

시장지향성과 경쟁력 향상과 관련한 사내 기업가 정신의 중요성에 대한 실증적 연구[†]

(A Empirical Study on the Relationship of Corporate Entrepreneurship with Market Orientation and Competence Enhancement)

김 영 균*
(Young-kyun Kim)

요 약 본 논문은 기업내 임원들이 가지고 있는 사내기업가 정신이 기업의 시장지향성과 경쟁력 향상에 미치는 영향을 실증적으로 연구하였다. 특히, 경쟁력 향상을 탐색적인 경쟁력과 활용적 경쟁력으로 구분하여, 기업이 가지고 있는 경쟁력을 세분화 하였다. 실증 분석 결과, 사내기업가 정신은 활용적 경쟁력 제고와 경쟁자 지향성에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한 경쟁자 지향성은 핵심요인으로 활용적 경쟁력 제고와 탐색적 경쟁력 제고에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 또한 부서간 협업에도 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 고객지향성은 활용적 경쟁력 제고에만 영향을 미치는 것으로 나타났다.

핵심주제어 : 시장지향성, 사내기업가정신, 탐색적 경쟁력, 활용적 경쟁력

Abstract This paper investigates the role of corporate entrepreneurship for enhancing a firm's market orientation and competence. It distinguishes exploitive competence enhancement from explorative competence enhancement. The results reveal that corporate entrepreneurship influences both exploitive competence enhancement and explorative competence enhancement. Interestingly, among the components of market orientation, competitor orientation plays key roles, facilitating interfunctional coordination, and thus increasing exploitive competence enhancement and explorative competence enhancement. However, customer orientation affects only explorative competence enhancement.

Key Words : Market Orientation, Corporate Entrepreneurship, Competence Enhancement

1. 서 론

급변하는 시장 및 고객의 욕구변화를 포함하는 무한경쟁 시대에 생존하기 위해, 기업들은 많은 기업 혁신(organization innovation)을 통해서 다양한 고객지

향적이고 혁신적인 신제품을 출시하고 있다(Pauwels et al., 2004). 이러한 신제품의 출시는 기업의 지속성(sustainability)에도 직접적인 연관이 있는 것으로 보고되고 있다. 따라서, 기업(특히 중소기업)에는 지속성 강화하기 위해 조직의 사내 기업가정신(corporate entrepreneurship)의 필요성을 강조하고 있는 현실이다. 이는 기업가 정신을 바탕으로 기업은 현재 미활용

[†] 이 논문은 2013년 인천대학교 연구비 지원에 의해 연구되었음
* 인천대학교 경영학부, (kkart1@empas.com)

되고 있는 자원을 개발하고 활용(exploitation)하여 새로운 제품을 개발하거나 기존의 제품의 역량을 강화하는 동시에, 새로운 기회에 대한 탐색(exploration)을 통해서 신규 제품을 개발할수 있기 때문이다(Dess & Lumpkin, 2005).

기업가정신을 통한 다양한 아이디어들이 기업 내에서 제시될 수 있지만, 이러한 노력들은 실제로 신제품 개발로써 실현(implementation)되는 데에는 구조적으로 여러 문제점과 봉착하게 된다(March, 1991). 예를 들어, March(1991)는 기존 확실성의 활용(exploitation)과 새로운 가능성의 탐험(exploration)이라는 두가지의 구분을 제시하고 성공적인 기업들이 신제품을 개발할 때 활용과 탐험이 경영성과에 미치는 영향이 서로 다르며 제한된 기업의 경영자원(scarceful resources)을 얻기 위해서 서로 경쟁하기 때문에 양자간에는 교환관계가 존재하고 활용과 탐험의 균형이 기업의 단기적 경영성과유지와 장기적인 생존에 중요하다고 한다. 일반적으로 기업들이 보유하고 있는 기술의 활용을 통한 수익창출이 낮은 수준의 위험(risk)를 가진다. 따라서 한정된 자원을 활용을 해야 하는 기업 입장에서는 활용에 투입되는 자원이 증가하면 탐험에 투입될 자원이 줄어서 확실성에 의한 단기적 경영성과의 창출만 가능하고 장기적인 성과창출은 어렵게 된다. 이와 반대로, 탐험에 투입되는 자원이 증가하면 단기적 성과 창출이 어려운 상태로 장기적인 성과창출의 가능성이 높아진다고 한다(March, 1991).

최근 연구자들은 March(1991)가 활용과 탐험이 한 차원의 연속선상에 양극단이라고 보는 시각과는 달리, 각각 개별적인 두 개의 차원으로 파악한다(Katila & Ahuja, 2002; He & Wong, 2004). 이들 학자들은 활용과 탐험을 양자간의 배분문제가 아닌 두 개의 학습활동에 대한 자원투자문제로 보는 것이다. 이에 따라 활용학습과 탐험학습간의 균형뿐 아니라 활용학습 자체의 균형과 탐험학습 자체의 균형 각각에 대한 실증분석을 전개하고 있다. 사내 기업가 정신의 추진과 관련하여(예: 신규 벤처 창업), 기업이 활용학습에만 치중할 경우 기존의 것을 바탕으로 하는 확실성의 추구가 가지는 장점도 크지만 과도하면 조직이 경직되어 단점으로 변화하며 시장 지배자(market leader)의 위치를 잃게 되는 일도 발생한다(March, 1991; Katila & Ahuja, 2002). 이와 비슷하게 Leonard-Barton(1992)은 이와 같은 현상을 역량과 경직성의 역설(capability-

rigidity paradox)이라고 적절하게 표현하였고, 또한 많은 기업들이 지속적인 성장을 하기 위해서 많이 접하게 되는 가장 어려운 경영상의 도전이라고 하였다.

이상의 내용은 기업의 사내 기업가 정신과 조직 내 혁신활동 그리고 이를 통한 경쟁력 제고가 서로 밀접한 관계를 가지고 있음을 보여주고 있지만, 이들 변수들간의 논리적 관계(nomological network)에 대한 실증적 연구는 부족한 실정이다. 또한, 사내 기업가 정신이 혁신활동으로 연결될 수도 있지만, 이들 변수간의 관계는 조직의 다양한 요인에 있어서 매개될 수도 있다. Atuahene-Gima(2005)에 따르면, 고객지향의 마케팅컨셉(marketing concept)을 실제로 실행하는 역량을 의미하는 기업의 시장지향성(market orientation)은 기업의 역량을 강화하는 선결조건으로 주장하였다. 또한 동저자에 따르면 시장지향성이 기업의 탐색과 활용을 통한 경쟁력 제고에 직접적인 영향을 미친다고 주장하였다. 예를들어, 기업은 고객의 욕구를 파악하여 이를 바탕으로 조직 내부의 역량을 활용하여 기존의 제품을 개선할 수도 있다. 최근 스마트폰 시장에서 출시되고 있는 신제품이 활용적 역량을 활용한 대표적인 사례이다. 고객의 욕구를 바탕으로 새로운 사업기회를 발견하여, 기업에서 제공해왔던 제품과 완전히 차별화된 제품을 제공할 수도 있을 것이다. 따라서, 본 논문에서는 조직이 가지고 있는 사내 기업가 정신이 시장지향성에 미치는 영향 및 시장 지향성이 사내 기업가정신이 혁신활동에 미치는 매개효과를 확인하는 것에 목적을 두고 있다. 따라서 활용 및 탐색역량을 강화시키는 것 관련한 전략의 수립이 필요하다고 본다.

