

가족기업 승계요인이 기업가정신과 경영성과에 미치는 영향

The Influence of Family Firms Succession Factors on Entrepreneurship and Business Performance

김영수, 김현구
숭실대학교 벤처중소기업학과

Young-Su Kim(venture@ssu.ac.kr), Hyun-Ku Kim(kimhg@ibk.co.kr)

요약

가족기업의 성공적인 승계는 기업의 영속성에 큰 영향을 미치는 매우 중요한 사안이다. 성공적인 승계에 영향을 미치는 요인 중 가족기업의 후계자요인이 중소기업 경영자가 가지고 있는 기업가정신과 기업의 경영성과에 미치는 영향을 확인하였다. 본 연구는 현재 승계가 완료되거나 진행되어 실제 기업을 경영을 하는 경영자를 대상으로 실증적으로 분석하였다. 승계요인은 후계자 교육훈련과 후계자 승계의지로 하였고 기업가정신은 혁신성, 위험감수성, 진취성으로, 경영성과는 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하였다. 분석결과 승계요인 중 후계자 교육훈련은 경영성과, 기업가정신 모두에 유의한 영향을 미치며, 후계자 승계의지는 비재무적 성과, 혁신성, 진취성에는 유의한 영향을 미치지만 재무적 성과, 위험감수성에는 유의한 영향이 없는 것으로 나타났다. 또한, 기업가정신의 위험감수성은 경영성과에 유의한 반면, 혁신성과 진취성은 모두 유의하지 않았다. 본 연구결과에 따르면 승계 가족기업에 있어서 후계자 교육훈련과 후계자 승계의지는 경영성과와 기업가정신에 상당한 영향이 있음을 확인하였다.

■ 중심어 : | 가족기업 | 가업승계 | 승계요인 | 기업가정신 | 경영성과 |

Abstract

A successful succession of family businesses is a very important issue that greatly affects the sustainability of the business. Among the factors affecting successful succession, the successors of the family business were identified on the entrepreneurship held by small business owners and on the management performance of the business. This study was analyzed empirically by the managers who currently run the actual business through completion of or process of succession. Successive factors were established as a place for education and succession of heirs, and entrepreneurship was divided into innovativeness, risk-taking and pro-activeness, and management performance was divided into financial and non-financial achievements. The analysis shows that the education and training of successors among succession factors have significant implications for both managerial performance and entrepreneurship, and that the success of successors has no significant impact on non-financial performance, innovativeness and pro-activeness. In addition, while the risk-taking nature of entrepreneurship was concerned with the performance of management, innovativeness and pro-activeness were not all significant. According to this study, the education and training of successors and the determination of successors in succession family businesses have a significant impact on management performance and entrepreneurship.

■ keyword : | Family Business | Family Succession | Succession Factors | Entrepreneurship | Management Performance |

I. 서론

중소기업은 전체기업 수의 99%를 차지하는 대한민국 경제의 핵심으로써 70-80년대의 산업화 진전과 함께 많은 수가 탄생하였고 경제증흥과 산업발전에 크게 기여하였다. 중소기업들이 지속적으로 성장 발전해야 경제가 튼튼하여지는데, 가업승계의 문제도 해당 기업을 넘어 지역사회와 국가 경제에 상당한 영향을 미친다. 우리나라에서 많은 수의 중소기업이 가족기업의 형태로 운영되는 현실을 감안하면 경영승계와 그에 대한 지원은 우리가 풀어야 할 과제이다. 가장 오래된 보편적 기업형태인 가족기업은 가족과 기업이라는 이중적 특성을 갖고 있다. 전 세계적으로 가족이 경영하고 소유하는 비율이 65-80%이며 우리나라의 경우도 상장기업의 68%, 코스닥기업의 61%를 차지하고 있다[1]. 그러나 가족기업은 규모와 상관없이 국민 경제의 중추적인 역할을 담당하고 있지만, 기업을 잘 승계하더라도 가족기업의 30%만이 2세대까지 생존하고 3세대 이상까지 생존하는 비율은 13% 정도에 불과하다[2]. 가족기업이 국가경제에 기여하는 것을 감안한다면 성공적인 가업승계를 통한 가족기업의 지속적 생존은 해당기업은 물론 국가적 차원에서도 대단히 중요하다. 그러나 승계가 중요하기는 하지만 가업승계만이 중소기업 성장의 해결방안도 아니고 능사도 아니다. 2세 기업가가 준비되지 않아 선대 창업주의 노력과 결실을 물거품으로 만들 가능성도 있다. 기존 연구에서는 효과적인 가업승계를 위한 핵심적인 영향요인으로 경영자와 후계자의 신뢰 구축[3][4], 책임의식이 강한 후계자 양성[5] 등을 제시한 바 있으며, 이러한 점에서 후계자의 교육 훈련을 통한 경영능력 배양과 자발적인 승계의지는 승계의 성공을 위해서 후계자가 반드시 갖춰야 할 요인이라 여겨진다. 가족기업은 생존과 지속적 성장을 위해 성공적인 승계의 중요성이 강조되고 있지만, 그와 더불어 기술과 환경의 변화와 같은 기업외부의 요인뿐만 아니라 기업내부의 잠재적인 위협에 대해서도 항상 관리하고 대처하는 노력이 필요하다. 이러한 점에서 성공적인 승계와 더불어 강조되고 있는 것이 기업가 정신의 함양 및 계승이다. 제 4차 산업혁명과 더불어 도래할

미래의 상황에서 위기를 극복하고 장수기업으로 성장하기 위해서는 무엇보다도 기업가정신이 가장 필요하다고 할 수 있다. 경영자의 기업가정신 승계가 이루어지지 않은 경우 장수기업으로 성장하기 힘들 수 있다. 자녀뿐만 아니라 기업의 전 직원이 경영자의 기업가정신을 성공적으로 계승하였을 때 장수기업이 탄생할 수 있을 것이다. 이유는 도전과 혁신, 창의가 기업가정신의 핵심 요소이기 때문에 어려운 환경변화 속에서도 기업을 이끌어갈 수 있는 동력이 바로 기업가정신이기 때문이다.

승계가 성공적이냐의 여부는 해당 기업의 경영성으로 귀결될 것이다. 일반적으로 가족기업의 성공적인 승계는 두 가지 차원으로 분류되기도 한다[6][7]. 하나는 승계프로세스에 대한 만족이고, 다른 하나는 승계의 유효성 즉, 승계 후 기업의 경영성과이다. 전자는 승계과정에 대한 주관적인 평가이고, 후자는 승계 후 기업의 경영성과에 영향을 끼치는 객관적인 결정 요소이다.

승계 관련 연구에서는 성공적인 승계를 위한 현 경영자와 후계자연구가 대부분으로 성공요인으로 제시하고 있으나 이들 연구는 사례나 이론연구가 대다수를 차지하고 있고 실증분석은 그리 많지 않은 실정이다. 또한, 승계의 완성은 기업가정신의 계승에 있다는 말처럼 승계에 있어서 기업가정신이 중요한 요소임에도 승계요인들과 기업가정신의 관계를 연구는 거의 없는 실정이다.

