

# 창업자 외부네트워킹행동이 스타트업 경쟁우위성과에 미치는 영향: Process Macro를 이용한 동적역량 및 제품개발성과의 순차적 매개효과 검증

김현 (한일장신대학교 교양교육원 외래교수)\*

전정구 (충남대학교 LINC3.0사업단 산학협력중점교수)\*\*

## 국문 요약

스타트업의 생존율은 낮은 편이다. 따라서 어떤 변수가 스타트업의 생존율을 높일 수 있는지 연구할 필요가 있다. 스타트업 경쟁우위성과는 스타트업이 지속적으로 생존할 수 있는지 예측하는 좋은 지표가 된다. 본 연구에서는 스타트업의 경쟁우위성과를 높일 수 있는 선행변수들을 찾아 실증하고자 했다. 스타트업 경쟁우위성과의 선행변수로 동적역량 및 제품개발성과를 도출했고, 동적역량 및 제품개발성과를 효과적으로 나타내게 할 수 있는 선행변수로 스타트업 창업자 외부네트워킹행동을 설정했다. 그리고 본 연구는 스타트업 창업자의 외부네트워킹행동이 동적역량 및 제품개발성과를 순차적으로 매개해서 스타트업 경쟁우위성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는지 실증하고자 했다.

402명의 스타트업 창업자를 대상으로 조사하여 분석한 결과, 첫째, 스타트업 창업자 외부네트워킹행동은 동적역량에 통계적으로 유의미하게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 동적역량은 제품개발성과에 통계적으로 유의미하게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 제품개발성과는 스타트업의 경쟁우위성과에 통계적으로 유의미하게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로, 스타트업 창업자 외부네트워킹행동은 동적역량, 제품개발성과를 순차적으로 매개해서 스타트업의 경쟁우위성과에 통계적으로 유의미하게 정(+)의 영향을 주었다.

본 연구의 시사점은 스타트업 창업자 외부네트워킹행동은 동적역량과 제품개발성과를 통해 스타트업 경쟁우위성과에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미친다는 것을 실증했다는 것이고, 따라서 스타트업 창업자는 외부네트워킹행동을 통해 스타트업의 지속적인 생존가능성을 높일 수 있다는 것을 확인했다는 것이다.

핵심주제어: 창업자 외부네트워킹행동, 동적역량, 제품개발성, 스타트업 경쟁우위성과

## 1. 서론

스타트업의 생존율은 낮은 편이다(Wilson et al., 2018). 스타트업의 죽음은 스타트업 창업자 및 국가 모두에게 적지 않은 정신적·물질적 피해와 손실을 떠안게 한다(전정구·서영욱, 2020). 따라서 어떤 변수가 스타트업의 생존율을 높일 수 있는지 연구할 필요가 있다.

스타트업 경쟁우위성과는 스타트업이 지속적으로 생존할 수 있는지 예측하는 좋은 지표가 된다(Zahra, 2021). Ragazou et al.(2022)은 지난 10년간 게재된 476편의 논문에서, 스타트업과 같이 규모가 작은 기업의 경쟁우위성과에 관한 연구들을 분석했다. 스타트업의 동적역량, 제품개발성 등과 강한 관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 스타트업 창업자 인터뷰를 통해 스타트업의 생존에 가장 중요한 것이 무엇인지 조사

한 결과, 고객을 만족시키는 제품을 찾는 동적역량 및 그러한 제품을 개발하는 능력인 것으로 나타났다(Corallo et al., 2019). 이렇게 이론적 연구 및 실증 연구들은 스타트업이 지속적으로 경쟁우위성과를 갖는 데 필수적인 요인으로, 고객이 요구하는 제품을 찾는 동적역량 및 이를 개발하는 제품개발성과를 제시한다.

본 연구에서는 스타트업의 생존율을 예측하는 변수를 경쟁우위성과로 설정했다. 선행연구 고찰을 통해, 경쟁우위성과를 높일 수 있는 선행변수들로 동적역량(Kump et al., 2019; Teece, 2007) 및 제품개발성(Agrawal & Kamakura, 1999; Pemartin & Rodriguez-Escudero, 2021)를 도출했다. 그리고 동적역량 및 제품개발성과를 효과적으로 나타내게 할 수 있는 선행변수로 스타트업 창업자 외부네트워킹행동(Michael & Yukl, 1993)을 설정했다.

그러나 신생기업의 경쟁우위성과와 본 연구에서 선정된 변

\* 주저자, 한일장신대학교 교양교육원 외래교수, paqad@daum.net

\*\* 교신저자, 충남대학교 LINC3.0사업단 산학협력중점교수, jgjun@cnu.ac.kr

· 투고일: 2024-09-12 · 수정일: 2024-10-04 · 게재확정일: 2024-10-07

수들 관계에 관한 연구들은 질적연구가 많고, 이 변수들간의 관계를 실증하는 연구는 적다(Ebbers, 2014; Teece, 2007; Raza et al., 2018). 따라서 본 연구에서는 이들 변수들간의 관계를 가설로 제시하고, 이를 실증하고자 한다. 또한 실무적으로, 고객이 요구하는 제품(서비스)를 찾고 구현하기 위해, 결과적으로 스타트업의 생존율을 높이기 위해 스타트업 창업자가 무엇을 하는 것이 효과적인지 확인하고자 한다. 선행연구 고찰을 통해, 본 연구에서는 스타트업 창업자의 외부네트워킹행동이 효과적일 것이라 가정하고 이를 확인하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1. 스타트업 경쟁우위성과

조직생태이론에 따르면, 기업도 사람처럼 출생부터 죽음까지 생애 단계를 거친다(Coad, 2018). 스타트업은 기업의 생애 단계 중 가장 첫 단계에 속한다. 연구마다 스타트업 단계 기간을 다소 다르게 보지만(Kazanjian & Drazin, 1989; Van de Ven et al., 1984), 대략 출생 후 7년 이내에 속한다. 국내 또한 중소기업창업지원법에 ‘사업을 개시한 지 7년이 지나지 아니한 기업’으로 규정한다.

통계청 2022년 기업생멸행정통계에 따르면, 2021년 기준으로 스타트업 7년 이내 생존율이 26%에 불과하다. 이런 낮은 생존율은 스타트업 창업자 및 국가 모두에게 적지 않은 손실과 피해를 입힌다(전정구·서영욱, 2020). 따라서 신생기업은 생존율에 영향을 주는 요인을 찾아 관리할 필요가 있다.

일부 선행연구는 스타트업은 신생이기 때문에 생존에 불리하다(liability of newness)고 본다(Freeman et al., 1983; Gimenez-Fernandez et al., 2020). 이런 연구는 결정론적 성향이 강해서, 환경이 기업의 생존 여부를 결정한다고 본다(장수덕, 2010). 그리고 기업이 생존에 실패하는 원인이 환경의 변화처럼 기업 외부에 존재하기도 하지만, 자원 부족처럼 기업의 내부에 존재하는 것도 있다. 대부분 스타트업은 충분하지 않은 자원의 대부분을 초기에 소진해서 생존이 어렵게 된다(Wilson et al., 2018).