2. 이론적 배경

2.1 사내 기업가정신(Corporate Entrepreneurship)

사내 기업가정신은 급진적인 제품의 혁신, 위험감수, 적극성(proactiveness)등을 포함한다고 한다(Covin & Slevin, 1991). 또한 여러 학자들은 사내 기업가정신은 벤처사업과 사내기업가육성(Kuratko et al., 1990), 조직의 갱신(Sathe, 1989)을 포함한다고 하였다. Guth & Ginsberg(1990)는 기존의 선행연구들을 바탕으로 사내 기업가정신은 1) 벤처사업의 창출을 목표로 하는 혁신

과 2) 전략적인 갱신(strategic renewal)등의 두가지 차원이라고 하였다.

사내 기업가정신의 구조를 보면, 혁신(innovation)은 새로운 제품의 개발과 소개, 생산절차, 조직시스템을 위한 기업의 몰입정도를 말한다(Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996). 벤처링(Venturing)이란 기업이 기존의 또는 새로운 시장으로 확장하여 진입하는 것을 말한다(Block & MacMilan, 1993). 전략적인 갱신은 사업의 범위(scope)나 사업의 전략적인 접근(approach) 방법을 재확장화하는 것을 말한다고 한다(Zarha, 1996). 전략적인 갱신은 또한 새로운 역량을 세우거나 받아드리는 것을 포함한다고 한다(Zarha, 1996).

사내 기업가정신은 개인과 조직의 성장을 가져올 수 있는 근무환경의 창출을 통해 좀 더 빠른 시장에 대한 대응과 새로운 기술을 활용하여 부문간 협업을 활성화 시킬 수 있는 기업문화를 창출하는 것이다. 그 결과로 기업과 관계자(shareholders)들의 가치를 향상시키고 수익의 흐름을 창출하는 것을 포함한다(Zahra, 1991). 이는 사내 기업가 정신의 실현 또는 구체화를 위해서는 시장 지향성이 필요하다는 것을 말해주고 있다.

기업가활동(entrepreneurial activities)의 장점도 불구하고 경영자들은 이를 지지 하지 않는 경향이 있다. 경영자들의 이러한 위험 회피성향(risk aversion)이 많은 미국 기업들의 경쟁력과 역량이 줄어드는 이유라고 한다(Franko, 1989; Hoskisson & Hitt, 1994). 사회적 출세주의(careerism)와 단기적인 보상시스템이 이러한 기업가 활동을 방해하는 요인으로 보기도 한다(Jacobs, 1991). 많은 투자자들이 위험을 분산하기 위해서 포트폴리오를 분산시키지만, 경영자 입장에서 기업가활동은 실패할 수 있는 확률이 높고, 기업의 실적에 악영향과 그로 인한 불이익이 발생할 수 있는 가능성이 큰 것 또한 이유이다(Zahra, 1996). 이러한 기업가 활동의 실패는 또한 경영자의 명성과 향후 거취에 문제를 야기할 가능성이 큰 것 또한 사실이기 때문에 손실 회피 성향을 보이는 것이다. 따라서 이러한 손실 회피성향을 바로 잡기 위해서는 이사회가 경영자의 활동을 모니터 하여 장기적인 차원에서 가치 창조를 하는 것이 필요하다(Zahra, 1996).

사내 기업가정신의 활용을 통해서 경영상의 위험을 살펴보는 것은 의미가 있다. 주목할 만한 것은 이러한

사내 기업가정신의 활용은 R&D 투자와 같은 항목을 좀 더 세밀하고 좀 더 다양한 시각에서 살펴볼 수 있는 기회를 부여한다.

Zahra(1996)는 사내 기업가정신을 통한 투자는 흔히 장시간을 요하는 경우가 많다. 한 예로 높은 R&D 투자는 내부의 낮은 투자효율성이 그 이유일수도 있다. 반면에 새로운 제품이나 기술의 개발에 광범위한 자원이 소요되어 일어나는 경우도 있다. 높은 R&D 투자는 또한 높은 대리인 비용을 반영하는데 이는 이해관계자들에게 배분해주기 보다는 기업내부에 자금을 보유하고자 하는 이유일 수도 있다. 과거 연구들을 보면 높은 R&D 투자가 제품이나 제품개발 프로세스의 혁신을 의미한다고 보는데 이는 사실이 아닐수도 있다(Kochhar & David, 1996). 비슷한 예로 기업의 신규특허의 수는 해당기업의 재무적인 능력을 반영하지 않는 경우도 있다(Zahra, 1996).

2.2 시장지향성 (Market Orientation)

시장지향성은 고객지향적인 마케팅컨셉을 측정하고 실행하는 구체적인 방법론을 제시하고 있다. 시장지향성은 시장정보관점, 조직문화관점, 그리고 조직성향관점으로 구성된다.

시장정보관점은 고객의 현재와 미래의 욕구에 관한 정보를 획득하고, 조직 내부에 확산하며, 정보에 대한 조직의 전사적인 반응으로 정의(Jaworski & Kohli, 1993)된다. 조직문화 관점은 고객, 경쟁기업 및 조직 내부기능 등으로 정의되는 조직문화(Han et al., 1998)를 의미하고, 조직성향관점은 고객에게 지속가능한 경쟁우위를 전달하기 위한 조직성향(Slater & Narver, 1994)으로 정의된다.

조직문화관점에서 Slater & Narver(1994)는 고객지향(customer orientation), 경쟁지향(competitor orientation), 부서간 협업(inter-functional coordination)등의 세가지의 시장지향성 구성요인을 제시하고 시장지향성이 핵심능력과 경쟁우위를 매개변수로 경영성과에 영향을 미치며, 향상된 경쟁우위와 경영성과는 다시 핵심능력에 영향을 미친다고 하였다. Sinkula(1994)는 시장지향성이 시장감지능력 관련한 활동과 긍정적인 관계가 있다고 하였고 그 단계는 정보획득, 정보 확산, 해석, 저장 등으로 이루어진다고 하였다. 시장지향성이 기업의 성과에 미치는 실질적 영향에 대한 의문이 일부학

자들에 의해서 제시되고 있기는 하였지만 (예: Narver et al., 2004), 최근 Kumar et al. (2011)은 장기적 관점의 연구를 통해서, 현재 비슷한 수준의 시장지향성을 가지고 있더라도, 초기에 지향지향성을 기업 초기부터 추구해온 기업이 그렇지 않은 기업보다 높은 수준의 성과를 나타낸다고 하였다. Narver et al. (2004)는 시장지향성이 기업의 성과에 미치는 차이가 시장지향성 중에서도 수동적인 반응을 추구하는 기업보다는 능동적인 반응을 추구하는 때문이라고 주장하였다.

많은 학자들은 시장지향성이 조직학습의 근간이 되며, 조직 내 학습을 활성화 시키는 문화 정도에 따라 기업의 성과가 좌우된다고 하였다. 이는 혁신적인 신제품 개발에 경쟁우위를 가지고 있는 기업이 경쟁기업에 비해 좀 더 나은 고객만족을 통한 수익이 발생하기 때문이라고 하였다(Slater & Narver, 1995; 김영균, 2013). Day(1994)는 시장중심(market-driven)의 기업들이 고객만족 전략차원에서 시장정보(market intelligence)를 중시한다고 하였다.

