

# 중소기업 CEO의 사내 기업가정신이 사업성과에 미치는 영향: 커뮤니케이션 스타일의 매개효과를 중심으로

김지훈\*

국민대학교 글로벌창업벤처대학원 석사과정

김종성\*\*

국민대학교 글로벌창업벤처대학원 조교수

## 국 문 요 약

본 연구의 목적은 중소기업 CEO의 사내 기업가정신이 사업성과에 미치는 영향을 실증 분석하는 데 있다. 중소기업은 창업부터 성장하기까지 많은 위험요소에 노출되어 있으며 이러한 위험요소를 체계적으로 관리하고 극복하는 노하우를 쌓아 잘 활용하였을 때 경쟁시장에서 생존할 수 있다. 즉, CEO의 미래지향적이며, 창조적인 아이디어를 갖고 적극적으로 실행해보고자 하는 성향과, 위험 감수적인 기업가적 정신이 사업성과에 영향을 미칠 것이라는 가정에 연구모형을 설정하였다. 이를 위해, 사내 기업가정신의 주요 구성요소를 '혁신성', '진취성', '위험감수성'을 독립변수로 하였고 사업성과를 종속변수로 설정하였으며, 선행연구를 기반으로 커뮤니케이션 스타일을 매개변수 채택하여 변수 간의 관계를 실증적 분석을 통하여 검증하고자 한다.

중소기업 CEO를 대상으로 하는 사내 기업가정신의 선행 연구 논문을 바탕으로, CEO가 강사인 대상으로 차별화하여 분석하고자 하였다. 또한 사내 기업가정신과 커뮤니케이션 스타일이 사업성과에 영향을 미치는지를 확인하여 사내 기업가정신의 중요성을 밝히고자 한다. CEO의 역량과 능력이 기업의 사업성과 향상에 미치는 영향요인을 분석하고, 강사가 CEO인 중소기업을 대상으로 강사의 커뮤니케이션 스타일이 조직 구성원과 사업성과 향상을 이끌어 내기 위한 참고자료로서 도움이 되고자 한다.

주제어: 중소기업, 사내 기업가정신, 혁신성, 진취성, 위험감수성, 커뮤니케이션 스타일

## I. 서론

오늘날 여러 기업 시장의 환경은 인터넷 및 스마트폰 등 정보기술의 발달로 인하여 세계화가 되며, 국가 간의 경계가 없어진 하나의 시장으로 형태가 변화하고 있다. 그로인해 기업간의 경쟁은 점차 심화 되고 있다.

더불어 정보를 독점하거나 그로 인한 독점적인 지위를 이용하여 시장을 선점하거나 우선 선점을 유지하는 것은 정보화 시대에서는 불가능하다고 보아도 무방할 것이다. 또한 독보적이고 독창적인 기술을 보유하여 새로운 제품을 시장에 내놓았다 하더라도 기존의 제품보다 유사하거나 개선된 제품을 개발하여 관련 시장에서 쉽게 발견할 수 있다. 이를 극복하기 위해서는 새로운 기술을 개발하거나 이러한 기술을 벤치 마킹하고 변경하여 나만의 기술을

개발하고 경쟁하여 우선 선점을 쟁취하는 기업만이 이러한 시장에서 생존하고 성장할 수 있다.

기업의 무한한 경쟁 환경에서 대처하며 나아가기 위해서는 지속적으로 경쟁업체와의 우위를 탐색하고 그러한 정보 및 기술을 확보하며 이를 전략적으로 활용하여야 한다. 기업이 이러한 환경에서 생존하고 성장하기 위해서는 빠르게 변화하는 정보와 기술, 기업관리, 조직원 관리 등의 요소를 빠르게 파악하고 이에 대처하는 것은 기업의 구성원인 경영자, 관리자, 조직원 모두의 능력이 중요하다.

