벤처 기업가의 정치적 기술, 사회적 네트워크 그리고 기업가적 성과 간의 매개모형

정대용*, 김춘광**
*교수 숭실대학교 벤처중소기업학과
**강사 숭실대학교 중소기업대학원
**e-mail:mania0720@hanmail.net

The Mediating Model among Entrepreneur's Political Skill, Social Network, and Entrepreneurial Performance

Dae-Yong Chung*, Choon-Kwang Kim**

* **Department of Venture and Entrepreneurship
Graduate School Soongsil University

유 의

본 연구는 중소·벤처기업에서 성과에 가장 중요한 영향을 미치는 요소인 기업가를 대상으로 기업가의 정치적 기술과 사회적 네트워크가 기업가적 성과와 어떤 영향관계를 갖는지 고찰하고자 한 탐색적 성격의 실증적 연구이다.

연구결과 기업가의 사회적 역량인 정치적 기술은 사회적 네트워크와 기업가적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 사회적 네트워크는 일부 하위 요소만이 기업가적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 약한 유대의 네트워크 원천은 정치적 기술과 기업가적 성과를 완전매개하는 것으로 밝혀졌다.

이 같은 연구결과는 중소·벤처기업에서 성과 창출에 중요한 영향을 미치는 요소인 기업가를 대상으로 역량과 성과의 관계를 고찰했다는 점, 그리고 기업가의 사회적 네트워크가 사회적 역량인 정치적기술과 기업가적 성과 사이에서 어떤 역할을 하는지를 구체적으로 밝혔다는 점에서 의의가 크다. 또한정치적 기술이라는 구체적이고도 새로운 선행변수의 도입과 사회적 네트워크의 역할 수립이라는 점에서 이론적 공헌이 있을 뿐만 아니라, 성과 창출 이전 단계에 해당하는 기업가의 역량 개발에 관한 실제적인 정보를 제공했다는 점에서 실무적 공헌을 찾을 수 있겠다.

1. 서론

중소 - 벤처기업들이 공통적으로 겪게 되는 태생적 한계인 '신생의 불리함(Liabilities of Newness)'과 '소규모의 불리 함(Liabilities of Smallness)'은 '무엇이 그러한 태생적 한 계를 극복할 수 있게 하는가' 그리고 '그러한 도구들을 어떻 게 좀 더 수월하게 확보할 수 있는가'라는 중요한 연구 질문 Question)을 (Research 도출하기에 이르렀다 [35,36,34,1,2,3]. 이에 대해 기업가가 보유한 신뢰(Trust) 기 반의 사회적 네트워크(Social Network)가 아직 확보하지 못한 중요한 자원(Resource)과 정보(Information) 등 보이 지 않는 무형의 자본(Capital)을 보다 쉽게 동원할 수 있도 록 하는 방식으로 그들의 태생적 한계를 극복할 수 있게 해 준다는 점에 수긍하면서 사회적 네트워크와 그것을 확보하 게 해 주는 원천이 되는 사회적 역량(Social Competence) 에 관한 연구들이 주목받기 시작했다[31,34,37,7,2].

그 중 Sean[34]은 이론적으로 가장 완전하고 확실한 측정을 제공해주는 사회적 역량 개념인 정치적 기술(Political Skill)을 활용할 것을 제안하면서 사회적 네트워크와의 연결가능성을 제시했는데, 국내에서는 정대용·김춘광[3,4]이 이

와 같은 개념을 수용하여 처음으로 기업가의 사회적 역량 (Entrepreneur's Social Competence)인 정치적 기술과 사회적 네트워크의 관계에 관한 실증분석을 시도하여 정치적 기술이 사회적 네트워크 확보에 매우 강하고 긍정적인 영향을 미치는 것을 보여주었다.

그러나 여전히 이러한 역량 개발이 기업가적 성과 (Entrepreneurial Performance)에까지 긍정적인 영향을 미치는지의 여부가 아직 실증되지 않았기 때문에 사회적 역량 개념 도입의 보완적 측면에서 기업가적 성과를 고려한 연구가 필요한 상황이다[4,19,24].

