

벤처기업 창업가의 특성과 경영전략이 경영성과에 미치는 영향*

한규동 (동국대학교 기술창업학과 박사과정)**

국 문 요 약

본 연구에서는 국가경제와 일자리 창출에 중요한 역할을 수행하고 있는 벤처기업의 생존 및 발전에 시사점을 제시하고자 벤처기업 창업가의 특성과 경영성과와의 관계에 경영전략을 매개변수로 하여 실증분석을 하였다. 기존의 국내 선행연구들이 창업가의 특성과 경영전략을 경영성과에 대한 동일한 단일차원의 함수관계로 분석하는데서 벗어나서, 창업가의 특성을 독립변수로, 기업차원의 경영전략을 매개변수로 하여 다차원적인 관점에서 기업의 경영성과를 설명하려고 하였다. 분석결과는 첫째, 벤처 창업가의 특성은 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 창업가의 특성 중에서도 진취성이 경영성과에 미치는 영향력이 가장 큰 변수로 확인되었다. 반면, 위험감수성은 그 영향력이 상대적으로 매우 미미한 수준으로 분석되었다. 둘째, 벤처 창업가의 특성은 경영전략에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 창업가 특성 중에서 혁신성은 기술혁신 차별화 전략에, 진취성은 마케팅 차별화 전략에 가장 큰 영향을 주는 중요한 변수로 분석되었다. 셋째, 벤처기업의 경영전략은 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 경영전략 중에서도 기술혁신 차별화 전략이 마케팅 차별화 전략에 비해 경영성과에 미치는 영향력이 큰 것으로 분석되었다. 넷째, 벤처 창업가의 특성과 경영성과와의 관계에서 경영전략은 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 즉, 창업가의 특성은 경영성과에 직접적인 영향을 미치기도 하지만 경영전략과 매개되어 경영성과에 간접적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 이런 연구결과는 벤처기업 창업가의 개인적인 특성과 기업차원의 경영전략이 연계되었을 때 더 극대화된 경영성과를 이룰 수 있다는 것을 시사해준다.

핵심주제어: 벤처 창업가, 창업가 특성, 경영전략, 차별화 전략, 경영성과

1. 서론

중기청(2017)의 신설법인 동향에 따르면, 2016년 기준 신설법인 수는 전년대비 약 2.5%(2,387개) 증가한 96,155개로 2008년 이후 8년 연속 증가세를 이어 나가고 있다. 이러한 창업기업들은 신규일자리 창출의 약 90%를 담당하고 있다(한국개발연구원 2015). 그중에서도 벤처 창업기업들의 일자리 창출효과가 특히 큰 것으로 분석된다. 구체적으로 보면, 최근 5년간(2012~2016) 벤처투자를 받은 기업 2838개사는 2016년 말 기준으로 투자받기 전년도에 비해 약 3만개의 신규고용을 창출했다. 이와 같이 고용유발 효과가 큰 벤처기업은 꾸준히 증가하여 2017년도 12월말 기준 현재 약 35,000개를 넘어서고 있는 것으로 나타났다.

이렇듯이 벤처기업을 비롯한 창업기업이 국가경제에서 차지하는 비중은 날로 증가하고 있다. 그러나 최근의 기업환경은 날로 복잡해지고 있으며, 중국의 급성장, 일본의 엔저, 미국의 보호무역주의강화 등 국가 간 글로벌 경쟁도 갈수록 치열해지면서 창업기업의 생존이 쉽지 않은 상황이다.

이에 창업기업의 성공요인에 관한 연구가 어느 때보다 필요한 시점이라고 생각한다. 그중에서도 국가산업의 구조고도화

에 기여하고 있는 벤처기업의 창업가를 대상으로 하는 연구는 더욱 의미가 있다고 생각된다.

이러한 벤처기업이나 중소기업에 대한 선행연구들은 기간 창업가의 특성과 경영전략을 경영성과에 대한 동일한 단일차원의 함수관계로 분석하는 연구들이 주류를 이루어 왔다. 즉, 창업가 특성과 경영전략을 주로 개별적인 독립요인으로 구성해서 경영성과와의 관계를 검증하기 위해 연구되었다(Sandberg & Hofer, 1987; Covin & Slevin, 1991; Cooper, 1993; Wiklund & Shepherd, 2004). 그러나 이러한 단일차원의 연구로는 벤처기업의 경영성과를 설명하는데 있어서 한계를 나타낸다(Covin & Slevin, 1991). Baum & Wally(2003)는 창업가 특성이 경영성과에 직접적인 영향을 미치기도 하지만 경영전략을 통해 경영성과에 간접적으로 영향을 미친다고 설명하였는데, 이는 단일차원이 아닌 다차원적 관점에서 기업의 경영성과를 설명하려는 현대적인 접근방법이 나타난 것이라고 볼 수 있다(김형철, 2009). 최용호 외(2003)도 벤처기업에 대한 실증연구를 통해 창업가 특성은 경영성과에 직접적으로 영향을 미치기도 하지만, 경영전략이나 조직구조 같은 매개변인을 통해서 간접적으로도 영향을 미쳐서 직간접적인 영향을 동시에 지니고 있다고 설명하였다. 이는 창업가 특성 같은 창업가의

* 본 논문은 석사학위 청구 논문의 일부임.

** 주저자, 동국대학교 기술창업학과 박사과정, antonihan@naver.com

· 투고일: 2019-08-05 · 수정일: 2019-11-05 · 수정일: 2019-12-10 · 게재확정일: 2019-12-25

개인적인 특성은 단일차원으로서는 기업성과에 영향을 미치기도 하지만 기업조직차원의 경영전략 같은 변수들과 연계하였을 때, 더 극대화된 영향을 준다는 것을 지지한 결과이다.

따라서 본 연구에서는 기업의 경영성과가 기존 선행연구에서 주로 많이 다루어졌던 창업가의 특성 외에도 어떤 요인을 통해 간접영향을 받는지를 분석하기 위해 경영전략을 매개변수로 하여 연구하고자 한다. 이를 통해서 국가경제와 일자리 창출에 중요한 역할을 수행하고 있는 벤처기업 및 창업기업의 생존 및 발전에 시사점을 제시하고자 한다. 또한 기업차원의 경영전략을 매개변수로 하여 벤처 창업가의 특성과 기업의 경영성과를 설명한 국내 선행연구는 그리 많지 않기에 더욱 의미 있는 연구 자료라고 사료된다.

이에 따른 본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다. 첫째, 벤처기업의 창업가 특성과 경영전략이 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하여 인과관계를 규명하고자 한다.

둘째, 경영전략의 매개효과를 검증하여 벤처기업의 경영전략이 창업가의 특성과 경영성과와의 사이에서 미치는 간접효과를 실증적으로 분석하고자 한다.

II. 이론적 배경

벤처기업의 창업가 특성과 경영전략 및 경영성과에 관한 연구는 크게 두 가지 접근방법으로 발전되어 왔다.

우선, 첫 번째 접근방법으로는 단일차원의 연구방법으로 주로 초창기 연구에서 많이 다루어졌다. 이런 연구들은 크게 창업가 정신, 산업조직론, 경영전략 분야에서 각각 전개되어 왔다. 창업가 정신과 관련된 연구 분야에서는 벤처기업의 경영성과를 창업가 정신과의 함수관계로 보았고, 창업가의 특성이나 기질, 경험 등을 경영성과에 영향을 주는 유일한 차원으로 간주하였다. 산업조직론과 관련된 연구 분야에서는 산업 규모나 자본, 제품의 이질성 등과 같은 구조적인 특성들이 기업의 진입에 있어 장벽으로 작용하고 이러한 진입장벽들은 이미 산업 내에 있는 기업들에 비해 경영성과가 상대적으로 불리하게 된다고 보고, 벤처기업의 경영성과를 산업구조와 함수관계로 보고 연구를 수행하였다. 경영전략 분야와 관련된 연구 분야에서는 벤처기업의 경영성과를 경영전략과 함수관계에 있다고 보고 연구를 수행하였다. 이와 같이 초창기 연구에서는 벤처기업의 경영성과를 바라보는 시각이 각각 창업가 특성, 산업구조(환경), 경영전략 등에 대한 단일차원의 연구가 주류를 이루었다(김형철, 2009).

두 번째 접근방법으로는 단일차원이 아닌 다수의 성공요인이나 관계구조로 파악하는 다차원 수준 연구들이다. Sandberg & Hofer(1987)는 벤처기업의 성공이 단일차원이 아닌 창업가 특성, 산업구조, 경영전략의 상호작용에 있다는 확장된 모델을 연구하였고, 그 결과 각각의 독립된 변수들보다 그 변수들의 상호작용 효과가 경영성과에 더 큰 영향을 미친다고 주장하였다. Covin & Slevin(1991)도 단일차원의 연구로는 벤처기

업의 경영성과를 설명하는데 있어서 한계를 나타낸다고 하였고, 창업가 개인의 특성에 중점을 둔 전통적인 창업가 정신 모형보다 기업의 조직기능 차원이 포함된 기업행위 모형을 채택해서 설명하였다. 즉, 창업가의 개인특성은 조직에 영향을 미치고, 그것이 결과적으로는 경영전략, 조직구조 등을 통해서 경영성과에 영향을 미친다고 설명하였다. 이외에도 최용호 외(2003)은 벤처기업의 창업가 특성은 경영성과에 직접적으로 영향을 주기도 하지만, 경영전략이나 조직구조 같은 매개변인을 통해서 간접적으로도 영향을 미쳐서 직간접적인 영향을 동시에 지니고 있다고 설명하였다. 이런 관점은 벤처기업 성공요인의 연구방향이 창업가의 개인특성 중심에서 기업행위에 대한 관점으로 변화되면서 나타난 연구경향이라고 할 수 있다(김형철, 2009).

본 연구에서는 기업의 경영성과를 창업가의 개인적인 특성 뿐만 아니라 기업의 행위인 경영전략과 연결하여 분석하고자 한다.

