



Print ISSN: 2093-9582

Online ISSN 2508-4593

<http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2020.12.11.4.31>

# Effects of CEO's Self-Determination on Start-up Entrepreneurship and Business Performance in Service and Distribution SMEs

Hyang-Sook SHIN<sup>1</sup>, Jee-Eun BAE<sup>2</sup>

Received: September 17, 2020. Revised: November 30, 2020. Accepted: December 05, 2020.

## Abstract

**Purpose:** The purpose of this study is to examine the effects of CEO's self-determination on entrepreneurship, business performance (operational and financial performance). Also, this research provide some strategic insights for improving business performance. In the proposed model, self-determination consists of autonomy, competence, and relatedness, and entrepreneurship consists of innovation, initiative and risk sensitivity, and proactiveness. More specifically, this study proposes a framework that entrepreneurship and operational performance will play mediating roles between self-determination and financial performance. **Research design, data, methodology:** In this study, an online survey was conducted on SME CEOs for analysis, and a total of 122 samples were used. In the analysis process for hypothesis verification and evaluation, frequency analysis was first performed to identify the demographic characteristics of the respondents, and confirmatory factor analysis was conducted to assess the reliability and validity of the measurement model. In addition, a structural model analysis was conducted to examine the structural relationships between CEO's self-determination, entrepreneurship, and business performance (operational and financial performance) using SmartPLS 3.0. **Results:** The findings and summary are as follows. First, the autonomy of self-determination has a positive effect on entrepreneurship. Second, the competence of self-determination affects entrepreneurship and operational performance. Third, it affects the innovation, initiative and risk sensitivity of the CEO's entrepreneurship, and ultimately, its operational performance. The results show that the business performance of Start-up also increases when self-determination can be a factor in increasing entrepreneurship in three sub-dimensionality. **Conclusions:** The conclusion of this study is that in order for SMEs to develop into a sustainable company by securing competitiveness after start-up, external motivation such as external help and support from the state (local government) is important, but competence and relationship, which are components of self-determination. The intrinsic motivation of the CEO may be more important. To this end, CEO's should prioritize learning for competency development, and the government should pay attention to providing various educational programs through establishment of education policies and education systems to enhance the competency of start-up CEO's.

**Keywords:** Start-up CEO, Self-determination, Entrepreneurship, Operational performance, Service and Distribution SMEs

**JEL Classification Code:** D31, M10, M13

## 1. 서론

중소벤처기업부가 발표한 '신설법인 동향' 자료에 따르면, 2019 년도 신설법인 수는 10 만 8,604 개사로 2015 년 (9 만 3,680 개) 대비 15.9% (1 만 4,924 개)로 지속적으로 증가 추세를 보이고 있다. 또한 창업진흥원의 2019 년 7 년미만의 전 업종의 중소기업 8,000 기업을 대상으로 조사한 기업실태조사에 따르면 기업형태별 기업 수는 개인이 1,537,885 개, 법인이 209,906 개로 각각 전체 창업기업 수의 88%, 12%를 차지하는 것으로 나타났고, 업력별로 기업 수는 5 년을 넘는 기업이 27%에 불과함을 알 수 있었다. 2017 년 창업기업의 전체 매출액은 705.5 조원으로 확인되었고

1 First Author, Chairman, Senior Venture Association, Seoul, Korea. Email: Ubooy@hanmail.net

2 Corresponding Author, Assistance Professor, College of AI Convergence, Hoseo University, Korea. Email: jbae@hoseo.edu

© Copyright: The Author(s)

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

기업형태 별 매출액은 개인이 293.4 조 원, 법인이 412.0 조 원으로 각각 자체의 기업의 매출액의 41.6%, 58.4%를 차지하는 것으로 조사되었다. 따라서 기업 당 매출은 개인 기업이 평균 19 백만 원, 법인이 196 백만 원으로 10.3 배가 높은 것으로 나타났다.

중소기업 CEO 의 기업 성공의 원인이 한 가지 요인으로 설명되기 어려운 다양한 요인들의 상호작용의 산물이기 때문에 성공 요인에 대한 일치된 의견은 존재하지 않으나 공통점은 기술경쟁력, 우수인력, 자본력 등을 들 수 있다. 그러나 창업기업들은 필요한 가용 자원이 기존의 기업들에 비해 부족하기 때문에 창업자의 기업가 정신과 역량이 경영성과를 설명하는 변수로 사용된다.

따라서 많은 중소기업들은 외부 기회와 환경 불확실성으로 인한 위협에 대응하여 핵심 역량을 극대화하는 데 주력해 왔다. 이런 관점에서 혁신성, 진취성 및 위험감수를 기반으로 한 기업가 정신은 무한 경쟁 시대에 핵심 역량을 구축하는 방법으로 오랫동안 주목을 받아 왔다. 기업가 정신은 일자리 창출을 촉진하고 빈곤을 줄이며 기술 개발과 혁신을 촉진하기 때문에 경제 성장과 발전을 위한 효과적인 원동력으로 간주된다 (Brixiova, 2010).

기업가 정신은 경제학, 역사, 마케팅, 경영, 사회학, 인류학 및 저널리즘에서 폭넓게 다루는 대중적인 개념으로 발전했다 (Guterman, 2012; Kaufmann & Dant, 1999). 또한 기업가 정신은 창업, 벤처 활용, 창업 교육 등의 콘텐츠로 기업가 정신을 확대되어, 수많은 기업가 정신 연구자들이 개인과 조직에서 심리적 특성과 합리적인 선택 이론에 이르기까지 다양한 분야에서 연구했다 (Dahlqvist, Davidsson, & Wiklund, 2000). 기업가 정신의 확장된 개념은 단순히 기업의 설립 또는 경제 활성화에 관한 것이 아니라 오늘날 사회를 조직하는 방법에 관한 것이다 (Brenkert, 2002).

중소기업 (SME) 산업의 특성상 CEO 의 결정은 경제 및 사회적 행동에 대한 비즈니스 결정의 주요 요소이다. 중소기업의 CEO 는 R&D 에서 생산, 마케팅에 이르기까지 모든 영역의 문제를 처리하고 대처 방법을 결정하고 구성원과 직접 연락하고 실행해야 한다. 이 분야에서 기업가 정신에 초점을 맞춘 연구자들은 기업가 동기에 대한 통찰력이 중소기업 기업의 성과에 대한 행동 패턴을 더 잘 이해하는 데 기여할 것이라는 전제를 기반으로 하다 (Robichaud, McGraw, & Alain, 2001). 최근 동기 부여 이론에 통합 된 자기결정이론 (Self-determination theory: SDT; 이하 SDT)을 기반으로 CEO 동기를 측정하고 있다.

자기결정이 기업가 정신에 미치는 영향에 대한 연구가 있지만, 자기결정이 기업가 정신에 미치는 영향에 대한 실증적 연구는 아직 부족하다. 이전 연구에서는 CEO 의 자기결정이 조직에 영향을 미친다는 주장이 보다 명확해 졌고 실증적 검증이 이루어져야

한다. 이러한 의미에서 기업가 정신을 통한 효율적인 경영과 관련된 요인은 자기결정과 경영성과의 관계에 중요한 영향을 미치며, 이러한 요인들의 영향을 실증적으로 분석 할 필요가 있다. 따라서 본 연구의 목적은 기업가 정신이 운영성과 와 경영성과에 영향을 미치는지 확인하는 것이다. 또한 자기결정론을 바탕으로 자율성, 유능성, 관계성 등 CEO 의 자기결정요인이 기업가 정신과 운영성과, 그리고 재무성과에 미치는가 가를 규명한다.

