

창업자의 전략적 지향성과 사회적 자본의 역할*

손권상 (경희대학교 경영대학 박사수료)**

허원창 (인하대학교 경영학과 교수)***

손동원 (인하대학교 경영학과 교수)****

국 문 요 약

본 연구는 창업자의 전략적 지향성과 사회적 자본이 창업기업의 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 전략적 지향성은 기업가적 지향성, 시장 지향성, 기술 지향성으로 구분하고 사회적 자본은 외부 네트워크의 지원과 창업팀에 대한 신뢰 및 응집력으로 정의하여 그 효과를 실증하였다. 또 사회적 자본이 전략적 지향성의 효과를 조절하는 조절효과가 있는지도 살펴보았다. 설립 5년 미만의 79개 스타트업에 대상으로 한 실증분석에서, 기술 지향성만이 창업성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사회적 자본은 모두 창업성과에 유의한 효과를 미치는 것으로 나타났으며 그 조절효과는 부분적으로 검증되었다. 본 연구결과는 증거 중심의 스타트업 지원책을 수립하는데 공헌할 것으로 기대된다.

핵심주제어: 기업가정신, 창업팀, 전략적 지향성, 사회적 자본, 창업지원정책

1. 서론

스타트업이 국가경제의 새로운 동력으로 자리매김하면서, 스타트업의 성과 향상과 성장에 대한 관심이 높아지고 있다. 기업가치 10억 달러 이상의 비상장 스타트업을 ‘유니콘’으로 명명하면서, 각 국가 간 유니콘 기업의 육성 경쟁도 치열한 편이다. 우리나라도 90년대 후반 벤처특별법과 코스닥시장 등과 함께 벤처 패러다임이 출범한 이후, 스타트업 육성을 위한 다양한 정책적인 노력을 집중해 왔다.

스타트업에게 중요한 당면과제는 실패위험을 극복하는 것과 성장 가능성을 확대하는 것으로 집약할 수 있다. 이 두 영역은 신생창업기업인 스타트업에게는 창업과정에서의 종합적인 성과로서의 의미를 띤다. 본 연구는 이를 ‘창업 성과’로 명명하고자 하며, 구체적으로 실패 위험을 넘어서는 시장 진입의 성공, 매출액의 성장, 이익의 발생, 투자금의 유입, 기술혁신 성과, 성장 잠재력 등이 포함되는 종합적인 개념으로 간주한다. 이 창업 성과에 대한 이해가 깊을수록 스타트업의 성장을 위해 어떻게 정책을 설계할 것인지에 관한 논리적 근거를 가질 것이며, 궁극적으로 유니콘 반열에 속하는 성공 모델을 도출하는 방안을 찾을 수 있을 것으로 기대한다. 이러한 스타트업의 창업 성과는 창업자 중심의 내적역량이라는 씨줄과 외부지원이라는 날줄이 합쳐서 직조되는 결과다. 즉, 내적인 요

인과 외적인 요인의 결합물로서 종합적으로 결정되는 것이 창업 성과인 것이다. 또한 스타트업의 창업 성과는 비재무적(non-financial) 측면과 재무적(financial) 측면으로 구성된다. 구체적으로 비재무적 성과는 기술개발 및 R&D 성과와 연관된 미래 잠재력이며, 재무적 성과는 매출액 혹은 영업이익 등 재무활동의 결과를 지칭한다.

스타트업의 창업 성과에는 창업자가 차지하는 비중이 높을 수밖에 없다. 창업자의 비전, 역량, 의지 등에 의해 스타트업의 미래 진로가 결정되는 편이다. 창업자 성향 중 미래를 전략적으로 계획하고 돌파하는 속성을 종합적으로 표현하는 개념이 ‘전략적 지향성(strategic orientation)’이다(Gatignon & Xuereb, 1997). 이 전략적 지향성은 스타트업이 선택하는 전략적 초점이자 자원을 집중할 분야를 말하는데, 일반적으로 기업가적 지향성, 시장 지향성, 기술 지향성이라는 3가지 요소로 구성된 것으로 간주한다(Miller, 1983; 성창수·정기환, 2008). 현재 3요소의 의미와 중요성이 실증적 검증되고 있으며, 각 요소에 대한 실증현장별 차별성이 아직 존재하지만, 대체로 전략적 지향성 수준이 높을수록 스타트업의 실패위험이 줄고 성장 가능성이 높다는 연구들이 축적되고 있다(황경연 외, 2017; 박영은·김명숙, 2016; Stephens & Kim, 2015; 동관 외, 2013; 김상현·문영백, 2012; 조형래, 2012; 이서구·김종근, 2009).

* 이 논문은 중소벤처기업부(창업진흥원)와 인하대학교 기업가센터의 연구비를 지원받아 수행되었음.

** 주저자, 경희대학교 경영대학 박사수료, miroo1215@khu.ac.kr

*** 교신저자, 인하대학교 경영학과 교수, wchur@inha.ac.kr

**** 공동저자, 인하대학교 경영학과 교수, sohndw@inha.ac.kr

· 투고일: 2019-11-05 · 수정일: 2020-01-10 · 게재확정일: 2020-02-03

그런데 스타트업의 창업 성과는 창업자의 성향, 특히 기업 가지향성, 시장지향성, 기술지향성 등으로만 판별되는 것이 아니다. 실제로 전략적지향성 단독으로 개별적으로 창업 성과를 높이지 못한다는 발견이 많다(Alegre & Chiva, 2013; Srivastava et al., 2013; 문영백·김상현, 2012; Messersmith & Wales, 2011). 외부 지원이 발생하거나 창업팀 구성이 효과적이라면 창업성과가 높아질 가능성이 커진다(Boso et al., 2013; 문혜선·이상명, 2016). 또한 스타트업 창업에 직접 연관된 창업팀 멤버들 사이 내적 케미스트리(chemistry)도 상당한 영향을 줄 수밖에 없다. 특히 환경변화가 빠르고 기술혁신이 급변하는 스타트업으로서, 외부 전문집단에서 오는 지원(정보, 정서 및 금전)은 중요할 수밖에 없으며, 또 창업팀의 협력과 효과적 활동이 실패위험을 극복하고 성장 잠재력을 갖추도록 할 수 있다.

갓 태어난 스타트업에게 유입될 외부지원 중에 가장 중요한 것은 자금 지원, 혁신 아이디어 제공, 사업모델에 대한 조언 등이 포함된다. 많은 스타트업들은 창업 이후 외부 네트워크에 의해 투자금과 정보, 조언 등을 얻을 기회를 갖게 된다. 이 외부 네트워킹의 지원이 효과적일수록 실패위험이 줄어들고 성장 가능성이 높아진다. 현재의 테크 공룡기업으로 성장한 구글, 에어비앤비, 우버, 스냅챗 등도 벤처캐피탈, 엔젤, 액셀러레이터 등 외부 지원이 적절하게 작동해서 비약적으로 성장하고 현재의 위상으로 성장한 것으로 알려진다. 또한 창업팀의 구성에 따라서 창업자의 역량과 성향이 성과를 높일 수도 있고 줄일 수도 있다. 창업팀 멤버 간 화학작용은 창업팀의 성과를 결정하고 궁극적으로 스타트업의 명운을 결정할 수 있다. 그중 창업팀 멤버들이 서로에게 주는 신뢰도, 그리고 응집력에 특히 주목할 필요가 있다는 연구들이 많다(Lechler, 2001; Li et al., 2013; 문철우, 2007).

본 연구는 이런 창업성과에 영향을 미치는 변수들을 놓고

실증적인 결과를 통해 개별 스타트업의 창업성과를 높이는 선택을 하도록 유인하는 스타트업 정책을 구상하는데 기여하고자 한다. 스타트업의 성과를 높이는 경영전략 도출이라는 것이 중심에 놓이지만, 그런 성공적인 개별 전략을 유인하는 정부 정책의 구상이라는 점을 염두에 두었다는 측면에서 ‘기업전략’과 ‘정부정책’이라는 양쪽을 조율하는 논제의 도출을 기대한다.

II. 연구가설

2.1 전략적 지향성: 시장, 기술, 기업가적 지향성

전략적 지향성은 기업이 경쟁우위 확보를 위해 선택하는 기업 활동의 방향과 원칙을 의미하는 매우 포괄적인 용어(umbrella term)이다. 따라서 연구의 대상과 맥락에 따라 전략적 지향성은 다양한 관점에서 개념화되어 사용되고 있다(Venkatraman, 1989; Gatignon & Xuereb, 1997; Covin & Wales, 2011).

본 연구의 대상인 초기 스타트업은 신제품 및 신시장 개발이라는 혁신과제의 성패가 생존의 결정적인 요인이다. 이 점을 고려하여, 혁신의 원천에 대한 대표 가설인 기술주도(technology-push) 가설과 시장견인(market-pull) 가설을 토대로 시장 지향성(Market Orientation, MO)과 기술 지향성(Technology Orientation, TO)을 중요한 전략적 옵션으로 설정하였다. 여기에 창업자의 역할이 절대적인 스타트업의 특성을 고려하여 창업자의 태도와 성향을 설명하는 기업가적 지향성을 또 하나의 차원으로 고려하였다. <표 1>은 이 세 가지 전략적 지향성에 대한 기존 연구를 제시하였다.

<표 1> 전략적 지향성 관련 기존연구

	시장 지향성	기술 지향성	기업가적 지향성	측정대상
Miller(1983)	-	-	○	구성요소
Narver-Slater(1990)	○	-	-	기업성과
Jaworski-Kohli(1993)	○	-	-	기업성과
Cooper-Kleinschmidt(1995)	○	○	-	신제품 개발성과
Gatignon & Xuereb(1997)	○	○	-	혁신성과
Voss & Voss(2000)	○	○	-	기업성과
성창수·정기환(2008)	○	-	○	기업성과
김정운·한주희(2010)	○	○	-	기업성과
Hakala(2011)	○	○	○	요소 간 관계
문운지·김정운(2011)	○	○	-	창업성과
이일한 외(2011)	○	○	일부채택	신제품 개발성과
김상현·문영백(2012)	○	-	○	지적자본
이도형(2012)	○	○	○	혁신성과
장동관 외(2013)	○	○	○	창업성과
정덕화·고기호(2013)	○	○	-	신제품 개발성과
Gutierrez et al.(2014)	○	-	○	기업성과
Stephens & Kim (2015)	○	-	○	국제적 성과

첫째, 시장 지향성은 시장 변화와 고객 행동에 대한 이해를 중시하며, 이를 토대로 사업 기회를 빠르게 포착하고 경쟁자에 앞서 시장을 선점하는 전략적 행동을 의미한다(Narver & Slater, 1990). 세부적으로, 고객에 대한 관찰과 소통을 중시하는 고객지향성과, 경쟁사에 대한 대응전략을 중시하는 경쟁지향성으로 구분되기도 한다(Narver & Slater, 1990; Gatignon & Xuereb, 1997). 시장 지향적 기업가는 창업성과의 달성을 위해서는 고객수요에 대한 명확한 이해와 경쟁기업에 대한 효과적 대응이 가장 중요하다고 인식한다. 따라서 시장 지향적 스타트업은 시장에서의 활동, 고객 만족에 대한 헌신, 경쟁우위를 증시하는 조직 문화 구축, 고객 욕구 및 시장 상황에 관한 활발한 정보교환 등을 강조한다(Kohli & Jaworski, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Hult et al., 2005; 이도형, 2012; Srivastava et al., 2013; Mu et al., 2017).