이러한 점들에 주목하여 본 연구는 선행연구를 기반으로 가족기업의 승계요인이 기업가정신과의 관계에서 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 하였다. 이를 위해 현재 승계가 이루어져서 기업을 경영하고 있는 중소기업 경영자를 대상으로 설문조사를 실시하였고 이를 통해 본 연구에서 제시한 가설을 검증하였다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. I 장 서론에 이어 II 장에서는 가족기업의 승계요인과 경영자의 기업가정신이 승계 후의 경영성과에 미치는 영향에 대한 이론적 논의와 이에 따른 가설을 제시한다.

III장에서는 연구모형과 연구방법을, IV장에서는 연구결과를 제시한다. 마지막 V 장에서는 연구의 요약 및 한계와 향후 연구방향등에 대해 논하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설의 설정

1. 승계요인

승계에 영향을 미치는 이해관계자(Stakeholder)는 학자들의 선행연구 분류에 따라 현경영자, 후계자, 가족구성원 및 비가족관리자로 구분할 수 있고, 각각의 승계 관련 이해관계자별로 성공적인 경영승계를 위해 영향을 미치는 요인들을 Venter, Boshoff & Maas[8] 및 Chrisman et al.[9]은 승계와 관련된 후계자요인을, Cabrera-Suarez et al.[4]은 자원과 지식기반관점의 승계프로세스에 관한 연구를 통해 현 경영자 관련요인을, Lansberg and Astrachan[10]은 승계계획 및 후계자 훈련에 있어 가족의 영향에 관한 연구를 통해 주로 가족요인을, Chua et al.[11]은 비가족관리자에 대한 연구를 통해 비가족직원요인을 제시하였다[5]. Morris et al.[7]은 성공적으로 이뤄지는 승계의 핵심 요소로 사업관계자 또는 가족과의 관계, 후계자의 준비 정도와 성공적인 승계를 위한 계획과 통제 활동을 선정하였다. Venter et al.[8]은 성공적인 승계의 세가지 요소로 후계자와 관련된 요소의 충분한 준비, 기꺼이 승계하려는 자세, 현역경영자와 후계자와의 밀접한 관계 등을 제시하였다.

본 연구에서는 승계기업을 가족 친인척 또는 그 이외의 승계자에게 소유권과 경영권이 2세대이상 승계된 기업으로서 사업의 지속성을 그 목적으로 하는 기업으로 정의하며, 승계요인에는 Venter et al.[8] 및 Chrisman et al.[9]이 제시한 후계자요인 중에서 성공적인 승계를 위해 승계대상 후계자가 반드시 충분하게 갖추어야 한다고 생각되는 후계자 교육훈련과 후계자의 승계의지를 중심으로 연구하고자 한다.

1.1 후계자 교육훈련

성공적인 가족기업 승계를 위해서는 능력 있는 후계자를 선정해야 하는데, 전체 조직에 대한 지도력과 생산적이고 긍정적인 방식에서 가족과 기타 이해관계자 사이의 원만한 관계를 형성할 수 있는 능력 있는 후계자를 선정해서 교육훈련을 하는 것은 승계과정에서 중요한 부분이다[2][12][13].

후계자에 대한 교육훈련은 Aronoff & Ward[14]가 후계자 교육훈련을 통한 후계자 육성을 경영자의 궁극적인 역할로 제시한 것처럼 승계에 있어서 필수적인 요소라고 할 수 있다. 후계자가 잘 준비되는 것이 성공적 승계를 위해 무엇보다도 중요하기 때문이다[15][16]. 후계자는 승계과정을 통해 자신의 미래 성과와도 연관 있는 경영자의 지식을 전수 받아야 하며, 이러한 지식을 통해 향후 발생할 수 있는 문제를 예측하거나 파악하고 해결할 수 있는 능력을 갖추게 된다[4]. Venter et al.[8] 또한, 기업의 이익증대 및 지속적인 성과를 낼 수 있도록 후계자의 훈련이 중요함을 설명하였는데 방법론적으로 외부기업에서의 후계자의 경력, 정규업무와 관련된 교육과 세미나 참석, 부모 이외의 다른 사람으로부터의 멘토링 등이 유용하다고 제안하였다. 그리고 가족기업내에서 낮은 직급부터 다양한 경험을 하는 것은 비즈니스의 관계를 이해하는데 도움이 된다[10]. 따라서 후계자의 능력을 개발하고 후계자가 리더로서 성장하기 위해서는 후계자의 성장단계에 따른 적절한 사내훈련도 필요하다[17]. 결국 가족기업의 승계프로세스란 장기간에 걸쳐 현 경영자로부터 후계자에게 지식을 이전하고 후계자의 능력개발을 통해 경영자로 성장해나가는 과정이며[18], 승계 계획의 성공은 가족기업을 유지하려는 필요성 보다는 믿을 만한 후계자의 존재가 더 필요하다[19].

따라서 문헌을 기초로 가족기업의 가업승계에서 후계자 교육훈련이 성공적인 승계에 큰 역할을 하고 이는 기업의 재무적, 비재무적 경영성과로 귀결될 수 있다는 것을 확인하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 후계자의 교육훈련은 재무적 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다

가설 2. 후계자의 교육훈련은 비재무적 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다

2.2 후계자의 승계의지

많은 연구자들은 효과적이고 성공적인 승계를 위해서는 후계자가 해당기업에 많은 관심을 갖고 자발적으로 승계를 이루려는 의지를 갖는 것이 중요하다고 하였

다[9][20][21]. 성공적인 승계를 위해서는 경영자의 승계의지 보다 신뢰할 만한 후계자의 자발적 승계의지가 더 중요한 요인이라고 했으며[22] 후계자들의 비즈니스에 대한 관심과 자발적인 승계의지는 세대간 성공적인 승계에 직접적인 영향을 미친다[9][20][21]. 이러한, 후계자의 자발적 승계의지에는 비즈니스에 대한 관심과 경영의지, 가족기업으로 존속시키고자 하는 노력과 헌신, 가족기업을 통해 개인적 삶의 목표를 만족시킬 수 있다는 믿음 등의 요인을 포함한다. Venter et al.[8]에 의하면 후계자의 승계의지는 승계진행과정의 만족과 사업의 지속적인 수익성에 가장 중요하게 영향을 주는 요인이므로, 경영자는 후계자가 필요한 자질을 갖추고 경영에 관심이 있는 경우에 사업에 참여하도록 하는 것이 매우 중요하다고 하였으며, 후계자의 승계의지 요인으로 기업을 물려받겠다는 강한 기대, 일정 수준 이상의 자신의 노력 투입, 해당기업에서 일하는 것에 대한 행복, 기업경영에 대한 자신감과 능력, 기업 일원임에 대한 자부심 등을 제시하였다.