현재 기업이 시장에서 경쟁우위를 차지하기 위한 차별화된 방법에 대한 연구는 활발히 진행되고 있으며 그 중에서도 CEO의 역할에 대한 연구는 중요한 영역으로 자리 잡고 있다. 그 이유는 CEO의 의사결정에 의해서 기업이 성장할지 쇠퇴할지 결정되기 때문이다. 기업성과에 있어 CEO의 역할은 기업의 주력사업 부문 및 목표와 전략을

\* talkjh526@naver.com

\*\* 01041603713@kookmin.ac.kr

결정하고, 필요한 자원을 조달받고 배분하는 일들에 있어서 중요한 역할을 수행하고 있으며, 결론적으로 CEO의 의사결정과 그 결정에 이르는 과정이 기업의 성과에 중대한 영향을 미치게 된다(Mahoney & Pandian, 1992). CEO는 기업의 역량과 성과향상에 이르는 비전을 제시해주고 강한 동기를 부여해 줄 수 있다. 그리고 CEO는 외부의 탐색을 통해 새로운 아이디어를 인식하고 개발하여 그것을 조직에 접목할 것인지를 결정함으로써 기업에 직접적인 영향력을 행사할 수 있다. 이러한 면에서 보았을 때 CEO는 기업환경에서 차별적인 경쟁우위를 확보하는 중요한 역할을 한다. CEO의 역량과 능력이 기업의 사업성과 향상에 있어서 중요한 역할을 한다는 것을 의미하며, 이에 대한 선행 연구들이 많이 이루어졌다. 그러나 CEO의 개인적 성격은 의사결정과 기업경영과정에 있어서 각각의 다른 행동으로 나타나고 그 행동의 결과가 기업성과에 영향을 주는 것에 대한 연구는 많이 나타나고 있으나, CEO의 특성 중 하나인 사내 기업가정신이 기업의 성과와 발전에 미치는 영향에 대한 연구는 상대적으로 부족한 상황이다. 본 연구는 이러한 연구 공백을 채우고자 기업 내부의 관리역량에 초점을 맞춰 CEO의 사내 기업가정신이 사업성과에 미치는 영향을 실증 분석하는데 있다.

## II. 이론적 배경

### 2.1. 사내 기업가정신의 개념

사내 기업가정신에 대한 연구가 점점 많아지고 있음에도 불구하고, 아직까지 통일된 개념은 없으나, 많은 학자들이 사내 기업가정신에 대하여 그 중요성을 주장하고 있다. 사내 기업가정신은 혁신적인 시스템 및 구현과 관행의 시작을 조직 내의 일부 직원들에 의해 기업가의 역할을 매니저의 감독의 지위 하에 적절한 방식으로 사용되지 않은 자원들을 사용하여 조직 구성원의 경제적인 역량들을 향상시키기 위해 하는 것이다. 사내 기업가정신은 물적자원보다 효율적으로 사용하고 직원들에게 가장 적합한 동기부여 시스템을 이용하여 회사의 경제 활성화 및 재무성과를 향상시킨다. 또한 혁신을 통하여 가치를 창출하고 기존 회사에서 자원을 활용해 기회를 포착할 수 있는 기회들을 발견하고 개발하는 과정을 볼 수 있다. 사내 기업가정신의 본질은 모든 측면에서 혁신을 얻는 것이고 이것이 그다음 비즈니스 가치로의 전환으로 이어진다는 것을 강조하고 있다(장홍봉 외, 2018).

### 2.2. 사내 기업가정신의 구성요소

#### 2.2.1. 혁신성

혁신성은 슈페터에 의해서 도입된 개념으로 생산과정에서의 공정 혁신 또는 기술적인 혁신, 디자인 개발, 새로운 시장 개척과 프로모션 등을 적극적으로 도입하고 추진하려는 경영활동을 말한다. 이처럼 혁신성이 높은 기업은 새로운 기회를 찾으려 하는 경향이 짙다. 혁신성은 설립에서부터 새로운 아이디어, 참신성, 실험, 창조적인 프로세스를 지원해주는 성향이다.

창조적인 아이디어를 갖고 이를 실행해보고자 하는 성향으로 이는 제품개발, 공정 혁신 등 혁신적인 경영활동을 말한다. 이처럼 혁신성이 높은 기업은 새로운 기회를 찾으려 하는 경향이 높다. 또한 혁신성은 창조적인 아이디어로 새로운 프로세스, 신제품 또는 신서비스를 개발하는 능력을 말한다. 이러한 혁신성은 중소기업의 경우 경영자가 경영상의 문제점과 도전에 대한 해결책을 제시하는데 도움을 주고, 혁신적인 해결책을 통해 조직의 생존과 미래에 대한 기반을 제공한다는 차원에서 중요한 개념이다. 또 기업가의 혁신성은 외부환경의 불확실성과 자원의 제약에도 불구하고 새로운 기회를 창출하기 위해 지속적으로 활동하고 조직을 변화시키고자 하는 경영자의 노력이라고 할 수 있다. 이와 같이 혁신성은 창조적 아이디어로 새로운 행동을 취하는 것이며, 조직이 추구하고자 하는 가치를 창출하는 것이다.