둘째, 기술 지향성은 조직 내·외로부터 획득한 기술자원을 주요한 경쟁우위 수단으로 사용하려는 의지로 정의된다(강도규·박성용, 2007; 이일한 외, 2011; 이도형, 2012; Srivastava et al., 2013). 시장 지향성이 수요 중심의 시각이라면, 기술 지향성은 공급 중심의 시각이다. 따라서 기술 지향적 기업가는 시장을 분석하고 이해하는 것에 앞서 우수한 제품을 생산하는 것이 창업성과에 더 중요한 요인으로 인식하며, 연구개발, 신기술 습득, 제품성능 및 품질개선, 생산과 마케팅의 통합 등을 위한 조직차원의 노력을 강조한다(Voss & Voss, 2000; 김정윤·한주희, 2010; Hakala, 2011).

셋째, 창업자의 역할이 절대적인 스타트업에 있어서 창업자의 태도와 성향이 시장 지향성이나 기술 지향성과는 별개로 창업성과에 영향을 미친다는 기업가적 지향성(Entrepreneurial Orientation)의 효과에 대해서도 활발한 연구가 이루어지고 있다(강성두 외, 2012; 김영환·양태용, 2014; Miller, 1983; Messersmith & Wales, 2011; Wales et al., 2011; Srivastava et al., 2013; Anderson et al., 2014). 기업가적 지향성은 끊임없는 혁신을 추구하고, 위험을 감수하며, 시장의 불확실성에 진취적으로 대응하는 성향으로 정의된다. 시장 지향성과 기술 지향성은 창업자의 특성을 고려하지 않는 반면, 기업가적 지향성은 동일한 전략적 지향성을 가진다 하더라도 이를 추구하는 방법과 절차가 창업자의 태도와 성향에 따라 차별화된다고 본다. 따라서 창업자의 기업가적 지향성은 전략적 지향성과 밀접한 관련을 가지며(문윤지·김정윤, 2011; 장동관 외, 2013), 시장 지향성 및 기술 지향성과 상호 보완적인 역할을 한다(Hakala, 2010; 김상현·문영백, 2012; 장동관 외, 2013; Srivastava et al., 2013).

2.2 전략적 지향성의 효과에 대한 기존연구

전략적 지향성의 세 가지 요소와 기업성과의 관계, 특히 시장 지향성과 기술 지향성의 긍정적 효과를 다루는 방대한 문헌이 존재한다. 이는 시장과 기술의 변화에 대한 전략적 대응

이 경쟁에서 도태되지 않고 지속적으로 성과를 창출하는 데 있어서 필수적인 요인임을 의미한다. 구체적으로 Narver & Slater(1990)와 Jaworski & Kohli(1993)는 시장 지향성이 높은 기업일수록 우수한 기업성과가 나타나는 것을 발견하였으며, Cooper & Kleinschmidt(1995)와 Gatignon & Xuereb(1997)은 시장 지향성과 기술 지향성이 신제품 개발의 성공에 유의한 영향을 미친다는 것을 실증하였다. 그러나 전략적 지향성의 효과가 절대적이지 않으며 여러 가지 상황적 요인에 따라 차별화된다는 주장도 제기되었다(Noble et al., 2002; Hult et al., 2005). 대표적으로 Gatignon & Xuereb(1997)은 시장 지향성을 고객과 경쟁자 지향성으로 구분한 후, 수요가 비교적 불확실한 시장에서는 고객 지향성과 기술 지향성이, 고성장 시장에서는 경쟁자 지향성이 요구된다고 하였다. 또한 Voss & Voss(2000)는 문화 산업분야에 대한 분석에서 전략적 지향성의 각 요소와 기업성과의 관계는 산업 특성, 고객 특징, 성과 측정 방법에 따라 다르게 나타난다는 점을 실증하였다. 특히 기업가적 지향성의 경우 시장 및 기술 지향성의 선형변수나 매개변수로 작용한다는 연구들이 보고되고 있다(이일한 외, 2012; Gutierrez et al., 2014). 가령 Gutierrez et al.(2014)는 시장 지향성보다 기업가적 지향성이 기업성과에 더 강력한 영향을 미친다고 주장하였는데, 이는 기업가적 지향성이 높을수록 해외시장의 요구에 부합하려는 시장 지향성이 높아지고, 지적자본 확보의지를 강화하여(김상현·문영백, 2012) 신기술 채택의 위험을 감수하기 때문이라고 하였다. 비슷한 맥락으로 Brouthers et al.(2015)는 기업가적 지향성이 해외시장 개척 및 국제적 기술 경쟁력 확보에 긍정적 영향을 미친다고 주장하였다. Srivastava et al.(2013)도 기업가적 지향성이 시장 지향성과 기술 지향성을 신제품 개발성과와 연결해주는 매개변수로 인식하고, 기업가적 지향성이 시장 내 고객과 공급자들의 태도를 변화시키는 데 있어서 중요한 역할을 수행한다고 하였다.

한편 전략적 지향성의 효과를 분석하기 위해서는 새로운 매개변수나 다른 변수의 조절효과 등을 고려한 포괄적 연구모형이 필요하다는 주장도 제기되고 있다(이도형, 2012). 대표적으로 Alegre & Chiva(2013)는 기업가적 지향성이 기업성과에 직접적인 영향을 미치지 못하지만, 조직의 학습능력과 혁신성과의 매개효과를 통해서 영향을 미칠 수 있다고 하였다. Messersmith & Wales(2011) 역시 기업가적 지향성이 기술기반 기업의 초기 성장에 직접적으로 영향을 미치지 못하지만 우수한 업무조직과 파트너십 관계의 조절효과를 통해 매출 성장에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 이를 바탕으로 초기 기업에서 기업가적 지향성의 효과가 나타나려면 이를 조절할 수 있는 환경적 요인이 필요하며, 그 예로 인적자원관리 시스템과 경영철학의 중요성을 강조하기도 하였다. 비슷한 맥락으로 Engelen et al.(2015)은 창업자의 변혁적 리더십이 기업가적 지향성과 상호작용하여 기업성과를 더욱 높일 수 있다고 하였는데, 이는 창업자의 비전, 구성원의 역할 모델 제시, 성과에 대한 기대, 지원적 리더십 등을 통해 기업의 전략적 행위에 대한 창업팀의 몰입과 신뢰가 증가하기 때문인 것으로 볼

수 있다. 이 이외에도 김정윤·한주희(2010)는 CEO의 시장 지향성과 기술 지향성이 조직몰입의 수준을 향상시킨다고 주장하였으며, 문영백·김상현(2012)은 시장 지향성과 기업가적 지향성은 우수한 고객자본 확보가 매개될 경우에만 나타난다고 주장하였다. 지금까지 언급한 연구 이외에도 전략적 지향성의 각 구성요소가 기업성과에 유의미한 영향을 미친다는 다수의 연구결과가 발견된다(황경영 외, 2017; 박영은·김명숙, 2016; Stephens & Kim, 2015; 장동관 외, 2013; Kim et al., 2013; 김상현·문영백, 2012; 조형래, 2012; 이서구·김종근, 2009; Grawe et al., 2009; Hughes & Morgan, 2007). 이를 통해 창업자의 전략적 방향 설정이 기업의 성장과 생존에 중요한 요인으로 작용한다는 점을 알 수 있다.

본 연구에서는 기존문헌을 토대로 초기 스타트업에서 시장, 기술, 기업가의 세 가지 전략적 선택요소 중 어떤 요인이 창업성과에 더욱 영향을 미치는지 실증적으로 살펴보고자 한다. 이에 다음의 세 가지 가설을 설정한다.

- 가설 1-1: 기업가적 지향성은 창업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-2: 시장 지향성은 창업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-3: 기술 지향성은 창업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 창업자의 사회적 자본과 조절효과

사회적 자본은 구성원 간 상호이익을 위한 행위나 협력을 촉진하는 사회조직의 특성(예, 협력관계, 규범, 신뢰 등)을 의미한다(Putnam, 1993). 사회적 자본은 개인이 조직 내 구성원 간 네트워크를 활용하여 확보할 수 있는 실질적이거나 잠재적인 자원의 총합으로(Tsai & Ghoshal, 1998; Nahapiet & Ghoshal, 1998; 이상건·윤유식, 2009) 개인 고유의 역량에 대한 보완적 자원이라 볼 수 있다. 즉, 개인이 획득할 수 있는 정보와 무형자산의 질은 자신의 고유역량 이외에 그가 구축한 사회관계의 사회적 자본 특성에 따라 좌우된다. 특히 창업 초기의 기업에서는 창업자의 사회적 자본이 우수할수록 중요한 전략적 의사결정의 품질이 우수하며 조직성과를 큰 폭으로 증가시킬 수 있다(Havnes & Senneseth, 2001; Acquaah, 2007; 문철우, 2007).

창업자의 사회적 자본은 크게 창업자의 개인적 네트워크(창업팀 외부), 그리고 창업자가 구성한 창업팀 내 구성원들과의 사회적 관계(창업팀 내부)로 구분해 볼 수 있다. 창업자의 외부 네트워크는 창업팀이 보유하지 못한 자원을 확보하거나, 창업팀이 발견하지 못하는 외부의 기회를 발견하는데 활용될 수 있다(Stam et al., 2014; Mu et al., 2017). 한편 창업자의 창업팀 내 사회적 자본은 창업자가 창업팀 구성원과 형성한 신뢰관계나 비전의 공유 등 창업자와 창업팀간의 관계적·인지적

차원을 의미한다(Tsai & Ghoshal, 1998). 예를 들어, 창업자가 창업팀 구성원들의 역량에 대하여 신뢰하는 정도나 창업팀과 사업의 비전을 공유하는 수준 등이 창업자의 인지적 사회적 자본의 범주에 포함될 수 있다. 이러한 특성의 수준이 높을수록, 창업자와 창업팀간의 비효율적 의사소통이나 의견 충돌 등 위험요소 등을 쉽게 극복될 수 있고(Watson et al., 1995; Lechler, 2001; Zhou et al., 2005; Zhao et al., 2013) 이를 통해 보다 응집력 있게 창업활동이 영위될 수 있기 때문이다. 기존 문헌에서도 창업자가 보유한 외부 네트워크 및 창업팀과의 인지적 관계는 자원준거관점에서 기업 자원으로 인식될 수 있으며, 그 우수성에 따라 창업성과가 달라진다고 보는 많은 연구들이 있다(Granovetter, 1983; Burt, 1997; Lechler, 2001; Mcfadyen & Canella, 2004; Gedajlovic et al., 2013; Mu, 2014; Mu et al., 2017).

