

## 우리나라 벤처기업의 성장단계에 대한 실증분석 연구

Differences in environment, KSFs, CEO roles, and the external linkage among Korean ventures at different growth stages

\* 김영배, \* 하성욱

---

### Abstract

This study examines the differences in the various characteristics of the firms along their growth stage based on the survey data of 2,515 Korean ventures. Venture characteristics include KSFs(Key Success Factors), environment attributes of their product markets, CEO roles, the use of OPR(Other Peoples Resource). Growth stage of the ventures are classified by their dominant management problems: foundation, the market launch of the first proprietary product or service, The Outset of second generation product or service, and the Initial Public Offering (IPO) and stabilization.

The results of this study show substantial differences in many aspects among firms at different growth stages. Although common KSFs exist, KSFs are changing as the venture evolves. Differences in KSFs and environmental attributes along growth stage require CEO to do different role in business process. Different kinds and amounts of external resources are needed according to their growth stage. However, almost all of external resources are offered to ventures in later stage. Entrepreneurs need to change their role, as their firms grow, from visioning and strategic role to marketing and production emphasized role. Based on the results, this study suggests a number of new government policies and future research ideas. Other implications and limitations of this study are also noted.

---

\* KAIST 테크노경영대학원

우리나라 벤처기업의 성장단계에 대한 실증분석

김영배, 하성욱

KAIST 테크노경영 대학원

목 차

I. 서론 ..... 1

II. 연구모형 ..... 4

III. 연구방법 및 측정 ..... 6

IV. 연구결과 ..... 9

V. 토의 및 결론 ..... 26

## 1. 서론

- Life cycle research의 시작 : Davis, 1951; Chandler, 1962; Greiner, 1972
- 1970년대 이전과 1980년대 이후의 Life cycle 연구의 차이점
  - 개념적 연구 중심 => 실증적 연구
  - 성장 및 성숙단계 중심 => 창업 초기 또는 창업이전 단계(벤처기업 연구, 예비기 관심)
- 벤처기업의 성장단계 구분 기준
  - 경영문제
    - ☞ 핵심문제 해결과 다음 단계 핵심문제 형성의 진화적 과정(Greiner, 1972), 사업 아이디어가 현실에서 검증되는 과정(Galbraith, 1982), 핵심경영문제 (Kazanjian, 1988)
  - 문제에 대한 최고경영층/구성원의 반응(Priority, Concern): (Torbert, 1974; Lippit and Schmidt, 1975)
  - 조직구조, 전략, 환경특성 : 기업형태(Scott, 1971), 조직구조(Katz and Kahn, 1978), 주요 기능특성(Smith et al, 1985), Context and Structure(Hanks et al, 1993)

## 벤처기업 성장단계

- 환경 => 경영문제 => 문제에 대한 반응(관심사) => 결과 (구조, 전략)
- 벤처기업에 대한 Life Cycle연구의 효과(필요성)
  - 조직효과성에 대한 기준이 달라짐 (Quinn & Cameron, 1983)
  - 벤처기업의 성장에 따른 조직설계(Galbraith, 1982), management priority의 변화(Smith et al, 1985)
  - PLC에 따른 경영자 선정(Kerr, 1982), 최고경영자에 따른 조직성장단계의 이동(Chandler, 1962)
  - 벤처기업에 대한 차별적인 지원정책 수립의 근거(김영배 등, 1999; 이인찬 등, 1998)
- Life Cycle research의 문제점
  - M&A와 같은 불규칙적인 성장현상(Galbraith, 1982; Kazanjian, 1988) 또는 분사, Aging, not growing (Kimberly and Miles, 1980; Hanks et al, 1993)
  - 성장단계 형성의 근본 이유나 성장단계 이동이유, 각 성장단계에 존속하는 시간의 차이 등 메커니즘 (Kazanjian, 1998; 남영호와 김완민, 1998)
  - 성장단계별 현상의 상황성
    - ☞ 종업원 규모(Galbraith, 1982 ), first financing using prototype model(Block and MacMillan, 1985) ⇔ 용역,

---

## 벤처기업 성장단계

---

정부자금, 첫째품 출시후 벤처캐피탈 투자를 받는 경우가 많음

- ☞ 기술수준이나 산업특성에 따른 성장단계 이동속도의 차이(Greiner, 1972)가 날 수 있고 각 국가별 산업환경에 따라 성장단계 구분이나 단계 이동은 다르게 나타날 수 있음

