

중소기업에서의 내부마케팅과 구성원들의 점진적 혁신의 관계에 대한 연구

The relationship between internal marketing and incremental innovation in small business

안 관 영* · 홍 광 희**

1. 문제제기 및 연구목적

지식정보화 시대를 맞아 중소기업은 중소기업 간은 물론 대기업과의 경쟁에서 존속 발전하기 위한 노력을 기울일 수 없게 되었다. 과거 자본집약적 산업이 경제의 주축을 이루었던 시기에서는 자본규모와 기업규모가 주된 경쟁력의 원천이었다면 지식정보화 시대에서는 새로운 제품과 서비스를 창출하는 것이 무엇보다 중요한 경쟁력의 원천이 되고 있다.

기업 간 차별화를 실현하고 고객의 욕구를 만족시키기 위한 노력의 하나로서 기업들은 부단한 혁신을 추구하고 있다. 그러나 기업에서 수행되는 모든 기술혁신이 언제나 창조적인 것만은 아니다. 때때로 조직은 기존 제품이나 서비스를 약간만 발전시키거나 개선하는 점진적 혁신을 수행하기도 한다(이상목, 2011). 특히 기업규모가 적어 자금이나 전문인력이 부족한 중소기업의 경우 전체 구성원들이 자신이 수행하고 있는 업무와 관련하여 획기적이지는 않지만 경비를 절감할 수 있거나 업무처리 절차나 과정을 개선하고, 일의 방법을 개선하며, 서비스 수혜자의 만족도를 제고시킬 수 있는 등의 방안을 제시하는 것과 같은 점진적 혁신은 현실적이고 적절한 혁신의 추구방법이 될 것이다.

이처럼 점진적 혁신은 일부 전문가나 엘리트 직원에 의해 추진되는 것이 아니고 모든 구성원들이 참여한다는 점에서 구성원들의 소속 기업에 높은 이해와 관심이 요구

* 상지대학교 경영학과

** 상지대학교 관광학부

된다. 따라서 자신이 수행하고 있는 업무와 관련하여 업무적으로 몰입하고 조직에서 공식적으로 요구하는 수준 이상의 과업을 수행하려는 의지와 태도를 견지할 때 스스로 아이디어를 제안하고 이를 실천하려는 혁신행동이 활발해질 것이다. 이러한 점에서 적절한 교육훈련과 커뮤니케이션, 최고경영층의 지원이나 보상, 권한위임과 같은 내부마케팅 노력은 구성원들의 혁신활동에 긍정적 영향을 미치게 될 것이다. 이에 본 연구에서는 중소기업 근로자들을 대상으로 내부마케팅이 점진적 혁신에 미치는 효과를 실증분석하고자 한다. 부분적으로는 내부마케팅의 구성요소들과 점진적 혁신의 관계에 대한 연구는 있으나, 내부마케팅과 점진적 혁신활동의 관계에 대한 직접적 연구는 발견하기 어렵다는 점에서 본 연구의 의의가 있을 것이다.

2. 이론적 배경

2.1 점진적 혁신활동

기술혁신은 특성에 따라 여러 가지 유형으로 구분될 수 있는데 일반적으로 제품혁신과 공정혁신, 급진적 혁신과 점진적 혁신, 또는 기술혁신과 관리혁신으로 구분할 수 있다. 이처럼 혁신은 변화의 급진성(radicalness)에 따라 급진적 혁신과 점진적 혁신으로 구분될 수 있다(Damanpour, 1991). 보다 구체적으로 점진적 혁신은 시스템에의 투입은 동일한 반면, 시스템을 거치면서 산출이 증가하는 것으로 볼 수 있다.

이러한 점진적 혁신의 가장 중요한 개념 중의 하나는 ‘일하면서 배운다(learning by doing)’는 것과 ‘경험곡선(learning curve)’에 근거한다. ‘일하면서 배운다’는 것과 ‘경험곡선’은 작업현장에서 자연스럽게 이루어지는 것이라는 일부의 주장도 있지만 이러한 주장은 점진적 개선과 향상이 이루어지는 메커니즘과 많은 기업에서 점진적 개선이 이루어지지 못하고 있는 점을 설명하지 못하고 있다. 이에 대하여 Clark & Staunton(1989)의 사례연구 결과에 따르면 구식설비에 약간의 개량이 가해지더라도 장기간에 걸쳐서는 상당한 성과증진이 이루어진다는 것이다. 특히 이 사례를 통하여 문제해결을 위한 노력을 기울이는 과정에서 축적된 ‘工場特有의 지식(plant specific knowledge)’이 성과제고에 상당한 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 이전에 비하여 점진적 혁신의 중요성이 크게 부각되었다.

