

창업기업의 성장단계별 성공요인 연구: ERIS모형을 중심으로

고경선 (단국대학교 미래ICT융합학과 벤처창업학 박사과정)*

남정민 (단국대학교 미래ICT융합학과 주임교수)**

국 문 요 약

창업은 국가경쟁력 강화와 일자리 창출에 핵심적인 역할을 하지만, 위험한 선택으로 인식되고 있다. 창업의 실패는 개인의 재산 손실 뿐만 아니라 국가의 경쟁력 약화와 같은 광범위한 부정적 효과를 초래할 수 있다. 본 연구는 코스닥 상장 요건의 수익성·매출액 최소기준 이상의 성과를 달성하여 지속가능한 성장의 수준에 도달하거나, 매각 또는 상장으로 EXIT을 달성한 창업기업을 성공한 창업기업으로 보고 23명의 성공한 창업가들의 실질적인 경험과 지각을 기반으로 계층화 분석(Analytic Hierarchy Process, AHP)을 통해 창업 성공요인의 중요도와 우선순위를 도출하고, 인터뷰를 실시하였다. 특히, ERIS 모델을 활용하여 창업가, 자원, 산업, 전략의 4개 요소를 통합적으로 고려, 창업의 다양한 변수들을 종합적으로 분석하고, 창업의 성장단계별 특성에 따른 성공요인의 변화와 중요도를 살펴보는 것을 목표로 하여 각 단계별로 창업가들이 직면하는 도전과 기회를 구체적으로 파악하였다. 연구 결과, 창업기 성공요인의 상위요인의 중요도 순서는 창업가, 자원, 산업, 전략 순으로 나타났으며, 특히 창업가의 창업가정신과 특수 역량, 일반역량 그리고 인적자원의 중요성이 강조되었다. 성장기 성공요인의 상위요인의 중요도 순서는 창업가, 자원, 산업, 전략 순으로 나타났으며, 특히 일반역량과 창업가정신, 그리고 인적자원과 조직자원의 중요성이 강조되었다. 본 연구는 성공한 창업가의 관점에서 창업 성공요인을 분석하여, 창업자들과 정책 입안자들에게 유용한 통찰과 방향성을 제시한다는 점에서 의의가 있다.

핵심주제어: 창업, 창업기업, 성장단계, 성공요인, 성공한 창업가, AHP, ERIS

1. 서론

창업은 국가경쟁력 강화에 매우 중요한 요소로, 새로운 아이디어와 혁신을 기반으로 경제성장을 촉진하고 일자리를 창출하는 데 크게 기여하며, 기존의 시장과 산업에 도전하고, 변화를 만들어내는 데 중요한 역할을 한다. 2020년 기준 국내 창업기업 수는 148만개로 2015년 대비 32만개 증가하는 등 양적으로는 성장하고 있는 반면, 5년차 생존율은 29.2%로 OECD 주요국 평균인 58.3%보다 크게 낮은 상황이다(김진철, 2021). 창업에 실패하게 되면 개인에게는 재무적, 심리적 손실이 발생할 수 있으며, 국가 경제 차원에서 자원의 활용을 비효율적으로 만들어 국가경쟁력을 저하시킬 수 있다. 또한 이러한 상황이 계속될 경우, 창업이 위험한 선택으로 인식되고, 투자 환경도 악화되어 창업생태계 전반에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

창업 성공률 제고를 위해서는 성공요인을 정확히 파악하는 것이 매우 중요하다. 이러한 이해를 바탕으로 창업자들은 자원을 효율적으로 배분하고, 성공에 필요한 전략을 세워 실행할 수 있으며, 정부와 지원기관은 성공요인을 고려하여 창업

자들에게 더욱 효과적인 지원 프로그램과 적절한 교육 및 기회를 제공할 수 있다(윤혜미·남정민, 2022).

벤처 창업의 성공 요인은 명확하게 설명하기 어렵기에 성공 요인에 관한 연구에는 가설 유도적 접근이 필요하다(Low & MacMillan, 1988). 또한 학자와 현장의 실무자 사이에서 보는 성공 요인은 다를 수 있다(Baum, 1995). 따라서 보다 현실적인 연구 방법을 통해 이러한 문제의 해결이 요구된다. 그런 면에서 성공한 창업기업의 경험과 노하우는 창업의 성공률을 향상시키는 중요한 역할을 한다(Westhead et al., 2004). 성공한 창업기업은 창업 과정 속 다양한 요인을 직접 경험하였으며, 그 경험은 이론보다 더 실질적인 통찰력을 제공한다. 또한 성공한 창업기업의 성공 요인은 이미 시장에서 검증되었으므로, 이를 기반으로 한 연구는 보다 신뢰성 있고 구체적인 결과를 제공할 수 있다.

창업기업은 성장 단계마다 필요한 성공 요인이 다르다. 초기에는 아이디어와 기술이 중요하지만, 시간이 지나면서 다른 요인들이 중요해진다. Kazanjian(1988)은 성장 단계를 제품개발 단계, 상업화 단계, 성장 단계, 안정화 4단계로 구분하여, 각 단계별로 핵심적인 경영문제와 성공요인이 달라진다고 하였다. 이상조·남정민(2018)은 창업기업의 성장 단계를 네 가지

* 주저자, 단국대학교 미래ICT융합학과 벤처창업학 박사과정, cokang@outlook.com

** 교신저자, 단국대학교 미래ICT융합학과 주임교수, namjm@dankook.ac.kr

· 투고일: 2023-10-24 · 수정일: 2023-12-11 · 게재확정일: 2023-12-19

로 구분하고, AER사례를 분석함으로써 스타트업의 단계별 성공요인을 ERIS모델로 도출하였으며, Dodge et al.(1994)는 2 단계(초기, 후기)로 나누면서, 상업화와 성장 사이에서 가장 큰 차이가 나타난다는 결과를 도출하였다. 이렇게 각 단계별 성공 요인을 파악하는 것은 연구의 정확성을 높이며, 창업기업에게 올바른 전략 선택을 도와준다. 또한 이러한 분석을 통해 정부와 지원기관은 창업기업의 성장을 지원하는 맞춤형 정책을 개발할 수 있다.

Davidsson(2003)은 창업 성공에 영향을 미치는 요인들을 분석하여 창업자의 개인적 특성, 창업조직의 특성, 시장환경 등을 파악하였다. 이용희·박수홍(2014)은 벤처기업 창업자들의 인터뷰를 통해 10가지 성공요인을 추출하고, 창업교육의 내용과 방법을 제시하였다. 이설빈(2017)은 창업가정신, 혁신, 기술성, 투자, 긍정적마인드 특성을 중점적으로 다루었다. 과거 연구들은 창업가의 특성, 역량, 창업가정신 등을 위주로 연구되었다(성창용·정호연, 2016). 그러나 최근 연구들은 단일 요인을 넘어서 창업가의 특성, 자원, 산업, 조직, 전략 등의 다양한 통합 요인을 포함하여 창업기업의 성공을 분석하고 있다(최만기 외, 2000). 한정화(2003)는 창업성공에 영향을 미치는 4가지 주요 요소를 정의하고, 이를 통해 ERIS 모델을 제안하였다.

본 연구는 창업가 특성, 내부 자원, 산업 환경, 전략을 포함한 창업 성공의 다양한 요인의 통합적 분석을 목적으로 이미 성공한 창업가들의 경험을 조사하여 지속적인 성장 전략을 개발함과 동시에 창업 기업의 성장 단계별로 필요한 성공 요인을 파악하여 각 단계별 주요 전략과 요소들을 식별하는 것을 목적으로 한다. 이에 창업 과정에서 중요한 요인들을 분석하여 창업 성공에 대한 이론적 기반을 강화하고, 창업자와 정책 결정자들에게 실질적인 전략을 제공함으로써 창업 생태계의 발전과 사회적, 경제적 가치 창출에 기여할 수 있는 방향을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1. 성공한 창업기업

창업 성공은 창업과정 및 그 결과를 포함하는 개념으로, 재무적 성과(예: 매출액)와 비재무적 성과(예: 고객 수 증가, 사회적 가치)로 측정된다(정종희·조지운, 2014; 오현목 외, 2002). 일부 연구자들은 창업기업의 성공을 성장과 일자리 창출로 보고 있으며(Santisteban & Mauricio, 2017), 원하는 방식으로 살아갈 수 있게 해주는 사업을 운영하는 것으로 간주하기도 한다(Chirjevskis & Dvortsova, 2012).

연구자들은 창업 성공의 정의와 성공요인에 대한 다양한 기준과 접근법을 제시하였다. Roure & Maidque(1986)는 VC의 투자를 받은 36개사를 성공한 기업으로 보고, 팀 완성도와 기술을 강조하였으며, Lussier(1995)는 업계 평균 수익 이상을 내

는 108개사를 대상으로 성공/실패 예측모델을 제안하였다.

Rose et al.(2006)는 말레이시아 E-50 수상기업을 성공으로 보고, 창업자의 노력, 인적자본, 역량, 성취욕구 등의 요인을 제안하였다. 이장우(1998)는 새로운 기술적 아이디어를 바탕으로 한 벤처기업 중 시장 지배력을 갖춘 기업을 성공 벤처기업으로 정의하였고, 장수덕·이장우(2001)는 상장 및 시장점유율 상위 기업을 창업 성공의 기준으로 설정하여 상장사 19개사를 대상으로 한 성공요인을 연구하였다. 또한 윤성만·성창수(2023)는 Exit에 성공한 5개 기업을 성공기업으로 보고 창업 단계별 핵심요소와 중요성을 도출하였으며, 남정민(2014)은 한국노동패널 데이터를 활용하여 업종별 창업 성공요인을 분석하였다.

본 연구는 성공의 주관성을 최소화하기 위해 연구의 대상을 창업가가 아닌 창업기업으로 하였으며, 성공의 측정 기준을 기업이 안정화되는 성숙기 이전 시점(김정태, 2017)의 목표 이벤트로 설정하였다. 이에, 정량적 성공의 근거가 되는 코스닥 상장 요건의 수익성·매출액 최소기준 이상의 성과를 달성하여, 지속가능한 성장의 수준에 도달하거나, 매각 또는 상장으로 EXIT를 달성한 창업기업을 성공한 창업기업으로 보고(Santisteban & Mauricio, 2017; 장수덕·이장우, 2001; 윤성만·성창수, 2023; Chirjevskis & Dvortsova, 2012), 해당 기업의 창업가를 대상으로 연구를 진행하고자 한다.

2.2. 창업 성공요인

1970년대부터 벤처기업의 성공요인에 대한 연구가 시작되었고, 1980년대에 체계화되었다(최만기 외, 2000). Gartner(1985)는 4가지 차원(개인, 조직, 환경, 과정)을 통해 벤처기업 창업을 종합적으로 분석했으며, 이후 연구자들은 전략경영의 개념을 도입하여 벤처기업의 성공요인을 연구하였다(윤종록 외, 2008). 창업가의 특성은 기업성공에 큰 영향을 미친다는 연구 결과가 지속적으로 발표되었으며, Baum et al.(2001)의 연구에서는 최고경영자의 창업가 특성이 사업의 경쟁전략에 직접적으로 영향을 미치며, 창업자의 특성과 환경은 기업의 성장에 간접적인 영향을 준다는 것을 확인하였다. 국내에서는 2000년을 전후로 벤처기업의 성공요인에 관한 연구가 활발히 이루어졌다(김찬호 외, 2012). 장수덕·이장우(2001)는 대형 상장 벤처기업 경영자를 대상으로 한 인터뷰를 통해 리더십, 의사결정 능력, 도전정신 등을 성공요인으로 도출했다. 서정환·신용백(2002)의 연구에서는 창업자의 기획력과 성실성, 기술 및 시장 측면의 여러 요소가 강조되었으며, 고봉상 외(2003)는 110개 벤처기업을 분석하여 창업자의 경영관리 능력, 자원 조달능력 등을 주요 성공요인으로 지목하였다. 장수덕·이장우(2003)는 IMF와 같은 경제 위기하에서 벤처기업의 성과 변화를 다양한 측면에서 분석하여 조직의 구조적 특성이 경제위기 전후의 기업성공에 어떻게 영향을 미쳤는지 4개 유형의 기업군을 대상으로 연구하였다. 김종운(2012)은 1,567개의 벤

