



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

碩士學位論文

經營環境과 企業家精神이 企業經營成果에
미치는 影響

2010年



漢城大學校 디지털中小企業大學院

디지털中小企業經營專攻

安圭善

碩士學位論文
指導教授 朱亨根

經營環境과 企業家精神이 企業經營成果에
미치는 影響

A Study on the Effects of Managerial Environment and
Entrepreneurship on Business Management Performances

2010年 06月 日



漢城大學校 디지털中小企業大學院

디지털中小企業經營專攻

安 圭 善

碩士學位論文

指導教授 朱亨根

經營環境과 企業家精神이 企業經營成果에
미치는 影響

A Study on the Effects of Managerial Environment and
Entrepreneurship on Business Management Performances

위 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2010年 06月 日



漢城大學校 디지털中小企業大學院

디지털中小企業經營專攻

安圭善

安圭善의 經營學 碩士學位論文을 認准함

2010年 06月 日

審査委員長 _____ 印

審査委員 _____ 印

審査委員 _____ 印

【목 차】

제 1 장 서론	1
제1절 연구의 배경 및 목적	1
제2절 연구의 방법 및 구성	3
1. 연구의 방법	3
2. 연구의 구성	3
제 2 장 이론적 고찰	4
제1절 기업의 경영환경에 대한 이해	4
1. 경영환경의 개념	4
2. 경영환경의 분류	5
3. 기업의 경영환경과 전략	7
제2절 기업가 정신의 개념	9
1. 기업가 정신의 정의	9
2. 기업가정신의 의의와 중요성	12
3. 기업가정신 속성	14
제3절 기업경영성과에 대한 고찰	17
1. 기업의 경영성과 분석의 정의	17
2. 기업의 경영성과 분석의 개념변화	17
3. 경영성과 분석의 고려대상	19
제4절 경영환경과 기업가정신, 경영성과와의 관계	21
1. 경영환경과 기업경영성과	21
2. 기업가 정신과 기업경영성과	22

제 3 장 실증분석	27
제1절 연구모형과 가설설정	27
1. 연구모형	27
2. 가설설정	28
제2절 연구 설계	30
1. 측정도구	30
2. 자료 수집 및 절차	31
3. 자료 분석 방법	32
 제 4 장 분석결과 및 논의	 33
제1절 조사대상자의 인구통계학적 특성	33
제2절 변수측정에 대한 신뢰성과 타당성 검증	36
1. 기업의 경영환경 요인분석	36
2. 기업가정신	38
3. 기업 경영성과	40
제3절 각 요인별 기술적 분석 및 상관관계	41
1. 기술적 분석	41
2. 상관관계	42
제4절 가설의 검증	43
1. 경영환경과 기업경영성과 관계	43
2. 기업가정신과 기업경영성과 관계	49
3. 비재무적성과와 재무적성과 관계	54
4. 가설검증결과 요약	56
 제 5 장 결론	 57
제1절 연구의 요약	57

제2절 연구의 시사점 및 제언	60
제3절 연구의 한계점 및 향후연구과제	67
참고문헌	69
설문지	73
ABSTRACT	80



【표 목 차】

<표 2-1> 기업가정신의 정의	11
<표 4-1> 조사대상자의 인구통계학적 특성	34
<표 4-2> 조사대상자의 회사 특성	35
<표 4-3> 기업의 경영환경 요인에 관한 요인분석 결과	37
<표 4-4> 기업가정신 요인에 관한 요인분석 결과	39
<표 4-5> 기업 경영성과에 대한 요인분석결과	40
<표 4-6> 변인에 대한 기술통계	41
<표 4-7> 변인들의 상관관계분석결과	42
<표 4-8> 경영환경이 고객성과에 미치는 영향	44
<표 4-9> 경영환경이 내부프로세스성과에 미치는 영향	45
<표 4-10> 경영환경이 학습성장성과에 미치는 영향	46
<표 4-11> 경영환경이 재무성과에 미치는 영향	47
<표 4-12> 경영환경이 기업경영성과에 미치는 영향	48
<표 4-13> 기업가정신이 고객성과에 미치는 영향	50
<표 4-14> 기업가정신이 내부프로세스성과에 미치는 영향	51
<표 4-15> 기업가정신이 학습성장성과에 미치는 영향	52
<표 4-16> 기업가정신이 재무성과에 미치는 영향	53
<표 4-17> 기업가정신이 기업경영성과에 미치는 영향	54
<표 4-18> 비재무적성과가 재무성과에 미치는 영향	55
<표 4-19> 가설검증결과 요약	56

【그림 목차】

[그림 3-1] 연구모형	27
---------------------	----

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

작금의 기업 경영환경은 세계화와 정보통신의 발달 등으로 기업 간 경쟁이 치열해지고 장기적인 경제 불황의 여파로 불확실성이 증대되어 기업이 부담해야 할 잠재적, 현실적 위험요인들은 더욱 빠른 속도로 증가하게 되었다.

이러한 불확실성을 동반한 1990년대의 환란과 이후 10여년이 지난 2000년대의 전대미문의 세계적 금융환란, 금융위기 등은 경영환경의 변화는 물론 기업이 경영전략 수립과정에도 많은 변화를 가져왔다. 오늘날의 기업은 단순한 경영전략이 아닌 다양한 유형의 협력과 경영전략을 활용하여 새로운 기회를 공격적으로 찾아 나서야만 할 것이다.

이에 기업들은 생존과 지속가능한 성장을 위해서 전략의 변화를 추구하고 이를 위한 조직의 변화와 대내외적인 요소들 간의 결합을 위한 다양한 노력과 투자를 하고 있다. 관련하여 이러한 변화와 노력과 투자 등은 전사적이고 총체적인 접근으로 상황, 전략, 조직구조, 경영몰입, 생산시스템, 정보시스템 등 전반적인 요소들을 고려하고 있다(정재진, 2005).

특히 이러한 기업에서의 기업가는 소유자이든 전문 경영인이든 관계없이 기업의 성과와 발전에 총체적 책임을 부여받은 사람으로 기업 생명을 유지하는 힘의 원천이며 행동력인 동시에 기업가정신(entrepreneurship)을 발휘하여 기업의 발전을 추진해 나아가야만 한다.

따라서 이러한 기업가정신이 미래를 향한 기업 행동의 중요한 나침반이며 원동력으로 볼 수 있다.

또한 기업가에게 비즈니스란 위험 그 자체이고 생산조직화 및 시장창출

에 부담을 지니고 있다. 하지만 기업가는 일반인들이 이해하지 못한 규칙 질서를 발견하고 혁신을 한다. 비즈니스 기회개발을 위한 규칙발견은 모든 경쟁의 시작이다. 이러한 맥락에서 기업가의 기회창출을 가능하게 만드는 환경이나 상황조건에 관심이 있어왔다.

관련하여 기업의 경영환경과 연관된 기업가정신과 기업역량은 우수한 경영성과를 낼 수 있는 주요한 선행요인으로 제시되고 있으며, 이러한 성과는 많은 실증연구에서 증명되고 있다(Narver and Slater, 1995; 이형택, 채명수, 2007; Matsuno et al., 2002).

따라서 본 연구의 목적은 기업의 경영환경과 연관된 다양한 환경 중 시장변동성, 시장매력도, 경쟁강도와 기업가정신이 기업 경영성과에 미치는 영향관계를 실증연구를 통해 분석하고자 하는데 있으며, 대부분 중요성에도 불구하고 이들의 영향관계에 대한 실증분석은 부족한 실정이다.

이에 본 연구에서는 기업경영성과에 중요한 영향을 미치는 요인들을 조직의 경영환경인 내부와 외부환경의 구조를 고려하여 기업가정신이 경영성과와의 관련성에 대한 부분을 살펴보고자 한다.

또한 이러한 연구결과는 기업의 경영성과를 이루는 각종 현상을 설명할 수 있도록 기존 이론들을 확장하여 적용할 수 있을 것으로 보여지며, 경영성과에 차이가 날 수 있음을 현상을 통해 분석하고 설명함으로써 기업의 경영개선과 연계하여 기업 내 많은 문제 해결을 위한 이론적 기초 자료를 제공 할 수 있다.

제 2 절 연구의 방법 및 구성

1. 연구의 방법

위와 같은 연구목적을 달성하기 위해 본 연구에서는 이론적 연구방법과 실증적 연구방법을 병행하였다.

문헌연구는 기업의 경영환경중 대내외 환경, 기업가정신, 경영성과를 살펴보고, 각 변수들 간의 관계를 고찰하여 연구모형을 제시하고 가설을 설정하였다.

실증연구는 선행연구를 기반으로 한 설문문을 작성하고, 이를 전국적으로 각 산업별로 근무하고 있는 경영자, 관리자 및 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 설정된 가설들을 검증하였다.

2. 연구의 구성

본 연구는 총 5장으로 구성되며 각 장의 구체적인 내용은 다음과 같다.

제1장에서는 서론으로 연구의 배경과 목적, 연구방법 및 연구구성에 대해 언급하였다. 제2장에서는 이론적 이해, 개념정립과 고찰로서 먼저, 경영환경과 연계된 제반환경인 시장변동성, 시장매력도, 경쟁강도와 기업가정신은 혁신성, 위험감수성, 진취성, 사회적 책임으로 나누어 살펴보고, 기업의 경영성과 및 관련 변수들의 관계성에 대하여 살펴보았다.

제3장에서는 문헌고찰을 토대로 하여 연구모형을 설정하고 가설을 설정하였으며, 연구 설계로 조사대상과 변수설정, 분석방법 등에 대해 언급하였다. 제4장에서는 실증분석결과로 기본적인 통계분석과 가설을 검증하였다. 마지막으로 제5장에서는 결론으로 연구결과를 요약하고 시사점 및 제언 그리고 연구의 한계점 및 향후 연구 과제를 언급하였다.

제 2 장 이론적 고찰

제 1 절 기업의 경영환경에 대한 이해

1. 경영환경의 개념

환경이라는 개념은 조직론 연구의 중요한 영역으로서, 조직환경론 내 연구의 시각을 달리하는 학자 또는 학과에 따라 이것의 개념을 달리 규정하고 있다. 특히 조직연구에서 개방시스템이 도입된 이후, 조직은 더 이상 자족적이지 못하게 되었으며, 환경과의 상호작용 속에서 생존하고 성장하게 되었다. 그리하여 조직 환경은 조직의 목적을 달성하기 위해 투입물을 제공해주며 산출물을 소비해주는 핵심적인 요인으로 인식되기 시작하였다.

Darf(1986)는 환경을 조직의 외부경계에 존재하고 조직과 직접, 간접으로 관련을 가지고 있는 모든 요소들의 집합으로 규정하고 있으며, Duncan(1972)은 환경의 범주에 조직외부의 모든 물리적 사회적 존재들을 포함시키고 있고, Dill(1958)은 조직의 의사결정이나 투입에서 산출에 이르는 변환과정에 어느 정도 영향을 미치는가에 따라 일반적 환경과 과업환경으로 구분하였다. 그리고 경영자들은 경영전략을 수립할 때 기업에 직접적으로 연관되는 매우 제한된 시장영역, 고객들과 관련된 환경요소에 관심을 가지고 있으며, 환경의 분석에 있어서도 일반적 환경보다는 과업환경에 분석의 초점을 두고 있음을 강조하였다.

Bourgeois(1980)는 기업의 전략적 환경을 파악하기 위해서 과업환경에 대한 개념을 상세히 규명하였는데, 이 때 일반적 환경은 모든 조직에 간접적 접촉을 하며 잠재적인 관련성을 미치는 것으로 기술적, 법률적, 정치적, 경제적, 인구 통계적 환경으로 구분하였다. 반면에 과업환경은 특징적인

조직에 직접적인 접촉을 하며 개개의 조직에 상이한 영향을 미치는 것으로서 고객, 경쟁자, 정부 등으로 구분하였다.

또한 환경을 정의하는 데에는 객관적이고 실제적인 환경과 경영자가 지각하는 주관적인 환경에 대한 구분이 필요하다는 관점도 존재한다. 실제 환경은 조직에게 주어진 객관적인 환경을 의미하며, 인지된 환경은 경영자가 지각하는 주관적인 환경을 말한다. 어떤 위치에서 사물을 바라보느냐에 따라 그 사물이 달라 보일 수 있듯이 객관적인 환경도 경영자의 주관에 따라 얼마든지 달라질 수 있다.

환경이란 형체가 분명한 것도 아니고, 경계가 분명한 것도 아니다. 따라서 동일한 환경을 놓고도 어떤 조직은 복잡하고 예측하기 어려운 환경으로 또 다른 조직은 단순하고 안정적인 환경으로 지각할 수도 있다. 그러므로 관리자에게 중요한 것은 실제 환경이라기보다는 인지된 환경이라고 할 수 있다.

본 연구에서는 이러한 조직 환경의 속성에 의한 인지적 분류의 차원에 따라 환경특성의 차원을 환경의 불확실성 차원으로 한정하였다. 따라서 본 연구에서 언급하고 있는 경영환경이란 환경의 불확실성을 의미한다.

2. 경영환경의 분류

경영환경이란 환경의 불확실성을 의미하는 데 환경의 불확실성이란 외부환경요소들이 매우 복잡하여 예측이 어려우며, 또한 동태적으로 변화하고 있는 정도를 의미한다. 환경의 불확실성이 시장행위 및 영역에서 가장 주요하게 나타나는 문제로 등장한 이후 여러 학자들을 비롯한 개념인 위험과의 비교를 통해 불확실성의 개념을 보다 명확히 하였다.

경영환경은 조직을 둘러싼 내부 환경과 외부환경으로 분류할 수 있다. 내부 환경은 조직의 독특한 특성이나 조직분위기를 의미하고 외부환경은 조직 외부에 존재하면서 조직의 전략수립, 조직구조 및 조직관리에 영향을

주는 환경을 의미한다.

최근 외부환경이 급격하게 변화함에 따라 외부환경요인이 매우 중요하게 다루어지고 있다. 본 연구에서는 조직의 환경 중 과업환경 측면에서 살펴보고자 한다.

과업환경이란 조직이 조직의 목표 설정과 목표달성에 관한 의사결정을 내릴 때, 직접적으로 영향을 미치는 환경을 의미한다. 즉 개별 조직의 의사결정과정에 직접적인 영향을 발휘할 수 있는 환경으로 고객환경, 경쟁자 환경, 공급자 환경, 사회 및 정치 환경, 기술 환경 등이 있다.

구조적 상황이론에서 환경과 조직 간의 관계는 많이 연구되어온 분야이다. 여기에서 조직환경의 정의는 인식적 차원에서 환경의 불확실성에서 분류되고 있다. 과업의 불확실성은 복잡성(complexity)과 동태성(dynamism)의 차원으로 구분되는 데 복잡성은 조직외부환경의 수나 그 의 다양성으로 표현되며 동태성은 조직외부환경의 변화정도를 나타낸다.

Dess and Beard(1984)는 조직환경의 차원으로 복잡성, 동태성, 풍부성의 세 가지 차원을 실증적으로 밝혀내었다. 그들에 의하면, 동태성은 외부 환경요소들이 매우 복잡하여 동태적으로 변화하고 있는 정도를 의미하며 이것이 환경의 불확실성 차원을 구성한다. 풍부성은 기업에 의한 자원의 축적을 제공해주고 조직에게 혁신을 위한 기회와 자원을 제공해주는 정도를 의미하며 이는 기업의 환경의존성 차원을 구성하고 있다.

Robbins와 Coulter(2002)는 외부환경의 불확실성을 구성하는 요소는 환경의 변화정도를 의미하는 역동성, 불확실성을 유발하는 원천이 되는 다양성, 경쟁이 치열한지를 제시하는 경쟁정도 등으로 보고 있다.

불확실성은 의사결정자가 충분한 정보를 가지고 있지 못함으로써 앞으로의 일에 대해 정확하게 예측하지 못하는 상태를 의미한다. 환경의 복잡성과 동태성을 토대로 환경 불확실성을 측정한다.

환경의 복잡성이란, 조직이 의사결정을 할 때, 고려해야 할 환경요소의

수에 관한 개념이며, 환경의 동태성은 조직이 의사결정을 할 때 고려하는 환경요소가 얼마나 동태적인가에 관한 개념이다.

특히, 김용규(2001)는 북미시장에 진출한 한국기업의 현지화 전략에서, 시장지향성이 성과에 미치는 독립효과와 시장지향성과 사업성과와의 관계에서 시장환경요소인 시장변동성, 기술변동성, 경쟁강도, 시장성장성 등이 조정변수로 역할을 하는 지를 연구하였다. 이 연구에서 시장지향성이 높은 기업일수록 해외 자회사의 사업성과는 향상되는 것으로 나타났으며, 국제화 경험, 기업규모, 차별화우위는 부분적으로 사업성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 시장변동성, 시장성장성은 조정변수로 사업성과에 영향을 미치지 못하였으며, 경쟁강도는 부분적으로 영향을 미치고 있음을 지적하였다.

따라서 본 연구에서는 이 김용규(2001)를 참고하여 경영환경 요인을 시장변동성과 시장매력도, 경쟁강도로 살펴보았다. 여기서 시장변동성은 시장 환경의 변화정도를 의미하며, 홍성준(2005)의 시장 환경변화 정도를 측정하고 있는 항목들을 수정 보완하여 사용하였다.

시장매력도는 Kerin 등(1992)의 연구에서 시장성장율, 시장의 사업기회와 시장규모가 충분한지에 대해 측정하였다.

경쟁강도는 시장에서 경쟁이 얼마나 치열한지에 대한 항목으로 측정하였다.