이러한 본 연구의 목적을 달성하기 위해 자기결정은 기업가 정신과 운영성과에 영향을 미치며, 그 결과 재무성과에 영향을 높인다는 프레임 워크를 제시한다. 한편, 기업가 정신은 운영성과와 재무성과에 동시에 영향을 미치며, 운영성과를 통하여 재무성과에 영향을 미칠 수 있다

## 2. 이론적 고찰

### 2.1. 자기결정

#### 2.1.1. 자기결정성 이론

SDT 는 인간의 본능적인 욕구와 관련하여 발생하는 행동들을 동기적인 측면에서 접근하는 이론으로써 사람들이 자율성, 유능성 및 관계성에 대한 기본적인 심리적 요구를 충족시키는 방식으로 행동하도록 동기 부여되는 이론이다 (Ryan & Deci, 2000). Mitchell and Daniels (2003)는 동기를 개인의 심리적 필요를 충족시키기 위한 가치 있는 결과를 달성하려는 노력으로 정의했다. 자기결정성 SDT 는 인간 동기의 가장 영향력 있는 이론으로 간주되며, 인간은 심리적 측면에서 동기와 책임이 있음을 보여준다. 자기결정성 SDT 는 외적 및 본능적 동기가 내재화되고 자신의 결정을 통제 할 수 있다고 설명했다 (Deci and Ryan, 1985).

#### 2.1.2. 자율성

자율성에 대한 욕구는 자신의 행동을 자발적인 것으로 경험하려는 기본욕구와 관련이 있으며 (Ryan & Grolnick, 1986), 자율성이 보장되면 역량이 발휘될 수 있다는 관점에서 자기결정의 세 가지 기본 욕구 중에서 가장 핵심적인 요소이다 (Ryan, 1982). 자기결정성 이론에서 자율성은 외부의 영향력에 의존하지 않는 것인 독립성 (Independence)과 혼동되지만, 이 이론의 관점에서 자율성은 의존성 (Dependence)과 정반대의 개념은 아니다 (Deci & Ryan, 2002).

자기결정성 이론의 관점에서 다른 사람의 지시와 의견에 따르면 해서 자율성을 경험 할 수 없는 것이 아니다 (Ryan & Lynch, 1989).

이에 SDT에서는 외재적 동기도 개인이 지각하는 상대적인 자율성 정도에 따라 달라지기 때문에 그 동기의 유형은 무동기 (Amotivation)에서부터 극단적인 내재적 동기와 외재적 동기 사이에 상이한 종류의 외재적인 동기들이 존재한다고 설명한다 (Deci & Ryan, 2000).

기업가 정신의 주요 동인은 자율성의 필요성이다. 많은 경험적 연구에서 자율성이 자영업의 중요한 동기임을 보여 주었다 (Carter, Gartner, Shaver, & Gatewood, 2003). 기업가 정신은 자신의 상사가 되는 것을 의미하며, 기업가가 대안보다 경제적 결과가 낮더라도 자율성의 필요성은 사업을 시작하기 위한 선택에 대한 중요한 설명이다 (Caliendo & Kritikos, 2011). 또한 이전 연구에서는 자율성이 조직 시민의 행동에 참여하는 데 영향을 미친다는 사실을 보여준다 (Gagné & Deci, 2005; Luthans, 2002; Bakker & Schaufeli, 2008).

### 2.1.3. 유능성

유능성은 성공 경험과 활동에 대한 긍정적 감각에서 나온다 (Deci & Ryan, 1985). 유능함을 표현하기 위해서는 사회와의 상호작용이 필요하기 때문에 타인 혹은 집단과의 상호 작용이 필요하며 긍정적인 피드백과 자율성의 지지는 개인이 받는 유능성의 욕구를 충족시키며 원하는 성과가 생길 것을 확신하면 내재 동기를 증진시키는 효과를 가져온다 (Deci & Ryan, 2002, 2008). 또한 유능성만으로는 행동 변화 또는 행동을 지원하기에는 충분치 않다. 차라리 자의와 의지가 있어야 한다 (Deci & Ryan, 2002; 2010; Ryan & Deci, 2000). 다시 말해, 개인이 유능하다고 생각하고 의사 결정 과정을 통제한다고 생각하면 행동 의지가 높다. 그 결과, 자의식과 유능함을 느끼는 기능으로 자기 이익을 증진시키는 행동을 통해 개인 자신의 능력에 관한 자신의 신념을 확장하는 경향이 있다 (Deci & Ryan, 2012). Kim (2010)은 타고난 욕구와 관련이 있고 과제 수행과 관련하여 긍정적 인 피드백이 주어지면 강화되는 다양한 결과를 달성하기 위해 능력이 행동에 미치는 영향을 제안했다.

따라서 내재적 동기를 번성하는 것이 필요하며 능력도 자율성을 동반해야 한다고 주장했다. 능력의 개념은 동기 이론에서 긍정적인 자기 개념, 자기 효능감, 인지능력, 기대 통제 의 궤적과 유사한 경향을 가진다 (Deci & Ryan, 2000)

### 2.1.4. 관계성

관계성은 다른 사람으로부터 관심을 받고, 관심을 주고 있다는 느낌이며, 다른 개인들과 사회에 소속되어 있다는 감정이다 (Baumeister & Leary, 1995; Bowlby, 1979). 관계성은 보살핌을 받고 존중 받는 느낌이며 차례로 다른 사람을 배려하고 존중하는

느낌이다 (Harlow, 1958). 사람들은 대인 관계를 기반으로 하며 풍부한 경험을 공유하며 (Niemiec & Ryan, 2009), 능력과 자율성에 대한 욕구와 통합된다는 것을 알게된다 (Ryan & Deci, 2000). Stone et al. (2009)은 관계성은 만족스럽고 지원적인 사회적 관계를 갖는 경험이라고 정의했다.

반면에 소셜 네트워크를 만드는 것은 기업가의 중요한 특성이다. 이 라인에서 Caliendo and Kritiko (2011)는 타인을 신뢰하고 상호적인 방식으로 행동하려는 의지가 소셜 네트워크 개발의 기본 전제 조건이라고 주장했다. 그들은 또한 다른 사람을 신뢰하려는 개인의 의지가 기업가 적 의사 결정에 영향을 미친다는 것을 보여주었다.

## 2.2. 기업가 정신

기업가 정신 (Entrepreneurship)의 개념을 이해하는데 있어서 일반인들 뿐만 아니라 연구자들도 매우 혼란스러워 한다. Drucker (1985)가 “지난 200 여 년 동안 기업가 정신을 정의 내리는 데 있어 매우 혼란스러움을 느낄 정도이다” 라고 이야기할 정도로, 기업가 정신의 개념은 많은 연구자들에 의해 다양한 관점에서 정의되어 왔다 (Drucker, 1985; Hebert & Link, 1989). 혼란의 주 원인은 기업가 정신과 기업가의 개념을 서로 혼용하는 경우가 많고, 일부 특징에만 초점을 둔 정의들이 제시되어 기업가 정신의 일부만을 이해하는 경향이 있기 때문이다.

