

## 재창업 기업의 성과 결정요인에 관한 연구

배영임(중소기업연구원 연구위원)\*

### 국 문 요 약

본 연구에서는 연쇄창업자를 대상으로 창업자의 창업경험을 통한 학습, 이전 창업기업의 성과, 산업의 전문성, 재창업을 위한 준비(창업커뮤니티와 교육) 요인이 재창업기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하였다. 또한 창업경험과 재창업기업의 성과간의 관계에서 동종산업내 재창업 여부와 창업커뮤니티 또는 교육 프로그램 참여를 통한 효과가 조절역할을 하는지도 함께 분석하였다. 분석결과, 창업경험과 이전 창업기업의 성과는 재창업기업의 매출성장에 유의미한 영향을 미쳤으며 동종산업내 재창업 여부와 창업커뮤니티 또는 교육 프로그램의 효과는 직접적인 유의미한 영향은 없었으나 창업경험에 대한 조절효과를 나타냈다. 이러한 연구결과를 토대로 연쇄창업자가 산업의 전문성을 자산화 시켜 활용하고 재창업을 위한 커뮤니티와 교육프로그램 참여를 통해 재창업에 도전할 수 있으며 궁극적으로 재창업기업의 성과를 향상시킬 수 있다는 시사점을 제시하였다.

핵심주제어: 연쇄창업자, 창업경험, 경험학습, 경영성과

### 1. 서론

최근들어 연쇄창업자에 대한 학문적, 정책적 관심이 증가하고 있다. 대부분의 연구자들과 정책입안자들은 창업자의 성공 또는 실패 여부를 떠나 창업자의 창업경험을 사회적 자산으로 활용하여 경제적 효과를 창출하는데 기여할 수 있다고 생각한다. 실제로 유럽의 창업자들 중에는 연쇄창업자가 약 15%라고 밝히고 있는데(Hyytinen and Ilmakunnas, 2007) 우리나라는 이러한 수치조차 정확히 확인되지 않고 있다. 그 이유는 우리나라는 실패를 경험한 창업자들의 재창업을 어려운 사회구조를 갖고 있기 때문이다. 창업-학습-재창업을 선순환을 위해서는 어떤 창업경험 요인이 재창업기업의 성과에 유의미한 영향을 미치는지 분석하여 재창업기업의 성공을 위해 사회적으로, 정책적으로 어떤 지원을 할 수 있는지 밝힐 필요가 있다.

우선 실증분석에 앞서 연쇄창업자에 대한 정확한 정의가 필요한데 연쇄창업자(Serial entrepreneur or Habitual entrepreneur)는 초보창업자(Novice entrepreneur)와 포트폴리오 창업자(Portfolio entrepreneur)와 구분되는 개념이다. 초보창업자는 현재 경영하는 기업이 최초인 경우이며 포트폴리오 창업자는 동시에 여러 창업기업을 경영하고 있는 창업자를 말한다. 이와 구분하여 연쇄창업자는 순차적으로 여러 기업을 창업한 경험을 가지고 있는 창업자를 말한다(Westhead and Wright,

1998). 본 연구에서는 이러한 연쇄창업자의 개념과 함께 이들의 창업활동, 즉 순차적으로 창업한 새로운 기업을 ‘재창업기업’으로 정의한다.

연쇄창업자에 대한 기존 연구의 초점은 이들의 창업경험에 의한 학습효과(learning by doing)이다. 기존 연구에서 창업자들은 창업경험을 통해 가치있는 교훈을 얻고 재창업에 도전하여 높은 성과를 나타낼 수 있다고 언급한다. 이러한 학습효과는 기업이라는 조직수준보다는 연쇄창업자 개인수준에서 이해하는 것이 중요하다(Argyris, 1999; Levitt and March, 1988; March, 1991). 기업가정신관점에서 창업활동은 시행착오(trial-and-error)의 과정이라고 설명하는데 연쇄창업자들은 이러한 과정을 통해 조직에 대한 다양한 암묵지와 리더십스킬 등을 획득하게 되며 이것을 유효유료 새로운 기업의 창업을 촉진시킨다(Brüderl, Preisendörfer & Ziegler, 1992). 또한 많은 연구자들은 연쇄창업자들이 인적자본과 사회자본을 축적하게 되고 이를 통해 초보창업자들보다 효율적으로 자원을 획득하고 이를 효과적으로 활용하여 재창업기업의 성과를 높일 수 있다고 주장한다(Delmar and Shane, 2006; Stuart and Abetti, 1990; Westhead, Ucbasaran & Wright, 2003).

본 연구는 연쇄창업자의 경험학습관점에서 다음의 문제제기를 한다. 첫째, 창업자의 창업경험은 재창업기업의 성과에 어떤 영향을 미칠까? 둘째, 창업자가 이전에 경영한 기업의 성과는 재창업기업의 성과에 어떤 영향을 미칠까? 셋째, 창업자가 동일한 산업에서 재창업한 경우 재창업기업의 성과가 높

\* 제1저자, 중소기업연구원, yibae@kosbi.re.kr

게 나타날까? 넷째, 재창업이전에 이전 창업에 대한 실패원인을 분석하고 사회적 네트워크를 형성하는 활동은 재창업기업의 성과에 어떤 영향을 미칠까? 이다. 본 연구의 기여는, 우선, 우리나라의 연쇄창업자를 대상으로 재창업기업의 성과결정요인을 분석하는 최초의 연구라는 데 있다. 특히 사회적 자본(재창업 커뮤니티와 교육프로그램을 통한 학습효과)의 재창업 기업의 성과에 대한 영향을 분석한 연구는 국내외 최초라고 할 수 있다. 많은 연구자들이 연쇄창업자에 대한 다양한 관점에서 접근하여 연구해왔지만 이러한 현상은 사회문화적 특성이 크게 반영되는 부분으로 국가별로 큰 차이를 나타낼 수 있다. 연쇄창업자의 재창업기업 성과와 관련된 기존 연구들을 종합하여 우리나라의 특성을 파악한다는 측면에서 매우 중요한 시도라고 할 수 있다. 둘째, 최근 정책적으로 기업의 퇴출이후 재창업으로 선순환시키기 위한 적극적인 움직임이 나타나고 있는데 본 연구를 통해 재창업기업이 성공하기 위해서는 어떤 요인이 중요한가에 대해 파악하고 이를 정책적 근거자료로 활용할 수 있다.

