

# 소기업 CEO의 역경지수가 고객지향성에 미치는 영향: 기업가지향성의 매개역할\*

구웅모 (동국대학교 기술창업학과 박사과정)\*\*

## 국 문 요 약

본 연구는 소기업 CEO를 대상으로 기업의 성과에 영향을 미치는 창업기업가의 내적역량인 역경지수, 기업가지향성, 고객지향성간의 관계를 분석함으로써 이론적, 실무적 시사점을 도출하고자 하였다. 기존의 국내 선행연구들처럼 내적역량을 기업성과에 대한 단일 차원의 함수관계로 분석하는데서 벗어나서, 창업기업가의 내적역량들 사이의 관계를 설명하려고 하였다.

역경지수를 독립변수, 기업가지향성을 매개변수, 고객지향성을 종속변수로 설정하여 실증분석을 하였다. 분석결과는 첫째, 역경지수의 하위요소인 통제력과 주인의식은 기업가지향성과 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 기업가지향성은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 역경지수의 주인의식만이 기업가지향성의 매개를 통해 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 창업가의 주인의식은 기업가지향성을 통해 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 한편, 역경지수의 하위요소인 지속성은 기업가지향성과 고객지향성에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 급변하는 뉴노멀 시대에서 창업가의 지속성은 더 이상 기업가지향성과 고객지향성에 큰 영향을 미치지 못하는 것을 의미한다.

본 연구는 창업기업가의 역량 중에서 우선 개발해야하는 역량이 무엇이고 함께 개발되어야하는 성향이 무엇인지에 대한 시사점을 준다. 나아가 정책적으로 창업지원 프로그램 설계 및 투자자의 투자기준의 가이드라인 설계 시 도움이 될 수 있을 것이다.

핵심주제어: 뉴노멀, 역경지수, 기업가지향성, 고객지향성, 소기업

## I. 서론

### 1.1 연구배경

바야흐로 뉴노멀(New Normal) 시대에 접어들었다. 경제가 지속적 성장하던 시대가 가고 초저성장 시대로 변화 하면서 저소득, 고위험을 야기하고 그로인해 현대인들은 역경의 시대를 살아가고 있다. 뉴노멀 시대에 전 세계는 높은 실업률과 소득 불균형의 문제가 일어나고 있다(박용호, 2017). 이러한 불확실한 경영환경 속에서 개인과 현대 기업들은 과도한 경쟁상황에 빠지게 되었다. 기업은 생존과 지속적인 성장을 위하여 조직 구성원에게 혁신, 진취, 개선 등의 다양한 활동을 끊임없이 요구하며, 개인 또한 장기적 취업난 때문에 과도한 경쟁을 하고 있다. 이러한 문제점으로 인해 최근 창업은 취업의 대안으로 생각되어지고 있다(노규성·강현직, 2012).

최근 이러한 문제를 해결하기 위해서 국제적으로 비슷한 콘텐츠로 창업정책을 펼치고 있다. 미국은 Startup America Initiative(스타트업 육성 활성화 정책)을 2011년부터 시작하였으며, 중국은 2015년부터 大衆創業 萬衆創新(대중창업 만중창신)

정책을 운영하고 있다. 이처럼 ‘창업’은 고용 창출, 미래 성장 동력의 기능 때문에 전 세계적으로 중요한 정책에 포함되어 있다. 국제적으로 창업의 중요성은 오래 전부터 강조되어 왔고 여러 경제학자들은 ‘창업’은 경제성장을 위해 반드시 필요하다고 주장해 왔으며(Schumpeter, 1982), 뉴노멀 시대에 접어들면서 경제성장을 견인하는 ‘창업’에 대한 관심은 더욱 뜨거워졌다.

한국 또한 2013년 국정 운영 전략을 발표하면서 영국의 경영전략가 John Howkins가 출간한 ‘The Creative Economy’에서 사용한 ‘창조경제’의 개념을 사용하였다. 국민의 창의성을 바탕으로 융합을 촉진하여 새로운 부가가치, 일자리, 시장을 만드는 동력을 창조하는 ‘창조경제’를 실현하기 위하여 창업지원을 포함한 여러 정부시책이 확대되어가고 있다. 그로인해 2012년(5,919천개), 2013년(6,058천개), 2014년(6,349천개), 2015년(6,702천개), 2016년(6,886천개), 2017년(7,226천개), 2018년(7,674천개)로 매년 사업자수가 꾸준히 증가하고 있으며(통계청, 2019) 신규 창업자수도 꾸준히 증가하며 정치적, 사회적, 경제적으로 ‘창업’은 뜨거운 화두가 되었다.

그럼에도 불구하고 대기업에 비하여 경쟁력이 약한 소상공

\* 본 논문은 석사학위 청구 논문의 일부임.

\*\* 주저자, 동국대학교 기술창업학과 박사과정, woongmo78@naver.com

· 투고일: 2020-01-07 · 수정일: 2020-05-13 · 게재확정일: 2020-06-04

인 및 소기업의 성공적인 창업은 높지 않은 것이 현실이다(이종건 외, 2014). 이는 국가적 측면에서 창업국가 조성을 강조하며 창업지원을 확대해 나가고 있지만, 창업기업의 성장을 위해서는 창업 기업의 내적역량 강화가 무엇보다 중요하다는 의미이다(김민수, 2017).

Schumpeter(1982)는 자본주의 경제의 발전과 성장을 위해 기업가(Entrepreneur)의 “창조적 파괴”가 필연적이라고 하였으며 기업가정신(Entrepreneurship)을 통해 발현된다고 하였다. 이는 자본주의 경제를 구성하고 있는 개인과 기업들의 성과는 기업가의 특질 및 역량에 따라 다르게 나타난다는 것을 의미한다. Lumpkin & Dess(1996)이 기업가정신을 측정하기 위해 개발한 ‘기업가지향성’과 같은 내적역량이 성과에 미치는 영향은 여러 학자들에 의해 연구되어져 왔다(Davis et al., 2010; Lumpkin & Dess, 1996; Phokha & Nonsrimuang, 2013; Wang et al., 2017).

Hambrick(2007)은 Upper echelons theory를 통해 기업의 CEO의 경험, 가치 및 특질이 기업 성과에 크게 영향을 미친다고 하였다. 이 후 여러 선행연구를 통해서 창업기업의 CEO의 내적역량은 창업기업의 성과에 선행조건으로 검증되어 왔다(김민수, 2017). 창업기업의 성과에 직·간접적으로 영향을 미치는 기업가의 내적 역량에 대한 관심이 높아지면서 개인 차원의 다양한 변수가 연구되어 왔다.

또한 환경적 변화에 대한 개인 또는 기업의 성향을 나타내는 ‘역경지수’와 ‘고객지향성’도 개인 및 기업 성과에 직·간접적으로 영향을 미치는 중요한 요인으로 연구되어지고 있다(Kohli & Jaworski, 1990; 남외자 외, 2008; Stoltz, 2010; Ayala & Manzano, 2014; Markman & Baron, 2003). 하지만 이러한 내적 역량들 사이의 관계를 규명한 연구는 미미한 실정이다.

따라서 본 연구는 저성장 시대로 급변하는 환경 속에서 성공적인 창업에 영향을 미치는 새로운 선행 요인들을 찾아내고, 각 변수간의 관계를 분석함으로써 이론적 시사점을 도출하고 창업기업이 뉴노멀 시대의 역경 속에서도 생존과 성장을 할 수 있는 실무적 시사점을 제시하고자 한다. 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 소상공인 및 소기업의 점주 또는 대표를 대상으로 실증적 연구를 하였다. 본 연구는 창업성과의 향상요인으로 추측되는 역경지수, 기업가지향성이 고객지향성에 미치는 직·간접적 영향을 분석하고, 각 변수들의 관계를 분석함으로써 이론적 및 실무적 시사점을 도출하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 역경지수

사전적인 의미로 역경(逆境)은 “일이 순조롭지 않아 매우 어렵게 된 처지나 환경”으로 정의 되어 있다(국립국어원 표준국어대사전). 역경은 부적응적 발달과 관련되는 개인적, 환경적

특성으로서 주로 부정적 적응결과를 설명하는 예언인자로 여겨진다(이해리, 2007).

역경지수란 비극, 외상 및 다른 역경에도 적응할 수 있는 능력이다(Bonanno, 2004). 삶과 직업의 포부과 관련된 좌절을 쉽고 빠르게 극복할 수 있는 개인의 특성을 의미한다(Zautra, et al., 2010). 특정한 특성보다는 다양한 개인적, 행동적 특성의 조합으로 설명할 수 있다(Cooper et al., 2004). Stoltz(2010)에 따르면, 역경지수(AQ)란 “역경의 모든 크기에 대한 반응의 고정된 패턴”으로 정의된다. 즉, 역경지수는 스트레스에 생산적으로 대응 할 수 있는 능력 수준을 의미하는 것으로(안지연·김혜진, 2015; 안지연 외, 2014). 비극, 외상 및 다른 역경에도 적응 할 수 있는 인간의 능력을 의미한다(Bonanno, 2004; Nemeth et al., 2006; Newman, 2005). 역경지수는 개인과 조직이 위기에 직면했을 때 누가 위기를 쉽게 극복할 수 있는지 측정하는 척도이며(Phoolka & Kaur, 2012), 위기 극복 능력을 향상시킬 수 있는 방법을 제시함으로써 개인적, 직업적 효율성을 향상시켜 일에서의 성공, 일상에서의 성공을 예견해주는 과학적 근거를 지닌 도구이다(안지연 외, 2014).

<표 1> 역경의 정의

연구자 (연도)	역경의 정의
Stoltz(2010)	살아가기 힘든 상황 (개인적 위기, 직장에서의 위기, 사회적 위기)
김수안(2014)	부정적, 스트레스, 트라우마, 어려운 상황이나 직업적 환경에서 마주치는 난제의 상황
박주란(2009)	개인 발달에 부정적 영향을 미치고 통제하기 어려운 개인적, 환경적 경험
이광섭(2013)	개인이 인지한 어려운 처지, 환경
이옥희·이지연(2015)	외상, 위기, 스트레스 등을 포괄하며 그로 인한 심각한 심리적 고통을 유발하는 사건

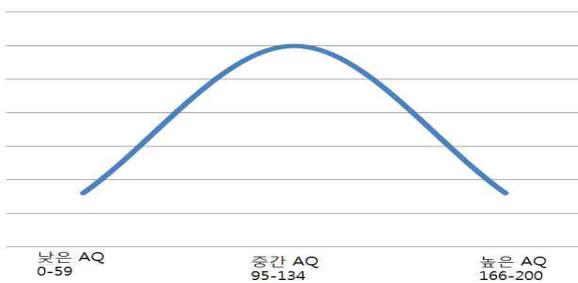
출처: 김주혜(2016)의 연구를 토대로 연구자 재구성

미국의 경영컨설턴트인 Paul G. Stoltz 박사는 인지심리학, 신경심리면역학, 신경생리학의 세 분야에 뿌리를 두고 1967년 도부터 위기에 처한 사람들의 반응(Adversity Response)에 대해 연구해 왔다. 당시에는 30문항의 Adversity Response Profile(ARP)을 사용하여 10년 동안 100여개 회사를 대상으로 10만 명 이상의 사람들의 역경지수를 측정하였다. 과학적 이론과 실제 적용의 두 가지 기본 요소를 바탕으로 꾸준한 연구를 계속하여 현재는 20문항의 Adversity Quotient Profile(AQP)을 사용하게 되었다. AQP는 사람들이 얼마나 도전의식을 갖고 얼마나 위기에 잘 대처하는지를 수치화 한 도구 체계이다(전상석, 2007).

