



ISSN: 2288-7709

JEMM website: <https://accesson.kr/jemm>

doi: <http://dx.doi.org/10.20482/jemm.2025.13.2.1>

# The Importance of Entrepreneurship for Small Business Owners: Effects on Differentiation Strategies and Performance<sup>1</sup>

## 소상공인에게 기업가정신은 왜 중요한가? : 차별화 전략과 소상공인 성과에 미치는 영향

So-Young KIM 김소영<sup>2</sup>, Ho-Taek YI 이호택<sup>3</sup>

Received: March 05, 2025. Revised: March 19, 2025. Accepted: March 29, 2025.

### Abstract

**Purpose:** Entrepreneurship plays a pivotal role in ensuring the success and sustainability of small businesses, particularly in dynamic and highly competitive market environments. This study investigates the influence of entrepreneurship - specifically, innovation, risk-taking, and proactiveness - on differentiation strategies and overall business performance. The objective is to elucidate how these entrepreneurial characteristics facilitate strategic differentiation and, in turn, enhance firm outcomes.

**Research Design, Data, and Methodology:** A quantitative research design was employed, utilizing survey data collected from small business owners operating across diverse industries. Structural equation modeling (SEM) was used to test the hypothesized relationships among entrepreneurship, differentiation strategies, and business performance. Furthermore, the direct effects of the sub-dimensions of entrepreneurship - innovativeness, risk-taking, and proactiveness - on differentiation strategies were analyzed.

**Results:** The empirical findings reveal that entrepreneurship exerts a significant and positive influence on both differentiation strategies and small business performance. Entrepreneurs exhibiting higher levels of innovativeness, risk-taking, and proactiveness are more likely to implement unique differentiation strategies that strengthen their competitive advantage.

**Conclusions:** This study highlights the critical role of entrepreneurship in driving the performance of small businesses. The findings offer valuable implications for entrepreneurs, policymakers, and educators by emphasizing the importance of innovation-oriented strategies and the development of supportive infrastructures. Strengthening entrepreneurial capabilities enables small firms to overcome resource limitations and navigate market uncertainty, thereby securing sustainable competitive advantage and long-term growth.

**Keywords:** Entrepreneurship, Small Business Owners, Differentiation Strategy, Business Performance, Innovation

**JEL Classification Codes:** L26, M13, O31

## 1. Introduction

소상공인이란 제조업, 건설, 광업, 운수 업종에서는 상시

근로자수 10인 미만인 사업자를, 그 외의 업종에서는 상시근로자수 5인 미만의 사업자를 의미한다. 소상공인은 우리나라 경제 구조에서 중요한 역할을 수행하는 핵심 주체이다. 2023

<sup>1</sup> This work was supported by the research grant of the KODISA Scholarship Foundation in 2025.

<sup>1</sup> First Author. Doctoral Student, Keimyung University, South Korea, Email: [wnnw80@naver.com](mailto:wnnw80@naver.com)

<sup>2</sup> Corresponding Author. Professor of Marketing, Keimyung University, South Korea, Email: [hotaekyi@kmu.ac.kr](mailto:hotaekyi@kmu.ac.kr)

년 통계청의 소상공인 실태조사 결과에 따르면 소상공인은 전체 사업체의 약 67.1%를 차지하며, 전체 고용의 28.3%를 담당하고 있다. 이들은 지역 경제의 활성화와 다양한 일자리 창출을 통해 경제적, 사회적 안정에 기여하고 있으며, 소상공인의 성공은 지역 사회와 국가 경제의 발전에 직접적인 영향을 미친다. 그러나 소상공인은 사업 규모의 영세성으로 인해 다양한 경영적 도전과 불확실성에 직면해 있다.

특히, 소상공인들은 대기업과의 경쟁에서 상대적으로 불리한 위치에 있으며, 자본과 인적 자원의 부족, 제한된 시장 접근성 등의 문제로 인해 지속 가능한 성장을 이루기 어려운 상황에 놓여 있다. 이러한 문제를 해결하고 소상공인의 경쟁력을 강화하기 위해 정부와 관련 기관들은 다양한 지원 정책을 추진해 왔다. 중소벤처기업부를 비롯한 정부 부처와 지방자치단체, 소상공인시장진흥공단 등 유관기관들은 소상공인을 대상으로 자금지원, 교육지원, 컨설팅지원 등을 포함한 다각적인 지원을 제공하고 있다(Lee & Yi, 2021). 특히 소상공인 지원을 전담하고 있는 소상공인시장진흥공단의 주요 지원사업은 소상공인 경영부담 완화, 기업가형 소상공인 및 소상공인 성장지원, 소상공인 디지털 역량 및 인프라 강화 등이 있으며, 2025년 소상공인 지원을 위한 정부예산은 5.9조원으로 책정되었다(중소벤처기업부, 2025년 소상공인 지원사업 통합 공고). 이와 같은 지원 정책은 소상공인이 직면한 어려움을 완화하고, 이들이 지속 가능한 경영을 할 수 있도록 돕는데 중요한 역할을 하고 있다.

그러나 정부와 기관의 지원만으로는 소상공인이 직면한 모든 문제를 해결하기에는 한계가 있다. 외부의 지원은 단기적인 경영 안정화에 도움을 줄 수 있지만, 소상공인이 장기적으로 성공하기 위해서는 스스로의 역량을 강화하고, 변화하는 시장 환경에 적응할 수 있는 능력을 갖추는 것이 필수적이다. 이러한 맥락에서 기업가정신의 중요성이 부각된다.

기업가정신은 새로운 기회를 발견하고, 혁신을 주도하며, 위험을 감수하는 소상공인의 핵심 역량이다. 기업가정신은 소상공인이 변화하는 시장 환경에 적응하고, 경쟁 우위를 확보하는 데 중요한 역할을 한다.

그동안 소상공인의 기업가정신에 대한 많은 연구들이 이루어져 왔다. Kanter (1983)는 기업가정신은 기업이 손익에 대한 불확실성과 위험을 감수하고 신규 사업이나 새로운 제품 또는 서비스에 대한 의사결정을 하는 것으로 규정하였다. Drucker (1985)는 기업가정신이 기업을 효과적으로 변화 및 혁신시키고, 경쟁력을 향상시키고 생산성을 높이며 경영성과를 증대시킨다는 연구를 하였다. Zahra(1991)는 기업가정신(혁신성, 위험감수성, 진취성)이 기업의 재무적 성과에 미치

는 영향을 연구하였다.