기업가 정신의 개념을 연구대상 측면에서 바라보는 연구도 있다. 스타트업 업 비즈니스, 벤처기업, 중소기업, 벤처캐피탈, 기업가를 연구 대상으로 하기만 하면 기업가 정신 연구라고 하는 경우이다 (Lee, 2019).

기업가 정신의 연구를 통합적으로 설명하는 프레임을 제시하려는 연구들 (Morris, Lewis, & Sexton, 1994; Kuratko, Morris, & Schindehutte, 2015; Zacca & Dayan, 2017)에 의해 시도되어 왔다. 특히 Morris et al. (1994)는 기업가 정신의 본질을 부의 창출 (Creation of wealth), 기업창립 (Creation of enterprise), 혁신창출 (Creation of innovation), 변화창출 (Creation of change), 고용창출 (Creation of employment), 가치창출 (Creation of value), 성장창출 (Creation of growth)의 7 가지로 분류하여 제시했다.

이러한 분류는 기업가 정신이 기업을 효과적으로 혁신시키고, 대외적 경쟁능력의 향상뿐만 아니라 종업원의 사기와 생산성을 높이며, 본질적으로 경영성과를 증대시키는 기반을 제공한다는 것을 의미한다 (Oh & Lee, 1999). 그 이유는 기업가 정신이 조직구성원의 행동에 영향을 미치며 조직특성의 한 부분으로서 조직문화와 직·간접적으로 관련되어 있기 때문이다 (Rhee, Lee, & Yoon, 2007). 선행연구에서도 조직문화를 형성하는 요소들로

조직의 창업자나 최고경영자와 같은 중심인물들의 특성을 들고 있다 (Lee, 2005; Lee, 1997).

### 2.2.1. 혁신성

혁신성 (Innovativeness)은 향상된 경제의 효율성이나 복지를 이끌 수 있다 (Schumpeter, 1934). 혁신은 합리적인 전통 경제학의 흐름을 방해하고 창조적 파괴 역할을 함으로써 가치를 창출 할 수 있는 변화의 원동력이다 (Hart, 2005).

또한, 혁신은 제품 디자인, 시장 조사, 아이디어 찾기 및 아이디어를 시장 요구에 대응하는 비즈니스 기회로 사용하는 비즈니스 활동으로 정의 된다 (Covin & Slevin, 1991). 그러나 Schumpeter 의 주장을 통해 기업가 정신의 핵심은 '창의적 혁신'임을 알 수 있다.

### 2.2.2 진취성

진취성 (Proactiveness)은 시장 내 경쟁자에 대한 적극적인 경쟁 의지와 우월한 성과를 산출하려는 의지를 보이거나, 시장 내 지위를 바꾸기 위해 경쟁사에 대해 직접적이고 강도 높은 수준으로 도전하는 자세를 포함한다 (Lumpkin & Dess, 1996). 이는 경쟁사보다 한발 앞서 있으며 시장 변화에 대응하고 비즈니스 기회를 포착하려는 강한의지를 나타냅니다. 결과적으로 진취성은 미래지향적으로 발생하는 기회를 활용하여 리더가 되고자 하는 의지를 의미한다 (Wiklund & Shepherd, 2005). 또한 기업가의 진취성은 신제품과 신기술을 도입함으로써 시장을 형성시키는 것으로 정의되며 (Miller & Friesen, 1984), 신제품의 도입, 경쟁업체보다 앞선 상표의 도입 등으로 인한 새로운 기회를 모색하는 것으로 정의된다 (Venkatraman, 1989). 또한, 진취성은 기업이 어떻게 시장기회를 빨리 포착하거나, 시장에서 주도적 지위를 차지하는 것으로 정의된다 (Lumpkin & Dess, 1996).

### 2.2.3 위험 감수성

위험 감수 개념은 기업가 정신을 설명 할 때 반복적으로 나타나는 특성이다. 위험 감수는 불확실한 결과가 예상됨에도 불구하고 과감히 도전하려는 의지의 정도로서, 위험에 무관심하고 위험을 즐기는 정도를 의미한다 (Sexton & Bowman, 1996). 위험 감수성은 낮은 위험의 프로젝트보다 높은 위험의 프로젝트를 선호하는 경향으로서, 적극적으로 기회를 모색하고 추구하고자 하는 의욕을 의미한다 (Covin & Slevin, 1989). 위험을 감수하는 차원은 미지로 모험하고 특정 방법을 피하려는 욕구를 강하게 반영한다 (Wiklund & Shepherd, 2005). 그러나 기업가들은 큰 불확실성을 선호하지 않으므로, 위험 감수는 통제 할 수 없는

위험이 아니라 합리적이고 계산 된 위험이다.(Morris et al, 2008). 모든 결정에는 위험이 있지만 모든 기업가에게 중요한 결정 변수는 잠재적인 실패 손실이다 (Miller, 2007).

이에 따라 Sitkin and Pablo (1992)는 위험 인식을 구분하는 접근방식을 제안하고 높은 위험 인식이 비즈니스 성과를 향상 시킨다고 주장했다. 그들은 위험을 감수하는 경향이 이익과 부정적인 관련이 있지만 더 많은 위험을 인식하며 예방조치로 이어질 수 있다는 관점을 제안했다. 따라서 본 연구에서 는 위험감수를 위험에도 불구하고 더 큰 기회 또는 이익을 위해 시도하려는 시도로 정의하였다.

## 2.3 경영성과

경영 성과를 측정하는 것은 기업의 장기적인 생존 가능성을 나타내는 지표로 가치가 있다 (Lee et al, 2015). 경영 성과 지표에는 고객 만족도, 직원의 직무 만족도, 조직 헌신 및 브랜드 인지도가 포함된다 (Beard & Dess, 1981). 직원 만족도는 생산성 향상뿐만 아니라 고객에게 더 나은 서비스를 제공하는 데 중요한 요소이다 (Lee et al, 2015; Miller & Lee, 2001). 더 나은 서비스로 고객 만족도가 높아지면 비즈니스가 지속되고 고객 충성도가 높아져 입소문이 증가하고 마케팅 비용이 된다 (Lee et al, 2015, Miler & Lee, 2001). 더 나은 서비스로 고객 만족도가 높아지면 비즈니스가 지속되고 고객 충성도가 높아져 입소문이 증가되고, 마케팅 비용이 감소된다 (Lee et al, 2015). 많은 논란이 있지만 일반적으로 경영 성과는 회사의 전략적 의도가 실현된 결과이다 (Kaplan & Norton, 1996).

### 2.3.1 운영성과

경영 성과는 운영 (재무)성과와 비재무성과로 나눌 수 있다 (Stuart & Abetti, 1987). 평가, 예산 편성, 통제, 승진, 동기 부여, 축하, 학습 및 개선과 같은 성과 측정을 위해 8 가지 요소가 제안되었다 (Lee et al, 2015; Ben, 2003). 회사의 성과를 측정하는 목적은 미래의 성과를 개선하는 것이다.

