

창업자의 앙트레프레니얼 마케팅 지향성이 경영성과에 미치는 영향: 조직내 마케팅역량의 매개효과

변홍주 (나루아토 대표)*

변충규 (경상국립대 창업연구소 학술연구교수)**

하환호 (경상국립대 경영학부 교수)***

국문 요약

창업초기기업은 자원 부족이라는 생래적 한계를 지니고 있다. 이러한 한계로 인해 창업자는 기업가정신을 기반으로 조직을 끊임없이 변화시켜가며 기회를 탐색하고 위험을 관리하며 기업을 성장시켜 나가고자 노력한다. 즉 창업자가 제한된 자원으로 새로운 성과를 추구하는 과정에서 앙트레프레니얼 마케팅 개념이 등장했다. 앙트레프레니얼마케팅에 대한 연구가 30여 년간 지속되고 있음에도 불구하고 국내에서는 아직 연구가 활성화되지 않고 있다. 이에 본 연구에서는 먼저 앙트레프레니얼마케팅에 대한 이론과 연구성과들을 정리를 하였으며, 이를 바탕으로 앙트레프레니얼마케팅 지향성과 마케팅역량, 경영성과 간의 영향 관계를 밝히는 실증연구의 필요성을 제시하였다. 이후 앙트레프레니얼마케팅 지향성이 조직의 마케팅역량을 거쳐 경영성과에 이르는 일련의 과정과 그 효과를 가설로 제시하였다. 실증연구를 위해 220개 기업의 창업자들을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 이후 구조방정식을 이용한 경로분석을 통해 가설검정을 하였다.

연구결과는 다음과 같다. 첫째, 스타트업의 앙트레프레니얼마케팅 지향성은 조직의 마케팅역량과 경영성과 모두에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 조직의 마케팅역량 역시 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 앙트레프레니얼마케팅 지향성과 경영성과의 관계에 대한 조직의 마케팅역량의 매개효과를 실증분석한 결과, 마케팅 전문성이 재무적 성과보다 비재무적 성과에 더 큰 매개효과를 나타내는 것으로 나타났다. 한편, 마케팅 수행능력은 비재무성과보다 재무성과에 더 강한 매개적 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

본 연구는 그동안 학술적 공백이었던 국내 창업기업에 적합한 앙트레프레니얼마케팅 지향성 개념과 구성요인을 실증분석을 통하여 확인하였다는 점에서 학문적 의의가 크다. 아울러 본 연구는 진취성과 위험관리능력, 혁신성, 기회지향, 자원활용, 고객집중성 6가지 요인으로 앙트레프레니얼마케팅 지향성의 구성요인을 확인하고, 이들이 조직의 마케팅역량을 매개로 경영성과에 미치는 영향을 검증하였다는 점에서 연구의 차별성이 있다. 이와 더불어 본 연구는 초기창업자들에게 앙트레프레니얼마케팅 지향적인 사고의 중요성을 알려준다는 점에서 실무적 의의가 있다. 특히 본 연구의 결과는 중소기업 창업자들이 시장분석 능력을 최적화하고, 다양한 이해관계자와 네트워킹하고, 마케팅역량을 발휘할 수 있는 조직의 역량을 높이는 데 도움을 줄 것이다.

핵심주제어: 앙트레프레니얼 마케팅, 앙트레프레니얼 마케팅 지향성, 마케팅역량, 경영성과

1. 서론

초기 창업기업은 자원 부족이라는 생래적 한계를 지니고 있다. 이러한 한계에도 불구하고 생존을 위해서는 제한된 자원을 효율적으로 사용하는 창업자의 개인역량이 필요하다. 어려운 시장환경에도 불구하고 가끔 들려오는 혁신적 마케팅 성공사례는 많은 창업자에게 희망을 주고 있으며, 새로운 도전의 원동력이 되고 있다. 기업가정신(entrepreneurship)은 창업자가 사업기회를 쟁취하기 위해 회사 내 고유한 자원을 결합하여 가치를 창출하는 과정이다. 이 과정은 기회식별, 사업개념

정의, 필요한 자원의 평가, 자원획득, 관리 및 수익 창출에 필요한 일련의 활동이 포함된다(Miller, 1983; Timmons, 2000). 기업가정신은 조직 지향적인 관점에서 혁신성, 계산된 위험관리, 진취성의 개념으로 구성된다(Covin & Slevin, 1994). 초기 창업자는 기업가정신을 기반으로 조직을 끊임없이 변화시켜가며 기회를 탐색하고 위험을 관리하며 기업을 성장시켜 나가고자 노력한다. 창업자는 제한된 자원으로 새로운 성과를 추구하고자 할 때, 이러한 불확실성을 극복하기 위해서 전통적인 마케팅을 벗어난 새롭고 혁신적인 마케팅 방식을 찾자 노력한다(Becherer et al., 2012; Hills & Hultman, 2011;

* 주저자, 나루아토 대표, hongjoo@nate.com

** 공동저자, 경상국립대 창업연구소 학술연구교수, cgbyun@gnu.ac.kr

** 교신저자, 경상국립대 경영학부 교수, hano@gnu.ac.kr

· 투고일: 2022-07-10 · 1차 수정일: 2022-08-09 · 2차 수정일: 2022-08-18 · 게재확정일: 2022-08-26

Morris et al., 2002; Sadiku-Dushi et al., 2019; Yang & Gabriellsson, 2017).

학계에서는 창업가의 사업운영, 마케팅 전략·전술 수립 등의 차이점에 근거하여 기존 대기업의 마케팅과 다른 새로운 방식의 마케팅 개념을 ‘앙트레프레니얼 마케팅(entrepreneurial marketing)’ 개념으로 정의하고 있다. 앙트레프레니얼 마케팅은 문제에 신속하게 대응하고 긍정적인 심리를 가지고, 고객과 직원 모두를 지원할 수 있는, 혁신과 효율성의 문화를 조성함으로써 지속 가능한 기업을 만드는 마케팅 활동과 관련이 있다(Becherer et al., 2012; Morris et al., 2002). 앙트레프레니얼 마케팅의 개념은 기업가정신과 마케팅(marketing) 각각의 독립적 연구가 결합한 개념이다. 더불어 본 개념은 불확실한 시장환경에서 기존 마케팅 이론을 적용하기 어려운 한계점을 극복하고자 시작된 개념이다(Hills, 1985; Hisrich, 1992; Hultman, 1999; Stokes, 2000).

앙트레프레니얼 마케팅의 개념은 국내에서는 아직 연구 시작 단계에 있으나 해외에서는 30년의 역사를 가지고 있다. 앙트레프레니얼 마케팅은 기업가가 변화에 대처하고 실행 가능한 기회를 판단하며, 혁신적 마케팅 기술을 개발하는 데 도움이 될 수 있다(Collinson & Shaw, 2001). 초기에는 주로 소규모 회사, 신생기업과 기업가 지향적인 회사의 마케팅 활동에 초점을 맞추어 연구되었다. 하지만 이후에는 기존 마케팅에서 벗어난 마케팅, 성장을 목표로 하는 기업의 마케팅 활동, 매우 성공적인 기업의 마케팅 활동과 같이 여러 유형의 마케팅 활동을 포함하도록 그 개념이 확장되었다(Bjerke & Hultman, 2002; Kilenthong et al., 2015; Morris et al., 2002).

마케팅과 기업가정신은 중요한 상호관계가 있으며 성과에 대하여 서로 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Hills, 1985; Hisrich, 1992, Morris et al., 2002). 앙트레프레니얼 마케팅 지향성은 고객의 요구를 충족시킬 수 있는 가치를 제공하기 위해 새로운 시장 기회를 추구하는 기업의 상호작용과 행동을 의미한다(Solé, 2013). 따라서 앙트레프레니얼 마케팅 지향성은 마케팅과 기업가정신의 주류개념에서 확장되어 시너지 효과를 통해 경영성과에 영향을 미치는 변수로 확인되고 있다.

마케팅 분야에 있어 성장전략 수립과 혁신으로 사업실패을 줄이기 위한 다양한 연구가 필요하다. 특히 해외에서 30년간 연구되고 발전되어 온 앙트레프레니얼 마케팅 개념을 국내 현실에 맞도록 적용할 필요가 있다. 이러한 연구의 흐름에 따라 창업 초기기업과 중소기업에 적합하고 변화에 혁신적으로 대응할 수 있는 앙트레프레니얼 마케팅에 대한 이론적 정리와 함께 앙트레프레니얼 마케팅 지향성, 마케팅역량, 경영성과 간의 영향 관계를 밝히는 실증적 연구가 선행되어야 한다. 기업의 소유자이자 경영자인 창업자는 의사결정자로서 기업운영에 막대한 영향을 미친다. 또한, 이들의 마케팅 지향성은 사업의 방향을 견인하기도 한다. 즉 조직의 역량과 자원의 레버리지에 중요한 영향을 미치기도 한다(Fillis, 2015).

본 연구는 국내 중소기업을 대상으로 창업자의 앙트레프레니얼 마케팅 지향성과 조직의 마케팅역량, 재무적·비재무적

경영성과와의 연계성을 규명하고자 한다. 이를 통해 앙트레프레니얼 마케팅 지향성의 정립과 이 정립된 개념이 조직의 마케팅역량을 거쳐 경영성과에 이르는 일련의 과정과 그 효과를 실증적으로 검증할 것이다.

II. 이론적 배경

2.1. 앙트레프레니얼 마케팅 지향성

기업가정신은 제품·시장의 혁신에 관여하고 다소 위험한 모험을 추구하는 혁신성, 능동성 및 위험감수성향을 가지고 있다(Miller, 1983). 비기업가정신을 가진 기업은 혁신을 거의 하지 않고, 위험을 크게 회피하며, 선두를 달리는 경쟁기업을 모방한다. 반면에 기업가정신을 가진 기업은 변화와 혁신을 추구한다.

앙트레프레니얼 마케팅은 마케팅 기능에 대한 기업가적 접근, 즉 고객에게 가치를 창출, 전달하는 프로세스에 대한 혁신적이고 진취적이고 사전예방적이며 위험을 감수하는 접근법을 의미한다(Solé, 2013).