하지만, 소상공인들은 대기업 기업과는 달리 원가우위 전략을 활용하기 어려운 경우가 많기 때문에, 차별화 전략을 통해 시장에서 경쟁력을 확보하는 것이 무엇보다 중요하다. 제품과 서비스의 차별화를 통해 소상공인은 고객에게 독특한 가치를 제공하고, 이를 통해 고객 만족도를 높이며, 궁극적으로는 기업성과를 개선할 수 있다.

소상공인의 성과와 지속 가능한 성장은 기업가정신과 밀접한 관련이 있다. 본 연구는 기업가정신이 소상공인의 차별화 전략과 기업 성과에 미치는 영향을 심층적으로 분석하는 것을 목표로 한다. 특히, 소상공인의 기업가정신(혁신성, 위험감수성, 진취성)이 어떻게 차별화전략(제품 차별화 및 서비스 차별화)으로 이어지는지를 규명하고, 이러한 차별화 전략이 기업 성과(판매 성과 및 고객 성과)에 어떠한 영향을 미치는지를 연구하고자 한다.

기존 연구들은 기업가정신이 기업의 경쟁력 강화에 중요한 역할을 한다고 강조해왔지만, 차별화 전략이 기업가정신과 성과 사이에서 어떤 구체적인 역할을 하는지에 대한 연구는 부족한 실정이다. 이에 본 연구는 차별화 전략이 기업가정신과 기업 성과 간의 매개 역할을 수행하는지 검증하고, 이를 바탕으로 소상공인이 시장에서 경쟁 우위를 확보할 수 있는 실질적인 전략을 제시하고자 한다.

본 연구를 통해 소상공인의 기업가정신이 보다 효과적으로 발휘될 수 있는 방법을 탐색하고, 이를 기반으로 지속 가능한 경영 전략을 수립하는데 기여하고자 한다. 또한, 정책 입안자 및 지원 기관이 소상공인을 위한 맞춤형 지원책을 설계하는데 유용한 정보를 제공하는 것을 목표로 한다.

## 2. Theoretical Background

### 2.1. Resource-Based View

자원기반이론이란, 기업의 성과를 결정짓는 것은 기업이 속한 산업이나 시장의 매력도 등의 외부요인이 아닌 내부핵심자원과 역량의 차이라는 관점의 이론이다(Barney, 1991). 즉, 기업의 자원이 가치 (value), 희소성(rarity), 모방 불가능성(inimitability), 대체 불가능성(Non-substitutability)을 충족할 때, 해당 기업은 지속 가능한 경쟁우위를 얻을 수 있다고 주장한다. 여기서 ‘자원’이란 기업이 보유한 모든 유형적, 무형적 자산을 의미하며, 조직의 목표 달성을 위해 활용하는 다양한 형태의 자산, 역량, 조직, 절차들 및 특성 그리고 지식이나 정보 등을 포함하는 개념으로 조직의 효율성이나 효과성을

증진시키는 전략들을 기획, 집행할 수 있도록 해준다(Barney 1991). 이러한 자원들은 기업 운영에 있어 가치를 추가하고, 다른 경쟁자들이 쉽게 모방 할 수 없으며 대체가 불가능하고 희소적이라는 특징을 가지고 있다(Barney et al., 2001). 예를 들어, 소상공인은 지역 사회와의 긴밀한 관계나 고객과의 친밀한 서비스 제공을 통해 대기업이 쉽게 모방할 수 없는 가치를 창출할 수 있다.

선행 연구들은 소상공인이 보유한 자원이 이들의 성과에 미치는 긍정적인 영향을 다각도로 분석하였다. Newbert (2008)는 자원기반이론을 활용하여 자원의 가치와 희소성이 소상공인의 성과에 중요한 영향을 미친다는 점을 강조하였으며, Peteraf and Barney (2003)는 자원의 희소성과 모방 불가능성이 기업의 성과에 필수적이라고 주장하였다. 또한 Runyan et al. (2008)는 소상공인이 보유한 특정 자원, 예를 들어, 고객과의 강력한 관계나 지역 사회에 대한 깊은 이해 등이 경쟁우위를 창출하는 데 중요한 요소로 작용할 수 있다고 지적하였다.

소상공인은 경영, 관리, 기술, 마케팅 등 기업 경영에 필요한 모든 일을 자체적으로 수행하는 경우가 많기 때문에 소상공인 스스로가 자원이라고 할 수 있다. 이러한 관점에서 본 연구에서는 자원기반이론을 바탕으로 대체 불가능한 소상공인의 기업가정신을 소상공인 기업체의 자원으로 특정하고자 한다.

## 2.2. SPP Framework

SPP 프레임워크 (Source-Positional Advantage-Performance Framework)는 조직의 자원과 전략적 실행이 성과에 미치는 영향을 체계적으로 분석하는 이론이다. 소상공인에게 특히 유용한 이 프레임워크는 자원의 효율적인 활용을 통해 차별화된 성과를 달성하는 방법을 제공한다.

SPP 프레임워크는 전략적 관리 분야에서 발전해 왔으며, 기업이 경쟁우위를 가지고 차별화된 성과에 미치는 특정 요인들의 중요성을 강조한다. 이 특정요인으로는 경쟁우위 원천, 포지션 우위, 그리고 성과로 구분하였다. 경쟁우위 원천은 경쟁사에 비해 자사가 보유한 뛰어난 자원이나 기술을 일컫는다.(Day & Wensley, 1988). 여기서 자원이란 규모의 경제나 범위에 경제에 대한 기업투자, 생산설비와 시스템의 효율성, 브랜드 자산, 재무상태, 특허권 등 기업이 축적하고 있는 자산을 일컫는다. 이러한 자산들은 매우 드물고, 가치가 있으며, 모방하거나 복제하기 어려운 성격을 지닌다.

SPP 프레임워크는 기업이 자신의 고유한 자원과 시장 기회를 어떻게 조합하여 경쟁 우위를 창출하고 유지할 수 있는

지에 초점을 맞춘다.

