

공동창업의 단계별 성공요인에 관한 연구: 기회형 창업기업 사례를 중심으로

윤성만 (동국대학교 기술창업학과 석사)*

성창수 (동국대학교 기술창업학과 교수)**

국문 요약

창업가 관점에서 스타트업의 태생적 한계를 이해하고 실패에 대한 위험부담을 줄이며 성공을 위해 가장 중요한 요인 중 하나는 인제 즉, 창업팀의 구성이다. 이에 예비창업 단계 또는 창업초기 단계의 창업가들이 경험하는 공통적인 고민은 단독창업과 공동창업에 대한 선택일 것이다. 그럼에도 우리나라는 현재 단독창업 비중이 공동창업 대비 현저히 높은 실정이다. 이에 반해 다수의 성공적인 글로벌 혁신기업은 공동창업의 형태라는 점에 주목하여 공동창업 기업의 성공요인에 관해 고찰하였다. 관련 선행연구 대부분 창업의 생존과 성공에 미치는 요인으로 창업가 개인의 역량과 특성을 규명하는 연구들로서 실제 창업생태계 현장에서 흔하게 볼 수 있는 동업 즉, 공동창업에 관한 연구는 부족한 실정이다. 따라서 본 연구는 기회형 창업에 성공한 국내 스타트업의 공동창업자를 대상으로 심층 인터뷰와 관련 자료의 수집, 맥락 정보의 분석 및 선행연구 고찰을 통한 다중사례 연구를 시도하였다. 이를 통해 공동창업의 단계별 특성과 핵심 성공요인을 도출하는 모델을 제안하였다. 연구결과, 예비창업 단계의 핵심요소는 '기회', 성공요인은 '창업가의 경험을 통한 기회인식' 과 '아이디어 개발' 로 나타났다. 창업초기 단계의 핵심요소는 '창업팀', 성공요인은 '창업팀의 신뢰와 상호보완' 으로 '창업팀의 다양성과 동질성' 이 조화를 이루어 시너지 효과가 발휘되는 것을 확인하였다. 또한 창업초기 공동창업자 간 발생하는 갈등은 창업생존에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 창업팀 갈등은 끊임없는 '의사소통을 통한 상호이해와 존중', '명확한 업무구분과 역할분담' 으로 극복할 수 있음을 확인하였다. 창업성장 단계의 핵심요소는 '자원', 성공요인으로 '우수인재 확보' 와 '외부자금 조달' 이 주요 요인으로 나타났다. 이러한 결과는 창업학 연구에서 한정된 자원과 경험 부족 및 실패에 대한 위험부담 등 창업기업의 한계점을 극복하고 성공을 제고를 위한 대안 중 하나로 공동창업의 형태가 주목받는 상황에서 창업을 준비하는 예비 창업가들과 창업생태계의 다양한 이해관계자들에게 시사하는 바가 있다.

핵심주제어: 창업기업, 공동창업, 창업팀, 기회형 창업, 창업성공요인

1. 서론

카카오의 자회사 카카오모빌리티는 차량 공유 스타트업 'L사'의 지분 100%를 252억 원에 인수한다고 공시했다(뉴시스 산업부, 2018). 'L사' 공동창업자는 창업 4년만에 엑시트(Exit)에 성공하였다. 'R사' 공동창업자는 삼류 축구선수 출신 비주류 해설위원이었지만 유튜브 시장에 진출하여 유튜브 순위에서 국내 스포츠부분 전체 1위(2022년 11월 기준, 녹스인플루언서)로, 60만 명의 구독자를 보유한 유명 인플루언서로 성장하였다. 평범한 직장인이었던 'B사'의 공동창업자는 창업에 대한 갈증이 있던 시기에 심각한 미세먼지 문제와 본인 경험(비염, 천식)을 통한 아이디어를 사업화하여 공기 질 모니터링 분야를 선도하고, 전 세계 주요시장에 진출하였다.

'동업하지 마라, 동업하면 사람도 잃고 돈도 잃는다'라는 속설에서 알 수 있듯이 우리나라는 과거부터 동업에 대한 인식

이 긍정적이지 않다. 실제 국내 대다수 창업가들은 단독으로 창업을 시작하고 있는 상황에서, 본 연구의 사례기업 창업자들은 왜 공동창업을 선택하고, 어떻게 공동창업에 성공할 수 있었을까? 라는 연구문제에 대해 기회형 공동창업에 성공한 창업자를 대상으로 질적 사례연구로 탐색하였다.

애플의 스티브 잡스와 스티브 워즈니악, 마이크로소프트의 빌 게이츠와 폴 앨런, 구글의 래리 페이지와 세르게이 브린 등과 같이 글로벌 혁신 기업들도 다양한 역량과 특성을 가진 개인들이 모여 시너지(synergy) 효과를 발휘하며 성공한 공동창업의 대표적인 사례이다. 이러한 기업의 공통된 특징은 다양한 역량과 특성을 가진 개인들이 모여 창업팀을 구성하고 공동창업자 간 부족한 부분을 상호보완하여 뛰어난 성과를 이루어냈음을 알 수 있다. 미국 중소기업청에 따르면 500인 이하 중소기업 중 1인 소유인 기업은 16%이고, 2인 이상 공동 설립한 법인이나 공동 소유는 77%로 나타났으며(박재승, 2021), 미국 실리콘밸리 고성장 기업의 표본조사에서 89.6%인

* 주저자, 동국대학교 기술창업학과 석사, pierro10@naver.com

** 교신저자, 동국대학교 기술창업학과 교수, redsun44@dgu.ac.kr

· 투고일: 2023-01-10

· 1차 수정일: 2023-02-13

· 2차 수정일: 2023-02-24

· 게재확정일: 2023-02-25

155개의 기업이 2인 이상의 ‘팀’으로 시작한 공동창업 기업이 었다(Beckman, 2006). 이처럼 공동창업의 비중이 단독창업보 다 높은 세계적인 추세를 주목할 필요가 있다. 다음의 <표 1> 2021년 12월 기준 전 세계 시가총액 순위 상위 10개 기업정 보에서 7개 기업이 공동창업 기업임을 알 수 있다.

<표 1> 전 세계 시가총액 순위 10개 기업정보

순위	기업명	창업형태	창업인원	창업년도
1	Apple Inc.	공동창업	3명	1976년
2	Microsoft	공동창업	2명	1975년
3	Alphabet Inc.	공동창업	2명	2015년
4	Amazon.com, Inc.	단독창업	1명	1994년
5	Tesla, Inc.	공동창업	5명	2003년
6	Meta Platforms, Inc.	공동창업	5명	2004년
7	Nvidia Corporation	공동창업	3명	1993년
8	Berkshire Hathaway	단독창업	1명	1839년
9	TSMC	단독창업	1명	1987년
10	Tencent	공동창업	5명	1998년

출처 : 위키피디아(2022)(www.wikipedia.org), 2021년 12월 31일 기준 시가총액 순위.

지난 15년간 탄생한 200여개 유니콘 기업의 데이터 3만 개 를 분석하여 유니콘 기업들의 공통점을 밝혀낸 Ali Tamaseb(2022)의 저서 ‘슈퍼 파운더스(Super Founders)’를 보면 단독 창업가(solo founder)는 단지 20%에 불과하였고, 나머지 기업은 모두 공동창업으로 공동창업자(Co-founder)를 보유하였 으며 그중 공동창업자가 2명 또는 3명인 경우가 전체의 70% 로 가장 많았다. 기업가치 10억 달러 이상 비상장 창업기업인 유니콘(Unicon) 기업이 전 세계적으로 급증하고 있고, 국내·외 에서 유니콘 기업의 성공사례를 살펴보다라도 공동창업 비율이 단독창업보다 높은 것을 알 수 있다. 유니콘 기업의 사례 분석 자료에서 연구대상 창업기업 중 공동창업의 비율은 약 72%로써 상당히 높은 수준으로 나타났다(이윤준 외, 2021). 대표적인 글로벌 공동창업 유니콘 기업은 에어비앤비, 스트라 이프, 클라우드플레어, 인스타카트, 토크데스크 등으로 다음 <표 2>에 제시하였다.

<표 2> 글로벌 공동창업 유니콘 기업정보

기업명	창업자 수	설립년도	업종	기업가치 (2021년 기준)
에어비앤비 (Airbnb)	3명	2008년	온라인 숙박 공유 플랫폼	998억 달러
스트라이프 (Stripe)	2명	2010년	금융서비스	956억 달러
클라우드플레어 (Cloudflare)	3명	2009년	통합 보안 솔루션	574억 달러
인스타카트 (Instacart)	3명	2012년	식품품 구매 대행 서비스	390억 달러
토크데스크 (Talkdesk)	2명	2011년	콜센터 관련 소프트웨어	100억 달러
오로라 (Aurora)	3명	2017년	자율주행 차량기술	110억 달러
마스터클래스 (Masterclass)	2명	2015년	교육	28억 달러

출처 : 이윤준 외(2021)의 연구를 바탕으로 연구자 작성.

이윤준 외(2021) 연구에 따르면 국내 유니콘 기업은 세계 8 위 수준으로 12개 유니콘 기업과 대표적으로 쿠팡(기업가치 약 90억 달러), 엘로우모바일(기업가치 약 40억 달러), 우아한 형제들(기업가치 약 26억 달러), 위메프(기업가치 약 26.5억 달러), 비바리퍼블리카(Toss, 기업가치 약 22억 달러) 등이 있 다. 2022년 상반기 기준 중소벤처기업부 발표 국내 유니콘 기 업은 23개로 늘어났고, 기업정보를 비공개한 1개 기업을 제외 하면 공동창업 기업은 8개(약 36%)로 조사되었다. 국가통계포 털(KOSIS) 중소벤처기업부의 창업기업 실태조사(2019년)에서 전국 8,000개 창업기업 중 단독창업은 92.4%로 공동창업 (7.6%)보다 현저히 많은 것으로 나타났다. 이처럼 우리나라는 공동창업 보다 단독창업의 비율이 상당히 높다. 성공적인 다 수의 글로벌 창업기업이 공동창업인 유형에서 국내 공동창업 비중이 상대적으로 낮은 수준임을 자각할 필요가 있다.

공동창업 기업이 단독창업 기업보다 상대적으로 성공한 것 으로 조사된 선행 연구에 따르면 다양한 지식과 경험을 갖춘 개개인의 능력을 결합하여 창업팀을 구성한 공동창업의 특성 에 따른 긍정적인 영향으로 설명하고 있다(이혜영·김진수, 2017; Vyakarnam et al., 1997). 창업의 생존과 성공에서 창업 팀은 핵심 요소이지만 대다수 창업학 연구주체가 창업가 개 인에 초점이 맞추어져, 공동창업에 관한 연구는 상대적으로 부족하다(김아현 외, 2020; 이재운, 2019; Foo et al., 2006). 또 한 이재운 외(2017)에 따르면 선행연구에서 창업 성공요인으 로 창업가 개인특성이나 자원에서 탐색하고, Ruef(2010), Ensley et al.(2002)의 연구에서 창업가의 역할을 강조하며 개 인의 영향을 사실보다 과장한 측면도 있음을 지적하고 있다. 이에 본 연구는 창업가 개인의 특성 구명이 아닌 공동창업의 형태를 중심으로 접근하였다.

공동창업에 관한 폭넓은 연구의 필요성을 성공적인 글로벌 창업기업 사례에서 살펴보면 공동창업의 비중이 높고, 창업 성공요인으로 창업팀을 고려하기 때문이다. 많은 연구자는 창 업을 창업가 개인의 사건으로 인식하지만, 실제 ‘개인’보다 ‘팀’ 단위 창업이 더 많고 공동창업이 단독창업보다 유리한 경영환경으로 변화되고 있다(Chowdhury, 2005). 이재운(2019) 은 공동창업이 단독창업보다 성공확률이 높은 이유를 불확실 성이 높고 생존율이 낮은 창업생태계에서 다양한 경험과 기 술, 전문성이 요구되며 단독창업보다 팀 단위 공동창업이 이 러한 특성을 갖출 확률이 높기 때문으로 설명하고 있다.

특히 신기술과 지식기반의 기회형 창업은 생계형 창업과 비 교하여 국가 경제발전엔 미치는 영향이 크기 때문에 기회형 창업에서 공동창업의 특성을 살펴보는 것은 사회·경제적으로 의미있는 시사점을 제공할 수 있다. 이에 본 연구는 기회형 창업에서 공동창업의 특성을 탐색하고, 성공요인을 도출하여 공동창업의 성공모델을 제안하는 것에 연구의 목적을 두었다.

II. 이론적 배경

2.1. 기회형 창업과 성공

창업의 유형은 일반적으로 창업의 목적, 창업의 특징, 창업의 형태에 따라서 다양하게 분류할 수 있다. 특히 창업의 목적에 따라 기회형 창업과 생계형 창업으로 분류할 수 있다. GEM에 따르면 창업의 형태와 특성이 개발도상국 및 저개발국과 선진국에서 다르게 발생하는 점에 주목하여, 저개발국가에서 주로 나타나는 비자발적 창업을 생계형 창업, 선진국에서 주로 관찰되는 자발적 창업을 기회형 창업으로 분류하고 있다(이윤숙 외, 2018).

