 증가할수록 국가경제는 더욱 부흥해지게 마련이다(유봉호, 2013). 예를 들면, 국내 신설법인 수(월평균 창업수)는 2009년 4,734개, 2010년 5,026개, 2011년 5,404개로서 계속 증가하고 있으며, 지난 10년 간 중소기업 종사자 수는 2000년 868만 명에서 2009년 1,175만 명으로 크게 증가할 정도로(중소기업청, 2011) 창업기업의 성공은 고용창출에 긍정적인 역할을 해왔다. 중소기업의 경기지표는 전반적으로 상승하고 있으나, 경기회복세가 소상공인으로 파급되지는 않고 있는 실정이다. 2011년 현재, 소상공인의 사업체수는 323만여 개에 이르며 전체 사업체수의 87.9%에 이르고, 소상공인 종사자 수가 전체 종사자 수의 38.2%인 554만여 명에 정도로 전 산업에서 차지하는 비중이 높다(중소기업청, 2014). 대부분의 창업자들은 성공만을 생각하는 경향이 있지만, 경쟁력이 대기업에 비하여 약한 신생기업 및 소상공인의 창업의 성공은 높지 않은 것이 현실이다. 경제협력개발기구(OECD) 보고서(2013)에 의하면, 국내 2006년도 창업기업의 생존율은 창업 1년 뒤(2007년) 62%, 3년 뒤(2009년) 41%로서 OECD 주요 17개국 가운데 최하위로 나타났다. 이러한 창업의 실패는 관련 종사자들의 실직은 물론이고, 가정경제를 파탄으로 내몰고, 더 나아가 국가경제에 부정적 영향을 줄 수 있기에 창업성공에 영향을 미치는 요인에 대한 연구가 매우 중요하며 절실하다고 하겠다.

창업성공에 영향을 미치는 다양한 요인들 가운데 하나로 창업자의 역할을 들 수 있다. 고위층이론은

조직성과가 부분적으로 경영진의 배경적 특성에 의하여 예측된다고 제시한다(Hambrick, 2007). 경영진이 그들이 직면하는 전략적 상황에 대한 개인적인 해석에 기초하여 행동하며 이러한 개인화된 해석은 경영진의 성격 및 가치관 등의 기능이라고 제시한다. 고위층이론에 의하면, 창업기업에는 창업자가 대개 유일한 경영진이기에 창업자의 배경적 특성은 기업성과를 더 큰 영향을 미치게 되기에 창업자의 역할이 더욱 중요하며 크다고 볼 수 있다. Carmeli(2008)는 고위층이론을 통하여 창업자가 성과를 달성하기 위하여 그들의 특성을 조직역학에 영향을 미칠 수 있도록 함으로써 기업을 전략적으로 이끄는 데에 있어서 결정적인 역할을 한다고 주장하였다.

선행연구들은 자기효능감이 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시해 왔지만(Drnovsek & Glas, 2002; Hmielesky & Baron, 2008; Singh, & Häckner, 1997), 자기효능감이 어떤 과정을 통하여 기업성과를 높이고 있는지를 제시하지 못하는 한계가 있다. 과연 "이러한 영향이 기업성과에 대한 직접적인 영향인가?"에 대한 의문이 든다. 왜냐하면, 자기효능감은 개인적 특성변수로서 기업성과와 같은 결과변수에 직접적인 영향을 주기보다는 개인의 사고 및 행동과 같은 과정 변수를 통하여 결과변수에 영향을 준다고 보는 것이 설득력이 있기 때문이다. Bandura(2001)는 사회적 인지이론을 통하여 자기효능감이 노력이나 시도를 증가시킴으로써 동기 및 성과를 향상시킬 수 있도록 목표시스템과 조화롭게 작동한다는 것을 제시하였다. Shane(2003)은 CEO가 기업의 행동 및 실행에 상당한 영향을 미쳐왔기 때문에, 기업이 왜 그리고 어떻게 다르게 행동하는지를 설명하는 데에 있어서 개인적 특성이 중요하다고 주장하였다. 이러한 관점에서 볼 때, 창업자의 자기효능감이 높으면, 저절로 창업성과가 높아

지는 것이 아니라 창업활동에 대한 노력이나 시도를 증가시킴으로써 기업성과 달성에 필요한 창업가적인 행동 즉 창업지향성을 높이고, 이를 통하여 기업성과를 높일 수 있게 된다. 그러므로 창업자의 자기효능감과 기업성과에 대한 관계에 대한 연구에 있어서 창업자의 사고 및 행동을 대표하는 '창업지향성'을 과정 변수로서 함께 고려하는 것이 바람직하다고 하겠다.

자기효능감은 신념, 동기, 행동을 결정짓는 중요한 요인으로써(Bandura, 1997; Chen, Greene, & Crick, 1998; Sequeira, Mueller, & McGee, 2007) 창업지향성의 형성에 긍정적인 영향을 미친다. 자기효능감은 정해진 유형의 성과를 달성하는데 필요한 행동조치를 구성하고 실행할 수 있는 사람들의 능력에 대한 판단을 말한다(Bandura, 1986). 창업자가 부딪히게 되는 불확실한 환경 하에서 자신의 능력과 성공 가능성에 대한 긍정적인 판단을 의미하는 자기효능감은 창업지향성을 통한 기업성과 달성에 있어서 매우 중요하게 인식되고 있다. 왜냐하면, 자기효능감이 높은 창업자가 기업운영에 있어서 창업가적인 방식으로 생각하고 행동하게 하는 창업지향성이 높고, 이는 결과적으로 기업성과를 높이는 긍정적 요인이 되기 때문이다. 자기효능감은 동기적 개념으로써 다양한 맥락 하에서 활동, 목표수준, 지속성, 성과 등에 영향을 주기 때문에(Zhao, Seibert, & Hills, 2005), 창업자가 부딪히게 되는 불확실한 환경 하에서 성공가능성 및 자신의 능력에 대한 신념은 사업을 창업가적인 방식으로 추진할 수 있게 하는 동인이 된다.

창업지향성은 창업분야에서 기업성과를 향상시키는 요인으로써 필수적으로 연구되고 있으며, 수많은 이론적 및 실증적 관심을 집중적으로 받는 개념이 되고 있다(Covin, Greene, & Slevin, 2006). 창

업지향성은 창업이 연구분야로써 성장하고 인정되면서 문헌연구에서 괄목할만한 주목을 받아 왔다. 창업지향성이 보다 경쟁적인 환경에서 효과적으로 경쟁하고, 적응하고, 성과를 낼 수 있도록 도움을 주는 기업의 핵심역량으로써 인식됨에 따라, 학자들이 창업지향성의 영향에 대하여 많은 관심을 가져 왔다(Simsek, Heavy, & Veiga, 2010). 창업지향성이란 "혁신, 위험감수, 능동성에 대한 선호로 특징되는 창업가적 과정, 실천, 의사결정을 받아들이는 조직의 경향"을 말한다(Matsuno, Mentzer, & Ozsomer, 2002). 더 큰 혁신을 필요로 하거나, 다소 위험한 벤처를 하거나, 능동적으로 경쟁자들을 물리치려는 경향이 있는 창업자들은 더 창업지향적인 것으로 보인다(Covin & Slevin, 2002; Miller, 1983). 학자들은 높은 수준의 창업지향성을 보이는 기업들이 낮은 수준의 창업지향성을 소유한 기업들보다 더 나은 성과를 달성한다고 주장해 왔다. 예를 들면, Davis et al.(2010)은 창업지향성이 기업성과에 긍정적 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 또한, Zhou et al.(2005)은 창업지향성이 획기적인 혁신에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 주장하였다

창업경험은 자기효능감 및 창업지향성과 더불어 기업성과를 설명하는 중요한 요인으로써 제시되어 왔다(Lee & Tsang, 2001; Schiller & Crewson, 1997). 창업이라는 사업환경은 일반적인 경영환경에 비하여 불확실성이 크기에 사전 예측이 쉽지 않으며 다양한 변화를 제공하며, 이러한 맥락에서 창업에 대한 경험적 요소는 창업자에게 방향과 대안을 제공해주는 중요한 요인이 될 수 있다. 특히, 창업경험과 창업지향성의 상호작용은 기업성과에 긍정적일 것으로 예상된다. 창업지향성이 창업가적 방식의 노력과 지속성을 의미한다면, 창업경험의 여부는 이러

한 노력의 질을 결정지을 수 있는 요인이기에, 창업지향성이 기업성과에 미치는 긍정적인 영향을 창업경험이 강화시키는 역할을 할 것이다. 즉, 창업경험이 있는 창업자가 창업지향성을 가질 때 기업성과에 대한 시너지 효과가 커질 수 있다. 창업경험의 이러한 시너지 효과에도 불구하고, 선행연구들(MacMillan, Block, & Narasimha, 1986; Stuart & Abetti, 1990; Papastathopoulos & Beneki, 2010)은 창업경험이 기업성과에 미치는 직접적인 영향만을 분석해 왔으며, 창업지향성과 기업성과에 있어서의 창업경험의 조절역할을 다룬 연구는 없는 실정이다.

본 연구의 목적은 자기효능감과 기업성과 간의 관계에 있어서 잠재적인 매개변수로서의 창업지향성이 어떠한 역할을 하는지와 자기효능감-창업지향성-기업성과로 이어지는 과정에 있어서 창업경험이 조절변수로써 어떠한 역할을 하는지에 대하여 규명하는데 있다. 본 연구는 자기효능감이 개념적 측정변수인 기업성과에 미치는 직접 및 간접적인 영향과 기업성과가 창업경험에 의하여 어떻게 조절되는지를 검증하기 위하여 경로 및 회귀분석을 사용하였다. 그리하여 본 연구는 자기효능감이 기업성과를 예측하는 기존의 연구모형을 확장하여 창업지향성 및 창업경험을 통합한 새로운 연구모형을 개발함으로써 기업성과에 대한 이들 변수들의 영향과 변수들 간의 관계를 보다 명확하게 규명한다는 점에서 기존연구와의 차별성이 있다.

