

# 기업가정신과 전략적지향성과의 관계 : 조직여유, 기업특성의 조절효과를 중심으로

(A Relationship between Entrepreneurship and Strategic Orientation:  
Focused on Moderating Effect of Organizational Slack and Firm  
Characteristics)

강 성 두\* · 강 영 순\*\* · 고 부 언\*\*\*  
(Sung-doo Kang · Young-soon Kang · Bue-on Ko)

## 목 차

- I. 서 론
- II. 이론적 배경
- III. 연구의 설계
- IV. 실증분석
- V. 결 론

## I. 서 론

우리나라의 경제는 WTO체제의 속에서 자유경쟁체제를 지향하고 있으며 이에 따라 모든 산업분야에서 국내외적으로 경쟁이 치열해지고 있다. 급격한 기술변화와 정부의 정책변화 등으로 인해 기업의 불확실성은 더욱 크게 증가되고 있다. 이에 따라 환경변화에 신속히 대응하고 유연한 적응력으로 변화와 혁신을 추구하는 행위는 기업의 성장에 핵심이 되고 있다. 기업가 정신은 이러한 신속한 대응과 유연성을 발휘하여 변화와 혁신을

\* 제주대학교 대학원 경영학과 박사과정  
\*\* 제주대학교 경상대학 경영학과 부교수, 교신저자  
\*\*\* 제주대학교 경상대학 경영학과 교수

가능하게 하기 때문에 그 중요성의 강조는 지나치지 않는다.

기업의 경쟁우위를 지속적으로 갖고 가기 위해서는 경영자의 기업가정신이 중요한 역할을 한다. 기업가정신이란 새로운 기회를 적극적으로 추구하는 것으로 정의되고 있다 (Stevenson & Jarillo, 1990). 기업경영의 출발선상에서 기업가정신은 특히, 조직과 운영시스템을 갖춘 대기업에 비해 생산은 물론 연구개발과 유통 및 운영관리까지 조직전체에 영향을 미치는 절대 경영자가 있는 중소기업에서 더욱 중요할 수밖에 없다. 최근에 우리나라 경제의 성장잠재력 확충과 일자리 창출 확대 차원에서 기업가정신의 중요성이 크게 강조되고 있다.

Gatignon & Xuereb(1997)은 전략적지향성이라는 개념을 도입하면서 시장지향성과 기술지향성을 들었다. 시장지향적 관점에서는 기업의 성장과 발전을 해 나가기 위해서는 경쟁자와 차별되는 고객지향적 제품개발의 중요성을 강조하였고, Jaworski & Kohli(1993)은 시장지향성을 가지고 있는 기업은 기업의 처한 환경에 관계없이 기업 성과가 우수함을 검증하였다. 그리고 Matsuno, Mentzer & Özsomer(2002)는 경쟁자지향성이 기업성과에 긍정적인 영향력을 미치는 것을 확인하였으며, 기술지향적 관점에서는 혁신적 기술을 통한 신제품개발의 중요성을 강조하였다.

기업가정신은 기업가의 전략적지향성과 높은 상관관계를 가지고 있을 것으로 추정할 수 있다. 본 연구는 중소기업의 기업가 정신과 전략지향성간의 관계를 규명하고, 양자간의 관계에서 조직여유와 조직특성의 조절효과를 검증하여 중소기업들이 급변하는 경영 환경에 대응하여 지속성장을 꾀할 수 있는 자료로 활용할 수 있는 정보를 제공해 주고자 한다.

## Ⅱ. 이론적 배경

### 2.1 기업가 정신의 개념 및 구성요소

기업가정신이란 새로운 사업을 준비하고 만들어내는 태도와 행동을 의미한다. 작은 구멍가게든 비즈니스 생태계를 바꾸는 혁신기업이든 잘되는 기업의 출발과 성장, 미래를

성공으로 이끄는 것이 바로 기업가정신이다(한전화, 2011). 미국의 경제학자 Schumpeter(1942)는 혁신관점에서 기업가정신을 정의하였는데 혁신을 존재하던 사물에 새로움을 부가하는 과정, 혹은 전혀 새로운 사물을 만들어내는 과정으로 정의했다. 이런 혁신을 선도하는 것이 기업가 정신이며 기업가정신을 가진 건전한 창업자를 양성하는 것이 중요하다고 강조했다. Drucker(1985)는 기업가정신을 “일종의 과학도, 특별한 기여도 아닌 하나의 실천이다.” 라고 요약하고 있으며 기업가 정신은 개인이 발휘하는 것이든 조직에서 발휘하는 것이든 간에 고유한 특성을 지니고 있으며, 개인적인 성격상의 특성이 아니라고 주장한다. 그리고 Stevenson(1983)은 기업가정신을 “현재 보유하고 있는 자원에 구애받지 않고, 기회를 추구하는 것”으로 보았으며, Timmons(1994)는 기업가 정신을 “기회에 초점을 두고 총체적 접근방법과 균형 잡힌 리더십을 바탕으로 하는 사고 및 추론과 행동방식”으로 정의하여 기업가 정신을 사고방식뿐만 아니라 구체적인 행동을 동반하는 것임을 강조하고 있다. 기업가 정신은 최근 불확실성의 높은 경영환경에서 기업 성공과 관련하여 핵심요인으로 조명 받고 있다. 그 이유는 기업가 정신의 경제발전에 견인차 역할을 하고 기업의 성과 향상과 지속성장에도 큰 역할을 한다는 공감대가 형성되고 있기 때문이다.

기업가정신의 구성요소로서 여러 학자들의 다양한 개념을 정리한 것을 종합하여 보면 혁신성, 진취성, 위험감수성의 세 가지 측면으로 설명된다(Covin & Slevin, 1991; Miller, 1982). 혁신성은 기업가정신의 핵심개념으로 Schumpeter(1950)가 제시한 이후 여러 학자들이 기업가의 대표적인 속성으로 인정하고 있다. Schumpeter는 혁신이란 일상적인 활동에서 벗어나 모든 인적 물적 요소를 새로이 결합하는 것이라며, 이러한 새로운 결합이 경제발전의 원동력이 된다고 말했다(박상용 2004). 새로운 결합이란 연구개발(R&D), 끊임없는 신제품과 새로운 서비스 개발, 생산기술 개선, 일반적인 기술향상 등을 추구하는 경향을 말한다(강병오, 2011). 혁신성은 창업가가 시장지향적인 아이디어를 기회로 전환시키는 과정이다. 조직차원에서 새로운 아이디어를 유용한 제품, 서비스, 공정 등으로 변환하는 과정인 동시에 아이디어의 실천 확산과 관련이 있다(Amabile; 1988, Oldham & Cummings; 1996). 신제품, 새로운 서비스, 새로운 경험, 기술적인 리더십, 그리고 새로운 프로세스의 개발, 창조성을 장려하는 혁신성이야말로 기업가 정신의 중요한 구성개념이라고 할 수 있다(원혜숙, 2010).