처기업 자료를 통해 외부 협력 활동이 벤처기업의 경영성과에 어떤 영향을 미치는지 실증적으로 분석하였다. 이상천 외(2008)는 한국 벤처기업의 경영성과에 영향을 미치는 여러 요인들을 실증적으로 조사하였으며, 고인곤·김훈(2007)은 전략이 기업성과에 어떠한 영향을 미치는지 연구하였다. 초기 국내 연구에서는 주로 창업가 특성, 전략, 자원 등을 중심으로 창업 성공요인을 탐색하였다(김갑·한상설, 1999). 그러나 최근에는 개별적인 요인을 초점으로 한 연구에서 벗어나 창업자의 특성, 경영자원, 산업환경, 조직, 전략 등을 종합적으로 고려한 연구가 이루어지고 있다. 이현호 외(2017)는 이스라엘의 Chorev가 발표한 창업 성공요인모델을 참고하여 크게 자금, 마케팅, 경영관리, 연구개발 등의 4개의 대표요인 및 그에 따라 도출된 8개의 세부 요인을 중심으로 상관관계를 살펴보고, 심현민·설병문(2022)은 창업전문가를 대상으로 델파이 조사를 실시하여, 창업자특성, 창업준비, 창업전략, 창업환경의 4개 상위요인과 22개의 하위요인을 청년창업 성공요인으로 도출하였으며, 심용호 외(2015)는 창업자와 창업 조력자가 생각하는 창업 성공요인의 인식차이를 규명하기 위해, 창업자의 특성, 창업 전략, 조직의 특성, 창업 환경으로 분류하여 연구하였다. 한정화(2003)는 창업성공모델로 창업성공에 영향을 미치는 4가지 요소를 창업가(E, Entrepreneur), 자원(R, Resource), 산업(I, Industry), 전략(S, Strategy)으로 정의하면서 통합모델인 ERIS 모델을 제시하였다. ERIS 모델은 창업기업 성공의 핵심요인을 4가지 영역으로 단순화하여 분석하는데, 이는 하위요인의 세분화나 산업 특성에 대한 고려, 다소 제한적인 기업의 크기, 동적인 부문에 대해 충분히 고려하지 않는다는 한계가 있음에도 불구하고, 복잡한 창업 과정을 이해하기 쉬운 프레임으로 제공한다. 본 연구는 성공한 창업기업의 관점을 통해 우리나라 창업기업의 성장단계별 성공요인을 분석한다. 창업자와 지원기관에 보다 유용한 가이드라인을 제공하고자 하는 연구목적과 성공을 이해하는 데 통합적 요소를 고려하는 연구가 필요하다는 점에서 모델의 단점에도 불구하고 복잡한 창업과정을 이해하기 쉬운 프레임으로 제공하기 위해 ERIS 모델을 기반으로 성공요인을 통합적으로 고려하는 연구를 진행하고자 한다.

2.3. ERIS

ERIS 모델은 Sandberg & Hoffer(1987)가 제시한 ERI 모델에 전략(Strategic)요인을 추가한 것으로(한정화, 2003), 벤처기업의 성과는 창업가(Entrepreneur), 자원(Resource), 산업(Industry), 전략(Strategic)의 상호작용에 따라 결정된다고 가정한다. 이 모델에 따르면, 창업가의 능력 및 특성은 창업 성과에 중요한 영향을 미치며, 자원은 전략 수립에 핵심적이다. 또한 산업은 수익성을 결정하며, 전략은 시장 경쟁우위를 찾는 창업가의 의사결정 패턴을 나타낸다. 오지은 외(2021)는 이 모델이 기

업의 성공요인 분석에 유용하다는 것을 확인하였다.

창업가의 능력, 자질, 심리적 특성, 그리고 사회적 배경은 기업성과와 밀접하게 관련되어 있다(김형철, 2009; 이춘우, 1999). Sandberg & Hoffer(1987)는 창업가가 사업 기회를 인식하고 필요한 자원을 활용하여 조직을 성공적으로 운영한다고 하였고, Mintzberg(1987)는 창업가의 목표와 전략이 기업의 성과와 직접적으로 연결된다고 설명하였다. Baum et al.(2001)은 창업가의 일반적인 역량(예: 의사소통 능력, 문제해결 능력)과 특수역량(예: 프로그래밍 언어, 소프트웨어 능력)이 기업의 성과에 영향을 미친다고 주장하였다. 또한 Ardichvili et al.(2003)과 Shane(2000)은 창업자의 교육수준과 가족의 지지와 같은 배경이 창업 성공에 영향을 미치는 것을 발견하였으며, Cohen et al.(2019)은 개인의 배경(예: 교육, 경제적 지위, 인종)이 창업 성공에 영향을 미친다고 지적하였다.

Barney(1991)는 기업의 내부자원이 우위와 성공의 중요한 열쇠로 작용한다고 주장하였다. 그는 인적자원, 조직자원, 기술자원, 물리적 자원 등을 주요 분류로 지목하였으며, 이들 자원을 통해 기업이 시장에서 경쟁우위를 확보할 수 있다고 하였다. Littunen(2000)과 김춘근 외(2014)는 조직자원과 기술자원의 중요성을 강조하였으며, 이길형(2009)은 조직문화의 영향력을 지적하였다. Zahra & George(2002)는 기업의 흡수능력을 강조하면서 외부 지식의 습득과 활용 능력을 중점적으로 다루었다. Teece et al.(1997)는 동적능력에 관해 설명하면서 기업이 환경 변화에 대응하고 조정하는 능력이 중요하다고 강조하였다.

산업(Industry)은 기업이 영향을 받는 외부 요소로, 성장률, 시장규모, 경쟁강도 등의 지표로 통해 그 영향을 파악한다(한정화, 2003). 시장규모는 판매량과 수요의 총량을 나타내며, 기업의 전략과 성과 평가에 중요한 정보를 제공한다. 성장률은 시장의 확장 속도를 나타내는 지표로, 기업의 시장 확장 가능성과 성장 잠재력을 파악하는 데 사용된다. 큰 시장 규모는 제품에 대한 높은 수요와 수익성 기회를 가져다주며(Karuna, 2007; 홍철규, 2010), 높은 성장률은 기업 가치를 높이고, 더 많은 자금 조달이 가능하게 한다(Rajan & Zingales, 2001). 반면, 줄어드는 시장 규모는 수익성 저하와 경쟁 강화를 가져올 수 있다(Grullon & Michaely, 2007; Fellner, 1951). Porter(1979)는 ‘5 Forces 모델’을 통해 산업 내의 경쟁강도를 분석하여 높은 경쟁강도는 기업의 수익성을 저하시키며, 지속적인 신제품 개발이 필요하다고 하였으며(Kruse & Rennie, 2006), 교섭력을 경쟁 우위의 중요한 요소로 보았다. 교섭력은 기업의 시장에서의 강력한 위치를 나타내고, 강한 위치와 고객 로열티 등은 기업에 경쟁우위를 제공한다고 주장하였다(Porter, 1979).

전략(Strategic)은 기업이 산업 환경에 대응하기 위해 자원을 활용하는 의사결정의 패턴으로, 창업가는 자신의 자원과 역량을 활용하여 시장에 제품이나 서비스를 선보이는 동시에 산업 환경을 분석하여 전략을 수립해야 한다(한정화, 2003). 하지만 많은 창업기업들은 전략적 계획을 제대로 활용하지 못

하고 있다(Sexton & Auken, 1985). 전통적인 포지셔닝 전략에 따르면, 기업의 경쟁전략은 전략적 포지션의 창출에 중점을 둔다(Porter, 1980). 이는 기업이 변화하는 환경에서 특별한 가치의 결합을 통하여 경영 성과와 생존을 위해 접근해야 함을 의미한다. 그러나 1990년대부터 자원의 중요성이 강조되었으며, Penrose(1959)는 기업의 존재를 자원 결합의 중요성으로 보았고, Wernerfelt(1984)는 이를 자원기반의 전략적 관점으로 확장하였다. 이 관점에서는 기업의 독특한 자원을 활용하여 경쟁우위를 창출하는 것이 핵심이라고 주장했다. 현대의 불확실한 산업환경에서 전통적인 포지셔닝 전략은 명확히 구분하거나 동시에 실행하기가 어렵다(Porter, 1980). 포지셔닝 전략은 빠르게 변화하는 소비자 요구에 대응하기 어려우며, 자원기반 전략에서도 자원 확보에 대한 시간, 비용, 매물비용 등의 문제로 환경 변화에 대응하기 힘들다. 이러한 문제점들로 인해 현대 경영환경에서는 새로운 전략 이론의 필요성이 강조된다. 불확실한 경영환경에서 혁신과 창발과 같은 전략은 필수적이다. Richard et al.(2003)와 MALEK et al.(2013)은 혁신의 중요성을 강조하였으며, Schumpeter(2013)의 ‘창조적 파괴’는 새로운 가치창출의 중심으로 혁신을 강조하고 있다.

Dinopoulos(2006)는 혁신이 우위를 제공함을 실증하였고, Bhide(2000)는 대부분의 성공 기업들이 처음의 전략을 변경함을 통해 창발적 전략의 중요성을 강조하며 조직 내에서 발전되는 창발적 전략이 유연성과 적응성을 강화한다고 하였다(Mintzberg & McHugh, 1985; Lowe & Jones, 2004; Mirabeau & Maguire, 2014). 결론적으로 혁신과 창발적 전략은 현대의 불확실한 경영환경에서 의미있는 전략으로 볼 수 있다.

2.4. 창업기업의 성장단계

기업 성장단계는 연구초점, 연구자의 관점, 그리고 연구방법에 따라 2단계에서 8단계까지 다양하게 설정되며, 일반화되지 않은 채 다양한 형태로 나타난다. 그럼에도 불구하고, 다수의 연구들은 기업의 탄생에서부터 쇠퇴에 이르는 전 과정을 내부환경에 따라 구분하는 Kazanjian(1988)의 4단계 모델을 근간으로 하고 있다. Kazanjian(1988)은 기술 기반 신규 벤처의 성장 단계 모형을 개발하고 105개 기업 데이터베이스를 통해 이론화된 성장 단계와 지배적 문제 간의 관계를 탐색하여, 부분적인 연관성을 밝혀 성장단계를 제품개발, 상업화, 성장, 안정화의 4단계로 구분하였다. 한편, Dodge et al.(1994)는 Kazanjian(1988)의 연구에서 상업화와 성장단계 사이에서 문제 해결에 있어서 가장 큰 차이가 나타난다는 결과를 도출하고 성장단계를 2단계(전기, 후기)로 제시하였다. 창업기업의 성장 모형으로는 Howard Love의 스타트업 J-커브(The Startup Up J-Curve)를 들 수 있다. 이 모형은 창업 성공을 위한 6단계(the six steps to entrepreneurial success) 모델로 창업시작(create), 시

제품 출시(release), 변화와 전환(morph), 비즈니스 최적화(model), 스케일업(scaleup¹⁾), 수익창출(harvest)을 제시한다(Love, 2016). Santisteban & Mauricio(2017)는 창업기업의 발전 단계별로 성공에 기여하는 요인들을 살펴보기 위해 씨앗(seed), 초기(early), 성장(growth), 확장(expansion) 4단계를 분석하여 21가지 주요 요인들을 확인하였다. 국내에서도 김종식·남정민(2022)은 4단계 모델을 기반으로 특허분석 요인을 AHP 기법으로 분석하였고, 김정태(2017)는 기업의 성장단계 분류는 다양하나, 주로 기업의 내부환경을 근거로 분류된다고 하였다. Miller & Friesen(1984)는 매출성장률과 조직구조를 기반으로 기업의 단계를 4단계로 제시하였다. 우리나라 중소기업청은 창업기, 초기성장기, 고속성장기, 성숙기, 쇠퇴기 총 5단계로 구분하고 있다(노용환·홍성철, 2011).

