

사내기업가정신이 조직성과에 미치는 영향: 개방형 혁신의 매개효과를 중심으로 -부산지역 중소기업 중심으로-

장홍봉, 김종관*, 왕환환, 이윤경
부산대학교 경영학과

The Effect of Intrapreneurship on the Organizational Performance: Focused on the Mediating Effects of Open Innovation -Focused on small and medium enterprises in Busan-

Hong-Peng Zhang, Jong-Kwan Kim*, Huan-Huan Wang, Yun-Kyeong Lee
School of Business, Pusan National University

요 약 본 연구의 목적은 사내기업가정신, 개방형 혁신 및 조직성과 간의 관계를 살펴보는 데 있다. 실증 분석을 위해 부산의 중소기업 310명의 직원을 대상으로 데이터를 수집 하였다. 수집된 모든 데이터는 SPSS 21을 사용하여 분석되었다. 본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 사내기업가정신과 내향적 개방형 혁신은 긍정적인 관계가 있다. 둘째, 내향적 개방형 혁신과 조직성과 간에 정의 관계가 있다. 셋째, 개방형 혁신은 사내기업가정신과 조직성과 간의 단계에서 부분적인 매개효과를 나타낸다. 이러한 결과를 토대로 연구의 한계점과 향후 연구 방향을 제시하였다.

주제어 : 사내기업가정신, 개방형 혁신, 조직성과, 혁신성, 진취성, 자율성

Abstract The purpose of this study is to discover the relationship of intrapreneurship, open innovation and organizational performance. For the empirical analysis, data were collected from convenient sample of 310 employees at small and medium enterprises in Busan. All collected data were analyzed using with SPSS 21. The results of this research as followed: firstly, the relationship between the intrapreneurship and the inbound open innovation is positively related. Secondly, there was a partial positive correlation between the inbound open innovation and the organizational performance. Finally, the open innovation played as a partial mediator on the relationship between the intrapreneurship and the organizational performance. Based on these results, researcher suggest the limitations of the study and directions for future studies.

Key Words : Intrapreneurship, Open Innovation, Organizational Performance, Innovativeness, Proactiveness, Risk Taking

1. 서론

중소기업은 규모가 작지만 전체 시장에서 큰 비율을 차지하기 때문에 경쟁력 향상과 성과 제고를 위해 사내 기업가정신을 활성화하고 시장화하기 위한 많은 노력이

필요하다[1]. 오늘날 기업가와 기업가정신이 점점 더 중요한 이유는 무엇인가? 이 질문에 대한 설명은 신기술의 영향으로 세계가 더욱 빠르게 변화하고 있다는 것이다. 우리는 시장에 새로운 것을 가져와야 한다. 기업가와 사내기업가는 회사가 새로운 비즈니스에 참여하고 새로운

*This paper was supported by Reaserch Fund, BK 21+ Business.

*Corresponding Author : Jong-Kwan Kim(jkk@pusan.ac.kr)

Received January 8, 2018

Accepted March 20, 2018

Revised February 28, 2018

Published March 28, 2018

시장에 진입하는데 결정적인 역할을 한다[2].

기업가정신은 혁신을 통해 가치를 창출하고 새로운 또는 기존 회사에서 자원을 활용하여 기회를 포착할 수 있는 기회를 발견하고 개발하는 과정으로 볼 수 있다. 사내기업가정신의 본질은 모든 측면에서 혁신을 얻는 것이고 이것이 그 다음 비즈니스 가치로의 전환으로 이어진다는 것을 강조하고 있다[3].

글로벌 경제에서는 사내기업가정신이 높은 수준의 조직성과를 달성하는 가장 효과적인 방법이 될 수 있다[4]. 연구자들은 기업 성장의 중요한 전략으로 사내기업가정신을 계속 연구하고 있다[5].

기업들은 점점 더 사내기업가정신에 의존하여 오늘날의 경쟁우위와 미래의 경쟁우위, 특히 혁신에 기반을 둔 경쟁우위를 동시에 개발하고 육성한다[6]. 하지만 조직 내부의 제한된 자원과 정보 체계만으로는 새로운 아이디어의 창출에 한계가 있기 때문에 다양한 외부 혁신주체들의 자원과 정보의 흡수와 통합을 통해서 새로운 가치를 창출하기 위한 개방형 혁신(Open Innovation)에 대한 관심을 가졌다.

과거 40여 년에 사내기업가정신 내지 기업가정신에 대한 완벽한 개념이 정의되지는 않았지만 다행스럽게도 사내기업가정신에 대한 지식 축적은 빠른 속도로 진행되어 왔으며 이론적 근거를 바탕으로 사내기업가정신을 이해하는 데 필요한 요소 중 상당 부분을 식별할 수 있게 되었다[4].

최근에 혁신 패러다임이 개방형 혁신을 선호하는 이유는 다음과 같다. 첫째, 기업이 부담해야 할 연구 개발 비용의 증가; 둘째, 고급 인력의 고속 유동성과 기술 파트의 개방화; 셋째, 제품 수명주기의 단축으로 인하여 비교적 혁신 효율성이 떨어짐; 넷째, 독점 발전에 보다 전문성을 확보하기 위해 다른 연구기관과의 계획적 제휴; 다섯째, 정보 통신 지식 중개 사이트의 등장; 여섯째, 글로벌화와 분업화의 확산 등이다[7, 8].

