

## 관련 기업 근무경험이 ‘질 좋은 청년창업’에 미치는 영향 : K벤처스 투자기업 사례를 중심으로

박원미(과학기술연합대학원대학교 석사과정)\*

최수영(한국과학기술연구원 선임연구원)\*\*

### 국 문 요 약

본 연구는 창업가의 관련 기업 근무경험이 기업의 성장 가능성과 생존율을 높이는 '질 좋은 창업'에 미치는 영향을 확인하는 탐색적 사례 연구이다. 자원기반이론 관점에서 관련기업 경험을 통한 인적자본의 축적과 창업기회의 획득, 핵심경영자원의 확보를 '질 좋은 창업'의 요소로 보았으며, 벤처캐피탈인 'K벤처스'가 투자한 16개 모바일 게임/서비스 기업의 창업가를 대상으로 연구를 진행하였다.

연구 결과 16개 기업 27명의 기업이 모두가 창업 이전 관련 기업 근무경험을 보유하고 있었다. 이들은 관련기업 근무경험을 통해 기술능력, 관리능력, 사업영역의 지식, 창업동기 등 창업가의 인적자본을 축적하였으며, 이를 바탕으로 정보탐색, 기회인식, 기회추구 및 활용으로 창업을 실행하였다. 이러한 'K벤처스'의 투자 기준과 사례는 창업가의 직장경험과 인적자본이 벤처캐피탈의 투자결정에 긍정적인 영향을 미친다는 이전의 결과를 지지한다. 또한 심층연구를 수행 한 2개 기업의 사례는 관련기업 근무경험을 통해 축적한 창업가의 인적자본이 창업 기회 획득과 벤처캐피탈 투자유치를 통한 핵심경영자원 확보를 촉진시켜 '질 좋은 창업'에 긍정적인 영향을 미침을 확인하였다.

본 연구는 인터넷/모바일 기업을 대상으로 진행된 탐색적 사례연구이며, 향후 본 내용의 일반화를 위한 실증연구가 추가되어야 할 것이다.

핵심주제어: 질 좋은 창업, 벤처기업, 자원기반이론, 인적자본, 벤처캐피탈, 사례연구

## I. 서론

신생기업의 활발한 창업활동은 신규고용 창출의 핵심요인으로 작용한다. 또한 창업은 새로운 서비스와 상품을 시장에 제시하여 산업적 관계를 개선시키고, 경쟁과 혁신을 통해 국가 경제 전체에 활력을 불어넣으며 경제발전에 공헌한다(Gartner, 1989; Yang & Park, 2011). 이러한 이유로 정부는 경제위기 극복과 청년 실업률 감소를 위한 방안으로 청년창업 활성화를 지원하고 있다. 정부의 지원정책이 실질적인 경제발전으로 이어지기 위해서는 창업 기업의 양적 성장뿐만 아니라 생존율 제고와 질적 성장을 함께 고려한 '질 좋은 창업'에 대한 관심이 필요하다.

기업의 성장단계 이론과 자원기반이론 관점의 연구자들은 기업이 다음 단계로 성장하고 생존하기 위해 필요한 경영자원을 제시하고 있다. 본 연구에서는 선행연구 분석과 탐색적 사례연구를 통해 자원기반이론의 관점에서 창업기업의 '질 좋은 창업'에 영향을 미치는 요소가 무엇인지 확인하고자 한다. 더불어 본 연구를 통해 도출된 '질 좋은 창업'의 요소를 확보하기 위한 국내 청년창업 정책의 개선점을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 질 좋은 창업

#### 2.1.1 질 좋은 창업의 필요성

정부는 많은 재원을 투입하여 청년층의 창업을 지원하고 있다. 그 결과 2012년 통계청 자료에 의하면 30세 미만 청년층의 신설 법인수는 2010년 대비 53.8% 증가한 것으로 조사되었다. 그러나 자세한 내용을 살펴보면 이들 신규법인의 대다수는 자영업과 서비스업 및 단순제조업 분야에 속해 있다. 자신의 자본과 지식만을 이용하여 자기 스스로를 고용하는 영세창업은 쉽게 창업할 수 있지만 시장의 진입장벽이나 기업 간 경쟁 심화로 쉽게 망하는 문제를 야기한다. Statistics Korea(2011)에 따르면 신규 사업체의 1년 생존율은 70%, 2년 생존율은 55%, 3년 생존율은 45%로 나타나 창업기업 생존의 어려움을 확인할 수 있다(Yang, Choi & Hwangbo, 2012).

이러한 현실에도 불구하고 2014년 청년창업 지원예산은 2013년 예산 대비 51.7% 증가하는 등 정부의 노력은 더욱 강

\* 제1저자, 과학기술연합대학원대학교 과학기술정책전공 석사과정, veronica.w.park@gmail.com

\*\* 교신저자, 한국과학기술연구원 선임연구원, suyongchoi@kist.re.kr

· 투고일: 2014-07-04 · 수정일: 2014-09-15 · 게재확정일: 2014-10-13

화되고 있다. 정부의 창업지원정책이 경제발전으로 이어지기 위해서는 창업기업의 양적 성장과 질적 성장을 함께 고려한 ‘질 좋은 창업’이 이루어져야 한다.

창업에 대한 많은 선행연구가 이루어지고 있지만, ‘질 좋은 창업’에 대한 연구는 초기단계다. Yang, Choi & Hwangbo(2012)에 의하면 ‘질 좋은 창업’은 성공창업의 유의어로 ‘규모 있는 기업형 창업’, ‘생존기간을 크게 끌어 올리는 창업’, ‘시장에서 요구하는 일정한 성장속도를 유지하며 성장률을 창출하는 창업’으로 개념을 정립하고 있다. 그러나 아직까지 ‘질 좋은 창업’에 대한 이론적 정의는 도출되지 않은 상태이다. 본 연구에서는 ‘질 좋은 창업’을 ‘성장 가능성과 생존 가능성을 높이는 창업’으로 정의한다.

### 2.1.2 질 좋은 창업의 조건

기업의 성장단계에 관한 이론가들은 모든 기업이 예측 가능한 성장단계를 거친다고 본다. 학자들에 따라 3단계, 4단계, 5단계 이상의 모델들이 존재하지만 이러한 성장단계를 구분하는 합의점은 없다. 그러나 학자들은 공통적으로 각 단계를 파악하기 위한 중요한 기준이 위기와 위협이라고 주장한다(Churchill & Lewis, 1983; Scott & Bruce, 1987; Lippitt & Schmidt, 1967). 자원기반이론 관점의 연구자들은 기업의 다양한 자원기반이 벤처기업에 부정적 영향을 미치는 충격을 흡수하고 기업의 생존능력을 만들어 내는 완충메커니즘의 역할을 수행한다고 본다(Low & MacMillan, 1988; Barney, 1991; Mahoney & Pandian, 1992; Black & Boal, 1994; Chang, 2006).

Timmons & Spinelli(1994)는 창업의 3요소가 창업가, 기회인식, 자원이며 이를 이용하여 무에서 유를 만들어 가는 인간의 가치 창조적인 활동을 창업이라고 정의하였다. 이러한 창업단계 벤처기업의 활동에 중요한 영향을 미치는 행위자는 창업가이다(Shane & Venkataramen, 2000). 창업가는 창업기회를 인식하고 발견하며 이러한 기회를 실제로 활용하거나 시장가치가 있는 아이디어로 바꾸는 등 시간, 노력, 자본, 기술을 통해 가치를 끊임없이 창출하는 사람이다(Kuratko & Hodgetts, 2007). 이 단계에서 창업가의 가장 중요한 역할은 창업기회 인식이다. Vesper(1990)는 창업에서 가장 중요한 단계를 산업의 거시적 이해로부터 창업기회를 탐색하고 활용하는 창업사전준비로 규정하였고, McMullan & Long(1990)은 실현가능한 사업기회의 포착으로부터 전략적 독창성을 확보하는 것이 창업의 중요한 요소임을 주장했다. 이처럼 창업가가 가진 인적, 사회적 자본과 이를 바탕으로 한 사업기회의 인식은 창업단계 벤처기업의 완충메커니즘으로 작용한다(Chang, 2007).

창업 이후 성장단계에 있는 기업은 급속한 성장과 보유자원의 부조화를 통해 ‘죽음의 계곡’이라 불리는 위험상황을 경험하게 된다. 이는 시장에 제품을 출시하고 적극적인 경쟁전략을 수립하여 유통채널을 개척하는 시기에 창업당시 준비한 재무적 자원이 고갈되어 맞닥뜨리는 문제로, 이를 극복하지 못할 경우 기업의 생존을 위협받게 된다(Chang, 2007). 그러

므로 창업 이후 벤처기업이 다음 단계로 성장하고, 생존율을 높이기 위해서는 새로운 자본의 획득(Lippitt & Schmidt, 1967; Churchill & Lewis, 1983)과 외부로부터 자원을 획득할 수 있는 기업가의 사회적 자원이 중요하다(Chang, 2007).

## 2.2 질 좋은 창업과 자원

### 2.2.1 벤처기업의 경영자원

앞서 살펴본 바와 같이 기업의 창업과 성장, 생존에 있어 자원은 핵심적인 요소이다(Lippitt & Schmidt, 1967; Churchill & Lewis, 1983; Schoonhoven, Eisenhardt & Lyman, 1990; Stuart & Abetti, 1990; Starr & MacMillan, 1990; Starr, 1996; Chang, 2007). 본 절에서는 벤처기업의 경영자원에 대해 알아본다.