본 연구에서 제기한 4가지 문제를 해결하기 위해, II장에서 창업경험 효과, 이전 창업의 성공과 실패경험, 특정 산업의 전문성 효과, 재창업커뮤니티와 교육프로그램 효과에 대한 선행연구를 조사하고 III장에서 우리나라 연쇄창업자들에 대한 설문조사 설계와 표본, 변수에 대한 내용을 정리하고 IV장에서는 실증분석 결과를 설명한다. 마지막으로 V장에서는 연구 결과 및 시사점, 한계점을 제시한다.

## II. 이론과 가설

### 2.1 기업가의 창업경험

기업가의 창업경험이 재창업기업의 성과에 미치는 영향을 분석하기에 앞서 본 연구에서 다루는 ‘연쇄창업자(Serial entrepreneur or Habitual entrepreneur)’에 대한 정의가 필요하다. 연쇄창업자는 초보창업자(Novice entrepreneur)와 구분되는 개념으로 현재 경영하는 기업이 최초의 기업이 아니며 이전에 이미 1회 이상 기업을 창업하고 경영한 경험을 가진 창업자를 말한다(Kirschenhofer and Lechner, 2012).

연쇄창업자는 초보창업자와 비교해 몇가지 장·단점을 갖는데 대표적인 장점은 풍부한 소셜네트워크를 통해 사업의 기회를 쉽게 포착하고 이를 활용할 수 있으며 벤처캐피탈 펀딩 등 다양한 금융자본에 접근하기 용이하다는 점이다. 또한 효과적으로 우수한 인력을 영입하여 창업팀을 구성할 수 있다(McGrath and MacMillan, 2000; Hsu, 2003; Hellmann and Puri, 2002). 반면, 연쇄창업자는 여러번의 창업경험과 성공경험을 통해 지나친 자기과신을 할 수 있는데 이러한 자기과신은 타인이나 환경으로부터 학습하고자 하는 동기부여를 감소하게 된다. 조직관점에서는 성공경험을 통한 학습효과가 실패

경험을 통한 학습효과보다 매우 낮다고 평가하고 있다(Madsen and Desai, 2010).

창업경험은 창업자 자신에 대한 학습, 경영노하우에 대한 학습, 환경변화에 대한 학습, 네트워크에 대한 학습 등 다양한 학습기회를 제공한다. 이러한 학습경험은 새로운 기업을 창업할 때 다양한 행동과 환경변화에 대한 패턴을 이해하도록 하여 창업의 불확실성을 감소시키고 창업자의 의사결정 시간을 단축시킨다(Cope, 2005; Shepherd, McMullen & Jennings, 2007).

기존 연구에서 연쇄창업자의 창업경험과 벤처기업의 성과와의 관계를 분석했는데 연쇄창업자의 창업경험이 재창업기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 밝혔다(Delmar and Shane, 2006; Stuart and Abetti, 1990; Westhead, Ucbasaran, and Wright, 2003). Delmar and Shane(2006)은 기업가의 창업경험이 새로운 벤처기업의 생존률과 매출성고를 높인다고 설명하였다. 또한, Stuart and Abetti(1990)은 이전의 창업경험이 창업자의 경영능력을 향상시킴에 따라 성과에 영향을 미치는 가장 중요한 요인이라고 주장하였다. Westhead, Ucbasaran & Wright(2003)은 연쇄창업자의 회사 매출액이 초보창업자의 매출액보다 유의하게 더 크다고 밝혔다. 반면, 다른 학자들은 창업경험이 많은 기업가들과 그렇지 않은 초보창업자들간에 기업의 경영성과에 차이가 나타나지 않거나 매우 미미하다고 설명하기도 한다(Carter and Ram, 2003; Iacobucci and Rosa, 2004).

본 연구에서는 앞에서 살펴본 창업경험과 기업의 경영성과와의 관계에 대한 이론적 논의와 실증연구 결과에 기초하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

*가설1. 연쇄창업자의 창업경험이 많을수록 재창업기업의 경영성과가 높을 것이다.*

### 2.2 기업가의 특정 산업에 대한 전문성

동일한 산업에서의 창업경험은 풍부한 산업의 전문성을 획득하도록 돕는다. Iacobucci and Rosa(2004)는 다른 산업, 다른 지역에서의 재창업보다는 동일한 산업, 동일한 지역에서의 재창업이 훨씬 유리하다고 설명하였다. Kirschenhofer and Lechner(2012)는 연쇄창업자의 재창업기업 성과결정요인을 동일한 산업에서의 창업경험이라고 설명했는데 동일한 산업에서의 창업한 경험은 재창업기업의 매출성과에 긍정적인 영향을 미치며 또한, 이는 다른 변수(창업팀의 다양성, 파트너십)에 대한 조절효과를 갖는다고 분석하였다. Chatterji(2009) 또한, 특정 산업에 대한 경험은 재창업기업의 성공여부를 결정하는 핵심요소라고 주장했다. 다른 산업으로 재창업하는 것은 이전 창업기업이 실패한 경우에 시도되는데 이는, 이전 창업경험으로부터 얻게 된 특정산업에 대한 학습효과를 사라지게 하고 궁극적으로 재창업기업의 성공을 기대하기 어렵다

고 주장하였다. Eggers and Song(2014)는 창업자가 이미 경험해본 산업이 아닌 새로운 산업에서 재창업한 경우 기업의 성과변수인 매출액, 영업이익, 고정자산, 시장점유율 성장에 부정적인 영향을 미친다고 분석하였다. 또한 동일한 산업이면서 이전에 성공한 경험을 가진 경우에는 매출액, 영업이익, 고정자산의 성장에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 다른 산업에서 재창업하였으며 이전에 성공한 경험을 가진 경우에는 어떤 성과변수에도 유의미한 영향을 미치지 않았으며 과거 실패한 경험이 있지만 동일한 산업을 유지하여 재창업한 경우에는 영업이익, 시장점유율 성장에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 재창업시 산업의 변화는 그 자체로 재창업기업의 성과에 중요한 요인이면서 이전 기업의 성과에 대한 조절역할을 갖는다고 할 수 있다.

연쇄창업자는 창업경험을 통해 기업가적 능력을 획득하게 되는데 기업가적 능력에는 특정 산업에 대한 인적자본이 포함된다. 연쇄창업자는 이전의 창업경험을 통해 특정 산업에 대한 경험을 축적하고 이러한 경험은 재창업시 더 많은 기회를 인지하고 이를 활용하도록 돕는다(West and Noel, 2009; Ucbasaran, Westhead & Wright, 2006). 일반적으로 연쇄창업자는 동일한 산업에서의 재창업을 시도하는데 이는 환경의 변화를 빠르게 인식하고 필요한 자원을 효과적으로 획득할 수 있게 함에 따라 기업의 성과를 향상시킬 수 있다.

