

## 히든챔피언기업의 기업가정신, SWOT요인의 경쟁(대응)능력, 성과간의 관계에 관한 연구\*

이상석 (강남대학교, 경영학부 교수)\*\*

### 국 문 요 약

본 연구는 한국형 히든챔피언의 기업가정신이 SWOT경쟁(대응)능력에 영향을 미치고, 이는 성과에 유의한 영향을 줄 수 있다는 것을 검증하였다. 이러한 연구의 목적을 달성하기 위하여 기업가정신은 기존연구자들(Khandwalla, 1977; Miller, 1983; Miller & Friesen, 1983)에 의해서 주장해 왔던 위험감수성, 진취성, 혁신성의 차원을 포함하는 변수들을 이용하였으며, SWOT요인의 경쟁(대응)능력, 성과간의 관계분석을 위하여 구조방정식모형을 이용하였다. 본 연구의 가설 검증 결과는 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 가설(H1)은 히든챔피언의 기업가정신(진취성, 위험감수성, 혁신성)이 SWOT요인의 경쟁(대응)능력에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 히든챔피언의 기업가정신이 강할수록 더 높은 SWOT요인의 경쟁(대응)능력을 기대할 수 있다고 볼 수 있다. 특히 기업가정신의 구성요소 중에서 혁신성은 다른 요인에 비해서 큰 비중을 차지하고 있는 것으로 분석되었다.

둘째, 가설(H2)은 SWOT요인의 경쟁(대응)능력은 성과에 정(+)과 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 강점과 기회요인은 긍정적인 영향을 미치는 반면에 약점과 위협요인은 부정적인 영향을 미치고 있으며 강점과 기회요인이 약점과 위협요인에 비해 상대적으로 크게 영향을 주는 것으로 나타났다.

본 연구 결과는 히든챔피언의 경쟁우위전략을 제시하기 위한 기초적인 자료로 이용할 수 있을 것으로 판단되며, 이러한 결과를 적용하여 앞으로 히든챔피언의 육성 및 정책을 마련하기 위한 참고자료가 될 것으로 기대한다.

핵심주제어: 히든챔피언, SWOT요인, 기업가정신

## 1. 서론

최근 히든챔피언기업은 경제기반의 중추적인 역할뿐만 아니라 세계시장에 선도적인 기업으로써 잠재력이 높게 평가되면서 그에 대한 관심이 커지고 있다. 히든챔피언기업에 대한 연구는 중견/중소기업의 효율적인 지원/육성정책을 수립하는데 기초 자료가 뿐만 아니라 히든챔피언기업의 경쟁전략을 수립하는데도 유용하게 이용될 수 있다.

산업화된 경제사회에서 히든 챔피언 기업(강소기업)과 같은 세계시장에 선도하는 기업들은 국가경제는 물론 산업경제의 핵심역할을 한다고 볼 수 있다. 이러한 기업의 성장 동력은 기술혁신을 통하여 이루어진다고 볼 수 있으며 당장의 이익이 아니라 경쟁우위를 위한 잠재성장을 추구하기 때문이라고 볼 수 있다. 독일의 경제학자 헤르만 지몬(Hermann Simon)은 ‘한 국가의 수출은 소수 대기업에 의해 결정된다는 일반적인 통념과는 반대로 수출능력이 뛰어난 중간규모의 기업들이 많아야 높은 성장을 이룰 수 있다.’며 독일 경제의 주역은 대기

업이 아닌 다수의 중견/중소기업에 해당되는 미텔슈탄트(Mittelstand)라는 것이 일반적인 견해이다(Simon, 1996).

히든 챔피언기업과 관련하여 우리나라에서는 한국수출입은행이 2009년 11월 최초로 히든 챔피언 육성모델을 발표한 후 ‘한국형 히든챔피언 육성사업’을 발표하였고, 2010년 1월에 정책금융공사의 ‘Frontier Champ사업’, 같은 해 중소기업청의 ‘글로벌 강소기업 육성사업’, 기업은행의 ‘수출 강소기업 500+사업’, KOTRA의 ‘World Champ 사업’, 무역보험공사의 ‘Trade Champion 사업’, 한국거래소의 ‘코스닥형 히든챔피언 사업’을 도입 추진하였으며, 2011년에 들어서는 지식경제부가 ‘World-Class 300사업’등 유사한 사업을 도입 추진하고 있다(Chung & Lee, 2013).

정부에서는 2015년까지 중견기업 3,000개 이상을 육성하기 위한 ‘중견기업 3,000’ 플러스 프로젝트를 고시하였다. 이 프로젝트에 의하면 중견기업의 발굴·육성하기 위하여 가업승계 상속세 공제의 적용대상 중견기업에 대한 범위를 확대하고 중견기업의 연구개발비(R&D)에 대한 세액공제 구간을 신설하

\* 본 연구는 2014년 교내연구비에 의해 이루어졌음.

\*\* 강남대학교 경영학부 교수, leess@kangnam.ac.kr

· 투고일: 2015-11-24 · 수정일: 2016-03-25 · 게재확정일: 2016-04-14

고, 중견기업도 하도급거래의 보호대상에 포함시켜 동반성장 지원 대상기업으로 지원할 예정이다. 아울러 중소기업과 중견기업이 성장/발전하기 위하여 필수적인 인력확보, 신기술개발, 경영혁신, 해외진출 등 주요 분야에 대한 맞춤형 정책도 추진하고 있다(Ministry of Knowledge and Economy, 2012). 이러한 관점에서 히든 챔피언기업이 경쟁력을 확보할 수 있는 기업 전략 및 정부지원정책의 연계관계는 차별화될 수 있어야 한다고 생각된다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 기본적인 아이디어를 가지고 탐색적 연구를 시도하고자 한다.

첫째, 현재 히든 챔피언기업으로 선정된 업종은 전기/전자, 기계금속, 화학분야에 집중되어있다(Park & Park, 2012). 정부와 공공연구기관들은 전략적으로 유망한 산업분야들을 지정하거나 열거하고 있다. 예를 들면 지식경제부 산하의 신성장동력위원회는 22개의 신성장동력산업을 선발하고, 2018년까지 이 산업에 속한 기업들이 전체 수출의 77%의 비율을 차지할 것이라는 전망을 하고 있으며, 산업연구원은 2020년까지 성장동력원으로 14개 분야별 총 41개의 유망산업들을 제시하고 있다(Lee & Kim, 2014). 이러한 업종별 전략적 선택이 다른 국가의 글로벌 기업과 관련하여 경쟁력을 발휘할 수 있는 기업환경을 구축하고 있는지 비교할 필요가 있다.

둘째, 강소기업의 세계화 전략은 대부분의 강소기업들에게는 시간의 흐름에 따라 점차 개발되어진 것이 아니라, 이미 회사가 세워지는 초기단계서부터 존재했다. 강소기업의 74%가 처음부터 수출을 시작했고, 33.9%는 회사를 창립함과 동시에 외국에 지사를 두었으며 해외시장을 진입할 때 강소기업들은 단독으로 진출하는 것을 선호하고 있다(Simon, 1996). 이러한 관점에서 볼 때 대기업 협력업체로 존재하고 있는 히든챔피언과 독자적인 브랜드를 가지고 있는 업체들 간에 어떤 경쟁력과 전략적인 접근이 요구되는지 중요한 이슈가 될 수 있다고 본다.

우리나라에도 규모는 작지만 강한 기업, 즉 해외시장을 전략적으로 진출하여 세계에서 최고 수준의 경쟁우위를 확보하면서 지속적으로 성장을 하고 있는 히든챔피언이 존재하고 있다. 다만 유럽, 일본 등과 같이 중소기업 선진국의 경우와는 달리 국내 히든챔피언의 특성에 대한 이해와 역할이 다소 미흡한 실정이라고 볼 수 있다. 국내외에서 이루어진 히든챔피언에 관한 연구는 히든챔피언의 성공요인 및 전략(Lee & Lee, 2009; Chang, 2013; Simon, 1996; Venohr, 2007; McKiernan & Purg 2013), 사례연구(Kim, 2010; Park & Park, 2012; Voudouris, 2000), 정책의 비교연구(Chung, 2009; Cho, 2013; Kim, 2010; Yoo & Hong, 2014) 등이 이루어졌다.

