

## 사내 기업가정신의 선행요인과 성과: 발견이론과 창조이론 관점

이주연(주저자)  
영남대학교 박사과정  
(jane@ynu.ac.kr)  
박태경(교신저자)  
영남대학교 조교수  
(tpark@yu.ac.kr)

.....

본 연구는 Alvarez and Barney(2007)가 제안한 기업가정신의 발견이론 및 창조이론을 토대로 사내 기업가정신의 선행요인을 설정하고, 혁신성과 및 재무성과 창출에 대한 사내 기업가정신의 효과를 규명하는 데 그 목적이 있다. 사내 기업가정신 관련 선행연구 고찰을 통해 연구가설을 설정하였으며, 국내 중소기업을 대상으로 수집된 총 296부의 설문자료를 바탕으로 가설검증을 위한 실증분석을 실시하였다. 그 결과, 환경탐색 및 경영층 지원 모두 사내 기업가정신에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 사내 기업가정신은 혁신성과 산출에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 환경탐색 및 경영층 지원과 혁신성과 간의 관계에서 완전매개역할을 하고 있는 것으로 나타났다. 마지막으로 기업의 혁신성과는 재무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 사내 기업가정신이 기업의 혁신성과 개선에 중요한 요인임을 의미하며, 사내 기업가정신을 기반으로 한 혁신성과 산출을 통해 재무적 성과까지 달성할 수 있음을 시사하고 있다. 아울러 발견이론과 창조이론이 기업가정신 연구에 있어 이론적 기반을 제공할 수 있음을 보여주고 있다.

주제어: 사내 기업가정신, 발견이론, 창조이론, 혁신성과, 재무성과

.....

### 1. 서론

21세기를 불확실성과 혼란의 시대로 표명할 만큼 세계 각국에서 잇따라 발생하는 정치와 금융의 파동으로 기업을 둘러싼 세계의 정세는 매우 불안정하고 불확실한 양상을 띠고 있다(Koji, 2013). 이러한 상황에서 경영환경에 적극적으로 대응하지 못한 국내·외의 수많은 기업들, 특히 대기업에 비해 인적·물적 자원이 부족한 많은 중소기업들이 경영에 어려움을 겪고 있다. 이런 상황에서 벤처기업을 포함한 많은 중소기업들은 운영의 어려움을 타개하고 지속가능한 경쟁우위를 실현하기 전략의 일환으로 사내 기

업가정신(corporate entrepreneurship)의 고취를 통한 혁신성과 및 경쟁우위 창출에 주목하고 있다. 이러한 상황을 감안할 때, 사내 기업가정신을 고취시키는 데 핵심적인 역할을 하는 선행요인이 무엇인지에 대해 규명하는 것은 매우 중요하다고 할 수 있다.

사내 기업가정신의 선행요인과 관련하여 지금까지 기존 연구들은 체계적인 이론에 기초한 접근보다는 매우 거시적이고 포괄적인 접근방법을 취해왔다. 예를 들어, 환경의 동태성, 복잡성, 또는 적대성과 같은 외부 환경의 속성, 그리고 조직의 구조, 시스템, 의사결정 방식과 같은 조직 내부의 특성을 모두 아울러 사내 기업가정신의 선행요인으로 간주하고 있다(Miller, 1983; Antonic and Hisrich, 2001;

Kearney, Hisrich, and Roche, 2010; Scheepers, 2012). 이러한 점에서 사내 기업가정신 관련 연구는 상대적으로 그 이론적 체계성이 낮은 것으로 인식되고 있으며, 이로 인해 관련 실증연구 또한 제한적으로 이뤄져 왔다. 이러한 한계점에 주목하면서, 본 연구는 사내 기업가정신의 선행요인과 관련한 이론적 기반을 확장하기 위하여, 기존 연구들에서 통용된 포괄적 접근법이 아닌, Alvarez and Barney (2007)가 제안한 발견이론(discovery theory)과 창조이론(creation theory)을 이론적 근거로 활용하고 있다. 이들의 연구는 '무엇이 기업가적 행동을 취하게 만드는가'의 문제를 인간행동의 목적론적 관점에서 사내 기업가정신의 고취과정을 설명한 탐색적 연구로서, 제시된 두 이론은 현재까지도 가설 개발 및 실증 분석을 통한 검증이 미진하여, 그 논리적 체계성에도 불구하고 일반화 가능성에 상당한 한계를 갖고 있다. 이에 본 연구는 해당 이론을 기반으로 사내 기업가정신의 선행요인을 도출하고, 성과 간의 관계를 분석함으로써 이론의 타당성을 검증함과 동시에 사내 기업가정신을 고취시키고 성과 향상을 도모할 수 있는 전략적 방안에 대한 시사점을 제공하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설설정

### 2.1 사내 기업가정신

기업 수준에서 기업가정신의 가장 포괄적인 접근은 Miller(1983)의 연구를 필두로 한 '기업가적 성향'에 관한 것이다(Miller and Friesen, 1983; Covin and Slevin, 1989; Kreiser, Marino,

Weaver, 2002). Miller(1983)는 기업가적 조직을 제품 시장의 혁신에 적극적이고 다소 위험한 모험도 기꺼이 감수하며 진취적으로 경쟁에 뛰어들어 시장을 선도하고자 하는 욕구를 표출하는 조직으로 보았다. 또한 Miller and Friesen(1983)은 혁신 전략을 취하는 기업들은 경쟁자와 비교할 때, 주도적이고 기꺼이 위험을 감수하며 문제해결을 위해 참신한 해결책을 찾고자 하는 성향이 강하다는 것을 발견하였다.

이들의 연구를 보다 정제하고자 한 Covin and Slevin(1989)은 기술 및 제품의 혁신과 더불어 공격적인 경쟁 지향성과 높은 위험감수적 성향이 내포된 '전략적 태세(strategic posture)'로서 접근하였다. 이들은 사내 기업가정신을 혁신성, 진취성, 위험감수성의 세 차원으로 구성된 다차원적 기업가적 성향으로 개념화하였는데, 이는 이후 조직 수준의 기업가정신 연구 영역에서 가장 보편적으로 통용되는 사내 기업가정신의 구성개념으로서 자리매김하게 되었다(Covin and Lumpkin, 2011).

그럼에도 여전히 기업가적 성향의 하위 차원에 대하여 학자마다 견해가 엇갈리고 있으며, 현재까지도 하위 차원에 관한 다양한 논의가 진행되고 있다(Kantur and İseri-Say, 2013). 예를 들어, Lumpkin and Dess(1996)는 기존 세 범주에 자율성과 경쟁적 공격성을 추가로 제시함으로써 구성개념의 확장을 시도하였다. 이들은 사내 기업가정신을 일종의 전략적 지향성(strategic orientation) 관점에서 접근하여 '기업가지향성'으로 표현하고, 시장 기회와 관련하여 진취적이고 경쟁자에 공격적이며 자율적으로 행동하고 혁신적이며 기꺼이 위험을 감수하는 성향으로 정의하였다. 그러나 Scheepers(2012)는 이에 반박하여, 자율성은 조직 맥락 차원으로서 조직 기조에 영향을 미치지 때문에 사내 기업가정신의 선행요인

으로 간주하는 것이 바람직하며, 경쟁적 공격성은 진취성 차원에 귀속되는 특성이기 때문에 이들 요인을 제거하는 것이 보다 타당하다고 주장하였다. 심지어 최근에는 기업가적 성향의 기존 세 범주에서 혁신성은 제외되어야 한다는 주장이 새롭게 제기되었다(Hult, Hurley, and Knight, 2004; Rhee, Park, and Lee, 2010). 즉, 진취성과 위험감수성은 특정 행위를 향한 태도의 개념인 반면에, 혁신성은 이러한 기업의 태도에서 산출되는 성과지향적인 행위의 개념이라는 것이다(Rhee et al., 2010). 따라서 혁신성을 사내 기업가정신의 결과변인으로서 접근할 것을 권고하고 있다.

이에 본 연구에서도 진취성과 위험감수성의 두 구성개념으로 사내 기업가정신을 이해하고자 한다. 이렇게 볼 때, 사내 기업가정신은 경쟁자에 앞서 적극적으로 기회를 추구하고 위험을 기꺼이 감수하려는 조직의 기업가적 태도로 정의될 수 있다.

## 2.2 기업가정신의 발견이론과 창조이론

Alvarez and Barney(2007)는 인간행동의 목적론적 이론에 입각하여 발견이론과 창조이론을 재조명함으로써 기업가정신의 이론 정립을 시도하였다. 이들은 기업가의 사명은 경쟁적 불완전성을 지닌 기업가적 기회를 선도적으로 차지하고 활용하기 위한 것이라는 공통된 가정과, 세 가지의 기업가적 배경(setting) - 기업가적 기회, 기업가, 의사결정 상황 - 의 속성에 관한 상이한 가정을 통해 기업가적 현상을 설명하고 있다.

이들의 연구에 따르면, 전통적 기업가정신 이론인 '발견이론'에서는 기회를 외부환경 변화와 같은 외부 충격에 의해 외생적으로 형성되는 것으로 보면서, 누군가에 의해 발견되어야 하는 존재로서 간주한다.