□ 기존의 국내 벤처기업 Life Cycle 연구 (정승화와 안준모, 1998; 남영호와 김완민, 1998;

이인찬 등, 1998; 김영배 등, 1999)

- 제한된 표본의 사례연구, 특정산업에 제한됨
- 연구결과의 논리적 일관성 부족, 연구결과의 경영적 정책적 함의 부족
- 일관된 연구결과가 창출되지 않음

□ 본 연구의 의의

- 우리나라 벤처기업을 거의 전수 조사한 결과
- 벤처기업 정책에 대한 포괄적인 조사

## 2. 연구모형

### □ 성장단계 구분

- 핵심경영문제 중심의 성장단계 연구가 적절하고 창업과정을 중시하는 벤처기업의 특성에 맞는

성장단계 모형이 필요함 (Kazanjan, 1988), 국내 벤처기업 현실적 고려 (김영배 등, 1999)

창업기	초기성장기	정체기	고도성장기	성숙기
창업	첫제품	매출정체	후속제품	상장
회사를 창업하고, 제품/서비스를 개발하는 단계	자사 최초의 대표 제품/서비스를 시하여 매출이 생하는 단계	무엇한 매출 성과의 향상이 없이 기업활동이 다소 정체된 재도약 준비 상태	후속 신규 제품/서비스도 출하되어 매출이 증가하는 제품/시장이 다각화된 단계	일반 중견기업으로 안정화되고 주식시장에도 상장된 단계

### □ 명제(Propositions)

- P1: 핵심경영문제로 정의된 성장단계에 따라 각 핵심성공요인의 중요성이 달라진다.
  - ☞ 핵심성공요인은 핵심경영문제를 포괄하는 기업성과 결정요인
- P2: 성장단계에 따라 벤처기업이 직면하게 되는 환경특성이 달라진다.

## 벤처기업 성장단계

- ☞ 성장단계의 Context : Industry, Technology, Situation (Kazanjian, 1988), 산업특성(산업의 성장율, 산업의 시장환경)에 따라 조직성장단계의 이동속도가 결정(Greiner, 1972)
- P3 : 성장단계에 따라 최고경영자의 역할수행 정도가 달라진다.
  - ☞ PLC에 따른 최고경영자 선택 (Kerr, 1982)
  - ☞ Strategic contingency perspective (Gupta, 1984) : SBU의 strategic mission에 따라 최고경영자를 달리 선택, Build strategy(마케팅이나 연구개발), Harvest strategy (재무배경)
  - ☞ 최고경영자의 특성으로 Biographical characteristics보다 behavioral characteristics 가 더 중요 (Sandberg and Hofer, 1987; Stevenson and Jarillo, 1990; Hambrick, 1989; Gupta, 1988)
- P4 : 성장단계에 따라 벤처기업의 외부자원 활용정도와 주로 활용하는 자원의 종류가 달라진다.
  - ☞ 자원의 소유보다 활용에 중점을 둔 조직
  - ☞ 성장단계에 따라 차별적 외부자원 활용(김영배 등, 1999)
  - ☞ 성장단계를 지날수록 외부자원활용이 활발함



벤처기업 성장단계

3. 연구방법 및 측정

□ 변수의 조작적 정의

변수		조작적 정의	측정지표
주요 변수	성장단계	핵심경영문제의 차이로 창업기, 초기성장기, 정체기, 고도성장기, 성숙기로 구분하여 태일	5 성장단계 중 선택
	핵심성공요인	벤처기업 성과에 중요한 영향요인(고정석, 1998; 김영배 등, 1999)	5 점 척도, 9 개 항목
	환경특성	동태성, 복잡성, 경쟁성 (Dess and Beard, 1984; 이병헌, 1998)	5 점 척도, 15 개 항목
	CEO 역할	최고경영자가 수행하는 업무역할, 기능부문의 차이를 중심으로 7 가지 구분	5 점 척도, 7 개 항목
외부 자원 활용	자금관련	외부로부터 지원을 받아 자급의 유입(inflow)을 발생시키거나 이와 관련된 제도를 활용	활용여부, 13 개 항목
	기술관련	외부조직이나 외부인으로부터 물리적, 인적, 지적인 기술지원을 받거나 이와 관련된 제도를 활용	활용여부, 11 개 항목
	인력관련	인력을 충원하기 위해 외부조직이나 외부인으로부터 도움을 받거나 제도를 활용	활용여부, 10 개 항목
	판매관련	수요처의 개척이나 유지를 위해 외부인의 도움을 받거나 제도를 활용	활용여부, 9 개 항목
	경영관련	부족한 경영능력을 보충하기 위해 외부조직이나 사람의 도움을 받거나 제도를 활용	활용여부, 7 개 항목
	입지관련	벤처기업이 입지를 정하는데 도움을 받거나 제도를 활용	활용여부, 4 개 항목
	창업관련	벤처기업이 창업을 하는데 도움을 받거나 제도를 활용	활용여부, 1 개 항목

