

창업자의 교환관계가 창업만족과 몰입 그리고 성과에 미치는 영향

김장호¹, 금용필^{2*}

¹계명대학교 경영학과, ²대구가톨릭대학교 창업성장학과

A study on the startup's exchange relationship influencing satisfaction, commitment and performance

Jang-Ho Kim¹, Yong-Pil Geum^{2*}

¹Lecture, Division of Business administration, Keimyung University

²Division of Start-Up & Growth, Daegu Catholic University

요약 창업자가 자신이 가진 사업 아이디어로 창업하는 경우 예기치 못한 많은 어려움에 봉착한다. 이때 창업자 주변의 도움은 성공적인 창업에 도움이 된다. 이러한 관점에서 이 연구는 창업자의 동료, 창업지원기관, 창업멘토와의 교환관계가 창업자의 만족과 몰입 그리고 성과에 주는 영향을 실증적으로 연구하였다. 대구지역에서 기술창업을 한 창업자를 대상으로 자료를 수집하여 통계적으로 분석한 결과는 다음과 같이 나타났다. 첫째, 창업동료 및 창업멘토와의 교환관계는 창업만족에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 둘째, 창업멘토와의 교환관계는 창업몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 셋째, 창업만족은 창업몰입과 창업성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 다만 창업지원기관과의 교환관계는 창업만족과 몰입에 통계적으로 유의한 영향을 주지 못하고 있었다. 그러나 일시적이고 기한을 지나는 지원보다는 창업을 함께한 동료나 조언을 해주는 멘토의 역할이 더 중요하다는 것을 시사하고 있다. 창업지원기관의 역할도 동료나 멘토의 역할 못지 않게 중요한 부분이다.

Abstract When a founder starts a business with his or her own ideas, he or she faces many unexpected difficulties. Several people or agencies may come to the assistance of the founder and contribute to the success of the start-up. From this perspective, the study empirically analyzed the impact of exchange relationships with entrepreneurs' colleagues, start-up support agencies, and start-up mentors on the entrepreneurs' satisfaction, engagement, and performance. The results of collecting data on the founders of technology start-ups in Daegu and subsequent statistical analysis were: First, the exchange relationship between start-up colleagues and start-up mentors has a positive impact on start-up satisfaction. Second, the exchange relationship with an entrepreneurship mentor has a positive impact on entrepreneurship immersion. Third, satisfaction with start-ups has a positive impact on start-up immersion and start-up performance. However, the exchange relationship with start-up support agencies was not statistically significant to the satisfaction and immersion of start-ups. This suggests that the role of colleagues and mentors who offer advice to start a business is more important than temporary and limited support. The role of the start-up support agencies is as important as that of colleagues and mentors.

Keywords : Startup, Exchange Relationship, Satisfaction, Engagement, Start-Up Performance

이 논문 또는 저서는 2019년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2019S1A5B5A07109641)

이 결과물은 2019년도 대구가톨릭대학교 교내연구비지원에 의한 것임

*Corresponding Author : Yong-Pil Geum(Daegu Catholic Univ.)

email: geum@cu.ac.kr

Received September 1, 2021

Revised September 13, 2021

Accepted January 7, 2022

Published January 31, 2022

1. 서론

창업은 새로운 일자리를 창출함과 동시에 오늘날 경제 성장을 주도할 중요한 에너지원으로 관심을 받고 있다. 이러한 현상은 과거 성장주도의 중심에 있었던 대기업들의 성장이 둔화되면서 나타난 현상으로 창업기업은 급변하는 환경의 변화에 유연하게 대응할 수 있을 뿐만 아니라 역동적인 환경변화의 틈새에서 새로운 비즈니스 모델을 탐색하여 이를 실현하는 효과도 가지기 때문이다. 정부에서도 창업기업이 가지는 이러한 장점을 이해하고 기술혁신 기반의 창업을 육성하기 위한 관심과 지원을 아끼지 않고 있다[1].

정부의 입장에서 창업은 새로운 일자리를 창출하는 원동력으로, 창업가들에게는 자신의 아이디어를 사업화로 실현하여 성장을 도모할 수 있는 기회로 관심을 받고 있다[2-4]. 그러나 창업자의 아이디어를 바탕으로 사업화한 창업기업은 대기업이나 중소·중견기업과 비교할 때 인적·물적자원의 한계와 함께 사업화의 역량도 부족한 실정이다. 많은 창업가들이 창업을 통해 목적인 바를 이루고자 하지만 2017년 기업생멸행정통계(국가통계포털, <http://www.kostat.go.kr>)에서 보듯이 창업기업의 1년 생존율은 65.3%, 5년 생존율은 28.5%로 나타나 있다. 특히 창업초기 시장진입의 실패, 매출부진, 자금경색 등으로 인해 죽음의 계곡이라 불리는 3년을 넘기지 못하고 폐업을 하는 창업자가 전체의 41.5%에 이를 정도로 창업기업이 시장에 안정적으로 진입하여 성장하는 데는 많은 어려움이 따른다. 이러한 문제점을 인식한 정부는 창업기업의 생존과 성장을 지원하기 위해 규제의 완화와 폐지를 포함한 펀드 조성과 자금 및 교육, 공간 지원을 확대하고 기존 창업에 실패한 창업자의 재도전을 지원하는 등 창업 전주기적인 지원을 위해 노력하고 있다.

