

## 창업기업의 준비 및 초기단계 활동들이 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구

윤병선 (대전대학교 융합컨설팅학과 박사과정)\*

서영욱 (대전대학교 융합컨설팅학과 교수)\*\*

### 국 문 요 약

우리나라 창업기업들은 국내 및 국외 시장에서 경쟁을 통하여 생존법칙을 직접 체험하고 이를 바탕으로 왕성한 기업 활동을 하고 있다. 우리나라 경제성장률은 2015년 메르스 사태로 인한 내수 부진과 수출 감소로 2.6%이며 한국개발연구원에서 2016년 경제성장률을 3.0% 정도로 추산하였다. 우리나라 경제는 경제성장률 저하로 저성장 고착화 위기에 직면하여 고용 없는 성장과 양극화가 심화될 것이라고 전망되고 있다. 하이테크 산업시대에 창업기업은 특정한 분야에서 빠르게 변화하는 시장 환경에서 스타트업만의 역량과 성능을 가지고 시장에서 경쟁 우위를 유지하여야 한다. 창업기업만의 역량을 활용하여 시장에서 경쟁 우위를 유지하는 것은 매우 중요하며 자원의 축적은 창업기업의 성공을 결정하는데 있어서 매우 중요하다. 또한 열악한 국내 창업생태계에서 대다수의 창업기업들은 성공 보다는 생존에 몸부림치며 기업 활동을 하고 있다. 창업 3~5년차에 맞이하는 '죽음의 계곡' 을 넘지 못하고 약 80% 정도가 생존에 어려움을 겪고 있다. 대부분의 창업기업들이 창업 초기단계에 성과를 못 내고 실패하는 경우가 많기 때문에 창업 초기단계 기업 활동과 성과에 대한 연구 필요성이 제기되고 있다. 이에 본 연구에서는 창업기업의 준비단계 활동과 창업 초기단계 활동들이 창업기업 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 실증분석 하였다. 우리나라 중소기업 중 스타트업인 창업기업의 대표 또는 의사결정이 가능한 임원을 대상으로 설문을 실시하여 203개의 유효한 데이터를 수집하고 분석 하였다. 창업기업의 비즈니스와 사업 등에 필요한 발견 및 활용 활동이 기업자원 및 외부기업 협력을 통하여 창업기업 성과에 유의한 영향을 미치는 결과가 도출되었으며 이에 대한 시사점을 정리하였다.

핵심주제어 : 창업기업, 발견, 활용, 기업자원, 외부기업 협력, 경영성과

### 1. 서론

우리나라 경제는 동남아시아에서 중국과 일본을 사이에 두고 3국간에 치열하게 경쟁하면서 하루하루를 살아가고 있다. 2015년 우리나라 경제성장률은 메르스사태로 인한 내수 부진과 수출 감소로 2.6% 이었으며, 2016년 또한 별다른 변화 없이 우리나라 경제성장률에 대하여 한국은행 3.2%, 정부 3.1%, 한국개발연구원 3.0% 정도로 추산하였다. 우리나라 경제는 경제성장률 저하로 저성장 고착화 위기에 직면하여 고용 없는 성장과 양극화가 심화될 것이라고 전망하고 있다. 우리나라 중소기업은 전체 기업의 99%의 비중을 차지하고 있으며 전체 근로자 88%가 중소기업에 근무하고 있으며 우리나라 경제 핵심의 축으로 인식되고 있다(조덕희, 2016). 천연자원이 부족한 우리나라 경제 패러다임은 자원 기반에서 지식기반 경제구도로 변화하고 있으며 창업기업은 혁신성과 유연성을 특성으로 나날이 그 중요성이 부각되고 있다. 우리나라 정부에서도 창업기업 육성에 많은 노력을 기울이고 있으며 창업기업의 창업활동이 우리나라 경제성장의 핵심요소로 작용한다는 점에

서 중요성이 강조되고 있다. 그러나 창업기업의 활동은 많은 진입장벽으로 인해 시장 속에서 기대만큼 활성화 되지 못하는 것이 일반적이며 정부는 창업기업의 활성화를 위하여 다양한 정부지원정책을 제공하는데 많은 역량을 집중하고 있다. 하이테크 산업시대에 창업기업은 특정한 분야에서 빠르게 변화하는 시장 환경에서 스타트업만의 역량과 성능을 가지고 시장에서 경쟁 우위를 유지하여야 한다(Wu, 2007). 창업기업이 확보하고 가치 있는 자원을 활용하여 경쟁 우위를 유지하는 것은 매우 중요하며 자원의 축적은 창업기업의 성공을 결정하는데 있어서 매우 중요하다(Barney, 1986; Dierickx & Cool, 1989; Grant, 1991; Ray et al., 2004; Wernerfelt, 1984). 그러나 빠르게 변화하는 시장에서 창업기업의 성공을 예측하기는 매우 어려우므로 스타트업의 자원과 성과간의 인과관계를 파악하여 적용하여야 한다(Eisenhardt & Martin, 2000). 창업기업의 역동적인 역량 및 시스템 통합은 빠르게 변화하는 비즈니스 환경을 대처하기 위한 방법이며 내부 및 외부 자원과 역량을 재구성하는 능력으로 창업기업의 성과를 결정하는데 중요한 역할을 한다(Teece et al., 1997).

\* 제1저자, 대전대학교 대학원 융합컨설팅학과 박사과정, sun33@cnu.ac.kr

\*\* 교신저자, 대전대학교 대학원 융합컨설팅학과 교수, ywseo@dju.kr

투고일: 2016-07-06 · 수정일: 2016-08-17 · 게재확정일: 2016-08-24

창업기업의 대표가 진정한 기업가로 거듭나기 위해서는 대표자로서 개인의 능력을 활용할 수 있는 계획을 수립하고, 전반적으로 기업 운영 상황에 대하여 지속적으로 모니터링을 실시하여 부족한 부분을 조정해 나가야 한다. 또한 대표자 역량으로 기업가로서의 성공적인 기업 활동은 다른 사람들에게 사업을 영위하는데 있어 자극과 함께 동기 부여가 된다. 창업기업 활동에 있어서 기업가는 개인의 목표 달성을 위한 열망이나 갈망이 사회에 미치는 영향을 검토하여야 한다(Davidsson, 2006). 기업가 정신은 기업 활동과 결과를 예측하는 자기개념 기반의 접근방식에 대한 잠재력이며 기업가 정신에서 독자성이 발휘 될 수 있도록 대표에게 지속적으로 기업가 마인드를 부여하여 대표의 행동이 목표 지향적이 되도록 동기를 부여해야 한다(Hoang & Gimeno, 2010).

창업기업은 설립 초기 단계에 내재하는 낮은 합법성으로 인하여 신생기업이 제휴파트너로 선택되는데 있어 상대적으로 불이익을 받을 수 있다. 이는 기업이 다른 기업과 협력관계를 맺을 때 상대방의 자원과 역량뿐만 아니라 신뢰, 명성 및 지위 등을 함께 얻으며 서로 간에 특별한 혜택을 주는 특성이 있기 때문이다(Stuart et al., 1999). 상호 기업 간 혜택을 주고받을 수 있는 기업들은 일반적으로 높은 명성과 합법성을 지닌 협력 파트너를 선택하고자 노력한다(안광준 외, 2009).

이러한 측면에서 역량을 보유한 기존 기업에 비해 상대적으로 낮은 합법성을 지니고 있는 창업기업은 잠재적 제휴자의 후보군으로 선택되기가 쉽지 않을 뿐 아니라 제휴를 성사하는데 있어서도 어려움을 겪는다. 또한 Delmar & Shane(2004)는 창업 초기기업이 갖는 낮은 합법성의 불리함을 언급하면서 창업기업이 합법성을 우선적으로 획득하는가의 여부가 창업기업의 생존 확률을 높일 수 있음을 주장하였다. 기업이 창업초기 단계에 지나게 되는 합법성의 정도는 외부 기업과의 관계 형성을 비롯하여 기업의 성장 및 발전에 중대한 영향을 미치는 요인이 된다.

창업 초기단계의 대표자에게는 합법성을 획득하는데 중요한 역할이 부여되며 창업기업 대표들은 기업이 설립 된 초기 단계에서부터 합법성을 마련할 수 있는 계기를 마련하여야 하며 기업의 성장과 성공적인 결과 도출에 결정적인 역할을 하여야 한다. 창업기업 대표가 기업의 생존과 성공에 있어서 가장 중요한 영향력을 행사한다는 것은 기존 선행연구에 많이 발표되었다(An et al., 2009). Finkelstein(1988)과 Gupta(1988)는 대부분 회사에서 CEO가 가장 큰 힘과 영향력을 가진 주체이며 CEO들이 그들의 공식적이고 상징적인 권력을 통해서 조직 활동과 기업의 경영성과에 중대한 영향을 미친다고 주장하였다. 특히 자신의 아이디어와 독자적인 기술을 가지고 사업을 시작하는 창업기업의 대표는 외부에서 영입한 전문경영인 보다 기업의 발전과 성공을 위하여 더욱 더 헌신할 가능성이 높다(O'Reilly & Chatman, 1986). 창업기업의 대표는 개인의 성향과 가치가 기업에 강하게 반영되어 있고 그 결과 창업자와 기업 사이에 심리적인 유대감이 형성되기 때문이다.

또한 대표는 규모가 작은 기업일수록 경영관리 전반에 대하

여 많은 영향력을 발휘하고(Daily & Dalton, 1992), 성공에 대한 기여도 역시 안정적인 대기업에 비해 소기업에서 더 크게 나타난다(박상용-김연정, 2004). 따라서 창업기업 대표는 기업의 핵심구성 요소가 되고 전략적 자원으로 중요한 역할을 하게 된다. Delmar & Shane(2004)는 창업기업 대표가 갖는 특성 및 사회적인 관계들이 창업 초기기업이 갖게 되는 합법성에 중대한 영향을 미친다는 것에 대하여 논의하였다.

많은 창업기업들이 창업 초기단계에 성과를 이루지 못하고 실패하는 경우가 많기 때문에 창업 초기단계에 기업 활동과 성과 창출에 대한 연구 필요성이 제기되고 있다. 이에 본 연구에서는 창업기업의 준비단계 활동과 창업 초기단계 활동들이 창업기업 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 실증분석 하고자 한다.

본 연구의 목적을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 창업기업의 준비단계로 비즈니스와 사업 등에 필요한 발견 및 활용 활동이 창업 초기단계의 기업자원 및 외부기업 협력 활동에 미치는 영향을 분석한다. 둘째, 창업 초기단계 측면에서 기업자원이 외부기업 협력 활동에 미치는 영향을 분석한다. 셋째, 창업 초기단계에서 기업자원 및 외부기업 협력 활동이 창업기업 성과에 미치는 영향을 분석 한다.