진취성은 시장기회에 대한 기업의 반응으로, 기업이 어떻게 시장기회를 빨리 포착하거나 시장에서 주도적 지위를 차지하는 것을 의미한다(김상용, 2008). 또한 경쟁자들보다

한발 앞서 시장변화에 참여하는 적극적 행동(김종관, 1994), 적극적으로 새로운 시장수요에 부응하려는 경영활동(이춘우, 1999)이다. Lumpkin & Dess(1996)은 시장내 경쟁자에 대한 적극적인 경쟁의지와 우월한 성과를 창출하려는 의지를 보이거나 시장내 지위를 변화시키기 위해 경쟁업체에 대해 직접적이고 강도 높은 수준으로 도전하는 자세라고 하였다. 진취적인 창업가는 다른 창업가 보다 공격적으로 경쟁하며, 단순히 경쟁자들의 행동에 대응하기보다는 자신이 먼저 신제품과 새로운 서비스, 새로운 관리기법 등을 소개하고자 시도한다(Slevin and Covin 1991). 진취성은 기업의 경쟁우위를 창출하는데 매우 효과적인 수단으로서, 기업은 지속적인 신제품 개발과 신기술 도입 등과 같은 진취적인 활동을 통해 경쟁우위를 강화할 수 있다(강병오, 2011). 기업가의 진취성은 시장상황에서 미래 수요를 예측하여 행동할 수 있는 시장의 리더로서의 역할을 수행하게 된다. 강한 진취적 성향은 창업가가 기업에게 시장에서의 변화나 욕구를 예측할 수 있는 능력을 부여하며, 이러한 진취성은 기업성장에 강한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(위홍복, 2003).

위험감수성은 불확실성이 존재하는 사업의 의사결정에 있어 위험에도 불구하고 기회를 포착하려는 위험선호적 의사결정을 의미한다(김상용, 2008) 또한 위험감수성은 불확실한 결과가 예상됨에도 불구하고 과감히 도전하려는 의지의 정도로서, 위험에 무관심하고 위험을 즐기는 정도를 의미한다(Sexton & Bowman, 1986). 그리고 Slevin & Covin(1989)은 위험감수성은 낮은 위험의 프로젝트보다 높은 위험의 프로젝트를 선호하는 경향으로, 적극적으로 기회를 추구하고자 하는 의욕이라고 정의하였다. Lumpkin & Dess(1996)는 기업의 경쟁우위를 달성하는 주요 요인으로 위험감수성은 기업이 새로운 사업성공의 확신이 없을지라도 과감하게 활동해서 기꺼이 새로운 사업기회를 포착하는 능력을 의미한다고 하였다. 기업가의 위험감수성은 전략적인 경영의 필수 요소로 보고 있으며, 위험한 프로젝트에 대하여 실행하고자 하는 기업의 의욕으로 보고 있다. 위험감수성은 위험을 감수하는 그 자체의 의미가 있는 것이 아니라 위험의 있음에도 불구하고 '기회'를 포착하는 태도에 의미가 있다고 할 수 있다(Ruefli, Collins & Lacugna; 1999, 박상용; 2004).

## 2.2 기업가정신과 전략적지향성과의 관계

기업가정신은 불확실한 시장 환경에도 불구하고 위험을 무릅쓰며 진취적으로 혁신을 추구하며 경쟁자를 압도하려는 성향을 말하며, 전략적지향성은 고객과 경쟁자 및 자사의 기술지향성을 바탕으로 시장상황에 대한 정보입수 및 기술개발역량을 증대하여 경쟁에 대응하는 기업가의 성향으로 볼 수 있다.

전략적 지향성은 기업의 성장을 유도하는 프로세스, 관행, 그리고 의사결정 행위를 일컫는 용어이다(Lumpkin & Dess, 1996). 기업가의 전략적 지향성이란 혁신을 통해 새로운 사업기회를 포착하여 경쟁우위를 구축할 수 있어야 하며, 일련의 전략적 의사결정 과정을 통해 획득한 경쟁우위를 지속적으로 유지할 수 있어야 하는 요건을 충족해야 한다. 이러한 요건은 특히 기존의 사업기반이 취약한 중소기업의 신생 창업기업에는 더욱 중요한 필수요건이다(문윤지, 김정운, 2011).

그리고 전략적 지향성이 단지 대규모의 기업가에게만 해당되는 것이 아니며, 중소기업의 기업일수록 전략적 지향성과 기업내 협력적 활동이 어떻게 경제적 부를 창출할 수 있는지 학습하는 것이 매우 필요하다(Hult, Ketchen, & Slater, 2005). 왜냐하면 소규모 창업기업의 경우 대기업과 같이 업무프로세스가 세분화 및 정형화되어있지 않기 때문에 해서 경영자의 의사결정 비중이 높아질 수밖에 없다. 중소기업인 경우 기업가의 역할비중이 높아짐에 따라 기업가가 어떠한 전략적 방향성을 갖느냐에 따라 기업의 경쟁우위와 성과에 미치는 영향은 매우 크다. 지향성(orientation)의 개념은 원하는 올바른 방향으로 나아가는 의지를 말한다. 그러므로 기업경영의 관점에서 보면 기업의 전략적지향성 요인을 고객지향성, 경쟁지향성, 기술지향성 등으로 구분할 수 있다.

고객지향성은 기업이 지속적으로 잠재고객의 욕구를 충분히 파악하여 양질의 가치를 창출하거나 증대된 제품을 지속적으로 제조·공급하는 것이다(Narver & Slater, 1990). 중소기업은 대규모 기업에 비해 대체적으로 신속한 의사결정구조 및 응집력있는 조직문화를 가지고 있으나, 대규모 기업들에 비해 시스템적인 고객지향적 활동을 통한 수익 창출에는 많은 한계를 가지고 있다. 그러므로 중소기업이 경우 고객지향성이 경영성과에 미치는 영향은 절대적이라 할 수 있다.

특히 소규모 기업의 경우 전략적 지향성 및 체계적 의사결정 시스템의 부재로 인해 상대적으로 고객지향적 특성이 경영성과에 결정적 영향을 미치게 되며, 고객지향적 전략은 기업의 목표를 공식화함으로써 신속한 결정을 유도하고 조직의 행동방향을 정립하는

계기로 작용한다(Saxton & Van Auken, 1982). 고객지향성은 고객을 우선시하는 전략이다. 그러므로 중소기업의 고객지향성을 제고할 경우 기업성과와 경쟁력은 증대될 수 있을 것이다.

기업의 경쟁지향성은 기업의 현재 또는 잠재적 경쟁자의 단기적인 장점과 단점을 파악함과 동시에 그들의 장기적인 전략과 능력을 이해하는 것을 의미한다(Aaker, 1998; Day & Wensley, 1988; Narver & Slater, 1990). 그리고 경쟁지향성은 기업의 관리자들이 경쟁자의 변화에 대응하여 적절한 결정을 내려가는 과정(Armstrong & Collopy, 1996)으로 경쟁은 수단을 동원하여 경쟁자를 무력화시키는 것이 아니라, 경쟁자의 동향을 파악하거나 예측하여 경쟁자관련 정보를 조직에 전달함으로써 신속히 대응케 하는 것이다(Day, 1999).

