

# 기업가 지향성과 기업 회복탄력성 간 관계: 최고경영진의 네트워크 역량의 조절 효과

## The Relationship between Entrepreneurial Orientation and firm Resilience: The Moderating Effect of Top Management's Network Capability

최재윤 (Choi Jae Yoon)      충남대학교 일반대학원<sup>1)</sup>  
유 정 (Liu Zheng)            충남대학교 일반대학원<sup>2)</sup>  
김태중 (Kim Tae Joong)      충남대학교<sup>3)</sup>

### 〈 국문초록 〉

COVID-19 팬데믹과 같은 극단적인 외부 충격에 대하여 기업은 피해를 최소화하고, 난관을 빠르게 극복하여 충격 이전 수준으로 복귀할 수 있는 회복탄력성(Resilience)이 절대적으로 필요하다. 특히 국가 경제성장과 경제위기 차원에서 중소기업의 중요성을 고려할 때, 중소기업이 회복탄력성에 대한 학계와 경영 현장의 관심이 집중되고 있다. 본 연구는 기업의 회복탄력성의 하위 구성개념을 적응역량과 조속한 회복 능력으로 재정리하고, 국내 187개 중소기업을 대상으로 한 설문 조사 결과를 통해 기업가 지향성과 최고경영진의 네트워크 역량이 회복탄력성에 미치는 영향을 검증하였다. 그 결과, 기업가 지향성은 기업의 회복탄력성을 강화하는 주요 변인으로 작용함이 관찰되었고, 최고경영진의 네트워크 역량은 독립적으로 기업의 회복탄력성을 강화하는 요인이지만, 조절 변수로서 기업가 지향성과 기업 회복탄력성과의 관계를 약화시키는 것이 확인되었다. 극단의 외부 충격 시기에는, 중소기업은 기존의 네트워크를 더욱 강하게 의존하게 되어, 네트워크를 통해 새로운 정보, 지식, 자원을 확보하기보다는 집단적 눈가림 등의 네트워크 역기능이 발생한 것으로 해석된다. 본 연구는 여전히 탐색 수준에 머무르고 있는 중소기업의 회복탄력성에 대한 정의와 세부 요인을 재확인하고, 네트워크의 역기능을 관찰하여 기존의 개념을 확대하는데 기여하였다.

주제어: 기업가 지향성, 기업 회복탄력성, 적응역량, 조속한 회복 능력, 최고경영진 네트워크 역량

1) 제1저자, antigua22@distep.re.kr  
2) 제2저자, liuzhengct@gmail.com  
3) 교신저자, tjkim006@cnu.ac.kr

## 1. 서론

오늘날 기업은 변동적이고(Volatility) 복잡하고(complexity) 불확실하며(uncertainty) 모호한(ambiguity) 환경에서 처해있다(Persis et al., 2021). 2008년 이후로 세계 금융 위기, 2016년 브렉시트로 인한 경제위기, 마중 갈등에 따른 GVC 위기, 사스-메르스 등의 다양한 질병, 러시아-우크라이나 전쟁으로 인한 에너지 문제 등 과거의 경험으로는 예측하거나 선제적으로 대비하기 어려운 복잡성이 증대되고 있다(Dubey et al., 2023). 특히, COVID-19 팬데믹은 세계 전체에 감염 확산과 격리, 지역 간 이동 제한, 생산과 공급 차질, 소비심리 위축에 따른 수요 감소 등 블랙스완(black swan)으로 불릴 수 있는 극단적 충격으로, 기업의 생존을 직접적으로 위협하였다(남현정, 김중훈, 2020; 강연실, 2021). 이러한 극단의 외부 충격에도 살아남을 수 있는 기업의 생존 전략과 그 피해를 최소화하고, 난관을 빠르게 극복하여 충격 이전 수준으로 복귀할 수 있는 회복탄력성(Resilience)에 대해 학계와 경영 현장에서 관심이 집중되고 있다(Pal et al., 2014; Zighan et al., 2022). 세계 경제포럼(World Economic Forum, 2018)에서도 위기 상황에서 조직의 시스템을 회복할 수 있는 자정 능력과 창의력을 확보할 수 있는 회복탄력성의 필요성을 강조했다. 중소기업의 성장과 혁신은 국가의 고용과 소득 수준 성장을 이끌어 국가 경제성장을 선도할 뿐만 아니라(OECD, 2017; Fatoki, 2018), 중소기업의 생존 위기는 국가 경제위기와의 직결된다. 그러나, 중소기업 차원에서는 회복탄력성에 대한 정의와 이를 강화할 수 있는 요인, 측정항목이 여전히 탐색 수준에 머무르고 있다(Saad et al., 2021; Chen et al., 2021). 이에, 본 연구는 중소기업을 대상으로 회복탄력성에 대한 구성개념을 재확인하고, 이를 강화할 수 있는 요인과 세부 측정항목을 확인해 보고자 한다.

선행연구는 기업 회복탄력성의 강화요인으로 흡수역량, 적응역량, 혁신역량(권재득, 이진춘, 2017; Conz & Magnani, 2020)과, 예측력과 적응력(Duchek, 2020), 지식경영(강연실, 조부연, 2021) 등을 실증하였다. 그러나, 환경의 변화와 파괴, 불확실성 속에서도 생존과 성장을 위해서 자원을 배분하고 기회를 창조해 내는 기업 차원의 전략인 기업가 지향성(Entrepreneurial orientation)과의 관계를 실증한 연구는 미흡하다. 기업가 지향성은 기회를 포착한 기업이 위험을 감수하면서도 혁신성을 기반으로 적극적으로 행동하려는 기업의 전략적 태도로써(Covin & Slevin, 1989), 신사업 발굴과 시장에서 새로운 가치를 창출하게 하는 조직의 의사결정 과정이자, 경쟁우위의 원천, 조직의 역량(Wiklund, 1999; 윤현중 등, 2012)으로써 비즈니스 성공에 직접적인 역할을 한다(Rauch et al., 2009). 또한, 경기 침체의 영향으로 심각한 타격을 입어 생존에 위협을 받는 기업과 그렇지 않고 위기에서 기회를 탐색하는 기업이 존재하는 원인으로 기업가 지향성이 주목된다(Geroski & Gregg, 1993; Narjoko & Hill, 2007). 이에, 본 연구는 기업가 지향성이 팬데믹, 전쟁 등의 급격한 환경변화에 대응하여, 중소기업이 생존하고 충격 이전 수준으로 회복하는 회복탄력성에도 긍정적으로 작용하는지를 실증해 보고자 한다.

Karami and Tang(2019)은 최고경영진의 네트워크 역량의 탁월성에 따라서 기업이 외부 충격을 이겨내는 내구력과 회복 속도가 기업마다 상이할 수 있다고 주장했다. 네트워크는 중소기업이 태생적으로 겪는 규모의 불리함(liability of smallness)을 이겨내고, 생존과 성장을 위해 외부 환경변화에 대응하면서 필요한 지식이나 기술 등의 자원을 확보할 수 있는 능력이다(Walter et al., 2006). 최고경영진은 기업의 네트워크 확보를 위해, 업무의 상당한 시간 네트워크 구축과 활용에 투자함으로써, 네트워크를 통해 자원을 동원할 수

있는 기반을 형성할 수 있게 한다(Xie et al., 2022). 선행 연구를 살펴보면, 안정기(stable times) 동안 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치거나(Dimitriadis, 2021), 기업가 지향성과 조직 성과 간의 관계를 조절한다는 연구(Walter et al., 2006; 우형록, 2015)가 있고, 외부 충격기에는 네트워크 역량이 독자적으로 기업의 회복탄력성에 미치는 영향을 실증한 연구(Xie et al., 2022)가 있다. 그러나, 기업의 내적 역량이자, 최고경영진의 특성으로써의 네트워크 역량이 중소기업의 기업가 지향성과 회복탄력성의 관계를 조절하는지에 대한 상호관계를 종합적으로 실증한 연구는 미흡하다. 이에, 본 연구는, COVID-19를 겪은 중소기업을 대상으로, 여전히 탐색 수준에 머무르고 있는 중소기업 회복탄력성의 개념을 재확인하고, 회복탄력성을 강화하는 요인으로 기업가 지향성과, 최고경영진의 네트워크 역량의 조절 효과를 종합적으로 확인하고 시사점을 도출하고자 한다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 2장에서 선행연구를 통해서 회복탄력성의 개념, 기업가 지향성과 네트워크에 대한 이론적 설명을 근거로 가설을 수립한다. 3장에서는 본 연구의 표본, 자료수집, 변수 측정, 가설검증 모형을 상세히 설명하고, 4장에서 측정모형 검증을 바탕으로 연구 결과를 제시할 것이다. 마지막 5장에서는 주요 연구 결과를 중심으로 시사점과 향후 연구 방향을 제안하고자 한다.