창업기업은 환경의 불확실성, 경쟁의 취약성 등으로 인해 창의적인 아이디어를 가지고 사업을 시작하였음에도 불구하고 사업화로 성공하기까지 많은 위험요소를 안고 있다. 따라서 창업기업이 이러한 위험을 극복하고 시장에서 안정적으로 정착하여 성공하기 위해서는 다양한 형태의 지원이 요구된다[5]. 창업자가 가진 아이디어를 기반으로 실제로 창업을 하기 위해서는 비즈니스 모델의 설계, 사업화에 필요한 자금의 마련, 아이디어를 시작품과 시제품과 같은 유형화된 제품과 서비스로의 전환, 시장반응의 탐색, 창업공간의 마련, 마케팅을 포함한 판로의 개척 등에 이르기까지 많은 부분들이 필요하기 때문이다. 이렇게 많은 부분들을 창업자가 혼자서 감당하는

데에는 분명한 한계가 존재한다. 따라서 창업기업에게 정부나 지자체를 포함한 창업지원기관이나 창업전문가의 도움이 절실히 요구된다. 이에 정부와 지자체에서는 창업보육센터, 창조경제혁신센터, 벤처캐피탈, 엔젤투자자, 액셀러레이터 등을 통해 이들을 지원하기 위한 노력을 기울이고 있다[2,6]. 이러한 창업지원기관은 창업기업의 지원을 목적으로 사업의 잠재력을 평가하여 이들이 창업 단계의 어려움을 극복하고 성공적인 기업으로 성장하도록 지원하는 것을 목적으로 한다[7-9].

창업자가 자신의 아이디어를 사업화로 성공시키기 위해서는 정부와 지자체 그리고 민간분야 등에서 지원하는 도움이 필수적이며, 창업자의 아이디어를 사업화로 이어 줄 적절한 동반자를 만나는 것이 중요하다. 창업동반자는 창업기업을 함께 영위할 동료일 수도 있고, 멘토나 창업지원기관 혹은 투자자일 수도 있다. 창업자나 창업기업을 대상으로 한 연구들이 관심을 받기 시작하면서 창업자에게 있어 기업가정신의 중요성[1], 액셀러레이터나 엔젤투자자의 필요성과 역할[10,11] 등에 관한 연구가 학문적 혹은 실무적으로 상당한 성과를 보여주었다. 그동안의 연구는 창업자의 특성이나 창업자를 둘러싼 투자자의 역할에 관한 연구의 성과에도 불구하고 창업자를 도와줄 동료, 멘토, 창업지원기관 등 동반자의 역할과 중요성에 대한 연구는 부족한 실정이다. 창업동반자는 창업자의 시행착오를 줄여주거나, 창업의 전후방에 요구되는 자원의 네트워킹으로 기술이나 자금 혹은 판로 등 다양한 지원을 해줄 수 있고, 더 나아가 창업자가 좌절할 때 힘이 되어주기도 한다. 따라서 본 연구에서는 창업자의 성공에 창업동반자의 행동과 역할이 얼마나 영향을 미치며, 얼마나 중요한지를 살펴본다. 방법론에 있어서는 인사조직분야에서 깊이 있게 연구되어온 리더-구성원 교환관계(LMX : Leader-Member Exchange) 이론을 적용하여 창업자와 창업동료, 창업자-창업지원기관, 창업자와 멘토 간의 교환관계가 창업에 대한 만족과 몰입 그리고 성과로 이어지는지를 실증적으로 규명하였다. 이 연구는 이론적으로 교환관계에 관한 이론을 창업기업에 적용하고, 실무적으로 창업기업이 성공하는데 교환관계를 구성하는 각 차원의 중요성과 영향력을 확인하여 이들과의 관계에서 어떠한 노력을 기울여야 하는지에 관한 시사점을 제시하였다.

2. 이론적 배경

2.1 교환관계

교환관계에 관한 연구는 상호 호혜성에 기초하여 구성원의 긍정적인 태도와 행동을 예측한 Blau[12]의 사회교환론에 이론적 근거를 두고 있으며, 인사 조직분야, 마케팅 등 조직경영의 다양한 분야 및 산업군으로 확대되어 연구되고 있다. 인사조직분야에서는 주로 리더-구성원간 교환관계(LMX)와 조직-구성원간의 교환관계를 의미하는 조직후원인식(POS : Perceived Organizational Support)을 중심으로 확대되어 왔으며, 마케팅분야에서는 LMX와 POS에 더하여 고객-구성원간 교환관계(CMX : Customer-Member Exchange) 등으로 확대되고 있다[13].

LMX의 발전과정모형에서 리더와 구성원은 서로의 특성에 근거하여 상호작용하게 된다[14]. 즉, 리더는 구성원에게 역할을 부여하고 구성원의 역할수행 태도와 결과에 따라 행동하며, 구성원 또한 리더의 역할부여의도와 역할수행결과에 대한 리더의 반응에 따라 행동하게 되는데 각각의 지각에 따라 이들의 행동이 달라지게 된다. 사회교환이론[12]에서는 높은 수준의 사회적 관계를 맺고 있는 경우 강한 신뢰감을 바탕으로 상호 호혜에 대한 믿음이 형성되기 때문에 리더와 구성원은 각자의 이익뿐 아니라 상대방의 이익에도 관심을 가지며, 나아가 상대방의 이익을 더 배려하기도 한다.

Liden et al.[14]의 연구에 의하면 높은 수준의 긍정적인 LMX는 조직구성원의 직무에 대한 만족과 몰입 그리고 생산성에 영향을 미치게 된다. 또한 Bezuijen et al.[15]의 연구에서는 높은 수준의 LMX가 각자 자신의 직무수행 능력을 향상시키기 위해 더 많은 노력을 하게 된다는 것을 실증적인 결과로 제시하고 있다. 리더와 구성원이 인식한 LMX 수준이 높을수록 긍정적인 태도를 더 많이 형성하고, 서로간의 교류가 잦아져 행동에 대한 예측가능성을 높이는 효과가 있다[16]. 결국 리더와 구성원간의 상호작용을 통해 형성된 신뢰관계가 서로간의 이해와 배려를 통해 긍정적인 에너지를 발산하고 스트레스를 감소시키는 요인으로 작용할 가능성이 높다는 것을 의미한다.