이러한 상황을 근거로 본 연구는 국내 중소·벤처기업가들을 대상으로 그들의 사회적 역량인 정치적 기술과 사회적 네트워크 그리고 기업가적 성과 간의 관계를 실증·고찰하고 자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설설정

2.1. 정치적 기술과 기업가적 성과

정치적 기술은 기업가들에 더욱 유용할 수 있다. 왜냐하면 기업가들이 대부분의 시간을 할애하는 협상, 계약, 제휴 등의

활동들이 일종의 정치(Politics)를 근간으로 하고 있기 때문이다[17,19]. 따라서 기업가적 활동은 정치적 기술로 인하여더욱 원활해지고 더 높은 성과를 창출할 수 있게 된다[34,3,4]. 이러한 논의는 기업가의 정치적 기술이 기업가적성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 하는 사실의 유추를가능케 한다.

이에 대해서 Sean[34]은 사회적 네트워크와 사회적 역량이 각각 기업가적 성과와 연결되어 있을 것이라고 주장했다. 다만 이러한 차원의 연구가 여전히 부족한 이유로 사회적 네트워크와 성과에 선행되는 단계로서 개인적 역량 특성의 하나인 정치적 기술이 기업가적 성과에 미치는 영향에 대해서 관심은 높았으나 실제적인 실증분석이 없었다는 사실을 인정하면서 이러한 연결의 필요성을 주장했다. 따라서 본 연구에서는 그의 주장을 근거로 다음과 같은 가설1.을 제시한다.

가설1. 기업가의 정치적 기술은 기업가적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.2. 정치적 기술과 사회적 네트워크

Sean[34]은 정치적 기술에 대해 타인과의 관계에서 영향을 미치고자 하는 사람이 영향을 받는 대상의 반응을 어떻게 관리하는가의 여부로 설명될 수 있다고 했다. 이러한 특성은 높은 수준의 정치적 기술을 가진 개인은 그렇지 못한 사람들보다 수월하게 사회적 네트워크를 확보할 수 있음을 의미한다. 왜냐하면 사회적 관계에서 상대방의 반응을 잘 관리할수 있는 역량이란 보다 많은 종류의 네트워크 원천들과 좋은관계를 유지할수 있는 능력이기 때문이다. 따라서 높은 수준의 정치적 기술을 가진 개인일수록 목표달성에 필요한 네트워크를 가지고 있을 확률이 높을 뿐만 아니라 자신이 가진다양한 네트워크 원천으로부터 좀 더 수월하게 도움을 이끌어 낼 가능성이 높다[18.2].

이와 같은 논의가 Sean[34]에 의해 제시된 이후 국내에서 정대용·김춘광[3,4]에 의해 최근에 실증된 바 있는데 그들은 벤처기업 기업가들을 대상으로 기업가의 정치적 기술이 사회적 네트워크 확보에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 그하부 요인들 간에도 긍정적인 영향관계가 성립됨을 보여줌으로써 두 변수 간의 관계를 처음으로 실증한 바 있다. 이를 근거로 본 연구에서는 정치적 기술과 사회적 네트워크 간의관계를 포함한 네트워크 원천에 따른 영향관계를 새롭게 파악하고자 하는 탐색적 시도로 다음과 같은 가설을 수립하고자 한다.

