Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717
doi: 10.13106/jds.2014.vol12.no6.81.

Youth Startup Firms: A Case Study on the Survival Strategy for Creating Business Performance
청년창업기업의 창업초기 생존전략 : 중진공 청년전용자금 활용기업 사례

Seung-Chang Lee(이승창)*, Won-Ho Lim(임원호)**, Eung-Kyo Suh(서응교)***

Received: April 09, 2014. Revised: June 08, 2014. Accepted: June 16, 2014.

Abstract

Purpose - Entrepreneurship promotion is emerging as an important economic growth agenda. However, in Korea, entrepreneurship has weakened because of the collapse of the venture bubbles of the 2000s and the global economic recession in 2008, which have induced the business community to choose stability over risk. The Korean government has been implementing several support projects to inspire and promote youth entrepreneurship through various means including financial assistance; however, the perpetuation rate of young entrepreneurship is still low as compared to advanced economies such as the US and EU.

This case study focuses on the Youth Start-Up Business Support Program of the Small & Medium Business Corporation, and explores practical alternatives. Further, it aims to suggest managerial factors and a conceptual model for change management factors affecting the business performance creation of a startup company, based on the Small and medium Business Corporation's young venture startup fund.

Research design, data, and methodology – Many studies examine the current progress and issues of startup firms, for example, a lack of systematic cultivation of entrepreneurship and startup business training, lack of commercialization funding for youth startup businesses, lack of mentoring, and inadequate infrastructure. From prior research, we address four factors, namely, personal managerial capabilities, innovative business model, sufficient cash flow, and social network, affecting startup companies' business performance. This study involved a sample survey of 200 young entrepreneurs to investigate casual relations between the four factors and business performance. A regression analysis was used to verify the hypotheses.

Results - First, in relation to differences in the founder's personal characteristics, age, sales amount, and number of employees significantly impact business performance. Second, regarding the causal relation between the four factors for creating business performance, an innovative business model and social networking have supported the hypotheses, revealing that the more that a start-up founder has an innovative business model and social networking, the more the start-up firms are likely to have better performance (e.g., sales volume, employment, ROE, ROI, etc.). Although the founder's competency and sufficient cash flow have no significant relationship with business performance, the mean value was higher performance for high founder's competency and sufficient cash flow.

Conclusions - This study provides basic data on policy support strategies of the Small and Medium Business Corporation, to help young entrepreneurs achieve their start-up business goals. It shows that young entrepreneurship startup firms should strive to explore ideas to satisfy customers' needs, and that changes in customer value and the continuous innovation of business model differentiation are required to actively respond to change management. Moreover, at the infant startup stage, they should activate social network programs to share information, thereby offsetting resource scarcity and managing business risk. Further, the establishment of a long-term vision and the implementation of training programs in related specific fields should be supported to strengthen founders' personal capabilities.

Keywords: Youth Startup Firm, Entrepreneurship, Korean Ventures and SMEs, Managerial Factors, Business Model.

JEL Classifications: M13, L26, L25.

1. 서론

지난 50여 년간 대한민국 경제를 이끌어 온 대기업 주도의 성

* First Author, Professor, Small & Medium Business Corporation, E-mail: lee_seungchang@yonsei.ac.kr
** Consultant, Business Model Innovation(BMI), E-mail: llimm4264@gmail.com
*** Corresponding author, Assistant Professor, School of Business, Yonsei University, +82-2-2123-6565, E-mail: eksuh@yonsei.ac.kr

장 중심 추격형 전략은 이제 고용 없는 성장, 양극화 심화 등 근본적 한계에 봉착하였다. 이제는 기존 시장을 단순히 확대하는 방식에서 벗어나 융합을 통해 새로운 시장 또는 새로운 일자리를 창출하는 '창조경제'로의 과감한 전환이 필요하게 되었다(Ministry of Science, ICT and Future planning, 2013). 창조경제의 핵심은 창업이다. 특히 청년창업은 창조경제의 기초 축이며, 일자리 창출의 근본 정책이다. 창업이 중요시 되는 이유는 통로의 원리(Corridor Principle)와 같이 창업 경험과 실행을 통해 보다 나은 아이디어가 창출되고 성장 발전시킬 수 있기 때문이다(Ronstadt, 1988). 창업이란 사전적으로 "사업을 처음으로 시작하여 그 기초를 세우다"라는 의미이다. 1986년 5월 12일 제정한 중소기업창업지원법 제2조에 따르면 '창업'이란 중소기업을 새로 설립하는 것을 말하며, '창업자'란 중소기업을 창업하는 자와 중소기업을 창업하여 사업을 개시한 날부터 7년이 지나지 아니한 자를 말한다.

2012년 12월 통계청 '기업생멸 행정통계'에 의하면 창업기업 생존율은 창업 1년 후 62.5%, 2년 후 49.1%로 2년이 지나면 겨우 절반만 살아남고, 이어서 3년 후 41.2%, 4년 후 35.9%, 5년 후에는 30.2%로 조사됐다. 창업 5년 후에는 신생기업의 70%가 폐업하는 것으로 나타난다. GEM Global Report(2012)와 OECD Science, Technology & Industry Scoreboard(2013)에 따르면 창업 3년뒤 기업생존율은 국가마다 차이가 있는데, 한국은 41.0%로 미국 57.6%, 이스라엘 55.4%에 비해 상대적으로 저조한 수치이다. 지금처럼 기술이 비연속적 발전을 하고 글로벌 경제위기가 계속해서 노출되고 있는 상황에서 창업기업 생존율이 높아지기는 어려운 상황이기 때문에 각국의 정부는 다양한 창업지원책을 쏟아내고 있는 실정이다.

지난 3년 전부터 청년창업 지원을 위한 다양한 지원정책이 나오고 있다. 국내 청년창업환경은 국가가 주도하는 정부주도형 시스템으로 자금력이 취약한 청년창업기업이 창업초기 생존율을 높이기 위한 성과창출은 매우 중요하다.