2.1 기업가 정신

전통적 개념의 기업가 정신은 다양한 외부환경 변화와 위협에도 미래를 위해 끊임없이 도전하고 혁신하는 창의적인 정신을 말한다. 최종열(2015)은 기업가 정신을 미래에 대한 아주 높은 불확실성과 위협에도 불구하고 기술적인 혁신기회를 발견하고 조직 내의 혁신역량과 기술적인 체계를 활용하여 새로운 가치를 창출할 수 있는 기업가의 의지와 활동양식으로 정의했다. 이러한 기업가 정신은 Schumpeter(1934) 이후 기업의 경쟁력을 높이기 위해 벤처기업 활성화와 접목되고 확산되어 시장경제의 역동성을 유지 및 성장시키는 원동력으로 작용하였다(최종열, 2015).

벤처기업은 창업가들이 이러한 기업가적 정신을 가지고 아이디어를 바탕으로 설립한 기술집약적인 중소기업이다. 벤처기업협회에서는 벤처기업을 개인 또는 소수의 창업인이 위험성은 크지만 성공할 경우 높은 기대수익이 예상되는 신기술과 아이디어를 독자적인 기반 위에서 사업화하려는 신생 중소기업이라고 정의한다.

벤처기업은 일반적으로 소수의 인원이 미성숙한 시장을 대상으로 고위험을 감수하고 도전해야하는 특성이 있기 때문에 기존의 산업적 특성이나 전략적인 측면보다는 창업가 개인의 역량이나 성격, 경험 등이 매우 큰 영향을 미친다. 이처럼 벤처기업의 모든 것은 창업가와 직접적으로 관련되어 있다(Mintzberg, 1979; 심관섭, 2017). 실제로도 벤처기업의 창업가는 일반기업에 비해서 전문기술이 있는 고학력자가 상대적으로 많고 기업, 대학, 연구소 등의 기술집약적인 직장에서 근무한 경험을 가지고 사업을 시작한다는 특징이 있다(이상천 외, 2008).

이런 특성으로 인해 벤처기업의 창업가는 일반기업의 경영자에 비해 기업에서 차지하는 비중이 더욱 크고 의사결정에

서도 절대적으로 중요한 권한을 가진다. 창업가의 목표는 곧 조직의 목표이고, 전략은 창업가의 비전 실현을 위한 도구이며, 기업의 경영성과는 창업가의 성공 측정의 척도가 되기도 한다. 또한 벤처기업의 창업가는 대부분 기업을 소유한 실제 경영자이기 때문에 거의 모든 권한이 창업가에게 집중되어 있으며, 기업의 중요한 경영전략을 포함한 대부분의 주요 의사결정을 내리게 된다(김형철, 2009). 그런 관계로 Herron & Robinson(1993)은 투자자들이 신생 벤처기업의 성과를 결정하는 가장 중요한 요인을 창업가라고 생각하는 경향이 있다고 하였다. Zacharakis & Meyer(2000)도 미국벤처캐피탈은 벤처기업 투자의 중요한 요소로 창업가의 경력이나 개인역량을 평가한다고 하였다.

이렇듯이 벤처기업에서 창업가가 차지하는 비중은 거의 절대적이라고 할 수 있다. 이런 벤처기업의 창업가 특성에 대한 연구는 1980년대부터 활발하게 진행되어 왔는데, 특히 연구자들의 관심의 초점은 무엇보다 성공한 벤처기업 창업가에게는 남들과는 차별적인 어떤 특성이 있다는 것을 전제로 해서 그런 요소들에는 무엇이 있는가를 찾으려고 하는 것이었다(Sexton & Bowman, 1986; 김형철, 2009).

이러한 창업가 특성이나 창업가 정신의 구성요소는 연구자들에 의해 여러 연구과정을 거쳐 혁신성, 진취성, 위험감수성의 3가지요소로 구성된다는 데에 광범위한 합의가 이루어진 상태이다(Covin & Slevin, 1991; 이춘우, 1999; 강병오, 2011).

이에 본 연구에서는 창업가의 특성을 선행연구를 기초로 해서 혁신성, 진취성, 위험감수성의 세 가지 요인을 중심으로 해서 살펴보고자 한다.

혁신성(innovativeness)은 Schumpeter(1934)가 처음 도입한 개념으로 그는 혁신이란 일상적인 활동에서 벗어나서 모든 인적, 물적 요소를 새롭게 결합 하는 것이라며 이러한 새로운 결합이 경제를 발전시키는 원동력이 된다고 하였다(박상용, 2004). 여기에서의 새로운 결합이란 연구개발(R&D)과 지속적인 신제품 및 서비스개발, 생산기술의 개선, 일반적 기술향상 등을 추구하는 경향을 의미한다(강병오, 2011). Drucker(1985)는 혁신을 서로 다른 사업과 서비스에 관한 기회를 위해 변화를 탐색하고 추구하는 수단으로 여기며, 혁신을 창업가가 가진 특별한 도구라고 인식했다. 이춘우(1999)는 혁신성은 창업가가 시장 지향적 아이디어를 가지고 기회로 전환시키는 과정이라고 하였고, 노형진(2008)은 혁신성은 새로운 아이디어를 사업화해서 기업에 새로운 수익을 가져오는 모든 것이라는 개념으로 확장되어 개인 기업가와 조직까지 포함한다고 하였다. 강병오(2011)는 혁신을 높은 강도의 경쟁 환경 속에서 새로운 기회를 찾고자 하는 노력이며 이는 창업가 전략의 핵심적 구성요소라고 설명하면서, 지속적인 신기술의 개발과 개선을 위한 투자활동 및 혁신은 경쟁에서 우위를 확보하기 위한 중요한 수단이 될 수 있다고 하였다.

이와 같은 학자들의 견해를 토대로 기업에서의 혁신성에 대한 개념을 정의해보면, 혁신성은 기업을 성장 및 발전시키기 위해 새로운 아이디어를 바탕으로 제품이나 서비스, 조직, 공

정 등을 완전히 새로 개발하거나 기존 것을 아주 새롭게 하려는 노력이나 경향을 의미한다.

Lumpkin & Dess(1996)는 진취성(proactiveness)은 시장에서의 지위를 변화시키기 위해 경쟁기업에 대해 직접적이고 높은 수준의 강도로 도전하는 자세 또는 경쟁업체에 대해 적극적인 경쟁의지와 우월한 성과를 이루기 위한 의지라고 정의했다. Lyons(2000)는 진취성은 긍정적인 사고방식을 토대로 해서 미래지향적이고 목표 지향적으로 행동하는 자세이며, 경쟁기업보다 앞서서 새로운 서비스나 제품 및 관리기법을 출시하여 시장에서 선발자의 이익(First Mover Advantage)을 이루고자 노력하는 진보적 태도를 말한다고 하였다. 박철우(2016)는 진취성은 소극적으로 앉아서 기다리는 것이 아니고, 경쟁기업보다 적극적으로 새로운 비즈니스 기회를 포착하여 사업화하는 능력이라고 하였고, 강병오(2011)는 진취성은 기업이 경쟁우위를 확보하는데 매우 효과적인 수단으로서 기업은 신제품을 개발하고 신기술을 도입하는 등의 진취적인 활동을 지속적으로 수행함으로써 경쟁우위를 확보할 수 있다고 하였다. 김우중(2016)은 창업가의 진취성은 시장변화에 대해 미래지향적으로 빠르게 대응해서 경쟁우위에 서고자하는 성향이며 새로운 기회를 포착하려는 적극적 노력을 의미한다고 하였고, 이길원(2016)은 시장기회에 대한 기업의 반응으로 경쟁자에 앞서 시장에서의 가능성을 빠르게 포착하고 경쟁에서 우위를 점하기 위해서 새로운 제품 및 서비스를 개발하는 등의 시장의 변화와 수요에 부응하는 선제적이고 적극적인 행동이라고 설명하였다. 한상욱(2017)은 진취성은 시장의 선도자를 추구하는 창업가와 기업에게 중요하며, 진취적 창업가는 시장상황에 따라 미래의 수요를 예측하고 실행할 수 있는 시장의 리더로서의 역할을 하게 된다고 주장하였다.

이와 같은 학자들의 견해를 토대로 기업에서의 진취성에 대한 개념을 정의해보면, 진취성은 경쟁자보다 먼저 새로운 제품이나 서비스, 마케팅 등을 시장에 선보이고자 하는 선도적인 의지와 자세를 말한다. 창업가는 기업을 설립해서 일반적으로 한정된 자원(자금, 인력 등)으로 기업을 운영해야 하며, 그러기에 창업가는 생산부터 판매에 이르는 거의 모든 과정에 관여하게 된다. 그러기 때문에 창업가의 진취적인 성향은 기업의 모든 부분에 영향을 주는 아주 중요한 요소이다.

Sexton & Bowman(1985)은 위험감수성을 불확실한 결과가 예측됨에도 과감하게 도전하려는 의지 및 자세로서 위험을 즐기는 정도라고 설명했고, Covin & Slevin(1991)은 위험감수성을 위험이 낮은 프로젝트보다는 위험이 높은 프로젝트를 좋아하는 경향으로 적극적으로 기회를 모색하고 추구하는 의욕이라고 하였다. Dess et al.(2007)은 위험감수성은 새로운 사업의 성공에 대한 확신이 부족하더라도 과감히 행동해서 기업이 새로운 사업에 대한 기회를 포착해내는 능력이라고 설명했다. 창업가 특성에서 보이는 이런 위험감수성의 위험의 개념에 대해 Kuratko & Hodgetts(2007)는 노름꾼(gambler)이 가지고 있는 무모한 위험이 아니라, 현재 상황에서 동원 가능한 모든 수단을 통해서 예측해볼 수 있는 계산된 위험(calculated

risk)을 말하는 것이라고 하였다(강병오, 2011). 이춘우(1999)는 위험감수성이란 불확실성이 있음에도 불구하고 이에 도전하거나 프로젝트를 추진하는 의사결정 활동이라고 정의하였고, 박상용(2004)은 위험감수성은 위험을 감수한다는 그 자체에 의미가 있는 것이 아니라 위험의 있음에도 불구하고 기회를 포착한다는 태도에 의미가 있다고 하였다. 박기용(2009)은 위험감수성을 급하게 변하는 환경을 더 좋아하거나 모험적, 도전적 성향으로 불확실한 기업의 경영환경 속에서 사업가들의 행동방향을 수립해주는 중요한 요인으로 설명했다. 김형철(2009)은 위험감수 성향을 창업가의 중요한 심리적 특성중의 하나로서 새로운 사업을 설립하고 운영하는 데 관련된 창업가의 내재적 특성이라고 설명했다.