기회형 창업은 신기술이나 아이디어를 기반으로 창업하기 때문에 높은 위험성이 있지만, 창업에 성공하면 큰 수익과 기업의 성장을 기대할 수 있다. 경쟁력 있는 기회를 인식하는 것은 창업의 첫 번째 단계이자 성공적인 창업을 위해 갖추어야 할 창업가의 필수역량이므로 예비창업 단계에서 반드시 고려해야 할 사항이다(황지영·남정민, 2019). 창업기회는 아이디어와 실행, 행동으로 구성되며 미래의 제품 및 서비스를 만들어 낼 수 있다(Ardichvili et al., 2003; Venkataraman, 1997). 장현철·김종성(2021)은 창업에서 기회인식이란 창업가가 아이디어를 가지고 급변하는 창업환경에서 고객의 요구를 충족시킬 기회를 포착하고 활용하는 것으로 정의하였다. 본 연구는 급변하는 창업환경의 변화와 기회형 창업이 국가 경제발전과 사회 전반에 미치는 영향을 고려하여, 연구의 범위를 기회형 창업으로 한정하고 공동창업자들의 기회인식 과정과 사업화에 성공한 요인에 대해 탐색하고자 한다.

창업성공은 주관적인 개념으로서 성공의 척도를 표준화하고 객관화하기 어렵지만, 선행연구를 통해 성공에 대한 판정 기준을 정의할 수 있다. Cooper & Dunkelberg(1987)은 재무적 성과(매출, 영업 이익률) 및 상대적 성과(목표 대비 재무적 성과, 경쟁 대비 재무적 성과, 이익 대비 재무적 성과)를 창업성공의 판정 근거로 제시하였다. 한편 정부출연사업의 사업화자금 최종평가에서 성공으로 판정된 기업은 일정한 기간(1년에서 3년)에 생존에 성공하였고, 재무적 성과 및 제품의 사업화에 성공하였다. 또한 창업기업의 생존율을 성공의 척도로 제시하였다(신유섭·최명길, 2010). 우리나라 창업기업의 생존율을 보면 창업 이후 2년 차에 49.5%가 생존하고, 3년 차에 42.6%가 생존하며, 창업기업이 5년 차까지 생존할 확률은 단 29.2%에 불과하여 창업 이후 5년 차 폐업률은 무려 70.8%에 이른다(대한상공회의소, 2021).

따라서 본 연구는 공동창업 기업의 성공을 ‘재무적 성과’와 ‘생존 및 성장’ 등을 종합적으로 고려하여, 공동창업 기업이 창업 후 3년 이상 생존하며 지속적인 매출의 상승과 직원 수의 증가를 이룬 기업 또는 엑시트(Exit)에 성공한 기업을 ‘창업성공’의 판정으로 정의를 한다.

2.2. 공동창업

창업의 형태에 따라 1명으로 창업하는 단독창업과 2명 이상으로 구성된 팀으로 창업하는 공동창업으로 구분된다. 공동창업은 ‘조인트벤처’로 표기하기도 하는데 일반기업회계기준에 따르면 2명 이상의 당사자가 공동지배의 대상이 되는 경제활동 수행을 위한 계약상 약정을 의미하며, 회계기준에서 ‘조인트벤처’의 유형을 공동지배사업, 공동지배자산, 공동지배기업으로 분류한다(회계법인 마일스톤, 2022). 또한 공동창업 형태의 하나로 가족기업 형태의 창업은 국내의 경우 IMF 이후 소자본 창업이 가능한 분야에서 가족기업 형태의 창업이 급증하고 있다(오현성 외, 2020). 한편 공동창업을 한 경우 창업초기의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(천동필, 2018). 창업 준비과정에서 창업가들의 고민 중 하나는 단독창업과 공동창업을 할 것인지에 대한 의사결정이며, 기업의 성장에 있어 매우 중요한 선택이다(이지연 외, 2018; 이진모, 2014; Alvarez & Svejnova, 2005).

주요 선행연구에서 정의한 창업팀의 개념을 다음의 <표 3>에 제시하였다.

<표 3> 창업팀의 개념 정의

연구자	창업팀 표현	창업팀 개념
Kamm et al.(1990)	entrepreneurial team	일정 지분을 가지고 있으며 함께 신생기업을 설립한 2명 이상의 개인
McGee et al.(1995)	new venture team	새로운 사업을 함께하기 위해 모인 2명 이상의 개인으로 구성된 집단
Shepherd & Krueger(2002)	entrepreneurial team	미래의 상품과 서비스를 현실화하는 것을 목표로 하는 준비 행동과 창의적인 기회에 초점을 맞춘 팀
Schjoedt & Kraus(2009)	entrepreneurial team	설립과 예비단계를 포함하여 경영에 대한 책임을 지며, 벤처의 미래와 성공에 관해 관심이 있는 둘 이상의 사람

출처 : 전해진(2019)의 연구를 바탕으로 연구자 재구성.

선행연구를 바탕으로 본 연구에서 창업팀은 ‘새로운 사업을 함께하기 위해 2명 이상으로 팀을 구성하여 일정 지분을 갖고 기업의 설립단계를 포함한 경영 전반에 책임을 지는 집단’으로 정의한다.

한편 서로 다른 분야의 융복합이 새로운 기회를 창출하는 창업생태계와 점차 복잡해지는 경영환경에서 창업가 단독으로 신속한 의사결정과 다양한 역할을 완벽히 수행하는 것은 한계가 있다(이지연 외, 2018; 정대용·유정환, 2012). 따라서 공동창업자들의 다양한 역량과 경험으로 상호보완을 통한 시너지 효과가 발휘된다면 단독창업보다 공동창업의 이점이 더 많을 것이다. 고도의 유연성과 복잡성을 요구하는 창업환경에 효과적으로 대응하기 위해서는 ‘개인’보다 ‘팀’이 유리하기 때문이다(Gartner et al., 1994). 창업가는 리더, 개발자, 관리자 등 다양하고 복합적인 역량이 요구되지만(Frese & Gielnik, 2014), 창업가 혼자 모든 역량과 전문성을 갖추는 것은 어려

운 문제이기에 효과적인 팀을 구성하여 창업을 성장시키는 것이 무엇보다 중요하다(Ensley et al., 2002). 특히 신기술 기반의 기회형 창업에서 성공적인 창업을 위해 더욱 다양하고 전문화된 기술과 역량이 요구되므로 개개인의 능력을 결합한 창업팀 구성이 필요하다(Vyakarnam et al., 1999). 이러한 관점에서 창업팀은 공동창업 성공의 핵심요소라고 할 수 있으며, 창업팀 구성 및 조화에 관한 논의와 다양한 연구가 필요할 것이다. 이재윤(2019)은 공동창업자의 개인특성과 업무수행에 대해 공동창업팀을 누구와 어떻게 구성하면 좋을지에 관한 실증연구를 진행하였다.

2.3. 창업과정

창업과정은 창업가가 창업의지를 가지고 창업을 준비함과 동시에 시작되고 일정 기간 다양한 활동을 수행함으로써 전개되며, 신규사업이 시작되거나 예비창업 단계에서 창업활동을 포기하는 경우 종료된다(심재후·오현성, 2017). 대체로 창업가들이 목표한 성과를 달성할 확률은 낮은 편인데 창업가를 도와줄 수 있는 요인으로 창업가 정신과 사회적 지지 이외에 창업과정을 강조하였다(임교순, 2016). 선행연구를 살펴보면 창업과정에서 예비창업 단계의 아이디어가 사업화되는 과정을 강조하였고, 창업이 성공적인 방향으로 나아가기 위해 창업가는 창업과정에 대해 지속적인 관심을 가지고 체계적으로 관리할 필요가 있다(이은선, 2018). Timmons(1999)는 기업의 핵심활동을 기회, 창업팀, 자원의 3가지 요소로 구분하고 창업과정의 모델을 만들어 창업학을 이론적으로 설명하였다. 또한 팀창업이 혼자 창업하는 것보다 유리하고 성공적인 창업활동을 위해 기회, 창업팀, 자원 3요소의 적절한 조합과 사업이 성장함에 따라 지속적인 균형을 유지해 나가야 한다고 주장하였다. 특히 창업과정에서 창업활동의 영향변수로 기회의 모호성과 시장의 불확실성 및 위험성과 외부 환경변화로 설명하고, 기업 생존의 위험요소로서 창업가의 창의력과 의사소통, 리더십을 통해 문제를 해결해야 함을 강조하였다. 한편 창업 활동이 시공간적으로 변화하기 때문에 기회, 창업팀과 자원 역시 변화하며 불균형한 상태가 발생하므로 반드시 조화로운 조절의 필요성과 창업과정의 관리를 통해 균형을 이룰 수 있음을 주장하였다(왕효미, 2017).

예비창업자를 위한 국내·외 창업 관련 지침서들은 기업의 성장과정과 함께 창업과정의 고려사항들을 자세히 다루면서 일반적인 창업단계를 제시하고 있다. 정지용 외(2002)는 창업과정의 단계를 회사의 설립 이전부터 손익분기점 도달까지의 총 15단계로 구분하였다. 이를 토대로 본 연구에서는 공동창업을 창업과정을 크게 예비창업 단계, 창업초기 단계, 창업성장 단계로 분류하고, 기회인식 단계부터 손익분기점 통과 단계까지 11단계로 세분화하여 다음의 <표 4>에 제시하였다.

<표 4> 공동창업을 창업과정

창업과정	내용	
예비창업 단계	1. 기회인식과 발견	창업가의 경험을 바탕으로 기회를 인식하여 사업의 기회를 발견함
	2. 아이디어 개발	구체적인 사업계획으로 아이디어를 개발함
	3. 전 직장 사직	창업 전념을 위해 전 직장을 사직함
창업초기 단계	4. 창업팀 구성	경험에 의한 신뢰가 구축된 사람과 구성함
	5. 회사 설립	사무실/시설 마련, 사업자등록/법인등록
	6. 초기 자금조달	창업 멤버 또는 지인들로부터 초기자금 조달
	7. 기술개발 및 제작	창업 아이템 관련 기술개발을 통한 시제품 및 서비스 제작
창업성장 단계	8. 1차 자금조달	정부 지원사업을 통한 정책자금이나 창업 투자기관으로부터 자금조달
	9. 우수인재 확보	우수한 인재를 추가 확보하여 경쟁우위를 차지하고 시장점유율을 높임
	10. 외부자금 조달	투자유치를 통한 추가 자금조달
	11. 손익분기점 통과	기업이 성장하는 단계

출처 : 정지용 외(2002)의 연구를 바탕으로 연구자 재구성.

본 연구는 기업가정신에서 대표적인 창업성공 모델로 활용하고 있는 Timmons 모델 이론을 적용하여 공동창업을 창업과정에서 예비창업 단계, 창업초기 단계, 창업성장 단계에 핵심요소인 기회, 창업팀, 자원이 어떤 작용을 하는지 살펴보고, 창업활동 핵심 3요소가 공동창업을 성공에 미치는 영향에 대해 알아보려고 한다.

III. 연구방법

3.1. 사례연구

사례연구의 본질 중 하나는 연구대상의 의사결정 방법과 실행이유 및 결과를 탐색한다는 데 있다(Schramm, 1971). 공동창업을 창업과정에서 겪는 다양한 경험과 의사결정 등에 대해 현상 그대로 관찰하고 분석하여 지금까지 논의되지 못하고 지나쳤던 유의미한 시사점들을 발견할 수 있을 것이다. Bygrave(1989)는 “학문의 역사와 연구대상이 다르므로 창업 연구에서 다른 학문의 방법론을 똑같이 적용하는 데 한계가 있고, 창업학 고유의 연구방법론을 개발해야 한다.”라고 하였다. 창업은 인과적 설명(why) 또는 과정적 설명(how)을 깊이 있게 요구하는 연구이며, 연구자가 현상에 개입하여 통제할 수 없는 상황이고, 동시에 현실감을 요구하는 조건이 강한 특성이 있으므로 사례연구 방법이 유망한 연구방법이 될 수 있다(조병주, 1999). 사례연구 방법은 실생활의 현상을 넓고 깊게 이해하기 위해서 현상과 관련한 주요 정황과 조건들에 대한 이해가 필요할 때 적용하기에 적합한 연구방법이다(Yin, 2009). 또한 소수 사례를 통한 새로운 사회현상의 분석이 가능하다는 장점이 있다(정경희·성장수, 2017). 따라서 사례연구 방법은 창업학 연구에 적합하고, 본 연구의 핵심 주제인 공동

창업의 특성과 성공요인을 탐색할 수 있는 연구방법이다.

사례연구 방법은 연구대상 사례가 1개일 경우 단일사례연구, 2개 이상일 경우 다중사례연구로 구분된다. 또한 사례를 단순 서술하는 서술적 사례연구, 서술에 이론을 적용하여 해석하는 해석적 사례연구, 서술과 해석에 더하여 판단을 내리는 평가적 사례연구가 있다(Yin, 2009). 본 연구는 반복연구의 타당성 확보를 위한 다중사례연구로써, 선행연구의 이론적 명제를 적용하여 탐구하는 해석적 사례연구의 성격을 가졌다. 본 연구에서 사례연구 방법을 채택한 것은 선행연구의 이론적 명제를 실증적인 차원에서 규명할 수 있다는 관점에서 접근하였고, 기존 연구에서 상대적으로 부족한 공동창업에 관한 사례연구가 의미 있을 것으로 판단하였다.

이에 본 연구의 목적을 달성하고자 기회형 공동창업에 성공한 국내 기업을 대상으로 질적 사례연구를 진행하여 심층 분석하였다. 이를 통해 공동창업의 단계별 성공요인을 도출하여 성공모델을 개발하고 시사점을 제언하고자 한다.

