기업가정신의 적용수준과 기업성과에 관한 연구†

-기업가지향성을 중심으로-

한은수* · 정범구** · 이상빈*** · 성을현****

<요 약>

본 연구는 기업가정신의 조직적수준의 적용이며, 결과이기도 하며, 이의 누적적 개념이기도 한 기업가지향성의 개념을 최고경영자, 종업원 개인, 경영층, 조직전체 수준에서 적용하고 있다는 점에 착안하여 이들 개념들 간의 상이성을 판별타당성 및 집중타당성과 혁신성과 및 기업 재무성과와의 관계를 통해 알아보고, 이 개념들 간의 인과관계를 분석하기 위해 실시되었다. 이를 위해 총 96개 기업의 설문응답지가 회수되어 분석에 사용되었다.

연구결과 CEO기업가지향성, 종업원개인기업가지향성, 경영층기업가지향성, 조직기업가지향성 등의 수준별 기업가지향성은 집중타당성과 판별타당성을 가지고 있는 것으로 나타났다. 매개효과분석에서는 각 수준별 기업가지향성은 혁신성과 및 기업의 재무성과에 상이한 수준으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 단일변수로 투입했을 경우에는 모든 변수에서 혁신성과가 기업가지향성과 재무성과 간에 매개효과를 나타내고 있었지만 전체변수를 동시에 투입했을 때에는 조직수준의 기업가지향성만이 재무성과와의 관계에서 혁신성과가 매개효과를 나타내었다. 이는 적용수준별 개념의 차이가 존재함을 보여준다. 적용수준별 인과관계의 분석결과에서는 기업가지향성 수준별로 변수들 간 상호 영향을 미치는 인과관계를 형성하고 있는 것으로 나타났다. 특히 CEO기업가지향성은 종업원개인기업가지향성, 경영층기업가지향성, 그리고 조직기업가지향성에 영향을 미치고 다시 종업원개인기업가지향성과 경영층기업가지향성이 조직기업가지향성에 영향을 미치는 인과적 관계를 형성하고 있는 것으로 나타났다. 혁신성과와 재무성과와의 관계에서는 CEO기업가지향성, 조직기업가지향성, 경영층기업가지향성이 혁신성과에 영향을 미치고 있으며, 재무성과에 영향을 미치는 변수는 조직기업가지향성 뿐으로 나타났다. 결론에서는 연구의의와 한계점 및 향후 연구방향이 제시되어 있다.

핵심주제어: 기업가정신, 기업가정신 적용수준, 기업가지향성, 혁신성과, 재무적 성과

논문접수일: 2017년 05월 17일 수정일: 2017년 06월 16일 게재확정일: 2017년 06월 20일
† 이 논문은 2015년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2015S1A3A2046546)
* 충남대학교 경영학부 박사과정(제1저자), hanoksook@nate.com
** 충남대학교 경영학부 교수 bkc2000@cnu.ac.kr
*** 창원대학교 신산업융합학과 교수 leesb95@changwon.ac.kr
**** 충남대학교 경영경제연구소 전임연구교수(교신저자), ehsung@cnu.ac.kr

Ⅰ. 서 론

지금까지 기업가정신은 조직과 개인 모두에 적용되어 왔으며(Robinson & Strubberud, 2014), 개인에 적용되었을 때 기업가정신으로, 그리고 조직에 적용되었을 때 사내기업가정신(corporate entrepreneurship), 또는 기업가지향성 등으로 개념이 확장되어왔다.

특히 기업가지향성은 1983년 Miller에 의해 기업가정신(Entrepreneurship)을 토대로 구성된 개념으로 기업가정신의 결과로서 기업조직 전체에 체화된 형태를 의미한다(Todorovic, 2015; Lee et al., 2001). Miller(1983)는 기업가지향성을 제품과 시장의 혁신을 추구하고, 어느 정도의 위험을 감수하며, 진취적으로 대응하여 경쟁자의 기선을 제압할 수 있는 기업의 속성이라고 정의하며, 조작적 정의로서 혁신성, 위험감수성, 진취성을 제시하였다. 이후 Lumpkin & Dess(1996)가 경쟁적 공격성(competitive aggressiveness)과 자율성(autonomy)을 하위개념으로 추가하였고, 이를 실증적으로 증명하는 수많은 관련 논문들이 제출되었으며, 이를 통해 기업가지향성의 개념적 정의와 효과성이 일반화되고 있는 추세이다.

그러나 이렇듯 기업가지향성의 개념을 기업가정신의 조직수준으로의 적용이라는 개념적 정의에도 불구하고 실제 기업가지향성을 측정하는 수준은 다양하게 진행되어 왔다. 즉, 대체적으로 기업가지향성은 조직전체수준에서 기업가정신을 적용시키고 있지만, 몇몇 연구들은 CEO 수준에서 기업가지향성(윤명출·박경환, 2015)을 측정하여 연구하는가 하면, 어떤 연구들은 경영자 수준에서 기업가지향성(Covin & Slevin, 1988)을 적용시키고 있고, 또 어떤 연구들은 개인수준에서 기업가지향성을 적용시키고 있다(Podrug et al., 2015). 다시 말해 지금까지 동일한 측정요소인 진취성, 위험감수성, 혁신성의 3가지 요인, 또는 이 3가지 요인에 경쟁적 공격성 및 자율성 등의 2가지 요인을 추가한 5가지 요인으로 측정하면서, 최고경영자, 경영자, 개인, 조직으로 그 대상을 다양하게 적용하고 있음을 볼 수 있다.

여기서 본 연구자는 적어도 다음과 같은 두 가지 점에서 궁금증이 생긴다. 첫째는 일반적으로 기업가지향성을 기업가정신이 기업전체조직으로 체화된 것으로 본다면 어떤 수준에서 측정한 기업가지향성이 정말 기업수준에서 측정한 기업가지향성인가에 대한 것이다. 즉 다양한 수준에서 측정된 기업가지향성을 동일한 개념의 기업가지향성으로 볼 수 있을 것인가에 대한 것이다. 둘째는 상이한 기업가지향성의 측정수준간의 관계에 대한 것이다. 일반적으로 기업가지향성을 기업가정신이 조직전체수준으로 누적적으로 적용된 개념으로 본다면, 개인수준이나 집단수준에서 측정된 기업가정신과 기업가지향성이 조직전체수준의 기업가지향성에 인과적으로 영향을 미치지 않겠는가에 대한 것이다.

본 연구는 이러한 궁금증에 기반하여 다양한 수준에서 측정된 기업가지향성의 개념이 서로 다른 것인가를 알아보고, 만일 다르다면 개인, 집단, 조직수준에서 측정된 기업가지향성이 상호 어떠한 관계를 형성하고 있는지를 알아보는 것을 목적으로 한다. 보다 구체적으로 설명하면, 본 연구에서는 기업가지향성의 하위개념을 진취성, 위험감수성, 혁신성으로 보고, 이를 최고경영자, 경영자, 개인, 조직전체 수준 등 다양한 관점에서 적용하여, 먼저 적용수준별 기업가지향성간에 개념적 차이가 존재하는지를 판별타당성과 집중타당성의 검증과 기업성과변수와의 관계를 통해 알아본다. 다음으로 수준별 기업가지향성 간의 상호 영향 관계를 기업성과변수를 도입하여 수준별 기업가지향성 간의 관계를 파악하고, 이 변수들이 종속변수에 미치는 영향관계를 파악한다.

II. 선행연구 및 가설설정

1. 기업가정신과 기업가지향성의 개념과 적용수준

1.1 기업가 정신

기업가정신은 Shumpeter(1934)의 정의 이후 다양한 학자들에 의해 정의되고 있다. Shumpeter는 기업가를 “경제에 충격과 파문을 발생시켜 균형 상태를 깨뜨리는 자” 라는 의미를 가진 혁신가로 보고 있으며, 이 혁신가의 역할은 끊임없이 신제품을 새로운 방식으로 만들어 신시장을 개척함으로써 균형 상태를 건설적인 의미의 혼란 상태로 만들어 경제의 발전과 진전을 이끄는 역할을 수행하는 것이라 하였다. 그리고 이러한 기업가의 끊임없는 창조적 파괴(creative destruction)활동에 의해 노동, 자본, 기술 등의 제반 생산 요소들을 잘 결합하여, 새로운 방식으로 신제품을 만들어내려는 정신을 기업가정신이라 하였으며, 결과적으로 이 기업가정신으로 무장된 기업가에 의한 기술혁신이 경제 발전을 이끄는 원동력이라는 것이다. Schumpeter는 기업가정신을 기업가의 환경 변화에 대한 창조적 적응의 행동방식이라 정의하며 기업가와 혁신가를 동일하게 보았다. Knight(1921)는 슘페터 이전에 기업가정신을 성공적으로 미래를 예측할 수 있는 능력으로 정의한 바 있으며, Leibenstein(1978)은 경쟁자들에 비해 보다 진취적이고 현명하게 일을 수행할 수 있는 능력으로, 또 Kirzner(1973)는 불완전성과 불균형성이 발생할 수 있는 다음 시장을 정확히 예측할 수 있는 능력과 연관하여 기업가정신을 정의하기도 하였다. 이 외에도 Stevenson 등(1989)은 기업가정신은 기회를 이용하기 위하여 고유 자원을 통합함으로써 가치를 창출하는 과정이라고 정의하는가 하면 Covin & Slevin(1989), Zahra(1993) 등은 기업가정신을 3가지 관련요소 즉, 혁신성, 위험감수, 진취성으로 정의하기도 하였다

그러나 이러한 수많은 정의에도 불구하고 기업가정신 분야에서의 문제점은 기업가정신에 대한 일치된 정의가 없다는 것이다. 이러한 문제의 원인 중 하나는 기업가정신의 적용수준과 관련되어 있다(Todorovic, 2015). 기업가정신이 단순히 창업가나 설립자의 개인적 수준의 현상에 국한된 것이 아니라, 조직 내부의 일반구성원들과 조직의 하위부서 또는 조직 전체수준의 경영활동 및 성과를 포함하는 조직적 현상으로 인식되고 있으며, 최근 다양한 분야까지 활용범위를 넓혀가고 있다는 것이다(Drucker, 1985; Stevenson & Jallio, 1990; 이형택・채명수, 2007). 이는 기업가 정신이 어느 수준에서 적용되는 가에 따라 기업가정신의 개념을 다르게 정의 할 수 있음을 의미한다. 즉 기업가정신이 개인에 적용 될 경우, 이는 일반적으로 언급되고 있는 기업가정신에 해당된다. 그러나 조직수준에서 적용될 경우 이 기업가정신은 사내기업가정신(corporate entrepreneurship)[1] 또는 기업가지향성(entrepreneurial orientation)에 해당한다. 따라서 종업원 개인이나 최고경영자에 적용된다고 하면 기업가정신이 되며, 경영층이나 조직전체차원에 적용된다면 기업가지향성이 될 것이다.

본 연구에서는 기업가지향성의 개념을 중심으로 설계되었기 때문에 기업가지향성의 용어를 사용하기로 한다. 즉 종업원 개인과 최고경영자에게 기업가지향성의 개념으로 측정할 때 기업가정신으로 볼 수 있으나 본 연구에서는 종업원개인기업가지향성과 CEO기업가지향성으로 부르기로 한

1) Todorovic et al.(2015)는 사내기업가정신(corporate entrepreneurship)을 조직활동(organizational activity)적 관점과 조직특성(organizational characteristics)적 관점으로 나누고 조직특성적 관점을 기업가지향성과 유사한 개념으로 분류하고 있다. 그는 조직활동적 관점을 기업가지향성에 의한 결과물로 제시하고 있다.

다[2]. 그리고 개념 간 구분을 위해 경영자층에 적용된 경우에는 경영자층기업가지향성으로, 조직전체수준에 적용된 경우에는 조직기업가지향성으로 부르기로 한다.

