

## 창업가의 사회적 네트워크가 창업성과에 미치는 영향: 창업경험의 조절효과를 중심으로\*

박주연 (연세대학교 경영학과)\*\*

성창수 (동국대학교 기술창업학과)\*\*\*

### 국 문 요 약

본 연구의 목적은 창업자의 사회적 네트워크의 유대관계의 강도와 다양성이 창업성과에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고, 창업자의 창업 경험이 사회적 네트워크와 성과간의 관계에 미치는 영향을 알아보고자 한다. 연구의 가설 검증에 위해 창업자 및 창업기업에 종사하는 구성원을 대상으로 설문조사를 실시하였고 PLS를 통한 경로분석을 실시하였다. 실증적 연구 분석결과 사회적 네트워크의 유대정도는 생산적 성과에 직접적인 영향을 미치지만 창의적인 성과에는 영향을 미치지 않았다. 반면 사회적 네트워크의 다양성은 생산적 성과에 영향을 미치지 않지만, 창의적인 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 창업경험의 조절효과는 네트워크의 유대정도와 창업 성과 간의 관계에서 유의하게 나타났으며 사회적 네트워크의 다양성과 성과간의 관계에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 본 연구 결과를 통해 창업가의 사회적 네트워크와 창업경험의 중요성을 인지하고 창업성과를 위한 효율적인 사회적 네트워크 활용을 제시하고자 한다.

핵심주제어: 사회적 네트워크, 유대관계 강도, 다양성, 창업경험, 창업성과

### 1. 서론

전략경영과 경영관점의 네트워크 연구는 조직간 전략적 합병, 협업 등 정보 및 제품 공유를 통해 생산성을 향상시키는 조직과 기업차원의 연구가 대부분이다(Witt, 1999; Lechner, 2001). 반면 사회학적 관점의 네트워크 이론은 집단에 속한 개인을 중심으로 상호 연결된 개인 간의 의사소통 및 정보교환 결과에 대한 연구가 많다(Granovetter, 1973; Freeman 1978). 이러한 사회적 네트워크와 성과간의 관계에 대한 연구 결과는 여전히 논쟁이 되고 있다. 사회적으로 약한 유대관계는 다양한 사람과의 접촉과 교류로 새롭고 참신한 아이디어 및 정보의 공유가 가능하고 따라서 창의적인 성과 및 업무향상, 기회발견에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 연구결과가 있다(Granovetter, 1973; Burt, 1992). 반대로 사회적으로 강한 유대관계에서 문제해결을 위한 새롭고 활용 가능한 지식을 얻어 성과에 영향을 미칠 것이라는 의견이 있는 반면(Lowik et al. 2012), 강한 유대관계에서의 빈번한 상호관계와 신뢰는 문제의 복잡성과 위험을 감소시키지만 성향과 관심사가 비슷한 사람과의 강한 유대관계는 오히려 새로운 지식과 정보의 흡수를 지연시켜 성과에 부정적인 영향을 줄 수 있다는 의견도 있다(Levin & Cross, 2004).

이러한 사회적 네트워크를 포함한 사회적 자본과 기회발견 및 성과 간의 관계에 관한 연구는 최근 창업 및 중소기업 분야의 연구에서 관심 있게 논의되고 있고, 기업의 성공과 경쟁 우위에 영향을 줄 수 있는 주요 자원으로 인식되고 있다. 창업성공을 좌우하는 주요 요인으로 창업자의 기업가적 네트워크(Entrepreneurial Networks)를 강조하고, 기업가적 네트워크가 창업성공에 미치는 영향을 검증한 연구가 많다. 하지만 창업가의 사회적 유대관계를 창업 네트워크의 강도, 다양성으로 나누어 각 유형의 네트워크 구조와 창업성과 간의 관계를 실증적으로 분석한 연구는 드물다. 또한, 창업자의 사회적 네트워크와 더불어 창업자의 창업경험과 조직의 운영, 관리 경험은 창업기업의 성과에 영향을 미치는 중요한 요인으로 인식되고 있다. 기존 창업 관련 경험이 많은 노련한 창업가일수록 시장의 기회발견과 포착에 뛰어나고, 기존 경험에서 쌓은 지식과 노하우를 필요한 문제해결에 적절하게 적용, 활용할 수 있는 능력이 높기 때문에 창업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다(Delmar & Shane, 2004; Krueger, 2007). 경험적 관점의 기업가정신 연구는 최근 창업관련 연구에서 관심 있게 진행되고 있지만 창업경험에 따른 창업성과와 가치 있는 의미를 깊게 고민한 연구는 드문 실정이다(Morris et al. 2011). 특히 창업자의 경험과 사회적 유대관계와 성과 간의 영향을

\* 이 논문은 2013년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2013S1A3A2055050).

\*\* 제1저자, 연세대학교 경영학과, park3500@naver.com

\*\*\* 교신저자, 동국대학교 기술창업학과(대학원), redsun44@dongguk.edu

· 투고일: 2016-05-18 · 수정일: 2016-06-27 · 게재확정일: 2016-06-30

실증적으로 분석한 연구는 드문 편이다.

따라서 본 연구에서는 이러한 배경을 바탕으로 창업자의 사회적 네트워크와 경험이 성과에 미치는 영향을 실증적으로 조사하고자 한다. 본 연구의 목적은 창업자의 사회적 네트워크의 유대관계의 강도와 다양성이 창업성과에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고, 창업자의 창업경험이 사회적 네트워크와 성과간의 관계에 영향을 미치는 지 알아보고자 하는 것이다. 본 연구의 결과는 학문적으로 사회적 네트워크와 창업경험의 중요성을 부각시키고, 실무적으로 창업성공을 위한 효과적인 네트워크 활용과 대안을 제시할 수 있을 것이다.

## II. 기존문헌 연구

### 2.1 사회적 네트워크(Social Network)

사회적 네트워크는 일반적으로 사회적인 ‘인맥’으로 표현되는 사람과의 유대관계를 나타내고, 사회에서 이루어진 관계로 연결된 집합으로 나타내기도 한다. 이러한 사회적 네트워크는 창업관련 연구 분야에서 창업의 기회발견 및 성과에 영향을 미치는 중요한 요소로 인식하고 꾸준히 연구되어 왔다. 사회적 관계망 속에서 개인, 조직 간 친밀성, 다양성 등 사회적 네트워크의 범위와 밀도에 따른 정보 획득 및 이전, 기회에 대한 접근과 성과 등 다양한 관점에서의 사회적 네트워크와 성과 간 연구가 있다(Burt, 1992). 사회적 자본이론에 따르면 사회적 네트워크는 가치창출에 직접적인 영향을 미치는 무형의 자산이다 (Kianto & Waajakoski, 2010). 사회적 네트워크는 사회적 유대관계로 연결되어 있는 다양한 구성원이 포함된 사회적 연결과 상호관계를 의미한다(Brass, 1992). 사회적 네트워크 이론에 관한 가장 대표적인 학문 연구 중 하나가 Granovetter(1973)의 사회적 약한 유대관계에 관한 이론(Weak Tie Theory)이다. 이는 약한 유대관계의 사회적 네트워크가 많을수록 다양한 정보흡수와 채용, 혁신성과가 높다는 이론이다. 이러한 사회적 네트워크 이론을 바탕으로 유대관계 정도에 따른 지식이전과 직무성과에 관한 연구는 여러 연구자에 의해 진행되었다. Hansen(1999)은 유대관계가 강한 구성원사이에서 복잡하고 깊이 있는 지식이 쉽게 이전되는 반면 약한 유대관계의 구성원과는 다양하고 새로운 정보들의 교환이 활발하다고 하였고, Reagans & McEvily(2003)은 상호작용의 빈번하고 감정적인 교류가 깊고 강할수록 사회적 네트워크에서 암묵적인 지식의 공유가 쉽게 발생할 수 있다고 하였다.