본 연구는 다음과 같은 연구의의를 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 창업자의 자기효능감, 창업지향성, 기업성과를 통합한 연구모형을 통하여 이들 변수들 간의 관계를 새롭게 정립한다는 점에서 이론적 및 실무적으로 연구의의가 있다. 지금까지의 연구들은 자기효능감이 기업성과에 미치는 직접적인 영향에 중점을 두으로써 이러한 영향의 발생에 대한 설득력

이 부족하였다. 본 연구는 자기효능감과 기업성과의 관계에 있어서 창업지향성을 과정변수로 도입하여 변수들에 대한 관계를 명확히 규명함으로써 이론적인 기여를 함과 동시에 실무적인 시사점을 제시하고자 하였다. 둘째, 본 연구는 창업자의 창업지향성, 창업경험, 기업성과를 통합한 연구모형을 통하여 창업경험의 시너지 효과를 새롭게 제시한다는 점에서 이론적 및 실무적으로 연구의의가 있다. 지금까지의 연구들은 기업성과에 대한 창업경험의 직접적인 영향만을 살펴봄으로써 창업경험의 조절역할에 대한 중요성을 간과해 왔다. 반면에, 본 연구는 창업경험이 창업지향성-기업성과 관계에 있어서 어떠한 역할을 하고 있는지를 살펴본다는 점에서 새로운 연구모형의 정립에 따른 이론적 기여를 하고 있으며, 창업자 및 창업관련 기관에 실무적인 시사점을 제시한다는 점에서 연구의의가 있다. 마지막으로, 본 연구는 창업분야에 있어서 새롭게 설정한 연구모형에 대한 실증연구라는 점에서 연구의의가 있다. 성공적인 창업의 중요성 및 기업성과에 영향을 미치는 결정요인에 대한 연구의 중요성에도 불구하고, 국내외적으로 실증연구가 많지 않은 실정이다. 본 연구가 국내 146개의 창업기업을 대상으로 연구결과를 도출한다는 점에서 이론적 및 실무적 시사점이 크다.

II. 이론 및 가설

2.1 자기효능감과 창업지향성

자기효능감은 특정 과업의 성과에 있어서 원하는 결과를 가져올 수 있다는 개인의 능력에 대한 의식적인 신념을 말하며, 창업가적인 의도와 행동을 명확

히 하는 중요한 요인이다(Boyd & Vozikis, 1994). 자기효능감은 우리가 주어진 업적을 산출할 수 있도록 행동들을 조직하고 효과적으로 실행할 수 있다는 신념을 포함하며(Chen, Greene, & Crick, 1998; Gist & Mitchell, 1992), 동기 및 행동을 결정하는 중요한 요인이다(Bandura, 1997). 창업자가 창업환경에 있어서 어떤 일을 실행할 지의 여부를 결정하기 위해서는 자신이 그 일에 얼마만큼의 영향력을 미칠 수 있는지와 얼마만큼 잘 할 수 있는지에 대한 평가를 해야 한다(Parker, 1993). 이러한 평가에 있어서 자신의 효능감에 대한 판단은 어떤 활동에 대한 선택을 결정하고, 그러한 활동에 얼마만큼의 노력을 기울일 것인지에 대하여 결정한다(Bandura 1986). 창업과 관련한 어떤 과업에 있어서 높은 자기효능감을 가진 창업자는 과업을 적극적으로 수행하려는 경향이 있는 반면에, 낮은 자기효능감을 가진 창업자는 과업을 피하려는 경향이 있다.

자기효능감은 창업지향성에 있어서 핵심요인으로써 강조되어 왔으며 창업활동의 추구와 관련성이 있다(Markman, Balkin, & Baron, 2002). 외부자금의 조달, 핵심 파트너와 종업원의 고용, 난제의 극복을 필요로 하는 창업은 현존하는 기업을 경영하는 것과는 실질적인 차이가 있다. 창업은 이러한 어려움이 많기 때문에 높은 수준의 자기효능감을 필요로 하며, 자기효능감은 창업가들을 비창업가로부터 차별화 시킨다(De Noble, Jung, & Ehrlich, 1999). 이러한 자기효능감은 창업가적인 추구를 예측하게 한다. 사람들은 경력과 환경이 이점을 가지고 있음에도 불구하고 그들의 역량을 초과한다고 믿으면 이를 피하나, 그들이 다룰 수 있다고 판단하는 일들은 기꺼이 시작한다(Krueger & Dickson, 1994).

사람들은 자기효능감이 높을수록 더 경쟁적인 활동들을 추구한다. 자기효능감이 높은 사람들은 경쟁

적인 활동들을 선호할 뿐 아니라 그러한 추구에 더 많은 힘의 유지를 보여준다(Bandura, 1997). 창업가들은 변화, 혁신, 시장불안의 난제 하에서 사업을 지속하기 때문에, 그들은 개인적으로 높은 재무적, 기술적, 법적 불확실성을 깨달게 된다. 높은 자기효능감을 가진 창업자들은 부담이 큰 상황에서 더 능숙하게 수행한다. Poon et al.(2006)은 자기효능감이 창업지향성에 긍정적 영향을 미친다는 연구 결과를 제시하였다. Speier & Frese(1997)는 자기효능감이 창업지향성의 한 요소인 진취적 행동에 긍정적 영향을 미친다는 사실을 제시하였다. 이러한 논의에 기초하여, 본 연구는 다음과 같이 가설을 제시하였다.

가설 1: 창업자의 자기효능감은 창업지향성에 대하여 긍정적으로 관련될 것이다.

2.2 창업지향성과 기업성과

연구들은 창업지향성과 기업성과 간의 직접적인 관계에 대하여 관심을 제기해 왔다(Dess, Lumpkin, & Covin, 1997; Wiklund & Shepherd, 2003). 창업지향성은 공세적인 혁신, 모험적인 프로젝트, 혁신을 개척하는 기질을 강조하는 것을 말한다(Miller, 1983). 창업지향성은 또한 혁신성, 진취성, 위험감수성을 특징지어지는 기업의 과정, 구조, 행동으로써 정의된다(Covin & Slevin, 1989). 혁신은 새로운 제품, 서비스, 또는 과정을 초래하는 새로운 아이디어와 창의적 과정에 기업이 종사하고 지원하는 경향을 반영한다(Lumpkin & Dess, 1996). 진취성 또는 능동성은 새로운 기회를 추구하고(Venkatraman, 1989), 새로운 기회를 포착하고 환경을 구체화하려는 욕구 때문에 추종자보다는 리더가 되는데 목표

를 두는 것을 말한다. 위험감수는 크고 위험한 자원 몰입을 하도록 만드는 그리하여 잠재적으로 희생이 큰 실패에 직면할 수 있는 경영의 자발성을 말한다 (Miller & Friesen, 1982).

창업자들의 창업지향성은 기업성과에 긍정적 영향을 미친다. 창업지향성의 세 가지 차원인 혁신성, 능동성, 위험감수는 창업자로 하여금 환경 속에서 나타나는 기회를 식별하고 활용하는 것을 가능하게 하며, 기업성장을 이끄는 창업가적 전략을 수립하게 만든다. 이와 관련된 기존의 실증연구들은 자본/자산 순이익률(Zahra & Covin, 1995) 및 기업성장(Wiklund, 1999; Zahra & Covin, 1995)과 같은 기업성과에 창업지향성이 미치는 영향에 중점을 두어 왔다. 조준희·김찬중(2011)은 위험추구 및 경쟁적인 성향이 소자본 기업의 매출액 및 자본금 증감에 긍정적인 영향이 있다는 연구결과를 제시하였다. Rowe(2001)는 창업기업에 있어서 리더십이 부의 창출을 향상시킨다는 것을 제시하였다. 강한 성과기대를 갖게 하는 전통적인 창업지향성의 자질들의 상당수가 이러한 전략적 리더십을 구성한다. Ireland et al.(2001)은 창업지향성이 기업의 부 창출에 긍정적 기여를 한다는 사실을 밝혀냈고, Lyon, Lumpkin, & Dess(2000)는 창업지향성이 부의 창출을 탐색하려는 시도의 근간이라고 주장하였다. Avlonitis & Salavoub(2007)는 위험감수와 능동적 경쟁태도에 의하여 특징짓는 지향성을 채택하는 창업자들은 크게 독특하고 새로운 제품을 도입한다고 제시하였다. 그리하여, 본 연구는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2: 창업자의 창업지향성은 기업성과에 대하여 긍정적으로 관련될 것이다.

2.3 자기효능감과 기업성과

자기효능감은 목표를 달성함에 있어서 어느 정도의 수준으로 달성할 수 있는 지에 대하여 개인이 인식하는 능력을 말한다. 즉, 자기효능감이 강한 개인은 높은 수준의 목표를 설정할 수 있는 반면에, 자기효능감이 낮은 개인은 낮은 수준의 목표를 설정하게 된다. 자기효능감은 높은 수준의 집중력과 관련이 있으며, 다양한 과업성과에 있어서 인지적 자원을 더 효율적으로 사용하는 것과도 관련이 있다(Bandura, 1997). 주어진 영역에 있어서 강한 자기효능감을 가진 사람들은 지속적으로 그러한 영역에 있는 어려운 문제들을 해결하려는 경향이 있다(Gist & Mitchell, 1992). 감정적인 관점에서 보면, 높은 자기효능감은 복잡한 과업들의 수행에 있어서 침착 및 우세의 느낌과 관련되나, 낮은 자기효능감은 스트레스, 우울, 불안을 초래한다(Pajares, 1997). 요컨대, 이러한 적극적이고 긍정적인 행동과 감정적 상태들은 성과에 긍정적 영향을 미치게 된다.

자기효능감은 다양한 상황에서 성과를 향상시키는 것으로 입증되어 왔다. 몇몇 연구들(Barling & Beattie, 1983; Krishnan, Netemeyer, & Boles, 2002; Yang, Kim, & McFarland, 2011)은 자기효능감이 판매성과를 높인다는 연구결과를 제시하였다. Nurittamont(2012)는 240개의 호텔의 대표 또는 경영이사를 대상으로 한 연구에서 그들의 자기효능감이 경영성과를 높인다는 사실을 제시하였다. Wood, Bandura, & Bailey(1990)는 높은 수준의 자기효능감을 가진 창업자들이 기업성과를 향상시킬 수 있는 행동들을 보인다는 것을 주장하였다. Chandler & Jansen(1992)도 자기효능감이 기업성과를 높인다는 사실을 주장하였다. 강영욱·하규수(2012)는 자기효능감이 결과기대감에 대하여

긍정적인 영향이 있다는 연구결과를 제시하였다. 앞에서 논의된 연구들을 창업환경에 적용해보면, 창업자들은 불확실한 창업환경에서도 적극적으로 사업을 추진할 것이며, 결과적으로 높은 사업성과를 달성할 것으로 기대된다. 이러한 연구결과에 기초하여, 창업자의 자기효능감이 기업성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 것을 예측할 수 있다. 그리하여 본 연구는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 3: 창업자의 자기효능감은 기업성과에 대하여 긍정적으로 관련될 것이다.