SPP 프레임워크는 특히 자원이 제한적인 소상공인에게 유용한 도구다. 소상공인은 일반적으로 대기업에 비해 상대적으로 제한된 자원을 가지고 있기 때문에 보유한 자원을 최대한 효율적으로 활용하여 경쟁 우위를 확보해야 한다. 예를 들어, 소상공인은 특정 지역 사회에 대한 깊은 이해와 관계를 자원을 활용하여 맞춤형 서비스를 제공하고, 고객의 충성도를 높일 수 있다.

## 2.3. Entrepreneurship

기업가(entrepreneur)는 기업 전체의 효과성과 효율성을 좌우하며, 기업의 성공과 지속 가능성에 중요한 영향을 미친다. Schumpeter (1950)는 기업가정신을 경제 성장의 원동력으로 보았으며, 이는 단순한 경영 활동을 넘어 기존의 시장 질서를 무너뜨리고 새로운 혁신을 창출하는 ‘창조적 파괴(creative destruction)’의 실천을 통해 실현된다고 보았다. 이러한 맥락에서 기업가정신은 생산성 향상과 사회 발전에 기여하는 핵심적인 동인으로 간주된다. 또한 기업가정신은 기업가가 변화하는 환경과 조직 변화를 즉각적이고 민첩하게 대응하는데 필요한 필수적인 요소 중 하나로, 기업의 미래 방향을 설정하고 결정하는 중요한 과정이다(Lumpkin & Dess, 1996).

Covin and Slevin (1990)은 기업가정신을 사업 관련 위험을 감수하고, 경쟁 우위를 확보하기 위해 혁신과 변화를 선호하며, 다른 기업들과 적극적으로 경쟁하는 성향으로 설명하였다. 이들은 중소기업에서 기업가정신을 측정하기 위한 척도로 혁신성(innovativeness), 위험감수성(risk-taking), 진취성(proactiveness)이라는 세 가지 하위 차원을 제시하였다.

혁신성(innovativeness)은 기술 혁신, 제품 디자인, 시장 조사, 광고 활동 등을 적극적으로 추진하거나, 공정 혁신 및 관리 관행 기법을 도입하려는 경영 활동을 의미한다(Lumpkin & Dess, 1996). 혁신성은 새로운 아이디어, 신제품, 실험 및 창조적 과정을 통해 기존 운영 체계에서 벗어나려는 경향을 나타낸다. 이는 소상공인이 변화하는 시장에서 경쟁 우위를 확보하기 위한 필수적인 요소로 작용한다.

위험감수성(risk-taking)은 불확실한 결과가 예상되더라도 불구하고 과감히 기회를 추구하고, 이에 따른 위험을 감수하려는 의지이다(Miller & Friesen, 1982). 이는 실패로 인한 비용이 크더라도, 향후 결과를 알 수 없는 사업에 대해 자원을 투입할 의지가 있음을 의미한다. 위험감수성이 높은 기업은 사업의 실패 가능성을 고려하면서도, 모험적인 사업을 시도하려는 경향이 있다.

진취성(proactiveness)은 시장 내 경쟁자보다 먼저 행동하고, 경쟁에서 우위를 점하기 위해 적극적으로 경영 전략을 수립하는 자세를 포함한다(Dollinger, 1995). 경쟁적 진취성은 시장에서의 경쟁자보다 뛰어난 성과를 목표로 하는 태도를 의미하며, 경쟁자들의 활동에 강력하게 대응하는 특성을 나타낸다. 이를 통해 기업은 경쟁 우위를 확보하고 시장 내 지배적인 위치를 차지하려는 의지를 보인다.

본 연구에서는 소상공인의 기업가정신을 혁신성, 위험감수성, 진취성의 세 가지 구성 요소로 설명하였다. 그러나 본 연구는 소상공인 기업가정신이 경쟁전략에 미치는 영향을 규명하는 데 초점을 두었기 때문에, 기업가정신을 하나의 고차원 변수(high-order construct)로 간주하였다. 즉, 소상공인의 기업가정신을 각 구성 요소로 나누어 분석하기보다는, 이들을 종합적으로 고려하여 소상공인의 경쟁 전략과 기업 성과에 미치는 영향을 분석하고자 하였다.

소상공인의 기업가정신은 특히 시장 지향적인 아이디어를 기회로 전환하고, 시장에서 경쟁적 우위를 확보하기 위해 변화와 혁신을 선호하고 추구하는 혁신성, 불확실성이 매우 높은 사업에서도 과감히 도전하여 추진하는 위험감수성, 그리고 경쟁자보다 앞서 행동하며 경영하는 진취성 등으로 요약된다. 이러한 기업가정신은 소상공인이 시장에서의 경쟁 우위를 확보하고 지속 가능한 성장을 이루는 데 중요한 역할을 한다.

## 2.4. Competitive Strategies

Porter (1980)는 경쟁 우위를 '가치 사슬 내에서 기존 방식과 다른 방법을 적용하여 고객에게 경쟁자보다 뛰어난 가치를 제공하는 것'으로 정의하였다. Porter (1985)는 기업이 경쟁 우위를 확보하는 과정에서 영향을 미치는 외부 요소를 '5 Forces Model'을 통해 제시하였으며, 이러한 외부 요인 속에서 기업이 경쟁 우위의 지속성을 확보하기 위한 전략으로 원가우위 전략과 차별화 전략을 제안했다.

원가우위 전략은 '경쟁 기업들이 제품을 제공하는데 드는 비용을 낮추는 우수한 위치'를 말하며, 기업은 이를 통해 절감한 원가를 소비자에게 더 저렴한 가격으로 제품을 제공하는 데 재투자함으로써 성과를 창출할 수 있다(Narver & Slater, 1990). 원가우위를 추구하는 기업은 지속적인 비용 절감과 효율적인 생산을 통해 경쟁사보다 낮은 가격으로 제품을 공급함으로써 경쟁 우위를 확보하게 된다.

차별화 전략은 '기업이 제공하는 제품이나 서비스에서 품질, 기능, 디자인, 브랜드, 마케팅 전략 등을 차별화하여 경쟁

사보다 우위를 점하는 것'이다(Park, 2011). 차별화 전략을 통해 기업은 소비자가 인식하는 제품의 혜택을 증가시키고, 프리미엄 가격을 고려하여 고객이 자사의 제품을 구매하도록 유도한다(Porter, 1991). 차별화를 목표로 하는 기업은 고객에게 경쟁사와 다른 가치 있는 이미지를 제공하여 수익성을 높이는 것을 목표로 한다.