## 2. 이론적 배경과 가설 도출

### 2.1. 기업의 회복탄력성

회복탄력성은 외부 충격에 대해 본래 모양으로 돌아오는 물질적 특성인 탄력성(elasticity)과 그 이전 상태로 빠르게 회복하려는 힘(buoyancy)이라는 2가지 뜻

을 가지고 있다(Reggiani, 2013). 물리학, 심리학, 사회학, 사회생태학, 교육학, 공학, 도시계획, 네트워크, 경제 등 다양한 학문 분야에 적용되고 회복력, 적응력, 흡수력 등으로 다양하게 해석되지만, 공통적으로 역경과 충격에 대한 적응과 회복, 혁신적이고 성공적인 위기관리 역량을 포함하고 있다(Erol et al., 2010; Fatoki, 2018; Chen et al., 2021). 경영학에서는 공급사슬 회복력(Supply chain resilience)과 종업원과 기업가(Entrepreneur)를 대상으로 하는 인사조직 차원의 연구가 이어졌다(Ponomarov & Holcomb, 2009; Manzano & Ayala, 2013; 강연실, 2021). 그리고, 기업의 회복탄력성은 뉴노멀(new normal) 시대에 회복탄력성이 기업 생존의 필수 요인임을 주장한 Hamel and Valikangas(2003) 이후로 위기관리, 전략경영 분야에서 연구되고 있다. 기업의 회복탄력성의 특성은 생존, 취약성 최소화, 빠른 복구, 새로운 기회 창출과 지속 가능한 성장 등이 주장되고(Saad et al.2021), Manfield and Newey(2017)와 Chen et al.(2021)은 기업의 회복탄력성은 조직 내부에 축적된 역량의 조합으로써, 생존뿐만 아니라 경쟁 기업보다 빠르게 회복하여 위기 발생 이전보다 강한 경영우위를 확보할 수 있는 내부 역량으로서의 특성을 강조했다. 그러나, 자원이 부족한 중소기업에 대한 회복탄력성은 그 구성개념과 측정 방법이 탐색 단계에 머무르고 있다(Kantur & Say, 2015; Conz & Magnani, 2020; Duchek 2020; Bughin, 2021). 본 연구는 Hamel and Valikangas (2003) 이후 주요 선행연구를 <표 1>과 같이 정리하고 그 하위 구성요인을 재확인하고 측정항목을 도출해 보고자 한다.

선행연구에서 정의한 기업 회복탄력성은 Conz and Magnani(2020)이 주장한 바와 같이 시간 단계별 과정(a process in time)이라 할 수 있다. 첫 번째 과정은 외부 충격에 대해 상당 기간을 견뎌내며 외부 충격에 대한 취약성(vulnerability)을 최소화할 수 있는 적응역량

〈표 1〉 회복탄력성 정의

선행연구	정의
Hamel and Valikangas(2003)	단발적인 위기나 실패에 대한 극복만을 의미하지 않고, 기업의 핵심사업에 악영향을 미칠 수 있는 사건이나 환경을 사전에 예측하고 적응해 나갈 수 있는 능력
Gallopín (2006)	기업의 적응 능력과 장애와 환란에 대처하고 복구할 수 있는 능력
McManus et al. (2008)	발생하고 있는 전반적인 상황을 인식하고, 중대한 약점을 관리하며, 복잡하고 역동적이며 상호의존적인 환경에 적응하는 능력
Erol et al. (2010)	예상되거나 예측하지 못한 위협에 대한 기업의 취약성 수준을 낮추는 기업의 능력, 스스로 변화하고 변화하는 환경에 적응하는 능력, 파괴적인 사건이 발생할 경우 가능한 한 최소 시간 내에 복구할 수 있는 능력
Acquaah et al. (2011)	비즈니스 및 경제 환경의 실질적인 변화에도 생존할 수 있고, 다양한 전략을 사용하여 중단 및 재앙적인 사건을 견딜 수 있는 능력
Lengnick-Hall et al. (2011)	기업의 성장에 위험이 될 수 있는 환경변화를 효과적으로 흡수하고, 상황별 대응력을 개발하여 지속적으로 생존할 수 있는 능력
Akgün and Keskin (2014)	미래 지향적으로 기업을 위해 선제적으로 조치하여 충격을 흡수하고 정상적인 성능을 유지할 수 있는 능력
Mafabi et al. (2015)	기업이 변화에 대처하고 혼란을 방지하기 위해 조직구조를 조정할 수 있는 능력
Ortiz-de-Mandojana and Bansal (2016)	기업이 혼란과 위기를 인지할 수 있는 능력과 예기치 못한 사건에도 사전에 대책을 강구하여 대응할 수 있는 능력
Ma et al. (2018)	격동의 환경뿐만 아니라 예상치 못한 재난 상황에서도 생존하고, 적응하고, 복구하고, 변창할 수 있도록 하는 조직의 능력
Duchek (2020)	잠재적인 위협을 예측하고 예상치 못한 이벤트에 효과적으로 대응하며 이러한 이벤트로부터 학습하여 조직 변화를 촉진하게 하는 동적 역량
Jia et al. (2020)	예상치 못한 혼란에 직면할 경우, 비즈니스 연속성을 확보할 수 있는 선제적인 예방 역량과 대응 역량, 그리고 신속하게 복구할 수 있는 조직 차원의 능력

자료: 연구자가 선행연구를 재정리

이 필요한 ‘적응 단계’이다. 두 번째는 기업 차원의 위기 극복 전략에 따라 충격 이전 수준으로 조속하게 돌아갈 수 있고 지속적인 성장을 추진할 수 있는 기업 차원의 회복 능력이 필요한 ‘조속한 회복단계’이다. 예상되지 않은 외부 충격에 대해 기업이 입을 수 있는 손실과 취약함을 최소한으로 줄이고 최대한 짧은 기간에 최소한의 비용으로, 충격 그 이전 수준으로 회복해 가는 과정으로 종합 할 수 있다.<sup>1)</sup> 기업이 장단기

모든 구간에서 바람직한 의사결정을 할 수 있도록 하기 위해서는 세부 단계로 정리된 회복탄력성을 측정·분석·모니터링 할 수 있어야 한다(Erol et al., 2010). 이에, 적응 단계와 조속한 회복단계로 구성된 회복탄력성의 측정항목이 필요하다.

회복탄력성을 측정하는 항목으로 Bruneau et al. (2003)이 주장한 회복탄력성의 4가지 특성(4R's of resilience)인 강건성(Robustness), 예비성(Redundancy), 자원 대체성(Resourcefulness), 신속성(Rapidity)이 널리 활용되고 있다(Kammouh et al., 2019; 한그루, 하현상 2019; 강연실, 조부연 2021). 강건성은 외부의 충격으로

1) 기업 회복탄력성을 2단계로 구분한 대표적인 선행연구를 살펴보면, Jia et al. (2020)은 사전대미단계(proactive aspect)와 반응단계(reactive aspect)로, Zighan et al. (2022)은 흡수 경로(Absorptive path)와 조정 경로(Adaptive path)로 구분하는 등 각 단계별 용어가 일치되지 않음을 알 수 있다. 본 연구는 시간 단계를 명확히 하고 각 단계에 필요한 역량을 명확히 확인하기 위하여 ‘적응 단계’와 ‘조속한 회복단계’ 구분하기로 하였다.

로 시스템의 기능이 약화되거나 손상되지 않고 견딜 수 있는 능력이고, 예비성은 외부 충격에 손상을 입더라도 기존 업무를 지속할 수 있도록 일부 자원을 조정할 수 있는 능력, 자원 대체성은 재정, 정보, 기술, 인력 등의 다양한 자원을 재조직화할 수 있는 능력이며, 신속성은 외부 충격으로부터의 피해를 최소화하여 조속하게 기능을 회복할 수 있는 능력이다(Bruneau et al., 2003; Kammouh et al., 2019; Atreya & Kunreuther, 2020). 4R을 적용한 선행연구를 살펴보면, Tierney (2003)가 2001년 911테러에 따른 조직의 회복탄력성(organizational resilience)에서 4R 중 자원 대체성이 가장 중요한 구성요인임을 실증했다. Wicker et al.(2013)은 서비스 산업 기업을 대상으로 4R을 적용하였고, Sambowo and Hidayatno (2021)는 제조산업 분야에서 4R을 기업 회복탄력성 측정에 활용하였다. 국내에서는 산업클러스터의 회복탄력성에 적용한 이철우, 전지혜(2018)와 강연실 (2021) 등의 연구가 있다. 이철우, 전지혜는 4R 중 예비성, 자원 대체성, 신속성만을 활용하고, 강연실 (2021)은 설문 응답자의 개념 혼동을 이유로 강건성, 예비성, 신속성 3개만을 적용하였다. 본 연구는 중소기업 CEO 및 임원진 5명과 공동으로 4R을 ‘적응 역량’과 ‘조속한 회복역량’에 각각 매칭하여 <표 2>와 같이 정리하였다. 선행연구에서 4R을 선택적으로 활용한 사례에 비추어, 본 연구에서도 4R의 개별적 적용 여부를 결정하고자 하였다. 검토 결과, 파일럿 테스트 단계에서 관찰된 설문 응답자들의 반

응, 태생적으로 자원과 재무적 여유가 부족한 중소기업이 연구대상이라는 점, COVID-19는 누구도 예측할 수 없었던 자연재해인 점을 고려하여 예비성을 제외하고, 강건성, 자원 대체성, 신속성을 활용하기로 하였다.