전통적으로 혁신은 회사 내부의 자원을 활용해서 달성하는 것으로 인식되어져 왔다. 그러나 최근 지식 근로자들의 유동성이 높아지고 있고 지식의 교류가 활발해지면서 단순히 회사 내부의 역량만을 사용하는 것은 효율적이지 않으며, 네트워크의 증가, 벤처 캐피탈 시장의 형성, 외부 공급자와 밀접한 협력의 상황에서 전통적 혁신은 도전을 받고 있다[7].

학술계는 개방형 혁신의 중요성을 점점 더 인식하게

되었다[9,10]. 내향적 개방형 혁신(Inbound Open Innovation)에 초점을 맞춘 대부분의 이전 연구와 달리, 외향적 개방형 혁신(Outbound Open Innovation)에 대한 연구는 거의 주목받지 못했다[11]. 내향적 OI의 수준이 높아지면 기업 실적에 대한 외향적 OI 효과가 강화되는지 또는 약화되는지에 대한 경험적 증거가 부족하다. 따라서 조직성과에 대한 내향적과 외향적 개방형 혁신의 다양한 효과를 검토하고 내향적 OI가 조직성과에 외향적 OI 효과를 완화하는지 조사하는 것이 필수적이다[12].

본 논문의 목적은 오늘날 사내기업가정신의 개념을 구성하는 것이 무엇인지에 대해 명확하게 이해하는 것이다. 우리는 사내기업가정신에 대한 간략한 개요부터 사내기업가정신에 영향 미치는 요인과 사내기업가정신 프로세스가 조직성과에 대해 주는 영향을 살펴본다. 그리고 사내기업가정신이 어떻게 직원들의 개방형 혁신 활동에 영향을 미치는지에 대한 상관관계와 조직성과에 주는 영향을 토대로 종업원, 기업가 내지 회사가 불확실한 환경에서 혁신을 통해 경쟁력을 키워서 나아가야 할 방향을 제시하여 직원의 능력 향상과 회사 성과 창출에 이바지 하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설설정

2.1 사내기업가정신

사내기업가정신에 대한 연구가 점점 많아지고 있음에도 불구하고, 아직까지 통일된 개념은 없는 실정이다[13]. 사내기업가정신의 개념이 기업가정신에서 유래되었지만, 기업가정신과 다르다. 사내기업가정신은 혁신적인 시스템 및 관행의 시작과 구현을 대표하는 조직 내의 일부 직원에 의해 기업가의 역할을 매니저의 감독 하에 이전에 적절한 방식으로 사용되지 않은 자원을 사용하여 조직의 경제적 역량을 향상시키기 위해 하는 것이다. 사내기업가정신은 자원을 보다 효율적으로 사용하고 직원들에게 적합한 동기부여 시스템을 사용하여 회사의 경제 및 재무성과를 향상시킨다[5].

1992년 The American Heritage Dictionary는 "intrapreneur"라는 단어를 "독창적인 위험을 감수 및 혁신을 통해 아이디어를 수익성 있는 완성품으로 전환시키는 직접적인 책임을 지는 대기업 내 인물"로 정의했다[14]. 사내기업가정신의 가장 보편적인 정의는 기존에 있

는 조직 안에 존재하는 기업가정신이라고 한다[15]. 그리고 학자마다 사내기업가정신을 설명하는 용어에 따라 하위요인도 다르게 정의하였다.

혁신성이란 회사가 신제품을 만들고 성공적으로 출시할 수 있는 능력을 말한다. 또한 프로세스와 조직 혁신에 대한 회사의 공약을 나타낸다[16]. 진취성은 시장 기회에 대한 적극적인 추구하고 업계에서 혁신을 가장 먼저 수행하는 것에 중점을 두고 있다. 위험 감수성은 이러한 활동의 결과가 불확실한 경우에도 혁신적인 프로젝트(예: 국제적 벤처)를 지원하려는 회사의 결정으로 정의된다. 이러한 활동을 종합하면 경쟁사보다 앞서 시장 기회를 인식하고 획득할 수 있는 회사의 역량을 강화할 수 있다[1]. 마지막으로 자율성은 기업이 구성원에 대한 자율적이고 허용적인 분위기 조성을 통한 새로운 아이디어와 비전을 향하여 목표를 달성하고자 하는 개인이나 팀의 독립적인 행동을 의미한다[17].

2.2 개방형 혁신이론

혁신이란 용어는 처음에 라틴어 ‘innovare’에서 유래되었고 ‘새로운 것을 만들다’라는 뜻으로 그의 개념이나 내용 범위는 매우 넓다[18].

Chesbrough(2003)에 따라 처음에 전통적인 혁신 개념에 대한 대안으로 개방형 혁신(OI)이라는 용어를 도입하였고 개방형 혁신을 외부의 지식과 기술을 내부로 들여오는 내향형과 내부의 지식과 기술을 외부로 내보내는 외향형으로 구분하였다[9]. 기존의 폐쇄형 혁신(Closed Innovation) 제도는 새로운 아이디어를 창출하는 것부터 기업 내부에서 비즈니스 프로세스를 진행하면서 정보 유출을 최우선으로 중요시하였지만, 개방형 혁신(OI) 제도는 기업 외부의 기술, 자원을 기업 내부로 도입하여 내부와 외부의 역량을 융합해서 혁신성고를 향상 시키고자 하는 행동이다[19].