벤처기업 성장단계

통제	산업	벤처기업이 속한 산업유형	15개 산업유형 중 택일
	종업원수	98년 전체 상시종업원 수	(단위: 명)
	기업연륜 (창업년도)	벤처기업이 창업한 년도	
	매출액	98년 매출액 규모	(단위: 백만원)
성과	투자수익율	98년 경상이익/98년 자산총계	
	종업원성장율	(‘98 종업원수-‘97 종업원수)/’97 종업원수	
	매출성장율	(‘98 매출액-‘97 매출액)/’97 매출액	

□ 연구과정과 표본

- 1999년 8월 31일에서 ~ 1999년 10월 10일까지 40여일 동안 중소기업청과 각 지방 중소기업청에서 총 3592개 벤처기업에 대한 설문조사를 실시함
- 총 3592개 표본 중에서 성장단계를 응답한 2515개 기업에 대해서 분석함
  - ☞ 정체가라고 응답한 기업(651개)과 무응답한 기업(426개)을 제외함

벤처기업 성장단계

• 표본의 기본특성(Descriptive statistics)

성장단계	창업기	초기성장기	고도성장기	성숙기	합계
표본수	307 개	1,095 개	1,056 개	57 개	2,515 개
비율(%)	12.2%	43.5%	42%	2.3%	100%

산업	S/W, 인터넷	멀티미디어, 정보통신	전기/전자, 반도체	기계금속, 기계장비	화학, 섬유, 생명, 환경	건설, 비금속 광물, 기타	합계	무응답
표본수	283 개	390 개	560 개	463 개	384 개	359 개	2,439 개	76 개
비율(%)	11.6%	16%	23%	19%	15.7%	14.7%	100%	

창업년도	'89 ~	'90 ~ '94	'95 ~ '97	'98	'99	합계	무응답
표본수	510 개	560 개	769 개	415 개	196 개	2,450 개	65 개
비율(%)	20.8%	22.9%	31.4%	16.9%	8%	100%	

종업원수	~20	20 ~ 40	40 ~ 60	60 ~ 80	80 ~	합계	무응답
표본수	1,021 개	422 개	193 개	107 개	222 개	1,965 개	550 개
비율(%)	52%	21.5%	9.8%	5.4%	11.3%		

4. 연구결과

□ 성장단계별 기본적인 차이 : 성장단계 기준 변수의 현실적인 타당성 또는 적절성

변수명	평균 표본수	창업기	초기성장기	고도성장기	성숙기	ANOVA F-value
기업연륜(년)	6.12 n=2,450	1.87(d) n=298	3.56(c) n=1,076	9.59(b) n=1,022	14.76(a) n=54	221.43 ***
종업원수(명)	37.63 n=1,965	12.22(c) n=174	19.88(c) n=893	56.51(b) n=852	128.59(a) n=46	107.98 ***
매출액(백만원)	5333.58 n=1,875	820(c) n=116	2254(c) n=806	7664(b) n=904	23673(a) n=49	32.36 ***
투자수익율 (ROI)	0.004 n=1,641	-0.076 (c) n=96	-0.032(bc) n=668	0.042(a) n=834	-0.003(ab) n=43	15.57 ***
종업원성장율	0.29 n=1,372	0.49(a) n=69	0.46(a) n=539	0.17(b) n=723	0.06(b) n=41	24.01 ***
매출성장율	0.41 n=1,294	0.54(ab) n=45	0.68(a) n=434	0.27(bc) n=772	-0.07(c) n=43	13.60 ***

+ : p<0.1, \* : p<0.05, \*\* : p<0.01, \*\*\* : p<0.001; a, b, c, d 는 Duncan M-R test 결과

벤처기업 성장단계

□ 핵심성공요인(KSF)의 차이 :