역경지수는 세 가지 형태를 취한다. 첫째, 역경지수는 성공의 모든 국면을 이해하며 고양시키는 데 필요한 이론이다. 둘째, 역경지수는 위기에 대처하는 사람들의 태도를 가늠하는 척도이다. 셋째, 역경지수는 위기에 대처하는 사람들의 능력을 향상시켜 주며 개인적, 직업적 효율성을 끌어올려 주는

(Goleman, 2006) 과학적 근거를 지닌 도구 체계이다(안지연 외, 2014). 역경지수(Adversity Quotient, AQ)는 지성을 측정하는 전통적인 방법인 지능지수(Intelligence Quotient, IQ)와 감성을 측정하는 감정지수(Emotional Quotient, EQ)(Goleman, 2006)와 함께 성공을 설명할 새로운 예언인자로 중요성을 띄고 있다.

Stoltz(2010)는 역경지수를 ‘등반’에 비유하여 사람들을 세 가지 유형으로 나누었다. 첫째, 겁쟁이(Quitters) 유형으로 중도에 쉽게 포기하는 사람을 의미한다. 모든 일에 주춤거리거나 회피하려는 성향이 강한 사람으로 기회를 거부하는 사람이다. 둘째, 캠핑족(Campers) 유형으로 작은 성과에 만족하고 본인의 한계를 한정하는 경향이 있는 사람이다. 자신의 능력이 미치는 도달범위 안에서는 최대한 노력과 희생을 하며 열심히 일을 하지만, 어느 정도 만족하는 순간 이들은 현실에 만족하며 안주하는 경향이 있다. 마지막으로, 등반가(Climbers) 유형은 지속적인 향상을 위하여 자신을 끊임없이 노력하며 앞으로 나아가는 사람이다. 성별, 나이, 인종, 신체적, 정신적으로 장애를 인식하기보다는 가능성을 우선적으로 생각하는 사람이다. 가장 도전적이며 변화에 끊임없이 생각하며 행동하는 사람이다. <그림 1>은 정규분포도로 7,500명 이상의 응답자가 정규분포를 따른다고 가정했을 때 분포 곡선을 나타낸 것이다. 역경지수의 점수에 따라 사람들의 특성의 차이가 나타난다. 실제로 역경지수가 134점인 사람과 135점인 사람과의 특성의 차이는 거의 없지만 역경지수가 낮게 나온 사람, 중간으로 나온 사람, 높게 나온 사람 사이에는 뚜렷한 특성의 차이가 있다(김주혜, 2016; Stoltz, 1997).



출처: Stoltz(1997)  
 <그림 1> 정규 분포 가정시 AQ점수(7,500명 이상)

Stoltz(1997)의 연구를 토대로 역경지수(AQ)에 관한 연구가 국내외적으로 활발히 이루어지고 있다. 역도선수들의 역경지수와 스트레스 지각과의 관계에 대한 연구(전상석, 2007), 역경지수가 조직적응에 미치는 영향에 대한 연구(안지연 외, 2014), 역경지수와 스트레스와의 관계에 대한 연구(정기수, 2017) 등 국내에서는 스포츠 선수 및 직장인들을 대상으로 한 연구가 활발히 이루어지고 있다. 해외에서는 역경지수가 창업 의도와 창업가적 자기효능감에 미치는 영향에 대한 연구(Firmansyah et al., 2016), 역경지수가 기업가정신 태도에 미친 영향에 대한 연구(Ajiwibawani & Subroto, 2017) 등 역경지수

와 창업에 관련된 변수간의 관계에 대한 연구 또한 이루어지고 있다. 이처럼 뉴노멀 시대에 접어들면서 다양한 분야에서 역경지수가 연구되어지고 있지만, 창업분야에서의 연구는 아직까지 부족한 실정이다.

따라서 본 논문은 Stoltz(1997)의 역경지수의 개념을 사용하여 창업분야에서 활발히 연구되어지는 기업가지향성, 고객지향성과의 관계를 실증적으로 연구하고자 한다. 창업가의 역경지수를 “창업기업가가 급변하는 기업의 외부환경에서 직면하는 위기, 역경을 극복하는 패턴”으로 정의하고 실증적 연구를 위해 AQP를 사용하였다.

**2.1.1 역경지수의 구성**

역경지수는 인지심리학, 신경심리면역학, 신경생리학의 세 분야를 바탕으로 복합통제이론과 낙관주의를 결합하여 정의되었으며 역경지수는 CORE라고 정의한 네 가지 영역으로 구성되었다. C는 통제력(Control), O는 주인의식(Ownership), R은 도달범위(Reach), E는 지속성(Endurance)를 의미한다(김주혜, 2016; Stoltz, 1997).

통제력(Control)은 긍정심리학자인 Seligman & Csikszentmihalyi(2014)가 주창한 낙관주의 이론의 출발점이자 종착점이다. “당신은 얼마나 많은 통제력을 가지고 있다고 생각하십니까?”와 같은 질문으로 통제력을 판단 할 수 있다(김주혜, 2016; Stoltz, 2010). 통제력은 일반적으로 내면적으로 존재하기 때문에 통제력의 수준은 개인에 따라 편차가 큰 편이다(안지연·김혜진, 2015; Ayala & Manzano, 2014). 높은 역경지수를 가진 사람들은 낮은 역경지수를 가진 사람들보다 불리한 상황에서 훨씬 더 많은 통제력과 영향력을 가진다. 통제력의 도달범위가 클수록 힘 있는 사전행동을 취하게 됨으로서 장기적인 성취도, 생산성, 건강에도 좋은 영향을 미친다. 역경지수가 낮은 사람들은 마치 통제가 거의 없거나 전혀 없는 것처럼 대처하고 종종 포기한다(김주혜, 2016).

주인의식(Ownership)은 매우 건설적이고 실질적인 관점에서 책임성을 재정의, 판단할 수 있다. “나는 위기의 결과에 대해서 어느 정도 인정하고 있는가?”와 같은 질문으로 주인의식의 정도를 파악할 수 있다. 원인에 관계없이 상황을 개선하기 위해서 자신이 취한 정도를 평가하는 척도이다(김주혜, 2016).

높은 역경지수를 가진 사람은 높은 행동지향성, 높은 책임 의식을 가지고 있으며, 낮은 역경지수를 가진 사람은 행동부진, 포기, 원인 전가, 성장 결여, 성취도 저하와 같은 문제 회피적 결과를 가져온다. 따라서 높은 주인의식을 가진 사람은 단지 책임을 모면하기 위해서 다른 사람을 비난하지 않으며, 실수를 통해 배우는 능력 면에서 다른 사람보다 훨씬 앞서 간다. 이 영역에서는 남성과 여성 간에 차이가 많이 난다. 남성들에 비해 여성들은 나쁜 사건의 원인에 대해 자신을 탓하는 경향이 훨씬 짙게 나타난다(김주혜, 2016).

도달범위(Reach)는 역경을 겪었을 때 직장 및 생활의 다른 영역으로 이동 시키는 방법을 탐구하는 것이다. “위기는 내

생활의 다른 영역에 얼마만큼 영향을 미칠까?”와 같은 질문으로 도달범위의 정도를 파악할 수 있다. 역경의 도달범위가 얼마나 크게 나타나는지와 그 명백한 정도를 나타내는 것이다. 문제가 커질수록 공포, 무력감, 무관심, 무능력을 유발할 가능성이 커진다(안지연·김혜진, 2015). 정기수(2017)에 따르면 높은 역경지수를 가진 사람은 문제의 영향력을 해당 사건에만 국한하며 위기를 구체적으로 바라보는 성향이 있다고 한다. 하지만, 낮은 역경지수를 가진 사람은 그저 나쁜 사건으로 끝날 일을 큰 재앙으로 확대해석하여 심각한 나쁜 결과를 가져온다고 한다.

지속성(Endurance)은 역경이 얼마나 오랫동안 지속되는지를 평가하고 설명하는 것이다. “위기는 얼마나 오래 지속될까?”와 같은 질문으로 지속성의 정도를 파악할 수 있다. 역경지수가 높은 사람은 끔찍한 상황에서도 금방 벗어날 수 있는 능력을 가지고 있으며, 역경지수가 낮은 사람은 오랫동안 역경에서 헤어나오지 못할 가능성이 높다(안지연·김혜진, 2015).

## 2.2 기업가지향성

기업가지향성은 공격적이고 모험적인 혁신을 개척하는 특질을 강조하는 것을 말한다(Miller, 1983). Miller(1983)는 ‘기업가적 행동’이라는 용어를 처음으로 명명하여 기업가지향성의 기초개념을 제안하였으며 기업가적 행동을 제품, 시장의 혁신성과 위험감수성, 진취적 경쟁성을 가진 조직의 성향으로 정의하였다.

‘기업가지향성(Entrepreneurial Orientation: EO)’은 Lumpkin & Dess(1996)에 의해 처음으로 정의되었다(Hughes & Morgan, 2007). Lumpkin & Dess(1996)는 기업가지향성을 자율성, 혁신성, 위험감수성, 진취성, 경쟁성의 다섯 하위요소로 구성하여 기업가지향성에 대한 개념을 정립하였으며 기업가지향성이란 “창업을 이끌어가는 관행, 의사결정, 과정” 등을 포함하는 개념으로 설명하였다. Covin & Slevin(1989)은 ‘전략적 태세’라는 용어를 처음으로 명명하여 조직차원의 기업가정신을 측정할 수 있도록 ‘혁신성, 진취성, 위험감수성’ 세 가지 요소로 기업가지향성의 기준을 마련하였다. 전략적 태세란 ‘제품, 기술에 대한 강도 높은 혁신과 공격적인 경쟁지향성, 위험감수적 성향을 띄고 있는 기업의 전략적 선택’을 말한다. Anderson et al.(2009)은 ‘창업가적인’의 본질을 기업의 의사결정에 관한 경영철학, 관행, 전략적 행동으로 설명하였으며 이러한 요인들이 기업가지향성(혁신성, 진취성, 위험감수성)으로 나타난다고 하였다.

국내에서는 Entrepreneurial Orientation을 번역의 혼용으로 인해 기업가지향성, 기업가적 지향성, 창업지향성 등으로 번역되기도 한다. 기업가지향성에 대한 용어가 혼용되는 이유는 사업(事業)과 창업(創業), 기업가정신(企業家精神)과 창업가정신(創業家精神), Entrepreneur와 Entrepreneurship에 관한 해석 범위가 넓으며, 용어의 정리가 확실히 구분되어있지 않기 때

문이다.

기업은 안정적 성과와, 지속성장을 하여 존속해야하므로 현실에 만족하지 않고, 새로운 기회를 끊임없이 추구해야한다. 기업가지향성은 이러한 기업의 성향을 잘 설명하는 중요한 개념이다. 기업가지향성은 진취적이고 혁신적이며 위험을 감수하면서 도전적 활동을 하려는 창업가의 성향이다(Morris, 1987). 즉, 기업가지향성은 경쟁자와 차별화되는 혁신적 제품, 서비스를 개발하기 위한 프로세스 및 행동으로 설명할 수 있으며, 그 수단으로서의 방법, 스타일, 실행에 대한 전략적 성향이라고 할 수 있다(Lumpkin & Dess, 1996). 결국, 기업가지향성은 새로운 가치를 창출하기 위해 기업이 진취적, 혁신적, 위험감수적 성향을 바탕으로 자원을 재분배 또는 재결합하는 활동이라고 할 수 있다(Stevenson & Jarillo, 2007).