기술지향성은 경쟁사 보다 우월한 지위를 이용하여 기술의 진보를 달성함으로써 고객을 확보하는 경영활동이다(Gatingnon & Xuereb, 1997). 기업의 기술지향성은 기업의 성장을 결정하는 주요한 경쟁요인의 하나로서 산업구조를 변화시키며 새로운 산업의 출현에 중요한 역할을 하기도 한다. 대부분의 많은 기업들은 기술변화를 통해 성장해 왔다고 할 수 있으며, 따라서 기술변화는 기업의 성과요소 가운데 영향력이 큰 경쟁요소로 인식되고 있다(조병탁, 1995). 따라서 기술지향성을 추구하는 회사는 기술개발에 집약적이고 새로운 기술을 확보하는데 적극적이며, 신제품 개발에 최신 기술을 활용하는 기업이다.

Gatingnon & Xuereb(1997)는 기술지향적 기업일수록 획기적 신제품 개발을 채택할 가능성이 높다고 지적하였고, 기술전문가를 많이 보유한 기업일수록 획기적 공정과정을 채택할 가능성이 높다는 것을 발견하였다. 또한 경쟁력의 원천으로 기술역량이 신제품 개발의 성과에 미치는 긍정적 영향에 대한 선행연구들을 토대로 할 때, 기술역량이 클수록 신서비스개발과 관련된 기업의 혁신성이 높을 것으로 예상되며, 기술 지향성이 높은 기업일수록 서비스 혁신의 정도가 보다 획기적이고, 신서비스 개발의 빈도가 잦아서 지속적인 신서비스 개발을 수행할 가능성이 높다고 하였다. 요약하면 기술지향성은 기업의 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위하여 전사적으로 혁신적 기술을 받아들이고, 조직에 정착시키기 위해 노력을 기울이는 조직차원의 문화이다.

기업의 경쟁우위와 기업성과에는 기업가의 전략적지향성이 많은 영향을 미칠 것이다. 기업가정신과 전략지향성에 관한 선행 연구를 살펴보면, 윤대혁, 박민생(2007)의 기업가정신과 시장지향전략에 대한 연구에서는 중소기업의 기업가정신이 환경, 조직구조, 전략

에 모두 유의한 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. Matsuno et al(2002)는 기업가적 성향이 시장지향성과 경영성과에 미치는 영향을 실증 분석한 결과, 기업가정신(혁신성, 진취성, 위험감수성의 요인)이 시장지향성에 직접적으로 영향을 미치고 있고 기업의 성과 중에서 시장점유율과 신제품의 판매비중 증가에 직접적으로 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었다.

아울러 전략적지향성과 기업가정신은 경영성과를 높일 수 있는 일종의 기업문화이며, 사업성과는 기업가·시장지향적일 때 극대화 될 수 있으며(Atuahene-Gima and Ko, 2001), 시장지향성의 본질은 기업가정신이다(Kohli and Jaworski, 1990). 기업가정신과 전략적지향성은 불확실한 미래 경영환경에서 경쟁우위를 달성하기 위한 전략적인 개념이다. 따라서 전략지향성만을 추구하게 되면 현재의 사업영역에만 한정된 전략적 관점을 갖게 된다. 전략적지향성만을 강조하는 조직은 혁신을 통해 단기적인 고수익을 창출하지만 지속적인 성장을 그리 쉽지 않다(홍진한, 2009) 그러므로 기업가정신을 바탕으로 한 전략적지향성이 추구되어야 한다. 이와 같이 선행 연구들은 기업가정신이 사업성과에 유의한 영향을 미치기 위해서는 기업가정신과 시장지향성은 서로 보완적이어야 함을 강조하고 있다. 본 연구는 이러한 연구들을 바탕으로 기업가정신과 전략지향성과의 관계에 대해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1: 기업가 정신이 전략지향성중 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

- 1-1. 혁신성이 고객지향에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2. 진취성이 고객지향에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-3. 위험감수성이 고객지향에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2: 기업가 정신이 전략지향성중 경쟁지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

- 2-1. 혁신성이 경쟁지향에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-2. 진취성이 경쟁지향에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-3. 위험감수성이 경쟁지향에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3: 기업가 정신이 전략지향성중 기술지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

- 3-1. 혁신성이 기술지향에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-2. 진취성이 기술지향에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-3. 위협감수성이 기술지향에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 조직여유와 조직 특성의 조절 효과

기업성장의 원동력으로 여유자원에 대한 연구는 Penrose(1959)에 의해 처음으로 연구되었으며 그는 기업이 성장함에 따라 사업영역에서 모두 활용하지 못하고 여유자원이 반드시 발생한다고 보았다. 이러한 여유자원들은 기업의 독특한 역량이나 핵심기술을 보유할 수 있고 경쟁우위를 확보할 수 있다. Dimick & Murray(1978)는 여유자원을 경영활동에 필요한 만큼 참여하지 못하고 조직이 얻는 자원이자 임의로 쓸 수 있는 자원이라고 했으며, Bourgeois(1981)는 여유자원을 기업의 정책변화에 대한 외부 압력과 조절에 대한 내부 압력에 성공적으로 적응하고, 또 외부 환경을 고려하여 전략상의 변화가 시작되도록 해주는 실질적이고 잠재적인 자원의 완충재라고 했다. 이러한 조직여유자원은 기업의 성장발전을 위한 필요 요인으로 보고 있다. 이러한 조직이 보유하고 있는 여유자원에 따라 기업가정신이 전략적지향성에 미치는 영향이 달라 질 수 있을 것이다.

그리고 지식기반업종인 정보처리·S/W 및 연구개발·서비스업체에 비해 제조업과 건설·운수 및 도소매업 등 일반업종은 경쟁이 심화되고 있는 성숙기 산업이다. 따라서 경영자가 운영중인 산업업종에 따라 고객과 경쟁강도 및 기술환경 등이 다르기 때문에 조직특성에 따라 CEO의 기업가정신이 전략적 지향성에 미치는 영향이 다를 것으로 예측된다.

아울러 운영중인 기업이 조직규모가 소규모(20인 미만)인지 중소규모이상(20인 이상)에 따라서도 기업가 정신이 전략적 지향성에 미치는 영향이 다를 것으로 보았다. 또한 지역별로 수도권과 지방에 있어서도 그 차이의 존재할 것으로 보았다.

따라서 조직여유자원 및 업종과 기업의 규모 그리고 기업의 설립지역에 따라 기업가정신이 전략적지향성에 미치는 영향이 달라질 수 있음을 조절효과를 통해 규명하고자 한다. 이러한 논의를 바탕으로 한 조절효과와 가설은 다음과 같이 설정하였다.

- H4: 조직여유수준은 기업가정신과 전략지향성과의 관계를 조절할 것이다.
- H5: 기업업종은 기업가정신과 전략지향성과의 관계를 조절할 것이다.
- H6: 기업규모는 기업가정신과 전략지향성과의 관계를 조절할 것이다.

