벤처창업연구 제18권 제5호 (통권89호) ISSN 1975-7557
Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship Vol.18 No.5 pp.45-61 e-ISSN 2671-9509

창업멘토링 기능이 창업기업의 경영성과에 미치는 영향: 기업가적 기민성을 중심으로

이정하 (건국대학교 신산업융합학과 박사과정)*
이동명 (건국대학교 신산업융합학과 교수)**

국 문 요 약

정부의 창업지원 정책으로 창업률은 높아지고 있으나 기업의 지속적인 생존률 및 성장률은 창업률에 비해 현격이 낮은 것이 사실이다. 스타트업의 생존률과 성장률을 높이기 위한 일환으로 창업멘토링의 중요성이 부각되었으며 창원지원사업에 선정된 기업들은 스타트업이 회사를 운영함에 있어 다양한 어려움에 직면하고 있어 창업멘토의 멘토링을 통해 스타트업의 어려움을 극복하는데 도움을 받을 수 있는 창업멘토링 기회가 많아지고 있다. 본 연구는 창업기업의 경영성과를 창출하기 위한 방법으로 창업멘토링과 창업기업의 기업가적 기민성에 대한 요인이 어떠한 영향 관계에 있는지를 규명하기위해 정부지원사업에 선정되어 창업멘토링을 받은 기업을 대상으로 설문을 진행하였고 창업멘토링이 기업가적 기민성에 어떠한 영향을 미치는지, 기업가적 기민성은 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 요인별로 실증 분석하였다. 더불어 정부지원사업에 있어서 초기기업과 도약기업의 기준이 되는 창업 3년미만 기업과 3년이상 기업으로 나누어 각 그룹별로 멘토링 기능과 기업가적 기민성 간 업력에 따른 조절효과가 있는지를 분석하였다. 분석결과 멘토링 문제해결 기능이 기업가적 기민성 평가능력에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 멘토링의 동기부여 기능이 기업가적 기민성의 모든 요인에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 기업간 업력에 따라 멘토링 기능이 기업가적 기민성에 조절효과가 일부에서 나타났다.

핵심주제어: 창업멘토링, 멘토링기능, 경영성과, 기업가적 기민성, 스타트업

Ⅰ. 서론

우리나라는 스타트업 창업률이 높은 반면 창업 후 생존율이 낮아 생존율과 창업기업의 지속 성장을 유지하는 것이 중요하다고 할 수 있다. 창업기업의 생존률을 높이는데 있어 창업멘토링의 중요성이 부각되고 있고, 특히 정부의 창업지원 정책을 통해 스타트업 창업이 활성화 되었음을 고려할 때 정부의 창업지원 사업에 선정된 스타트업을 대상으로 지속 성장을 견인할 수 있는 효과적인 방법이 필요하다고 할 수 있다. 이러한 효과를 높이기 위한 방법으로 예비창업 단계부터 창업멘토링을 통해 스타트업을 창업하고 기업의 성장 및 위기 극복을 위한 다양한 형태의 멘토링 프로그램이 운영되고 있다. 많은 선행연구(조한지, 2019; 추민정·김경환, 2021, 안혜진·이승하, 2020; 박희상·김규배, 2019)에서도 창업과정 및 창업 이후 기업의 성장을 위해 멘토링이 중요하다는 것을 실증분석을 통해 보여주고 있다. 또한 창업에 있어 기업가정신은 매우 중요한 요소로 알려져 있으며, 최근 연구에는 사업의 기회를 적절한 시점에 포착하는 능력인 기회인지와 기회인지를 통해 신속한 의사결정을 내리는 능력인 기업가적 기민성이 중요한 연구 주제로 부각되고 있다(이현경·이일한 2017; 박혜영, 2018). 사업에 있어 시장은 매우 중요한 변수이다. 최근 시장 상황은 소비자 요구 변화, 기술의 발전 등 다양한 요인으로 매우 빠르게 변화하고 있다. 이러한 상황에서 스타트업의 성공을 위해서는 이러한 변화를 신속하게 파악하고 적응함으로써 경쟁에서 우위를 점하는 것이 중요하며 기업가적 기민성은 시장의 변화를 빠르게 인지하고 이를 사업의 기회로 활용하는데 있어 중요한 요인으로 여겨진다.

스타트업은 기존의 관념을 벗어나 새로운 기회를 발굴하고 창출할 수 있는 능력이 중요하며 이는 기업가적 기민성이 높은 기업의 특징이라고 할 수 있다. 기업가적 기민성은 타고난 재능이라기 보다 후천적으로 개발할 수 있는 역량으로 볼 수 있어 스타트업 성공을 위해서는 기업가적 기민성을 키우는것이 중요함을 알 수 있다. 기업가적 기민성과 더불어 창업멘토링 기능 또한 창업기업의 지속성장에 중요하다는 것을 창업과 관련한 많은 연구에서 강조하고 있다. 하지만 창업멘토링의 기능과 기업가적 기민성 관계를 연구한 사례는 상대적으로 적은 실정이다. 기존의 연구에서는 창업멘토링의 효과에 대한 연구와 기업가적 기민성에 대한 연구가 별개의 연구로

* 주저자, 건국대학교 신산업융합학과 박사과정, jeongha@chol.com
** 교신저자, 건국대학교 신산업융합학과 교수, dmlee@konkuk.ac.kr
· 투고일: 2023-09-12 · 수정일: 2023-10-17 · 게재확정일: 2023-10-26

진행되었다. 전동근(2020)은 창업멘토링과 창업의지 간 영향관계를 분석하였으며, 장완재(2022)는 창업멘토링과 창업의도 간 영향관계를 연구하였다.

기존의 멘토링 연구는 멘토링이 기업의 성과에 대해 가지는 직접적인 양의 상관관계에 집중하였지만(조한지, 2019, 추민정·김경환, 2021, 안혜진·이승하, 2020, 박희상·김규배, 2019), 어떤 작동 기제를 통해 그 관계가 연결되어 지는지는 알려지지 않았다고 할 수 있다. 최근의 창업멘토링과 기업가적 기민성에 관한 연구(박미정 외, 2021)에 따르면, 창업멘토링을 통해 멘티 창업자의 기업가적 기민성이 높아져서, 간접적으로 기업의 성과가 높아질 가능성을 암시하고 있다.

사실 기업가적 기민성은 창업기업의 성과에 영향을 미칠 수 있는 중요한 능력이다. 기업가적 기민성은 시장의 변화를 빠르게 인지하고 이를 사업의 기회로 활용하는 데 있어 중요한 요인으로 여겨진다. 또한, 기존의 관념을 벗어나 새로운 기회를 발굴하고 창출할 수 있는 능력이 중요하며 이는 기업가적 기민성이 높은 기업의 특징이라고 할 수 있다. 기업가적 기민성은 타고난 재능이라기보다 후천적으로 개발할 수 있는 역량으로 볼 수 있어 스타트업 성공을 위해서는 기업가적 기민성을 키우는 것이 중요함을 알 수 있다. 따라서 창업멘토링을 통해서 기업가적 기민성이 후천적으로 배양되는 것이 가능하며, 이렇게 배양된 기업가적 기민성은 보다 긍정적인 성과로 연결될 수 있다는 것은 논리적으로 매우 타당하다.

하지만, 창업멘토링과 기업가적 기민성에 대한 실증적 검증이 아직까지는 미약한 상황으로 이를 실증적으로 검증한 연구는 한국에서는 아직 없는 상황이다. 본 연구를 통해 창업멘토링이 기업가적 기민성에 어떠한 영향을 주는지 밝힘으로써 향후 연구의 초석을 마련하고자 한다.

본 연구의 실증분석을 위해 K-ICT창업멘토링센터, 창조경제혁신센터, 테크노파크, 벤처기업협회 등 다양한 정부지원사업 운영기관에 선정되어 창업기업을 경영하고 있는 CEO 1,700명을 대상으로 온라인 설문을 실시하였으며, 설문지 회수 210건 중 불성실한 답변을 제외한 207명의 응답을 분석하였으며 빈도분석, 상관관계분석, 구조방정식모형을 통해 가설을 검증하였다.

II. 이론적 배경

2.1. 창업멘토링 기능

멘토란 멘티들의 사업역량 개발과 조직 운영을 위해 다방면으로 멘티를 지원하고 격려를 아끼지 않으며 사업적 조언과 피드백을 제공하는 사람으로 정의할 수 있다. 멘토가 도움을 주는 대상을 멘티라고 부르며 멘토와 멘토간 서로 신뢰를 쌓는 동시에 역량 및 경력개발, 사업적 전망 등을 목적으로 상호 소통하는 것을 멘토링이라고 한다(Sour & Rasmusse, 2003).

스타트업 창업에는 많은 위험이 도사리고 있어 경험이 많지 않은 창업자들이 사업적 성과를 창출하고 사업을 지속적으로 유지하고 성장시키는 것이 매우 어려운 일이라고 할 수 있다. 스타트업이 사업과정 중 겪는 문제를 선배 창업자(멘토)가 후배 창업자(멘티)에게 도움을 주는 것을 창업멘토링이라고 하며 대한민국 정부는 정부지원사업에 선정된 스타트업 창업자들에게 다양한 형태의 창업멘토링 프로그램을 운영하고 있다.

창업멘토링은 다양한 지원분야에 도입되고 있으며 과학기술정보통신부의 K-Global 창업멘토링 지원사업과 같이 멘티기업별로 전담멘토를 매칭하여 1~2회에 그치는 멘토링이 아닌 최소5개월 이상의 기간 동안 멘티기업의 비즈니스모델, 제품개발, R&D역량, 자금조달 등 멘티 기업이 사업을 운영함에 있어 전방위적인 도움을 줄 수 있는 창업멘토링 프로그램이 운영되고 있다.

멘토링기능에 관한 연구의 시작은 1983년에 Kram에 의해서 연구되었으며 Kram은 멘토링의 기능으로 경력개발 기능과 심리사회적 기능의 두가지 기능을 강조하였으며 먼저 경력개발 기능은 지원, 노출 및 소개, 지도, 보호, 도전과제 부여 등이 있으며, 심리사회적 기능으로는 역할 모델, 인정 및 확신, 상담, 우정 등이 있다고 하였다. 1984년 Burke는 Kram(1983)의 연구를 보다 발전시켜 조직 내에서 멘토가 멘티에게 필요한 지식을 제공하고 적절한 행동양식을 전수해 주는 '역할모델 기능'을 추가하였다.

이후 많은 선행연구에서 창업멘토링 기능을 Kram(1983)과 Burke(1984)가 제시한 3가지 기능인 경력개발, 심리사회, 역할모델으로 분류하여 연구가 진행되어왔다. 기존 연구에서 채택한 창업멘토링 기능이 개발된 시기도 오래되었고 학자마다 연구 대상 조직의 상황에 따라 각각의 창업멘토링 기능 분류를 제시하여 일관성이 부족하며, 우리나라 조직의 정서와 조직문화와 다소 이질적인 문항도 포함되어 있다(김세웅, 2009). 최근에는 창업지원 프로그램에 멘토링을 접목하는 경우가 많아 창업멘토링 기능 척도에 관한 연구가 필요한 상황이다(김기홍·김용태, 2015). 이러한 배경에서 국내 연구자들은 연구대상의 특성이 반영된 창업멘토링 기능의 척도 개발을 진행하였다. 김세웅(2009)은 스포츠조직에 적용할 멘토링 척도를 개발하였고, 차은주와 유진(2010)은 무용 분야 멘토링 척도를 개발하였다. 이승민·박현희(2012)는 패션 전공 학과의 특성을 반영한 창업멘토링 기능 척도를 개발하였고, 정욱 외(2015)는 호텔 조직에 맞는 창업멘토링 기능 척도를 개발하였다. 창업지원 조직과 창업지원 과정의 특성에 맞는 창업멘토링 기능 척도에 관한 연구가 없었기 때문에, 국내 창업 멘토링 환경과 특성을 파악하고 그에 적합한 멘토링 척도개발이 이루어진다면 학문적으로도 실무적으로도 의미가 있다고 하였다(방혜민·전인오, 2015). 이에 본 논문에서는 기존 창업멘토링 기능 척도에 대하여 문제로 제기한 선행연구를 참고하여 창업멘토링 특성에 적합한 척도를 개발하여 창업멘토링 기능을 문제해결 기능, 동기부여 기능, 네트워킹 기능, 의사소통 기능의 네 가지로 분류한 조장현·박정열(2017)의 연구 결과를 적용하고자 하였다.

