한국진로창업경영학회지 ISSN 2586-5242
The Journal of Korean Career·Entrepreneurship & Business Association
Vol. 7, No. 3, pp. 39-55, May. 2023

http://dx.doi.org/10.48206/kceba.2023.7.3.39

Received 16 Apr 2023
Revised 08 May 2023
Accepted 23 May 2023

자원의존이론 관점에서 본 성균관대 캠퍼스타운사업 초기 창업자의 경험과 자원 전략

이현정*, 나동진**, 민윤경***

[국문요약]

본 연구는 대학의 교육 및 연구 기반의 자원을 활용하여 대학-지역-청년 간 상생을 추구하는 서울시 캠퍼스타운 사업을 중심으로 초기 창업자에게 필요한 지원체계 경험을 자원의존이론의 관점에서 논의하였다. 이 연구는 캠퍼스타운사업에 참여한 초기 창업자를 대상으로 대면 · 비대면 심층 면담을 진행하여 질적연구를 수행하였다. 연구 결과, 첫째, 성균관대학교 캠퍼스타운사업 인식에 있어 초기창업자들은 낮은 문턱으로 진입이 용이하며, 대학을 거점으로 하기에 접근성이 뛰어나다고 인식하였다. 또한, 지원 활용 경험에 대해서 초기 창업자는 창업 공간이 확보되어야 창업을 도전한다는 인식이 강하였으며, 창업 아이템 실현을 위한 사업 자금 확보가 절실한 것으로 나타났다. 더불어 전문가 멘토링이 유효하다고 판단하였고, 초기 창업자 간의 연대 의식을 강화할 필요성을 느꼈으며, 기업의 지속가능경영을 위하여 다양한 경로의 대체자원들이 확보되어야 한다는 점에 인식을 같이 하였다. 둘째, 연구참여자들은 자원 확보 전략으로, 타 창업지원 사업들에 참여함으로써 제도 의존을 강화하고, 유사 업체를 견제하기 위한 조직역량 강화, 지속가능경영을 위한 규모화, EXIT를 위한 투자유치 등을 모색하는 것으로 나타났다.

이 결과를 통해 창업지원 사업에 대한 초기 창업자들의 인식과 경험을 살펴보았으며, 우선으로 고려해야 할 자원들을 제시할 수 있었다. 초기 창업자들의 자원 인식과 경험은 의존과 자립을 통해 지속가능경영을 도모하고 자원 확보 전략을 다양하게 탐색하고 있음을 파악할 수 있었다. 더불어 창업을 위한 대학-지역 간의 자원 협력 사례를 소개하고, 참여자의 인식과 경험을 논의하는 것으로 민관협력 창업프로그램을 위한 실천적·정책적 제언을 하였다.

핵심주제어 : 성균관대, 캠퍼스타운, 초기창업자, 자원의존이론, 창업지원

Ⅰ. 서 론

고용시장의 둔화로 인한 기업의 신입 공채가 줄어들면서 청년들의 일자리 감소도 심각해지는 상황이다. 이러한 문제에 효과적으로 대응하기 위해 정부는 국가 경제 발전 및 일자리 창출, 청년 실업 해소를 위해 창업의 중요성을 부각하며 다양한 상황에 대한 지원체계를 마련하고 있다(김상화, 2022). 주요 일자리 정책 전달체계인 중소벤처기업부, 창업진흥원을 비롯하여 지자체 단위의 다양한 창업지원 프로그램 및 중간지원 조직들도 늘어나고 있는 추세이다(조달호 · 유인혜, 2021). 일례로 창업지원사업 통합공고를 시작한 2016년 이래 처음으로 전국의 모든 창업기

* 제1저자, 성균관대학교 미래인문학 소셜앙트레프레너십 융합전공 박사과정, iamstartup@skku.edu
** 제2저자, 성균관대학교 미래인문학 소셜앙트레프레너십 융합전공 박사과정, nadongjin@gmail.com
*** 교신저자, 성균관대학교 미래인문학 소셜앙트레프레너십 융합전공, 연구교수, imbutterflying@gmail.com

관이 창업지원사업에 참여했고, 사업 유형에서도 융자사업이 도입되어 지원기관과 대상사업, 지원예산 모두 역대 최대 규모를 나타냈다(중소벤처기업부, 2022).

글로벌 스타트업 생태계 평가기관인 Startup Genome이 발간한 '2022 스타트업 생태계 보고서'에서 '전 세계에서 스타트업하기 좋은 도시'로 서울시가 10위를 기록하여 세계 10대 스타트업 생태계로의 진입을 알렸다(Startup Genome, 2022). 이에 서울시는 2030년까지 글로벌 유니콘 40개 탄생을 위한 창업생태계 조성하여 세계 5위 안의 스타트업 친화 도시로 도약하겠다는 포부를 밝혔다(데일리굿뉴스, 2022. 06. 16).

이처럼 각 중앙부처와 지자체가 창업지원사업에 몰두하는 가운데 서울시는 대학과 지역 간 협력을 중심으로 한 캠퍼스타운사업을 추진하였으며, 이는 초기 창업자를 발굴하여 새로운 일자리 창출과 청년층의 국가 경쟁력을 높이기 위한 일환으로 볼 수 있다. 대학이 보유하고 있는 지식과 혁신 자원이 지역과 융합하여, 창업자에게 다양한 프로그램과 지원 환경을 제공하고 이러한 과정과 결과적 경험들이 대학 중심의 새로운 창업문화를 형성할 수 있는 긍정적인 효과로 나타날 것으로 보았기 때문이다(천하봉, 2018). 캠퍼스타운사업에 선정된 대학은 창업 중간지원조직의 역할을 수행하며, 창업보육, 창업교육, 공간지원 멘토링 등 일련의 지원자 역할을 수행한다(조윤숙, 2021).

대학-지역-지자체가 협업하여 도시문제를 해결한다는 점에서 융합과 협업생태계가 중요해지는 미래사회에 필요한 모델로 큰 의미가 있는 사업이라는 평가가 있다(공정식 · 이종훈, 2018). 캠퍼스타운이 창업기업의 생존 가능성을 높이기 위해 첫째, 창업자의 외부펀딩 능력, 두 번째, 창업자의 마케팅 및 프로모션 노력, 세 번째, 창업자에게 창업 전후에 창업과 관련해 조언하는 멘토의 존재라고 밝히기도 하였다(김양민 · 김승주, 2013). 그러나 다양한 창업지원 프로그램들 속에서 캠퍼스타운사업의 특성이나 영향 등은 충분히 제시되지 못한 상황이다.

특히, 참여자인 초기 창업자들의 측면에서 바라보는 것이 필요한데, 청년들의 혁신적인 비즈니스 모델은 쏟아지고 새로운 기술도 빠르게 섭렵하고 있지만 이들의 창업에 창업 지원이 적절한가도 명확하지 않고, 어떤 지원과 자원이 질적으로 창업에 도움이 되고 있는지에 대한 논의 또한 아직 미흡한 실정이다. 청년창업이 활성화되고 스타트업을 통한 일자리 창출이 양적으로 성장하는 것은 매우 고무적이나 이들의 실질적인 지속가능성과 역량을 갖추는 것이 무엇보다 우선시 되어야 할 부분이기 때문이다.

창업의 지속성은 내부 자원과 시장 환경, 그리고 제도적 지원이 조직 지속가능성에 지대한 영향을 받게 된다(정규진 · 서인석 · 장희선, 2013). 이러한 점에서 볼 때 초기에 비즈니스 아이디어를 기반으로 창업을 시작한 조직은 정부의 지원 체계를 직접적으로 경험한다. 초기 창업자들이 경험하는 지원 체계에서 의존은 창업자의 지속가능성에 대해 실질적인 대안이다. 창업자의 지속적인 성장과 자립이 최종 목표라는 맥락에서 보면 자원의존이론은 조직이 기본적으로 스스로가 자족(self-sufficient)할수 없음을 가정한다는 점에서 설명을 제공한다(Scott, 1981).

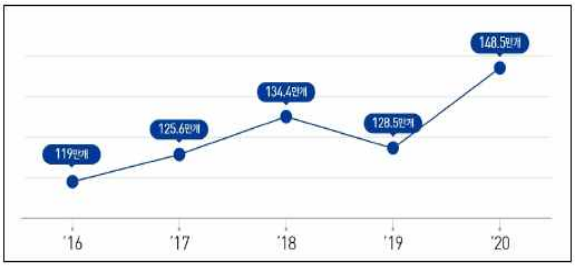
특히, 성균관대 캠퍼스타운사업은 종로구 지역의 고유한 문화 특성과 역사 산물이 모여 있어 이 분야에 관심이 많은 초기 창업자들을 지원하는 창업생태계를 조성하고 있다는 점에서 눈여겨볼 만하다. 성균관대는 종로를 중심으로 문화 · 역사 · 예술 · 관광을 기반으로 한 특화된 창업지원 정책과 경험을 누적하고 있다.

이에 본 연구는 성균관대 캠퍼스타운사업이 초기 창업자의 창업 과정들을 자원의존이론의 관점으로 질적 연구하는 것을 목적으로 한다. 구체적인 연구 질문은 첫째, 초기 창업자가 캠퍼스타운사업을 어떻게 인식하고 경험하였는지 살펴보고, 둘째, 지속가능경영을 위한 초기 창업자의 자원 확보전략은 무엇인지 밝힘으로써 창업지원 정책의 시사점을 제시하고자 한다.

II. 문헌 및 이론 검토

팬데믹과 디지털 기술의 급속한 발달은 일자리의 패러다임을 바꾸어 놓았다. 청년층의 일자리 감소는 원하는 취업으로의 어려움을 가중시켰고, 개성이 뚜렷한 MZ세대의 일자리 탐색은 창업으로도 관심의 시선을 돌리는 분위기다. 최근 MZ세대 미취업 청년의 창업 의향에 관한 설문에서 응답자 중 72.8%가 '현재 창업을 준비 중이거나, 미래에 창업할 의향이 있다'라고 답변했다(김현우, 2023).

이에 따른 기업의 동향에도 변화가 나타났는데, 한국 창업생태계의 변화 분석에 따르면, 지난 20년 동안 신규 창업한 법인기업이 약 2배 이상 증가했으며, 최근 4년간 신설법인이 지난 20년 증가의 43.8%가 늘어났다. 또한, 개인 창업과 법인 창업을 합친 전체 창업기업은 최근 4년간 24.8%가 증가하면서 기술창업과 지식서비스업의 두드러진 약진이 나타났다(중소벤처기업부, 2021).



출처: 중소벤처기업부 창업기업동향(2021. 4p)

<그림 1> `16~`20 연도별 창업기업 추이

작금의 창업 장려 분위기는 일자리를 촉진한다는 차원에서는 긍정적이지만, 종잣돈만 제공한 채 의미 있는 창업지원에는 실패할 가능성도 높다. 창업지원의 실효성에 대한 각계의 문제 제기가 많은 상황이나 실패를 두려워하지 않는 창업 장려와 최소한의 실패로 다시 재기할 수 있게 하는 지원이 중요하다(권기환 · 최종인, 2015).