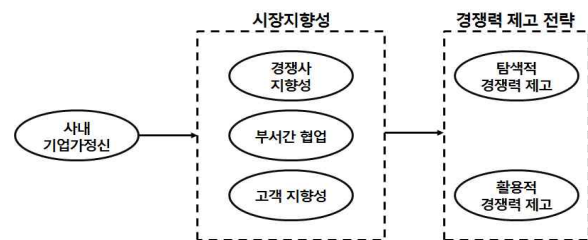
3. 가설 설정

기업의 지속가능한 성장에는 기존의 보유하고 있는 역량을 활용하면서도 역기능적인 경직성을 피하여 새로운 혁신적인 제품을 만드는데 있다고한다 (Atuahene-Gima, 2005; Leonard-Barton, 1992). 역량(competence)이나 수행능력(capability)은 지식과 기술을 바탕으로 소비자들에게 경쟁자보다 나은 가치를 제공하는 기업의 능력을 말한다(Day, 1994). Kogut & Zander(1992)는 이를 지식이나 기술을 구현할 수 있는 절차적 지식을 발생시키는 행동절차를 반영하는 것이라고 표현하였다. 이러한 정의들은 결국 핵심 역량은 학습절차에 경로의존적(path dependant)이라는 개념을 반영하고 있다(Henderson & Cockburn, 1994).

본 연구에서는 활용적 경쟁력 제고(Competence Exploitation) 역량은 Atuahene-Gima(2005)의 정의에 따라 “기존의 보유하고 있는 신제품 개발을 위한 지식, 기술, 절차등을 좀 더 세분화하고 확장해서 투자하는 경향”이라고 하고자 정의하였다. 즉 기존의 확실한 여러 지식들을 좀 더 효율적으로 활용하고 신뢰성을 높이기 위함이다. 이와는 반대로, 탐색적 경쟁력 제고역량(Competence Exploration)은 기존의 것이 아닌 완

전히 새로운 지식, 기술 절차등에 전적으로 투자하는 경향이며, 그 목표는 많은 실험과 변형을 통해서 혁신적 신제품의 개발에 유연성과 진기한 차별화를 피하기 위함이다(Atuahene-Gima, 2005). March(1991)는 활용을 정의하기를 “기존의 역량, 기술, 패러다임의 정교화와 확장이라고 했다”, 그리고 탐색을 “불확실한 결과, 장시간, 때로는 부정적 결과를 가져오는 새로운 실험”이라고 했다. Chandy & Tellis(1998)는 기업의 투자 정책을 극명하게 나타내는 척도가 탐색과 활용이라고도 하였다. 그 이유는 탐색에 경우 장기간의 시간이 소요되고 그 결과를 보장할 수 없어서 많은 경영자들은 탐색보다는 빠른 결과와 성공 확률이 높은 활용에 많은 투자를 한다고 한다(March, 1991). 그러므로 역량 경직성 문제를 해결하기 위해서는 기업에서 단기간의 이윤 추구를 위한 활용에 대한 불균형적인 투자와 상대적으로 탐색에 대한 소홀한 투자에 대한 문제로 인해서 혁신적인 신제품을 개발할 때 사용하는 점진적 혁신과 급진적 혁신을 조율할 필요가 있다.

특히, Barney (1991)에 따르면, 기업의 자원기반이론(Resource-based view:RBV)은 기업에게 경쟁우위를 가져다주는 가치있는 자원이 되기 위한 조건으로 높은 희소성(rarity), 낮은 모방성(imitability), 그리고 낮은 대체 가능성(substitutability)을 제시하고 있다. 이와 함께, 자원을 활용할 수 있는 역량(capabilities)의 중요성을 강조하고 있다. 이러한 이론을 바탕으로, 마케팅 관련 선행연구들은 시장지향성이 기업의 역량으로 이러한 역할을 한다고 한다(Atuahene-Gima, 2005). 이상의 선행연구의 논의를 기반으로 하여 본 연구의 연구모형은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

3.1 사내 기업가 정신과 시장지향성의 관계

기존에 질서를 탈피해서 새로운 영역에 도전하는 기업가정신은 내재적으로 위험을 포함하고 있다. 기술의 급격한 변화나 소비자의 욕구의 변화로 야기된 위험을 감수해야 하는 혁신도 결국 과학이나 기술적 노력이 아닌 기업가적인 노력으로 시장의 욕구(market needs)를 만족시켜야만 사업은 성공을 한다. 한 예로, 과학과 기술적 노력 위주의 신생기업들의 경우 기술이 상업화에 성공여부에 대한 보장 없이 위험을 감수하는 경우가 있다. 이는 단순히 기술적 우위를 증명하기 위해서 일수도 또는 시장의 욕구를 충족시키기 위해서 일수도 있다. 만일 단지 기술적 우위를 증명하기 위한 경우라면 매우 부적절한 시장지향성을 가진 것일 것이다. 하지만 시장에서 일어나고 있는 변화를 학습하고 경직성으로부터 탈피를 통해 경쟁을 앞서거나 수익을 창출하기 위한 위험감수의 혁신시도는 매우 높은 수준에 시장지향성을 보유한 기업으로 볼 수 있다(Matsuno et al., 2002).

Lumpkin & Dess(1996)는 적극성(proactiveness)을 성장하는 시장에 참여하고 새로운 기회를 예상하고 선제적인 노력을 하는 것으로 얘기했다. Matsuno et al.(2002)은 적극성의 차원이 기존 시장의 안주가 아닌 새로운 시장 기회를 찾기 위한 기업가적 성향이고, 그러한 기회에 대응을 통해서(Miller & Friesen, 1982) 정보수집의 차원을 높이고 뛰어난 반응성을 보이는 것(Kohli & Jaworski, 1990) 이라고 한다.

사내 기업가정신(Corporate Entrepreneurship)을 가진 기업들은 혁신적이고 위험을 감수하고 적극성을 띠고 한다(Covin & Slevin, 1991). 그리고 혁신적인 전략의 수립과 실행의 핵심은 중요한 정보의 수집과 분석에서 시작된다(Barringer & Bluedorn, 1999; Covin, & Slevin, 1991). Barringer & Bluedorn(1999)은 사내 기업가정신을 보유한 기업은 정보탐색활동(information scanning activity)에 치중한다고 하였다(Hambrick, 1982). Menon & Varadarajan(1992)은 혁신에 적극적인 문화를 보유한 기업이 정보 공유와 활용에 적극적이며 이러한 문화를 유지하고 있는 기업들은 혁신과 관련해서 적극적인 성향을 가지게 된다. 그 결과로 사내기업가 정신과 시장지향성의 긍정적인 관계가 향상된다고 하였다.