또한, 창의성과 혁신성은 연결되지 않은 조직 및 그룹을 연결시켜주는 브로커에 의해 발생하는 경우가 많다는 주장도 있다. 정보의 다양성과 사회적 관계를 연결, 유지시켜주는 역할을 하는 브로커는 다양한 정보를 흡수, 전달하고 서로 다른 구성원 및 조직을 연결시켜 새로운 기회와 아이디어를 창출할 수 있기 때문이다. 소셜 미디어를 통한 정보교류에 의한 성과를 측정한 Wu(2013)의 연구에서 사회적 소통을 통한 다양한

정보의 교류 및 공유가 업무성과에 영향을 미친다고 하였다. 이처럼 사회적 네트워크의 유대관계와 다양성은 창업을 위한 시장기회 발견이나 아이디어 창출, 업무성과에 영향을 미치며, 특히 자원이 부족한 초기 창업기업에서 사회적 네트워크는 혁신과 경쟁우위를 차지할 수 있는 중요한 자원으로 인식된다.

사회적 네트워크의 유대관계는 조직의 성장뿐만 아니라 저성장 기업을 고성장 기업으로 발전시킬 수 있는 중요한 요인이다(Zhao & Aram, 1995). 특히 인적자원과 재무적 자본이 부족한 초기 창업기업에서 사회적 네트워크는 창업과 관련된 모든 프로세스와 일련의 과정에 영향을 미치는 중요한 자원으로 인식된다(Hoang & Antoncic, 2003). 예를 들어, 창업가의 사회적 네트워크를 통해 창업활동에 필요한 자원을 얻을 수 있고, 시장의 기회창출을 할 수 있는 역량을 제공한다. 이렇듯 사회적 네트워크를 통해 얻어진 자원은 창업 활동과 관련된 다양하고 복잡한 문제들을 해결할 수 있고(Kang et al. 2012), 자원부족의 한계점을 극복할 수 있게 한다. 즉 창업가의 사회적 네트워크의 강도와 범위는 창업기업의 성장에 영향을 미치며, 시장의 경쟁우위를 차지할 수 있는 자원이 된다(Ostgard & Birley, 1996). 창업기업에서의 사회적 네트워크 연구는 다양한 관점에서 진행되었다. 창업자의 사회적 유대관계는 시간의 경과와 창업활동에 따른 관계의 강도와 범위를 조사한 연구도 있고(Starr & Macnillan, 1990; Larson & Starr, 1993), 개인의 특성과 심리적 특성, 창업성과 간의 관계에 사회적 네트워크를 적용하여 관계의 유의미한 효과를 조사한 연구도 있다. 이처럼 사회적 네트워크는 창업기업에서 성과에 영향을 미치는 중요한 자산으로 창업관련 연구에서 중요하게 연구되고 있는 요인이다.

본 연구에서는 이러한 사회적 네트워크의 개념을 두 가지 차원에서 살펴본다. 첫째 사회적 네트워크상의 유대관계 정도(Social Network Tie Strength)이다. 유대관계 정도는 개인의 사회적 네트워크 관계에서 서로를 얼마나 잘 알고 있는지, 각 개인 및 조직이 얼마나 자주 소통하고 정서적으로 깊이있는 상호교류를 하는지에 관한 사회적 유대강도(Strength)를 나타낸다(Granovetter, 1973). 사회적 네트워크의 유대강도가 강하고 밀접할수록 공통분야 또는 특정 분야의 사람과 자주, 깊게 소통하여 업무의 몰입도와 문제해결에 필요한 유용한 정보의 흡수가 용이하다는 장점이 있다. 둘째, 사회적 네트워크상의 다양성(Diversity)정도이다. 즉 사회적 관계에서 접촉, 소통하는 개인들의 직업, 성격, 나이, 전문성, 학력, 분야 등이 얼마나 다양하게 분포해 있는지를 나타내는 사회적 네트워크의 범위를 의미한다. 나의 분야와 다른 다양한 배경의 전문가, 집단과 소통과 관계가 많을수록 참신하고 새로운 아이디어를 획득할 수 있고 이는 곧 새로운 기회발견과 창의적인 업무성과에 영향을 미칠 수 있다(Burt & Raider, 2000). 따라서 본 연구에서는 사회적 유대관계의 강도와 다양성의 차원으로 사회적 네트워크를 분석하고 이들이 창업에서의 업무생산성과 창의성에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 한다.

## 2.2 창업경험(Entrepreneurial Experience)

경험은 “지금 이 순간에 개인이 겪고 있는 사건(Event)” (Cantor et al. 1991)이고, 분리된 사건, 오랜 시간 축적된 사건들의 집합 속에서 나타난 개인의 인지된 감정, 정서 및 사고 등을 포함한다. 이러한 이전 경험은 일어날 모든 현상과 겪게 될 향후 경험에 영향을 주는 근본적인 요소이기도 하다 (Csikszentmihalyi & Larson, 1996).

최근 창업연구에서는 창업 경영 및 성과에 대한 창업자의 기존 경험을 강조하는 연구가 증가하고 있다(Krueger, 2007). 창업자의 경험은 창업활동과 성과에 영향을 줄 수 있는 중요한 자산이고, 신속한 의사결정과 합리적인 판단을 가능하게 하는 요인이기 때문이다. Morris et al.(2011)은 경험적 관점의 기업가정신 연구가 많이 진행되고 있지만 창업경험에 따른 가치와 의미를 깊게 고민한 연구는 드문 실정이라고 주장하고, 정서 사건이론(Affective Events Theory: AET)을 기반으로 경험적 관점에서 기업가정신을 개념으로 한 모형을 제시하였다.