본 사례연구는 중소기업진흥공단 청년창업전용자금을 지원받은 청년창업기업을 대상으로 창업초기 성과창출 위해 중요 관리요인이 무엇인지 파악하고 개념적 모델을 제시하는 것이다. 청년전용창업자금은 우수 아이디어를 보유한 만 39세이하, 지식서비스, 문화콘텐츠, 제조업을 영위하고자 하는 예비창업자 및 창업 3년 미만 기업에게 연 2.7% 고정금리로 1년 거치 3년 이내 최고 1억원까지 지원하는 채무조정형 청년창업기업자금이다. 본 연구는 중진공 청년전용창업자금 지원사업 현장 경험하면서 청년창업기업이 창업초기 생존율을 높이기 위해 필요한 요소가 무엇인지에서 출발했다.

이들은 거의 무자본으로 아이디어만 가지고 시작한 창업 1년 미만 또는 창업 5년 이내 만39세 이하의 청년창업가들이다. 이들 기업은 제조업, 지식서비스, 그리고 문화콘텐츠 업종이 주를 이루고 있다. 청년전용창업자금은 아이디어 사업계획서만 보고 정책자금을 융자해주고 있다. 따라서 정책자금 지원받은 청년창업기업의 성장과정을 분석해서 창업초기 생존율을 높이기 위해 필요한 요소를 파악하는 것은 중요하다.

먼저 기존 연구에서 제시한 창업성공요인들을 고찰하고 자금지원기업 정기적인 현장방문 인터뷰를 통해 도출된 요인은 창업자의 역량, 비즈니스모델의 혁신성, 충분한 현금흐름, 사회적 네트워크이다. 이들 요인이 유의한 영향을 미치는지는 현장인터뷰와 설문조사를 통해 분석하고, 연구결과를 토대로 개념적 모델과 관리 방향을 제시하고자 한다.

2. 창업 성공요인과 창업자 특성

2.1. 창업 성공요인

본 연구는 중소기업진흥공단 청년창업전용자금 지원하는 현장경험, 75명 청년창업가들과 창업과정 및 운영에 대한 현장인터뷰(대전, 충남 소재), 그리고 기존 연구에서 제시한 창업성공요인들을 고찰하여 창업초기 기업생존율을 높이기 위해 중요 관리 요인을 도출했다.

기존 연구에서 제시한 창업성공 요인은 창업자의 심리적 특성인 성취동기와 성취욕구, 배경적 특성인 창업자 경험과 자본, 그리고 전략적 특성인 경영관리능력, 수익모델로 나타났다(<Table 1>).

창업자의 풍부한 경험은 외부 환경변화에 적절히 대응할 수 있어 경영성과에 긍정적 영향을 미친다(Roure & Keeley, 1990). 또한 창업자가 경영관리 경험을 기반으로 기업이 직면하고 있는 문제점들을 평가할 수 있는 능력이 있다면 새로운 기업을 위해 올바로 준비하고 큰 성공을 이끌어 낼 수 있다고 했다. 기존에 근무했던 직장경험이 중요하고 창업을 생각하는 창업자는 창업 아이템을 기존에 근무했던 동 업계에서 찾아야 하며, 동 업계 근무 시 전문기술을 배양하고, 창업 후 도움을 줄 사외 네트워크를 만들어야 한다고 주장하고 있다. 또한 창업하기 전에 어떤 인재와 창업 팀을 구성할지가 중요하며, 창업초기에는 타 제품과의 차별성 있는 제품개발이 중요하고, 시장 수요 예측 능력을 확보하여 마케팅 포지셔닝과 가격 경쟁력을 보유하는 등의 안정적인 수요처 확보에 주력해야 함을 강조했다(Cho & Lee, 2011).

Bin & Park(2002)는 창업실패 요인으로 경영관리 미숙, 시장확보 실패, 급변하는 사업환경에 능동적으로 대처 미흡 등을 제시했지만 결정적인 원인으로 창업자금의 부족을 지적했다. 이들은 창업자금 조달 방법과 조달 시기에 따라 성패에 영향을 미친다고 말하고 있다.

또한 사업계획 구성요소가 경영성과에 미치는 영향을 살펴보고, 사업계획의 효과적인 작성방안을 제시 했다. 사업계획서는 수익모델의 전략방향을 구체화하고 실행 가능한 계획을 세우는 것이 중요하다. 철저한 고객·시장 조사와 경쟁력 강화를 위한 구체화된 사업계획 수립은 사업의 방향과 목표를 설정하고 실행을 옮길 수 있는 실질적 수단으로서 사업평가의 기준이 되고 있다. 자기 사업에 대한 지속적인 생각과 커뮤니케이션을 통해 창의적인 아이디어를 생성하고 시장을 분석할 수 있는 전략적 사고가 있어야 좋은 사업계획서를 만들 수 있다.

<Table 1> Success factor of start-up firms

Research / Factor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Experience	●	●		●						●					4
Motivation				●	●		●			●		●			5
Management skill		●	●	●			●		●	●		●	●		8
Tech. knowledge				●		●				●				●	4
Funding							●	●	●	●					4
Human Resource						●			●		●		●		4

Corporate vision				●	●										2
Educational background			●								●		●		3
Marketing							●							●	2
Team structure	●								●		●				3
Business item							●								1
Tech. oriented					●									●	2
Social networking						●									1
Business model								●		●		●		●	4
Prior Studies	1. Roure & Keeley(1990), 2. Bird(1993), 3. Cooper(1993), 4. Lee(1997), 5. Hwang et al.(2013), 6. Lee & Chang(1998), 7. Bin & Park(2002), 8. Jang et al.(2013), 9. Chandler& Janen(1992), 10. Beer et al.(1990), 11. Jung & Kim(2001), 12. Han(2013), 13. Duchenseau & Gartner(1990), 14. Kim(2011)														

2.2. 창업자 특성

행동을 결정하는 동기요인은 성취욕구, 친교욕구, 그리고 권력욕구 3가지가 있다(McClelland, 1961). 성취욕구는 창업자 특성에 꼭 들어맞다. 창업자 특성으로 과업지향성, 적절한 모험성, 자신감, 정력적인 혁신적 활동성, 자기 책임감, 결과에 대한 지식추구, 미래지향성 등이 있다.

