

기업가적 지향성에 대한 이론적 동향 연구*

윤현중(강원대학교)**

국 문 요 약

기업가적 지향성의 개념은 “시장기회에 직면한 기업이 혁신적이고 위험을 감수하고 적극적으로 행동하려는 경향성”으로 파악되고 있다. 기업가적 지향성에 대한 연구는 지난 30년 동안 많은 논의를 통하여 개념적인 발전을 이루어 왔으며, 많은 연구자들의 관심을 받아 현재 독자적인 이론 영역을 구축하고 있다. 기업가적 지향성에 대한 초기 연구는 경영성과와 연계되는 메커니즘을 파악하는데 초점을 맞추어 기업가적 지향성의 성과 효과를 파악하는 연구들이 주를 이루고 있으며, 최근에는 이러한 관계를 촉진하거나 혹은 제약하는 상황적인 조건들에 주목하여 다양한 맥락에서 기업가적 지향성이 경영성과를 증대시키는 메커니즘을 파악해 오고 있다. 하지만 비록 기업가적 지향성이 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 많은 논의에도 불구하고 기업가적 지향성의 효과들을 종합적으로 파악하고 있는 연구는 많지 않다. 이에 본 연구는 국내외의 주요 학술지에 게재된 기업가적 지향성과 관련된 주요 실증연구들을 체계적으로 검토하여 기업가적 지향성의 성과 효과에 대한 기존 연구들을 분류하고 종합하였다. 구체적으로, 본 연구는 우선 기업가적 지향성의 개념을 처음 제안한 Miller(1983)의 최초 연구부터 이를 회고한 Miller(2011)의 연구에 이르기까지 창업론 분야의 주요 저널에 게재된 기업가적 지향성과 경영성과간의 관계를 보고하고 있는 분석결과들을 종합하여 기업가적 지향성의 ‘주효과’와 관련된 대표적인 연구를 소개하고 기업가적 지향성의 성과 효과가 나타나는 과정을 보다 잘 설명하기 위해 고안된 ‘매개효과’ 연구를 정리하고 비교하였다. 다음으로, 환경특성과 조직특성이라는 주요 상황적 맥락을 기반으로, 기업가적 지향성의 성과 효과를 조절하는 주요 ‘조절효과’ 연구들을 정리하고 종합하였다. 마지막으로, Miller(2011)의 연구에서 제안하고 있는 이론적, 방법론적인 제안을 기반으로 기존 연구들에서 밝혀진 바는 무엇이며, 앞으로 연구되어야 할 부분이 무엇인지에 대해 논의하였다.

핵심 주제어: 기업가적 지향성, 성과 효과, 문헌 고찰

1. 서론

최근 창조와 혁신이 화두가 되고 있다. 창조와 혁신은 창조 경제의 핵심일 뿐만 아니라 개인, 조직, 국가의 성장을 위해서도 중요하게 고려되어야 하기 때문에 많은 사람들이 관심을 가지고 있다. 그러나 과연 기성 조직과 비교해 보았을 때 상대적으로 많은 불리함을 경험하는 신생 중소기업들이 어떻게 창조와 혁신을 창출할 수 있는 주체가 될 수 있는 지에 대한 의문은 아직까지 해결되지 못하고 있다(Stinchcombe, 1968). 이에 본 연구는 대기업 위주 성장의 대안으로 최근 부각되고 있는 중소 벤처기업에 대한 연구 추세를 반영하기 위해 신생 중소기업의 성장 동력으로 파악되고 있는 ‘기업가적 지향성(EO, Entrepreneurial Orientation)’의 개념에 초점을 맞추어 기존 실증 연구결과들을 종합하고자 한다.

신생 중소기업이 설립된 이후에 경험하고 축적할 수 있는 기업가적 지향성은 중소기업의 성장과 관련된 다양한 시사점

을 제공할 수 있기 때문에 학계의 많은 관심을 받고 있다. 기업가적 지향성과 관련된 기존 실증 연구들은 기업가적 지향성과 조직성과간의 관련성에 초점을 맞추어 기업가적 지향성의 효용성에 대해 탐구해 오고 있지만 점차 기업가적 지향성과 조직성과간의 관계를 매개하는 효과에 주목하여 기업가적 지향성이 성과 효과에 미치는 주요 경로를 설명하려 시도하고 있으며, 최근 연구들은 주요 상황적 조건들에 초점을 맞추어 기업가적 지향성이 성과를 증대시키거나 혹은 제약하는 효과를 검토하고 있다. 그러나 기업가적 지향성과 관련된 다양한 논의에도 불구하고 기업가적 지향성의 연구 흐름들을 종합적으로 파악하고 있는 연구는 많지 않으며, 이와 관련된 국내 연구는 제한된다.

이러한 배경에서 본 연구는 기업가적 지향성의 효과들을 파악하고 있는 국내외의 주요 실증 연구들을 체계적으로 분류하고 종합하여 중소 벤처기업의 성장 동력인 기업가적 지향성의 연구 동향에 관심을 가지고 있는 연구자들에게 시사점을 제공하

* 본 논문은 2014년도 정부(교육부) 재원으로 조성된 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2014S1A5A8019529)

** 강원대학교 경영대학 경영회계학부 조교수, hyoon@kangwon.ac.kr

·투고일: 2015-07-10

·수정일: 2015-09-14

·게재확정일: 2015-10-06

고자 한다. 구체적으로, 본 연구는 기업가적 지향성을 주요 주체어로 하고 있는 대표적인 주요 학술지를 대상으로, Miller(1983)의 최초 연구 이후 출간된 연구들 중에서 기업가적 지향성의 성과 효과를 파악하고 있는 대표적인 실증 연구들을 검토하고 이 연구들을 이해하기 쉽게 체계적으로 분류하였다. 다음으로, 국내 주요 학술지에 기업가적 지향성의 성과 효과를 보고하고 있는 주요 실증 연구들을 함께 고려하였다. 마지막으로, 기업가적 지향성 연구에 대한 Miller(2011)의 회고와 전망을 국내 연구에 적용할 수 있도록 비판함으로써 중소기업의 성장에 관심을 가진 연구자들과 실무자들이 고려하고 판단할 수 있는 중요한 이슈들에 대하여 검토하고 있다.

본 연구는 다음과 같은 세 가지 시사점을 제공하고 있다. 첫째, 본 연구는 기업가적 지향성의 성과 효과를 검토하고 있는 대표적인 국외 연구뿐만 아니라 국내 연구들을 검토함으로써 기업가적 지향성을 주체어로 한 연구들이 현재 어디까지 진행되어 왔으며, 앞으로 어떠한 방향으로 내용이 보완되어야 할지를 점검하고 있다는 점이다. 이는 기업가적 지향성의 연구에 관심을 가진 연구자들에게 전반적인 시사점을 제공하리라 생각한다. 둘째, 본 연구는 기업가적 지향성과 관련된 이론적, 방법론적인 측면에서의 한계를 구체화하고 있을 뿐만 아니라 기업가적 지향성의 개념을 제안한 Miller(2011)의 최근 연구를 포함함으로써 기업가적 지향성 연구들이 어떠한 측면에서 보완될 수 있는지를 제시하고 있다는 점에서 연구자들이 연구를 계획하는 경우에 참고할 수 있는 지침을 제시하고 있다. 셋째, 본 연구는 기업가적 지향성의 성과 효과에 영향을 미칠 수 있는 다양한 상황 맥락의 조절효과에 대한 연구와 기업가적 지향성이 성과를 창출하는 과정을 설명하고 있는 매개효과에 대한 연구를 종합하고 있기 때문에 중소기업의 기업가적 지향성이 성과 효과를 도출하는 과정을 이해하려는 연구자들과 기업가적 지향성의 성과 효과를 증대시키는 방안에 관심을 가진 실무자들에게 유용한 참고 자료가 될 수 있을 것이다.

본 논문은 다음과 같이 구성되었다. 우선 기업가적 지향성의 개념적인 구성에 대해 간략하게 살펴본 후, 기업가적 지향성을 주체어로 국내외 유명 학술지에 게재된 실증 연구들과 이러한 연구 흐름에 대한 Miller(2011)의 논의를 종합적으로 검토하였다. 마지막으로, 체계적인 문헌고찰과 관련된 본 연구의 시사점 및 미래의 연구 방향에 대해 기술하였다.

II. 이론적 배경

2.1 기업가적 지향성의 의의

기업가적 지향성의 개념은 지난 30년 동안 중소기업 분야에서 기업의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 매우 중요한 수단으로 인식되어 왔다 (Wang, 2008; Wiklund, 1999). 창업가가 조직을 설립하는 과정에서 기업가정신이 중요하듯이, 조직을 설립한 이후에 설립된 조직이 성공하기 위해서는 조직 수준

의 기업가정신이 필요한데 이것이 바로 기업가적 지향성이다 (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 2011). 기업가적 지향성은 자원이 부족하고 조직성장을 위한 대안들이 많지 않은 신생 기업의 경우 기업가적 지향성에 투자하는 것이 좋은 대안이 될 수 있다는 시각과 주장은 이미 어느 정도 받아들여지고 있다 (Lee, Lee & Pennings, 2001; Wiklund, 1999).

“기업가적 지향성이라는 개념은 어떻게 개발되게 되었는가?” 여기에 대해 Miller(1983)는 기성 조직과 신생 조직이 보유한 특성 중에서 중요한 차이가 나타나는 부분이 바로 신생 중소기업들이 보유한 혁신을 추구하고 위험을 감수하고 진취적으로 행동하려는 기업가적인 성향이라는 것이며, 빠른 성장을 보이는 중소기업들에게 이러한 특성들이 대표적인 형태로 표출될 수 있다고 설명하고 있다. 구체적으로, Miller(1983)는 혁신 활동에 참여하는 기업들이 위험한 모험을 감행하고, 혁신에 적극적으로 되는 이유, 그리고 경쟁자들과 경쟁하려는 정도를 ‘기업가적 행동’을 통해 묘사하였다(Miller, 2011). 그런데 Miller(1983)의 논의와 분석 이후, 벤처기업의 기업가적 지향성은 새로운 사업을 발굴하고 시장에서 새로운 가치를 창출할 수 있는 중요한 경쟁우위의 원천이 될 수 있다는 논의로 발전되었고 Covin & Slevin(1989)의 연구를 통해 ‘기업가적 태세(entrepreneurial posture)’라는 개념으로 변화 적용되었고 Lumpkin & Dess(1996)의 논의를 통해 ‘기업가적 지향성’ 개념으로 확장되게 되었다.

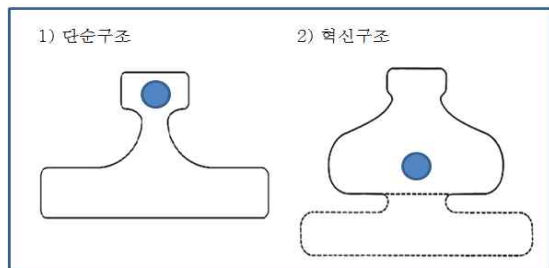
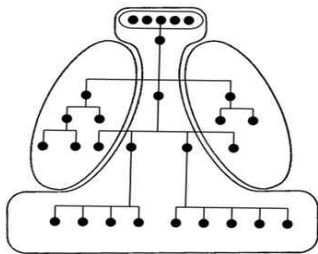
<표 1> 기업가적 지향성의 개념적 정의

저자(연도)	용어	표현
제안 Miller (1983)	기업가적 행동	"An entrepreneurial firm is one that engages in product market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with 'proactive' innovations, beating competitors to the punch"
적용 Covin & Slevin (1989)	기업가적 태세	"fairly consistent set of related activities or processes"
확장 Lumpkin & Dess (1996)	기업가적 지향성	"Entrepreneurial Orientation as the methods, practices, and decision-making styles managers use to act entrepreneurially and can be thought of as a type of strategic orientation insofar as it captures how a firm intends to compete"

그 결과, 위의 <표 1>에 제시된 바와 같이, 기업가적 지향성은 “시장 기회에 직면한 기업이 혁신적이고 위험을 감수하며, 적극적으로 행동하려는 성향”으로 정의되고 있다. 이러한 성향에는 경영자가 사용하는 방법(methods), 관행(practices), 그리고 의사결정 스타일까지 포함되는 것으로 파악되고 있다 (Lumpkin & Dess, 1996).

아래 <그림 1>에는 Mintzberg(1979)가 제안한 조직의 구조적 특성을 설명할 수 있는 다섯 가지 기본 부문이 도식화되어 있고 신생 기업에서 보편적으로 발견될 수 있는 1) ‘단순구조(simple structure)’와 2) ‘혁신구조(adhocracy)’ 유형이 제시되어 있다. 이 두 가지 구조적 형태간의 구체적인 차이는 최고경영층에서 기업 활동에 많은 영향을 미치는 단순구조와 달리, 혁신구조의 경우 생산/운영 부문에 무게 중심이 있고 단순구조

의 경우 보다 이 부분이 더욱 활발하게 활성화되고 있다는 점이다. 비록 Miller(2011)의 연구에서는 이를 명확하게 설명하지는 않고 있지만, Miller(1983)의 최초 연구에서 제시된 자료를 재구성해 보면, 혁신구조에서 나타난 혁신성, 진취성, 위험감수성의 개별 점수와 이를 합산하여 평균한 점수가 단순 구조에서 제시된 점수보다 평균은 높고 편차는 낮게 나타나 유의한 차이가 있는 것으로 확인되고 있다(Miller, 1983). 아마도 Covin & Slevin(1989)의 연구는 이러한 주요 특성 차이를 이용하여 중소 벤처기업의 맥락에 적용한 것으로 보인다. Lumpkin & Dess(1996)의 연구에서도 논의하고 있듯이 기업가적 지향성이 창업론 분야에서는 창업 내용을 설명하는데도 중요하지만 창업 과정을 잘 설명할 수 있는 개념적 구성으로 주목받게 된 까닭이 바로 여기에서 연유된다고 볼 수 있다(Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996).