본 연구의 구성은 제I장을 서론으로 구성하고 제II장은 이론적 배경으로 본 연구와 관련한 선행연구를 살펴보고 제III장에서는 표본 및 연구모형을 설정한다. 제IV장에서는 실증분석 및 결과를 제시하고 제V장에서는 관찰된 결과를 요약하여 시사점을 제시하고 연구의 한계에 대하여 논하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 창업과 창업기업

창업(Startup)이란 일반적으로 '새로운 기업을 만드는 것'이라고 정의할 수 있으며 사전적인 의미로는 '경영환경 하에서 개인이나 단체가 아이디어를 가지고 인적·물적 자원을 투입하여 새로운 사업을 시작하거나 기업을 설립하는 것이다'라고 하였다. 법률적인 의미로는 「중소기업창업지원법」 제2조에서 '창업'이란 기업을 새로 설립하여 사업을 개시하는 것, '창업자' 또는 '창업기업'이란 사업 개시일로부터 7년이 지나지 아니한 자라고 명시하고 있다. 중소기업청 지정은 받아 대학, 연구원, 민간 등에서 운영하고 있는 창업보육센터는 예비창업자나 창업한지 3년 이내의 신생기업으로 입주 기간은 초기 3년에서 2년까지 연장이 가능하여 최대 5년간 입주가 가능하다. 보육실 면적이 3,300㎡ 이상인 창업보육센터는 보육실 면적의 20% 이내에서 입주자가 창업한 때로부터 10년을 초과하지 않는 범위 내에서 3년간 추가 보육 연장이 가능하여 최장 8년 동안 입주가 가능하다.

창업에 대하여 Timmons(1994)는 개인 또는 단체가 사업기회를 포착하고 경영활동을 통하여 수익을 창출하고자 기업을 설립하는 것이라고 정의하였으며, Vesper(1983)는 인적 및 물적 자원을 결합시켜 수익을 창출하고 부가 가치를 만드는 조

직으로 사업 아이템과 경영자원을 결합하여 사업의 기초를 만드는 것을 창업이라고 정의하였다.

## 2.2 발견

Alvarez & Barney(2007)는 인간행동에 대하여 목적론을 기초로 하는 발견이론과 창조이론에 대하여 재조명하였으며 이를 바탕으로 기업가정신 이론에 대하여 새롭게 정립을 하였다.

발견이론과 창조이론에서 기업가의 사명은 경쟁적 불완전성을 지닌 기업가적 기회를 선도적으로 차지하고자 노력하고 이를 활용한다. 기업가적 배경(Setting)에는 기업가적 기회, 기업가, 의사결정 상황이 있으며 이들의 속성에 관한 상이한 가정을 통해 기업가적 현상을 설명하고 있다. Alvarez & Barney(2007)는 전통적 기업가정신 이론인 발견이론에 대하여 기회를 외부환경 변화와 같은 외부충격에 의해 외생적으로 형성되며, 형성된 기회를 누군가에 의해 발견되어야 하는 존재로서 간주한다.

기업가는 이러한 기회를 발견하는 능력인 기민성(Alertness)이 비 기업가와 비교하였을 때 비교우위에 있다. 기업가가 발견한 기회에 대하여 사업화 등에 활용여부를 결정하는 상황은 위험성이 수반된 상황으로 충분한 지식과 정보를 바탕으로 발생 가능한 결과에 대하여 대략적인 확률적 추정가능하다는 것을 가정하고 있다. 이러한 속성을 갖고 있는 기업가는 기업의 수익극대화를 달성할 수 있는 기회를 발견하기 위해서 기회의 실현 과정에 발생할 수 있는 위험상황을 최소화하기 위하여 상당한 양의 정보를 활용한다(이주연·박태경, 2015). 창조이론은 발견이론의 대안으로 고려되는 이론으로 기회를 시장과 교류하는 기업가의 행동에 의해 내생적으로 창조되는 것으로 보면서(Sarasvathy, 2001) 행동을 취하지 않고서는 알 수 없는 존재로 간주한다.

여기서 기업가와 비 기업가의 차이는 기회창출을 위한 기업가의 행동과 그 결과물에 관한 피드백을 통해 습득되는 기업가적 경험의 유무에 의해 사후적으로 형성된다. 기업가는 의사결정 상황에서 미래에 발생 가능한 결과를 전혀 알지 못하는 불확실한 상태이기 때문에 의사결정 시 객관적인 정보를 활용하기 보다는 기업가 개인의 인지적 편견이나 휴리스틱에 의존하거나(Busenitz & Barney, 1997) 실행을 통하여 의사를 결정하는 방식을 취하게 된다(Sarasvathy, 2001).

이주연·박태경(2015)은 발견이론에 대하여 체계적인 환경정보를 바탕으로 수집 및 분석을 통하여 잠재된 기회를 발견하고 이를 활용하도록 만드는 동인으로 작용한다고 하였다. 환경탐색에 대한 강조는 기회의 발견 및 인지 가능성을 높이고 이는 새로운 위험이 수반될지라도 진취적으로 시도하고자 하는 사내 기업가정신을 고취시킬 수 있다고 판단하였다.

또한 창조이론 관점에서는 창의적이고 자율적인 의사결정 등을 통해 습득하는 독특한 학습경험이 새로운 기회를 창출하고 활용하도록 만드는 동인으로 작용한다. 조직 내에서 창의적이고 자율적인 의사결정 아래에서 신규 프로젝트 참여를 통한 학습경험이 가능한 환경은 경영층의 지원 없이는 불가

능하다고 할 수 있다. 이런 점에서 창조이론은 경영층의 지원이 사내 기업가정신을 고취시킬 수 있는 중요한 선행요인이다(이주연·박태경, 2015).

## 2.3 활용

기업에서 기술에 대한 혁신은 예전과 다르게 개별 기업의 내부 자원 활용보다 조직이나 기업 간에 네트워크 역량을 통한 자원 획득이 중요하게 작용한다(Rosegger, 1996). 기업의 네트워크 역량 지수가 높을수록 지식과 정보 획득이 용이하다는 장점이 있으며 특히 소규모의 벤처기업에서 네트워크 역량 확보는 규모가 작은 벤처기업들이 한계를 극복하는데 있어서 많은 도움이 된다(정소원·원종혁, 2015). 기업의 외부지식 탐색 활동은 기업 외부에 존재하는 다양한 정보들을 수집하여 경영자가 기업의 나아가야 할 방향을 계획하는 단계이다(Aguilar, 1967). 기술은 하루가 다르게 빠르게 변화하고 있으며 빠르게 변화하는 기술을 따라가기 위해 기업은 모든 혁신역량을 보유하기보다는 경쟁력의 근원이 되는 역량은 내부 인프라를 활용하고, 이외 부족한 역량은 외부 유관기관과의 협력을 통하여 유연하게 대처하여야 한다(김대진·박다인, 2016). 기술이 제품의 경계를 넘어 파급적인 혁신 효과를 기대한다면 기업 간의 경쟁보다는 협업에 초점을 맞추어야 성과창출이 가능하다(Wang & Tunzelmann, 2000).

또한 규모가 작은 창업기업일수록 기술능력이 낮고 R&D 자원이 부족하기 때문에 기술혁신활동을 위하여 외부 지식 네트워크 역량에 많은 부분을 의존하게 된다(Audretsch & Vivarelli, 1994; Feldman, 1994; Love & Roper, 1999). 그러나 기업이 탐색 활동과 활용 활동을 하는데 있어서 양자 간에 균형이 제대로 맞지 않으면 장기적 생존에 악영향을 미치게 되며(March, 1991), 경영환경 내에서의 자원들은 한정되어 있기 때문에 탐색활동에 투입되는 경영자원이 증가할수록 자연스럽게 활용 활동에 투입되는 자원은 감소하게 된다(김대진·박다인, 2016).

기업에서 외부지식 탐색을 폭넓게 활용할수록 기업의 혁신 성과가 증가한다고 하였으며 외부지식은 기업의 혁신성고를 위해 중요한 위치에서 적절하게 활용하여야 한다. 외부지식 탐색과 달리 해당 기업에 특정 외부지식의 획득이 얼마만큼 중요한가에 대해서는 기업의 혁신 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(김대진·박다인, 2016). 기업에서 외부지식을 습득하고 효율적으로 활용할 경우 다양한 지식을 획득할 수 있으며 질적으로 높은 수준의 지식과 연계를 하면 새로운 혁신성고를 달성할 수 있기 때문에 기업 활동에 있어서 매우 중요한 요소로 여겨진다. 특히 기업의 비즈니스 환경이 변화하면서 다양한 외부지식에 대한 접근은 협력적인 네트워크를 구축하고 혁신적인 제품 생산을 이끄는 원동력으로 외부에서 혁신적인 아이디어 및 지식을 탐색하여 조기에 사업화를 실현하는데 도움이 된다(Chesbrough, 2003).

그러나 기업의 혁신 정도와 기업이 속한 산업 등 기업의 다양한 요인들에 따라 외부지식 활용 방식이 달라져야 하며 무

조건 혁신성과에 긍정적인 영향만을 미치는 것은 아니기에 각자 기업이 처한 환경에 맞게 외부지식을 적절하게 활용하여야 한다(Laursen & Salter, 2004).

## 2.4 기업 자원

창업기업의 기업 자원은 무엇보다 중요하고 기업 자원은 자본, 인력, 전문 노하우, 기업가 역량 등 많은 요소로 이루어져 있다. 먼저 기업가 역량에 대하여 살펴보면 다음과 같다. 기업가의 역량이라고 할 수 있는 경영자의 대표적 특성에는 기업가정신과 사업화 능력이 있으며 경영자의 기업가정신에는 혁신성, 위험 감수성, 진취성이 있고, 사업화능력으로는 기술 역량과 마케팅 역량 등이 있다고 할 수 있다. 경영자인 CEO는 대외적으로는 기업을 대표하고 내부에서는 기업운영과 경영성과에 대하여 책임을 지고 임직원에 대한 인사권을 가지고 있다(이길원·박현숙, 2015). 경영자에 대한 표현을 Hambrick & Pettigrew(2001)은 기업 경영에 대하여 포괄적으로 책임지며 대내외적인 대표성과 의사결정권 및 집행권한을 가진 자라고 하였으며, 신유근(1996)은 기업을 창업하고 경영을 직접 지휘하는 소유경영자로 사업역량을 갖추고 경영을 주도적으로 이끌어가는 자를 경영자라고 하였다.

본 연구에서는 「중소기업창업지원법」과 「중소기업기본법」에 정의된 창업자 등 창업 초기단계 창업기업을 주요 대상으로 하였으며 Hambrick & Pettigrew(2001)과 신유근(1996)의 이론에서 경영자란 사업에 대한 아이디어를 발굴 및 시행하고 경영계획을 수립하며 기업자원을 효율적으로 배분하여 경영활동을 통해 이익을 실현시키고 경영성과에 포괄적으로 책임과 권한을 행사하는 자라고 하였다. 기업가정신이라는 용어는 기업의 경영자가 가지는 경영에 대한 개인적인 성향을 말하며 프랑스어인 'Entreprendre'에서 기원되었으며 '착수하다', '시작하다' 등의 의미를 포함한다. 더불어 기업가정신에 대하여 Baron & Shane(2008)은 새로운 가치창출을 위한 기업의 탐색적 활동이며 Morris & Lewis(1995)는 기회를 포착해 새로운 가치를 창출하려는 혁신적, 진취적, 모험적인 사고방식과 행동을 기업가 정신이라고 하였다. 이와 더불어 기업가 정신에 대하여 박중혁(2005)은 기업의 목표달성을 위하여 창의, 혁신, 성취, 도전, 위험수용 등의 성향이라고 하였다. 지금까지의 선행연구에서 공통적으로 도출되는 기업가정신에는 혁신성, 위험감수성, 진취성이 주를 이루고 있다(Miller & Covin, 2014; Covin et al., 2011; Lassen et al., 2006).