성취 욕구가 높은 사람은 자신에게 일어난 것들에 대해 책임지는 상황에 있기를 좋아하고, 스스로 도전적이면서도 명확한 목표를 수립하기를 즐기며, 계산된 위험을 감수하면서 기꺼이 결과에 대해 책임을 지려고 한다. 또한 자신의 과업을 얼마나 잘 달성하고 있는가 알고 싶은 강한 욕구를 가지고 있기 때문에 성과에 대한 피드백을 제공받는 것을 원한다. 강한 성취 욕구는 창업자에게서 강하게 나타나는 특성요인이다. 성공한 창업자의 특성에 대해 Hoselitz(1952)는 불확실성의 감수, 혁신성 도입과 자본제공, Sutton(1954)은 책임감, Pickle(1964)은 인간관계, 의사소통능력, 기술지식, Palmer(1971)는 위험측정능력, Wiklund & Shepherd(2005)는 혁신성, 위험감수성, 진취성을 연구하였다. 이들 연구 결과를 보면 창업자들은 성취욕구가 높고, 창업가 특성은 적극적인 도전의식과 실패로부터 배우려는 자세, 주도적으로 일처리하고 솔선수범, 강한 인내력과 결단력을 제시하고 있다.

3. 창업초기 성과창출 위한 주요 관리요인

3.1. 성과창출 위한 주요 관리요인

창업이후 초기 성과창출까지는 사업아이템, 목표시장, 전략방향, 비즈니스모델 등 비즈니스 환경에 따라 변화해야 한다. 내·외부 환경변화(예, 법규, 기술, 고객)에 지속적으로 성과창출을 유지하고 향상시키기 위해서는 조직과 비즈니스 모델을 변화해야 한다. 청년창업지원기업을 정기적 방문과 인터뷰를 통해 초기 성과창출을 중요 관리 요인이 무엇인지를 파악했다. 이를 기반으로 기존 연구에서 제시한 성공요인에서 도출하고 이를 검증하기 위해 설문조사를 실시 하고자 한다. 기존 연구에서 제시된 성공요인을 개인역량의 변화, 비즈니스모델 변화, 운전자금의 조달에 관한 현금흐름의 변화, 부족한 인력 등의 자원, 전문지식 등을 보완할 수 있는 사회적 네트워크 등으로 분류했으며 다음의 Table과 같다.

<Table 2> Major managerial factors for performance

	Major factors from prior research
Founder competency	Founder experience, Management skill, Technical knowledge, Education background, Marketing
Innovative business model	Motivation, Corporate vision, Tech. orientedness, Business item, Business model
Sufficient cash flow	Cash injection, Man power
Social Networking	Social Networking

3.1.1. 창업자 역량(Capability)

창업자 역량은 창업자(경영자) 역할을 성공적으로 수행 할 수 있는 전반적인 능력을 의미한다(Man et al., 2002). 창업자 역량은 창업자의 경험, 훈련, 교육, 가족배경 및 다른 인구 통계학적 변수들이 영향을 받는 성격특성과 기술 및 지식을 포함하는 상위수준의 특성이 있다. Man et al. (2002)는 성격특성에 기초한 접근법보다 개인 차이와 경영성과간의 관계를 보다 구체적으로 규명했다. 창업자의 역량은 사업경험이나 이전 직장에서의 충분한 경험이 있거나, 기능·기술에 대한 전문적 지식을 보유하고 있으며, 충분한 경영관리 능력이 있음을 알 수 있었다. 여기에 조직의 비전과 목표를 수립하고 방향을 설정하는 리더십, 실패에도 굴하지 않는 기업가 정신, 변화에 대한 대응으로 경영성과를 창출할 능력을 갖추고 있는가 등으로 창업자 역량을 평가할 수 있다. 역량 있는 창업자는 내재된 동기부여, 강한 집념과 확신을 통해 스스로 역경을 헤치며 기업을 성장시킨다.

청년창업전용자금 업무할 때 늘 염려되는 부분은 자금 지원받은 업체가 6개월 이내의 단기사고를 치지는 않을 지와 대출 자금을 지렛대 삼아 영업이익을 남겨 원리금을 상환하고 성공적인 기업으로 자리 잡을 수 있을지 이다. 특히 재무제표가 없는 창업 초기 기업이나 무담보로 사업계획서만의 평가로 이루어지는 청년전용창업자금의 경우 위험에 대한 부담은 더욱 크다. 그러나 현실은 처음부터 역량 있는 창업자를 만나기는 쉽지 않고 만난다고 해도 조기 발굴하여 미래의 경영자로 육성시키는 일은 더욱 어려운 일이다.

청년창업자들과 면담을 하면서 이들이 가장 중요하게 제시하고 있는 창업자 역량은 기업가 정신이다. 그 이유는 사업 아이템과 기술성도 중요하지만 기업가 정신을 갖춘 창업자가 어려운 상황에도 정해진 대출금 이자를 상환하고 생존하며 성과창출을 해야 하기 때문이다.

창업기업은 조직이라기보다는 창업자 개인역량 중심으로 운영된다. 창업자의 역량은 리더십, 기업가정신, 충분한 사회경험, 기술·기능에 대한 전문적 지식보유, 강한 성취동기, 성취욕구 등을 통해 나타난다고 볼 수 있다. 창업자의 전문성은 사업 성패에 중요한 영향을 미치는 요소이다. 창업자는 때로는 의지할 사람이 없어 고독하며, 혼자 결정하고 일을 추스르고 뛰어다녀야 할 때가

많다. 따라서 급격한 비즈니스 환경 변화에 대응하기 위해서는 창업자 역량이 매우 중요하다. 따라서 이를 바탕으로 다음의 가설을 도출할 수 있다.

H1 : 창업자의 역량은 경영성과에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

3.1.2. 비즈니스모델의 혁신성

비즈니스모델이란 기업이 자생력을 가지고 존재할 수 있도록 수익을 창출하는 방법이며, 수익을 창출하는 비즈니스 방식이다. 비즈니스모델은 거래 당사자들과 각자 역할을 포함하고 상품·서비스와 정보흐름을 나타내는 아키텍처, 거래 참여자에게 주어지는 편익과 수입원에 대한 정확한 기술이 있어야 한다(Timmers, 1998). 비즈니스모델은 고객의 요구를 분석하고 고객가치를 창출할 수 있는 제품(서비스)를 만들어 팔고, 기업의 이윤을 확보할 수 있는 사업전략이다(Rye et al., 2012).

