

# IT스타트업의 전략적 지향성과 성과에 관한 연구 : 기업의 사회적 책임 지향성 조절효과

심연수 (경북대학교 일반대학원 경영학부 박사수료)\*

서정해 (경북대학교 경영학부 교수)\*\*

박은미 (경북대학교 일반대학원 경영학부 박사수료)\*\*\*

## 국 문 요 약

본 연구의 목적은 기술을 기반으로 하고 있는 국내 IT스타트업에서 전략적 지향성의 세 가지 하위차원인 기술 지향성, 고객 지향성, 경쟁자 지향성 각 요인이 성과에 미치는 영향에 대해 알아보고, 그 관계에서 최근 현대 사회에서 기업에게 더욱 중요하게 요구되는 기업의 사회적 책임 지향성의 조절효과를 분석하는데 목적이 있다. 분석을 위해, 스타트업 지원기관 등에 입주하고 있는 7년 미만의 94개 IT스타트업을 대상으로 PLS-SEM을 사용하여 측정모형과 구조모형의 적합성을 평가한 후 경로분석으로 실증연구를 완료하였다. 연구결과, 전략적 지향성의 세 가지 하위 차원인 기술 지향성, 고객 지향성, 경쟁자 지향성 모두 스타트업 성과에 정(+)의 영향을 미쳤고, 기업의 사회적 책임 지향성은 스타트업의 전략적 지향성과 성과 사이의 관계를 모두 정(+)적으로 조절하는 것으로 검증되었다.

또한, 본 연구의 결과는 기술을 기반으로 하는 IT스타트업의 경쟁우위와 장기존속을 위한 전략 설정 방향과 더불어 스타트업의 전략설정 에 있어 기업의 사회적 책임 지향성의 중요성을 시사하고 있다.

핵심주제어: 전략적 지향성, 기술 지향성, 고객 지향성, 경쟁자 지향성, 기업의 사회적 책임 지향성, 스타트업 성과

## 1. 서론

### 1.1 연구배경

스타트업은 설립되었는지 얼마 안 된 벤처기업으로 혁신적 기술과 아이디어를 보유한 신생 창업기업을 뜻하며 (Wikipedia, 2020), 극도로 불확실한 환경에서 새로운 제품과 서비스를 창출하기 위해 고안된 기관으로(Ries, 2011) 혁신적인 기술과 아이디어를 가지고 있지만 기업 규모가 소규모이고, 소자본으로 시작할 확률이 높기 때문에 사업이 안정적인 궤도에 오르기 어려울 뿐만 아니라 하나의 사업 내용을 가지고 비즈니스 모델을 처음부터 끝까지 새롭게 개발하므로 투자를 받기 어려워 경쟁우위를 넘어 장기적 생존 또한 어렵다.

K-startup 창업지원포털(www.k-startup.go.kr) 등에서 정부차원에서의 지원이 꾸준히 늘고 있어 스타트업 창업 여건이 좋아지고, 그 수가 매년 증가하고 있지만 올해 스타트업 5년차 생존율은 29.2%로 경제개발협력기구(OECD) 창업율에 비해 평균보다 10%포인트 이상 저조한 것으로 나타났다(중소벤처

기업, 2020). 특히 IT스타트업과 같이 기술을 기반으로 창업하는 경우, 창업 후 자금부족 등의 이유로 스타트업의 무덤이라 불리는 죽음의 계곡(Valley of Death)을 넘기지 못해 실패하는 등(Wessner, 2005) 기업의 존속 자체가 위협 받는 상황 속에서 스타트업은 내·외부의 상황을 적절히 고려하여 그들이 속한 산업에서 지속적인 성장과 성과를 창출해 경쟁우위를 차지하고, 나아가 장기 존속하기 위해서는 부족한 자원 및 역량을 효율적으로 활용하기 위해 기존의 경영방식보다 새롭고 적절한 전략적 방향 선택이 요구된다.

기업의 전략적 지향성에 관한 선행연구들을 살펴보면, 다양한 하위차원으로 연구되어왔다. 대표적으로 Miller(1983)는 기업이 지향성, Narver & Slater(1990)는 시장 지향성, Liu et al.(2011)는 기업이 지향성, 시장 지향성으로, Voss & Voss(2000)는 시장 지향성과 기술 지향성, 손권상 외(2020), 서아영·박중완(2019), Zhou et al.(2005)는 시장 지향성과 기술 지향성, 기업이 지향성으로 Gatignon & Xuereb(1997)와 Kohli & Jaworski(1990)은 기술 지향성, 고객 지향성, 경쟁자 지향성으로 구분하는 등 종합해보면 기업이 지향성, 시장 지향성, 기술 지향성, 고객 지향성, 경쟁자 지향성 등으로 구분하여 연

\* 주저자, 경북대학교 경영학부, justina.shim@knu.ac.kr

\*\* 교신저자, 경북대학교, johseo@knu.ac.kr

\*\*\* 공동저자, 경북대학교 경영학부, issack38317@naver.com

· 투고일: 2021-01-02 · 수정일: 2021-02-10 · 게재확정일: 2021-02-22

구되어 왔으며, 대부분의 전략적 지향성 연구에서 하위차원으로 시장 지향성과 기술 지향성으로 나누어 연구되어오고 있다(강한혁·서형욱, 2020; Liu et al., 2011; Jeong et al., 2006; Zhou et al., 2005; Gatignon & Xuereb, 1997; Narver & Slater, 1990). 시장 지향성은 정보를 기반으로 부서 간 협력을 통해 고객 가치를 창출하고 경쟁자에 대응하는 것으로 정의되고 있으며(Slater & Naver, 1995), 구매자를 위한 우월한 가치창조를 위해 필요한 행동을 효과적·효율적으로 창조함에 따라 우월한 성과를 지속적으로 제공해주는 조직 문화적 관점으로(Narver & Slater, 1990) 고객 지향성과 경쟁자 지향성을 포괄한 개념으로 의미에 있어서 다소 차이가 존재하기 때문에 포괄적인 개념으로는 각각의 요인이 성과에 영향을 미치는 부분을 간과할 수 있다고 판단함에 따라 이를 구분하여 연구하고자 한다.

스타트업은 자원이 절대적으로 부족하기 때문에 스스로의 자원만으로 경쟁우위를 차지하기 어렵고, 최대한 낭비를 줄이고 제한된 자원을 보다 효율적으로 활용하여야 한다. 고객이 원하는 니즈를 보다 정확하게 파악하여 그들이 공략해야 할 시장을 잘 빠르게 선점할 수 있도록 하기 위해서는 고객 지향성이 필요하며, 기업 간 경쟁우위 확보를 위해 시장과 경쟁자에게 대응할 수 있는 방안을 제공해주는 경쟁자 지향성이 필요하고, 특히 기술을 기반으로 하는 IT스타트업의 경우, 기술변화가 보다 빠르고 급격하게 전환되는 특정 산업에 있고, 기술 및 제품의 수명주기가 상대적으로 짧아 기존 기술의 개발 및 전환을 위해 새로운 기술 습득 및 개발을 위한 노력이 더욱 요구되기 때문에 기술 지향적이어야 한다. 따라서 본 연구에서는 전략적 지향성을 구성하는 다양한 하위 차원에서 기술 지향성, 고객 지향성, 경쟁자 지향성으로 구분하여 각각의 영향 관계를 실증적으로 검증해보고자 한다.

또한, 현대 사회에서 기업의 사회적 역할은 매우 중요하기 때문에 기업의 전략적 방향 설정에 있어서 기업 고유의 목표라고 할 수 있는 사회적 책임 지향성은 매우 중요한 연구 영역이다. 사회는 기업에게 더이상 고용창출과 경제적 성과만을 제공하는 집단이 아닌 그 이상의 책임을 요구한다. IT스타트업과 같은 기술기반 창업기업은 창업 후 죽음의 계곡(창업 후 3년)에 빠지게 되면서 기업윤리에 위반되는 행위를 하거나 기업의 사회적 책임을 간과하게 된다. 또한, 기업의 사회적 책임은 대기업에만 해당되는 책임이 아니며 오히려 경쟁이 보다 치열한 스타트업의 경우 창업단계에서부터 사회적 책임을 할 수 있게 노력해야 한다.

