

중소벤처기업 최고경영자의 기업가지향성이 혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향

임정진^a
한국 산업단지공단 과장

심덕섭^b
전남대학교 경영학과 부교수

김형진^c
전남대학교 경영학과 시간강사

The Effect on CEO Entrepreneurial Orientation on the Innovation and Business Performance in Small and Medium-Sized Venture-Enterprises

Jung-Jin Lim^a, Duk-Sup Shim^b, Hyung-Jin Kim^c

^aManager, Korea Industrial Complex Corporation, South Korea

^bProfessor, Business Administration, Chonnam National University, South Korea

^cInstructor, Business Administration, Chonnam National University, South Korea

Received 30 November 2016, Revised 16 December 2016, Accepted 20 December 2016

Abstract

The purpose of this study is to examine the effect of CEO's entrepreneurial orientation on innovation performance and business performance, and the mediating effect of innovation performance on the relationship between entrepreneurial orientation and business performance in small and medium-sized venture-enterprises (SMEs).

To test the hypothesized relationships, we have conducted a survey of Korean SMEs. After excluding unanswered and untrustful item questionnaires, the final sample size for this study is 110 SMEs.

The major findings of the empirical research are as follows. First, CEO's entrepreneurial orientation had a positive influence on innovation performance of a firm. Second, CEO's entrepreneurial orientation was positively related to business performance of a firm. Third, innovation performance had the partial mediating effect on the relationship between CEO's entrepreneurial orientation and business performance of a firm. That is, this result indicates that CEO's entrepreneurial orientation indirectly affects on business performance through innovation performance.

Based on these findings, implications of the research findings are discussed, and recommendation for future research are provided.

Keywords: SMEs, Entrepreneurial Orientation, Innovation Performance, Business Performance

JEL Classifications: M10, M13, M19

* 본 연구는 제1저자 임정진의 석사학위논문 일부를 재구성하여 작성되었음.

^a First Author, E-mail: walras@naver.com

^b Corresponding Author, E-mail: dsshim71@chonnam.ac.kr

^c Co-Author, E-mail: widgeon@hanmail.net

© 2016 Management & Economics Research Institute. All rights reserved.

I. 서론

오늘날 경영환경은 정보기술의 발달 및 세계화로 인해 기업 간의 경쟁이 날로 심화되고 있으며, 신제품을 시장에 내놓았다 하더라도 불과 수개월 내에 유사하거나 기존 제품보다 개선된 제품을 시장에서 쉽게 발견할 수 있다. 기업의 불확실성이 높고 무한한 경쟁 환경에서 대처해 나가기 위해서는 지속적인 경쟁우위를 탐색하고 확보해야 하며, 이를 전략적으로 활용해야 한다(Porter, 1980). 기업의 차별적 경쟁우위에 대한 연구가 활발히 진행되고 있고, 그 중에서도 최고경영자의 역할에 대한 연구는 중요한 연구영역으로 자리 잡고 있다. 특히 벤처기업을 대상으로 한 초기연구는 창업자의 다양한 특성에 초점을 두었으나 최근에는 기업가지향성이 기업 생존 및 성장에 중요한 요소로 강조되고 있다(Miller and Frisen, 1982; Gangter, 1989).

기업의 성장에 있어서 기업가정신은 매우 중요한 요소로 기업가 정신에 대한 연구는 1980년대 이후 경영학, 심리학, 경제학 등 다양한 분야에서 많이 이루어져 왔다(Gibb, 1990; Dollinger, 1995; Morris and Kurako, 2002). 기업가지향성 개념은 Schumpeter (1934)의 기업가정신에서 유래되었고, Lumpkin and Dess (1996)는 “시장 기회에 직면한 기업이 혁신적이고 위험을 감수하며, 적극적으로 행동하려는 경향”으로 정의하였다. 기업가지향성은 제품과 시장의 혁신을 추구하고, 위험을 무릅쓰고, 새로운 시장과 환경에 대하여 진취적으로 대응하여 경쟁자와 차별된 우위를 선점하려는 기업의 성향으로, 새로운 가치를 창출하기 위해 자원을 배분하거나, 재결합하는 활동이라고 할 수 있다(Miller, 1983; Covin and Slevin, 1990; Schafer, 1990; Stevenson and Jallio, 1990; Zahra and Covin, 1995; Hitt et al, 2001).

일반적으로 선행연구들은 기업가지향성이

높은 기업일수록 성과가 더 높다는 결과를 제시해 왔지만(Miller, 1983; Covin and Slevin, 1989; Zahra, 1993; Smart and Conant 1994; Lumpkin and Dess, 1996), 일부 연구자들은 기업가지향성이 높은 기업이 반드시 더 높은 수준의 성과를 보이지는 않으며(Covin, Slevin and Schltz, 1994; George, Robley and Khan, 2001), 오히려 일부 연구에서는 기업가지향성이 기업 성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Slevin and Covin, 1990; Harrison and Hart, 1992). 기업가지향성과 성과와의 관계가 연구자들마다 일치하지 않고 상이한 것에 대해 Wiklund and Shephard (2005)는 기업가지향성과 기업성과의 직접적인 관계만을 논의할 때 기업가지향성이 기업 성과에 미치는 영향을 충분히 이해할 수 없으며, 기업가지향성이 어떤 메커니즘을 통해 영향을 미치는지를 살펴볼 필요성이 있다고 주장하였다. 또한 Anderson and Eshima (2013) 역시 기업가지향성과 성과 간 관계를 보다 깊이 있게 이해하기 위해서는 기업가지향성이 성과에 영향을 미치는 과정에 대한 연구가 필요함을 주장하였다.

