

창업가의 배태조직과 창업경험이 형성하는 창업기업의 핵심경영자원에 관한 연구: 한국의 바이오메디컬 산업을 중심으로*

김도연 (서울대학교 협동과정 기술경영경제정책전공 박사과정)**

김연배 (서울대학교 협동과정 기술경영경제정책전공·공학전문대학원 교수)***

송창현 (서울대학교 협동과정 기술경영경제정책전공 박사과정)****

국 문 요 약

본 연구는 한국의 바이오메디컬 산업을 중심으로 창업가의 배태조직과 창업경험이 형성하는 창업기업의 핵심경영자원을 탐색적으로 살펴 보았다. 이를 위해 바이오메디컬 분야의 창업가 13인을 대상으로 심층 인터뷰를 수행하였다. 선행연구를 바탕으로 창업기업의 핵심 경영자 원을 크게 기술 역량, 조직관리 역량, 네트워크 역량, 시장개척 역량 등 4가지로 분류하고 이를 중심으로 반구조화된 질문지를 구성하였다. 인터뷰 내용을 정리한 결과, 창업가의 배태조직 및 창업경험이 형성하는 창업기업의 핵심경영자원을 18가지 세부요인으로 구분할 수 있었 다. 특히 기존의 실증연구들이 잘 다루지 않던 요인들을 발견할 수 있었는데, 기술 역량을 구성하는 요인들 중 '기술개발 자신감' 과 'R&D 수행방식', 조직관리 역량을 구성하는 요인들 중 '조직문화', 네트워크 역량을 구성하는 요인들 중 '정신적 지원', 시장개척 역 량을 구성하는 요인들 중 '시행착오를 통한 학습' 과 '명성자원' 등이 이에 해당한다. 본 연구는 창업가의 배태조직 및 창업경험의 역 할을 다룬 질적 연구로서 희소성이 있을 뿐 아니라 이 경험들이 형성하는 기업의 핵심경영자원을 4가지로 유형화하고 있어 향후 연구에서 유용하게 활용될 것으로 기대된다.

핵심주제어: 창업가 특성, 배태조직, 창업경험, 핵심경영자원, 바이오메디컬 산업, 심층 인터뷰

1. 서론

활발한 창업 활동은 국가 차원에서 고용 창출 및 경제 성 장의 원동력으로 작용하고 있으며, 그에 따라 정부에서는 창 업을 활성화하기 위한 적극적인 정책적 노력을 펴고 있다(정 현배, 2016). 하지만 우리나라의 창업정책은 창업기업에 대한 직접적인 자금 지원에 집중되어 있고, 인프라의 확충이나 재 도전을 지원할 수 있는 창업 생태계 조성은 상대적으로 미흡 한 편이다(양현봉, 2017). 장기적인 관점에서 창업을 활성화 하기 위해서는 확실적인 자금 지원과 단순한 행정적 지원에 서 벗어나, 기업 특성에 맞는 맞춤형 지원을 고려해야 한다 (방해민·전인오, 2015; 송중호, 2011). 그렇다면 어떤 요인들이 창업기업의 특성을 결정하는 것일까?

창업가는 창업기업의 특성을 결정하는 매우 중요한 요인이 다. 창업가가 가지고 있는 특성은 창업기업의 설립 과정, 사 업 기획의 포착, 창업기업의 성장 등 창업 전 과정에 걸쳐 큰 영향을 미친다(박상문·이미순, 2019). 특히 창업가의 이전

경험은 창업기업의 핵심 역량과 주요 성과에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 알려져 있다(Delmar & Shane, 2006). 창업가 의 이전 경험은 연구의 목적에 따라 다양하게 정의될 수 있 지만, 일반적으로 창업 이전에 몸담았던 조직에서의 경험과 직접 창업을 해 보았던 경험으로 구분할 수 있다. 이러한 경 험들은 창업가가 현재의 창업기업을 설립하고 경영하는 과정 에서 귀중한 자산이 된다(정지용 외, 2002).

창업가의 이전 경험들이 창업기업의 성과에 미치는 영향에 대해서는 많은 연구가 이루어져 왔다(배영임, 2014; 윤보현· 박준병, 2007; Burton et al., 2001; Chatterji, 2009). 대체로 이 전 경험이 초기 창업기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다 는 실증분석 결과가 많지만, 부정적 영향이 있다는 결과 혹 은 통계적 유의성이 없다는 결과도 존재한다(박상문·이미순, 2019). 그런데 대다수의 연구들은 이 두 변수 간의 관계를 살펴보는 데 그치고 있을 뿐, 창업가의 이전 경험이 형성하 는 창업기업의 구체적인 특성에 대해서는 자세히 다루지 못 하고 있다. 특히 창업가들이 이전 조직에서 배운 지식과 노

* 이 논문은 2018년 서울대학교 석사학위 논문(김도연, “창업가의 배태조직 및 창업경험이 창업기업의 핵심경영자원에 미치는 영향”, 서울대학교, 석사, 2018)을 수 정·보완한 것입니다.

** 주저자, 서울대학교 협동과정 기술경영경제정책전공 박사과정, doyeonkim@snu.ac.kr

*** 공동저자, 서울대학교 협동과정 기술경영경제정책전공&공학전문대학원 교수, kimy1234@snu.ac.kr

**** 교신저자, 서울대학교 협동과정 기술경영경제정책전공 박사과정, ironfist@snu.ac.kr

· 투고일: 2019-11-09 · 수정일: 2019-12-16 · 게재확정일: 2019-12-25

하우, 그리고 그로 인해 축적된 역량은 이전 창업경험을 통해 획득한 것들과 차이가 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 창업가의 배태조직 경험과 창업경험이 형성하는 창업기업의 핵심적인 경영자원을 나누어 살펴보고자 한다.

한편, 바이오메디컬 산업은 창업가의 이전 경험이 더욱 중요한 역할을 할 것으로 예상되는 산업이다. 일반적으로 바이오 산업은 기술개발의 불확실성이 높으며 그로 인해 창업기업의 실패가 더욱 빈번한 산업이다. 또한 제품 또는 서비스의 개발 기간이 타 산업에 비해 오래 걸리며 개발비용 또한 천문학적인 경우가 많다. 게다가 기반 기술을 구성하는 지식의 암묵적 특성으로 인해 해당 산업에서의 경험이 매우 중요한 역할을 한다(김석관, 2013). 실제로 우리나라의 바이오 벤처기업 현황을 살펴보면, 대다수는 대학이나 병원, 공공연구소, 기업 출신의 경력자들이 창업했고 경험이 없는 신생 창업가가 창업한 경우는 4%에도 미치지 못한다(김석관, 2013).

본 연구에서는 우리나라 바이오메디컬 산업의 창업가 13인을 대상으로 심층 인터뷰를 진행하여, 창업가의 배태조직 경험과 창업경험이 형성하는 핵심경영자원을 살펴보고자 한다. 연구 결과를 통해 창업가의 이전 경험과 창업기업의 특성 사이의 관계를 자세히 분석하고, 향후 바이오메디컬 분야의 창업기업 관련 정책을 수립하는 데 있어 시사점을 제공하고자 한다.

본 연구는 다음과 같은 순서로 구성되어 있다. 2장에서는 선행연구를 통해 창업가의 배태조직 경험과 창업경험이 형성하는 창업기업의 핵심경영자원을 정리하였다. 3장에서는 심층 인터뷰를 비롯한 연구 방법론에 대한 소개를 다루고 있으며, 4장에서는 13인의 인터뷰 진술문을 바탕으로 결과를 정리하고 있다. 마지막 5장에서는 연구 결과의 시사점과 한계점을 제시하고 있다.

II. 선행연구

2.1 창업가의 배태조직 경험과 창업기업의 핵심경영자원

배태조직(Incubator Organization)은 창업가가 창업에 앞서 근무했던 조직들을 일컫는 용어로서, 창업을 시작하는 과정은 물론 창업 후 기업의 성과에도 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Cooper, 1985). 배태조직 특성이 창업가 및 창업기업에 미치는 영향들에 대해 분석한 연구들이 다수 존재한다., Roure & Keeley(1990)는 창업가가 배태조직에서 습득한 역량들을 밝혀냈는데, 창업가의 기회탐색 능력, 인적자원 포착 및 조직화 역량, 업종에 특화된 지식 및 기술, 기업 경영 전반에 관한 역량 등이 이에 해당한다. Cooper & Park(2008)에 따르면 창업가가 배태조직에 근무한 경험은 창업 기업의 포착부터 창업기업의 기술적 능력, 시장 관련 지식에까지 영향을 미치는 것으로 나타났다. 국내연구 중에서는 정지용 외(2002)

에서 배태조직의 특성에 따른 창업기업의 역량이 제시된 바 있는데, 기회 인식과 창업팀 조직화 역량, 다양한 자원 활용 능력 등이 이에 해당한다.

우선 창업가의 배태조직 경험이 창업기업의 ‘기술 역량’에 미치는 영향을 다룬 연구들은 다음과 같다. Cooper(1985)에 따르면 창업기업이 보유한 기술은, 창업가가 속했던 배태조직의 기술에서 유래한 경우가 많았다. 창업가가 배태조직에서 경험한 기술들을 보다 발전시켜 본인의 창업기업에서 신기술로 개발하는 경우가 많았다(Bierly et al., 2009). 이렇게 창업가는 배태조직을 포함한 다양한 사회적 경험을 통해 창업기업의 사업 기회를 포착하고 기술혁신을 이루어낸다(Cooper & Park, 2008). 창업가는 배태조직에서 학습한 기술 지식을 바탕으로 창업기업의 토대를 쌓으며, 이는 곧 창업기업의 성공을 좌우하는 요소로 작용했다. 창업가의 배태조직으로부터 유래한 기술 역량은 창업기업의 기술은 물론 제품 혁신에도 유의한 영향을 미친다(윤보현·박준병, 2007).

한편, 창업가는 배태조직에서의 기술개발 경험을 토대로, 창업기업에서의 기술개발에 대한 자신감을 갖게 된다는 연구 결과도 있다. 동종산업의 배태조직에서 근무한 경험은, 창업가의 자기 효능감과 자신감, 그리고 믿음을 높여 창업기업의 기술혁신에까지 영향을 주는 것으로 나타났다(강영욱·하규수, 2012). 오재우 외(2015)의 연구에서도 창업가의 배태조직 경험은 신진 창업기업에서 기술개발에 대한 자신감을 구축할 뿐 아니라 기업의 지속적 성장과 성공적인 경영에 대한 자신감까지 형성하는 것으로 드러났다.

창업가의 배태조직 경험은 창업가들이 조직을 경영하고 이끌어가는 노하우, 즉 ‘조직관리 역량’에도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 창업가들은 배태조직 경험을 통해 인적자원 식별 능력과 창업팀 구성 노하우를 학습한다. 이는 창업기업의 전반적인 조직관리 및 경영 역량으로 이어져, 기업의 향후 성과에 영향을 준다(Roure & Keeley, 1990). 특히 창업가들이 과거 배태조직에서 중간관리자로 근무하며 쌓은 ‘조직관리 역량’은 창업기업의 전반적인 조직관리 역량으로 이어진다. 배태조직에서의 조직관리 경험은 창업기업의 조직을 관리함에 있어 보다 나은 상황 판단과 의사결정을 내리는데 밑거름이 된다(Baron & Ensley, 2006).

창업가는 배태조직에서 경험한 전문적이고 개인적인 네트워크를 창업기업에서도 적극 활용하기도 한다. 창업가들은 배태조직에서 알게된 사람들로 창업팀을 구성하기도 하고, 창업기업에서 함께할 유용한 인적자원을 식별하고 판단하는데 있어 배태조직에서의 경험을 다양하게 활용한다(Roure & Keeley, 1990). Cooper(1985)의 연구에 따르면, 배태조직에서 비롯한 네트워크를 통해 창업에 동참할 인력 확보 또는 창업팀 구성이 가능하였다. 정지용 외(2002)의 연구에서도 창업가가 배태조직을 통해 구성된 네트워크 내부에서 창업팀 구성이 가능하다는 것이 드러났다. 창업가들은 배태조직에서 근무하며 쌓은 사회적 네트워크를 활용하여 사회적 자본을 구축하고, 이는 새로운 시장에서의 ‘사업 역량’을 형성하는 것에

도 도움을 준다(Cooper & Park, 2008).