기업가 정신 중 첫 번째 혁신성(Innovativeness)은 Schumpeter(1934)가 도입한 개념으로 새로운 가치를 창출하기 위해 창조적인 아이디어와 활동을 추진하려는 성향(Lumpkin & Dess, 2011)이라고 하였으며, 두 번째 위험감수성(Risk-Taking Intention)은 사업기회 포착에 대응하는 경영자의 모험적이고 도전적 의사결정 성향을 말하며, Dess et al.(2012)과 강병오(2011)는 사업성공에 대한 확신이 부족하지만 과감히 도전해서 새로운 사업기회를 포착하는 능력을 위험 감수성이라고 하였다.

세 번째 진취성(Proactiveness)은 국내외 시장 진출기회에 대하여 미래지향적이고 목표지향적인 행동성향으로 시장에서 비교우위를 선점하고자 노력하는 성향을 의미한다(Lyons, 2000).

Lumpkin & Dess(2011)는 기업이 정신에 대하여 기업 간 경쟁에서 우위 확보와 성과창출에 대한 경영자의 의지이고 경쟁자를 상대로 직접적이고 도전적인 정신이라고 하였다. 사업화능력은 창업기업이 보유하고 있는 아이템 및 아이디어를 사업화하는 능력으로 기업의 수익을 창출할 수 있는 인적·물적 역량과 인프라를 말하며 경영성과에 영향을 미치는 것이다(Chandler & Jonsen, 1992). 창업기업의 사업화능력을 Nevens et al.(1990)은 기업 간 경쟁에서 이길 수 있는 경쟁적 우위라고 하였으며, 이동식·정락채(2010)는 제품화능력, 생산화능력, 마케팅능력이라고 하였다.

Yam et al.(2004)는 기술 확보 및 연구개발과 관련된 전략이라고 하였다. 마케팅역량(Marketing Capability)은 제품과 서비스에 대하여 가치흐름상 마지막 단계인 소비자에게 효율적으로 전달하는 기업의 활동능력으로 효율성과 효과성에 따라 경영성과의 승패가 결정된다(Vorhies & Morgan, 2005). 이용기 외(2000)은 마케팅 역량은 소비자에게 직접적인 영향을 미치는 변수로서의 역할을 한다고 하였다. 이상에서 살펴본 기업가 역량 이외에도 창업기업 입장에서 자본, 인력, 전문 노하우 등의 여러 자원과 요소들을 효율적으로 운영해서 경영성과를 높이는 것이 중요하다.

## 2.5 외부기업 협력

엔지니어 출신의 경영자로 이루어진 다수의 제조분야 창업기업은 문제해결을 위하여 외부기업의 도움으로 기술과 지식 등 정보를 습득을 하고 있으며 파트너 기업과의 협력을 통하여 기업이 보유하고 한정된 내부자원의 한계를 최소한의 비용으로 극복하고자 노력한다(최문경, 2015). 파트너 기업을 통한 외부협력은 외부로부터 기술혁신 관련정보를 활용하는 외부지식 탐색활동과 다양한 외부협력 기관들과 기술개발업무를 협력하여 수행하는 기술개발 협력활동으로 구분한다(최종열, 2015). 외부지식을 탐색하는 전략은 기업의 기술혁신 성과에 영향을 미치며, 외부지식 탐색의 범위가 넓고 혁신 대상이 많을수록 기업의 경영성과가 높게 나타난다(Laursen & Salter, 2006; Leiponen & Helfat, 2010).

기업의 내부 및 외부 지식원천은 경영성과에 긍정적 영향을 미치며 그룹 계열사로부터의 지식탐색은 해외 그룹 계열사의 수가 많을수록 경영성과 결과가 좋아진다(Frenz & Letto-Gillies, 2009). 기업 간 기술개발 협력에 따른 결과는 기술구매, 공동연구개발, 위탁연구개발, 합작기업설립, M&A, 벤처투자, 연구컨소시엄 참여 및 사용자 혁신 등 다양한 활동을 통하여 성과가 표출되기도 한다(Laursen & Salter, 2006).

다양하고 성공적인 기술개발 협력활동을 통해 기술혁신으로 경영성과를 높일 수 있으며 일반적으로 내부자원의 활용을 통해 경영성과를 도출하기 위해서는 상당 기간 동안의 지속

적인 투자가 필요하고 창업기업은 규모가 작고 내부 자원이 취약하여 그 활용에 한계가 있어 외부조직과의 협력을 통해 혁신성고를 높여야 한다(Hagedoorn, 1993; Shan, et al., 1994; Baum, et al., 2000). 창업기업에 있어서 창업 1년부터 2년까지의 초기단계에 정부 및 파트너기업과의 협력은 제품혁신에 긍정적인 영향을 미치고 정부, 유관기관, 민간 기업들과의 협력은 공정혁신에 매우 효과적으로 작용하였다(최용호·황우익, 2004).

창업기업이 행하는 외부기업과의 협력은 기술개발 전문 인력 비중, 지식재산권, 기술우수성을 포함하는 기술혁신성고에 영향을 미치며(서리빈 외, 2012), 생산 집약 및 과학기반산업을 주요 대상으로 하는 창업 중소기업은 대학이나 연구소와의 협력이 혁신성고에 긍정적으로 영향을 미친다(황정태 외, 2010). 또한, 경쟁자 및 공급자와의 기술협력은 점진적인 혁신 활동과 생산성 향상에 영향을 미치며 대학 및 경쟁자와의 협력은 기업의 매출향상에 영향을 미친다(Belderbos et al., 2004).

## 2.6 창업기업 성과

국내외 모든 기업에서 경영성과(Startup Performance)는 기업을 영위하는데 있어서 매우 중요한 지표이고 사업을 지속하는 모든 기업의 경영활동 수행에 대한 성과지표로 활용된다(고세훈, 2011). 창업기업의 성공여부에 대한 평가척도인 경영성과(김만기, 2010)는 비교대상 기업과 경쟁에 대하여 정량적으로 적합성을 검증할 수 있는 가장 현실적인 지표이다(손은호·김경환, 2007; 이무형, 2011). 이길원·박현숙(2015)은 기업의 경영성과에 대하여 기업이 추구하는 목표에 따라 다양한 방법으로 측정하며 일반적으로는 기업의 이익달성 정도에 초점을 맞추어 측정을 한다고 했다. 따라서 경영성과의 측정방법은 경영성과를 수치화한 결산자료인 재무제표를 활용하여 측정하는 것이 객관적인 평가 방법이다. 다만 최근에는 재무지표인 매출과 이익이 단기적이고 과거 지향적이어서 기업의 미래 성장 가능성과 가치를 표현하는 데는 한계가 있으며(김만기, 2010)에 따라 비 재무지표인 기업가치를 포함하여 경영성과를 평가하는 경우도 있다(이무형, 2011).

창업기업의 경영성과를 가장 명확하게 표현하는 재무지표(Financial Indicator)는 재무결산자료로부터 얻을 수 있는 정량적 지표로 매출액성장률, 영업이익률, 순이익률, 자기자본 이익률, 투자이익률 등이 있으며 재무지표가 기업의 성과측정지표로 선호되는 이유는 재무지식이 부족한 초보자라도 이해가 비교적 쉬우며 다소 적은 비용으로 자료 구입이 가능하기 때문이다(이길원·박현숙, 2015). 기업의 재무적 성과를 표현하는 척도로는 시장점유율, 매출액, 순이익 등이 있으며 최근 재무제표에 의한 정확한 기업의 재무성과를 제시해 주기가 어려운 경우에는 경영자가 인지하는 주관적 재무성과를 측정하기도 한다(이도형, 2006).

비 재무지표(Non-financial Indicator)는 재무결산자료로 측정할 수 없는 정성적 속성을 나타내는 지표로 주로 경영자의 주관적 판단에 의존하는 지표들이며 과거와 비교하면 최근에는 비

재무지표의 중요성이 나날이 중요시 되고 있다. 비 재무지표는 측정의 범위가 광범위하고 주관적으로 객관화하기 어려워 미래가치에 비중을 두는 벤처기업들의 성과측정에 유용하게 이용된다(이무형, 2011; 김만기, 2010).

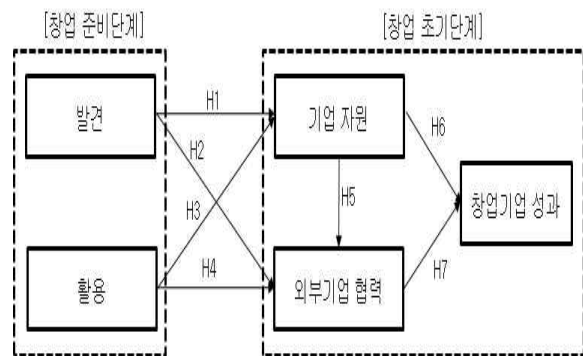
비 재무지표에는 고객만족도, 브랜드 인지도 등이 있으며(Beard & Dess, 1981), 창업기업의 경영성과를 측정하는 항목으로 Acquaah & Chi(2007)는 재무지표인 ROS, ROA, Tobin's Q를 사용하였고, Miller & Besser(2005)는 총매출액, 업만족도, 목표달성도 등으로 측정하였으며, O'Regan & Ghobadian(2004)는 내외부지향성, 제품디자인 및 홍보, 가격경쟁력 등 비 재무지표를 이용하였다. 최종열 외(2007)은 기업 경영성과에 재무지표와 비재무지표의 복합적 활용을 주장하였다.

재무지표는 경영성과 측정의 일반적 수단이라고 할 수 있으나, 창업초기 기업이나 성장성이 높은 기업은 재무지표에만 의존하는 것은 적합성이 떨어진다고 할 수 있다. 황경연(2006)은 벤처기업의 경영성과 영향요인에 대한 연구에서 금융성과지표와 시장성과 지표를 대용지표로 선정하고 각 지표에 대해 경영자의 주관적 중요도와 만족도를 반영하여 경영성과를 측정하였다. 본 연구에서도 선행연구를 토대로 창업기업의 경영성과 측정지표로 재무지표인 투자자본수익율(ROI, Return on Investment)을 채택하였다.