따라서 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설1: 조직이 가진 사내 기업가정신은 시장지향성

에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설1-1: 조직이 가진 사내 기업가정신은 고객지향성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2: 조직이 가진 사내 기업가정신은 경쟁자 지향성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설1-3: 조직이 가진 사내 기업가정신은 부서간 협업에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

3.2 시장지향성과 경쟁력 제고의 관계

시장지향성을 구성하는 가장 첫 번째는 고객 지향성이다. 이는 고객의 현재와 미래의 욕구에 관한 정보를 획득하고, 조직 내부에 확산하며, 정보에 대한 조직의 전사적인 반응으로 정의(Jaworski & Kohli, 1993) 된다. 두 번째는 경쟁자 지향성이다. 경쟁자 지향성은 현재와 미래의 경쟁자의 정보를 획득하고, 조직 내부에 확산하며, 정보에 대한 조직의 전사적인 반응으로 정의한다(Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990). 자원기반 이론에서 보면 기업의 성과차이는 각 기업이 가지고 있는 특이하고 개성 있는 내부역량에 따라 기인한다고 한다(Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991). 경영자들은 기업의 자원을 분배하는 재량을 통해서 우수한 제품과 서비스를 창출하고자 노력을 한다(Penrose, 1959). Kogut & Zander(1992)는 생존과 성장에 필요한 기업의 근간이 되는 역량들의 근간이 되는 지식을 이해하는 이론적인 어려움을 인식하였다. 그리고, 자원기반 이론에서 보면, 경쟁우위는 단순히 희소성 있고 귀중한 자원의 보유에서 발생하는 것이 아니고 기업이 보유한 자원을 여러 내부적인 역량을 통해 전환하여 최고의 고객 가치를 제시할 수 능력이라고 본다(Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991). 이러한 내부 역량을 보유한 기업은 경쟁자들이 모방하기 힘들기 때문에 경쟁우위를 유지하여 지속적인 성장이 가능하다(Reed & DeFillippi, 1990).

시장에 대한 지식(Market knowledge)은 기업이 현재 시장기회를 충족시키는데 부족한 측면을 발견하고 새로운 역량개발을 하게 하는 자원이다. 자원기반 이론 학자들은 내부역량은 시장과 그 시장에 기회 그리고 현재 역량의 제한점등의 함수라고 하였다(Schroeder et al., 2002). 이러한 이유로 Cockburn et al.(2000)은 기업의 경영자들은 자사만의 경쟁우위가

될 수 있는 여러 가지 환경적 단서에 민감한데, 그 이유는 내부 역량과 가장 적합한 환경적 단서를 찾고 투자를 해야 하기 때문이라고 하였다. 또한 Barney & Zajac(1994)은 기업들이 위협적인 경쟁도전을 극복하는 경우, 기업들은 잠재적으로 귀중한 자산이나 역량을 가지게 된다고 하였다.

마케팅이론들도 이러한 자원기반 이론과 비슷한 설명을 제공한다. 한 예로, Day(1994)는 시장중심(market driven)기업들의 경우 일반적으로 높은 시장정보 감지능력(market sensing capability)을 발휘해서 창조적 혁신(innovation)과 모방(imitation)을 통해 우월한 신제품 개발능력을 보유하고 있고, 이를 바탕으로 높은 수준의 경영성과를 보인다고 하였다. 그 외에도 많은 학자들은 시장지향성이 혁신을 위한 핵심 역량에 기여하고 경제적 위기에 돌파구(Grewal & Tansuhaj, 2001)를 마련한다고 하였다(Atuahene-Gima & Ko, 2001; Hurley & Hult, 1998; Slater & Narver, 1995).

Cohen & Levinthal(1990)은 시장정보 감지능력을 기업이 고객의 욕구, 경쟁자, 기술적 변화를 포함하는 외부환경의 변화를 감지하고 분석하고 상시 접근 가능한 조직기억화 하는 능력을 말한다고 하였다. Day(1994)는 시장정보 감지능력을 기업의 역량으로 강조하고, 시장욕구의 세분화, 고객관계의 유지, 경쟁기업의 전략, 새로운 시장 동향을 신속하게 감지하고 대응하는 것이라고 하였다. Dickson(1992)은 시장정보 감지능력을 다른 관점에서 접근하였는데, 기업이 경쟁사의 대한 정보를 활용하여 경쟁사의 전략이나 제품을 모방하여 빠르게 시장에 대응하는 역량을 포함한다고 하였다. 시장정보에 대한 반응능력은 고객욕구, 경쟁상황, 시장의 변동에 적절한 대응으로 반응하여 궁극적으로 경쟁우위와 경영성과를 창출할 수 있는 기업의 능력이라고 하였다(Johnson et al., 2003)

Levinthal & March(1993)는 잠재력이 큰 업무절차가 존재하지만 잠재력은 낮아도 단기적인 성과를 제공할 만한 업무절차를 선택하는 집착현상을 역량함정(competency trap)이라고 하였다. Chandy & Tellis(1998)는 시장중심적인 기업은 현재에 시장환경에도 대처를 잘하지만 역시 미래 시장에 대한 예측도 잘 한다고 하였다.

현재와 미래의 고객과 경쟁자에 대해서 깊은 이해를 하는 경영자는 현재 불충분한 기업 상황에서 서 탈

피하여 새로운 역량을 보유할 수 있도록 투자(Huff et al., 1992)와 전략적 변화(Noble et al., 2002)를 도모한다. 따라서 자원기반 이론과 마케팅 관련 이론들은 시장환경에 대한 정확한 이해 없이 기존 역량에 활용이나 새로운 가능성의 탐색적 활동을 할 수는 없다는 것이다.

부서간 협업(interfunctional coordination)의 조절효과는 시장정보를 습득한뒤 회사 내부의 기능적 팀들이 유기적으로 정보를 소통하고 협력하는 정도를 말한다(Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990). 기업들의 지식은 일반적으로 복잡성과 암묵성의 특성 때문에 회사 내부에서 생산되고 전이되기 힘들다고 하였다(Kogut & Zander, 1992). 그래서 Grant(1996)와 Zahra et al.(2000)은 이러한 지식이 귀중한 정보로 가치 있게 창출되기 위해서는 기업내부의 지식 통합 메카니즘의 중요성에 주목하였다. 부서간 협업은 기업내부에서 현재 보유한 또는 새롭게 외부에서 습득한 지식을 합성하고, 통합하고, 그리고 적용할 수 있게 해준다(Henderson & Cockburn, 1994; Kogut & Zander, 1992). 마케팅 학자들은 지식의 내부 점착성(stickiness)으로 인해서 부서간 협업의 통합적 역할이 중요하다고 한다(Day, 1994; Olson et al., 1995). 이러한 부서간 협업관련한 연구들을 통해서, Atuahene-Gima(2005)는 부서간 협업이 신제품개발 역량에 있어서 고객과 경쟁지향과는 조절효과(moderating effects)를 가진다고 하였다. 그리고 부서간 협업이 기능적 조직간에 소통과 흐름을 좋게 해주며, 효율적인 지식교환을 통해서 각 기능간의 지속적인 시장에 대한 해석과 식견을 가지게 되는 것이라고 했다(Grant, 1996; Kohli & Jaworski, 1990). 또한 효율적인 부서간 협업은 조직내 신뢰를 향상시켜 시장정보에 대한 다양한 시각과 의견교환을 가능한 환경을 조성하게 한다(Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990). 조직내의 자유로운 의견교환은 신제품개발 역량에 다양한 교차의견을 제공하여 좀 더 정교한 수준의 기존역량의 활용과 새로운 역량의 개발에 도움을 준다고 한다(Zhara et al., 2000).