히든챔피언기업은 대기업과는 달리 급변하는 시장 환경에 적응하고, 글로벌시장을 통한 경쟁력을 발휘하기 위해서 잠재적인 고객을 발굴하여 능동적으로 대처하는 기업가정신이 요구된다. 또한 시장의 다양한 욕구를 신속하게 반영하기 위해서는 고객뿐만 아니라 경쟁자에게도 관심을 가질 필요가 있다. 특히 경쟁자를 통해서 파악할 수 있는 제품혁신 및 경쟁 전략은 시장의 방향을 예측하는데 도움이 될 수 있다. 기업가정신의 주요 내용인 혁신성, 위험감수성, 적극성 등은 새로운

시장기회를 추구하기 때문이다(knight & Cavusgil, 2004). 기업가정신에 관한 연구는 주로 위험감수성과 혁신성을 주요 특징으로 지적하고 있다. 주로 기업가정신과 성과의 관계를 탐구한 연구들(Avlonitis & Salavou, 2007; Yiu et al. 2007; Coviello & Jones, 2004; Dimitratos et al. 2004)이 많다. 또한 자원이 부족한 신생기업에 기업가정신이 긍정적인 영향을 미친다는 연구도 있다(Miesenbock, 2004; Lumpkin & Dess, 2001). 기업가정신과 기업역량(Avlonitis & Salavou, 2007), 그리고 외부환경과의 관계(Dimitratos et al. 2004; Jayswal et al. 2011)를 살펴본 연구가 있다. 기업가정신에 관한 연구는 대부분 성과의 선행요인으로 이를 설정하면서 다른 요인과의 관계를 통합적으로 살펴본 연구가 부족하다.

이에 본 연구는 한국형 히든 챔피언기업의 기업가정신이 경쟁력에 미치는 영향과 이에 따른 성과간의 관계를 규명하고자 한다. 우리나라 히든챔피언기업에 관한 연구는 극히 제한되어있으며, 특히 히든챔피언기업의 기업가정신에 따른 경쟁력과 이에 따른 성과간의 관계분석에 관한 분야는 국내외적으로 연구되지 않았다. 즉, 기업가정신, 경쟁력, 성과에 관한 각각의 분야에 대한 연구는 기존연구를 통해서 찾아볼 수 있으나 이들 간의 관련성에 대한 연구는 시도되지 않았다. 특히 기업가정신과 성과에 관한 연구가 주로 이루어져 있으며 경쟁력과 관련된 체계적 분석은 시도되지 않은 실정이다. 이에 본 연구에서는 한국의 히든챔피언기업을 대상으로 한 SWOT 분석을 통해서 SWOT요인에 대한 경쟁(대응)능력의 선행요인으로 기업가정신과 결과요인으로 경영성과 간의 탐색적 분석을 시도하고자 한다.

일반적으로 세계를 선도하는 기업에 관하여 많은 실증적/이론적 연구들이 문헌을 통하여 살펴볼 수 있다. Simon(1996)에 의해서 정의된 히든 챔피언은 작지만 강한 기업으로 틈새시장에서 경쟁우위를 확보하면서 성장해 왔다고 볼 수 있다. 이러한 상황에서 이들 기업들에 대한 사례분석을 통한 성공요인, 핵심역량, 정부정책 및 규제, 경영전략 등에 관한 연구들이 주로 진행되어 왔다. 이들 연구들은 실증분석을 통한 경쟁력 분석 및 전략 제시에는 미흡한 부분이 많다고 볼 수 있다. 이러한 점을 감안하여 본 연구에서는 세계적인 글로벌 선도기업에 대한 기존연구들과 한국 히든챔피언기업의 여건을 고려하여 SWOT분석을 통한 내부적 요인의 강점과 약점, 외부적 요인의 기회와 위기요인을 도출하고, 이들의 경쟁(대응)능력에 영향을 줄 수 있는 선행변수를 기업가정신으로 하고 결과변수를 경영성가로 설정하여 이들 간의 관계분석을 시도하고자 한다.

## II. 연구 내용

### 2.1 기존연구의 검토

#### 2.1.1 기업가정신

기업가정신은 조직의 위험감수(Organizational risk taking), 진

취성(Proactiveness), 혁신성(Innovativeness)의 차원을 포함하는 기업가적 지향성(Entrepreneurial Orientation)을 개발하는 방향으로 연구되어왔다(Khandwalla, 1997; Miller, 1983; Miller & Friesen, 1983).

기업가적 지향성의 개념은 조직의 유형과 전략적 의사결정과정과 관련하여 이용되어져왔다(Lumpkin & Dess, 2001). 기업가적 지향성의 연구에 대한 공헌은 하나의 전략적 선택으로써 기업가적 지향성을 정의했던 Khandwalla(1997)에 의해서 시작되었다고 볼 수 있으며, 기업가정신을 포함한 조직의 특성을 측정하기 위한 측정요인으로 개발되었다. Khandwalla(1997) 이전에는 Mintzberg(1989)가 친취성과 위험감수와 같은 요인들을 소개한 적은 있다. Miller & Friesen(1983)은 기업가적 지향성에 대한 차원을 정의했으며 조직 내의 기업가정신을 측정하기 위해서 Khandwalla(1997)가 제시한 요인들을 사용하였다. Khandwalla(1997)와 Miller & Friesen(1983)의 초창기연구가 기업가정신에 전적으로 초점을 맞추지 않았다할지라도 기업가적 지향성에 대한 연구내용에 상당한 의미를 제시하였다.

Miller(1983)는 다양한 조직유형에서의 기업가정신의 결정요인을 탐색하고 측정도구를 개발함으로써 기업가적 지향성의 개념을 실험하였다. Miller(1983), Covin & Slevin(1991)은 강한 기업가적 지향성을 가진 조직은 특정한 행위를 반복하는 경향을 가지고 있음을 강조하였으며 내적/외적, 전략적 변수는 조직성과와 기업가적 지향성 사이에 조절변수 역할을 한다고 주장하였다. Lumpkin & Dess(1996)는 경쟁적 친취성과 자율성의 차원을 추가하여 연구하였으며 조직의 주요의사결정과정, 실행, 그리고 의사결정행위를 기업가적 지향성 개념으로 해석하였다. Knight & Cavusgil(2004)는 문화적 측면에서 조직의 타당성, 신뢰성, 자율성이 결정된다는 비교 문화적 접근을 통하여 기업가적 지향성을 탐색적으로 연구하였다.

기업가적 지향성에 관한 기존연구들이 공통적으로 내포하고 있는 주제는 기업가적 지향성은 조직의 규모, 유형에 관계없이 어떤 조직에도 적용되는 동적 조직구조의 진행과정이라는 것에 동의한다는 것이다. 추가적으로 Zahra & Garvis(2000)는 기존연구모형(Covin & Slevin, 1991; Miller, 1983; Knight & Cavusgil, 2004; Lumpkin & Dess, 1996; Zahra, 1996; Zahra & Covin, 1995)을 약간 수정하여 기업가적 지향성을 연구하였다. 그 이후에는 기업가적 지향성과 시장지향성과 같은 다른 조직적 특성 사이의 관계를 설명하기 위한 연구모형들이 시도되었다(Slater & Narver, 1994; Venkatraman, 2004; Coviello & Jones, 2004).

### 2.1.2 히든 챔피언의 SWOT요인

히든 챔피언의 SWOT 요인을 도출하기 위하여 본 글로벌기업(Born Global Firm)에 관한 기존연구에서 주요요인들을 도출하였다. 이들 요인들을 종합하여 내부요인과 외부요인으로 분류하고 내부요인에서는 강점과 약점, 외부요인에서는 기회와 위협요인으로 구분하였다. 구분된 요인들은 기존연구모형에서 사용된 빈도수에 근거 하여 정리되었으며 최종적으로 전문가들에게 조언을 구하여 각각의 요인들을 확정하였다.

즉, 본 글로벌기업(Born Global Firm)의 경쟁력에 관한 기존연구를 통해서 강점 및 약점요인을 도출하였고, 기업 환경요인에 관한 기존연구를 검토하여 기회와 위협요인을 도출하였다.

본 글로벌기업 분야에 관한 기존연구(McDougall 1989; McDougall et al. 1994)를 살펴보면 국제경영, 글로벌창업, 경영전략분야에서 많은 연구가 진행되었으며(Hitt & Ireland, 1984; Wright & Ricks, 1994; Zahra et al. 2000), 벤처기업 국제화의 주요요인으로 자원기반관점에서 기업가/최고경영자(Coviello & Munro, 1995; McDougall et al. 1994; Reuber & Fisher, 1997; Young et al. 2003), 기술과 지식에 관한 무형적 자산(Autio et al. 2000; Bloodgood et al. 2006; Sharder, 2001; Zahar et al. 2000), 네트워크 역량(Coviello & Munro, 1995; Tsai & Ghoshal, 1998; Yli-Renko et al. 2002), 국내의 시장규모나 시장 경쟁강도 등과 같은 환경요인을 제시하고 있다(Park, 2010).

