

창업 CEO의 특성이 신생기업의 제휴 형성에 미치는 영향: 사회적 네트워크 관점을 바탕으로*

안광준

서울대학교 경영대학 석사
(strategy@snu.ac.kr)

채희원

서울대학교 경영대학 석사
(heewon.chae@gmail.com)

송재용(교신저자)

서울대학교 경영대학 교수
(jsong@snu.ac.kr)

조승아

서울대학교 경영대학 교수
(tcho@snu.ac.kr)

.....

본 연구는 사회적 네트워크 관점을 기반으로 하여 창업 CEO의 특성이 초기 단계 기업의 제휴 형성에 미치는 영향을 이론적으로 고찰하고 실증적으로 검증하는데 주 목적이 있다. 사회적 네트워크 관점은 특정 주체가 형성하고 유인하는 네트워크 관계들이 주체의 신뢰와 합법성에 영향을 미치고 향후 전략적 의사결정에 기회집단으로 활용될 수 있음을 설명하는 이론적 단초를 제공한다. 이러한 맥락에서 본 논문은 창업 CEO의 특성 중 개인적 경험과 외부 가시성에 초점을 맞추어 이론적 배경을 살펴보고 이에 해당하는 가설을 설정하였다. 보다 구체적으로, 창업 CEO의 창업이전 근무연한, 근무직장 수, 대기업 근무경험 그리고 창업 CEO의 외부 가시성을 나타내는 미디어 노출을 독립변수로 한 연구 가설을 설계하였다. 가설을 검증하기 위해 본 연구에서는 1998년부터 2004년까지 116개의 신생 벤처기업을 대상으로 패널데이터를 구성하여 406개의 연구표본으로 실증 분석을 수행하였다. 분석 결과 창업 CEO의 창업이전 근무연한과 근무직장 수는 초기 단계 기업의 제휴 형성에 있어서 긍정적인 영향을 미친다는 점을 확인하였다. 또한, 창업 CEO의 미디어 노출 역시 제휴 형성에 대해 유의한 설명력을 가지고 있음을 검증하였다. 따라서 본 연구는 창업 CEO의 창업이전 경험과 외부 가시성이 실질적으로 초기 단계 기업이 제휴를 형성하는 데 있어 중요한 요인으로 작용할 수 있음을 시사하고 있다.

주제어: 창업 CEO, 신생 벤처기업, 제휴 형성, 창업이전 경험, 외부 가시성

.....

1. 서론

기업간 전략적 제휴는 이제 일반적인 현상이 되어가고 있다. 기업간 연결(interfirm linkage)이나 제휴 형성에 대한 이해를 돕는 설명은 크게 두 가지로 나누어질 수 있다. 첫째는 기업의 자원에 대한 필요에 초점을 맞춘 설명으로써 이 관점에 따

르면, 기업은 필요한 자산을 얻고(Harrigan, 1988; Nohria and Garcia-Pont, 1991; Hagedoorn and Schakenraad, 1994) 새로운 역량을 배우거나(Kogut, 1988; Powell et al, 1996; Baum et al, 2000) 다른 회사에 대한 의존성을 관리하여(Salancik and Pfeffer, 1978), 경쟁에서 뒤쳐지지 않기 위해(Garcia-Pont and Nohria, 2002) 다른 기업과 제휴를 맺는다. 제휴 형성에

대한 두 번째 설명은 사회적 네트워크 관점(social network perspective)으로 기업 간 연결의 양상은 이전의 기업 간 관계를 반영하는 것이라는 주장이다(Gulati, 1995; Gordon et al, 1997; Gulati and Gargiulo, 1999). 이 관점에 의하면, 기업이 새로운 관계를 맺는 능력은 이전에 형성된 네트워크 구조상의 기업의 연결 정도와 지위에 의해 결정된다. 이러한 자원기반 관점과 사회적 네트워크 관점 모두 기업 간 네트워크 관계를 기업의 성장과 지속에 필요한 자원을 얻는 중요한 경로로써 파악하고 있다.

이러한 면에서 특히, 신생기업에 있어서 제휴 형성은 더욱 중요하게 여겨지고 있다. 새로 설립된 기업은 기업의 상황에 따라 자원에 대한 접근과 다른 기업과의 관계에 대한 정도가 매우 다르고 이는 회사의 초기 운명에 큰 차이를 가지고 올 수 있다(Fichman and Levinthal, 1991; Baum, 1996). 기존의 많은 연구들에서 신속성이 기업의 생존에 중요한 요인으로 작용하는 경우, 제휴가 자원과 역량을 얻는 경로로써 중요한 역할을 한다는 것을 주장하고 있는데(e.g. Teece, 1992; Gulati, 1998). 이런 맥락으로 볼 때 제휴는 자원이 제한된 신생기업에 특별히 도움이 된다고 할 수 있다. 다시 말해서, 기업발생 초기단계의 제휴 네트워크 형성은 다른 기업과의 관계구축을 통해 신생기업이 스스로 쉽게 획득 혹은 구축할 수 없는 자원을 기업으로 가져다줌으로써 신생기업과 소기업으로서의 불리함(liabilities of newness and smallness)을 극복하게 해 준다는 것이다(Baum et al, 2000). 하지만, 기업의 초기 출현 단계에 내재하는 낮은 합법성(legitimacy)은 신생기업이 제휴 파트너로서 선택되는데 불이익을 준다. 이는 기업이 다른 기업과 협력 관계를 맺을 때 상대방의 자원 및 역

량을 비롯하여 신뢰, 명성 및 지위 등을 함께 얻는다는 상호 호혜성(reciprocal relationships)의 특성에 기인한다(Stuart et al, 1999). 상호 호혜성으로 인해 기업들은 일반적으로 높은 명성과 합법성을 지닌 제휴 파트너를 선택하려 한다. 이러한 측면에서 기존 기업에 비해 상대적으로 낮은 합법성을 지니게 되는 신생기업은 잠재적 제휴자의 후보로 오르기에 쉽지 않을 뿐 아니라 제휴를 성사하는데 있어 어려움을 겪는다. 또한, Delmar and Shane(2004)은 신생기업이 갖는 낮은 합법성의 불리함을 언급하면서 신생기업이 합법성을 우선적으로 획득하는가의 여부가 신생기업의 생존 확률을 높일 수 있음을 주장하였다. 이를 종합해 볼 때, 기업이 초기 단계에 지니게 되는 합법성의 정도는 외부 기업과의 관계 형성을 비롯하여 기업의 성장과 발전에도 중대한 영향을 미치는 요인이 된다.

창업 CEO는 신생기업이 초기 단계의 합법성을 획득하는데 중요한 역할을 한다. 즉, 창업 CEO들이 기업이 설립된 초기 단계에서부터 합법성을 획득할 수 있는 계기를 마련할 수 있으며, 기업의 성장과 결과적으로는 성공으로 이끄는 결정적인 역할을 한다는 것이다. CEO가 기업의 생존과 성공에 있어서 가장 중요한 영향력을 행사한다는 것은 이미 기존 연구들에서 언급되었다. Bourgeois(1980)와 Hambrick(1981)은 대부분의 회사에서 CEO가 가장 큰 힘과 영향력을 가진 주체라고 주장하였고 Finkelstein(1988)과 Gupta(1988) 등도 CEO들이 그들의 공식적이고 상징적인 권력을 통해서 조직활동과 성과에 중대한 영향을 미친다고 주장하였다. 특히, 자신의 아이디어와 독자적 기술을 가지고 사업을 시작한 창업 CEO의 경우는 이사회에서 선출된 전문 경영인보다 기업의 성공에 더욱 헌신할 가능성이 높다(O'Reily and Chatman,

1986). 이는 창업 CEO 개인의 성향과 가치가 기업에 강하게 투영되어 있고 그 결과 창업자와 기업 사이에 심리적인 유대감이 형성되기 때문이다. 또한 CEO는 규모가 작은 기업에서 관리 전반에 대해 더 큰 영향력을 발휘하고(Daily and Dalton, 1992), CEO의 기업 성공에 대한 기여도 또한 안정적인 대기업에 비해 소기업에서 더 크다(박상용·김연정, 2004). 따라서 신생기업에서 창업 CEO 개인은 기업의 핵심 구성 요소가 되고 전략적 자원으로 중대한 영향을 미치게 된다. Delmar and Shane(2004)는 이와 같은 맥락에서 창업자가 갖는 특성 및 사회적인 관계들이 신생기업이 갖게 되는 합법성에 중대한 영향을 미친다는 것을 논의하였다. 그러나 이렇게 기존의 많은 연구들이 신생기업에서의 창업 CEO의 중대한 역할을 강조하고 있음에도 불구하고, 기업의 제휴 형성과 관련하여 창업 CEO의 구체적인 속성을 이론적으로 규명하고 실증적으로 분석한 연구는 부족한 상태이다(Tyler and Steensma, 1998).

한편, 최고경영진(Top Management Team, TMT)을 분석대상으로 기업의 전략적 제휴에 미치는 영향에 관한 연구는 활발히 진행되어왔다(e.g. Coombs and Deeds, 2000; Robson et al., 2003; Pansiri, 2005; Lee and Park, 2006; 2008; Kim and Higgins, 2007). Hambrick and Mason(1984)은 기업의 전략적 선택과 조직의 성과는 상위 관리자들의 특징과 관련이 있다는 상층부 이론(upper-echelons theory)을 제시하였는데, 이 이론은 상위 관리자들이 그들의 관점에 맞게 전략적 의사결정 상황을 구축한다는 가정에 근거하고 있다(Finkelstein and Hambrick, 1990). Pansiri(2005)는 최고경영진의 인식기반(cognitive base)이 전략적 선택에 중요한 영향을 미친다는 상층부

이론의 주요 내용을 전략적 제휴와 연결시켜 최고경영진의 다양한 특성들이 전략적 제휴의 방법 및 실행과정에 큰 영향을 미침을 주장하였다. Lee and Park(2006; 2008)은 최고경영진의 다양성과 해외 경험 등이 해외 기업과의 제휴 형성과 국제화(internationalization)에 미치는 영향을 연구하였다. 또한, 최고경영진의 인식 차이가 해외 전략적 제휴 결정 및 실행과 최고경영진 구성에 미치는 영향을 실증 분석한 연구도 있다(Robson et al., 2003).