## 2.2. 기업가 지향성

기업가 지향성은 기업이 기술과 시장에서 새로운 기회를 포착하여 신제품 개발, 신시장 진출 등의 성과를 창출하게 하는 기업 차원의 의사결정 프로세스이자 실행 전략이다(Rauch et al., 2009; 홍진환 등, 2010; 문창호, 2013; Dai et al., 2014). 경기 침체의 영향으로 심각한 타격을 입어 생존에 위협을 받는 기업이 있는가 하면, 그렇지 않고 위기에서 기회를 탐색하는 기업도 존재하는데, 그 원인으로 기업가 지향성이 주목받고 있다(Geroski & Gregg, 1993; Narjoko & Hill, 2007). 이는, 기업이 미래의 시장 수요와 기회를 예측하고 이를 포착하기 위해 위험을 감수하며, 혁신적이고 진취적으로 행동하게 하는 기업의 지향성으로, 혁신성(innovativeness), 진취성(proactiveness), 위험 감수성(risk-taking)의 세 가지 하위개념으로 구성된다(Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989; Rauch et al., 2009). 혁신성은 새로운 프로세스와 R&D를 통한 신기술 개발과, 제품·서비스 차원에서 기존의 관행과 범위를 벗어나고자 하는 기업 성향으로, 혁신성과 창출을 위해 연구개발에 대한 자원 투자가 가능하게 하는 전략이다(Lumpkin & Dess, 2001; Rauch

<표 2> 기업 회복탄력성의 하위 구성개념

단계	필요 역량	측정항목 특성
적응단계	적응 역량 : 외부 충격에도 기업의 핵심사업과 고유 기능이 손상되거나 상실되지 않게 잘 견디고, 인적 자원과 재원을 동원하여 재배치할 수 있는 기업의 내적인 역량	강건성, 자원 대체성
회복단계	조속한 회복 능력 : 손실을 최소화하고 위기 극복에 필요한 기업 차원의 우선순위를 확정하고, 빠른 시기 내 기업목표를 달성하여 충격 이전 수준으로 회복할 수 있는 역량	신속성

et al., 2009). 진취성은 미래의 시장 수요와 기회를 예측하고 경쟁사보다 앞서 신제품과 서비스 등을 개발하여 선도기업의 이점을 추구하려는 기업의 성향으로 정의된다(윤현중, 2014). 진취성이 높은 기업은 시장 기회를 활용하고 신기술 도입과 지식 수용, 신제품과 서비스 개발에 적극적인 태도를 보여 경쟁자보다 우위를 확보하고자 한다(김병조, 2022). 위험 감수성은 사업 성과를 예측하기가 불확실한 상황임에도 기대수익이 높은 사업 기회를 포착하기 위해 적극적인 자원의 투자 또는 과중한 차입과 같은 과감한 행동을 취하는 기업의 성향을 의미한다(우형록, 권정연, 2013; 윤현중 등, 2012; Rauch et al., 2009). 경기불황기에는 과감한 투자로 인한 높은 부채비율이 큰 고정비용으로 작용 되어 생존을 위한 감원, 배당 축소와 은행 대출 한도 제한 등의 상황적 대응(contingency plan)에 유연하게 대처하지 못할 수도 있다(Geroski & Gregg, 1993; Soinen et al., 2012; Reeves et al., 2021). 그러나, 위험 감수성이 높은 기업일수록 기술혁신 전략을 수립하거나 새로운 시장 진입 시 발생할 수도 있는 불확실성을 감수하려는 경향이 있어서 경쟁사들보다 기획 창출과 신시장 개척을 통한 경쟁우위 확보에 적극적이다. 기업가적인 행동(entrepreneurial behavior)을 통해 신제품을 신속히 도입하고 생산 수준을 조정함으로써 시장 변화에 대응하고 적응할 수 있는 능력을 높일 수도 있다(Chang et al., 2007).

기업은 경기 불황 시기에도, 경쟁자들보다 먼저 시장의 기회를 포착하여 선점하고 시장환경과 고객 요구의 변화에 선제적으로 조속하게 대응하여(Covin & Slevin, 1994; Lumpkin & Dess, 2001; Walter et al., 2006) 신제품개발, 공정과 기술 개선을 추구해야 한다. 신제품개발은 신규 고객 창출과 기존 고객 유지를 통해 중소기업의 생존과 성장을 동시에 추진할 수 있는 전략이 될 수 있다(Drickhamer, 2003). 즉, 기업은

COVID-19가 가져온 시장의 가혹한 변화를 겪으며, 향후 뉴 노멀로 자리 잡을 미래를 대비하기 위한 혁신적 해결방안으로 기업가 지향성이 필요하다(Zighan et al., 2022).

이런 기업가 지향성은 혁신성, 진취성, 위험 감수성의 하위개념으로 구성되어 있지만, 세 개의 구성요소가 상호 연관된 하나의 총체적인 개념(Covin & Slevin, 1989; Wiklund et al., 2009; 문창호, 2013)으로 작동하여 기업이 대외 급격한 환경변화 속에서도 새로운 기회를 발굴하고 성장할 수 있게 할 것이다(Karami & Tang, 2019). Putniņš and Sauka (2020)도 기업가 지향성의 3개 하위 구성요인이 위험 감수성을 중심으로 상호 연계된 하나의 개념으로 기업의 성과에 영향을 미친다고 주장하였다. 국내 연구에서도 윤현중 (2015)은 “기업가적 지향성에 대한 이론적 동향 연구”를 통해 기업가 지향성은 개별 하위 차원에 대한 논의 보다 요인들이 상호 결합된 상태가 중요하다는 논리를 도출했다. 이를 근거로, 본 연구는 기업가 지향성을 하위 3가지 구성개념이 통합된 하나의 단일 차원으로 정의하고 기업가 지향성이 궁극적으로 기업의 회복탄력성을 강화하는 요인임을 확인하기 위해 다음의 가설을 도출하였다.

H1: 기업가 지향성은 기업의 회복탄력성을 정(+)의 방향으로 강화할 것이다.

H1-1: 기업가 지향성은 기업의 적응역량을 정(+)의 방향으로 강화할 것이다.

H1-2: 기업가 지향성은 기업의 조속한 회복 능력을 정(+)의 방향으로 강화할 것이다.

### 2.3. 최고경영진의 네트워크 역량

네트워크 역량은 기업이 다른 기업, 고객 또는 정부 등과의 관계를 구축하여 유지하고 활용하는 능력이다. 기업은 네트워크를 통해서 무형자산이나 지식, 시

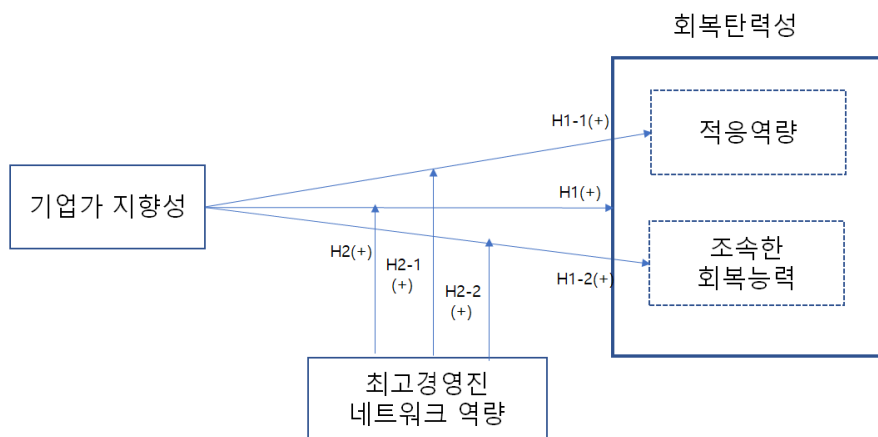
장의 정보 등을 확보할 수 있고, 네트워크에 속해 있는 다른 기업들의 자원을 활용할 수 있어 궁극적으로 경쟁적 우위를 확보할 수 있게 된다(박은경, 강태구, 2014). Coles et al. (2021)과 Saad et al. (2021)도 기업은 네트워크를 통해서 외부 환경의 혼란과 위협으로부터 탄력적으로 대응할 수 있는 새로운 정보와 지식을 획득할 수 있다고 주장했다.

특히, 중소기업은 태생적으로 부족한 자원 제약을 극복하기 위해서라도 네트워크 활동에 적극적일 수 있다(김미정, 채명수, 2021). 네트워크가 효과적으로 활용되면 기업은 사업수행에 유용한 자원의 교환 가능성이 제고되고, 이런 자원이 적극적으로 활용되어 기업의 성과가 배가 될 수 있다(우형록, 2015). 네트워크 내 형성된 신뢰가 낮아 파트너 간 기회주의적인 행동을 차단하지 못한다면 정보, 지식 획득을 위한 안정적인 접근이 어려워져(Kemper et al., 2011) 네트워크 효과를 기대하기 힘들 수 있다. 하지만, 기업가 지향성이 높은 중소기업은 태생적인 자원 제약의 한계를 극복하고 새로운 기회를 창출하기 위해 공급 및 유통업체, 고객 등과의 관계 형성에 집중할 것이다. 적극적인 네트워크 활동을 통해 파트너 간의 상호 신뢰와 협력을 얻어 필요한 자원과 정보, 지식을 더욱 쉽게 확보할 수 있게 된다(Johanson & Vahlne, 2006; Jiang et al., 2018). 네트워크 내 파트너 간 관계를 고도화시킴으로써 자기 기업의 입지를 명확히 하여, 신생의 불리함(liability of newness), 규모의 불리함(liability of smallness)을 더욱 잘 극복할 수도 있게 된다(Brouthers et al., 2015; Forsgren, 2016). 시장의 변화를 예측하고 새로운 기회 발굴에도 유리하게 되어 혼란스러운 외부 환경과 위협에도 탄력적으로 대응할 수도 있게 된다(김병조, 2022). 즉, 네트워크 활동은 외부 충격으로부터 기업의 손실을 최소화하고, 조속히 회복할 수 있게 하는 기업의 회복탄력성 강화에 긍정적인 영향을

미치는 요인이 될 수 있다.