하지만 스타트업이 외부 환경 변화 또는 내부 자원 부족 때문에 생존에 실패할 수밖에 없다는 관점에 반대하는 연구도 있다(Barney, 2001; Porter, 1997). 그러한 연구는 업력이 짧은 신생기업도 상황을 잘 이용하면 경쟁우위를 차지하고 생존에 유리해진다는 것이다. 즉 상황에 대응하기 위해 기업은 자원을 동원하고, 혁신활동을 통해 경쟁우위를 차지할 수 있다.

경쟁우위란 동일한 환경 또는 시장 안에 있는 다른 기업보다 생존에 유리해지는 것을 말한다. 다른 기업보다 더 많은 시장을 점유하거나, 더 많은 수익을 창출하거나, 더 많은 비용을 절감하는 활동을 함으로 경쟁에서 유리해진다(Kuo et al., 2017). 스타트업이 초기에는 환경에 적응하고 생존하는 것을 비교적 잘하지만, 지속적으로 환경 또는 시장이 변화함에

도 불구하고 스타트업이 기존의 방식을 고수하면서 타성에 젖고 경직이 되면, 경쟁우위를 잃고 결과적으로 생존에 실패하게 된다. 따라서 스타트업은 지속적인 경쟁우위성과를 거두는 것이 아주 중요하다(Zahra, 2021).

Ragazou et al.(2022)는 최근 스타트업의 경쟁우위성과에 관련된 연구들을 살펴 보고자 선행연구들을 조사하였다. 최근 10년 동안 Scopus, SSCI에 게재된 논문 중 스타트업과 경쟁우위성과에 관련된 연구를 기록한 논문을 찾아 인용지수가 100회 이상 되는 논문을 조사한 결과, 스타트업의 경쟁우위성과에 관한 연구는 매년 증가하고 있음을 발견했다. 특히 코로나 19 사태로 비즈니스 환경과 시장의 크게 변화했고, 스타트업의 경쟁우위성과는 이 변화를 어떻게 대응하느냐에 따라 달라졌음을 발견했다.

이상의 선행연구를 고찰해 보았을 때, 스타트업의 경쟁우위성과는 지속적인 생존과 밀접한 관련이 있기 때문에, 스타트업의 경쟁우위성과를 높이는 선행변수를 찾는 연구를 할 필요가 있다.

### 2.2. 창업자 외부네트워킹 행동

스타트업 창업자는 사회적 자본인 네트워크 자원을 이용해, 인적 자원 및 물적 자원 등의 다양한 자원을 스타트업 외부에서 조달할 수 있다(Puthusserry et al., 2020). 네트워크 자원은 스타트업 창업자의 외부네트워킹행동을 통해 구축되며, 외부네트워킹행동은 스타트업 비즈니스 관계자와 사업적 협력 관계를 구축하는 행동이다(Michael & Yukl, 1993). 다시 말해, 스타트업 창업자는 기업 외부에 있는 전문가, 파트너사, 지원기관 등의 다양한 대상과 사업적 협력 관계를 구축하는 행동, 즉 외부네트워킹행동을 함으로 네트워크 자원을 구축하고, 그 네트워크 자원을 통해 스타트업 외부에서 내부로 다양한 자원을 조달할 수 있다는 것이다(김현·문계승, 2021).

네트워크 연구자들은 창업자의 외부 네트워크의 중요성을 강조한다. Ebbers(2014)는 스타트업 창업자의 외부네트워킹행동과 스타트업의 성과의 관계를 연구한 결과, 스타트업 창업자 외부네트워킹행동이 자금조달에 기여하여 신생기업의 불리함을 극복하는 데 중요한 요인이 된다는 점을 발견했다. 국내 스타트업을 대상으로 조사한 연구도(Lee et al., 2001), 스타트업 창업자의 외부네트워킹행동은 스타트업 내부에 다양한 자원과 역량을 획득하도록 하고, 중국에 창업성과를 내는 데 의미 있는 관계가 있다고 했다.

### 2.3. 동적역량

스타트업은 환경 및 시장의 변화 대응에 성공하면, 경쟁우위를 차지할 수 있고 지속적으로 생존할 수 있다(Barney, 2001). 그런데 이러한 환경 및 시장의 변화에 대응하기 위해서는 스타트업의 자원을 사용해야 한다. 과거에는 경쟁우위의

핵심이 되는 자원이 재료, 설비 같은 유형 자원이었으나, 현대에는 지식, 정보 같은 무형 자원이 비중을 많이 차지한다. 그래서 이제는 무형 자원과 유형 자원의 이중 결합해서, 환경 및 시장의 변화에 대응하고 제품을 개발하고 판매한다. 그래서 스타트업은 이러한 이중 결합을 통해 효율적으로 자원을 활용함으로써 생존에 좀 더 유리하게 됐다(Alvarez & Busenitz, 2001).

Teece(2007)의 주장에 의하면, 스타트업 같은 작은 기업은 자원만 있다고 해서 경쟁우위를 차지하기는 어렵다. 경쟁우위를 차지하려면 자원을 활용하는 역량이 필요한데, 이러한 역량을 동적역량이라고 했다. 동적역량이란 환경 및 시장의 변화를 감지하고, 이러한 변화 속에서 신규 사업 기회를 포착해서, 신속하게 기업이 보유한 자원을 재구성해서 제품으로 판매할 수 있는 역량을 말한다(Maiti, 2020).

동적역량은 세 요소로 이루어져 있다; 감지역량, 포착역량, 변환역량. 감지역량이란 기업 외부 환경을 조사하고 관련 지식을 습득하는 능력이다(Kump et al., 2019; Teece, 2007). 스타트업은 환경 및 시장의 변화를 신속하게 파악할 수 있는 역량이 필수적으로 필요하다. 만일 이 역량이 없다면, 환경 및 시장 변화를 감지하지 못해서, 기존의 방식을 고수하다 생존에 실패할 수 있다. 포착역량은 환경 및 시장의 변화 속에서 신규 사업 기회를 발견하고, 민첩하게 고객 또는 시장이 요구하는 제품을 찾아 내는 능력이다(Kump et al., 2019; Teece, 2007). 변환역량은 고객 또는 시장이 요구하는 제품을 생산하기 위해, 기업의 자원 및 프로세스를 재구성하고 실행하는 능력이다(Kump et al., 2019; Teece, 2007). 변환역량을 통해 스타트업은 효과적이고 효율적으로 고객 또는 시장이 만족하는 제품을 개발하고 판매하여, 성공적으로 경쟁우위를 차지할 수 있다(Teece, 2018).