Bianchi et al.(2016)에 따라 개방형 혁신(OI)을 기업의 기술 발전과 함께 내부 및 외부의 아이디어와 경로를 통합하는 패러다임으로 정의하였다[20]. 개방형 혁신의 가장 보편적인 정의는 “시장을 확대하기 위해 지식을 사용하여 내부 혁신을 가속화하고 혁신의 외부적 사용”을 의미한다[19]. 이전의 문헌에서 개방형 혁신을 외부 기술 획득(External Technology Acquisition, 내향적 개방형 혁신이라고도 함) 및 외부 기술 개발(External Technology Exploitation, 외향적 개방형 혁신이라고도 함)으로 분류

하였다[7, 12].

2.3 선행연구 및 연구가설

본 연구는 사내기업가정신이 조직성공에 미치는 영향을 검증하고 사내기업가정신과 조직성공의 관계에서 개방형 혁신의 매개효과를 규명하려 하였다.

2.3.1 사내기업가정신과 개방형 혁신의 관계

생산성 제고 경제성장 또는 경제사회 발전에 영향을 주는 혁신과 창조적 활동을 기업가정신이라고 정의하였다[21]. 개방형 혁신은 폐쇄형 혁신과 대비되는 개념으로 비교적 장기간에 걸쳐 왔지만, 주로 내향적 혁신과 외향적 혁신을 중점을 두고 연구되었다.

이상의 연구를 보면 조직 내 기업가정신에 혁신 특성과 상황이 미치는 영향을 줄 것이며, 기업가정신 수준에 따라서 혁신 성과가 달라질 수 있다는 점을 이야기한다. 특히 최근 사내기업가정신에 관심을 가지는 이유는 종업원들의 혁신성, 자율성, 진취적 경향이 기업성공에 미치는 영향을 줄 것이다. 또한 사내기업가정신은 조직몰입과 인사관리에 대한 긍정적인 영향으로서 조직에 진취적이고 혁신적이며 창조적인 기업문화를 제공한다[22].

사내기업가정신은 혁신성고에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[23]. 기업가정신, 혁신 및 품질 성과 간의 중요한 직접적인 관계를 나타냈으며, 구체적으로 기업가정신의 3가지 측면 즉 위험 감수성, 진취성 및 자율성은 혁신 성과 및 품질 성과와 관련이 있다고 한다[24].

많은 학자들은 장기적으로 시장 성공을 위한 중요한 전략 중 하나로 특히 대규모 조직에서 조직 전반에 퍼져 있는 혁신의 중요성을 강조했다. 그러나 대부분의 대규모 조직은 이와 관련하여 의도와 현실 사이에 심각한 차이를 경험한다. 이 문제는 문헌에서 광범위하게 논의되어 왔다[25].

혁신과 기업 성장에 대한 심리적인 부담을 가지고 있는 직원들 간에 강력한 관계가 있으며 이로 인해 기업가적 행동이 나타난다. 이것이 자율적인 기업가가 아닌 커다란 조직의 틀 안에서 이루어지기 때문에 이러한 혁신가를 조직 기업가 또는 사내 기업가로서 바라보는 것이 더 적절하다[25].

사내기업가주의(Intrapreneurism)는 조직의 직원들에게 비즈니스 성장을 위한 새로운 길을 열어주는 열정을

발휘할 수 있게 하거나 기존 비즈니스를 근본적으로 다른 방식으로 제공한다[26]. 모든 기업은 생존하고 성장하려면 새로운 아이디어를 필요로 한다. 이를 위해 직원을 통해 내·외부 환경을 활용해서 내향적 개방형 혁신과 외향적 개방형 혁신을 할 수 있는 방법을 찾아야 한다.

기업가정신과 기업역량의 개념이 분명히 다르지만[27], 기업가정신이 강한 기업은 기업의 역량이 강화되는 측면에서 보면 기업가정신은 기업의 자원을 활용할 수 있는 능력과 같은 보유하고 있는 자원의 운용이나 활용 능력과 같은 역량과 밀접한 상관관계를 가지고 있다고 할 수 있다[28].

H1: 사내기업가정신은 개방형 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1: 혁신성은 외향적 개방형 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2: 진취성은 외향적 개방형 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3: 위험감수성은 외향적 개방형 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-4: 자율성은 외향적 개방형 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-5: 혁신성은 내향적 개방형 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-6: 진취성은 내향적 개방형 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-7: 위험감수성은 내향적 개방형 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-8: 자율성은 내향적 개방형 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3.2 개방형 혁신과 조직성과의 관계

개방형 혁신에 대한 실증연구를 통해서 개방형 혁신의 수행이 효율적인 혁신 성과를 달성하였으며, 이러한 성과를 바탕으로 개방형 혁신과 기업 성과 사이의 관계를 살펴보고자 하는 연구들이 진행되기 시작하였다[29].

