

# 최고경영자의 기업가적 지향성과 네트워크 역량이 조직성과에 미치는 영향

우형록\*

<sup>1</sup>한양대학교 글로벌기업가센터

## The Impacts of CEOs' Entrepreneurial Orientation and Network Capability on Firm Performance

Hyung-Rok Woo<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Global Entrepreneurship Center, Hanyang University

**요약** 본 연구의 목적은 최고경영자의 기업가적 지향성이 조직성과로 발현되는 과정에 개입하는 네트워크 역량의 조절적 영향을 밝히고 실제적인 시사점을 도출하는 것이다. 기업가적 지향성과 네트워크 역량은 조직성과의 중요한 선행요인으로 독자적으로 연구되었지만, 본 연구는 두 변인을 동시에 고려한 통합된 연구모형을 제시하였다. 기업가적 지향성은 혁신성, 위험감수성, 진취성으로, 네트워크 역량은 연결중앙성, 근접중앙성, 매개중앙성으로 세분하여 하부요인 수준에서 가설을 수립하고 실증하였다. 연구 결과, 사회적 네트워크를 효과적으로 구성하는 네트워크 역량이 조직성과에 미치는 기업가적 지향성의 영향을 조절함이 부분적으로 확인되었다. 혁신성이 조직성과에 미치는 영향은 연결중앙성에 의해 조절되었고, 진취성은 근접중앙성과 매개중앙성에 의해 조절되었다. 위험감수성은 예상과는 달리 조직성과에 미치는 영향이 매개중앙성에 의해 부정적으로 조절되었다. 이러한 결과를 토대로 논의된 함의와 제언은 기업이 네트워크 역량과 기업가적 지향성을 활용하고 사회적 네트워크에 전략적으로 참여할 수 있는 방향설정에 공헌할 것으로 기대된다.

**Abstract** The value of social network and entrepreneurial orientation has widely been acknowledged as a critical resource of business success. However, the previous studies did not specify each role and conceptually have examined them as separate antecedents of firm performance. This study develops propositions concerning network capabilities and investigates the moderating effects of network structures (degree centrality, closeness centrality, and betweenness centrality) on the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance. This research conducted with a sample of 115 small consulting companies in Korea. The findings indicate that closeness centrality moderates the relationship between proactiveness and performance. Also, the combination of betweenness centrality and proactiveness exerts a positive impact on performance. Accordingly, degree centrality enhances the influence of innovativeness on performance. In particular, betweenness centrality exacerbates the influence of risk-taking on performance against our expectation. Overall, these findings conclude the synergistic effects of network capability and entrepreneurial orientation on firm performance. Finally, practical implications and academic propositions are presented regarding the way firms could most effectively utilize entrepreneurial orientation and network capability to maximize firm performance.

**Keywords :** Entrepreneurial Orientation, Innovativeness, Risk-taking, Proactiveness, Network Capability, Network Centrality

---

\*Corresponding Author : Hyung-Rok Woo (Hanyang Univ.)

Tel; +82-10-2997-3932 e-mail: luckiwoo@gmail.com

Received July 30, 2015

Revised (1st September 1, 2015, 2nd September 10, 2015)

Accepted September 11, 2015

Published September 30, 2015

## 1. 서론

기업가 및 창업자가 보유한 가치관, 역량 등은 조직구성원들이 경영상 어려움을 극복하고 주어진 성과를 달성할 수 있도록 고무시키는 동력이 된다[1]. 본 연구는 이 중에서 기업가적 지향성(entrepreneurial orientation)과 네트워크 역량(network capability)을 결합하여 조직성과를 해석하고자 수행되었다.

주로 창업이나 벤처기업에 국한되어 연구되던 기업가적 지향성은 외부 환경이 도전과 혁신을 일상적으로 요구하게 되면서 주요한 경쟁우위의 원천으로 주목받고 있다[2]. 기업가적 지향성은 조직수준의 기업가정신(entrepreneurship)을 구체화한 개념으로 새로운 가치를 창출하는 활동, 실행 및 절차를 포함한 전략적 의사결정 체계이다[3,4]. 주로 기업가 및 창업자의 혁신성(innovativeness), 위험감수성(risk-taking), 진취성(proactiveness)을 중심으로 연구되었으며, 혁신적 사업 기회를 탐색하고 실행하는 활동과 관련된 전략적 의사결정에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다[5-6].

그러나 기업가적 지향성이 조직성과를 증진시키는 실질적 동력이 되려면 적절한 전략적 운영상태(strategic posture)나 환경적 요소들이 뒷받침되어야 한다[3,7-8]. 기업가적 지향성과 조직성과와의 관계를 규명하는 최근 연구들이 고객지향성[9], 리더십[10], 혁신적 기술역량[11], 인적자원관리[12], 운영전략[13]의 조절 또는 매개 역할을 강조하는 이유이다. 이에 본 연구는 최고경영자의 기업가적 지향성이 효과적으로 실행되는 데 공헌하는 조건적 요소로 네트워크 역량을 새롭게 조명하고자 한다.

네트워크 역량은 기업 내·외부의 사회적 관계에서 유용한 지식과 정보 등의 자원을 획득하는 능력이다[14-15]. 따라서 시장의 정보, 기회, 지식을 원활하고 신속하게 제공하는 네트워크 역량이 탁월하다면 기업가적 지향성이 조직성과로 발현되는 과정에 긍정적으로 작동할 개연성이 높다. 게다가 네트워크에서 형성된 신뢰는 원활한 의사소통뿐만 아니라 기회주의적 행위를 차단함으로써 거래비용을 감소시켜[16-17] 위험을 감내한 진취적 의사결정과 실천과정에 긍정적으로 개입할 것이다.

그러나 지금까지 네트워크 역량과 기업가적 지향성의 역학관계를 동시에 연구한 사례는 부족한 실정이다. 이에 본 연구는 최고경영자의 영향이 비교적 지대하다고

판단된 중소기업의 경영컨설팅기업을 대상으로, 조직성과를 기업가적 지향성과 네트워크 역량으로 설명하는 연구모형을 실증하였다. 또한 분석의 수준을 네트워크 역량과 기업가적 지향성의 하부요인으로 세밀하게 설정함으로써 개념적 접근에 머물렀던 선행연구의 한계를 극복하고[18] 조직성과를 제고하기 위한 실제적 시사점을 제시하였다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 기업가적 지향성

기업가적 지향성은 Miller[19]가 기업가 또는 창업자의 고유하고 차별화된 행위를 설명하기 위하여 최초로 개념화하였다. 이후 기업가적 지향성에 대한 논의는 혁신성, 위험감수성, 진취성의 세 가지 하부요인에 집중하여 조직의 행위, 실행 및 의사결정과정, 성과를 설명하려는 후속연구들이 수행되고 있다[20].