기업가는 이러한 기회를 발견하는 능력인 '기민성(alertness)'이 높다는 점에서 비기업가와 차별화된다. 기업가가 발견한 기회의 활용여부를 결정하는 상황은 '위험성'이 수반된 상황으로서, 충분한 정보를 바탕으로 발생 가능한 결과의 확률을 대략적으로 추정가능하다는 것을 가정하고 있다. 이러한 속성을 갖고 있는 기업가는 수익극대화를 달성할 수 있는 기회를 발견하기 위해, 그리고 기회의 실현 과정에 발생할 수 있는 위험을 최대한 계산하기 위해서 상당한 양의 정보를 활용하고자 하는 경향을 보인다.

한편, 발견이론의 대안으로 고려된 '창조이론'에서는 기회를 시장과 교류하는 기업가의 행동에 의해 내생적으로 창조되는 것으로 보면서(Sarasvathy, 2001), 행동을 취하지 않고서는 알 수 없는 존재로 간주한다. 여기서 기업가와 비기업가의 차이는 기회 창출을 위한 기업가의 행동과 그 결과물에 관한 피드백을 통해 습득되는 기업가적 경험의 유무에 의해 사후적으로 형성된다. 기업가가 직면하는 의사결정 상황은 향후 발생가능한 결과를 전혀 알지 못하는 '불확실한' 상태이기 때문에, 의사결정 시 객관적인 정보를 활용하기 보다는 개인의 인지적 편견 및 휴리스틱(heuristic)에 의존하거나(Busenitz and Barney, 1997), 또는 실행(effectuation)을 통한 의사결정 방식을 취한다(Sarasvathy, 2001).

이상의 내용을 종합해 보면, 발견이론 관점에서는 체계적인 환경정보의 수집 및 분석이 잠재된 기회를 발견하고 이를 활용하도록 만드는 동인으로 작용한다. 이런 점에서 환경탐색에 대한 강조는 기회의 발견 및 인지 가능성을 높이며, 이는 새로운 것을 위험이 수반될지라도 진취적으로 시도하고자 하는 사내 기업가정신을 고취시킬 수 있을 것으로 판단된다. 또한 창조이론 관점에서는 창발적 의사결정 등을 통해 습득하는 독특한 학습경험이 새로운 기회를 창출

하고 활용하도록 만드는 동인으로 작용한다는 것이다. 조직 내에서 창발적 의사결정과 신규프로젝트 등의 참여를 통한 학습경험이 가능한 환경은 경영층의 지원 없이는 불가능하다고 할 수 있다. 이런 점에서, 창조이론 관점에서는 경영층의 지원이 사내 기업가정신을 고취시킬 수 있는 중요한 선행요인으로 논의될 수 있다.

### 2.2.1 환경탐색과 사내 기업가정신

환경탐색이란 각 계층의 조직 구성원들이 각자의 위치에서 가장 근접한 정보원천을 시시각각으로 수집하여(Daft, Sormunen, and Parks, 1988) 기회와 위협이 되는 신호를 발견, 해석, 공유하는 활동을 일컫는다(Albright, 2004). Aguilar(1967)은 기업의 환경탐색을 조직 외부의 정보를 습득하여 활용하는 지식활동으로 정의하고 있으며, Hambrick(1981)은 환경에서 발생하는 사건과 트렌드에 관한 정보를 학습하는 경영활동으로 정의하고 있다. 이를 종합해 볼 때, 환경탐색은 기업 외부의 환경을 면밀히 규명하고 해석함으로써 기민성을 키워나가는 조직의 학습활동으로 해석할 수 있다.

발견이론 관점에서 기회란 환경정보를 바탕으로 발견되는 것임을 감안할 때(Alvarez and Barney, 2007), 환경탐색은 곧 기회인식의 출발점이라고 볼 수 있다(Barringer and Bluedorn, 1999). 이는 강도 높은 환경탐색은 급변하는 시장상황과 제품 및 기술 등에 관한 정보를 조직 내에 제공함으로써 새로운 사업 기회의 발견을 지원하기 때문이다(Bourgeois, 1980; Barringer and Bluedorn, 1999). 뿐만 아니라 환경탐색은 조직 내에 공세적인 경쟁전략 수립에 필요한 정보를 제공함으로써 기업의 경쟁지향성을 고취시키며(Miller, 1983), 양질의 정보를 기

반으로 미래 계획의 수립 및 위험 예측을 가능하게 함으로써 조직이 기업가적 행위의 결과에 대한 낮은 실패위험과 높은 성공가능성을 인식하도록 한다(Li, Tse, and Gu, 2006). 이로 인해 조직 내부에서는 보다 과감하게 새로운 기회를 추구하고자 하는 분위기가 조성될 수 있으며(Weick, 1979; Penrose, 2009), 자연스럽게 사내 기업가정신의 발현으로 이어질 수 있다(Shane and Venkataraman, 2000). 이러한 논리는 전략경영 분야에서 실증적으로 지지되어 왔다. 그 예로서, Barringer and Bluedorn(1999)은 전략기획 관행의 일환인 전사적 환경탐색과 사내 기업가정신 간의 관계에 대한 실증분석을 통해 기업의 환경탐색 강도와 기업가적 행위 간에 높은 인과관계가 존재함을 발견하였다. Kemelgor(2002)는 서로 경쟁관계에 있는 미국 기업과 네덜란드 기업을 대상으로 환경탐색을 포함한 기업의 전략경영관행이 기업의 기업가적 행위에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하였는데, 그 결과, 양국 모두 환경탐색을 통해 중요한 사건이나 동향을 발견하는 능력이 뛰어난 기업들이 사내 기업가정신의 수준이 높은 것으로 나타났다. 중국의 토착호텔 기업을 대상으로 진행한 Li et al.(2006)의 연구 또한 환경탐색 등의 전략기획과 기업가적 사업지향성 간에 유의한 정(+)의 관계가 있음을 발견하였다. 이러한 선행연구들에 근거해 볼 때, 적극적인 환경탐색을 통해 더 많은 기회를 발견할 가능성이 높으며, 이러한 기회를 적극적으로 활용하고자 하는 과정에서 사내 기업가정신이 높아질 수 있다고 가정할 수 있다.

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 환경탐색은 사내 기업가정신에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2.2 경영층 지원과 사내 기업가정신

경영층의 주요 과업은 명확한 비전을 제시하는 것 뿐만 아니라, 조직 전체가 기회를 활용하고 위협에 적절히 대응할 수 있도록 적극적인 지원을 제공하는 것이다(Hill and Levenhagen, 1995). 이러한 점에서 조직 전체가 사내 기업가정신을 발휘하는 데 있어 최우선적으로 요구되는 조직 차원의 변수로서 경영층 지원이 고려될 수 있다(Antonic and Hisrich, 2001; Scheepers, 2012).

사내 기업가정신을 위한 경영층 지원(management support for corporate entrepreneurship)이란 기업가적 프로젝트를 촉진시키고 장려하여 조직 내 기업가적 활동을 촉진하려는 경영층의 의지를 반영한 개념이다. 구체적으로, '혁신은 모든 조직 구성원에게 해당되는 공통 임무'라는 신념을 지닐 수 있도록 경영층이 앞선 아이디어를 제공하는 조직원을 인지하고, 그러한 아이디어를 신속하게 수용하며, 기업가적 활동에 조직원의 참여가 이루어질 수 있도록 소규모의 실험적 프로젝트를 적극적으로 지원하는 등의 활동을 의미한다(Hornsby, Kuratko, and Montagno, 1999; Hornsby, Kuratko, and Zahra, 2002). 즉, 조직이 사내 기업가정신을 발휘할 수 있도록 다양한 기회의 장(場)을 조성해 주는 경영층의 지원활동을 통해 조직 전반에 걸쳐 기업가적 경험을 축적할 수 있도록 하는 것이다.

창조이론 관점에서 기회란 기업가적 경험을 바탕으로 새롭게 창출되는 것임을 감안할 때(Alvarez and Barney, 2007), 조직 구성원들의 기업가적 경험을 가능하게 하는 경영층의 지원역할은 매우 중요하다고 할 수 있다. 경영층 지원이 뒷받침된 기업은 조직 구성원들의 아이디어를 조직의 의사결정에 적극 반영하거나 혹은 실행 과정에 직접 투입시킴

으로써, 그 결과에 대한 피드백을 제공할 수 있기 때문이다. 이러한 과정을 통해 조직 내에는 다양하고 고유한 기업가적 경험이 축적되며, 점차적으로 기업은 경쟁자가 생각하지 못한 참신한 기회를 창출하고 이를 적극 활용할 수 있는 기업가적 조직으로 발전해 나갈 수 있다. 이러한 논의는 선행연구에서도 지지되고 있음을 확인할 수 있다. 예를 들어, Antonic and Hisrich(2001)는 슬로베니아와 미국기업을 대상으로 한 사내 기업가정신 비교연구에서 양국의 기업 모두 경영층 지원을 포함한 조직적 지원이 사내 기업가정신의 선행요인으로 기능한다는 발견하였다. Sehora, Theerapatvong, and Lee(2010)은 타이완의 여섯 개 제조업체를 대상으로 한 실증연구를 통해 사내 기업가정신 및 기업가적 행위의 주요한 동인 가운데 하나로서 경영층 지원을 강조하고 있으며, 북아프리카 내 신흥경제 기업을 대상으로 실증연구를 진행한 Scheepers(2012) 역시 직무 자율성 및 보상과 더불어 경영층 지원이 사내 기업가정신의 발현에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견하였다.