3.2. 연구대상

연구의 목적을 달성하기 위해 앞서 정의한 ‘창업성공’ 기준을 적용하여, 창업 이후 3년 이상 생존하며 유의미한 성과 즉, 지속적인 매출의 상승과 직원 수의 증가 또는 엑시트(Exit)에 성공한 기업에 한정하여 5개의 공동창업 기업을 연구 대상으로 선정하였다. 이후 기업공개를 동의하지 않은 2개 기업을 제외하고 최종 3개의 공동창업 기업을 본 연구의 대상으로 선정하였다.

첫째, ‘L사’는 승차 공유서비스를 처음 출시한 후 1년 6개월 만에 하루 이용자 최대 1만 명에 이르며 국내의 대표적인 카풀 서비스로 성장했고, 공동창업 후 약 4년 만에 공룡기업인 카카오에 매각하며 엑시트(Exit)에 성공하였다. 회사 설립에서 출구까지 성장과정에 대한 연구자료인 ‘스타트업 투자 생태계 성장 분석(김선우·김강민, 2022)’에 따르면 2013년부터 2021년까지 TIPS 창업팀들의 스타트업 성장 퍼널(funnel) 분석 결과, 엑시트(Exit)에 성공한 스타트업은 겨우 1.8%에 불과했다. 이와 같은 국내 창업생태계 현황을 고려해 볼 때, ‘L사’의 성공은 기적에 가까운 성과가 아닐 수 없다.

둘째, ‘B사’의 대표는 의미 없이 반복되는 직장생활과 일상에 피로를 느껴 대학원에서 학업을 병행하며 창업의 꿈을 키우던 중 미세먼지 문제와 본인의 경험을 통해 호흡기 질환 환자들에게 좀 더 좋은 호흡 환경과 건강한 삶을 제공하고 싶다는 아이디어의 사업화로 공동창업하였다. 기술기반 기회형 창업에서 죽음의 계곡을 극복하며 스마트 공기 질 센서 ‘P’제품을 출시하여 실내외 공기 질 모니터링 분야에서 시장을 선도하였으며 전 세계 주요시장에 진출하여 우수한 기술력과 품질을 인정받았다. 디지털 헬스케어 ‘B사’는 공동창업 후 지속하여 매출의 상승과 직원 수의 증가를 이루었다.

셋째, ‘R사’의 대표는 비주류 축구 해설위원이지만 본인만의

캐릭터를 살려 1평 남짓한 공간에서 매일 축구 영상과 음성을 제작하여 ‘H풋볼’이라는 팟캐스트를 런칭하였다. 당시 유명 콘텐츠가 아니면 대부분 무료서비스였지만, ‘R사’는 획기적으로 유료음성콘텐츠를 제공했음에도 불구하고 런칭 2주일 만에 팟캐스트 스포츠부문 1위를 차지했다. 팟캐스트 최상위권을 계속 유지하면서 유튜브 시장에 진출하여 약 60만 명의 구독자를 보유한 국내 최고의 축구예능 인플루언서가 되었다. ‘R사’에서 제작하는 콘텐츠는 월간 조회 수 약 3천만 회로 국내 유튜브 순위에서 스포츠부문 전체 1위(2022년 11월 기준)이고, 축구 분야에서 상당 기간 1위를 차지하며 공동창업 3년 만에 연간 매출액 30억 원대의 기업으로 성장시켰다. 다음의 <표 5>에서 연구대상 공동창업자 정보와 기업의 주요특성을 제시하였다.

<표 5> 연구대상의 주요특성

구분	L사	B사	R사	비고
창업 연도	2014년	2015년	2019년	
창업자 나이	35세	36세	39세	창업 당시
최종 학력	대졸	석사	전문대졸	
창업자 전공	의상디자인	경영	사회체육	
창업 자금	600만원	3천만원	1천만원	
창업 경험	있음(단독)	없음	있음(단독)	
생존 기간	4년(EXIT)	7년(지속)	3년(지속)	3년 이상
창업 유형	공동창업	공동창업	공동창업	공동창업
창업 아이템	승차 공유(카풀)	디지털 헬스케어	미디어 콘텐츠제작	기회형 창업
창업 전 경험	벤처기업(7년)	금융사(5년)	축구해설자(6년)	창업기업과 연관성 높음
매출액	1년 차	2억 원	2천만 원	지속증가
	2년 차	38억 원	1.5억 원	
	3년 차	142억 원	2억 원	
직원 수	1년 차	2명	3명	지속증가
	2년 차	12명	3명	
	3년 차	37명	5명	

3.3. 자료수집 및 분석방법

사례연구를 위한 자료수집 방법으로 인터뷰, 현장 견학, 비대면 화상 면담, 전화 면담, 문서 자료(기업자료 및 보도자료)를 활용하였다. 문서 자료 중 기업 내부 자료는 연구대상자가 제공했으며, 기업의 운영과 성장과정에 관한 신뢰성 확보를 위해 신문기사 등 보도자료와 인터넷 검색으로 자료를 추가 확보하였다. 연구대상자와의 심층 면담은 인터뷰 프로토콜을 작성하여 반 구조화(Semi-structured) 형식으로 진행하였다.

Timmons(1999)는 창업과정에서 사업기회가 예비창업 단계의 핵심요소이고 기회를 발견하고 개발하는 것이 창업의 시작이며, 창업초기 단계에 다양한 역량과 특성을 갖춘 창업팀을 구성하는 것이 사업목표를 달성하는 핵심요소로 1971년 자신의 하버드대학 박사학위 논문에서 처음으로 Timmons 모델을 소

개하였다. 본 연구의 인터뷰 프로토콜은 Timmons 모델에서 창업과정의 핵심활동 3요소를 적용하였다. 구체적으로 사례기업으로부터 창업과정별 성공요인을 도출하기 위해 예비창업 단계에 기획, 창업초기 단계에 창업팀, 창업성장 단계에 자원을 중심으로 인터뷰 질문지를 구성하였고, 그 내용은 다음의 <표 6>에 제시하였다.

<표 6> 인터뷰 질문지

구분	인터뷰 질문내용
예비창업 단계 (기획)	최종 학력과 전공을 말씀해주시고, 사업과 관련성이 있나요?
	창업 전 근무지와 기간, 담당업무 그리고 사업과 연관성은?
	창업 동기가 있다면 어떻게 되시나요?
	창업 아이디어는 어떻게 얻었나요?
	사업의 기회를 포착하였나요? 그렇다면 어떻게 기회를 발견할 수 있었나요?
	사업 아이디어 개발은 어떻게 했으며 창업을 시작하기까지 얼마나 걸렸나요?
창업초기 단계 (창업팀, 공동창업)	창업한 연도와 당시 대표님 나이는?
	창업 자금은 얼마로 시작하였나요?
	공동창업을 하게 된 이유가 무엇인가요?
	창업파트너는 어떻게 발견하였고 어떤 관계였나요?
	창업파트너의 소개와 각자의 지분과 역할은 어떻게 되나요?
	창업파트너와 특성이 비슷해야 좋다는 관점과 다른 것이 좋다는 의견이 있는데 이에 대해 어떻게 생각하시나요?
	창업파트너와 어떤 점에서 서로 다른가요? 다를 경우 좋은 점과 나쁜 점은 어떻게 되나요?
	반면에, 창업파트너와 어떤 점이 비슷한가요? 서로 비슷할 경우 좋은 점과 나쁜 점은 어떻게 되나요?
	공동창업의 장점, 단점은 무엇이라고 생각하나요?
	창업 초기에 가장 어려웠던 점은 무엇이었으며, 어떻게 극복할 수 있었나요?
창업파트너와 가장 큰 문제가 있었다면 무엇이었으며, 어떻게 해결했나요?	
창업성장 단계 (자원)	기업이 성장할 수 있었던 요인이 무엇이라고 생각하나요?
	우수인재를 확보하기 위해 어떤 방법을 사용하시나요?
	자금이 부족할 때가 있었나요? 어떻게 해결하였나요?
	외부자금 조달은 어느 기관에서 얼마나 했나요?
	매출과 직원 수가 어떻게 되나요?(1년 차, 2년 차, 3년 차)
	공동창업에 성공(또는 위협을 극복)할 수 있었던 이유가 무엇이라고 생각하나요?
	공동창업에서 가장 중요한 요소가 무엇이라고 생각하나요?
예비창업가와 초기 창업가들에게 해주고 싶은 조언이 있다면?	

심층 면담을 위해 연구자가 직접 사례기업을 방문하여 연구 참여자들의 사무실에서 편안하고 자유로운 분위기로 인터뷰를 진행하여 자료의 신뢰도를 높였다. 반 구조화된 인터뷰는 자유로운 의견교환이 가능하여 기존 연구에서 파악하지 못했던 부분에 대한 보완적인 질문을 할 수 있으므로 좀 더 많은 정보를 획득할 수 있다(Barriball & While, 1994). 연구자는 심층 면담에서 인터뷰 질문지를 크게 벗어나지 않도록 했지만, 연구자 관점의 흐름과 인터뷰 대상자의 자유로운 발언에 방해가 되지 않도록 질문 순서와 내용은 상황에 따라 유연하게

적용했다. 인터뷰 전 인터뷰 참가자들이 생각해볼 수 있는 시간을 갖게 해주기 위해 질문지를 이메일로 발송하였고, 인터뷰는 다음의 <표 7>과 같은 방식으로 진행하였다.

<표 7> 인터뷰 진행방식

구분	내용
인터뷰 기간	2022년 11월 1일부터 11월 10일까지
인터뷰 장소	인터뷰 참여자 사무실 및 회의실
인터뷰 참여 인원	인터뷰 참여자 단독(1:1 심층 면담)
인터뷰 방식	인터뷰 질문지를 활용하여 반 구조화 인터뷰로 진행
인터뷰 소요시간	1시간 30분에서 2시간
2차 인터뷰 여부	인터뷰 참여자 모두 2차 인터뷰 진행
2차 인터뷰 방식	전화 면담 및 비대면 화상 면담

인터뷰 자료는 외부 유출을 금지하고 철저한 비밀 보장과 논문연구에만 활용하기로 약속하였다. 심층 면담의 자세한 기록과 분석을 위해 참가자의 동의하에 인터뷰 내용을 녹음하였고, 녹음한 자료는 인터뷰 참여자의 언어로 전사하였다.

질적 사례연구는 수집한 자료들의 분석을 통해 유의미한 내용을 도출하고 연구문제에 대한 해답을 찾아야 하므로 수집한 자료들을 계속 검토하고 자료들 사이의 유의미한 지점을 찾는 과정으로 이루어진다(유기웅 외, 2012). 본 연구는 공동창업의 특성과 성공에 주요요인으로 작용하는 부분을 명확히 판단하기 위해 의미 있는 진술들과 연관된 현상을 기술하는 Colaizzi(1978)의 현상학적 연구분석 방법을 사용하였고, 인터뷰 내용을 다음과 같이 6단계로 분석하였다.

먼저 해당 인터뷰 내용을 수차례 반복 청취하였고, 심층적인 분석을 위해 인터뷰 녹음파일을 전사하여 인터뷰의 분위기와 흐름을 되짚어보면서 본 연구의 방향 설정에 대해 깊게 고민하였다. 2단계로 의미 있는 진술을 추출하기 위해 사례연구 대상자들의 인터뷰 내용 중에서 본 연구에서 탐구하고자 하는 연구의 주제와 관련된 내용을 도출하였다. 본 연구의 주요 분석 차원은 예비창업 단계, 창업초기 단계, 생존위기 단계, 창업성장 단계이다. 이처럼 단계별로 구분하여 공동창업에 성공할 수 있었던 요인이 나타날 수 있는 진술들을 중점적으로 도출하였다. 3단계는 2단계에서 추출한 유의미한 진술을 일반적인 진술로 변경하여 9개의 일반화된 형태로 의미를 도출하였다. 4단계로 창업과정에 따라 적합한 진술들을 범주화하여 4개의 주제로 구성하였고, 5단계에서 4개의 주제에 대한 의미를 포괄적으로 기술하였다. 마지막으로 인터뷰 내용과 자료 분석 과정을 통해 확인한 현상에 대해 최종적으로 명확하게 기술하는 단계를 거쳤다. Colaizzi(1978)의 분석방법을 적용하여 사례대상들의 인터뷰 과정에서 나타난 공동창업 관련 유의미한 진술 및 문장을 추출하여 의미를 재구성하고 주제 묶음 범주화 후 본질적인 구조를 확인하여 창업자의 개인적인 특성보다 공동창업자의 공통 특성과 의미를 도출하였다.

IV. 분석 결과

4.1. 예비창업 단계 성공요인

공동창업 예비창업 단계에서 창업성공에 가장 큰 영향을 미치는 요인을 알아보기 위해 인터뷰 질문지의 ‘예비창업 단계(기회)’에 대한 진술들을 분석하여 다음과 같이 예비창업 단계의 공동창업 성공요인을 도출하였다.