그러나 기업이 두 가지 전략을 동시에 실행하는 것은 매우 어려운 일이다. 이에 따라 일부 학자들은 원가우위 전략 또는 차별화 전략 중 하나만을 선택하는 것이 경쟁력 확보에 유리하다고 주장한다(Acquaah and Yasai-Ardekani 2008). 이들은 각 전략을 추구하기 위해 필요한 조직 구조, 관리 기법, 영업 방식 등에서 차이가 발생하므로, 두 전략을 동시에 실행하려면 오히려 경쟁력을 상실하는 '중간에 끼인 상황'에 빠질 수 있다고 경고한다.

반면, 일부 연구자들은 원가우위 전략과 차별화 전략을 동시에 추구하는 복합 전략을 지지한다(Hill 1988; Murray 1988; Santos-Vijande et al. 2012). 이들은 원가우위 전략을 추구하는 기업들 중 차별화 전략을 성공적으로 구현한 기업들의 성과가 더욱 우수하다고 주장하며, 차별화 전략을 선택한 기업들 중에서도 원가우위를 확보한 기업들이 더 나은 성과를 내는 경우가 많다고 강조한다. 그러나 여전히 단일 전략과 복합 전략에 대해 학문적 합의가 이루어지지 않았기 때문에 본 연구에서는 경쟁 전략을 단일 전략과 복합 전략으로 구분하여 살펴보는 않았다.

본 연구에서는 차별화 전략을 두 가지 차원인 제품 차별화와 서비스 차별화로 나누어 분석하고자 한다.

## 2.5. Business Performance

기업성과는 일반적으로 객관적인 성과와 주관적인 성과, 또는 재무적 성과와 비재무적 성과로 나눌 수 있다(Stuart and Abetti 1987). 재무적 성과는 매출액, 당기순이익, 자기자본이익률 등과 같은 재무적 지표를 기반으로 평가된다(Narver and Slater 1990). 또한, 조직의 효율성을 평가하기 위해 매출, 수익 증가 및 수익성 등의 계량적 지표가 활용되기도 한다(Vorhies et al., 1999). 본 연구에서는 재무적 성과를 판매 성과로 표기한다. 비재무적 성과는 고객 만족도, 고객 유지율, 신규 고객 비율 등과 같은 고객 중심의 비계량적 지표를 주로 반영한다(Yoon et al., 2014).

종합적으로 볼 때, 기업 성과는 단일 지표를 사용하는 것보다는 고객 성과와 같은 비재무적 성과를 포함한 복합적인 지표를 활용하는 것이 더 적합하다(Powell 1992). 따라서 본

연구에서는 기업 성과를 재무적 성과를 판매 성과로 표기하였으며, 비재무적 성과를 고객 성과로 표기하여 구분하고, 차별화 전략이 이들 성과에 미치는 영향을 분석하였다.

### 3. Hypotheses and Research Model

#### 3.1. Impact of Entrepreneurship on Differentiation Strategies

소상공인의 기업가정신은 혁신성, 위험감수성, 진취성으로 구성되며, 이는 기업의 차별화 전략 수립과 실행에 중요한 역할을 한다. Porter (1980)는 경쟁우위를 확보하기 위한 차별화전략을 제품차별화와 서비스차별화로 구분하였는데, 소상공인은 차별화 전략을 통해 독특한 제품과 서비스를 제공하고, 고객의 구매 의사를 높일 수 있다. Lee and Hsieh (2010)은 기업가정신 중 혁신성이 강한 기업가는 새로운 것에 대한 거부감이 적기 때문에 차별성 있는 제품을 생산하고자 노력하고, 새로운 공정을 도입하거나 다양한 관리기법을 도입한다고 밝혔다.

제품 차별화를 확보하는데 있어, Jo (2012)은 기업가정신이 위험 감수성과 혁신성으로 구성되며, 이는 자원기반 관점에서 제품 차별화 역량을 강화하는 데 중요한 역할을 한다고 주장하였다.

지역 경제와 고용창출에서 핵심적인 역할을 담당하지만 자본과 자원의 부족과 제한된 시장 접근성 등으로 인해 지속 가능한 성장을 달성하는데 어려움을 겪고 있는 소상공인에게 기업가정신을 통해 경쟁 우위를 확보할 수 있는 차별화 전략을 실행하는 데 있어 중요한 영향을 미친다는 점을 시사한다.

위의 내용을 바탕으로, 본 연구는 소상공인의 기업가정신과 차별화 전략 간의 인과 관계를 규명하기 위해 다음과 같은 가설을 설정한다.

**H1:** 소상공인의 기업가정신은 제품 차별화에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

**H2:** 소상공인의 기업가정신은 서비스 차별화에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 3.2. Impact of Differentiation Strategies on Sales Performance

많은 선행 연구들은 차별화 전략이 기업 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하고 있다(Acquaah and Yasai-Ardekani, 2008). 경쟁력 있는 기술을 바탕으로 한 혁신적인 연구개발(R&D) 활동은 기업의 최고 성과를 달성하는 데 필

수적이며, 기업의 재무 성과에 직접적인 영향을 미치는 중요한 요소로 작용한다(Dutta et al., 1999). 또한, 기업의 기능적 역량, 예를 들어 생산, 기술, 마케팅 등의 역량은 기업의 성공과 실패를 좌우하는 중요한 변수로 평가된다(Park et al., 2011).

기업은 보유한 자원을 활용하여 고객의 니즈를 파악하고, 이를 바탕으로 우수한 연구개발 성과를 달성할 수 있으며, 생산능력을 증가시키고, 시장 및 고객의 요구에 대응하는 활동을 통해 고객에게 가치를 제공할 수 있다. 이러한 기업 활동은 궁극적으로 판매 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 따라서, 본 연구는 소상공인의 차별화 전략이 판매 성과에 미치는 영향을 다음과 같이 가설로 설정한다.