본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 연쇄창업자가 재창업시 동일한 산업 또는 다른 산업을 선택하는 것이 재창업기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대해 분석하고자 한다.

*가설2a. 이전 창업기업의 산업과 동일하게 재창업한 경우 재창업기업의 성과는 더 높게 나타날 것이다(직접효과).*

*가설2b. 연쇄창업자의 창업경험과 재창업기업의 성과간의 관계에서 동일한 산업에서의 재창업 여부는 조절효과를 줄 것이다(조절효과).*

### 2.3 이전 기업의 성과

학습관점에서 이전 창업기업의 성공 또는 실패경험은 매우 관심있는 중요한 주제였다. Shepherd(2003)는 사업의 실패경험을 통해서 의미있는 학습효과를 기대하기 어렵다고 주장하였고, 반면 McGrath(1999)는 실패경험 또한 학습의 기회를 제공하고 이를 '현명한 실패(intelligent failure)'라고 설명하였다. 이전 창업기업의 낮은 성과(실패)를 통한 학습이 어려운 이유는 과거 실패한 경험을 가진 창업자의 경우 실패의 원인이 자기 자신이나 조직 내부적인 요인이 아닌 창업자 스스로 컨트롤할 수 없는 외부요인(공급자, 고객, 경쟁자 등 외부 환경 변화)에 의해 발생했다고 믿기 때문이다. 창업자들은 그들의 능력과 아이디어에 대해 과신하는 경향이 있다(Bernardo and

Welch, 2001; Busenitz and Barney, 1997). 그렇기 때문에 재창업을 하더라도 자신과 조직 내부적인 요인들(경영스타일, 기획, 전략 등)은 변화시키려하지 않은 채 똑같은 실수를 반복하게 되는 것이다(Eggers and Song, 2013). Metzger(2007)는 연쇄창업자의 성공과 실패경험이 재창업기업의 성과에 미치는 영향을 분석했는데 연쇄창업자의 성공경험은 재창업기업의 실패확률에 유의미한 영향을 미치지 않았으나 실패경험은 재창업기업의 실패확률을 높인다고 나타났다. Metzger(2006)의 연구에서도 비슷한 결과가 나타났는데 이전의 창업경험과 성공경험이 재창업기업의 성과(종업원수 증가율)에 미치는 영향을 분석한 결과, 창업경험은 재창업기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치지 않지만 이전 기업이 부도에 의해 폐업한 경우(실패)에는 그 긍정적인 효과가 제거된다고 나타났다.

이처럼 기존 연구에서는 이전 창업기업의 성과와 재창업기업의 성과와의 관계에 대해 다양한 결과를 제시하고 있다. 하지만 이전 창업기업의 성과가 재창업기업의 성과를 설명하는 데 중요한 변수임에는 틀림없다.

본 연구에서는 이와 같은 연구를 종합하여 아래와 같은 가설을 설정하였다.

*가설3. 이전 창업기업의 성과가 높을수록 재창업기업의 성과 또한 높을 것이다.*

### 2.4 재창업 커뮤니티와 교육프로그램

연쇄창업자는 창업경험을 통해 학습(learning by doing)을 하게 되고 인적자본(human capital)과 사회자본(social capital)을 확보할 기회를 가지게 된다. 이 중 사회자본은 사회적 네트워크(social network)를 형성할 수 있게 하는데 사회적 네트워크는 공급자, 고객, 재무전문가, 법조인, 회계사 등 창업활동을 통해 연결된 사업적 이해관계자들과의 관계 뿐만 아니라 가족, 동료, 커뮤니티 등 사적인 활동을 통해 구축하게 된 다양한 네트워크를 포함한다(Boissevain, 1973). 사회적 네트워크는 재창업할 때 도움이되는 인적자본으로 연쇄창업자가 초보창업자에 비해 크게 유리한 요소이다(Stinchcombe, 1965). 사회적 네트워크는 창업자들은 다양한 정보를 수집하고 빠르게 기회를 인식할 수 있도록 하는 중요한 자원이고(Liao and Welsch, 2005) 이를 통해 외부자원에 효과적으로 접근할 수 있다(Jarillo, 1989). 창업자의 풍부한 사회자본(동료, 사업관련 네트워크, 가족, 친구 등)은 사업의 실패를 경험하더라도 창업자로 하여금 연쇄창업자가 되도록 이끄는 중요한 요인이다(Stam, Audretsch & Meijaard, 2006).

기존에 기업가정신 연구에서는 네트워크 이론을 활용하여 사회적 네트워크를 구분하였는데 Granovetter(1973)는 네트워크의 강도에 따라 강한연결(strong ties)과 약한연결(weak ties)로 구분하였다. 이 중 약한연결은 친구, 커뮤니티 회원 등 사업과 직접적인 관련이 없는 사람들간의 느슨한 관계를 의미

하는데 이러한 광범위한 사회적 그룹내에서 새로운 아이디어와 정보 등에 자연스럽게 노출되고 교류를 촉진한다.

사회자본은 창업기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치는데 보통 두 가지 메커니즘, 즉 동기부여와 가치있는 자원과 인적자본에 대한 접근성에 의해 이루어진다(Parker, 2004; Bruderl and Preisendorfer, 1998; Aldrich and Zimmer, 1986). 창업활동은 미래에 대한 불확실성과 위험을 내포하고 있는 것으로 가족이나 가까운 동료 등 창업자에게 정신적 지원을 제공할 수 있는 사회적 네트워크는 매우 중요하고 창업기업의 성공여부를 결정하는 핵심요소일 수 있다. 실제로 기존 연구에서는 이러한 네트워크가 창업기업의 생존과 성장에 긍정적인 영향을 미친다고 분석하였다(Hanlon and Saunders, 2007; Bruderl and Preisendorfer, 1998). 사회적 네트워크를 통해 창업자는 멘토를 만날 수 있는데 멘토는 스승이면서 동시에 동료로서 창업자에게 다양한 조언을 제공하고 이는 기업을 성공적으로 경영하는 데 중요한 역할을 한다(Hisrich, 2005). Wagner(2003)는 창업자의 개인적인 사회적 네트워크가 재창업 도전을 하는 데 긍정적인 영향을 미친다고 밝혔다.