#### 2.2.2. 진취성

진취성은 기업이 새로운 사업에 대한 기회를 포착하기 위해, 소극적이 아닌 적극적으로 새로운 사업의 기회를 포착하기 위하여 사업화 하는 능력을 의미하며 시장 내 경쟁자에 대한 적극적인 경쟁의지와 우월한 성과를 창출하려는 의지를 보이거나 시장 내 지위를 변화시키기 위해 경쟁업체에 대해 직접적이고 강도 높은 수준으로 도전하는 자세, 적극적으로 새로운 시장수요에 부응하려는 경영활동 등으로 정의된다(이춘우, 1999). 진취성은 창조적인 아이디어를 갖고 이를 실행해보고자 하는 성향으로 이는 제품개발, 공정 혁신 등 혁신적인 경영활동을 말한다. 이처럼 혁신성이 높은 기업은 새로운 기회를 찾으려 하는 경향이 높다.

시장 내 지위를 바꾸기 위해 경쟁사에 대해 직접적이고 강도 높은 수준으로 도전하는 것을 포함한다. 이와 같이 사내 기업가정신에 있어서 진취성이란 시장기회의 발굴과 환경변화의 추세를 감지하고 진보적인 시각으로 전략적인 의사결정을 하여, 시장의 환경변화를 주도하고자 하는 성

향을 의미한다. 즉 진취성은 진취적이고 공격적인 행동으로 경쟁자를 압도하려는 성향이다. 따라서, 기회를 발굴하고 경쟁자보다 먼저 신제품 또는 신서비스를 도입하고자 하는 미래지향적인 수요를 예측하는 것이다. 다시 말해 진취성은 외부환경에 이끌려 다니는 것이 아니라, 새로운 환경에 보다 잘 적응하고자 남보다 먼저 생각하고 능동적으로 앞서 나간다는 것이다. 진취성은 또 미래지향적인 아이디어를 창출하고, 문제가 발생한 소지를 예견하여 미연에 방지하고자 한다(Moussa & Kanwara). 따라서, 진취적인 조직은 새로운 기회를 포착하고자 능동적으로 정보를 탐색하여, 공격적으로 대응해 나간다.

### 2.2.3. 위험감수성

사내 기업가정신의 초기 연구에서 정의된 위험감수성은 이미 예측되는 또는 측정되는 위험을 기꺼이 수용하려는 자세를 이야기한다. 이는 예상되는 이익과 손실에 대한 불확실성이나, 위험성을 감수하고도 신사업 또는 신제품 등에 대한 추진하려는 의사결정으로 정의되었다. 위험감수성은 불확실한 시장에 대한 진입이나 진입 후의 결과에도 불구하고 모험적으로 막대한 자원을 투자하거나 과중한 차입을 하는 등 대담한 행동을 하는 성향을 이야기한다.

위험감수성은 어떠한 위험에도 불구하고 새로운 기회를 포착하는 정신으로 기업이 자신의 보유자원이나 환경에 구애를 받지 않고 기회를 추구하는 것이다(정영민, 2015). 또한 불확실한 결과가 예상됨에도 불구하고 과감히 도전하려는 의지로써 위험을 감수하려는 정도를 의미한다. 즉, 실패로 인한 비용이 큰 사업에 대해서도 기꺼이 보다 많은 자원을 투입할 수 있는 것을 말한다.

## 2.3. 커뮤니케이션 스타일의 개념 및 역할

커뮤니케이션(communication)이란, 라틴어의 communis을 어원으로 하며 common이란 뜻이며, 우리말로는 의사소통으로 번역되고 주로 대인관계를 중심으로 메시지의 상호 교환과 해석을 의미한다. 즉 조직이 존재하는 곳에서는 항상 커뮤니케이션이 있다고 할 수 있다.