혁신성은 새로운 아이디어, 실험적 시도, 창의적 과정을 적극적으로 지원하는 기업의 성향이다[3]. 혁신성이 높은 기업은 새로운 제품과 서비스, 첨단기술을 도입하며 기존의 실행체계나 기술에서 탈피하려는 성향이 강하다[8]. 또한 새로운 지식을 획득해서 공유하고 활용하는 절차를 내포하기 때문에 학습지향성과도 관련이 높다[21].

위험감수성은 위험이나 불확실성에 봉착하더라도 이를 감수하면서 기회를 포착하려는 도전적 성향이다[22]. 성공을 확신할 수 없더라도 신시장에 진출하거나 신기술 및 신제도 도입에 자원을 과감히 투자하여 사업기회를 포착하는 역량이다[23]. 위험감수성이 높으면, 기대수익이 불확실하더라도 고성과를 위해 위험을 무릅쓰고 시도한다[3,14].

진취성은 새로운 사업기회를 추구하거나 시장에서 주도적인 역할을 추구하는 성향으로[14], 문제가 발생할 소지를 예견하는 통찰력에도 연관된다[24]. 진취성이 높은 경우, 시장변화를 예측하고 선도하며[25] 새로운 기회를 포착하고자 능동적으로 정보를 탐색한다[18]. 또한 시장을 주도하기 위하여 산업 내 경쟁자들에 대한 왕성한 투자를 행동으로 표출한다.

이상에서 살펴본 기업가적 지향성을 구성하는 세 가지 하부요인은 선행연구에서 비교적 일관되게 검증되어

학문적 합의를 이루었다[5]. 여기에 자율성(autonomy), 공격적 경쟁성향(competitive aggressiveness)을 추가하거나[3], 학습성향과 성취성향[26]을 추가하는 학자도 있다. 하지만 이들 하부요인들은 후속연구가 미진하여 충분히 검증되지 않았기 때문에[8], 본 연구는 혁신성, 위험감수성, 진취성을 중심으로 수행하였다.

기업가적 지향성의 효과성은 다양한 연구를 통해 검증되었다. 시장선점우위(first mover advantage) 확보, 매력적인 시장 포착, 혁신적 사업기회 탐색과 연관된 조직 활동을 지원해 줌으로써 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[22,27].

## 2.2 네트워크 역량

네트워크 역량은 조직 내·외부의 파트너와 관계를 구축, 유지, 활용하는 능력이다[15]. 조직은 그 안팎을 구분하는 경계를 유지하는 기본적 특성을 지닌다[28]. 경계를 유지하려면 내부 관리뿐만 아니라 환경변화를 감지해내고 이에 대응하는 경계관리활동(boundary roles)이 반드시 필요하다. 특히, 경계 외부에 존재하는 자원을 동원할 수 있는 경로를 생성 및 관리하는 네트워크 역량은, 조직의 적응력과 생존력을 제고해 주는 전략적 요인으로 주목받고 있다[29].

네트워크 역량에 대한 선행연구는 네트워크 구조에 집중한 연구와 정서적 유대관계를 강조하는 사회적 자본 연구로 분류할 수 있다. 전자의 연구는 네트워크 내에서 차지하는 행위자(node, actor)의 위치에 따라 유용한 정보와 필요한 자원으로의 접근가능성이 달라진다고 주장한다. 주로 네트워크의 연계(tie)와 배치(configuration)를 분석하여 자원 및 지식을 습득하는 용이성과 속도, 성과와의 관계를 밝혔다[17]. 경쟁자보다 시장 환경에 신속하게 대처하는 데 공헌하는 네트워크 구조 자체가 전략적 우위를 제공한다[30]는 관점이다. 일반적으로 네트워크 구조는 범위(range), 크기(size), 강도(strength)의 범주로 분류한다[31]. 네트워크 범위란 한 행위자가 서로 다른 집단에 속한 행위자들과 어느 정도 연결되어 있는가를 의미하는 개념으로, 네트워크의 다양성을 나타낸다. 크기는 해당 행위자가 직접적으로 사회적 연결을 갖고 있는 대상의 수이다. 강도는 네트워크의 감정적 친밀도, 상호성, 지속기간(duration) 등을 의미한다.

이에 비해 사회적 자본을 강조하는 연구는 네트워크 구조뿐만 아니라 네트워크 내에서 형성되는 평판이나 신

뢰 등을 강조한다[32-34]. 즉, 사회적 자본은 네트워크에서 형성된 유대관계에 내재되어 있는 자원의 총합을 의미하며[35], 대표적인 유대관계 요소는 신뢰(trust)나 신뢰의도(trustworthiness) 등이다. 사회적 자본은 유대관계의 적극성과 협력적 상호작용과 직결되며[36-37], 네트워크 내의 구성원들이 의무를 이행하도록 유도하여 기회주의 행동과 도덕적 해이를 감소시키는 역할을 한다[38]. 이는 장기적으로 거래비용을 낮추는 효과가 있다[16-17].

기업경영 관점에서 종합하면, 네트워크 역량이란 사회적 네트워크의 구조와 사회적 자본을 통해 획득된 유무형의 자원을 바탕으로 기업의 경쟁력을 확보하는 능력을 의미한다[14-15]. 사회적 네트워크에서 기업이 차지한 지위에 따라 제약이나 기회가 형성되므로, 산업 환경에서의 권력이나 협상력과 직결된다. 따라서 사회적 네트워크 분석을 통해 행위자의 특성뿐만 아니라 성과를 예측할 수 있다[39]. 기업은 사회적 네트워크를 통해 기술과 시장의 불확실성을 관리하고 지식과 정보를 획득한다[40]. 여러 선행연구들은 네트워크 역량이 재무성과[41], 사업성과[16], 정당성[42], 창의적 성과[43] 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다.