## III. 연구설계

### 3.1 연구모형

선행연구를 통하여 발견, 활용, 기업자원, 외부 기업 협력에 대하여 알아보았고, 창업 준비단계 발견과 활용 활동이 창업 초기단계 기업 자원 및 외부기업 협력 활동을 통하여 창업기업의 초기단계 경영성과에 어떤 영향을 미칠 것인지에 대하여 실증분석을 실시하고자 한다. 선행연구들에 대한 연구결과를 토대로 한 연구의 모형은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

### 3.2 연구가설

#### 3.2.1 발견과 기업 자원

기업가정신 이론은 인간행동에 대한 목적론을 기초로 하는

발견이론 및 창조이론의 재조명으로부터 시작되었다(Alvarez & Barnet, 2007). 목적론을 기초로 하는 발견이론과 창조이론에서 기업가정신을 재정립하여 전통적인 기업가정신 이론인 ‘발견이론’에서는 기회를 외부환경 변화와 같은 외부충격에 의해 외생적으로 형성되는 것으로 보면서 누군가에 의해 발견되어야 하는 존재로 CEO인 기업가는 이러한 기회를 발견하는 능력이 비 기업가에 비해 차별화를 보인다고 하였다. 기업가에 필요한 혁신성에 대하여 Schumpeter(1934)는 새로운 가치를 창출하기 위해 창조적인 아이디어와 활동을 추진하는 성향이라고 하였다.

Farmer et al.(2011)는 발견에 대하여 벤처기업의 아이디어 식별 및 제재와 관련이 있다고 하였으며 발견은 초기 기업이 추구하는 발생과 특별한 시장 환경을 활용하는 제품 또는 서비스를 개선하는 기업 프로세스의 개념적 측면이라고 하였다.

기업 자원은 기업이 역량, 자본, 인력, 전문 노하우 등 많은 요소로 이루어져 있으며 기업자원의 대표 격인 기업가 역량에는 경영자의 대표적 특성인 기업가정신과 사업화 능력으로 구분할 수 있다. 기업을 대표하는 경영자의 기업가정신에는 혁신성, 위험 감수성, 진취성 등이 있고, 사업화 능력에는 기술역량과 마케팅 역량 등이 있다(이주연·박태경, 2015). 창업 준비 단계에서의 발견 활동은 창업 초기 단계에서 기업이 보유하고 있는 인적·물적 자원에 영향을 줄 수 있으며, 이에 대한 선행연구를 바탕으로 발견과 기업자원에 대하여 다음과 같이 가설을 수립하였다.

*가설 1 : 발견은 기업자원에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.*

### 3.2.2 발견과 외부기업 협력

기업을 설립한 기업가에게 기업 목표달성을 위하여 수용되는 창의성, 혁신성, 성취성, 도전성, 위험감수성을 기업가정신이라고 하였다(박상용·김연정, 2004). 기업가정신 중 ‘위험감수성’은 사업기회 포착에 대응하는 경영자(기업가)의 모험적이고 도전적 의사결정권을 말한다. ‘진취성’은 시장진출기회에 대하여 미래지향적이고 목표지향적인 행동성향으로 시장에서 경쟁우위를 선점하기 위하여 노력하는 성향을 말한다.

‘혁신성’은 새로운 가치를 창출하기 위해 창조적인 아이디어와 활동을 추진하는 성향을 말한다(Schumpeter, 1934; Lyons, 2000).

엔지니어로 재직 후 인생 2막을 위해 창업한 대부분의 창업 기업 CEO는 문제해결을 위해 외부 파트너 기업으로 부터 기술 등 전문 노하우를 습득 하고 있으며 기업이 보유하고 한정된 내부자원의 한계를 최소한의 비용으로 극복하고자 외부 기업과의 협력에 적극적으로 노력한다(최종열, 2015). 즉, 창업기업 초기 단계의 발견을 통하여 창업기업의 장·단점을 파악하면 외부기업과의 협력 전략 수립 및 실질적 도움을 주고 받는 협력관계를 창업초기에 가져 갈수 있다(Alvarez & Barnet, 2007; 최종열, 2015).

외부지식 탐색 전략은 기업의 기술혁신 성과에 긍정적인 영향을 미치기도 하며, 외부지식 탐색수준 측정방법은 다양성과 깊이를 이용하여 광범위하고 깊이 있는 외부지식 탐색이 기

업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다(Laursen & Salter, 2006). 또한 외부지식 탐색의 범위가 넓고 혁신 대상이 많을 수록 기업자원 운영이 원활해지면서 기업의 경영성과가 높게 나타난다(Leiponen & Helfat, 2010). 창업 준비단계인 발견 활동에서 보여준 선행연구를 바탕으로 발견과 외부기업 협력에 대하여 다음과 같이 가설을 수립하였다.

*가설 2 : 발견은 외부기업 협력에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.*

### 3.2.3 활용과 기업 자원

Farmer et al.(2011)는 창업 준비단계의 활용은 기업이 실제로 자원을 획득하고 입력하거나 시장을 만들어 벤처 아이디어에서 작동하는 과정이라고 하였다. Rosegger(1996)는 오늘날의 기업 활동에서 개별 기업의 자원 활용 보다는 기업 간 네트워크를 통한 자원 획득이 기업 성과 창출을 위해서는 중요하게 작용한다고 하였다. 네트워크 참여 역량 지수가 높을수록 지식과 정보의 획득이 용이하고 이를 통해 중소벤처기업의 네트워크 구축은 규모가 작은 창업기업들이 성장하는데 있어서의 한계를 극복하는데 도움을 주며, 기술이 제품의 경계를 넘어 파급적인 혁신 효과를 필요로 할 때는 타사와의 경쟁보다 협업에 초점을 맞추어 사업을 운영하여야 한다(Wang & Tunzelmann, 2000).

기업의 탐색 활동과 활용 활동은 양자 간 균형을 제대로 맞추지 않으면 기업이 장기적으로 생존하는데 악영향을 미치기도 한다(March, 1991). 경영환경 내 자원들은 한정되어 있기 때문에 탐색에 투입되는 경영자원이 증가하면 증가할수록 활용 활동에 투입되는 자원은 감소하게 된다(김대진·박대인, 2016). 창업기업의 네트워크를 통하여 장비, 아이디어, 지식재산권 등을 활용하면 성공적인 사업 수행을 위한 기업 자원을 풍부하게 구성할 수 있다(Farmer et al., 2011; Wu, 2007). 이와 같은 선행연구를 근거로 가설을 수립하면 다음과 같다.

*가설 3 : 활용은 기업 자원에 정(+)<sup>3</sup>의 영향을 미칠 것이다.*

### 3.2.4 활용과 외부기업 협력

창업초기 기업은 대부분 대표와 지인 그리고 지인 추천을 받은 인력으로 조직을 구성하여 기업을 운영하고 있다. 소자본과 소규모의 인력으로 제품을 생산하기 위해서는 시설 및 장비를 구매하기 보다는 자본의 소요가 적은 아웃소싱을 이용하여 제품을 생산하는 경우가 있다. 또한 창업기업은 사업 아이디어 및 경영 등 기업 애로사항에 대하여 자문을 구할 수 있는 협의회 등 커뮤니티에 가입을 하여 활동하기도 한다.

기술을 기본으로 창업한 기업은 이와 관련된 특허 등 지식재산권을 보유하고 있으며 창업하기 이전에 성공창업을 위하여 시간 등 많은 부분에 있어서 노력과 투자를 하여 준비기간을 가지고 창업을 한다(Farmer et al., 2011). 모든 것이 새로운 창업기업이 단기간에 경영성과를 창출하기 위해서는 외부기업과의 기술개발 협력을 통하여 기술구매, 공동연구개발, 위탁연구개발, 합작기업설립, M&A, 벤처투자, 연구권소사업 참여 및 사용자 혁신 등 다양한 사업 활동을 시행하여야 한

다(Laursen & Salter, 2006). 창업기업 중 생산 집약적이고 과학 및 기술을 기반으로 하는 산업기반의 창업기업인 경우 대학이나 연구소와의 협력이 혁신성과에 긍정적 영향을 미치기도 한다(황정태 외, 2010). 선행연구에서 살펴보았듯이 활용이 외부기업 협력에 미치는 영향에 대하여 파악하고자 다음과 같이 가설을 수립하였다.

*가설 4 : 활용은 외부기업 협력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.*

### 3.2.5 기업 자원과 외부기업 협력

Wu(2007)는 규모가 상대적으로 작은 창업 초기단계 기업은 초기에 실패하는 경향이 매우 높기 때문에 외부 파트너 기업과의 협력관계는 생존하고 번영하기 위해 필요하다고 하였다. 창업기업은 재무구조가 건실한 기업에 미래 상호 발전 가능성을 위하여 협력 파트너를 제안하기도 한다(Laumann, 1982).

Hite(2000)는 창업 초기에는 협력하는 파트너 기업으로부터 미래 상호 가능성을 평가하기 위해 파트너 기업의 풍부한 자원을 활용하기를 권장한다. 이길원·박현숙(2015)은 기업가의 역량이라고 할 수 있는 경영자의 대표적 특성에 기업이 정신과 사업화 능력이 내포되어 있고, 경영자의 기업이 정신에는 혁신성, 위험 감수성, 진취성 등이 있다고 하였으며 기술 사업화를 위한 사업화 능력에는 기술역량과 마케팅 역량 등이 있다고 하였다. 또한 경영자는 대외적으로 기업을 대표하는 자이며 내부에서는 기업의 운영과 경영성과에 책임을 지고 인사권을 행사할 수 있는 권리를 가진 자를 경영자라고 지칭하였다. 최종열(2015)은 기술을 기반으로 창업한 다수의 창업기업은 애로사항 등 문제 해결을 위하여 외부기업 협력으로 기술을 습득하고 파트너 기업과의 협력을 통하여 기업이 보유하고 있는 한정된 내부 자원의 한계를 최소한의 비용으로 극복하고자 노력하고 있다. 경영자의 대표적 특성이 투영된 인적·물적 기업 자원과 외부기업 협력간의 관계에 대한 선행연구는 많이 있으며 외부기업 협력은 기업가정신, 혁신역량과 함께 기술혁신성과에 긍정적인 영향을 미친다. 기업에서 경영자의 적극적인 혁신의지, 추진력, 계산된 위험의 수용은 경쟁기업보다 많은 신제품을 빠르게 출시할 수 있는 자원이 되고 이는 기업의 성과에 빠르게 나타나기도 한다(최종열, 2015). 이상의 선행 연구결과를 토대로 다음과 같은 가설을 수립하였다.

*가설 5 : 기업 자원은 외부기업 협력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.*

### 3.2.6 기업 자원과 창업기업 성과

창업초기 기업의 경영성과는 대부분 대표자의 역량에 모든 것이 달려 있다고 하여도 과언이 아니다. 창업기업은 기업에서 보유하고 있는 대표자의 전문 노하우, 풍부한 자본, 우수한 경영능력 등이 발휘될 때 기업이 어려움을 겪지 않고 발전할 수 있는 계기가 마련된다(Wu, 2007). 이에 대하여 이주연·박태경(2015)는 창업기업이 성장하기 위하여 발견이론 관점에서 체계적인 환경정보의 수집 및 분석이 잠재된 기회를 발견하고

이를 활용하도록 만드는 동인으로 작용한다고 하였으며 이런 관점에서 환경탐색에 대한 강조는 기회의 발견 및 인지 가능성을 높인다고 하였다. 또한 기업에 새로운 위험이 수반될지라도 진취적으로 시도하고자 하는 사내 기업가정신이 발현될 것으로 판단하였다. 발견이론을 기반으로 기업의 사업화능력은 기업이 보유하고 있는 아이템 및 아이디어를 사업화하는 능력으로 수익을 창출할 수 있는 인적·물적 역량과 인프라를 말하며 경영성과에 영향을 미치는 것이다(Chandler & Jonsen, 1992). 사업화능력을 Nevens et al.(1990)은 기업 간 경쟁에서 이길 수 있는 경쟁적 우위라고 표현 하였으며, 이동석·정락재(2010)는 제품화능력, 생산화능력, 마케팅능력이라고 하였다.