비즈니스모델은 청년전용창업자금 지원한 기업들을 평가할 때 사업계획과 함께 평가 비중이 높다. 비즈니스 아이디어를 바탕으로 시장분석, 목표고객설정, 고객니즈에 맞는 제품개발, 그리고 성과창출까지의 전 과정을 차별화된 비즈니스모델로 구현하는 작업은 사업경험이 부족한 청년 창업기업들에게는 매우 어려운 일이다. 따라서 창업자들이 사회현상에 대해 보다 심도 있게 관찰·탐구하고 통찰력을 키워나가는 훈련이 필요하며, 창업자 스스로 가능성을 발견하여 그에 맞는 비전을 현실화 시켜 나가는 노력이 중요하다. 이런 과정 속에서 혁신적인 비즈니스모델 창출이 가능하다.

창업이후 초기 성과창출까지 비즈니스 모델을 변화하는 과정은 혁신을 추구해가는 과정이다. 혁신은 기술혁신만이 아니라 신시장이나 신제품 개발, 신자원의 획득, 생산조직의 개선 또는 신제도의 도입 등도 포함하는 보다 넓은 개념으로 사용되어지고 있다. 따라서 이를 바탕으로 다음의 가설을 도출할 수 있다.

H2 : 비즈니스 모델의 혁신성은 경영성과에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

3.1.3. 충분한 현금흐름

창업초기 현금흐름을 제대로 관리하지 않는 다면 매출액이 증가하는 과정에서 흑자도산할 수 있다. 현금흐름 관리는 매우 중요하다. 창업자에게 현금흐름에 대한 재무타당성 평가는 자본조달계획 수립차원에서 중요한 일이다. 사업계획에 있어 재무타당성 평가는 조달자본과 수익성 추정, 이를 기초한 경제성 평가가 중심이 된다. 재무적 타당성 분석은 과거 자료나 경쟁사의 재무구조를 살펴봄으로써 창업자 자신의 사업을 육성시키기 위한 현금흐름 관리를 준비해야 한다.

창업절차의 간소화 조치에 따라 100원짜리 회사를 설립할 수 있게 되면서 종자돈의 개념이 사라지고 초기 자금 확보의 중요성 또한 간과되고 있다. 청년창업 정책에 의해 창업이 증가하고 있지만 청년 전용 창업자금을 받은 기업들을 보면 자본금을 충분히 확보하고 사업을 출발하는 기업은 거의 없다. 이에 따라 창업 현장에서 사업계획서 작성에 가장 취약한 부분이 자금계획과 손익계획인 점을 발견할 수 있다. 아이디어 사업화를 위해 도전하는 젊은 창업자들이 아이디어를 실현시키기 위한 충분한 자금조달 능력을 갖춘 경우는 없다. 창업초기 자기자본이 제로(0)인 창업자들이 대부분이며, 차변에 운용될 계획된 자산항목은 많지만 대변을 채울 수 있는 항목은 자기자본 제로(0)와 융자(부채) 계획 뿐 인 경우가 대부분이다(Siddiqui & Majid, 2013).

초기자본이 부족한 청년창업자에 대한 정책자금 지원의 필요성에 의해, 2012년 1월부터 중소기업진흥공단에 청년창업센터가 설치되었다. 창업초기 현금조달이 어려운 창업자들에게 저금리로 청년전용창업자금을 운영 집행하고 있다. 이와 같은 정부가 제공하는 창업공간을 활용하거나 시제품 개발에서 생산, 마케팅에 이르기까지 정부지원 프로그램을 활용하는 창업이 늘고 있다. 그러나 청년창업자들의 창업 후 매출 성장을 통한 생존기간 향상과 손익분기점 매출을 달성하고 원리금을 상환하기까지에는 불확실성이 존재하고 있다. 대출기간 연장과 채무조정 등의 Fail-safe 장치 등을 운영하고 있지만, 대출 1년 이후 융자금을 갚아 나갈 수 있을 정도의 영업이익을 낼 수 있을 지에 대해서는 위험이 상존하고 있다. 이러한 불확실성을 제거하기 위한 방안으로 다양한 연계지원 활동을 통해 현금흐름을 원활히 하여 리스크를 줄일 수 있도록 해야 한다. 또한 다양한 자금 공급채널, 적시에 융통할 수 있는 시스템 활성화의 필요성이 제기된다. 정부의 지원이 사라지면 쉽게 무너질 수 있는 취약적인 구조를 가지고 있으므로 창업생태계 조성과 함께 이들이 자립해 나갈 수 있는 제도적 장치를 마련해야 한다.

창업초기 제품 개발과 사업화에 있어 자본 조달은 현실적으로 중요한 요인이다. 충분한 현금흐름은 창업기업 뿐 아니라 모든 기업의 공통된 희망 사항이다. 창업자는 초기 성과창출까지 원활한 현금흐름을 위해 전략을 세우고 현금흐름을 유지할 수 있도록 대처해 나가야 한다. 그러나 현금흐름의 중요성을 인식하고 현금흐름 변화에 적절히 대응하여 자본을 조달 할 수 있는 능력을 갖춘 창업기업이 많지 않고 사업 중에 필요자금 조달을 못해 도산하는 기업들이 많이 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

H3 : 충분한 현금흐름은 경영성과에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

3.1.4. 사회적 네트워크 네트워크는 복잡한 사회에 있어 중요한 지식 습득의 경로로 간주되고 있다(Kim et al., 2005). 네트워크는 조직간 장기적이고 의도적인 결속관계이며 경영자가 자신들의 기업이 강력한 경쟁우위를 획득하는 데 사용되기 위한 조직양식이다(Jarillo, 1988). 사회적 네트워크는 일련의 사회적 관계에 의해 연결된 결점의 집합체(Lauman et al., 1978)로서, 일정한 사람들 사이의 특정한 연계의 특성이다(Mitchell, 1969). 사회적 네트워크는 사람들의 행동에 영향을 주고 사람들이 확보하여 활용하는 사회적 자본을 형성하는 원천이 된다. 사회 네트워크는 개인과 개인을 연결하는 커뮤니케이션 통로로 작용하며, 사회문화적 상황과의 연결고리를 제공한다(Rogers & Kincaid, 1981),

'링크' 저자 Barabasi(2002)는 네트워크 과학의 원리와 중요성에 대해 설명해 주고 있다. 인터넷 웹기반은 우리의 삶을 바꾸고 있으며 '네트워크 마케팅'의 힘은 갈수록 강해지고 있다. 비즈니스 영역에서는 사회적자본과 고객관계관리, 제휴와 아웃소싱이 늘어나면서 파트너 관계가 중요해졌으며, 조직 형태도 위계형 조직에서 네트워크형 조직으로 바뀌고 있다고 주장하고 있다.