3. 기업의 경영환경과 전략

경영환경관련 기업의 경쟁전략에는 조직의 내적 일관성에 기초한 Miles & Snow의 전략연구 및 Mintzberg의 전략연구, 그리고 산업조직론에 기초한 Porter의 전략연구 등이 있다. 이 중에서 전략을 방어적 전략(defender), 공격적 전략(prospector), 분석형 전략(analyzer) 그리고 반응형 전략(reactor)으로 구분한 Miles & Snow의 전략연구가 특정산업이 아닌

여러 업종을 대상으로 한 연구를 통하여 변화되는 환경을 잘 설명하고 있으며, 기업이 환경과 연계하여 전략을 입안하고 실천하는 과정을 잘 보여주고 있다¹⁾.

Miles & Snow(1978)의 전략구분은 환경에 대응하여 기업이 조직의 가치 및 조직구조와 시스템을 어떻게 일관성 있게 관리하는지를 잘 보여주고 있는데 강점이 있는 전략유형이다. 그러므로 이 전략구분을 활용함으로써 내부의 인적자원 시스템에서 강조하는 기업의 성과를 결정하는 관점을 포괄하면서 전략유형에 따라 각 관점에 대한 강조점이 어떻게 달라지는가에 대한 이론적 근거를 제공받을 수 있다²⁾

즉, 경영환경이 복잡할수록 조직의 의사결정자가 행동을 주저하게 되고, 관련 경영환경변화가 어떠한 영향을 미칠 것인가를 이해하기 힘들고 이에 대해 잘못 이해할 가능성이 높으므로 경영자가 성급한 변화나 혁신을 시도하기 보다는 환경이 확실해질 때까지 기다려 행동으로 옮길 가능성도 배제할 수 없다. 한편으로는 시장에서 생존하고 시장을 리더하기 위해 의사결정자는 변화에 대응하기 위해 조직을 구성하기도 하고 변화를 조직화하려는 혁신적인 행동이 나올 수도 있다.

이러한 연구를 토대로 본 연구에서는 경영환경이 변화될수록 기업의 활동들이 보다 적극적이고 관련 환경의 불확실성을 제거하려는 노력이 이루어질 것으로 보여 지며 그러한 변화는 결국 기업 경영성과와 연관된 전략의 한 부분으로 접근 될 수 있을 것이다

1) Segev(1989), "A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies," *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp.487-505.

2) Miles, C. C. Snow(1978), *Organizational Strategy, Structure and Srocess*, McGraw-Hill, New York, NY. p.35.

제 2 절 기업가 정신의 개념

1. 기업가 정신의 정의

어느 기업이든 간에 기업의 성공은 기업가의 꿈과 아이디어로부터 출발하며 기업가정신에 의해 구체적으로 실현된다. 그리하여 기업가정신이 경제발전에서 중요한 역할을 수행하고 있음은 이미 널리 알려진 사실이다³⁾.

기업가정신(entrepreneurship)의 본질에 대한 기술은 그리 용이하지 않다. 그러나 기업가정신을 판별할 수 있는 기준은 경제화, 극대화, 효율성 등에있을 것이라는 관점에서 이러한 요소들을 생각해야 하며, 자원배분에 따르는 의사결정과 같은 요소까지 포함되어야 한다⁴⁾.

현대사회에서 기업가정신(entrepreneurship)이란 사회로부터 존경을 받을 수 있고, 기업을 건설하게 성장·발전시킬 수 있는 기업가 또는 경영자로서의 이념과 경영철학이라고 할 수 있다. 훌륭한 기업가정신이라고 한다면 적어도 다음과 같은 3가지 의미를 포함하여야 한다고 할 수 있다⁵⁾.

첫째로 주도적인 역할을 하여야 하고, 둘째로 자원 활용에 대한 조직화와 사회적 인지와 경제적 메커니즘과 특수거래에 대한 상황판단을 잘 할 수 있어야 하고, 셋째로 위험과 실패에 대한 수용자세 등이 포함되어야 한다.

미국의 도날드와 리처드(F.K. Donald & Richard)의 『기업가정신』이란 저서의 주요 내용은 기업가적 계획의 개발, 기업가적 벤처의 주도, 기업가적 벤처의 성장과 개발, 기업가정신의 당면문제 등으로 되어 있고⁶⁾, 히스

3) 강명규(1962), 「기업가활동과 경제발전 -Entrepreneurship 연구의 시각에서」, 『서울대학교 경상논집』, 제1권, 제1호, p.48.

4) 이스라엘 M. 커즈너 / 이성순 역(1995), 『경쟁과 기업가정신』, 한국경제연구원, pp.53-55.

5) R. D. Hisrich., & Peters(1985), Entrepreneurship, 3rd ed, Irwin, p.9.

6) F. K. Donald., & M. Richard,(1995). *Hodgetts, Entrepreneurship*, 3rd. ed, The Dryden press, p.78.

리치와 피터스(R.D. Hisrich & M.P. Peters)의 『기업가정신』이란 저서의 주요 내용은 벤처창업과 기업개발, 벤처의 재무, 벤처의 관리, 기업가를 위한 특수문제 등으로 되어 있다. 이러한 것을 볼 때 ‘기업가정신’이란 기업가의 정신 상태를 말하는 것이 아니고 기업가에게 필요한 능력 자체를 말하는 것임을 알 수 있다⁷⁾.

슈페터(Schumpeter)의 경우는 기업가정신(entrepreneurship)을 기업가가 환경변화에 창조적으로 적응하기 위한 행동방식으로 정의하면서 ‘기업가=혁신’이라고 했다. 또한 히스리치와 피터스는 기업가의 자질로 솔선과 자원활용에 대한 조직화, 경제적 제도화, 실무계산력 그리고 위험과 실패에 대한 수용을 들었다⁸⁾.

기업가정신에 대한 여러 학자들의 정의는 <표 2-1>에 잘 나타난다.



7) R. D. Hisrich., & M.P. Peters, opcit.

8) 민경호(2001), 『벤처기업과 기업가정신』, 무역경영사, pp.36-37.

<표 2-1> 기업가정신의 정의

학자	기업가정신의 정의	기본 속성
나이트(1921)	성공적으로 미래를 예측하는 것	민첩성
슈페터(1934)	새로운 콤비네이션을 수행하는 것	혁신 추구성
콜(1968)	수익 지향적 사업에 목적을 둔 활동	민첩성, 혁신추구성
커즈너(1973)	불안전하고 불균형한 미래시장을 예측하는 능력	민첩성
라이벤스타인(1978)	경쟁자들보다 더 훌륭히 그리고 더 열심히 일할 수 있는 능력	진취성
밀러(1983)	위험을 감수하고 진취적이며 혁신을 하는 조직적 활동	위험감수성, 진취성, 혁신성
론슈타드(1984)	지속적인 부를 창출하는 동태적 과정	위험감수, 혁신추구
페터슨(1985)	혁신을 자극하는 기회추구적 관리스타일	혁신성, 민첩성
스테벤슨(1985)	기회의 지각에 의해 주도되는 것	민첩성
가트너(1985)	새로운 조직을 창조하는 것	혁신추구성
히스리치(1985)	재무적, 심리적, 사회적 위험을 가정하고 화폐적보상과 개인적 만족의 결과를 수용하면서 필요한 시간과 노력을 투자하여 가치와 다른 어떤 것을 창조하는 과정	위험감수성, 혁신추구성
자라(1991)	제품과 공정의 혁신 및 시장개발을 통해서 새로운 사업을 창출할 목적으로 행하는 제반 활동	혁신추구성, 진취성

자료: 김종관(1994), 「경영 조직에서의 기업가정신과 그 영향 요인 및 성과와의 관계」, 부산대학교 박사학위 청구논문, p.10.

여러 가지의 정의와 관점에도 불구하고 <표 2-1>은 기업가정신의 정의에서 강조되고 있는 기본 속성을 도출해 낼 수 있다. 여러 학자들이 강조하고 있는 기업가정신의 기본 속성은 혁신추구성, 위험감수성, 민첩성, 진취성으로 이러한 속성의 콤비네이션은 기업가정신을 실현할 수 있을 것으로 판단된다. <표 2-1>에서 보는 바와 같이 많은 학자들은 이러한 중요한 의의를 갖는 기업가정신에 대해 깊은 관심을 가지고 연구해 오고 있으나 역사적 과정 속의 인지되는 관점이 상이하여 그 정의가 다양하게 제시되고 있으며 어떠한 정의도 공식적으로 수용되지 못하고 배타적 경향을 띤다⁹⁾.

9) J. Ronen,(1988) "Individual Entrepreneurship and Corporate Entrepreneurship : ATentative Synthesis", Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth, Vol. 2, p.243.

현재까지 제시된 기업가정신은 숨페터를 필두로 혁신추구성이나 드러커의 민첩성을 중시하는 기업가정신 초기의 연구모형은 단일속성을 강조한다는 것이다. 그러나 사회가 급격히 변화해 가는 속에서 단일속성을 강조하는 것은 기업가정신의 연구가 활성화되는 1980년대 이후의 미국에서는 나타나지 않고 있다. 다양한 학자들의 더욱 다양한 관점에 따라 다소 차이가 나더라도 혁신추구성, 진취성, 민첩성, 위험감수성의 네 가지 속성은 공통적으로 나타난다는 것이다. 이러한 생각을 바탕으로 본고에서 기업가정신을 정의해 본다면 기업가정신은 “혁신적인 아이디어와 위험을 감수하는 행동으로 기업의 수익성을 증대시키고 성장을 지속하기 위해 펼치는 기업가의 진취적 경영활동 과정”으로 정의하고자 한다.

2. 기업가정신의 의의와 중요성

전근대적 사회경제체제가 근대적 사회경제체제로 변화하는 역사적 과정 속에서 뚜렷하게 대두된 기업가정신은 선행한 역사적 경험이나 지식의 기반 없이 스스로의 재능과 노력에 의해 이루어졌다는 점에서 커다란 의의를 찾을 수 있다. 뿐만 아니라 산업혁명기의 기업가정신은 국가에 따라 그 성격의 차이는 있으나 생산요소의 새로운 결합을 추진하고 새로운 시장을 발견하며 새로운 아이디어를 고안 하는 등의 창조적 활동을 수행함으로써 산업혁명 전개에 중요한 역할을 수행하였다.

지금 세계는 대량생산 위주의 산업사회로부터 지식 위주의 ‘지식산업 사회’로 바뀌고 있다. 지금 우리가 소유하고 있는 지식의 90%는 불과 30년 이전에 창출된 것이며 앞으로 10~15년이 지나면 지식의 양은 지금의 2배가 될 것이라고 한다. 이렇게 급격히 증가하는 지식을 적절히 활용함은 사업성패에 중요한 영향을 미칠 것이다.

20세기에 들어 일약 세계적 강대국이 된 미국을 흔히 ‘비즈니스 국가’ 또는 ‘기업국가’ 라고 부른다. 다시 말해서 ‘기업가의 나라’이자 기업가정신

의 종주국으로 자처해 오고 있는 것이다. 벤처기업 연구로 유명한 미국의 론스타드 교수는 기업가정신을 “빨간 신호등 앞에서도 때로는 이를 무시하고 돌진하는 것”으로 정의하면서 “기업가정신은 스스로 사업을 일으키는 것, 그리고 이를 자기 인생에서 가장 즐거운 일로 여기는 것”이라고 주장하였다¹⁰⁾.

론스타드 교수의 이와 같은 정의로 국내 성공한 기업의 경영자들에게서 볼 수 있는 기업가정신이야말로 우리 경제의 발전이 세계를 놀라게 한 원동력이 되었다는 것을 부정할 수는 없을 것이다¹¹⁾. 또한 기업가정신은 새로운 지식을 창출하고 위험을 무릅쓰고 그것을 사업화 하거나 사업에 반영하는 의지와 행동(기업가정신)은 개인 및 기업차원에서 뿐만 아니라 경제발전 차원에서 매우 중요해지고 있다.

잘 알려진 바와 같이 우리나라 경제는 자유경쟁 체제를 지향하고 있으며 이에 따라 국내외 시장에서 경쟁이 급격히 증대하고 있다. 이와 더불어 WTO 체제의 가동, 급속한 기술변화, 정부의 규제완화 정책 등으로 인해 기업이 심각히 대처해야 할 환경의 불확실성이 크게 증가하고 있다. 이에 따라 환경변화에 대응한 신속하고도 유연한 적응력과 혁신적 행위는 기업의 성패에 핵심이 되고 있다. 기업가정신은 이러한 신속한 환경대응과 혁신적 행위의 원동력이 되기 때문에 그 중요성은 더욱 증대하고 있다.

또한 기업가정신은 새로운 과학적 지식을 제품과 서비스로 실물화 함으로써 과학과 산업을 연결시키는 매우 중요한 역할을 한다. 즉 새로운 과학적 지식을 사업화 하여 기업을 창업하고 새로운 제품과 서비스를 시장에 내보내는 역할을 한다. 이러한 기업가적 행위는 경제를 활성화하고 새로운 직업을 창출하는 등 국가경제에 중요한 영향을 미친다. 이와 같은 기업가정신의 중요성에 대한 인지도는 사회전반에 걸쳐 증가하고 있다. 예를 들

10) 송병락(1995), 『한국경제론』, 박영사, p.45.

11) 유만혁(1997), 「한국의 전통 문화적 측면에서 본 기업가정신에 관한 문헌적 고찰」, 숭실대학교 중소기업대학원 석사학위논문, p.21.

자면 각국 정부는 기업가정신을 고취하기 위해서 개인 창업을 권장하고 세제 및 행정지원 등 제도적인 뒷받침을 하고 있다. 또한 사업에 성공한 사람이 사회적으로 주목받고 존경받는 사회풍토를 조성하는데 힘쓰고 있다. 한편 기존의 대기업들도 기업가정신이 자신의 경쟁력에 미치는 영향을 간파하고 1인 기업 지원과 소사장제 및 기업 내부에서 벤처비즈니스를 운영하게 하는 등 기업가정신 활성화 지원 등 내부고취에 커다란 관심을 가지고 있다.

또한 이러한 기업가정신의 중요성이 증대함에 따라 이와 관련된 대학교육도 선진국의 경우 양적으로 증대하고 있다. 우리나라의 경우에도 현재 다수의 대학에서 ‘기업가정신’, 혹은 ‘창업’ 등의 이름으로 과목이 개설되고 있으며, 이 분야의 전문학회지인 「벤처경영연구」도 한국중소기업학회에서 발간되고 있다. 이처럼 IMF 관리체제와 전 세계적인 금융환란 이후 범국가적 차원과 국가의 신 성장 동력의 일환으로 21세기의 새로운 대안인 신기술 벤처창업 열풍과 더불어 기업가정신 또는 기업가정신과 관련된 창업지원 과목 등 개설이 눈에 띄게 증가하고 있으며 또한 학생들에게도 폭발적인 인기를 끌고 있다.

3. 기업가정신 속성

일반적으로 기업가정신을 연구한 대표적인 문헌들에서 발견되는 기업가정신의 공통속성을 제시해보면, 캔틸런(R.Cantillon)과 슈페터(J.S. Schumpeter)는 기업가정신을 각각 위험감수성과 혁신성에 초점을 둔 단일속성으로 파악하였다.

그 후 드러커(P. Drucker)와 커즈너(I. Kirzner) 역시 민첩성이라는 단일속성을 강조하였다. 그러나 케츠 드 브리즈(M.F.R. Kets de Vries, 1977), 밀러(D. Miller, 1983), 코빈과 슬레빈(J. G. Covin & D. P. Slevin, 1991), 자라(S. Zahra, 1991)의 연구에서는 기업가정신의 속성으로 혁신추구성, 진

취성, 위험감수성의 세 가지를 제시하고 있다. 김종관(1994)은 기업가정신을 위의 세 가지 요소와 드러커와 커즈너가 제시한 민첩성을 추가하여 네 가지 구성요인으로 고찰한다. 기업가와 기업가정신의 개념 속에는 관점에 따라서 다양한 속성이 파악될 수도 있다¹²⁾.

1) 혁신추구성(innovationess)

“혁신추구성이란 스펀터에 의해 최초로 도입된 개념”으로¹³⁾ 산업 속에서 연구개발, 신제품, 신 서비스, 향상된 제품라인, 일반적 기술향상을 강하게 추구하는 경향으로 생산기능의 변경을 혁신으로 정의하고 가치의 변화보다는 기능 그 자체의 변화가 혁신의 기본임을 강조한다. 드러커 역시 혁신을 기업가의 특별한 도구로 인식하고 상이한 사업이나 서비스에 대한 기회로서 변화를 탐구하는 수단으로 간주한다. 히스리치(R. D. Hisrich, 1986)는 혁신을 혁신의 독창성과 시장에 소개되는 혁신의 수에 따라 비약적 혁신(breaking innovation), 기술적 혁신(technological innovation), 일상적 혁신(ordinary innovation)의 세 가지 유형으로 혁신추구의 정도를 구분하고 있다.

2) 진취성(pro-activeness)

“진취성은 경쟁자들의 반응보다 시장변화에 한발 앞서 참여하는 적극적인 행동으로 정의된다”¹⁴⁾. 진취적 기업은 단지 경쟁자들에게 대응하기보다는 먼저 신제품과 신서비스 그리고 관리적 기법(administrative technologies)을 소개하고자 시도한다. 많은 연구들이 진취성을 기업가정신의 중요한 속성으로 인식하고 있다.

12) 김종관(1998), 「다국적기업의 기업가정신이 경영성과에 미치는 영향」, 『국제경영리뷰』, Vol. 2(1), p.233.

13) 박상용(2004), 「벤처기업 CEO의 기업가 정신, 구성원, 임파워먼트, 조직유효성의 관계에 대한 구조적 모형」, 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위 논문, p.38.

14) 김종관(1994), 「경영조직에서의 기업가정신과 그 영향요인 및 성과와의 관계」, 부산대학교 박사학위 논문, pp.67-68.