### 2.1.3 성과

경영성과는 기업의 복합적인 특성을 가지고 있기 때문에 단순히 특정 지표만으로 경영성과를 측정한다는 것은 많은 논란이 제기할 수 있다. 따라서 경영성과의 측정은 재무적인 지표와 비재무적 성과지표의 양자에 대한 적절한 조합에 의한 활용이 요구되어지고 있다. 기업의 경영성과를 측정하기 위해서는 두 가지 중요한 관점을 먼저 고려할 필요가 있다. 첫째는 경영성과에 대한 접근방법이다. 성과의 측정은 공학적 접근방법, 시스템적 접근방법, 관리회계적 접근방법, 고객시장적 접근방법 등 다양한 방법으로 접근될 수 있다. 둘째는 성과변수의 측정항목이다. 기업의 성과를 파악하기 위해서 무엇을 측정하는가의 문제는 접근방법과 밀접한 관계가 있다(Koh & Lee, 2007).

Venkatraman과 Ramanujan(1986)은 기업의 성과를 재무성과, 사업(운영)성과, 조직유효성의 3가지로 구분하였다. 첫째, 재무적 성과는 가장 좁은 의미의 개념이며 과거의 경영환경에서는 매출액 성장률, 투자수익률(Return On Investment: ROI), 총자본이익률(Return On Asset: ROA), 자기자본이익률(Return On Equity: ROE), 영업이익과 같은 단기적인 재무적 성과 측정지표도 그 나름대로 유용하게 사용되었다. 그러나 최근의 기업환경은 계량적인 재무적 측정지표만으로는 의미 있는 경영성과를 측정하기에 어려운 상황이 되었다. 둘째, 사업의 운영성과는 재무성과에 비해서 범위가 넓은 의미를 가지고 있으며 재무적 성과지표를 포함한 시장점유율, 제품의 유연성, 품질, 마케팅 효율성, 제조 부가가치, 기술적 효율성 등의 지표를 사용한다. 셋째, 조직효율성은 조직목표들 간의 상충되는 특성과 다양한 고객영향 등이 포함된다.

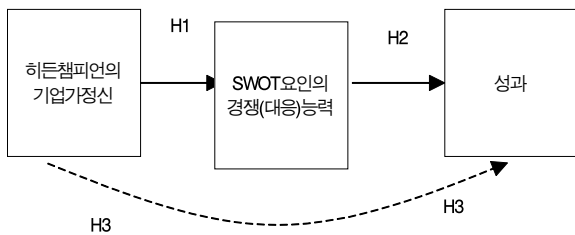
성과측정에 관한 기존연구들(Cooper & Gascon, 1994; Murphy et al. 1996; Zahra, 1996; Cooper et al. 1994)을 종합해 보면, 연구 주제에 따라서 성과변수의 내용에 차이가 있다고 볼 수 있으며 대부분은 재무성과와 사업의 운영성과에 의해서 경영성과를 측정하고 있다.

Cooper & Gascon(1992)와 Cooper & Woo(1994)의 연구에 의하면 성과에 영향을 미치는 요인은 사업경험, 교육의 정도, 부모

의 직업, 성별, 인종, 연령, 기업가의 목표 등을 지적하고 있다. 기업가정신과 성과에 관련된 연구에서, Covin & Slevin(1991)와 Zahra(1991)는 기업행동으로서의 기업가정신의 개념적 모형을 제시하고 기업가정신(Entrepreneurship Posture Innovation, Pro-Activeness, Risk Taking)과 환경, 전략, 조직변수와의 관계 및 성과와의 관계를 분석하였다. 그 결과 기업가정신과 기업의 재무성과 간에는 정(+)의 관계에 있음을 밝혔다. 이와 유사하게 Yoon(2013)은 기업가정신이 비재무성과와 경영성과에 미치는 영향을 연구하였는데, 연구 결과 혁신성, 위험감수성, 진취성 순으로 비재무성과에 통계적으로 유의한 영향(+)을 미친다는 것을 검증하였다. Matsuno et al.(2002)는 기업가정신이 시장지향성에 직접적으로 영향을 미치며 기업의 성과 중에서 시장 점유율 및 신제품 판매 비중에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 대부분의 기존연구에서는 기업가정신과 성과에서 직·간접적으로 유의한 영향을 미치고 있음을 주장하고 있다.

## 2.2 연구모형

본 연구는 기존연구에서 시도되지 않은 SWOT요인의 경쟁(대응)능력을 매개변수로 하고, 기업가정신과 성과를 각각 원인변수와 결과변수로 설정하여 이들 간의 관계를 규명하기 위해서 다음과 같은 연구모형에 의한 연구가설을 가지고 탐색적 연구를 하고자 한다. 본 연구모형에서 히든챔피언의 기업가정신은 Khandwalla(1997)와 Miller(1983)의 기업가적 지향성의 연구를 기본으로 하고 있으며, SWOT요인의 경쟁(대응)능력은 히든챔피언이 강점과 기회에 대한 경쟁능력과 약점과 위협에 대한 대응능력을 의미한다. 또한 성과는 최근 3년간의 ROS(Return On Sales), ROA(Return On Asset)에 대한 재무적 성과의 변화를 측정하였다.



<그림 1> 연구모형

기존연구의 검토에서 살펴본바와 같이 많은 학자들이 기업가정신을 결정하는 구성내용에 대해서 다양한 연구결과들을 제시하였다. 기업가정신은 조직의 위험감수성, 진취성, 혁신성의 차원을 포함하는 기업가적 지향성을 기본으로 하여 수정된 연구모형들이 연구되어왔다(Khandwalla, 1997; Miller, 1983; Miller & Friesen, 1983; Covin & Slevin, 1991; Knight & Cavusgil, 2004; Lumpkin & Dess, 1996; Slater & Narver, 1994; Venkatraman, 2004; Coviello & Jones, 2004). 그러나 이들 연구들은 히든챔피언에 적용하여 경영특성, 관리방식, 경영성과들과의 연계관계에 대한 연구는 시도되지 않았다. 특히, 글로벌

경제환경에서 경쟁우위를 확보해야하는 히든챔피언기업의 경우에는 기업가정신이 SWOT요인의 경쟁(대응)능력에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 연구는 중요한 과제가 될 수 있다. 따라서 본 연구모형에서는 다양한 요인으로 제기되었던 기업가정신의 구성요인이 우리나라 히든챔피언의 SWOT요인의 경쟁(대응)능력에 유의한 영향을 미치는지를 검증하기 위해서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

*가설 I(H1): 우리나라 히든챔피언의 기업가정신은 SWOT요인의 경쟁(대응)능력에 유의한 영향을 미칠 것이다.*

본 연구모형과 관련하여 SWOT요인과 경영성과변수와의 관계분석은 연구되지 않았지만 간접적으로 기업가정신에 관한 요인들은 더 나은 성과를 위해서 특정 영역과 시스템적으로 관련되어 있다고 볼 수 있다(Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1991; Matsuno et al.(2002). 그러나 이에 대한 실증연구 결과는 그런 가설을 지지할 수 있는 충분한 결론을 도출하고 있지는 못하다. Hitt & Ireland(1984)는 기업의 핵심역량 변수로 경영관리역량, 생산 및 운영관리 역량, 마케팅 역량, 기술역량 등을 제시하였다.

Young(2000)은 산업환경, 시장규모, 해외시장환경, 국내외 경쟁환경 변화 등과 같은 환경 관련 변수에 의해서 기업의 역량이 결정되며 이들은 결국 성과에 영향을 미친다고 하였다. 본 연구에서는 기존연구에서는 시도되지 않은 히든챔피언의 SWOT요인에 대한 경쟁(대응)능력이 성과에 유의한 영향을 미치는지를 검증하기 위해서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

*가설II(H2): 우리나라 히든챔피언의 SWOT요인의 경쟁(대응)능력은 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.*

기업가정신이 기업의 경쟁능력을 제고하고 경영성과를 증대시키는 기반을 제공했으며 기업가정신이 강한 기업이 높은 성과를 내고 있는 것으로 알려졌다(Schafer, 1990). Covin & Slevin(1991)은 다른 연구들이 기업의 행동적 접근을 개인수준의 연구에 초점을 맞춘 반면에 기업가적 행동의 효과성을 성과측면에서 평가할 수 있다는 것을 보여주었다. 아울러 기업가정신의 개념적 모형을 제시하고 기업가정신이 성과에 직접적으로 영향을 미치고 있으며 환경과 전략적 변수간의 관계가 있다는 것을 규명하였다.