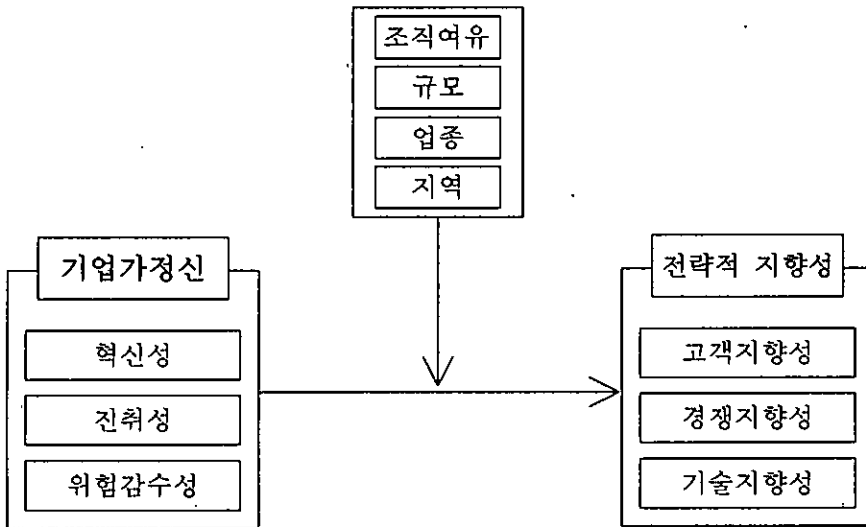


H7: 지역은 기업가정신과 전략지향성과의 관계를 조절할 것이다.

### Ⅲ. 연구의 설계

#### 3.1 연구모형의 설계

본 연구는 기업가정신의 구성요인으로 혁신성, 진취성, 위험감수성을 제시하였고, 기업의 전략적지향성의 구성요인으로 고객지향성과 경쟁지향성 그리고 기술지향성을 제시하였다. 본 연구모형은 기업가정신이 기업가 전략적지향성에 정(+)의 영향을 미치고, 양자의 관계는 조직여유와 규모 및 업종과 지역에 따라 조절될 것으로 예측하고 있다. 연구모형은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

## 3.2 연구방법

### 3.2.1 변수정의 및 측정도구

CEO의 기업가정신이란 불확실한 상황에서 위험을 감수하면서 새로운 상품과 서비스를 창출하기 위해 기회를 추구하는 것이다(Baron & Shane, 2005; Cole, 1946; Knight, 1921). 본 연구에서는 Covin & Slevin(1986)이 개발한 측정도구를 본 연구의 목적에 맞게 재구성하여 사용하였다. 구성문항은 혁신성 3문항, 위험감수성 3문항, 진취성 3문항으로 리커트식 7점 척도로 측정하였다.

기업가의 전략적 지향성이란 혁신을 통해 새로운 사업기회를 포착하여 경쟁우위를 구축하며, 전략적 의사결정 과정을 통해 지속적으로 경쟁우위를 추구하는 것이다. CEO의 전략적 지향성을 3가지 하위 개념(고객지향성/경쟁지향성/기술지향성)으로 측정하였다. 고객지향성이란 기업이 목표고객에 대해 충분히 이해를 갖고 그들에게 지속적으로 가치를 창조하고자 하는 것이다. 그리고 경쟁지향성은 기업의 현재 또는 잠재적 경쟁자의 단기적인 장점과 단점을 파악하고 동시에 그들의 장기적인 전략과 능력을 이해하여 신속히 대응하는 것이다(Aaker, 1998; Day & Wensley, 1988; Narver & Slater, 1990). 기술지향성은 경쟁사 보다 우월한 지위를 이용하여 기술의 진보를 달성함으로써 고객을 확보하는 경영활동이다(Gatignion & Xuereb, 1997). 본 연구에서는 Gatignion 과 Xuereb가 개발한 표준화된 설문항목들과, 김정윤과 한주희(2010)의 국내에서 실증분석 시 이용된 항목에서 상기 3가지 전략적 지향성을 각 4문항씩 발췌하여 리커트식 7점 척도에 의해 측정되었다.

조직여유자원은 조직을 일상적으로 운영하고 유지하는데 필요한 자원을 그 이상으로 보유하고 있는 여유분을 말한다(Nohria & Gulati, 1996). 조직여유의 측정과 관련하여 Luca & Atuahene-Gima(2007)의 측정도구를 리커트식 7점 척도에 의해 측정되었다. 설문구성 및 측정도구의 요약정리는 아래 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 설문구성 및 측정도구

측정변수		문항수 및 번호	출 처
기업가정신	혁신성	3개문항(CI-1-3)	Covin & Slevin(1986)
	진취성	3개문항(CI-4-6)	
	위험감수성	3개문항(CI-7-9)	
전략적 지향성	고객 지향성	4개문항(O-1-4)	Gatignon & Xuereb(1997) 김정운·한주희(2010)
	경쟁자 지향성	4개문항(O-5-8)	
	기술 지향성	4개문항(O-9-12)	
조직여유		4개문항(S-1-4)	Luca & Atuahene-Gima,(2007)

### 3.2.2 조사방법 및 표본특성

본 연구의 설문조사는 2012년 4월 12일부터 2012년 6월 17일까지 서울/경기/제주에 소재한 중소기업가 및 직원을 대상으로 하였다. 설문은 기업가용 설문과 종업원용 설문으로 구분하여 서로 쌍을 이루도록 설계하였다. 기업가용 설문은 162부, 종업원용 설문은 486부를 회수하였다. 조사방법은 1:1대면조사방식으로 이루어졌으며, 종업원 응답의 처리는 각각의 기업별로 3개 부서에서 측정한 평균값을 162개 기업에 적용하였다.

본 연구의 실증분석에 포함된 표본의 특성은 <표 2>와 같으며, 기업가의 특성 및 기업의 일반적인 인구통계학적 특성으로 구분되어진다. 조사 대상 기업가의 연령은 50대가 44.4%로 가장 많았으며, 40대가 40.7%로 나타났다. 기업의 창립 또는 최고경영자로 재직 기간은 11년 이상 15년 미만이 35.8%로 가장 많은 비중을 보였다. 조사기업의 소재지를 살펴보면 경기도가 38.3%, 서울특별시가 32.7%, 제주특별자치도가 29%의 기업에서 조사되었으며, 20인 미만 기업의 50.6%를 나타내었다. 조사대상 업종으로는 제조업이 28.4%이며 그 다음으로 정보처리 및 S/W 업종이 24.5%의 비중을 나타내었다.

<표 2> 표본의 특성

기업가의 특성		빈도수(명)	비율(%)	기업가의 특성		빈도수(명)	비율(%)
성별	남성	151	93.2	창립 기간	3년 미만	13	8.0
	여성	11	6.8		3~5년	12	7.4
	합계	162	100.0		5~10년	35	21.6
연령	30~39세	18	11.1		11년~15년	58	35.8
	40~49세	66	40.7		15년 이상	44	27.2
	50~59세	72	44.4		합계	162	100.0
	60세 이상	6	3.7				
	합계	162	100.0				

기업의 특성		빈도수(명)	비율(%)	기업의 특성		빈도수(명)	비율(%)
종업 원수	20인 미만	246	50.6	업종	제조업	138	28.4
	20~50인	153	31.5		정보처리,S/W	119	24.5
	51~100인	45	9.3		연구개발,서비스	65	13.4
	101~200인	27	5.6		건설,운수	63	13.0
	200인 이상	15	3.1		도,소매업	66	13.6
	합계	486	100.0		기타	35	7.2
기업 유형 (복 수응 답)	이노비즈기업	39	7.08	합계	486	100.0	
	경영혁신기업	31	5.63	본사 소재 지	서울특별시	159	32.7
	벤처기업	165	29.95		경기도	186	38.3
	일반기업	316	57.35		제주특별자치도	141	29.0
	합계	551	100.0		합계	486	100.0

## IV. 실증분석

### 4.1 변수의 신뢰도 및 타당성 검토

신뢰도는 측정개념에 대해 일관되게 측정되었는지 확인하며 측정도구의 정확성이나 정밀성을 나타내는 것이다. 구성변수들의 내적일관성을 확인하기 위해 Cronbach's

alpha 값을 산출하였다. 분석결과는 <표 3>과 같다. 기술지향성이 .892로 가장 높았으며, 기업가정신의 하위개념인 진취성이 가장 낮은 0.721이었다. 일반적으로 사회과학분야에서는 Cronbach's alpha 값이 0.6이상이면 측정변수의 신뢰도는 있다고 본다. 따라서 본 연구의 측정변수의 신뢰도는 만족할 만한 수준이다.