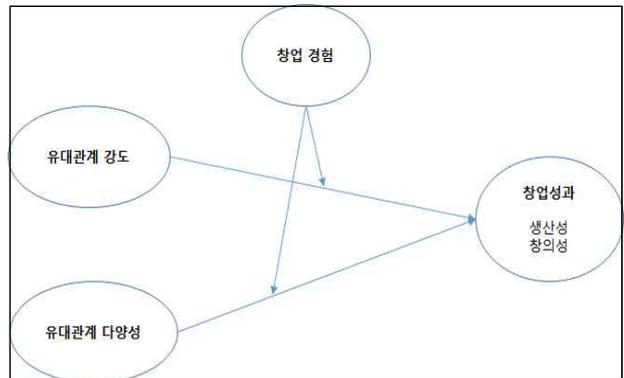
Oe & Mitsuhashi(2013)도 축적된 경험과 성과간의 관계에 대한 실증적인 분석과 논의는 아직 부족한 실정이고, 여전히 창업경험과 성과 사이의 서로 다른 연구결과에 대한 논쟁이 있다고 말한다. 창업경험과 창업성과 간의 긍정적인 효과를 제시한 연구들은 창업자가 얼마나 창업관련 경험이 있는지에 따라 창업성과가 달라진다고 하였고(Krueger & Brazeal, 1994), 창업경험은 기업의 재무성과를 예측하고 업무성과를 향상시킨다는 연구를 제시하고 있다(Delmar & Shane, 2004). 창업에 실패한 경험조차도 후속 창업활동에 유용한 지식과 기술개발을 위한 중요한 자산임을 증명한 연구도 있다(Barson, 2000). 반면에 또 다른 연구에서는 창업경험의 정도와 성과의 관계가 비선형적인 효과를 나타내기도 하고(Eesley & Roberts, 2012), 창업경험은 오히려 성과에 부정적인 영향을 줄 수 있다는 결과를 제시한 연구도 있다(Alsos & Garter, 2006).

Toft-Kehler et al.(2014)은 창업경험-성과 간의 관계는 숙련된 창업가의 경우에 두드러지게 경우가 많다고 말한다. 숙련된 창업가는 그렇지 않은 창업가에 비해 경험에서 얻은 지식을 정확하고 성공적으로 새로운 벤처환경에 적용하기 때문이라고 설명한다. 하지만, 숙련되지 않고 적은 경험과 비선형적인 성과 간의 관계는 유사한 직종과 산업에서 근무, 활동한 경험에 따라 달라질 수 있다는 결과를 제시하고 있다. 즉 유사한 직종과 산업에서 얻은 지식과 경험은 창업활동 과정에서 발생하는 문제해결과 의사결정에 직접적인 영향을 미치고 성과에 영향을 줄 수 있다는 것이다. 이처럼 창업 및 창업관련 경험은 새로운 창업활동과 일련의 과정에서 많은 부분 영향을 주고, 창업 성과에 영향을 미칠 수 있는 중요한 요소임은 분명하다. 따라서 창업경험에 따라 사회적 자원이 성과에 미치는 영향이 다르게 나타날 수 있을 것이다. 본 연구에서는 창업경험 정도 및 유사업종에서 근무한 경험에 따라 사회적 네트워크 유대관계와 창업성과 간의 관계에 어떠한 영향을 미치는지 알아보려고 한다.

## III. 연구방법

### 3.1 연구모형 및 가설

본 연구에서는 창업가의 사회적 네트워크 정도가 창업성과에 미치는 영향을 알아보고, 창업경험의 조절효과를 검증하기 위해 사회적 네트워크, 창업경험, 창업성과를 각각의 변수로 설정하고 실증검증 실시하였다. 사회적 네트워크 정도는 유대관계의 강도 및 다양성으로 나누어 측정하고 창업성과를 생산성과 창의성으로 나누어 조사하였다. 또한 창업자의 창업 경험/경력을 조절변수로 두어 사회적 네트워크와 창업성과 관계에 영향을 미치는지 조사하였다. 본 연구의 연구모형은 <Figure 1>과 같이 설정하고, 기존연구 및 문헌을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.



<Figure 1> 연구 모형

#### 3.1.1 사회적 네트워크 유대관계 강도와 창업성과 간의 관계

사회적 약한 유대관계이론과 유사하게 Burt(1992)는 개인 또는 조직의 관계로부터 얻을 수 있는 정보 및 자원을 포함하여 사회적 네트워크로 정의하고, 네트워크 구조적 틈새 (Structure Hole)는 정보의 교류가 풍부하고 새로운 정보의 흡수가 가능하다고 주장한다. 따라서 이러한 네트워크 구조에서는 혁신적인 문제해결과 경쟁우위의 창출할 수 있다고 주장한다. 또한 네트워크의 유대강도에 따라 조직에 대한 몰입도, 이직의도 등에 영향력을 미친다는 연구도 있다. 약한 유대관계를 가진 친밀한 상호작용, 즉 강한 유대관계와 약한 유대관계를 균형 있게 유지하는 사회적 네트워크 관계는 혁신역량을 촉진시키고 조직성과에 대한 효과성과 효율성을 극대화할 수 있다는 연구도 있다(Rost, 2011; Lowik et al. 2012).

반면에 사회적 네트워크의 강한 유대관계가 업무성과와 혁신에 중요한 역할을 한다는 연구도 있다. 사회적 네트워크의 유대관계가 강하고 상호작용이 빈번할수록 업무성과를 향상시키는 의사소통과 협업이 활발하게 이루어지고, 이러한 강한 유대관계와 빈번한 의사소통은 중요한 지식 및 정보, 문서화되지 않은 암묵적 지식이 공유와 전달을 용이하게 하기 때문에 복잡한 문제해결에 긍정적인 영향을 미친다(Levin & Cross, 2004).

강한 사회적 유대관계와 빈번한 의사소통은 불필요한 혼선과 오해를 감소시키며, 효과적으로 문제에 대한 이해와 해결을 할 수 있고 의사결정을 신속하게 할 수 있다(Alguezaui & Filieri, 2010; Kang, 2007). 이는 곧 업무성과의 향상으로 이어질 수 있는 것이다. 이와 같이 기존 연구를 토대로 사회적 네트워크의 유대관계 정도가 창업기업에서의 업무 생산성과 창의성에 영향을 미칠 것이라는 가설은 다음과 같다.

*가설1-1: 사회적 네트워크의 유대관계 강도는 생산적 업무성과에 영향을 미칠 것이다.*

*가설1-2: 사회적 네트워크의 유대관계 강도는 창의적 업무성과에 영향을 미칠 것이다.*

### 3.1.2 사회적 네트워크 다양성과 창업성과 관계

사회적 네트워크의 다양성은 네트워크상에서 서로 다른 사회적 위치와 지위, 직업군에 있는 사람들의 관계를 말한다(Lin & Erickson, 2008). 직업, 배경 등 서로 다른 환경의 사람들은 생각과 관점이 다양하고 다르기 때문에 사회적인 상호작용에 의해 신선하고 새로운 정보와 아이디어의 공유가 가능해 지고, 창의적인 의사결정과 문제해결을 위한 의견과 정보를 제시할 수 있다(Durmusoglu, 2013).

사회적 네트워크 이론에 따르면, 새로운 지식은 인적관계 및 상호교류와 같은 사회적 자산에 의해 형성되며, 이러한 사회적 관계에 의해 형성된 다양한 지식은 성과에 영향을 미치는 가치 있는 자산이 된다(Nahapiet & Ghoshal, 1998). 다양한 지식과 정보는 다양한 배경과 전문성을 가진 사회적 네트워크의 상호작용과 소통에 의해 발생되고(Phelps et al. 2012), 창의성과 조직성과를 향상시키는 역할을 한다(Lin, 2011). 또한 중복되지 않은 다양하고 참신한 정보와 아이디어의 공유는 개인의 업무역량을 향상시키고, 조직의 성과 및 혁신을 증진시킨다(Wu, 2013). 이는 곧 사회적 유대관계의 범위가 다양하고 넓을수록 새로운 정보 및 지식공유로 인해 업무성과에 영향을 줄 수 있다는 것이다.