혁신은 기업 성장의 핵심이며 중요한 연구 분야이다[30]. 점차적으로 기업은 외부 파트너와의 제휴를 통해 새로운 아이디어와 지식에 의존하게 되어 보다 개방된 혁신 프로세스가 형성되다[9]. 기업은 외부 행위자와의 관계에서 아이디어와 지식의 창출, 사용, 재구성에 있어서 개방성으로 이익을 얻을 수 있지만 혁신 성과에 대한

‘과도한 탐색’과 잠재적 부정적인 결과에 대한 우려가 제기되고 있다[23]. 특히 다양한 영역에서 외부 파트너와의 관계를 유지하면 기업이 관리하고 선택할 수 있는 아이디어가 너무 많아 결국 혁신 성과에 부정적인 영향을 줄 수 있다는 것이다[31].

이런 맥락에서 본 연구는 조직성과에 영향을 주는 사내기업가정신을 혁신성, 진취성, 위험 감수성, 자율성 등으로 보고 살펴보고자 한다.

H2: 개방형 혁신(외향적 OI, 내향적 OI)이 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1: 외향적 개방형 혁신은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2: 내향적 개방형 혁신은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3.3 개방형 혁신의 매개효과

개방형 혁신은 지난 10년 간 경영연구 분야에서 가장 중요한 주제 중 하나였다[7,9,19].

개방형 혁신의 매개효과는 사내기업가정신이 개방형 혁신에 미치는 영향, 사내기업가정신이 조직성과에 미치는 영향관계의 결합으로 설명될 수 있다. 앞에서 언급한 기존 연구 문헌을 종합해보면, 사내기업가정신이 개방형 혁신에 긍정적 영향을 미치며, 사내기업가정신이 조직성과에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 따라서 개방형 혁신은 사내기업가정신이 조직성과에 영향을 미치는 매커니즘으로 볼 수 있다.

사내기업가적 특성이 종업원의 내향적 및 외향적 혁신의 상호작용 과정 속에서 조직의 성과로 이어지고 있음을 알 수 있으며, 사내기업가정신이 종업원의 혁신 지향성에 영향을 미치고, 이것이 곧 종업원의 생산성을 향상시킬 수 있다. 따라서 선행연구를 통하여 사내기업가정신은 성과를 개선시켜 나가며, 종업원이 자유롭지만 혁신적, 경쟁적, 진취적으로 행동할수록 성과가 높아지는 것을 알 수 있다. 이 과정에서 사내기업가정신이 직접적으로 경영성과에 영향을 미치기 보다는 개방형 혁신을 통하여 기업성과로 이어지는 과정을 유추할 수 있다[32].

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3: 개방형 혁신(외향적과 내향적)은 사내기업가정신과 조직성과 간에 매개효과가 있을 것이다.

H3-1: 외향적 개방형 혁신은 혁신성과 조직성과 간에

- 매개효과가 있을 것이다.
- H3-2: 외향적 개방형 혁신은 자율성과 조직성과 간에 매개효과가 있을 것이다.
- H3-3: 외향적 개방형 혁신은 진취성과 조직성과 간에 매개효과가 있을 것이다.
- H3-4: 외향적 개방형 혁신은 위험 감수성과 조직성과 간에 매개효과가 있을 것이다.
- H3-5: 내향적 개방형 혁신은 혁신성과 조직성과 간에 매개효과가 있을 것이다.
- H3-6: 내향적 개방형 혁신은 자율성과 조직성과 간에 매개효과가 있을 것이다.
- H3-7: 내향적 개방형 혁신은 진취성과 조직성과 간에 매개효과가 있을 것이다.
- H3-8: 내향적 개방형 혁신은 위험 감수성과 조직성과 간에 매개효과가 있을 것이다.

3. 연구방법

3.1 연구 설계

본 연구는 사내기업가정신과 조직성과에 영향을 주는 요인 및 이러한 영향들에 대한 개방형 혁신의 매개효과를 규명하려 하였다. 구체적으로 보면 혁신성, 위험감수성, 진취성, 자율성과 개방형 혁신에 미치는 영향, 개방형 혁신과 조직성과에 미치는 영향, 그리고 독립변수와 종속변수 간의 관계에 대한 개방형 혁신의 매개효과 등이 연구모형의 구성요소이다. 따라서 Fig. 1과 같은 모형을 수립하였다.

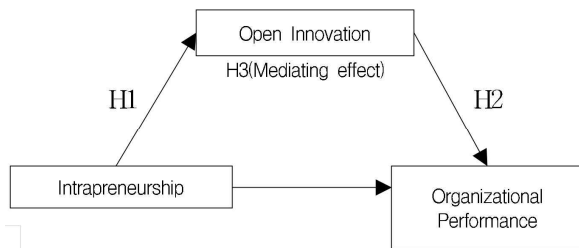


Fig.1. Research Model

3.2 표본의 일반적 특성

본 연구에서는 부산에 소재한 36개 중소기업을 대상으로 2017년 4월 30부터 6월 10일까지 약 40일간에 총 278부의 설문지가 회수되었으며 이들 가운데 응답이 적