기업가지향성에 관한 선행연구는 대부분 경영성과에 미치는 직·간접적 효과에 대해서 초점이 맞추어져 연구되어왔다. De Oliveira Junior(2016)는 기업가지향성과 전략적 제휴간의 직접효과에 대해 연구하였으며, Buli(2017)는 기업가지향성과 시장지향성이 성과에 미치는 효과에 대하여 연구하였다. 기업가지향성은 성과와 기업성장과 같은 결과 변수에 직·간접적으로 영향을 미친다는 연구가 활발히 이루어지고 있다(장대성·임성배, 2005; Davis et al., 2010; Wiklund & Shepherd, 2011). 박철우(2016)는 창업가가 높은 수준의 기업가정신을 발현할 경우, 해당 기업의 높은 경영성과를 기대할 수 있다고 주장하였다. 기업가정신(Entrepreneurship)이 창업의 결정에 영향을 주는 요인이라면 기업가지향성(Entrepreneurial Orientation)은 창업가 개인의 특성, 성향, 행동으로 검증된 기업가정신을 기업 또는 조직 차원의 개념으로 성공적인 창업에 영향을 주는 행동 유형을 의미한다(장대성·임성배, 2005). 이종건 외(2014)는 기업가지향성의 기업성과에 미치는 영향 및 창업경험의 매개효과를 연구하였으며, 김민수(2017)는 직무설계가 기업가지향성에 미치는 영향을 연구하였다. 이처럼 최근들어 여러 학자들에 의해 기업가지향성은 다양한 접근방식으로 풍부한 연구가 이루어지고 있다. 하지만, 기업가지향성의 원인변수를 검증하고자 하는 연구는 아직 부족한 실정이다(김민수, 2017; De Clercq et al., 2010). 이처럼 기업가지향성과 성과 간의 관계, 경로를 검증하는 것에 초점이 맞추어져 있으며, 원인변수에 관한 연구는 부족한 실정이다(김민수, 2017). 따라서 본 논문에서는 창업성과에 영향을 주는 기업가지향성, 역경지수와 고객지향성들의 관계를 실증적으로 연구한다. 기업가지향성을 Covin & Slevin(1989)의 기업가지향성의 개념과 동일하게 “창업 이후에 창업가가 가지는 특성”으로 정의하여 실증적 연구를 하였다.

### 2.2.1 기업가지향성의 구성

Covin & Slevin(1989)은 Miller(1983)의 조직차원의 기업가지향성을 정제하고 발전시켜서 조직의 혁신성, 진취성, 위험감수성과 같은 성향을 전략적 태세로 명명하였다.

Lumpkin & Dess(1996)가 정의한 기업가지향성은 Covin & Slevin의 개념에 자율성과 경쟁성을 추가하여, 혁신성(innovativeness), 위험감수성(risk taking), 진취성(proactiveness), 자율성(autonomy), 경쟁성(competitive aggressiveness)으로 구성되어 있다. 일부 연구자는 혁신성의 개념을 기업가지향성의 결과변수로 바라보고 혁신성을 기업가지향성의 하위 요인으로 볼 수 없다고 주장하기도 한다(Hult et al., 2004). 학자들간의 의견차로 하위요소가 정확히 정의되진 않았지만 본 연구에서는 기업가지향성을 가장 많이 통용되어 연구되어지는 ‘혁신성, 진취성, 위험감수성’의 세 가지 구성요소로 이해하고자 한다.

‘혁신성(innovativeness)’의 개념은 Schumpeter(1982)에 의해 처음으로 제시되었다. 혁신성이란 새로운 생각, 창조적 과정과 행동으로 기존의 제품, 서비스, 경영방식을 탈피하여 새로운 것을 추구하는 성향이다(Schumpeter, 1982). 혁신성은 개발, 수용, 적용과 관련된 활동으로 기업의 성장, 가치를 향상시키는 핵심요인이며, 변화하는 환경 속에서 경쟁우위를 확보할 수 있게 하는 일련의 활동이다(Daryani & Abdollahi, 2016). 새로운 제품, 서비스, 기술적인 과정으로 발전될 수 있는 새로운 아이디어, 창조적 과정, 참신성에 관여하고 지원하는 행동의 의미하며 도전하려는 의지를 의미한다(장대성·임성배, 2005).

혁신성이란 기업이 목표를 달성하기 위하여 제품, 서비스, 기술, 프로세스, 경영방식등과 같은 경영과 관련된 분야에서 새로운 것을 추구하는 성향, 전략, 경영활동으로 정의할 수 있다. 즉, 넓은 의미에서 혁신성이란 제품, 서비스에 국한된 것이 아니라 조직구조, 경영방식, 프로세스 등의 경영과 관련된 모든 분야에서 새로운 것을 추구하는 것을 의미한다(Rodrigo et al., 2017).

‘진취성(proactiveness)’은 시장을 선도하기 위해 기업의 핵심적 사업영역의 전략적이며 선구적인 활동이다(Covin & Slevin, 1991). 진취성은 새로운 제품과 브랜드를 도입하여 기업이 시장에서 경쟁우위를 확보하게 하는 것이다(Zahra & Covin, 1995). 새로운 제품과 브랜드를 도입하여 시장에서 기업의 경쟁우위를 확보하는 것을 의미한다(Rauch et al., 2009). 진취성은 새로운 기회와 시장 수요를 예측하고 새로운 기회를 찾아내기 위해서 기업의 공격적이고 도전적인 성향을 의미하므로 진취성이 높은 기업은 기회를 포착하기 위한 정보의 탐색부분에서도 능동적인 성향을 보인다(Kreiser et al., 2013).

여러 선행연구(Arshad et al., 2014; Wambugu et al., 2015)에서 진취성이 강한 창업기업은 기업성장에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 진취성은 기업이 시장의 변화와 미래를 예측하여 선도적 행동을 함으로써 기회를 포착하고 미래지향적인 적극적 행동과 전략으로 정의할 수 있다.

‘위험감수성(risk taking)’은 기업가지향성의 하위요소 중 가장 오랫동안 연구되어 왔다. 기회포착을 통해 높은 수준의 수익을 내기 위하여 위험을 마다하지 않는 행동을 의미한다(장대성·임성배, 2005). 환경 및 자원에 구애 받지 않고 새로운 기회를 추구하는 의지(Janney & Dess, 2006)를 의미하며, 이는

진취성의 개념과 밀접한 관계가 있다. 위험감수성이 높은 기업은 목표성과를 달성하기 위해 큰 위험에 과감하게 도전하는 경향을 보인다(Lumpkin & Dess, 1996). 위험감수성은 신시장 개척을 위하여 신제품을 출시하려는 경영활동, 자본 투입을 위하여 자금을 차입하는 경영활동 등을 포함한다(Baird & Thomas, 1985). 반면 창업기업이 무리한 높은 위험감수성을 보이는 것에 대한 우려의 연구도 이루어지고 있다(Aragón & Sánchez, 2005; Slater & Narver, 1995). 창업기업은 위험을 감수하면서 혁신을 이룰 수 있는 의지를 갖추고 있지 않고, 자원이 부족한 창업기업은 큰 위험이 존재하는 사업에 무리하게 투자할 경우 재무상의 위험을 초래한다. 즉, 창업기업의 위험감수성은 정확한 목표설정이 수반된 계산된 위험감수성이야 긍정적 효과를 나타남을 알 수 있다.

### 2.3 고객지향성

고객지향성(Customer Orientation)은 “고객의 욕구를 고객의 이해에 부합되는 방향으로 충족시키는 기업이나 종사원의 대고객 접근자세”를 의미한다(Hoffman & Preble, 1991). 고객지향성은 고객이 기업 또는 종사원의 서비스에 대한 고객의 평가 또는 감정을 의미하는 고객만족(Customer Satisfaction)과 차별성을 갖는다. 1990년대부터 시작된 시장지향성에 관한 연구는 최근 들어 고객지향성의 영역으로 전환되고 있다(서창적·이보라, 2012). 이는 서비스 제공자의 중요성이 강조되고 있음을 시사한다. 고객지향성은 관계마케팅과 서비스운영관리 이론 중에서 가장 기본적인 개념이다(서창적·이보라, 2012; Kohli & Jaworski, 1990).

고객지향성(Customer Orientation)은 고객과 경쟁사에 대한 관점에서 바라보는 시장지향성(Market Orientation)의 세부적 개념으로 고객에 중점을 두고 접근하는 것이다(Saxe & Weitz, 1982). 즉, 고객지향성이란 고객의 입장에서 기업 활동을 행하는 것을 의미한다. 고객의 욕구에 초점을 두고 기업활동을 하는 것으로써 고객의 욕구를 파악하고 기업중심이 아닌 고객 관점에서 욕구를 정의하는 것을 의미한다. 그러므로 기업 마케팅 활동은 고객의 이익을 증진시키는 방향으로 이루어져야 한다(김주혜, 2016). Saxe & Weitz(1982)는 고객지향성을 기업 종사자가 고객에게 고객의 필요를 채워 주고 구매가 이루어지도록 노력하는 마케팅 개념의 수행이라고 정의하였다. 또한, 고객지향성을 측정하는 SOCO(Selling Orientation Customer Orientation)척도를 개발하여 고객만족(Customer Satisfaction)과 종사자의 성과와의 관계를 연구하였다(안순화, 2015). 즉, 고객지향성이란 고객가치를 창출하기 위하여 기업의 목표고객을 명확히 이해하는 것으로(이학식 외, 1998; Day & Wensley, 1988), 이는 기업 활동을 고객 관점에서 실행하는 것을 의미하며 기업의 모든 마케팅 활동은 고객의 관점에서 인지되고 고객이익을 증진 시키는 방향으로 이루어져야 함을 말한다(박성연·한지희, 2005).

<표 2> 고객지향성의 정의

연구자(연도)	고객지향성의 정의
Levitt(1980)	목표고객을 충분히 이해하고 지속적으로 고객에게 우월한 가치를 창조하는 것
Saxe & Weitz(1982)	판매원이 고객에게 고객요구를 만족하게 하는 구매 의사결정을 하여 구매에 도움이 되도록 노력하는 마케팅 개념의 수행 정도
최재은(2015)	경쟁사보다 효과적으로 고객이 원하는 욕구와 필요를 파악하고 충족시킴으로써 기업목표를 장기적으로 달성하려는 노력
이재원(2015)	고객만족을 실현시키기 위한 서비스제공자의 대고객 서비스 행동, 기업의 장기적인 고객만족도를 향상시키기 위한 활동, 고객의 이해에 가장 부합하는 방향으로 고객의 욕구를 충족시키는 기업의 서비스제공자의 대고객 접근자세 및 행동

출처: 박동만(2012)의 연구를 토대로 연구자 재정의

고객지향성(Customer Orientation)은 판매관리적 접근, 마케팅적 접근, 인간관계론적 접근, 서비스품질적 접근과 같이 다양한 방면에서 연구되어졌다(신금순·양동우, 2007). 고객지향성은 고객의 욕구파악, 친절성, 신속한 반응, 욕구 해결을 위한 4가지 의미를 내포하며, “서비스제공자가 고객을 우선으로 생각한다.”라는 사실을 고객에게 인지시킬수록 고객은 서비스의 질에 대한 지각을 많이 받는다(Swan et al., 1985). Reardon & Enis(1990)는 내부마케팅 관점에서 고객지향성은 외부고객에 대한 종업원의 태도·행동이 고객만족을 위한 것이며, 그러한 일련의 태도 및 행동을 정하는 첫 번째 단계로 내부마케팅을 제시하였다. 고객지향성은 기업에 전사적(全社的)으로 모든 기능과 수준에서 존재하며 내부마케팅을 통해 종업원들이 동기부여 되어 변화되는 과정에서 달성된다(Reardon & Enis, 1990). 이를 바탕으로 마케팅 개념의 실천차원으로서 고객지향성을 핵심개념으로 볼 수 있다.