따라서 본 연구에서는 IT스타트업을 대상으로 기존에 연구되지 않았던 전략적 지향성과 기업의 사회적 책임 지향성을 통합적으로 분석하기 위해 전략적 지향성을 구성하는 기술 지향성, 고객 지향성, 경쟁자 지향성 각각의 요인과 성과와의 관계에서 기업의 사회적 책임 지향성의 영향을 실증 분석하고자 한다. 본 연구는 구조방정식 모델을 이용하여 연구모형의 적합성을 평가하고, 신뢰성 및 타당성을 확인한 뒤, 경로 분석을 통해 가설의 유의성을 검증한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 전략적 지향성과 스타트업 성과

지향성(orientation)은 일반적이거나 지속적인 생각, 성향 또는 관심의 방향을 나타내는 것으로 어떤 목표를 향해 나아가려는 의지가 내포된 성질을 뜻한다. 기업의 지향성은 기업을 스스로 이끌고 평가하는 정신적 구조로서 가치와 규범에 가깝기 때문에 기업의 기술과 지식의 습득과 완성, 역량과 능력의 개발을 지속적으로 안내한다(Harmsen et al., 2000). 각 기업은 기업을 둘러싸고 있는 여러 환경에 대한 정확한 이해와 파악을 통해 기업이 최적의 방향으로 나아가갈 수 있도록 뚜렷한 전략적 방향을 필요로 한다.

전략적 지향성(Strategic orientation)은 기업이 지속적인 발전과 우수한 경영성과를 창출하게 하기 위해 적절한 행동을 하게 하는 전략적 방향을 의미한다(Gatignon & Xuereb, 1997; Narver & Slater, 1990). 이러한 관점에서 기업은 전략적 지향성을 통해 지속 가능한 경쟁우위와 우수한 고객가치 창출 및 높은 경영성과 달성 등 경쟁력 확보를 통해 우수한 경영성과를 달성할 수 있도록 한다. 기존 선행연구를 바탕으로 전략적 지향성을 구성하는 하위 요소로 IT스타트업에서 더욱 요구되는 기술 지향성, 고객 지향성, 경쟁자 지향성으로 제시한다.

기술 지향성(Technological orientation)은 신제품에 사용되는 기술적 바탕을 지속적으로 확보하여 기술적 경쟁우위 자산을 확보하는 역량으로(Cooper, 1984) 기술 축적을 통해 경쟁 기업보다 우월한 기술적 역량을 통해 고객을 확보하는 기업 활동이자(Gatignon & Xuereb, 1997) 경쟁기업보다 우월한 기술과 지속 가능한 제품을 확보할 수 있는 능력이다(Keskin, 2006). 기술 지향적 기업일수록 혁신적인 신제품을 개발할 가능성이 높기 때문에(Cooper, 2000) 기술 지향성이 높은 기업은 혁신적 신기술을 추구하고, 받아들이며, 스스로 새로운 기술을 개발하고, 개발된 신기술의 통합속도를 높여 신제품 아이디어 창출하게 한다. 또한, 기술 지향적 기업은 혁신기술과 노하우를 확보하고 있으며, 기술혁신을 통해 제품의 지속적인 개선이나 신기술 개발을 통해 고객의 욕구에 부합하는 제품 개발이 가능하다(박정민, 2016). 이는 결과적으로 경쟁에 의해 쉽게 복사될 수 없는 기술적 우위를 가져오며, 기업은 더 큰 경쟁우위를 확보할 수 있는 연구개발 역량을 보유하고 있어야 하기 때문에 기업에게 잠재력을 제공한다(Jeong et al., 2006). 강도규·박성용(2007)은 기술에 대한 강조는 하면 할수록 기술적 성과가 높아질 가능성 또한 높아지기 때문에 기술 지향성이 중요하며, 연구 결과 기술 지향적 기업이 재무적 성과와 기술적 성과 모두 높이는 연구 결과를 얻었으며, 김수진·김형준(2018)은 기업의 기술 지향성은 기업의 중요한 경쟁력이며 성공적인 신제품 개발을 가능하게 하여 기업의 지속적 성과를 창출할 수 있는 차별적인 기반을 마련해주고, 경영성과를 위해서는 경쟁회사보다 제품이나 관리기법에 대한 기술개발, 제

조공정의 혁신이 필요하며 기술 지향성이 높을수록 경영성과가 높아진다는 연구 결과를 얻었다(서아영·박중환, 2019). 이렇듯 기존 연구들에서도 기술 지향성과 기업성과와의 관계는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

고객 지향성(Customer orientation)은 지속적으로 우수한 가치를 창출할 수 있도록 고객에 대해 기업이 충분히 이해하는 것으로(Narver & Slater, 1990) 고객의 관심을 최우선으로 생각하는 일련의 신념으로 정의된다(Deshpandé et al., 1993). 따라서 고객 지향성은 고객의 니즈를 파악, 분석, 이해하고 응답할 능력과 의지를 가질 수 있게 하기 때문에 기업이 속한 산업의 기술적 이슈를 배우기 쉽게 하고, 시장의 중요성 뿐만 아니라 성장률에 대한 평가를 할 수 있다(Gatignon & Xuereb, 1997). He et al.(2018)는 고객의 욕구를 파악하고 고객 만족을 실현하는 등 기업의 능력을 향상시켜 더 높은 성과를 창출하게 하며, 고객 지향성이 높은 기업은 고객에 대한 정확하고 폭넓은 정보로 시장 및 고객의 요구 및 변화에 효과적으로 대응할 수 있다(Slater & Naver, 1998). 기업이 고객 지향성을 중요하게 생각할수록 연구개발시스템에 긍정적 영향을 미치고 신제품 성과가 높아지며(박철민, 2014), 기업은 고객 지향성을 통해 고객의 욕구를 충족시킴으로써 경쟁우위를 확보할 수 있고(Luo et al., 2008), 고객과의 관계를 구축하고 관계적 유대를 통해 고객 개개인의 변화에 효과적으로 대응할 수 있음으로써 기업성과가 향상됨을 밝혔다(허수연 외, 2018). 또한 김수진·김형준(2020)은 신제품 개발 과정에서 소비자의 니즈를 지속적으로 파악하고 충족시킬 수 있어야 하며, 고객 지향성은 고객의 니즈를 충족시켜, 그 결과 경영성과에 긍정적인 영향을 미치고(최정희 외, 2020), 김수연·정강욱(2016)은 일반기업 뿐만 아니라 벤처기업의 성과를 높이는 선행변수임을 확인하는 등 기존 여러 연구들에서 고객 지향성이 신제품 성과 및 기업성과에 긍정적인 영향을 주며, 기업이 고객지향성을 가질 경우 기업의 경영성과를 높일 수 있는 것으로 나타났다(변지유 외, 2018; 박철민, 2014).

경쟁자 지향성(Competitor orientation)은 판매자가 주요 현재와 잠재적 경쟁자 모두의 단기 강점과 약점, 장기 역량 및 전략을 이해하는 것을 의미하며(Baker, 2001; Burgelman et al., 1996; Day & Wensley, 1988), 경쟁자의 행동을 식별, 분석 및 대응하는 능력과 의지로 정의된다(Narver & Slater, 1990). 여기에는 품질이나 특정 기능 측면에서 경쟁우위를 식별하고 구성하는 것이 포함되기 때문에 기업이 신제품을 포지셔닝하여 경쟁우위를 위한 기회를 포착 하는데 반드시 필요하다. 경쟁자에 대한 관심 부족은 시장에서 요구하는 제품 출시를 위한 전략적 공백이 발생하여 신제품을 제공하지 못하기 때문에(Zahra et al., 1995) IT스타트업과 같이 지속적인 기술과 제품의 변화를 추구해야 하는 산업에서는 경쟁자에 대한 관심은 반드시 요구된다.