<그림 1> 조직구조 유형에 따른 기업가적 지향성의 개념화

2.2 기업가적 지향성의 개념적 구성

그렇다면 “기업가적 지향성은 현재 어떻게 개념화되고 있는가?”에 대해 현존하는 연구들은 기업가적 지향성은 일반적으로 다음과 같은 세 가지 차원들로 구성된 복잡한 개념이라는 점에 어느 정도 동의하고 있다(Knight, 1997; Kreiser, Marino & Weaver, 2002). 우선, 혁신성(innovativeness)은 새로운 아이디어를 짜내고 새로운 제품 및 서비스 혹은 기술적인 과정을 도출하는 기업의 창조적인 행동 성향을 의미한다. 다음으로, 진취성(proactiveness)은 미래의 시장 수요와 기회를 미리 예상하고 적극적으로 행동하려는 기업의 경향성을 의미한다. 마지막으로, 위험감수성(risk-taking)은 실패할 가능성이 높지만 사업 기회를 포착하기 위해 자원을 기꺼이 투입하려는 기업의 행동 성향을 의미한다.

하지만 기업가적 지향성을 구성하는 차원들에 대해서는 연구자들 간에 이견이 존재한다. 하위 차원들이 독립적으로 영

향을 미칠 수 있기 때문에 기업가적 지향성 각각의 차원을 강조해야 한다는 논의가 그 중의 하나이다. 즉, 다른 논의들은 기업가적 지향성의 개념을 구성하는 하위 차원들은 독립적으로도 존재하지만 상호간에 영향을 미쳐 기업가적 지향성의 수준을 형성하게 되기 때문에 개별 하위 차원에 대한 논의 보다는 이러한 요인들이 서로 결합된 상태가 중요하다고 주장한다. 예를 들어, 진취성은 새로운 시장 기회를 포착하고 시장을 선점하여 초과이익을 달성하게 하며(Wiklund & Shepherd, 2005), 신속하게 기회를 포착하게 하기 때문에 외부 환경의 중요한 변화에 의해 가져온 새로운 기회를 파악하고 시장에서의 성공을 얻기 위해 혁신이 보다 쉽게 나타날 수 있도록 할 수 있으며(Covin & Slevin, 1991), 또한 혁신성은 높은 위험을 감수하게 하고 보다 공격적인 조치를 취할 수 있다. 이처럼 기업가적 지향성의 개념화와 관련하여 혁신성, 진취성, 위험감수성과 같은 하위 차원들의 영향에 대해서도 인정하고 있지만 이러한 차원들이 서로 상호작용하여 기업가적 지향성의 수준을 결정하고 중소 벤처기업에 형성된 기업가적 지향성 수준이 경영성과에 영향을 미치는 것으로 파악되고 있다. 이와 같은 시각은 기업가적 지향성을 구성하는 하위 차원도 중요하지만 이러한 차원들이 지수 혹은 승산 형태를 가지는 경우에 효과를 발휘할 수 있을 것이라는 최근 논의와도 일관 된다(Yoon, 2014).

비록 이와 같이 기업가적 지향성의 개념화와 관련된 이견이 존재하지만, 보편적으로 많은 연구자들은 혁신성, 진취성, 위험감수성 차원들이 유기적으로 결합되어 기업가적 지향성을 구성하기 때문에 이러한 기업가적 지향성의 개념을 통해 조직 수준에 형성된 기업가적 행동을 직접 묘사하고 있다. 그리고 많은 연구들은 이러한 개념적 구성을 이용하여 기업가적 지향성과 경영성과간의 관계를 설명하고 시도하고 있다(Kreiser et al., 2002).

그럼에도 불구하고 혹자는 기업가적 지향성과 기업가정신이 유사한 개념이 아닌가 하는 의문을 제기한다. 일반적으로 기업가정신은 개인의 미래를 성공적으로 예측할 수 있는 개인의 능력으로(Knight, 1921), 이윤 지향적 사업을 시작, 유지, 개발하는 일련의 사업활동 중에서 특히 자원을 새롭게 결합하고 새로운 조직을 설립하는 것과 관련이 있다(Low & Macmillan, 1988). 이처럼 기업가정신이 중소 벤처기업의 창업 내용에 초점을 맞추고 있다고 한다면, 기업가적 지향성은 사업을 시작한 이후에 나타나게 되는 일련의 과정을 강조하고 있다는 점에서 차이가 있다(Lumpkin & Dess, 1996). 즉, 기업가적 지향성은 설립된 조직이 어떻게 자원을 결합하고 환경과 상호작용하면서 성과를 도출하는지 창업 과정을 파악하는데 유용하다(Gartner, 1985).

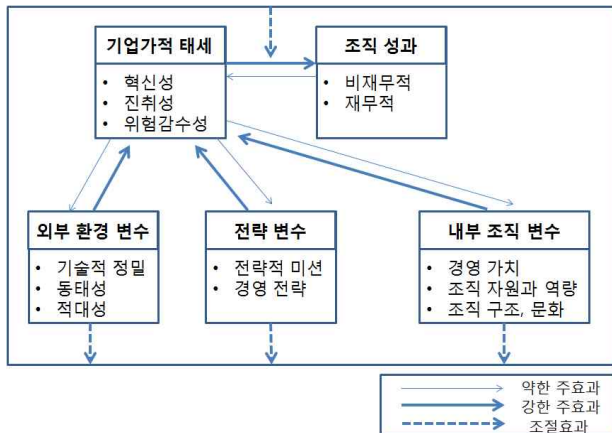
또한 혹자는 기업가적 지향성의 개념이 ‘조직 앙트라프러뉴십(corporate entrepreneurship)’의 개념과 유사한 특성을 가지고 있기 때문에 개념적으로 분리하기 어렵다는 점도 제기한다. 물론 양자의 개념간에 유사한 점이 많지만 조직 앙트라프러뉴십은 “특정 산업 혹은 시장에서 경쟁적인 지위를 차지하기

위해서 지속적으로 혁신을 창출하거나, 전략적으로 쇠퇴하거나, 혹은 조직을 활력화하거나 영역을 재정의하는 혁신 매커니즘”이기 때문이다(Covin & Miles, 1999). 즉, 조직 앙트라프러뉴십은 새로운 사업의 진출을 파악하는데 유리하다는 점에서 기업가적 지향성의 개념과 유사한 부분이 많지만 조직 내부의 기업가적인 기회 창출과 직결된 개념이라는 점에서 조직 외부의 기회 창출을 강조하려는 기업가적 지향성의 개념과는 차이가 있다(Chang, 2011). Dess, Lumpkin & Covin(1997)의 연구에서는 조직의 전사적 전략과 마찬가지로 조직 앙트라프러뉴십을 기업이 새로운 사업에 진출하거나, 사내에서 창업하여 분사하거나 혹은 전략적으로 쇠퇴하는 활동으로 이해하고 있다. 이러한 논의들을 받아들여 양자를 개념적으로 구분하자면, 기업가적 지향성은 조직 앙트라프러뉴십을 고양하기 위해 필요한 선행 요인으로 파악하는 것이 적합할 것으로 판단된다(Dess & Lumpkin, 2005).

2.3 기업가적 지향성의 효과

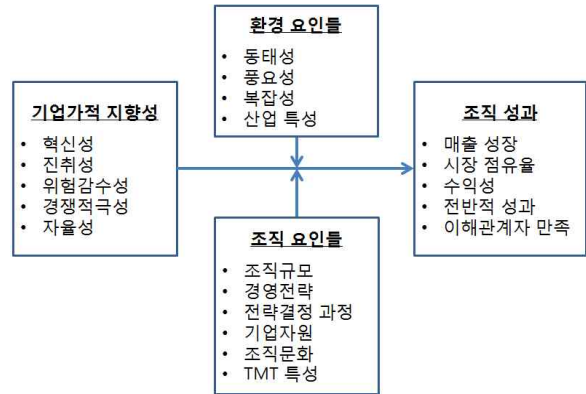
기업가적 지향성과 기업성과와의 관련성을 살펴보고 있는 대표적인 연구 모형은 바로 Covin & Slevin(1991)의 연구와 Lumpkin & Dess(1996)의 연구에 제시되었다.

아래 <그림 2>에는 Covin & Slevin(1991)의 연구에서 제시된 연구 모형이 묘사되어 있다. 이 연구 모형에는 환경 특성, 조직 특성, 전략 특성과 같은 세 가지 특성들이 기업가적 지향성의 수준을 결정하고 동시에 기업가적 지향성과 조직 성과간의 관계를 조절하는 요인으로 작용하는 것으로 제시되어 있다(Covin & Slevin, 1989, 1991). 반면, <그림 3>에 제시된 바와 같이, Lumpkin & Dess(1996)의 연구 모형은 Covin & Slevin(1991)의 연구 모형과 유사하지만 크게 세 가지 측면에서 차이가 있다. 첫째, Covin & Slevin(1991)의 연구 모형과 전체적으로 유사한 부분이 많지만 Lumpkin & Dess(1996)의 연구 모형에는 기업가적 지향성의 차원에 혁신성, 진취성, 위험감수성이라는 차원이외에도 경쟁적극성(competitive aggressiveness)과 자율성(autonomy)에 대한 개념이 추가되어 있다.



<그림 2> Covin & Slevin(1991)의 연구모형

둘째, Lumpkin & Dess(1996)의 연구 모형은 경영성과의 범주를 더욱 다양하게 살펴보고 있다. 셋째, Lumpkin & Dess(1996) 모형은 기업가적 지향성의 수준을 결정하는 측면보다는 주효과와 조절 효과에 주목하여 기업가적 지향성과 조직 성과간의 관련성을 주로 파악할 수 있는 연구 모형을 제시하고 있다는 점에서 차이가 있다.



<그림 3> Lumpkin & Dess(1996)의 연구모형

이와 같이 기업가적 지향성의 중요성과 그 이론적인 예측을 제공하고 있는 Covin & Slevin(1991)과 Lumpkin & Dess(1996)의 연구 모형은 기업가적 지향성과 조직 성과간의 관련성을 파악하는 대표적인 연구 모형이다. 따라서 이 두 모형들에서 제안한 사항들이 현존하는 실증 연구들에 얼마나 잘 반영되어 있으며, 실질적으로 효과가 나타났는지를 검토하는 것은 이론적으로 큰 의미를 지닐 것이다. 이에 본 연구에서는 국내외 주요 학술지에 게재된 실증 연구들을 대상으로 한 실증 연구들을 체계적으로 검토하고자 한다.

III. 선행연구 검토

3.1 주요 국외 실증연구 검토

본 연구는 1983년 Management Science에 게재된 Miller(1983)의 연구부터 2011년 Entrepreneurship Theory & Practice에 게재된 Miller(2011)의 후속 연구에 대한 제언이 있기 바로 직전까지 국제 주요 학술지에 게재된 기업가적 지향성의 성과 효과를 파악하고 있는 실증 연구들을 검토하였다. 주요 학술지는 다음과 같다. (1) Entrepreneurship: Theory & Practice, (2) Journal of Business Venturing, (3) Strategic Management Journal, (4) Academy of Management Journal, (5) Journal of Management Studies. 이 학술지들은 창업론과 인사조직 분야의 세 명의 전문가들이 공통으로 추천하고 있는 학술지이다. 이와 같은 대표적인 학술지에 게재된 경험적 논문들을 보다 체계적으로 분류하기 위해 1) 주효과와 매개효과, 2) 조절효과, 3) 기타 연구로 구분하여 제시하였다.

3.1.1 주효과와 매개효과 연구

기업가적 지향성과 경영성과간의 관련성을 직접적으로 파악하고 있는 연구들이 있다. 다음과 같은 여섯 편의 실증연구는 기업가적 지향성의 “주효과”에 대해 심도 있게 다루고 있다. 첫째, Covin, Prescott & Slevin(1990)의 연구는 113개 미국 중소기업(52개 하이테크, 61개 로우테크 기업)을 대상으로 분석한 결과 기업가적 지향성이 재무적 성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 연구는 Miller(1983)의 연구를 신생 중소기업에 적용한 것으로, 기업가적 태세는 Covin & Slevin(1989)이 제시한 혁신성, 진취성, 위험감수성의 세 차원들로 구성된 단일 요인으로 측정하였고 경영성과는 지각된 재무적 성과로 측정하였다(Gupta & Govindarajan, 1984).

둘째, Naman & Slevin(1993)의 연구는 82개 미국 제조기업을 대상으로 분석하여 기업가적 지향성과 경영성과간의 정(+)의 관계를 보고하고 있다. 이 경우 단일 차원의 기업가적인 스타일을 이용하여 기업성과와의 관련성을 파악하였고 적합성 정도를 직접 측정하여 사용하였다. 셋째, 132개 스웨덴 기업을 표본으로 분석한 Wiklund(1999)의 연구는 기업가적 지향성과 경영성과간에 정(+)의 관계를 파악하고 있으며, 기업가적 지향성은 당해 연도뿐만 아니라 다음해까지 이연해서 영향을 미치고 있음을 분석했다. 이 때 기업가적 지향성은 Covin & Slevin(1989)이 제시한 혁신성, 진취성, 위험감수성의 세 차원들로 구성된 단일 요인으로 측정되었고 다양한 성과 지표를 이용한 경영성과를 2년간 평균 성과로 지수화하여 측정하였다.