4.1.1. 창업가의 경험을 통한 기회인식

창업자들 사이에서 창업 전 경험이 창업성공의 요인 중 하나로 설명되어왔다. 특히 융복합 기술이 새로운 기회를 창출하는 기회형 창업에서 기회란 다양한 자원을 결합한 창의적인 사업아이템으로 시장에서 고객의 니즈를 충족시키는 가능성인데(Kirzner, 1973), 다양한 경험과 전문성 그리고 기술력 등을 갖춘 창업가들로 구성된 공동창업은 좀 더 우월한 가치를 만들어 낼 가능성이 높다. 일반적으로 창업가의 창업경험을 구성하는 조건에는 크게 창업 유·무 경험, 업종에 대한 경험, 경영·관리 경험으로 구분할 수 있다. 이러한 경험과 지식은 창업가에게 사전정보를 제공할 수 있고 비교적 수월한 창업 시작을 도와주며 기업의 성과를 높일 수 있다(박한림·오현석, 2015). 기회를 인식하고 개발하는 것은 사전 지식, 인지적 차이와 과거경험 등 개인적 특성에 영향을 미친다(Shane, 2000). 공동창업은 다양한 지식과 사회적 경험, 창업경험, 직장 경험 등 개개인의 특성이 결합하여 창업의 생존과 성공에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 기회인식은 잠재적인 창업가의 경험과 행동을 통해 영향을 미치는 과정이며(Bird, 1988), 창업가는 경험과 지식, 기술 등을 바탕으로 좋은 기회를 인식하여 자신의 것으로 창출하는 것이 중요하다(장현철·김종성, 2021). 창업 기회를 인식하는 것은 창업과정의 첫 번째 단계인 기회발견 단계이고, 발견된 기회를 실현하는 과정은 창업 성공의 중요한 요인이다(권상집 외, 2014). 따라서 창업가의 경험은 기회인식에 큰 영향을 미치고, 기회형 창업은 대부분 사업아이템을 구상하는 기회의 발견 단계에서 시작된다. 다음의 사례는 이를 잘 나타내고 있다.

“26살에 1인 창업한 인터넷 언론사를 '다날'이라는 상장사에 매각했는데, 그러면서 이 회사에서 근무하게 됐어요 다날에서 음악, 데이트, 동영상 스트리밍, 공연 등 다양한 분야의 사업을 성공적으로 해냈고 이 경험이 내 사업에도 큰 도움이 됐어요 공동창업자 최00 역시 고등학생 때 만든 음악사이트를 매각한 경험이 있고 우리는 다날에서 많은 사업을 함께 하며 호흡을 맞췄고 그러면서 우리 사업에 대한 많은 얘기를 했어요(중략) 해외에서 흥행한 아이템을 현지화시켜 서비스하면 실패 확률이 낮다는 생각을 오래전부터 가지고 있었어요 나는 자동차를 좋아했기 때문에 우버가 출시되기 전인 2008년부터 고급 차를 가진 사람들을 모아 웨딩카 알

바를 연결해주는 부업을 해왔어요 창업 전 이미 전국의 방대한 네트워크를 확보하고 있었고 이를 토대로 한국판 우버를 만들어 낼 수 있겠다고 생각했어요 그리고 법적인 문제를 해결했을 때 확신이 섰고 바로 실행했어요”(L사 사례).

“나는 경험에서 아이디어를 얻는 것 같아. 내가 중국에서 공기 질 때문에 아이টে를 얻었는데, 내 목소리 들으면 알겠지만 내가 비염이 굉장히 심해, 특히 환경적으로 되게 민감한데, 이게 심해지면 엄청 불편하거든. 그래서 공기 질, 미세먼지 같은 상황에 좀 더 관심을 두고 생각하게 되고, 나 같은 사람을 위해 뭔가 솔루션이 필요하지 않을까? 라고 생각한 게 사업까지 간 것 같아”(B사 사례).

“제가 처음 1인 창업한 H풋볼이라는 팟캐스트를 시작할 수 있었던 것도 어쨌든 축구 해설위원이라는 직함이 있었으니까 가능했고 해설하면서 전문성도 확보하고 경험도 쌓이고, 그래서 내가 팟캐스트에서 축구 이야기를 해도 사람들이 어느 정도 신뢰감을 가지고 들을 수 있다는 거죠 내가 좀 가볍게 방송을 해도 그런 경험이 창업할 수 있었던 가장 원천이 됐던 것 같아요(중략) 백00이 H풋볼에 합류하고 저랑은 다른 성향과 캐릭터를 가지고 있어서 서로 얘기하다 보면 아이템들이 막 나오더라고요 그러다가 100TV가 탄생하고 그렇게 이 친구랑 공동창업하게 됐죠”(R사 사례).

사례기업의 공동창업자들은 창업하기 전 개인 특유의 경험과 해당 사업 관련 직장 경험이 공동창업에 큰 도움이 되었다고 언급했다. 여러 선행연구(박한림·오현석, 2015; 권상집 외, 2014)에서 주장한 바와 같이 창업가의 경험은 기회인식과 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다. ‘L사’와 ‘R사’의 경우를 보면 공동창업자들의 기창업 과정과 직장동료들과 경험한 프로젝트 및 과업활동을 통해 축적한 정보와 아이디어를 공유함으로써 기회를 발견하고 새로운 아이디어를 창출하는데 긍정적인 영향을 미친 것으로 나타났다. 이러한 경험을 바탕으로 지속해서 관심 분야와 시장에 대해 모니터링과 분석하면서 새로운 기회를 모색하고 사업화를 고민했다. 아이디어는 단지 하나의 생각일 수 있고 모든 아이디어가 창업의 기회로 이어질 수는 없다.

4.1.2. 아이디어 개발

사례기업 공동창업자들은 단순 기회를 발견한 상태에 그치지 않고 적극적으로 아이디어를 개발하면서 창업을 준비하고 적시에 창업하였다. Timmons(1999)는 기회란 지속해서 존재하는 것이 아니라 어느 시점에서만 의미가 있으므로 기회추구의 타이밍이 창업 시작에 중요하며 기회발견의 적절한 순간이라는 것을 강조했다. 기회는 초기에 불완전하고 단순한 아이디어에 불과 하지만 창업가들이 최고의 노력으로 개발하는 동안 점차 정교해진다. 기회개발은 창업을 시작하기 위해 꼭

필요한 프로세스이며, 수익성 있는 사업은 성공적인 기회개발 프로세스를 통해 탄생하고, 기회개발은 순환적이고 반복적인 과정으로 완성된다(최민정, 2016).

“다날에 다니면서도 틈틈이 나의 사업계획을 세웠었고 밑그림이 완성되자 회장님께 사표를 투척했어요 다날 퇴사 후 2평짜리 소호사무실을 얻어 3개월간 머릿속에 있는 생각들을 정리하고 계획을 세웠어요 사무실 밖으로 나오지도 않았어요 단순하게 사업계획을 정리하는 것이 아니라, 4년간의 계획을 일일 단위로 만들었어요 내가 이 문서를 들이밀면 다들 혀를 내들렸어요 그리고 아무런 말도 하지 못했죠 충분히 실행 가능한 계획의 연속인데 그 끝은 창대했기 때문이었죠 문서의 완성과 함께 공동창업자 최00 역시 다날에 사표를 던졌고 나와 함께 창업에 돌입했어요 사업의 성공은 확실했고 수많은 연구자료를 분석하며 수치화하고 정량화하여 검증했어요 이 사업계획서로 최고투자책임자 류00을 영입하고 다날에서 5억원 투자받고 이후에 시드투자 10억원 시리즈A 50억원 시리즈B 100억원이 순조롭게 이어졌어요”(L사 사례).

“중국에 공기 질이 너무 심각한 거야 그때 공기 질 관련 비즈니스를 하면 먹히겠구나 했지. 바로 한국 와서 시장조사 하고 시장조사 정말 많이 했다. 거의 매일 밤새우면서 최이사(공동창업자)랑 같이 사업계획서 만들고 창업지원 사업에도 많이 도전하고, 그렇게 한 3개월 만에 법인설립 한 것 같다”(B사 사례).

공동창업자들은 기회를 발견한 것에 그치지 않고 끊임없이 고민하고 아이디어를 개발했다. 또한 철저한 시장조사를 통해 사업계획을 수립하고 사업모델을 만들면서 사업에 대한 확신을 가진 것으로 나타났다. 창업의 성패는 사업아이디어의 구체성에 있고, 고객의 소비경향, 유행의 흐름을 면밀히 분석하고 기존 시장에 진입할 여지가 있는지 살펴는 등 시장성을 파악해야 한다(김연정·박기호, 2010). 사업아이디어를 개발하지 않으면 어떠한 기회도 얻을 수 없고(Hayton & Cholakova, 2012), 아이디어를 기회로 전환하기 위한 정교한 과업이 필요하다(변충규·하환호, 2018). ‘L사’의 공동창업자는 아이디어 개발단계에서 사업아이디어의 구체화 및 세밀화 과정을 철저히 수행하였다. 4년간의 계획을 일일 단위로 작성하여 검증까지 완료한 사업계획으로 핵심인재를 영입하고 성공적인 투자유치를 달성하는 성과를 창출하였다. 공동창업자들의 사례를 통해 아이디어 개발단계에서 사업 아이템을 구체화하고 철저한 시장조사 및 검증을 통해 성공적인 사업화로 연계되었음을 발견하였다.

4.2. 창업초기 단계 성공요인

창업 이후 3년 이하 창업초기 단계의 기업에서 공동창업은 성과를 창출하고 성장을 유지하는 등 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(천동필, 2018). 창업의 기회를 인식하고 아이디어 개발을 통해 사업에 대한 확신을 가진 후 창업을 시작하는 창업초기 단계에서 어떤 요인이 공동창업의 성공에 가장 큰 영향을 미치는지 알아보기 위해 인터뷰 질문지의 ‘창업초기 단계(창업팀, 공동창업)’에 대한 진술들을 분석하여 아래와 같이 창업초기 단계의 공동창업 성공요인을 도출하였다.

4.2.1. 창업팀의 신뢰와 상호보완

창업초기에 창업가에게 다양한 역할과 능력이 동시에 요구되지만, 대다수 창업가가 다양한 역할을 해내기 위한 모든 능력을 갖추는 것은 현실적으로 불가능하다. 창업가 혼자 열악한 창업 환경과 자원을 가지고 여러 가지 위험에 대처해 나가며 생존하기란 매우 어려운 일이다. 이에 창업자들 간 깊은 이해와 신뢰, 공유된 인지가 있다면, 창업가들의 다양한 배경과 적절한 역할분담으로 인한 상호보완과 시너지 효과는 창업기업의 핵심가치가 될 수 있다(김영수·박종열, 2017).

“공동창업자 최00도 나와 비슷한 경험과 이유로 다날에 합류했어요 우리는 팀워크가 잘 맞았고 사업과 관련해서 끊임없이 대화했어요 생각해보니 공동창업자는 얘기는 한 번도 한 적이 없는 데 당연히 함께할 걸 서로 알았던 것 같아요(중략) 나는 내 직관을 존중하지만 최00의 의견도 존중해요 최00도 내 직관을 존중하고 따릅니다. 그 바탕에는 서로에 대한 신뢰가 있기 때문이죠 많은 창업가는 좋은 아이템이 있거나 인맥이나 학벌, 제력 등 좋은 배경이 있으면 성공할 수 있다고 착각해요 창업하기는 쉽지만 성공은 완전히 다른 얘기에요 치밀한 사업계획과 그 계획을 달성해 낼 팀 구성이 가장 중요하다고 생각해요 이 두 가지 요소를 갖춘 ‘팀’은 성공할 확률이 높아요 나는 단독창업과 공동창업을 모두 경험해봤는데 공동창업의 성공확률이 훨씬 높다고 봐요 사업은 완벽해야만 성공해요 공동창업은 서로 부족한 부분을 보완해서 하나의 완벽한 운영 주체를 만드는 사업의 기술이라고 생각해요”(L사 사례).

“서로 말은 안 했지만 상대방이 힘든 부분에 대해 도와주려 하다 보니까 이런 정이 쌓인 거지. 사람들이 박00(공동창업자)한테 ‘따로 너 채널 만들어서 나가라 막 그러면서 이간질했죠 근데 박00은 여기 떠나면 절대 방송 안 한다. 나하고 쌓인 정, 신뢰, 그런 게 있으니까 계속 같이 간다고 했다’라고요 이걸 처음에 내가 만들었지만, 나중엔 이 친구가 회사에 기여 하는 바가 커진 거죠 그래서 서로 말은 안 했지만 우린 계속 같이 간다. 서로 믿음이 확실했던 거죠 그리

고 돈도 무조건 반반 나눈다. 그래서 'R사'를 창업하면서 공동대표로(지분도 50%씩) 된 거죠. 공동창업은 '부부' 같아요 서로 말이 필요 없어요 눈빛과 행동만 봐도 이해하고 눈치도 보고 그냥 서로 믿는 거죠. 그리고 둘이 함께해야 시너지가 나는데, 이걸 박0 없이 혼자 했다면 지금의 회사는 절대 있을 수 없죠. 둘이 할 때 시너지가 생각보다 훨씬 커요"(R사 사례).

사례를 통해 창업 전에 직장동료였거나 함께 사업을 경험하며 상대의 능력과 성향을 파악함으로써 서로 신뢰를 구축할 수 있었고, 이를 바탕으로 사업에 대해 끊임없이 논의하고 함께 비전을 공유하면서 창업팀을 구성한 것을 알 수 있다. 따라서 공동창업의 파트너는 새로운 사람보다 과거에 함께 사업을 성공적으로 경험해서 신뢰가 형성된 사람을 선호하는 것을 알 수 있다. 한편 공동창업자 간 신뢰를 바탕으로 상호 보완하여 시너지 효과를 발휘할 때 창업성공에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다. 이는 창업초기 단계 기업에서 경영자 역량의 중요성을 강조한 선행연구(Herron & Robinson Jr, 1993; 김민수 외, 2010; 천동필, 2018; 재인용)에 따라, 경영자 역량인 공동창업자 간 상호작용의 중요성을 재확인하였다.