2.2 관계품질 : 만족과 몰입

관계품질은 관계의 강도에 대한 총체적 평가로 관계성과 결정에 중요한 영향을 미친다[17]. 관계마케팅의 한 차원으로 연구되고 있는 관계품질은 고객이 제품이나 서비스를 제공하는 동안 물리적 환경뿐만 아니라 직원과의 커뮤니케이션이나 공간이 주는 분위기 등 다양한 차원에서 형성될 수 있다. 관계품질이 기업에게는 강력한 고객

충성도를 유발하는 선행요인으로써 매출의 증대와 긍정적인 구전효과, 고객이탈을 방지하는 효과가 있다. 또한 고객에게는 개인화된 서비스를 제공받는다는 인식을 하게 됨으로써 사회적, 심리적 혜택을 얻을 수 있다. 긍정적인 관계품질이 형성된 고객은 공간에 대한 불안감이 해소되고 직원의 행동에 대한 예측이 가능하게 되어 불확실성을 낮게 지각하고 익숙함이나 편안함을 통해 지속적으로 이용할 수 있는 유인이 생겨나게 된다. 따라서 관계품질은 일시적으로 형성되기 보다는 장기적인 관계에서 형성되며, 상호간의 이해를 통해 관계의 강도를 높게 되고 나아가 높은 전환비용을 인식하게 만들어 서로에게 고착되는 효과를 기대할 수 있다[18].

관계품질의 구성차원은 연구자마다 약간의 차이가 있기는 하나 만족, 신뢰, 몰입과 같은 변수들을 중심으로 연구되었다. Crosby et al.[19]은 만족과 신뢰를 관계품질의 구성요소로 연구하였으며, Morgan and Hunt[17]는 몰입이 관계의 강도를 결정하는 중요한 요인으로 관계의 형성은 상호 몰입에 의해 구축된다는 것을 주장하였다. 또한 De Canniere et al.[20]는 관계 품질을 측정하는 만족, 신뢰, 몰입이 서로 결합된 상태에서 상호 영향력을 행사하여 결합효과가 발생한다고 설명하고 있다.

2.3 창업성과

경영은 조직이 의미있는 목적을 설정하고 이를 효율적으로 성취하기 위해 인적·물적자원을 활용하여 조직의 일을 계획, 조직, 지휘, 통제하는 일련의 활동을 의미한다[21]. 따라서 기업의 성과는 조직이 설정한 목적을 달성하였는가에 대한 척도로 생산적 활동의 결과에 따라 얻어지는 총수익으로부터 이를 획득하기 위한 비용을 차감한 잔액의 차이를 의미한다[22]. 이러한 성과에 대한 평가는 조직이 설정한 목표를 얼마나 달성하였는가와 같은 과거 경영활동에 대한 반성과 미래 목표설정을 위해 중요한 의미를 지닌다.

창업기업을 포함한 기업의 성과는 그 기업이 추구한 다양한 경영활동의 결과에서 도출되기 때문에 특정한 경영활동을 통해 성과를 유추하는 것은 다소 무리가 따를 수 있다. 이러한 관점에서 주로 논의되고 있는 연구가 Kaplan and Norton[23]이 재무적 성과와 비재무적 성과를 함께 고려해야 한다는 점을 강조한 균형성과표에 관한 이론이다. 재무적 성과에 나타나는 지표가 과거정보를 바탕으로 한 역사적 사실이라는 한계를 극복하기 위해 학습과 성장, 내부프로세스, 고객차원과 같은 당장 재무적 성과에 반영되지는 않았지만 미래 기업의 성장과

성과개선에 영향을 줄 수 있는 척도들을 성과에 포함할 것을 주장하였다.

이와 맥을 함께하여 창업기업은 창업자가 자신을 포함한 창업동료, 주변인들의 도움을 통해 사업을 영위해 나가는 것이 일반적이기 때문에 영업이익, 매출액 등과 같은 재무분석 지표에 기초하여 창업성과를 논의하는데는 무리가 따를 수 있다. 특히 창업기업은 창업 후 7년을 지나지 않은 기업으로 비즈니스모델의 정립, 제품과 서비스의 개발과 고도화, 사업의 방향전환 등을 위한 투자가 이루어져야 하므로 대부분의 경우 계량화된 재무적 지표를 통한 성과보다는 창업자가 당면하고 있는 상황에서의 성과를 확인하는 것이 바람직하다. 이러한 측면에서 Mahmood and Norshafizah[24]는 창업의 경우 창업자가 자신이 사업화를 통해 추구하고자 한 바를 달성해 나가고 있는가로 판단해야 한다고 주장하였다.

3. 연구모형 및 연구방법

3.1 연구모형과 가설

교환관계에 관한 연구가 이론과 실무분야에서 상당한 성과를 거두고 있음에도 불구하고 창업기업 분야에 대한 교환관계에 관한 연구는 거의 이루어지지 않고 있다. 앞서 선행연구에서 살펴본 바와 같이 교환관계는 긍정적인 에너지를 유발하고, 예측을 가능하게 하며, 신뢰수준을 향상시키는 효과가 있다. 이 연구에서는 창업자 입장에

서 요구되는 교환관계로 창업자의 동료, 창업지원기관, 멘토와의 교환관계를 중심으로 하였다.

처음 사업을 시작하는 창업자에게 창업에 뜻을 같이하고 의기투합하여 함께 사업을 영위하고자 하는 동료는 매우 중요한 사람이다. 창업에서 동료는 사업 아이디어를 함께 고민하면서 아이디어를 발전시키는 역할을 하기도 하고, 아이디어를 제품과 서비스로 완성하는데 도움이 될 수 있다. 또한 생산한 제품과 서비스를 시장에 성공적으로 진입시키기도 하고 시장을 확대하는데도 필요하며, 창업자 혼자서 감당하기 어려운 재무적인 측면에서 도움이 되기도 한다. 창업자가 사업을 시작하면서 직면하게 되는 수많은 어려움을 함께 헤치고 나갈 동료는 사업을 성공적으로 이끄는데 도움이 된다.

