

## 창업지향성과 학습지향성이 중소기업의 성과에 미치는 영향에 관한 연구

조세근(숙명여자대학교 책임연구원)\*

손종서(숙명여자대학교 교수)\*\*

이우진(국민대학교 교수)\*\*

### 국문 요약

중소창업기업이 급변하는 시장에서 살아남기 위해서는 다양한 성과요인들이 있으며, 많은 연구결과에서 창업자의 창업지향성 확립이 중요하다고 논의되고 있다. 따라서 중소기업이 지속적인 경쟁우위를 확보하고 새로운 기회를 포착하기 위한 요인에 대한 분석과 기업성과 간의 관계 분석은 많은 중소기업에게 방향을 제시하며, 가치 있는 일이라 할 수 있겠다.

본 연구에서는 창업지향성(Entrepreneurial Orientation)의 주요 변수에 대한 탐색적 연구를 통해 기업성과(Firm Performance)에 대한 영향 요인을 고찰하고 실증적 연구를 통하여 확인 하였다. 본 연구는 중소기업 CEO의 창업지향성, 학습지향성(Learning Orientation)과 기업성과 간의 관련성을 탐색하기 위한 연구로 진행되었으며 다음과 같은 부분을 검증하였다. 첫째, 창업지향성(진취성, 경쟁적 공격성, 위험감수성, 혁신성)이 학습지향성에 미치는 영향을 살펴보고자 하였으며, 둘째, 창업지향성이 기업성과에 미치는 영향을 살펴보고자 하였으며, 마지막으로 학습지향성이 창업지향성과 기업성과 간에 매개되는 영향요인을 실증적 연구를 통해 검증하였다.

본 연구는 학습지향성이 창업자의 창업지향성과 기업성과 간의 관계에 있어서 매개효과를 밝혔다는 점에서 이론적 기여하며, 창업지향성의 개념 정의에 있어서 국내에서 연구된 기존 선행연구와는 다른 새로운 차원으로 정의하여 연구를 수행하였다. 본 연구 결과, 각각의 중소기업은 다양한 창업지향성을 바탕으로 기업성과에 상이한 영향력을 가지고 있음을 보여주었다. 이를 통하여 창업지향성에 대한 독립적인 연구의 필요성을 제시하고 있다.

결론적으로 중소기업들에게 있어 창업지향성은 기업성과에 매우 중요한 역할을 하고 있다는 점과 중소기업의 창업 경영자는 경쟁적 공격성보다는 혁신적이며, 위험 감수적인 의사결정이 기업 활동에 보다 긍정적인 영향을 미친다는 것을 시사점으로 제시하였다. 또한, 위험감수성은 정성적 기업성과에 긍정적이며, 혁신성은 정량적 경영성과와 정성적 기업성과 모두에 긍정적 영향을 미친다는 결론을 도출하였다. 이러한 본 연구의 결론은 중소기업 창업 경영자들이 창업지향성을 수립 시, 필요한 실무적인 기초 자료로 활용 가능하리라 기대한다.

핵심주제어: 중소기업, 창업지향성, 학습지향성, 기업성과

### 1. 서론

오늘과 같이 급변하는 지식정보화 시대에서 기업들이 도태되지 않고 지속적으로 성장하기 위해서는 기업의 성공역량 개발이 끊임없이 필요하다. 특히 대기업보다 보유자원의 규모가 상대적으로 부족한 중소기업의 경우, 시장에서의 경쟁우위 확보를 위하여 끊임없이 새로운 기회를 포착해야만 한다. 이러한 기업들에게 시장의 새로운 기회는 관련 정보의 획득유무에 따라 달라질 수 있으며, 정보의 비대칭성으로 인하여 누군가는 기회를 보고 누군가는 기회를 인지하지 못한다. 이러한 기업들의 지속적인 성장을 위한 새로운 정보획득의

결과는 해당 기업이 가지고 있는 창업지향성(Entrepreneurial Orientation)으로부터 기인한다. 창업지향성이 강한 기업은 정보탐색을 활발히 하고 해당 정보의 활용을 극대화하는 특성을 보인다(Menon & Varadarajan, 1992).

창업지향성이 높은 기업들은 적극적인 시장기회의 포착뿐 아니라 능동적으로 시장의 경쟁자들에게 대처하고 더 큰 혁신을 추구하며 다소 리스크가 높은 위험한 벤처를 하는 경향을 나타낸다(Covin & Slevin, 2002; Miller, 1983). 그리고 이러한 기업의 창업지향성이 기업의 성과와 획기적 혁신에 긍정적 영향을 미친다는 다양한 연구결과를 통해, 기업의 창업지향성이 높으면 창업지향성이 낮은 기업들보다 더 좋은 성과

이 논문은 중소기업청과 창업진흥원이 지원하는 대학 기업가센터사업의 지원을 받아 수행된 연구임.

\* 제1저자, 숙명여자대학교 앙트러프리너십센터 책임연구원, skjo@sm.ac.kr

\*\* 공동저자, 숙명여자대학교 앙트러프리너십 전공 교수, jsson@sm.ac.kr

\*\*\* 교신저자, 국민대학교 글로벌 창업벤처대학원/경영학부 조교수(창업교육센터장), drlee@kookmin.ac.kr

투고일: 2015-11-05 · 수정일: 2015-12-15 · 게재확정일: 2015-12-16

를 달성할 것이라는 것을 우리는 예측할 수 있다(Pearce et al, 2010; Luo et al, 2005; Yoon, 2015). 중소기업의 다양한 성과요인으로 이러한 창업지향성 뿐 아니라 창업자의 창업가적 역량(Entrepreneurial Competencies)에 대한 중요성(McDougall & Oviatt, 2000), 창업기업이 보유한 유형적이고 독특한 자원의 경쟁력(Barney, 1991), 창업기업의 무형적 자원인 조직문화의 영향력(Narver & Slater, 1990)과 같은 기업의 성과에 영향을 주는 요인들이 꾸준히 연구되어 왔다. 이러한 연구들을 통해 대부분의 중소기업 운영은 창업가에 의해 크게 영향을 받으며, 기업이 보유하고 있는 유무형의 독특한 자원이 해당 기업의 경쟁력과 성과에도 영향을 미치는 것이 지속적으로 검증되어 오고 있다.

본 연구는 시장 내 역동성이 상시화 된 오늘날의 중소기업 생존에 현실적으로 가장 중요한 요소인 ‘중소창업기업의 성과(Performance)’를 중심으로 진행되었다. 앞서 이야기한 중소기업의 창업지향성(Entrepreneurial Orientation)이 해당 기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는지 면밀히 분석하고, 또 다른 무형요인인 조직의 학습지향성(Learning Orientation)이 이러한 영향관계 내에서 어떠한 역할을 하고 있는지 규명하였다. 본 연구는 시장의 생존을 위하여 성과(Performance)라는 정량적 및 정성적 목표를 달성해야 하는 중소기업들의 어떠한 기업 활동과 자원들이 조직의 성과에 영향을 미치는지를 분석한다는 점에서 의미 있는 시사점을 제공하고 있다. 중소기업들의 성과에 미치는 영향요인들에 대한 분석과 해당 요인에 대한 실질을 통해 시장 내 지속적으로 성장할 수 있는 역량을 키울 수 있게 될 것이며, 이는 역동적인 변화가 상시화 된 현 시장에서 강한 생존전략으로 사용될 수 있을 것이다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 창업자의 창업지향성

중소창업기업이 지속성장을 하며, 안정적인 성과를 내기 위해서는 현실에 만족하고 안주하지 않으며, 끊임없이 새로운 사업기회를 탐색해야 한다. 창업지향성은 이러한 중소기업들이 새로운 사업기회를 찾는 데 있어 매우 중요한 역할을 한다. 이러한 창업지향성(Entrepreneurial Orientation)은 진취적이고 혁신적이며, 위험을 감수하면서도 도전적인 활동을 하려는 창업가의 성향이라고 할 수 있다(Morris & Paul, 1987). 다시 말해서 창업지향성은 경쟁자와 차별될 수 있는 혁신적인 제품이나 서비스를 개발하기 위한 의사결정 프로세스와 실행으로 설명할 수 있으며, 이러한 프로세스 내 의사결정의 스타일, 방법, 실행에 대한 전략적 성향이라고 할 수 있다(Lumpkin & Dess, 1996). 다시 말해서, 중소기업에게 창업지향성은 기업이 가지고 있는 새로운 가치 창출을 위해 진취성, 혁신성, 위험감수성의 성향을 바탕으로 자원을 재분배하거나 재결합하는 활동이라고 할 수 있다(Stevenson & Jallio, 1990).