이학중·박현준(2004)은 전달자와 수용자 사이의 의미 있는 정보의 전달과정이라고 정의하였다. 커뮤니케이션은 보통 조직 내에서 이루어지고 있는 의사소통, 특히 조직 내 의사소통은 조직 내에서 개인이나 집단들 간에 메시지나 정보를 상호 교환하여 공유하는 활동이나 과정을 말한다. 이는 조직 내 의사소통은 개인 간, 개인과 집단 간, 집단 구성원들 간, 집단과 조직 간에 이루어지는 모든 의사소통

을 말한다. 또한 상대방에게 이야기를 듣거나 나누는 커뮤니케이션 행동 과정에서 어떠한 반응을 보이는 의사소통의 방식을 커뮤니케이션 스타일이라 말한다. 즉 사람이 중심이 되어 이루어지는 제반 사회 현상과 사회조직의 기반이라 할 수 있다. 커뮤니케이션이란 단어를 있는 그대로 해석하면 하나 또는 하나 이상의 생물체가 다른 생물체와 지식이나 정보, 의식, 개념, 감정 등을 공유 또는 공통화하는 행동의 과정이라 정의할 수 있으며 조직 구성원 간에 서로 만족스러운 관계를 맺고 이를 유지하는데 가장 중요한 과정의 하나가 커뮤니케이션으로 현대사회를 구성하는 조직들은 예전보다 구조와 기능이 복잡하게 변화하였으며 이는 조직을 구성하는 개인들의 목적이 매우 다양화되었기 때문일 것이다.

커뮤니케이션 스타일을 같은 맥락에서 글자의 의미가 어떻게 받아들여지고 해석되는지 또는 이해되는지에 대해 언어를 신호로 사용하여 상호작용하는 방법이라고 Norton(1983)은 정의하면서, 커뮤니케이션 스타일은 같은 말이라도 어떻게 표현하는 것이 좋은가에 대한 관심을 반영하므로 타인에게 무엇을 어떤 내용을 전달하느냐가 아닌 어떻게 전달하는가에 관한 표현 방식을 커뮤니케이션 스타일이라고 정의하였다. 이와 같이 커뮤니케이션은 한 사람 이상의 조직 사이에서 언어나 비언어 등의 다양한 수단을 통하여 자기들이 가지고 있는 의사나 감정 그리고 정보를 전달하고 상호 받으면서 상호 작용하는 과정이고 개인이나 집단 그리고 조직과 같은 사회적 주체들 간의 어떤 의미가 포함된 메시지나 정보를 상호 교환하고 공유하는 제반 사회적 과정이라 할 수 있다.

이와 같은 커뮤니케이션은 조직 구성원 간의 상호작용하는데 매우 중요한 수단이며, 구성원의 종합적인 만족도 향상에 큰 역할을 한다고 할 수 있다. 즉 커뮤니케이션의 만족이 높아지면 그만큼 조직 구성원들 간의 관계가 원활해지고, 직무에 대한 만족도와 조직에 대한 몰입의 정도가 높아져 조직의 업무성과에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다(장추향, 2017).

본 연구는 커뮤니케이션의 역할을 사람과 의식적이든 무의식적이든 상호 대화하는 의사소통이라고 정의하고자 한다. 이는 교육상황에서 교육 서비스를 제공하는 강사 등 교수자가 보여 주는 친절한 행동과 편안함, 전문적 의사소통은 교수자의 능력을 높게 평가하며 무엇보다도 가장 중요하게 고려되는 부분은 교수자가 어떤 방법으로 전달하느냐에 따라 학습자들이 수업에 임하는 태도가 달라질 수 있으며, 조직원을 관리할때도 이와 같은 커뮤니케이션 스타일을 활용하여 업무에 임하는 태도가 달라지는지 분석하고자 한다.

## 2.4. 사업성과

### 2.4.1. 비재무적 성과 : 성장성

시장성과는 기업의 영업활동의 효과성으로 정의되며 경쟁자와 비교한 고객만족, 고객충성도, 고객유지, 고객유치, 시장점유율 같은 변수들을 포함한다. 비재무적 성과지표로서 가장 널리 연구되고 있는 것이 시장의 경쟁적 위치를 나타내고 있는 시장점유율 분석이다. 시장점유율이 높은 기업은 규모의 경제, 상표인식도, 유통경로 지배, 고객 및 공급자와의 유리한 거래조건의 경제, 경험의 축적에 따른 유리한 위치를 차지함을 물론 시장점유율과 수익성은 밀접한 상관관계를 형성한다(Beard & Dess, 1981). 즉, 시장의 점유 규모에 따라 수익성이 밀접하게 연계되어 기업이 이익의 극대화를 위해서는 시장의 점유율을 극대화하여야 한다고 설명하였다.