이와 같은 학자들의 견해를 토대로 기업에서의 위험감수성에 대한 개념을 정의해보면, 위험감수성은 사업에 대한 성공여부가 불투명하지만, 그런 위험을 감수함으로써 새로운 기회와 가능성을 얻고자 하는 사업가의 성향을 의미하며, 이는 창업가의 도전정신에 중요한 요인이다.

2.2 경영전략

경영전략은 1980년대 후반에 기업이 급격한 환경변화에 직면하면서 기업을 둘러싸고 있는 경영환경이 불확실성의 시대로 들어서자 이에 대한 대응방법을 모색하는 과정에서 경영학의 주요한 관심 분야로서 부상하게 되었다. 이러한 경영전략에 대해서 그 정의나 개념은 연구자의 연구목적이나 분석수준 또는 전략에 대한 인식방법 등에 따라서 다양하게 설명되고 있다(허태규, 2016).

먼저, 경영전략에 대한 해외의 연구들을 살펴보면, Chandler(1962)는 경영전략을 기업이 장기적으로 목표를 결정하고, 결정한 목표를 달성하기 위한 행동방향을 정하고 그에 따라 필요한 경영자원을 배분하는 것이라고 정의하였다. Ansoff(1965)는 경영전략을 제품과 시장에 대한 기업의 선택이라는 관점에서 설명하였다. 즉, 기업의 경영전략이란 경영환경을 모니터링하면서 제품과 시장에 대한 새로운 진입을 모색하는 것으로 정의하면서, 전략적인 의사결정은 기업의 내부문제 보다는 제품이 판매되는 시장과 기업이 생산하는 제품의 결합과 관련된 기업의 외부문제에 더 많은 관심을 가져야한다고 주장하였다. Andrews(1980)는 경영전략을 기업의 경영목표와 목표를 이루기 위한 여러 가지의 플랜이나 정책이라고 설명하였고, Kenichi(1982)는 경영전략이란 경쟁자에 비해 경쟁우위를 어떻게 유지할 것인가의 문제이고 효율적인 방법으로 경쟁우위를 지켜나가기 위한 노력이라고 정의하였다. Smith & Alexander(1988)는 경영전략을 현재와 앞으로의 경영환경에서 목표달성을 위한 의사결정을 실행하고 통제하는 과정이라고 하였고, Porter(1996)는 지속적인 전략포지션을 확보하고 경쟁우위와 지속가능성을 창출하는 적합성에 관한 것이라고 정의하였다. 경영전략은 국내에서도 다양하게 연구되어왔다. 장세

진(2007)은 경영전략을 제한된 경영자원을 분배하여 기업에게 경쟁우위를 창출하고 유지하기 위한 주요 의사결정이라고 설명했고, 김형철(2009)은 경영전략의 본질은 독특한 기업 가치들을 제공할 수 있으면서도 경쟁기업들의 활동들과는 다른 활동들을 선택하는데 있다고 하였다.

이상에서 살펴본바와 같이 경영전략의 개념에는 대다수 조직의 목표를 포함하고 있다. 따라서 경영전략의 보다 포괄적인 정의는 이러한 다양한 개념들을 결합하여서 통합적인 관점에서 설명되어야 할 것이다(고세훈, 2011). 조동성(2009)은 이런 통합적인 관점에서의 경영전략은 기업 조직이 생명력 있는 지속성을 유지할 수 있도록 해주며, 동시에 변화하는 경영환경 속에서도 적응을 촉진시킬 수 있는 기본적인 틀이라고 하였다.

본 연구에서는 Miller(1988)가 벤처기업에 대한 전략연구에서 제시한 기술혁신 차별화전략, 마케팅 차별화전략, 집중화전략, 원가우위전략 중에서 차별화전략인 기술혁신 차별화와 마케팅 차별화를 경영전략의 구성요소로 하였다. 그 이유를 설명하면, 우선 집중화 전략을 추구하는 기업들은 한정된 제품과 시장 내에서 차별화 또는 원가우위 전략을 통해 경쟁우위를 선점할 수 있다. 그러나 그런 집중화 전략은 기업이 현실적으로 원가우위나 차별화 전략 중에서 어느 하나를 선택하게 된다는 점에서 독립된 하나의 전략 유형으로 보기에는 힘들 수도 있다(Govindarajan & Gupta, 1985). 또한 원가우위전략도 본 연구대상인 벤처기업이 규모의 경제를 실현해서 원가우위를 갖추는데 무리가 있고 설비의 특성상으로 보아도 원가우위전략 추구에 어려움이 있는 경우가 많다(Miller & Friesen, 1982). 이에 김형철(2009)은 이런 가격메커니즘으로 국내 벤처기업이 경쟁우위를 확보하기는 현실적으로 어렵다고 하였다. 이런 선행 연구결과를 토대로 본 연구에서는 기술혁신 차별화전략과 마케팅 차별화전략을 채택해서 경영전략을 측정하였다.

2.3 경영성과

기업에서 경영성과란 기업의 조직이나 직원이 설정된 목표나 목적을 달성하기 위해서 계획을 수립하고 기업이 보유하고 있는 유무형의 자원 및 역량을 동원해서 업무를 계획에 따라 효율적으로 추진하고 관리한 결과의 산출물이라고 할 수 있다(고세훈, 2011). 이런 기업의 경영성과는 크게 재무적인 성과와 비재무적인 성과로 구분할 수 있다.

재무적인 성과지표로는 매출액 증가율, 순이익 증가율, 매출액 이익률, 총자본 이익률 등의 측정 가능한 객관적인 재무적 지표가 활용될 수 있다(Sharder, et al., 1984). Hofer(1983)는 이런 재무적인 성과지표는 객관적인 지표로서 기업의 경영성과를 연구하는데 있어서 여러 분야에서 활용되고 있으므로 기업에 대한 전략연구 분야에 가장 보편적으로 사용되는 성과지표라고 설명했다. 이와 같이 재무적인 성과지표가 보편적으로 활용되는 이유는 그 개념에 대한 이해가 쉽고 익숙하며,

자료에 대한 수집이 쉽고, 비용에 대한 부담도 적기 때문이다 (서창석·박상대, 2002).

그러나 재무적인 성과지표가 이와 같이 보편적으로 활용되는 기업의 성과지표임에도 불구하고 이에 대한 문제점을 지적하는 선행연구들도 많다. Govindarajan & Fisher(1990)는 재무적인 성과지표는 기업이 중요하게 생각하는 성과의 변수를 충분히 나타내지 못하고 있고, 기업에서 추구하는 경영전략에 대한 최적의 평가지표로도 보기 어려우며 또한 해당 기업이 속한 산업 내의 특성을 충분히 나타내지 못한다고 하였다. 손명호 외(2003)는 기업마다 상이한 회계처리와 자료에 대한 신뢰성 문제를 지적하였고, 또한 과거 지향적이라 기업의 미래가치를 충분히 설명하지 못한다고 하였다. 이를 보완하기 위한 방법으로 재무적인 성과지표에 대해 응답 기업들이 느끼는 주관적인 판단을 측정지표로 적용하는 연구사례들도 점차 늘어나고 있다(Powell, 1992).

비재무적인 성과의 지표는 재무적인 성과지표로는 측정할 수 없는 경영상황에 대한 주관적인 판단에 의한 지표로서 정성적인 속성을 가지며, 재무적인 성과지표의 문제점을 보완하기 위한 대응지표로서 활용도가 증가하고 있다(이길원, 2016). 대표적인 비재무적 성과 지표로는 고객만족도가 가장 폭 넓게 사용되고 있으며, 이 외에도 브랜드인지도, 경쟁력제고, 조직효율성, 업무만족도 등이 있다(Beard & Dess, 1981). 이런 비재무적인 성과지표는 벤처기업처럼 미래가치에 중점을 두는 경우의 성과측정에는 유용하지만 객관성이 떨어지고 측정범위가 광범위해서 단기성파를 측정하는 데에는 부적합하다(조상구, 2010).

이렇듯이 기업의 경영성파는 하나의 단일지표만을 활용하여 측정하기 보다는 재무적인 성과지표와 비재무적인 지표의 복합적인 지표 활용이 필요하다(Beard & Dess, 1981). 이에 대해 Kaplan & Norton(1992)은 성파를 높이기 위한 수단으로서 재무적인 지표와 비재무적인 지표를 모두 반영하여 성과지표 간에 균형을 유지할 수 있는 개념을 적용한 균형성파 표(BSC, Balanced Score Card)를 제시하였다.

선행연구들을 고찰해보면, 이런 복합적인 지표활용은 재무적인 성과와 비재무적인 성과를 모두 측정함으로써 인해 장·단기적으로 균형을 유지하게 해준다. Govindarajan(1984)는 기업 경영성파 지표에서 재무적인 성과는 단기적인 성과와 관련된 개념으로 활용되고 있고, 비재무적인 성과는 장기적인 성과와 관련된 개념으로 활용되고 있다고 설명하였다. 이종덕(2015)은 기업의 경영성파 지표에서 재무적인 성과지표는 안정적인 산업에서 단기적인 지표로서 유용하나 환경변화가 심한 산업 속에 있거나 장기적인 흐름으로 지표를 평가하기 위해서는 비재무적인 지표도 평가 지표에 포함하는 것이 필요하다고 하였다.

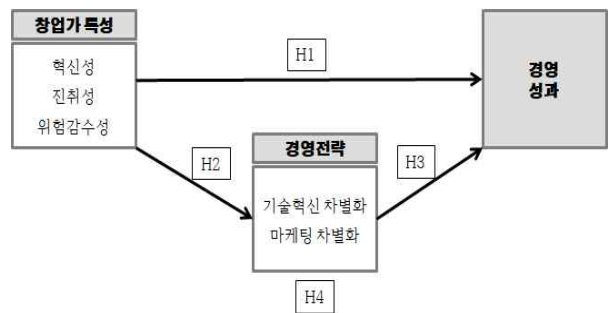
이에 본 연구에서는 재무적 성과와 비재무적 성과를 경영성파의 하위변수에 모두 포함하여 하나의 개념으로 구성하여 측정하였다.