절하지 않은 27부를 제외한 251부를 본 연구의 자료로 사용하였다. 모든 설문문항은 5점 리커트 척도로 측정되었다. 회수된 기업의 일반적 특성에 관한 자료는 아래와 같다. 응답자의 56.2%가 남성, 43.8%가 여성으로 나타났다. 연령대는 30세 이하 10.9%, 31-35세 16.8%, 36-40세 17.5%, 41-50세 16.8%, 51-60세 27.7%, 60세 이상 10.2%로 나타났다. 직위는 CEO 0.7%, 임원이 13.1%, 부장 25.5%, 과장 34.3%, 대리 26.3%이었다. 그리고 근무기간은 3년 미만 30.7%, 3~5년 미만 24.1%, 6~9년 미만 24.1%, 10년 이상이 21.2%이었다. 학력은 초등학교 졸업 1.5%, 중학교 졸업 1.5%, 고등학교 졸업 29.2%, 대학교 졸업 57.7%, 대학원 졸업 10.2% 순으로 나타났다.

3.3 변수의 조작적 정의

3.3.1 사내기업가정신

본 연구는 사내기업가정신을 "조직 내에서 새로운 조직의 출현이나 혁신성, 혹은 전략적 변화와 갱신을 포함하는 경영활동으로 이해될 수 있는 기업가정신"으로 정의하였다[17]. [17,33]논문 중의 설문항목 혁신성(6개), 위험감수성(6개), 자율성(6개), 진취성(6개)을 활용하여 측정하였다.

3.3.2 개방형 혁신

개방형 혁신은 "외부의 기술을 내부로 들여오거나 내부의 기술을 시장으로 내보내 기술 혁신의 성과를 높이고 궁극적으로 기업의 가치를 높이는 새로운 기술혁신의 방법"으로 조작적 정의를 내리고[7], Chesbrough (2003)이 개발한 설문을 바탕으로 외향적 개방형 혁신(5개), 내향적 개방형 혁신(5개) 문항으로 구성되었다.

3.3.3 경영성과

본 연구에서 경영성과는 성장 잠재력의 보유, 인지도의 증가, 매출액의 증가, 시장 점유율과 이익률의 확대 등 시장에서 경영성과로 유도하는 중요 척도로 사용하였다. Hopue & James(2000)가 개발한 설문을 바탕으로 재무적 성과(3개), 비재무적 성과(3개) 총 6개 문항으로 구성되었다[34].

4. 실증적 분석

4.1 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구의 측정변수는 척도 순화과정을 일부항목을 제거하였다. 먼저 타당도 검증하기 위하여 확인적 요인 분석을 실시하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석(Principle Component Analysis)을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교 회전방식(Varimax)을 채택하였다. 본 연구에서의 문항의 선택기준은 고유 값(Eigen Value)은 1.0 이상, 요인 적재치는 0.40 이상을 기준으로 하였다. 사내기업가정신은 선행연구와 동일하게 4개의 요인으로 구분되었으며, 총 24개 문항 중 7개 문항이 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하고 최종적으로 17개 문항을 분석에 이용하였다. 본 연구에서는 측정도구들의 정확성이나 정밀성의 신뢰

성을 측정하기 위하여 내적일관성을 측정하는 방법인 Cronbach's Alpha 값을 통해서 검증하였다. 본 연구에서 모든 변수들이 0.6 이상으로 신뢰성은 높은 것으로 나타났다.

4.2 상관관계분석

가설을 검증하기 위하여 본 연구에서 사용된 변수들 간의 상관관계를 분석하였다. 본 연구에서 상관관계를 분석하기 이변량 상관관계 분석을 실시하였다. 분석 결과가 Table 3과 같이 사내기업가정신, 개방형 혁신, 조직 성과 모든 변수의 상관관계가 유의한 것으로 나타났다.

Table 1. Reliability and feasibility analysis of intrapreneurship

Independent Variable	Factor	Items	Factor loading	Commonality	Eigen value	F	Cronbach's Alpha	Tolerance
Intrapreneurship	Innovativeness	a1	.853	.774	3.437	20.219	.815	68.205
		a4	.790	.676				
		a5	.732	.691				
		a3	.724	.549				
		a6	.670	.539				
	Risk Taking	a10	.867	.784	3.161	18.594	.847	34.651
		a8	.856	.800				
		a7	.790	.660				
		a9	.787	.691				
	Proactiveness	a19	.880	.793	2.993	17.606	.875	17.606
		a21	.856	.739				
		a24	.851	.745				
	Autonomy	a14	.918	.862	2.835	16.678	.923	51.511
		a15	.909	.885				
a17		.891	.815					
a18		.834	.732					

Table 2. Reliability and feasibility analysis of open innovation

Variable	Factor	Items	Factor loading	Commonality	Eigen value	F	Cronbach's Alpha	Tolerance
OI	Outbond OI	b10	.904	.906	4.873	51.729	.837	51.729
		b7	.819	.702				
		b9	.747	.683				
		b8	.722	.806				
	Inbond OI	b2	.961	.968	2.801	30.093	.941	81.821
		b5	.935	.878				
		b1	.935	.878				
		b4	.917	.855				
Organizational Performance	b3	.772	.639	.471	-	.696	54.152	
	c1	.618	.382					
	c2	.732	.536					
	c4	.732	.536					
		c6	.844	.713				

Note: Mediated Variable: OI=Open Innovativeness, Dependent Variable: Organizational Performance, F=Distributed Description Rate.