또한 창업자는 스스로 아이디어를 제품과 서비스로 만들어내는데 한계가 있다. 창업지원기관은 창업자가 아이디어를 제품과 서비스로 구현할 수 있도록 기술적인 지원과 함께 사업화에 필요한 다양한 지원을 해준다. 창업자의 아이디어를 지식재산권을 통해 보호해주는 사업에서부터 시제품제작, 인증지원, 마케팅 및 판로개척, 투자유치, 해외시장진출에 이르기까지 다양한 형태의 지원을 통해 창업자를 도와주는 역할을 한다. 창업자가 필요로 하는 시기에 적절한 사업화 지원은 소위 일컫는 ‘죽음의 계곡’을 극복하고 도약성장할 수 있는 계기가 될 수 있다.

창업자가 기업을 경영한 경험이 있다고 하더라도 창업하고자 하는 분야에 대한 정보, 창업의 절차, 창업자가 가진 아이디어의 사업화 방법, 자금, 네트워킹 등의 정보가 부족할 수 있는데 창업멘토가 이러한 활동을 도와줄

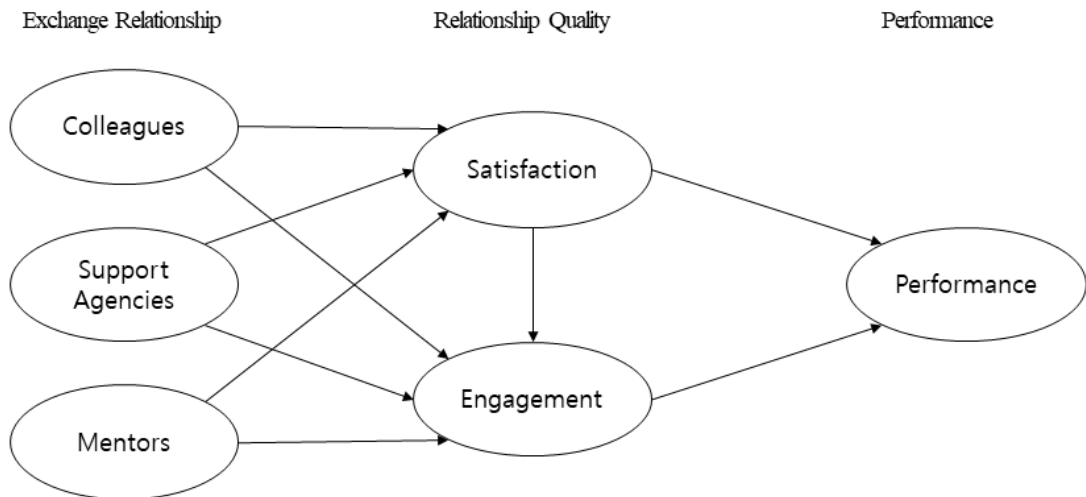


Fig. 1. Research Model

수 있다. 풍부한 경험이 있는 멘토가 위기상황에서 타개가 절실한 스타트업 애로지원에서 창업기획자로서 사업의 전과정을 도와주고 대외적인 네트워크까지 도와준다면 창업자에게는 더할나위 없는 조력을 얻게되는 것이다.

한편, 창업자의 창업만족은 계속사업을 영위할 수 있는 유인이 된다. 따라서 앞서 살펴본 창업동료, 창업지원기관, 창업멘토와의 교환관계에 따라 창업만족과 몰입의 수준도 달라질 수 있다. 그리고 창업에 만족한 창업자는 창업활동에 더욱 몰입하게 하며, 창업만족과 창업몰입은 창업자가 기대한 수준의 창업성과를 달성할 수 있다.

이 연구는 이상에 기술한 내용을 바탕으로 창업자와의 교환관계를 형성하는 요인을 동료, 창업지원기관, 멘토로 구성하고 이들과의 교환관계가 창업에서의 교환품질 즉, 창업만족과 창업몰입에 미치는 영향 그리고 성과와의 관계를 살펴보고자 한다. 창업자의 교환관계, 만족과 몰입 그리고 성과간의 관계를 Fig. 1과 같이 연구모형으로 나타내고 이에 관한 가설을 제시하였다.

가설 1. 창업자의 교환관계는 창업만족에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 1.1 창업자-창업동료의 교환관계는 창업만족에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 1.2 창업자-창업지원기관의 교환관계는 창업만족에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 1.3 창업자-멘토의 교환관계는 창업만족에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 2. 창업자의 교환관계는 창업몰입에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 2.1 창업자-창업동료의 교환관계는 창업몰입에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 2.2 창업자-창업지원기관의 교환관계는 창업몰입에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 2.3 창업자-멘토의 교환관계는 창업몰입에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 3. 창업만족은 창업몰입에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 4. 창업만족은 성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 5. 창업몰입은 성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

3.2 연구방법

이 연구에서 제안한 연구모형과 가설은 통계적인 방법

에 의해 실증적인 방법으로 검정하였다. 먼저 선행연구를 검토하여 이 연구에서 달성하고자 하는 연구목적의 당위성을 확인하였다. 연구모형에서 제안한 변수의 측정을 위해 선행연구에서 신뢰성과 타당성이 인정된 구조화된 측정도구를 창업자의 환경에 적합하도록 문항을 정제하였다. 이 연구에 사용된 측정도구와 관련된 선행연구는 교환관계는 Liden et al.[14]의 연구를 인용하였고, 관계품질의 창업만족은 Crosby et al.[19], 정서적 몰입은 Morgan and Hunt[17]의 연구를 활용하였다. 그리고 이 연구의 종속변수로 사용된 성과는 Mahmood and Norshafizah[24]와 Hooley et al.[25]의 연구에서 사용된 측정도구를 활용하였다.