초기 창업자들에게는 창업역량 증진을 위해 양적 확대와 실질적 도움이 되는 정부와 사회 노력이 필요한데(김수진 · 김종성, 2020), 초기 창업자는 신규 시장에서 규모가 작고 생존을 보장할 수 있는 자원과 역량이 내부적으로 갖추어져 있지 않아(Stinchcombe, 1965; Baum, 1996), 초기 창업 과정에서 자원을 지원할 수 있는 대 · 내외적인 장치를 모색하게 된다. 이에 부응하여 창업지원기관은 창업자들의 실패에 대한 두려움을 자신감으로 전환시키고, 창업 지원을 통해 자원을 공급하는 각종 프로그램을 마련하고 있다. 이는 창업을 시작하는 인적 · 물적 자원 부담을 덜고 사업아이템 실현의 조력자를 얻게 된다.

2.1 캠퍼스타운의 사업배경

2.1.1 서울시 캠퍼스타운사업 지원 정책 및 현황

캠퍼스타운사업은 2013년 서울시에서 수립한 「지역과 상생하는 대학가 조성 기본계획」의 실행력을 강화하기 위해 추진된 사업이다. 대학의 교육과 연구자원을 활용하여 이를 지역의 문제 해결에 적용시킴으로써, 지역 활성화와 청년의 일자리 창출의 기반을 조성한다. 대학에서는 대학의 특장점을 살려 계획을 수립하고 공공에서는 행정적·재정적으로 지원함으로써 대학-공공의 협력사업으로서 캠퍼스타운사업이 시행되었다(추현수 · 김혜경 · 강준모, 2019).

서울시 캠퍼스타운사업은 대학의 역량을 중심으로 공공의 지원 및 지역과의 상생협력을 통해 대학 주변의 침체된 지역을 청년들이 머무르는 소위 「창조가」로 구현하기 위해 창업육성을 핵심으로 주거안정화, 문화특성화, 상권활성화, 지역협력 사업 등 5개 사업 목표(〈표 1〉을 참조)를 가진(김문석, 2018) 소프트웨어적 콘텐츠 중심의 사업이다(추현수 · 김혜경 · 강준모, 2019). 2016년 고려대의 안암동이 시범적으로 출발하여 2017년부터 본격적으로 사업을 시작해 캠퍼스와 지역주민의 소통과 교감, 청년 일자리 창출 등의 해결을 목표로 현재까지 40개 이상 대학이 참여하고 있으며 2025년까지 60개 대학의 확산을 목표로 한다.

<표 1> 캠퍼스타운사업 목표

구분	내용
창업육성	지역에서 창업의 꿈을 키우는 챌린지센터로 일자리 환경 조성
주거안정화	잠자리와 살자리부터 지역갈등을 완화하는 청년주거 지원
문화특성화	청년의 아이디어와 문화가 교류하는 청년문화 공간 조성 지원
상권활성화	지역의 골목경제 활성화; 대학, 지역상인 함께 상권 활성화 도모
지역협력	청년(대학)이 지역 속에서 건강한 대학가 조성을 위해 공동체 형성 지원

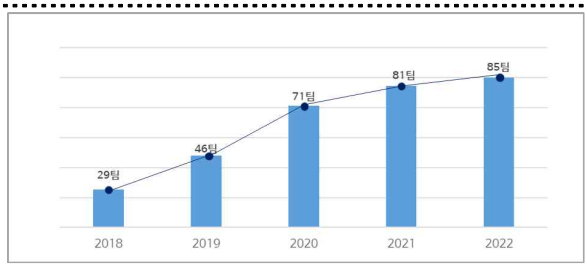
출처: 김문석(2018, 재인용)

서울시는 도시계획국 산하의 캠퍼스타운 조성단 전담조직을 신설하여 대학-공공 간 협력 추진을 위한 정책협의회 거버넌스를 구성하였다.

2021년 서울 캠퍼스타운 추진계획은 창업공간 목표 95개소, 606실, 1,015팀 이상 육성하는 것을 목표로 하여 코로나19 위기 극복으로써의 캠퍼스타운형 창업지원제공과 창업생태계 조성의 중요성을 강조하였다(서울특별시, 2020).

2.1.2 성균관대 캠퍼스타운사업 개요

성균관대 캠퍼스타운사업은 2016년 서울시 공모사업에 선정되어 2017년 단위형 사업을 시작하여 3년(2017~2019) 동안 운영 · 종료되었다. 2019년 종합형 선정으로 4년(2020~2023)간 자치구와 협력하여 사업을 운영한다. 단위형 사업인 2018년부터 29팀, 2019년 46팀, 종합형 사업인 2020년 71팀, 2021년 81팀, 2022년 85팀 내외가 선발되어 독립실과 공유실 등에 사업자등록의 성과를 보였다(성균관대 캠퍼스타운사업단 결과보고, 2022).



출처: 성균관대 캠퍼스타운사업결과보고서('18~'22). 연구자 정리.

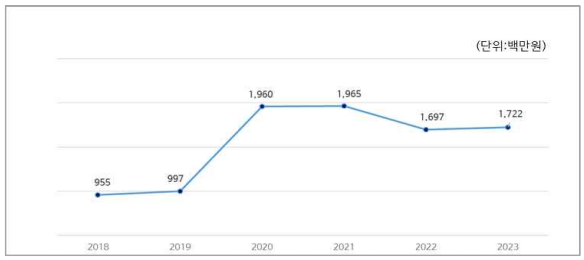
<그림 2> 성균관대학교 캠퍼스타운 창업팀 수

창업공간을 기반으로 창업활동이 가능한 초기 창업자를 모집·선발·지원하는 프로그램을 운영하는 프로세스는 타 대학과 유사할 수 있으나, 대학 고유의 특색을 가진 미션과 비전을 가지고 각기 실정에 맞게 자율적인 창업지원 프로그램을 기획·운영하고 있어 내용적인 부분에서는 대학별로 차별성이 존재한다.

성균관대 캠퍼스타운사업은 종로구에 밀집되어 있는 문화·예술·역사 등의 인프라를 배경으로 지역과 문화 소통을 이끌어내고 창업지원을 통해 지역활성화로 연결된다. 대학과 자치구, 공공기관 등과 협력하여 청년층의 일자리 창출 및 1인 창업의 활성화를 목표로 하여 청년이 창업하기 편리한 자치구 형성에 노력한다.

캠퍼스타운사업 단장을 비롯하여 산학교수와 보육매니저 등이 상주 근무하고 있으며, 대내외 창업전문가 및 멘토, 지역 거버넌스 조직과 협업을 통해 다양한 인적·물적 자원을 지원하고 있다. 그밖에 대학 교내의 예술대 및 문화예술미디어융합원, 기업가정신과혁신센터 등과 협력프로그램 기획을 지원하고 있으며 각 실무위원회를 통해 교수 자문 및 협업으로 창업과 지역 활성화를 위한 대학 내의 자원을 활용하고 있다.

문화·예술을 기반으로 서비스콘텐츠 플랫폼 등의 창의융합형 창업공모전 등은 종로구 이미지와 창업문화 확산에 기여하고 있다.

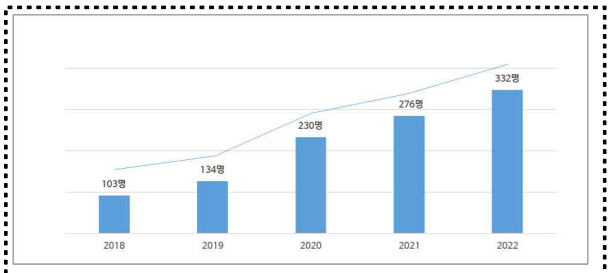


출처: 성균관대 캠퍼스타운사업 실행계획보고서('18~'23). 연구자 정리.

<그림 3> 성균관대학교 캠퍼스타운사업 예산규모

종합형 예산 규모는 단위형 규모보다 2배 이상 늘어났으나, 팬데믹으로 인해 3년 차 예산은 다소 축소되었고 4년 차 예산은 약간 증가되었다.

사업 예산으로 기획된 프로그램은 2021년을 기준으로 창업육성 16개, 지역상생 13개 등으로 구성되어 창업자의 일자리 창출을 돕고 지역과 협력하여 상생할 수 있는 프로그램과 함께 지속가능한 스타트업에서 스케일업이 될 수 있도록 꾸준히 방안을 모색하고 있다.



출처: 성균관대 캠퍼스타운사업결과보고서('18~'22). 연구자 정리.

<그림 4> 성균관대학교 캠퍼스타운사업 일자리 창출

서울신용보증재단 및 소상공인진흥공단, 소상공인회 등과 정기적인 실무협의 등을 통해 공통된 아젠다 발굴로 발전 방안을 도출하며, 연대를 강화하는 네트워크를 형성한다. 가령, 종로를 대표하는 주얼리산업은 서울주얼리지원센터와 협업하여 주얼리크리에이터 창업프로그램과 연계함으로써 지역 특화 산업에 일자리 창출의 시너지 효과를 일으킨다.

따라서, 성균관대 캠퍼스타운사업은 지역 거버넌스 구축으로 초기 창업자에게 새로운 인력이 필요한 경우 캠퍼스 내 구직자와 연결하여 지역 내 일자리 창출로 이어질 수 있도록 활발한 정보 교류에 노력하고 있다.

2.1.3 성균관대 캠퍼스타운사업 지원현황

성균관대 창업지원단은 2016년 초기창업패키지를 시작으로 하여 현재 정부 정책 창업지원 사업을 활발하게 운영하고 있다. 수원 자연과학캠퍼스에 5개의 사업이 운영되고 있으며, 캠퍼스타운사업은 혜화동 인문사회캠퍼스에서 종로구와 협력하고 지역 거버넌스를 구축하여 다양한 소통 채널을 통해 초기 창업자를 지원하고 있다.

종로구는 사통팔달 교통의 요지로 접근이 용이하며 청년층이 자주 찾는 대학로가 문화의 거리가 조성되어 창업생태계 조성의 최적화된 입지를 가진다. 혜화역 근처에 48개 내외의 독립실과 공유오피스의 창업공간을 마련하여 예비·초기 창업자의 사무공간을 지원한다.

성균관대 캠퍼스타운사업은 창업지원단 내의 다양한 지원사업과 연계함으로써 지원사업 간의 정보교류 및 네트워

킹을 제공함으로써 초기 창업자에게 필요한 창업 정보가 유기적으로 작동한다. 이러한 정보의 유용성은 초기 창업자에게 필요한 지원의 폭이 강화된다고 볼 수 있다. 지원사업 간의 정보를 통해 중복 지원의 혜택을 받을 수 있다는 점도 초기 창업자의 자원을 확보할 수 있다는 측면에서 도움이 된다.

종로구의 고유의 문화·역사·관광 자산을 기반으로 지역문제 해결형 창업과 지역 브랜딩을 추구하는 창업기업을 선발하여 1인 창업과 로컬 벤처형 창업팀을 육성함으로써 지역과의 상생과 공존을 추구한다. 최근에는 문화·관광·예술 분야의 디지털화로 기술 및 플랫폼과 연계한 사업 아이템이 증가하고 있으며 지역과 상생을 시도하는 초기 창업자도 눈에 띄고 있다. 지역 거버넌스 협의에서도 이를 활용한 지원 방안 강화에 중점적인 논의가 이루어지고 있다.