앙트레프레니얼 마케팅은 기업가정신과 마케팅이 결합되어 있으며 기능적으로는 시장 정합적인 기업가정신, 앙트레프레니얼 마케팅으로 명명하며 전략적으로는 앙트레프레니얼 마케팅 지향성(entrepreneurial marketing orientation)으로 불리기도 한다(Solé, 2013).

새로운 연구 분야로서 앙트레프레니얼 마케팅에 대한 관심은 1982년 국제 소상공인협회와 미국마케팅협회가 공동으로 주최한 회의에서 시작되었다. Hills(1985)는 기업가정신 조사에서 마케팅과 기업가정신 인터페이스에 관한 경험적 연구를 발표하여 연구의 필요성을 주장하였다. Morris & Paul(1987)은 ‘기존 기업의 기업가정신과 마케팅의 관계’를 비즈니스 벤처링 저널에 발표했고 기업가적 마케팅 연구의 필요성을 강조하였다. Hisrich(1992)는 ‘기업가정신에서 마케팅의 필요성’을 소비자 마케팅 저널에 발표했다. Morris et al.(2002)이 저술한 ‘앙트레프레니얼 마케팅: 새로운 기업가정신과 마케팅의 통합적 관점’을 통해 앙트레프레니얼 마케팅 개념의 정의 및 구성요인 등이 정립되었다. 이후 앙트레프레니얼 마케팅 관점의 다양한 연구들이 진행되고 있다(Hills et al., 2008; Ionitã, 2012).

앙트레프레니얼 마케팅은 전통적인 마케팅과 어떻게 다른가? 기업에서 실행되는 일반적인 마케팅과 앙트레프레니얼 마케팅의 차이가 존재하는 것은 기존에 설립된 기업과는 다른 창업기업만의 다양한 특수성 때문이다. 사업을 영위하고 있는 기업들은 축적된 경험과 마케팅 측면에서 경쟁우위를 가지지만, 초기 창업기업은 자원의 부족, 규모의 영세성, 불확실하고 변화하는 시장환경에 따라 마케팅 활동에 불리한 점을 가지고 있다(Gruber, 2004). 자원이 부족한 대부분 초기 창업기업들의 대부분은 창업할 때부터 마케팅조직을 따로 갖추

거나 전문적인 역량을 가진 마케팅 전문가를 영입하여 마케팅 활동을 수행하기 어렵다. 마케팅 부서가 대부분 존재하지 않기에 창업자 스스로가 모든 기업 전반의 관리 활동과 마케팅 활동까지 수행해야 하는 경우가 대부분이다(이호택 외, 2014).

전통적인 마케팅과 앙트레프레니얼 마케팅과 차이는 다음과 같다(Collinson & Shaw, 2001; Morris et al., 2002; Morrish et al., 2010; Morrish, 2011; Schindehutte et al., 2000; Shane & Venkataraman, 2000; Stokes, 2000). 전통적인 마케팅의 활동은 고객지향적인 사고를 통한 신제품개발과 하향식으로 시장세분화, 타겟팅, 포지셔닝 전략 실행 및 가격, 유통, 제품, 촉진 전략을 활용하며, 공식적인 시장조사를 통해 자료를 수집한다. 전통적인 마케팅 활동과 다르게 앙트레프레니얼 마케팅은 혁신성과 창의적인 사고에 초점을 두고 있으며, 표적고객에 의한 상향식 전략 수립과 고객 소통이 가능한 인터랙티브 마케팅 도구를 활용하며 비공식적인 네트워크 및 정보를 활용한다(Morris et al., 2002; Sadiku-Dushi et al., 2019). 전통적인 마케팅과 앙트레프레니얼 마케팅의 차이는 <표 1>과 같다.

<표 1> 전통적인 마케팅과 앙트레프레니얼 마케팅의 차이

구분	전통적인 마케팅	앙트레프레니얼 마케팅
환경에 대한 인식	외부환경의 영향에 반응적인 자세	외부환경에 영향을 미치거나 재정의하려고 시도
시장접근방식	기존 시장에 서비스를 제공, 고객을 따라가기 위해 노력	고객을 이끌고 새로운 시장을 창출하기 위해 노력
마케팅 수행방법	마케팅 믹스의 효율적인 관리	마케팅 믹스를 통해 고객에게 새로운 가치를 추구
위험 인식	위험 최소화	위험이 필요하며, 마케팅의 임무는 계산된 위험을 관리하는 것
마케팅 개념 인식	마케팅은 회사의 다른 기능 영역, 특히 R&D의 혁신 노력을 지원	마케팅은 조직의 기업가적 과정
주요 관심 분야	프로모션 및 고객커뮤니케이션에 많은 관심	마케팅믹스는 상황에 따라 자원의 상대적인 활용 필요
자원적 접근	희소성 정신, 자원에 대한제로섬 게임 관점	기회는 통제된 자원에 관계 없이 추구, 자원을 활용하는 철학이 가장 중요

앙트레프레니얼 마케팅은 전통적인 마케팅 활동과 비교할 때, 창업기업의 기업가정신이 반영된 개념으로 이해할 수 있다(Bjerke & Hultman, 2002; Morris et al., 2002; Yang & Gabriellsson, 2017). 창업기업은 고객을 새롭게 창출해야 하므로 앙트레프레니얼 마케팅은 표적고객을 대상으로 기업의 제품 또는 서비스를 구매할 만한 고객을 유인하고 그들과의 관계를 지속할 기회를 탐색 및 포착하기 위한 혁신성(innovative), 진취성(proactive), 위험 감수적인(risk-taking) 접근법으로 정의된다(Hills et al., 2008; Kraus et al., 2009; Morris et al., 2002). 앙트레프레니얼 마케팅은 기업의 모호한 시장환경 조건과 자원의 제약 속에서 고객에게 제품 및 서비스를 판매하기 위해 가치를 창출하는 새롭고 혁신적인 방법을 개발하고 수행하는 과정이다(Becherer et al., 2012). Kraus et

al.(2009)은 조직의 앙트레프레니얼 마케팅에는 기업가정신이 요구되는 혁신적인 마케팅 활동(버즈 마케팅, 게릴라 마케팅, 바이러스 마케팅)이 포함되어 있다고 설명했다. 즉, 앙트레프레니얼 마케팅이란 창업가의 기업가정신을 발휘하여 고객 중심의 기회를 탐색하고 포착하는 마케팅 활동을 통해 가치를 창출하는 과정이다(변충규·하환호, 2020; Bjerke & Hultman, 2002; Crane, 2013; Sadiku-Dushi et al., 2019; Yang & Gabriellsson, 2017).

앙트레프레니얼 마케팅은 기업가정신과 마케팅 사이의 인터페이스로 설명된다(Solé, 2013). 기업이 채택할 수 있는 다양한 마케팅 활동을 포괄하는 통합 프레임워크인 앙트레프레니얼 마케팅 개념에는 7가지 핵심 차원이 있다(Morris et al., 2002). 이러한 앙트레프레니얼 지향성에서 구축된 진취성, 기회지향, 계산된 위험관리, 혁신성 및 고객 집중성, 자원 활용 및 가치 창출과 함께 7가지 차원은 조직 내에서 활용하는 수익성 전략에 따라 강조되거나 강조되지 않을 수 있다.

앙트레프레니얼 마케팅의 구성요인은 Morris et al.(2002)이 제안한 7가지 개념 차원을 중심으로 관련 연구에서 많이 인용되고 있다. 앙트레프레니얼 마케팅의 구성요인은 혁신성(innovation focused), 진취성(proactive orientation), 기회 지향(opportunity driven), 고객 집중성(customer intensity), 위험관리(risk management), 가치 창출(value creation) 및 자원 활용(resource leveraging)이라는 7가지 차원으로 구성된다고 가정하였다(Becherer et al., 2012; Mort et al., 2012; Sahid & Hamid, 2019). 앙트레프레니얼 마케팅 지향성은 조직내 마케팅역량과 자원을 레버리지 하는 창업자의 능력(지향성)으로 정의할 수 있다(Solé, 2013). 이는 앙트레프레니얼 마케팅의 구성요인으로 측정이 가능하다.

2.2. 조직의 마케팅역량

경영전략 분야에서 개발된 역량의 개념은 마케팅 학자들에 의해 성과와 지속 가능한 경쟁우위에 대한 마케팅역량의 역할을 강조하고 있다(Day, 1994, 2011; Hunt & Morgan, 1995). 기업의 핵심역량은 다양하게 분류될 수 있지만, 많은 연구자가 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 마케팅역량의 중요함을 강조하였다(Day, 1994; Vorhies & Morgan, 2005). 기업은 제품-시장 수준에서 차별화를 지원하는 자원을 효율적으로 배치하고, 가치 있는 제품을 반복적으로 제공할 수 있는 마케팅 기능이 필요하다.

마케팅역량(marketing competence)이라는 개념은 Day(1994)에 의해서 소개되었다. Day(1994)에 의하면 마케팅역량은 고객에 대한 정보를 수집하고 그들을 만족하게 할 수 있는 능력을 의미한다. Vorhies & Morgan(2005)은 마케팅역량을 시장과 관련된 가치 창출 활동이며, 가치 창출을 위해 축적된 기술, 지식 그리고 자원을 이용할 수 있도록 계획된 통합된 과정이라고 하였다. 즉, 마케팅역량은 기업이 상품과 서비스에 가치를

더하고, 시장 상황에 적응하며, 시장 기회를 활용하고, 경쟁 위협에 대응할 수 있도록 지원하는 시장 관련 비즈니스 요구이다.

마케팅역량이 높은 기업은 고객의 욕구와 니즈를 더 잘 만족하게 할 수 있다고 하였다. 이러한 마케팅역량은 조직 내부 자체의 특성에 깊게 내재하여 있으므로 다른 것과 교환되거나 모방할 수 없는 요인이다. 이러한 이유로, 마케팅역량은 경쟁전략의 주요 원천이 된다. 수많은 연구는 마케팅역량이 사업성과와 직접적인 관련이 있다고 보고 있다(Vorhies & Morgan, 2005).