<표 1> 벤처기업의 핵심경영자원

구분	관련연구	
창업가의 경험/능력/특징	기업가의 사업경험 또는 업계 중 사업경험, 기업가의 지능, 에너지, 경험, 기업가적 역량, 경영관리적 역량, 기업경영 경험, 이전직장 경험	Hart(1995), Stevenson & Gumpert(1985), Chandler & Hanks(1994a), Lee & Chang(1999)
창업가의 개인적 네트워크	공식적 네트워크: 은행, 회계사, 법률가 비공식 네트워크: 가족, 친구, 업계인사	Birley(1985), Ostgaard & Birley(1994), Tjosvold & Weicker(1993)
창업가의 사회적 특성	최고경영자의 사회적 우위(social advantage)	Eisenhardt & Schoonhoven(1996)
경영진의 특성요인	경영진의 외부지향성, 위험지향성, 창업멤버 중 업종에 대한 경험 및 창업경험, 창업멤버 사이의 협업경험, 경영진의 이전 직장 직위	Flood et al.(1997), Schoonhoven et al.(1990), Eisenhardt & Schoonhoven(1996)
기술적 자원	기술적 전문성, 기술적 혁신, 기술능력, 지적재산권	Shrader & Simon(1997), Chandler & Hanks(1994a), Schoonhoven et al.(1990), Eisenhardt & Schoonhoven(1996), Bae & Jung(1997), Lee & Chang(1999)
재무적 자원	화폐적 자산과 재무적 스탁으로서, 자금차용 능력, 새로운 자본의 모금능력, 내부적 자금산출의 양, 평균적인 금융비용 미만으로 자금시장에 접근할 수 있는 조직 능력 등	Dollinger(1995), Shrader & Simon(1997), Schoonhoven et al.(1990)
전략적 제휴	기업의 조직간 협력관계를 구축하는 활동	Eisenhardt & Schoonhoven(1996), Hamel et al.(1989), Baum & Oliver(1991), Hagedoorn(1993), Kogut(1991), Hamel et al.(1989), Pisano & Teece(1989)
파트너십의 선택 및 계약기간	신뢰에 기초한 계약	Hart(1995)
마케팅 전문성	시장탐색에 필요한 기능과 스킬을 개발하고 조직화	Shrader & Simon(1997), Chandler & Hanks(1994b), Schoonhoven et al.(1990)
조직적 자원	기업의 조직구조, 정형화된 운영 방식, 기업의 보고/정보산출/의사 결정 시스템, 문화, 규범, 규칙, 정책, 가이드라인 등	Dollinger(1995), Schoonhoven et al.(1990)
명성 자원	기업환경 내 이해관계자들이 기업에 대해 가지고 있는 인식, 상표충성도, 전반적인 회사이미지, 브랜드 정체성, 상표정체성	Dollinger(1995), Shrader & Simon(1997), Tsai et al.(1991)

기업 경영자원의 유형과 효과에 대해 논리적 체계를 제공하는 대표적인 이론은 자원기반이론이다(Chang, 1998; Bang, 1997). 자원기반이론에서 자원의 개념은 생산적인 기업 활동

에 공헌할 수 있는 기업이 보유한 유무형적 요소들의 총칭이며, 지속적인 경쟁우위(sustainable competitive advantage)를 제공해 줄 수 있는 속성을 가지고 있다(Miller & Shamsie, 1996). 이러한 자원의 개념과 속성을 모두 포함하는 기업자원이란 타 기업에 의해 쉽게 모방될 수 없는 속성을 가진 가치적·감각적·유형적 자원과 비가시적·비감각적·무형적 자원 및 조직능력을 포괄하는 개념이다.

일반적으로 자원은 조직 내부적으로 소유하여 생산 활동에 활용할 수 있는 통제 가능한 요소들을 의미하는 폐쇄 시스템적 관점을 전제하고 있으나, 조직은 필요한 자원을 모두 갖추고 있을 수 없기 때문에(Pfeffer & Salancik, 1978) 외부 조직이 통제하고 있는 자원을 동원하여 활용할 수 있는 능력이 필요하다. 특히 조직 활동에 필요한 경영자원이 부족한 벤처기업의 경우는 더욱 그러하다(Lee, 2004).

벤처기업의 핵심경영자원에 대한 연구에서는 창업 초기단계의 중소기업이라는 특성을 반영하여 재무적 자원과 기업가 및 경영진 관련 인적자원을 상대적으로 중요한 경영자원으로 본다(Lee, 2004). 자원기반이론의 관점에서 살펴 본 벤처기업의 핵심경영자원은 위에서 기술한 <표 1>과 같다.

**2.2.2 질 좋은 창업과 창업가의 인적자본**

기업의 성과와 생존 가능성을 높이는 '질 좋은 창업'활동을 위해서는 기업의 성장단계별로 나타나는 핵심 경영 문제를 해결해야한다. 창업단계의 핵심 경영 문제는 사업 기회의 포착(Choi & Chung, 2010)이다. 또한 기회인식과 함께 창업의 3요소 중 하나인 창업가로 표현되는 인적자본은 벤처기업을 경영의 핵심자원이다. 인적자본은 업무와 관련된 스킬과 능력, 암묵지와 학습의지 등 개인적인 특성을 포함하며(Arenas & Lavanderos, 2008; Moon & Kim, 2012), 최근 인적자본을 기반으로 한 창업가정신의 연구범위는 개인적인 특성을 넘어 창업가의 행위와 기업의 성과까지 포함한다(Park, 2012). Ucbasaran(2004)은 창업자의 인적자본 뿐만 아니라 창업가적 행위를 포함하여 창업의 인적자본 통합 프레임워크를 제시하였다<표 2>.

Ucbasaran(2004)의 통합 프레임워크에 따르면 창업가는 일반적인 인적자본과 창업가적 인적자본을 보유하게 된다. 이러한 인적자본은 교육과 경험을 통해 증가한다는 것이 인적자본이론의 공통된 인식이다(Park, 2012). 경험적 학습이론을 바탕으로 창업가적 행위를 연구하는 창업가적 학습이론에 따르면, 창업가는 성공 또는 실패경험으로부터 창업과 경영에 대한 지식을 창출하고 습득한다(Cope, 2005). Unger et al.(2011)은 주요 연구저널에 일정기간 동안 게재 된 연구문헌 중 인적자본과 관련된 변수의 연구 빈도를 조사하였다. 인적자본 연구는 주로 교육, 창업경험, 특정 산업 경험, 관리경험, 이전 근무경험을 중심으로 이루어지고 있으며, 이는 인적자본이 교육과 경험을 통해 증가한다는 연구자들의 인식을 방증한다.

<표 2> 인적자본 통합 프레임워크의 구성

구분	구성요소
창업가 (The Entrepreneur)	일반적 자본 (General Human Capital) - 교육 (Education) - 관리능력 (Managerial Human Capital) - 기술능력 (Technical Capabilities) - 인구통계 (Demographic Control Variables) - 사업영역 지식 (Knowledge of the Domain) 창업가적 자본 (Entrepreneurial Human Capital) - 창업가적 능력 (Entrepreneurial Capability) - 부모 배경 (Parental Background) - 사업기회에 대한 태도 (Attitudes) - 창업동기 (Motivations)
창업가적 행위 (The Entrepreneurial Process)	창업가적 행위 (Entrepreneur Behaviour) - 정보탐색 (Information Search) - 기회인식 (Opportunity Identification) - 기회추구의 활용 (Opportunity Pursuit and Exploitation)
성과 (Outcomes)	창업가 및 기업의 성과 (Entrepreneur and Firm Performance) 매각 또는 철수 (Exit) 후속 벤처 (Entrepreneurial Re-entry)

출처: Park (2012)

창업단계에서 창업가의 가장 중요한 활동 중 하나는 창업 기회 인식과 활용이다(Vesper, 1990; McMullan & Long, 1990; Chang, 2007). Ucbasaran(2004)의 인적자본 통합 프레임워크에 따르면, 창업가는 인적자본을 바탕으로 창업가적 행위를 수행한다. 앞서 살펴본 바와 같이 창업가는 과거의 교육, 창업 경험, 특정 산업 경험, 이전 근무경험 등을 통해 인적자본을 축적(Unger et al., 2011)하며 이를 바탕으로 정보탐색, 기회인식, 기회추구 및 활용 행위를 수행한다. 실제 국내외 창업 기회 원천에 관한 선행연구(Cooper & Dunkelberg, 1987; Case, 1989; Cho, 1998; Moon & Hwangbo, 2011)를 살펴보면, 이전의 직장으로부터 창업 기회가 유래했다는 응답이 높은 비중을 차지함을 확인할 수 있다<표 3>.

<표 3> 창업기회의 원천

연구자	창업 기회 원천의 유형 (응답비율)
Cooper & Dunkelberg(1987)	이전의 일(43%), 취미/개인관심(18%), 행운의 사건(8%), 타인의 제안(8%), 교육/과목이수(6%), 가족의 장사(6%), 친구친척의 활동(5%), 기타(5%)
Case(1989)	동일 산업에서의 근무 경험(43%), 타인 관찰 및 본인의 능력 판단(15%), 시장의 니즈 관찰(11%), 사업기회의 체계적 탐색(7%), 설명하기 어려움(5%), 취미(2%), 기타(16%)
Cho(1998)	전직 (56.34%), 교육(11.27%), 취미(4.23%), 기타(28.17%)
Moon & Hwangbo(2011)	전직 (57.7%), 교육(19.2%), 취미(15.9%), 기타(7.1%)
Vesper(1990) <sup>1)</sup>	- 기대치 않았던 초대(anticipated invitation) - 전직(prior employment) - 권리의 획득(obtaining right) - 자기고용(self-employment) - 취미(hobbies) - 사회적으로 만난 사람들(social encounters) - 단순한 관찰(pedestrian observation)
Daniel(2013) <sup>2)</sup>	- 살면서 경험한 불편을 해결하려는 열망 - 재능있는 사람과의 동업 - 내가 가진 특별한 재능을 사업화 - 한 산업에 오랫동안 근무하며 시장의 니즈 확인 - 사업아이디어의 체계적인 탐색

1) 설문 없이 창업 아이디어 원천의 유형을 7가지로 나누어 설명  
2) 설문조사의 결과를 공개하지 않고, 스타트업이 아이디어를 얻는 5가지 방법만 제시

## 2.3 질 좋은 창업과 벤처캐피탈

### 2.3.1 벤처캐피탈의 역할

벤처캐피탈로부터의 투자 유치는 기업이 외부로부터 신규자금을 조달하는 방법 중 하나이다. 벤처캐피탈은 ‘고도의 기술력과 잠재성은 있으나, 경영기반이 취약하여 일반 금융기관에서 자금을 조달하기에 위험이 큰 벤처기업’에 전문적으로 투자하는 투자회사로서, 주로 주식관련 채권 형태로 투자하고 코스닥 상장, 장외시장 등록, M&A 등을 통해 투자지분을 매각하여 수익을 얻는 재무적 투자자이다(Kim & Seo, 2010). 이들은 벤처기업에 출자형태의 재무적 자원 이외에도 투자받은 기업이 지속적으로 성장할 수 있도록 경영상담, 기술관리 등 컨설팅 서비스 등 비재무적 자원을 제공한다(Lee, 1999; Lee & Han, 1993; Kim, Oh & Lee, 2013). 또한 벤처캐피탈로부터 투자를 받고 파트너십을 맺은 벤처기업은 대외적으로 사회적 인지도 및 신뢰도를 확보하여 추가적인 외부자원, 특히 재무적 자원에 쉽게 접근할 수 있다. 그러므로 벤처캐피탈 투자 유치는 벤처기업이 재무적·비재무적 핵심 경영자원을 조달하여 기업의 경쟁우위를 확보하는 효과적인 방법이다. 이와 동시에 벤처캐피탈의 투자 유치 자체는 자원기반이론 관점에서 살펴보면 기업의 외부자원 동원능력이다(Lee, 2004).

### 2.3.2 질 좋은 창업과 벤처캐피탈

창업 이후 성장기 벤처기업이 ‘질 좋은 창업’을 위해 해결해야 할 핵심 경영문제는 자원의 확보이다(Choi & Chung, 2010). 제품 출시 이후 ‘죽음의 계곡’을 넘어 기업이 지속적으로 성장하고 생존하기 위해서는 재무적 자원의 조달이 중요하며(Churchill & Lewis, 1983; Schoonhoven, Eisenhardt & Lyman, 1990; Jung & An, 1998; Chang, 2007), 외부 네트워크와 같은 기업가의 사회적 자본과 제품 및 시장에 적합한 집중화된 전략 등 비재무적 경영자원은 성장기 기업의 생존력을 높일 수 있는 중요한 자원이다(Chang, 2007). 벤처캐피탈 투자유치는 내부의 자원부족 문제를 해결하기 위해 외부로부터 재무적·비재무적 자원을 동시에 조달할 수 있는 효과적인 방법이다.