제품과 서비스의 주기가 짧은 경영환경에서 기업이 지속적으로 성장하기 위해서는 새로운 기회를 찾아 보유한 자원과 역량을 활용해 이를 성장의 원천이나 경쟁력으로 전환할 필요성이 존재하며, 기업이 경쟁력을 확보하고 지속적으로 성장하기 위해서는 새로운 기회에 상응하는 기업의 혁신역량을 개발해 사업성과를 창출하는 것이 필수적인 요소라 할 수 있다(Burgelman, 1983; Roper and Love, 2002). 규모가 작은 중소벤처기업의 경우, 최고경영자의 기업가지향성은 새로운 기회를 찾는 과정에서 기업경영에 큰 영향을 미칠 수 있고, 특히 기술역량을 핵심으로 하는 벤처기업의 혁신성과는 최고경영자의 기업가지향성에 따라 상이할 수 있어 사업성과는 기업의 혁신성과에 따라 달라질 수 있을 것이다(Hwang

Kyung-Yun and Sung Eul-Hyun, 2015). Li, Huang and Tsai (2006)는 중국기업을 대상으로 한 연구에서 기업의 기업가지향성은 신제품 개발과 같은 혁신성과에 기여함으로써 경쟁우위를 확보하여 재무적인 성과를 높이는데 지대한 영향을 주고 있음을 실증하였다. 이로써 혁신성과는 기업가지향성과 성과 간의 관계를 매개하는 주요 변수로 추론할 수 있다.

본 연구는 기술집약적 중소벤처기업을 대상으로 최고경영자의 기업가지향성이 기업의 사업성공에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 보다 구체적으로 최고경영자의 기업가지향성이 기업의 혁신성과 및 사업성공에 미치는 직접효과를 검증하는 동시에 혁신성과가 기업가지향성과 사업성공 간의 관계를 매개하고 있는지를 검증하고자 한다.

II. 연구배경 및 연구가설

기업가지향성의 초기 연구들은 혁신성과 같이 단일 속성만을 강조해 왔지만, Miller (1983)에 의해 제시된 기업가적 기업, 즉 다소의 위험을 감수하며, 제품 및 시장 혁신을 추구하고, 진취적으로 대응하여 경쟁자를 제압할 수 있는 기업이라는 정의에 따라 Covin and Slevin (1989)이 기업가지향성 개념으로 혁신성(innovativeness), 진취성(proactiveness), 위험감수성(risk taking) 3개 차원을 제안하였다. 이후 Covin and Covin(1990)과 Lumpkin and Dess (1996) 등은 기업가지향성의 하위차원으로 경쟁적 적극성(competitive aggressiveness), 자율성(autonomy) 등의 차원을 추가하고 있지만, 많은 선행 연구들은 기업가지향성이 Miller(1983)에 의해 제시된 혁신성, 진취성 및 위험감수성의 세 가지 차원으로 구성된 다차원 개념이라는 데에 동의하고 있다(Lumpkin and Dess, 1996; Lee, Lee and Pennings, 2001; Wiklund and Shephard, 2003;

Miller, 2011).

혁신성은 창조적 아이디어로 제품이나 서비스, 공정 혁신을 적극적으로 도입하고 추진하려는 경향으로, 혁신성이 높은 기업은 새로운 기회를 찾고, 문제해결에 적극적인 자세를 보이는 경향이 있다(Limpkin and Dess, 1996). 위험감수성은 확실한 결과가 예상되는 사업에 안주하지 않고 불확실한 상황에서도 과감하게 도전하려는 의지의 정도 혹은 실패 위험에도 꺼이 자원을 투입하여 기회를 확보하려는 기업의 성향으로, 위험감수성이 높은 기업은 명백히 검증된 사업보다는 모험적인 사업을 시도해 보려는 성향을 가지고 있다(Miller and Friesen, 1982; Sexton and Bowman, 1986). 진취성은 기업이 외부환경에 이끌려 다니는 것이 아니라 새로운 환경에서 새로운 기회를 포착하고 잘 적응하기 위해 남보다 먼저 생각하고 능동적으로 정보를 탐색하여, 공격적으로 대응하면서 시장의 환경 변화를 주도 하고자 하는 경향이다(Miller, 1987; Lumpkin and Dess, 1996; Kickul and Gundtry, 2002; Kuratko, 2003).

기업가지향성이 높은 기업은 기회를 추구하는 과정에서 기술적 리더십과 연구개발을 중시하는 경향이 있다(Covin and Slevin, 1989). 세부차원별로 살펴보면, 혁신성은 새로운 기회와 문제 해결방안을 찾아내어 제품/서비스 및 공정 개발을 적극적으로 시도하는 경향으로 Ireland, Hitt and Sirmon (2003)은 혁신을 추구하려는 성향은 신제품과 서비스의 개발을 촉진함으로써 경쟁우위를 유지하기 위한 중요한 수단이 될 수 있다고 주장하였다.

진취성은 기존 혹은 잠재고객의 욕구와 선호를 예측하고 시장 내의 경쟁자와의 적극적인 경쟁의지를 보이며 우월한 성과를 내기 위해 적극적으로 도전하려는 것을 의미한다. 이러한 진취적인 기업은 외부 환경에서 정보를 획득하고 기회를 찾으려는 경향이 있는데, Barringer and Bluedom(1999)는 기업의 기업가정신 수

준이 직접적으로 환경탐색활동의 강도와 관련성이 있음을 발견하였다. 한편, 기업의 환경탐색 활동은 기업의 혁신역량 개발에 핵심적인 요소로 알려져 왔다(Miller, 1983). 특히 중소벤처기업들은 높은 수준의 진취성을 가지고 신제품 및 기술 개발을 통해 경쟁우위를 확보함으로써 기업경쟁력을 강화하고자 노력하는 경향이 있다.

마지막으로 위험감수성은 실패 확률이 높은 프로젝트를 과감히 추구하려는 의지의 정도로, 다소 위험한 전략이라도 더 큰 성과를 올릴 수 있다면 이를 선호하는 경향으로 볼 수 있다. 기업가지향성의 혁신성, 진취성, 위험감수성 차원은 그 자체로 위험을 감수하고 혁신을 추구하려는 의지를 나타내고 있기 때문에 기업의 혁신과 매우 밀접한 관계를 가지고 있고, 기업가지향성이 높은 기업들은 신제품 개발을 추구하는 경향을 보이며 이로 인해 기업의 혁신성과 밀접하게 관련되어 있다(Guth and Ginsberg, 1990; Jung Dae-Yong and Yoo Bong-Ho, 2007; Hong Jin-Hwan, Choi In-Hyok and Park Han-Hi, 2010).