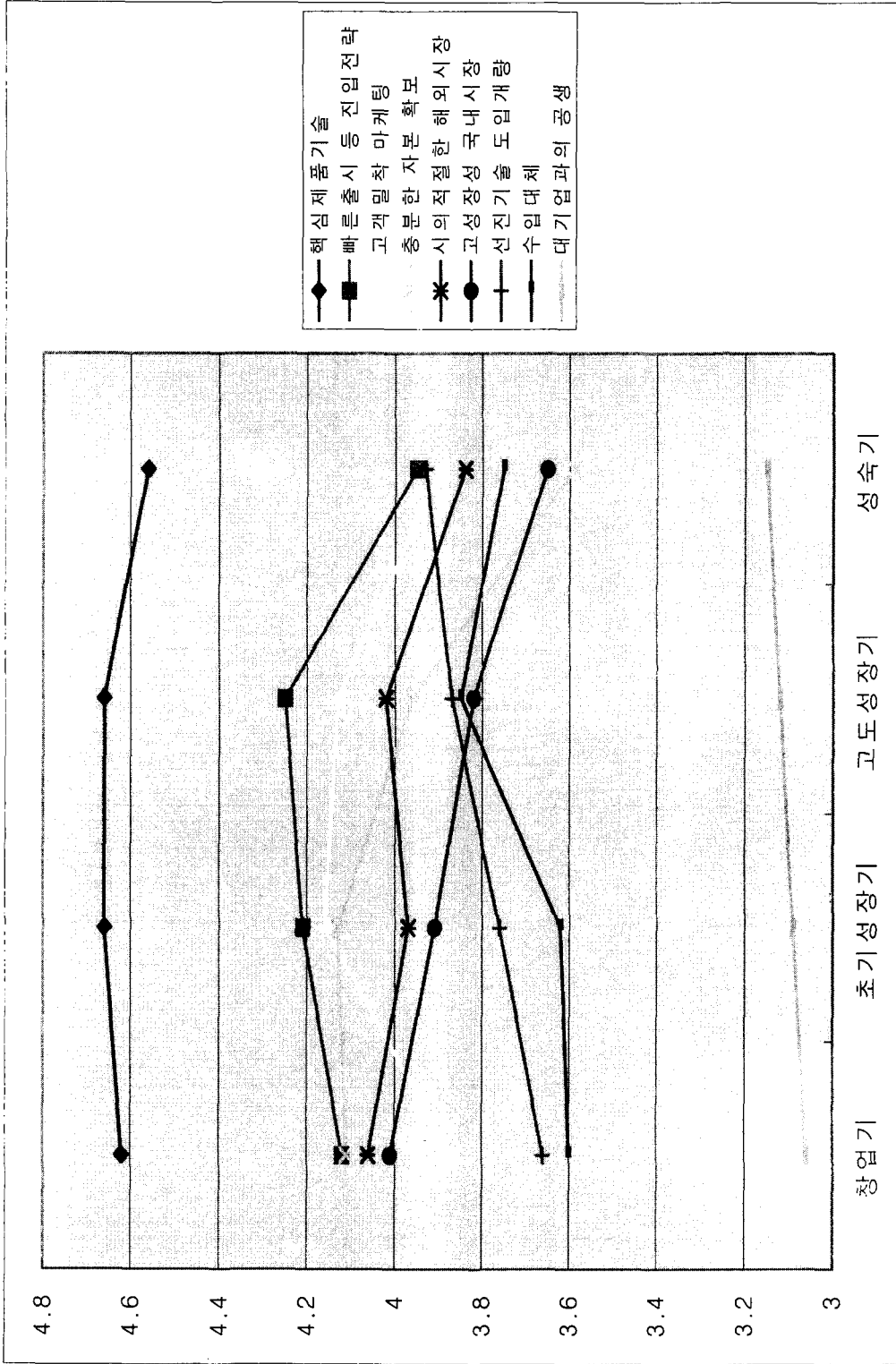
변수명	평균 표본수	창업기	초기성장기	고도성장기	성숙기	ANOVA F-value
핵심제품기술	4.65 n=2,151	4.62 n=290	4.66 n=1,071	4.66 n=1,036	4.56 n=54	0.71
빠른출시 등 진입전략	4.21 n=2,421	4.12(ab) n=282	4.21(a) n=1,059	4.25(a) n=1,025	3.95(b) n=55	3.18 *
고객밀착 마케팅	4.11 n=2,425	3.87(b) n=285	4.16(a) n=1,059	4.13(a) n=1,026	3.90(b) n=55	9.13 ***
충분한 자본 확보	4.05 n=2,443	4.11(a) n=288	4.13(a) n=1,069	3.96(a) n=1,030	3.59(b) n=56	13.92 ***
시의적절한 해외시장	4.00 n=2,406	4.06 n=283	3.97 n=1,049	4.02 n=1,019	3.84 n=55	1.32
고성장성 국내시장	3.88 n=2,415	4.01(a) n=283	3.91(a) n=1,055	3.82(ab) n=1,022	3.65(b) n=55	5.44 **
선진기술 도입 개량	3.8 n=2,417	3.66(b) n=283	3.76(ab) n=1,054	3.87(ab) n=1,025	3.93(a) n=55	4.30 **
수입대체	3.72 n=2,396	3.60 n=280	3.62 n=1,040	3.85 n=1,020	3.75 n=56	7.02 ***
대기업과의 경쟁	3.10 n=2,416	3.06 n=286	3.09 n=1,050	3.12 n=1,025	3.15 n=55	0.3