급진적 혁신과 점진적 혁신을 분명하게 구분하는 것은 쉽지가 않다. 급진적 혁신은 신제품 개발이나 신 시장 개척과 같은 높은 수준의 변화를 포함하는 것으로 제품과 서비스 및 기존 시장에서의 전략적 변화를 의미한다(Koberg et al., 2003). 이에 대해 점진적 혁신은 현재 상태에서의 개선을 도모하는 것으로 지속적이면서, 기존의 것을 개선하는 정도이며, 생산방식의 향상과 같은 것을 의미한다. 예를 들면, 기존 제품라인의 보강이나 확장, 컴퓨터 소프트웨어의 업데이트, TQM, CAD 등을 들 수 있다(Herbig, 1994; Koberg et al., 2003).

Madanmohan(2005)은 ‘점진적인 기술혁신과 선행요인’의 연구에서 점진적 혁신을 업

무처리절차혁신, 운영혁신, 서비스혁신 등 세 가지 혁신으로 구분하였다. 첫째, 업무처리절차 혁신은 물품의 유통과정이나 생산과정 및 폐기과정에서의 재활용, 물품의 부분적 대체와 관련이 있다. 예를 들면, 서비스분야에서는 기존의 내규 혹은 업무절차 및 경영절차의 간소화, 비용절감, 업무효율화 등에 대한 혁신을 말한다. 둘째, 운영혁신은 제품의 재설계 방법 제시, 작업계획과 방식의 변경, 작업 수의 감소, 신뢰성 및 품질제고 방안의 제시를 포함한다. 서비스분야에서는 구성원들의 복지 및 직장만족, 구성원들의 업무개선과 조직 내 대인관계 등의 혁신을 포함한다. 셋째, 서비스혁신은 하위시스템의 통합으로 부가적이고 유연한 능력과 장비 등을 위하여 업무처리 시스템을 재조정 하는 것이다. 서비스분야에서는 고객을 위한 서비스개선 및 고객만족, 고객 불만사항과 신속한 고객서비스 등의 혁신을 말한다.

2.2 내부마케팅과 점진적 혁신

내부마케팅은 외부고객들의 욕구를 만족시켜주기 위해 조직 내의 모든 구성원들이 자신에게 주어진 역할을 잘 파악하고, 이와 함께 고객 지향적이고 서비스지향적인 사고를 갖추도록 하는 것을 의미한다. Berry(1981)는 내부마케팅에 대하여 최초로 개념 정의한 학자로서 외부고객에게 서비스를 제공하는 조직구성원에게 마케팅 철학과 기법을 적용할 필요성을 강조하였다. 이러한 내부마케팅에 대한 논의는 경쟁관계가 치열해지면서 고객만족을 높이기 위한 방안이 강구되면서 외부고객을 만족시키기 위해서는 종업원인 내부고객을 만족시켜야 한다는 논리에서 출발하였다.

Gummesson(1994)은 기업들이 외적 환경에 대하여만 관심을 갖는 것은 내부적인 것에만 관심을 갖는 것만큼이나 근시안적인 것으로 주장하였다. 이에 대하여 그는 내부조직에 대하여 관심을 가짐으로서 외부시장에 대한 관심집중을 보완할 수 있다고 보았다. 내부마케팅의 출발은 외부고객을 만족시키기 위해서는 내부고객인 종업원을 만족시키는 것으로부터 시작되어야 한다는 관점이다. 따라서 내부마케팅은 내부시장인 종업원들의 욕구와 소구에 관한 정보를 생성 및 전파하고, 이러한 욕구와 소구에 대하여 적절한 대응방안을 계획 및 실행하는 것으로 포함한다(Kohli & Jaworski, 1990).

이러한 점에서 내부마케팅은 인적자원관리의 관점에 기반을 둔다. 고객이 경험하게 되는 서비스는 종업원-고객의 상호작용에 의존하며, 이러한 상호작용은 부분적으로 기업이 만족하고 동기부여가 이루어진 종업원을 갖고 있는가에 달려있다고 보는 것이다(Berry & Parasuraman, 1991; Berry, 1981).