구분/연구자	창업기	성장기	비고		
조작적 정의	아이디어, 팀, 자본을 기반으로 시작하고, 시제품 출시와 시장 피드백을 거쳐, 고객과 시장의 의견을 반영하여 비즈니스 모델을 지속적으로 수정하고 최적화하는 단계	비즈니스 모델(BM)을 최적화하여 시장에 진입하고, 스케일업을 통해 본격적인 성장을 추구하며, 조직화와 BM의 안정을 통해 실질적인 수익 창출과 투자 회수(Exit)에 이르는 단계			
핵심과제	아이디어, 팀빌딩, 창업(start-up), 제품 개발, 시제품 출시(release), 초기자금 확보, 고객검증, 시장기회포착, 변화와 전환(morph)	인력확보, 비즈니스 최적화(model), 성장자금확보, 스케일업(Scale-up), 수익창출(harvest),			
Kazanjian (1988)	제품개발	상업화	성장	이후 안정화	
Love (2015)	창업시작 (create) 시제품 출시 (release)	변화와 전환 (morph)	비즈니스최적화 (Model) 스케일업 (Scaleup)	수익창출 (harvest)	start-up J-Curve
Santisteban & Mauricio(2017)	씨앗 (seed)	초기 (early)	성장 (growth)	확장 (expansion)	창업특화
Miller & Friesen(1984)	창업기	성장기			이후 성숙기
중소기업청 (2009)	창업기	초기성장기	고속성장기		
Dodge et al.(1994)	전기		후기		경계는 상업화

(출처: 연구자가 정리)

<그림 1> 창업기업 성장단계와 조작적 정의

본 연구는 상장 등의 성숙기 진입 이전 창업기업의 창업 성공요인을 파악하기 위한 창업연구로 대표적인 창업기업 성장 모형인 스타트업 J-curve모형을 기반으로 Kazanjian(1988)의 연구를 발전시킨 Dodge et. al.(1994)의 2단계 분류, 성장률과 조직구조 기반인 Miller & Friesen(1984)의 성장모형, 창업기업에 특화된 Santisteban & Mauricio(2017)의 연구, 한국 중소기업청의 5단계모형을 참고하여, 개념적인 측면에서, J-curve모델의 1~3단계를 묶어 아이디어와 초기 팀을 중심으로 자본 확보와 시제품 출시를 위한 노력을 하며, 시장 피드백을 받아 제품과 비즈니스 모델을 지속적으로 수정하면서 최적의 비즈니스 모델을 찾아나가는 단계로의 창업기와 4~6단계를 묶어 BM 최적화와 시장 진입을 위한 자본 확보, 브랜드 확립을 중심으로

1) 스케일업은 OECD가 고성장기업(High Growth Enterprise)으로 소개한 후 Sherry Coutu가 창업후 5년이 안된 기업 중 고용이 10명 이상이면서 매출 또는 고용이 3년간 평균 15~20% 이상 성장하는 기업에 ‘스케일업’이라고 이름 붙이면서 대중화됨.

본격적인 성장을 추구하며, 초기의 장애물을 극복한 후 규모와 조직화를 통해 실제 수익을 창출하고 회수를 도모하는 성장기로 구분하였다(Kazanjian, 1988; Dodge et. al., 1994; Miller & Friesen, 1984; Santisteban & Mauricio, 2017; 노용환·홍성철, 2011; Love, 2016). 본 연구의 성장단계에 대한 정의는 <그림 1>과 같다.

III. 연구방법

3.1. 분석의 흐름

본 연구는 한정화(2003)의 ERIS모형을 중심으로 하여 다양한 선행연구를 토대로 창업기업의 성공요인 평가지표를 개발하고, 관련연구를 바탕으로 평가요인과 항목을 선정하였다. 이후 해당 평가요인의 중요도를 파악하기 위해 AHP 구조를 구축하였고, 이를 통해 성공한 창업가들을 대상으로 설문조사와 인터뷰를 실시하였다. AHP 모형의 활용은 평가 요인들의 논리적 일관성 검증 및 상대적 중요도 도출, 평가자 간 합의 없이 다양한 의견을 통합하는 데 있어 효과적이다. 본 연구는 창업기와 성장기의 성공요인에 대한 중요도와 우선순위를 분석하였고, 두 단계 간 변화와 차이를 깊게 조사하였다. 인터뷰의 결과는 성장단계와 요인별로 정리되었고, 그 결과를 바탕으로 창업기업의 성장단계별 필요 전략과 방향성에 관한 시사점을 도출하였다.

3.2. 분석모형 구성

창업 성공요인 연구를 위한 평가지표는 한정화(2003)의 ERIS 모델을 중심으로 선행연구에서 도출된 요인을 활용하였으며, 문헌연구와 표층집단 인터뷰를 통해 창업기업의 창업 성공요인을 <표 1>과 같이 도출하였다.

<표 1> 평가지표 구성

상위요인	항목수	하위요인
창업가(Entrepreneur)	7	창업가 정신, 일반역량, 특수역량, 사회적 배경, 관리역량, 흡수역량, 학습지향
내부자원(Resource)	6	인적자원, 조직자원, 기술자원, 물적자원, 조직문화, 브랜드명성
산업(Industry)	8	시장규모, 성장률, 경쟁강도, 교섭력, 정책, 경제, 사회문화, 기술
전략(Strategy)	6	포지셔닝, 자원기반관점, 혁신, 차별, 지식기반관점, 가치혁신

창업가(Entrepreneur)의 특성과 역량은 창업 성공에 핵심적이며, 7개 항목으로 구성된다. 창업가 정신은 심리적 요인으로 리스크와 도전의지를 포함한 열정을 의미하며, 일반역량은 문제해결과 커뮤니케이션 능력과 같은 기본적인 역량을, 특수역량은 특정 산업의 전문 지식과 전문 역량을, 사회적 배경은

교육수준, 가정환경, 네트워크와 같은 배경을, 관리역량은 조직 관리와 재무 역량을, 흡수역량은 외부 지식의 효율적 활용 능력을, 학습지향은 지속적인 자기개발과 변화의 의지를 포함한다. 이 요인들은 창업성공을 결정하는 핵심 요소이다.

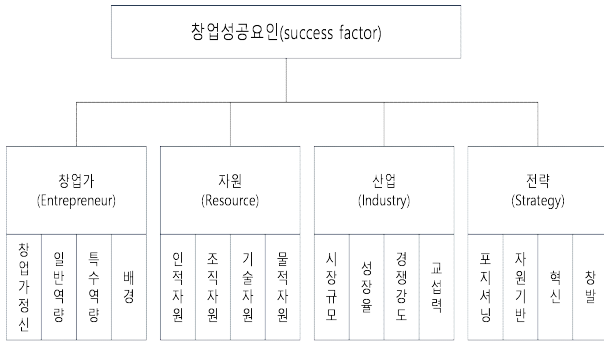
내부자원(Resource)은 기업의 경쟁력과 성장을 지원하는 6개 요인으로 구성된다. 인적자원은 창업자와 초기 팀의 전문성을 중심으로 제품 개발과 고객 관계를 지원하고, 조직자원은 효과적인 구조와 관리 능력으로 빠른 의사결정을 가능케 한다. 기술자원은 기업의 혁신적 기술 역량을 강조하며, 물적자원은 생산과 연구를 위한 물리적 자산을 제공한다. 조직문화는 팀의 협업과 창의력을 촉진하는 내재된 가치와 신념을 반영하며, 브랜드명성은 시장 내의 인식과 신뢰를 높이는 데 중요하다. 이 자원들은 창업기업의 성공을 위해 핵심적이며 지속적인 발전이 요구된다.

산업환경(Industry)은 창업기업의 시장위치와 경쟁력을 결정하는 8개 항목으로 구성된다. 시장 규모는 전체 산업의 수요와 고객 규모를 나타내며, 큰 시장은 높은 수익 가능성을 내포한다. 해당 산업의 성장 속도는 성장률로 표현되며, 빠른 성장은 새로운 기회이다. 경쟁강도는 시장의 경쟁 상황과 진입 장벽을 반영하며, 교섭력은 상품 및 서비스의 가격 결정에 영향을 미친다. 정부의 정책과 규제는 창업 활동과 연관되며, 경제적인 요인은 전반적인 비즈니스 환경에 영향을 미친다. 사회·문화적 요소는 소비자의 수요와 수용도에 중요하며, 기술변화는 산업 내의 제품과 서비스 혁신의 배경이 된다. 이러한 산업환경 요인들은 창업기업의 전략결정과 성공에 결정적이다.

전략(Strategy)은 6개 항목으로 구성된다. 포지셔닝은 시장에서 제품의 서비스의 독특한 위치를, 자원기반관점은 내부의 독특한 자원 활용을 강조한다. 혁신은 새로운 가치 창출의 중요성을, 차별화 전략은 유연한 전략 수립의 필요성을 강조한다. 차별화는 제품의 독특성을 부각시키며, 지식기반관점은 지속적 학습과 적응의 중요성을, 블루오션은 경쟁 없는 시장 창출의 중요성을, 그리고 파괴적 혁신은 기존 시장의 변화를 주도하는 전략의 필요성을 강조한다. 이러한 요소들은 창업의 성장과 지속 가능성을 높이는 핵심 전략으로 작용한다.

3.3. AHP 계층화 및 자료수집

본 연구에서는 AHP 분석을 위해 투자자 2명, 교수 및 지원 기관 2명, 성공한 창업가 2명 총 6명과 표층집단 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰 내용을 기반으로 중요하지 않거나 중복된 요인을 검증하였고, 검증된 내용을 바탕으로 요인의 우선순위를 결정하였다. 4명 이상의 창업가가 채택한 의견을 최종 요인으로 선정하여 총 4개의 상위요인과 16개의 하위요인을 확정하였다. 연구모형은 <그림 2>와 같으며, 연구모형에 대한 세부항목의 조작적 정의는 <표 2>와 같다.



<그림 2> 연구모형

<표 2> AHP 세부항목의 개념적 정의

구분	요인	조직적 정의	참고문헌
창업가 (Entrepreneur)	창업가정신	일반인 혹은 관리자들과 구분되는 창업가의 심리적 특징으로 진취성, 위험감수, 혁신성 등	Hansemark (2003) 이춘우(1999)
	일반역량	사업과 업무에 적용 가능한 기술, 지식 및 능력으로 의사소통능력, 문제해결능력, 팀워크, 적응력, 리더십 등.	Baum et al. (2001)
	특수역량	특정 직무나 산업에 필요한 기술, 지식 및 능력을 의미하며, 기술적인 성격을 가지며, 프로그래밍 언어, s/w 능력, 산업별, 특정 분야와 관련된 전문 지식을 포함.	
	사회적배경	가정환경, 교육수준, 경제적 지위, 국적/인종/성별/연령 등의 배경요인을 의미	Ardichvili et al. (2003) Shane(2000)
자원 (Resource)	인적자원	기업 내부의 인력과 인재	Barney(1991)
	조직자원	기업 내부의 구조, 프로세스, 시스템, 문화 등을 포함한 기업의 조직적인 자원	Barney(1991) Littunen (2000) 김춘근 외(2014) 이길형(2009)
	기술자원	기업이 보유하고 있는 기술적인 노하우, 특허, 상표, 정보 시스템 등을 의미	Barney(1991) 김춘근 외 (2014)
	물적자원	기업이 보유하고 있는 물질적인 자산	
산업 (Industry)	시장규모	특정 시장에서의 판매량, 매출액 또는 수요의 총량	Karuna(2007) 홍철규(2010) Rajan & Zingales (2001)
	성장율	특정 시장에서의 총 수요의 총량이 어떤 기간 동안 얼마나 증가했는지를 나타내는 지표	
	경쟁강도	산업 내에서 기업들이 서로를 이기려는 노력의 정도	Porter(1979) Gulon & Mrazky (2007) Fellner(1951) Kruse & Rennie (2006)
	교섭력	경쟁시장에서 다른 경쟁자들과의 상호작용에서 얼마나 강력한 입장을 가지고 있는지의 수준	Porter(1979)

전략 (Strategy)	포지셔닝	산업의 구조를 분석하고 이에 적응하는 전략으로 산업환경에 대한 경쟁적 전략	Harrison et al. (2001) Porter(1980) Grant(1991) Dierickx & Cool (1989) Kapla & Norton (1992) Porter(1979)
	자원기반	기업의 독특한 자원과 능력을 식별하고 이를 활용하는 전략	Harrison et al. (2001) Wernerfelt (1984) Barney(1991) Amit & Schoemaker (1993) Grant(1991)
	혁신	새로운 아이디어와 창의적인 접근을 통한 결정적 우위를 창조하는 전략.	Schumpeter (2013) MALEK et al. (2013) Dinopoulos, (2006)
	창발적전략	조직 내부나 외부 변화에 유연하게 대응하여 전략을 수정하거나 새로운 전략을 만들어내는 것	Mintzberg & McHugh(1985) Lowe & Jones(2004) Mirabeau & Maguire(2014)

창업 성공요인 계층화를 바탕으로 AHP 분석을 위해 쌍대비교 설문을 구성하여 창업가를 대상으로 2023년 7월 1일부터 31일까지 약 1달간 설문조사 및 인터뷰를 실시하였다. 대상자는 신한투자증권(2023)의 신한코스닥 상장요건의 수익성-매출액 기준 이상(예: 시총 200억원, 매출액 100억이상, 사업이익 20억 이상)의 재무적 성과를 달성하여 지속가능한 성장의 수준에 도달하거나, 매각 또는 상장으로 EXIT을 달성한 (Santisteban & Mauricio, 2017; 윤성만·성창수, 2023; Chirjevskis & Dvortsova, 2012) 창업기업의 창업가로 하였다. <표 3>과 같이 상장수준에 도달한 창업기업의 창업가 12명과 Exit한 창업가 11명, 총 23명의 자료를 수집하였다.

