

중소기업 경영자의 기업가적 지향성이 제품 및 서비스혁신을 매개로 경영성과에 미치는 영향

최수형 (부산대학교)*

강희경 (부산대학교)**

안나 (부산대학교)***

국 문 요 약

중소기업은 국내경제에서 중요한 역할을 차지하고 있으며 예측하지 못한 변화에 유연하게 대응하는 역량으로 경쟁하는 시대에서는 중소기업이 가지는 민첩성이 더욱 강조된다. 이러한 혁신을 가능하게 하는 중소기업의 원천에는 기업가적 지향성이 중요한 요인으로 지적되고 있다. 기업가적 지향성(Entrepreneurial Orientation)이란 기업의 최고경영자 또는 구성원들이 다양한 시장기회에 직면해서 혁신적이고 위험을 감수하며 적극적으로 행동하려는 성향을 가리킨다. 즉, 특정한 기술이나 산업에 구애받지 않고 기업 전반의 활동에서 나타내는 성향을 말하며 이는 경영성과에 직, 간접적으로 긍정적인 영향을 미치고 있다. 따라서 본 연구에서는 중소기업 경영자의 기업가적 지향성이 경영성과에 미치는 영향에 대해 이론 및 실증연구를 진행하였다. 이론연구를 통해 연구가설을 도출하였는데 특히 혁신활동의 매개효과에 주목하여 제품혁신과 서비스혁신 활동을 통해 기업가적 지향성이 경영성과로 이어지는 메커니즘을 규명하고자 하였다. 기업가적 지향성의 하위변수인 혁신성, 진취성, 위험감수성이 혁신의 하위변수인 제품혁신과 서비스혁신을 매개로 경영성과에 영향을 미칠 것인지 연구가설을 설정하였다.

부산, 경남지역의 중소기업을 대상으로 조사를 진행하여 연구가설을 검증하였다. 결과 제품혁신과 서비스혁신은 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 제품혁신은 위험감수성이 경영성과에 미치는 영향을 매개하였으며, 서비스혁신은 혁신성, 진취성, 위험감수성이 경영성과에 미치는 영향을 매개하는 것으로 나타났다. 두 혁신 간에 매개효과 차이가 있었는데, 제품혁신은 매개효과가 낮고 직접효과가 큰 것으로 나타났으며, 서비스혁신의 경우 상대적으로 매개효과가 높은 것으로 나타났다. 결론에서는 제품혁신과 서비스혁신이 가지는 본질적인 차이와 관련하여 연구결과의 시사점을 도출하였으며 연구의 한계점 및 향후 연구방향을 제시하였다.

핵심주제어: 중소기업, 기업가정신, 기업가적 지향성, 혁신성, 진취성, 위험감수성, 제품혁신, 서비스혁신, 경영성과, 매개효과

1. 서론

글로벌 경제의 급속한 발전 과정에서 각 나라에서 중소기업의 중요성은 점점 커져가고 있다. 국내 중소기업은 전체 사업체 수의 99.9%를 차지하며 종사자 수의 86.9%를 차지한다(통계청, 2015). 중소기업이 국민경제에 미치는 영향이 매우 크고 국가 경제성장엔 결정적인 역할을 하고 있음을 알 수 있다.

이러한 중소기업이 생산성과 효율성을 유지하면서 동시에 지속가능한 발전과 수명을 연장해나가기란 쉬운 일은 아니다. 규모가 작기 때문에 급격한 환경변화에 취약할 수 있으며 미리 예측한다 하더라도 여유자원(Slack Resource)이 거의 없기 때문에 대비책을 마련하기가 쉽지 않다. 특히 우리나라의 중소기업은 국제관계와 같은 거시적 지표의 변화나 대기업과의

원청·하청 관계에서 오는 환경의 불안정성으로 인해 성과를 유지해나가는 것 뿐 아니라 생존 자체가 위협받는 경우가 많 이 있다. 이러한 경영환경에서 중소기업으로서 가져야 하는 경쟁력은 부족한 자원을 어떻게 조합하여 활용할 것인가, 즉 경영자의 지향성을 토대로 한 전략적 선택과 집중이라고 할 수 있다. 또한 20세기에는 규모의 경제를 통한 효율성 확보가 중요한 키워드였으나 21세기에는 예측하지 못한 변화에 유연하게 대응해서 가치를 먼저 만들어내는 혁신경쟁의 시대라고 할 수 있다. 이러한 새로운 경쟁구도에서는 거대한 조직보다는 유연성, 속도, 집중력이 강점인 중소벤처기업들이 유리하며 중소벤처기업의 핵심인 기업가적 지향성이 그 경쟁우위의 원천이 될 수 있다. 이러한 시대에서는 중소기업이 자산규모나 종업원 수는 상대적으로 적을지 모르나 강력한 글로벌 기

* 제1저자, 부산대학교 경영학과 교수, empire@pusan.ac.kr

** 교신저자, 부산대학교 경영학과 강사, rachelkang@pusan.ac.kr

***공동저자, 부산대학교 경영학과 박사과정, demon@naver.com

· 투고일: 2017-07-10 · 수정일: 2017-08-10 · 게재확정일: 2017-08-25

업으로 성장할 수 있는 가능성이 있다.

최근의 연구들에서도 기업가적 지향성(EO: Entrepreneurial Orientation)이 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 것을 증명하고 있다(Wiklund & Shepherd, 2005; Lisboa, et al., 2016; Shan, et al., 2016; Jiang, et al., 2016; Gupta, & Batra, 2016; Shirokova, et al., 2016; 이상두, 2013; 이도형, 2012; 윤현중, 2014a; 문혜선·이상명, 2016a; 문혜선·이상명, 2016b; 정피아, 2016; 장현영·김병근, 2017). 국내연구에서는 중소기업들을 연구대상으로 하여 전략지향성, 고객지향성, 서비스지향성, 학습지향성, 시장지향성 등이 성과에 유의한 영향을 줄 수 있음을 보여주고 있는데(문영백·김삼현, 2012; 이운보 외, 2014; 유봉호, 2011; 최석봉·이도형, 2013) 특히 기업가적 지향성을 둘러싸고 다양한 연구들이 진행되어 왔다.

본 연구에서는 중소기업의 기업가적 지향성에 초점을 맞추고자 한다. 자원이 부족하지만 급속히 변화하고 창의적인 아이디어와 혁신을 도출하는 데 유리한 중소기업에서 경영자가 혁신적이고 위험을 감수하며, 적극적으로 행동하려는 기업가적 지향성이 어떻게 기업의 성과에 영향을 주는지 연구하고자 한다. 특히 본 연구에서는 기업가적 지향성이 혁신을 통해 경영성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 중소기업은 생존하기 위해 혁신활동으로 경쟁력을 확보해야만 한다. 선행연구에 따르면 경영활동에서 성취지향성이 높은 기업가는 혁신활동에 적극적으로 참여하고 자원과 기술에 대한 이해가 깊으며 따라서 기업의 혁신성과가 높아질 것이라고 설명하였다(이장우·장수덕, 1999; 박재환 외, 2011). 이러한 혁신활동에는 고객의 욕구를 충족시키고 시장을 확보하기 위해 제품과 공정 시스템을 끊임없이 개발하고 혁신하는 노력이 포함된다. 또한 유형의 제품과 관련된 혁신 뿐 아니라 무형의 서비스에 대한 혁신활동도 중요하다. 특히 서비스는 무형성, 소멸성, 이질성 등 본질적 특성에서 제품과는 다른 특성을 지니므로 기업가적 지향성이 성과에 미치는 영향에서도 다른 효과를 지닐 것으로 기대할 수 있다(Sasser et al., 1978; 강영모 외, 2013). 따라서 제품혁신과 서비스 혁신을 구분하여 기업가적 지향성과 성과의 관계에서 어떤 역할을 할 것인지 이론적 검토 및 실증연구를 진행하고자 한다.