기업가 지향성도 자원이 소요되는 기업의 전략적 지향성(strategic orientation)으로, 충분한 자원이 없다면 기업가 지향성이 기업의 성과로 이어지기는 힘들 수 있다(Jiang et al., 2018). 기업가 지향성이 높은 기업은 실제 자신들이 알고 있는 것보다 많이 알고 있지 않음을 인지하고 있어(Khanna, 2015), 정보와 지식을 획득하기 위해 더욱 적극적으로 네트워크 활동을 추진(Karami & Tang, 2019)하며, 기업 최고경영진은 업무 시간 중 상당한 시간을 네트워크의 구축과 활용을 위해 투자한다(Walter et al., 2006; Engelen et al., 2016). 혁신성과 진취성이 높은 기업은 네트워크 활동으로 새로운 기회를 획득할 수도 있으며, 위험 감수성이 높은 기업은 네트워크를 통해 확보한 지식과 정보, 자원을 활용하여 공격적인 신시장 개척 전략을 수립하여 실천할 가능성이 크다(김병조, 2022). 이에 반해, 기업가 지향성이 약한 중소기업은 새로운 루틴, 신기술 또는 제품 생산에 네트워크를 활용하지 못하고, 일반적인 산업정보와 지식에 의존하거나 안정적으로 검증된 제품이나 서비스에 집중한다(김미정, 채명수, 2021). 네트워크 구성원들이 보유한 지식, 기술 등의 무형자원과 자원 공유 등의 협력을 활용하지 못해, 외부 충격을 극복할 수 있는 경쟁우위 확보도 어렵게 된다.

이상의 선행연구를 종합해 보면, 기업은 외부 네트워크 활동을 통해 필요한 자원을 획득할 수 있어야 하며, 네트워크 역량은 기업가 지향성이 기업의 회복탄력성으로 발현되는 과정에 긍정적으로 작동할 개연성이 있을 것이다. 본 연구는 최고경영진의 네트워크 역량 수준이 기업가 지향성과 기업의 회복탄력성 간의 관계를 조절할 것으로 예측하고, 다음의 연구 가설을 설정하였다.



〈그림 1〉 연구모델

- H2: 최고경영진의 네트워크 역량은 기업가 지향성과 기업의 회복탄력성 간의 관계를 정(+의 방향으로 조절할 것이다.
- H2-1: 최고경영진의 네트워크 역량은 기업가 지향성과 기업의 적응역량 간 관계를 정(+의 방향으로 조절할 것이다.
- H2-2: 최고경영진의 네트워크 역량은 기업가 지향성과 기업의 조속한 회복 능력 간 관계를 정(+의 방향으로 조절할 것이다.

## 2.4. 연구모형

기업가 지향성과 기업의 회복탄력성 간의 관계를 분석하고, 최고경영진의 네트워크 역량이 이 두 변수 간 관계에 있어서 조절 효과를 나타내는지를 확인하고자 <그림 1>과 같은 연구모델을 제시한다.

## 3. 실증 분석

### 3.1. 표본의 선정 및 자료수집

본 연구를 위해 중소기업기본법 제2조, 같은 법 시행령 제3조에서 정의한 중소기업을 대상으로 2023년 2월 27일부터 3월 13일까지 총 15일간 설문 조사를 하

였다. 기업 수준의 전략과 의사결정 체계인 기업가 지향성과 최고경영진의 네트워크 역량, 기업의 생존과 성장을 다루는 기업 회복탄력성을 답변하기 위해서는 해당 기업의 경영상태에 대한 지식과 이해역량을 보유한 응답자가 대상자여야 했다. 명확한 응답 대상자 선정을 위해 현직 중소기업 CEO 10명을 인터뷰하였고, 임원급에게 직접 보고할 수 있는 팀장급도 본 설문 질의에 답변할 수 있는 위치에 있음을 확인하고, 최종적으로 팀장급 이상을 응답자로 확정하였다. 설문은 기업당 1개씩 배포되었으며, 설문 응답 시 발생할 수 있는 오류를 최소화하고 응답률을 높이기 위하여 대부분의 설문은 직접 방문 또는 인적 네트워크를 최대한 활용하였다. 아울러, 모든 응답자에게 바람직하다고 생각하는 내용이 아니라, 응답자가 직접 느낀 사실 그대로를 답변해 줄 것을 거듭 강조하였다. 응답이 부실하거나 미흡한 부분에 대해서는 유선을 통해 재확인하는 과정을 거쳐 총 187개를 최종 분석에 활용하였다. 응답자의 특성은 <표 3>과 같다.

2) 강연실, 조부연(2021) 등은 대리 이상의 직급자들이 소속 회사의 경영상태 등에 대한 답변이 가능하다고 주장하였으나, 본 연구는 인터뷰를 통해 확인한 현직 CEO들의 의견을 반영하여 팀장급 이상으로 응답자 대상 범위를 강화하였다.



〈표 3〉 설문 응답자, 기업 일반 현황

구분		빈도	퍼센트	관측치 수
직위	경영자(CEO)	84	44.920	187
	부(차)장 및 팀장급	60	32.086	
	임원급	43	22.995	
기업업력	21년 이상	73	39.037	187
	16~20년	17	9.091	
	11~15년	25	13.369	
	5~10년	39	20.856	
	5년 미만	33	17.647	
기업규모	301~700명	10	5.348	187
	100~300명	34	18.182	
	50~99명	31	16.578	
	10~49명	55	29.412	
	9명 이하	57	30.481	
산업분류	비제조업	57	30.481	187
	제조업	130	69.519	
매출액	701~1,500억	16	8.556	187
	301~700억	18	9.626	
	101~300억	29	15.508	
	51~100억	28	14.973	
	26~50억	21	11.230	
	25억 이하	75	40.107	
정부의 지원사업 참여	0회	37	19.786	187
	1회	25	13.369	
	2회	27	14.439	
	3회	27	14.439	
	4회이상	71	37.968	
연구개발투자 여부	없다	40	21.390	187
	있다	147	78.610	
마케팅 투자 여부	없다	45	24.064	187
	있다	142	75.936	

### 3.2. 변수의 조작적 정의 및 측정 문항

본 연구는 변수별 설문 문항을 확정하기 위해 먼저 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 검증된 문항을 정리하여 설문 문항을 도출하였다. 다음으로 현직 중소기업 CEO 및 임원급 5명과 경영학 교수 2명으로 구성된 외부 전문가들의 2회에 걸친 검토를 통해 설문 문구,

측정 변수 간 문항의 중복과 측정하고자 하는 변수 개념과 관련성 여부를 최종 검토하였다.

#### 3.2.1. 기업의 회복탄력성

본 연구는 앞서 설명한 바와 같이, 기업의 회복탄력성을 적응 단계와 조속한 회복 단계로 구분하고, Tierney

(2003), Wicker et al. (2013), Sambowo and Hidayatno (2021)와 이철우, 전지혜(2018), 강연실(2021) 등의 선행연구에서 활용한 측정항목을 해당 단계에 매칭 하였다. 다음으로 외부 전문가들과 공동으로 개별 설문 문항을 엄격히 검증하고 파일럿 테스트를 통해 최종 문항을 확정하였다. 자원 대체성과 강건성의 특성을 가진 적응역량에 대한 6문항, 조속한 회복 능력을 측정하기 위한 6문항 등 총 12문항을 구성했다.

### 3.2.2. 기업가 지향성

기업가 지향성의 측정을 위해 Covin and Slevin (1989), 우형록, 권정언 (2013), 문창호 (2013)가 사용한 설문 문항을 활용하여 본 연구목적에 부합하도록 초안을 도출했다. 이후 전문가 검토와 테스트를 통해 최종적으로 6개 문항씩을 포함한 총 18개 질문항목을 선정 하였다.

### 3.2.3. 최고경영진의 네트워크 역량

본 연구는 기업이 지식과 정보, 자원을 네트워크를 통해 확보하고, 이를 활용하여 외부 충격에서 회복할 수 있는가에 집중하고 있다. 기업은 신뢰할 수 있는 네트워크를 통해서 혼란의 시기를 극복할 수 있는 자원을 획득할 수 있고, 자원은 기업 경영활동을 가능케 한다. 기업의 회복탄력성에 대한 최고경영진의 네트워크 활동은 신뢰를 기반으로 정부, 고객, 기업 등과의 협력이라고 볼 수 있다. 이를 측정하기 위해 Engelen et al. (2016), Jiang et al. (2018), Xie et al. (2022)이 사용한 항목 중에서 신뢰성과 타당성이 검증된 측정항목으로 1차 구성한 뒤에, 연구목적에 부합되도록 전문가 자문을 거쳐 일부 문구를 조정하여 최종적으로 총 7개의 항목으로 구성하였다.