창업기업의 자금조달 과정에서도 창업가가 배태조직에서 축적한 네트워크가 도움을 줄 수 있다. 배태조직의 평판과 역량에 따라 창업기업의 외부 자금조달 가능성이 유의하게 달라진다는 연구결과가 존재한다(Burton et al., 2001; Baum & Silverman, 2004). 또한 창업가의 배태조직이 투자를 받은 경험이 있을 경우, 창업기업 역시 벤처캐피탈 투자를 받을 가능성이 높아진다는 연구 결과도 있다(Zhang, 2011).

마지막으로 창업가의 배태조직 경험은 창업기업의 ‘시장개척 역량’도 형성한다. 창업가들은 배태조직에서의 경험을 바탕으로 산업과 시장에서의 기회를 탐색하고 포착하는 역량을 기를 수 있다. 산업과 시장에 대한 지식을 확보하고(Roure & Keeley, 1990), 시장에서 성공 가능성이 높을 만한 창업 아이디어를 생각해내게 되는 것이다(정지용 외, 2002).

규제에 대한 대응 능력 역시 시장개척과 관련된 역량으로 볼 수 있다. 창업가는 배태조직에서 근무하면서 해당 산업에서의 규제 관련 지식을 축적할 수 있다. 특히 규제에 대한 대응이 중요한 의료기기 분야에서는, 배태조직과 동종산업에 속하거나 배태조직과 여전히 긴밀한 관계를 유지하고 있는 창업기업들의 FDA 허가 속도가 그렇지 않은 기업 대비 현저하게 빠른 경향을 보였다(Chatterji, 2009).

이처럼 창업가의 배태조직 경험은 창업가로 하여금 급격히 변화하는 시장의 신호들을 감지하고 대응할 수 있도록 한다(Shane, 2000).

2.2 창업가의 창업경험과 창업기업의 핵심 경영자원

많은 수의 창업자들은 현재의 창업기업 이전에 이미 한 번 이상 창업을 겪으면서 다양한 자원과 역량을 축적한다(Delmar & Shane, 2006). 창업가의 이전 창업경험이 창업기업의 재무성과에 미치는 영향을 다룬 연구들은 다음과 같다. Westhead et al.(2003)의 연구에 의하면 창업경험을 가진 창업가에 의해 설립된 재창업기업은 신진 창업기업보다 재무 성과 및 생존 가능성에서 더 강점을 가지는 것으로 나타났다. 이전의 창업경험을 통해 학습한 시행착오를 바탕으로 역량을 구축하고, 이것이 성과로 이어지는 것이다. 이 밖에도 재창업기업의 경영성과가 더 우수하다는 실증분석 연구 결과가 다수 존재한다. Kirschenhofer & Lechner(2012)의 분석 결과에 따르면, 이전 창업경험이 많을수록 재창업기업의 전반적인 성과에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 배영임(2014)의 연구결과 역시 창업가의 이전 창업기업 수가 더 많을수록, 또 그 이전 창업기업의 경영성과가 좋을수록, 재창업기업의 재무성과가 높아진다는 관계를 밝혔다. 조유리(2016)는 한국의 ICT 산업에 한정하여, 재창업기업이 신진 창업기업보다 더 높은 재무적 성과를 보이는 것을 밝혔다. 윤보현·박준병(2007)은 대덕연구개발특구를 중심으로, 이전 창업경험 및 배

태조직, 학력, 전공 분야 등의 창업가 특성이 창업기업의 혁신역량과 재무 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 분석 결과, 이전 창업경험이 있는 경우에만 위험 대처 및 성장인식이라는 창업가의 행태적 특성이 제품혁신과 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

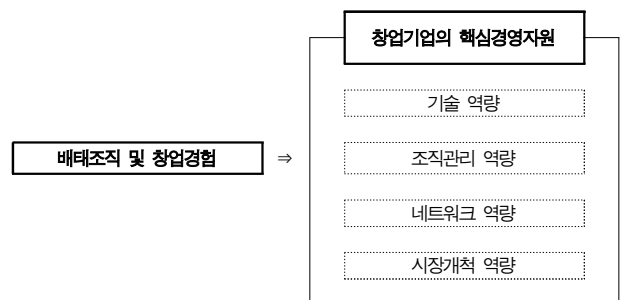
몇몇 연구들은 창업가의 이전 창업경험이 형성하는 특정 역량에 주목하였다. Baron & Ensley(2006)는 과거의 창업경험이 창업가들에게 재창업기업의 주요한 의사결정과 판단을 하는데 있어 상당한 영향을 미친다고 보았다. 창업과정을 경험하며 겪은 시행착오를 바탕으로 재창업기업에서는 보다 분별력 있고 현명한 경영상의 판단을 하게 되는 것이다. 또한 이전 창업기업에서 직접 경영에 참여한 경험은 재창업기업의 조직 관리에도 도움이 되는 것으로 나타났다. 창업가가 창업을 거듭할수록 인력 확보와 창업팀 구성이 더 용이해지고, 인적자원의 효율적인 운영 노하우를 학습할 수 있다(Kirschenhofer & Lechner, 2012).

한편, 재창업기업은 창업가의 과거 창업경험을 바탕으로 신진 창업기업보다 더 많은 시장지식을 보유하게 된다. 이는 창업 자금의 조달, 혁신 및 협력 활동, 정부 지원 등의 ‘시장개척 역량’과 이어진다(조유리, 2016).

III. 연구방법

3.1 연구 분석틀 및 연구문제 설정

2장의 선행연구들을 통해 창업가가 배태조직과 창업경험을 통해 얻을 수 있는 역량과 경영자원들을 확인하였다. 이를 바탕으로 본 연구에서는 창업가의 배태조직 및 창업경험을 통해 얻을 수 있는 창업기업의 핵심경영자원을 ‘기술 역량’, ‘조직관리 역량’, ‘네트워크 역량’, ‘시장개척역량’ 등 네 가지로 구분하였다.



<그림 1> 연구의 분석틀

기존 연구들은 주로 배태조직과 창업경험이 창업기업의 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석한 경우가 대부분이다. 하지만 창업가의 이전 경험이 창업기업의 경영자원으로 이어지는 과정을 상세하게 조명한 연구는 많지 않다. 이에 본 연구는 인터뷰 방식의 질적연구를 통해 창업가의 배태조직 및

창업경험이 창업기업의 경영자원을 형성하는 과정을 심층적으로 살펴보고자 한다.

일반적으로 정성적인 연구는 내재되어 있는 요인들을 밝히거나 암묵적인 과정과 절차를 분석하는데 효과적이다(Granot et al., 2012). 기존의 정량적 연구에서는 창업가의 이전 경험이 창업기업의 핵심경영자원으로 이어지는 과정을 충분히 설명하지 못했다. 본 연구는 정성적 접근을 통해 창업가들의 배태조직과 창업경험이 창업기업의 역량을 형성하는 메커니즘에 대한 이해도를 높일 것으로 기대한다. 또한 창업가와 창업기업의 특성 사이에 존재하는 관계에 대해 새로운 시사점들을 제공할 수 있을 것으로 예상된다.

3.2 심층 인터뷰 설계

본 연구에서 사용한 심층 인터뷰는 특정 분야의 전문가인 피면담자 개개인을 개별적으로 심층 질의 및 면담하는 과정을 통해 해당 분야와 관련된 전문적이며 심층적인 견해를 수집할 수 있다는 이점이 있다(김용정·송영욱, 2014). 본 연구에서는 반구조화(Semi-structured) 형식의 심층 인터뷰를 진행하였다. 사전에 개방된 큰 질문 문항들을 설계하고 그에 따라 질문하되, 피면담자가 면담 중에 자유롭게 발언할 수 있게 진행하였다. 큰 틀에서는 계획된 질문들을 바탕으로 진행을 하나, 피면담자의 답변의 흐름에 따라 세부 질문 내용을 유연하게 설정하였다(이재운 외, 2017). 이와 같은 반구조화 인터뷰는 이론을 벗어난 생생하고 표면적으로 드러나지 않는 경험을 다룰 수 있다는 장점을 가지고 있다(Galletta, 2013).

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 창업가의 배태조직 및 창업경험이 형성하는 창업기업의 핵심경영자원들을 네 가지 역량, 즉 ‘기술 역량’, ‘조직관리 역량’, ‘네트워크 역량’, ‘시장개척역량’으로 구분하고 이를 바탕으로 질문지를 구성하였다. 인터뷰 질문 문항들은 아래와 같다.

1. 창업가 본인의 과거 배태조직 및 창업경험이 현재 창업기업의 ‘기술 역량’을 형성한 효과가 있습니까?
2. 창업가 본인의 과거 배태조직 및 창업경험이 현재 창업기업의 ‘조직관리 역량’을 형성한 효과가 있습니까?
3. 창업가 본인의 과거 배태조직 및 창업경험이 현재 창업기업의 ‘네트워크 역량’을 형성한 효과가 있습니까?
4. 창업가 본인의 과거 배태조직 및 창업경험이 현재 창업기업의 ‘시장개척 역량’을 형성한 효과가 있습니까?

12명의 피면담자와는 직접 방문을 통한 면대면 심층 면담 및 질의로 인터뷰를 진행하였다. 거리상의 한계가 있는 한 명의 피면담자와는 전화로 인터뷰를 진행하는 방식을 택하였다. 피면담자가 원하는 경우에 한하여 일부 면담자에게는 인터뷰에 앞서 질문지를 이메일로 송부하여 답변을 미리 생각해 볼 수 있도록 하였다. 인터뷰는 2시간 내외로 진행되었다.

피면담자에게 면담 내용의 철저한 비밀 보장과 면담자 개인의 익명 보장을 약속하였고, 면담자들의 동의하에 면담 내용을 녹취하였다.

3.3. 연구 대상

연구 대상자는 한국 바이오메디컬 산업의 벤처기업 창업가 13명으로, 스노우볼 샘플링 방법을 통하여 모집하였다. 스노우볼 샘플링은 모집단에 대한 접근이 쉽지 않은 전문가 집단을 대상으로 할 때 활용할 수 있는 방법으로, 소개의 소개를 받아 연구 대상자를 확보해나가는 방법이다(Benard, 1995).

바이오메디컬 산업은 크게 제약바이오 산업과 의료기기 산업으로 구분되는데, 본 연구에서는 4인의 의료기기 산업 창업가와 9인의 제약바이오 산업의 창업가를 인터뷰하였다.

제약바이오 산업의 경우, 인터뷰 기사를 쓴 기자들을 통해 창업가들의 정보를 얻고, 그 이후에는 창업가들의 소개를 통하여 다른 인터뷰 대상자를 모집하였다. 의료기기 산업은 해당 산업의 벤처기업 관련 단체를 통해 창업가들을 소개받을 수 있었다. 나중에 모집한 피면담자와의 인터뷰에서 기존에 수집된 답변들이 반복되는 현상이 나타나고, 더이상 새롭고 유의미한 정보 습득이 어렵다고 판단될 때 대상자 모집을 중단하였다(Sutton & Callahan, 1987).

인터뷰 대상자 13인의 주요 특성은 <표 1>과 같다. 모든 피면담자들은 창업기업의 창업주이자 현직 대표이사였으며, 창업 이전에 배태조직 경험을 갖고 있었다. 이 중 7명은 과거에 창업한 이력이 있었다. 창업가들이 경험한 배태조직으로는 국내외의 기업들과 연구소 등이 있었다.

<표 1> 설문 대상자들의 주요 특성

사례 번호	직책	산업 경력	배태조직	창업경험	업종
1	대표이사	20년 이상	국내 대기업(A) 이전 창업기업(ㄱ)	O	제약
2	대표이사	20년 이상	국내 대기업(B) 해외 벤처기업(C)	X	의료기기
3	대표이사	30년 이상	국내 대기업(D)	X	제약
4	대표이사	20년 이상	국내 중소기업(E)	X	의료기기
5	대표이사	20년 이상	국내 벤처기업(F) 이전 창업기업(ㄴ)	O	의료기기
6	대표이사	5년 미만	국내 연구소(G)	X	제약
7	대표이사	30년 이상	국내 대기업(H) 이전 창업기업(ㄷ)	O	제약
8	대표이사	20년 이상	국내 대기업(I) 국내 중소기업(J) 해외 대기업(K)	O	제약
9	대표이사	30년 이상	국내 대기업(L)	X	제약

10	대표이사	20년 이상	국내 대기업(M) 해외 대기업(N) 이전 창업기업(=)	O	제약
11	대표이사	20년 이상	국내 대기업(O)	O	제약
12	대표이사	25년 이상	국내 대기업(P)	X	제약
13	대표이사	20년 이상	국내 벤처기업(Q) 이전 창업기업(=)	O	의료기기

3.4. 설문 분석

심층 인터뷰 내용을 분석하는데 있어 Colaizzi(1978)과 이재윤 외(2017)의 분석방법을 참고하였다. 먼저 기술한 녹취록을 반복하여 읽으며 피면담자들의 진술 중 유의미한 문장들을 분류하였다. 유의미하다고 판단한 문장들 속에서 각 역량에 대한 18개의 내재적 요인들을 도출하였고 그 요인들을 4개의 역량에 연결시켰다. 도출한 요인들을 포괄적으로 해석하고 기술하였다(Edward & Welch, 2011). 이 분석 방법을 활용하여 원자료속에서 유의미한 요인들을 탐색적으로 발견할 수 있는 이점이 있었다. 이처럼 원자료를 관찰하며 그 속에서 요인이나 이론을 탐색적으로 발견해내는 현상학적 분석방법이 본 연구의 분석 방법으로도 적절하다고 판단하였다.