이러한 배경 속에서 본 연구는 신생 벤처기업에 초점을 맞추므로써 기존에 부족했던 창업 CEO와 제휴와의 관계를 분석하는 데 그 의의가 있다. 본 논문은 신생 벤처기업에서 창업 CEO의 특성과 제휴 형성과의 관계를 사회적 네트워크 관점에 기반하여 창업 CEO의 어떠한 특성이 신생 벤처기업의 합법성(legitimacy) 획득에 도움이 되고 제휴 형성에 긍정적인 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다. 사회적 네트워크 관점에 의하면 특정 주체가 얻는 신뢰와 합법성은 자신이 얼마만큼 넓은 범위의 외부 주체들과 연결 관계를 형성하여(Rao, 1994) 외부로부터 인식되고 있는지에 따라 다르게 된다. 이러한 관점 하에 창업 CEO의 특성 중 창업 CEO의 개인적 경험과 외부 가시성이 어떻게 신생 벤처기업의 합법성 획득과 관련이 있는지를 고찰하고 이를 제휴 형성과 이론적으로 접목해 보고자 한다. 즉, 창업 CEO가 이전경험을 통해서 축적한 개인적 네트워크가 창업 이후 신생 벤처기업의 합법성을 높일 수 있는 중요한 요소가 됨을 이론적으로 고찰하고, 결과적으로 신생 벤처기업의 제휴 형성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정한다. 보다 구체적으로 네트워크의 범위와 계층적 위치와 관련되어 창업 CEO의 개인적 경험

을 창업이전 근무연한, 창업이전 근무 직장 수, 대기업 근무경험으로 나누어 가설을 설정한다. 또한, 특정 주체의 가시성(visibility)으로 인한 인지도와 신뢰의 구축은 특정 주체의 합법성을 높여주고 상대방의 전략적 결정에 영향을 미친다는 기존 연구(Pollock and Rindova; 2003, Pollock and Gulati, 2007)를 바탕으로, 창업 CEO의 미디어 노출과 신생 벤처기업의 제휴 형성에 관한 가설을 설정한다. 특히, CEO의 미디어 노출이 기업의 전략적 결정 및 성과에 미치는 영향을 연구한 예는 드물다. 본 연구는 이에 대해 실증적으로 분석함으로써 미디어 노출이 신생기업의 제휴 형성에 있어서 도움을 줄 수 있는지에 대한 이론적이고 실무적인 시사점을 제공하고자 한다. 설립된 가설을 검증하기 위해 본 논문에서는 1998년부터 2004년까지 116개의 신생 벤처기업을 대상으로 패널데이터를 구성하고 실증 분석을 수행한다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 제 I장의 서론에 이어 제 II장에서는 사회적 네트워크 관점을 바탕으로 창업 CEO의 개인적 경험과 외부 가시성이 제휴 형성에 미치는 효과에 대한 이론적 근거를 각각 고찰하고 가설을 상정한다. 제 III장에서는 실증분석을 위한 표본, 자료수집 출처, 변수 측정, 분석 방법에 대해서 논의하며 제 IV에서는 수립된 가설을 실증적으로 분석한 결과를 제시한다. 이를 바탕으로 제 V장에서 연구 결과에 대한 분석과 주요 연구 결과를 중심으로 본 논문의 이론적, 실무적인 시사점 및 한계점을 논의해 보고자 한다.

II. 이론적 배경과 연구가설

2.1 신생기업과 제휴 형성의 중요성

전략과 기업이 정신(entrepreneurship)에 대한 연구에 있어서 조직생애주기(organizational life cycle)는 기업이 '출현, 초기 성장기, 후기 성장기, 성숙기, 사멸'의 과정을 따라 진화한다는 주장을 뒷받침하기 위하여 사용되어 왔다(Churchill and Lewis, 1983; Kazanjian and Drazin, 1989; Gartner and Brush, 1999). 조직생애주기는 기업의 목표, 자산 및 자원의 획득 등 많은 전략적 이슈를 설명하는 데 이용되는데(Quinn and Cameron, 1983; Reese and Aldrich, 1995), 이 접근의 밑바탕에는 생애주기 각 단계마다 기업 외부의 자원에 대한 필요와 획득에 대한 어려움의 정도에 영향을 미치는 특정 요인이 존재한다는 논리가 바탕에 있다(Hite and Hesterly, 1999). 따라서, 기업은 성공적으로 생존하고 발전해 나가기 위해서 각 단계에서 주어진 자원의 필요와 제약에 대한 한계를 극복해야 한다(Churchill and Lewis, 1983; Bhide, 1999).

본 논문에서는 기업의 출현 단계(the stage of emergence), 즉 신생기업에 초점을 맞춰 논의를 전개하고자 한다. 신생기업의 출현은 이전에 해보지 않았던 것들을 시도함에 따라 발생하는 자원, 루틴, 제품 및 환경에 대한 모호성(equivocality)(Gartner et al, 1992)이나 불확실성으로 특징지어진다. 이에 따라 새로움과 작음의 불리함(liabilities of newness and smallness)에 직면한 신생기업은 보통 기업 생존을 보장할 만한 자원 및 역량을 기업 내부에서 보유하고 있지 못하게

된다(Stinchcombe, 1965; Baum, 1996; Gartner and Brush, 1999). 또한 '출현' 단계에 있는 회사들은 후기 성장 단계에 있는 회사보다 더 낮은 명성과 합법성(legitimacy)을 갖게 된다(Katz and Gartner, 1988). 따라서 전통적인 시장 거래를 통해 필요한 자본을 얻기 어려운 신생기업은 전통적 시장 거래 이외의 다른 외부채널을 통해 자원과 역량을 제공받아야 하고(Jarillo, 1989; Dubini and Aldrich, 1991), 내부적으로 만들어질 수 없는 외부 자원 및 노하우의 획득을 위해 외부와의 접촉을 시도해야 한다.

이런 맥락으로 볼 때, 제휴 형성은 신생기업의 한계를 극복하는데 중요한 전략적 대안이 된다. 기업이 보유하고 있는 네트워크는 그 자체로서 중요한 자원으로 간주될 수 있고(Anderson et al, 2002) 제휴 네트워크를 통해 기업은 조직 외부의 새로운 지식 자산, 자원, 역량 등에 접근할 수 있기 때문이다.

2.2 신생기업의 전략적 제휴와 네트워크 관점

기업의 제휴 형성 메커니즘은 네트워크 관점을 통해 이해될 수 있다. 네트워크 관점은 최근 전략적 제휴나 기업 간 관계를 설명하는 새로운 관점으로 각광받고 있다(e.g. Nohria and Garcia-Pont, 1991; Gomes-Casseres, 1994; Jarillo, 1998; Gulati, 1998; Gulati and Gargiulo, 1999; Gulati et al, 2000; Stuart, 2000). Ahuja(2000), 이동현과 김동희(2006)의 연구에서 역시 근래의 제휴활동이 자본이나 업무 측면에서 다양한 기업들과 이루어지기 때문에, 기업 간의 관계를 조망할 수 있는 네트워크 관점으로 제휴 형성 메커니즘을 접근하는 것이 보다 적합함을 언급하고

있다.

네트워크 관점은 네트워크에 속한 기업들이 자원을 공유함으로써 효과성(effectiveness)과 효율성(efficiency)을 추구하는, 즉 기업 간 협력적 관계를 강조하는 시각이다(Jarillo, 1988). 네트워크 구조는 거래 당사자들 사이의 장기적 협력관계에서 발생하는 신뢰(trust)에 기반하고 있고(Powell, 1990), 자신이 가지고 있는 역량이나 자원들에 대해 보완적인 역량이나 자원을 가진 기업들과의 협력관계를 통하여 네트워크 수준에서 시너지를 창출함으로써 양측이 모두 이익을 얻을 수 있도록 한다(Gulati and Gargiulo, 1999). 네트워크 관점에서 기업이 속한 네트워크 상에서의 지위와 권력, 중앙성 등은 기업이 가지게 되는 경제학적인 기회와 한 기업이 다른 기업들의 행동에 어느 정도 영향을 미치고 통제하는지를 평가하는 요인이 된다. 즉, 기회집단 기업들간의 복잡한 제휴관계로 인해 기존 네트워크 구조가 정보의 흐름과 잠재적인 제휴 파트너의 범위를 통제한다고 보는 것이다. 또한 새롭게 제휴에 참여하려는 기업의 의사결정에도 영향을 미친다고 보고 있다(Walker et al, 1997; Gulati, 1998). 이러한 관계를 Stuart et al (1999)는 상호 호혜성(reciprocal relationships)으로 표현하고 있는데 이는 두 기업 간 협력 관계로 인해 자원이나 역량뿐만 아니라 두 기업이 가지고 있는 사회적인 명성과 신뢰성 역시 양측 모두에게 영향을 미치게 된다는 것이다(Aldrich and Auster, 1986; Baum and Oliver, 1992). 즉, 사회적으로 명성이 높은 특정 주체가 상대적으로 낮은 명성을 지닌 파트너와 협력 관계를 맺는 경우 해당 파트너는 협력 관계를 통하여 이익을 얻을 수 있지만, 특정 주체의 명성과 신뢰도에는 오히려 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 이러한 상

호 호혜성은 제휴 형성에 있어서 신생기업이 갖는 합법성(legitimacy)의 중요성을 설명해 준다. 신생기업은 새로움과 작음에 대한 불리함(liability of newness and smallness)을 내재하고 있어 기존 기업에 비해 낮은 합법성을 지니게 된다. 이를 극복하기 위해 신생기업은 높은 명성을 지닌 기존 기업과 협력 관계를 맺어 파트너로부터 이득을 얻기 위해 노력한다(Aldrich and Auster, 1986; Rao, 1994). 하지만, 기업은 낮은 합법성을 지닌 신생기업보다 산업 내에서 높은 명성과 합법성을 지닌 협력 파트너와 관계를 형성하여 더 높은 이익을 얻기를 선호하므로 신생기업은 협력 파트너로서 선정되는데 어려움을 겪게 된다. 이러한 측면에서 신생기업이 지니고 있는 합법성의 정도는 제휴 형성에 있어서 다른 기업들의 제휴 파트너로서 선정되는데 영향을 미칠 뿐 아니라 차후 기업의 성장과 생존 여부와도 직결(Delmar and Shane, 2004) 되는 중요한 특성이 된다.

2.2.1 창업 CEO의 개인적 경험과 제휴 형성

창업 CEO는 자원의 조정자이자 기업의 대리인으로서(Kirzner, 1973; Bhide, 1999), 성공적으로 회사를 정착시키고 합법성을 획득하기 위한 각고의 노력을 기울이게 된다. 신생 벤처기업은 기존 기업에 비해 알려져 있지 않고 신뢰성 수준 또한 낮기 때문에 외부로부터 존재 자체를 인정받고 입지를 다지기 위한 노력이 요구된다. 이를 위해 창업 CEO는 종종 그의 개인적인 사회적 네트워크를 회사로 끌어들이고 필요한 자원을 충당한다(Aldrich et al, 1987; Saxenian, 1990; Larson and Starr, 1993; Hite, 1999). Shane and Cable(2002)은 창업자가 이전에 가지고 있던 사

회적 연결 고리(social ties)가 창업 이후에 외부 자원을 끌어들이는 중요한 자산이 될 수 있음을 실증 분석을 통해 논의하였다. 또한, Shane and Stuart(2002)의 연구를 통해서도 창업자가 지니고 있는 개인적 네트워크로 인한 연결 고리들이 초기 단계 기업의 합법성 획득에 계기를 마련해 주어 기업의 생존 확률을 높이고 재무적인 성과에도 긍정적인 영향을 미침을 알 수 있다. Zaheer et al (1998)와 Bhide(1999)는 회사 초창기에는 네트워크 연결이 기본적으로 개인과 개인 사이의 수준에 존재하므로 창업 CEO 개인의 네트워크가 기업의 네트워크와 실질적으로 같다고 주장하였다. 이러한 연구들은 창업 CEO 개인의 네트워크가 신생기업이 합법성을 획득하고 성장하는 데 기반을 마련해 준다는 것을 보여준다.