서울신용보증재단을 비롯한 창신동생활상권위원회, 사회연대은행, 종로구소상공인회, 종로구소상공인시장진흥공단, 종로문화재단 등과 종로구 민관공학 협의회를 결성하여 초기 창업자와 정보 교류의 네트워킹의 장이 제공되고 있다. 이는 초기 창업자의 고객 시장검증과 사업 아이템의 테스트베드 등으로 실질적인 활용이 될 수 있다는 점에서 타 기관과의 창업지원 내용과 차별화 될 수 있을 것이다.

따라서, 초기 창업자에게는 대내·대외적으로 창업 환경 조성은 매우 중요한 요소이며 초기 창업자는 이러한 인프라를 갖춘 지원조직과 체계를 지속적으로 탐색하고 정보를 찾는다. 성균관대 캠퍼스타운사업은 대학 창업지원단의 축적된 창업지원 노하우를 기반으로 사회 변화 흐름에 맞는 창업지원으로 초기 창업자에게 제공되는 지원체계의 경험과 향후 스케일업을 위한 지원 전략을 살펴보고자 한다.

2.2 자원의존이론(resource dependence perspective)

대다수의 새로운 초기 스타트업은 경영관리능력 부재, 자금통제 부족, 개인역량 부족 등의 다양한 자원의 부족을 겪게 되면 스스로 해결하지 못하고, 죽음의 계곡(death valley)라고 불리는 어려운 시기를 버티지 못하고 무너진다(Stinchcombe, 1965; Wiklund et, al, 2010; 권기환·최종인, 2015). 창업을 시작하는 데 있어 창업주체자의 동기와 의지도 매우 중요하지만 외부 환경으로 부터의 지원도 창업 생존에 있어 중추적 역할을 한다.

이러한 맥락에서 본 연구는 초기 창업자가 캠퍼스타운사업 지원체계에 대한 인식과 경험을 이해하기 위하여 자원확보 측면에서 설명력을 확보하고자 하였다. 조직과 조직 간의 관계를 '자원 교환'에서 본다면 Emerson(1962)과 Blau(1964)가 고안한 권력교환이론에서 출발한 자원의존이론의 관점에서 이해할 수 있을 것으로 파악했다. Preffer & Salancik(1978)은 기존 조직이론들이 내부요인만 통제하는 것으로 조직 행태를 설명하는 편의가 발생한다고 평가하였으며, 외부 환경의 중요성은 자원이 공급되는 환경과 조직 간 역동의 관심에 필요성을 주장했다.

자원의존이론은 조직이 스스로 자원을 충당할 수 없기 때문에 환경으로부터 자원이 조달되지 않으면 운영될 수 없다고 가정한다(DiMaggio & Powell, 1983). 조직이 필요로 하는 중요한 자원을 획득하지 못하였을 경우 창업 성공을 담보하기 어렵다. 이를 방지하기 위해 조직은 생존에 영향을 줄 수 있는 환경에 민감하며, 중요한 자원이나 역량을 보유한 대상으로부터 자원을 조달할 수 있는 요건을 확보하고자 한다(민윤경, 2016).

조직이 자원에 의존하는 것은 필연적으로 모든 조직은 적극적인 자원을 확보하기 위해 활동한다. 자원의존이론가들은 자원의존으로 인한 자율성 훼손과 자원확보 실패에 대비한 방안들을 제시하지만 자원에 대한 의존으로부터 완전한 해방을 논하지는 않는다. 조직 간의 의존과 교환 관계가 성립되는 요인들은 자원의 중요성, 권력의 밀착성, 의존성에서 발생하는 것으로 의존을 줄이고 자율성을 확보할 수 있는 방안 등 넓은 범위를 다루고 있다(민윤경, 2016). 여기서 자원은 특정 자원, 특정 조직, 특정 인물로부터의 자원들의 의존성이다(민윤경, 2017).

조직은 필요한 자원 확보를 위해 자원을 통제하는 대상의 권력(power)을 따르게 되며, 통제권은 곧 권력처럼 여겨지기 때문에 결과적으로 환경과 조직은 의존관계에 놓인다. 때문에 자원과 역량이 부족한 초기 창업자일수록 지원조직의 자원에 의존하게 되고, 특히 초기 창업자의 경우, 창업의 지속가능성을 높이기 위해 필요한 자원 확보가 필수적이므로 지원체계에서 제공하는 자원에 의존성을 갖게 되며 지원체계에서 요구하는 규칙을 받아들이게 된다.

캠퍼스타운사업처럼 공공자원이 투입될 경우에는 더욱 제도적 환경을 이해할 필요가 있으며, 초기 창업자는 창업지원 정책 제도를 통해 지원 혜택을 받아 조직을 구성하며 제공된 자원에 의존하는 동안 제도적 규칙, 규제 및 통제를 받아들이고 행동을 변경해야 하는 상황에 맞닥뜨리게 되기 때문이다.

하지만, 조직 간의 의존관계는 자원의 충족을 달성하지 못하는 위험도 존재하기 때문에 대체전략의 확보와 느슨한 연결(Loosely coupled)된 관계를 통해 환경변화에 좀 더

유연하게 대응할 수 있어야 한다. 의존을 줄이는 것으로 권력을 증진(Blau, 1964: Aldrich, 1979)시킬 수 있으며, 환경이 다른 조직과의 관계를 통해 달성할 수 있다. 따라서 조직은 환경을 다원화 시킬 필요성이 제기된다.

예비창업자와 및 초기창업자를 위한 정부의 창업지원 정책은 금융지원을 비롯해 창업교육, 훈련, 사후관리 등이 포함되며(Johnson, 1990; Gartner & Vesper, 1994), 특히 자금 지원을 중심으로 이뤄지고 있다. 사업화 자금 지원은 예비창업자 및 초기 창업기업의 성공에 중요한 영향을 미치는 요인이며(심우극 · 서창수, 2020), 예비 및 초기 창업자의 니즈가 가장 많다. 이에 점점 더 창업자금의 필요성과 엔젤투자 및 벤처 캐피털 역할의 중요성이 강조되고 있다(한준호, 2000). 정부의 창업지원은 자금, 네트워크, 혁신, 교육, 연구, 멘토링 등 다양한 분야에 직 ·간접적으로 매우 효과적인 지원정책이라 할 수 있다(설명환 · 최종인, 2022).

이를 종합하면, 청년층의 적극적인 창업 활성화는 고무적이나 초반 창업 시작 시 정부나 지자체의 지원사업의 참여를 통해 시작하는 경우가 많다는 것을 비추어 볼 때 지원체계에 의존도가 높을 것을 예측할 수 있다. 창업자는 제도적인 측면에서 통제되기 쉬운 여건에 있으며, 외부적인 자원의존을 통해 비즈니스를 시작하는 경우가 많다. 다양한 창업지원과 육성프로그램, 멘토링, 사업화자금 등의 스타트업으로써 기반을 다질 수 있는 창업지원을 제공받음으로써 지속가능한 기업으로의 성장 원동력을 얻지만 지원체계에서 독립을 통한 지속가능성이 있어야 온전한 창업기업으로 발돋움할 수 있다.

이러한 측면에서 볼 때, 창업자는 지원체계를 통해 필요한 자원을 의존하지만 그와 동시에 자립 기반을 만들어야 하는 과제를 안고 있다. 창업자가 창업 지원프로그램 및 지원사업에 참여하는 동안은 창업팀으로 지속가능하지만, 지원사업 참여 종료 후 창업 초반의 사업 아이템이 지속해서 유지 · 확장되는가에 있어 초기 창업자가 겪는 현실 상황과 경험에 대한 연구가 필요한 시점이다.

이와 같은 이론적 검토를 통하여 성균관대 캠퍼스타운 창업자가 창업지원체계에 어떠한 인식과 태도를 가지고 지원체계와 자원에 대한 경험을 자원의존이론을 통해 탐색하였다. 연구문제와 분석과제는 아래와 같다.

연구문제: 초기 창업자의 성균관대 캠퍼스타운사업에 대한 자원의존 경험은 어떠한가?

분석과제 1: 초기 창업자의 캠퍼스타운 지원사업에 대한 인식과 경험은 어떠한가?

분석과제 2: 지속가능경영을 위한 초기 창업자의 자원 확보 전략은 무엇인가?

Ⅲ. 연구 방법

3.1 사례연구

본 연구는 “초기 창업자의 성균관대 캠퍼스타운사업에 대한 자원의존 경험은 어떠한가”라는 연구 질문에 답하기 위하여 질적연구 방법인 사례연구를 선택하였으며, 사례의 분석은 개별 심층면담 후 인터뷰 내용을 토대로 실시하였다.

본 연구의 대상은 성균관대 캠퍼스타운사업의 지원사업에 대한 충분한 이해와 창업 과정을 전체적으로 경험한 초기 창업자가 필요하다고 판단하였다. 이를 위해 사업 참여 기간이 2년 이상 3년 이하인 초기 창업자로 한정하였다. 캠퍼스타운사업 뿐만 아니라 다른 기관의 지원사업 참여 경험이 있는 초기 창업자를 선정하여 창업 지원에 대한 다양한 시각이 반영되기를 고려하였다. 당시 연구자는 성균관대학교 캠퍼스타운 관계자로 성균관대 캠퍼스타운사업에 초기 창업자들을 대부분 인지하고 있었으며, 연구에 적합한 대상자를 의도적 표집하였다.

질적연구에서 의도적 표집은 비확률 표집의 가장 일반적인 형태로 연구문제에 대해 풍부한 정보를 제공하는 사례를 선택할 때 의미가 있다. 의도적 표집은 어떤 특정의 표집방법이라기보다 연구자의 판단에 따라 표집 기준을 정하고 표본을 선택하는 일군의 표집 방법들을 포괄할 때를 지칭한다.

초기 창업자 모두 캠퍼스타운사업에서 제공하는 창업공간에 사업자등록이 되어 있으며 계층의 다양성을 위해 일반인 2명, 졸업생 2명, 재학생 2명으로 개별심층면담을 진행하였다.

<표 2> 연구참여자의 특성

사례 번호	직위	지역	성별/ 연령	참여 기간	사업 아이템	사업 개시 년도	참여 유형
1	대표	서울	남,30	24개월	K-POP 굿즈	2019	일반인
2	대표	서울	남,30	24개월	음악콘텐츠	2020	일반인
3	대표	서울	여,34	24개월	문화콘텐츠	2020	졸업생
4	대표	서울	여,32	24개월	연극콘텐츠 서비스	2019	졸업생
5	대표	서울	남,42	30개월	AI음성 서비스	2021	재학생
6	대표	서울	남,26	24개월	실시간예약 서비스	2021	재학생

※ 2022년 4월 기준

심층면담을 통해 연구 질문 내용의 자료를 획득하였고, 원자료를 모두 전사하여 자료를 정리하였다. 분석 절차는 다음과 같다. 첫째, 캠퍼스타운사업 지원체계에 관한 질문 내용을 코딩하여 의미 단위로 분절하였다. 그리고, 의미 단위의 내용을 토대로 패턴 분석하여 사례자들의 공통 내용과 키워드를 추출하였다. 둘째, 패턴화된 내용을 중심으로 의미가 서로 연관되거나 유사한 것을 묶어 범주화하였다. 마지막으로 범주화된 그룹 중 가장 공통으로 나타난 키워드를 중심으로 연구 결과를 도출하였다.