가설 2. 기업가의 정치적 기술은 사회적 네트워크(약한 유대, 강한유대, 중심성) 확보에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.3. 사회적 네트워크와 기업가적 성과

최근 기업가정신(Entrepreneurship) 분야의 선행연구들 은 신생 벤처기업의 성립과 지속적인 성장 가능성 확보의 대 안으로 기업가의 사회적 네트워크(Social Network)의 중요성에 대해서 강조하고 있다[9,16,26,10]. 이는 신생 벤처기업이나 기(旣)설립된 벤처기업들의 태생적 특징이면서 동시에약점으로 논의되고 있는 '신생의 불리함(Liability of Newness)'이나 '소규모의 불리함(Liability of Smallness)'을 극복하거나 보완할 수 있는 대안적인 도구로써 사회적 네트워크의 유용성이 강조되고 있기 때문이다[7,8,22,23,28,38]. 따라서 본 연구에서도 기업가의 사회적 네트워크와 기업가적 성과 간의 심층 관계를 파악하고자 하는 탐색적 시도로 다음과 같은 가설을 수립하고자 한다.

가설 3. 기업가의 사회적 네트워크(약한 유대, 강한유대, 중심성)는 기업가적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 연구방법

3.1 변수의 조작적 정의 및 설문구성

정치적 기술은 Ferris et al.[21]의 연구를 참고하여 '사회적인 관계에서 다른 사람이나 조직들에 대해서 이해하고 다른 사람들이 개인이나 조직의 목표를 확장하는데 필요한 행동을 하도록 영향력을 발휘하기 위한 지식을 활용하는 것'으로 정의하고, 그들 연구에서 개발·제안된 PSI(Political Skill Inventory)를 활용하였다[20,34,21].

사회적 네트워크는 Sean[34]의 연구와 Watson[37]의 연구, 그리고 정대용·양준환[7] 연구를 근거로 "기업가 개인이 각종 사회적 네트워크 원천과 갖는 개별적인 접촉"으로 정의하고 기업가의 네트워크를 측정하였다[34,37,7].

마지막으로 기업가적 성과는 '기업가적 활동 결과로 얻어 지는 기업성과의 향상에 관한 기업가의 지각'으로 정의하였으며, 기업가의 주관적 측정 척도를 제안했던 Covin and Slevin[17]이 벤처기업의 성과측정을 위해 사용한 주관적지표와 Sean[34], 정대용·양준환[7]의 연구를 참고하여 양적영역과 질적 영역의 성과를 모두 포함하는 12개 문항으로 측정하였다.

3.2 표본의 일반적 특성

수집된 자료의 일반적 특성은 <표 1>에 제시되어 있다.

항목 범주 빈도 % 항목 범주 빈도 % 바두체 관련 12 0~6명 100 47.4 컴퓨터 및 멀티미디어 관련 12 5.7 7~12명 92 43.6 종업워 소프트웨어 및 정보통신 관련 업종 42 19.9 13~18명 8 3.8 의료생명 및 산업기기 관련 35 16.6 19~24명 3.3 기타 110 52.1 25명이상 4 1.9 1~10년 97 46.0 남 198 93.8 11~20년 59 28.0 29 13.7 업력 섯벽 21~30년 31~40년 16 7.6 여 13 6.2 41년 이싱 10 4.7 211 100 211 100 Total Total

[표 1] 표본 기업가들의 일반적 특성

4. 실증분석

4.1 측정도구의 평가

4.1.1 신뢰성 분석

Cronbach's a 확인 결과 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 나타났다(<표 2>참고).

[표 2] 변수의 신뢰성 부석

[표 4] 한다의 선회생 한국							
	개념	문항 수	Cronba	ach's a			
	사회적 통찰력	5	.913				
정치적 기술	대인관계 영향력	4	.913	041			
	네트워킹 능력	6	.879	.941			
	외형적인 진실성	3	.949				
	약한 유대	5	.786				
사회적 네트워크	강한 유대	5	.837	.810			
	네트워크 중심성	1					
기업가적 성과	질적·양적 성과	12	.924				

4.1.2 타당성 분석

타당성 검증 결과 역시 집중타당성 및 수렴타당성이 확보된 것으로 나타났다(<표 3> 참조).