이처럼 연쇄창업자들은 창업활동을 하면서 다양한 커뮤니티에 속해 다양한 사람들과의 끊임없는 네트워크를 유지하게 되는데 이러한 직간접적인 네트워크는 기업의 성과에도 유의미한 영향을 미칠 수 있다. 본 연구에서는 기존의 사회적 네트워크에서 구체적으로 언급하지 않았던 창업커뮤니티와 교육프로그램의 효과를 분석하고자 한다. Politis and Gabriellsson(2009)는 창업자들의 실패에 대한 태도를 결정하는 요인을 제대로 파악하여 이를 학습함으로써 또다시 실패를 반복하지 않을 수 있다고 주장하였다. 그들은 여기서 창업교육에 대해 언급하였는데 실패이후 창업교육을 통해 실패에 대한 부정적인 태도를 긍정적으로 변화시킬 수 있으며 이것이 가능하도록 창업교육 프로그램을 효과적으로 설계할 필요가 있다고 제언하였다. 그러기 위해서 창업교육프로그램은 창업자들이 실패원인을 정확히 이해하고 자신감을 회복하며 미래 새로운 창업에 도전할 수 있도록 도와야 한다(Shepherd, 2004).

본 연구에서는 앞에서 설명했듯이, 사회적 네트워크로서의 재창업 커뮤니티와 교육프로그램의 경험이 재창업기업의 성과에 미치는 영향을 분석한다. 가설은 다음과 같다.

*가설4a. 재창업 커뮤니티와 교육프로그램 경험을 가진 창업자의 재창업기업의 성과가 높게 나타날 것이다(직접효과).*

*가설4b. 연쇄창업자의 창업경험과 재창업기업의 성과간의 관계에서 재창업 커뮤니티와 교육프로그램 참여정도는 조절효과를 줄 것이다(조절효과).*

### III. 연구설계

#### 3.1 연구모형

연구모형은 <Figure 1>과 같다. 우선 창업자의 창업경험, 이전기업의 성과, 특정 산업의 전문성(동일 산업으로의 재창업), 창업커뮤니티/교육 참여가 재창업기업의 성과에 유의미한 영향을 미칠 것이라고 가설을 설정하고 이 중 특정 산업의 전문성과 창업커뮤니티/교육 참여가 창업자의 창업경험과 재창업기업의 성과간의 관계에서 조절역할을 할 것으로 가설을 설정하였다.

앞에서 관련 이론과 가설에 대해 설명한 내용을 종합하면 다음과 같다.

*가설1. 연쇄창업자의 창업경험이 많을수록 재창업기업의 경영성과가 높을 것이다.*

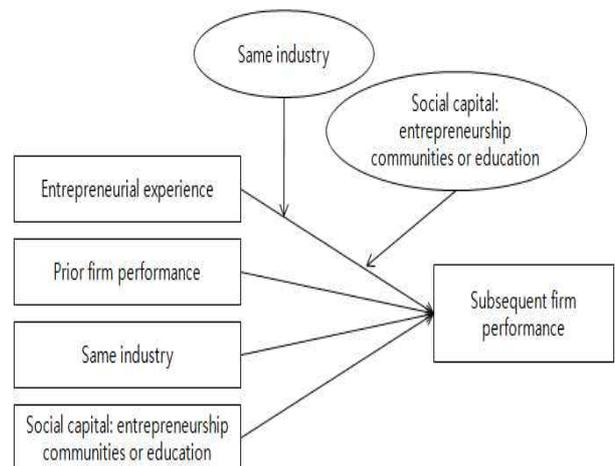
*가설2a. 이전 창업기업의 산업과 동일하게 재창업한 경우 재창업기업의 성과는 더 높게 나타날 것이다(직접효과).*

*가설2b. 연쇄창업자의 창업경험과 재창업기업의 성과간의 관계에서 동일한 산업에서의 재창업 여부는 조절효과를 줄 것이다(조절효과).*

*가설3. 이전 창업기업의 성과가 높을수록 재창업기업의 성과 또한 높을 것이다.*

*가설4a. 재창업 커뮤니티와 교육프로그램 경험을 가진 창업자의 재창업기업의 성과가 높게 나타날 것이다(직접효과).*

*가설4b. 연쇄창업자의 창업경험과 재창업기업의 성과간의 관계에서 창업커뮤니티와 교육프로그램 참여정도는 조절효과를 줄 것이다(조절효과).*



<Figure 1> Research model

### 3.2 자료의 수집과 표본개요

본 연구는 국내 중소기업 중 과거 1회이상 창업한 경험이 있는 창업자들을 대상으로 설문조사(1)하였으며, 총 400개(2) 중소기업을 대상으로 설문조사를 실시한 결과, 이 중 196명이 응답하여 설문회수율은 49.0%였다. 설문조사 방법은 개별 면접조사를 기본원칙으로 하였으며 경우에 따라 이메일과 팩스 조사를 병행하여 진행하였다. 회수된 설문지 중 주요 변수의 결측치와 이상치가 있는 설문지를 제외하여 본 연구에서는 총 132개 중소기업들의 설문결과를 통계분석에 사용하였다.

연구표본의 특성은 다음과 같다. 표준산업분류에 의한 산업별 분포는 제조업이 72.0%, 도매 및 소매업이 10.6%, 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업이 9.1%, 전문, 과학 및 기술 서비스업이 3.8%, 기타 4.7%이다. 기업의 업력은 최소 1년, 최대 7년이며 평균은 3.2년이고, 종업원수는 최소 1명, 최대 48명, 평균 5.9명이다. 매출액은 최소 5백만원, 최대 88억원, 평균 5억 2,457만원이다.

### 3.3 변수의 측정

독립변수인 창업자의 창업경험은 재창업기업을 경영하고 있는 창업자의 이전 창업횟수로 측정하였고, 이전 기업의 성과는 응답자가 바로 직전에 창업하여 경영했던 기업의 폐업전 3년간의 매출액의 평균값으로 측정하였다. 이때 로그변환을 취했다. 산업의 전문성은 현재 경영하고 있는 재창업기업과 이전에 창업했던 기업간의 산업이 일치하는지에 대한 질문을 통해 동일한 산업일 경우 1, 다른 산업으로 재창업한 경우 0으로 표기하여 더미변수로 처리하였다. 사회적 자본은 창업 커뮤니티/교육 참여도를 대리변수로 사용하였으며 이에 대해서는 설문조사 문항 중 재창업을 위해 커뮤니티나 재창업교육에 참여한 경험과 이를 통해 얼마나 도움을 받았는지에 대한 질문을 통해 측정하였다. 창업커뮤니티 또는 교육 프로그램이 매우 도움이 되었다면 5점, 도움이 되었다면 4점, 보통이면 3점, 도움이 되지 않았다면 2점, 전혀 도움이 되지 않았다면 1점으로 하여 5점 리커트 척도로 측정하였다.

통제변수는 기업의 규모를 통제하기 위해 종업원수와 기업의 업력으로 측정하였다. 이때 종업원수는 정규성 가정을 만족시키기 위해 로그변환시켜서 계산하였다.