4.2.2. 창업팀의 다양성

창업팀 내에서 구성원들 상호 간 부족한 점을 보완하기 위해서 창업팀의 다양성이 중요하다. 다양성이 높은 집단은 지식, 기술, 능력, 의견, 관점이 함께 확장되므로 복잡한 문제에 필요한 가용 자원을 증가시키고, 이와 같은 다양성은 창의성과 혁신에 도움이 된다(Van Knippenberg et al., 2004). 본 연구는 성별, 나이, 인종 등 표면적 다양성보다 개인특성과 업무추진에 관한 심층적 다양성을 중심으로 탐색하였다. 이재운(2019)은 불확실성이 높고 변화가 많은 창업환경에서 개인특성에 의해 발생할 수 있는 단점을 다른 구성원들이 보완할 수 있다고 보고, 공동창업팀 내부 심층적 다양성의 중요성을 강조하였다. 심층적 다양성의 영역 중 개인특성(외향성, 상대 의견 수용, 위험 감수, 낙관주의) 4개와 업무추진 관련(사업 관련 의견, 속도 중시, 시간 관점, 큰 그림 중시) 4개 영역이 창업팀에서 상호보완적 기능을 하는 긍정적 요인으로 나타났다.

"나와 공동창업자 최00, 그리고 류00은 식성 말고는 다 달라요 이것이 우리 'L사'의 장점이라고 생각해요 예를 들어 우리 셋이 중요한 사람을 소개받으면 자동으로 내 머릿속에는 상대방을 통한 성장전략이, 최00 머리에는 마케팅 아이디어가, 류00은 투자유치 전략을 각각 떠올려요(중략) 우리는 서로 관점이 다르지만 서로의 관점을 존중하고 신뢰해요 덕분에 불필요한 논쟁으로 시간과 에너지를 낭비할 일이 없고 실행력은 세배로 강해져요 이것을 저는 시너지라고 표현합니다. 특성이 서로 다름에도 잘 어우러졌을 때 시너지가 발생한다고 생각해요"(L사 사례).

"처음 녹음 부스를 만들고 박00이란 친구를 만났을 때 너무 방송을 잘하고 나한테 없는 캐릭터와 성격을 가진 거예요 방송은 내가 만들었지만, 이 친구가 굉장히 빠릿빠릿하고 철저한 계획에 의해 움직이는 친구라서 방송스케줄 잡을 때 평크도 안 나고 계속 잘되는 거예요(중략) 창업에 성공하려면 정말 성실함 그러니까 워커홀릭이라고 할 정도의 성실함은 무조건 있어야 해요 근데 저는 그게 부족하거든요 이게 공동창업의 장점인 것 같은데, 박00은 그게 돼요. 딱 2시간, 3시간 쪽잡 하면서 일을 하니까 잠은 죽어서도 잘 수 있죠. 뭐 이런 마인드로 하는 친구니까. 그리고 본능, 직감 이런 게 중요한데 그런 건 제가 좋고, 박00은 철저한 계획에 의해 행동하기에 그런 면에서 상호보완이 되죠"(R사 사례).

사례를 통해 공동창업팀이 심층적 다양성으로 상호보완하여 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 특히 이재운(2019)의 연구에서 유효한 심층적 다양성 영역 중 2개의 개인특성(외향성, 상대 의견 수용)과 2개의 업무추진 특성(사업 관련 의견, 큰 그림 중시)이 공동창업팀에서 시너지 효과를 발휘할 수 있는 요인임을 확인하였다. 창업팀에서 외향성과 내향성이 공존하고 조합하면 팀 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 여러 선행연구(Poling et al., 2006; Neuman et al., 1999; Barry & Stewart, 1997; 이재운, 2019; 재인용)의 이론을 본 연구를 통해 확인할 수 있었다. 또한 사업 관련 의견 즉, 창업팀 내 아이디어와 지식이 다양하면 시너지 효과를 창출한다. 한편 창업은 새로운 비즈니스 모델을 수립할 수 있는 역량과 고객과 시장을 예측하고 개발할 수 있는 역량이 함께 요구되는데(이재운, 2019) 심층적 다양성을 갖춘 공동창업팀은 상호보완을 통해 성과에 긍정적인 영향을 미친 것을 확인하였다.

4.2.3. 창업팀의 동질성

다양성이 가질 수 있는 단점을 최소화해주는 요인 중 하나는 동질성이다. 창업팀 내 구성원이 상호 유사한 부분도 있고, 창업팀을 하나로 묶는 동질성의 영역이 있다면 서로의 차이를 효과적으로 극복할 수 있기 때문이다(이재운, 2019). 공동창업팀이 중요한 가치의 차원에서 서로 일관된다면, 창업팀의 조화와 목표 공유에 도움이 될 것이다(Nemeth & Staw, 1989). 이재운(2019)은 심층적 동질성에 대한 필요영역을 3개의 개인특성 영역(성실성, 집합주의, 윤리기준)과 3개의 업무추진 관련 영역(사업 비전, 외부 투자에 대한 시각, 출구전략)으로 구분하였다.

"우리는 비슷한 점이 별로 없습니다. 하지만 비슷한 경험과 비전이 있어요 최00와 다날에서 많은 사업을 함께 하며 호흡을 맞췄고, 우리는 사업에 대해 많은 얘기를 했어요 우리는 목표를 반드시 달성해 내는 편인데, 비전을 공유하고 목표를 위해서 개인보다 회사를 생각하는 점이 강해서 그런 것 같아요 나는 회사를 키워 4년 안에 매각하겠다고 목표를 명확히

정했고 공동창업자들과 최초부터 공유된 목표였어요. 하지만 창업 3년차에 몸이 고장 났어요. 왼쪽 눈이 망막박리(실명판정)되어 수술대에 올랐죠. 내가 회사 매각 얘기를 꺼냈을 때 최00은 당황한 기색이 역력했어요. 계획보다 이른 시기였고, 우리가 목표했던 매각금액도 아니었기 때문이죠. 하지만 최00은 반대하지 않고 시간을 좀 달라고 했어요. 한 시간 정도 뒤에 ‘현 상황에서 최고의 판단인 것 같다’라며 회사 매각을 찬성했어요”(L사 사례).

“사람이 혼자 하면 힘든데 서로 의지할 상대가 있으면 버틸 수 있잖아. 창업초기에 매일 무슨 일이 생겨. 하나 해결하면 또 일이 생기고, 뭐가 계속 터진단 말이야. 혼자서는 정말 스트레스를 견디기 힘들어. 근데 마음 맞는 친구랑 같은 생각과 비전을 갖고 공동창업을 했다면 의논할 수 있는 상대가 1명, 2명 더 있는 거잖아. 그러면 실사 문제가 해결되지 않더라도 심적으로 의지가 되니까 장기적으로 회사를 안정적으로 운영하는 데 큰 도움이 되는 거 같아”(B사 사례).

연구를 통해 공동창업팀 내부에 영향을 미치는 심층적 동질성의 필요영역 중 개인특성인 집합 주의(개인 목표보다 집단 이익을 중시)와 업무추진 관련 영역(사업 비전, 외부 투자에 대한 시각, 출구전략)에 동질성을 갖는다면 심리적 안정감과 기업의 목표달성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 심층적 동질성의 영역에서 개인특성보다 업무추진 관련 영역이 공동창업의 성과에 좀 더 영향을 미치는 것으로 나타났다. 업무추진 관련 동질성은 개인특성 요인과 달리 내용적 동질성이 중요한데 창업목표를 ‘매각 후 이익 실현’, ‘상장’ 또는 ‘영속적인 기업’으로 할 것인지에 대한 의견 일치가 필요한 영역이다(이재운, 2019). ‘L사’의 사례에서 공동창업자의 파트너가 회사 매각에 찬성할 수 있었던 것도 업무추진 관련 심층적 동질성이 바탕이 되어 가능했음을 알 수 있다. 따라서 창업팀을 구성할 때 업무추진 관련 동질성을 갖춘 파트너와 사업 비전과 외부 투자, 출구전략에 대한 의견을 일치한다면 창업팀의 다양성으로 인해 발생할 수 있는 문제점을 개선해 주고, 공동창업의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4.3. 창업팀 갈등과 극복요인

공동창업에서 창업초기에 가장 어려웠던 점이 무엇이었는데, 그리고 지금까지 가장 위기의 순간이 언제였는지에 대한 질문에 연구 참여자들은 공통으로 공동창업 파트너와의 갈등이라고 진술했고 공동창업자 간의 관계가 창업의 성과를 좌우하고 창업생존에 가장 중요한 요인이라고 했다.

4.3.1. 창업팀 갈등

갈등은 분리 관점으로 볼 때 관계갈등과 과업갈등으로 구분하고(Jehn, 1994), 관계갈등은 팀원 간 성격 차이, 긴장감 및

감정의 대립으로 정의하였고 과업갈등은 과업 관련 의사소통의 갈등으로 정의하였다(이은경, 2013; Jehn, 1995). 갈등은 창업팀과 조직에 부정적인 영향을 미치고 나아가 창업 생존위기의 원인이 되기도 한다. 본 연구의 인터뷰 대상자 공통으로 공동창업에서의 핵심은 ‘사람(창업팀)’이라고 자주 언급하였다. 그런 관점에서 공동창업의 생존에 영향을 미치는 핵심요인 또한 ‘사람(창업팀)’이 될 수 있다. 다음의 사례를 살펴보면 공동창업팀 내 관계갈등 또는 정서적 갈등이 발생하거나, 핵심인재의 퇴사가 발생했을 때 창업 이후 가장 힘들었고, 기업 생존의 가장 큰 위기였을 정도로 다시는 떠올리고 싶지 않은 순간이었다고 회고했다.

“이게 혼자 창업한 게 아니고 공동창업이잖아요. 공동창업의 문제점은 공동창업자 간 인간관계라고 생각해요. 관계를 어떻게 잘 유지하는지가 중요하다고 생각하는데, 공동창업자 관계가 깨지면 회사는 진짜 안 돌아가요. 직원들도 불편해하고(중략) 창업하고 1년 내내 그랬던 거 같아요. 회사를 만들고 우리 둘만 있을 때처럼 농담 따먹기하고 방송하고 그런 게 아니고 직원들도 생기고 직원들을 다루는 방식이 다르니까 근데 말은 못 하죠. 그걸 사사건건 말할 수 없잖아요. 그랬더니 그런 작은 것들이 계속 쌓이는 거예요”(R사 사례).

“공동창업은 깨지지만 않으면 무조건 장점이라고 생각해. 근데 문제는 이게 깨졌을 때야. 특히 회사가 초창기에, 모든 게 취약할 때 공동창업 관계가 깨지잖아? 그럼 그냥 99% 그 회사는 망했다고 생각해. 창업하고 초창기에는 돈도 못 버는데, 공동창업자끼리 깨진다? 그건 그냥 회사 접어야 하는 거야(중략) 창업하고 한 4개월 만에 CTO(창업파트너)가 박사과정 마무리하겠다고 나간다는 거야. 그랬더니 최00(창업파트너)도 나간다는 거야. 지금 생각해보면 그 순간이 제일 위기였던 순간인 것 같다. 나는 정말 그때 생각하면 아직도 아찔하다. 창업하고 초기 6개월 이내에 팀이 깨지면서 정리되는 회사도 되게 많아. 특히 인간적인 배신감, 정신적인 충격은 회복하기 힘들더라”(B사 사례).

4.3.2. 의사소통을 통한 상호이해와 존중

창업팀 갈등의 첫 번째 극복요인은 끊임없는 대화 즉, 의사소통을 통해 서로 충분한 이해관계를 형성하고 이를 바탕으로 상호 존중하는 관계로 발전했다는 점이다.

“나와 최00은 정말 끊임없이 대화를 많이 해요. 물론 서로 의견이 다른 때도 있었지만, 그렇게 생각하는 이유가 분명히 있을 거라는 서로에 대한 신뢰가 있었고 서로의 생각을 존중했어요. 반대 의견을 내기 전에 상대를 이해하려고 노력했어요”(L사 사례 창업초기).

“창업초기에 창업멤버 CTO가 퇴사한다고 했을 때 나는 그 친구를 설득시킬 자신이 없더라고. 근데 최이사도 나간다고

하고, 그때 진짜 회사가 깨질 뻔했어. 내가 그런 성격은 아닌데 최 이사 집에 며칠을 찾아가서 진심으로 설득하고 이해시켰어. 그때 서로 좀 이해를 많이 하게 되고 뭔가 끈끈해진 것 같아. 그 후로 이 친구랑 대화를 많이 해 서로 달라도 대화를 많이 하면 상대에 대한 이해도가 높아지니까 충돌보다는 더 좋은 솔루션으로 발전하는 상황이 많이 생기는 것 같아”(‘B사’ 사례).

“사업을 같이하면서 처음엔 여러 가지 문제도 있었고 감정적으로 좀 쌓인 것도 있었는데 이제는 그런 감정이 쌓이기 전에 바로바로 얘기하죠. 옛날에 한 번 폭발한 적이 있었어요. 일하는 거에서 여러 가지 스타일이 안 맞을 수 있으니까. 근데 그걸 별로 좋지 않더라고요. 몇 시간 동안 대화를 하고 이것저것 얘기를 많이 한 거 같은데, 그러면서 좀 많이 풀렸죠. 그때 모든 걸 터놓고 대화하면서 서로 이해하고 인정하게 된 것 같아요.(중략) 서로의 스타일에 대해서 다 인정하고 신뢰하고 있으니까 쓸데없이 자존심을 부린다거나 언성을 높일 필요가 없는 거예요. 한 번 그런 일이 있고 나서 그때그때 소통하다 보니까 더 단단해지고 돈독해지고 서로 이해하려고 하고, 상대방을 좀 존중하게 되더라고요”(‘R사’ 사례).