<표 3> 성공한 창업가의 구성

no	기업명	창업가	성공유형	no	기업명	창업가	성공유형
1	플****	조**	인수합병	13	이****	현**	상장요건
2	라****	강**	상장요건	14	굿*	임**	상장요건
3	첫*	장**	인수합병	15	크***	김**	상장
4	테**	김**	인수합병	16	슈**	이**	상장요건
5	오****	진**	인수합병	17	이*****	박**	상장요건
6	라**	이**	인수합병	18	나*****	전**	인수합병
7	인*****	조**	상장요건	19	매*****	김**	인수합병
8	카*	이**	상장요건	20	골**	김**	상장
9	다**	김**	상장요건	21	엔*****	심**	상장요건
10	에****	박**	상장요건	22	씨*****	전**	상장요건
11	일***	이**	상장요건	23	엔**	강**	상장요건
12	일****	강**	인수합병				

창업기업의 창업 성공요인을 분석하기 전에 창업가들이 평가 지표의 상대적 중요도를 일관되게 평가하였는지를 일관성 지수(Consistency Index, CI)로 검증하였다(<표 4> 참조). 일관성 지수는 일반적으로 0.1 이하일 경우 평가자가 일관되게 평가한다고 판단한다. 창업가 23명 자료의 CI 값을 산출한 결과 0.1 이하의 제외되는 자료 없이 23명의 자료를 분석에 적용하였으며, CI 평균은 0.0065로 나타났다. 성장기 23명 자료의 CI 값을 산출한 결과 역시 0.1 이하의 제외되는 자료 없이 23명의 자료를 분석에 적용하였으며, CI 평균은 0.0057로 나타났다.

<표 4> 일관성지수

구분	수집자료	적용자료	CI평균
창업기	23	23	0.0065
성장기	23	23	0.0057

IV. 분석결과

4.1. 창업기 성공요인의 분석결과

일관성 지수(Consistency Index, 이하 CI)와 Random Index(이하 RI)를 측정된 결과, 창업기 창업 성공요인의 일관성비율(Consistency Ratio, CR=CI/RI, 이하 CR)은 창업기 전체 .00064 이고, 창업가(.00047), 자원(.00044), 산업(.00045), 전략(.00001) 모두 0.1 미만으로 합리적 수준의 일관성을 갖고 있어 신뢰할 수 있다. 창업기의 성공요인을 분석한 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5> 창업기 창업 성공요인에 대한 분석 결과

목표	상위요인			하위요인			종합	
	상위요인	가중치	순위	요인	가중치	순위	가중치	순위
창업 성공 CR=.00064	창업가(E) CR=.00047	.521	1	창업가정신	.443	1	.231	1
				일반역량	.188	3	.098	3
				특수역량	.247	2	.129	2
				사회적배경	.122	4	.064	5
				인적자원	.440	1	.084	4
	자원(R) CR=.00044	.191	2	조직자원	.199	3	.038	11
				기술자원	.221	2	.042	9
				물적자원	.140	4	.027	14
				시장규모	.271	2	.043	7
	산업(I) CR=.00045	.160	3	성장률	.344	1	.055	6
				경쟁강도	.211	3	.034	12
				교섭력	.174	4	.028	13
	전략 CR=.00001	.129	4	포지셔닝	.176	4	.023	16
				자원기반	.200	3	.026	15
				혁신	.328	1	.042	8
				창발	.296	2	.038	10

분석 결과, 창업기 상위요인에서는 창업가(.521)가 가장 높은 비중을 차지하였다. 그 뒤로 자원(.191), 산업(.160), 전략(.129)의 순으로 나타났다. 즉, 창업기의 창업 성공요인으로 성공한 창업가들이 가장 중요하게 생각하는 요인은 ‘창업가’와 ‘자원’이며, ‘산업’과 ‘전략’은 상대적으로 덜 중요하게 생각하는 것으로 나타났다. 하위요인에 대해 각 요인별 상위요인 내에서 상대적 중요도를 살펴보면, 창업가에서는 ‘창업가정신(.443)’과

‘특수역량(.247)’, 자원에서는 ‘인적자원(.440)’과 ‘기술자원(.221)’, 산업에서는 ‘성장률(.344)’과 ‘시장규모(.271)’를 전략에서는 ‘혁신(.328)’과 ‘창발(.296)’을 창업 성공의 우선순위로 선정하였다. 상위요인과 하위요인을 동시에 고려한 중요도를 살펴보면 ‘창업가의 창업가정신(.231)’, ‘창업가의 특수역량(.129)’, ‘창업가의 일반역량(.098)’, ‘자원의 인적자원(.084)’, ‘창업가의 사회적 배경(.064)’ 순으로 다른 하위요인에 비해 높게 나타났음을 알 수 있다.

4.2. 성장기 성공요인의 분석 결과

성장기 창업 성공요인의 AHP 분석 결과에 대한 CI와 RI를 측정된 결과, 성장기 창업 성공요인의 CR은 성장기 전체 .00043이고, 창업가(.00006), 자원(.00025), 산업(.00007), 전략(.00038) 모두 0.1 미만으로 합리적 수준의 일관성을 갖고 있어 신뢰할 수 있다. 성장기의 성공요인을 분석한 결과는 <표 6>과 같다.

<표 6> 성장기 창업 성공요인에 대한 분석 결과

목표	요인	가중치	순위	하위요인	가중치	순위	가중치	순위
창업 성공 CR=.00043	창업가(E) CR=.00006	.331	1	창업가정신	.313	2	0.104	2
				일반역량	.327	1	0.108	1
				특수역량	.222	3	0.073	5
				사회적배경	.139	4	0.046	13
	자원(R) CR=.00025	.292	2	인적자원	.332	1	0.097	3
				조직자원	.276	2	0.080	4
				기술자원	.230	3	0.067	7
				물적자원	.162	4	0.047	10
	산업(I) CR=.0007	.211	3	시장규모	.249	2	0.053	8
				성장률	.337	1	0.071	6
				경쟁강도	.177	4	0.037	15
				교섭력	.238	3	0.050	9
	전략(S) CR=.00038	.166	4	포지셔닝	0.206	4	0.034	16
				자위기반	0.279	1	0.046	11
혁신				0.279	2	0.046	12	
창발				0.236	3	0.039	14	

분석 결과, 성장기 상위요인에서는 창업가(.331)가 가장 높은 비중을 차지하였다. 그 뒤로 자원(.292), 산업(.211), 전략(.166)의 순으로 나타났다. 즉, 성장기의 창업 성공요인으로 성공한 창업가들이 가장 중요하게 생각하는 요인은 ‘창업가’와 ‘자원’이며, ‘산업’과 ‘전략’은 상대적으로 덜 중요하게 생각하는 것으로 나타났다. 하위요인에 대해 각 요인별 상위요인 내에서 상대적 중요도를 살펴보면, 창업가에서는 ‘일반역량(.327)’과 ‘창업가정신(.313)’, 자원에서는 ‘인적자원(.332)’과 ‘조직자원(.276)’, 산업에서는 ‘성장률(.337)’과 ‘시장규모(.249)’를 전략에서는 ‘자원우위(.279)’와 ‘혁신(.279)’을 성장기 창업 성공의 우선순위로 선정하였다. 상위요인과 하위요인을 동시에 고려한 중요도를 살펴보면 ‘창업가의 일반역량(.108)’, ‘창업가의 창업가정신(.104)’, ‘자원의 인적자원(.097)’, ‘자원의 조직자원(.080)’, ‘창업가의 특수역량(.073)’ 순으로 다른 하위요인에 비해 높게 나타났음을 알 수 있다.

4.3. 단계별 중요도와 우선순위의 차이 분석

연구목적에 따라 성장단계별 창업성공요인의 변화를 분석해 보았으며, 상위요인의 변화는 <표 7>과 같다. 창업기에 비해 성장기는 창업가의 중요도가 .190만큼 감소한 반면, 자원의 중요도는 .101만큼 증가하였다. 이는 창업기에서는 창업가의 개인적 역량과 비전이 중심적인 역할을 하지만, 성장기에는 조직화와 확장을 위한 다양한 자원의 중요성이 강조된다고 볼 수 있다. 산업과 전략의 중요도도 각각 .051, .037만큼 증가하였으며, 이는 성장기에는 특정 산업 내에서의 우위, 경쟁력 확보와 지속적 성장을 위한 의사결정의 방향성이 더욱 중요해진다는 것을 알 수 있다.

<표 7> 성장단계별 상위요인의 변화

구분	창업가(E)	자원(R)	산업(I)	전략(S)
창업기(A)	.521	.191	.160	.129
성장기(B)	.331	.292	.211	.166
차이(B-A)	-.190	.101	.051	.037

하위요인까지 포함한 창업 성공요인의 성장단계별 변화를 살펴보면, <표 8>과 같다. 창업가의 일반역량(+.139), 창업가의 창업가정신(-.130), 자원의 인적자원(-.108), 전략의 자원우위(+.079), 자원의 조직자원(+.077)의 순으로 중요도가 크게 변화하였다.

<표 8> 성장단계별 창업 성공요인의 변화

구분	창업기(A)		성장기(B)		차이/변화(A-B)			
	가중치	순위	가중치	순위	가중치차이	순위변화		
창업 성공	창업가(E)	창업가 정신	.231	1	0.313	2	-0.130	-1
		일반역량	.098	3	0.327	1	0.139	+2
		특수역량	.129	2	0.222	5	-0.025	-3
	자원(R)	사회적 배경	.064	5	0.139	13	0.017	-8
		인적자원	.084	4	0.332	3	-0.108	+1
		조직자원	.038	11	0.276	4	0.077	+7
	산업(I)	기술자원	.042	9	0.230	7	0.009	+2
		물적자원	.027	14	0.162	10	0.022	+4
		시장규모	.043	7	0.249	8	-0.022	-1
	전략(S)	성장율	.055	6	0.337	6	-0.007	-
		경쟁강도	.034	12	0.177	15	-0.034	-3
		교섭력	.028	13	0.238	9	0.064	+4
전략(S)	경쟁우위	.023	16	0.206	16	0.030	-	
	자원우위	.026	15	0.279	11	0.079	+4	
	혁신	.042	8	0.279	12	-0.049	-4	
	창발	.038	10	0.236	14	-0.060	-4	

우선순위를 살펴보면, 창업가의 사회적 배경(-8위), 자원의 조직자원(+7위), 전략의 자원우위(+4위), 자원의 물적자원(+4위), 전략의 창발적 전략(-4위), 전략의 혁신(-4위) 순으로 크게 변화하였다. 종합해보면, 성장기로 갈수록 창업가의 창업가정신, 창업가의 특수역량, 창업가의 사회적 배경과 같은 창업가 개인의 중요도와 우선순위가 감소하는 대신 내부자원(+.101)을 중심으로 산업(+.051), 전략(+.037) 등의 다른 요소들의 중

요도와 우선순위가 증가하는 경향을 보인다. 하위요인에서도 리더십과 관리역량을 포함하는 창업가의 일반역량(+.139)이 증가하고 개인역량 중심의 인적자원(-.108)이 크게 감소하는 반면, 조직자원(+.077)이 증가하는 경향을 보인다.

4.4. 성공한 창업가 의견

창업기에서 창업가의 중요도는 52.1%로 본 연구에서 분석된 창업기와 성장기의 모든 상위요인의 결과 중에서도 가장 높고, 단계만 다른 성장기 창업가의 중요도인 33.1%보다도 19%p가 높고, 성장기의 자원(29.2%)보다도 22.9%p 높다. 이는 창업기에서 창업가의 중요성이 매우 높음을 보여주는 것으로 창업기에 창업가의 창업가정신, 역량, 배경이 기업의 성장과 성공에 결정적인 역할을 한다는 것을 의미한다. 이와 관련한 성공한 창업가의 인터뷰 내용은 <표 9>와 같다.