본 연구에서는 먼저 기업가적 지향성과 경영성과 및 혁신활동과의 관련성에 대한 선행연구를 검토하여 연구의 이론적 토대를 마련하고 연구가설 및 연구모형을 설정하였다. 설정된 연구가설을 검증하기 위해 변수를 정의하고 표본을 수집하여 실증연구를 수행하였고 회귀분석을 통해 가설을 검증하였다. 실증연구 결과로부터 시사점 및 연구의 한계점과 향후 연구 방향을 제시하였다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

2.1 기업가적 지향성과 경영성과

기업가적 지향성은 Schumpeter(1934)가 주장한 기업가정신(Entrepreneurship)으로부터 유래된 개념으로 기업가의 능력, 의지, 도전정신에서부터 산업에서의 역할, 조직이 가지는 특성 등 여러 가지로 정의할 수 있다. Schumpeter(1934)는 “혁신은 이미 존재하는 것들의 조합”이라고 하면서 기업가정신은 지속적인 혁신적·창조적 파괴라고 주장하였다. 그 후 Miller & Friesen(1983)는 기업가적 지향성을 제품과 시장의 혁신을 추구하고 어느 정도 위험을 감수하며 진취적으로 대응하여 경쟁자의 기선을 제압하려는 조직의 성향으로 정의하여 기업가 또는 창업자의 고유하고 차별화된 행위를 설명하기 위해서 최초로 개념화하였다(최석봉·이도형, 2013). Miller & Friesen(1983)의 논의와 분석 이후, 벤처기업의 기업가적 지향성은 새로운 사업을 발굴하고 시장에서 새로운 가치를 창출할 수 있는 중요한 경쟁우위의 원천이 될 수 있다는 논의로 발전되었는데, Covin & Slevin(1989)의 연구를 통해 ‘기업가적 태세(Entrepreneurial Posture)’라는 개념으로 변화 적용되었고 Lumpkin & Dess(1996)의 논의를 통해 ‘기업가적 지향성(Entrepreneurial Orientation)’ 개념으로 확장되었다(윤현중, 2015). 본 연구에서는 기업가적 지향성을 Lumpkin & Dess(1996)가 제시한 내용에 따라 “경영자가 기업가정신을 발휘하여 행동하는 데 사용하는 방법, 관행, 의사결정 스타일로, 기업이 어떻게 경쟁할 것인지 보여주는 전략적 지향성의 한 유형(the methods, practices, and decision-making styles managers use to act entrepreneurially and can be thought of as a type of strategic orientation insofar as it captures how a firm intends to compete)”으로 정의한다.

기업가적 지향성을 구성하는 하부요인에 대한 논의는 일반적으로 혁신성(Innovativeness), 위험감수성(Risk-taking), 진취성(Proactiveness)의 세 가지로 정리할 수 있다(Knight, 1997; Kreiser, et al., 2002; 문창호, 2013; 윤현중, 2015).

혁신성(Innovativeness)은 새로운 아이디어를 창출하고 새로운 신제품 및 서비스 혹은 기술적인 과정을 도출하는 기업의 창조적인 행동 성향으로, 아이디어를 사업기회로 전환시키는 과정에서 기술혁신을 강조하거나 공정혁신, 혹은 새로운 관리기법을 적극적으로 도입하려는 기업의 적극적인 자세를 가리킨다. 진취성(Proactiveness)은 미래의 시장 수요와 기회를 미리 예상하고 적극적으로 행동하려는 기업의 경향으로, 기업이 시장을 선도하려는 전략적 의도와 경쟁사보다 먼저 기회를 포착하고 새로운 시장 수요에 부응하고자 하는 기업의 의욕적인 자세를 말한다. 위험감수성(Risk-Taking)은 실패할 가능성이 높다고 하더라도 포착한 사업 기회를 위해 자원을 기꺼이 투입하려는 기업의 성향으로, 불확실성이 높은 사업에 기꺼이 도전하려는 자세에 해당한다(Kreiser, et al., 2002; Lumpkin & Dess, 1996; 윤현중, 2015).

기업가적 지향성은 빠르게 변화하는 경영환경 속에서 새로운 기회의 탐색·활용하는 기업의 필수적 활동으로 인식되면서 기업의 경영성과 창출의 핵심요소로 여겨지고 있다. 경영성과란 기업이 추구하는 목표의 달성 정도, 인적자원개발과 구성

원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직 능력, 환경에 대한 적응 능력, 기업의 생산성 또는 수익성 등으로 다양하게 정의할 수 있으며, 경영성파는 종업원 복지, 고객 만족, 조직유효성, 성장성, 수익성, 생산성 등과 연관되는 개념이다(곽영환 외, 2011). 이에 따라 기업가적 지향성과 경영성파와의 관계에 관한 연구들이 많이 보고되고 있다.

기업가적 지향성의 세부 차원에서 경영성파에 미치는 영향을 분석한 연구 결과, 혁신성이 높은 기업들은 더욱 탐험적인 형태로 혁신하려 할 가능성이 높을 것이고 따라서 많은 혁신적인 아이디어를 창출하여 전반적인 혁신 정도를 증가시켜 높은 경영성파로 이어질 것으로 보고 있다(Miles & Arnold, 1991). 진취적인 기업들은 경쟁자와의 경쟁에서 우월한 위치를 차지하여 선점자의 이점을 확립할 수 있으며(Collins & Moore, 1970; Teece, et al., 1997) 시장의 건전한 기회를 포착하여 지속적인 조직성장을 가능하게 함으로써 경영성파를 높일 수 있다(Miller & Lee, 2001). 또한 위험감수성은 단기적으로는 실패 우려를 포함하고 있지만 장기적 관점에서는 성과에 긍정적 영향을 미친다고 연구결과는 알려준다(McGrath, 1999).

Matsuno et al.(2002)은 기업가적 지향성이 경영성파에 미치는 영향을 연구한 결과, 기업가적 지향성의 특성인 혁신성, 진취성, 위험감수성이 경영성파에 유의한 영향을 미쳤으며, 경영성파 중에서 시장점유율과 판매비중의 증가에 유의한 영향을 미치는 것을 입증하였다. Lisboa et al.(2016)는 기업가적 지향성의 하위요소가 다양한 경로를 통하여 기업의 역량과 성과에 영향을 미칠 수 있다고 하였는데, 활용과 탐색의 제품 개발활동과 제품의 차별화, 시장화 속도의 경로를 통한 영향 관계를 밝히고 있다. Jiang et al.(2016)은 기업가적 지향성이라는 특성에 가치를 창출할 수 있는 가능성이 내포되어 있음에 주목하여 지식획득과 지식창출을 자극하여 경영성파를 개선할 수 있음을 지적하였다.

강병오(2011)는 혁신성, 진취성, 위험감수성으로 측정된 기업가적 지향성은 재무적 성과, 비재무적 성과로 측정된 경영성파에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 이상두(2013)는 최고경영자의 기업가적 지향성, 기술혁신 그리고 경영성파 간의 관계를 실증적으로 살펴본 결과, 위험감수성과 진취성이 경영성파에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 최무진(2013)은 지역요인의 조절효과를 중심으로 기업가 정신이 경영성파에 미치는 영향을 연구한 결과, 혁신성과 진취성이 경영성파에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 또한 중소벤처기업에서 기업가적 지향성이 성과를 창출하는 과정에서 기업 내부의 실행활동에 주목한 문혜선·이상명(2016b)은 내부전략활동의 주체인 중간관리자가 기업가적 지향성을 확산하고 실행하는 역할이 중요함을 강조하였다.

서리빈(2017)은 R&D협력을 수행한 벤처기업을 대상으로 연구한 결과, 기업가적 지향성이 사회적 자본과 경영성파 간의 관계를 완전매개하는 것으로 나타났다. 경영성파로는 기술경쟁력과 기술을 상업적으로 활용하여 달성한 기업성파라는 두 가지를 활용하였다.

2.2 기업가적 지향성과 혁신활동

혁신이란 조직이 새로운 프로세스, 제품 혹은 서비스를 최초로 생성, 수용 및 수행하는 과정으로 정의할 수 있다(Thompson, 1965). Amabile(1988)은 혁신활동이란 기업 경쟁력 강화를 위해 기업 경영시스템에서 창조적 변화를 이루어 내려는 노력이라고 하였다. 즉, 구성원의 창조성으로부터 생산된 창조적인 아이디어를 취합하고 그것을 제품, 서비스 또는 운영방법에 적용하여 기업에게 유용한 결과가 나타나도록 하는 과정이다. Tidd(2001)는 혁신활동을 소비자에게 제공하는 제품과 서비스의 변화라고 정의하였다. 또한 혁신활동의 유형은 시대에 따라 연구자의 목적에 따라 다양하게 분류되고 있다. Damanpour & Evan(1991)는 혁신활동을 특성에 따라 기술혁신과 관리혁신으로 구분할 수 있으며, 제품이나 서비스 및 생산 공정 등 기술적 측면에서의 혁신과 조직구조 및 인적자원관리 측면의 혁신인 관리혁신으로 나눌 수 있다고 하였다. 본 연구에서는 혁신활동을 제품혁신과 서비스혁신 2가지 하위요인으로 구성하였다.