3) 민첩성(alertness)

민첩성은 불안전하고 불균형한 환경 속에서 수익을 위해 미래의 시장을 정확하게 인지하고 예측하여 대응하는 행동이다. 이러한 관점에서 기업가의 정의를 변화 속에서 재빨리 기회를 찾는 사람이라 하기도 한다. 드러커 역시 기업가를 항상 정상적이며 건강한 변화를 찾고, 그것에 대응하여, 그것을 기회로 활용하는 사람을 기업가로 간주하고 있다. 커즈너에 따르면, 기업가정신의 본질이 이익기회를 노리는 시장참가자들의 민첩성에 있다는 것이다.

4) 위험감수성(risk-taking)

위험감수성은 더 낮거나 더 높은 예측 가능한 수익률(rates of return)을 가진 낮은 위험의 프로젝트보다는 높은 위험의 프로젝트를 선호하는 경향으로 용기 있게 그리고 적극적으로 기회를 추구하고자 하는 의욕을 지칭한다. 이러한 정의는 캔틸런에게 이어져 그는 기업가를 수익의 창출을 위해 행하고, 위험을 가정하는 감수력과 예견력을 가진 사람이라고 정의한다. 이러한 관점은 많은 학자들의 지지를 받고 있으나 스펀더에 의해 외면되고 있다. 그러나 행동 과학자를 중심으로 다양한 연구들이 위험감수성을 기업가 정신의 중요한 속성으로 인정하고 이론적, 실증적 연구를 시도하였다¹⁵⁾.

5) 사회적 책임

현재 기업의 내부적, 외부적 환경변화로 인해 기업들이 경쟁에서 살아남기 위해서 다양한부분에서 경쟁력강화를 도모해야 할 시점에 있다. 특히 신기술 경쟁에서 우위를 차지할 수 있는 가격과 품질 경쟁에서 경쟁력을 갖추기 위해서는 강력한 기업가 정신이 요구되고 있다. 사회적 책임은 기

15) 김종관(1994), 「경영조직에서의 기업가정신과 그 영향요인 및 성과와의 관계」, 부산대학교 박사학위 청구논문, p.75.

업가의 사회활동의 책임성과 당위성으로 보았다.

제 3 절 기업경영성과에 대한 고찰

1. 기업의 경영성과 분석의 정의

기업의 경영성과분석은 조직의 비전 및 목표 달성여부를 측정하는 것으로 경영성과측정(Performance Measurement)을 의미한다. 여기에서 경영성과측정은 해당 조직의 특성에 따라 다양하게 정의될 수 있으나 일반적으로 ①과거행위의 효율과 효과를 계량화하는 과정(The process of quantifying the efficiency and effectiveness of past action) ② 조직을 얼마나 잘 관리하였는지와 고객 또는 여타 이해관계자에게 전달한 가치를 평가하는 것(Performance measurement is evaluating how well organizations are managed and the value they deliver for customers and other stakeholders)등으로 정의하고 있다.

이는 재무제표 위주의 단기 재무적 성과지표 측정 중점에서 최근 재무제표 외에 고객 만족도, 기술혁신 등 다양한 성과지표 산출을 통하여 조직의 장기적 전략목표 달성여부를 평가하는 시스템으로 인식되고 있음을 보여주고 있다.

2. 기업의 경영성과 분석의 개념변화

1990년대 초반부터 많은 CEO와 학자들은 단기 재무성과 위주의 경영성과 측정이 조직의 장기적인 경쟁력 확보에 도움이 되지 않는다고 보고 새로운 경영성과 측정에 관심을 두기 시작하였다. 예를 들어, 신기술 개발, 원가 절감을 위한 신 공정의 구축 등 장기적인 투자는 회계보고서를 중심으로 한 재무성과 측정지표에 나쁜 영향을 미쳐 투자를 거부하게 되고, 이

는 결국 장기적으로 조직 경쟁력에 부정적인 영향을 미치게 된다. 이러한 현상은 “측정한 것은 획득한다(What you measure is what you get)”는 단순한 명제에서 기인하고 있다. 즉, 잘못된 단기적인 성과지표는 조직을 잘못된 방향으로 유도할 수 있음을 보여주고 있다.

Robert G. Eccles(1991)은 전통적인 경영성과 측정치의 문제점으로 ① 기존의 경영성과 측정시스템은 지나치게 재무성과 위주여서 고객 서비스를 중요시하는 전략적 목표를 무력화시킬 수 있다는 점 ② 글로벌시장에서 생존 및 발전하기 위해 필수적인 신기술과 신시장 개척에 대한 투자를 제대로 평가하는데 실패할 수 있다는 점 ③ 이익 위주의 수치는 과거의 사결정에 대한 성과를 측정하는데 유용하지 미래 경영성과를 예시하는데 부적합하다는 점 등을 지적하였다. 이러한 전통적인 경영성과 측정의 문제를 보완하기 위해 Robert S. Kaplan과 David P. Norton(1992)은 새로운 경영성과지표로서 BSC(Balanced Scorecard)기법을 제시하여 공공기관을 포함한 많은 조직에서 도입·활용하고 있다¹⁶⁾.

BSC 기법의 특징은 현재의 재무성과지표외에 미래 재무성과를 창출하는 운영성과지표(Operational Measure)를 포함시켜 경영자가 다양한 분야의 경영성과를 동시에 종합적으로 분석할 수 있도록 도와주는데 있다. BSC의 경영성과 측정은 크게 4가지 관점에서 이루어지고 있다. 첫째, 고객관점(Customer Perspective)에서 “고객이 우리를 어떻게 보는가?”에 대한 측정치로서 배달시간 및 외부 평가기관의 소비자 만족도 등의 검토가 이루어지고 있다.

둘째, 내부 사업프로세스 관점(Internal Business Process Perspective)에서 고객 만족을 달성할 수 있는 내부 역량의 측정치로, 생산성, 숙련도 등의 검토가 이루어지고 있다.

셋째, 혁신과 학습 관점(Innovation and Learning Perspective)에서 지속

16) Gartner Group의 리서치에 따르면, 미국 대기업의 60% 이상이 BSC 측정 시스템을 2001년도 말까지 도입한 것으로 추정되어졌다.

적인 성장과 가치창출 가능성을 측정하게 된다. 새로운 개념의 신상품 런칭 소요기간, 신상품의 판매비중 등이 측정지표가 된다.

넷째, 재무관점(Financial Perspective)에서 “주주에게 어떻게 보여 지는가?”에 대한 측정치로 분기별 판매 성장률, 시장점유율 및 ROE 등의 검토가 이루어지고 있다.

새로운 경영성과 측정의 특징은 ① 전통적인 경영성과 측정의 경우조직 구성원이 취해야 할 활동을 특정화하고 실제로 실행되어졌는지를 평가하는 통제 위주였다고 한다면, 최근의 경영성과 측정은 비전과 목적을 중심에 세우고 구성원의 역량을 동 목적에 집중하도록 유도 - 어떤 특정한 행동을 하라고 지적하는 것이 아니라 - 하는 역할을 한다는 점 ② 과거에 대한 평가가 아니라 조직 전체로 하여금 끊임없이 미래를 평가하고 올바른 방향으로 전진을 가능하게 한다는 점 등을 들 수 있다.

3. 경영성과 분석의 고려대상

“모든 것이 측정될 수 있다는 사실은 모든 것을 측정해야만 한다는 것을 의미하지는 않는다.” 즉, 생산, 투자, 회계 등 조직 활동의 다양성, 투자자, 이사회, 주주, 감독당국 등 여러 종류의 이해관계자, 일, 월, 분기, 연간 등 다양한 측정주기로 인하여 무수히 많은 경영성과 측정치가 존재한다. 따라서, 대상 이해관계자에게 적기에 올바른 측정치를 제공 하여야만 경영성과 측정이 성과경영(Performance Management)의 중요한 부분으로서 역할을 수행하게 된다. 따라서 경영성과 측정은 조직의 활동에 핵심적이고 중요한 영역을 측정하는 것이다. 경영성과 측정치를 선정하는 경우 고려하여야 할 기준은 대략 다음과 같다.

첫째, 기업의 경영성과는 균형 있게 측정되어야 한다는 점이다. Kaplan과Norton이 제시한 BSC기법처럼 조직원, 고객, 내부 프로세스, 재무성과 등조직의 다양한 활동 영역을 균형 있게 평가하여야 한다. 물론 각 영역별

중요도에 따라 가중치를 달리 하는 것이 필요하다. 또한 경영성과 측정치에 의해 달성도가 평가되어지는 조직 목적은 도달가능성(Achievability)과 공격성(Aggressiveness)간의 조화를 바탕으로 설정되어야 한다는 점이다.

둘째, 기업의 경영성과 측정은 전략과 목표 가까이 구축되어져 있다는 점이다. 즉, 비전, 임무, 가치, 전략과 목표는 모든 조직이 추구하는 중추(Backbone)와 두뇌로서 조직이 의도한 방향으로 이루어지도록 유도하는 로드맵 역할을 하게 된다. 따라서 경영성과 측정치는 전략적 목표 달성여부를 추적하여야만 하고 조직의 전략이 올바르게 수행되도록 피드백을 제공하여야 한다. 따라서 전략과 목표와 상관성이 없는 “경영성과 측정치”는 아무런 의미가 없는 존재이다. 또한 전략적 목표로서 구체성이 부족하고 모호하게 설정된 비전과 전략은 경영성과 측정치와 연계시키기 어렵다고 할 수 있다.

셋째, 기업의 경영성과 측정치는 올바른 비교대상이 필요하다는 점이다. 통상, 전기 대비 또는 예산 대비와 같은 내부 지향적 비교를 사용하고 있으나, 외부 세계와의 의미 있는 비교가 어렵기 때문에 조직을 격리시키는 결과를 초래하게 된다. 따라서 비교대상은 경쟁 조직, 산업, 벤치마크 혹은 자본시장으로 삼는 것이 바람직하다.

넷째, 경영성과 측정은 생산과 유지에 비용의 효율성이 존재하여야 한다는 점이다. 즉, 기존에 구축된 정보처리시스템을 통하여 추가 비용 없이 모든 정보를 가치 있게 사용하는 방법을 모색할 필요가 있다.

마지막으로 조직의 비용구조를 고려한 경영성과 측정치의 개발이 필요하다는 점이다. 원자재의 비중이 큰 조직, 노동, 자본 및 R&D 집약적인 조직 각각에 맞는 원가관리 경영성과 측정치가 필요하다는 점이다. 결국 좋은 경영성과 분석모형은 조직의 비전·전략과 긴밀한 연관성을 지닌 경영성과 측정치로 구성될 필요성이 있다는 점이다. 즉 경영성과를 창출하는 동인(Driver)을 파악하고, 측정치를 동인에 연계시키는 것이 중요하다. 왜

나하면, 경영성과분석은 단순히 조직의 과거실적을 평가하는 것이 아니라 미래에 달성하여야만 하는 목표점으로 조직 구성원 모두를 이끌어야만 하기 때문이다.

본 연구에서는 기업성과를 평가하는데 균형성과 모델을 이용하고자 한다. 비재무적 성과는 내부프로세스 성과, 학습성장 성과, 고객성으로 나누어 제시하였다. 그리고 재무적 성과를 제시하고자 한다.

제 4 절 경영환경과 기업가정신, 경영성과와의 관계

1. 경영환경과 경영성과

현재까지 제시된 주요 경영환경관련 이론적 내용은 코빈과 슬레빈(J. G. Covin & D. P. Slevin, 1991), 그리고 자라(S.A. Zahra, 1991)에서 잘 나타나 있는데, 코빈과 슬레빈(J. G. Covin & D. P. Slevin, 1991)은 기업 행동으로서의 기업가정신의 개념적 모형을 제시하였으며 모형은 기업가적 태도(entrepreneurial posture : innovation, pro-activeness, risk taking)와 환경, 전략, 조직 내적 변수와의 관계 및 경영성과와의 관계를 이론적으로 제시하였다. 여기서 환경은 기업성과에 영향을 미침을 강조하고 있다.

또한 자라(S.A. Zahra, 1991) 역시 이들과 유사한 맥락에서 연구를 한 상태로 . 그는 환경변인, 전략변인, 조직변인의 콤비네이션이 공동으로 기업가정신에 영향을 미친다고 단정하고, 이러한 각각의 변인 또한 기업의 재무적 성과와 대체적으로 정(+)의 상관관계가 있음을 증명하였다.

Porter(1980)와 Shopherd 등(2000)은 시장에서 경쟁이 없는 상황에서 기업은 필요한 자원을 상대적으로 저렴하게 획득할 수 있게 된다고 보았다. 산업내의 경쟁강도는 경영성과에 (-)의 영향을 미치는 것으로 나타내고

있다. 또한 동일한 산업에서 기업간 경쟁이 치열할수록 전체산업의 수익성은 감소하게 되며, 이는 개별기업의 성과에 부정적인 영향을 미치게 된다는 것이다. 하지만, Afauh(2004)는 산업 경쟁의 물이 빠르게 바뀔수록, 고객의 선호가 이질적일수록 기업은 생존하기 위해서 비즈니스 모델의 혁신에 더 적극적으로 될 뿐만 아니라 혁신기회가 많아진다고 제시하고 있다.

2. 기업가 정신과 경영성과

1970년대에서 1980년대 이후 지금까지 미국에서는 기업가정신에 관한 연구가 활발히 진행되고 있다. 이를 두 부분으로 나누자면, 한 부분은 기업가정신의 영향요인(antecedents)이 무엇이며, 이러한 요인들이 기업가정신을 어느 정도 고취시킬 수 있는가 하는 점에 대한 연구는 학자들에 따라 다양한 관점으로 조명되어 졌다. 나머지 한 부분은 기업가정신의 발휘가 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가를 논증하는 것이다. 이 중에서 전자에 대한 연구는 샤페로(A. Sharpero), 콜린스와 무어(O. Collins & D. G. Moore), 케츠 드 브리즈(M.F.R. Kets de Vries) 등과 밀러와 프리젠(D. Miller & P.H. Friesen), 민츠버그(H. Mintzberg) 등 이름을 이루 열거하기도 어려울정도로 많은 다양한 학자들이 다양한 관점으로 연구했다. 또한 상당한 연구 성과도 있어 왔다. 그러나 그 중에서도 본고와 관련하여 기업가정신이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구는 극히 미진하다.

이는 지금까지 조직에서 기업가정신의 유용성이 아직까지 시험단계에 있음을 의미할 뿐만 아니라 기업가정신의 영향요인이 확립되지 못한 때문으로 유추 해석될 수도 있을 것이다¹⁷⁾.

코빈과 슬레빈(J. G. Covin & D. P. Slevin, 1991)은 이러한 문제를 해결하기 위해 기업 행동으로서의 기업가정신의 개념적 모형을 제시한다. 이

17) 김종관(1998), 「다국적기업의 기업가정신이 경영성과에 미치는 영향」, 『국제경영리뷰』, Vol. 2(1), p.233.

모형은 기업가적 태도(entrepreneurial posture : innovation, pro-activeness, risk taking)와 환경, 전략, 조직 내적 변수와의 관계 및 경영성과와의 관계를 이론적으로 제시한다. 그리고 기업가정신의 궁극적 종속변수는 경영성과가 되어야 함을 강조하고 있다. 그러나 이들의 연구는 연구가설만 설정하였을 뿐 실증적 연구에 의해 검증되지 못했다는 한계점에 직면한다. 자라(S.A. Zahra, 1991) 역시 이들과 유사한 맥락에서 연구한다. 그는 환경변인, 전략변인, 조직변인의 콤비네이션이 공동으로 기업가정신에 영향을 미친다고 단정하고, 이러한 각각의 변인 또한 독립적으로 기업가정신에 영향을 미칠 것이라는 가정을 세워 실증연구로 증명하고 있다. 그리고 기업가정신이 기업의 재무적 성과와 대체적으로 정(+)의 상관관계가 있음을 증명하였다¹⁸⁾.

또한 세계적인 기술경영 컨설팅업체인 엑센추어(구 앤더슨 컨설팅)는 전 세계 22개국 기업(공기업, 사기업, 비영리기업) 880명의 중역들을 대상으로 2000년 1월부터 2001년 7월까지 18개월에 걸친 조사 끝에 기업가정신에 대한 보고서 「기업가정신 활성화하기(Liberating the Entrepreneurial Spirit)」를 발표하였다. 이 연구에서는 기업가정신을 활성화하는 데 장애요소는 위험과 실패에 대한 반감, 기업가 자질 부족, 자원의 부족, 관료주의, 법률 및 규제, 기업가정신을 장려하는 리더십 부재, 성공에 대한 부정적 태도 등으로 나타났다.

이 연구와 관련하여 한국기업의 중역들은 대부분 기업가정신의 중요성을 인식하고 있었다. 90%의 중역들은 기업가정신이 전반적인 기업성공에 필수적이며, 85%의 중역들은 그들이 속한 기업이 ‘기업가적’이라고 대답했다. 또한 응답자들은 한국이 기업가적인 나라인지에 대해 불확실한 입장을 취했다. 78%의 한국기업 중역들은 미국을 가장 기업가적인 나라로 꼽았으며, 일부(10%)는 일본을 지적하기도 했다. 응답자의 78%는 한국이 미

18) S. A. Zahra., (1991), "Predictors and Financial Outcomes of Cooperate Entrepreneurship: An Exploraty Study". *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, pp.89-91.

국에 비해 기업가정신이 뒤쳐져 있다고 대답했으며, 20%는 한국이 기업가 정신과는 매우 동떨어져 있다고 대답했다. 그리고 거의 모든 응답자들(90%)이 한국이 앞으로 5년 내 기업가적인 나라가 될 것이라고 믿었다.

한국의 응답자들(70%)은 기업가적인 나라가 되는 데 있어 가장 큰 장애 요인으로 ‘기업가정신에 대해 가지는 부정적인 태도’라고 지적했다. 다른 나라 응답자들의 40%만이 부정적인 태도를 가장 큰 장애요인으로 지적한 것에 비하면 매우 높다. 또한 60%의 응답자들은 지나친 기업가정신이 사회분리를 초래한다고 지적했다. 이 수치 또한 세계평균 45%에 비해 상당히 높다.