<표 9> 창업기 창업가(E)요인에 대한 창업가 의견

요인	내용
창업기의 창업가(E)	<ul style="list-style-type: none"> ▶창업기에는 창업가의 개인기에 의존하는 면이 크다. 자원이 중요하지만 부족할 수 밖에 없고 파트너를 활용하는 부분이 중요하다. 돈이 안된다는 분위기 속에서도 창업가의 평판과 인사이트로 좋은 인력을 모집할 수 있었다. (첫*, 대표) ▶정신적 지주가 중요하다. 그 지주가 있으면 안정감을 느끼고, 그 사람과 함께하면 성공할 것 같은 믿음이 생긴다.(알**, 대표) ▶성공의 길은 단기간의 열정만으로는 극복할 수 없는 도전이 많다. 10년 동안 함께 고생한 팀의 절박함과 끈기, 그리고 지속적인 수의 창출을 위한 명확한 비전이 성공의 기반이었다. 창업가로서 끊임없는 판단력, 혁신, 신속한 의사결정, 그리고 실행력이 필수적이다. 진심으로 창업을 추구한다면, 장기적인 관점에서 준비하고 그 도전을 받아들일 준비가 돼야 한다.(크**, 대표) ▶창업가의 배경의 경우 창업기의 투자나 채용 시 이점이 작용하는 것은 확실하지만, 결정적이라고 보기는 힘들고, 성장할수록 그 중요도는 떨어진다.(씨****, 대표)

반면 성장기에는 창업가의 중요도가 크게 감소한다. 창업기 52.1%이던 창업가의 중요도는 성장기에 들어 33.1%로 크게 (19.0%) 감소하는 반면, 자원, 산업, 전략의 중요도는 각각 10.1%p, 5.1%p, 3.7%p 증가한다. 이는 성장기에 창업가의 역할이 성장과 성공에 미치는 영향이 크게 감소하는 것처럼 보이지만, 이는 역할의 감소가 아닌 변화라고도 해석할 수 있다. weber(2015)에 따르면, 관료제는 특정 목표를 달성을 위한 관리조직으로 효율적이고 합리적인 조직 운영을 위해 필수적이며, 창업 초기에 실무와 실행에 중점을 두었던 창업가가 성장기에 들어서면서 전략적 방향 설정, 시스템 구축, 조직 관리와 같은 고위 차원의 역할로 전환하는 것을 볼 수 있다고 하였다. 이러한 전환의 관점으로 보면, 성장기에 들어 창업가의 직접적인 실무 참여는 감소하지만, 그들의 결정이 자원 배분, 산업 분석, 전략 개발 등에 더 큰 영향을 미치게 되며, 조직 전반에 미치는 영향력은 중요하게 유지되거나 때로는 증가한다고 할 수도 있다. 이는 창업가가 조직의 성장 단계에 따라 그 역할이 진화하고 적응한다는 것을 보여준다. 이와 관련한 성공한 창업가의 인터뷰 내용은 <표 10>와 같다.

<표 10> 창업가의 역할에 대한 창업가 의견

요인	내용
성장기의 창업가(E) 역할	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 창업 초기에는 제품과 아이디어에 집중하며 모든 것을 직접 관리했지만, 성장기에는 전략적 리더십과 팀 관리에 더 많은 시간을 할애하게 되었습니다. 이제 제 역할은 비전 설정과 조직의 방향성을 제시하는 것입니다. (씨**, 대표) ▶ 처음엔 그냥 원 오브 개발자였어요 모든 작은 세부사항이 중요했지만, 성장기에 접어들면서 나는 큰 그림을 그리는데에 집중하게 되더라고요. 지금은 리서치, 육성과 같은 조직의 장기적 성장을 위해 시장 기회를 포착하고, 적절한 인재를 영입하고 길러내는 데 더 많은 노력을 기울여요.(테**, 대표) ▶ 초기에는 제 역할이 주로 문제 해결자였지만, 성장기에는 방향 제시자로 변모했습니다. 성공적인 성장을 위해 조직 문화를 구축하고, 팀을 영감을 주는 방향으로 이끌어가는 것이 제 새로운 목표입니다.(라**, 대표)

앞서 창업가 요인의 변화에서도 나타나지만, 성장과정에서 가장 크게 드러나는 특징은 창업가자원 중심에서 조직자원 중심으로 변화해가는 부분이고, 그 시기는 창업기와 성장기 전반에 걸쳐 나타난다. 연구결과에서도 조직자원은 창업기 3.8%(11위)에서 성장기 8%(4위)로 4.2%p(+7위) 상승하였고, 연구의 조작적 정의 내에 리더십을 포함하는 창업가의 일반역량도 창업기 항목내 18.8%(4개중 3위), 전체 9.8%(16개중 3위)에서 성장기 항목내 32.7%(4개중 1위), 전체 10.8%(16개 중 1위)로 최상위권에 포진하였다. 이와 관련한 인터뷰 내용은 <표 11>과 같다.

<표 11> 자원(R)요인에 대한 창업가 의견

요인	내용
자원(R)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 사무실 좋은 것도 중요하지만 업무와 커뮤니케이션 프로세스 등의 조직 프로세스가 중요합니다. 조직문화일 수도 있지만 약속, 룰? 정해진 프로세스로인데, 이것도 제가 좋으니까 이렇게 하자 저렇게 하자가 아니라 형태를 잘 만드는 것인데, 사실은 저 회도 트라이얼 에러를 통해 맞춰가고 있는 과정입니다. 직원들한테 회사가 완벽하지 않고 지금 투자 받은 만큼 성장하고 있는 상황이기엔 개선해야할 부분을 얘기해 주면 같이 협의해서 한번 만들어보자는 얘기를 많이 합니다. 굉장히 심혈을 기울이고 좋은 프로세스들을 정성들여서 만들고 있어요.(다**, 대표) ▶ 긍정에너지를 발산을 하면서 달려가던 부분들을 스스로 표준화시키고 리스크 관리가 가능한 관리시스템을 설계해 해 나가는 시기가 성장기인 것 같습니다. 그걸 성장기에 만들어낸 회사가 그다음 단계로 가고 그거를 못 만들어낸 회사들이 무너진 경우들을 상당히 봤거든요.(씨****, 대표) ▶ 처음에는 단순한 비즈니스 아이디어였지만, 그 이후로 점점 커지고 성장해가는 과정에서 조직문화의 중요성을 깨닫게 되었습니다. 회사가 오래 지속되기 위해서는 경영 철학과 가치관이 꼭 필요하다는 것을 깨닫게 되었습니다. 그래서 저희는 비전과 철학을 담은 웨이(way)를 만들어 회사의 핵심 가치와 철학을 내재화하고자 했습니다.(라**, 대표)

산업(I)요인 중 시장규모와 성장률에 대해서 성공한 창업가들은 의견이 나뉘었지만, 시장성장률은 창업기 .344(전체 6위), 성장기 .337%(전체 6위)이고 시장규모는 창업기 .271(전체 7위), 성장기 .249(전체 8위)로 창업기와 성장기 모두 성장률이 조금씩 더 높은 경향을 보였다. 이는 창업기업의 특성 상 이미 수요가 검증된 시장보다 아직 개척되지 않은 시장이 새로운 기회와 수요를 창출하기 용이하기 때문인 것으로 보여진다. 성장율에 대한 성공한 창업가들의 의견은 <표 12>과 같다.

<표 12> 성장율에 대한 창업가 의견

요인	내용
산업(I)의 성장율	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 창업기를 지나서 이제 성장기로 돌아섰을 때는 성장률이 급격히 올라가야 하는데 산업의 흐름이 우리의 성장과 맞지 않거나 애초에 산업 자체가 너무 작다면 아무리 뛰어난 인재와 전략이 있어도 생산성이 떨어질 수 밖에 없어요 매출 100억을 만드는 것과 매출 천억을 만드는 것, 매출 10억을 만드는 건 똑같은 노력인가거든요.(O*****, 대표) ▶ 저희는 인공지능과 자원순환 산업 이런 전체적인 시장의 변화와 트렌드에 민감하게 생각하면서 조금 미리 움직인 부분이 굉장히 중요했어요. 성공에 올라가는 데, 제이커버블 만들어가는 데 말 그대로 판이 벌어지기 전에, 파티가 시작되기 조금 전에 미리 입장을 하는 거죠.(에****, 대표) ▶ 창업멤버들이 산업에 대해서 타겟팅 한 게 좀 컸어요 결국 진짜 유행 시장이라는 것에 대한 통행이 필요할 것 같아요.(나****, 대표) ▶ 유사한 서비스들이 있었음에도 이렇게 피봇을 한 이유는 이 시장이 엄청 커진다고 생각했어요 그래서 투자를 받는 데 유리하다고 생각했거든요.(다****, 대표) ▶ 메타가 오클러스를 인수한다는 기사를 보고 VR이 곧 커질 것이라는 확신을 했어요 그러면 누군가는 3D 콘텐츠를 만들어야 하는데 쉽게 만드는 게 최고일 거라 생각하고 시작한 거예요.(더**, 대표)

연구 결과에서 경쟁강도는 창업기에 항목 내 21.1%(4개 중 3위), 전체 3.4%(16개 중 12위)이고, 성장기에는 항목내 17.7%(4위), 전체 3.7%(15위)로 다른 요인들에 비해 상대적으로 낮은 중요도와 우선순위로 나타났다. 이러한 결과는 창업가들의 인터뷰에도 드러났다. 경쟁강도에 대한 성공한 창업가들의 의견은 <표 13>과 같다. 성공한 창업가들은 경쟁강도 자체를 중요하게 여기지 않았으며, 오히려 창업과 시장 개발의 기회로 인식하며, 이를 비즈니스 전략에 효과적으로 통합하였다. 창업기에는 경쟁자들을 파트너로 여기며 시장 점유율보다 기술 개발과 혁신에 초점을 맞추는 반면, 경쟁사와의 소통을 통해 확신을 더욱 굳건히 하였으며, 성장기에도 경쟁을 회피하기보다는 활용하여 사업을 성장시키는 데 중점을 두는 것으로 나타났다. 경쟁에 대한 성공한 창업가들의 의견은 <표 13>과 같다.

<표 13> 경쟁에 대한 창업가 의견

요인	내용
산업(I)의 경쟁강도	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 기술적인 자신이 있고 확신이 있으면 경쟁도는 중요하지 않다. 미안하지만 경쟁사는 신경도 안 썼다. 경쟁사들하고도 얘기 많이 했다. 그러면서 더 확신이 들었던 것 같다. 우리가 여기 정도는 잡을 수 있겠구나.(헛*, 대표) ▶ 파편화된 시장에서 퍼스트무버로 대중화에 성공하면, 경쟁자가 나와도 원천적인 시장 창출자로서 수익을 독점하고 큰 경쟁을 피할 수 있다.(그**, 대표) ▶ 경쟁사가 시장을 같이 키워주는 파트너란 생각이 들어요 성숙이 됐을 때 경쟁을 하는 거지 시장이 커질 때는 좋은 파트너죠 경쟁사 대표님 자주 뵙니다. 그거 신경 쓰는 게 시간 낭비라고 생각합니다. 경쟁적으로 보는 게 아니고 그냥 절대적으로 우리 자체가 그냥 성장한다는 느낌이에요.(아*****, 대표) ▶ 유사 서비스가 다 마켓 점유율이 없기에 저는 의미가 없다고 생각합니다. 성장기에도 크게 의미가 없는 게 시장을 찢어 먹는 게 아니라 같이 파이를 키워나간다는 된다는 관점이 더 커요.(라**, 대표) ▶ 이중통합이라는 장르에서는 저희만 있었어요 인수한 배경도 그게 제일 클 것 같아요. 전략적으로 지금 현재보다 길게 봤던게 통했어(알*****, 대표)

전략(S)요인은 창업기와 성장기 각각 12.9%, 16.6%로 모든 상위요소 중 최하위로 분석되었다. 이는 많은 창업기업들이 전략적 계획을 제대로 활용하지 못하고 있다(Sexton & Auken, 1985)는 기존의 연구결과와 일치하고 있다. 낮은 상위요인의 가중치가 하위요인까지 영향을 크게 미치는 AHP 방법론의 특성상 하위요인에서도 전통적 전략요소인 포지셔닝과 자원기반관점이 하위요인까지 고려한 종합 가중치에서 창업기에는 자원기반관점 2.6%(16개 중 15위), 포지셔닝(2.3%(16개 중 16위), 성장기에는 자원기반 3.4%(11위), 포지셔닝 3.3%(16위)로 최하위권에 포진하였다. 포지셔닝은 창업기와 성장기 모두에서 최하위를 기록하였다. 상대적으로 본 연구에서 제시한 비경쟁적 전략요인의 경우, 창업기에는 전통적 전략요인에 비해 상대적으로 높게 나타났다. 창업기 성공요인 중 혁신은 4.8%(항목 내 1위, 전체 8위)이었고, 창발은 3.8%(항목 내 2위, 전체 10위)로 나타났다. 이와 관련한 성공한 창업가들의 의견은 <표 14>와 같다.