제품혁신(Product Innovation)은 새로운 제품을 개발하거나 기존 제품의 성능이나 기능을 향상하여 생산하는 것을 가리킨다. 제품혁신은 신제품 연구개발, 품질의 혁신적인 개선 및 새로운 제품의 지속적 출시 등으로 경쟁우위를 차지하게 하여 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Langerak, 2003). 또한 제품혁신은 품질개선, 원가조절, 생산기간 단축, 생산량 향상 등을 통해 기업성과 향상을 도모할 수 있다(Niedrich & Swain, 2003). 서비스혁신(Service Innovation)은 서비스의 생산 그리고 관리와 관련된 혁신이며, 가치를 제공하는 목적으로 고객에게 기존에 제공되는 서비스를 개선하여 더 나은 서비스를 제공하거나 새로운 서비스상품을 개발하는 것이다. 여기에는 고객을 위한 서비스 개선 및 고객만족, 고객 불만사항과 신속한 고객서비스 등의 혁신도 포함된다(Madanmohan, 2005).

일반적으로 혁신적이고 진취적이며, 위험을 감수하는 속성을 가진 기업은 제품혁신, 서비스혁신과 긍정적인 관계를 가진다는 것을 알 수 있다. Li, et al.(2006)는 중국기업의 서비스 혁신 향상에 영향을 미치는 기업가정신에 관한 연구를 수행하였는데, 기업가정신은 서비스혁신 향상에 유의한 영향을 미치는 결과를 제시하였다. 기업가적 지향성의 관련 연구에서 사업성파에 다양한 차원이 존재하며 기업가적 지향성은 신제품 개발 차원에는 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(Lumpkin & Dess, 1996). 고광만(2013)은 기업가의 위험감수성, 진취성이 제품 혁신과 긍정적 상관관계를 맺는다고 하였다. 이상두(2013)는 최고경영자의 기업가적 지향성(혁신성, 진취성, 위험감수성)은 제품혁신에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 윤현중(2014b)은 기업가적 지향성은 기술개발 및 제품개발 성과와 같은 혁신성과에 대하여 비선형 효과를 가진다고 하였고 김선광 외(2014)의 연구에서 위험감수성과 진취성이 서비스혁

신에 긍정적인 영향을 나타낼 수 있다고 하였다.

2.3 기업가적 지향성, 혁신활동, 경영성과의 관계

이상에서 검토한 선행연구에 따르면, 기업가적 지향성은 혁신활동 및 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀져 있다. 기업가적 지향성이 경영성과에 미치는 메커니즘을 설명하기 위해 연구자들은 매개변수와 조절변수를 설정하고 검증하였다. 본 연구에서는 기업가적 지향성이 경영성과에 미치는 영향관계에 있어 매개변수로 혁신활동을 설정하여 연구하고자 한다. 가설을 설정하기에 앞서 기업가적 지향성과 경영성과 간의 관계에서 어떠한 매개변수가 연구되어 왔는지 살펴보기로 한다.

매개변수를 설정하여 기업가적 지향성이 경영성과에 미치는 직접효과와 간접효과를 검증한 연구에서는 마케팅 정보, 학습지향성, 전략, 혁신, 사회적 자본 등이 매개효과가 있음을 제시하였다. Wang(2008)의 연구에 따르면 기업가적 지향성과 경영성과 간의 관계를 학습지향성(Learning Orientation)이 매개하고 있으며 이 매개효과는 분석전략보다 혁신전략을 사용하는 기업에서 더 나타난다고 하였다. 전략을 매개변수로 제시하는 연구에 따르면, 기업가적 지향성은 직접 성과에 영향을 주지 않고 성장전략을 통해서 조직의 성장에 긍정적인 영향을 준다고 한다(Moreno & Casillas, 2008). 즉, 기업가적 지향성은 혁신성, 진취성, 위험감수성 등으로 구성된 성향, 특성이기 때문에 이러한 성향이 조직 내의 특정한 가시적인 활동과 의사결정에 영향을 주어 성과를 높일 것이라는 것이다 Lisboa, et al.(2016)은 기업가적 지향성과 기업의 수익성 사이에서 활용 및 탐색적 제품개발활동과 차별화, 시장화속도의 변수가 매개효과로 작용함을 보여주고 있다. Shan, et al.(2016)의 연구에서는 혁신의 속도가 매개효과를 가짐을 지적하였는데, 기업가적 지향성의 세부요인에 따라 매개효과가 달리 나타남을 실증연구를 통해 보여주고 있다. 혁신성에는 정의 효과, 위험감수성에는 부의 효과, 진취성은 U자형 관계에 있음을 지적하였다. 국내연구에서도 윤명철·박경환(2015)은 중소기업 CEO의 기업가적 지향성이 경영성과에 미치는 영향에 대한 기업혁신의 매개효과를 살펴보았다. 기업혁신을 기술혁신과 경영혁신으로 구분하여 매개효과를 검증한 결과, 기업가적 지향성 중 진취성이 일부 혁신활동에 대하여 유의한 매개효과가 있음을 입증하였다. 또한 문혜선·이상명(2016a)은 조직학습의 매개효과를 증명하였는데 기업가적 지향성이 조직학습 실행과정을 통해 성과로 실현될 수 있음과 그 과정에서 내부의 사회적 자본의 관계적 측면이 기업가적 지향성과 조직학습 간의 관계를 긍정적으로 조절하는 효과가 있음을 밝히고 있다.

이상의 연구에 근거하여 본 연구에서는 제품혁신과 서비스혁신이 기업가적 지향성과 경영성과 간의 관계를 매개할 것으로 보고 연구가설을 설정하였다. 가설 1은 제품혁신의 매개

효과이며, 가설 2는 서비스혁신의 매개효과에 관한 내용으로 하였다.

본 연구가설이 선행연구의 내용과 가치는 차별성은, 독립변수를 기업가적 지향성의 하위요인 세 가지로 구분하고 매개변수인 혁신을 제품혁신과 서비스혁신으로 구분하여 세부적으로 매개효과를 검증하였다는 점이다. 기업가적 지향성의 하위요인은 각각 독립적으로 영향을 미칠 수 있기 때문에 구분하였고 이는 최근의 연구에서도 지적되고 있는 점이다(윤현중, 2014a; Lisboa, et al., 2016; Shan, et al., 2016). 이들 최신 연구들에서는 기업가적 지향성의 하위요인인 혁신성, 진취성, 위험감수성으로 구분하여 다른 변수와의 관계를 검증하면서 각 하위변수별로 차이가 있음을 보여주고 있다. 예를 들면, Shan, et al.(2016)에서는 기업가적 지향성이 혁신의 속도를 매개로 경영성과에 미치는 영향에서 혁신성은 긍정적 매개효과, 위험감수성은 부정적 매개효과, 진취성은 U자형 관계에 있음을 지적하였다. 이러한 연구결과는 하위변수 별로 구분하여 효과성을 검증할 필요성을 보여준다고 할 수 있다.

또한 본 연구에서는 제품혁신과 서비스혁신의 매개효과를 구분하여 보고자 한다. 서비스는 제품과 달리 체계화, 유형화가 어렵고 따라서 서비스혁신 역시 특성이나 패턴에 있어서 제품혁신과 다른 양상을 보여주고 있다(Love et al., 2011; Santamaría et al., 2012; Therrien et al., 2011; Chang et al., 2012; Trigo & Vence, 2012; 강영모 외, 2013) 서비스혁신은 서비스가 가지는 다양한 특성들의 변화를 말하는데, 제품혁신과 달리 기술지식과 비기술적 지식의 새로운 조합의 결과로 창출되는 특성을 가진다(Amara, et al., 2009).

Den Hertog(2000)의 서비스 혁신 모델에 따르면 서비스의 개념(Concept), 전달 시스템(Delivery System), 고객 인터페이스(Client Interface), 기술(Technological Option)의 네 가지 차원에서 혁신이 가능하다. 이처럼 서비스혁신은 창출, 전달, 상호작용 등의 측면에서 다양성을 보이기 때문에 성과에 미치는 영향에서 제품혁신과는 구분하여 논할 필요가 있다. 따라서 독립변수인 기업가적 지향성과 매개변수인 혁신활동을 각각 하위변수로 구분하여 연구가설을 세분화하였다. 구체적인 연구가설을 제시하면 아래와 같다.

가설 1: 기업가적 지향성은 제품혁신을 통하여 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 1-1: 혁신성은 제품혁신을 통하여 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2: 진취성은 제품혁신을 통하여 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-3: 위험감수성은 제품혁신을 통하여 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 기업가적 지향성은 서비스혁신을 통하여 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 2-1: 혁신성은 서비스혁신을 통하여 경영성과에 정(+)의

영향을 미칠 것이다.

- 2-2: 진취성은 서비스혁신을 통하여 경영성과에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.
- 2-3: 위험감수성은 서비스혁신을 통하여 경영성과에 정
(+)의 영향을 미칠 것이다.

이상의 연구가설을 바탕으로 기업가적 지향성, 혁신, 경영성과 간의 매개효과를 검증하기 위한 연구모형을 제시하면 아래와 같다.