2.4 사회적 자본의 효과에 대한 기존연구

사회적 자본에 대한 연구는 사회적 관계에 대한 연구에서 시작되어 이를 무형의 자원으로 인식하고 조직에 적용하는 방향으로 발전해오면서, 사회적 자본과 기업성과의 관계에 대해서도 많은 연구로 이어지고 있다. Lin(1999)은 사회적 네트워크를 통해 개인의 인적 역량을 넘어서는 정보, 영향력, 사회적 신분을 획득할 수 있다고 주장하였는데, 이는 창업자의 사회적 자본 활용을 통해 창업과정에서 많은 도움을 받을 수 있다는 점을 시사한다. Tsai & Ghoshal(1998)은 기업 부서 간 사회적 자본의 역할에 대해 실증적으로 분석함으로써 구조적 차원, 신뢰성, 비전의 공유가 직·간접적으로 기업 부서 간 무형자원의 교환과 결합에 큰 영향을 미치며, 이는 기업의 혁신 성과에 영향을 미친다고 주장하였다. Acquaah(2007)의 연구에서도 최고경영층의 사회적 자본은 조직성과에 유의미한 영향을 미치며, 특히 저가 전략과 차별화 전략을 추구하는 기업일수록 큰 영향이 있다고 주장하였다. 특히 시장이 미성숙 되어 있는 초창기 기업일수록 외부 네트워크가 전략적 지향성의 효과에 더 유의미한 영향을 미치게 된다. 예를 들어, Boso et al.(2013)는 저개발 국가일수록 창업자의 사회적 네트워크와 사업 네트워크는 전략적 지향이 기업성과에 미치는 영향을 긍정적으로 조절한다고 주장하였는데, 이는 시장의 체계가 확고하지 않은 상태에서는 개인의 인적자본이 큰 역할을 한다는 것을 의미한다. Havnes & Senneseth(2001)도 중소기업의 경우 혁신 확산을 위해 네트워킹 활동이 중요한 요소이며, 활발한 네트워킹은 기업의 성과를 큰 폭으로 증가시킨다고 하였다.

Mu et al.(2017)은 시장 지향성을 바탕으로 외부 정보에 접근하기 위해서는 네트워크를 구축하고 이를 효율적으로 사용하는 것이 중요하며, 관리자의 네트워크 기능이 신제품 개발과정에서 기업의 자원을 통제하고 전략적 방향을 결정하는 기업 내부의 이해관계자들과 관계개선을 통해 신제품 개발성과를 향상시킬 수 있다고 하였다. 이는 의사결정의 주체가 기업

내부 관계의 다양성을 관리하고, 이를 통해 이해관계자들의 지원을 성공적으로 동원함으로써 전략적 지향성의 순기능을 극대화 할 수 있다는 점을 시사한다. 이상건·윤유식(2009)은 사회적 자본의 구조적 차원과 인지적 차원이 기업의 고객 정보 공유 및 시장 정보 분석과 밀접한 관계가 있음을 주장하였으며, 기술창업기업의 네트워크 특성 중 네트워크의 크기보다는 빈도와 신뢰가 기업성공에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다(권미영·정해주, 2012). 특히 초창기 기업일수록 약한 유대 네트워크가 기업성공에 더 유의미한 영향을 미치는데, 다양한 집단으로 연결될 수 있는 구조적 틈새(Structural Hole)와 다양한 네트워크를 보유한 창업자의 경우 다른 집단으로부터 양질의 정보를 얻을 수 있기 때문이다(Stam et al., 2014). 따라서 사회적 자본의 가치를 극대화하기 위해서 창업가는 다양한 네트워크를 구축하기 위해 시간과 노력을 투자해야 한다는 점을 시사하고 있다.

이외에도 창업팀의 관점에서 사회적 자본을 연구한 Lechler(2001)는 창업팀도 비효율적인 의사소통, 복잡한 의사결정 프로세스 및 개인적인 충돌위험의 잠재력을 지니고 있기에 팀 내부의 상호관계가 중요하며, 실증분석을 통해 창업팀의 사회적 상호관계가 강할수록 고객의 만족도가 높아진다는 연구 결과를 제시하였다. 이와 비슷한 맥락으로 창업자의 창업 초기 네트워크가 우월할수록 전략적 의사결정을 하는 행동적 패턴이 나타났으며, 창업 후 기간이 지난 후에도 기업성공에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(문철우, 2007).

반면 사회적 자본의 부정적 측면에 관한 관점도 존재한다. 생물학 연구자들의 지식 창출에서 네트워크의 효과에 대해 측정한 Mcfadyen & Cannella(2004)는 개인 간 직접적인 상호관계의 수와 강도가 새로운 지식 창출에 긍정적인 영향을 미치지만, 관계를 만들고 유지하는 것에는 기회비용이 포함되어 있기에 일정 수준을 초과하면 오히려 부정적으로 작용할 수 있다고 주장하였다. Li et al.(2013)의 경우 사회적 자본의 인지적 차원이 신뢰와 유대 강도에 긍정적으로 영향을 미치지 않, 아시아 지역에서는 유대감이 높을수록 상대방에게 순응을 요구하는 문화적 특성으로 인해 의사결정에 제약을 가할 수 있다는 연구결과를 바탕으로 인지적 차원의 이중 효과를 주장하였다.

본 연구에서는 창업자의 사회적 자본을 창업자의 외부 네트워크와 창업자가 창업팀 구성원과 형성한 신뢰도 및 응집력으로 구분하고, 이것이 전략적 지향성과 기업성과의 관계를 조절하는 요인으로 설정하였다(Boso et al., 2013). 의사결정의 주체인 창업자가 기업 내·외부 관계를 효과적으로 관리할수록 전략적 지향성의 순기능을 극대화 할 수 있을 것이다. 가령 시장 지향적 기업에서 창업자가 구축한 우호적인 외부 네트워크는 스타트업이 시장의 중요한 현황정보나, 고객 및 경쟁자의 정보에 접근하는데 큰 도움이 될 것이다(이상건·윤유식, 2009). 또한 이질적인 외부집단과 연결되는 구조적 틈새에 위치한 창업자는 획득하는 정보의 다양성이 높아질 것이다(Stam et al., 2014). 즉 창업자의 외부 네트워크는 신제품 개

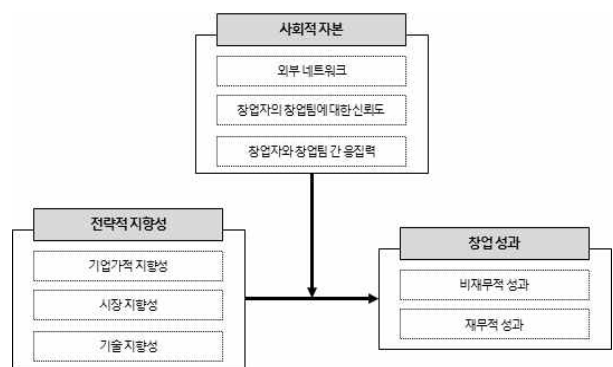
발과정에서 소요되는 정보와 자원을 효과적으로 획득하고 이를 통해 창업성과의 달성에 기여할 수 있다.

한편 창업자와 창업팀 간의 사회적 관계 또한 전략적 지향성이 창업성과에 미치는 영향을 촉진할 수 있다. 앞서 언급한 바와 같이 기술 지향적 기업에서 창업자가 가지는 창업팀에 대한 높은 신뢰는 기술인력 간의 협력과 신뢰를 높일 수 있고 이는 기술개발에 주력하는 기술 지향적 전략의 성과에 유의미한 조절효과를 가질 것이다(권미영·정해주, 2012; 문혜선·이상명, 2016). 비슷한 맥락으로 시장 지향적 기업에서 창업자와 창업팀의 긴밀한 의사소통을 통한 비전의 공유는 구성원들의 시장에 대한 이해와 전략적 지향점을 일치시키고 제품의 시장적합성을 높임으로써 신제품 개발성과를 극대화할 수 있다(Mu et al., 2017). 또한 창업자와 창업팀의 높은 신뢰관계와 깊은 의사소통의 수준은 조직의 학습역량에 대한 창업자의 이해를 높일 수 있고, 이를 통해 조직의 학습역량이 향상될 수 있는 방향으로 조직구성과 운영이 가능해 질 것이다.

이상의 선행연구에서 창업자의 사회적 자본은 외적 네트워크와 더불어 창업팀 내부 구성원과의 인지적 관계를 포괄하는 것으로 보고 있으며, 이는 전략적 지향성의 각 구성요소가 기업성과에 미치는 영향력을 조절하는 변수로써 작용한다고 볼 수 있다. 이에 따라 다음의 연구가설을 제시한다.

- 가설 2-1: 창업자의 외부 네트워크는 전략적 지향성이 창업성과에 미치는 효과를 촉진할 것이다.
- 가설 2-2: 창업자의 창업팀에 대한 신뢰도는 전략적 지향성이 창업성과에 미치는 효과를 촉진할 것이다.
- 가설 2-3: 창업자와 창업팀의 응집력은 전략적 지향성이 창업성과에 미치는 효과를 촉진할 것이다.

제시된 가설을 바탕으로 <그림 1>의 연구모형을 제시한다. 연구모형에서 전략적 지향성의 하위 요소로써 기업가적 지향성, 시장 지향성, 기술 지향성을 독립변수로 설정하였다. 또한 창업자의 사회적 자본을 각각 창업자의 외부 네트워크, 창업자의 창업팀에 대한 신뢰도, 창업자와 창업팀 간 응집력으로 구분하여 전략적 지향성이 창업 성과에 미치는 영향에 대한 조절변수로서의 효과를 검증한다.



<그림 1> 연구모형

III. 실증분석

3.1 변수의 조작적 정의 및 타당성

<표 2>는 연구모형의 구성개념에 대한 조작적 정의를 나타내며 이를 토대로 설문문항을 개발하였다. 기업가적 지향성은 창업자가 새로운 아이디어를 바탕으로 시장에 진입할 때 불확실한 시장 상황의 위험을 감수하고 제품과 시장의 혁신을 추구하는 성향으로 선행연구에서 사용된 설문문항에 기초하여 창업자의 위험감수 성향, 창업자의 진취적 성향, 창업자의 혁신적 성향 등 3가지 항목을 측정하였다(Covin & Slevin, 1989). 시장 지향성은 Narver & Slater(1990)의 연구에서 구분한 고객 지향성과 경쟁자 지향성 개념을 바탕으로 각각 창업자의 고객정보 중시 성향, 창업자의 고객만족도 관찰 성향 등 고객 지향성 2개 문항과 창업자의 경쟁사 활동 관찰 성향, 창업자의 경쟁사 대응 성향 등 경쟁자 지향성 2개 문항을 측정하였다. 기술 지향성은 높은 수준의 기술적 배경을 획득하고 이를 새로운 제품 개발에 사용하고자 하는 의지와 능력을 의미하며 Gatignon & Xuereb(1997)의 연구를 바탕으로 창업자의 기술 활용도, 창업자의 기술혁신 추구 성향, 창업자의 기술 의존도 등 3개 항목을 측정하였다.