Yam et al.(2004)은 기술 확보 및 연구개발과 관련된 전략이라고 사업화 능력을 말하였다. 마케팅역량(Marketing Capability)은 제품과 서비스에 대하여 가치흐름상 마지막 단계에 있는 소비자인 수요자까지 효율적으로 전달하는 활동능력으로 효율성과 효과성에 따라 기업의 경영성과 크기가 결정된다(Vorhies & Morgan, 2005). 창업 초기단계에 기업자원과 창업기업 성과에 대하여 다음과 같이 가설을 수립하였다.

*가설 6 : 기업 자원은 창업기업 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.*

### 3.2.7 외부기업 협력과 창업기업 성과

창업기업은 파트너 관계에 있는 외부기업으로부터 인적·물적 자원 인프라를 제공받거나 기업 운영이 건실하게 잘되고 있는 파트너사의 운영 모델을 벤치마킹하여 운영하는 경우에 기업 성과가 짧은 시간에 창출되기도 한다(Wu, 2007). 이로써 창업기업이 외부지식을 습득하고 효율적으로 활용하는 경우에는 다양한 지식과 기술을 획득할 수 있고 높은 수준의 지식 및 기술과 연계하여 새로운 혁신 성과를 달성할 수 있기 때문에 외부기업과의 협력 활동은 매우 중요한 요소로 여겨진다. 특히 기업의 비즈니스 환경이 빠르게 변화하면서 다양한 외부지식에 대한 접근은 협력적인 네트워크를 구축하고 혁신적인 제품 생산을 이끄는 원동력이 되기 때문에 외부에서 혁신적인 아이디어 및 지식을 탐색하여 내부 아이디어 및 기술과 융합하여 사업화를 시도하여야 한다(Chesbrough, 2003).

그러나 기업의 혁신 정도와 기업이 속한 산업 등 기업의 다양한 요인들에 따라 외부지식 활용 방식이 달라져야 무조건 혁신 성과에 긍정적인 영향만을 미치는 것은 아니기에 각자 기업이 직면한 환경에 맞게 외부지식을 활용하여 기업을 경영하여야 한다(Laursen & Salter, 2004). 기업의 경영성과 창출을 위한 역량에 대하여 Becker & Lillemark(2006)는 개발제품의 경영성과에 영향을 주는 핵심요인은 마케팅역량이라고 하였다. 위와 같은 선행연구를 통하여 외부 기업과의 협력 관계는 창업기업 성과에 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

*가설 7 : 외부기업 협력은 창업기업 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.*

## IV. 실증분석 결과

### 4.1 자료수집 및 표본 특성

본 연구는 2016년 3월 1일부터 3월 31일까지 1개월 동안 280부의 설문지를 배포하고 203부를 회수하여 통계분석을 실시하였다. 자료 수집은 전국 대학 및 연구원 등에서는 운영하는 창업보육센터에 입주하고 있는 입주기업 및 신생기업 대표 등을 대상으로 하였다. 본 연구논문에서 연구 대상으로 창업기업을 선정한 이유는 창업기업의 CEO가 기업의 초기 단계에서 체휴 형성에 미치는 영향을 분석하기 위해서는 기존의 대기업이나 중소기업보다 창업자의 영향력이 상대적으로 강하게 작용하는 창업기업으로 한정할 필요가 있기 때문이다. 연구에 필요한 자료 수집은 설문지를 연구자가 방문과 전자우편 등 다양한 조사방법을 병행하여 실시하였다.

전자우편을 통하여 설문지를 발송한 기업은 발송 후 기업들이 즉시 설문을 확인 후 조사에 응해 줄 수 있도록 회신여부를 곧바로 확인하여 기업들에게 설문지 작성 독려를 위해 지속적으로 조사취지에 대하여 설명과 협조를 구하여 회수율을 높이고자 노력하였다. 데이터를 수집함에 있어서 가급적 기업 대표가 응답하도록 요구하였으며 부득이 한 경우 기업의 성과 및 사정을 잘 알고 있는 임원급 이상에서 설문을 할 수 있도록 유도하였다. 설문지 수거는 연구자와 근거리에 있는 설문지는 직접 수거를 하였고, 원거리는 전자우편과 팩스를 통하여 전달받았다. 이번 연구에서는 창업기업 CEO의 기업이 역량과 협력하는 파트너 기업과의 외부 가시성이 창업기업의 체휴 형성에 미치는 영향에 대하여 분석하고자 한다.

<표 1> 응답자 특성

구분	빈도	비율(%)
성별	남	176
	여	27
응답자 학력	고졸	7
	초대졸	13
	대졸	98
	석사	58
	박사	26
	기타	1
응답자 연령	30세 미만	24
	30세 ~ 39세	57
	40세 ~ 49세	77
	50세 ~ 59세	34
	60세 이상	11
창업기업 사업분야	기계	35
	전기/전자	35
	정보통신	55
	화학	14
	바이오	4
	소재	7
기업 업력	기타	53
	1년 미만	35
	1 ~ 3년 미만	76
	3 ~ 5년 미만	47
	5 ~ 7년 미만	20
	7 ~ 10년 미만	4
10년 이상	21	
합계	203	100

<표 2> 측정문항과 관련연구

측정개념	항목명	측정문항 주요내용	관련연구
발견	DS1	주위 사람들과 새로운 비즈니스 대하여 논의	Farmer et al.(2011), Cardon et al.(2009), Shepherd & Haynie(2009), Ireland & Webb(2007)
	DS2	새로운 사업 방향에 대하여 자금을 제외하고 지인들과 논의	
	DS3	사업 방향, 제품, 서비스에 대한 정의가 이루어짐	
	DS4	성과창출을 위한 시장 확보를 위하여 노력하고 있음	
	DS5	현재 진행하고 있는 사업 아이디어에 많은 시간을 투자	
활용	ET1	생산을 위한 장비를 구입하거나 임대한 적이 있음	Wu(2007), Danilovic & Winroth(2005), Ray et al.(2004), Bantham et al.(2003)
	ET2	사업 아이디어를 구현할 수 있는 커뮤니티를 가입함	
	ET3	사업과 관련된 특허 등 지식재산권을 보유하고 있음	
	ET4	창업을 위하여 특별한 준비작업 기간이 있었음	
기업 자원	ER1	창업 초기단계에 대표자의 전문 노하우로 시작함	Wu(2007), Danilovic & Winroth(2005), Ray et al.(2004), Bantham et al.(2003)
	ER2	창업 초기단계에 대표자의 자본이 풍부하게 투입됨	
	ER3	창업 초기단계에 대표자의 경영 능력이 우수하였음	
외부 기업 협력	PC1	사업 초기에 파트너가 우리 회사에 인프라를 제공함	Wu(2007), Danilovic & Winroth(2005), Ray et al.(2004), Bantham et al.(2003)
	PC2	사업 초기에 파트너를 벤처마케팅하지 않음	
창업기업 성과	SP1	창업 초기는 투자자본수익률(ROI)이 높았음	

※발견과 활용 변수에 대한 측정문항은 설문 응답자에게 창업초기단계의 설문임을 인지하게 한 후 응답하게 함

<표 3> 신뢰성 및 수렴타당성 검토

측정개념	항목명	요인 적재치	Cronbach's α	복합 신뢰도	평균분산 추출값
발견	DS1	0.828	0.895	0.922	0.704
	DS2	0.806			
	DS3	0.869			
	DS4	0.868			
	DS5	0.830			
활용	ET1	0.854	0.890	0.924	0.751
	ET2	0.873			
	ET3	0.863			
	ET4	0.876			
기업 자원	ER1	0.827	0.770	0.867	0.685
	ER2	0.780			
	ER3	0.873			
외부기업 협력	PC1	0.891	0.766	0.895	0.810
	PC2	0.909			
창업기업 성과	SP1	1.000	1.000	1.000	1.000

\* 창업기업 성과(SP1)는 창업 초기2년간의 ROI로 측정됨.  
\* 2년 미만 창업기업에 대해서는 본 연구목적에 부합되도록 창업 초기단계 초기 투자금액 대비 현재 시점의 이익에 대한 ROI를 응답하도록 하였음.



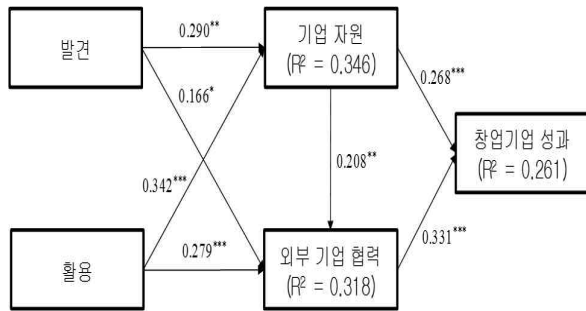
본 연구모형의 실증분석을 위하여 창업기업의 CEO 및 핵심 인력들을 대상으로 발견 및 활용과 기업자원 및 외부기업 협력, 창업기업 성과 변수들에 대하여 설문을 실시하였다.

본 연구의 변수들은 리커트 7점 형식의 다항목 척도로 측정하였다(1점은 매우 그렇지 않다, 7점은 매우 그렇다). 각 변수의 측정항목들은 기존 문헌연구(Farmer et al., 2010; Wu, 2007; Hopp & Stephan, 2012)를 통해서 이미 타당성 및 신뢰도가 입증된 것들을 사용하였다. 설문의 참여율을 높이기 위하여 설문응답자들에게는 소정의 선물을 제공하였다. 또한, 설문의 질을 높이기 위하여 국내 창업 기업에 종사하면서 본 연구목적에 부합되는 응답자인지 여부를 체크하였으며 최종적으로 203개의 데이터를 대상으로 분석을 실시하였다. <표 1>에는 본 연구에서 사용된 총 203명 응답자의 특성을 나타내었고, <표 2>에는 측정문항과 관련연구에 대한 주요내용이 요약되어 있다.

<표 4> 판별타당성 검토

측정개념	발견	활용	기업 자원	외부기업 협력	창업기업 성과
발견	0.839				
활용	0.730	0.867			
기업 자원	0.540	0.554	0.827		
외부기업 협력	0.482	0.516	0.453	0.900	
창업기업 성과	0.290	0.258	0.418	0.452	1.000

\* 상관관계의 대각선 요소는 AVE의 제곱근 값임. 판별타당성을 갖기 위해서는 대각선 요소가 비 대각 영역 값들에 비해 반드시 커야함.



