

## 창업소기업 경영자의 기업가적 속성이 차별화 중심형 경쟁우위와 경영성과에 미치는 영향

이길원(서울벤처대학원대학교 융합산업학과 박사과정)\*

박현숙(서울벤처대학원대학교 융합산업학과 교수)\*\*

### 국 문 요 약

본 연구에서는 기업가정신과 경쟁우위가 경영성과 창출에 긍정적인 영향을 미친다는 기존 연구에 근거하여, 기업가정신과 사업화 능력을 포괄하는 기업가적 속성과 경쟁유형의 관점에서 접근한 차별적 경쟁우위가 비재무적 성과지표인 경영자의 주관적 경영성과지표에 미치는 영향을 살펴보았다. 연구방법은 전국 6개 중소기업청 담당자의 도움을 받아 창업단계에 있는 각 지역별 소기업 250여개업체 CEO를 대상으로 설문조사를 실시하고, 이 자료를 근거로 통계프로그램(Spss 18.0)을 활용하여 실증 분석하였다.

연구결과는 창업소기업 경영자의 기업가적 속성과 차별화 중심형 경쟁우위가 경영성과에 긍정적 영향을 미치고, 기업가적 속성중 기업가정신이 차별화 중심형 경쟁우위에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 또한 차별화 중심형 경쟁우위가 기업가적 속성과 경영성과와의 관계에서 매개역할을 하는 것을 알 수 있었다. 따라서 본 연구의 시사점은 창업기업의 경영자가 사업초기부터 경쟁력을 확보하는 데 필요한 차별적 경쟁우위를 구축하는 데 초점을 두어야 하며, 최단시간에 안정적 성장단계에 도달하기 위해서는 경영자의 기업가적 속성이 차별적 경쟁역량으로 내재화될 수 있도록 핵심역량을 정렬시키고, 창업초기 성장전략으로서 기업가정신의 강화와 차별적 경쟁우위에 근간한 경쟁전략을 수립, 중점적으로 추진하여야 함을 말하고 있다.

핵심주제어: 창업소기업, 기업가적 속성, 기업가정신, 사업화능력, 경쟁우위(전략), 차별화전략

### 1. 서론

현재 기업의 경영환경은 갈수록 복잡해지고 불확실성도 더욱 증가하여 기업생존에 대한 미래예측이 어려워졌으며(Williams, 2003), 창업기업의 절반이상이 불확실한 경영 상태에 머물러 있다. 또한 창업 후 약 8년까지는 안정적 수익창출이 어려우며(Biggadike, 1979), 이에 따른 창업실패율이 높아(『창업실태조사』, Small & Medium Business Administration, 2014) 창업기업들에 대한 처방 전략이 시급하다고 할 것이다. 아울러 경제상황이 IMF 영향반경에서 벗어났음에도 불구하고, 계속되는 경기침체와 경기순환구조의 왜곡은 소규모 창업기업의 경영성과 창출에 부정적 영향을 끼치고 있으며, 또한 각 정권마다 추진된 창업육성정책은 창업 붐(boom)이라는 긍정적 효과도 있었지만, 신용불량자의 대량생산이라는 부정적 효과도 낳게 하여, 창업에 대한 성공기대감을 낮추는데 일조하고 있다. 따라서 특히 창업소기업의 생존이라는 관점에서 볼 때, 현재는 경기순환으로의 국면전환이 필요하며, 또한 창업기업들에 대한 생존경쟁

전략의 제고가 절실한 시점이라고 할 수 있다.

그 동안 창업기업성장의 영향요인에 관한 기존연구는, 본 연구의 핵심요인인 기업가정신이 창업단계 소기업의 가치창출과 경쟁력 유지 그리고 성장지속을 위한 탐색적(Baron & Shane, 2008), 진취적, 모험적인 사고방식과 행동(Morris & Lewis, 1995)으로서, 또 목표달성에 필요한 창의, 혁신, 성취, 도전 및 위험수용 등의 성향(Park, 2004)으로서의 필수 요소(Bae, 2010)라고 하였으며, 또한 사업화능력은 경쟁우위를 구축하기 위해 필요한 인적·물적 요건과 인프라(Nevens et al., 1990)이고, 제품화/생산화/마케팅능력(Lee & Chung, 2010)이며, 경영자의 의지/지원/참여, 연구자 신뢰성, 기술투자, 기존 기술과의 연계성, 사업지원(Lee, 2005)요인이라고 하였다. 더불어 소규모 창업기업이 불확실한 경영환경 하에서 성과를 창출하기 위해서는 경쟁우위의 확보가 필요하며(Wright, McMahan McCormick & Sherman, 1998; Chung, 1999), 반드시 경영환경에 부합하는 경쟁우위 유형을 선택하고 전략적으로 접근하여야 한다고 하였다(Markus & Pfeffer, 1983).

\* 제1저자, 서울벤처대학원대학교 융합산업학과 박사과정, metgolee@naver.com

\*\* 교신저자, 서울벤처대학원대학교 융합산업학과 교수, achsp@hanmail.net

투고일: 2015-01-06 · 수정일: 2015-02-13 · 게재확정일: 2015-02-16

따라서 본 연구에서는 이상의 창업환경과 경영실태를 반영하여, 불확실한 경쟁환경 하에서 창업소기업의 성과창출과 생존유지에 영향을 미치는 핵심역량들을 분석하고, 그 중에서도 영향정도가 매우 클 것이라고 추측되어지는 경영자의 기업가적 속성과 경쟁우위 그리고 경영성과를 변수로 선택하여, 이들 상호간의 관계를 실증 분석함으로써 생존기로서 고민하는 창업소기업 경영자들에게 도움을 줄 수 있는 전략적 경쟁우위와 핵심 역량요인에 대한 가이드라인을 제공하는 데 그 의의가 있다. 특히 본 연구에서 분석대상으로 창업소기업을 선택한 이유는, 창업소기업의 국가 경제적 영향력 때문인데, 소기업은 조직의 규모나 인프라 수준을 고려할 때 최소한의 요건으로 조직화가 가능하여 수익창출이 훨씬 유리하며, 또한 높은 자격조건을 요청하는 대기업 보다는 상대적으로 완화된 자격으로 취업이 가능하므로 소기업의 일자리 창출 가능성이 훨씬 높다는 것이다. 즉 구직자에게 경제적 기반을 마련할 수 있는 효과적인 대안이 될 수 있기 때문이다. 그러나 소기업의 경쟁력은 기존 경쟁사에 비하여 근본적으로 아주 열등하고, 그 생존율도 낮으며 성장단계에 이르러서도 영세성을 면치 못하고 있다. 이와 관련하여 Kantis et al.(2012)는 창업기업 중에서 특히 소기업은 창업초기 생존력 확보를 위하여 창업동기와 기업가로서의 필요한 역량을 조기에 구축하는 것이 중요하다고 하였으며, Yang, Cho & Park(2009)은 창업단계 소기업에 있어서 경쟁력 확보의 원동력인 경쟁우위의 확보와 경쟁우위 발생의 근원인 기업가정신과 사업화 역량의 구축이 성과창출과 기업 생존에 매우 중요하다고 주장하였다. 따라서 본 연구에서는 기존의 주요 연구대상인 중소기업보다도 창업소기업을 연구대상으로 설정함으로써 최근의 관심대상인 창업소기업의 성장과 생존에 필요한 핵심요인을 분석하는 데 연구의 동기를 두었다. 또한 특히 차별화 중심형 경쟁우위를 경영성과에 영향을 미치는 매개변수로서 선정할 이유는, 원가우위는 일반적으로 낮은 조달원가를 확보하거나 생산원가를 절감하는 방식에 의존해야 하기 때문에 그 효과가 근본적으로 한계가 있으나, 차별화우위는 시장과 고객에 대한 다양한 접근전략을 통해 지속적으로 시장전략을 수행할 수 있으므로, 경영자의 기업가적 속성이 다양하고 시장과 고객의 요구사항은 차별적이라는 관점에 비추어 영향변수로서 더 적합하다고 판단되었기 때문이다(Miller & Covin, 2014; Zahra & Covin, 1995; Cool & Dierickx, 1989; Kim & Shin, 2013; Kim & Lee, 2011).

## II. 이론적 배경 및 선행연구 고찰

### 2.1 소기업 창업

#### 2.1.2 소기업

본 연구의 분석대상인 소기업(Small Enterprise)은 「중소기업기본법」 및 「소기업 및 소상공인 지원을 위한 특별조치법」 제2조 및 시행령 제2조에 의하여 <표 1>과 같이 정의된다.

소기업의 특성으로는 첫째, 소기업은 대부분 소유와 경영이 일치하고 경영자의 주먹구구식 또는 직관력에 의거 경영되며, 경영성과는 경영자의 성향과 사업능력에 의존하는 경향이 크다(Lee, 2000). 둘째, 소기업은 환경변화에 대한 대처능력, 경영자원의 활용능력, 경영의 체계성이 떨어져 성과창출이 저조하고 사업기회를 살리지 못하는 경향이 많다(Gupta, 1996; Levy et al., 2002; Cho & Park, 2001).

<표 1> 소기업 분류의 법적근거와 분류기준

구분	중기업	소기업	소상공업
법적근거	중소기업기본법	중소기업기본법	소기업 및 소상공인 지원을 위한 특별조치법
제조업	300인 미만	50인 미만	10인 미만
건설업, 광업, 운송업	200인 미만	30인 미만	10인 미만
도소매업 및 서비스업	20인 미만	10인 미만	5인 미만

출처 : 2014년 12월말 기준, 중소기업관련 법령을 근거로 연구자가 정리

#### 2.1.2 창업

창업(Start-up)이란 '새로이 기업을 만드는 것'이라고 정의할 수 있으며, 사전에서는 경영환경 하에서 개인이나 조직이 아이디어를 가지고 물적·인적 자원을 투입하여 새로운 사업을 시작하거나 기업을 설립하는 것으로 설명하고 있다. 또한 관련 법률인 「중소기업창업지원법」 제2조에서는 '창업'이란 기업을 새로 설립하여 사업을 개시하는 것, '창업자' 또는 '창업기업'이란 사업 개시일로부터 7년이 지나지 아니한 자라고 정의하고 있다. 한편 Timmons(1994)은 개인 또는 조직이 사업기회를 포착하고 경영활동을 통해 수익을 창출할 수 있는 기업을 설립하는 것이라고 정의하였고, Vesper(1983)는 인적·물적 자원을 결합시켜 부가가치를 창출하는 조직을 만드는 것이라고 정의하였다. 또 Baek(1999)는 사업 아이템과 경영자원을 결합하여 사업의 기초를 만드는 것이라고 정의하였다. 이밖에도 창업의 정의에 대한 많은 연구가 있는데, 특히 영세 소기업은 소유주이자 경영자인 창업자가 경영성과에 중대한 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Gartne & Liao, 2012; Begley & Boyd, 2000).