Rodan & Galunic(2004)는 네트워크 구조화 혁신관계에 관한 연구에서 느슨한 네트워크 구조와 지식의 다양성이 관리적 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. Levin & Cross(2004)의 연구에서도 다양한 네트워크 관계는 다양하고 차별화된 정보 및 아이디어를 제공하기 때문에 창의적인 사고를 향상시키고, 창의적인 문제해결을 할 수 있게 한다고 말한다. 이와 같은 기존연구를 바탕으로 사회적 네트워크의 다양성이 창업기업에서의 업무 생산성과 창의성에 영향을 미친다는 가설을 설정하였다.

*가설2-1: 사회적 네트워크의 유대관계 다양성은 생산적 업무성과에 영향을 미칠 것이다.*

*가설2-2: 사회적 네트워크의 유대관계 다양성은 창의적 업무성과에 영향을 미칠 것이다.*

### 3.1.3 창업경험의 조절효과

창업 성과와 관련된 선행 연구에 따르면, 벤처기업의 재무적 성과는 이전 벤처경험에서 얻은 지식을 현재 상황에 효과적으로 응용할 수 있는 창업자의 전문성에 의해 좌우된다고 설명한다(Aldrich & Yang, 2014; Eesley & Roberts, 2012). 하지만, 창업자의 지식정도와 전문적 역량과는 별개로 기업가적인 창업경험은 창업기업의 성과를 향상시키는 요인으로 논의되어 왔고, 벤처의 재무성과를 예측하는데 사용되어 왔다(Delmar & Shane, 2004). 다시 말하면, 경험이 풍부한 창업자는 이전 창업경험을 통해 기업을 설립, 운영하는 노하우와 지식이 축적되고, 이는 곧 성공적인 벤처의 성과향상에 반영된다는 것이다(Eesley & Roberts, 2012). 또한, 창업에 대한 경험은 조직의 설립, 운영, 성장 활동을 효과적으로 대응할 수 있고, 조직의 성과를 높일 수 있는 주요 요인으로 증명되었다(Michell et al. 2004; Cassar, 2014). 창업자의 개인적 특성으로 창업자의 사업경력이 많을수록 높은 창업의지를 나타낸다는 연구도 있고, 창업경험이 기술창업기업에서 창업지원시스템과 창업가의 성과에 영향을 미친다는 연구(Kim et al. 2014; Kwun & Jeong, 2012)도 있다. 즉 창업경험이 많은 기업일수록 교육 및 네트워크를 활용하여 창업운영과 관리에 필요한 지식을 얻으려고 하는 경향이 있고, 이는 곧 창업성공으로 이어지는 것이다. 따라서 본 연구에서는 창업경험이 많고 유사한 업계에서 근무한 경력이 많은 창업자일수록 사회적 네트워크의 유대관계와 창업성과 간의 관계에 미치는 영향이 클 것이라는 가설을 다음과 같이 설정하였다.

*가설3-1: 창업자의 창업경험은 사회적 네트워크의 유대관계 강도와 창업성과(생산성, 창의성) 간의 관계에 영향을 미칠 것이다.*

*가설3-2: 창업자의 창업경험은 사회적 네트워크의 유대관계 다양성과 창업성과(생산성, 창의성) 간의 관계에 영향을 미칠 것이다.*

## 3.2 설문지 구성 및 측정

설문항목은 선행연구에서 사용하였던 항목들을 바탕으로 다음과 같은 변수의 조작적 정의를 하여 측정하였다. 사회적 네트워크의 유대관계 정도는 얼마나 자주, 깊게 유대관계를 맺고 있는지의 정도를 나타낸다(Perry-Smith, 2006). 본 연구에서 유대관계 정도의 측정을 위해 사회적 관계의 친밀성, 상호작용 시간, 의사소통 빈도 등으로 나누어 측정한다. 사회적 네트워크의 다양성은 유대관계 사람들의 사회적 위치, 직업 등의 다양성을 나타낸다(Lin & Erickson, 2008). 사회적 네트워크의 다양성은 Lin & Erickson(2008)이 제시한 측정방법에 따라 사회적 네트워크에서 상호작용하는 사람들 중 서로 다른 분야, 산업에 종사하는 사람의 수, 서로 다른 직업의 수로 측정하였다. 창업경험은 창업관련 업무 및 활동을 해 본 경험으로 정의하고(Toft-Kehler et al. 2014), 창업관련 경험을 한 정도

와 현재 직종과 산업 군과 유사한 관련 조직에서 일한 근무 연수로 측정하였다.

창업성과는 설문을 통해 개인이 인지한 생산성 정도와 창의성 정도로 측정하였다. 이는 정량적인 지표를 활용한 성과측정은 본 연구에서 보고자하는 변수 이외의 외적요인이 포함될 수 있기 때문에 본 연구에서는 정성적인 성과측정을 시행하였다. 창업성과는 크게 업무 생산성과 창의성으로 나누어 측정하였다. 성과의 정의와 측정요인은 매우 다양하고 복잡적이며, 투입 대비 산출비용 뿐만 아니라 정책달성도, 생산성, 사회에 대한 산출 등 다양한 형태로 측정될 수 있다(Brewer & Selden, 2000). 하지만, 본 연구에서 창업성과의 다양한 정의와 측정도구 중 구체적으로 창의성과 생산성으로 나누어 측정하는 이유는 개인의 성과측정지표에서 많이 책정되는 생산성 정도와 창업기업에서 아이디어 산출, 기회포착 등으로 중요하게 꼽히는 요인인 창의성 정도를 나누어 구체적인 개인의 성과를 보고자함이다. 본 연구에서는 업무 생산성은 개인적인 업무성과가 얼마나 효율적인지, 결과의 품질이 뛰어난지 등을 나타내고(Kraimer et al. 2005), 업무생산성의 측정을 위해 업무성과의 품질, 효율성, 창업기업에서 다른 동료나 파트너와의 협업역량으로 나누어 측정한다. 창업기업에서의 업무 창의성은 얼마나 혁신적이고 창의적인 문제해결 능력을 가지고 있는지를 나타낸다. 업무 창의성의 측정은 획기적인 새로운 아이디어, 신선한 비전 및 창의적인 문제해결 능력 등을 포함한다(Zhou et al. 2009).

본 연구에서는 리커트 7점 척도의 설문문항을 통해 응답자의 주관적인 평가로 측정하였다. 창업 관련 전문가의 인터뷰와 검토를 통해 외국학술지에 인용된 설문문항을 국내 창업 환경에서 이해, 전달될 수 있도록 해석, 편집, 재구성하는 과정을 거쳐 설문지를 최종 완성하였다.