1.2 기업가 지향성

기업가지향성(entrepreneurial orientation)은 다른 기업과 차별될 수 있는 혁신적인 서비스와 이를 개발하고자 하는 행동 또는 의사결정 프로세스를 의미한다(Lumpkin & Dess, 1996). 또한 새로운 시장기회를 추구하고 현재의 사업을 개선하고 확장하려는 노력이라고 정의되기도 한다(Naman & Slevin, 1993). 이는 조직에게 기업가적 의사결정과 행동의 기반을 제공하는 전략형성과정으로 언급되기도 한다(Wiklund & Shepherd, 2003; Rauch, Wilkund, Lumpkin, & Frese, 2009). 기업가지향성이 중요한 것은 지식을 누적시키는 체계로서의 역할 때문이다(Rauch, Wilkund, Lumpkin, & Frese, 2009). 즉 기업가정신이 개인적 차원에서 적용되고 있다면, 기업가지향성은 이의 조직적 차원의 확대로 이 과정에서 지식의 누적이 이루어짐으로써 조직의 지식자원이 된다는 것이다.

기업가지향성에 대한 연구는 전략연구분야(예를 들어, Child, 1972; Miles & Snow, 1978; Mintzberg, 1973)에서 그 뿌리를 찾을 수 있다. Mintzberg(1973)는 기업가적 조직(entrepreneurial organizations)으로, 그리고 Miles & Snow(1978)는 유망기업(prospector firms)으로 부르며 기업가적 기업(entrepreneurial firms)에 관한 논문을 썼다. 현재의 기업가지향성과 가까운 개념을 제시한 연구자는 Miller(1983)로서 그는 척도개발과 조직내 기업가정신의 결정요소들에 관한 연구에서 기업가지향성(entrepreneurial orientation)을 적극성, 위험감수성, 혁신성의 개념을 도입하였으며, 이어 Covin & Slevin(1986, 1988)이 Miller의 개념에 기반하여 척도개발을 통한 실증연구를 실시하였다. 이후, Lumpkin & Dess(1996)는 기업가지향성(entrepreneurial orientation)의 하위요인으로서 경쟁적 공격성과 자율성을 추가하며 기업가정신의 조직수준에서의 적용 연구를 본격화 하였다(Covin & Miles, 1999).

기업 내 전체 구성원의 혁신적 역량의 중요성이 커짐에 따라 기업가정신을 기업 내 조직에 적용시키려는 움직임이 확대되어 왔으며, 실제로 Lee et al.(2001)은 기업가 지향성을 조직수준에서의 기업가정신으로 정의하기도 하였다. 이러한 조직에 적용된 기업가정신은 사내기업가정신(corporate entrepreneurship), 내부기업벤처(internal corporate venturing), 내부기업가정신(internal entrepreneurship), 전략적갱신(strategic renewal) 등 다양한 용어로 불리어 왔다(배종태・차민석, 2009). 그리고 Covin & Slevin(1986, 1991)은 기업가적 자세(entrepreneurial posture)로, 또 Lumpkin & Dess(1996)는 기업가지향성(entrepreneurial orientation)으로 정의하였다(윤현중, 2015). 따라서 선행연구에 등장하는 위의 개념들은 모두 유사한 개념으로 볼 수 있으며, 대체로 혁신, 위험감수, 적극성을 공통 기본요소로 하고 있다. 본서에서는 연구의 이해의 편리상 이러한 연구들에서 나온 개념들을 통합적으로 기업가지향성이라는 용어로 통일하여 사용하기로 한다.

물론, 이러한 다양한 개념들이 동일하다는 것을 말하는 것은 아니다. 예를 들어 Todorovic(2015)은 사내기업가정신(corporate entrepreneurship)과 기업가지향성(entrepreneurial orientation)의 개념을 비교하면서 사내기업가정신은 포괄적 개념으로서 조직특성적 관점과 조직활동적 관점을 모두 가지고 있고, 조직특성적 관점은 기업가지향성과

2) 기업가정신이 선천적 특성을 기반으로 하고 있는 반면, 기업가지향성은 기업가정신의 결과로서 방향성을 의미하기도 하며 누적적 개념을 포함하고 있기 때문에 기업가정신으로 부르는 것도 적정한 것은 아니다.

유사한 개념인 반면, 조직활동적 개념은 조직특성적 관점에 의한 결과를 나타내는 것으로서 결과적으로 사내기업가정신이 기업가지향성보다 포괄적인 개념임을 주장하고 있다. 즉, 일반적으로 기업가를 자원의 제약에도 불구하고 불확실한 환경 하에서 기회를 포착하기 위해 필요자원을 모으고 조정하는 사람들이라 한다면, 사내기업가정신은 기업수준에서의 혁신, 위험감수성, 그리고 적극성 등을 포함하는 개념이면서(Covin & Slevin, 1991; Miller, 1983), 또한 혁신, 벤처링, 경영혁신과 같은 활동이나 조직내 과정을 포함하는 포괄적 개념이기도 하다(Guth & Ginsberg, 1990; Zahra, 1996)는 것이다. 윤현중(2015)은 메타연구에서 Chang (2011)의 연구를 인용하면서 사내기업가정신은 새로운 사업의 진출을 파악하는데 유리하다는 점에서 기업가적 지향성의 개념과 유사한 부분이 많지만 조직 내부의 기업가적인 기회 창출과 직결된 개념이라는 점에서 조직 외부의 기회 창출을 강조하는 기업가적 지향성의 개념과는 차이가 있음을 밝히고 있다. 또한 Dess & Lumpkin (2005)의 연구 등을 기반으로 개념적으로 기업가적 지향성은 사내기업가정신을 고양하기 위한 선행 요인으로 파악하는 것이 적합함을 제안함으로써 사내기업가정신과 기업가지향성이 유사성과 구별성이 동시에 존재함을 보여주고 있다. 또한 Zahra et al.(2013)은 최근 20년 동안 기업가지향성이 사내기업가정신 연구에서 중심이 되어 왔다고 말함으로써 사내기업가정신이 보다 더 포괄적 개념임을 말하기도 하였다. 하지만 일반적으로 많은 학자들(Barringer & Bluedorn, 1999; Kaya, 2006 등)은 사내기업가정신(Corporate entrepreneurship)을 슘페터(Schumpeter, 1936, 1950)의 개인적 기업가정신과는 다른 조직차원에서 하위요인을 진취성, 혁신성, 위험감수성으로 보고 기업가지향성과 유사한 개념으로 측정 및 사용하고 있음을 볼 수 있다.

일반적으로 기업가지향성의 하위 요인은 혁신성, 적극성, 위험감수성으로 구분된다(Miller, 1983). 혁신성(innovativeness)은 제품/서비스와 프로세스 개발에 있어서 신규성(novelty), 창조성 및 연구개발을 지원하려는 경향을 의미한다(Lisboa, Skarmeas & Lages, 2011). 그리고 적극성(proactiveness)은 시장신호에 대한 반응과 관련된 개념으로 기존 또는 잠재 고객의 욕구와 선호에 대하여 기회를 찾고, 예측하고 행동하는 것을 의미한다(Lumpkin & Dess, 1996; Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009). 또 위험감수성(risk taking)은 잘 알려지지 않고, 불확실한 환경에 투자함으로써 실패비용이 높을 수 있으면서 결과를 알 수 없는 프로젝트를 추구하려는 의지를 의미한다(Wiklund & Shepherd, 2003; Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009). 이러한 적극성, 위험감수성, 혁신성 등 3가지 요인 외에, Lumpkin & Dess(1996)에 의해 주장된 경쟁적 공격성과 자율성을 추가하여 5가지로 기업가지향성의 하위요인을 분류하기도 한다. 여기서 경쟁적 공격성은 경쟁기업보다 더 나은 수행을 위한 기업의 집중력과 경쟁적 위협에 대한 강한 공격적 자세와 반응을 말하며, 자율성은 기업가적 리더에 의해 취해지는 독립적 행동을 말한다.

지금까지의 논의를 바탕으로 하면 기업가지향성은 기업가정신의 한 개념으로서 기업가정신이 조직에 적용되었을 때를 일컫는 개념임을 알 수 있다. 실제로 지금까지 기업가정신은 조직과 개인 모두에 적용되어 왔으며(Robinson & Strubberud, 2014), 개인에 적용되었을 때 기업가정신으로, 그리고 조직에 적용되었을 때 사내기업가정신, 또는 기업가지향성으로 개념이 확장되어 왔다. 그러나 이렇듯 기업가지향성을 기업가정신의 조직수준으로 적용화 하는 개념적 정의에도 불구하고 실제 기업가지향성을 측정하는 수준은 다양하게 진행되어 왔다. 즉, 기업가지향성을 CEO

기업가지향성(윤명출·박경환, 2015)으로 측정하여 연구하는가 하면, 어떤 연구들은 경영자의 기업가지향성(Covin & Slevin, 1988)으로, 그리고 많은 연구들은 조직전체 수준에서 기업가지향성을 측정함으로써 개인적 수준과 조직적 수준을 구분하지 않고 있다고 할 수 있다. 다시 말해 지금까지 동일한 측정요소인 진취성, 위험감수성, 혁신성의 3가지 요인 또는 이 3가지 요인에 경쟁적 공격성 및 자율성 등을 추가한 5가지 요인으로 기업가지향성을 측정하면서, 최고경영자, 경영자, 개인, 조직으로 그 대상을 다양하게 적용하고 있음을 볼 수 있다. 예를 들어, Podrug et al.(2015)은 크로아티아와 스웨덴 학생들을 대상으로 한 기업가지향성 비교 연구에서 개인들을 대상으로 기업가지향성을 적용시키고 있고, Brouthers et al.(2015)은 기업가지향성과 국제적 성과와의 관계를 검토하는 연구에서 조직적수준의 기업가지향성으로 국제적 성과와 관련성이 있음을 밝히고 있다. 또 기업가지향성을 CEO기업가지향성(Covin & Slevin, 1991; 구문모·이현숙, 2012; 윤명출·박경환, 2015)으로 측정하여 연구하는가 하면, Covin & Slevin(1988)은 경영층의 기업가지향성으로 측정하여 성과와의 관계를 연구하였다.

본 연구자는 기존의 선행연구에서 말하는 것처럼 기업가지향성이 기업가정신의 조직수준에의 적용이며, 그 개념과 하위 요인들이 기업가정신을 대표하는 특성으로 분류할 수 있다면, 결과적으로 기업가정신의 적용수준에 따라 개념이 달라질 수 있을 것이라는 것을 가정한다. 즉 기업가 지향성이 최고경영자의 관점에서 적용되고 측정되었다면 이는 최고경영자의 CEO기업가지향성이 될 것이고, 경영자들에게 적용되었다면 경영자층의 기업가지향성이, 개별 종업원들에게 적용되었다면 종업원개인기업가지향성이 될 것이다. 또한 조직적 관점에서 조직전체에 적용되었다면 조직기업가지향성이 될 수 있을 것이라는 것이다. 따라서 적용수준별 기업가지향성은 서로 구분되는 개념으로 판별타당성과 집중타당성을 가질 것이다.

가설1: 적용수준별 기업가지향성은 판별타당성과 집중타당성을 가질 것이다.

2. 기업가정신 및 기업가지향성의 적용수준과 성과와의 관계

기업가정신과 경영성과와의 관계에 대한 기존의 선행연구들을 살펴보면, 먼저 Covin & Slevin(1991)은 기업행동 관점에서 기업가정신의 개념적 모형을 제시하고 이러한 모형에 기반하여 기업가적 태도를 혁신추구성, 진취성, 위험감수성으로 간주하여 환경, 전략, 그리고 조직의 내적인 변수와의 관계를 검증하고, 경영성과와의 관계를 이론적으로 제시하였다. 그리고 기업가정신의 연구에서 궁극적인 종속변수는 경영성과가 되어야 함을 강조하고 있다.