이와 같은 맥락에서 많은 학자들은(e.g. Ostgaard and Birley, 1994; Brüderl and Preisendörfer, 1998) 창업자의 개인적인 경험을 기반으로 한 개인적 네트워크가 기업 내부에서 소유하고 있지 못한 자원들에 대한 접근을 가능하게 하여 신생기업의 생존가능성과 성장잠재력을 신장시킨다고 주장하였다. Kogut(1992)과 Gulati(1993)는 제휴 형성 시 사회적 기반을 강조하였는데 특히 현재의 제휴 형성은 이전에 이루어진 협력 관계와 깊은 관련이 있음을 주장하였다. 실제로 CEO가 이전 경험을 통해 자신의 명성과 다양한 개인과의 직접적인 접촉을 통해 넓은 범위의 사회적 네트워크를 축적하고 이를 이용하여 벤처 캐피탈리스트, 주요 정보의 소스, 잠재적 고객 및 이해 관계자 등에 접근하는 것을 용이하게 한다는 연구도 있다(Florin et al, 2003). 즉, CEO가 이전 경험을 통해서 보다 넓은 범위의 네트워크를 형성하고 있을수록 차후 외부 주체와 관계를 형성할 수 있는 잠재적인 기회

가 확장된다는 것이다.

이상의 논의를 종합해 볼 때, 창업 CEO의 창업 이전 경험을 통해 구축한 개인적 네트워크는 신생 벤처기업이 합법성을 획득하는데 있어 가장 중요한 자원이 됨은 물론 외부와 연결을 가능하게 하는 계기를 마련하여 신생 벤처기업의 제휴 형성에 영향을 줄 것으로 기대된다. 보다 구체적으로 업계 내에서 오랜 경험과 다양한 직장 경험으로 창업 CEO는 보다 넓은 범위의 네트워크를 축적할 수 있고 이는 창업 이후 신생 벤처기업의 제휴 형성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 개인이 집단 속에서 오랜 기간 동안 다른 행위자들과 관계를 맺으며 상호 작용을 하는 것은 개인의 신뢰도를 향상시킬 수 있고 다양한 외부 주체로의 접근을 용이하게 한다. 즉, 창업 CEO의 창업이전 오랜 경험은 다양한 이해관계자와 관계를 쌓는 것뿐만 아니라 업계에서의 신뢰도를 향상시켜 잠재적 파트너와의 공고한 관계를 구축하는 데에 도움을 줄 것이다. Larson(1992)과 Ring and Van de Ven (1994)의 연구에 의하면, 조직간 관계에서 당사자들이 오랜 시간 동안 활발한 상호작용을 할수록 상대방의 역량과 신뢰도에 대한 믿음을 갖고 편안함을 느낀다고 한다. 이렇게 창업 CEO의 오랜 경험으로 얻은 신뢰와 평판은 잠재적 제휴자들이 갖고 있는 신생 벤처기업의 불확실성에 대한 두려움을 완충시키고 합법성을 획득하는데 도움을 주어 신생 벤처기업과의 제휴 형성을 용이하게 해 줄 것이다. 창업 CEO의 여러 직장에서의 근무 경험 역시 이와 같은 맥락에 있다. Eisenhardt and Schoonhoven (1996)은 여러 회사를 다녀본 경험이 있는 사람이 그렇지 않은 사람보다 잠재적 제휴 파트너와 더 많이 접촉할 수 있는 기회를 가진다고 주장하였다. 창업이전에 여러 회사에서 근무한 경험이 있는 창

업 CEO는 과거의 공급자나 고객 등 직접적으로나 간접적으로 많은 수의 잠재적 제휴 파트너를 만났을 것이고 이를 통해 잠재적 파트너의 헌신 정도(commitment)와 신뢰를 가늠해 볼 수 있었을 것이다. Larson (1992) 또한 개인이 구축한 광범위한 네트워크는 잠재적인 파트너에 대한 지식과 믿음뿐만 아니라 제휴의 기회를 포착할 수 있는 기회를 제공해 주어 성공적인 제휴 형성을 돕는다고 하였다. 제휴 형성을 위해 가장 중요한 것은 '누구를 아느냐'에서부터 시작되기 때문이다. 또한 이러한 창업 CEO는 업계에서 많이 알려졌을 가능성도 높다. 이렇게 여러 직장을 거쳐 만들어진 창업 CEO의 폭넓은 연고는 잠재적 파트너가 해당기업에 대한 평가를 하는 것을 수월하게 해주는 동시에 신생기업이 잠재적 제휴자의 기회주의에 대한 위험을 측정하게 해주어(Eisenhardt and Schoonhoven, 1996), 신생 벤처기업이 합법성을 획득하는데 도움을 준다. 결과적으로 창업 CEO가 창업이전에 여러 직장을 다닌 경험은 창업 기업의 제휴 형성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

이상의 논리를 기반으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-1: 창업 CEO의 창업이전 근무연한은 신생 벤처기업의 제휴 형성과 정의 관계를 가질 것이다.

가설 1-2: 창업 CEO의 창업이전 근무직장 수는 신생 벤처기업의 제휴 형성과 정의 관계를 가질 것이다.

창업 CEO의 대기업 근무 여부 또한 신생 벤처기업의 제휴 형성에 영향을 미칠 것으로 기대된다. 이는 사회적 네트워크의 위상적인 측면과 연관된

다. 네트워크 상에서 달라질 수 있는 주체들의 상대적인 위상 차이는 해당 주체의 신뢰성 및 합법성에 영향을 미치는 중요한 요인으로 네트워크 연구자들에 의해 주목받아 왔다(e.g. Blau, 1964; Merton, 1973; Burt, 1992; Podolny, Stuart, and Hannan, 1996). 또한, 조직의 지위 수준에 따라 달라지는 합법성과 신뢰성은 조직의 생존율과 성과에도 영향을 미친다는 것이 조직생태학자들을 통해 연구되어져 왔다(e.g. Stinchcombe, 1965; Hannan & Freeman, 1984).

기업이 외부 주체와 관계를 맺을 때 인지도, 지위, 상호지식 및 신뢰 등을 함께 얻게 되는데 이러한 것들은 해당 회사의 명성 및 위상 등의 사회적 우위에 따라 달라지게 된다(Galaskiewicz and Wasserman, 1989; Davis, 1991). Granovetter (1992)는 사회 네트워크 안에서 각 주체들의 사회적 지위(social status)가 외부의 가치 있는 자원을 가져오는 데 영향을 미친다고 주장하며 네트워크 내의 사회적 지위의 차이에 대하여 언급하였다. Tsai and Ghoshal(1998) 또한 네트워크 내에서 중심적인 위치에 있는 주체는 특정 자원이나 대상에 접근하는 데에 우위를 갖고 있다고 주장하면서 Granovetter(1992)의 연구를 확장하였다. 이외에도 많은 학자들이 네트워크 내 지위에 대한 연구를 진행하였다. Ibarra(1993)는 네트워크 상에서 높은 지위와 중심적인 위치를 가진 주체는 가치 있는 자원에 대한 우월한 접근 능력을 보여준다고 하였다. 그는 네트워크 상에서 중심적인 위치를 차지하는 것은 사회적 자본의 중요한 구성요소가 되고 이는 곧 개인 주체의 지위 획득(Lin et al., 1981; Marsden and Hurlbert, 1988), 경력 이동(Podolny and Baron, 1997), 권력(Brass, 1992) 및 외부 자원 획득(Tsai, 1998) 등을 용

이하게 하는 역할을 한다고 하였다.

대기업은 사회 네트워크 상에서 중소기업에 비해 높은 지위와 중심적인 위치를 차지하게 된다. 이는 대기업이 기업들간 관계에 있어 재무적인 측면뿐만 아니라 사회적으로 높은 지위와 권력으로 네트워크 상에서 우위를 점할 수 있기 때문이다. 이로 인해 대기업은 파트너나 정보의 접근성 면에서 중소기업에 비해 더 큰 힘을 가질 수 있다. 즉, 대기업이 갖춘 대규모의 자원과 역량은 조직 구성원이 기업 외부의 사람과 보다 가치 있는 정보에 접근하는 것을 용이하게 해주고 그것들을 효율적으로 활용할 수 있게 해준다. 또한, 대기업이 가지고 있는 상대적으로 높은 위상은 조직 구성원들에게 이전되어 외부로부터 신뢰와 합법성을 획득하는데 도움을 준다. 이에 따라 대기업에 근무한 경험이 있는 창업 CEO는 창업 초기 보다 높은 신뢰와 합법성을 획득할 수 있고 보다 가치 있는 정보로의 접근과 활용이 가능하다. 이러한 장점은 신생 벤처기업이 다른 파트너들과 제휴를 형성하는데 도움을 줄 것으로 기대된다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 창업 CEO의 대기업 근무경험은 신생 벤처기업의 제휴 형성과 정의 관계를 가질 것이다.

2.2.2 창업 CEO의 외부 가시성과 제휴 형성

네트워크 상에서 주체 간의 협력 관계 형성에는 해당 주체가 보유하고 있는 자신의 자산과 잠재적인 기회를 활용하여 관계를 성사시키는 방법과 외부의 주체들을 유인하여 자신과의 관계 형성을 촉진시키는 방법이 있을 수 있다. 본 논문에서는 외

부의 주체들을 유인하여 신생 벤처기업의 제휴 형성을 촉진시킬 수 있는 요소로써 창업 CEO의 외부 가시성에 초점을 맞춘다. Pollock and Rindova (2003), Pollock and Gulati(2007)는 해당 주체의 미디어 노출로 인한 가시성이 명성과 합법성을 획득하는데 긍정적인 영향을 미침을 주장하였는데, 이러한 논의는 외부 가시성과 합법성의 획득 그리고 제휴 형성 간의 관계를 연결시킬 수 있는 논리적 근거가 된다.

신생기업이 외부 주체와 새로운 관계를 맺기 위해서는 우선적으로 외부 주체로부터 잠재적 제휴자로서의 후보에 올라야 한다. 그러나 해당 주체가 이미 다른 기업들과 구축해 놓은 기존의 제휴 관계는 잠재적인 제휴 파트너의 범위를 통제하고 (Gulati, 1998) 향후 새로운 제휴관계에 영향을 미치게 되므로 신생기업이 잠재적 제휴자의 후보로 오르는 것은 쉽지 않다. 게다가, 새로 설립된 기업은 중견기업에 비해 외부에 존재 자체를 나타내고 입지를 다지는 것이 상대적으로 어렵기 때문에 제휴를 성사시키는 것이 더욱 힘들어지게 된다. 만일, 해당기업이 다른 신생기업에 비해 많이 알려져 있다면 잠재적 제휴자들이 이 기업에 대해 관심을 갖고 향후 제휴 가능성에 대해 검토해 볼 수 있는 기회를 갖게 되어 신생기업의 제휴 형성을 촉진시킬 수 있을 것이다.

앞에서 언급한 것처럼 신생기업은 중견기업에 비해 존재를 알리고 지위를 확보하는 것이 상대적으로 어렵기 때문에 다른 기업의 잠재적 연결의 대상으로서 보여지기가 힘들다. 또한 신생기업이 제휴 대상으로 인식이 되었다 하더라도 많은 기업들은 신생기업의 불확실한 미래와 신생기업으로부터 많은 것을 받기 보다는 신생기업에게 줄 것이 더 많다는 판단 하에 신생기업과 제휴를 맺기를 꺼리게

된다. 이러한 불확실성은 신생기업이 태생적으로 임무와 수요에 대한 불확실성을 갖고 있는데다가 회사가 속한 네트워크 안에서의 입지와 신뢰도에 대한 정보가 부족하다는 일반적 믿음에 기인한다. 따라서 신생기업은 종종 필요한 자원을 확보하기 어려운 상황에 부딪히게 된다(Eisenhardt and Schoonhoven, 1996).