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 경영층 지원은 사내 기업가정신에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 사내 기업가정신, 혁신성과와 재무성과

혁신에 대한 정의는 다양하지만, 기본적으로 조직 내 제품이나 공정, 관리 부문 등 조직의 전 부문을 보다 효율적이고 효과적으로 운영하기 위해서 계획적으로 변화시키는 과정을 의미한다(Bates and Khasawneh, 2005; Hsu, Tan, Jayaram, and

Laosirihongthong, 2014). 혁신성과는 이러한 혁신과정에서 산출되는 정량적/정성적 결과물로서, 제품혁신 및 공정혁신의 성공은 기업 내 비용과 수익에 상당히 긍정적인 영향을 미친다. 예를 들어, 공정혁신 측면에서 성과를 거둔 기업은 고도로 효율적인 공정을 확보함으로써 제품 및 서비스 생산에 소요되는 비용의 효과적인 감소를 기대할 수 있다(Kafouros, Buckley, Sharp, and Wang, 2008). 또한 경쟁자에 한발 앞서 신제품 및 서비스를 출시하거나 기존 제품의 성능을 대폭 향상시킴으로써 제품혁신의 성과를 거둔 기업은 시장 점유율 확보와 매출액 증대를 도모할 수 있다(Mansfield, 1968). 실제로 다수의 실증연구에서 혁신성과가 재무성과에 기여하는 것으로 나타남에 따라(Henard and Szymanski, 2001; Hult et al., 2004; Renko, Carsrud, and Brännback, 2009; Alegre and Chiva, 2013; Kafouros et al., 2008), 혁신성과는 기업의 성공과 경쟁우위 달성의 중요한 원천으로 인식되고 있다(Mone, McKinley, and Barker, 1998; Lawson and Samson, 2001; Bueno and Ordoñez, 2004; Maes and Sels, 2014).

그러나 혁신을 수행하는 과정에서는 높은 고정비용과 재무적 투자, 그리고 상당한 시간 소요가 요구되는데, 이로 인해 혁신을 시도하는 기업은 수익성의 정체 및 경쟁력 감소, 나아가 생존에의 위협과 같은 압박감을 강하게 경험하게 된다(Rammer, Czarnitzki, and Spielkamp, 2009). 따라서 혁신에 관한 의사결정에 있어서 기업의 상당한 도전정신과 과감한 결단력이 요구된다. 이러한 측면에서 위험감수적 판단과 진취적인 사고가 반영된 선택을 선호하는 기업가적 성향(Covin and Slevin, 1989), 즉 사내 기업가정신은 기업의 혁신성과에 중요한 선행요인으로 작용할 수 있다(Baker and Sinkula, 2009; Renko

et al., 2009; Madhoushi, Sadati, Delavari, Mehdivand, and Mihandost, 2011; Alegre and Chiva, 2013).

따라서 경쟁자보다 먼저 행동을 취하려는 진취적 태도는 기업이 주도적으로 혁신과정에 관여하도록 유인할 수 있으며, 혁신 과정에서 수반되는 위험을 기꺼이 감수하려는 태도는 혁신활동에 대한 몰입으로 이어질 수 있다. 더 나아가 단순히 시장에 존재하는 혁신을 수용하는 데 그치지 않고 기업 스스로 시장에 존재하지 않는 전혀 새로운 방향으로 혁신을 창출하는 혁신 개척자의 역할을 수행하려고 할 수도 있다(Pérez-Luño, Wiklund, and Cabrera, 2011).

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 사내 기업가정신은 혁신성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 혁신성과는 재무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.4 사내 기업가정신의 매개효과

Alegre and Chiva(2013)은 조직이 혁신이라는 성과를 산출하기 위해서는 새로운 혁신 아이디어를 창출하는 것과 더불어 이를 적극 활용하는 실행이 수반되어야 함을 강조하고 있다. 이러한 관점에서 볼 때, 기업의 위험감수적 판단이나 진취적인 사고가 반영된 전략적 선택으로 아이디어의 실행을 주도하는 사내 기업가정신은 환경탐색 및 경영층 지원이 혁신성과를 산출함에 있어 중추적인 역할을 담당하는 요소라고 할 수 있다.

환경탐색 연구가들은 환경탐색을 단순히 기계적인 환경정보의 수집으로 인식하는 기업은 산업을 선도

하는 선발주자가 되기보다는 오히려 경쟁자를 뒤쫓아 가는 후발주자가 되는 것에 그칠 수 있다고 주장한다(Frishammar and Hörte, 2005). Bennett and Cooper(1979, 1981)는 시장환경 정보를 수집하는 것이 자칫 경쟁을 회피하는 비경쟁적인 모방제품의 개발 선호로 이어져 진정한 혁신보다는 오히려 제품혁신에 부정적인 영향을 끼친다고 주장하고 있으며, Bower and Christensen(1995)은 고객의 의견에 너무 치중하는 태도가 오히려 새로운 기술의 상업화(commercialization)를 방해하는 것이 될 수 있다고 하였다. 이렇게 볼 때, 환경탐색은 기업으로 하여금 환경정보를 적극적으로 의사결정에 활용하려는 동기를 부여하지는 않지만(Ottum and Moore, 1997), 기회를 적극적으로 실현시키고자 하는 사내 기업가정신이 수반되지 않으면 환경정보에 대한 활용이 혁신성으로 이어질 가능성은 매우 낮을 수 있다(Howell and Shea, 2001).

한편, 사내 기업가정신을 위한 경영층 지원은 그 출발부터가 '조직 내에 혁신에 대한 신념을 뿌리내리기 위한 경영층의 의지'에 있다(Hornsby et al., 2002). 즉, 경영층 지원의 궁극적인 목적은 혁신성과 산출에 있는 것이다. 경영층 지원과 혁신성과 간의 정(+)의 직접효과를 입증한 선행연구(Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy, and Kilic, 2010; Goodal, Kuratko, Hornsby, and Covin, 2011) 역시 두 변수들 간의 관계에 사내 기업가정신의 영향력을 상정하고 가설을 개발하고 있다. 이는 경영층 지원이 조직의 사내 기업가정신을 자극하여 기업가적 태도를 형성하는 것을 지원함으로써 혁신성고를 제고할 수 있다는 것을 의미한다.

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5: 환경탐색은 사내 기업가정신을 통해 혁신성고에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 6: 경영층 지원은 사내 기업가정신을 통해 혁신성고에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### III. 연구방법

#### 3.1 연구대상 및 자료수집

본 연구의 실증분석을 위한 표본으로는 벤처기업을 포함하는 중소기업을 선정하였다. 일반적으로 중소기업은 여유자원(slack)의 부족과 규모의 영세성 등으로 인해 환경탐색과 경영층 지원 등의 관행을 도입하고 실행하는 것이 대기업과 비교하여 상대적으로 어려운 것으로 인식되고 있다(Aldrich and Auster, 1986). 반면 조직 내 수직적 분화 정도가 낮아 경영층의 의지가 조직 전반에 쉽게 확산될 수 있으며, 그 효과가 뚜렷이 나타날 수 있다는 긍정적인 측면도 존재한다(Carrier, 1996). 이런 점에서 중소기업의 성과는 사내 기업가정신에 의해 촉진될 가능성이 상대적으로 높을 수 있다. 이에 본 연구에서는 혁신형 중소기업<sup>1)</sup> 및 일반 중소기업을 대상으로 2014년 5월부터 9월까지 약 5개월에 걸쳐 실증

1) 혁신형 중소기업이란 제품, 공정, 마케팅, 조직혁신 중 하나 이상을 혁신활동으로 추진하고 있거나(혁신활동기업), 혁신에 성공하여 성과를 창출한 기업(혁신기업)으로서, 현재 우리나라에서는 벤처인증기업, 경영혁신형 중소기업, 경영혁신형 중소기업을 통칭한다(중소기업청, <http://www.smba.go.kr>).

분석에 필요한 자료수집을 위한 설문조사를 실시하였다. 1차적으로 표본대상의 홈페이지에 기재된 최고경영층의 이메일 주소를 통해 온라인 설문 및 우편조사를 실시하였으며, 2차적으로 설문의 응답률을 높이기 위해 연구자가 직접 해당 기업을 방문하거나 기업의 CEO 및 경영층의 도움을 받아 설문지를 배포 및 회수하였다.