2.4 창업지향성의 매개효과

창업지향성은 자기효능감이 기업성과에 미치는 영향을 설명하는데 유용한 과정 변수이다. 자기효능감이 창업지향성을 통하여 기업성과에 긍정적인 영향을 미치기 때문이다. “자기효능감이 커지면 기업성과가 높아진다.”는 가정보다는 “자기효능감이 강한 창업자 또는 CEO가 자기효능감이 낮은 창업자 또는 CEO보다 더 기업성과가 높다.”는 가정이 더 논리적이다. 이러한 논리적인 가정 하에서, 자기효능감이 강한 창업자 또는 CEO의 기업성과가 왜 더 높은지를 설명하기 위해서는 자기효능감과 기업성과 간의 관계를 설명할 수 있는 과정 변수가 필요하다. 자기효능감과 같은 개인적 특성이 기업성과에 대한 설명변수로서 신뢰가 낮다는 점이 문제가 되며 (Jackson et al., 2001), 결과적으로, 창업자의 기업성과를 설명하기 위하여 창업지향성에 관심이 집중되었다. 선행연구들(Chandler & Jansen, 1992; Nurittamont, 2012; Wood, Bandura, & Bailey, 1990)은 자기효능감이 기업성과에 미치는 직접적인 영향을 분석해 왔지만, 자기효능감은 자신의 능

력에 대한 개인적 인식으로써 어떤 일에 대한 의사결정 및 실천에 있어서 자신의 사고 및 행동에 영향을 미치고, 사고 및 행동의 차이가 결과변수인 성과에 영향을 미친다고 보는 것이 설득력이 있다. 왜냐하면, 자기효능감은 자신의 능력이나 성공가능성에 대한 신념으로써, 자기효능감은 새로운 벤처를 창출하는 개인의 의사결정에 영향을 미칠 뿐만 아니라 창업자로 하여금 창업가적인 방식으로 사고하고 행동하도록 영향을 미치기 때문이다.

학자들은 한 변수가 독립변수와 종속변수의 연결고리 역할을 하면 매개변수라고 제시해 왔는데, 매개변수는 독립변수와 종속변수 간의 관계를 설명하는 연구모형에서 종속변수에 미치는 독립변수의 효과를 변화시키는 역할을 한다. 앞에서 살펴본 바와 같이, 창업지향성은 자기효능감의 결과이면서 기업성과의 원인이 되며, 창업지향성은 기업성과에 미치는 자기효능감의 효과를 변화시키는 역할을 할 것으로 기대하여, 창업지향성의 매개역할이 예측가능하다. 이미 앞에서 논의된 바와 같이, 창업지향성은 자기효능감의 결과요인이면서(Chen et al., 1998; Markman et al., 2002), 기업성과에 대한 예측요인이기에(Dess et al., 1997; Hafeez et al., 2011; Lyon et al., 2000; Wiklund & Shepherd, 2003), 자기효능감은 창업지향성을 통하여 기업성과에 대하여 간접적인 영향을 미칠 것이라는 것을 예측할 수 있다. Poon et al.(2006)은 96개의 기업을 대상으로 한 연구에서 창업지향성이 일반화된 자기효능감과 기업성과 간의 관계를 매개한다는 연구결과를 제시하였다. 그들은 창업자의 자기효능감이 클수록, 창업자에 의하여 운영되는 기업이 창업지향성을 채택할 가능성이 크며, 이는 다시 높은 기업성과로 연결된다는 사실을 주장하였다. 이러한 논의에 기초하여, 본 연구는 창업지향성이 자기효능감과 기업성과

간의 관계를 매개할 것으로 예측하였으며, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4: 창업지향성은 자기효능감과 기업성과 간의 관계를 매개할 것이다.

2.5 창업경험과 기업성과

창업자의 이전 창업관련 경험은 기업성과 달성에 중요한 역할을 한다. 왜냐하면, 창업자의 다양한 경험은 창업자로 하여금 새로운 사업체를 보다 쉽게 창업할 수 있게 해줄 뿐만 아니라, 그 사업체를 창업함으로써 직면하게 되는 문제점들을 예측하고 적절한 관리방법을 활용할 수 있게 해주기 때문이다. 경험이 있는 창업자들과 무경험의 창업자들 간의 차별성은 초보 창업자들과 체질적인 창업자들을 구별하게 할 뿐만 아니라, 그들의 특성과 성과에 대하여 차별성을 갖게 한다. MacMillan(1986)은 체질적인 창업자들이 비즈니스를 시도하고, 이 시도를 분석하며, 몇몇의 시도 후에 그들의 잘못들을 인식하고 차후의 창업에서 실패한 경험들을 바로잡는 기회를 많이 가진다는 것을 제시하였다.

창업자가 이전의 창업경험이 있으면 창업 초기의 기업들이 겪게 되는 문제를 예상할 수 있을 뿐만 아니라 적절한 경영기법의 사용이 가능하다. 창업자의 이전의 창업경험은 창업자로 하여금 새로운 사업체를 올바르게 준비하고 보다 큰 성공을 이끌 수 있도록 해준다. 이전에 창업한 사업체에서의 경험은 그 사업이 성공하였든 실패하였든 간에 창업자가 기꺼이 그리고 열심히 자신의 경험으로부터 학습하려고 한다면 성공에 필요한 역량들을 배양시켜 줄 것이다. 창업자들이 겪는 다양한 경험들은 시행착오 또는 장기간의 학습 없이도 적절한 시기에 적절한 장

소에서 적절한 행동을 취할 수 있는 다양한 지식을 제공해준다.

창업경험에 대해 관심을 갖고 연구한 학자들(Storey, 1994; Burke, Fitzroy, & Nolan, 2002; Westhead, Ucbasaran, & Wright, 2005)은 어느 정도의 경영적 경험을 가진 창업자들이 경험이 없는 개인들보다 더 빨리 성장하는 기업들을 만들 가능성이 크다고 주장하였다. Papastathopoulos & Beneki (2010)는 창업자의 경험과 ICT 성과 간의 관계에 대한 실증분석을 통하여 경험이 제품 공정을 향상시키고 작업환경을 위한 기초를 만드는데 중요한 역할을 한다는 사실을 제시하였다. Stuart & Abetti (1990)는 창업경험과 성과 간의 긍정적 관계를 밝혔다. 권명중(2000)은 생존한 창업기업을 실증조사한 연구에서 경영진의 경험은 수요 위축기 등의 경영위기에 잘 대처할 수 있는 요인임을 밝히고 있다. 조준희 · 김찬중(2011)은 소상공인을 대상으로 한 연구에서 창업경험이 재무성과에 유의적인 수준에서 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 이와 같이 창업자의 창업경험은 시장평가와 사업운영상의 문제해결, 현실적인 사업계획 수립 및 추진을 가능하도록 만드는 장점을 제공한다(MacMillan, Block, & Narasimha, 1986). 반면에, 창업자의 경험 부족은 잠재적 실수 가능성을 내포하고 있기 때문에 사업성공에 부정적인 영향을 미친다(Keeley & Knapp, 1995). 요컨대, 창업경험은 창업자에게 기회를 인식하고 위험을 평가·관리하는데 필요한 주요역량 및 내부정보를 제공한다. 이러한 논의에 기초하여, 본 연구는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 5: 창업경험은 기업성과에 대하여 긍정적으로 관련될 것이다.

2.6 창업경험의 조절효과

창업지향성이 기업성과를 높인다는 사실이 여러 연구를 통해서 밝혀져 왔지만, 이러한 관계가 창업경험을 가지고 있는 지의 여부에 따라 어떠한 차이를 보이는 지에 대한 연구는 없는 실정이다. 창업지향성이 강하다는 것은 혁신성, 진취성, 위험감수성에 대한 노력이 지속적으로 이루어진다는 것을 의미하는데, 창업자의 이러한 의도 및 행동이 기업성과에 미치는 영향은 창업자가 창업경험을 가지고 있는 지에 따라 달라질 것으로 보인다. 왜냐하면, 창업성공을 위한 창업자의 창업가적인 방식이 얼마만큼 효과적일 수 있는 지의 여부가 창업경험에 의하여 달라질 수 있기 때문이다.

경험은 대개 한 개인이 어떤 활동을 추구한 기간이나 특정한 관행에 대한 반복된 수를 말하며, 또한 지속되거나 반복된 관행을 통하여 획득된 지식 또는 기술을 말한다. 전문가는 초보자에 비하여 본질적으로 다른 정보를 통합하거나 복잡하고 중대한 결정을 함에 있어서 더 낫다(Glaser & Chi, 1988). 이러한 맥락에서, 불확실하고 예측이 어려운 창업환경에서 창업경험이 있는 창업자는 이전의 창업경험을 통해 획득된 지식 또는 기술 그리고 정보의 습득이 가능하여 창업경험이 없는 창업자에 비하여 혁신적, 진취적, 위험감수적인 활동에 있어서 더 정확하고 효과적임으로써 성과를 더 높일 수 있을 것이다. 본 연구에서는 창업경험을 창업경험이 있는 창업자와 창업경험이 없는 창업자로 구분하여 창업지향성과 기업성과 간의 관계에 있어서의 조절효과를 살펴보았다.