이러한 측면에서 창업 CEO의 미디어 노출은 창업 CEO 및 신생 벤처기업의 가시성(visibility)을 높여주어 외부 주체들에게 연결 대상으로 인식될 기회를 높이고 제휴 가능성을 높여주게 된다. 미디어가 창업자에 대한 정보를 널리 알림에 따라 잠재적 이해관계자들이 해당기업을 알게 되고 언론에 노출된 정보는 기업과 기업 구성원에 대한 공공의 이미지가 된다(Dutton et al, 1994). Hawkins and Hoch(1992)는 개인이 미디어에 많이 노출될 수록 사람들은 그에 대한 정보를 사실로 받아들임을 주장하였다. 주요 이해관계자들이 CEO에 대한 기사 내용을 진실이라고 믿게 되면 해당 기업의 전략에 직접적으로 도움이 되는 자원과 노력을 투입함으로써 회사의 성공가능성을 높인다는 연구 결과도 있다(Hayward et al, 2004). 특히 창업 CEO의 명성은 기업의 이미지를 구축하는데 중요한 부분이 될 수 있기 때문에(Hamilton and Zeckhauser, 2004), 신생 벤처기업에 있어서 창업 CEO의 미디어 노출이 신용 있는 기업의 이미지를 만들고 잠재적 파트너를 유인하는 데 중요한 역할을 할 수 있다. 잦은 언론 노출을 통해 유명인사가 된 CEO는 종업원, 고객, 공급자 및 여러 이해관계자들의 CEO에 대한 헌신도(commitment)를 높여 그가 제시한 계획을 실행하는 데 있어 필요한 자원들을 모으고 연결하는데 이점을 갖게 된다(Pfeffer and Salanick, 1978).

이상의 논의를 종합할 때, 창업 CEO의 미디어 노출은 외부적으로 기업의 가시성을 높여 잠재적 파트너들이 가지고 있는 신생 벤처기업에 대한 불확실성을 제거하고 잠재적 제휴자로서 긍정적인 인상을 남기는데 도움을 줄 것이다. 이는 신생 벤처기업의 합법성을 높이고 잠재적 파트너들을 유인하여 제휴 형성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 이상의 논의에 따라 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

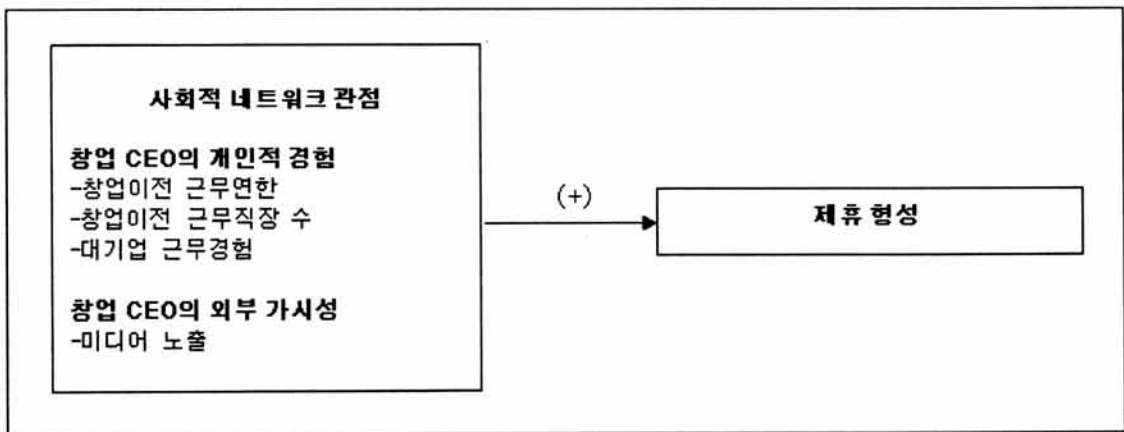
가설 3: 창업 CEO의 미디어 노출은 신생 벤처기업의 제휴 형성과 정의 관계를 가질 것이다.

지금까지 도출된 연구 가설을 다시 정리해보면, <그림 1>과 같은 연구 모형으로 표현할 수 있다.

III. 연구 방법

3.1 표본 및 자료 수집 방법

본 연구는 1998년부터 2004년까지의 기간 동안 코스닥에 상장된 신생 벤처기업을 연구 대상으로 삼았다. 본 논문에서 연구 대상으로 벤처기업을 선정 한 이유는 창업 CEO가 기업의 초기 단계에서의 제휴 형성에 미치는 영향을 분석하기 위해서는 기존의 대기업이나 중소기업보다 창업자의 영향력이 상대적으로 강하게 작용하는 벤처기업으로 연구의 대상을 한정할 필요가 있기 때문이다. 연구에 필요한 자료 수집은 코스닥 홈페이지(<http://kosdaq.co.kr>)의 공시검색과 금융감독원에서 제공하는 전자공시시스템(<http://www.dart.fss.or.kr>)을 바탕으로 이루어졌다. 이를 바탕으로 기업정보웨어하우스(TS2000P)와 코스닥 등록법인 경영인명록을 통하여 창업 CEO에 대한 정보를 추가적으로 수집하였다.



<그림 1> 창업 CEO의 특성과 신생 벤처기업의 제휴 형성에 대한 연구 모형

특히 본 논문에서는 창업 CEO의 개인적 경험과 외부 가시성이 신생기업의 제휴 형성에 미치는 영향을 효과적으로 분석하기 위해 다음과 같은 기준으로 데이터를 단계적으로 구성하였다. Boeker and Karichalil(2002)의 연구에서 제시된 바와 같이 설립된 지 7년이 초과된 기업은 조직생애주기에서 설립 초기 단계에 더 이상 속하지 않아 법 인화를 기준으로 코스닥 상장까지 7년 이상 소요된 기업은 연구 대상에서 제외하였다. 또한, 코스닥 상장 이후 1년 이내에 상장이 폐지된 기업은 효과를 충분히 검증할 수 없기 때문에 표본에서 제외하였다. 코스닥 상장 이전에 창업 CEO가 교체된 기업은 정확한 데이터 수집이 용이하지 못할 뿐만 아니라 CEO 교체로 외부 환경적 요인이 미치는 영향이 다르므로 이 역시 연구 대상에서 제외하였다. 이를 바탕으로 연구 종료 시점인 2004년 내에 창업 CEO 교체가 일어난 경우는 교체가 일어나기 직전 년도까지 패널 데이터를 구성하였다. 패널 데이터를 이용한 분석은 횡단면자료나 시계열자료에 비해 표본의 크기가 커지기 때문에 모형의 자유도(degree of freedom)를 높여 추정의 효율성이 향상되고 설명변수간의 다중공선성(multicollinearity) 가능성을 줄여주며, 변수간 발생할 수 있는 내생성(endogeneity)의 가능성을 완화시켜주는 장점을 가진다(Hsiao, 1985; Klevmarken, 1989; Solon, 1989).

이와 같은 기준을 통해 선정된 116개의 신생 벤처 기업을 대상으로 불균형 패널데이터(unbalanced panel data)를 구성하여 최종 분석에는 406개의 연구표본이 사용되었다.

3.2 변수 측정

제휴 형성과 관련된 기존 연구(e.g. Gulati, 1995; Eisenhardt and Schoonhoven, 1996)에 따라 종속 변수는 해당 기업이 1998년부터 2004년의 연구 기간 동안 각 연도별로 매년 새로이 체결한 제휴의 수로 측정하였다. 제휴의 수는 벤처기업이 금융감독원에 보고하는 전자공시시스템 자료를 근거로 측정하였으며 기업정보웨어하우스에 제시되어 있는 연혁을 통해 재확인하였다. 상대기업과 공동 판매, 공동생산, 공동 R&D, 신시장개척, 신기술개발 등의 용어가 언급되어 있는 관계를 형성한 경우를 분류하여 제휴의 수인 종속 변수를 측정하였다.

가설을 검증하기 위해 본 연구에서는 다음과 같은 방법으로 독립 변수를 구성하였다. 창업 CEO의 창업이전 근무연한은 창업 CEO가 연구대상 기업을 창업하기에 앞서 다른 기업에서 근무한 총 근무 햇수를 측정하였다. 이는 최종학력 이후 시점부터 창업 직전 시점까지를 기준으로 하며, 2개 이상의 기업에서 근무하였을 경우 이를 합산하여 측정하였다. 창업 CEO의 창업이전 근무직장 수는 창업 CEO가 연구대상 기업을 창업하기에 앞서 근무했던 기업들의 수로 측정하였다. 가설 2에 해당하는 독립 변수인 창업 CEO의 대기업 근무경험은 창업 CEO가 연구대상 기업을 창업하기 이전에 대기업에서 근무한 경험이 있으면 1, 그렇지 않을 경우 0을 부여하였다. 여기서 대기업은 해당년도 매출액 기준 100대 기업으로 한정하였다. 이는 기업 규모를 분류할 수 있는 기준으로 매출액이 제휴 관련 연구에서 많이 통용되는 대용 변수이고(e.g. Gulati, 1995; 1998) 매출액 기준으로 100대 기업까지를 대기업으로 한정하는 것이 한국의 기업을 대상으로 한 연구에서는 최적의 기준이 될 수

있기 때문이다(임형록·오정일, 2007).

창업 CEO의 미디어 노출은 창업 CEO가 연구 대상 기업을 창업한 이후 미디어에 노출된 횟수를 측정하였다. 즉, 창업 CEO에 대한 소개 또는 창업 CEO의 인터뷰를 실은 내용을 포함한 기사를 측정대상으로 하였다. 단순히 연구대상 기업의 소개로만 그치는 기사는 측정 대상에서 제외하고 창업 CEO를 다룬 기사로 분석대상을 제한함으로써 본 연구 목적에 보다 적합한 데이터를 구성할 수 있었다. 미디어 노출에 관한 데이터는 한국언론재단에서 제공하는 KINDS(Korea Integrated News Database System)의 기사 검색 사이트를 통해 수집하였다. KINDS는 신문, 잡지를 비롯하여 온라인을 통한 각종 소개나 인터뷰에 관한 자료도 검색할 수 있도록 되어 있어 본 연구 목적에 맞는 데이터를 수집하는데 적합하였다.

본 연구의 독립변수 이외에도 제휴 형성에 미치는 몇 가지 요인들이 존재한다. 이들 요인들을 본 연구의 실증 분석에 통제변수로 포함시켜 모델의 설명력의 정도를 높이고자 하였다. 통제변수로는 이전 기업성과, 기업규모, 기업연령, 기업 레버리지, 이전 제휴횟수, 최고경영진 규모, 창업 CEO 최종학위, 창업 CEO 출신대학, IT산업에 관한 더미변수를 포함하였다.