## 2.3 기업가적 지향성, 네트워크 역량, 그리고 조직성과

기업가적 지향성과 네트워크 역량이 조직성과에 미치는 영향력은 서로 다른 영역에서 독자적으로 수행되었다. 하지만 최고경영자 개인이 보유한 기업가적 지향성과 네트워크 역량은 기업의 중대한 의사결정과 실행과정에 복합적으로 작용할 것이다. 효과적으로 구축된 사회적 네트워크는 사업수행에 유용한 자원의 교환 가능성을 제고하는데, 기업가적 지향성이 이행되는 과정에 이런 자원을 적극 활용함으로써 성과를 배가할 수 있다. 반면에 기업가적 지향성이 높더라도 정보, 지식, 기회에 기민하고 안정적인 접근이 어렵다면 그 효과는 반감할 것으로 예상된다. 본 연구는 네트워크 역량과 기업가적 지향성의 유효한 역할관계를 논의한 선행연구들[14,37,44-47]을 토대로 Fig. 1과 같이 기업가적 지향성과 조직성과의 관계를 조절하는 네트워크 역량을 가정하였다.

또한 지금까지 기업가적 지향성과 네트워크 역량에 대한 하부요인 수준에서 수행된 연구는 미진하여 개념적

수준의 논의에 거쳤다는 한계가 있었다[18]. 본 연구는 보다 실제적인 시사점을 도출하고자 두 변인의 하부요인 수준에서 세부적인 연구가설을 수립하였다. 이러한 접근은 조직성과에 미치는 기업가적 지향성과 네트워크 역량의 영향력을 실제적으로 규명하는데 공헌하리라 기대한다. 기업가적 지향성의 하부요인은 혁신성, 위험감수성, 진취성으로 설정하였다. 네트워크 역량은 사회적 네트워크의 기초정보인 네트워크 중앙성(network centrality)의 하부요인들을 적용하였다. 네트워크 중앙성은 한 행위자가 네트워크의 중심에 위치하는 정도로 영향력(influence), 지배력(dominance), 자율성(autonomy) 등의 의미를 갖는다[48]. 연결중앙성(degree centrality), 근접중앙성(close centrality), 매개중앙성(between centrality)이 대표적인 하부요인이다.

연결중앙성은 전체 네트워크 연계 수에서 각 행위자의 연결도의 비율을 측정한 개념이다[48-49]. 연결중앙성이 높은 행위자는 사회적 네트워크에서 활발한 유대관계를 형성한다는 의미이다. 근접중앙성은 다른 행위자들과의 인접성 또는 거리를 측정한 개념이다[48-49]. 근접중앙성이 높으면 네트워크의 중심에 위치하여 다른 모든 행위자들과 밀접한 관계를 유지한다는 의미이다. 반대로 근접중앙성이 낮으면 특정의 소규모 집단에만 편중된 활동을 한 것으로 해석된다. 매개중앙성은 한 행위자가 네트워크 내의 다른 행위자들 사이에 위치하는 정도를 측정한 개념이다[48-49]. 행위자들 간의 최단 경로(geodesic) 상에 위치한다면 그 행위자는 매개중앙성이 높아진다. 즉, 매개중앙성은 다른 행위자들 사이에서 정보 및 자원에 대한 중개자 역할(broker)을 수행함을 뜻한

다[50].

가설. 네트워크 역량은 기업가적 지향성이 조직성과에 미치는 영향을 긍정적으로 조절한다.

- H1. 연결중앙성은 혁신성이 조직성과에 미치는 영향을 긍정적으로 조절할 것이다.
- H2. 근접중앙성은 혁신성이 조직성과에 미치는 영향을 긍정적으로 조절할 것이다.
- H3. 매개중앙성은 혁신성이 조직성과에 미치는 영향을 긍정적으로 조절할 것이다.
- H4. 연결중앙성은 위험감수성이 조직성과에 미치는 영향을 긍정적으로 조절할 것이다.
- H5. 근접중앙성은 위험감수성이 조직성과에 미치는 영향을 긍정적으로 조절할 것이다.
- H6. 매개중앙성은 위험감수성이 조직성과에 미치는 영향을 긍정적으로 조절할 것이다.
- H7. 연결중앙성은 진취성이 조직성과에 미치는 영향을 긍정적으로 조절할 것이다.
- H8. 근접중앙성은 진취성이 조직성과에 미치는 영향을 긍정적으로 조절할 것이다.
- H9. 매개중앙성은 진취성이 조직성과에 미치는 영향을 긍정적으로 조절할 것이다.

### 3. 연구 방법 및 측정

#### 3.1 연구 대상 및 측정 도구

본 연구는 시장정보 수집 및 친목 도모를 목적으로 경

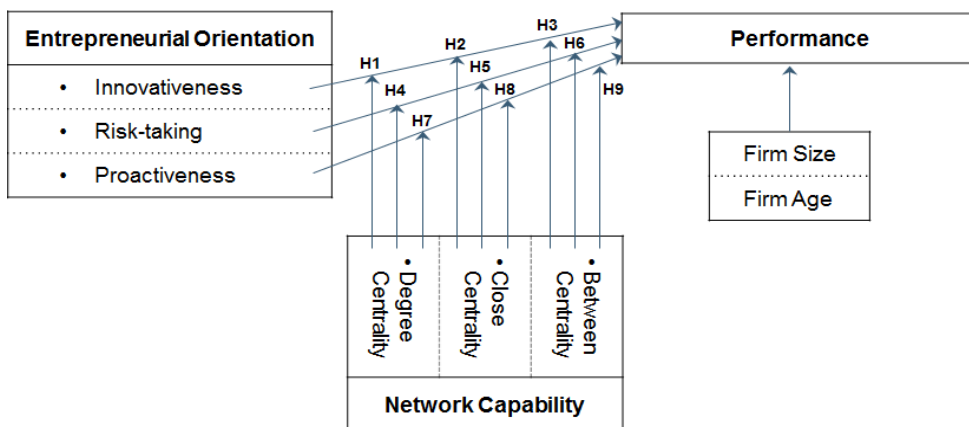


Fig. 1. Conceptual Model: Entrepreneurial Orientation, Network Capability and Performance

영컨설팅기업이 서로 교류하고 있는 ‘K컨설팅포럼’이라는 모임을 대상으로 연구를 수행하였다. 이 모임은 2005년 발족하여 경영컨설팅회사들의 친목과 협력을 목적으로 현재 약 10년 동안 격월로 정기회합을 하고 있다. 대부분 회원사들은 10인 이하의 컨설턴트들이 공동 투자해서 설립한 기업들이다. 업계특성상, 시장의 동향이나 경영컨설턴트들의 이동과 역량에 대한 정보를 항상 주시해야하기 때문에 사회적 네트워크에 민감하다.