Zahra(1991)는 기업환경, 경영전략, 조직 등이 기업가정신에 영향을 미치며 기업가정신이 재무적 성과와 밀접한 관계가 있다는 것을 검증하였다. 본 연구에서는 기존연구 결과를 바탕으로 우리나라 히든챔피언의 기업가정신과 성과 간의 인과관계에서 SWOT요인의 경쟁(대응)능력의 매개효과를 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

*가설 III(H3): 우리나라 히든챔피언의 기업가정신은 SWOT요인의 경쟁(대응)능력에 의해서 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.*

<표 1> 설문지 구성내용

변수		측정항목	척도	
측정 변수	히든 챔피언의 기업가 정신	진취성	· 신제품 개발에 노력 · 시장 확보를 위해 공격적 경영 · 시장의 기회포착을 위해 민감하게 대응 · 소비자의 욕구 파악을 위해 노력 · 장주도적 제품 출시 종업원에게 인센티브 부여	
		위험 감수성	· 낮은 위험보다 높은 위험에서 기회포착 · 경영기조를 유지보다는 성장에 초점 · 환경변화에 대응할 수 있는 전략을 수립 · 새로운 유망사업에 진입하려고 노력 · 투입자원에 구애받지 않고 기회포착을 추구	
		혁신성	· R&D를 강조하고 실천 · 혁신적 경영기법을 도입하려고 노력 · 창의적 마케팅기법을 개발하려고 노력 · 자원의 획득/활용에 독창성을 중시 · 격의 없는 의사소통으로 생산적 결과 도출	
	SWOT 요인	강점	· 기업가정신 지향성 · 최고경영진의 사업경험 · 기술적 역량 · 시장지향성 · 마케팅역량 · 고객관계 구축역량	5점 리커트 척도
		약점	· 해외사업경험 부족 · 해외시장지식 부족 · 브랜드인지도 부족 · 자금부족 · 경로의존성(path dependency)	
		기회	· 산업성장성 · 대 중소기업 협력관계 · 정부지원정책 활용도	
		위험	· 시장불확실성 · 경쟁강도 심화(변동성) · 정부의 전주기적 지원정책 결여	
	성과	· ROA, ROS		
	인구통계학적 변수	· 업종, 기업형태, 유형, 기업경력 · 매출액, 종업원규모, R&D비율	명목 척도	

### III. 연구 방법

#### 3.1 변수의 정의

##### 3.1.1 기업가정신

기업가정신에 관한 기존연구들을 종합해보면, 기업가정신은 위험감수성(Organizational Risk Taking), 진취성(Proactiveness), 혁신성(Innovativeness)의 차원을 포함하는 구성내용으로 설명되고 있다. 본 연구는 기존연구를 기본으로 하여 히든챔피언기업의 기업가정신을 진취성, 위험감수성, 혁신성으로 분류하고자 한다.

##### 3.1.2 히든 챔피언의 SWOT요인에 대한 경쟁(대응)능력

지금까지 한국형 히든 챔피언기업에 대한 연구는 폭 넓게 다루어지지 않았으며 주로 해외연구의 본 글로벌기업(Born Global Firm)의 경쟁력과 환경요인에 관한 연구와 매우 유사성을 띄고 있다. 따라서 본 글로벌기업의 기존연구와 한국형 히든 챔피언기업의 특성을 고려하여 SWOT요인에 대한 체계적인 분류를 시도하고자 한다.

##### 3.1.3 성과

기업의 성과측정에 관한 기존 연구방법들을 살펴보면, 성과측정은 재무적 성과와 비재무적 성과의 혼합된 형태로 측정되어 왔다. 본 연구에서는 기존연구에서 사용하였던 성과변수를 이용하여 히든챔피언기업의 SWOT요인에 대한 경쟁(대응)능력이 경영성과에 미치는 영향의 관계를 분석하고자 한다.

<표 2> 표본의 특성

구분	범위	n(%)	구분	범위	n(%)
업종별	전기전자	40(35.7)	매출액	2백억~5백억 미만	12(10.7)
	기계금속	32(28.5)		5백억~1천억 미만	15(13.3)
	화학	36(32.1)		1천억 이상	85(75.8)
	기타	4(3.5)	종업원	50인~100인 이하	8(7.1)
한국형 히든 챔피언 육성 대상 기업 경력	1년 미만	20(17.8)		100인 이상	104(92.6)
	1년~3년 미만	61(54.4)	R&D (%)	5% 미만	73(65.1)
	3년~5년 미만	16(14.2)		5~7%미만	17(15.1)
	5년 이상	15(13.3)		7~10% 미만	15(13.3)
10% 이상				7(7.4)	

#### 3.2 변인분석 및 측정

히든 챔피언의 기업가정신과 SWOT요인을 파악하기 위해 다양한 방법을 통하여 일반화의 가능성을 확인하고 개념화를 위한 요인 도출에 포함하였다. 즉, 히든 챔피언의 경영자들을 대상으로 다양한 의견을 비구조화 인터뷰를 통해 탐색적으로 조사하였으며, 히든 챔피언을 대상으로 기존사례를 분석하여 기업가정신과 SWOT요인을 도출에 반영하였다. 아울러 우리나라의 대표적인 대중매체의 주요 일간지와 경제/경영관련 저널의 내용을 분석하였다. 이러한 탐색적 분석에 의해서 파악된 요인과 기존연구에서 제시하고 있는 요인을 검토하여 중

복되거나 유사한 개념들을 정리하였다. 이를 토대로 히든 챔피언의 기업가정신과 SWOT요인 타당화를 위한 자료 수집을 위해 설문조사를 실시하였다. 본 연구를 위한 설문은 한국수출입은행이 선정한 한국형 히든챔피언 육성대상기업을 통하여 실시하였으며, 이들은 향후 글로벌화를 통해 세계시장을 넓혀갈 수 있는 잠재적 능력을 지니고 있다고 판단되어 선정된 기업들이다.

설문의 구성은 기업가정신과 SWOT요인, 성과 간의 연구모형을 검증하고 분석하기 위하여 각 변수의 세부항목에 대하여 5점 리커트척도로 측정하였으며, 히든챔피언의 일반적인 사항과 인구통계학적 변수를 측정할 수 있도록 하였다.

## IV. 실증분석

### 4.1 자료의 분석

#### 4.1.1 자료의 특성 분석

본 연구를 위한 자료는 한국수출입은행이 선정한 한국형 히든챔피언 육성대상기업을 대상으로 설문을 통하여 수집하였다. 대상기업은 독자적인 기술력을 갖추고 있고, 성장잠재력이 있는 산업과 시장에 기반하고 있어, 향후 글로벌화를 통해 세계시장 지배력을 넓혀갈 수 있는 가능성을 지니고 있다고 판단되는 기업들이다.

‘13년 말 기준 육성대상기업(자료제출기업 300개사)의 매출액 대비 평균R&D 비중은 4.1%로서 우리나라 전체 기업평균 0.97% 대비 4배 이상으로 기술투자에 대한 지원 비중이 높아

기업의 평균 특허 수도 59개에 육박하고 있다. 또한 ‘13년 말 기준 매출액 대비 평균 수출비중은 65.3%로서 우리나라 전체 기업 평균인 17.4%의 약 4배에 육박하고 있어 세계시장 진출 의지가 높고 세계 시장을 대상으로 높은 수준의 글로벌화 역량을 보이고 있다. ‘13년 말 기준 평균 매출액 성장률은 6.7%로서 우리나라 전체 기업 평균 2.1% 대비

약 3배에 달해 높은 성장세를 유지해오고 있고, 평균 종업원 수 증가율도 4.9%로서 우리나라 전체 기업 평균인 2.8%에 비해 고용창출력 또한 우수한 특징을 지니고 있다. (www.koreaexim.go.kr). 본 연구의 실증분석을 위해 사용된 자료의 특성은 <표 2>와 같다.