질문지법을 활용하여 자료를 수집하였으며, 질문지는 측정도구에 대해 동의하는 정도가 높으면 7점 그렇지 않

Table 1. Measurement

Variable	Measurement
Colleagues Exchange Relationship [14]	ex1 Start up colleagues makes a significant contribution to business.
	ex2 Start up colleagues' efforts are of great help to business.
	ex3 Start up colleagues' efforts are effective.
	ex4 Start up colleagues play a leading role and share responsibility.
Support Agencies Exchange Relationship [14]	ex5 Start up-support agencies play a crucial role in the success of supporting business.
	ex6 Start up-support agencies are of help to the success of supporting business.
	ex7 Start up-support agencies work effectively with supporting business.
	ex8 Trust in start up-support agencies can lead to the success of supporting business.
Mentors Exchange Relationship [14]	ex9 I need mentors for business.
	ex10 The relationship with mentors is of great help to business.
	ex11 Mentors meet my needs in business.
	ex12 Mentors propose the desirable direction of my business.
Satisfaction [19]	rq1 I think it is good to start this business.
	rq2 This business gives me pleasure.
	rq3 I take delight in this business.
	rq4 I am proud of myself for starting this business.
Emotional Engagement [17]	rq5 I am committed to the success of this business.
	rq6 I put my career on the line in this business.
	rq7 I think a lot about how I make this business a success.
	rq8 I get more interested in my business in the process of business.
Performance [24,25]	suc1 My business is successful at the present stage.
	suc2 This business obtains desirable results at the present level.
	suc3 This business obtains desirable results as planned.

으면 1점에 가깝게 응답하도록 하는 7점 서열척도로 구성하였다. 완성된 설문지는 창업자들의 수준에서 이해하고 응답할 수 있는지를 확인하기 위해 K-ICT창업멘토링 센터 전문가 3명으로부터 사전에 확인하였다.

통계적 검정을 위한 자료의 수집은 대구창업포럼협회에서 주관하는 창업특강, 오픈멘토링에 참여한 창업자를 대상으로 하였다. 창업특강 및 오픈멘토링을 하는 과정에서 연구자가 자료수집의 취지를 설명하고 창업자들로 부터 설문응답을 받았으며, 2021년 2월부터 2개월간 3개의 행사로부터 수집하였다. 전체 300부의 설문지를 배포하여 234개의 자료를 회수하였으며, 이 가운데 설문을 끝까지 완성하지 않았거나, 하나의 번호에만 집중적으로 응답하는 등 응답의 성실도가 낮은 설문지는 제외하고 206부를 통계분석에 활용하였다.

4. 실증분석

4.1 자료의 인구통계학적 특성

자료의 인구통계학적 특성은 성, 학력, 연령대, 창업업력, 업종을 조사하였다. 성비는 남성이 55%(114명), 여성이 45%(92명)의 분포를 보이고, 학력별로는 4년제 대학졸업이 52%(107명), 대학원 25%(52명) 그리고 2년제

Table 2. Demographic characteristics of the data

		Frequency	Ratio
Sex	Female	92	44.66
	Male	114	55.34
	Sum	206	100.00
Grade	Grade(2yr)	27	13.11
	Grade(4yr)	107	51.94
	Graduate school	52	25.24
	Sum	206	100.00
Age	20 less	29	14.08
	30 less	61	29.61
	40 less	63	30.58
	50 above	53	25.73
	Sum	206	100.00
History	3year less	131	63.59
	5year less	48	23.30
	7year less	27	13.11
	Sum	206	100.00
Industry	Manufacture	72	34.95
	Service	80	38.83
	ICT	47	22.82
	Others	7	3.40
	Sum	206	100.00

대학졸업이 13%(27명)이었다. 연령대별로는 30대와 40대를 합쳐 60%(124명)이었고, 50대 이상이 25%(53명) 그리고 20대가 뒤를 이었다. 창업기업은 창업을 한지 7년이 지나지 않은 기업으로 업력을 살펴보면 창업초기인 3년이하라고 응답한 비율이 63%(131명)으로 가장 많았고 5년 이하가 23%(48명), 7년 이하가 13%(27명)으로 나타났다. 업종별로는 서비스업이 39%(80명), 제조업이 35%(72명), ICT가 23%(47명) 그리고 기타가 뒤를 이었다.

4.2 자료의 신뢰성과 타당성

수집된 자료가 연구모형과 가설을 검정하기에 적합한가를 분석하기 위해 신뢰성과 타당성을 확인요인분석을 통해 살펴보았다. 확인요인분석에서 창업자-동료 교환관계의 네 번째, 창업자-지원기관 교환관계의 세 번째, 그리고 성과의 세 번째 측정도구가 요인부하량 0.50 이하로 나타나 이들 측정도구를 제외한 후 확인요인분석을 실시하였다. 그 결과 확인요인분석의 요인부하량은 모두 0.80 이상으로 검정통계량은 모두 통계적으로 유의하게 나타났으며, 이는 Hair et al.[26]이 제안한 기준인 0.60 이상을 충족하고 있다. 요인부하량을 이용한 복합신뢰성의 분석에서는 창업자-동료 교환관계가 0.93, 지원기관 교환관계가 0.92, 멘토 교환관계가 0.93, 창업만족이 0.96, 창업몰입이 0.94, 성과가 0.91로 Hatcher[27]가 제안한 신뢰성이 높다고 판단되는 0.80 이상의 값을 보여주고 있다. 평균분산추출계수 또한 Fornell and Larcker[28]가 타당성을 인정하는 기준으로 제시한 0.50 이상으로 창업자-동료 교환관계가 0.82, 지원기관 교환관계가 0.79, 멘토 교환관계가 0.79, 창업만족이 0.86, 창업몰입이 0.78, 성과가 0.85로 나타났다.

확인요인분석에 대한 적합도는 $\chi^2/df = 378.81(155)$, $\chi^2/df = 2.44$ (기준: 3 ~ 5 이하), GFI=0.85(기준: >0.80~0.90), AGFI=0.80(기준: >0.80), CFI=0.95(기준: >0.90), RMSEA=0.08(기준: <0.08 혹은 <0.10)로 나타났으며, 이는 Hair et al.[26], Hatcher[27]의 저서에서 요구하는 기준을 충족하고 있다.