창업경험은 창업자로 하여금 보다 올바른 의사결정을 내릴 수 있도록 제품 및 시장에 대한 지식뿐만 아니라 사업관계에서의 접촉대상에 대한 지식을 사

용할 수 있게 해준다(Cooper & Gimeno-Gascon, 1992). 창업지향성이 기업성과 달성에 있어서 창업가적인 노력의 양과 지속성을 좌우한다면, 창업경험은 창업가적인 노력의 질을 결정할 것이다. 어떤 특정한 질의 수준에 있어서, 창업자의 창업경험은 창업지향성과 기업성과 간의 관계의 강도를 증가시킬 것이다. 즉, 더 나은 질은 산업 및 서비스 영역 둘다에 있어서 사업성과를 향상시킬 수 있기에(Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994; Maiga & Jacobs, 2005), 창업경험은 기업성과에 대한 창업지향성의 질의 강도를 높임으로써 기업성과에 대한 시너지 효과가 있을 것으로 기대한다. 이러한 논의에 기초하여, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

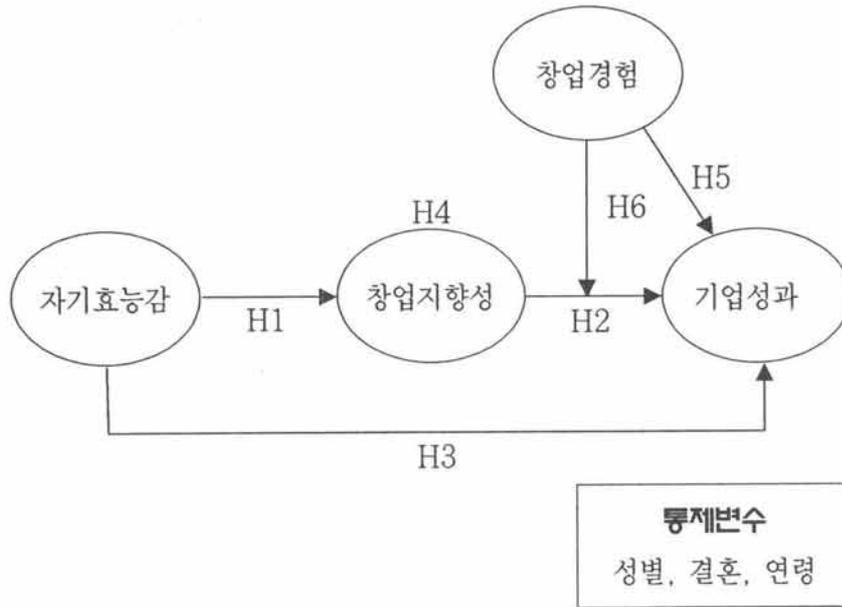
가설 6: 창업경험은 창업지향성과 기업성과 간의 관계를 조절할 것이며, 그리하여 두 변수 간의 정(+)의 관계를 강화시킬 것이다.

<그림 1>은 본 연구에서 검증할 연구모형을 제시한다.

III. 연구방법

3.1 표본

본 연구는 창업 중인 소규모 사업체에 대한 전국적인 규모의 표본을 수집하기 위하여 소상공인시장진흥공단의 전국 11개의 지역본부에 20개의 설문지를 각각 의뢰 및 배포하였다. 연구자가 설문지의 작성요령을 각 지역본부의 본부장에게 설명하였고, 각 지역본부장은 각각 20개의 소규모 사업체를 무작위



〈그림 1〉 가설화된 관계

로 선정하여 설문작성을 의뢰하였다. 배포된 220부 가운데 153부가 회수되었으며(회수율: 69.5%), 응답이 누락되거나 불량한 설문지 7부를 제외한 146부가 분석에 사용되었다.

응답자가 속한 사업체의 특성을 살펴보면, 창업자들이 경영하는 사업체의 평균 기업년수는 4.8년이며, 67.1%가 5년 이하의 사업체였다. 산업별로는 서비스업이 34.9%로 가장 많았으며, 도소매업 32.9%, 숙박/음식업 20.5%순이었다. 창업자의 56.8%가 1회 이상의 창업경험이 있었으며, 창업유형별로는 새로운 사업의 창업이 65.8%로 가장 많았으며, 기존업체의 인수 19.2%이고, 프랜차이즈 창업은 5.5%로써 낮은 비중을 차지하였다. 창업자의 인구통계학적 특성을 보면, 응답자의 69.9%가 남성으로써 여성 30.1%보다 많았으며, 응답자의 88.4%가 기혼자였다. 연령별로는 만 41-45세가 35.6%로 가장 많았고, 만 46-50세 21.2%, 만 36-40세 14.4%, 만 51-55세 12.3% 순으로써 만 36세 이상에 속하

는 창업자가 88.4%로써 대부분을 차지하였다. 창업 당시 가장 도움을 받은 곳은 가족/친지가 26.0%로써 가장 많았으며, 소상공인 지원센터 21.9%, 사업동료 15.8%, 직장 선배/동료 13.7%순으로 나타났다.

3.2 변수의 측정

구성을 측정하기 위하여 사용된 척도는 현존하는 문헌으로부터 왔다. 창업 경험을 제외한 모든 문항들은 7점 리커트 척도로 측정되었다(1=전혀 동의하지 않음, 7=전적으로 동의함).

3.2.1 자기효능감

자기효능감은 Markman et al.(2002)이 사용한 2문항과 Westerberg et al.(1997)이 사용한 3문항을 합한 총 5문항에 기초하여 측정되었다. 문항의

예로는, "내가 나의 사업계획들을 작성할 때, 나는 대부분 그것들이 실행될 것이라고 확신한다."와 "나는 내가 마음만 먹으면 어떤 것이라도 습득할 수 있다."를 들 수 있다(α 계수: .770).

3.2.2 창업지향성

창업지향성은 Li et al.(2008)이 사용한 6문항에 기초하여 측정되었다. 문항의 예로는, "나는 연구개발, 전문적 리더십과 혁신을 강조한다."와 "나는 경쟁자들이 수동적으로 대응하는 행동에 대하여 능동적으로 대처한다."를 들 수 있다(α 계수: .833).

3.2.3 창업경험

창업경험은 "나는 과거에 창업을 한 경험이 있다."라는 단일 문항으로 측정되었으며 창업경험이 있으면 1, 창업경험이 없으면 0으로 코딩하여 더미화 하였다.

3.2.4 기업성과

기업성과는 창업자가 인식하는 경영성과에 대하여 박동수(2000)가 사용한 3가지 문항을 통하여 7점 리커트 척도로 측정되었다. 측정 문항은 창업 후 현재 순수익의 증가율, 창업 후 현재 매출액의 증가율, 그리고 창업 후 현재 투자한 자본대비 수익률을 포함하고 있다(α 계수: .837).

3.2.5 통제변수

본 연구는 성별, 결혼, 연령을 통제변수로 사용하였다. 성별은 남성과 여성으로 구분하여 남성은 1,

여성은 0으로 더미화 하였다. 결혼은 기혼과 미혼으로 구분하여 기혼은 1, 기혼이 아니면 0으로 더미화 하였다. 연령은 창업자의 실제 만 나이를 사용하였다.

IV. 연구결과

4.1 측정 추정

본 연구는 자기효능감, 창업지향성, 창업경험, 기업성과의 네 가지 요인 측정모형에 대한 확인적 요인분석을 하였다(〈표 1〉 참조). 13개의 측정된 문항들 각각은 각 척도의 문항들에 있어서 수렴 타당성을 제시하면서 의도된 요인들에 대하여 유의적으로 적재되었다. 모델의 요인 적재값은 .63이상으로써 높은 편이었다(Anderson & Gerbing, 1988). 이러한 측정모형은 또한 연구자료에 대한 적합도가 높은 것으로 밝혀졌다($\chi^2_{57}=77.760$, GFI(goodness-of-fit index)=.929, TLI(Tucker-Lewis index)=.958, CFI(confirmatory fit index)=.969, RMSEA(root mean square error of approximation)=.050).

본 연구는 동일방법편의를 배제하기 위하여 다음과 같은 진단적 분석을 수행하였다. 먼저, 동일방법편의를 판단하기 위하여 Harman의 단일요인 검사를 하였다. 동일방법편의의 이슈에 대처하기 위하여 연구자들에 의해 가장 많이 사용되어온 기법 중의 한 가지가 Harman의 단일요인 검사이다(Podsakoff et al., 2003). 이 검사는 단일 잠재요인이 측정변수들 간의 공분산의 대부분을 설명할 때, 동일방법편의가 심각한 문제가 된다는 가정에 기초를 두고 있다. 전통적으로, 이 기법을 사용하는 연구자들은

〈표 1〉 구성 및 측정 문항^a

문 항	회귀계수	CR
자기효능감($\alpha = .792$, 고유값=2.726, 설명분산=20.967)		
나는 실무를 효과적으로 다룰 수 있는 능력이 있다고 생각한다.	.664	6.161
나의 사업계획들을 작성할 때, 나는 대부분 그것들이 실행될 것이라고 확신한다.	.648	6.590
나는 대체로 삶에 수반되는 전형적인 문제들을 처리할 수 있다.	.697	6.326
나는 내가 마음만 먹으면 어떤 것이라도 습득할 수 있다.	.627 [†]	
나는 삶의 어떤 상황도 헤쳐 나갈 수 있다.	.683	6.000
창업지향성($\alpha = .638$, 고유값=2.768, 설명분산=21.289)		
나는 연구개발, 전문적 리더십과 혁신을 강조한다.	.681 [†]	
나는 경쟁자들이 수동적으로 대응하는 행동에 대하여 능동적으로 대처한다.	.897	8.419
나는 불확실한 상황에 직면했을 때 능동적으로 대처하는 경향이 강하다.	.684	7.823
나는 항상 새로운 제품, 서비스, 또는 기술을 소개함으로써 시장의 리더가 되고자 하는 경향이 강하다.	.836	7.836
창업경험(고유값=1.107, 설명분산=8.518)		
나는 과거에 창업을 한 경험이 있다.	.990 [†]	
기업성과($\alpha = .837$, 고유값=2.351, 설명분산=18.081)		
창업 후 현재 순수익의 증가율	.881 [†]	
창업 후 현재 매출액의 증가율	.788	9.439
창업 후 현재 투자한 자본대비 수익률	.727	8.935

^a 회귀계수는 표준화된 값임. 고유값 및 설명분산은 Varimax 방식으로 회전한 탐색적 요인분석 값임. CR = Critical Ratio.

[†] 최초 적재값이 구성 척도를 설정하기 위하여 1로 고정됨.