신뢰성 분석에 이어 측정항목들에 대하여 연구 단위별로 측정모형(measurement model)을 도출하기 위하여 1차 확인요인분석(CFA)을 실시하였다. 확인요인분석은 특정 가설을 설정하고 자료에서 관찰되는 관계를 어느 정도 설명하고 있는지의 정도를 나타내는 기법으로 분석과정에서 연구자는 사전지식이나 이론적인 결과를 가지고 가설형식으로 모형화 하고 일부원소의 값을 제약한다. 각 단계별로 항목구성의 최적상태를 도출하기 위한 적합도를 평가하기 위해서  $\chi^2, \chi^2$ 에 대한 p값, RMR(Root Mean square Residual), GFI(Goodness-of-Fit Index), NFI(Normed Fit Index), IFI(Incremental Fit Index), TLI(Tucker-Lewis Index), CFI(Comparative Fit Index) 등을 이용하였다.

전체 구성개념에 대한 확인적 요인분석에 대한 적합도를 살펴보면 측정모형에 대한 확인요인분석 결과 <표 3>에 지시된 바와 같이 추출되었다. 그 결과  $\chi^2=343.269$ ,  $df=174$ ,  $p=.000$ ,  $CMIN/DF=1.973$  RMR=.072, GFI=.844, NFI=.838, IFI=.913, TLI=.893, CFI=.911, RMSEA=0.078로 나타났다. 절대적합지수중 GFI만이 기준치인 0.9이상에 미치지 못하였지만  $\chi^2/DF$ , 통계량, RMR, RMSEA는 기준치를 충족시켰다. 증분적합지수에서도 NFI가 및 TL가 기준치인 0.9에 조금 미치는 수준이었지만 CFI는 기준치인 0.9이상을 충족하여 전체 적합도는 수용가능한 수준으로 평가 할 수 있다.

측정모형 분석 후 해당모델의 타당성을 평가하였다. 측정모델의 타당성은 집중타당성과 판별타당성으로 구분하여 실시하였는데, 집중타당성을 평가하기 위해 개념신뢰도값(Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998)을 이용하였고, 판별타당성을 평가하기 위해 평균분산추출값(AVE)을 이용하였다. 그 결과 개념신뢰도는 기업가진취성에서 0.697으로 0.7보다 약간 낮은 수치를 보였지만 나머지 모든 변수들은 0.7이상의 값을 보였다. 또한 기업가진취성 개념신뢰도 값은 기준 항목이 0.633, 0.744, 0.633으로 기준치인 0.5이상의 수치로 나타나 집중타당성은 확보하였다고 판단할 수 있다(Anderson & Gerbind, 1988). 판별타당성을 평가하기 위하여 Fornell과 Larcker(1981)가 제시한 방법을 이용하였다. 그 결과 모든 변수들 간의 상관계수의 제곱 값이 AVE값을 초과하지 않는 것으로 나타났다. 또한 표준 오차 추정구간(two-standard error interval estimates)에서 어떠한 상관계수도 1을 포함하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 모든 변수들은 판별타당

성을 확보하였다고 할 수 있다.

<표 3> 측정모형의 확인적 요인분석

구성 개념	분석 항목 수	최종 항목 수	변수	표준화된 회귀계수	오차	C.R	SMC	Cronbach's alpha	개념 신뢰도	AV E
혁신성	3	3	기업가_1	.808	0.333		.652	.806	.809	.587
			기업가_2	.741	0.464	9.226	.549			
			기업가_3	.735	0.431	9.152	.540			
진취성	3	3	기업가_4	.633	0.665		.401	.721	.697	.435
			기업가_5	.744	0.609	7.670	.554			
			기업가_6	.672	0.554	7.106	.452			
위험 감수성	3	3	기업가_7	.832	0.537		.692	.868	.805	.579
			기업가_8	.868	0.322	12.059	.754			
			기업가_9	.796	0.654	11.108	.634			
고객 지향성	4	4	전략지향성_1	.796	0.258		.634	.852	.862	.609
			전략지향성_2	.768	0.397	9.908	.589			
			전략지향성_3	.752	0.445	9.684	.565			
			전략지향성_4	.772	0.428	9.967	.596			
경쟁 지향성	4	4	전략지향성_5	.697	0.566		.486	.847	.754	.435
			전략지향성_6	.794	0.445	8.946	.631			
			전략지향성_7	.801	0.436	9.008	.642			
			전략지향성_8	.773	0.667	8.746	.598			
기술 지향성	4	4	전략지향성_9	.796	0.426		.634	.892	.888	.666
			전략지향성_10	.859	0.255	12.153	.738			
			전략지향성_11	.875	0.255	12.425	.765			
			전략지향성_12	.765	0.430	10.485	.585			

$\chi^2=343.269$ ,  $df=174$ ,  $p=.000$ ,  $CMIN/DF=1.973$   $RMR=.072$ ,  $GFI=.844$ ,  $NFI=.838$ ,  $IFI=.913$ ,  $TLI=.893$ ,  $CFI=.911$ ,  $RMSEA=0.078$

또한, 각 구성개념 간에 연관성을 살펴보기 위해 상관관계분석을 실시한 결과 각 요인 간의 관계는 설정한 바와 동일한 방향(+)으로 나타났다. 따라서 각 구성개념간의 기준타

당성(criterion-related validity)이 충족된다고 할 수 있다. 상관관계분석 결과는 <표 4>와 같다.