우선, 이전 기업성과는 현재의 제휴 형성에 영향을 미칠 것으로 고려하여 통제변수로 채택하였다. 이전 기업성과는 제휴 형성에 대한 Gulati(1999)의 기존 연구를 따라 자산수익률(ROA)로 측정하였다. 자산수익률(ROA)은 해당 년도의 기말 시점에서의 자산 규모와 이전 년도의 기말 시점에서의 자산 규모의 평균을 해당 년도의 당기 순이익으로 나눠서 구한 값을 사용하였다. 둘째, 기업 규모 역시 통제 변수에 포함하였다. 기업 규모가 커질수록

제휴 형성을 위한 인적 및 지적 네트워크를 활용할 수 있는 가능성이 커지기 때문이다(Eisenhardt and Schoonhoven, 1996). 더불어 기업 규모가 클수록 시장 접근성을 높이고 고객 기반을 넓힐 수 있는 잠재성 측면에서 제휴 대상기업으로도 선택될 확률이 높아져 제휴 형성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 기업 규모는 직전 년도의 기업 매출액으로 측정할 수 있다(Gulati, 1995; 1998). 이에 따라 직전 년도의 기업 매출액(단위: 십억원)을 기업 규모에 대한 통제 변수로 모형에 포함하였다. 셋째, 기업 연령 역시 제휴 형성에 긍정적인 영향을 미치는 요인 중 하나이다(Harrigan, 1988; Parkhe, 1993). 따라서 본 논문에서는 기업 연령에 관한 통제 변수 역시 모형에 포함시켰다. 기업 연령은 설립 이후부터 제휴 형성까지의 기간을 개월 수(month)를 기준으로 측정하였다. 넷째, 기업 레버리지는 기업의 제휴 형성에 영향을 미치는 재정 자원(capital resources)을 측정하는 지표로 사용될 수 있다(Ahuja, 2000). 기업 레버리지는 총부채를 총자산으로 나눈 비율로 측정하였다. 다섯째, 과거에 수립한 제휴의 경험은 기업성과에 영향을 미칠 뿐만 아니라 차후 제휴에 영향을 미치는 중요한 요인이 될 수 있다(Gulati, 1995; Eisenhardt and Schoonhoven, 1996). 이러한 효과를 통제하기 위해 기존 연구에 따라 해당 년도 이전에 기업이 체결했던 총 제휴횟수를 측정하여 통제변수로 포함하였다. 여섯째, 최고경영진(Top Management Team, TMT) 규모는 최고경영진의 다양성에 영향을 미칠 수 있고(Sanders and Carpenter, 1998), 이는 기업의 외적인 사회적 자본으로 작용하여 제휴 형성에 긍정적인 역할을 할 수 있다. Pennings et al(1998)의 실증 연구에 따르면 조직 구성원들의 다양한 경험들은 사회

연결망 능력에 영향을 미치고 실제 조직의 성과에도 긍정적인 영향을 미친다. 신생 조직은 특히 제휴 형성을 비롯한 관계 형성에 있어서 외부에서 볼 때 합법성(legitimacy)이 필요하므로 외부의 인맥이, 그것도 최고 경영진들이 가지고 있는 인맥이 조직의 생존이나 기업의 성과에 중요한 역할을 하리라고 추론할 수 있다. 본 논문의 자료수집에 있어서 최고경영진 각각의 이전 근무직장과 근무연한을 구성하기에 자료의 한계가 상당부분 존재하고 신생기업의 초기 단계에서는 창업 CEO의 개인적 네트워크가 기업의 네트워크와 실질적으로 동일하게 된다는 기존 연구(Zaheer et al, 1998; Bhide, 1999)에 따라 본 연구에서는 최고경영진에 관한 통제변수로 최고경영진 규모를 모형에 포함시켰다. 최고경영진 규모는 최고경영진 내의 전체 구성원수를 기준으로 측정하였다. 일곱째, 창업 CEO의 교육수준에 관한 특성 중 사회적 지위 및 명성에 영향을 미칠 수 있는 변수로 최종학위와 출신대학에 관한 변수를 통제 변수로 포함시켰다. Rajagopalan and Datta(1996)의 연구를 바탕으로 창업 CEO의 최종학위는 5개의 범주(1=고등학교 이하, 2=2년제 대학(college) 학위 및 4년제 대학 중퇴, 3=4년제 대학(university) 학위, 4=석사 학위, 5=박사 학위)로 구분하여 측정하였다. Belliveau et al(1996)과 Useem and Karabel(1986)의 선행 연구에서는 명문대 출신이 누리는 네트워크 상에서의 프리미엄이 하나의 사회적 자본으로 그 가치가 있음을 간주한 바 있다. 이를 바탕으로 한국의 설정을 감안하여 서울대, 연세대, 고려대를 졸업한 창업 CEO의 경우를 1로 더미변수 처리하여 통제 변수에 포함시켰다. 마지막으로, 한국의 신생 벤처기업은 대부분이 IT산업에 집중되어 있고 IT산업과 같은 기술 기반 산업의 경우 부족한

자원과 역량을 흡수하기 위한 전략적 대안으로 제휴가 활발히 일어나므로, IT산업에 관한 효과를 관찰하기 위해 더미변수(1=IT산업)로 처리하여 모형에 포함시켰다.

3.3 분석 방법

본 연구에서 종속 변수는 각 연도별로 매년 새로이 체결한 제휴의 수로 사건의 수에 해당하는 변수(count variable)의 형태를 띠고 있다. 이러한 경우 일반적으로 연속적인 시간이나 공간에서 발생하는 사건의 수는 포아송 분포(poisson distribution)를 따른다고 가정하며, 또한 설명변수의 벡터X는 사건의 발생에 영향을 미친다고 가정한다. 그러나 실증연구에서는 관찰되지 않은 특이성(unobserved heterogeneity)이 존재하게 되어 평균과 분산이 동일하다는 포아송 분포의 내재된 조건을 만족하지 못하고 과잉 분산의 형태를 띄는 경우가 대부분이다. 이러한 문제를 보정하기 위한 통계 모형으로서 음이항 회귀분석이 보다 일반적으로 사용되고 있다(Hausman et al, 1984). 이를 위해 본 연구에서는 STATA 10.0에서 제공하는 패널 음이항 회귀 분석(panel negative binomial regression)을 이용하였다.

패널 분석은 시간의 흐름에 따라 반복되어 관찰하는 특성으로 인하여 종속 변수에 영향을 미치는 통제 불가능한 누락 변수(unobserved omitted variable)에 대한 통제가 필요하다. 그러므로 패널분석기법은 추정에 있어서 고정효과모형(fixed effect model) 혹은 변동효과모형(random effect model)을 선택하여 이러한 효과를 통제할 수 있게 된다(Greene, 2003). 고정효과모형은 관찰되지 않는 특정한 변수가 매 기간마다 잠재되어 있음을

가정하여 이러한 효과를 일종의 상수항으로 처리하는 반면에, 변동효과모형은 이 효과가 고정되지 않고 확률적으로 변화한다고 가정하여 오차항의 일부로 처리하는 차이가 있다. 실증분석에 있어서 두 모형 중 어느 것이 적합한지 알아보기 위해 하우스만 검증(Hausman Specification Test)을 행한다. 변동효과모형이 적합하다는 귀무가설하에서 실시되는 하우스만 검증은 하우스만 검증통계량이 크면($p\text{-value} \leq 0.1$) 귀무가설을 기각하여 고정효과모형으로 추정하는 것이 타당하며, 검증통계량이 작을 경우($p\text{-value} > 0.1$) 귀무가설을 채택하여 변동효과모형으로 추정하는 것이 타당하다. 하우스만 검증결과 귀무가설이 채택되어 본 논문에서는 변동효과모형으로 패널분석을 실시하였다.

IV. 분석 결과

창업 CEO의 창업이전 근무연한, 근무직장 수, 대기업 근무경험 및 창업 이후의 미디어 노출이 신생 벤처기업 제휴 형성에 미치는 영향을 예측한 가설을 검증하기 위해 본 연구에서는 패널데이터를 구성하여 제휴의 수를 종속 변수로 하는 음이항 회귀 분석을 실시하였다. 본 연구에서 사용된 변수들의 기술통계량과 상관관계가 <표 1, 2>에 요약되어 있다. 분석 결과 대부분 독립변수들간의 상관계수는 0.5 이하 값을 나타내고 있어 다중공선성(multicollinearity)에 대한 우려가 크지 않은 것으로 판단된다. 다만 몇몇 높은 상관관계를 보이는 변수들을 모형에 포함시켜도 문제가 없는지 확인해 보기 위해 VIF(Variance Inflation Factor: VIF)

<표 1> 기술 통계 (N=406)

변수	평균	표준편차	최소값	최대값
1. 제휴의 수	0.42	0.92	0	7
2. 창업이전 근무연한	10.23	5.15	0	25
3. 창업이전 근무직장 수	2.03	1.06	0	6
4. 대기업 근무경험	0.60	0.49	0	1
5. 미디어 노출	1.68	4.17	0	30
6. 출신대학	0.32	0.47	0	1
7. 최종학위	3.14	1.01	1	5
8. 기업규모(십억원)	25.16	36.23	0.36	454.03
9. 기업연령(월)	73.51	22.40	21	131
10. 기업성과	-0.05	0.28	-2.23	0.76
11. 기업레버리지	0.36	0.33	0	3.95
12. 이전제휴횟수	1.71	2.65	0	13
13. 최고경영진 규모	4.62	1.82	2	15
14. IT 산업	0.78	0.42	0	1

〈표 2〉 상관 관계 (N=406)

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 제휴의 수	1.00													
2. 창업이전 근무연한	0.17***	1.00												
3. 창업이전 근무직장 수	0.24***	0.52***	1.00											
4. 대기업 근무경험	0.04	0.17***	0.21***	1.00										
5. 미디어 노출	0.11**	-0.10**	-0.17***	-0.12**	1.00									
6. 출신대학	-0.03	-0.12**	0.07	0.00	0.14***	1.00								
7. 최종학위	0.04	-0.23***	0.10**	0.13***	0.11**	0.39***	1.00							
8. 기업규모(십억원)	0.00	0.24***	0.05	0.14***	0.34***	0.01	-0.02	1.00						
9. 기업연령(월)	-0.14***	-0.22***	-0.14***	-0.07	-0.04	0.06	0.04	-0.02	1.00					
10. 기업성과	0.03	-0.04	-0.09*	0.00	0.11**	0.03	0.01	0.24***	-0.20***	1.00				
11. 기업레버리지	-0.04	0.13***	0.09*	-0.02	-0.12**	-0.13***	-0.12**	0.02	0.09*	-0.56***	1.00			
12. 이전제휴횟수	0.25***	0.10**	0.24***	0.05	-0.03	-0.13***	0.08	-0.07	0.05	-0.26***	0.07	1.00		
13. 최고경영진 규모	-0.04	-0.01	-0.13**	0.03	0.08	0.01	-0.00	0.16***	0.07	-0.02	-0.02	-0.04	1.00	
14. IT 산업	0.13**	0.19***	0.12**	0.17***	0.07	-0.13***	-0.16***	0.08*	-0.04	-0.06	0.01	0.20***	-0.10**	1.00

주) *p<.10, **p<.05, ***p<.01; 괄호 안은 표준오차

검증을 실시하였다. VIF값 역시 다중공선성 문제를 의심할 수 있는 기준인 5에 비해 최대치가 1.83, 평균 1.40이 나와 다중공선성에 문제가 없는 것으로 판단되어, 기존의 변수들을 모두 모형에 포함시켰다.