3.2 자료수집 및 분석방법

연구자료 수집을 위해 성균관대 캠퍼스타운사업에 참여 중인 초기 창업자 6명을 선정하여 질적연구방법으로서 심층면접을 진행하였다. 초기 창업자의 지원 경험과 관련하여 내적 동기 및 상황의 맥락을 전체적으로 조망하기 위해서는 질적 연구방법의 심층면접이 적합하다고 판단하였다. 연구 대상자에게 1차로 연구동의서 및 사전 질문 안내로 연구 목적과 취지를 이해시켰으며, 2차로 참여자 상황에 따라 대면·비대면 방식으로 인터뷰가 이루어졌다. 인터뷰 질문은 초기 창업자의 지원 경험을 중심으로 하여 총 8개 문항으로 구성되었다. 면담 기간은 2022년 4월 중순부터 5월 초까지 3주 간 인터뷰를 진행하였고, 면담 시간은 회당 평균 60분에서 70분 정도가 소요되었다. 대화를 통한 개별 심층면담으로 인터뷰 내용은 동의하에 녹취되었으며 연구자와 참여자가 상호작용하면서 내용과 의미를 탐구하였다.

반구조화된 면접으로 참여자의 발화에 집중하면서 다양한 응답 수집이 되도록 하였다.

개별 심층면담 후 녹취된 대화 내용은 모두 전사하였으며, 텍스트로 정리 후 질문별로 카테고리화하여 맥락(context) 중심의 키워드 추출 및 코딩을 진행하였다.

연구 질문을 통해 공통으로 나타난 키워드와 문장을 중심으로 초기 창업자의 지원 경험을 탐색할 수 있도록 연구하였다.

3.3 연구의 윤리

본 연구의 내용은 연구 주제의 적합성과 연구 주제로부터 의미 있는 연구 결과를 추출하고, 연구사례자들의 의견과 생각을 가감 없이 확보하기 위해 초기 창업자들의 사업 현황들을 참고하였으며, 면담 내용은 모두 녹취하였다. 자료 보관과 가공에 대한 사항들은 모든 참여자들에게 고지하였으며, 면담 중간에 중단할 권리, 비밀보장, 자료 폐기를 요구할 권리 등을 안내하였다. 또한, 연구 참여 동의서를 배포하여 연구 동의를 구하였다.

인터뷰 질문지는 연구 목적과 이론에 맞게 고안하였으며, 개인의 의견을 유도하는 질문을 방지하지 위해 코칭 기법의 열린 질문을 통해 진행되었다.

자료 분석은 관련 분야 교수 및 동료 연구자들의 자문과 검토를 여러 차례 진행하였고, 결과와 결론을 정리하였다.

Ⅳ. 분석 결과

4.1 창업지원 기관으로서의 캠퍼스타운사업 인식

4.1.1 낮은 문턱의 창업지원체계

예비 및 초기 창업자가 사업 아이디어를 비즈니스 모델로 실현하기 위해서는 실행단계에서 다양한 리소스가 필요하다. 초기 창업자는 사업 아이디어 고도화를 통해 비즈니스 모델의 수립 및 실행단계로의 이행 과정에서 팀 구성, 창업공간, 사업아이템 실현 자금, 교육, 창업전문가의 멘토링 등 외부 환경으로부터의 자원 필요성을 느끼게 되고 이를 지원 해주는 사업이나 프로그램 정보를 찾는 데 노력을 기울인다. 이러한 노력이 필요한 까닭은 창업자가 조직을 유지하기 위해 여러 종류의 자본과 팀원들의 몰입, 창업 기술, 정당성 등의 자원 내지는 자산을 갖고 조직을 시작해야 하기 때문이다(Hannan & Freeman, 1984). 따라서, 초기 창업자의 조직은 외부에서 얼마나 유용한 자원을 끌어올 수 있는 능력을 가지고 있는지에 따라 승패가 결정된다고 볼 수 있다(Pfeffer & Salancik, 1978; Ruef & Scott, 1998; Thompson, 1967). 이에 청년층의 초기 창업자는 다양한 창업 리소스 준비가 부족한 반면 자신들의 아이디어를 빠르게 비즈니스 모델화하고자 하는 욕구가 크다. 따라서, 접근성 좋고 초기 창업자의 니즈를 반영한 교육이 제공되길 바라며, 진입장벽이 낮은 지원프로그램과 창업기관에 많은 관심을 가지게 된다.

돈은 당연히 필요한 거지만...돈은 1순위지만, 돈이 만약에 아니라면은 그 창업의 프로세스같은 대략적으로라도 이걸 알아야지... 근데 저는 사실 이거 캠퍼스타운사업 지원하기 전에 회사 다닐 때 퇴근하고 한 학기 동안 다녔어요.(대학 창업교육)근데 거기서 이제 대략적인 그 과정을 알려주는 거예요.(중략)

막 이렇게 위험성도 알려주고 해서 그거를 이제 종합적으로 듣고, 그래 망할 수도 있지만 한 번은 도전한다 하고 이제 나와 가지고 거기서 알려준 대로 지원사업부터 일단 찾아보고 그거를 준비하는 과정에서 테스트 클래스도 한 번 해보고 그런 식으로 대략적인 지식 정보 이런 것이 필요했던 것 같아요. (사례자 4)

4.1.2 대학에 입지한 높은 접근성

캠퍼스타운사업은 대학이 주체가 되어 창업지원이 이루어짐으로써 학생들에게는 창업 도전의 문턱을 낮출 수 있고, 일반인에게는 대학 캠퍼스가 주는 친근한 느낌과 자신이 거주한 지역 접근성이 용이하다는 점에서 여타의 창업기관보다 차별화된다고 볼 수 있다. 서울시 이외 지자체에서는 대학을 중심으로 한 창업보육센터나 자체 창업지원 프로그램이 일부 운영되고 있지만, 서울시 캠퍼스타운사업처럼 창업과 지역이 연결되어 있는 창업지원 사업은 아직 찾아볼 수 없다.

따라서, 캠퍼스타운사업은 서울시에서 유일하게 대학 중심의 창업 육성으로 지역경제 활성화를 도모하고 있는 사업이다. 중소벤처기업부에서 한국형 창업 클러스터를 구축하기 위해 창업선도대학을 지정하여 창업 전 과정을 지원하고 있어 대학에서 운영한다는 측면에서는 유사해 보일 수 있으나 지역과의 연계성은 낮다. 또한, 2022년부터 지역기업 지원확대를 위해 6개 대학(한양대, 호서대, 전북대, 강원대, 대구대, 부산대)의 창업중심대학별로 대학이 속한 권역의 청년창업기업을 지원하는 사업도 캠퍼스타운사업처럼 지역 청년 창업 육성을 목표로 하고 있으나, 지역 범위가 넓어 수혜를 받을 수 있는 지역 청년 입장에서는 접근성이 낮을 수 있다.

최근 들어 지자체별로 특화된 창업지원 정책을 마련하여 다양한 계층의 창업 도전을 촉진하고 있다. 특히 서울시는 자치구와 대학을 중심으로 창업생태계 조성과 지역발전·도심재생을 목적으로 2017년부터 캠퍼스타운사업을 펼치고 있다.

이와 같은 서울시와 자치구, 대학이 협력한 지역 창업생태계 조성은 학생과 청년층, 일반인에게 창업을 어렵지 않게 다가갈 수 있는 창업환경으로서 기대를 갖게 한다.

4.1.2 초기 창업자의 지원체계 활용 경험

4.1.2.1 창업도전의 시작은 창업공간에서

예비 및 초기 창업자가 지원체계를 통해 얻고자 하는 최우선 자원은 사무실 공간인 것으로 심층 면담을 통해 나타났다. 자신의 창업 아이디어를 팀원 및 구성원들과 자주 소통하고 의논을 거쳐야 하는 과정에서 공간의 필요성은 매우 절실하게 느껴지는 부분이다. 심층 면담자 모두 사무실 및 창업공간을 지원한다는 부분에서 지원 결심을 갖게 되었으며, 이를 통해 캠퍼스타운 지원체계에서 공간 자원에 대한 의존도 매우 높다는 것이 확인되었다. 초기 창업자는 창업 아이디어의 빠른 비즈니스화를 위해 최소 1인 내지는 팀 구성으로 활동하게 되면서 가장 시급하게 필요한 부분이 창업공간이라고 언급했다. 처음 시작하는 초기 기업은 공간의 크기보다는 비즈니스에 집중할 수 있는 유형의 공간이 마련되는 것이야말로 사업의 시작이라고 생각하고 있으며, 무상으로 지원되는 창업공간을 외부로부터 얻을 수 있는 가장 중요한 자원으로 인식하는 것으로 나타났다.

그때는 워낙 돈이 없다 보니까 사실 몇 백만원이나 몇 천만원 정도 사업화 자금이 굉장치 컸었구요, 그리고 제 개인적으로는 이제 가장 좀 필요하다고 생각되는 건 사실 공간이 제일 필요한 것 같아요.(사례자 1)

...이제 옮겨와야되는 상황이었고 그래서 일단 사무공간이 맨 첫 번째였고, 제가 성균관대 캠퍼스타운에 특별히 들어왔던 이유는 다른 캠퍼스타운사업도 지원해보고 그랬는데 일단 종로구에 이 창업공간이 있다라는 것이 굉장히 큰 이점이었고...(사례자2)

그리고 처음에는 입주기업을 뽑아서 사무실 지원해준다고 해서 처음에 지원했었어요...공간지원도 진짜 필요해요, 왜냐하면 초기에 너무 임차료가 부담이 되니까 그런 부분들을 좀 잘 지원 받을 수 있어서 많이 도움이 되었어요...(사례자 3)

일단 초기 창업자로서 돈이 항상 별로 없으니까 그거를 통해서 저희는 마케팅 비용이랑 그 공간을 대여하는데 썼거든요...(사례자 4)

창업공간 유형은 창업 아이템 및 팀 구성원 수에 따라 다르게 나타나며, 초기 창업자의 경우 공유 사무실 사용도 무방하나, 개발 진행 속도 및 고용 창출 인원에 따라 독립 사무실의 필요성도 점차 커지는 것으로 확인되었다. 창업공간 입주를 통해 지원프로그램에 참여함으로써 교육 및 멘토링을 지원받고, 캠퍼스타운 매니저로부터의 행정지원을 받음으로써 창업 인큐베이팅이 이루어진다. 이러한 것을 고려했을 때 창업공간은 단순히 공간을 이용하는 것에 그치는 것이 아니라 공간에 입주함으로써 얻을 수 있는 다양한 지원체계의 경험이 시작되는 시발점으로 인식될 수 있다.

따라서, 캠퍼스타운사업에서 창업공간 지원은 예비 및 초기 창업자가 창업 도전 및 창업 유인으로 끌어 올 수 있는 지원 체계로서의 역할에 큰 비중을 차지한다는 것을 알 수 있다.