<표 3> 고객지향성의 선행연구

연구자(연도)	고객지향성의 내용
채희옥(2014)	내부마케팅과 직무만족이 고객지향성에 미치는 영향을 연구
박성연(2000)	서비스 품질에 매우 중요한 의미를 차지하고 있는 종업원의 서비스지향성을 체계적으로 측정하기 위해 SERVQUAL을 이용
Williams(1992)	고객 스스로가 욕구를 평가하도록 도와줌 고객 스스로가 구매 결정하도록 하는 욕구 제품을 정확히 기술 기만적, 조정적 판매 전술 회피 고압적 방법 회피 고객만족과 사후 관리 활동 필요 기업의 대표성 양자 승리 철학
Donavan et al.(2004)	서비스 종사자의 고객지향성의 내부 혜택을 연구

출처: 신금순·양동우(2007)의 연구를 토대로 연구자 재정의

Fornell(1992)은 기업에 대한 고객만족의 핵심 효익(效益)으로 고객지향성을 설명하였다. 일반적으로 높은 고객만족은 기존 고객에 대한 충성도 증가, 가격탄력성 감소, 미래거래 비용감소, 신규고객 확보비용 감소 등의 효과를 가져온다(Fornell, 1992). 이를 바탕으로 고객지향성은 기업 및 개인의 비재무적 성과에 긍정적 영향을 미치는 핵심개념으로 볼 수 있다. 최근 들어 창업분야에서도 고객지향성은 창업속성과 함께 창업성과에 상당한 영향을 주는 요인으로 연구되어지고 있다(김진희·양동우, 2018; 송경숙, 2013).

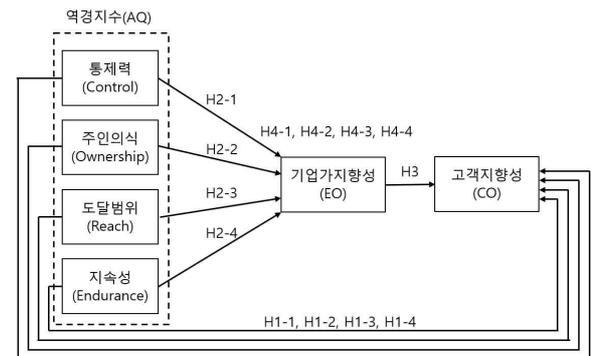
본 연구는 고객지향성을 “고객의 니즈를 파악하고 이해하여 고객의 욕구를 충족시키기 위한 창업기업가의 노력하는 자세”로 정의하고 종속변수로 설정하여 연구를 진행하였다.

### III. 연구 방법

#### 3.1 연구의 모형

본 연구는 역경지수와 기업가지향성이 고객지향성에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고 검증하려한다. 각 변수의 측정개념으로 역경지수는 통제력, 주인의식, 도달범위, 주인의식으로 구성했고 하위 변수의 영향력을 각각 검증하였다. 혁신성, 진취성, 위험감수성으로 구성된 기업가지향성과 고객지향성은 하나의 변수로 사용하였다.

이에 따른 연구모형은 아래<그림 2>와 같다.



<그림 2> 연구모형

#### 3.2 연구 가설의 설정

본 연구는 앞에서 제시한 연구모형에 따라 창업기업가의 역경지수가 고객지향성에 미치는 영향과 기업가 지향성의 매개효과를 분석하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

##### 3.2.1 역경지수와 기업가지향성

역경지수는 개인과 기업의 성공에 영향을 미치는 요인(Stoltz, 2010)으로 개인과 기업의 혁신성, 진취성, 위험감수성을 설명하는 기업가지향성과 관계가 있음을 가설로 정하고자

한다. Ajiwibawani & Subroto(2017)는 역경지수(Adversity Quotient)와 기업가지향성(Entrepreneurial Orientation)의 직접적인 관계를 연구하여 성취동기, 역경지수, 기업가적 경험에 따라 기업가지향성이 나타남을 입증하였다. 또한, 역경지수(Resilience)와 창업의도(Entrepreneurial Intention)와의 관계에서 역경지수의 하위 요소인 통제력이 창업의도와 유의한 관계가 입증된 바가 있으며(Mangundjaya, 2009), 역경지수와 혁신적 성향, 위험감수적 성향과의 관계를 설명하려는 연구가 다방면으로 진행되어지고 있다(안지연 외, 2014; 이영주, 2010; Ayala & Manzano, 2014; Stoltz, 2010; Sun et al., 2011). 역경지수는 창업가에게 중요한 자질이며(Sutcliffe & Vogus, 2003), 창업가와 창업기업을 위한 진정한 성장전략으로(Ayala & Manzano, 2014) 새롭게 정의되어지며 활발한 연구가 이루어지고 있다. 또한 급변하는 환경과 모호함에 대한 높은 역경지수를 가지고 있는 창업가는 변화에 신속하게 적응하고, 성공하기 위해 더 잘 준비 할 수 있으며, 그러한 창업가들은 비교적 열심히 일하는 성향을 가지고 있다(Ayala & Manzano, 2014). 이러한 연구결과에 기초하여, 역경지수가 기업가지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것을 예측할 수 있다. 그리하여 본 논문은 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-1: 통제력은 기업가지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 주인의식은 기업가지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: 도달범위는 기업가지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4: 지속성은 기업가지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2 역경지수와 고객지향성

여러 선행연구에 따르면 역경지수와 고객지향성은 기업 및 점포의 성과에 영향을 주는 변수이다(이영주, 2010; Ayala & Manzano, 2014). 김주혜(2016)는 두 변수의 중요성을 인식하고 역경지수가 고객지향성에 미치는 직접적 영향을 연구하였으며, 연령과 근무경력이 높을수록 통제력이 높게 나타나며, 역경지수와 고객지향성간에 유의한 관계가 있음을 입증하였다. 하지만 역경지수와 고객지향성의 직·간접적 영향관계에 대한 연구는 아직 많이 부족한 실정이다. 본 연구는 김주혜(2016)의 연구결과에 기초하여, 역경지수가 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것을 예측하고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-1: 통제력은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 주인의식은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3: 도달범위는 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것

이다.

가설 2-4: 지속성은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3 기업가지향성과 고객지향성

기업가정신과 기업가지향성, 시장지향성과 고객지향성에 관한 많은 선행연구들을 통해 기업가지향성이 고객지향성에 직·간접적 영향을 미치는 것으로 검증되었다(송경숙, 2013; 장성희, 2014; Zahra & Neubaum, 1998). 송경숙(2013)은 고객지향성이 기업가지향성의 매개효과로 인하여 창업성과에 영향을 미치는 연구를 통해 기업가지향성이 높을수록 고객지향성이 높게 나타남을 입증하였다. 장성희(2014)는 기업가지향성이 시장지향성과 고객지향성에 유의적 영향을 미친다고 하였으며, 조연성·원동환(2010)의 연구에 따르면 혁신성과 위험감수성이 고객지향성을 향상시킨다고 하였다. 따라서 본 연구는 선행연구결과에 기초하여, 기업가지향성이 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것을 예측하고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 기업가지향성은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.4 기업가지향성의 매개효과

여러 선행연구를 바탕으로 역경지수와 기업가지향성의 관계, 역경지수와 고객지향성의 관계, 기업가지향성과 고객지향성의 관계에 대한 직·간접적 연구가 다방면으로 이루어지고 있음을 알 수 있다. 본 연구는 선행연구결과와 위에 제시한 가설들을 바탕으로 역경지수와 고객지향성 사이의 기업가지향성의 매개 역할을 예측하고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4-1: 기업가지향성은 통제력과 고객지향성간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-2: 기업가지향성은 주인의식과 고객지향성간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-3: 기업가지향성은 도달범위와 고객지향성간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-4: 기업가지향성은 지속성과 고객지향성간의 관계를 매개할 것이다.

## 3.3 변수의 측정

본 연구는 Hambrick(2007)의 Upper echelons theory 개념을 확장하여 이미 창업을 한 소상공인 및 소기업 CEO를 대상으로 하였다. 본 논문에서 독립변수로 사용된 역경지수의 측정도구로는 Stoltz(2010)의 AQP 20문항을 의미에 맞게 한국어로 번역하여 Likert식 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 측정문항은 “나는 경제적으로 갑자기 어려움을 겪었을 때, 이 상황을 완벽하게 컨트롤 할 수 있다.” 등을 포함한다.

기업지향성은 기업가적 성향으로 본 논문에서는 매개변수로 사용되었으며 혁신성, 진취성, 위험감수성으로 구성된 측정도구는 Hughes & Morgan(2007)이 사용한 9개의 문항을 Likert식 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 측정문항은 “나는 업무 추진에 위험이 따르는 것이 당연하다고 생각한다.” 등을 포함한다.

결과변수로 사용된 고객지향성의 측정도구는 Brady & Cronin(2001)의 3문항과 Jayaram & Xu(2016)의 1문항을 사용하여 총 4문항으로 측정하였고, Likert식 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 측정문항은 “나는 고객과 경쟁사에 관한 시장조사를 정기적으로 실시한다.” 등을 포함한다.

### 3.4 분석방법

본 논문은 역경지수가 고객지향성에 미치는 관계를 분석하기 위해 서울·경기지역에 소재한 소기업 및 소상공인 CEO를 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 설문자료의 수집을 위하여 2017년 11월 4일부터 2017년 11월 20일까지 약 2주에 걸쳐 설문을 실시하였다. 설문지는 Google Survey를 활용한 온라인과 하드카피에 직접 기재하는 오프라인 방법으로 병행되었으며 온라인으로 79명의 설문지를 회수하였고 오프라인으로 140부의 설문지를 배포하여 102부를 회수하였다. 총 181부를 회수하여 부적합 응답자 61(34%)부를 제외한 120(66%)개의 표본을 분석자료로 사용하였다.

실증분석에는 SPSS ver. 21.0 통계 패키지 프로그램을 이용하여 분석하였다. 측정변수는 척도 순화과정을 통하여 일부 삭제하였다. 설문문항에 대해 타당성을 검증할 위한 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis, EFA)을 실시하였다. 측정변수의 하위 구성 요인을 추출하기 위해서 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 상호독립성을 유지하기 위하여 Kaiser 정규화가 있는 직교회전방식(varimax)을 사용하여 분석하였다.