경쟁자 지향성이 강할수록 신제품 성과가 높게 나타나며(박철민, 2014), 고객은 시장에서의 여러 제품 중 가장 뛰어난 제품을 선택하기 때문에 경쟁 기업을 파악하는 활동을 통해 더

나은 제품을 제공할 가능성이 높아지므로 기업성과 측면에 긍정적으로 작용하며(허수연 외, 2018), 성장이 불확실한 초기의 창업기업에서 경쟁사에 대한 적극적인 대응은 구성원들의 몰입을 유도할 수 있고, 만족감을 높이며, 이는 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(김성일·이우진, 2016). 이렇듯 기존 선행연구에서 경쟁자 지향성은 기업성과와의 관계에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

불확실하고 경쟁적인 환경에 대응하기 위해 전략적 지향성으로서 IT스타트업에서 더욱 요구될 것으로 기대되는 기술 지향성, 고객 지향성, 경쟁 지향성의 세 가지 관점에서 스타트업 성과와의 관계에 대한 분석이 필요하다. 따라서 기존 선행연구를 토대로 전략적 지향성의 세 가지 하위인 각각에 대한 스타트업 성과에 미치는 영향을 실증적으로 살펴보고자 한다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

### 가설 1: 전략적 지향성은 스타트업 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 1-1: 기술 지향성은 스타트업 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2: 고객 지향성은 스타트업 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-3: 경쟁자 지향성은 스타트업 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 사회적 책임 지향성의 조절효과

현대 사회에서는 기업의 사회적 책임이 중요하게 여겨지고 있고, 기업도 사회의 일원으로서 다양성과 공감을 바탕으로 다양한 이해관계자를 대상으로 책임과 역할이 요구된다. 또한, 사회의 다원화와 인터넷 및 SNS의 발달로 사회 문제에 대해 누구나 쉽게 참여할 수 있는 환경에 놓여있기 때문에 기업의 성장과 지속가능성을 위한 하나의 전략적 요소로서 기업의 사회적 책임 지향성은 중요한 요인이다.

기존 여러 선행연구에서 논의된 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility; CSR)은 기업 내·외부를 둘러싸고 있는 여러 이해 관계자들과 기존의 경제적, 법적 의무를 넘어서는 기업의 정책, 활동 또는 행동으로 정의된다(Carroll, 1979; McGuire, 1963; Davis, 1960; Bowen, 1953). 기업은 사회에 대한 경제적, 법적, 윤리적, 자율 재량적 책임이나 의무를 가지고 있으며(Carroll, 1979), 사회적 책임에 대한 기업의 견해는 매우 중요하다(Albinger & Freeman, 2000).

기업의 사회적 책임 지향성(Corporate social responsibility orientation; CSRO)은 사회의 책임에 대한 관리자의 견해를 의미한다(Burton & Goldsby, 2009). 사회에 대한 책임과 기업에서 윤리 및 CSR의 중요한 역할에 대한 관리자의 견해로 정의된 CSRO는 기업의 도덕성과 이타주의, 그리고 공동선을 위해 자기 이익을 희생하려는 의지와 관련이 있다(González-Moreno et al., 2019). 기업의 CSR 참여를 뒷받침하

는 중요한 설명 요소인 동시에 상식적 정책을 기업전략, 문화 및 의사결정에 통합하여 광범위하게 정의된 기업과 관련된 이해 관계자들의 관심과 욕구를 중요하게 고려하여 충족시키기 위한 제품 및 서비스를 전달하는 방식인 동시에 과정으로 사회에서의 기업활동을 상식적으로 만들며, 기업 활동의 정당성을 구축하는 하나의 방식이며, 기업 운영의 목표이다 (Werther & Chandler, 2005).

기업의 전략적 방향 선택 및 조직의 설계나 운영방향은 구성원들과의 체계적인 의사결정을 통해 결정되지만 소규모 벤처 창업기업인 스타트업의 경우, 관리자가 실질적인 최종권한을 가지기 때문에 관리자의 CSR의 중요성에 대한 견해의 결과로 사회 복지 지향성을 가질 가능성이 높으므로 CSRO는 이에 따라 기업의 행동을 윤리적 측면에서 변화시켜(Burton & Goldsby, 2009) 사회적 책임을 경영활동에 적극적으로 적용함으로써 사회조직 전체에 긍정적인 영향을 주고, 기업의 이미지를 높이고 이는 결론적으로 기업성과를 높이는 결과를 나타낸다(이준엽·변다니엘, 2016; 성현선·서대교 2010; Becker-Olsen et al., 2006; Ellen et al., 2000; Brown & Dacin, 1997).

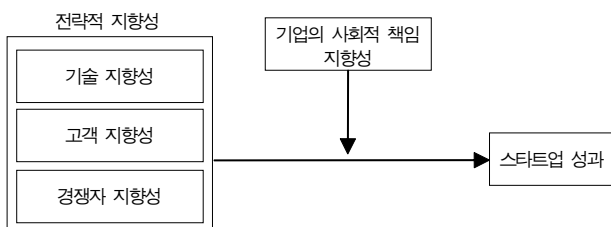
따라서 본 연구에서는 IT스타트업의 전략적 지향성과 스타트업 성과와의 관계에서 기업의 사회적 책임 지향성에 대해 다음과 같은 가설을 설정한다.

**가설 2: 기업의 사회적 책임 지향성은 전략적 지향성과 스타트업 성과 사이의 관계를 조절할 것이다.**

- 2-1: 기업의 사회적 책임 지향성은 기술 지향성과 스타트업 성과 사이의 관계를 정(+)적으로 조절할 것이다.
- 2-2: 기업의 사회적 책임 지향성은 고객 지향성과 스타트업 성과 사이의 관계를 정(+)적으로 조절할 것이다.
- 2-3: 기업의 사회적 지향성은 경쟁자 지향성과 스타트업 성과 사이의 관계를 정(+)적으로 조절할 것이다.

**2.3 연구 모형**

위의 가설을 정리하여 <그림 1>과 같은 연구 모형을 설정하였다. 전략적 지향성의 하위요인인 기술 지향성, 고객 지향성, 경쟁자 지향성을 독립변수로 설정하였고, 이 세 가지 요인이 종속변수인 스타트업 성과에 미치는 영향에 대해 사회적 책임 지향성을 조절변수로 하여 그 효과를 검증한다.



<그림 1> 연구 모형

**III. 연구 방법**

**3.1 변수의 측정**

전략적 지향성이 기업성과에 미치는 직접적인 영향과 기업의 사회적 책임 지향성의 조절 효과를 파악하기 위해 관련 연구들을 기반으로 변수를 측정하고, 실증분석에 쓰인 모든 변수는 Likert-5점 척도를 이용하여 측정한다. <표 1>은 연구에서 사용된 변수들의 측정항목을 나타낸다.