앞선 많은 연구들에서 창업지향성은 조직의 수준에서 기업가정신(Entrepreneurship)을 구성하는 요인인 진취성, 위험감수성, 혁신성을 중심으로 연구가 되었다(Covin & Slevin, 1989). 이후, Lumpkin & Dess(1996)는 관리자 관점에서의 창업지향성(EO)을 제시하였으며 선행연구에서 제시한 진취성, 혁신성, 위험감수성의 세 가지 하위차원에 자율성(Autonomy)과 경쟁적 공격성(Competitive Aggressiveness)의 두 가지 차원을 추가하여 이러한 다섯 요인으로 구성된 창업지향성이 부분적으로 기업성과에 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 국내의 창업지향성에 대한 연구에서는 Lee & Lim(2009)이 Lumpkin & Dess(1996)가 제시한 창업지향성(EO)을 구성하는 다섯 요인 중 네 가지 차원의 요인을 중심으로 연구를 진행하였고, 본 연구 역시 중소기업 조직내부의 행동문화보다는 시장 내에서 창업가들의 적극적 대응과 기업의 성과와의 관계에 초점을 두어 창업지향성의 요인을 진취성, 위험감수성, 혁신성, 경쟁적 공격성의 네 가지 하위차원으로 구분하여 설명하였다.

#### 2.1.1 진취성

진취성(Proactiveness)은 새로운 분야를 만들어내고, 해당분야를 선도하려는 성향이며, 진보성과 관련되어 널리 연구되어온 요소로써 중요한 창업지향성의 한 요소이다. 이러한 진취성을 바탕으로 하는 창업가의 가장 훌륭한 전략 중 하나는 새롭게 만들어진 시장 및 기술의 개척자·개발자로서 이러한 기회를 자본화 혹은 기업의 성과로 만드는 것이다(Lieberman & Montgomery, 1988).

중소창업기업들에게는 시장에서의 경쟁을 위한 자원이 상대적으로 제한적이기 때문에, 이러한 상황에서 중소기업들이 경쟁우위를 갖기 위해서는 가벼운 규모의 조직을 활용하여 빠른 속도(Speed)로 시장진입과 고객의 요구에 즉각적으로 대응하는 활동 능력을 필요로 한다. 개발도상국 및 중국과 같이 과도기적 격변기의 경제하에서 빠르게 변화하는 시장 환경과 급속한 고객들의 니즈(Needs)의 변화는 시장지향적이고 진취적인 중소기업들에게 오히려 많은 기회를 제공한다(Tan & Tan, 2005). 대부분의 경우 중요한 시장정보는 획득하기 어려우며, 운 좋게 그러한 정보들을 얻었다 할지라도 빠르게 기업의 전략에 적용하지 않으면 그것은 이미 낡은 정보가 되어 시장에서 더 이상 쓸모가 없어지게 된다(Tan & Litschert, 1994). 따라서 Tan(1996)은 창업가의 가장 핵심적인 성공 요인으로 속도(Speed), 기습적 선점(Surprise), 탁월한 결정(Sound Execution)을 주장하였다. 본 연구에서는 이러한 요인들이 창업지향성의 진취성(Proactiveness) 부분과 기초적인 개념을 함께 하는 것으로 연구를 진행하였다.

#### 2.1.2 경쟁적 공격성

경쟁적 공격성(Competitive Aggressiveness)은 경쟁사와의 경쟁에서 확고한 위치를 선점하기 위해 직접적이고 집중적으로 경쟁하는 기업의 성향으로 정의할 수 있다. 경쟁적 공격성의

의미는 중소기업에게 기존의 성장한 기업에 비해 높은 실패 확률과 제한된 자원을 가지고 시장에서 경쟁하며 시장에서의 성공을 위해 보다 공격적 태도를 가지는 성향으로 설명될 수 있다. 이와 달리 기존 기업에게는 시장점유율과 경쟁 추세에서 시장의 신규 진입자를 효과적으로 제압하고 방어하는 성향으로 가격할인, 이윤희생, 마케팅, 품질, 생산능력의 투자 등의 활동으로 견제하는 성향이라 할 수 있다(Lumpkin & Dess, 1996).

### 2.1.3 위험감수성

위험감수성(Risk-Taking)은 어떠한 위험에도 불구하고 새로운 기회를 포착하려는 정신으로 창업가 자신의 보유자원이나 환경에 구애를 받지 않고 기회를 추구하는 것이다(Janney & Dess, 2006). 다양한 학자들이 위험감수성에 대하여 전략적 위험의 세 가지 유형을 규명하였는데, 첫째는 미개척 분야의 신기술에 대한 투자이고, 둘째는 비교적 많은 자본비용의 투입이며, 셋째는 높은 비중의 차입 등을 들었다. 즉, 경영관리에서 위험감수성이란, 새로운 시장에 신제품을 진입시키거나 미개척분야의 신기술에 자원을 투입하기 위해 많은 차입 혹은 높은 비용의 자산을 투입하는 그 자체를 의미한다(Baird & Thomas, 1985).

창업지향성이 높은 중소기업은 시장에서 기회를 획득하기 위해 고수익을 추구하는 가운데 발생할 수 있는 높은 위험감수성을 나타내는 것이다(Lumpkin & Dess, 1996). 기업의 자원관리관점에서 자원은 고성능과 경쟁우위를 결정짓는 가장 중요한 요소이다(Barney 1991). 자원이 부족한 중소기업이 고위험의 프로젝트에 과도하게 투자한다면 즉, 투자의 결실을 거둘 때까지 오랜 기간 위험한 투자를 지속한다면 중소기업은 재무상의 위험을 초래할 것이다(Aragón-Sánchez & Sánchez-Marín, 2005).

중소기업은 불확실한 미래를 향해 혁신적인 프로젝트를 지속할 만큼 위험을 감내할 의지를 가지고 있지 않다(Slater & Narver, 1995). 중국과 같이 성장률이 높은 나라들의 중소기업은 높은 불확실성과 경제시스템의 과도기적인 격변기로 더욱 커다란 위험에 직면해 있다(Tan 1996). 이런 중소기업이 신기술 또는 새로운 분야에 모험적으로 도전하거나 과도한 자산을 투입할 때 그들은 기업의 존재를 위태롭게 하는 자원부족 현상에 직면하게 되며, 그런 상황에서 과도한 위험감수성은 시장지향성과 기업의 성과관계에 부정적인 영향을 미치게 된다(Li et al. 2008).

### 2.1.4 혁신성

혁신성(Innovation)은 기업가정신(Entrepreneurship)의 핵심 개념으로 Schumpeter(1942)가 생산과정 전체 또는 생산과정 중 공정이나 기술적인 혁신, 디자인 개발, 신시장 개척, 프로모션 등의 단계별 과정에서 적극적으로 새로운 방식을 도입하고 추진하려는 활동이라고 주장한 이후 많은 연구자들이 기업 내 혁신의 중요성을 규명하여 왔다(Covin & Miles, 1999;

Lumpkin & Dess, 2001; Zahra, 1993). 새로운 아이디어, 신제품, 실험과 창조적 과정을 수행하는 이유는 기존의 실행체계나 기술보다 나은 결과를 얻고자 함이다. 이런 기술 혹은 제품과 시장의 혁신활동이 활발한 기업일수록 새로운 기회를 추구하는 경향이 있다(Lumpkin & Dess, 1996).

혁신성은 새로운 기회와 새로운 해결책을 찾고자 하는 기업의 노력, 즉 대담하고 광범위한 행동에 개입하고자 하는 기업의 욕구라 할 수 있다(Miller, 1983). 신제품, 신서비스, 색다른 경험, 기술적인 리더십 그리고 새로운 프로세스 개발, 창조성을 장려하는 혁신성이야말로 기업가정신의 중요한 구성개념이라고 할 수 있으며, 경영자가 경영상의 문제점을 해결하는 데 도움을 주고, 조직의 생존과 미래 성장의 기반을 제공해준다.(Covin & Slevin, 1989).