마케팅역량은 제품, 가격, 유통, 촉진전략 등의 마케팅 믹스(marketing mix) 전략과 연관되어 있다(Day, 2011; Vorhies & Morgan, 2005). 제품개발역량은 기업이 제품 및 서비스 제공물을 개발하고 관리하는 과정을 말한다. 가격설정 역량은 기업이 고객으로부터 최상의 수익을 창출할 수 있는 가격 결정 능력이다. 경로관리 역량은 최종고객에게 가치를 효율적으로 전달하기 위한 유통채널 수립과 유지하는 능력이다. 마케팅 커뮤니케이션역량은 고객에게 가치를 지각할 수 있도록 하는 소통역량이다. 판매역량은 기업이 고객에게 구매를 유도하는 과정이고, 마케팅 정보관리는 시장에서 발생하는 정보 및 지식 사용에 대해 학습하는 과정이다.

Morgan et al.(2009)은 조직의 시장 지향성은 마케팅역량에 미치는 영향이 커서 회사를 더욱 역동적으로 만든다고 가정하였다. 이는 시장 정보 처리 관점에서 시장 지향성이 기업이 경쟁사보다 자원배치를 시장과 더 잘 일치시킬 수 있도록 하는 마케팅역량과 상호작용을 하는 것으로 볼 수 있다(Kohli & Jaworski, 1990). Weerawardena(2003)는 마케팅역량은 기업가 정신, 시장 중심 학습능력, 조직 혁신 및 지속적인 경쟁우위를 향상하고 이러한 구성요소 간의 관계를 검증하여 시장에서 배울 수 있는 마케팅역량은 혁신과 경쟁우위에 기여한다고 하였다. Vorhies & Morgan(2005)은 마케팅역량의 성공적인 벤치마킹은 고객만족도, 시장 효율성, 수익성, ROA 및 전반적인 기업성적을 높일 수 있다고 하였다. 관리자들에게 시장 지향적인 기업을 만들기 위해서는, 마케팅역량의 벤치마킹 노력이 중요하다고 하였다.

Vorhies & Morgan(2009)은 자원기반관점에서 마케팅 기능을 전문역량, 이행역량으로 나누어 사업부 수준의 성과 관계를 검증하였다. 마케팅 전문역량, 마케팅 이행역량과 그 통합이 사업 성과 관계에서 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 즉, 우수한 마케팅역량을 통한 제품-시장전략은 시장성과 재무적 성과를 달성할 수 있게 한다.

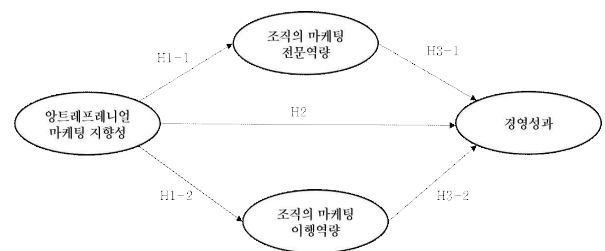
Vorhies & Morgan(2009)은 제품-시장전략과 관련된 마케팅역량을 두 가지 역량으로 구분하였다. 첫째, 마케팅 전문역량(specialized marketing capabilities)은 회사의 마케팅 직원이 보유한 전문 지식의 통합을 중심으로 구축된 기능적으로 집중된 능력이다(Grant, 1996). 여기에는 마케팅 커뮤니케이션, 인적 판매, 가격책정, 제품개발 및 유통과 같은 업무별 마케팅 활동이 반영된다. 마케팅 전문역량은 차별화 전략을 강조하는

기업에서 특히 중요하다. 왜냐하면, 현재 및 잠재고객에게 혜택을 전달하는 것은 이러한 기업역량에 크게 의존하기 때문이다(Day & Nedungadi, 1994; Slater & Narver, 1993). 둘째, 마케팅 이행역량(architectural marketing capabilities)은 마케팅 전문역량의 기능을 지시하여 제품-시장 목표를 달성하기 위해 자원을 배치 조정하는 역할이다. 마케팅 이행역량은 시장환경에서 정보를 수집하고, 시장에서 수집된 정보에 따라 행동할 마케팅 계획을 수립하여 차별화 전략을 지원한다(Kohli & Jaworski, 1990; Morgan et al., 2003). 그런 다음 필요한 마케팅 자원을 요청할 때 사용할 수 있도록 자원의 조정과 계획, 목표설정 간의 커뮤니케이션이 필요하다(Narver & Slater, 1990). 마케팅 이행역량은 마케팅 전문역량으로 대표되는 마케팅 프로그램 활동을 기업전략이 요구하는 방향으로 효과적으로 실행될 수 있도록 필요한 계획 및 조정의 역할을 제공한다.

III. 연구방법

3.1 연구의 모형 및 가설의 설정

본 연구는 지금까지 정리한 이론을 바탕으로 앙트레프레니얼 마케팅 지향성의 개념과 구성요인을 탐색적 과정을 통해 구성요인을 확인하였다. 앙트레프레니얼 마케팅 지향성이 조직의 마케팅역량과 경영성과에 미치는 영향력과 그리고 마케팅역량이 앙트레프레니얼 마케팅 지향성과 경영성과 간 관계를 매개할 것이라는 실증적 연구가 필요하다는 인식하에 앙트레프레니얼 마케팅 지향성, 마케팅역량, 경영성과 간의 관계를 살펴보고자 한다. 따라서 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구의 모형

<그림 1>의 연구모형을 근거로 하여 가설은 다음과 같이 설정하였다. 앙트레프레니얼 마케팅 지향성은 조직의 마케팅역량에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 기업의 혁신적이고, 진취적이고, 위험감수적인 성향은 고객 집중적이고, 가치를 창출하는 마케팅역량을 높여줄 것이다. 벤처기업의 기업가정신은 성과에 직접적인 영향을 주기보다는 마케팅역량에 더 큰 영향을 준다는 결과가 있다(송인암·전계식, 2017; 권혁중, 2020). 권혁중(2020)은 소상공인의 심리적 특성이 마케팅 성과에 미치는 영향 연구에서 마케팅역량을 매개변수로 검증하였다. 분

석 결과 성취욕구, 위험감수성, 직관요인은 마케팅 전문역량과 마케팅 이행역량요인에 유의한 것으로 나타났다. 송인암·전계식(2017)은 창업자의 마케팅역량에 따라 창업 성과가 달라지는 것을 확인하였다. 기업성과를 높이기 위해서는 창업자의 특성뿐만 아니라 마케팅역량 강화에도 노력해야 함을 시사하였다.

Lee & Hsieh(2010)의 연구에서 경쟁우위에 대한 마케팅 및 혁신역량의 상관관계에 대해 기업가정신은 마케팅 및 혁신역량에 직접적인 영향을 미친다고 주장하였다. 그리고 기업가정신은 마케팅 및 혁신역량을 통해 간접적으로 회사의 경쟁우위에 영향을 주는 것을 확인하였다. Qureshi & Mian(2010)의 연구에서 기업이 지향성의 요소인 혁신성, 진취성, 위험감수성 등의 요인이 높을수록 마케팅역량이 높아짐을 확인하였다. Arunachalam et al.(2018)은 역량 기반관점에서 기업이 지향성과 마케팅 인터페이스에 대한 영향력을 검증한 결과, 기업이 지향성은 이익에 영향을 미치고 있으며, 그 영향은 마케팅역량에 의존하고 있다고 주장하였다. 기업이 지향의 효과는 마케팅 전문역량과 마케팅 이행역량에 의해 강화되어 성과에 영향을 주는 것을 확인하였다.

중소기업의 창업자들은 더 높은 앙트레프레니얼 마케팅 지향성을 확립하고, 시장분석 능력을 최적화하고, 다양한 이해관계자와 네트워킹하고, 마케팅역량을 발휘할 수 있도록 장려할 기회를 제공하는 것이 중요하다. 이상의 선행연구들을 살펴보면, 앙트레프레니얼 마케팅 지향성이 높아지면 조직 내 마케팅 전문역량과 마케팅 이행역량도 향상됨을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 기존연구결과를 확인하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1: 앙트레프레니얼 마케팅 지향성은 조직의 마케팅역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1: 앙트레프레니얼 마케팅 지향성은 조직의 마케팅 전문역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2: 앙트레프레니얼 마케팅 지향성은 조직의 마케팅 이행역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

급변하는 시장 상황에서 기업의 수익성을 높이기 위해서는 보다 빠른 의사결정과 혁신적인 앙트레프레니얼 마케팅 의사결정이 필요하다. 마케팅의 맥락 의존적 특성을 기반으로 Morris et al.(2002)은 기업이 환경 변화가 크고 자원이 줄어들 때 기업가적 접근방식을 취해야 한다고 제안하였다. 앙트레프레니얼 마케팅의 접근 방식은 7가지 핵심 차원인 사전 예방, 인식 및 기회 추구, 고객 집중도, 혁신 중심, 위험 관리, 활용, 가치 창출로 특징지었다. 앙트레프레니얼 마케팅에 대한 기업의 강조는 조직 개발 단계와 환경 격동의 수준에 따라 강도가 달라지는 경향이 있다. 새로운 방향으로 나아가는 기업은 앙트레프레니얼 마케팅 차원을 더 강조하는 경향이 있다.

앙트레프레니얼 마케팅 차원의 사용은 기업이 취하는 행동뿐만 아니라 마케팅 의사결정에 책임이 있는 사람들의 태도

에도 반영된다. Miller & Friesen(1982)은 혁신에 대한 조직의 접근방식에 영향을 미칠 때 기업의 전략적 사고방식에 대한 경영 동기와 목표의 영향을 조사하였다. 연구결과는 마케팅 활동이 혁신을 목표로 유지할 때 혁신적인 기업이 더 많은 수익을 올릴 가능성이 있음을 시사하였다. 대조적으로, 이러한 마케팅 활동이 없으면 기업은 종종 혁신 자체를 목표로 추구하여 더 큰 자원 고갈을 초래할 수도 있다.