<그림 1> 연구모형

III. 연구설계

3.1. 변수의 측정

본 연구에서 사용한 변수는 독립변수 기업가적 지향성의 하위변수인 혁신성, 진취성, 위험감수성과 매개변수 혁신의 하위변수인 제품혁신, 서비스혁신, 그리고 종속변수인 경영성과로 구성된다.

기업가적 지향성은 ‘시장기회에 직면한 기업이 혁신적이고 위험을 감수하며 적극적으로 행동하려는 성향’으로 정의한다 (Lumpkin & Dess, 1996; 윤현중, 2015). 하위측정항목은 선행 연구에 근거하여 혁신성, 진취성, 위험감수성으로 나누었다. 하위항목인 혁신성의 측정항목에는 ‘우리 회사는 전사적으로 혁신을 통한 성장과 발전을 꾀하고 있다’, ‘우리 회사는 변화를 지향하고 혁신을 장려하는 분위기가 조성되어 있다’ 등이 포함되며 진취성에는 ‘우리 회사는 경쟁사 대비 차별적 우위를 확보하기 위해 노력하고 있다’, ‘우리 회사는 고객이 원하는 것이 무엇인지 잘 이해하고 있다’ 등이 있으며 위험감수성에는 ‘우리 회사는 위험이 있어도 새롭고 도전적인 사업에 관심이 있다’, ‘우리 회사는 위험을 무릅쓰고 새로운 사업기회를 찾고 있다’ 등을 포함하였다(Lumpkin & Dess, 1996; Frishammar & Hörte, 2007; 이상두, 2013). 각 하위요인별로 4항목을 사용하여 기업가적 지향성은 총 12항목으로 측정하였다.

매개변수인 혁신활동은 새로운 아이디어나 프로세스, 제품을 개발하거나 창출하기 위한 활동으로 정의한다. 하위항목은 제품혁신, 서비스혁신으로 구분하였고 측정항목에는 ‘기존 기술을 이용하여 새로운 용도를 가지는 제품을 도입한다’, ‘새로운 시장수요에 대응하는 제품개발팀이 있다’, ‘고객의 요구

에 유연하게 대응하여 제품을 생산한다’, ‘서비스 품질향상을 위해 체계적인 시스템을 보유하고 있다’, ‘고객에 대한 만족도를 체계적으로 피드백하고 있다’ 등을 사용하였다(Miller & Friesen, 1984; 김성규, 2007; 서상수, 2010). 제품혁신 4항목, 서비스혁신 4항목으로 총 8항목을 사용하였다.

종속변수인 경영성과는 기업이 추구하는 목표의 달성정도, 환경에 대한 적응능력, 기업의 생산성, 수익성 등 다양하게 정의되고 측정할 수 있다. 본 연구에서는 중소기업의 경영성과를 재무적 성과와 비재무적 성과로 측정하였다. 선행연구의 설문항목을 수정 및 보완하여 총 6항목으로 투자수익률, 당기순이익, 시장점유율, 고객의 선호도, 매출액 증가율로 측정하였다(Zahra & Covin, 1995; Wiklund, 2006)

3.2. 표본설정

실증연구를 위해 부산, 경남 지역의 중소기업의 경영자를 대상으로 설문지를 배부하였다. 2016년 10-11월에 걸쳐 총 300부를 배부하여 255부를 회수하였으며 이 중 응답이 부실하거나 결측치가 많은 설문지를 제외하고 총 223부를 분석에 사용하였다. 표본의 특성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 표본의 특성

문항	항목	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	136	61.0
	여성	87	39.0
연령	20대	32	14.3
	30대	95	42.6
	40대	56	25.1
	50대 이상	40	18
학력	고졸 이하	32	14.3
	대졸	135	60.5
	대학원 졸	56	25.2
유형	창업경영인	52	23.3
	전문경영인	125	56.1
	기타	46	20.6
종업원 수	50명 미만	76	34.1
	51명 이상-100명 미만	36	16.1
	101명 이상-200명 미만	54	24.2
	201명 이상-500명 미만	46	20.6
	500명 이상	11	4.9
산업	기계금속	25	11.2
	전기전자	36	16.1
	정보통신	58	26.0
	섬유, 화학	24	10.8
	서비스업	27	12.1
	기타	53	23.8

조직의 특성을 살펴보면 중소기업을 표본으로 하고 있기 때문에 종업원 수가 50인 미만인 경우가 76곳으로 전체의 34.1%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 그 외 101-200명이 54곳으로 두 번째로 많았으며 그 외 201-500명이 46곳, 51-100명이 36곳, 500명 이상은 11곳으로 나타났다. 산업은 정보통신이 58곳, 전체의 26%로 가장 많았다. 그 외 전기전자,

서비스업, 섬유·화학, 기계금속 등 골고루 분포되어 있음을 볼 수 있다. 응답자의 일반적 특성을 보면 남성이 61%, 여성이 39%이며 연령은 30대와 40대가 가장 많았다. 30대 95명(42.6%), 40대 56명(25.1%)로 합하면 전체의 약 67%를 차지하고 있다. 학력은 대졸이 전체의 60.5%로 가장 높은 비중을 차지하고 있으며 고졸 32명(14.3%), 대학원 졸 56명(25.2%)으로 집계되었다. 또한 경영인의 유형으로는 창업경영인이 전체의 23.3%인 52명이며 전문경영인이 125명(56.1%), 기타가 46명(20.6%)로 나타났다.

IV. 실증연구

4.1. 신뢰성과 타당성

연구에서 사용된 변수의 타당성과 신뢰성을 검증한 결과는 <표 2>와 같다.

측정도구의 개념타당성을 확인하기 위하여 집중타당성, 판별타당성을 확인하였다. 집중타당성은 AMOS 21.0을 사용하여 확인적 요인분석을 실시하여 확인하였다. 모형적합도를 보여주는 지수를 살펴보면 $\chi^2=287.986(p=0.000)$, $GFI=0.892$, $CFI=0.948$, $NFI=0.908$, $IFI=0.949$, $RMR=0.04$ 로 적합한 수준으로 볼 수 있다. 또한 각 측정항목의 요인적재치를 살펴보면

0.7 이상이며 t값으로 통해 모두 유의한 수준에 있음을 확인하였다. 타당성 검증과정에서 적합도와 표준부하량 등을 적절하게 맞추는 과정에서 일부 항목이 삭제되었다. 서비스혁신에서 1개 항목이 삭제되고, 진취성에서 2개 항목, 위험감수성에서 1개 항목이 삭제되었다.

다음으로 판별타당성을 검증하였다. 판별타당성은 평균분산추출(AVE: Average Variance Extracted) 값으로 검증할 수 있는데 AVE값이 0.5 이상이거나 상관계수 제곱 값을 상회하는지 여부를 통해 알 수 있다. 본 연구에서 사용한 각 개념에 대한 AVE 값을 <표 2>에서 보면 0.637에서 0.787 사이의 값을 보여주고 있으며, <표 3>에서 상관계수의 제곱 값과 비교하였을 때 모두 높은 값을 보여주고 있다. 따라서 판별타당성에도 문제가 없음을 확인하였다.

개념타당성을 확보한 항목을 바탕으로 신뢰도 분석을 실시하였다. 개념신뢰도와 Cronbach's α 값을 통해 검증하였다. 개념신뢰도(CR: Construct Reliability)는 일반적으로 0.7 이상이면 문제가 없는 것으로 본다. 본 연구에서 사용한 변수에 대한 개념신뢰도는 0.798과 0.929 사이의 값을 보여주고 있어 개념신뢰도를 확보하였다. 또한 Cronbach's α 값 또한 사회과학에서는 0.7 이상이면 양호한 수준으로 판단하며 본 연구에서는 0.701에서 0.896 사이의 값으로 나타나 내적일관성 또한 확보하였다.

<표 2> 타당성과 신뢰성 분석결과

측정변수	측정항목	표준부하량	t값	개념신뢰도	AVE	Cronbach's α	
기업가 지향성	혁신성	A4	0.862	-	0.916	0.732	0.896
		A3	0.793	14.482			
		A2	0.867	16.589			
		A1	0.797	14.835			
	진취성	B4	0.731	-	0.798	0.664	
		B3	0.708	9.149			
	위험감수성	C3	0.819	14.286	0.894	0.757	
		C2	0.925	16.092			
		C1	0.821	-			
혁신	제품혁신	E4	0.816	-	0.929	0.787	0.891
		E3	0.831	14.42			
		E2	0.902	16.072			
		E1	0.763	12.831			
	서비스혁신	F4	0.708	-	0.883	0.718	
		F3	0.887	12.24			
		F2	0.811	12.013			
성과	FP5	0.735	9.846	0.861	0.637	0.825	
	FP4	0.759	10.837				
	FP2	0.711	10.333				
	FP1	0.802	-				

$\chi^2=287.986$, $p=0.000$, $df=135$, $GFI=0.892$, $CFI=0.948$, $NFI=0.908$, $IFI=0.949$, $RMR=0.04$

4.2. 상관관계 분석

신뢰성과 타당성 검증을 거친 후 변수들 간의 상관관계를 분석하였다. 분석결과, 모든 변수 간에 통계적으로 유의한 정(+)의 관계가 있음을 확인하였고 이는 가설에서 예측한 방향

과 동일한 값을 알 수 있다. 기업가적 지향성의 하위변수인 혁신성, 진취성, 위험감수성은 서로 간에 0.49~0.65 사이의 유의한 정(+)의 상관관계를 보여주고 있고 세 하위변수 모두 매개변수인 서비스 혁신과 가장 높은 상관관계를 보여주고 있다.