### 2.2 경영자의 기업가적 속성

본 연구의 독립변수인 경영자의 기업가적 속성은 경영자의 대표적 특성인 기업가정신과 사업화능력을 그 내용으로 한다. 경영자의 기업가적 속성 중 기업가정신은 주로 혁신성, 위험감수성, 진취성으로 설명되며, 사업화능력은 대표적으로 기술역량과 마케팅역량으로 설명할 수 있다.

#### 2.2.1 경영자

경영자(CEO, chief executive officer)란 사전적으로 회사를 대표하고 조직운영 및 경영성과에 대해 책임을 지고 조직을 이끌고 인사권을 가지는 자로 정의할 수 있으며, 최고 경영자는 물론 정의에 부합되는 역할을 수행하는 중간 관리자까지도

포함하는 개념이다.

경영자의 개념에 대해 Hambrick & Pettigrew(2001)은 경영에 대해 포괄적으로 책임지며 대내외적인 대표성과 의사결정권 및 집행권한을 가진 자, Pettigrew et al.(2000)는 공식적인 권한과 직위를 가진 자, 부서장·전략적 의사결정권자로, Shin(1996)은 기업을 창업하고 경영을 직접 지휘하는 소유경영자로, 5단계 패키지 창업교육 교재(Small & Medium Business Administration, 2006)에서는 사업역량을 갖추고 경영을 주도적으로 이끌어가는 주체라고 정의하였다.

본 연구에서는 「중소기업창업지원법」과 「중소기업기본법」에 정의된 창업자 즉, 창업 후 7년 미만의 창업단계 소기업을 분석대상으로 하기 때문에, Hambrick & Pettigrew(2001)과 Shin(1996)의 정의를 근거로, 경영자란 사업 아이디어를 발굴하고 경영계획을 수립하며 자원을 배분하여 경영활동을 통해 이익을 실현시키고 경영성과에 포괄적이고 최종적인 책임과 권한을 지닌 자로 정의한다. 한편 대부분의 기존연구에서 공통적으로 밝혀진 경영자의 특성으로는 첫째, 사업자가 제공하는 지식, 경험, 기능에 대해 구매자가 느끼는 주관적 개념(Shamdasani & Balakrishnan, 2000; Lagace et al, 1991; Yoon, 2007)인 전문성, 둘째, 성과창출을 위해 발휘되어야 하는 개인적 자질이나 능력(Sparrowe, Liden & Wayne, 2001; Spencer & Spencer, 1993; Kim, 2005)인 사업화 능력, 셋째, 새로운 가치 추구, 위험감수, 진취적 성취욕구 등 경영자의 가치관으로 설명되는 기업가정신(Yoon, 2006)을 들 수 있다.

### 2.2.2 기업가정신

기업가정신(Entrepreneurship)이란 기업의 경영자가 가지는 경영성향을 말하며(Rho, 1999), 프랑스어인 'Enterpredre'에서 기원되었고 '착수하다', '시작하다' 등의 의미를 포함하며(Park, 1973), 환경에 대응하여 경영을 통해 부가가치를 창출해 낼 수 있는 원동력이라고 할 수 있다(Kho, 2004).

기업가정신의 정의에 대해서, Baron & Shane(2008)은 새로운 가치창출을 위한 기업의 탐색적 활동이라고 하였고, Morris & Lewis(1995)는 기회를 포착해 새로운 가치를 창출하려는 혁신적, 진취적, 모험적인 사고방식과 행동이라고 하였고, Bac(2010)은 경쟁의 원동력으로서 경쟁력 유지와 성장지속을 위한 혁신활동이라고 하였고, Park(2004)은 목표달성을 위해 창의, 혁신, 성취, 도전 및 위험수용 등의 성향으로 정의하였다. 대부분의 선행연구에서 공통적으로 도출되는 기업가정신의 속성은 혁신성, 위험감수성, 진취성 등이며(Miller & Covin, 2014; Covin et al., 2011; Lassen et al., 2006), 경영활동의 원동력이라는 점에서 일치하고 있다. 따라서 이를 설명하면, 혁신성(Innovativeness)은 Schumpeter(1934)가 도입한 개념으로서, 새로운 가치를 창출하기 위해 창조적인 아이디어와 활동을 추진하려는 성향(Lumpkin & Dess, 2011)이라고 할 수 있다. 위험감수성(Risk-Taking Intention)은 사업기회 포착에 대응하는 경영자의 모험적·도전적 의사결정 성향을 말하며, Dess et al.(2012)과 Kang(2011)는 사업성공의 확신이 없더라도 과감히 도전해서

새로운 사업기회를 포착하는 능력이라고 정의하고, Covin et al.(2011)은 높은 위험의 프로젝트를 선호하는 성향으로서 기회를 모색하려는 적극적 의욕이라고 하였다. 또한 Seol & Hong(2013)은 성취욕구와 위험감수성이 높을수록 창업기회를 의도적으로 추구한다고 하였으며, Lee(1999)는 불확실성에도 불구하고 이에 도전하거나 프로젝트를 추진하는 의사결정활동이라고 주장하였고, Han, Lee & Lee(2009)은 사전에 계산된 위험을 부담하는 것이라고 정의하였다. 진취성(Proactiveness)은 시장기회에 대한 미래지향적·목표지향적 행동성향으로서, 시장에서 경쟁우위를 확보하기 위해 노력하는 진보적인 성향을 의미하며(Lyons, 2000), 새로운 시장수요에 부응하려는 적극적인 경영활동이라고 할 수 있다(Lee, 1999). 또 Lumpkin & Dess(2011)는 경쟁지위 확보와 성과창출에 대한 의지이고 경쟁자에 대한 직접적·도전적 자세라고 정의하였다.

### 2.2.3 사업화능력

사업화능력(Commercialization Capability)이란 사업 아이템을 사업화하는 능력으로서, 수익을 창출할 수 있는 인적·물적 역량과 인프라를 말하며, 경영성과에 영향을 줄 수 있는 중요요인이라고 할 수 있다(Chandler & Jonsen, 1992). 사업화능력에 대해서 Nevens et al.(1990)은 경쟁자를 이길 수 있는 경쟁적 우위로 설명하였으며, Lee & Chung(2010)은 제품화능력, 생산화능력, 마케팅능력이라고 정의하였고, Lee(2005)은 경영자의 의지/지원/참여, 연구자 신뢰성, 기술투자, 기존 기술과의 연계성, 사업지원 등으로 정의하였다. 또한 본 연구에서는 Porter et al.(2014)가 제시한 기업 활동의 가치사슬(Value Chain)개념에 근거하여, 사업화능력을 '경쟁우위를 가져다주는 차별적·지속적·유·무형 자산'으로서 기술역량과 마케팅역량으로 정의하고자 한다. 이에 대한 설명은 다음과 같다. 기술역량(Technological Capability)은 수익원천인 제품/서비스의 창출에 필요한 기술 및 자원의 보유정도를 말하며(Coombs & Birely, 2006; Kim & Lee, 2002; Jeong, 2005), Dollinger(2008)는 공정, 시스템 및 물리적 변환 등으로 정의하였고, Yam et al.(2004)는 기술확보 및 연구개발과 관련된 전략이라고 하였다. 또한 Kim & Hong(2011)은 기술의 정보 및 선택, 흡수·소화·개선, 상품성 부여 및 생산능력으로 정의하였고, Lee(2005)은 제품설계에서 시장도입까지의 제품준비과정을 포함하는 활동이라고 하였다. 마케팅역량(Marketing Capability)은 제품/서비스를 가치흐름상 마지막 단계인 소비자/수요자까지 효율적·효과적으로 전달하는 활동능력으로서, 효율성과 효과성에 따라 경영성과의 크기가 결정된다(Vorhies & Morgan, 2005). 마케팅역량에 대해서 Song, DiBenedetto & Nason(2007)은 세분화 및 표적시장에 대한 통합적인 마케팅 활동으로 정의하였고, Becker & Lillemark(2006)는 개발제품의 경영성과에 영향을 주는 핵심요인이라고 하였다. 또한 Lee, Jang & Kwon(2000)은 소비자에게 영향을 미치는 직접적인 변수로서의 역할을 한다고 주장하였고, Moon & Kim(1995)은 경영성과에 영향을 주는 결정요인으로 정의하고 마케팅 관리능력을 반영하여 실증분석을 하였다.

## 2.3 경쟁우위 유형

### 2.3.1 경쟁우위

경쟁우위(Comparative Advantage)란 제품과 서비스가 우선적으로 선택될 수 있도록 하는 능력, 즉 경쟁에서 승리할 수 있는 힘을 의미하며(Cho, 2009), Lee(2009)는 경쟁우위가 경쟁사에 비해 더 우수하게 그리고 더싼 원가로 활동을 수행할 수 있도록 만드는 자원의 소유로부터 비롯된다고 하였다. 또한 Hax(1990)는 기업이 행하는 의사결정은 단지 선한 의도에 국한된 것이 아니라 경영성과에 영향을 주는 원천적 요인으로 정의하였고, Porter et al.(2014)는 ‘독특한 가치를 제공할 수 있는 적절한 포지션의 확보와 지속적 경쟁우위를 창출할 수 있는 전략적 적합요인’이라고 하였으며, Ohmae(2006)는 경쟁력을 확보할 수 있는 효율적인 방법 및 노력이라고 정의하였다. 또 Cho(2009)는 조직의 생존유지와 환경적응을 위한 기본요소라고 하였으며, Koo(2000)은 외부환경과 내부능력을 결합시켜 경영목표를 달성시키는 일종의 메커니즘(Mechanism)이라고 정의하였다.

이상의 선행연구들로부터 도출된 경쟁우위에 대한 공통점, 첫째, 경쟁우위가 환경변화에 유연하게 대처할 수 있는 바탕이 되고, 둘째, 새로운 전략을 구성하기 위한 핵심동인이 되며, 셋째, 기업의 의사결정에 필요한 지침 또는 규칙으로서 역할을 수행한다는 점(Kang, 1996)을 들 수 있다.