III. 연구방법

3.1 연구모형

본 연구는 벤처기업의 창업가 특성과 경영전략이 경영성파에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고 경영전략의 매개효과를 검증하고자 한다. 각 변수의 측정개념으로 창업가 특성은 혁신성, 진취성, 위험감수성으로 구성했고, 경영전략은 기술혁신 차별화, 마케팅 차별화로 구성했다. 경영성파는 매출액, 영업이익, 제품경쟁력, 브랜드 인지도로 측정했다.

이에 따른 연구모형은 아래 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

3.2 연구가설 설정

본 연구는 앞에서 제시한 연구모형에 따라 벤처기업의 창업가 특성과 경영전략이 경영성파에 미치는 영향과 경영전략의 매개효과를 분석하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

3.2.1 창업가 특성과 경영성파

국내외의 많은 연구자들에 의해 창업가의 특성이 경영성파에 유의한 영향을 미치고 있음이 확인되고 있다.

Zahra(1991)는 혁신성, 진취성, 위험감수성으로 측정된 창업가 정신이 기업의 재무적인 성과에 영향을 미친다는 결과를 실증연구를 통해 밝혔고, Lumpkin & Dess(1996)는 진취성과 경영성파 간에 강한 정(+)의 관계가 있다고 설명하였다. Sexton & Bowman(1986)은 창업가 특성 중에 하나인 위험감수성이 기업의 경영성파에 유의미한 영향을 미친다고 주장했으며, Begley & Boyd(1987)도 위험을 감수하려는 성향이 높은 벤처 기업가의 재무적인 성과가 더 높게 나타난다고 주장하였다. 강병오(2011)는 CEO의 혁신성과 진취성은 재무적 성과에 유의한 영향을 미친다고 하였고, 오종석·이용탁(1999)은 벤처 창업가가 혁신적이고, 진취적이며 위험을 감수하는 행동을 할수록 기업은 빠르게 성장할 수 있다고 주장하였다. 반면, 창업가 특성의 구성요소 중에 유독 위험감수성에 대해서는 상반된 연구결과들도 나타나고 있다. 특히 최근의 연구에서는 위험감수성은 경영성파에 유의하지 않다는 연구결과들도 많

이 나오고 있다. 즉, 유봉호(2008)는 위험감수성과 벤처기업의 성과 간에 일관된 관련성을 찾지 못하였다고 하였다.

선행연구에서 보듯이 창업가의 특성은 경영성과에 유의한 영향요인이라고 가정된다.

이런 논리적 기반위에 벤처 창업가 특성과 경영전략에 대해 다음과 같이 가설을 설정했다.

가설1: 벤처 창업가 특성은 경영성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

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

3.2.2 창업가 특성과 경영전략

벤처기업 창업가에 의해서 선택된 경영전략은 창업가특성을 반영하는데, 이는 경영전략을 선택하는 과정에서 나타나는 자각이 창업가의 평상시 가치관이나 인지와 결합되기 때문이다. 즉, 객관적으로 동일한 환경에서 창업가의 심리적 특성이나 가치관, 경험, 개인역량 등이 경영전략에 유의한 영향을 줄 것이다(Hambrick & Mason, 1984). 이와 관련하여 Thompson & Strickland(1993)는 창업가는 개인의 심리적인 특성과 혁신성 및 역량을 토대로 결정되는 자신의 인지를 기반으로 해서 의사결정을 일관되게 하기 때문에 창업가의 개인적인 업무적 경험과 축적된 전문적인 지식은 창업가가 경영전략을 수행하는데 영향을 미친다고 주장하였으며, Baum & Wally(2003)은 창업가의 심리적 및 역량에 따른 특성은 기업의 경영성과에 직접적으로 영향을 주기도 하지만, 경영전략과의 매개를 통해서 간접적으로 경영성과에 영향을 미친다고 설명했다.

선행연구에서 보듯이 창업가 특성은 기업 상황에 반응하여 경영전략을 수행하고 추진하는데 기반이 된다고 할 수 있다.

이런 논리적 기반위에 창업가 특성과 경영전략에 대해 다음과 같이 가설을 설정했다.

가설2: 벤처 창업가 특성은 경영전략에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

- 2-1: 벤처 창업가 혁신성은 기술혁신 차별화에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- 2-2: 벤처 창업가 혁신성은 마케팅 차별화에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- 2-3: 벤처 창업가 진취성은 기술혁신 차별화에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- 2-4: 벤처 창업가 진취성은 마케팅 차별화에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- 2-5: 벤처 창업가 위험감수성은 기술혁신 차별화에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- 2-6: 벤처 창업가 위험감수성은 마케팅 차별화에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 경영전략과 경영성과

경영전략과 관련하여 Porter(1980)는 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략을 세 가지의 본원적인 경영전략으로 제시하였고, 이러한 전략을 추구하는 기업이 추구하지 않는 기업보다 재무성과가 더 높게 나타난다고 하였다. Gupta(1987)는 기업의 경쟁전략과 경영성과간의 인과관계 연구를 통해서 차별화전략은 경영성과에 정(+의 영향을 미쳤으며, 원가우위전략은 경영성과에 부(-)의 영향을 미친다고 하였다. Sandberg & Hofer(1987)는 경영전략 중에서 차별화전략을 추구하는 벤처기업이 집중화전략을 추구하는 벤처기업보다 경영성과가 높게 나타난다고 하였다. 최용호 외(2003)의 중소기업을 대상으로 한 연구에서도 마케팅 차별화전략은 기업의 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김형철(2009)은 마케팅 차별화전략과 기술혁신 차별화전략이 벤처기업의 경영성과에 유의한 영향을 미치고, 특히 기술혁신 차별화전략은 벤처기업의 경영성과에 매우 유의한 영향을 미치는 요인이기에 향후 벤처기업의 전략수립에 매우 중요하게 인식할 필요성이 있다고 하였다. 고세훈(2011)은 벤처기업의 마케팅 차별화전략은 재무성과에 직접적인 영향을 미치지지만, 원가우위전략은 재무성과에 직접적인 기여를 하지 못한다고 주장하며, 그 이유로 제품 가격의 인하가 매출수량의 증대로 연결되지 못한 결과라고 해석하였다. 이와는 다르게 원가 우위나 차별화전략 같은 기업의 경쟁전략은 경영성과에 유의한 차이가 없거나 있어도 차이가 아주 미미하다는 연구결과도 있으며(Caves & Pugel, 1980; Hambrick, 1983; Woodside et al., 1999), 기업의 경쟁전략은 경영성과에 영향을 미치기는 하지만 여러 가지의 전략유형과 함께 해당기업이 당면한 환경의 특성에 따라 경영성과가 아주 다른 결과를 나타낸다는 연구결과도 있었다(Hambrick, 1983; Miller, 1988).

선행연구에서 보듯이 경영전략, 특히 차별화 전략은 기업의 경영성과에 대체로 유의한 영향요인이라고 가정된다. 본 연구에서는 선행연구를 통해 개념적 타당성이 입증된 Miller(1988)의 경영 경쟁전략 중에서 차별화전략을 매개변수로 활용하고자하며 하위변수로는 Miller(1988)가 벤처기업의 경영전략 유형으로 재분류한 기술혁신 차별화 전략과 마케팅 차별화전략을 활용하였다.

이런 논리적 기반위에 경영전략과 경영성과에 대해 다음과 같이 가설을 설정했다.

가설3: 벤처기업의 경영전략은 경영성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

- 3-1: 기술혁신 차별화는 경영성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- 3-2: 마케팅 차별화는 경영성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

3.2.4 경영전략의 매개효과

선행연구에서 살펴보았듯이 초창기에는 창업가 특성과 경영 전략을 경영성파에 대한 동일한 단일차원의 함수관계로 분석 하는 연구들이 주류를 이루어 왔다. 그러나 이런 단일차원의 연구들은 벤처기업의 경영성파를 설명하는데 한계를 나타냈고, 이후 여러 학자들에 의해 다차원적 관점에서 경영성파를 설명하려는 현대적인 접근방법이 나타났다(김형철, 2009). 그 와 관련된 연구로 Baum & Wally(2003)은 창업가 특성이 경영 성파에 직접적인 영향을 미치기도 하지만 경영전략을 통해 간접적으로 영향을 미친다고 설명하였고, 최용호 외(2003)도 창업가의 개인적인 특성은 벤처기업 경영성파에 직접적인 영 향을 미치기도 하지만, 경영전략이나 조직구조 같은 매개변인 을 통해서 간접적으로도 영향을 미쳐서 직간접적인 영향을 동시에 지니고 있다고 하였다.

이에 본 연구에서는 벤처기업의 경영성파를 전통적인 단일 차원의 관점으로 보는 것에서 탈피해 경영전략을 매개변수로 한 다차원적인 관점으로 접근하고자 한다.

이런 논리적 기반위에 경영전략의 매개효과에 대해 다음과 같이 가설을 설정했다.

가설4: 경영전략은 벤처 창업가 특성과 경영성파와의 관계 를 매개할 것이다.

3.3 변수의 측정

본 연구를 위한 설문지는 국내외 선행연구 고찰을 통해 조 사목적에 맞게 일부 수정 보완하였으며, 독립변수, 매개변수, 종속변수 측정에서 사용된 척도는 모두 Likert 척도로 “전혀 그렇지 않다, 그렇지 않다, 보통이다, 그렇다, 매우 그렇다”로 구성된 5점 척도를 사용하였다.

독립변수인 창업가 특성, 매개변수인 경영전략, 종속변수인 경영성파를 측정하기 위해서 설문지를 다음과 같이 구성했다.

우선 첫 번째로 독립변수인 창업가 특성을 측정하기 위해 하위변수를 혁신성, 진취성, 위험감수성으로 구성하였다. 구체 적으로 보면, 혁신성은 창조적 행동, 새로운 것을 만들어 내 는 능력, 업무의 효율성 개선 노력, 독창적/혁신적 아이디어 수용성으로 구성되어 있고, 진취성은 새로운 기술 및 서비스 도입노력, 새로운 시장창출 및 지위확보 노력, 공격적인 마케팅 전략성향, 진취적인 욕망으로 이루어져 있다. 마지막으로 위험 감수성은 고위험 고수의 선호경향, 위기 상황 시 과감한 대처 경향, 불확실성 속에 신사업 진출성향, 사업성장을 위한 위험 감수성향으로 구성하였다.