<표 14> 전략(S)에 대한 창업가 의견

요인	내용
전략(E)	<ul style="list-style-type: none"> ▶제도 부분에서도 혁신이 필요하며, 처음으로 그 제도를 돌파한 제품으로 혁신이 중요하다. 이를 통해 창업기의 우위를 가질 수 있다.(일***, 대표) ▶산업이 크게 변했지만 구체적인 전략은 없었다. 초기에는 빠른 실행과 현장 의사결정이 중요했으며, 계속 변하는 우선순위에 유연하게 대응했다.(나***, 대표) ▶연감플랜이 아예 없었다. 너무 빨리 변하니깐. 플랜을 세울 수가 없고 그냥 늘 바뀐다고 봐야한다. 성장기 한 2-3년 그렇게 보냈다.(크***, 대표) ▶초기에는 기술적인 혁신을 만들어내는 것이 제일 중요했고 그 다음에 경쟁사 대비 어떤 차별점을 만들어내는 것이 중요했어 요.(매***, 대표) ▶온라인의 세계에서 오프라인만의 전략을 선택한 것은, 잊지 못할 경험에서 비롯되었어요. 어느날 매장을 찾아와 제품을 꼼꼼히 만져보고 체험한 뒤 구매하는 모습을 보는 순간, 제품의 질감, 착용감, 그리고 그것을 체험하는 고객의 반응, 그 모든 것이 오프라인만의 가치라는 것을 깨달았어요.(슈**, 대표)

연구에 사용된 요인과 별개로 창업가와의 인터뷰에서 다수의 창업가에게 드러난 특징이 있으며, 내용은 <표 15>과 같다. 인터뷰에서 공통적으로 드러난 창업 성공의 핵심 요소는 ‘간절함’이다. 창업가들은 포기하지 않는 태도와 끈기를 강조하며, 부족함을 채우기 위한 노력과 지속적인 도전을 통해 어려움을 극복한다. 창업 초기에는 개인적 능력과 팀워크가 중요하며, 실패 후에도 다시 시작하는 결단력과 회복력이 필수적이다. 또한, 금전적 어려움과 생존의 도전에도 불구하고, 열정과 기술에 대한 믿음을 유지하며 새로운 기회를 모색하는 것이 중요하다. 이러한 공통점은 창업 과정에서 간절함이 어떻게 성공의 핵심 동력이 되는지를 잘 보여주고 있다.

<표 15> 간절함에 대한 창업가 의견

요인	내용
창업가(E) 특징	<ul style="list-style-type: none"> ▶포기하면 슬럼프 되는 걸 깨달았어요 그래서 무엇이든 포기하면 안 된다는 생각으로 26세에 창업했어요. 부족함이 있었기 때문에 그걸 채우려고 노력했고, 여기까지 올 수 있었어요.(라***, 대표) ▶창업기에는 창업가 개인기에 의존한 면이 커요. 10년 넘게 고생한 팀이어서 성공에 대한 절박함이 정말 간절했어요.(크***, 대표) ▶첫 창업은 유통 회사였는데, 코로나 때, 큰 타격을 받고 힘들어졌고, 결국 회사를 정리했어요. 포기하지 않고 다시 창업했는데, 잘 한 것 같아요.(오***, 대표) ▶창업기에는 아이템보다 생존이 먼저였습니다. 젊은 시절 사업 판에 발을 틀이며 여러 실패를 겪은 후, 금전적 어려움을 겪었어요. 그러나 개발에 대한 열정과 기술은 변하지 않았고, 준비되면 그 때 사업을 시작하자는 생각으로 프리랜서로서의 길을 시작했습니다.(알***, 대표)

또한, 다수의 업기업들이 공통적으로 얘기한 요인으로는 ‘타이밍’, ‘속도’, ‘벤치마킹’, ‘목표의식’ 등이 있었다. 이에 대한 창업가 의견은 <표 16>과 같다.

<표 16> 기타 창업가 의견

요인	내용
기타 창업가 의견	<ul style="list-style-type: none"> ▶보통 창업을 할 때 이 아이디어는 자기만 갖고 있을 거라고 생각을 하거든요. 그건 틀린 얘기예요. 수만 명이 비슷한 생각을 해요. 실행 하는지 안 하는지, 얼마큼 빠르게 하는지에 성공이 결정된다고 생각해요.(오***, 대표) ▶누가 하고 있네 하면서 쉽게 버리는 경우가 많은데 하고 있다면 그 아이디어가 괜찮다는 얘기에요. 오히려 빠르게 따라 하다 보면 금방 따라잡을 수 있고, 안 하고 있는 것들을 좀 더 깊이 있게 공략을 하면 되는거죠.(매***, 대표) ▶성장하는 시장에 들어가는 편이라 글로벌 리서치를 많이 해요. 해외에서 뜨는 서비스를 유심히 봐요. 미국인과 한국인 사이에 큰 차이가 없으면 미국에서 되는 게 한국에서도 되겠죠. 빠르게 벤치마킹을 해요.(태**, 대표) ▶목표를 명확히 세우고 그를 위해 모든 역량을 집중하는 것이 중요해요. 저희는 매각을 목적으로 서비스 시작한 거예요.(라**, 대표)

V. 연구의 결과 및 한계점

5.1. 연구결과 및 이론적 시사점

본 연구는 기존연구가 많이 다루고 있는 창업가 특성, 내부자원, 외부환경 및 전략의 영향과 중요성을 중점적으로 다루면서도 기존 연구와의 명확한 차별성을 지니고 있다. 우선, 단일 요인에 국한되지 않고 통합적인 관점을 채택하여 창업의 성공요인을 보다 심층적으로 분석하였다. 이를 통해 창업의 다양한 요소 및 그 사이의 상호작용을 더욱 정밀하게 이해하고 반영하였다. 더불어, 성공한 창업기업을 대상으로 연구하여 숨겨진 핵심 성공요인을 파악함으로써 창업의 실질적인 성공전략을 추출하였다. 또한 성장단계별 창업 성공요인의 변화를 분석하였으며, 이를 통해 각 단계에서의 특징적인 요구사항과 요인을 분석하였다. 이러한 접근은 창업가들이 단계별로 명확하게 대응할 수 있도록 지침을 제공하는 측면에서 기존 연구와 차이를 보인다. 단일 요인에 대한 창업성이나 성공요인 연구, 성장단계별 연구는 많으나, 이 둘을 동시에 고려한 연구는 부족하다. 본 연구는 창업기업의 성장단계별 성

공요인 도출을 위해 성공한 창업기업 23개의 창업가를 대상으로 AHP 분석 방법을 통해 실증 조사하였으며 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 창업기 성공요인을 AHP 분석한 결과, ERIS모델에 기반한 상위요인은 창업가가 52.1%로 가장 중요한 것으로 나타났고, 이어서 자원(19.1%), 산업(16.0%), 전략(12.9%) 순으로 중요도가 나타났다.

둘째, 창업기 성공요인 중 창업가에서는 ‘창업가정신’(44.3%)과 ‘특수역량’(24.7%)이, 자원에서는 ‘인적자원’(44%)과 ‘기술자원’(22.1%)이, 산업에서는 ‘성장률’(34.4%)과 ‘시장규모’(27.1%)가, 전략에서는 ‘혁신’(32.8%)과 ‘창발’(29.6%)이 창업 성공의 중요한 요인으로 나타났다.

셋째, 창업기의 상위요인과 하위요인을 동시에 고려한 종합가중치에서는 창업가의 ‘창업가정신’(23.1%)이 가장 중요한 것으로 나타났고, ‘특수역량’(12.9%), ‘일반역량’(9.8%), ‘인적자원’(8.4%), ‘사회적 배경’(6.4%) 순으로 높게 나타났다.

넷째, 성장기의 경우, 상위요인은 창업가가 33.1%로 가장 중요한 것으로 나타났고, 이어서 자원(29.2%), 산업(21.1%), 전략(16.6%) 순으로 중요도가 나타났다.

다섯째, 성장기 성공요인 중 창업가에서는 ‘일반역량’(32.7%)과 ‘창업가정신’(31.3%)이, 자원에서는 ‘인적자원’(33.2%)과 ‘조직자원’(27.6%)이, 산업에서는 ‘성장률’(33.7%)과 ‘시장규모’(24.9%), 전략에서는 ‘포지셔닝’(27.9%)과 ‘혁신’(27.9%)이 창업 성공의 중요한 요인으로 나타났다.

여섯째, 성장기의 상위요인과 하위요인을 동시에 고려한 종합가중치에서는 창업가의 ‘일반역량’(10.8%)이 가장 중요한 것으로 나타났고, ‘창업가정신’(10.4%), ‘인적자원’(9.7%), ‘조직자원’(8.0%), ‘특수역량’(7.3%) 순으로 높게 나타났다.

일곱째, 창업기 대비 성장기의 중요도와 우선순위의 변화를 분석해보면, 상위요인에서는 창업가가 19% 감소한 반면, 자원은 10.1% 증가하였으며, 하위요인에서는 ‘일반역량’(+13.9%)과 ‘자원기반전략’(+7.9%), ‘조직자원’(+7.7%)이 증가하였으며, ‘창업가정신’(-13.0%)과 ‘인적자원’(-10.8%)은 감소하였다.

종합하면, 창업기에는 창업가정신, 특수역량, 사회적 배경과 같은 창업자 개인의 능력 중심의 성장이라면, 성장기에는 일반역량, 조직자원, 자원기반전략과 같은 요인들이 강조되면서 조직의 구조와 문화, 내부 협업과 같은 조직중심의 성장으로 전환됨이 확인된다. 또한 창업기에는 시장규모와, 성장률, 경쟁강도와 같은 시장 진입에 요인들이 중요한 반면 성장기에는 교섭력과 같은 브랜드와 시장 지위적 요소가 강조되면서 고객, 파트너와의 관계 구축이 성장의 유리한 조건 확보에서의 핵심 요인으로 지목되었다. 전략에 있어서 창업기에는 혁신과 창발적 전략이 중요하였으나, 기업 성장과 함께 효율성과 안정적 성장이 중요해지면서 성장기로 갈수록 그 중요성이 줄어드는 경향을 보인다.

창업기업은 성장 단계에 따라 전략과 자원의 우선순위가 크게 변화한다. 창업 초기에는 창업가의 사회적 배경과 혁신, 그리고 창발적 전략이 중요하게 여겨지지만, 성장 단계에서는

조직자원, 물적자원, 교섭력 및 자원기반관점과 같은 전략과 핵심역량이 더욱 중요하게 됨을 확인하였다. 창업기업은 이러한 변화를 인식하고 각 성장 단계에 맞는 전략과 리소스를 집중적으로 관리해야 경쟁력을 유지하고 지속가능한 성장을 할 수 있을 것이다.

본 연구가 갖는 학술적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 창업기업의 성공요인을 도출한 선행연구(이설빈, 2017; 임아름, 2015)에서 제시한 바와 같이, 창업가정신(창업기 1순위, 성장기 2순위), 창업가의 일반역량(창업기 3순위, 성장기 1순위) 및 특수역량(창업기 2순위, 성장기 5순위)이 높게 나타났다. 창업가정신과 창업가의 역량은 창업기업의 성공을 위한 필수 요건임을 확인할 수 있었다.