### 2.3.2 경쟁우위 유형

경쟁력의 바탕이 되는 경쟁우위는 발생속성을 기준으로 크게 원가 중심형과 차별화 중심형으로 구분되고(Cho & Lee, 1992), 전략구조(Frame)를 기준으로 원가 중심형, 차별화 중심형 및 집중화 중심형으로 나누어진다(Porter et al., 2014). 이에 대한 설명을 하자면, 원가 중심형 경쟁우위 유형(Cost-focused Comparative Advantage Type)은 경쟁사보다 낮은 가격으로 제품과 서비스를 공급할 수 있는 능력에 경쟁우위를 두는 유형으로(Lee, 1998), 원가우위(Cost Advantage)는 규모화, 공정자동화, 생산능력 증대, 경험곡선 등에서 비롯되며, 성숙기에 있는 소비재 산업에 적합하다(Lee, 2008). 차별화 중심형 경쟁우위 유형(Differentiation-focused Comparative Advantage Type)은 제품이나 서비스에 대해 고객이 독특하게 인식하거나 우월하게 지각하도록 차별적 가치창출에 경쟁우위를 두는 유형으로서, 차별화 우위(Differentiation Advantage)는 독특한 기능이나, 고품질 서비스와 같은 우월적 가치제공에서 비롯되며, 고객지향적 경쟁우위를 추구하는 기업에 적합하다(Lee, 2008). 집중화 중심형 경쟁우위 유형(Concentration-focused Comparative Advantage Type)은 경쟁의 범위를 틈새시장이나 세분시장과 같은 좁은 시장에 한정함으로써 경쟁우위를 확보하는 유형으로서, 집중화 우위(Concentration-focused Advantage)는 틈새시장(Niche Market)에 국한하여 전문성을 집중·발휘함으로써 비롯되며, 특정 시장에서의 독특한 고객의 욕구를 경쟁사들보다 더 잘 이해하고 더 효과적으로 채워 줄 수 있다고 생각하는 기업에 적합하다(Lee, 2008).

## 2.4 경영성과

### 2.4.1 경영성과 지표

경영성과(Business Performance)란 기업의 경영활동 수행에 대한 결과물로서(Ko, 2011), 경쟁우위의 적합성을 검증할 수 있는 지표이며(Son & Kim, 2007; Lee, 2011), 성공여부에 대한 평가척도라고 할 수 있다(Kim, 2010). 경영성과는 기업의 목표에 따라 다양하게 측정되며, 일반적으로는 기업의 이익달성 정도에 초점을 맞추게 된다. 따라서 경영성과의 측정은 경영성과를 수치화한 결산자료를 활용하여 측정하는 것이 적절하다고 할 수 있다. 다만 최근에는 재무지표인 매출과 이익이 단기적이고 과거 지향적이어서 미래의 성장 가능성과 기업가치를 표현하는 데는 한계가 있다는 지적(Kim, 2010; Cho et al., 2009)에 따라 비재무지표를 포함하는 성과의 측정이 중시되고 있다(Lee, 2011). 이에 대한 설명을 하자면, 재무지표(Financial Indicator)는 재무결산자료로부터 얻을 수 있는 정량적 지표로서, 매출액성장률, 영업이익률, 순이익률, 자기자본이익률, 투자이익률 등이 있으며, 재무지표가 성과측정치표로 선호되는 이유는, 개념이 익숙하고 이해가 쉽고, 비교적 적은 비용으로 자료 구입이 가능하며, 과거 및 단기성과 측정에 적합하기 때문이다(Seo & Park, 2002). 또한 비재무지표(Non-financial Indicator)는 재무결산자료로 측정할 수 없는 정성적 속성을 나타내는 지표로서, 주로 경영자의 주관적 판단에 의존하는 지표들을 말하며, 최근 그 중요성이 중시되고 있으나 측정의 범위가 광범위하고 객관화하기 어려우며, 비교적 미래 가치에 비중을 두는 벤처기업들의 성과측정에 유용하다(Lee, 2011; Kim, 2010; Cho et al., 2009). 대표적인 비재무지표로는 고객만족도, 브랜드 인지도 등이 있다(Beard & Dess, 1981).

경영성과의 측정과 관련하여, Acquah & Chi(2007)는 재무지표인 ROS, ROA, Tobin's Q를 사용하였고, Miller & Besser(2005)는 총매출액, 업무만족도, 목표달성도 등으로 측정하였으며, O'Regan & Ghobadian(2004)는 내외부지향성, 제품디자인 및 홍보, 가격경쟁력 등 비재무지표를 이용하였고, Kaplan & Norton(2010)은 성과지표로서 재무지표와 비재무지표를 결합한 개념인 균형성과지표(BSC, Balanced Score Card)를 제시하였다. 또한 Cho & Won(2009)는 매출액, 성장률, 매출이익률을 사용하였으며, Choi, Oh & Jeong(2007)은 재무지표와 비재무지표의 복합적 사용을 주장하였다.

### 2.4.2 소기업의 경영성과

우리나라 소기업의 경우, 재무자료가 공개되지 않아 수집이 어렵고, 공개 자료인 경우에도 회계처리방식이 상이하고 가공되는 경우가 많아 자료의 신뢰성이 떨어진다. 또한 재무지표는 경영성과 측정의 일반적 수단이라고 할 수 있으나, 창업초기 기업이나 성장성이 높은 기업은 재무지표에만 의존하는 것은 적합성이 떨어진다고 할 수 있다. 선행연구들에서는 경영자의 주관적 판단을 측정지표로 대용하기 위해 총자산이익률과 매출액성장률 등 2개 지표의 대용적합성을 검증한 결과, 결산자료

를 대신하여 주관적 판단결과를 측정지표로 대응할 수 있음을 확인하였으며(Dess & Robinson, 1984), Zahra(2008)는 경영자의 주관적 판단의 사용과 함께 성장단계별로 측정지표를 차별화하고, 각 지표에 가중치와 만족도를 가감한 결과 값들을 평균하여 성과를 측정하여야 한다고 하였다. Hwang(2006)은 벤처기업의 경영성과 영향요인에 대한 연구에서 금융성과지표와 시장성과지표를 대응지표로 선정하고 각 지표에 대해 경영자의 주관적 중요도와 만족도를 반영하여 경영성과를 측정하였다.

본 연구에서도 선행연구를 토대로 성과측정치표로서 재무지표와 비재무지표를 동시에 적용하고자 하며, 재무지표로는 매출액증가와 영업이익증가를, 비재무지표로는 Kaplan & Norton(2010)이 제시한 균형성과지표(BSC, Balanced Score Card)에 착안하여 고객만족도와 브랜드인지도를 채택하였다.

## 2.5 변수간의 영향관계에 관한 선행연구

### 2.5.1 기업가정신과 경영성과

기업가정신에 대한 연구는 Schumpeter(1934)로부터 시작되어 많은 연구자들이 기업가정신과 경영성과 간에 유의적인 정(+)의 관계가 있음을 밝혔다(Hornsby et al., 2013; Zahra, 2008; Krueger & Brazeal, 1994; Kim & Park, 2013; Yoon, 2013; Kang, 2011).

기업가정신과 경영성과간의 영향관계에 대해서 Morris & Kuratko(2014)는 기업가정신이 부가가치, 경영혁신, 고용, 성장 등의 성과를 창출하는데 영향을 미친다고 하였으며, Lumpkin & Dess(2011)는 진취성을 시장에 대한 기업의 적극적 대응으로 간주하고 성과지표와 강한 정(+)의 관계가 있음을 검증하였다. 또한 Zahra(2008)는 'Fortune 500'에 등재된 119개의 기업을 분석하여 기업가정신과 재무성과 간에는 정(+)의 관계가 있음을 밝혔으며, Gu(2007)는 기업가정신이 장기적인 성과에 더 큰 효과를 발휘한다고 하였다. Kang(2011)는 기업가정신이 비재무적 성과에 대해 정(+)의 영향을 미친다고 검증하였으며, Kwun & Jeong(2012)은 경영자의 성취욕이 기업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검증하였다.

이상의 선행연구 결과를 종합해보면, 기업가정신은 경영성과를 향상시킨다고 추론해 볼 수 있다. 즉 경영자가 혁신적이고 위험을 감수하며 진취적으로 행동할수록 경영성과는 높게 나타날 것으로 예측할 수 있다.

### 2.5.2 사업화능력과 경영성과

Chen & Wang(2008)은 경영자원으로서의 인큐베이터, 벤처캐피탈이 창업기업의 경영성과에 영향을 미치며, 기술사업화역량은 매개역할을 하고 있음을 확인하였다. Becker & Lillemark(2006)는 제약산업에 대한 연구에서, 경영성과인 신제품개발에 마케팅역량이 정(+)의 영향을 주는 것으로 분석하였으며, Yam et al.(2004)은 기술역량을 연구개발의 결과를 제품으로 전환하는 능력으로 인식하고, 기술역량이 고객만족도 개선에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인하였다.

또 Gu & Lee(2009)은 기술역량이 경영성과에 유의미한 영향을

미치고 있음을 확인하였고, Ko, Yong & Lee(2003)은 벤처기업을 대상으로 한 연구에서 자원조달, 기술확보, 외부지원활용 등의 능력이 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인하였다. Nam & Kim(1998)은 기술집약형 벤처기업에 대해 성장단계별 사업화 성공요인을 분석한 결과, 창업단계에서는 최고경영자의 사업기회 인지 및 창업경험, 계약용역단계에서는 자금확보, 시작품단계에서는 자금조달능력과 전문지식, 대량생산단계에서는 재무관리능력 등의 사업화능력이 경영성과에 미치는 영향이 클 수 있다는 점을 확인하였다.