<표 3> 상관관계 분석결과

	평균	SD	혁신성	진취성	위험감수성	제품혁신	서비스혁신	성과
혁신성	3.8424	.78462	1					
진취성	3.8489	.64634	.645**(.416)	1				
위험감수성	3.3174	.88820	.556**(.309)	.498**(.248)	1			
제품혁신	3.6440	.71232	.458**(.210)	.408**(.166)	.292**(.085)	1		
서비스혁신	3.8029	.75794	.552**(.305)	.489**(.239)	.458**(.0210)	.536**(.287)	1	
경영성과	3.5103	.74993	.426**(.181)	.474**(.225)	.342**(.0117)	.270**(.073)	.487**(.237)	1
평균분산추출값(AVE)			0.73	0.67	0.76	0.79	0.72	0.53

1) * $p < 0.5$ ** $p < 0.01$
 2) 괄호 안의 숫자는 상관계수의 제곱 값임

4.3. 가설검증

가설검증을 위해 Baron과 Kenny가 제시한 3단계 회귀분석을 실시하였다(Baron & Kenny, 1986). 1단계로 독립변수와 종속변수의 회귀분석을 실시하여 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 유의미하며, 2단계로 독립변수와 매개변수의 회귀분석을 하여 독립변수가 매개변수에 미치는 영향의 유의성을 검증한 후, 3단계에서 독립변수와 종속변수의 회귀분석에서 매개변수를 추가했을 때 독립변수의 직접적 영향력이 감소해야 매개효과가 인정된다. 3단계에서 독립변수의 직접적 영향력이 유의미하게 유지되면 부분매개효과, 감소하여 유의미하지 않게 되면 완전매개효과로 본다.

이상의 검증절차에 따라 제품혁신의 매개효과와 서비스혁신의 매개효과를 각각 검증한 결과를 정리하면 <표 4>와 <표 5>와 같다.

먼저 가설 1의 제품혁신의 매개효과를 살펴보면, 일부 하위변수는 부분매개효과가 있음을 알 수 있다. 혁신성의 경우, 성과에 미치는 전체효과가 0.42($p < 0.000$)이며 매개변수를 투입하여 직접효과를 분리한 결과 직접효과는 0.379($p < 0.000$)로 나타났다. 그러나 3단계에서 투입한 매개변수 제품혁신이 종속

변수에 미치는 영향은 유의하지 않은 것으로 나타났으므로 매개효과는 인정되지 않는다. 진취성이 성과에 미치는 영향에 대한 제품혁신의 매개효과를 살펴보면, 진취성이 성과에 미치는 전체효과는 0.476($p < 0.000$)이며, 직접효과는 0.441($p < 0.000$)이다. 진취성의 경우도 마찬가지로 3단계에서 매개변수인 제품혁신이 경영성과에 미치는 영향은 유의하지 않은 것으로 나타났으므로 매개효과는 인정되지 않는다. 위험감수성의 경우 전체효과는 0.346($p < 0.000$)이며 직접효과는 0.292($p < 0.000$)로 나타났다. 차이 값인 0.054를 매개효과로 볼 수 있다. 위험감수성의 경우 3단계 회귀분석에서 매개변수의 영향력이 유의하게 나타났으므로 매개효과가 인정된다.

따라서 가설 1 “기업가적 지향성은 제품혁신을 통하여 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”는 세부가설 1-3이 지지되었으므로 부분적으로 지지되었다. 그러나 지지된 가설 1-3에서 위험감수성이 성과에 미치는 영향에 대하여 제품혁신을 통한 매개효과는 전체효과 중 매우 낮은 것으로 나타났다. 위험감수성은 약 15% 만이 매개효과로 나타났다. 따라서 제품혁신이 기업가적 지향성과 성과 사이의 관계를 매개하는 효과는 약하다고 볼 수 있다.

<표 4> 제품혁신의 매개효과

독립변수	검증단계	회귀계수(β)	t값	F값	수정된 R ²	Sobel test	
	산업 종업원 수	.056 .076	.832 1.135	1.016	.035	-	
	혁신성	혁신성→성과 혁신성→제품혁신 제품혁신→성과 혁신성→성과	.420 .466 .089 .379	6.886*** 7.798*** 1.298 5.496***	16.625*** 20.448*** 12.930***	.174 .208 .177	3.6537***
진취성	진취성→성과 진취성→제품혁신 제품혁신→성과 진취성→성과	.476 .407 .087 .441	8.035*** 6.585*** 1.347 6.807***	22.394*** 14.623*** 17.312***	.224 .155 .227	3.4973***	
	위험감수성	위험감수성→성과 위험감수성→제품혁신 제품혁신→성과 위험감수성→성과	.346 .310 .175 .292	5.482*** 4.827*** 2.680** 4.454***	10.786 7.923*** 10.113***	.117 .086 .141	3.1276**

** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

다음으로 가설 2의 서비스혁신의 매개효과를 검증한 결과는 <표 5>와 같다.

혁신성이 성과에 미치는 전체효과는 0.42($p < 0.000$)이며 직접효

과는 0.221($p < 0.000$)로 나타났다. 따라서 혁신성이 서비스 혁신을 거쳐서 성과에 미치는 매개효과는 0.199임을 알 수 있다. 진취성의 경우, 성과에 미치는 전체효과가 0.476($p < 0.000$)이며 직접효과는 0.311($p < 0.000$)로 나타났다. 차이만큼인 0.165의 매개

효과가 있다고 할 수 있다. 위험감수성의 경우 0.346($p<.000$)의 전체효과 중, 직접효과는 0.152($p<.000$)이며 간접효과는 0.194로 확인되었다.

따라서 가설 2 “기업가적 지향성은 서비스혁신을 통하여 경영성파에 정(+)의 영향을 미칠 것이다” 는 모든 세부가설이 지지됨에 따라 전체적으로 채택되었다. 가설 2의 서비스혁신

의 경우 가설 1의 제품혁신에 비해 매개효과의 비중이 높다. 즉, 기업가적 지향성이 성과에 영향을 미칠 때 서비스혁신을 통해 영향을 주는 부분이 제품혁신을 통한 것보다 크다는 것을 이해할 수 있다. 이는 서비스혁신을 중요시하는, 또는 서비스혁신이 기업의 핵심역량에 직접적으로 영향을 줄 수 있는 기업에게 중요한 연구결과일 수 있다.

<표 5> 서비스혁신의 매개효과

독립변수	검증단계	회귀계수(β)	t값	F값	수정된 R ²	Sobel test
	산업 종업원 수	.056 .076	.832 1.135	1.016	.035	-
	혁신성	혁신성→성과	.420	6.886***	16.625***	.174
혁신성→서비스혁신		.545	9.724***	33.385***	.304	
서비스혁신→성과		.366	5.259***	20.901***	.264	
혁신성→성과		.221	3.207**			
진취성	진취성→성과	.476	8.035***	22.394***	.224	5.85***
	진취성→서비스혁신	.498	8.565***	26.196***	.254	
	서비스혁신→성과	.331	5.067***	25.105***	.303	
	진취성→성과	.311	4.798***			
위험감수성	위험감수성→성과	.346	5.482***	10.786***	.117	5.676***
	위험감수성→서비스혁신	.467	7.897***	22.466***	.225	
	서비스혁신→성과	.416	6.247***	19.249***	.247	
	위험감수성→성과	.152	2.299**			

** $p<.01$ *** $p<.001$

이상의 가설검증 결과를 요약하면 <표 6>과 같다. 전체 가설 중 제품혁신의 매개효과에 관한 가설은 부분적으로 지지되었고 서비스혁신의 매개효과는 전체가 모두 지지되었음을 볼 수 있다. 완전매개는 없는 것으로 나타났으며 부분매개, 즉 기업가적 지향성이 직접 성과에 미치는 영향과 혁신을 통한 영향이 동시에 있음을 알 수 있다.