창업 초기기업에 적합한 앙트레프레니얼 마케팅 지향성은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 김광명·박주식(2016)의 연구에서 기업가 지향성과 시장 지향성의 효과는 규모가 작고 순발력 있게 전사적 대응이 가능한 중소기업에서 더 큰 역할을 할 수 있을 것으로 기대하였다. 앙트레프레니얼 마케팅 지향성이 경영성과에 미치는 영향을 검증한 결과, 기회지향, 자원 활용, 가치 창출 등의 변수가 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(Hamali, 2015; Hoque & Awang, 2019; Sadiku-Dushi et al., 2019; Sahid & Hamid, 2019). 이상의 선행연구를 살펴보면, 창업자의 앙트레프레니얼 마케팅 지향성이 높아지면 조직의 경영성과도 높아짐을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 기존연구결과를 확인하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H2: 앙트레프레니얼 마케팅 지향성은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1: 앙트레프레니얼 마케팅 지향성은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2: 앙트레프레니얼 마케팅 지향성은 비 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Vorhies et al.(1999)은 마케팅역량은 기업이 마케팅 문제를 해결하기 위하여 지식을 반복적으로 활용하여 얻어지는 학습 효과에 의해서 계속 향상된다고 하였다. 따라서 기업은 고유의 지식과 유·무형자원을 반복적으로 활용하여 마케팅역량을 지속해서 향상함으로써 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있다(Tsai & Shih, 2004). Clark(2000)은 기업의 마케팅역량에 따라 수행되는 마케팅 활동이 기업의 목표와 고객 만족 간의 상관관계가 높을수록 마케팅 성과와 높은 상관관계를 갖는 것을 확인하였다. Hooley et al.(1999)은 마케팅역량이 성과에 미치는 영향력을 검증한 결과, 마케팅 문화역량, 전략적 마케팅역량, 마케팅 운영 역량이 기업의 성과를 높여줌을 확인하였다.

권혁중(2020)은 소상공인의 심리적 특성과 마케팅 성과 간의 관계에서 마케팅역량의 매개역할을 검증하였다. 조직의 마케팅역량은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 마케팅역량이 경영성과에 미치는 영향을 검증한 결과, 벤처기업, 중소기업들의 마케팅역량이 높을수록 기업성과가 높아지는 것을 확인하였다(오동훈·이호택, 2021; 이호택 외, 2014; 전인오·안운석, 2016; Morgan et al., 2009; Qureshi & Mian, 2010). 그러므로 마케팅역량의 향상은 고객을 창출하고 유지하며, 유통과의 관계 개선을 하는 등 지속적인 경쟁우위를 확보하고(Day,

1994; 2011), 기업성장에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상한다(Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990).

Morgan et al.(2009)은 마케팅역량이 기업성장에 영향을 주는 것을 확인하였으며, 시장지향성과 마케팅역량의 상호작용 효과도 검증하였다. Handar et al.(2020)은 패션 중소기업의 마케팅 인텔리전스와 기업성과와의 관계에서 마케팅 전문역량의 매개역할을 검증하였다. 연구결과, 기업성장을 높이기 위해서는 마케팅 전문역량의 올바른 조합의 중요성을 강조하였다. Mulyana et al.(2021)은 마케팅 이행역량의 기능은 기업성과와 중요한 관계가 있음을 확인하였으며, 기업은 고객의 요구를 충족시키기 위해 효과적인 마케팅 계획 및 구현 전략이 필요하다고 하였다. 기업이 마케팅 자원과 정보시스템을 잘 배치할 수 있도록 마케팅 이행역량이 필요하다. 따라서 기업은 마케팅 전략을 적절하게 설계, 공식화 및 구현할 수 있어야 기업의 성과도 향상될 것이다.

이상의 선행연구를 살펴보면, 조직의 마케팅역량이 높을수록 기업의 경영성과도 높아짐을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H3: 조직의 마케팅역량은 경영성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

H3-1-1: 조직의 마케팅 전문역량은 재무적 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

H3-1-2: 조직의 마케팅 전문역량은 비재무적 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

H3-2-1: 조직의 마케팅 이행역량은 재무적 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

H3-2-2: 조직의 마케팅 이행역량은 비재무적 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

창업 초기기업의 마케팅역량 대부분을 창업자 개인의 마케팅역량에 의존되고 있다. 조직 차원에서 창업자의 앙트레프레니얼 마케팅 지향성은 조직의 마케팅 전문역량과 이행역량에 영향을 미칠 것이다. 창업자의 앙트레프레니얼 마케팅 지향성이 높아지면 조직의 마케팅역량이 높아지면서, 조직의 마케팅역량을 통해 경쟁우위가 높아져, 기업의 경영성과에 영향을 미칠 것이다. 전인오(2017)는 기업가정신이 기업성과에 미치는 영향은 마케팅역량에 의해 조절된다고 하였다. 권혁중(2020)은 소상공인의 심리적 특성과 마케팅 성과 간의 관계에서 마케팅역량의 매개역할을 확인하였다. Handar et al.(2020)은 마케팅 인텔리전스와 기업성과와의 관계에서 마케팅 전문역량의 매개역할을 확인하였다. 이상의 선행연구를 살펴보면, 조직의 마케팅역량은 앙트레프레니얼 마케팅 지향성과 경영성과 간의 영향 관계에서도 매개역할을 할 것으로 추론할 수 있다. 이를 확인하기 위해 본 연구에서는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H4: 앙트레프레니얼 마케팅지향성과 경영성과 간의 영향 관계에서 조직의 마케팅역량이 매개적 역할을 할 것이다.

H4-1: 앙트레프레니얼 마케팅 지향성과 재무적 성과/비재무적 성과 간의 영향 관계에서 마케팅 전문역량이 매개적 역할을 할 것이다.

H4-2: 앙트레프레니얼 마케팅 지향성과 재무적 성과/비재무적 성과 간의 영향 관계에서 마케팅 이행역량이 매개적 역할을 할 것이다.

3.2. 측정항목 도출

앙트레프레니얼 마케팅 지향성은 고객에게 가치를 창출, 전달하기 위한 프로세스이며, 조직과 이해관계자에게 이익이 되는 방식으로 고객관계를 관리하기 위한 개념이다(Kraus et al., 2009). 이는 한정된 자원으로도 수행할 수 있는 혁신적이고 위험을 감수한 행동, 진취적 활동, 기회지향에 초점을 맞춘 마케팅 유형으로 정의한 것이다. 본 연구에서도 이 정의를 그대로 이용하고자 한다. 앙트레프레니얼 마케팅 지향성의 관측 변수는 진취성, 위험관리능력, 혁신성, 기회지향, 자원활용, 고객집중성으로 구성하였다.

본 연구에서는 진취성을 ‘변화하는 시장의 요구를 예측하고 경쟁사보다 빨리 신제품이나 서비스를 출시하려는 의지’라고 정의하였다. 진취성은 Covin & Slevin(1994), Morris et al.(2002), Sadiku-Dushi et al.(2019), Sahid & Hamid(2019)가 개발한 3개 설문 문항을 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다. 본 연구에서는 탐색적 요인분석을 통해 같은 요인으로 결합하는 항목들을 대상으로 신뢰성과 타당성을 검증한 후 항목합산을 통해 단일의 관측변수로 이용하고자 한다.

본 연구에서는 위험관리능력을 ‘기회추구에 따라 발생하는 손실 및 위험을 예측하고 대응하는 노력’이라고 정의하였다. 위험관리능력은 Covin & Slevin(1994), Morris et al.(2002), Sadiku-Dushi et al.(2019), Sahid & Hamid(2019)가 개발한 3개 설문 문항을 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다. 본 연구에서는 탐색적 요인분석을 통해 같은 요인으로 결합되는 항목들을 대상으로 신뢰성과 타당성을 검증한 후 항목합산을 통해 단일의 관측변수로 이용하고자 한다.

본 연구에서는 혁신성을 ‘새로운 제품, 서비스 및 시장을 찾을 수 있는 혁신능력’이라고 정의하였다. 혁신성은 Covin & Slevin(1994), Morris et al.(2002), Sadiku-Dushi et al.(2019), Sahid & Hamid(2019)가 개발한 3개 설문 문항을 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다. 본 연구에서는 탐색적 요인분석을 통해 같은 요인으로 결합하는 항목들을 대상으로 신뢰성과 타당성을 검증한 후 항목합산을 통해 단일의 관측변수로 이용하고자 한다.

본 연구에서는 기회지향을 ‘지속 가능한 이익의 원천이 되는 시장 및 사업을 선택하는 능력’이라고 정의하였다. 기회지향은 Morris et al.(2002), Sadiku-Dushi et al.(2019), Sahid &

Hamid(2019)가 개발한 3개 설문 문항을 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다. 본 연구에서는 탐색적 요인분석을 통해 같은 요인으로 결합하는 항목들을 대상으로 신뢰성과 타당성을 검증한 후 항목합산을 통해 단일의 관측변수로 이용하고자 한다.

본 연구에서는 자원활용을 ‘부족한 경영자원의 한계를 극복하기 위해 다양한 방법으로 외부자원을 활용하는 능력’이라고 정의하였다. 자원활용은 Morris et al.(2002), Sadiku-Dushi et al.(2019), Sahid & Hamid(2019)가 개발한 3개 설문 문항을 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다. 본 연구에서는 탐색적 요인분석을 통해 같은 요인으로 결합하는 항목들을 대상으로 신뢰성과 타당성을 검증한 후 항목합산을 통해 단일의 관측변수로 이용하고자 한다.

본 연구에서는 고객집중성을 ‘고객의 니즈를 파악하여 고객과의 관계 형성 노력과 고객만족을 위한 노력’이라고 정의하였다. 고객집중성은 Morris et al.(2002), Sadiku-Dushi et al.(2019), Sahid & Hamid(2019)가 개발한 3개 설문 문항을 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다. 본 연구에서는 탐색적 요인분석을 통해 같은 요인으로 결합하는 항목들을 대상으로 신뢰성과 타당성을 검증한 후 항목합산을 통해 단일의 관측변수로 이용하고자 한다.