4.3 가설검증

본 연구는 앞에서 세운 가설을 검증하기 위해 SPSS 21을 사용하여 선형회귀 분석을 실시하였다.

첫째, Table 4에서 외향적 개방형 혁신에 미치는 영향에 관한 회귀분석 결과 R^2 의 통계량이 .177로 나타났고, F 값의 경우 7.779로 나타나 모형의 통계적으로 유용하지 못한 것으로 볼 수 있다. 또한 사내기업가정신이 외향적 개방형 혁신에 미치는 영향에 대한 β 값은 혁신성 .219($t=4.99$), 자율성 .344($t=1.782$), 진취성 .227($t=.904$), 위험 감수성 .377($t=1.573$)로 나고 유의수준 p 값이 0.05보다 작은 사내기업가정신 없어 통계적으로 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 사내기업가정신이 내향적 개방형 혁신에 미치는 영향에 대한 β 값은 혁신성 .221($t=2.880$), 자율성 .136($t=1.604$), 진취성 .336($t=4.274$), 위험 감수성 .168($t=2.021$)로 나타났고 유의수준이 0.05보다 작은 혁신

성, 진취성과 위험 감수성이 매우 유의적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

회귀분석을 통해 사내기업가정신이 개방형 혁신에 미치는 영향을 살펴보면 내향적 개방형 혁신에 영향을 미치는 사내기업가정신으로는 혁신성, 진취성과 위험 감수성이 많은 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 반면에 외향적 개방형 혁신은 사내기업가정신이 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 기업에서 개방형 혁신의 효율적인 운영을 위해 두 종류별 사내기업가정신이 다르게 영향을 주고 있음을 인식하여 혁신을 효과적으로 수행할 수 있도록 혁신 시스템 구축 시 고려요소가 될 것으로 판단된다.

셋째, 조직성과에 미치는 영향에 관한 회귀분석 결과 R^2 의 통계량이 .253로 나타났고, F값의 경우 24.939로 나타나 모형의 통계적으로 비교적 유용하다고 볼 수 있다. 또한 개방형 혁신이 성과에 미치는 영향에 대한 β 값

Table 3. Correlation analysis of variables

	Mean	Standard Deviation	Innovativeness	Autonomy	Proactiveness	Risk Taking	Inbond OI	Outbound OI	Performance
Innovativeness	3.48	0.231	1						
Autonomy	3.56	0.288	.491**	1					
Proactiveness	3.63	0.206	.594**	.532**	1				
Risk Taking	3.42	0.229	.490**	.677**	.501**	1			
Inbond OI	3.55	0.313	.569**	.537**	.623**	.537**	1		
Outbound OI	2.61	0.513	.280**	.379**	.307**	.368**	.440**	1	
Organizational Performance	3.64	0.269	.745**	.379**	.497**	.379**	.499**	.280**	1

Note: N=251, * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$, OI=Open Innovation.

Table 4. Regression analysis of intrapreneurship on open innovation

Dependent Variables	Independent Variables	S.E.	β	t	p	Tolerance
Outbound OI	Constant	.758	-.139	-.183	.855	-
	Innovativeness	.219	.109	.499	.619	.588
	Autonomy	.193	.344	1.782	.077	.484
	Proactiveness	.251	.227	.904	.367	.561
	Risk taking	.239	.377	1.573	.118	.499
	R=.420, $R^2=.177$, Modified $R^2=.154$, F=7.779, p=.000, Durbin-Watson=1.348					
Inbond OI	Constant	.361	-	-1.858	.065	-
	Innovativeness	.104	.221	2.880	.005**	.588
	Autonomy	.092	.136	1.604	.111	.484
	Proactiveness	.120	.336	4.274	.000***	.561
	Risk taking	.114	.168	2.021	.045*	.499
	R=.706, $R^2=.498$, Modified $R^2=.484$, F=35.997, p=.000, Durbin-Watson=1.790					

Note: * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$, OI=Open Innovation

은 외향적 개방형 혁신은 .039(t=.939), 내향적 개방형 혁신은 .401(t=5.870)로 나고 유의수준이 0.05보다 작은 내향적 개방형 혁신이 매우 유의적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

넷째, 사내기업가정신과 조직성과 간의 관계를 개방형 혁신이 매개할 것이라는 검증하기 위해 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 3단계 매개회귀 분석을 실시하였으며, 외향적 OI 가설1-1, 가설 1-2, 가설 1-3, 가설 1-4 가 모두 기각되었으므로 분석하지 않고 내향적 OI의 분석결과는 Table 6과 같다. 매개변수인 내향적 OI가 혁신성은 1단계 회귀계수는 .569로 정(+)의 영향을 미치고 있고, 2단계에서는 .745, 3단계에서는 독립변수가 .681, 매개변수가 .111의 값을 나타내어 유의한 영향력을 확인하였다. 다음으로 매개변수인 내향적 개방형 혁신이 진취성은 3 단계 조건에 만족하는 것으로 나타났다. 그러나 사내기업가정신의 자율성과 위험 감수성은 조건이 충족되

지 않아 매개효과가 없는 것을 확인하였다. 사내기업가정신과 조직성과 간의 영향 관계에서 내향적 개방형 혁신의 매개효과를 보여 가설 H3-5, H3-7은 채택되었고, 가설 H3-6, H3-8은 매개효과가 존재하지 않아 기각되었다.