본 연구의 가설 검증을 위해 먼저 통제변수만을 포함한 모형 1에 대한 회귀분석을 실시한 후 모든 독립변수와 통제변수를 포함한 모형 2에 대해 회귀분석을 실시하였다. 이에 따라 나온 결과는 <표 3>와 같다. 전체 모형이 다른 모형에 비해 높은 수

<표 3> 음이항 회귀분석(negative binomial regression, random effects) 결과(N=406)

변수	모형 1 (기본모형)	모형 2 (전체모형)	모형 3 (발생비율)
상수	-0.79 (0.70)	-2.05** (0.81)	
기업규모(십억원)	0.00 (0.00)	-0.00 (0.00)	1.00 (0.00)
기업연령(월)	-0.01** (0.00)	-0.00 (0.00)	1.00 (0.00)
기업성과	0.27 (0.46)	0.60 (0.48)	1.83 (0.88)
기업레버리지	-0.33 (0.40)	-0.38 (0.43)	0.68 (0.29)
이전제휴횟수	0.15*** (0.03)	0.13*** (0.03)	1.14*** (0.03)
IT 산업	0.42 (0.30)	0.28 (0.31)	1.32 (0.40)
최고경영진 규모	-0.03 (0.06)	-0.01 (0.06)	0.99 (0.06)
출신대학	-0.06 (0.23)	-0.30 (0.24)	0.74 (0.18)
최종학위	0.11 (0.11)	0.13 (0.12)	1.14 (0.14)
창업이전 근무연한		0.04* (0.02)	1.05* (0.02)
창업이전 직장 수		0.28** (0.11)	1.32** (0.14)
대기업 근무경험		0.02 (0.22)	1.02 (0.23)
미디어 노출		0.07*** (0.02)	1.07*** (0.02)
Log likelihood	-323.00	-311.60	-311.60
Wald Chi-square	50.77***	74.04***	74.04***

주) *p<.10, **p<.05, ***p<.01; 괄호 안은 표준오차

준의 설명력(chi-square: 93.94)을 보이므로 본 연구의 결과는 전체 모형에 근거해 해석하기로 한다.

우선 본 연구의 가설 1에서는 창업 CEO의 창업 이전 근무연한과 근무직장 수가 창업 이후 초기 단계 제휴 형성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 분석결과 각각 $p=0.1$ 과 $p=0.05$ 수준에서 지지되어 통계적으로 유의미한 결과를 얻을 수 있었다. 이와 같은 결과는 창업 CEO가 오랜 근무와 다양한 경험으로 인해 축적한 보다 넓은 범위의 인적관계가 업계 내에서 신뢰성을 획득하는데 도움을 주고, 실제로 창업 이후에 외부의 제도적 환경으로부터 가치 있는 자원을 끌어들이는 데 있어 긍정적인 영향을 미치고 있음을 나타내고 있다.

한편, 창업 초기 단계에서 제휴 형성에 있어 창업 CEO의 대기업 근무경험과 관련한 가설 2에서는 방향성에 있어서는 양의 방향이 나왔지만, 통계적으로 유의미한 결과를 보이지는 않았다. 가설 3에서는 합법성 획득과 미디어 노출에 관한 기존 연구를 바탕으로 창업 CEO의 미디어 노출 정도가 높을수록 제휴 형성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 통계분석 결과 가설 3은 예측한 대로 양의 회귀 계수를 보이며 $p=0.01$ 수준에서 강력하게 지지되었다. 음이항 회귀분석에서 도출된 결과의 의미 있는 해석을 위해 계수(β)를 지수함수 형태($\exp(\beta)$)로 계산한 발생 비율(Incidence Rate Ratio: IRR)은 모형 3과 같다. 이를 통해 실제로 창업이전 근무연한의 한 단위 변화는 약 5% ($\text{factor change} = \text{IRR} - 1$), 근무직장 수의 한 단위 변화는 약 32% 정도로 제휴 형성에 있어서 긍정적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 또한, 미디어 노출을 통해 본 외부 가시성 역시 한 단위 증가할수록 실제로 7% 정도 제휴 형성에 있어 긍정적인 영향을 미치고 있음을 고찰할 수 있다.

통제 변수 경우 이전 제휴 횟수는 통계적으로 유의한 결과를 얻어 제휴 형성과 관련된 기존 연구에서 나타났던 이전 제휴횟수와와의 정적인 관계가 한국 벤처기업의 제휴 형성에 있어서도 유사하게 나타나고 있음을 알 수 있다.

결과적으로 가설 1과 3이 지지되고 가설 2는 기각되어 창업 CEO의 이전 근무연한과 근무직장 수, 그리고 미디어 노출 정도가 초기 단계의 신생 벤처기업에 있어서 제휴 네트워크 형성에 유의미한 설명력을 갖는 것이 검증되었다.

V. 결론 및 논의

경쟁이 심화되어 가는 불확실한 환경에 효과적으로 대응하고 신생기업의 불리함을 극복하기 위해 많은 신생 벤처기업들은 전략적 제휴를 중요한 경영전략으로 추진하고 있다. 이에 따라 본 연구는 사회적 네트워크 관점을 기반으로 창업 CEO의 경험과 미디어 효과가 초기 단계 기업의 제휴 형성에 미치는 영향을 실증적으로 검증해 보는데 그 목적이 있다. 연구 목적을 달성하기 위해 본 논문에서는 1998년부터 2004년에 걸쳐서 116개의 신생 벤처기업으로부터 수집된 406개의 연구표본을 대상으로 실증 분석을 수행하였다. 본 연구에서 얻어진 주요 연구결과와 시사점에 대해서 논의하면 다음과 같다.

첫째, 창업 CEO의 창업이전 근무연한이 길수록 신생 벤처기업의 제휴 형성에 있어서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 창업 CEO가 근무연한이 길수록 경험적 역량이 축적되고 사회적 상호작용이 시간의 흐름에 따라 활발해

지면서 신뢰도 향상으로 이어진다는 것을 의미하며, 이러한 혜택은 창업 이후에 전략적 제휴를 형성하는데 긍정적인 요인으로 작용할 수 있음을 시사하고 있다. 창업 CEO가 경험한 직장 수 역시 제휴 형성에 있어서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 신생 벤처기업은 창업 CEO가 보유하고 있는 기술이나 사업 아이디어를 기반으로 설립되는 경우가 대부분이다. 그러므로 창업 CEO는 자신이 창업한 기업에 높은 심리적 유대감을 가지게 되고, 이로써 신생기업의 불리함을 극복하고 합법성을 획득하기 위해 CEO 본인이 지니고 있는 실제적 또는 잠재적 네트워크의 활용도가 높아지게 된다. 이러한 관점에서 이전에 여러 직장에서 근무한 경험을 통해 구축된 창업 CEO의 인적 네트워크는 제휴 파트너에 대한 지식을 사전에 습득하고 잠재적 제휴 파트너를 만날 기회를 높이는데 유리하게 작용할 수 있다. 이러한 이유 때문에 본 연구에서 상정한 창업 CEO의 근무직장 수에 관한 가설은 통계적으로 유의한 결과를 보이며 제휴 형성에 긍정적인 영향을 미치고 있었다.

둘째, 본 논문에서는 창업 CEO의 대기업 근무 경험과 신생 벤처기업의 제휴 형성에 관한 가설을 상정하였다. 개인의 경험 정도나 개인이 속해 있는 집단의 사회적 지위(social status)에 따른 가치의 질적 차이는 개인이 접근할 수 있는 정보의 용이성뿐만 아니라 외부적으로 형성되는 개인의 신뢰도 측면에서 중요한 영향을 미치게 된다. 이러한 이유 때문에 대기업에서 근무한 경험은 잠재적 제휴 파트너들이 창업 CEO에 대해 갖는 신뢰도를 높일 수 있어 산업 내에서 합법성을 획득하는데 도움이 되고 질적으로 높고 가치 있는 외부 자원을 획득할 수 있어 제휴 형성에 긍정적인 효과가 있음을 예측했었다. 그러나 실증분석 결과, 창업 CEO

의 대기업 근무경험이 제휴 형성에 있어서 긍정적인 방향성은 가설과 일치하였지만, 통계적으로 유의한 결과를 얻지는 못하였다. 이에 대한 단정적인 이유를 찾는 것은 어렵겠지만, 대기업에서 얻을 수 있는 자원이 창업 이후에도 제휴 형성에 활용할 수 있는 지속적인 가치를 지닌 자원인지에 대해 고려해 볼 필요가 있다고 생각된다. 또한 본 연구에서 정의한 대기업은 매출액 기준으로 상정되었는데 창업 CEO가 기업집단을 이루고 있는 대기업의 자매기업에 근무한 경험이 있을 경우 해당 자매기업의 매출액이 적을지라도 기업집단 전체가 갖게 되는 지위나 명성으로 인해 자매기업의 위상 및 정보력에 긍정적인 영향을 미쳐 차후에 창업 CEO가 세운 신생벤처에서의 제휴 체결을 용이하게 할 수 있을 것이라고 예상된다. 더불어 창업 CEO의 대기업에서의 최종직위나 맡았던 역할에 따라서는 창업 후 제휴 형성에 미치는 영향에 차이가 있을 것으로 예상된다. 따라서 향후 연구에서는 첫째, 대기업의 사회적 지위에 관한 변수를 개별적으로 설정하여 보다 심층적인 실증분석을 할 필요가 있으며, 둘째, 창업 CEO의 대기업에서의 최종 직위나 역할에 따라 제휴 형성에 미치는 영향에 차이가 있는지를 추가적으로 분석할 수 있을 것이다.

마지막으로 창업 CEO의 외부 가시성은 제휴 형성에 있어서 강한 긍정적 효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 창업 CEO가 미디어를 통해 기업에 대한 가시성을 높이게 되어 신생기업에 대한 불확실성을 감소시키고 신생기업이 속한 네트워크 내의 다른 외부 조직들로부터 관심을 이끌 수 있다는 것을 의미한다. 결과적으로 창업 CEO의 미디어 활용은 네트워크 상의 잠재적 파트너 기업들에게 자신의 기업을 알리고 잠재적 제휴 대상으로 유인하여 제휴 형성을 통해 부족한 자원을 획득하는데 기

여하고 있음을 의미한다.

본 연구는 이론적으로 뿐만 아니라 실무적으로 다음과 같은 기여를 한다. 우선, 본 논문은 사회적 네트워크 관점 하에서 창업 CEO의 특성들 중 구체적으로 어떤 특성이 신생 벤처기업의 합법성 획득과 관련있는지를 규명하고 이러한 특성이 신생 벤처기업의 제휴 형성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는지에 대한 이론적인 접목을 시도하였다. 사회적 네트워크 관점은 특정 주체가 얻는 신뢰와 합법성은 자신이 얼마만큼 넓은 범위의 외부 주체들과 연결 관계를 형성하여(Rao, 1994) 외부로부터 인식되고 있는지에 따라 다르다는 것을 설명해 준다. 이러한 이론적 틀을 기반으로 본 논문에서는 창업 CEO의 개인적 경험과 외부 가시성이라는 특성을 주목하였다. 보다 구체적으로 창업 CEO의 개인적 경험을 업계 내에서 근무한 기간과 근무한 직장의 수, 대기업 근무 경험으로 나누어 보다 넓은 범위의 사회적 네트워크를 축적할 수 있다는 면과 네트워크 상에서 보다 높은 우위를 점할 수 있다는 면으로 대응시켜 이론적으로 살펴보았다. 이를 바탕으로 창업 CEO가 축적한 인적 네트워크가 실제로 기업을 운영하는데 있어 여유 자원과 같은 역할을 수행하며 창업 이후에 창업 기업이 합법성을 획득하고 부족한 자원을 습득하는데 효과가 있음을 실증적으로 분석해 보았는데 역시 그 의의를 찾을 수 있다. 또한, 외부 주체로부터 인식의 정도에 따라 해당 주체가 획득하게 되는 합법성의 정도가 다르다는 논의를 기반으로 창업 CEO의 미디어 노출과 신생 벤처기업의 제휴 형성 간의 관계를 이론적으로 정립해보았다. 이를 바탕으로 한 실증 분석 결과는 미디어 노출을 활용하여 잠재적 제휴 파트너들을 유인하고 성공적으로 제휴를 형성하는데 효과가 있음을 설명하고 있다는 점에서 창업 CEO들

에게 실무적으로도 중요한 시사점을 제공하고 있다. 실제로 미디어 노출이 기업의 전략적 결정 및 성과에 미치는 영향이 있는지를 보여주었다는 점에서 본 연구의 가치는 보다 높다고 할 수 있다. 마지막으로 본 논문은 한국 신생 벤처기업을 대상으로 하여 창업 CEO와 제휴 형성간의 관계를 최초로 실증 분석했다는 면에서 시의적으로도 그 가치가 있다.