[표 3] 변수의 타당성 분석

[H 0] C 1 7 7 0 0 C 7									
<u>변수</u>	Item	비표준화 계수	표준화 계수	S.E.	C.R.(p)	개념 신뢰도	AVE		
네트워킹	NA5	1.000	.803		•				
네트워싱 능력	NA3	.784	.678	.080	9.778(***)	.841	.639		
0 7	NA6	.986	.850	.082	12.035(***)				
디이코카	II4	1.000	.833	•	•		.706		
대인관계 영향력	II3	1.023	.872	.072	14.191(***)	.878			
0 0 7	II1	.874	.741	.075	11.723(***)				
1) 취건	SA4	.889	.849	.056	15.774(***)				
사회적 통찰력	SA3	1.000	.937			.878	.710		
0 교 기	SA2	.709	.655	.066	10.820(***)				
시체기	AS3	.905	.813	.063	14.419(***)		.785		
외형적 진실성	AS2	1.000	.888			.916			
신간 관 8	AS1	.914	.854	.059	15.403(***)				
약한	Wt4	1.000	.674			.675	.510		
유대	Wt3	1.150	.746	.175	6.562(***)	.070			
	St6	1.000	.741						
강한 유대	St8	1.133	.927	.101	11.269(***)	.802	.578		
गाना	St9	.805	.722	.079	10.229(***)				
	EP5	1.042	.948.	.043	24.490				
기업가적	EP4	1.000	.921		•	.904	.705		
성과	EP1	.764	.746	.054	14.177	.904	.705		
	EP6	.909	.880	.045	20.183				

Model Fit : χ^e =249.596, df=168, p=.000, GFI=.900, AGFI=.863, RMR=.046, NFI=.913 TLI=.962, CFI=.969, RMSEA=.048

<표 4>에서 보듯이 각 변수들 간의 판별타당성 역시 문제 없는 것으로 확인되었다(<표 4>참조).

[표 4] 각 변수별 판별타당성 분석

변수명	1	2	3	4	5	6	7
1. 네트워킹 능력	.639						
2. 대인관계영향력	.320	.706					
3. 사회적 통찰력	.217	.306	.710				
4. 외형적 진실성	.160	.287	.241	.785			
5. 약한 유대	.175	.122	.114	.077	.510		
6. 강한 유대	.051	.042	.286	.083	.112	.578	
7. 기업가적 성과	.024	.063	.054	.054	.119	.000	.705

주) 대각선은 AVE 값, 그 아래 값은 두 변수 간 상관계수의 제곱값.

4.2 가설검증

먼저 주요 가설검증 결과 <표 5>와 같은 결과를 얻었다.

[표 5] 주요가설 검증 결과

가설	비표준화 계수	표준화 계수	S.E.	C.R.	P	채택 여부
H1.	.441	.264(***)	.167	2.636	.008	채택
H2.	.503	.500(***)	.117	4.316	***	채택

Н3.	010	.192(*)	.169	059	.953	기각	
Mode	l Fit : γ²=289 575	df=180 $p=000$	GFI= 888	AGFI=	856 R	MR = 0.71	_

NFI=.892 TLI=.948, CFI=.956, RMSEA=.054

*** P<0.01, ** P<0.05, * P<0.1

다음으로 6개의 하위가설 검증을 위한 재 분석결과 <표 6>과 같은 결과를 얻었다(<표 6>참조).

[표 6] 하위 가설 검증을 위한 추가분석 결과

가설	비표준화 계수	표준화 계수	S.E.	C.R.	P	채택 여부
1.	.189	.109	.217	.869	.385	기각
2-1	.715	.621(***)	.150	4.779	***	채택
2-2.	.707	.384(***)	.165	4.291	***	채택
2-3.	.408	.358(***)	.091	4.458	***	채택
3-1.	.541	.362	.183	2.966	.003	채택
3-2.	151	162	.074	-2.043	.041	기각
3-3.	062	041	.110	562	.574	기각

Model Fit : χ^e =332.003, df=179, p=.000, GFI=.870, AGFI=.832, RMR=.067, NFI=.876 TLI=.927, CFI=.938, RMSEA=.064