설문의 회수율을 높이기 위하여 설문에 설문응답자의 이메일 주소를 기재할 시 연구 결과에 대한 피드백을 제공하겠다는 내용을 첨언함으로써 설문참여

의 동기를 부여하였으며(Malhotra, 1993), 국내 중소기업의 기준 충족 여부를 판단하기 위한 추가적인 확인절차로 기업 웹사이트 기재란을 삽입하였다. 배포된 설문지는 총 1,025부로 이중 340부를 회수(회수율 33.2%)하였으며, 이 가운데 중소기업에 해당되지 않는 종업원 300명 이상 기업의 설문 33부와 불성실한 응답이나 중심화 경향이 높은 설문 11부를 제외하고 총 296부를 최종분석에 활용하였다. 분석에 사용된 표본의 특성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 표본 특성

항목	구분	빈도
<u>중소기업 유형</u>		
혁신형	143	51.7
일반	139	49.3
<u>업종</u>		
제조업	191	65.0
서비스업	103	35.0
<u>기업성장단계</u>		
개발 단계	38	13.0
상업화 단계	58	19.9
성장 단계	97	33.2
안정화 단계	99	33.9
<u>종업원 수</u>		
10인 미만	109	37.3
10-49인	100	24.3
50-199인	66	22.6
200인 이상	17	5.8
<u>연구개발 인력 수</u>		
0인	22	9.1
1-9인	166	68.6
10-19인	29	12.0
20인 이상	25	10.3

### 3.2 주요 변수 및 측정도구

#### 3.2.1 환경탐색

환경탐색 강도를 측정하기 위해 Miller and Friesen(1982)의 척도를 수정·발전시킨 Barringer and Bluedorn(1999)의 환경탐색 빈도 척도를 재구성하여 활용하였다. 구체적으로, 경제·기술·소비자 동향 등 다양한 환경탐색 대상 분야에서 기업이 변화에 뒤처지지 않기 위해 전사적 차원에서 환경정보를 빈번하게 수집하고 있는가에 대하여 총 6개 문항으로 구성하였으며, '전혀 그렇지 않다'에서 '매우 그렇다'까지의 리커트 5점 척도로 측정하였다.

#### 3.2.2 경영층 지원

사내 기업가정신을 위한 경영층 지원에 대한 측정은 Hornsby et al.(2002)의 척도를 요인적재량 및 한국의 중소기업에 갖는 중요도를 고려하여 4문항으로 정제한 장수덕·최석봉(2013)의 척도를 활용하였다. 각 항목은 기업의 경영층이 사내 기업가적 프로젝트를 장려하기 위해 노력하는 수준에 대한 리커트 5점 척도로 구성되어 있다.

#### 3.2.3 사내 기업가정신

본 연구에서 사내 기업가정신은 조직 전반에서 경쟁자를 선도하는 행동을 취하려는 성향과 고위험이 수반된 기업가적 활동에 기꺼이 참여하는 성향의 수준으로 정의되며, 그 하위 구성개념을 진취성과 위험감수성으로 간주하였다(Hult et al., 2004; Rhee et al., 2010). 이를 측정하기 위해 Covin and Slevin(1989)의 연구에서 사용된 진취성 3문

항과 위험감수성 3문항을 본 연구에 맞게 재구성하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

#### 3.2.4 혁신성과

혁신성과는 가치창출에 기여하는 새로운 아이디어의 실행으로부터 시작되는 것으로서(Linder, Jarvenpaa, and Davenport, 2003), 신제품 개발이나 새로운 공정기술, 혹은 경영 및 기술 혁신 등 다양한 혁신의 형태를 포함한다. 본 연구는 Hult and Ketchen (2001)과 Im and Workman(2004)의 연구를 참고하여 과거 3년간 경쟁사 대비 특허 수, 신제품 개발 및 신공정 개선 건수, 기술 혁신 및 경영혁신 수준을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

#### 3.2.5 재무성과

기업의 재무성과를 측정하기 위하여 Naman & Slevin(1993)의 연구에서 사용된 기업성과 척도 중 재무성과와 관련된 3문항을 추출하여, 과거 3년간 경쟁사 대비 시장점유율, 매출액 및 전반적인 수익성에 대해 리커트 5점 척도로 측정하였다.

#### 3.2.6 통제변수

본 연구에서는 기업의 성과에 영향을 미칠 것으로 판단되는 기업연령(firm age) 및 기업규모(firm size)를 통제변수로 설정하였다(Huergo and Jaumandreu, 2004; Alegre and Chiva, 2013). 기업연령은 설립 후부터 현재에 이르기까지 영업 중인 기간을, 기업규모는 기업 내 상시종업원 수를 기준으로 측정하였으며, 측정값이 지닌 비대칭분포 특성을 정규분포화하기 위해 자연로그로 변환한 후 분석에 이용하였다.

### 3.3 자료점검

본 연구의 모든 구성개념들은 오직 설문지법만을 사용하여 동일한 응답자를 통해 측정된 것이기 때문에 동일방법편의(common method bias)가 발생할 우려가 있다. 이에 동일방법편의의 발생가능성을 검증하기 위해, Harman의 단일요인검증(Harman's single factor test)을 실시하였다. 모든 설문항목을 하나의 측정요인으로 가정하고 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시한 결과, 모형의 적합도는  $\chi^2=1457.97(df=251, p=0.000)$ , GFI=0.66, AGFI=0.59, RMSEA=0.13, TLI=0.61, CFI=0.65 등으로 매우 낮게 나타나, 동일방법편의의 발생 가능성은 매우 낮다고 판단하였다.

한편, 실증분석에 앞서 자료의 결측치(missing value) 및 이상치(outlier)의 유무와 더불어 구조방정식모형의 전제조건인 다변량 정규성 여부, 다중공선성 유무 등을 확인하였다. 그 결과, 결측치와 이상치는 존재하지 않았으며, 왜도 및 첨도의 절대값은 각각 최고 0.882, 3.438로서 정규분포조건 '왜도 < |2|, 첨도 < |7|'(West, Finch, and Curran, 1995)을 만족하여 다변량 정규성이 입증되었다. 또한 모든 변수들의 분산팽창지수가 최소 1.273에서 최대 2.251로서 변수들 간 다중공선성의 존재가능성은 현저히 낮다고 판단되었다.

## IV. 분석 및 결과

### 4.1 측정모형 분석 결과

본 연구의 가설검증을 위해 AMOS 21.0 통계패

키지를 사용한 구조방정식모형 분석(structural equation modeling)을 실시하였다. 구조방정식모형 분석은 확인적 요인분석과 함께 다중회귀분석 및 경로분석 등이 결합된 방법론으로서, 경로도형 내 변수들 간 관계의 동시추정이 가능하다는 점에서 매개효과검증에 특히 유용하다(홍세희, 2000). 원자료(raw data)를 투입하고 최대우도추정법(maximum likelihood estimation)을 통해 모형을 추정하였으며, Anderson and Gerbing(1988)의 2단계 접근법에 따라, 측정모형과 구조모형을 분리하여 분석하였다.

먼저 측정모형을 평가하기 위해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 그 결과,  $\chi^2(df=236)=518.96, p < 0.000$ 로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 그러나  $\chi^2$  검정은 표본의 크기에 민감하게 반응하기 때문에, 다른 적합도 지수들을 고려하여 결론을 내리는 것이 바람직하다. 측정모형의 주요 적합도 지수들 가운데 가장 권장되는 TLI=0.90, CFI=0.92, RMSEA=0.06 등의 값이 매우 적합한 수준으로 나타나고 있다는 점에서(홍세희, 2000), 측정모형은 수용가능하다고 판단된다.

각 구성개념을 측정하는 항목들의 수렴타당성을 평가하기 위해 표준화 요인적재량 및 통계적 유의성 여부를 확인하였다. 그 결과, <표 2>에서 보여지는 바와 같이, 모든 측정항목들의 표준화 요인적재량이 0.44 이상으로 나타나고, t값이 1.96을 상회하고 있어 수렴타당성이 확인되었다(Bagozzi and Yi, 1988). 다음으로, 판별타당성을 평가하기 위해 구성개념들 간의 쌍별분석(two-paired test)을 실시하였다. 한 쌍의 구성개념의 상관관계를 1로 고정된 제약모형(constrained model)과 이들 개념 간의 상관관계를 자유롭게 추정하는 비제약모형(unconstrained