연구의 모든 변수들을 탐색적 요인분석에 적재한 후, 변수들에 있는 분산을 설명하는데 필요한 요인의 수를 결정하기 위하여 회전하지 않은 요인점수를 계산하였다. 탐색적 요인분석으로부터 네 가지의 요인이 나타났으며, 회전하지 않은 단일 요인으로 추출할 경우의 측정변수들 간의 공분산에 대한 설명력이 34.7%로서 나타났다. 또한, 단일요인 모델에 대한 확인적 요인분석은 앞에서 언급한 네 가지 요인의 자료에 대한 적합도보다 낮은 적합도를 나타냈다($\chi^2_{63}=622.829$, GFI=.538, RMSEA=.063). 카이스퀘어 검사는 또한 네 가지 요인 모델이 단일 요인 모델보다 우수하다는 것을 설명하였다($\Delta\chi^2=545.060$, $\Delta df=6$, $p < .001$). 다음으로, 본 연구

는 공통잠재요인 방법을 사용하여 동일방법편의에 대하여 진단하였다(Podsakoff et al., 2003). 네 가지 요인에 대한 확인적 요인분석 모델에 공통의 잠재요인을 추가하여 분석한 결과, 각 요인에 대한 표준화된 회귀치가 모두 0.54 이상으로서 동일방법 분산의 문제가 없는 것으로 나타났다. 종합해 보면, 이러한 결과는 동일방법편의가 본 연구에 있어서 유의적인 문제가 아니라는 것을 제시한다.

4.2 가설 검증

〈표 2〉는 기술통계 및 변수들 간의 상관관계를 제시한다. 제안된 모형은 자료에 대하여 적합도가 적

〈표 2〉 기술통계 및 변수들 간의 상관관계^a

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6
1. 자기효능감	5.15	.87						
2. 창업지향성	4.95	1.08	.504***					
3. 창업경험 ^b	.57	.50	.129 ⁺	.234**				
4. 기업성과	4.49	.77	.188*	.304***	.127 ⁺			
5. 성별 ^c	.70	.46	-.006	.141*	-.060	.047		
6. 결혼 ^d	.88	.32	.034	-.043	-.101	.050	.273***	
7. 연령	43.89	6.62	.053	.105	.000	-.065	.369***	.447***

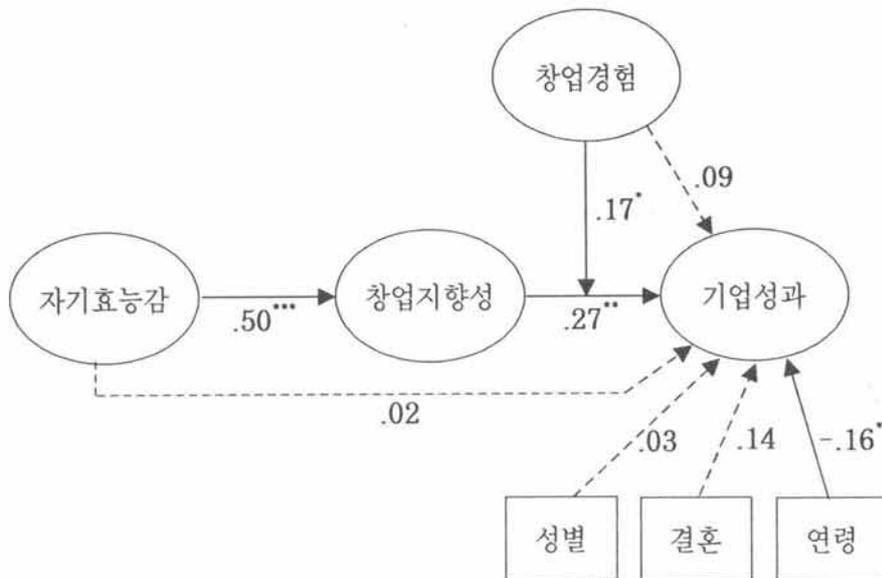
^a N=146. ^b 1=창업경험 있음, 0=창업경험 없음. ^c 1=남성, 0=여성. ^d 1=기혼, 0=미혼
⁺ $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

절한 것으로 나타났다($\chi^2_{17}=26.634$, GFI=.959, CFI=.920, RMSEA=.063). 〈그림 2〉는 잠재요인들에 대한 표준화된 경로계수를 제시한다.

가설 1은 창업자의 자기효능감이 창업지향성에 긍정적으로 관련될 것이라는 것을 예측한다. 〈그림 2〉에 제시된 표준화된 경로계수는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($\beta=.50$, $p < .001$). 이러한 결과는 창업자의 자기효능감이 클수록 창업에 대한 지향

성이 더 커진다는 것을 제시한다. 그리하여 가설 1은 지지되었다.

가설 2는 창업지향성이 기업성과에 대하여 긍정적으로 관련될 것이라는 것을 예측한다. 〈그림 2〉는 표준화된 경로계수가 통계적으로 유의하며 긍정적이라는 것을 보여준다($\beta=.27$, $p < .01$). 이러한 결과는 창업자의 창업에 대한 지향성이 클수록 기업성과가 높아진다는 것을 제시한다. 그리하여 가설 2는



〈그림 2〉 잠재요인 간의 표준화된 구조적 관계^a

지지되었다.

가설 3은 창업자의 자기효능감이 기업성과에 긍정적으로 관련될 것이라는 것을 예측한다. <표 3>의 총효과에 제시된 바와 같이, 자기효능감은 기업성과에 대하여 긍정적으로 관련되는 것으로 밝혀졌다($\beta = .156, p < .05$). 이러한 결과는 창업자의 자기효능감이 기업성과에 대하여 긍정적으로 관련된다는 사실을 제시한다. 그리하여 가설 3은 지지되었다.

가설 4는 창업지향성이 자기효능감과 기업성과 간의 관계를 매개한다는 것을 예측한다. Baron & Kenny(1986)가 제시한 매개효과에 대한 네 가지 조건의 충족여부를 판단하였다. <표 4>의 모형 1에

제시된 바와 같이, 자기효능감(독립변수)이 창업지향성(매개변수)에 미치는 영향($\beta = .505, p < .001$)과 기업성과에 미치는 영향($\beta = .194, p < .05$)이 각각 유의적이고(1, 2 단계 충족), 모형 3에 제시된 바와 같이, 창업지향성이 기업성과에 미치는 영향($\beta = .301, p < .01$)이 유의적이고, 기업성과에 대한 자기효능감의 효과($\beta = .041, n.s.$)가 유의적이지 않으므로 완전매개가 되고 있음을 알 수 있다.

<표 3>에 제시된 부트스트랩분석 결과를 보면, 자기효능감의 기업성과에 대한 직접효과는 유의적이지 않고($\beta = .021, n.s.$), 간접효과가 유의적인 영향($\beta = .135, p < .05$)이 있다는 사실로부터 완전매개가

<표 3> 창업지향성 및 기업성과에 대한 자기효능감의 경로분석 결과^a

총효과	직접효과	간접효과
.156*	.021	.135*

^a 표준화된 계수임.

<표 4> 자기효능감-창업지향성-기업성과에 대한 회귀분석 결과^a

변수	모형 1	모형 2	모형 3
	창업지향성	기업성과	
1단계: 통제변수			
성별 ^c	.151 ⁺	.078	.032
결혼 ^d	-.139 ⁺	.086	.127
연령	.085	-.143	-.168 ⁺
2단계: 독립변수			
자기효능감	.505 ^{***}	.194 [*]	.041
창업지향성			.301 ^{**}
R ²	.291	.054	.118
F	14.452 ^{***}	1.999 ⁺	3.749 ^{**}
자유도(df)	4,141	4,141	5,140
조건충족여부	조건 1 충족	조건 2 충족	조건 3 및 4 충족

^a N=146. ^b 1=창업경험 있음, 0=창업경험 없음. ^c 1=남성, 0=여성. ^d 1=기혼, 0=미혼
⁺ p < .10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

확실히 나타나고 있음을 알 수 있다. 이러한 결과는 자기효능감이 기업성과에 대하여 직접적으로 영향을 미치는 것이 아니라 자기효능감을 통하여 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 제시한다. 그리하여 가설 4는 지지되었다.

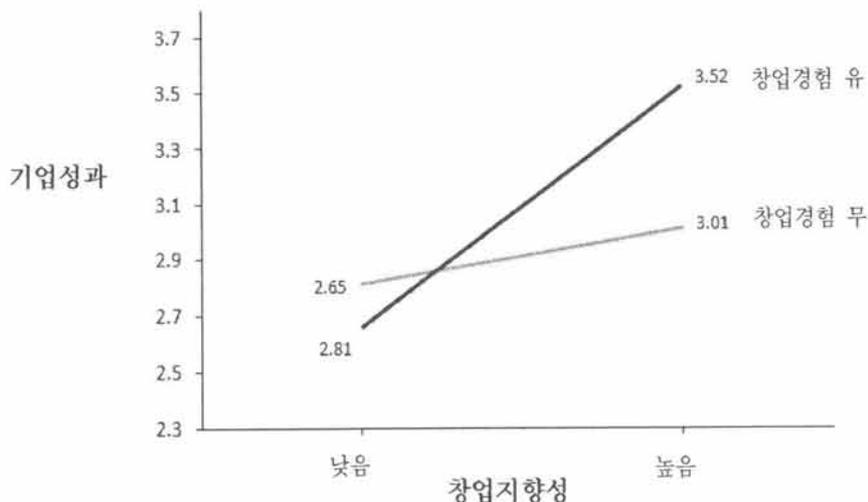
가설 5는 창업경험이 기업성과에 대하여 긍정적으로 관련될 것이라는 것을 예측한다. <그림 2>는 표준화된 경로계수가 통계적으로 유의하지 않음을 보여준다($\beta = .09, n.s.$). 이러한 결과는 창업경험이 기업성과에 대하여 직접적인 영향이 없음을 제시한다. 그리하여 가설 5는 지지되지 않았다.

가설 6은 창업경험이 창업지향성과 기업성과 간의 관계를 조절할 것이라는 것을 예측한다. <그림 2>는 표준화된 경로계수가 통계적으로 유의하며 긍정적이라는 것을 보여준다($\beta = .17, p < .05$). 이러한 결과는 창업지향성이 기업성과에 미치는 영향이 창업경험의 유무에 따라서 달라진다는 것을 제시한다. <그림 3>은 창업경험이 창업지향성과 기업성과 간의 정(+)의 관계를 강화한다는 사실을 보여준다. 이는 창업지향성이 약할 때보다 강하고, 창업경험이 있을

때, 기업성과가 가장 높아진다는 사실을 제시한다. 그리하여 가설 6은 지지되었다.