## 2.2 학습지향성

학습지향성(Learning Orientation)은 조직구성원의 학습활동을 장려하고, 비전을 공유하며, 조직구성원의 의견을 의사결정에 적극 반영하는 조직문화이며(Baker & Sinkula, 1999), 조직 차원의 신지식 개발과 밀접한 관계가 있다. 이러한 기업의 학습지향성 수준은 업무관련 지식을 창출하고 활용하는 정도를 말하며 이는 곧 경영진이 종업원들의 학습개발활동을 장려하는 수준을 일컫는다(Baker & Sinkula, 1999). 이와 같이 학습지향성은 경영활동에 영향을 미칠 수 있는 새로운 지식이나 통찰력을 배양하고자 하는 조직문화이다(Slater & Narver, 1995). 뿐만 아니라, 경쟁우위를 증진시키기 위해 지식을 창조하고 활용하는 조직 활동으로 학습지향성이 정의되고 있으며(Calantone et al. 2002), 고객의 욕구, 시장변화의 흐름 등에 대한 정보를 경쟁사보다 먼저 획득하고 공유하는 것이라 할 수 있다(Hurley & Hult, 1998).

학습지향성을 가지고 있는 기업은 전반적인 경영활동을 상대적으로 그렇지 않은 기업들보다 양적으로 더 많은 정보를 가지고 운영하며, 고객의 욕구를 파악에서도 정보와 지식의 양이 우위에 있기 때문에 지속적이고 높은 시장 장악력을 보인다. 또한 이러한 경쟁우위는 해당 기업이 시장 내에서 잠식당할 가능성을 낮추어 준다. 장기적 관점에서 볼 때, 무엇인가를 학습하고 배우는 조직문화야말로 기업의 경쟁력을 유지시켜 줄 수 있으며, 기업의 체질을 강화하기 위한 중요한 전략이다(Dickson, 1996). 오늘날 중요한 전략으로 인식되고 있는 이러한 학습지향성을 더욱 고조시키기 위해서는 문제점을 자유롭게 거론할 수 있는 조직문화와 분위기조성이 무엇보다 중요하다(Slater & Narver, 1995).

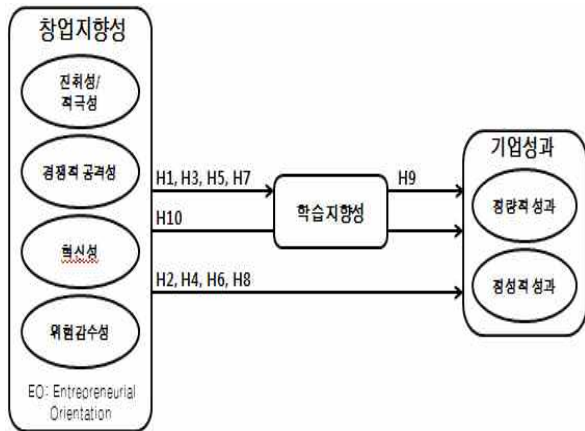
중소기업의 종사자들은 대기업에 비해 상대적으로 체계화 된 업무관련 교육을 받거나 관련 학습을 지속적으로 할 기회가 적을 수밖에 없다. 그러나 회사가 가지고 있는 목표와 비전은 기업의 규모가 작을수록 종업원들에게 더 깊이 인식될 수 있기 때문에 이러한 중소기업의 목표와 비전을 바탕으로 하는 교육과 학습은 더욱 중요하다. 특히, 이는 규모

가 작은 기업일수록 조직이 유연하며 교육 과 학습 등의 적절한 조직전략을 통해 외부환경 변화에 신속하게 대응할 수 있다는 의미이기도 하다(Carland et al. 1984).

### III. 연구설계

#### 3.1 연구모형과 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 창업지향성을 독립변수로 설정하고 이를 구성하고 있는 하위요인으로 진취성, 경쟁적 공격성, 혁신성, 위험감수성을 설정하였다. 그리고 학습지향성을 창업지향성과 기업성과를 매개하는 변수로 설정하고, 기업성과를 종속변수로 설정하여 정량적 성과와 정성적 성과를 측정하였다. 학습지향성의 매개효과를 비롯하여 창업자의 창업지향성, 학습지향성, 기업성과 간의 관계에 대한 모형과 연구설계에 따른 최종 연구모형은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

#### 3.2 연구가설

##### 3.2.1 창업지향성과 기업성과와의 관계

오늘날 같이 역동성이 상시되고 독특한 과도기적 경제 환경에 적응하기 위해서 중소기업의 창업가는 매우 진취적이어야 한다. 이런 진취적 성향이 시장지향성과 결합되었을 때 중소기업은 고객의 니즈에 부응하고 자신들을 시장의 고객에게 각인시킴으로서 경쟁자보다 우위를 점할 수 있다 (Atuahene-Gima & Ko, 2001; Lumpkin & Dess, 1996; Chen & Hambrick, 1995). 이런 논의를 바탕으로 보면 중소기업을 대표하는 창업자의 진취성은 학습지향성과 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이며, 본 연구에서는 이러한 영향관계를 분석하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**가설 1.** 중소기업 창업자의 진취성은 학습지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**가설 2.** 중소기업 창업자의 진취성은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Wang(2008)은 기업전략에서 무분별한 경쟁적 공격성의 전략적 사용은 장기적인 관점에서 전략적 제휴 등과 같은 기업간의 제휴 시에는 부정적인 결과를 초래 할 수도 있다고 주장하였다. 이런 논의를 바탕으로 보면 중소기업 창업자의 경쟁적 공격성은 학습지향성, 기업성과에 긍정적 영향을 미칠 것이며, 본 연구에서는 이러한 영향관계를 분석하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**가설 3.** 중소기업 창업자의 경쟁적 공격성은 학습지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**가설 4.** 중소기업 창업자의 경쟁적 공격성은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Schindehutte et al.(2008)는 위험 감수성을 성과의 차이에서 선택할 수 있는 합리적 생산 감소 가능성을 기꺼이 추구하는 성향으로 재무, 기술, 시장, 인적 자원 등의 업무에서 합리적인 위험의 인식과 관리하는 시도라고 주장하였고, 다양한 자원할당 의사결정을 반영하여 통제 가능한 위험이며 적합하고 계산된 위험(Calculated Risk)이라고 하였다. 이런 논의를 바탕으로 보면 창업자의 위험감수성은 학습지향성과 기업성과에 긍정적 영향을 미칠 것이며, 본 연구에서는 이러한 영향관계를 분석하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**가설 5.** 중소기업 창업자의 위험감수성은 학습지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**가설 6.** 중소기업 창업자의 위험감수성은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Li et al.(2008)는 혁신성과 시장지향성은 전략적 목표를 달성할 때 기업은 고성과를 이룰 수 있다고 주장하였고, 기업의 성과사이에 긍정적인 조절효과를 주는 것으로 분석되었다. 이런 논의를 바탕으로 보면 창업자의 혁신성은 학습지향성과 기업성과에 긍정적 영향을 미칠 것이며, 본 연구에서는 이러한 영향관계를 분석하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**가설 7.** 중소기업 창업자의 혁신성은 학습지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**가설 8.** 중소기업 창업자의 혁신성은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

##### 3.2.2 학습지향성의 매개효과

Slater & Narver(1995) 등의 연구에 의하면, 오늘날과 같은 급변하는 경영 환경에서는 시장지향성만으로는 효율적이고 장기적인 기업이익을 달성하는데 부족할 것으로 지적하였다. 따라서 단기적 관점의 조직능력인 시장기반능력과 중장기적 시각의 혁신능력 모두에게 학습지향성은 유의한 영향을 미칠 수 있다고 주장하고 있다. 이러한 논의를 바탕으로 보면 중소기업의 학습지향성이 기업성과를 향상시킬 것이며, 본 연구에서는 이러한 영향관계를 분석하여 다음과 같이 가설을

설정하였다.

**가설 9. 학습지향성은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

지금까지의 많은 연구들은 학습지향성이 기업성과에 영향을 미칠 것이라는 연구가 대부분이었고, 창업자의 창업지향성과 기업성과 간의 관계에 대한 학습지향성의 매개효과를 다룬 연구는 없는 실정이다. 그러나 학습지향성의 매개효과는 급변하는 경영 환경과 시장 요구에 적극적이며 단기간에 대응하여야하는 중소기업기업 특성 상 매우 중요한 요인이며, 시장이 요구하는 가치 창출을 위한 지식 창조와 활용한다는 학습지향성은 진취성, 경쟁적 공격성, 위험감수성, 혁신성 등의 4가지 창업지향성 하위요인들로 창업 및 경영환경에 적극적으로 대처함으로써 불확실성은 제거하고 지속적인 경쟁우위 창출하여 기업성과를 높여야하는 중소기업기업에게 유의한 영향을 미치기에(Slater & Narver, 1995), 창업지향성과 기업성과 간의 관계에 대한 학습지향성이 매개할 것이라 예측할 수 있다.