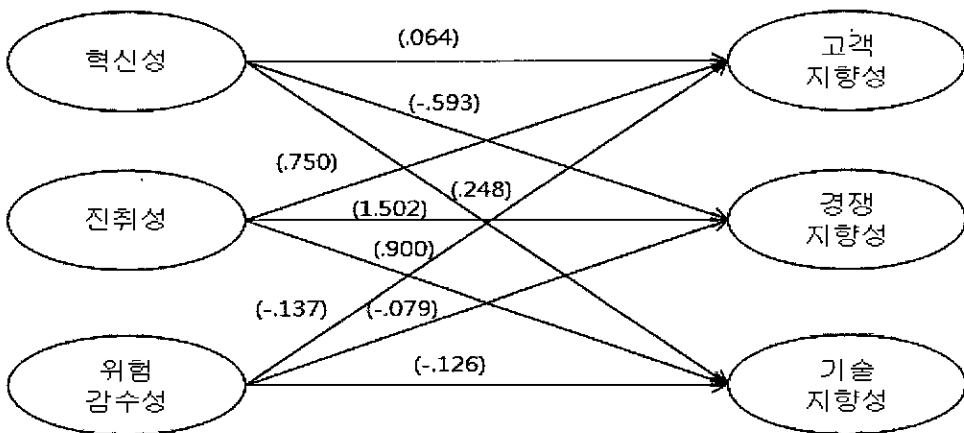
<표 4> 기술통계 및 상관관계 분석

구분	Mean	SD	1	2	3	4	5	6
혁신성	5.8663	.84021	1					
진취성	5.7778	.86652	.568**	1				
위험감수성	4.9321	1.13306	.351**	.518**	1			
고객지향성	5.7130	.80816	.468**	.434**	.258**	1		
경쟁지향성	5.2577	.94467	.305**	.609**	.442**	.446**	1	
기술지향성	5.5386	.89926	.581**	.582**	.331**	.523**	.442**	1

\*\*. 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의함.

## 4.2 가설검증 결과

### 4.2.1 기업가정신, 전략적지향성의 구조적 관계



<그림 2> 기업가정신과 전략적지향성 검증결과

본 연구에서 기업가정신(혁신성, 진취성, 위험감수성)과 전략적지향성간에 어떠한 영향력 관계가 있는지를 검증하기 위하여 연구모형을 공분산 구조분석을 이용하여 구조모형을 실시하였다. 기업가정신이 전략적지향성에 미치는 영향에 대한 연구가설의 검증결과는 <표 5>와 같이 나타났다.

<표 5>는 <그림 2>의 제안모델에 대한 구조방정식 모델의 추정치 결과이다. 제안 모델은 전반적으로 수용가능 한 자료 적합도를 보여 주었다. 구체적으로는  $\chi^2=351.283$ ,  $df=177$ ,  $p=.000$ ,  $CMIN/DF=1.985$   $RMR=.075$ ,  $GFI=.842$ ,  $NFI=.834$ ,  $IFI=.910$ ,  $TLI=.892$ ,  $CFI=.909$ ,  $RMSEA=.078$ 로 나타났다.

본 연구의 실증결과를 정리하면, 기업가 정신이 전략적지향성중 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 1을 검증한 결과 기업가정신중 진취성만이 경로계수 0.750, C.R.=3.532,  $P<0.001$ 의 수준에서 고객지향성에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만, 혁신성은 경로계수 0.064, C.R.=0.501,  $p>0.05$ 로 나타났으며, 위험감수성이 경로계수 -0.137, C.R.=-1.749  $P>0.05$ 로 고객지향성에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 가설은 부분 채택되었다.

<표 5> 기업가정신 전략적지향성 경로분석결과

가설	경로	Estimate	S.E.	C.R.	P	채택여부
H1-1	혁신성 → 고객지향성	.064	.129	.501	.616	기각
H2-1	진취성 → 고객지향성	.750	.212	3.532	***	채택
H3-1	위험감수성 → 고객지향성	-.137	.078	-1.749	.080	기각
H1-2	혁신성 → 경쟁지향성	-.593	.216	-2.744	.006	기각
H2-2	진취성 → 경쟁지향성	1.502	.378	3.979	***	채택
H3-2	위험감수성 → 경쟁지향성	-.079	.107	-.737	.461	기각
H1-3	혁신성 → 기술지향성	.248	.144	1.717	.086	기각
H2-3	진취성 → 기술지향성	.900	.239	3.770	***	채택
H3-3	위험감수성 → 기술지향성	-.126	.087	-1.445	.148	기각



다음으로 기업가 정신이 전략적지향성중 경쟁지향성에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 2을 검증한 결과 이 역시 기업가정신 중 진취성만이 경로계수 1.502, C.R.=3.979,  $P < 0.001$ 의 수준에서 경쟁지향성에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다. 하지만, 혁신성은 경로계수  $-0.593$ , C.R.=-2.744,  $p < 0.01$ 로 나타나 오히려 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 위험감수성이 경로계수  $-0.079$ , C.R.=-0.737  $P > 0.05$ 로 고객지향성에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 기업가정신이 경쟁지향성에 미칠 것이라는 가설은 부분 채택되었다.

또한 기업가 정신이 전략적지향성중 기술지향성에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 3을 검증한 결과 기업가정신 중 진취성만이 경로계수 0.900, C.R.=3.770,  $P < 0.001$ 의 수준에서 기술지향성에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다. 하지만, 혁신성은 경로계수 0.248, C.R.=1.717,  $P > 0.05$ 로 나타났으며, 위험감수성은 경로계수  $-0.126$ , C.R.= 0.1485  $P > 0.05$ 로 고객지향성에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 기술지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 부분 채택되었다.

#### 4.2.2 조절효과 모형분석

기업가정신과 전략적지향성간에 조절효과를 분석하기 위해서 AMOS를 이용한 다집단 분석기법(multi-group analysis)을 이용하여 집단 간 차이 학인을 통해 조절효과의 존재 여부를 검증하였다. 다집단 분석은 각 집단 모형에 대해 경로계수, 분산, 오차를 동일하게 제약했을 때 가정된 모델이 각 집단의 데이터에 동시에 적합한지를 테스트하는 방법이다.

기업가정신과 전략적지향성간의 관계에서 조절효과를 검증하기 위해 조직여유는 평균 값을 기준으로 평균이상(N=76)과 평균이하(N=86)의 기업으로 구분하였으며, 산업업종은 정보처리·S/W업종과 연구개발·서비스를 지식기반업종(N=62)으로 분류하고 제조업, 건설·운수 및 도소매업과 기타업종을 일반업종(N=100)으로 구분하였다. 기업규모는 벤처정신이 높을 것으로 예상되는 20인 미만(N=83)과 20인 이상기업(N=79)으로 구분하였다. 지역구분은 지방과 수도권의 차이를 알기 위해 제주지역(N=47)과 서울·경기지역을 수도권(N=115)으로 구분하였다.

조절효과는 <표 6>에 제시하였다. 조직여유수준은 기업가정신과 전략지향성과의 관계

를 조절할 것이라는 가설 4를 제약모형과 비제약모형으로 구분하여 검증한 결과  $P=0.003$ 로 나타나 조절효과가 있음이 입증되었다. 이는 여유자원이 많을수록 기업가정신이 전략적지향성에 미치는 영향이 증대됨을 의미한다.

산업업종은 기업가정신과 전략지향성과의 관계를 조절할 것이라는 가설 5를 검증한 결과  $P=0.832$ 로 이 가설은 기각되었다. 따라서 업종에 따라 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

기업규모는 기업가정신과 전략적지향성과의 관계를 조절할 것이라는 가설 6을 검증한 결과  $P=0.017$ 로 연구가설이 채택되었다. 분석결과, 기업규모가 작을수록 영향을 더 많이 미치는 것으로 나타났다.

지역은 기업가정신과 전략적지향성과의 관계를 조절할 것이라는 가설 7을 검증한 결과  $P=0.131$ 로 나타나 이 가설은 기각되었다. 이는 기업가정신과 전략적지향성간의 관계에 있어 지역과는 크게 상관이 없음을 의미한다. 따라서 기업가정신과 전략적지향성에 있어 조직여유와 기업규모의 조절효과가 검증되어 가설4와 가설6은 지지되었다.