5. 결론 및 시사점

5.1 연구결과 및 시사점

본 연구는 사내기업가정신이 개방형 혁신에 영향을 미치는 것과 개방형 혁신이 조직성과에 미치는 효과에 대하여 실증적으로 분석하였다.

사내기업가정신(혁신성, 자율성, 진취성, 위험 감수성)은 외향적 개방형 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다"의 가설이 기각되었다. 사내기업가정신(혁신성, 자율성, 진취성, 위험 감수성)은 내향적 개방형 혁신에 정(+)의 영

Table 5. Regression analysis of open innovation on organizational performance

Dependent Variable	Independent Variables	S.E.	β	t	p	Tolerance
Organizational Performance	Constant	.223	2.070	9.269	.000	-
	Outbound OI	.042	.039	.939	.349	.806
	Inbound OI	.068	.401	5.870	.000***	.806
R=.503, R^2 =.253, Modified R^2 =.243, F=24.939, p=.000, Durbin-Watson=1.296						

Note: *p<.05, **p<.01, ***p<.001

Table 6. Verification of inbound open innovation mediator effect

Independent/Mediated/Dependent Variables	Steps	Standardized β	t	p	R2
Innovativeness/ Inbound OI/ Organizational Performance	1	.569	8.426	.000***	.324
	2	.745	13.571	.000***	.554
	3(Independent)	.681	10.272	.000***	.563
	4(Mediated)	.111	3.671	.000***	
Autonomy/ Inbound OI/ Organizational Performance	1	.537	7.740	.000***	.288
	2	.379	4.980	.000***	.143
	3(Independent)	.156	1.863	.065	.266
	4(Mediated)	.415	4.957	.000***	
Proactiveness/ Inbound OI/ Organizational Performance	1	.623	9.701	.000***	.389
	2	.497	6.976	.000***	.247
	3(Independent)	.305	3.469	.001**	.306
	4(Mediated)	.309	3.512	.001**	
Risk taking/ Inbound OI/ Organizational Performance	1	.537	7.740	.000***	.288
	2	.379	4.986	.000***	.144
	3(Independent)	.157	1.870	.063	.266
	4(Mediated)	.415	4.954	.000***	

Note: *p<.05, **p<.01, ***p<.001

향을 미칠 것이다"의 경우에 혁신성, 진취성, 위협 감수성의 경우에 가설이 채택되었다. 이러한 결과는 전체적으로 조직 내의 기업가정신이 높으면 개방형 혁신이 높아지는 관계로 나타나 가설 "사내기업가정신은 개방형 혁신에 영향을 미치는 것이다"라는 가설이 채택되었음을 알 수 있다. 둘째, 개방형 혁신과 조직성과와의 관계를 살펴보면 "외향적 개방형 혁신이 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다."의 경우에 가설이 기각되었음을 알 수 있고 "내향적 개방형 혁신이 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다"의 경우에 가설이 채택되었음을 알 수 있다. 셋째, 사내기업가정신과 조직성과의 관계에서 개방형 혁신이 부분적인 매개효과가 있다는 것을 알 수 있다. 구체적으로 하위요인의 경우 사내기업가정신(혁신성, 진취성)과 성과의 관계는 내향적 개방형 혁신은 매개효과가 있다는 것을 알 수 있다.

5.2 연구의 한계 및 미래 연구방향

본 연구를 통하여 불확실한 경제 환경에서 기업이 많은 상황에 대응하고 순조롭게 발전할 수 있으려면 개방형 혁신이 중요하다는 것은 사실을 다시 한 번 확인할 수 있었다. 이러한 혁신은 회사의 과거 전략, 제품, 시장, 조직 구조, 프로세스, 기능 또는 비즈니스 모델의 근본적인 변화를 나타낼 수 있으며 회사가 경쟁 업체와 근본적으로 차별화되도록 할 수 있다. 이어서 회사는 어떻게 실제 상황에 따라 체계적인 혁신을 통해서 행동할 것인가가 시급한 과제이다.

연구의 한계점을 살펴보면 표본이 대표성을 지니고 있지만, 특히 이번 연구에서 기각된 H2-1의 경우, 향후 연구에서 다양한 기업을 대상으로 조사를 실시할 필요가 있을 것이다. 모든 연구가 우수한 성과에 대한 사내기업가정신의 동일한 영향을 결론을 짓는 것은 아니기 때문에, 미래의 연구가 이 논쟁에 기여할 수 있는 사내기업가정신과 성과 간의 관계에 상황적 요소의 잠재적인 영향을 조사하는 것이 유용할 것이다.