주) \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

<그림 2> 연구모형 분석 결과

## 4.2 연구가설 검증

국내 창업기업의 준비단계 활동인 발견과 활용이 창업 초기 단계인 기업 자원과 외부기업 협력 활동을 통하여 창업기업 성과에 미치는 영향을 분석할 목적으로 제시한 연구모형 및 연구가설을 검증하기로 한다. 이를 위하여 본 연구에서는 PLS(Partial Least Square) 소프트웨어 중의 하나인 SmartPLS 2.0을 사용하였다. PLS는 컴포넌트를 기반으로 하는 접근방식에 의해 추정하기 때문에 표본 크기와 잔차 분포에 대한 요구사항이 비교적 까다롭지가 않고(Chin, 1998), 이론적인 구조모형에 대한 평가와 측정모형에 대한 평가를 동시에 할 수 있는 기법으로(Wold, 1982) 측정모델과 구조모델에 대하여 동시

검정이 가능하다는 편리함이 있다(김근아·김상현, 2015).

본 연구에서는 모델의 적합성을 중요시하는 다른 구조방정식 분석 방법보다 원인-예측(Causal-Prediction)결과값 측정이 가능한 PLS를 통한 분석방법이 다른 분석기법 보다 적절하다(Chin 1998). 본 연구에서는 연구모형을 측정하는 설문 항목들이 연구의 의도와 동일하게 측정되었는지를 분석하기 위하여 신뢰성과 타당성에 대하여 분석을 실시하였다. 신뢰성 분석은 내적일치도 계수인 Cronbach's  $\alpha$  를 구하여 검증하였으며, 타당성 분석은 요인분석을 실시한 후 사용된 변수 및 측정문항의 개념타당성을 검증하고자 복합신뢰도(Composite Reliability)와 평균분산추출값(Average Variance Extract: AVE)을 통하여 검증하였다.

<표 3>에서와 같이 변수들의 신뢰도는 Hair et al.(1998)이 제안하고 있는 Cronbach's  $\alpha$  값 0.7이상의 값이 나왔으므로 충분한 신뢰성을 확보하고 있다고 할 수 있다. 또한, 구성 개념의 타당성을 확인하기 위하여 요인분석을 통하여 요인 적재치 값을 계산하였다. <표 3>의 요인 적재치 값에서 볼 수 있듯이 모두 0.7이상으로 측정 변수들이 구성 개념을 잘 설명하고 있는 것을 확인할 수 있었다. 측정변수에 대한 수렴타당성(Convergent Validity)은 복합신뢰도와 평균분산추출값(AVE)이 Fornell & Larcker(1981)가 제안하고 있는 임계치 0.7이상과 0.5 이상을 모두 만족하고 있어 측정모형의 수렴타당성은 적절한 것으로 평가 한다. 판별타당성(Discriminant Validity)은 AVE 제곱근 값과 변수 간 상관관계를 비교하여 검증하고 각 잠재변수의 AVE 제곱근(Square Root) 값은 종과 횡의 상관관계값보다 커야 판별타당성이 존재하게 된다(Fornell & Larcker, 1981). 판별타당성에 대한 분석결과는 <표 4>에서 보는 바와 같이 각 요인의 AVE제곱근 값이 다른 요인들과의 구성개념 상관관계 계수의 값들보다 높은 값을 가지므로 본 연구에서 제안한 측정모형의 판별타당성 역시 적절한 것으로 평가할 수 있다.

<그림 2>에 본 연구가설 검증을 위한 경로분석 결과가 나타나 있다. 가설1부터 가설7까지 모든 가설들이 유의하게 지지되었다. 경로분석 결과를 살펴보면 다음과 같다. 기업 자원에 대한 설명력은 34.6%, 외부기업 협력에 대한 설명력은 31.8%, 창업기업 성과에 대한 설명력은 26.1%를 보이고 있어 Falk & Miller(1992)가 제시한 적절한 검증력(Power) 10%를 모두 상회하고 있다. 따라서 국내 창업기업들의 발견 및 활용에 대한 정도는 기업 자원 및 외부기업 협력 각각에 긍정적으로 유의한 영향을 미치며, 창업기업들의 기업자원은 외부기업 협력에 긍정적으로 유의한 영향을 미친다. 또한, 창업기업들의 기업 자원 및 외부기업 협력은 각각 창업기업 성과에 긍정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## V. 결론

### 5.1 연구결과 및 시사점

고용 없는 성장으로 우리나라 사회적·경제적 현상과 관련하여 창업에 대한 관심이 나날이 높아지고 있다. 특히 제조업 분야

창업을 통한 양질의 창업이 이루어짐으로써 기술을 보유한 엔지니어들이 사회에 성공적으로 진출할 수 있도록 정부를 비롯한 많은 유관기관과 대학에서 적극적으로 창업 활성화에 동참하고 있다. 창업자의 성공적인 안착을 위하여 다양한 창업 지원 프로그램을 마련하고 재정적 지원을 제공하고자 정부 등 유관기관에서 많은 노력을 하고 있다. 이는 창업 활성화 및 안정적 정착이 지역민의 일자리 문제를 해결 할 수 있을 뿐만 아니라 궁극적으로는 국가 경제 발전에 이바지할 수 있을 것이라는 공감대에서 출발하는 것이라고 할 수 있다. 그러나 현실적으로 창업이라는 것에 대해 낯설고 관련지식과 경험이 부족한 예비창업자는 창업을 시도하기 어렵고, 창업기업은 실패할지도 모른다는 결과에 대해 큰 위험 부담을 감수해야 하는 것이 사실이다.

2013년 여성 벤처 투자자인 에일린 리는 기업 가치가 10억 달러 이상인 스타트업은 ‘유니콘’이라고 지칭하였으며, 2016년 미국 경제전문 잡지 포춘에서 발표한 유니콘은 174개 이다.

174개의 유니콘은 실리콘밸리가 있는 미국에 50% 이상이 있고 중국은 두 번째이고 한국은 2개의 스타트업만이 유니콘에 포함된다. 한국에서는 성공한 스타트업을 배출할 수 있는 창업 생태계가 창업 선진국인 미국 등과 비교하면 환경이 열악하다.

스타트업이 창업 3년부터 5년차까지 맞이하는 죽음의 계곡은 우리나라 창업기업이 꼭 넘어야 하는 큰 산이다. 스타트업이 창업 준비단계와 창업 초기단계에 어떤 활동과 어떤 지원을 받느냐에 따라서 스타트업의 성공과 실패가 판가름 난다.

창업 준비단계에는 기업가의 역량인 기업가 정신이 핵심역할을 하여 사업에 대한 아이디어와 기회를 먼저 발견하고 비즈니스 모델을 완성하여 구체적인 사업화 능력이 절대적으로 필요한 시기이다. 창의성, 혁신성, 위험 감수성 등 기업가 정신으로 무장한 창업기업의 대표는 기술역량과 마케팅 역량 등 모든 역량을 총 동원하여 사업을 시작하여야 한다.

창업 준비단계를 거쳐 창업 초기단계에는 외부기업과의 협력, 지식이나 기술 등 기업 자원을 활용하는 네트워크 역량이 중요한 시기이다. 스타트업이 보유하고 있는 인적자원, 물적자원, 기술, 전문 노하우 등 기업자원을 극대화하고 외부기업과의 협력을 통하여 실패에 대한 부담감을 줄이고 성공창업에 대한 가능성을 높여야 한다. 또한 정부, 유관기관, 협력기업, 벤처캐피털 등으로부터 창업에 대한 지원을 받아 외부와의 협력으로 성장동력을 확보하게 되면 기업가의 도전정신과 성공에 대한 의지가 높아지는 창업 선순환이 형성된다.

창업 준비단계에는 창업기업의 기업가 정신과 사업화 능력을 지지할 수 있는 기반이 마련되어야 하고, 창업 초기단계에는 창업 지원 전문기관으로부터 지원을 받으면 스타트업은 실패의 위험을 딛고 성공창업에 다가갈 수 있다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

창업 준비단계의 발견 및 활용은 창업 초기단계의 기업자원 및 외부기업 협력을 통하여 창업기업 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 창업기업이 준비단계에 충분한 발견 및 활용 활동을 통하여 창업 준비과정을 충실하게

이행하고 이를 통해 대표자의 역량, 기업 보유 기술 등 기업 자원과 파트너 관계에 있는 기업과의 협력을 통하여 매출 향상 등 경영성과에 대한 기대가 가능하다.

이런 맥락에서 본 연구결과를 토대로 국내 창업기업들이 창업 초기단계에 성공하고 경영 성과를 높이기 위한 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 창업기업 구성원과 산학연관 이해관계자들은 창업기업 준비단계에서 발견 및 활용 활동이 창업 초기단계의 기업자원, 외부기업 협력 활동에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 주지하고 창업 준비 활동에 대한 중요성을 강조하는 정부 정책 등이 반영되어야 한다. 또한, 정부는 창업아이템을 보유한 창업기업들이 적극적으로 창업활동에 임하고 도전 정신을 통해 능력을 발휘해 볼 수 있도록 지원해 주는 효과적인 정책 개발 및 프로그램을 지속적으로 지원하여야 한다.

창업 기업가들이 새로운 비즈니스에 대한 아이디어를 도출하고 창업 대상 제품이나 서비스를 준비하며 사업에 필요한 자금을 지원 받는 등 창업기업 활동을 위한 발견 및 활용에 대한 지원 정책들이 지속적으로 이행되어야 한다. 이를 통해서 창업기업들은 기업 자원을 강화시키고 외부기업과의 협력 활동이 원활해 질 수 있을 것이다.

둘째, 창업기업 입장에서 기업자원을 강화시키는 활동은 파트너 기업과의 협력 활동으로 경영성과를 증대시킬 수 있으므로 기업자원의 역량 강화를 위한 전략 및 실행이 필요하다.

셋째, 창업기업의 내부 자원 강화와 외부 파트너 기업 협력 활동 확대는 서로 시너지 효과를 내면서 재무적 경영성과를 높일 수 있으므로 이에 대한 창업기업의 종합적 계획과 성과 관리가 필요하다.

기존 연구들은 창업기업 성과에 대한 연구가 주를 이루는 가운데 본 연구는 죽음의 계곡을 넘기 위한 창업 초기 단계의 성과에 영향을 주는 요인을 도출하기 위하여 창업 준비단계, 창업 초기단계로 구분하여 이에 부합되는 연구 변수들간의 인과관계를 살펴보았다.

본 연구결과를 토대로 정부에서 창업관련 정책을 시행하고자 한다면 창업과 관련한 다양한 경험과 지식을 여러 창업기업들에게 이전시켜 주고 도전 정신을 함양시킴으로써 성공창업에 대한 의지를 형성하는데 큰 도움이 될 것이라고 생각한다.

결과적으로 창업기업들이 다양한 분야에 대한 경험과 노하우를 통해 안정적인 창업활동을 시도할 수 있는 기회가 마련되어 창업 활성화에 이바지 할 수 있을 것이다.

## 5.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점으로는 창업기업 성과에 대한 선행변수로 발견, 활용, 기업 자원, 외부기업 협력 이외에 창업기업을 고려한 여러 환경요소를 다각적으로 반영하지 못한 점이 있다.