종속변수인 재창업기업의 성과는 재창업기업의 최근 3년간 평균 매출액으로 측정하였는데 업력이 3년미만인 기업은 해당 업력기간 동안의 평균 매출액으로 측정하였다. 그리고 회귀분석이 가능하도록 로그변환하였다.

본 연구에서는 실증분석을 위하여 통계패키지인 SPSS 15.0의 다중회귀분석(multiple regression)을 하였다.

각 변수의 기술통계량과 상관관계는 <Table 1>과 같다.

<Table 1> Descriptive statistics and variable correlations

Variable	Mean	SD	1	2	3	4	5	6
1. log(Sales)	2.23	0.58						
2. Firm age(in year)	3.16	1.35	0.26**					
3. log(Employees)	0.63	0.35	0.38***	0.06				
4. Entrepreneurial experience	1.58	0.95	0.32***	0.11†	0.18*			
5. Same industry	0.69	0.46	0.05	0.10	0.00	-0.05		
6. Prior firm performance	2.44	0.61	0.16*	0.00	0.03	-0.12†	-0.01	
7. Entrepreneurship communities or education	2.69	1.15	0.31***	0.13†	0.13†	0.58***	0.06	0.03

Notes: N=132, † p<0.1, \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001

## IV. 실증분석 결과

연구가설을 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 1단계에서는 통제변수인 업력과 종업원수를 투입하여 그 효과를 분석하였다. 2단계는 통제변수와 독립변수인 창업경험, 이전기업 성과, 동일산업 재창업, 창업커뮤니티/교육 도움정도를 투입하였으며(가설1, 가설2a, 가설3, 가설4a 검증) 3단계에서는 통제변수, 독립변수와 창업경험에 대한 동일산업 재창업을 상호작용항, 창업경험에 대한 창업커뮤니티/교육 도움정도의 상호작용항을 투입하였다(가설2b와 가설4b 검증).

### 4.1 주효과 분석

주효과 분석을 통해 검증할 가설은 첫째, 창업경험과 재창업기업의 성과, 둘째, 이전기업 성과와 재창업기업의 성과, 셋째, 특정 산업의 전문성(동일산업 재창업 여부)과 재창업기업의 성과, 넷째, 창업커뮤니티/교육 프로그램을 통한 도움정도와 재창업기업의 성과와의 관계이다. 이와 같은 4가지 가설을 검증하기 위해 재창업기업의 성과(log매출액)를 종속변수로 하고, 통제변수인 업력과 종업원수로 매출액을 통제한 후, 창업경험, 이전기업 성과, 동일산업 재창업 여부, 창업커뮤니티/교육 도움정도를 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였다.

분설결과, 창업경험( $\beta=0.110$ )과 이전기업의 성과( $\beta=0.157$ )는 각각 p-value 0.1과 0.05 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 반면, 동일산업 재창업 여부와 창업커뮤니티/교육 도움정도는 재창업기업 매출성장에 미치는 영향이 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 결과적으로, 창업경험이 많을수록, 이전기업의 성과가 높을수록 재창업기업의 성과가 높아진다는 것을 의미한다. 가설1과 가설3은 지지된 반면, 가설2a와 가설4a는 지지되지 않았다. 즉 동일산업 재창업 여부와 창업커뮤니티/교육 도움정도의 재창업기업의 성과에 대한 직접효과는 나타나지 않았다.

1) 본 연구에서 사용한 설문조사는 중소기업청과 중소기업진흥공단이 발주한 용역과제 '2013년 중소기업 실패 및 재창업 실태조사(2013.12)'의 결과물로, 한국능률협회컨설팅이 조사하였다.

2) 재창업자금지원 및 재창업 R&D자금 지원기업 대상

### 4.2 조절효과 분석

가설2b는 ‘연쇄창업자의 창업경험과 재창업기업의 성과간의 관계에서 동일한 산업에서의 재창업 여부는 조절효과를 줄 것이다.’이며 가설4b는 ‘연쇄창업자의 창업경험과 재창업기업의 성과간의 관계에서 창업커뮤니티와 교육프로그램 참여정도는 조절효과를 줄 것이다.’로 설정되었다. 가설검증을 하기에 앞서, 상호작용변수와 조절변수들간의 다중 공선성 문제를 해결하기 위하여 이들 변수들을 평균 중심으로 바꾸어 주었다(mean centering)<sup>3)</sup>

<Table 2>의 Model 2는 주효과를 분석하고 Model 3은 상호작용항을 포함한 조절효과를 분석한 것인데 Model 3에서 상호작용항을 투입하면서 변화된 Adjusted R2를 확인하여 조절효과가 통계적으로 유의한가를 검증하는데 이때 Model 3에서 증가한 Adjusted R2은 0.121로 p<0.001에서 유의미한 것으로 나타났다. Model 2에서 동일산업 재창업과 창업커뮤니티/교육 도움정도는 재창업성공에 독립적으로 유의미한 영향을 나타내지 않았으나 Model 3에서 창업경험에 대한 상호작용항을 투입한 결과, 동일산업 재창업( $\beta=0.110, p<0.05$ )은 통계적으로 유의하게 나타났으며 창업커뮤니티/교육 도움정도( $\beta=0.142, p<0.001$ ) 또한 재창업기업 성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 가설2b와 가설 4b는 지지되었다.

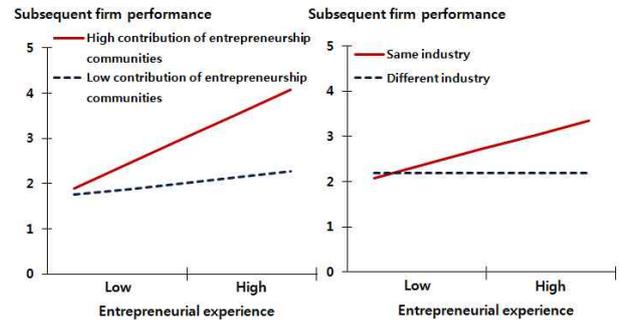
<Table 2> Three hierarchical regression analyses

Variables	Model 1	Model 2	Model 3
<b>Control variables</b>			
Firm age(in year)	0.100**	0.083*	0.058†
log(Employees)	0.614***	0.527***	0.361**
<b>Independent variables</b>			
Entrepreneurial experience		0.110†	-0.026
Same industry		0.157*	0.166*
Prior firm performance		0.041	0.040
Entrepreneurship communities or education		0.042	0.020
<b>Interaction terms</b>			
Entrepreneurial experience X Same industry			0.209*
Entrepreneurial experience X Entrepreneurship communities or education			0.142***
Adjusted R2	0.186	0.263	0.384
R2 change		0.077***	0.121***
n	132	132	132