*** P<0.01, ** P<0.05, * P<0.1

5. 결론 및 논의

5.1. 논의 및 시사점

본 연구의 주요 가설 검증에서 첫째, 정치적 기술은 사회적 네트워크 확보에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났을 뿐 만 아니라 기업가적 성과에도 직접적인 영향을 미치는 것으 로 나타났다. 이는 개인의 사회적 역량이 사회적 네트워크 확보의 원천이 될 뿐만 아니라 기업성과와 긍정적인 연관성 을 가졌을 것이라고 했던 Sean[34]의 주장과 일치한다. 이는 기업에 미치는 기업가의 영향력이 절대적이라고 할 수 있는 중소 · 벤처 기업에게 매우 중요한 의미를 던져준다. 즉, 학 습과 훈련으로 습득할 수 있는 역량이 기업성과를 개선하는 효과를 갖는다는 점에서 향후 보다 높은 성과를 창출하려는 해당 기업의 기업가들이 자신의 역량 구축을 위한 노력을 기 울일 근거가 될 수 있기 때문이다. 또한 사회적 네트워크 확 보의 원천으로서 뿐만 아니라 기업가적 성과에도 긍정적인 영향을 미치는 선행요인으로 정치적 기술의 연결가능성을 보여주었다는 점에서 중요한 이론적 의의를 갖는다고 할 수 있겠다.

다음으로 주요가설 검증과정에서 사회적 네트워크는 기업가적 성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 개인 혹은 기업가의 사회적 네트워크는 확보 자체가 개인이 동원하기 힘든 자원과 자본을 동원할 수 있게 함으로써 기업성과에 도움이 된다고 하는 최근 다수의 연구들과 일치하지 않는 결과이다[11,37,7]. 그러나 이러한 결과로 인하여네트워크의 유용성이 부정되는 것은 아니다[14,15]. 왜냐하면 사회적 네트워크의 하부 요소를 고려한 하위가설 검증과정에서 약한 유대의 네트워크 원천은 정치적 기술과 기업가적 성과를 완전매개 하는 것으로 나타나서 매우 중요한 역할을 하는 것이 확인되었기 때문이다. 더구나 주요 가설 검증에서 기업가적 성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났던 가설1.이 사회적 네트워크의 하위 요소들을 모두 고려한 분석에서는 기각된 것은 약한 유대의 네트워크 원천이 얼

마나 강력하고 중요한 역할을 하는지 간접적으로 보여주는 결과라고 할 수 있겠다[32,33]. 더구나 벤처기업에게 있어서 공식적인 관계를 대변하는 약한 유대의 네트워크 원천들은 자금과 정보를 제공하는 매우 중요한 요소이다[3,5]. 따라서 주요 가설 검증 과정에서는 네트워크가 기업가적 성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났음에도 불구하고 이러한 결과를 나타내게 된 것으로 볼 수 있다.

한편, 사회적 네트워크가 기업가적 성과에 중요한 영향을 미친다고 하는 기존 다수의 연구결과와는 달리 본 연구에서 는 주요 가설 검증에서 뿐만 아니라 하위 가설 검증과정에서 도 세 개중 두 개의 네트워크 원천이 기업가적 성과에 영향 을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 사회적 역량과 사회 적 네트워크는 각각 따로 성과에 연결되어 있다고 했던 Hoang and Antonic[25]의 주장과는 차이가 있지만 이를 근거로 사회적 네트워크와 기업가적 성과 사이에 존재할 수 있는 매개변수의 가능성을 제시했던 Sean[34]의 연구에 비 춰보면 사회적 네트워크와 기업가적 성과 사이를 매개하는 요인을 고려해 볼만하다. 실제로 정대용·김춘광[3]은 사회 적 네트워크가 사회적 자본 확보의 원천이 되고 그 효과(혹 은 결과)로 정보와 자원에 대한 접근성을 높일 수 있게 되면 서 그것이 성과에 연계될 수 있다고 하였는데 이러한 선행연 구 결과와 본 연구의 결과를 연결하여 유추해 보면 사회적 네트워크와 기업가적 성과 사이에 매개 변수의 존재 가능성 을 제시할 수 있다. 이를 근거로 본 연구는 그동안 사회적 네 트워크와 성과의 관계가 일관되지 못했던 연구의 흐름에서 한 발 나아가 기존 학자들이 놓치고 있었던 사회적 네트워크 와 기업가적 성과 사이의 매개 변수 존재에 대한 연구 가능 성을 제시했다는 점에서도 큰 의의를 갖는다고 할 수 있겠 다.