두 번째로 매개변수인 경영전략을 측정하기 위해 하위변수 를 기술혁신 차별화와 마케팅 차별화로 구성하였다. 구체적으 로 보면, 기술혁신 차별화는 연구개발(R&D) 적극투자경향, 첨단기술 개발노력, 기술혁신 집중경향, 우월한 기술 확보여부 로 구성되어 있고, 마케팅 차별화는 마케팅 적극투자경향, 브

랜드 인지도 제고노력, 마케팅 방법의 혁신 노력, 시장세분화 를 위한 노력으로 이루어져 있다.

세 번째로 종속변수인 경영성파는 기업 회계자료 등의 객관 적인 재무자료 수집의 현실적인 어려움 등을 고려하여 주관 적으로 판단하는 재무 및 비재무적인 성과를 합쳐서 측정개 념으로 하였다. 즉, 매출액 증가여부와 영업이익 증가여부 같 은 재무적인 성격의 요소와 제품 경쟁력 향상여부, 브랜드 인 지도 향상여부와 같은 비재무적 성격의 요소를 포함하여 구 성하였다.

네 번째로 인구통계학적인 표본의 특성을 측정하기 위해 CEO의 성별, 연령, 학력, 이전의 창업경험, 회사설립연월, 종 업원 수, 소재지, 업종 등 총 8문항을 만들었으며, 명목척도와 비율척도를 사용해서 측정하였다.

이에 대한 내용을 정리한 설문지의 구성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 설문지 구성

연구변수	항목	참고 자료	
창업가 특성	혁신성	창조적 행동	Miller(1983) Morris et al.(2008) 김상용(2008) 강병오(2011)
		새로운 것을 만들어 내는 능력	
		업무의 효율성 개선 노력	
		독창적/혁신적 아이디어 수용성	
	진취성	새로운 기술 및 서비스 도입 노력	Covin & Slevin(1991) Lumpkin & Dess(1996) 강병오(2011) 이길원(2016)
		새로운 시장창출 및 지위확보 노력	
		공격적인 마케팅 전략 성향	
		진취적인 욕망	
	위험 감수성	고위험 고수의 선호경향	Covin & Slevin(1991) 김상용(2008) 김형철(2009) 강병오(2011)
		위기 상황 시 과감한 대처 경향	
		불확실성 속에 신사업 진출성향	
		사업성장을 위한 위험 감수성향	
경영 전략	기술혁신 차별화	연구개발(R&D) 적극 투자경향	Miller(1986) 김형철(2009) 이종덕(2015) 이길원(2016)
		첨단기술 개발 노력	
		기술혁신 집중 경향	
		우월한 기술 확보여부	
	마케팅 차별화	마케팅 적극 투자 경향	Miller(1983) 이종덕(2015) 허태규(2016) 이길원(2016)
		브랜드 인지도 제고 노력	
		마케팅 방법의 혁신 노력	
		시장세분화를 위한 노력	
경영 성과	매출액 증가여부	Kaplan & Norton(1992) Zahra(2008) 이종덕(2015) 이길원(2016)	
	영업이익 증가여부		
	제품 경쟁력 향상여부		
	브랜드 인지도 향상여부		

3.4 분석방법

본 연구를 위한 실증분석에는 기본적으로 사회과학 통계패 키지인 SPSS 22.0을 사용하였고, Google Cloud Platform의 Sobel Test Calculator를 이용하여 매개효과 검증결과를 바탕으 로 매개의 유의성을 확인하였다.

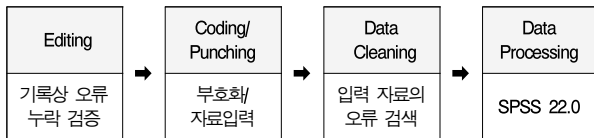
수집된 표본에 대한 자료처리는 <그림 2>와 같이 진행하였 고, 자료 분석 절차는 다음과 같이 진행하였다. 첫 번째로 표

본의 특성을 분석하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 이 과정에서 비율적으로 측정된 항목은 구간을 나누어 코딩하여 명목적으로 전환하였다.

두 번째로 설문지의 구성개념과 타당성 분석을 위해서 요인 분석(Factor analysis)을 실시하였다. 요인을 추출하는 방법으로는 주성분분석(Principle component analysis)을 실시하였고, 요인회전은 베리맥스회전법(Varimax rotating method)으로 지정하였다. 또한 문항간의 내적일관성을 측정하기 위해 Cronbach's α 값을 이용하여 신뢰성 분석을 실시하였다.

세 번째로 연구모형에 포함되는 변수들 간의 상호 관련성을 분석하기 위해 상관관계 분석(Correlation analysis)을 실시하였고, 피어슨의 R계수를 통하여 상관성의 존재 유무와 정도를 파악하였다.

네 번째로는 가설의 검증을 위해 다중회귀분석(regression analysis)을 실시하였다. 이를 통해 변수간의 인과관계와 매개 효과 등을 분석하였다.



<그림 2> 자료처리

IV. 실증분석

4.1 표본의 특성

본 연구의 분석을 위해 확보한 표본의 특성은 <표 2>와 같다. 분석을 해보면, 벤처기업 창업가의 성별은 남성이 89.7%, 여성이 10.3%로 나타나서 남성 주도의 창업이 월등히 많은 것으로 분석된다. 연령별로는 50대 이상이 55.0%로 가장 큰 비중을 차지했고, 그 다음은 40대가 38.0%를 차지했다. 반면, 20~30대의 젊은 벤처 창업가의 비중은 약 7%로 낮은 수준을 보였다. 학력별로는 학사가 52.0%로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로는 석사 23.7%, 고졸 이하 13.3%, 박사 11.0% 순으로 나타났다. 이는 벤처 창업가의 약 1/3 정도는 고학력자인 석·박사급 이상이 창업해서 경영하고 있는 것으로 분석된다. 이전 창업경험별로는 29.0%가 경험이 있는 것으로 나타나 벤처 창업가의 열에 세 명 정도는 창업경험이 있는 것으로 분석된다. 창업업력별로는 설립한지 7~15년 미만이 50.7%로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로는 15년 이상 26.7%, 7년 미만 22.7% 순으로 나타났다. 고용인원별로는 종업원 수가 10~50인 미만이 57.3%로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로는 10인 미만 37.3%, 50인 이상 5.3% 순으로 나타났다. 매출액별로는 10~50억 미만이 절반정도인 50.7% 가장 높게 나타났고, 그 다음으로는 10억 미만 25.3%, 50~100억 이상 16.3% 등의 순으로 나타났다. 업종별로는 제조업이 약 70% 정도로 월등히

큰 비중을 차지했고, 그 다음으로는 정보통신업 16.3%, 전문, 과학 및 기술서비스업 5.7% 등의 순으로 나타났다.

<표 2> 표본의 특성

구분		빈도	%
전체		300	100.0
성별	남성	269	89.7
	여성	31	10.3
연령	20대	4	1.3
	30대	17	5.7
	40대	114	38.0
	50대 이상	165	55.0
학력	고졸이하	40	13.3
	학사	156	52.0
	석사	71	23.7
	박사	33	11.0
이전 창업경험	있음	87	29.0
	없음	213	71.0
창업업력	7년 미만	68	22.7
	7~15년 미만	152	50.7
	15년 이상	80	26.7
고용인원	10인 미만	112	37.3
	10~50인 미만	172	57.3
	50인 이상	16	5.3
매출액	10억 미만	76	25.3
	10~50억 미만	152	50.7
	50~100억 미만	49	16.3
	100억 이상	23	7.7
업종	제조업	211	70.3
	정보통신업	49	16.3
	전문, 과학 및 기술서비스업	17	5.7
	도매 및 소매업	9	3.0
	기타	14	4.7

4.2 타당성 및 신뢰성

본 연구에서는 가설검정에 필요한 변수의 개념들이 타당성과 신뢰성을 가지고 측정되었는지 분석하였다.

타당성은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 실제에 가깝도록 정확하게 측정했는가 하는 정도를 뜻한다. 즉, 본 실증연구를 위해 개발한 설문지가 그 개념이나 속성을 정확하게 반영하고 있는가의 문제이다. 신뢰성은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 일관성 있게 측정하였는가를 나타내는 것이다. 즉, 동일한 개념이나 속성을 반복측정 하였을 때에 동일한 측정값을 얻게 되는 정도를 의미한다. 이런 타당성과 신뢰성을 분석하기 위해 SPSS 22.0을 활용하였다.

<표 3>의 분석결과를 보면, 첫째, 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 잘 설명되는 정도를 나타내는 KMO 값이 모두 적합수준(최소 0.5 초과)을 통과해서 변수들의 선정이 적절한 것으로 나타났고, 요인분석 모형의 적합성을 나타내는 Bartlett 구형성 검정의 유의확률 P값이 모두 0.00으로 기준치인 유의수준 0.05보다 작기 때문에 통계적으로 유의하였다. 즉, 이 연구모형은 적합하다고 볼 수 있다.

둘째, 고유치가 1 이상인 요인이 독립변수인 창업가 특성은 3개, 매개변수인 경영전략은 2개, 종속변수인 경영성파는 1개로 추출되었고, 그 연구변수들의 요인적재치와 공통성이 모두 적합기준인 0.4 이상으로 나타나 설문항목의 타당성을 확인하였다. 연구변수들의 누적분산(%)도 모두 60% 이상으로 나타나 요인에 대한 분산의 설명력도 높은 수준인 것으로 분석된다. 또한 신뢰도 분석결과, 변수들의 Cronbach's α 값이 모두 높은 수준인 0.8 이상으로 나타나 연구변수들의 신뢰성도 확인하였다.