신생의 불리함 때문에, 항상 생존에 위기를 갖는 스타트업에게 동적역량은 특히 필수적으로 요구된다. 환경 및 시장의 변화를 신속하게 감지하고 민첩하게 대응하며, 오히려 그 변화에서 신규 사업의 기회를 발견해서, 유연하게 자원을 재구성해서 제품을 개발하면, 결과적으로 경쟁우위를 차지할 수 있다(김현·문재승, 2021).

## 2.4. 제품개발성과

경쟁우위성과를 달성하는 많은 기업의 활동 중 가장 직접적이고 효과적인 활동은 기업이 우수한 품질을 개발해서 고객에게 제공하는 것이다(Hosseini et al., 2018). 제품을 성공적으로 개발하는 것은, 스타트업이 시장에서 경쟁우위를 차지하고 결과적으로 지속적으로 생존하는, 직접적이고 핵심적인 요소이다. 특히 제품 생애주기가 점차 짧아지는 현대에, 스타트업이 고객 또는 시장이 지속적으로 소비하는 제품을 개발하는 것은 경쟁우위를 차지하고 결과적으로 지속적으로 생존하는데 있어 아주 중요하다(Coyne, 1986).

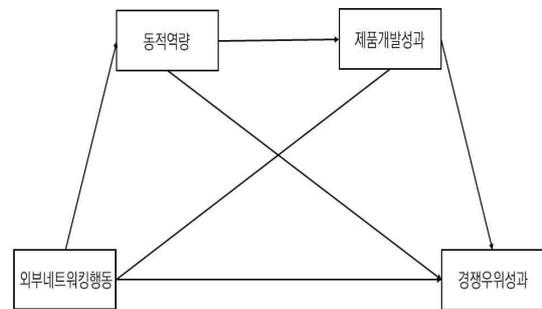
제품개발성과는 기업이 제공하는 제품을 고객이 얼마나 만족하는지 정도로 정의된다(Stanko et al., 2012). 고객에게 경쟁 기업의 제품보다 더 나은 가치를 경험하게 할 때, 경쟁우위를 차지할 수 있다. 환경 및 시장 변화에서, 시장의 요구를 충족하는 제품이 무엇인지 정보를 찾고 활용하는 과정에서, 스타트업은 더 우수한 제품을 개발할 수 있다. 스타트업은 고객에게 제공하고자 하는 가장 핵심적인 가치와 기능을 가진 제품을 개발하고 시장에 내놓아 반응을 살핀다. 많은 스타트업은 적은 자원으로 제품을 개발하고, 기술 및 시장 검증을 반복하면서 그 자원을 소진하게 된다. 불확실성과 복잡성이 큰 시장 변화에 대응하며 제품을 개발하기 때문에, 사업에 더 나아가 기업 생존에 실패할 수도 있다는 위험을 감수하고 제품을 개발해야 한다(Pemartin & Rodriguez-Escudero, 2021). 그러기 위해서는 고객의 요구를 정확하게 파악하고, 사업 기회인지 적절하게 판단하고, 효율적으로 자원을 할당해서 제품을 개발해야 한다. 이 것이 제품개발성과이다. 제품개발성과는 시장 점유, 매출 및 이익의 증대, 그리고 비용의 감소를 가져다 주며, 결과적으로 스타트업이 경쟁우위성과를 갖게 한다.

## III. 연구 방법

### 3.1. 연구의 모형

본 연구의 목적은 스타트업 창업자 외부네트워킹행동 및 스타트업 경쟁우위성과 사이에서 동적역량 및 제품개발성과가 순차적으로 매개하는지 검증하고자 하는 것이다. 선행연구 고찰을 통해, 각 변수간의 관계를 토대로 <그림 1>과 같이 연구모형을 설정하였다.

통제변수로는 업력, 규모, 매출을 사용하였다.



<그림 1> 연구모형

### 3.2. 가설의 설정

선행연구(김현·문재승, 2021; Shane & Cable, 2002)에 의하면, 스타트업 창업자는 사업적 협력 관계에 있는 전문가, 협력사, 공공기관 등과 외부네트워킹행동을 통해 신뢰와 호혜의 네트워크를 구축한다. 그리고, 그렇게 구축된 네트워크를 통해 정보, 지식, 자금 등의 다양한 자원이 획득된다. 즉 관계자는 스

타트업 창업자에게 사업에 관한 위협을 사전에 파악하고 대응할 수 있도록 정보를 준다. 또한 관계자가 스타트업을 보육 또는 지원하는 기관일 경우, 기관은 자금뿐 아니라 스타트업의 사업화에 유용한 다양한 정보, 교육, 인프라 등도 제공하기 때문에, 스타트업이 지속적으로 생존하는 데 더욱 유리하다.

Vrontis et al.(2020)은 이탈리아 혁신적인 스타트업들의 성공 사례를 분석했다. 성공한 스타트업들은 외부 조직과의 관계를 통해 지식, 정보를 습득하고, 제품, 프로세스에 적용하고 실행했음을 발견했다. 그들의 주장에 따르면, 외부 조직과 관계하면서 자원을 획득하는 것이 네트워킹에 해당되고, 이를 제품, 프로세스에 적용하고 실행하는 것이 동적역량에 해당된다. 그들은 외부네트워킹행동 및 동적역량이 각각의 독립적인 변수로 정의될 수 있으며, 서로 유의미한 관계가 될 수 있다고 주장했다. Raza et al.(2018) 또한 유사한 연구방법과 결과를 통해, 스타트업 창업자의 네트워킹과 스타트업 성과에 유의미한 관계가 있다고 했고, 동적역량이 그 두 사이를 매개할 것이라고 주장했다.

이상의 논의와 선행연구의 결과를 바탕으로 다음의 가설을 설정한다.

**가설 1: 창업자 외부네트워킹 행동은 동적 역량에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.**

Pavlou & Sawy(2011)는 동적역량이 제품 개발에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 주장했다. 그들에 의하면, 동적역량은 정보 경쟁력을 레버리지로 사용해서 제품 개발에 투입되는 시간 및 비용을 절감시킬 수 있다. 더 나아가 동적역량은 고객이 만족하는, 즉 품질이 우수한 제품을 개발하게 한다.

Teece(2018)의 연구에 의하면, 동적역량이 스타트업의 제품 개발성과를 높이는 데 중요한 역할을 한다. 동적역량은 적은 비용을 사용해서 어떤 제품을 개발하는 것이 적합할지 탐색하고, 결정하고, 효율적인 개발 프로세스를 구축하는 데 중요한 역할을 한다.

이상의 연구는 동적역량이 제품개발성과를 높일 것이라고 보지만, 동적역량의 측정이 어렵기 때문에 이를 실증한 연구는 충분히 많지 않지만, 동적역량이 제품개발성과에 유의미한 정적 영향을 줄 것이라고 가정할 수 있다(Kump et al., 2019).