Notes: † p<0.1, \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001

조절효과 분석 결과를 도식화하면 <Figure 3>과 같다. 이는 조절변수인 창업커뮤니티/교육 도움정도가 높은 그룹과 낮은

그룹으로 나누어 각 그룹별 창업경험을 독립변수로 재창업기업 성과를 종속변수로 하여 단순회귀분석을 실시하였다. 조절변수 동일산업 재창업 여부는 동일산업 재창업 그룹(1), 다른 산업 재창업 그룹(0)으로 구분하여 창업경험을 독립변수로, 재창업기업 성과를 종속변수로 하여 단순회귀분석을 실시하였다. 창업커뮤니티와 교육 프로그램에 참여하여 도움을 많이 받을수록 창업경험이 재창업기업의 매출성공에 미치는 영향을 크게 강화되는 것으로 나타났다. 또한 동일산업에서 재창업을 한 경우에도 창업경험이 재창업기업의 매출성공에 미치는 영향이 강화되는 것으로 나타났다. 창업커뮤니티/교육 도움정도가 큰 그룹은  $\beta=0.544$ 이며 p<0.001에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났고 동일한 산업에서 재창업한 그룹 또한  $\beta=0.317$ 로 p<0.001에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.



<Figure 2> Interaction effects of Same industry and Entrepreneurship communities

## V. 결론

### 5.1 연구결과의 요약

본 연구는 132개의 재창업 중소기업을 대상으로 연쇄창업자의 창업경험과 이전 창업기업의 성과, 동일산업내 재창업, 창업커뮤니티/교육 프로그램의 도움정도가 재창업기업의 매출성공에 미치는 영향을 검증하였다. 이에 추가적으로 창업경험과 재창업기업 매출성공간의 관계에서 동일산업내 재창업 여부와 창업커뮤니티/교육 프로그램의 도움정도의 조절효과를 검증하였다.

주효과를 분석한 결과, 연쇄창업자의 창업경험과 이전 창업기업의 성과는 재창업기업의 성과에 통계적으로 유의미한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 동일산업내 재창업과 창업커뮤니티/교육 프로그램의 도움정도는 재창업기업의 매출성공에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

창업경험을 통한 학습효과와 이를 통한 재창업기업의 높은 성과에 대해서는 선행연구를 통해서도 검증된 바 있으며 이

3) 조절회귀분석(moderated multiple regression: MMR)에서는 상호작용변수가 추가되면서 독립변수와의 다중공선성문제가 발생하게 되는데 이는 회귀분석시 오차를 증가시켜 설명력을 약화시키는 요인의 하나로 그 해결책이 필요하다. Aiken and West(1991)는 평균중심화(mean centering)을 제시했는데 각 변수에서 평균치를 차감함으로써 표준오차를 감소시키고 추정치의 정확성과 안정성을 증가시킬 수 있다고 설명한다.

때 창업경험은 연쇄창업자로 하여금 인적자본과 사회자본을 획득하게 함으로써 보다 효율적으로 자원을 획득하고 빠르게 사업의 기회를 인식하도록 하는 긍정적인 작용을 한다(Cope, 2005; West and Noel, 2009; Ucbasaran, Westhead & Wright, 2008).

이전 창업기업의 성과는 선행연구에서는 성공과 실패로 구분하여 이를 통한 학습효과를 비교하였는데 우선, 이전 창업기업이 성공하였을 경우 더욱 학습효과가 높고 재창업기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 분석하였고(Gompers et al., 2010) 사업의 실패를 통해서 학습효과를 기대하기 어렵다고 주장하였다(Shepherd, 2003). 반면, 다른 학자들은 리더들이 성공할 경우 지나친 자기과신으로 인해 학습효과를 기대하기 어렵다고 했으며 실패를 통한 학습이 성공을 통한 학습보다 훨씬 높은 효과를 나타낸다고 강조하였다(Gino and Pisano, 2011; Madsen and Desai, 2010). 이렇게 기존 연구에서는 이전 창업기업의 성과의 학습효과와 재창업기업의 성과와의 관계에 대한 의견이 다양한데 본 연구에서 실증분석한 결과는 이전기업의 성과가 재창업기업의 성과에 유의미한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

동일한 산업내 재창업이 재창업기업의 성과에 유의미한 영향을 미치지 않았는데 그 이유는 연구에서 사용한 표본의 특성에서 찾을 수 있다. 표본을 구성하는 중소기업 중 70% 이상이 제조업이지만 이 중 기술혁신형 중소기업과 같이 산업내 전문성이 축적됨으로써 재창업시 큰 이점을 갖는 경우는 많지 않을 것으로 추론할 수 있다. 분석 표본 132개 중소기업 중 동일산업내 재창업 기업은 91개로 69%에 달한다. 이처럼 동일 산업내 재창업이 크게 선호되지만 실제로 재창업기업의 성과에 직접적인 영향을 미치지 않는 것이다.

창업커뮤니티와 교육 프로그램에 참여한 후 그 도움정도가 재창업기업의 성과에 영향을 미치는가에 대해 분석한 결과, 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 창업커뮤니티와 교육 프로그램은 기존 연구에서 제시하고 있는 사회자본 중 사회적 네트워크를 의미하는 변수로 연쇄창업자의 사회적 네트워크가 재창업기업의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 그러나 실증분석 결과 유의미한 관계는 나타나지 않았는데 이는 표본 기업 중 60%가 창업커뮤니티와 교육 프로그램에 참여한 경험이 없어 나머지 52개 기업을 대상으로 그 효과를 분석하기에는 충분하지 않을 수 있다. 선행연구에서는 사회적 네트워크를 사업에 직접적인 영향을 미치는 관계와 개인적인 관계로 구분하고 네트워크 강도에 따라 강한연결과 약한연결로 구분하여 창업자의 사회자본으로서의 역할을 설명하고 있는데 창업활동에 있어서는 모든 유형의 사회적 네트워크가 긍정적인 영향을 미친다고 강조하였다(Hanlon and Saunders, 2007; Brüderl and Preisendorfer, 1998).