‘위험과 실패’에 대한 태도 역시 주요 장애요인으로 지적되었다. 한국 응답자의 95%가 이를 지적했다. 이는 세계평균 71%에 비해 매우 높은 수치다. 응답자의 85%는 한국기업들의 보상체계도 장애요인으로 지적했다(세계평균 63%). 관료주의 문제(78%), 변화 및 적응력 부족(78%), 느린 의사결정(75%), 직원 동기부여 문제(75%), 직원간 커뮤니케이션 부족(75%) 등을 장애요인으로 꼽았다. 그리고 75%의 응답자가 기업 내 기업가정신의 역할 모델(Role Model)이 부족하다고 대답했다. 결국 기업가정신의 부족은 경영에 부정적 결과를 초래한 게 된다는 것을 알 수 있다.

국내의 연구 자료 중에는 강신일·이창원(1997)이 우리나라 기업집단 최고경영자들의 리더십 유형을 실증적으로 제시하였다. 또한 리더십 조직성과에 미치는 영향을 조사한 기존 연구결과를 요약하고 우리나라 기업집단 최고경영자들의 리더십 구성하는 요인을 실증적으로 제시하였다.

즉, 이 연구는 우선 우리나라 30대 기업집단 최고경영자들의 리더십(기업가정신)유형을 파악하고, 이러한 리더십 내재하고 있는 체계적인 구조를 제시하고자 하였다. 이를 위해 각 기업집단의 사사(私事) 및 최고경영자들의 자서전, 사보 등에 게재된 신년사 및 인사말, 공식·비공식 연설문이나 기타 기업 내부자료 등을 수집하였을 뿐만 아니라 자료의 객관성 확보를

위하여 각 최고경영자에 관한 월간지, 주간지, 일간지 등의 보도 및 대담 기사, 각 기업집단 최고경영자에 관한 각종 분석서적 등을 수집하였다.

이를 토대로 우리나라 재계 순위(매출액 기준)에 따라 기업집단 최고경영자들의 리더십 유형이 서로 다르다는 것을 파악하였고 따라서 최고경영자들의 리더십 유형에 따라 기업집단의 성장이 영향을 받는다는 추론도 가능하다. 물론, 바꿔 말해서 기업집단의 성장에 따라 리더십 유형이 영향을 받는다는 해석도 가능할 것이고, 어떤 제3의 변수가 기업집단의 성장과 리더십 유형에 함께 영향을 미친다는 해석도 가능하다. 따라서 이 연구는 우리나라 30대 기업집단 최고경영자들의 기업가정신 유형을 파악하고, 이러한 기업가 정신에 내재하고 있는 체계적인 구조를 제시하였을 뿐만 아니라, 기업의 성장요인 중 내부적 요인과 외부적 요인의 분야별 기여도를 측정하였다¹⁹⁾.

조직성과에 있어 리더십 중요성을 인정하는 기존의 연구들은 대부분 관리자의 교체가 조직성과에 미치는 영향을 연구한 것이다(강영걸, 1996 ; Day & Lord, 1988 ; Thomas, 1988 ; Weiner & Mahoney, 1981). 따라서, 이러한 연구들은 전체로서 리더십 조직성과에 미치는 영향을 파악할 수는 있지만, 리더십 어떠한 요인이 조직성과에 영향을 미치는가는 제시할 수 없다(Day & Lord, 1988 ; House & Singh, 1987). 국내 연구자로는 김종관(1994)의 “경영조직에서의 기업가정신과 그 영향요인 및 성과와의 관계” 연구에 의하면 기업가정신은 조직의 성과에 대한 매개변수로서 높은 설명력을 가지고 있었다. 환언하면, 경영조직에 있어서 기업가정신의 발휘는 대체로 조직의 성과를 높여 준다는 것이다. 특히 기업가정신은 재무적 척도뿐만 아니라 시장에서의 경쟁적 지위, 제품 및 마케팅 혁신성 그리고 종업원의 사기와 복지 등에도 높은 영향력을 미치고 있음을 파악하고 있었다. 특정 기업이 속한 국가의 수준이나 환경에 따라 다르게 나타날 수도

19) 강신일, · 이창원(1997), 『한국의 기업가정신과 기업성장』, 자유기업센터. pp.231~233.

있으나 한국기업에 있어서의 기업가정신은 경영성과와 밀접한 관련성을 가지고 있음을 고찰할 수 있었다²⁰⁾.

기업가정신에 대해 다양한 견해가 있는 것처럼 몇몇 연구자 (Z. Block,1989²¹⁾, H. B. Sykes, 1986)들은 기업가정신이 경영성과와는 무관하다고 주장한다. 이들의 연구에서는 기업가정신과 경영성과와의 상관관계가 약하게 나타나고 있다. 이처럼 기업가정신과 경영성과와의 관계에 대해서는 논란의 대상이 될 수 있다. 그럼에도 불구하고 이를 장기적인 관점에서 본다면 높은 수준의 상관관계가 나타나리라 본다.

Cochran & Wood(1984)는 기업의 사회적 책임과 경영성과와의 관계를 검증하였으며, 사회적 책임과 재무적 성과와의 사이에 양(+)의 관계가 있음을 발견하였다. McGuire(1988)등은 상장기업을 대상으로 기업의 사회적 책임과 재무적 성과의 관계를 실증분석 하였으며, 재무적 성과가 사회적 책임행위에 의해 긍정적 영향을 받는다는 것을 입증하였다. 국내에서도 전경련(2003)이 실시한 조사에서 윤리경영과 경영성과의 관계를 분석한 결과, 윤리경영과 경영성과 간에 명확한 인과관계는 밝혀지지 않았으나 윤리경영을 하는 기업이 재무적성과(수익)와 사회적 성과(사회적 평판)가 높다는 것을 보여주었다. Pava & Krausz(1996)의 연구에서도 사회적 기준을 충족한 기업들이 그렇지 못한 기업들과 비교할 때 최소한의 평균적인 재무성과를 상회하는 것으로 나타났다. 신동업(1999)은 국제합작투자기업을 대상으로 실시한 실증분석에서 신뢰가 기업 간 협력관계에 영향을 미친다는 사실을 검증함으로써 윤리적 경영이 재무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여주었다

20) 김종관(1994), 「경영조직에서의 기업가정신과 그 영향요인 및 성과와의 관계」, 부산대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문, p.87.

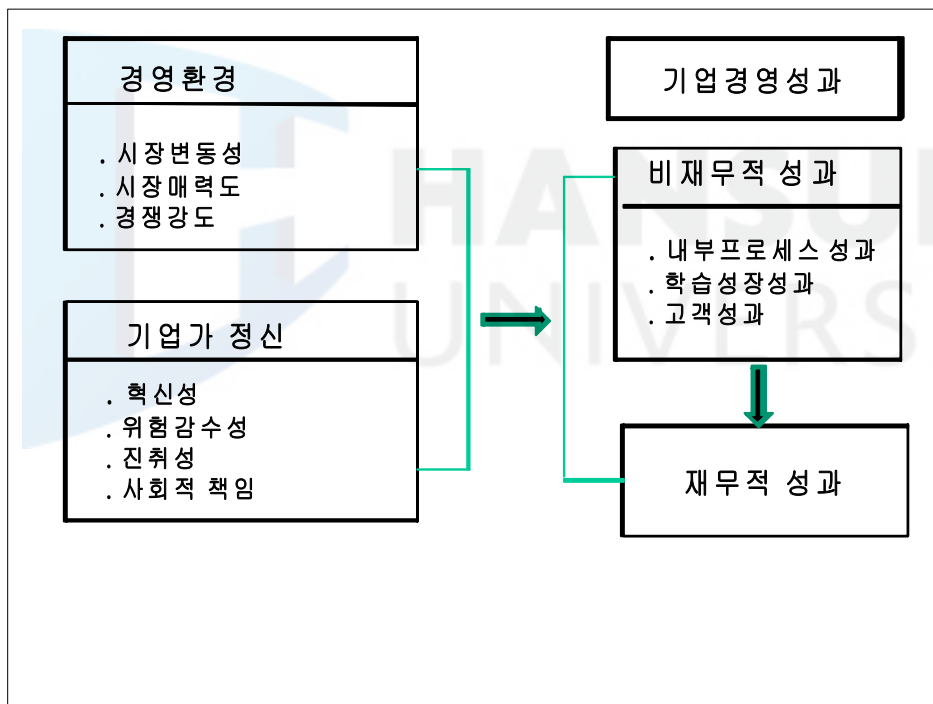
21) Z. Block.,(1989), "Damage Control for New Corporate Venture", *Journal of Business Strategy*, Vol. 10, pp. 22-28.

제 3 장 실증분석

제 1 절 연구모형과 가설설정

1. 연구모형

기업성과에 대한 중요성이 증가함에 따라, 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 하여 기업의 환경요인 즉 외부환경과 내부환경인 기업가 정신이 기업성과에 미치는 영향을 살펴보고자 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.



[그림 3-1] 연구모형

2. 가설설정

1) 경영환경과 기업 경영성과와의 관계

본 연구과제의 논제는 기업의 경영성과가 기업의 경영환경에 관련성이 있는지를 분석하고자 하였다. 즉, 앞서 기술한 이론적 선행연구에서도 논하였듯이 코빈과 슬레빈(J. G. Covin & D. P. Slevin, 1991)과 또한 자라(S.A. Zahra, 1991)등 역시 기업 경영성과에 경영환경이 중요한 역할과 영향을 미칠 수 있을 것으로 보여 졌기 때문이다

따라서 본 연구는 이러한 맥락에서 본 연구에서도 기업의 경영환경이 기업성과에 영향을 미칠 것이라는 것을 추론하고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 경영환경(시장변동성, 시장매력도, 경쟁강도)은 기업경영성과(고객성과, 내부프로세스성과, 학습성장성과, 재무적성과)에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 경영환경은 고객성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 경영환경은 내부프로세스성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: 경영환경은 학습성장성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4: 경영환경은 재무적성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5: 경영환경은 전반적인 기업경영성과에 영향을 미칠 것이다.

2) 기업가정신과 기업 경영성과와의 관계

상기 경영환경과 기업 경영성과와의 관계와 마찬가지로 기업가정신부분에서도 역시 선행연구에서 도출된 것처럼 기업가정신은 조직의 성과에 대한 매개변수로서 높은 설명력을 가지고 있었다. 환언하면, 경영조직에 있어서 기업가정신의 발휘는 대체로 조직의 성과를 높여 준다는 것이다. 특히 기업가정신은 재무적 척도뿐만 아니라 시장에서의 경쟁적 지위, 제품

및 마케팅 혁신성 그리고 종업원의 사기와 복지 등에도 높은 영향력을 미치고 있음을 파악하고 있었다. 특정 기업이 속한 국가의 수준이나 환경에 따라 다르게 나타날 수도 있으나 한국기업에 있어서의 기업가정신은 경영성과와 밀접한 관련성을 가지고 있음을 고찰할 수 있었다.

가설 2 기업가정신(혁신성, 진취성, 위험감수성, 사회적책임성)은 기업경영성과(고객성과, 내부프로세스성과, 학습성장성과, 재무적성과)에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 기업가정신은 고객성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 기업가정신은 내부프로세스성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3: 기업가정신은 학습성장성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4: 기업가정신은 재무적성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-5: 기업가정신은 전반적인 기업경영성과에 영향을 미칠 것이다.

3) 비재무적 성과와 재무적성과 관계

비재무적 성과가 재무적 성과의 선행지표라는 것을 뒷받침하는 연구로는 Fornell 등(1996)을 들 수 있다. 이 연구에서는 고객만족 측정치들은 재무적 성과의 선행지표임을 밝혔다. Srinivasan(1997)은 재무적 성과측정치와 비재무적 성과측정치의 관계에 대한 연구에서 고객만족 측정치는 매출액 등 이익으로 측정된 미래의 재무적 성과와 유의적인 관계가 있음을 밝혔다.

Banker 등(2002)은 대규모 소매업을 대상으로 종업원 만족, 고객만족, 그리고 재무성과와의 관계를 분석하여 이들간의 인과관계적인 연결이 궁극적으로 재무성과를 개선시킨다는 것을 제시하였다.

이러한 선행연구결과를 바탕으로 하여 비재무적 성과는 재무적 성과에

영향을 미친다는 사실을 유추해 볼 수 있다.

따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 비재무적 성과는 재무적 성과에 (+)의 영향을 미칠 것이다.

가설3-1: 내부프로세스성과가 높을수록 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설3-2: 학습성장성과가 높을수록 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3. 고객성과가 높을수록 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

제 2 절 연구 설계

1. 측정도구

1) 경영환경

경영환경 중 시장변동성과 시장매력도, 경쟁강도를 살펴보았다. 시장변동성은 시장환경과 변화정도를 의미하며, 홍성준(2005)과 박선식(2009)의 시장 환경변화 정도를 측정하고 있는 항목을 수정 보완하여 사용하였다.

시장매력도는 Kerin 등(1992)과 박선식(2009)의 연구를 참고하여 시장성장을, 시장의 사업기회와 시장 규모가 충분한지에 대해 측정하였다.

경쟁강도는 시장에서 경쟁이 얼마나 치열한지에 대한 항목으로 측정하였다.

2) 기업가 정신

본 연구에서는 기존 연구에서 제시되고 있는 기업가정신을 대표하는 세 가지 개념을 이용하여 기업가정신의 항목을 측정하였다. 혁신성, 위험감수

성, 진취성은 기업가정신의 대표적인 세 가지 개념이며, 본 연구에서는 사회적 책임 부분을 기업가정신에 추가하여 제시하였다.

혁신성은 연구개발이나 혁신에 대한 기업의 수행의지정도, 다수의 신제품 출시를 위한 노력정도, 혁신적 경영기법의 도입을 위한 노력정도이며, 위험감수성은 높은 위험 사업에 대한 기업의 선호정도, 환경변화에 대처하기 위한 기업 활동의 다양성 정도, 환경변화에 대응하기 위한 과감한 의사결정의 정도 등이다.

그리고 진취성은 관련시장을 선도하기 위한 부단한 노력정도, 시장주도권 확보를 위한 공격적 전략의 채택정도, 시장에서 새로운 기회포착을 위한 기업의 노력정도이며, 사회적 책임은 기업가의 사회활동의 책임성과 당위성으로 정의하였다.

본 연구에서는 Khandwalla(1977), Miller & Friesen(1982), Covin 등 (1990) 등의 연구 등에서 제시된 항목으로 측정하였다.

3) 기업경영성과

기업경영성과는 비재무적 성과와 재무적 성과로 구분하여 살펴보았다.

Kaplan과 Norton(1992)와 Banker 등(2000)의 연구에서 제시한 바와 같이 비재무적 성과는 내부프로세스 성과, 학습성장 성과, 고객성으로 나누었다. 내부프로세스 성과는 내부프로세스 효율 정도이며, 학습성장 성과는 직무만족정도로서 조직/인사관리의 합리성 등을 의미하며, 고객성고는 고객지원정도이다. 그리고 재무적 성과는 달성정도로 정의하였다.

2. 자료 수집 및 절차

본 연구의 조사대상은 전국에 거주하는 20세 이상의 직장 성인남녀를 대상으로 하였으며, 현재 다니고 있는 회사에 대해 평가하게 하였다. 조사

기간은 2010년 4월 15일에서 5월 15일까지 실시하였으며, 총 600부를 배포하여 210부가 회수되었으며 불성실 응답자 10부를 제외하고 약 200부를 분석하였다.

3. 자료분석 방법

자료는 SPSSWIN(Version 15.0)프로그램을 사용하여 다음과 같은 방식으로 처리하였다.

첫째, 측정도구의 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach's α 검증을 실시하였으며, 타당도를 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다.

둘째, 조사 대상 기업에 대한 경영환경, 기업가정신, 경영성과 일반적인 경향을 알아보기 위해 평균과 표준편차를 산출 하였다.

셋째, 경영환경과 기업가정신이 기업경영성과 미치는 영향을 분석하기 위해 다중 회귀분석을 실시하였다.

넷째, 경영환경과 기업가 정신 그리고 경영성과 간의 관련성을 분석하기 위해 상관관계분석을 하였다.

제 4 장 분석결과 및 논의

제 1 절 조사대상자의 인구통계학적 특성

인구통계학적 특성을 살펴보면 다음 <표 4-1>과 같다.

성별에서는 남자가 85.7%, 여자가 14.3%로 남자가 높게 나타났다. 연령은 30대가 53.1%로 가장 높게 나타났으며, 20대가 19.4%, 40대가 18.4%로 나타났다. 학력은 대졸인 경우가 64.3%로 가장 높게 나타났으며, 고졸이하가 13.8%, 대학원 이상이 9.7%로 나타났다.

직급에서는 일반사원급이 67.9%, 중간관리자급이 20.4%, 대표/사장이 8.2%, 임원급이 3.6%로 나타났다.



<표 4-1> 조사대상자의 인구통계학적 특성

(N=200, 100%)

변 수	집 단	N	%
성별	남자	168	85.7
	여자	28	14.3
연령	20대	38	19.4
	30대	104	53.1
	40대	36	18.4
	50대	18	9.2
	60대	6	3.0
학력	고졸 이하	27	13.8
	대학교 재학	7	3.6
	대졸	126	64.3
	대학원 이상	19	9.7
	기타	17	8.7
	미응답	4	2.0
직급	일반사원급	133	67.9
	중간관리자급	40	20.4
	임원급	7	3.6
	대표/사장	16	8.2
	미응답	3	1.5

*무응답은 제외함

사업기간은 3년 미만인 경우가 22.6%로 가장 높게 나타났으며, 5년-10년인 경우가 21.5%, 15-30년 미만인 경우가 16.4%로 나타났다.