<표 6> 가설검증 요약

가설	독립변수	매개변수	종속변수	매개효과
1-1	혁신성	제품혁신	경영성과	없음
1-2	진취성			없음
1-3	위험감수성			부분매개
2-1	혁신성	서비스혁신		부분매개
2-2	진취성			부분매개
2-3	위험감수성			부분매개

V. 결론

중소기업의 중요성 및 변화하는 시장에 대응하는 혁신과 유연성이 강조되는 가운데 기업가적 지향성에 대한 이론적 및 실무적 관심이 높아지고 있는 추세이다. 이에 본 연구는 중소기업 경영자의 기업가적 지향성이 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 밝히고자 하였다. 기업가적 지향성의 하위요인인 혁신성, 진취성, 위험감수성이 각각 제품혁신과 서비스혁신을 매개로 경영성과에 미치는 영향에 대하여 이론적 근거를 토대로 가설을 설정하였고 국내 중소기업을 대상으로 실증연구를 실시하여 가설을 검증하였다.

기존의 기업가적 지향성에 관한 연구는 기업가적 지향성의 하위요소에 관한 내용이거나 경영성과와의 관계 및 경영성과에 미치는 영향에 대한 요인을 밝히는 내용으로 진행되어 왔다. 이러한 맥락에서, 본 연구에서는 기업가적 지향성이 성과에 미치는 과정에서 혁신활동이 어떤 역할을 수행하는지 살펴보고자 하였다. 기업가적 지향성이란 기업의 최고경영자 또는 구성원들이 다양한 시장기회에 직면해서 혁신적이고 위험을 감수하며 적극적으로 행동하려는 성향을 가리킨다. 이러한 성향은 기업의 재무적, 비재무적 성과에 직접 영향을 미치기도 하지만, 성향이 조직 내의 전략이나 구체적인 활동의 범위, 종류, 수행정도 등에 영향을 주고 이를 통해 성과가 개선될 것으로 예상할 수 있다. 이러한 맥락에서 근거하여 본 연구에서는 혁신활동의 매개효과에 주목하여 기업 내에서 실제로 제품개발이나 개선활동, 서비스 품질 향상을 위한 시스템, 상호작용 등이 기업가적 지향성에 의해 높아지고 이를 통해 성과가 자극될 수 있음을 가설로 설정하고 검증하였다.

연구결과, 기업가적 지향성이 경영성과에 미치는 영향은 혁신활동을 매개로 할 것이라는 가설은 대부분 지지되었다. 기업가적 지향성의 하위변수인 혁신성, 진취성, 위험감수성 중 위험감수성은 제품혁신과 서비스혁신을 매개로 경영성과에 정(+)의 영향을 미치며, 혁신성과 진취성은 서비스혁신의 매개효과만을 가지는 것으로 분석되었다. 또한 제품혁신은 직접효과가 크며, 서비스혁신이 매개효과에 해당하는 간접효과의 비중이 높음을 알 수 있었다.

이상의 연구결과를 토대로 시사점과 연구의 의의를 제시하면 다음과 같다. 첫째, 기업가적 지향성은 직, 간접적으로 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 많은

선행연구에서도 밝혀진 바이며 중소기업에서 새로운 기술이나 제품을 도입하거나 신사업을 개척함에 있어 경영자의 혁신성, 진취성, 위험감수성이 중요함을 보여주는 결과라고 할 수 있다. 기업가적 지향성은 기업가정신(Entrepreneurship)과 달리, 창업단계 뿐 아니라 이후의 사업을 전개하는 과정에서 지속적으로 발현되어야 하는 특성으로 특히 전략을 형성하는 과정과 밀접히 관련되어 있다(Covin & Slevin 1989; Rauch et al. 2009; Alegre & Chiva, 2013). 즉, 어떤 성향을 나타내는지 여 따라 전략수립방식, 유형 등이 결정된다는 것이다. 따라서 중소기업 경영자와 종사자들은 혁신적이고 새로운 것을 적극적으로 도입하며 위험을 감수하려는 성향을 지속적으로 유지함으로써 적절한 경영전략을 수립하고 경영성파를 개선할 수 있을 것이다.

둘째, 기업가적 지향성은 혁신을 매개하여 경영성파를 높이는 효과가 있음을 밝힐 수 있었다. 기업가적 지향성의 선행연구에서는 대부분이 경영성파에 긍정적인 영향을 준다고 지적하고 있으나 일부 연구에서는 유의한 영향이 없다고 지적하고 있다(Dimitratos, et al., 2004). 이는 기업가적 지향성과 성과 사이에 어떤 단계가 포함되어 있는지 구체적으로 살펴볼 필요성이 있음을 제시하는 점이다(Zahra, et al., 1999).

본 연구에서는 혁신활동을 세부적으로 구분하여 그 과정의 일부를 밝힐 수 있었다. 경영자의 기업가적 지향성이 높을수록 제품이나 서비스혁신 활동을 촉진시키고 이를 통해 경영성파를 높일 수 있다고 연구결과는 보여준다. 기업가적 지향성 중 일부 변수는 혁신과의 매개효과를 보여주지 않고 있는데 진취성이다. 진취성은 경영성파에 미치는 전체효과에서 매개변수를 투입하였을 때 직접효과만 유지되고 매개변수의 영향력은 나타나지 않았다. 진취성은 미래의 시장수요와 기회를 미리 예상하고 적극적으로 행동하려는 경향을 가리키며, 혁신을 매개하지 않은 이유로는, 직접 성과에 영향을 주는 변수이거나 다른 매개변수를 통해 성과에 영향을 주고 있기 때문이다. 진취성은 다른 두 특성에 비해 시장변화의 추세를 읽고 대응하고자 하는 성향이기 때문에 제품이나 서비스혁신보다 장기적이고 넓은 차원에서 혁신의 근거를 찾고자 하는 것일 수 있다. 따라서 직접 성과에 영향을 미치거나 전략과 같은 조직차원의 장기적 의사결정을 매개로 성과에 영향을 줄 것으로 예상할 수 있다.

셋째, 제품혁신과 서비스혁신의 매개효과 차이점을 제시하였다. 동일한 혁신이지만 혁신의 원천, 전략, 목적, 고객과의 상호작용 등에서 두 혁신은 차이를 보여주고 있다. 제조업과 서비스업으로 구분하여 제품혁신과 서비스혁신을 주로 추진하는 기업에 대하여 시사점을 주기도 하지만, 제조업의 경우에도 제품의 성공을 좌우하는 중요한 특성 중 서비스가 포함되기 때문에 제품과 서비스를 모두 다루는 업종에서 특히 중요한 연구결과라고 할 수 있다. 본 연구의 결과에 따르면 서비스혁신은 기업가적지향성과 경영성파를 매개하는 부분이 제품혁신에 비해 상대적으로 높다. 즉, 제품혁신에 비해 서비스혁신이 더 중요한 기업의 경우 기업가적 지향성 수

준을 높임으로 성과로 유도할 수 있다는 점이다. 서비스가 제품과 가장 크게 다른 점은 고객과의 상호작용에서 제공되며 평가되고 동시에 소멸된다는 점이다. 따라서 서비스혁신은 서비스 제공자와 고객과의 상호작용에서 효용이나 편의를 제공하는 방식에서 나타나게 되며 제품에 비해 서비스제공자가 나타내는 성향인 혁신성, 진취성, 위험감수성이 혁신의 품질에 직접적으로 반영될 수 있을 것이다. 제품혁신에서의 기술이 가지는 역할을 서비스혁신에서는 인적자원이 대신할 가능성이 높다는 것이다. 따라서 경영자를 포함한 조직의 구성원들이 기업가적 지향성을 나타낼 때 고객들과의 상호작용에서 발현되는 서비스혁신을 개선할 수 있으며 이를 통해 성과를 높일 수 있음을 본 연구결과를 통해 이해할 수 있다.

이상의 연구결과와 시사점에 더해 본 연구는 다음과 같이 몇 가지 한계점을 가지고 있으며 이는 향후 연구를 통해 보완되어야 할 것이다. 우선, 기업가적 지향성과 성과 간의 관계를 매개하는 혁신활동 외에 많은 변수가 본 연구모형에 영향을 줄 수 있다. 혁신에 영향을 미치는 다양한 연구가 있다는 점을 고려하여 기업가적 지향성이 혁신활동에 미치는 영향에 대한 조절변수를 추가한다면 전체적으로 설명력이 높아질 것이다. 통제변수 역시 산업과 종업원 수 외, 업력을 추가하여 창업 초기의 중소기업과 5년 이상의 중소기업의 차이를 분석에 반영하여야 할 것이다.

둘째, 경영성파의 변수에 대한 추가적인 고찰이 필요하다는 점이다. 본 연구에서는 재무적, 비재무적 성과로 구분하여 주관적 성과인식에 대한 결과를 토대로 분석하였다. 그러나, 응답자가 기업의 경영자임을 감안하면 성과를 현실보다 높게 평가하였을 가능성이 있다. 또한 중소기업의 경우 수출성파나 기술개발성과 등을 통해 성장가능성을 평가한 지표를 사용할 때 더욱 의미있는 결과를 도출할 수 있을 것이다.