## 4. 측정모형 검증

### 4.1. 신뢰성 및 타당성 분석

수집된 자료는 SPSS 24.0과 AMOS 22.0 통계 패키지를 이용하여 분석하였다. 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 확인된 설문 문항을 활용하였으나, 주성분 분석(Principal component analysis)과 베리맥스회전(varimax rotation) 방식을 사용하여 요인을 재확인하였다. 그 결과 원래 측정한 의도에 맞게 기업가 지향성은 혁신성, 진취성, 위험 감수성으로 나뉘었고, 기업의 회복탄력성은 적응역량과 조속한 회복 능력으로 요인이 분류되었고, 최고경영진의 네트워크 역량도 별도 요인으로 구분됨을 확인했다. 이후 실시한 확인적 요인 분석 결과는 <표 4>에서 볼 수 있다. 우선 변수들의 신뢰성 분석 결과 Cronbach's  $\alpha$ 는 0.787~0.904에 분포하고 있어 변수가 신뢰할 만한 수준이라고 판단하였다. 수렴 타당도 분석 결과 평균분산추출값(AVE)이 기준으로 제시되고 있는 0.5를 상회하고, 복합신뢰도(CR)의 임계값인 0.7보다 높게 나타나는 것도 확인하였다.

<표 5>와 같이 평균분산추출지수의 제곱근(sqrt(AVE)) 값이 다른 변수와의 상관계수보다 모두 높게 나타나, 본 연구에서 제시하는 측정모형의 변수 간 판별 타당성이 확보되었음을 확인하였다. 그리고, 측정 변수 간 상관관계와 다중공선성 문제를 확인한 결과, VIF가 10 이하의 값을 보여 다중공선성은 문제도 없는 것으로 판단했다.

본 연구모형의 적합도(Model Fit Indices)를 확인한 결과, 절대 적합도 지수( $\chi^2=216.101$ ,  $df=1.37$ ,  $p=0.000$ ,  $\chi^2/df=1.577$ , GFI=0.894, RMR=0.045, RMSEA=0.056), 증분 적합도 지수(NFI=0.907, CFI=0.963, IFI=0.964, TLI=0.963), 간명 적합도 지수(AGFI=0.853)가 모두 유의하거나 수용 가능한 수준으로 나타났다. 가설검증에 최종 활용되는 총 19개의 설문 문항은 <부록>에 별도 정리하였다.

〈표 4〉 확인적 요인분석 결과

요인		항목	요인부하량	표준화계수	t값	P-value	CR	AVE	Cronbach's $\alpha$
기업가 지향성	혁신성	혁신성3	1	0.901			0.906	0.762	0.904
		혁신성4	0.794	0.827	15.159	***			
		혁신성5	0.933	0.889	17.371	***			
	진취성	진취성4	1	0.772			0.857	0.667	0.787
		진취성5	0.93	0.838	11.715	***			
		진취성6	0.99	0.839	11.722	***			
	위험감수성	위험감수성1	1	0.854			0.899	0.692	0.896
		위험감수성2	1.104	0.919	16.779	***			
		위험감수성3	1.003	0.828	14.154	***			
		위험감수성5	0.786	0.712	11.21	***			
회복 탄력성	적응 역량	적응역량1	1	0.855			0.835	0.631	0.822
		적응역량2	0.932	0.863	12.162	***			
		적응역량3	0.728	0.647	9.167	***			
	조속한 회복능력	회복력2	1	0.717			0.807	0.583	0.854
		회복력3	1.05	0.827	9.536	***			
		회복력5	0.908	0.741	8.919	***			
최고경영진의 네트워크 역량	네트워크1	1	0.517			0.788	0.564	0.801	
	네트워크2	1.949	0.814	6.721	***				
	네트워크3	1.933	0.873	6.637	***				

〈표 5〉 판별 타당성 분석

변수	평균	표준편차	최고경영진의네트워크	적응역량	조속한 회복능력	혁신성	진취성	위험 감수성	VIF
최고경영진의 네트워크역량	3.717	0.847	0.751						1.112
적응역량	3.045	0.794	0.358**	0.794					1.274
조속한 회복 능력	3.371	0.778	0.379**	0.628**	0.764				1.387
혁신성	3.895	0.846	0.276**	0.370**	0.509**	0.873			2.452
진취성	3.838	0.807	0.347**	0.362**	0.500**	0.779**	0.817		2.256
위험 감수성	3.420	0.914	0.284**	0.404**	0.513**	0.792**	0.773**	0.832	2.439

주1 : \*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ , † $p < .1$

주2: 대각선 값은 평균분산추출의 제공된 값을 나타내며, 비 대각선의 값들은 변수 간의 상관계수를 나타냄

#### 4.2. 가설 검증

본 연구는 COVID-19 팬데믹과 같은 인류가 경험해

보지 못했던 급격한 외부 충격 시기에 기업가 지향성이 기업의 회복탄력성에 미치는 영향과 최고경영진의 네트워크 역량이 이 두 변수 간 관계를 조절하는지를

알아보고자 하였다. 연구 가설을 검증하기 위해 회귀 분석을 실시하였다. 기존 선행연구를 바탕으로 기업 규모, 산업분류, 최근 3년간 매출액, 정부 지원사업 참여 여부, 연구개발 및 마케팅 투자 여부 등 6개 항목을 통제변수로 회귀분석에 포함하였다. 회귀분석 결과는 <표 6>과 같다.

가설 1인 기업가 지향성이 기업의 회복탄력성에 미치는 직접적인 영향을 검증하였다. 기업가 지향성은 적응역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1-1은 지지( $\beta=0.450, p<0.001$ ) 됨을 알 수 있다. 그리고, 조속한 회복 능력에도 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-2도 지지 되었다( $\beta=0.422, p<0.01$ ). 또한, 적응역량과 조속한 회복 능력으로 구성된 기업의 회복탄력성 자체도 기업가 지향성과 정(+)의 관계에 있음을 확인( $\beta=0.436, p<0.001$ ) 할 수 있어 가설 1이 채택됨을 알 수 있다.

가설 2를 검증하기 위해, 최고경영진의 네트워크 역량이 기업가 지향성과 기업의 회복탄력성 간 관계

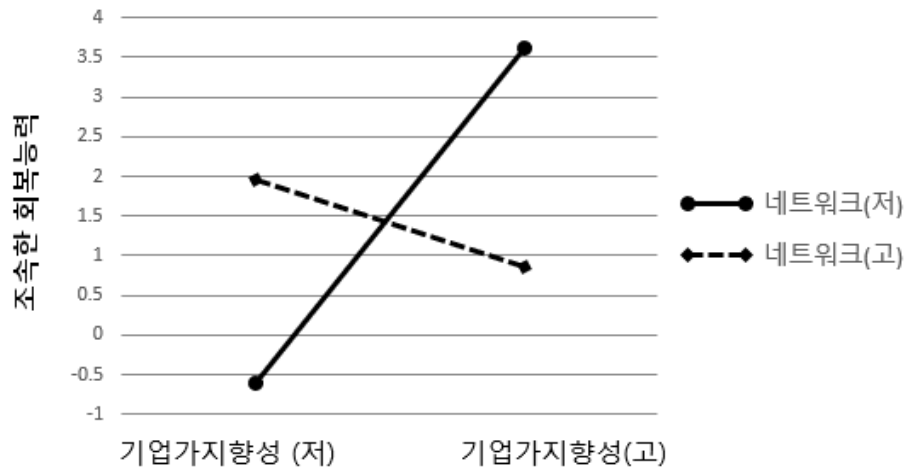
를 조절하는지를 확인하였다. <표 6>에 투입된 모든 모델에서 최고경영진의 네트워크 역량은 기업의 회복탄력성에 유의한 영향을 미침이 확인되었다. 본 연구는 선행연구에서 실증하지 못했던 기업가 지향성과 최고경영진의 네트워크 간 역학관계를 종합적으로 알아보고는 것이 목적이다. 이에, 주 변수인 기업가 지향성과 적응역량, 조속한 회복 능력 그리고, 기업의 회복탄력성을 모두 관찰하였다. 먼저, 기업가 지향성과 적응역량 간 관계에서 최고경영진의 네트워크 역량은 두 변수 간 관계를 조절하고 있지 않음이 발견되었다( $\beta=0.071$ ). 그리고, 최고경영진의 네트워크 역량으로 인해 기업가 지향성과 조속한 회복 능력 간 관계가 유의 수준에서 약화되는 것으로 확인되었다( $\beta=-0.148, p<0.05$ ). 또한, 기업가 지향성과 적응역량과 조속한 회복 능력으로 구성된 기업 회복탄력성 자체와의 관계도 강화되지 않음이 발견되었다. 이는 가설 수립 단계에서 예상하지 못했던 결과가 나타났음을 알 수 있다. 최고경영진의 네트워크 역량의 조절 효과는 <그림 2>