<표 1> 변수의 측정항목

요인	측정	참고문헌	
독립 변수	기술	- 연구결과에 기초한 신속한 기술 수용 - 혁신적 신제품 아이디어의 신속한 수용 - 혁신적 기술 추구 - 신제품 개발에 정교한 기술 사용	Gatignon & Xuereb(1997), 지성구 외(2009)
	전략적 지향성 고객	- 고객 정보를 중요시하고, 고객 관련 정보 수집을 위해 노력 - 주요 의사결정의 관점은 고객 만족 - 주요 사업 목표들을 고객 만족으로부터 도출 - 우리 제품/서비스가 고객 니즈를 얼마나 충족시키고 있는지 지속적인 관심을 가짐	Narver & Slater (1990), Kohli et al.(1993)
	경쟁자	- 경쟁사의 활동을 중요시한다. - 주요 의사결정의 관점은 경쟁사의 활동에 있음 - 경쟁사의 활동에 즉각적으로 대응하기를 원함 - 주요 사업 목표들을 경쟁사의 전략 및 활동으로부터 도출	Gatignon & Xuereb (1997)
CSRO	- 사업은 수익을 창출하는 것 이상의 사회적 책임을 가지고 있음 - 기업 윤리와 사회적 책임은 기업의 생존에 매우 중요 - 기업의 윤리와 사회적 책임은 장기적인 수익성에 필수적 - 기업의 전반적인 효과는 윤리적, 사회적 책임 정도에 따라 크게 결정될 수 있음	Etheredg e(1999)	
종속 변수	스타트업 성과	- 경쟁업체 대비, 최근 3년간 시장점유율 증가 - 경쟁업체 대비, 최근 3년간 매출액 증가 - 경쟁업체 대비, 최근 3년간 투자대비 수익성 향상 - 경쟁업체 대비, 최근 3년간 생산성 향상	Hult&Ketchen (2001)
통제 변수	기업 연령	- 설립연도부터 측정연도(2017년)까지 경과연수의 자연로그 값	Stam&Elfring (2008), 장수덕 (2006)
	기업 규모	- 종업원 수의 자연로그 값	Stam&Elfring (2008), 장수덕 (2006)
	성장 단계	- 대비변수 변환 (창업가=1,초기성장기/고도성장기/성숙기/쇠퇴기=0)	장수덕 (2006)

**3.1.1 독립변수**

전략 지향성을 3가지 독립적인 개념으로 측정하였으며, 세부적으로 기술 지향성은 Gatignon & Xuereb(1997)과 지성구 외(2009)의 연구를 참고하여 4개의 항목으로 측정하였고, 고객 지향성은 Narver & Slater(1990)와 Kohli et al.(1993)의 연구를 참고하여 4문항, 경쟁자 지향성은 Gatignon & Xuereb(1997)

의 연구를 참고하여 4항목으로 측정하였다. 기업의 사회적 책임 지향성은 Etheredge(1999)의 연구를 참고하여 사업은 수익을 창출하는 것 이상의 사회적 책임을 가지고 있다, 기업 윤리와 사회적 책임은 기업의 생존에 매우 중요하다, 기업의 윤리와 사회적 책임은 장기적인 수익성에 필수적이다, 기업의 전반적인 효과는 윤리적, 사회적 책임 정도에 따라 크게 결정될 수 있다고 4개 항목으로 측정하였다.

### 3.1.2 종속변수

스타트업 성과는 혁신성과, 재무성과, 비재무성과 등 다양한 유형으로 측정되고 있다. 본 연구는 Cembrero & Sáenz (2018)의 연구를 참고하여 스타트업의 성과를 지각된 재무적 성과와 지각된 비재무적 성과를 혼합하여 측정하고자 하며, 측정 문항으로 Hult & Ketchen(2001)의 연구를 참고하여 경쟁자 대비 3년 이내 시장점유율 증가 정도, 매출액 증가 정도, 투자 대비 수익성 향상 정도, 생산성 향상 정도로 총 4가지 문항으로 구성하였다. 지각된 측정 방법은 관리자의 전문적 식견 및 현장에 대한 경험을 바탕으로 성과를 파악하기 때문에 재무적 성과 측정의 단점을 극복 할 수 있고, 기존 선행연구서도 성과를 지각된 측정방법을 사용하고 있다(De Clercq et al., 2013).

### 3.1.3 통제변수

스타트업 성과에 미치는 통제변수로 기업 나이, 기업 규모, 성장 단계로 3가지를 채택하였다. 기업 나이는 창업 이후 몇 년이 경과하였는지 측정하였고, 기업 규모는 종업원의 총 숫자로 측정하였고, 기업의 성장 단계는 단계의 차이에 따른 측정오류를 줄이기 위해 로그 값으로 변환 후 분석되었다.

## 3.2 표본수집 및 분석절차

본 연구의 목적인 전략지향성과 스타트업 성과에 미치는 영향과 기업의 사회적 책임 지향성의 영향을 연구하기 위해 한국 스타트업 포털사이트 등의 자료를 통해 확보한 746개의 스타트업을 대상으로 조사를 진행하였고, 이메일 또는 전화로 연구 목적과 내용을 설명한 후 온라인으로 응답 회수하였다. 데이터 응답은 기업대표가 하도록 요구하였고, 부득이하게 대표가 응답할 수 없는 상황에는 조사항목 전반을 응답할 수 있는 의사결정 과정에 실질적인 영향력을 행사할 수 있는 응답자를 추천받아 설문조사를 실시하였다. 회수된 설문지 158개 중 기업연령 7년 이상을 제외하고, IT업종에 속하는 94개 기업을 최종 분석대상으로 하였다. 통계분석은 SmartPLS 3.0 프로그램을 사용하였으며 부분최소제곱기반 구조방정식모델(PLS-SEM)을 사용하여 측정모형과 구조모형의 적합성을 평가하고, 마지막으로 경로분석으로 가설을 검증하였다.

PLS-SEM은 다변량 분석방법으로 특히 사회과학, 전략관리 및 마케팅 분야에서 사용될 수 있고, 다른 공분산 기술과 비

교할 때 상호작용기술에 제한이 없다(Lowry & Gaskin, 2014). 또한 데이터가 정규분포를 가지고 있지 않아도 문제가 되지 않는 비모수적 통계기법이며, 작은 샘플(30개~100개)에서도 연구가 가능하며, 모델평가 시 측정모델과 구조모델을 동시에 설정하고 평가하는 동시 분석법으로 통계분석 시 편리하고 용이하다(신건권, 2018).

## IV. 실증 분석

### 4.1 표본의 특성

설문 조사에서 수집된 표본기업의 특성은 다음과 같다. 전체 IT스타트업 94개 중, 기업 나이는 1-2년, 3-4년이 각각 39개(41.5%)로 전체 83%를 차지하며 1-4년이 대부분을 차지하고, 규모는 종업원 수 2-4명이 33개(35.1%)로 가장 많았으며, 다음으로는 5-9명이 30개(31.9%)로 나타났고, 성장 단계는 초기 성장기가 56개(59.6%)로 가장 많았으며, 다음으로 설립단계가 24개(25.5%)로 나타났다. <표 2>는 설문 분석 대상 IT스타트업의 특성을 나타낸다.

<표2> 표본의 특성

요인	항목	빈도	비율(%)
기업 나이	1-2	39	41.5
	3-4	39	41.5
	5-6	16	17.0
기업 규모	2-4	33	35.1
	5-9	30	31.9
	10-14	16	17.0
	15-19	15	16.0
성장 단계	창업기	24	25.5
	초기성장기	56	59.6
	고도성장기	8	8.5
	성숙기	3	3.2
	쇠퇴기	3	3.2

### 4.2 측정모형 평가

연구모형 평가는 내적 일관성 신뢰도, 집중 타당도와 판별 타당성으로 평가 한다(신건권, 2018). 먼저, 내적 일관성 신뢰도를 평가하기 위해, Cronbach's Alpha값은 모두 적합기준인 0.6 이상으로 나타났고, 복합 신뢰도(Composite Reliability; CR)값도 적합기준인 0.6 이상으로 나타났으며, rho\_A( $\rho_A$ )값도 적합기준인 0.7 이상으로 나타남에 따라 내적 일관성 신뢰도는 확보되었다. 두 번째로, 집중 타당도를 측정하는 외부 적 재치(Outer Loading)값은 모두 적합기준 0.7 이상을 만족하는 것으로 나타났고, 평균분산추출(Averaged Variance Extracted; AVE)값을 확인한 결과 적합기준 0.5이상을 충족하는 것으로

나타남에 따라 집중타당도도 확보되었다(Hair et al., 2011; Fornell & Larcker, 1981). <표 3>은 분석 결과를 표로 나타낸 것이다.