따라서 향후에는 본 연구모형에서 다루었던 변수들 이외에 여러 가지 창업 경영활동 변수들과 창업기업 성과와 관련한 선행변수들을 반영한 종합적인 실증 분석을 실시하는 연구를

고려하여야 한다.

또한 연구에 대한 실증 분석 대상을 전국에 있는 창업보육 센터 입주기업과 업력 7년 미만의 창업기업으로 실시하였지만 연구자를 기준으로 원거리 보다는 근거리에 있는 창업기업 대표자들의 설문 응답률이 높게 나왔으며 업력 7년 이상의 기업에서도 약 12% 응답을 받았으며, 설문 문항 중 ROI에 대한 응답은 자기보고식(Self Reported)으로 설문에 대한 답변 자료를 바탕으로 하였기 때문에 실제 ROI와 약간의 오차가 있을 수 있다. 따라서 향후에는 기업 자원 등 협력관계에 있는 외부 파트너사와의 협력 정도 등 여러 가지 창업기업의 경영활동 변수들과 창업기업 성과와 관련한 선행변수들을 반영한 종합적인 실증 분석과 함께 설문에 대한 응답과 회수 등 여러 가지 상황을 고려하여 연구를 실시하여야 한다.

## REFERENCE

강병오(2011). *중소기업 CEO의 기업가정신이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구: 프랜차이즈 사업을 중심으로*, 박사학위논문, 중앙대학교.

고세훈(2011). *중소벤처기업의 경쟁전략과 경영성과 간의 구조적 관계에 관한 실증연구*, 박사학위논문, 건국대학교.

김근아·김상현(2015). 적응형 기업내에서의 비즈니스 프로세스 민첩성에 대한 정보기술 역량의 관점, *경영학연구*, 44(1), 185-213.

김대진·박다인(2016). 기업의 전략 및 정부 지원 정책이 기업 성과에 미치는 영향: 혁신형 인재를 중심으로, *벤처창업연구*, 11(1), 13-27.

김만기(2010). *건설기업의 경영성과 측정모델 연구*, 박사학위논문, 경희대학교 대학원.

박상용·김연정(2004). 벤처기업 CEO의 기업가정신과 조직유효성의 관계에 관한 연구: 혁신성, 위험감수성, 진취성을 중심으로, *기술혁신학회지*, 7(3), 479-505.

박중혁(2005). 퇴직자 창업의 성공과 실패 요인에 관한 연구, 석사학위논문, 서강대학교 경영대학원.

서리빈·성종수·윤현덕(2012). 산업 클러스터 입주가 벤처기업의 기술혁신활동과 성과에 미치는 영향: R&D 협력 네트워크와 기업가정신을 중심으로, *기업가정신과 벤처연구*, 15(3), 43-68.

손은호·김경환(2007). 핵심역량과 경쟁전략 간의 적합성이 경영성과에 미치는 영향: 호텔산업을 중심으로, *호텔경영학연구*, 16(5), 93-111.

신유근(1996). 국내기업의 최고경영자의 특성과 리더십 스타일, *인사조직연구*, 4(2), 203-233.

안광준·채희원·송재용·조승아(2009). 창업CEO의 특성이 신생기업의 제휴 형성에 미치는 영향: 사회적 네트워크 관점을 바탕으로, *경영학연구*, 38(6), 1545-1572.

이길원·박현숙(2015). 창업소기업 경영자의 기업가적 속성이 차별화 중심형 경쟁우위와 경영성과에 미치는 영향, *벤처창업연구*, 10(1), 69-82.

이도형(2006). *혁신성의 선행변수와 결과변수 및 학습지향성의 매개효과에 관한 연구: 혁신형 중소기업을 대상으로*, 박사학위논문, 영남대학교 대학원.

이동석·정락재(2010). 우리나라 중소기업의 기술혁신능력과 기술사업화능력이 경영성과에 미치는 영향연구, *중소기업연구*, 32(1), 65-87.

이무형(2011). 호텔기업의 브랜드 증거가 전환장벽과 관계성과에

미치는 영향, *한국조리학회지*, 17(5), 139-153.

이용가·장경란·권용주(2000). 호텔기업의 시장지향성이 서비스품질, 고객만족, 전환비용과 구전커뮤니케이션에 미치는 영향, *관광연구*, 24(1), 57-74.

이주연·박태경(2015). 사내 기업가정신의 선행요인과 성과: 발견이론과 창조이론 관점, *경영학연구*, 44(5), 1421-1444.

정소원·원종현(2015). 한국 중소기업의 역량이 해외진출성과에 미치는 영향: 시장동태성과 기술동태성의 조절효과, *벤처창업연구*, 10(2), 97-105.

조덕희(2016). *중소기업 9988 의미의 재해석과 시사점*, 세종시: 산업연구원.

최문경(2015). *여성창업가의 기업가정신이 조직성과에 미치는 영향*, 숭실대학교 대학원, 박사학위논문.

최용호·황우익(2004). 벤처기업의 기술혁신과 산학관 네트워크, *기업가정신과 벤처연구*, 7(2), 3-23.

최종열(2015). 기업가정신, 혁신역량 및 외부협력이 벤처기업의 기술혁신 성과에 미치는 영향, *벤처창업연구*, 10(5), 219-231.

최종열·오두만·정해주(2007). 창업기업의 성장단계별 지원서비스 만족도에 관한 연구: 부산지역 BI 입주기업을 중심으로, *중소기업연구*, 29(1), 89-116.

황경연(2006). 벤처기업의 환경이 전략 및 성과에 미치는 영향에 관한 연구, *기업가정신과 벤처연구*, 9(2), 3-31.

황정태·한재훈·강희종(2010). 혁신을 위한 외부협력이 중소기업성과에 미치는 영향에 대한 다각적 분석, *기술혁신학회지*, 13(2), 332-364.

Acquaah, M. & Chi, T.(2007). A Longitudinal analysis of the Impact of Firm Resources and Industry Characteristics on Firm-specific Profitability, *Journal of Management and Governance*, 11(3), 179-213.

Aguilar, F. J.(1967). *Scanning the Business Environment*, England: Macmillan.

Alvarez, S. A. & Barney, J. B.(2007). Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 11-26.

An, K. J., Chae, H. W., Song, J. Y. & Cho, S. A.(2009). The effects of founder-CEO attributes on alliance formation of venture startups: A social network perspective, *Korean management review*, 38(6), 1545-1572.

Audretsch, D. B. & Vivarelli, M.(1994). Small Firms and R&D Spillovers: Evidence From Italy, *Revue D'conomie Industrielle*, 67(1), 225-237.

Bantham, J. H., Celuch, K. G. & Kasouf, C. J.(2003). A perspective of partnerships based on interdependence and dialectical theory, *J Bus Res*, 56(4), 265-274.

Barney, J. B.(1986). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Manag Sci*, 32(10), 1231-1241.

Baron, R. A. & Shane, S. A.(2008). *Entrepreneurship : A Process Perspective*, Mason Ohio: Thomson/ Soyth-Western.

Baum, J. A., Calabrese, T. & Silverman, B. S.(2000). Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology, *Strategic management Journal*, 21(3), 267-294.

Beard, D. E. & Dess, G. G.(1981). Corporate Level Strategy : Business-Level Strategy and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 24(4), 663-688.

Becker, M. C. & Lillemark, M.(2006). Marketing/R&D integration in the pharmaceutical industry. *Research Policy*, 35(1), 105-120.

- Belderbos, R., Carree, M. & Lokshin, B.(2004). Cooperative R&D and firm performance, *Research policy*, 33(10), 1477-1492.
- Busenitz, L. W. & Barney, J. B.(1997), Differences between Entrepreneurs and Managers in Large organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-making, *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30.
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J. & Drnovsek, M.(2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511-532.
- Chandler, G. N. & Jonsen, E.(1992). The Founder's Self-assessed Competence and Venture Performance, *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236.
- Chesbrough, H.(2003). The Logic of Open Innovation: Managing intellectual property, *California Management Review*, 45(3), 33-58.
- Chin, W. W.(1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Cho, D. H.(2016). *Implications of SMEs means reinterpreting 9988*, KIET.
- Choi, J. Y.(2015). Relationship analysis among entrepreneurship, Innovation capability, External cooperation and Technological innovation performance for venture companies, *The Asian Pacific Journal of Small Business*, 10(5), 219-231.
- Choi, M. K.(2015). *The influence of woman entrepreneurship on organization performances*, Doctoral dissertation, Soongsil University.
- Choi, J. Y., Oh, D. M. & Jeong, H. J.(2007). Centered around BI in Busan : A Study on Determinants of Service-Satisfaction in Growth Stage of Tenant, *The Asian Pacific Journal of Small Business*, 29(1), 89-116.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. & Titus, V. K.(2011). Aligning Strategic Processes in Pursuit of Firm Growth, *Journal of Business Research*, 64(5), 446-453.
- Choi, Y. H. & Hwang, W. I.(2004). Technological Innovation of Venture Firms in Partnership with I-U-G Networks, *Entrepreneurship and Venture*, 7(2), 3-23.
- Daily, C. M. & Dalton, D. R.(1992). Financial performance of founder-managed versus professionally managed small corporations, *Journal of small Business Management*, 30(2), 25-34.
- Danilovic, M. & Winroth, M.(2005). A tentative framework for analyzing integration in collaborative manufacturing network settings: a case study. *J Eng Technol Manag*, 22(1), 141-158.
- Davidsson, P.(2006). Nascent entrepreneurship: Empirical studies and developments. Now publishers inc.
- Delmar, F. & Shane, S.(2004). Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new venture, *Journal of Business Venturing*, 19(3), 385-410.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & Eisner, A.(2012). *Strategic Management : Text and Cases 6th Ed.*, New York, McGraw-Hill Higher Education.
- Dierckx, I. & Cool, K.(1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Manag Sci*, 35(12), 1504-1511.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A.(2000). Dynamic capabilities: what are they?, *Strat Manage J*, 21(10), 1105-1121.
- Falk, R.F. & Miller N. B.(1992). *A premier for soft modeling*. Akron, Ohio, The University of Akron.
- Farmer, S. M., Xin, Y. & Kate, K. M.(2011). The Behavioral Impact of Entrepreneur Identity Aspiration and Prior Entrepreneurial Experience, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 245-273.
- Feldman, R.(1994). *Measures of External Competitiveness for Germany*, IMF Working Paper, 1-34.
- Finkelstein, S.(1988). *Managerial orientations and organizational outcomes : The moderating roles of managerial discretion and power*, Unpublished, Doctoral dissertation, Columbia University.
- Fornell, C. & Larcker, D. F.(1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-51.
- Frenz, M. & Ietto-Gillies, G.(2009). *The impact on innovation performance of different sources of knowledge: evidence from the UK Community*.
- Grant, R. M.(1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Calif Manage Rev*, 33(3), 114-135.
- Gupta, A. K.(1988). Contingency perspectives on strategic leadership: Current knowledge and future research direction, *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers*, 141-148.
- Hagedoorn, J.(1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: Nterorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic management journal*, 14(5), 371-385.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis: With Readings*, 4th ed. PrenticeHall.
- Hambrick, D. C. & Pettigrew, A.(2001). Upper Echelons: Donald Hambrick on Executives and Strategy, *Academy of Management Executives*, 15(3), 36-44.
- Hite, J. M.(2000). *Patterns of multidimensionality in embedded network ties of emerging entrepreneurial firms*, Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Toronto, Canada.
- Hoang, H. & Gimeno, J.(2010). Becoming a founder: How founder role identity affects entrepreneurial transitions and persistence in founding. *Journal of Business Venturing*. 25(1), 41-53.
- Hopp, C. & Stephan, U.(2012). The influence of socio-cultural environments on the performance of nascent entrepreneurs: Community culture, motivation, self- efficacy and start-up success, *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(9), 917-945.
- Hwang, J. T., Han, J. H. & Kang, H. J.(2010). The Impact of Innovative Collaboration on the Performance of Small and Medium Enterprises, *Journal of Korea Technology Innovation Society*, 13(2), 332-364.
- Hwang, K. Y.(2006). The Influence of Environmental Market Conditions on Strategy and Performance of Venture Firms, *Entrepreneurship and Venture*, 9(2), 3-31.
- Hwang, N. W., Lee, J. M. & Kim, Y. B.(2014). Effect of