본 논문에서의 문항 선택기준은 고유값(eigen-value)은 1.0이상으로 설정하였으며, 요인 분석 과정에서 공통성(communality)이 0.4이하로 나온 문항은 제외하였고, 추출된 요인 중에서 적재치(factor loading)가 0.5이상인 문항은 요인 분석에 포함하여 진행하였다. 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 잘 설명되는 정도를 나타내는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)를 검토하였으며, Bartlett의 구형성 검정을 검토하여 요인분석 모형의 적합성 여부를 판단하였다. 또한, 본 연구에서 측정도구의 내적 일관성(internal consistency)을 의미하는 신뢰성을 검증하기 위하여 Cronbach  $\alpha$  값을 살펴보았다. 매개효과 검증관계 및 유의성을 확인하기 위해 Google Platform의 Sobel Test Calculator를 사용하여 매개변수의 유의성을 검증하였다.

## IV. 실증 분석 결과

### 4.1 표본의 특성

본 연구의 분석을 위해 확보한 표본의 특성은 <표 4>과 같다. 응답자는 남성이 68명(56.7%)으로 여성 52명(43.3%)보다 더 많은 것으로 나타났다. 응답자의 연령대는 20대가 9명(7.5%), 30대가 22명(18.3%), 40대가 51명(42.5%), 50대가 30명(25.0%), 60대 이상이 8명(6.7%)으로 나타나 40~50대가 67.5%로 가장 많은 것으로 분석되었다. 또한 결혼여부는 기혼이 87명(72.5%)으로 미혼인 33명(27.5%)보다 많은 것으로 나타났다. 교육수준은 고졸 이하가 30명(25.0%), 전문학사가 28명(25.0%), 학사가 46명(38.3%), 석사 14명(11.7%)으로 학사 취득자가 비교적 많았다. 창업경험은 없음(가업승계)이 2명(1.7%), 1회가 69명(57.5%), 2회가 25명(20.8%), 3회가 9명(7.5%), 4회가 15명(12.5%)으로 나타나 1회 창업 후 경영을 유지하는 기업 또는 점포가 가장 많은 비중을 차지하였다. 수입은 100만원 미만인 1명(0.8%), 100만원대가 9명(7.5%), 200만원대가 19명(15.8%), 300만원대가 15명(12.5%), 400만원대가 16명(13.3%), 500만원대가 19명(15.8%), 600만원 이상이 41명(34.2%)으로 나타났다. 기업 규모는 소상공인이 88명(73.3%)으로 소상공인을 제외한 소기업 32명(26.7%)보다 많은 것으로 나타났다.

<표 4> 연구대상의 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도수(명)	백분율(%)
	소계	120	100.0
성 별	남	68	56.7
	여	52	43.3
연 령	20대	9	7.5
	30대	22	18.3
	40대	51	42.5
	50대	30	25.0
	60대 이상	8	6.7
결혼 여부	기혼	87	72.5
	미혼	33	27.5
교육 수준	고졸 이하	30	25.0
	전문대졸	30	25.0
	대졸	46	38.3
	석사	14	11.7
기업 형태	개인	110	91.7
	법인	10	8.3
창업 경험	없음	2	1.7
	1회	69	57.5
	2회	25	20.8
	3회	9	7.5
	4회	15	12.5
수 입	100만원 미만	1	0.8
	100-199만원	9	7.5
	200-299만원	19	15.8
	300-399만원	15	12.5
	400-499만원	16	13.3
	500-599만원	19	15.8
	600만원 이상	41	34.2
기업 규모	소상공인	88	73.3
	소기업	32	26.7

### 4.2 타당성 및 신뢰성

본 연구의 가설검정을 위하여 변수들의 개념들이 타당성과 신뢰성을 가지고 측정되었는지 분석하였다. 타당성 분석 및 신뢰도 분석 결과는 <표 5>와 같으며, KMO값은 .784로 변수의 설정이 적당한 편이었다. 역경지수의 하위 요소인 도달범위(Reach)에 해당하는 설문항목은 요인분석을 실시한 결과, 타당성이 검증되지 않아서 본 연구에서 제거하였다.

Bartlett 구형성 검정 근사카이제곱 값은 869.665\*\*\*로 요인분석 모형의 적합성을 확인하였다. 요인분석 및 신뢰도 분석 결과를 살펴보면 요인1은 4개 문항의 요인 적재값이 최소 .548 이상이며, Cronbach  $\alpha$  값은 .838로 나타났고, EO(기업가지향성)라고 명명하였다. 요인2는 4개 문항의 요인 적재값이 최소 .671 이상이며, Cronbach  $\alpha$  값은 .829로 나타났고, CO(고객지향성)라고 명명하였다. 요인3은 4개 문항의 요인 적재값이 최소 .600 이상이며, Cronbach  $\alpha$  값은 .747로 나타났고, AQE(역경지수-지속성)라고 명명하였다. 요인4은 4개 문항의 요인 적재값이 최소 .559 이상이며, Cronbach  $\alpha$  값은 .681로 나타났고, AQO(역경지수-주인의식)라고 명명하였다. 요인5은 3개 문항의 요인 적재값이 최소 .572 이상이며, Cronbach  $\alpha$  값은 .678로 나타났고, AQC(역경지수-통제력)라고 명명하였다.

<표 5> 변수들에 대한 요인분석 결과

설문문항	요인					공통성
	1	2	3	4	5	
EO1	.813	.166	.079	.039	.070	.702
EO2	.795	.221	-.033	.197	.111	.732
EO3	.758	.143	.034	.381	-.016	.742
EO4	.548	.324	.143	.100	.406	.600
CO1	.078	.794	-.015	.161	.136	.682
CO2	.228	.778	.151	.236	-.045	.738
CO3	.301	.721	-.060	.166	.103	.651
CO4	.166	.671	.300	-.305	.185	.694
AQE1	.044	.109	.761	.135	-.120	.624
AQE2	.196	-.110	.743	.195	.207	.684
AQE3	-.039	.263	.715	-.031	.175	.613
AQE4	-.030	-.111	.600	-.112	.462	.599
AQO1	-.011	.215	.022	.742	.238	.654
AQO2	.334	-.083	-.125	.674	.289	.672
AQO3	.215	.169	.395	.582	.025	.570
AQO4	.304	.098	.152	.559	-.062	.441
AQC1	.286	-.044	.160	-.015	.730	.642
AQC2	-.130	.271	-.002	.252	.623	.542
AQC3	.143	.242	.211	.294	.572	.537
고유값	2.754	2.738	2.413	2.272	1.941	—
% 분산	14.195	14.411	12.699	11.959	10.214	—
% 누적 분산	14.495	28.905	41.605	53.563	63.777	—
Cronbach $\alpha$	.838	.829	.747	.681	.678	

KMO=.784, Bartlett 구형성 검정 근사 카이제곱=869.665\*\*\*

EO=기업가지향성, CO=고객지향성, AQE=역경지수-지속성, AQO=역경지수-주인의식, AQC=역경지수-통제력

<표 6>은 본 연구에 포함된 변수들의 평균, 표준편차, 그리고 변수들간의 상관관계를 제시하고 있다. 통제변수와 함께 분석함으로써 요인들의 설명력이 비교적 낮은 수치를 나타내고 있지만 유의적 관계가 있는 것으로 나타났다.

본 논문은 가설 검증을 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석은 기업가지향성을 종속변수로 하는 회귀분석과 고객지향성을 종속변수로 하는 회귀분석을 나누어 진행하였다. 기업가지향성에 대한 회귀분석은 1단계로 성별, 연령, 결혼, 학력을 통제변수로 투입하였으며, 2단계로 통제력, 지속성, 주인의식을 독립변수로 투입하여 진행하였다.

본 논문의 전체적인 가설을 검증하기 위해 고객지향성을 종속변수로 설정하고, 1단계로 성별, 연령, 결혼, 학력을 통제변수로 투입하였으며, 2단계로 통제력, 지속성, 주인의식을 종속변수에 대한 독립변수로 투입하였으며, 3단계로 기업가지향성을 종속변수에 대한 매개변수로 투입하여 분석하였다. 회귀분석의 표준회귀값 베타( $\beta$ )값은 독립변수가 영향력을 미치는 척도이므로 산출된 베타( $\beta$ )값을 기준으로 가설을 검증하였다.

<표 6> 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계a

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 성별b	.57	.498								
2. 연령c	3.050	1.0029	-.007							
3. 결혼d	.73	.448	.064	.442**						
4. 학력e	2.367	.9867	-.102	.087	-.093					
5. 통제력	3.4306	.62979	-.133	.108	.056	.235**				
6. 지속성	3.0854	.76319	.250**	.022	-.127	.131	.370**			
7. 주인의식	3.8229	.59444	-.120	-.010	.060	.212*	.409**	.244**		
8. 기업가지향성	3.6167	.67202	.102	.004	.100	.293**	.387**	.190*	.499**	
9. 고객지향성	3.3250	.68108	-.027	-.110	-.111	.337**	.350**	.222*	.317**	.470**

aN=120, b성별더미는 0=여성, 1=남성, c연령더미는 1=20대, 2=30대, 3=40대, 4=50대, 5=60대 이상, d결혼더미는 0=미혼, 1=기혼, e학력더미는 고졸이하=1, 전문학사=2, 학사=3, 석사=4, \* $p < .10$ , \*\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .01$ , \*\*\*\* $p < .00$

가설 1-1은 통제력이 기업가지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측한다. 분석결과, <표 7>의 표에서 제시된 바와 같이, 통제력은 기업가지향성에 유의적인 정(+)의 영향이 있는 것으로 밝혀졌다. 그리하여 회귀분석 결과로부터 가설 1-1은 지지되었다.

가설 1-2는 주인의식이 기업가지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측한다. 분석결과, <표 7>의 표에서 제시된 바와 같이, 주인의식은 기업가지향성에 유의적인 정(+)의 영향이 있는 것으로 밝혀졌다. 그리하여 회귀분석 결과로부터 가설 1-2는 지지되었다.

가설 1-3은 도달범위가 기업가지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측한다. 본 연구에서 도달범위는 타당성이 검증되지 않아서 연구모형에서 제거하였다. 그리하여 가설 1-3, 가설2-3, 가설 4-3은 지지되지 않았다.

가설 1-4는 지속성이 기업가지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측한다. 하지만, <표 7>의 표에서 제시된 바와 같이, 지속성은 기업가지향성에 유의적인 영향이 없는 것으로 밝혀졌다. 그리하여 회귀분석 결과로부터 가설 1-4는 지지되지 않았다.

가설 2-1은 통제력이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측한다. 분석결과, <표 8>의 표에서 제시된 바와 같이, 통제력은 고객지향성에 유의적인 정(+)의 영향이 있는 것으로 밝혀졌다. 그리하여 회귀분석 결과로부터 가설 2-1은 지지되었다.

가설 2-2는 주인의식이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측한다. 분석결과, <표 8>의 표에서 제시된 바와 같이, 주인의식은 고객지향성에 유의적인 정(+)의 영향이 있는 것으로 밝혀졌다. 그리하여 회귀분석 결과로부터 가설 2-2는 지지되었다.

가설 2-4는 지속성이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측한다. 하지만, <표 8>의 표에서 제시된 바와 같이, 지속성은 고객지향성에 유의적인 영향이 없는 것으로 밝혀졌다. 그리하여 회귀분석 결과로부터 가설 2-4는 지지되지 않았다.