REFERENCE

- 강영모·조찬우·이성주(2013). 서비스 유형별 혁신활동의 특성 연구, *기술혁신학회지*, 16(3), 559-581.
- 강병오(2011). 중소기업의 CEO의 창업가정신이 기업성파에 미치는 영향에 관한 연구 -프랜차이즈 기업을 중심으로, 중앙대학교 박사학위 논문
- 고광만(2013). 기업가정신 및 사회적자본이 지식경영과 혁신에 미치는 영향: 중소기업 이업중용합회를 중심으로, 상지대학교 박사학위 논문
- 곽영환·권혁대·서창적·김홍유(2011). 창의성이 품질경영 활동과 경영성파에 미치는 영향 분석: 품질경영관련 수상 및 서비스 기업을 중심으로, *한국서비스경영학회지*, 12, 261-291.
- 김선광·곽영환·안관영·권혁대(2014). 사내 기업가정신이 점진적 혁신활동과 경영 성과에 미치는 효과에 관한 연구, *서비스경영학회지*, 15(3), 277-306.
- 김성규(2007). *경영혁신과 기업성파에 관한 네트워크 조직의 조절 효과*, 부산대학교 대학원, 박사학위논문.
- 문영백·김상현(2012). 전략적지향성이 지식자본과 기업성파에 미치는 영향, *지식경영연구*, 13(5), 15-41.

- 문창호(2013). 기업가적 지향성과 시장지향성이 벤처기업의 국제화와 성과에 미치는 영향, *대한경영학회지*, 26(5), 1177-1204.
- 문혜선·이상명(2016a). 기술혁신형 중소기업의 기업가적 지향성, 조직학습, 사회적 자본, 성과와의 관계 분석, *중소기업연구*, 38(1), 207-235.
- 문혜선·이상명(2016b). 중소기업의 기업가적 지향성과 기업 성과 간 관계에서 중간관리자 전략활동의 조절효과, *조직과 인사관리연구*, 40(3), 185-212.
- 박재환·김재호·윤인철(2011). 기업가적 지향성 및 시장지향성이 혁신성과 기업성과에 미치는 영향, *상업교육연구*, 25(2), 243-265.
- 서리빈(2017). 벤처기업의 R&D협력에서 사회적 자본과 기업가적 지향성이 협력성과에 미치는 영향, *기술혁신학회지*, 20(1), 1-33.
- 서상수(2010). 가족기업의 기술혁신지향성이 기술성과와 경영성과에 미치는 영향 연구, 영남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 유봉호(2011). 기업가적 시장지향성과 조직유효성·경영성과 간에 혁신성·고객지향성의 매개효과, *한국산학기술학회논문지*, 12(9), 3924-3935.
- 윤명출·박경환(2015). 중소기업 CEO의 기업가적 지향성과 산업특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, *창조와 혁신*, 8, 179-218.
- 윤현중(2014a). 기업가적 지향성의 성과 효과에 대한 메타 분석. *전략경영연구*, 17(3), 19-40.
- 윤현중(2014b). 기업가적 지향성의 성과 효과 재검토: 중소기업을 대상으로, *벤처창업연구*, 9(5), 103-114.
- 윤현중(2015). 기업가적 지향성에 대한 이론적 동향 연구, *벤처창업연구*, 10(5), 45-62.
- 이도형(2012). 전략지향성과 혁신성과와의 관계, *경영연구*, 27, 279-302.
- 이상두(2013). 중소기업 최고경영자의 기업가적 지향성이 기술혁신과 경영성과에 미치는 영향, 경성대학교 박사학위 논문.
- 이윤보·이동주·임해진·백훈(2014). 기업의 지향성이 중소기업 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, *산업경제연구*, 27(2), 959-980.
- 이장우·장수덕(1999). 성공벤처기업 특성에 관한 탐색적 연구, *중소기업연구*, 21(1), 105-133.
- 장현영·김병근(2017). 기업가적 지향성과 기업 역량이 성과에 미치는 영향, *한국경영교육학회*, 32(2), 89-116.
- 정피아(2016). 기업가 특성이 혁신활동과 경영성과에 미치는 영향, 부산대학교 대학원 박사학위논문.
- 최무진(2013). 기업가정신이 경영성과에 미치는 영향: 지역요인의 조절효과를 중심으로, *한국경영교육학회*, 28(1), 235-255.
- 최석봉·이도형(2013). 기업가적 지향성과 시장지향성의 하위변수가 혁신성과 및 재무성과에 미치는 영향, *전략경영연구*, 16(3), 109-129.
- 통계청(2015). *중소기업 현황*, http://kosis.kr/statisticsList/statisticsList_01List.jsp?vwcd=MT_ZTITLE&parentId=K
- Alegre, J., & Chiva, R.(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.
- Amabile, T. M.(1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations, *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-1676.
- Amara, N., Landry, R., & Doloreux, D.(2009). Patterns of innovation in knowledge-intensive business services, *Service Industries Journal*, 29(4), 407-430.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1255.
- Chang, Y. C., Linton, J. D., & Chen, M. N.(2012). Service regime: An empirical analysis of innovation patterns in service firms, *Technological Forecasting and Social Change*, 79(9), 1569-1582.
- Choi, M. J.(2013). Effects of Entrepreneurship on Managerial Performances: Centering on Control Effects of Region, *Korea Association of Business Education*, 28(1), 235-255
- Choi, S. B., & Lee, D. H.(2013). The Effects of Sub-Factors of Entrepreneurial and Market Orientations on Innovation and Financial Performances in Korean Venture and SMEs, *Journal of Strategic Management*, 16(3), 109-129.
- Collins, O., & Moore, D. G.(1970). *The Organization Makers: A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs*, New York, Appleton
- Covin, J. G., & Slevin, D. P.(1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Damanpour F., & Evan W.(1991). Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag, *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.
- Den Hertog, P.(2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation, *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491-528.
- Dimitratos, P., Lioukas, S., & Carter, S.(2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment, *International Business Review*, 13(1), 19-41.
- Frishammar, J., & Åke Hörte, S.(2007). The role of market orientation and entrepreneurial orientation for new product development performance in manufacturing firms, *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(6), 765-788.
- Go, K. M.(2013). *The relationship between CEO's entrepreneurship/Social capital, Knowledge management & Innovation, and the moderating effect of Convergence Federation in Small and Medium Business*, The Graduate School, Sangji University
- Gupta, V. K., & Batra, S.(2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: Universal and contingency perspectives, *International Small Business Journal*, 34(5), 660-682.
- Jang, H. Y., & Kim, B. K.(2017). Effects of Entrepreneurial Orientation and Capability on the Innovation Performance and the Moderating Effect of Environmental Hostility, *Korean Business Education Review*, 32(2), 89-116.
- Jeong P. A.(2016). *The Effects of Entrepreneurial Characteristics and Innovation Activities on Business Performance*, Doctoral dissertation, The Graduate