질적 연구라는 본 연구의 특성을 고려하여, 다양한 방법을 통해 연구의 신뢰도를 확보하고 타당성을 높이고자 하였다. 첫 번째로 Creswell & Miller(2000)의 신뢰도 확보 방법들을 활용하였는데, 그 중에서도 반대 증거 확보, 연구자의 반성적 성찰, 동료 확인 등을 적용하였다. 먼저 인터뷰를 진행하며 피면담자가 제시하는 견해와 상반되는 의견에 대하여 질의하고 논의하며 반대 증거 확보를 하고자 하였다. 또한 연구자의 반성적 성찰을 위하여 인터뷰를 설계, 진행하고 분석하는데 있어 연구자의 선입견을 배제하여 자료를 객관적으로 이해하고 해석하고자 노력하였다. 동료 연구자와 연구의 타당성에 대하여 논의하고 이를 분석에 반영하고자 하였다. 더 나아가 Lincoln & Guba(1985)가 제시한 연구의 엄격성 확보 방법도 활용하고자 하였다. 인터뷰를 진행하는 과정 내내 인터뷰 내용을 기록하고 녹취하였고 이 자료들을 보관함으로써 연구자가 임의로 해석하고 오용하지 못하도록 하여 연구의 신뢰도를 확보하였다.

IV. 결과

심층 인터뷰를 통한 연구의 결과는 다음과 같다. 먼저 창업가들의 배태조직이 형성하는 4개의 역량에 대한 총 18개의 내재적 요인들을 도출해내었다. 그 결과, 배태조직에서 ‘기술 역량’과 ‘조직관리 역량’, ‘네트워크 역량’, 그리고 ‘시장개척 역량’을 습득하는 것을 확인하였다. 또한 창업경험으로부터

형성되는 핵심경영자원의 요인들로 명성자원과 시행착오를 통한 학습, 그리고 자금조달 및 관리를 발견해내었으며 이를 시장개척역량으로 연결시켰다.

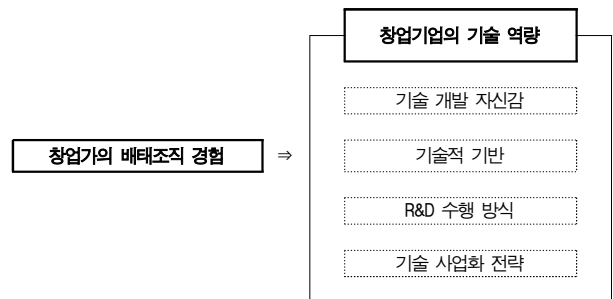
<표 2> 배태조직 및 창업경험과 창업기업의 핵심경영자원

창업기업의 인적자본특성	배태조직	기술개발 자신감	기술 역량	창업기업의 핵심경영자원
		기술적 기반		
		R&D 수행 방식		
		기술 사업화 전략		
		인적 지원 확보	조직관리 역량	
		인적 지원 관리		
		조직 문화		
		사업적 도움	네트워크 역량	
		인력 영입		
		정신적 지원		
	창업경험	시행착오를 통한 학습	시장개척 역량	
		명성자원		
		자금조달 및 관리		
		시장에 대한 이해		
규제 대응				
마케팅 전문성				
판로 확보				
자금조달				

4.1 배태조직이 창업기업의 핵심경영자원에 미치는 영향

4.1.1 배태조직이 창업기업의 기술 역량에 미치는 영향

심층 인터뷰 결과, 창업가들은 배태조직에서 ‘기술 역량’을 습득하였고 이러한 기술 역량은 창업기업의 운영에 있어서 핵심 경영자원이 되었다. 기술 역량에는 ‘기술 개발 자신감’과 ‘기술적 기반’, ‘R&D 수행 방식’, 그리고 ‘기술사업화 전략’이라는 요인이 포함되었다.



<그림 2> 배태조직과 창업기업의 기술 역량

<표 3>은 인터뷰 내용 중 창업가의 배태조직 경험이 형성하는 기술 역량을 정리한 것이다.

먼저 창업가들은 배태조직에서 기술 개발 과정을 거친 경험을 토대로 창업기업에서도 기술 개발을 할 수 있다는 자신감을 지니고 있었다.

배태조직에서 경험한 기술개발 방식을 창업기업에서 활용한다면 기술개발에 성공하겠다는 자신감과 확신이 기술개발 과정에서 중요한 역할을 하여 창업기업의 핵심적인 기술 역량으로 이어지는 것을 확인하였다. 이러한 자신감은 창업 동기와 의지를 부여하는 역할도 수행하였다. 창업한 이후에도 이러한 자신감이 꾸준히 기술개발을 하고 사업을 이끌어 나가게 만드는 핵심적인 기술 역량이 되는 것을 알 수 있었다. 기술개발에 대한 자신감과 할 수 있다는 확신은 창업을 시작하는 원동력이 되며 창업을 하고나서도 위기와 침체의 순간을 버티내는 힘이 된다. 특히 사례 2의 진술을 통해 배태조직에서 생긴 자신감으로부터 창업에 대한 확신을 가지게 되는 과정을 확인할 수 있다.

또한 창업가들은 배태조직에서 근무하며 구축한 ‘기술적 기반’을 현재 창업기업에서 활용하였다고 밝혔다. 이는 기업의 기술혁신은 이미 존재하는 기술개발에서 파생되거나 기존 기업의 기술을 반영한다(Bierly et al., 2009)는 연구결과를 증명한다. 특히 바이오메디컬 산업과 같이 첨단 기술을 다루는 벤처기업들은 배태조직에서 축적한 기술적 기반이 더 중요하게 작용하여 기업의 존망을 결정하기도 한다(Cooper, 1985). 창업가들은 창업기업에 배태조직의 기술을 이해가 상충되지 않는 선에서 그대로 가져와 채택하거나, 기술적 특성은 상당히 근접하지만 독창성을 가진 기술로 파생시켜 활용하였다.

사례 10의 경우처럼 창업기업의 기술이 배태조직의 것에 기반하거나 배태조직의 기술적 배경을 공유하는 것을 알 수 있었는데, 이는 창업기업의 기술적 기반이 되어 기술 역량에 상당히 큰 역할을 하는 것으로 드러났다.

사례 7의 경우에는 배태조직에서 본인이 직접 장기적으로 연구하던 기술을 기반으로 창업을 하면서 창업기업에서 더 확장시켜 활용하였다. 또한 배태조직에서 진행하다가 중단한 사업을 가지고 나와서 창업기업에서 사업을 이어가기도 하였다. 이와 같은 경우, 배태조직의 사업이 창업기업으로 그대로 이어진 형태이기 때문에, 기술적 기반 뿐만 아니라 기술의 활용과 관리, 사업화 방안도 활용할 수 있다는 이점이 있었다.

한편 창업가들은 배태조직의 ‘R&D 수행 방식’을 활용하며 기술 역량을 확보하기도 하였다. 배태조직에서 효과적이라고 느낀 R&D 수행도구나 제도들을 창업기업에서 그대로 적용하여 기술개발 과정에 활용하였다.

창업가들이 창업기업에서 활용한 배태조직의 R&D 도구들은 MBO(Management By Objective), 연구 노트, 위클리 리포트 등이 있었다. 특히 바이오메디컬 산업은 미래가 보장되어 있지 않아 위험성이 상당히 높은 기술개발을 장기간 해야한다는 특성이 있다. 따라서 장기간동안 자원의 낭비를 최소화하며 계획적으로 연구를 수행해야하는데, 이때 창업가들은 배태조직의 여러 R&D 제도들을 활용하고 있었다.

<표 3> 배태조직과 창업기업의 기술 역량

요인	인터뷰 진술문	Source	
기술 역량	기술개발 자신감	“저희도 A사에서 오정도 연구해가지고 하나까 라이선스 아웃되거나 하는 걸 A사 내에서 본거잖아요. (중략) 이렇게 하면 되는구나 하는 좋은 성공체험. 그게 가장 큰 영향을 미친다고 생각하구요.”	사례 1
	기술개발 자신감	“자신감이라는 면이 훨씬 더 중요해요. 그러니까 이게 엔지니어들이 이미 대기업에서 이런 실무를 하면 국제적으로 경쟁관계에서 우리가 어느정도 하고 있다는 걸 잘 알잖아요. 그러다 보니까 뭐 오렌 제 품이 있는데 우린 요만큼 만들 수 있고 이거 만들면 팔기만 잘 팔면 돈을 벌 수 있을 거야 하는 그런 명확한 확신이 있는 거죠.”	사례 2
	기술적 기반	“H사에 있을 시절부터 기술H를 시작했어요. 매우 기초적인 functional 기술 H를 했는데 다음 단계에 가면 좋을 거라는 막연한 생각이 있었어요. 여기서 기술H로 가는데 좋을 거라는 느낌을 받았고, 이 기술을 확장하여 종합체로 만들면 좋을 것이라는 직감이 있었던 거죠.”	사례 7
		“기술은 기본적인 배경 지식은 유사하지만 독창적이죠. (중략) 저는 완전히 무에서 이런 거를 하기는 좀 어렵지만, 그래도 innovate를 하고자 하는 거고. 결국은 이제 기존 기업의 여러 가지 공정이거나 특허, 당연히 특허 같은 거 찾아보면 아이디어가 생깁죠.”	사례 10
	R&D 수행방식	“이게 기업이라는 게 있는데, 그런 게이트 설정하는 거에 대해서는 많이 배웠죠. 뭐냐면 연구하는 게 처음부터 끝까지 잘하려면 너무나 복잡하니까 중간 중간 단계에서 애는 이 시점에서는 죽인다, 아니다 살린다, 그런 게이트를 잘 설정해야돼요. 그게 성공의 관건인데, (중략) 프로젝트가 변수가 많으니까 그거 하나 하나를 수치화하고 변수화를 하는 게 쉬운 일은 아닌데 그 기업들을 따라서 했었어요.”	사례 12
		“H사로부터 영향을 받아 활용한 바가 있죠. 팀장이 가이드라인을 주면, 연구원들이 지속적인 디스커션을 통해 수정을 반복하여 프로젝트를 진행해요. 단 순히 팀장이 너 이거 해라 시키는 것만 하는 게 아니라, 프로젝트의 주인은 ‘나’라는 주인 의식을 갖고 각자의 영역에서 관여를 하는 형태로 하는 주도적인 수행 방식이었죠.”	사례 7
	기술 사업화 전략	“사업화 전략은 D사에서 배운 게 굉장히 많아요. (중략) 내가 D사에 있는 동안에 소위 글로벌 라이선스 아웃이라고 하거든요. 기술 이전. 이것을 7개를 해봤어요. D사에서 만든 화학물을 적당한 단계에 파는 거야. (중략) 이런 것을 전부 다 D사에서 배운 거예요.”	사례 3
		“제가 미국이나 프랑스의 큰 회사에 있을 때는 license-in 쪽이에요. 프로젝트를 시는 입장이나 그 사이트에도 있어봤고, 그 다음에 한국회사에서는 license-out하는 입장이나 파는 입장에도 있어봤고. (중략) 지금 우리는 파는 입장인데, insa이드에 있어봤던 경험이 굉장히 큰 도움이 되죠.”	사례 8

또한 창업가들이 배태조직에서 기술사업화 과정을 경험하며 습득한 ‘기술사업화 전략’은 창업기업의 핵심 기술 역량으로 발전하였다. 특히 제약바이오 산업의 경우, 거의 모든 창업가들이 배태조직 기업에서 신약 기술 이전 전략을 경험한 것이 큰 도움이 되었다고 언급하였다. 그리고 배태조직의

특성에 따라 창업가들마다 다른 방식으로 배태조직에서의 기술이전 경험을 활용하는 것을 확인하였다.