#### 4.1.2 자료의 신뢰성 검증

<표 3> 히든챔피언의 기업가정신에 대한 요인분석 및 신뢰성 검증 결과

요인		요인적재량			공통성
히든챔피언의 기업가정신	<b>(진취성)</b>				
	· 신제품 개발 노력	.812	.156	-.029	.705
	· 시장 확보를 위한 공격적 경영	.542	.005	.081	.600
	· 시장 기회포착을 위한 민감한 대응	.735	.083	.177	.876
	· 소비자 욕구 파악 노력	.716	.047	-.026	.744
	· 시장 주도 제품 출시 중업원의 인센티브	.809	.060	.071	.776
	<b>(위협감수성)</b>				
	· 높은 위험의 기회포착 시도	-.086	.693	.160	.698
	· 경영기초 유지보다는 성장에 초점	.087	.580	-.001	.614
	· 환경변화 대응 전략 수립	.289	.680	.289	.652
	· 새로운 유망사업 진입 노력	.042	.696	.330	.700
	· 투입자원 구애받지 않고 기회포착 추구	.110	.707	-.006	.766
	<b>(혁신성)</b>				
	· R&D 강조 및 실천	-.005	.142	.726	.841
	· 혁신적 경영기법 도입 노력	.074	.226	.733	.824
· 창의적 마케팅기법 개발 노력	.112	.192	.779	.838	
· 자원의 획득/활용에 독창성 중시	.040	.056	.857	.938	
· 상하 격의 없는 의사소통	.076	.081	.865	.954	
Eigenvalue		4.507	2.648	1.712	
Variance(%)		30.043	17.651	11.421	
Cronbach's $\alpha$		.802	.748	.870	

본 연구를 위한 측정변수들의 신뢰성을 검증하는 방법으로 Cronbach's Alpha 계수를 이용하였다. 크론바하 알파계수는 0.7 이상이 될 경우 신뢰성 있는 변수로 인정한다(Kerlinger, 1973). 본 연구모형에 사용하고자 하는 변수들에 대한 신뢰도(reliability)를 검증하기 위해서 설문구성 항목들의 내적 일

관성을 나타내는 Cronbach-  $\alpha$  값을 구하였다. <표3, 4>. 대부분 척도들의 Cronbach-  $\alpha$  값이 0.70 이상으로서 만족할 만한 수준으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 사용하는 측정도구의 신뢰성은 확보되었다고 판단되며 본 연구모형을 검증하기 위한 통계적 분석에는 무리가 없다고 본다.

<표 4> SWOT의 경쟁(대응)능력에 대한 요인분석 및 신뢰성 검증 결과

요인		요인적재량				공통성
SWOT 요인	<b>(강점)</b>					
	· 기업가정신 지향성	.655	-.065	.275	.019	.705
	· 최고경영진의 사업경험*	.450	-.291	.279	-.068	.600
	· 기술적 역량	.856	-.018	.016	-.160	.758
	· 시장지향성	.948	.041	.141	-.047	.922
	· 마케팅역량	.946	.078	.055	-.059	.908
	· 고객관계 구축역량	.942	.082	.051	-.046	.899
	<b>(약점)</b>					
	· 해외사업경험 부족	.134	.869	-.111	.022	.786
	· 해외시장지식 부족	.078	.897	-.102	.079	.828
	· 브랜드인지도 부족	-.170	.675	.009	.409	.652
	· 자금부족	-.051	.791	.046	-.071	.636
	· 경로의존성(path dependency)*	-.036	.466	.321	.281	.401

(기회) · 산업성장성 · 대 중소기업 협력관계 · 정부지원정책 활용도	.174	.158	.768	-.033	.646
	.253	-.143	.644	-.019	.525
	.030	-.052	.828	-.017	.689
(위협) · 시장불확실성 · 경쟁강도 심화(변동성) · 정부의 전주기적 지원정책 결여	-.171	.122	-.111	.754	.625
	.046	-.025	.213	.822	.723
	.086	.149	-.171	.844	.771
Eigenvalue	4.699	3.335	1.980	1.632	
Variance(%)	31.97	21.56	9.09	14.86	
Cronbach's $\alpha$	.889	.819	.700	.752	

주) \*: 탐색적 요인분석 결과 탈락된 측정변수.

#### 4.1.2 자료의 타당성 분석

본 연구는 많은 항목을 이용한 각 측정변수들에 대한 단일 차원성을 검증하기 위해 AMOS(V.18)을 이용하여 측정단위별로 확인요인분석(Confirmatory Factor Analysis : CFA)을 하였으며 그 결과는 <표 5>와 같다. 구성신뢰도(Composite Reliability: CR)와 평균추출분산(Average Variance Extracted: AVE) 측정치가 각각 0.7과 0.5이상일 경우에 요인들에 대한 신뢰성을 확보할 수 있다(Fornell, 1992).

그 결과 대부분의 측정변수의 항목들은 적합도 평가기준 이상으로 산출되어 단일 차원성을 저해하고 있지 않는 것으로 판단된다.

또한 요인들 간의 공분산계수를 제공한 값이 해당 평균추출분산보다 작을 경우 판별타당성이 확보되었다고 볼 수 있다(Fornell, 1992). <표 6>을 보면 모든 공분산계수들의 제공한 값이 평균추출분산보다 작게 산출되어 판별타당성을 확인할 수 있었다.

<표 5> 측정변수들의 검증요인분석

측정 항목	표준 부하량	표준 오차	t 통계량	구성 개념	CR	AVE
· 신제품 개발 노력(X11)	0.498	0.050	5.486***	진취성	0.913	0.892
· 시장 확보를 위한 공격적 경영(X12)	0.448	0.049	5.860***			
· 시장 기회포착을 위한 민감한 대응(X13)	0.451	0.044	5.842***			
· 소비자 욕구 파악 노력(X14)	0.437	0.041	5.933***			
· 시장 주도 제품 출시 중업원의 인센티브(X15)	0.166	0.045	6.906***	위협 감수성		
· 높은 위험의 기회포착 시도(X21)	0.393	0.058	6.697***			
· 경영기초 유지보다는 성장에 초점(X22)	0.493	0.068	6.434***			
· 환경변화 대응 전략 수립(X23)	0.763	0.032	4.282***			
· 새로운 유망사업 진입 노력(X24)	0.749	0.044	4.495***	혁신성		
· 투입자원 구매받지 않고 기회포착 추구(X25)	0.440	0.049	6.588***			
· R&D 강조 및 실천(X31)	0.437	0.072	6.659***			
· 혁신적 경영기법 도입 노력(X32)	0.623	0.053	6.001***			
· 창의적 마케팅기법 개발 노력(X33)	0.766	0.040	4.704***	강점		
· 자원의 획득/활용에 독창성 중시(X34)	0.678	0.049	5.637***			
· 상하 격의 없는 의사소통(X35)	0.691	0.069	5.533***			
· 기업가정신 지향성(Y11)	0.357	0.021	5.234***			
· 기술적 역량(Y13)	0.575	0.050	7.020***	약점		
· 시장지향성(Y14)	0.900	0.045	6.276*			
· 마케팅역량(Y15)	0.215	0.071	1.851***			
· 고객관계 구축역량(Y16)	0.586	0.046	6.977***			
· 해외사업경험 부족(Y21)	0.894	0.043	2.504**	기회		
· 해외시장지식 부족(Y22)	0.924	0.042	1.755*			
· 브랜드인지도 부족(Y23)	0.437	0.086	6.871***			
· 자금부족(Y24)	0.393	0.084	6.909***			
· 산업성장성(Y31)	0.745	0.081	7.021***	위협		
· 대 중소기업 협력관계(Y32)	0.319	0.069	5.759***			
· 정부지원정책 활용도(Y33)	0.314	0.057	3.752***			
· 시장불확실성(Y41)	0.549	0.033	6.249***			
· 경쟁강도 심화(변동성)(Y42)	0.719	0.037	5.457***			
· 정부의 전주기적 지원정책 결여(Y43)	0.457	0.034	7.035***			

\*: p<0.1, \*\*: p<0.05, \*\*\*: p<0.01

<표 6> 구성개념들 간의 공분산행렬

구분	평균	표준편차	진취성	위험감수성	혁신성	강점	약점	기회	위협
진취성	3.98	.32	1						
위험감수성	3.62	.45	.052	1					
혁신성	3.64	.54	.064	.101	1				
강점	4.09	.40	.045	.036	.089	1			
약점	2.69	.51	-.017	-.018	-.062	-.042	1		
기회	3.69	.55	.064	.017	.100	.071	-.046	1	
위협	3.22	.49	.026	-.014	-.076	-.052	.064	-.011	1