총 자산 규모로는 100억 이상이 39.2%로 가장 높게 나타났으며, 다음이 10억 미만인 경우가 28.2%로 나타났다.

종업원 규모로는 200인 이상이 33.7%로 가장 높게 나타났으며, 다음이 10-50인 미만이 22.4%로 나타났다.

연간매출액 규모로는 500억-1000억 미만인 경우가 24.2%로 가장 높게 나타났으며, 다음이 100억-500억 미만인 경우가 18.9%로 높게 나타났다.

사업형태로는 95.9%가 법인사업자로 나타났으며 개인사업자는 4.1%로 나타났다.

<표 4-2> 조사대상자의 회사 특성

(N=200, 100%)

변 수	집 단	N	%
사업기간	3년 미만	44	22.6
	3년-5년 미만	30	15.4
	5년-10년 미만	42	21.5
	10-15년 미만	30	15.4
	15-30년 미만	32	16.4
	30년 이상	17	8.7
총자산 규모	10억 미만	51	28.2
	10-20억 미만	13	7.2
	20억-50억 미만	22	12.2
	50억-100억 미만	24	13.3
	100억 이상	71	39.2
종업원 규모	10인 미만	35	17.9
	10-50인 미만	44	22.4
	50-100인 미만	25	12.8
	100-200인 미만	26	13.3
	200인 이상	66	33.7
연간매출 액규모	1억 미만	10	5.3
	1억-5억 미만	17	8.9
	5억-10억 미만	13	6.8
	10억-50억 미만	20	10.5
	50억-100억 미만	15	7.9
	100억-500억 미만	36	18.9
	500억-1000억 미만	46	24.2
	1000억 이상	33	17.4
사업형태	법인사업자	186	95.9
	개인사업자	8	4.1

*무응답은 제외함

제 2 절 변수측정에 대한 신뢰성과 타당성 검증

1. 기업의 경영환경 요인분석

가설검증을 하기 위해서는 가설에 사용된 변수의 측정도구에 대한 신뢰성과 타당성이 엄격하게 검증되어야 한다. 신뢰성이란 측정대상을 여러 번 측정하였을 때에도 동일한 결과가 나타나고, 어떤 지표를 구성하는 항목들 간에 일관성이 있다는 것을 의미한다.

다중항목 척도를 사용한 측정변수의 신뢰성을 검증하는 방법으로는 항목분석을 사용할 수 있으며, 항목분석 방법으로는 여러 방법이 있으나 본 연구에서는 다중항목 중 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로서 측정도구의 신뢰도를 높이기 위한 방법인 크론바하 알파계수(α)를 이용하였다.

타당성은 측정도구가 측정하고자 하는 것을 제대로 측정하고 있는가를 의미한다. 여러 가지 타당성 중에서 측정도구가 실제로 무엇을 측정하였는가, 또는 조사자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의해서 적절하게 측정되었는가를 검증하기 위한 방법으로 구성개념 타당성이 있다.

구성개념 타당성을 측정하는 방법으로 다속성 다측정 방법과 요인분석 방법이 있는데, 본 연구에서는 요인분석을 이용하여 타당성을 검증하고자 하였다.

본 연구의 측정도구인 설문 문항들이 어떤 상관성과 동질성을 가지고 있는지의 타당도를 분석하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 중소기업 사회적 책임활동 구성 요인분석은 주성분 요인분석과 요인간의 상호 독립성을 유지하여 회전하는 직교회전 방식인 베리맥스 방식을 사용하여 측정하였다.

먼저 기업의 경영환경 요인에 관한 총 9문항을 주성분분석에 의한 탐색적 요인분석을 실시한 결과 문항 2문항이 제거되었으며, 총 3개의 요인으로 추출되었다. 타당성 검증 및 신뢰성분석 검증 결과를 요약하면, <표 4-3>과 같다.

각 요인에 대한 신뢰도 계수(α)는 0.883 이상으로 나타났다. 일반적으로 신뢰도 계수는 0.6 이상이면 신뢰성이 있다고 볼 수 있으며, 전체항목을 하나의 척도로 간주하여 분석할 수 있다(Nunnally & Bernstein 1994). 따라서 각 요인을 구성하는 항목의 신뢰성은 확보되었으며, 추가분석을 할 수 있다.

<표 4-3> 기업의 경영환경 요인에 관한 요인분석 결과

구분	경영환경요인		
	경쟁강도	시장변동성	시장매력도
제품서비스경쟁가열(치열)	.891	.150	-.002
가격 경쟁 가속화(치열)	.886	.098	.165
기존업체와 경쟁	.871	.172	.234
기술변화	.113	.790	.261
시장트렌드	.108	.785	.228
시장환경	.238	.615	-.316
시장성장률	.191	.032	.822
시장의 사업기회	.108	.152	.754
충분한 이익창출	.069	.543	.576
고유치	3.523	1.596	1.228
전체변량	39.146	17.735	13.656
누적변량	39.146	56.881	70.530
Cronbach's α	0.943	0.932	0.883

2. 기업가정신

다음은 기업가 정신에 관한 총 25문항을 주성분분석에 의한 탐색적 요인분석을 실시한 결과 총 4개의 요인으로 추출되었다. 타당성 검증 및 신뢰성분석 검증 결과를 요약하면, <표 4-4>와 같다.

각 요인에 대한 신뢰도 계수(α)는 0.832 이상으로 나타났다. 일반적으로 신뢰도 계수는 0.6 이상이면 신뢰성이 있다고 볼 수 있으며, 전체항목을 하나의 척도로 간주하여 분석할 수 있다(Nunnally & Bernstein 1994). 따라서 각 요인을 구성하는 항목의 신뢰성은 확보되었으며, 추가분석을 할 수 있다.



<표 4-4> 기업가정신 요인에 관한 요인분석 결과

	기업가정신			
	진취성	혁신성	위험감수성	사회적책임
정보수집	.805	.185	.058	.235
고객니즈이해	.741	.223	.000	.168
경쟁사의 움직임	.731	.219	.224	.124
기회포착	.688	.252	.263	.058
신 메뉴 개발	.684	.232	.254	.240
미래문제 관심	.676	.321	.149	.169
틈새시장공략	.652	.393	.268	.162
성장, 혁신, 발전	.256	.757	.080	.249
변화추구와 혁신	.210	.755	.274	.175
혁신적 경영기법	.245	.745	.252	.164
창의적 마케팅기법	.275	.734	.092	.164
독창적인 아이디어	.240	.725	.249	.239
창의적 장래성	.449	.632	.246	.072
혁신적 사고방식	.419	.561	.145	.262
전략수립/실천	.115	.064	.796	.074
불확실성과 위험	-.050	.033	.785	-.002
수익 큰사업 선호	.115	.253	.774	.022
공격적인 자세	.262	.140	.711	.073
새로운 사업분야	.380	.251	.597	.200
성장지향	.220	.369	.588	.140
과감한 투자	.363	.318	.558	.087
사회에 공헌	.178	.191	.045	.864
공익사업	.107	.226	-.030	.853
기부협찬활동	.227	.225	.119	.801
사회의 경제성장	.279	.169	.238	.781
고유치	10.911	2.586	1.766	1.421
전체변량	43.645	10.345	7.065	5.683
누적변량	43.645	53.990	61.056	66.738
Cronbach's α	0.954	0.943	0.832	0.884

3. 기업 경영성과

기업의 경영환경 요인에 관한 총 18문항을 주성분분석에 의한 탐색적 요인분석을 실시한 결과 문항 5문항이 제거되었으며, 총 4개의 요인으로 추출되었다. 타당성 검증 및 신뢰성분석 검증 결과를 요약하면, <표 4-5>와 같다.

각 요인에 대한 신뢰도 계수(α)는 0.731 이상으로 나타났다. 일반적으로 신뢰도 계수는 0.6 이상이면 신뢰성이 있다고 볼 수 있으며, 전체항목을 하나의 척도로 간주하여 분석할 수 있다(Nunnally & Bernstein 1994). 따라서 각 요인을 구성하는 항목의 신뢰성은 확보되었으며, 추가분석을 할 수 있다.

<표 4-5> 기업 경영성과에 대한 요인분석결과

	기업 경영성과			
	비재무적 성과			재무적성과
	내부프로세스 성과	학습성장 성과	고객 성과	
업무프로세스정비	.810	.162	.168	.156
부서간 협조	.739	.321	.221	.166
효율적 운영	.663	.267	.382	.226
동기부여	.120	.831	-.099	.364
1인당 교육비	.043	.824	.129	.293
조직/인사관리	.373	.796	.163	.176
직원만족도	.408	.745	.182	.077
기업인지도	.054	.130	.858	.202
고객만족도	.453	.066	.680	.249
고객지원체계	.447	.349	.525	.108
경영혁신과제	.162	.230	.152	.828
사업목표 달성률	.245	.253	.402	.671
1인당 생산성	.535	.124	.247	.557
고유치	6.681	1.262	.925	.775
전체변량	51.396	9.708	7.119	5.959
누적변량	51.396	61.104	68.223	74.183
Cronbach's α	0.941	0.871	0.886	0.731

제 3 절 각 요인별 기술적 분석 및 상관관계

1. 기술적 분석

기업의 경영환경, 기업가정신, 경영성과에 대해 어떻게 평가하고 있는가를 알아보기 위해 평균과 표준편차를 산출하였다. 그 결과는 <표 4-6>과 같다.

경영환경에서는 경쟁강도가 5점 만점에 평균 3.86으로 가장 높게 나타났다. 기업가 정신에서는 혁신성이 3.61로 가장 높게 나타났으며, 비재무적 성과에서는 고객성과가 3.38로 가장 높게 나타났다. 재무적 성과는 3.37로 나타났으며, 경영성과 전체는 3.31로 나타났다.

<표 4-6> 변인에 대한 기술통계

변인	명수	평균	표준편차
시장변동성	197	3.41	.676
시장매력도	198	3.61	.684
경쟁강도	192	3.86	.738
경영환경전체	187	3.63	.530
혁신성	198	3.61	.677
위험감수성	196	3.16	.656
진취성	170	3.53	.656
사회적 책임	168	3.26	.759
기업가정신전체	166	3.39	.557
고객성과	194	3.38	.673
내부프로세스성과	195	3.21	.679
학습성장성과	195	3.14	.720
비재무적성과	194	3.24	.593
재무적성과	194	3.37	.614
경영성과 전체	193	3.31	.564

2. 상관관계

경영환경과 기업가 정신 그리고 경영성과 간의 상관관계를 분석한 결과, 경영환경과 기업가 정신은 (.439)로 (+)의 관계가 있는 것으로 나타났으며, 경영환경은 비재무적 성과와는 (.320), 재무적 성과와는(.333), 경영성과 전체와는 (.349)로 (+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 기업가정신과 비재무적 성과와는(.661), 재무적 성과와는(.554), 경영성과전체와는 (.649)로 (+)의 관계가 있는 것으로 나타났다.

비재무적 성과는 경영성과와(.930), 재무적 성과와 경영성과와는 (.935)로 (+)의 관계가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-7> 변인들의 상관관계분석결과

구분	경영환경전체	기업가정신전체	비재무적성과	재무적성과	경영성과전체
경영환경전체	1				
	187				
기업가정신전체	.439(**)	1			
	.000				
비재무적성과	.320(**)	.661(**)	1		
	.000	.000			
재무적성과	.333(**)	.554(**)	.738(**)	1	
	.000	.000	.000		
경영성과전체	.349(**)	.649(**)	.930(**)	.935(**)	1
	.000	.000	.000	.000	
	181	161	193	193	193

제 4 절 가설 검증

1. 경영환경과 기업경영성과 관계

본 연구는 기업의 경영환경이 기업의 경영성과에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 경영환경(시장변동성, 시장매력도, 경쟁강도)은 기업경영성과(고객성과, 내부프로세스성과, 학습성장성과, 재무적성과)에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 경영환경은 고객성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 경영환경은 내부프로세스성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: 경영환경은 학습성장성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4: 경영환경은 재무적성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5: 경영환경은 전반적인 기업경영성과에 영향을 미칠 것이다.

이를 검증하기 위해 경영환경 3가지 유형 즉, 시장변동성, 시장매력도, 경쟁강도가 기업경영성과에 미치는 영향력을 구분하여 분석하였다.

분석을 위해 3가지 경영환경 요소를 독립변수로, 기업경영성과를 종속변수로 한 다중회귀분석을 실시하여 독립변수의 유의도와 다중상관계수, 독립변수와 종속변수간의 관계를 나타내는 회귀계수, 독립변수의 종속변수에 대한 상대적인 영향력을 평가하기 위해 베타계수를 분석하였다.

1) 경영환경이 고객성과에 미치는 영향

기업 경영환경이 기업의 경영성과 중 비재무적 성과인 고객성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 4-8>과 같다.

분석결과, Adjusted R Square=.106으로 나타났다. 즉, 회귀분석결과 중

속변수의 고객성과에 관한 변동의 10.6%정도가 독립변수인 경영환경에 의하여 설명됨을 알 수 있다.

다음으로 회귀모형의 F값은 8.176이고 유의한 것으로 판명되었다 (Sig=.000).

통계적으로 유의한 독립변수는 시장매력도($\beta=.283$, $P<.000$)로 나타났다. 이를 통하여 경영환경 중 시장매력도가 고객성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 반면에, 시장변동성 및 경쟁강도는 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-1은 부분적으로 채택되었다.

<표 4-8> 경영환경이 고객성과에 미치는 영향

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
		B	표준오차	베타		
경영 환경	(상수)	1.873	.331		5.660	.000
	시장변동성	.041	.078	.041	.521	.603
	시장매력도	.282	.078	.283	3.641	.000
	경쟁강도	.089	.070	.098	1.276	.204
종속변수: 고객성과 수정된 R 제곱=.106 F=8.176 유의확률=.000						

2) 경영환경이 내부프로세스성과에 미치는 영향

기업 경영환경이 내부프로세스성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 4-9>와 같다.

분석결과, Adjusted R Square=.162로 나타났다. 즉, 회귀분석결과 종속변수의 내부프로세스성과에 관한 변동의 16.2%정도가 독립변수인 경영환경에 의하여 설명됨을 알 수 있다.

다음으로 회귀모형의 F값은 12.727이고 유의한 것으로 판명되었다 (Sig=.000).

통계적으로 유의한 독립변수는 시장매력도($\beta=.347$, $P<.000$), 시장변동성($\beta=.173$, $P<.023$)으로 나타났다. 따라서 경영환경 중 시장매력도와 시장변동성이 내부프로세스성과에 영향을 미치는 것으로 나타난 반면에, 경쟁강도는 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-2는 부분적으로 채택되었다.

<표 4-9> 경영환경이 내부프로세스성과에 미치는 영향

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
	B	표준오차	베타		
경영 환경	(상수)	1.635	.318	5.139	.000
	시장변동성	.172	.075	.173	.023
	시장매력도	.344	.075	.347	.000
	경쟁강도	-.066	.067	-.073	.327
종속변수: 내부프로세스성과 수정된 R 제곱=.162 F=12.727 유의 확률=.000					

3) 경영환경이 학습성장성장에 미치는 영향

기업 경영환경이 학습성장성장에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 4-10>과 같다.

분석결과, Adjusted R Square=.090으로 나타났다. 즉, 회귀분석결과 종속변수의 학습성장성장에 관한 변동의 9.0%정도가 독립변수인 경영환경에 의하여 설명됨을 알 수 있다.

다음으로 회귀모형의 F값은 7.024이고 유의한 것으로 판명되었다 (Sig=.000).

통계적으로 유의한 독립변수는 시장매력도($\beta=.257$, $P=.001$), 시장변동성 ($\beta=.161$, $P=.043$), 경쟁강도($\beta=-.172$, $P=.027$)로 나타났다. 따라서 경영환경 중 시장매력도와 시장변동성이 학습성장성장에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 반면에, 경쟁강도는 학습성장성장에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-3은 채택되었다.

<표 4-10> 경영환경이 학습성장성장에 미치는 영향

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
		B	표준오차	베타		
경영 환경	(상수)	2.207	.354		6.239	.000
	시장변동성	.171	.084	.161	2.039	.043
	시장매력도	.273	.083	.257	3.286	.001
	경쟁강도	-.166	.074	-.172	-2.232	.027
종속변수: 학습성장성과 수정된 R 제곱=.090 F=7.024 유의 확률=.000						

4) 경영환경이 재무적성과에 미치는 영향

기업 경영환경이 재무적성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 4-11>과 같다.

분석결과, Adjusted R Square=.147로 나타났다. 즉, 회귀분석결과 종속변수의 재무성과에 관한 변동의 14.7%정도가 독립변수인 경영환경에 의하여 설명됨을 알 수 있다.

다음으로 회귀모형의 F값은 11.433이고 유의한 것으로 판명되었다 (Sig=.000).

통계적으로 유의한 독립변수는 시장매력도($\beta=.344$, $P=.001$)로 나타났다. 따라서 경영환경 중 시장매력도만이 재무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 반면에, 시장변동성과 경쟁강도는 재무성과에 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-4는 부분적으로 채택되었다.

<표 4-11> 경영환경이 재무성과에 미치는 영향

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
		B	표준오차	베타		
경영 환경	(상수)	1.908	.283		6.754	.000
	시장변동성	.127	.067	.146	1.904	.059
	시장매력도	.300	.066	.344	4.523	.000
	경쟁강도	-.048	.059	-.060	-.804	.423
종속변수: 재무적성과 수정된 R 제곱=.147 F=11.433 유의 확률=.000						

5) 경영환경이 전반적인 기업경영성과에 미치는 영향

기업 경영환경이 전반적인 기업경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 4-12>와 같다.

분석결과, Adjusted R Square=.163로 나타났다. 즉, 회귀분석결과 종속변수의 전반적인 기업경영성과에 관한 변동의 16.3%정도가 독립변수인 경영환경에 의하여 설명됨을 알 수 있다.