### 2.3.2 재무성과

재무 성과는 기업의 생존, 수익성, 장기적인 성장을 위해 기업이 고려해야 할 가장 중요한 요소이다 (Choi, Lee, & Yoo, 2010; Chakravarthy, 1986). 재무성과 지표는 재무제표 데이터를 기반으로 한 정량적 지표이다. 대표적인 지표로는 매출 성장률, 영업 이익률, 순이익률, 자기 자본 수익률 등이 있다. 재무성과 측정은 과거 재무제표에서 쉽게 파악할 수 있지만 이 방법은 무형 자산의 배타적 평가에 한계가 있다. 반면, 비재무적 성과와 재무 적 측면은

경영 성과를 측정하는 데 중요하다. 재무 성과에 초점을 맞추는 것은 리드 측정에 초점을 맞춘 관리 스타일이다. 경영 성과를 높이기 위해 경영진은 경영 환경과 고객의 요구를 인식하고 지속 가능 경영에 대한 혁신적인 아이디어를 받아드릴 준비가 되어 있어야 한다. 이것은 목표를 시장 지향 기업으로 전환하는 데 중요한 척도이다.

### 3. 연구설계

#### 3.1. 연구모형

본 연구는 중소기업 CEO의 자기결정을 자율성, 유능성, 관계성의 하위요인으로 구분하고 기업가 정신과 경영성과 간 영향관계를 분석하고자 연구모형을 설정하였다 (See Figure 1).

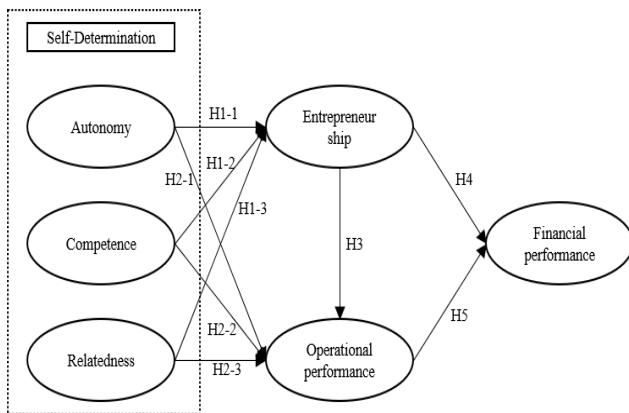


Figure 1: Proposed model

#### 3.2. 연구가설

##### 3.2.1. CEO의 자기결정과 기업가 정신 간 관계

CEO의 자기결정이 기업가 정신에 미치는 영향에 대한 많은 연구가 진행되었다. Ryan and Deci (2000)는 자기결정이 기업가 정신에 영향을 미치는 주요 심리적 특성이며 기업가 정신이 내재적 동기보다 먼저 시작된다고 가정했다. 따라서 기업가 동기에 대한 이해는 중소기업 기업의 성과에 영향을 미치는 기업가의 행동 패턴에 대한 통찰력에 기여할 것이다 (Robichaud et al., 2001).

Kim, Bok, and Park (2015)은 창업자들의 자율성, 유능성 및 관계성이 기업가 정신에 긍정적 영향을 미친다고 주장했다. Ahn and Yang (2019)도 자율성, 유능성 및 관계성으로 구성된

자기결정이 학생들의 기업가 정신과 창업의도를 증가시킨다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

**H1** : 중소기업 CEO의 자기결정은 기업가 정신에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

**H1-1**: 자율성은 기업가 정신에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

**H1-2**: 유능성은 기업가 정신에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

**H1-3**: 관계성은 기업가 정신에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

##### 3.2.2 중소기업 CEO의 자기결정과 운영성과 간 관계

자기결정은 외부 보상이나 압력이 아닌 자신의 행동에 대해서 결정할 수 있는 능력으로 정의되므로 (Deci & Ryan, 1985) 중소기업 CEO의 자율성, 유능성 및 관계성으로 구성된 자기결정은 기업의 성과에 영향을 미칠 수 있다. 그러나 지금까지 자기결정과 성과에 대한 연구는 조직이 아닌 개인의 성과 차원에서 이루어져 왔다. 따라서 본 연구에서는 중소기업 CEO의 자기결정 능력이 운영성과를 높일 것이라고 가정하며, 다음의 가설을 설정한다.

**H2** : 중소기업 CEO의 자기결정은 운영성과에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

**H2-1**: 자율성은 운영성과에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

**H2-2**: 유능성은 운영성과에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

**H2-3**: 관계성은 운영성과에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

##### 3.2.3 기업가 정신과 운영성과 간의 관계

기업 혁신 능력과 기업가 정신이 경영성과에 영향을 미치고 경영의 사회적 심리적 자본이 경영성과와 관련이 있다는 연구가 있다 (Dahlqvist, Davidsson, & Wiklund, 2000; Venkataraman, 2003). 이전 연구에서는 기업가 정신이 경영성과를 향상시킨다고 보고했다 (Keh, Nguyen, & Ng, 2007; Frishammar & Horte, 2007).

Zahra and Covin (1995)은 기업가 정신과 기업 운영성과 사이의 긍정적 인 관계를 제안했다. Lumpkin and Dess (2001)는 기업가 지향이 회사의 성과와 관련이 있다고 주장했다. Casillas, Moreno, & Barbero (2010)는 기업가 정신이 혁신 성장에 긍정적 인 영향을 미친다는 것을 입증했다. Covin and Slevin (1989)은 위험을 감수하고 진취적이고 혁신적인 기업가 정신을 가진 기업이 경쟁 시장에서 경쟁 우위를 차지하고 기업가 정신이 경영성과와 긍정적으로 관련되어 있다고 주장했다. Zhou and Stan (1998)은 CEO의 혁신 성향이 기업의 진취성을 향상시키고, 글로벌화에 대한 비전을 더욱 실현하며, 성과 향상을 보여 준다고 주장했다. Burgemen (1991)은 기업가 정신이 제품 및 프로세스 혁신을 촉진함으로써 경영성과에

중요하다고 지적한다 (Aution, Sapiezena and Almeida, 2000). Matsuno, Mentzer, & Özsoymer (2002)은 기업가적 경향 (이니셔티브, 혁신 성, 위험 민감성 요인)이 신제품의 시장 점유율과 매출 성장에 직접적인 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여주었다.

반면에 일부 연구는 기업가 정신과 성과 사이에 부정적인 관계가 있음을 보여준다. 예를 들어, Hart (1992)는 전략 수립의 기업가 정신이 낮은 성과와 더 관련이 있는 경향이 있다고 주장했다. 위험 감수는 위험을 기꺼이 받아들이는 자세 또는 개인적 특성이다 (Covin & Slevin, 1991). 이러한 관점에서 기업가 정신이 기업 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다. 그러나 본 연구에서는 기업가 정신이 경영성과를 구성하는 운영성과와 재무성과에 정의 영향을 미친다 (예, Zahra & Covin, 1995; Keh et al, 2007; Frishammar & Horte, 2007)고 가정하고 가설을 설정하였다.

따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

**H3:** 기업가 정신은 운영성과에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

**H4:** 기업가 정신은 재무성과에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.5. 운영성과와 재무성과 간 관계

시장 내에서 경쟁우위를 확보하고, 시장을 확대하고 수익을 증가시키기 위해선 고객요구에 경쟁자에 비하여 탁월한 반응을 해야 한다. 이런 관점에서 기업은 기업 운영의 효율성을 개선시켜 운영성과를 높이고 그 결과 재무성과를 증가시켜야 한다. 예를 들면, Cooper (1973)는 정량적인 재무성과 (매출)를 확보하기 위해서는 조직의 구성원과 그들의 핵심역량을 극대화하는 것이 필요하다고 주장하였다. 따라서 많은 연구자들은 기업의 운영성과가 재무성과로 연결된다고 주장한다 (eg, Inman, Sale, Green, & Whitten, 2011; Zhang, Lawrence, & Anderson, 2015).