넷째, Wiklund & Shepherd(2005)의 연구는 기업가적 지향성이 경영성과에 영향을 미치는 주효과, 환경 동태성과의 조절효과, 및 자원의 이용가능성 조절효과를 동시에 파악하고 있으며, 이들의 삼원 상호작용의 효과를 비교하여 파악하고 있다. 413개 스웨덴 벤처기업을 대상으로 분석한 결과, 지각된 재무성과에 미치는 기업가적 지향성의 주효과가 유의하게 나타났지만, 기업가적 지향성과 환경 동태성의 조절효과 및 기업가적 지향성

과 재무적 자원의 이용가능성의 조절효과는 나타나지 않았다. 그러나 기업가적 지향성을 환경의 동태성과 재무적 자원 이용가능성과의 삼원 상호작용을 고려한 경우 기업가적 지향성의 성과 효과가 유의미하게 나타났다. 여기서 기업가적 지향성은 Miller(1983)의 8문항을 사용하였으며, 경영성과의 경우 1) 재무적 성과라는 단기 성과와 2) 조직 성장이라는 장기성과를 고려하고 있으며 재무적인 성과에 초점을 맞추고 있다.

다섯째, Tang, Tang, Marino, Zhang & Li(2008)의 연구에서는 기업가적 지향성이 경영성과에 항상 정(+)의 영향을 미치는 것이 아니라, 자원, 경험, 역할의 부재라는 세 가지 이유 때문에 시장기회를 진취적으로 추구하려 해도 의사결정이 제약될 수 있어 발견한 기회를 효과적으로 실현하기 어렵기 때문에 기업가적 지향성이 일정 수준 이상에서는 경영성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 점을 분석하였다. 185개 중국 기업 표본과 164개 표본을 대상으로 분석한 결과 기업가적 지향성과 지각된 경영성과간에 역U자의 관계가 확인되었다. 이 경우 기업가적 지향성은 Covin & Slevin(1989)이 제시한 혁신성, 진취성, 위험감수성의 세 차원들로 구성된 단일 요인으로 측정되었다.

여섯째, Wiklund & Shepherd(2011)의 연구에서는 기업의 경영성과뿐만 아니라 조직 실패, 즉 생존에 미치는 효과를 파악하고 있다. 241개 스웨덴 기업을 대상으로 분석한 결과 기업가적 지향성과 경영성과 간에 정(+)의 관련성이 나타났으며, 특히하게도 기업가적 지향성은 기업 실패와 정(+)의 관련성이 나타났다. 즉, 실패한 기업 집단에서 기업가적 지향성의 수준이 오히려 높게 나타났다.

한편 기업가적 지향성의 성과 효과를 “간접적으로” 파악하고 있는 다음과 같은 네 편의 논문을 확인할 수 있다. 이 연구들은 기업가적 지향성과 경영성과간의 관계를 다른 개념들이 “매개”하는 효과를 파악하였다는 점에서 기업가적 지향성과 경영성과간의 관계를 더욱 잘 설명하려는 시도로 볼 수 있다.

<표 2> 주효과와 매개효과에 대한 국외 연구

저자(연도)	표본	독립 변수	종속 변수	분석 결과
Covin, Prescott, & Slevin(1990)	113개 미국 기업	단일차원: Covin & Slevin(1989)	지각된 재무성과	정(+)의 관계가 나타남
Naman & Slevin (1993)	82개 미국 제조기업	단일차원: Covin & Slevin(1989)	지각된 재무성과	적합도 정도를 직접 측정하여 관련성 정도를 파악함
Wiklund(1999)	132개 스웨덴 기업	단일차원: Miller(1983)	다양한 성과 지표를 이용한(2년)	경영성과에 이연해서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타남
Wiklund & Shepherd(2005)	413개 스웨덴 기업	단일차원: Miller(1983)	(단기) 재무성과, (장기) 조직성장	정(+)의 직접 효과가 나타남. 삼원 상호작용도 유의미함
Tang et al. (2008)	185개(연구1), 164개(연구2) 중국기업	단일차원: Miller(1983)	연구1: 지각된 재무성과, 연구2: 객관적 성과(매출액에 로그취한 값)	지각된 재무성과와는 역U자, 객관적 성과와 부(-)의 관계
Wiklund & Shepherd(2011)	241개 스웨덴 기업	단일차원: Covin & Slevin(1989)	1) 지각된 재무성과, 2) 실패 여부	지각된 재무성과와 정(+), 실패 여부와 부(-)의 관계
Keh et al. (2007)	294개 싱가포르 기업	단일차원: Covin & Slevin(1989)	지각된 재무적, 비재무적 성과	마케팅 정보의 확보와 활용이 완전 매개
Wang(2008)	213개 영국 기업	단일차원: Covin & Slevin(1989) (+ 경쟁적극성)	지각된 재무성과	학습 지향성의 매개 효과를 파악. 학습 지향성: 1) 학습에 대한 몰입, 2) 비진 공유, 3) 열린 마음
Moreno & Casillas(2008)	434개 스페인 기업	단일차원: Covin & Slevin(1989) (+ 경쟁적극성)	4년간 조직성장	성장전략의 매개 효과. 성장전략: 1) 신제품과 기술의 확장, 2) 새로운 고객 기반 확장
Zhao et al. (2011)	607개 중국 기업	단일차원: Covin & Slevin(1989) (+ 경쟁적극성)	경영성과	학습유형의 매개 효과. 학습유형: 탐험적 학습과 활용적 학습

첫째, Keh, Nguyen & Ng(2007)의 연구에서는 ‘마케팅 정보 (marketing information)’가 기업가적 지향성과 경영성과간의 관계를 매개할 수 있음을 제안하고 있다. 즉, 기업가적 지향성이 경영성과에 일반적으로 정(+)의 영향을 미치지만, 그것은 벤처기업의 기업가적 지향성이 시장 정보를 획득(acquire)하고 획득한 정보를 활용(utilize)하는 정도를 통해 경영성과에 간접적으로 영향을 미친다는 점을 강조한다. 294개 싱가포르 중소기업을 표본으로 한 분석 결과, 기업가적 지향성과 경영성과간의 관계를 마케팅 정보의 확보와 활용이 부분적으로 매개하는 것으로 나타났다.

둘째, Wang(2008)의 연구에서는 기업가적 지향성과 경영성과간의 관계를 매개하는 ‘학습 지향성(learning orientation)’의 효과를 검토하고 있으며, 학습 지향성이 경영성과에 미치는 영향을 경영전략이 조절하는 효과도 함께 고려하고 있다. 213개 영국기업을 대상으로 5년간 매출액 증가를 경영성과로 한 분석결과, 기업가적 지향성과 경영성과간의 관계를 학습 지향성이 매개하는 것으로 나타났으며, 경영전략 중에서 혁신 전략을 사용하는 기업이 분석 전략을 사용하는 기업들보다 이러한 효과를 증대시키는 것으로 나타났다.

셋째, Moreno & Casillas(2008)의 연구는 434개 스페인 기업을 대상으로 기업가적 지향성과 조직성장간의 관계를 새로운 제품과 기술로 확장하려는 전략과 새로운 고객에 대한 니즈(needs)를 기반으로 확장하려는 ‘성장전략’을 매개로 설명하고 있다. 즉, 기업의 성장전략이 조직성장을 결정하지만, 기업가적 지향성이 성장전략을 결정하게 되어 조직 성장에 영향을 미친다는 것이다. 434개 스페인 벤처기업을 대상으로 분석한 결과, 비록 기업가적 지향성이 조직 성장에 미치는 직접적인 효과는 나타나지 않았지만 기업가적 지향성이 성장전략에 미치는 효과가 나타났으며, 성장전략이 조직 성장에 미치는 효

과도 나타났다. 따라서 기업가적 지향성과 조직성장간의 관계를 성장전략이 완전 매개하는 것으로 나타났다.

넷째, Zhao, Li, Lee & Chen(2011)의 연구는 기업가적 지향성과 경영성과간의 관계를 매개하는 ‘학습 유형’의 효과를 검토하고 있다. 이 연구는 특히 학습 유형이 경영성과에 영향을 미치는데, 기업가적 지향성에 따라 학습 패턴이 달라지며, 기업가적 지향성은 획득을 통한 학습보다 주로 탐험을 통한 학습과 관련될 것이라고 파악하고 있다. 607개 중국 기업을 대상으로 한 분석 결과, 경영성과는 두 가지 유형의 학습이 증가함에 따라 높아지는 것으로 나타났지만, 기업가적 지향성은 획득적 학습과도 관련되지만 주로 탐험적 학습과 연계되어 경영성과를 높이는 것으로 나타났다.

요약하면, 기업가적 지향성의 초기 연구들은 기업가적 지향성의 주효과를 검토함으로써 기업가적 지향성의 성과 효과와 관련 존재하는지, 이러한 효과가 특정 시점뿐만 아니라 이연해서 영향을 미칠 수 있는지, 혹시 특정 시점 이후에는 성과 효과가 제한되는 것은 아닌지에 대해 검토하고 있다. 그리고 여기에 대한 최근 연구들은 매개효과에 주목하여 기업가적 지향성이 성과를 도출하는 과정을 더욱 잘 설명하려 시도하고 있다. 이 경우 기업가적 지향성은 외부 지식을 확보하고 외부 지식을 탐험하는 학습 방식을 통해 경영성과를 창출하는 것으로 나타났으며, 혁신이나 성장전략을 추구함으로써 경영성과를 창출하는 것으로 나타났다.

3.1.2 조절효과 연구

기업가적 지향성의 효과에 영향을 미칠 수 있는 조건들로 전략 변수들도 중요하지만 일반적으로 외부 경영환경과 내부 조직특성으로 구분되어 논의되고 있다 (Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1993). 여기에 대해 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

<표 3> 조절효과에 대한 국외 연구

저자(연도)	표본	독립 변수	종속 변수	분석 결과
Covin & Slevin(1989)	161개 미국 기업	단일차원: Covin & Slevin(1989)	지각된 재무성과	환경의 적대성
Covin et al. (1990)	57개 미국 기업	단일차원: Covin & Slevin(1989)	지각된 재무성과	기술 복잡성(유의미하지 않음), 경영전략
Covin et al. (1994)	91개 미국기업	단일차원: Covin & Slevin(1989)	지각된 재무성과	기술 복잡성(유의미하지 않음)
Becherer & Maurer(1997)	147개 미국 기업	단일차원: Covin & Slevin(1989)	수익의 변화	환경 적대성, 환경 동태성
Lumpkin & Dess(2001)	94개 미국 기업	다차원: 진취성, 경쟁적극성	경영성과	산업수명주기(진취성에만 유의미하게 나타남)
Lee et al.(2001)	137개 한국 벤처기업	단일차원: 2차 자료를 활용	경영성과: 매출액 증가율	제휴 유형(대학 및 벤처캐피탈과의 제휴만 유의미함)
Wiklund & Shepherd(2003)	384개 스웨덴 기업	단일차원: Miller(1983) 8문항	지각된 재무성과, 비재무성과	지식자원: 기회를 발견하고 실현하는데 적용가능한 일련의 지식
Walter et al. (2006)	149개 미국 기업	단일차원: Dess et al.(1997)	경영성과 (매출 증가 포함)	네트워크링 역량의 효과가 유의미함
Covin et al. (2006)	110개 미국 기업	단일차원: Covin & Slevin(1989)	재무성과 (2차 자료 이용)	전략 과정: 1) 민주적 의사결정, 2) 발현 전략, 3) 실패로 인한 학습의 효과를 파악함
Stam & Elfring(2008)	90개 네덜란드 기업	단일차원: Covin & Slevin(1989)	재무성과: 매출성장 (% 변화)	사회적 자본: 외부와 내부 상호작용의 효과를 파악함
De Clercq et al. (2011)	232개 캐나다 기업	단일차원: Covin & Slevin(1989)	지각된 재무성과: 10개 항목	사회적 교환: 1) 절차적 정의, 2) 신뢰, 3) 조직몰입의 효과를 파악함

우선, 기업가적 지향성의 효과가 나타날 수 있는 조건들을 외부 환경적 특징에서 찾고 있는 일곱 편의 연구들이 있다. 첫째, Covin & Slevin(1989)의 연구에서는 환경의 적대성과 기업가적 지향성간의 적합성이 경영성과와 연계됨을 보여주고 있다. 161개 미국 기업을 대상으로 한 분석 결과 기업가적 지향성과 환경의 적대성이 상호작용하여 경영성과에 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 즉, 우호적인 환경보다 적대적인 환경에서 기업가적 지향성이 경영성과를 증진시킨다는 분석결과가 나타났다. 둘째, Covin, Slevin, & Covin(1990)의 연구에서는 환경의 기술적인 특성을 강조하였다. 즉, 기업가적 지향성의 성과 효과를 조절하는 특성들을 파악하여 하이테크 산업에 속한 기업보다 로우테크 산업에 속한 기업에서 기업가적 지향성의 효과가 더욱 크다는 논의를 제공하고 있다. 57개 기업을 대상으로 기술 세련도에 따라 하이테크와 로우테크 산업을 구분한 결과, 기업가적 지향성은 하이테크 산업 유형 구분에 따라서가 아니라 오히려 경영 전략과 밀접하게 연계된 경우에 경영성과가 높은 것으로 나타났다.