내부마케팅에 관한 실증적 연구가 활발해지면서 구성요소에 대한 연구도 다양하게 이루어지고 있는데 대표적으로 Bansal et al.(2001), Conduit & Mavondo(2001), 여용재(2008) 등은 내부마케팅의 요인을 교육훈련, 경영층 지원, 보상시스템, 권한위임, 내부커뮤니케이션으로 선정하였으며, 이러한 구분은 다른 연구에서도 많이 적용되고 있다.

교육훈련이란 조직의 목표와 목적을 달성하기 위하여 종업원들을 대상으로 기업의 전략과 비전을 이해시키고, 그들의 업무능력을 향상시키기 위하여 진행되는 조직의 계획적 활동이라고 할 수 있다. 따라서 직무수행을 위해 요구되는 전문기술이나 소비자욕구에

대한 감각도 제공할 수 있게 된다. 구체적으로 교육훈련은 지식생성의 투입활동이며, 이에 따른 신지식의 산출로 혁신활동이 활성화될 수 있다는 것이다(Varsakelis, 2006).

최고경영층의 관심과 지원은 구성원들의 행동에 상당한 영향을 미치게 된다. 따라서 구성원들의 열의와 관심을 필요로 하는 점진적 혁신활동도 최고경영층의 지원에 많은 영향을 받게 될 것이다. Makri & Scandura(2010)의 실증분석결과 최고경영층이 종업원들의 인적자본과 사회적 자본에 대하여 많은 관심을 갖고 있는 경우 혁신활동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 최고경영층의 리더십은 조직혁신이나 구성원들의 혁신성향에도 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(정승우 등, 2010).

보상시스템은 인사관리 시스템을 구성하는 주요 요소의 하나로서 내부마케팅을 추구하는 조직에서는 반드시 고려되어야 할 관리도구이다. 이는 금전적 지불, 승진, 보너스 뿐 아니라, 비금전적 보상과 직무배치를 포함하여 조직을 위한 바람직한 행동을 강화하고 권장하는 공식적 절차와 구조로 정의될 수 있다. 선행연구에 따르면, 조직의 보상과 인센티브 시스템이 조직성과에 대한 종업원의 노력과 기여를 향상시킨다는 주장을 지지하고 있다. 구체적으로 적절한 보상체계는 지식이전이나 지식공유를 촉진한다는 것이다(McDermott & O'Dell, 2001). 따라서 결과적으로는 점진적 혁신에도 긍정적 영향을 미치게 될 것이다.

커뮤니케이션은 조직 내 정보교환이라는 관점에서 정보처리 과정에도 영향을 줄 수 있으며, 효과적인 내부커뮤니케이션을 통하여 불확실성 감소, 조직분위기 개선, 조직몰입, 기능 간 협조와 같은 효과가 있다. 커뮤니케이션과 관련된 연구를 보면, 조직 내 혁신과정에서의 커뮤니케이션이 품질 특히, 신제품 개발에 영향을 준다는 것이다. 신제품개발 업무에 종사하는 근로자들을 상대로 조사한 Oke & Oke(2010)의 연구결과에 따르면 면대면 의사소통, 비디오, 전화, 이메일 등 다양한 채널에 의존하는 의사소통의 질은 구성원들 간의 유대관계를 원활하게 하며, 신제품개발과 같은 혁신에 소요되는 시간을 단축하는 효과가 있다는 것이다.

권한위임은 종업원들에게 일정 범위만큼의 의사결정권을 부여하여 특정 상황에 직면했을 때, 자신의 판단에 따라 의사결정을 하게 됨으로써 자신감을 가지고 문제를 해결할 수 있도록 하는 것이다. 공무원을 대상으로 조사한 정석환(2008)의 연구에 따르면, 심리적 권한위양의 형태인 임파워먼트와 혁신행동 간에는 상당한 긍정적 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. 직무역할에 대한 의미감, 역할의 수행능력과 영향력에 대한 인지도와 자기결정력은 모두 혁신행동에 긍정적인 것으로 나타났다. 이상과 같은 내부마케팅의 구성요소와 점진적 혁신에 대한 이론적 배경을 바탕으로 다음과 같이 가설을 제시하고자 한다.