자료의 판별타당성을 확인하기 위해 상관관계계수와 평균분산추출계수의 제공근값을 비교하였다. Fornell and Larcker[28]는 상관관계계수가 평균분산추출계수의 제공근값보다 낮게 나타나야 판별타당성이 인정되는데 Table 4에서 보는 바와 같이 상관관계계수가 평균분산추출계수의 제공근값보다 모두 낮은 것으로 나타나 판별타당성이 인정된다는 것을 보여주고 있다.

Table 3. Confirmation factor analysis

Measurement	Estimate	t-value	CR	AVE	
Colleagues Exchange Relationship	ex1	0.894	-	0.933	0.823
	ex2	0.937	20.884		
	ex3	0.889	18.819		
Support Agencies Exchange Relationship	ex5	0.883	-	0.919	0.790
	ex6	0.941	19.807		
	ex8	0.840	16.223		
Mentors Exchange Relationship	ex9	0.800	-	0.937	0.789
	ex10	0.918	15.989		
	ex11	0.934	16.391		
Satisfaction	ex12	0.894	15.349	0.961	0.860
	rq1	0.906	-		
	rq2	0.959	25.212		
	rq3	0.949	24.404		
Engagement	rq4	0.894	20.477	0.940	0.797
	rq5	0.912	-		
	rq6	0.856	18.372		
	rq7	0.881	19.677		
	rq8	0.921	22.194		
Performance	suc1	0.922	-	0.910	0.835
	suc2	0.906	14.444		

Table 4. The result of discriminant Validity

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1)	0.907					
(2)	0.528	0.889				
(3)	0.578	0.738	0.888			
(4)	0.688	0.614	0.699	0.927		
(5)	0.661	0.623	0.714	0.888	0.893	
(6)	0.509	0.319	0.352	0.603	0.586	0.914

* \sqrt{AVE}

(1) Colleagues Exchange Relationship, (2) Support Agencies Exchange Relationship, (3) Mentors Exchange Relationship, (4) Satisfaction, (5) Engagement, (6) Performance

4.3 연구모형과 가설의 검증

이 연구에서 제안한 창업자와 동료, 창업지원기관, 창업멘토와의 교환관계가 관계품질로 제시한 창업만족과 창업몰입 그리고 성과로 이어지는 관계를 검증하였다. 제안한 연구모형의 적합도를 살펴본 결과 $\chi^2_{df} = 388.19(158)$, $\chi^2/df = 2.46$, GFI = 0.85, AGFI = 0.80, CFI = 0.95, RMSEA = 0.08로 앞서 확인요인분석에서 제시한 적합도의 기준값들을 대부분 충족하는 것으로 나타났다.

창업자의 교환관계가 창업만족에 미치는 영향을 살펴보면 창업자-동료 교환관계의 영향력은 0.390, 창업자-멘토 교환관계의 영향력은 0.467로 유의수준 0.01에서

통계적으로 유의하게 나타났다. 다만, 창업자-지원기관의 영향력은 0.121이나 관측유의수준이 0.109로 통계적인 유의성을 확인하지 못하였다.

창업자의 교환관계가 창업몰입에 미치는 영향은 창업자-멘토 교환관계가 0.171로 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하게 나타났고, 그 외 동료 및 창업지원기관의 영향력은 각각 0.054, 0.038로 통계적인 유의성을 확인하지 못하였다.

이 연구에서 관계품질로 구성한 창업만족과 창업몰입의 관계는 영향력의 크기가 0.678로 유의수준 0.01에서 통계적으로 유의하게 나타났다.

관계품질과 성과의 관계에서 창업만족이 성과에 미치는 영향력은 0.493으로 유의수준 0.01에서 통계적으로 유의하게 나타났으며, 창업몰입과 성과의 관계는 0.288로 나타났으나 통계적 유의성은 발견하지 못하였다.

Table 5. Hypotheses test result

	Path	Estimate	t-value
Exchange Relationship	colleagues → Satisfaction	0.390	6.435**
	support agencies → Satisfaction	0.121	1.603
	mentors → Satisfaction	0.467	4.441**
	colleagues → Engagement	0.054	1.101
	support agencies → Engagement	0.038	0.676
	mentors → Engagement	0.171	2.118*
	Satisfaction → Engagement	0.678	10.395**
	Satisfaction → Performance	0.493	2.631**
	Engagement → Performance	0.288	1.439

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

이 결과에 의하면 몇 가지 의미를 가진다. 먼저 창업자는 창업을 함께 시작한 동료와의 교환관계에서 만족을 지각하고 있으며, 혼자 사업을 시작하는 것보다 더 즐겁고 만족스럽게 사업을 영위해 나갈 수 있다. 둘째, 창업자-멘토의 교환관계는 창업만족과 창업몰입에 긍정적인 영향을 주는데 창업멘토가 주는 오랜 경험을 통한 노하우는 창업자로 하여금 만족하게 함과 동시에 사업에 더 몰입할 수 있게 한다. 창업자에게 창업기업이 나아가야 할 방향을 제시해 주기도 하고, 어려운 상황이나 환경에 직면했을 때 해결책을 제시하거나, 사업의 성과에 긍정적인 결과를 가져다 줄 다양한 조건들이 창업자로 하여금 만족과 사업에 더 몰입할 수 있도록 한다는 것이다. 다만, 창업지원기관과의 교환관계에서는 통계적 유의성

을 확인하지 못하였다. 창업지원기관은 각종 사업을 통해 창업에 필요한 지원을 하고 있다. 아이디어를 사업화가 가능하도록 발전시키거나, 비즈니스모델의 수립, 인증 및 지식재산권 획득, 교육, 컨설팅, 시제품제작, 마케팅 및 판로개척, 글로벌시장 진출 등 창업에서 요구되는 전체적인 활동들을 지원하고 있다. 그럼에도 불구하고 창업자와의 교환관계에서 통계적으로 유의하지 못한 결과로 나타난 것은 동료나 멘토에 비해 유대감이 낮은데서 비롯된 것으로 보여진다.