셋째, Covin, Slevin & Schultz(1994)의 연구에서는 사업의 기술적 세련도(sophistication)를 강조하여, 하이테크 산업간에 기업가적 지향성의 성과 효과가 차이가 나타나는 지를 파악하였다. 91개 미국 기업을 대상으로 분석한 결과 기업가적 지향성의 정(+)의 효과가 나타났지만, 하이테크 산업간에 통계적으로 유의한 차이가 나타나지는 않았다.

넷째, Becherer & Maurer(1997)의 연구에서는 기업가적 지향성이 '시장 지향성(market orientation)'에 미치는 효과와 성과 변화에 미치는 효과를 같이 보았는데, 이때 기업가적 지향성과 시장 지향성간의 관계뿐만 아니라 기업가적 지향성과 경영성과간의 관계가 환경의 적대성과 동태성에 의해 조절됨을 보여주고 있다. 미국의 683개 기업을 대상으로 한 분석결과 우호적인 환경보다 적대적인 환경에서, 안정적인 환경보다는 동태적인 환경에서 기업가적 지향성이 경영성과를 증대시키는 것으로 나타났다.

다섯째, Lumpkin & Dess(2001)의 연구에서 저자들은 산업 수명주기(life cycle)에 따라 기업가적 지향성이 경영성과에 미치는 영향이 달라지는 효과를 보여주고 있다. 94개 미국 기업에 대한 분석결과, 기업가적 지향성의 하위 차원인 경쟁적극성의 경우 산업 수명주기에 따른 성과 차이가 나타나지는 않았지만 진취성의 경우 산업 수명주기의 후기 보다 초기에 경영 성과에 더욱 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

여섯째, Lee, Lee & Pennings(2001)의 연구에서는 자원기반(RBV, Resource based view of the firm)의 논리에 근거하여 기업가적 지향성과 경영성과간의 정(+)의 관계가 외부 조직과의 다양한 제휴 및 인증 유형에 따라 차이가 나타날 수 있다는 점에 주목하였다. 137개 한국 벤처기업을 대상으로 분석한 결과 다양한 제휴 중에서 대학 및 벤처캐피탈과의 제휴가 기업가적 지향성과 상호작용하여 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 일곱째, Wiklund & Shepherd(2003)의 연구에서는 시장기회를 발견하고 실현하는데 적용이 가능한 일

련의 지식이 중요하다는 점을 강조하여, 기업가적 지향성이 경영성과에 미치는 주효과 뿐만 아니라 기업가적 지향성과 지식자원과의 상호작용이 경영성과에 미치는 효과를 동시에 파악하고 있다. 384개 스웨덴 벤처기업을 대상으로 한 분석결과 기업가적 지향성의 주효과뿐만 아니라 지식자원의 조절효과도 유의하게 나타났다.

다음으로, 기업가적 지향성의 효과가 나타날 수 있는 조건들을 내부 조직 특징에서 찾고 있는 네 편의 연구들이 있다. 첫째, Walter, Auer & Ritter(2006)의 연구에서는 Lee, Lee & Pennings(2001)의 연구와 마찬가지로 네트워크 역량의 효과에 주목하였다. 분석결과 경영성과에 영향을 미치는 기업가적 지향성과 네트워크 역량의 정(+)의 상호작용 효과가 대부분 유의하게 나타났다. 즉, 네트워크 역량이 벤처기업의 경영성과를 높일 수 있는 좋은 수단이며, 네트워크 역량이 낮은 곳에서는 기업가적 지향성이 높아도 경영성과에 미치는 효과가 크지 않을 수도 있지만, 네트워크 역량이 높은 경우에는 기업가적 지향성이 높을수록 스피노프(spinn-off)된 벤처기업의 경영성과가 더욱 증대될 수 있다고 보고하고 있다.

둘째, Covin, Green & Slevin(2006)의 연구에서는 전략 과정(process)을 강조하여 기업가적 지향성과 경영성과간의 관계를 설명하고 있다. 미국 남서부에 위치한 3개 주(Pennsylvania, Ohio, and West Virginia)에 위치한 종업원 수 50명 이상의 다각화되지 않은 418개 기업들을 선정하여 우편 설문한 110개 벤처기업 표본을 가지고 분석한 결과, 기업가적 지향성은 경영성과와 정(+)의 관계가 나타났고 이 효과는 의사결정이 민주적인 경우보다 민주적이지 않은 곳에서, 전략계획을 수립하는 곳보다는 발현된(emergent) 전략을 사용하는 곳에서, 과거 실패로부터 학습을 강조하는 곳보다는 강조하지 않는 곳에서 기업가적 지향성이 경영성과에 미치는 효과가 더욱 크게 나타났다.

셋째, Stam & Elfring(2008)의 연구에서는 '사회적 자본(social capital)'의 개념에 주목하여 기업가적 지향성의 효과를 파악하고 있다. 90개 네덜란드 기업 자료를 분석한 결과 지각된 경영성과에 미치는 기업가적 지향성과 사회적 자본의 상호작용 효과가 유의하였다. 비록 기업가적 지향성과 내부 사회적 자본의 상호작용 효과는 유의하지 않았지만, 기업가적 지향성과 조직 내부 및 외부 사회적 자본의 삼원 상호작용이 유의하게 나타났다. 이는 비록 기업가적 지향성이 경영성과에 미치는 효과를 직접적으로 조절하지는 못한다고 하더라도, 조직 외부와 네트워크 연계를 수행하는 경우, 기업가적 지향성은 네트워크 중심성이라는 내부 사회적 자본과 상호작용하여 경영성과 증대에 영향을 미침을 보여주는 분석결과이다.

넷째, De Clercq, Dimov & Thongpapanl(2011)의 연구에서는 기업가적 지향성과 경영성과간의 관계를 조절하는 조직 내부의 '사회적 교환(social exchange)'의 효과를 분석하고 있다. 이 논문에서 창업경영자와 종업원들간의 사회적 교환은 절차적 정의, 신뢰, 조직몰입으로 정의되고 있으며, 이러한 개별적인 사회적 교환과 조직 내부에 형성된 조직 분위기로 나타나 기업가적 지향성과 상호작용하여 경영성과에 미치는 영향을 검

토하고 있다. 232개 캐나다 벤처기업을 대상으로 한 분석결과, 기업가적 지향성과 경영성과간의 정(+)의 관계는 앞서 언급한 사회적 교환을 강조하는 요인들을 고려하는 경우 더욱 증대되는 것으로 나타났다.

요약하면, 위에서 언급한 일곱 편의 연구들은 외부 경영환경의 특징이 기업가적 지향성과 상호작용하여 경영성과에 미치는 긍정적인 효과를 파악하고 있다. 또한 네 편의 연구들은 내부 조직특성을 강조하고 있다. 다만 외부와 내부 중에서 내부의 구조적 특성보다는 외부의 환경적 특성에 대한 보다 많은 연구가 이루어지고 있었다.

3.1.3 기타 연구

앞에서 설명한 바와 같이, 기업가적 지향성은 중소기업의 경쟁력을 설명할 수 있는 좋은 수단이기 때문에 기업가적 지향성과 경영성과간의 관계를 파악하는 연구는 기업가적 지향성 연구의 핵심이라고 볼 수 있다. 그러나 그 이외의 중요한 연구 흐름들도 존재한다. 다음과 같은 세 가지 연구 흐름들이 여기에 해당한다.

첫 번째 연구 흐름은 경영성과 이외의 변수들과 기업가적 지향성간의 관련성을 파악하려는 연구 흐름이다. 예를 들어, Dickson & Weaver(1997)의 연구는 전략적 제휴 사용에 영향을 미치는 기업가적 지향성의 효과를 파악하고 있다. 저자들은 창업가가 경영환경의 불확실성이 높다고 지각할수록 전략적 제휴를 더욱 많이 활용할 것으로 파악하였고 일반적인 불확실성이 높은 경우에는 기업가적 지향성이 높아도 전략적 제휴 사용을 높이지는 않았지만, 시장의 잠재적인 성장 및 수익에 대한 기대가 높은 경우에는 기업가적 지향성이 높을수록 전략적 제휴 사용이 증가될 것이라는 가설을 제시하였다. 분석 결과, 기업가적 지향성이 전략적 제휴 사용에 미치는 직

접적인 효과는 나타나지 않았다. 다만 시장의 잠재적인 성장과 수익이 기대되는 경우에는 기업가적 지향성이 증가하게 되면 전략적 제휴 사용을 증가시키는 것으로 나타났고 환경의 전반적인 불확실성이 높은 경우 기업가적 지향성이 높아도 전략적 제휴 방식을 덜 사용하는 것으로 나타났다.

두 번째 연구 흐름은 기업가적 지향성 자체가 다른 변수들간의 관계를 촉진하는 역할에 주목한 연구들이다. 예를 들어, Richard, Barnett, Dwyer & Chadwick(2004)의 연구에서는 조직 내부의 다양성(diversity)과 다양성 관리의 효과에 주목하여, 다양성 관리는 경영성과에 역U자의 형태로 나타날 수 있지만 다양성 관리와 경영성과간의 관계는 기업가적 지향성의 하위차원인 혁신성 정도에 따라 조절되는 것을 파악하고 있다. 즉, 다양성 관리가 중간 정도인 기업이 아니라 다양성 관리를 하지 않거나 혹은 다양성을 관리를 아주 많이 하는 경우에 혁신성이 경영성과에 미치는 긍정적인 영향이 더욱 크게 나타날 수 있음에 분석하였다. 미국의 153개 은행을 대상으로 한 분석결과 제안된 가설이 대체로 지지되었다.

세 번째 연구 흐름은 방법론적인 연구들로, 이러한 연구 흐름은 기업가적 지향성의 성과 효과와 개념적인 구성을 보다 정교하게 분석하려는 연구 흐름으로 볼 수 있다. 예를 들어, Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese(2009)의 연구에서 살펴본 기업가적 지향성과 경영성과간의 성과 효과의 크기는 ‘비교적 큰(moderately large)’ 것으로 나타났다. 그리고 이러한 효과 크기는 경영성과 범주를 다양하게 파악해 효과를 비교해 보더라도 차이가 나타나지 않았으며, Covin & Slevin(1989)의 대표적인 기업가적 지향성의 설문 문항을 사용한 경우와 그렇지 않은 경우를 비교하더라도 차이가 나타나지 않음을 보고하고 있다.

<표 4> 기업가적 지향성과 관련된 국내 연구

저자(연도)	표본	독립 변수	종속 변수	분석 결과
Chang & Lim (2005)	125개 한국외식창업 기업을 대상	다처원: Lumpkin & Dess(1996)	창업성공	자율성과 경쟁적극성은 창업성공에 유의미, 기업가적 지향성은 유의미하지 않음
Chung & Yoo (2007)	120개 한국 중견기업을 대상	다처원: 위험감수성, 경쟁적극성	조직유효성(몰입), 경영성과	시장지향성의 매개 효과
Hong, Choi & Park(2010)	471개 한국 벤처기업을 대상	단일처원: Miller(1983)	신제품 성과	1) 과정 충실성, 2) 제품 혁신성
Cho & Won (2010)	398개 한국 중소기업을 대상	다처원: 혁신성, 위험감수성	수출 성과	시장지향성은 혁신성을 부분매개, 위험감수성을 완전매개
Park, Kim & Yoon(2011)	108개 한국 창업기업을 대상	다처원: 혁신성, 위험감수성	혁신성공, 기업성과	혁신성은 혁신성공과 정(+)의 관계, 위험감수성은 기업성과와 정(+)의 관계
Cho, Hong, Park & Bahn(2011)	142개 한국 비영리기업을 대상	다처원: 혁신성, 위험감수성	경제적 성과, 사회적 성과	네트워크 강도 및 질로 측정된 네트워크 활동이 매개
Byun & Sung (2011)	196개 한국 벤처기업을 대상	단일처원: Covin & Slevin(1989)	1) 매출성장률, 2) 투자수익률 등	시장지향성이 완전매개
Suh(2012)	133개 한국 중소기업을 대상	단일처원: Li et al.(2012)	기술사업화: 1) 기존 제품 개선, 2) 아이디어 적시 포착, 3) 제품 적시 개발, 4) 신제품 창출	경쟁치열 정도의 매개효과
Kim & Khoe (2009)	217개 한국 벤처기업을 대상	단일처원: Covin & Slevin (1989)	해외진출성과: 1) 투자수익률, 2) 수익성, 3) 시장점유율	시장관련 지식과 기술관련 지식과 결합하여 성과를 높이는 것으로 나타남
Yoon, Lee & Lee(2012)	1,499개 한국 벤처기업을 대상	단일처원: Covin & Slevin(1989)	매출액 증가율	시장 동태성과 제휴 다양성이 조절하는 것으로 나타남
Goo & Lee (2012)	68개 한국 공연예술 기업을 대상	단일처원: Wiklund(1999)	1) 지각된 성과, 2) 미래 성장기대	지적자본이 상호작용해 성과에 정(+)의 영향 미침 지적자본: 1) 인적자본, 2) 사회적 자본

또한 비록 규모와 산업과 같은 맥락 변수들에 따라 기업가적 지향성의 성과 효과에 차이가 나타났지만, 기업가적 지향성의 성과 효과 차이가 국가별 문화 차이로는 설명되지 않고 있음을 발견하였다. 또한 Knight(1997)의 연구는 기업가적 지향성의 개념적 구성에 초점을 맞추었고 영국과 프랑스에 위치한 중소기업을 대상으로 자료를 수집하여 기업가적 지향성의 타당도와 신뢰도를 확인하였다. 나아가 Kreiser와 동료들의 연구(2002)는 전세계 국가들 중에서 호주, 핀란드, 멕시코, 네덜란드, 노르웨이, 스웨덴의 1,067개 중소기업으로부터 자료를 수집하여 기업가적 지향성의 차원을 분석함으로써 기업가적 지향성의 차원을 심도 있게 이해할 수 있는 기회를 제공하고 있다(Knight, 1997; Kreiser et al., 2002).