Zahra (1991)는 제품혁신이나 공정혁신을 위해 기업가지향성이 반드시 필요하다고 역설하였다. 실증연구에서는 기업이 지향성이 새로운 제품이나 서비스 개발 등 혁신성과와 긍정적인 관계를 맺고 있는 것으로 나타났다(Peters and Waterman, 1982; Covin and Slevin, 1991; Zhou, et al., 2005; Li, Huang and Tsai, 2006). Fernandez-Mesa and Alegre (2015)는 기업가지향성이 혁신성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 발견하였고, Wong (2012)은 혁신성, 진취성, 위험감수성이 신제품개발 성공에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 검증하였다. 또한, Garcia-Granero et al. (2015)의 연구에서도 기업가지향성의 위험감수성 차원은 혁신성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

국내에서 수행된 Choi Suk-Bong and Lee

Dong-Hyung (2013)의 연구에서 기업가지향성의 혁신성과 진취성은 기업의 혁신성과에 유의한 정의 영향을 미치는 반면에 위험감수성은 관련이 없는 것으로 나타났다. Kim Yong-Jun and Park Hyung-Guen (2014) 역시 기업가지향성의 혁신성, 진취성, 위험감수성 모두가 기술혁신성과에 유의한 영향을 미치고 있음을 발견하였다. 기업가지향성의 개념이 혁신을 추구하는 성향으로 혁신성과와의 관련성을 추측할 수 있다는 점에서 본 연구는 선행연구를 토대로 기업가지향성과 혁신성과 간의 관계에 대해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1. 기업가지향성은 혁신성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

기업가지향성과 기업성과 관계에 관한 실증 연구들은 긍정적 혹은 부정적인 관계를 발견하고 서로 다른 결론을 도출해 왔지만, 일반적으로 기업가지향성이 기업의 생존 및 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 왔다(Miller, 1983; Lumpkin and Dess, 1996). 기업가지향성이 높은 기업은 타 기업보다 위험을 감수하며 혁신적으로 진취적으로 행동하는 경향이 강하며, 신규 사업을 창출하고, 경쟁적 우위를 확보함으로써 성과를 높이는데 지대한 영향을 줄 수 있다(Covin and Slevin, 1989; Miller, 2011). Wiklund and Shephend (2005)도 기업가지향성이 기업의 성과 향상을 이끌 수 있는 주요 요인이라고 주장하였다. Covin and Slevin (1991)은 기업가지향성의 개념적 모형을 제시하면서 기업가지향성이 기업성과와 정의 관계가 있음을 발견하였고, Lumpkin and Dess (2001)은 기업가지향성의 진취성 차원이 매출, 수익성 등의 기업성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 실증하였다. Anderson and Eshima (2013) and Spillecke and Brettel (2013)도 기업가지향성이 기업성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 발견하였다. 한편,

국내 벤처기업을 대상으로 한 연구에서 Lee Choon-Woo (1999)는 혁신성, 위험감수성, 진취성으로 측정된 기업가정신이 벤처기업의 매출성공을 결정하는 중요한 영향요인임을 실증하였다. Kim Yong-Jun and Park Hyung-Guen (2014)의 연구에서 기업가지향성의 혁신성과 진취성 차원이 기업 재무성공에 유의한 정의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 선행 연구를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H2. 기업가지향성은 사업성공에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.

기업가지향성과 기업성과 간의 관계에 관한 실증연구들은 기업가지향성이 기업성공에 긍정적으로 기여하고 있음을 제시해 왔지만, 일부 연구자들(Wiklund and Shephard, 2005; Anderson and Eshima, 2013)은 기업가지향성과 성과 간의 관계를 보다 깊이 있게 이해하기 위해서는 기업가지향성이 어떤 메커니즘을 통해 성과에 영향을 미치는지를 규명할 필요성이 있다고 주장해 왔다. 연구는 새로운 기회에 상응하는 신제품개발과 같이 혁신성공을 창출하는 과정이 사업성공에 필수적인 요소라는 점에서 혁신성공을 기업가지향성과 사업성공 간의 관계를 매개하는 변수로 고려하였다.

기업의 제품이나 공정의 개발 성과는 경쟁 기업에 비해 기업의 경쟁력을 강화시켜 기업성공을 향상시킬 수 있다. Damanpour (1991)는 혁신성과 창출활동을 통해 기업 내부의 흡수역량을 향상시키며, 성능이나 원가 면에서 보다 우월한 제품을 시장에 도입함으로써 경쟁자 대비 경쟁우위를 확보하기 때문에 사업성공에 기여할 수 있다고 주장하였다. 혁신성공은 기업이 자신의 사업 분야에서 새로운 기회를 창출할 가능성이 높게 나타날 수 있으므로, 기업들의 혁신성공은 성과 향상으로 이어질 가능성이 높다(Choi Suk-Bong and Lee Dong-Hyung, 2013).