Zahra(1991)는 환경변인, 전략변인, 조직변인의 복합적인 관계가 기업가정신에 영향을 미치고 있고, 기업가정신이 기업의 재무적성과인 수익성 성장에 정(+)적으로 영향을 미치고 있음을 증명하였다. 또한 Schollhammer(1982)는 기업가적 행동이 경쟁적 우위를 획득하고 결과적으로 더 많은 재무적 성과를 얻는데 중요한 요소임을 밝힘으로써 기업가정신과 재무적 성과와의 유의적 관계를 제시하고 있다. 그런가 하면 Burgelman(1991)은 기업가적 행동이 제품과 공정혁신을 촉진하고 조직성공을 강화함을 제시하고 있고, Zahra 등(1999)은 기업가적 행동이 새로운 역량의 구축이나 기존 역량의 재활성화를 위해 기반이 되는 신지식을 창출하여, 결과적으로 조직의 성과를 증대시킴으로써 혁신적 성과와 기업가 정신이 밀접하게 관련되어 있음을 주장하였다. 그 외에 Smart & Conant(1994)와 Zahra & Covin(1995)도 그들의

연구에서 기업가정신과 조직성과 간에는 유의한 정(+)의 관계가 있음을 증명하였다.

반면, 이러한 연구들과는 달리 몇몇 연구들은 기업가정신과 기업성과와의 관계가 무관함을 주장한 연구들도 있다. 예를 들면 Hart(1992)는 기업가정신이 낮은 성과와 더 관련되어 있는 경향이 있다고 주장을 하기도 했으며, Covin, Slevin & Schultz(1994)는 실증연구를 통해 기업가정신과 성과의 두 변수간의 관계가 유의하지 않음을 주장하기도 하였다.

이상의 연구들을 종합해 볼 때 기업가정신의 효과성에 대해서는 아직 명확하게 일방향적으로 명확하게 규명되지는 않았지만 기업가정신이 기존 조직의 성과를 개선시킨다는 주장이 더 설득력을 얻고 있다고 할 수 있다.

한편, 기업가적지향성의 경우, 기업가적지향성이 높은 기업은 기대수익과 위험이 높은 프로젝트를 수행하고자 하는 의지가 강하고, 기회를 추구하는데 있어서 대담하고 공격적이며, 기술적 리더십과 연구개발의 중요성을 강조하는 것으로 알려져 있다(Covin & Slevin, 1989).

기업가지향성의 성과유형과 관련하여 살펴보면, 기업가적 지향성은 기업의 혁신성과와 밀접한 관련이 있는 것으로 알려져 있다(Fernandez-Mesa & Alegre, 2015). Guth & Ginsberg(1990)는 환경, 전략적 리더십, 조직유형, 조직성과, 기업가적 지향성, 혁신, 기존기업의 전략적 갱신간의 관계를 분석하고, 이 분석을 통해 환경, 전략적 리더십, 조직유형 및 조직성과가 기업가적 지향성의 선행요인이고, 기업가적 지향성은 혁신과 전략적 갱신에 영향을 미치는 관계임을 밝힘으로써 기업가지향성이 혁신성과의 영향요인이 될 수 있음을 간접적으로 입증하였다. 또한 García-Granero et al.(2015)는 기업가적 지향성의 주요 하위 요인인 위험감수성이 혁신성과에 정(+)적인 영향을 미치는 관계임을 밝히기도 하였다. 이러한 해외연구 외에 국내 연구에서도 기업가지향성과 혁신성과 간의 관계에 대한 연구들이 있다. 최석봉과 이도형(2013)은 CEO를 대상으로 하는 연구에서 기업가지향성의 결과변수로서 혁신성과를 설정하고 그 관계를 검증한 결과 혁신성과와 적극성은 정(+)적 관계에 있으나, 위험감수성은 기업가지향성에 영향을 미치지 않는 관계를 확인하기도 하였다. 또 서상혁(2012)은 혁신기업을 대상으로 기업가지향성이 혁신성과와 매우 관련성이 높은 기술사업화에 정(+)적인 영향을 미치고 있음을 확인하기도 하였다. 또한 최근의 연구로서 황경연·성을현(2015)은 벤처기업을 대상으로 한 연구에서 기업가지향성이 혁신성과에 정적인 영향을 미침을 확인하였다. 이러한 연구에 기초할 때 벤처기업의 기업가적 지향성은 기업의 혁신성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

기업가지향성의 결과변수로서 혁신성과 외에 다양한 유형의 기업 성과변수가 사용되고 있다. 기업성과를 성과기대감으로 측정하는가 하면(구문호·이현숙, 2012; Kay & Nihat, 2006), 수익성과 같은 재무적 성과변수를 사용하기도 하고(Covin & Slevin, 1988, 1991; 김정대·이헌철, 2016; 이숙영·문송철, 2011), 인지된 복합적성과로서 측정하기도 하였으며(문창호, 2013), 또 시장에서의 경쟁력향상정도와 시장점유율의 향상정도로 측정한 연구(황경연·구종순, 2015) 등 다양한 변수들이 기업가지향성의 결과변수로 사용되고 있다.

기업가지향성과 기업성과와의 관계에 대한 연구는 Miller(1983) 이후, 많은 연구들이 지속적으로 이루어져 왔으며, 이러한 연구들을 종합하는 연구로서 2개의 논문을 들 수 있다. 첫 번째는 Rauch et al.(2009)의 연구로 메타분석을 통해 기업가지향성과 기업성과 간의 관계를 기존 연구들을 통해 알아보고자 시도하였다. 그들은 이 연구에서 기업가적 지향성이 기업성과에 정(+)적인 효과를 나타내고 있음을 입증하였다. 두 번째 연구

는 Rauch(2009)의 연구를 국내연구까지 확장하여 기업가지향성과 기업성과간의 관계를 살펴본 윤현중(2014, 2015)의 메타연구이다. 그는 이 연구를 통해 Rauch와 유사하게 기업가지향성과 기업성과간의 관계가 정(+)적 효과가 있음을 밝혀내고 있다. 또 그는 국내기업을 표본으로 했을 경우가 해외표본 보다 더 높은 기업가적 지향성의 성과에 대한 효과가 있고, 객관적인 성과보다는 인지적 성과에 대한 효과가 높으며, 더 나아가 기업성과를 최종단계의 기업성과 보다는 혁신 및 해외시장성과 등과 같이 기업의 최종성과 도출을 위한 "중간 단계"에서 나타날 수 있는 성과들을 대상으로 하고 연구들에서 더욱 높은 정(+)의 기업가지향성의 성과에 대한 효과가 나타남을 밝히고 있다.

이렇듯 많은 기업가지향성과 성과와의 관계에 대한 연구들이 있지만, 지금까지의 기업가지향성과 기업성과 간의 관계에 대한 연구들은 기업가지향성의 적용수준에 대한 고려가 없었다. 즉, 기업가지향성의 적용수준에 대한 고려가 없이 성과와의 관계에 있어 선행변수, 조절변수, 매개변수 등의 조직특성 및 환경변수들과의 관계에 집중하여 연구하였다. 그러나 실제로 몇 개의 연구들은 서로 다른 적용수준에서 기업가지향성을 적용시키고 있음을 볼 수 있다. 예를 들어, Covin & Slevin(1988)이나 Kay & Nihat(2006)과 같은 연구자들은 기업가지향성을 최고경영자를 대상으로 재무적 성과와 같은 기업 성과와의 관계에서 정적 효과를 발견하였고, Covin & Slevin(1991)과 같은 연구자는 최고경영자만이 아닌 경영자 층을 대상으로 기업가지향성을 적용함으로써 경영자층에 기업가지향성을 적용하여 재무적 성과에 정적 영향을 미치고 있음을 발견하였다. 그런가 하면, 개인수준에서 기업가지향성을 적용시킨 연구들도 있다. 예를 들면, Podrug et al.(2015)과 Robinson & Stubberud (2014) 등은 학생들을 대상으로 기업가지향성을 적용하여 기업가적 의도를 비교하고 있다. 그러나 전반적으로 많은 연구들은 설문대상이 최고경영자, 임원급, 중간관리자급 등으로 다양하게 구성될 뿐, 기업가지향성의 적용수준은 조직전체수준에서 이루어지고 있음을 볼 수 있다.

본 연구에서는 이러한 연구들이 기업가지향성을 잘못 적용하고 있다는 관점을 지양한다. 그보다는 오히려 기업가지향성의 다양한 적용을 제안하고자 한다. 조직행위의 연구를 개인, 집단, 조직수준으로 나누어 연구하는 것은 수준별로 영향요인과 정도가 다르기 때문으로 기업가지향성의 경우에도 적용수준에 따라 성과와의 관계가 다를 수 있음을 가정할 수 있다. 또 이와 같은 기업가지향성의 다양한 수준의 적용은 기업가지향성의 본질적 개념인 조직수준의 기업가지향성의 구성에 적용수준별 기업가지향성이 어떻게 영향을 미치고 있는지를 알아볼 수 있을 것으로 기대하고 있다. 특히 CEO기업가지향성은 실제로는 최고경영자의 기업가정신을 상당부분 반영하는 것으로 종업원 개인, 경영자, 조직수준의 기업가지향성에 어떻게 영향을 미치고 있는지를 인과 관계적 관점에서 파악할 수 있도록 할 것이다. 예를 들어, Boling, Pieper, & Covin(2016)은 최고경영자의 근속기간[3]과 기업가지향성[4]과의 관계가 역 U자형의 관계가 있음을 증명하였다. 즉, 근속 초기와 말기에는 기업가지향성이 낮고 중간이 가장 높다는 것이다. 이는 기업가 지향성(조직수준의 기업가지향성)이 CEO기업가정신에 의해 많은 영향을 받고 있음을 간접적으로 보여주고 있다. 그렇다고 해서 조직수준의 기업가지향성이 최고경영자의 기업가정신(CEO기업가지향성)만에 의해 결정되어진다고 할 수는 없다. 최고경영자의 기업가정신은 조직수준의 기업가정신에 영향을 미칠 뿐만 아니라 경영자

3) 현재 직위에서의 근속기간
4) 10-K annual report를 통해 분석

들 및 종업원 개인에 영향을 미치고 또 경영자 층 및 종업원개인들의 기업가지향성은 조직수준의 기업가지향성에 영향을 미치고 있음을 가정할 수 있다.

이러한 연구들을 종합하여 가설을 설정하면 다음과 같다.

가설2: 적용수준별 기업가지향성들은 각각 성과 변수와의 관계가 다를 것이다.

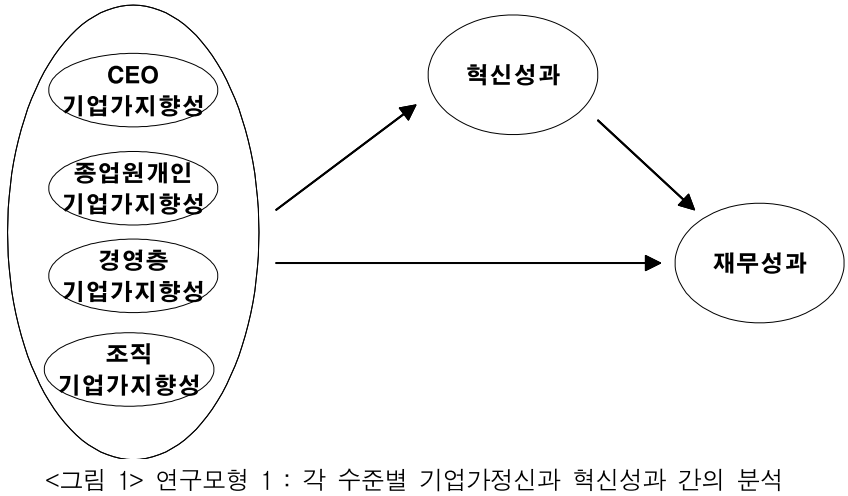
가설3: 적용수준별 기업가지향성들 간에는 서로 인과적 관계를 형성하고 있을 것이다.