**H3:** 소상공인의 제품 차별화는 판매 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

**H4:** 소상공인의 서비스 차별화는 판매 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 3.3. Impact of Differentiation Strategies on Customer Performance

제품 및 서비스의 품질이 점차 유사해지고 기업 간 경쟁이 심화됨에 따라, 기업 성과를 극대화하기 위한 핵심 요소는 고객 만족도, 브랜드 충성도 등과 같은 비재무적 지표가 된다. 이러한 요소들은 시장 점유율 및 기업의 수익성과 밀접한 관계를 가지며, 경쟁자와의 차별화된 서비스 품질 및 마케팅 전략을 통해 비교 우위를 선점할 수 있다(Porter, 1991).

차별화 전략을 효과적으로 실현하기 위해서는 기업이 보유한 마케팅 역량, 창의성, 품질에 대한 긍정적 평판, 그리고 강력한 기업 이미지와 서비스 능력이 중요한 역할을 한다(Miller, 1986). 이러한 차별화 활동은 서비스 관점에서 부가 서비스 제공 확대, 맞춤형 서비스 등으로 나타날 수 있으며, 이들은 고객 만족도를 증대시키고, 고객의 재구매를 촉진하며, 신규 고객을 유치하는 데 중요한 역할을 할 것이다.

따라서, 차별화 전략은 고객 성과에 중요한 영향을 미칠 것으로 예상되며, 본 연구에서는 소상공인의 제품 차별화와 서비스 차별화가 고객 성과에 미치는 영향을 다음과 같이 가설로 설정한다.

**H5:** 소상공인의 제품 차별화는 고객 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

**H6:** 소상공인의 서비스 차별화는 고객 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.



### 3.4. Research Model

본 연구에서는 소상공인의 기업가정신이 제품 차별화와 서비스 차별화에 정의 영향을 미치고 소상공인의 제품 차별화와 서비스 차별화는 판매 성과에 고객 성과에 영향을 미칠 것이라는 판단 하에 아래의 <Figure 1>과 같은 연구모형을 제시하고 있다.

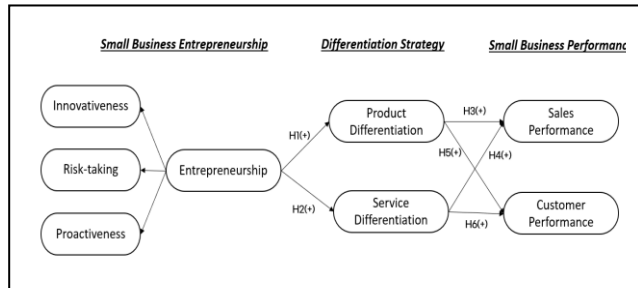


Figure 1: Research Model

## 4. Research Methods and Results

### 4.1. Data Collection

본 연구에 사용된 데이터는 대구 지역 소상공인을 대상으로 실시한 설문조사를 통해 수집되었다. 총 202명이 설문 응답하였으며, 이들로부터 얻어진 데이터를 바탕으로 통계적 가설 검정을 수행하였다. 설문 응답한 대상자들의 특성을 살펴본 결과, 응답자의 75.2%가 남성, 20.3%가 여성으로 나타났다. 점포의 소유 형태에 대해서는 임대 점포가 75.2%, 자기소유 점포가 20.3%를 차지하였다. 사업 업종별로는 제조업이 23.8%로 가장 많았으며, 도매 및 소매업 17.8%, 숙박 및 음식점업 12.4%, 건설업, 전문 과학 및 기술 서비스업이 뒤를 이었다. 입지 유형에서는 지역 상권 내 상점이 30.7%, 비상권 일반 상점이 25.7%로 나타났다. 설문 참여자들의 보다 구체적인 통계적 특성은 <Table 1>에 제시되어 있다.

Table 1: Sample Characteristics

Classification			N	%	Classification			N	%
Types of Industry	Manufacturing		48	23.8	Business Location	Nam-gu		11	5.4
	Electricity/Gas/Airconditioning Supplier		4	2.0		Dalseo-gu		57	28.2
	Water/Waste Treatment, Raw Material		1	0.5		Dalsung-gun		9	4.5
	Construction Industry		23	11.4		Dong-gu		13	6.4
	Wholesale and Retailing		36	17.8		Buck-gu		45	22.3
	Transport and Warehousing		3	1.5		Seo-gu		21	10.4

	Accommodation and Restaurant	25	12.4		Soosung-gu	21	10.4
	IT	9	4.5		Jung-gu	14	6.9
	Finance and Insurance	5	2.5		Outside of Daegu	10	5.0
	Real Estate	4	2.0	Store	Lease	152	75.2
	Science & Technology Services	13	6.4		Self-owned	41	20.3
	MRO/Business Support/Rental Services	2	1.0		No Response	9	4.5
	Education Services	7	3.5	Location Type (in)	Traditional Market	5	2.5
	Health Industry/Social Welfare Services	6	3.0		Local Commercial Area	62	30.7
	Art/Sport/Leisure-related Services	7	3.5		Apartment Building	8	4.0
	Organizations/Association, Repairing Services	9	4.5		Shopping Center	5	2.5
Gender	Male	152	75.2		General Store	52	25.7
	Female	41	20.3		etc.	60	29.7
	No Response	9	4.5		No Response	8	4.5

### 4.2. Reliability and Validity Analysis

본 연구에서는 가설 검증에 앞서 변수들의 측정 도구에 대한 신뢰성과 타당성을 평가하기 위해 Cronbach's alpha test와 확인적 요인 분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)을 시행하였다. 이 과정에서 정의가 모호하거나 모델 적합도를 떨어뜨리는 항목은 제거하였다. 확인적 요인 분석 결과 <표 2>에서 나타난 바와 같이, 모형의 적합도는  $\chi^2 = 299.278$ , 자유도(d.f.) = 216,  $\chi^2/d.f. = 1.377$ , RMR = 0.028, RMSEA = 0.043, GFI = 0.895, NFI = 0.922, IFI = 0.977, TLI = 0.973, CFI = 0.977로 나타났다. 이러한 수치는 모두 양호한 수준을 보였으며, 본 연구의 모델이 수용 가능한 수준임을 확인할 수 있었다.