- School of Pusan National University.
- Jiang, X., Yang, Y., Pei, Y. L., & Wang, G.(2016). Entrepreneurial orientation, strategic alliances, and firm performance: Inside the black box, *Long Range Planning*, 49(1), 103-116.
- Kang, B. O.(2011). *A Study on the Influence of CEO's Entrepreneurship in SMEs on Business Performance, Franchise Business*, Doctoral dissertation, The Graduate School, Chung-Ang University
- Kang Y. M., Cho, C. W., & Lee S. J.(2013). The Characteristics of Innovation Activities in the Service Sector, *Journal of Korea Technology Innovation Society*, 16(3), 559-581.
- Kim, S. K.(2007). *Management Innovation and Corporate Performance : Moderating Effects of Network Organizations*, Doctoral dissertation, The Graduate School of Pusan National University.
- Kim, S. K., Kwak, Y. W., Ahn, K. Y., & Kwon, H. D.(2014), Effects of Corporate Entrepreneurship on Incremental Innovation and Management Performances : Focus on Financial Service Industries, *Journal of the Korea Service Management Society*, 15(3), 277-306.
- Knight, G. A.(1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation, *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-225.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, K. M.(2002). Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Scale: A Multi-country Analysis, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 26(4), 71-92.
- Kwak, Y. W., Kwon, H. D., Suh, C. J., & Kim, H. Y(2011). A Study on the Influences of Creativity on the Quality Management Activities -Focused on Award & Certification Recipients in Quality Management, *Journal of the Korea Service Management Society*, 12(2), 261-291.
- Langerak, F.(2003). The Effect of Market Orientation on Positional Advantage and Organizational Performance, *Journal of Strategic Marketing*, 11(2), 93-115.
- Lee, S. D.(2013). *(An) empirical study on the firm's performance and technological innovation of entrepreneurial orientation in inno-biz SMEs' CEO*, Graduate School, Kyungung University
- Lee, D. H.(2012). The Effects of Strategic Orientations on Innovation Performance-The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation, *Journal of Business Research*, 27(2), 279-302.
- Lee, J. W., & Chang, S. D.(1999). Characteristics of Successful High - Tech Ventures ; An Empirical Study, *The Korean Small Business Review*, 21(1), 105-133.
- Lee, Y. B., Lee., D. J., Lim, H. J., & Back, H.(2014). The Effect of SME's on Orientation on Corporate Performance, *Journal of Industrial Economics and Business*, 27(2), 959-980.
- Li, Y., Liu, Y., & Zhao, Y.(2006). The role of market & entrepreneurship orientation and internal control in the new product development activities of Chinese firms, *Industrial Marketing Management*, 35(3), 336-347.
- Lisboa, A., Skarmas, D., & Saridakis, C.(2016). Entrepreneurial orientation pathways to performance: A fuzzy-set analysis, *Journal of Business Research*, 69(4), 1319-1324.
- Love, J. H., Roper, S., & Bryson, J. R.(2011). Openness, knowledge, innovation and growth in UK business services. *Research Policy*, 40(10), 1438-1452.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G.(1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct & Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Madanmohan(2005). Incremental technical innovation & their determinants, *International Journal of Innovation Management*, 9(4), 481-510.
- Matsuno, K., Johm, T. M. & Ozsomer, A.(2002). The effect of entrepreneurial proclivity & market orientation on business performance, *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
- McGrath, R. G.(1999). Falling forward: Real options reasoning & entrepreneurial failure, *Academy of Management Review*, 24(1), 13-30.
- Miles, M. P., & Arnold, D. R.(1991). The Relationship between Marketing Orientation & Entrepreneurial Orientation, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 15(4), 49-65.
- Miller, D., & Friesen, P. H.(1983). Strategy marking & environment: The third link, *Strategic Management Journal*, 4(2), 221-235.
- Miller, D., & Friesen, P. H.(1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183.
- Miller, D., & Lee, J.(2001). The People make the Process, *Journal of Management*, 27(2), 163-189.
- Moon, C. H.(2013). The Effects of Entrepreneurial Orientation and Market Orientation on Internalization and Performance in Korean Venture Firms, *Korea Journal of Business Administration*, 26(5), 1177-1204.
- Moon, Y. B., & Kim, S. H.(2012). The Effects of Strategic Orientation on Intellectual Capital and Firm Performance, *Knowledge Management Research*, 13(5), 15-41.
- Moon, H. S., & Lee, S. M.(2016a), Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, Social Capital and Performances in Korean SMEs, *Asia Pacific Journal of Small Business*, 38(1), 207-235.
- Moon, H. S., & Lee, S. M.(2016b). The moderating impact of middle managers' strategy implementation on the entrepreneurial orientation-performance relationship, *Journal of Organization and Management*, 40(3), 185-212.
- Moreno, A. M., & Casillas, J. C.(2008). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(3), 507-528.
- Niedrich, R., & Swain, S. D.(2003). The Influence of Pioneer Status & Experience Order on Consumer Br & Preference: A Mediated Effects Model, *Journal of Academy of Marketing*, 31(4), 468-480.
- Park, J. W., Kim, J. H., & Yoon, I. C.(2011). The Effect of Entrepreneurial Orientation and Marketing Orientation

- on the Innovation Success and Performance in Firms, *The Journal of Business Education*, 25(2), 243-265.
- 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 and Practice*, 33(3), 761-787.
- Santamaría, L., Nieto, M. J., & Miles, I.(2012). Service innovation in manufacturing firms: Evidence from Spain, *Technovation*, 32(2), 144-155.
- Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D.(1978). *Management of Service Operations: Text, Cases, & Readings*, Allyn & Bacon.
- Schumpeter, J. A.(1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, & the business cycle*, 55, Transaction Publishers.
- Seo, R. B.(2017). The Value of Entrepreneurial Orientation and Social Capital for Enhancing Collective Performance in R&D Collaborations of Korean Ventures, *Journal of Korea Technology Innovation Society*, 20(1), 1-33.
- Seo, S. S.(2010). *The Impact of Innovation Orientation on Technological and Management Performance among Family Business Enterprises in Korea*, Doctoral dissertation, The Graduate School of Yeungnam University
- Shan, P., Song, M., & Ju, X.(2016). Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link?, *Journal of Business Research*, 69(2), 683-690.
- Shirokova, G., Bogatyreva, K., Beliaeva, T., & Puffer, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings: Contingency and configurational approaches, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 703-727.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A.(1997). Dynamic Capabilities & Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Therrien, P., Doloreux, D., & Chamberlin, T.(2011). Innovation novelty and (commercial) performance in the service sector: A Canadian firm-level analysis, *Technovation*, 31(12), 655-665.
- Thompson, V. A.(1965). Bureaucracy & innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10(3), 1-20.
- Tidd, J.(2001). Innovation Management in Context: Environment, Organization & Performance, *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169-183.
- Trigo, A., & Vence, X.(2012). Scope and patterns of innovation cooperation in Spanish service enterprises, *Research Policy*, 41(3), 602-613.
- Wang, C. L.(2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(4), 635-657.
- Wiklund, J.(2006). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship, *Entrepreneurship and the Growth of Firms*, 7(3), 141-155.
- Wiklund, J., & Shepherd, D.(2005). Entrepreneurial orientation & small business performance: a configurational approach, *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Yoo, B. H.(2011). The Mediated Effect of Innovativeness and Customer Orientation among Entrepreneurial Market Orientation, Organizational Effectiveness and Business Performance, *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*. 12(9), 3924-3935.
- Yoon, H. J.(2014a). A Meta Analysis of Entrepreneurial Orientation, *Journal of Strategic Management*, 17(3), 19-40.
- Yoon, H. J.(2014b). Reexamining the Performance Effects of Entrepreneurial Orientation - A Study on Korean Small and Medium-sized Business Ventures, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(5), 103-114.
- Yoon, H. J.(2015). A Theoretical Review of Research on Entrepreneurial Orientation, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(5), 45-62.
- Yoon, M. C. & Park, K. H.(2015). The Effects of SMEs' CEOs' Entrepreneurial Orientation and Industrial Characteristics on the Management Performance: Focused on the Mediating Effects of Corporate Innovation, *Journal of Creativity and Innovation*, 8, 179-218.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G.(1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis, *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S. A., Nielsen, A. P., & Bogner, W. C.(1999). Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 169-169.

The Influence of Entrepreneurial Orientation of Small-Medium Enterprise's CEO on Business Performance: Mediating Effect of Product and Service Innovation

Choi, Suheyong*
Kang, Heekyung**
An, na**

Abstract

SMEs play an important role in the domestic economy. Regarding competency to respond flexibly to unpredictable changes, agility of SMEs is more emphasized. Entrepreneurship orientation is an important factor in the source of SMEs that enable such competency. Entrepreneurial orientation refers to the tendency of a CEO or a member of a corporation to be innovative, risk-taking, and active in the face of various market opportunities. In other words, it refers to the tendency to be expressed in the activities of the entire company without regard to specific technologies or industries. Entrepreneurial orientation has a direct or indirect effect on business performance. Therefore, in this study, we conducted theoretical and empirical studies on the effect of entrepreneurial orientation of SME managers on business performance.

Research hypotheses were derived through theoretical research. We focused on the mediating effect of innovation activity and tried to identify the mechanism that entrepreneurial orientation leads to business performance through product innovation and service innovation activity. We investigated whether innovativeness, proactiveness, and risk-taking, which are sub-variables of entrepreneurial orientation, affect business performance through product innovation and service innovation. We conducted a survey of SMEs in Busan and Kyungnam regions to examine the research hypotheses. The results show that product innovation and service innovation have mediating effects.

The results of the study are as follows. Product innovation has mediating effect of innovativeness and risk-taking on business performance. Service innovation has been found to mediate innovativeness, proactiveness, and risk-taking on business performance. There was a difference in the mediation effect between the two innovations. Product innovation showed a low mediating effect and a large direct effect. On the other hands, service innovation is relatively more mediating than product innovation. The implications of the research results are derived in relation to the essential differences between product innovation and service innovation. Limitations of the study and directions for future research are presented.

Keywords: SME, Entrepreneurship, Entrepreneurial orientation, Innovativeness, Proactiveness, Risk-taking, Product innovation, Service innovation, Business performance, Mediating effect

* First Author, Professor, Department of Business Administration, Pusan National University, empire@pusan.ac.kr

** Corresponding Author, Professor, Lecturer, Department of Business Administration, rachelkang@pusan.ac.kr

** Co-Author, Ph.D student, Department of Business Administration, demon@naver.com