<표 6> 회귀분석 결과

변수	회복탄력성		적응역량		조속한 회복 능력	
	모델1	모델2	모델1	모델2	모델1	모델2
기업가지향성	0.436*** (0.063)	0.435*** (0.064)	0.450*** (0.074)	0.461*** (0.075)	0.422** (0.074)	0.409*** (0.074)
네트워크	0.197** (0.058)	0.197** (0.058)	0.262** (0.068)	0.262** (0.068)	0.133* (0.067)	0.133* (0.067)
네트워크 x 기업가 지향성		-0.007 (0.056)		0.071 (0.065)		-0.148* (0.065)
상수항	1.107** (0.331)	1.112** (0.334)	1.210** (0.384)	1.163** (0.389)	1.004** (0.384)	1.061** (0.386)
R <sup>2</sup>	0.352	0.360	0.324	0.331	0.306	0.313
Adjusted R <sup>2</sup>	0.296	0.300	0.260	0.283	0.243	0.244
ΔR <sup>2</sup>	-	0.009	-	0.007	-	0.008*
F값	6.684***	6.203***	5.921***	5.610***	4.177***	5.221***

주1 : \*\*\* $p<0.001$ , \*\* $p<0.01$ , \* $p<0.05$ , † $p<0.1$  / 괄호( ) 안에 값은 표준오차임

주2 : 통제변수는 <표 3>의 기업 일반 현황 중 기업규모, 산업분류, 최근 3년간 매출액, 정부 지원사업 참여 여부, 연구개발 및 마케팅 투자 여부 등 6개 항목을 모두 더미변수로 처리하였고, 변수별 Reference Group이 매우 복잡함에 따라 해당 계수를 본 표에서 제외함



〈그림 2〉 최고경영진의 네트워크 역량의 조절 효과

에 정리하여 표시했다.

선행연구는 기업은 네트워크를 통해 역경을 극복할 수 있는 자원을 확보하게 됨으로써, 네트워크 자체는 기업 회복탄력성의 핵심 엔진이 될 수 있다고 주장하고 있다(Aldrich, 2011; Herbane, 2019). 이는 <표 6>에서 최고경영진의 네트워크 역량 단독으로는 기업의 회복탄력성에 필수 요인임이 확인된 것과 같은 결과이다. 그러나, 기업가 지향성과 기업 회복탄력성의 조절 변수로서는 예상과 다른 결과가 확인되었다. 최고경영진의 네트워크 역량으로 기업가 지향성과 기업의 조속한 회복 능력 간 관계가 오히려 약화됨이 확인되었다( $\beta=-0.148, p<0.05$ ). 또한, 통계적으로 유의하지는 않지만 최고경영진의 네트워크 역량은 기업가 지향성과 기업의 회복탄력성 간의 관계를 음(-)의 방향으로 바꾸는 것이 관찰되었다( $\beta=-0.007$ ). 외부 환경이 안정기 동안에는, 기업은 네트워크를 통해서 자원과 정보, 부족한 지식을 확보할 수 있다. COVID-19 팬데믹에 러시아-우크라이나 전쟁까지 겹쳐진 극심한 충격기 동안에는 네트워크에 속한 구성원들도 생존과 성장에 대한 해법을 공유할 수 있는 여유가 부족한 시기였을 것이다. 이때 기업은 기존의 네트워크를 통해서 시장

의 기회를 포착하여 선점하거나, 시장 환경과 고객 요구의 변화에 선제적으로 대응할 수 있는 정보와 자원 획득이 어려웠을 것으로 해석될 수 있다. 자원과 정보가 부족한 중소기업은 충격을 극복하기 위해 새로운 네트워크에 가입하거나 구축할 수가 없었을 것이고, 기존의 네트워크에 더욱 의존 하였을 것이다. 그리고, 기존의 네트워크 구성원들도 처음 겪어본 외부 충격에 대한 해법을 찾을 수 있는 여유가 없어 집단 눈가림 현상, 집단 사고, 과잉동조 등으로 인한 고착화에 빠지게 되어, 새로운 지식과 정보, 자원을 상호 지원하거나 확보하기가 어려웠을 것으로 해석된다(박종화, 2011; Kemper et al., 2011; Jiang et al., 2018). 같은 역경에 처해있는 인적 네트워크와의 결속은 상호 호혜적인 정보와 지식 교류가 어려워 오히려 기업의 회복탄력성을 감소시킬 수 있다는 Dimitriadis (2021)의 주장 역시 본 해석을 가능케 한다.

## 5. 결론

COVID-19 팬데믹은 전 세계에 감염 확산과 격리,

지역 간 이동 제한, 생산과 공급 차질, 소비심리 위축에 따른 수요 감소 등 블랙스완(black swan)으로 불릴 수 있는 극단적 충격이었다. 이러한 극단의 외부 충격에도 살아남을 수 있는 기업의 생존 전략과 그 피해를 최소화하고, 난관을 빠르게 극복하여 충격 이전 수준으로 복귀할 수 있는 회복탄력성에 대한 학계와 경영현장의 관심이 집중되고 있다(Pal et al., 2014; Zighan et al., 2022). 본 연구는 기업의 회복탄력성에 직접적인 영향을 미치는 변인으로 기업가 지향성을 주목함과 동시에, 최고경영진의 네트워크 역량이 두 변인 간 관계를 조절하는지를 확인하고자 하였다. 연구 결과와 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 여전히 탐색 수준에 머물고 있었던 중소기업 회복탄력성의 세부 구성개념을 새롭게 정의하고, 이를 강화하는 요인을 실증하여 확인한 것에 의의가 있다. 기업의 회복탄력성을 적응 단계와 조속한 회복 단계로 세부 정의하고, 기존의 기업의 회복탄력성을 측정하던 4R을 2단계에 접목하여 총 6개의 측정항목을 재확인 하였다. 둘째, 본 연구는 기업가 지향성은 혁신성, 진취성, 위험 감수성의 구성요소가 상호 연관된 하나의 총체적인 하나의 개념이며, 기업가 지향성이 기업의 회복탄력성 하위 구성개념인 적응역량과 조속한 회복 능력을 모두 강화함이 발견되었다. 자원이 부족한 중소기업이 극한의 경영환경 속에서도 경쟁력을 유지하고 생존하기 위해서는 기업 특유의 전략적 태세인 기업가 지향성이 필요함이 설명된 것이다. 셋째, 최고경영진의 네트워크 역량은 단독으로는 기업의 회복탄력성을 강화하는 요인으로 작용하지만, 외부 환경이 극심한 혼란기에는 네트워크의 역기능이 나타날 수 있음을 확인하였다. 네트워크는 기업의 회복탄력성의 핵심 엔진이 될 수 있지만(Aldrich, 2011; Herbane, 2019), 기업가 지향성과 기업의 회복탄력성 간 조절 변수로서 최고경영진의 네트워크 역량은 두

변수 간 관계를 약화시키는 효과를 나타냈다. COVID-19 팬데믹과 러시아-우크라이나 전쟁 등으로 인한 외부 충격으로 인해, 중소기업은 기존의 네트워크에 더욱 의존하게 되었고, 이는 경직성을 초래하여 외부로부터 새로운 정보가 유입되지 못함으로써 기업가 지향성과 기업의 회복탄력성 간 관계가 약화 되었을 것으로 해석이 되었다.

본 연구는 몇 가지 보완을 통해서 더욱 가치 있는 연구가 될 수 있을 것으로 판단된다.

첫째, 기업가 지향성과 기업의 회복탄력성 간 관계를 조절하는 새로운 변수를 탐색해 볼 수 있다. 기업가 지향성은 기업 수준의 전략적 태세로서 이를 수행할 수 있는 조직 차원의 혁신문화, 최고경영진의 리더십 등을 고려해 볼 수 있을 것이다. COVID-19는 재택 또는 원격 근무 등 근무 형태의 변화를 가져왔고 온라인 구매, 배달소비 증폭 등 소비패턴도 변화되었다. 이를 반영할 수 있는 기업의 디지털화 수준도 주요 조절 변수로 연구해 볼 가치가 있을 것으로 예상된다. 둘째, 기업의 회복탄력성의 하위 구성요인으로 준비성의 포함 여부를 재확인해 볼 필요가 있다. COVID-19를 겪으면서 기업은 미래 위기에 대한 준비의 중요성을 확인할 수 있었을 것이다(Martin et al., 2021). 우리나라 정부도 2023년 5월 11일에 COVID-19 엔데믹을 선언하며 일상으로의 회복을 선언했다. COVID-19를 통해 확보한 회복탄력성의 중요성이 기업의 내부 역량으로 이어져야 하고, 그중에서 본 연구에서 다루지 않았던 준비역량을 관찰할 필요가 있다고 판단된다. 이는 기업 회복탄력성의 하위 구성요인을 3단계로 주장한 선행연구(Conz, & Magnani, 2020; Duchek, 2020)를 재확인하는 의미도 포함할 수 있다. 셋째, 기업가 지향성의 하위 구성요인인 혁신성, 진취성, 위험 감수성 각각이 기업 회복탄력성에 미치는 영향을 관찰 해 볼 수도 있을 것이다. 넷째, 기업의 회복

탄력성을 자원기반관점(Resource Based View) 또는 동적 역량(Dynamic Capability) 차원에서 기업이 보유한 역량으로 살펴볼 수 있을 것이다. 기업의 회복탄력성이 원인변수가 되어 기업의 생존과 성장, 또는 국제 경영에 비추어 글로벌 성과에 미치는 영향을 측정해보는 것도 가치 있는 연구가 될 것으로 기대한다. 마지막으로, 극심한 외부 충격을 경험한 중소기업과 그렇지 않고 신생 설립된 창업기업 간 회복탄력성의 차이를 비교 실증함으로써, 최고경영진의 경험이 기업의 회복탄력성에 미치는 영향도 관찰하는 것도 향후 연구해 볼 가치가 있을 것으로 판단된다.