조직의 마케팅 전문역량은 기업의 마케팅조직이 가용할 수 있는 지식, 기술, 자원을 활용하여 제품, 유통, 가격, 판매촉진 등의 마케팅 믹스 활동과 결합해서 가치 있는 결과물로 전환할 수 있는 능력을 의미한다(전인오, 2017). 마케팅 전문역량은 Vorhies et al.(1999), Vorhies & Morgan(2005, 2009), Kemper et al.(2011), Handar et al.(2020) 연구에서 사용된 5개의 설문 문항을 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

마케팅 이행역량은 시장의 정보를 바탕으로 마케팅을 기획하고, 기업의 자원을 효율적으로 활용한 마케팅 전략 수립 및 실행능력을 말한다. 마케팅 이행역량은 목표고객 설정, 마케팅 기획, 마케팅 추진능력, 프로그램 운영 등이 있다. 이를 측정하기 위해 Morgan et al.(2003), Vorhies & Morgan(2005, 2009), Mulyana et al.(2021), 전인오(2017), 권혁중(2020) 등이 사용한 문항을 수정하여, 설문 문항 5개를 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

조직의 경영성과는 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하여 측정하였다. 중소기업을 대상으로 하는 연구에서는, 재무적 성과와 비재무적 성과를 측정할 때 응답자들의 인식으로 기업성적을 측정하는 경우가 많으며, 기업성과 간의 관계는 객관적으로 측정할 때보다 주관적일 때 더 강하게 나타난다는 실증연구에 따라 본 연구에서도 주관적인 기업성적을 측정하였다(김광명·박주식, 2016; Kirca et al., 2005).

재무적 성과는 경영자가 인식하는 주관적인 성과로 매출, 자금흐름 개선, 수익률 등으로 측정할 수 있다. 재무적 성과에 관한 문항은 Sadiku-Dushi et al.(2019), 권혁중(2020) 등의 설문 문항을 참고하여 시장점유율 증가 추세, 매출 증가 추세, 수익구조 개선 정도 등 3개 문항으로 구성하여 리커트 5

점 척도를 사용하였다.

비재무적 성과에 관한 문항은 김광명·박주식(2016), Sadiku-Dushi et al.(2019), 권혁중(2020) 등의 설문 문항을 참고하여 고객만족 수준, 기업 이미지 향상 정도, 성장 가능성 정도 등 3개 문항으로 구성하여, 리커트 5점 척도를 사용하였다. 측정항목들의 설문내용은 <표 2>와 같다.

<표 2> 측정항목들의 설문내용

측정변수	설문 항목	평균	표준편차
진취성	사업에서 마케팅 방식을 지속적으로 변화시키고자 하는 열정 정도	4.361	.734
	동종업계와 다른 마케팅 방법을 찾고자 노력하는 정도	4.385	.763
	지속적으로 새로운 마케팅 방법을 찾고 개선하는 노력 정도	4.217	.767
위험관리 능력	사업의 진행과 확대에 따른 다양한 문제에 대한 예측과 대비 정도	3.955	.718
	회사의 이익이 된다고 판단되는 사업에 대한 위험 감수 정도	3.765	.883
	새로운 마케팅 활동과 관련된 위험을 줄이는 방법을 찾는 노력 정도	4.285	.671
혁신성	경쟁사 대비 혁신적인 성향 보유 정도	3.810	.820
	고객의 요구에 맞는 혁신적인 제품(서비스)개발 노력 정도	4.140	.782
	조직내 창의성과 혁신성을 장려하는 분위기 조성 정도	4.154	.833
기획지향	고객과 시장을 확대하기 위한 사업을 찾는 노력 정도	4.208	.770
	지속적인 기회를 찾고자 하는 노력 정도	4.339	.718
	사업기회를 발견하여, 보다 빠르게 사업을 진행하는 정도	4.023	.876
자원활용	부족한 내부자원을 극복하기 위해 외부의 자원을 공유 및 교환하는 정도	4.249	.736
	부족한 자원의 한계를 극복하고 더 많은 업무수행을 위한 노력 정도	4.208	.793
	외부 협력업체와 네트워크를 구축하여 협력하는 정도	4.186	.856
고객집중성	조직내 고객만족의 중요성 인식 정도	4.434	.633
	고객 만족을 위한 서비스/상품화 실행 계획 정도	4.204	.785
	고객만족을 높이기 위한 고객집중 활동 정도	4.335	.754
마케팅 전문역량	고객의 욕구에 맞는 제품개발 능력 정도	3.864	.768
	제품 및 서비스의 가격 결정 능력 정도	3.905	.817
	경쟁업체 대비 고객과 유통업자와 교류 정도	3.787	.931
	경쟁업체 대비 홍보 및 광고 실행 능력 정도	3.403	.937
	마케팅 관련 기술과 지식의 보유 정도	3.520	.937
마케팅 이행역량	효과적인 시장세분화 / 목표시장 설정 능력 정도	3.570	.899
	마케팅 관리 및 프로세스 추진 능력 정도	3.416	.948
	경쟁업체 대비 마케팅 계획 실행 능력 정도	3.624	.962
	경쟁업체 대비 차별화된 마케팅 추진 능력 정도	3.738	.881
	효과적인 마케팅 프로그램 운영 능력 정도	3.656	.948
재무적 성과	최근 3년간 시장점유율 증가 추세	4.000	.774
	최근 3년간 매출 증가 추세	4.027	.719
	최근 3년간 경쟁사 대비 수익구조 개선 정도	3.824	.780
비재무적 성과	최근 3년간 경쟁사 대비 고객만족 수준	3.982	.713
	기업 이미지 향상 정도	4.014	.759
	현 시장에서의 성장 가능성 정도	4.253	.725

3.3. 자료수집 및 자료의 특징

본 연구에서는 문헌연구를 바탕으로 설정된 연구모형에서 도출한 가설의 확인을 위해 실증분석을 시행하였다. 실증분석에 사용된 표본들은 설문 조사를 통해 수집되었다. 일반적으로 실증분석에서는 자료의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위해서는 모집단을 대상으로 조사하는 것이 바람직하지만, 본 연구에서는 자료수집에서 여러 가지 한계로 인해 경남지역의 기업들을 한정하여 자료를 수집하였다.

설문지에 의한 자료수집은 2021년 10월 15일부터 10월 30일까지 실시되었으며, 응답자의 자기 기재방식에 의해 이루어졌다. 설문 배포는 직접방문, 온라인 설문지 등을 이용하여 설문 대상기업에 총 300부가 배포되었다. 회수된 설문지는 총 220개 기업에서 설문에 응답하여 회수율은 74%였다. 회수된 설문지 중 응답의 누락 및 불성실한 답변으로 인하여 연구의 목적에 적합하지 않다고 판단된 6부를 제외한 총 214개 기업의 설문지를 연구에 활용하였다.

본 조사에 이용된 응답자들의 인구 통계적인 특성을 살펴보면, 성별에서는 전체 응답자 214명 중 남성이 152명(71.0%)이며 여성은 62명(29.0%)으로 남성이 여성보다 많은 응답분포를 보였다. 연령에서는 20대가 5명(2.3%), 30대가 65명(30.4%), 40대가 78명(36.4%), 50대 이상은 66명(30.8%)이었다. 학력에서는 고졸 이하는 11명(5.1%)이며, 전문대졸은 36명(16.8%), 대졸은 107명(50.0%), 대학원 이상은 60명(28.0%)으로 나타났다.

조사된 기업들의 특징을 살펴보면, 업종은 제조업 79명(36.9%), 지식기반 서비스업 39명(18.2%), 정보통신업 18명(8.4%), 유통업 43명(20.1%), 기타 업종 35명(16.4%)으로 나타났다.

창업연력은 1년 미만 12명(5.6%), 1년~3년 미만 54명(25.2%), 3년~5년 미만 58명(27.1%), 5년~7년 미만 26명(12.1%), 7년 이상은 64명(29.9%)이었다. 기업 성장단계는 창업기(연구개발, 시제품제작, 상용화 단계) 68명(31.8%), 성장기(판매 및 본격 생산단계) 83명(38.8%), 성숙기(매출 지속적 발생, 매출 안정화) 63명(29.4%) 이었다.

연간매출 규모는 1억 미만 70명(32.7%), 1억~3억 미만 46명(21.5%), 3억~10억 미만 50명(23.4%), 10억 이상은 48명(22.4%) 이었다.

VI. 실증분석 및 결과

4.1. 신뢰성 및 타당성 분석

확인적 요인분석 모델을 설정하고 추정한 이후 요인적재량과 유의성 결과를 살펴보았다. 모든 경로에서 요인적재량이 통계적으로 유의하였다. 관측변수의 표준화된 요인적재량이 모두 0.5보다 크고, 통계적으로도 유의하므로 집중타당성은 검증되었다고 할 수 있다. 요인적재량과 유의성 검증은 <표

3>과 같다.

AVE와 개념신뢰도(C.R.)를 산정해 본 결과, 앙트레프레니얼 마케팅 지향성, 마케팅 전문역량, 마케팅 이행역량, 재무적 성과, 비재무적 성과 모두 기준치를 만족하여 집중타당성이 명확하게 검증되었다.

집중타당성 다음으로 중요한 검증이 판별타당성에 대한 검증이다. 판별타당성 검증의 첫 번째 방법은 잠재변수의 AVE가 잠재변수 간 상관계수(ρ)의 제곱보다 크면 판별타당성이 있는 것으로 간주한다(노경섭, 2016). 측정결과, AVE 값이 잠재변수 간 상관계수의 제곱(ρ^2)보다 더 크다면 판별타당성이 있는 것이고, 그 반대면 판별타당성이 없는 것이다.

<표 3> 잠재변수의 평균분산추출(AVE)과 개념신뢰도

경로	비표준화 요인적재량	표준화 요인적재량	AVE	개념신뢰도
고객집중 ← EMO	1.000	.744	.705	.934
자원활용 ← EMO	.908	.655		
기회지향 ← EMO	1.061	.827		
혁신성 ← EMO	1.204	.785		
위험관리 ← EMO	.922	.701		
진취성 ← EMO	.854	.652		
B11 ← 전문역량	1.000	.717	.589	.851
B12 ← 전문역량	.922	.713		
B13 ← 전문역량	.936	.767		
B14 ← 전문역량	1.106	.803		
B21 ← 이행역량	1.000	.865	.709	.924
B22 ← 이행역량	1.071	.891		
B23 ← 이행역량	.871	.815		
B24 ← 이행역량	.778	.715		
B25 ← 이행역량	.998	.854		
수익구조 ← 재무적 성과	1.000	.822	.718	.884
매출추세 ← 재무적 성과	1.091	.868		
시장점유 ← 재무적 성과	1.063	.860		
성장가능성 ← 비재무적 성과	1.000	.688	.705	.875
기업이미지 ← 비재무적 성과	1.172	.856		
고객만족 ← 비재무적 성과	1.108	.848		

<표 4>에서 변수 간 상관관이 가장 높은 ‘마케팅 이행역량’↔ ‘마케팅 전문역량’을 $AVE > \rho^2$ 식에 적용해보면, 상관계수는 0.551이므로 $(0.551)^2 = .304$ 이고, AVE 값이 상관계수의 제곱값보다 크기 때문에 판별타당성이 있는 것으로 나타났다.