5. 결론

기술기반의 창업은 신성장동력을 창출하고 미래 산업을 주도할 중요한 영역으로 자리잡고 있다. 그동안 산업을 주도해온 대기업들의 성장이 정체되고 있으며, 이들 대기업에만 의존해서는 국가경쟁력을 향상시키는데 한계가 있다는데 인식을 같이하고 정부에서는 창업지원을 확대하고 있는 추세이다.

대부분의 창업기업은 중소기업, 중견, 대기업에 비해 태생적으로 인적, 물적자원의 한계를 가지고 시작한다. 따라서 창업기업이 성공적으로 시장에 안착하기 위해서는 창업자를 둘러싼 이해관계자들의 다양한 지원이 필수적이다. 기업을 운영해본 경험이 없는 창업자에게 기업운영의 기본적인 지식, 죽음의 계곡에 대한 극복과 성장에 이르기까지 입체적인 지원이 요구된다. 또한 창업자가 가진 아이디어를 정제하여 제품이나 서비스로 만들기까지 기술과 자금이 소요될 뿐만 아니라 마케팅을 포함한 판로개척까지 많은 시간과 노력을 필요로 한다. 이러한 과정에서 창업자가 지치거나 포기하지 않고 창업에 만족하고 몰입할 수 있도록 도와주는 창업동료, 창업지원기관, 멘토 등의 역할이 중요하다. 이러한 이해관계자의 역할이 초기창업기업의 생존율을 높이고 죽음의 계곡을 슬기롭게 헤쳐나가 성장을 도모하는데 도움을 줄 수 있기 때문이다. 본 연구는 이러한 점에 착안하여 창업자를 둘러싼 이해관계자와의 교환관계가 창업자의 만족과 창업에의 몰입 그리고 성과에 어떤 영향을 미치는지 파악하고자 하였다.

이 연구의 결과에서 창업자와 동료 그리고 창업자와 멘토의 교환관계는 창업만족에, 창업자와 멘토의 교환관계는 창업몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 창업자의 창업동료는 계속기업의 원칙에 입각하여 사업을 지속적으로 영위해 나가야 하는 입장에 있다. 창

업을 하면서 겪게되는 복잡하고 어렵고 예기치 못한 환경에서 창업동료는 심리적으로나 재정적으로나 큰 힘이 된다는 것으로 보여주고 있다. 또한 창업자를 도와주는 멘토는 일시적으로 겪는 애로를 해결해주는데서부터 사업의 시작부터 죽음의 계곡을 극복하고 성장하는데 해결사의 역할을 감당한다. 먼저 사업을 시작했던 경험을 토대로 자신이 어려움을 극복한 방법이나 노하우, 멘토가 보유한 네트워크 등 선배기업가로서, 자문가로서 창업자와 함께할 동반자로서의 역할을 할 때 창업자는 창업만족과 창업몰입을 지각하게 되는 것이다.

이 연구에서 제시한 교환관계를 구성하는 동료, 창업지원기관, 멘토는 창업자가 창업사업을 영위하는데 도움이 되는 동반자들이다. 그럼에도 불구하고 창업지원기관과의 교환관계가 창업만족과 창업몰입에 긍정적인 영향을 준다는 통계적인 사실을 확인하지 못하였다. 이는 창업지원기관과의 교환관계가 연속성이나 친밀감과 같은 부분에서 창업동료나 창업멘토와의 교환관계보다 다소 낮기 때문으로 인식된다. 창업지원기관에서 지원하는 사업은 대부분 당해연도 지원에 그치기 때문에 계속사업을 해나가는 창업동료나 지속적인 도움을 필요로 하는 멘토와 달리 지원의 기한의 정함이 있다는데서 기인한 결과로 판단된다.

이 연구의 결과를 통해 창업자가 어떤 동료들과 창업을 해야하는지, 그 동료는 무엇을 해야하는지를 가이드해줄 수 있을 것이다. 또한 창업지원기관은 창업자를 위해서 어떤 액셀러레이팅 프로그램을 만들어야 하는지 그리고 창업자가 필요로 하는 멘토는 어떤 역할을 해야하는지에 대한 설명을 해줄 수 있다고 판단된다. 물론 창업자의 역량이나 환경 그리고 영위하고자 하는 산업의 영역 등에 따라 교환관계는 다르게 나타날 수도 있으나 보편적인 차원에서 창업지원기관의 역할이나 지원프로그램의 개발, 정책적 지향 등에 대한 가이드라인을 제시해줄 수 있을 것으로 기대한다. 또한 창업과 관련한 컨설턴트나 멘토의 양성과정에 필요한 교육프로그램의 개발에도 활용할 수 있을 것이다.

References

- [1] S.J. Kwon, "The Effect of Product Innovation, Process Innovation, and Marketing Innovation on Innovation Capability and Knowledge Sharing of Ventures : Focusing on the Moderating Effect of Business Area," Journal of the Korean Entrepreneurship Society,