가설 1: 내부마케팅은 점진적 혁신에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

슈페터가 큰 규모와 시장지배력의 이점을 설명한 이후 혁신에 관한 조직규모의 역할에 대해서는 많은 논의들이 있었다. 대부분의 논의들은 규모가 과연 혁신에 긍정적 영향을 미치는 가, 또는 부정적 영향을 미치는가에 대한 것이다. 이에 대한 실증적 연

구들의 결론은 엇갈리게 나타나고 있다. 일반적으로 기업규모는 혁신정보보다는 혁신 유형에 영향을 미친다는 것이다. 규모가 클수록 상대적으로 다양한 혁신을 추구하며 규모가 작은 기업은 상대적으로 단기적 효과를 기대할 수 있는 혁신을 추진하는 경향이 있다는 것이다(한그루, 2006). 이에 대해 점진적 혁신의 경우는 많은 자본과 전문인력을 투입하기보다는 종업원들의 업무에 대한 몰입과 담당 업무에 대한 개선의지가 중요하다는 점에서는 작은 규모가 유리할 수 있으나, 다른 한편으로는 지식경영과 같이 아이디어를 생성하고 이를 공유하여 응용할 수 있는 시스템을 갖춘 대기업이 유리할 수 있다는 주장도 있다(장경생, 2010). 이상과 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 탐색적 가설을 제시하고자 한다.

가설 2: 내부마케팅과 점진적 혁신의 관계는 기업규모에 따라 차이가 있을 것이다.

3. 연구 설계

3.1 자료수집 및 분석방법

본 연구에 사용된 설문지의 배부와 회수는 2011년 3월 지역적으로는 강원 영서지역과 수도권지역의 공단에 입지한 중소기업 근로자들을 대상으로 실시하였다. 1차적으로 각 공단의 관리자들을 통하여 설문지의 취지와 목적에 대해 교육한 후 600부를 배부하였으며, 2차적으로는 각 기업체의 담당자들에게 전화 및 방문으로 설문 취지를 설명하고 협조를 요청을 구하여 총 356부의 설문을 회수하였다. 이 중 주요 문항에 대한 응답이 없거나, 전반적으로 누락이 심한 경우, 또는 반복적 응답이 심한 경우 등을 제외한 나머지 322부가 본 연구의 분석대상이 되었다.

회수된 자료를 바탕으로 통계적 분석방법을 이용하여 가설 1~2의 검증을 위하여 위계적 다중회귀분석을 적용하였다. 위계적 다중회귀분석을 통하여 독립변수인 내부마케팅과 종속변수인 점진적 혁신 간의 관계를 분석함과 동시에 규모의 조절효과를 검증하고자 하였다. 이 방법을 적용한 이유는 분산분석이나 Fisher의 Z'계수법에 비해 정보의 손실이 최소화된다는 점이다(Cohen & Cohen, 1983; Baron & Kenny, 1986).

3.2 변수의 측정

내부마케팅의 구성요소인 경영충지원은 종업원에 대한 배려와 정책 반영정도, 종업원의 직무수행에 필요한 도움의 제공정도나 특정 집단의 만족도 제공을 위한 최고경영층의 결단 등을, 보상은 성과를 반영하는 경제적 보상, 연봉의 성과 및 업적 반영정도 등을 설문하였으며, 교육훈련은 개인적 욕구의 반영정도, 신규직원의 교육기회, 부서이동시 교육기회의 제공정도를, 그리고 내부커뮤니케이션은 정책결정에 앞선 사전 공지정도, 상급자의 부하의견 청취도, 상급자의 부하에 대한 시간적, 정서적 배려정도

등을 설문하였다(Gounaris, 2006). 또한 권한위임은 담당자의 업무수행과 관련한 의사 결정 자율성, 독자적 문제해결의 허용정도, 업무추진의 주도권 부여 정도를 설문하였고(이정환, 2005; Hartline et al., 2000), 리커트 척도를 이용하여 측정하였다. 그리고 규모는 소속기업의 종업원 수로 측정하였다.