가설 3은 기업가지향성이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측한다. 분석결과 <표 8>의 표에서 제시된 바와 같이, 기업가지향성은 고객지향성에 유의적인 정(+)의 영향이 있는 것으로 밝혀졌다.

가설 4-1, 가설 4-2, 가설 4-4를 검증하기 위하여 Baron & Kenny(1986)의 3단 회귀분석 매개검증을 사용하여 검증을 실시하였다.

가설 4-1은 기업가지향성이 통제력과 고객지향성간의 관계를 매개할 것이라는 것을 예측한다. 분석결과 <표 8>의 표에서 제시된 바와 같이, 통제력은 기업가지향성에 정(+)의 영향을 미치며 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치고 기업가지향성은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미친다. 또한 모형 2와 모형 3에서 통제력의  $\beta$ 값의 감소와 p값 변화를 바탕으로 기업가지향성은 통제력과 고객지향성간의 관계를 매개할 것이라는 것을 예측한다. 하지만 비표준화계수의 B값과 표준오차 값을 입력한 Sobel Test 결과 Z값이 1.97보다 작게 나타나 매개효과가 통계적으로 유의하지 않음을 확인하였다.

가설 4-2는 기업가지향성이 주인의식과 고객지향성간의 관계를 매개할 것이라는 것을 예측한다. 분석결과 <표 8>의 표에서 제시된 바와 같이, 주인의식은 기업가지향성에 정(+)의 영향을 미치며 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치고 기업가지향성은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미친다.

매개효과의 검증관계를 확인하기 위하여 비표준화계수값을 사용하는 Sobel Test를 진행하였다. Z값이 2.742, 유의확률 P값이 0.00으로 나타나 매개효과가 통계적으로 유의한 것임을 확인하였다. 그리하여 가설 4-2는 지지되었다. 또한 모형 2와 모형 3에서 통제력의  $\beta$ 값의 감소와 p값 변화를 바탕으로 기업가지향성은 주인의식과 고객지향성간의 관계를 완전 매개하는 것으로 밝혀졌다.

가설 4-4는 기업가지향성이 지속성과 고객지향성간의 관계를 매개할 것이라는 것을 예측한다. 분석결과 <표 8>의 표에서 제시된 바와 같이, 지속성은 기업가지향성과 고객지향성에 모두 유의한 영향을 미치지 않으므로 기업가지향성은 지속성과 고객지향성간의 관계를 매개하지 않는 것으로 밝혀졌다. 그리하여 가설 4-4는 지지되지 않았다.

<표 7> 기업가지향성에 대한 회귀분석 결과a

변수	모형 1	모형 2
통제변수		
성별b	.126	.202 *
연령c	-.027	-.040
결혼d	.134	.097
학력e	.316 **	.185 *
독립변수		
통제력		.186 *
지속성		.067
주인의식		.385 ***
R2	.119	.361
△R2	.119	.243
자유도	4	7
F	3.871 **	9.059 ***

aN=120, 측정값은 표준화계수임(β), b성별더미는 0=여성, 1=남성, c연령더미는 1=20대, 2=30대, 3=40대, 4=50대, 5=60대 이상, d결혼더미는 0=미혼, 1=기혼, e학력더미는 고졸이하=1, 전문학사=2, 학사=3, 석사=4, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001.

<표 8> 고객지향성에 대한 회귀분석 결과a

변수	모형 1	모형 2	모형 3
통제변수			
성별b	.009	.069	.001
연령c	-.057	-.082	-.069
결혼d	-.056	.070	-.103
학력e	.328 ***	.233 **	.170 *
독립변수			
통제력		.218 *	.155 +
지속성		.079	.057
주인의식		.171 +	.040
매개변수			

변수	모형 1	모형 2	모형 3
기업가지향성			.340 **
R2	.123	.241	.315
ΔR2	.123	.119	.074
자유도	4	7	8
F	4.019 **	5.093 ***	6.384 ***

aN=120, 측정값은 표준화계수임(β), b성별더미는 0=여성, 1=남성, c연령더미는 1=20대, 2=30대, 3=40대, 4=50대, 5=60대 이상, d결혼더미는 0=미혼, 1=기혼, e학력더미는 고졸이하=1, 전문학사=2, 학사=3, 석사=4, \*p<.10, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01, \*\*\*\*p<.001.

본 논문의 가설 검증결과를 요약하면 다음과 같다(<표 9> 참조). 첫째, 통제력은 기업가지향성에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 주인의식은 고객지향성에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 도달범위와 지속성은 기업가지향성에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 역경지수는 부분적으로 기업가지향성의 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 통제력은 고객지향성에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다섯째, 주인의식은 고객지향성에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여섯째, 도달범위와 지속성은 고객지향성에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 역경지수는 부분적으로 고객지향성의 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 일곱째, 기업가지향성은 고객지향성에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로, 기업가지향성은 주인의식, 고객지향성 사이에서 유의적인 정(+)의 완전매개효과가 있다고 나타났다.

<표 9> 가설검증 결과 요약

구분	독립변수	종속변수	매개변수	방향	결과
가설 1-1	통제력	기업가지향성	.	+	지지
가설 1-2	주인의식	기업가지향성	.	+	지지
가설 1-3	도달범위	기업가지향성	.	n.s.	기각
가설 1-4	지속성	기업가지향성	.	n.s.	기각
가설 2-1	통제력	고객지향성	.	+	지지
가설 2-2	주인의식	고객지향성	.	+	지지
가설 2-3	도달범위	고객지향성	.	n.s.	기각
가설 2-4	지속성	고객지향성	.	n.s.	기각
가설 3	기업가지향성	고객지향성	.	+	지지
가설 4-1	통제력	고객지향성	기업가지향성	n.s.	기각
가설 4-2	주인의식	고객지향성	기업가지향성	+	지지
가설 4-3	도달범위	고객지향성	기업가지향성	n.s.	기각
가설 4-4	지속성	고객지향성	기업가지향성	n.s.	기각

## V. 결론 및 정책적 제언

본 연구결과와 이론적, 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 역경지수의 통제력과 주인의식은 기업가지향성에 대하여 긍정적인 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 이는 통제력과 주인의식이 높은 창업가는 창업에 대한 기업가지향성이 높게 나타난다는 것을 의미한다. 창업기업가의 통제력과 주인의식이 존재하여야 혁신성, 진취성, 위험감수성이 발현 가능하다는 것이다. Ajiwibawani & Subroto(2017)의 연구와 같이 역경지수는 기업가지향성의 원인변수로 분류할 수 있다. 이는 소기업 창업기업가의 통제력과 주인의식이 없이는 기업가지향성이 올바르게 발현되기 어렵다는 시사점을 준다. Stoltz(2010)에 따르면 역경지수는 학습을 통해 개발할 수 있으므로, 창업성과에 영향을 미치는 기업가지향성 또한 개발 또는 향상될 수 있음을 시사한다. 또한 환경과 자기 스스로의 통제를 잘하는 사람과 개인과 기업에 대한 주인의식을 갖고 있는 사람이 사업에 성공한다는 일반적 진리를 뒷받침하는 실증적 연구라고 할 수 있겠다. 한편, 지속성은 기업가지향성과 고객지향성에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 최근 지속성과 비교되는 개념으로 기업가적 기민성(Entrepreneurial Alertness)에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다(김우영 외 2018; Kirzner, 1979; Tang et al., 2012). 창업기업가의 핵심 능력으로 연구되어지는 기업가적 기민성이란 시장 변화나 산업 변동, 기회, 간과된 가능성들을 빠르게 인지하는 시각과 행동을 의미한다(Kirzner, 1979; Tang et al., 2012). 이는 뉴노멀 시대에 기업가는 역경을 빠르게 이겨내는 높은 지속성을 갖는 것만으로는 부족하며, 새로운 기회를 빠르게 인식하고 준비하는 기업가적 기민성을 갖추어야 됨을 시사한다.

둘째, 역경지수의 통제력과 주인의식은 고객지향성에 대하여 긍정적인 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 이는 통제력과 주인의식이 높은 사람은 고객에 대한 인식이 높음을 의미하는 것으로, 통제력과 주인의식이 없이는 고객지향성이 올바르게 구현될 수 없음을 의미한다. 또한, 고객과 일선에서 소통하는 소상공인 및 소기업 CEO에 중요한 고객지향성도 향상, 개발이 가능함을 의미한다. 직원보다 상대적으로 주인의식이 높은 CEO는 높은 고객지향성을 가진다는 일반적 상식을 검증하는 결과이며, 고객과의 갈등에서 오는 역경을 잘 통제하는 사람일수록 고객지향성이 높을 것이라는 일반적 상식을 설명하는 결과이다. 또한, 고객을 응대하는 서비스 담당 직원을 고용할 때에도 역경지수를 활용한다면 경쟁력 있는 기업으로 성장할 수 있을 것이다. 반면 지속성은 고객지향성에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 급변하는 세상·환경 때문에 나타나는 현상으로 풀이되며, 기업에서 고객의 불만을 인내하기보다는 고객과의 갈등을 피하기 위해 시스템의 변화를 피하는 흐름과 일맥상통한다고 할 것이다.

셋째, 기업가지향성은 고객지향성에 대하여 긍정적인 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 이는 많은 선행연구에서 제시

한 바와 같이 기업가지향성이 높은 창업가는 고객을 우선으로 생각하고 기업의 혁신, 진취, 위험을 감수하여 변화에 빠른 대응을 잘 할 수 있음을 시사한다.

마지막으로, 역경지수의 주인의식과 고객지향성간의 관계를 매개하는 기업가지향성은 완전 매개효과가 있음을 검증하였다. 주인의식은 고객지향성에 직접적 효과보다는 간접적 효과로 크게 영향을 미친다는 것을 의미하는 것으로, 주인의식은 고객지향성에게 상대적으로 미미한 수준으로 영향을 미치는 것을 의미한다. 고객지향성의 선행 설명변수로 역경지수보다 매개 효과를 나타내는 기업가지향성이 더욱 중요함을 의미한다. 이는 역경을 현명하게 대처하는 사람이 고객에게 항상 친절할 것이 아니며, 기업가지향성의 혁신성, 진취성, 위험감수성이 함께 발현 될 때 높은 고객지향성이 발현됨을 의미한다.

본 연구는 기업 성과의 설명변수로 알려진 역경지수, 기업가지향성, 고객지향성간의 영향력 관계를 실증적 분석을 함으로서 창업기업가의 역량 중에서 우선 개발해야하는 역량이 무엇이고 함께 개발되어야하는 성향이 무엇인지에 대한 시사점을 준다. 나아가 정책적으로 창업지원 프로그램 설계 및 투자자의 투자기준의 가이드라인 설계 시 도움이 될 수 있을 것이다.

본 논문은 여러 가설을 실증적 검증을 통해 의미 있는 연구 결과를 도출하였음에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 첫째, 본 연구에 있어서 표본이 서울·경기에 분포한 소상공인을 포함한 소기업 CEO이며 random추출 방식의 표본으로 구성되었고 표본이 120명에 한정되어 있으므로, 본 연구 결과의 일반화와 대표성에 어려움이 있다. 따라서 향후 후속 연구는 연구결과의 일반화를 위해서 다양한 직종, 다양한 규모의 기업, 다양한 연령, 전국 단위 기업으로 확대하여 실시하여 일반화 할 수 있는 연구결과가 도출 될 필요가 있으며, 표본 sampling을 좀 더 정확히 할 필요가 있다.