따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

**H5:** 운영성과는 재무성과에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

## 3.3. 변수의 측정

모든 항목들은 7점 리커트 척도 ("1 점 = 전혀 그렇지 않다"에서 "7 점 = 매우 그렇다")로 측정되었다. 자기결정성은 자율성 (5 항목), 유능성 (4 항목), 관계성 (5 항목)으로 구분하여 사용되었다 (Deci et al, 2001; Ilardi et al, 1993; Kasser et al, 1992). 자율성은 개인자신이 자신의 행동의 기원이라는 믿음으로 정의되며 (Ryan, 1982), 유능성은 주위환경과 효과적으로 상호작용할 수 있는 신념으로

정의되며, 관계성은 타인과의 좋은 관계를 맺으려는 소망으로 정의되었다 (Gunnell et al, 2013). 기업가정신은 혁신성 (6 항목), 진취성 (6 항목), 위험감수성 (6 항목)으로 구분하여 사용되었다 (Helm & Anderson, 2010; Park, 2016). 혁신성은 시장지향적 사고를 기회로 전환하는 경영활동으로 정의되며 (Covin & Slevin, 1991), 진취성은 경쟁자들에 앞서 시장을 선점하거나 시장을 선도하는 활동으로 정의되며, 위험감수성은 불확실성이 존재하는 시장에서 위험을 감수하며 기회를 포착하는 행위로 정의되었다 (Dess & Lumpkin, 2005). 경영성과는 운영성과 (3 항목)와 재무성과 (5 항목)으로 구분하여 사용되었다 (Lee, Kim, & Seo, 2015; Banker, Lee, Potter, & Srinivasan, 2000). 운영성과는 기업의 생존, 수익성, 장기적 성장에 필요한 경쟁력으로 정의되며, 재무성과는 재무제표 데이터를 토대로 매출액 증가율, 순이익 증가율, 유동비율, 투자수익율, 시장점유율 등으로 정의되었다.

## 3.4. 표본설계

본 연구에서는 분석을 위하여 서비스와 유통 산업의 중소기업 CEO 들을 대상으로 온라인 설문조사를 실시되었다. 먼저, 연구자들이 응답자들에게 설문조사의 목적을 설명하고, 설문지를 배포하고, 설문조사에 동의한 122 명의 응답자들로부터 설문서를 회수하였다. 서비스와 유통 산업 이외의 다른 산업에 속하는 중소기업 CEO 들의 설문지는 본 분석에서 제외되었다. 설문지의 회수율을 높이기 위하여 응답자들에게겐 소정의 선물을 제공되었다.

## 4. 실증분석

### 4.1. 표본의 일반적 특성

본 연구의 응답자 (122 명)에 대한 일반적 특성은 Table 1 과 같다. 먼저, 성별은 남자 (78.7%)가 여자 (21.3%)보다 많은 것으로 나타났으며, 연령은 40 세 이상 (57.4%) 집단이 가장 많이 분포하였다. 또한 CEO 의 업력은 11-15 년 (23.8%)이 가장 많은 비중을 차지하였다.

### 4.2. 측정항목의 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구에서는 SmartPLS 3.0 을 이용하여 다항목으로 구성된 연구단위의 단일차원성을 분석하였다 (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017; Park, Kim, Jeon, & Lee, 2016). 먼저, Cronbach's  $\alpha$  와 연구단위

신뢰도 (Composite Reliability: CR)를 이용하여 연구 대상의 내적 일관성을 측정하는 신뢰성 분석을 하였다. 자율성, 유능성, 관계성, 기업가 정신, 혁신성, 진취성, 위험감수, 운영성과, 그리고 재무성과 연구단위에 대한 Cronbach's  $\alpha$  값은 .705 - .944, CR 값은 .817 - .951 로 요구되는 기준인 .70 을 넘어 측정 항목 간 신뢰성이 높은 것으로 나타났다 (See Appendixes 1).

**Table 1:** Demographic Profiles

	Category	Frequency	%
Gender	Male	96	78.7
	Female	26	21.3
Age	Below 29 years	16	13.1
	30-39 years	36	29.5
	40-49 years	35	28.7
	50-59 years	35	28.7
CEO Career	Below 3 years	41	33.6
	4-7 years	15	12.3
	8-10 years	19	15.6
	11-15 years	29	23.8
	Above 16 years	18	14.8
Business History	Below 3 years	36	29.5
	4-7 years	12	9.8
	8-10 years	19	15.6
	11-15 years	30	24.6
	Above 16 years	25	20.5
Employee	Below 5	40	32.8
	6-10	11	9.0
	11-20	14	11.5
	21-50	32	26.2
	Above 51	25	20.5
Category	Distribution	31	25.4
	Service	91	74.6

다음으로, 개념타당성을 측정하기 위해 수렴타당성과 판별타당성으로 구분하여 검증하였다. 수렴타당성은 동일한 개념 간의 높은 상관관계로 평가된다. 분석 결과 각 요인에 적재된 요인적재 값은 .647 이상이며, AVE 값이 .529 이상으로 나타나 각 연구단위의 수렴타당성은 입증되었다 (See Appendixes 2). 그리고 상이한 개념 간의 낮은 상관관계로 평가되는 판별타당성은 AVE의 제곱근 (Square root) 값이 상관관계 값보다 크면 판별타당성이 있는 것으로 설명된다 (See Appendixes 2).

### 4.3. 연구모형의 평가

본 연구의 연구모형 평가를 위해 SmartPLS 3.0 을 사용하였다. PLS 는 내생변수의 설명력 최대화하는 분석방법으로써 분산설명력의 최대화 또는 구조오차를 최소화하기 위한 연구에 적합한 분석 방법 (Chin, 1998; Vinzi, Trinchera, Amato, 2010; Park et al., 2016)으로 다음과 같이 평가되었다 (Chin, 1998; Park et al., 2016). 먼저, 설명력과 예측적합도가 평가되었다. 첫째, 다중공선성을 진단하기 위하여 분산팽창요인 (Variance inflation factor: VIF)이 5 보다 작아야 하는데, 본 연구에서는 1.162-1.555 로 나타나 다중공선성 및 공통방법편의 (Common method bias) 문제가 없는 것으로 나타났다. 둘째, 내생변수의 설명력을 나타내는 결정계수인 R<sup>2</sup>로 예측적합도를 판정하는데, 본 연구에서는 기업가 정신이 .233 (23.3%), 운영성과가 .213 (21.3%) 그리고 재무성과는 .143 (14.1%)로 Falk and Miller (1992)가 제시한 .100 (10%)보다 높게 나타났다. Chin (1998)은 설명력 크기의 기준을 .67 (강), .33 (중), .19 (약)로 제시하기도 하였다. 셋째, 내생변수의 중복성을 나타내는 연구단위 교차타당성의 중복성 (Construct cross-validated redundancy; Q<sup>2</sup>) 값은 예측 적합도 지수로 사용하는데, 이 값이 0 보다 크면 예측적합도가 있는 것으로 판단된다. 본 연구에서는 기업가 정신이 .213, 운영성과가 .187, 그리고 재무성과는 .128 로 나타나 예측적합도의 기준을 충족시켰다. 또한, SRMR (Standardized root mean square residual)이 .09 로 기준치인 1 보다 작은 것으로 나타나 모형의 예측력이 좋은 것으로 나타났다 (See Appendixes 3).