둘째, 빠르게 성장하는 산업은 새로운 기회와 시장을 창업자에게 제공하게 되어, 비즈니스 모델의 확장성과 수익성 증대의 가능성이 높아진다는 Sandberg & Hofer(1987)의 연구와 같이 성장률(창업기 6위, 성장기 6위)은 창업성공에 중요한 요소로 나타났다. 반면 경쟁강도(창업기 12위, 성장기 15위)는 Miller & Camp(1985)의 연구결과와 달리 성공한 창업가들의 관점에서는 중요한 고려요소가 아닌 것으로 나타났다.

끝으로, 성공한 창업가의 관점에서 볼 때, 기업이 추구하는 전략 가운데 가장 일반화된 전략 유형(Porter, 1980; Barney, 1991; 이장우 외, 2015)인 포지셔닝(창업기 16위, 성장기 16위) 전략과 자원기반관점(창업기 15위, 성장기 11위) 전략의 중요도는 상대적으로 낮게 평가되었다. 이러한 저평가는 현대의 빠르게 변화하는 경영환경과 창업의 특성상 기존의 기업경영 방식과 차이가 있기 때문으로 추정된다.

본 연구는 AHP 분석과 함께 성공한 창업가들의 의견을 분석하였다. 본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 창업기에는 인적자원과 같은 조직화 요인이나 일반역량보다는 창업가의 창업가정신과 특수역량이 기업 성장과 성공에 결정적인 역할을 함에 따라 창업가와 지원기관 모두 창업가의 창업가정신과 특수역량 개발과 강화에 집중적인 지원과 투자를 할 필요가 있다.

둘째, 창업기 실무와 실행에 중점을 둔 창업가의 역할이 성장기에 들어서 전략 설정, 시스템 구축, 조직 관리로 전환되어야 하며, 이에 창업자와 지원기관은 이러한 역할 변화를 지원하고 촉진하는 데 집중해야 한다.

셋째, 본 연구를 통해 성공한 창업가들은 경쟁과 전략에 대해 경쟁에 과도하게 집중하기보다는 협력을 통한 시장의 성장과 새로운 기회에 주목하고, 경쟁적 대결보다는 시장에서 독특한 가치와 혁신을 창출하는 데 초점을 맞추고 있는 것을 알 수 있다. 이는 기존 전통적 경영전략에 기반한 경쟁적 관점의 창업 프로그램들을 협력, 혁신, 적응, 유연성, 시장개척에 초점을 맞춘 방향으로 전환할 필요성을 시사한다. 이러한 접근은 창업기업이 단순한 경쟁을 넘어서 창의적 사고와 시장에서의 독특한 위치 확보에 집중하도록 하여, 지속 가능한 성장과 성공을 도모하는 데 기여할 것이다.

끝으로, 본 연구는 성장과정에서의 요인별 세부적인 데이터

를 제공한다. 물론, 창업기업별로 성장의 과정이 다 같을 순 없지만, 성공한 창업가들의 경험을 바탕으로 한 성장의 데이터는 창업자에게는 시기별 준비사항과 적절한 자원배분의 수준과 같은 전략적 인사이트를 제공할 수 있을 것이며, 지원기관에게는 프로그램 설계와 표준화를 통한 창업지원의 효과와 효과 향상에 유의미한 데이터가 될 수 있을 것이다.

5.2. 연구의 한계점 및 연구방향

본 연구는 성공한 창업가의 표본이 ICT 분야에 치우쳐 있고, 성공의 정의를 상장, 매각과 같은 이벤트와 재무적 기준에 제한하는 한계를 지니고 있다. 이를 극복하기 위해서는 다양한 분야의 성공한 창업가들을 포괄적으로 인터뷰하여 다양한 의견을 수렴하는 추가 연구가 필요하다. 또한, 성공의 정의를 창업가, 기관, 투자자 등 다양한 관점에서 재정의하고, 업종별, 창업가의 성별, 연령 등의 특성별, 그리고 성공의 수준에 따라 구분하여 더 깊이 있는 연구를 진행할 필요가 있다. 이러한 접근은 창업 성공요인에 대한 보다 폭넓고 의미있는 데이터를 제공하고, 좀 더 맞춤형의 가이드라인을 제공하여, 창업 성공률을 개선하는 데 기여할 것으로 기대한다.

REFERENCE

- 고봉상·용세중·이상천(2003). 학술연구: 벤처기업의 성과 결정요인에 관한 실증연구. *기업가정신과 벤처연구 (JSBI)(구 벤처경영연구)*, 6(2), 3-33.
- 고인곤·김훈(2007). 우월한 기업성과를 위한 전제조건으로서의 전략 선택에 관한 실증적 연구; 다면적 기업성과 및 산업분석. *상업교육연구*, 17, 243-266.
- 김갑·한상설(1999). 학술연구: 산업구조, 벤처전략 및 기업가 특성이 벤처성과에 미치는 영향. *기업가정신과 벤처연구 (JSBI)(구 벤처경영연구)*, 2(1), 51-125.
- 김정태(2017). 6 차산업 경영체 성장단계별 핵심경영요소 탐색. *벤처창업연구*, 12(6), 123-138.
- 김종식·남정민(2022). AHP 기법을 활용한 창업 성장단계별 특허분석 요인 중요도 연구. *혁신기업연구*, 7(1), 31-44.
- 김중운(2012). 벤처기업의 외부협력이 경영성과에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 7(1), 215-224.
- 김진철(2021). *국내외 재창업 지원 정책 비교 및 시사점*, 중소기업부.
- 김찬호·고창통·설성수(2012). 기술사업화 실패 사례연구. *기술혁신학회지*, 15(1), 203-223.
- 김춘근·이충석·김진수(2014). 기술창업기업 초기 성과에 미치는 영향요인 분석-청년창업사관학교 졸업 기업을 대상으로. *기업경영연구*, 21(5), 63-86.
- 김형철(2009). *벤처기업의 창업가특성과 차별화전략이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구*. 박사학위논문, 조선대학교, 광주.
- 남정민(2014). 업종별 창업 성공요인에 관한 탐색적 연구: 업종별 창업자의 사업소득 및 창업만족도 결정요인 분석. *벤처창업연구*, 9(5), 13-20.
- 노용환·홍성철(2011). 한국 중소기업의 성장경로 연구: 사업체 수준 통합자료 분석. *통계연구*, 16(2), 82-109.
- 서정환·신용백(2002). 성공/비성공 벤처기업 창업자 성공요인 추출과 비교에 관한 연구. *생산성논집*, 16(1), 57-72.
- 성창용·정호연(2016). 예비창업자를 위한 창업성공요인 분석. *한국창업학회지*, 11(1), 149-167.
- 신한투자증권(2023) 코스닥 상장요건, Retrieved 2023.11.23. from https://www.shinhansec.com/siw/ib/ecm/ib_ecm_ipo_tab1_3/contents.do
- 심용호·김윤규·김서균(2015). 기술 창업자와 창업 조력자 간 창업 성공요인의 인식차이에 관한 연구. *벤처창업연구*, 10(2), 43-57.
- 심현민·설병문(2022). 청년창업 성공요인에 관한 연구: 창업전문가를 대상으로. *벤처창업연구*, 17(2), 1-13.
- 오지은·전화성·남정민(2021). 스타트업의 후속투자 유치 성공요인 사례연구. *Entrepreneurship&ESG 연구*, 1(2), 77-103.
- 오현목·이상우·박명철(2002). 정보통신 벤처기업의 기술개발전략과 성과에 관한 연구. *경영학연구*, 31(4), 881-906.
- 윤성만·성창수(2023). 공동창업의 단계별 성공요인에 관한 연구: 기회형 창업기업 사례를 중심으로. *벤처창업연구*, 18(1), 141-158.
- 윤종록·김형철·김광숙(2008). 벤처기업의 성공요인에 관한 실증연구. *기업과학연구*, 1(1), 39-67.
- 윤혜미·남정민(2022). 스케일업을 위한 창업생태계 모델 필수 요소 AHP 분석. *기업경영연구*, 29(6), 115-137.
- 이길형(2009). 소규모 지식기업의 창업 성공요인에 관한 탐색적 연구. *기업경영연구*, 16(3), 143-162.
- 이상조·남정민(2018). AER (Asan Entrepreneur Review) 사례를 통한 스타트업 기업의 성공요인 분석. *벤처창업연구*, 13(2), 39-50.
- 이상천·배성문·고봉상(2008). 국내 벤처의 경영성과 영향요인 비교 분석에 관한 실증연구. *한국전자거래학회지*, 13(4), 145-159.
- 이철빈(2017). 중소 벤처기업의 창업 성공요인에 대한 상대적 중요도 분석. *벤처창업연구*, 12(3), 53-63.
- 이용희·박수홍(2014). 벤처기업 창업자의 성공요인 분석을 통한 창업교육에 대한 시사점 탐색. *벤처창업연구*, 9(6), 231-244.
- 이장우(1998). 학술연구: 성공벤처기업의 특성 사례연구. *기업가정신과 벤처연구 (JSBI)(구 벤처경영연구)*, 1(1), 101-128.
- 이장우·김희찬·김동재(2015). 극한적 불확실성 (Extreme Uncertainty) 환경에서의 기업경영: 네이버 사례연구. *Korea Business Review*, 19(3), 151-171.
- 이춘우(1999). *조직 앙트라프러뉴십의 역할과 조직성과에 관한 연구: 자원기초이론을 중심으로*. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 이현호·황보윤·공창훈(2017). 스타트업의 초기 성공을 결정하는 요인에 관한 연구. *벤처창업연구*, 12(1), 1-13.
- 임아름(2015). *청년창업가의 역량이 창업행동과 창업성과에 미치는 영향*, 박사학위논문, 조선대학교.
- 장수덕·이장우(2001). 벤처기업의 성공요인: 성공한 벤처기업가들의 관점. *중소기업연구*, 23(4), 23-49.
- 장수덕·이장우(2003). 벤처기업의 기업가, 환경, 전략, 그리고 조직구조 특성과 성과변화. *한국경영학학회지*, 28(2), 35-60.
- 정종화·조지운(2014). 소상공인 성공창업 요인 분석에 관한 연구. *한국창업학회지*, 9(2), 137-159.
- 최만기·신진교·남준호(2000). 한국 벤처기업의 성공요인에 관한 탐색적 연구. *경영경제*, 33(1), 251-278.
- 한정화(2003). *벤처창업과정영역전략*. 서울; 홍문사.
- 한정화·배태준·이병희(2008). 국제신생 벤처기업의 특성 연구: 국내 지향 벤처기업과의 비교. *국제경영연구*, 19(3), 73-99.
- 홍철규(2010). 산업수준 요소들이 판매비와 관리비에 미치는 영향.