또한 모임에 참석하는 최고경영자의 네트워크 역량이 해당 기업의 평판 및 신뢰도를 대변하므로 기업성과에 직접적인 영향을 예상할 수 있고[1,51], 관계적 관점 (relational approach for boundary specification)에서 네트워크의 경계가 비교적 명확하므로[52-53] 본 연구에 적절한 대상이라고 판단하였다.

K컨설팅포럼의 회원명부에 기재된 기업의 최고경영자로부터 주소록평정법(roster method)을 활용하여 소시오메트릭스를 수집하였다. 네트워크 중앙성을 측정할 연결중앙성, 근접중앙성, 매개중앙성은 UCINET 6.5로 분석하였다. 연결중앙성은 해당 최고경영자로 유입되는 방향의 내향적 중앙성(indegree centrality)을 사용하였다.

기업가적 지향성은 국내의 선행연구[54-56]를 토대로 하부요인인 혁신성, 위험감수성, 진취성 각각 6개 문항씩, 총 18개의 설문문항으로 측정하였다. 조직성과는 전년 대비 매출 성장률을 수집하였다.

분석결과와 설명력을 제고하기 위한 통제변수로는 기업의 크기는 종업원 수, 업력(業歷)은 설립연도에 대한 정보를 수집하여 활용하였다. 수집된 자료로 위계적 다중회귀분석(hierarchical multiple regression)을 실시하여 연구가설을 검증하였다.

설문조사는 2015년 1월부터 3월까지 K컨설팅포럼의 회원명부에 있는 204개 회사에 배포하여 총 120부가 회수되었으며, 이 중 미응답 문항이 많거나 불성실 응답자로 예상되는 5부는 분석에서 제거하였다.

### 3.2 측정도구의 신뢰성과 타당성

본 연구는 예측변인과 결과변인을 수집한 원천이 동일한 자기보고식 설문방법을 사용하였기 때문에 동일방법편의(common method bias)문제가 발생할 수 있다 [57-58]. Podsakoff 등[59]이 제안한 바와 같이 동일방법편의를 고려한 잠재요인을 추가하여 연구모형을 재평가하였다. 모형의 적합도 지수들( $\chi^2/df=4.91$ ,  $IFI=0.32$ ,

$TLI=0.31$ ,  $CFI=0.34$ ,  $RMSEA=0.13$ )이 기준치보다 낮게 나타났다. 또한 표준화 회귀계수의 부호 및 크기의 변화가 미미하였으며 그 유의성 또한 변경되지 않았다. 이에 본 연구에서 사용한 측정도구는 동일방법편의가 없는 것으로 판단하였다.

기업가적 지향성의 측정변인에 대한 신뢰도 계수 (Cronbach's  $\alpha$ )와 요인적재값을 참고하여 문항을 제거함으로써 타당도와 신뢰도를 확보하였다. 위험감수성 1개 문항, 진취성 1개 문항을 제거하여 신뢰도 계수는 0.7이상을 확보하여 내적 일관성이 확인되었다. 수렴타당성을 검증하는 결합신뢰도(CR)와 평균분산추출치(AVE) 또한 각각 0.7이상, 0.5이상의 기준[60]을 만족하였다 (Table 1 참조).

Table 1. Measurement Reliability and Validity

Construct	# of items	Range of loadings	Cronbach's $\alpha$	CR	AVE
Innovativeness	6	.74~.85	.76	.96	.57
Risk-taking	5	.64~.89	.78	.90	.57
Proactiveness	5	.62~.94	.85	.94	.61

CR, Composite Reliability; AVE, Average Variance Extracted

## 4. 연구 결과

연구모형에 포함된 변인들의 기술통계량 및 상관분석 결과는 Table 2와 같다. 기업가적 지향성의 모든 하부요인과 기업성과의 관계가 유의미한 양(+)의 상관이 나타났다(혁신성:  $r=.33, p<.01$ ; 위험감수성:  $r=.31, p<.01$ ; 진취성:  $r=.37, p<.01$ ). 네트워크 역량의 하부요인도 기업성과의 관계가 모두 유의미한 양의 상관이 나타났다(연결중앙성:  $r=.39, p<.01$ ; 근접중앙성:  $r=.27, p<.01$ ; 매개중앙성:  $r=.45, p<.01$ ).

Table 2. Descriptive Statistics and Correlation Matrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Firm Size	1.00								
2. Firm Age	.05	1.00							
3. Innovativeness	-.06	.12	1.00						
4. Risk-taking	.04	.13	.19*	1.00					
5. Proactiveness	-.22**	.25*	.14	.27**	1.00				
6. Degree C.	.09	.30**	-.05	.10	-.06	1.00			
7. Close C.	.18	.21	.01	.07	-.06	.35	1.00		
8. Between C.	.02	.18*	-.02	.12	.31**	.07	.09	1.00	
9. Performance	-.08	.08	.33**	.31**	.37**	.39**	.27**	.45**	1.00
Mean	7.19	6.77	4.87	4.19	5.31	18.86	37.12	7.15	.12
S.D.	2.03	3.73	1.24	1.34	1.08	11.34	12.51	8.32	.11

\*  $p<.05$ , \*\* $p<.01$  (two-tailed)

연구가설을 검증한 위계적 회귀분석 결과는 Table 3과 같다. 조절효과 검증을 위한 상호작용항은, 다중공선성문제를 해소하고자 평균중심화(mean centering)하여 생성하였다[61]. 연구모형에서 모든 변인의 분산확대인자(Variation Inflation Factor) 값이 2이하, 상태지수(condition index)의 최댓값이 2.62로서 10 이하이므로 다중공선성 문제는 없다고 판단하였다.