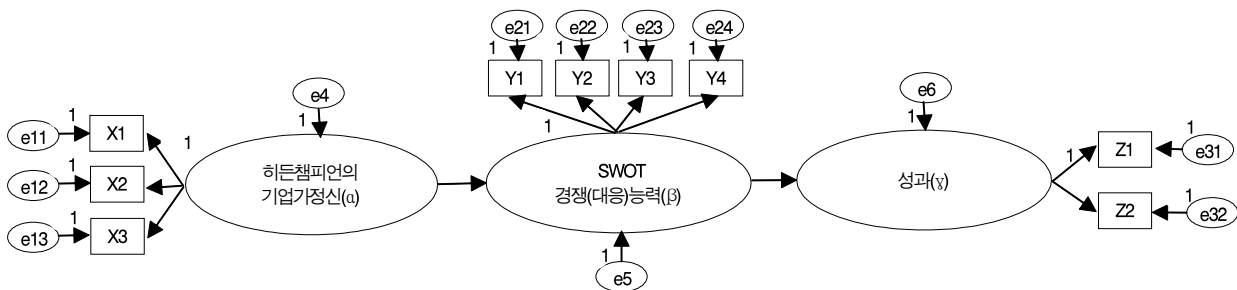
## 4.2 연구 결과

### 4.2.1 연구모형의 평가

본 연구모형의 가설을 검증하기 위해서 <그림 2>와 같은 구조방정식 모형의 적합도를 평가하였다. 구조방정식모형을 분석하는데 주로 이용되고 있는 LISREL, EQS, AMOS중에서 본 연구에서는 AMOS(V.18)을 이용하였다. 모수추정방법은 최대우도법(MLE: Macimum Likelihood Estimation)을 사용 하였는데 MLE는 최대우도법은 데이터가 주어졌을 때 가장 가능성

이 높은 모수를 추정하는 기법이다. 이 기법은 모수의 분포가 근사적으로 정규성을 지닌다는 장점이 있어 모수추정에 많이 사용되는 방법 중 하나이다.

본 연구에서는 AMOS(V.18)에서 제공하고 있는 GFI(Goodness-Fit Index), AGFI(Ajusted Goodness-Fit Index), NFI(Normed-Fit Index), RMR(Root MeanSquare Residual),  $\chi^2/(d.f)$  등을 이용하였다.



<그림 2> 구조방정식모형

연구모형의 매개효과를 검증하기 위해서  $\alpha \rightarrow \beta \rightarrow \gamma$  모형을 두 가지 조건하에서 평가하였다. 즉, 구조방정식모형(1)은  $\alpha \rightarrow \gamma$  경로를 0으로 제약하는 조건이며 구조방정식모형(2)은  $\alpha \rightarrow \gamma$  경로를 제약하지 않고 추정하는 조건으로 모형을 비교하여 적합도가 유의적으로 개선되었는지를 검토하였다. 각 모형을 분석한 결과, 구조방정식모형(1)은  $\chi^2=49.058$ , 자유도 (d.f) = 25,  $\chi^2/(d.f)=1.962$ 로 산출되었으며  $\alpha \rightarrow \beta$ ,  $\beta \rightarrow \gamma$  경로계수는 각각 0.805(C.R.=3.583), 0.246(C.R.=2.645)으로 유의적으로 나타났다. 구조방정식모형(2)은  $\chi^2=49.039$ , 자유도 (d.f) = 24,  $\chi^2/(d.f)=2.043$ 로 산출되었으며  $\alpha \rightarrow \beta$ ,  $\beta \rightarrow \gamma$ ,  $\alpha \rightarrow \gamma$  경로계수는 각각 0.811(C.R.=3.577), 0.286(C.R.=2.892), 0.043(C.R.=0.517)로  $\alpha \rightarrow \gamma$  경로계수는 비유의적으로 나타났다. 따라서 구조방정식모형(1), (2)를 비교하면  $\Delta\chi^2=0.019(\Delta d.f=1)$ 로 비유의적이며  $\alpha \rightarrow \gamma$  경로계수가 비유의적인 것으로 나타나 SWOT경쟁(대응)능력( $\beta$ )는 매개효과가 있다고 볼 수 있다. 그리고 각 모형의 적합도수지수(Fit Index)를 살펴보면, 기초부합지수(GFI), 표준부합지수(NFI) 등이 모두 적합기준인 0.90보다 높게 산출되었으며 수정부합지수(AGFI)가 적합기준치보다 다소 낮게 산출되었으나 본 연구모형을 분석하는 데는 무리가 없는 것으로 판단된다. 또한 요소 간의 평균차이(RMR)도 비교적 양호

한 것으로 산출되었다.

### 4.2.2 가설의 검정

구조방정식모형의 모수추정 결과는 <표 7>와 같다. 히든챔피언의 기업가정신에 대한 표준회귀추정치가 정(+)의 값을 가지고 있는 것으로 보아 본 연구에서 제시된 히든챔피언의 기업가정신은 SWOT요인의 경쟁(대응)능력에 긍정적인 영향을 미치고 있으며 SWOT요인의 경쟁(대응)능력에 대한 표준회귀 추정치는 정(+)과 부(-)의 값을 다 가지고 있어 SWOT요인의 경쟁(대응)능력은 성과에 부정적/긍정적 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

먼저 첫 번째 가설(H1)의 경우, 히든챔피언의 기업가정신(진취성, 위험감수성, 혁신성)은 SWOT요인의 경쟁(대응)능력에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 <표 7>에서 보는바와 같이 구조방정식모형 분석 결과 통계적으로 유의하므로 "우리나라 히든챔피언의 기업가정신이 SWOT요인의 경쟁(대응)능력에 유의한 영향을 미칠 것이다"라는 가설 I 은 채택되었다. 그러므로 히든챔피언의 기업가정신(진취성, 위험감수성, 혁신성)이 강할수록 더 높은 SWOT요인의 경쟁(대응)능력을 기대할 수 있을 것이다. 특히 기업가정신의 구성요소 중에서 혁신성은 다른 요인에 비해서 큰 비중을 차지하고 있다.



따라서 신제품이나 새로운 서비스의 끊임없는 개발, 새로운 생산방식의 도입, 새로운 시장개척, 원재료 또는 부분품의 새로운 공급원 획득, 새로운 조직의 혁신, 연구개발(R&D) 등에 전략적 접근이 요구된다고 볼 수 있다.

두 번째 가설(HII)의 경우, SWOT요인의 경쟁(대응)능력은 성과에 정(+)과 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 “우리나라 히든챔피언의 SWOT요인의 경쟁(대응)능력은 성과 변수에 유의한 영향을 미칠 것이다.”라는 가설 II는 채택되었다. 강점과 기회요인은 긍정적인 영향을 미치지만 약점과 위협요인은 부정적인 영향을 미치고 있으며 강점과 기회요인이 약

점과 위협요인에 비해 상대적으로 크게 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 약점과 위협요인을 대응하는 것보다는 강점과 기회요인을 강화시키는 것이 성과에 공헌한다고 볼 수 있다.

세 번째 가설(HIII)의 경우, SWOT요인의 경쟁(대응)능력의 매개효과가 있는 것으로 나타나 가설(HIII)는 채택되었다. 본 연구의 구조방정식모형에서 요인들 간의 전체적인 영향력을 직/간접효과로 나누어 살펴보면 <표 8>와 같다. 따라서 히든챔피언의 기업가정신은 SWOT요인의 경쟁(대응)능력을 통하여 성과에 정(+)의 간접적인 영향을 미친다고 볼 수 있다.