V. 논의 및 결론

본 연구는 자기효능감과 창업지향성이 기업성과에 미치는 직접적인 영향과 더불어, 자기효능감이 창업지향성에 미치는 영향을 통하여 기업성과에 간접적인 효과를 미칠 것이라는 것을 예측하였다. 또한, 본 연구는 창업경험 여부가 창업지향성과 기업성과 간의 관계를 좌우할 것이라는 것을 예측하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 창업자의 자기효능감은 창업지향성에 대하여 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 자기효능감이 창업지향성을 높인다는 선행연구들과 일치한다(Bandura, 1997; Poon et al., 2006; Speier & Frese, 1997). 둘째, 창업자의 창업지향성은 기업성과에 대하여 긍정적 영향을 미치는 것으로 밝혀



<그림 3> 기업성과에 대한 창업지향성 및 창업경험의 상호작용 효과^a

졌다. 이러한 연구결과는 창업자가 창업가적인 방식을 지향할수록 기업성과가 높아진다는 선행연구들과 일치한다(Ireland et al. 2001; Wiklund & Shepherd, 2003; Zahra & Covin, 1995). 셋째, 창업자의 자기효능감은 기업성과에 대한 유의적인 예측인자인 것으로 나타났다. 이는 자기효능감이 기업성과를 높인다는 선행연구들과 일치한다(Chandler & Jansen, 1992; Wood, Bandura, & Bailey, 1990). 하지만 이러한 연구결과는 <표 3>에 제시된 바와 같이 총효과만을 반영한 것이고, 창업지향성을 매개변수로 고려한 경로분석에서 자기효능감이 기업성과에 미치는 직접적인 영향이 없다는 사실에 주목할 필요가 있다. 넷째, 창업지향성은 자기효능감과 기업성과 간의 관계를 완전 매개하는 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 이러한 매개효과를 밝혔던 Poon et al.(2006)의 연구결과와 일치한다. 다섯째, 창업자의 창업경험은 기업성과에 대하여 유의적인 영향이 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 창업경험이 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구(조준희 · 김찬중, 2011)와 달리 창업자 경험과 창업성과 간에 일관된 직접적 관계가 발견되지 않는다는 Reuber & Fischer(1999)의 주장과 일치한다. 마지막으로, 창업경험은 창업지향성과 기업성과 간의 정(+)의 관계를 강화시키는 것으로 밝혀졌다. 특히, 창업지향성이 낮을 때보다 높고, 창업경험이 있을 때, 기업성과가 가장 높아지는 것으로 밝혀졌다.

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 창업자들의 창업지향성이 자기효능감과 기업성과 간의 관계를 완전 매개한다는 사실을 밝혔다는 점에서 이론적 기여를 한다. 기존의 연구들(Hmielesky & Baron, 2008; Westerberg, Singh, & Häckner, 1997)은 자기효능감이 기업성과에 대하여 긍정적

인 영향이 있다는 연구결과를 제시하는데 국한되었지만, 본 연구결과는 자기효능감이 기업성과에 대한 직접적인 영향은 없으며, 창업지향성을 통하여 기업성과에 간접적인 영향을 미치고 있다는 사실을 제시하고 있다는 점에서 기존연구와 차별성이 있다. 즉, 창업자의 자기효능감이 그들의 창업활동에 대한 동기 및 활동을 창업가적인 방식으로 발휘하도록 함으로써 기업성과를 높이는 데에 기여하는 것이다. 특히, 본 연구는 지금까지 이러한 관계에 대한 연구가 거의 전무한 실정에서 구조모델에 대한 분석과 다중 회귀분석을 통한 비교분석을 통하여 이 변수들 간의 관계를 명확히 제시하고 있다는 점에서 연구의의가 있다. 지금까지는 매개효과를 검증하는 경우에 Baron & Kenny(1986)가 제시한 네 가지의 충족여부를 단순 및 다중 회귀분석을 통하여 판단하였는데, 본 연구는 구조모델을 통해서도 이러한 충족여부를 판단할 수 있다는 사실을 제시한다.

둘째, 본 연구는 현재 창업을 하여 사업체를 운영하고 있는 창업자들을 대상으로 그들의 창업경험이 창업지향성과 기업성과 간의 관계를 어떻게 조절하는지를 최초로 밝혔다는 점에서 이론적 기여를 한다. 지금까지의 연구들은 창업경험이 기업성과에 미치는 직접적인 영향만을 분석해 왔으며, 창업지향성이 기업성과에 미치는 영향에 있어서 창업경험이 어떠한 역할을 하고 있는 지에 대하여 간과해 왔다(예를 들면, 조준희 · 김찬중, 2011; Papastathopoulos & Beneki, 2010; Stuart & Abetti, 1990). 그리고 기업성과에 대한 창업경험의 직접적인 효과만을 고려할 때, 유의적인 결과가 나타나지 않기 때문에 창업경험의 중요성이 간과될 수 있다. 하지만, 본 연구결과가 제시하듯이, 창업경험은 기업성과에 직접적인 영향을 미치지 않을지라도 창업지향성과 함께 기업성과에 대한 긍정적인 상호작용이 있기에 기

업성과에 있어서 중요한 선행요인으로써 고려되어야 한다. 본 연구는 창업경험이 기업성과에 대한 창업지향성의 영향을 결정한다는 연구결과를 통해 새로운 이론을 제시하고 있다는 점에서 기존 연구와의 차별성이 있다.

마지막으로, 본 연구는 변수들 간의 관계를 도출할 때 분석도구에 따른 결과물의 해석에 주의해야 한다는 사실을 제시한다. Poon et al.(2006)은 일반화된 자기효능감이 기업성과에 미치는 영향에 대한 구조모델의 분석을 통하여 이들의 영향이 -.02로써 유의적이지 않다는 결과만을 가지고 자기효능감이 기업성과에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 결론을 내렸다. 구조모델의 분석결과는 독립변수, 매개변수, 종속변수가 동시에 투입되는 다중회귀분석의 결과이기에, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 도출하기 위해서는 독립변수-매개변수-종속변수로 이어지는 경로분석을 통해 직접효과가 아닌 총효과와 회귀계수와 그 유의도를 분석하거나 독립변수와 종속변수만의 단순회귀분석을 하여야 한다. 본 연구결과를 살펴보면, 단순회귀분석에 의한 자기효능감의 영향은 .194($p < .05$)로써(〈표 5〉의 모형 2), 자기효능감-창업지향성-기업성과의 경로분석에 있어서 자기효능감의 총효과($\beta = .156$, $p < .05$)와 거의 일치된다는 사실을 알 수 있다. 즉, 경로분석의 간접 및 직접효과의 합인 총효과의 크기와 유의도를 통하여 우리는 그 변수가 독립변수로서 종속변수에 어떠한 영향을 미치고 있는 지에 대하여 정확한 결론을 내릴 수 있다. 그러므로 연구자들은 분석도구를 사용할 때, 분석도구들이 갖는 특징을 명확히 이해하고 주의할 필요가 있다.

본 연구가 창업자, 창업관련 기관, 창업담당자에게 제시하는 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구결과는 창업자들이 기업성과를 성공적으로 달성

하기 위해서는 강한 창업지향성을 가져야 한다는 것을 제시한다. 창업자들이 새로운 사업기회를 찾고, 현재 및 새로운 창업활동에 대하여 혁신적이고 진취적이며 계획된 위험감수를 할 때, 기업성과를 높일 수 있음을 알 수 있다. 선행연구들은 창업지향성이 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 제시한다(Hakala & Kohtamäki, 2010; Wiklund & Shepherd, 2005). 특히, Slater & Narver(2000)는 창업지향성이 새로운 제품과 시장 개발에 영향을 미친다는 연구결과를 제시함으로써 창업지향성의 중요성을 강조하였다. 이러한 창업지향성은 새로운 제품 개발과 새로운 제품에 대한 진취적 및 혁신적 개발과 관련된 위험감수를 촉진시킨다(Avlonitis & Salavoub, 2007; Lumpkin & Dess, 1996). 창업지향성을 향상시키기 위한 방법으로는 비전 및 아이디어를 공유하고 토의하는 문화를 활성화함으로써 진취적 및 혁신적 활동을 촉진할 수 있으며, 예상되는 위험에 대한 충분한 분석을 통하여 위험확률을 낮춤으로써 위험감수를 높일 수 있다. 그러므로 창업자들은 자신은 물론 종업원들이 불확실한 창업환경에서도 혁신적, 진취적, 위험감수적 창업활동을 할 수 있도록 업무환경을 체계적으로 조성하여 제공함으로써 창업지향성을 유지하는 것이 중요하다.

둘째, 창업자들이 창업에서 성공하기 위해서는 창업지향성과 더불어 창업에 대한 충분한 경험을 갖는 것이 중요하다. 왜냐하면, 창업지향성이 창업경험과의 상호작용을 통하여 기업성과를 더 높일 수 있기 때문이다. 창업경험은 벤처를 활성화 시키는 하나의 자산으로써 개인이 세상을 어떻게 경험하느냐는 학습, 행동, 그리고 정체성에 있어서 중요한 시사점을 갖는다. 이전의 창업경험은 실용적인 기회를 발견하고 벤처가 만들어질 때의 부담을 극복할 수 있는 능력을 향상시킨다(Politis, 2005). MacMillan (1986)

은 창업자들이 수차례의 사업을 실제로 시도하면서 발생 가능한 상황들을 분석하고 이를 통해 도출된 문제점을 수정 및 보완하는 과정을 거친 후 창업과정에서 더 바람직한 기회를 획득할 수 있다고 제시하였다. 특히, 이러한 창업경험이 실패와 관련된 것도 창업자들에게 의미를 부여하지만, 성공적인 경험일 때 더 효과적일 수 있다.