실증연구들은 기업가지향성이 조직학습이나 지식창출 활동을 통해 혁신성과, 더 나아가 사업성공에 기여하고 있음을 보여주고 있다. 예로, Burgelman (1983)은 기업가지향성이 제품과 공정혁신을 촉진함으로써 조직의 성공을 강화한다고 주장했으며, Zahra, Jennings and Kuratko (1999)는 기업가지향성이 새로운 역량을 구축하거나 지식을 창출해냄으로써 조직의 성과를 증대시킬 수 있다고 주장했다. Keh, Nguyen and Ng (2007)의 연구에서는 기업가지향성이 정보획득과 정보이용을 통해 기업성공에 영향을 미치고 있음을 보여주고 있고, Li, Huang and Tsai (2009)는 기업가지향성이 지식창출과정을 통해 기업성공에 영향을 미치고 있음을 실증하였으며, Li, Liu and Zhao (2006)는 기업의 기업가지향성은 신제품 혹은 신공정 개발과 같은 혁신성공에 기여함으로써 경쟁우위를 확보하여 재무적인 성과를 높이는 데 지대한 영향을 주고 있음을 실증하였다. 국내 103개 벤처기업을 대상으로 한 실증연구에서 Hwang Kyung-Yun and Sung Eul-Hyun (2015)은 기업가지향성이 혁신성공을 통해 수출성공에도 긍정적인 영향을 미치고 있음을 실증하였다. 또한, Choi Suk-Bong and Lee Dong-Hyung (2013)의 연구는 중소 벤처기업에서 기업가지향성의 혁신성과 진취성은 혁신성공에 정의 영향을 미치며, 혁신성공은 재무적 성과에 정의 영향을 주고 있음을 발견하였다. 이들 연구들은 기업가지향성이 기업의 성과에 직접적으로 영향을 미치지 보다는 신제품 개발과 같은 혁신성공을 달성하는 과정을 통해 순차적으로 기업의 성과 제고로 이어질 수 있음을 보여주고 있다. 선행연구를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H3. 혁신성공은 기업가지향성과 사업성공 간의 관계를 매개할 것이다.

III. 연구방법

1. 자료수집 및 표본

본 연구는 실증분석을 위해 광주광역시 광주첨단과학기술단지과 학국산단과 하남일반산업단지 내 산업통상자원부가 지원하는 미니클러스터 사업에 참여하는 기업체를 대상으로 2016년 3월부터 5월까지 두 달에 걸쳐 설문조사를 실시하였다. 응답대상은 기업가지향성, 혁신성과 및 사업성과와 같이 기업 차원의 종합적 응답이 가능하도록 기업 최고경영자를 원칙으로 하였으며, 최고경영자의 응답이 어려운 경우에는 기업에 대해 충분한 지식을 가지고 있는 중역을 통해 자료를 수집하였다. 설문지는 총 400 기업에 배포하였으며, 회수된 117개 설문지 중 자료가 미비하거나 불성실한 응답 경향이 뚜렷한 설문서를 제외한 110개 기업 설문 자료가 최종 분석에 이용되었다.

최고경영자는 남성이 97.3%로 대부분이며, 여성은 단 3명에 그치고 있으며, 연령별로는 30대 이하 5명(4.5%), 40대 33명(30.0%), 50대 63명(57.3%), 60대 이상 9명(8.2%)로 나타났으며, 학력별 분포를 살펴보면 고졸 3.6%, 대졸 57.3%, 석사 37.3%, 박사 1.8%로, 대부분이 대졸 이상의 학력을 가지고 있었다.

표본기업의 구성을 살펴보면, 종업원 수는 30명 이하 30.9%, 30이상-100명 이하 49.1%, 100명 이상-300명 이하 20.0%로 나타나 중소기업 규모의 기업체가 대부분인 것을 알 수 있다. 사업을 영위한 업력은 10년 이하 56.4%, 10년 이상 43.6%로 중소기업청 2013년 조사에서 한국 중소기업의 평균수명이 10년인 점을 감안할 때 골고루 표본으로 선정되었음을 알 수 있다. 매출규모는 50억 규모의 기업이 77.2%를 차지해 상대적으로 소규모 매출을 영위하는 기업이었다. 기업체가 받은 인증을 살펴보면 벤처기업 20.9%, 이노비즈기업 23.6%, 혁신형 중소기업 3.6%, 글로벌선도기업 3.6%이며, 인

증이 없는 기업은 48.2%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 업종별로는 기계금속 30.9%, 바이오 16.4%, 전기전자 39.1%, 정보통신 13.6%로 구성되어 있다.

2. 변수의 조작적 정의

본 연구의 가설검증을 위해 선행연구를 기초로 변수들의 조작적 정의 및 측정척도를 활용하였다. 기업가지향성은 혁신을 추구하고 위험을 감수하며, 진취적으로 대응하여 경쟁자의 기선을 제압하려는 최고경영자의 전략적 성향으로 정의하고, Covin and Slevin (1989)의 척도에 기초해 기업가지향성의 핵심적 구성개념인 위험감수성, 진취성, 혁신성 차원 각각에 대해 9개 항목으로 측정하였다.

연구는 기업의 성과지표로 혁신과 사업 측면에서 기업의 기대가 얼마나 충족되었는가를 주관적 판단에 의해 측정하였다. 기업 성과를 측정하는 데에 주관적인 척도를 광범위하게 이용해 왔으며, 주관적 척도는 객관적인 척도와 높은 상관관계를 보이는 것으로 알려져 왔으며, 객관적 평가보다 오히려 주관적 평가가 성과를 보다 잘 측정할 수도 있다(Jaworski and Kohli, 1993). 혁신성과는 기업의 기술혁신 활동을 통해 창출된 신제품 개발 및 제품혁신, 생산효율성 및 품질 향상을 위한 공정혁신의 성과를 의미하며, Miller and Friesen (1984) 등의 연구에서 개발한 문항을 수정하여 5문항으로 측정하였다. 사업성과는 주요 경쟁사 대비 매출액, 시장점유율, 수익률의 정도를 4개 문항으로 측정하였다.