<표 3> 연구변수의 타당성 및 신뢰성 분석

연구변수	항목	적재치	공통성	고유치	누적분산 %	KMO (Bartlett)	Cronbach's α					
창업가 특성	혁신성	1	.765	.740	74.313	.913 (.000)	.886					
		2	.810	.788								
		3	.711	.656								
		4	.827	.763								
	진취성	1	.753	.788				1.709	.913 (.000)	.899		
		2	.757	.782								
		3	.835	.786								
		4	.673	.729								
	위험 감수성	1	.738	.614				1.021			.913 (.000)	.806
		2	.757	.678								
		3	.827	.718								
		4	.719	.689								
경영 전략	기술혁신 차별화	1	.888	.808	76.914	.875 (.000)	.916					
		2	.893	.833								
		3	.864	.844								
		4	.777	.743								
	마케팅 차별화	1	.821	.710				1.414	.875 (.000)	.867		
		2	.871	.793								
		3	.873	.816								
		4	.638	.607								
경영 성과	1	.831	.691	2.688	67.206	.652 (.000)	.834					
	2	.843	.710									
	3	.816	.665									
	4	.789	.622									

4.3 상관관계 분석

상관관계 분석은 두 변수 사이에 어떤 관계가 존재하는지를 상관관계의 정도를 측정해 주는 피어슨(Pearson) R계수를 통하여 상관성의 존재유무와 정도를 파악한다. 여기서 상관관계의 정도를 알려주는 것이 상관계수인데 절대 값이 1에 가까울수록 상관성은 강해지고, 0에 가까울수록 약해진다. 일반적으로 상관계수의 절대 값이 0.6 이상이면 강한 관계로 해석한다. 변수 간의 상관관계 분석결과는 <표 4>와 같다.

상관관계 분석결과를 보면, 모두 정(+)의 관계를 나타내서 가설을 지지하였고, 혁신성과 진취성과의 상관관계 계수가 0.568로 상대적으로 높게 나타났다. 반면, 위험감수성과 경영성과와의 상관관계 계수는 0.2 미만으로 나타나 두 변수간의 상관관계는 거의 없는 것으로 분석된다.

<표 4> 상관관계 분석

연구변수	평균	표준편차	①	②	③	④	⑤	⑥	
창업가 특성	① 혁신성	3.82	.943	1					
	② 진취성	3.84	.920	.568**	1				
	③ 위험감수성	3.25	.935	.265**	.358**	1			
경영전략	④ 기술혁신 차별화	3.65	.911	.423**	.433**	.300**	1		
	⑤ 마케팅 차별화	3.22	.936	.297**	.402**	.289**	.409**	1	
경영성과	⑥ 경영성과	3.49	.872	.266**	.322**	.176**	.397**	.362**	1

** 상관계수가 0.01 수준에서 유의(양측).

4.4 연구가설 검증

4.4.1 창업가 특성과 경영성과

가설 1인 “벤처 창업가 특성은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.” 라는 가설에 대한 검증 분석결과는 아래 <표 5>와 같다.

분석결과를 보면, 창업가 특성의 하위변수인 혁신성과 진취성, 위험감수성은 경영성과에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 창업가 특성과 경영성과와의 관계인 가설 1은 채택 되었다. 또한 표준화계수 베타 값을 보면, 벤처 창업가의 특성 중에서도 진취성이 경영성과에 미치는 영향력이 가장 큰 변수로 확인되었다. 반면, 위험감수성은 그 영향력이 상대적으로 매우 미미한 수준으로 분석되었다.

회귀모형은 Durbin Watson 통계량이 1.952로 2에 가까워 잔차들 간에 상관관계가 없어 적합한 것으로 해석된다. 다중공선성도 공차한계 값이 모두 0.1보다 훨씬 크고, 분산팽창요인(VIF)은 10보다 작아서 문제가 없는 것으로 분석된다.

<표 5> 창업가 특성과 경영성과 가설검증

모형	비표준화 계수		표준화 계수		t	유의 확률	공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타				공차	VIF
종속 변수 (경영 성과)	(상수)	2.044	.122		16.769	.000		
	혁신성	.108	.031	.117	3.534	.000	.673	1.486
	진취성	.222	.032	.234	6.839	.000	.631	1.585
	위험감수성	.057	.027	.061	2.081	.038	.866	1.155

Durbin Watson : 1.952

4.4.2 창업가 특성과 경영전략

가설 2인 “벤처 창업가 특성은 경영전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.” 라는 가설에 대한 검증 분석결과는 아래 <표 6>과 같다.

분석결과를 보면, 창업가 특성의 하위변수인 혁신성, 진취성, 위험감수성은 경영전략의 하위변수인 기술혁신 차별화와 마케팅 차별화에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 창업가 특성과 경영전략과의 관계인 가설 2는 채택 되었다. 또한 창업가 특성 중에서 혁신성은 기술혁신

차별화 전략에, 진취성은 마케팅 차별화 전략에 가장 큰 영향을 주는 중요한 변수로 분석되었다.

회귀모형은 Durbin Watson 통계량이 모두 2에 가까워 적합한 것으로 해석되며, 공차한계 값과 분산팽창요인(VIF)도 모두 적합해서 다중공선성에 문제가 없는 것을 확인하였다.

<표 6> 창업가 특성과 경영전략 가설검증

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타			공차	VIF
종속 변수 (기술혁신 차별화)	(상수)	1.349	.117		11.526	.000	
	혁신성	.239	.029	.248	8.128	.000	.673 1.486
	진취성	.237	.031	.239	7.613	.000	.631 1.585
	위험감수성	.145	.026	.149	5.548	.000	.866 1.155
종속 변수 (마케팅 차별화)	(상수)	1.219	.125		9.732	.000	
	혁신성	.087	.031	.087	2.752	.006	.673 1.486
	진취성	.300	.033	.295	9.017	.000	.631 1.585
	위험감수성	.160	.028	.160	5.714	.000	.866 1.155

Durbin Watson : 1.919(기술혁신차별화), 1.974(마케팅 차별화)

4.4.3 경영전략과 경영성과

가설 3인 “벤처기업의 경영전략은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.” 라는 가설에 대한 검증 분석결과는 아래 <표 7>과 같다.

분석결과를 보면, 경영전략의 하위변수인 기술혁신 차별화 전략과 마케팅 차별화 전략은 경영성과에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 경영전략과 경영성과의 관계인 가설 3은 채택 되었다. 또한 경영전략 중에서도 기술혁신 차별화가 마케팅 차별화에 비해 경영성과에 미치는 영향력이 다소 큰 것으로 분석되었다.

회귀모형은 Durbin Watson 통계량이 2.003으로 2에 가까워 잔차들 간에 상관관계가 없어 적합한 것으로 해석되며, 공차한계 값과 분산팽창요인(VIF)도 모두 적합해서 다중공선성에 문제가 없는 것을 확인하였다.

<표 7> 경영전략과 경영성과 가설검증

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타			공차	VIF
종속 변수 (경영 성과)	(상수)	1.730	.103		16.823	.000	
	기술혁신 차별화	.286	.027	.299	10.582	.000	.833 1.201
	마케팅 차별화	.224	.026	.240	8.507	.000	.833 1.201

Durbin Watson : 2.003

4.4.4 경영전략의 매개효과

가설 4인 “경영전략은 벤처 창업가 특성과 경영성과와의 관계를 매개할 것이다.” 라는 가설의 매개효과가 제시되기 위해서는 아래와 같이 경영전략의 하위변수인 기술혁신 차별화전

략과 마케팅 차별화전략이 세 가지 단계를 충족해야 한다.

<표 8>의 기술혁신 차별화전략에 대한 매개효과 분석결과를 먼저 보면, 우선 1단계에서 독립변수인 창업가 특성이 매개변수인 기술혁신 차별화에 유의한 관계이며, 2단계에서 독립변수인 창업가 특성이 종속변수인 경영성과에 유의한 결과를 도출하였다. 마지막 3단계에서는 독립변수와 매개변수를 모두 독립변수로 구성하여 다중회귀분석을 한 결과, 독립변수인 창업가 특성과 매개변수인 기술혁신 차별화가 종속변수인 경영성과에 통계적으로 모두 유의하였다. 또한 2단계의 독립변수의 종속변수에 대한 베타 값이 0.266에서 3단계에서 0.120로 줄어든 것으로 나타나서 부분 매개효과를 확인하였다.

<표 9>의 마케팅 차별화전략에 대한 매개효과도 단계별로 분석해본 결과, 역시 부분 매개효과가 나타났다. 따라서 벤처 창업가 특성과 경영성과와의 관계에서 경영전략의 매개효과는 확인되었고 가설 4는 채택 되었다.

<표 8> 기술혁신 차별화전략의 매개효과 검증

단계	경로	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
		B	표준 오차	베타		
1단계	창업가 특성 → 기술혁신 차별화	.409	.025	.423	16.167	.000
2단계	창업가 특성 → 경영성과	.246	.026	.266	9.554	.000
3단계	창업가 특성 기술혁신 차별화 → 경영성과	.111 .332	.027 .028	.120 .346	4.110 11.913	.000

<표 9> 마케팅 차별화전략의 매개효과 검증

단계	경로	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
		B	표준 오차	베타		
1단계	창업가 특성 → 마케팅 차별화	.295	.027	.297	10.782	.000
2단계	창업가 특성 → 경영성과	.246	.026	.266	9.554	.000
3단계	창업가 특성 마케팅 차별화 → 경영성과	.161 .289	.026 .026	.174 .311	6.255 11.188	.000

매개효과의 검증관계를 바탕으로 매개의 유의성을 확인하기 위해 Google Cloud Platform의 Sobel Test Calculator를 이용해서 매개변수의 유의성을 검증하였다. 매개모형에 독립변수와 매개변수와의 관계와 매개변수와 종속변수와의 관계에서 산출된 비표준화 계수의 B값과 표준오차 값을 입력하여 그 결과를 각각 산출하였다.

분석결과를 보면, 기술혁신 차별화전략과 마케팅 차별화전략 Z값이 각각 9.60, 7.79로 1.97보다 크게 나타나 모두 매개효과가 있는 것으로 분석되며, 유의확률 P값이 0.00으로 나타나 유의수준 0.01에서 매개효과가 통계적으로 유의한 것임을 확인하였다.

V. 결론 및 시사점

본 연구는 기존의 국내 선행연구들이 그간 창업가의 특성과 경영전략을 경영성파에 대한 동일한 단일차원의 함수관계로 분석하는데서 벗어나서, 창업가의 특성을 독립변수로, 기업차원의 경영전략을 매개변수로 하여 다차원적인 관점에서 기업의 경영성파를 설명하려고 하였다. 이를 통해 벤처기업 창업가의 특성이 경영전략과 경영성파에 미치는 직접적인 영향을 분석하고, 경영전략을 통해서 창업가의 특성이 경영성파에 간접적으로 미치는 영향을 분석하였다.