### 3.3 자료와 표본의 특성

본 연구에서 정의한 ‘창업가’의 범위는 1인 창업자뿐만 아니라 다수의 창업자가 함께 모여 창업기업을 이룬 경우가 많기 때문에 연구의 대상을 초기 창업기업의 창업자 및 구성원을 모두 포함하여 조사한다. 본 연구에서는 창업지원센터 등 창업관련 유관기관에 거주하고 있는 창업자 및 구성원을 대상으로 설문하였다. 각 설문문항을 숙지하고 창업관련 경험이 있는 감독관이 직접 참석하여 설문을 진행하였으며, 회수된 총 141부 중 불성실하게 응답하거나 누락된 항목이 있는 설문을 제외한 총 129부의 표본이 분석에 사용되었다. 표본의 일반적 분석을 위해 SPSS를 이용한 빈도분석을 실시하였으며, 그 결과는 <Table 1>과 같다. 전체적으로 보면 IT산업에 속한 표본이 72.9%이고, 현재 속한 창업기업에 근무한 경험이 5년 미만인 응답자가 86%로 가장 많았다. 이는 곧 IT산업의 초기 창업기업이 본 연구의 표본으로 가장 높은 비율을 차지하고 있음을 알 수 있다. 또한 30대 창업기업 종사자가 38.8%로 가장 많았고 40세 이상도 18.6%로 창업관련 경험이 있는

응답자가 다수 포함되어 있어 창업경험에 대한 사회적 네트워크와 창업성과 간의 관계를 조사하는 본 연구의 표본에 적절하다고 할 수 있다.

<Table 1> 표본의 특성

	항목	빈도(명)	퍼센트(%)
성별	남	72	55.8
	여	57	44.2
연령대	25세 이하	12	9.3
	25-30세	43	33.3
	31-40세	50	38.8
	41대 이상	24	18.6
교육정도	고등학교 졸업	21	16.3
	대학교 졸업	103	78.8
	대학원 이상	5	3.9
직위	사원/대리	84	65.1
	과장	20	15.5
	차장	17	13.2
	대표/사장	8	6.2
산업	IT	94	72.9
	서비스 외	35	27.1
근무연수	1-5년	111	86
	5-10년	13	10.1
	10년 이상	5	3.9
합계		129	100

본 연구의 실증분석을 위해 PLS(Partial Least Square) 방식을 활용한 경로분석을 실시하였다. PLS방식은 측정모형과 구조모형을 동시에 측정할 수 있는 장점이 있고, 이론적으로 검증되지 않은 실험적이고 예측 가능한 초기 단계 연구에 적합하다(Fornell & Larcker, 1981). 또한 PLS방식은 최근 초기 단계의 창업관련 연구에 많이 사용되고 있어(Kautonen et al. 2011) 창업기업에서의 창업자 및 구성원의 사회적 네트워크, 창업경험과 창업성과의 관계를 조사하는 본 연구에 적합한 방식이라고 할 수 있다. 본 연구에서는 Ringle et al.(2005)의 SmartPLS2.0을 사용하여 분석하였다.

## IV. 연구 결과

### 4.1 신뢰성 및 타당성분석

가설검증에 앞서 설문 항목들의 내적 일관성과 타당성을 확인하기 위하여 수렴타당성(Convergent Validity), AVE(Average Variance Extracted), 크론바흐 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 값을 확인하였다. 수렴타당성과 AVE값은 일반적으로 0.6이상이면 수용 가능하고, 크론바흐 알파값은 계수가 0.7 이상이면 수용할 수 있고, 0.8 이상이면 바람직한 것으로 판단한다(Fornell & Larcker, 1981; Lee & Im, 2013). 각 변수들의 신뢰도 분석 결과는 다음의 <Table 2>와 같다. 각 변수의 내적일관성과 크론바흐 알파 계수, AVE값은 모두 제시된 기준값 이상으로 측정 항목 모두 신뢰할 만하다고 볼 수 있다.

<Table 2> 신뢰성 분석 결과

	수렴타당성	크론바알파	AVE
유대관계 강도	0.96	0.95	0.82
유대관계 다양성	0.9	0.83	0.75
생산성	0.86	0.78	0.62
창의성	0.91	0.87	0.72
창업경험	0.9	0.98	0.9

또한 각 변수의 판별타당성은 AVE의 제곱근 값이 0.7이상 이고 상호 연관된 주변변수보다 그 값이 크면 타당하다고 판단한다(Fornell & Larcker, 1981). <Table 3>에서 대각선으로 나타난 AVE 제곱값이 모두 0.7이상이고 주위 다른 값보다 크게 나타나 본 연구에 사용된 모든 항목의 타당성이 만족한 수준임을 알 수 있다.

<Table 3> 판별타당성 분석 결과

	판별타당성				
	1	2	3	4	5
1. 유대관계 강도	0.91				
2. 유대관계 다양성	0.032	0.87			
3. 생산성	0.110	-0.268	0.79		
4. 창의성	-0.037	-0.238	0.576	0.85	
5. 창업경험	0.029	-0.032	0.045	0.011	0.95

본 연구의 설문조사에 이용된 설문 항목들의 타당성을 검증하기 위해 각 변수에 해당하는 측정항목의 요인 적재 값으로 측정하였다. 각 변수의 요인 적재 값이 0.6이상이면 수용가능하고, 0.8이상이면 변수를 측정하기에 바람직한 항목으로 판단된다(Chin, 1998). <Table 4>과 같이 본 연구를 위해 측정된 각 항목들은 모두 0.8이상으로 각 변수를 측정하기에 타당한 측정항목임을 알 수 있다.

<Table 4> 요인 적재값 분석 결과

	유대관계 강도	유대관계 다양성	생산성	창의성	창업경험
유대강도1	0.992301	0.085193	0.09477	-0.035397	0.024315
유대강도2	0.823326	0.291654	0.018967	-0.063568	0.005206
유대강도3	0.851915	0.158482	0.047698	0.002573	0.009836
유대강도4	0.919622	0.067713	0.115927	-0.001213	0.023345
유대강도5	0.914087	-0.142605	0.134214	-0.061889	0.041647
유대강도1	0.02976	0.923314	-0.234969	-0.181515	0.008554
유대강도2	0.163995	0.78405	-0.186405	-0.251052	0.055162
유대강도3	-0.099499	0.886323	-0.272119	-0.187151	-0.139151
생산성1	0.103225	-0.21814	0.846203	0.430715	-0.006607
생산성2	0.03958	-0.222316	0.871278	0.47131	-0.010568
생산성3	0.172912	-0.179336	0.794247	0.555289	0.128233
창의성1	0.080462	-0.257359	0.668747	0.789104	0.057158
창의성2	0.01617	-0.081986	0.505842	0.834529	0.043826
창의성3	-0.103729	-0.260105	0.419916	0.916185	-0.019317

창의성4	-0.114769	-0.154341	0.340567	0.8409	-0.039867
창업경험1	0.029081	-0.032565	0.045876	0.011111	0.953
창업경험2	0.028484	-0.060735	0.053727	0.002583	0.947