<표 3> 신뢰성과 집중 타당성

요인	내적 일관 신뢰도			집중 타당도	
	Cronbach's $\alpha$	$\rho_A$	CR	Outer loading	AVE
기술 지향성	0.814	0.842	0.875	0.819 0.835 0.734 0.800	0.637
고객 지향성	0.921	0.926	0.944	0.900 0.906 0.925 0.864	0.808
경쟁자 지향성	0.858	0.862	0.904	0.801 0.806 0.898 0.841	0.702
기업의 사회적 책임 지향성	0.975	0.975	0.982	0.971 0.973 0.964 0.951	0.930
스타트업 성과	0.888	0.892	0.922	0.852 0.891 0.888 0.827	0.748

또한, 판별 타당성을 평가하기 위해 대각선 아래의 변수 간 상관관계보다 크면 변수들 간에는 판별타당도가 확보되었다고 평가한다(신건권, 2018; Fornell & Larcker, 1981). <표 4>는 판별타당도의 평가 기준인 Fornell-Larcker Criterion을 나타낸 표이다. 표에 나타난 변수들 간의 상관관계수 행렬에서 AVE의 제곱근인 대각선에 나타난 값이 대각선 아래의 다른 연구변수의 상관관계수의 값보다 모두 큰 값을 보이기 때문에 판별 타당도도 확보되었다.

<표 4> 판별 타당성(Fornell-Larcker Criterion)

요인	1	2	3	4	5
경쟁자 지향성	<b>0.838</b>				
기업의 사회적 책임 지향성	0.726	<b>0.965</b>			
고객 지향성	0.617	0.627	<b>0.899</b>		
스타트업 성과	0.836	0.825	0.820	<b>0.865</b>	
기술 지향성	0.585	0.607	0.519	0.675	<b>0.798</b>

위의 결과를 종합하여 측정모형의 신뢰성과 타당성이 모두 확보된 것으로 확인되었다.

### 4.3 구조모형 평가: 가설검증

PLS-SEM의 구조모형을 평가하기 위해서 먼저 모델이 적합한지를 확인하여야 한다. 이를 위해 다중공선성(VIF), 결정계수(R<sup>2</sup>), 예측적합성(Q<sup>2</sup>)을 평가해야한다(신건권, 2018).

다중공선성은 내부 VIF값을 사용한다. 내부 VIF가 5미만이면 다중공선성이 없다고 판단할 수 있다. 모두 5미만으로 나타남에 따라 구조모델의 잠재변수 간에는 다중공선성은 없다고 평가할 수 있다. 다음은 독립변수의 내생연구변수에 대한 설명력을 평가하기 위해 결정계수를 평가하는데, 수정된 R<sup>2</sup>으로 평가한다. 평가 기준은 0.25이면 약한 설명력, 0.50이면 중간 정도의 설명력, 0.75이면 큰 설명력으로 평가한다. 수정된 R<sup>2</sup>의 값은 평균 0.705로 중간수준 이상의 설명력을 가지는 것으로 평가되며, 스타트업 성과의 설명력은 0.752로 큰 설명력을 가지는 것으로 나타났다(Tenenhau et al., 2005). 마지막으로 구조모델이 특정 내생연구변수에 대해 예측적 적합성을 가지고 있는지의 여부를 평가하기 위해 예측적합성을 사용한다. 이를 위해 Blindfolding 절차를 실행하여 Cross-validated Redundancy의 결과를 이용하는데, Q<sup>2</sup>의 값이 0보다 크면 예측적 적합성이 있다고 평가하고, 0보다 작으면 예측적 적합성이 부족하다고 평가한다. Q<sup>2</sup>의 값 모두 적합기준인 0 이상을 만족하는 것으로 나타났다(Fornell & Larcker, 1981). 따라서 구조모델이 적합성을 가지고 있다고 평가한다. <표 5>는 검토 결과를 표로 나타낸 것이다.

<표 5> 구조모형 적합성

요인	VIF	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
기술 지향성	1.986	0.700	0.387
고객 지향성	1.581	0.715	0.396
경쟁자 지향성	1.964	0.699	0.386
기업의 사회적 책임 지향성	2.449	0.657	0.366
스타트업 성과	-	0.752	0.412

다음으로 가설검증을 위해 계수의 유의성 검증을 위한 비모수적 부트스트래핑 절차를 사용하는데, 이 과정을 통해 얻은 많은 수의 부표본인 부트스트래핑 표본을 복원 추출하여 반복적인 회귀분석과정을 통해 t값을 산출한 후 경로계수를 통해 가설의 통계적 유의성과 적합성을 평가할 수 있다(Tenenhau et al., 2005). 부트스트래핑은 5000번 하였고(신건권, 2018; Hair et al., 2016), 원데이터 94개를 통해 추출하였다. 조절효과는 독립변수와 종속변수의 관계의 방향이나 강도에 영향을 미치는 정성적 또는 정량적 변수를 말하는데(Baron & Kenny, 1986), 조절효과를 가정하는 연구모델에서 종속변수는 독립변수와 조절변수의 상호작용을 통해 결정된다. Chin et al.(2003)은 PLS를 이용한 조절효과를 분석하는 방법을 제

안했고, 상호작용 변수는 예측변수와 조절변수의 조합에 의해 생성되며 SmartPLS는 이 상호작용 변수를 자동으로 생성하여 처리한다. <표 5>는 검증 결과를 나타낸 표이다.

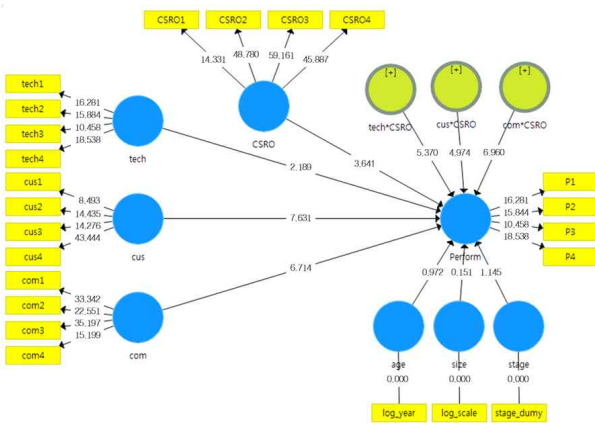
가설검증 결과 전략적 지향성 세 가지 하위 차원인 기술 지향성, 고객 지향성과 경쟁자 지향성이 스타트업 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 H1-1, H1-2, H1-3 모두 유의 수준 0.029, 0.020, 0.000에서 지지되었고, 기업의 사회적 책임 지향성이 전략적 지향성의 세 가지 하위 차원인 기술 지향성, 고객 지향성, 경쟁자 지향성과 기업 성과와의 관계를 촉진할 것이라는 가설인 H2-1, H2-2, H2-2 모두 유의수준 0.000으로 지지되어 모든 가설은 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 통제변수인 기업 연령, 기업 규모, 성장 단계는 모두 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

<표 6> 가설 검증 결과

가설 경로		경로계수	T 값	P 값
H1-1	기술 지향성 → 스타트업 성과	0.105	2.189	0.029*
H1-2	고객 지향성 → 스타트업 성과	0.421	7.631	0.020*
H1-3	경쟁자 지향성 → 스타트업 성과	0.342	6.714	0.000**
H2-1	기술 지향성 * 기업의 사회적 책임 지향성 → 스타트업 성과	0.607	5.370	0.000**
H2-2	고객 지향성 * 기업의 사회적 책임 지향성 → 스타트업 성과	0.518	4.974	0.000**
H2-3	경쟁자 지향성 * 기업의 사회적 책임 지향성 → 스타트업 성과	0.599	6.960	0.000**
Control Variable	기업 나이 → 스타트업 성과	-0.056	0.972	0.331
	기업 규모 → 스타트업 성과	0.008	0.151	0.880
	기업 성장단계 → 스타트업 성과	-0.071	1.145	0.252

\*\*p<0.01, \*p<0.05

아래 <그림 2>는 구조모형 가설검증을 위한 부트스트랩핑 결과를 통합해 나타낸 그림이다.