한정된 경영자원으로 각기 다른 영역 분야에서 차별화된 핵심역량과 경쟁력을 갖추는 일은 쉬운 일이 아니며, 경영자원이 부족한 창업기업의 경우에 네트워크의 역할은 더욱 중요하다. 부족한 경영자원을 공동 활용하는 최적의 효율성 추구 방안이 필요한데 그 방안이 다양한 업종의 여러 기업네트워크 조직으로 연계하는 방안이며, 상호 네트워크 협력체계는 범위의 경제와 속도의 경제를 동시에 추구할 수 있는 방안이다. 인터넷 웹기반을 중심한 네

트워크 활용 능력이 창업성공에 있어 중요한 요소임이 입증되고 있다. 구글(Google)은 사회네트워크 분석에서 나온 '네트워크 중심도' 라는 무기하나로 검색엔진을 제패했다.

환경변화와 고객가치 변화에 대응하는데 있어 네트워크의 활용 능력은 기업성장에 중요한 자원이다. 사회적 네트워크는 간과할 수 없는 마케팅 전략의 핵심 요소로 떠오르고 있다.

사회적 네트워크 형성은 부족한 내부 경영자원을 보완해서 효과적인 경영을 할 수 있게 된다. 창업기업은 인적·물적 경영자원이 풍부하지 않기 때문에 외부자원에서 활용해야 되는데, 사회적 네트워크를 통해 해결 할 수 있다. 사회적 네트워크를 활용한 커뮤니티를 통해 다양한 기술적 정보와 고객 요구를 파악할 수 있다.

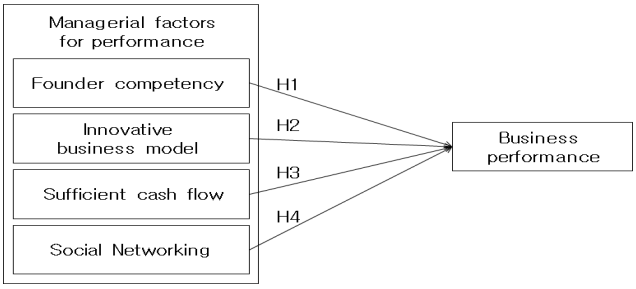
H4 : 사회적 네트워크는 경영성과에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

경영 성과(손익분기점, Break even point) 성과지표는 주관적 지표와 객관적 지표로 구분하고 객관적 지표는 재무적지표와 비재무적지표로 나눌 수 있다. Venkatraman & Ramanujam(1986)은 재무적 지표로 ROI와 ROE, 비재무적지표로 조직 효과성(시장점유율, 성장률, 제품혁신), 주관적 지표로 만족도와 사회적 책임, 근로생활의 질 등을 제시하고 있다. Stuart & Abetti(1987)는 벤처기업 성공을 주관적 성공과 객관적 성공으로 표현할 수 있으며 성공 단계는 2~3개의 연속적인 형태로 표현할 수 있다고 했다. 예를 들어, 재무적 성공과 함께 고용성장율, 종업원 대비 매출액, 자기자본 수익률, 자산대비 매출액 등의 계량적 성공과 기대 목표의 달성도, 생존확률, 외부자본 조달능력, 종업원 만족도, 사회에의 기여 등 주관적 성공을 지표로 하여 기업의 성공을 측정했다.

창업기업의 성과 측정은 어느 지표를 사용하는 것이 적절할까? 창업기업은 투입물(Input) 대비 결과물(Output)이 바로 나타나지 않고 운영기간이 짧기 때문에 성과 측정에 어려움이 있다. 창업기업의 경영성과를 측정하는 기준들이 매출액, 고용, 수익성, 지적재산권, 제품·품질인증 수 등 다양한 측정 지표를 사용했다. 그러나 본 연구에서는 손익분기점을 기준으로 경영성과를 측정하고자 한다. 손익분기점은 창업기업들이 어느 정도 수준으로 사업을 이끌어 왔는지 매출과 수익성, 기간의 관점에서 파악할 수 있다는 점에서 초기 창업자의 사업성과를 측정하는 데 가치가 있다.

3.2. 성과창출 관리 요인들에 대한 개념적 모델

본 연구는 기존 연구결과와 창업기업 환경을 바탕으로 창업기업의 경영성과에 영향을 주는 성과창출 요인은 창업자 역량 요인, 비즈니스모델의 혁신성 요인, 충분한 현금흐름 요인, 사회적 네트워크 요인을 포함하는 개념적 모델을 제시했다(<Figure 1>).



<Figure 1> Research Model

성과창출 관리요인 도출을 변화관리 관점에서 접근하고자 한다. 중진공 청년전용창업자금을 활용하고 있는 창업기업을 대상으로 설문조사를 통해 성과창출 관리요인을 분석하고 의미를 찾고자 한다. 창업기업을 대상으로 변화관리 관점에서 성과창출 관리요인 연구는 자료수집의 어려움으로 기존 연구가 없기 때문에 그 의미가 크다.

설문대상자는 중소기업진흥공단의 청년전용창업자금 지원 대상자로 창업한지 5년 이내, 45세 미만의 청년창업기업으로 지식서비스 문화콘텐츠 제조유통업종 기업이다. 기존 연구에서 제시한 성공요인을 토대로 청년전용창업자금 지원 받은 45개사를 대상으로 인터뷰를 실시하여 성과창출 관리요인을 선택했다. 창업자 역량, 비즈니스모델 혁신성, 충분한 현금흐름, 그리고 사회적 네트워크가 경영성과와의 상관관계를 분석함으로서 창업기업들에 성과창출 관리요인을 제시하고 시사점을 제시하고자 한다.