그 연구결과를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 벤처 창업가의 특성은 경영성파에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 창업가의 특성 중에서도 진취성이 경영성파에 미치는 영향력이 가장 큰 변수로 확인되었다. 반면, 위험감수성은 그 영향력이 상대적으로 매우 미미한 수준으로 분석되었다.

둘째, 벤처 창업가의 특성은 경영전략에 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 세부적으로 분석해 보면, 창업가 특성의 하위변수인 혁신성, 진취성, 위험감수성은 경영전략 하위변수인 기술혁신 차별화와 마케팅 차별화에 모두 유의한 정(+)³의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 창업가 특성 중 혁신성은 기술혁신 차별화 전략에, 진취성은 마케팅 차별화 전략에 가장 큰 영향을 주는 중요한 변수로 분석되었다.

셋째, 벤처기업의 경영전략은 경영성파에 정(+)⁴의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 경영전략 중에서도 기술혁신 차별화 전략이 마케팅 차별화 전략에 비해 경영성파에 미치는 영향력이 큰 것으로 분석되었다.

넷째, 벤처 창업가의 특성과 경영성파의 관계에서 경영전략은 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 창업가의 특성은 경영전략과 연계되어 경영성파에 간접적 영향을 미치는 것으로 분석된다.

본 연구결과에 따른 이론적 및 실무적인 시사점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 진취성은 창업가의 세 가지의 개인적 특성 중에서도 기업의 경영성파에 가장 큰 영향을 미치는 중요한 요인인 것이 밝혀졌다. 진취성은 경쟁자보다 먼저 새로운 제품이나 서비스, 마케팅 등을 시장에 선보이고자 하는 선도적인 의지와 자세를 의미한다. 이는 벤처기업의 성공을 위해서는 창업가의 시장을 선도하고자 하는 의지가 매우 중요하다는 시사점을 준다.

둘째, 창업가의 세 가지 개인적 특성 중에서 혁신성이 기술혁신 차별화에 가장 큰 영향을 주고 있음이 밝혀졌다. 혁신성은 새로운 아이디어를 바탕으로 제품이나 서비스, 조직, 공정 등을 완전히 새로 개발하거나 기존 것을 아주 새롭게 하려는 노력을 의미한다. 이는 이렇게 새롭게 하려는 벤처 창업가의 노력이 기술혁신 차별화를 이끌고 있다는 시사점을 준다. 또한 진취성은 마케팅 차별화에 가장 큰 영향을 주고 있는 것으로 나타났는데, 이는 창업가의 시장을 선도하고자 하는 의지가 마케팅 차별화를 이끄는 가장 중요 변수임을 시사한다.

셋째, 경영전략 중에서 기술혁신 차별화 전략이 마케팅 차별화 전략에 비해 매출액이나 영업이익, 제품 경쟁력 같은 기업의 핵심적인 경영성파에 미치는 영향력이 큰 것으로 밝혀졌다. 이는 마케팅 차별화 전략이 중요하지 않다는 것을 의미하는 것이 아니라 한정된 자본으로 벤처기업이 성공하기 위해서는 기술혁신 차별화 전략을 통해 기술적인 진보를 이루는 것에 좀 더 사업 포트폴리오를 집중해야 한다는 전략적 시사점을 준다.

넷째, 창업가의 특성은 경영성파에 직접적인 영향을 미치기도 하지만 경영전략과 매개되어 경영성파에 간접적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 이런 결과는 벤처기업 창업가의 개인적 특성과 기업차원의 경영전략이 연계되었을 때 더 극대화된 경영성파를 이룰 수 있다는 것을 시사해준다.

이런 연구결과에의 의미 있는 성과에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계가 있다. 본 연구에서는 벤처기업의 경영전략을 Miller(1988)가 벤처기업에 대한 전략연구에서 제시한 기술혁신 차별화 전략, 마케팅 차별화 전략, 집중화 전략, 원가우위 전략 중에서 차별화 전략인 기술혁신 차별화와 마케팅 차별화를 중심으로 해서 연구하였다. 그러나 원가우위의 전략이나 집중화 전략, 그 외에도 기업의 다양한 전략을 벤처 창업가 특성과 연계하여 기업의 성공에 어떤 인과관계가 있는지를 검토하고 분석하는 기회는 갖지 못했다. 이는 기업의 경영전략을 다양하게 반영하지 못했다는 한계점을 갖는다. 향후 기업의 다양한 경영전략들에 대한 연구를 통해 좀 더 다각적인 관점으로 접근하고 분석할 필요성이 있다. 또한 본 연구에서 측정된 경영성파는 주관적인 성과로 객관적인 재무지표를 통한 연구결과는 아니다. 이는 국내기업들이 기업의 객관적인 재무지표들을 외부에 공개하는 것을 꺼려하기 때문에 부득이 이번 연구에서는 주관적인 성과로 측정했기 때문이다. 이런 주관적인 성과로 측정하는 것은 향후 추가 연구 시에 그 결과에 대한 변화를 시계열 분석 등의 중단 적으로 측정하는데 어려움이 준다. 향후 이런 것들에 대한 보완 방안들이 다양하게 연구되어야 할 것이다.

REFERENCE

- 강병오(2011). *중소기업 CEO의 창업가정신(Entrepreneurship)이 기업성파에 미치는 영향에 관한 연구*. 프랜차이즈 기업을 중심으로, 박사학위논문, 중앙대학교.
- 고세훈(2011). *중소벤처기업의 경쟁전략과 경영성과 간의 구조적 관계에 관한 실증연구*, 박사학위논문, 건국대학교.
- 김상용(2008). *기업가 정신과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구*, 박사학위논문, 용인대학교.
- 김우중(2016). *창업가정신과 전략지향성이 기업성파에 미치는 영향: 디지털리터러시와 학습지향성의 조절된 매개효과*, 박사학위논문, 중앙대학교.
- 김형철(2009). *벤처기업의 창업가특성과 차별화전략이 경영성파에 미치는 영향에 관한 연구*, 박사학위논문, 조선대학교.
- 박기용(2009). *외식산업의 기업가 정신과 성과의 관계*, *한국조리학회*, 15(3), 153-165.

- 박상용(2004). 벤처기업 CEO의 기업가 정신 구성원의 임파워먼트 조직유효성의 관계에 대한 구조적 모형, 박사학위논문, 호서대학교.
- 박철우(2016). 기업가정신과 자기효능감이 지식경영성과에 미치는 영향연구. 여성CEO 중심으로, *벤처창업연구*, 11(6), 11-26.
- 서창석·박창대(2002). 호텔기업의 EVA(경제적 부가가치) 변동에 관한 연구, *호텔경영학연구*, 11(1), 123-147.
- 손명호·유태우·김재구·임호순·이희석(2003). 기업 수명주기에 따른 균형성과표 성과지표 가중치 비교분석, *한국경영과학회지*, 28(1), 79-95.
- 심관섭(2017). 벤처기업의 기술혁신역량 창업가특성 기술혁신성과가 기업의 생산성에 미치는 영향 석사학위논문, 연세대학교.
- 오중석·이용탁(1999). 벤처기업 기업가정신과 성과와의 관계, *대한경영학회지*, 22, 285-307.
- 유봉호(2008). 시장지향성과 경영성과 간에 기업가지향성의 매개효과에 관한 연구: 시장지향성의 선행변수인 정보를 중심으로, 박사학위논문, 숭실대학교.
- 이길원(2016). 창업경영자의 기업가적 속성과 차별화 경쟁우위가 경영성과에 미치는 영향, 박사학위논문, 서울벤처대학교.
- 이상천·배성문·고봉상(2008). 국내 벤처의 경영성과 영향요인 비교 분석에 관한 실증연구, *한국전자거래학회지*, 13(4), 145-159.
- 이종덕(2015). 중소기업의 핵심역량과 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향, 박사학위논문, 건국대학교.
- 이춘우(1999). 조직 애프터라뉴십의 역할과 조직경영성과에 관한 연구: 자원기초 이론을 중심으로, 박사학위논문, 서울대학교.
- 장세진(2007). 글로벌 경쟁시대의 경영전략, 서울: 박영사.
- 조동성(2009). 21세기를 위한 전략경영, 서울: 서울경제경영.
- 조상구(2010). 경영혁신기법과 성과관리 시스템의 속성이 중소기업 성과에 미치는 영향, 박사학위논문, 동아대학교.
- 최용호·신진교·김승호(2003). 최고경영자, 전략 및 구조요인이 중소기업의 성과에 미치는 영향, *중소기업연구*, 25(2), 103-126.
- 최종열(2015). 기업가정신, 혁신역량 및 외부협력이 벤처기업의 기술혁신 성과에 미치는 영향, *벤처창업연구*, 10(5), 219-231.
- 한규동(2018). 벤처 창업가 특성과 경영전략이 기업성과에 미치는 영향, 석사학위논문, 중앙대학교.
- 한상욱(2017). 창업기업CEO의 혁신성과 진취성이 고성과 인적자원 관리 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 석사학위논문, 중앙대학교.
- 허태규(2016). 경영환경과 경영전략 및 경영혁신기법이 전략적 성과관리시스템과 경영성과에 미치는 영향, 박사학위논문, 동아대학교.
- Andrews, K. R.(1980). *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin: Homewood.
- Ansoff, H. I.(1965). *Corporate Strategy*, NY: McGraw-Hill.
- Baum, J. R., & Wally, S.(2003). Strategic Decision Speed and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 24(11), 1128-1129.
- Beard, D. W., & Dess, G. G.(1981). Corporate-Level Strategy, Business-Level strategy, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 24(4), 663-688.
- Begley, T. M., & Boyd, D. P.(1987). Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firm and Smaller Business, *Journal of Business Venturing*, 2(1), 79-93.
- Caves, R. E., & Pugel, T.(1980). *Intraindustry Differences in Conduct and Performance: Viable Strategies in U.S. Manufacturing Industries*, Monograph, New York University.
- Chandler, A. D.(1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge: M.I.T. Press.
- Chang, S. J.(2007). *Management Strategy in the Age of Global Competition*, Seoul: Pybook..
- Cho, D. S.(2009). *Strategic management for the 21st century*, Seoul: Seoul Economic Management.
- Cho, S. K.(2010). *The effect of management innovation techniques and attributes of performance management system on the business performance of small and medium size companies*, Doctoral Thesis, Dong-A University.
- Choi, J. Y.(2015). Relationship Analysis among Entrepreneurship, Innovation Capability, External Cooperation, and Technological Innovation Performance for Venture Companies, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(5), 219-231.
- Choi, Y. H., Shin, J. G., & Kim, S. H.(2003). The Impact of Top Management, Strategy, and Structure on Performance of Small and Medium Sized Firm, *The Asian-Pacific Journal of Small Business*, 25(2), 103-126.
- Cooper, A. C.(1993). Challenges in predicting new firm performance, *Journal of Business Venturing*, 8(3), 241-253.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P.(1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Dess, G. G., Lumpkin, T., & Eisner, A. B.(2007). *Strategic Management: Text and Cases*, McGraw-Hill Irwin, New York, 4th edition.
- Drucker, P. F.(1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper and Row, New York.
- Govindarajan, V.(1984). Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Empirical Examination of Environmental Uncertainty as an Intervening Variable, *Accounting Organization and Society*, 19(2), 125-135.
- Govindarajan, V., & Fisher, J.(1990). Strategy Control System and Resource Sharing: Effect on Business-unit Performance, *Academy of Management Journal*, 33(2), 259-285.
- Govindarajan, V., & Gupta, A. K.(1985). Linking Control System to Business Uni-strategy: Impact on Performance, *Accounting Organization and Society*, 10(1), 51-56.
- Gupta, A. K.(1987). SBU Strategies, Corporate-SBU Relations and SBU Effectiveness in Strategy Implementation, *Academy of Management Journal*, 30(3), 477-500.
- Hambrick, D. C.(1983). Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types, *Academy of Management Journal*, 26(1), 5-26.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A.(1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Han, K. D.(2018). *The effect of characteristics of venture entrepreneurs and business strategy on entrepreneurial*