<그림 2> 가설검증 결과(bootstrapping)

## V. 결론 및 시사점

본 연구는 국내 IT스타트업 94개를 대상으로 경쟁우위를 차지하고 나아가 장기적 존속을 위한 전략적 방향으로 더욱 중요할 것이라고 기대되는 기술 지향성, 고객 지향성, 경쟁자 지향성을 포함하는 전략적 지향성이 스타트업 성과에 미치는 영향과 그 관계에서 기업의 사회적 책임 지향성의 조절효과를 실증 분석하였다.

연구 결과, 첫째, IT스타트업의 기술 지향성은 스타트업 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이는 시장의 변화를 예측하기 힘들고, 불확실성이 높은 IT산업에서 기술 지향성이 매우 중요한 요소임을 확인시켜준 결과라고 할 수 있다. 기술 지향성을 추구하는 스타트업은 새로운 기술 및 아이디어에 중점을 두며, 기술적 우위와 선도를 추구하고(Talke et al., 2011), 최신 기술을 적극 활용하여 혁신적인 신제품을 개발 할 뿐만 아니라 기존의 기술역량을 최대한 활용하여 기업경쟁력을 높여 기업성과에 긍정적인 영향을 가져다준다. 또한 기술 지향성은 기술적 능력과 개발에 대한 투자를 통해 경쟁자보다 우위의 혁신을 개발하도록 한다(Gatignon & Xuereb, 1997). IT스타트업의 경우, 기업 고유의 원천 기술을 기반으로 시장경쟁에 뛰어들었지만 꾸준히 새롭고 혁신적인 기술적 발전이 요구되기 때문에 기술 지향성은 반드시 필요한 요소이다. 스타트업은 대기업과 중소기업에 비해 상대적으로 자원이 부족해 기술개발에 대한 전폭적인 지원이 어렵지만, 기술 지향성을 통한 기업 고유의 기술 역량을 키워 나가는 것이 경쟁력을 키우는 방법일 것이다. 덧붙여, 스타트업 스스로의 노력도 필요하겠지만, 정부차원에서의 정책과 재정적 지원도 더욱 이루어져야 할 것이다.

둘째, IT스타트업의 고객 지향성은 스타트업 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 고객 지향적 기업은 고객의 욕구를 정확히 파악하여 충족시킴으로써 기업성과에 긍정적인 영향을 가져다준다. 이는 실무적으로 고객에 대한 이해를 통한 고객 만족에 노력해야 함을 의미한다. IT스타트업의 경우, 제품시장과 주요 고객층의 범위가 상대적으로 제한되어있기 때문에 변화하는 고객의 니즈를 상대적으로 쉽게 파악할 수 있다. 기업은 지속적으로 고객 가치를 제공하기 위해 고객과의 관계를 구축하여 피드백 수집을 보다 용이하게 할 수 있도록 체계화여 수집된 피드백으로 인해 고객의 니즈를 정확하게 파악할 수 있다. 따라서 기업은 고객 지향적 전략을 통해 고객의 니즈 파악과 동시에 욕구를 만족시킬 만한 신제품을 개발하고 적시에 내놓음으로써 고객과의 유대관계가 더욱 강해질 수 있도록 해야 할 것이다.

셋째, IT스타트업의 경쟁자 지향성은 스타트업 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 경쟁 지향적 기업일수록 경쟁기업에 대한 강점과 약점, 장기 역량 및 전략파악을 통한 신제품 포지셔닝과 기회포착은 기업성과에 긍정적인 영향을 가져다준다. 따라서 초창기 벤처기업인 스타트업의 경우, 같

은 산업 내에 있는 다른 기업보다 더 나은 제품을 고객에게 제공하는 등 경쟁 기업 뿐만 아니라 잠재 경쟁 기업들이 보유한 기술 또는 제품, 전략에 대해 파악하는데 힘써야 한다.

마지막으로 기업의 사회적 책임 지향성이 IT스타트업의 기술 지향성, 고객 지향성, 경쟁자 지향성과 스타트업 성과와의 관계를 모두 정(+)적으로 조절시키는 결과를 확인하였다. 현대 사회에서 기업의 사회적 위치가 높아짐에 따라 사회에 미치는 영향력이 커졌고, 이에 따라 기업에게 요구하는 사회적 책임도 커지게 되었다. 따라서 기업은 이윤의 극대화를 추구하는 경제적 역할 이외에도 사회적 윤리 기준에 반하는 활동을 하지 않는 윤리적 실천이 요구된다. 최고 경영자의 경영철학은 기업의 방향과 행동을 이끈다. 이때 기업의 사회적 책임 지향성은 사회적 책임에 대한 관리자의 견해(Burton & Goldsby, 2009) 이기 때문에 스타트업의 경우 창업자의 도덕성 또는 경영철학이 기업윤리수준 결정의 중요한 요소이다.

IT스타트업의 기술 지향성과, 고객 지향성, 경쟁자 지향성 모두 기업이 속한 산업에서 경쟁우위를 차지하기 위한 전략적 행동 및 방향임에도 불구하고 이러한 결과를 나타낸 것은 기업의 성장은 여러 이해관계자들과 연관되어있기 때문에 다른 집단과의 관계가 중요하며, 다른 집단의 이익을 무시하는 무분별한 경영은 지양해야 한다. 기업의 입장에서 브랜드 이미지 개선 및 평판이 중요하며, 기업은 좋은 평판을 낳아 결과적으로 경영성과를 개선하는데 도움을 주고(박선주 외, 2019; 이채규·양동우, 2018; Price & Sun, 2017), 적극적인 사회적 책임활동을 수행할수록 높은 기업 가치를 창출할 수 있다(양합 외, 2020)는 것을 최근 여러 연구들에서도 확인할 수 있다. 따라서 기업은 무분별한 상업적 전략보다는 윤리적·사회적으로 책임 있는 행동을 할 수 있도록 노력해야하며, 제도적으로도 사회적으로 책임 있는 기업을 더욱 홍보 및 장려하고, 지원하는 프로그램을 개발하여야 할 것이다.

본 연구는 IT스타트업에 필요한 전략적 지향성과 성과와의 관계에서 현대 사회에서 보다 중요시 요구되고 있는 기업의 사회적 책임 지향성 연구를 통합적으로 연구함에 있어서 전략적 지향성 연구를 이론적으로 보다 확장시켰다고 볼 수 있다. 하지만 IT스타트업의 표본수가 94개로 다소 작았으며, 성과측정에 있어서 초기 신생 벤처기업인 스타트업은 기업 규모가 소규모이고, 계속해서 발전하고 있지만 아직 수익성 상태를 달성하지 못하는 등의 이유로 객관적인 측정 및 파악이 어려워 지각된 성과로 평가하고 있고(Khan et al., 2015; De Clercq et al., 2013; Steffens et al., 2012; Stam & Elfring, 2008), 기존 연구에서 주관적 성과 측정치의 사용에 대한 타당성을 밝히고 있지만(임재오 외, 2012) 연구결과의 일반화와 실제 기여도를 밝히기 위해 향후 연구에서는 객관적 측정지표를 포함해야 할 필요가 있을 것이다. 마지막으로 향후 다양한 산업의 스타트업으로 대상을 확대하여 업종별 혹은 산업별 비교 연구로의 연구 확장을 한다면 보다 의미있는 연구가 될 것이라 생각된다.