2.1.1. 문제해결

창업자는 사업아이디어를 구체화 시키고, 사업을 제대로 진행하기 위한 계획을 수립하고, 시장조사를 통해 시장에 진입하기위한 전략을 만들고 사업운영을 위한 자금을 조달하는 등 다양한 문제를 해결해야 한다. 멘토링 기능 중 문제해결은 멘티가 회사를 운영함에 있어 부딪히게 되는 다양한 문제를 극복할 수 있는 해결방안을 찾을 수 있도록 도와주는 능력으로 정의할 수 있으며, Atuahene-Gima & Wei(2011)은 멘토가 멘티의 문제를 신속하고 적절하게 지원해 주는 활동이라 하였다.

2.1.2. 네트워킹

창업자는 사업을 진행함에 있어 다양한 분야의 사람들과 네트워킹 관계를 맺어야 한다. 멘토링 기능 중 네트워킹은 멘티의 사업적 성공에 도움을 줄 수 있는 외부전문가를 소개해주는 행동으로 정의할 수 있으며, Walter et. al.(2006)은 멘토가 멘티에게 다양한 전문가를 연결해 주는 활동을 네트워킹 이라고 하였다.

2.1.3. 의사소통

창업 과정에서 겪는 어려움을 보다 명확하고 간결한 언어를 사용하여 의견을 효과적으로 전달할 수 있는 기술을 익힐 필요가 있다. 멘토링 기능 중 의사소통은 멘토와 멘티 간의 원활한 의사소통을 통해 멘티의 성장과 발전을 돕는 기능으로 정의할 수 있으며, William et. al.(2011)은 창업 멘토가 멘티와 만나서 멘토링 세션에서 대화를 원활하게 진행하여 지원 및 협력을 제공하는 활동이라고 하였다.

2.1.4. 동기부여

창업 과정에서 창업자들은 많은 어려움을 겪게 되는 것이 일반적이라고 할 수 있으며 누군가로부터 격려와 응원을 받는 것이 큰 힘이 될 수 있다. 멘토링 기능 중 동기부여는 멘티가 사업을 운영함에 있어 사업 성공을 위한 내적인 동기를 끌어내도록 하는 행위로 정의할 수 있으며, Mayfield et. al.(1995)는 의미를 부여하고 공감하며 방향을 제시하는 언어를 사용할 경우 동기부여 및 적극적 참여가 이루어질 가능성이 더 높다고 하였다.

앞선 연구를 종합해 보면 창업멘토링 기능을 경력관련 기능, 심리사회적 기능, 역할모델 기능 3개로 분류하는 방법과 조장현·박정열(2017)의 연구를 채택하여 창업멘토링 기능을 문제해결 기능, 동기부여 기능, 네트워킹 기능, 의사소통 기능 4개로 분류하는 방법이 혼재되어 연구되고 있다.

조장현·박정열(2017)의 연구를 기반으로 한 연구의 사례로서 곽동신(2020)은 창업 멘토링 기능이 인지적 신뢰와 창업의도 형성에 미치는 영향을 밝혀냈으며, 김영태(2022)의 연구에서는 창업역량과 창업의지 간의 관계에서 문제해결 기능과 네트워킹 기능의 조절효과를 확인하였다. 유영철·이원일(2023)의 연구에서는 대학생의 창업의지에 창업멘토링 기능이 영향을 주는지를 확인하였다. 이상과 같은 연구의 한계점은 연구의 대상을 시니어, 대학생을 대상으로 하여 창업지원의 주 대상인 청장년층에 대한 연구의 필요성이 있음을 그들의 연구에서 언급하였다.

본 연구에서는 이러한 한계점을 극복할 수 있도록 인구통계학적으로는 청장년층을 포함하며, 창업기업의 업력도 창업초기기업부터 창업 후 7년이내의 기업을 대상으로 폭을 넓혀 분석함으로써 창업멘토링 기능의 효과성에 대한 일반화에 기여 할 수 있으며, 그동안 주류를 이루었던 일반적인 멘토링 기능척도인 경력관련 기능, 심리사회적 기능, 역할모델 기능으로 접근하는 방식이 아닌 창업멘토링의 멘토들이 참여하여 보다 실질적인 멘토링 척도로 도출한 조장현·박정열(2017)의 창업멘토링 척도를 활용하여 실증적인 검증을 하였다는 데 의미가 있다.

본 연구에서는 조장현·박정열(2017)의 연구를 기반으로 멘토링 기능에 대한 척도를 적용하였으나 멘토링 기능 4개의 척도 중 의사소통의 경우는 창업멘토링 기능으로 보기보다는 멘토의 역량으로 보고 이를 제외한 문제해결, 네트워킹, 동기부여 3개 요인을 창업멘토링 기능으로 설정하여 연구를 진행하였다. Allen & Poteet(1999)도 경청 및 의사소통기술은 멘토의 역량으로 멘토의 역량과 멘토링 기능은 구분하여야 한다고 하였다.

2.2. 기업가적 기민성

스타트업 창업자가 갖추어야 할 필수적인 요소 중 하나는 기업가정신이라고 할 수 있으며 기업가정신은 불확실성과 위험을 감수하고, 새로운 사업 기회를 포착하는 능력이라고 할 수 있다. 기업가정신의 함양이 스타트업 창업에 중요하며 기업가정신과 더불어 창업자가 사업의 기회를 적절한 시점에 포착하는 능력은 사업 성공과 실패를 좌우할 수 있다(Ardichvili et al., 2003). 창업에 있어서 사업 기회를 적절한 시점에 인식하고 포착하는 것이 중요하며 기회 인식과 관련한 연구가 꾸준히 진행되어왔다. 기회 인식에 영향을 주는 요인 중 최근 주목받고 있는 요인으로 기업가적 기민성에 대한 연구가 이루어지고 있으며 기업가정신 연구 분야에서 기업가의 기민성 및 잠재적 결과에 대한 개념적 연구가 지속되어 왔다(Baron, 2006; Gaglio & Katz, 2001).

McMullen & Shepherd(2006)은 가치있는 기회를 발견한다면 그 가능성을 기초로 하여 실행하는 것이 기업가가 되는 핵심이라고 얘기하며, 기업가정신에서 실행 측면에서 기업가적 기민성의 중요성을 주장하였다. 김이석(2014)은 이윤기회에 대한 기민성을 기업가정신과 연결하여 기업가적 기민성과 기업가정신의 연결성을 주장하였다. 따라서 기업가정신에 있어서 기업가적 기민성은 핵심적인 구성요소라고 할 수있다(김우영 외, 2018). Tang et al.(2012)은 기업가적 기민성은 기회의 인식

과 활용에 영향을 미치는 핵심 사전 요소로 보았다.

기업가적 기민성이 기업의 성과로 연결될 수 있음을 주장한 연구자로 Adomako et al.(2018)은 기업가적 기민성이 기업의 성과에 영향을 줄 수 있으며, 특히 기업가적 기민성을 기반으로 포착한 사업적인 기회를 활용할 수 있는 능력은 스타트업 성공의 핵심 요인이 될 수 있음을 주장하였다. Murphy(2011)는 기업가적 기민성이 높을수록 일반적인 정보에서도 사업기회 요인을 찾는 능력이 뛰어나다고 하였다.

기업가적 기민성이 높은 기업이 경영 및 기술 관련한 의사를 결정할 때 민첩하게 행동하고 시장선점 가능성이 높아짐으로 기업가적 기민성은 기업의 실질적인 경영성과와 연결될 수 있어 사업에 있어 기회를 인식하는 능력은 필수적이라고 볼 수 있다. Shane & Venkataraman(2000)은 기민성이 높은 기업이 낮은 기업보다 새로운 사업적 시도를 할 가능성이 크다고 할 수 있어 기업 성장으로 연결될 수 있다고 주장하였다.

기업가적 기민성을 연구한 학자 중 Tang et al.(2012)의 연구에서 기업가적 기민성을 정보에 대한 탐색능력, 연결능력, 평가능력 등 세 가지 요소로 구분하였다. 탐색능력은 환경을 주의 깊게 관찰하고 새로운 기회를 발견하는 능력이며, 두 번째 요소인 연결능력은 이전에는 서로 관계가 없어보이는 이질적인 정보들을 연결하는 능력이며, 세 번째 요소인 평가능력은 수익을 창출할 수 있는 사업 기회인지 그렇지 않은지를 판단하는 능력이라고 보았다. 기업가적 기민성에 대한 세가지 요소를 기반으로 선행연구를 정리하면 다음과 같다.

2.2.1. 탐색능력

탐색능력은 다른 사람들이 간과한 새로운 정보와 변화를 찾아내며 기회에 대한 인식이 기존의 지식을 기반으로 새로운 기회에 민감성을 갖는 것이다(Adomako et al., 2018). 기업가적 기민성의 탐색능력은 새로운 아이디어를 조사할 때 기회 관련 정보를 무수히 찾고 수집하여 개인의 지식을 발전시키고 시장 상황에 이를 접목하게 만든다(Tang et al., 2012).

2.2.2. 연결능력

연결능력은 상관관계가 없어 보이는 서로 다른 정보를 취합하고 이렇게 취합된 정보를 일관성 있는 대안의 형태로 만드는 것이다(Adomako et al., 2018). 이러한 행동은 새로운 정보로 확장하거나 창의력을 기반으로 논리를 확장시킬 수 있으며 연합과 연결을 통해 고유한 연결을 만들 수 있게 한다. 큰 그림을 연결하여 기존에 없었던 새로운 연결을 만들 수 있다(Lehrer, 2008).

2.2.3. 평가능력

평가능력은 변화를 감지하고 이러한 변화를 파악한 후 변화에 따른 사업적 기회가 발생할 수 있을지 판단하는 과정을 포착한다(McMullen & Shepherd, 2006; Tang et al., 2012). 이는 새로운 정보의 내용을 판단하고 필요없는 정보를 걸러내며 새로운 정보로 인해 잠재적 비즈니스 기회가 발생하는지 여부를 평가 및 판단 할 수 있게 한다.

국내의 기업가적 기민성에 대한 연구로서 박혜영(2018)은 문화벤처 기업가를 대상으로 기업가적 기민성과 기업 성과의 영향관계를 규명하는 연구를 진행하였으며 기업가적 기민성은 기업의 성과에 긍정적 영향을 미치는 것을 밝혔다. 그의 연구에서 기업가적 기민성의 하위 요인 중 문화벤처 기업가의 평가능력은 기업의 경영성과에 영향을 미친다는 것과 기업가적 기민성의 하위 요인인 탐색능력과 연결능력은 기업의 경영성과에 영향을 미치지 못하는 것을 발견하였다.

또 다른 연구로서 박미정 외(2021)는 정부지원사업에 선정된 창업기업을 대상으로 기업가적 기민성과 기업성과 간 미치는 영향에 대한 연구를 진행하여 기업가적 기민성의 하위요인인 연결능력을 제외하고는 탐색능력과 평가능력은 기회인지를 매개로 기업의 경영성과에 영향을 미치는 것을 실증하였다.

앞선 두 개의 연구를 비교하면 연구의 대상별 특성에 따라 연구의 결과가 다르게 나왔음을 알 수 있으며 박미정 외(2021)의 연구는 기업업력이 3년 이하인 업체가 69.9%를 차지하고 있어 좀 더 균형 잡힌 데이터를 기반으로 연구가 진행될 필요가 있음을 그의 논문에서 언급하였다.

본 연구에서는 연구의 대상을 업력 3년 이내 기업인 창업초기 기업과 업력 7년 이내인 창업도약기업을 균형있게 조사함으로써 기업가적 기민성이 경영성과에 미치는 영향 관계를 일반화하는 시도를 하였다.

2.3. 경영성과

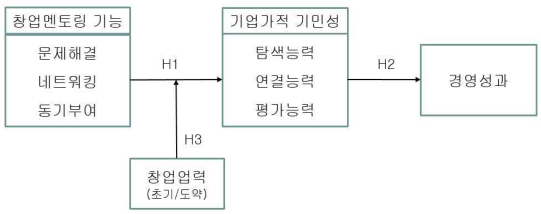
경영성과는 기업이 추구하는 수익창출과 연결되는 중요한 요소이며 기업이 실행한 전략의 결과물로 정의할 수 있다(Folan et al., 2007). 경영성과의 측정방법은 기업의 정량적 성과지표인 재무제표를 활용하는 방법이 객관적인 평가방법이지만, 최근에는 재무적 지표인 매출이나 이익은 이미 과거의 지표를 사용하는 것으로 기업의 성장가능성과 미래가치를 측정하는데 한계성이 있기 때문에 비재무적 지표를 포함하기도 한다(고세훈 외, 2013).