점진적 혁신은 급진적 혁신과 대비되는 개념으로 비교적 장기간에 걸쳐서 진행되며, 주로 서비스나 프로세스를 대상으로 하며 실행을 통한 학습처럼 누적적이고 지속적인 혁신활동을 통하여 변화를 추구하는 것을 말한다. 점진적 혁신은 업무처리절차 혁신, 운영혁신, 서비스혁신의 세 가지로 구분하고, 업무처리절차 혁신은 기존의 내규와 업무절차의 개선, 경영절차의 아이디어 제안, 비용절감 및 업무효율화를 위한 아이디어 제안을 설문항목으로 구성하였다. 운영혁신은 직원의 복지개선, 직장만족, 업무개선 및 대인관계 개선을 위한 아이디어 제안 등으로 구성하였다. 서비스혁신은 내방고객 및 고객만족을 위한 아이디어 제안, 고객 불만사항이나 신속한 고객서비스를 위한 아이디어 제안 등으로 구성하였으며, Mandanmohan(2005)의 연구내용을 근거로 설문문항을 연구자가 재구성하여 리커트의 척도로 측정하였다.

4. 조사결과와 분석

내부마케팅과 점진적 혁신의 관계 및 규모(종업원 수)의 조절효과에 대한 가설검증을 위해 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 1>과 같다. 내부마케팅과 점진적 혁신의 관계에 대한 가설 1을 검증하고, 내부마케팅과 점진적 혁신의 관계에서 조직규모(종업원수)의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 1> 내부마케팅과 점진적 혁신의 관계에 대한 위계적 다중회귀분석결과

예측변수	종속변수 단계	절차혁신		업무혁신		서비스혁신	
		1단계	2단계	1단계	2단계	1단계	2단계
최고경영층지원		.172**	.152**	.061	.052	.151**	.154**
보상체계		.246**	.238**	.263**	.253**	.089*	.087*
교육훈련		.202**	.202**	.299**	.294**	.241**	.254**
내부커뮤니케이션		.180**	.180**	.120**	.089*	.234**	.200**
권한위임		.169**	.199**	.148**	.191**	.178**	.202**
규모(종업원수)		.009	.233	.039	-.413	-.020	.230
최고경영층지원*규모			.456		.673		-.553
보상체계*규모			.323		.396		-.731
교육훈련*규모			-.399		.313		-.463
내부커뮤니케이션*규모			.288		.835*		1.057*
권한위임*규모			-.121		-1.268**		-.692
△R2			.007		.017**		.010*
R2		.674**	.681**	.591**	.608**	.562**	.572**

* p<.05, ** p<.01

먼저 절차혁신의 경우 조절변수인 규모를 포함하여 최고경영층지원, 보상체계, 교육훈련, 내부커뮤니케이션, 권한위임의 절차혁신에 대한 설명력(R²)은 .674로 나타났다. 1단계의 분석결과 독립변수인 내부마케팅 모든 구성요소의 표준화회귀계수(β)는 .169~.246사이로 $p < .01$ 수준에서 절차혁신에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 업무혁신의 경우는 1단계 분석결과 최고경영층지원을 제외한 보상체계($\beta = .263$, $p < .01$), 교육훈련($\beta = .299$, $p < .01$), 내부커뮤니케이션($\beta = .120$, $p < .01$), 권한위임($\beta = .148$, $p < .01$)이 업무혁신에 대해 긍정적 영향을 미치며, 서비스혁신의 경우도 내부마케팅의 모든 구성요소인 최고경영층지원($\beta = .151$, $p < .01$), 보상체계($\beta = .089$, $p < .05$), 교육훈련($\beta = .241$, $p < .01$), 내부커뮤니케이션($\beta = .234$, $p < .01$), 권한위임($\beta = .178$, $p < .01$)이 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 대체적으로 선행연구에서 나타난 결과와 유사하게 나타났다.

이상의 분석결과 내부마케팅이 점진적 혁신(절차혁신, 업무혁신, 서비스혁신)에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설은 최고경영층지원과 업무혁신의 관계만 기각되었으며 나머지 관계는 모두 채택되었다.

다음으로 내부마케팅(최고경영층지원, 보상체계, 교육훈련, 내부커뮤니케이션, 권한위임)이 점진적 혁신(절차혁신, 운영혁신, 서비스혁신)에 미치는 효과가 규모에 따라 차이가 있을 것이라는 가설 2를 검증하기 위하여 1단계에서 투입된 변수에 추가적으로 상호작용 항인 최고경영층지원*규모, 보상체계*규모, 교육훈련*규모, 내부커뮤니케이션*규모, 권한위임*규모를 투입하여 다중회귀분석한 결과는 <표 1>의 각 종속변수별 2단계의 결과와 같다.