요약하면, 기업가적 지향성과 경영성과간의 관계를 파악하는 연구 흐름이 주를 이루지만 일부 연구들은 기업가적 지향성의 대상이 되는 경영성과의 범주를 다양화하기 시작했으며, 기업가적 지향성의 성과 효과 그 자체 보다는 기업가적 지향성이 다른 관계에 영향을 미치는 연구로 확대되어 진행되고 있다. 그리고 무엇보다 중요한 것은 기존의 연구들을 보다 체계적으로 종합하려는 시도가 존재했으며, 기업가적 지향성의 측정과 관련된 다양한 논의들을 진행해 오고 있다는 점이다.

3.2 주요 국내 실증연구 검토

한편, 기업가적 지향성의 성과 효과에 관한 국내 연구들을 체계적으로 고찰하기 위해 2012년 12월까지 ‘기업가적 지향성’과 관련된 주제로 출간된 국내 학술지를 검색하였다. 이를 위해 한국교육학술정보원(KERIS), 한국학술정보(KISS), 디비피아(DBPIA), 교보문고 스킨라의 데이터베이스를 이용하였다. 그리고 이 연구들을 앞서 국외 연구들과 동일한 기준으로 분류하였다.

우선 주요효과와 매개효과를 파악하는 연구들을 파악하였다. 여기에 대한 아홉 편의 연구가 존재했다. 첫째, Chang & Lim(2005)의 연구에서는 기업가적 지향성과 창업 성공간의 관련성을 탐색하고 있다. 외식 창업가들을 대상으로 125부의 설문지를 분석한 결과, 비록 창업 성공에 있어 혁신성, 위험감수성, 진취성과 같은 기업가적 지향성을 구성하는 차원에서 유의미한 차이가 나타나지 않았지만 자율성과 경쟁적극성에 있어 유의미한 차이가 나타났다. 이는 창업에 성공한 기업과 그렇지 못한 기업들간에 기업가적 지향성의 성과 효과 차이가 크지 않다는 분석 결과이다.

둘째, Chung & Yoo(2007)의 연구에서는 기업가적 지향성과 경영성과간의 관계뿐만 아니라 ‘시장 지향성(market orientation)’의 효과를 함께 고려하고 있다는 점에서 주목할 만하다. 여기서 시장 지향성은 고객 지향성과 경쟁자 지향성 및 부서간 조정의 효과를 함께 고려한 것으로, 국내 중견 의류기업과 제약회사를 대상으로 120부의 설문지를 통해 수집한 자료를 분석한 결과 위험감수성이 경영성과 중에서 조직몰입과, 경쟁적극성이 경영성과와 관련성이 있었으며 고객 지향성은 조직 유효성과 경영성과에 모두, 경쟁자 지향성은 사업성과에

만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, Hong, Choi & Park(2010)의 연구는 471개 한국 기업들을 대상으로 기업가적 지향성과 신제품 성과와의 관련성을 파악하고 있다. 이 연구는 ‘시장지향성’과 ‘제품 지향성’ 모두가 신제품 개발 과정에서의 충실성과 제품 창의성에 영향을 미쳐 신제품 성과를 결정하게 됨을 보여주고 있다. 분석 결과 기업가적 지향성은 신제품 과정의 충실성보다는 제품의 창의성을 매개하여 신제품 성과를 결정한다고 나타났다. 반면 시장지향성은 신제품 과정의 충실성을 높이고 신제품 과정에서 나타난 높은 충실성은 제품과 관련된 창의성을 높여 결국 신제품 성과를 높이는 것으로 나타났다.

넷째, Cho & Won(2010)의 연구는 기업가적 지향성과 수출성과간의 관계를 파악하고 있으며, 여기에 고객 지향성과 경쟁자 지향성이라는 시장지향성의 매개효과를 포함하고 있다. 398개 중소기업을 대상으로 한 분석결과 기업가적 지향성의 하위 요인인 혁신성과 위험감수성은 모두 고객 지향성과 경쟁자 지향성과 같은 시장지향성에 정(+)의 영향을 미쳐 수출성과를 높이는 것으로 나타났다. 이 경우 혁신성은 수출성과에 정(+)의 영향을 미쳐 부분 매개하였고 위험감수성은 완전 매개하는 것으로 나타났다.

다섯째, Park, Kim & Yoon(2011)의 연구에서는 창업가 108명을 대상으로 기업가적 지향성의 하위 차원인 혁신성과 위험감수성의 효과를 분석하였다. 분석 결과, 비록 기업가적 지향성의 하위 차원 중에서 위험감수성은 혁신성공에 미치는 정(+)의 효과가 나타나지 않았지만 혁신성은 혁신성공에 정(+)의 영향이 나타났다. 반면 위험감수성은 기업성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만 혁신성과 기업성과간의 관련성은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

여섯째, Cho, Hong, Park & Bahn(2011)의 연구는 혁신성과 위험감수성으로 측정된 기업가적 지향성과 네트워크 강도 및 질로 측정된 네트워크 활동이 동일하게 경제적 성과뿐만 아니라 사회적 성과에 영향을 미치는 것을 파악하고 있다. 비영리단체로부터 회수한 142개의 설문 자료를 통해 분석한 결과 위험감수성과 네트워크 강도는 경제적 성과와 유의미한 관련성이 나타났으며, 혁신성과 네트워크 활동의 질은 사회적인 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

일곱째, Byun & Sung(2011)의 연구는 196개 외식업체를 대상으로 시장지향성과 기업가적 지향성과 성과간의 관련성을 파악하고 있다. 분석 결과 시장지향성은 경영성과에 직접적으로 영향을 미치며, 기업가적 지향성이 경영성과에 미치는 영향을 시장지향성이 직접 매개하는 것으로 나타났다.

여덟째, Suh(2012)의 연구는 133개 한국 중소기업을 대상으로 기술 사업화에 영향을 미치는 기업가적 지향성의 주요효과를 파악하고 있다. 분석결과 기업가적 지향성이 높은 중소기업에서 기술사업화 정도가 높은 것으로 나타났다. 이 연구에서는 기존 제품을 개선하는 능력, 신제품과 관련된 아이디어를 적시에 포착할 수 있는 능력, 신제품을 적시에 개발하거나 신제품을 개발하는 능력으로 기술 사업화를 파악하고 있다.

아홉째, Moon & Kim(2012)의 연구에서는 시장지향성이 경영성과에 영향을 미치는 효과와 기업가적 지향성이 경영성과에 미치는 효과를 독립적으로 분석하고 있으며, '지적자본'의 매개효과를 파악하고 있다. 한국의 287개 벤처기업을 대상으로 하여 분석한 결과 시장지향성이 경영성과에 미치는 직접적인 효과는 존재했지만, 기업가적 지향성이 경영성과에 미치는 직접적인 효과는 나타나지 않았고 인적자본, 구조자본, 고객자본으로 측정된 지적자본을 매개로 하여 경영성과에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 세 가지 지적자본 중에서는 특히 고객자본이 경영성과를 가장 높이는 것으로 나타났다.

다음으로, 조절 효과와 관련된 세 편의 연구가 존재한다.

첫째, Kim & Khoe(2009)의 연구는 특히 자원기반 관점에서 강조하고 있는 시장관련 지식과 기술관련 지식의 조합이 해외진출 성과와 밀접한 관련성을 가지는 것으로 파악하고 있다. 한국의 217개 벤처기업 대상으로 기업가적 지향성과 해외진출 성과간의 관련성을 분석한 결과, 기업가적 지향성이 해외진출 성과에 직접적으로 영향을 미치며, 시장 및 기술관련 지식과 독특하게 결합되는 경우 벤처기업의 전략적 사고 또는 의사결정 방식과 효과적으로 결합될 수 있어 해외진출 성과에 더욱 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, Yoon, Lee & Lee(2012)의 연구는 기업가적 지향성의 성과 효과를 조절하는 시장 동태성과 제휴 다양성의 효과를 검토하고 있다. 한국의 1,499개 벤처기업 자료를 분석한 결과 기업가적 지향성과 매출액 증가율로 측정된 경영성과간의 관련성을 시장 동태성과 제휴 다양성이 조절하는 것으로 나타났다.

셋째, Goo & Lee(2012)의 연구에서는 공연예술 기업의 '지적자본'에 초점을 맞추어 기업가적 지향성이 주관적 성과와 성장 기대와 같은 경영성과에 미치는 영향관계를 파악하고 있다. 특히 공연예술 기업의 지적자본과 기업가적 지향성은 독립적으로도 경영성과에 영향을 미치지만 지적자본과 경영성과간의 관계를 기업가적 지향성이 조절할 수 있다는 점에 논의의 초점을 맞추고 있다. 한국의 70개 공연예술 기업을 대상으로 한 분석결과 기업가적 지향성은 주관적 성과뿐만 아니라 성장에 대한 기대에 미치는 영향이 유의미하게 나타났으며, 기업가적 지향성은 인적 자본과 사회적 자본과 같은 지적자본과 상호작용하여 경영성과에 미치는 긍정적인 영향을 더욱 크게 하는 것으로 나타났다.

한편, 위의 분류에 포함시키기 어렵지만 중요하게 분류할 수 있는 그 이외의 연구 흐름들이 존재한다. 예를 들어, Yoo, Kim & Bae(2011)의 연구는 186개 중소기업을 대상으로, 인적자원관리가 중소기업의 경영성과에 영향을 미치지만, 조직 신뢰가 기업가적 지향성과 결합하여 성과를 조절하는 효과를 파악하고 있다. Lee(2012)의 연구는 한국의 426개 벤처기업을 대상으로 전략지향성과 경영성과간의 관계를 매개하는 기업가적 지향성의 효과를 분석하여 기업가적 지향성이 전략지향성과 경영성과간의 관계를 매개하는 것으로 파악하고 있다. 또한 Jang & Bahn(2010)의 연구는 107개 한국의 사회적 기업을 대상으로 창업가의 기업가정신이 경영성과 특히 경제적 성과뿐

만 아니라 사회적 성과와의 관련성을 파악하고 있다. 이 경우 사회적 기업의 맥락에서 기업가적 지향성의 효과를 파악하고 있다는 점에서 다르게 접근하고 있지만 창업가의 기업가정신이 시장지향성에도 영향을 미치고 있음을 확인하고 있다. 또한 Lee & Moon(2011)의 연구는 92개 한국 20인 이상의 기업을 대상으로, 기업가적 지향성과 재무적 및 비재무적 성과간의 관계를 파악하고 있다. 이 경우 기업가적 지향성이 재무적 성과에 미치는 영향보다는, 비재무적인 성과에 더욱 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 국내 연구 흐름들을 요약하면 다음과 같이 요약해 볼 수 있을 것이다. 우선, 기존 연구들은 "과연 기업가적 지향성이 중소 벤처기업의 성과를 창출하는데 유용한가?"의 질문에 대한 답변을 넘어, "기업가적 지향성이 성과를 창출하는 과정 혹은 경로는 무엇에 의해 잘 설명될 수 있는가"의 질문에 잘 답변해 오고 있다. 비록 이러한 주요효과와 매개효과와 관련된 기존 연구들은 기업가적 지향성이 경영성과에 미치는 효과가 반드시 긍정적인 것만은 아니더라도 보고도 있지만 (Moreno & Casillas, 2008; Chang & Lim, 2005), 대체로 혁신성, 진취성, 위험감수성이 유기적으로 결합되어 중소 벤처기업의 경영성과를 증대시킨다고 밝히고 있다(Yoon, 2014). 또한 이 경우 기업가적 지향성의 매개 효과를 파악하고 있는 연구들은 다양한 개념들을 이용하여 기업가적 지향성이 성과 효과를 창출하는 주요 경로를 설명하는데 많은 공헌을 해오고 있으며, 특히 시장 및 기술 개발을 위한 지식 확보나 조직 학습을 강조하고 있음을 알 수 있다(Keh et al., 2007; Wang, 2008).