따라서 문헌을 기초로 가족기업의 가업승계에서 후계자 승계의지는 성공적인 승계에 큰 역할을 하고 이는 기업의 재무적, 비재무적 경영성과로 귀결될 수 있다는 것을 확인하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 후계자의 승계의지는 재무적 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 후계자의 승계의지는 비재무적 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2. 승계요인과 기업가정신

기업가정신이 국가 경제발전 및 고용창출, 기업의 지속성장에 영향을 미칠 수 있다는 점이 드러나면서 기업가들의 기업가정신 함양에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. 창업자 등 중소기업의 최고경영자가 지니고 있는 기업가정신을 후계자들에게 전수하는 것은 기업의 지속적인 성장발전을 위해 중요하며 승계문제에 있어서도 무엇보다 우선시해야 하는 문제라 할 수 있다. 이를 통하여 창업정신 등 기업의 고유한 기업정신이 계승되어야 하기 때문이다.

기업의 승계가 빈번하게 발생하면서 가업승계를 위해 기업가정신이 어떤 역할을 해야 하는지에 대한 연구로 가족기업만의 고유한 특성인 세대를 지속하는 기업가정신의 축적을 통한 성장이 기업의 영속성에 더욱 효과적일 수 있다고 하였다[23]. 또한, 세대를 거쳐 기업가적 행위를 어떻게 발휘해야 하는지에 관한 연구도 진행되었다[24][25].

그러나 기업가정신을 기반으로 가족기업의 성장이나 성과를 분석한 연구는 연구의 양도 적었을 뿐더러 많은 관심도 끌지 못했고[26], 일부 학자들에게서 방법론적이고 원론적인 수준의 연구결과만 있는 실정이며, 아직까지 가족기업의 가업승계에 가장 적합한 기업가정신 요소가 무엇인가에 대해서는 논의나 연구가 활발하지 않았다.

가족기업의 승계에서 중요한 것은 창업주의 기업가정신을 완벽하게 승계해야 승계가 완성된다는 점이다. 이에 따라 국내 기업의 가업승계를 위한 효과적인 기업가적 역량 구축에 대한 분석의 필요성은 더욱 커지고 있다. 이러한 점에서 기업가정신과 승계문제를 연관시켜 연구할 유인이 되는 것이다.

따라서 문헌을 기초로 가족기업의 승계요인 중 후계자의 교육훈련과 후계자의 승계의지는 중소기업 최고경영자가 가지고 있는 기업가정신의 개별적 특성에 각각 영향을 미칠 것이라는 것을 확인하고자 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 5. 후계자의 교육훈련은 기업가정신의 혁신성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 후계자의 교육훈련은 기업가정신의 위험감수성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 7. 후계자의 교육훈련은 기업가정신의 진취성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 8. 후계자의 승계의지는 기업가정신의 혁신성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 9. 후계자의 승계의지는 기업가정신의 위험감수성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 10. 후계자의 승계의지는 기업가정신의 진취성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3. 기업가정신

기업가정신은 기업의 성장 과정을 가장 잘 설명하고 있는 개념 중 하나이다[27]. 기업가정신이 기업의 성장과 혁신에 중요한 이유는 위험을 무릅쓰고 기업가가 새로운 가치를 창출하여 사회에 기여하는 점을 가장 잘 설명하고 있기 때문이다[28]. 기업가정신은 보유하고 있는 '자원이나 능력이 부족함에도 불구하고 기회를 포착하고, 포착한 기회를 가치로 만드는 사고방식 및 행동양식'[29], 또는 새로운 사업을 만드는 것과 혁신을 추구하는 것으로 정의하고 있다[30]. Miller[31]와 Covin & Slevin[32]은 혁신적, 위험감수적, 진취적인 기업가정신을 가지고 있는 기업은 시장에서 경쟁적 우위를 점하고 있으며 기업성과와도 긍정적인 관계가 있다고 주장하였다. 기존의 연구들을 종합해 볼 때 기업가정신의 구성요소로는 혁신성, 위험감수성, 진취성이 보완화되는 개념이라고 할 수 있다[31][32].

혁신성은 Schumpeter[34]가 기업가정신의 핵심적인 개념으로 설명하였고, Lumpkin and Dess[35] 역시 새로운 아이디어, 창조적인 프로세스, 참신성, 실험에 대해 지원해주는 기업의 성향으로 새로운 제품과 프로세스 및 서비스를 창출한다고 하였다. Drucker[36]는 경영의 기본을 혁신과 마케팅 두 가지로 제시하고 이는 시장과 기술의 중요성을 의미하는 것으로 기업에서 혁신성은 기술혁신, 제품 디자인, 시장조사, 광고활동, 긍정혁신 등을 도입하려는 경영 활동이며, 시장지향성의 핵심이라 하였다[37][38].

위험감수성은 성과가 불확실함에도 자원을 투입하고자 하는 성향이지만 위험을 감수하는 행위 그 자체가 의미 있는 것이 아니라 위험 가운데 기회를 포착하려는 태도에 의미가 있는 것으로 설명된다[39]. Covin & Slevin[32]은 위험감수성을 낮은 위험보다 높은 위험의 프로젝트를 선호하는 경향을 말하는 것으로 적극적으로 기업가적 기회를 모색하고 추구하고자 하는 의욕으로 정의하였고, Lumpkin and Dess[40]는 신규 사업의 성공 확신이 없더라도 과감히 활동하여 새로운 사업 기회를 포착하는 능력이라 설명하였다. Stewart and Roth[41]의 메타분석 연구결과를 보면 위험선호성향은 사업의 창업 및 성과에 긍정적인 상관관계가 있다고 주

장하였다.

진취성은 경쟁자를 압도할 수 있는 선도적 성향으로 경쟁자보다 앞서 신제품, 서비스를 도입하고 미래지향적으로 예측하는 능력이다[35][36][42]. 경쟁자들에 앞서 기업가적 행동을 통하여 새로운 틈새시장을 찾아서 기회들을 탐색하는 것과 관련이 있는 개념[43]으로 시장상황에서 미래 기회를 예견하여 행동할 수 있는 리더로서의 행동을 하여 경쟁기업에 앞서는 선도기업의 이점을 확보하려는 경향을 말한다. Lumpkin and Dess는 혁신적이고 새로운 시도로 나타나는 진취적인 자세를 의미하고 있기 때문에 중요하며, 성장의 원천으로 선도자라는 위치에서 발생할 수 있는 이득과 관련이 있다고 진취성을 설명하였다. 이러한 진취적 성향은 기업가에게 시장의 변화나 욕구를 예측할 수 있는 능력을 부여하기에 신규진입의 속도나 범위에 적극적이다[44].