<표 7> 연구모형의 모수추정 결과

연구개념 간의 경로	Regression Weight	S.E	C.R.#	Standardized Regression Weight
• SWOT요인의 경쟁(대응)능력 ← 히든챔피언의 기업가정신	1.190	.332	3.583***	.805
• 성과 ← SWOT요인의 경쟁(대응)능력	.630	.383	2.645**	.246
• 진취성 ← 히든챔피언의 기업가정신	1.000			.547
• 위험감수성 ← 히든챔피언의 기업가정신	1.319	.372	3.544***	.515
• 혁신성 ← 히든챔피언의 기업가정신	2.238	.558	4.011***	.741
• 강점 ← SWOT요인의 경쟁(대응)능력	1.000			.651
• 약점 ← SWOT요인의 경쟁(대응)능력	-.673	.254	-2.652**	-.349
• 기회 ← SWOT요인의 경쟁(대응)능력	1.057	.301	3.508***	.503
• 위협 ← SWOT요인의 경쟁(대응)능력	-.515	.237	-2.271**	-.277
• ROA ← 성과	1.000			.839
• ROS ← 성과	1.344	.304	4.426***	.731
모형의 적합도	$\chi^2=49.058$ , DF=25, p=0.003, CMIN/DF=1.962, RMR=0.026, GFI=0.905, AGFI=0.829, NFI=0.905, IFI=0.929, RMSEA=0.068			

# C.R.(Critical Ratio): =.05일 때 |C.R.| > 1.96이면 통계적으로 유의함 \* P<.05, \*\* P<.01, \*\*\* P<.001

<표 8> 연구모형의 직접효과 및 간접효과

구분	히든챔피언의 기업가정신	SWOT요인의 경쟁(대응)능력	성과
SWOT요인의 경쟁(대응)능력	.805( .000)	.000( .000)	.000( .000)
성과	.000( .198)	.246( .000)	.000( .000)
ROA	.000( .224)	.000( .278)	.731( .000)
ROS	.000( .166)	.000( .207)	.839( .000)
위험	.000(-.223)	-.277( .000)	.000( .000)
기회	.000( .405)	.503( .000)	.000( .000)
약점	.000(-.281)	-.349( .000)	.000( .000)
강점	.000( .524)	.651( .000)	.000( .000)
혁신성	.741( .000)	.000( .000)	.000( .000)
위험감수성	.515( .000)	.000( .000)	.000( .000)
진취성	.547( .000)	.000( .000)	.000( .000)

주): ( )안은 간접효과

## V. 결론

본 연구는 한국형 히든챔피언의 기업가정신이 SWOT요인의 경쟁력에 영향을 미치고, 이는 또한 성과에 유의한 영향을 줄 수 있다는 것을 확인하여, 잠재적인 한국형 히든챔피언들에게 경쟁우위를 확보하기 위한 시사점을 제공하는데 목적이 있다. 이러한 연구의 목적을 달성하기 위하여 기업가정신은 기존 연구자들(Khandwalla, 1997; Miller, 1983; Miller & Friesen, 1983)에 의해서 주장해 왔던 위험감수(Organizational Risk Taking), 진

취성(Proactiveness), 혁신성(Innovativeness)의 차원을 포함하는 변수들을 이용하였다. 따라서 본 연구의 가설검정은 기존 문헌연구를 근거로 개발된 기업가정신요인과 SWOT요인의 경쟁(대응)능력, 성과 간의 관계분석을 위하여 구조방정식모형을 이용하였다.

본 연구의 가설 검정 결과는 다음과 같이 요약될 수 있다.

이러한 분석 결과는 SWOT요인의 경쟁(대응)능력이 성과에 직접적으로 영향을 미치는 것만큼 히든챔피언의 기업가정신도 중요하게 성과에 영향을 미치는 원천으로 작용한다는 것을 보여주고 있다. 따라서 SWOT요인의 경쟁(대응)능력의 전략적 대응도 중요하지만 CEO의 기업가정신에 대한 구체적 실천

및 리더십이 중요하다는 것을 의미한다고 볼 수 있다.

또한 히든챔피언의 기업가정신은 SWOT요인의 경쟁(대응)능력에 매우 직접적인 관련성을 가지고 있을 뿐만 아니라 강점, 약점, 기회, 위험요인의 경쟁력 및 대처능력에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 SWOT요인의 경쟁(대응)능력이 성과에 직접적인 영향을 미치는 만큼 ROA, ROS에 간접적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

첫째, 가설(HI)은 히든챔피언의 기업가정신(진취성, 위험감수성, 혁신성)이 SWOT요인의 경쟁(대응)능력에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설(HI)은 채택되었다. 즉, <표 7>에서 보는바와 같이 구조방정식모형분석 결과 통계적으로 유의하므로 한국형 히든챔피언의 기업가정신이 SWOT요인의 경쟁(대응)능력에 유의한 영향을 미친다는 것이다. 그러므로 히든챔피언의 기업가정신이 강할수록 더 높은 SWOT요인의 경쟁(대응)능력을 기대할 수 있다고 볼 수 있다. 특히 기업가정신의 구성요소 중에서 혁신성은 다른 요인에 비해서 큰 비중을 차지하고 있는 것으로 나타나 신제품(서비스) 개발, 생산 공정 혁신, 글로벌 시장개척, 글로벌 제품생산 및 원자재 공급원 획득, 조직의 혁신, R&D 투자 등에 전략적 접근이 요구된다고 볼 수 있다.

둘째, 가설(HII)은 SWOT요인의 경쟁(대응)능력은 성과에 정(+)과 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설(HII)은 채택되었다. 즉, 한국형 히든챔피언의 SWOT요인의 경쟁(대응)능력은 성과변수에 유의한 영향을 미친다는 것이다. 강점과 기회요인은 긍정적인 영향을 미치는 반면에 약점과 위험요인은 부정적인 영향을 미치고 있으며 강점과 기회요인이 약점과 위험요인에 비해 상대적으로 크게 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 약점과 위험요인에 대응하는 것보다는 강점과 기회요인을 강화시키는 것이 성과에 크게 공헌한다고 볼 수 있다.

최근 한국경제의 성장 동력으로 주목받고 있는 잠재적 히든챔피언이 정부정책의 적극적인 지원프로그램을 통해서 결실을 맺기 위해 다각적인 노력이 시도되고 있다. 이에 정부는 글로벌 히든챔피언을 육성하기 위한 출발점은 기업가정신을 자극하기 위한 정책 및 제도의 마련에 있다는 것을 인식할 필요가 있다. 본 연구를 통해서 얻을 수 있는 전략적 시사점 및 향후 연구방향을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 본 연구를 통하여 히든챔피언의 기업가정신이 SWOT요인의 경쟁(대응)능력에 중요한 영향을 미치며 동시에 경영성과에 간접적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다. 따라서 글로벌 경쟁력을 확보하기 위해 히든챔피언의 본질적인 경쟁능력이라고 볼 수 있는 진취성, 위험감수성, 혁신성의 중요성을 인식할 필요가 있을 것이다. 또한 SWOT요인의 경쟁(대응)능력이 경영성과에 직접적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다. 특히 강점과 기회요인은 경영성과에 미치는 정도를 감안한다면 글로벌 경쟁력의 핵심요인으로 인식할 필요가 있다.

둘째, SWOT요인 중에 약점과 위험요인을 제거하기보다는 강점과 기회요인을 어떻게 적극적으로 대처하는 정도에 따라 성과의 공헌도에 영향을 미치는 것으로 확인되었다(<표 7>

Standardized Regression Weight 참조). 이러한 결과는 강점과 기회요인의 적극적인 개발을 통해서 약점과 위험요인을 극복하는 것이 바람직하다고 볼 수 있으며, 경제 환경 및 제도(정책)가 개선되지 않은 상태에서 성과는 제도적 한계점을 가진다고 판단된다.

셋째, 본 연구는 표본 대상의 범위에 대해서 문제를 제기할 수 있다. 설문조사 과정에서 특정기관에서 선정된 잠재적 히든챔피언만 선택하였고 단기간 내에 설문조사를 실시하였기 때문에 표본의 다양성에 문제가 있을 수 있다. 또한 히든챔피언을 대상으로 하였기 때문에 연구결과를 일반화하기 위해서는 추가적인 연구가 필요할 것이다.

넷째, 설문문항이 기존연구를 바탕으로 작성되었기 때문에 참신성과 다양성에 이의를 제기할 수 있다. 따라서 설문문항의 측정내용을 보다 구체화하여 탐색적인 측면에서 분석된다면 보다 새로운 시각의 함의(Implication)를 이끌어낼 수 있을 것으로 생각된다.