〈표 2〉 확인적 요인분석 결과

구성개념 / 항목	S.R.W	t-value
<u>환경탐색</u>		
우리 회사는 경제 동향에 관한 정보를 빈번하게 수집하는 편이다.	0.63	7.32
우리 회사는 기술 동향에 관한 정보를 빈번하게 수집하는 편이다.	0.63	7.34
우리 회사는 인구통계적 동향에 관한 정보를 빈번하게 수집하는 편이다.	0.44	5.80
우리 회사는 고객 욕구 및 선호에 관한 정보를 빈번하게 수집하는 편이다.	0.70	7.70
우리 회사는 경쟁업체 전략 및 동향에 관한 정보를 빈번하게 수집하는 편이다.	0.63	9.89
우리 회사는 공급업체 전략 및 동향에 관한 정보를 빈번하게 수집하는 편이다.	0.54	-
<u>경영층 지원</u>		
우리 회사의 경영층은 새로운 아이디어와 계산된 위험의 감수를 권장하는 편이다.	0.69	11.24
우리 회사의 경영층은 실패할 가능성이 높아도 소규모 실험적 프로젝트를 지원하는 편이다.	0.75	12.18
우리 회사의 경영층은 조직구성원의 아이디어나 제안들을 매우 적극적으로 수용하는 편이다.	0.75	12.11
우리 회사의 경영층은 규칙이나 엄격한 절차를 수정하여서라도 유망한 아이디어가 계속될 수 있도록 권장하는 편이다.	0.75	-
<u>진취성</u>		
우리 회사는 매사에 경쟁사보다 먼저 액션을 취하는 편이다.	0.71	13.11
우리 회사는 신제품, 새로운 관리기법, 신공정 기술 등을 업계 내에서 가장 먼저 도입하는 경우가 자주 있다.	0.83	15.67
우리 회사는 신제품이나 아이디어를 도입하는 데 있어서 '경쟁업체보다 앞서기' 방식을 취한다.	0.83	-
<u>위험감수성</u>		
우리 회사는 리스크가 높더라도 매우 높은 수익을 올릴 기회를 가진 프로젝트를 추진하려는 성향이 강하다.	0.73	12.01
우리 회사는 사업환경의 특성상 과감하고 폭넓은 행동을 하는 것이 기업목표 달성을 위한 최선책이라고 믿는다.	0.82	13.42
우리 회사는 불확실성이 있는 상황에서 의사결정을 할 때, 잠재적 기회탐색을 위해 과감하고 공격적이다.	0.77	-
<u>혁신성과</u>		
지난 3년간 주요 경쟁사와 비교하여 우리 회사는 특허 수가 더 많은 편이다.	0.65	-
지난 3년간 주요 경쟁사와 비교하여 우리 회사는 신제품 개발 건수가 더 많은 편이다.	0.78	11.29
지난 3년간 주요 경쟁사와 비교하여 우리 회사는 신공정 개선 건수가 더 많은 편이다.	0.85	12.04
지난 3년간 주요 경쟁사와 비교하여 우리 회사는 기술혁신 건수가 더 많은 편이다.	0.85	12.08
지난 3년간 주요 경쟁사와 비교하여 우리 회사는 경영혁신 건수가 더 많은 편이다.	0.63	9.54
<u>재무성과</u>		
지난 3년간 주요 경쟁사와 비교하여 우리 회사는 시장점유율이 더 높은 편이다.	0.79	11.67
지난 3년간 주요 경쟁사와 비교하여 우리 회사는 매출액이 더 높은 편이다.	0.86	11.94
지난 3년간 주요 경쟁사와 비교하여 우리 회사는 전반전 수익성이 더 높은 편이다.	0.70	-

주: 1) S.R.W = 표준화 요인적재량

model)을 설정하고  $\chi^2$  차이검정을 실시하였다. 그 결과  $\chi^2$  차이는 최소 29.14(진취성-혁신성과)에서 최대 156.49(환경탐색-재무성과)로, 모든 경우에 서 제약모형 대비 비제약모형의  $\chi^2$  값이 자유도 1의 감소를 만회할 만큼 충분히 감소하는 것으로 나타나(유의수준  $p < 0.05$ ) 판별타당성이 확인되었다 (Anderson and Gerbing, 1988). 한편 구성개념 간의 법칙타당성 평가를 위해 각 구성개념의 측정도구들 간의 상관관계행렬을 살펴보았으며, 모든 상관관계가 정(+ )의 방향으로 나타나 측정도구들의 법칙타당성 또한 존재하는 것으로 판단되었다.

마지막으로, 본 연구에 사용된 모든 구성개념들의 신뢰성을 평가하기 위해 합성신뢰성(CR: composite reliability)<sup>2)</sup>을 계산하였다. 그 결과, <표 3>에 제

시되어 있는 바와 같이, 모든 구성개념의 합성신뢰성이 0.7을 상회하는 것으로 나타나, 본 연구의 모든 측정도구가 양호한 내적일관성을 갖고 있음이 확인되었다(Fornell and Lacker, 1981; Hair, Black, Babin, and Anderson, 2010). 아래의 <표 3>은 구성개념의 평균과 표준편차, 그리고 상관관계 분석 결과를 보여주고 있으며, 일부 변수들 간의 상관관계가 다소 높게 나타나 추가적으로 다중공선성(multicollinearity)의 존재 여부를 확인하였다. 그 결과, 본 연구에 투입된 모든 변수들의 분산팽창지수가 최소 1.273에서 최대 2.251로 나타나, 다중공선성은 연구 결과에 거의 영향을 미치지 않는 것으로 판단되었다.

<표 3> 평균, 표준편차 및 상관관계 분석 결과

변수	평균	표준편차	구성개념 간 상관관계								
			1	2	3	4	5	6	7	8	
1. ES	3.85	0.69	1								
2. MS	3.45	0.77	0.39**	1							
3. CEP	3.58	0.87	0.43**	0.63**	1						
4. CER	3.29	0.85	0.29**	0.60**	0.62**	1					
5. IP	2.99	0.92	0.30**	0.48**	0.55**	0.49**	1				
6. FP	3.24	0.77	0.29**	0.15**	0.28**	0.22**	0.39**	1			
7. AGE	2.33	1.05	0.10	-0.10	-0.02	-0.10	0.07	0.20**	1		
8. SIZE	2.86	1.43	0.19**	-0.03	0.01	0.03	0.22**	0.23**	0.52**	1	
Cronbach's $\alpha$			.776	.822	.833	.814	.862	.822			
합성신뢰성			.778	.837	.837	.816	.857	.852			

주: 1) ES=환경탐색, OS=경영층 지원, CEP=진취성, CER=위험감수성, IP=혁신성과, FP=재무성과, AGE=기업연령, SIZE=기업규모

2) \*\* $p < 0.01$  (양측검정)

2) 합성신뢰성(CR) 산식 =  $(\sum \text{표준적재치})^2 / ((\sum \text{표준적재치})^2 + \text{측정변수의 오차합})$

3) Sobel-test 산식:  $Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 SEa^2 + a^2 SEb^2}}$

## 4.2 구조모형 분석 결과

다음으로 구조모형 분석을 실시하여 변수들 간의 구조적 관계를 추정하였다. 이때, 사내 기업가정신은 진취성과 위험감수성의 하위 구성개념으로 구성된 상위 구성개념(high-order construct)으로 설정하였다(Hult et al., 2004; Rhee et al., 2010). 최대우도추정법으로 구조모형의 적합도를 추정한 결과,  $\chi^2$  통계량은  $\chi^2(df=288)=605.85$ ,  $p < 0.05$ 로 통계적으로 유의하였으나, 기타 적합도 지수들은 대체로 만족스러운 모형 적합도를 보이고 있음이 확인되었다(TLI=0.90, CFI=0.91, RMSEA=0.06). 아래의 <표 4>는 직접효과 및 간접효과의 방향성 및

유의성을 제시하고 있다. 이때 간접효과의 유의성 검증에는 각 경로의 비표준화계수와 표준오차를 이용한 Sobel-test<sup>3)</sup>를 사용하였다(Sobel, 1982).

## 4.3 가설검증

분석 결과, <표 4>에 제시되어 있는 바와 같이, 환경탐색은 사내 기업가정신에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=0.16$ ,  $p < 0.05$ ). 경영층 지원 역시 사내 기업가정신에 유의한 정(+)의 영향을 미치며, 환경탐색과 비교하여 상대적으로 사내 기업가정신에 보다 강한 영향력을 보이는 것으로 나타났다( $\beta=0.76$ ,  $p < 0.01$ ). 이에, 가설 1과 가설

<표 4> 구조모형 분석 결과

경로	경로계수		
	R.W	S.R.W	t-value
<u>직접효과</u>			
ES → CE (H1)	0.20	0.16	2.33**
MS → CE (H2)	0.66	0.76	8.35***
CE → IP (H3)	1.04	0.72	9.52***
AGE → IP	0.02	0.03	0.52
SIZE → IP	0.12	0.20	3.66***
IP → FP (H4)	0.38	0.45	6.76***
AGE → FP	0.10	0.14	2.18**
SIZE → FP	0.04	0.08	1.23
<u>간접효과</u>			
ES → CE → IP (H5)	0.21	0.12	2.28**
MS → CE → IP (H6)	0.68	0.55	6.37***
AGE → IP → FP	0.01	0.01	0.52
SIZE → IP → FP	0.05	0.09	3.21***
<u>적합도 통계량</u>			
$\chi^2(288)=605.85$ , TLI=0.90, CFI=0.91, RMSEA=0.06.			

주: 1) ES=환경탐색, OS=경영층 지원, CE=사내 기업가정신, IP=혁신성과, FP=재무성과, AGE=기업연령, SIZE=기업규모

2) R.W=비표준화계수, S.R.W=표준화계수

3) \*\*  $p < 0.05$ ., \*\*\*  $p < 0.01$ . (양측검정)

2는 채택되었다.

한편, 사내 기업가정신과 혁신성과 간의 관계에 있어서는 사내 기업가정신이 혁신성과에 유의한 정(+ )의 효과를 가지고 있음을 보여주고 있다( $\beta = 0.72, p < 0.01$ ). 또한 이러한 혁신성과는 기업의 재무성과에 유의한 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = 0.45, p < 0.01$ ). 따라서 가설 3과 가설 4도 채택되었다. 다음으로, 매개효과와 가설검증을 위해 잠재변수 간 간접효과의 경로계수 및 유의성을 살펴본 결과, 환경탐색이 사내 기업가정신을 통해 혁신성과에 유의한 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = 0.12, p < 0.05$ ). 경영층 지원 또한 사내 기업가정신을 통해 혁신성과에 유의한 정(+ )의 효과를 가지는 것으로 나타났다( $\beta = 0.55, p < 0.01$ ). 따라서 가설 5와 가설 6 모두 채택되었다.