그러나 많은 연구에도 불구하고 기업가정신에 대한 일치된 정의가 없다는 것이며, 이러한 문제의 원인 중 하나는 기업가정신의 적용수준과 관련되어 있다[45]. 기업가정신은 조직과 개인 모두에 적용되어 왔으며 [46], 개인에 적용되었을 때는 기업가정신으로, 조직에 적용되었을 때 사내기업가정신 또는 기업가지향성 등으로 개념이 확장되어 왔다. 그러나 일부 연구들은 개인이나 조직을 구분하지 않고 적용하고 있어[47-49], 엄밀히 구분하여 사용되지 않는 실정이다. 본 연구는 중소기업 최고경영자 개인을 대상으로 기업가정신을 측정하고자 설계하였고 일반적 개념인 혁신성, 위험감수성, 진취성을 기업가정신으로 보고 연구를 진행하였다.

선행연구에 의하면 기업가정신과 기업의 경영성과간에 유의한 영향관계가 존재하며 조직의 성과를 개선시킨다는 주장을 확인할 수 있다. Covin & Slevin[32]은 기업가정신의 궁극적인 궁극변수는 경영성과가 되어야 한다고 하였고, Zahra[50]는 기업가 정신이 기업의 수익성 성장 간에 상관관계가 있음을 증명하여 기업가적 행동이 조직의 성과를 확대시킬 수 있다고 하였다. 정대용, 유봉호[51]는 중소기업과 중견기업의 최고경영자를 대상으로 기업가정신이 조직 유효성과 사업성과에 미치는 영향을 검증하였으며, 기업가정신의 위험감수성과 경쟁적 적극성이 사업성과에 유의한 영향을 미치

는 것으로 설명하였다.

이상의 문헌적 연구들을 종합해 볼 때 기업가정신이 경영성과를 개선시킨다고 볼 수 있으며, 본 연구에서도 중소기업 최고경영자의 기업가정신은 기업의 재무적, 비재무적 성과에 영향을 미친다는 것을 확인하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 11. 기업가정신의 혁신성은 재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다

가설 12. 기업가정신의 혁신성은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다

가설 13. 기업가정신의 위험감수성은 재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 14. 기업가정신의 위험감수성은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 15. 기업가정신의 진취성은 재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다

가설 16. 기업가정신의 진취성은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다

4. 경영성과

가족기업의 성공적인 승계는 승계의 유효성 즉, 승계 후 기업의 경영성과와 승계프로세스에 대한 만족의 두 가지 차원으로 분류되기도 한다[6][7]. 객관적 관점의 평가 결정요인은 승계의 유효성으로 이는 승계 후 기업의 경영성과를 주로 측정하며, 주관적 관점은 승계프로세스 만족에 대하여 측정한다. Handler[52]는 성공적 승계를 평가함에 있어서는 승계의 효과와 질적 평가를 구분해야 한다고 주장하였다. 승계의 효과란 승계의 효과란 승계가 이루어진 후의 기업의 경영성과를 나타내며, 질적 평가란 승계에 참여한 가족 등에 대하여 승계프로세스에 대한 개인적인 경험을 평가하는 것으로 이해관계자의 만족 수준을 나타낸다. 반면에 이 두 가지는 독립적이기 보다는 상호연관성이 더 많다고 말할 수 있다. 기업성과는 가업승계의 경우에 중견기업이나 대기업보다는 경영규모가 중간 규모 이하의 기업의 경우

에 경영성과가 우수한 것으로 나타나고 있다[53][54].

일반적으로 기업의 경영성과는 대체적으로 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하여 측정되고 있다. 이중 재무적 성과는 안정성, 성장성, 수익성 측면을 측정 지표로 사용하고 있으며, 이들은 성과의 서로 다른 측면을 반영해 준다는 측면에서 기업분석에서 많이 사용되고 있는 지표이다. Kaplan & Norton은 기업의 재무적 성과 분석을 수익성, 생산성, 성장성 등에 따라 매출 성장률, 시장점유율, 순이익 등을 중심 측정항목으로 하기도 하였다. 기업성과 측정지표는 주관적 지표와 객관적 지표로 구분할 수 있으며 객관적 지표는 다시 재무적 지표와 비재무적 지표로 구분할 수 있다[55].

III. 연구모형과 연구방법

1. 연구모형

본 연구에서는 가족기업의 승계요인과 기업의 경영성과와 기업가정신에 미치는 영향을 확인하기 위하여 [그림 1]과 같이 연구모형을 설정하였다. 승계요인인 후계자의 교육훈련과 후계자의 승계의지가 경영성과와 기업가정신에 미치는 영향과 기업가정신이 경영성과에 미치는 영향을 확인하기 위한 연구로 이를 도식하면 다음과 같다.

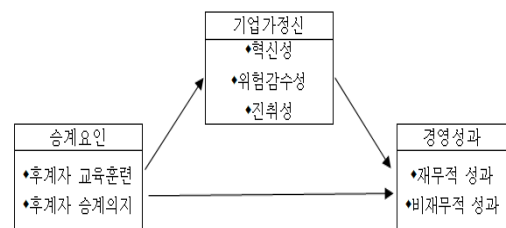


그림 1. 연구모형

2. 자료수집 및 분석방법

본 연구에서 사용한 표본은 2018년 3월부터 5월까지 약 3개월에 걸쳐 직접교부와 이메일, 팩스 등으로 설문조사 방법으로 수집한 자료이다. 본 연구의 실증분석은

설립자가 회사 창업을 한 후 2세대 이상이 기업경영에 관여하거나 승계가 완료된 중소기업에서 현재 경영을 하고있는 경영자를 대상으로 이루어졌다. 표본을 확보하기 위해 기업은행 거래기업 중 10년 이내에 경영자(대표자)가 변경된 기업을 대상으로 1차적으로 전산추출하였으며, 이렇게 추출된 244개 기업의 대표자를 대상으로 설문조사를 하였다. 설문지총 244부를 배포하여 182부를 회수하여 분석에 사용하였고 회수율은 74.6%이었다. 회수율이 높은 것은 표본 대상자를 연구기준에 맞게 사전에 일정범위로 추출하고 직접교부 방식을 많이 사용했기 때문이다.

설문지 구성은 승계요인은 Venter et al[8], 황조익[19], 김봉순, 한문성, 장용운[56]의 선행연구를 바탕으로 각각 9문항, 7문항으로 구성하였고, 기업가정신은 구성요소인 혁신성, 위험감수성, 진취성으로 각 5문항씩 측정하였으며, 경영성과는 김봉순 등[56]의 선행연구를 재구성하였으며 각 변수들 모두 리커트 5점 척도로 측정하였다.

실증분석을 위한 통계패키지는 Amos 25를 사용하여 타당성 및 신뢰성 분석, 확인적 요인분석을 실시하였고 구조방정식 모형 검증으로 가설을 검증하였다.

3. 인구 통계적 특성

먼저 표본의 특성을 보면 다음과 같다. 전체응답자 182명 중 남성이 92.3%(168명), 여성이 7.7%(14명)으로 남성로의 후계승계가 절대적으로 많음을 알 수 있다. 연령별 분포는 40~50대가 65.9%(120명)로 가장 많았으며, 30대 이하가 27.5%(50명), 60대 이상이 1.1%(12명)이었다. 최종학력분포는 대졸이 72.5%(132명)로 많은 분포를 이루었고 전문대졸 이하가 9.9%(18명), 대학원졸 이상이 17.6%(32명)이었다. 기업의 설립기간은 20년 이상이 57.5%(103개사), 10년 이상이 36.3%(65개사)로 조사되었다. 타기업근무 경험이 있다는 응답자가 62.6%(114명), 없다는 응답자가 37.4%(68명)로 절반 이상이 타 기업에서 근무한 경험이 있는 것으로 나타났다.