경영성과와 관련한 많은 연구에서 재무적 성과와 비재무적 성과 사이의 상관관계가 높음이 검증되어 경영성과 측정에 비재무적 성과지표를 포함하는 것이 보다 정확한 측정결과를 도출하며 주관적인 측정방법도 객관적인 경영성과와 높은 상관관계가 있다는 것이 입증되었다. 경영성과에 대한 연구에서 경영성과에 대한 정의는 유사하게 제시하지만 성과를 측정하는 방법은 다양하다. 이러한 상황을 고려하여 연구 주제에 따라 사용하는 성과 측정 지표가 적절하게 결정되어야 한다(Evans & Davis, 2005).

Ⅲ. 연구 방법

3.1. 연구의 모형 및 가설의 설정

본 연구는 스타트업의 경영성과에 영향을 주는 요인을 규명하고, 요인 간의 관계를 실증분석을 통해 확인하고자 선행연구를 바탕으로 <그림 1>과 같은 연구 모형을 구성하였다.



<그림 1> 연구모형

본 연구는 연구모형을 중심으로 창업멘토링 기능과 기업가적 기민성이 영향 관계에 있는지, 기업가적 기민성과 경영성과는 영향 관계에 있는지, 창업멘토링 기능이 기업가적 기민성에 영향을 주는 관계에서 창업기업의 업력이 조절효과가 있는지를 확인하기 위한 다음과 같은 가설을 설정하였다.

3.2. 연구가설 설정

3.2.1. 창업멘토링 기능과 기업가적 기민성의 관계

창업멘토링 기능과 기업가적 기민성과의 인과관계를 직접적으로 규명하기 위해 시도된 연구는 많지 않기 때문에 본 연구에서는 창업멘토링 기능과 기업가정신 또는 기업가적 기민성 관련 연구를 통해 창업멘토링 기능이 기업가적 기민성에 어떠한 영향을 주는지 실증적으로 확인하고자 한다.

창업멘토링 기능과 기업가정신 관련 선행연구로서 오재우 외(2015)는 창업멘토링 기능이 청년창업자의 기업가정신에 영향을 미치는 것을 실증적으로 규명하였다. 해당 연구에서 창업멘토링 기능은 기업가정신 중에서 진취성과 위험감수성에 유의한 영향을 미친다고 주장하였다. 또한 안혜진·이승하(2020)는 창업멘토링 기능이 창업자의 기업가정신과 초기기업의 창업 성과에 미치는 실질적 영향을 알아보기 위한 연구를 진행하였으며, 창업멘토링 기능은 기업가정신 형성에 긍정적 영향을 끼쳤으며 그중에서도 창조·혁신 분야에 가장 큰 영향을 준다고 하였다.

창업멘토링 기능과 기업가적 기민성 관련 연구로 Lim et al.(2023)은 말레이시아의 기술기업의 소셜 네트워크와 기업가적 기회 인식의 관계에서 멘토의 역할이 창업가의 탐색능력에 유의미한 영향을 미친다고 하였다. 그리고 Ho et al.(2018)의 연구에서는 체계적인 기업가정신 교육을 받은 그룹이 그렇지 않은 그룹보다 기업가적 기민성과 효능감이 유의미하게 높은 것으로 나타났습니다. 이상과 같은 선행연구를 기반으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 H1: 창업자에게 지각된 창업멘토링 기능은 기업가적 기민성에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1: 문제해결은 기업가적 기민성의 탐색능력에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2: 네트워킹은 기업가적 기민성의 탐색능력에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3: 동기부여는 기업가적 기민성의 탐색능력에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-4: 문제해결은 기업가적 기민성의 연결능력에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-5: 네트워킹은 기업가적 기민성의 연결능력에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-6: 동기부여는 기업가적 기민성의 연결능력에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-7: 문제해결은 기업가적 기민성의 평가능력에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-8: 네트워킹은 기업가적 기민성의 평가능력에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-9: 동기부여는 기업가적 기민성의 평가능력에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2. 기업가적 기민성과 경영성과의 관계

기업가적 기민성과 경영성과는 밀접한 관계를 가지고 있으며 기업가적 기민성은 새로운 기회를 발견하고, 발견된 가치를 평가하는 능력을 의미함으로 기업가적 기민성이 높을수록 새로운 기회를 포착할 가능성이 높아진다고 할 수 있으며 새로운 기회를 포착한다는 것은 경영성과로 이어질 가능성이 높음을 시사한다.

기업가적 기민성과 경영성과와 관련된 국내 연구에서 박혜영(2018)은 문화벤처기업을 대상으로 기업가적 기민성이 기업성과에 미치는 영향에 대한 연구에서 기업가적 기민성의 평가능력은 기업의 재무성과와 비재무 성과에 유의한 영향을 미치지만, 탐색능력과 연결능력은 영향을 미치지 않는다고 하였다. 그리고 박미정 외(2021)는 기업가적 기민성 탐색능력과 평가능력은 기회인지를 매개로 기업의 성과에 유의적인 영향을 미치지만 연결능력은 유의적인 영향을 미치지 않는다고 하였다.

국외 연구에서는 Adomako et al.(2018)은 기업가적 기민성이 기업 경영 성과에 유의적인 영향을 미치며, 기업가적 기민성을 기반으로 포착한 사업적 기회를 실제 사업으로 실행하는 기업가의 능력은 스타트업을 성공 시킬 수 있는 중요한 요인이라고 하였다. 또한 Roundy et al.(2018)는 기업가적 기민성이 높은 기업은 더 나은 전략적 의사결정을 내리는 경향이 있었고, 이는 매출 성장, 시장 점유율 증가, 수익성 개선 등과 같은 긍정적인 조직성과로도 이어진다고 하였다. 이상과 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 H2: 기업가적 기민성은 경영성과에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1: 탐색능력은 경영성과에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2: 연결능력은 경영성과에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-3: 평가능력은 경영성과에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3. 창업멘토링 기능과 기업가적 기민성 관계에서 창업업력의 조절효과

기업의 업력이 늘어날수록 축적된 경험과 지식에 의해서 기업 특성에서 차이가 있지만, 기업 역량이나 성과 등에 미치는 영향에 대한 선행연구들은 일관된 결과를 보여주고 있지는 않는다.

박상문 외(2017)는 업력이 높은 기업은 성공경험을 기반으로 기존 업무방식을 변화시키기를 두려워하거나 새로운 시도를 하기 꺼려할 가능성이 높을 수 있으며 반대로 업력이 낮은 기업은 조직의 의사결정 방식이 특정하게 고착되어 있지 않아 조직의 효율성이 높다고 하였다. 이현경·이일한(2017)은 기업 업력이 기업가적 기민성과 혁신성과의 관계에서 조절효과를 보일 것이라고 가설을 세우고 연구를 하였지만 결과론적으로 기업 업력은 기업가적 기민성과 제품 혁신의 관계를 조절하지 못하는 것으로 나타났다. 최종민·조광래(2021)는 250개 혁신형 창업기업을 대상으로 입지 선호요인을 조사한 연구에서 창업기업의 업력별로 필요한 시설과 기관이 다르다는 것을 확인하여 기업 업력별로 차별화된 정책이 필요하다고 하였다. 이상과 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 H3: 창업업력은 창업멘토링과 기업가적 기민성 간에 조절 역할을 할 것이다.

H3-1: 창업업력은 창업멘토링 문제해결 기능과 기업가적 기민성 탐색능력 간에 조절 역할을 할 것이다.

H3-2: 창업업력은 창업멘토링 네트워킹 기능과 기업가적 기민성 탐색능력 간에 조절 역할을 할 것이다.

H3-3: 창업업력은 창업멘토링 동기부여 기능과 기업가적 기민성 탐색능력 간에 조절 역할을 할 것이다.

H3-4: 창업업력은 창업멘토링 문제해결 기능과 기업가적 기민성 연결능력 간에 조절 역할을 할 것이다.

H3-5: 창업업력은 창업멘토링 네트워킹 기능과 기업가적 기민성 연결능력 간에 조절 역할을 할 것이다.

H3-6: 창업업력은 창업멘토링 동기부여 기능과 기업가적 기민성 연결능력 간에 조절 역할을 할 것이다.

H3-7: 창업업력은 창업멘토링 문제해결 기능과 기업가적 기민성 평가능력 간에 조절 역할을 할 것이다.

H3-8: 창업업력은 창업멘토링 네트워킹 기능과 기업가적 기민성 평가능력 간에 조절 역할을 할 것이다.

H3-9: 창업업력은 창업멘토링 동기부여 기능과 기업가적 기민성 평가능력 간에 조절 역할을 할 것이다.

3.3. 변수의 조작적 정의와 측정도구

창업멘토링 기능에 대한 조작적 정의는 Atuahene-Gima & Wei(2011), Walter et. al(2006), Mayfield et. al.(1995), 조장현·박정열(2017) 등 창업분야 선행연구 변수를 바탕으로, 문제해결은 멘티의 문제를 극복할 수 있는 해결방안을 찾도록 도움을 주는 것으로 정의하였으며, 네트워킹은 멘티의 사업적 성공에 도움을 줄 수 있는 외부 전문가를 소개해 주기 위한 노력으로 정의하고, 동기부여는 멘티가 사업을 운영함에 있어 사업성공을 위한 내적인 동기를 끌어내도록 하는 행위로 정의하였다. 본 연구에서는 창업멘토링 기능을 멘토링을 받은 멘티인 스타트업 대표 입장에서 느끼는 창업멘토링 기능으로 정의하였다.

다음으로 기업가적 기민성에 대한 조작적 정의는 Tang et al.(2012), 김우영 외(2018), 박혜영(2018) 등 선행연구를 기반으로 탐색능력은 새로운 기회를 발견하기 위해 시장 환경을 지속적으로 모니터링하고 다양한 정보를 수집하고 분석하는 능력으로 정의하였으며, 연결능력은 새로운 기회를 발견하는데 필요한 정보와 자원을 활용하여 새로운 기회를 포착할 수 있도록 정보를 취합하고 확장시키는 능력으로 정의하였고, 평가능력은 변화를 감지하고 이러한 변화를 파악한 후 변화에 따른 사업적 기회가 발생할 수 있을지 판단하는 능력으로 정의하였다. 마지막으로 경영성과에 대한 조작적 정의는 Park et al.(2019), 박희상·서영욱(2020), 김성환(2023) 등의 선행연구를 바탕으로, 고객성과는 제품 및 서비스에 대하여 고객이 느끼는 만족도, 충성도, 새로운 고객 확보율로 정의하였으며, 기술성과는 지식재산권 출원 증가율, 신제품 출시, 원가대비 품질 향상을 기술 성과로 정의하였다. 변수의 조작적정의를 기반으로 도출한 설문 항목은 <표 1>과 같다.