**Table 3.** Regression Estimates for Firm's Performance

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<b>Controls</b>				
Firm Size	-.08	-.00	-.07	-.06
Firm Age	.09	-.04	-.25*	-.26*
<b>Main Effects</b>				
Innovativeness (A)		.25**	.32**	.36**
Risk-taking (B)		.20*	.13*	.15*
Proactiveness (C)		.29**	.25**	.21**
<b>Network Effects</b>				
Degree C. (D)			.42**	.45**
Close C. (E)			.15*	.13*
Between C. (F)			.36**	.35**
<b>Interaction Effects</b>				
A X D				.15*
A X E				-.09
A X F				.11
B X D				-.02
B X E				-.08
B X F				-.17*
C X D				-.06
C X E				.16*
C X F				.15*
R <sup>2</sup>	.01	.25	.60	.68
F	.78 (2,112)	7.20** (5,109)	19.64** (8,106)	12.12** (17,97)
ΔR <sup>2</sup>	-	.23	.35	.08
ΔF	-	11.34** (3,109)	30.59** (3,106)	2.79* (9,97)

\*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$  (two tailed); standardized regression coefficients reported for mean centered data and degree of freedoms are in parentheses.

모형1은 통제변수인 기업의 크기와 업력에 대한 분석 결과이다. 기업성과에 대한 이들 변인의 영향은 유의미하지 않았다( $R^2=.01, p>.05$ ).

모형2는 기업성과에 대한 예측변인으로 기업가적 지향성을 추가로 투입하였으며, 유의미한 영향이 확인되었다( $R^2=.25, p<.01; \Delta R^2=.23, p<.01$ ). 기업가적 지향성 하부요인 수준에서도 혁신성( $\beta=.25, p<.01$ ), 위험감수성( $\beta=.20, p<.05$ ), 진취성( $\beta=.29, p<.01$ ) 각각 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조절변인으로 네트워크 역량을 투입한 모형3의 설명

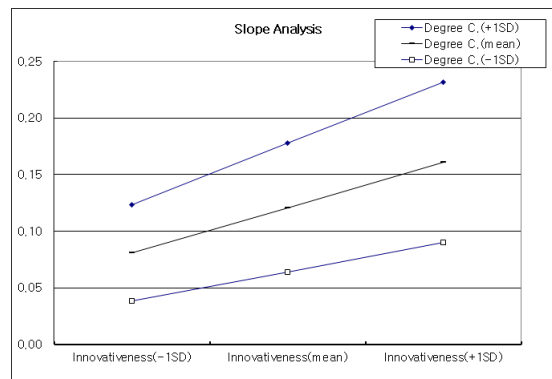
력도 유의하였다( $R^2=.60, p<.01; \Delta R^2=.35, p<.01$ ). 네트워크 역량의 구체적 수준에서도 연결중앙성( $\beta=.42, p<.01$ ), 근접중앙성( $\beta=.15, p<.05$ ), 매개중앙성( $\beta=.36, p<.01$ )이 각각 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업성과에 대한 기업가적 지향성(모형2)과 네트워크 역량(모형3)의 긍정적인 영향은 선행연구의 주장과도 일치하는 결과이다.

모형4는 기업가적 지향성과 기업성과의 관계를 조절하는 네트워크 역량의 영향을 파악한 결과이다. 9개의 2차 상호작용항이 투입되었으며 기업성과에 미치는 영향은 유의미하였다( $R^2=.68, p<.01; \Delta R^2=.08, p<.05$ ). 모형4에서 혁신성이 기업성과에 미치는 영향은 연결중앙성에 의해 긍정적으로 조절되어 가설1이 지지되었다( $\beta=.15, p<.05$ ). 기업성과에 미치는 진취성의 영향은 근접중앙성에 의해 긍정적으로 조절되어 가설8이 지지되었으며( $\beta=.16, p<.05$ ), 또한 매개중앙성에 의해서도 긍정적으로 조절되어 가설9가 지지되었다( $\beta=.15, p<.05$ ).

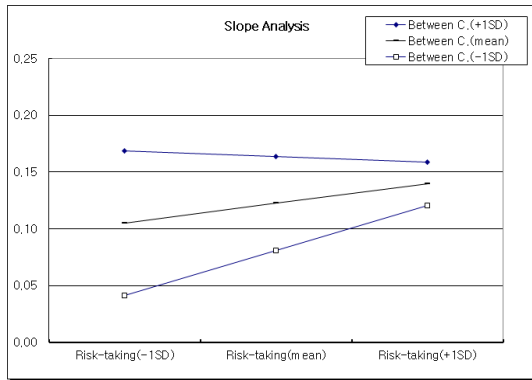
특이한 사항으로는 가설6에서 위험감수성이 기업성과에 미치는 영향은 매개중앙성에 의해 긍정적으로 조절된다고 예상하였으나, 매개중앙성에 의해 부정적으로 조절되는 것으로 나타났다( $\beta=-.17, p<.05$ ).

유의미하게 검증된 가설1, 가설6, 가설8, 가설9에 해당하는 네트워크 역량의 조절효과를 명확하게 해석하기 위하여 Fig. 2와 같이 단순기울기분석(simple slope analysis)을 실시하였다[61].

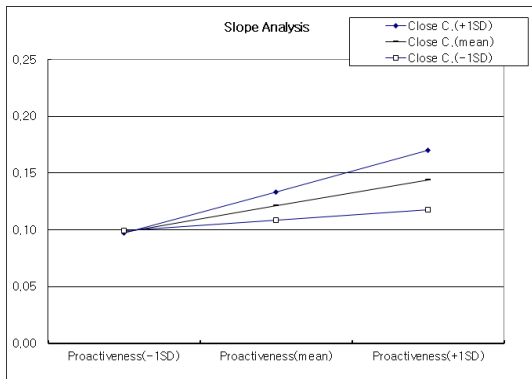
네트워크 역량과 기업가적 지향성의 평균과 평균으로부터  $\pm 1$  표준편차에 해당하는 세 지점에서 회귀선을 도시하였다. 조절변인인 네트워크 역량의 수준에 따라 회귀선 기울기의 변화에서 조절효과를 확인할 수 있다.