이상의 논의와 선행연구의 결과를 바탕으로 다음의 가설을 설정한다.

**가설 2: 동적역량은 제품개발성과에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.**

우수한 제품은 경쟁우위성과를 높이는 데 기여한다(Agrawal & Kamakura, 1999; Coyne, 1986). 제품개발성과를 높이는 연구개발에 비용이 많이 투입될 수는 있지만, 결국 시장 점유와 매출 및 이익 증대, 또는 비용 감소에 긍정적인 영향을 주기 때문에 경쟁우위성과를 차지하게 된다(Dunk 2007; Kroll et al.,

1999).

최근에는 고객이 제품의 가치를 지각할 수 있기 때문에, 지속적으로 제품을 향상시키는 것이 지속적으로 시장을 점유하는 것이고, 결과적으로 지속적으로 경쟁우위성과를 차지할 수 있다(Hoe & Mansori, 2018). 제품을 잘 개발할 때, 다양한 요소(예: 혁신성, 효율성, 품질 등)가 관여하는데, 그 중에서 제품개발이 고객 만족도와 경쟁우위성과에 가장 크게 영향을 미친다(Hosseini et al., 2018).

이상의 논의와 선행연구의 결과를 바탕으로 다음의 가설을 설정한다.

**가설 3: 제품개발성과는 스타트업 경쟁우위성과에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.**

이상의 가설설정을 기반으로 다음의 가설을 설정한다.

**가설 4: 동적역량 및 제품개발성과는 스타트업 창업자 외부  
네트워킹행동과 스타트업 경쟁우위성과를 순차적으로  
매개할 것이다.**

### 3.3. 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 측정 도구의 신뢰도 및 타당도를 최대한 높이기 위해, 각 변수마다 해당 개념을 최초로 제안한 연구자의 계보를 충실히 따른 연구 중, SSCI 및 SCOPUS 영향지수가 높은 논문에서 사용된 측정 도구를 사용했다. 국어와 영어 모두 능통한 창업 및 경영 분야 교수, 전문가에게 안면 타당도 검증은 받았고, 설문지를 한글화하는 과정에서 최대한 내용 타당도를 높이고자 했다. 이러한 절차를 거쳐 제작한 본 연구의 측정 도구는 5점 리커트 척도로 만들어졌고, 각 변수의 정의 및 근거는 다음과 같다.

스타트업 경쟁우위성과는 경쟁자로 있는 스타트업들과 비교할 때, 지난 3년간 매출, 이익, 시장점유 면에서 경쟁자보다 우위에 있는 것이다(Akgun et al., 2007). 예를 들면, ‘지난 3년 동안 경쟁자에 비해 우리 회사가 더 많이 시장을 점유했다’, ‘지난 3년 동안 경쟁자에 비해 우리 회사가 더 높은 성장률을 달성했다’, ‘지난 3년 동안 경쟁자에 비해 우리 회사가 더 많이 이익을 차지했다’와 같다.

창업자 외부네트워킹행동은 스타트업 창업자가 고객, 관계사, 창업지원기관 등의 외부관계자를 상대로 공식·비공식적 채널을 통해 협력적 관계를 갖는 것이다(Michael & Yukl, 1993). 예를 들면, ‘나는 회사 외부 사업관계자와의 모임이나 행사에 참석한다’, ‘나는 회사 외부 사업관계자들과 식사를 같이 한다’, ‘나는 내게 정보를 줄 수 있는 회사 외부 사람에게 전화로 연락을 하거나 찾아간다’와 같다.

동적역량은 환경 또는 시장이 변하는 것을 감지하고, 변화에서 새 사업 기회를 포착해서, 기존 제품을 고객(시장)이 요

구하는 것으로 변환하는 능력이다(Kump et al., 2019). 예를 들면, ‘나는 끊임없이 새로운 사업 기회를 찾는다’, ‘나는 현재 목표시장 상황에 대해 최신 정보를 가지고 있다’, ‘나는 제품 변경 계획을 성공적으로 실행한다’와 같다.

제품개발성과는 스타트업이 제품을 출시했을 때, 기능, 욕구 면에서 고객에게 만족을 주고, 품질이나 비용 등의 경쟁우위를 갖도록 신제품을 개발하거나 기존 제품을 개선하는 것이다(Pemartin & Rodriguez-Escudero, 2021). 예를 들면, ‘우리 회사 제품은 고객이 기대하는 기능을 충족한다’, ‘우리 회사 제품은 고객의 니즈를 만족시킨다’, ‘우리 회사 제품은 품질이 우수하다’와 같다.

<표 1> 변수 및 측정도구 정리

연구변수	정의	문항 수	출처
스타트업 경쟁우위성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>스타트업 성과 측정에 적합</li> <li>매출, 이익, 시장점유 면에서 경쟁자보다 우수 또는 열위에 있는지 창업자가 주관적으로 평가</li> </ul>	3	Akgun et al. (2007)
창업자 외부 네트워킹행동	<ul style="list-style-type: none"> <li>창업자가 기업 외부에서 공식·비공식 채널을 통해 사업 관계자와 협력적 관계를 갖는 것</li> </ul>	8	Michael & Yuki (1993) 문재승(2014)
동적역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>환경, 시장 변화를 감지, 신규 사업 기회 포착, 기존 제품을 신규 사업 기회에 맞추어 변환하는 능력</li> </ul>	14	Teece(2007) Kump et al. (2019)
제품개발성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>기능, 욕구 면에서 고객에게 만족을 주고 경쟁우위를 갖도록 신제품을 개발하거나 기존 제품을 개선하는 것</li> </ul>	4	Pemartin & Rodriguez-Escudero(2021)
통제변수	업력, 규모, 매출		

### 3.4. 자료 수집 및 분석방법

조사 대상은 국내 스타트업(설립 후 7년 이내) 창업자이다. 스타트업 대표가 아니라 할지라도 창업팀이면 표본으로 인정했다. 조사 기간은 2023년 12월 1일부터 2024년 2월 28일까지, 약 3개월이었다.

자료 수집을 위해 전국의 신생기업 보육 또는 지원 기관의 협조를 통해 각 스타트업의 창업자에게 온라인 설문조사를 실시했다. 총 432명이 설문조사에 응답했는데, 불성실한 응답을 제외하고 최종 402명의 응답지가 표본으로 사용됐다.