그러므로 벤처캐피탈의 투자는 창업이후 성장기 벤처기업의 질 좋은 창업활동을 촉진하는 양(+)의 조절효과를 줄 수 있다. 선행연구를 살펴보면 벤처캐피탈의 투자를 받은 기업의 성과 및 생존율이 우수하다는 다양한 연구결과가 존재한다. Bruno & Tyebjee(1985)는 벤처캐피탈의 투자가 고용증가와 판매성장률 증가에 양의 상관관계가 있음을 밝혔으며, Berger & Udell(1998)과 Gompers & Lerner(1999)는 벤처캐피탈 투자를 받은 기업이 그렇지 않은 기업보다 성과가 뛰어나다고 주장하였다. Davila, Foster & Gupta(2003)는 1994년~2000년 사이 실리콘밸리의 벤처기업을 대상으로 벤처캐피탈 투자를 받은 기업과 투자를 받지 않은 기업의 성과를 비교하여 벤처캐피

탈의 투자를 받은 기업의 성과가 더 우수했음을 보여주었다. 뿐만 아니라 벤처캐피탈의 지원을 받은 기업의 생존율은 65%(Sahlman, 1990)에서 85%(Dorsey, 1979)사이로 조사되었다.

국내에서도 벤처캐피탈의 투자와 기업의 성과에 관한 연구가 진행되었다. Lee et al.(2000)이 소프트웨어기업을 대상으로 벤처캐피탈의 자금지원효과를 분석한 결과, 벤처캐피탈의 지원을 받은 기업이 그렇지 않은 기업보다 성장성이 높게 나타났으며 창업초창기에 벤처캐피탈의 지원을 받을수록 더욱 성장성이 높은 것으로 분석되었다. Ryou(2001)의 정보통신기업을 대상으로 한 연구에서도 벤처캐피탈의 투자를 받은 기업이 총자산, 고정자산, 자본금, 매출액, 경상이익 등의 측면에서 높은 성장성을 나타냈음을 확인하였다. 그밖에도 벤처캐피탈의 투자를 유치한 기업이 그렇지 않은 기업보다 더 높은 성과를 보인다는 다수의 연구(Kim & Seo, 2010)가 존재하며, 이는 벤처캐피탈 투자가 ‘질 좋은 창업’활동에 긍정적인 조절효과를 미침을 방증한다.

### 2.3.3 창업자 경험과 벤처캐피탈의 투자의사결정

이렇듯 벤처캐피탈의 투자는 기업의 성과와 생존율 제고에 도움을 주지만 모든 벤처기업이 반드시 벤처캐피탈의 투자를 받을 수 있는 것은 아니다(Lee, 2004). 2013년 벤처기업정밀실태조사에 따르면 국내 벤처기업 중 벤처캐피탈로부터 투자유치 경험이 있는 기업은 3.5% 뿐이다.

벤처캐피탈은 고위험-고수익이 예상되는 벤처기업에 전문적으로 투자하여 투자회수를 통한 수익을 목적으로 하는 재무적 투자자로서, 투자를 통해 수익이 발생할 가능성이 있는 기업에 투자한다. 그러므로 벤처캐피탈은 투자의사결정과정에서 투자 대상인 벤처기업의 다양한 정보를 평가함으로써 해당 기업의 성공 가능성을 예측한다(Chung & Son, 2010). 벤처캐피탈 투자의사결정의 주된 요인으로 최고경영진의 특성, 제품서비스의 우수성, 시장/경쟁기업 현황, 성공시의 잠재적 수익률 등이 있으며, 그 중에서도 최고경영진의 중요성을 가장 강조한다(MacMillian, Zemann & Subbanarasimha., 1987; Robinson, 1987; Zacharakis & Meyer, 2000). 그러나 이러한 요인에 대한 실증분석은 미흡한 실정이다.

최근 벤처캐피탈의 투자의사결정의 주된 요인이 기업성과의 선행요인과 같을 것이라는 가정 하에 벤처캐피탈 투자의사결정에 대한 실증 분석이 수행되고 있다. 이를 통해 Burton et al.(2002)은 벤처기업의 최고경영진이 이전 창업을 통해 명성을 보유하거나 인적 자본이 높을수록 벤처캐피탈의 투자를 유치할 가능성이 높다고 주장하였으며, Baum & Silverman(2004)은 최고경영진의 규모와 인적자본이 벤처캐피탈의 투자의사결정에 영향을 미치는 중요한 요인임을 규명하였다. Choi(2011)는 한국의 벤처캐피탈이 벤처기업 최고경영자의 인적자본 중에서는 기술 또는 마케팅과 같은 업무경험, 내부적 사회적 자본 중에서는 같은 직장 출신 관계(직장연), 외부 사회적 자본 변수로는 관련기업 근무 경험이 기업성과

에 긍정적인 영향을 준다고 판단하여 더 중요시 여기고 있음을 확인하였다.

선행연구를 종합하면, 과거 관련기업 근무경험을 통해 축적한 창업가의 인적자본은 벤처캐피탈의 투자사결정에 긍정적으로 작용하여 기업의 '질 좋은 창업'활동을 촉진하는 중요한 요인임을 알 수 있다.

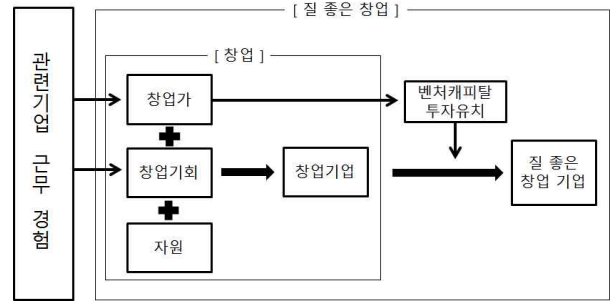
### III. 연구설계

#### 3.1 분석의 틀

성장 가능성과 생존 가능성을 높이는 '질 좋은 창업'을 위해서는 기업이 각 성장단계별 핵심 경영 문제를 해결해야한다(Choi & Chung, 2010). 창업단계에서는 창업의 3요소 중 특히 창업가(Kuratko & Hodgetts, 2007; Davidsson & Wiklund, 2000)와 창업기회 인식(Vesper, 1990; McMullan & Long, 1990; Choi & Chung, 2010)의 중요성이 부각된다. 선행연구 분석 결과, 창업가는 이전 직장경험을 통해 창업에 필요한 인적자본을 축적하고(Ucbasaran, 2004; Cope, 2005; Unger et al., 2011; Park, 2012), 이를 바탕으로 기회인식 활동을 수행한다(Cooper & Dunkelberg, 1987; John Case, 1989; Vesper, 1990; Ucbasaran, 2004; Jung & Kim, 2009; Moon & Hwangbo, 2011; Daniel, 2013).

창업 이후 성장기 벤처기업은 경영자원 확보를 통해 기업의 성장 가능성 및 생존 가능성을 높일 수 있다(Chang, 2007). 기업이 경영자원을 확보하는 방법 중 하나인 벤처캐피탈 투자 유치하는 기업이 재무적·비재무적 경영자원을 동시에 획득하게 하여 질 좋은 창업을 돕는다(Ryou, 2001; Davila, Foster & Gupta, 2003; Choi & Chung, 2010). 선행연구에 따르면 벤처캐피탈의 주요 투자결정요인은 창업자의 관련 기업 근무경험과 이를 통해 축적한 인적자본이다(MacMillian, Zemann & Subbanarasimha., 1987; Robinson, 1987; Zacharakis & Meyer, 2000; Burton et al., 2002; Baum & Silverman, 2004; Choi, 2011).

이를 종합, 분석하면 창업요소 중 하나인 창업가의 인적자본 및 기회인식의 원천, 창업기업의 '질 좋은 창업'활동에 양(+)의 조절효과를 줄 수 있는 벤처캐피탈 투자유치의 공통적 선행요인으로 '관련기업 근무 경험'을 도출할 수 있다. 그러므로 본 연구에서는 사례연구를 통해 1)관련기업 근무 경험을 통해 축적 가능한 창업가의 인적자본, 2)창업가의 인적자본을 통한 창업기회 확보, 3)벤처캐피탈 투자사결정에 영향을 주는 인적자본과 벤처캐피탈을 통해 확보 가능한 경영자원을 확인하고자 한다. 이러한 분석의 틀은 <그림 1>과 같다.



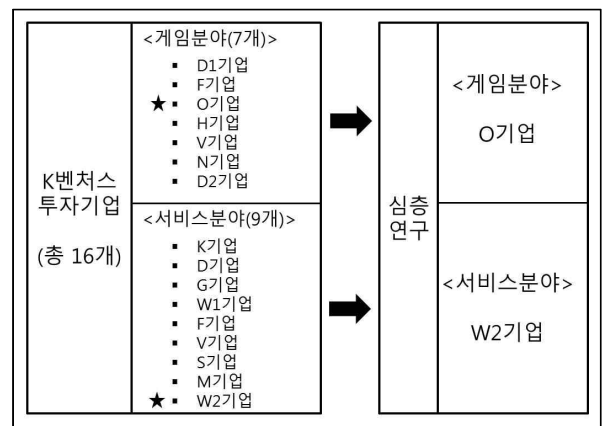
<그림 1> 분석의 틀

#### 3.2 연구대상 선정 및 연구과정

##### 3.2.1 연구대상

최근 청년창업의 특징은 모바일 앱 분야 창업이 증가하고 있다는 점이다(Yang, Yang & Hwangbo, 2012). 청년창업사관학교 입교자의 기술 분류별 구성을 살펴보면, 지식·IT분야 입교자 비율이 9.4%(11)에서 21.9%(13)로 증가하였다(Yang, 2013). 이러한 현상은 스마트폰의 대중화와 모바일 시장의 확대대로 IT분야에서 다양한 사업기회를 찾을 수 있으며, 제조업 분야 기술창업에 비해 저자본으로 창업이 가능하여 사업 실패 시 감당해야 할 리스크가 작기 때문인 것으로 보인다.

이러한 청년 창업의 특징을 반영하여 본 연구의 대상은 지식·IT분야, 특히 인터넷/모바일 분야를 중심으로 탐색하였다. 또한 '질 좋은 창업'기업을 선정하기 위해 벤처캐피탈로부터 투자를 유치하여 성장 가능성 및 생존 가능성이 높을 것으로 예상되는 기업으로 연구대상을 한정하였다. 상기 두 조건을 모두 충족시킬 수 있도록 웹/모바일 분야 초기기업에 전문적으로 투자하는 벤처캐피탈인 'K벤처스'와 이들의 투자기업을 연구대상으로 최종 선정하였으며, 게임분야와 서비스분야에서 각 1개 기업씩 선정하여 심층연구를 진행하였다<그림 2>.