- performance, Master's Thesis, Chung-Ang University.
- Han, S. W.(2017). *A study on effect of innovativeness and proactiveness of entrepreneurs on high performance HRM and firm performance*, Master's Thesis, Chung-Ang University.
- Herron, L., & Rovinson Jr, R. B.(1993). A Structural Model of the Effects of Entrepreneurial Characteristics on Venture Performance, *Journal of Business Venturing*, 8(3), 281-294.
- Hofer, C. W.(1983). ROVA: A New Measure for Assessing Organizational Performance. In R. Lamb(ed.), *Advances in Strategic Management*, 2, 43-55.
- Hur, T. K.(2016). *A Study on the Effects of Business Environment, Management Strategy and Management Innovation Techniques on Strategic Performance Management System and Performance*, Doctoral Thesis, Dong-A University.
- Kang, B. O.(2011). *A Study on the Influence of CEO's Entrepreneurship in SMEs on Business Performance*, Doctoral Thesis, Chung-Ang University.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(1992). The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February 71-79.
- Kenichi, O.(1982). *The Mind of the strategist: the art of Japanese business*, NY: McGraw-Hill.
- Kim, H. C.(2009). *The Effect of Entrepreneurs Characteristics and Differentiation Strategy on Performance of Venture Business*, Doctoral Thesis, Chosun University.
- Kim, S. Y.(2008). *An empirical study on the effects of entrepreneurship and organizational culture on the organizational effectiveness*, Doctoral Thesis, Yong In University.
- Kim, W. J.(2016). *The effects of entrepreneurship and strategic orientation on the firm performance: moderated mediation effect of digital literacy and learning orientation*, Doctoral Thesis, Chung-Ang University.
- Ko, S. H.(2011). *The structural relationship between competitive strategy and performance in SMEs and venture businesses*, Doctoral Thesis, Konkuk University.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M.(2007). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*, 7th ed, Canada: Thomson South-Western.
- Lee, C. W.(1999). *A Study on Corporate Entrepreneurship and Venture Performance: Resource Based Theoretical Approach*, Doctoral Thesis, Seoul National University.
- Lee, J. D.(2015). *The effects of SMEs' core competence and competitive strategy on their business performance*, Doctoral Thesis, Konkuk University.
- Lee, K. W.(2016). *The Influence of Start-up CEO's Entrepreneurial Attributes and DFCA on Business Performance*, Doctoral Thesis, Seoul Venture University.
- Lee, S. C., Bae, S. M., & Ko, B. S.(2008). An Empirical Study on Comparative Analysis of Determinants of Management Performance for Domestic Ventures, *The Journal of Society for e-Business Studies*, 13(4), 145-159.
- 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.
- Lyons, J. B.(2000). Environmentalism as A Source of Corporate Competitive Advantage, *Interdisciplinary Environmental Review*, 2(2), 217-234.
- Miller, D., & Friesen, P. H.(1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum, *Strategic management journal*, 3(1), 1-25.
- Miller, D.(1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D.(1988). Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure Analysis and Performance Implication, *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308.
- Mintzberg, H.(1979). *The Structuring of Organization*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NJ.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G.(2008). *Corporate Entrepreneurship and Innovation*, Thomson South-Western, 2nd Edition, West Eagan, MN.
- Oh, J. S., & Lee, Y. T.(1999). Relationship Between Entrepreneurship and Performance in Venture Business, *Korea Journal of Business Administration*, 22, 285-307.
- Park, C. W.(2016). A Study on the Effect of Entrepreneurship and Self-Efficacy on Knowledge Management: Focusing on Female CEO, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(6), 11-26.
- Park, K. Y.(2009). A Study on Entrepreneurship and Its Effects on Corporate Performance in the Foodservice Industry, *Culinary Science & Hospitality Research*, 15(3), 153-165.
- Park, S. Y.(2004). *A structural modeling of the relationships between CEO's entrepreneurship in venture business, the empowerment of the members and organizational effectiveness*, Doctoral Thesis, Hoseo University.
- Porter, M. E.(1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E.(1996). What is Strategy?, *Harvard Business Review*, November-December, 61-78.
- Powell, T.(1992). Organizational Alignment as Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 13(2), 119-134.
- Sandberg, W. R., & Hofer, C. W.(1987). Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure and The Entrepreneur, *Journal of Business Venturing*, 2(1), 5-28.
- Schumpeter, J. E.(1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge: Harvard University Press.
- Seo, C. S., & Park, C. D.(2002). The Measure of Operating Results for Hotels-Focused in Economic Value Added, *Korean Journal of Hospitality Administration*, 11(1), 123-147.
- Sexton, D. L., & Bowman, N.(1985). The entrepreneur, A capable executive and morse, *Journal of Business Venturing*, 1(1), 129-140.
- Sexton, D. L., & Bowman, N. B.(1986). Validation of

- Personality Index, Comparative Psychological Characteristics Analysis of Female Entrepreneurs, Managers, Entrepreneurship Student and Business Student, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College, 41-51.
- Son, M. H., Yoo, T. W., Kim, J. K., Lim, H. S., & Lee, H. S.(2003). A Comparative Analysis of the Weights of Balanced Scorecard Performance Measures According to Corporate Life Cycle, *Journal of The Korean Operations Research and Management Science Society*, 28(1), 79-95.
- Sharder, C. B., Taylor, L., & Dalton, D. R.(1984). Strategic Planning and Organizational Performance: A Critical Appraisal, *Journal of Management*, 10(2), 149-171.
- Shim, K. S.(2017). *The Effects of Technological Innovation Competencies, Entrepreneurial Characteristics and Technological Innovation Performance on Productivity of Venture Business*, Master's Thesis, Yeonsei University.
- Smith, D. K. ,& Alexander, R. C.(1988). *Fumbling the Future: How Xerox Invented, then Ignored the First Personal Computer*.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J.(1993). *Strategic management: concepts & cases*, Homewood, IL: Irwin.
- Wiklund, J. & Shepherd, D.(2004). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach, *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Woodside, A. G., Sullivan, D. P., & Trappey III, R. J.(1999). Assessing Relationships Among Strategic Types, Distictive Marketing Competences and Organizational Performance, *Journal of Business Research*, 45(2), 135-146.
- Yoo, B. H.(2008). *The mediating effects of entrepreneurial orientation between market orientation and management performances of the company: the focus of information which is prevariable of market orientation*, Doctoral Thesis, Soongsil University.
- Zacharakis, A. L., & Meyer, G. D.(2000). The potential of actuarial decision models: can they improve the venture capital investment decision?, *Journal of Business Venturing*, 15(4), 323-346.
- Zahra, S. A.(1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study, *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, S. A.(2008). Being Entrepreneurial And Market Driven: Implications For Company Performance, *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 125-142.

The Effect of Characteristics of Venture Business Founders and Management Strategy on Business Performance

Kyudong, Han*

Abstract

This paper empirically analyzed the relationship between the characteristics of venture business founders and management performance, setting the management strategy as a parameter to provide a suggestion for the survival and development of venture companies that play an important role in the national economy and job creation. Previous studies in Korea have analyzed the relationship between the characteristics of business founders, management strategies and management performance in a single dimension. This paper, however, explained the business performance of a company from a multi-dimensional perspective while setting the characteristics of business founders as independent variables and setting the business strategy of the enterprise as a parameter. The first result of the analysis shows that the characteristics of venture business founders have a positive effect on business performance. In particular, among the characteristics of venture business founders, a progressive spirit has had the greatest impact on business performance. On the other hand, the influence of risk sensitivity was very weak. Second, the characteristics of venture business founders were found to have a positive effect on business strategy. In particular, innovation was an important variable that affected the technological innovation differentiation strategy, and a progressive spirit was the most influential factor in the marketing differentiation strategy. Third, management strategies of venture firms were found to have a positive effect on business performance. In particular, the technology innovation differentiation strategy has a greater impact on business performance than the marketing differentiation strategy. Fourth, it was revealed that management strategy partially has a mediated effect on the relationship between the characteristics of venture business founders and management performance. In other words, it was found that the characteristics of the founders have a direct impact on business performance but if it is linked to management strategy it has an indirect effect on business performance. The results of this study show that business performance improves when venture business founders' personal characteristics and the firms' management strategy are combined.

Keyword: venture business founders, characteristics of business founders, management strategy, differentiation strategy, management performance

* This paper is part of a master's thesis.

* First Author, Ph.D. program, Dongguk University, Department of Technology Startup, antonihan@naver.com