4.1.2.2 단계별 체계적인 사업자금 활용이 중요

초기 창업자는 초기 자본이 없거나 매우 적은 금액으로 비즈니스를 시도하기 때문에 외부 자원으로써의 사업화자금을 마련하고 지원받는 것을 중요시한다. 사업화 자금은 아이디어의 가설을 검증하고 사업 아이템의 MVP((Minimum Viable Product, 최소 실행 제품)을 제작, 마케팅 및 프로모션 등 체계적인 성장과 지속적인 창업 생존을 위해 필요한 자원이다. 캠퍼스타운사업에서는 초기 창업자의 MVP 제작을 위해 경쟁을 통한 창업 활동비를 차등 지원하고 있으며, 초기 창업자 입장에서는 창업공간 지원 이외에 사업화 자금을 지원받는 것이 지원프로그램에 참여한 가장 궁극적인 목적일 수 있다. 이에 따라 초기 창업자는 사업화자금을 확보하기 위해 캠퍼스타운사업과 상호호혜적인 입장을 가지고 있으며, 초기 창업에 필요한 자금을 해소하는데 매우 유용하게 활용되는 것으로 나타났다.

사업화 자금은 초기 창업자의 사업 아이템에 따라 다양하게 활용되지만, 초기에 가장 많이 필요한 부분은 개발비 및 마케팅 비용, 가설 검증을 위한 테스트 비용 등에 집중적으로 사용이 많은 것으로 파악되었다. 지원되는 사업화 자금 운영에 있어서 리스크를 최소화하기 위해 자금 사용 용도에 제한을 두고 있으며, 이 과정에서 초기 창업자의 예산 사용의 어려움 해소와 비효율적인 예산 사용을 방지하기 위해 보육매니저의 밀착 지원과 멘토의 현장 연계형 컨설팅을 병행한다.

개별심층면담을 통해 필요한 초기 창업자의 사업화 자금은 지원프로그램에 참여하는 동안 최소한의 비용으로 평균 300만원 정도가 필요한 것으로 나타났고, 무조건 지원금이 많은 것보다 고객과 시장 검증을 효율적으로 할 수 있는 자금 운영의 중요함을 시사했다.

가설을 시장에서 테스트할 정도의 정말 그런 시드 자금으로 저는 500만원 정도로 출발하는 좋다고 생각해요.(사례자 3)

MVP 같은 거 제작할 때 (중략) 300만원 정도면 충분히 수치를 만들어서 투자 받을 수 있을 거 같아요.(사례자 6)

플랫폼을 만들거나 뭔가 서비스를 구축해야 한다면 정부 지원이나 투자를 받는게 맞는 것 같고 캠퍼스타운에서 지원받는 금액은 법률 자문이라든지 서비스 개시 이전에 법적 문제가 없는지, 초기 마케팅 비용 등으로 쓰는게 맞는 거 같아요.(사례자 2)

캠퍼스타운에서 사업화자금을 지원 받은 경험이 있는 초기 창업자는 공통적으로 가설 검증을 사용하는 비용에 사업화자금을 활용하여 비즈니스 수익 모델을 구축하는게 중요하다고 언급하였다. 사업 초기에는 사업화자금을 많이 받는 것보다 비즈니스 검증에 주력하여 사용하면서 외부로부터 받은 사업화 자금을 효율적으로 사용할 수 있는 감각을 길러 자본의 효용성을 극대화하는 것에 집중할 필요가 있다.

4.1.2.3 우수한 멘토 연계를 통한 차별화된 조력자 지원

창업을 결심할 때 창업 아이디어를 보유하고 있어도 이것을 수익모델로 연결하는 능력이 저조하기 때문에 기업이 생존할 수 있도록 필요한 지식과 지원을 해 줄 수 있는 사회적 자원으로서의 멘토가 필요하다(김양민 · 김승주, 2013). 김양민 · 김승주(2013)는 초기 창업기업이 생존하기 위해 외부의 제도적 환경에서 가치 있는 자원을 끌어오는 능력과 자신의 기업을 알리려는 자세가 중요하다고 언급하였다. 또한, 창업자의 사회적자본을 통한 정보 획득과 외부 환경 노출 정도도 자원 확보에 영향을 미친다고 하였다. 따라서 환경 노출과 정보수집 상황은 인적 자원에 영향을 가장 많이 받기 때문에 초기 창업자는 멘토를 통해 얻은 지식과 산업의 전반적인 이해로 사업 운영에 대한 양질의 정보와 생존 기술을 획득할 수 있다. 이러한 연유로 대부분의 창업지원 사업에는 전문가 멘토링을 중요하게 다루며, 멘토의 조력을 통한 비즈니스 고도화 및 확장을 연계하고 있다.

캠퍼스타운에 참여한 초기 창업자도 해당 분야 멘토링이 사업 아이템을 고도화하고 다른 외부 자원 활용과 연결될 수 있음을 경험한 것으로 확인되었다.

따라서, 전문가의 멘토링은 비즈니스에 대한 조언과 창업 경험의 교류뿐만 아니라 또 다른 외부 자원으로의 연계성을 고려할 수 있는 중요한 지원체계임을 알 수 있다.

저는 제일 좋은 게 멘토링인 것 같아서, 이번 캠퍼스타운에서는 말이 멘토링이기는 한데 이제 좀 많이 도움을 주시고 계세요. 그냥 건수 있으면 전화해서 연락해서 말씀주시고 소개도 해주시고 인연을 좀 이어나갈 수 있는 배려를 해주셔서 다 좋습니다.(사례자 1)

첫 번째로는 멘토링이 좋았어요, 멘토 선정하는 것을 신경 많이 쓰시는 것 같았는데 맞죠? 왜냐하면 다른 기관에

서 멘토링보다 조금 더 성균관대 멘토분들이 어떻게 생각하면 좀 더 창업 경험이 있는 분들이 많았거든요. 창업하셨던 분들이랑 실제로 지금도 사업을 하고 계신 멘토 분들이 많아서 초기에 그런 분들을 만나서 얘기 듣게 도움이 되었고 여기서 노무 멘토링 받는 분한테 노무도 맡겼어요.(사례자 3)

4.1.2.4 이웃 입주자 간 연대와 공감의 창업클러스터를 구축

창업 초기에 반드시 고려해야 할 구성 요소 중 하나가 고객이다. 사업 아이템의 가설에 맞는 고객을 설정하고 그에 맞는 서비스를 제공함으로써 수익을 창출한다는 것은 창업을 시작하는 중요한 목표가 될 수 있다. 초기 창업자 당사자 이외의 모든 사람은 서비스를 제공받는 고객 대상이 될 수 있으며, 캠퍼스타운사업에 참여한 초기 창업자들도 상호 고객의 입장이 될 수 있다. 초기 창업자는 입주공간이라는 자원을 통해 캠퍼스타운사업에 참여하여 동일한 지원체계의 수혜를 받는 다른 창업자들과 자연스럽게 교류와 동질감을 느끼게 된다. 때로는 애로사항을 이해하는 위로와 격려를 받을 수도 있다. 같은 입주공간 사용은 아니라도 교육참여나 IR피칭 등 다양한 프로그램을 통해 동일 지원체계의 참여자로서 공감대 형성이 가능하다. 특히, 캠퍼스타운사업은 대학 및 지역 기반의 창업지원체계로 인해 청년층 초기 창업자 비율이 높고 학생 참여의 문턱이 낮은 만큼 창업 도전과 창업역량 강화의 기회로 여긴다.

2017년부터 캠퍼스타운사업이 지속되면서 지원프로그램을 경험한 초기 창업자 수가 확대되고 우수 성공 사례가 나오면서 캠퍼스타운의 창업지원은 액셀러레이팅으로써의 기능을 상승시키고 있다. 또한, 기술과 전문지식을 보유한 교수와의 멘토링 지원으로 대학의 상아탑과 연계된 네트워킹을 구축할 수 있다는 장점이 타 기관과 차별화된 부분이라고 볼 수 있다.

캠퍼스타운 초기 창업자는 네트워킹의 의미를 일회성의 프로그램으로 운영되는 것이 아닌 우연히, 자연스럽게 마주치는 속에 서로가 연대감을 가질 수 있는 분위기 조성으로 서로의 마음을 움직이고 가까워질 수 있다고 보고 있다. 지원사업에 참여한 초기 창업자의 입장에서는 이러한 네트워킹을 통해 창업 초기에 겪는 어려움을 극복하고 서로에게 고객의 입장이 되어볼 수 있는 점에서 지속가능 경영측면에서 긍정적인 영향을 미친다.

예비창업자는 일단은 회사가 팀 단위로 움직이긴 하지만 이제 그런게 있거든요. 4층에서 이제 내가 8시에 퇴근을 하는데 다 불이 켜져 있으면 퇴근하면 안될 것 같고...사업 상황을 뭔가 공유할 수 있는 이런게 보통 화장실 왔다 갔다할 때랑 우편물 왔을 때 이제 나눠드리러 갈 때라든지 물 먹으러 갈 때 이럴 때가 많거든요.

이제 네트워킹 데이라고 딱 모였을 때보다 또 마음속 얘기가 더 나오는 것 같기는 해요. 예를 들면 연말 정산하는데 그런 것도 있고, 설날에 팀원들 선물 뭐 주냐 이런 것까지 얘기하거든요. 근데 이제 그런 얘기 엄청 중요한 얘기거든요.(사례자 2)

4.1.2.5 지원 종결과 자립: 투자유치에 집중

2021년 '스타트업 지놈'에 의하면 서울시가 글로벌 스타트업 생태계 순위 20위에서 16위로 뛰어올라 창업하기 좋은 도시로 평가 받았다. 그러나 국내 창업기업의 10년 생존율은 8.2%, 5년차 생존율은 34.8%에 그친다(조달호 · 유인혜, 2021).

캠퍼스타운사업에 참여한 초기 창업자는 창업공간과 사업화자금을 지원받아 비즈니스의 수익모델을 검증하고 MVP를 제작하지만, 지원 종료 이후 기업의 생존을 위한 활동을 피할 수 없다. 창업지원을 경험하면서 외부로부터의 자원을 확보하여 죽음의 계곡(Death valley)을 넘어 J 커브로 성장 가속도를 그리기 위해서는 동력이 필요한데 그것은 초기 창업자의 외부 자원 확보 능력, 즉 투자유치이다. 이를 통해 초기 창업기업의 생존 여부뿐만 아니라 지속가능성이 결정된다. 창업지원 프로그램 참여를 통해 받는 지원은 제한적이기 때문에 기업의 영속성을 꾀하기는 한계가 있다고 볼 수 있다. 따라서, 기업의 생존과 지속가능성을 위해서는 초기 창업자는 자생력을 가져야 한다.

따라서, 캠퍼스타운은 투자유치를 위한 IR덱 작성요령, 스피치, 투자자 데모데이 등 엔젤 투자 및 벤처투자자의 투자유치 활동을 위한 프로그램과 개별 멘토링을 제공한다. 초기 창업자도 정부지원사업의 창업 지원만으로 기업이 생존할 수 없다는 것을 인식하고 있으며, 지원프로그램 참여의 유지보다 실질적으로 벤처투자자로부터 가치를 인정받고 투자유치 하는데 필요성을 느끼는 것으로 확인되었다.