본 연구의 설문조사에 참여한 응답자의 특성을 알기 위해 SPSS 24에서 기술통계량의 빈도분석을 실시했다. 본 연구 각 변수 및 문항의 신뢰도 및 타당도를 검증하기 위해 smartPLS 4에서 확인적 요인분석, 크론바흐-알파 분석, 복합신뢰도 분석, 평균분산추출 분석, 그리고 판별타당도 분석을 실시했다. 마지막으로 순차적 매개효과 검증을 위해 smartPLS 4에서 Hayes(2018)의 Process Macro 분석을 실시했다. Process Macro 분석은 Andrew F. Hayes 교수가 개발한 것으로, 변수가 이중적이거나 다중적일 때 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 간접적으로 설명한다. 또한 다양한 모형을 비교해서 가장 적

합한 모형을 선택할 수 있도록 도와준다. 이는 표본 분포를 이용해서 간접효과의 유의성을 검증하는 부트스트래핑 기법을 제공한다.

## IV. 실증 분석 결과

### 4.1. 표본의 특성

본 연구의 표본으로 선정된 국내 창업자 402명의 특성을 알기 위해 SPSS 24에서 기술통계량 분석 중 빈도 분석을 실시했다. 응답자의 특성은 다음과 같다.

<표 2> 표본의 특성

구분		빈도(명, 개)	비율(%)
성별	남성	378	94
	여성	24	6
연령	29세 이하	266	66
	30~49세	92	23
	50대 이상	44	11
업종	제조	74	18
	단순 서비스	184	46
	IT서비스	92	23
	기타	52	13
사업장 소재지	서울/인천/경기	246	61
	대전/세종/충청	28	7
	부산/대구/울산/경상	90	22
	광주/전라	24	6
	강원/제주	14	4
업력	1~3년	116	29
	4~6년	170	42
	7년	116	29
종업원 수	0~10명	296	73
	11명 이상	106	27
매출액	1억 미만	156	39
	1~3억 미만	102	25
	3~5억 미만	76	19
	5억 이상	68	17
합계		402	100

### 4.2. 신뢰도 및 타당도

본 연구에서 사용한 변수 및 변수 문항의 신뢰도 및 타당도를 검증하고자, smartPLS 4에서 확인적 요인 분석, 크론바흐-알파 분석, 합성신뢰도 분석을 실시했다. 그 결과는 다음과 같다.

확인적 요인 분석은 변수별 각 문항의 요인부하량이 0.7 이상일 때, 해당 변수의 구성 타당도를 충족한다(Hair et al., 2011). 본 표본 데이터의 1차 확인적 요인 분석 결과, 창업자

외부네트워킹행동의 3문항, 그리고 동적역량의 3문항의 요인 부하량이 0.7 미만이어서 해당 문항을 제거했다. 2차 확인적 요인 분석 결과, 변수별 해당하는 각 문항이 모두 0.7 이상이 되어, 구성 타당도 기준을 충족했다. 또한 변수의 크론바흐- $\alpha$  및 합성신뢰도가 0.7 이상이면, 내적 신뢰도가 바람직하다(Cronbach, 1951; Nunnally & Berstein, 1994).

<표 3> 신뢰도 및 타당도 분석 결과

변수	문항	요인	크론바흐- $\alpha$	복합신뢰도	평균분산추출
창업자 외부 네트워킹행동	1	.791	.883	.885	.682
	2	.826			
	3	.860			
	4	.857			
	5	.793			
동적역량	1	.717	.931	.932	.591
	2	.773			
	3	.773			
	4	.812			
	5	.744			
	6	.711			
	7	.773			
	8	.817			
	9	.758			
	10	.783			
	11	.786			
제품개발성과	1	.882	.885	.890	.746
	2	.919			
	3	.868			
	4	.780			
스타트업 경쟁우위성과	1	.877	.872	.873	.797
	2	.923			
	3	.877			

위 분석 결과에서 보는 바와 같이, 각 변수의 크론바흐- $\alpha$  및 합성신뢰도 계수가 모두 0.7 이상이므로, 내적 신뢰도 기준을 충족한다. 마지막으로, 변수의 평균분산추출이 0.4 이상이면, 내적 신뢰도가 바람직하다(Farrell, 2010; Fornell & Larcker, 1981). 위 분석 결과에서 보는 바와 같이, 각 변수의 평균분산추출이 모두 0.4 이상이기 때문에, 내적 신뢰도 기준을 충족한다. 한편 변수간 개념이 다른지 판별 타당도를 검증하고자, smartPLS 4에서 판별타당도 분석을 실시했다. 그 결과는 다음과 같다.

<표 4> 판별 타당도 분석 결과

변수	외부네트워킹 행동	동적역량	제품개발성과	경쟁우위성과
외부네트워킹 행동	.826			
동적역량	.583	.769		
제품개발성과	.457	.592	.864	
경쟁우위성과	.392	.493	.709	.892

\* 대각선 상의 수는 해당 변수 평균분산추출의 제공근 값

자기 변수간 평균분산추출 제공근 값이 하위 변수와의 상관 값보다 높으면, 변별타당도 기준을 충족한다(Fornell & Larcker,

1981). 위 분석 결과에서 보는 바와 같이, 자기 변수간 평균분산추출 제공근 값이 하위 변수와의 상관 값보다 높으므로, 변별타당도 기준을 충족한다.

이상의 모든 신뢰도 기준 및 타당도 검증 결과, 각 기준을 충족했다.

### 4.3. 가설 검증

창업자 외부네트워킹행동 및 경쟁우위성과 사이에서 동적역량 및 제품개발성과가 순차적으로 매개하는지 확인하고자, smartPLS 4에서 Hayes(2018)의 Process Macro 분석을 실시했다. 매개 변수가 2 개 이상이거나, 이중으로 매개할 경우에는, 기준에 매개효과를 검증하는 Sobel test(Sobel, 1982)나 Baron & Kenny test(Baron & Kenny, 1986)는 제한적이기 때문에, 부트스트랩을 이용한 Hayes의 Process Macro 분석이 적합하다. 본 연구에서는 Process Macro 모델 6번을 사용했고, 5,000번의 부트스트랩을 실시했다. Process Macro 분석은 총효과가 유의한지 확인한 후, 직접효과 및 간접효과를 분해해서 분석한다. 직접효과는 독립변수와 종속변수의 직접적인 관계의 영향력을 검증하는 것이고, 간접효과는 1개 이상의 매개변수가 포함된 전체 경로의 유의성을 분석하는 것이다. 분석 결과는 다음과 같다.

총효과 분석을 실시했고, 그 결과는 다음과 같다.

<표 5> 총효과 분석 결과

경로	계수 ( $\beta$ )	표준 편차	T값	P값	신뢰수준	
					5.0%	95.0%
동적역량 → 경쟁우위성과	.381	.052	7.274	.000	.298	.471
외부네트워킹행동 → 경쟁우위성과	.315	.044	7.139	.000	.245	.391
외부네트워킹행동 → 제품개발성과	.251	.036	6.874	.000	.195	.315

총효과 분석 결과 모든 경로에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다음으로 직접효과 분석을 실시했고, 그 결과는 다음과 같다.