먼저 국내기업을 배태조직으로 두는 창업가들은 배태조직에서 다국적 제약기업에게 기술 이전 및 수출하는 License-out(글로벌 기술이전)의 전 과정을 경험해 본 것이 창업기업의 중요한 기술 역량이 되었다고 언급하였다.

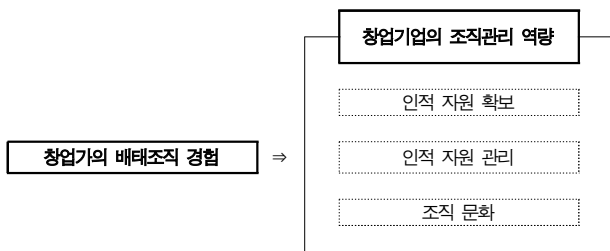
사례 3의 진술문을 참고하면, 배태조직의 경험을 바탕으로 향후 글로벌 기술 이전을 목표로 한 가이드라인을 설정하고, 그에 따라 기술개발을 하는 것을 확인할 수 있다.

반면 창업가가 해외의 글로벌 제약기업인 경우에는 배태조직에서 기술을 구매하는 등 License-in(글로벌 기술 수입)을 하는 입장을 겪어본 경험은 현재 창업기업에서 기술을 판매하고자 할 때 많은 도움을 주는 것으로 드러났다.

사례8의 진술문을 보면 창업가가 License-in을 하는 배태조직에서 근무한 경험을 토대로, 기술을 구매할 때 활용하는 글로벌 기준과 절차들을 파악하고 있는 것을 알 수 있다. 이것이 현재 창업기업에서 상당한 도움이 된다는 것을 강조하고 있다.

4.1.2 배태조직이 창업기업의 조직관리 역량에 미치는 영향

창업가들은 배태조직의 구성원으로서 종업원, 중간관리자, 혹은 최고경영자 등의 다양한 직무 경험을 가질 수 있으며, 이를 활용하여 현재 창업기업의 ‘조직관리 역량’을 구축할 수 있다. 배태조직의 경험을 통하여 ‘인적 자원 확보와 관리’, ‘조직문화 구축 노하우’ 등을 확보하였다.



<그림 3> 배태조직과 창업기업의 조직관리 역량

<표 4>에서는 인터뷰 내용 중 창업가의 배태조직 경험이 형성하는 조직관리 역량을 요약하여 제시하고 있다.

첫째로 인적 자원 확보와 관련하여, 창업가들은 배태조직에서 효과적이라고 느낀 직원 채용 방식과 도구들을 창업기업에서 활용하고자 하였다. 그러나 배태조직이 규모가 큰 대기업이었을 경우, 상대적으로 규모가 작은 현재의 벤처기업에서 그대로 가져와 적용하기는 어렵다는 점에도 불구하고, 배태조직에서 효과적이라고 느낀 채용 도구와 제도들을 채택하여 활용하였다.

직원 채용과정에서 기업 내 다양한 구성원과 여러 단계의 면접을 통해, 직원들의 의견을 채용과정에 반영하기도 하였

으며, 배태조직에서 효과적이라고 느낀 특정 직원 채용 제도를 현재 창업기업에서 그대로 활용하기도 하였다.

사례 5에서는 배태조직의 경험을 근거로 창업기업의 채용 방식을 구축하고, 직원 채용에 대한 기준과 철학을 확립하였다.

인적 자원을 관리하는 데 있어서도 현재 창업기업과 배태조직의 성격이 상반된 경우, 배태조직의 것을 변함없이 활용하기에는 쉽지 않았다. 하지만 효과적이었던 직원 관리와 관련된 특정 제도와 도구들을 창업기업에 적용하였다.

전반적으로 인적 자원을 관리 하는 데 있어서 종업원으로서 관리의 대상이 되어 겪은 경험들을 토대로, 일의 효율이 올라가는 등, 직접 효과를 느꼈던 제도들을 창업기업에서 종업원을 관리하는데 적용하였다. 사례2의 경우 배태조직에서 쓰이던 타임카드 제도를 창업기업에서 활용한 것을 알 수 있다.

한편 창업가들은 배태조직에서 종업원으로서 불만족스러웠던 제도들을 타산지석으로 삼아 배제시키거나 수정하여 반영하는 등 직원들의 관점에서 만족할 수 있는 직원 관리 제도들을 수립하였다.

사례4의 진술문을 참고하면 창업가가 배태조직에서 목격한 직원 근무 제도의 부작용을 토대로 현재 창업기업의 인적 자원 관리 방식을 구축하는 것을 알 수 있다.

또한 창업가들은 직원 보상제도에도, 배태조직에서 종업원으로써 경험한 바를 활용하였다. 배태조직의 직원 보상에 흡족하지 못했던 경우, 보상의 규모나 보상 지급 방식을 개선하여 창업기업의 직원 보상 제도에 적용하고 있었다. 사례3의 창업가는 종업원으로서 이전 기업의 진급제도를 겪으며 고충을 느꼈기에, 현재 경영자로서 유연한 진급 제도를 추구하고 있었다. 한편 사례 2의 창업가는 각기 다른 배태조직에서 경험한 다양한 성과급 제도들을 비교하여 만족스러웠던 제도들만 선택적으로 반영하며 효과적으로 직원들을 보상하고 관리하고 있었다.

뿐만 아니라 기업의 ‘조직문화’ 역시 기업의 핵심적인 조직관리 역량이다. 직원들을 채용하고 관리하는 방식도 중요하지만 기업 전체에 바람직한 조직 문화를 구축하는 것도 기업의 성과와 생존에 있어서 핵심적인 부분이다.

창업가들은 창업기업의 조직문화를 구축하는데 있어 배태조직에서 경험한 조직문화를 반영하였다. 배태조직에서 직접 겪은 조직문화적 특성들이 현재 기업의 조직문화를 형성하는데 상당한 영향을 준다고 강조하였다.

조직의 생존에 있어서 조직 문화의 중요성을 거듭 언급하며, 배태조직의 문화적 특성을 창업기업에서 활용하여 조직문화를 구축하는데 긍정적 영향이 있다고 답변하였다. 특히 창업팀을 배태조직의 인력으로 구성한 사례 10의 창업기업처럼 배태조직내의 조직문화가 창업팀의 문화로 그대로 이전되어 조직문화 구축에 큰 도움이 된 경우도 있었다.

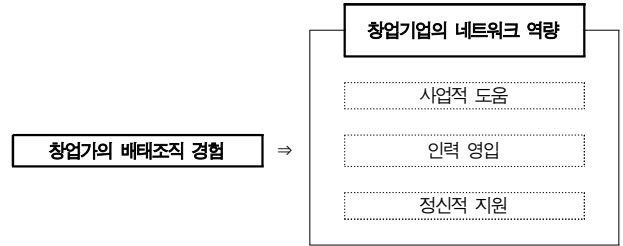
배태조직의 기존문화가 이미 직원들간에 구축되어 있는 이와 같은 경우, 신생 창업기업에서 조직문화를 만드는 것이

비교적 쉽다는 이점이 있었다. 뿐만 아니라 사례 8의 창업가는 경험한 다른 성격의 배태조직의 문화들을 장점들만 채택하여 융합하여 창업기업의 조직문화를 형성하였다고 언급하였다.

<표 4> 배태조직과 창업기업의 조직관리 역량

요인	인터뷰 진술문	Source
인적자원 확보	“유연성. 채용 방식. 이젠 뭐 위에서 자주 컨트롤할라 그러니까. 그럴 필요 없어요 팀장이 나가 원하는 친구 나가 있어서 뽑아라. 나는 간섭하지 않겠다. 이렇게 유연하게.”	사례 3
	“결국은 어떤 경험을 통해서 내 나름대로의 어떤 사람이 회사에 도움이 되는가 라고 하는 나름의 노하우까지 아니더라도 (중략) 사람을 채용할 때에 뽑는 기준 같은 것. 예를 들어서 학력차별, 연공차별, 성별차별 없이 진행되는 것. 그 다음 가장 능력있고 보편적으로 잘 섞일 수 있고 팀워크를 잘 발휘할 수 있는 사람을 뽑는 것 이런 것들이 다 우리 나름대로의 터득하게 된 기준이고 (중략) 예를 들어서 F사에서 비어면접이라고 하는 것은 지금도 우리가 쓰고 있는 방식이구요.”	사례 5
조직 관리 역량	“성과급. 성과급은 비밀이에요. 내가 직접 계산해서 줍니다. 그니까 우리 회계부서도 몰라요. (중략) 성과급이 대표이사하고 기업 종업원 개인 사이의 비밀이 유지되는 게 가장 효과적이라고 느꼈기 때문에 그렇게 하는 거죠.”	사례 2
	“회의를 위한 회의. 할 일은 자기가 거의 다 알고 있는데, 제가 보기에는 한 시간씩 회의할 내용 아닌 거 같은데 회의를 하면서 질책을 한다든지 회의보다는 업무적으로 닦하는 시간이 많아서 회의하기가 정말 싫었던 기억이 있습니다. 그래서 저는 월요일 날 오전에 잠시 회의하고, 꼭 필요한 이슈가 있으면 하고, 나머지 부분들은 자율적으로 알아서 하는 편입니다.”	사례 4
	“이전 기업들에서 제일 말단연구원인 석사연구원부터 연구팀장, 대표이사까지 겪었는데, 이러한 이력을 통해 각 연구직의 원하는 점을 다 알고 있어요. 정말 피라미드 제일 하부부터 상부까지 다 경험해봤기 때문에 각 직급마다 간절히 원하는 바가 무엇인지 다 다른데, 그것을 다 알고 있죠. 이 부분은 지금 정말 큰 도움이 되죠.”	사례 7
조직문화	“저희는 어느 정도 수직구조도 있고요 약간의 상하구도를 일부러 두고, 대신에 그 안에서 토론은 자유롭도록 하고 그렇게 한 이유가 제약회사 조직을 여기에 미니어처를 만든 거구요. 그 안에서 벤처의 빠른 의사결정을 넣었어요. 그래서 두 장점을 hybrid하는 거를 저희는 추구하거든요. 사실 수평문화로 가면 진행은 느려요. (중략) 신약개발은 그 진도가 느려지면 돈이 술술 다 새어나가요. (중략) 약간의 수직구조를 넣어서 빠른 시일 내에 돌아갈 수 있게 조직문화를 짰어요.”	사례 8
	“우리 회사같은 경우는 이미 그런 걸치가 있는 상황에서 add up을 시킨 거니까, 새로운 멤버들도 기존의 멤버들과 화합할 수 있는 애들을 영입한 거고. (중략) M사에서 나와 같이 일했던 신약그룹의 나름대로의 말할 수 없는 어떤 조직문화가 여기와서 새롭게.”	사례 10

해 습득한 여러 가지 자원과 역량 중에 네트워크가 가장 중요하다고 꼽은 창업가들이 많았다. 배태조직을 통한 ‘네트워크 역량’은 크게 ‘사업적 도움’과 ‘인력 영입’, ‘정신적 지원’의 측면으로 나뉜다.



<그림 4> 배태조직과 창업기업의 네트워크 역량

창업가의 배태조직 경험이 형성하는 네트워크 역량은 <표 5>에 제시되어 있다.

먼저 배태조직에서 쌓은 네트워크가 사업적으로도 크게 도움이 되어 창업기업의 핵심적인 경영자원으로 이어지는 것이 나타났다. 네트워크상의 동종 업계 종사자들과의 소통과 교류 및 협력이 직접적으로 ‘사업적 도움’으로 이어지는 경우들이 있었다. 사례 12의 진술문을 통해 배태조직에서 쌓은 네트워크를 통해 정보교류를 비롯하여 지식공유, 문제해결까지 가능한 것을 알 수 있다. 이처럼 전문성을 가진 네트워크 속에서 지식과 정보가 교류되며 그를 통해 또 새로운 지식들이 생성된다(Phelps et al., 2012). 이 외에도 사례 2와 4의 경우에는 배태조직을 통한 네트워크에서 사업적 기회와 창업 아이디어를 포착하고 창업 의지를 갖게 되었다.