Ⅲ. 연구모형 및 연구방법

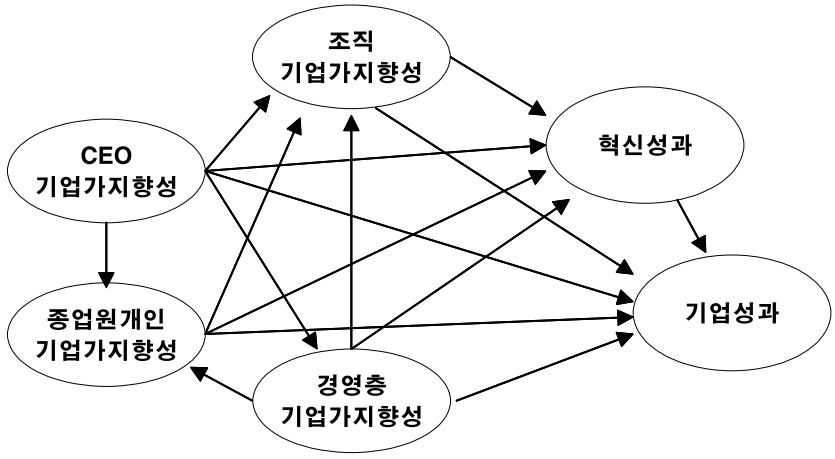
1. 연구모형

본 연구의 목적을 달성하기 위해 2개의 연구모형을 설정하였다. 첫 번째 연구모형은 개별적 관계로서 각 수준에서의 기업가지향성이 기업성과 즉, 혁신성과와 재무성과에 미치는 영향에 대한 것을 확인하기 위한 것이다. 선행 연구들에서 전반적으로 각 수준별로 측정한 기업가 지향성이 모두 기업성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타난 바, 본 연구에서도 각 수준별 기업가지향성이 개별적으로 긍정적 관계를 나타낼 것을 가정하여 이에 대한 검증을 실시한다([그림 1] 참조). 이를 위해 각 수준의 기업가지향성과 재무성과 간에 혁신성과의 매개효과를 포함함으로써 각 수준별 기업가지향성간 차이를 보다 포괄적으로 확인하고자 하였다. 이러한 검증과정을 거쳐 기존의 적용수준별 개별 기업가지향성이 기업성과에 긍정적 영향을 미치는 관계임을 확인하는 동시에, 모든 적용수준별 기업가지향성을 동시 투입하여 변수들 간의 관계가 어떻게 달라지는지를 확인하게 될 것이다.

두 번째는 각 수준의 기업가지향성의 위계를 가정하여 그 인과관계를 검토한다. 이를 통해 조직수준의 기업가지향성에 대한 CEO기업가지향성, 종업원개인기업가지향성, 경영층기업가지향성의 영향정도를 파악하며, 각 수준 간 기업가지향성의 인과관계를 파악한다. 가설1에 대한 검증은 본 연구모형을 검증하는 가운데 측정모형에 대한 적정성 평가 시에 집중타당성과 판별타당성을 평가하면서 이루어지며, 가설2에 대한 검증은 연구모형 1을 통해, 가설3에 대한 검증은 연구모형 2를 통해 이루어질 것이다.



<그림 1> 연구모형 1 : 각 수준별 기업가정신과 혁신성과 간의 분석



<그림 2> 연구모형 2 : 수준별 기업가지향성간 인과관계 모형

2. 연구방법

2.1 변수의 조작적 정의 및 측정

2.1.1 기업가지향성

기업가지향성은 새로운 시장 기회를 모색하는 기업의 성향(Boso, Cadogan & Story, 2012)이나 새로운 진입을 이끄는 의사결정, 프로세스 및 실행을 의미한다(Lumpkin & Dess, 1996). 기업가지향성은 혁신성, 적극성 및 위험감수성향으로 구성된다(Covin & Slevin, 1989). 각각의 요인을 측정하는 설문은 황경연·성을현(2015)이 기존의 선행연구를 토대로 개발한 설문지를 사용하였으며, 개발원천 및 내용은 다음과 같다.

먼저 혁신성은 새로운 아이디어와 수혜의 변화를 지원하는 성향으로, 제품개발, 기술채택 및 내부적 프로세스에서의 창조성과 실험성을 포함하고 있다(Lisboa, Skarmeas & Lages, 2011; Baker & Sinkula, 2009; 황경연·성을현, 2015). 본 연구에서는 이 혁신성을 측정하기 위하여 Covin & Slevin (1989), Li, Huang & Tsai (2009), Baker & Sinkula (2009), Lisboa, Skarmeas & Lages (2011) 등의 연구에 기초하여 황경연·성을현(2015)이 개발한 것으로서 경쟁회사에 비해 우리 회사는 'R&D을 통한 제품 개발 강조', '신제품 출시 강조', '제품 내용에서 변화가 큼', '생산 과정이나 방식을 발전시키고 혁신하는 경향이 강함' 등 4개의 문항으로 측정하였고, 리커트 5점 척도로 측정하였다.

두 번째 요인인 적극성은 기회추구 관점으로 시장에서의 미래 변화를 예측하고 행동하며, 새로운 프로세스와 제품을 선도하는 자세를 말한다(Lisboa, Skarmeas & Lages, 2011; Baker & Sinkula, 2009). 본 연구에서는 적극성을 측정하기 위하여 Covin & Slevin (1989), Li Huang & Tsai(2009), Baker & Sinkula (2009), Lisboa, Skarmeas & Lages (2011) 등의 연구에 기초하여 황경연·성을현(2015)이 개발한 것으로서 우리 회사는 '경쟁에서 우위를 점하기 위해 적극적으로 행동', '해당사업에서 주도적인 역할을 수행', '경쟁회사에 비해 신제품, 신경영기법 등을 먼저 도입', '경쟁회사에 비해 예상하기 어려운 기회를 먼저 잡음' 등 4개의 문항을 사용하였으며, 리커트 5점

척도로 측정하였다.

세 번째 요인인 위험감수성향은 예측하기 어려운 상황에서 모험적으로 대담하게 행동하려는 성향으로서 불확실한 결과를 가져올 지도 모르는 기회를 추구하는 새로운 프로젝트에 자원을 몰입하려는 의지를 말한다(Lisboa, Skarmeas & Lages, 2011; Baker & Sinkula, 2009). 본 연구에서는 위험감수성향을 측정하기 위하여 Covin & Slevin (1989), Li, Huang & Tsai (2009), Baker & Sinkula (2009), Lisboa, Skarmeas & Lages (2011) 등의 연구에 기초하여 황경연·성을현 (2015)이 개발한 것으로서 우리 회사는 '위험성이 높은 사업을 선호', '목표를 달성하기 위해 전면적인 조치가 필요하다고 믿음', '평소 공격적인 결정을 하는 경향이 강함' 등 3개의 문항을 사용하였고, 리커트 5점 척도로 측정하였다.

기업가지향성의 측정은 기업의 개인 구성원 중 개별 종업원이 인지하고 있는 정도로 측정되었으며, 동일한 내용의 적극성, 위험감수성, 혁신성의 3가지 하위요소에 대해 인식대상을 다르게 하는 방식으로 측정되었다. 즉 중간관리자 이상의 종업원들에게 본인들이 인식하는 있는 최고경영자의 기업가지향성, 본인들의 기업가지향성, 경영자층의 기업가지향성, 조직전체차원에서의 기업가지향성을 물었으며, 각각에 따라 CEO기업가지향성, 종업원개인기업가지향성, 경영층기업가지향성, 조직기업가지향성으로 명명하였다. 이의 신뢰도인 크론바 알파 계수는 각각 0.85, 0.89, 0.91, 0.92 이었다.

2.1.2 기업성과

본 연구를 위해 기업성과는 인지적 혁신성과와 재무성과로 측정하였다. 먼저 기업의 혁신성과는 혁신활동을 통해 창출된 성과를 말한다. 본 연구에서는 혁신성과를 측정하기 위하여 Hu (2014)와 Prajogo & Sohal (2006)의 연구에 기초하여 개발하였으며, 지난 3년간 경쟁회사에 비해 우리 회사는 '더 많은 신제품 도입', '더 새로운 제품 개발', '신제품에 더 혁신적 기술사용', '신제품 개발 속도가 더 빨랐음', '더 많은 새로운 공정 도입', '더 새로운 공정 개발', '새로운 공정에 더 혁신적인 기술사용', '새로운 공정 개발속도가 더 빨랐음' 등 8개의 문항으로 구성되었다. 리커트 5점 척도로 측정하였다. 이의 신뢰도인 크론바 알파 계수는 각각 0.93 이었다.

다음으로 재무적 성과의 경우, 재무적 성과와 비재무적 성과로 측정하는 것이 가능하다. 본 연구에서는 Venkataraman & Ramanujam(1986), Hung, Yang, Lien, McLean & Kuo(2010) 등의 연구에 기초하여 기업의 성과를 인지된 재무적 성과로 측정하였다. 리커트 5점 척도로 측정하였다. 이의 신뢰도를 나타내는 크론바 알파 계수는 각각 0.91 이었다.

2.2 자료수집 및 표본 특성

분석에 필요한 자료수집은 설문조사와 조사지를 통해 획득하였으며, 중소기업 96개 기업으로부터 얻어졌다. 설문조사는 2016년 4월 15일부터 6월20일까지 수행되었으며, 총 300부를 배포하여 96부가 회수되어 분석에 사용하였다.

주요 표본 특성을 살펴보면, 기업설립연도의 경우 2000년 이전이 54.2%, 2001-2005년이 229%, 2006-2010년이 12.5%, 2011-2015년이 10.4%였다. 주력업종은 음식료・담배 2.1%, 섬유・가죽・신발 1.0%, 목재・종이・인쇄 3.1%, 고무・석유화학 1.0%, 화학・의약・생물 1.0%, 비금속・철강・비철 3.1%, 조립금속・기계・장비 32.3%, 컴퓨터・사무기기 3.1%, 전자부품・통신・영상 14.6%, 발전기・전기기기 5.2%, 의료・정밀・광학기기 1.0%, 자동차・조선・항공 13.5%, 기타 18.8%였다. 종업원 수는 1-5명 13.5%, 6-10명 20.8%, 11-20명 9.4%, 21-50명 12.5%, 51-100명 6.3%,

101-300명 5.2%, 300명 이상이 32.3%이었다.

2.3 자료 분석 방법

본 연구는 구조방정식모형의 분석방법 중 PLS(Partial Least Square)분석을 통해 연구모형을 검증하였으며, SmartPLS 3.0(Ringle, Wende & Will, 2005) 소프트웨어를 활용하였다. PLS분석은 연구모형에서 구성개념의 분산을 설명하기 위해 주성분분석과 회귀분석의 반복적 조합에 기초한 분석으로, LISREL이나 AMOS를 활용한 구조방정식모형과 달리 사전에 정한 경로모형에 대해 수정 없이 최적의 모수 값을 추정하기 위한 수단이다(Chin, 1998, 황경연 외, 2015). PLS분석은 LISREL이나 AMOS를 활용한 구조방정식모형에 비해 비교적 적은 표본 수로도 분석이 가능하며, 일반적으로 이 분석을 활용하기 위한 필요한 최소 표본 수는 30개에서 100개로 알려져 있다(Chin & Newsted, 1999; Stan & Saporta, 2005). 또한 LISREL이나 AMOS가 선행연구에 기초한 확인용도로 사용되는 반면, PLS는 확인과 탐구용으로 모두 활용될 수 있다(Hair et al., 2014)는 장점 때문에 본 연구의 분석방법으로 선택하였다.

본 연구에서는 Anderson & Gerbing(1988)이 추천한 방법에 따라 2단계 접근방법을 활용하였다. 즉, 먼저 측정모형을 평가한 다음 잠재 구성개념간의 구조적 관계 즉, 구조모형을 분석하였다.

설문조사를 통해 자료를 수집하는 연구에서는 동일방법 분산(common method variance)의 문제가 제기될 수 있으므로, 본 연구에서는 Podsakoff & Organ(1986)이 제안한 Harman의 단일요인검증법(single-factor test)을 이용하여 동일방법 분산의 문제가 존재하는지 확인하였다. 일반적으로 주성분분석 결과에서 가장 설명력이 큰 요인이 전체 분산의 50%이상 설명하면 동일방법분산의 문제가 존재한다고 할 수 있다(Podsakoff & Organ, 1986). 본 연구에서는 가장 큰 요인이 42.371%로 나타나 동일방법분산의 문제가 없는 것으로 판정할 수 있다.