주효과 분석에 이어 조절효과를 분석한 결과, 창업경험과 재창업기업의 성과간의 관계에서 동일산업내 재창업과 창업커뮤니티/교육 도움정도는 유의미한 조절효과를 갖는 것으로

나타났다. 앞에서 보았듯이 동일산업내 재창업과 창업커뮤니티/교육 도움정도는 재창업기업의 성과에 직접적인 효과를 나타내지 않았으나 창업경험과 재창업기업의 성과간의 관계에서 유의미한 긍정적인 조절효과를 나타냈다. 연쇄창업자의 창업경험은 다양한 학습효과를 창출하고 이는 재창업기업의 매출성과에 긍정적인 영향을 미친다. 이때 기존에 이미 익숙한 동일산업내에서 재창업할 경우에는 그 효과가 크게 향상되는 것으로 나타났다. 산업의 진입장벽이 높거나 특화된 전문성이 필요한 산업인 경우 이미 잘 알고 있는 산업에서 재창업하는 것이 보다 이점이 많을 수 있다(Chatterji, 2009; Eggers and Song, 2013). 창업커뮤니티와 교육 프로그램 참여를 통한 도움정도는 재창업기업의 성과에 직접효과는 없었으나 창업경험과 재창업기업 성과간의 관계에서 유의미한 긍정적인 조절효과를 나타냈다. 창업커뮤니티와 교육 프로그램은 예비창업자, 재창업준비, 경영자 등 다양한 특성의 참여자를 대상으로 운영되고 있다. 본 연구에서는 특히 사업 정리후 재창업하기 이전의 창업자를 대상으로 하는 창업커뮤니티와 교육 프로그램에 대한 도움정도를 조사했는데 이는 이전 기업의 창업경험에서 그 성과가 성공이든 실패든 상관없이 학습을 가능케 하고 실패경험을 가졌더라도 자신감을 회복하여 창업에 대한 긍정적인 태도를 가지고 재창업에 도전함으로써 성공적인 성과를 얻도록 하는 수단이 될 수 있다(Politis and Gabrielsson, 2009).

## 5.2 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 연쇄창업자에 대한 연구가 미흡한 상황에서 기업가정신관점, 조직관점에서 다양하게 접근하여 실증분석을 시도하였다는 데 의의가 있다. 우리나라는 연쇄창업자에 대한 정의조차 명확하지 않고 전체적으로 그 통계조차 확인하지 못하고 있는 상황이다. 이로인해 관련 연구가 활발하지 못한 상황인데 비록 연쇄창업자와 초보창업자에 대한 다양한 특성을 비교하고 그 현황을 구체적으로 제시하지는 못했지만 연쇄창업자를 대상으로 재창업기업의 성과 결정요인을 분석한 것은 중요한 시도라고 할 수 있다.

둘째, 본 연구에서는 창업커뮤니티와 교육 프로그램에 대한 조절효과를 분석하였다. 예비창업자에 대한 창업커뮤니티와 교육 프로그램과 재창업을 준비중인 창업자에 대한 창업커뮤니티와 교육 프로그램의 의미는 크게 다를 수 있다. 실패를 경험한 재창업 준비 창업자에게 창업커뮤니티와 교육 프로그램은 창업의 기술을 습득하는 것 외에 자신감을 회복하고 사회적 네트워크를 재정립하는 플랫폼으로서의 역할이 매우 크다. 기존 연구에서는 창업커뮤니티와 교육 프로그램에 대한 참여주체 특성에 따른 차별점을 자세히 다루지 않고 있다. 본 연구에서는 창업커뮤니티와 교육 프로그램이 재창업시 어떤 의미인지 재창업기업의 성과에 어떤 영향을 미치는지를 실증분석함으로써 그 역할을 강조하였다.

본 연구의 정책적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 최근들어 정부는 재가지원, 제도전 활성화, 재창업지원 등 다양한 지원정책을 수립하고 있다. 본 연구 결과를 통해, 중소기업청에서 추진하고 있는 재창업자금지원제도와 재기교육프로그램에 대한 시사점을 제시할 수 있다. 첫째, 재창업자금지원시 지원대상을 선정하는 데 있어서 창업자의 창업경험과 이전기업의 성과 등에 대해 검증하는 절차를 진행할 수 있다. 정부의 재창업자금지원의 지원목적은 재창업시 자금의 애로를 겪는 창업자에게 자금을 지원함으로써 창업경험이라는 자산을 활용하여 재기에 성공하도록 하는 것이다. 이때 보다 효율적인 자금지원을 통해 정책적 효과성을 높이기 위한 정책의 설계를 위해 본 연구의 결과는 근거자료로 활용될 수 있다.

둘째, 재창업준비 창업자를 대상으로 하는 커뮤니티와 교육 프로그램이 매우 부족한 상황이다. 반면 예비창업자, 청년창업자 등을 대상으로 하는 커뮤니티와 교육 프로그램은 다수 운영되고 있는데 재창업준비 창업자 대상 프로그램은 이와는 다른 특징을 가져야 한다. 우선, 실패경험을 가진 창업자의 경우 실무적이고 전문적인 창업교육 이전에 정신적, 심리적 치유를 통한 자신감 회복이 필요하다. 한번 창업에 실패한 창업자는 재창업을 포기하는 경우가 많은데 이들을 다시 도전할 수 있는 시스템을 구축함으로써 이들의 창업경험을 사회적 자산으로 활용할 수 있도록 해야한다. 본 연구결과를 토대로 정부는 연쇄창업자의 재창업준비시 창업커뮤니티와 교육 프로그램 참여를 통해 재창업률을 증가시키고 재창업기업의 성과를 향상시킴으로써 정책적 효과를 높일 수 있다.

### 5.3 연구의 한계점

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 재창업기업 132개를 대상으로 실증분석하였다. 우리나라는 아직 재창업률이 얼마나 되는지 통계적으로 분명히 조사되고 있지 않고 그 대상을 찾는 데 어려움이 있다. 본 연구에서는 이러한 문제점으로 인해 중소기업청의 재창업자금지원 프로그램과 재창업R&D지원 프로그램에 신청한 재창업기업을 대상으로 표본을 선정하였다. 그러므로 본 연구의 표본인 132개 기업이 모집단에서 얼마나 대표성을 가지는지 명확히 알 수 없다. 향후 이를 극복하기 위해 재창업기업을 구별할 수 있는 명확한 기준의 정립이 필요하며 이들 재창업기업 모집단의 특성을 분석하는 연구가 진행되어야 할 것이다.

둘째, 선행연구에서는 이전기업의 성과를 성공과 실패로 구분하여 그 학습효과의 차이를 설명하였다. 그러나 본 연구에서는 이전기업의 성과를 성공과 실패로 구분하지 못하였으며 3년평균 매출액으로 측정하였다. 우리나라 폐업기업의 경우 성공적인 퇴출(M&A 등)이 이루어진 비율이 현저히 낮은 수준으로 대부분 '실패'에 해당한다. 그러므로 변수의 변별력을 위해서 이전기업의 성과를 3년평균 매출액으로 대체하여 분석에 활용하였다.