둘째, 연구의 측정방법에 있어서 소상공인을 포함한 소기업 CEO의 단순지각에 의한 조사방식으로 이루어졌다. 표본의 특성상 생계형 직업을 가지고 있으므로 설문작성 태도에 따라 결과값이 오차가 심할 수 있다. 따라서 향후에는 면접법과 자기기입법과 같은 조사방법을 병행하여 정확성과 신뢰도를 높일 필요가 있다.

셋째, 본 연구의 결과값을 측정하기 위하여 역경지수, 기업가지향성(혁신성, 진취성, 위험감수성), 고객지향성 같은 주관적 지표를 사용하고 있으므로 객관적 측정이라고 할 수 없는 한계점이 있다. 향후에는 객관적 변수의 활용으로 보다 객관적인 데이터를 확보 할 필요가 있다.

마지막으로, 국가, 문화의 차이에 따른 지역적 특성과, 환경적 특성이라는 변수에 따라 결과 적용이 어려우므로 일반화의 한계가 있다. 일반화와 차별적 연구를 위하여 다양한 국가, 문화, 지역에서 다방면으로 연구가 이루어져야 할 것이다.

향후 이러한 단점들을 보완하여 보다 완성도 높은 연구가 진행된다면 이론적·실무적 연구 자료로서 가치가 있을 것으로 판단된다. 뉴노멀 시대에 경쟁력 있는 창업 기업의 자생과 국

가적 성장동력인 창업 문화가 자리 잡기 위해 더 좋은 후속 연구가 이루어져야 할 것이다.

## REFERENCE

- 김민수(2017). *창업기업의 직무설계가 창업지향성에 미치는 영향: 열정, 공식화, 목표일치성의 역할*. 중앙대학교 박사학위논문.
- 김수안(2014). *프로야구 선수의 탄력성 연구: 역경 극복 과정을 중심으로*. 박사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 김우영·김형길·황보운(2018). 기업가적 기민성 영향요인. *벤처창업연구*, 13(1), 1-10.
- 김주혜(2016). *피부미용사의 역경지수가 고객지향성 및 서비스 태도에 미치는 영향*. 석사학위논문, 동명대학교.
- 김진희·양동우(2018). 고객지향성, 고객관계관리 및 점포운영활동이 소상공인 창업성과에 미치는 영향: 한식음식점을 대상으로. *한국창업학회지*, 13(2), 173-196.
- 남외자·김화열·이충섭(2008). 고객지향성의 기업성과 영향에 대한 적합성 매개효과 분석. *회계정보연구*, 26(2), 301-321.
- 노규성·강현직(2012). 청년창업 지원정책 실태와 활성화 방안. *디지털융복합연구*, 10(9), 79-87.
- 박동만(2012). *서비스 및 고객지향성이 외식프랜차이즈 가맹점 창업성과에 미치는 영향*. 석사학위논문, 중앙대학교.
- 박성연(2000). 종업원의 직무만족과 조직의 서비스지향성이 종업원의 서비스지향성에 미치는 영향에 관한 연구. *Asia Marketing Journal*, 2(1), 99-117.
- 박성연·한지희(2005). 조직의 서비스 지향성과 종업원의 고객 지향성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구. *경영논총*, 26, 101-121.
- 박용호(2017). *창업 강국의 비전과 전략*. 공동체자유주의. 선진화 정책시리즈, 서울: 한반도선진화재단.
- 박주란(2009). *청소년의 적응유연성과 역경지각 및 보호요인의 관계*. 박사학위논문, 한서대학교.
- 박철우(2016). 기업가정신과 자기효능감이 지식경영성과에 미치는 영향연구. 여성CEO 중심으로. *벤처창업연구*, 11(6), 11-26.
- 서창적·이보라(2012). 서비스기업 점점 직원의 매뉴얼 실행수준에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. *한국서비스경영학회 학술대회*, 139-162.
- 송경숙(2013). 외식산업 창업속성이 고객지향성 및 창업성과에 미치는 영향. *한국콘텐츠학회논문지*, 13(6), 481-495.
- 신금순·양동우(2007). 외식업 창업자의 특성과 서비스지향적인 노력이 창업성공에 미치는 영향에 관한 연구. *대한경영학회지*, 2639-2666.
- 안순화(2015). *서번트 리더십이 자기효능감과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구*. 석사학위논문, 고려대학교.
- 안지연·김혜진(2015). 직장인의 역경지수가 조직적응에 미치는 영향. *한국콘텐츠학회논문지*, 15(9), 295-306.
- 안지연·우혜영·송정희·김혜진(2014). 역경지수(Adversity quotient profile)도구의 타당성 및 신뢰성 검증. *한국산학기술학회 논문지*, 15(4), 2285-2294.
- 이광섭(2013). *운동선수의 역경극복을 통한 회복탄력성 형성과정*. 석사학위논문, 한국체육대학교.
- 이영주(2010). *종업원의 직무만족과 고객지향성이 고객의 서비스품질 지각과 만족도에 미치는 영향*. 박사학위논문, 동양대학교.
- 이옥희·이지연(2015). 역경후 성장과 적응 모형 검증: 중년기 성인을 대상으로. *인간발달연구*, 22, 111-133.
- 이재원(2015). *사회적 지지가 카지노 종사원의 고객지향성에 미치는 영향*. 석사학위논문, 경기대학교.

- 이종건·김현철·안태항(2014). 자기효능감과 기업성과. *경영학연구*, 43(2), 561-586.
- 이학식·김영·이용기(1998). 시장지향성과 성과: 사원만족, 고객만족 및 기업이미지의 매개적 역할. *경영학연구*, 27(1), 157-184.
- 이해리(2007). *청소년의 역경과 긍정적 적응*. 박사학위논문, 한양대학교.
- 장대성·임성배(2005). EO(entrepreneurial orientation)와 창업성과 간의 관계에 관한 연구. *대한경영학회지*, 50, 1121-1143.
- 장성희(2014). 기업가지향성, 시장지향성, 기업의 사회적 책임이 사회적 기업의 성과에 미치는 영향. *한국콘텐츠학회논문지*, 14(6), 355-366.
- 전상석(2007). *역도선수들의 위기대처지수와 스트레스 지각과의 관계*. 석사학위논문, 용인대학교.
- 정기수(2017). 대학생의 위기대처지수와 스트레스와의 관계. *청소년학연구*, 24(6), 231-251.
- 조연성·원동환(2010). 기업가정신과 시장지향성이 수출성과에 미치는 영향에 관한 연구: 시장지향성의 매개효과를 포함하여. *무역학회지*, 35(1), 131-154.
- 채희옥(2014). *미용실 종사자의 내부마케팅과 직무만족 및 조직몰입이 고객지향성에 미치는 효과*. 박사학위논문, 광주여자대학교.
- 최재은(2015). *항공사 지상직 직원의 긍정심리자본이 고객지향성에 미치는 영향*. 석사학위논문, 한양대학교.
- Ajiwibawani, M. P., & Subroto, W. T.(2017). The Effect of Achievement Motivation, Adversity Quotient, and Entrepreneurship Experience on Students Entrepreneurship Attitude. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(9), 441-450.
- An, J. Y., & Kim, H. J.(2015). The Effect of Organizational Adaptation of Workers' Adversity Quotation. *Journal of The Korea Contents Association*, 15(9), 295-306.
- An, J. Y., Woo, H. Y., Song, J. H., & Kim, H. J.(2014). Validity and Reliability of Adversity Quotient Profile for Measuring Overcoming of Adversity among Nurses in Korea. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 15(4), 2285-2294.
- An, S. H.(2015). *Study on the effect that servant leadership has on self-efficacy and customer-orientation*. Mater's thesis, The Graduate School of business management, Korea University.
- Anderson, B. S., Covin, J. G., & Slevin, D. P.(2009). Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: An empirical investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(3), 218-240.
- 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.
- Arshad, A. S., Rasli, A., Arshad, A. A., & Zain, Z. M.(2014). The impact of entrepreneurial orientation on business performance: A study of technology-based SMEs in malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130, 46-53.
- Ayala, J., & Manzano, G.(2014). The resilience of the entrepreneur. influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42, 126-135.
- Baird, I. S., & Thomas, H.(1985). Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of Management Review*, 10(2), 230-243.
- 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.
- Bonanno, G. A.(2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59(1), 20-28.
- Brady, M. K., & Cronin Jr, J. J.(2001). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of service Research*, 3(3), 241-251.
- Buli, B. M.(2017). Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of SMEs in the manufacturing industry: Evidence from ethiopian enterprises. *Management Research Review*, 40(3), 292-309.
- Chae, H. O.(2014). *Effects of Internal Marketing, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Beauty Salon Employees on Customer Orientation*. Doctoral dissertation, Graduate School of Beauty Science Kwangju Women' University.
- Chang, D. S., & Lim, S. B.(2005). A Study on the Relationships between EO(Entrepreneurial Orientation) and the Success of Venture Creation. *Korean Journal of Business Administration*, 50, 1121-1143.
- Cho, Y. S., & Won, D. H.(2010). The Influence of Entrepreneurship and Market Orientation on Export Performance-Including the Mediation Effect of Market Orientation. *Korea trade review*, 35(1), 131-154.
- Choi, J. E.(2015). *The effect of Airliner's ground crew's Positive Psychological Capital on the Customer-Orientedness*. Mater's thesis, Graduate School of International Tourism Hanyang University.
- Chun, S. S.(2007). *The relationship of weight lifters's adversity quotient, stress, and stress coping*. Mater's thesis, The Graduate School of Sports Science, Yong-in University.
- Cooper, N., Estes, C., & Allen, L.(2004). Bouncing back. *Parks & Recreation, (Ashburn)*, 39(4), 28-35.
- 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., & Slevin, D. P.(1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Critical Perspectives on Business and Management*, 3, 5-28.
- Daryani, M. A., & Abdollahi, M.(2016). Relationship of entrepreneurial orientation and company performance: Role of differentiation strategy and innovativeness performance. *International Journal of Advanced Biotechnology and Research*, 7, 1209-1225.
- Davis, J. L., Greg Bell, R., Tyge Payne, G., & Kreiser, P. M.(2010). Entrepreneurial orientation and firm