표본기업의 종업원수는 20명 이하 30.2%(55개사), 50명 이하 31.3%(57개사), 100명 이하 23.6%(43개사), 100명 초과는 14.8%(27개사)로 50명 이하의 중소기업이

61.5%(112개사)이 절반이 넘게 조사되었다. 년 매출액은 100억원 초과가 44.0%(80개사)로 가장 많았으며, 50억 이하 29.1%(53개사), 100억원 이하 26.9%(49개사)로 파악되었다. 업종은 제조업 83.0%(151개사)로 대부분이었고, 도소매업 7.7%(14개사), 서비스업 4.4%(8개사), 기타업종 5.0%(9개사)로 조사되었다.

표 1. 인구 통계적 분석

성별	빈도	백분율
남성	168	92.3
여성	14	7.7
연령	빈도	백분율
30대이하	50	27.5
40~50대	120	65.9
60대이상	12	6.6
최종학력	빈도	백분율
전문대졸이하	18	9.9
대학졸	132	72.5
대학원졸	32	17.6
현직장근무년수	빈도	백분율
5년이하	52	28.6
6~10년	65	35.7
11~15년	40	22.0
16~20년	14	7.7
20년초과	11	6.0
타기업근무년수	빈도	백분율
있다	114	62.6
없다	68	37.4
설립기간	빈도	백분율
20년이상	103	57.6
10년이상	65	36.3
10년미만	11	6.2
종업원수	빈도	백분율
20명이하	55	30.2
50명이하	57	31.3
100명이하	43	23.6
100명초과	27	14.8
전년도매출액	빈도	백분율
50억이하	53	29.1
100억이하	49	26.9
100억초과	80	44.0
업종	빈도	백분율
제조업	151	83.0
도소매업	14	7.7
서비스업	8	4.4
기타	9	5.0

IV. 연구결과

1. 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구에서 타당성은 설문 구성의 개념 타당성 관점에서 요인분석을 사용하여 평가하였으며, 모든 측정변수의 구성요인을 결정하기 위해서 직교회전 방식의 하나인 베리맥스(Varimax) 방식을 사용하였다. 개별요인의 상대적 중요도를 나타내는 고유값(eigen value)은 1.0 이상, 요인 적재치(factor loading)가 0.6이상인 요인만을 선택하도록 기준을 정하였다.

신뢰성은 동일한 개념에 대해 반복적으로 측정했을 때 측정값들의 분산을 의미하는데, 알파계수(Chronbach's Alpha)로 신뢰성을 평가하였고, 0.7이상의 값을 가지면 측정항목의 신뢰도가 높다고 판단하였으며, 변수 중 E6(나는 경영자의 멘토링을 통해 우리 회사의 독특한 사업지식과 경영노하우를 전수받았다) 문항을 제거하였을 때 신뢰계수가 0.846 → 0.853 으로 높아져 해당 변수를 제거한 후 분석을 진행하였다.

[표 2]는 타당성 및 신뢰성에 대한 분석표이며, 분석 결과 요인 적재치와 고유값이 기준치를 상회하고 있으며 크론바하 알파 계수(Chronbach's Alpha)도 기준치를 상회하고 있어 타당성과 신뢰성이 확보된 것으로 판단되었다.

2. 확인적 요인분석

잠재요인별 측정모형의 타당성 검증 후 전체 잠재요인 대상으로 확인요인분석(CFA)을 실시하였으며 전체 잠재요인 측정모형의 타당성을 평가하였다. 확인적 요인분석을 한 결과는 [표 3]과 같다. 각 요인 부하량이 기준치 0.6을 상회하며 유의확률이 0.05미만으로 유의한 결과를 나타내고 있고, CR지수도 기준치 0.7이상, 분산 추출지수(AVE) 도 기준치 0.6을 상회하고 있어 각 요인의 내적일관성을 확보하고 있다고 볼 수 있다. 전체적인 구조모형의 확인적 요인분석 결과에서도 적합도 지수 χ^2 통계량 518.67, 자유도(df) 419, CF 0.946(기준치 0.9 이상), TLI 0.94(기준치 0.9 이상), RMSEA 0.036(기준치 0.05 이하)으로 분석결과 우수한 적합도로 이론적 모형의 적반적인 적합도가 확보되었다고 할 수 있다.

표 2. 요인별 타당성 및 신뢰성 검증

측정변수명			타당성		신뢰성
			요인 적재량	고유값	크론바하 알파
승계 요인	후계자 교육훈련	E1	0.77	3.961	0.853
		E2	0.8		
		E3	0.61		
		E4	0.68		
		E5	0.7		
		E7	0.71		
		E8	0.68		
	후계자 승계의지	F1	0.72	3.734	0.852
		F2	0.79		
		F3	0.71		
		F4	0.78		
		F5	0.65		
		F6	0.68		
		F7	0.77		
기업 가정 신	혁신성	A1	0.76	2.813	0.805
		A2	0.75		
		A3	0.81		
		A4	0.68		
		A5	0.74		
	위험 감수성	B1	0.79	2.751	0.794
		B2	0.79		
		B3	0.71		
		B4	0.72		
		B5	0.69		
	진취성	C1	0.68	2.269	0.724
		C2	0.73		
		C3	0.71		
		C4	0.64		
C5		0.61			
경영 성과	재무성과	I1	0.81	2.583	0.817
		I2	0.87		
		I3	0.69		
		I4	0.73		
	비재무 성과	I5	0.77	2.527	0.800
		I6	0.76		
		I7	0.79		
		I8	0.73		

표 3. 확인적 요인분석 결과

측정변수명		요인부하량	P	CR (Composite Reliability)	AVE (Average Valiance Extracted)	
승계요인	후계자 교육훈련	E1	1		0,926	0,613
		E2	1,084	***		
		E3	0,654	***		
		E4	0,756	***		
		E5	0,826	***		
		E7	0,819	***		
		E8	0,761	***		
	후계자 승계의지	F1	1		0,960	0,774
		F2	1,072	***		
		F3	0,881	***		
		F4	0,981	***		
		F5	0,825	***		
		F6	0,959	***		
		F7	1,045	***		
기업가정신	혁신성	A1	1		0,954	0,810
		A2	1,014	***		
		A3	1,164	***		
		A4	0,758	***		
		A5	0,974	***		
	위험감수성	B1	1		0,930	0,730
		B2	1,067	***		
		B3	0,792	***		
		B4	0,791	***		
		B5	0,94	***		
	진취성	C1	1		0,944	0,774
		C2	1,145	***		
		C3	1,16	***		
		C4	0,922	***		
경영성과	재무성과	I1	1		0,949	0,823
		I2	1,13	***		
		I3	0,907	***		
		I4	0,98	***		
	비재무성과	I5	1		0,937	0,789
		I6	0,873	***		
		I7	0,85	***		
		I8	0,756	***		