<표 6> 직접효과 분석 결과

경로	계수 ( $\beta$ )	표준 편차	T값	P값	신뢰수준	
					5.0%	95.0%
동적역량 → 경쟁우위성과	.102	.066	1.539	.062	-.005	.213
동적역량 → 신제품성과	.578	.066	8.688	.000	.469	.688
제품개발성과 → 경쟁우위성과	.660	.061	10.769	.000	.559	.758
외부네트워킹행동 → 경쟁우위성과	.050	.051	0.984	.163	-.036	.134
외부네트워킹행동 → 동적역량	.434	.033	12.953	.000	.379	.489
외부네트워킹행동 → 제품개발성과	.159	.056	2.835	.002	.065	.249

변수간 직접효과 분석 결과, 동적역량이 경쟁우위성과에 미치는 영향은 유의미하지 않았고( $\beta=.102, p=.062$ ), 외부네트워

킹행동이 경쟁우위성과에 미치는 영향 또한 유의미하지 않은 것으로 나타났다( $\beta=0.050, p=.163$ ). 그 나머지 변수간 경로에 대해서는 정(+)의 영향으로 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1, 2 및 3은 지지됐다.

마지막으로 부트스트래핑 특정간접효과 분석을 실시했고, 그 결과는 다음과 같다.

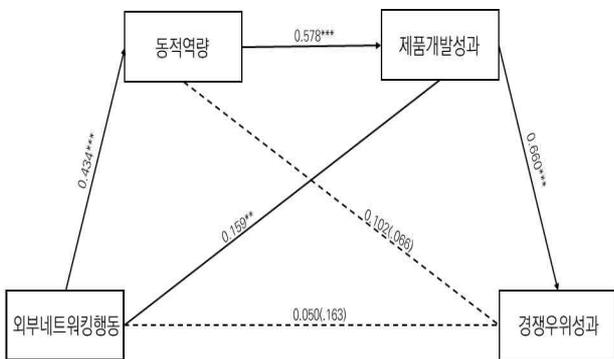
<표 7> 특정간접효과 분석 결과

경로	계수 ( $\beta$ )	표준 편차	T값	P값	신뢰수준	
					5.0%	95.0%
외부네트워킹행동 → 신제품성과 → 경쟁우위성과	.105	.041	2.545	.005	.041	.175
외부네트워킹행동 → 동적역량 → 경쟁우위성과	.044	.030	1.504	.066	-.002	.095
외부네트워킹행동 → 동적역량 → 신제품성과 → 경쟁우위성과	.165	.028	6.008	.000	.123	.213

창업자 외부네트워킹행동 및 경쟁우위성과 사이에 신제품성과는 정(+)의 방향으로 유의하게 매개하는 것으로 나타났다 ( $\beta=.105, p<.01$ . 신뢰구간 하한계와 상한계 사이에 0을 지나지 않음). 그리고 창업자 외부네트워킹행동 및 경쟁우위성과 사이에 동적역량은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다( $\beta=.044, p=.066$ . 신뢰구간 하한계와 상한계 사이에 0을 지남). 이러한 결과는, 앞에서 기술한 바와 같이, 스타트업의 경쟁우위성과는 제품개발성과가 필연적으로 선행되어야 함을 다시 한번 확인하는 것이라 할 수 있다. 마지막으로 창업자 외부네트워킹행동 및 경쟁우위성과 사이에 동적역량 및 신제품성과는 정(+)의 방향으로 유의하게 순차적으로 매개하는 것으로 나타났다( $\beta=.165, p<.001$ . 신뢰구간 하한계와 상한계 사이에 0을 지나지 않음).

모든 경로를 비교해 보았을 때, 창업자 외부네트워킹행동 및 경쟁우위성과 사이에 동적역량 및 신제품성과가 순차적으로 매개할 때 효과가 가장 큰 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 제시한 가설이 지지된 것으로 나타났다.

이상의 연구 결과를 종합해서 제시하면 다음과 같다.



주)\*\* $p<0.01$ , \*\*\* $p<0.001$

<그림 2> 연구모형 분석결과

## V. 결론

### 5.1. 요약

본 연구는 무엇이 스타트업의 생존우위성과를 높일 수 있는지 연구하고자 했다. 선행연구 고찰을 바탕으로, 스타트업 경쟁우위성과를 종속변수로 설정했고, 이에 대한 선행변수로 스타트업 창업자 외부네트워킹행동, 동적역량 및 스타트업 제품개발성과를 선정했다. 기존 연구는 이들 변수 간의 관계를 고찰하는 질적연구가 많고 이를 실증하는 양적연구가 적어서, 본 연구는 이들 변수 간의 관계를 실증연구를 하고자 했다. 무엇보다 실무적으로, 신생기업 창업자의 외부네트워킹행동이 스타트업의 경쟁우위성과에 효과적인 확인하고자 했다.

본 연구를 위해 신생기업 경영자 402명을 대상으로 설문조사를 실시하여 신생기업 창업자 외부네트워킹행동, 동적역량, 제품개발성과 및 스타트업 경쟁우위성과를 측정했다. 신뢰도 및 타당도 검증을 위해 확인적 요인 분석, 크론바흐-알파 분석, 합성신뢰도 분석, 평균분산추출 분석 및 판별타당도 분석을 실시한 결과 신뢰도 및 타당도 기준을 충족했다. 가설 검증을 위해 Hayes(2018)의 Process Macro 분석을 실시했다. 분석 결과, 첫째, 스타트업 창업자 외부네트워킹행동은 동적역량에 통계적으로 유의미하게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 동적역량은 제품개발성과에 통계적으로 유의미하게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 제품개발성과는 스타트업의 경쟁우위성과에 통계적으로 유의미하게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로, 스타트업 창업자 외부네트워킹행동은 동적역량, 제품개발성과를 순차적으로 매개해서 스타트업의 경쟁우위성과에 통계적으로 유의미하게 정(+)의 영향을 주었다.

### 5.2. 이론적 및 실무적 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 첫째, 스타트업 창업자의 외부네트워킹행동이 스타트업 경쟁우위성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 질적 선행연구의 고찰을 실증했다는 것이다. 이러한 선행연구는 대부분 인터뷰, 사례 등의 질적연구를 통해 외부네트워킹행동이 경쟁우위성과에 영향을 줄 것이라는 가능성을 제시하며, 향후 연구에서 실증할 필요가 있다고 한 것인데(Kump et al., 2019), 본 연구에서 그것을 실증했다는 것에서 의의가 있다고 할 수 있다. 둘째, 스타트업 창업자 외부네트워킹행동은 동적역량과 제품개발성과를 통해 스타트업 경쟁우위성과에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미친다는 것을 검증했다는 것이다. Collins & Clark(2003)은 기업 최고경영자가 외부네트워크 자원을 통해서 획득한 지식 및 정보를 내부 조직에게 이전하면, 내부 조직은 그것을 활용해서 경쟁우위성과를 차지할 수 있는 전략 및 운영 프로세스를 구축하고 실행하기 때문에, 결국 기업 최고경영자 외부네트워킹행동으로

경쟁우위성과를 확보할 수 있다고 했다. 본 연구에서는 이러한 경로를 실증했다는 점에서 의의를 갖는다.