사회적 자본에 대한 문항은 Tsai & Ghoshal(1998)가 제시한 세 가지 사회적 자본 구성요소인 사회적 상호관계, 신뢰 및 신뢰성, 비전의 공유를 기반으로 초기 창업기업의 특성에 맞추어 외부 네트워크, 창업팀 신뢰도, 창업팀 응집력으로 구성하였으며 모든 문항은 리커트 5점 척도로 측정하였다.

외부 네트워크는 Nahapiet & Ghoshal(1998)의 연구를 바탕으로 창업자의 사회적 상호관계로서 접근 가능한 조직의 구조적 차원, 즉 정보 획득의 원천으로 기능하는 인적 네트워크의 유대감 및 지원을 알아보고자 유대관계의 강도에 따라 가족, 친구 등 강한 유대관계와 민간전문가(변호사, 회계사 등), 관련기관(창업진흥원, 벤처협회 등), 금융기관(보증기금, 벤처캐피탈 등) 등 약한 유대관계로 나누어 반응 및 지원의 정도를 측정하였다. 창업팀 신뢰도는 관계적 차원에서 기업의 혁신성과에 가장 큰 영향을 미치는 조직 구성원 간의 신뢰를 측정하고자 Li et al.(2013)의 연구를 바탕으로 4개의 항목을 측정하였다. 창업팀 응집력은 인지적 차원의 관점에서 공통된 비전의 공유를 통해 팀 내부의 상호관계의 질을 예측하는 척도로써, Tsai & Ghoshal(1998)의 연구를 바탕으로 4개의 항목을 측정하였다.

창업성과는 재무성과 3개 문항과 함께 비재무적 성과 6개 문항을 개발하였다. 일반적으로 기업 성과는 매출액, 수익률 등 재무지표를 주로 사용하지만, 혁신 기술을 바탕으로 신규 시장을 개척하는 창업 초기의 경우 장기적인 측면에서 기술력 자체가 기업의 경쟁력이기 때문에 연구개발의 성과, 제품 품질 및 생산과정의 우수성, 시장에서의 평판이나 점유율 등 기업가가 판단하는 비재무적 성과 등을 창업성과로 인식하며, 이러한 비재무적 성과가 더 중요한 지표로 고려될 수 있다(Covin & Slevin, 1991; Brush & Vanderwerf, 1992; Chandler & Hanks, 1994; 지성권·김숙정, 2007; 이윤재, 2007; 김춘근 외, 2014; 김우중, 2016). 따라서 본 연구에서는 창업성과의 지표로써 창업기업의 비재무적 성과와 창업자가 인지하는 재무적 성과를 측정하였다.

<표 2> 변수의 조작적 정의

변수		변수 정의	선행연구
전략적 지향성	기업가 지향성	위험을 감수하고 기회포착을 통해 가치를 창출하고자 하는 성향	Covin & Slevin(1989), Covin & Wales(2011), Gatignon & Xuereb(1997), 김정윤·한주희(2010), Messersmith & Wales(2011), Wales et al.(2011), Srivastava et al.(2013), Anderson et al.(2014), Narver & Slater(1990)
	시장 지향성	창업과정에서 고객과 경쟁사의 활동에 대응하고자 하는 창업자의 성향	
	기술 지향성	기술혁신을 추구하고 이를 활용하고자 하는 창업자의 성향	
사회적 자본	외부 네트워크	창업자의 외부 네트워크 활용 정도	Tsai & Ghoshal(1998), Nahapiet & Ghoshal(1998), 박지유(2013), 이승배(2013), Li et al.(2013), Mu(2014), Stam et al.(2014)
	창업팀 신뢰도	창업팀 구성원에 대한 창업자의 신뢰도	
	창업팀 응집력	창업자와 창업팀 간의 응집력	
창업성과	비재무 성과	연구개발 및 기술성과, 제품 및 서비스 품질 및 고객편익의 우수성	Cooper & Kleinschmidt(1995), 지성권·김숙정(2007), 김정윤·한주희(2010), 김춘근 외(2014)
	재무적 성과	매출액, 수익성, 시장점유율 향상	

최종적으로 설문은 전략적 지향성 10문항, 사회적 자본 13 문항, 창업성과 9문항과 인구통계학적 특성 11문항 등 총 43 문항으로 구성되었다. 설문은 2017년 10월 11일~26일까지 온·오프라인을 병행하여 수행하였으며, 총 241부를 배포하여 79 부를 회수하였다. 설문대상은 서울창조경제혁신센터, 인천창조경제혁신센터, 대학창업보육센터에 소속된 기술기반의 창업 기업을 대상으로 하되 창업 후 5년을 초과하지 않는 기업만을 대상으로 하였다. 설문응답자는 남성이 70명(88.6%)으로 대부분을 차지하고 있으며, 연령은 30대(44.3%)가 주류를 이루었다. 창업 경험은 1회(31.6%)와 무경험(39.3%)이 다수였고, 업력은 대부분 3년 이하이며 종업원 수는 9인 이하가 주류를 이루었다. 투자유치경험에서는 벤처캐피탈(13.9%), 엑셀러레이터(8.9%) 등이었으나 투자유치경험 없음(49.3%)이 다수를 차지하였다.

개발된 설문의 타당성 검증에 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석은 주성분 분석방식과 베리맥스(Varimax) 직각회전 방법을 사용하였고, 타당성 평가는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)측도와 Bartlett의 구형성 검정을 통해 $KMO > .5$, Bartlett의 $p < 0.05$ 를 기준으로 하였다. 공통성이 0.5 이상인 항목만을 선택하였고 요인적재량은 0.4 이상을 유의한 것으로 판단하였다.

<표 3>은 전략적 지향성의 설문문항에 대한 요인분석 결과이다. 분석결과 기업가적 지향성은 개발된 모든 문항이 채택되었다. 위험감수 성향, 진취적 성향, 혁신적 성향의 3개 문항, 시장 지향성은 고객정보 중시, 고객만족도 추구, 경쟁사 활동 관찰, 경쟁사 대응의 4개 문항, 기술 지향성은 기술 활용도, 기술혁신 추구, 기술 의존도의 3개 문항으로 구성되었다.

사회적 자본에 대한 설문문항의 요인분석 결과는 <표 4>와 같다. 외부 네트워크는 5개의 문항이 두 요인으로 분리됐으며, 각각 2문항과 3문항으로 구분되었다. 창업팀 신뢰도는 구성원에 대한 자질 신뢰, 업무수행 능력 신뢰, 업무 효율성 신뢰, 가치관 신뢰의 4개 문항으로 구성되었으며, 창업팀 응집력은 경영목표 공감, 창업자에 대한 배려, 구성원 의사소통, 목표 달성 의지로 구성되었다.

창업성과의 경우, 기업 비전 달성도, 지적 재산권 증가, 외부의 성장 잠재력 평가 등의 항목이 요인분석 결과 제외되었다. 그에 따라 비재무적 성과는 <표 5>와 같이 제품·서비스의 품질 우수성, 생산·개발기술 향상, 제품·서비스의 편익 우수성으로 구성되었으며, 재무적 성과는 시장 점유율, 수익성 향상, 목표 판매량 달성으로 구성되었다.

<표 3> 전략적 지향성에 대한 탐색적 요인분석 결과

개념변수	측정항목	요인		
		요인 1	요인 2	요인 3
기업가적 지향성	위험감수 성향	.796	.156	.247
	진취적 성향	.841	.124	.223

	혁신적 성향	.668	.060	.313
시장 지향성	고객정보 중시	-.012	.849	.215
	고객만족도 추구	.111	.689	.356
	경쟁사 활동 관찰	.101	.828	-.018
	경쟁사 대응	.274	.655	-.338
기술 지향성	기술 활용도	.378	.066	.790
	기술혁신 추구	.221	.118	.852
	기술 의존도	.396	.049	.711
회전 제공한 고유값		2.234	2.375	2.352
회전 제공한 분산 (%)		22.335	23.751	23.516
KMO측도=.0.779, 유의확률=0.000				

<표 4> 사회적 자본에 대한 탐색적 요인분석 결과

개념변수	측정항목	요인		
		요인 1	요인 2	요인 3
외부 네트워크	민간 전문가 (변호사, 변리사 등)	.719	.190	.076
	외부기관 (중기청, 벤처협회 등)	.845	.125	.237
	금융기관 (은행, 보증기금, VC 등)	.839	.232	.178
창업팀 신뢰도	자질 신뢰	.211	.770	.291
	업무수행 능력 신뢰	.161	.822	.303
	업무 효율성 신뢰	.388	.753	-.021
	가치관 신뢰	.021	.773	.321
창업팀 응집력	경영목표 공감	.065	.435	.730
	창업자에 대한 배려	.121	.317	.701
	구성원 의사소통	.261	-.019	.762
	목표 달성 의지	.145	.348	.813
회전 제공한 고유값		2.303	3.008	2.706
회전 제공한 분산 (%)		17.715	23.141	20.819
KMO측도=0.850, 유의확률=0.000				

<표 5> 창업 성과에 대한 탐색적 요인분석 결과

개념변수	측정항목	요인	
		요인 1	요인 2
비재무적 성과	제품·서비스의 품질 우수성	.729	-.041
	생산·개발기술 향상	.806	.321
	제품·서비스의 편익 우수성	.838	.091
재무적 성과	시장 점유율	.127	.875
	수익성 향상	.087	.854
	목표 판매량 달성	.121	.792
회전 제공한 고유값		2.034	2.255
회전 제공한 분산 (%)		33.896	37.577
KMO측도=0.676, 유의확률=0.000			

설문문항에 대한 신뢰도 분석은 크론바흐 알파계수와 개념 신뢰도(construct reliability)로 측정하였으며, 타당성 분석은 평균 분산 추출(Average Variance Extracted)로 측정하였다. 분석 결과 <표 6>에서 보는 바와 같이 모든 변수의 크론바흐 알파계수와 개념신뢰도가 0.7이상으로 나타나 신뢰성을 확인하였으며, 판별 타당성의 경우 시장 지향성을 제외한 모든 변수가 0.5이상으로 나타났다.