실증분석 과정에서 기업의 일반적 특성이 지닌 영향을 통제하기 위해 기업 연령, 기업 규모 및 업종을 통제하였다. 기업 연령은 기업 창립 이후 연수를 계산하였고, 기업 규모는 매출액과 종업원 수로 측정하였다. 분석 대상 기업이 속한 업종을 기계금속, 바이오, 전기전자, 정보통신 산업으로 구분하고, 그 효과를 통제

Table 1. Reliability for Measurement Factors Analysis

변수	측정항목	요인 적재량	고유값	누적 설명비율
기업가 지향성	위험에도 높은 수익 기회 추구	.794	2.107	26.33
	위험 감수성	.785		
	불확실성에도 공격적 기회 탐색	.647		
혁신성	제품/공정 혁신 강조	.773	2.048	51.94
	제품/서비스 신규 출시	.733		
	새로운 경영기법 도입	.687		
진취성	경쟁사 대비 제품/공정 조기 도입	.824	1.803	74.47
	새로운 기회 탐색 권장	.721		
	고객 요구 충족	.862		
혁신성과	생산효율성 제고	.791	3.129	39.11
	신제품 시장출시	.768		
	제품/공정 개선	.750		
사업성과	매출액 증가율	.842	2.824	74.41
	경쟁사 대비 시장점유율	.756		
	경쟁사 대비 매출액	.749		
	경쟁사 대비 수익률	.654		

하기 위해 더미 변수를 분석에 추가하였다. 분석 결과 통제변수들은 연구변수들 간의 관계에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타나 이후 분석에서 제외되었다.

3. 타당성 및 신뢰성

본 연구에서 사용된 변수들의 신뢰도를 분석하기 위해 Cronbach's alpha 계수를 사용하였다. 분석결과 <Table 2>에서 보는 바와 같이 모든 변수에서 0.8이상으로 기준치를 충족시키며 신뢰할만한 척도로 나타났다.

본 연구에서는 사용된 변수들의 개념적 타당성을 검증하기 위해 주성분분석 방식으로 요인분석을 수행하였고, 요인회전은 직각회전(varimax rotation)방식을 이용하였다. 기업가 지향성의 요인분석 결과 진취성을 측정하는 한 항목이 제거된 후 위험감수성, 혁신성, 진취성 3개의 요인이 도출되었고, 각 변수들을 측정하

항목들은 모두 요인적재량 .60 이상으로 적재됨을 확인할 수 있었다. 기업가지향성 핵심차원들 간 상관관계에 대해 일부 연구자들은 각 차원이 독립적이며 각각은 기업의 성과에 상이한 영향을 미칠 수 있음을 제시하고 있지만(Stetz, et al., 2000), 이러한 흐름과는 달리 다수의 연구들은 각각의 차원들이 서로 높은 상관관계를 가지고 있다는 점에서 단일 차원의 개념으로 결합하여 논의해 오고 있다(Covin and Slevin, 1989; Covin, Slevin and Schltz, 1994; Lee, Lee and Pennings, 2001; Morgan, et al., 2015). 국내 중소벤처기업을 대상으로 한 Moon Hye-Sun and Lee Sang-Myung (2016)의 연구에서도 기업가지향성의 각 차원들은 각각 0.70에서 0.75의 상관관계를 보여 기업가지향성 단일 차원으로 분석하였다. 본 연구에서도 기업가지향성의 하위차원들 간 0.66에서 0.74의 높은 상관관계를 고려해 단일 차원으로 고려하였다. 성과변수에 대한 요

Table 2. Correlations Analysis

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6
1.기업지향성	3.80	.749	(.949)					
2.혁신성	3.89	.850	.921***	(.872)				
3.진취성	3.70	.827	.828***	.666***	(.839)			
4.위험감수성	3.79	.810	.909***	.744***	.640***	(.882)		
5.혁신성과	3.445	.959	.514***	.478***	.415***	.470***	(.898)	
6.사업성과	3.327	.860	.540***	.487***	.423***	.519***	.776***	(.864)

*** : $p < .005$;

인분석 결과 혁신성과를 측정하는 한 항목이 제거된 후 혁신성과와 사업성과 2개 요인이 도출되었고, 각 변수들을 측정하는 항목들은 모두 요인적재량 .60 이상으로 적재됨을 확인할 수 있었다. 따라서 요인분석을 통해 추출된 각 변수들의 평균값을 분석에 사용하였다.

가설검증에 앞서 연구변수들 사이의 상관관계 분석을 실시하였다. <Table 2>는 연구변수들의 평균, 표준편차 및 상관관계를 제시하고 있다. 회귀분석에 앞서 변수들 간의 높은 상관관계로 인해 발생할 수 있는 다중공선성(multicollinearity)에 대한 검증을 실시하였다. 일반적으로 다중공선성의 척도는 분산팽창지수(VIF: Variance Inflation Factor)가 10 이상이거나, 고유값(eigenvalue)이 0.01보다 작거나, 조건지표(condition number)가 100이상인 경우 다중공선성이 있다고 볼 수 있지만, 분석결과 다중 회귀분석 모두에서 위의 조건에 해당하지 않아 다중공선성이 크게 문제가 되지 않음을 확인하였다.

IV. 연구결과

본 연구에서 기업가지향성이 혁신성과 및 사업성과에 미치는 영향을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저, 기업가지향

성을 독립변수로, 혁신성과 및 사업성과를 종속변수로 하여 회귀 분석한 결과, <Table 3>에서 보는 바와 같이 기업가지향성은 기술성과에 유의한 정의 영향($\beta = .51, p < .005$)을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 지지되었다. 또한, 가설 2의 분석결과, 기업가지향성은 사업성과에 유의한 정의 영향($\beta = .54, p < .005$)을 미치는 것으로 나타나 지지되었다.