*저희는 일단은 시리즈 A투자가 빨리 끝나야 기본적으로 이제 2년 이상은 회사가 좀 독립을 아무 지원 없이, 외부의 지원 없이 좀 할 수 있을 것 같아서 일단 지금 최대한 많이 준비하고 있구요, 두 번째는 저희가 적자 폭이 계속 줄어들고 있기는 한데 결국 적자 BEP*를 좀 최대한 앞당*

겨야 되지 않나 매출을 조금 줄이더라도 이제 그 부분을 제일 신경 많이 쓰고 있어요.(사례자 1)

*…TIPS*랑 투자죠. TIPS가 이제 어떻게 보면 그런 (자립)준비인거 같고 저희 같은 경우에 이제 투자도 올해 5,6월정도 해서 좀 받아야 되니까. 그래서 후속 투자랑 팁스 준비 정도 인거 같아요. (중략) 아무래도 자생할 수 있어야 되니까 지속적으로 성장하려면…그래서 투자가 필요한 거고, 자생하려면 매출이랑 저희 자체적인 BM구조가 정립되야 하니까. 그러면서 계속 테스트하면서 해외진출도 준비하고 있는 것 같아요.(사례자 3)*

사실 (지원)종료가 됐을 때 제일 준비를 많이 해야되는 게 시드 투자인거 같아요. 지금 시드 투자를 일단 받으면 사실 사무실을 할 수도 있고 시드 투자를 받게 되면 수치만 계속 증명하면 다음 단계로 계솔 갈 수 있거든요. 투자단계가 일단 8월 이내에는 시드 투자를 받으려고 노력해야 될 것 같아요. (중략) 네, 엔젤투자로 제일 빨리 진행되면 좋아서 3천만원만 투자 받아도 지금 가능할 거 같아요…(사례자 6)

4.2 초기 창업자의 자원 확보 전략

4.2.1 타 창업지원사업 참여를 통한 의존 강화 전략

최근 창업지원기관과 민간 액셀러레이터사에서 초기 창업자를 지원하는 프로그램이 늘어나면서, 창업 아이디어가 있거나 실제 창업을 시도하려는 사람은 많은 정보 탐색이 용이해지면서, 인적·물적 인프라 접근의 가능성이 높아졌다. 캠퍼스타운사업은 대학 캠퍼스를 기반으로 학생과 인근 지역주민 및 일반인까지 창업을 돕는 프로그램으로 구성되어 지원 대상자의 문턱이 낮고 수혜자 선정시 다른 창업지원프로그램에도 중복으로 지원할 수 있어 또다른 지원체계로의 입문에 마중물 역할까지 한다고 볼 수 있다.

캠퍼스타운사업의 지원체계 참여 이후에도 중소벤처기업부 및 고용노동부의 창업프로그램에도 참여함으로써 초기에 창업을 유지하기 위한 인프라 구축과 정보 습득에 많은 도움을 받을 수 있다.

그러나, 초기에 지원받는 자원들은 사업 유지기간 동안 계속 이루어지는 것이 아니라, 초기 창업자가 자립할 수 있는 자생력을 확보할 수 있는 자원으로써의 인식도 하고 있는 것으로 사례자 3의 면담에서도 나타나고 있으며 자생력을 위한 투자유치의 필요성을 느끼고 있는 것으로 확인되었다.

그러니까 지원프로그램이 큰 도움을 주잖아요. 이 사업을 유지하기 위해서. 그런데 이제 그게 결국 한계가 있다 보니까, 왜냐하면 계속 스몰하게 지속하면 사실 지원프로그램 하나만 잘 잡아도 아마 3년, 5년 쪽 되긴 할텐데 이제 규모를 키우고 하려면 결국 지원프로그램은 이제 비중이 낮아지다 보니까 저희는 사실 3년 차까지 한 거 보면은 거의 한계치까지 다 한 것 같아요.(사례자 1)

저희는 지원받을 수 있는 양은 다 받아가는 것 같기는 해요. 솔직히 자금 관련된 거는 네트워킹이나 IR제외하고 그냥 캠퍼스타운에서 이제 조금 도움 주시는 자금 관련한 거는 결국에는 저희가 나가는 비용에 그냥 보조하다 보니까 당연히 저희도 100이라도 더 있으면 좋긴 한데 이제 목적 자체가 이제 취지에는 조금 안 맞는 것 같고, 그런 이슈들이 있다 보니까, 자금 제외한 것들에 조금 더 도움을 많이 받는 것 같아요.(사례자 1)

사실 이제 저희 회사랑 서비스적으로도 좀 지표랑 총매출도 늘려서 OOO대표님 같은 경우 이제 매출에 더 많이 집중하시는 것 같더라구요. 그래서 어쨌든 돈을 벌 수 있는 구조를 만들어야 되니까, 서비스적으로 제일 가장 좀 크게 생각하면서 준비를 하는 것 같아요. 그래서 아무래도 자생을 할 수 있어야 하니까 지속적으로 좀 성장을 하려면 투자가 필요한 거고 매출이랑 저희 자체적인 BM구조가 정립되야 하니까 계속 테스트를 하면서 해외진출도 준비하고 그렇게 하는 것 같아요.(사례자 3)

캠퍼스타운사업의 사업화자금은 시상금으로 500만 원, 창업활동비로 최대 2,000만 원 이하의 차등지원으로 인해 창업에 필요한 인건비 및 사무실 비용 등의 다소 큰 사업화자금의 기대와는 일치하지 않을 수 있다. 따라서 캠퍼스타운사업이 초기 창업자의 기업 생존을 위해 지원하는 부분에 있어 캠퍼스타운에서 제공할 수 있는 창업지원 인프라를 더욱 차별화할 필요가 있다.

4.2.2 시장 방어를 위한 조직역량 강화 전략

근래 초기 창업자의 창업 아이디어는 디지털 플랫폼을 기반으로 창업 아이템이 봇물처럼 쏟아지면서 외부 유출이 쉽고 카피캣이 자주 이루어진다. 창업경진대회 및 창업 아

* BEP(break-even point) 손익분기점
* TIPS(Tech Incubator Program for Startup)민간투자주도형 기술창업지원

이디어대회 등에서도 유사한 서비스 제공과 플랫폼의 아이템이 겹치는 사례가 빈번하게 나타나고 있다. 제조업보다는 서비스 제공 분야에서 더 자주 접할 수 있으며 자신들의 아이디어가 독특하다고 생각하지만 유사한 서비스 제공의 비즈니스 모델이 있다는 것을 심심치 않게 볼 수 있다.

해당 분야에 앞서 진입한 초기 창업자는 자신의 사업아이템을 보호할 수 있는 법률 자문이나 지적재산권 등의 조치를 필요로 하며, 사업의 확장 및 지속을 위해 점진적인 서비스 차별화 전략을 모색하게 된다.

안 그래도 저도 비슷한 생각한 적 있는데 저희가 생기고 나서 진짜 이렇게까지 따라 한다고? 이런 업체들이 진짜 많이 생긴 거예요. 저희한테 진짜 뭐지 제보가 와요. 1막 1장이 뭐 또 만들었냐고 해요. 그래서 우리 아무것도 안 만들었는데 했는데 이제 저희를 막 따라 하고 저희를 진짜 베낀다 이렇게 하시는 분들이 많아가지고…맞아요. 더 잘해서 뭔가 저도 그런 생각을 하는데 지금 그 역량이 좀 안 되는 것 같지만 항상 뭔가 어떤 방향으로 가야지 좀 더 안정적으로 막 뭔가 이렇게 아우르는 문학의 뭔가 축이 될 수 있을까 이런 생각을 올해 한번 업그레이드 하긴 했어요. 올해 초에…(사례자 4)

4.2.3 지속가능경영을 위한 규모화 전략

창업을 결심한 후 지원사업을 통해 창업 인프라를 확보하고 사업 아이템을 고도화 시키면서 스케일업이 필요하다. 스케일업은 사전적 의미로 '규모를 확장하는 것'인데 창업생태계에서는 '새로운 성장의 창출'을 의미로 활용된다. 조달호 · 유인혜(2021)는 서울시가 창업지원 정책의 스펙트럼을 스케일업까지 넓힐 필요성을 언급하며 이를 위해 자금과 공간 이상의 지원이 필요하다고 했다. 스케일업 기업은 스타트업과 함께 건전한 선순환 창업생태계 구축 역할을 하며, 경제성장 효과와 일자리 창출에도 스타트업 이상의 긍정적인 효과를 창출한다(조달호 · 유인혜, 2021).

캠퍼스타운 초기 창업자 또한 2~3년간의 지원체계를 경험하면서 초기에 지원받은 사업화자금을 기반으로 시드 투자를 받을 수 있는 초기기업으로의 성장을 목표로 한다. 이에 따라 초기 창업기업에게는 지속가능한 경영을 위해 맞춤형 스케일업 지원이 필요하며 제도개선 및 유효시장 창출이 이루어져야 한다.

일단 자체적으로 매출은 내서 캠퍼스타운 입주 종료하는 시점에 일단 저희 팀원도 늘어날거라 이제 자체적인 공간은 이미 있을 것 같아요. 캠퍼스타운 입주기간이 내년 5월까지이니까 저희가 그 때 이제 5월하고 재연장을 하면 물론 좋겠지만 저희보다는 초기 창업자분들도 많으실테고 예비 창업자분도 많아질 거고 저희 자리가 5명이라 그 쯤되면 스케일업을 해야 되는 상황이기도 해서…네, 매출을 그래서 저희가 이번 달부터 저희들이 투자도 생각을 하지만 결국에는 자체적인 매출이 기본적으로 있어야 롱하게 갈 수 있는 거라고 판단을 해서…(중략) 음악 뮤직 비즈니스 관련해서 강연 콘텐츠도 들어가고 이제 이런 식으로 매출화가 나거든요. 매출은 매출대로 내면서 투자를 이제 저희 서비스에 재투자를 하는 식으로 해서 키워나가는 것으로 이어나가려고 합니다.(사례자 2)

4.2.4 EXIT를 위한 투자유치 전략

지원사업을 통해 창업에 필요한 자원을 확보한 초기 창업자는 지원 종료 이후의 기업 생존을 위한 자원 마련에 새로운 목표를 설정한다. 초기에 창업의 발판을 지원 프로그램을 통해 다지고 지원을 받는 동안 투자유치를 위해 기업의 기초체력을 쌓음으로써 자원확보의 효율성을 극대화 할 수 있다.

캠퍼스타운사업으로 지원을 받는 초기 창업자는 자원확보 기간 동안 Seed 투자에서 Pre-A투자 라운드까지 목표로 하고 있으며, 이후 Series-A투자 준비를 통해 지원사업에서 자립할 수 있는 경영구조를 확보하기 위한 노력을 보이고 있다.