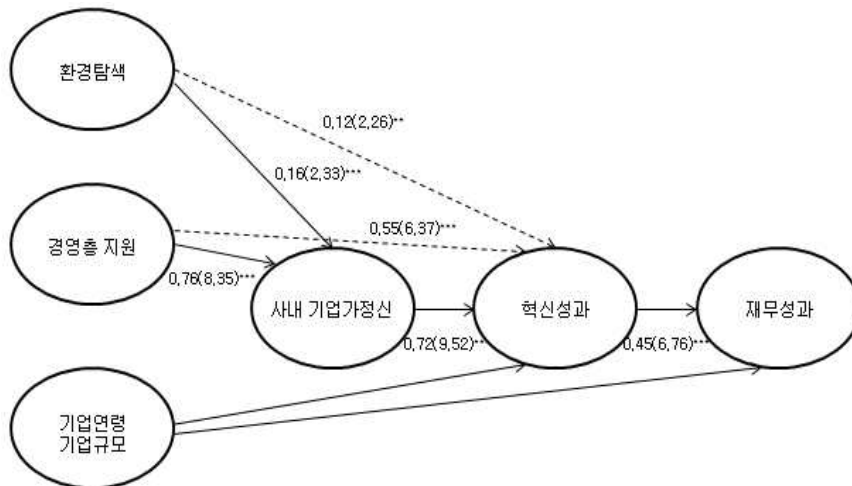
추가적으로 완전매개 여부를 평가하고자 연구모형인 완전매개모형과 대안모형인 부분매개모형 간의

$\chi^2$  차이검증을 실시하였다. 부분매개모형( $\chi^2(df=286) = 604.98$ ) 대비 완전매개모형( $\chi^2(df=288) = 605.85$ )의  $\chi^2$  값은 자유도 2의 감소를 만회할 만큼의 충분한 감소폭을 보이지 못해( $p < 0.05$ ), 완전매개모형이 더 우수한 모형으로 판명되었다. 따라서 사내 기업가정신은 환경탐색 및 경영층 지원과 혁신성과 간의 관계를 완전매개한다고 해석할 수 있다(홍세희, 2001). <그림 1>은 분석 결과를 도식화하고 있다.

## V. 토의 및 결론

### 5.1 연구의 기여점 및 시사점

본 연구는 Alvarez and Barney(2007)의 발견이론과 창조이론을 기반으로 사내 기업가정신의 매



- 주: 1) 표준화 회귀계수가 보고됨.  
 2) 괄호 안은 t값을 의미함.  
 3) \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$  (양측검정)

<그림 1> 구조모형 분석 결과

개모형을 설정하고 인과관계를 실증적으로 검증하였다는 점에서 이론적 기여점을 가지고 있다. 실증분석 결과, 모든 연구가설이 채택됨에 따라, 발견·창조이론의 이론적 타당성의 확보 및 이론의 적용 영역의 확장에 기여하고 있다. 더욱이 실증분석을 통해 기존 이론연구에서는 논의될 수 없었던 두 이론의 상대적 효과성을 제시하였다는 점에서 본 연구가 가지는 학술적 기여도는 크다고 할 수 있다. 실무적 측면에서도 중소기업 경영자로 하여금 사내 기업가정신 및 혁신성과의 중요성을 일깨우고, 더 나아가 사내 기업가정신 함양에 필요한 구체적이고 실효성 있는 행동지침 제공에 기여하고 있다는 점에서 의의가 있다. 연구결과를 바탕으로 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 환경탐색과 경영층 지원은 사내 기업가정신에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Antonic and Hisrich(2001)의 연구에 의해서도 지지되고 있지만, 본 연구에서 새롭게 발견된 사실은 환경탐색과 비교하여 경영층 지원이 사내 기업가정신에 미치는 영향력이 상대적으로 더욱 컸다는 점이다. 이로 미루어볼 때, 환경의 객관적인 정보를 중시하며 최대한 위험을 계산하여 내리는 의사결정 방식보다는 축적된 경험과 정보를 바탕으로 즉흥적으로 내리는 의사결정 방식이 사내 기업가정신을 함양하는 데 더욱 효과적임을 유추해 볼 수 있다. 이는 환경정보를 수집, 해석 및 공유하여 발견한 기회를 실행으로 옮기는 데까지 그 절차가 다소 복잡하고 많은 비용과 시간이 소요됨에 따라(O'Reilly, 1982), 본 연구의 분석대상인 중소기업들이 환경탐색을 활발하게 수행하기에는 어려움이 있기 때문에 나타난 결과로 보여 진다. 이론적 측면에서 볼 때, 이러한 결과는 중소기업과 같이 규모가 작은 기업에서는 사내 기업가정신의 고취를 위해 발견 측면보다

는 창조 측면에 보다 많은 주안점을 두어야 한다는 점을 시사하고 있다.

그러나 Alvarez and Barney(2007)가 주장한 것처럼, 기업가적 기회를 선도적으로 차지하고 활용하고자 하는 동기와 목표는 환경의 변화를 유심히 관찰하는 것, 그리고 최대한 많은 성공과 실패를 경험하는 것으로부터 생성된다. 따라서 경영자는 사내 기업가정신의 함양을 위해 전 계층의 조직 구성원들이 지속적으로 환경변화에 관심을 갖고 각자의 위치에서 실시간으로 정보원천을 수집하는 환경탐색시스템을 도입하고(Daft et al., 1988; Elenkov, 1997), 조직구성원과 함께 환경정보를 해석, 공유 및 활용하는 조직문화(Barringer & Bluedorn, 1999)를 조성할 필요가 있다. 뿐만 아니라 조직 내에서 새로운 아이디어가 지속적으로 창출될 수 있도록 조직 내 규제 혹은 엄격한 절차 등을 완화시키거나 소규모(quick-win) 과제를 수시로 제공하는 등 친(親)기업가적 태도를 가지고 기업가적 과정에 조직 구성원들의 참여를 장려해야 할 것이다. 이 과정에서 조직 구성원들의 의견을 의사결정에 적극 반영하고 그 결과에 대한 충분한 피드백을 제공하는 등과 같은 커뮤니케이션 활성화를 위해 노력한다면 기업가적 경험 학습에 더욱 효과적일 것으로 판단된다.

둘째, 사내 기업가정신은 기업의 혁신성파에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 최근의 선행연구(e.g., 박재환·김재호·윤인철, 2011)와도 부합하는 것으로서, 사내 기업가정신이 높은 기업의 진취적이고 위험감수적인 성향이 경쟁우위의 실현을 위한 혁신, 즉 혁신적인 제품과 서비스 창출, 조직 내부 공정의 개선 등에 관한 의사결정으로 구현됨으로써 혁신성파를 높일 수 있을 것이라는 점을 유추해볼 수 있다.

특히 사내 기업가정신이 환경탐색 및 경영층 지원

과 혁신성과 간의 관계에서 완전매개역할을 하고 있다는 점에서, 환경탐색이나 경영층 지원과 같은 조직 내 관행들이 직접적으로 혁신성과를 이끌어 내기 보다는, 조직 차원에서 기업가적 태도가 형성될 때 비로소 의미 있는 혁신성과로 이어질 수 있다는 점을 시사한다. 결국 아무리 조직의 역량이 뛰어나고 자원이 풍부할지라도 시장을 선도하기 위해 실패의 위험이 있음에도 기회를 적극 실현시키고자 하는 기업가적 태도가 없다면 그러한 자원은 성과로 연결되지 않는다는 것이다. Timmons(1994)의 주장처럼 창조적 행동 및 가치 창출은 사내 기업가정신에서 출발되는 것이다. 따라서 혁신성과 산출을 목표로 하는 기업 경영자는 조직이 기업가적 태도를 형성하는 것을 최우선 목표로 하여 환경탐색과 경영층 지원의 관행을 실시한다면 성공적이고 지속적인 혁신 성과를 달성할 수 있을 것이다.

셋째, 기업의 혁신성과는 기업의 재무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기업이 특허, 신제품 개발, 신공정 도입, 경영혁신 등의 혁신성과 달성을 통해 경쟁기업과의 차별화뿐만 아니라 재무적 성과의 증대까지 기대할 수 있음을 시사한다. 이런 점에서 경영자는 근시안적 시각으로 단기적인 재무성과 창출에 연연하기 보다는 풍부한 혁신성과 산출을 우선시 할 때, 기업의 지속적인 경쟁우위 달성을 기대할 수 있을 것이다.

## 5.2 연구의 한계점 및 향후 제언

이상에서 논의한 연구의 기여점과 시사점에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구는 오로지 조직내부의 특성만을 강조함에 따라 외부 상황적 요인은 고려하고 있지 않다는 한계가 존재한다. 예를 들어, 외부환경이 불확

실해짐에 따라 조직의 환경탐색 수준이 높아지는 경향이 강하며(Daft et al., 1988; Sawyerr, 1993), 이러한 환경에 대응하기 위해 경영층이 혁신을 보다 강조함에 따라 경영층의 지원 수준이 달라질 수 있다는 점에서(Freel, 2005), 향후 연구에서 환경 불확실성의 효과를 고려한다면 더욱 의미 있는 결과를 얻을 수 있을 것으로 기대된다.