공동 연구개발과 같이 기술 협력이 많이 필요한 바이오메디컬 산업의 특성상 특히 더 큰 영향을 미치는 것으로 드러난다. 여기에는 과거에 배태조직에서 함께 일했던, 검증된 인력들과 협업할 수 있다는 큰 장점이 있었다. 뿐만 아니라 기업 간에 공동 협력을 하는 데 있어서는 많은 신뢰를 필요로 하는데, 배태조직을 통한 네트워크상의 창업가들은 서로 신뢰할 수 있어서 함께 기술 개발하는데 거리낌이 없다는 상당한 이점이 있었다.

창업가들은 배태조직을 통한 네트워크에서 ‘인력 영입’도 활발하게 하였다. 실력을 충분히 파악하고 있어 사전 검증된 동료들 창업기업의 핵심 인력으로 쓰거나 네트워크의 소개를 통하여 고급 인력을 확보하는 것이 효과적이라고 언급하였다. 창업가들은 임원급에 해당하는 고급 인력 자원은 일반적인 채용방식을 사용하지 않고 주로 스카우트 방식을 이용하는데, 이 때 배태조직의 네트워크가 큰 영향을 미친다. 사례 7의 경우에도 임원급의 고급 인력들은 배태조직에서 쌓은 네트워크상의 동료들로 채운 것이 나타났다.

배태조직을 통한 네트워크에서 직접적으로 인력영입을 하지 않고 외부에서 인적 자원을 확보하는 경우에도 네트워크를 통하여 사전 검증을 하기도 하였다. 또한 사례 5와 8, 10을 포함한 다수의 창업가들은 배태조직을 통한 네트워크에서

4.1.3 배태조직이 창업기업의 네트워크 역량에 미치는 영향

인터뷰에 참여한 창업가들은 배태조직에 근무하며 쌓은 산업 내 네트워크의 중요성도 크게 강조하였다. 배태조직을 통

창업팀을 구성하거나 창업기업의 초기 핵심 인력 기반을 구축하여 나왔다. 이를 통해 창업 초기에 창업가들이 부담해야 하는 인적자원 확보에 대한 리스크를 줄였고, 이는 창업기업의 핵심적인 경영자원으로 이어져 창업기업의 향후 성장에 큰 역할을 한 것으로 드러난다.

나아가 창업가들은 배태조직을 통해 쌓은 네트워크가 주는 ‘정신적 지원’의 역할이 상당하다고 언급하였다. 사례 7의 진술에 따르면, 과거에 배태조직에서 함께 근무하며 고생하다, 현재는 창업가이자 대표이사로서 같이 고독한 길을 걷는 동지들과 고충을 공유하며 서로 정신적으로 크게 정신적으로 의지한다고 하였다. 이처럼 정신적인 위안을 주는 동시에, 창업기업이 위기를 겪을 때엔 헤쳐 나갈 힘을 주는 동기부여의 역할도 하는 것으로 드러났다.

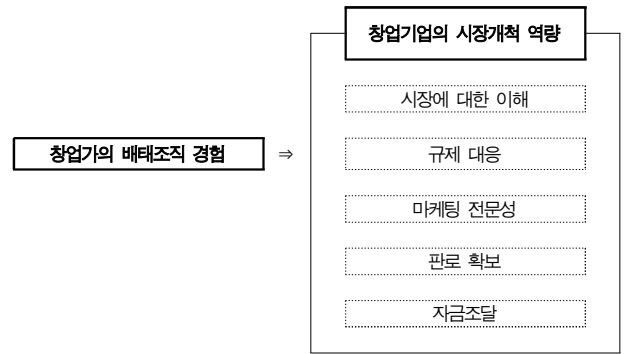
<표 5> 배태조직과 창업기업의 네트워크 역량

요인	인터뷰 진술문	Source
사업적 도움	“거기 직원으로 있으면서 인적 인프라가 구축이 되지 않습니까, (중략) 권유를 받아서 담당자들 만나고, 그 아이템 하나 가지고 사업을 시작하게 된 거 거든요 처음에. 그런 이는 분들, 지인들이 정보라던지, 소스라던지, 이런 부분들에서 도움이 됐습니다.”	사례 4
	“우리가 세미나 같은 거 외부에서 사람 초빙하고 그럴 때는 추천도 받고, 필요하다면 와서 하라고 하고 또 같이 듣기도 하고, (중략) 웬만한 문제들은 그 안에서 해결을 많이 해요. 이 네트워크 안에서...”	사례 12
	“현상을 파악하는데 빠른 시간 내에 감을 잡을 수 있는 그런 것들은 그 네트워크 사람들하고 어울렸을 때, 쉽게 얻을 수 있는 부분인거죠.”	사례 11
네트워크 역량	“창업 핵심인력들은 내가 창업한다니까 나사의 핵심 인력들이 다 나오겠다고 해서 부사장급 10여 명이 같이 나와서 창업을 한 케이스입니다.”	사례 5
	“임원들은 업계에서 시니어들로 인정받는 사람들로, 오랜 인연이 있는 사람들로, 공들여서 부탁해서 데려온 경우가 대부분이에요.”	사례 7
	“벤처는 인력자원에 대한 리스크가 제일 크거든요. 벤처를 하게 되면 한사람이 들어와서 다 흐리기도 하고 그런데 그거를 리스크를 take하고 싶지 않아서 다 이미 전에 같이 일했던 사람들로 꾸렸습니다.”	사례 8
	“저희가 이제 연구원들의 구성도, 대기업들이 갖고 있었던 연구원들이라 퀄리티가 좋은 편이죠. 그 친구들이 시작할 때 백프로 다 저를 따라나와서 (중략) 이 근처로 다 왔던 commit을 할 수 있던 것도 굉장히 큰 도움이죠.”	사례 10
정신적 지원	“H사 멤버 모임이 있는데, 힘들 때 같이 얘기 나누고, 비슷한 고민을 공유하며 동지애를 다집니다. 조언도 많이 해주고. CEO의 자리가 정말 외로운 자리인데, 서로의 외로움을 기낼 수 있어서 큰 위로가 돼요.”	사례 7

4.1.4 배태조직이 창업기업의 시장개척 역량에 미치는 영향

창업가들이 배태조직에서 시장을 개척해왔던 경험은 동종 산업의 시장에서 창업한 창업가들에게 좋은 경영자원이 된다. 창업가들은 배태조직에서 근무하며 ‘시장에 대한 이해’를

쌓았고, 이는 곧 창업기업에서 시장을 개척하는데 큰 영향을 주었다. 사례 5와 13의 창업가는 배태조직에서 근무하며 의료기기 산업과 시장에 대한 이해를 쌓았다고 했다. 의료기기 산업은 시장이 특수하고 좁다는 성격이 있는데, 창업가들은 동종 산업의 배태조직에서 근무하며 쌓은 산업과 시장에 대한 이해를 창업기업을 운영하는 데 활용하였고 상당한 도움이 되었다고 언급하였다.



<그림 5> 배태조직과 창업기업의 시장개척 역량

<표 6>에서는 인터뷰 진술문을 바탕으로 창업가의 배태조직 경험이 형성하는 시장개척 역량이 정리되어 있다.

바이오 벤처기업이 시장에서 생존하기 위해서는 규제에 대응할 수 있는 역량도 중요한데, 창업가들은 배태조직에 종사하며 그 역량을 습득한다고 밝혔다. 바이오메디컬 산업은 인체와 생명과 직접적으로 관련된 산업인 까닭에, 까다로운 규제에 적절하게 대응하여 기술과 제품을 개발하는 것이 중요하다. 이때 창업가들은 배태조직에서 배운 ‘규제 대응력’을 창업기업에서 활용하는 것으로 나타났다. 동종 업계의 배태조직 경험이 없이는 이러한 규제 대응과 같은 행정적인 부분까지 갖추기 힘들다고 언급하며 바이오 산업에서의 배태조직의 중요성을 다시 한번 강조하였다. 사례 4의 언급에 따르면, 창업가는 의료기기라는 특수한 산업의 특성상, 제품 개발시 여러 단계의 인증과 허가를 통과해야하는데, 이때 규제 및 다양한 행정 절차와 관련한 노하우들을 배태조직을 통해 학습하였으며 이를 바탕으로 창업기업에서도 규제 내에서 안전하고 기술력있는 제품을 개발할 수 있었다.

바이오메디컬 산업은 산업 특성상 마케팅에 있어서도 전문성을 요구하는데, 창업가들은 산업에 특화된 ‘마케팅 전문성’ 역시 배태조직에서 학습하였다고 밝혔다. 바이오메디컬 산업의 기업들은 병원이라는 특수한 고객을 상대로 공격적이며 전문성있는 마케팅을 해야한다(Chatterji, 2009). 창업가들은 의사와 병원을 주 고객층으로 하는 바이오메디컬 산업에서의 마케팅은 일반적인 마케팅과 전혀 다른 성격을 지니고 있음을 강조하였다. 이에 따라 동종 산업에서의 배태조직 경험없이 마케팅 전문성을 쌓기 어려울 것이라는 견해를 밝혔다. 사례 2와 4의 창업가들 역시 모두 배태조직에서 학습한 마케팅 전문성을 창업기업의 마케팅에서 활용하였다. 마케팅은

기업의 명성과 브랜드 자산을 좌우하는 아주 중요한 역량이 다(Simon & Sullivan, 1993). 배태조직에서 습득한 창업가의 마케팅 전문성은 창업기업의 핵심경영자원이 되었다. 뿐만 아니라 사례 4는 배태조직에서 쌓은 고객과의 관계가 창업 이후에도 이어져 새로운 고객확보가 되었고 이는 창업기업의 시장개척에 큰 도움이 되었다고 밝혔다. 새로운 고객을 확보하기 힘든 초기 창업기업에게 창업가의 배태조직을 통한 기존의 고객확보는 창업기업의 생존에 큰 도움이 되었음을 강조하였다. 특히 바이오메디컬 산업과 같이 시장의 진입장벽이 높은 경우 기존 고객확보는 창업기업의 초기 성과에 큰 도움이 된다. 예를 들어 의료기기 산업의 기업들은 병원과 헬스케어 전문가들을 대상으로 직접적으로 마케팅을 해야하기 때문에 시장의 진입장벽이 높다(Chatterji, 2009). 그러나 동종 업계의 배태조직을 통하여 ‘마케팅 전문성’을 습득한 경우 시장개척이 비교적 용이하다는 이점이 있다.

이에 더하여 창업가들은 배태조직에서 습득한 ‘판로 조직도’와 ‘판로 네트워크’를 창업기업의 시장개척에서 적극 활용하기도 하였다. 특히 의료기기 산업에서는 전국적인 제품 유통망과 판로를 구축하는 것이 매우 중요하다. 이때 창업가들은 배태조직의 유통망과 조직도를 모방하여 창업기업의 판로를 확보하였다. 사례 4의 창업가 역시 배태조직에서 쌓은 고객들, 즉 병원들과의 네트워크를 유지하여 현재 창업기업의 전국적인 판로를 확보하였고 이를 통해 시장개척이 용이했다고 언급하였다. 뿐만 아니라 사례 13의 창업가는 배태조직에서 쓰이던 판로 조직도를 그대로 가져와 활용하기도 하였다. 창업가들은 배태조직 경험이 없어 판로 조직화에 대한 노하우가 결여된 기업들은 산업의 특성상 자체적으로 전국적인 판로를 확보하는데 많은 애로 사항을 겪을 것이며 초기 매출 성과를 올리기 쉽지 않을 것이라고 예측하였다.

마지막으로 다수의 창업가들은 배태조직의 경험을 통해 형성한 시장개척역량으로 ‘자금조달 역량’을 언급하였다. 창업가들이 배태조직에서 근무한 경험과 그 경력 자체가 창업기업의 자금조달 역량으로 이어졌는데, 이는 기업의 재무 성과에 상당한 역할을 담당한 것으로 드러났다. 사례 1과 8과 12의 창업기업들은 배태조직의 경험이 창업기업의 자금조달에 직접적으로 큰 도움이 되었음을 언급하였다. 창업기업의 성공은 기업의 외부 자원 조달 능력이 결정적인 역할을 한다(장수덕 외, 2008). 특히 바이오 산업의 창업기업의 기술개발에 있어 자금조달은 필수적이다(Baum & Silverman, 2004).