저희는 일단은 Series-A투자가 빨리 끝나야 기본적으로 이제 2년 이상은 회사가 좀 독립을, 아무 지원 없이 외부의 지원없이 좀 할 수 있을 것 같아서 일단 그것을 지금 최대한 많이 준비하고 있구요, 두 번 째는 저희가 적자 폭이 계속 줄어들고 있기는 한데 결국에는 적자 BEP를 좀 최대한 앞당겨야 되지 않나..매출을 조금 줄이더라도 BEP를 최대한 앞당기려고 그 부분을 신경 제일 많이 쓰고 있습니다.(사례자 1)

보통 캠퍼스타운은 딱 Seed라운드에서 Pre-A정도 됐을 때 저도 대비해서 말씀을 드리면 저는 캠퍼스타운 종료가 될 때쯤에는 A시리즈 라운드 투자를 준비하는 상황일 것 같고, 그쯤 되면 아마 저희 자체 공간으로 이제 가야할 것고 투자금 받아서. 네 보통 그렇게 하는 걸 목표로 하고 있어요...목표니까. (중략) 네, Pre-A를 지금 라운드 하고 있으니까 저희가 7월 이내에는 프리-A를 하는게 목표고, 이제 A시리즈는 저희들이 J커브 그려서 매출 내는 게 그

로부터 한 5개월 정도 이렇게 예상하고 있으니까…내년 이번 년도 12월에서 내년 1~2월 정도면은 이제 그렇게 만들어야 되는 상황이다라고 저희가 조금 빠르게 조금 목표를 잡아놓고 있지요.(사례자 2)

요즘 IR자료 수정하면서 Seed 투자 받으려고 좀 노력하고 있습니다. 엔젤란드라는 엔젤 투자자들이 모이는 사이트가 있거든요. 거기에다가도 이제 올려서 아마 이렇게 한 번 돌아가는 거는 다음 주부터 돌아가는 걸로 알고 있고 그 정부 지원 사업을 계속 신청을 했는데 떨어졌습니다… 초기 창업 패키지가 떨어지고 이제 청년창업사관학교도 지원을 했었는데 그것도 이제 네 떨어졌습니다. 그래서 지금 저희가 필요한 자본을 얻으려면 일단 엑셀레이팅 프로그램이나 아니면 Seed 엔젤 투자 받는 게 제일 유력한 것 같아서 그쪽으로 이제 좀 투자를 받으려고 노력을 하려고… (사례자 6)

4.2.5 멘토링 · 컨설팅을 통한 전문가 자원 확보 전략

창업 아이디어에 대해 확신을 갖고 창업 도전을 하게 되면 자신의 아이디어를 실현할 수 있는 다양한 인프라를 찾게 된다. 창업자의 상황에 따라 니즈는 다를 수 있다. 창업교육을 통한 창업 프로세스 정립, 사무실 및 사업화자금 제공, 전문가 컨설팅 등 매우 다양하다. 앞서 심층 면담에서 초기 창업자는 사무실과 자금의 제공의 필요성을 가장 많이 언급했다. 이와 더불어 캠퍼스타운이 제공해주는 지원체계 중 비즈니스에 직접적인 혜택을 받는다고 느끼는 부분은 멘토링인 것으로 나타났으며 단회성이 아닌 비즈니스 이상의 상호호혜적인 인간관계 형성으로도 발전하는 것을 확인할 수 있었다.

저희가 주로 타 기관에서 이제 지원을 받게 되면 Tips는 아예 이런 거 빼고 지원금 주는 걸 제외하고 이제 기관으로 보게 되면은 굳이 좀 비교를 하면은 사실 장점은 저는 계속 말씀드리는 멘토링 풀 같고요 이게 창조경제혁신센터도 그렇고 sba도 그렇고 멘토링 풀을 보면 당연히 되게 좋은 풀이 많은데 이게 실질적으로 저희한테 엄청 도움되는 풀은 아니거든요. 근데 이제 성대 풀 같은 경우는 저희가 너무 도움을 많이 받아서 차이가 좀 많이 나죠. 창경 같은 경우는 많이 연계를 해주세요. 특허나 변리사 세무회계사랑 투자자도 이제 소개를 해주시는데 좀 열심히 해도 이제 거기서 실질적으로 도움은 제가 거의 수요를 못 느꼈고 네 근데 이제 문OO대표님이나 그 성대 풀 같은 경우는 양OO 전무님도 마찬가지고 풀 같은 경우는 모르겠어요. 이게 임하시는 태도가 달라서 그런지는 몰라도, 네 이게 저희가 도움을 요청할 부분이 나오고 이제 도움을 딱 주실 수 있는 핏이 나와서 저는 그거는 좀 압도적으로 좋지 않나라고 생각은 하고 있고…(하략) (사례자 1)

멘토링을 해주시는 강사분이나 대표님들이 뭔가 엄청난 서비스를 만든 분이 아니시더라도 네, 굉장히 도움이 될 만한 멘토링을 또 진행해 주셨었는데 다른 대표님들도 멘토링 공고가 딱 올라오면 이 멘토링을 꼭 들어야겠다라는 그런 분들이 계시거든요. (사례자 2)

비즈니스 현장은 사람과의 연대를 통한 성장이 중요하다는 것을 인지하고 있는 것을 확인할 수 있으며, 초반에는 사업에 도움이 될만한 요소를 찾지만 사업 분야에 적합한 멘토링이 제공될 경우 상호 우호적 관계가 형성되고 정보 제공, 컨설팅, 전문가 연계 등이 이루어진다. 이러한 맨파워 구축은 초기 창업자에게는 새로운 사업 확장의 기회를 창출하고 경영 유지를 위한 다방면의 솔루션을 찾을 수 있는데 도움이 된다. 따라서, 초기 창업자가 지원받는 멘토링은 지원체계가 끝나도 영속적으로 연결될 수 있는 유일한 자원이라고 볼 수 있으며, 사업 확장 측면에서도 다른 지원체계보다 훨씬 강력하다고 볼 수 있다. 특히, 청년층의 초기 창업자는 자신들의 경험 부족과 의사결정의 애로사항을 멘토링을 통해 해결함으로써 지속가능경영을 위한 발판을 마련하는데 중요한 전략 중의 하나라고 볼 수 있을 것이다.

Ⅳ. 결론 및 시사점

본 연구는 초기 창업자의 캠퍼스타운사업 지원에 대한 경험과 인식이 어떠한지를 밝히고, 이들의 자원 확보 전략은 무엇인지 제시하고자 하였다. 연구문제에 따른 연구 결과는 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, ‘캠퍼스타운 초기 창업자는 지원사업에 대한 인식과 경험은 어떠한가?’에 대하여 우선 캠퍼스타운 사업에 대한 인식을 살펴보면, 캠퍼스타운사업은 창업에 의지가 있는 청년층에게 대학이 주는 친근한 이미지와 접근 용이성, 낮은 장벽으로 창업 도전에 대한 긍정적인 효과를 주는 것으로 보인다. 특히, 졸업생과 재학생의 경우 교내의 친숙한 환경으로 도전에 대한 부담감이 적고, 일반인은 지역 내 대학에서 제공하는 프로그램에 신뢰를 가지는 것으로 나타났다. 또한, 캠퍼스타운사업에 대해 재학생은 교내

에서 다양하게 제공하는 프로그램의 일환으로 인식하고 접근하며, 일반인들은 지역에서 접근성이 편리한 창업지원체계로 받아들인다는 것을 이번 연구 결과에서 확인할 수 있었다. 더 나아가 대학 내 창업지원단의 타 사업과의 정보교류 및 추가적인 자원을 지원받을 수 있는 환경을 제공받는다는 점에서도 창업에 실질적인 도움을 제공한다. 특히, 산학중점 교수의 상주와 기술연구 분야 교수와의 컨설팅 기회도 타 창업기관과의 차별성이라고 볼 수 있다.

한편, 지원 경험에 관하여 연구사례자들은 캠퍼스타운 창업 공간을 통한 창업 도전 경험, 창업 아이템 개발을 위한 사업화 자금의 필요성, 멘토링을 통한 외부 인프라 연계 활성화, 지속가능경영과 정보수집을 위한 네트워킹 강화, 기업의 생존 및 성장을 위한 투자유치 활동 지원 등을 경험한 것으로 나타났다. 초기 창업자들에게 필요한 자원은 단계 별로 유형화되어 있으므로, 캠퍼스타운사업 뿐만 아니라 정부기관 및 민간에서 지원하는 프로그램 간에는 큰 차이가 있지 않거나 대동소이 할 수 있다. 그러나 공간이라는 자원이 캠퍼스타운의 진입 요소이며, 우수한 멘토 연계가 초기 창업자에게 강한 만족 요소라는 점을 연구결과를 통해 확인할 수 있었다.

둘째, '지속가능경영을 위한 초기 창업자의 자원확보전략은 무엇인가'에 대해서는 초기 창업에 대해 실패를 낮추고 사업을 유지하기 위한 연구참여자들의 자원 확보 전략과 방안이 무엇인지 살펴보았다.

우선, 연구참여자들은 타 지원사업 참여를 통해 자생력 확보하고자 하였다. 창업 초기에는 인프라 구축이 미흡하기 때문에 지원사업을 통해 유·무형의 자원을 마련하고 지원제도를 활용함으로써 사업을 유지한다. 그러나 지원기간은 제한되어 있어 지원 종료까지 자생력을 구축하여야 하지만 미흡할 경우, 유사한 창업지원 프로그램에 참여하는 것으로 초기 창업자로서의 사이클을 장기적으로 그리게 된다. 연구참여자들은 캠퍼스타운 종료 이후, 다른 대학의 캠퍼스타운 사업이나 사회적경제 창업지원사업 등 대체할 중간지원기관을 탐색하고자 하였다.

다음으로, 초기 창업자의 아이디어는 외부 유출되기 쉽고 법적으로 보호받지 못한 경우가 많기 때문에, 시장 방어를 위한 조직역량 강화 및 사업 아이템의 고도화를 모색하였다. 문화예술 분야에 특화하여 창업지원이 이뤄지기 때문에 아이디어는 쉽게 공유되어 복제된다. 이를 방어하기 위해 연구참여자들은 차별화된 서비스로 업그레이드하여 격차를 벌리고자 하였으며, 자신들의 주요 자원 확보 루트를 소비자(시장)로 규정하였다.

또한, 연구참여자들은 사업 궤도를 올리기 위해 다양한 방법의 EXIT(출구)을 고려하는데 여기에는 적극적인 투자유치 전략이 필요하다. 통상적으로 스타트업은 풍부한 자본력을 바탕으로 빠른 성장을 일으켜 투자자의 니즈를 충족시켜야 한다는 점에서 기업의 EXIT(출구)을 위한 투자유치는 기업의 생존에 있어 중요한 부분이다.

마지막으로, 연구참여자들은 멘토링을 적극적으로 활용하여 외부의 전문성을 확충, 사업을 성장·도약시키는 전략을 고민하고 있었다. 멘토와의 만남은 사업 아이템의 검증과 코칭을 받기 위한 단순한 만남이 아닌, 고객의 입장으로 사업 아이템을 검증받을 수 있어야 하고 비슷한 분야의 또 다른 전문가와의 연결(connect)을 이어주는 역할이며, 그것은 곧 동종 업계 필드(field)로의 진입이라고 볼 수 있다. 이러한 맥락으로 보면 창업 지원은 고객과 기업, 멘토와 멘티의 연결 등 사람과의 관계를 구축시키는데 성패가 좌우된다고 해도 과언이 아니다.

상기의 연구결과를 토대로 다음의 학술적·실천적 시사점을 제언하고자 한다. 첫째, 캠퍼스타운사업에 대한 인식과 관련하여 연구참여자들은 낮은 진입 장벽으로 인한 접근 용이성과 대학 내 재학생들과의 연동성이 캠퍼스타운사업의 입지적 용이성을 높였다. 그러나, 이는 역으로 캠퍼스타운이 높은 수준의 창업 준비를 요구하는 기관들의 대체자원이자 취업 스펙에 기재할 경력으로 다뤄질 요소 또한 존재한다. 이는 캠퍼스타운에 대한 서울시의 궁극적 목표와 대학 평가 기준 간에 상충적인 부분은 없는지 확인할 여지를 남긴다. 서울시의 대학 평가 기준이 입주 기관 및 사업자등록을 완료한 창업팀이라면 대학은 초기 창업자의 정량적 목표에만 집중할 공산이 높기 때문이다.