- 회계학연구, 35(4), 133-162.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J.(1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S.(2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business venturing*, 18(1), 105-123.
- Barney, J.(1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Baum, S. M.(1995). *The prism metaphor: A new paradigm for reversing underachievement*.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G.(2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of management journal*, 44(2), 292-303.
- Bhide, A.(2000). *The origin and evolution of new businesses*. Oxford University Press.
- Chirjevskis, A., & Dvortsova, A.(2012). Assessment of qualitative success factors of innovative E-business startups. *Social Science Letters*, 2(2), 51.
- Choi, M. K., Shin, J. K., & Nam, J. H.(2000). An Exploratory Study on the Critical Success Factors of Korean Entrepreneurial Business Ventures. *Research Institute for Business and Entrepreneurship KEIMYUNG UNIVERSITY*, 33(1), 251-278.
- Cohen, H., Kaspi-Baruch, O., & Katz, H.(2019). The social entrepreneur puzzle: the background, personality and motivation of Israeli social entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(2), 211-231.
- Davidsson, P.(2003). The domain of entrepreneurship research: Some suggestions. In *Cognitive approaches to entrepreneurship research* (Vol. 6, pp. 315-372). Emerald Group Publishing Limited.
- Dierickx, I., & Cool, K.(1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- Dinopoulos, E.(2006). *Growth in open economies, Schumpeterian models*. Princeton Encyclopedia of the World Economy, Princeton University Press, forthcoming.
- Dodge, H. R., Fullerton, S., & Robbins, J. E.(1994). Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses. *Strategic management journal*, 15(2), 121-134.
- Fellner, W.(1951). The influence of market structure on technological progress. *The Quarterly Journal of Economics*, 65(4), 556-577.
- Gartner, W. B.(1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.
- Grant, R. M.(1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Grullon, G., & Michaely, R.(2007). *Corporate payout policy and product market competition*. In AFA 2008 New Orleans meetings paper.
- Han, J. H.(2003). *Venture Creation and Manamement Strategy*, seoul; hongmoonsa.
- Han, J. H., Bae, T. J., & Lee, B. H.(2008). An Empirical Study on the Characteristics of Korean Born-Global Firms: Comparisons with Domestic New Ventures. *International Business Journal*, 19(3), 73-99.
- Hansemark, O. C.(2003). Need for achievement, locus of control and the prediction of business start-ups: A longitudinal study. *Journal of economic Psychology*, 24(3), 301-319.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D.(2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of management*, 27(6), 679-690.
- Hong, C. K.(2010). The Effect of industry-Level factors on SG&A costs. *Korean Accounting Association*, 35(4), 133-162.
- IM, A. R.(2015). *The effect of youth entrepreneurs' competence on entrepreneurial behavior and entrepreneurial performance*. Doctoral Dissertation, Chosun University.
- Jang, S. D., & Lee, J. W.(2001). Successful Entrepreneurs' View: Success Factors of High-Tech Ventures, Asia Pacific *Journal of Samall Business*, 23(4), 23-49.
- Jang, S. D., Lee, & J. W.(2003). Entrepreneur, Environment, Strategy, Structure, and Performance Changes of High-Tech Ventures, *Journal of the Korean Operations Research and Management Science Society*, 28(2), 35-60.
- Jung, J. H., & Cho, J. W.(2014). A Study on the Analysis of Factors Affecting Business Success of Small Enterprises. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 9(2), 137-159.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard business review*.
- Karuna, C.(2007). Industry product market competition and managerial incentives. *Journal of accounting and economics*, 43(2-3), 275-297.
- Kazanjian, R. K.(1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of management journal*, 31(2), 257-279.
- Kim, C. H., Ko, C. R., & Seoll, S. S.(2012). Case Studies on the Failure of Commercialization of Technology. *Journal of Korea technology innovation society*, 15(1), 203-223.
- Kim, C. K., Lee, C. S., & Kim J. S.(2014). Analysis of Factors Influencing the Early Performance of Technology-Based Start-ups. *Korean Corporation Management Review*, 21(5), 63-86.
- Kim, G., & Han, S. S.(1999). The Impact of Venture Strategy, Industry Structure and Entrepreneur on Venture Performance. *Advancing Small Enterprise Innovation Research*, 2(1), 51-125.
- Kim, H. C.(2009). *The Effect of Entrepreneurs Characteristics and Differentiation Strategy on Performance of Venture Business*, Doctoral Dissertation, Chosun University.
- Kim, J. C.(2021). *Comparison and implications of re-startup support policies*, Korean Ministry of SMEs and Start ups.

- Kim J. S., & Nam, J. M.(2022). A study on the importance of patent analysis factors for each stage of start-up growth using AHP technology. *Innovation Enterprise Research(IER)*, 7(1), 31-44.
- Kim, J. T.(2017). Exploring the Management Component of Rural Small Business in the 6th Industry at Each Stage of Growth. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 12(6), 123-138.
- Kim, J. W.(2012). The Effects of Korean Ventures' External Collaborations on their Performance. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 215-224.
- Ko, B. S., Yong S. J., & Lee S. C.(2003). An Empirical Study on the Determinants of New Venture Performance. *Advancing Small Enterprise Innovation Research*, 6(2), 3-33.
- Ko I. G., & Kim, H.(2007). An Empirical Study on The Choice of Strategy as Premise for Superior Outcomes; Multi-Aspects Analysis of Firm's Performance and Industry. *The Journal of Business Education*, 17, 243-266.
- Kruse, T., & Rennie, C.(2006). *Product market competition, excess free cash flows, and CEO discipline: evidence from the US retail industry*. University of Arkansas, Working Paper.
- Lee, C. W.(1999). *A Study on Coporate Entrepreneurship and Venture Performance : Resource Based Rheoretical Approach*, Doctoral Dissertation. Seoul National University.
- Lee, H. H., Hwangbo, Yun., & Gong, C. H.(2017). A Study on the Factors that Determine the Initial Success of Start-Up, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing*, 12(1), 1-13.
- Lee, J. W.(1998). Characteristics of Successful High: Techonology Venture Companies; A Case Study. *Advancing Small Enterprise Innovation Research*, 1(1), 101-128.
- Lee, J. W., Kim, H. C., & Kim, D. J.(2015). Managing under Extreme Uncertainty:The Case of Naver, *Korea Business Review*, 19(3), 151-171.
- Lee, K. H.(2009). An Exploratory Study on the Success Factors of Small Knowledge-based Firms. *Journal of the Korean Operations Research and Management Science Society*, 16(3), 143-162.
- Lee, S. B.(2017) An Analysis on the Critical Startup Success Factors in Small-Sized Venture Businesses, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 12(3), 53-63.
- Lee, S. C., Bae, S. M., & Ko, B. S.(2008) An Empirical Study on Comparative Analysis of Determinants of Management Performance for Domestic Ventures. *The Journal of Society for e-Business Studies*, 13(4), 145-159.
- Lee, S. J. & Nam, J. M.(2018). Analysis of Start-up Success Factors by AER Case, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 13(2), 39-50.
- Lee, Y. H., & Park, S. H.(2014). A Study on the Success Factors of Venture Entrepreneurs and Entrepreneurship Education, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(6), 231-244.
- Littunen, H.(2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 6(6), 295-310.
- Low, M. B., & MacMillan, I. C.(1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of management*, 14(2), 139-161.
- Love, H.(2016). *The start-up J Curve: The six steps to entrepreneurial success*. Greenleaf Book Group.
- Lowe, A., & Jones, A.(2004). Emergent strategy and the measurement of performance: The formulation of performance indicators at the microlevel. *Organization Studies*, 25(8), 1313-1337.
- Lussier, R. N.(1995). A nonfinancial business success versus failure prediction mo. *Journal of Small Business Management*, 33(1), 8.
- MALEK, A. E., Moradi, M., Mehdizade, M., & DOROSTKAR, A. N.(2013). *Innovation strategies, performance diversity and development: An empirical analysis in Iran construction and housing industry*.
- Miller, A., & Camp, B.(1985). Exploring determinants of success in corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 87-105.
- Miller, D., & Friesen, P. H.(1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science*, 30(10), 1161-1183.
- Mintzberg, H., & McHugh, A.(1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative science quarterly*, 160-197.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.
- Mirabeau, L., & Maguire, S.(2014). From autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic management journal*, 35(8), 1202-1229.
- Nam, J. M.(2014). A Study on the Factors Affecting Success of Start-up in Korea, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(5), 13-20.
- Noh, Y. H., & Hong, S. C.(2011). An empirical analysis on stages of growth in the Korean SME manufacturing industry. *Journal of the Korean Official Statistics*, 16(2), 82-109.
- Oh H. M., Lee, S. W., & Park, M. C.(2002). A study on the impact of technology development startegy on new venture performance in the Korean Information and Telecommunications industry. *Korean Academic Society Of Business Administration*, 31(4), 881-906.
- Oh, J. E., Jeon, H. S., & Nam, J. M.(2021). A Case Study on Success Factors in Attracting Follow-up Investment in Startup, Entrepreneurship and Environmental. *Social and Governance*, 1(2), 77-103.
- Penrose, R.(1959). *The apparent shape of a relativistically moving sphere*. In *Mathematical Proceedings of the Cambridge Philosophical Society* (Vol. 55, No. 1, pp. 137-139). Cambridge University Press.
- Porter, M. E.(1979). The structure within industries and companies' performance. *The review of economics and statistics*, 214-227.
- Porter, M. E.(1980). Industry structure and competitive

- strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36(4), 30-41.
- Rajan, R. G., & Zingales, L.(2001). The firm as a dedicated hierarchy: A theory of the origins and growth of firms. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(3), 805-851.
- Richard, O., McMillan, A., Chadwick, K., & Dwyer, S. (2003). Employing an innovation strategy in racially diverse workforces: Effects on firm performance. *Group & Organization Management*, 28(1), 107-126.
- Rose, R. C., Kumar, N., & Yen, L. L.(2006). *THE DYNAMICS OF ENTREPRENEURS'SUCCESS FACTORS IN INFLUENCING VENTURE GROWTH*. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 2(2), 133.
- Roure, J. B., & Maidique, M. A.(1986). Linking prefunding factors and high-technology venture success: An exploratory study. *Journal of business venturing*, 1(3), 295-306.
- Sandberg, W. R., & Hofer, C. W.(1987). Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business venturing*, 2(1), 5-28.
- Santisteban, J., & Mauricio, D.(2017). Systematic literature review of critical success factors of information technology startups. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 23(2), 1-23.
- Schumpeter, J. A.(2013). *Capitalism, socialism and democracy*. routledge.
- Seo, J. W., & Shin, Y. B.(2002). Derivation and Comparison of Establisher's Success Factors between Successful and Failed Venture Companies. *Productivity review*, 16(1), 57-72.
- Sexton, D. L., & Van Auken, P.(1985). A longitudinal study of small business strategic planning. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 23(000001), 7.
- Shane, S.(2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization science*, 11(4), 448-469.
- Shinhan Securities(2003) KOSDAQ listing requirements, Retrieved 2023.11.23. from https://www.shinhansec.com/siw/ib/ecm/ib_ecm_ipo_tab1_3/contents.do
- Sim, H. M. & Seol, B. M.(2022) A Study on The Success Factors of Youth Enterprises, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 17(2), 1-13.
- Sim, Y. H., Kil, Y. K., & Kim, S. K.(2015). Study on the Perception Gap between Technology Based Entrepreneurs and Startup Facilitators about Success Factors for Startup. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(2), 43-57.
- Sung, C. Y., & Jeong, H. Y.(2016). Prep Founders of Analysis on the Factors Affecting the Success of the Businesses. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 11(1), 14-167.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A.(1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Wernerfelt, B.(1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D.(2004). Internationalization of private firms: environmental turbulence and organizational strategies and resources. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(6), 501-522.
- Yoon, H. M., & Nam, J. M.(2022). The Essential Elements of the Entrepreneurial Ecosystem Model for Scale-Up using the AHP, *Korean Corporation Management Review*, 29(6), 115-137.
- Yoon, J. R., Kim, H. C., & Kim, K. S.(2008). An Empirical Research on Successful, *Journal of Corporation and Innovation*, 1(1), 39-67.
- Yoon, S. M., & Sung, C. S.(2023). A Study on the Success Factors of Co-Founding Start-up by Step: Focusing on the Case of Opportunity-type Start-up. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 18(1), 141-158.
- Zahra, S. A., & George, G.(2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

A Study on Success Factors of Successful Start-up by Step: Focus on ERIS Model

Ko Kyung Sun*
Nam Jung Min**

Abstract

Although starting a business plays a key role in strengthening national competitiveness and creating jobs, it is recognized as a risky choice. Failure to start a business can result in a wide range of negative effects, such as loss of personal wealth as well as deterioration of national competitiveness. This study considers startups that have reached a level of sustainable growth by achieving performance above the minimum profitability and sales standards for KOSDAQ listing, or achieved EXIT through sale or listing, as successful startups. based on the practical experiences of 23 successful entrepreneurs and Based on perception, the importance and priorities of startup success factors were derived through stratification analysis (Analytic Hierarchy Process, AHP), and interviews were conducted. In particular, using the ERIS model, we comprehensively analyze various variables of a start-up by considering the four elements of the entrepreneur, resources, industry, and strategy, and examine the changes and importance of success factors according to the characteristics of each growth stage of the start-up. As a goal, we specifically identified the challenges and opportunities faced by entrepreneurs at each stage. As a result of the study, the order of importance of the top factors of success factors in the start-up period was found to be the entrepreneur, resources, industry, and strategy. In particular, the importance of the entrepreneur's entrepreneurship spirit, special capabilities, general capabilities, and human resources was emphasized. The order of importance of the top factors of success factors during the growth period was found in the following order: entrepreneur, resources, industry, and strategy. In particular, the importance of general capabilities, entrepreneurship, and human and organizational resources was emphasized. This study is significant in that it analyzes startup success factors from the perspective of successful entrepreneurs and provides useful insights and directions to entrepreneurs and policy makers.

KeyWords: start-up, new venture, growth stage, success factor, Successful Entrepreneur, AHP, ERIS

* First Author, Doctoral Student, Dankook National University, cokang@outlook.com

** Corresponding Author, Professor, Dankook National University, namjm@dankook.ac.kr