## 4.2 가설검증

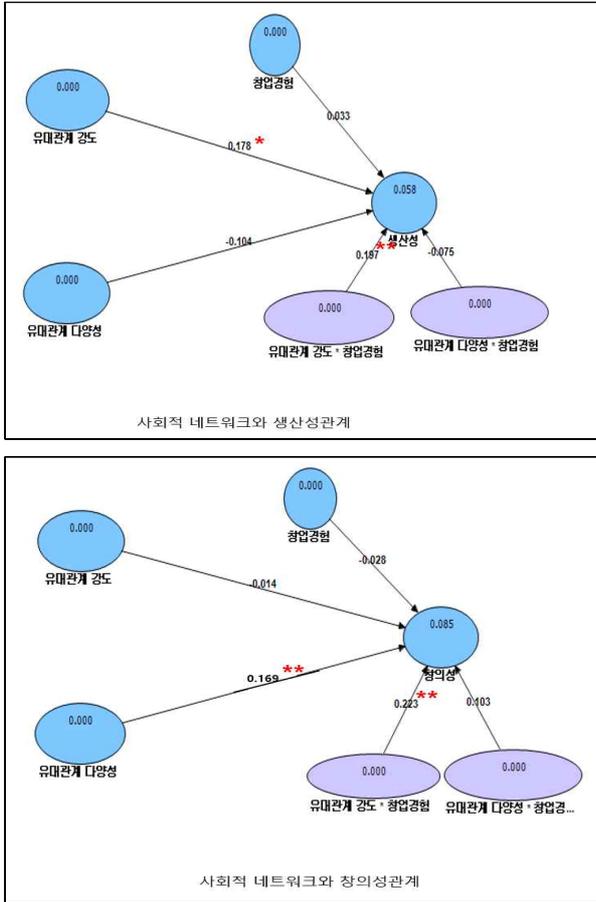
본 연구의 가설검증을 위해 PLS방식을 활용한 경로분석을 실시하였다. 분석결과 사회적 네트워크의 유대관계 강도는 창업기업의 업무생산성에 직접적인 영향을 미치지만( $t=1.497$ ,  $p < 0.1$ ), 창의적인 업무성과에는 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 사회적 네트워크 유대관계 강도와 창업성과에 대한 가설 H1-1은 채택되었지만, 가설 H1-2는 기각되었다. 반면에, 사회적 네트워크의 유대관계 다양성은 업무생산성에는 영향을 미치지 않지만( $t=1.061$ ), 업무의 창의성에는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $t=1.866$ ,  $p < 0.05$ ). 따라서 네트워크 다양성과 창업성과에 대한 가설 H2-1은 기각되고 가설H2-2는 채택되었다. 이는 다양한 사람들의 유대관계가 창의적인 업무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 기존 연구결과와 유사하다(Levin & Cross, 2004).

창업경험의 조절효과는 네트워크 유대관계의 다양성과 창업성과 간의 관계에는 영향을 미치지 않지만 (가설 H3-2 기각), 유대관계의 친밀도, 빈도 등과 같은 유대관계 강도와 창업성과의 관계에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 창업경험은 유대강도와 생산성 간의 관계에  $t=1.715$ 로  $p < 0.05$ 수준에서 유의한 영향을 미치고, 유대강도와 창의성간의 관계에  $t=2.18$  ( $p < 0.05$ )로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 창업경험의 조절효과에 관한 가설H3-1은 채택되었다. 이는 친밀하고 빈번한 네트워크 관계일수록 불필요한 오해와 혼선을 제거하고 문제해결에 도움을 주는 유의한 정보공유를 할 수 있다는 기존의 연구결과와 일맥상통하다(Kang, 2007). 따라서 오랜 창업경험을 통해 쌓아온 신뢰를 바탕으로 사회적 네트워크의 강도가 강해지고 이를 통해 창업성과에 영향을 미치는 것으로 분석된다. 이와 같은 경로분석 결과는 다음의 <Table 5>와 같다.

<Table 5> 경로분석 결과

가설	경로	경로계수	p 값
H1-1	유대강도 -> 생산성	0.178	0.068*
H1-2	유대강도 -> 창의성	-0.014	0.456
H2-1	다양성 -> 생산성	0.104	0.145
H2-2	다양성 -> 창의성	0.169	0.0321**
H3-1	유대강도 * 창업경험 ->생산성	0.187	0.044**
	유대강도 * 창업경험 ->창의성	0.223	0.015**
H3-2	다양성 * 창업경험 ->생산성	-0.075	0.312
	다양성 * 창업경험 ->창의성	0.103	0.318

\* $p < 0.1$ , \*\* $p < 0.05$



<Figure 2> 경로분석 결과

<Figure 2>는 사회적 유대관계의 강도와 다양성에 따른 창업성과의 관계를 생산성과 창의성으로 나누어 각각의 경로를 분석한 결과이다(\* $p < 0.1$ , \*\* $p < 0.05$  수준).

## V. 연구결과 및 시사점

창업자의 사회적 네트워크 유대관계와 창업경험은 자원이 부족하고 관리운영에 한계를 가진 초기 창업기업에서 차별적인 경제적 자원으로 인식되고 창업성공을 위한 주요 요인으로 연구되어 왔다. 본 연구는 이러한 네트워크 관점의 기업을 정석 연구(Network Approach to Entrepreneurship)의 연장선상에서 구체적으로 어떠한 사회적 네트워크의 유형이 성과에 영향을 미치는지, 창업경험이 실증적으로 네트워크와 성과간의 관계에 영향을 미치는지를 알아보고 이를 통해 창업성공을 위한 효과적인 네트워크 전략과 프레임틀을 제시하고자 하였다.

본 연구의 실증적 분석결과, 창업자 및 창업관련 구성원들의 사회적 네트워크 유대관계 강도는 생산적 업무성과에 직접적인 영향을 미치고, 유대관계의 다양성은 창의적 업무성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 창업자의 창업경험 및 유사 업종의 경력은 사회적 네트워크 유대관계의 강도 및 다양성과 생산적 업무성과 간의 관계에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 창업가에

대한 네트워크이론에서 제시한 바와 같이, 창업자들이 개인적 또는 조직 차원의 네트워크를 활용하여 부족한 자원 및 정보를 획득한다는 기존 이론과 유사하다(Witt, 2004). 즉 더 깊고 다양한 네트워크를 가지고 있는 창업자일수록 사회적 네트워크에 연결된 사람, 조직으로부터 업무지원과 도움을 더 많이 받을 수 있고 곧 성공적인 창업으로 연결될 수 있다는 것이다.

본 연구의 결과를 통해 제시된 시사점은 다음과 같다. 첫째, 창업자의 사회적 네트워크 유대관계 강도는 생산성에는 직접적인 영향을 미치지 않지만, 창의적 성과에는 직접적인 영향을 미치지 않는다. 즉 사람들과의 친밀한 관계나 빈번한 교류를 통해 자연스러운 정보교류와 협업이 진행되고 업무의 효율성과 품질이 높아지지만, 공감대가 높은 사람들과의 빈번한 유대관계는 비슷한 유형의 정보를 공유할 확률이 많고 행동과 사고의 패턴이 중복되는 경향이 있기 때문에 새로운 결과 및 창의적인 사고의 도출은 쉽게 일어나지 않는다는 것을 보여준다. 따라서 창업기업에서의 업무효율을 향상시키고 운영의 효율성을 높이기 위해 주변 창업가 및 지인들, 단체, 조직 간의 빈번한 정보교류와 친밀한 관계유지를 형성할 필요가 있다. 이러한 친밀하고 두터운 관계를 통해 문제해결에 필요한 자원과 정보를 지원받을 수 있고 상호 협력하여 초기 창업기업의 한계점을 극복할 수 있게 된다.