5.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 사회적 네트워크 확보와 기업가적 성과에도 긍정적인 영향을 미치는 정치적 기술이라는 중요한 사회적 역량 변수를 제시했지만 사회적 네트워크가 기업가적 성과에 미치는 영향이 상당부분 기각되면서 자칫 사회적 네트워크의 역할 혹은 중요성 축소라는 생각지 못한 부정적 결과를 초래할 수도 있다는 한계가 있다. 다만 사회적 네트워크에 대한 정의가 각 연구자마다 다르고 그에 따라 서로 다른 결과가 도출된다는 점을 고려하여 향후에는 좀 더 심화된 형태의 사회적 네트워크를 연구할 필요가 있다. 이를 통해 향후실제 신생의 불리함과 소규모의 불리함이라는 태생적 한계에 시달리고 있는 중소・벤처 기업 기업가들에게 보다 확고한 연구결과가 제시될 수 있기를 기대하는 바이다.

참고문헌

[1] 김춘광, "기업가의 정치적 기술, 사회적 자본, 그리

- 고 기업가적 성과 간의 관계모형", 숭실대학교 대학원, 박사학위논문, 2010.
- [2] 정대용·김춘광, "기업가의 사회적 네트워크, 정보· 자원접근성 그리고 기업가적 성과 간의 관계 모 형", 한국중소기업학회 추계학술대회 발표논문집, 227-246, 2009.
- [3] , "사회적 네트워크 확보에 기여하는 기업가의 정치적 기술에 관한 연구", 한국중소 기업학회 춘계학술대회 발표논문집, 279-293, 2010a.
- [4] , "벤처 기업가의 정치적 기술과 사회적 네트워크 간의 구조적 관계 모형", 경영관련 통합학회 한국생산성학회 발표논문집, 49-70, 2010b.
- [5] 노경훈, "벤처기업의 사회적 자본이 조직기 업가정신을 매개로 기업성과에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구", 한국산학기술학회논문지, 11(5), 1863-1872, 2010.
- [6] · 박경임, "여성 벤처기업가의 자아효능감과 네트워킹이 기업성과에 미치는 영향", 상업교육연구, 24(1), 235-252, 2010.
- [7] 양준환, "한·중 중소기업의 네트워킹이 지각된 기업성과에 미치는 관계모형에 관한 실증적 비교분석", 국제경영리뷰, 13(2), 27-56, 2009.
- [8] Adler, P. S. & kwon, S. W., "Social capital: prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, 27, 17-40, 2002.
- [9] Aldrich H. E., Rosen, B., Woodward, W., "The impact of social networks on business foundings and profit: a longitudinal study in: churchill", N.S. et al. (Eds.), Frontiers of Entrepreneurship Research, 154–168, 1987.
- [10] Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. & Ammeter, A. P., "Leader political skill and team performance", *Journal of Management*, 30, 309-327, 2004.
- [11] Anderson A. R. & Jack, S. L., "The effects of embeddedness on entrepreneurial process", *Journal of Business Venturing*, 17(5), 467-487, 2002.
- [12] Bacharach, S. B., & Lawler, E. J., "Political alignments in organizations: contextualization, mobilization, and coordination", In R. M. Kramer & M. A. Neale (Eds.), Power and influence in organizations: 67-88, Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
- [13] Baron, R. A. & Markman, G. D., "Beyond social capital: The role of entrepreneur's social