χ^2	DF	RMR	CFI	TLI	RMSEA
518,67	419	0,025	0,946	0,94	0,036

3. 연구가설의 검증결과

본 연구에서는 가설검증을 위해 직접이나 간접적으로 변수들 간에 함수 관계를 갖는 구조방정식 모형 검증을 실시(AMOS 25 활용) 하였다. 검증을 위하여 [그림 2]과 같이 가설 설정을 하였으며, 가설을 검증한 결

과는 [표 4]에 정리하였다. 그 결과, 모델 적합도 지수 $\chi^2=824.7$ (자유도=649), CFI = 0.925(기준치 0.9 이상), TLI = 0.919(기준치 0.9 이상), RMSEA= 0.039 (기준치 0.05 이하)으로 본 연구 모델의 설정이 적절한 것으로 판단하였다.

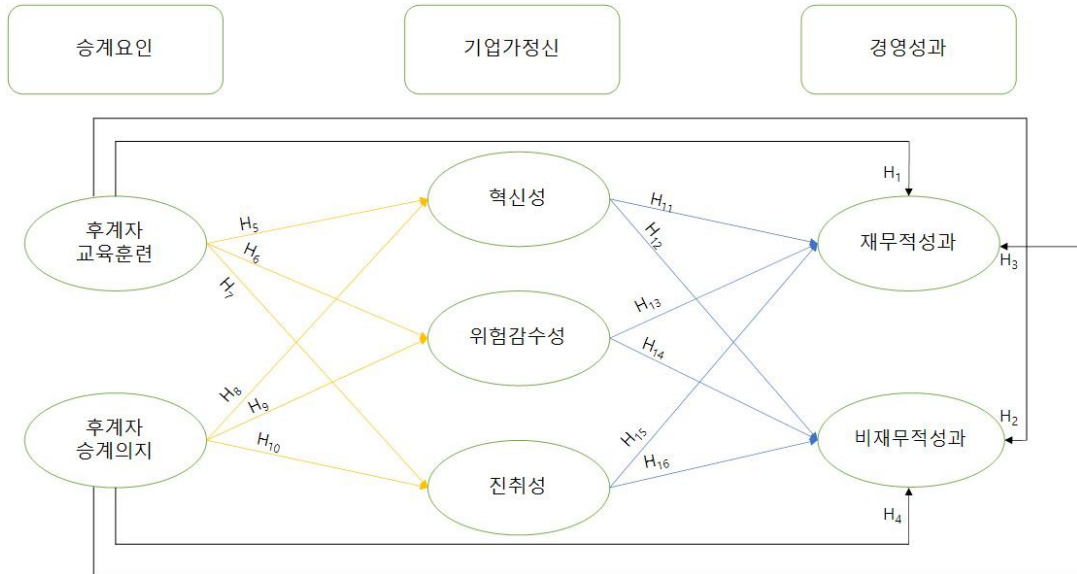


그림 2. 가설관계도

표 4. 구조방정식 모형 검증 결과

가설	경로	표준화계수	S.E.	C.R.	P	채택여부
가설1	후계자교육훈련→재무성과	0.16	0.095	1.684	0.092	채택
가설2	후계자교육훈련→비재무성과	0.171	0.084	2.04	0.041	채택
가설3	후계자승계의지→재무성과	0.126	0.136	0.926	0.354	기각
가설4	후계자승계의지→비재무성과	0.213	0.12	1.766	0.077	채택
가설5	후계자교육훈련→혁신성	0.185	0.082	2.269	0.023	채택
가설6	후계자교육훈련→위험감수성	0.285	0.103	2.768	0.006	채택
가설7	후계자교육훈련→진취성	0.132	0.066	1.991	0.046	채택
가설8	후계자승계의지→혁신성	0.363	0.092	3.93	***	채택
가설9	후계자승계의지→위험감수성	0.076	0.104	0.731	0.465	기각
가설10	후계자승계의지→진취성	0.428	0.089	4.819	***	채택
가설11	혁신성→재무성과	-0.002	0.108	-0.02	0.984	기각
가설12	혁신성→비재무성과	-0.028	0.094	-0.295	0.768	기각
가설13	위험감수성→재무성과	0.291	0.093	3.12	0.002	채택
가설14	위험감수성→비재무성과	0.162	0.076	2.119	0.034	채택
가설15	진취성→재무성과	0.159	0.193	0.824	0.41	기각
가설16	진취성→비재무성과	-0.025	0.168	-0.147	0.883	기각

본 연구의 세부적인 각 가설 검증 결과를 살펴보면 다음과 같다.

승계요인이 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 가설을 확인한 결과는 다음과 같다. 후계자 교육훈련이 재무적, 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는

가설 1, 가설 2는 모두 채택되었다. 후계자 승계의지는 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것 이라는 가설 4는 채택된 반면, 재무적 성과에 영향을 미친다는 가설 3은 기각되었다.

승계요인이 기업가정신에 영향을 미칠 것이라는 가

설을 검증한 결과는 후계자 교육훈련이 기업가정신의 구성요소 중 혁신성, 위험감수성, 진취성에 영향을 미칠 것이라는 가설 5, 가설 6, 가설 7은 모두 채택되었다. 후계자의 승계의지가 기업가정신의 구성요소인 혁신성, 진취성에 영향을 미칠 것이라는 가설 8, 가설 10은 채택되었지만 위험감수성에 영향을 미칠 것이라는 가설 9는 기각되었다.

또한, 기업가정신이 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증한 결과 기업가정신의 구성요소 중 위험감수성이 재무적, 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이라는 가설 7, 가설 8은 모두 채택되었다. 반면, 혁신성, 진취성이 재무적, 비재무적 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 가설 11, 가설 12, 가설 15, 가설 16은 모두 기각되었다.

V. 결론

우리 경제의 한 축을 든든히 지키고 있는 중소기업이 지속적으로 성장 발전하기 위해서는 제도적 정책차원과 기업내부에서의 다양한 경영환경변화에 대응하는 역량제고가 함께 이루어져야 할 것이다. 가족기업에게 중요한 문제로 인식되고 있는 승계와 관련된 연구는 과거에는 승계요인들의 제시가 이루어지기는 했으나 승계요인과 기업가정신과의 영향관계에 대한 실증적인 연구는 이에 미치지 못한 실정이었다.