<표 1> 변수별 설문 항목

변수	하위변수	설문 항목	출처
멘토링 기능	문제해결	문제해결을 위한 아이디어 도출을 도움	Atuahene-Gima & Wei(2011), Walter et. al(2006), Mayfield et. al.(1995), 조장현·박정열(2017)
		새로운 사고와 시각을 가질 수 있도록 도움	
		문제해결을 위한 효율적인 대안을 제시	
		기존 방법보다 효율적인 방법을 찾도록 도움	
	네트워킹	필요한 외부 전문가의 정보를 제시	
		외부 전문가들이 누구인지를 같이 판단	
		외부 전문가를 연결해 주기 위해 노력	
		외부 전문가와 협력 방법을 의논	
	동기부여	잘한 점에 대해 칭찬	
		사업수행에 노력을 기울이도록 장려	
		사업수행과정에서 만족감을 얻도록 배려	
		전문역량이 발전하는 것을 장려	
기업가	탐색	새로운 정보 획득을 위해 자주 교류	Tang et

적 기민성	능력	새로운 사업 아이디어에 주목	al.(2012), 김우영 외(2018), 박혜영(2018)
		뉴스, 잡지, 간행물 구독	
		매일 인터넷으로 새로운 정보 검색	
		새로운 정보 적극적으로 검색	
	연결 능력	새로운 연결을 만들고 그들간 관계를 인식	
		관계 없는 정보들 간의 연관성을 찾음	
		이전에 연결되지 않은 정보간 연결을 찾음	
		새로운 아이디어와 접근법으로 문제 발굴	
		다른 사람과 보는 시각의 차이가 있음	
	평가 능력	잠재적인 사업기회를 인식	
		수익적인 기회와 그렇지 않은 기회를 구별	
		낮은 가치와 높은 가치의 사업기회를 구분	
		여러 기회 중 경쟁력 있는 사업기회 선택	
		중요 하지 않은 정보를 필터링하거나 차단	
경영 성과	고객 성과	고객 만족도 향상	Park et al.(2019), 박희상·서영욱(2020), 김성환(2023)
		고객 충성도가 높아짐	
		신규 고객 확보율가 높아짐	
		고객 매출 성장률이 높아짐	
	기술 성과	지식재산권 출원이 늘어남	
		신제품을 자주 출시함	
		원가대비 품질/성능 향상	

Ⅳ. 실증 분석

4.1. 표본선정 및 자료수집

본 연구의 조사대상자 특징을 분석하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 실증분석에 필요한 자료를 수집하기 위해 2023년 7월, 30명의 창업자를 대상으로 사전조사를 실시하였다. 이를 바탕으로 설문 문항을 일부 수정 및 보완하고 추가하여 조사를 진행하였으며 조사대상자는 K-ICT창업멘토링센터, 창조경제혁신센터, 테크노파크, 벤처기업협회 등 다양한 정부지원사업의 운영기관에 선정되어 스타트업을 운영하고 있는 CEO 1,700명을 대상으로 이메일과 온라인 설문을 통해서 설문조사를 실시하였고, 총 210개의 설문지가 회수되어 최종적인 설문응답 회수율은 12%였으며 회수된 설문 중 불성실한 응답 3부를 제외한 총 207부를 연구에 사용하였다.

실증분석을 위하여 IBM의 SPSS statistics version 28.0을 사용하고 구조방정식모형은 AMOS version 27.0을 활용하여 분석하였다. 측정 항목의 신뢰도 검증은 크론바흐 알파 계수로 측정하였으며 타당도 검증 방법으로 확인적 요인분석을 실시하고 변수들 간의 상관계수 분석을 실시하였다.

창업멘토링, 기업가적 기민성, 경영성과간 인과관계 분석을 위해 구조방정식모형에 대한 경로분석을 실시하였으며 업력의 조절효과는 다중집단 구조방정식을 이용하여 검증하였다.

4.2. 조사 대상자의 특성

조사대상자의 특성은 <표 2>에 제시하였다. 성별은 남성이 157명(75.8%), 여성이 50명(24.2%)이며, 연령은 20대(9.2%), 30대(45.5%), 40대(29.5%), 50대 이상(15.9%)으로 30대가 가장 많은 비율을 차지했다. 학력은 고졸 이하(4.3%), 대졸(47.3%), 대학원졸(48.3%)로 대졸 이상이 대부분이었다. 업종은 ICT융합업(38.6%), IT관련업(32.9%), 제조업(17.4%), 서비스업(9.2%), 기타(1.9%)로 ICT융합업이 가장 많았다. 창업 경험은 1회(68.6%), 2~3회(29%), 4~5회(1.4%), 6회 이상(1%)로 첫번째 창업인 경우가 가장 많았다. 업력은 1년 이내(16.9%), 1~3년 이내(28.9%), 3년~7년 이내(48.9%), 7년 이상(5.3%)으로 정부지원사업 기준 3년 이내의 초기창업자가 45.8%이며, 3년 이상의 도약기창업자가 54.2% 이었다. 정부지원사업에 선정된 횟수는 1회(22.3%), 2~3회(38.6%), 4~6회(22.2%), 7회 이상(16.9%)로 조사되었다.

<표 2> 표본의 일반적 특성

구분		빈도	%
성별	남성	157	75.8
	여성	50	24.2
연령	20대	19	9.2
	30대	94	45.4
	40대	61	29.5
	50대 이상	33	15.9
학력	고졸 이하	9	4.3
	대학원졸	100	48.3
	대학졸	98	47.3
업종	ICT융합업	80	38.6
	IT관련업	68	32.9
	기타	4	1.9
	서비스업	19	9.2
	제조업	36	17.4
창업경험	1회	142	68.6
	2~3회	60	29
	4~5회	3	1.4
	6회 이상	2	1
업력	극초기(1년이내)	35	16.9
	초기(창업후1~3년이내)	60	28.9
	도약(3년초과~7년)	101	48.9
	7년 이상	11	5.3
정부지원선정 횟수	1회	46	22.3
	2~3회	80	38.6
	4~6회	46	22.2
	7회 이상	35	16.9
총계		207	100.0

또한 멘토링과 관련된 사항에 대한 조사 결과는 <표 3>에 제시하였다. 멘토링에 참여하게 된 동기는 스스로의 필요에 의해 자발적 참여한 경우가 102명(49.3%), 정부지원사업 선정으로 인해 의무적으로 참여한 경우가 105명(50.7%) 이었다.

멘토 멘티 매칭방식은 멘토를 스스로 선택한 경우가 98명(47.1%), 운영기관에서 멘토를 배정한 경우가 109명(52.1%)로 비율이 비슷하였다. 1회 멘토링 시 소요되는 멘토링 시간은 30분이내(1.7%), 30분~1시간(28.1%), 1시간~2시간(46.3%), 2시간~3시간(21.5%), 3시간 이상(1.7%)로 2시간 이내가 76.1%로 나타났다. 멘토링을 받은 횟수는 3회 이하(24.8%), 4~7회(33.1%), 8~15회(22.3%), 16회 이상(19.0%) 이었으며, 멘토와 멘티간 관계 지속 기간에 대하여는 1개월 이내(8.3%), 1~6개월(25.6%), 7~12개월(19.0%), 1~3년(28.9%), 3년 이상(17.4%)로

나타났다. 지금까지 만난 멘토의 수는 1명(5.8%), 2~3명(40.5%), 4~8명(39.7%), 9~15명(6.6%), 16명 이상(6.6%)으로 조사되었다.

<표 3> 멘토링 관련 일반적 사항

구분		빈도	%
참여 동기	스스로의 필요에 의해 자발적 참여	102	49.3
	정부지원사업 선정 등으로 의무 참여	105	50.7
멘토 매칭방식	멘토를 스스로 선택	98	47.1
	운영기관에서 멘토 배정	109	52.1
1회 멘토링 시 멘토링시간	30분이내	1	0.5
	30분~1시간	64	30.9
	1시간~2시간	99	47.8
	2시간~3시간	39	18.9
	3시간 이상	4	1.9
공식적 맨토링 횟수	3회 이하	46	22.2
	4~7회	71	34.3
	8~15회	38	18.3
	16회 이상	48	23.2
멘토-멘티 관계지속기간	1개월 이내	23	11.1
	1~6개월	58	28.1
	7~12개월	32	15.4
	1~3년	54	26.1
	3년 이상	40	19.3
지금까지 만난 멘토의 수	1명	15	7.2
	2~3명	82	39.6
	4~8명	76	36.7
	9~15명	18	8.7
	16명 이상	16	7.7
총계		207	100.0

4.3. 신뢰도 및 타당성 분석

변수의 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석은 주성분분석 기법과 베리맥스 방식으로 분석하였으며 고유값 1 이상 요인적재값 .5 이상인 요인을 이후 연구에 사용하고자 하였다. 분석결과, 요인적재값이 .5 이하 혹은 중복적재된 문항인 문제해결1, 동기부여1, 탐색능력1, 탐색능력2, 연결능력4, 고객성과2, 고객성과5, 기술성과5 총 8개의 문항을 제외하고 요인분석의 결과는 다음 <표 4>와 같다.

구체적으로, 요인분석의 적절성을 의미하는 KMO=.778로 .7 이상, Bartlett의 단위행렬 검정의 유의확률은 .001 이하로 요인분석에 적절함을 확인하였다. 또한 요인적재치기준으로 .5 이상이며 고유값이 1 이상인 요인은 총 7개로 나타났다.

경영성과는 탐색적 요인분석결과, 고객성과와 기술성과가 나누어지지 않고 하나의 요인으로 구분되었다. 따라서 고객성과와 기술성과는 하나의 변수로 보고 확인적 요인분석에서는 고객성과와 기술성과를 나누지 않고 각 고객성과와 기술성과를 측정변수로 사용하여 경영성과를 추정하였다.

<표 4> 탐색적 요인분석

		구성요소							공통성
		1	2	3	4	5	6	7	
고객성과	고객성과1	.737	.138	-.054	.175	.042	-.055	.212	.646
	고객성과3	.792	.048	-.059	.034	.025	.027	.061	.640
	고객성과4	.754	.177	.065	-.002	.083	.114	-.091	.632
기술성과	기술성과1	.840	.068	.059	.038	.031	-.012	-.043	.719
	기술성과2	.600	.292	.133	.111	.081	.027	.134	.501
	기술성과3	.827	.133	-.047	.071	-.008	-.020	.195	.747
	기술성과4	.774	.250	.010	.089	.056	.057	.027	.677
평가능력	평가능력1	.155	.782	-.055	.015	.105	.175	.069	.685
	평가능력2	.145	.761	-.089	.029	.053	.270	.056	.687
	평가능력3	.252	.849	.043	.082	.033	.058	.127	.813
	평가능력4	.189	.855	.094	.076	.083	.000	.071	.793
	평가능력5	.198	.831	.075	.095	.025	.037	.080	.753
네트워킹 기능	네트워킹1	.007	-.105	.858	-.044	.240	.028	-.014	.808
	네트워킹2	.003	.078	.891	.100	.211	.060	.030	.859
	네트워킹3	-.048	-.023	.914	.080	.167	.003	.074	.878
	네트워킹4	.087	.113	.831	.079	.186	.069	.058	.760
연결능력	연결능력1	.131	.025	-.002	.755	.169	.190	-.033	.653
	연결능력2	.068	.056	.237	.801	-.057	.046	.173	.741
	연결능력3	.149	.145	.099	.735	.054	.067	.239	.658
	연결능력5	.052	.047	-.074	.843	.041	.038	.055	.728
문제해결 기능	문제해결2	.085	.039	.298	.062	.821	.031	.094	.785
	문제해결3	.090	.136	.265	.102	.828	.017	.122	.807
	문제해결4	.069	.109	.294	.050	.852	.131	.017	.849
탐색능력	탐색능력3	-.019	.107	.044	.105	.057	.763	.074	.615
	탐색능력4	.062	.159	.040	.019	.064	.840	.083	.748
	탐색능력5	.037	.121	.056	.168	.020	.858	.063	.788
동기부여 기능	동기부여2	.131	.072	.109	.165	.019	.089	.831	.760
	동기부여3	.030	.131	.064	.153	.079	.042	.871	.812
	동기부여4	.132	.106	-.029	.039	.093	.095	.706	.547
고유값		7.222	4.147	2.688	2.415	1.729	1.576	1.311	
분산의 %		24.90	14.29	9.271	8.329	5.964	5.433	4.520	
누적률(%)		24.90	39.20	48.47	56.80	62.76	68.19	72.71	
KMO=.778, Bartlett의단위행렬검정=4093.853(df=406, $p<.001$)									

이러한 하위영역을 측정변수로 사용한 이유는 우종필(2015)가 제시한 문항묶음 방법으로 측정변수가 여러 개인 경우 모형적합도가 낮아질 수 있는 현상을 줄여주는 방식으로 측정문항을 묶어서 활용하는 방식이다. 문항묶음에는 여러 방식이 존재하지만 경영성과는 고객성과와 기술성과 두 개의 하위영역이 있기때문에 각 하위 요인별로 문항을 묶는 다차원 접근법을 활용하였다(우종필, 2015).

구조방정식 모형 분석 전에 측정 모형의 적합도를 확인하고자 <표 5>와 같이 확인적 요인 분석을 실시하였다. 모형의 적합도에서 X2/DF=2.278로 3보다 낮아 모델 적합도가 적절함을 확인하였다. 또한 GFI=0.835, TLI=.886, CFI=.904로 0.8보다 높아 수용할 만한 수준이었으며, RMSEA=.079로 0.08보다 낮아 수용할 만한 수준임을 확인하였다. 확인적 요인분석 결과 모든 요인의 적재값은 0.5 이상으로 나타났으며 AVE(Average Variance Extracted)값은 0.5 이상, CR값은 0.7 이상으로 나타나 수렴타당성을 확인하였다. 그리고 Cronbach's α 계수를 활용하여 구성개념의 신뢰도를 측정하였다. 각 변수의 Cronbach's α 계수는 0.7 이상으로 수용기준 이상 충족하였다.