Table 2: Confirmatory Factor Analysis and Reliability Results

Item	Variable	estimate	S.E.	C.R.	AVE	CR	Cronbach's
Innovativeness	Entrepreneurship	0.998			0.789	0.918	0.944
Risk-taking		0.831	0.076	10.849			
Proactiveness		0.825	0.075	10.256			
Innovativeness4	Innovativeness	0.844			0.738	0.918	0.918
Innovativeness3		0.876	0.061	16.019			
Innovativeness2		0.857	0.064	15.412			
Innovativeness1		0.859	0.067	15.49			
Risk-taking1	Risk-taking	0.865			0.665	0.887	0.895
Risk-taking2		0.88	0.065	15.961			

Risk-taking3		0.764	0.071	12.775			
Risk-taking4		0.743	0.067	12.229			
Proactiveness1	Proactiveness	0.813			0.69	0.899	0.899
Proactiveness2		0.832	0.072	13.512			
Proactiveness3		0.81	0.074	13.007			
Proactiveness4		0.866	0.072	14.266			
Product Differentiation2	Product Differentiation	0.884			0.767	0.868	0.867
Product Differentiation1		0.867	0.065	16.212			
Service Differentiation1	Service Differentiation	0.862			0.775	0.912	0.91
Service Differentiation2		0.889	0.064	17.04			
Service Differentiation3		0.889	0.064	17.038			
Sales Performance - Sales Revenue	Sales Performance	0.822			0.721	0.886	0.884
Sales Performance - Profit Increase		0.892	0.07	14.22			
Sales Performance - Sales Growth		0.832	0.075	13.328			
Customer Performance - Customer Satisfaction	Customer Performance	0.816			0.681	0.864	0.863
Customer Performance - Customer Retention Rate		0.876	0.08	13.628			
Customer Performance - New Customer Acquisition Rate		0.78	0.079	12.001			

Model fit:  $\chi^2=299.278$ ,  $df=216$ ,  $RMR=0.028$ ,  $GFI=0.895$ ,  $NFI=0.922$ ,  $IFI=0.977$ ,  $TLI=0.973$ ,  $CFI=0.977$

또한, 확인적 요인 분석을 통해 도출된 개념 신뢰도(CR)와 평균분산추출값(AVE)은 모두 허용 기준인 0.5와 0.7을 초과하여 나타났으며, 이는 변수들이 측정도구로서 충분히 신뢰할 수 있음을 의미한다. 본 연구의 가설 검증을 위해 사용된 변수들 간의 관계를 검토하기 위해 상관관계 분석을 실시한 결과, <Table 3>에서 보는 바와 같이 각 변수들 간의 인과관계가 설정된 가설의 방향성과 일치하는 것으로 확인되었다. 또한, 잠재 변수들 간의 AVE 값이 해당 잠재 변수들 간의 상관관계 제곱보다 크다는 결과가 나왔으며, 이는 판별 타당성을 충족함을 의미한다.

**Table 3: Correlation Analysis Results**

Variable	Mean	S.D.	Entrepreneurship	Product Differentiation	Service Differentiation	Sales Performance	Customer Performance
Entrepreneurship	3.4216	.58918	1				
Product Differentiation	3.0718	.76526	.317	1			
Service Differentiation	3.2393	.74011	.349	.832	1		
Sales Performance	2.9257	.70259	.164	.369	.379	1	

Customer Performance	3.2541	.64070	.317	.536	.588	.555	1
----------------------	--------	--------	------	------	------	------	---

### 4.3. Hypothesis Testing Results

본 연구에서는 구조방정식 모형(SEM)을 활용하여 가설 검증을 수행하였다. 구조방정식 분석의 결과, 모형의 적합도는  $\chi^2 = 544.869$ , 자유도( $df$ ) = 220,  $\chi^2/df = 1.380$ ,  $RMR = 0.031$ ,  $RMSEA = 0.043$ ,  $GFI = 0.840$ ,  $NFI = 0.857$ ,  $IFI = 0.910$ ,  $TLI = 0.895$ ,  $CFI = 0.909$ 로 나타났다. 대부분의 적합도 지수는 권장 기준을 초과하여, 연구 모형의 적합성이 우수한 것으로 평가되었다(Hair et al., 2006).

가설 검증 결과, 모든 가설이 지지되었다. 각각의 가설 검증 결과를 구체적으로 기술하면 다음과 같다(<Table 4> 참고). 첫째, 가설 1에서 소상공인의 기업가정신은 제품 차별화에 긍정적인 영향을 미친다는 결과가 나타났다( $\beta = 0.392$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ). 둘째, 가설 2에서는 소상공인의 기업가정신이 서비스 차별화에 미치는 영향도 긍정적인 것으로 나타났다( $\beta = 0.432$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ). 가설 3은 제품 차별화가 판매 성과에 미치는 영향을 다루었으며, 경로 계수는 0.197로 나타나 판매 성과에 유의미한 영향을 미침을 확인하였다( $\beta = 0$ ,  $p\text{-value} = 0.012$ ). 가설 4에서 서비스 차별화가 판매 성과에 미치는 영향도 유의미한 것으로 나타났으며( $\beta = 0.302$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ), 가설 5에서는 제품 차별화가 고객 성과에 미치는 영향을 나타내었고, 경로 계수는 0.219로 나타났다( $\beta = 0.219$ ,  $p\text{-value} = 0.002$ ). 마지막으로, 가설 6에서는 서비스 차별화가 고객 성과에 가장 큰 영향을 미쳤으며( $\beta = 0.552$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ), 이는 차별화 전략이 고객 성과에 매우 중요한 영향을 미친다는 결과를 확인해주었다.

**Table 4: Hypothesis Testing Results**

H	Path	Estimate	S.E.	C.R.	p-value	Result
H1(+)	Entrepreneurship → Product Differentiation	0.392	0.087	4.992	***	Supported
H2(+)	Entrepreneurship → Service Differentiation	0.432	0.077	5.607	***	Supported
H3(+)	Product Differentiation → Sales Performance	0.197	0.071	2.511	0.012	Supported
H4(+)	Service Differentiation → Sales Performance	0.302	0.078	3.898	***	Supported
H5(+)	Product Differentiation → Customer Performance	0.219	0.057	3.055	0.002	Supported
H6(+)	Service Differentiation → Customer Performance	0.552	0.068	7.161	***	Supported

Model fit:  $\chi^2=544.869$ ,  $df=220$ ,  $RMR=0.075$ ,  $GFI=0.840$ ,  $NFI=0.857$ ,  $IFI=0.910$ ,  $TLI=0.895$ ,  $CFI=0.909$

이와 같은 결과는 모든 가설이 설정한 방향성과 일치하

며, 연구 모형이 데이터에 잘 적합함을 나타낸다. 특히, 서비스 차별화가 고객 성과에 미치는 영향이 다른 변수들에 비해 상대적으로 큰 것으로 나타났는데, 이는 차별화 전략이 고객의 만족도와 충성도에 중요한 영향을 미친다는 기존 연구와 일치하는 결과이다. 이러한 결과는 소상공인이 차별화 전략을 채택할 경우, 고객 성과를 극대화할 수 있다는 시사점을 제공한다.