이상의 내용을 바탕으로, 조직의 시장지향성은 기업의 경쟁력 제고에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예상하였고, 다음과 같은 하부 가설을 제시하였다.

가설2: 조직의 시장지향성은 경쟁력 제고에 정(+)의

영향을 미칠 것이다.

가설2-1: 고객지향성은 활용적 경쟁력 제고 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-2: 고객지향성은 탐색적 경쟁력 제고 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-3: 경쟁자 지향성은 활용적 경쟁력 제고 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-4: 경쟁자 지향성은 탐색적 경쟁력 제고 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-5: 부서간 협업은 활용적 경쟁력 제고 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-6: 부서간 협업은 탐색적 경쟁력 제고 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 사내 기업가 정신과 경쟁력 제고의 관계

사내 기업가정신 관련 활동은 조직 학습의 다양한 측면에서 많은 새로운 기회를 창출한다(Pinchot, 1985). Zahra(1991)는 이러한 학습은 기업의 외부환경, 산업, 시장, 경쟁자와 기업 내부의 운영과 절차를 포함한다고 하였다. 사내 기업가 정신 관련활동은 또한 기술적, 사회적, 조직적인 기술의 습득을 수반한다(Stopford & Baden Fuller, 1990).

사내 기업가정신 활동을 통한 기술습득은 회사내부에서 발생하는 조직지식학습 활동을 통해서 경쟁력 향상에 영향을 미친다. 이러한 학습은 특정기술(기능이나 업무포함) 탐색활동을 통해서 발생할 수도 있고 또는 기존의 기술을 통합하여 혁신적인 시스템(예: 신제품)으로 나타나기도 한다(Bogner et al., 1998). 이러한 조직내의 지식들을 통합하는 스킬에 따라서 경쟁력을 좌우하게 되고 나아가 조직성과와 사내 기업가 활동에 영향을 준다(Grant, 1996). 유사하지만 다른 한 가지 절차는, 변환(conversion) 단계인데 기존의 조직이 보유한 기술이나 지식들을 거리가 있는 부서간 공유하고 전달하여 새로운 시장 지식들을 활용하여 새로운 제품을 개발할 수 있게 하는 것이다(Nonaka & Takeuchi, 1995).

넓은 의미에서 조직의 학습은 크게 두 가지로 보여진다. 첫째 획득적학습(acquisitive learning)은 기업외부에 존재하는 지식을 습득하여 체화 하는 것을 말한다. 그 학습의 결과가 단기간 성과는 없을 수도 있고 경쟁력 향상에 기여 할 수도 있으나 항상 경쟁력의

향상이나 구축의 도움이 되는 것은 아닐 수도 있다(Zahra et al., 1999). 둘째 경험적학습은 기업내부에 존재하는 독특한 지식들을 바탕으로 새로운 지식을 창출하는 것이다(Lei et al., 1996). 흔히 개인이나 조직이 자율적으로 경험한 지식들을 조직내 지식으로 전환하는 것을 말하는데 획득적 학습도 중요하지만 이러한 조직내부에 경험적학습이 사내 기업가 정신 활동이나 기업의 경쟁력 제고에 도움이 된다(Zahra et al., 1999; 김종원의 2인, 2008).

조직내 지식 창조와 지식 활용활동이 사내 기업가 활동의 중요한 요소이고, 지식이 창조되어 전달되고 기업의 경쟁력을 강화하기 위해서 활용되어야 한다(Grant, 1996). 이러한 창조된 지식들이 기업의 경쟁력으로 전환되기 위해서는 지식의 활용의 통합이 우선적으로 이루어져야 한다(Zahra et al., 1999).

사내 기업가정신관련 연구들은 단편적인 접근이 아닌 전사적인 측면에서 총체적인 접근의 중요성을 강조한다. 이 변화는 조직의 변화를 통해서 단계적으로 이루어 질 수 있으나, 조직이 보유한 스킬이나 경쟁력을 새롭게 갱신 또는 변화시키기 위해서 실제로는 한 쪽 극단(활용)에서 다른 극단(탐색)을 주기적으로 순환하면서 이루어진다. 이러한 지식의 갱신은 결국 활용과 탐색의 불균형이라고 정의될 수 있다(Zahra et al., 1999). 따라서 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설3: 조직이 가진 사내 기업가정신은 경쟁력 제고에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설3-1: 조직이 가진 사내 기업가정신은 활용적 경쟁력 제고 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설3-2: 조직이 가진 사내 기업가정신은 탐색적 경쟁력 제고 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 연구방법(Research method)

4.1 연구절차와 조사대상

본 연구의 주요대상이 되었던 기업들은 신제품 관련 혁신 및 지속가능성을 최우선으로 하는 국내의 기업들을 대상으로 실시되었다. 먼저 C-level이상의 북

수의 응답자들을 대상으로 진행되었다. 설문지의 응답률과 성실한 설문을 위해서 연구자는 직접 방문조사를 실시하였다. 이 절차를 통해서 실제 수거된 설문은 179부였다. 설문지는 기업에 대한 기초통계, 시장지향성(경쟁지향성, 고객지향성, 부서간 통합), 기업의 혁신성, 혁신의 특성, 사내 기업가 정신, 신제품개발절차, 전체적 성과 등을 포함하고 있다. 본 연구는 국내에서 제품을 생산하는 제조 기업들을 주요 대상으로 하였는데, 이는 본 연구의 목적이 R&D와 신제품 개발에서의 활용 및 탐색 능력을 확인하는 것에 목적을 두고 있기 때문이다. 일부 서비스 기업(예: IT 서비스, 금융서비스 등)에서도 R&D를 통한 신제품 개발에 초점을 두고 있지만, 제조기업과 서비스 기업의 차이에서 발생하는 외생변수 효과를 통제하기 위해서, 제조기업에 초점을 두었다.

최고경영자 및 기업의 담당중역까지만 설문에 응답하게 함으로써 질적인 조사에서도 높은 신뢰성이 유지되도록 하였다. 본 설문에 응답한 임원들 중 남성은 141명이고 여성은 31명이었다 (무응답, 7명). 그리고, 직무분야는 영업 및 마케팅이 79명으로 가장 높은 비중을 차지하였고, 재무관리가 15명, 인사관리가 14명, 생산관리가 11명 순이었다. 전체 인원 중 60% 이상이 10년 이상의 근속년수를 가지고 있었고, 90% 이상이 대졸 이상의 학력을 가지고 있었다.

4.2 변수의 측정

본 연구에 사용된 설문은 기존의 선행연구들을 바탕으로 구성하였다. 예를 들어, 사내 기업가정신은 Zahra et al.(1999)과 Matsuno et al.(2002)을 사용하였고 시장지향성은 Naver & Slater(1990)와 Atuahene-Gima(2005)를, 점진적 급진적 혁신은 Chandy & Tellis(1998)를, 기업의 혁신성은 Deshpande et al.(1990)과 Moorman(1995)의 척도를 바탕으로 구성하였다. 이들 설문항목들은 본 연구에 특성에 맞도록 설문항목을 부분 수정한 후 사용하였다. 각각의 설문 항목은 리커트 7점 척도를 이용하였다

5. 연구결과

설문의 타당성을 검증하기 위해, Mplus 통계패키지

를 이용한 경로분석을 통해서 가설에 대한 검증을 실시하였다. 이들에 대한 결과는 다음과 같다.