기업가지향성과 사업성과 변수 사이에서 혁신성과의 매개효과를 검증하고자 Baron and Kenny (1986)의 매개회귀분석(mediated regression analysis)을 실시하였다. Baron and Kenny (1986)는 매개 작용이 성립되기 위해서는 다음의 네 가지 조건들이 충족되어야 한다고 하였다. (1) 1단계 회귀분석에서 독립변수는 매개변수에 유의한 영향을 미쳐야 하며, (2) 2단계 회귀분석에서 독립변수는 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 하며, (3) 3단계 독립변수와 매개변수를 동시에 투입한 다중회귀분석에서 매개변수는 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 본 연구에서는 Sobel test를 통해 매개효과($\beta a * \beta b$)의 크기를 통계적으로 검증하였다. 마지막으로 (4) 매개변수를 포함한 3단계 회귀분석에서 종속변수에 대한 독립변수의 영향은 (2)의 경우보다 유의하게 감소하거나 전혀 없어야 한다. 감소한 경우에는 부분 매개 효과가 존재함을 의미하며, 전혀 없는

Table 3. Regression Analysis

	혁신성과		사업성과	
	β	β	β	β
기업가지향성	.51***	.54***	.19**	
혁신성과			.67***	
R ²	.26	.29	.62	
F	38.82***	44.53***	90.69***	
ΔR^2			.33	
ΔF			97.19***	

*** : p<.005

Table 4. Sobel Test for Mediation Effect of Innovation Performance

독립변수	매개변수	종속변수	Sobel test(z)
기업가지향성	혁신성과	사업성과	5.2470***

*** : p<.005

경우에는 완전 매개 하고 있음을 의미한다(Song Kyung-Su, Choi Man-Ki and Park Bong-Kyu, 1999).

혁신성과는 기업가지향성과 사업성과 간의 관계를 매개하리라는 가설 3에 대한 회귀분석 결과는 <Table 3>에 제시되어 있다. 먼저 1단계로 기업가지향성은 기술성과에 유의한 정의 영향($\beta = .51, p < .005$)을 미치는 것으로 나타나 매개조건 (1)을 충족하였다. 2단계로 기업가지향성은 사업성과에 유의한 정의 영향($\beta = .54, p < .005$)을 미치는 것으로 나타나 매개조건 (2)도 충족하였다. 3단계로 기업가지향성과 혁신성과를 동시에 투입한 다중회귀분석에서 혁신성과는 기업성과($\beta = .67, p < .005$)에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있으며, <Table 4>에 제시된 바와 같이 Sobel test($z=5.247, p < .005$)를 통해 매개효과의 크기를 통계적으로 확인할 수 있었다. 따라서 혁신성과는 매개조건 (3)을 충족하기 때문에 기업가지향성과 사업성과 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 마지막으로 3단계에서 기업가지향성이 사

업성과($\beta = .19, p < .05$)에 유의한 영향을 주고 있기 때문에 부분 매개효과라고 할 수 있다. 따라서 가설 3은 지지되었다.

추가적으로 기업가지향성의 혁신성, 진취성, 위험감수성 차원별로 분석하였고, 그 결과는 부록에 제시되어 있다. 먼저 혁신성($\beta = .47, p < .005$), 진취성($\beta = .41, p < .005$), 위험감수성($\beta = .47, p < .005$) 모두 혁신성과에 유의한 정의 영향을 주는 것으로 나타났고, 이들 세 차원 변수를 모두 투입한 회귀식에서는 혁신성($\beta = .23, p < .10$)과 위험감수성($\beta = .21, p < .10$)이 한계적으로 유의한 정의 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 또한, 혁신성($\beta = .48, p < .005$), 진취성($\beta = .42, p < .005$), 위험감수성($\beta = .51, p < .005$) 모두 사업성과에 유의한 정의 영향을 주는 것으로 나타났고, 이들 세 차원 변수를 모두 투입한 회귀식에서는 위험감수성($\beta = .32, p < .01$)만이 한계적으로 유의한 정의 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 한편, 세부차원 변수들과 사업성과 간의 관계에 있어 혁신성과는 완전 혹은 부분 매개하고 있는 것

으로 나타났다.

V. 결론

본 연구는 기술집약적 중소벤처기업의 중요한 성공요인으로 고려되어왔던 기업가지향성이 혁신성과 및 사업성과에 미치는 영향을 탐구하고자 하였다. 본 연구의 결과를 살펴보면, 첫째, 최고경영자의 기업가지향성이 기업의 혁신성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 중소벤처기업 최고경영자의 기업가지향성이 기업의 사업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 혁신성과는 기업가지향성과 사업성과 간을 부분 매개하는 것으로 나타나, 기업가지향성이 사업성과에 직접적으로도 영향을 미치지만, 혁신성과를 통해 간접적으로도 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

이상의 연구결과를 통한 본 연구의 시사점은 다음과 같다. 본 연구는 기업가지향성이 기업의 혁신성과 및 사업성과에 유의한 영향을 주고 있음을 실증함으로써 중소벤처기업의 기업성공을 촉진하기 위해서는 최고경영자의 기업가지향성이 중요함을 알 수 있었다. 중소벤처기업이 사업성공을 높이기 위해서는 최고경영자의 기업가적 지향성을 실행에 옮겨 혁신성과를 창출하기 위한 노력을 지속적으로 추진해야 할 것이다. 최고경영자가 적극적으로 기회를 탐색하고, 과감하게 위험을 감수하고, 혁신을 추구하는 의지를 보여줄 때 기업에서 더욱 많은 기술혁신과 사업성과가 창출될 수 있다는 연구결과에 비추어볼 때 최고경영자가 진취적이고 혁신을 강조하는 전반적인 분위기를 만들므로서 기술혁신을 통한 기술성과와 사업성과를 창출할 수 있는 여건을 조성할 수 있을 것이다.

한편, 최고경영자의 기업가지향성은 조직수준에만 영향을 미치는 것이 아니라 종업원의 인지를 통해 개별 종업원의 태도 및 행동에도 영향을 미칠 수 있다. 일반적으로 조직 구성원

들은 그 조직이 추구하는 규범을 받아들이고 추종하려는 성향을 보이는데, 자신이 속한 조직의 최고경영자 기업가지향성을 높게 인식하는 종업원들은 기업가지향성이 지향하는 규범을 따르고자 할 것이다. 최고경영자의 기업가지향성이 개인적 성향으로써 변화시키기 어렵다는 한계가 존재하지만, 최고경영자는 기업가지향성의 중요성을 재인식하고 자신과 직원 모두에 대한 교육훈련을 실시하고 이를 조직문화로 만들어 나갈 필요가 있을 것이다.