바이오 벤처기업은 초기에 매출성과를 내기 쉽지 않고, 장기간 불확실성과 위험성이 크고 성공가능성이 작은 연구개발을 해야한다는 어려움이 있는데, 이 시간을 극복하는데 결정적인 역할을 하는 자금조달 및 투자는 기업의 생존에 있어서 매우 중요하다. 이와 같은 창업기업의 자금조달에 창업가의 배태조직이 미치는 영향은 상당히 크다.

계약바이오 산업의 경우에는 창업가의 출신 배태조직의 기술력이 창업기업의 기술력에 대한 기대감을 갖게 하였다. 창업가가 속했던 배태조직의 산업 내 인지도가 창업가의 기술

력 및 창업기업의 가능성까지 결정하는 경향이 있는 것이 드러났다. 배태조직의 인지도와 명성은 곧 창업기업의 투자로 연결되어, 창업기업의 시장개척 역량으로 이어졌다. 제약바이오 산업에서는 창업가가 아무리 자체 기술력이 있더라도 배태조직에서의 경험 자체가 창업기업의 투자를 이끌어내는 것을 알 수 있다.

사례 3과 12의 진술에 따르면 제약바이오 산업의 투자자들은 창업가의 이전 경력을 토대로 창업기업에 투자 여부를 결정하는 것이 나타난다. 창업가들은 투자자들이 창업가의 모든 경력과 경험들을 고려하여 투자를 결정하며, 특히 바이오 산업의 경우 투자에 있어서 가장 결정적인 영향을 미치는 부분이 그 기업의 대표 경영자이기 때문에, 창업가의 이전 배태조직 경력과 창업 경력이 창업기업의 자금조달에 있어서 매우 중요하다고 강조했다. 또한 창업가가 해외 유수의 글로벌 제약 기업에서 종사한 경험이 투자자들의 기대와 신뢰를 불러일으켜 창업기업의 자금조달로까지 이어지기도 하였다. 뿐만 아니라 창업가들이 배태조직에서 근무하며 구축한 업계 투자자들과의 관계가 창업 이후에도 이어져 창업기업의 자금조달 큰 도움이 되었다.

<표 6> 배태조직과 창업기업의 시장개척 역량

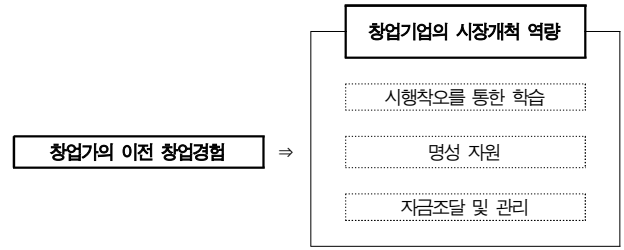
요인	인터뷰 진술문	Source
시장개척역량	“여기는 아무나 들어올 수 있는 바닥이 아니에요. 메디칼 쪽은 모르겠어요. (중략) 회사와서 보니까 무슨 말인지 하나도 모르겠는 거예요. 쓰는 용어나 개념자체가 좀 달라가지고. 그거 이해하는데 한참 걸렸어요.”	사례 5
	“의사가 하는 말을 보통 사람들이 못 알아들어요. 그리고 저 사람들은 다른 세상에 사는 사람들이라서, 저 사람들이 하는 얘기를 알아듣고 저 사람들이 원하는 제품을 만들어주는 게 쉬운 게 아니에요. 저 같은 경우는 이 바닥에 오래 있었으니까 대충 알아듣는단 말이에요.”	사례 13
	“의료기기 제조를 할 때 제조 관리자가 이런 인허가 사항이라든지 서류 작성이나 이런 것들을 일출고 대장, 원자재 입고 대장, 완제품 출고 성적서, 이런 서류들이 굉장히 많지 않습니까. 그 부분에서 우리가 인정받는 부분에서 제조업 허가를 내면 KGMP 인증서를 받습니다. 그런 업무를 했기 때문에 제조업을 하더라도 그냥 기술만 있어서 하는 거 보다 그런 행정적인 거도 어느 정도 알 수 있었기 때문에, 같이 할 수 있었던 거 같습니다.”	사례 4
규제 대응	“신약이라는 게 소위 가이드라인이 글로벌해야 돼요. 이거는 내가 D사에게 배운 거죠. 왜냐하면 D사는 정말 30년 전에도 국내시장을 목표로 한 게 아니고 세계 시장을 목표로 하기 때문에 내가 만든 기술을 사갈 사람은 미국 사람이다. 미국 사람 상대로 그 가이드라인에 맞게, 그 기준에 맞게, 미국 허가를 내주는 FDA 기준에 맞게 만들어야 된다.”	사례 3
마케팅 전문성	“외부에서는 여기 마케팅을 배울 수 없어요. 의료 관련된 회사에서나 하는 거지. 전혀 다른 거니까. 의사나 병원원리랑 일을 하는 방법을 배우는 거죠.”	사례 13

	“마케팅이라고 하는 게 뭐냐면 신약은 중간에 프로젝트를 파는 거예요 그거에 대한 마케팅이라고 보시면 돼요. 약의 마케팅은 약이 나와서 나가는 거지만, 그거에 대한 판로확보나 마케팅에 있어서 다른 산업과 굉장히 다른 면이 있어요. (중략) 거기에 굉장히 특별한 마케팅 전략이 필요하거든요. 그런 면에서는 제가 큰 기업에서 했던 경험들이 당연히 도움이 되죠.”	사례 8
	“의료기기 기업이 대부분 마켓이 좀 독특하지 않습니까, 일반하고 좀 틀리지 않습니까. (중략) 이게 병원 쪽이 마켓이 의외로 진입장벽도 높구요. 왜냐면 처음부터 신뢰하시는 병원들이 없으니까, 그리고 신뢰를 쌓기가 쉽지 않습니다. 그러면 그게 이제 쌓여있는 부분들이 처음에 베이스가 많이 되는 편이죠.”	사례 4
판로 확보	“결국은 how-to-market 이란 측면에서는 전국적인 조직, 그 다음에 새로 오픈하는 고객들에 대한 정보소스, 기존 사업부에 대한 시너지 이런 것들은 7사로부터 이어지는 그림이 훨씬 더 많았고, 현재의 지방조직들은 7사의 지방조직과 같이 일맥상통하는 그림을 그리고 있기 때문에..”	사례 13
자금조달	“그 당시만 해도 A사에서 한다 그러면 나와서 펀딩은 웬만하면 다 받았거든요. 2000년대 초 만해도 A사하고 다른 제약회사하고 한 실력차가 거의 5년에서 10년은 낮아요. 그러니까 A사 출신이 나와서 한다고 그러면 거의 대부분 펀딩 받았으니까. 그런 여건이 되게 컸었죠.”	사례 1
	“초기에 기관 투자를 받을 때 내가 D사에서 연구소장까지 했다는 것이 굉장히 플러스가 된 건 맞아요. 왜냐면 지금까지 펀딩을 하면서 돈 때문에 어려움을 겪은 적은 없어요. 그래서 (중략) 기관투자, 펀딩해서 한 게 천억은 넘었고, 이런 것들이 내가 D사에서 경험이 없었던 불가능한 일들이었죠.”	사례 3
	“이제 투자하려는 은행이나 vc에서도 어떤 판단기준이 필요하잖아요? (중략) 그나마 정확하게 알 수 있는 게 P사 출신들이 사업적인 그런 것들을 많이 가봤으니까.”	사례 12
	“특히 신약 쪽은 경험이 굉장히 중요해요. 내가 아무리 똑똑하고 천재고 해도 (중략) 특히 바이오 쪽은 도제 문화 같은 것이 있어서 길게 알면 알수록 insight가 더 생기고 여러 경험들도 해보고 했던 것들이 다 쌓여있는 거거든요. 그랬을 때 내게를 직접 하게 되었을 때 어떻게 대처할 수 있는지가 나타나기 때문에 그런 경험들을 굉장히 존중해주는 편이고, 투자를 받을 때도 그런 경험들이 중요하게 생각되죠.”	사례 8

4.2 창업경험이 창업기업의 핵심경영자원에 미치는 영향

창업경험이 있는 창업가들은 과거 창업을 했던 경험에서 학습한 역량으로는 ‘시행착오를 통한 학습’과 ‘명성자원’, 그리고 ‘자금조달 및 관리’를 언급하였다. 창업가가 배태조직 외에 창업경험으로부터 얻을 수 있었던 요인들을 이와 같이 도출해내었으며 이를 창업기업의 시장개척역량으로 연결시켰다. 그러나 창업경험이 있는 창업가들과의 인터뷰에서, 일반 배태조직을 통해서가 아닌 과거 ‘기업창업의 경험’을 통해서만 쌓을 수 있었던 핵심경영자원이 있었다. 기업 창업에서의 ‘시행착오를 통한 학습’과 창업경험을 통해 인지도를 쌓는

‘명성 자원’, 그리고 ‘자금조달 및 관리 능력’이 이에 해당한다.



<그림 6> 창업경험과 창업기업의 시장개척 역량

<표 7>은 창업가의 이전 창업경험이 형성하는 창업기업의 시장개척 역량을 요약하여 보여주고 있다.

이와 같은 역량들을 창업가들이 창업경험을 통하여 축적할 수 있었던 까닭은 창업가들이 배태조직에서 종업원과 연구자로서 근무하다가 창업기업을 직접 경영한 것은 다른 영향을 미쳤기 때문이다. 종업원으로서 많은 직무와 주어지는 업무만 수행할 때와 달리, 기업가로서의 경영 경험은 전체적으로 기업을 관리하는 데 있어서 필요로 하는 많은 노하우를 습득하는 계기가 될 것이다. 배태조직에서 훌륭한 기업가를 보고 배우더라도, 창업기업에서 직접 기업을 경영하며 시행착오를 통해 학습한 것에는 미치지 못할 것이다. 창업가들은 과거 창업에서 경험한 수많은 시행착오와 실수들을 반복하지만 않아도 성공할 수 있다는 자신감을 지니고 있었다. 창업가들은 과거 창업경험에서 겪은 실수와 시행착오를 통해 개선된 경영 전략을 세울 수 있었다. 사례 5의 창업가는 여러 번 반복된 창업경험 속에서 시행착오를 통해 얻은 교훈을 재창업기업에서 활용하였고 이는 큰 경영자원이 되었다.

또한 창업가의 이전 창업경험은 그 자체로 재창업기업의 인지도를 높여주어 ‘명성자원’이 된다. 창업 초창기에 창업기업들은 낮은 인지도와 그에 따른 많은 어려움을 경험한다. 그러나 이미 과거에 창업가의 창업경험이 있는 경우, 창업가의 이전 창업경험과 그 이력 자체가 재창업기업의 명성자원이 되어 시장에서의 입지를 형성해준다. 특히 창업가의 이전 창업기업의 성과가 두드러졌을 경우, 재창업기업은 창업 단계부터 시장에서 인지도와 명성 자원을 지니고 있기에, 시장을 개척하는 데 있어 신진 창업기업보다 큰 이점을 누린다. 이와 같은 창업가의 이전 창업경험이 형성하는 창업기업의 명성자원은 창업기업의 자금조달까지 유발하는 것으로 나타난다. 사례 13의 창업기업에서는 창업가의 이전 창업기업의 이력이 투자를 받는데 큰 영향을 주었던 것을 보여준다.

또한 과거의 창업경험도 현재 창업기업의 ‘자금조달’에 도움이 된다. 사례 13과 같이 창업가가 배태조직 경험에 더불어 창업경험이 있는 경우, 자금조달에서 더 많은 이점이 있었다. 창업경험이라는 창업가의 경력 그 자체가 투자자들의 투자를 불러일으켰으며 창업기업의 미래를 보장하는 역할을 하였다. 창업가들은 바이오메디컬 산업의 특성상 창업가들의

창업경험이 창업기업의 자금조달에 큰 영향을 미쳐 결정적인 역할을 한다고 강조하였다.

더 나아가 기업에서 ‘자금 관리’의 측면에서도 창업경험이 큰 영향을 미치는 것으로 드러났다. 바이오메디컬 산업의 기업들은 자금을 조달하는 것도 중요하나, 투자받은 뒤 적절히 관리 및 배분하여 장기간에 걸친 연구개발을 해나가는 것 또한 매우 중요하다. 이때 창업가들은 과거의 창업기업에서 한번 자금을 관리했던 경험을 토대로 현재 창업기업의 자금을 어떻게 효율적으로 운용할 것인지를 결정하는 것으로 나타난다. 사례 10의 창업가는 현재 창업기업의 자금 관리 방향을 수립하는데 과거 창업기업에서의 관리 경험을 반영하였다. 이러한 자금조달 및 자금관리와 같은 기업의 재무적 자원은 앞으로 기업이 직면할 다양한 위험을 방지하는 역할을 한다 (Fichman & Levinthal, 1991).