이러한 본 연구의 공헌에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있고 이를 발전적으로 보완할 필요가 있다. 우선, 자료가 지닌 한계점이다. 자료의 한계로 인해 최고경영진과 관련된 좀 더 구체적인 변수를 모형에 포함하는데 제한점이 있었다. 둘째, 본 연구는 가설을 검증하기 위해 코스닥 상장 시점으로부터 연구 기간 내에 형성된 제휴를 초점으로 연구를 진행하게 되었다. 이를 통해 IPO에 따른 효과를 통제해주는 효과도 있지만 창업 시점으로부터 상장 기간 동안의 초기조건을 충분히 고려하지 못하여 좌측중단(left-censoring)의 문제를 초래하였을 가능성이 존재하게 된다. 또한, 코스닥에 상장된 벤처기업들은 신생 벤처기업들 중에서도 어느 정도 성공을 인정받은 기업들이기 때문에 신생 벤처기업들 전체에 연구 결과를 적용시키는 데 주의를 기울일 필요가 있다. 셋째, 표본에 포함된 기업 상당수가 IT 업종에 한정되어 있어 산업이 미칠 수 있는 영향을 충분히 고려하지 못한 한계점을 들 수 있다. 기업의 제휴 형성은 기업이 속한 산업의 특성에 의해서도 영향을 받을 수 있으므로 향후 연구를 진행할 시에는 산업의 특성을 반영한 변수를 적절히 활용하여 추가적인 분석을 할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 박상용 · 김연정(2004), "벤처기업 CEO의 기업가 정신, 구성원의 임파워먼트와 벤처조직 유효성의 상호 관계," *벤처경영연구*, 제7권, 제3호, 3-31.
- 이동현 · 김동희(2006), "네트워크 특성이 전략적 제휴 성과에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구: 인터넷 기업을 대상으로," *전략경영연구*, 제9권, 제1호, 101-120.
- 임형록 · 오영일(2007), "우리나라 주요 대기업의 임원 임금보상과 임금격차의 적정성에 관한 실증연구," *대한경영학회지*, 제 20권, 제 3호(통권 62호), 1193- 1211.
- Ahuja, G.(2000), "The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages," *Strategic Management Journal*, 21:317-343.
- Aldrich, H., and D. A. Whetten.(1981), "*Organization-sets, action-sets, and networks: making the most of simplicity*," In Nystrom,P.C. and W.H. Starbuck(eds). *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, Oxford.
- Aldrich, H., and E. R. Auster.(1986), "*Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications*," In L.L.Cummings and B.M. Staw(eds.), *Research in Organizational Behavior*, 8: 165-198. Greenwich, CT: JAI Press.
- Andersson, U., Forsgren, M., and U. Holm.(2002), "The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation," *Strategic Management Journal*, 23 (11): 979-996.
- Baum, J. A. C., and C. Oliver.(1992), "Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations," *American Sociological Review*, 57: 540-559.
- Baum, J. A. C., Calabrese, T., and B. S. Silverman. (2000), "Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Startups' Performance in Canadian Biotechnology," *Strategic Management Journal*, 21(3): 267-294.
- Belliveau, M., O'Reilly, A. C., and J. B. Wade. (1996), "Social capital at the top: Effects of social similarity and status on CEO compensation," *Academy of Management Journal*, 39(6), 1568-1593.
- Bhide, A.(1999), "*The Origin and Evolution of new Businesses*," The Oxford University Press: Oxford.
- Baum, J. A. C.(1996), "*Organizational ecology*," *Handbook of Organization Studies*., Sage, London: 77-114.
- Blau, P. M.(1964), "*Exchange and Power in Social Life*," New York: Wiley.
- Boeker, W. and R. Karichalil.(2002), "Entrepreneurial transitions: Factors influencing founder departure," *Academy of Management Journal*, 45(1): 818-826.
- Bourgeois, L. J., III.(1980), "Performance and consensus," *Strategic Management Journal*, 1:227-248.
- Brass, D.J.(1992), "*Power in organizations: a network perspective*," In *Research in Politics and Society*, MooreG, WhittJ (eds). Vol. 4: 295-323. Greenwich, CT: JAI Press.
- Brüderl, J., and P. Preisendörfer(1988), "Network Support and the Success of Newly Founded Businesses," *Small Business Economics*, 10: 213-225.
- Burt, R. S.(1992), "*Structural Holes: The Social*

- Structure of Competition*," Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Churchill, N. C., and V. L. Lewis.(1983), "The five stages of small business growth," *Harvard Business Review*, 61(3): 30-50.
- Coombs, J. and D. L. Deeds.(2000), "International alliances as sources of capital: Evidence from the biotechnology industry," *The Journal of High Technology Management Research*, 11(2): 235-253.
- Daily, C. M. and D. R. Dalton.(1992), "Financial performance of founder-managed versus professionally managed small corporations," *Journal of Small Business Management*, 30(2): 25-34.
- D'Aveni, R.(1990), "Top managerial prestige and organizational bankruptcy," *Organization Science*, 7: 187-220.
- Davis, G. F.(1991). "Agents without principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network," *Administrative Science Quarterly*, 36: 583-613.
- Delmar, F., and S. Shane.(2004), "Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures," *Journal of Business Venturing*, 19(3): 385-410.
- Dubini, P. and H. Aldrich.(1991), "Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process," *Journal of Business Venturing*, 6(5): 305-313.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., and C. V. Harquail.(1994), "Organizational images and member identification," *Administrative Science Quarterly*, 39: 239-263.
- Eisenhardt, K. M., and C. B. Schoonhoven.(1996), "Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms," *Organization Science*, 7(2): 136-150.
- Fichman, M., and D. A. Levinthal(1991), "Honeymoons and the Liability of Adolescence: A New Perspective on Duration Dependence in Social and Organizational Relationships," *The Academy of Management Review*, 16(2): 442-468.
- Finkelstein, S.(1988), "Managerial orientations and organizational outcomes: The moderating roles of managerial discretion and power," Unpublished Ph.D. dissertation, Columbia University.
- Finkelstein, S. and D. C. Hambrick.(1990), "Top management tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion," *Administrative Science Quarterly*, 35: 84-503.
- Florin, J., Lubatkin, M., and W. Schulze.(2003). "A Social Capital Model of High Growth Ventures," *Academy of Management Journal*, 46(3): 374-384.
- Galaskiewicz, J. and S. Wasserman.(1989), "Mimetic and Normative Processes within an Interorganizational Field: An Empirical Test," *Administrative Science Quarterly*, 34: 454-479.
- Galaskiewicz, J., and A. Zaheer.(1999), "Networks of competitive advantage," In Research in the Sociology of Organizations, Bacharach SB (eds.). Vol. 16: 237-262. Greenwich, CT: JAI Press.
- Garcia-Pont, C., and N. Nohria.(2002), "Local Versus Global Mimeticism: The Dynamics of Alliance Formation in the Automobile Industry," *Strategic Management Journal*, 23(4): 307-321.

- Gartner, W. B., and C. B. Brush.(1999). "Entrepreneurship as organizing: emergence, newness and transformation," *Academy of Management Conference*, 7August 1999: Chicago,IL.
- Gartner, W. B., Bird, B. J., and J. A. Starr. (1992), "Acting as if: differentiating entrepreneurial from organizational behavior," *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16 (3): 13-31.
- Gomes-Casseres, B.(1994), "Group Versus Group: How alliance networks compete," *Harvard Business Review*, (Jul.-Aug.): 62-74.
- Gordon, W., Kogut, B., and W. Shan.(1997). "Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network," *Organization Science*, 8(2): 109-125.
- Granovetter, M.(1992), "*Problems of explanation in economic sociology*," Networks and Organizations, Boston, Harvard Business Press: 25-26.
- Greene, W. (2003), *Econometric Analysis*. Prentice Hall: Englewood Cliffs. Fifthedition.
- Gulati, R.(1993), "The dynamics of alliance formation," unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
- Gulati, R.(1995), "Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis," *Administrative Science Quarterly*, 40(4): 619-652.
- Gulati, R.(1998), "Alliances and Networks," *Strategic Management Journal*, 19(4): 293-317.
- Gulati, R., and M. Gargiulo.(1999), "Where Do Interorganizational Networks Come From?" *The American Journal of Sociology*, 104 (5): 1439-1493.
- Gupta, A. K.(1988), "*Contingency perspectives on strategic leadership: Current knowledge and future research direction*," In D.C. Hambrick (eds.), *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers*: 147-178. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hagedoorn, J., and J. Schakenraad.(1994), "The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance," *Strategic Management Journal*, 15(4):291-309.
- Hambrick, D. C.(1981), "Environment, strategy, and power within top management teams," *Administrative Science Quarterly*, 26: 253-275.
- Hannan, M. T., and J. Freeman.(1984), "Structural inertia and organizational change," *American Journal of Sociology*, 49: 149-164.
- Hambrick, D. C. and P. A. Mason.(1984), "Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers," *Academy of Management Review*, 9(22): 193-206.
- Hamilton, J. T., and R. Zeckhauser.(2004), "Media coverage of CEOs: Who? What? Where? When? Why?" *Workshop on the Media and Economic Performance*, Stanford Institute for International Studies, Center on Development, Democracy, and the Rule of Law.
- Harrigan, K. R.(1988), "Joint Ventures and Competitive Strategy," *Strategic Management Journal*, 9(2): 141-158.
- Hausman, J., Hall, B., and Z. Griliches.(1984). "Econometric models for count data with an application to the patents-R&D relationship," *Econometrica*, 52: 909-938.
- Hayward, M., Rindova, V. P., and T. G. Pollock. (2004), "Believing one's own press: the causes and consequences of CEO celebrity."