### 2.5.3 경쟁우위와 경영성과

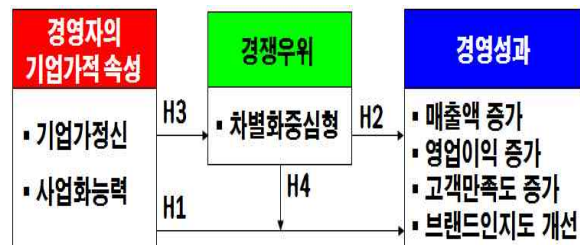
Miller & Covin(2014)은 캐나다 중소기업의 경쟁우위, 산업환경, 조직구조, 성과에 관한 연구에서 경쟁우위와 전략의 적합성이 성과에 강한 영향을 미치는 것으로 파악하였으며, Zahra & Covin(1995)은 성숙기 제조기업의 경쟁전략, 기술정책, 성과에 관한 연구에서 경쟁우위 경쟁전략은 기술정책과 성과 간의 관계를 조절하는 것으로 파악하였다. 또한 Cool & Dierickx(1989)은 소형은행의 경쟁우위전략, 수익, 위험에 관한 연구에서 차별적 경쟁우위로서 마케팅역량은 시장점유율에 정(+), 수익성에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

국내연구로서 Kim & Shin(2013)은 경쟁우위로서의 마케팅역량이 경영성과에 직접적으로 영향을 주며, 경쟁자가 쉽게 모방할 수 없는 원천으로 인식하였고, Kim & Lee(2011), Kim(2003)은 기업의 제품과 서비스 제공능력이 매출액, 고객만족 등의 직간접적인 경영성과에 영향을 미친다고 주장하였다. 또 Kim & Suh(2009)는 종업원 증가로 측정된 경영성과와 경쟁우위역량과의 상관관계분석에서 경쟁우위역량은 성장에 영향을 미치는 것으로 확인하였다고 하며, Kang(2014)은 창업초기의 재무적 성과는 창업자의 능력에 의해 더 많은 영향을 받는다고 분석하였다.

## 2.6 연구모형 및 가설

### 2.6.1 연구모형

연구는 선행연구의 이론 및 실증결과에 근거하고 분석대상인 창업소기업의 특성을 고려하여 연구 목적에 부합되도록 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

**2.6.2 연구가설**

**가설 1. 창업소기업 경영자의 기업가적 속성은 경영성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

- 1.1. 창업소기업 경영자의 기업가정신은 경영성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
- 1.2. 창업소기업 경영자의 사업화능력은 경영성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**가설 2. 창업소기업의 차별화 중심형 경쟁우위는 경영성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

**가설 3. 창업소기업 경영자의 기업가적 속성은 기업의 차별화 중심형 경쟁우위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

- 3.1. 창업소기업 경영자의 기업가정신은 기업의 차별화 중심형 경쟁우위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3.2. 창업소기업 경영자의 사업화능력은 기업의 차별화 중심형 경쟁우위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**가설 4. 창업소기업의 차별화 중심형 경쟁우위는 경영자의 기업가적 속성과 경영성공 간의 관계에서 매개역할을 할 것이다.**

- 4.1. 창업소기업의 차별화 중심형 경쟁우위는 경영자의 기업가정신과 경영성공 간의 관계에서 매개역할을 할 것이다.
- 4.2. 창업소기업의 차별화 중심형 경쟁우위는 경영자의 사업화능력과 경영성공 간의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

**III. 연구 측정 방법**

**3.1 변수의 조작적 정의 및 측정**

본 연구에서 사용되는 주요 용어들은 다양한 의미를 포함하고 있을 뿐만 아니라 연구목적과 학자들에 따라 다르게 정의되고 있기 때문에, 본 연구에서도 변수들을 연구의 목적에 맞도록 조작적으로 정의를 하였으며, 실증분석의 기초자료가 된 설문도 선행연구들에서 개발·검증된 설문항목들을 수정·보완하여 재구성하고, 리커트 5점 척도를 적용하여 측정하였다.

**3.1.1 기업가적 속성**

**3.1.1.1 기업가정신**

기업가정신(Entrepreneurship)이란 기업의 경영자가 가지는 경영성향으로서, 혁신성, 위험감수성, 진취성 등으로 측정할 수 있다. 우선, 혁신성(Innovativeness)은 창의적 아이디어와 신기술 도입, 경영혁신 등을 추구하는 노력을 의미하며, 본 연구에서는 Miller & Covin(2014), Covin et al.(2011), Zahra(2008)의 연구에서 사용된 설문항목을 수정·보완하여 2개의 문항으로 측정하였다. 또한 위험감수성(Risk-Taking Intention)은 불확실성하에서 위험

선호적 의사결정을 선택하는 경영자의 성향을 의미하며, 본 연구에서는 Miller & Covin(2014), Covin et al.(2011), Lassen et al.(2006), Lee(2005)의 연구에서 사용된 설문항목을 수정·보완하여 3개의 문항으로 측정하였다. 이어진 진취성(Proactiveness)은 새로운 시장으로 진입하거나 경쟁자보다 먼저 경쟁우위를 차지하기 위해 시장에 직접적이고 집중적으로 도전하는 경향을 의미하며, 본 연구에서는 Miller & Covin(2014), Lumpkin & Dess(2011), Lassen et al.(2006)의 연구에서 사용된 설문항목을 수정·보완하여 2개의 문항으로 측정하였다.

<표 2> 측정항목 - 기업가정신

구분	정 의
a1	새로운 아이디어를 좋아하고 잘 만들어낸다
a2	혁신적이고 새로운 아이디어, 기술, 방법을 과감히 도입한다
a3	낮은 수준의 확실한 수익보다는 높은 위험의 큰 수익을 주는 사업을 더 선호한다
a4	위기상황이 오면 개선되기를 기다리기 보다는 위험을 무릅쓰고 과감히 대처한다
a5	회사의 경쟁적 우위를 위해 실패가능성이 높더라도 도전적 활동을 실행하는 편이다
a6	새로운 시장을 창출하고 그 시장에서의 주도적 지위를 확보하기 위하여 노력한다
a7	신제품 출시 초기에 시장점유율을 높이기 위해 적극적으로 노력한다

**3.1.1.2 사업화능력**

경영자의 사업화능력이란 경영환경을 탐색하고 사업기회를 선택하며 핵심기술을 이용하여 제품이나 서비스를 개발, 생산, 판매하는 일련의 과정을 통해 수익을 창출할 수 있는 역량을 의미하며, 많은 선행연구들에서 다양한 영향요인들을 제시하고 있으나, 본 연구에서는 Dollinger(2008), Prahalad & Hamel(2003), Clifton & Fyffe(1997), Wi(2005), Kim & Hong(2011)의 연구를 토대로, 본 연구의 목적인 경쟁우위를 가져오는 핵심역량(Porter et. al., 2014)의 인과분석이라는 점에 초점을 맞추어, 측정항목을 기술역량, 마케팅역량으로 구성하였다. 따라서 기술역량(Technological Capability)은 필요기술을 획득하고 효율적으로 활용할 수 있는 능력을 의미하며, 본 연구에서는 Dollinger(2008), Chandler & Hanks(1994), Park & Yang(2006), Lee & Chang(1999)의 연구에서 사용된 설문항목을 수정·보완하여 3개의 문항으로 측정하였다. 또한 마케팅역량(Marketing Capability)은 고객의 욕구를 충족시키기 위하여 제품이나 서비스의 유통·판매를 계획하고 실행할 수 있는 능력을 의미하며, 본 연구에서는 Ortega(2014), Kotler & Kotler(2014), Yam et al.(2004), Yap & Souder(1994), Chandler & Hanks(1994), Cho & Kim(2008), Wi(2005), Moon & Kim(1995)의 연구에서 사용된 설문항목을 수정·보완하여 3개의 문항으로 측정하였다.

<표 3> 측정항목 - 사업화능력

구분	정 의
b1	CEO는 고객 및 경쟁자에 대한 정보를 많이 확보하고 있다
b2	CEO는 기술/비즈니스와 관련된 전문지식과 노하우를 보유하고 있다
b3	CEO는 효과적이고 다양한 ON/OFF 유통채널을 활용할 수 있다
b4	CEO는 연간 홍보 및 판매촉진관련 추진계획을 직접 수립할 수 있다
b5	CEO는 기술/서비스관련 전문인력을 풍부하게 확보할 수 있다.
b6	CEO는 연구개발에 필요한 최소 인프라(연구원, 시설)를 보유하고 있다

### 3.1.2 차별화중심형 경쟁우위

경쟁우위란 Porter et al.(2014)가 제시한 본원적 경쟁우위전략에 근거하여 '경쟁자에 비해서 더 높은 경쟁우위를 가져오는 본원적 역량'을 의미하며, 본 연구에서는 경쟁우위를 선행연구(Porter et al., 2014; Cho & Lee, 1992)에서 공통적으로 제시하고 있는 원가 중심형, 차별화 중심형, 집중화 중심형으로 구분하였고, 연구의 범위와 연구결과의 논점을 명확히 하기 위해서 세 가지 유형중 차별화 중심형 경쟁우위를 분석변수로 설정하였다. 차별화 중심형 경쟁우위(Differentiation-focused Comparative Advantage)란 기업이 제공하는 제품이나 서비스가 고객이 독특하게 인식하거나 우월하게 지각하도록 차별적 가치창출에 경쟁우위를 두는 유형으로서, 본 연구에서는 Miller & Covin(2014), Porter et al.(2014), Zahra & Covin(1995)의 연구에서 사용된 설문항목을 수정·보완하여 5개의 문항으로 측정하였다.

<표 4> 측정항목 - 차별화 중심형 경쟁우위

구분	정 의
c1	가격에 관계없이 고객에 대한 높은 서비스 수준을 우선한다
c2	경쟁사 보다 우월한 기술 또는 서비스모델을 확보하고 있다
c3	현재 수준보다 한 수준이상의 제품/서비스를 공급할 수 있다.
c4	경쟁사보다 마케팅 활동(광고 및 홍보)에 많은 투자를 하고 있다
c5	제품 또는 서비스의 브랜드 인지도를 높이는데 주력하고 있다

### 3.1.3 경영성과

경영성과(Business Performance)란 기업의 목표와 경영계획하에 경영활동을 수행한 결과물로서, 재무지표와 비재무지표로 나누어(Ko, 2011; Lee, 2011; Son & Kim, 2007; Ko et al., 2003) 측정할 수 있으며, 재무적 지표가 보편적으로 사용되지만 최근에는 재무지표가 과거 지향적이며 미래가치나 비정량적 성과를 설명하지 못하는 한계점 때문에 비재무적 지표를 병용하는 추세가 늘어나고 있다(Lee, 2011; Kim, 2010; Cho, 2009). 또 소기업의 재무자료는 신뢰성이 낮으며 정보를 획득하는 데 어려움이 많은 게 현실이다. 따라서 본 연구에서는 이상과 같은 문제점을 고려하여 경영성과 지표로 재무지표와 비재무적 지표를 함께 사용하였으며, 지표의 측정은 경영자의 주관적 판단에 근거하였다. 본 연구에서는 Kaplan & Norton(2010), Zahra(2008), Cavalluzzo & Ittner(2004), Hwang(2005), Kim, Choi & Choi(2007)의 연구에서 사용된 설문항목을 수정·보완하여 4개의 문항으로 측정하였다.