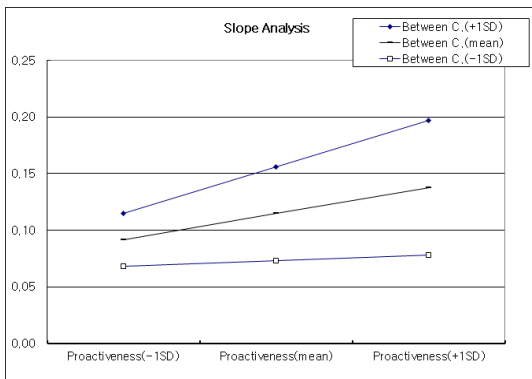
(a) moderating effect of degree centrality



(b) moderating effect of between centrality



(c) moderating effect of close centrality



(d) moderating effect of between centrality

Fig. 2. Moderating Effects of Network Capability on Performance

### 5. 결론

본 연구는 최고경영자의 기업가적 지향성이 조직성과

로 발현되는 메커니즘을 보다 구체적으로 밝히고자 네트워크 역량의 조절효과를 실증하였다. 기업가적 지향성은 조직의 성장과 재생을 위해 기회를 탐색하는 전략적 성향으로[56], 네트워크 역량은 사회적 네트워크로부터 획득할 수 있는 정보, 신뢰, 연대의식 등을 바탕으로 거래 비용을 감소시킬 수 있는 전략적 자원으로 연구되어 왔다[16-17, 53, 62]. 하지만 두 변인을 조직성과의 중요한 선행요인으로 제시한 대다수 연구들은 독립적으로 이루어졌다. 이에 본 연구는 기업가적 지향성과 조직성과의 관계를 조절하는 네트워크 역량이 집중함으로써 두 변인을 동시에 고려한 통합된 연구모형을 설정하였다.

또한 지금까지 기업가적 지향성과 네트워크 역량을 통해 조직성과를 설명한 대다수 연구들이 하부요인으로 구체화되지 못하고 개념적 접근에 그친 경향이 있다[18]. 이러한 한계를 극복하고자 본 연구는 분석의 수준을 네트워크 역량과 기업가적 지향성의 하부요인으로 설정하였다. 기업가적 지향성은 혁신성, 위험감수성, 진취성으로, 네트워크 역량은 연결중앙성, 근접중앙성, 매개중앙성으로 세분하여 하부요인 수준에서 연구가설을 수립하였다. 연구 결과, 사회적 네트워크를 효과적으로 구성하는 네트워크 역량이 조직성과에 미치는 기업가적 지향성의 영향을 조절함을 부분적으로 확인하였다.

Fig. 2의 그래프(a)에서, 연결중앙성은 조직성과에 미치는 혁신성의 영향을 긍정적으로 조절함을 파악할 수 있다. 연결중앙성이 높을수록 혁신성이 조직성과에 미치는 영향도 증대됨을 회귀선의 기울기 변화량으로 파악할 수 있다. 그래프(c)에서도 근접중앙성의 수준에 따라 조직성과에 미치는 진취성의 영향이 긍정적으로 조절됨을 알 수 있다. 그래프(d)는 진취성이 조직성과에 미치는 영향에 작용하는 매개중앙성의 긍정적인 조절효과를 보여 주고 있다. 요컨대 혁신성과 진취성에 대한 네트워크 범위와 크기의 긍정적인 조절영향이 유의미하게 나타났다. 혁신성과 진취성이 새로운 정보와 사업기회를 탐색하고 활용하는 행위를 내포하므로, 효과적인 사회적 네트워크는 이러한 탐색과 활용 행위가 원활하게 수행되도록 정보와 지식을 지원하였다[48-49]고 해석된다.

한편, 그래프(b)의 경우 위험감수성이 기업성과에 미치는 영향은 매개중앙성에 의해 부정적으로 조절되는 것으로 나타났다. Cohen 등[63]의 분류에 따르면 매개중앙성이 증가할수록 위험감수성이 기업성과에 미치는 영향력을 감소하는 완충적 효과(buffering effect)에 해당하는



다. 결과적으로 위험감수성이 높은 경우보다 낮은 경우에 매개중양성의 효과는 높게 나타나, 정보와 지식에 대한 중개자 역할이 주효했음을 의미한다. 이는 위험한 투자를 회피하는 성향이 강한 한국기업의 특수한 성향[56]에서 매개중양성을 활용한 새로운 성과 제고 방안을 제시한 것으로 해석된다. 하지만 이러한 시사점을 보다 합리적으로 실증하는 데 본 연구의 자료와 분석방법은 한계가 있었다. 이를 위해서는 위험감수성을 포함한 기업가적 지향성이 과도하게 강하거나 약한 경우에 그 효과가 반감하는 비선형적 영향[18, 64]을 고려한 후속연구가 수행될 필요가 있다.

본 연구의 결과는 기업가적 지향성과 네트워크 역량을 무작정 높이려는 해법이 조직성과와 직결되지 않는다는 시사점을 실증적으로 제시하고 있다. 매개중양성은 위험감수성에는 완충적 조절효과를, 진취성에는 상승적 (enhancing) 조절효과가 존재하여 그 방향이 상이하다. 따라서 조직성과를 극대화하기 위해서 매개중양성을 무조건 높이는 전략이 아니라, 최적점을 모색하는 고도의 관리기술이 필요함을 예상할 수 있다.

본 연구의 한계점 및 후속연구를 제안하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구가 소규모의 경영컨설팅회사를 대상으로 수행되었기 때문에 연구결과의 일반화 가능성에 한계가 있다. 이를 해소하기 위해서 다양한 산업을 대상으로 포괄적인 대조연구가 수행될 필요가 있다. 둘째, 기업가적 지향성의 하부요인에 대한 연구는 현재까지 학문적인 합의에 이르지 못한 구성적 개념이 존재한다. 심층적인 고찰을 통해 혁신성, 위험감수성, 진취성에 대한 구조적인 연관성을 고려할 필요가 있다. 예를 들어, 하부요인 간의 관계가 수평적이지 않고 진취성이 위험감수성이나 혁신성의 기반이 되는 계층적 구조[65]를 반영한다면 기업가적 지향성의 학문적 개념을 확립하는데 기여할 수 있다. 셋째, 본 연구의 네트워크 역량은 네트워크 구조에 집중하여 네트워크 중양성을 활용하여 측정하였다. 사회적 네트워크 이론은 사회적 자본 관점으로 발전하여 네트워크 구조뿐만 아니라 네트워크 내에서 형성되는 평판이나 신뢰 등을 강조하고 있다[32-34]. 사회적 자본에 관한 기존연구들의 성과를 후속연구에 반영한다면 사회적 네트워크로부터 보다 실질적인 시사점을 도출하리라 기대된다.