<표 5> 확인적 요인분석

잠재변수	측정변수	Esti-mate	S.E	C.R	P	AVE	CR	Cronbach's alpha
문제해결	문제해결1	0.794				0.722	0.886	0.873
	문제해결3	0.854	0.099	13.32	***			
	문제해결4	0.898	0.102	13.854	***			
네트워킹	네트워킹1	0.844				0.76	0.927	0.923
	네트워킹2	0.906	0.077	17.139	***			
	네트워킹3	0.915	0.071	17.393	***			
	네트워킹4	0.818	0.08	14.441	***			
동기부여	동기부여2	0.801				0.59	0.808	0.795
	동기부여3	0.89	0.103	10.433	***			
	동기부여4	0.581	0.079	8.137	***			
탐색능력	탐색능력3	0.627				0.597	0.814	0.798
	탐색능력4	0.807	0.135	8.695	***			
	탐색능력5	0.864	0.129	8.66	***			
연결능력	연결능력1	0.654				0.545	0.826	0.827
	연결능력2	0.797	0.153	9.002	***			
	연결능력3	0.779	0.137	8.888	***			
	연결능력5	0.713	0.142	8.362	***			
평가능력	평가능력1	0.709				0.661	0.906	0.907
	평가능력2	0.686	0.106	9.472	***			
	평가능력3	0.908	0.115	12.43	***			
	평가능력4	0.889	0.117	12.194	***			
	평가능력5	0.846	0.12	11.64	***			
경영성과	고객성과	0.964				0.834	0.909	0.906
	기술성과	0.86	0.088	10.81	***			

*(*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001)*

변수 간 관련성을 파악하기 위해 AMOS를 활용해 상관관계 확인을 하였으며 확인 결과는 <표 6>과 같다.

<표 6> 상관관계

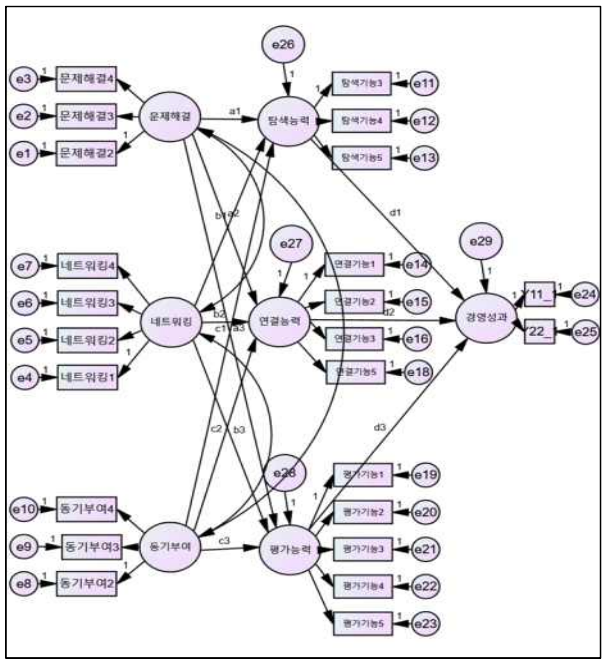
	문제해결	네트워킹	동기부여	탐색능력	연결능력	평가능력	경영성과
문제해결	(0.850)						
네트워킹	0.559	(0.872)					
동기부여	0.221	0.16	(0.768)				
탐색능력	0.204	0.123	0.215	(0.773)			
연결능력	0.218	0.212	0.4	0.288	(0.738)		
평가능력	0.243	0.092	0.29	0.294	0.245	(0.813)	
경영성과	0.198	0.04	0.236	0.111	0.285	0.462	(0.913)

( )=AVE값의 제곱

각 변수의 평균값을 활용하는 SPSS보다 AMOS의 상관관계는 공변량을 통해 계산하기 때문에 각 변수간의 상관관계 정도를 보다 정확하게 판단할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 AMOS에서 제시하는 상관관계를 확인하였다. 구체적으로 모든 변수에서 정(+)의 방향의 상관이 나타났다. 또한 상관관계의 최대값은 .559였으며, AVE값의 최소값의 제곱근은 .738으로 AVE값의 제곱근의 값이 더 크게 나타나 본 연구모형은 경로분석에 적합함을 확인하였다.

4.4. 가설검증

측정모형의 타당성 및 구조모형의 적합도가 확인되어, 가설검증을 위한 경로분석을 실시하였으며 경로분석모형은 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 경로 분석 모형

구조방정식 경로분석을 통해 산출된 결과를 표로 정리하면 <표 7>과 같다.

<표 7> 가설 검증 결과

가설	경로			β	C.R.	유의수준	채택여부
H1-1	탐색능력	<---	문제해결	0.171	1.696	0.089	기각
H1-2	탐색능력	<---	네트워킹	-0.005	-0.052	0.959	기각
H1-3	탐색능력	<---	동기부여	0.201	2.368	0.018*	**채택**
H1-4	연결능력	<---	문제해결	0.088	0.925	0.355	기각
H1-5	연결능력	<---	네트워킹	0.098	1.062	0.288	기각
H1-6	연결능력	<---	동기부여	0.379	4.332	***	**채택**
H1-7	평가능력	<---	문제해결	0.24	2.546	0.011*	**채택**
H1-8	평가능력	<---	네트워킹	-0.087	-0.975	0.329	기각
H1-9	평가능력	<---	동기부여	0.267	3.344	***	**채택**
H2-1	경영성과	<---	탐색능력	-0.057	-0.812	0.417	기각
H2-2	경영성과	<---	연결능력	0.2	2.735	0.006**	**채택**
H2-3	경영성과	<---	평가능력	0.435	5.854	***	**채택**

*(*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001)*

창업멘토링 기능이 기업가적 기민성 탐색능력에 미치는 영향에 대한 분석 결과를 보면, 문제해결은 탐색능력에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나(β=-0.005, *p=0.089*) H1-1은 기각되었으며 네트워킹 또한 탐색능력에 유의미한 영

향을 미치지 못하는 것으로 나타나(β=-0.005, *p=0.959*) H1-2도 기각되었다. 창업멘토링 동기부여 기능은 탐색능력에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나(β=0.201, *p=0.018*) H1-3은 채택되었다.

창업멘토링의 문제해결 기능은 멘토가 창업자에게 겪는 다양한 문제를 해결하는 데 실질적인 도움을 주는 것이다. 기업가적 기민성의 탐색능력은 창업자가 새로운 사업적 기회에 민감하게 반응할 수 있는 능력을 말한다. 따라서 문제해결은 기업가가 현재 사업 운영 중 겪고 있는 문제를 합리적 혹은 효과적으로 해결할 수 있는 기능으로서 새로운 사업아이디어를 조사하고 수집하여 창업자 개인의 지식으로 발전시키는것과는 직접적인 영향관계가 없다고 할 수 있다. 즉, 멘토링을 통해 문제해결에 도움을 주는 것이 창업자의 탐색능력을 높인다고 할 수 없다.

창업멘토링 네트워킹 기능 또한 멘토가 창업자에게 도움을 줄 수 있는 외부전문가를 소개시켜주는 행동을 통해 새로운 사업아이디어를 발전시키는것과는 직접적인 영향관계가 없음을 알 수 있다.

하지만, 멘토링을 통해 창업자의 사업성공을 위한 내적인 동기를 끌어낼 수 있도록 하는 동기부여 기능은 창업자가 새로운 사업적 기회에 민감하게 반응할 수 있도록 도움을 주어 결국 사업에 대한 역동을 불러올 수 있음을 알 수 있다.

결국 멘토링 기능 중 다른 사람들이 간과한 새로운 정보와 변화를 찾아내며 기회에 대한 인식이 기존의 지식을 기반으로 새로운 사업 기회에 민감성을 갖게 할 수 있는 기업가적 기민성 탐색능력을 높이기 위해서는 창업멘토링 동기부여 기능을 강화할 필요가 있다.

창업멘토링 기능이 기업가적 기민성 연결능력에 미치는 영향에 대한 분석 결과, 문제해결은 연결능력에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나(β=0.088, *p=0.355*) H1-4는 기각되었으며, 마찬가지로 네트워킹 또한 연결능력에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나(β=0.098, *p=0.288*). H1-5는 기각되었다. 탐색능력의 결과와 동일하게 동기부여는 연결능력에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나(β=0.379, *p<0.001*) H1-6은 채택되었다.

창업멘토링의 문제해결 기능은 멘토가 창업자에게 겪는 다양한 문제를 해결하는데 실질적인 도움을 주는 것이다. 기업가적 기민성의 연결능력은 창업자가 상관관계가 없어 보이는 서로 다른 정보를 취합하고 이를 응용하여 새로운 형태로 연결할 수 있는 능력이다. 따라서 문제해결은 기업가가 현재 사업 운영 중 겪고 있는 문제를 해결할 수 있는 기능으로 인해 영향관계를 찾아내는 능력인 연결능력에 직접적으로 영향을 준다고 할 수 없다. 이와 마찬가지로 창업멘토링 네트워킹 기능을 통해 창업자에게 도움을 줄 수 있는 외부 전문가를 연결 해 주는 것이 창업자가 기존의 상관관계가 없어 보이는 서로 다른 정보를 취합하여 새로운 형태로 연결할 수 있는 능력을 키우는데 직접적인 영향을 준다고 할 수 없다. 하지만 멘토링을 통해 창업자의 사업성공을 위한 내적인 동기를 끌어낼 수 있도록 하는 동기부여 기능을 통해 창업자가 기존의 상관관계가 없어 보이는 서로 다른 정보를 취합하고 이를 응용하여 새로운 형태로 연결할 수 있는 연결능력을 끌어 올리는 충분한 동기가 될 수 있음이 밝혀졌다.

이러한 결과는 기업가적 기민성 연결능력은 동기부여 멘토링을 통해 향상될 수 있음을 나타낸다. 즉, 동기부여 멘토링을 통해 새로운 기회를 발견하는데 필요한 정보와 자원을 활용하여 새로운 기회를 포착할 수 있도록 정보를 취합하고 확장시키는 능력인 기업가적 연결능력이 향상될 수 있음을 의미한다.

마지막으로 창업멘토링 기능이 기업가적 기민성 평가능력에 미치는 영향에 대한 분석 결과를 보면, 문제해결은 평가능력에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나(β=0.24, *p=0.011*) H1-7은 채택되었으며, 창업멘토링 동기부여 기능도 평가능력에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나(β=0.267, *p<0.001*) H1-9는 채택되었다. 창업멘토링 네트워킹 기능은 평가능력에 유의미한 영향을 미치는 못하는 것으로 나타나(β=-0.975, *p=0.329*) H1-8은 기각되었다.

창업멘토링을 통해 창업자가 현재 사업 운영 중 겪고 있는 문제를 효과적으로 해결하는 데 도움을 줌으로써 창업자가 새로운 변화를 감지하고 변화에 따른 새로운 사업기회를 포착하는데 직접적인 영향 관계가 있다고 할 수 있다. 또한 멘토가 창업자의 사업성공을 위한 내적인 동기를 끌어낼 수 있도록 유도함으로써 창업자가 새로운 변화를 감지하고 변화에 따른 새로운 사업기회를 포착하는데 직접적인 도움을 줄 수 있을것으로 보인다.

창업멘토링 네트워킹 기능은 멘토가 창업자에게 도움을 줄 수 있는 외부 전문가를 소개시켜주는 행동을 말한다. 기업가적 기민성의 평가능력은 창업자가 새로운 변화를 감지하고 변화에 따른 사업적 기회가 발생할 수 있는지 판단하고 평가하는 능력임으로 외부 전문가를 소개시켜 주는 것과는 직접적인 영향 관계가 없다고 할 수 있다.

이러한 결과는 기업가적 기민성 평가능력은 문제해결 기능과 동기부여 기능에 의해 향상될 수 있음을 나타낸다. 즉, 문제해결과 동기부여 멘토링을 통해 변화를 감지하고 이러한 변화를 파악한 후 변화에 따른 사업적 기회가 발생할 수 있을지 판단하고 필요없는 정보를 걸러내어 잠재적 비즈니스 기회가 발생하는지를 평가할 수 있는 능력이 향상될 수 있음을 의미한다.