4. 실증연구방법과 분석결과

설문조사는 중소기업진흥공단 서울, 대전, 대구, 충남, 전북, 충북지역 본부 융자지원 청년창업자 1,168명에게 했다. 조사 대상자는 45세 이하, 창업한지 5년 이내 기업이며, 업종은 제조업, 지식서비스 유통업, 문화콘테츠업 중심으로 설문조사가 이루어졌다. 설문서는 구글시스템을 활용하여 설문서를 배포하였으며, 수집기간은 3주간이고 배포결과 221부(44.2%)의 설문지를 회수 할 수 있었다. 그중 실효성 있는 설문지 200부를 가지고 분석했다. 각 설문항목은 리커트 5점 척도를 사용했다.

SPSS 18.0을 이용하여 측정항목의 타당성과 신뢰도를 알아보기 위해 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시한 후, 변수들 간의 인과관계를 규명하기 위해 다중 회귀분석을 실시하였다. 인구통계학적 특성은 <Table 3>과 같다.

<Table 3> Descriptive statistics of Demographic characteristics

구 분		빈도	퍼센트
Sex	Male	174	87.0
	Female	26	13.0
	Overall	200	100.0
Education	High school diploma	23	11.5
	University diploma	177	88.5
	Overall	200	100.0
Age	20's	37	18.5
	30's	147	73.5
	40's	16	8.0
	Overall	200	100.0
Sales volume (last year)	N/A	70	35.0
	Less than 50million KRW	49	24.5
	More than 50million KRW	81	40.5
	Overall	200	100.0
Sales volume (this year)	N/A	63	31.5
	Less than 50million KRW	66	33.0
	More than 50million KRW	71	35.5
	Overall	200	100.0

# of employee	1 person	43	21.5
	2 person	45	22.5
	3 person	37	18.5
	4 person	20	10.0
	more than 5 person	55	27.5
	Overall	200	100.0
Business period	Newly founded	38	19.0
	1 year	62	31.0
	2 years	50	25.0
	more than 3 years	50	25.0
	Overall	200	100.0
Business domain	Manufacturing	72	36.0
	Know service	64	32.0
	Cultural contents	64	32.0
	Overall	200	100.0

인구통계학적 특성을 보면 남자가 87.0%이고, 여자가 13.0%이다. 연령에서는 30대가 73.5%로 가장 많았고, 20대가 18.5%, 40대가 8.0%이다. 종업원 수에서는 5명 이상이 27.5%로 가장 많았고, 2명이 22.5%, 1명이 21.5%, 3명이 18.5%, 4명이 10.0% 순으로 나타났다. 업력에서는 1년이 31.0%로 가장 높게 나타났으며, 2년과 3년 이상이 각각 25.0%, 신규창업이 19.0% 순으로 나타났다. 업종에서는 제조업이 36.0%로 가장 높게 나타났으며, 지식서비스업과 문화콘텐츠업이 각각 32.0% 순으로 나타났다.

연구의 모형 및 가설검증에 앞서 설문이 일관성을 검증하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 각 변수들에 대한 Cronbach's α 값은 모두 0.65를 넘어서 이상이 없음을 확인할 수 있었다.

설문도구의 구성요인과 관련하여 최초 15개의 문항에 대한 타당성을 검증하기 위한 요인 분석을 실시하였다. 타당성 분석 결과 고유 값이 1.0 이상인 요인이 5개가 추출되었다. 요인 부하량이 0.4 이하인 변수와 구성 타당도를 저해하는 문항을 삭제 후 12개 문항을 본 연구에서는 활용하였고 자세한 내용은 <Table 4>에서 확인할 수 있다.

<Table 4> Result of Factor analysis

Items	Factor loadings				
	1	2	3	4	5
Social networking1	.812	-.023	.043	-.049	.234
Social networking3	.786	.282	.039	.247	.071
Social networking2	.724	.250	.169	.321	.052
Business performance1	.293	.807	-.107	-.062	-.111
Business performance3	.030	.806	.139	.173	.260
Business performance2	.101	.566	.276	.008	.441
Founder competency2	.015	.055	.872	.008	.130
Founder competency1	.136	.051	.786	.156	-.101
Sufficient cash flow1	.078	-.069	-.004	.871	.120
Sufficient cash flow2	.274	.231	.235	.714	-.039
Innovative biz model3	.130	.053	-.035	.022	.897
Innovative biz model2	.268	.379	.042	.164	.493

상관관계 분석(correlation analysis)은 Pearson 상관계수를 이용한다. <Table 4> 변수들 간의 상관관계 분석을 보면 창업자 역량과 비즈니스 모델 혁신성과 통계적으로 유의한 상관관계가 존재하지 않는 것으로 나타났다. 충분한 현금흐름과 사회적 네트워크 변수는 통계적으로 유의한 정의 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다.

<Table 5> Construct Correlations

Variables	Managerial skill	Innovative business model	Sufficient cash flow	Social networking	Business performance
Managerial skill	1.000				
Innovative business model	.115	1.000			
Sufficient cash flow	.250***	.207**	1.000		
Social networking	.238***	.281***	.719***	1.000	
Business performance	.179*	.417***	.207**	.290***	1.000

SPSS 18.0을 이용하여 종속변수인 경영성과에 대한 여러 독립변수의 인과 관계를 알아보기 위해 다중 회귀 분석을 실시하였으며 결과는 다음의 <Table 5>와 같다. 다중회귀분석결과, 결정계수 =.228, F 값 14.395, 그리고 유의확률 p<.001이므로 통계적으로 유의성을 가진다. 비즈니스 모델 혁신성과 사회적 네트워크가 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 경영자역량과 충분한 현금흐름 변수도 유의확률 p<.1 내에서는 유의한 것으로 미약하나마 효과가 나타났고 부분적으로 채택되었다.