실무적 시사점은 스타트업 창업자는 외부네트워킹행동으로 동적역량을 키울 수 있다는 것이다. 많은 스타트업이 ‘죽음의 계곡’을 무사히 통과하지 못하고 생존에 실패하는 이유는, 스타트업 창업자가 환경 및 시장의 변화를 감지하지 못하고 제대로 대응하지 못하기 때문이다. 김현·문재승(2021)의 조사연구에 따르면, 스타트업이 죽음의 계곡에서 무사히 통과하지 못하고 생존에 실패할 위기에 있을 때, 창업자가 당초 목표시장이 아니었지만 가능성이 있는 곳들을 탐색하면서 신규 시장을 발견했고, 신속하게 전문인력을 발굴하고 영입해서 유연하게 기존의 제품을 새 시장에 맞추어 피봇팅하게 했다. 그 과정에서 개발자는 잠재고객들과 지속적으로 커뮤니케이션하면서 고객의 니즈를 파악했고, 빠른 주기로 이 과정을 반복한 결과 마침내 고객의 니즈를 충족시킬 수 있는 제품을 만들 수 있었다. 즉 제품개발성과를 냈다. 그 결과 이 제품 판매로 매출이 크게 증가했고, 대기업의 투자를 받게 되었으며, 상장기업이 될 정도로 성장했다. 따라서 외부네트워킹행동은 스타트업 창업자에게 필수적이라 할 수 있을 것이다. 스타트업의 생존율이 낮은 원인은 스타트업이 고객(시장)의 요구를 제대로 파악하지 않거나 많은 채 제품을 개발하기 때문에 시행착오를 겪으면서 시간, 비용 등을 소진해서 결국 생존에 실패하는 것이다. 우리나라 예비창업자, 초기창업자는 목표시장 규모, 고객의 니즈 조사 등에 관한 지식과 경험, 계획 등 창업에 대한 준비가 무척 부족한 상태로 창업하는 경우가 대부분이다. 그리고 창업초기에는 제품개발에 치중되어 있고, 상용화 단계에 가서야 시장의 검증을 받게 된다. 따라서 창업 전과 창업초기 때부터 스타트업 창업자는 지속적으로 고객(시장)의 요구를 파악하고 변화에 대응할 수 있도록, 스타트업 내 이런 조직과 체제를 구축하는 것이 필요하다.

정책적 시사점으로, 현재 우리나라 창업지원사업들을 살펴보면, 교육, 인프라 및 자금을 지원하는 사업들은 많지만 시장 조사, 시장 검증을 지원하는 사업은 상대적으로 적은 편이다. 2022년도 중소벤처기업부의 보고에 따르면, 기술개발·사업화지원사업금은 약 12,441억원이며, 교육 및 인프라 지원금은 약 2,075억원이라고 한다. 반면에 시장 조사·검증 관련 지원사업은 별도로 있지 않으며, 창업지원사업금액의 세부항목으로 사용하도록 되어 있다. 따라서 이에 관련한 교육이 필요한 것으로 보인다.

### 5.3. 연구 한계 및 향후 연구 제안

본 연구의 한계는, 전국의 스타트업 창업자를 대상으로 표집을 했으나, 수도권 소재 스타트업이 전체 표본의 60% 이상이었다는 것이다. 물론 모집단의 소재지별 비율과 표본집단의 비율이 유사하기 때문에 표집오류를 범했다고 보긴 어렵다. 그러나 수도권 지역의 스타트업 특성과 그 외 지역의 스타트

업 특성이 같다는 이론적 근거는 없다. 또한 본 연구의 표본은 제조 및 서비스업 스타트업의 비중이 대부분이다. 보통 기술 기반 스타트업은 창업자가 외부네트워킹행동을 하지 않아도 기술 자원(예: 특허, 기술인력)으로 자금조달이 가능하고 경쟁우위를 차지하기가 상대적으로 유리하다. 따라서 본 연구의 결과를 전국에 있는 모든 유형의 스타트업으로 일반화하는 것에 한계가 있다고 본다. 따라서 향후 연구에서는 더 다양한 표본으로 실증해 보길 제안한다.

둘째, 본 연구에서는 스타트업 창업자 외부네트워킹행동의 선행변수가 무엇인지 연구하지 않았다. 선행연구에 의하면, 외부네트워킹행동에 유의하게 영향을 미치는 선행변수로 개인의 특성이 있다고 했다. Forret & Dogherty(2001)는 Big 5 성격 요소 중 개방성 및 외향성이 네트워킹행동과 정(+)의 관계가 있다고 했다. 또한 태도나 자존감과 관계가 있을 것이라고 했다. 그들은 스타트업 창업자의 네트워킹행동을 실증한 연구는 부족한 편이기 때문에, 창업자가 외부네트워킹행동을 효과적으로 수행할 수 있는 선행변수가 무엇인지 찾을 필요가 있다고 했다. 따라서 스타트업 창업자의 외부네트워킹행동에 유의한 영향을 줄 것으로 보이는 선행변수를 찾아 실증해 볼 것을 제안한다.

## REFERENCE

- 김현·문재승(2021). 신생기업의 죽음의 계곡 통과: 애자일과 동태적 역량 관점의 접근. *대한경영학회지*, 34(7), 1183-1206.
- 문재승(2014). 네트워킹행동이 직무성과와 이직의도에 미치는 영향과 고용가능성의 매개효과. *인적자원관리연구*, 21(3), 289-319.
- 장수덕(2010). 벤처기업 실패의 동태적 과정: 실패의 유형, 과정 그리고 그 차이점에 대한 중단적 분석. *기술혁신학회지*, 13(1), 140-159.
- 전정구·서영욱(2020). 재창업자의 긍정심리자본이 흡수역량을 통해 의사결정의 질에 미치는 영향에 대한 연구. *벤처창업연구*, 15(6), 155-166.
- Agrawal, J., & Kamakura, W. A.(1999). Country of origin: A competitive advantage?. *International Journal of Research in Marketing*, 16(4), 255-267.
- Akgun, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Aren, S.(2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, 27(9), 501-513.
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W.(2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-775.
- Barney, J. B.(2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