<표 4> 잠재변수의 평균분산추출(AVE)과 상관관계

	1	2	3	4	5	AVE	개념신뢰도
1. 앙트레프레니얼 마케팅 지향성	1					.705	.934
2. 전문역량	.243*** (.059)	1				.589	.851
3. 이행역량	.245*** (.060)	.551*** (.304)	1			.709	.924
4. 재무적 성과	.215*** (.046)	.307*** (.094)	.350*** (.123)	1		.718	.884
5. 비재무적성과	.223*** (.050)	.299*** (.089)	.336*** (.113)	.393*** (.154)	1	.705	.875
평균	4.186	3.695	3.600	3.950	4.083		
표준편차	.454	.672	.798	.652	.611		

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

4.2. 가설 검증 결과

가설에서 설정된 연구모형의 직접효과와 매개효과를 검증하기 위해 구조방정식을 이용한 경로분석을 실시하였다. 분석을 위해 AMOS 21을 사용하였다. 본 연구에서의 모형의 적합도를 보면 GFI 0.922, RMSEA 0.036, RMR 0.036, NFI 0.939, CFI 0.986, TLI 0.981로 나타났다. 전체적으로 모형의 적합도 지수들이 충족되는 것으로 나왔기 때문에 최종모형으로 확정하였다. 구조방정식 최종모형을 이용하여 가설검증을 하였다. 각 변수 간 영향력은 <표 5>와 같다.

첫째, 앙트레프레니얼 마케팅 지향성과 조직의 마케팅역량 간의 영향력을 보면, 앙트레프레니얼 마케팅 지향성이 조직의 마케팅 전문역량에 미치는 영향력은 표준화 경로계수 .813, C.R. 9.471로 $p < 0.01$ 의 수준에서 유의성을 가지는 것으로 나타났다. 앙트레프레니얼 마케팅 지향성이 조직의 마케팅 이행역량에 미치는 영향력은 표준화 경로계수 .680, C.R. 8.530으로 $p < 0.01$ 의 수준에서 유의성을 가지는 것으로 나타났다. 즉 앙트레프레니얼 마케팅 지향성은 조직의 마케팅역량과 직접적인 정(+)의 영향 관계를 가진다고 할 수 있다. 따라서 H1: 앙트레프레니얼 마케팅 지향성은 조직의 마케팅역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다는 것을 알 수 있다.

둘째, 앙트레프레니얼 마케팅 지향성과 경영성과와의 영향력을 보면, 앙트레프레니얼 마케팅 지향성이 재무적 성과에 미치는 영향력은 표준화 경로계수 .713, C.R. 4.677로 $p < 0.01$ 의 수준에서 유의성을 가지는 것으로 나타났다. 앙트레프레니얼 마케팅 지향성이 비재무적 성과에 미치는 영향력은 표준화 경로계수 .790, C.R. 5.219로 $p < 0.01$ 의 수준에서 유의성을 가지는 것으로 나타났다. 즉 앙트레프레니얼 마케팅 지향성은 경영성과와 직접적인 정(+)의 영향 관계를 가진다고 할 수 있다. 따라서 H2: 앙트레프레니얼 마케팅 지향성은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 채택되었다는 것을 알 수 있다.

셋째, 조직의 마케팅역량과 경영성과 간의 영향력을 보면, 조직의 마케팅 전문역량이 조직의 재무적 성과에 미치는 영향력은 표준화 경로계수 .251, C.R. 1.975로 $p < 0.05$ 의 수준에서 유의성을 가지는 것으로 나타났다. 조직의 마케팅 전문역량이 비재무적 성과에 미치는 영향력은 표준화 경로계수 .231, C.R. 1.892로 $p < 0.10$ 의 수준에서 유의성을 가지는 것으로 나타났다.

조직의 마케팅 이행역량이 재무적 성과에 미치는 영향력은 표준화 경로계수 .292, C.R. 3.466으로 $p < 0.01$ 의 수준에서 유의성을 가지는 것으로 나타났다. 조직의 마케팅 이행역량이 비재무적 성과에 미치는 영향력은 표준화 경로계수 .275, C.R. 3.422로 $p < 0.01$ 의 수준에서 유의성을 가지는 것으로 나타났다. 즉 조직의 마케팅역량은 경영성과와 직접적인 정(+)의 영향 관계를 가진다고 할 수 있다. 따라서 H3: 마케팅역량은 경

영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 채택되었다는 것을 알 수 있다.

<표 5> 경로분석 결과

가설	경로	표준화 경로계수	S.E.	C.R.
H1-1	앙트레프레니얼 마케팅 지향성 → 마케팅 전문역량	.813	.126	9.471***
H1-2	앙트레프레니얼 마케팅 지향성 → 마케팅 이행역량	.680	.138	8.530***
H2-1	앙트레프레니얼 마케팅 지향성 → 재무적 성과	.713	.251	4.667***
H2-2	앙트레프레니얼 마케팅 지향성 → 비재무적 성과	.790	.215	5.219***
H3-1	마케팅 전문역량 → 재무적 성과	.251	.142	1.975**
H3-2	마케팅 전문역량 → 비재무적 성과	.231	.118	1.892*
H3-3	마케팅 이행역량 → 재무적 성과	.292	.080	3.466***
H3-4	마케팅 이행역량 → 비재무적 성과	.275	.225	3.422***

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

앙트레프레니얼 마케팅 지향성과 경영성과의 관계에서 마케팅역량의 매개적 역할을 살펴보기 위해 추가분석을 한 결과는 다음과 같다.

앙트레프레니얼 마케팅 지향성→마케팅 전문역량→재무적 성과/비재무적 성과의 매개효과 분석모델의 적합도 평가를 위해 먼저 앙트레프레니얼 마케팅 지향성→재무적 성과/비재무적 성과 경로를 0으로 제약하는 모델을 분석하였다. 분석결과 $\chi^2 = 202.538(df=97)$ 로 나타났으며, 경로계수는 앙트레프레니얼 마케팅 지향성→마케팅 전문역량은 .773(C.R.=9.252), 마케팅 전문역량→재무적 성과 .634(C.R.=8.506), 마케팅 전문역량→비재무적 성과 .691(C.R.=9.109)로서 유의적으로 나타났다.

다음으로, 앙트레프레니얼 마케팅 지향성→재무적 성과/비재무적 성과 경로를 0으로 제약하지 않고 추정하는 모델의 분석결과는 $\chi^2 = 175.949(df=95)$ 로 나타났으며, 경로계수는 앙트레프레니얼 마케팅 지향성→마케팅 전문역량은 .726(C.R.=8.697), 마케팅 전문역량→재무적 성과 .285(C.R.=2.670), 마케팅 전문역량→비재무적 성과 .243(C.R.=2.432)으로서 유의적으로 나타났다. 그리고 두 모델의 $\Delta\chi^2 = 26.589(df=2)$ 로 나타나 마케팅 전문역량은 앙트레프레니얼 마케팅 지향성→재무적 성과/비재무적 성과의 관계에서 부분 매개의 역할을 한다고 볼 수 있다.

앙트레프레니얼 마케팅 지향성→마케팅 이행역량→재무적 성과/비재무적 성과의 매개효과 분석모델의 적합도 평가를 위해 먼저 앙트레프레니얼 마케팅 지향성→재무적 성과/비재무적 성과 경로를 0으로 제약하는 모델을 분석하였다. 분석 결과 $\chi^2 = 229.893(df=112)$ 로 나타났으며, 경로계수는 앙트레프레니얼 마케팅 지향성→마케팅 이행역량은 .554(C.R.=7.081), 마케팅 이행역량→재무적 성과 .605(C.R.=8.661), 마케팅 이행역량→비재무적 성과 .636(C.R.=8.960)으로서 유의적으로 나타났다.

다음으로, 앙트레프레니얼 마케팅 지향성→재무적 성과/비재

무적 성과 경로를 0으로 제약하지 않고 추정하는 모델의 분석 결과는 $\chi^2=184.405(df=110)$ 로 나타났으며, 경로계수는 앙트레프레니얼 마케팅 지향성→마케팅 이행역량은 .529(C.R.=6.762), 마케팅 이행역량→재무적 성과 .377(C.R.=5.016), 마케팅 이행역량→비재무적 성과 .355(C.R.=4.966)로서 유의적으로 나타났다. 그리고 두 모델의 $\Delta\chi^2=45.488(df=2)$ 로 나타나 마케팅 전문역량은 앙트레프레니얼 마케팅지향성→재무적성과/비재무적성과의 관계에서 부분매개의 역할을 한다고 볼 수 있다. 앙트레프레니얼 마케팅 지향성과 경영성과의 관계에서 마케팅역량의 매개효과는 <표 6>과 같다.

<표 6> 매개효과 분석

경로	총효과	직접효과	간접효과
앙트레프레니얼 마케팅 지향성 → 전문역량	.726***	.726***	-
전문역량 → 재무적 성과	.285***	.285***	-
전문역량 → 비재무적 성과	.244***	.244***	-
앙트레프레니얼 마케팅 지향성 → 전문역량 → 재무적 성과	.623***	.416***	.177**
앙트레프레니얼 마케팅 지향성 → 전문역량 → 비재무적 성과	.711***	.535***	.207**
앙트레프레니얼 마케팅 지향성 → 이행역량	.529***	.529***	-
이행역량 → 재무적 성과	.377***	.377***	-
이행역량 → 비재무적 성과	.355***	.355***	-
앙트레프레니얼 마케팅 지향성 → 이행역량 → 재무적 성과	.596***	.397***	.199***
앙트레프레니얼 마케팅 지향성 → 이행역량 → 비재무적 성과	.683***	.495***	.187***

* $p<0.10$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

V. 결론

본 논문의 연구목적인 창업자의 앙트레프레니얼 마케팅 지향성이 조직의 마케팅역량과 경영성과에 미치는 영향을 살펴본 결과는 다음과 같다.