또한 사례 8의 창업가 역시 과거 창업기업의 경험을 통해 학습한 ‘자금 관리 노하우’가 재창업기업에서 큰 도움이 되었다고 밝혔다. 더 나아가 바이오 산업과 같이 기술력이 중요한 산업의 경우 투자자들이 신생 창업기업에 투자를 결정함에 있어 동종 산업의 친분이 있는 기업가들을 통해 해당 창업기업과 창업가의 인지도와 명성을 사전 조사 및 파악하여 결정한다고 한다. 이처럼 바이오메디컬 산업에서는 창업가의 배태조직과 창업경험을 포함한 다양한 경력과 그에 따른 인지도와 명성자원이 창업기업에 상당한 경영자원을 형성하는 것을 알 수 있다. 이처럼 창업가가 창업경험을 통해 쌓을 수 있는 ‘자금조달 및 관리 역량’은 창업기업이 향후 시장을 개척하는데 상당한 도움이 된다.

<표 7> 창업경험과 창업기업의 시장개척 역량

요인	인터뷰 진술문	Source
시장개척역량	“대기업 연구소의 연구원으로 생활하는 것은 어떻게 보면 온실에 있는 식물하고 비슷해요. 환경이 잘 갖춰져있는 거예요. (중략) 박차고 나와서 보니까 해야 될 일이 너무 지저분한 일부터 많은 거예요. 그래서 경영이라고 하는 거를 모르는 연구원이 나와서 창업을 했을 때 제일 이제 그런 부분들이 부딪히는 거죠. (중략) 그런 부분들을 나중에 수업료를 내고 경험을 한 거죠. 그거는 지금 이제 두 번째 창업을 했을 때에는 그런 것들이 많이 도움이 되고 있는 거죠.”	사례 11
	“기업을 키우면서 생기는 여러 가지 이슈들에 대해서 대처하는 바가 많이 달라졌죠. 옛날에는 이슈 하나하나가 생길 때 마다 공부를 많이 하며 극복했는데, 지금은 특특 넘어갈 수 있다.”	사례 7
	“르사에서 실패했던 경험들이 조금 도움이 돼요. 르사에서 실패라기보다는 mistake 했던 거. 그거를 반복만 안 하면 되지.”	사례 10
명성 자원	“벤처기업의 낮은 인지도 극복에 도움이 많이 됐죠. 저 같은 경우는 많이 도움이 되었어요. 르사라고 하는 창업자였다고 하는 자체 그런 것이 굉장히 어떤 시장의 신뢰도를 주는 데에는 큰 도움이 되었습니다.”	사례 13

자금조달	“저와 제 팀이 하겠다고 했기 때문에 무조건 믿고 투자한 경우가 많죠. (중략) 르사의 성공적인 성장 그 다음 여러 가지 어려움들을 극복해냈던 히스토리들은 그런 부분에서 신뢰감을 주지 않았나.”	사례 5
	“벤처캐피탈리스트의 심사기준은 첫째, CEO. 둘째, 기술이다. 여기서 CEO가 절대적으로 중요합니다. CEO만 보고 투자한다고 봐도 무방할 정도로 르사에서 르사까지 CEO가 살아온 인생 궤적을 통해서 기업의 가치를 판단하죠. 바이오테크 산업의 특성상 경험이 많은 사람을 선호합니다.”	사례 7
	“초창기 자금 확보는 르사에서의 성공스토리가 있었기 때문에 초창기 자금 확보에서는 주변 지인들 그다음에 대전 네트워크들 그다음에 벤처캐피탈들이 많이 도움을 해주어서 저 같은 경우는 초기 자금을 확보하는데 사실 큰 어려움은 없었어요.”	사례 13
자금 관리	“돈도 관리해야 되고 그런 면에서 단순히 제가 르사라는 회사를 안 해봤으면 현재 같은 회사를 못 만들었을 거다. 왜냐하면 르사 때 했던 경험은 제가 scientist에서 business로 convert하는 순간이었어요.”	사례 10

V. 결론

5.1 연구 결과 및 시사점

본 연구는 창업가의 배태조직 및 창업경험이 창업기업에 미치는 영향을 고찰하고 그에 따라 어떠한 경영자원이 형성되는지 살펴보았다. 배태조직 및 창업경험이 형성하는 경영자원들을 탐색적으로 찾아내기 위하여 심층 인터뷰를 통한 질적 연구를 실시하였다. 총 13명의 바이오메디컬 산업의 창업가와 심층 인터뷰를 실시하였으며, 분석 결과 18가지의 요인을 도출해내었으며 이를 총 4가지의 역량으로 연결시켜 해석하였다. 창업가들은 배태조직과 창업경험을 통하여 ‘기술 역량’과 ‘조직관리 역량’, ‘네트워크 역량’, ‘시장개척 역량’을 쌓았으며 이는 창업기업의 ‘핵심 경영 자원’이 되는 것을 확인하였다. 창업가들은 각각의 역량들을 다양한 요인들을 통해 축적하였다.

본 연구 결과를 한국의 바이오메디컬 산업에 적용했을 때 시사점은 다음과 같다. 바이오메디컬 산업적 특성상 창업가의 배태조직 및 창업경험이 더욱 중요하게 작용하는 부분들이 있었다. 먼저 ‘기술 역량’의 경우, 바이오 산업 특성상 오랜 기간에 걸친 연구개발이 중요한 까닭에 창업가의 이전 경험을 통해 습득한 ‘연구개발 방식 및 노하우’가 다른 산업보다 더 중요하다는 것을 시사할 수 있다. 뿐만 아니라 고도의 기술이 필수적인 제약바이오 산업의 경우, 창업가가 배태조직 및 창업경험을 통해 축적한 ‘기술력’ 또한 창업기업의 핵심 자산이 된다. 또한 제약바이오 기업들은 글로벌 기술 이전을 목표로 하는 ‘기술 사업화 전략’을 배태조직을 통해 학습한 것이 성과를 결정할 것이다.

이와 같은 창업기업의 다양한 기술적 역량은 기업의 경쟁 우위로서, 핵심적인 경영자원을 형성한다(Zahra, 1996; Ng et al., 1992).

네트워크 역량의 측면에서도, 바이오메디컬 산업에서는 그 중요성이 더 두드러진다. 바이오메디컬 산업은 실력이 검증된 고급 연구 인력을 확보하여 채용하거나 협력하여 공동 연구 개발 등을 해야하기 때문에 창업가의 ‘네트워크 역량’이 창업기업에 상당한 역할을 한다.

또한 바이오메디컬 산업은 시장이 좁고 전문적으로 특화되어 있다는 특성을 가지기에(Chatterji, 2009), 시장개척역량을 쌓는 데 많은 어려움이 따른다. 따라서 산업에 특화된 ‘전문적인 마케팅’이나 ‘판로 확보’와 같은 시장개척 역량을 같은 업종의 배태조직 및 창업경험을 통해서 쌓을 수 있다는 특징이 있다. 뿐만 아니라 바이오메디컬 기업들은 글로벌 시장을 타겟으로 하기에, 글로벌 시장 이해를 비롯한 시장 진입 전략을 배태조직 및 창업경험을 통해 구축할 수 있다.

또한 바이오메디컬 산업에서는 창업기업의 자금조달이 다른 산업보다 창업기업의 성공과 실패를 좌우하는 결정적인 역할을 하는데(Baum & Silverman, 2004), 창업기업의 ‘자금조달’에 배태조직과 창업경험이 절대적인 역할을 하는 것으로 드러났다. 게다가 바이오메디컬 산업의 투자자들은 창업가의 이전 경력을 고려하여 투자여부를 결정하기에, 그 영향력이 다른 산업에 비해 더 크고 결정적인 역할을 한다고 할 수 있다. 또한 바이오메디컬 산업은 인체와 생명을 직접적으로 다루는 산업인 까닭에, 다양한 규제에 대응하며 사업을 추진하는 것이 핵심적인 자산이 된다. 이때 역시 동종 산업의 배태조직 및 창업경험을 통해 형성한 ‘규제 대응의 노하우’가 기업의 성과와 생존에 상당한 영향을 줄 것이다.

이와 같이 바이오메디컬 산업의 창업기업이기에 창업가의 배태조직 및 창업경험으로 인한 기술적 역량, 네트워크 역량, 시장개척 역량이 더 두드러지는 것을 알 수 있었다.

5.2 연구의 의의 및 한계점

본 연구는 창업가의 배태조직 및 창업경험이 형성하는 핵심경영자원을 살펴본 질적 연구라는 점에서 방법론적 의의를 가진다. 아직까지 국내에서는 위의 경험들이 형성하는 기업의 역량에 대해 탐색적으로 살펴본 연구들이 드문 것이 사실이다.

대부분의 기존 연구들은 두 종류의 경험이 기업 성과에 미치는 영향을 정량적으로 검증하는 것에 치중하고 있다. 하지만 본 연구는 정성적 연구를 수행하여 정량분석으로는 밝히기 힘든 관계들을 발견할 수 있었다.

기존 연구들에서 산발적으로 다뤄지던 역량 관련 요인들을 자원기반 관점에서 크게 4가지 요인으로 묶고, 세부적인 요인들을 확인한 것은 학문적 의의라고 볼 수 있다. 선행연구를 정리하면서 공통적으로 나타나는 요인들을 묶고, 몇 차례

에 걸친 수정작업을 통해 확정할 수 있었다. 거듭되는 인터뷰 과정을 거치면서 4가지 요인 내 세부적인 요인들을 구분할 수 있었다. 배태조직 및 창업경험이 형성하는 역량들을 기업의 핵심경영자원으로 연결하고 있어, 향후 벤처기업 관련 연구의 가설을 위한 시작점으로 활용될 수 있다.

한편, 본 연구는 한국 바이오메디컬 벤처기업의 여러 창업가들을 직접 대면하고 심층 인터뷰함으로써 해당 산업의 특성을 잘 반영할 수 있었다. 가령, 규제에 대한 대응은 다른 산업보다 제약이나 의료기기 산업에서 더욱 강조되는 특성인데, 인터뷰 내용을 통해 배태조직 경험으로부터 구축되는 과정을 상세히 알 수 있었다. 그 밖에도 제약, 의료기기 산업의 고유한 특징들, 예를 들어 의사와의 관계로부터 파생되는 특수성, 오랜 시간이 소요되며 실패 가능성이 높은 R&D 등이 요인들에 잘 반영되어 있다.

위와 같은 기여점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점들을 가진다. 첫째, 인터뷰라는 질적 연구 방법론의 한계로 인해 연구 결과의 일반화에는 무리가 있다. 질적 연구는 실증분석과는 달리 특정 인과관계에 대한 규명이 아니라 새로운 현상 또는 다양한 관계에 대한 가설제기 등에 적합한 방법이다. 따라서 본 연구에서 정리한 요인들 간의 관계를 바탕으로 구체적인 정책 제언 등을 하기에는 무리가 있다. 향후 연구에서 이 같은 한계를 보완하기 위해서는, 본 연구에서 탐색적으로 밝혀낸 요인들 간의 관계를 통계적으로 검증해야 한다. 이를 통해 창업가의 배태조직 및 창업경험이 창업기업의 핵심경영자원으로 이어지는 명확한 인과관계를 규명할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 창업가의 배태조직과 창업경험이 현재의 창업기업에 미칠 수 있는 부정적인 영향을 배제하고 있다는 한계점이 있다. 창업가들을 대상으로 한 인터뷰에서, 역량의 획득에만 초점을 맞추고 있어 부정적이거나 편향된 영향에 대해서는 논의가 되지 않았다. 향후 연구에서는 더 포괄적인 논의를 위해, 조금 더 비구조화된 설문지를 활용하는 방안도 검토해볼 수 있다.

셋째, 본 연구는 한국의 바이오메디컬 산업을 대상으로 하고 있어, 연구 결과의 내용을 전체 창업기업에 적용하기는 어렵다는 한계가 있다. 인터뷰 대상자인 창업가들은 유사한 분야에서만 근무하거나 창업을 해본 경험을 가지고 있었다. 그렇기 때문에 완전히 다른 분야의 창업기업에서는 이와 다른 양상이 나타날 가능성도 배제할 수 없다.