다음으로, "기업가적 지향성이 성과를 증대시키거나 이를 제약하는데 중요한 요인은 무엇인가?"의 질문에 대한 기존 연구들은 기업가적 지향성이 성과 효과를 촉진하는 기업의 외부 환경요인과 내부 조직특성 요인들에 대해 심도 있게 파악하여 기업가적 지향성이 성과를 창출하는 효과를 극대화할 수 있는 다양한 방안들이 무엇인지 모색하고 있다. 특히 기존 연구들은 구조적 상황이론이나 자원기반 관점의 논의를 적용하여 기업가적 지향성이 성과 효과를 증대시킬 수 있는 환경적 기회와 내부 자원결합에 관심을 가지고 있다. 즉, 일부 연구들이 기업가적 지향성이 다른 관계를 조절하는 효과에 관심을 가지거나 사회적 기업과 같은 새로운 조직의 형태에 기업가적 지향성을 적용함으로써 기업가적 지향성 연구의 외연을 확장하고 있지만 많은 국내 실증연구들은 기업가적 지향성이 경영성과를 촉진하거나 제약하는 조절 효과를 파악하기 보다는 경영성과를 도출하는 과정을 더욱 잘 설명할 수 있는 매개 효과를 연구하고 있으며, 특히 시장지향성 개념을 중심으로 설명하고 있었다. 그런데 흥미로운 점은, 국내 연구들은 주로 매개효과에 초점을 맞추고 있기 때문에 이러한 조절효과에 대한 고려가 상대적으로 제한된다(Miller, 2011; Yoon et al., 2012).

IV. 종합적 평가와 연구 제언

4.1 Miller(2011)의 최근 논의 반영

4.1.1 Miller(2011)의 이론적 논의

Miller(2011)의 최근 논문에서는 자신의 최초 연구가 하나의 학문 분야로 성장할지 예상하지 못했다는 회고와 함께, 기업가적 지향성과 관련된 연구가 발전할 수 있도록 이론적인 논의와 방법론적인 이슈들을 제안하고 있다. 구체적으로, Miller(2011)의 논문에서는 기존의 기업가적 지향성 연구들이 다양하게 진행되고 있지만 1) 보다 거시적인 맥락을 연구에 포함시킬 필요성이 있으며(embrace the larger Issue of context), 2) 기업가적 지향성 개념을 다양한 조직이론과 연계하여 이론적으로 확장할 필요가 있으며(connect EO to theory), 3) 형태론적 접근(configurational approach)을 보다 심각하게 고려해 보자는 논의를 제공하고 있다.

구체적으로, Miller(2011)의 논문에서는 기존 실증연구들에 자원기반관점(Dess et al., 1997)과 지식기반관점(Wiklund & Shepherd, 2003)과 같은 이론들이 유용하게 사용되고 있고 이와 같이 조직이론을 적용하고 있는 연구가 증가하고 있다는 점을 높게 평가하지만 기업가적 지향성이 조직이론 발전에 공헌할 수 있음에도 불구하고 그 속도는 더디다고 지적하고 있다. 이를 위해 Miller(2011)의 연구에서는 기업이 처한 보다 거시적인 맥락들을 살펴볼 필요가 있으며, 기업이 성장하면서 나타날 수 있는 주요 구조적인 특성들이 기업가적 지향성의 수준에 어떠한 영향을 미치는지를 파악할 필요가 있다고 언급하고 있다. 예를 들어, 조직군생태학, 자원의존이론, 신체도론, 협력적 네트워크 이론과 같이 조직 간의 관계를 보다 면밀하게 살펴볼 수 있는 조직이론들을 적용하게 되면 보다 많은 시사점을 있을 것이라는 논의를 제공하고 있다.

또한 Miller(2011)의 논문에서는 기업가적 지향성 연구에 ‘형태론(configurational) 접근법’과 같은 보다 근본적인 접근이 필요하다고 제시하고 있다. 여기서 형태론적인 접근법은 변수가 가진 속성 보다는 변수들의 조합 혹은 패턴에 관심을 가지는 접근법으로, 조직의 다양한 구성에는 이상적인 조합 혹은 패턴이 존재하며, 그 이상적인 패턴에서부터 멀어질수록 성과가 낮아진다는 가정에 기반하게 된다(Meyer, Tsui & Hinings, 1993). 이러한 접근은 ‘보편적(universalistic)’ 이거나 ‘상황적인(contingency)’ 방법 이외에 형태적인 방법을 기업가적 지향성 연구에 적용하자는 것으로(Miller, 2011; Naman & Slevin, 1993), 일찍이 Wiklund & Shepherd(2005)의 연구에서 기업가적 지향성의 보편론과 상황적인 효과 이외에도 형태론적인 효과를 반영한 바 있지만 Miller(2011)의 논문에서 주장하는 바는 단순한 효과 비교를 넘어 이론적인 측면에서 기업가적 지향성의 형태를 파악하자는 의미로 해석해 볼 수 있다.

이러한 문제의식은 매우 중요한데, 그 이유는 기업가적 지향성의 성과 효과에 대한 논의가 어느 정도 이루어졌고 그 효과가 어느 정도 일관적이라 한다면, 바로 그 다음 단계는

기업가적 지향성이 어떻게 결정되는지에 대한 논의가 제공될 필요가 있기 때문이다. 예를 들어, 산업환경이 급격하게 변화하더라도 조직이 보유하고나 이용가능한 자원이 부족한 상황에서는 기업가적 지향성에 대한 수요가 더욱 증대될 수 있다. 이는 기업가적 지향성이 어떠한 시장 기회를 더욱 잘 추구할 수 있으며, 어떠한 자원조합과 연계될 때 다른 경쟁기업과의 경쟁에서 우위를 점유할 수 있는지에 대한 논의와 연결해 볼 수 있지만, 그 이외에도 기업가적 지향성의 수준이 무엇에 의해서 결정되며, 그 형태는 과연 어떠한지 하는지에 대한 구체적인 의문을 제기하는 것이다. 즉, 기업가적 지향성의 어떠한 수준과 형태가 조직의 생존과 연계되며, 조직성장 단계가 증가할수록 어떻게 조직의 중요한 성공적인 특성으로 나타나는지를 파악하는 것이 중요하다는 보다 근본적인 질문이다(Covin & Lumpkin, 2011).

4.1.2 Miller(2011)의 방법론적 제언

Miller(2011)의 연구에서는 방법론적으로 기업가적 지향성의 하위 차원에 대해 보다 심도 있게 파악해 볼 필요가 있으며, 기업가적 지향성의 개념적인 구성을 대안적으로 조작화하는 방안들을 고려해 보자고 제안하고 있다. 전자는 기업가적 지향성의 전통적인 하위 차원인 혁신성, 진취성, 위험감수성과 같은 차원에 국한하지 말고 경쟁적극성과 자율성에 대한 논의를 함께 고려하게 되면 기업가적 지향성을 보다 잘 측정할 수 있다는 제안으로 볼 수 있다(Lumpkin & Dess, 2001; Chang & Lim, 2005). 하지만 후자의 제안은 기업가적 지향성의 측정과 관련된 이슈를 넘어 보다 조직에 형성된 기업가적 지향성에 대한 보다 근본적인 논의가 필요하다는 것을 의미한다. 그 이유는 조직 내부에 형성된 기업가적 지향성을 어떻게 정확하게 측정할 수 있을지에 대한 문제의식도 중요하지만 단순한 측정을 넘어 기업가적 지향성이 어떻게 개발되었는지를 파악해야만 기업가적 지향성의 차원성을 보다 심도 있게 파악할 수 있다는 것이다. 이는 기업가적 지향성의 전반적인 수준(level)뿐만 아니라 형태(shape)까지 고려할 필요가 있다는 주장으로, 만일 기업가적 지향성의 하위 차원들간의 상승 작용이 기업가적 지향성의 수준 및 형태를 결정하는데 중요하다고 한다면 각 차원간에는 근본적으로 어떠한 차이가 있으며, 어떠한 결합이 다른 결합보다 더욱 효과적일 수 있는지를 검토할 필요성이 있다는 주장으로 볼 수 있다.

4.2 미래의 연구 방향

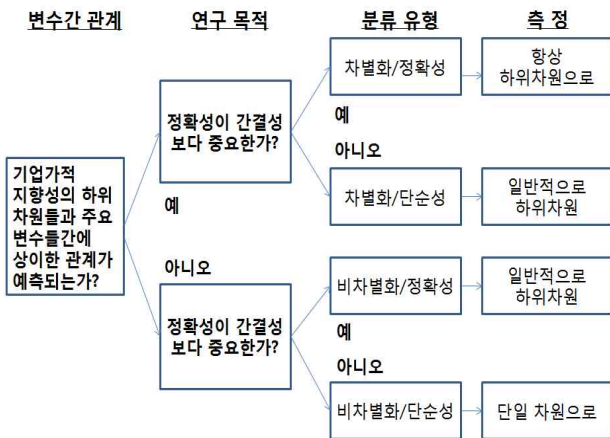
비록 Miller(2011)의 논문에서 제시된 논의들은 완전히 새롭지는 않다고 하더라도 기업가적 지향성의 개념적인 발전과 이론적인 공헌을 위해, 기업가적 지향성 연구가 심화되고 보다 정교화되기 위해서 반드시 필요한 부분이라고 생각한다. 다만 Miller(2011)의 연구에서는 이론적 논의들을 병렬적으로만 제시하고 있기 때문에 이를 몇 가지 측면에서 보다 구체화할 필요가 있을 것이다. 따라서 아래에는 Miller(2011)의 연

구에서 논의된, 방법론적으로 보완해야 할 부분과 이론적으로 공헌할 수 있는 부분을 조금 더 구체화하여 제시한다.

4.2.1 변수 측정의 정교화

기업가적 지향성의 측정과 관련된 이슈들은 다음과 같이 세 가지로 구분될 수 있을 것이다. 첫 번째 이슈는 과연 기업가적 지향성의 다양한 차원들을 과연 검토할 필요성이 있는지는 것이다. 두 번째 이슈는 기업가적 지향성의 하위 차원간에 독립적으로 파악하는 것이 타당한지 아니면 상호간에 관련성을 가진 단일 개념으로 파악하는 것이 타당한 지와 관련된 이슈이다. 세 번째는 과연 기업가적 지향성의 개념을 근본적으로 다르게 측정할 필요성이 있는가의 이슈이다.

기업가적 지향성의 다양한 차원을 반영할 필요가 있다는 첫 번째 이슈는 Lumpkin & Dess(1996)에 의해 제기된 이후로 점차 설득력을 얻고 있고, 이에 따라 보다 심화된 차원을 반영하려는 실증 연구들이 점차 증가하고 있기 때문에 앞으로 이 연구들이 주요 연구 흐름으로 나타날 가능성이 크다고 생각된다. 하지만 기업가적 지향성의 차원성 확대를 넘어 기업가적 지향성의 개념이 혁신성, 진취성, 위험감수성으로 구성된 단일 차원으로 보는 것이 타당한지 아니면 이를 하위 차원으로 분석하는 것이 타당한지에 대한 이슈는 추가적인 고려가 필요하다. 그리고 이 경우 연구자들이 Kreiser et al.(2002) 연구에서 제시한 분류 기준을 연구 목적에 맞게 선택하고 명확하게 기술한다면 방법론적으로 큰 문제가 없을 것으로 생각된다.



출처: Kreiser et al. (2002)

<그림 4> 기업가적 지향성의 차원 선택 논리

위의 <그림 4>에 제시된 바와 같이, Kreiser et al.(2002)의 연구에는 1) 기업가적 지향성을 구성하는 하위 차원들간에 상이한 이론적 예측이 예상되는지 여부, 2) 이론적인 정확성이 간결성보다 중요한 맥락에 따라 기업가적 지향성을 항상 하위 차원으로 측정하는 것이 필요한지, 아니면 단일 차원으로 측정하여 분석하는 것이 타당한 지에 대한 의사결정 기준을 제공하고 있다. 연구자들은 이 기준을 이용하여 기업가적 지향

성의 하위 차원을 선택할 때 판단 기준과 근거로 활용하면 유용할 것이다.

그런데 Kreiser et al.(2002)이 제시한 이러한 의사결정 기준이 기업가적 지향성의 개념을 측정하는데 궁극적인 가이드라인은 되지 못한다. 그 이유는 Miller(2011)의 주장대로 기업가적 지향성은 단일 형태로 존재하기 보다는 조직의 특성에 따라 “다양한” 형태로 존재할 수 있기 때문이다. 예를 들면, 동일한 기업가적 지향성 수준이라고 하더라도 어떤 기업에서는 혁신성이 높은 상태일 수 있고, 다른 기업에서는 기업 위험감수성이 높은 상태일 수 있다. 그럼에도 불구하고 기업가적 지향성의 하위 차원들이 조직 형태 혹은 특성에 따라 달라질 수 있지만 이를 파악하기 위한 보다 구체적인 시도는 부족하기 때문에 미래의 연구에는 기업가적 지향성의 세부 구성요소들이 어떻게 나타나는 지에 대한 보다 심도 있는 논의가 추가될 필요가 있다 (Wales et al., 2011). 이러한 논의는 기업가적 지향성을 구성하는 하위 차원들이 서로 독립적이라기보다 유기적인 형태를 이루고 있고 상호간에 긴밀하게 작용하여 기업가적 지향성의 수준과 형태를 결정할 수 있기 때문에, 기업가적 지향성을 구성하는 이러한 차원들간에 “일련의” 인과관계를 반영하지 못하면 그 결과가 왜곡될 수 있다는 논리로, Miller(2011)가 연구의 필요성을 제기하고 있는 형태론적인 접근법과 일치한다.