<표 5> 측정항목 - 경영성과

구분	정 의
d1	최근 2년간 매출액이 증가하였다.
d2	최근 2년간 영업이익이 증가하였다.
d3	최근 2년간 고객만족도가 높아졌다.
d4	최근 2년간 제품 또는 서비스의 브랜드 인지도가 제고되었다

### 3.2 표본의 선정 및 자료 수집

본 연구는 실증분석을 위해 설문방식을 활용하였으며, 표본 집단으로부터 원천자료를 직접 확보하였다. 최근 7년(2006~2014)이내 창업한 소기업을 대상으로 하고 있어 신뢰성이 높다고 할 수 있다. 설문조사는 2014년 9월부터 12월까지 세 번에 나누어 실시되었으며, 전국 6개 중소기업청 창업지원 담당자의 도움을 얻어 각 지역별 창업소기업을 대상으로 하여 우편, 이메일, 팩스, 전화조사 및 방문조사를 통해 데이터를 수집하였다. 배포된 설문지는 총 300부였으며, 이중 254부가 회수되었고 이상값을 보이는 15부를 제외한 239부를 최종적으로 분석에 활용하였다. 분석대상 자료의 일반적 특성은 <표 6>과 같다.

<표 6> 일반적 특성 분석결과(N=239)

	구분	빈도	퍼센트
회사업력	1년 미만	10	4.2
	1년 이상 3년 미만	35	14.6
	3년 이상 5년 미만	76	31.8
	5년 이상 7년 미만	72	30.1
중업원수	7년 이상	46	19.2
	10명 미만	106	44.4
	10명 이상 20명 미만	81	33.9
	20명 이상 30명 미만	26	10.9
회사매출액	30명 이상 50명 미만	16	6.7
	50명 이상	10	4.2
	1억원 미만	8	3.3
	1억원 이상 10억원 미만	64	26.8
회사업종	10억원 이상 50억원 미만	132	55.2
	50억원 이상 100억원 미만	19	7.9
	100억원 이상	16	6.7
	제조&가공	155	64.9
	정보처리&소프트웨어개발	25	10.5
	연구개발&디자인&설계	19	7.9
	건설 & 운수	15	6.3
도소매업	20	8.4	
회사 소재지	농어임공업	4	1.7
	기타(검사대행)	1	.4
	서울	64	26.8
	경기인천	83	34.7
	대전충청	28	11.7
경영자 성별	부산경상	46	19.2
	광주전라	14	5.9
경영자 성별	강원	4	1.7
	남자	196	82.0
경영자 성별	여자	43	18.0

설문지에 응답한 239개 창업소기업의 주요 일반적 특성을 살펴보면, 업력은 3년 이상 5년 미만이 31.8%(76社)으로 가장 높았고, 중업원 수는 10명 미만이 44.4%(106社)로 가장 많았으며, 매출액 수준은 10억원 이상 50억원 미만이 55.2%(132社)으로 가장 많았다. 또 업종은 제조 또는 임가공이 64.9%(115社)로 가장 많았고, 소재지는 경기인천이 34.7%(83社)로 가장 많았으며, 경영자의 성별은 남성이 82.0%(196명)이고 여성이 18.0%(43명)으로 나타났다.



## IV. 실증분석 결과

### 4.1 타당도 및 신뢰도

#### 4.1.1 요인분석 및 타당도

설문문항에 내재된 구성개념의 정보손실이 최소화된 측정변수를 도출하기 위하여 고유값(eigen value, 1.0)과 요인 적재값(0.5)을 기준으로 주성분분석(principal component analysis)을 적용하였고, 요인 적재값 분포를 단순화하기 위해 직교방식(varimax)으로 요인 적재값을 회전시켜 보다 단순한 구조를 만들었으며, 요인분석 결과는 다음 <표 7>과 같다.

<표 7> 요인분석 결과

		성분			
		1	2	3	4
기업가 정신	a1	.743	.261	.312	.081
	a2	.852	.264	.175	.115
	a3	.839	.048	.170	.104
	a4	.847	.158	.094	.194
	a5	.823	.072	-.078	.255
사업화 능력	b1	.183	.179	.811	.146
	b2	.201	.467	.678	-.210
	b3	.061	.130	.820	.153
차별화 중심형 경쟁우위	c1	.227	-.074	.142	.801
	c2	.189	.358	.073	.754
	c3	.153	.422	.012	.686
경영성과	d1	.118	.837	.095	.230
	d2	.237	.755	.269	.076
	d3	.173	.624	.344	.220
	d4	.192	.463	.411	.415
초기 고유값		3.702	2.624	2.357	2.181
% 분산		24.681	17.494	15.713	14.542
% 누적		24.681	42.175	57.887	72.429

\*KMO=.869(p=.000)

개별요인들 간의 KMO(.869)는 매우 높은 수준으로 나타났으며, 측정변수를 구성하는 개별 요인들의 적재 값은 기업가 정신이 .743~.852, 사업화능력은 .678~.820, 차별화 중심형 경쟁우위는 .686~.801, 경영성과는 .463~.837로 나타나 측정변수를 구성하는 개별요인들의 내적 타당도와 집중 타당도는 적합한 것으로 입증되었다.

#### 4.1.2 신뢰도 분석

측정개념의 정확성과 일관성을 검증하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였으며, Cronbach's  $\alpha$  계수(0.6이상)를 판단기준으로 사용하였다. 측정변수의 구성요인들에 대한 신뢰도 분석 결과는 <표 8>과 같으며, 모두 0.6이상으로 높은 신뢰도를 나타냈다.

<표 8> 신뢰도 분석

변수	Cronbach's $\alpha$
기업가정신	.913
사업화능력	.786
차별화중심형 경쟁우위	.757
경영성과	.814

### 4.2 상관관계

측정변수들 간의 상관관계는 피어슨 상관계수를 측정기준으로 확인하였으며, 그 결과는 <표 9>와 같다. 분석결과는 각 변수들 간의 피어슨 상관계수가 모두 정의 유의성을 갖는 것으로 나타나, 본 연구의 가설이 지지됨을 추론할 수 있다.

<표 9> 상관관계 분석결과

변수	평균	표준편차	a	b	c	d
a	2.8385	.95347	1			
b	3.6416	.85848	.374**	1		
c	2.8605	.76457	.444**	.259**	1	
d	3.0513	.74278	.470**	.601**	.555**	1

\*\* 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

a=기업가정신, b=사업화능력, c=차별화중심형 경쟁우위, d=경영성과

### 4.3 가설검정

본 연구의 가설은 회귀분석을 활용하여 검증하였고, 측정대상 변수로서 기업가적 속성인 기업가정신과 사업화능력을 독립변수로, 경영성과를 종속변수로 그리고 차별화 중심형 경쟁우위를 매개변수로 설정하였으며, 그 결과는 다음 <표 10> 및 <표 11>과 같다.

<표 10> 회귀분석 결과(가설1,2,3)

결과 변수	원인 변수	B	SE	$\beta$	t	p	adj R2	F
d	a	.223	.041	.286	5.393	.000	.426	89.310
	b	.427	.046	.494	9.322	.000		
	c	.539	.053	.555	10.260	.000		
c	a	.323	.050	.403	6.445	.000	.200	30.768
	b	.097	.056	.108	1.735	.084		

\*B: 비표준화베타, SE: 표준오차,  $\beta$ : 표준화된 베타

a=기업가정신, b=사업화능력, c=차별화중심형 경쟁우위, d=경영성과

<표 11> 매개효과 검증결과(가설4.1)

변수	검증단계	$\beta$	t	p	adj R2	
독립변수: a 매개변수: c 종속변수: d	단계1	.444	7.618	.000	.193	
	단계2	.470	8.205	.000	.218	
	단계3	독립변수 매개변수	.279 .431	4.846 7.473	.000 .000	.365

a: 기업가정신, c: 차별화중심형 경쟁우위, d: 경영성과

먼저 가설1에 대한 검증결과를 살펴보면, 기업가정신은 경영성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것(B=.223, p=.000)으로 나타나 가설1.1은 지지되며, 사업화능력도 경영성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것(B=.427, p=.000)으로 나타나 가설1.2는 지지된다. 이상의 결과로 가설1은 지지되며, 기업가적 속성은 경영성과를 42.6%(adj R2=.426)만큼 설명하고 있음을 알 수 있었다. 상대적 영향도는 기업가정신( $\beta$ =.286)이 사업화능력( $\beta$ =.494)보다 낮은 것으로 나타났다.

다음으로 가설2에 대한 검증결과를 살펴보면, 차별화 중심형 경쟁우위는 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치고(B=.539, p=.000), 경영성과를 30.5%(adj R2=.305)만큼 설명하는 것으로



나타나, 가설2는 지지되는 것으로 검증되었다.

다음으로 가설3에 대한 검증결과를 살펴보면, 기업가적 속성 중 기업가정신은 차별화 중심형 경쟁우위에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나(B=.323, p=.000) 가설3.1은 지지되나, 사업화능력은 차별화 중심형 경쟁우위에 유의성이 없는 것으로 나타나(p=.084) 가설3.2는 지지되지 못하였다. 따라서 가설3은 부분적으로 지지되는 것으로 검증되었다.