본 연구는 가족기업의 가업승계에서 승계요인 중 후계자 요인인 후계자의 교육훈련, 후계자의 승계의지가 실제로 승계가 진행되어 현재 기업을 경영하는 중소기업 최고경영자가 지니고 있는 기업가정신과 경영성과에 미치는 영향관계를 확인하고자 하는 실증적 연구로 진행되었다. 연구결과 승계요인중 후계자의 교육훈련은 기업의 경영성과와 기업가정신의 각 구성요소에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 후계자의 승계의지는 경영성과의 비재무성과, 기업가정신의 혁신성, 진취성에는 정(+)의 영향을 미치지만 재무적성과와 위험감수성에는 유의한 영향이 없는 것으로 나타났다. 또한, 기업가정신이 경영성과에 미치는 영향을 확인한 결

과 위험감수성은 기업의 재무적, 비재무적 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치지 않지만, 혁신성과 진취성 모두 경영성과와는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 가족기업의 승계에 있어서 승계요인인 후계자 교육훈련과 후계자 승계의지는 기업의 경영성과와 기업가정신에 상당한 영향을 준다는 것을 확인하였다.

본 연구는 승계에 있어서 후계자의 교육훈련과 승계의지가 혁신성, 위험감수성, 진취성으로 대표되는 기업가정신과의 미치는 영향관계를 파악하여 경영의 결과물인 경영성과를 확인함으로써 승계요인과 기업가정신을 접목시키는 실증연구로 타 연구와 차별성을 기한 점과 중소기업 경영자들에게 승계준비를 위한 고려요소를 제공하여 승계를 통한 기업의 지속적인 발전 방향성을 제시하였다는데 큰 의미가 있다. 그러나 이러한 점에도 불구하고 몇가지 한계점을 지니고 있어 이를 보완하는 후속 연구도 필요할 것으로 생각된다. 첫째, 자료확보의 제한성으로 인한 승계의 성패에 대한 비교분석에 한계가 있다. 승계가 완료되거나 진행되어 현재 중소기업을 경영하는 최고경영자에 국한하여 연구가 진행된 결과로 승계가 실패한 경우와의 비교분석이 이루어지지 못하였다. 승계가 이루어져 기업경영을 하고 있다면 승계가 성공적이었다고 판단 할 수도 있는 데 승계가 실패한 경우에 실패의 원인과 승계요인간 문제점은 없었는지를 파악해서 비교연구를 한다면 승계요인의 영향관계를 좀 더 명확히 제시할 수 있으나 실패한 경우의 자료 확보의 어려움으로 연구가 제한적이었다. 둘째로, 특정은행을 거래하는 고객을 대상으로 하여 연구가 이루어져 가족기업 전체의 대표성에 대한 논란이 있을 수 있다. 승계는 중소기업 뿐만 아니라 중견, 대기업에도 발생하는 사안으로 중견기업과 대기업을 포함하는 연구를 병행하여 중소기업과의 차이점 등에 대하여도 연구한다면 승계를 준비하는 가족기업의 경영자들에게 더 폭 넓은 관점을 제시할 수 있을 것이다. 셋째, 경영성과에 대한 설문이 경영자들의 인식에 기반한 주관적인 평가로 실제 기업의 성과와 차이가 있을 수 있어 실제적인 재무적 결과 등으로 연구가 이루어진다면 더욱 신뢰성 있는 결과를 얻을 수 있을 것이다.

이러한 한계점을 보완하면서 향후 중소기업의

다양한 승계결정요인들에 대해 보다 깊이 있는 연구가 진행되면, 승계과정에 있거나 승계를 계획하고 있는 경영자들에게 실질적인 도움이 될 수 있음은 물론 우리 경제의 한 축을 담당하는 중소기업 발전의 정책방안을 마련하는데도 많은 기여를 할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 남영호, 문성주, “가족기업과 비가족기업의 성과 비교: 거래소 상장기업을 중심으로,” 대한경영학회, 제20권, 제1호, pp.37-264, 2007.
- [2] J. L. Ward, *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, SanFrancisco, Jossey Bass, 1987.
- [3] R. H. Brockhaus, “Family Business Succession: Suggestions for Future Research,” *Family Business Review*, Vol.17, No.2, pp.165-177, 2004.
- [4] K. Cabrera-Suarez, P. D. Saa-Perez, and D. Garcia-Almeida, “The Succession Process from a Resource and Knowledge-Based View of the Family Firm,” *Family Business Review*, Vol.14, No.1, pp.37-46, 2001.
- [5] 김선화, 남영호, “가족기업의 승계프로세스 관련 이해관계자별 영향요인에 관한 문헌검토,” *중소기업연구*, 제33권, 제3호, pp.23-48, 2011.
- [6] W. C. Handler, *Managing the family firm succession process: The next generation family member's experience*, Unpublished doctoral dissertation, School of Management, Boston University, 1989.
- [7] M. H. Morris, R. O. Williams, J. A. Allen, and R. A. Avila, “Correlates of success in family businesstransition,” *Journal of Business Venturing*, Vol.12, No.5, pp.385-401, 1997.
- [8] E. Venter, C. Boshoff, and G. Maas, “The Influence of successor related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses,” *Family Business Review*, Vol.18, No.4, pp.283-303, 2005.
- [9] J. J. Chrisman, J. H. Chua, and P. Sharma, “Important Attributes of Successors in Family Business: An Exploratory Study,” *Family Business Review*, Vol.11, No.1, pp.19-34, 1998.
- [10] I. Lansberg and J. H. Astrachan, “Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors,” *Family Business Review*, Vol.7, No.1, pp.39-59, 1994.
- [11] J. H. Chua, J. J. Chrisman, and P. Sharma, “Defining the family business by behavior,” *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.23, No.4, p.19, 1999.
- [12] W. C. Handler, “Succession in Family Business:A Review of the Research,” *Family Business Review*, Vol.7, No.2, pp.133-157, 1994.
- [13] A. B. Ibrahim and W. H. Ellis, *Family Business Management: Concept and Practice*, Dubuque, IO: Kendal/Hunt Publishing, 1994.
- [14] C. E. Aronoff and J. L. Ward, *Family meetings: How to build a stronger family and a stronger business*, Marietta, GA: Business Owner Resources, 1992.
- [15] K. C. Seymour, “International Relationships in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession,” *Family Business Review*, Vol.6, No.3, pp.263-281, 1993.
- [16] S. D. Goldberg and B. Wooldridge, “Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms,” *Family Business Review*, Vol.6, No.1, pp.55-73, 1993.
- [17] 김선화, 남영호, “가족기업의 사회적 자본과 승계프로세스에 관한 탐색적 연구,” *대한경영학회지*, 제24권, 제2호, pp.743-767, 2011.