본 연구 결과는 멘토링 기능과 기업가적 기민성을 대표할 수 있는 기회인지 간의 관계를 규명한 연구(Shane & Venkataraman, 2000)와 멘토링 기능이 기업가적 기민성인 기회인지에 영향을 미침을 실증적으로 검증한 선행논문(박미정 외, 2021)과 유사성이 있다고 볼 수 있다.

이상과 같이 분석된 결과를 창업멘토링 관점에서 본다면 다음과 같은 해석이 가능하다. 첫번째, 멘토가 멘티기업의 문제를 해결할 수 있는 아이디어를 도출하거나 효율적인 대안을 제시해 주는 멘토링을 할 경우에 스타트업 대표가 새로운 정

보와 변화를 찾아내는 능력인 탐색능력과 서로 다른 형태의 정보를 취합하여 새롭게 접근할 수 있는 능력인 연결능력이 강화되는 것이 아닌 문제해결에 대한 도움을 통해 새로운 비즈니스 기회를 판단하는 능력이 강화된다고 할 수 있다.

두번째, 멘토링 기능 중 네트워킹은 기업가적 기민성에 별다른 영향을 주지 않는 것으로 해석할 수 있다. 즉 인적 연결을 통해 멘티에게 도움을 주는 것이 창업자의 기업가적 기민성을 끌어올린다고 볼 수 없다.

세번째, 멘티가 사업을 운영함에 있어 사업 성공을 위한 내적인 동기를 끌어내도록 하는 동기부여 멘토링을 할 경우 멘티기업이 기업가적 기민성의 3가지 요인 모두에 유의적인 영향을 주는 것으로 나타나 동기부여멘토링을 통해 멘티기업의 기업가적 기민성 강화에 도움이 된다고 할 수 있다.

다음으로 기업가적 기민성이 경영성과에 미치는 영향에 대한 분석 결과를 보면, 기업가적 기민성 중 연결능력은 경영성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나(β=0.2, *p=0.006*) H2-2는 채택되었으며, 기업가적 기민성 중 평가능력은 경영성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나(β=0.435, *p<0.001*) H2-3은 채택되었다.

그러나 기업가적 기민성 중 탐색능력은 경영성과에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나(β=-0.057, *p=0.417*) H2-1은 기각되었다. 이러한 결과는 스타트업기업의 기업가적 기민성 중 탐색능력이라고 할 수 있는 새로운 정보와 변화를 찾아내는 능력이 직접적인 경영성과로 이어지는 것보다는 다른 형태의 정보를 취합하고 새롭게 접근하는 능력이 강화될 때와 새로운 비즈니스 기회가 발생하는지 기민하게 판단할 수 있는 능력이 높을수록 기업의 경영성과가 창출될 가능성이 높다고 볼 수 있다. 본 연구 결과는 선행연구인 Adomako et al.(2018), Roundy et al.(2018), 박혜영(2018)의 연구들과 맥을 같이 하고 있다. 다만 박혜영(2018)의 연구에서는 기업가적 기민성 중 연결능력은 기업성과에 유의미한 영향을 미치지 못하였다. 이는 본 연구가 정부지원사업에 선정된 기술기반 창업자를 대상으로 하고 있어 선행논문의 연구 대상인 문화벤처 창업자와는 창업자 특성이 달라 영향이 달라질 수 있다고 해석된다.

조절효과 검증을 위해 업력이 낮은 그룹과 높은 그룹의 경로계수의 차이를 검증하고자 하였다. 창업멘토링 기능이 기업가적 기민성에 미치는 영향에 기업의 업력이 조절효과를 갖는지 검증을 위해 업력3년 미만(N=95) 그룹과 업력 3년 이상 그룹(N=112)으로 나누어 다중집단 구조방정식을 활용하여 분석하였다. 다중집단분석에서 두 경로계수의 차이를 검증하는 방법으로 χ^2값이 3.84보다 큰 경우 유의미한 계수값의 차이가 있다고 할 수 있다. 본 연구에서는 창업멘토링 네트워킹이 기업가적 기민성 평가능력에 미치는 영향에서 χ^2값이 6.636으로 업력에 따른 경로계수의 차이가 나타나 가설 H3-8은 채택되었으나 나머지 모든 가설이 기각되었다. 즉, 창업멘토링 네트워킹 기능이 기업가적 기민성 평가능력에는 업력에 따른 조절 효과가 나타났다. 채택된 가설인 H3-8을 제외하고 대부분의 가설이 기각되었으나 조절 효과에 대한 확인을 위해 조절변수의 수준에 따라 독립변수의 영향이 달라지는지 확인하였으며 업력에 따른 구조방정식 경로계수의 차이를 검정한 분석 결과는 <표 8>과 같다.

업력이 낮은 그룹은 멘토링 문제해결이 기업가적 기민성 평가능력에 유의미한 영향을 미쳤다. 멘토링 네트워킹이 기업가적 기민성 평가능력에 유의미한 영향을 미쳤다. 멘토링 동기부여는 기업가적 기민성 연결능력에 유의미한 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 업력이 낮은 기업의 경우 문제해결에 도움을 받을 경우 새로운 사업의 기회를 평가할 수 있는 판단능력이 향상된다고 볼 수 있다. 더불어 멘토링을 통해 네트워킹과 관련된 도움을 받을 경우에도 마찬가지로 경쟁력 있는 사업기회를 선택할 수 있는 판단능력이 향상된다고 볼 수 있다. 멘토링을 통해 동기부여가 될 경우 새로운 연결을 만들고 이전에 연결되지 않았던 정보간 연결성을 찾아보는 연결능력이 향상된다고 볼 수 있다.

<표 8> 조절효과 경로계수

가설	경로			업력 (3년 미만)				업력 (3년 이상)				χ2	채택 여부
				β	S.E.	C.R.	P	β	S.E.	C.R.	P		
H3-1	탐색능력	<---	문제해결	0.24	0.166	1.602	0.109	0.073	0.155	0.564	0.572	0.666	기각
H3-2	탐색능력	<---	네트워킹	0.056	0.101	0.389	0.697	-0.05	0.105	-0.452	0.652	-1.101	기각
H3-3	탐색능력	<---	동기부여	0.073	0.109	0.63	0.529	0.373	0.118	2.997	0.003**	-3.263	기각
H3-4	연결능력	<---	문제해결	0.237	0.121	1.68	0.093	0	0.151	0	1	0.035	기각
H3-5	연결능력	<---	네트워킹	0.041	0.073	0.302	0.763	0.132	0.104	1.074	0.283	-0.245	기각
H3-6	연결능력	<---	동기부여	0.381	0.091	3.061	0.002**	0.35	0.112	2.874	0.004**	-3.129	기각
H3-7	평가능력	<---	문제해결	0.38	0.158	2.746	0.006**	0.108	0.127	0.904	0.366	0.759	기각
H3-8	평가능력	<---	네트워킹	-0.37	0.099	-2.76	0.006**	0.125	0.086	1.103	0.27	6.636	**채택**
H3-9	평가능력	<---	동기부여	0.177	0.104	1.657	0.098	0.37	0.096	3.193	0.001**	2.313	기각

*(*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001)*

반면, 업력이 높은 그룹에 대한 분석결과는 다음과 같다. 멘토링 동기부여가 기업가적 기민성 평가능력, 연결능력, 판단능력 모두에 유의미한 영향을 미쳤으며 문제해결 및 네트워킹은 유의미한 영향을 미치지 못하였다. 이러한 결과는 업력이 높은 기업의 경우 멘토링 동기부여 기능이 강화가 될 경우 기업가적 기민성 모든 요인에 유의미한 영향을 준 것으로 분석이 되었으며 업력이 높은 기업을 대상으로 멘토링을 진행할 때 문제 해결책을 찾는데 도움을 주는 멘토링과 외부전문가를 찾도록 도와주는 멘토링 보다는 창업자가 사업을 열정적으로 추진할 수 있는 동기부여 기능을 강화하는 것이 보다 효율적일 수 있음을 의미한다.

Ⅴ. 결론

5.1. 연구 결과 및 시사점

본 연구에서는 정부지원사업에 선정된 스타트업 창업자를 대상으로 멘토링기능이 기업가적 기민성에 미치는 영향과 기업가적 기민성이 경영성과에 미치는 영향을 살펴보았으며 멘토링기능이 기업가적 기민성에 미치는 영향에 스타트업기업의 업력이 조절효과를 갖는지 분석하였으며 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 멘토링기능의 문제해결은 기업가적 기민성의 평가능력에 영향력이 나타났다. 멘토링기능의 네트워킹은 기업가적 기민성에 영향력이 미치지 않는 것으로 나타났다. 멘토링기능의 동기부여은 기업가적 기민성의 모든요인에 영향력이 나타났다. 이러한 결과는 멘토가 멘토링을 통해 멘티기업의 문제를 해결하는 방법을 직접적으로 가이드 해 주는 것이 당장의 문제를 해결해 주는 것처럼 인지될 수 있으나 멘토가 멘티기업이 당면한 문제를 스스로 해결해 나갈 수 있는 내적인 동기를 이끌어 내는 것이 멘티기업의 사업역량을 강화하는데 있어 더욱 중요하다는 것을 의미한다. 즉 멘토의 적극적인 개입을 통한 문제해결 방식의 멘토링이 멘티기업이 스스로 평가하고 판단하는 노력을 대신함으로써 평가하고 판단하는 노력을 덜 기울 일 가능성을 시사한다.

둘째, 기업가적 기민성의 탐색능력은 경영성과에 영향력이 미치지 않은 것으로 나타났으며, 기업가적 기민성의 연결능력과 평가능력은 경영성과에 영향 관계가 있음이 나타났다. 이러한 결과는 기업가적 기민성의 탐색능력을 통해 일반적으로 새로운 변화를 찾아내는 능력을 강화하는 것이 직접적인 경영성과로 이어지는 것이라기 보다는 서로다른 형태의 정보를 연결하는 능력과 변화를 감지하고 이러한 변화가 사업적인 기회를 창출할 수 있는지 판단할 수 있는 능력이 강화될수록 경영성과로 이어질 가능성이 높다고 볼 수 있다.

셋째, 업력에 따라 창업멘토링이 기업가적 기민성 사이에 미치는 영향력이 조절되는지 확인한 결과 업력에 따라 창업멘토링 네트워킹 기능과 기업가적 기민성 평가능력에 유의미한 조절효과가 있는 것으로 분석되었다. 이와 더불어 3년 미만 업력을 가진 집단과 3년 이상 업력을 가진 집단에 따라 멘토링 기능의 어떠한 요인이 기업가적 기민성에 영향을 주는지를 확인하였다. 업력이 낮은 집단은 창업멘토링의 문제해결과 네트워킹이 기업가적 기민성 평가능력에 영향을 주었으며, 멘토링 동기부여 기능은 기업가적 기민성 연결능력에 영향을 주었다. 반면 업력이 높은 집단은 멘토링 동기부여 기능만이 기업가적 기민성 모든 요소에 영향을 준 것으로 확인되었다. 따라서 업력이 높은 기업을 대상으로는 직접적인 문제해결 및 네트워킹 기능을 강화하여 멘토링 하는 것보다는 동기부여 기능을 강화하여 멘토링을 하는 것이 보다 효율적임을 알 수 있었다.

본 연구 결과는 다음과 같은 실무적 시사점과 학문적 시사점을 제공한다. 실무적 시사점은 첫째, 멘토링 프로그램 설계자의 관점에서 멘토링 효과를 극대화 할 수 있는 프로그램 구성을 위한 기반을 마련하였다. 멘토가 멘티기업에게 멘토링을 제공할 때 멘티가 겪고 있는 문제를 직접 개입하여 해결해 주는 방식보다는 멘티기업 스스로 문제를 극복할 수 있는 동기부여 기능을 보다 강화할 필요가 있다는 것이다. 본 연구의 대상자들은 이미 다양한 형태의 창업지원사업에 선정된 기업임을 고려한다면 어느 정도의 문제는 스스로 해결할 수 있는 역량이 있을 가능성이 높다고 보여 멘토가 멘티의 문제를 직접적으로 해결해 주는 것도 좋지만 직접적인 해결책을 제시하는 것 보다는 멘티기업의 잘한 점을 칭찬하거나 사업에 있어 만족감을 높일 수 있도록 내적인 동기를 끌어낼 수 있는 동기부여 멘토링을 하는 것이 장기적으로 멘티기업의 성과를 올릴 수 있는 중요한 요소라고 볼 수 있다. 따라서 이러한 특성을 고려하여 멘토링 프로그램을 운영하기 위한 멘토링 가이드 라인 구성을 위해 실질적 도움을 줄 수 있다.