창업팀 갈등은 어떠한 형태로든 반드시 존재할 수밖에 없다. 관계갈등은 상호 관계로 인해 발생하는 개인적 갈등으로 주로 공동창업자 간 성향이 다르거나 의사소통이 부족할 때 발생하기 때문에 창업초기 단계부터 공동창업자 간 정기적인 미팅을 통한 충분한 의사소통이 필요하다. 업무적인 의사소통뿐만 아니라 일상적인 대화를 많이 함으로써 상호이해의 폭을 넓혀 존중하는 관계로 발전한다면 관계갈등을 최소화할 수 있을 것이다. 한편 과업갈등은 업무나 내부 이슈와 관련하여 발생하는 갈등으로 과업갈등을 억제하기보다 관리하는 차원에서 접근한다면 다양하고 창의적인 아이디어 개발과 합리적인 의사결정을 도출할 수 있는 도구로 활용이 가능할 것이다. 공동창업자 간 업무를 명확하게 구분하고 역할분담을 통해 역할 충돌을 방지한다면 과업갈등의 순기능을 통해 업무효율을 향상할 수 있을 것이다.

4.3.3. 명확한 업무구분과 역할분담

공동창업자 간의 갈등을 극복할 수 있었던 두 번째 요인은 명확한 업무구분과 역할분담이다. 다음의 사례를 통해 공동창업자 간에 서로의 장점을 최대한 발휘할 수 있는 분야로 업무를 구분하고 기업 내에서 역할이 중복되지 않게 분담함으로써 갈등을 극복한 것을 알 수 있다.

“우리 회사에서 내 역할은 사업기획과 전략, 전술을 짜는 것이었어요. 최00은 마케팅을 총괄하고, 운전자와 탑승자 이 양면 고객을 모으는 역할을 했어요.(중략) 우리는 서로의 역할이 명확히 구분됐고, 서로의 판단을 존중했기 때문에 사업

하는 내내 의견 충돌이 거의 없었어요”(‘L사’ 사례).

“나는 외향적이라 사람들 만나고 영업에 집중하는 반면에 뭔가 정리하고 구성하는 게 좀 약한데, 최이사가 그 부분을 커버해주니까 훨씬 좋은 거지. 이게 업무나 역할이 중복되면 서로 스트레스를 받을 수 있는데 반대로 서로 명확하게 구분하면 오히려 시너지가 나올 수 있는 것 같아”(‘B사’ 사례).

“한바탕 싸우고 나서 서로 각자 잘하는 것에 집중하자고 했어요. 그래서 저는 콘텐츠를 기획하고 아이템 개발하는 역할을 하고, 박00은 인사관리, 조직관리, 총무업무 같은 안살림을 맡았어요. 업무를 구분하면서 서로 터치 안 하기로 했죠. 각자 역할이 분명해진 후에 일도 잘 풀리고 스트레스도 거의 안 받았어요”(‘R사’ 사례).

공동창업팀 간의 정서적 갈등을 최소화하고 협력을 도모함으로써 팀 유효성을 높일 수 있는 변수를 고려해야 하는데 (Chowdhury, 2005), 연구에서 적극적인 의사소통을 통한 상호 이해와 존중 그리고 명확한 업무구분과 역할분담으로 공동창업자 간의 갈등을 극복하였으며 나아가 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친것을 확인할 수 있었다.

4.4. 창업성장 단계 성공요인

공동창업의 성장단계에서 창업성공에 미치는 요인이 무엇인지 탐색하기 위해 인터뷰 질문지의 ‘창업성장 단계(자원)’에 대한 진술들을 분석하여 다음과 같이 창업성장 단계의 공동창업 성공요인을 도출하였다.

4.4.1. 우수인재 확보

창업가에게 훌륭한 아이디어와 사업계획이 있더라도 수행할 능력을 갖춘 인재가 없으면 사업목적을 달성하기 어렵다. 창업기업이 성장하기 위해서는 우수인재를 확보하고 적재적소에 활용할 수 있어야 한다. 이에 반해 창업기업의 성장단계에서 우수인재의 확보와 인재관리를 제대로 하지 못한다면 기업은 성장하지 못하고 점차 쇠퇴기로 접어들 것이다. 다음의 사례를 통해 우수인재 확보의 중요성을 알 수 있다.

“내 사업에 필요한 사람은 수단을 가리지 않고 무조건 영입해내야 해요. 내게 필요한 사람조차 설득시키지 못하는 사업가가 고객을 설득시킬 리 만무해요. 내게 가장 필요한 사람은 최고투자책임자(CIO)이었어요. 내가 투자책임자로 점찍은 사람은 이전에 근무한 회사 대표였던 류00이었어요. 나의 영입 제안에 처음에는 황당하게 웃었지만, 내가 내민 4년간의 일일 단의 사업계획을 보고 회장님과 상의 후 상장사 대표를 포기하고, 직원 2명인 우리 회사에 합류했어요.(중략) J라는 개발자를 영입하기 위해 내가 했던 일을 얘기해 볼게요. 이 친구

는 인터넷 방송 '아프리카를 만들고, '전광판' 앱을 만들어 세계에서 대박을 터뜨리고, 해커톤에서 세계 2등을 했던 천재 개발자였죠. J가 잠깐 한국에 들어왔을 때 하루도 빠짐없이 이 친구 집으로 찾아갔어요. 처음엔 만나주지도 않다가, 점차 마음을 열었어요. J에게 oo 자동차와 맥북 프로를 주며 딱 한 달만 나랑 일해보고 맘에 안 들면 호주로 돌아가도 된다고 제안했고, J는 수락했어요”(L사 사례).

“무조건 사람입니다. 인재! 창업은 초기 3년이 상당히 중요하데 창업팀을 잘 짜서 출발하는 게 유리해. 훌륭한 인재라면 어떤 수를 써서라도 영입해야 경쟁우위를 확보할 수 있어. 공동창업 성공의 키(Key)는 사람이예요”(B사 사례).

“더 많은 수익을 내기 위해 직원을 쓰기 시작했고, 더 많은 영상과 콘텐츠를 제작하기 위해서 유망한 해설자를 영입했죠. 그러다 보니 회사도 점점 성장하고 매출도 올라갔죠(중략) 우리는 출연자가 굉장히 중요하기 때문에 잘하는 친구들이 있으면 무조건 업계 최상위 계약조건으로 영입합니다. 회사가 잘 되려면 무조건 사람이고, 제일 중요한 자원입니다. 무조건 사람입니다”(R사 사례).

연구대상 기업들의 창업성장 단계에 영향을 미치는 요인 중 하나의 공통점은 기업이 성장하기 위해서는 수단과 방법을 가리지 않고 인재를 확보하고 활용하는 것이었다. 인터뷰 참여자들은 우수인재를 확보함으로써 회사가 성장할 수 있었다고 공통적으로 강조하였다.

4.4.2. 외부자금 조달

기회형 창업은 기술과 제품 그리고 사업모델이 발전하는 창업환경에서 스스로 수익을 창출하여 이익을 만들어 낼 때까지 끊임없는 자금이 필요하다. 훌륭한 기술과 비즈니스 모델이 있더라도 창업성장 단계에서 외부자금 조달이 원활하지 않을 경우, 죽음의 계곡으로 빠져들게 될 것이다.

“창업과 동시에 정부 사업에 선정되면서 사무실과 3천만 원의 자금을 지원받았어요. 이후 바로 다날에서 투자가 들어왔죠(중략) 우리 회사의 공간이 마른 적은 없었는데, 내가 사업에 집중할 수 있도록 투자책임자 류00이 열심히 채워준 덕분이죠. 만약 자금조달이 원활하지 못했다면 사업에 실패했을 거예요. 사업마다 다르겠지만 내 사업은 급속한 성장을 위해 많은 고급인재와 마케팅비가 필요했어요. 1년에 인건비만 30억이 넘었는데 그걸 감당할 수 없었을 거예요. 자금은 창업에서 절대적이라고 생각해요”(L사 사례 공동창업에서).

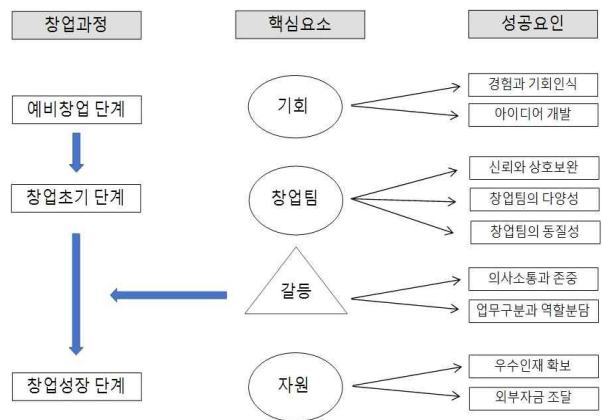
“공동창업에서 제일 중요한 건 사람이고, 그게 해결되면 그 다음은 돈 문제지. 특히 우리 같은 IT 창업에서는 자기자본만으로는 턱없이 부족하거든. 창업지원금 같은 외부자금이 들어와줘야 내 자본과 융합해서 어떤 시제품이라도 만들고 사업

을 추진할 수 있는데 그게 안 되면 사업을 유지하기 힘들지. 우리가 얼마 전부터 해외시장에도 판로를 열었는데 요즘은 나랑 최이사랑 투자유치 하는데 목을 매고 있다”(B사 사례).

연구를 통해 공동창업의 성장단계에서는 우수인재와 더불어 외부자금 조달이 기업성장에 핵심적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 특히 기회형 창업의 경우 기술창업 비중이 크기 때문에, 외부자금 조달은 창업성공에 필수요인으로 판단되며, 공동창업자는 정부 지원사업 등의 정책자금을 활용하고 투자를 유지할 수 있는 역량이 있어야 할 것이다.

4.5. 기회형 창업의 공동창업 성공모델

선행연구 이론을 기반으로 본 연구의 사례분석 결과를 통해 개발한 ‘기회형 창업의 공동창업 성공모델’을 정리하여 다음의 <그림 1>에 제시하였다.



<그림 1> 기회형 창업의 공동창업 성공모델

예비창업 단계의 핵심요소는 ‘기회’이고, 창업가의 경험을 통해 기회를 인식하고 적극적으로 아이디어를 개발하고 철저하게 사업계획을 수립하며 사업에 대한 확신으로 창업을 준비해야 한다. 창업초기 단계 핵심요소는 ‘창업팀’으로 창업팀의 구성은 공동창업의 성패에 큰 영향을 미치는 핵심요소이다. 공동창업자는 과거에 함께 과업 및 관련 프로젝트 경험으로 신뢰를 형성한 사람과 창업팀을 구성하고 공동창업자 간 상호보완을 위해 창업팀의 다양성과 동질성을 갖춘다면 시너지 효과를 발휘할 수 있을 것이다. 창업 후 1년 이내 공동창업자 간 갈등이 발생할 수 있는데 이는 주로 정서적인 요인과 가치관의 차이 및 역할 충돌에서 비롯된다. 공동창업자 간 갈등을 해소하지 못하면 기업의 생존에 큰 위기가 찾아온다. 이러한 갈등은 공동창업자 간 끊임없는 의사소통을 통한 상호이해와 존중 그리고 명확한 업무구분과 역할분담으로 극복할 수 있다. 창업성장 단계의 핵심요소는 ‘자원’으로 인적자원과 자금으로 구분하였다. 시장에서 경쟁우위를 차지하고 창

업기업이 성장하기 위해 우수한 인재의 확보는 무엇보다 중요하다. 또한 기회형 창업에서 외부자금 조달은 성장의 필수 조건이기 때문에 정부 정책자금을 잘 활용해야 하고, 투자유치를 위한 공동창업자의 역량이 필요하다. 공동창업의 성공률 제고를 위해 창업과정 단계별 핵심적인 활동요소와 성공요인을 적절하게 조화하고 균형을 유지해야 한다.

V. 결론

5.1. 연구의 요약 및 시사점

하루가 다르게 융복합기술의 출현과 새로운 사업 기회가 창출되는 창업생태계에서 스타트업의 창업가에게 더 많은 전문 지식과 다양한 역할이 요구된다. 이에 과거와 달리 창업가 혼자 모든 분야에 탁월한 능력을 갖추고, 다양한 역할을 완벽하게 수행하기는 쉽지 않다. 따라서 다양한 경험과 전문 역량을 가진 개인들이 함께 공동창업하여 상호보완을 통한 시너지 효과를 발휘한다면 창업생존과 성공에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 공동창업은 창업생태계의 세계적인 추세에서 창업 성공률을 제고할 수 있는 핵심요소이다. 선행연구들은 대부분 창업의 성공요인으로 창업가 개인의 역량과 특성, 자원에서 연구되어 기업활동의 핵심이 사람을 강조하지만, 창업가 개인에 초점이 맞춰져 있는 한계가 있다. 창업의 생존과 성공요인에 관한 연구는 창업학의 핵심 연구주제이지만, 공동창업 관련 연구는 상대적으로 부족한 실정이다. 이에 본 연구는 기회형 창업에 성공한 공동창업기업을 대상으로 사례연구를 진행하여 공동창업의 특성과 성공요인을 탐색하였다. 선행연구의 이론적 명제를 적용한 사례분석 결과 ‘기회형 창업의 공동창업 성공모델’을 제안하였고 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 예비창업 단계에서 공동창업자의 경험은 기회인식에 큰 영향을 미치고 창업 후 기업경영에 많은 도움이 된 것을 알 수 있다. 기회형 창업의 경우 기회의 발견과 아이디어는 성공창업의 토대라써 공동창업자들은 개인 고유의 경험을 통해 기회를 발견하고, 적극적으로 아이디어를 구체화하였다. 또한 철저한 시장조사와 고객개발 및 사업계획 수립을 통해 창업에 대한 확신을 가진 것으로 나타났다.