첫째, 앙트레프레니얼 마케팅 지향성이 조직의 마케팅역량에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 앙트레프레니얼 마케팅은 기업이 지향성과 시장 지향성의 발전된 개념으로 혁신적이고, 위험감수 및 진취적인 성향을 지니고 고객에 집중하여 가치를 창출하는 활동이다. Qureshi & Mian(2010)의 연구에서 제시된, 혁신성, 진취성, 위험감수성 등의 요인이 높을수록 마케팅역량이 높아지는 같은 결과가 나타났다. 본 연구에서는 마케팅 전문역량과 이행역량으로 구분하여 조사하였는데, 앙트레프레니얼 마케팅 지향성은 마케팅의 기능적 요소인 전문역량에 더 많은 영향을 미치는 것을 확인하였다.

둘째, 앙트레프레니얼 마케팅 지향성이 조직의 경영성과에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 기존의 Becherer et al.(2012), Hamali(2015), Hidayatullah et al.(2019) 등의 연구와 같은 결과가 나타났다. 앙트레프레니얼 마케팅이 경영성과에 미치는 영향력은 개념적 모델과 인과모형을 통해 경영성과를 높여주는 변수로 제시되고 있으며, 본 연구에서 그러한 결과를 확인할

수 있었다.

셋째, 조직의 마케팅역량은 경영성과에 영향을 미치는 것을 확인하였다. Handar et al.(2020)의 마케팅 전문역량이 기업성과에 미치는 영향과 권혁중(2020)의 마케팅 전문역량과 이행역량이 마케팅 성과에 미치는 영향과 같은 결과를 확인하였다. 이러한 결과는 조직의 마케팅 전문역량 및 마케팅 이행역량의 향상은 조직의 경영성과를 높여주는 중요 변수임을 확인할 수 있었다.

넷째, 매개효과분석 결과, 앙트레프레니얼 마케팅 지향성과 경영성과 간의 마케팅 전문역량은 재무적 성과보다 비재무적 성과에 더 높은 매개효과를 가지는 것으로 나타났으며, 마케팅 이행역량은 비재무적 성과보다는 재무적 성과에 더 높은 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 이는 기업 내 마케팅역량의 유형별 차이에 따라 경영성과가 다르게 도출될 수 있다는 것을 의미한다.

본 연구의 학문적 기여도는 다음과 같다. 앙트레프레니얼 마케팅의 확장개념인 앙트레프레니얼 마케팅 지향성에 관한 국내연구는 존재하지 않는다. 본 논문의 첫 번째 연구목적인 학술적 공백이었던 국내 창업기업의 앙트레프레니얼 마케팅 지향성 개념과 구성요인을 실증분석을 통하여 확인하고 제시함으로써 앙트레프레니얼 마케팅의 구성요인으로 진취성, 위험관리능력, 혁신성, 기회지향, 자원활용, 고객집중성 6가지로 검증하였다는 점에서 그 학문적 연구의 차별성이 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 기업의 혁신적이고, 진취적이고, 위험감수적인 성향은 고객집중적이고, 가치를 창출하는 마케팅역량을 높여줄 것이다. 중소기업의 창업자들에게 앙트레프레니얼 마케팅 지향적인 사고방식은 시장분석 능력을 최적화하고, 다양한 이해관계자와 네트워킹하고, 마케팅역량을 발휘할 수 있는 조직의 역량을 높이는 계기가 될 것이다.

둘째, 앙트레프레니얼 마케팅 지향성은 중소기업의 부족한 자원과 제약을 극복할 수 있는 마인드셋이 될 수 있다. 변화하는 시장환경에 대한 정보를 스캔하며, 변화를 예측하여 대비를 통해 외부와의 협력 네트워크를 구축하여 더욱 나은 사업을 준비할 수 있는 역량개발에 도움을 줄 것이다.

셋째, 중소기업 창업자의 마케팅에 대한 전문역량과 이행역량의 보유는 기업의 재무적인 성과와 비재무적인 성과와 밀접한 관계가 있다. 기업이 지향적인 사고방식으로 창업을 하였다면, 창업 이후 고객관리, 시장정보관리, 커뮤니케이션 전략과 같은 마케팅역량 강화가 필요함을 객관적으로 제시할 수 있다. 넷째, 사업의 목표가 재무적 성과에 가중치를 두면 이행역량과 관련한 역량개발에 초점을 맞추므로써 빠른 기간 내 매출 달성의 결과에 도달할 수 있고 비재무적 성과에 초점을 맞추면 마케팅 전문역량에 주력함으로써 기업의 장기적 성장을 위한 비재무적 목표달성에 더욱 유리하다는 결과를 실증연구를 통해 확인하였다.

연구의 한계점과 앞으로의 연구 방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 먼저 본 연구는 설문 조사를 통해 수행하였기 때문에 조사자료가 가지고 있는 일반화의 한계와 오류의 가능성을 내포하고 있을 수 있다. 따라서 인터뷰, 관찰법 등 상호보완적인 조사방법을 이용하여 향후 연구에서는 이러한 한계점을 보완하여 더욱더 신뢰성 있는 결과를 얻을 수 있도록 해야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 대표성 있는 표본을 수집하려 하였으나 경남지역 중소기업을 대상으로 하였기 때문에 표본의 대표성 문제로 인하여 연구의 결과를 일반화시키기에는 한계가 있을 것으로 보인다.

셋째, 앙트레프레니얼 마케팅 지향성을 단일변수로 측정하여 조직의 마케팅역량과 경영성과의 영향력을 검증하였다. 이에 따른 앙트레프레니얼 마케팅 지향성의 구성요인들의 개별 영향력을 확인하지 못하였다. 향후 연구에서는 앙트레프레니얼 마케팅 지향성의 각 구성요인이 결과변수들에 미치는 영향력을 검증하면 더 많은 시사점이 있을 것이다.

마지막으로 앙트레프레니얼 마케팅이라는 개념으로 중소기업 창업자들을 대상으로 수행한 연구는 극히 드물다. 창업 후 실패율을 낮추고 조직의 마케팅 성과향상에 기여할 수 있는 개념이기 때문에 향후의 다양한 연구로 확장해 나아가는 작은 밑거름이 될 수 있을 것이다. 향후 연구과제로는 앙트레프레니얼 마케팅 지향성 평가지수를 활용한 연구를 수행함으로써 창업기업의 마케팅 역량개발을 위한 연구모형을 완성하고자 한다.

REFERENCE

권혁중(2020). *소상공인의 심리적 특성이 마케팅성과에 미치는 영향: 마케팅역량의 매개효과와 네트워크역량의 조절효과를 중심으로* 박사학위논문, 안양대학교 대학원.

김광명·박주식(2016). 중소기업의 기업가정신과 시장지향성이 재무적·비재무적 성과에 미치는 영향. *한국콘텐츠학회 논문지*, 16(10), 326-337.

노경섭(2016). *제대로 알고 쓰는 논문 통계분석*. 서울: 한빛아카데미.

변충규·하환호(2020). 스타트업의 앙트레프레니얼 마케팅 성공요인에 관한 탐색적 연구. *벤처창업연구*, 15(2), 183-192.

송인암·전계식(2017). 창업자 특성이 마케팅역량에 따른 창업성과에 미치는 영향. *디지털융복합연구*, 15(8), 59-68.

오동훈·이호택(2021). B2B중소기업의 동적역량이 마케팅역량과 기업성과에 미치는 영향. *마케팅관리연구*, 26(1), 85-108.

이호택·이한근·지성구(2014). 중소기업에게 마케팅역량이란 무엇이며 왜 중요한가?. *마케팅관리연구*, 19(3), 117-138.

전인오(2017). 기업가정신과 기업성과관 관계에서 기술혁신성과 마케팅 역량의 영향. *벤처창업연구*, 12(3), 87-105.

전인오·안운석(2016). 창업마케팅특성이 기업성과에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 11(3), 97-109.

Arunachalam, S., Ramaswami, S. N., Herrmann, P., & Walker, D.(2018). Innovation Pathway to Profitability: The Role of Entrepreneurial Orientation and Marketing Capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(4), 744-766.

Becherer, R. C., Helms, M. M., & McDonald, J. P.(2012). The Effect of Entrepreneurial Marketing on Outcome Goals in SMEs. *New England Journal of Entrepreneurship*, 15(1/2), 1-7.

Bjerke, B., & Hultman, C. M.(2002). *Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era*. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar.

Byun, C. G., & Ha, H. H.(2020). An Exploratory Study on Successful Factors of Entrepreneurial Marketing in Start-up. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 15(2), 183-192.

Clark, B. H.(2000). Managerial Perceptions of Marketing Performance: Efficiency, Adaptability, Effectiveness and Satisfaction. *Journal of Strategic Marketing*, 8(1), 3-25.

Collinson, E., & Shaw, F.(2001). Entrepreneurial Marketing: A Historical Perspective on Development and Practice. *Management Decision*, 39(9), 761-766.

Covin, J. G., & Slevin, D. P.(1994). Corporate Entrepreneurship in High and Low Technology Industries: A Comparison of Strategic Variables, Strategy Patterns and Performance in Global Market. *Journal of Euro-Marketing*, 3(3), 99-127.

Crane, F. G.(2013). *Marketing for Entrepreneurs Concepts and Applications for New Ventures, 2nd Edition*. London: Sage.

Day, G. S.(1994). The Capabilities of Market-driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.

Day, G. S.(2011). Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.

Day, G. S., & Nedungadi, P.(1994). Managerial Representations of Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 58(2), 31-44.

Fillis, I.(2015). Biographical Research as a Methodology for Understanding Entrepreneurial Marketing. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(3), 429-447.

Grant, R. M.(1996). Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.