- Technological Collaboration on Firm's Product Innovation Output: The Moderating Roles of Appropriability, *Journal of Korea Technology Innovation Society*, 22(1), 59-87.
- Ireland, R. D. & Webb, J. W.(2007). A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research, *Journal of Management*, 33(6), 891-927.
- Jeong, S. W. & Won, J. H.(2015). Impacts of Capabilities on International Performance in Korean Small Venture Firms: Moderating Effects of Market and Technology Turbulence, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(2), 97-105.
- Kang, B. O.(2011). *A Study on the Influence of CEO's Entrepreneurship in SMEs on Business Performance: Franchise Business*, Doctoral dissertation, Chung-Ang University.
- Kim, D. J. & Park, D. I.(2016). The Impact of Corporate Strategies and Government Support Policies on the Corporate Performance: Focusing on Certification of Innovation, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(1), 13-27.
- Kim, G. A. & Kim, S. H.(2015). A Perspective of Information Technology Capability on, *korean management review*, 44(1), 185-213.
- Kim, M. K.(2010). *A Study on the Management Performance Evaluation Model of Construction Firms*, Doctoral dissertation, Kyung Hee University.
- Ko, S. H.(2011). *The Structural Relationship between Competitive Strategy and Performance in SMEs and Venture Business*, Doctoral dissertation, Konkuk University.
- Lassen, A. H., Gertsen, F. & Riis, J. O.(2006). The Nexus of Corporate Entrepreneurship and Radical Innovation, *Creativity and Innovation Management*, 15(4), 359-372.
- Laumann, E. O. & Marsden, P. V.(1982). Microstructural analysis in interorganizational systems. *Social networks*, 4(4), 329-348.
- Laursen, K. & Salter, A.(2004). Searching High and Low: What types of Firms Use Universities as a Source of Innovation, *Research Policy*, 33(8), 1201-1215.
- Laursen, K. & Salter, A.(2006). Open for Innovation: the Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among UK Manufacturing Firms, *Strategic Management Journal*, 27(2), 131-150.
- Lee, D. H.(2006). *Antecedents and Consequences of Innovativeness and Mediating Effects of Learning Orientation: Focused on innovative SMEs*, Doctoral dissertation, Yeungnam University.
- Lee, D. S. & Chung, L. C.(2010). A Study on the Effect of Technological Innovation Capability and Technology Commercialization Capability on Business Performance in SMEs of Korea, *The Asian Pacific Journal of Small Business*, 32(1), 65-87.
- Lee, J. Y. & Park, T. K.(2015). Antecedents of Corporate Entrepreneurship and Performance: Perspective on the Discovery and Creation Theory of Entrepreneurship, *korean management review*, 44(5), 1421-1444.
- Lee, K. O. & Park, H. S.(2015). The Influence of Small Firm CEO's Entrepreneurial Attributes in the start-up phase on DFCA and Business Performance, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(1), 69-82.
- Lee, M. H.(2011). The Effects of Brand Evidence on the Switching Barrier and Relational Performance in the Hotel Firms, *The Korean Journal of Culinary Research*, 17(5), 139-153.
- Lee, Y. K. Jang, K. L. & Kwon, Y. J.(2000). The Impact of Market Orientation on Service Quality, Customer Satisfaction, Switching Costs and Word-of-Mouth Communication, *Journal of Tourism Science*, 24(1), 57-74.
- Leiponen, A. & Helfat, C. E.(2010). Innovation objectives, knowledge sources, and the benefits of breadth, *Strategic Management Journal*, 31(2), 224-236.
- Love, J. H. & Roper, S.(1999). The Determinants of Innovation: R & D, Technology Transfer and Networking Effects, *Review of Industrial Organization*, 15(1), 43-64.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G.(2011). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance, *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Lyons. B.(2000). Environmentalism as A Source of Corporate Competitive Advantage, *Interdisciplinary Environmental Review*, 2(2), 217-234.
- March, J. G.(1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Miller, D. & Covin, J. G.(2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44.
- Miller, N. J. & Besser, T. L.(2005). Exploring Decision Strategies and Evaluations of Performance by Networked and Non-networked Small U.S. Business, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10(2), 167-186.
- Morris, M. H. & Lewis, P. S.(1995). The Determinants of Entrepreneurial Activity: Implications for Marketing, *European Journal of Marketing*, 29(7), 31-36.
- Nevens, T. M., Summe, G. L. & Uttal. B.(1990). Commercializing Technology: What The Best Companies Do?, *Harvard Business Review*, 68(3), 154-163.
- O'Regan, N. & Ghobadian, A.(2004). Short and Long-term Performance in Manufacturing SMEs, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(5), 405-424.
- O'Reilly, C. & Chatman, J.(1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Park, J. H.(2005). *A Study on the Success and Failure Factors of Retirees Establishment*, Master thesis, Sogang University.
- Park, S. Y. & Kim, Y, J.(2004). A Study on Relationship between CEO's Entrepreneurship in Venture Business and Organizational Effectiveness-Focused on Innovativeness, Risk-taking and Proactiveness, *Journal of Korea Technology Innovation Society*, 7(3), 479-505.
- Ray, G., Barney, J, B, & Muhanna, W. A.(2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strat Manage J*, 25(1), 23-37.

- Reynolds, P. D.(2007). New firm creation in the US: A PSED overview. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 3(1), 1-151.
- Rosegger, G.(1996). Firms' Information Sources and the Technology Life Cycle, *International Journal of Technology Management*, 12(5), 704-716.
- Sarasvathy, S. D.(2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency, *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Schumpeter, J. A.(1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits Capital, Credit, Interest and The Business Cycle*, London: Oxford University Press.
- Seo, R. B., Sung, J. S. & Yoon, H. D.(2012). The Effects of Collaborative R&D Network and Entrepreneurship on Technological Innovation Activity and Performance of Venture Business in Industrial Clusters, *Entrepreneurship and Venture*, 15(3), 43-68.
- Shan, W., Walker, G. & Kogut, B.(1994). Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry, *Strategic Management Journal*, 15(5), 387-394.
- Shepherd, D. & Haynie, J. M.(2009). Birds of a feather don't always flock together: Identity management in entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 24(4), 316-337.
- Shin, Y. K.(1996). Traits and Leadership Styles of CEOs in Korean Companies , *Korean Academy of Management*, 4(2), 203-233.
- Son, E. H. & Kim, K. H.(2007). Effects of the Alignment between Core Competence and Competitive Strategy on the Business Performance in the Hotel Industry, *Korean Academic Society of Hotel Administration*, 16(5), 93-111.
- Stuart T. E., Hoang, H. & Hybels, R. C.(1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures, *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 315-349.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen A.(1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strat Manage J*, 18(7), 509-533.
- Timmons, J.(1994). *New Venture Creation: Entrepreneurship for The 21st Century, 4th Edition*, Boston, Mcgraw-Hill.
- Vesper, K. H.(1983). *Three Faces of Corporate Entrepreneurship: A Pilot Study*, Seattle: University of Washington.
- Vorhies, D. W. & Morgan, N. A.(2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Wang, Q. & von Tunzelmann, N.(2000). Complexity and the Functions of the Firm: Breadth and Depth, *Research Policy*, 29(7), 805-818.
- Wernerfelt, B. A.(1984). A resource-based view of the firm. *Strat Manage J*, 5(2), 171-180.
- Wold, H.(1982). Soft Modeling : the Basic Design and Some Extensions, in *System Under Indirect Observations: Part 2*, K.G. Joreskog and H. Wold. Amsterdam North-Holland.
- Wu, L. Y.(2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms, *Journal of Business Research*, 60(5), 549-555.
- Yam, R. C., Guan, J. C. & Pun, K. F.(2004). An Audit of Technological Innovation Capabilities in Chinese Firm: Some Empirical Findings in Beijing, *Research Policy*,

33(8), 1123-1140.

# An Empirical Analysis of the Effects of Startup' Activities of Preparatory Stage and Early Stage on Performance

Yoon, Byeong seon\*

Seo, Young wook\*\*

## Abstract

Startups in Korea are experiencing for themselves the laws of survival through competition in the local and international market, and are performing active business movements based on these. Korea's economic growth rate is 2.6% due to the slump in the domestic demand and reduced exports brought by the MERSC incident in 2015. The Korea Development Institute has estimated the economic growth rate in 2016 to be around 3.0%. South Korea's economy is facing the crisis of low-growth solidification due to the decrease in economic growth, and it is forecasted that growth without employment and polarization will worsen.

Startups in the high-tech industrial generation of a particular field wherein the market environment is rapidly changing must maintain a competitive advantage with the capabilities and functions exclusive to them. It is very important that they maintain a competitive edge by utilizing the capabilities exclusive to startup companies. Likewise, the accumulation of resources is also crucial in determining the success of a startup business. In a poor local startup ecosystem, majority of the startup companies are performing their business activities while striving for survival, rather than success. About 80% are struggling to survive and are failing to overcome the "Death Valley" faced 3-5 years after establishing the company.

Since majority of the startups fail to achieve results during the initial stages of foundation, the importance of research on business activities and achievement during the early stages of establishment is being raised. In accordance to this, this research has performed an actual analysis on how the activities of startups during their preparation phase and early stages affect their achievements. A survey was done on the CEOs or executives (people in a position to make decisions) of local small and medium-sized enterprises that are considered start-ups, and 203 valid data were collected and analyzed. Results showed that the discoveries and utilized activities necessary for the businesses of startups have a significant impact on their achievement through the entrepreneur resources and external partners' cooperation; additionally, the related implications were discussed.

*Keywords: Startup, Discovery, Exploitation, Entrepreneur resources, External partners' cooperation, Business performance*

---

\* Dept. of Business Consulting, Graduate School at Daejeon University, sun33@cnu.ac.kr

\*\* Professor, Dept. of Business Consulting, Graduate School at Daejeon University, ywseo@dju.kr