다음으로 가설4인 차별화 중심형 경쟁우위의 창업소기업 경영자의 기업가적 속성과 경영성과간의 매개효과 검증은 Van Dyne, Graham & Dienesch(1994)와 Baron & Kennedy(1986)의 연구에서 활용된 4단계 매개 회귀분석(Four-step mediated regression analysis)기법을 적용하여 검증하였다. 그 내용으로서 제1단계는 독립변수인 기업가적 속성이 매개변수인 차별화 중심형 경쟁우위에 미치는 유의한 영향관계를 살펴보고, 제2단계는 독립변수인 기업가적 속성이 종속변수인 경영성과에 미치는 유의한 영향관계를 살펴본다. 제3단계는 매개변수인 차별화 중심형 경쟁우위가 투입된 상황 하에서 독립변수인 기업가적 속성이 종속변수인 경영성과에 미치는 유의한 영향관계를 살펴보고, 마지막으로 4단계에서는 제2단계에서 도출된 기업가적 속성의 표준화베타( $\beta$ )값과 제3단계에서 도출된 기업가적 속성의 표준화베타( $\beta$ )값을 비교하여 어떤 단계가 더 큰지를 살펴본다. 다만 매개효과분석에 있어서, 가설3.2가 기각됨으로써 매개효과분석의 전제조건인 독립변수와 매개변수간의 유의성 확보에 위배되어 가설4.2에 대한 분석은 의미가 없으므로 생략하고, 가설4.1만을 분석하였다.

이상의 검증순서에 따라서 가설4.1에 대한 검증결과인 <표 11>을 살펴보면, 제1단계에서는 기업가정신이 차별화 중심형 경쟁우위에 유의한 영향을 미치며( $t=7.618$ ,  $p=.000$ ), 제2단계에서는 기업가정신이 경영성과에 유의한 영향을 미치고( $t=8.205$ ,  $p=.000$ ), 제3단계에서는 매개변수인 차별화 중심형 경쟁우위가 투입된 상황 하에서 기업가정신( $t=4.846$ ,  $p=.000$ )과 차별화 중심형 경쟁우위( $t=7.473$ ,  $p=.000$ )가 모두 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 매개효과 검증의 전제조건을 모두 만족시켰으며, 제2단계에서 도출된 기업가정신의 표준화 베타값( $\beta=.470$ )이 제3단계에서 도출된 기업가정신의 표준화 베타값( $\beta=.279$ )보다 더 큰 것으로 나타나 가설4.1이 지지되었다. 이상과 같은 검증결과는 차별화 경쟁우위의 매개효과가 기업가정신과 경영성과 간에서만 존재하는 것을 알 수 있었다( $t=12.319$ ,  $adj R^2=.365$ ).

## V. 요약 및 결론

### 5.1 연구결과 및 시사점

본 연구는 갈수록 치열해지고 불확실성이 늘어나는 창업환경 하에서 창업소기업의 경영목표인 성과창출과 지속적 성장을 유지하는데 영향을 미치는 핵심요인들을 도출하고 상호간의

영향관계를 분석함으로써 생존전략에 대한 가이드라인을 제시하는 데 그 목적이 있다. 따라서 적정표본집단에 대한 실증 분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 창업소기업 경영자의 기업가적 속성인 기업가정신과 사업화능력은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 매개변수인 차별화 중심형 경쟁우위도 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 검증결과는 기존 선행연구들과 유사한데, 특히 창업단계에 있는 소규모 기업에서는 경영자의 사업마인드와 사업화능력 그리고 차별적 경쟁우위의 확보가 중요하다는 점을 다시 확인할 수 있었다. 따라서 현재 국가적으로 추진 중인 창업지원정책과 관련하여 대부분의 행태인 단발적이고 전신적이며 지원기관중심의 편익적·관행적 지원방식에서 벗어나 성공역량이 창업경영자 및 창업소기업의 내면 깊숙이 스며들어 기초 체질이 될 수 있도록 창업과정 전주기에 걸쳐 경영자의 기업가정신(혁신성, 위험감수성, 진취성 등)을 체화시키고 사업화에 필요한 인프라를 기본적으로 확보할 수 있도록 경영지원 프로그램의 성격을 재구성하여야 할 것이다. 또한 선행연구들이 경쟁우위를 사후적으로 확보할 수 있는 결과물로 간주한데 반하여 본 연구는 경쟁력을 발생시키는 원천적 요인으로 간주하였고, Porter et al.(2014)가 전략으로서 제시한 세 가지 경쟁우위인 원가, 차별화, 집중화를 본 연구에서는 경쟁우위가 발생하는 순서를 고려하여 근본적으로 원가와 차별화로 구분하고, 차별화를 중심으로 경영성과와의 관계를 분석하였다는 것이 또 다른 차별점이라 하겠다.

둘째, 기업가적 속성은 경쟁력의 원천인 차별화 중심형 경쟁우위의 선택에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 기업가적 속성 중에서 기업가정신은 차별화 중심형 경쟁우위에 유의미한 정(+)의 영향을 미치지만, 사업화능력은 유의성이 없는 것으로 나타났다. 즉 기존 연구에서는 기업가정신과 사업화능력이 경쟁우위에 주는 영향에 대해서는 명확히 밝혀진 바가 없었으므로, 본 연구에서 이에 대한 실증적 연구를 하였다는 점에서 기존 연구로부터 진일보한 차이점을 갖는다.

셋째, 기업가적 속성과 경영성과간의 관계에서 차별화 중심형 경쟁우위의 매개역할이다. 기존연구에서는 경쟁우위가 경쟁전략으로서 경영성과에 상당한 영향을 미치고 있음을 강조하고 있으나(Porter et al., 2014; Cho & Lee, 1992), 역시 경영성과에 대한 경쟁우위의 단독적 영향관계만을 다루었으며, 여러 영향요인이 효과적으로 결합되었을 때 더 큰 경영성과를 창출할 수 있다는 관점에서의 조절효과 또는 매개효과 등에 대해서는 명확히 밝혀진 바가 없다. 따라서 본 연구는 차별화 중심형 경쟁우위의 매개효과를 검증함으로써 기업가적 속성과 차별화 중심형 경쟁우위가 결합되었을 때 경영성과가 더 커진다(매개효과와 독립변수 단독효과와의  $t$ 값 및  $R^2$  비교)는 실증적 논거를 밝혔다는 점에서 역시 기존 연구로부터 진일보한 차이점을 갖는다.

이러한 결과는 창업소기업이 보다 빠르게 안정적인 성장기조에 안착하기 위해서는 경영자의 기업가적 속성을 개인차원의 탁월한 사업능력으로만 치부할 것이 아니라 조직차원의 경쟁력 생성에 초점을 맞추어 경쟁우위로 내재화될 수 있도록 핵심역

량들을 영향크기 기준으로 정렬시키고 차별적으로 조합시켜야 하며(Kaplan & Norton, 2010), 특히 창업소기업은 창업초기 생존 실패의 주요인이 경영자의 마인드 부족에 기인한다는 창업실태 조사(Small & Medium Business Administration, 2014.)에 따라 무엇보다도 생존전략으로서의 기업가적 속성, 특히 기업가정신의 강화가 매우 중요함을 본 연구를 통해 제안할 수 있겠다.

## 5.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구를 수행함에 있어 다음과 같은 한계점과 향후 연구 방향은 다음과 같다.

첫째, 샘플 속성 및 대표성의 한계이다. 본 연구에서 활용된 분석 자료는 전국에 분포되어 있는 7년 이내의 창업소기업을 대상으로 하였으나, 현실적으로 창업기업을 규정하는 요건을 단지 사업기간으로만 정의하는 데에는 무리가 있다. 즉, 사업기간은 물론 기업의 성숙도나 수익창출 능력수준 등을 포함할 필요가 있다. 또한 샘플수가 최종적으로 239개여서 적지 않은 수임에도 불구하고 우리나라 창업생태계 전체를 대변할 수는 없다는 점이다. 표본의 보편타당성을 유지하기 위해 전국에 분포한 창업기업들 중 각 지역별로 최소 10개 이상 설문자료를 취합하였지만, 창업생태계에 대한 충실한 연구결과를 도출하기 위해서는 각 지역별로 최소 100개 이상의 샘플조사가 이루어져야 한다고 생각하며, 현업에서의 활용도를 더욱 높이기 위해서는 창업기간과 업종에 대한 세분화가 더 필요할 것이다.

둘째, 성과지표의 객관성 및 접근성의 한계점이다. 본 연구에서의 종속변수인 경영성과를 분석하기 위한 현실적 재무자료의 확보에 한계가 있었다. 즉, 전국 창업소기업의 결산재무자료를 구할 수가 없었으며, 실제 확보한 재무자료의 경우에도 대부분이 왜곡되어 신뢰성이 떨어지며, 특히 성장성이라는 특성을 갖고 있는 창업소기업의 경우 경영성과 측정의 타당성 결여를 고려하지 않을 수 없었다. 즉 기업의 경영성과는 수치로 보여줄 수 없는 부분이 더 많으므로 재무지표에만 의존하는 것은 현실을 제대로 반영하지 못한다는 견해이다. 따라서 경영성과의 측정은 재무적 성과 및 비재무적 경영상황에 대해 경영자가 주관적으로 판단한 내용으로 같음하였다. 물론 선행 연구에서 이러한 방법에 대한 타당성을 검증한 바 있으나, 검증결과의 신뢰성을 높이기 위해서는 보다 객관적인 분석 자료의 확보가 필요하다고 할 수 있겠다.

셋째, 매개변수인 경쟁우위의 정확한 논리 정립이 필요할 것이다. 본 연구에서는 비용 및 시간적 제약을 고려할 때 창업소기업의 경영성과에 영향을 미치는 모든 변수들을 고려할 수 없었으며, 간결성(Parsimony)에 입각하여(Zikmund et al., 2013) 연구취지에 부합하는 대표적 변수들을 중심으로 가설을 검증하였다. 따라서 향후 경쟁우위와 관련된 다양한 변수의 관계를 설정하고 연구해야 할 필요성이 있다고 할 것이다.