- competence in their financial success", *Journal of Business Venturing*, 18, 41-60, 2003.
- [14] Borgatti, S. P. & Foster, P. C., "The network paradigm in organizational research: A review and typology", *Journal of Management*, 29, 991-1013, 2003.
- [15] Bruderl, J. & Preisendorfer, P., "Network support and the success of newly founded businesses", *Small Business Economy*, 10, 213–225, 1998.
- [16] Carsrud, A. L. and Johnson, R. W., "Entrepreneurship: a Social Psychological Perspective", Entrepreneurship & Regional Development, 1, 21-31, 1989.
- [17] Covin, J. G. & Slevin, D. P., "New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis," *Journal of Business Venturing*, 5, 123-135, 1990.
- [18] Ferris, G. R., & Judge, T. A., "Personnel/Human resources management: A political influence perspective", *Journal of Management*, 17, 447-488, 1991.
- [19] , Davidson S. L. & Perrewe P. L., "Political skill at work", Gasan Books, In Press, 2006
- [20] , Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D., "Development and validation of the political skill inventory", *Journal of Management*, 31, 126-152, 2005.
- [21] , pamela L. Perrewe, Robyn L. Brouer, Ceasar Dougalas & Sean Lux, "Political skill in organization", *Journal of Management*, 33, 289-320, 2007.
- [22] Fornel, C. A., "A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience", *Journal of Marketing*, 56, 6-21, 1992.
- [23] Freyer, W. & Kim, B. S., "Competitive strength of german trade fair industry and its implication on tourism", *Sejong Research Institute*, 21-57, 2001.
- [24] Hambrick, D., & MacMillan, I., "Asset parsimony-managing assets to manage profits", *Sloan Management Review*, Winter: 67-74, 1984.
- [25] Hoang, h. & Antoncic, B., "Network-based research in entrepreneurship A critical review", *Journal of Business Venturing*, 18, 165-187, 2003.
- [26] Huggins, Robert., "The success and failure of policy-implanted inter-firm network initiatives:

- motivations, processes and structure", *Entrepreneurship and Regional Development*, 12(2), 111-135, 2000.
- [27] Mintzberg, H., "Power in and organizations", Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall, 1983.
- [28] Nahapiet, J. & Ghoshal, S., "Social capital, intellectual capital and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, 23, 242-266, 1998.
- [29] Nunnally, Jum C. & Ira H. Bernstein., "Psychometric theory", 3rd ed., New York, McGraw-Hill, 1994.
- [30] Pfeffer, J., "Power in organizations", Boston: Pitman, 1981.
- [31] Portes, A. & Sensenbrenner, J., "Embeddedness and immigration: Note on the social determinants", *American Journal of Sociology*, 98, 1320-1350, 1993.
- [32] Rodan, S., & Galunic, C., "More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness", *Strategic Management Journal*, 25, 541-562, 2004.
- [33] Rowley, T., Behrens, D. & Krackhardt, D., "Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries", *Strategic Management Journal*, 21, 369–386, 2000.
- [34] Sean, L., "Entrepreneur social competence and capital: The social networks of politically skilled entrepreneurs", *Academy of Management Proceedings*, Q1-Q6, 2005.
- [35] Shane, S., & Venkataraman, S. "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, 25, 217-226, 2000.
- [36] Spann, M. & Hudson, R., "Resource acquisition by entrepreneurial firms: another look", In W. and P. DiMaggio, Powell eds., "The new institutionalism in organizational analysis", University of Tennessee, Department Management, 1988.
- [37] Watson, J., "Modeling the relationship between networking and firm performance", *Journal of Business Venturing*, 22, 852-874, 2007.
- [38] Zhao, L. & Aram, J. D., "Networking and growth of young technology-intensive ventures in China", *Journal of Business Venturing*, 10(5), 349-370, 1995.