본 연구에서는 학습지향성이 창업자의 창업지향성과 기업성과 간의 관계에 대한 설명에 있어서 중요한 변수가 될 것으로 예측하며, 두 변수 간의 관계를 매개할 것으로 보인다. 선행 연구들이 제시하는 바와 같이, 창업자의 창업지향성이 학습지향성에 영향을 미치며, 동시에 학습지향성이 기업성과에 영향을 미치기 때문이다. 이런 논의를 바탕으로 보면 학습지향성이 창업지향성과 기업성과 간의 관계를 매개할 것이며, 본 연구에서는 이러한 영향관계를 분석하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**가설 10-1. 학습지향성은 진취성과 기업성과 간의 관계를 매개할 것이다.**

**가설 10-2. 학습지향성은 경쟁적 공격성과 기업성과 간의 관계를 매개할 것이다.**

**가설 10-3. 학습지향성은 위험감수성과 기업성과 간의 관계를 매개할 것이다.**

**가설 10-4. 학습지향성은 혁신성과 기업성과 간의 관계를 매개할 것이다.**

앞서 설명된 <그림 1>은 학습지향성의 매개효과를 비롯하여 창업자의 창업지향성, 학습지향성, 기업성과 간의 가설화된 관계에 대한 이론적 모형을 보여준다.

**IV. 실증분석결과**

**4.1 기초 통계량 분석**

본 연구에서 창업지향성과 학습지향성이 기업의 성과에 미치는 영향을 분석하고 앞서 설정된 가설을 검증하기 위해 2014년 6월 1일부터 2014년 6월 30일 까지 서울/경기지역의 중소기업기업 창업자를 대상으로 1기업 1설문지 기준으로 설문조사를 실시하였다. 본 연구의 설문조사는 300개 기업에

300부를 배부하여 총 279부를 회수하였으며(회수율: 93%), 설문응답이 누락되거나 적절치 않은 표기의 설문지 44부를 제외한 최종 유효한 설문지 235부(78.3%)를 분석에 사용하였다.

<표 1> 기초통계량 분석

구 분		빈도수(명)	비율(%)
성 별	남 성	181	77.0
	여 성	54	23.0
연 령	20대	53	22.6
	30대	151	64.3
	40대 이상	31	13.2
학 력	고졸 이하	0	0.0
	2년제 졸업	0	0.0
	학사	157	66.8
	석사 이상	78	33.2
창업 년차 (현 창업회 사)	1년 이하	118	50.2
	1년 1개월~2년 이하	66	28.1
	2년 1개월~3년 이하	30	12.8
	3년 1개월~4년 이하	21	8.9
	4년 1개월~5년 이하	0	0.0
업종	제조업	52	22.1
	유통(도소매)	37	15.7
	서비스	146	62.1

응답자의 특성을 살펴보면, 성별은 남성이 77.0%로 여성 23.0%보다 더 많았으며, 연령별로는 30대가 64.3%로 가장 많았으며, 20대가 22.6%, 40대 이상이 13.2%의 순서로 나타났다. 학력별로는 학사 66.8%, 석사 이상 33.2%로 나타났다. 근속년수별로는 1년 이하 50.2%, 1년 1개월~2년 이하 28.1%, 2년 1개월~3년 이하 12.8%, 3년 1개월~4년 이하 8.9%, 4년 1개월~5년 이하 0.0%로 나타났다. 응답자 현 중사회사의 업종은 제조업 22.1%, 유통(도소매) 15.7%, 서비스 62.1%(제조업 52개 업체, 유통 37개 업체, 서비스 146개 업체)로 나타났다.

창업지향성은 진취성, 경쟁적 공격성, 위험감수성, 혁신성의 네 가지 차원으로 구분하여 측정하였다. 기본적으로 Wang(2008), Dimitratos(2004), Khandwalla(1997)의 연구에서 사용된 항목들을 바탕으로 진취성 4문항, 경쟁적 공격성 4문항과 위험감수성 4문항, 혁신성 4문항을 각각 측정하였다. 각 문항은 국내 중소기업기업에 맞게 설문항목들을 수정 및 재구성하여 채택하였다. 리커트 척도법을 사용하여 7점 척도로 측정하였다(1=설문 항목에 전혀 동의하지 않는다, 7=설문 항목에 매우 동의한다).

진취성 4문항은 다음과 같다. ① 경쟁사보다 먼저 행동하고 앞서 가는 진취적인 태도를 좋아한다. ② 우리 회사의 조직 문화는 새로운 기회를 탐색하고 경험하는 진취적인 행동을 권장한다. ③ 우리 회사는 업계 최초로 신제품을 출시하는 경우가 많다. ④ 우리 회사는 업계 최초로 관리시스템이나 제조

공정의 혁신을 도입하는 경우가 많다. 경쟁적 공격성 4문항은 다음과 같다. ① 경쟁자와 상대할 때, 우리 회사는 종종 경쟁자들이 반응하도록 경쟁한다. ② 경쟁자와 상대할 때, 우리 회사는 경쟁자를 이기기 위해 공격적인 자세를 일반적으로 선택한다. ③ 우리 회사는 경쟁자와 경쟁하는 상황에서 일하는 것을 즐긴다. ④ 우리 회사는 경쟁사와 경쟁할 때 더 열심히 노력한다. 위험감수성 4문항은 다음과 같다. ① 위험을 감수하고자라도 새로운 기회를 포착한다. ② 환경변화에 대응하는 전략을 수립한다. ③ 새로운 시장과 사업 분야에 진출하고자 노력한다. ④ 실패확률이 높더라도 혁신적 프로젝트를 수행한다. 혁신성 4문항은 다음과 같다. ① 신제품과 서비스 개발에 지속적 혁신을 강조한다. ② 새로운 경영기법으로 조직전반의 혁신을 추구한다. ③ 창의적 마케팅 등 시장공략에 있어 지속적 혁신을 추구한다. ④ 해외시장의 목표달성을 위해 혁신적 자원을 개발한다.

본 연구에서 학습지향성은 Wang(2008), Hurley & Hult(1998), Calantone et al.(2002), Zhang et al.(2005)가 개발한 표준화된 설문항목들을 수정 및 재구성하여 채택하였으며, 각 문항은 국내 중소기업에 맞게 설문항목들을 수정 및 재구성하여 채택하였다. 리커트 척도법을 사용하여 7점 척도로 측정하였다. 학습지향성 6문항은 다음과 같다. ① 우리 회사는 경쟁에서 이기기 위해 직원들이 지속적으로 지식을 습득하는 것이 절대적으로 필요하다고 생각한다. ② 우리 회사는 현재의 환경과 맞지 않는 지식은 과감하게 버리라고 직원들에게 강조한다. ③ 우리 회사는 지식과 통제보다는 직원간, 부서간 자율적이고 형식에 구애받지 않는 협조적 분위기를 중요하게 생각한다. ④ 우리 회사는 고객과 유통업자 등 외부 거래당사자들의 의견을 잘 받아들이며, 이들과 정보를 공유한다. ⑤ 우리 회사는 전략수립 시, 직원들의 다양한 의견을 잘 수용하는 편이다. ⑥ 우리 회사는 전략수립 시, 역동적이고 급변하는 외부시장 환경변화에 민감하게 반응하는 편이다.

기업성과는 정량적 성과와 정성적 성과로 나누어 측정하였으며, 정량적 성과는 운영수익성, 판매성장률, 수익성장률 등을 측정지표로 정성적 성과는 상대적 제품 품질, 상대적 제품/서비스의 편익, 상대적 제품/서비스의 기능 및 디자인 역량 등을 측정지표로 활용하였다. 본 연구에서 기업성과를 측정하기 위하여, Cooper & Kleinschmidt(1995), Meyer et al.(1997), Song & Parry(1997), Hwang et al.(2013)가 개발한 표준화된 설문항목들을 수정 및 재구성하여 채택하였으며, Kim & Hahn(2010)의 국내연구에서 실증분석 시 이용된 6가지 항목으로 측정되었다. 리커트 척도법을 사용하여 7점 척도로 측정하였다. 기업성과 문항은 다음과 같다. ① 경쟁업체에 비해, 우리 회사의 수익성(ROI)은 뛰어나다. ② 우리 회사는 목표 판매량을 성공적으로 달성해 왔다. ③ 우리 회사는 설정된 수익 목표를 성공적으로 달성해 왔다. ④ 경쟁업체에 비해 우리 제품의 품질은 우수하다. ⑤ 경쟁업체에 비해 우리 제품/서비스의 전반적인 편익은 우수하다. ⑥ 우리 회사 제품/서비스는 기능 및 디자인 측면에서 우수하다.