5.1 측정변수의 신뢰성, 타당성, 그리고 모형의 적합도 분석

<그림 2>는 구조방정식 모형의 결과를 그리고 타당성의 검증을 위하여 Varimax 요인회전을 이용한 요인분석을 실시하였다. 요인분석의 결과는 <표 1>과 같다. <표 1>에서 보는 바와 같이 모든 설문 항목이 해당요인에 적절하게 적재되었음을 알 수 있다. 그리고 최종 요인분석의 결과 교차적재는 나타나지 않았다. 설문 항목은 전체 분산의 75.04%를 설명하는 것으로 나타났다. 따라서 설문항목의 타당성을 확보하였다. 또한 신뢰성의 검증을 위해서 신뢰성 분석을 실시하였다.

신뢰성 및 항목의 상관관계 분석결과는 <표 2>과 같다. 신뢰성 계수(Cronbach's Alpha) 역시 모든 항목에서 0.87을 상회하는 것으로 나타났다. 따라서 설문의 신뢰성 또한 적절하다고 판단하였다(Nunally & Bernstein, 1994). 마지막으로 KMO Barlett의 구형성 검증 결과, 다중 공선성은 없는 것으로 판단하였다($X^2=4293.05$, $p<0.0001$). 이상의 요인 분석의 결과를 바탕으로, 설문 항목에 대해 변수별로 평균값을 구하였고, 이들 평균값을 바탕으로 Mplus를 이용하여 경로분석(Path Analysis)을 하였다. 이들 상관관계 분석의 결과는 <표 2>에 제시되어 있다. 상관관계 분석의 결과 개별 변수들의 자기 상관 계수 (self-covariance)가 다른 변수들과의 상관계수보다 높은 것으로 나타났고, 따라서 변수들의 차별적 타당성 (discriminant validity)도 확보하였다.

<표 1> 요인분석 및 신뢰성 분석 결과

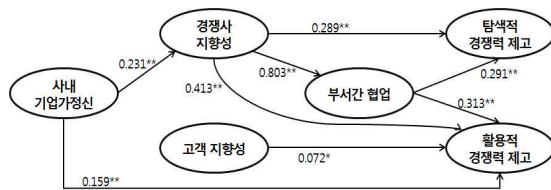
요인명칭	항목명	요인적재량						크론바하 α
		1	2	3	4	5	6	
사내 기업가 정신	CE1	.793						.909
	CE2	.786						
	CE3	.808						
	CE4	.780						
	CE5	.742						
	CE6	.743						
탐색적 경쟁력	exr1		.742					.908
	exr2		.829					
	exr3		.757					
	exr4		.673					
	exr5		.780					

시장 지향성 부서간 통합	MO1I			.588				.931
	MO2I			.720				
	MO3I			.731				
	MO4I			.661				
	MO5I			.702				
	MO6I			.754				
시장 지향성 고객	MOC1				.767			.913
	MOC2				.833			
	MOC3				.647			
	MOC4				.812			
	MOC5				.643			
활용적 경쟁력	exp1					.691		.886
	exp2					.711		
	exp3					.807		
	exp4					.757		
	exp5					.673		
시장 지향성 경쟁자	MO2c					.625		.873
	MO3c					.726		
	MO4c					.709		
	고유치	4.503	3.992	3.922	3.879	3.803	2.415	
분산률(%)	15.010	13.308	13.072	12.932	12.676	8.051	75.049	
요인추출방법: 주분석. 회전방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스. a. 6 반복계산에서 요인회전이 수렴되었습니다.								

<표 2> 상관관계

	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
1 사내기업가정신						
2 시장지향성-고객	0.507					
3 시장지향성-경쟁자	0.432	0.780				
4 시장지향성-부서간통합	0.482	0.703	0.682			
5 활용적 경쟁력	0.376	0.606	0.611	0.614		
6 탐색적 경쟁력	0.428	0.541	0.555	0.653	0.581	
평균	3.977	4.651	4.597	4.379	4.667	4.172
표준편차	1.325	1.010	1.076	1.074	.959	1.092

5.2 가설검증



<그림 2>

이상에서 언급한 신뢰성 및 타당성 검증을 바탕으로, 가설검증을 위해 Mplus를 이용하여 경로분석을 실시하였다. 경로분석의 결과, 적합도는 모두 기준치를 상회하는 것으로 드러났고(TLI = .633, CFI = .976,

$\chi^2=443.009$, $df=15$), 모델은 데이터를 적절하게 반영하는 것으로 확인 되었다.

<그림 2>는 가설검증의 결과를 보여준다. 가설 1은 조직의 사내 기업가정신이 시장지향성의 세가지 요소에 긍정적인 영향을 미친다고 제시 하였다. 하지만 <그림 2>에 나타난 바와 같이 사내 기업과 정신과 고객지향성과 부서간 협업은 기각되고 경쟁자 지향(경로계수=0.23, $P<0.01$) 관련 가설은 채택되었다(가설 1-1과 1-3기각, 1-2채택). 가설 2는 조직의 시장지향성은 경쟁력 제고에 긍정적인 영향을 미친다고 제시하였다. 조직의 고객지향성은 탐색적 경쟁력제고에는 영향을 미치지 않고 활용적 경쟁력제고(경로계수=0.072, $P<0.05$)에는 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 2-1 채택, 2-2기각). 경쟁자 지향성은 활용적(경로계수=0.413, $P<0.01$)/탐색적 경쟁력제고(경로계수=0.289, $P<0.01$)에 영향을 주는 것으로 나타났다(가설 2-3과 2-4채택). 그리고 부서간 협업 또한 활용적(경로계수=0.313, $P<0.01$)/탐색적 경쟁력제고(경로계수=0.291, $P<0.01$)에 공히 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 2-5와 2-6채택). 가설 3은 조직이 보유한 사내 기업가정신은 경쟁력 제고에 긍정적인 영향을 주는 것으로 제시되었는데 사내 기업가정신은 활용적경쟁력 제고(경로계수=0.159, $P<0.01$)에는 긍정적인 영향을 주어 채택되었고 탐색적 경쟁력 제고에는 유의미한 영향이 없는 것으로 나타나 기각 되었다(가설 3-1 채택, 3-2 기각).

연구에 사용된 모델의 적합도에 대한 연구결과는 <표 3>에 요약하였다. 각 모형의 타당성을 검증하기 위해서 모형의 적합도의 확인 및 잠재변수와 관측변수의 유의성을 확인하였다. 이를 위해서 χ^2/df , 상대적 적합지수(CFI), 터커루이스지수(TLI), 잔차평균자승제곱근(SRMER) 그리고 근사평균오차제곱근(RMSEA)을 사용하였다.

Wheaton et al.(1977)에 따르면, χ^2/df 는 5 이하일때, SRMR은 0.08 미만일 때, 그리고 CFI는 0.90이상이면 적합도가 양호하다고 본다(Bentler 와 Bonnett, 1980). 이상의 기준들을 바탕으로 본 논문의 연구모델은 전반적으로 적절한 수준의 적합도를 가지고 있는 것으로 판단하였다.