### 4.4. 연구가설의 검증

본 연구에서는 중소기업 CEO 의 자기결정 (자율성, 유능성, 관계성)이 기업가 정신, 운영성과, 그리고 재무성과에 미치는 구조적 관계를 분석하였다. H1 은 중소기업 CEO 의 자기결정 (자율성, 유능성, 관계성)이 기업가 정신에 미치는 영향을 분석하기 위한 것이다.

분석 결과, 유능성 ( $\beta = .220, t\text{-value} = 2.442, p < .05$ )과 관계성 ( $\beta = .237, t\text{-value} = 2.496, p < .05$ )이 기업가 정신에 정(+)의 유의적 영향을 미치는 것으로 나타나, H1-2, H1-3 은 채택되었다. 그러나 자율성 ( $\beta=.145, t\text{-value}=1.319, p>.05$ )은 기업가 정신에 정 (+)의 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타나, H1-1 은 기각되었다.

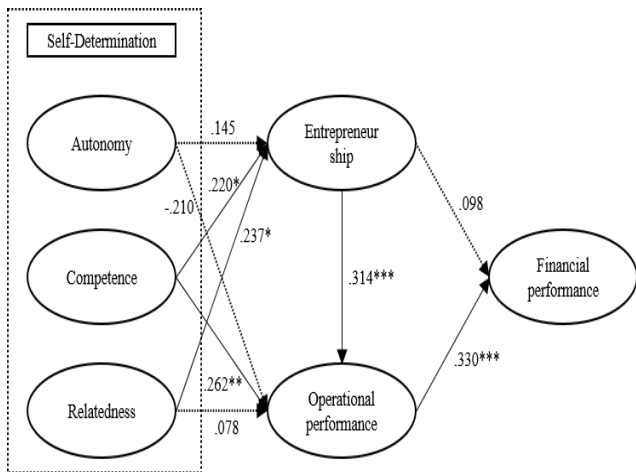
H2 는 중소기업 CEO 의 자기결정 (자율성, 유능성, 관계성)이 운영성과에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로, 분석결과, 유능성 ( $\beta = .262, t\text{-value} = 2.731, p < .01$ )이 운영성과에 미치는 영향은 정 (+)의 유의적 영향을 미치는 것으로 나타나, H2-2 는

채택되었다. 그러나 자율성 ( $\beta = -.210, t\text{-value} = 1.715, p > .05$ )과 관계성 ( $\beta = .078, t\text{-value} = .583, p > .05$ )은 운영성과에 정 (+)의 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 H2-1 과 H2-3 은 기각되었다.

H3 은 기업가 정신이 운영성과에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로, 분석 결과, 기업가 정신 ( $\beta = .314, t\text{-value} = 3.344, p < .001$ )은 운영성과에 정 (+)의 유의적 영향을 미치는 것으로 나타나, H3 은 채택되었다.

H4 는 기업가 정신이 재무성과에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로, 분석 결과, 기업가 정신 ( $\beta = .098, t\text{-value} = .992, p > .05$ )이 재무성과에 정 (+)의 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타나, H4 는 기각되었다.

H5 는 운영성과가 재무성과에 미치는 영향을 분석하기 위한 것이다. 분석 결과, 운영성과 ( $\beta = .330, t\text{-value} = 3.842, p < .001$ )가 재무성과에 정 (+)의 유의적 영향을 미치는 것으로 나타나, H6 은 채택되었다 (See Appendixes 3).



\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001  
Solid line: Significant effect, Dotted line: Non-significant effect

Figure2: The estimated structural model

## 5. 결론

### 5.1. 결론 및 시사점

본 연구에서는 중소기업 CEO 를 대상으로, 경영성과의 영향요인으로 고려되는 자기결정성을 자율성, 유능성, 관계성으로 구분하여 기업가 정신 (혁신성, 진취성, 위험감수성)과 경영성과

(운영성과, 재무성과)와 어떠한 영향관계가 있는지를 실증적으로 검증하고자 하였다.

본 연구의 이론적과 실무적 시사점은 다음과 같다.

먼저, 본 연구는 중소기업 CEO 의 자기결정성과 기업가 정신, 운영성과 그리고 재무성과와의 구조적 관계를 실증적으로 분석하였다. 본 연구의 이러한 시도는 기존 연구들이 주로 기업가 정신과 과 창업 의도의 관계를 연구한 반면에, 자기결정과 경영성과 간의 관계에 있어서 기업가 정신이 어떠한 역할을 하는 가를 분석하여 기업가 정신의 매개 역할을 검증하였다는 것이다. 또한 본 연구는 경영성과를 운영성과와 재무성과로 구분하여 중소기업 CEO 의 자기결정과 기업가 정신이 경영성공에 미치는 영향을 보다 구체적으로 설명하였다는 점이다.

한편, 본 연구의 분석 결과에 따른 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 중소기업 CEO 의 자기결정성의 3 개 요인 (자율성, 유능성, 관계성) 중 유능성과 관계성은 기업가 정신에 정 (+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 운영성과에는 유능성만이 정 (+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 중소기업 CEO 의 기업가 정신과 운영성과를 제고하기 위해서는 CEO 들의 역량과 사회적 관계가 관련이 있고 유능성에 대한 지각의 정도가 높을수록 기업가 정신과 운영성과에 미치는 영향도 더 클 수 있다는 것을 의미한다. 이것은 정부 (지자체)에서 중소기업 부양책으로 시행하고 있는 여러 정책 (예, 정책자금지원 등) 중에서 CEO 들의 역량 향상을 증진할 수 있는 프로그램을 통해 유능감을 느낄 수 있게 하는 것이 중요하며, 이를 실현하기 위해서 중소기업 CEO 를 대상으로 하는 교육시스템을 구축하고 프로그램 운영을 통해 CEO 들간의 사회적 관계를 확대 심화하고 역량 또한 제고할 수 있는 기회를 제공하는 것이 중요하다는 것을 의미한다.

둘째, 자기결정과 운영성과, 재무성과와의 영향관계에서 기업가 정신의 매개효과 검증결과, 기업가 정신은 운영성과에 정 (+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 재무성과에는 정 (+)의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 자기결정과 운영성과의 관계에서 유능성과 관계성은 기업가 정신을 매개로 유의적 영향을 미치는 것으로 확인 되었다. 이러한 결과는, 중소기업이 경쟁업체와의 경쟁에서 경쟁우위를 확보하여 운영성과를 높이기 위해서는 CEO 의 역량을 제고하는 것이 중요하다는 것을 의미한다.

마지막으로, 운영성과는 재무성과에 정 (+)이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 중소기업 CEO 는 유능감을 높이고 기업가 정신을 강화하여 경쟁우위를 확보하는 것이 재무성과를 향상하는데 중요하다는 것을 의미한다.

본 연구의 시사점은 창업 후 중소기업이 경쟁력 확보를 통해 지속가능한 기업으로 발전하기 위해서는 국가 (지자체) 등의 외부 도움과 지지와 같은 외적 동기부여도 중요하지만, 자기결정의



구성요소인 유능감, 관계성 등 CEO의 내적 동기부여가 더 중요할 수 있다는 것이다. 이를 위해 CEO는 역량 개발을 위한 학습에 우선순위를 두고, 정부는 중소기업 CEO들의 역량을 높이기 위한 교육정책 수립과 교육시스템 구축을 통해 다양한 교육프로그램을 제공하는데 관심을 기울여야 할 것이다.