<표 6> 조절효과 검정결과

가설	모델	DF	CMIN	P	채택여부
H4	조직여유	3	14.168	.003	채택
H5	산업업종	3	.872	.832	기각
H6	기업규모	3	10.154	.017	채택
H7	지역	3	5.638	.131	기각

구체적인 조직여유의 조절효과의 분석결과 차이는 <표 7>이 경로계수 값을 살펴보면 조직여유가 높을 때와 낮을 때 기업가정신과 고객지향성간의 C.R은 5.594와 5.224 이고 경쟁지향성은 5.952와 4.210이며, 기술지향성은 6.377과 5.559로 차이를 나타내고 있다.

〈표 7〉 조절효과 조직여유 경로계수

조직여유	높음	낮음
	C.R.(p값)	C.R.(p값)
기업가정신 → 고객지향성	5.594(0.000)	5.224(0.000)
기업가정신 → 경쟁지향성	5.952(0.000)	4.210(0.000)
기업가정신 → 기술지향성	6.377(0.000)	5.559(0.000)

기업규모의 조절효과의 구체적인 분석결과 차이는 〈표 8〉이 경로계수 값을 살펴보면 기업규모가 20인 미만일 때와 20인 이상 일대 기업가정신과 고객지향성간의 C.R은 6.108과 4.983이고 경쟁지향성은 6.040와 3.924이며, 기술지향성은 7.332와 5.559로 차이를 나타내고 있다.

〈표 8〉 조절효과 기업규모 경로계수

기업규모	20인 미만	20인 이상
	C.R.(p값)	C.R.(p값)
기업가정신 → 고객지향성	6.108(0.000)	4.983(0.000)
기업가정신 → 경쟁지향성	6.040(0.000)	3.924(0.000)
기업가정신 → 기술지향성	7.332(0.000)	5.856(0.000)

## V. 결 론

기업은 지속적인 성장과 발전을 추구하는데 있어 기업가정신의 요소에 따라 추구하는 전략적지향성에 차이가 있을 것으로 예상하여 CEO의 기업가정신이 기업가의 전략적지향성에 미치는 영향과 조직의 여유자원과 조직특성(업종, 규모, 지역)의 조절효과를 규명

하는데 본 연구의 목적을 두었다.

서울, 경기, 제주지역의 162개의 중소기업을 대상으로 162명의 경영자와 486명의 종업원들이 서로 쌍을 이루도록 설문용 설문을 설계하여 동일방법편의를 사전에 차단하였다.

본 연구를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 기업가 정신중 진취성이 고객지향성에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 기업가정신 중 혁신성과 위험감수성은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 기업가 정신이 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설1은 일부만 지지 되었다. 둘째, 경쟁지향성에 긍정적인 영향을 미치는 기업가정신을 검증하였는데 이 역시 진취성은 긍정적 영향을 미치고 있었으나, 혁신성 및 위험감수성 요인은 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설2도 일부만 지지 되었다. 셋째, 전략지향성 중 기술지향성에 긍정적인 영향을 미치는 기업가정신 요소를 검증한 결과 이 또한 진취성은 긍정적인 영향을 미치고 있었으나, 혁신성과 위험감수성은 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설3도 일부만 지지되었다. 이는 강영규(2010)의 연구결과와 일치 한다. 본 연구에서는 기업가정신중 전략적 지향성의 변수에 모두 영향을 미치는 요인은 진취성하나로 나타나, 진취성이 전략적지향성에 영향을 미치는 핵심요인임을 확인하였다.

그리고 가설검증결과 혁신성은 전략지향성중 경쟁지향성에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 지금까지의 연구와는 다른 흥미로운 결과를 보여주는 것이다. 기존의 기업가의 전략적 지향성과 성과의 관계에서 보면 고객지향성과 기술지향성은 성과를 향상시키는 것으로 분석되었지만 경쟁지향성은 경영성과 향상에 영향을 미치지 않는 경향을 보였다. 이는 혁신이 새로운 결합을 통해서 경쟁우위를 달성하는 데 반해 경쟁지향성은 경쟁자의 변화에 대응하면서 결정을 내리는 과정이므로 혁신을 추구하는 기업가지향성은 포화된 시장에서 경쟁지향적이기 보다 오히려 경쟁을 회피하여 다른 전략을 추구할 가능성이 높기 때문인 것으로 예상되어진다.

마지막으로 기업가정신과 전략적지향성간의 관계에서 조직여유와 업종 및 기업규모 그리고 설립지역 등의 조절효과 검증 결과를 살펴보면, 조직여유와 조직규모가 기업가정신과 전략적 지향성간의 조절효과가 있는 것으로 입증되었다. 그러나 산업업종이나 설립지역에 있어서는 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 중소기업을 대표하기에는 샘플이 소수에 불과하며 표본이 적은 관계로 적절한 연구결과가 산출되지 않을 가능성이 존재한다. 둘째, 조사지역 역시 서울시·경기도·제주특별자치도로 한정되었기에 우리나라

중소기업 전체 모집단을 대표한다고 할 수 없다는 한계를 가지고 있다. 향후 연구는 보다 많은 지역과 표본을 대상으로 진행하여야 할 것이다.

## 참고문헌

- 강병오(2011), “중소기업 CEO의 창업가 정신이 기업성장에 미치는 영향에 관한 연구” 중앙대학교 대학원, 박사학위 논문.
- 강성일, 오상훈, 양필수(2007), “제주지역 관광사업자의 개인특성, 기업가정신, 성과간의 관계에 관한 연구”. 관광연구, 제22권 1호, pp.487-504.
- 강영규(2010), “중소기업의 조직문화를 기반으로 한 사내기업가정신의 전략지향성에 미치는 영향” 숭실대학교 대학원, 박사학위 논문.
- 김범성(2012), “창업가의 심리적 특성과 기업가정신에 관한 연구: 과정모형을 중심으로”, 유라시아연구, 제9권 제1호, 2012. 3. pp. 119-152.
- 김상용(2008), “기업가정신과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구” 용인대학교 대학원, 박사학위 논문.
- 김영수(1996), “기업가적 행동성향의 결정요인과 성과와의 관계: 중소제조업을 중심으로”, 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 김영수(2006), “기업가정신과 지역발전: 이론적 접근”, KIET 산업경제, 2006. 7.
- 김종관(1994), “경영조직에서의 기업가정신과 그 영향요인 및 성과와의 관계” 부산대학교 대학원, 박사학위 논문.
- 문윤지, 김정윤 (2011), “창업기업에서 기업가의 전략적 지향성과 성과와의 관계: 산업업종에 따른 조절효과를 중심으로” 기업가정신과 벤처연구, 제4권 제 3호, p25-47.
- 박상용(2004), “벤처기업 CEO의 기업가정신, 구성원, 임파워먼트, 조직유효성의 관계에 대한 구조적 모형”, 호서대학교 벤처전문대학원, 박사학위 논문
- 송재길(2010), “창업기업의 기업가 정신과 혁신성과와의 관계 연구” 호서대학교 벤처전문대학원, 박사학위 논문
- 산업연구원(2011), “우리나라 기업가정신의 현황과 시사점”, 산업경제정보 제515호 (2011-17). 2011, 9, 28.
- 이춘우(1999), “조직양트라프리뉴십의 역할과 조직성장에 관한 연구”, 서울대학교 대학원, 박사학위 논문.
- 위홍복(2003), “기업가정신이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 조선대학교 대

학원, 박사학위 논문.