## 4.2 변수의 타당성 검증

변수들의 타당성은 요인분석을 통하여 검증하였다. 요인분석 결과, 먼저 독립변수인 창업지향성에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석을 실시하였으며, 4개의 요인은 창업지향성을 구성하는 각 하위요인으로서 진취성, 경쟁적 공격성, 위험감수성, 혁신성으로 구성하였다. 그 결과는 <표 2>와 같다. 설명된 총 분산은 92.41%로 나타났다.

<표 2> 창업지향성의 요인분석 결과

항 목	요인4	요인1	요인3	요인2	공유치	
진취성	eo3	.807	.220	.233	.379	.897
	eo4	.702	.374	.398	.323	.896
	eo2	.652	.130	.507	.467	.917
	eo1	.638	.123	.505	.497	.925
경쟁적 공격성	eo6	.133	.953	.198	.129	.981
	eo7	.154	.950	.190	.147	.984
	eo5	.141	.949	.204	.129	.978
	eo8	.132	.943	.195	.128	.961
위험 감수성	eo11	.290	.344	.788	.347	.944
	eo9	.292	.264	.785	.388	.921
	eo10	.337	.315	.765	.382	.944
	eo12	.272	.313	.745	.437	.918
혁신성	eo14	.273	.092	.342	.836	.898
	eo13	.182	.308	.291	.833	.906
	eo15	.321	.160	.348	.799	.888
	eo16	.410	.070	.287	.756	.827
고유값	2.790	4.338	3.662	3.995		
분산설명(%)	17.436	27.116	22.889	24.969		
누적분산설명(%)	92.410	27.116	74.973	52.085		
Cronbach's $\alpha$	.951	.992	.975	.947		

전체적으로 창업지향성은 선행 연구결과의 이론구조와 동일하게 4개의 요인으로 추출되었다. 추출된 요인은 선행 연구와 동일하게 진취성, 경쟁적 공격성, 위험감수성, 혁신성으로 명명하였다. 진취성은 4개의 문항 중 최종적으로 4개 문항을 모두 채택하였으며, 경쟁적 공격성도 4개의 문항 중 최종적으로 4개 문항을 모두 채택하였으며, 위험감수성도 4개의 문항 중 최종적으로 4개 문항을 모두 채택하였으며, 혁신성 역시 4개 문항 중 최종적으로 4개 문항 모두를 분석에 이용하였다. <표 2>에서 확인된 바와 같이, 각 변수의 Cronbach's Alpha 값은 내부 일관성을 증명하고 있다. 모든 변수의 Cronbach's Alpha가 필요로 하는 최소값(0.60)을 넘고 있다(DeVellis, 1991). 진

취성(.95), 경쟁적 공격성(.99), 위험감수성(.98), 혁신성(.95) 등의 상당히 높은 수준의 신뢰도를 보여주었다.

매개변수인 학습지향성, 종속변수인 기업성과에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석을 실시하였으며, 3개의 요인은 학습지향성의 단일 요인과 기업성과를 구성하는 각 하위요인으로서 정량적 기업성과, 정성적 기업성으로 구성하였다. 그 결과는 <표 3>과 같다. 설명된 총 분산은 91.45%로 나타났다. 전체적으로 학습지향성, 기업성과는 선행 연구결과의 이론구조와는 다르게 3개의 요인으로 추출되었다. 추출된 요인은 선행 연구에서의 학습지향성은 학습지향성으로 기업성과에서는 정량적 기업성과, 정성적 기업성으로 나누어 명명하였다.

<표 3> 학습지향성, 기업성과의 요인분석 결과

항 목	요인1	요인2	요인3	공유치	
학습 지향성	lo1	.939	.186	.139	.935
	lo5	.938	.181	.089	.921
	lo6	.938	.199	.108	.931
	lo4	.920	.188	.137	.900
	lo3	.886	-.012	.118	.798
	lo2	.880	.053	.169	.806
기업성과	fp1	.088	.922	.259	.925
	fp3	.215	.922	.258	.956
	fp2	.174	.920	.283	.963
	fp6	.113	.229	.942	.910
	fp5	.147	.269	.939	.975
	fp4	.229	.308	.874	.953
고유값	5.217	2.912	2.846		
분산설명(%)	43.476	24.265	23.714		
누적분산설명(%)	43.476	67.741	91.454		
Cronbach's $\alpha$	.971	.972	.969		

학습지향성은 6개의 문항 중 최종적으로 6개 문항을 모두 채택하였으며, 정량적 기업성과는 3개의 문항 중 최종적으로 3개 문항을 모두 채택하였으며, 정성적 기업성과는 3개의 문항 중 최종적으로 3개 문항을 모두 분석에 이용하였다. <표 3>와 같이, 각 변수의 Cronbach's Alpha 값은 내부 일관성을 증명하고 있다. 모든 변수의 Cronbach's Alpha가 필요로 하는 최소값(0.60)을 넘고 있다(DeVellis, 1991) : 학습지향성(.97), 정량적 기업성과(.97), 정성적 기업성과(.97).

### 4.3 기술통계

<표 4>는 변수들의 평균, 표준편차, 변수 간 상관관계를 제시한다. 진취성은 경쟁적 공격성( $r=.463, P<.001$ ), 위험감수성( $r=.834, P<.001$ ), 혁신성( $r=.815, P<.001$ )과 정의 상관관계를 나타내었으며, 경쟁적 공격성은 위험감수성( $r=.536, P<.001$ ), 혁신성( $r=.390, P<.001$ )과 정의 상관관계를 가지는 것으로 분석되었다. 위험감수성은 혁신성( $r=.775, P<.001$ )과 정의 상관관계를 가지는 것으로 분석되었다. 학습지향성은 정량적 기업성과( $r=.333, P<.001$ ) 및 정성적 기업성과 ( $r=.329, P<.001$ )와 정의 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났으며, 학습지향성은 진취성( $r=.404, P<.001$ ), 경쟁적 공격성( $r=.354, P<.001$ ), 위험감수성( $r=.400, P<.001$ ) 및 혁신성( $r=.469, P<.001$ )과 정의 상관관계를 가지는 것으로 분석되었다. 정량적 성과는 진취성( $r=.781, P<.001$ ), 경쟁적 공격성( $r=.185, P<.001$ ), 위험감수성( $r=.455, P<.001$ ), 혁신성( $r=.557, P<.001$ ) 및 학습지향성( $r=.333, P<.001$ )과 정의 상관관계를 가지는 것으로 분석되었다. 정성적 성과는 진취성( $r=.781, P<.001$ ), 경쟁적 공격성( $r=.356, P<.001$ ), 위험감수성( $r=.793, P<.001$ ), 혁신성( $r=.868, P<.001$ )과 학습지향성( $r=.329, P<.001$ ), 정량적 성과( $r=.546, P<.001$ )와 정의 상관관계를 가지는 것으로 분석되었다. 또한 변수 간 상관관계수 값이 0.9이하로 나타나 다중공선성이 없다고 해석할 수 있다.

### 4.4 가설검증

연구가설에 대한 검증에 앞서, 응답자의 성별, 근무 연수, 기업 연수, 종업원 수가 창업기업 기업성과에 미치는 영향력을 통제하였다. 기업성과는 정량적 기업성과와 정성적 기업성과로 나누어 통제하였다. 그 결과가 <표 5>에 나타나 있다. 유일하게 혁신성( $r=.568, p<.01$ )이 정량적 기업성과에 유의미한 영향을 미치고 있다. 또 다른 기업성과인 정성적 기업성과는 성별( $r=.350, p<.01$ )과 위험감수성( $r=.283, p<.01$ ), 혁신성 ( $r=.603, p<.01$ ) 등이 정(+)의 영향을 미치고 있었고, 경쟁적 공격성 ( $r=-.079, p<.10$ )과 학습지향성( $r=-.101, p<.05$ ) 등이 부(-)의 영향을 미치고 있다. 남성이 여성의 경우보다 정성적 기업성과에 높게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구는 가설검증을 위하여 위계적 회계분석을 하였다. 가설 1은 창업자의 진취성은 학습지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측한다. 분석결과, <표 5>에서 제시된 바와 같이, 창업자의 진취성은 학습지향성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 위계적 회계분석결과로부터 가설 1은 채택되지 않았다.