둘째, 창업초기 단계에서는 복잡한 창업환경과 각종 문제에 직면하기에 창업가의 다양한 역할과 능력이 요구된다. 따라서 단독창업보다 공동창업이 창업의 생존과 성공에 좀 더 유리하고, 창업팀의 구성이 중요한 단계이다. 창업팀을 구성할 때 필요조건은 공동창업자 간 신뢰이고, 창업초기 높은 불확실성과 각종 위험을 극복하기 위해 공동창업자 간 신뢰는 핵심요인이다. 신뢰를 기반으로 창업팀의 다양성과 동질성을 갖춘다면 상호보완을 통해 기대 이상의 성과와 시너지 효과를 창출하는 것을 확인하였다.

셋째, 창업 후 1년 이내 공동창업자 간 갈등이 발생할 때, 창업팀의 갈등은 기업 존폐 위기를 결정하는 공동창업의 생

존에 가장 큰 위험요인이라 할 수 있다. 창업팀 갈등은 관계 갈등과 과업갈등으로 구분하여 주로 정서적인 요인과 가치관의 차이 및 역할 충돌에서 기인하는 것으로 나타났다. 이러한 창업팀의 갈등 극복요인은 우선 공동창업자 간 끊임없는 의사소통을 통한 이해를 바탕으로 상호 존중하는 관계를 형성하여 소모적인 논쟁보다 발전적인 방향으로 나아갈 수 있었다. 또한 서로의 장점을 최대한 발휘하고 역량을 활용할 수 있는 분야로 업무를 구분함으로써 각자 잘할 수 있는 것에 집중하여, 조직 내 직무 역할을 명확히 분담하여 갈등을 최소화하였다. 사례기업의 한 공동창업자는 ‘공동창업은 깨지지 않는다면 모든 게 장점’으로 언급하고 인터뷰 대상자 모두 공통적으로 성공의 핵심은 ‘인재 즉, 창업팀’으로 설명하였다.

넷째, 창업성장 단계에 자원은 핵심요소이며, 우수인재 확보와 외부자금의 조달이 성공요인으로 나타났다. 연구를 통해 우수인재 확보가 가장 중요한 사안으로 인식하고 실행함으로써 시장 경쟁우위를 차지하고 기업을 성장시킨 것을 알 수 있었다. 또한 창업에서 생존하고 성장 단계로 진입하기 위해 외부자금 조달이 중요하다. 지속적인 연구개발을 통해 제품과 서비스를 제공하고 기업의 이익을 창출할 때까지 지속적인 사업 자금 지원의 중요성을 재확인하였다. 공동창업자는 창업기업의 성장을 위해 우수인재의 확보 역량과 함께 외부자금을 원활히 조달할 수 있는 역량을 반드시 갖추어야 한다.

본 연구의 결과를 바탕으로 다음과 같은 시사점을 제시한다. 첫째, 이론적 관점에서 창업의 생존과 성공에 미치는 창업가 개인의 특성을 규명하는 선행연구와 차별화하여 본 연구는 실제 창업생태계 현장에서 흔하게 볼 수 있는 동업 즉, 공동창업에 관한 연구를 기회형 창업에 성공한 국내 스타트업의 공동창업자를 대상으로 심층 인터뷰와 관련 자료의 수집, 맥락 정보의 분석 및 선행연구 고찰을 통한 다중사례 연구를 시도하였다. 이를 통해 공동창업의 단계별 특성과 Timmons 모델의 이론적 명제를 적용하여 핵심 성공요인을 도출하여 제안한 점은 의의가 있다.

둘째, 실무적 관점에서 본 연구는 국내와 달리 다수의 성공적인 글로벌 혁신기업이 공동창업의 형태라는 점을 살펴보고 공동창업의 성공요인에 관해 고찰하였다. 연구결과 한정된 자원, 경험 부족, 실패에 대한 위험부담 등 스타트업의 태생적 한계를 극복하고 성공률 제고를 위한 대안 중 하나로 공동창업의 형태가 주목받는 상황에서 창업을 준비하는 예비 창업가, 투자자 및 창업생태계의 다양한 이해관계자들에게 기초자료로 활용될 수 있다.

5.2. 연구의 한계 및 제언

첫째, 본 연구는 공동창업의 특성을 분석하고 새로운 성공모델의 제언을 시도하였지만, 연구대상의 수가 적고 사례기업의 업종이 다양하므로 질적 연구의 한계를 가진다. 향후 다양한 사례와 분석기법 및 연구방법의 확장을 통해 연구의 타당성

과 신뢰도를 높일 필요가 있다.

둘째, 연구의 시사점을 확장하기 위해 창업단계별 프로세스에서 주요 이슈를 기점으로 갈등요인과 극복과정을 규명하는 후속 연구가 필요할 것이다.

셋째, 기회형 창업의 공동창업에 한정된 연구결과를 생계형 창업 등 다양한 창업유형에서 단독창업과 공동창업에 미치는 영향을 비교하여 탐색하는 연구를 제안한다.

마지막으로, 공동창업이 단독창업보다 생존율과 성공률이 높다는 점을 고려할 때, 다양한 후속연구를 통해 창업 성공률 제고를 위한 유의미한 시사점을 제안하길 기대한다.

REFERENCE

- 권상집·차길영·장현준(2014). EXR그룹의 지속 성장 및 혁신 고찰: 탐색적 사례 연구. *한국중소기업학회*, 36(4), 73-99
- 김민수·황보윤·김홍(2010). 창업보육기업의 창업자 특성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구. *벤처창업연구*, 5(2), 33-57.
- 김선우·김강민(2022). 스타트업 투자 생태계 성장 분석: TIPS 창업팀을 중심으로. *STEPI Insight*, 301, 1-33.
- 김이현·문준환·이재범(2020). 한국인과 중국인의 공동창업기업 성장의도에 대한 연구. *벤처창업연구*, 15(3), 145-158.
- 김연정·박기호(2010). 디지털시대의 창업가 육성을 위한 발명 교육 프로그램 방향에 관한 탐색적 연구: 창업아이디어 개발중심으로. *디지털융복합연구*, 8(2), 55-68.
- 김영수·박종열(2017). 제조기업 CEO 기업가정신과 기업성과와의 관계연구: 사내기업가정신의 매개효과를 중심으로. *한국창업학회*, 12(1), 383-403.
- 뉴스시스 산업부(2018.2.14.). *카풀에 뛰어난 카카오.. 러시 252억에 인수*, 뉴스시스, Retrieved from https://newsis.com/view/?id=NISX20180214_0000229742&cID=13001&pID=13000.
- 대한상공회의소(2021.3.2.). *역동적 창업생태계 조성을 위한 정책제언 연구*. Retrieved(2023.02.23) from http://www.korcham.net/nCham/Service/Economy/appl/KcciReportDetail.asp?SEQ_NO_C010=20120933572&CHAM_CD=B001.
- 박재승(2021). *스타트업의 꿈*. 서울: 바른북스.
- 박한림·오현석(2015). 창업가의 성장경험 분석. *기업교육과인재연구*, 17(1), 133-160.
- 변충규·하환호(2018). 기회발견을 위한 행동패턴이 기회인식과 창업의도에 미치는 영향: 창업교육의 조절효과를 중심으로. *한국창업학회지*, 13(2), 103-123.
- 신유섭·최명길(2010). IT 창업 기업의 창업 성공요인에 대한 연구. *한국산학기술학회논문지*, 11(7), 2371-2385.
- 심재후·오현성(2017). 행위자기반 모델링과 시뮬레이션(ABMS)을 활용한 창업과정의 이해. *한국창업학회지*, 12(5), 195-213.
- 왕효미(2017). *중국 대학생 혁신형 창업의 현황 및 모델에 관한 연구*. 석사학위논문, 건국대학교.
- 오현성·변지연·김준수(2020). 대학생 창업교육동기에 대한 사람중심접근법: 잠재프로파일 유형에 따른 창업의도 및 창업유형. *한국콘텐츠학회논문지*, 20(9), 365-379.
- 위키피디아(2022). *시가총액 순위*. Retrieved(2023. 1. 5.) from <https://namu.wiki/w/%EC%8B%9C%EA%B0%80%EC%B4%9D%EC%95%A1>.
- 유기웅·정종원·김영석·김한별(2012). *질적 연구방법의 이해*. 서울: 박영사.
- 이신모(2014). 창업자행동모델에 관한 학제간 연구. *한국창업학회지*, 9(1), 39-58.
- 이윤숙·이상준·신호정(2018). 기업가의 창업동기와 고용창출에 관한 실증적 연구: 서울시 창업기업을 중심으로. *한국경영학회*, 47(4), 783-805.
- 이윤준·황은혜·진우석·권기환·이민규(2021). *혁신 창업가 특성 분석과 과제: 유니콘기업 사례 중심으로*. 세종: 과학기술정책연구원.
- 이은경(2013). *팀 구성원들의 갈등이 팀 효과성에 미치는 영향: 조직공정성과 팀정서지능의 조절효과*. 박사학위논문, 숙명여자대학교.
- 이은선(2018). *창년창업가의 창업과정에 관한 경험학습 사례 연구*. 석사학위논문, 아주대학교.
- 이재운·오수진·김명연(2017). 누구와 창업할 것인가?: 스타트업 공동창업팀 내 심층적 다양성의 필요영역. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 30(1), 49-76.
- 이재운(2019). *스타트업 공동창업팀의 초기 구성 특성이 공동창업팀 내부 역동에 미치는 영향: 심층적 다양성과 동질성의 효과*. 박사학위논문, 서울대학교.
- 이지연·현지원·최연식·이문영(2018). 공동경영자 구조와 상호관계효과: 이익조정을 중심으로. *한국창업학회지*, 13(4), 55-84.
- 이혜영·김진수(2017). 초기 기술창업기업의 창업가 역량과 창업팀 역량이 성과에 미치는 영향. *한국창업학회지*, 12(2), 31-56.
- 임교순(2016). *사회적지지와 제도적지원이 초기창업자 행동에 미치는 영향*. 박사학위논문, 호서대학교.
- 장현철·김중성(2021). 창업기회인식이 창업의도에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구: 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로. *벤처창업연구*, 16(6), 43-55.
- 전혜진(2019). *창업팀 구성원의 특성과 다양성 수용이 성과에 미치는 영향*. 박사학위논문, 중앙대학교.
- 정경희·성창수(2017). Platform Business Model Map을 활용한 플랫폼 기업의 수익모델 분석: Youtube, Kakao, edupang 사례를 중심으로. *한국창업학회지*, 12(2), 57-75.
- 정대용·유정환(2012). 이업종 교류 기업의 기업가적 네트워크 활동이 사회적 지지를 매개로 기업성과에 미치는 영향. *한국창업학회지*, 7(3), 31-49.
- 정지용·차민석·배종태(2002). 배태조직 및 창업자 특성이 벤처기업 창업과정에 미치는 영향. *벤처경영연구*, 5(2), 61-92.
- 조병주(1999). 사례연구방법의 창업연구 적용과 연구질문 개발. *중소기업연구*, 21(2), 141-142.
- 천동필(2018). 창업자 특성이 벤처기업의 경영성과에 미치는 영향: 기업의 생존기간을 구분하여. *벤처창업연구*, 13(4), 1-12.
- 최민정(2016). *소상공인 창업교육이 기회인식 및 평가에 미치는 영향: 창업효능감과 조절조점의 매개효과를 중심으로*. 박사학위논문, 중앙대학교.
- 황지영·남정민(2019). 한국, 일본, 싱가포르 시니어 창업가의 기회형 창업수준이 창업 성과에 미치는 효과: 정부 창업지원 프로그램의 조절 효과. *한국창업학회지*, 14(6), 271-294.
- 회계법인 마일스톤(2022.4.4.). *‘조인트벤처’는 정확히 무엇일까요?, 플랫폼*. Retrieved from <https://platum.kr/archives/183622>.