## 5.2. 연구의 한계 및 향후 연구 과제

연구의 한계점과 향후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 본 연구 대상자의 직종이 서비스업과 유통에 치중되어 있어 더 다양한 업직종을 대상으로 연구를 진행할 필요가 있다고 사료된다. 둘째, 본 연구에서 자기결정의 영향요인으로 고려될 수 있는 연구대상자의 경영교육이력에 대한 조사가 이루어지지 않았다. 향후 연구에서 중소기업 CEO의 유능감을 높일 수 있는 교육의 정도와 경영성과와의 관계를 연구한다면 의미 있는 시사점을 기대할 수 있을 것이다.

## References

- Ahn, H.-S. & Yang, D.-W. (2019). A study on the impact of self-determination on the entrepreneurial intention of university students. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 14(1), 33-61.
- Banker, R. D., Lee, S. Y., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). An empirical analysis of continuing improvements following the implementation of a performance-based compensation plan. *Journal of Accounting and Economics*, 30(3), 315-350.
- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Beard, D. W. & Dess, G. G. (1981). Corporate-level strategy, business-level strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 24(4), 663-688.
- Bird, B. J. (1989). *Entrepreneurial behavior*. Scott Foresman & Company.
- Brenkert, G. G. (2002). Entrepreneurship, ethics, and the good society. *The Ruffin Series of the Society for Business Ethics*, 3, 5-43.
- Brixiova, Z. (2010). Unlocking productive entrepreneurship in Africa's least developed countries. *African Development Review*, 22(3), 440-451.
- Caliendo, M. & Kritikos, A. (2011). Searching for the entrepreneurial personality: New evidence and avenues for further research. *IZA Discussion Papers, No. 5790*, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn.
- Carter, N. M., Gartner, W. B., Shaver, K. G., & Gatewood, E. J. (2003). The career reasons of nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 13-39.
- Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Barbero, J. L. (2010). A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. *Family Business Review*, 23(1), 27-44.
- Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Choi, S. Y., Lee, H., & Yoo, Y. (2010). The impact of information technology and transactive memory systems on knowledge sharing, application, and team performance: A field study. *MIS Quarterly*, 34(4), 855-870.
- Cooper, A. C. (1973). Technical entrepreneurship: what do we know?. *R&D Management*, 3(2), 59-64.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.
- Dahlqvist, J., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2000). Initial conditions as predictors of new venture performance: A replication and extension of the Cooper et al. study. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 1(1), 1-17.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of self-determination research* (pp. 3-33), The University of Rochester Press, New York.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 182-185.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2012). *Self-determination theory*. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (p. 416-436). Sage Publications Ltd.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134.
- Dess, G. G. & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147-156.
- Drucker, P. (1985). Creating strategies of innovation. *Planning Review*, 13(6), 8-45.
- Falk, R. F. & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, OH: University of Akron Press.
- Frishammar, J. & Åke Hörte, S. (2007). The role of market orientation and entrepreneurial orientation for new product development performance in manufacturing firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(6), 765-788.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4),

- 331-362.
- Gutterman, A. S. (2012) Definitions of Entrepreneurship. [https://alangutterman.typepad.com/files/mec\\_02.06.2012.pdf](https://alangutterman.typepad.com/files/mec_02.06.2012.pdf)
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Harlow, H. F. (1958). The nature of love. *American Psychologist*, 13(12), 673-685.
- Hart, S. L. (2005). Innovation, creative destruction and sustainability. *Research-Technology Management*, 48(5), 21-27.
- Hébert, R. F. & Link, A. N. (1989). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1(1), 39-49.
- Inman, R. A., Sale, R. S., Green Jr, K. W., & Whitten, D. (2011). Agile manufacturing: relation to JIT, operational performance and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(4), 343-355.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaufmann, P. J. & Dant, R. P. (1999). Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 5-16.
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611.
- Kim, S. H., Bok, K. S., & Park, J. C. (2015). Relationship among self-determination, entrepreneurship and entrepreneurial intention of university students in Korea. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 19(5), 15-26.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Schindehutte, M. (2015). Understanding the dynamics of entrepreneurship through framework approaches. *Small Business Economics*, 45(1), 1-13.
- Lee, Y.-K., Kim, S. H., & Seo, M. K. (2015). Franchise core competency and its relationship with environmental uncertainty, competitive advantage, and financial performance: An empirical assessment of food-service franchise firms. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(10), 1151-1173.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Özsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
- McGraw, E. & Alain, R. (2001). Toward the development of a measuring instrument for entrepreneurial motivation. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 6(2), 189-201.
- Miller, D. & Lee, J. (2001). The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance. *Journal of Management*, 27(2), 163-189.
- Miller, D. (2007). *National responsibility and global justice*. Oxford University Press, Oxford.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183.
- Mitchell, T. R. & Daniels, D. (2003). Observations and commentary on recent research in work motivation. In L. Porter, G. Bigley, and R. Steers (eds.), *Motivation and work behavior*, 7th ed. New York: McGraw-Hill, 2003, pp. 26-44.
- Morris, M. H., Lewis, P. S., & Sexton, D. L. (1994). Reconceptualizing entrepreneurship: An input-output perspective. *SAM Advanced Management Journal*, 59(1), 21-31.
- Morris, M. H. & Sexton, D. L. (1996). The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance. *Journal of Business Research*, 36(1), 5-13.
- Niemiec, C. P., & Ryan, R. M. (2009). Autonomy, competence, and relatedness in the classroom: Applying self-determination theory to educational practice. *Theory and Research in Education*, 7(2), 133-144.
- Oh, C.-S. & Lee, Y.-T. (1999). Relationship between entrepreneurship and performance in venture business. *Daehan Journal of Business Research*, 22, 285-307.
- Park, E.-A., Kim, E.-J., Jeon, S.-K., & Lee, Y.-K. (2016). The effect of customer experiential value on action flow, performance satisfaction, and loyalty in performing arts market. *Journal of Culture Industry*, 16(4), 133-145.
- Rhee, Lee, & Yoon, (2007). Relationships between corporate entrepreneurship, formalization, and organizational cultures, and organizational performances. *Journal of Business Research* (Korean version), 22(1), 91-118.
- Robichaud, Y., McGraw, E., & Alain, R. (2001). Toward the development of a measuring instrument for entrepreneurial motivation. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 6(2), 189-201.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(3), 450-461.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M. & Lynch, J. H. (1989). Emotional autonomy versus detachment: Revisiting the vicissitudes of adolescence and young adulthood. *Child Development*, 60(2), 340-356.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(3), 450-461.
- Ryan, R. M. & Grolnick, W. S. (1986). Origins and pawns in the classroom: Self-report and projective assessments of individual differences in children's perceptions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 550-558.
- Sexton, D. L. & Bowman, N. B. (1986). Validation of a personality index: comparative psychological characteristics analysis of female entrepreneurs, managers, entrepreneurship students, and business students. *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 513-528). Wellesley, MA: Babson College.
- Sitkin, S. B. & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, 17(1), 9-38.
- Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75-91.
- Stuart, R. & Abetti, P. A. (1987). Start-up ventures: Towards the

- prediction of initial success. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 215-230.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962.
- Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). PLS path modeling: From foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement. In Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., Wang, H. (Eds.), *Handbook of partial least squares* (pp. 47-82). Springer.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Zacca, R. & Dayan, M. (2017). Entrepreneurship: an evolving conceptual framework. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 21(1-2), 8-26.
- 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.
- Zhang, J. J., Lawrence, B., & Anderson, C. K. (2015). An agency perspective on service triads: Linking operational and financial performance. *Journal of Operations Management*, 35, 56-66.