다음으로 회귀모형의 F값은 12.732이고 유의한 것으로 판명되었다 (Sig=.000).

통계적으로 유의한 독립변수는 시장매력도($\beta=.318$, $P=.000$), 시장변동성($\beta=.217$, $P=.005$)으로 나타났다. 따라서 경영환경 중 시장매력도와 시장변동성이 비재무적성과와 재무성과를 합한 전체 기업경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 반면에, 경쟁강도는 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-5는 부분적으로 채택되었다.

<표 4-12> 경영환경이 기업경영성과에 미치는 영향

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
	B	표준오차	베타		
경영 환경	(상수)	1.933	.288	6.721	.000
	시장변동성	.195	.068	.217	.005
	시장매력도	.286	.068	.318	.000
	경쟁강도	-.072	.061	-.089	.235
종속변수: 기업경영성과 수정된 R 제곱=.163 F=12.732 유의 확률=.000					

2. 기업가정신과 기업경영성과 관계

본 연구는 기업가정신이 기업의 경영성과에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 기업가정신(혁신성, 진취성, 위험감수성, 사회적책임성)은 기업경영성과(고객성과, 내부프로세스성과, 학습성장성과, 재무적성과)에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 기업가정신은 고객성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 기업가정신은 내부프로세스성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3: 기업가정신은 학습성장성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4: 기업가정신은 재무적성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-5: 기업가정신은 전반적인 기업경영성과에 영향을 미칠 것이다.

이를 검증하기 위해 기업가정신 4가지 유형 즉, 혁신성, 진취성, 위험감수성, 사회적 책임성이 기업경영성과에 미치는 영향력을 구분하여 분석하였다.

분석을 위해 4가지 기업가정신 요소를 독립변수로, 기업경영성과를 종속변수로 한 다중회귀분석을 실시하여 독립변수의 유의도와 다중상관계수, 독립변수와 종속변수간의 관계를 나타내는 회귀계수, 독립변수의 종속변수에 대한 상대적인 영향력을 평가하기 위해 베타계수를 분석하였다.

1) 기업가정신이 고객성과에 미치는 영향

기업가정신이 기업의 경영성과 중 비재무적 성과인 고객성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 4-13>과 같다.

분석결과, Adjusted R Square=.391로 나타났다. 즉, 회귀분석결과 종속변수의 고객성과에 관한 변동의 39.1%정도가 독립변수인 기업가정신에 의

하여 설명됨을 알 수 있다.

다음으로 회귀모형의 F값은 26.822이고 유의한 것으로 판명되었다 (Sig=.000).

통계적으로 유의한 독립변수는 진취성($\beta=.442$, $P<.000$), 사회적 책임($\beta=.335$, $P<.000$)으로 나타났다. 따라서 기업가정신 중 진취성과 사회적 책임은 고객성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 반면에, 혁신성과 위험감수성은 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-1은 부분적으로 채택되었다.

<표 4-13> 기업가정신이 고객성과에 미치는 영향

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
		B	표준오차	베타		
기업가 정신	(상수)	1.099	.256		4.290	.000
	혁신성	.021	.093	.022	.227	.821
	위험감수성	-.114	.078	-.113	-1.464	.145
	진취성	.452	.093	.442	4.833	.000
	사회적책임	.294	.066	.335	4.482	.000
종속변수: 고객성과 수정된 R 제곱=.391 F=26.822 유의확률=.000						

2) 기업가정신이 내부프로세스성과에 미치는 영향

기업가정신이 내부프로세스성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 4-14>와 같다.

분석결과, Adjusted R Square=.394로 나타났다. 즉, 회귀분석결과 종속변수의 내부프로세스성과에 관한 변동의 39.4%정도가 독립변수인 기업가정신에 의하여 설명됨을 알 수 있다.

다음으로 회귀모형의 F값은 27.331이고 유의한 것으로 판명되었다

(Sig=.000).

통계적으로 유의한 독립변수는 진취성($\beta=.336$, $P=.000$), 사회적 책임($\beta=.250$, $P=.001$), 혁신성($\beta=.236$, $P=.014$)으로 나타났다. 따라서 기업가정신 중 진취성, 사회적 책임성, 혁신성이 내부프로세스성과에 영향을 미치는 것으로 나타난 반면에, 위험감수성은 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-2는 부분적으로 채택되었다.

<표 4-14> 기업가정신이 내부프로세스성과에 미치는 영향

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
		B	표준오차	베타		
기업가정신	(상수)	.903	.254		3.563	.000
	혁신성	.228	.092	.236	2.479	.014
	위험감수성	-.122	.078	-.120	-1.565	.120
	진취성	.340	.092	.336	3.700	.000
	사회적책임	.220	.066	.250	3.355	.001
종속변수: 내부프로세스성과 수정된 R 제곱=.394 F=27.331 유의확률=.000						

3) 기업가정신이 학습성장 성과에 미치는 영향

기업가정신이 학습성장 성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 4-15>와 같다.

분석결과, Adjusted R Square=.337으로 나타났다. 즉, 회귀분석결과 종속변수의 학습성장성과에 관한 변동의 33.7%정도가 독립변수인 기업가정신에 의하여 설명됨을 알 수 있다.

다음으로 회귀모형의 F값은 21.630이고 유의한 것으로 판명되었다 (Sig=.000).

통계적으로 유의한 독립변수는 혁신성($\beta=.356$, $P=.000$), 사회적책임성(β

=.291, P=.000)으로 나타났다. 따라서 기업가정신 중 혁신성과 사회적 책임성이 학습 성장성장에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 반면에, 위험감수성과 진취성은 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-3은 채택되었다.

<표 4-15> 기업가정신이 학습성장성장에 미치는 영향

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
		B	표준오차	베타		
기업가정신	(상수)	.813	.280		2.902	.004
	혁신성	.363	.102	.356	3.577	.000
	위험감수성	.045	.086	.042	.519	.604
	진취성	.003	.102	.003	.029	.977
	사회적책임	.270	.072	.291	3.728	.000
종속변수: 학습성장성과 수정된 R 제곱=.337 F=21.630 유의 확률=.000						

4) 기업가정신이 재무적성장에 미치는 영향

기업 기업가정신이 재무적성장에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 4-16>과 같다.

분석결과, Adjusted R Square=.338로 나타났다. 즉, 회귀분석결과 종속변수의 재무성장에 관한 변동의 33.8%정도가 독립변수인 기업가정신에 의하여 설명됨을 알 수 있다.

다음으로 회귀모형의 F값은 21.559이고 유의한 것으로 판명되었다 (Sig=.000).

통계적으로 유의한 독립변수는 진취성($\beta=.314$, $P=.001$), 혁신성($\beta=.235$, $P=.020$), 사회적책임성($\beta=.207$, $P=.009$)로 나타났다. 따라서 기업가정신 중

혁신성, 사회적책임성, 진취성이 재무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 반면에, 위험감수성은 재무성과에 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-4는 부분적으로 채택되었다.

<표 4-16> 기업가정신이 재무성과에 미치는 영향

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
		B	표준오차	베타		
기업가 정신	(Constant)	1.260	.253		4.986	.000
	혁신성	.216	.092	.235	2.352	.020
	위험감수성	-.096	.078	-.099	-1.236	.218
	진취성	.303	.092	.314	3.291	.001
	사회적책임	.173	.065	.207	2.644	.009
종속변수: 재무적성과 수정된 R 제곱=.338 F=21.559 유의 확률=.000						

5) 기업가정신이 전반적인 기업경영성과에 미치는 영향

기업가정신이 전반적인 기업경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 4-17>과 같다.

분석결과, Adjusted R Square=.46.5로 나타났다. 즉, 회귀분석결과 종속변수의 전반적인 기업경영성과에 관한 변동의 46.5%정도가 독립변수인 기업가정신에 의하여 설명됨을 알 수 있다.

다음으로 회귀모형의 F값은 35.728이고 유의한 것으로 판명되었다 (Sig=.000).

통계적으로 유의한 독립변수는 진취성($\beta=.329$, $P=.001$), 사회적책임성($\beta=.290$, $P=.000$), 혁신성($\beta=.250$, $P=.007$)로 나타났다. 따라서 기업가정신 중 진취성, 사회적책임성, 혁신성이 전반적인 기업경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 반면에, 위험감수성은 전반적인 경영성과에 영향

을 미치지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-5는 부분적으로 채택되었다.

<표 4-17> 기업가정신이 전반적인 기업경영성과에 미치는 영향

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
		B	표준오차	베타		
기업가 정신	(Constant)	1.084	.207		5.235	.000
	혁신성	.206	.075	.250	2.737	.007
	위험감수성	-.078	.063	-.089	-1.237	.218
	진취성	.289	.076	.329	3.810	.000
	사회적책임	.219	.053	.290	4.129	.000
종속변수: 기업경영성과 수정된 R 제곱=.465 F=35.728 유의확률=.000						

3. 비재무적성과와 재무적성과 관계

가설 3: 비재무적 성과는 재무적 성과에 (+)의 영향을 미칠 것이다.

가설3-1: 내부프로세스성과가 높을수록 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설3-2: 학습성장성과가 높을수록 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3. 고객성과가 높을수록 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

이를 검증하기 위해 비재무적성과 3가지 유형 즉, 고객성과, 내부프로세스성과, 학습성장성과가 재무성과에 미치는 영향력을 구분하여 분석하였다.

분석을 위해 3가지 비재무적성과 요소를 독립변수로, 재무성과를 종속변수로 한 다중회귀분석을 실시하여 독립변수의 유의도와 다중상관계수, 독립변수와 종속변수간의 관계를 나타내는 회귀계수, 독립변수의 종속변수에 대한 상대적인 영향력을 평가하기 위해 베타계수를 분석하였다.

분석결과, Adjusted R Square=.541로 나타났다. 즉, 회귀분석결과 종속변수의 재무성과에 관한 변동의 54.1%정도가 독립변수인 비재무적성과에 의하여 설명됨을 알 수 있다.

다음으로 회귀모형의 F값은 76.530이고 유의한 것으로 판명되었다 (Sig=.000).

통계적으로 유의한 독립변수는 고객성과($\beta=.359$, $P=.000$), 학습성장성과($\beta=.287$, $P=.000$), 내부프로세스성과($\beta=.219$, $P=.003$)로 나타났다. 비재무적 성과는 재무적성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 모두 채택되었다.

<표 4-18> 비재무적성과가 재무성과에 미치는 영향

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
	B	표준오차	베타		
비재무적성과	(상수)	.864	.169	5.115	.000
	고객성과	.327	.059	.359	.000
	내부프로세스성과	.198	.066	.219	.003
	학습성장성과	.244	.056	.287	.000
종속변수 재무성과 수정된 R 제곱=.541 F=76.530 유의 확률=.000					

4. 가설 검증 결과 요약

본 연구에서는 기업의 환경요인 즉 외부환경과 내부환경인 기업가 정신이 기업성장에 미치는 영향을 살펴보고자 하였으며 앞에서 분석한 가설 검증 결과를 요약하면 다음과 같다.

<표 4-19> 가설검증결과 요약

가설	세부 가설	채택여부
가설 1	가설 1-1: 경영환경은 고객성장에 영향을 미칠 것이다.	부분적채택
	가설 1-2: 경영환경은 내부프로세스성장에 영향을 미칠 것이다.	부분적채택
	가설 1-3: 경영환경은 학습성장성장에 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설 1-4: 경영환경은 재무적성장에 영향을 미칠 것이다.	부분적채택
	가설 1-5: 경영환경은 전반적인 기업경영성장에 영향을 미칠 것이다.	부분적채택
가설 2	가설 2-1: 기업가정신은 고객성장에 영향을 미칠 것이다.	부분적채택
	가설 2-2: 기업가정신은 내부프로세스성장에 영향을 미칠 것이다.	부분적채택
	가설 2-3: 기업가정신은 학습성장성장에 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설 2-4: 기업가정신은 재무적성장에 영향을 미칠 것이다.	부분적채택
	가설 2-5: 기업가정신은 전반적인 기업경영성장에 영향을 미칠 것이다.	부분적채택
가설 3	가설3-1: 내부프로세스성고가 높을수록 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설3-2: 학습성장성고가 높을수록 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설 3-3: 고객성고가 높을수록 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택

제 5 장 결 론

제 1 절 연구의 요약

최근 급격한 세계 금융 경제의 하락세와 더불어 한국 경제도 위기의 시대를 극복하기 위해 노력하고 있다. 그러나 지난 IMF 외환 경제위기 이후 다시 한 번 힘든 시기를 겪고 있는 우리 경제를 바라보는 일각에서는 잃어버린 기업가 정신(entrepreneurship)을 되찾아야 한다는 목소리가 나오고 있다. 한 국가의 경제 활동의 가장 큰 부분과 역할을 담당하고 있는 기업이라는 경제 주체의 활동이 활성화 되지 못한다면 그 나라의 경제 성장은 뒤쳐질 수밖에 없으며, 그러한 기업을 창시하고 운영하는 기업가 정신은 결국 궁극적으로 경제 성장과 연결되어 있다고 볼 수 있다.

또한 기업의 경영환경과 연관된 기업가정신과 기업역량은 우수한 경영 성과를 낼 수 있는 주요한 선행요인으로 제시되고 있으며, 이러한 성과는 많은 실증연구에서 증명되고 있다.

그러나 이러한 중요성에도 불구하고 이들의 영향관계에 대한 실증분석은 부족한 실정이다. 이에 본 연구에서는 경영혁신과 성과에 중요한 영향을 미치는 요인들을 조직의 경영환경인 내부와 외부환경의 구조를 접목하여 기업가정신이 경영성과와의 관련성에 대한 부분을 규명하고자 하였다.

즉, 기업의 경영환경과 연관된 다양한 환경 중 시장변동성, 시장매력도, 경쟁강도와 기업가정신이 기업 경영성과에 미치는 영향관계를 실증연구를 통해 분석하고자 하였다.

그러나 이러한 중요성에도 불구하고 이들의 영향관계에 대한 실증분석은 부족한 실정이었다. 이에 본 연구에서는 경영혁신과 성과에 중요한 영향을 미치는 요인들을 조직의 경영환경인 내부와 외부환경의 구조를 접목하여 기업가정신이 경영성과와의 관련성에 대한 부분을 규명하고자 하였

다.

즉, 기업의 경영환경과 연관된 다양한 환경 중 시장변동성, 시장매력도, 경쟁강도와 기업가정신이 기업 경영성과에 미치는 영향관계를 실증연구를 통해 분석하고자 하였다.

이를 위해 선행연구와 인터넷 등을 통한 문헌고찰을 바탕으로 전국적으로 분포된 직장인들이 인식한 기업의 경영환경과 기업가 정신이 경영성과에 어떤 영향을 미치는가를 경험적으로 검증하는 조사연구방법을 통해 전국적으로 직장인을 조사 대상으로 하여 설문조사를 실시하였다.

분석결과를 요약하면 다음과 같다.

먼저, 경영환경에서는 경쟁강도가 5점 만점에 평균 3.86으로 가장 높게 나타났으며, 기업가 정신에서는 혁신성이 3.61로 가장 높게 나타났다. 그리고 비재무적 성과에서는 고객성도가 3.38로 가장 높게 나타났으며, 재무적 성과는 3.37로 보통 이상으로 높게 나타났으며, 경영성과 전체는 3.31로 나타났다.

둘째, 경영환경과 기업가 정신 그리고 경영성과 간의 상관관계를 분석한 결과, 경영환경과 기업가 정신은 (.439)로 (+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 경영환경은 비재무적 성과와는 (.320), 재무적 성과와는(.333), 경영성과 전체와는 (.349)로 (+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 기업가정신과 비재무적 성과와는(.661), 재무적 성과와는(.554), 경영성과전체와는 (.649)로 (+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 비재무적 성과는 경영성과와 (.930), 재무적 성과와 경영성과와는 (.935)로 (+)의 관계가 있는 것으로 나타났다.

셋째, 기업경영환경이 기업의경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 비재무적 성과인 고객성도에 미치는 영향을 분석한 결과는 경영환경 중 시장매력도가 고객성도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 기업 경영환경이 내부프로세스성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 시장매

력도($\beta=.347$, $P<.000$), 시장변동성($\beta=.173$, $P<.023$)이 내부프로세스성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 기업 경영환경이 학습성장성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 시장매력도($\beta=.257$, $P=.001$), 시장변동성($\beta=.161$, $P=.043$)이 학습성장성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 반면에, 경쟁강도($\beta=-.172$, $P=.027$)는 학습성장성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 기업 경영환경이 재무적성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 시장매력도($\beta=.344$, $P=.001$)만이 재무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업 경영환경이 전반적인 기업경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 시장매력도($\beta=.318$, $P=.000$), 시장변동성($\beta=.217$, $P=.005$)이 비재무적성과와 재무성과를 합한 전체 기업경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 기업가정신이 기업의경영성과 중 비재무적 성과인 고객성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 진취성($\beta=.442$, $P<.000$), 사회적책임($\beta=.335$, $P<.000$)이 고객성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 기업가정신이 내부프로세스성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 진취성($\beta=.336$, $P=.000$), 사회적책임($\beta=.250$, $P=.001$), 혁신성($\beta=.236$, $P=.014$)이 내부프로세스성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업가정신이 학습성장성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 혁신성($\beta=.356$, $P=.000$), 사회적책임성($\beta=.291$, $P=.000$)이 학습성장성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 더불어 기업의 기업가정신이 재무적성과에 미치는 영향을 분석한 결과로는 진취성($\beta=.314$, $P=.001$), 혁신성($\beta=.235$, $P=.020$), 사회적책임성($\beta=.207$, $P=.009$)이 재무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 기업가정신이 전반적인 기업경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과로는 진취성($\beta=.329$, $P=.001$), 사회적책임성($\beta=.290$, $P=.000$), 혁신성($\beta=.250$, $P=.007$)이 전반적인 기업경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다섯째, 비재무적성과와 재무적성과 관계를 분석한 결과로는, 고객성과($\beta=.359$, $P=.000$), 학습성장성과($\beta=.287$, $P=.000$), 내부프로세스성과($\beta=.219$, $P=.003$)는 재무적성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 비재무적 성과는 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

제 2 절 연구의 시사점 및 제언

본 연구는 우리나라 기업들에 대한 경영환경과 기업가정신이 기업경영 성과에 미치는 영향을 살펴보는 데 의의가 있다. 오늘날 소비자 의식의 다양화 개성화, 급속한 변화에 따른 사고전환과 기술혁신 등의 경영환경의 변화는 기업들에게 다품종소량의 제품화를 위한 생산체제와 관련 자원의 재배치 및 고객들의 최우선적인 니즈인 스피드 경영 등을 요구하고 있다. 이러한 상황에서 본 연구는 기업의 경영성과를 향상하기 위해 어떠한 부분이 요구되는지를 파악할 수 있다.