t값을 살펴보면 비즈니스모델 혁신성인 5.179로 현 다중회귀 분석모형에서는 가장 높게 나타났다. 즉 창업시 비즈니스모델의 혁신성이 경영성과에 주는 영향이 가장 크다고 생각하는 것이었고, 사회적 네트워크도 t값이 2.632로 나타나 경영성과에 미치는 영향이 큼을 확인할 수 있었다. 하지만 부분적으로 채택된 경영자 역량과 충분한 현금흐름 변수와 관련하여, 기존의 연구들에서는 중요하다고 여겨졌던 충분한 현금흐름은 오히려 –1.772로 마이너스로 나타났다. 이는 충분한 현금흐름은 경영성과에 있어서 부정적인 효과가 나타난다고 인지하고 있음을 알 수 있다. 더불어 경영자의 역량도 t값이 1.668로 낮게 나타남을 확인할 수 있다. 이는 본 연구가 청년창업기업만을 대상으로 한 연구이기 때문이라고 추측할 수 있다. 젊은 창업도들은 아이디어 하나만을 무기로 창업전선에 뛰어드는 경우가 많다. 이 때문에 비즈니스모델의 혁신성을 최우선의 중요한 요인으로 나타났고 창업을 위해서는 사회적 네트워크가 매우 중요한 요소로 생각한다. 그러나 현금흐름 부분은 정부 정책자금인 청년창업지원자금 혜택이 넓어져 현금에 대한 고민이 많이 낮아졌고 경영자의 역량도 중소기업진흥공단에서 제공하는 다양한 창업자 프로그램을 통해 해소가 되었기 때문에 아래와 같은 결과가 나왔다.

<Table 6> Result of regression between managerial factors and business performance

	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.	Results
	B	Std. error	Beta			
Founder Competency	.081	.049	.109	1.668	.097*	Rejected
Innovative business model	.353	.068	.343	5.179	.000***	Accepted
Sufficient cash flow	-.230	.130	-.287	-1.772	.078*	Rejected
Social networking	.427	.163	.431	2.623	.009**	Accepted
R^2=.228, Adjusted R^2=.212, F=14.395, p=.000***						

***p<.001, **p<.05, *p<.1

5. 시사점: 청년창업가들에게 제언

현재 청년창업가를 위한 다양한 정부지원정책이 있다. 중소기업진흥공단도 초기자본이 부족한 청년창업자에게 정책자금 지원의 필요성에 의해 2012년 1월부터 청년창업센터가 설치되었다. 정부 정책적 지원이 활성화되면서 정부가 제공하는 창업공간을 활용하거나 시제품에서 생산, 마케팅에 이르기까지 정부지원 프로그램을 활용하는 창업이 늘고 있다. 최저자본금제 폐지, 창업절차간소화 등의 정책적 노력으로 창업환경은 상당히 개선되었지만, 많은 창업자들이 정부의 직접적 지원에 크게 의존하고 기업가정신은 미흡한 상황으로 본 연구자들은 판단했다. 국내 창업환경은 국가가 주도하는 정부 주도형 시스템으로 이루어졌기 때문에 창업기업에 대한 투자와 관리를 통한 성과창출은 중요하다. 이러한 배경에서 본 연구는 청년창업기업이 보다 나은 성과창출을 위한 관리요인에 새로운 관점에서 살펴보고자 했다.

본 연구는 청년창업기업이 성공기업으로서의 기반을 다질 수 있는 성과창출 관리 요인들에 대한 것이다. 분석결과, 창업자 역량과 충분한 현금흐름은 종속변수에 유의한 영향을 미치지 않고, 비즈니스 모델과 사회적 네트워크가 경영성과 창출에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 인구통계학적 특성에 따른 각 변수의 차이를 분석한 결과, '창업자 역량'은 연령, '비즈니스모델 혁신성'은 금년도 매출액, '충분한 현금흐름'은 종업원 수, '사회적 네트워크'은 금년도 매출액과 종업원 수가 차이가 있는 것으로 나타났다.

비즈니스 모델은 기업이 제공하는 제품(서비스)이 고객에게 차별적이거나 독창적인 가치를 제공하고, 가치 전달 프로세스와 역량, 그리고 수익·비용 구조 등이 포함되어야 한다. 사업초기 제품화하는 과정에서 제공하고자 하는 고객가치에 변화할 수 있고, 자금력과 기술력이 부족함에 따라 가치 전달 프로세스와 역량에서 변화가 발생할 수 있다. 또한 예상하지 못한 시장변화로 구체적인 사업계획과 사업아이디어가 수정해야 할 경우가 있다. 비즈니스모델 혁신성은 혁신적인 아이디어 개발과 비즈니스모델의 차별화를 위한 노력을 의미한다. 비즈니스모델 혁신성이 유의한 결과가 나온 이유는 창업초기 비즈니스모델이 시장현실과 맞지 않아서 대폭 수정해야만 한다는 것을 느끼기 때문이다. 또한 비즈니스모델 혁신성은 창업자들에게는 노력하면 개선 가능한 결과를 얻을 수 있는 부분이었기 때문이다.

사회적 네트워크가 유의한 영향을 준 이유는 창업초기 대부분 1~2인 창업기업이 많고 창업을 하며 고독과 외로움을 느끼고 있으며, 부족한 인적 물적 자원을 보완하기 위해서는 사업초기 활발한 사회적 네트워크 구성이 무엇보다 중요하다는 인식이 존재하고 있기 때문인 것으로 추정된다. 창업초기 단일 기업의 기술과 능력으로는 시장 환경변화에 대응하는데 힘든 상황이다. 이에 따라 창업기업에 필요한 아이디어, 기술, 설비자산 등을 외부에서 조달하는 것이 중요하다. 사회적 네트워크를 형성하기 위해 기업 간 교류활동은 개방형 혁신(open innovation)을 할 수 있는 기반환경을 조성하는 것이다. 예를 들면, 사업아이디어만 가지고도 인맥과의 협력을 통해 제품화 할 수 있다.

정리하면, 청년창업자들은 초기 성과창출을 위해 할 수 있는 일은 기발한 사업 아이디어를 토대로 계속해서 비즈니스모델을 고민하고 개발하고 수정해야한다. 이와 함께 적극적으로 사회적 네트워크를 형성하는데 많은 노력을 해야 한다. 본 연구에서 충분한 현금흐름과 창업자 역량강화가 본 연구에서 유의한 결과가 나오지 않은 이유는 청년창업자들이 스스로 결정하고 노력하여 경영성과와 연결될 수 있는 부분과는 거리가 멀다고 생각했기 때문이라고 생각한다. 하지만 초기 성과창출이 되고 지속적인 성과창출을 하기 위해서는 현금흐름관리와 창업자의 역량강화를 하는데 소홀히 해서는 안된다. 그 이유는 초기 성과창출이 되면 인력과 운전자본이 증가하기 때문에 이에 대한 준비를 하지 않으면 비즈니스 성과가 증가되면 될수록 현금흐름은 안 좋아지고 이에 대한 자본조달이 원활하지 않을 경우 위험에 처할 수 있고 이로 인해 잘못된 의사결정을 할 수 있기 때문이다. 경영자 역량도 창업시 생각한 사업아이디어와 비즈니스 모델은 시장환경 변화에 대응해 계속해서 고민해야 하기 때문에 경영자 역량 개발은 매우 중요하다. 따라서 본 연구에서 제시한 관리적 요인은 창업초기 성과창출하고 지속적인 성과창출을 위한 생존전략을 수립할 때 반드시 고민해야 할 요인이다.