둘째, 교육적 관점에서 멘티 교육을 위한 교육 커리큘럼 작성 시 최적의 교육 프로그램을 구성할 수 있다. 창업기업의 기업가적 기민성 중 경영성과로 연결될 수 있는 요인은 정보를 탐색하는 것보다는 서로 다른 형태의 정보를 취합하여 새로운 사업의 기회를 창출할 수 있는 역량 강화를 통해 기업의 성과를 올릴 수 있음을 알 수 있었으며 인공지능, ChatGPT 등 기술의 고도화에 따른 기술과 문화, 예술, 철학이 접목되어 기존에 존재하지 않았던 새로운 접근 방식을 통해 비즈니스 기회가 창출될 수 있음으로 트리즈 및 디자인 씽킹 등의 융합형 아이디어 발굴에 도움을 줄 수 있는 교육 커리큘럼을 포함하여 멘티 대상 교육 프로그램을 개발하는 데 도움이 될 수 있다. 셋째, 창업멘토링은 창업에 임하는 예비창업자와 초기창업자가 겪는 다양한 문제를 사업적 역량이 높은 창업 멘토로부터 다양한 도움을 받을 수 있어 창업기업에게 매우 중요하게 부각되고 있으나 기존의 창업멘토링은 멘토의 경험에 의존하는 경우가 많아 어떠한 멘토와 매칭이 되는냐에 따라 멘토링의 효과가 달라질 수 있다고 할 수 있어 본 연구를 통해 멘토와 멘티의 매칭시 멘티 창업자의 기업가적 기민성과 멘토의 역량 및 특성을 고려하여 멘토-멘티 매칭에 활용할 수 있을 것으로 보인다.

학문적인 시사점은 첫째, 창업멘토링 기능 요인 척도 적용의 이론적 근거를 제시할 수 있는 토대를 마련하였다. 최근 연구에서는 스포츠, 호텔, 무용 등의 분야별로 멘토링에 대한 척도 개발에 대한 연구가 진행되고 있으며, 창업 멘토링 분야에서는 기존의 조직 멘토링 척도를 그대로 이용하여 연구가 진행되고 있어 창업 분야의 현실을 고려한 척도 개발의 필요성이 제시되었으며 조장현·박정열(2017)에 의하여 창업멘토링의 기능별 요인을 기반으로 창업멘토링의 효과성에 대한 연구가 시도되고 있어 조직멘토링에서 주로 사용하는 멘토링 척도가 아닌 창업멘토링 척도를 활용함으로써 창업멘토링 기능 요인 척도 적용의 이론적 근거를 마련 할 수 있도록 하였다.

둘째, 정부지원사업에 선정된 창업자의 기업가적 기민성에 대한 새로운 발견을 하였다. 모든 창업자를 대상으로 연구를 한것이 아닌 정부지원사업에 선정된 창업자들의 어떠한 기업가적 기민성 요인이 경영성과에 영향을 미치는지를 밝혀냄으로써 창업지원 사업 등 경쟁률이 높은 상황에서 선정된 창업자들의 기업가적 기민성 요인 중 연결능력과 평가능력이 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 발견함으로써 향후 기업가적 기민성과 경영성과 간 관계를 규명하는 연구의 초석을 마련하였다.

셋째, 창업기업의 업력에 따라 창업멘토링이 기업가적 기민성 사이에 미치는 영향력을 실증하였다. 업력에 따라 창업멘토링의 어떠한 요인이 기업가적 기민성에 어떠한 영향을 주는지를 밝힘으로써 창업멘토링 기능 요인 중 기업가적 기민성에 영향을 주는 요인이 업력에 따라 다르다는 것을 실증적으로 밝혀냈다. 기업가적 기민성에 대한 후속 연구에서 업력에 따른 왜곡이 있을 수 있음을 고려할 수 있도록 기여하였다.

마지막으로 창업멘토링 기능과 기업가적 기민성의 관계를 파악한 것을 들 수 있다. 이를 바탕으로 창업멘토링 요인과 기업가적 기민성 요인 간의 관계를 규명해 보았으며 기존의 연구에서는 창업멘토링과 경영성과의 관계, 기업가적 기민성이 경영성과와의 관계 각각에 있어서 자기효능감 등 다양한 요인의 매개효과와 조절효과를 파악한 반면, 본 연구에서는 멘토링 기능과 기업가적 기민성의 관계를 규명하고자 시도하였으며 멘토링 기능의 요인과 기업가적 기민성 요인과의 영향관계를 실증적 연구를 통해 규명함으로써 학문적 기여를하였다.

5.2 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구에서 조사 대상은 멘토와 멘티가 임시관계가 아닌 3회 이상 전담 형식의 멘토링이 이루어지는 관계를 기반으로 하고 있다. 이러한 관계의 특성상 전담 멘토를 통해 멘티기업에게 설문이 진행된 경우가 많아 멘토링 기능에 대해서 다소 긍정적으로 답변을 하였을 가능성을 배제할 수 없다. 멘토링 프로그램을 운영하고 있는 각 기관별로 멘토링 만족도를 조사하고 있는 경우가 많아 본 연구에서의 조사 결과와 비교하여 차이가 있는지를 검증할 필요가 있다. 또한 국내 창업지원사업을 통해 선정된 경험이 있는 멘티기업을 대상으로 하고 있어 멘토링에 자발적으로 참여하는 방식이 아닌 의무적으로 참여하는 경우도 많아 멘토링에 대한 선입견을 기반으로 조사에 응했을 가능성도 배제할 수 없다.

또 다른 가능성으로 창업멘토링으로 인해 기업가 기민성이 높아져 창업기업의 경영성과로 이어질 수 있음을 가설로 설정하였으나 이와는 달리 경영성과가 좋은 창업기업의 성과가 높다보니 스스로 기업가적 기민성이 높아져서 이런결과가 나왔다고 생각하고, 이에 영향을 받아 창업멘토에 대하여 긍정적인 점수를 주게 될 가능성을 배제할 수 없음으로 보다 정확한 연구가 되기 위해서는 동일한 대상을 기준으로 시간의 간격을 두고 두 번 또는 세 번 정도 같은 설문을 진행하여 창업멘토링 기능, 기업가적 기민성, 경영성과 간 인과 관계를 밝힐 필요가 있다. 또한 창업멘토링 기능 그 자체와 본 연구에서 측정하고 있는 창업멘토링 기능은 다른 개념으로 볼 수 있다. 즉, 창업멘토링 기능에 대한 측정이 이루어지기 위해서는 창업멘토링의 목적에 따른 평가지표를 기준을 설정하고 이를 점수화 해야 실제의 창업멘토링 기능에 부합한 측정이 될 수 있다고 할 수 있으나 본 연구에서는 멘토의 멘토링에 대하여 멘토링을 받는 멘티입장에서 인지하는 멘토링에 대한 평가를 하는 방식이으로 창업멘토링 기능 자체를 평가하는 것과는 구별할 필요가 있다. 따라서 창업멘토링 기능 자체를 평가하는 것인지 멘토링을 받는 멘티입장에서 인지하는 멘토링 기능에 대한 평가인지를 보다 명확하게 구분하여 연구하지 못함으로 인해 창업멘토링 기능의 개념과 측정의 차이가 있을 수 있다. 본 연구에 있어 이에 대한 연구의 한계가 있음을 밝히며 창업멘토링과 관련한 후속 연구에서는 창업멘토링 기능 자체를 평가하는 것인지 창업멘토링 기능에 대하여 멘티가 인지하는 것을 측정하는 것인지를 보다 명확하게 구분하여 연구가 이루어질 필요가 있다.

또한, 본 연구는 정부의 창업지원에 선정된 기술기반 스타트업이 성공하기 위해 기업가적 기민성을 기반으로 하는 정부의 멘토링 프로그램의 필요성에 주목하였다. 그러나 창업멘토링에 있어 멘티기업의 기업가적 기민성을 측정하고 그에 따른 멘토링 프로그램을 개발하기에는 많은 시간과 지속적인 노력이 필요할 수 있어 기업가적 기민성을 키워 나갈 수 있는 기업가정신 교육이 선행될 필요가 있으며 기업가적 기민성을 측정하기 위한 측정척도를 국내 창업 환경에 맞도록 개발하는 시도가 필요하다.

이와 더불어 본 연구를 통해 창업 멘토링 프로그램을 운영할 때 멘티기업의 기업가적 기민성을 고려하여 효율적인 멘토링 프로그램 개발과 관련한 연구가 진행되기를 희망한다.

REFERENCE

고세훈·유왕진·이윤보(2013). 중소벤처기업의 경쟁전략과 경영성과 간의 구조적 관계에 관한 실증연구. *생산성논집*, 27(1), 225-260.

곽동신(2020). *멘토 역량 및 멘토링 기능이 다차원 신뢰와 창업의도에 미치는 영향*. 박사학위논문, 목원대학교대학원.

김기홍·김용태(2014). 창업 멘토링 교육 요인이 창업교육 만족도와 창업의지에 미치는 영향에 관한 연구. *벤처창업연구*, 9(5), 33-41.

김성환(2023). *중소기업 CEO의 기업가적 자기효능감이 기회인식, 기회활용, 그리고 경영성과에 미치는 영향*. 박사학위논문, 세종대학교 대학원.

김세웅(2009). 스포츠조직의 멘토링 척도 개발. *체육과학연구*, 20(1), 37-45.

김영태(2022). *시니어 창업지원프로그램과 창업역량이 창업의지에 미치는 영향*. 박사학위논문 호서대학교 벤처대학원.

김우영·김형길·황보윤(2018). 기업가적 기민성 영향 요인. *벤처창업연구*, 13(1), 1-10.

김이석(2014). *기업가정신 이론의 최근 전개방향과 정책적 시사점: 오스트리아학파를 중심으로*. 한국경제연구원.

박미정·이선호·황보윤(2021). 기업가적 기민성과 멘토링 및 멘토링 횟수와 기업성과 관계에서 기회인지의 매개효과 영향. *벤처창업연구*, 16(4), 1-24.

박상문·강신형·황정태(2017). 자원제약이 기술혁신 성과에 미치는 영향: 수출과 업력의 조절효과. *경영교육연구*, 32(1), 243-264.

박혜영(2018). *문화벤처의 기업가적 기민성이 기업 성과에 미치는 영향: 정부 정책의 조절 효과*. 박사학위논문, 한양대학교 대학원.

박희상·김규배(2019). 창업준비 활동 및 창업자특성이 창업성과에 미치는 영향. *기업경영리뷰*, 10(3), 273-290.

박희상·서영욱(2020). A Study on the Impact of Entrepreneurial Action and Government Support through the Network on Management Performance. *유통경영학회지*, 23(2), 19-35.

방혜민·전인오(2015). 멘토의 역량과 멘토링 기능이 창업의 초기성과만족도에 미치는 영향에 관한 연구. *한국콘텐츠학회논문지*, 15(5), 444-454.

안혜진·이승하(2020). 청년 창업 멘토링이 기업가정신과 초기 기업의 창업 성과에 미치는 영향: 심층 인터뷰와 포커스 그룹 인터뷰를 중심으로. *한국콘텐츠학회논문지*, 20(7), 560-575.

오재우·고복수·강진규(2015). 멘토링기능이 기업가정신에 미치는 영향에 관한 실증연구: 창업준비기간의 조절효과를 중심으로 *벤처창업연구*, 10(1), 129-141.

우종필(2015). 구조방정식모델에서 다차원성 개념의 항목묶음 편향에 대한 연구. *경영학연구*, 44(4), 1131-1147.

유영철·이원일(2023). 대학생의 창업교육 만족도와 창업지원제도인식, 창업멘토링이 창업의지에 미치는 영향: 창업효능감을 조절효과로. *벤처창업연구*, 18(2), 187-200.

이승민·박현희(2012). 멘토링 기능 측정 척도 개발을 위한 기초연구: 패션관련 전공 학생을 중심으로. *한국의류산업학회지*, 14(3), 390-399.

이현경·이일한(2017). CEO의 기회에 대한 기민성이 제품 혁신에 미치는 영향: 경험과 업력의 조절효과. *한국창업학회지*, 12(4), 27-49.