## <참고문헌>

### [국내 문헌]

1. 강연실 (2021). **기업의 네트워크, 회복역량, 성과 간의 관계**. 박사학위논문, 제주대학교 대학원.
2. 강연실, 조부연 (2021). 기업의 지식경영활동이 재무적 성과에 미치는 영향: 기업 회복역량의 매개효과를 중심으로. **지식경영연구**, 22(1), 139-154.
3. 권재득, 이진춘 (2017). 기업의 회복탄력성 결정요인에 관한 연구. **의사결정학연구**, 25(2), 1-24.
4. 김미정, 채명수 (2021). 국제기업가지향성과 디지털지향성이 비즈니스 네트워크, 혁신적인 제품개발 및 국제화 성과에 미치는 영향-국제신생벤처기업을 중심으로. **무역학회지**, 46(3), 227-245.
5. 김병조 (2022). 기업이 지향성이 흡수능력과 제휴능력을 매개로 혁신성장에 미치는 영향에 관한 연구. **경영경제연구**, 44(4), 63-93.
6. 남현정, 김종훈 (2020). 공급사슬위험에 관한 관계학습이 공급사슬회복탄력성에 미치는 영향. **경영컨설팅연구**, 20(3), 201-211.
7. 문창호 (2013). 기업가지향성과 시장지향성이 벤처기업의 국제화와 성과에 미치는 영향. **대한경영학회지**, 26(5), 1177-1204.
8. 박은경, 강태구 (2014). 기업가 지향성과 네트워크 역량이 한국 중소기업의 국제화 성과에 미치는 영향. **국제경영연구**, 25(3), 97-131.
9. 박종화 (2011). 지역혁신체계에서 사회적 자본의 역기능성. **국토연구**, 63-82.
10. 우형록 (2015). 최고경영자의 기업가적 지향성과 네트워크 역량이 조직성과에 미치는 영향. **한국과학기술학회 논문지**, 16(9), 5998-6008.
11. 우형록, 권정연 (2013). 기업가적 지향성과 흡수역량이 중소기업의 신제품개발에 미치는 영향. **기술혁신연구**, 21(2), 57-84.
12. 윤현중 (2014). 기업가적 지향성의 성과 효과 재검토: 중소벤처기업을 대상으로. **벤처창업연구**, 9(5), 103-114.
13. 윤현중 (2015). 기업가적 지향성에 대한 이론적 동향 연구. **벤처창업연구**, 10(5), 45-62.
14. 윤현중, 이경목, 이춘우 (2012). 기업가적 지향성과 조직성과 간의 관계에서 시장 동태성과 제휴 다양성의 조절효과 연구. **기업가정신과 벤처연구 (JSBI)(구 벤처경영연구)**, 15(2), 23-44.

15. 이진권, 이윤철 (2015). 중견기업의 수출과 특허활동이 경영 성과에 미치는 영향에 대한 연구: 수출과 특허 활동의 상호작용 및 최고경영자 특성의 조절 효과. **국제경영리뷰**, 19(3), 217-239
16. 이철우, 전지혜 (2018). 구미 IT 산업클러스터의 경영위기와 회복력에 대한 평가: 기업 차원의 자체평가를 중심으로. **한국지역지리학회지**, 24(4), 604-619.
17. 한그루, 하현상 (2019). 마을공동체 사업의 지속성에 대한 영향요인 분석: 리질리언스 시각을 통한 체계적 접근의 시도. **지방정부연구**, 23(1), 209-240.
18. 홍진환, 최인혁, 박찬희 (2010). 시장지향성과 기업가지향성이 중소기업의 신제품 성과에 미치는 영향. **중소기업연구**, 32, 107-131.

### [국외 문헌]

19. Acquaaah, M., Amoako-Gyampah, K., & Jayaram, J. (2011). Resilience in family and nonfamily firms: An examination of the relationships between manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5527-5544.
20. Akg n, A. E., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937.
21. Aldrich, D. P. (2011). The power of people: Social capital's role in recovery from the 1995 Kobe earthquake. *Natural Hazards*, 56, 595-611.
22. Al-Hakimi, M. A., & Borade, D. B. (2020). The impact of entrepreneurial orientation on the supply chain resilience. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1847990.
23. Atreya, A., & Kunreuther, H. (2020). Assessing community resilience: mapping the community rating system (CRS) against the 6C-4R frameworks. *Environmental Hazards*, 19(1), 30-49.
24. Brouthers, K. D., Nakos, G., & Dimitratos, P. (2015). SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1161-1187.
25. Bruneau, M., Chang, S. E., Eguchi, R. T., Lee, G. C.,



- O'Rourke, T. D., Reinhorn, A. M., & Von Winterfeldt, D. (2003). A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities. *Earthquake Spectra*, *19*(4), 733–752.
26. Bughin, J. (2021). *Corporate resilience out of the COVID-19 pandemic*.
27. Chang, S. C., Lin, R. J., Chang, F. J., & Chen, R. H. (2007). Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation. *Industrial Management & Data Systems*.
28. Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability*, *13*(5), 2517.
29. Chiesi, A. M. (2014). Interpersonal networking and business resilience: How immigrants in small business face the crisis in Italy. *European Sociological Review*, *30*(4), 457–469.
30. Coles, T., Ritchie, B. W., & Wang, J. (2021). Building business resilience to external shocks: Conceptualising the role of social networks to small tourism & hospitality businesses. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *48*, 210–219.
31. Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, *38*(3), 400–412.
32. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, *10*(1), 75–87.
33. Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B. A., & Fernhaber, S. A. (2014). Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, *29*(4), 511–524.
34. Dimitriadis, S. (2021). Social capital and entrepreneur resilience: Entrepreneur performance during violent protests in Togo. *Strategic Management Journal*, *42*(11), 1993–2019.
35. Drickhamer, D. (2003). Short-term gain, long-term pain. *Industry Week/IW*, *252*(2), 14.
36. Dubey, R., Bryde, D. J., Dwivedi, Y. K., Graham, G., Foropon, C., & Papadopoulos, T. (2023). Dynamic digital capabilities and supply chain resilience: The role of government effectiveness. *International Journal of Production Economics*, 108790.
37. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, *13*(1), 215–246.
38. Engelen, A., Kaulfersch, A., & Schmidt, S. (2016). The contingent role of top management's social capital on the relationship between entrepreneurial orientation and performance. *Journal of Small Business Management*, *54*(3), 827–850.
39. Erol, O., Sauser, B. J., & Mansouri, M. (2010). A framework for investigation into extended enterprise resilience. *Enterprise Information Systems*, *4*(2), 111–136.
40. Eshegheri, A. E., & Korgba, F. (2017). Entrepreneurial orientation and resilience of medium scale businesses in Nigeria. *Journal of Business and Management*, *9*(35), 7–12.
41. Fatoki, O. (2018). The impact of entrepreneurial resilience on the success of small and medium enterprises in South Africa. *Sustainability*, *10*(7), 2527.
42. Forsgren, M. (2016). A note on the revisited Uppsala internationalization process model—The implications of business networks and entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, *47*, 1135–1144.
43. Gallop n, G. C. (2006). Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. *Global Environmental Change*, *16*(3), 293–303.
44. Geroski, P. A., & Gregg, P. (1993). Coping with the recession. *National Institute Review*, *146*, 64–75.
45. Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience 2003. *Harvard Business Review*, 52–62.
46. Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, *31*(5–6), 476–495.
47. Jia, X., Chowdhury, M., Prayag, G., & Chowdhury, M. M. H. (2020). The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, *48*, 101614.