둘째, 창업자의 사회적 네트워크 유대관계의 다양성은 생산적인 업무성과에는 직접적인 영향이 없지만 창의적인 업무성과에는 유의적인 영향을 미친다. 즉 다양한 분야, 직업, 위치에 있는 사람들과의 상호교류는 다양한 사고와 새로운 정보를 접할 수 있게 하고 기존의 문제해결 방식과는 다른 새로운 접근방식을 가능하게 한다. 이는 고착된 사고와 운영방식에서 벗어나 참신하고 혁신적인 프로세스를 시도, 진행하게 하고 창의적인 성과로 발전할 수 있게 한다는 것이다. 이러한 결과는 실무적으로 창의적인 성과가 요구되는 프로젝트나 창업기업에서 다양한 구성원을 포함한 팀 구성을 기획하고, 외부적으로 다양한 인적, 사회적 네트워크를 장려하는 등의 전략을 모색할 수 있다. 또한, 서로 다른 계층, 직업, 산업 등의 충분한 이해와 상호교류를 지원하고, 사회적 유대관계의 다양성 확대를 위해 다양한 문화적, 창의적 프로그램들을 개발, 지원할 필요가 있다.

셋째, 창업경험 및 유사 직종의 경력은 사회적 네트워크와 창업성과 관계에서 조절효과를 가진다. 이러한 결과는 창업경험이 많고 경력이 많을수록 다양한 사람, 조직과의 만남과 접촉이 많아지고, 곧 사회적 네트워크의 범위가 넓어지게 되므로 창업성과에 영향을 미칠 수 있는 것이다. 또한 다양한 경험과 빈번한 유대관계를 통해 신뢰형성이 가능해지고 문제해결에 필요한 자원 및 정보를 효율적으로 활용하여 창업성과에 영향을 줄 수 있는 것이다. 본 연구는 창업경험이라는 변수를 강조하여 학문적으로 창업경험의 중요성을 증명하였다. 창업경험은 초기 창업가나 창업기업에게 부족한 자원과 역량을 극복하고 네트워크 자원의 활용을 극대화 할 수 있는 주요 요소임을 강조하였다. 실무적으로 창업경험이 없거나 미흡

한 창업자들은 네트워크의 유대관계를 친밀하고 다양하게 확장 시켜 적극적으로 필요한 자원과 정보를 흡수할 수 있는 역량을 강화시키고, 기업가적 혁신과 진취적인 사고를 학습, 함양할 수 있도록 지원하여야 한다.

결과적으로 본 연구의 결과는 창업자가 가지는 사회적 네트워크의 성격과 구조를 구체화하여 어떠한 네트워크 구조에서 효율적이고 효과적인 창업성과를 창출할 수 있는지 전략적인 방향성을 제시하였다. 또한 기업가적 네트워크의 효과를 극대화하기 위해 창업경험과 유사직종의 경험이 있는 구성원의 채용 및 활용방안에 대한 대안을 제시하였다.

## VI. 연구의 한계 및 향후과제

본 연구는 창업자 및 구성원의 사회적 네트워크와 창업경험, 창업성과 간의 관계를 조사하기 위해 창업 유관기관에 속해 있는 창업기업의 창업자 및 종사자들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 하지만 설문조사의 특성상 개인적인 사회적 네트워크와 생산성, 창의성의 평가가 주관적인 관점에서 측정되었다는 한계점을 갖는다. 개인인 주관적으로 인지하는 사회적 네트워크 정도와 창업성과는 객관적인 수치와 판단과는 차이가 있을 수 있기 때문이다. 이러한 한계점을 극복하기 위해 주관적인 개인적 평가와 더불어 객관적인 평가자 관점의 설문을 이증으로 측정하여 비교, 조사해 볼 필요가 있다. 창업 기업에서의 업무성과를 재무적성과나 특허출원 건 수 등의 객관적 지표를 활용하여 측정하는 것도 인지된 정도를 측정하는 설문도구의 한계점을 해결할 수 있는 연구방법일 수 있다. 또한 본 연구의 표본이 IT산업에 치우쳐져 있어 본 연구의 결과를 제조업 등의 다른 산업분야에 일반화하기 어렵다. 향후 연구에서는 다양한 산업군의 표본을 수집하여 구체적인 네트워크의 유형과 성과간의 관계를 조사해 볼 수 있을 것이다. 마지막으로 본 연구에서는 사회적 네트워크의 유형을 유대관계의 강도와 다양성으로 나누어 측정하였다. 하지만, 사회적 네트워크 유형에 대한 측정을 창업자가 네트워크를 형성하기 위해 투자한 시간, 유대관계 강도와 다양성의 상호작용 정도 등 여러 형태로 조합하고 세분화하여 성과간의 관계를 연구할 수 있을 것이다. 사회적 네트워크를 형성하는 개인적 특성, 사회, 문화적 특성과 요인을 파악하여 좀 더 효과적인 사회적 네트워크 구조와 활용전략을 제시하는 연구도 향후 의미 있는 연구가 될 수 있을 것이다.

## REFERENCE

Aldrich, H. E. & Yang, T.(2014), How do entrepreneurs know what to do? Learning and organizing in new ventures. *Journal of Evolutionary Economics*, 24(1), 1-24.  
 Algezauzi, S. & Filieri, R.(2010), Investigating the role of social capital innovation: sparse versus dense network. *Journal of Knowledge Management*, 14(6), 891-909.  
 Alsos, G. A. & Garter, S.(2006), Multiple business ownership

in the Norwegian farm sector: resource transfer and performance consequences, *Journal of Rural Studies*, 22(3), 313-322.

Barson, R., Foster, G., Struck, T., Ratcheve, S., Pawar, K., Weber, F.(2000), *Inter- and intra-organizational barriers to sharing knowledge in the extended supply chain*. Proceedings of the eBusiness and eWork 2000 Conference.  
 Brass, D. J.(1992), *Power in organization: A social network perspective*. In: Moore G, Whitt JA, editors. *Research in Politics and Society*. Greenwich., JAI Press.  
 Brewer, G. A. & Sally C. S.(2000), Why Elephant Gallop Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685-712.  
 Burt, R.(1992), *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.  
 Burt, R. S. & Raider, H. J.(2000), *Creating careers: women's paths through entrepreneurship*. University of Chicago and Institute Européen d'Administration d'Affaires (INSEAD).  
 Cantor, N., Norem, J., Langston, C., Zirkel, S., Fleeson, W. & Cook-Flanagan, C.(1991), Life tasks and daily life experience. *Journal of Personality*, 59(3), 425-451.  
 Cassar, G.(2014), Industry and Startup experience on entrepreneur forecast performance in new firms. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 137-151.  
 Csikszentmihalyi, M. & Larson, R.(1996), Experience sampling method applications to communication research questions. *Journal of Communication*, 46(2), 99-120.  
 Chin, W.(1998), Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly* 22(1), vii-xvi.  
 Delmar F. & Shane, S.(2004), Legitimizing first: organizing activities and the survival of new ventures, *Journal of Business Venturing*, 19(3), 385-410.  
 Durmusoglu, S. S.(2013), Merits of task advice during new product development: Network Centrality Antecedents and New Product Outcomes of Knowledge Richness and Knowledge Quality. *Journal of Product Innovation Management* 30(3), 487-499.  
 Fornell, C. & Larcker, D.(1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research* 18(1), 39-50.  
 Freeman, L. C.(1978), Centrality in Social Networks, conceptual clarification, *Social Networks*, 1(3), 215-239.  
 Eesley, C. & Roberts, E. B.(2012). Are you experienced or are you talented? When does innate talent vs. experience explain entrepreneurial performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(3), 207-219.  
 Granovetter, M. S.(1973), The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6) 1360-1380.  
 Hansen, M. T.(1999), The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Admin.Sci. Quart* 44(1), 82-111.  
 Hoang, H. & Antoncic, B.(2003), Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of business venturing*, 18(2), 165-187.  
 Kang, J.(2007), Testing impact of knowledge characteristics and relationship ties on project performance. *Journal of*