- Ali Tamaseb(2022). *Super Founders*. Sejong Institute.
- Alvarez, J. L., & Svejenova, S.(2005). *Sharing Executive Power, Roles and Relationships at the Top*. New York.: Cambridge University Press.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S.(2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business venturing*, 18(1), 105-123.
- Barriball, K. L., & While, A.(1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 19(2), 328-335
- Barry, B., & Stewart, G. L.(1997). Composition, process, and performance in self-managed groups: the role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 62.
- Beckman, C. M.(2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, 49(4), 741-758.
- Bird, B.(1988). Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.
- Bygrave, W. D.(1989). *The Entrepreneurship Paradigm(1): A Philosophical Look at Its Research Methodologies*. Baylo University Press.
- Byun, C. G., & Ha, H. H.(2018). The Influence of Behavior Patterns for Opportunity Discovery on Opportunity Recognition and Entrepreneurial Intention: Focusing on the Moderating Effects of Entrepreneurship Education. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 13(2), 103-123.
- Cho, B. J.(1999). Case Study Method Application to Entrepreneurship Research And Research Questions Development. *Journal of Entrepreneurship and Venture Studies*, 21(2), 141-142.
- Choi, M. J.(2016). *The Effect of Entrepreneurship Education on Opportunity Recognition and Evaluation: A Focus on the Mediating Effect of Entrepreneurial Self-efficacy and Regulatory Focus*. Doctoral Dissertation, Chung-Ang University, Korea.
- Chowdhury, S.(2005). Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important?. *Journal of Business Venturing*, 20(6), 727-746.
- Chun, D. P.(2018). The Effect of Characteristics of Entrepreneur on Venture Business Managerial Performance: By Separating the Duration of Firm's Survival. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 13(4), 1-12.
- Chung, D. Y., & Yoo, J. H.(2012). The Impact of Entrepreneurial Networking Activities of an Enterprise Implementing Hybrid Small Business Exchange on the Enterprise Performance through Mediation of Social Support. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 7(3), 31-49.
- Chung, J. Y., Cha, M. S., & Bae, Z. T.(2002). Effects of the Characteristics of Incubating Organizations and Entrepreneurs on New Venture Creation Processes. *Journal of Entrepreneurship and Venture Studies*. 5(2), 61-92.
- Colaizzi, P. F.(1978). *Psychological research as the phenomenologist views it, Existential Phenomenological Alternatives for Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Cooper, A. C., & Dunkelberg, W. C.(1987). "Entrepreneurial Research: Old Question, New Answers, and Methodological Issues". *American Journal of Small Business*, 11(3), 11-23.
- Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Amason, A. C.(2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams: cohesion, conflict, and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 17(4), 365-386.
- Foo, M. D., Sin, H. P., & Yiong, L. P.(2006). Effects of team inputs and intrateam processes on perceptions of team viability and member satisfaction in nascent ventures. *Strategic Management Journal*, 389-399.
- Frese, M., & Gielnik, M. M.(2014). The psychology of entrepreneurship, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 413-438.
- Gartner, W. B., Shaver, K. G., Gatewood, E., & Katz, J. A.(1994). Finding the entrepreneur in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 5-5.
- Hayton, J. C., & Cholakova, M.(2012). The Role of Affect in the Creation and Intentional Pursuit of Entrepreneurial Ideas. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 41-68.
- Herron, L., & Robinson Jr, R. B.(1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 281-294.
- Hwang, J. Y., & Nam, J. M.(2019). A Study on the Effects of the Opportunity Level of Senior Entrepreneurs on Business Performance in Korea, Japan and Singapore: Moderating Effect of the Government Entrepreneurship Support Program. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 14(6), 271-294.
- Jang, H. C., & Kim, J. S(2021). The Impact of Perception of Entrepreneurial Opportunity on the Entrepreneurial Intention: Focusing on Positive Psychological Capital. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 16(6), 43-55.
- Jehn, K.(1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-23
- Jehn, K. A.(1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-284.
- Jeon, H. J.(2019). *The effect of entrepreneurial team members' characteristics and diversity openness on performance*. Doctoral Dissertation, Chung-Ang University, Korea.
- Jung, K. H., & Sung, C. S.(2017). A Study on the Business Model of a Platform Company using Platform Business Model Map: Case Study on Kakao, Youtube and edupang. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 12(2), 57-75.
- Kamm, J. B., Shuman, J. C., Seeger, J. A., & Nurick, A.

- J.(1990). Entrepreneurial teams in new venture creation: A research agenda. *Entrepreneurship theory and practice*, 14(4), 7-17.
- Kim, A. H., Moon, J. H., & Lee, J. B.(2020). A Study on the Growth intention of Korean and Chinese Co-Founding Startup Companies. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 15(3), 145-158.
- Kim, M. S., Hwangbo, Y., & Kim, H.(2010). A Study on Influence to Business performance of business incubator company via CEO's Characteristics. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 5(2), 33-57.
- Kim, S. W., & Kim, K. M.(2022). Startup Investment Ecosystem and Growth Analysis: Focusing on TIPS teams. *STEPI Insight*, 301, 1-33.
- Kim, Y. J., & Park, K. H.(2010). An Exploratory Study on Component of Invention Education Program to Building an Entrepreneur in Digital Age. *Journal of Digital Convergence*, 8(2), 55-68.
- Kim, Y. S., & Park, J. Y.(2017). A study on the relationships between CEO Entrepreneurship and Corporate Performance: Focusing on the mediating effect of Corporate Entrepreneurship. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 12(1), 383-403.
- Kirzner, I. M.(1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Korea Chamber of Commerce and Industry(2021.3.2.). *Research on policy proposals to create a dynamic start-up ecosystem*. Retrieved(2023.02.23) from http://www.korcham.net/nCham/Service/Economy/appl/KcciReportDetail.asp?SEQ_NO_C010=20120933572&CHAM_CD=B001.
- Kwon, S. J., Cha, K. Y., & Jang, H. J.(2014). A Study on the Sustainable Growth and Innovation of EXR Corporations: An Exploratory Case Study. *The Korean Association of Small Business Studies*, 36(4), 73-99
- Lee, E. K.(2013). *A study on the effects of intragroup conflicts on team effectiveness: Analyses of moderating effects of organizational justice and team emotional intelligence*. Doctoral Dissertation, Sookmyung Women's University, Korea.
- Lee, E. S.(2018). *A case study of experiential learning on the entrepreneurship process of young entrepreneurs*. Master's Thesis, Ajou University, Korea.
- Lee, H. Y., & Kim, J. S.(2017). The Impacts of Entrepreneurs' and Entrepreneurial Teams' Competency on the Performance of New Technology-Based Startups. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 12(2), 31-56.
- Lee, J. Y.(2019). *The Effects of Initial Composition Characteristics of Start-up Co-founding Teams on Internal Dynamics of Co-founding Teams: Effects of deep-level diversity and Homogeneity*. Doctoral Dissertation, Seoul National University, Koera.
- Lee, J. Y., Hyeon, J. W., Choi, Y. S., & Lee, M. Y.(2018). Co-CEO Structure and Mutual Monitoring Effect: Focusing on Earnings Management. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 13(4), 55-84.
- Lee, J. Y., Oh, S. J., & Kim, M. U.(2017). Whom should you start a company with?: Exploring the component of deep-level diversity in start-up co-founding teams. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 30(1), 49-76.
- Lee, S. M.(2014). Interdisciplinary Research on Entrepreneur's Behavior Model. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 9(1), 39-58.
- Lee, Y. J., Hwang, E. H., Jin, W. S., Kwon, K. H., & Lee, M. K.(2021). *Analysis on Characteristics of Innovative Entrepreneurs and Policy issues: Focusing on Unicorn Company Cases*. Sejong: Science and Technology Policy Institute.
- Lee, Y. S., Lee, S. J., & Shin, H. J.(2018). An Investigation of Entrepreneurial Motivation and Job Creation by New Business Establishments in Seoul. *korean management review*, 47(4), 783-805.
- Lim, G. S.(2016). *The Effects of Social Support and Institutional Support on Nascent Entrepreneur's Behavior*. Doctoral Dissertation, Hoseo University, Korea.
- McGee, J. E., Dowling, M. J., & Megginson, W. L.(1995). Cooperative strategy and new venture performance: The role of business strategy and management experience. *Strategic management journal*, 16(7), 565-580.
- Milestone Accounting Firm(2022.4.4.). *What exactly is a 'joint venture'?*. Platun, Retrieved from <https://platun.kr/archives/183622>.
- Nemeth, C. J., & Staw, B. M.(1989). The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. *In Advances in experimental social psychology*, 22, 175-210.
- Neuman, G. A., Wagner, S. H., & Christiansen, N. D.(1999). The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams. *Group & Organization Management*, 24(1), 28-45.
- Newsis Ministry of Industry(2018.2.14.). *Kakao jumped into carpooling... Luxy acquired for 25.2 billion*. Newsis, Retrieved from https://newsis.com/view/?id=NISX20180214_0000229742&cID=13001&pID=13000.
- Oh, H. S., Byun, J. Y., & Kim, J. S.(2020). A latent Profile Analysis of Students' Learning Motivation Profiles on Entrepreneurial Educational Motivation and Entrepreneurial Intentions and Type of Entrepreneurship. *The Journal of the Korea Contents Association*, 20(9), 365-379.
- Park, H. R., & Oh, H. S.(2015). An Analysis on Entrepreneur's Growth Experience. *Journal of Corporate Education and Talent Research*, 17(1), 133-160.
- Park, J. S.(2021). *Startup dream*. Seoul: Barunbooks.
- Poling, T., Woehr, D. J., Arciniega, L. M., & Gorman, A.(2006). The impact of personality and value diversity on team performance. *In Annual Meeting for the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Dallas, TX.
- Ruef, M.(2010). *The entrepreneurial group: Social identities, relations, and collective action*. Princeton University Press.
- Schjoedt, L., & Kraus, S.(2009). Entrepreneurial teams: Definition and performance factors. *Management*

- Research News*, 32(6), 513-524.
- Schramm, W.(1971). *Notes on Case Studies of Instructional Media Projects*. Stanford University Press.
- Shane, S.(2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469.
- Shepherd, D. A., & Krueger, N. F.(2002). 'An intentions-based model of entrepreneurial teams' social cognition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 167-185.
- Shim, J. H., & Oh, H. S.(2017). Understanding Entrepreneurial Processes using Agent-Based Modeling and Simulation(ABMS). *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 12(5), 195-213.
- Shin, Y. S., & Choi, M. G.(2010). A Study on Success Factors for Entrepreneurs in IT Ventures. *Journal of Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 11(7), 2371-2385.
- Timmons, J. A.(1999). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C.(2004). Workgroup diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.
- Venkataraman, S.(1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 3(1), 119-138.
- Vyakarnam, S., R. C. Jacobs., & Handelberg, J.(1997). *Formation and development of entrepreneurial teams in rapid growth businesses*. BDO Stoy Hayward Centre for Growing Businesses at Nottingham Trent University.
- Vyakarnam, S., R. Jacobs., & Handelberg, J.(1999). Exploring the formation of entrepreneurial teams: the key to rapid growth business?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(2), 153-165.
- Wang, X. M.(2017). *A study on Chinese college students innovative startups and its models*. Master's Thesis, Konkuk University, Korea.
- Wikipedia(2022). *Market Cap Ranking*. Retrieved(2023. 1. 5.) from <https://namu.wiki/w/%EC%8B%9C%EA%B0%80%EC%B4%9D%EC%95%A1>.
- Yin, R. K.(2009). *Design and Methods*. London: 3rd Edition, Sage Publications.
- Yoo. K. W., Jung, J. W., Kim, Y. S., & Kim, H. B.(2012). *Qualitative research methods*, Seoul: Pakyoungsa.

A Study on the Success Factors of Co-Founding Start-up by Step: Focusing on the Case of Opportunity-type Start-up

Yun, Seong Man*
Sung, Chang Soo**

Abstract

From the perspective of an entrepreneur, one of the most important factors for understanding the inherent limitations of a startup, reducing the risk of failure, and succeeding is the composition of the talent, that is, the founding team. Therefore, a common concern experienced by entrepreneurs in the pre-entrepreneurship stage or the early stage of startup is the choice between independent startups and co-founding start-up. Nonetheless, in Korea, the share of independent entrepreneurship is significantly higher than that of co-founding start-up. On the other hand, focusing on the fact that many successful global innovative companies are in the form of co-founding start-up, the success factors of co-founding start-up were examined. Most of the related preceding studies are studies that identify the capabilities and characteristics of individual entrepreneurs as factors influencing the survival and success of entrepreneurship, and there is a lack of research on partnerships, that is, co-founding start-up, which are common in the field of entrepreneurship ecosystems. Therefore, this study attempted a multi-case study through in-depth interviews, collection of relevant data, analysis of contextual information, and consideration of previous studies targeting co-founders of domestic startups that succeeded in opportunistic startups. Through this, a model for deriving the phased characteristics and key success factors of co-founding start-up was proposed.

As a result of the study, the key element of the preliminary start-up stage was 'opportunity', and the success factors were 'opportunity recognition through entrepreneur's experience' and 'idea development'. The key element in the early stages of start-up is "start-up team," and the success factor is "trust and complement of start-up team," and synergy is shown when "diversity and homogeneity of start-up team" are harmonized. In addition, conflicts between co-founders may occur in the early stages of start-ups, which has a large impact on the survival of start-ups. The conflict between the start-up team could be overcome through constant "mutual understanding and respect through communication" and "clear division of work and role sharing." It was confirmed that the core element of the start-up growth stage was 'resources', and 'securing excellent talent' and 'raising external funds' were important factors for success. These results are expected to overcome the limitations of start-up companies, such as limited resources, lack of experience, and risk of failure, in entrepreneurship studies, and prospective entrepreneurs preparing for a start-up in a situation where the form of co-founding start-up is attracting attention as one of the alternatives to increase the success rate. It has implications for various stakeholders in the entrepreneurial ecosystem.

KeyWords: Start-up Company, Co-Founding Start-up, Start-up Team, Opportunity Entrepreneurship, Start-up Success Factors

* First Author, Master's Degree, Department of Technology Entrepreneurship, Dongguk University, pierro10@naver.com

** Corresponding Author, Professor, Department of Technology Entrepreneurship, Dongguk University, redsun44@dgu.ac.kr