- Vol.12, No.4, pp.97-122, 2017.
DOI: <http://doi.org/10.24878/tkes.2017.12.4.97>
- [2] H.H. Lee, Y. Hwangbo, C-H. Gong, "A Study on the Factors that Determine the Initial Success of Start-Up," *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, Vol.12, No.1, pp.1-13, 2017.
DOI: <http://doi.org/10.16972/apibve.12.1.201702.1>
- [3] S.J. Cho, S.M. Lee, B-J. Park, "'Lean Startup' : The way to Reduce the Failure Rate of Startups," *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, Vol.9, No.4, pp.41-53, 2014.
DOI: <http://doi.org/10.16972/apibve.9.4.201408.41>
- [4] A.S. Amezcua, M.G. Grimes, S.W. Bradley, J. Wiklund, "Organizational sponsorship and founding environments: a contingency view on the survival of business-incubated firms, 1994-2007," *Academy of Management Journal*, Vol.56, No.6, pp.1628-1654, 2013.
- [5] J.C. Jarillo, "Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources," *Journal of Business Venturing*, Vol.4, No.2, pp.133-147, 1989.
- [6] Y. Choi, D. Kim, "A Comparative Study of the Accelerator and Venture Capital through Investment Behavior," *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, Vol.11, No.4, pp.27-36, 2016.
DOI: <http://doi.org/10.16972/apibve.11.4.201608.27>
- [7] Y.J. Kim, S. Yum, "Understanding and Policy Direction of Venture Accelerators," *KISDI Premium Report*, Vol.14, No.2, pp.1-16, 2014.
- [8] J. Lee, "A leading role in popularizing start-ups, Accelerator," *Entrepreneurship Korea*, Vol.1, pp.7-10, 2016.
- [9] S.L. Cohen, "What do accelerators do? Insights from incubators and angels," *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, Vol.8, pp.19-25, 2013.
- [10] Y-S. Kwon, Y. Hwangbo, J-H. Lee, "Key Factors Affecting a Startup Entrepreneur's Choice of Accelerator," *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, Vo.14, No.1, pp.33-46, 2019.
DOI: <http://doi.org/10.16972/apibve.14.1.201902.33>
- [11] S.W. Kim, "Roles and Issues of Accelerators in the Startup Ecosystem ," *Science & Technology Policy*, Vol.25, No.6, pp.20-25, 2015.
- [12] P. Blau, *Exchange and power in social life*, Wiley, NY, 1964.
- [13] M. Yoon, "An Extended View of Employee Exchange Relationships and Its Effects on Job-related Attitudes and Service Performance," *Korean Journal of Marketing*, Vol.24, No.2, pp.51-79, 2009.
UCI : G704-000341.2009.24.2.001
- [14] R.C. Liden, B. Erdogan, S.T. Wayne, R.T. Sparrowe, "Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.27, pp.723-746, 2006.
- [15] X.M. Bezuijen, K. van Dam, P.T. van den Berg, H. Thierry, "How leaders stimulate employee learning: A leader-member exchange approach," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.83, No.3, pp.673-694, 2010.
- [16] E-K. Bae, W.H. Park, D-Y. Kim, "Mediating Effects of Informal Learning Activity on the Relationship between Leader-Member Exchange(LMX) and Job Involvement in Lifelong Educators," *Andragogy Today*, Vol.18, No.3, pp.167-185, 2015.
DOI: <http://doi.org/10.22955/ace.18.3.201508.167>
- [17] R.M. Morgan, S.D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.58, No.3, pp.20-38, 1994.
- [18] H.H. Bauer, G. Mark, L. Mark, "Building Consumer Relations over Internet," *Industrial Marketing Management*, Vol.31, No.2, pp.155-163, 2002.
- [19] L.A. Crosby, K.R. Evans, D. Cowles, "Relationship Quality in Services Selling: an Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, Vol.54, No.3, pp.68-81, 1990.
DOI: <https://doi.org/10.2307/1251817>
- [20] M.H. De Canniere, P. De Pelsmacker, M. Geuens, "Relationship Quality and the Theory of Planned Behavior Models of Behavioral Intentions and Purchase Behavior," *Journal of Business Research*, Vol.61, No.2, pp.82-92, 2009.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2008.01.001>
- [21] H. Koontz, "The Management Theory Jungle Revisited," *Academy of Management Review*, Vol.5, No.4, pp.175-187, 1980.
DOI: <https://doi.org/10.2307/257427>
- [22] S-J. Baek, Y-H. Kim, H.S. Kim, W.M. Han, B. Yoon, J-S. Woo, H-J. Kim, "The Effects of Value Chain Activity on General Hospital Management Performance", *Korean Journal of Hospital Management*, Vol.19, No.3, pp.11-28, 2014.
UCI : G704-001432.2014.19.3.002
- [23] R.S. Kaplan, D.P. Norton, "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review*, Vol. Jan-Feb, pp.71-79, 1992.
- [24] R. Mahmood, H. Norshafizah, "Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Women-Owned Small and Medium Enterprises in Malaysia: Competitive Advantage as a Mediator," *International Journal of Business and Social Science*, Vol.4, No.1, pp.82-89.
<http://repo.uum.edu.my/id/eprint/12295>
- [25] G.J. Hooley, E.G. Gordon, W.C. John, F. John, "The Performance Impact of Marketing Resources," *Journal of Business Research*, Vol.58, No.1, pp.18-27, 2005.
DOI: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00109-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00109-7)
- [26] J.F. Hair, Jr., W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson,

R.L. Tatham, Multivariate Data Analysis, Pearson Prentice Hall, NJ, 2006.

- [27] L. Hatcher, A Step by Step Approach to Using SAS for Factor Analysis and Structural Equation Modeling, SAS Publishing, NC, 2003.
- [28] C. Fornell, D.F. Larcke, "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," Journal of Marketing Research, Vol.18, No.1, pp.39-50, 1981.
DOI: <https://doi.org/10.2307/3151312>
-

김 장 호(Jang-Ho Kim)

[정회원]



- 1997년 8월 : 계명대학교 대학원 경영학과 (경영학석사)
- 2009년 2월 : 계명대학교 대학원 경영학과 (경영학박사)
- 2005년 3월 ~ 현재 : 계명대학교 경영학과 강사

<관심분야>

기업가정신, 창업, 마케팅

금 용 필(Yong-Pil Geum)

[정회원]



- 1995년 8월 : 영남대학교 환경보건대학원 환경공학(공학석사)
- 2014년 2월 : 경일대학교 건설공학대학원 건설공학(공학박사)
- 1991년 5월 ~ 2011년 5월 : SD 건설주식회사 이사

- 2012년 9월 ~ 현재 : 대구가톨릭대학교 경영대학원 창업성장학과 학과장

<관심분야>

창업, 마케팅, 건설공학, 환경공학