## REFERENCE

- 강도규·박성용(2007). 기술지향성의 의미와 기술지향성이 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *상표학연구*, 25(4), 11-26.
- 강한혁·서영욱(2020). 기업가지향성과 전략적지향성이 동적역량을 통해 기술혁신성과에 미치는 영향. *한국창업학회지*, 15(3), 99-130.
- 김성일·이우진(2016). 창업보육센터 입주기업 CEO의 기업가정신 및 시장지향성이 경영성과에 미치는 영향: 창업기업의 지원 서비스 활용정도 조절효과를 중심으로. *벤처창업연구*, 11(5), 1-13.
- 김수연·정강욱(2016). 벤처기업의 흡수역량이 기업성과에 미치는 영향-고객지향성의 조절효과를 중심으로. *지역산업연구*, 39(1), 203-231.
- 김수진·김형준(2018). 중소바이오벤처 기업의 기술지향성이 신제품 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *경영경제연구*, 40(1), 165-189.
- 김수진·김형준(2020). 바이오벤처기업의 기술지향성과 시장지향성이 신제품성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. *연세경영연구*, 57(1), 55-83.
- 박선주·이주일·정승화(2019). 기업의 사회적 책임 평판의 상호의존성. *대한경영학회지*, 32(4), 677-702.
- 박정민(2016). 기업의 기술과 시장지향성이 기술협력 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. *경영과 정보연구*, 35(2), 205-220.
- 박철민(2014). 시장지향성과 연구개발, 신제품 성과와의 관계-중규모 제조기업의 관점. *지역산업연구*, 37(4), 57-79.
- 변지유·이상근·강순빈(2018). 기업가정신, 전략적지향성과 경제적·사회적 가치 간 관계연구: 6 차산업화 인증기업을 중심으로. *벤처창업연구*, 13(5), 1-16.
- 서아영·박중환(2019). 기업가지향성, 시장지향성, 기술지향성이 외식기업 경영성과에 미치는 영향 연구. *관광레저연구*, 31(10), 321-336.
- 성현선·서대교(2010). 기업의 사회적 책임활동이 기업이미지 및 성과에 미치는 영향. *서비스경영학회지*, 11(2), 25-47.
- 손권상·허원창·손동원(2020). 창업자의 전략적 지향성과 사회적 자본의 역할. *벤처창업연구*, 15(1), 125-141.
- 신건권(2018). *SmartPLS 3.0 구조방정식모델링*. 서울: 청람출판사.
- 양합·김오환·박준령(2020). 기업의 사회적 책임활동이 이익조정과 기업가치에 미치는 영향에 관한 실증적 연구-한국과 중국상장 기업을 중심으로. *산업경제연구*, 33(2), 571-594.
- 이준엽·변다니엘(2016). 지속적인 혁신을 위한 가치지향성과 사회적 자본 그리고 이완조직구조의 역할. *경영과 정보연구*, 35(5), 251-268.
- 이채규·양동우(2018). 중소벤처기업의 경영전략유형과 기업의 사회적 책임(CSR)이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구. *대한경영학회지*, 31(6), 1187-1211.
- 임재오·서리빈·윤현덕(2012). 벤처기업의 해외진출동기와 성과에 영향을 미치는 핵심요인에 관한 연구. *기업경영연구*, 19(3), 279-303.
- 장수덕(2006). 기업생존에 있어서 인적자본과 사회적 자본의 역할. *경영학연구*, 35(4), 1131-1155.
- 지성구·정강욱·강민수(2009). 벤처기업의 시장지향성과 기술지향성이 신제품과 기업성과에 미치는 영향. *벤처경영연구*, 12(4), 96-116.
- 최정희·박우진·배병윤(2020). 변혁적 리더십, 내부마케팅이 구성원들의 직무만족, 고객지향성을 매개로 경영성과에 미치는 영



- 향: 의류매장 관리자를 중심으로. *벤처창업연구*, 15(3), 89-101.
- 허수연·김상덕·이명성(2018). 벤처기업의 기업가정신이 전략적 지향성 및 경영성과에 미치는 영향. *유통연구*, 23(3), 27-51.
- Albinger, H. S., & Freeman, S. J.(2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243-253.
- Baker, M. J. (Ed.).(2001). *Marketing: critical perspectives on business and management (Vol. 3)*. Taylor & Francis.
- 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.
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P.(2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of business research*, 59(1), 46-53.
- Bian, J. Y., Lee, S. K., & Kang, S. B.(2018). The Relationship between Entrepreneurship, Strategic Orientation, and Socio-Economic Values: Focusing on Companies Certified as Sixth Industrialization Enterprises. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 13(5), 1-16.
- Bowen, H. R.(1953). *Social Responsibility of the Businessman*. New York: Harper and Row.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A.(1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of marketing*, 61(1), 68-84.
- Burgelman, R. A., Maidique, M. A., & Wheelwright, S. C.(1996). *Strategic management of technology and innovation (Vol. 2)*. Chicago: Irwin.
- Burton, B. K., & Goldsby, M.(2009). Corporate social responsibility orientation, goals, and behavior: A study of small business owners. *Business & society*, 48(1), 88-104.
- Carroll, A. B.(1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Cembrero, D., & Sáenz, J.(2018). Performance outcomes of interaction, balance, and alignment between exploration and exploitation in the technological innovation domain. *International Journal of Business Innovation and Research*, 15(1), 14-33.
- Chang, S. D.(2006). Survival of Venture Firms: The Role of Human and Social Capitals. *Korean Management Review*, 35(4), 1131-1155.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R.(2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information systems research*, 14(2), 189-217.
- Choi, J. H., Park, W. J., & Bae, B. Y.(2020). Impact of Transformational Leadership and Internal Marketing on Management Performance with the Mediation of Job Satisfaction and Customer Orientation: Focus on Clothing Store Managers. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 15(3), 89-101.
- Cooper, R. G.(1984). New product strategies: what distinguishes the top performers?. *Journal of Product Innovation Management*, 1(3), 151-164.
- Cooper, R. G.(2000). Winning with new products doing it right. *Ivey Business Journal*, 64(6), 54-60.
- Davis, K.(1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California management review*, 2(3), 70-76.
- Day, G. S., & Wensley, R.(1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of marketing*, 52(2), 1-20.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N.(2013). Organizational social capital, formalization, and internal knowledge sharing in entrepreneurial orientation formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 505-537.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E.(1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37.
- Ellen, P. S., Mohr, L. A., & Webb, D. J.(2000). Charitable programs and the retailer: do they mix?. *Journal of retailing*, 76(3), 393-406.
- Etheredge, J. M.(1999). The perceived role of ethics and social responsibility: An alternative scale structure. *Journal of Business Ethics*, 18(1), 51-64.
- Fornell, C., & Larcker, D. F.(1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M.(1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research*, 34(1), 77-90.
- González-Moreno, Á., Ruiz-Palomino, P., & Sáez-Martínez, F. J.(2019). Can CEOs' Corporate Social Responsibility Orientation Improve Firms' Cooperation in International Scenarios?. *Sustainability*, 11(24), 6936.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M.(2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M.(2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Harmsen, H., Grunert, K. G., & Declerck, F.(2000). Why did we make that cheese? An empirically based framework for understanding what drives innovation activity. *R&D Management*, 30(2), 151-166.
- He, X., Brouthers, K. D., & Filatotchev, I.(2018). Market orientation and export performance: the moderation of channel and institutional distance. *International Marketing Review*. 35(2), 258-279.
- Heo, S. Y., Kim, S. D., & Lee, M. S.(2018). A Study on the Effects of the Entrepreneurship of Venture Firms on Strategic Orientation and Business Performance. *Journal of channel and retailing*, 23(3), 57-51.