먼저, 경영환경이 불확실한 상황에서 기업이 경쟁우위를 획득하기 위해서는 기업은 시장변동성, 시장매력도, 경쟁강도의 외부환경에 대해 많은 관심과 노력을 기울여야 할 것이며 그러한 전 방위적인 노력 등이 경영성과 구현에 많은 효과가 있다는 것을 인식하고 고려하여야 할 것이다

본 연구 결과로 경영환경과 경영성과와는(.349)로 (+)상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 기업 경영환경이 전반적인 기업경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 시장매력도($\beta=.318$, $P=.000$), 시장변동성($\beta=.217$, $P=.005$)이 비재무적성과와 재무성과를 합한 전체 기업경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

특히 시장매력도와 시장변동성이 경영성과에 긍정적인 영향을 미침으로써, 기업은 타 경쟁사대비 신속히 대응하여 앞선 경쟁력 등으로 기회 선점과 관련 경영 환경을 주도함으로써 경영성과를 향상시킬 수 있다. 이를 위

해 다양한 경영환경변화를 인식할 수 있는 정보의 구축과 지속적인 조사가 필요하다. 더 나아가 이러한 급격한 경영환경변화에 대응력을 강화하기 위해서는 관련 정보교환과 기업간 상호 원-원 차원의 지원과 협력이 잘 이루어지도록 노력하는 것도 한 방법이다.

둘째, 혁신성, 진취성, 위험감수성 및 사회적 책임성과 연계된 기업가정신과 비재무적 성과와는(.661), 재무적 성과와는(.554), 경영성과전체와는(.649)로 (+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 그리고 기업가정신이 전반적인 기업경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과 진취성($\beta=.329$, $P=.001$), 사회적책임성($\beta=.290$, $P=.000$), 혁신성($\beta=.250$, $P=.007$)이 전반적인 기업경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 위험감수성은 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

이는 기업들이 기존사업이나 아이템이 아닌 새로운 기술개발로 타사대비 비교경쟁우위를 확보하고자 하는 도전의지인 진취성이 필요하고 사회적 책임은 책임성과 당위성에 대한 강조보다는 성과와 기회창출의 극대화라는 측면에서 제기될 수 있다. 그리고 본 연구에서는 사회적 책임이 경영성과에 영향을 미침을 보여주었지만 국내 기업들은 아직까지 크게 이 사회적 책임에 대한 인식들이 미흡한 상태인바 사회적, 환경적, 윤리적 규제와 요구가 궁극적으로는 기업발전과 생존에 많은 영향을 미치는 가장 중요한 예측불허의 리스크 요인이라는 점을 인식해야 할 것이다. 많은 해외 선진 기업들은 본 연구에서 제기한 사회적 책임을 현 기업 활동을 유지하기 위해서 최우선 수행해야 할 과제일 뿐만 아니라 현재 전 세계적으로 확대되고 있는 환경경영의 모토와 유사한 지속가능한 기업 경쟁력의 수단이라고 인식하고 있다. 따라서 이러한 중요한 즉, 기업에서 필수적인 사회적 책임을 앞으로도 계속해서 더더욱 개선 해 나가야 할 필수요건이라고 보고 있다.

위험감수성은 고위험적인 환경변화 대응과 신제품개발 및 신사업 도전

등의 고위험(High-Risk) 고수익(High-Return)지향형태의 벤처기업들의 사업개념과 유사한 형태로 자칫 투입 자금과 개발기간의 장기화에 따른 위험성 증대로 볼 수 있는데 본 연구에서는 경영성과에 영향을 미치지 않은 것으로 나타났으나 한 가지 고려될 사항으로는 불확실한 위험을 대처할 수 있는 기업차원의 위기관리능력을 강화하여 지속적으로 기업 경영성과 구현에 문제가 없어야 할 것이다.

셋째, 경영성과 부분 중 비재무적성과와 재무적성과 관계를 분석한 결과, 고객성과($\beta=.359$, $P=.000$), 학습성장성과($\beta=.287$, $P=.000$), 내부프로세스 성과($\beta=.219$, $P=.003$)는 재무적성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 비재무적 성과는 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

비재무적 성과와 재무적 성과관점에서 보면, 비재무적 성과인 내부프로세스 성과와 학습성장 성과는 고객성과와 재무성과를 이끌어 낼 수 있는 원동력이 될 수 있다고 볼 수 있으며 내부 프로세스 관점의 목표는 프로세스접근차원의 고객요구를 파악하고 이러한 고객요구를 충족하기 위해 프로세스의 혁신을 통한 충성고객확보와 잠재고객을 확보 할 수 있도록 고객사후 관리 등에 심혈을 기울여야 할 것이다. 따라서 고객은 해당기업이 최고의 가치를 제공할 수 있다는 사실을 알 수 있으므로 신뢰와 프로세스적 접근을 통한 만족도가 높아 질 것이며 이는 시장점유율 확대와 관련 수익성이 향상됨에 따라 재무적 성과 구현 등 재무관점의 목표를 달성하게 될 것이다.

결과적으로 기업은 기업의 경영성과를 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분할 경우, 결국 비재무적 성과는 재무적 성과와 관련이 밀접한 상태라는 것을 인지하고, 이러한 재무적, 비재무적 경영성과 측정에 탁월하여 현재 기업뿐만 아니라 기관 등 다양한 분야에서 활용하고 있는 BSC 시스템을 도입 하는 것이 바람직 할 것으로 보여 진다. BSC는 기존의 경영

성과 평가형태인 과거 실적 지향적, 재무적 정량평가위주의 성과측정의 한계로 인하여 신규도입이 확대되고 있는 평가형태로 비재무적인 경영성과지표인 여러 가지 기업의 사람, 정보, 문화 및 고객과 같은 중요한 무형 자산 등과 균형을 고려한 종합적이고 체계적으로 성과를 측정 평가할 수 있도록 고안된 전략적 성과 측정 시스템이기 때문이다.

넷째, 경영환경과 경영성과와는(.349)로 (+)상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 기업가정신과 경영성과전체와는 (.649)로 (+)의 관계가 있는 것으로 나타나 경영환경보다는 기업가정신과 경영성과와의 상관관계가 높게 나타남을 알 수 있다.

따라서 기업의 경영성과 향상을 위해서는 기업내부 환경과 연관된 기업가 정신이 활성화 되어야 하고, 다른 시장에 비해 기술의 진보와 급속한 환경변화에 적응할 수 있는 내부 프로세스 혁신 차원의 국내, 해외 마케팅 전략과 정보수집 능력 등이 요구되며, 조직원들의 경영성과 증대를 위한 동기 부여차원의 사기진작, 인센티브제공 및 관련된 적절한 수준의 보상 시스템이 필요하다.

특히 경영성과와 관련하여 기업가정신의 함양과 활성화를 위해서 몇 가지 의견을 제시 한다면 다음과 같다.

첫째, 기존 선진국들과 다른 한국형 기업가 정신에 맞는 환경 및 인프라를 구축해야 한다.

기업가 정신을 고양하고 활성화하기 위해서는 미국의 카우프만 재단과 같이 기업가정신에 대한 전문적이고 학문적인 연구와 관련 프로그램을 개발 및 운영하는 형태와 유사한 한국형 기업가 정신 활성화 재단 또는 관련 기관, 단체 등의 설립이 필요하다. 즉, 미국이나 선진국과 같이 기업가 정신 센터를 핵심 축으로 하여 정부와 기업, 학계 등이 연계된 시스템적 접근과 체계적 P(Plan)-D(Do)-C(Check)-A(Action)형태의 기획, 관리 프로세스를 구축함으로써 실시에 대한 결과나 실적들을 분석, 개선하고 결

과적으로는 지속적인 지원을 통한 많은 성공사례를 도출해야 할 것이다

이렇게 될 경우 많은 성공 사례 발굴을 통한 한국형 기업가 정신을 가일층 고취시킬 수 있는 방안이 연구되어 질 것으로 보여지며 더 많은 정보와 관련 노하우등이 교류되고 제공됨으로써 한 단계 업그레이드된 젊고 열정적인 기업가들이 양성되어질 것이다

그리고 이러한 기관, 재단 및 단체뿐만 아니라 이러한 성공노하우들을 공유한 대학에서는 우수한 인재를 양성함으로써 기업가 정신 활성화에 기여할 수 있으며, 꿈과 비전과 열정을 가진 젊은 학생들을 중심으로 다양한 관련 지식이나 교육 프로그램을 실시하는 것이 필요하다. 또한, 실천적인 창업관련 기업가정신과 밀접하게 연계 되어 질 수 있는 대학들의 경우에도 미국 서부 실리콘밸리의 스탠포드대학, 미국 동부 보스턴의 MIT 대학 등과 같은 외국 선진 대학과 같이 현재 국내 대학들에서도 일부 설립, 운영 중인 대학 내 산학협력 주체인 산학협력단이나 산학협력원들과 같은 기업 지원 센터 및 연구시설 등을 대폭 확충하고, 기업가정신고취에 전문성이 있는 관계자들을 대거 포진하여 실질적인 기업가정신 고취 활성화 전략이 필요하다.

결과적으로 한국형기업가정신 환경 및 인프라 조성 성공 과 효율화 문제는 활성화를 위하여 제기한 기업가 정신관련 재단, 기관 및 협회등과 연계하여 각 대학의 기업가정신과 연계된 차별화 되고 특성화된 부분이 필요하다. 이렇게 될 경우 대학 등에서도 혁신적이고 진취적이며 , 꿈과 비전을 목표로 고위험을 감수하는 도전 정신이 있는 젊은 인재 등을 대거 발굴 할 수 있을 것이며, 창업로드맵을 통한 , 특허화, 기술이전 , 창업보육사업, 창업교육, 지식/기술교육 및 자문 등 기업가 정신을 고취시킬 수 있는 다양한 테마와 프로그램 활성화 등으로 한국형 기업가정신으로 무장된 젊고 혁신적인 기업가들이 탄생 할 수 있을 것으로 본다.

둘째, 기업가 문화 조성 및 창업 관련 제도·시스템 구축이 필요하다.

현재 국내에서는 탁월하고 우수한 인재들이 도전적이고 혁신적이며 기업가정신으로 무장된 창업가의 형태가 아닌 한번 선택되면 신의 직장이라 일컫는 평생 보장된 직장이라는 공무원이나 교사나 대학 교직원들로 발걸음을 돌리는 이유로는 많은 이유가 있겠지만 실패할 경우 실패를 용인하지 않는 문화가 한 가지 이유가 될 것이다

따라서 이러한 문제를 개선하고 기업가 정신을 고취하기 위해서는 실패를 두려워하지 않고 제2, 제3의 창업을 재기 할 수 있는 문화와 환경조성이 필요하며, 오로지 기업가들의 창의성을 촉진하고 혁신적이고 위험을 감수하는 도전 정신을 함양하는 것이 바람직하다. 창의성과 혁신성이 잘 발휘되는 조직은 토론 문화와 소통의 문화가 활성화 되어 있고, 실패를 용인하고 재도전 할 수 있도록 기회를 주는 조직문화를 지니고 있다. 폐쇄적이지 않은 개방적이고 수평적인 조직문화를 조성하여 구성원들의 창의성을 극대화 시키고 새로운 아이디어 창달을 조직 차원에서 지원해줌으로써 지속적인 혁신의 틀을 마련하여 기업가 정신이 활발하게 발휘될 수 있도록 해야 한다.

대학 내 기업가 정신 프로그램 및 관련 교육을 통해 젊은 세대들에게 도전과 창의의 정신을 일깨워주고, 1인 기업, 학생창업 및 사내 기업가 제도 등을 확산함으로써 새로운 한국형 기업가정신 고취와 경영 혁신의 사례를 일구는 등 사회 전반적으로 벤처나 창업에 대한 체계적인 프로세스를 구축하여 쇠락한 한국형 기업가 정신을 고취시킬 필요가 있다. 현 시행 중인 각종의 국가나 지자체 및 관련 단체 등의 지원형태를 기업가 정신 지수가 높은 미국과 같이 창업에 대한 지원 제도나 조세 제도를 좀 더 확대 및 융, 복합화 할 필요가 있으며 우선적 사후 약방 격 행정차원의 지원보다는 기업가 정신이 발휘될 수 있도록 최우선 관련환경 및 문화조성과 혁신적이고 진취적이며 위험을 감내 할 수 있도록 기존 창업지원 정책 등을 창업 전 기업가정신 함양에 좀더 체계적인 지원이 필요하다. 또한 가능

할 경우 정부 및 지방 자치 단체에서도 이러한 기업가 정신 고양 및 함양과 연계하여 관심을 가지고 정책을 지원할 필요가 있으며, 창업률 향상과 같은 단기적인 관점보다는 실패하여도 재기 할 수 있는 관련 금융 및 조세 제도를 개편하고 창업을 제한하는 각종 규제를 완화시킴으로써 적극적으로 기업가 정신을 고취시키려는 제도적 노력이 필요하다.

셋째, 인재로서의 기업가 정신 핵심 역량과 리더를 키우는 리더십이 필요하다.

최근 지식정보화 사회를 넘어 빛의 속도와 같은 디지털 시대로의 전환을 맞이하고 있으며, 이러한 시점에서 요구되는 기업가 정신의 요체는 바로 끝없는 도전과 위험을 감내하는 창의적 리더의 정신이다. 창의성은 집단적이고 획일적인 것이 아니라 다양한 개체들과 경륜이 융, 복합 되어 개인의 개성과 다양성과의 특, 장점을 강화시킴으로써 발현된다. 이러한 도전정신과 창의력 강화를 위해서는 사회 각 분야의 리더들이 조직 및 조직구성원들의 다양성을 인정하는 자세를 통해 리더를 키우는 조직 문화를 만드는 것이 중요하다. 또한 리더들은 기업가 정신을 발휘하고 구성원들에게 끈임 없이 혁신적이며 도전적이고 창의력을 고취시키기 위해서 지속적이고 과격적인 혁신 과정을 통해 항상 새로운 것에 도전하고 열정적일 수 있도록 꿈과 비전을 제시해 주어야 한다.

한국의 기업가 정신을 하루빨리 활성화 배양하기 위해서는 리더 및 구성원들 스스로 리더를 키우는 리더십의 발현, 조직적 차원에서는 실패를 용인하고 창의성을 발휘 하게 만들어주는 조직문화와 환경의 조성, 정부 및 대기업과 각 기업가 정신관련 주체들의 제도적 정비와 노력, 이 세 가지 요소가 삼위일체로 융합 되어야 한다.

기업가정신 고양에 따른 기업 활동은 경제 성장을 가능하게 하고, 주변 국가나 전 세계 경제와 맥을 같이하여 조화롭음과 일체화 형태로 국가 경제와 관련 산업을 발전시키는 데 중요한 역할을 하며, 기존의 대기업이나

중견기업들 보다는 신생창업 기업이나 기술 창업형태의 벤처 기업들이 현재와 같이 기업가정신 열기가 사라진 불확실성의 경제상황하에서는 더욱 큰 역할을 하게 된다.

한편으로는 어려움과 예측을 불허하는 미래에 대한 불확실성에 도전하는 용기와 빠른 판단 하에 결단력 있게 추진하는 정신이 기업가의 본질적 특성이며 실패 속에서도 남이 생각하지 못한 새로운 분야를 개척하겠다는 도전정신과 어떠한 위험을 감수하고라도 목표로 하는 꿈과 비전을 달성하고자 열정적으로 자기와의 싸움을 통한 역경을 극복해가는 것이다

결과적으로 이렇게 다양하게 열거한 경영성과 관련 기업가정신 활성화의 경우 경영성과 구현에 최우선적인 변수로 볼 수 있으며, 제반 다양한 시장변동성과 시장매력도를 포함한 경영환경과 진취성, 사회적 책임성 및 혁신성이 가미된 기업가정신의 수준과 정도가 기업의 비재무적성과를 구현하며, 또한 이러한 비재무적성과가 최종적으로 정량화된 재무적 성과와 연계되어 최종적으로는 대내외적으로 천명할 수 있는 기업들의 경영성과로 나타난다고 볼 수 있다.

제 3 절 연구의 한계점 및 향후연구과제

본 연구는 위에서 언급한 연구결과의 시사점이 제시되고 있지만 다음과 같은 연구의 한계점을 가지고 있다.

첫째, 표본선정 및 자료수집상의 한계점이다. 표본선정이 우리나라 기업을 대표한다고 보기에 는 무리가 있다. 또한 연구대상을 일부 직장인만을 대상으로 하였으므로 매우 한정적이다. 향후에는 각 기업을 업종별로 구분하여 보완되어져야 할 것이다.

둘째, 연구방법론상의 문제로서 연구목적을 달성하기 위하여 설문조사를 통한 지각에 의존하여 분석하였다. 향후에는 인터뷰와 같은 현장을 바탕으

로 한 연구가 병행, 보완되어야 할 것이다.