- performance: The moderating role of managerial power. *American Journal of Business*, 25(2), 41-54.
- Day, G. S., & Wensley, R.(1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *The Journal of Marketing*, 52, 1-20.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. T.(2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87-103.
- De Oliveira Junior, A. B. D., Borini, F. M., Bernardes, R. C., & Oliveira, M. J. D. (2016). Impact of entrepreneurial orientation on strategic alliances and the role of top management. *Revista de Administração de Empresas*, 56(3), 315-329.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C.(2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of marketing*, 68(1), 128-146.
- Firmansyah, A. H., Djatmika, E. T., & Hermawan, A.(2016). The effect of adversity quotient and entrepreneurial self-efficacy on entrepreneurial intention through entrepreneurial attitude. *Journal of Business and Management*, 18(5), 45-5.
- Fornell, C.(1992). A national customer satisfaction barometer: The swedish experience. *The Journal of Marketing*, 6-21.
- Goleman, D.(2006). *Emotional intelligence* Bantam.
- Hambrick, D. C.(2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2)
- Harriot, L.(2007). *Adversity and Positive Adaptation of Adolescents: The Role of Resilience*. Doctoral dissertation, Graduate School of Education Hanyang University.
- Hoffman, R. C., & Preble, J. F.(1991). Franchising: Selecting a strategy for rapid growth. *Long Range Planning*, 24(4), 74-85.
- Hughes, M., & Morgan, R. E.(2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A.(2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Jang, S. H.(2014). The Effects of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Corporate Social Responsibility on Performance in Social Enterprise. *Journal of The Korea Contents Association*, 14(6), 355-366.
- 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.
- Jayaram, J., & Xu, K.(2016). Determinants of quality and efficiency performance in service operations. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Jung, K. S.(2017). The Relation between Adversity Quotient and Stress in University Student. *Korean Journal of Youth Studies*, 24(6), 231-251.
- Kim, J. H.(2016). *The Effect of Adversity Quotient of Aesthetician on Service Attitude and Customer-Orientedness*. Mater's thesis, The Graduate School of Welfare and Industry, Tongmyong University.
- Kim, J. H., & Yang, D. W.(2018). The Effects of Customer Orientation, Customer Relationship Management, and Store Management Activities on Start-Up Performances of Small Korean Restaurants. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 13(2), 173-196.
- Kim, M. S.(2017). *The Effects of Entrepreneurial Firms' Job Design on Entrepreneurial Orientation: The Role of Passion, Formalization, and Goal Congruence*. Doctoral dissertation, Graduate School of Industrial & Entrepreneurial Management Chung-Ang University.
- Kim, W. Y., Kim, H. G., & Hwangbo Y.(2018). Impact Factors of Entrepreneurial Alertness. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 13(1), 1-10.
- Kirzner, I. M.(1979). *Perception, opportunity, and profit: Studies in the theory of entrepreneurship*. Chicago: University of chicago press.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J.(1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., Kuratko, D. F., & Weaver, K. M.(2013). Disaggregating entrepreneurial orientation: The non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance. *Small Business Economics*, 40(2), 273-291.
- Kwangsup, L.(2013). *Athletes' Building Process of Resilience by Overcoming Adversity*, Mater's thesis, The Graduate School of Physical Education, Korea National Sport University.
- Lee, H. S., Kim, Y., & Lee, Y. K.(1998). Market Orientation and Business Performance: Mediating Roles of Employees Satisfaction, Customer Satisfaction and Corporate Image. *Korean Management Review*, 27(1), 157-184.
- Lee, J. K., Kim, H. C., & Ahn, T. H.(2014). Self-Efficacy and Firm Performance: The Role of Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurial Experience. *Korean Academic Society Of Business Administration*, 43(2), 561-586.
- Lee, J. W.(2015). *The Effect of Perceived Social Support of Casino Employees on Customer Orientation*. Mater's thesis, Graduate School of Tourism & Hospitality Kyonggi University.
- Lee, O. H., & Lee, J. Y.(2015). Testing of the Post-traumatic Growth and Adaptation Model: Mid-life Adults. *The Korean Journal of the Human Development*, 22, 111-133.
- Lee, Y. J.(2010). *The Effects of Employees' Job Satisfaction and Customer Orientation on Customers' Service Quality Perception and Satisfaction*. Doctoral dissertation,

- Graduate School of Management Dongyan University.
- Levitt, T.(1980). *Marketing success through differentiation-of anything*(pp. 83-91). Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- 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.
- Mangundjaya, W. H.(2009). The relationship of resilience and entrepreneurial intentions. *Proceedings of International Entrepreneurship Congress 2009: "SMEs and Entrepreneurship"* OCTOBER, 14-15-16, 2009, 199-204.
- Markman, G. D., & Baron, R. A.(2003). Person-entrepreneurship fit: Why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, 13(2), 281-301.
- Miller, D.(1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Morris, P. A.(1987). Inclusion-bearing nepheline Hawaiite from near Woolomin, northeastern new south wales. *Australian Journal of Earth Sciences*, 34(1), 111-118.
- Nam, W. J., Kim, H. Y., & Lee, C. S.(2008). The Mediating Effect of Fit on the relationship of Customer orientation and Business performance of Hotel Corporations. *Accounting Information Review*, 26(2), 301-321.
- Nemeth, C., O'Connor, M., Klock, P. A., & Cook, R.(2006). Discovering healthcare cognition: The use of cognitive artifacts to reveal cognitive work. *Organization Studies*, 27(7), 1011-1035.
- Newman, R.(2005). APA's resilience initiative. *Professional Psychology: Research and Practice*, 36(3), 227-229.
- Noh, K. S., & Kang, H. J.(2012). A Study on the Present Conditions of Promotion Policy and Alternatives to Revitalize the Youth Start-up. *The Society of Digital Policy & Management*, 10(9), 79-87.
- Park, C. W.(2016). A Study on the Effect of Entrepreneurship and Self-Efficacy on Knowledge Management : Focusing on Female CEO. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(6), 11-26.
- Park, D. M.(2012). *A study to understand service directivity and customer orientation to influence entrepreneur performances of the franchisees*. Mater's thesis, Graduate School of Industrial & Entrepreneurial Management Chung-Ang University.
- Park, J. R.(2009). *Relationship of Adolescents' Resilience with the Perception of Adversity and Protective Factors*. Graduate School of Child and Youth Welfare management Hanseo University.
- Park, S. Y.(2000). The Effects of Job Satisfaction and Organizational Service Orientation on the Employee Service Orientation. *Asia Marketing Journal*, 2(1), 99-117.
- Park, S. Y., & Han, J. H.(2005). The Effects of Organizational Service-Oriented and Employees' Customer Orientation on Business Performance. *Journal of New Industry and Business*, 26, 101-121.
- Park, Y. H.(2017). *Vision and Strategy of Start-up Powe. community liberalism, Advanced policy series*, Seoul: Hansun Foundation
- Phokha, A., & Nonsrimuang, N.(2013). The effects of entrepreneurial orientation, learning orientation, market driving approach and strategic market planning capability on firm performance. *Journal of International Business & Economics*, 13(3), 187-204.
- Phoolka, E. S., & Kaur, N.(2012). Adversity quotient: A new paradigm to explore. *Contemporary Business Studies*, 3(4), 67-78.
- 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.
- Reardon, K. K., & Enis, B.(1990). Communication forum: Establishing a companywide customer orientation through persuasive internal marketing. *Management Communication Quarterly*, 3(3), 376-387.
- Rodrigo-Alarcón, J., García-Villaverde, P. M., Parra-Requena, G., & Ruiz-Ortega, M. J. (2017). Innovativeness in the context of technological and market dynamism: The conflicting effects of network density. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 548-568.
- Saxe, R., & Weitz, B. A.(1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19, 343-351.
- Schumpeter, J. A.(1982). *The Theory of Economic Development*. Transaction Publishers.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M.(2014). Positive psychology: An introduction. *Flow and the foundations of positive psychology* 279-298 Springer.
- Seo, C. J., & Lee, B. R.(2012). The Study of Factors Affecting to MOT Employees on Service Industry to Handle Service Manual. *The Korea Service Management Society*, 139-162.
- Shin, K. S., & Yang, D. W.(2007). The Empirical Study on Relationship between Entrepreneurship, Service Orientation and Ventures Success in Restaurant Business. *Korean Journal of Business Administration*, 2639-2666.
- Slater, S. F., & Narver, J. C.(1995). Market Orientation and the Learning Organization. *The Journal of Marketing*, 63-74.
- Song, K. S.(2013). The Effects of Business Startup Attributes on Customer Orientation and Business Startup Performance in the Food service Industry. *Journal of The Korea Contents Association*, 13(6), 481-495.
- Soan, K(2014). *Resilience in professional baseball players: Bouncing back from adversity and Growth*. Doctoral dissertation, Graduate School of Psychology Seoul National University.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C.(2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Entrepreneurship*(pp. 155-170). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Stoltz, P. G.(1997). *Adversity Quotient: Turning obstacles into opportunities*. John Wiley & Sons.

- Stoltz, P. G.(2010). *Adversity Quotient Work: Finding Your Hidden Capacity For Getting Things Done*. Harper Collins.
- Sun, J., Buys, N., Wang, X. C., & Stewart, D.(2011). Entrepreneurs' resilience and its relationship with entrepreneurial type: A study of national chinese entrepreneurs sample. *8th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange Conference*. Swinburne University of Technology, Melbourne Australia, 1, 815-827.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J.(2003). Organizing for resilience. *Positive Organizational Scholarship*, 94-110.
- Swan, J. E., Trawick, I. F., & Silva, D. W.(1985). How industrial salespeople gain customer trust. *Industrial Marketing Management*, 14(3), 203-211.
- Tang, J., Kacmar, K. M. M., & Busenitz, L.(2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77-94.
- Wambugu, A. W., Gichira, R., Wanjau, K. N., & Mung'atu, J. (2015). The relationship between pro-activeness and performance of small and medium agro processing enterprises in Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(12), 58-72.
- Wang, T., Thornhill, S., & De Castro, J. O.(2017). Entrepreneurial orientation, legitimation, and new venture performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11, 373-392.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. A.(2011). Where to from here? EO-as-experimentation, failure, and distribution of outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 925-946.
- Williams, M. R.(1992). *Organizational Culture as a Predictor of the Level of Salespersons Customer Oriented Behavior*. Doctoral dissertation, Oklahoma State University.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G.(1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S. A., & Neubaum, D. O.(1998). Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3(2), 123-140.
- Zautra, A. J., Hall, J. S., & Murray, K. E.(2010). A new definition of health for people and communities. *Handbook of adult resilience*, 1-59.

# The Effect of Adversity Quotient of Small business CEOs on Customer Orientation: Mediating Effect of Entrepreneurial Orientation\*

Woongmo, Ku\*\*

## Abstract

This study aimed to derive theoretical and practical implications by analyzing the relationship between adversity quotient, entrepreneurial orientation, and customer orientation, which are the internal competency of start-up entrepreneurs affecting the performance of a small business CEO. As in previous domestic studies, we deviated from analyzing internal competency as a single-dimensional functional relationship to business performance, and attempted to explain the relationship between the internal competences of start-up entrepreneurs. Empirical analysis was conducted by setting the adversity quotient as an independent variable, the entrepreneurial orientation as a parameter, and the customer orientation as a dependent variable. As a result of the analysis, first, it was found that control and ownership, which are sub-elements of adversity quotient, have a positive effect on entrepreneurial orientation and customer orientation. Second, entrepreneurial orientation was found to have a positive effect on customer orientation. Third, it was found that only the ownership of the adversity quotient had a positive effect on customer orientation through the mediating effect of entrepreneurial orientation. In other words, it was found that the entrepreneur's ownership influences customer orientation through entrepreneurial orientation. On the other hand, endurance, sub-element of adversity quotient, was found to have no significant effect on entrepreneurial orientation and customer orientation. This means that in the rapidly changing New Normal era, endurance of entrepreneur can no longer have a large impact on entrepreneurial orientation and customer orientation. This study gives implications for the entrepreneur's competencies that must be developed first and the tendency to be developed together. Furthermore, it can be helpful in policy designing start-up support programs and guidelines for investors' investment standards.

*Keywords: New Normal, Adversity Quotient, Entrepreneurial Orientation, Customer Orientation, Small business*

---

\* This paper is part of a master's thesis.

\*\* First Author, Doctor's course Dept. of Technology Entrepreneurship, Graduate school in Dongguk University, woongmo78@naver.com