Ⅳ. 실증분석결과

1. 측정모형 평가

측정모형 평가는 구성개념의 신뢰성, 집중타당성 및 판별타당성을 통해 이루어진다. 구성개념의 신뢰성은 결합신뢰성(composit reliability)을 이용하여 분석하고(Nunnally & Bernstein, 1994), 구성개념의 집중타당성은 평균분산추출(AVE; average variance extracted)값을 이용하여 분석하며(Nunnally & Bernstein, 1994), 구성개념의 판별타당성은 구성개념간의 상관관계 계수와 구성개념의 AVE 제곱근 값의 비교에 의해서 평가된다(Fornell & Larcker, 1981).

일반적으로 결합신뢰성(composite reliability)의 값이 0.7이상이면 신뢰성이 있는 것으로 간주된다(Nunnally & Bernstein 1994). 측정모형을 평가한 결과, 결합신뢰성이 모두 0.8이상을 나타내 보임으로써 측정모형의 신뢰성이 검증되었고, AVE는 모든 변수에서 0.5 이상으로 나타남으로써 구성개념의 집중타당성이 확보되었다.

<표 2> 1차 구성개념의 측정모형평가 결과

기업가지향성 수준	변수	문항	Loding	t값	Composite	AVE
CEO	CEO 기업가지향성	기업가정신1	0.527	4.340	0.896	0.638
		기업가정신2	0.920	44.414		
		기업가정신3	0.888	38.352		
	혁신성과	혁신성과1	0.769	14.126	0.941	0.665
		혁신성과2	0.845	31.947		
		혁신성과3	0.824	19.675		
		혁신성과4	0.870	25.860		
		혁신성과5	0.728	7.366		
		혁신성과6	0.818	20.707		
		혁신성과7	0.826	20.552		
		혁신성과8	0.836	28.068		
	재무성과	재무성과1	0.890	27.338	0.891	0.676
		재무성과2	0.901	33.363		
		재무성과3	0.873	26.328		
		재무성과4	0.583	5.390		
종업원개인	종업원개인 기업가지향성	기업가정신1	0.792	11.227	0.892	0.715
		기업가정신2	0.909	32.546		
		기업가정신3	0.830	15.449		
	혁신성과	혁신성과1	0.755	11.714	0.941	0.666
		혁신성과2	0.836	25.613		
		혁신성과3	0.826	25.071		
		혁신성과4	0.876	33.533		
		혁신성과5	0.724	6.499		
		혁신성과6	0.825	17.414		
		혁신성과7	0.833	23.467		
		혁신성과8	0.841	28.822		
	재무성과	재무성과1	0.885	28.582	0.915	0.678
		재무성과2	0.896	30.017		
		재무성과3	0.873	30.191		
		재무성과4	0.602	5.382		
경영층	경영층 기업가지향성	기업가정신1	0.752	8.379	0.913	0.715
		기업가정신2	0.891	35.402		
		기업가정신3	0.886	32.140		
	혁신성과	혁신성과1	0.767	19.889	0.941	0.665

		혁신성과2	0.839	32.403		
		혁신성과3	0.823	22.305		
		혁신성과4	0.873	30.820		
		혁신성과5	0.728	7.145		
		혁신성과6	0.821	19.243		
		혁신성과7	0.829	23.285		
		혁신성과8	0.836	29.973		
	재무성과	재무성과1	0.884	26.345	0.892	0.678
		재무성과2	0.895	36.705		
		재무성과3	0875	25.416		
		재무성과4	0.602	5.424		
조직	조직 기업가지향성	기업가정신1	0.737	7.486	0.924	0.724
		기업가정신2	0.900	37.147		
		기업가정신3	0.904	40.445		
	혁신성과	혁신성과1	0.764	15.380	0.941	0.665
		혁신성과2	0.841	30.944		
		혁신성과3	0.824	20.613		
		혁신성과4	0.875	28.339		
		혁신성과5	0.721	7.188		
		혁신성과6	0.820	19.770		
		혁신성과7	0.831	22.351		
		혁신성과8	0.838	30.804		
	재무성과	재무성과1	0.883	26.789	0.892	0.678
		재무성과2	0.894	29.942		
		재무성과3	0.877	25.283		
		재무성과4	0.603	5.238		
기업가지 향성 모든 변수투입	CEO 기업가지향성	기업가정신1	0.611	6.393	0.838	0.640
		기업가정신2	0.902	44.920		
		기업가정신3	0.856	36.705		
	종업원개인 기업가지향성	기업가정신1	0.800	16.008	0.883	0.716
		기업가정신2	0.897	37.252		
		기업가정신3	0.839	22.189		
	경영층 기업가지향성	기업가정신1	0.797	15.044	0.884	0.717
		기업가정신2	0.879	37.561		
		기업가정신3	0.863	23.435		
	조직 기업가지향성	기업가정신1	0.753	9.943	0.887	0.725
		기업가정신2	0.895	41.707		
		기업가정신3	0.898	39.778		

	혁신성과	혁신성과1	0.767	15.326	0.941	0.665
		혁신성과2	0.842	33.953		
		혁신성과3	0.823	21.313		
		혁신성과4	0.872	32.083		
		혁신성과5	0.726	7.478		
		혁신성과6	0.820	17.804		
		혁신성과7	0.829	23.330		
		혁신성과8	0.837	31.942		
	재무성과	재무성과1	0.883	29.063	0.891	0.678
		재무성과2	0.894	34.241		
		재무성과3	0.878	27.167		
		재무성과4	0.599	4.365		

또한 구성개념간의 구분성을 알아보기 위해 판별타당성을 검증하였다. 일반적으로 PLS 분석에서는 AVE 제곱근 값이 구성개념 간 상관계수 값보다 클 경우 구성개념 간 판별타당성이 존재하는 것으로 알려져 있다(Fornell & Larcker 1981; Gefen & Straub 2005). <표 3>은 구성개념 간 상관관계와 AVE 제곱근 값을 보여주고 있다. 이 표에서 제시된 바와 같이 구성개념의 AVE 제곱근 값의 크기가 구성개념 간 상관계수 값보다 모두 크기 때문에 판별타당성이 확보되었다고 할 수 있다.

따라서 "가설1 : 적용수준별 기업가지향성은 판별타당성과 집중타당성을 가질 것이다."란 가설은 채택되었다.

<표 3> 구성개념 간 상관관계와 AVE

	CEO	개인	경영자	조직	혁신성과	재무성과
CEO	**0.800**					
개인	0.488	**0.846**				
경영자	0.518	0.511	**0.847**			
조직	0.756	0.633	0.609	**0.851**		
혁신성과	0.574	0.381	0.466	0.585	**0.816**	
재무성과	0.475	0.309	0.378	0.530	0.606	**0.823**

2. 구조모형 평가

PLS분석에서 구조모형 평가는 구성개념 간의 구조적 관계를 통해 분석된다. 구조모형에서 경로계수의 통계적 유의성을 검증하기 위하여 Bootstrap Resampling을 실시하였으며, Resampling 회수는 1,000회로 하였다.

일반적으로 PLS의 전체 적합도는 다음의 세 가지를 종합하여 살펴볼 수 있다(Chin 1998; Tenenhaus et al. 2005). 본 논문에서는 다양한 모형이 제시되고 있는데 전체적으로 모형의 적합도를 평가하기로 한다.

첫째, 수립된 연구모형이 실제와 적절하게 부합하는지를 검증하기 위해서 PLS구조모형 전체의 적합도 지표인 Stone-Geisser Qsquare test 통계량인 Redundancy지표로 확인할 수 있다. 이 지표는 구조모형의 통계추정량으로서 구조모형의 적합성(Quality)을 나타내며, 그 값이 양수를 나타내야 하는 것으로 알려져 있다. 본 연구 모형에서는 0.22~0.50 사이에 있어 모두 양수를 나타내고 있다.

둘째, PLS 경로모형의 구조모형에 대한 평균적인 적합도에 대한 평가는 각 내생변수별 경로모형에 대한 평가라 할 수 있으며, 해당 내생변수의 R square값으로 평가한다. R square의 값의 효과정도는 상(0.26이상), 중(0.13~0.26), 하(0.02~0.13)의 등급으로 나누고 있으며, 본 연구의 결과에서는 전체적으로 0.26이상을 나타내고 있다.

셋째, PLS경로모형의 전체적인 적합도는 모든 내생변수의 R square의 평균값과 Communality평균값을 곱한 후, 이를 다시 제곱근을 한 값으로 나누어서 이 크기가 최소 0.10이상이 되어야 한다. 그리고 그 정도는 그 크기에 따라서 상(0.36이상), 중(0.25~0.36), 하(0.10~0.25)로 나누어진다. 본 연구에서는 전체적으로 0.36이상을 나타냈다. 이상과 같은 내용을 종합해볼 때 전체적인 적합도는 적정한 것으로 판정할 수 있다.

2.1 연구모형1: 수준별 기업가지향성과 재무성과간의 혁신성과의 매개효과 분석

PLS-SEM을 통하여 적용 수준별 기업가지향성과 재무성과간의 관계에서 혁신성과의 매개효과를 알아보기 위해서 Sobel검정을 통한 것은 옳지 않다는 주장[5](배병렬, 2015)에 따라 붓스트레핑방법을 통해 매개효과를 검정하기로 한다. SmartPLS 2.0에서는 간접효과를 직접계산하지 않기 때문에 매개효과를 평가하기 위해 VAF를 기준으로 한다. 그러나 SmartPLS 3.0에서는 VAF를 계산하지 않고 간접효과의 붓스트레핑 결과를 토대로 p값으로 평가하는 것으로 변경되었다.

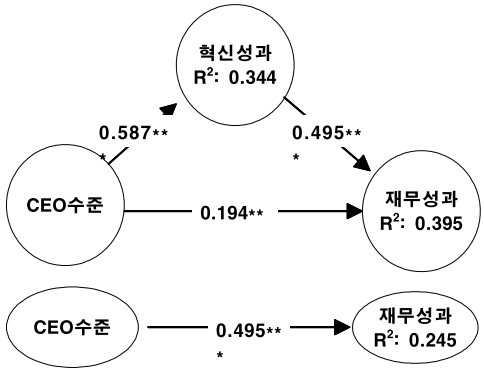
매개효과는 첫 번째로 수준별 기업가지향성 하나씩과 재무성과와의 관계에서 혁신성과의 매개효과를 검증하였고, 두 번째로 모든 변수를 동시에 투입하여 매개효과를 검증함으로써 동시적 관계를 알아보고자 하였다.

먼저, 수준별 기업가정신과 재무성과 간의 개별적 관계에서 혁신성과의 매개효과에 대한 분석결과는 [그림 3]과 같다. 첫 번째로 CEO기업가지향성과 재무성과 간에서 혁신성과의 간접효과는 0.291이며, 간접효과의 통계적 검증 결과는 $p<0.01$ 수준에서 통계적으로 유의한 부분매개효과가 있는 것으로 나타나고 있다. 두 번째로 개인기업가지향성과 재무성과 간에서 혁신성과의 간접효과는 0.218이며, 간접효과의 통계적 검증 결과는 $p<0.05$ 수준에서 통계적으로 유의하게 매개효과가 있는 것으로 나타나고 있다. 매개효과는 3변수가 모두 투입된 상태에서 종업원개인기업가지향성과 재무성과 간에 유의한 관계가 나타나지 않음으로써 완전매개 효과가 있는 것으로 나타나고 있다. 세 번째로 경영층기업가지향성과 재무성과 간에서 혁신성과의 간접효과는 0.218이며, 간접효과의 통계적 검증 결과는 $p<0.01$ 수준에서 통계적으로 유의한 매개효과가 있는 것으로 나타나고 있다. 매개효과는 3변수가 모두 투입된 상태에서 CEO기업가지향성과 재무성과 간에 통계적으로 유의하지 않은 관계가 나타남으로써 완전매개 효과가 있는 것으로 나타나고 있다. 마지막 네 번째로 조직기업가지향성과 재무성과 간에서 혁신성과의 간접효과는 0.264이며, 간접효과의 통계적 검증 결과는 $p<0.01$ 수준에서 통계적으로 유의한 부

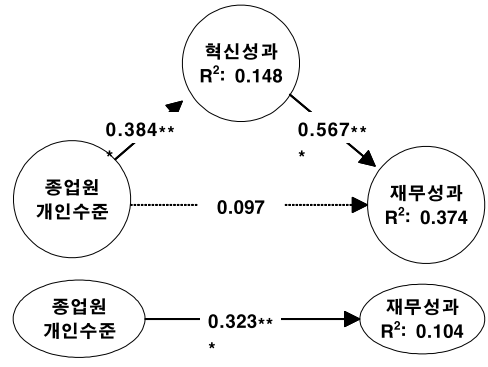
5) 이는 PLS에서 계산되는 경로계수는 독립적이지 않고, PLS는 Sobel검증을 위해 필요한 비표준화계수를 보고하지 않기 때문이다. 또 PLS-SEM은 비모수적 접근법(non-parametric approach)이기 때문에 모수적 접근법인 Sobel은 바람직하지 않다.