둘째, 사내 기업가정신의 고취 과정을 일련의 전략적 학습과정으로 간주한다면, 이러한 학습이 효과적으로 실행되는 과정에서 최고경영진의 역할은 매우 중요하다고 할 수 있다. 이런 점에서, 최고경영진이 조직 구성원에게 조직의 명확한 비전과 목표를 제시하고 참여에 따른 결과물에 대한 피드백 제공뿐만 아니라 적극적으로 커뮤니케이션하고자 노력한다면, 사내 기업가정신을 고취시키는 데 효과적일 것으로 판단된다. 따라서 향후 연구에서 경영층 지원과 관련된 구체적인 하위변수들의 효과를 실증적으로 검증한다면 보다 풍부한 시사점을 도출할 수 있을 것으로 판단된다.

셋째, 본 연구에서는 발견이론 및 창조이론에 근거하여 환경탐색과 경영층 지원이 사내 기업가정신에 미치는 영향을 분석하고 있다. 하지만 사내 기업가정신이 혁신성과를 높이는 과정에서 환경탐색과 경영층 지원이 조절변수로서 작용할 가능성이 있다. 즉, 사내 기업가정신의 수준이 증가하는 과정에서 환경탐색의 강도가 지속적으로 높아진다면 기회의 인지 및 활용 가능성 또한 더 높아질 수 있을 것으로 유추해 볼 수 있다. 아울러 사내 기업가정신을 혁신성과로 연결하는 과정에서 경영층 지원의 강도가 높아진다면, 혁신성과를 더욱 향상시킬 수도 있을 것으로 유추해 볼 수 있다. 이런 점을 고려해 볼 때, 발견이론 및 창조이론에 기반한 변수들은 사내 기업가정신과 혁신성과 간의 관계에서도 조절효과를 가

질 수 있다고 판단되며, 향후 연구에서 이를 실증적으로 분석해본다면 의미 있는 결과를 얻을 수 있을 것으로 사료된다.

넷째, 실증분석을 위한 자료 수집과 관련하여, 본 연구가 표본으로 설정하고 있는 벤처기업을 포함한 중소기업들에 대한 혁신성과 및 재무성과에 대한 2차 자료를 확보하는 것은 거의 불가능하다고 판단되었다. 이에 본 연구에서는 이러한 변수를 측정하기 위하여 설문지법을 사용하였으며, 그로 인해 변수들의 측정이 응답자의 인지적 판단에 전적으로 의존하고 있다는 한계점이 있다. 이를 최소화하기 위한 노력의 일환으로 가급적 많은 표본기업을 직접 방문함으로써 해당 기업의 경쟁력 및 성과에 대해 가장 잘 인지하고 있는 최고경영진을 포함한 실무책임자 이상으로부터 자료를 확보하고자 하였다. 향후 연구에서는 특히 등과 같은 혁신성과 및 매출액 등과 같은 재무성과를 공개하는 표본기업에 대해서는 이러한 자료와 설문조사를 통해 얻은 자료를 상관관계분석 등을 통해 그 관련성을 제시함으로써 자료의 신뢰성을 상당 부분 확보할 수 있을 것으로 판단된다.

다섯째, 본 연구는 가설검증을 위해 횡단면 자료(cross-sectional data)를 사용하고 있다는 점에서, 변수들 간의 인과관계(causal relationship)에 내재되어 있는 시간차(time lag)를 고려하지 못하고 있다. 즉, 환경탐색과 경영층 지원이 사내 기업가정신을 경유하여 궁극적으로 혁신성과 및 재무성과에 미치는 순차적인 영향을 추정하는 데 있어 설문지를 활용한 동일시점에서 확보된 자료에 의존하고 있다. 비록 벤처기업 및 중소기업을 대상으로 하는 연구에서는 최고경영진 혹은 실무책임자의 인지에 기반한 성과 관련 자료가 실제 성과치와 상관관계가 높은 것으로 받아들여지고 있을지라도(Venkataraman and Ramanujam, 1986), 엄밀한 의미에서 이와

같은 시간차를 반영하지 못하면, 추정 결과의 편향이 발생할 가능성을 배제할 수 없다. 이에, 향후 연구에서는 종단적 자료(longitudinal data)를 활용하여 시간차를 고려하면서 변수들 간의 인과관계를 보다 엄밀하게 추정해 본다면 보다 의미 있는 연구가 될 것으로 판단된다.

마지막으로, 본 연구는 양적연구방법론을 적용하여 발견이론 및 창조이론에 기반한 연구가설을 검증하고 있다. 하지만 지금까지 Alvarez and Barney (2007)가 제안한 해당 이론의 타당성을 검증한 실증연구가 전무하였다는 점에서, 향후 연구에서는 사례조사 혹은 인터뷰 등과 같은 다양한 질적 연구조사방법을 사용하여 연구를 진행해 본다면 본 이론의 적용과 관련한 의미 있는 결과를 도출할 수 있을 것으로 판단된다.

## 참고문헌

- 박재환·김재호·윤인철(2011), "기업가지향성 및 시장지향성이 혁신성과와 기업성과에 미치는 영향," **상업교육연구**, 25(2), 243-265.
- 장수덕·최석봉(2013), "중소기업 중간관리자들의 조직 내 기업가정신 인식과 혁신적 업무행동 간의 관계," **인적자원관리연구**, 20(2), 27-54.
- 홍세희(2000), "구조방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거," **한국심리학회지: 임상**, 19(1), 161-177.
- 홍세희(2001), **구조 방정식 모형의 기초와 응용: 워크샵 교재**, Departments of Education and Psychology, University of California, Santa Barbara.
- Aguilar, F. J.(1967), *Scanning the Business Environment*, NY, Macmillan Co.

- Albright, K. S.(2004), "Environmental Scanning: Radar for Success," *Information Management Journal*, 38(3), 38-44.
- Aldrich, H. E., and E. R. Auster(1986), "Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications," *Research in Organizational Behavior*, 8, 165-198.
- Alegre, J., and R. Chiva(2013), "Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance," *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491-507.
- Alpan, L., C. Bulut, G. Gunday, G. Ulusoy, and K. Kilic(2010), "Organizational Support for Intrapreneurship and Its Interaction with Human Capital to Enhance Innovative Performance," *Management Decision*, 48(5), 732-755.
- Alvarez, S. A., and J. B. Barney(2007), "Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action," *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 11-26.
- Anderson, J. C., and D. W. Gerbing(1988), "Structural Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Antonic, B. and R. D. Hisrich (2001), "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-cultural Validation," *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Bagozzi, R., and Y. Yi(1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baker, W. E., and J. M. Sinkula(2009), "The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Business," *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.
- Barringer, B. R., and A. C. Bluedorn(1999), "The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444.
- Bates, R., and S. Khasawneh(2005), "Organizational Learning Culture, Learning Transfer Climate and Perceived Innovation in Jordanian Organizations," *International Journal of Training and Development*, 9(2), 96-109.
- Bennett, R. C., and R. G. Cooper(1979), "Beyond the Marketing Concepts," *Business Horizons*, 22(3), 76-83.
- Bennett, R. C., and R. G. Cooper(1981), "The Misuse of Marketing: An American Tragedy," *Business Horizons*, 25(2), 51-61.
- Bourgeois, L. J.(1980), "Performance & Consensus," *Strategic Management Journal*, 1(3), 227-248.
- Bower, J. L., and C. M. Christensen(1995), "Disruptive Technologies: Catching the Wave," *Harvard Business Review*, 73(1), 43-53.
- Bueno, E., and P. Ordoñez(2004), "Innovation and Learning in the knowledge-based Economy: Challenges for the Firm," *International Journal of Technology Management*, 27(6-7), 531-533.
- Busenitz, L. W., and J. B. Barney(1997), "Differences between Entrepreneurs and Managers in Large organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-making," *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30.
- Carrier, C.(1996), "Intrapreneurship in Small Business: An Exploratory Study," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 5-20.
- Covin, J. G., and D. P. Slevin(1989), "Strategic

- Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments," *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., and G. T. Lumpkin(2011), "Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872.
- Daft, R. L., J. Sormunen, and D. Parks(1988), "Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study," *Strategic Management Journal*, 9(2), 123-139.
- Elenkov, D. S.(1997), "Environmental Scanning Systems and Performance: An Empirical Study of Russian Companies," *Journal of Management Development*, 16(2), 111-124.
- Fornell, C., and D. F. Larcker(1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement errors," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Freel, M. S.(2005), "Perceived Environmental Uncertainty and Innovation in Small Firms," *Small Business Economics*, 25(1), 49-64.
- Frishammar, J., and S. Å. Hörte(2005), "Managing External Information in Manufacturing Firms: The Impact on Innovation Performance," *Journal of Product Innovation Management*, 22(3), 251-266.
- Goodal, J. C., D. F. Kuratko, J. S. Hornsby, and J. G. Covin(2011), "Operations Management and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Effect of Operations Control on the Antecedents of Corporate Entrepreneurial Activity in Relation to Innovation Performance," *Journal of Operations Management*, 29(1-2), 116-127.
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, and R. E. Anderson(2010), *Multivariate Data Analysis* (7th ed.), Prentice Hall, NJ, Upper Saddle River.
- Hambrick, D. C.(1981), "Specialization of Environmental Scanning Activities among Upper Level Executives," *Journal of Management Studies*, 18(3), 299-320.
- Henard, D. H., and D. M. Szymanski(2001), "Why Some New Products are More Successful than Others," *Journal of Marketing Research*, 38(3), 362-375.
- Hill, R. C., and M. Levenhagen(1995), "Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities," *Journal of Management*, 21(6), 1057-1074.
- Hornsby, J. S., D. F. Kuratko, and R. V. Montagno (1999), "Perception of Internal Factors for Corporate Entrepreneurship: A Comparison of Canadian and U.S. Managers," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 9-24.
- Hornsby, J. S., D. F. Kuratko, and S. A. Zahra (2002), "Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale," *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Howell, J. M., and C. M. Shea(2001), "Individual Differences, Environmental Scanning, Innovation Framing, and Champion Behavior: Key Predictors of Project Performance," *Journal of Product Innovation Management*, 18(1), 15-27.
- Hsu, C., K. C. Tan, J. Jayaram, and T. Laosirihongthong (2014), "Corporate Entrepreneurship, Operations Core Competency and Innovation in