## References

- [1] Oviatt, B.M. and P.P. McDougall, *Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization*. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(5), pp.537-554, 2005.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>
- [2] Rocha, H.O., D.B. Audretsch, and J. Birkinshaw, *Concepts of entrepreneurship*. Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing 2013.
- [3] Lumpkin, G.T. and G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*. Academy of Management Review, 21(1), pp.135-172, 1996.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/258632>
- [4] Wiklund, J. and D. Shepherd, *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses*. Strategic Management Journal, 24(13), pp.1307-1314, 2003.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.360>
- [5] Rauch, A., J. Wiklund, G.T. Lumpkin, and M. Frese, *Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future*. Entrepreneurship Theory and Practice, 33(3), pp.761-787, 2009.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- [6] Wales, W.J., E. Monsen, and A. McKelvie, *The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation*. Entrepreneurship Theory and Practice, 35(5), pp.895-923, 2011.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00451.x>
- [7] Ireland, R.D., M.A. Hitt, and D.G. Sirmon, *A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions*. Journal of Management, 29(6), p. 963-989, 2003.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063\\_03\\_00086-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00086-2)
- [8] Wales, W.J., V.K. Gupta, and F.-T. Mousa, *Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research*. International Small Business Journal, 31(4), pp.357-383, 2013.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0266242611418261>
- [9] Arpa, C., S. Tiernan, and M. O'Dwyer, *Entrepreneurial orientation, market orientation and internationalisation in born global small and micro-businesses*. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 16(4), pp.455-470, 2012.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1504/IJESB.2012.047612>



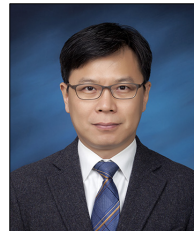
- [10] Engelen, A., V. Gupta, L. Strenger, and M. Brettel, *Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors*. Journal of Management, 41(4), pp.1069-1097, 2015.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206312455244>
- [11] Renko, M., A. Carsrud, and M. Brännback, *The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: A study of young biotechnology ventures in the united states and in scandinavia*. Journal of Small Business Management, 47(3), pp.331-369, 2009.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00274.x>
- [12] Messersmith, J. and W.J. Wales, *Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management*. International Small Business Management, 31(2), pp.115-136, 2013.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0266242611416141>
- [13] Tang, Z., J. Tang, L.D. Marino, Y. Zhang, and Q. Li, *An investigation of entrepreneurial orientation and organisational strategies in Chinese SMEs*. World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 6(3), pp.206-223, 2010.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1504/WREMSD.2010.036675>
- [14] Walter, A., M. Auer, and T. Ritter, *The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance*. Journal of Business Venturing, 21(4), pp.541-567, 2006.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.005>
- [15] Zacca, R., M. Dayan, and T. Ahrens, *Impact of network capability on small business performance*. Management Decision, 53(1), pp.2-23, 2015.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/MD-11-2013-0587>
- [16] Mizruchi, M.S., L.B. Stearns, and A. Fleischer, *Getting a bonus: Social networks, performance, and reward among commercial bankers*. Organization Science, 22(1), pp.42-59, 2011.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1090.0516>
- [17] Inkpen, A.C. and E.W. Tsang, *Social capital, networks, and knowledge transfer*. Academy of Management Review, 30(1), pp.146-165, 2005.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2005.15281445>
- [18] Kreiser, P.M., L.D. Marino, D.F. Kuratko, and K.M. Weaver, *Disaggregating entrepreneurial orientation: The non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance*. Small Business Economics, 40(2), pp.1-19, 2013.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-012-9460-x>
- [19] Miller, D., *Correlates of entrepreneurship in three types of firms*. Management Science, 29(7), pp.770-791, 1983.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- [20] Zahra, S.A., M. Wright, and S.G. Abdelgawad, *Contextualization and the advancement of entrepreneurship research*. International Small Business Journal, p.0266242613519807, 2014.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0266242613519807>
- [21] Calantone, R.J., S.T. Cavusgil, and Y. Zhao, *Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance*. Industrial Marketing Management, 31(6), pp.515-524, 2002.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)
- [22] Wiklund, J. and D. Shepherd, *Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach*. Journal of Business Venturing, 20(1), pp.71-91, 2005.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- [23] Dess G.G. and G. Lumpkin, *Entrepreneurial orientation as a source of innovative strategy*. In Steven W. Floyd, Johan Roos, Claus D. Jacobs, and Franz W. Kellermanns (eds.), *Innovating strategy processes*, Blackwell Publishing 2005.
- [24] Lumpkin, G.T. and G.G. Dess, *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*. Journal of Business Venturing, 16(5), pp.429-451, 2001.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2004.09.003>
- [25] Jambulingam, T., R. Kathuria, and W.R. Doucette, *Entrepreneurial orientation as a basis for classification within a service industry: The case of retail pharmacy industry*. Journal of Operations Management, 23(1), pp.23-42, 2005.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2004.09.003>
- [26] Krauss, S.I., M. Frese, C. Friedrich, and J.M. Unger, *Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern african small business owners*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 14(3), pp.315-344, 2005.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/13594320500170227>
- [27] Wang, K.Y., A. Hermens, H. Kai-Ping, and J. Chelliah, *Entrepreneurial orientation and organizational learning on SMEs' innovation*. International Journal of Organizational Innovation, 7(3), pp.65-75, 2015.
- [28] Aldrich, H. and D. Herker, *Boundary spanning roles and organizational structure*. Academy of Management Review, 2(2), pp.217-230, 1977.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/257905>