본 연구는 기업가지향성이 혁신성과 및 사업성과에 미치는 영향과 함께 혁신성과의 매개효과를 실증하고 있지만, 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 연구의 설계가 횡단연구에 기반하고 있기 때문에 변수들 간 인과관계의 규명에 대한 한계점을 가지고 있다. 또한, 기업가지향성이 기업성과에 미치는 강도는 시간이 경과될수록 더욱 크다는 Covin and Slevin(1991)의 주장과 같이 기업가지향성은 기업 성과에 장기적으로 영향을 주는 변인이라는 점에서 향후 연구는 종단적인 연구 설계를 통해 기업가지향성이 기업성과에 미치는 영향을 고찰할 필요가 있을 것이다. 둘째, 연구의 조사 대상에 있어 광주, 전남지역의 110개 중소벤처기업을 대상으로 표본을 추출하였으므로, 결과의 일반화에 한계점을 지니고 있다.

향후 연구는 보다 많은 다양한 업종 및 규모, 지역의 벤처기업을 대상으로 연구를 확대해 수행할 필요가 있다. 마지막으로 기업가지향성이 기업성과에 미치는 영향은 내부 및 외부 변수들에 의해 영향을 받을 수 있으며, 특히 중소기업의 경우 보유하고 있는 자원과 내부 역량이 부족해 기업가지향성이 실행으로 연계되지 못할 수 있다(Hitt, et al., 2001)는 점에서 본 연구에서 다루고 있는 기업가지향성 이외에 기업성과에 영향을 줄 수 있는 선행변수와 함께 이들 변수와 성과 간의 관계를 조절할 수 있는 조직 및 환경 특성을 고려한 연구가 추가적으로 이루어져야 할 것이다.

<부록>

Table 1. Regression Analysis

		혁신성과		
		β		
혁신성	.47***			.23+
진취성		.41***		.11
위험감수성			.47***	.21+
혁신성과				
R ²	.22	.17	.22	.29
F	32.00***	22.50***	30.60***	14.91***

+: p<.10, * : p<.05, ** : p<.001, *** : p<.005

Table 2. Regression Analysis

		사업성과					
		β					
혁신성	.48***	.15*				.18	.02
진취성			.42***	.12		.09	.01
위험감수성					.51***	.19***	.32*
혁신성과		.70***	.72***		.68***		.67***
R ²	.23	.61	.17	.61	.27	.63	.29
F	33.55***	87.06***	23.48***	85.09***	39.90***	92.10***	14.91***
△R ²		.38		.43		.36	.33
△F		107.3***		120.0***		105.6***	96.22***

+: p<.10, * : p<.05, ** : p<.001, *** : p<.005

Table 3. Sobel Test for Mediation Effect of Innovation Performance

독립변수	매개변수	종속변수	Sobel test(z)
혁신성			5.0512***
진취성	혁신성과	사업성과	4.4190***
위험감수성			5.3875***

*** : p<.005

References

- Anderson, B. S., and Y. Eshima (2013), "The Influence of Firm Age and Intangible Resources on the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Firm Growth among Japanese SMEs", *Journal of Business Venturing*, 28(3), 413-429.
- Barringer, B. R., and A. C. Bluedorn (1999), "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444.
- Burgelman, R. A. (1983), "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights From a Process Study", *Management Science*, 29 (12), 1349-1364.
- Choi, Suk-Bong and Dong-Hyung, Lee (2013), "The Effects of Sub-Factors of Entrepreneurial and Market Orientations on Innovation and Financial Performances in Korean Venture and SMEs", *Journal of Strategic Management*, 16(3), 109-129.
- Chung, Dae-Yong and Bong-Ho, Yoo (2013), "An Empirical Study on the Effects of Entrepreneurial Orientation & Market Orientation to the Organizational Effectiveness and Business Performance", *The Journal of Small Business Innovation*, 10(2), 69-93.
- Covin, J. G., and D. P. Slevin (1989), "Strategic Management of Small Firm in Hostile and Benign Environment", *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Covin, J. G., and D. P. Slevin (1990), "New Venture Strategic Posture, Structure, and Performance: An Industry Life Cycle Analysis", *Journal of Business Venturing* 5(2), 123-135.
- Covin, J. G., and T. Covin (1990), "Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), 35-50.
- Covin, J. G., D. P. Slevin and R. L. Schltz (1994), "Implementing Strategic Missions: Effective Strategic, Structural, and Tactical choices", *Journal of Management Studies*, 31(4), 481-503.
- Damanpour, F. (1991), "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Dolinger, M. J. (1995), *Entrepreneurship: Strategic and Resources*, Austern Press.
- Fernández-Mesa, A., and J. Alegre (2015), "Entrepreneurial Orientation and Export intensity: Examining the Interplay of Organizational Learning and Innovation", *International Business Review*, 24(1), 148-156.
- García-Granero, A., Ó. Llopis, A. Fernández-Mesa and J. Alegre (2015), "Unraveling the Link Between Mana-