48. Jiang, X., Liu, H., Fey, C., & Jiang, F. (2018). Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A network approach. *Journal of Business Research*, *87*, 46–57.
49. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, *46*, 165–178.
50. Kammouh, O., Gardoni, P., & Cimellaro, G. P. (2019). Resilience assessment of dynamic engineering systems. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 281, p. 01008). EDP Sciences.
51. Kantur, D., & Say, A. I. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, *4*(3).
52. Karami, M., & Tang, J. (2019). Entrepreneurial orientation and SME international performance: The mediating role of networking capability and experiential learning. *International Small Business Journal*, *37*(2), 105–124.
53. Kemper, J., Engelen, A., & Brettel, M. (2011). How top management's social capital fosters the development of specialized marketing capabilities: a cross-cultural comparison. *Journal of International Marketing*, *19*(3), 87–112.
54. Khalil, A., Abdelli, M. E. A., & Mogaji, E. (2022). Do digital technologies influence the relationship between the COVID-19 crisis and SMEs' resilience in developing countries? *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *8*(2), 100.
55. Khanna, T. (2015). A case for contextual intelligence. *Management International Review*, *55*, 181–190.
56. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, *21*(3), 243–255.
57. 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.
58. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (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.
59. Ma, Z., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*.
60. Mafabi, S., Munene, J. C., & Ahiauzu, A. (2015). Creative climate and organisational resilience: The mediating role of innovation. *International Journal of Organizational Analysis*, *23*(4), 564–587.
61. Manfield, R. C., & Newey, L. R. (2017). Resilience as an entrepreneurial capability: Integrating insights from a cross-disciplinary comparison. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *24*(7), 1155–1180.
62. Manzano García, G., & Ayala Calvo, J. C. (2013). Psychometric properties of connor-davidson resilience scale in a Spanish sample of entrepreneurs. *Psicothema*.
63. McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, *9*(2), 81–90.
64. Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, *29*(7), 770–791.
65. Narjoko, D., & Hill, H. (2007). Winners and losers during a deep economic crisis: Firm-level evidence from Indonesian manufacturing. *Asian Economic Journal*, *21*(4), 343–368.
66. OECD. (2017). *Small, medium, strong. Trends in SME performance and business conditions*. doi:10.1787/9789264275683-en
67. Ortiz-deMandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, *37*(8), 1615–1631.
68. Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, *147*, 410–428.
69. Persis, D. J., Venkatesh, V. G., Sreedharan, V. R., Shi, Y., & Sankaranarayanan, B. (2021). Modelling and analysing the impact of circular economy; Internet of

- things and ethical business practices in the VUCA world: Evidence from the food processing industry. *Journal of Cleaner Production*, *301*, 126871
70. Pettit, T. J. (2008). *Supply chain resilience: development of a conceptual framework, an assessment tool and an implementation process*. Ohio State Univ Columbus.
  71. Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*, *20*(1), 124–143.
  72. Putniņš, T. J., & Sauka, A. (2020). Why does entrepreneurial orientation affect company performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, *14*(4), 711–735.
  73. 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 and Practice*, *33*(3), 761–787.
  74. Reeves, M., Faeste, L., & Deega, T. (2021). *Transform for resilience: An imperative for good times too*. BCG, pp. 1–13.
  75. Reggiani, A. (2013). Network resilience for transport security: Some methodological considerations. *Transport Policy*, *28*, 63–68.
  76. Saad, M. H., Hagelaar, G., Van der Velde, G., & Omta, S. W. F. (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, *8*(1), 1938347.
  77. Sambowo, A. L., & Hidayatno, A. (2021). Resilience index development for the manufacturing industry based on robustness, resourcefulness, redundancy, and rapidity. *International Journal of Technology*, *12*(6), 1177–1186.
  78. Soininen, J., Puumalainen, K., Sjögren, H., & Syrjä, P. (2012). The impact of global economic crisis on SMEs: Does entrepreneurial orientation matter? *Management Research Review*, *35*(10), 927–944.
  79. Tierney, K. J. (2003). *Conceptualizing and measuring organizational and community resilience: Lessons from the emergency response following the September 11, 2001 attack on the World Trade Center*. Disaster Research Center.
  80. Vlikangas, L. (2010). *The resilient organization: How adaptive cultures thrive even when strategy fails*. Aalto University.
  81. 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.
  82. Wicker, P., Filo, K., & Cuskelly, G. (2013). Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters. *Journal of Sport Management*, *27*(6), 510–525.
  83. Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation—performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *24*(1), 37–48.
  84. Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, *32*(4), 351–374.
  85. Xie, X., Wu, Y., Palacios-Marqués, D., & Ribeiro-Navarrete, S. (2022). Business networks and organizational resilience capacity in the digital age during COVID-19: A perspective utilizing organizational information processing theory. *Technological Forecasting and Social Change*, *177*, 121548.
  86. Zighan, S., Abualqumboz, M., Dwaikat, N., & Alkalha, Z. (2022). The role of entrepreneurial orientation in developing SMEs resilience capabilities throughout COVID-19. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, *23*(4), 227–239.

〈부록 1〉 설문 문항

요인		측정항목	참고문헌
기업가 지향성	혁신성	새롭고 창의적인 업무처리방식을 장려한다.	Covin and Slevin (1989), 우형록, 권정언 (2013), 문창호 (2013)
		혁신적인 기회 발굴 및 시장개척 의지가 높다.	
		우리 회사는 혁신성과나 진보된 아이디어를 적극적으로 수용한다.	
	진취성	경쟁사들보다 빠르게 시장을 주도하고자 한다.	
		새로운 기회를 파악하기 위해 노력한다.	
		경쟁사들보다 주도적으로 행동하는 편이다.	
	위험 감수성	우리 회사는 기업의 성과를 달성하기 위해서는 대담하고 실험적인 행동을 채택한다.	
		불확실한 상황에서도 새로운 아이디어로 발생할 수 있는 위험을 두려워하지 않는다.	
		성공 확률이 낮더라도 위험을 감수하여 개발에 착수하는 도전적인 문화가 있다.	
회사의 목적 달성을 위해서는 일부 손실 발생이 예상되더라도 이를 감수할 수 있다.			
회복 탄력성	적응 역량	우리 회사는 충분한 기획과정을 통해서 위험관리를 위한 로드맵을 구축한다.	Tierney (2003), Wicker et al.(2013), Sambowo and Hidayatno (2021), 이철우, 전지혜 (2018), 강연실 (2021)
		긴급한 상황에 대처할 수 있는 다양한 플랜을 보유하고 있다.	
		위기에 직면하면 조직을 재구조화(restructuring) 할 수 있는 역량이 있다.	
	조속한 회복 능력	외부 충격에도 신속히 정상 수준으로 회복할 수 있는 기술 역량이 높다.	
		외부 충격에도 신속히 정상 경영으로 전환할 수 있는 조직 역량이 높다.	
		외부 충격상황 이후 정상 수준으로 회복하는 시간을 최소화할 수 있는 인적 역량이 높다.	
최고경영진 네트워크 역량	고객, 공급사 및 관련한 협회 등과의 개인적 친밀한 관계 (네트워크)를 가지고 있다.	Engelen et al. (2016), Jiang et al. (2018), Xie et al. (2022)	
	정부, 지자체와 좋은 관계를 구축하기 위해서 상당한 노력을 기울인다.		
	정부, 지자체, 또는 정부(지자체)의 지원사업 수행기관과 좋은 관계를 유지하고 있다.		

## 저 자 소 개



### 최 재 윤 (Choi Jae Yoon)

현재 대전과학기술산업진흥원(DISTEP)에서 전략기획부장으로 재직중이며, 충남대학교 일반대학원에서 국제경영 박사과정에 재학중이다. 기업가 지향성, 회복탄력성, 네트워크 역량, 디지털역량, 글로벌 역량, 기업의 국제성과 등 기업 차원의 전략과 역량을 주로 연구하고 있다. 2023년 5월, 한국기업경영학회에서 벽소학술상을 수상하였다



### 유 정 (Liu Zheng)

충남대학교에서 경영학 학사와 석사를 취득했고, 동 대학원에서 박사과정을 수료했다. 지금까지 국제 재무관리, 외환파생상품, 글로벌 역량 등에 대한 논문을 국내 학술지에 게재하였고, 현재 국제다각화, 기업가치 등에 관한 연구를 진행 중에 있다



### 김 태 중 (Kim Tae joong)

서울대학교에서 경영학 학사와 동 대학원에서 석, 박사학위를 취득했다. 다국적기업의 기업지배구조와 재무관리, 기업가 지향성과 중소기업의 수출성과, 글로벌 금융업의 주요 이슈 등에 대한 논문을 국내외 학술지에 게재하였고, 현재 디지털 역량, 스타트업 등에 관한 연구를 진행 중에 있다.

〈 Abstract 〉

# The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Firm Resilience: The Moderating Effect of Top Management's Network Capability

Choi Jae Yoon\*, Liu Zheng\*\*, Kim Tae Joong\*\*\*

The COVID-19 pandemic has highlighted the importance of firm resilience, particularly for small and medium-sized enterprises (SMEs). This study aimed to investigate the concept of SME resilience, the role of entrepreneurial orientation in enhancing firm resilience, and the impact of top management networking capability on this relationship. The study defined firm resilience as consisting of adaptation capacity and recovery capacity and conducted a survey of 187 domestic SMEs for empirical verification. The findings indicate that entrepreneurial orientation is a critical factor in enhancing firm resilience. Furthermore, the networking capability of top management may also contribute to firm resilience, but it weakens the relationship between entrepreneurial orientation and firm resilience as a moderating variable. In crisis situations, SMEs tend to rely more strongly on existing networks, rather than engaging in new network to acquire new resources, information, and knowledge, which can hinder their ability to adapt and recover. This study contributes to the further development and understanding of SME resilience, which is essential for enterprises to overcome crises and return to pre-shock levels.

Key words: Entrepreneurial Orientation, Firm Resilience, Adaptation Capacity, Recovery Capability, TMT network capacity

---

\* Chungnam National University

\*\* Chungnam National University

\*\*\* Chungnam National University