절차혁신의 경우 내부마케팅과 규모의 상호작용 항의 투입에 따른 설명력 증가($\Delta R^2 = .007$)는 $p < .05$ 수준에서 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 내부마케팅의 구성요소와 규모의 곱으로 이루어진 상호작용 항의 표준화회귀계수(β)는 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 내부마케팅과 절차혁신의 관계에서 규모의 조절효과에 대한 가설은 모두 기각되었다.

업무혁신의 경우는 상호작용 항의 투입에 따른 설명력 증가($\Delta R^2 = .017$)는 $p < .01$ 수준에서 유의한 것으로 나타났으며, 내부마케팅의 구성요소와 규모의 곱으로 이루어진 상호작용 항의 표준화회귀계수(β) 중 내부커뮤니케이션*규모($\beta = .835$, $p < .05$), 권한위임*규모($\beta = -1.268$, $p < .01$)의 경우 유의하게 나타났으며, 나머지는 모두 유의하지 않은 것으로 나타나 가설을 기각하였다. 서비스혁신의 경우는 상호작용 항의 투입에 따른 설명력 증가($\Delta R^2 = .010$)는 $p < .05$ 수준에서 유의한 것으로 나타났으며, 내부마케팅의 구성요소와 규모의 곱으로 이루어진 상호작용 항의 표준화회귀계수(β) 중 내부커뮤니케이션*규모($\beta = 1.057$, $p < .05$)의 경우만 유의하게 나타났으며, 나머지는 모두 유의하지 않은 것으로 나타나 가설을 기각하였다.

5. 결론 및 제언

극심한 경쟁시대를 맞아 중소기업이 경우도 혁신을 통한 차별화와 경쟁력제고를 위한 노력을 기울이지 않을 수 없게 되었다. 인적·물적 자원이 부족한 중소기업으로서 는 대기업과 같이 급진적이고도 획기적인 혁신을 추진하는 것은 기업이 갖고 있는 자원과 역량에 비추어 현실적으로 어렵다고 볼 수 있다. 따라서 모든 조직 구성원이 자신의 담당업무와 관련하여 작지만 지속적으로 개선해나가는 점진적 혁신이 적합하다고 볼 수 있다. 이에 본 연구에서는 마케팅 분야에서 제기되었던 내부마케팅의 개념을 도입하여 점진적 혁신과의 관계를 규명하고자 하였다.

분석결과 내부마케팅의 대부분의 구성요소들이 절차혁신, 운영혁신, 서비스혁신에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 종업원에 대한 배려와 지원, 성과를 반영하는 봉상체계의 도입 및 운용, 구성원들의 욕구를 반영하는 다양한 교육기회의 제공, 내부 구성원들의 의견을 반영하는 정책결정과 내부적 커뮤니케이션 채널 운용, 그리고 업무 담당자에게 업무수행에 따른 권한을 부여하여 자율성을 갖도록 하는 것 등이 점진적 혁신을 활성화하는데 도움이 될 것이다.

또한 규모에 따른 조절효과의 분석결과에 따르면, 업무혁신의 경우 규모가 클수록 내부커뮤니케이션이 업무혁신에 미치는 효과가 긍정적이며, 권한위임이 업무혁신에 미치는 긍정적 효과는 규모가 작을수록 효과적인 것으로 나타났으며, 서비스혁신의 경우 내부커뮤니케이션이 서비스혁신에 미치는 긍정적 효과는 규모가 클수록 효과적인 것을 알 수 있다. 이러한 분석결과는 내부커뮤니케이션의 경우 종업원 수가 적을수록 나타날 수 있는 상대적으로 친밀한 인간관계에 따른 효과보다는 규모가 큰 기업일수록 ERP시스템이나 인트라넷과 같은 온라인 통신망이 잘 갖추어져 있기 때문으로 풀이된다. 또한 권한위임은 기업규모가 적을수록 상대적으로 업무혁신에 대한 긍정적 효과가 크기 때문에 적은 규모의 기업일수록 구성원들의 능력배양을 바탕으로 권한위임을 추진하는 것이 바람직하다고 볼 수 있다.