- [29] Ramirez, M. and P. Dickenson, *Gatekeepers, knowledge brokers and inter-firm knowledge transfer in Beijing's Zhongguancun Science Park*. International Journal of Innovation Management, 14(1), pp.93-122, 2010.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1142/S1363919610002568>
- [30] Gulati, R., *Alliances and networks*. Strategic Management Journal, 19(4), pp.293-317, 1998.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M)
- [31] Brass, D.J., *A social network perspective on human resources management*. Research in Personnel and Human Resources Management, 13(1), pp.39-79, 1995.
- [32] Granovetter, M.S., *Economic institutions as social constructions: A framework for analysis*. Acta sociologica, 35(1), pp.3-11, 1992.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/000169939203500101>
- [33] Granovetter, M.S., *The impact of social structure on economic outcomes*. Journal of Economic Perspectives, pp.33-50, 2005.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1257/0895330053147958>
- [34] Yli-Renko, H., E. Autio, and H.J. Sapienza, *Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms*. Strategic Management Journal, 22(6-7), pp.587-613, 2001.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.183>
- [35] Tsai, W. and S. Ghoshal, *Social capital and value creation: The role of intrafirm networks*. Academy of Management Journal, 41(4), pp.464-476, 1998.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/257085>
- [36] Nahapiet, J. and S. Ghoshal, *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*. Academy of Management Review, 23(2), pp.242-266, 1998.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1998.533225>
- [37] Stam, W. and T. Elfring, *Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extraindustry social capital*. Academy of Management Journal, 51(1), pp.97-111, 2008.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2008.30744031>
- [38] Moran, P., *Structural vs. Relational embeddedness: Social capital and managerial performance*. Strategic Management Journal, 26(12), pp.1129-1151, 2005.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.486>
- [39] Borgatti, S.P. and D.S. Halgin, *On network theory*. Organization Science, 22(5), pp.1168-1181, 2011.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0641>
- [40] Sosa, M.E., *Where do creative interactions come from? The role of tie content and social networks*. Organization Science, 22(1), pp.1-21, 2011.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1090.0519>
- [41] Batjargal, B., *Social capital and entrepreneurial performance in russia: A longitudinal study*. Organization Studies, 24(4), pp.535-556, 2003.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0170840603024004002>
- [42] Stuart, T.E., H. Hoang, and R.C. Hybels, *Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures*. Administrative Science Quarterly, 44(2), pp.315-349, 1999.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2666998>
- [43] Watson, E., *Who or what creates? A conceptual framework for social creativity*. Human Resource Development Review, 6(4), pp.419-441, 2007.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1534484307308255>
- [44] Su, Z., E. Xie, and D. Wang, *Entrepreneurial orientation, managerial networking, and new venture performance in China*. Journal of Small Business Management, 53(1), pp.228-248, 2015.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12069>
- [45] Gunawan, T., J. Jacob, and G. Duysters, *Network ties and entrepreneurial orientation: Innovative performance of SMEs in a developing country*. International Entrepreneurship and Management Journal, 2015.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-014-0355-y>
- [46] Yanlong Zhang, X.e.Z., *The effect of entrepreneurial orientation on business performance: A role of network capabilities in China*. Journal of Chinese Entrepreneurship, 4(2), 2012.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17561391211242744>
- [47] Cai, H., *Social capital and entrepreneurial performance: The moderating effects of entrepreneurial orientation*. In WIT Transactions on Information and Communication Technologies. 2014.
- [48] Borgatti, S.P., M.G. Everett, and J.C. Johnson, *Analyzing social networks*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications 2013.
- [49] Scott, J., *Social network analysis*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications 2012.
- [50] Freeman, L.C., *Centrality in social networks conceptual clarification*. Social Networks, 1(3), pp.215-239, 1979.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0378-8733\(78\)90021-7](http://dx.doi.org/10.1016/0378-8733(78)90021-7)
- [51] Birley, S., *The role of networks in the entrepreneurial process*. Journal of Business Venturing, 1(1), pp.107-117, 1986.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026\(85\)90010-2](http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026(85)90010-2)
- [52] Laumann, E.O., P.V. Marsden, and D. Prensky, *The boundary specification problem in network analysis*. In

- Freeman L.C., D.R. White, and A. K. Romney (eds.), *Research methods in social network analysis*, Transaction Publishers 1989.
- [53] Prell, C., *Social network analysis: History, theory and methodology*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications 2012.
- [54] Covin, J.G. and D.P. Slevin, *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*. *Strategic Management Journal*, 10(1), pp.75-87, 1989.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- [55] Hughes, M. and R.E. Morgan, *Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth*. *Industrial Marketing Management*, 36(5), pp.651-661, 2007.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>
- [56] Woo, H.R. and J.E. Kwon, *The influence of entrepreneurial orientation and absorptive capacity on SME's NPD*. *Journal of Technology Innovation*, 21(2), pp.57-84, 2013.
- [57] Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, and N.P. Podsakoff, *Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it*. *Annual Review of Psychology*, 63, pp.539-569, 2012.  
DOI: <http://10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- [58] Spector, P.E., *Method variance in organizational research: Truth or urban legend?* *Organizational Research Methods*, 9(2), pp.221-232, 2006.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1094428105284955>
- [59] Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, J.Y. Lee, and N.P. Podsakoff, *Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies*. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), pp.879-903, 2003.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- [60] Bagozzi, R.P. and Y. Yi, *On the evaluation of structural equation models*. *Journal of the Academy Marketing Science*, 16(10), pp.74-94, 1988.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5762/KAIS.2010.11.10.3772>
- [61] Aiken, L.S. and S.G. West, *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage 1991.
- [62] Chung D.Y. and M.S. Kim, *The Effect on Network Diversity and Network Strength of Social Enterprise Member with the Developmental Model*, *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 11(10), pp.3772-3778, 2010.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5762/KAIS.2010.11.10.3772>
- [63] Cohen, J., P. Cohen, S.G. West, and L.S. Aiken, *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. 3<sup>rd</sup> ed. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates 2003.
- [64] Tang, J., Z. Tang, L.D. Marino, Y. Zhang, and Q. Li, *Exploring an inverted u shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in chinese ventures*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), pp.219-239, 2008.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00223.x>
- [65] Tang, Z., P.M. Kreiser, L. Marino, P. Dickson, and K.M. Weaver, *A hierarchical perspective of the dimensions of entrepreneurial orientation*. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(2), pp.181-201, 2009.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-008-0097-9>

우 형 록(Hyung-Rok Woo)

[정회원]



- 1995년 8월 : 고려대학교 심리학과 (문학사)
- 2009년 2월 : 고려대학교 경영전문대학원 (경영학 석사)
- 2013년 8월 : 한양대학교 대학원 (경영학 박사)
- 2014년 3월 ~ 현재 : 한양대학교 산업공학과, 글로벌기업가센터 겸 임교수

<관심분야>

전략경영, 변화관리, 조직개발, 조직혁신, 리더십