REFERENCES

- [1] 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), 469-492.
- [2] Bordean, O., Borza, A., & Maier, V. (2011). The involvement of boards in strategy implementation. *Review of International Comparative Management*, 12(5), 986-992.
- [3] Churchill, N. C. (1992). Research issues in entrepreneurship. *The state of the art of entrepreneurship*, 579-596.
- [4] Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323-335.
- [5] Goodale, J. C., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Covin, J. G. (2011). Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*, 29(1-2), 116-127.
- [6] Duane Ireland, R., Kuratko, D. F. & Morris, M. H. (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 10-17.
- [7] Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- [8] Lee, H. Y. & Lee, S. W. (2012). Analyzing the Characteristics of Open Innovation Activity and the External Collaboration Network in SMEs. *Journal of the Economic Geographical Society of Korea*, 15(2), 147-165.
- [9] Chesbrough, H. & Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, 36(3), 229-236.
- [10] Linton, J. D. (2012). What's hot and what's not: A summary of topics and papers in technology innovation management that are getting attention.. *Technovation*, 32(12), 653-655.
- [11] Lichtenthaler, U. (2009). Outbound open innovation and its effect on firm performance: examining environmental influences. *R&D Management*, 39(4), 317-330.
- [12] Hung, K. P. & Chou, C. (2013). The impact of open innovation on firm performance: The moderating effects of internal R&D and environmental turbulence. *Technovation*, 33(10-11), 368-380.
- [13] Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45(2), 245-253.

- [14] Baruah, B., & Ward, A. (2015). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 811-822.
- [15] Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- [16] Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.
- [17] Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- [18] Rogers, E. M., Medina, U. E., Rivera, M. A. & Wiley, C. J. (2005). Complex adaptive systems and the diffusion of innovations. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 10(3), 1-26.
- [19] Chesbrough, H. (2006). Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. *Open innovation: Researching a new paradigm*, 400, 1-19.
- [20] Bianchi, M., Croce, A., Dell'Era, C., Di Benedetto, C. A. & Frattini, F. (2016). Organizing for inbound open innovation: how external consultants and a dedicated R&D unit influence product innovation performance. *Journal of Product Innovation Management*, 33(4), 492-510.
- [21] Schumpeter, J. & Backhaus, U. *The theory of economic development*.(2003). Springer, Boston, MA.
- [22] Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375-391.
- [23] Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131-150.
- [24] Oly Ndubisi, N., & Iftikhar, K. (2012). Relationship between entrepreneurship, innovation and performance: Comparing small and medium-size enterprises. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(2), 214-236.
- [25] Pinchot, G. (1985). *Intrapreneurship*. New York.
- [26] Seshadri, D. V. R., & Tripathy, A. (2006). Innovation through intrapreneurship: The road less travelled. *Vikalpa*, 31(1), 17-30.
- [27] Rhee, J. H., & Yang, H. J. (2011). Relationships Among International Entrepreneurship, Core Competence, and Internationalization. *Korean Journal of Business Administration*, 24(6), 3247-3271.
- [28] Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- [29] Asakawa, K., Nakamura, H., & Sawada, N. (2010). Firms' open innovation policies, laboratories' external collaborations, and laboratories' R&D performance. *R&D Management*, 40(2), 109-123.
- [30] Hauser, J., Tellis, G. J. & Griffin, A. (2006). Research on innovation: A review and agenda for marketing science. *Marketing Science*, 25(6), 687-717.
- [31] Chang, S. D. & Zhu, Y. M. (2012). Corporate Entrepreneurship, Social Capitals, and SMEs' Performance in China. *The e-Business Studies*, 13(2), 283-299.
- [32] Hwang, S. K. (2013). The Effects of Corporate Entrepreneurship on Self-Efficacy and Firm Performance in Small and Medium-sized Firms of Gyeongnam Region. *Journal of the Korea Safety Management and Science*, 15(4), 345-356.
- [33] Lassen, A. H., Gertsen, F. & Riis, J. O. (2006). The nexus of corporate entrepreneurship and radical innovation. *Creativity and Innovation Management*, 15(4), 359-372.
- [34] Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. *Journal of management accounting research*, 12(1), 1-17.

장 홍 봉(Zhang, Hong Peng)

[정회원]



- 2010년 9월 : 한국국제대학교 경영학과(경영학사)
- 2012년 9월 : 경상대학교 경영학과(경영학석사)
- 2015년 9월 ~ 현재 : 부산대학교 경영학과 박사과정

▪ 관심분야 : 사내기업가정신

▪ E-Mail : mzada2991@pusan.ac.kr

김 종 관(Kim, Jong Kwan) [정회원]



- 1986년 2월 : 부산대학교 경영학과(경영학사)
- 1988년 2월 : 부산대학교 경영학과(경영학석사)
- 1994년 2월 : 부산대학교 경영학과(경영학박사)
- 1997년 9월 : 부산대학교 경영학과 교수
- 관심분야 : 인적자원관리, 노사관계
- E-Mail : jkk@pusan.ac.kr

왕 환 환(Wang, Huan Huan) [정회원]



- 2014년 7월 : 요성대학교(중국) 한국어학과(학사)
- 2016년 8월 : 부산대학교 경영학과(경영학석사)
- 2016년 9월 ~ 현재 : 부산대학교 경영학과 박사과정
- 관심분야 : 인적자원관리
- E-Mail : xueni1202@gmail.com

이 윤 경(Lee, Yun Kyeong) [정회원]



- 2004년 2월 : 부산대학교 경영학부(경영학사)
- 2009년 2월 : 부산대학교 경영학과(경영학석사)
- 2014년 2월 : 부산대학교 경영학과(경영학박사)
- 관심분야 : 인적자원관리, 다양성관리
- E-Mail : anne864@pusan.ac.kr