분매개효과가 있는 것으로 나타나고 있다.

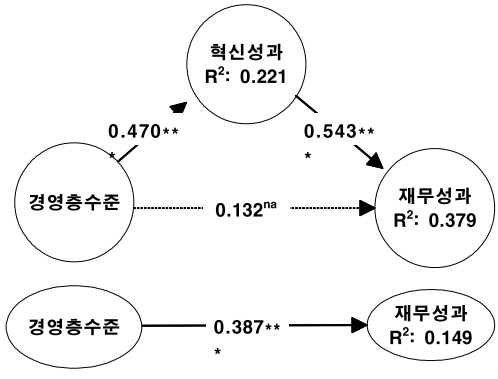
이러한 결과들을 통해 기업정신을 각 수준별로 측정하여 성과변수와의 관계를 분석하였을 때 그 관계가 선행연구의 메타연구들의 결과와 동일하게 모든 변수가 유의하게 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.



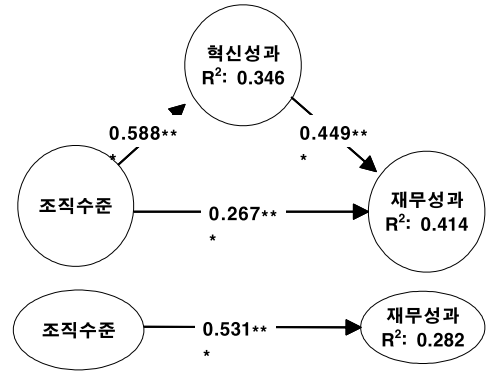
<CEO수준기업가지향성>



<종업원개인수준 기업가지향성>



<경영층수준 기업가지향성>



<조직수준 기업가지향성>

주) * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01, na : 통계적 유의성 없음

→ 통계적으로 유의한 관계

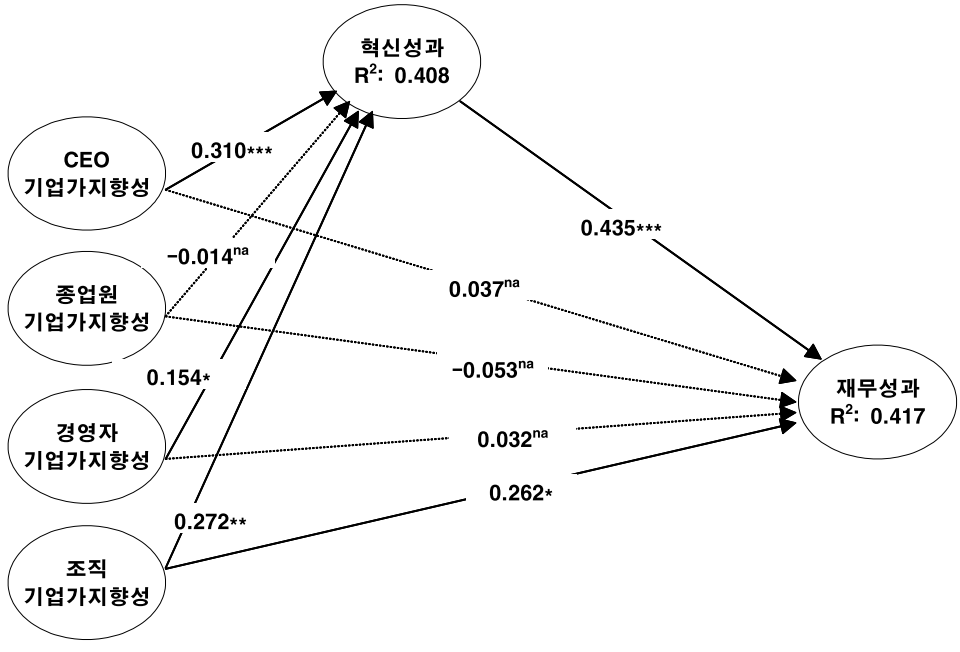
⇢ 통계적으로 유의하지 않은 관계

<그림 3> 각 수준별 기업가정신과 기업 성과간의관계

한편, 수준별 다수의 기업가지향성이 동시에 투입되었을 때의 분석결과가 [그림 4]에 제시되어 있다. 간접효과 유의성 분석결과, 재무성과와의 관계에서 혁신성과가 매개효과를 보이고 있는 수준별 기업가지향성변수는 CEO기업가지향성이 $p<0.05$수준에서 통계적으로 유의하게 완전매개효과가 있는 것으로 나타났고, 조직기업가 지향성은 $p<0.1$수준에서 통계적으로 유의하게 부분매개

효과가 있는 것으로 나타났다.

이상과 같이 각각의 변수가 개별적으로 투입되었을 경우에는 모든 수준의 변수들이 혁신성과 및 재무성과에 통계적으로 유의하게 정적영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다. 이는 선행연구들이 개별적으로 연구되어졌던 결과와 다르지 않다. 그러나 동시에 변수를 투입할 때 경로계수와 매개효과는 다르게 나타났다. 이는 변수간의 영향에 의한 것으로 개념상의 차이가 존재한다는 것을 의미한다. 따라서 적용수준별 기업가지향성들은 각각 성과변수와의 관계가 다를 것이라는 가설2는 채택되었다.



주) * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01, na : 통계적 유의성 없음

통계적으로 유의한 관계

통계적으로 유의하지 않은 관계

<그림 4> 다수의 수준별 기업가지향성과 재무적 성과와의 관계에서의 혁신성과의 매개효과 분석

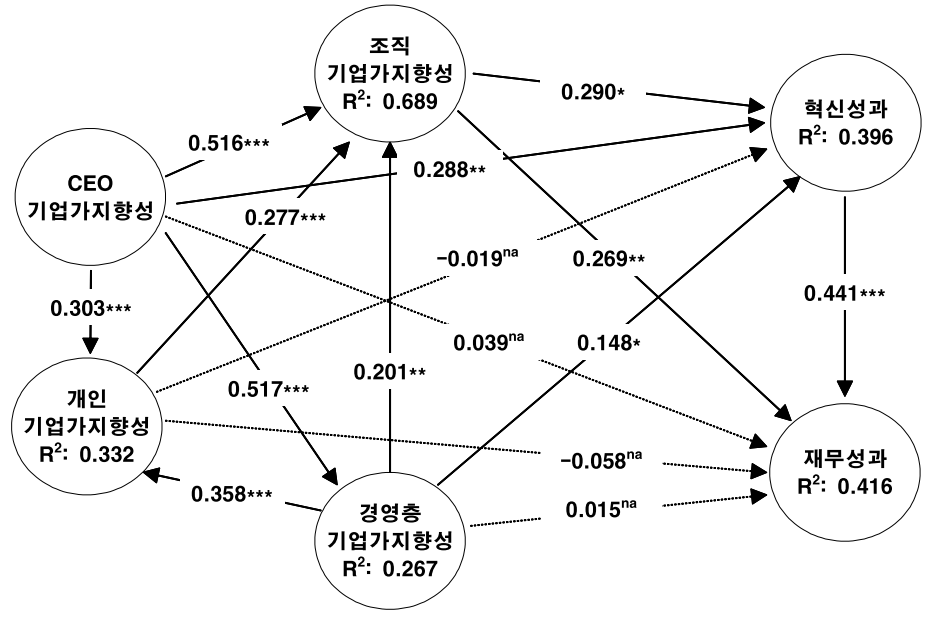
2.2 연구모형2: 기업가지향성의 각 수준과 기업성과간의 PLS 인과관계구조 모형

[그림 5]는 수준별 기업가지향성간의 인과관계를 기업성과와의 관계를 통해 분석한 결과를 보여주고 있다. 먼저 혁신성과에 영향을 미치는 수준별 기업가지향성은 CEO기업가지향성으로 p<0.05 수준에서, 또한 조직기업가지향성과 경영층기업가지향성이 p<0.1수준에서 영향을 미치는 것으로 나타났다. 재무성과에 대한 수준별 기업가지향성의 영향은 조직기업가지향성만이 p<0.05수준에서 통계적으로 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

수준별 기업가지향성 간의 관계를 살펴보면, CEO기업가 지향성이 조직기업가지향성에 0.516(p<0.01)의 계수로, 종업원개인기업가지향성

에는 0.303(p<0.01)의 계수로, 그리고 경영층기업가지향성에는 0.517(p<0.01)의 계수로 각각 영향을 미치는 것으로 나타났다. 종업원개인지향성의 경우에는 CEO기업가지향성과 경영층기업가지향성의 영향을 받으며, 조직기업가지향성에 통계적으로 유의하게(p<0.01) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 경영층 기업가 지향성의 경우에는 CEO기업가지향성의 영향을 받으며, 개인기업가지향성과 조직기업가지향성에 통계적으로 p<0.05 에서 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 조직기업가지향성의 경우에는 CEO의 기업가지향성과 개인기업가지향성, 경영층기업가지향성 모두의 영향을 받으며 혁신성과와 재무성과에 통계적으로 유의하게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 적용수준별 기업가지향성들 간에는 서로 인과적 관계를 형성하고 있을 것이라는 가설 3에 대한 가설검증 결과, CEO기업가지향성→경영자층기업가지향성→종업원개인기업가지향성→조직기업가지향성의 인과적 관계가 밝혀짐으로써 가설3 또한 채택되었다.



주) * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01, na : 통계적 유의성 없음
통계적으로 유의한 관계
통계적으로 유의하지 않은 관계

<그림 5> 연구모형2의 PLS 인과관계구조 모형

<표 4> 경로분석 결과(Mean, STDEV, T-Values, P-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STERR|)	P Values	유의한 경로
CEO EO → 종업원 EO	0.303	0.312	0.113	2.687	0.008	O
CEO EO → 경영자 EO	0.517	0.522	0.082	6.268	0.000	O
CEO EO → 조직 EO	0.516	0.512	0.088	5.869	0.000	O
CEO EO → 혁신성과	0.288	0.310	0.141	2.040	0.044	O
CEO EO → 재무성과	0.039	0.041	0.106	0.372	0.710	X
개인 EO → 조직 EO	0.277	0.284	0.074	3.724	0.000	O
개인 EO → 혁신성과	-0.019	0.029	0.113	0.170	0.866	X
개인 EO → 재무성과	-0.058	-0.058	0.109	0.526	0.600	X
경영자 EO → 개인 EO	0.358	0.370	0.096	3.738	0.000	O
경영자 EO → 조직 EO	0.201	0.189	0.083	2.414	0.018	O
경영자 EO → 혁신성과	0.148	0.136	0.083	1.771	0.080	△
경영자 EO → 재무성과	0.015	0.023	0.126	0118	0.906	X
조직 EO → 혁신성과	0.290	0.289	0.156	1.859	0.066	△
조직 EO → 재무성과	0.267	0.264	0.121	2.216	0.049	O
혁신성과 → 재무성과	0.441	0.430	0.108	4.081	0.000	O

4. 모형 1,2,3단계의 분석을 통한 가설 검증

2단계의 연구모형분석을 통해 가설2와 가설3을 검증해보면 다음과 같다. 먼저 “가설2 : 적용수준별 기업가지향성들은 각각 성과변수와의 관계가 다를 것이다”는 1,2단계 모형을 통해 검증되었다. 1단계 모형에서 각각의 변수가 개별적으로 투입되었을 경우에는 모든 수준의 변수들이 혁신성과 및 재무성과에 통계적으로 유의하게 정적영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다. 이는 선행연구들이 개별적으로 연구되어졌던 결과와 다르지 않다. 이러한 결과는 2단계에서 수준별기업가지향성과 재무성과 간에 혁신성과의 매개효과를 검증하는 과정까지 동일하였다. 그러나 동시에 변수를 투입할 때 경로계수와 매개효과는 다르게 나타났다. 따라서 가설2는 채택되었다.