## REFERENCE

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, Newbury Park, CA: Sage.
- Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986). *Entrepreneurship through social networks*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*, 2nd edn. Oxford: Blackwell Business.
- Bernardo, A. E., & Welch, I. (2001). On the evolution of overconfidence and entrepreneurs, *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(3), 301-330.
- Boissevain J. & Mitchell, J. C. (1973). *Network Analysis Studies in Human Interaction*, Netherlands: Mouton.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P., & Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations, *American sociological review*, 57(2), 227-242.
- Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded business, *Small Business Economics*, 10(3), 213-225.
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making, *Journal of business venturing*, 12(1), 9-30.
- Carter, S., & Ram, M. (2003). Reassessing portfolio entrepreneurship, *Small Business Economics*, 21(4), 371-380.
- 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.
- Cope, J. (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship, *Entrepreneurship theory and practice*, 29(4), 373-397.
- 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.
- Eggers, J. P., & Song, L. (2014). Dealing with Failure: Why Serial Entrepreneurs Change Industries Between Ventures, and What it Costs Them, *In DRUID Society Conference*.
- Gompers, P., Kovner, A., Lerner, J., & Scharfstein, D. (2010). Performance persistence in entrepreneurship, *Journal of Financial Economics*, 96(1), 18-32.
- Gino, F., & Pisano, G. P. (2011). Why leaders don't learn from success, *Harvard Business Review*, 89(4), 68-74.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties, *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Hanlon, D., & Saunders, C. (2007). Marshaling resources to form small new ventures: Toward a more holistic understanding of entrepreneurial support, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 619-641.
- Hellmann, T., & Puri, M. (2002). Venture capital and the professionalization of start-up firms: Empirical

- evidence, *The Journal of Finance*, 57(1), 169-197.
- Hisrich, R. D. (2005). *Entrepreneurship Education and Research: Present State and Future*. In Gründungsforchung und Gründungslehre: Kolloquium zum Thema. Neuere Entwicklungen der Gründungsforchung und Gründungslehre', Wiesbaden (pp. 71-94). Wiesbaden, Germany: Deutsche University Press.
- Hsu, D. (2003), *Serial entrepreneurs, venture capital funding, and social network substitution*, working paper, INSEAD, Fontainebleu.
- Hyytinen, A., & Ilmakunnas, P. (2007). What distinguishes a serial entrepreneur?, *Industrial and Corporate Change*, 16(5), 793-821.
- Iacobucci, D., Dago, P. M., & Rosa, P. (2004). *Habitual entrepreneurs, entrepreneurial team development and business group formation*, Paper presented at the RENT XVIII-Management Complexity and Change in SMEs, 24-26 November, Copenhagen, Denmark.
- Jarillo, J. C. (1989). Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources, *Journal of Business Venturing*, 4(2), 133-147.
- Kirschenhofer, F., & Lechner, C. (2012). Performance drivers of serial entrepreneurs: Entrepreneurial and team experience, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(3), 305-329.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning, *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Liao, J., & Welsch, H. (2005). Roles of social capital in venture creation: Key dimensions and research implications, *Journal of small business management*, 43(4), 345-362.
- Madsen, P. M., & Desai, V. (2010). Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry, *Academy of Management Journal*, 53(3), 451-476.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization science*, 2(1), 71-87.
- McGrath, R. G. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure, *Academy of Management review*, 24(1), 13-30.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty (Vol. 284)*, Boston: Harvard Business School Press.
- Metzger, G. (2006). *Once bitten, twice shy? The performance of entrepreneurial restarts*, Discussion Paper 06-083, Mannheim: ZEW.
- Metzger, G. (2007). *Personal experience: A most vicious and limited circle!?! on the role of entrepreneurial experience for firm survival*, Discussion Paper 27-046, Mannheim: ZEW.
- Parker, S. C. (2004). *The economics of self-employment and entrepreneurship*, New York : Cambridge University Press.
- Politis, D., & Gabrielsson, J. (2009). Entrepreneurs' attitudes towards failure: an experiential learning approach, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15(4), 364-383.
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed, *Academy of Management Review*, 28(2), 318-328.
- Shepherd, D. A. (2004). Educating entrepreneurship students about emotion and learning from failure, *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 274-287.
- Shepherd, D. A., McMullen, J. S., & Jennings, P. D. (2007). The formation of opportunity beliefs: Overcoming ignorance and reducing doubt, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 75-95.
- Small & Medium Business Corporation (2013). A Survey of SMEs' Failure and Restart.
- Stam, E., Audretsch, D. B., & Meijaard, J. (2006). *Renascent entrepreneurship: entrepreneurial preferences subsequent to firm exit*, Working paper 2006-06, Jena: Max Planck Institute of Economics, Entrepreneurship, Growth and Public Policy Group.
- Stinchcombe, A. (1965), Social structure and organizations, in March, J. (Ed.), *Handbook of Organizations*: 142-193, Chicago: Rand McNally.
- Stuart, R. W., & Abetti, P. A. (1990). Impact of entrepreneurial and management experience on early performance, *Journal of Business Venturing*, 5(3), 151-162.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2006). *Habitual entrepreneurs*, Gloucester: Edward Elgar.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2008). Opportunity identification and pursuit: does an entrepreneur's human capital matter?, *Small Business Economics*, 30(2), 153-173.
- Wagner, J. (2003). Taking a second chance: Entrepreneurial restarters in Germany, *Applied Economics Quarterly*, 49(3), 255-272.
- West, G. P., & Noel, T. W. (2009). The impact of knowledge resources on new venture performance, *Journal of Small Business Management*, 47(1), 1-22.
- 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.
- Westhead, P., & Wright, M. (1998). Novice, portfolio, and serial founders: are they different?, *Journal of business venturing*, 13(3), 173-204.

## Performance Drivers of Entrepreneurial Restarts

Bae, Young Im\*

### Abstract

This article investigates the effects of prior firm founding experience, prior firm's performance, same industry matters, entrepreneurship communities or educations on subsequent firm performance. This study also explores whether same industry matters and entrepreneurship communities or educations have interaction effects between entrepreneurial experience and subsequent firm performance. The results show that prior firm founding experience and prior firm's performance have a positive effect on subsequent firm performance. The rest of variables have no significant direct effects on firm performance. However, same industry matters and entrepreneurship communities or educations have interaction effects of entrepreneurial experience on firm performance. Based on results of this empirical study, this study draws some implications that entrepreneurs can become serial entrepreneurs and experience entrepreneurial success.

*Keywords: Serial Entrepreneur, Entrepreneurial Experience, Experiential Learning, Business Performance*

---

\* Korea Small Business Institute, Research Fellow