#### 4.4. Additional Analysis

연구 연구자들은 기업가정신의 하위요소인 혁신성, 위험감수성, 진취성이 차별화전략에 직접적인 영향을 미칠 수도 있다고 생각하여 직접효과를 측정하였다. 분석결과, 혁신성이 서비스차별화에 미치는 영향( $\beta=0.448, p<0.05$ )을 제외한 모든 경로는 통계적으로 유의미하지 않았다( $p>0.05$ ). 따라서 소상공인의 기업가정신을 구성하는 요소들의 개별적인 영향보다는 하나로 차별화전략에 미치는 영향이 더 크다는 것을 추측할 수 있었다.

### 5. Conclusion and Implications

#### 5.1. Summary and Practical Implications

본 연구는 대구·경북 지역 소상공인을 대상으로 기업가정신이 차별화 전략에 미치는 영향과 이러한 차별화 전략이 소상공인의 판매 성과 및 고객 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 연구 결과, 소상공인의 기업가정신은 제품 차별화와 서비스 차별화 모두에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 소상공인의 혁신성은 새로운 제품 개발 및 차별화된 상품구성(Product Differentiation)을 촉진하는 주된 요인으로 작용하였다. 위험감수성과 진취성은 경쟁이 치열한 시장 상황에서 새로운 서비스와 고객 맞춤형 솔루션(Service Differentiation)을 도입하게 하는 중요한 동력으로 나타났다.

이는 기업가정신이 단순히 내부적인 태도에 그치지 않고, 실질적인 차별화 전략 수립 과정에서 직·간접적으로 기여함을 보여준다. 이러한 결과는 기업가정신의 세부 요소들이 각각 제품 및 서비스 차별화 전략에 차별화된 영향을 미치며, 경쟁 환경에서의 차별화 수립에 핵심적인 역할을 수행하고 있음을 시사한다.

또한 제품 차별화 전략은 소상공인이 시장 내에서 독창적이고 차별화된 제품을 제공함으로써, 소비자에게 제품의 차별성과 경쟁적 가치를 효과적으로 전달하는 역할을 수행하였다. 이러한 제품 차별화는 소비자의 구매 선택에 긍정적인 영향을 미치며, 경쟁사 대비 시장 내 경쟁 우위를 확보하고

판매 성과(Sales Performance)를 유의하게 향상시키는 것으로 나타났다.

한편, 서비스 차별화 전략은 고객 접점에서 차별화된 서비스 품질과 맞춤형 솔루션을 제공함으로써 고객 경험을 향상시키는데 기여하였다. 이러한 서비스 차별화는 고객 만족도를 제고할 뿐만 아니라, 고객의 장기적인 충성도와 재구매 행동을 유발하여 고객 성과(Customer Performance)를 유의하게 개선하는 요인으로 작용하였다.

결과적으로, 기업가정신은 제품 및 서비스 차별화 촉진하고, 각각 판매 성과와 고객 성과를 증대시키는 매개적 메커니즘으로 작동하는 것으로 확인되었다.

본 연구는 소상공인의 지속 가능한 성장과 경쟁력 강화를 위해 차별화 전략이 필수적이라는 중요한 시사점을 제공한다. 소상공인은 기업가정신을 통해 혁신적이고 창의적인 전략을 개발하고, 이를 바탕으로 차별화된 제품과 서비스를 제공함으로써 고객의 요구를 충족시키고 경쟁 시장에서 우위를 점할 수 있다. 특히, 소상공인은 자원적 제약을 극복하기 위해 서비스 차별화에 더욱 집중할 필요가 있다. 서비스 차별화가 고객 성과에 미치는 영향이 크므로, 고객 맞춤형 서비스와 지속적인 고객 관리가 장기적인 성공에 중요한 역할을 할 것이다.

또한, 정부와 관련 기관은 소상공인들이 기업가정신을 강화하고 차별화 전략을 효과적으로 실행할 수 있도록 교육 및 지원 프로그램을 확충할 필요가 있다. 창의성과 혁신성을 높이기 위한 교육 프로그램과 재정적 지원은 소상공인들이 시장에서 차별화된 경쟁력을 확보하는 데 중요한 역할을 할 것이다.

본 연구는 소상공인의 기업가정신과 차별화 전략이 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였으며, 이를 통해 소상공인의 경영 전략 수립과 정책적 지원에 중요한 시사점을 제공한다. 연구 결과는 소상공인들이 혁신적이고 창의적인 차별화 전략을 통해 경쟁력을 강화하고 지속 가능한 성장을 도모할 수 있음을 시사하며, 향후 소상공인을 위한 경영 지원 정책 설계에 유용한 자료로 활용될 것이다.

#### 5.2. Limitations and Future Research Directions

본 연구는 소상공인의 기업가정신과 차별화 전략이 성과에 미치는 영향을 분석하여 유의미한 결과를 도출했으나, 몇 가지 한계점이 존재한다.

첫째, 표본의 지역적 한계가 있다. 본 연구는 대구·경북 지역 소상공인들을 대상으로 하였기 때문에, 이 지역 특유의



경제적, 사회적 환경이 연구 결과에 영향을 미쳤을 가능성이 있다. 이로 인해 특정 지역에 국한된 표본은 연구 결과의 일반화 가능성을 제한할 수 있으며, 다른 지역의 소상공인에게 동일한 결론을 적용하는 데 어려움이 있을 수 있다.

둘째, 단면적 연구의 한계가 존재한다. 본 연구는 단면적 설문조사에 기반한 연구로, 소상공인의 기업가정신과 차별화 전략이 시간이 흐르면서 어떻게 변화하고 성과에 지속적으로 영향을 미치는지에 대한 분석이 부족하다. 기업의 전략이 단기적으로 성과를 일으키는지, 아니면 장기적인 성과로 이어지는지 파악하기 위해서는 종단적 연구가 필요하다.