더구나 기업가적 지향성 수준이 동일한 경우라도 기업이 성장하는 경로는 다를 수 있기 때문에 같은 수준의 기업가적 지향성이라고 하더라도 현실적으로 조직 특성에 맞게 다르게 개발되었을 가능성이 높고 이러한 현실적인 측면을 고려하게 되면, 동일한 기업가적 지향성 수준이라 하더라도 중소 벤처 기업에 형성된 기업가적 지향성의 특성은 질적으로 다를 수 있음을 의미한다. 따라서 미래의 연구에는 혁신성, 진취성, 위험감수성 중에서 어느 하나에 집중하기 보다는 이러한 세 차원들의 유기적인 결합을 종합적으로 파악할 필요가 있다(Meyer et al., 1993).

한편, Miller(2011)의 논문에서는 기업가적 지향성을 구성하는 하위 차원인, 혁신성, 진취성, 위험감수성에 대한 논의가 추가될 필요가 있음을 제안하고 있다. 이는 기업가적 지향성의 하위 차원을 구성하는 개별 차원들에 대한 관계성이 구체화될 필요가 있다는 점을 제안하는 것으로, 일반적인 경우에는 기업가적 지향성을 구성하는 차원들의 지수적인 합으로 측정되는 것이 타당하지만, 만일 이들 구성 요인들간에 인과적인 선후가 존재한다면 기업가적 지향성의 차원성 뿐만 아니라 이들 간의 결합에 대한 보다 구체적인 분석과 논의가 추가될 필요가 있다. 여기에 대해 Slevin & Terjesen(2011)의 연구에서는 기업가적 지향성을 구성하는 하위 차원들간의 지수적인 합의 결합 상태와 승산적인 곱의 결합 상태를 수학적으로 비교하고 있고 Yoon(2014)의 연구는 Slevin & Terjesen(2011)의 수학적 도식이 선형적인 관계뿐 아니라 비선형적인 관계에서도 큰 차이가 나타나지는 않았음을 보고하고 있다.

이처럼 Slevin & Terjesen(2011)의 연구에서는 기업가적 지향

성 변수를 평균으로 지수화하는 ‘가산적(additive)’방법 이외에도 ‘승산적(multiplicative)’ 방법을 대안적으로 이용하여 측정할 수 있는 방법을 제시하고 있고 Covin & Wales(2012) 연구에서는 이를 ‘반영적인(reflective)’ 방법과 ‘구성적인(formative)’ 방법으로 구분하여 설명하고 있다. 이와 같은 개념화를 위한 차별적인 시도들은 기업가적 지향성을 구성하는 하위 차원들이 각각 독립적인 것이 아니라 일련의 선후 관계를 형성하여 기업가적 지향성의 전반적 수준이 결정된다는 형태론적인 측면을 반영하는 것으로 보인다. 그럼에도 불구하고 이러한 시도들도 기업가적 지향성의 전통적인 측정 설문인 Covin & Slevin(1989)의 설문 문항들을 사용하고 있기 때문에 그 대안적인 방법을 확인하기 쉽지 않다. 하지만 다행히도 2차 자료를 이용하여 기업가적 지향성을 대안적으로 측정한 경우가 Lee, Lee & Pennings(2001)의 연구에서 제시되고 있기 때문에 미래의 연구에서는 기존 측정과 일관되지만 보다 창의적인 방법을 이용하여 기업가적 지향성을 대안적으로 평가하고 측정할 필요가 있을 것이다. 이것이 기업가적 지향성의 측정과 관련된 세번째 이슈이다.

이와 같은 세 가지 이슈 중에서 첫 번째 이슈와 두 번째 이슈는 많이 논의되고 있지만 세 번째 이슈에 대해서는 아직까지 심도 있는 논의가 제공되지 못했다. 더구나 기업가적 지향성과 성과간의 관련성을 파악하는 연구들이 횡단적인 연구에 그치고 있어 종단적인 연구로 진행되기 위해서는 대안적인 측정이 요구되는데 여기에 대한 논의와 시도는 적극적이지 못한 상황이기 때문에 기업가적 지향성의 세 번째 이슈를 참고할 필요가 있다고 생각한다.

요약하면, 선행 연구들에서 사용된 세가지 공통적인 측정 방법은, 첫째 Miller(1983)의 연구에서 제시한 측정 방법, 둘째, Covin & Slevin(1989)의 연구에서 제시한 측정 방법, 셋째 Lee et al.(2001)의 연구에서 제시한 측정 방법이 있다. 이 이외에도 연구에 맞게 설문을 수정해서 사용하는 경우가 더러 있었는데 다른 연구들과의 비교 가능성을 위해서는 앞선 세 가지 표준화된 측정 방법을 사용하는 것이 타당해 보인다. 하지만 위의 세 가지 측정방법 중에서는 Covin & Slevin(1989) 연구를 따르는 것이 가장 타당해 보인다. 그 이유는 Covin & Slevin(1989)의 측정 방법은 Miller(1983)의 연구에서 처음 제시한 측정방법을 중소 벤처기업의 맥락에 처음 적용하였고 Miller(1983)의 방법을 계승하고 있기 때문이다. 따라서 Covin & Slevin(1989)에서 사용한 측정방법을 사용할 것을 권고한다. 다만 종단적 분석의 경우에는 설문지를 사용하여 자료를 수집하는 어려움이 있기 때문에 Covin & Slevin(1989)의 연구에서 제시한 측정 방법 보다는 Lee et al.(2001)의 연구에서 사용한 측정방법을 적용하는 것이 보다 현실적이라고 판단된다.

4.1.2 연구 맥락의 확장

기존에 축적된 연구 결과들을 확장할 수 있는 두 가지 방법은 다음과 같이 요약해 볼 수 있을 것이다. 첫째, 미래의 연구에서는 기업가적 지향성에 대한 보다 타당한 분석 자료를

기반으로 기업가적 지향성의 성과 효과를 보다 정교하게 검토할 필요가 있다. 이 방법은 다시 두 가지로 구분해 볼 수 있다. 하나의 방법은 경영성과를 보다 세분화해서 파악해 보는 것이다. 기업가적 지향성의 성과 효과를 파악하는 기존 연구들은 대부분 최종성과인 재무적인 성과에 초점을 맞추었다. 다만 그 측정이 2차적인 자료인지 아니면 지각된 성과를 이용했는지 차이가 있을 뿐이다. 그러나 중소기업이 최종 성과를 달성하는 과정에서 나타날 수 있는 다양한 중간 단계의 성과에 대한 논의가 필요하다. 예를 들어, 해외시장 진출, 신제품개발 성과와 같이 다양한 성과를 기반으로 경영성과를 단계별로 구분하여, 최종 단계의 경영성과를 대상으로 한 연구들과 중단 단계의 성과 효과를 파악하고 있는 연구들의 경우와 기업가적 지향성의 성과 효과가 과연 동일하게 나타나는지, 만일 차이가 있다면 그 차이는 어디에서 기인하는지를 파악해 볼 필요가 있을 것이다. 다행히도 일부 연구들에서 전통적인 경영성과 이외의 성과인 제품 및 기술 혁신(Hong et al., 2010; Lee, 2012; Suh, 2012), 해외진출 성과(Kim & Khoe, 2009)에 초점을 맞추어 기업가적 지향성의 성과 효과를 파악하고 있으며, 사회적 성과와 연계해서 설명하려고 시도하고 있다(Cho et al., 2011; Lee & Moon, 2011). 이러한 연구들은 기업가적 지향성이 성과를 도출하는 과정을 단계적으로 세분화하여 설명하고 있다는 점에서 바람직한 시도로 볼 수 있을 것이다. 또한 이는 기업가적 지향성의 성과 효과를 어느 정도 일반화할 수 있는지 여부와도 밀접한 관련이 있다.

다른 하나의 방법은 보다 다양한 맥락에 기업가적 지향성의 성과 효과를 적용해 보는 것이다. 물론 이미 몇몇 혁신적인 연구들은 이를 공연예술 기업(Goo & Lee, 2012) 및 사회적 기업(Jang & Bahn, 2010)과 같은 비영리 조직들을 대상으로 설문 조사하여 기업가적 지향성의 성과 효과를 파악하고 있지만 미래의 연구에는 보다 다양한 조직 유형을 대상으로 연구를 확장할 필요가 있다. 예를 들어, 기업가적 지향성의 효과를 기성 기업에 적용하게 되면 기존 기업이 어떻게 사업영역을 재정의 하거나 혹은 활력이 떨어진 기업을 재활력화 할 수 있는지를 파악하게 되면 신생 벤처기업과 같은 곳에서뿐만 아니라 기성 기업에서 기업가적 지향성이 어떤 효과를 나타내는지를 파악해 볼 수 있는 장점도 있을 것이다(Zahra, 1993). 이는 연구 범위를 확장할 수 있는 가능성 또한 열어 두고 있다.

둘째, 미래의 연구에서는 기업가적 지향성 연구의 외연을 확장할 필요가 있다. 즉, 지금까지의 연구들은 주로 기업가적 지향성의 성과 효과를 주로 파악하고 있는데, 이제는 기업가적 지향성의 성과 효과 이외의 효과, 즉, 기업가적 지향성이 어떻게 결정되는 지에 초점을 맞추어 볼 필요가 있다. 이 경우 기업가적 지향성과 관련된 대표적인 연구 모형은 Covin & Slevin(1991)에 의해 제안되었고 기업가적 지향성의 성과 효과를 파악하고 있는 많은 연구들도 암묵적으로 Covin & Slevin(1991)의 연구에서 제안한 연구 모형들을 기반으로 기업가적 지향성이 경영성과에 공헌할 수 있는 개별적인 상황적 조건들을 확인하고 실증해 왔다. 그럼에도 불구하고 기업가적

지향성의 수준을 결정하는 요소들이 과연 무엇인지에 대해서는 아직까지 충분하게 논의되지 못했다. 아마도 Zahra(1993)의 비판과 Lumpkin & Dess(1996)의 연구 제안으로 인해 연구의 관심이 기업가적 지향성의 성과 효과가 과연 존재하는지, 존재한다면 그 효과는 어떤 상황적 조건에서 더욱 강화되는지를 파악하는데 초점을 맞추었기 때문일 것으로 사료된다.

그러나 앞서 Covin & Slevin(1991)의 연구 모형을 살펴보게 되면, 기업가적 지향성의 수준을 결정하는 외부 환경과 내부 조직특성 요인들은 기업가적 지향성의 조절 효과로 작용하기 보다는 수준을 결정하는 요인들로 나타나고 있고 이러한 효과가 더욱 “직접적인” 것으로 나타나고 있다. 하지만 놀랍게도 여기에 대한 논의는 많지 않다. 따라서 현재 기업가적 지향성의 긍정적인 성과 효과가 있다는 것이 어느 정도 밝혀졌다고 한다면 미래의 연구에서 다음으로 확인해야 할 시도들은 기업가적 지향성의 수준이 과연 무엇에 의해 어떻게 결정되지를 밝히는 작업일 것이다. 그리고 가능하다면 기업가적 지향성의 수준과 기업가적 지향성의 성과 효과가 조직변화의 맥락에서 어떻게 다르며, 장기간 조직의 성장 동력으로 발현되어 나타나는지를 확인할 필요가 있다. 혹은 반대로, 기업가적 지향성의 성과 효과를 촉진하는 요인들뿐만 아니라 기업가적 지향성이 성과를 창출하지 못하게 하는 제약 요인으로 관심을 전환하는 것도 바람직해 보인다. 예를 들어, 중소기업에 나타날 수 있는 ‘기업지배구조(governance)’ 문제나 경영승계는 이러한 좋은 예가 될 수 있을 것이다.

V. 맺으며

비록 짧은 기간이었지만, 지난 30년 동안 진행된 기업가적 지향성 연구는 Miller(1983)의 연구에서 제안하고 Covin & Slevin(1991) 및 Lumpkin & Dess(1996)의 연구에서 정교화된 논의들을 크게 벗어나지 않는 범위에서 진행되고 있었다. 국내 연구들도 지난 10년 동안 중요한 연구들을 수행함으로써 기업가적 지향성의 이론화 작업에 박차를 가하고 있으며, 비록 국외와 국내 연구 흐름간에는 조금의 차이는 있었지만 국외 연구와 견줄 만큼의 우수한 논문들이 보고되고 있었다. 이러한 연구 흐름들을 종합해 보면, 현존하는 연구들은 기업가적 지향성이 정(+)의 성과 효과를 도출한다는 이론적 예측을 제공하기에 충분한 자료들이 축적되었다고 평가할 수 있을 것이다.