Gruber, M.(2004). Marketing in New Ventures: Theory & Empirical Evidence. *Schmalenbach Business Review*, 56(2), 164-199.

Hamali, S.(2015). The Effect of Entrepreneurial Marketing on Business Performance: Small Garment Industry in Bandung City, Indonesia. *Developing Country Studies*, 5(1), 1-7.

Handar, H., Ratnawati, A., Razak, W. M. W., & Abdullah, Z.(2020). Market Intelligence on Business Performance: The Mediating Role of Specialized Marketing Capabilities. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 10(1), 42-58.

Hidayatullah, S., Firdiansjah, A., Patalo, R. G., & Waris, A. (2019). The Effect of Entrepreneurial Marketing and Competitive Advantage on Marketing Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(10), 1297-1301.

Hills, G. E.(1985). Market Analysis and Marketing in New Ventures: Venture Capitalists' Perceptions, in K. Vesper

- (ed.). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College, 167-182.
- Hills, G. E., & Hultman, C. M.(2011). Academic Roots: The Past and Present of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 24(1), 1-10.
- Hills, G. E., Hultman, C. M., & Miles, M. P.(2008). The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 99-112.
- Hisrich, R. D.(1992). The Need for Marketing in Entrepreneurship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 7(3), 53-57.
- Hooley, G., Fahy, J., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B.(1999). Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model. *Journal of Market Focused Management*, 4(3), 259-278.
- Hoque, A. S. M. M., & Awang, Z. B.(2019). Does Gender Difference Play Moderating Role in the Relationship between Entrepreneurial Marketing and Bangladeshi SME Performance?. *Accounting*, 5(1), 35-52.
- Hultman, C. M.(1999). Nordic Perspective on Marketing and Research in the Marketing/entrepreneurship Interface. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 1(1), 54-71.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M.(1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- Ionitã, D.(2012). Entrepreneurial Marketing: A New Approach for Challenging Times, *Management & Marketing*, 79(1), 131-150.
- Jeon, I. H.(2017). The Impact of Entrepreneurship on Corporate Performance: Focusing on the Effects of Technological Innovation and Marketing Competence. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 12(3), 87-105.
- Jeon, I. H., & An, U. S.(2016). The Effects of Marketing Characteristic on Business Performance. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(3), 97-109.
- Kemper, J., Engelen, A., & Brettel, M.(2011). How Top Management's Social Capital Fosters the Development of Specialized Marketing Capabilities: A Cross-cultural Comparison. *Journal of International Marketing*, 19(3), 87-112.
- Kilenthong, P., Hills, G. E., & Hultman, C. M.(2015). An Empirical Investigation of Entrepreneurial Marketing Dimensions. *Journal of International Marketing Strategy*, 3(1), 1-18.
- Kim, G. M., & Park, J. S.(2016). The Effect of Entrepreneurship and Market-orientation on the Performance of Medium and Small-sized Enterprise. *The Journal of the Korea Contents Association*, 16(10), 326-337.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O.(2005). Market Orientation: A Meta-analytic Review and Assessment of Its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J.(1990). Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M.(2009). Entrepreneurial Marketing: Moving beyond Marketing in New Ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(1), 1-20.
- Kwon, H. J.(2020). *The Effects of Small Business' Psychological Characteristics on Marketing Performance*. Doctoral dissertation, The Graduate School of Anyang University.
- Lee, J. S., & Hsieh, C. J.(2010). A Research in Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Business & Economics Research*, 8(9), 109-119.
- Miller, D., & Friesen, P. H.(1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Miller, D.(1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H.(2009). Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- Morgan, N. A., Zou, S., Vorhies, D. W., & Katsikeas, C. S.(2003). Experiential and International Knowledge, Architectural Marketing Capabilities, and the Adaptive Performance of Export Ventures: A Cross National Study. *Decision Science*, 34(2), 287-321.
- Morris, H. M., & Paul, G. W.(1987). The Relationship between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 247-259
- Morris, H. M., Schindehutte, M., & LaForge, R. W.(2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 1-19.
- Morrish, S. C.(2011). Entrepreneurial Marketing: A Strategy for the Twenty-first Century?. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(2), 110-119.
- Morrish, S. C., Miles, M. P., & Deacon, J. H.(2010). Entrepreneurial Marketing: Acknowledging the Entrepreneur and Customer-centric Interrelationship. *Journal of Strategic Marketing*, 18(4), 303-316.
- Mort, G. S., Weerawardena, J., & Liesch, P.(2012). Advancing Entrepreneurial Marketing: Evidence from Born Global Firms. *European Journal of Marketing*, 46(4), 542-561.
- Mulyana, M., Zakaria, Z., & Mahmood, R.(2021). Designing Architectural Marketing Capabilities to Increase the Performance of Small and Medium-sized Enterprises. *Revista de Administração de Empresas*, 61(4), 1-16.
- Narver, J. C., & Slater, S. F.(1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Oh, D. H., & Yi, H. T.(2021). The Effect of Dynamic Capability of SMEs on Marketing Capabilities and Corporate Performance in Business-to-Business Industry. *Journal of Marketing Management Research*, 26(1), 85-108.

- Qureshi, S., & Mian, S. A.(2010). Antecedents and Outcomes of Entrepreneurial Firm Marketing Capabilities: An Empirical Investigation of Small Technology Based Firm. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 6(4), 28-45.
- Rho, K. S.(2016). *The Proper Methods of Statistical Analysis Dissertation*. Seoul: Hanbit Academy.
- Sadiku-Dushi, N., Dana, L., & Ramadani, V.(2019). Entrepreneurial Marketing Dimensions and SMEs Performance. *Journal of Business Research*, 100, 86-99.
- Sahid, S., & Hamid, S. A.(2019). How to Strategize SMEs Capabilities via Entrepreneurial Marketing Approach. *Academy of Marketing Studies Journal*, 23(1), 1-5.
- Schindehutte, M., Morris, M. H., & Kuratko, D. F.(2000). Triggering Events, Corporate Entrepreneurship and the Marketing Function. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), 18-30.
- Shane, S., & Venkataraman, S.(2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Slater, S. F., & Narver, J. C.(1993). Product-market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types. *European Journal of Marketing*, 27(2), 35-51.
- Solé, M.(2013). Entrepreneurial Marketing: Conceptual Exploration and Link to Performance. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 15(1), 23-38.
- Song, I. A., & Jeon, G. S.(2017). A Study on the Influence of Founder Characteristics on the Performance of Establishment by Marketing Capability. *Journal of Digital Convergence*, 15(8), 59-68.
- Stokes, D.(2000). Putting Entrepreneurship into Marketing: The Process of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2(1), 1-16.
- Timmons, J.(2000). *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 21st Century*. Homewood, IL:Richard D. Irwin Publishing.
- Tsai, M., & Shih, C.(2004). The Impact of Marketing Knowledge among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance. *International Journal of Management*, 21(4), 524-530.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A.(2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A.(2009). Product-market Strategy and the Marketing Capabilities of the Firm: Impact on Market Effectiveness and Cash Flow Performance. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1310-1334.
- Vorhies, D. W., Harker, M., & Rao, C. P.(1999). The Capabilities and Performance Advantages of Market-driven Firms. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1171-1202.
- Weerawardena, J.(2003). Exploring the Role of Market Learning Capability in Competitive Strategy. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 407-429.
- Yang, M., & Gabrielsson, P.(2017). Entrepreneurial Marketing of International High-tech Business-to-business New Ventures: A Decision-making Process Perspective. *Industrial Marketing Management*, 64, 147-160.
- Yi, H. T., Lee, H. G., & Ji, S. G.(2014). SMEs Marketing Capability: What It is and Why It Matters?. *Journal of Marketing Management Research*, 19(3), 117-138.

A Study on the Effects of Entrepreneurial Marketing Orientation on the Management Performance: Mediated Effect of Organizational Marketing Capabilities

Byun, Hong Joo*
Byun, Chung Gyu**
Ha, Hwan Ho***

Abstract

Early start-up companies have an inherent limitation of lack of resources. Despite these limitations, in order to survive, the entrepreneur's personal ability to efficiently use limited resources is required. In the marketing field, various studies are needed to reduce the business failure rate through establishing growth strategies and innovation. Accordingly, it is necessary to apply the concept of entrepreneurial marketing, which has been researched and developed overseas for 30 years, to fit the domestic reality. According to the flow of this study, an empirical study should be preceded to clarify the influence relationship between entrepreneurial marketing orientation, marketing competency, and management performance, along with a theoretical theorem on entrepreneurial marketing that is suitable for early start-ups and small and medium-sized enterprises(SMEs) and can respond innovatively to changes. The establishment of entrepreneurial marketing orientation and the processes from which this concept leads to business performance through the organization's marketing capabilities and its effects will be empirically verified. For an empirical survey, a survey was conducted on founders of 220 companies, and path analysis using structural equations was used for hypothesis verification.

The findings are as follows. First, it was found that the entrepreneurial marketing orientation had a positive effect on both the organization's marketing capabilities and management performance. Second, it was found that the organization's marketing capabilities also had a positive effect on management performance. Third, as a result of empirical analysis of the mediating effect of the organization's marketing capabilities on the relationship between entrepreneurial marketing orientation and management performance, it was found that marketing capabilities showed a greater mediating effect on non-financial performance than financial performance. On the other hand, it was confirmed that marketing performance had a stronger mediating effect on financial performance than non-financial performance.

By confirming and presenting the concept and constituent factors of entrepreneurial marketing orientation of domestic start-ups, which were academic gaps for the purpose of this paper, the academic research is differentiated in that they were verified as six components of entrepreneurial marketing. The practical implications of the research results will be that the entrepreneurial marketing-oriented mindset of small and medium-sized companies will optimize market analysis capabilities, network with various stakeholders, and increase the organization's ability to demonstrate marketing capabilities.

KeyWords: Entrepreneurial Marketing, Entrepreneurial Marketing Orientation, Business Performance, Marketing Capabilities

* First Author, CEO, NARUATO, hongjoo@nate.com

** Second Author, Research Professor, Entrepreneurship Institute, Gyeongsang National University, cgbyun@gnu.ac.kr

*** Corresponding Author, Professor, School of Business Administration, Gyeongsang National University, hano@gnu.ac.kr