<표 3> 측정모형의 적합도 지수

요인구조	χ^2	df	χ^2/df	CFI	SRMR
측정 모형	443	15	29.5	0.97	0.075

6. 논의 및 시사점

본 논문은 사내기업가 정신이 기업의 시장지향성과 시장지향성을 통해 경쟁력 향상에 미치는 영향을 실증적으로 연구하였다. 특히, 경쟁력 향상을 탐색적인 경쟁력과 활용적 경쟁력으로 구분하여, 기업이 가지고 있는 경쟁력을 세분화 하였다. 실증 분석 결과, 사내기업가 정신은 활용적 경쟁력 제고와 경쟁자 지향성에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한 경쟁자 지향성은 핵심요인으로 활용적 경쟁력 제고와 탐색적 경쟁력 제고에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 또한 부서간 협업에도 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 고객지향성은 활용적 경쟁력 제고에만 영향을 미치는 것으로 나타났다. 부서간 협업은 탐색적 경쟁력 제고와 활용적 경쟁력 제고에 모두 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 결과는 사내 기업가 정신이 시장지향성과 밀접한 관련이 있을 수 있다는 본 논문의 주장을 일반적으로 뒷받침하고 있고, 또한 기업의 시장지향성이 기업의 경쟁력 제고에 정의 영향을 미친다는 기존의 연구를 뒷받침하고 있다. 특히, 기존의 자원기반이론 관점의 연구에서 제시한 바와 같이 사내기업가 정신과 기업의 시장지향성이 조직의 역량으로 조직 내의 자원을 효율적으로 배분하여 기업에게 경쟁우위를 제공할 수 있다는 것을 제시하고 있다. 그러나, 본 논문은 이러한 기존의 연구결과의 확인 이외에도 한국의 기업들이 가진 사내기업가 정신 및 시장지향성과 관련한 흥미로운 결과를 보여주고 있다.

첫째로, 사내 기업가 정신은 탐색적 역량 제고에만 유의미한 정의 영향을 보여주고 있다. Zhara(1996)는 미국의 기업에서 사내 기업가 정신이 활발한 조직에서 나타나는 탐색적 역량 제고 초점에 대한 위협에 대해서 지적하였지만, 한국의 기업을 데이터로 분석한 결과, 사내 기업가 정신이 활용적 경쟁력 제고에만 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 한국 조직문화가 가진 높은 수준의 위협 회피 성향과도 밀접한 관련이

있는 것으로 보여진다. 또한 최근 지적되고 있는 단기 성과주의 중심에 사내 기업가 정신 또한 초점이 맞추어진 것으로 여겨진다. 즉, 사내기업가 정신이 탐색적 경쟁력 강화보다는 활용적 경쟁력 강화를 통하여 발현되기 때문에, 파괴적 혁신을 이끄는 제품의 개발(예: 애플사의 아이폰)보다는 기존의 것에 대한 성능 향상에 초점을 두는 현실을 반영한다고 예상된다.

둘째로, 사내기업가 정신이 주로 경쟁자 지향성에만 영향을 미치고, 고객 지향성에는 영향을 미치지 않는 결과를 바탕으로, 한국 기업의 정보탐색 활동은 경쟁자에 초점을 두고 있는 것을 확인할 수 있었다. 즉, 사내 기업가 정신을 통한 신사업 개발과 관련하여, 한국의 기업은 고객의 니드에 충실하기 보다는, 상대적으로 경쟁사를 모방하는 전략을 수립하는 것으로 이해된다. 또한 경쟁사 지향성이 활용적 경쟁력 제고에만 미치는 역량을 고려해 볼 때, 한국의 기업에서 나타나고 있는 혁신 실행에서 나타는 한계점을 보여준다고 생각된다. 물론 경쟁사의 전략을 끊임없이 모니터링하는 것은 중요하지만, 사내 기업가 정신을 통한 신사업의 당위성이 경쟁사로부터만 나올 경우, 한국 기업의 경우, 결과적으로 혁신이 타기업의 모방으로만 한정될 수 있다는 결과를 보여준다. 특히, 경쟁사 모방과 관련해서 탐색보다는 활용을 통해서 경쟁력을 제고하는 것으로 나타나 많은 한국의 기업이 활용의 관점에서 조직 내에 보유한 역량을 활용하는데 주로 초점을 두고 있다는 것을 보여준다.

탐색적 역량에 영향을 미치는 요인으로 본 논문에서는 경쟁사 지향성과 부서간의 협업을 보여주고 있다. 이는 자유로운 의견 교환과 이를 통한 지식의 순환을 바탕으로 지식의 활용도를 높일 수 있기 때문에, 부서간 협업의 중요성에 대해서 강조한 기존의 논문을 뒷받침하고 있다. 한국의 기업이 사내 기업가 정신-경쟁사 지향-활용적 경쟁력 제고의 메커니즘을 보여주고 있지만, 이러한 부분을 극복하기 위한 방법으로, 본 논문에서는 부서간의 협업을 통해서 조직이 가진 한계점을 파악하고, 이를 바탕으로 단순히 경쟁사를 모방하는 탐색 전략보다는 탐색적 경쟁력 제고 방안이 필요하다는 것을 보여주고 있다.

이상의 결과는 한국 내 제조기업을 기반으로 하였기 때문에 전체 기업으로 일반화하는 것에는 한계점을 가지고 있다. 예를 들어, IT 기반의 서비스 기업의 경우에는 급변하는 환경에 적응하기 위해서 다양한

시도를 하고 있다. 따라서 본 결과를 일반화하기 위해서는 비슷한 연구를 제조기업과 서비스 기업으로 구분하여 확장하는 것이 필요할 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 김영균(2013), 시장지향성, 조직학습, 혁신성이 신제품개발과 기업의 전반적 성과에 미치는 영향에 대한 연구, 한국산업정보학회논문지, Vol. 18(1), pp. 59-70.
- [2] 김종원, 이경환, 정희수(2008), 1차 의료기관의 경영성과에 관한 실증적 연구, 한국산업정보학회논문지, Vol. 13, pp. 87-99.
- [3] Amit, R. and Schoemaker, H. (1993), Strategic Assets and Organizational rent," Strategic Management Journal, 14(Jan), pp. 33-46.
- [4] Atuahene-Gima, (2005), "Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation," Journal of Marketing, vol. 69, pp. 61-83.
- [5] Atuahene-Gima, K. and Ko, S. (2001), "An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation," Organization Science, 12(1), pp. 54-74.
- [6] Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, vol. 17, pp. 99-120.
- [7] Barney, J. B. and Zajac, E. (1994), "Competitive Organizational Behavior: Towards and Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage," Strategic Management Journal, 15(Winter), pp. 5-9.
- [8] Barringer R., & Bluedorn, A., (1999), "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", Strategic Management Journal, 20(5), pp. 421-444.
- [9] Bogner, W. C., Thomas, H., and McGee, J., (1998), "Core competence and Competitive Advantage: A dynamic theory based model", British Journal of Management, 10(4), pp. 275-290.
- [10] Block, Z., & MacMillan, I., (1993), Corporate Venturing, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- [11] Chandy, R. & Tellis, G. (1998), "Organizing for Radical Product Innovation; The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize," Journal of Marketing Research, 35(Nov), pp. 474-487.
- [12] Cockburn, I., Henderson, R., and Stern, S. (2000), "Untangling the Origins of Competitive Advantage," Strategic Management Journal, 21, pp. 1123-1145.
- [13] Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 35: 128-152.
- [14] Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior", Entrepreneurship Theory and Practice, 16, pp. 7-25.
- [15] Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market Driven Organization. Journal of Marketing, 58(4). pp. 37-52.
- [16] Desphande R., Farley, J., Webster Jr., and Frederick, E. (1993). Corporate Culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms; a quadrad analysis. Journal of Marketing, 57: pp. 23-27.
- [17] Dess. G. G., & Lumpkin, G. (2005), "The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship", Academy of Management Executive, 19(1): pp. 147-156.
- [18] Dickson, P. R. (1992). Toward a theory of competitive rationality. Journal of Marketing, 56: pp. 69-83.
- [19] Franco, L.. G. (1989), "Global Corporate Competition", Strategic Management Journal, 10, pp. 449-474.
- [20] Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. Organizational Sciences, 7: 375 - 387.