“가설3 : 적용수준별 기업가지향성들 간에는 서로 인과적 관계를 형성하고 있을 것이다.”는 3단계 모형을 통해 검증하였다. 분석결과 CEO기업가지향성→경영자층기업가지향성→종업원개인기업가지향성→조직기업가지향성의 인과적 관계가 밝혀짐으로써 가설3 또한 채택되었다.

V. 결 론

본 연구는 기업가정신의 조직적수준의 적용이며, 결과이기도 하며, 이의 누적적 개념이기도 한 기업가지향성의 개념을 최고경영자, 종업원 개인, 경영층, 조직전체 수준에서 적용하고 있다는 점에 착안하여 이들 개념들 간의 상이성을 판별타당성 및 집중타당성과 혁신성과 및 기업 재무성과와의 관계를 통해 알아보고, 이 개념들 간의 인과관계를 분석하기 위해 실시되었다.

연구결과 CEO기업가지향성, 종업원개인기업가

지향성, 경영층기업가지향성, 조직기업가지향성 등의 수준별 기업가지향성은 집중타당성과 판별타당성을 가지고 있으며, 혁신성과 및 기업의 재무성과에 상이한 수준으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 매개효과의 분석에서는 단일변수로 투입했을 경우에는 모든 변수에서 혁신성과가 기업가지향성과 재무성과 간에 매개효과를 나타내고 있었지만 전체변수를 동시에 투입했을 때에는 CEO기업가지향성과 조직수준의 기업가지향성만이 재무성과와의 관계에서 혁신성과가 매개효과를 나타내었다. 이는 적용수준별 개념의 차이가 존재함을 보여준다. 적용수준별 인과관계의 분석결과에서는 기업가지향성 수준별로 변수들 간 상호 영향을 미치는 인과관계를 형성하고 있는 것으로 나타났다. 특히 CEO기업가지향성은 종업원개인기업가지향성, 경영층기업가지향성, 그리고 조직기업가지향성에 영향을 미치고 다시 종업원개인기업가지향성과 경영층기업가지향성이 조직기업가지향성에 영향을 미치는 인과적 관계를 형성하고 있는 것으로 나타났다. 혁신성과와 재무성과와의 관계에서는 CEO기업가지향성, 조직기업가지향성, 경영층기업가지향성이 혁신성과에 영향을 미치고 있으며, 재무성과에 영향을 미치는 변수는 조직기업가지향성 뿐으로 나타났다.

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 점에서 연구 의의를 찾을 수 있다.

첫째는 기업가정신의 적용수준에 관해 기업가지향성의 개념을 활용하여 개념상 구분의 필요성을 제안하고 있다. 실제로 많은 논문들이 기업가정신 또는 기업가지향성이라는 개념으로 연구하면서 적용수준에 대한 구분 없이 측정하여 사용하고 있다. 이러한 상황에서 본 연구는 기업가지향성은 조직전체수준에서 측정되어야 하며, 다른 수준의 기업가정신과는 구별될 필요가 있음을 제안한다.

둘째는 기업가지향성이 누적적 성격을 잘 반영해주고 있음을 잘 보여주고 있다. 기업가정신은 개인의 기업가적 성향으로서 선천적 측면이 강조되며, 특히 최고경영자의 기업가정신이 주요 대상으로 연구되어 왔다. 반면에 기업가지향성은 후천적으로 조직에 배태된 기업가정신을 말하는 것으로 최고경영자(CEO), 종업원개인, 경영자들에 의해 복합적으로 구성된 개념이라는 것이 입증되었다.

셋째는 최고경영자(CEO)의 기업가정신과 (조직)기업가지향성은 동일한 하위요인을 가지고 측정하더라도 성과와의 관계가 다르다는 것을 밝혀주고 있다는 것이다. 특히 최고경영자(CEO)의 기업가정신은 혁신성과에 유의한 영향을 미치고, (조직)기업가지향성은 혁신성과와 재무성과 모두에 영향을 미치고 있다는 사실은 단순히 최고경영자의 기업가정신만으로는 기업의 재무성과까지로 연계되기가 쉽지 않으므로 이를 위해서는 (조직)기업가지향성으로 누적되고 체화되어야 함을 잘 나타내주고 있다.

넷째는 (조직)기업가지향성은 최고경영자만의 기업가정신으로 만들어지지 않는 다는 것을 잘 보여주고 있다는 것이다. 기업가지향성이 되기 위한 기업가정신의 누적과 체화는 최고경영자의 기업가지향성뿐 만아니라, 종업원개인의 기업가지향적 성향과 경영자층의 기업가지향성이 인관계적 관계로 연계되어 있다는 것을 보여줌으로써 조직 내 관련 의사소통이나 교육의 중요성을 부각시키고 있다.

본 논문은 위와 같은 점에서 가치가 있으나 한편으로 연구의 한계점도 동시에 갖는다. 한계점과 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 적용수준별 기업가지향성을 측정하는데 종업원 단일의 인식으로 측정하였다는 것이다. 이러한 측정방법은 적용수준별 기업가지향성 간에 상호 비교를 가능하게 해주며, 인지적성과측정과 일관성을 유지할 수 있다는 점에서 장점이 있으

나, 실제적인 기업가지향성의 정도크기를 측정하기 힘들다는 단점이 있다. 즉, 종업원이 본 최고경영자의 기업가지향성이 실제로 그의 기업가지향성과 맞는다고 볼 수 없다는 것이다. 향후 연구에서는 실제로 다양한 층을 대상으로 객관적인 성과와 비교하는 연구가 필요할 것이다.

둘째, 본 논문은 PLS-SEM을 통해 분석하고 있다. 이는 PLS-SEM이 CB-SEM보다 적은 수의 데이터 수(30-100개 사이)를 분석하는데 적합하며, 또 탐색적 연구에 적합하기 때문이다. 그러나 PLS는 양방향적 관계를 설정하지 못하는 단점이 있다. 본 연구에서는 CEO→경영자→개인→조직 수준으로 기업가지향성이 일방향적으로 흘러가고 있음을 가정하고 있다. 그러나 실제로 이들 간의 관계는 쌍방향적일 가능성이 있다. 특히 조직수준의 기업가지향성은 경영자와 개인에게 영향을 받기도 하며 다시 영향을 주게될 가능성이 크다. 향후의 연구에서는 이러한 점이 고려되어야 할 것이다.

참고문헌

1. 구문모・이현숙 (2012), “공연예술 기업의 지적 자본, 기업가적 지향성과 기업 성과의 관계,” 문화정책논총, 26(1), 7-28.
2. 김정대・이헌철 (2016), “공급사슬에서 중소제조기업의 관계자본과 기업가적 지향성이 운영 및 기업성과에 미치는 영향,” 경영경제연구, 38(1), 79-100.
3. 문창호(2013), “기업가지향성과 시장지향성이 벤처기업의 국제화와 성과에 미치는 영향. 대한경영학회지,” 26(5), 1177-1204.
4. 배병렬(2015), SPSS/Amos/LISREL/Smart PLS에 의한 조절효과 및 매개효과 분석, 도서출판 청람.
5. 배종태・차민석(2009), “기업가정신의 확장과 활성화, 중소기업연구,” 31(1), 109-128.
6. 서상혁(2012), “혁신형 기업들의 기업가적 지향성과 기술사업화,” 기술혁신학회지, 15(4), 862-880.
7. 손익수・박호영(2013), “ICT 중소기업의 시장지향성 및 기업가지향성이 제품혁신에 미치는 영향 및 정부 R&D 지원의 조절효과에 관한 연구,” 한국기술혁신학회 학술대회, 12-12.
8. 원예숙(2014), “중소기업 최고경영자의 기업가정신이 기업성과에 미치는 영향-사회적자본의 매개효과를 중심으로-,” 가천대학교 대학원 박사학위논문.
9. 유봉호(2013), “서비스업의 기업가지향성이 사업성과에 미치는 영향,” 서비스경영학회지, 14(3), 55-78.
10. 윤명출・박경환(2015), “중소기업 CE O의 기업가지향성과 산업특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 창조와 혁신, 8(1), 179-218.
11. 윤현중(2014), “기업가적 지향성의 성과 효과에 대한 메타 분석,” 전략경영연구, 17(3), 19-40.
12. 윤현중(2015), “기업가적 지향성에 대한 이론적 동향 연구,” 벤처창업연구, 10(5), 45-62.
13. 이숙영・문송철(2011), “학습지향성, 시장지향성, 기업가지향성이 조직문화에 따라 경영성과에 미치는 영향,” Journal of Information Technology Applications & Managem- ent, 18(2), 109-134.
14. 이양택(2012), 기업가정신과 경영혁신활동 및 경영성과의 관계, 경남대학교 대학원 박사학위논문.
15. 이형택・채명수(2007), “기업가정신, IT능력, 시장지향성, 기업성과의 관계-외국인투자기

업을 대상으로 한 실증연구-," *국제통상연구*, 12(3), 205-229.

16. 정삼권・하인수・서원석(2012), "카지노 산업에서 감정 노동자의 기업가 지향성과 고객 지향성이 표면행동과 내면행위에 미치는 영향," *관광연구*, 27(1), 313-332.
17. 최석봉・이도형(2013), "기업가지향성과 시장지향성의 하위변수가 혁신성과 및 재무성과에 미치는 영향," *전략경영연구*, 16(3), 109-129.
18. 홍진환·최인혁·박찬희(2010), "시장지향성과 기업가지향성이 중소기업의 신제품성과에 미치는 영향," *Aisa Pacific Journal of Small Business*, Vol.32, No.1, 109-131.
19. 황경연・구종순(2015), "국제해운기업의 기업가적 지향성과 성과간의 관계에서 시장지향성과 서비스능력의 효과," *무역학회지*, 40(3), 225-249.
20. 황경연・성을현(2015), "대덕연개발특구 벤처기업의 기업가적 지향성, 기술혁신성, 혁신성과 및 수출성과간의 관계," *무역연구*, 11(3)
21. 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.
22. Baker, W. E. and J. M. Sinkula(2009), "The Complementary effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses", *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.
23. Bruce R. Barringer and Allen C. Bluedorn(1999), "The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444.
24. Boling J. Ruben, Torsten M. Pieper, & Jeffrey G. Covin(2016), "CEO tenure and entrepreneurial orientation within family and nonfamily firms", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 40(4), 891-913.
25. Boling J. R, Pieper T. M, and Covin J. G. (2016), "CEO tenure and entrepreneurial orientation within family and nonfamily firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 891-913
25. Bolton, D. L. & Lane, M. D.(2012), "Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument," *Education-Training*, 54(2), 219-233.
26. Boso, N., Cadogan, J. W., and Story, V. M.(2012), "Complementary effect of entrepreneurial and market orientations on export new product success under differing levels of competitive intensity and financial capital", *International Business Review*, 21(4), 667 - 681.
27. Brouthers et al.(2015), "SME Entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 39(5), 1161-1187.
28. Burgelman, R. A.(1991), "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research", *Organization Science*, 2(3), 239-262.
29. Chang, S. D.(2011), "Types of Corporate Entrepreneurship Activities and their Different Characteristics: An Exploratory Study of Korean Venture Firms", Journal of

Entrepreneurship and Venture Studies, 14(3), 49-73.