셋째, 재무적 성과에 대해서는 설문조사를 통해 연구를 수행하였지만, 향후 연구에서는 재무비율변수를 이용하여 보완되어야 한다.

마지막으로 본 연구에서 적용한 변수 외에도 기업경영에 영향을 미치는 다양한 요인들을 포함하지 못한 점을 고려하여 향후연구에는 이를 보완하여 더욱더 많은 연구가 이루어져야 할 것이다.



【참고문헌】

국내문헌

<단행본>

- 강신일·이창원(1997), 『한국의 기업가정신과 기업성장』, 자유기업센터.
공병호(1998), 『기업가와 시대정신 이야기』, 자유기업센터 이야기 시리즈
26.
김병운, 김길평, 이봉수, 김영국(1999), 『21세기 경영학원론』, 명경사.
문원택, 김원석(1995), 『기업가와 기업가정신』, AIM 산업경영연구원.

<논문>

- 강명규(1962), 「기업가활동과 경제발전 -Entrepreneurship 연구의 시각에서」, 『서울대학교 경상논집』, 제1권, 제1호.
강완규, 박노운(1992), 「기술혁신적 기업의 환경, 내부능력, 전략 및 조직 분위기에 관한 연구」, 『인사·조직연구』, 제1권 제1호.
권구혁, 김범성, 김영조, 임성준(1999), 「우리나라 기업의 경영환경, 경쟁 전략 및 조직구조의 관계 : 성과에 대한 함의 분석」, 『전략경영연구』, 제2권 제2호.
권규미(2007), 「기업가정신, 시장지향성 및 비영리조직과의 파트너십이 기업의 성과에 미치는 영향」, 진주산업대학교 대학원석사학위논문.
김종관(1994), 「경영조직에서의 기업가정신과 그 영향요인 및 성과와의 관계」, 부산대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문.

- 박상선(2009), 「중소기업의 환경특성, 시장지향성, 기업성과간의 관계에 관한 연구」, 서남대학교 대학원 박사학위논문.
- 박상용(2004), 「벤처기업 CEO의 기업가 정신, 구성원, 임파워먼트, 조직유효성의 관계에 대한구조적모형」, 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위 논문
- 심정은(2004), 「중소 패션소재 기업의 수출성과에 미치는 영향요인 : 기업가정신, 시장지향성 및 전략적 경영스타일을 중심으로」, 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 유만혁(1997), 「한국의 전통 문화적 측면에서 본 기업가정신에 관한 문헌적 고찰」, 숭실대학교 중소기업대학원 석사학위 청구논문.
- 유봉호(2008), 「시장지향성과 경영성과 간에 기업가지향성의 매개효과에 관한 연구 : 시장지향성의 선행변수인 정보를 중심으로」, 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 장세인(2009), 「기업가정신, 시장지향성 및 조직문화가기업성과에 미치는 영향 : 학원경영을 중심으로」, 진주산업대학교 대학원 석사학위 논문.
- 전영상(1988), 「기업가정신의 결정요인에 관한 연구」 한국의 기업가를 중심으로, 원광대학교 박사학위 청구논문.
- 홍진환(2009), 「시장지향성과 기업가지향성이 중소기업의 신제품 성과에 미치는 영향」, 중앙대학교 대학원 박사학위논문.

국외문헌

- Chmbell, C. A(1992), "A Decision Theory Model for Entrepreneurial acts", *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp.21-26.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior," *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Baylor University*, Vol. 16, (1), pp. 7-21.
- Donald, F. K, & Richard, M. Hodgetts, (1995), *Entrepreneurship*, 3rd. ed, The Dryden press.
- Drucker, P. F, (1985), "*Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principle*", New York : Harper and Row.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan, (1982), "An empirical examination of linkages between strategy, managerial characteristics, and performance," *Procedings of National Academy of Management*, pp. 31-35.
- Hisrich, R. D, (1986), "*Entrepreneurship and Intrapreneurship :Method for Creating New Companies That Have an Impact on the Economic Renaissance of an Area, Entrepreneurship, Intrapreneurship , and Venture Capital*", Lexington, MA :Lexington Books.
- Hisrich, R. D, & Peter, M. P. (1992), *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*, 2rd ed, Irwin, Boston, MA.
- Jackson, J. E, & Brophy, D, J, (1986), *The Environment for Entrepreneurship Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesey, MA, : Babson College, pp. 610-627.

- Jerry A. Timmons, (1977), *New Venture Creation-Entrepreneurship for the 21st century*, 4th ed., Irwin.
- Karl H. Vesper, "New Developments in Entrepreneurship Education", *in the Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge, MA: Ballinger Publishing, 1986.
- Kirzner, I.M.K, (1979), *Perception, Opportunity and Profit : Studies in The Theory of Entrepreneurship*, Chicago : The University of Chicago Press.
- Luchsinger, V. & Bagby, D. R, (1987), "Entrepreneurship a Intrapreneurship:Behaviors, Comparisons, and Contrasts", *Sam Advanced Management Journal*, pp. 40-41.
- Ronen, J, (1988), "Individual Entrepreneurship and Corporate Entrepreneurship : A Tentative Synthesis", *Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*, Vol.2, p.243.
- Schumpeter, J, A, (1961), *The Theory of Economic Development*, New York Oxford University Press.
- Wortman, M. S, (1987), "Entrepreneurship : An Integrating Typology and Evolution of the Empirical Research in the Field", *Journal of Management*, Vol. 13, No 2, pp.245-259.

설문지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 시간을 내어주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문조사는 ‘경영환경과 기업가정신이 기업경영성과에 미치는영향을 연구하기 위한 설문조사로써 귀하께서 응답하신 모든 내용은 통계법 제8조 및 제9조에 의하여 조사 및 학술적인 연구목적으로만 사용되며 무기명으로 처리되어 오직 통계자료로만 활용됨을 약속드립니다.

각 질문에 대한 정답은 없으며, 오직 귀하가 생각하시고 느끼시는 대로만 답변에 주시면 됩니다.

귀하의 의견은 본 연구에 소중한 자료로 사용되오니, 바쁘시더라도 적극적으로 협조해 주시면 많은 도움이 되겠습니다. 본 설문에 성실히 응해 주신 것에 다시한번 감사드립니다.

2010년 4월

한성대학교 디지털중소기업대학원

디지털중소기업경영전공 석사과정

지도교수 : 주 형 근

연구조사자 안 규선 배상

(문의/연락처 : 010-9006-7000)

I. 다음은 경영환경 요인에 관한 질문입니다.
 해당되는 곳에 “V” 표시 해주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그 렇지 않다	그 렇 지 않다	보 통 이다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 우리 기업이 취급하는 제품, 서비스와 관련된 기술은 빠른 속도로 변화하는 편이다	①	②	③	④	⑤
2. 우리 기업과 관련한 시장트렌드는 예측하기 어렵다	①	②	③	④	⑤
3. 우리 기업과 관련한 시장환경은 빠르게 변화하는 편이다	①	②	③	④	⑤
4. 우리 기업과 관련한 시장 성장률은 지속적으로 성장하고 있다	①	②	③	④	⑤
5. 우리 기업과 관련한 시장의 사업기회는 많다	①	②	③	④	⑤
6. 우리 기업의 시장규모는 충분한 이익창출을 제공한다	①	②	③	④	⑤
7. 우리 기업과 관련한 제품/서비스에 대한 경쟁은 치열하다	①	②	③	④	⑤
8. 우리 기업과 관련한 제품/서비스에 대한 가격경쟁력은 치열하다	①	②	③	④	⑤
9. 우리 기업이 속한 산업에서 기존업체들과 경쟁은 심하다	①	②	③	④	⑤



HANSUNG
UNIVERSITY

II. 다음은 기업가 정신에 관한 질문입니다.

해당되는 곳에 “V” 표시 해주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그 렇지 않다	그 렇 지 않다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
다음은 “혁신(추구)성” 관련 내용입니다. 해당되는 곳에 “V” 표시 해주시기 바랍니다.					
1. 우리 회사는 성장, 혁신, 발전이라는 이념으로 기업을 운영하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 신상품 개발이나 끊임없는 변화추구와 혁신을 강조한다	①	②	③	④	⑤
3. 혁신적 경영기법을 도입하여 성과를 올리려는 노력을한다	①	②	③	④	⑤
4. 창의적 마케팅방법의 개발을 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
5. 자원의 획득, 활용에 있어 창조적이고 독창적인 아이디어를 적극적으로 수용한다	①	②	③	④	⑤
6. 우리 회사는 종업원들의 창의적이고 장래성 있는 아이디어를 적극적으로 수용한다.	①	②	③	④	⑤
7. 기회를 감지하는 창의성과 혁신적 사고방식을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤



HANSUNG
UNIVERSITY

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
다음은 “위험감수 성향” 관련 내용입니다.					
해당되는 곳에 “V” 표시 해주시기 바랍니다.					
1. 위험을 무릅쓰고 환경변화에 대응하여 전략을 수립/실천한다	①	②	③	④	⑤
2. 불확실성과 위험을 감수한다	①	②	③	④	⑤
3. 위험이 높더라도 수익이 큰 사업을 선호한다	①	②	③	④	⑤
4. 잠재적인 기회를 포착하기 위해 약간은 무모하더라도 공격적인 자세를 취한다	①	②	③	④	⑤
5. 새로운 사업분야에 적극적으로 진출하려고 노력한다	①	②	③	④	⑤
6. 안정보다 성장을 지향하는 편이다	①	②	③	④	⑤
7. 유망아이템에 대한 비전이 보이면 과감하게 투자한다	①	②	③	④	⑤

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
다음은 “진취성” 에 관련된 내용입니다.					
해당되는 곳에 “V” 표시 해주시기 바랍니다.					
1. 시장에서 일어나는 일을 파악하기 위해 정보의 수집과 이해, 해석에 몰두 한다	①	②	③	④	⑤
2. 우리 고객이 원하고 있는 것이 무엇인지 잘 이해하고 있다	①	②	③	④	⑤
3. 경쟁사의 움직임을 신속히 파악한다.	①	②	③	④	⑤
4. 투입 가능한 경영자원에 구애받지 않고 기회를 포착하고 추구한다	①	②	③	④	⑤
5. 신 메뉴 개발이나 새로운 서비스를 도입하는데 선도적이다	①	②	③	④	⑤
6. 미래의 문제, 필요 및 변화에 관심을 갖는다	①	②	③	④	⑤
7. 끊임없이 틈새시장을 찾고 신속하게 공략한다.	①	②	③	④	⑤

문 항	전혀 그 렇지 않다	그 렇 지 않다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
다음은 “사회적책임” 관련 내용입니다. 해당되는 곳에 “V” 표시 해주시기 바랍니다.					
1. 우리기업의 최고경영자는 사회에 공헌하기 위해 노력을 한다	①	②	③	④	⑤
2. 우리 기업의 최고경영자는 사회적 책임감을 갖고 공익사업을 많이 하고 있다	①	②	③	④	⑤
3. 우리 기업의 최고경영자는 기부 협찬활동을 꾸준히 실천하고 있다	①	②	③	④	⑤
4. 우리 기업의 최고경영자는 기업의 가치와 고용창출을 통해서 사회의 경제적 성장에 기여하고 있다	①	②	③	④	⑤



IV. 다음은 경영성공에 관한 질문입니다.

해당되는 곳에 “V” 표시 해주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 우리 기업의 시장점유율은 높은 편이다	①	②	③	④	⑤
2. 우리 기업의 매출증가율은 높은 편이다	①	②	③	④	⑤
3. 우리 기업의 수익성은 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 기업의 재무구조는 개선된 편이다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 기업의 제품품질 수준은 개선된 편이다	①	②	③	④	⑤
6. 우리 기업의 기업인지도는 높은 편이다	①	②	③	④	⑤
7. 우리 기업의 고객만족도는 증가한 편이다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 기업의 경영혁신과제의 이행 실적은 높은 편이다	①	②	③	④	⑤
9. 우리 기업의 사업목표 달성률이 높다고 평가한다	①	②	③	④	⑤
10. 우리 기업은 1인당 생산성이 높다고 평가한다	①	②	③	④	⑤
11. 우리 기업은 고객 지원 체계가 잘 갖추어져 있다	①	②	③	④	⑤
12. 우리 기업은 사업전략을 달성하기 위한 업무프로세스가 잘 정비되어 있다	①	②	③	④	⑤
13. 우리 기업은 사업전략을 달성하기 위해 부서간 협조가 잘 이루어지고 있다	①	②	③	④	⑤
14. 우리 기업의 업무 프로세스는 효율적으로 운영된다	①	②	③	④	⑤
15. 우리 기업은 목표에 대한 동기부여가 잘 되어 있다	①	②	③	④	⑤
16. 우리 기업의 1인당 교육비는 적정하게 책정되어 있다	①	②	③	④	⑤
17. 우리 기업의 조직/인사관리는 합리적으로 운영되고 있다.	①	②	③	④	⑤
18. 우리 기업의 직원만족도는 높은 편이다	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 일반적인 사항에 대한 질문입니다.

해당되는 곳에 “V” 표시 해주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은?
(1) 남 (2) 여
2. 귀하의 연령은?
(1) 20대 (2) 30대 (3) 40대 (4) 50대 (5) 60대 이상
3. 귀하의 학력은?
(1) 고졸이하 (2) 대학교 재학 (3) 대졸 (4) 대학원 이상 (5) 기타
4. 귀사의 사업기간은?
(1) 3년 미만 (2) 3년-5년 미만 (3) 5년-10년 미만 (4) 10-15년 미만
(5) 15년-30년 미만 (6) 30년 이상
5. 귀사의 총 자산 규모는?
(1) 10억 이하 (2) 10-20억 (3) 20-50억 (4) 50억-100억 (5) 100억 이상
6. 귀사의 종업원 규모는?
(1) 1-10인 (2) 11-50인 (3) 51-100인 (4) 101-200인 (5) 200인 이상
7. 귀사의 연간 매출액 규모는?
(1) 1억미만 (2) 1억원-5억원미만 (3) 5억원-10억원미만 (4) 10억원-50억미만,
(5) 50억원-100억원미만 (6) 100억원-500억원미만 (7) 500-1000억원 미만
(8) 1000억원이상
8. 귀사의 사업형태는?
(1) 법인사업자 (비상장), (2) 개인사업자 (일반사업자, 간이사업자)
9. 귀하의 직급은?
(1) 일반사원급(일반사원, 주임, 대리) (2) 중간관리자급(과장, 부장, 팀장)
(3) 임원급(상무, 전무, 이사급 이상) (4) 대표/사장

ABSTRACT

A Study on the Effects of Managerial Environment and Entrepreneurship on Business Management Performances

An, Kyu-sun

Major in Digital Small Business

Administration

Graduate School of Digital Small &

Medium Business Management

Hansung University

The purpose of this study was to identify the factors affecting managerial innovation and performance and thereupon, combine internal and external factors of the managerial environment to analyze the effects of managerial environment and entrepreneurship on the business management performances. More specifically, this study aimed to empirically analyze how the managerial performances would be affected by such factors of managerial environment as market cycles, market attraction and competition condition and entrepreneurship.

For this purpose, the researcher reviewed the preceding studies and the on-line data and thereupon, designed a questionnaire to empirically analyze the effects of managerial environment and entrepreneurship

perceived on the managerial performances, and thereby, conducted a questionnaire survey for some company workers.

The results of the analysis and the suggestions thereupon can be summed up as follows;

First, in order to maintain a competitive advantage in an uncertain managerial environment, companies should be concerned more with market cycles, market attraction and competition conditions, being more aware of such external environmental factors. In particular, since market attraction and cycles have much effects on the managerial performances, companies need to respond to the market rapidly to take comparative advantage and thereby, take initiative in the managerial environmental changes. To this end, companies are requested to construct an information network sensitive to the environmental changes, while surveying the market continuously. Furthermore, in order to respond well to the rapidly-changing environment, companies are obliged to facilitate information exchange and cooperation with other companies.

Second, it was found that entrepreneurship was correlated positively with the non-financial effect (.661), the financial effect (.554) and the entire managerial performance (.649). On the other hand, as a result of analyzing the effects of entrepreneurship on the entire managerial performances, it was found that the entire managerial performances were affected positively by progressiveness ($\beta=.329$, $P=.001$), social responsibility ($\beta=.290$, $P=.000$) and innovation ($\beta=.250$, $P=.007$). In contrast, risk-taking did not have any significant effect on the entire managerial performances.

Such findings suggest that companies should be challenging and progressive enough to develop new technologies and thereby, take

comparative advantage, and that their social responsibility may conduce to managerial performances and creation of opportunities rather than their simple image of morality.

Third, as a result of analyzing the correlation between non-financial effects and financial ones, it was found that the financial effects were correlated positively with customer performance ($\beta=.359$, $P=.000$), learning growth performance ($\beta=.287$, $P=.000$) and internal process performance ($\beta=.219$, $P=.003$). Namely, the financial effects were correlated with the non-financial ones.

From the perspectives of non-financial and financial effects, such elements of the non-financial effects as internal process performance and learning growth performance may be the driving forces to improve customer performances and financial effects. Hence, companies need to divide their managerial performances into financial and non-financial effects and thereby, operate the BSC system measuring their managerial performances, being aware that non-financial and financial effects are correlated with each other.

Fourth, it was found that the managerial environment was correlated positively with the managerial performance (.349) and that entrepreneurship was correlated also correlated positively with the managerial performance (.649). Namely, the managerial performance was affected more by entrepreneurship than managerial environment.

Accordingly, in order to improve the managerial performance, companies are requested to reform their internal environment or entrepreneurship and enhance their ability to design the marketing strategies and collect the information to be well adapted to technological creeps and environmental change, while motivating their employees with appropriate incentives and rewards.