<그림 2> 연구대상 선정

##### 3.2.2 연구과정

우선 'K벤처스'의 투자기준을 통해 벤처캐피탈의 투자사결정에 창업자의 관련기업 근무경험이 미치는 영향을 확인하

였다. ‘K벤처스’의 투자기준은 홈페이지 게시자료와 대표이사의 기고문, 인터뷰 등 2차 자료를 분석하여 확인하였다. 또한 ‘K벤처스’ 투자기업 창업자의 과거 경력을 분석하여 이들의 투자기준과 실제 투자사결정의 일치 여부를 확인하였다. ‘K벤처스’에 투자기업 창업자의 경력과 관련된 자료를 요청하였으나 답변을 거부하여 각 기업의 홈페이지와 창업자 인터뷰 자료를 통해 과거 경력에 대한 정보를 수집하였다.

다음으로 ‘K벤처스’ 투자기업 중 게임분야와 서비스분야에서 각 한 개씩, 총 2개의 기업을 선정하여 심층연구를 진행하였다. 심층연구에서는 관련기업 근무경험을 통해 창업자가 축적한 인적자본의 종류, 창업활동에서 인적자본의 역할, 벤처캐피탈 투자유치를 통해 확보한 경영자원이 기업경영에 미치는 영향을 확인하였다. 본 연구를 위해 해당 기업 경영진과 인터뷰를 진행하였다.

## IV. 사례연구

### 4.1 K벤처스

#### 4.1.1 K벤처스 개요

K벤처스는 다수의 인터넷, 모바일 기업을 설립한 K씨와 인터넷/모바일/게임/기술기반기업/뉴미디어 분야 초기기업을 발굴해 성공으로 이끈 투자전문가 L씨가 2012년 4월 설립한 웹/모바일 및 기술 기반 스타트업 전문 벤처캐피탈이다. 2012년 115억원, 2013년 300억원 등 총 415억원 규모의 펀드를 조성하였고, 2013년 12월 현재 18개 기업에 총 79억원을 투자하였다.

18개 기업 중 현재 생존 기업 수는 16개(생존율 88.9%)이며, 생존 기업 대표이사의 나이는 최소 27세, 최대 43세, 평균 35세로 본 연구의 대상인 청년창업에 적합한 사례이다.

K벤처스 투자기업 중 현재 정식 서비스를 출시한 기업은 7개이며 이들 기업의 평균/누적 앱 다운로드 수는 130만/1030만 건이다. 이 중 6개 기업은 연매출 1억 이상을 보이고 있으며, 이들의 2013년도 10월까지의 평균/누적 매출액은 57억/342억원이다. 이처럼 K벤처스의 투자를 받은 벤처기업들은 재무적 자원과 비재무적 자원을 지원받으며 성공적으로 활동하고 있다.

#### 4.1.2 K벤처스 제공 경영자원

벤처캐피탈은 벤처기업에 대해 자금 뿐만 아니라 추가적인 자금 유치, 경영상담, 판로개척 등의 서비스를 지원한다(Lee, 1999; Lee & Han, 1993). K벤처스 역시 투자 기업이 경영상의 시행착오를 줄일 수 있도록 적극 지원하고 있다. 이들이 제공하는 서비스와 이를 통해 기업이 획득할 수 있는 핵심경영자원은 <표4>와 같다.

<표 4> ‘K벤처스’ 제공 서비스 및 핵심경영자원

K벤처스 제공 서비스	내용	핵심경영자원
자금투자	기업 별 1~10억원 투자	재무적 자원
패밀리 CEO DAY	투자기업 경영진의 네트워킹 정기모임	기업가의 개인적 네트워크
지식공유 플랫폼	온라인/모바일 지식공유 플랫폼을 통해 패밀리 간 사업관련 질의응답, 각종 노하우/경험 공유	기업가의 개인적 네트워크 기업가의 경험/능력/특징
비즈니스 개발 및 관리 지원	투자사, 인큐베이터, 스타트업, 통신사 및 포털을 포함 한 대기업 등과의 협력기회 제공	전략적 제휴 파트너십의 선택 및 계약기간
	패밀리 기업에 대한 인제소싱, 대외홍보, 세무/법무/회계/이슈 등 회사 경영/운영 관련 상시 지원	기업가의 경험/능력/특징 마케팅 전문성 명성자원
	투자기업의 추가투자 유치 지원	재무적 자원
컨퍼런스 및 기업가정신 세션	국내 스타트업 발전을 위한 지식공유 행사 정기적 개최	기업가의 개인적 네트워크 기업가의 경험/능력/특징
투자기업 홍보	홈페이지 및 미디어 킷을 통해 투자기업에 관한 기본정보와 최신소식 홍보	마케팅 전문성 명성자원

K벤처스의 지원 중 특징적인 부분은 투자기업 간 네트워킹 활동 강조이다. 이들은 기업가들의 협력에서 기인한 시너지 효과가 중요하다고 생각하여 투자한 기업들을 하나의 그룹처럼 움직이게 하는 ‘패밀리 문화’를 만들고자 노력한다. 이를 위해 패밀리 기업 경영진간의 네트워크를 형성할 수 있는 CEO DAY와 지식공유 플랫폼 운영, 국내외 벤처생태계 내 전문가들과의 네트워크를 형성할 수 있는 기업가정신 세션, 컨퍼런스, VIP PARTY 등 다양한 네트워킹 행사를 개최한다.

#### 4.1.3 K벤처스 투자기준 및 투자 사례

K벤처스가 제시하는 투자기준은 다음과 같다.

“저희는 ‘사람’을 가장 중요시합니다. 투자 의사결정을 내리는데 가장 큰 영향을 끼치는 것은 첫 번째도 Team, 두 번째도 Team, 세 번째도 Team입니다. ‘사람명’을 갖고 사업을 하는 분들이 성공한다고 믿기 때문입니다. 또한, 저희는 사람들이 불편해하는 ‘문제’를 해결해주는 Painkiller와 같은 사업에 투자하는 것이 가치 있는 일이라고 생각하고 있습니다.”

K벤처스가 말하는 ‘사람’과 ‘팀’은 인적자본에 대한 이야기이다. 18개의 투자 기업 중 법인설립 전 투자를 결정한 기업은 5개, 서비스 없이 투자를 결정한 기업은 11개, 투자 당시 설립 1년 미만인 기업은 15개이다. 이는 초기기업의 핵심자원인 ‘사람’과 ‘팀’, 즉 인적자본을 보고 투자한다는 K벤처스의 투자기준을 잘 보여준다. 이들의 투자기업 중 2013년 12월 현재 생존기업 수는 16개로 생존율은 88.9%이다. 생존기업 창업자 27명의 과거 경력을 살펴보면 <표5>와 같다.

<표 5> K벤처스 투자기업 창업자 및 팀 경력 현황

	서비스	게임	전체
기업 수	9개	7개	16개
과거 협력 경험이 있는 팀으로 창업한 기업 수	3개 (33.3%)	7개 (100%)	10개 (62.5%)
창업자 수	15명	12명	27명
이전 직장 경험 있음	15명 (100%)	12명 (100%)	27명 (100%)
동일 산업 근무 경력 있음	15명 (100%)	12명 (100%)	27명 (100%)
창업경험 있음	8명 (53.3%)	1명 (8.3%)	9명 (33.3%)
벤처기업(직접 창업 제외) 또는 벤처지원기관 근무 경력 있음	4명 (26.7%)	0명 (0%)	4명 (14.8%)

분석 결과, 모든 창업자가 관련분야 근무경험을 보유하고 있었다. 각 분야별 특징을 살펴보면, 서비스 분야 창업자의 50% 이상은 관련분야 근무경험뿐만 아니라 직접 창업한 경험을 보유하고 있다. 게임 분야의 주목할 만한 특징은 팀 빌딩이다. 7개 기업의 창업자 모두 창업 전 온라인 게임업체 근무경험을 보유하고 있을 뿐만 아니라, 7개 기업 모두 이전 직장에서 협력 경험이 있는 팀원을 중심으로 창업기업 팀을 구성하였다.

<표 6> 과거 근무경험을 통해 획득 가능한 인적자본

과거 근무 경험의 종류	획득 가능한 인적자본	
동일 산업 근무경험	공통	- 기업가의 경험, 능력, 특징: 업계 종사경험, 업종에 대한 이해 - 기업가의 개인적 네트워크: 업계인사와의 공식/비공식적 네트워크 - 경영진의 특성요인: 경영진의 이전 직장 직위(팀장, 임원 등 관리자의 경우)
	기술직 (개발자)	- 기술적 자원: 기술능력, 기술적 전문성
	운영 · 관리직	- 기업가의 경험, 능력, 특징: 기업가적 역량, 경영 · 관리적 역량, 마케팅 역량
창업경험	- 기업가의 경험, 능력, 특징: 사업 및 경영 경험, 경영 · 관리적 역량 - 기업가의 개인적 네트워크: 은행, 회계사 등 기업경영과 관련된 공식적인 네트워크, 업계인사와의 공식/비공식적 네트워크	
벤처 또는 벤처지원기관 근무 경험	- 기업가의 경험, 능력, 특징: 벤처경영에 대한 이해 - 기업가의 개인적 네트워크: 벤처생태계 내 행위자와의 공식/비공식적 네트워크	
팀원과의 과거 협력 경험	- 경영진의 특성요인: 창업멤버 사이의 협업경험	

기업의 성과를 창출하는데 중요한 인적자본은 교육과 경험을 통해 축적될 수 있다<표 6>. 기업가의 지식·훈련경험, 관계적 자본(Dollinger, 1995), 기업가의 업무경험과 산업계에서의 경험(Schoonhoven et al., 1990)이 벤처기업의 성과창출에 공헌할 수 있다는 연구결과를 바탕으로 K벤처스 투자기업 사례를 살펴보면, 창업가는 이전 직장경력을 통해 기술능력, 관리능력, 사업영역 지식, 창업동기 등 인적자본(Ucbasaran, 2004; Park, 2012)을 축적하였음을 확인할 수 있다. 그리고 K벤처스의 투자기준과 실제 투자사례는 벤처기업 최고경영자의 인적자본이 벤처캐피탈의 투자결정에 긍정적인 영향을 준다는 기존의 연구를 지지한다(Burton et al. 2002; Baum & Silverman, 2004; Choi, 2011).

## 4.2 O기업 사례

### 4.2.1 O기업 개요 및 주요 성과

O기업은 2013년 2월 창업하여 현재까지 생존중인 모바일 게임 회사이다. 현재 O기업의 인력 구성은 총 11명이며, 2013년 9월 K벤처스로부터 4억원을 투자받았다. 창업직후인 2월부터 제 1호 게임 개발을 진행하여 12월 서비스 정식 출시 후 현재까지 안정적으로 서비스 제공하며 1년 이상 생존 중이다<표 7>.