창업자들이 성공적인 창업경험을 갖도록 도움을 주기 위해서는 실제 창업과 관련된 다양한 경험을 축적할 수 있는 지원체계를 갖추어야 한다. 이러한 지원체제로의 예로서 성공/실패 창업사례에 대한 사례개발 및 공유와 성공/실패한 창업자의 경험담 공유 등을 들 수 있다. 앞서서도 이미 논의되었듯이, 창업과 관련된 문헌들은 창업에 대한 이전의 전문적 및 개인적 경험이 벤처 경영과 성과에 있어서 중요하다라는 사실을 강조하고 있다(Cliff, Jennings, & Greenwood, 2006; Krueger, 2007). 창업자들이 창업과 관련한 다양한 경험을 쌓을 수 있도록 창업환경에서 발생할 수 있는 상황적 요인들(예를 들면, 자금 및 인력부족, 경기침체로 인한 사업성과 하락 등)과 이로 인하여 생기는 문제점을 경험하고 이를 해결할 수 있는 역량을 키워줄 수 있는 다양한 교육의 기회가 제공되어야 한다. 창업자들에게 다양한 경험을 제공하기 위해서는, 지방자치단체를 포함한 공공기관뿐만 아니라 국내 소규모 창업시장을 선도하고 있는 업종의 프랜차이즈 가맹본부들(예를 들면, 외식, 세탁, 편의점 등)이 잠재적 가맹점주 또는 이러한 업종에 관심 있는 창업자들을 대상으로 정기적으로 교육 및 훈련의 기회를 마련해야 할 것이다.

마지막으로, 창업자들의 자기효능감을 향상시킬 수 있는 체계적인 교육훈련 프로그램이 필요하다. 자기효능감은 업무를 성공적으로 수행하기 위한 개인적 신념이다(Chen, Gully, & Eden, 2001). Boyd &

Vozikis (1994)는 초기의 경력개발에 있어서의 높은 자기효능감의 존재가 나중에 강한 창업활동을 이끌어낸다는 것을 주장하였다. 다른 선행연구들은 높은 자기효능감을 가진 개인들이 더 높은 창업의도를 갖는다는 사실을 제시하였다(Krueger, 2000; Baum & Locke, 2004). 자기효능감은 경제적인 활동을 추구하는데 도움을 주고(Bandura, 1997), 창업가와 비창업가의 특성을 차별화 시키며(Chen, Greene, & Crick, 1998; De Noble et al., 1999), 높은 자기효능감은 복잡한 과업들을 침착하게 수행하는데 기여한다(Pajares, 1997). 새로운 벤처를 창업하고, 극복하기 어려운 사업상의 장애물이 나타나는 상황을 극복하기 위해서는 창업가적인 활동을 추구하도록 만드는 자기효능감이 필요하다. 창업자가 자기효능감이 부족하면, 능력을 가지고서도 창업가적인 의도나 실천이 부족하여 목표달성에 성공하기 어렵다. 그러므로 정책입안자 또는 창업관련 교육기관의 운영자들은 창업자들이 자기효능감을 향상시킬 수 있도록 교육 및 훈련기회를 확대하여야 한다.

예를 들면, 앞서서 논의된 지역별 공공기관 및 대규모 프랜차이즈업체에서 잠재적 고객이자 사업상 파트너인 창업자들에게 자발적으로 소규모 그룹(예를 들면, 창업정보를 교환할 수 있는 온라인 또는 오프라인 커뮤니티)을 구성할 수 있는 시간적, 물리적 환경을 조성해줌으로써 구성된 간 인적, 물적 교류를 활성화시켜 자기효능감을 높일 수 있도록 대인관계기법이나 리더십을 함양하는 방법을 모색해야 한다. 또한, 커뮤니티 내 멘토제도를 적극적으로 개발하고 활용하여 경쟁적 창업시장에서의 미래 성공에 대한 명확한 로드맵을 줄 수 있는 교류활동의 충실성도 고려해야 할 것이다.

본 연구는 몇 가지의 한계를 가지고 있다. 첫째, 분석에 사용된 연구자료가 동일원천으로부터 수집되

있으며, 이로 인하여 동일원천에 따른 동일방법편의의 문제가 나타날 수 있다. Harman의 단일요인분석을 통하여 동일방법편의가 유의적인 문제가 없는 것으로 밝혀졌지만, 향후 연구에서는 동일방법편의의 문제를 근본적으로 배제할 수 있도록 하기 위하여 연구자료를 두 가지 이상의 원천으로부터 수집하여 분석하는 것이 필요하다. 둘째, 기업성과 변수에 대한 측정상의 한계가 있다. 소규모 사업체의 특성상 재무적인 성과가 공개되지 않고 있기에 소규모 사업체의 재무정보를 창업자를 제외하고는 정확하게 측정할 수 없는 한계점이 있다. 또한, 창업자들이 재무성과에 대한 공개를 꺼림으로써 자료수집에 있어서 창업자들의 인지적인 재무성과에 의존하는 경우가 일반적이다. 소규모 사업체의 기업성과의 측정상의 어려움으로 설문응답자의 주관적 판단에 의해 인식된 기업성과를 사용하였는데, 향후 연구에서는 재무적 성과와 같은 객관적 자료를 기업성과 변수로 하는 분석이 필요하다. 이를 통하여 자기효능감, 창업지향성, 창업경험과 같은 변수들이 기업성과에 미치는 영향을 보다 정확하게 도출할 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구는 창업자의 다양한 개인적 특성변수 가운데 자기효능감만을 독립변수로서 사용하고 있기에, 한 가지의 변수만을 가지고 창업자의 특성이 창업지향성에 긍정적 영향을 준다는 결론을 내리는 데 있어서 한계가 있다. 향후 연구에서는 개인의 능력, 확신, 신뢰를 보다 종합적으로 판단하는 핵심자기평가와 같은 변수의 사용이 보다 안정적이어서 바람직할 것으로 보인다. 마지막으로, 창업경험이 기업성과에 미치는 영향을 밝히는 데 있어서 변수에 대한 측정상의 한계가 있다. Jo & Lee(1996)는 창업경험이 성공한 것일 때, 성과가 향상된다는 연구결과를 제시함으로써 창업경험에 대한 본질(성공 또는 실패)에 따라 두 변수 간의 관계가 달라진다고 제시

하고 있다. 그러므로 향후 연구에서는 창업경험에 대한 측정 시 성공 여부를 구분하여 포함한다면 창업경험과 기업성과 간의 관계를 보다 명확히 밝힐 수 있을 것으로 보인다.

참고문헌

- 강영욱·하규수(2012), "소상공인 창업자특성과 창업준비 과정이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구," *디지털정책연구*, 10(9), 239-251.
- 권명중(2000), "창업중소기업의 생존 및 성장에 관한 연구," *중소기업연구*, 22(2), 185-208.
- 박동수(2000), "소상공인 창업에서 개인특성과 만족도 및 재무적 성과간의 관계," *경영논집*, 34(3), 95-115.
- 유봉호(2013), "청년창업자의 심리특성과 내재적 동기가 창업성공 가능성에 미치는 영향," *대한경영학회지*, 26(10), 2669-2690.
- 조준희·김찬중(2011), "소자본 창업의 경영성과요인에 관한 탐색적 연구," *대한경영학회지*, 24(3), 1757-1773.
- 중소기업청(2011), *2012년도 중소기업 육성시책*(2011. 9. 30).
- 중소기업청(2014), "지표: 중소기업위상," *중기청 홈페이지*(www.smba.go.kr)
- Anderson, E. W., C. Fornell, and D. R. Lehmann (1994), "Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden," *Journal of Marketing*, 58, 53-66.
- Anderson, J. C. and D. W. Gerbing (1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Avlonitis, G. J. and H. E. Salavoub (2007), "Entrepreneurial orientation of SMEs, product

- innovativeness, and performance." *Journal of Business Research*, 60(5), 566-575.
- Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Bandura, A. (2001), "Social cognitive theory: An agentic perspective," *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Barling, J. and R. Beattie (1983), "Self-efficacy and Sales Performance," *Journal of Organizational Behavior Management*, 5(1), 41-51.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Baum, J. R. and E. A. Locke (2004), "The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth," *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587-598.
- Boyd, N. and G. S. Vozikis (1994), "The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intent and actions," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2, 63-77.
- Burke, A., F. R. Fitzroy, and M. A. Nolan (2002), "Self-employment wealth and job creation: the roles of gender, non-pecuniary motivation and entrepreneurial ability," *Small Business Economics*, 19(3), 255-270.
- Carmeli, A. (2008), "Top management team behavioural integration and the performance of service organizations," *Group & Organization Management*, 33(6), 712-735.
- Chandler, G. N. and E. Jansen (1992), "The founders self-assessed competence and venture performance," *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236.
- Chen, C. C., P. G. Greene, and A. Crick (1998), "Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?" *Journal of Business Venturing*, 13, 295-316.
- Chen, G., S. M. Gully, and D. Eden (2001), "Validation of a new general self-efficacy scale," *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.
- Cliff, J., P. Jennings, and R. Greenwood (2006), "New to the game and questioning the rules: Experiences and beliefs of founders of imitative vs. innovative firms," *Journal of Business Venturing*, 21(5), 633-650.
- Cooper, A. C. and J. Gimeno-Gascon (1992), "Entrepreneurs, processes of founding, and new firm performance," In D. Sexton and J. Kasarda (Eds). *The State of the Art of Entrepreneurship*. Boston, MA: Kent Publishing Co.
- Covin, J. G. and D. Slevin (2002), "The entrepreneurial imperatives of strategic leadership," In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, and D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*: 309-327. Oxford: Blackwell Publishers.
- Covin, J. G. and D. Slevin (1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments," *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Covin, J. G., K. M. Greene, and D. P. Slevin (2006), "Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate

- relationships," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81.
- Jackson, W. T., C. Gaulden, and W. Gaster (2001), "Who is it and what it does: Finding the 'heffa-preneur'," *Academy of Entrepreneurship Journal*, 7(2), 17-29.
- Davis, J. L., R. G. Bell, G. T. Payne, and P. M. Kreiser (2010), "Entrepreneurial orientation and firm performance: The moderating role of managerial power," *American Journal of Business*, 25(2), 41-54.
- De Noble, A. F., D. Jung, and S. B. Ehrlich (1999), "Entrepreneurial self-efficacy: The development of a measure and its relationship to entrepreneurial action," In R. D. Reynolds, W. D. Bygrave, S. Manigart, C. M. Mason, G. D. Meyer, H. J. Sapienza, et al. (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research: 73-87*. Waltham, MA: PandR Publications Inc.
- Dess G. G., G. T. Lumpkin, and J. G. Covin (1997), "Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models," *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695
- Drnovsek, M., and M. Glas (2002), "The entrepreneurial self-efficacy of nascent entrepreneurs: The case of two economies in transition," *Journal of Enterprising Culture*, 10(2), 107-131.
- Gist, M. E. and T. R. Mitchell (1992), "Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability," *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Glaser, R. and M. T. H. Chi (1988), Overview, In M. T. H. Chi, R. Glaser, & M. J. Farr (Eds.), *The nature of expertise* (pp. xv-xxvii). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hakala, H. and M. Kohtamäki (2010), "The interplay between orientations: Entrepreneurial, technology and customer orientations in software companies," *Journal of Enterprising Culture*, 18(3), 265-290.
- Hafeez, S., R. M. Chaudhry, Z. U. Siddiqui, and K. U. Rehman (2011), "The effect of market and entrepreneurial orientation on firm performance," *Information Management & Business Review*, 3(6), 389-395.
- Hambrick, D. C. (2007), "Upper echelons theory: An update," *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hmielesky, K. M., and R. A. Baron (2008), "When does entrepreneurial self-efficacy enhance versus reduce firm performance?" *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), 57-72.
- Ireland, R. D., M. A. Mitt, S. M. Camp, and D. L. Sexton (2001), "Integrating entrepreneurship actions and strategic management actions to create firm wealth," *Academy of Management Executive*, 15(1), 49-63.
- Jo, H., & Lee, J. (1996). "The relationship between an entrepreneur's background and performance in a new venture," *Technovation*, 16 (4), 161-171.
- Keeley, R. H. and P. Knapp (1995), "Success and failure of start-up companies: A longitudinal study," In Bygrave, W. D., Bird, B. J., Birley, S., Churchill, N. C., Hay, M. G., Keeley, R. H., Wetzels, W. E. (Eds), *Frontiers of entrepreneurship research: 140-141*, Babson College for Entrepreneurial Studies, Wellesley, MA.
- Krishnan, B. C., R. G. Netemeyer, and J. S. Boles (2002), "Self-efficacy, competitiveness, and

- effort as antecedents of salesperson performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(4), 285-295.
- Krueger, N. F. (2000), "The cognitive infrastructure of opportunity emergence," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), 5-23.
- Krueger, N. F. (2007), "What lies beneath: The experiential essence of entrepreneurial thinking," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 123-142.
- Krueger, N. F. and P. R. Dickson (1994), "How believing in ourselves increases risk taking: Perceived self-efficacy and opportunity recognition," *Decision Sciences*, 25(3), 385-400.
- Lee, D. Y. and E. W. K. Tsang (2001), "The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth," *Journal of Management Studies*, 38(4), 583-602.
- Li, Y., H. Guo, Y. Liu, and M. Li (2008), "Incentive mechanisms, entrepreneurial orientation, and technology commercialization: Evidence from China's transitional economy," *Journal of Product Innovation Management*, 25(1), 63-78.
- Lumpkin, G. T. and G. G. Dess (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance," *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lyon, D. W., G. T. Lumpkin, and G. G. Dess (2000), "Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process," *Journal of Management*, 26, 1055-1085.
- MacMillan, I. A. (1986), "To really learn about entrepreneurship, lets study habitual entrepreneurs," *Journal Business Venturing*, 1 (3), 241-243.
- MacMillan, I. C., Z. Block, and P. N. S. Narasimha (1986), "Corporate venturing: Alternatives, obstacles encountered, and experience effects," *Journal of Business Venturing*, 1(2), 177-191.
- Maiga, A. S. and F. A. Jacobs (2005), "Antecedents and consequences of quality performance," *Behavioral Research in Accounting*, 17, 111-131.
- Markman, G. D., D. B. Balkin, and R. A. Baron (2002), "Inventors and new venture formation: The effects of general self-efficacy and regretful thinking," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 149-165.
- Matsuno, K., J. T. Mentzer, and A. Ozsomer (2002), "The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance," *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
- Miller D. (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms," *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. and P. H. Friesen (1982), "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum," *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Moruku, R. K. (2013), "Does entrepreneurial orientation predict entrepreneurial behaviour?" *International Journal of Entrepreneurship*, 17, 41-60.
- Nurittamont, W. (2012), "The relationship among organizational commitment, self-efficacy and businesses performance: An empirical study of hotel businesses in Thailand," *Journal of the Academy of Business & Economics*, 12,

- 99-108.
- OECD (2013), *Entrepreneurship at a Glance 2013*, OECD Publishing.
- Pajares, F. (1997), "Current directions in self-efficacy research," In M. Maehr and P. R. Pintrich (Eds), *Advances in motivation and achievement*: 1-49. Greenwich, CT: JAI Press.
- Papastathopoulos, A. and C. Beneki (2010), "Does entrepreneurial experience and strategy really matter for ICT performance? A greek cross-border empirical study," *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 13(2), 177-186.
- Parker, L. E. (1993), "When to fix it and when to leave: Relationships among perceived control, self-efficacy, dissent, and exit", *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 949-959.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J-Y Lee, and N. P. Podsakoff (2003), "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Politis, D. (2005), "The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 399-424.
- Poon, J. M. L., R. A. Ainuddin, and S. H. Junit (2006), "Effects of self-concept traits and entrepreneurial orientation on firm performance," *International Small Business Journal*, 24(1), 61-82.
- Reuber, R. A. and E. M. Fischer (1999), "Understanding the consequences of founders' experience," *Journal of Small Business Management*, 37(2), 30-45.
- Rowe, W. G. (2001), "Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership," *Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Schiller, B. R. and P. E. Crewson (1997), "Entrepreneurial origins: A longitudinal inquiry," *Economic Inquiry*, 35(3), 523-531.
- Sequeira, J. M., S. Mueller, and J. McGee (2007), "The influence of social ties and self-efficacy in forming entrepreneurial intentions and motivating nascent behavior," *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(3), 275-293.
- Shane, S. (2003): *A general theory of entrepreneurship. The individual-opportunity nexus*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Simsek, Z., C. Heavey, and J. F. Veiga (2010), "The impact of CEO core self-evaluation on the firm's entrepreneurial orientation," *Strategic Management Journal*, 31, 110-119.
- Slater, S. F. and J. C. Narver (2000), "The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication," *Journal of Business Research*, 48(1), 69-73.
- Speier, C. and M. Frese (1997), "Generalized self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East Germany," *Human Performance*, 10, 171-192.
- Storey, D. J. (1994), *Understanding the small business sector*, International Thompson Business Press, London.
- Stuart, R. and P. A. Abetti (1990), "Impact of entrepreneurial and management experience on early performance," *Journal of Business Venturing*, 5, 151-162.

- Venkatraman, N. (1989), "Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement," *Management Science*, 35, 942-962.
- Westerberg, M., H. Singh, and E. Häckner (1997), "Does the CEO matter? An empirical study of small Swedish firms operating in turbulent environments," *Scandinavian Journal of Management*, 13(3), 251-270.
- Westhead, P., D. Ucbasaran, and M. Wright (2005), "Experience and cognition: do novice, serial, and portfolio entrepreneurs differ?" *International Small Business Journal*, 23(1), 72-98.
- Wiklund, J. (1999), "The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(11), 37-48.
- Wiklund, J. and D. Shepherd (2003), "Aspiring for, and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities," *Journal of Management Studies*, 40(8), 1919-1941.
- Wiklund, J. and D. Shepherd (2005), "Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach," *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Wood, R. E., A. Bandura, and T. Bailey (1990), "Mechanisms governing organizational performance in complex decision-making environments," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46(2), 181-202.
- Yang, B., Y. Kim, & R. G. McFarland (2011), "Individual differences and sales performance: A distal-proximal mediation model of self-efficacy, conscientiousness, and extraversion," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(4), 371-382.
- Zahra, S. A. and J. G. Covin (1995), "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis," *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.
- Zhao, H., S. E. Seibert, & G. E. Hills (2005), "The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions," *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265-1272.
- Zhou, K. Z., C. K. Yim, and D. K. Tse (2005), "The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations," *Journal of Marketing*, 69, 42-60.

Self-Efficacy and Firm Performance: The Role of Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurial Experience

Jong-Keon Lee* · Hyeon-Cheol Kim** · Taehang Ahn***

Abstract

Entrepreneurial orientation and entrepreneurial experience are useful as explanatory variables in explaining the effects of self-efficacy on firm performance. According to the *upper echelon theory*, CEO plays a critical role in shaping and positioning the organization strategically to achieve performance, using their personal traits of individuals to influence organizational dynamics (Carmeli, 2008). Although previous research has suggested that self-efficacy had a positive effect on firm performance (Drnovsek & Glas, 2002; Hmielesky & Baron, 2008; Westerberg, Singh, & Häckner, 1997), there is limitation in explaining how self-efficacy influences firm performance. Attention has been turned to entrepreneurial orientation (EO) in explaining entrepreneurial performance (Moruku, 2013). Entrepreneurial experience has been suggested as an useful explanatory variable to account for firm performance (Lee & Tsang, 2001; Schiller & Crewson, 1997). Little attention has been turned to the role of entrepreneurial experience in the entrepreneurial orientation-firm performance relationship. The present study, therefore, developed the new research model that includes entrepreneurial orientation and entrepreneurial experience, extending the current model that includes the effect of self-efficacy on firm performance.

This study examined relationships among self-efficacy, entrepreneurial orientation, entrepreneurial experience, and firm performance. Data were collected from 146 entrepreneurs in Korea. We used path analysis and regression analysis to test the direct and indirect effects of self-efficacy on perceptual measures of firm performance, as well as how firm performance might be moderated by entrepreneurial experience. Entrepreneurial orientation was used as the mediating variable

* Associate Professor of Management, School of Business Administration, Chung-Ang University

** Associate Professor of Marketing, School of Business Administration, Chung-Ang University

*** Chief of Yeosu Center, Small Enterprise & Market Service

for explaining the relationship between self-efficacy and firm performance. Entrepreneurial experience was used as the moderating variable for explaining the relationship between entrepreneurial orientation firm performance. Results indicated that self-efficacy and entrepreneurial orientation were positively related to firm performance. Self-efficacy also influenced firm performance positively through its effect on entrepreneurial orientation. Especially, entrepreneurial experience strengthened the positive relationship between entrepreneurial orientation and firm performance. The authors discuss both the study's implications and future research directions.

Key words: Self-efficacy, Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Experience, Firm Performance