- [21] Grewal, R. and Tansuhaj, P. (2001), Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility," *Journal of Marketing*, 65(Apr), pp.67-80.
- [22] Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990), "Guest Editors' introduction: Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 11, pp. 5-15.
- [23] Han, J., Kim, N., Srivastava, R. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. *Journal of Marketing*, 62(4). pp. 30-44.
- [24] He, A., and Wong, P. (2004). Exploration vs. Exploitation: An empirical test of the ambisexterity hypothesis, *Organization Science*, 15; pp. 481-494.
- [25] Henderson, R. and Cockburn, I. (1994), "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research," *Strategic Management Journal*, 15(Winter), pp. 63-84.
- [26] Hoskisson, R. & Hitt, M. A., (1994), "Downscoping: How to tame the diversified firm", New York: Oxford University Press.
- [27] Huff, J., Huff, A., and Thomas, H. (1992), "Strategic Renewal and the Interaction of Cumulative Stress and Inertia," *Strategic Management Journal*, 13, pp. 55-75.
- [28] Hurley, R. and Hult, T. (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination," *Journal of Marketing*, 62(July), pp. 42-54.
- [29] Jaworski, B. J. and Kohil A. K. (1993). Market Orientation : Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*. 57(July). pp.52-70.
- [30] Jacobs, M. T., (1991), "Short-term America: The Causes and Cures for our business myopia", Cambridge, MA: Harvard Business Review.
- [31] Johnson, J. L., Lee, R. P., Saini, A., and Grohmann, B. (2003). Market-focused Strategic Flexibility: Conceptual Advanced and an Integrative Model. *Journal of the Academy of the Marketing Science*. 31(1). pp. 74-89.
- [32] Katila, R., and Ahuja, G. (2002), "Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction", *Academy of Management Journal*, 45, pp. 1183-1194.
- [33] Kochhar, r., & David, P. (1996), "Institutional Investors and firm Innovation: A test of competing hypotheses", *Starategic Management Journal*, 17, ppp. 73-84.
- [34] Kogut, B. and Zander, R. (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology, " *Organizational Science*, 3(Aug), pp. 386-397.
- [35] Kohli, A. K., & Jaworski, B. J., (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54(April), pp. 1-18.
- [36] Kumar, E. J., Venkatesan, R. and Leone, R (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?. *Journal of Marketing*, Vol. 75, pp. 16-30.
- [37] Kuratko, D. F., Montagno, R., & Hornsby, J. S., (1990), "Developing and Entrepreneurial Assessment instrument for an effective corporate Entrepreneurial environment", *Strategic Management Journal*, 11, pp. 49-58.
- [38] Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13: 111-125.
- [39] Lei, D., Hitt, A., & Bettis, R., (1996), "Dynamic Core competencies Through Meta-learning and Strategic context", *Journal of Management*, 22(4), pp. 549-569.
- [40] Levinthal, D and March, J. (1993), "The Myopia of Learning," *Strategic Management Journal*, 14(Feb), pp. 95-112.
- [41] Lumpkin, G., & Dess, G., (1996), "Clarifying the

- Entrepreneurial Orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, 21, pp. 135-172.
- [42] March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.
- [43] Matsuno, K., Mentzer, J., & Ozsormer, A., (2002), "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance", *Journal of Marketing*, 66, pp. 18-32.
- [44] Menon, A and Varadarajan, P., (1992), "A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms," *Journal of Marketing*, 56, pp. 53-71
- [45] Miller, D., & Friesen, P., (1982), "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, 3(1), pp.1-25
- [46] Narver, J. C. and Slater, S. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Performance," *Journal of Marketing*, 54(Oct), pp. 20-35.
- [47] Narver, J. C. Slater, S. and MacLachlan, D. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), pp. 334-347.
- [48] Noble, C. H., Sinha, R. K., and Kumar, A. (2002), Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications," *Journal of Marketing*, 66(10), pp. 25-39.
- [49] Nonaka, L. & Takeuchi, H., (1995), "The Knowledge creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation, New York, Oxford University Press.
- [50] Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H., *Psychometric theory* (3rd ed.). 1994, New York: McGraw-Hill.
- [51] Olson, E., Walker, O., and Ruekert, R. (1995), "Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness," *Journal of Marketing*, 59(Jan), pp. 48-62.
- [52] Pauwels K, Silva-Risso J, Srinivasan S, and Hanssens D. M. New products, sales promotions, and firm value: the case of the automobile industry., *Journal of Marketing*, 2004, 68:142 - 856.
- [53] Penrose, E. (1959), *The Theory of Growth of the Firm*, New York, John Wiley and Sons.
- [54] Pinchot, G., (1985), *In Search of Excellence*. NY: Harper and Row
- [55] Reed, R. and DeFillippi, R. (1990), "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, " *Academy of Management Review*, 15(1), pp. 88-102.
- [56] Sathe, V., (1989), "Fostering Entrepreneurship in the large, and diversified firm", *Organizational Dynamics*, 18(1): pp. 20-32.
- [57] Schroeder, R., Bates, K. and Junttila, M. (2002), "A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Performance," *Strategic Management Journal*, 23(2), pp. 105-117.
- [58] Sinkula, James. M(1999). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*. 58(Jan.). pp.35-45.
- [59] Slater, S., & Narver, J. (1995). Market Orientation, asnd the Learning Organization. *Journal of Marketing*. 59(July). p. 63-74.
- [60] Stopford, J., & Baden-Fuller, C.(1990), "Creating Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 15(7), pp. 521-536.
- [61] Zahra, S. A., Ireland, D. R., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43: 925-950.
- [62] Zahra, S. A., Nielsen, A., and Bogner, W., (1999), "Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development", *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 169-189.
- [63] Zahra, S. A., (1991), "Predictors and financial

outcomes of corporate entrepreneurship: An Exploratory study", Journal of Business Venturing, 6, pp. 259-285.

- [64] Zahra, S. A., (1996), "Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities", Academy of Management Journal, 39(6), pp. 1713-1735.



김영균(Young-kyun Kim)

- 평생회원
- 1989 인디애나 주립대 경영학과 졸업
- 1991 인디애나 주립대 경영학 석사(MBA)
- 2002 인하대학교 Ph. D.
- 2006 ~ 현재 인천대학교 경영학부 부교수
- 관심분야: 소비자행동, MIS, 지식경영, 경영혁신, BSC

논문접수일 : 2013년 10월 08일
1차수정완료일 : 2013년 10월 25일
게재확정일 : 2013년 11월 05일