가설 2는 창업자의 진취성은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측한다. 분석결과, <표 5>에서 제시된 바와 같이, 창업자의 진취성은 정량적 기업성과와 정성적 기업성과에 대하여 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 위계적 회계분석결과로부터 가설 2는 채택되지 않았다.

<표 4> 상관관계 분석결과

변수	평균	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 진취성	5.11	.90	1									
2. 경쟁적 공격성	4.32	.86	.463**	1								
3. 위험감수성	4.96	.88	.834**	.536**	1							
4. 혁신성	5.34	.89	.815**	.390**	.775**	1						
5. 학습지향성	5.63	.73	.404**	.354**	.400**	.469**	1					
6. 정량적 성과	4.71	.93	.427**	.185**	.455**	.557**	.333**	1				
7. 정성적 성과	5.12	.91	.781**	.356**	.793**	.868**	.329**	.546**	1			
8. 성별	.77	.42	.224**	.074	.291**	.212*	.101	.121	.340**	1		
9. 근속 년수	1.80	.98	.263**	.118	.208*	.168 <sup>+</sup>	.213*	.070	.199*	.051	1	
10. 기업 년수	2.17	1.20	.315**	.170*	.224**	.206*	.285**	.053	.181*	-.050	.862**	1
11. 종업원 수	4.51	1.89	.170*	.028	.169 <sup>+</sup>	.124*	.158 <sup>+</sup>	.021	.080	.017	.473**	.577**

주) ① N=235  
 ② 성별의 경우, 남자는 1, 여자는 0으로 처리함  
 ③ <sup>+</sup> p<.10, \* p<.05, \*\* p<.01의 수준에서 유의함

<표 5> 위계적 회귀분석 분석결과

	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6	모델7	모델8
	정량적 성과	정량적 성과	정량적 성과	정성적 성과	정성적 성과	정성적 성과	학습지향성	학습지향성
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
성 별	.121	-.028	-.034	.350**	.112**	.116**	.134	.044
근속 년수	.048	.101	.115	.033	.121	.110	-.178	-.104
기업 년수	.031	-.120	-.158	.206	-.073	-.044	.460*	.288 <sup>+</sup>
종업원 수	-.021	-.034	-.034	-.060	-.069	-.069	-.025	.002
진취성		-.135	-.123		.068	.058		-.095
경쟁적 공격성		-.066	-.093		-.079 <sup>+</sup>	-.058		.205*
위험감수성		.184	.189		.283**	.280**		-.034
혁신성		.568**	.511**		.603**	.648**		.441**
학습지향성			.130			-.101*		
$R^2$	.019	.327	.339	.158	.817	.824	.103	.292
수정된 $R^2$	-.011	.284	.291	.132	.805	.811	.075	.247
F	.635	7.646	7.117	6.095	70.218	65.047	3.724	6.496
Dubin-Watson			1.004			1.938		1.826

주) <sup>+</sup> p<.10, \* p<.05, \*\* p<.01의 수준에서 유의함

가설 3은 창업자의 경쟁적 공격성은 학습지향성에 정(+)  
 의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측한다. 분석결과, <표 5>에서  
 제시된 바와 같이, 창업자의 경쟁적 공격성은 학습지향성에  
 정(+)  
 의 영향을 미치는 것으로 나타났다(=.205, p<.05). 그리하여  
 위계적 회귀분석결과로부터 가설 3은 채택되었다.

가설 4는 창업자의 경쟁적 공격성은 기업성과에 정(+)  
 의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측한다. 분석결과, <표 5>에서 제  
 시된 바와 같이, 창업자의 경쟁적 공격성은 정성적 기업성과  
 에 대하여 부(-)  
 의 영향을 미치는 것으로 나타났다(= -.079, p<.10). 그리하여 위계적 회귀분석결과로부터 가설 4는 채택  
 되지 않았다.

가설 5는 창업자의 위험감수성은 학습지향성에 정(+)  
 의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측한다. 분석결과, <표 5>에서 제  
 시된 바와 같이, 창업자의 위험감수성은 학습지향성에 영향을  
 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 위계적 회귀분석결과로

부터 가설 5는 채택되지 않았다.

가설 6은 창업자의 위험감수성은 기업성과에 정(+)  
 의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측한다. 분석결과, <표 5>에서 제  
 시된 바와 같이, 창업자의 위험감수성은 정량적 기업성과에 대하여  
 유의적인 영향이 없는 것으로 나타났고(=.184, n.s.), 정성적 기  
 업성과에 대하여는 정(+)  
 의 영향을 미치는 것으로 나타났다(=.283, p<.01). 그리하여 위계적 회귀분석결과로부터 가설 6은  
 부분적으로 채택되었다.

가설 7은 창업자의 혁신성은 학습지향성에 정(+)  
 의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측한다. 분석결과, <표 5>에서 제  
 시된 바와 같이, 창업자의 혁신성은 학습지향성에 정(+)  
 의 영향을 미치는 것으로 나타났다(=.441, p<.01). 그리하여 위계적 회귀  
 분석결과로부터 가설 7은 채택되었다.

가설 8은 창업자의 혁신성은 기업성과에 정(+)  
 의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측한다. 분석결과, <표 5>에서 제  
 시된 바



와 같이, 창업자의 혁신성은 정량적 기업성과와 정성적 기업 성과에 대하여 각각 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다 (각각 =.568,  $p<.01$ ; =.603,  $p<.01$ ). 그리하여 위계적 회귀분석 결과로부터 가설 8은 채택되었다.

가설 9는 학습지향성은 기업성과에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측한다. <표 5>에서 제시된 바와 같이, 학습지향성은 정량적 기업성과에는 영향을 미치지 않았고, 정성적 기업성과에 대하여는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다 (= -.101,  $p<.05$ ). 그리하여 위계적 회귀분석결과로부터 가설 9는 채택되지 않았다.

가설 10은 학습지향성은 창업자의 창업지향성과 기업성과 간의 관계를 매개한다는 것을 예측한다. 창업지향성의 매개효과를 분석하기 위하여 다음의 네 가지 조건들이 충족되는지를 살펴보았다(Baron & Kenny, 1986). 변수가 매개효과가 있기 위해서는 (1) 1단계 단순 회귀분석에서 독립변수는 매개변수에 유의한 영향을 미쳐야 하며, (2) 2단계 단순 회귀분석에서 독립변수는 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 하고, (3) 3단계 독립변수와 매개변수를 동시에 투입한 다중회귀분석에서 매개변수는 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 하며, (4) 3단계에서 종속변수에 대한 독립변수의 효과가 유의적이지 않으면 완전매개효과가 확인되며, 독립변수의 효과가 유의하나 2단계의 독립변수 효과보다 적으면 부분매개효과가 확인된다.

가설 10-1은 학습지향성은 진취성과 기업성과 간의 관계를 매개한다는 것을 예측한다. 진취성이 <표 5>에서 제시된 바와 같이, 1단계의 학습지향성(=.095, n.s.), 2단계의 기업성과(정량적 성과: =-.135, n.s., 정성적 성과: =.068, n.s.)에 대하여 어떠한 영향도 미치지 않으며, 3단계의 기업성과(정량적 성과) 역시 영향을 미치지 않으므로 학습지향성은 진취성과 기업성과 간의 관계를 매개한다고 볼 수 없다. 그리하여 위계적 회귀분석결과로부터 가설 10-1은 채택되지 않았다.

가설 10-2는 학습지향성은 경쟁적 공격성과 기업성과 간의 관계를 매개한다는 것을 예측한다. 경쟁적 공격성이 <표 5>에서 제시된 바와 같이, 1단계의 학습지향성(=.205,  $p<.05$ ), 2단계의 기업성과(정량적 성과: =-.066, n.s., 정성적 성과: =-.079,  $p<.10$ )에 대하여 유의미한 영향을 미치며, 3단계의 기업성과(정성적 성과)에 유의한 영향을 미치므로 학습지향성은 경쟁적 공격성과 기업성과 간의 관계를 부분 매개한다. 그리하여 위계적 회귀분석결과로부터 가설 10-2는 부분적으로 채택되었다.