<표 6> 신뢰도 및 타당성 검증결과

변수	구분	항목 수	Cronbach's α	C.R	AVE
전략적 지향성	기업가적 지향성	3	.787	.798	.569
	시장 지향성	4	.762	.773	.473
	기술 지향성	3	.860	.856	.666
사회적 자본	외부 네트워크	3	.827	.847	.649
	창업팀 신뢰도	4	.875	.909	.716
	창업팀 응집력	4	.856	.912	.725
창업 성과	비재무적 성과	3	.766	.861	.675
	재무적 성과	3	.806	.879	.711
전체		27			

<표 7> 상관도 및 판별 타당성 검증결과

구분	기업가적 지향성	시장 지향성	기술 지향성	외부 네트워크	창업팀 신뢰도	창업팀 응집력	비재무적 성과	재무적 성과
기업가적 지향성	.754***							
시장 지향성	.282*	.688***						
기술 지향성	.582**	.195	.816***					
외부 네트워크	.147	-.077	.181	.806***				
창업팀 신뢰도	.288*	.165	.265*	.480**	.846***			
창업팀 응집력	.133	.160	.282*	.440**	.614**	.851***		
비재무적 성과	.300**	.034	.574**	.437**	.332**	.468**	.821***	
재무적 성과	-.051	.008	.031	.176	.052	.249*	.290**	.843***

다음으로 <표 7>은 설문측정값들 간 상관계수와 판별 타당성의 제공근을 나타낸다. 앞서 변수의 타당성 검증 결과 시장 지향성의 평균 분산 추출(AVE) 값이 다소 낮게 나타났으나 (.473), 다른 변수들과의 상관계수 제공보다 크기 때문에 타당성 역시 확보되었음을 알 수 있다(Chin, 1998).

본 연구에 사용된 문항에 대한 동일방법편의(common method bias)의 존재 여부를 확인하고자 두 가지 검증을 진행하였다. 우선 첫 번째로 사용한 방법은 가장 보편적으로 사용되는 Harman's single factor test로, Podsakoff & Organ(1986)의 방법을 기반으로 검증을 수행하였다. 주축 분해(principal axis factoring) 분석 결과 제공된 적재량의 총합(Extraction sums of squared loadings)의 총계는 7.024, 분산의 비율은 24.222%로 나타나 50%에 미치지 않음으로 common method variance의 문제는 발견되지 않았다. 하지만 본 연구와 같이 측정 변수의 양이 많을 경우 동일변수(common factor)의 존재 가능성이 높으며(Eichhorn, 2014), 방법 효과(method effects)에 대한 통계적 통제를 할 수 없다. 따라서 추가적으로 Podsakoff et al.(2003)

의 방법을 기반으로 공통잠재요인(Common latent factor)을 모델에 추가하여 검증을 수행하였다. 분석결과 모든 측정항목에 대한 공통잠재요인 값이 0.34로 나타났으며, 동일방법편의(common method variance)은 11.69%로 동일방법편의의 문제가 없음을 확인하였다.

3.2 실증결과

3.2.1 전략적 지향성의 효과

<표 8>은 각각 전략적 지향성과 사회적 자본이 창업성과에 미치는 영향을 검증한 결과이다. 재무적 성과를 종속변수로 한 회귀모형은 모든 경우에서 유의하지 않았고, 비재무적 성과에 대한 모형만이 채택되었다. 비재무적 성과에 영향을 주는 전략적 지향성으로는 기술 지향성만이 유의한 정(+)의 효과를 나타냈다. 이를 통해, 초기 스타트업에서 창업성과에 가장 중요한 전략적 요인은 기술 지향성인 것으로 나타났으며, 이는 기술경쟁력 확보에 주력하는 스타트업의 특성과 부합하는 결과로 판단된다.

<표 8> 전략적 지향성이 창업 성과에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	β	t	유의확률
비재무적 성과	상수	.376		7.470	.000
	기업가적 지향성	.086	-.032	-.271	.787
	시장 지향성	.080	-.075	-.764	.447
	기술 지향성	.078	.607	5.240	.000**
	수정된 $R^2=.309$, $F=12.652$, $p=.000**$; Durbin-Watson=1.927				
재무적 성과	상수	.496		6.967	.000
	기업가적 지향성	.114	-.111	-.764	.447
	시장 지향성	.105	.022	.181	.857
	기술 지향성	.103	.092	.647	.520
	수정된 $R^2=.031$ $F=.219$, $p=.883$ Durbin-Watson=1.773				

*. $p<.05$, **. $p<.01$

3.2.2 사회적 자본의 조절효과

<표 9>, <표 10>, <표 11>는 각각 창업자 사회적 자본의 각 요소가 전략적 지향성과 창업성과의 관계에서 어떠한 조절효과를 갖는지 알아보기 위한 회귀분석 결과이다. 분석을 위해 전략적 지향성과 사회적 자본 각 변수의 상호작용항을 생성하였으며, 다중공선성을 제거하기 위해 평균중심화한 변수를 사용하였다. 회귀분석의 조절효과 검증에서 통계적 검정력을 약화시키는 요인의 하나로 독립변수 간 다중공선성 발생 가능성이 있다. 다중공선성은 분석에 포함된 독립변수들 간 상

관관계가 높은 경우 발생할 수 있는데, 상호작용효과 검증에서 오류가 발생할 수 있으므로 이를 방지하기 위한 평균중심화를 실시한다(Robinson & Schumacker, 2009). 따라서 본 연구에서는 먼저 각 구성개념을 측정하기 위해 사용된 전략적 지향성 3개 변수와 사회적 자본 4개 변수 각각의 평균값을 계산하였다. 다음으로, 평균중심화를 통해 독립변수를 평균 변환하였다. 그리고 조절효과 분석은 조절회귀분석 방법을 토대로 3단계의 위계적 회귀분석 방법을 이용하였다(Sharma et al., 1981; Baron & Kenny, 1986).

<표 9> 외부 네트워크 지원의 조절효과

	비재무적 성과			재무적성과		
	1단계	2단계	3단계	1단계	2단계	3단계
기업가적 지향성(E.O)	-.032	-.065	-.101	-.111	-.129	-.110
시장 지향성(M.O)	-.075	-.029	.020	.022	.047	.020
기술 지향성(T.O)	.607**	.555**	.588**	.092	.063	.057
외부 네트워크(WT)		.344**	.345**		.187	.220
E.O × WT			-.131			-.282
M.O × WT			-.336**			.112
T.O × WT			.129			.075
R^2	.336	.448	.582	.009	.042	.078
ΔR^2		.112**	.133**		.033	.036
ΔF 유의수준	.000	.000	.000	.883	.114	.437

*. $p<.05$, **. $p<.01$

<표 9>은 창업가의 사회적 자본 중 외부 네트워크의 조절효과에 대한 실증분석 결과이다. 우선 2단계 모형에서 외부 네트워크가 주는 효과는 예견대로 유의미한 결과를 얻었다. 비재무적 성과에 대한 모형에서 1단계 모형에 외부 네트워크 변수와 상호작용 항이 추가된 2단계와 3단계 모형에서 각각 R제곱이 유의하게 증가하여 모델의 전체 설명력이 58.2%로 증가하였다. 이 결과는 외부 전문가에게 조언과 정보를 얻거

나 자금을 지원하는 양질의 외부 네트워킹이 있을수록 창업 성과가 높다는 기존 선행연구들의 결과와 일치한다(예, Stam et al., 2014; Acquaah, 2007; Havnes & Senneseth, 2001; Lin, 1999). 다만 전략적 지향성의 경우와 같이 재무성과에 대한 모형에서는 이 효과가 발견되지 않았다.

외부 네트워크 지원의 조절효과에 대해서는 전략적 지향성 중 시장 지향성의 효과만을 조절하는 것으로 나타났으며, 예

상과 달리 그 효과를 유의하게 감소시키는 역조절 효과가 발견되었다. 이는 외부 네트워크에 대한 의존도가 높은 창업기업의 경우 상대적으로 시장 지향성의 효과가 창업성공에 미치는 영향이 더 낮아지게 된다는 것을 시사한다. 창업팀 신뢰도와 응집력의 조절효과를 검증한 <표 11>와 <표 12>에서도 유사한 결과가 도출되었다. 각 표에서 창업자가 가지는 창업

팀에 대한 신뢰도와 응집력은 모두 독립변수로써의 유의한 영향이 있는 것으로 나타났으며 회귀모형의 설명력이 유의하게 증가하였다.

이 결과는 많은 창업팀에 대한 신뢰와 응집력이 창업성공에 영향을 준다는 기존 선행연구들(Liu et al., 2011; 이상건·윤유식, 2009; Lechler, 2001)의 결과와 일치한다.

<표 10> 창업팀 신뢰도의 조절효과

	비재무적 성과			재무적성과		
	1단계	2단계	3단계	1단계	2단계	3단계
기업가적 지향성(E.O)	-.032	-.071	-.072	-.111	-.122	-.145
시장 지향성(M.O)	-.075	-.094	-.135	.022	.016	.013
기술 지향성(T.O)	.607**	.576**	.562**	.092	.083	.095
창업팀 신뢰도 (B)		.215*	.101		.062	.042
E.O × B			-.327*			-.011
M.O × B			-.168			-.093
T.O × B			.192			-.022
R ²	.336	.377	.483	.009	.012	.023
ΔR ²		.041**	.106*		.003	.011
ΔF 유의수준	.000	.030	.004	.883	.613	.849

*. p<.05, **. p<.01

<표 11> 창업팀 응집력의 조절효과

	비재무적 성과			재무적성과		
	1단계	2단계	3단계	1단계	2단계	3단계
기업가적 지향성(E.O)	-.032	-.005	-.017	-.111	-.090	-.095
시장 지향성(M.O)	-.075	-.118	-.112	.022	-.010	.007
기술 지향성(T.O)	.607**	.502**	.550**	.092	.013	.020
창업팀 응집력(C)		.346**	.263**		.258*	.269*
E.O × C			-.226			-.002
M.O × C			-.104			.053
T.O × C			-.005			-.138
R ²	.336	.444	.527	.009	.069	.086
ΔR ²		.108**	.083**		.060*	.016
ΔF 유의수준	.000	.000	.009	.883	.031	.737