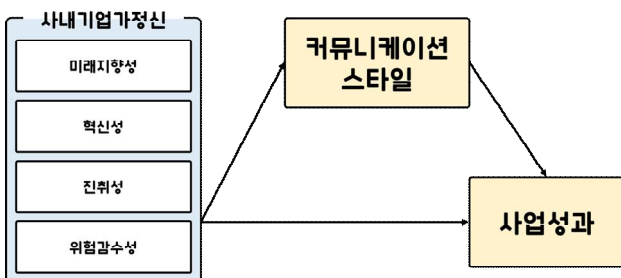
### 2.4.2. 재무적 성과 : 수익성

재무적 성과는 영업 활동을 통하여 결과로 나타난 재무적인 경과를 의미하여 매출수익률, 투자수익률, 그리고 자산수익률 그리고 자산수익률 같은 수익성 측정과 관련이 있다. 전통적인 성과측정으로서 기업의 이익달성에 얼마나 기여했는가를 나타내는 측정지표를 재무성과라고 한다(김진탁·박정아, 2002).

## III. 연구 모형 및 가설 설정

### 3.1. 연구 모형

본 연구는 사내기업가정신이 사업성과에 미치는 영향을 CEO의 커뮤니케이션스타일의 매개효과를 중심으로 검증해 보는데 있으며, <그림 1>은 연구모형을 제시하고 있다.



<그림 1> 연구 모형

### 3.2. 연구자료 및 연구대상

본 연구에서는 이론적 개념을 정리하고, 실증적 분석을 수행하고자 한다. 이를 위해 이론적 개념을 정리하기 위하여 학회지 및 학위논문 등의 문헌을 검토하였다. 이를 통대로 사내기업가정신, 커뮤니케이션스타일, 사업성과에 관해서 이론적 개념을 정리하고, 사내기업가정신이 사업성과에 미치는 영향과 커뮤니케이션의 매개효과를 살펴보고자 한다.

첫째, 사내기업가정신을 독립변수로 설정하고, 사업성과를 종속변수로 설정하여, 사내기업가정신이 사업성과에 미치는지 분석하고자 한다.

둘째, 사내기업가정신을 독립변수로 설정하고, 사업성과를 종속변수로 설정하여, 사내기업가정신과 사업성과 간의 관계에서 커뮤니케이션 스타일이 매개변수로서 역할을 하는지 분석하고자 한다.

### 3.3. 가설 설정

**H1: 사내기업가정신은 사업성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.**

H1-1: 사내기업가정신 중 혁신성은 재무적성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

H1-2: 사내기업가정신 중 혁신성은 비재무적성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

H1-3: 사내기업가정신 중 진취성은 재무적성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

H1-4: 사내기업가정신 중 진취성은 비재무적성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

H1-5: 사내기업가정신 중 위험감수성은 재무적성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

H1-6: 사내기업가정신 중 위험감수성은 비재무적성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

**H2: 사내기업가정신과 사업성과 사이에서 커뮤니케이션 스타일은 매개역할을 할 것이다.**

### 참고문헌

김진탁·박정아(2003). 균형잡힌 성과지표(BSC)의 관광호텔 등급별 지각 차이. *관광연구*, 18(1), 21-40.  
 이춘우(1999). *조직양트라프러뉴십의 역할과 조직성과에 관한 연구: 자원기초이론을 중심으로*, 서울대학교 대학원, 박사학위논문.

- 이학중·박현준(2004). *조직행동론*, 과주: 법문사.
- 장홍봉·김종관·왕환환·이윤경(2018). 사내창업가정신이 조직성과에 미치는 영향: 개방형 혁신의 매개효과를 중심으로-부산지역 중소기업 중심으로. *디지털융복합연구*, 16(3), 101-111.
- 장추향(2017). *조직문화, 커뮤니케이션 직무태도 및 자기효능감 구조적 관계 검증*. 원광대학교 대학원 박사학위 논문.
- 정영민(2015). *기업가 정신이 재무성과에 미치는 영향: 인간중심경영의 매개효과를 중심으로*. 인하대학교 대학원, 박사학위논문.
- Beard, W., & Dess, G.(1981). Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy, and Firm Performance. *The Academy of Management Journal*, 24(4), 663-688.
- Moussa, M., & Kanwara, S.(2014). Efforts for Internationalizing Rajamangala University of Technology Lanna(Rmutl) in Thailand in the Asean Era: a Qualitative Case Study. *American Journal of Educational Research*, 2(8), 635-657.
- Liederman, M., & Montgomery, D.(1988). First mover advantages. *Strategic Management Journal(Special Issue)*, 9, 41-58.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R.(1992). The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Norton, M. B.(1983). Attentiveness as a Style of Communication: A Structural Analysis. *Communication Monographs*, 46, 13-26.