가설 10-3은 학습지향성은 위험감수성과 기업성과 간의 관계를 매개한다는 것을 예측한다. 위험감수성이 <표 5>에서 제시된 바와 같이, 1단계의 학습지향성(=.034, n.s.)에 대하여 영향을 미치지 않으며, 2단계의 기업성과(정성적 성과: =.283,  $p<.01$ )에 대하여 부분적으로 유의미한 영향을 미치며, 3단계의 기업성과(정성적 성과)에 유의한 영향을 미쳤으나, 학습지향성은 위험감수성과 기업성과 간의 관계를 매개한다고 할 수 없다. 따라서 위계적 회귀분석결과로부터 가설 10-3은 채택되지 않았다.

가설 10-4는 학습지향성은 혁신성과 기업성과 간의 관계를 매개한다는 것을 예측한다. 혁신성이 <표 5>에서 제시된 바와 같이, 1단계의 학습지향성(=.441,  $p<.01$ )에 대하여 유의한 영향을 미치며, 2단계의 기업성과(정량적 성과: =.568,  $p<.01$ , 정성적 성과: =.603,  $p<.01$ )에 대하여 유의미한 영향을 미치며, 3단계의 기업성과에 유의한 영향을 미치므로 학습지향성은 혁신성과 기업성과 간의 관계를 완전 매개한다. 그리하여 위계적 회귀분석결과로부터 가설 10-4는 채택되었다.

<표 6> 매개효과 검증결과 요약

구분	매개효과	검증결과
가설10-1	매개하지 않음	기각
	매개하지 않음	
가설10-2	부분매개	채택
	부분매개	
가설10-3	매개하지 않음	기각
	매개하지 않음	
가설10-4	완전 매개	채택
	완전 매개	

## V. 논의 및 결론

본 연구는 창업자의 창업지향성이 학습지향성 및 기업성과에 미치는 영향과 학습지향성이 기업성과에 미치는 영향을 분석하였으며, 학습지향성이 창업자의 창업지향성과 기업성과 간의 관계에 대한 매개효과를 분석하였다. 본 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 창업자의 진취성은 기업성과에 대한 유의적인 방향 제시요인으로 밝혀졌다. 이는 창업자의 진취성이 높을수록 기업성과가 높을 것이라는 가설을 세웠으나, 본 연구에서는 유의미한 관계를 입증하지 못하였다. 이는 진취성이 기업 성장 및 발전에 중요한 역할을 하며, 기업성과를 향상시키는 중요한 요인임을 증명한 기존의 연구결과(Wang, 2008)와 상반된다.

둘째, 창업자의 경쟁적 공격성은 진취성과는 달리 기업성과에 유의한 부의 영향을 미치는 걸로 밝혀졌는데, 이는 경쟁적 공격성이 높을수록 기업성과는 낮다는 것을 의미하는데, 기존의 경쟁적 공격성은 기업의 성과(수익성)에 부정적 영향력을 미친다는 연구결과(Wang, 2008)와는 일치된 결과이다. 셋째, 창업자의 위험감수성은 정성적 기업성과를 높이는 데는 유의한 방향 제시요인이나 위험감수성을 높이면 정량적 기업성과는 낮아질 수 있다는 연구결과는 중소기업기업에게 무리한 제품 개발 및 사업확장 등의 위험감수성은 수익성이 제고되거나 하는 이점은 없다는 것을 의미한다. 즉, 기업이 무리한 제품 개발 및 사업확장 등의 위험감수성은 기업의 성장에 부정적으로 인식되고 있음을 의미한다. 기존의 위험감수성의 수준이 높을수록 성과가 낮아진다(Li et al., 2008)는 연구결과와는 일치하는 결과이다. 넷째, 혁신성은 기업성과에 대하여 유의적인 방향 제시요인으로 밝혀졌다. 혁신성 역시 기존의 연

구결과(Wang, 2008)와 일치하는 기업성과를 향상시키는 중요한 요인으로 나타났다.

다섯째, 학습지향성은 기업성과(정성적 기업성과)에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기업의 조직구성원에게 학습활동을 장려하고, 비전을 공유하며, 조직구성원의 의견을 의사결정에 적극 반영하는 조직문화이며(Baker & Sinkula, 1999), 조직 차원의 신지식 개발과 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과와는 상반된다. 여섯째, 창업자의 창업지향성 중 경쟁적 공격성, 혁신성 등은 학습지향성을 높이며 더 필요로 하는 걸로 나타났으며, 이는 중소기업의 경우 경쟁자 공격성, 혁신적인 활동의 요구는 학습지향성이 높아질 수 있다는 것을 의미한다. 마지막으로, 학습지향성은 창업자의 창업지향성과 기업성과 간의 관계에 있어서 부분적으로 매개 하는 것으로 밝혀졌다(<표 6> 참조). 학습지향성은 경쟁적 공격성-정량적 기업성과, 경쟁적 공격성-정성적 기업성과, 위험감수성-정성적 기업성과 등은 부분 매개하였으며, 혁신성-정량적 기업성과, 혁신성-정성적 기업성과 등과는 완전 매개 하는 것으로 나타났다.

본 연구의 이론적 및 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 학습지향성이 창업자의 창업지향성과 기업성과 간의 관계에 있어서 매개효과를 밝혔다는 점에서 이론적 기여를 한다. 많은 선행 연구들이 창업지향성과 기업성과에 미치는 영향 또는 학습지향성이 기업성과에 미치는 영향에 대해서 분석해 왔지만, 학습지향성의 매개효과가 없는 실정에서 본 연구가 이런 매개효과를 발견하고 제시하고 있다는 점에서 이론적 의의가 있다고 하겠다.

둘째, 본 연구는 창업지향성의 개념 정의에 있어, 기존 선행 연구와는 다른 새로운 차원으로 정의하여 연구했다는 것이다. 과거 창업지향성 관련 연구들은 특정 창업지향성에 한정된 연구를 하였다. 진취성, 혁신성, 위험감수성 만을 창업지향성을 구성하는 하위 개념으로 정의하고 연구하였다. 반면 본 연구는 창업지향성을 4가지 독립적 차원(진취성, 경쟁적 공격성, 위험감수성, 혁신성)으로 정의하여, 그 영향력을 분석하였다. 본 연구 결과, 각각의 기업은 다양한 창업지향성을 가지고 있으며, 기업성과에 상이한 영향력을 가지고 있음을 보여주고 있다. 또한, 창업지향성에 대한 독립적인 연구의 필요성을 제시하고 있다고 하겠다.

마지막으로, 본 연구는 중소기업들에게 실무적인 시사점을 제공하고 있는데, 중소기업에게 있어 창업지향성은 기업성과에 매우 중요한 역할을 하고 있다는 점과 중소기업의 창업 경영자는 경쟁적 공격성보다는 혁신적이며, 위험감수적인 의사결정이 기업 활동에 보다 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 또한, 위험감수성은 정성적 기업성과에 긍정적이며, 혁신성은 정량적 기업성과와 정성적 기업성과 모두에 긍정적 영향을 미친다는 것이다. 이는 중소기업 창업 경영자들이 창업지향성을 수립 시, 필요한 실무적인 기초 자료로 활용 가능하리라 기대한다.

본 연구는 다음과 같은 연구한계를 가지고 있다. 첫째, 본

연구는 연구방법 상의 한계를 내포하고 있는데, 국내 중소기업업을 전체 모집단으로 설정하여 표본을 추출한 것이 아니라, 중앙대 산업창업대학원 석사과정생과 숙명여자대학교 동문기업 등이 속한 창업기업의 창업가를 활용하여 표본을 확보하였다. 본 연구 결과가 보다 일반화되기 위해서는 모집단에 대한 명확한 정의 및 보다 체계적인 설문 조사가 필요하다. 둘째, 창업지향성은 기업성과에 장기적으로 영향을 주는 속성임에도 불구하고 횡단적인 연구에 그쳤다는 점이다. 또한, 중소기업의 짧은 기업 연수는 그 효과를 파악하는데 제한적일 수 있다. 동일한 모집단으로 일정기간 후 재조사 실시가 필요하다. 셋째, 중소기업의 데이터를 분석한 결과이므로 창업기업 종업원의 수적 한계성이다. 대부분이 2~5명 사이에 불과하며, 매개변수인 학습지향성 등을 명확히 정의하기에 한계가 있다고 할 수 있다. 일정 규모 이상의 기업으로 한정 후 조사가 필요하다. 넷째, 설문조사 방법에 있어서도 변수에 대한 응답방법이 자기보고에 의한 주관적인 방법으로 측정되어, 동일측정오류(common method variance)의 문제가 있을 수 있다. 계량화 혹은 객관적인 성과변수를 고려하여 분석에 활용하는 것도 향후 연구에서는 필요할 것이다. 다섯째, 본 연구에서는 창업지향성과 기업성과 간의 매개변수로 학습지향성을 살펴보았다. 하지만, 창업지향성이 어떻게 긍정적인 기업성과를 이끌어 내는가를 밝혀내기 위해서는 보다 체계적으로 관련 매개변수를 정의하여 연구하는 것이 필요할 것이다.