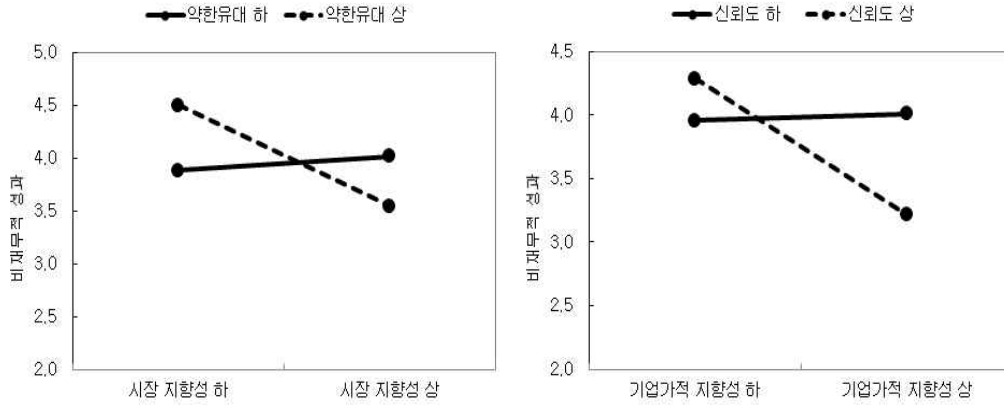
*. p<.05, **. p<.01

조절효과의 경우 창업팀 신뢰도는 유의한 조절효과가 발견되었으나, 창업팀 응집력은 유의한 조절효과가 발견되지 않았다. 창업팀 신뢰도는 전략적 지향성 중 기업가적 지향성의 효과만을 조절하는 것으로 나타났으며, 앞선 분석과 유사하게 그 효과를 감소시키는 역조절 효과가 발견되었다. 이는 창업팀 신뢰도가 높은 기업일수록, 기업가적 지향성이 창업성공에 미치는 영향력이 더 감소한다는 것을 의미한다. 다만 이 결과 역시 모두 재무적 성과를 대상으로 한 모형은 유의하지 않았으며 비재무적 성과를 종속변수로 한 모형만이 유의한 것으

로 나타났다. 창업팀에 대한 외부 네트워크 지원과 창업팀 신뢰도가 각각 시장 지향성과 기업가적 지향성의 효과를 감소시키는 것은 <그림 2>로 확인할 수 있다. 그래프에서 외부 네트워크의 지원과 창업팀 신뢰도가 낮은 집단은 각각 시장 지향성과 기업가적 지향성의 효과가 그렇지 않은 집단에 비해 낮은 것을 알 수 있다. 즉 창업기업이 외부 네트워크의 지원과 그에 대한 의존도가 높고, 창업팀에 대한 신뢰도가 높은 경우 시장 지향성과 기업가적 지향성이 비재무적 성과에 미치는 효과는 그만큼 감소되는 것을 시사한다.

<표 12>는 이상의 실증결과를 요약한 것이다. 실증결과 재무적 성과에 대한 영향은 모든 모형에서 기각되었으며, 기술 지향성과 외부 네트워크 지원, 창업팀 신뢰도가 비재무적 성

과에 영향을 미치는 요인으로 채택되었다. 또한 외부 네트워크는 시장 지향성을, 창업팀 신뢰도는 기업가적 지향성의 효과를 각각 감소시키는 조절효과가 있는 것으로 나타났다.



<그림 2> 외부 네트워크와 창업팀 신뢰도의 조절효과

<표 12> 연구가설 검증 결과

구분	가설 내용	비재무	재무
1-①	기업가적 지향성은 창업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각	기각
1-②	시장 지향성은 창업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각	
1-③	기술 지향성은 창업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택	
2-①	외부 네트워크는 전략적 지향성이 창업성과에 미치는 효과를 촉진할 것이다.	채택	기각
2-②	창업팀 신뢰도는 전략적 지향성이 창업성과에 미치는 효과를 촉진할 것이다.	채택	
2-③	창업팀 응집력은 전략적 지향성이 창업성과에 미치는 효과를 촉진할 것이다.	기각	

V. 결론 및 정책적 제언

스타트업 창업자의 전략적 지향성과 사회적 자본이 창업성과에 미치는 영향을 분석한 본 연구는 몇 가지 의미 있는 시사점을 산출하였다. 우선 주목할 결과는 창업자의 전략적 지향성 중 기술 지향성만이 창업성과에 영향을 미친다는 결과이다. 이 결과는 기술기반 스타트업에서 기술 지향성이 창업성과에 절대적인 영향을 미친다는 기존 연구들과 일치하는 결과이긴 하다(정덕화·고기호, 2013; 이도형, 2012; Gatignin & Xuereb, 1997; Cooper & Kleinschmidt, 1995). 그런데 이는 성공요인으로서 ‘기술 vs. 시장’이란 두 개념 사이의 쟁점에 대해, 창업자의 기술 역량과 집중력 요소들이 신생 스타트업에게 실패 위험도 줄이고 미래 성장 잠재력을 높인다는 현실을 보여주었다.

이는 스타트업의 창업자에게 시장에 대한 대응능력과 친척적인 기업가정신도 중요하지만, 무엇보다 기본자산인 혁신적 기술에 관한 높은 집중력이 필요하다는 것을 의미한다. 기술

지향성은 창업자가 인위적으로 높아질 수 있는 속성이 아니다. 개방형 혁신(open innovation)이란 단어로 표현되듯, 대학 및 지식공급자들과 계속 협력하도록 유인하는 프로그램, 창업자들에게 기술에 대한 이해와 활용지식을 학습하는 기회를 제공하는 조건이 필요하다는 점도 깊이 인식해야 한다. 또 고급 기술 역량을 가진 창업자들의 참여가 중요하다는 점을 다시 보여준 셈이기도 하다.

한편 기업가적 지향성의 경우 일부 선행연구와는 달리 창업성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 앞서 언급한 바와 같이, 창업자의 기업가적지향성이 독립적으로 영향을 만드는지에 대해서는 아직 논쟁 중이다. 일부는 기업가적지향성이 독립적으로 창업성과에 영향을 미친다고 주장하며(Brouthers et al., 2015; Engelen et al., 2015; Gutierrez et al. 2014; Srivastav et al., 2013), 다른 한편에서는 기업가적지향성 스스로 주 효과를 내지 못하고 다른 매개 요인이 필요하다는 주장이 공존함에 주목해야 한다(Mu et al., 2017; Gutierrez et al., 2014; Algre & Chiva, 2013), 본 결과는 후자의 입장을 지원하

는 결과로서 특히 창업팀 신뢰의 역조절 효과가 있음을 도출했다. 이 결과는 기업지향성이 높은 창업자의 경우 일개인의 역할이 매우 많으므로 멤버들의 업무능력과 성향에 대한 믿음이 높으면 오히려 창업 성과가 저해된다는 것을 뜻한다. 한명의 창업자가 주인공으로서 이끄는 스타트업은 창업팀 멤버의 신뢰도가 중요하지 않고, 오히려 필요 역량을 보완해주는 인물들로 창업팀이 구성되는 것이 바람직할 수 있다는 점을 시사한다. 한편으로 개개인의 기업가적 지향성만으로는 불충분하며, 기업문화 자체가 역발상 및 관행에 대한 도전을 일상화하는 소위 문화적 혁신이 필요하다는 점을 시사한다.

시장 지향성의 경우도 창업성과에 대한 직접적인 영향은 없었다. 일부 기존연구(Noble et al., 2002; Voss & Voss, 2000)는 시장지향성의 역할을 입증하고 있지만, 본 연구는 한국 맥락 속 스타트업들에게서 시장 중시 성향이 창업성과를 결정하지 않는다는 결과를 도출했는데 이 결과는 다음 중요한 포인트를 제안한 것으로 해석할 수 있다. 현재 스타트업계에서는 “기술보다 시장이 관건이다”라는 명제가 널리 퍼져있고, 일종의 ‘시장 중심 사고’가 하나의 잠재적 무의식으로 들어선 셈이다. 이런 현실에서 스타트업 창업자들은 기술개발이나 혁신보다 시장에서 통하는 방법을 찾는 데 주력하거나 시장경쟁을 돌파하기 위한 노력에 할애하는 분량을 늘이도록 강요되고 있다. 그런데 시장지향성이 창업성과를 결정하는 것이 아니라 본 결과는 스타트업에게 기술이 시장보다 앞선다는 현실을 다시 일깨워준 것으로 판단된다.

한편 창업자의 사회적 자본 중 외부 네트워크가 주는 효과는 예견대로 유의미한 결과를 산출했다. 스타트업 창업은 외부 전문가에게서 조언과 정보를 얻거나 자금을 지원하는 양질의 외부 네트워킹이 있을수록 창업성과가 높다는 것을 실증적으로 확인시킨 결과로서, 이는 많은 기존 선행연구들과 일치하는 결과이기도 하다(Stam et al., 2014; Acquaaah, 2007; Havnes & Senneseth, 2001). 창업팀 멤버들 사이의 내적 사회적 자본인 신뢰도 및 응집력의 효과도 유효했다. 이 결과는 많은 선행연구들(Liu et al., 2011; 이상건·윤유식, 2009; Lechler, 2001)과 일치한다. 그런데 여기서 중요한 포인트는 어떤 창업팀이 과연 응집력이 높은가 여부였다. 창업팀의 응집력을 높이기 위한 여러 원인 중 가장 중요한 것은 동질의 소명감을 갖는 것이다(Lacobucci & Rosa, 2010; Zhao et al., 2013). 창업이전부터 알던 친밀도, 교류의 기간보다 앞서서 것이 바로 동질의 목표에 도달하겠다는 의지와 사명감을 공감한 상태이다. 이는 3-4인으로 구성된 팀 단위 창업이 일반화된 현실에서 창업팀 멤버를 어떻게 구축하고 영입해야 하는지에 관한 창업전략에 시사점을 제공할 뿐만 아니라, 스타트업 정책 측면에서도 추구하는 가치와 목적이 동질인 인력을 찾을 수 있는 기회(예, 창업경진대회) 등의 가치를 뒷받침한다.

본 결과는 사회적 자본 중 외부 네트워크와 창업팀 신뢰도가 전략적지향성의 효과를 조절하는 현실을 보여주었다. 이는 외부 네트워크가 많을수록 시장 지향성과 비재무적 성과의

관계에서 역(逆)조절 효과가 존재함을 의미한다. 외부 전문가들의 조언과 코칭이 많을수록 시장 지향성의 영향을 낮춘다는 것인데, 이는 시장 지향성이 성과에 긍정적인 영향을 미칠 때에는 네트워크를 통해 얻는 정보의 과잉으로 인해 오히려 부정적 영향을 미칠 수도 있다는 것으로 해석할 수 있다. 다만 이는 기존 선행연구인 Boso et al.(2013) 및 이상건·윤유식(2009)과 다소 다른 결과여서 현재의 결과를 조심스럽게 해석할 수밖에 없으며 차후 추가적인 실증연구가 필요함을 점언한다. 창업팀 신뢰도 역시 조절변수로써 기업가적 지향성의 효과를 역(逆)조절하는 것으로 나타났다(비교, Engelen et al., 2015). 이는 창업팀의 업무능력과 작업결과에 대한 신뢰가 높을 때 기업가적 지향성의 효과가 역으로 변한다는 것을 의미한다. 또한 기업가적 지향성이 성과에 긍정적인 영향을 미칠 경우 창업팀 구성원의 업무능력에 대한 신뢰도가 오히려 낮을수록 구성원을 이끌어가는 리더십이 발휘되어 성과창출에 도움이 된다는 것을 의미한다.