- Coad, A.(2018). Firm age: a survey. *Journal of Evolutionary Economics*, 28(1), 13-43.
- Collins, C. J., & Clark, K. D.(2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Corallo, A., Errico, F., Latino, M. E., & Menegoli, M.(2019). Dynamic business models: a proposed framework to overcome the death valley. *Journal of the Knowledge Economy*, 10, 1248-1271.
- Coyne, K. P.(1986). Sustainable competitive advantage-What it is, what it isn't. *Business Horizons*, 29(1), 54-61.
- Cronbach, L. J.(1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Dunk, A. S.(2007). Assessing the effects of product quality and environmental management accounting on the competitive advantage of firms. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 1(1), 28-38.
- Ebbers, J. J.(2014). Networking behavior and contracting relationships among entrepreneurs in business incubators. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1-23.
- Farrell, A. M.(2010). Insufficient discriminant validity: A comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu. *Journal of Business Research*, 63(3), 324-327.
- Fornell, C., & Larcker, D. F.(1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Forret, M. L., & Dougherty, T. W.(2001). Correlates of networking behavior for managerial and professional employees. *Group & Organization Management*, 26(3), 283-311.
- Freeman, J., Carroll, G. R., & Hannan, M. T.(1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review*, 48(5), 692-710.
- Gimenez-Fernandez, E. M., Sandulli, F. D., & Bogers, M.(2020). Unpacking liabilities of newness and smallness in innovative start-ups: Investigating the differences in innovation performance between new and older small firms. *Research Policy*, 49(10), 1-13.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M.(2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hayes, A. F.(2018). Partial, conditional, and moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40.
- Hoe, L. C., & Mansori, S.(2018). The effects of product quality on customer satisfaction and loyalty: Evidence from Malaysian engineering industry. *International Journal of Industrial Marketing*, 3(1), 20.
- Hosseini, A. S., Soltani, S., & Mehdizadeh, M.(2018). Competitive advantage and its impact on new product development strategy (Case study: Toos Nirro technical firm). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(2), 17.
- Kazanjian, R. K., & Drazin, R.(1989). An empirical test of a stage of growth progression model. *Management Science*, 35(12), 1489-1503.
- Kroll, M., Wright, P., & Heiens, R. A.(1999). The contribution of product quality to competitive advantage: impacts on systematic variance and unexplained variance in returns. *Strategic Management Journal*, 20(4).
- Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C.(2019). Toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and Corporate Change*, 28(5), 1149-1172.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M.(2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6), 615-640.
- Michael, J., & Yukl, G.(1993). Managerial level and subunit function as determinants of networking behavior in organizations. *Group & Organization Management*, 18(3), 328-351.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H.(1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Maiti, M., Krakovich, V., Shams, S. R., & Vukovic, D. B.(2020). Resource-based model for small innovative enterprises. *Management Decision*, 58(8), 1525-1541.
- Kuo, S. Y., Lin, P. C., & Lu, C. S.(2017). The effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance in container shipping. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 95(1), 356-371.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A.(2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
- Pemartin, M., & Rodriguez-Escudero, A. I.(2021). Is the formalization of NPD collaboration productive or counterproductive? Contingent effects of trust between partners. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(1), 2-18.
- Porter, M. E.(1997). Competitive strategy. *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12-17.
- Puthusserry, P., Child, J., & Khan, Z.(2020). Social capital development through the stages of internationalization: Relations between British and Indian SMEs. *Global Strategy Journal*, 10(2), 282-308.
- Ragazou, K., Passas, I., Garefalakis, A., & Dimou, I.(2022). Investigating the research trends on strategic ambidexterity, agility, and open innovation in SMEs: Perceptions from bibliometric analysis. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 118.
- Raza, S., Minai, M. S., Abrar ul Haq, M., & Zain, A. Y. M.(2018). Entrepreneurial network towards small firm performance through dynamic capabilities: the conceptual perspective. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(4), 1-9.
- Shane, S., & Cable, D.(2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science*,

- 48(3), 364-381.
- Sobel, M. E.(1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*.
- Stanko, M. A., Molina-Castillo, F. J., & Munuera-Aleman, J. L.(2012). Speed to market for innovative products: blessing or curse?. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 751-765.
- Teece, D. J.(2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J.(2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359-368.
- Van de Ven, A. H., Hudson, R., & Schroeder, D. M.(1984). Designing new business startups: Entrepreneurial, organizational, and ecological considerations. *Journal of Management*, 10(1), 87-108.
- Vrontis, D., Basile, G., Andreano, M. S., Mazzitelli, A., & Papasolomou, I.(2020). The profile of innovation driven Italian SMEs and the relationship between the firms' networking abilities and dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 114(6), 313-324.
- Wilson, N., Wright, M., & Kacer, M.(2018). The equity gap and knowledge-based firms. *Journal of Corporate Finance*, 50(7), 626-649.
- Zahra, S. A.(2021). The resource-based view, resourcefulness, and resource management in startup firms: A proposed research agenda. *Journal of Management*, 47(7).

# A Study on Startup Entrepreneurs' External Networking Behavior and Competitive Advantage: Sequential Mediation of Dynamic Capabilities, and Product Development Performance

kim, Hyun\*  
Jun, Jung Gu\*\*

## Abstract

This study is intended to examine factors affecting the survival rate of startups. Based on a literature review of previous studies, this study selected competitive advantage as a variable to represent the survival rate of startups, and the following as antecedents thereof: startup entrepreneurs' external networking behavior, dynamic capabilities, and product development performance. Many previous studies have used qualitative approaches that examined the relationship between each of the variables, while few quantitative studies have empirically demonstrated the relationship. An empirical investigation was, therefore, warranted, which this study conducted.

A questionnaire survey of 402 startup entrepreneurs was conducted to measure startup entrepreneurs' external networking behavior, dynamic capabilities, product development performances, and competitive advantage. The following results were obtained. First, startup entrepreneurs' external networking behavior had a statistically significant positive effect on dynamic capabilities. Second, dynamic capabilities had a statistically significant positive effect on product development performances. Fourth, product development performances had a statistically significant positive effect on competitive advantage. Finally, startup entrepreneurs' external networking behavior had a statistically significant positive effect on competitive advantage by sequentially mediating dynamic capabilities, and product development performances.

This study has the following implications. First, this study empirically demonstrated the conceptual model proposed by previous studies as a research model. This study's significance is that it actually demonstrated this empirically. Second, startup entrepreneurs can obtain funds through engaging in external networking. Through interviews with successful startup entrepreneurs, Kim & Moon (2021) developed a theoretical framework to reflect the fact that startup entrepreneurs can obtain funds in exchange for trust and reciprocity to funders, which is consistent with this study's empirical findings. Therefore, if startup entrepreneurs engage in networking behavior based on trust and reciprocity to those with whom they have a business partnership outside their startups, they may be effective at raising funds.

*KeyWords: Startup Entrepreneur's External networking behavior, Dynamic capabilities, Product Development Performances, Startup's Competitive advantage performances*

---

\* First Author, Adjunct Professor, Hail University, paqad@daum.net

\*\* Corresponding Author, Professor, Chungnam National University LINC3.0, jgjun@cnu.ac.kr