유동윤(2009), “기업가정신의 역사와 현대적 의미” 자유기업원, CFE Report, No101, 2009, 09.

유미림, 김영신, 배종석(2011), “중소기업의 혁신형 인적자원관리와 조직성과”, 인사·조직 연구, 제19권 4호, P1-54.

윤대혁, 박민생(2007). “경영자의 기업가정신의 결정요인에 관한 연구”, 인적자원관리연구, 제14권, 제2호, pp99-121.

원혜숙(2010), “최고경영자의 역량과 기업가정신이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 중앙대학교 산업·창업경영대학원, 석사학위 논문

조병탁(1995), 혁신을 위한 기술경영전략, 한국생산성본부.

피터드러커, 이재규·옴김(2004), 미래사회를 이끌어가는 기업가정신, 한국경제신문.

홍진환(2009), “시장지향성과 기업가지향성이 중소기업의 신제품 성과에 미치는 영향”. 중앙대학교 대학원, 박사학위 논문.

한전화(2011), “회사의 미래를 결정짓는 기업가 정신의 힘” 21세기 북스

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W.(1988). Structural Equation Modeling in Practice: a review and recommended two-step approach, Pshychological Bulletin, 103, 411-423.

Amstrong, J. Scott & Fred Collopy., 1996, “Competitor Orientation: Effects of Objectives and Information on Managerial Decisions and Profitability”, Journal of Marketing Research, May, pp.188-199.

Alan F. Coad & Anthoy J. Berry(1998), “Transformation leadership and Learning orientation”, Leadership&Organization Development Journal, Vol. 19, No. 3, pp. 164-172.

Audretsch, D. B. and A. R. Thurik (2010), “Unraveling the Shift to the Entrepreneurial EconomyP, Tinbergen Institute Discussion Paper TI2010-080/3.

Borland, C. (1974). “Locus of control, need for achievement, and entrepreneurship. Unpublishe doctoral dissertation, University of Texas at Austion.

Baron, R. A. & Shane, S. A. (2005). Entrepreneurship: A process perspective. Cincinnati, OH: Thompson South-Western.

- Bourgeois, L. J. (1981), "On the measurement of organizational slack", *Academy of Management Review*, 6, pp.29-39.
- Cole, A. H. 1946. An approach to the study of entrepreneurship: A tribute to Edwin F. Gay. *Journal of Economic History*, 6: 1-15.
- Covin, J. G. & Slevin D. P. (1989). "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment," *Strategic Management Journal*, 10, pp.75-87.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991). "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1): 7-25.
- Day, G. S. (1999), "The Market Driven Organization", New York: The Free Press.
- Dimick, D. E. & Murray, V. V. (1978), "Correlates of Substantive Policy Decisions in Organizations : The Case of Human Resource Management". *Academy of Management Journal*, 21, pp.611-623.
- Drucker, P. F (1985) "Innovation and Entrepreneurship", Harper & Row, New York.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(February), 39-50.
- Gatignon, H. & Jean-Marc Xuereb, (1997), "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, Vol. 1997, pp.77-90.
- Gartner, W. B. 1990. What are we talking about when we talk about entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 5(1): 15-28.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C.(1988). *Multivariate Data Analysis*, 5th ed. Prentice-Hall International.
- Hornaday, J. A. & Aboud, J. (1971). "Characteristics of Successful Entrepreneurs. *Personal Psychology*, 24.
- Hult, G., Jr. T, D. J. Ketchen, and S. F. Slater. (2005). "Market Orientation and performance: an integration of disparate approaches". *Strategic Management Journal*, 26(7), 1173-1181.
- Kets de Vries, M. F. (1977). "The Entrepreneurial Personality : A person at the Crossroads," *Journal of Management Studies*, Vol. 14, pp. 36-38



- Klein, k. J. & Dansereau, F. & Hall, R. J. (1994). "Level issue in theory development, data collection, and analysis". *Academy of management Review*, 19, 2:195-229.
- Knight, F. H. 1921. *Risk, uncertainty and profit*. New York: Houghton Mifflin.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, 21(1), pp135-172.
- Lieberman, M. and Montgomery, D. (1988). "First mover advantages", *Strategic Management Journal (Special Issue)*, 9, pp.41-58.
- Matsuno, Ken, John T. Mentzer & Aysegül Özsoyler(2002), "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance", *Journal of Marketing*, Vol66(July), pp.18-32.
- McClelland, D. C. (1965). "Achievement and Entrepreneurship." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1.
- Miller, D. (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms," *Management Science*, Vol. 29, No. 7, July. p. 37.
- Miniti, M. & Moren Leveseque. (2008), "Recent developments in the economics of entrepreneurship", *Journal of Business Venturing* 23, 6, 603-612.
- Moriss, M. H, and kuratko, D. F (2002), "Corporate Entrepreneurship", Hacourt.
- Närver, J. C. & S. F. Slater, 1990, "The Effect or a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 56(Oct), pp.20-35.
- Nohria, N., & Gulati, R. 1996. "Is slack good or bad for innovation?" *Academy of Management Journal*, 39: pp.1245-1264.
- Penrose, E. (1959), "The Growth of the Firm". White Plains, NY : Sharpe.
- Ruefli, T., Collins, J. and Lacugna, J. (1999) "Risk Measures in Strategic Management Research", *Strategic Management Journal*, 20, pp.167-194
- Sexton, D. L. & Bowman, N. B.(1986). *Validation of Personality Index: Comparatie Pshychological Characteristics Analysis of Female Entrepreneurs, Managers, Entrepreneurship Student, and Business Students*. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA, Babson College.

- Shumpeter, J. A. (1934, 1973). "The Theory of Economic Development." Cambridge, MA, Havard University Press.
- Sisik, J. J., Godshalk, V. M., & Yammarino, F. J. (2004). "Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for career success in mentor-protege relationships: A multiple level of analysis perspective". The leadership Quarterly, 15, 241-261.
- Sleven D. and Covin, J. (1989), "Judging Entrepreneurial Style and Organization Structure: How to Get Your Act together," Sloan Management Review, Vol. 31, No2. pp.43-54
- Sleven D. and Covin, J. (1991), "A Conceptual model of entrepreneurship as Firm Behavior," Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 16, No1. pp.7-25.
- Stevenson, H. (1983). "A Perspective on Entrepreneurship," Harvard Business School Working Paper No.9, pp.384-131.
- Stevenson, H. H. & Jallio, J. C. (1990). "A paradigm of entrepreneurship", Strategic Management Journal, 15(7), pp.521-536.
- Timmons, J. (1997). "New Venture Creation-Entrepreneurship for the 21st Century," 4th edition, Irwin.
- Zahara, S. A. (1991). "Predictors and Financial Outcomes of Corporate entrepreneurship : An Explorator," Journal of Business Venturing, 6, pp. 259-285.