본 연구결과의 특이 사항 중 하나는, 전략적 지향성 및 사회적 자본의 효과에서 모두 재무적 성과에 대해서는 유의미하지 않다는 결과이다. 스타트업은 신생창업기업으로서 아직 최소한의 재무적 성과를 이루지 못한 경우가 많다. 왜냐하면 아직 매출이 발생하지 못했지만 연구개발을 통해 미래 잠재력만 늘려가는 과정에 처한 스타트업이 대부분이기 때문이다. 창업자의 전략적 지향성이 기술이나, 시장이나, 기업가적 도전이나 여부와 관계없이, 또한 외부 네트워크가 있건 없건 혹은 창업멤버들이 내적으로 응집되던 혹은 믿을만하던, 그것과 무관하게 재무적 성과를 결정하는 변수는 아니라는 것이다. 이 결과에 대해 몇 가지 이유를 추론할 수 있다. 첫째, 재무적 성과가 아직 낮은 상태이니 독립변수들의 영향이 반영될 수준에 아직 도달하지 못했을 수 있다. 둘째, 측정방법론에서 계량적 재무적 결과가 아닌 정성적 측정을 사용하면서 측정방법론의 제약으로 통계적 완성도를 달성하지 못했을 수 있다고 판단된다(이윤재, 2007; 지성권·김숙정, 2007; Chandler & Hanks, 1994).

본 연구결과는 스타트업 정책 구상과 접점을 갖는다. 우선 스타트업 정책이 현장의 개별 스타트업 성장에 부합되는 지원 내용을 제공하는지 여부를 아직 검증하지 못했었는데, 본 결과는 이에 대한 부분적인 답을 제공한다. 보통 스타트업 정책 설계의 기본방향은 선도국의 스타트업 생태계를 벤치마킹하고 부족한 면을 보완해서 완성도를 높이는 쪽으로 집중되었던 편이다. 이는 일종의 국가 간 추격전략으로 의미는 있으나, 정책이 개별 스타트업의 성장에 적합한 최대 보상을 주는 전략을 선택하도록 유인하는 기업 정책으로서 의미가 약하다. 이와 동일 맥락에서, 스타트업 경영 논의는 아직 개별기업의 전략이 어떤 성과를 낳는지에 한정된 논의에 집중되며, 스타트업 정책 분야에서는 직접지원과 간접지원의 효과 비교, 혹은 창업 인프라 조성에 관한 정책 효과 연구에 그치는 편이다. 본 연구는 개별 스타트업의 창업성과를 결정하는 변수들을 면밀히 검토함으로써, 직접적으로는 스타트업 경영전략의

논제를 다룰 뿐만 아니라 간접적으로는 스타트업 정책이 어떻게 추진되어야 개별 스타트업의 높은 성과를 유인하는지에 대해 다루었다. 이런 점에서 본 연구결과는 스타트업의 기업 전략과 스타트업의 인센티브 체계로서의 스타트업 정책의 연결성을 회복시켜 한국 스타트업의 창업 성과를 높이는 방안으로 활용될 수 있다.

본 연구의 한계를 언급하면, 첫째, 서울과 인천지역 창업보육센터 소속 기업을 중심으로 표본을 취합하여 샘플구성의 다양성이 취약한 편이다. 둘째, 본 연구에서는 창업성과를 비재무적 성과와 재무적 성과로 구분해서 측정하였지만, 창업자의 주관적인 평가를 바탕으로 측정되었기에 객관성 확보 측면에서 염려가 존재한다. 스타트업의 재무적 성과에서 공개된 계량지표가 취약하기에 불가피한 선택이었지만 정성적 데이터 구축에 머무르는 한계를 벗어날 수 없다. 따라서 향후 연구에서는 창업성과의 객관성을 높일 수 있는 평가지표가 요구된다. 이런 한계를 보완하는 후속 연구를 기대한다.

REFERENCE

강도규·박성용(2007). 기술지향성의 의미와 기술지향성이 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *상품학연구*, 25(4), 11-26.

강성두·강영순·고부언(2012). 기업가정신과 전략적지향성과의 관계: 조직여유, 기업특성의 조절효과를 중심으로. *산경논집*, 29(1), 1-26.

권미영·정혜주(2012). 기업가, 기술 및 네트워크 특성이 기술창업기업의 성과에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 7(1), 7-18.

김상현·문영백(2012). 혁신형 중소기업의 전략적지향성이 지적자본에 미치는 영향. *중소기업연구*, 34(4), 18-37.

김영환·양태용(2014). 기업가정신 전문 유명 국제학술지 논문 검토를 통한 기업가정신 연구 동향 분석. *중소기업연구*, 35(3), 347-376.

김우중(2016). *창업자정신과 전략지향성이 기업성과에 미치는 영향: 디지털 리더십과 학습지향성의 조절된 매개효과*. 박사학위논문, 중앙대학교 대학원.

김정윤·한주희(2010). 창업기업 경영자의 전략적 지향성이 기업성과에 미치는 영향. *경영교육연구*, 60(1), 75-91.

김춘근·이충석·김진수(2014). 기술창업기업 초기 성과에 미치는 영향요인 분석: 청년창업사관학교 졸업 기업을 대상으로. *기업경영연구*, 21(5), 63-86.

문영백·김상현(2012). 전략적지향성이 지적자본과 기업성과에 미치는 영향. *지식경영연구*, 13(5), 15-41.

문운지·김정윤(2011). 창업기업에서 기업가의 전략적 지향성과 성과와의 관계: 산업업종에 따른 조절효과를 중심으로. *기업가정신과 벤처연구*, 14(3), 25-47.

문철우(2007). 창업시 네트워크자원의 창업후 기업성과 및 전략에 대한 영향: 게임개발 산업을 통한 실증적 연구. *경영학연구*, 36(4), 1093-1118.

문혜선·이상명(2016). 기술혁신형 중소기업의 기업가적 지향성, 조직학습, 사회적 자본, 성과와의 관계 분석. *중소기업연구*, 38(1), 207-235.

박영은·김명숙(2016). 창의성과 흡수역량, 전략적 지향성이 해외성과에 미치는 효과에 대한 연구. *국제경영리뷰*, 20(2), 125-149.

박지유(2013). *창업자 특성과 사회적 자본이 창업의지에 미치는 영*

향에 관한 연구: 멘토링을 중심으로. 박사학위논문, 호서대학교 벤처전문대학원.

성창수·정기환(2008). 기업의 전략지향성이 기업성과에 미치는 영향: 시장지향성, 기업가지향성, 관계지향성을 중심으로. *Journal of the Korean Data Analysis Society*, 10(5), 2811-2825.

이도형(2012). 전략지향성과 혁신성과와의 관계: 기업가지향성의 매개효과를 중심으로. *Journal of Business Research*, 27(2), 279-302.

이상진·윤유식(2009). 사회적자본과 시장지향성의 관계: 호텔 F&B 조직을 대상으로. *외식경영연구*, 12(4), 367-391.

이서구·김중근(2009). 전략적 지향성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구: 조직구조 및 조직규모의 조절효과를 중심으로. *기업경영연구*, 29(1), 223-236.

이승배(2013). *중소벤처기업 창업자의 사회적 자본이 창업성과에 미치는 영향에 관한 연구: 초기창업자 행동을 매개로*. 박사학위논문, 건국대학교 대학원.

이윤재(2007). *창업보육기업의 기업가 특성이 기업 성과에 미치는 영향*. 박사학위논문, 호서대학교 벤처전문대학원.

이일한·황금주·김현철·조세근(2012). 기술창업기업 CEO의 혁신지향성이 전략지향성과 학습지향성에 미치는 영향. *경영교육연구*, 27(2), 283-307.

이정아·방호영(2010). 한국중소기업의 전략적 지향성이 지식획득과 성과에 미치는 영향에 관한 실증분석. *무역학회지*, 35(4), 71-107.

장동관·송인암·황희중(2013). 기술창업 시 전략적 지향성이 창업성과에 미치는 영향. *유통과학연구*, 11(10), 37-45.

정덕화·고기호(2013). 제조기업의 전략지향성이 신제품 성과에 미치는 영향: 시장 진입순서의 조절효과를 중심으로. *상품학연구*, 31(2), 71-91.

조형래(2012). 기업가지향성과 조직문화가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구. *글로벌경영학회지*, 9(4), 345-371.

지성관·김숙정(2007). 벤처기업의 비재무적 성과측정치 결정요인에 관한 실증연구. *기업가정신과 벤처연구*, 10(2), 25-48.

황경연·성을현·문희철(2017). 수출벤처기업의 기업가적 지향성, 흡수능력, 전략적 능력 및 기업성과간의 관계. *무역학회지*, 42(2), 117-143.

Stephens, A·김석수(2015). 전략지향성과 동태적 능력이 국제적 성과에 미치는 영향: 한국기업을 중심으로. *국제경영리뷰*, 19(4), 243-275.

Acquaah, M.(2007). Managerial Social Capital, Strategic Orientation, and Organizational Performance in an Emerging Economy. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1235-1255.

Alegre, J., & Chiva, R.(2013). Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491-507.

Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y.(2014). Reconceptualizing Entrepreneurial Orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579-1596.

Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

- Boso, N., Story, V. M., & Cadogan, J. W.(2013). Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, Network Ties, and Performance: Study of Entrepreneurial Firms in A Developing Economy. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 708-727.
- Brouthers, K. D., Nakos, G., & Dimitratos, P.(2015). SME Entrepreneurial Orientation, International Performance, and the Moderating Role of Strategic Alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1161-1187.
- Brush, C. G., & Vanderwerf, P. A.(1992). A Comparison of Methods and Sources for Obtaining Estimates of New Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 7(2), 157-170.
- Burt, R. S.(1997). The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H.(1994). Founder Competence, The Environment, and Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 77-89.
- Chi, S. K., & Kim, S. J.(2007). An Empirical Study on the Determinants of Non-Financial Performance Measurement in Venture Firms. *Journal of Entrepreneurship and Venture Studies*, 10(2), 25-48.
- Chin, W. W.(1998). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J.(1995). Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 12(5), 374-391.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P.(1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P.(1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-24.
- Covin, J. G., & Wales, W. J.(2011). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702.
- Eichhorn, B. R.(2014). *Common Method Variance Techniques*. Cleveland State University, Department of Operations & Supply Chain Management. Cleveland, OH: SAS Institute Inc.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M.(2015). Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069-1097.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M.(1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Gedajlovic, E., Honig, B., Moore, C. B., Payne, G. T., & Wright, M.(2013). Social Capital and Entrepreneurship: A Schema and Research Agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 455-478.
- Granovetter, M.(1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited, *Sociology Theory*, 1(1), 201-233.
- Grawe, J. S., Chen, H., & Daugherty, P. J.(2009). The Relationship Between Strategic Orientation, Service Innovation, and Performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(4), 282-300.
- Gutierrez, P. R., Fuentes, M., Mar, F., & Ariza, L. R.(2014). Strategic Capabilities and Performance in Women-Owned Business in Mexico. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 541-554.
- Hakala, H.(2011). Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientation. *International Journal of Management*, 13(2), 199-217.
- Havnes, P. A., & Senneseth, K.(2001). A Panel Study of Firm Growth among SMEs in Networks. *Small Business Economics*, 16(4), 293-302.
- Hughes, M., & Morgan, R. E.(2007). Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 651-661.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Slater, S. F.(2005). Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173-1181.
- Hwang, K. Y., Sung, E. H., & Moon, H. C.(2017). The Relationships among Entrepreneurial Orientation, Absorptive Capacity, Strategic Capabilities and Performance of Korean Export Venture Firms. *Korea Trade Review*, 42(2), 117-143.
- 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(10), 37-45.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K.(1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jo, H. R.(2012). The Study on the Influence of Entrepreneurial Orientation and Organizational Culture on Firm Performance. *Global Business Administration Review*, 9(4), 345-371.
- Jung, D. H., & Koh, G. H.(2013). The Effect of Strategy Orientation and NPD Performance on Manufacturing Firm: Focusing on the Moderating Effect of Order of Market Entry. *Journal of Commodity Science and Technology*, 31(2), 71-91.
- Kang, D. K., & Park, S. Y.(2007). The Meaning of Technology Orientation and the Study on the Effect of Technology Orientation on Performances. *Journal of Commodity Science and Technology*, 25(4), 11-26.
- Kang, S. Y., Kang, Y. S., & Ko, B. U.(2012). A Relationship between Entrepreneurship and Strategic Orientation: Focused on Moderating Effect of Organizational Slack and Firm Characteristics. *Journal of Tourism & Industry Research*, 29(1), 1-26.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J.(1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- 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, J. Y., & Hahn, J. H.(2010). The Impact of CEO's Strategic Orientation on Ventures' Performance. *Korean Business Education Review*, 60(1), 75-91.
- Kim, N. W., Im, S. B., & Slater, S.(2013). Impact of Knowledge Type and Strategic Orientation on New Product Creativity and Advantage in High-technology Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 13(1), 136-153.
- Kim, S. H., & Moon Y. B.(2012). The Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Intellectual Capital in Innovation Type SMEs. *Asia Pacific Journal of Small Business*, 34(4), 18-37.
- Kim, W. J.(2016). *The Effects of Entrepreneurship and Strategic Orientation on the Firm Performance: Moderated Mediation Effect of Digital Literacy and Learning Orientation*. Doctoral dissertation, Chung-Ang University.
- Kim, Y. H., & Yang T. Y.(2013). Researching Entrepreneurship over the Last Decade: A Challenge for the 21st Century. *Asia Pacific Journal of Small Business*, 35(3), 347-376.
- Kwun, M. Y., & Jeong, H. J.(2012). The Effect of Entrepreneurs' Characteristic, Technological Capabilities and Network on Firm Performance of Technology-based Start-ups. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(1), 7-18.
- Lacobucci, D., & Rosa, P.(2010). The Growth of Business Groups by Habitual Entrepreneurs: The Role of Entrepreneurial Teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 351-377.
- Lechler, T.(2001). Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success. *Small Business Economics*, 16(4), 263-278.
- Lee, D. H.(2012). The Effects of Strategic Orientations on Innovation Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business Research*, 27(2), 279-302.
- Lee, I. H., Hwang, K. J., Kim, H. C., & Jo, S. K.(2012). An Empirical Study on the Effects of Tech-Entrepreneurship CEO's Innovativeness to Strategic Orientation and Learning Orientation. *Korean Business Education Review*, 27(2), 283-307.
- Lee, J. A., & Bang, H. Y.(2010). The Effect of Strategic Orientation on the Knowledge Acquisition and Performance of Korean SMEs. *Korea Trade Review*, 35(4), 71-107.
- Lee, S. K., & Kim, J. K.(2009). A Study on the Effect of Strategic Orientation to Corporate Performance. *Korean Corporation Management Review*, 29(1), 223-236.
- Lee, S. K., & Yoon, Y. S.(2009). Relationship between Social Capital and Market Orientation: Case of Hotel F&B Organizations. *Journal of Foodservice Management*, 12(4), 367-391.
- Lee, S. B.(2013). *A Study on the Effects of Entrepreneur's Social Capital on Start-up Performances Mediated by Nascent Entrepreneur's Behaviors*. Doctoral dissertation, Konkuk University.
- Lee, Y. J.(2007). *The Effect of Entrepreneurs' Characteristics on Business Performance in Business Incubator Companies*. Doctoral dissertation, Hoseo University.
- Li, Y., Liu, Y., & Zhao, Y.(2006). The Role of Market and Entrepreneurship Orientation and Internal Control in the New Product Development Activities of Chinese Firms. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 336-347.
- Li, Y., Wang, X. Huang, L., & Bai, X.(2013). How Does Entrepreneur's Social Capital Hinder New Business Development? A Relational Embeddedness Perspective. *Journal of Business Research*, 66(12), 2418-2424.
- Lin, N.(1999). Social Networks and Status Attainment. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 467-487.
- Liu, Y., Keller, R. T., & Shih, H.(2011). The Impact of Team-Member Exchange, Differentiation, Team Commitment, and Knowledge Sharing on R&D Project Team Performance. *R&D Management*, 41(3), 274-287.
- Mcfadyen, M. A., & Cannella, A. A.(2004). Social Capital and Knowledge Creation: Diminishing Returns of The Number and Strength of Exchange Relationships. *Academy of Management Journal*, 47(5), 735-746.
- Miller, D.(1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Messersmith, J. G., & Wales, W. J.(2011). Entrepreneurial Orientation and Performance in Young Firms: The Role of Human Resource Management. *International Small Business Journal*, 31(2), 115-136.
- Moon, C. W.(2007). Impact of Founding Network Resources on Firm Performance and Strategy: Evidences from Game Development Industry. *Korean Management Review*, 36(4), 1093-1118.
- Moon, H. S., & Lee, S. M.(2016). Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, Social Capital and Performances in Korean SMEs. *Asia Pacific Journal of Small Business*, 38(1), 207-235.
- Moon, Y. B., & Kim, S. H.(2012). The Effects of Strategic Orientation on Intellectual Capital and Firm Performance. *Knowledge Management Review*, 13(5), 15-41.
- Moon Y. J., & Kim, J. Y.(2011). The Relationship Between Entrepreneurial Strategic Orientation and Performance in the Firm Formation: The Moderating Effect of Industry Types. *Journal of Entrepreneurship and Venture Studies*, 14(3), 25-47.
- Mu, J.(2013). Networking Capability, New Venture Performance and Entrepreneurial Rent. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 15(2), 101-123.
- Mu, J., Thomas, E., Peng, G., & Benedetto, A. D.(2017). Strategic Orientation and New Product Development Performance: The Role of Networking Capability and Networking Ability. *Industrial Marketing Management*, 64(1), 187-201.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S.(1998). Social Capital Intellectual Capital and The Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A.(2002). Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. *Journal of Marketing*, 66(4), 25-39.
- Park, J. Y.(2013). *The Influence of Entrepreneurial Characteristics and Social Capital on Entrepreneurial Intentions: Focusing on the Effects of Mentoring*. Doctoral dissertation, Hoseo University.
- Park, Y. E., & Kim, M. S.(2016). The Effect of Creativity, Absorptive Capacity and Strategic Orientation on Overseas Performance. *International Business Review*, 20(2), 125-149.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W.(1986). Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P.(2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Putnam, R. D.(1993). The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *American Prospect*, 13(1), 35-42.
- Robinson, C., & Schumacker, R. E.(2009). Interaction Effects: Centering, Variance Inflation Factor, and Interpretation Issues. *Multiple Linear Regression Viewpoints*, 35(1), 6-11.
- Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O.(1981). Identification and Analysis of Moderator Variables. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 291-300.
- Stephens, A., & Kim, S. S.(2015). A Study on the Effects of Strategic Orientations on Dynamic Capabilities and International Performance: Evidence from Korean Firms. *International Business Review*, 19(4), 243-275.
- Srivastava, P., Yoo, J., Frankwick, G. L., & Voss, K. E.(2013). Evaluating The Relationship of Firm Strategic Orientations and New Product Development Program Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(4), 429-440.
- Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T.(2014). Social Capital of Entrepreneurs and Small Firm Performance: A Meta-analysis of Contextual and Methodological Moderators. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 152-173.
- Sung, C. S., & Chung, G. H.(2008). The Effect of Firm's Strategic Orientation on Business Performance. *Journal of the Korean Data Analysis Society*, 10(5), 2811-2825.
- Tsai, W., & Ghoshal, S.(1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Network. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Venkatraman, N.(1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G.(2000). Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment. *Journal of Marketing*, 64(1), 67-83.
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F. T.(2011). Empirical Research on Entrepreneurial Orientation: An Assessment and Suggestions for Future Research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383.
- Watson, W. E., Ponthieu, L. D., & Critelli, J. W.(1995). Team Interpersonal Process Effectiveness in Venture Partnerships and Its Connection to Perceived Success. *Journal of Business Venturing*, 10(5), 393-441.
- Zhao, Y. L., Song, M. & Storm, G. L.(2013). Founding Team Capabilities and New Venture Performance: The Mediating Role of Strategic Positional Advantages. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), 789-814.
- Zhou, K., Yim, C., & Tse, D.(2005). The Effects of Strategic Orientations on Technology and Market Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.

The Role of Strategic Orientation and Social Capital of Founders in the Performance of Korean Startups*

Kwonsang Sohn**
 Wonchang Hur***
 Dong-Won Sohn****

Abstract

This study examines the effect of founders' strategic orientation and social capital on the performance of startups in Korean contexts. Founders' strategic orientation is proposed as the main factor to reduce the risk of failure and to increase the potential of future growth of the startup. Three main components of strategic orientation, entrepreneurial, market, technology, were simultaneously tested with a sample of Korean startups. Furthermore, founders' social capital, networks with supporting entities and the level of chemistry within founding members were also proposed to be important factors. We also tested possible mediating effects of social capital on the main impact of strategic orientation. With a sample of 79 startups founded less than 5 years in Seoul Metropolitan Areas, we found that technology orientation of founders only significantly increases the performance of startups, but both entrepreneurial and market orientation do not. Regarding social capital effect, the external networks of the founding members are effective as proposed, and also the high cohesiveness of founding members increases the startup performance. However, the mediating role of social capital is just partially confirmed. The implications of our findings, in both sense of firm's strategy and startup policy, are discussed. This study is expected to be a bridge connecting firms' strategy with startup policy-making in Korea.

Key words: Entrepreneurship, Startup team, Strategic orientation, Social Capital, SME policy

* This work was supported by KISED(Korea Institute of Startup and Entrepreneurship Development) and Entrepreneurship Center in Inha University

** First author, PhD Candidate, School of Management, Kyung Hee University, miroo1215@khu.ac.kr

*** Corresponding author, Professor, College of Business Administration, Inha University, wchur@inha.ac.kr

**** Co-author, Professor, College of Business Administration, Inha University, sohndw@inha.ac.kr