바이오메디컬 산업은 타 산업에 비해 R&D 집중도가 높고, 이해관계자 간 관계가 복잡한 반면 시장 환경의 변동은 적은 편이다. 따라서 연구 결과의 해석과 활용에 있어서는 주의를 기울일 필요가 있다. 다만, 바이오메디컬 분야의 특수성과 관련이 적은 요인들, 가령 조직관리 역량은 산업 전체에 공통적으로 적용될 수도 있다. 이러한 가능성을 확인하기 위해서는 타 산업의 창업가들을 대상으로 추가 연구를 진행하여 비교하는 방법이 있다.

REFERENCE

강영욱·하규수(2012). 소상공인 창업자특성과 창업준비과정이 창업 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감 매개효과를 중심으로. *디지털융복합연구*, 10(9), 239-251.

김도연(2018). *창업가의 배태조직 및 창업경험이 창업기업의 핵심 경영자원에 미치는 영향* 석사학위논문, 서울대학교.

김석관(2013). *한국 바이오 벤처 20년: 역사, 현황, 발전과제* 정책 연구 2013-29. 서울: 과학기술정책연구원.

김용정·송영욱(2014). 심층 인터뷰 방법을 이용한 한국 항공물류산업의 장애요인과 발전전략 연구. *한국항공경영학회지*, 12(6), 23-41.

박상문·이미순(2019). 창업경험 특성이 벤처창업기업 성과에 미치는 영향: 업력의 조절효과. *벤처창업연구*, 14(4), 51-62.

방혜민·전인오(2015). 멘토의 역량과 멘토링 기능이 창업의 초기성과 만족도에 미치는 영향에 관한 연구. *한국콘텐츠학회논문지*, 15(5), 444-454.

배영임(2014). 재창업기업의 성과 결정요인에 관한 연구. *벤처창업연구*, 9(3), 13-22.

송중호(2011). *창년창업 성공확신에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 창년창업사관학교 운영사례를 중심으로* 석사학위논문, 호서대학교 글로벌창업대학원.

양현봉(2017). *창업정책 추진 실태와 효율화 방안* iKIET 산업 경제이슈 보고서, 세종시: 산업연구원.

오재우·이동형·강진규(2015). 창업준비성이 창업초기기업 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구: 창업준비기간의 조절효과 중심. *벤처창업연구*, 10(4), 67-80.

윤보현·박준병(2007). 벤처기업 경영자 특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 대덕연구개발특구를 중심으로. *벤처창업연구*, 2(3), 145-168.

이재윤·오수진·김명연(2017). 누구와 창업할 것인가?: 스타트업 공동창업팀 내 심층적 다양성의 필요영역. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 30(1), 49-76.

장수덕·Scotte·이상철(2008). 벤처기업의 실패에 관한 국제비교연구: 연령의존관점과 자원기반관점의 통합적 접근. *벤처경영연구*, 11(2), 41-63.

정지용·차민석·배종태(2002). 배태조직 및 창업자 특성이 벤처기업 창업과정에 미치는 영향. *기업가정신과 벤처연구*, 5(2), 61-92.

정현배(2016). 창업학의 정의와 연구과제에 대한 탐색적 연구. *벤처창업연구*, 11(3), 77-85.

조유리(2016). 연쇄창업의 행태와 성과에 대한 실증연구: ICT 창업 초기 벤처기업을 대상으로. *벤처창업연구*, 11(3), 17-25.

Bae, Y.(2014). Performance Drivers of Entrepreneurial Restarts. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(3), 13-22.

Bang, H., & Jeon, I.(2015). A Study on the Effect of Mentoring Skills and Mentoring Functions on Initial Start-up Performance and Satisfaction. *The Journal of the Korea Contents Association*, 15(5), 444-454.

Baron, R. A., & Ensley, M. D.(2006). Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs. *Management Science*, 52(9), 1331-1344.

Baum, J. A. C., & 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.

Benard, H. R.(1995). *Research Methods in Anthropology*. London: Sage Publications.

Bierly, P., Damanpour, F., & Santoro, M.(2009). The Application of External Knowledge: Organizational Conditions for Exploration and Exploitation. *Journal of Management Studies*, 46(3), 481-509.

Burton, M. D., Sorensen, J. B., & Becnman, C. M.(2001). Coming From Good Stock: Career Histories and New Venture Formation, In Lounsbury, M. & Ventresca, M. J.(Eds.), *Research in the Sociology of Organizations*, 19, 229-262.

Chang, S., Scotte, C., & Lee, S.(2008). Failure of High-Tech Venture Firms: Integrating Age-Dependence and Resource-Based Perspectives. *Advancing Small Enterprise Innovation Research*, 11(2), 41-63.

Chatterji, A. K.(2009). Spawned with a silver spoon? Entrepreneurial performance and innovation in the medical device industry. *Strategic Management Journal*, 30(2), 185-206.

Chung, J., Cha, M., & Bae, Z.(2002). Effects of the Characteristics of Incubating Organizations and Entrepreneurs on New Venture Creation Processes. *Advancing Small Enterprise Innovation Research*, 5(2), 61.

Colaizzi, P. F.(1978). Psychological Research as the Phenomenologist views it, In Valle, R. S., & King, M. (Eds.). *Existential-Phenomenological Alternatives for Psychology*, New York: Oxford University Press.

Cooper, A. C.(1985). The Role of Incubator Organizations in the Founding of Growth-Oriented Firms. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 75-86.

Cooper, S. Y., & Park, J. S.(2008). The Impact of Incubator Organizations on Opportunity Recognition and Technology Innovation in New, Entrepreneurial High-technology Ventures. *International Small Business Journal*, 26(1), 27-56.

Creswell, J. W., & Miller, D. L.(2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124-130.

Delmar, F., & Shane, S.(2006). Does Experience Matter? The Effect of Founding Team Experience on the Survival and Sales of Newly Founded Ventures. *Strategic Organization*, 4(3), 215-247.

Edward, K., & Welch, T.(2011). The Extension of Colaizzi's Method of Phenomenological Enquiry. *Contemporary Nurse*, 39(2), 163-171.

Fichman, M., & Levinthal, D. A.(1991). Honeymoons and the Liability of Adolescence: A New Perspective on Duration Dependence in Social and Organizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 16(2), 442-468.

Galletta, A.(2013). *Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond: From Research Design to Analysis and Publication*. New York: New York University Press.

Granot, E., Brashear, T., & Motta, P.(2012). A Structural

- Guide to In-depth Interviewing in Business and Industrial Marketing Research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), 574-553.
- Jeong, H.(2016). Reflection on the Definitions and Research Tasks for the Startup Studies. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(3), 77-85.
- Jo, Y.(2016). The Differences in Strategic Behaviors and Economic Performances Between Serial and Novice Entrepreneurs. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(3), 17-25.
- Kang, Y., & Ha, K.(2012). Characteristics of Small Business Start-up and Effect of Preparation of Small Business Start-up on Business Performance: Focusing on Mediating Effect of Self-Efficacy. *The Journal of Digital Policy & Management*, 10(9), 239-251.
- Kim, D.(2018). *The Impact of Entrepreneurs Incubator Organizations and Startup Experience on Core Management Competencies of Ventures: Focusing on the Biomedicine Industry in Korea*. Master's Thesis, Graduate School of Seoul National University.
- Kim, S.(2013). *20 Years of Korean Biotech Venture: Past, Present and Challenges for Future*. Policy Research 13-29, Sejong: Science and Technology Policy Institute.
- Kim, Y., & Song, Y.(2014). A Study on the Obstacle Factors and Development Strategy for Air Logistics Industry of Korea Using In-depth Interview Method. *Journal of the Aviation Management Society of Korea*, 12(6), 23-41.
- Kirschenhofer, F., & Lechner, C.(2012). Performance Drivers of Serial Entrepreneurs: Entrepreneurial and Team Experience. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(3), 305-329.
- Lee, J., Oh, S., & Kim, M.(2017). Whom should you start a company with?: Exploring the Component of Deep-Level Diversity in Start-up Co-founding Teams. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 30(1), 49-76.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G.(1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Ng, S. C., Pearson, A. W., & Ball, D. F.(1992). Strategies of Biotechnology Companies. *Technology Analysis and Strategic Management*, 4(4), 351-361.
- Oh, J., Lee, D., & Kang, J.(2015). An Empirical Study on Influence of Venture Preparation on Business Performance of Initial Venture Foundation: Focused on the Effect of Controlling The Period of Venture Preparation. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(4), 67-80.
- Park, S., & Lee, M.(2019). Success and Failure of Entrepreneurial Experience and New Venture Performance: Moderating Effect of Firm Age. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 14(4), 51-62.
- Phelps, C., Heidl, R., & Wadhwa, A.(2012). Knowledge, Networks and Knowledge Networks: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 1115-1166.
- Roure, J., & Keeley, R.(1990). Predictors of success in new technology based ventures. *Journal of Business Venturing*, 5(4), 201-220.
- Shane, S.(2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469.
- Simon, C., & Sullivan, M.(1993). The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. *Marketing Science*, 12(1), 28-52.
- Song, J.(2011). *Internal and External Factors Affecting Success Confidence of Youth Start-up: Focused on the Youth Entrepreneurship Program of the Small and Medium Business Corporation*. Master's Thesis, Graduate School of Global Entrepreneurship, Hoseo University.
- Sutton, R. I., & Callahan, A. L.(1987). The Stigma of Bankruptcy: Spoiled Organizational Image and its Management. *Academy of Management Journal*, 30(3), 405-436.
- Westhead, P., Ucbasaran, D., & Wright, M.(2003). Differences between Private Firms Owned by Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs: Implications for Policy Makers and Practitioners. *Regional Studies*, 37(2), 187-200.
- Yang, H.(2017). *Current Status of Entrepreneurship Policy and Plans for Efficiency*. iKIET Report on Industrial Economic Issues, Sejong: Korea Institute for Industrial Economics & Trade.
- Yoon, B., & Park, J.(2007). A Study on the Relationship Between the Performance of Venture Business and CEO's Characteristics. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 2(3), 145-168.
- Zahra, S. A.(1996). Technology Strategy and New Venture Performance: A Study of Corporate-sponsored and Independent Biotechnology Ventures. *Journal of Business Venturing*, 11(4), 289-321.
- Zhang, J.(2011). The Advantage of Experienced Start-up Founders in Venture Capital Acquisition: Evidence from Serial Entrepreneurs. *Small Business Economics*, 36(2), 187-208.

A Study on the Core Management Competencies of Ventures Formed by Entrepreneur's Incubator Organizations and Startup Experience: Focusing on the Biomedical Industry in Korea*

Doyeon Kim**
Yeonbae Kim***
Changhyeon Song****

Abstract

This study explored the core management competencies of ventures formed by the entrepreneur's incubator organization and startup experience in the biomedical industry in Korea. An in-depth interview was conducted with 13 entrepreneurs of biomedical ventures. Based on the previous literature, the core management competencies of the ventures, which are influenced by the incubator organization and startup experience, are classified into 'technical competency', 'organization management competency', 'network competency' and 'market pioneering competency'. Analysis of the in-depth interview has revealed 18 factors influencing the formation of the core management competencies of ventures. Qualitative factors that were not addressed by the previous empirical studies were identified in this study. These include 'confidence in technology development', 'way of performing R&D', 'organizational culture' etc. This study is characterized by its scarcity as a qualitative study that deals with the entrepreneurs' prior experience. In addition, this study categorize the core management competencies which are formed by entrepreneurs' incubator organization and startup experience as four factors. This result is expected to be useful in future research.

Key words: Entrepreneurial Human Capital, Incubator Organizations, Startup Experience, Core Management Competencies, Bio-medicine Industry, In-depth Interview

* This work is based on Master's thesis (Doyeon Kim, 2018, "The impact of entrepreneur's incubator organizations and startup experience on core management competencies of ventures: Focusing on the biomedicine industry in Korea", Seoul National University)

** First author, PhD Candidate, Technology Management Economics and Policy Program(TEMPEP), Seoul National University, doyeonkim@snu.ac.kr

*** Co-author, Professor, Technology Management Economics and Policy Program(TEMPEP) & Graduate School of Engineering Practice, Seoul National University, kimy1234@snu.ac.kr

**** Corresponding author, PhD Candidate, Technology Management Economics and Policy Program(TEMPEP), Seoul National University, ironfist@snu.ac.kr