- Strategic Management Journal*, 25: 637-653.
- Hawkins, S. A., and S. J. Hoch.(1992), "Low-investment learning: memory without evaluation," *Journal of Consumer Research*, 19: 212-225.
- Heimer, C.(1992), "*Doing Your Job and Helping Your Friends: Universalistic Norms about Obligations to Particular Others in Networks.*" In N. Nohria and R. Eccles (Eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*: 118-142. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hite, J. M.(1999), "Embedded network ties in emerging entrepreneurial firms: patterns, processes and paths," Doctoral dissertation. University of Utah: Salt Lake City, UT.
- Hite, J. M., and B. S. Hesterly.(1999), "The influence of firm life cycle on the evolution of entrepreneurial dyadic network ties," *paper presented at the Strategic Management Journal Special Issue Conference on Strategic Networks.*
- Hsiao, C.(1985), "Benefits and Limitations of Panel Data," *Econometric Reviews*, 4: 121-174.
- Ibarra, H.(1993), "Network centrality, power, and innovation involvement: determinants of technical and administrative roles," *Academy of Management Journal*, 36(3): 471-501.
- Jarillo, J. C.(1986), "Entrepreneurship and growth: the strategic use of external resources," Unpublished doctoral dissertation. *Harvard Business School.*
- Jarillo, J. C.(1988), "On strategic networks," *Strategic Management Journal*, 9: 31-41.
- Jarillo, J. C.(1989), "Entrepreneurship and growth: the strategic use of external resources," *Journal of Business Venturing*, 4(2): 133-147.
- Katz J, and W. B. Gartner.(1988), "Properties of emerging organizations," *Academy of Management Review*, 13(3): 429-441.
- Kazanjian, R. K., and R. Drazin.(1989), "An empirical test of a stage of growth progression model," *Management Science*, 35 (12): 1489-1503.
- Kim, J. W. and M. C. Higgins.(2007), "Where do alliances come from? The effects of upper echelons on alliance formation," *Research Policy*, 36(4): 499-514.
- Kirzner, I. M.(1973), "*Competition and Entrepreneurship.*" University of Chicago Press: Chicago, IL.
- Klevmarcken, N. A.(1989), "Panel studies: what can we learn from them? Introduction," *European Economic Reviews*, 33: 523-529.
- Kogut, B.(1988), "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives," *Strategic Management Journal*, 9(4): 319-332.
- Kogut, B., Shan, W. and G. Walker.(1992), "*The make-or-cooperate decision in the context of an industry network.*" In N.Nohria and R.Eccles (eds.), *Networks and Organizations*: 348-365. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Larson, A.(1992), "Network dyads in entrepreneurial settings: A study of governance of exchange relationships," *Administrative Science Quarterly*, 37: 76-104.
- Lee, H.U., and J. H. Park.(2006), "Top team diversity, internationalization and the mediating effect of international alliances," *British Journal of Management*, 17: 195-

213.

- Lee, H.U., and J. H. Park.(2008). "The influence of top management team international exposure on international alliance formation," *Journal of Management Studies*, 45(5): 961-981.
- Lin, N., Ensel, W. M., and J. C. Vaughn.(1981), "Social resources and strength of ties: structural factors in occupational status attainment," *American Sociological Review*, 46: 393-405.
- Marsden, P. V., and J. S. Hurlbert. (1988), "Social resources and mobility outcomes: a replication and extension," *Social Forces*, 67: 1038-1059.
- Merton, R. C.(1973), "*The Matthew Effect in science*," In Norman W. Storer (eds.), *The Sociology of Science*: 439-459. Chicago: University of Chicago Press.
- Nohria, N., and C. Garcia-Pont.(1991), "Global Strategic Linkages and Industry Structure," *Strategic Management Journal*, 12: 105-124.
- O' Reilly, C. and J. Chatman.(1986), "Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
- Ostgaard, T. A., and S. Birley.(1994), "Personal Networks and Firm Competitive Strategy: A Strategic or Coincidental Match?," *Journal of Business Venturing*, 9: 281-305.
- Pansiri, J.(2005), "The influence of managers' characteristics and perceptions in strategic alliance practice," *Management Decision*, 43(9):1097-1113.
- Parkhe, A. (1993), "Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation," *Academy of Management Journal*, 36(4): 794-829.
- Pennings, J. M., Lee, K., and A. van Witteloostuijn. (1998), "Human capital, social capital and firm dissolution," *Academy of Management Journal*, 41(4):425-440.
- Pfeffer, J., and G. R. Salancik.(1978), "*The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*," Harper and Row: NewYork.
- Podolny, J. M., Toby E. S., and T. H. Michael. (1996), "Networks, knowledge, and niches: Competition in the worldwide semiconductor industry 1984-1991," *American Journal of Sociology*, 102: 659-689.
- Podolny, J. M., and J. N. Baron.(1997), "Resources and relationships: social networks and mobility in the workplace,"*American Sociological Review*, 62: 673-693.
- Pollock, T., and V. Rindova.(2003), "Media legitimation effects in the market for initial public offerings," *Academy of Management Journal*, 46: 631-642.
- Pollock, T., and R. Gulati.(2007), "Standing out from the crowd: the visibility-enhancing effects of IPO-related signals on alliance formation by entrepreneurial firms," *Strategic Organization*, 5(4): 339-372.
- Powell, W. W. (1990), "Neither market nor hierarchy: Network forms of organizations," *Research in Organizational Behavior*, 12: 295-336.
- Powell, W. W., Koput, K. W., and L. Smith-Doerr.(1996), "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation:

- Networks of Learning in Biotechnology," *Administrative Science Quarterly*, 41(1): 116-145.
- Quinn, R. E., and K. Cameron.(1983), "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence," *Management Science*, 29(1): 33-51.
- Rao, H. (1994), "The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912," *Strategic Management Journal*, 15: 29-44.
- Rajagopalan, N and D. K. Datta.(1996), "CEO characteristics: Does industry matter?" *Academy of Management Journal*, 39(1): 197-215.
- Reese, P. R., and H. E. Aldrich.(1995), "Entrepreneurial networks and business performance," In International Entrepreneurship, BirleyS, MacMillanIC (eds.). Routledge: London: 124-144
- Ring, P. S., A. H. Van de Ven.(1994), "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships," *Academy of Management Review*, 19: 90-118.
- Robson, M. J., Papparoidamis, N., and D. Ginoglu. (2003), "Top management staffing in international strategic alliances: a conceptual explanation of decision perspective and objective formation," *International Business Review*, 12: 173-191.
- Salancik, G. R., and J. Pfeffer.(1978), "Uncertainty, Secrecy, and the Choice of Similar Others," *Social Psychology*, 41(3):246-255.
- Sanders, W. and M. Carpenter. (1998), "Internationalization and firm governance. The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure," *Academy of Management Journal*, 41:158-178.
- Saxenian, A.(1990), "Regional networks and the resurgence of Silicon Valley," *California Management Review*, 33(1): 89-111.
- Shane, S., and D. Cable.(2002), "Network ties, reputation, and the financing of new ventures," *Management Science*, 48(3): 364-381.
- Shane, S., and T. Stuart.(2002), "Organizational endowments and the performance of university start-ups," *Management Science*, 48(1): 154-170.
- Solon, G.(1989), "Biases in the Estimation of Interorganizational Earnings Correlations," *Review of Economics and statistics*, 71(1): 172-174.
- Stinchcombe, A. L.(1965), "Organizations and social structure," In Handbook of Organizations. March JG (ed.). Rand-McNally: Chicago, IL: 153-193.
- Stuart, T. E.(1998), "Network positions and propensities to collaborate: an investigation of strategic alliance formation in a high-technology industry," *Administrative Science Quarterly*, 43(3). 668-698.
- Stuart, T. E., Hoang, H., and R. C. Hybels. (1999), "Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures," *Administrative Science Quarterly*, 44: 315-349.
- Stuart, T. E.(2000), "Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates," *Strategic Management Journal*, 21(8): 791-811.
- Teece, D. J.(1992), "Competition, cooperation,

- and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18: 1-25.
- Tsai, W., and S. Ghoshal(1998), "Social capital and value creation: the role of intra-firm networks," *Academy of Management Journal*, 41: 464-476.
- Tsai, W.(1998), "Strategic linking capability in intraorganizational networks," *Academy of Management Proceedings*, HavlovicS(ed.), SanDiego, CA.
- Tyler, B. B.(1998), "The effects of executives' experiences and perceptions on their assessment of potential technological alliances," *Strategic Management Journal*, 19: 939-965.
- Useem, M., and J. Karabel.(1986), "Pathways to top corporate management," *American Sociological Review*, 51:184-200.
- Walker, G. Kogut, B., and W. Shan. (1997). "Social capital, Structural holes and the formation of an industry network," *Organization Science*, 8(2): 109-125.
- Zaheer, A., and S. Zaheer.(1997). "Catching the wave: Alertness, reponsiveness and market influence in global electronic networks," *Management Science*, 43(11): 1493-1509.
- Zaheer, A., McEvily, B., and V. Perrone.(1998), "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance," *Organization Science*, 9(2): 141-159.

The Effects of Founder-CEO Attributes on Alliance Formation of Venture Startups: A Social Network Perspective

Kwangjun An* · Heewon Chae** · Jaeyong Song*** · Theresa S. Cho****

Abstract

The purpose of this study is to examine the effects of founder-CEO attributes on the formation of alliance networks in venture startups. Viewing alliance formation as an external resource sourcing mechanism which can help a startup venture overcome the liabilities of newness and smallness, we investigate specific conditions of a founder-CEO under which alliance formation is facilitated. Despite the consensus on the critical role of founder-CEOs, our understanding of how they formulate and implement strategies in startup ventures is limited. Specifically, there is little research on the characteristics of founder-CEOs that may affect the formation of alliances. In this study, we focus on the link between the specific attributes of founder-CEOs of new ventures and the firms' alliance formation: prior experiences and external visibility. We develop our hypotheses on the effects of total tenure at previous jobs and total number of previous workplaces and large firm experience of a founder-CEO on the formation of alliances. We also investigate the effect of media exposure of a founder-CEO, as a proxy for external visibility, since external visibility promotes reliability and information procurement. Previously, the relationship between media exposure of executives, including founder-CEOs and strategic results of firms has rarely been examined. This study provides theoretical and managerial implications in that exploiting individual network and media exposures of a founder-CEO can be an effective strategy to facilitate successful alliance formation.

* M.S., College of Business Administration, Seoul National University

** M.S., College of Business Administration, Seoul National University

*** Corresponding author: Professor, Graduate School of Business & College of Business Administration, Seoul National University

**** Associate Professor, Graduate School of Business & College of Business Administration, Seoul National University

We test four hypotheses using 406 unbalanced panel data from 116 Korean venture firms listed on KOSDAQ during 1998-2004. The primary data source was Data Analysis Retrieval Transfer System (DART) operated by Financial Supervisory Service. Data were supplemented and confirmed from TS2000P Database and KIS-VALUE. Results from negative binomial regressions show that the alliance formation is likely to increase as a founder-CEO has longer work experiences and more previous jobs before he or she establishes the venture. It is also found that media exposure of a founder-CEO is positively associated with the formation of alliance network.

These findings have some important implications. First, individual social networks of a founder-CEO which were built before the founder establishes a new venture can be precious assets for the startup in facilitating alliance formation. Also, founder-CEOs can make efforts to be exposed on media as an effective strategy to promote forming alliances.

A contribution of this study is to examine some attributes of founder-CEOs which can facilitate the formation of alliances in social network perspective. Empirically, we believe that this is the first attempt to investigate specific attributes of founder-CEOs which can affect the strategic results such as alliance formation. Especially, study on media exposure of founder-CEOs is valuable attempt for both theoretical and empirical point of view. There has been little research to examine relationship between media exposure of executives and strategic results of firms. This study can provide theoretical and managerial implications on using media exposures as an effective way to draw successful alliance formation.

Key words: Founder-CEO, Venture Startup, Alliance Formation, Prior Experience, External Visibility