<표 7> O기업 개요

분야	모바일 게임
팀 구성	총 11명 (프로그래머 4명, 아트 4명, 기획 2명, 프로젝트 매니저 1명)
생존기간	2013년 02월 ~ 현재 (1년 8개월)
'K벤처스' 투자일	2013년 09월 02일
'K벤처스' 투자규모	4억 원
주요성과	- '13년 10월 1호 게임 베타오픈 - '13년 12월 1호 게임 정식 출시 - '14년 3월 20일, W사로부터 약 20억원 규모의 지분투자 추가 유치 - '14년 9월 현재 차기작 개발 중

### 4.2.2 O기업 창업가 경력과 인적자본 축적

O기업의 창업가이자 CEO인 A씨는 병역특례요원으로 A계 입사에 입사하여 게임업계에 첫 발을 내딛었다. 그곳에서 마케팅 팀장을 역임하며 병역특례를 마쳤고, N게임사로 이적하여 유료화 설계, 마케팅 등 업무를 수행하였다. 그 후 개발자로 커리어를 변경하여 온라인 PC게임 개발에 참여하여 기획 팀장으로 근무하다 창업하였다.

A씨가 처음부터 창업을 염두에 두거나 게임업계 취업을 지망했던 것은 아니었다. 그러나 게임업체에서 병역특례요원으로 복무하면서 온라인게임 업계에 대한 사업영역 지식, 게임 마케팅 관련 관리 능력, 업계인사들과의 개인적 네트워크를 구축하였으며 이를 바탕으로 N게임사로 이적하였다.

A씨는 마케팅 업무 경험을 통해 느낀 한계를 극복하고자 개발자로 커리어를 변경하였다. 입사 후 주로 유료화 설계, 마케팅 등 게임 서비스 유통과 관련된 업무를 수행하면서 소프트웨어 비즈니스의 성공 여부는 사용자의 경험 문제라는 생각을 갖게 되었다. 즉, 사용자가 서비스를 경험하고 그에 따라 서비스를 평가하며, 이를 바탕으로 가격을 지불할 것인가를 결정한다는 것이다. 마케팅으로 사용자를 모을 수는 있지만 사용자가 실제 가격을 지불하게 만들 수는 없으므로, 결국 소프트웨어 비즈니스의 핵심은 개발에 있다는 점이 그가 개발자로 커리어를 변경한 결정적 이유이다. A씨는 개발자로서 게임 기획업무를 담당하며 게임업계에서 활용 가능한 기술능력을 축적하였다.

A씨는 A, N사에서의 근무 경험을 통해 온라인게임과 관련

한 관리능력과 기술능력, 사업영역 지식을 획득하였다. 또한 이전 업무경험으로 획득한 정보탐색 행위의 결과 게임업체에서 개발자의 역할이 더욱 중요하다고 판단하였고, 개발자로 커리어를 변경하였다. 이는 인적자본 통합 프레임워크(Ucbasaran, 2004)에 따른 창업가의 일반적 자본 구성요소 및 행위적 구성요소이며, A씨는 게임업체 근무경험을 통해 게임 벤처 창업에 필요한 인적자본을 축적하였다<표 8>.

<표 8> O기업 창업가의 관련기업 근무 경험과 인적자본

근무기업	근무기간	주요업무	축적한 인적자본
A사	3년 7개월	- 온라인 게임 마케팅 - 마케팅 팀장 역임	- 업종에 대한 이해, 사업영역의 지식 (Flood et al., 1997); - 관리능력, 마케팅 전문성 (Shrader & Simon, 1997) - 업계 인사와의 네트워크 (Ostggard & Birley, 1994)
N사	5년 1개월	- 온라인 게임 유통 및 마케팅 - 개발자로 커리어 변경 후 온라인 RPG 게임 개발 (기획자) - 개발팀장 역임	- 업종에 대한 이해, 사업영역의 지식 (Flood et al., 1997); - 관리능력, 마케팅 전문성 (Shrader & Simon, 1997) - 기술능력 (Lee & Chang, 1999) - 업계 인사와의 네트워크 (Ostggard & Birley, 1994)

4.2.3 창업기 질 좋은 창업의 요소: 창업기회

A씨는 기존에 근무하던 대규모 게임업체에서 개발자의 아이디어를 자유롭게 시도하는데 한계를 느꼈다. 온라인 PC게임의 경우 제작에 기본적으로 200억 이상의 비용이 소요된다. 또한 게임 제작에 4~5년 정도의 시간이 걸리고 출시 후에도 2~3년 정도 시장 반응을 살펴봐야 한다. 그 시간 동안은 게임 개발이 아닌 기존에 개발된 게임의 유지보수가 주 업무가 된다. 많은 비용과 시간이 소요되는 데 반해 온라인 PC게임은 이미 성숙된 시장이다. 그러므로 대형 게임업체는 투자에 보수적이 될 수밖에 없고, 개발자들은 새로운 도전과 실험이 불가능하게 된다. 이러한 환경이 A씨와 다른 개발자들에게 아이디어의 자유로운 시도와 새로운 게임 창작에 대한 성취 욕구를 발생시켰고, 이는 개인의 창업동기 요인(McClelland, 1961)으로 작용하였다.

Ucbasaran(2004)의 인적자본 통합 프레임워크에 따르면 창업가적 행위인 정보탐색, 기회인식, 기회추구와 활용은 창업가의 인적자본을 바탕으로 이루어진다. A씨는 게임업체 근무경험을 통해 습득한 사업영역의 지식을 바탕으로 정보탐색활동 수행 결과 모바일이라는 새로운 시장의 확장에 주목하였다.

모바일 시장은 적게는 3억, 많게는 20억이면 게임 개발이 가능하고 퍼블리싱까지 6개월~1년의 시간이 걸리는 등 온라인 게임과 비교하여 적은 개발비용과 짧은 호흡을 통해 사용자가 원하는 새로운 환경과 재미에 대해 다양한 시도가 가능할 것으로 판단하였다. A씨는 이러한 모바일 시장 환경이 벤처기업에 적합하다는 기회인식 행위를 수행하였고, O사를 창업함으로써 기회추구와 활용 행위를 수행하였다<표 9>.

<표 9> O기업 창업가의 인적자본과 창업가적 행위

창업가적 행위		창업가의 인적자본
요소	활동 내용	
정보탐색	- 게임업체 내 모바일 시장 확장 주목	- 업종에 대한 이해 - 사업영역의 지식
기회인식	- 상대적으로 적은 개발비용과 짧은 개발기간에 다양한 시도 가능 - 모바일 시장 환경이 벤처기업에 적합함 확인	- 업종에 대한 이해 - 사업영역의 지식
기회추구와 활용	- O사 창업	- 사업영역의 지식 - 기술능력 - 관리능력

4.2.4 성장기 질 좋은 창업의 요소: 핵심경영 자원 확보

창업이후 벤처기업의 성장과 생존율을 높이기 위해 자원의 확보가 중요하다. 특히 많은 창업기업이 신생조직의 불리함으로 인한 자금부족으로 기업실패를 경험하게 되므로 재무자원은 벤처기업의 핵심경영자원(Schoonhoven et al., 1990; Jung & An, 1998)이다. O사는 창업가의 인적자본을 바탕으로 기술보증기금의 지원과 K벤처스 투자를 통해 성장에 필요한 재무자원을 확보하였다<표 10>.

기술보증기금은 기업이 보유하고 있는 무형의 기술을 심사하여 기술보증서를 발급함으로써 기업이 기술 이외의 담보 없이 금융기관으로부터 자금을 조달받을 수 있도록 지원한다. O사는 창업가 A씨의 과거 게임개발 경력을 통해 축적한 기술역량을 인정받아 기술보증기금의 R&D보증을 통해 외부로부터 재무자원을 조달하였다.

K벤처스의 투자를 통한 자원조달은 2013년 2월 창업 후 5개월이 지난 시점에 이루어졌다. A씨는 인터뷰에서 K벤처스가 O기업을 선택한 이유로 ‘전 직장에서 함께 온라인게임을 개발하던 팀원 중 먼저 창업하여 모바일 게임시장에서 성공을 거둔 기업의 후광효과, 10년 정도 온라인 게임시장에 종사하면서 개발, 업데이트, 매출관리, 해외진출 등 다양한 업무를 경험한 대표의 경력, 오랜 시간 손발을 맞춰온 사람들로 꾸려진 팀’을 이야기 했다. 더불어 ‘게임이 2/3 이상 제작된 상태에서 투자설명회를 가졌다. 실제 시장을 겪어봤기 때문에 어떻게 준비하면 거래가 성사되는지 감각을 가지고 있다. 우리는 우리 회사가 반드시 성공할 수 있다는 것을 보여주기 위해 만반의 준비를 한 뒤 벤처캐피탈을 찾아갔다’고 말했다.

O기업은 K벤처스의 투자를 통해 업계 내의 명성자원을 얻을 수 있었다. 특히 기존에 K벤처스가 투자한 기업의 성과가 우수하여 K벤처스의 투자유치가 업계 내 평판에 영향을 주었다. 이러한 업계 내 명성자원은 O기업의 추가 재무자원 유치에도 영향을 주었다. O기업은 W사로부터 지분투자를 통해 추가 자본을 유치하여 현재 차기작을 개발 중이다.



<표 10> O기업의 핵심경영자원 확보

경영자원 확보에 영향을 준 인적자본	자원 확보 채널	핵심 경영자원의 확보
- 창업자의 기술역량	기술보증기금 R&D보증기금	- 재무적 지원
- 사업영역의 지식 - 창업자의 기술역량 - 창업자의 관리역량 - 팀원 간의 협업 경험 및 팀워크	K벤처스 (벤처캐피탈) 투자유치	- 재무적 지원 : 직접 투자, 추가 투자유치 지원 - 업계 내 명성자원 -

O기업은 창업자 A씨의 과거 관련기업 근무경험을 통해 기술역량, 관리역량, 개인적 네트워크 등 창업가 개인의 인적자본과 역량 있는 창업팀, 팀워크 같은 기업의 인적자원을 확보하였다. 기술보증기금과 벤처캐피탈은 창업가의 인적자본을 평가하여 O기업에 경영자원을 지원하였다. 결과적으로 O기업은 창업자 K씨의 과거 근무경험을 통해 벤처기업의 경쟁우위를 확보할 수 있는 핵심경영자원(Shrader & Simon, 1997; Chandler & Hanks, 1994a; Schoonhoven et al., 1990; Hart, 1995; Birley, 1985; Tjosvold & Weicker, 1993)을 확보하여 기업의 성장과 생존율을 높일 수 있는 '질 좋은 창업'을 수행하고 있다.

### 4.3 W2기업 사례

#### 4.3.1 W2기업 개요

W2기업은 2011년 5월 창업한 모바일 서비스 회사이다. 2011년 11월 소셜 기반 설문앱을 런칭했으나 저조한 실적으로 서비스를 중단하였고, 차기 서비스를 개발하여 2012년 9월 모바일 쇼핑 서비스를 런칭하였다. 이 서비스는 출시 한 달 만에 손익분기점을 돌파하며 현재까지 안정적으로 운영되고 있다. W2기업은 모바일 쇼핑 서비스를 준비하던 2012년 5월, 'K벤처스'로부터 5억 원을 투자받았다. 현재 W2기업의 인력은 CEO 1명, 개발 9명, 기획 4명, 마케팅 및 제휴영업 4명 등 총 18명으로 구성되어 있다<표 11>.