- [18] M. K. Fiegener, B. M. Brown, R. A. Prince, and K. M. File, "A Comparison of Successor Development in family and Nonfamily Businesses," *Family Business Review*, Vol.7, No.4, pp.313-329, 1994.
- [19] 황조익, *중소규모 가족기업의 승계효율성 제고를 위한 후계자 교육훈련과 역량개발에 관한 연구*, 건국대학교, 박사학위논문, 2013.
- [20] J. A. Barach and J. B. Ganitsky, "Successful succession in family business," *Family Business Review*, Vol.8, No.2, pp.131-155, 1995.
- [21] P. Sharma and S. A. Rao, "Successor Attributes in Indian and Canadian Family Firm," *Family Business Review*, Vol.13, No.4, pp.313-330, 2000.
- [22] P. Sharma, J. J. Chrisman, and J. H. Chu, "Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results," *Family Business Review*, Vol.16, No.1, pp.1-14, 2003.
- [23] T. G. Habbershon, M. Nordqvist, and T. M. Zellweger, *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance of family firms across generations*, Cheltenham, England: Edward Elga, 2010.
- [24] M. A. Martinez, T. Yang, and H. E. Aldrich, "Entrepreneurship as an evolutionary process: Research progress and challenges," *Entrepreneurship Research Journal*, Vol.1, pp.1-26, 2011.
- [25] N. M. Tsabari, R. Labaki, and R. K. Zachary, "Toward the cluster model: The family firm's entrepreneurial behavior over generations," *Family Business Review*, Vol.27, pp.161-185, 2014.
- [26] H. E. Aldrich and J. E. Cliff, "The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective," *Journal of Business Venturing*, Vol.18, pp.573-596, 2003.
- [27] H. Landstrom, *Pioneers in entrepreneurship and small business research*, New York: Springer, 2005.
- [28] S. Venkataraman, *The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research :An Editor's Perspective, In Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, J. Katz and R. Brockhaus(eds.), Vol.3, JAI, Greenwich, CT. Fourth edition, Mc-Graw-Hill, Boston, 1997.
- [29] 배종태, 차민석, "기업가정신의 확장파 활성화," *중소기업연구*, 제31권, 제1호, pp.109-128, 2009.
- [30] R. A. Baron and S. Shane, *Entrepreneurship: A process perspective*, Cincinnati, O. H.: Southwestern Thomson, 2005.
- [31] D. Miller, "The correlates of entrepreneurship in three type of firms," *Management Science*, Vol.29, No.7, pp.770-791, 1983.
- [32] J. G. Covin and D. P. Slevin, "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16, No.1, pp.7-25, 1991.
- [33] S. A. Zahra and J. G. Covin, "Contextual Influence on the corporate Entrepreneurship :A Longitudinal Analysis," *Journal of Business Venturing*, Vol.10, pp.43-58, 1995.
- [34] J. A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1934.
- [35] G. T. Lumpkin and G. G. Dess, "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance," *Academy of Management Review*, Vol.21, No.1, pp.135-72, 1996.
- [36] P. F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, Harper and Row, New York, 1985.
- [37] 광기영, *글로벌 기업가정신과 공급사슬 내 사회적 자본이 중소기업의 수출 성과에 미치는 영향*, 숭실대학교, 박사학위논문, 2013.
- [38] 이춘우, *조직양트나프러뉴십의 역할과 조직성과에 관한 연구*, 서울대학교, 박사학위논문, 1999.
- [39] 박상용, *벤처기업 CEO의 기업가 정신-구성원의*

- 임파워먼트, 조직유효성의 관계에 대한 구성적 모형, 호서대학교, 박사학위논문, 2003.
- [40] G. T. Lumpkin and G. G. Dess, "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle," *Journal of Business Venturing*, Vol.16, No.5, pp.429-451, 2001.
- [41] W. H. Stewart and P. L. Roth, "A meta analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and managers," *Journal of Small Business Management*, Vol.45, No.4, pp.401-421, 2007.
- [42] D. W. Lyon, G. T. Lumpkin, and G. G. Dess, "Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process," *Journal of Management*, Vol.26, No.5, pp.1055-1085, 2001.
- [43] J. March, "Exploration and exploitation in organization learning," *Organization Science*, Vol.2, pp.71-87, 1991.
- [44] 정대용, 양준환, "중소기업의 핵심역량 및 네트워킹 활동이 기업성공에 미치는 영향-한국기업가와 중국기업가의 네트워킹 특성을 중심으로 한 비교연구," *한국창업학회지*, 제3권, 제2호, pp.43-69, 2008.
- [45] Z. W. Todorovic, "Corporate entrepreneurship and Entrepreneurial Orientation in Corporate Environment: A Discussion," *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol.21, No.1, pp.82-93, 2015.
- [46] Robinson and Stubberud, "Teaching creativity, team work and other soft skills for entrepreneurship," *Journal of Entrepreneurship Education*, Vol.17, No.2, pp.186-199, 2014.
- [47] 윤명출, 박경환, "중소기업 CEO의 기업가지향성과 산업특성이 경영성공에 미치는 영향에 관한 연구," *창조와 혁신*, 제8권, 제1호, pp.179-218, 2015.
- [48] J. G. Covin and D. P. Slevin, "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style," *Journal of Management Studies*, Vol.25, No.3, pp.217-234, 1988.
- [49] N. Podrug, I. Raguž, and M. Dedić, "Comparative analysis of entrepreneurial orientation of Croatian and Sweden students," *International Journal of Business & Economic Sciences Applied Research*, Vol.8, No.3, pp.33-46, 2015.
- [50] S. A. Zahra, "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Explanatory Study," *Journal of Business Venturing*, Vol.6, No.4, pp.259-285, 1991.
- [51] 정대용, 유봉호, "기업가 지향성과 시장지향성이 조직유효성과 사업성공에 미치는 영향," *벤처경영연구*, 제10권, 제2호, pp.69-93, 2007.
- [52] W. C. Handler, "Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next generational family members," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.15, pp.37-51, 1990.
- [53] 김계정, 이진규, "조직규모별 경영승계와 조직성과 간의 관계," *인사관리연구*, 제27권, 제3호, pp.135-161, 2003.
- [54] 김선화, 남영호, "가족기업의 승계유효성에 영향을 미치는 요인-현경영자와 후계자를 중심으로," *산업경제연구*, 제26권, 제3호, pp.1337-1359, 2013.
- [55] 고봉상, 용세중, 이상천, "벤처기업의 성과 결정 요인에 관한 실증연구," *기업가정신과 벤처연구*, 제6권, 제2호, pp.3-33, 2003.
- [56] 김봉순, 한문성, 장용운, *가업승계시 후계자의 자기효능감이 경영성과와 지속가능성에 미치는 영향에 관한 연구*, *글로벌경영학회 학술대회*, pp.179-232, 2016.

저 자 소 개

김 영 수(Young-Su Kim)

정회원



- 1989년 2월 : 고려대학교 경영학과(경영학사)
- 1991년 5월 : 미국, University of Southern California(행정학석사)
- 1997년 9월 : 미국, Boston University 경영학과(경영학박사)

▪ 2006년 3월 ~ 현재 : 숭실대학교 벤처중소기업학과 교수

<관심분야> : 경영전략, 벤처경영, 인사조직

김 현 구(Hyun-Gu Kim)

정회원



- 1986년 2월 : 중앙대학교 경영학과(경영학사)
- 2014년 2월 : 숭실대학교 중소기업대학원(경영학석사)
- 2014년 3월 ~ 현재 : 숭실대학교 대학원 박사과정

<관심분야> : 중소기업 가업승계, 경영컨설팅