30. Child, J.(1972), Organization structure and strategies of control - a replication of the aston study. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 163-177.
31. Chin, W. W.(1998), "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling", In G. A, Marcoulide(EDd.), *Modern Methods for Business Research, Mahwah*, NJ: Lawrence Erlbawn Associate, 295-336.
32. Chin, W. W. and P. R Newsted(1999), "Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares" In R H. Hoyle (Ed.), *Statistical Strategies for Small Sample Research, Thousand Oaks*, CA: SAGE Publications, 207-141.
33. Civelek, Mehmet; Rahman, Ashiqur; Kozubikova, Ludmila.(2016), "Entrepreneurial Orientation in the Segment of Micro-Enterpieses: Evidence from Czech Republic", *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 4(1), 72-89.
34. Covin, J. & Miles, M.(1999), "Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage", *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 23(3), 47-63.
35. Covin, J. & Slevin, D(1986), "The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 628-639, Wellesley, MA: Babson College.
36. Covin, J. & Slevin, D(1988), "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style", *Journal of Management Studies*, 25(3), 217-234.
36. Covin, J. & Slevin, D(1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7-25.
37. Covin, J., Slevin, D.(1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments," *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
38. Covin, J., Slevin, D. & Schultz, R.(1994), "Implementing strategic missions: Effective strategic, structural and tactical choices", *Journal of Management Studies*, 31(4), 481-506.
39. Dess & Lumpkin(2005), "The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship", *Academy of Management perspectives*, 19(1), 147-156.
40. Drucker, Peter F.(1985), The discipline of innovation, *Harvard Business Review*, May/Jun85, 63(3), 67-72.
41. Etemad, Hamid. (2015), " The promise of a potential theoretical framework in international entrepreneurship: An entrepreneurial orientation-performance relation in internationalized context", *Journal of International Entrepreneurship*, 13(2), p. 89-95.
42. Fernandez-Mesa, A and J. Alegre(2015), "Entrepreneurial Orientation and Export Intensity: Examining the Interplay of Organizational Learning and Innovation", *International Business Review*, 24(1),

148-156.

43. Fillis, I.(2010), "The role of creativity in entrepreneurship", *Journal of Enterprising Culture*, 18(1), 49-81.
44. Fornell, C. and D. F. Laπker(1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
45. García-Granero, A. O Llopis, A. Fernandez-Mesa and J. Alegre(2015), "Unraveling the Link between Managerial Risk-Taking and Innovation: The Mediating Role of a Risk-Taking Climate", *Journal of Business Research*, 68(5), 1094-1104.
46. Gefen, David and Straub, Detmar(2005), "A Practical Guide To Factorial Validity Using PLS-Graph: Tutorial And Annotated Example", *Communications of the Association for Information Systems*, 16(5), 91-109.
47. Guth, W. D. and A. Ginsberg(1990), "Guest Editors: Introduction: Corporate Entrepreneurship", *Stragegic Management Journal*, 11(1), 5-15.
48. Hair, .F., G. T. M. Hult, C. M. Ringle, & M. Sarstedt(2014), *A Primer on Partial Least Squares structural Equation Modeling(PLS-SEM)*, Sage, Thousand Oaks.
49. Hamidi, D. Y., Wennberg, K, & Bergland, H.(2008), "Creativity in entrepreneurship education," *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 304-320.
50. Hart, S. L.(1992), "An integrative framework for strategy-making processes", *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
51. Hu, B. (2014), "Linking Business Models with Technological Innovation Performance Through Organizational Learning", *European Management Journal*, 32(4), 587-595.
52. Hung, R. Y. Y., B. Yang, B. Y. Lien, G. N. McLean and Y. Kuo(2010), "Dynamic Capability: Impact of Process Alignment and Organizational Learning Culture on Performance", *Journal of World Business*, 45(3), 285-294.
53. Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M.(2001), "Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study of Technology-bases Ventures", *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 615 - 640.
54. Knight, F. H.(1921), Risk, *Uncertainty, and Profit*, New York: Harper.
55. Lee, D. Y., & Tsang, E. W. K.(2001), "The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth", *The Journal of Management Studies*, 38(4), 583-602.
56. Leibenstein, H.(1978), *General x-efficiency theory and economic development,* Oxford University Press, New York.
57. Li, Y., Huang, J. and Tsai, M.(2009), Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process, *Idustrial Marketing Management*, 38(4), 440-449.
58. Li, Y., Guo, H., Liu, Y., and Li, M.(2008) "Incentive mechanisms, entrepreneurial ori-

entation, and technology commercialization: Evidence from China's transitional economy", *J. Prod. Innov. Manage.*, 25: 63-78.

59 Li, Y., Huang, J., and Tsai, M.(2009a), "Entrepreneurial orientation and fir performance: The role of knowledge creation process", *Industrial Marketing Manage -ment.*, 38(4): 440.

60. Lisboa, A, D. Skarmeas and C. Lages(2011), "Entrepreneurial Orientation, Exploitative and Explorative Capabilities, and Performance Outcomes in Export Markets: A Resource-Based Approach", *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1274-1284.

61. Lumpkin, G. T. and Dess, G. G.(1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking in the performance". *Acad. Manage. Rev.*, 21(1): 135-172.

62. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978), *Organizational strategy, structure, and process*, Toronto: McGraw-Hill Book Company.

63. Miller, D.(1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science.*, 29: 770-791.

64. Mintzberg, Henry(1973), "Strategy- Making in Three Modes", *California Management Review*; Winter73, 16(2), 44-53.

65. Mintzberg, H.(1978), "Patterns in strategy formation", *Management Science*, 24(9), 934-949.

66. Naman, J. L., & Slevin, D. P.(1993), "Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests", *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.

67. Nihat, K. (2006), "The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: Evidence from turkish firms", *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2074-2090.

68. Nunnally, I. C. and I. H. Bernstein(1994), *Psychometric Theory*(3rd ed.), New York, NY: McGraw-Hill.

69. Podrug, Najla; Raguž, IvonaVrdol jak; Dedić, Melisa.(2015), ". Comparative analysis of entrepreneurial orientation of Croatian and Sweden students.", *International Journal of Business & Economic Sciences Applied Research*, 8(3), p33-46.

70. Podsakoff, P. M., & Organ, D. W.(1986), "Self-reports in organizational research: Problems and prospects", *Journal of Management*, 12: 69-82.

71. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P.(2003), "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literatureand recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88: 879-903.

72. Prajogo, D. I. and A. S. Sohal(2006), "The Integration of TQM and Technology/R&D Manage- ment in Determining Quality and Innovation Performance", *Omega*, 34(3), 296-312.

73. Rauch, A., J. Wiklund, G. T. Lumpkin, and M. Frese(2009), "Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future," *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 761-787.

74. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., &

Frese, M.(2009), "Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(3), 761-787.

75. Ringle, C. M, Wende, S., & Will, A.(2005), *SmartPLS 2.0*, http://www.smartpls.de.
76. Robinson & Stubberud(2014), "Teaching creativity, team work and other soft skills for entrepreneurship", *Journal of Entrepreneurship Education*, 17(2), 186-199.
77. Schollhammer, Hans(1982), "Internal corporate entrepreneurship." *Encyclopedia of entrepreneurship*.
78. Shumpeter, Joseph A.(1934), "Change and the Entrepreneur", *Essays of JA Schumpeter*.
79. Smart, Denise T. & Conant, Jeffrey S.(1994), "Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance", *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 28-38.
80. Stan, V. and G. Saporta(2005), "Customer Satisfaction and PLS Structural Equation Modeling, An Application to Automobile Market", *Proceeding of ASMDA*, 756-763.
81. Stevenson Howard H. and Carlos J. Jallio(1990), "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", *Strategic Management Journal*, 11(Special Issue), 17-27.
82. Stevenson, Howard. H., M. J. Roberts and H. I. Grousbeck.(1989), *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Irwin, Homewood, IL.
83. Tenenhaus, M., V. E. Vinzi, Y. M. Chatelin and C. Lauro(2005), "PLS Path Modeling", *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
84. Todorovic, Zelimir William(2015), "Corporate entrepreneurship and Entrepreneurial Orientation in Corporate Environment: A Discussion", *Academy of Entrepreneurship Journal*, 21(1), 82-93.
85. Venkatraman, N. and Vasudevan Ramanujam(1986), "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches", *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
86. Vozikis, G. S., Bruton, G. D., Prasad, D., & Merikas, A. A.(1999), "Linking corporate entrepreneurship to financial theory through additional value creation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 33-43.
87. Wiklund, J. and D. Shepherd(2003), "Knowledge-based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-sized Businesses", *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.
88. Yang, Z., Li-Hua, R., Zhang, X., & Wang, Y.(2007), "Corporate entrepreneurship and market performance: An empirical study in china", *Journal of Technology Management in China*, 2(2), 154-163.
89. Zahra S & J. Covin(1995), "Contextual Influence on the corporate Entrepreneurship : A Longitudinal Analysis," *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.
90. Zahra, Shaker A.(1991), "Predictors and Financial Outcomes of Corporate

Entrepreneurship: An Exploratory Study", *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.

91. Zahra, Shaker A.(1993), "Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach", *Journal of Business Venturing*, 8, 319-340.
92. Zahra, Shaker A.(1999), "Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 169-189.
93. Zahra, Shaker A.(1996), "Technology strategy and new venture performance: A study of corporate-sponsored and independent biotechnology ventures Original Research", *Article, Journal of Business Venturing*, 11(4), 289-321.
94. Zahra, S. A., & Garvis, D. M.(2000). "International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility", *Journal of Business Venturing*, 15(5,6), 469-493.
95. Zahra, Shaker A., Kathleen Randerson, & Alain Fayolle(2013), "Corporate Entrepreneurship: Where are we? Where can we go from here?", Management, 16(4), 357-432.

Abstract

A Study on Applicable Level of Entrepreneurship: Focus on Entrepreneurial Orientation†

Han, Eun-Soo* · Jeong, Beom-Goo** · Lee, Sang-Bin*** · Sung, Eul-Hyun****

This study was carried out with the attention that the concept of entrepreneurial orientation has been applied at various levels of CEO, employee, management, and organization as a whole. The differences between these concepts were examined by discriminant validity and convergence validity, and the causal relationship between these concepts and performance was analyzed. A total of 96 questionnaires were collected and analyzed.

The results show that CEO's entrepreneurial orientation, employee's entrepreneurial orientation, manager's entrepreneurial orientation and organizational entrepreneurial orientation have convergent validity and discriminant validity, and that these variables have different effects on the firm 's innovation performance and financial performance. In the analysis of the mediating effect, when the variables of all levels were put into a single variable, the innovation performance mediates between the entrepreneurial orientation and the financial performance in all variables. However, when all variables are applied simultaneously, innovation performance has mediating effect only on the relationship between organizational entrepreneurship orientation and financial performance. This shows that there is a conceptual difference according to applied level.

As a result of the analysis of the causal relationship by the application level of entrepreneurial orientation, it is found that causality is formed among the entrepreneurial orientation variables. In particular, CEO's entrepreneurial orientation influences employee's entrepreneurial orientation, manager's entrepreneurial orientation, and organization's entrepreneurial orientation, and again, employee's entrepreneurial orientation and managerial entrepreneurial orientation form a causal relationship that influences organization's entrepreneurial orientation. In the relationship between innovation performance and financial performance, CEO's entrepreneurial orientation, organization's entrepreneurial orientation, and manager's entrepreneurial orientation are influencing innovation performance, and the only variables influencing financial performance are organization's entrepreneurial orientation. In conclusion, the limitations of the study and its future direction are presented.

Key Words: Entrepreneurship, Applicable Level of Entrepreneurship, Entrepreneurial Orientation, Innovative Performance, Financial Performance

---

† This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea(NRF-2015S1A3A2046546)

* Doctorial Course, Dept. of Business Adminstration, Chungnam National University, (First Author), hanoksook@nate.com

** Professor, Dept. of Business Administration, Chungnam National University, bkc2000@cnu.ac.kr

*** Preofessor, Dept. of Advanced Industry fusion, Changwon University, leesb95@changwon.ac.kr

**** Research Professor, Management & Economics Research Institute, Chungnam National University, (Corresponding Author), ehsung@cnu.ac.kr