## REFERENCE

- Acquaah, M. & Chi, T.(2007). A Longitudinal analysis of the Impact of Firm Resources and Industry Characteristics on Firm-specific Profitability, *Journal of Management and Governance*, 11(3), 179-213.
- Bae, K. I.(2010). *Understanding of SMEs*, Seoul: Dunam Press.
- Baek, H. K.(1999). *Venture Business and Management Strategies*, Seoul: Future and Management Press.
- Baron, R. A. & Shane, S. A.(2008). *Entrepreneurship: A Process Perspective*, Mason Ohio: Thomson/Soyth-Western.
- Baron, R. M. & Kennedy, D. A.(1986). The Moderator-mediator variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Beard, D. E. & Dess, G. G.(1981). Corporate Level Strategy: Business-Level Strategy and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 24(4), 671.
- Begley, T. M & Boyd, D. P.(2000). Articulating Corporate Values Through Human-Resource Policies, *Business Horizons*, 43(4), 8-12.
- Becker, M. C. & Lillemark, M.(2006). *Marketing/R&D integration in the Pharmaceutical Industry*, Amsterdam: Elsevier Science B.V.
- Biggadike, E. R.(1979). *Corporate diversification : Entry, Strategy, and Performance*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Cavalluzzo, K. S. & Ittner. C. D.(2004). Implementing performance Measurement Innovations: Evidence from Government, Accounting, *Organizations and Society*, 29(3), 243-267.
- Chandler, G. N. & Hanks, S. H.(1994), "Founder Competence, The Environment and Venture Performance", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Spring, 18(3), 77-90.
- Chandler, G. N. & Jonsen, E.(1992). The Founder's Self-assessed Competence and Venture Performance, *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236.
- Chen, W. & Wang, X.(2008). Regional Intellectual Capital and Regional Innovation Capability-Relationship and Empirical Research of Their Impact. *Techno-Economic*, 29(2), 22-27.
- Cho. D. S.(2009). *Strategic Management for 21 Century*, Seoul: Seoul Economy and Management Press.
- Cho, D. S. & Lee, D H.(1992). Dynamic Integration of Generic Strategies, *Journal of Business Administration*, 24(3), 33-64.
- Cho, H. K. & Won, S. S.(2009). An Empirical Study on the Success Factors of Small and Medium-Sized Ventures at Local Level, *Journal of Korean Regional Development*, 9(1), 161-187.
- Cho, H. Y. & Park, S. B.(2001). *The Small and Medium Business Management*, Seoul: Samyoungsa Press.
- Cho, S. B. & Kim, C. H.(2008). Effects of Market Orientation on the Hotel Management Performance, *Journal of Hotel Resort*, 7(1), 41-53.

- Choi, J. Y., Oh, D. M. & Jeong, H. J.(2007) Centered around BI in Busan: A Study on Determinants of Service-Satisfaction in Growth Stage of Tenant, *The Asian Pacific Journal of Small Business*, 29(1), 89-116.
- Chung, H. D.(1999). *Effects of Business Strategies and Contingency Factors on Manager' Selection of Performance Measures*, Doctoral dissertation, Keimyung University.
- Clifton, D. S. & Fyffe, D. E.(1997). *Project Feasibility Analysis*, New York: John Wiley and Sons. Inc.
- Coombs, J. E. & Bierly III, P. E.(2006). Measuring Technological Capacity and Performance, *R&D Management*, 36(4), 421-438.
- Cool, K. & Dierickx, I.(1989). Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, 35(12), 1514-1514.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. & Titus, V. K.(2011). Aligning Strategic Processes in Pursuit of Firm Growth, *Journal of Business Research*, 64(5), 446-453.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & Eisner, A.(2012). *Strategic Management: Text and Cases 6th Ed.*, New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Dess, G. G. & Robinson, Jr. R. B.(1984). Measuring Organizational Performance in The Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit, *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- Dollinger, M. J.(2008). The Oxford Handbook of Entrepreneurship, *Comparative Economic Studies*, 50(4), 719-721.
- Gartner, W.B., Liao, J.(2012). The Effects of Perceptions of Risk, Environmental Uncertainty, and Growth Aspirations on New Venture Creation Success, *Small Business Economics*, 39(3), 703-712.
- Gu, E. H.(2007). *Determinants of Entrepreneurship and Growth of Venture Business*, Doctoral dissertation, Yeungnam University.
- Gu, J. W. & Lee, Y. C.(2009). The Effects of Subject, Environment, Resource, and Mechanism on Firms' performance, *The Asian Pacific Journal of Small Business*, 31(4), 95-119.
- Gupta, Y. P. & T. M. Somers.(1996), Business Strategy, Manufacturing Flexibility and Organizational Performance Relationships: A Path Analysis Approach, *Production and Operation Management*, 5(3), 204-233.
- Hambrick, D. C. & Pettigrew, A.(2001). Upper Echelons: Donald Hambrick on Executives and Strategy, *Academy of Management Executives*, 15(3), 36-44.
- Han, J. W., Lee, M. S. & Lee, S. M.(2009). An Empirical Study of the Effects of Entrepreneurs' Characteristics on Growing Pains, *Small Business Studies*, 31(1), 35-49.
- Hax, A. C.(1990). Redefining The Concept of Strategy and The Strategy Formulation Process, *Planning Review*, 18(5-6).
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Holt, D. T. & Wales, W. J.(2013). Assessing a Measurement of Organizational Preparedness for Corporate Entrepreneurship, *The Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 937-955.
- Hwang, K. Y.(2006). The Influence of Environmental Market Conditions on Strategy and Performance of Venture Firms, *Entrepreneurship and Venture*, 9(2), 3-31.
- Hwang, S. A.(2005). *A Study on the Effect of the Strategic Leadership of Chief Executive Officer, on Management Strategies, Organizational Changes, and Management Performances*, Doctoral dissertation, Kyunghee University.
- Jeong, J. H.(2005). Growth Factors for Small Innovative Firms in Korea, *KDI Journal of Economic Policy*, 27(1), 124-156.
- Kang, B. H.(1996). *Effects of the 'FIT' Relationship between Contingency Factors and Management Accounting System Information Characteristics on Business Performance*, Doctoral dissertation, Konkuk University.
- Kang, B. O.(2011). *A Study on the Influence of CEO's Entrepreneurship in SMEs on Business Performance: Franchise Business*, Doctoral dissertation, Chung-Ang University.
- Kang, W.(2014). The Early Stage Performance of Successful SMEs and a Desirable Policy for SMEs, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(3), 1-11.
- Kantis, H., Federico, J. & Rabetino, R.(2012). Comparing Young SMEs' Growth Determinants across Regions, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(4), 575-588.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P.(2010). Managing Alliances with the Balanced Scorecard, *Harvard Business Review*, 88(1), 114-124.
- Kho, H. C.(2004). *A Study on Dual Commitment of R&D Professionals: Focused on Organizational Commitment and Career Commitment*, Doctoral dissertation, Yonsei University.
- Kim, D. H. & Shin, G. C.(2013). An Empirical Study on the Relationships among Marketing Environment, Capacity and Strategy on the Marketing Performance of SMEs, *Academy of Customer Satisfaction Management*, 15(1), 53-84.
- Kim, D. W.(2010). *A Study on the relationship between core competences and company performance in Vendors*, Doctoral dissertation, Yeungnam University.
- Kim, H. J, Choi, G. B. & Choi, Y. G.(2007). An Empirical Study on Influence on the Performance of Small and Medium Business and Venture Business, *The Journal of Business Education*, 17(12), 285-322.
- Kim, I. S. & Lee, E. M.(2011). The Impact of Business and Marketing Capabilities of Joint Brands on Performance, *Koreanische Zeitschrift fuer Wirtschaftswissenschaften*, 29(1), 111-131.
- Kim, K. D. & Hong, W. S.(2011). Effect of Firm's Activities on Their Performances, *Journal of Korea Technology Innovation Society*, 14(2), 373-404.
- Kim, K. S.(2005). *A Study on the Effects of Venture Entrepreneurs' Competence in Their Business Performances*, Doctoral dissertation, Konkuk University.
- Kim, M. K.(2010). *A Study on the Management Performance Evaluation Model of Construction Firms*, Doctoral dissertation, Kyung Hee University.
- Kim, S. U.(2003). The Relationships Among Market-Oriented Culture, Marketing Strategy Making, and Firm Performance, *Asia Marketing Journal*, 5(1), 67-94.
- Kim, S. H. & Suh, J. D.(2009). An Empirical Study on the