## REFERENCE

- Aragón-Sánchez, A. & Sánchez-Marín, G.(2005). Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish Smes, *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287-308.
- Atuahene-Gima, K. & Ko, A.(2001). An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation, *Organization Science*, 12(1), 54-74.
- Baird, I. S. & Thomas, H.(1985). Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking. *Academy of Management Review*, 10(2), 230-243.
- Baker, W. E. & Sinkula, J. M.(1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A.(1986). The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. & Zhao, Y.(2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance, *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R. & Carland, J. A.

- C.(1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization, *Academy of Management Review*, 9(2), 354-359.
- Chen, M. J. & Hambrick, D. C.(1995). Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior, *Academy of Management Journal*, 38(2), 453-482.
- Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J.(1995). Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development, *Journal of Product Innovation Management*, 12(5), 374-391.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P.(1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- 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. & Slevin, D. P.(2002). *The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership*. Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset: 309-327.
- DeVellis, R. F.(1991). *Scale Development: Theory and Applications*. Newbury Park, CA: Sage.
- Dickson, P. R.(1996). The Static and Dynamic Mechanics of Competition: a Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory, *The Journal of Marketing*, 102-106.
- Dimitratos, P., Lioukas, S. & Carter, S.(2004). The Relationship Between Entrepreneurship and International Performance: The Importance of Domestic Environment, *International Business Review*, 13(1), 19-41.
- Hurley, R. F. & Hult, G. T. M.(1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: an Integration and Empirical Examination, *The Journal of Marketing*, 42-54.
- Hwang, J. H., Chung, K. S. & Hong, S. P.(2013). A Study on the Influencing Effects of the Business Performance in Start-up Company: Focusing On Food Service Industry, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 8(1), 51-59.
- Barney, J.(1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Janney, J. J. & Dess, G. G.(2006). The Risk Concept for Entrepreneurs Reconsidered: New Challenges to The Conventional Wisdom, *Journal of Business Venturing*, 21(3), 385-400.
- Khandwalla, P. N.(1997). *Post-liberalization Transformation for Achieving Organizational Greatness*. in A. Hazarika and U.K. Dikshit (eds.), *Innovation and Transformation in the Oil Industry*, New Delhi: Tata McGraw-Hill, 175-190.
- Kim, J. Y. & Hahn, J. H.(2010). The Impact of CEO's Strategic Orientation on Ventures' Performance, *Journal of Business Education*, 60, 75-92.
- Lee S. M. & Lim S.(2009). Entrepreneurial Orientation and the Performance of Service Business, *Journal of Service Business*, 3, 1-13.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J. & Liu, Y.(2008). Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms, *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113-133.
- Lieberman, M. B. & Montgomery, D. B.(1988). First Mover Advantages, *Strategic Management Journal*, 9(Special Issue), 41-58.
- 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.
- 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.
- Luo, X., Zhou, L. & Liu, S. S.(2005). Entrepreneurial Firms in The Context of China's Transition Economy: An Integrative Framework and Empirical Examination, *Journal of Business Research*, 58(3), 277-284.
- Meyer, M. H., Tertzakian, P. & Utterback, J. M.(1997). Metrics for Managing Research and Development in The Context of The Product Family, *Management Science*, 43(1), 88-111.
- Menon, A. & Varadarajan, P. R.(1992). A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms, *Journal of Marketing*, 56(Oct), 53-71.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, 29(7): 770-791.
- Morris, M. H. & Paul, G. W.(1987). The relationship Between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms, *Journal of Business Venturing*, 2(3), 247-259.
- Narver, J.C. & Slater, S. F.(1990). The Effect of A Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54(4), 20-34.
- McDougall, P. P. & Oviatt, B. M.(2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths, *The Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- Pearce, I. I., John, A., Fritz, D. A. & Davis, P. S.(2010). Entrepreneurial Orientation and The Performance of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219-248.
- Schindehutte, M., Morris, M. H. & Kocak, A.(2008). Understanding Marketdriving Behavior: The Role of Entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, 46(1), 4-26.
- Schumpeter, J.(1942). *Capitalism, Socialism and Democracy* (New York: Harper, 1975) [orig. pub. 1942], 82-85.
- Slater, S. F. & Narver, J. C.(1995). Market Orientation and The Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Song, X. M. & Parry, M. E.(1997). The Determinants of Japanese New Product Successes, *Journal of Marketing Research*, 64-76.
- Stevenson, H. H. & Jarillo, J. C.(1990). A paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, *Strategic*

- Management Journal*, Special Issue, 11(5), 17-27.
- Tan, J.(1996). Characteristics of Regu-latory Environment and Impact on Entrepreneurial Strategic Orientations: An Empirical Study of Chinese Private Entrepreneurs, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21, 31-44.
- Tan, J. & Litschert, R. J.(1994). Environment-Strategy Relationship and its Performance Implications: An Empirical Study of Chinese Electronics Industry, *Strategic Management Journal*, 15, 1-20.
- Tan, J. & Tan, D.(2005). Environmen-Strategy Coevolutionand Coalignment: A Staged-Model of Chinese SOEs Under Transition, *Strategic Management Journal*, 26(2), 141-157.
- Wang, C. L.(2008). Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation and Firm P e r f o r m a n c e , *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657.
- Yoon, H. J.(2015). A Theoretical Review of Research on Entrepreneurial Orientation, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(5), 45-62.
- Zahra, S. A.(1993). Environment, Corporate Entrepreneurship and Company Performance: A Taxonomic Approach, *Journal of Business Venturing*, 8(3), 319-340.
- Zhang, X. & Kanbur, R.(2005). Spatial Inequality in Education and Health Care in China, *China Economic Review*, 16(2), 189-204.

## The Study on The Effect of Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation Toward to SME's Performance

Jo, Se Keun\*  
Son, Jong Seo\*\*  
Lee, Woo Jin\*\*\*

### Abstract

There are various performance factors for SMEs in order to survive in the rapid changing market and it is discussing the importance of entrepreneurs' entrepreneurial orientation based on many researches. Thus, it is worth to analyze factors of seize new opportunity and firm's performance to build sustainable competitive advantages, which provide the directions to SMEs.

This study investigates through exploratory research that the important factors of entrepreneurial orientation and the influence factors on firm's performance confirmed by empirical study. This study was conducted to explore the relationship between entrepreneurial orientation of SME CEO, learning orientation and corporate performance was verified following section. First, entrepreneurial orientation (pro-activeness, competitive aggressiveness, risk taking, innovativeness) was to examine the effect of learning orientation; Second, entrepreneurial orientation was to examine the impact on firm's performance; and in the last, validated learning orientation affect factors that are mediated between entrepreneurship orientation and firm's performance through empirical research.

The results of this study, each SME have shown that they have a different impact on firm's performance based on a variety of entrepreneurial orientation. This result shows that the need for a separate independent study on entrepreneurial orientation of SMEs.

In conclusion, this study implicates that entrepreneurial orientation is important role for firm's performance, entrepreneurs of SMEs are innovative rather than competitive aggressive, and risk taking activities positively affect firm's activity. The conclusions of this study would be utilized to develop the entrepreneurial orientation when necessary for entrepreneurs of SMEs.

*Key Words: SMEs, Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, Firm's Performance*

---

This research was supported by Entrepreneurship Research Program through the Sookmyung Women's University Entrepreneurship Center(SEC) funded by the Small and Medium Business Administration University Entrepreneurial Center.

\* First Author, Senior Researcher, Sookmyung Women's University Entrepreneurship Center, skjo@sm.ac.kr

\*\* Co-Author, Assistant Professor, Sookmyung Women's University, jsson@sm.ac.kr

\*\*\* Corresponding Author, Assistant Professor(Director of Entrepreneurship Education Center), Kookmin University, drlee@kookmin.ac.kr