- Hult, G. T. M., & Ketchen Jr, D. J.(2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic management journal*, 22(9), 899-906.
- Jeong, I., Pae, J. H., & Zhou, D.(2006). Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 348-358.
- Ji, S. G., Jung, G. O., & Kang, M. S.(2009). The Influence of Market and Technology Orientation on New Product Performance and Organizational Performance of Venture. *The Korean Venture Management Review*, 12(4), 95-116.
- Kang, D. G., & Park, S. Y.(2007). The Meaning of Technology Orientation and the Study on the Effect of Technology Orientation on Performances. *Journal of Commodity Science and Technology*, 25(4), 11-26.
- Kang, H. H., & Seo, Y. W.(2020). A Study on the Influence of Entrepreneurial A Study on the Influence of Entrepreneurial Orientation and Strategic Orientation on the Performance of Technological Innovation : Focusing on the Mediation Effect of Dynamic Capabilities. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 15(3), 99-130.
- Keskin, H.(2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. *European Journal of innovation management*, 9(4), 396-417.
- Khan, M. S., Breitenacker, R. J., Gustafsson, V., & Schwarz, E. J.(2015). Innovative entrepreneurial teams: The give and take of trust and conflict. *Creativity and Innovation Management*, 24(4), 558-573.
- Kim, S. I., & Lee, W. J.(2016). Impacts of Entrepreneurship and Market Orientation of Business Incubator CEO's on business performance: Focusing on Moderating effects of utilization level of BI Supporting Services. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(5), 1-13.
- Kim, S. J., & Kim, H. J.(2018). The Influence of Technology Orientation on New Product Performance of Bio Venture of SMEs. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 40(1), 165-189.
- Kim, S. J., & Kim, H. J.(2020). The Influence of Market and Technology Orientation on New Product Performance of Bio Venture Firms. *Yonsei Business Research Institute*, 57(1), 55-83.
- Kim, S. Y., & Jung, G. O.(2016). The Effect of Absorptive Capacity on the Performance of Venture Firm: - The Moderating Role of Customer Orientation. *Regional industry review*, 39(1), 203-231.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J.(1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A.(1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing research*, 30(4), 467-477.
- Lee, C. G., & Yang, D. W.(2018). An Empirical Study on the Effect of SMEs Management Strategies and Corporate Social Responsibility(CSR) on Business Performance : Focusing on Mediated Effect of Types of Corporate Organizational Culture. *Korean Journal of Business Administration*, 31(6), 1187-1211.
- Lee, J. Y., & Byun, D.(2016). A Study on the Role of Value Orientation, Social Capital and Loosely Coupled Structure for Continuous Innovation. *Management Information Systems review*, 35(5), 251-268.
- Lim, J. O., Seo, R. B., & Yoon, H. D.(2012). A study on the key factors of venture company's global market entry movement and performance. *Korean Corporation Management Review*, 19(3), 279-303.
- Lowry, P. B., & Gaskin, J.(2014). Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE transactions on professional communication*, 57(2), 123-146.
- Liu, Y., Li, Y., & Xue, J.(2011). Ownership, strategic orientation and internationalization in emerging markets. *Journal of World Business*, 46(3), 381-393.
- Luo, X., Hsu, M. K., & Liu, S. S.(2008). The moderating role of institutional networking in the customer orientation-trust/commitment-performance causal chain in China. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 202-214.
- McGuire, J. W.(1963). *Business and Society*. McGraw-Hill. New York, NY.
- Miller, D.(1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, 29(7). 770-791.
- Narver, J. C., & Slater, S. F.(1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.
- Park, C. M.(2014). Market Orientation, R&D, and New Product Performance in Medium-sized Manufacturing Firms. *Regional industry review*, 37(4), 57-79.
- Park, J. M.(2016). A Study on the Effects of Market and Technological Orientation of Companies upon Technological Cooperation and Management Performance. *Management & Information Systems Review*, 35(2), 205-220.
- Park, S. J., Lee, J. i., & Chung, S. W.(2019). Exploring Interdependence of Corporate Social Responsibility Reputations. *Korean Journal of Business Administration*, 32(4), 677-702.
- Price, J. M., & Sun, W.(2017). Doing good and doing bad: The impact of corporate social responsibility and irresponsibility on firm performance. *Journal of Business Research*, 80, 82-97.
- Ries, E.(2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses/Eric Ries*. New York, NY: Crown Business.
- Seo, A. Y., & Park, J. H.(2019). The Effect of the Food-Service Companies Management Performance on Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Technological Orientation. *Journal of Tourism and Leisure Research*, 31(10), 321-336.
- Seong, H. S., & Seo, D. G.(2010). A study on the influence of corporate social responsibility (CSR) on corporate

- image and performance. *Journal of Korea Service Management Society*, 11(2), 25-47.
- Shin, G. G.(2018). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLSSEM) with SmartPLS 3.0*, SPSS, Seoul: Chungnam Publishing.
- Slater, S. F., & Narver, J. C.(1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of marketing*, 59(3), 63-74.
- Slater, S. F., & Narver, J. C.(1998). Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. *Strategic management journal*, 19(10), 1001-1006.
- Sohn, K. S., Hur, W. C., & Sohn, D. W.(2020). The Role of Strategic Orientation and Social Capital of Founders in the Performance of Korean Startups. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 15(1), 125-141.
- Stam, W., & Elfring, T.(2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra-and extraindustry social capital. *Academy of management journal*, 51(1), 97-111.
- Steffens, P., Terjesen, S., & Davidsson, P.(2012). Birds of a feather get lost together: new venture team composition and performance. *Small Business Economics*, 39(3), 727-743.
- Talke, K., Salomo, S., & Kock, A.(2011). Top management team diversity and strategic innovation orientation: The relationship and consequences for innovativeness and performance. *Journal of product innovation management*, 28(6), 819-832.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G.(2000). Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *Journal of marketing*, 64(1), 67-83.
- Werther Jr, W. B., & Chandler, D.(2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, 48(4), 317-324.
- Wessner, C. W.(2005). Driving innovations across the valley of death. *Research-Technology Management*, 48(1), 9-12.
- Wikipedia(2020), *startup*, 2020.12.10. from [https://en.wikipedia.org/wiki/Startup\\_\(disambiguation\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Startup_(disambiguation)).
- Yang, H., Kim, Y. H., & Park, J. R.(2020). The Effect of Corporate Social Responsibility on Firm Value -The Comparative Study of Korea and China. *Journal of Industrial Economics and Business*, 33(2), 571-594.
- Zahra, S. A., Nash, S., & Bickford, D. J.(1995). Transforming technological pioneering into competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(1), 17-31.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K.(2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of marketing*, 69(2), 42-60.

# A Study on the Strategic Orientation and the Performance of IT Startups : The Moderating Effect of Corporate Social Responsibility Orientation

Yunsoo Shim\*  
Jounghae Seo\*\*  
Eunmi Park\*\*\*

## Abstract

The aim of this study is to investigate the effects of each of the three sub-dimensional strategic orientations of technology orientation, customer orientation, and competitor orientation, on performance, targeting IT startups based on technology. and to analyze moderating effect of corporate social responsibility, which is more important to modern society. For the analysis, , The IT startups completed empirical research through path analysis after evaluating the suitability of measurement models and structural models using PLS-SEM for 94 companies less than 7 years that have moved in startup support institutions. As a result of the study, the three sub-dimensions of strategic orientation, technology orientation, customer orientation, and competitor orientation, all had a positive (+) effect on startups' performance. and the Corporate social responsibility orientation was verified as moderating the startup's strategic orientation and startups' performance.

The results of this study imply the importance of corporate social responsibility orientation in the strategy setting of start-ups, as well as the direction of strategy-setting for technology-based startups for competitive advantage and long-term survival.

*KeyWords: Strategic Orientation, Technological Orientation, Customer Orientation, Competitor Orientation, Corporate Social Responsibility Orientation, Startup Performance*

---

\* First Author, Associate Professor, Graduate student, Kyungpook National University, justina.shim@knu.ac.kr

\*\* Corresponding Author, Professor, Kyungpook National University, johseo@knu.ac.kr

\*\*\* Coauthor, Graduate student, Kyungpook National University, issack38317@naver.com