- Determinants of SMEs' Growth, *The Asia Pacific Journal of Small Business*, 31(2), 237-254.
- Kim, Y. B. & Lee, B. H.(2002). Patents of Technological Learning among the Strategic in The Korean Electronic Parts Industry, *Research Policy*, 31(4), 543-567.
- Kim, Y. H. & Park, J. H.(2013). An Empirical Study on the Affecting Factors of Social Enterprise Entrepreneurial Performance, *Management Education Review*, 28(2), 303-327.
- Ko, B. S., Yong, S. J. & Lee, S. C.(2003). An Empirical Study on the Determinants of Venture Business Performance, *Entrepreneurship and Venture*, 6(2), 3-33.
- Koo, K. W.(2000). *A Study on Adopting the Six Sigma Program for Enhancing Management Results in Tourist Hotels*, Doctoral dissertation, Kyonggi University.
- Ko, S. H.(2011). *The Structural Relationship between Competitive Strategy and Performance in SMEs and Venture Business*, Doctoral dissertation, Konkuk University.
- Kotler, P. & Kotler, M.(2014). *Winning Global Markets: How Businesses Invest and Prosper in the World's High-Growth Cities*, New York: John Wiley and Sons. Inc. Press.
- Krueger, Jr. N. F. & Brazeal, D. V.(1994). Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 91-104.
- Kwun, M. Y. & Jeong, H. J.(2012). The Effect of Entrepreneurs' Characteristic, Technological Capabilities and Network on Firm Performance of Technology-based Start-ups, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(1), 7-18.
- Lassen, A. H., Gertsen, F. & Riis, J. O.(2006). The Nexus of Corporate Entrepreneurship and Radical Innovation, *Creativity and Innovation Management*, 15(4), 359-372.
- Lagace, R. R., Dahlstrom, R. & Gassenheimer, J. B.(1991), The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(4), 39-47.
- Lee, C. W.(1999). *A Study on Corporate Entrepreneurship and Venture Performance*, Doctoral dissertation, Seoul National University.
- Lee, D. S. & Chung, L. C.(2010). A Study on the Effect of Technological Innovation Capability and Technology Commercialization Capability on Business Performance in SMEs of Korea, *The Asian Pacific Journal of Small Business*, 32(1), 65-87.
- Lee, H.(2000), Knowledge Management Theory, *Korea Knowledge Management Society*, 4, 155-169.
- Lee, J. H.(2005). *Relationships among Corporate Entrepreneurship, Organizational Structure, Organizational Cultures, and Organizational Performances*, Doctoral dissertation, Yeungnam University.
- Lee, J. W.(2009). *Story-telling Business Strategy*, Seoul: Bobmunsa Press.
- Lee, J. W. & Chang, S. D.(1999). Characteristics of Successful High Tech Ventures; An Empirical Study, *The Asian Pacific Journal of Small Business*, 21(2), 105-133.
- \_\_\_\_\_ (1998). A Conceptual Study on the Success Factors of High-tech Venture, *Entrepreneurship and Venture*, 1(2), 69-95.
- Lee, M. H.(2011). The Effects of Brand Evidence on the Switching Barrier and Relational Performance in the Hotel Firms, *The Korean Journal of Culinary Research*, 17(5), 139-153.
- Lee, S. J.(2008). *Corporate Strategy*, Seoul: Sigma-insight Group Press.
- Lee, Y. K. Jang, K. L. & Kwon, Y. J.(2000). The Impact of Market Orientation on Service Quality, Customer Satisfaction, Switching Costs and Word-of-Mouth Communication, *Journal of Tourism Science*, 24(1), 57-74.
- Levy, M., Powell, P. & Yetton, P.(2002). The Dynamics of SME Information Systems, *Small Business Economics*, 19(4), 341-354.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G.(2011) Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance, *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Lyons. B.(2000). Environmentalism as A Source of Corporate Competitive Advantage, *Interdisciplinary Environmental Review*, 2(2), 217-234.
- Markus, M. L. & Pfeffer, J.(1983). Power and The Design and Implementation Accounting and Control Systems, Accounting, *Organizations and Society*, 8(2/3), 205-218.
- Miller, D. & Covin, J. G.(2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44.
- Miller, N. J. & Besser, T. L.(2005). Exploring Decision Strategies and Evaluations of Performance by Networked and Non-networked Small U.S. Business, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10(2), 167-186.
- Moon, H. C. & Kim, C. W.(1995). An Empirical Study on the Technological Innovation Strategies of Korean Small and Medium Sized Firms, *The Asian Pacific Journal of Small Business*, 17(2), 141-167.
- Morris, M. H. & Kuratko, D. F.(2014). Building University 21st Century Entrepreneurship Programs that empower and transform, *Innovative Pathways for University Entrepreneurship in the 21st Century(Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation & Economic Growth*, 24, 1-24.
- Morris, M. H. & Lewis, P. S.(1995). The Determinants of Entrepreneurial Activity: Implications for Marketing, *European Journal of Marketing*, 29(7), 31-36.
- Nam, Y. H. & Kim, W. M.(1998). Key Success Factors of High-tech Ventures in The Early Stages, *Entrepreneurship and Venture*, 1(1), 35-69.
- Nevens, T. M., Summe, G. L. & Uttal. B.(1990). Commercializing Technology: What The Best Companies Do?, *Harvard Business Review*, 68(3), 154-163.
- Ohmae, K.(2006). The Mind of the Strategist, *The Innovation Journal*, 22(1), 22-23.
- O'Regan, N. & Ghobadian, A.(2004). Short and Long-term Performance in Manufacturing SMEs, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(5), 405-424.
- Ortega, D. L.(2014). Agricultural Marketing and Food Safety in China: a Utility Perspective, *Journal of Agribusiness*

- in *Developing and Emerging Economies*, 4(1), 23-31.
- Park, J. H.(2004). *A Study on the Success and Failure Factors of Retirees Establishment*, Master thesis, Sogang University.
- Park, J. S.(1973). *A Study of Entrepreneurial Behavior in Korea*, Doctoral dissertation, Hanyang University.
- Park, K. S. & Yang, D. W.(2006). Empirical Study on the Factors Affecting Korea Technology based Venture's Performance: Comparison between IT and BT Ventures, *Entrepreneurship and Venture*, 9(2), 151-187.
- Pettigrew, A. M., Massini, S. & Numagami, T.(2000). Innovative Forms of Organizing in Europe and Japan, *Europe Management Journal*, 18(3), 259-273.
- Porter, M., Joan M. & Mark K.(2014). *Strategy and Competition: The Porter Collection*, New York: Harvard Business Review Press.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G.(2003). The Core Competence of the Corporation, *International Library of Critical Writings in Economics*, 163(32), 210-222.
- Rho, J. G.(1999). Theoretical Study on Entrepreneurs and Entrepreneurship, *Regional Policy Research*, 10(2), 183-213.
- Seol, B. M. & Hong, H. S.(2013). A Study on the Business Opportunity Source and Search according to the Characteristic of Entrepreneur, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 8(1), 19-28.
- 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.
- Shamdasani, P. N. & Balakrishman, A. A.(2000), Determinants of Relationship Quality and Loyalty in Personalized Services, *Asia Pacific Journal of Management*, 17(3), 399-422.
- Shin Y. K.(1996). Traits and Leadership Styles of CEOs in Korean Companies , *Korean Academy of Management*, 4(2), 203-233.
- Small & Medium Business Administration(2014). *Research for Start-up Business Status*, Retrived July 25, 2014 from [http://www.smba.go.kr/board/boardView.do?board\\_id=SM\\_BA\\_NEWS\\_32&seq=47509&mc=usr0001031](http://www.smba.go.kr/board/boardView.do?board_id=SM_BA_NEWS_32&seq=47509&mc=usr0001031).
- \_\_\_\_\_(2006). *5-Step Package Start-up Work book(JH06002-T0002)*, Seoul: Small & Medium Business Administration.
- Son, E. H. & Kim, K. H.(2007). Effects of the Alignment between Core Competence and Competitive Strategy on the Business Performance in the Hotel Industry, *Korean Academic Society of Hotel Administration*, 16(5), 93-111.
- Song, M., Di Benedetto, A. & Nason, R.(2007). Capabilities and Financial Performance: The Moderating Effect of Strategic Type, *Journal of the Academy Marketing Science*, 35(1), 18-34.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C. & Wayne, S. J.(2001), Social Networks and Performance of Individuals and Groups, *Academy of Management Journal*, 44(2), 316-325.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M.(1993). *Competency at Work: Models for Superior Performance*, New York: Wiley.
- Schumpeter, J. A.(1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits Capital, Credit, Interest and The Business Cycle*, London: Oxford University Press.
- Timmons, J.(1994). *New Venture Creation: Entrepreneurship for The 21st Century, 4th Edition*, Boston: Mcgraw-Hill.
- Van Dyne, L. V., Graham, J. W. & Dienesch, R. M.(1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Vesper, K. H.(1983). *Three Faces of Corporate Entrepreneurship: A Pilot Study*, Seattle: University of Washington.
- Vorhies, D. W, & Morgan, N. A.(2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Williams, C.(2003). *A Companion to Tourism: Entrepreneurial Cultures and Small Business Enterprises in Tourism*, Malden, Mass.: Blackwell Pub.
- Wi, S. B.(2005). *A Study on the Effects of Environment, Competencies, Strategy and their Fitness on the Performance of Travel Agency*, Doctoral dissertation, Kyonggi University.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., McCormick, B. & Sherman, S.(1998). Strategy, Core Competence and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance, *Human Resource Management*, 37(1), 17-29.
- Yam, R. C., Guan, J. C. & Pun, K. F.(2004). An Audit of Technological Innovation Capabilities in Chinese Firm: Some Empirical Findings in Beijing, *Research Policy*, 33(8), 1123-1140.
- Yang, H. B., Cho, D. H. & Park, J. B.(2009). *Current Status of Start-up Companies and Performance Analysis Focusing on Management Performance and Employment Creation*, Seoul: Kiet Press.
- Yap, C. M. & Souder, W. E.(1994). Factors Influencing New Product Success and Failure in Small Entrepreneurial High-Technology Electronics Firms, *The Journal of Product Innovation Management*, 11(5), 418-432.
- Yoon, H. J.(2014). Reexamining the Performance Effects of Entrepreneurial Orientation : A Study on Korean Small and Medium-sized Business Ventures , *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(5), 103-114.
- Yoon, M. H.(2007). Exploring Factors Affecting Relationship Quality and Strength in Local Exporters, *Korea Journal of Marketing*, 9(3), 33-73.
- Yoon, W. S.(2006). *The Influence of the CEO's Values and Corporate Culture and Suggest on Firm Performance*, Master thesis, Sogang University.
- Zahra, S. A.(2008). Being Entrepreneurial And Market Driven: Implications For Company Performance, **Journal of Strategy and Management**, 1(2), 125-142.
- Zahra, S. & Covin, J. G.(1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*. 10(1), 43-58.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M.(2013). *Business Research Methods, 9th International Edition*, South-Western, Canada: CENGAGE Learning Press.

# The Influence of Small Firm CEO's Entrepreneurial Attributes in the start-up phase on DFCA\* and Business Performance - Focus on Mediating Effects of DFCA -

Lee, Keel-One\*\*  
Park, Hyeon Suk\*\*\*

## Abstract

This Research is based on the theory of the prior researches that have demonstrated a positive impact of the entrepreneurship and competitive advantages on business performance. And the purpose of this research which approaches in the viewpoint of combining a entrepreneurial attribute including two factors(entrepreneurship and commercialization capabilities) and the differentiated competitive advantage as a role of core competence is to examine how the combined competence affects the business performance.

In order to achieve this purpose, we conduct a survey for CEO of 250 small firms which belong to the start-up phase and are located in the 6 administrative region with the assistance of Small & Medium Business Administration representatives and analyze empirically the survey data by utilizing statistical program(Spss 18.0).

As the results, we conclude that the entrepreneurial attributes of small firms' CEO and DFCA have a positive impact on business performance respectively and the entrepreneurship, one of the two entrepreneurial factors, has a positive impact on choosing DFCA. Also we report that DFCA plays a mediating role with regards to relationship between entrepreneurial attributes and business performance.

Therefore, this research suggests the followings: First, the CEO of start-up business should focus on building a differential competitive advantage which is the basis for creating competitiveness from the initial point. Secondly, he should make a alignment for core competencies, in order to reach the stable growth phase in the shortest period, through which the entrepreneurial attributes is to be inherent as a discriminatory competitive competence. Third, he should promote to establish a business strategy based on strengthening of entrepreneurship and discriminatory competitive as a growth strategy during start-up phase.

*Keywords: Start-Up, SME, Entrepreneurial Attributes, Entrepreneurship, Commercialization Capabilities Comparative Advantage(Strategy), Differentiation Strategy.*

---

\* DFCA, Differentiation-focused Comparative Advantage.

\*\* Graduate Student, Dept of Convergence Industry, Seoul Venture University, metgolee@naver.com

\*\*\* Professor, Dept. of Convergence Industry, Seoul Venture University, achsp@hanmail.net