- gerial Risk-Taking and Innovation: The Mediating Role of a Risk-Taking Climate”, *Journal of Business Research*, 68(5), 1094-1104.
- George, G., D. Robley Wood Jr and R. Khan (2001), “Networking Strategy of Boards: Implications for Small and Medium-Sized Enterprises”, *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(3), 269-285.
- Guth, W. D. and A. Ginsberg (1990), “Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship”, *Strategic Management Journal*, 5-15.
- Harrison, R. and M. Hart (1992), “The Enterprise Culture and Regional Economic Development: Some Evidence from Northern Ireland”, in Robertson, M., Chell, E. And Mason, C., *Towards the Twenty First Century: The Challenge for Small Business*, Nadamal Press, Macclesfield.
- Hart, S. L. (1992), “An Integrative Framework for Strategy-Making Processes”, *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., and Sexton, D. L. (2001), “Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation”, *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 479-491.
- Hong, Jin-Hwan, In-Hyok, Choi, and Han-Hi, Park (2010), “Market Orientation, Entrepreneurship Orientation, and New Product Performance in SMEs”, *Asia Pacific Journal of Small Business*, 32(1), 107-131.
- Hornsby, J. S., D. W. Naffziger, D. F. Kuratko and R. V. Montagno (1993), “An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(2), 29-38.
- Hwang, Kyung-Yun and Eul-Hyun, Sung (2015), “The Nexus Between Entrepreneurial Orientation, Technological Innovation Capability, Innovation Performance and Export Performance of Venture Firms in Daedeok Innopolis, Daejeon, South Korea”, *The Journal of International Trade & Commerce*, 11(3), 267-288.
- Ireland, R. D., M. A. Hitt and D. G. Sirmon (2003), “A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions”, *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Jaworski, B. J., and A. K. Kohli (1993), “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, *Journal of Marketing*, 53-70.
- Keh, H. T., T. T. M. Nguyen and H. P. Ng (2007), “The Effects of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on the Performance of SMEs”, *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611.
- Kickul, J., and L. Gundry (2002), “Prospecting for Strategic Advantage: The Proactive Entrepreneurial Per-

- sonality and Small Firm Innovation”, *Journal of Small Business Management*, 40(2), 85-97.
- Kim, Yong-Jun and Hyung-Geun, Park (2014), “A Study on the Effects of the Entrepreneurial Orientation on Management Performance : Focused on the Manufacturer in the Small Businesses”, *Journal of Society of Korea Industrial and Systems Engineering*, 37(4), 251-258.
- Kuratko, D. F. (2003), “Entrepreneurship Education: Emerging Trends and Challenges for the 21st Century”, *US Association of Small Business Education, White Paper*, 22.
- Lee, C., K. Lee and J. M. Pennings (2001), “Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-Based Ventures”, *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 615-640.
- Lee, Choon-Woo (1999), *(A)Study on Corporate Entrepreneurship and Venture Performance : Resource Based Theoretical Approach* (Doctoral Dissertation), Seoul National University.
- Li, Y. H., J. W. Huang and M. T. Tsai (2009), “Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Knowledge Creation Process”, *Industrial Marketing Management*, 38(4), 440-449.
- Li, Y., Y. Liu and Y. Zhao (2006), “The Role of Market and Entrepreneurship Orientation and Internal Control in the New Product Development Activities of Chinese Firms”, *Industrial Marketing Management*, 35 (3), 336-347.
- Lumpkin, G. T. and G. G. Dess (1996), “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance”, *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T. and G. G. Dess (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.
- Miller, D. (1983), “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms”, *Management Science*, 29(7), 770-790.
- Miller, D. (1987), “The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy”, *Strategic Management Journal*, 8(1), 55-76.
- Miller, D. (2011), “Miller(1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873-894.
- Miller, D., and Friesen, P. H. (1982), “Innovation in Conservative and Entrepreneurship Firms: Two Models of Strategic Momentum”, *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Morgan, T., S. Anokhin, A. Kretinin and J. Frishammar (2015), “The Dark Si-

- de of the Entrepreneurial Orientation and Market Orientation Interplay: A New Product Development Perspective”, *International Small Business Journal*, 33(7), 731-751.
- Morris, M. H. and D. F. Kuratko (2002), *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations*. Dallas, TX: Harcourt Publishers.
- Moon Hye-Sun and Sang-Myung, Lee (2016), “Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, Social Capital and Performances in Korean SMEs”, *Asia Pacific Journal of Small Business*, 38(1), 207-235.
- Peters, T. J., R. H. Waterman and I. Jones (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. New York: Random House, Inc.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors*, New York: The Free Press.
- Roper, S., and J. H. Love (2002), “Innovation and Export Performance: Evidence from the UK and German Manufacturing Plants”, *Research Policy*, 31(7), 1087-1102.
- Schafer, D. S. (1990), “Level of Entrepreneurship and Scanning Source Usage in Very Small Businesses”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(2), 19-31.
- Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and The Business Cycle*, London: Oxford University Press.
- Sexton, D. L. and N. Bowman (1986), “The Entrepreneur: A Capable Executive and More”, *Journal of Business Venturing*, 1(1), 129-140.
- Slevin, D. P. and J. G. Covin (1990), “Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure”, *MIT Sloan Management Review*, 31(2), 43.
- Smart, D. T. and J. S. Conant (1994), “Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance”, *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 28.
- Song, Kyung-Su, Man-Ki, Choi and Bong-Kyu, Park (1999), “An Exploratory Study on the Mediation Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Relationships between OCB and its Antecedents”, *Korean Journal of Management*, 7(2), 139-189.
- Spillecke, S. B. and M. Brettel (2013), “The Impact of Sales Management Controls on the Entrepreneurial Orientation of the Sales Department”, *European Management Journal*, 31(4), 410-422.
- Stetz, P. E., R. Howell, A. Stewart, J. D. Blair and M. D. Fottler (2000), “Multidimensionality of Entrepreneurial Firm-Level Processes: Do the Dimensions Covary?”, *Frontiers of*

- Entrepreneurship Research*, 653-667.
- Stevenson, H. H. and J. C. Jarillo (2007), "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", *Strategic Management Journal*, 11 (4): 17-27.
- Wiklund, J. and D. Shepherd (2003), "Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses", *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wiklund, J. and D. Shepherd (2005), "Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach", *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Wong, S. K. S. (2012), "The Influences of Entrepreneurial Orientation on Product Advantage and New Product Success", *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(3), 243- 262.
- Zahra, S. A. (1991), "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study", *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, S. A. (1993), "Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach", *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.
- Zahra, S. A. and J. G. Covin (1995), "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis", *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S. A., D. F. Jennings and D .F. Kuratko (1999), "The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 45-66.
- Zhou, K. Z., G. Y. Gao, Z. Yang and N. Zhou (2005), "Developing Strategic Orientation in China: Antecedents and Consequences of Market and Innovation Orientations", *Journal of Business Research*, 58(8), 1049-1058.