<표 11> W2기업 개요

분야	모바일 쇼핑 플랫폼 서비스
팀 구성	총 18명 (CEO 1명, 개발 9명, 기획 4명, 마케팅 및 제휴영업 4명)
생존기간	2011년 05월 ~ 현재 (3년 5개월)
'K벤처스' 투자일	2012년 05월 30일
'K벤처스' 투자규모	5억 원
주요성과	- '11년 11월 1호 서비스(소셜 기반 설문앱) 출시 - '12년 09월 2호 서비스(모바일 쇼핑 플랫폼) 출시 - '13년 05월 2호 서비스 모바일 앱 출시 - '13년 06월, 출시 한달 후 손익분기점 돌파 - '14년 9월 현재 월 매출 9억원 이상 기록 중

#### 4.3.2 W2기업 창업가 경력과 인적자본 축적

인적자본 통합 프레임워크(Ucbasaran, 2004; Park, 2012)에 따른 창업가의 일반적 자본 구성요소는 교육, 관리능력, 기술능력, 사업영역 지식 등이며, 창업가적 자본 구성요소는 창업가적 능력, 사업기회에 대한 태도, 창업동기 등이다. 이러한 인적자본은 교육과 경험을 통해 축적할 수 있음은 인적자본에 대한 공통된 인식이다(Park, 2012). 심층연구를 위해 인터뷰를 진행한 B씨는 W2기업 3인의 공동창업자 중 한 사람으로서 현재 W2기업 서비스기획 총괄 업무를 담당하고 있다. B씨는 역시 이전의 직장 근무경험을 통해 현재 W2사의 창업에 필요한 인적자본을 축적하였다.

B씨는 경영학과 졸업 후 국내 대기업 D사의 경영혁신업무, 컨설팅기업의 경영컨설팅업무를 거쳐 국내 포털기업 N사에 2.5년 재직하였다. N사 이전 직장에서는 일반 기업경영기획 업무를 담당하여 현재 W2기업에서 B씨가 담당하고 있는 업무와는 관련이 없으나 일반적인 기업 경영에 대한 지식을 쌓을 수 있었으며, N사에서는 검색광고 서비스 관련 백오피스 시스템 기획업무를 담당하였다. 그는 '대학 재학당시부터 IT 분야에 관심이 많아 언젠가는 IT분야 서비스 업무를 해보고 싶다는 개인적인 희망이 있었다. N사에 직접 지원하여 리쿠르팅 과정을 통해 입사하였고, N사 입사 후 IT 서비스 기획 업무를 배워 업무를 수행했다'고 이야기 하였다.

그는 현재 W2기업에서 고객들에게 제공할 서비스와 이를 제공하기 위한 백오피스 시스템을 기획하는 서비스기획 총괄 업무를 담당하고 있다. 이는 과거 N사에서 경험한 검색광고 상품 관련 백오피스 시스템 기획 업무와 상당부분 유사하다. B씨는 N사에 재직하며 IT 서비스 기획에 대한 교육을 받을 수 있었으며 기술능력과 사업영역 지식을 축적하였다<표 12>.

<표 12> W2기업 창업가의 관련기업 근무 경험과 인적자본

근무기업	근무기간	주요업무	축적한 인적자본
D사 (외국)	-	- 기업 경영혁신 업무 - 경영 컨설팅 업무	- 경영·관리 능력 (Ucbasaran, 2004)
N사	2년 6개월	- 검색광고 상품 관련 백오피스 시스템 기획	- IT 서비스 기획 관련 교육 (Ucbasaran, 2004) - 업종에 대한 이해, 사업영역의 지식 (Flood et al., 1997;) - 기술능력 (Lee & Chang, 1999) - 업계 인사와의 네트워크 (Ostggard & Birley, 1994) - 창업동기 (Ucbasaran, 2004)

#### 4.3.3 창업기 질 좋은 창업의 요소: 창업기획

인적자본 통합 프레임워크(Ucbasaran, 2004; Park, 2012)는 기회인식과 기회활용이라는 창업가적 행위를 포함하고 있다. B씨는 직전 직장인 N사에서 W2기업의 공동창업자이자 현재 CEO인 C씨와 함께 근무하였다. C씨는 과거 인터넷 기업 창업 경험과 국내 대형 인터넷 기업에서의 근무경험을 바탕으로

3) N사 재직 이전 총 3개 기업에서 약 5년여 동안 근무하였으나 현재 재직 중인 W2사의 관련분야 기업 및 업무가 아니므로 자세한 내용은 생략함.

로 W2기업 창업을 B씨에게 제안하였다. B씨는 C씨와 함께 일한 경험을 바탕으로 ‘정보탐색’ 행위를 수행하였고, C씨와 가치관과 철학이 통하는 부분이 있어 창업을 할 수 있겠다는 ‘기회인식’ 행위를 통해 창업팀에 합류하였다. B씨와 C씨는 기술역량을 보완하기 위하여 커머스 플랫폼 전반에 걸친 경험을 가진 개발자 D씨를 영입하여 세 사람이 함께 W2기업을 창업하였다<표13>.

<표 13> W2기업 창업가 B씨의 인적자본과 창업가적 행위

창업가적 행위		창업가의 인적자본
요소	활동 내용	
정보탐색	- 공동창업자 C씨의 창업 제안	- 업계 인사와의 네트워크
기회인식	- 공동창업자 C씨와의 협업 경험을 통해 공유할 수 있는 가치관과 철학 확인 - 공동창업자 C씨의 과거 창업경력과 협업을 통해 확인한 C씨의 역량을 통해 창업 성공가능성 확인	- 업종에 대한 이해 - 사업영역의 지식 - 공동창업자와의 과거 협력 경험 - 창업동기(창업가적 인적 자본)
기회추구와 활용	- 기술역량이 뛰어난 공동창업자 D씨를 영입하여 W2기업 창업	- 사업영역의 지식 - 관리능력 - 업계 인사와의 네트워크

B씨와 공동 창업자들은 창업 아이템에 대한 계획 없이 창업을 실행하였다. 이들은 창업 후 ‘소셜성’이라는 IT분야 트렌드를 분석하여 소셜기반 설문앱을 출시하였지만 큰 성과를 거두지 못했다. 그러던 중 모바일 플랫폼 기업을 운영 중인 C씨의 지인이 자신이 운영하는 모바일 플랫폼을 이용하는 패션 커머셜 플랫폼 개발을 제안하였다. 창업자들은 모두 여러 회사를 거치면서 온라인 및 모바일 커머셜 플랫폼 개발과 지식소평분야 영업을 경험하며 기술능력과 관리능력, 사업영역 지식 등 인적자본(Ucbasaran, 2004)을 축적했고, 업계 인사들과의 네트워크(Birley, 1985; Larson, 1992; Eisenhardt & Schoonhoven, 1996)를 구축했다. 이러한 창업자들의 과거 직장경험(Cooper & Dunkelberg, 1987; Vesper, 1990; Cho, 1998; Jung & Kim, 2009)을 통해 새로운 ‘사업기회를 인식’하여 새로운 서비스 개발이라는 ‘기회추구 및 활용’ 행위를 수행하였다<표 14>.

<표 14> W2기업 공동 창업가의 인적자본과 창업가적 행위

창업가적 행위		창업가의 인적자본
요소	활동 내용	
정보탐색	- 타인에 의한 사업 아이템 제안	- 업계 인사와의 네트워크
기회인식	- 공동 창업자 모두 온라인 소평 관련 업무경험 보유 - 서비스 개발 후 영입이 가능한 업계 인사들과의 네트워크 보유 - 창업가의 인적자본이 새로운 서비스 개발에 더욱 적합함을 확인	- 업종에 대한 이해 - 사업영역의 지식 - 기술능력 - 마케팅능력 - 업계 인사와의 네트워크
기회추구와 활용	- 성과가 부진한 첫 서비스를 빠르게 정리하고 역량을 집중할 수 있는 사업기회 활용	- 사업영역의 지식 - 기술능력 - 관리능력

#### 4.3.4 성장기 질 좋은 창업의 요소: 핵심경영 자원 확보

기업가의 네트워크 자원은 그 관계 속에 있는 당사자들 간의 신뢰와 몰입을 심화시켜 협력기회를 창출함으로써(Larson, 1992; Eisenhardt & Schoonhoven, 1996) 기업의 성과산출 및 경쟁우위 제고에 긍정적인 역할을 한다. 특히 벤처기업은 상대적으로 기업가 개인의 가족, 친구, 업계인사와 같은 비공식적 네트워크에 강하게 의존한다(Birley, 1985; Tjosvold & Weicker, 1993). W2기업 역시 핵심경영자원 조달에 CEO의 인적네트워크가 큰 영향을 미쳤다.

모바일 커머스 플랫폼의 성공에는 입점업체와의 계약(Hart, 1995)과 이를 유치하기 위한 마케팅 전문성(Shrader & Simon, 1997; Chandler & Hanks, 1994b)이 핵심경영자원이다. B씨와 C씨는 N사에서 온라인 지식소평 관련 업무를 수행하며 국내 패션 소평산업에 대한 이해와 소호물 관계자와의 강력한 네트워크를 형성하였고, 이를 바탕으로 한 영업활동의 결과 다수의 패션소호 업체와 파트너십 계약을 성사시켰다.

“청년창업을 하시는 분들이 ‘이런 서비스 아이디어가 좋은 것 같아’라는 생각으로 서비스를 개발한 후 업계에 네트워크가 없어 영업을 하지 못해 실패하는 경우가 많다. 만들려는 아이템이 있다면, 특히 플랫폼 개발을 창업아이템으로 생각하고 있다면 선택한 분야에 최소 3년 정도는 경험을 쌓아 업계에 대한 이해를 바탕으로 창업해야한다. 또한 지속적으로 한 가지 주제에 대한 방향성을 가지고 사업을 발전시켜 나가라고 이야기 해 주고 싶다. 우리 회사만 해도 계속 모바일 커머셜 분야에서 패션을 중심으로 사업을 확장 해 나갈 계획이다. 왜냐하면 그것이 우리 회사가 가진 가장 큰 자산이기 때문이다.”

이전 창업을 통해 명성을 보유한 창업자의 인적자본은 벤처캐피탈의 투자사결정에 긍정적인 영향을 미친다(Burton et al., 2002; Baum & Silverman, 2004; Choi, 2011). W2사 역시 창업자들의 과거 경력을 통해 축적한 인적자본이 벤처캐피탈을 통한 재무적 자원 조달에 긍정적으로 작용하였다. ‘K벤처스’ 관계자는 지인을 통해 W2기업의 두 번째 사업 아이템에 관한 정보를 입수하여 W2사에 먼저 투자를 제안하였다. K벤처스는 ‘팀원들이 잘하는 것에 집중하고, 거기에서부터 고민을 시작하면 좋을 성과를 낼 것’이라고 생각하였고, W2기업 팀원들의 과거 경력을 볼 때 모바일 소평물 플랫폼 서비스는 반드시 성공할 것이라고 판단하였다. K벤처스는 W2기업이 두 번째 서비스를 개발 중이던 2012년 5월, 5억 원을 투자하였다.