## REFERENCE

- Autio, E., Sapienza, H. & Almeida, J.(2000). Effects of Age Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth, *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Avlonitis, G. J. & Salavou H. E.(2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance, *Journal of Business Research*, 60(5), 566-575.
- Bloodgood, J. M.(2006). Venture Adolescence Internationalization and Performance Implications of Maturation, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 12(2), 67-85.
- Chang, S. D.(2013). A Comparative Study of Succeeded and Failed Venture Firms, *Korean Venture Management*, 6(2), 101 -125.
- Cho, B. S.(2013). A Study on the Sustainable Growth Factors of Germany's Hidden Champions : A Case Study Based on the Long-Surviving Family Businesses in Germany, *The Korean Small Business Research*, 35(3), 79-110.
- Chung, N. K.(2009). KMU's Finanzierung von Korea und Deutschland, *Koreanische Zeitschrift für Wirtschaftswissenschaften*, 27(2), 29-55.
- Chung, Y. K. & Lee, S. S.(2013). A Study on Development Strategy of Korean Hidden Champion Firm Utilizing the SWOT/AHP Technique, *Asia-Pacific Journal of Business and Venturing*, 8(3), 97-111.
- Cooper, A. C. & Gascon, J. G.(1992). *Entrepreneurs, Processes of founding, and new-firm performance*, In D. L. Sexton and J. D. Kassadra, eds, *The State of the Art of Entrepreneurship*, Boston: PWS-Kent.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, J. F. & Woo, C.(1994). Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance, *Journal of Business Venturing*, 5(3), 371-395.
- Coviello, N. E. & Jones, M. V.(2004). Methodological issues in international entrepreneurship research, *Journal of*

- Business Venturing*, 19(4), 485-508.
- Coviello, N. E. & Munro, H. J.(1995). Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development, *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P.(1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-21.
- Dimitratos, P., Lioukas, S. & Carter, S.(2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment, *International Business Review*, 1(1), 19-41.
- Fomell, C(1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.
- Hitt, M. A. & Ireland, R. D.(1984). Corporate distinctive competence and performance: Effects of perceived environmental uncertainty, size, and technology, *Decision Sciences*, 15(3), 324-349.
- Hitt, M. A., Hoskisson, & Ireland, R. E.(1994). A Mid-range Theory of the Interactive Effects of International and Product Diversification on Innovation and Performance, *Journal of management*, 20(2), 297-326.
- Jayswal, S., Jewkes E. & Ray, S.(2011). Product differentiation and operations strategy in a capacitated environment, *European Journal of Operational Research*, 201(3), 716-718.
- Kerlinger, F.(1973). *Foundation of behavioral research*, Holt, Rinehart and Winston, Orlando, FL.
- Khandwalla, P. N.(1997). *The Design of Organizations*, Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- Kim, S. W.(2010). An Analysis of Critical Factors in The Success of Global "Hidden Champion" Enterprises, *The Korean Venture Management Review*, 13(1), 87-114.
- McKieman, P. & Purg, D.(2013). *Hidden Champions in CEE and Turkey*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Knight, G. A, & Cavusgil, S. T.(2004). Innovation, organizational capabilities and the born-global firm, *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Koh, I. K. & Lee, S. S.(2007). An Exploratory Study on the Components of Business Plan, *Daehan Association of Business Administration*, 20(1), 1-26.
- Lee, J. W. & Kim, M. J.(2014). The Impact of Strategic Fit and Cooperative Relationships on the Performance of SMEs: An Empirical Study of Samsung Electronics' Suppliers, *Asia Pacific Journal of Small Business*, 36(1), 45-67.
- Lee, J. W. & Lee, S. H.(2009). Reasons of According to Strategy of New Venture Growth, *The Small Business Review*, 31(3), 2-17.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G.(1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G.(2001). Linking two demensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle, *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T. & Ozsomer, A.(2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance, *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
- McDougall, P. P.(1989). International versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behavior and Industry Structure, *Journal of Business Venturing*, 4, 387-400.
- McDougall, P. P., Shane, S. & Ovitta, B. M.(1994). Explaining the Formation of International New Venture: The Limits of Theories from International Business Research, *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- Miller, D.(1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, 29(7), 770-791
- Miller, D., & Friesen, P. H.(1983). Strategy-Marking and Environment: The Third Link, *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
- Ministry of Knowledge and Economy(2012). *Midium Sized Firm 3,000 Plus Project*, Korea.
- Mintzberg, G.(1989). *Mintzberg on Management*, The Free Press, New York.
- Miesenbock, K. J.(2004). Small Business and Exporting: a literature Review, *International Small Business Review*, 6(2), 42-61.
- Murphy, G .B., Trailer, J. W. & Hill, R. C.(1996). Measuring of Performance in Entrepreneurship Research, *Journal of Business Research*, 36, 15-23.
- Park, K. H.(2010). The Determinants of the Internationalization Speed of Technology-based Small Venture, *Journal of International and Area Studies*, 11(3), 321-349.
- Park, W. & Park, K. H.(2012). An Empirical Study on the Core Competences for Development of Global Small Giant Companies, *Journal of society of Korea industrial and systems engineering*, 35(4), 202-210.
- Reuber, A. R. & Fisher, E.(1997), The influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs, *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807-824.
- Schafer, D.(1990). Level of Entrepreneurship and Scanning Source Usage in very Small Business. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15(2), 19-31.
- Sharder, R. C.(2001). Collaboration and Performance in Foreign Markets: The Case of Young Higt-technology Manufacturing Firms, *Academy of Management Journal*, 44(1), 45-60.
- Simon, H.(1996). *Hidden Champions : Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*, Havard Business School Press.
- Slater, S. F. & Narver, J. C.(1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?, *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Tsai, W. & Ghoshal, S.(1998). Social Capital, and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks, *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Venkatraman, N. & Ramanujan, V.(1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research : A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Venkatraman, S.(2004). Regional Transformation through

- Technological Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 19(1), 153-167.
- Venohr, B.(2007). *The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champion Stay Ahead in the Global Economy*, Working Papers of Institute of Management Berlin at the Berlin School of Economics.
- Voudouris, L., Lioukas, S., Makridakis, S. & Spanos, Y.(2000). Greek Hidden Champions: Lessons from Small, Little-known Firms in Greece, *European Management Journal*, 8(6), 663-674.
- Wright, L. W. & Ricks, D. A.(1994). Trend in International Research: 25 Years Later, *Journal of international business studies*, 25(4), 687-701.
- Yiu, D., Lau, C. M. & Bruton, G. D.(2007). International Venturing by Emerging Economy Firms: the Mediating Effects of Networks and Coporate Entrepreneurship, *Journal of International Business Studies*, 38(4), 519-540.
- Yli-Renko, H. E., Autio & Tontti, V.(2002). Social Capital, Knowledge, and the International Growth of Technology-based New Firms, *International Business Review*, 11(3), 279-304.
- Yoo, S. G. & Hong, S. G.(2014). A Case Study on the Hidden Champion Enterprises of Major EU Countries, *International Commerce and Information Review*, 16(1), 185-203.
- Yoon, J. W.(2013). A Study on the Effect of CSR and Entrepreneurship on Business Management Performance , *Korean International Accounting Review*, 50, 87-106.
- Young, S.(2000). What do Researchers Know about the Global Business Environment, *International Marketing Review*, 18(2), 120-129.
- Young, S., Dimitratos, P. & Dana, L.(2003). International Entrepreneurship Research: What Scope for International Business Theories?, *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 31-42.
- Zahra, S. A.(1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: A exploratory Study, *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-286.
- \_\_\_\_\_ (1996). Technology Strategy and New Independent Biotechnology Study of Corporate-sponsored and Independent Biotechnology Venture, *Journal of Business Venturing*, 11(11), 289-321.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D. & Hitt, M. A.(2000). International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technology Learning, and Performance, *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950.
- Zahra, S. A & Covin, J. G.(1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis, *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S. A & Garvis, S.(2000). International Corporate Entrepreneurship and Company Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility, *Journal of Business Venturing*, 15(5), 469-492.

## A Study on Entrepreneurship, Competitiveness of SWOT, and Performance in Hidden Champion Firm

Sang Suk Lee\*

### Abstract

This paper aims to investigate the relations among the entrepreneurship, SWOT factors, and performance in Korean hidden champion firms. 112 potential Korean hidden champions were drawn at random from the hidden champion candidates of Export-Import Bank of Korea. For analyzing the relationship of them, the entrepreneurship factors categorized with organizational risk taking, innovativeness, and proactiveness from previous researches(Khandwalla, 1977; Miller, 1983; Miller & Friesen, 1978, 1982). Also, four SWOT factors classified into strength, weakness, opportunities, and threat by confirmatory factor analysis. As a result, we found some statistically significant effects between the SWOT factors and entrepreneurship factors, and they sequentially affects to performance. That is, as a presented with previous research, there is verified that entrepreneurship is caused by organizational risk taking, innovativeness, and proactiveness. Also, SWOT factors significantly affect to business performance. Some guidelines for practicing potential Korea hidden champions as a result of this would include; first of all, it is important to support the potential hidden champions consulting approach in global perspectives; secondly, effective governmental support programs for hidden champions should be developed for positive impacts of according to these results.

*Keywords: Hidden Champion, SWOT Factor, Entrepreneurship*

---

\* Professor, Division of Business Administration, Kangnam University(leess@kangnam.ac.kr)