셋째, 본 연구는 자기 보고식 설문조사를 활용하였기 때문에 응답자의 주관적 인식에 따라 데이터가 왜곡될 가능성이 있다. 특히 성과 측정에서 과장되거나 부정확한 응답이 발생할 수 있어, 연구 결과의 신뢰성을 높이기 위해서는 보다 객관적인 데이터 수집 방법이 요구된다.

넷째, 다른 변수의 고려 부족도 한계로 작용한다. 본 연구는 기업가정신과 차별화 전략을 중심으로 성과를 분석했지만, 소상공인의 성과에 영향을 미칠 수 있는 다른 외부 요인들, 예를 들어 시장 환경, 경쟁 강도, 정부 정책 등의 변수를 충분히 고려하지 않았다. 이는 연구 결과를 복잡한 경영 현실에 그대로 적용하는 데 제한을 줄 수 있다.

향후 연구에서는 몇 가지 방향에서 보완이 필요하다. 첫째, 지역적 확장이 필요하다. 본 연구는 대구·경북 지역의 소상공인만을 대상으로 했으므로, 다른 지역의 소상공인을 포함한 연구가 진행되어야 한다. 이를 통해 연구 결과의 일반화 가능성을 높이고, 지역적 차이가 소상공인의 성과에 미치는 영향을 비교할 수 있을 것이다.

둘째, 종단적 연구 설계가 필요하다. 기업가정신과 차별화 전략이 소상공인의 성과에 미치는 영향을 시간의 흐름에 따라 추적할 수 있는 종단적 연구가 수행되어야 한다. 이는 단기적 성과뿐만 아니라 장기적인 성과 향상에 대한 분석을 가능하게 하며, 기업가정신이 성과에 미치는 장기적인 영향을 더욱 깊이 이해할 수 있게 해줄 것이다.

셋째, 다양한 연구 방법론을 도입할 필요가 있다. 향후 연구에서는 자기 보고식 설문조사 외에도 객관적인 성과 지표를 활용할 수 있는 방법을 고려해야 한다. 예를 들어, 매출 기록, 고객 유지율 등의 객관적 데이터를 수집하여 설문조사의 주관적 한계를 보완하고, 더욱 정확한 성과 분석을 가능하게 할 수 있다.

넷째, 추가 변수의 고려가 필요하다. 본 연구에서 다른 기업가정신과 차별화 전략 외에도 소상공인의 성과에 영향을 미칠 수 있는 외부 요인들을 고려한 연구가 필요하다. 경제

상황, 산업 경쟁력, 기술 혁신 수준, 정부 지원 정책 등 다양한 변수들을 통합 분석함으로써 보다 복합적인 경영 환경에서 소상공인의 성공 요인을 규명할 수 있을 것이다.

본 연구는 소상공인의 기업가정신과 차별화 전략이 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 이를 통해 소상공인의 경영 전략 수립 및 정책적 지원에 중요한 시사점을 제공하였으며, 연구 결과는 소상공인들이 혁신적이고 창의적인 차별화 전략을 통해 경쟁력을 강화하고 지속 가능한 성장을 도모할 수 있음을 시사한다. 그러나 본 연구는 몇 가지 한계점을 가지고 있으며, 향후 연구에서는 이러한 한계를 보완하고 보다 종합적이고 일반화 가능한 연구 결과를 도출할 수 있을 것이다. 이를 통해 소상공인의 경영 전략과 정책 지원에 실질적인 기여를 할 수 있을 것이다.

## References

- Acquaah, M., & Yasai-Ardekani, M. (2008). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*, 61(4), 346-354.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen Jr., D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625-641.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1990). New venture strategic posture, structure and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, 5(2), 123-135.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- Dollinger, M. J. (1995). *Entrepreneurship: Strategies and resources*. Boston: Irwin.
- Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S. (1999). Success in high-technology markets: Is marketing capability critical? *Marketing Science*, 18(4), 547-568.
- Druker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row, Publishers.
- Hair, J. F., Babin, B., Black, R., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). New York: Prentice-Hall.
- Hill, C. W. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework. *Academy of Management Review*, 13(3), 401-412.
- Jo, Y. S. (2012). The mediating effect of product differentiation capability in the relationship between entrepreneurship and export performance of small manufacturing firms. *Journal of Trade Information Studies*, 14(3), 113-138.

- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters*. New York: Simon and Schuster.
- Lee, D. S., & Yi, H. T. (2021). The impact of small business support policies on entrepreneurship and financial performance: Focusing on small businesses in Daegu. *Journal of Distribution and Logistics Research*, 8(2), 103-120.
- Lee, J., & Hsieh, C. (2010). A research in relating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage. *Journal of Business & Economics Research*, 8(9), 109-119.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Murray, A. I. (1988). A contingency view of Porter's "generic strategies." *Academy of Management Review*, 13(3), 390-400.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745-768.
- Park, J. Y., Choi, S. S., & Hong, S. K. (2011). The impact of market orientation and marketing capabilities of SMEs on competitive advantage and business performance. *Korean Journal of Business Administration*, 24(2), 1115-1137.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial & Decision Economics*, 24(4), 309-323.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.
- Powell, T. C. (1992). Research notes and communications: Strategic planning as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(7), 551-558.
- Runyan, R., Droge, C., & Swinney, J. (2008). Entrepreneurial orientation versus small business orientation: What are their relationships to firm performance? *Journal of Small Business Management*, 46(4), 567-588.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.
- Schumpeter, J. (1950). "Capitalism, Socialism, and Democracy", 3rd ed. New York: Harper and Brothers Publishers.
- Stuart, R. W., & Abetti, P. A. (1987). Start-up ventures: Towards the prediction of initial success. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249.
- Vorhies, D. W., Harker, M., & Rao, C. P. (1999). The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, 33(11), 1172-1202.
- Yoon, M. H., Kim, J. S., & Yoon, K. S. (2014). The role of switching costs in the relationship between customer value, customer satisfaction, and repurchase intention: Focused on mediating and moderating effects. *Journal of Marketing Studies*, 22(3), 21-51.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6, 258-282.