- Emerging Economies," *International Journal of Production Research*, 52(18), 5467-5483.
- Huergo, E., and J. Jaumandreu(2004), "Firms' Age, Process Innovation and Productivity Growth," *International Journal of Industrial Organization*, 22(4), 541 - 559.
- Hult, G. T. M., R. F. Hurley, and G. A. Knight (2004), "Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance," *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Hult, G. T. M., and D. J. Ketchen(2001), "Does Market Orientation Matter?: A Test of The Relationship between Positional Advantage and Performance," *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.
- Im, S., and S. Workman(2004), "The Impact of Creativity on New Product Success," *Journal of Marketing*, 68(2), 114-132.
- Kafourous, M. I., P. J. Buckley, J. A. Sharp, and C. Wang(2008), "The Role of Internationalization in Explaining Innovation Performance," *Technovation*, 28(1-2), 63-74.
- Kantur, D., and A. İşeri-Say(2013), "Organizational Context and Firm Level Entrepreneurship: A Multiple Case Analysis," *Journal of Organizational Change Management*, 26(2), 305-325.
- Kearney, C., R. D. Hisrich, and F. W. Roche(2010), "Change Management through Entrepreneurship in Public Sector Enterprises," *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(4), 415-437.
- Kemelgor, B. H.(2002), "A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation Between Selected Firms in the Netherlands and the USA," *Entrepreneurship and Regional Development*, 14(1), 67-87.
- Koji, M.(2013), *經營戰略全史: 50 Giants of Strategy*, JP, Discover 21.
- Kreiser, P. M., L. D. Marino, and K. M. Weaver (2002), "Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 71-94.
- Lawson, B., and D. Samson(2001), "Developing Innovation Capability in Organization: A Dynamic Capability Approach," *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400.
- Li, L., E. C. Tse, and B. Y. Gu(2006), "The Relationship Between Strategic Planning and Entrepreneurial Business Orientation," *The Chinese Economy*, 39(6), 70-82.
- Linder, J. C., S. Jarvenpaa, and T. H. Davenport (2003), "Toward an Innovation Sourcing Strategy," *MIT Sloan Management Review*, Summer, 43-49.
- 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.
- Madhoushi, M., A. Sadati, H. Delavari, M. Mehdivand, and R. Mihandost (2011), "Entrepreneurial Orientation and Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Management," *Asian Journal of Business Management*, 3(4), 310-316.
- Maes, J., and L. Sels(2014), "SMEs' Radical Product Innovation: The Role of Internally and Externally Oriented Knowledge Capabilities," *Journal of Small Business Management*, 52(1), 141-163.
- Malhotra, N. K.(1993), *Marketing Research: An Applied Orientation*, Englewood Cliffs, NJ,

- Prentice-Hall.
- Mansfield, E.(1968), *The Economics of Technological Change*, NY, Norton & Company Inc.
- 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.
- Miller, D.(1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms," *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., and P. H. Friesen(1983), "Strategy-Making and Environment: The Third Link," *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
- Mone, M. A., W. McKinley, and V. L. Barker(1998), "Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework," *Academy of Management Review*, 23(1), 115-132.
- Naman, J. L., and D. P. Slevin(1993), "Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests," *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.
- O'Reilly, C. A.(1982), "Variations in Decision Makers' Use of Information Sources: The Impact of Quality and Accessibility of Information," *Academy of Management Journal*, 25(4), 756-771.
- Ottum, B. D., and W. L. Moore(1997), "The Role of Market Information in New Product Success /Failure," *Journal of Product Innovation Management*, 14(4), 258 - 273.
- Penrose, E. T.(2009), *The Theory of the Growth of the Firm* (4th ed.), Oxford, UK, Oxford University Press.
- Pérez-Luño, A., J. Wiklund, and R. V. Cabrera (2011), "The Dual Nature of Innovation Activity: How Entrepreneurial Orientation Influences Innovation Generation and Adoption," *Journal of Business Venturing*, 26(5), 555-571.
- Rammer, C., D. Czarnitzki, and A. Spielkamp(2009), "Innovation Success of Non-R&D-performers: Substituting Technology by Management in SMEs," *Small Business Economics*, 33(1), 35-58.
- Renko, M., A. Carsrud, and M. Brännback(2009), "The Effect of a Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Technological Capability on Innovativeness: A Study of Young Biotechnology Ventures in the United States and in Scandinavia," *Journal of Small Business Management*, 43(3), 331-369.
- Rhee, J., T. Park, and D. H. Lee(2010), "Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation," *Technovation*, 30(1), 65-75.
- Sarasvathy, S. D.(2001), "Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency," *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Sawyer, O. O.(1993), "Environmental Uncertainty and Environmental Scanning Activities of Nigerian Manufacturing Executives: A Comparative Analysis," *Strategic Management Journal*, 14(4), 287-299.
- Scheepers, M. J.(2012), "Antecedents of Strategic Corporate Entrepreneurship," *European Business Review*, 23(5), 400-424.
- Sebora, T., T. Theerapatvong, and S. M. Lee(2010), "Corporate Entrepreneurship in the Face of Changing Competition: A Case Analysis of Six Thai Manufacturing Firms," *Journal of*

- Organizational Change Management*, 23(4), 453-470.
- Shane, S., and S. Venkataraman(2000), "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research," *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sobel, M. E.(1982), "Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models," in S. Leinhardt(Eds.), *Sociological Methodology*, Washington, DC, American Sociological Association.
- Timmons, J. A.(1994), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (4th ed.), Boston, McGraw-Hill.
- Venkataraman, N., and V. Ramanujam(1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches," *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Weick, K. E.(1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- West, S. G., J. F. Finch, and P. J. Curran(1995), "Structural Equation Models with Nonnormal Variables: Problems and Remedies," in R. H. Hoyle(Eds.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications*, Newbury Park, CA, Sage.

## Antecedents of Corporate Entrepreneurship and Performance: Perspective on the Discovery and Creation Theory of Entrepreneurship

Ju-yeon Lee\* · Taekyung Park\*\*

### Abstract

While growing attention is being paid to corporate entrepreneurship, theories that provide a framework for the concept remain lacking in empirical evidence. Following the theoretical basis - discovery theory and creation theory - suggested by Alvarez & Barney(2007), this research aims to explore antecedents of corporate entrepreneurship in small and medium-sized enterprises (SMEs). It also seeks to investigate the effect of corporate entrepreneurship on performance. Drawing on literature regarding corporate entrepreneurship and two theories of entrepreneurial action, hypotheses are developed and tested using structural equation modeling with data collected from 296 SMEs. Results show that two independent variables - environmental scanning and management supporting - are found to be significantly positive to corporate entrepreneurship, which in turn positively affects innovation performance and financial performance. In particular, it is found that corporate entrepreneurship plays a fully mediating role in the relationship between these antecedents and innovation performance. The finding implies that corporate entrepreneurship is crucial to improvements in innovation outcomes and financial performance. It also provides empirical evidence that the discovery theory and creation theory can lay a theoretical foundation for the field of corporate entrepreneurship, moving forwarding our understanding of entrepreneurial action. Limitations and suggestions for future studies are presented.

Key words: Corporate Entrepreneurship, Discovery Theory, Creation Theory, Innovation Performance, Financial Performance

---

\* Doctoral Student, Dept. Business Administration, Graduate School, Yeungnam University(jane@ynu.ac.kr), First Author

\*\* Assistant Professor, School of Business, Yeungnam University(tpark@yu.ac.kr), Corresponding Author

- 저자 이주연은 영남대학교 경영학부를 졸업하고 영남대학교 대학원 경영학과에서 석사학위를 취득하였으며, 현재 동대학원 박사과정에 재학 중이다. 전공분야는 경영전략이며, 주요 연구관심 분야는 사내기업가정신이다.
- 저자 박태경은 현재 영남대학교 경영대학 경영학과 조교수로 재직 중이다. 영남대학교 경영학부 및 대학원 경영학과에서 석사학위를 취득하였으며, 영국 University of Hull에서 경영학 박사학위를 취득하였다. Technovation, International Journal of Human Resource Management, Management Decision, Asian Journal of Technology Innovation 등의 학술지에 다수의 논문을 게재하였다. 주요 연구분야는 조직의 기업가적 행동, 기업가정신, 흡수역량, 기술사업화 등이다.