References

Barabasi, A. L. (2002). *Linked: The new science of networks.* Cambridge. MA: East Asia Publishing Company.

Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review,* 68(November–December), 158–166.

Bin, B. S., & Park, J. K. (2002). An Empirical Study on the Success Factors of a Small Business Starting-up. *Asia Pacific Journal of Small Business,* 24(3), 135-158

Bird, B. J. (1993). Demographic approaches to entrepreneurship: The role of experience and background. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth,* 1, 11-48.

Chandler, G. N., & Jansen E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing,* 7(3), 223–236.

Cho, J. H., & Lee, S. Y. (2011). A study on the activation plan of domestic franchise companies third party logistics. *Journal of Industrial Distribution & Business,* 2(2), 15-24.

Cooper, A. C. (1993). Challenges in Predicting New Firm

Performance. *Journal of Business Venturing,* 8(3), 241-253.

Duchesneau, D. A., & Gartner. W. (1990). A Profile of New Venture Success and Failure in an Emerging Industry. *Journal of Business Venturing,* 5, 297-312.

Han, J. H. (2013). *Venture Creations & Management Strategy.* Seoul, Korea : Hongmun Publishing.

Hoselitz, B. F. (1952). *Progress of underdeveloped areas.* Chicago. IL.: University of Chicago Press.

Hwang, B. W., Kim, J. H., & Bang, J. H. (2013). Impact of Youth Start-Up Business Incubating System On the Start-Up Business Performance. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship,* 8(1), 149-160.

Jang, D. K., Song, I. A., & Hwang, H. J. (2013). A Study of the Impacts of Strategic Orientation on the Performance in Technology-based Start-ups. *Journal of Distribution Science,* 11(1), 37-45

Jarillo Mossi, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal,* 9(1), 31-41.

Jung. S. H., & Kim, H. Y. (2001). An Exploratory Study on Success Factors in Small Business Startups. *Entrepreneurship and Venture,* 8(2), 3-29.

Kim, J. Y., Kwon, T. H., Kim, H. Y, Byun, Y. K., and Yoo, M. C. (2005). *A Successful strategy of Startup Firms.* Seoul, Korea: Sigma books.

Kim, K. W. (2011). A study on the factors affecting the growth of venture firms: based on venture type. Korea development institute, Series 2011-14.

Laumann, E. O., Galaskiewiez, J., & Marsden, P. (1978). Community structure as interorganizational linkages. *Anniversary revision of socialogy,* 4, 455-484.

Lee, J. W., & Chang, S. D. (1998). A Conceptual Study on the Success Factors of High-tech Venture. *Entrepreneurship and Venture,* 2, 69-95

Lee, J. W. (1997). *Venture Management.* (ISBN: 8974421062) Seoul: Maeil Economy publishing.

Liao, S, C, (2014), Building a Product Design of Innovative Strategy for Creating Enterprise Development, *Journal of Industrial Distribution & Business,* 5-1, 17-25.

Man, T., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies, *Journal of Business Venturing,* 17(2), 123-142.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society.* Princeton, NJ: Van No Strand. Policy. Chicago: Heller Institute for Small Business Policy.

Ministry of Science, ICT and Future planning (2013), *Major work plan of Ministry of Science.* ICT and Future planning 2013, Ministry of Science, ICT and Future planning.

Mitchell. J. C. (1969). *Social Networks in Urban Situations.* Manchester: Manchester University Press.

OECD (2013). *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2013: Innovation for Growth.* (ISSN: 2072-5345) Retrived from http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9213051e.pdf?expires=1402529956&id=id&accname=guest&checksum=E688E859B73D59286CD8AD38DF323268

Palmer, M. (1971). The application of psychological testing to entrepreneurial potential. *California Management Review,* 13(3), 38.

Pickle, H. B. (1964). Personality and success: An evaluation of personal characteristics of successful small business managers. Small Business Research Series No. 4, Washington D.C.: U.S. governement printing office.

Ronstadt, R. (1988). The Corridor Principle. *Journal of Business Venturing,* 3(1), 31-41.

Rogers, E. M., & Kincaid, D. L. (1981). *Communication networks: Toward a new paradigm for research.* New York: Free Press

Roure, J. B., & Keeley, R. H. (1990). Predictors of success in new technology based ventures. *Journal of Business Venturing,* 5(4), 201-220.

Rye, J. S., Swinney, J., Muske, G., & Zachary, R. K. (2012). Business Orientation, Goals and Satisfaction of Korean-American Business Owners. *East Asian Journal of Business Management,* 2(2), 5-11.

Siddiqui, M. A., & Majid, S. (2013). Exploring the Financing Gap Between Young Entrepreneurs and Venture Capitalists. *East Asian Journal of Business Management,* 3(2), 5-15.

Stuart, R., & Abetti, P. A. (1987). Start-up ventures: toward the prediction of initial and success. *Journal of Business Venture,* 2(3), 215-230.

Sutton, F. X. (1954). Achievement norms and the motivation of entrepreneurs. In *entrepreneurs and economic growth,* Cambridge, MA.: Social science research council and Harvard university research center in entrepreneurial history.

Timmers, P. (1988). Business Models for electronic Markets, *Electronic Markets,* 8(2), 3-8.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review,* 11(4), 801-814.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing,* 20(1), 71–89.

Xaiver, S., Kelly, D., Kew, J., Herrington, M., & Vordewulbecke, A. (2012). Global Entrepreneurship Monitor 2012 Global report. Global Entrepreurship Research Association. 18-25.