B씨는 벤처캐피탈의 투자가 비재무적인 자원, 특히 네트워크 자원의 획득에 상당한 도움이 된다고 이야기한다. W2기업의 경우 K벤처스를 통해 국내 IT벤처 관계자들과 강력한 네트워크를 형성할 수 있었고, 네트워크의 추천을 통해 기업 성장에 필요한 15명의 인력을 채용하였다.

“벤처가 혼자 살아남기 어려운 환경 속에서 K벤처스 패밀리라는 이름으로 투자받은 기업들의 대표와 핵심인력들이 서로 모여서 정보교류를 하는 네트워크 활동이 기업경영에 큰 도움이 된다. 예를 들면 고민이 있거나 인제가 필요시 해결 방법이 없을까 고민을 이야기하면, 다 함께 해결방법이나 적절한 인재를 찾아주는 식이다. K벤처스의 투자 덕분에 이런 네트워크 파워가 좋아지는 효과는 확실히 있다. 또한 우리 회사에 대한 신뢰가 높아지는 효과도 있다. 우리 서비스 자체의 파워를 주는 것은 아니지만 리쿠르팅이나 우리 기업에 관심을 가지신 분들이 기업에 대해 찾아볼 때, 우리에게 대한 안정감이나 신뢰감을 주는 데 있어서 도움이 된다.”

<표 15> W2기업의 핵심경영자원 확보

경영자원 확보에 영향을 준 인적자본	자원 확보 채널	핵심 경영자원의 확보
- 사업영역의 지식 - 창업가의 업계 인사와의 네트워크	CEO 자신	- 마케팅 전문성 - 입점업체와의 계약 및 전략적 제휴
- 사업영역의 지식 - 창업자의 기술역량 - 창업자의 관리역량 - 경영진의 특성요인: 경영진의 이전 직장 직위 - 팀원 간의 협업 경험 및 팀워크	K벤처스 (벤처캐피탈) 투자유치	- 재무적 자원 - 업계 인사 및 벤처생태계 내 전문가와의 네트워크 자원 - 업계 내 명성자원

W2기업 3인의 창업자는 과거 자신들의 근무경험을 통해 현재 W2기업의 경영에 필요한 기술적 자본, 네트워크 자본 등 창업자 개인의 인적자본을 축적하였으며, 이를 바탕으로 마케팅 전문성 및 벤처캐피탈을 통한 재무적 자원이라는 핵심 경영자원(Shrader & Simon, 1997; Chandler & Hanks, 1994a; Schoonhoven et al., 1990; Hart, 1995; Birley, 1985; Tjosvold & Weicker, 1993)을 획득하였다. 또한 벤처캐피탈의 투자는 재무적 자원 외에도 IT분야 창업생태계 내 전문가와의 네트워크, 명성자원 등 비재무적인 핵심경영자원을 획득<표 15>하여 성장가능성과 생존율을 높일 수 있는 ‘질 좋은 창업’을 수행하였다. 현재 W2기업은 만 3년 이상 생존하며 월 매출 9억원 이상의 안정적인 수익을 올리며 ‘질 좋은 창업’을 이어가고 있다.

## V. 결론 및 시사점

본 연구는 창업가의 관련기업 근무 경험이 창업기업의 성과와 생존율을 높이는 ‘질 좋은 창업’에 미치는 영향을 자원기반이론 관점에서 살펴본 탐색적 사례연구이다. ‘질 좋은 창업’을 위한 창업단계 기업의 중요한 요소는 ‘창업기회’의 확보(Vesper, 1990; McMullan & Long, 1990; Choi & Chung, 2010)이며, 창업 이후 성장기 벤처기업의 요소는 핵심경영자원의 확보(Chang, 2007)이다.

본 연구에서는 벤처캐피탈의 투자유치를 통해 외부로부터

핵심경영자원을 확보한 기업을 ‘질 좋은 창업’의 가능성이 높은 기업으로 보았고, 벤처캐피탈 ‘K벤처스’와 그 투자기업을 연구대상으로 선정하였다. 연구대상의 사례는 창업가가 관련기업 근무경험을 통한 학습으로 창업에 필요한 인적자본을 축적하고, 사업기회의 인식 및 활용이라는 창업가적 행위를 통해 개인의 창업활동으로 이어지는 기존 연구결과(Ucbasaran, 2004; Park, 2012)와 창업가의 인적자본이 벤처캐피탈의 투자결정에 긍정적인 영향을 미친다는 기존의 연구결과를 지지한다(Burton et al., 2002; Baum & Silverman, 2004; Choi, 2011). 또한 창업기업이 벤처캐피탈의 투자를 통해 재무적 자원과 네트워크 자원, 명성자원 등 비재무적 핵심경영자원의 획득(Shrader & Simon, 1997; Chandler & Hanks, 1994a; Schoonhoven et al., 1990; Hart, 1995; Birley, 1985; Tjosvold & Weicker, 1993)을 통해 벤처기업의 ‘질 좋은 창업’을 촉진함을 확인하였다.

이러한 탐색적 사례연구 결과 벤처기업의 성과와 생존율을 높일 수 있는 경쟁력 있는 사업기회와 경영자원의 확보를 위해 관련 분야 기업경험이 중요함을 확인하였다. 특히 일반적인 기업 근무경험이 아닌, 창업하고자 하는 분야의 관련기업 근무경험을 통해 업종에 대한 이해 또는 업계 인사들과의 네트워크를 형성하거나, 창업 또는 창업기업 지원기관에서의 근무경험을 통해 관리경험능력과 같은 창업가의 인적자본 축적이 중요함을 확인할 수 있다.

그러나 지금까지의 청년창업 지원 사업은 창업교육과 사업화지원이 주를 이루고 있어 질 좋은 창업에 대한 고려가 부족하다. 2010년부터 고용노동부를 통해 청년창업직창업인턴제도가 시행되고 있으나 인턴기간은 4-6개월로 인턴과 기업체 모두 기간연장이 필요하며, 인턴 스스로의 창업 준비 활동이 상대적으로 미흡한 것으로 조사되었다(Ministry of Employment and Labor, 2010). 또한 청년창업자들이 창업 테마를 정한 후 최소 3년은 그 분야의 경험을 쌓는 것이 좋겠다는 W2기업 창업자 B씨의 의견과 비교하여도 4-6개월은 매우 짧은 기간임을 알 수 있다. 이를 개선하기 위해서는 기존의 3-6개월간 진행되는 단기 인턴과정을 청년창업교육 커리큘럼에 포함하여 창업교육에 참여하는 교육생들이 의무적으로 관련기업 근무경험을 쌓을 수 있도록 하고, 청년창업직창업인턴제도를 통해서 장기 인턴과정을 제공하여 인턴과 활용기업 모두에게 실질적인 성과를 가져올 수 있도록 할 필요가 있다.

본 연구는 인터넷/모바일분야 지식창업 기업을 대상으로 한 탐색적 사례연구로서 모든 창업기업을 대상으로 일반화 하는데 한계가 있다. 향후 계량적 분석을 통해 창업자의 기업경험과 창업기업을 생존율에 대한 추가 연구가 필요하며, 인터넷/모바일 외 다른 분야 창업기업의 생존율을 높일 수 있는 요인에 대한 추가적인 연구가 필요하다. 이러한 추가연구를 바탕으로 국내 청년창업의 질적 성장을 견인하는 새로운 정책방안 수립을 위한 논의가 계속되어야 할 것이다.

## REFERENCE

- Arenas, T. and L. Lavanderos(2008), Intellectual Capital: Object or Process?, *Journal of Intellectual Capital*, 9(1), 77-85.
- Bae, J. and Jung, J.(1997), Relationships Between Technological Cooperation Activities and Performance of Small and Medium-sized Companies in Korea, *The Korean Small Business Review*, 19(2), 273-296.
- Bang, Y.(1997), In Search of Strategic Resources using the Resource-Based View, *Korean Journal of Management*, 5(1), 51-86.
- Barney, J. B.(1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baum, J. A. C. and Silverman, B. S.(2004), Picking winners or building them? Alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups, *Journal of Business Venturing*, 19(3), 411-436.
- Baum, J. A. C. and Oliver, C.(1991), Institutional Linkages and Organizational Mortality, *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 187-219.
- Berger, A. and Udell, G.(1998), The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle, *Journal of Finance*, 22(6), 613-673.
- Birley, S.(1985), The Role of Networks in The Entrepreneurial Process, *Journal of Business Venturing*, 1(1), 107-117.
- Bruno A. V. and Tyebjee, T. T.(1985). The entrepreneur's search for capital, *Journal of Business Venturing*, 1(1), 61-74.
- Burton, M. D., Sorensen, J. B. and Beckman C. M(2002), *Coming from good stock: career histories and new venture formation*, Retrieved May 2, 2014 from Cornell University, ILR School site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/250/>.
- Black, J. A. and Boal, K. B.(1994), Strategic Resources : Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 15(S2), 131-148.
- Case, J.(1989), *The Origins of Entrepreneurship*, Inc., magazine 54.
- Chandler, G. N. and Hanks, S. H.(1994a), Founder Competence, The Environment and Venture Performance, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(3), 77-90.
- \_\_\_\_\_ (1994b), Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies and Venture Performance, *Journal of Business Venturing*, 9(4), 331-350.
- Chang, S.(1998), A survey on the Resource-based and the Evolutionary Approaches to Strategic Theories of the Firm, *Journal of Strategic Management*, 1(1), 49-73.
- Chang, S.(2006), Survival of Venture Firms: The Role of Human and Social Capitals, *Korean Management Review*, 35(4), 1131-1155.
- Chang, S.(2007), Risk Management of High-tech Ventures Across the Growth Stages: Age-Dependent Risk, Resource-Based Buffers, and Survival, *The Korean Venture Management Review*, 10(1), 33-54.
- Cho, B.(1998), Opportunity Sources Analysis of Korean Startups and Implications for Opportunity Search Strategy, *The Korean Small Business Review*, 20(1), 245-266.
- Choi, Y.(2011), A Study of the Effect of Top Management team's Human and Social Capital on Firm Performance and Venture Capital Investment, *POSRI Business Review*, 11(1), 107-139.
- Choi, Y. and Chung, S.(2010), The Role of an Entrepreneur's Human/Social Capital in Opportunity Exploitation and Venture Capital Investment, *The Korean Venture Management Review*, 13(1), 49-68.
- Chung, D. and Son, M.(2010), The Study on the Effect of Investment on Recommendation and Reputation among Venture Capitalist, *Korean Academic Society of Business Administration Integration Conference Proceeding*, 1-23.
- Churchill, N. C. and Lewis, V. L.(1983), The Five Stages of Small Business Growth, *Harvard Business Review*, May-June, 30-50.
- Cooper, A. C. and Dunkelberg, W. C.(1987), Entrepreneurial Research: Old Questions, New Answers, and Methodological Issues, *American Journal of Small Business*, 11(3), 1-20.
- Cope, J.(2005), Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship, *Theory and Practice*, 29(4), 373-398.
- Daniel, G.(2013), *Five Sources of Start-up Ideas*, Harvard Business Review, Retrieved November 26, 2013 from <http://blogs.hbr.org/2013/11/five-sources-of-start-up-ideas/>
- Davidsson, P. and Wiklund, J.(2000), Level of Analysis in Entrepreneurship Research Practice and Suggestions for the Future, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 81-100.
- Davila, A., Foster, G. and Gupta, M.(2003), Venture Capital Financing and the growth of Startup Firms, *Journal of Business Research*, 18(6), 689-708.
- Dollinger, M. J.(1995), *Entrepreneurship: Strategies and Resources*, Boston, Irwin.
- Dorsey, T.(1979), *Operating guidelines for effective venture capital funds management*, Austin: University of Texas.
- Eisenhardt, K. M. and Schoonhoven, C. B.(1996), Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms, *Organization Science*, 7(2), 136-150.
- Flood, P. C., Fong, C. M., K. Smith, G. P. O'Regan, S. M. and Morley, M.(1997), Top Management Teams and Pioneering: A Resource-Based View, *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 291-306.
- Gartner, W. B.(1989), Who is an entrepreneur? is the wrong question, *American journal of small business*, 12(4), 11-22.
- Gompers, P. and Lerner, J.(1999), *The Venture Capital Cycle*, Cambridge: MIT Press.