둘째, 지원 경험에 대해서는 여타 창업지원 프로그램들과 유사한 지원프로그램을 경험하지만, 대학 내 인적·물적 자원에 접근하여 시너지를 창출할 수 있다는 점이 가장 큰 차별점으로 작용하였다. 그럼에도 대학 내 보유자원과 기대했던 만큼의 창업 활동은 두각을 드러내지 못하였다. 이를 발현시키기 위하여 대학 스스로 적합한 초기 창업자들을 앞장서 발굴하고, 통제 요소들을 제거하는 등 대학의 적극적인 태도가 필요하다. 캠퍼스타운 지원체계 역시 지속성을 담보하기 위해서는 역량 있는 창업자를 확보하는 것이 필요하기 때문이다.

셋째, 자원확보 전략에 있어 연구참여자들은 다양한 경로를 통하여 대체자원을 확보하고자 하였다. 구체적으로 타 창업지원사업에 재참여한다는 것은 제도 의존의 장기화를 염두한 것이며, 조직역량 강화를 통해 시장을 방어하는 것은 서비스 및 제품의 시장성 증진을 도모하게 하였다. 또한 규모화 전략은 내부 체계 강화를, 멘토링을 통한 외부 자원

의 내부화 전략 등 다양한 측면에서 자원 확보를 모색하는 것으로 나타났다. 이러한 대체자원 확보 전략은 약한 연결(loosely coupled)의 강함으로(Blau, 1964: Aldrich, 1979), 오롯이 하나의 자원 공급에 의존하는 위험성을 상쇄시킬 수 있다는 장점이 있다. 이 자원 전략들은 캠퍼스타운사업처럼 2~3년 정도의 단기지원 프로그램에서 초기 창업자들에게 가이드해야 할 자생 전략으로 고려할 수 있다.

본 연구는 초기 창업자가 캠퍼스타운사업에 직접 참여하여 지원체계를 경험한 사례를 조사하여 현장성을 반영한 연구라는 점에서 의의가 있다.

본 연구는 단일 대학에서 운영된 사례를 중심으로 이루어졌다는 점과 연구참여자 수가 소규모이고, 1년 이하 초기 창업자들과의 심층면담이 이루어지지 못했다는 점에서는 자료수집 상의 한계를 지니고 있다. 향후에는 각 대학이 갖는 고유성과 차별성이 반영된 지원 프로그램들이 초기 창업자에게 어떻게 작동하는지 살펴볼 필요성과 창업지원 프로그램에 참여한 초기 창업자의 기업가정신에 대해 관심을 기울일 필요가 있다.

참고문헌

권기환 · 최종인(2015). 기술벤처의 실패요인 분석:연구소 창업기업 사례를 중심으로. **벤처창업연구**, 10(4), 27-37.

공정식 · 이종훈(2018). 고려대 안암동 캠퍼스타운의 성과와 경험. **대한건축학회**, 62(7), 21-25.

김문석(2018). 문화예술 분야 캠퍼스타운 구축을 위한 사례 연구. **KiDRS,** 3(3). 18-26.

김상화(2022). 정부의 창업지원정책 및 기업가정신이 창업기업의 비재무적성과에 미치는 영향에 관한 연구. **한국진로창업경영학회**, 6(3), 111-131.

김수진(2020). 예비창업자의 창업역량이 창업의지에 미치는 영향에 관한 연구: 기업가정신의 매개효과를 중심으로. **한국진로창업경영학회지**, 4(1), 180-208.

김양민 · 김승주(2013). 최초의 자산: 창업자의 특성이 신생기업에 미치는 영향. **한국전략경영학회**, 1(62), 1-22.

김현우(2023). MZ세대 수도권 이동자의 직업 가치관 변화와 특징. **월간 KIET 산업경제,** Vol.293. 50-60.

민윤경(2016). 이중멤버십 사회적기업가의 지원체계에 대한 경험 연구. **한국사회복지행정학회,** 18(1), 53-85.

민윤경(2017). 사회적협동조합의 조직역량이 협력네트워크에 미치는 영향-사회네트워크 분석을 활용하여. **한국사회복지학,** 72(2), 65-95.

박도건(2022. 06. 16). 서울, 스타트업 하기 좋은 도시 세계 10위. 데일리굿뉴스, Retireved(2023. 03.10) from https://www.goodnews1.com/news/article View.html?idxno=409523.

서울특별시(2020). *서울캠퍼스타운, 21년에 기업 입주공간 700개로 확대, 2천명 창업활동 기회 제공.* Retireved(2022. 05. 16) from https://news.seoul.go.kr/economy/archives/510211, 서울시 경제정책과.

설명환 · 최종인(2022). 창업의 사회적 가치에 대한 탐색적 연구; 창업지원제도를 중심으로. **한국창업학회지,** 17(2), 171-189.

성균관대학교(2022). *성균관대 캠퍼스타운 종합형 사업결과보고서(20230131).* 서울시: 성균관대학교 창업지원단.

심우극 · 서창수(2020). 대학의 창업교육서비스품질이 창업 의도에 미치는 영향에 관한 연구. **산업혁신연구,** 36(3). 121-147.

정규진 · 서인석 · 장희선(2013). 사회적 기업의 지속가능성에 대한 탐색적 연구-자원의존이론의 관점을 중심으로. **한국정책학회보,** 22(1), 171.

조달호 · 유인혜(2021). 창업 초기 기업 스케일업을 위한 서울시 창업지원정책 개선방향. **정책리포트,** 제332호, 1-25.

조윤숙(2021). 지역사회 네트워크의 협력이 사회적기업의 창업 성공에 미치는 영향;한신대 캠퍼스타운 창업팀'낙과유슈' 사례연구. **사회적가치와 기업연구.** 14(1), 57-74.

중소벤처기업부(2022). 2022년 3조 6,668억원 규모 창업지원사업 통합공고. Retireved(2022.05.20.) from https://www.mss.go.kr/site/smba/ex/bbs/View.do?cbIdx=86&bcIdx=1030965&parentSeq=1030965. 중소벤처기업부 창업정책총괄과.

중소벤처기업부(2021). 창업생태계 30년의 변화 분석 보고서. Retireved(2023.03.05.) from https://www.mss.go.kr site/smba/ex/bbs/View.do?cbIdx=86&bcIdx=1026105. 중소벤처기업부 창업정책총괄과.

천하봉(2018). 숙명-용산CROSS캠퍼스기반 S문화벨트 조성. **대한건축학회지,** 62(7), 26-31.

추현수, 김혜경, 강준모(2019). 캠퍼스타운 조성사업의 활성화를 위한 제도개선 방안 연구:서울시 캠퍼스타운 조성사업을 중심으로. **도시정책연구,** 10(2), 25-40.

한준호(2000). *우리나라 벤처기업의 활성화 요인에 관한 연구.* 국내박사학위논문, 慶熙大學校 大學院, 서울.

Baum, J. A., & Oliver, C. (1996). Toward an institutional ecology of organizational founding. **Academy of Management Journal,** 39(5), 1378-1427.

Johnson, B. R. (1990). Toward a multidimensional model of entrepreneurship: The case of achievement motivation and the entrepreneur. **Entrepreneurship Theory and practice,** 14(3), 39-54.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American sociological review, 48(2), 147～160.

Gartner, W. B., & Vesper, K. H. (1994). Experiments in entrepreneurship education: Successes and failures. Journal of Business Venturing, **EXECUTIVE FORUM.** 9(3), 179-187.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. **American sociological review,** 149-164.

Howard E. Aldrich, (1979). Organizations and Environments. **Administrative Science Quarterly,** 24(2). 320-326.

McKelvie, A., & Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. **Entrepreneurship theory and practice,** 34(2), 261-288.

Pfeffer, J. & Salancik, G. R.(1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row.

Peter M. Blau. (1964). Justice in Social Exchange. **Sociological Inquiry Volume.** 34(2), 193-206.

Ruef, M., & Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. **Administrative science quarterly,** 877-904.

Richard M. Emerson. (1962). Power-Dependence Relations. **American Sociological Review**, Vol. 27, No. 1 (Feb., 1962), pp. 31-41(11pages).

Scott, W. R. (1981). Developments in organization theory, 1960-1980. **American Behavioral Scientist**, 24(3), 407-422.

Startup Genome(2022). Global Startup Ecosystem Report. Retireved(2023. 03. 05) from https://startupgenome.com/report/gser2022. Startup Genome 2023 ⓒ All right reserved.

Stinchcombe, A.(1965). Organization-creating organizations. **Trans-action**, 2(2), 34-35.

THOMPSON, J. D. (1967). Organizations in action: Social science bases of administrative theory. **NewYork: McGraw-Hill.**

[abstract]

An Early Entrepreneur's Resource Dependence Perspective Sungkyunkwan University Campus Town business support experience and resource acquisition strategy

Hyunjung Lee*, Dongjin Na**, Yoonkyung Min***

This study focuses on the Seoul Campus Town project, which utilizes the university's education and research-based resources to create a win-win situation between the university, the local community, and the youth. The study discusses the experiences of the support system needed by early-stage entrepreneurs from the resource dependence theory perspective. The Campus Town project participants, who were early-stage entrepreneurs, underwent face-to-face and non-face-to-face in-depth interviews as a qualitative study. The study results showed that, first, regarding the perception of Sungkyunkwan University's Campus Town business, early entrepreneurs perceived that it is easy to enter with a low threshold and that it is highly accessible because it is based at a university. In addition, regarding the experience of utilizing support, early entrepreneurs strongly perceived that they needed to secure a startup space to challenge startups, and they needed to obtain business funds to realize their startup items. Therefore, they agreed to secure various resources for the company's sustainability. Second, as a strategy for securing resources, the study sought to strengthen their resource dependence by participating in other startup support projects, strengthen their organizational capabilities to withstand similar companies, scale up for sustainability, and attract investment for the exit.

We examined the perceptions and experiences of early-stage entrepreneurs regarding startup support programs, suggested resources that should be prioritized, and concluded these results. In addition, it was found that early-stage entrepreneurs are seeking various strategies to secure resources through dependence and independence for sustainable management. Finally, this study analyzed resource cooperation between universities and localities for entrepreneurship through case studies, discussed participants' perceptions and experiences, and made practical and qualitative recommendations for public-private partnership entrepreneurship programs.

KeyWord : Sungkyunkwan University, Campus Town, Early Entrepreneurs, Resource Dependence Theory, Entrepreneurship Support

* First Author, Department of Social Entrepreneurship and Humanistic Future Studies, Doctoral student, Sungkyunkwan University, iamstartup@skku.edu

** Second Author, Department of Social Entrepreneurship and Humanistic Future Studies, Doctoral student, Sungkyunkwan University, nadongjin@gmail.com

*** Corresponding Author, Department of Social Entrepreneurship and Humanistic Future Studies, Research Professor, imbutterflying@gmail.com