## Appendixes

### Appendix 3: Measurement Model

Constructs and Items	Factor loadings	$\alpha$	CR	AVE
<b>Entrepreneurship - innovativeness</b>		.896	.921	.661
I actively accept new and original ideas.	.822			
I try to develop creative marketing methods for new products (services).	.835			
I try for active communication with our employees for innovation.	.850			
I am always interested in new product (service).	.851			
I am not afraid of failure to a new challenge.	.666			
I try to improve my performance through innovative change.	.839			
<b>Entrepreneurship - proactiveness</b>		.907	.928	.683
I endeavor to secure a leading position in the market.	.868			
I strive to be head of competitors with active and aggressive strategies.	.831			
I feel better to do something that is difficult but a great achievement rather than an easy task.	.849			
I set my business goals high and strive to achieve them.	.858			
I introduce new products (services, technology) faster than competitors.	.743			
I do not give up work even if it is difficult.	.806			
<b>Entrepreneurship - risk taking</b>		.821	.882	.652
I am about to enter a new promising business even in an uncertain situation.	.753			
I prefer high-yielding jobs, even if the risks are high.	-			
I am aggressive, even if a little reckless to seize the opportunity.	-			
I respond positively to environmental changes and risks in order to achieve my goals.	.847			
I like challenging things, even if I am somewhat at risk.	.853			
If I think I have a chance, I try to catch the opportunity even if it is a bit risky.	.773			
<b>Financial Performance</b>		.933	.948	.785
Over the past three years, our sales have increased.	.938			
Over the past three years, our net profit has increased.	.924			
Over the past three years, our company's current ratio has been on the rise.	.893			
Over the past three years, our investment returns have been on the rise.	.760			
Over the past three years, our market share has been on the rise.	.904			
<b>Operational Performance</b>		.878	.915	.729
Compared to competitors, it is more competitive in terms of manufacturing cost per unit (unit of manufacturing cost).	.781			
Compared to competitors, the product specifications (specifications) are highly consistent.	.886			
Product capabilities and performance are higher than competitors.	.902			
<b>Self-determination - autonomy</b>		.822	.875	.583
I feel free to decide for myself how to live my life.	.739			
I feel that I have many opportunities to decide for myself in my work.	.771			
I feel that I can do what I want to do in my daily life.	.706			
I generally feel that I can express my thoughts and opinions freely.	.798			
I feel I can decide for myself how I will live my life.	.800			

Self-determination - competence		.705	.817	.529
My work helps me live out my life's purpose.	.647			
I see my career as a path to purpose in life.	.767			
I try to live out my life purpose when I am at work.	.788			
I feel I can teach others what I know.	.698			
Self-determination - relatedness		.892	.920	.697
I think that people I meet regularly like me.	.818			
I am good with the people I meet.	.833			
I feel love and attention from people around me.	.890			
I usually help each other with people around me.	.838			
People around me often share emotions with me.	.792			

#### Appendix 4: Fornell-Larcker Criterion

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Autonomy	<b>.763</b>								
2. Competence	.400	<b>.727</b>							
3 Relatedness	.493	.459	<b>.835</b>						
4 Innovativeness	.346	.349	.369	<b>.813</b>					
5 Proactiveness	.343	.378	.429	.767	<b>.827</b>				
6 Risk taking	.219	.304	.270	.652	.736	<b>.807</b>			
7 Entrepreneurship	.350	.387	.410	.913	.940	.843	<b>.740</b>		
8 Operational performance	.043	.335	.223	.390	.313	.298	.374	<b>.854</b>	
9 Financial performance	.076	.075	.154	.199	.192	.217	.222	.366	<b>.886</b>

Note; Bold numbers indicate the square root of AVE.

#### Appendix 5: Structural Estimates (PLS)

	Paths	Estimate	t-value	p	Results
H1-1	Autonomy → Entrepreneurship	.145	1.319	.187	Non-supported
H1-2	Competence → Entrepreneurship	.220	2.442	.015*	Supported
H1-3	Relatedness → Entrepreneurship	.237	2.496	.013*	Supported
H2-1	Autonomy → Operational performance	-.210	1.715	.086	Non-supported
H2-2	Competence → Operational performance	.262	2.731	.006*	Supported
H2-3	Relatedness → Operational performance	.078	0.583	.560	Non-supported
H3	Entrepreneurship → Operational performance	.314	3.344	.001**	Supported
H4	Entrepreneurship → Financial performance	.098	0.992	.321	Non-supported
H5	Operational → Financial performance	.330	3.842	.000***	Supported
		<b>R<sup>2</sup></b>			<b>Q<sup>2</sup></b>
	Entrepreneurship	.233			.213
	Operational Performance	.213			.181
	Financial Performance	.143			.128

\*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

**Appendix 3: Structural Estimates**

	<b>Paths</b>	<b>Estimate</b>	<b>t-value</b>	<b>p-value</b>	<b>Results</b>
H1-1	Product Quality → Utilitarian Value	.475	3.955	.000***	Supported
H1-2	Product Quality → Hedonic Value	.281	2.908	.004**	Supported
H1-3	Tangible Service Quality → Utilitarian Value	.262	3.057	.002**	Supported
H1-4	Tangible Service Quality → Hedonic Value	-.042	-.606	.545	Non-supported
H1-5	Employee Service Quality → Utilitarian Value	-.144	-1.210	.226	Non-supported
H1-6	Employee Service Quality → Hedonic Value	.515	5.082	.000***	Supported
H2-1	Product Quality → Customer Satisfaction	.419	4.731	.000***	Supported
H2-2	Tangible Service Quality → Customer Satisfaction	.087	1.441	.149	Non-supported
H2-3	Employee Service Quality → Customer Satisfaction	.027	.293	.769	Non-supported
H3-1	Utilitarian Value → Customer Satisfaction	-.045	-.767	.443	Non-supported
H3-2	Hedonic Value → Customer Satisfaction	.407	5.454	.000***	Supported
H4-1	Utilitarian Value → Behavior Intention	.241	4.382	.000***	Supported
H4-2	Hedonic Value → Behavior Intention	-.074	-1.037	.300	Non-supported
H5	Customer Satisfaction → Behavior Intention	.700	10.297	.000***	Supported
<b>SMC (R<sup>2</sup>)</b>					
Utilitarian Value		.296(29.6%)			
Hedonic Value		.529(52.9%)			
Customer Satisfaction		.634(63.4%)			
Behavior Intention		.589(58.9%)			

CMIN/DF = 232.295/103 (p < .000), RMR = .045, GFI = .886, AGFI = .830, NFI = .922, RFI = .897, IFI = .955, TLI = .940, CFI = .954, RMSEA = .079 \*\*p < .01, \*\*\*p < .00