장완재(2022). *창업멘토링이 창업의지에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과와 워크밸류의 조절효과*. 석사학위논문, 대전대학교 일반대학원.

전동근(2020). *창업 멘토링과 창업동기가 창업의지에 미치는 영향에 관한 연구*. 석사학위논문, 중앙대학교 산업·창업경영대학원.

정욱·김성혁·한희섭(2015). 호텔조직의 특성을 반영한 멘토링기능 척도 개발. *관광학연구*, 39(10), 91-106.

조장현·박정열(2017). 창업 멘토링 척도 개발 및 타당화 연구. *벤처창업연구*, 12(5), 67-77.

조한지(2019). 창업멘토링이 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구. *한국진로창업경영학회지*, 2(2), 43-74.

최종민·조광래(2021). 혁신형 창업기업의 집적화를 위한 입지요인 탐색. *지역개발연구*, 53(3), 41-70.

추민정·김경환(2021). 창업 멘토링이 지식서비스 스타트업 경영성과에 미치는 영향. *경영교육연구*, 36(6), 237-260.

An, H. J., & Lee, S. H.(2020). The Effects of Youth Startup Mentoring on Entrepreneurship and Early Startup Business Performances: Centered on In-depth and Focus Group Interviews. *Journal of the Korea Contents Association*, 20(7), 560-575.

Adomako, S., Danso, A., Boso, N., & Narteh, B.(2018). Entrepreneurial alertness and new venture performance: Facilitating roles of networking capability. *International Small Business Journal*, 36(5), 453-472.

Allen, T. D., & Poteet, M. L.(1999). Developing Effective Mentoring Relationships:Strategies from the Mentor's Viewpoint. *The Career Development Quarterly*, 48(1), 59-73.

Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S.(2003). A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123.

Atuahene-Gima, K., & Wei, Y.(2011). The Vital Role of Problem-solving Competence in New Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 81-98.

Bang, H. M., & Jeon, I. O.(2015). A study on the Effect of Mentoring Skills and Mentoring Functions on Initial Start-up Performance and Satisfaction. *Journal of the Korea Contents Association*, 15(5), 444-454.

Baron, R. A.(2006). Opportunity Recognition as Pattern Rcognition: How Etrepreneurs "Cnnect the dots" to Identify New Business Opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104-119.

Burke, R. T.(1984). Mentors in Organizations, *Group and Organization Studies*, 9(3), 353-372.

Cha, E. J., & YOO, J.(2010), Development and Validation of the Dance Mentoring Scale(DMS). *The Korean Society of Dance, 2010(*64), 225-240

Cho, J. H., & Park, C. Y.(2017). The Development and Validation Study of the Entrepreneurial Mentoring Scale. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship,* 12(5), 67-77.

Choi, J. M., & Cho, K. R.(2021), Exploring Location Factors for Successful Agglomeration of Innovative Start-ups. *The Studies in Regional Development,* 53(3), 41-70.

Chu, M. J., & Kim, K. H.(2021). Effect of Startup Mentoring on Management Performance of a Knowledge Service Startup. *Korean Business Education Review*, 36(6), 237-260.

Evans, W. R., & Davis, W. D.(2005). High-performance Work Systems and Organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management,* 31(5), 758-775.

Folan, P., Browne, J., & Jagdev, H.(2007). Performance: Its Meaning and Content for Today's Business Research. *Computers in Industry*, 58(7), 605-620.

Gaglio, C. M., & Katz, J. A.(2001). The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness. *Small Business Economics*, 16(2), 95-111.

Ho, M. H. R., Uy, M. A., Kang. B. N. Y., & Chan, K. Y.(2018). Impact of Entrepreneurship Training on Entrepreneurial Efficacy and Alertness among Adolescent Youth. *Fronters in Education*. 3(13).

Jang, W. J.(2022). T*he Effect of Startup Mentoring on Entrepreneurial Intention: Mediating Effect of Self-Efficacy and Moderating Effect of Work Value*. Master's thesis, The Graduate School of DaeJeon

University.

Jeon, D. K.(2020). *Influence of Start up Mentoring and Entrepreneurial Motivation on Entrepreneurial Intention: Focusing on the Mentoring Effect as a parameter. Master's thesis*, Graduate School of Entrepreneurship and Industrial Management Chung-Ang University.

Jeong, W., Kim, S. H., & Han, H. S.(2015), A Development of Hotel-Mentoring Function Index (H-MFI) for Employees. *Journal of Tourism Sciences,* 39(10), 91-106.

Jo. H. J.(2019). A Study on the Effects of Entrepreneurial Mentoring on Business Performance: Testing of the Mediating Effect of Entrepreneurship Capailities. *The Journal of Korean Career·Entrepreneurship & Business Association,* 2(2), 43-74.

Kim, I. S.(2014). *Recent Developments in Entrepreneurship Theory and Policy Implications*, Korea Economic Research Institute.

Kim, K. H., & Kim, Y. T.(2014). Effects of Start-up Mentoring Educational Factors on Satisfaction with Start-up Education and Start-up Intention. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(5), 33-41

Kim, S. H.(2023). *Inspect of SME CEOs Entrepreneurial self-efficacy on opportunity recognition, opportunity exploitation and business performance*. Doctoral dissertation, The Graduate School of Sejong University.

Kim, S. W.(2009). The Development of Mentoring Scale in the Sports Organization, *Korean Journal of Sport Science*, 20(1), 37-45.

Kim, W. Y., Kim, H. G., & Hwang, B. Y.(2018). Impact Factors of Entrepreneurial Alertness, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 13(1), 1-10.

Kim, Y. T.(2020). *The Effect of Senior Entrepreneurial Support Program and Entrepreneurial Competence on Entrepreneurial Intention: Focused on the Moderating Effect of Mentoring*. Doctoral dissertation, The Graduate School of Venture, Hoseo University

Kram, K. E.(1983). Phases of Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4). 608-625.

Ko, S. H., Yoo, W. J., Lee, Y. B.(2013). The Structural Relationship between Competitive Strategy and Performance in SMEs and Venture Businesses. *Productivity Review*, 27(1), 225-260.

Kwak D. S.(2020). *Effects of Mentor Capabilities and Mentoring Functions on Multi-Dimensional Trust and Entrepreneurial Intention Formation.* Doctoral dissertation, The Graduate School of Mokwon University.

Lee, H. K., & Lee, I. H.(2017). The Impact of CEO's Alertness to Opportunity on Product Innovation: Moderating Effect of Experience and Firm Age. *Journal of the Korean Entrepreneurship Socieity*, 12(4), 27-49.

Lee, S. M., & Park, H. H.(2012). Preliminary Study for Developing a Measure of Mentoring Functions Scale: Focused on the Clothing & Textiles Majoring College Students. *Journal of the Korean Society for Clothing Industry,* 14(3), 390-399.

Lehrer, J.(2008.July.28.). The Eureka Hunt; Why do good ideas come to us when they do?, *The New Yorker-Annals of Science*. Retrieved from https://www.newyorker.com/magazine/2008/07/28/the-eureka-hunt

Lim, W. L., Yusof, M., Xavier, S. R., & Nor, L. M.(2023). It's the Company You Keep that Matters: A Atudy on Effects of Friends and Mentor on Opportunity Recognition. *International Journal of Management, Accounting, Governance and Education*, 1(1), 28-40.

Mayfield, J., Mayfield, M., & Kopf, J.(1995). Motivating Language: Exploring Theory with Scale Development. *Journal of Business Communication*, 32(4), 329-344.

McMullen, J. S., & Shepherd, D. A.(2006). Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132-152.

Murphy, P. J.(2011). A 2×2 Conceptual Foundation for Entrepreneurial Discovery Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 359-374.

Oh, J. W., Ko, B. S., & Kang, J. G.(2015). An Empirical Study of the Effects of Mentoring Functions on Entrepreneurship: Focusing on Moderating Effect of the Business Start-up Preparation Period. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(1), 129-141.

Park H. S., & Kim G. B.(2019). The Affect of Startup CEO's Activities for Startup Preparing And CEO's Characteristics on Startup Performance. *Korean Review of Corporation Management*, 10(3), 273-290.

Park, H. S., & Seo, Y. W.(2020). A Study on the Impact of Entrepreneurial Action & Government Support through the Network on Management Performance. *Journal of Distribution and Management Research*, 23(2), 19-35.

Park, H. S., Seo, Y. W., & Kim, G. B.(2019). Effects of the Characteristics of Founders & Governmental Support on Start-up Performance through Entrepreneurship & Network. *Journal of Economics, Marketing & Management*, 7(4), 20-32.

Park, H. Y.(2018). *The Effects of Entrepreneurial Alertness of Cultural Ventures on Firm Performance: Moderating Effect of Government Policy*. Doctoral dissertation, The Graduate School of Hanyang University.

Park, M. J., Lee, S. H., & Hwangbo, Y.(2021). Mediating Effect of Opportunity Recognition Among Entrepreneurial Alertness, Mentoring, & Number of Mentoring on New Ventures' Performance. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 16(4), 1-24.

Park, S. M., Kang, S. H., & Hwang, J.(2017). Resource Constraints and Technological Innovation Performance: Moderating Effects of Export and Firm Age. *Korean Business Education Review*, 32(1), 243-264.

Roundy, P. T., Harrison, D. A., Khavul, S., Pérez-Nordtvedt, L., & McGee, J. E.(2018). Entrepreneurial Alertness as

a Pathway to Strategic Decisions and Organizational Performance. *Strategic Organization*, 16(2), 192-226.

Shane, S., & Venkataraman, S.(2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

Sour, R., & Rasmussen, S.(2003). Butterfly Power in the Art of Mentoring Deaf and Hard of Healing College Students, *Mentoring and Tutoring*. 11(2). 255-272.

Tang, J., Kacmar, K. M., & Busenitz, L.(2012). Entrepreneurial Alertness in the Pursuit of New Opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77-94.

THE BANK OF KOREA(2023). *Korea Economic Outlook 2023. 2.* THE BANK OF KOREA.

Yu, J. P.(2015). The Item Parceling Bias of Multi-Dimensionality in the Structural Equation Modeling. *Korean Management Review*, 44(4), 1131-1147.

Yu, Y. C., & Lee, W. I.(2023). The Effect of Satisfaction Level with the University Entrepreneurship Education, Recognition of Support System, and Mentoring on the Entrepreneurial Intention: The Moderating Effect of Entrepreneurial Self-Efficacy. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 18(2), 187-200.

Walter, A., Auer, M., & Ritter, T.(2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of business venturing*, 21(4), 541-567.

William, R. M., Beth D. S., Melissa S. B., & Richard N. G.(2011). Commitment in Franchising: The Role of Collaborative Communication and a Franchisee's Propensity to Leave. *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, 559-581.

The Effect of Mentoring Function on Management Performance of Start-up Companies: Focusing on Entrepreneurial Alertness

Lee Jeong Ha*
Lee Dong Myung**

Abstract

The start-up rate is increasing due to the government's start-up support policy, but it is true that the continuous survival rate and growth rate of companies are lower than that of the start-up rate. As part of increasing the survival and growth rate of startups, the importance of start-up mentoring has been highlighted, and companies selected for the Government's startup support project are increasingly having mentoring opportunities for corporate growth. In order to determine the relationship between start-up mentoring and entrepreneurial alertness as a way to generate management performance, this study examined how start-up mentoring affects entrepreneurial alertness and management performance. In addition, the government's support project was divided into companies with less than three years of start-up and companies with more than three years of experience, which are the criteria for early and leap companies, and analyzed whether each group has a moderating effect. As a result of the analysis, it was found that the mentoring problem-solving function had a significant effect on the ability to evaluate entrepreneurial alertness, and the motivation function of mentoring had a significant effect on all factors of entrepreneurial alertness. In addition, although mentoring functions did not have a moderating effect on entrepreneurial alertness depending on the work history between companies less than 3 years and companies for more than 3 years, there was a difference in factors affecting entrepreneurial alertness between groups with low and high work history. The implications of this study can contribute to the advancement of start-up mentoring programs by studying the impact of mentoring factors on entrepreneurial alertness when providing mentoring to start-up companies selected for the government's start-up support project.

KeyWords: Start-up mentoring, Mentoring function, Management performance, Entrepreneurial alertness, Start-up

* FFirst Author, Ph. D. Candidate, Department of Advanced Industry Fusion, Konkuk University, jeongha@chol.com
** Corresponding Author, Professor, Department of Advanced Industry Fusion, Konkuk University, dmlee@konkuk.ac.kr