- Hagedoorn, J.(1993), Understanding the Rational of Strategic Technology Partnering : Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences, *Strategic Management Journal*, 14(5), 371-385.
- Hamel, G., Doz, Y. and C. Prahalard(1989), Collaborate with Your Competitors and Win, *Harvard Business Review*, January-February, 133-139.
- Hart, M. M.(1995), *Founding Resource Choices : Influence and Effects(Entrepreneurs Venture Capital)*, DBA Degree, Harvard University.
- Jung, D. and Kim, H.(2009), An Empirical Study on Source of the Starting Enterprise chance in A Small Capital Business Founders, *Journal of Industrial Economics and Business*, 22(1), 457-476.
- Jung, S. and An, J.(1998), Dynamic Patterns of Management Challenges for Korea Software Ventures : An Exploratory Comparison of High- and Low-Growth Firms, *Advancing Small Enterprise Innovation Research*, 1(1), 5-34.
- Kim, K. and Seo, B.(2010), Effect of Venture Capital Investment on the Management Performance of Venture Company, *Journal of Industrial Economics and Business*, 23(4), 1911-1931.
- Kim, Y., Oh, S. and Lee, M.(2013), Does VC investment improve growth and productivity of VC-backed firms?, *Productivity Review*, 27(1), 5-36.
- Kogut, B.(1991), Joint Ventures and Option to Expand and Acquire, *Management Science*, 37(1), 19-33.
- Kuratko, D. F. and Hodgetts, R. M.(2007), *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice. 7th ed.*, Mason, OH: Thomson/South Western Publishing.
- Larson, A.(1992), Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships, *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76-104.
- Lee, C.(1999), *A Study of the Role of Organizational Entrepreneurship and Organizational Performance*, Doctoral Dissertation, Seoul National University.
- \_\_\_\_\_ (2004), A Model of business venture's firm resources through literature review on the strategic assets of business ventures, *Journal of Strategic Management*, 7(1), 33-69.
- Lee, J. and Chang, S.(1999), Characteristics of Successful High-tech Ventures: An Empirical Study, *The Korean Small Business Review*, 21(1), 105-133.
- Lee, J. and Han, J.(1993), A Contingency Analysis on the Effects of Monitoring and Assistance of Venture Capital for the Venture Businesses, *Korean Management Review*, 23(3), 21-60.
- Lee, K., Kang, C., Kim, K., Cho, S. and Kang, H.(2000), The Impact of Venture Capital Assistance on the Performance of Software Venture Businesses, *The Korean Small Business Review*, 22(1), 29-61
- Lippitt, G. and Schmidt W.(1967), Crisis in Developing Organizations, *Harvard Business Review*, 45(6), 102-161.
- Low, M. B. and MacMillan I. C.(1988), Entrepreneurship : Past Research and Future challenges, *Journal of Management*, 14(2), 139-161.
- Mahoney, J. T. and Pandian J. R.(1992), The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- MacMillan, I. C., Zemann L., and Subbanarasimha P. N. (1987), Criteria Distinguishing Un-successful Ventures in the Venture Screening Process, *Journal of Business Venturing*, 2(2), 123-137.
- McClelland, D. C.(1961), *The Achieving Society*, Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McMullan, W. E. and Long, W. A.(1990), *Developing new ventures: The entrepreneurial option*, San Diego; Harcourt Brace Jovanovich.
- Miller, D. and Shamsie, J.(1996), The Resource-Based View of The Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios From 1936 to 1965, *Academy of Management Journal*, 39(3), 519-544.
- Ministry of Employment and Labor(2010), *The Study on the Performance Evaluation and vitalization of Youth job creation and entrepreneurship intern*, Sejong: Ministry of Employment and Labor.
- Moon, S. and Hwangbo, Y.(2011), An Exploratory study on Start-up Opportunity Sources Analysis and Opportunity Search of Korean Young Entrepreneurs -Focused on a participants of Seoul 『Young Entrepreneurs 1000 Project』 -, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 6(4), 39-57.
- Moon, Y. and Kim, S.(2012), The Effects of Strategic Orientation on Intellectual Capital and Firm Performance, *Knowledge Management Research*, 13(5), 15-41.
- Ostgaard, T. A. and Birley, S.(1994), Personal Networks and Firm Competitive Strategy: A Strategic or Coincidental Match?, *Journal of Business Venturing*, 9(4), 281-305.
- Park, M.(2012), *An Empirical Study of the Effects of SME CEOs' Experienced Business Failure on Firm Performance*, Doctoral Dissertation, Chung-Ang University.
- Pfeffer, J. and Salancik G. R.(1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row, Pub.
- Pisano, G. and Teece, D.(1989). *Collaborate Arrangements and Global Technology Strategy: Some Evidence from Telecommunications Equipment Industry*, in R. Rosenblum (Ed.), *Research on Technological Innovation, Management Policy*, 4, Greenwich, CT: JAI Press.
- Robinson, R. B.(1987), Emerging strategies in the venture capital industry, *Journal of Business Venturing*, 2(1), 53-77.
- Ryou, H.(2001), *A Research on the Role of Venture Capital in Information Technology Companies*, Doctoral Dissertation, Hankuk University of Foreign Studies.
- Sahlman, W. A.(1990), The structure and governance of venture-capital organizations, *Journal of Financial Economics*, 27(2), 473-521.
- Schoonhoven, C. B., Eisenhardt, K. M. and K. Lyman(1990), Speeding Products in Market: Waiting Time to First

- Product Introducing in New Firms, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 177-207.
- Scott, M. and Bruce, R.(1987), Five Stages of growth in Small Business, *Long Range Planning*, 20(3), 45-52.
- Shane, S. and Venkataraman, S.(2000), The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Shrader, R. C. and Simon, M.(1997), Corporate Versus Independent New Ventures: Resource, Strategy and Performance Differences, *Journal of Business Venturing*, 12(1), 47-66.
- Starr, J. A. and MacMillan I. C.(1990), Resource Cooptation Via Social Contracting: Resource Acquisition Strategies for New Ventures, *Strategic Management Journal*, 11, 79-92.
- Starr, J. A.(1996), *Resource Parsimony, Resource Cooptation and Habitual Entrepreneurs: New Concepts For Entrepreneurship Theory and Research*, Doctoral Dissertation, University of Pennsylvania.
- Statistics Korea(2011), *2004~2009 The analysis of the creation and destruction of the enterprise*, Daejeon; Statistical Research Institute.
- Stevenson, H. H. and Gumpert D. E.(1985), The Heart of Entrepreneurship, *Harvard Business Review*, March-April, 85-86.
- Stuart, R. W. and Abetti P. A.(1990), Impact of Entrepreneurial and Management Experience on Early Performance, *Journal of Business Venturing*, 5(3), 151-162.
- Timmons, J. A. and Spinelli, S.(1994), *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century (Vol. 4)*, Boston; Irwin.
- Tjosvold, D. and Weicker D. C.(1993), Cooperative and Competitive Networking by Entrepreneurs: A Critical Incident Study, *Journal of Small Business Management*, 31(1), 11-21.
- Tsai, W. M., MacMillan, I. C. and Law M. B.(1991), Effects of Strategy and Environment on Corporate Venture Success in Industrial Markets, *Journal of Business Venturing*, 6(1), 9-28.
- Ucbasaran, D.(2004). *Business ownership experience, entrepreneurial behavior and performance: novice, habitual, serial and portfolio entrepreneurs*, Doctoral Dissertation, University of Nottingham.
- Unger. J. M., Rauch. A., Frese, and Rosenbusch, N.(2011), Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review, *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341-358
- Vesper, K. H.(1990), *New Venture Strategies*, Englewood Cliff, NJ; Prentice-Hall.
- Yang, H.(2013), Operating Conditions and challenges of young entrepreneurship academy, *The HRD Review*, 16(5), 88-105.
- Yang, H. and Park, J.(2011), *the creation and activation Plan for Youth Entrepreneurship ecosystem(pub. No. 2011-159)*, Seoul; Korea Institute for Industrial Economics & Trade.
- Yang, Y., Yang, S. and Hwangbo, Y.(2012), The Study to The Transformation of Government Youth Entrepreneurship Promotion Policy Paradigm to Create ‘Good Quality Youth Startup’, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(3), 167-179.
- Yang, Y., Choi, J. and Hwangbo, Y.(2012), A Conceptual Study for Creating “A Good Quality Startup” by Algorithm-Based Entrepreneurship Education, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(2), 141-150.
- Zacharakis, A. and Meyer G. D.(2000), The potential of actuarial decision models: Can they improve the venture capital investment decision?, *Journal of Business Venturing*, 15(4), 323-346.

# The Impact of Work Experience of Related Domain on the 'Good Quality Startup' : K-Ventures Case Study

Park, Wonmi\*  
Choi, Suyoung\*\*

## Abstract

This study examines the effect of previous work experience on the long-lived venture firm called 'Good Quality startup'. The research explores entrepreneurs of 16 mobile application startups that were invested by the venture capital, 'K-ventures', through the resource-based view. The results show that all of entrepreneurs had previous experiences of their business domain. They accumulated human resources such as technology capabilities, knowledge of domain, know-how, networking through learning-by-doing. Entrepreneur's human resources are the key factors for opportunity recognition and realisation process; and it is also on the ground that venture capital determines investment. Venture capital provides financial resources, management support and strong network for venture firm. Technology resources, financial resources, know-how and networking are the core managerial resources to be a long-lived venture firm called 'Good Quality Startup'. This research is an exploratory case study based on previous experience and 'good quality entrepreneurship'. The empirical study hereafter is needed.

*Keywords: long-lived venture firm, Good Quality Startup, human resource, resource-based view, venture capital*

---

\* First Author: Korea University of Science and Technology, M.S. Candidate

\*\* Corresponding Author: Korea Institute of Science and Technology, Senior Researcher