- Knowledge Management* 11(3), 128-144.
- Kautonen, T., Tomikoski, E. T. & Kibler, E.(2011), Entrepreneurial intentions in the third age: The impact of perceived age norms. *Small Business Economics* 37(2), 219-234.
- Kang, W.J., Lee, B. Y. & Oh, W.(2012), The Effect of the Utilization of External Resources on the Technological Innovation Performance Along the Sages of Growth in Korean Ventures, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(1), 35-45.
- Kim, C. K., Lee, C. & Kim, J. S.(2014), Analysis of Factors Influencing the Early Performance of Technology-Based Start-ups, *Journal of Korean Corporation Management*, 21(5), 63-86.
- Kwun, M. & Jeong, H. (2012), The Effect of Entrepreneurs' characteristic, Technological Capabilities and Network on Firm Performance of Technology-based Start-ups, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(1), 7-18.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Liden, R. C. & Sparrowe, R. T.(2005), The Role of Job Security in Understanding the Relationship between Employees' Perceptions of Temporary Workers and Employees' Performance, *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 389-398.
- Krueger, N. F. & Brazeal, D. V.(1994), Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 18(3), 91-104.
- Krueger, N. F.(2007), What lies beneath: the experiential essence of entrepreneurial thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 123-142.
- Kianto, A. & Waajakoski, J.(2010), Linking social capital to organizational growth. *Knowledge Management Research & Practice*. 8(1), 4-14.
- Larson, A. & Starr, J. A.(1993), A network model of organization formation. *Entrepreneurship: theory and Practice*, 17(2), 5-16.
- Lee, H. & Im, J. (2013), *Structural Equation Analysis and AMOS 20.0*, Seoul, GimHyunJea.
- Lechner, C.(2001), The Competitiveness of Firm Networks, Frankfurt, Peter Lang.
- Levin, D. Z. & Cross, R.(2004), The Strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science* 50(11), 1477-1490.
- Lin N & Erickson B. H.(2008), *Social Capital: An International Research Program*. New York: Oxford University Press.
- Lin, B. W.(2011), Knowledge diversity as a moderator: inter-firm relationships, R&D investment and absorptive capacity. *Technology Analysis & Strategic management* 23(3), 331-343.
- Lowik, S., Rossum, D., Kraaijenbrink, J. & Groen, A.(2012), Strong Ties as Sources of New Knowledge: How Small Firms Innovate through Bridging Capabilities. *Journal of Small Business Management* 50(2), 239-256.
- Michell, R. K., Mitchel, J. & Smith, J. B.(2004), *Failing to succeed: new venture failure as a moderator of startup experience and startup expertise*. Frontiers of entrepreneurship research. Annual entrepreneurship research conference.
- Morris, M., Kuratko, D. F. Schindehutte, M. & Spivack, A. J.(2011), Framing the Entrepreneurial Experience, *Entrepreneurship Theory & Practice*, January, 36(1), 11-40.
- Nahapiet J. & Ghoshal S.(1998), Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage *The Academy of Management Review* 23(2), 242-266.
- Oe, A. & Mitsuhashi, H.(2013), Founders' experiences for startups' fast break-even. *Journal of Business Research*, 66(11), 2193-2201.
- Ostgaard, T. A. & Birley, S.(1996), New Venture Growth and Personal Networks. *Journal of Business Research*, 36(1), 37-50
- Perry-Smith, J. E.(2006), Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal* 49(1), 85-101
- Phelps, C., Heidl, R. & Wadhwa, A.(2012), Knowledge, Networks, and Knowledge Networks: A Review and Research Agenda. *Journal of Management* 38(4), 1115-1166
- Reagans, R. & McEvily, B.(2003), Network structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly* 48(2), 240-267.
- Ringle, C. M., Wende, S. & Will, S.(2005), SmartPLS 2.0 (M3) Beta, Hamburg, Germany <http://www.smartpls.de>
- Rodan, S. & Galunic, C.(2004), More than network structure: How knowledge diversifies influences managerial performance and innovativeness. *Strategic Management Journal* 25(6), 541-562.
- Rost, K.(2011), The strength of strong ties in the creation of innovation. *Research Policy* 40(4), 588-604.
- Starr, J. A. & MacMillan, I. C.(1990), Resource cooperation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, 11(5), 79-92.
- Toft-Kehler, R., Wennberg, K. & Kim, P. H.(2014), Practice makes perfect: Entrepreneurial-experience cures and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 453-470.
- Witt, P.(1999), Information networks of small and medium-sized enterprises, *Journal of Enterprising Culture*, 7(3), 213-231.
- \_\_\_\_\_ (2004), Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(5), 391-412.
- Wu, L.(2013), Social Network Effects on Productivity and Job Security: Evidence from the Adoption of a Social Networking Tool. *Information Systems Research* 24(1), 30-51.
- Zhao, L. & Aram, J. D.(1995), Networking and growth of young technology-intensive ventures in China. *Journal of business venturing*, 10(5), 349-370.
- Zhou, J., Shin, S. J., Brass, D. J., Choi, J. & Zhang, Z. X.(2009), Social Networks, Personal Values and Creativity: Evidence for Curvilinear and Interaction Effects. *Journal of Applied Psychology* 94(6), 1544-1552.

# **The Effect of Entrepreneurs' Social Network on Entrepreneurial Performance: Focusing on Moderating effect of Entrepreneurial Experience\***

Park, Joo Y.\*\*  
Sung, Chang Soo\*\*\*

## **Abstract**

The purpose of this study is to analyze the effect of entrepreneurs' social network on entrepreneurial performance and the moderate effect of entrepreneurial experience on the relationship between social network and entrepreneurial performance. Empirical study was conducted using survey questionnaires for entrepreneurs and path analysis was conducted using PLS method. The result of this study showed that tie strength of entrepreneurs' social network was related to productivity but creativity while network diversity was positively related to creativity but productivity. The moderate effect of entrepreneurial experience was significant on the relationship between tie strength of social network and entrepreneurial performance. This study implies the importance of entrepreneurs' social network and experience and suggests an effective social network structure for entrepreneurial success.

*Keywords: Social Network, Tie Strength, Diversity, Entrepreneurial Experience, Entrepreneurial Performance.*

---

\* This work was supported by the National Research Foundation of Korea Grant funded by the Korean Government (NRF-2013S1A3A2055050)

\*\* First Author., Yonsei University, School of Business

\*\*\* Professor, Dongguk University, Technology Entrepreneurship.(Graduate School)