본 연구는 기업가적 지향성 연구와 관련된 국내외 연구들을 종합하고 이를 체계적으로 분류함으로써 기업가적 지향성에 대한 연구는 현재 어디까지 진행되어 왔고 앞으로 어떠한 연구가 추가될 필요가 있는지를 살펴보았다. 이 경우 실증 연구에 초점을 맞추므로써 보다 많은 연구를 논의에 포함시키지 못한 한계가 있지만 기업가적 지향성과 관련된 대표적인 연구 모형인 Covin & Slevin(1991)과 Lumpkin & Dess(1996)의 연구 모형을 비교하였고 Miller(2011)의 최근 연구를 비판적으로 검토하였다는 점에서 의의를 가지고 있다. 또한 기업가적 지향

성 연구에 대한 실증 연구뿐만 아니라 이론적인 고찰을 제공함으로써 균형적인 시각을 제공하고 있다고도 볼 수 있다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 기존 연구들을 체계적인 분류하기 위해 주효과, 조절효과, 매개효과로 실증 연구를 구분하였고 이것이 체계적이라고 제시하고 있지만 향후에는 다른 분류 방식으로 접근할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 기존에 출간된 기업가적 지향성의 연구를 포괄하려 하였지만 주요 학술지에 게재된 논문에 초점을 맞추었기 때문에 다른 분야의 중요한 논문을 고려하지 못한 한계가 있다(Kim & Yang, 2013). 셋째, 본 연구에서는 기업가적 지향성을 구성하는 하위 차원들간의 관련성이 성과에 미치는 영향이나 기업가적 지향성의 주제 이외에 다른 주제들, 예를 들어, ‘기업가적 의도(entrepreneurial intent)’가 어떻게 기업가적 지향성과 상호작용하여 성과에 영향을 미칠 수 있는지에 대한 논의들을 연구에 포함시키지 못했다. 따라서 향후 연구에서는 보다 광범위한 학술 자료를 기반으로 해서 기업가적 지향성의 이론적인 동향을 보다 체계적인 분류 기준을 이용하여 살펴볼 필요가 있을 것이다(Katz, 2003). 이 경우 기업가적 지향성의 개념에 초점을 맞추는 것도 중요하겠지만 기업가적 지향성을 구성하는 하위 차원들간에도 혹시 선후 관계가 있는지(Kreiser et al., 2010), 혹은 기업가적 지향성과 기업가적 의도간의 상호작용이 성과 창출에 어떠한 상승 작용을 하는지와 관련된 연구를 수행할 필요가 있다.

기업가적 지향성 연구 분야는 최근 다양한 분야에 적용되어 점차 외연을 확장하고 있는 추세이다. 그럼에도 불구하고 여전히 다양한 형태의 조직 맥락에 적용되지 못한 한계가 있다. 이를 극복하기 위한 미래의 연구에서는 사회적 기업을 포함한 새로운 조직 유형에 적용될 필요가 있으며, 방법론적인 정교함에 대한 고려가 필요하다. 기업가적 지향성의 수준뿐만 아니라 형태를 결정하는 요인들에 대한 근본적인 탐색도 매우 중요하리라 생각된다.

성공적인 중소기업을 발굴하여 국가 경제를 어떻게 발전시킬 것인지에 대한 논의가 최근 중요하게 부각되고 있다. 특히 대기업 위주의 성장 정책에 한계가 나타나 그 대안으로 중소기업에 대한 많은 관심이 나타나고 있다. 이 경우 중소기업의 성장 동력으로 파악해 볼 수 있는 기업가적 지향성의 주요 특징들을 파악하고 기업가적 지향성이 성과에 공헌하는 과정과 기업가적 지향성이 성과를 더욱 많이 창출할 수 있는 조건을 확인한다면 성공적인 중소기업을 발굴하여 국가 경제를 발전시킬 수 있는 다양한 정책적인 대안을 발굴하는데 유익할 수 있다. 그러나 이와 같은 시도는 아직까지 부족하기 때문에 앞으로 기업가적 지향성에 연구자들의 많은 관심이 모아져 보다 다양하고 심도 있는 연구들이 진행되어 중소기업의 성장에 도움이 되는 실무적인 지식과 이론적인 설명이 제공될 수 있기를 기원한다.

REFERENCE

- Becherer, R. C., & Maurer, J. G.(1997), The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneur-led Firms, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 22(1), 47-59.
- Byun, C. G., & Sung, C. S.(2011), The Effects of Entrepreneurial Orientation on the Business Performance in the Food Service Industry: Focusing on the Mediating Role of Organizational Learning and Market Orientation, *Journal of Tourism and Leisure Research*, 23(5), 171-190.
- Chang, D. S., & Lim, S. B.(2005), A Study on the Relationships between EO(Entrepreneurial Orientation) and the Success of Venture Creation, *Korean Journal of Business Administration*, 18(3), 1121-1143.
- Chang, S. D.(2011), Types of Corporate Entrepreneurship Activities and their Different Characteristics: An Exploratory Study of Korean Venture Firms, *Journal of Entrepreneurship and Venture Studies*, 14(3), 49-73.
- Chung, D. Y., & Yoo, B, H.(2007), An Empirical Study on the Effects of Entrepreneurial Orientation & Market Orientation to the Organizational Effectiveness and Business Performance, *The Korean Venture Management Review*, 10(2), 69-93.
- Cho, D. H., Hong, J. H., Park, H. W., & Bahn, S. S.(2011), The Effect of Entrepreneurial Orientation and Network Activity on the Non-profit Organizational Performance, *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 6(2), 41-56.
- Cho, Y. S., & Won, D. H.(2010), The Influence of Entrepreneurship and Market Orientation on Export Performance - Including the Mediation Effect of Market Orientation -, *Journal of Korea Trade*, 35(1), 131-154.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P.(2006), Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(1), 57-81.
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T.(2011), Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35(5), 855-872.
- Covin, J. G., & Miles, M. P.(1999), Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 47-63.
- Covin, J. G., Prescott, J. E., & Slevin, D. P.(1990), The Effects of Technological Sophistication on Strategic Profiles, Structure and Firm Performance, *Journal of Management Studies*, 27(5), 485-510.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P.(1989), Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- _____ (1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16(1), 7-25.
- Covin, J. G., Slevin, D. P., & Covin, T. J.(1990), Content and Performance of Growth-seeking Strategies: A Comparison of Small firms in High- and Low-technology Industries, *Journal of Business Venturing*, 5(6), 391-412.
- Covin, J. G., Slevin, D. P., & Schultz, R. L.(1994), Implementing Strategic Missions: Effective Strategic, Structural and Tactical Choices, *Journal of Management Studies*, 31(4), 481-505.
- Covin, J. G., & Wales, W. J.(2012), The Measurement of Entrepreneurial Orientation, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36(4), 677-702.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, T.(2011), The Moderating Impact of Internal Social Exchange Processes on the Entrepreneurial Orientation-performance Relationship, *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87-103.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T.(2005), The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship, *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G.(1997), Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models, *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- Dickson, P. H., & Weaver, K. M.(1997), Environmental Determinants and Individual-level Moderators of Alliance Use, *Academy of Management Journal*, 20(2), 404-425.
- Gartner, W. B.(1985), A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation, *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V.(1984), Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation, *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41.
- Goo, M. M., & Lee, H.(2012), Intellectual Capital and Business Performance in the Cultural and Creative Industries: Exploring the Moderating Effect of the Entrepreneurial Orientation, *The Journal of Cultural Policy*, 26(1), 7-28.
- Hong, J. H., Choi, I. H., & Park, C. H.(2010), Market Orientation, Entrepreneurship Orientation, and New Product Performance in SMEs, *Asia Pacific Journal of Small Business*, 32(1), 107-131.
- Jang, S. H., & Bahn, S. S.(2010), The Effects of Entrepreneurial Orientation and Market Orientation on the Economic and Social Performance of a Social Enterprise. *Korean Journal of Business Administration*, 23(6), 3479-3496.
- Katz, J. A.(2003), The Chronology and Intellectual Trajectory of American Entrepreneurship Education: 1876-1999, *Journal of Business Venturing*, 18(2), 283-300.
- 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, J. P., & Khoe, K. I.(2009), Moderating Effect of Entrepreneurial-orientation on the Relationship between

- Knowledge-based Resources and International Performance: Evidence from Korean Ventures, *International Business Journal*, 13(4), 123-143.
- Kim, Y. H., & Yang, T. Y.(2013), Researching Entrepreneurship over the Last Decade: A Challenge for the 21st Century, *Asia Pacific Journal of Small Business*, 35(3), 143-172.
- Knight, F. H.(1921), *Risk, Uncertainty, and Profit*, New York: Harper.
- Knight, G. A.(1997), Cross-cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation, *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-225.
- Kreiser, P., Marino, L., Davis, J., Tang, Z., & Lee, C.(2010), Firm Level Entrepreneurship: The Role of Proactiveness, Innovativeness and Strategic Renewal in the Creation and Exploitation of Opportunities, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(2), 143-163.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, K. M.(2002), Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Scale: A Multi-country Analysis, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 26(4), 71-92.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M.(2001), Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study of Technology-based Ventures, *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 615-640.
- Lee, D.(2012), The Effects of Strategic Orientations on Innovation Performance-The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation, *Journal of Business Research*, 27(2), 279-302.
- Lee, S. Y., & Moon, S. C.(2011), The Relationship between Orientation of Learning, Marketing, Entrepreneurs, and Organizational Culture and Organizational Performance, *Journal of Information Technology Applications & Management*, 109-134.
- Li, Y., Guo, H., Lie, Y., & Li, M.(2008), Incentive Mechanisms, Entrepreneurial Orientation, and Technology Commercialization: Evidence from China's Transitional Economy, *Journal of Product Innovation Management*, 25(1), 63-78.
- Low, M. B., & Macmillan, I. C.(1988), Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management*, 14(2), 139-161.
- 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.
- _____(2001), Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle, *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R.(1993), Configurational Approaches to Organizational Analysis, *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.
- Miller, D.(2011), Miller(1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35(5), 1-22.
- Miller, D.(1983), The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, 29(7), 770-792.
- Mintzberg, H.(1979), *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Moon, Y. B., & Kim, S. H.(2012), The Effects of Strategic Orientation on Intellectual Capital and Firm Performance, *Knowledge Management Research*, 15-41.
- Moreno, A. M., & Casillas, J. C.(2008), Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32(3), 507-528.
- Naman, J. L., & Slevin, D. P.(1993), Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests, *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.
- Park, J. H., Kim, J. H., & Yoon, I. C.(2011), The Effect of Entrepreneurial Orientation and Marketing Orientation on the Innovation Success and Performance in Firms, *The Journal of Business Education*, 25(2), 243-265.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M.(2009), Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(3), 761-787.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K.(2004), Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions, *Academy of Management Journal*, 47(2), 255-268.
- Slevin, D. P., & Terjesen, S. A.(2011), Entrepreneurial Orientation: Reviewing Three Papers and Implications for Further Theoretical and Methodological Development, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35(5), 973-987.
- Stam, W., & Elfring, T.(2008), Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra- and Extra-industry Social Capital, *Academy of Management Journal*, 51(1), 97-111.
- Stinchcombe, A. L.(1968), *Social Structure and Organizations*. In J. G. March (Ed.), *Handbook of Organizations*: 142-193. Chicago, IL: Rand McNally.
- Suh, S. H.(2012), Entrepreneurial Orientation and Technology Commercialization of the Innovative Firms, *Journal of Korea Technology Innovation Society*, 15(4), 862-880.
- Tang, J., Tang, Z., Marino, L. D., Zhang, Y., & Li, Q.(2008), Exploring an Inverted U-shape Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance in Chinese Ventures, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32(1), 219-239.
- Wales, W. J., Gupta, V. K. & Mousa, F-T.(2011), Empirical Research on Entrepreneurial Orientation: An Assessment and Suggestions for Future Research, *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383.
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T.(2006), The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-off Performance, *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541-567.
- Wang, C. L.(2008), Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32(4), 635-657.
- Wiklund, J.(1999), The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24(1), 37-48.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. A.(2011), Where to from here?

- EO-as-Experimentation, Failure, and Distribution of Outcomes, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35(5), 925-946.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. A.(2003), Knowledge-based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-sized Businesses, *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.
- _____ (2005), Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach, *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Yoo, M., Kim, Y. & Bae, J.(2011), High-Commitment Human Resource Management and Performance in SMEs: The Role of Trust-in-Management and CEO's Entrepreneurship, *Korean Journal of Management*, 19(4), 1-5.
- Yoon, H.(2014), Reexamining the Performance Effects of Entrepreneurial Orientation: A Study on Korean Small and Medium-sized Business Venture, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(5), 103-114.
- Yoon, H., Lee, K., & Lee, C.(2012), Entrepreneurial Orientation and Firm Performance of Korean Business Ventures: Moderating Effects of Industry Dynamism and Alliance Diversity, *Journal of Entrepreneurship and Venture Studies*, 15(2), 23-44.
- Zahra, S. A.(1993), Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach, *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.
- Zhao, Y., Li, Y., Lee, S. H., & Chen, L. B.(2011), Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, and Performance: Evidence from China, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24(2), 293-317.

A Theoretical Review of Research on Entrepreneurial Orientation*

Yoon, Hyun Joong**

Abstract

Entrepreneurial Orientation (EO hereafter) can be described as firm level entrepreneurial tendencies. Initially Miller(1983) clarifies the construct of EO, and defines an "entrepreneurial firm as one that engages in product marketing innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with proactive innovations, beating competitors to the punch".

After Miller (1983), Covin & Slevin(1989) adopted EO as a uni-dimensional construct, and insisted that these three dimensions can be combined into a single scale. Since Covin & Slevin(1991), researchers including Lumpkin & Dess(1996) have explored the usefulness of EO. However not many attempts have been tried to summarize the results of previous empirical researches, and to suggest future research directions. To examine and find implications, current study classified the effects of EO as 1) main and mediating effects, 2) moderating effect, 3) other effects, and provide theoretical and empirical validation of EO, which suggested by Miller(2011). After analyzing research results published in major international and Korean journals in each research domain, current paper summarizes and evaluates previous research results, and then suggests research directions for the future. In doing so, we hope to provide some theoretical and practical insight for management of small and medium sized firms.

Keywords: Entrepreneurial Orientation, Performance Implication, Review of Research

* This work was supported by the Korea Research Foundation Grant funded by the Korean Government(NRF-2014S1A5A8019529)

** Assistant Professor, College of Business Administration, Kangwon National University, hyoon@kangwon.ac.kr