+ : p<0.1, \* : p<0.05, \*\* : p<0.01, \*\*\* : p<0.001; a, b, c, d 는 Duncan M-R test 결과

## 벤처기업 성장단계

- 단계별 핵심성공요인 차이 (각 핵심성공요인의 성장단계별 차이)
  - ☞ 진입전략, 충분한 자본, 고성장성 국내시장 진입 : 창업, 초기성장, 고도성장 vs. 성숙기
  - ☞ 고객밀착마케팅 : 초기성장기와 고도성장기 (제품출시)
  - ☞ 선진기술도입 개량 : 창업기 vs. 성숙기 (산업구성)
- 각 핵심성공요인들간의 중요성 비교 (각 성장단계별 성공요인 서열차이)
  - ☞ 모든 단계에서 핵심제품기술의 우월성이 가장 중요한 성공요인이고 진입전략이 2번째로 중요하고 대기업과의 공생이 가장 덜 중요한 성공요인으로 평가함.
  - ☞ 각 성장단계별 핵심성공요인 서열의 Spearman correlation을 구해보면 창업기와 성숙기만 서로 유의하지 않은 결과( $r=0.55, p<0.2$ )

벤처기업 성장단계



□ 환경특성의 차이

- 동태성 : 산업성장성과 조직성장성(Greiner, 1972) 고도성장기나 성숙기의 동태성이 높음
- 복잡성 : 통계적으로 유의하지 않지만 지속적으로 증가(고객, 제품, 지역 등)
- 적대성 : PM의 확대, 경쟁자 출현, 경쟁자의 인식

변수명	평균 표본수	창업기	초기성장기	고도성장기	성숙기	ANOVA F-value
역동성	3.4 n=2,363	3.22(c) n=253	3.32(bc) n=1,037	3.53(a) n=1,018	3.49(ab) n=55	16.74 ***
복잡성	3.47 n=2,372	3.45 n=257	3.44 n=1,042	3.50 n=1,018	3.57 n=55	1.95
적대성	3.32 n=2,368	3.14(b) n=256	3.26(b) n=1,038	3.43(a) n=1,019	3.46(a) n=55	18.61 ***

+ : p<0.1, \* : p<0.05, \*\* : p<0.01, \*\*\* : p<0.001; a, b, c, d 는 Duncan M-R test 결과

- 성장단계로 다른 산업구성 비율이 다르기 때문에 환경특성의 차이가 생긴 측면이 있음
  - ☞ 창업기/초기성장기(S/W/인터넷, 멀티미디어/정보통신) => 고도성장기 (전기전자/반도체, 기계금속/기계 장비) => 성숙기(기계금속/기계장비, 화학/섬유/환경/생명)



벤처기업 성장단계

	창업기	초기성장기	고도성장기	성숙기	합계
S/W, 인터넷	46 15.38	163 15.31	73 7.16	1 1.82	283 11.6
멀티미디어 정보통신	57 19.06	208 19.53	118 11.57	7 12.73	390 15.99
전기/전자, 반도체	63 21.07	219 20.56	267 26.18	11 20	560 22.96
기계금속 , 기계장비	38 12.71	171 16.06	240 23.53	14 25.45	463 18.98
화학/공, 심 유, 생명, 환경	55 18.39	153 14.37	161 15.78	15 27.27	384 15.74
건설, 비금속 광물, 기타	40 13.38	151 14.18	161 15.78	7 12.73	359 14.72
합계	299 12.26	1065 43.67	1020 41.82	55 2.26	2439 100

Chi-square = 101.167 (p<0.001, df=15)

□ CEO 역할 차이

- 환경특성 차이, 핵심성공요인의 차이 => 필요 전략의 차별화 => 최고경영자 역할의 차별화

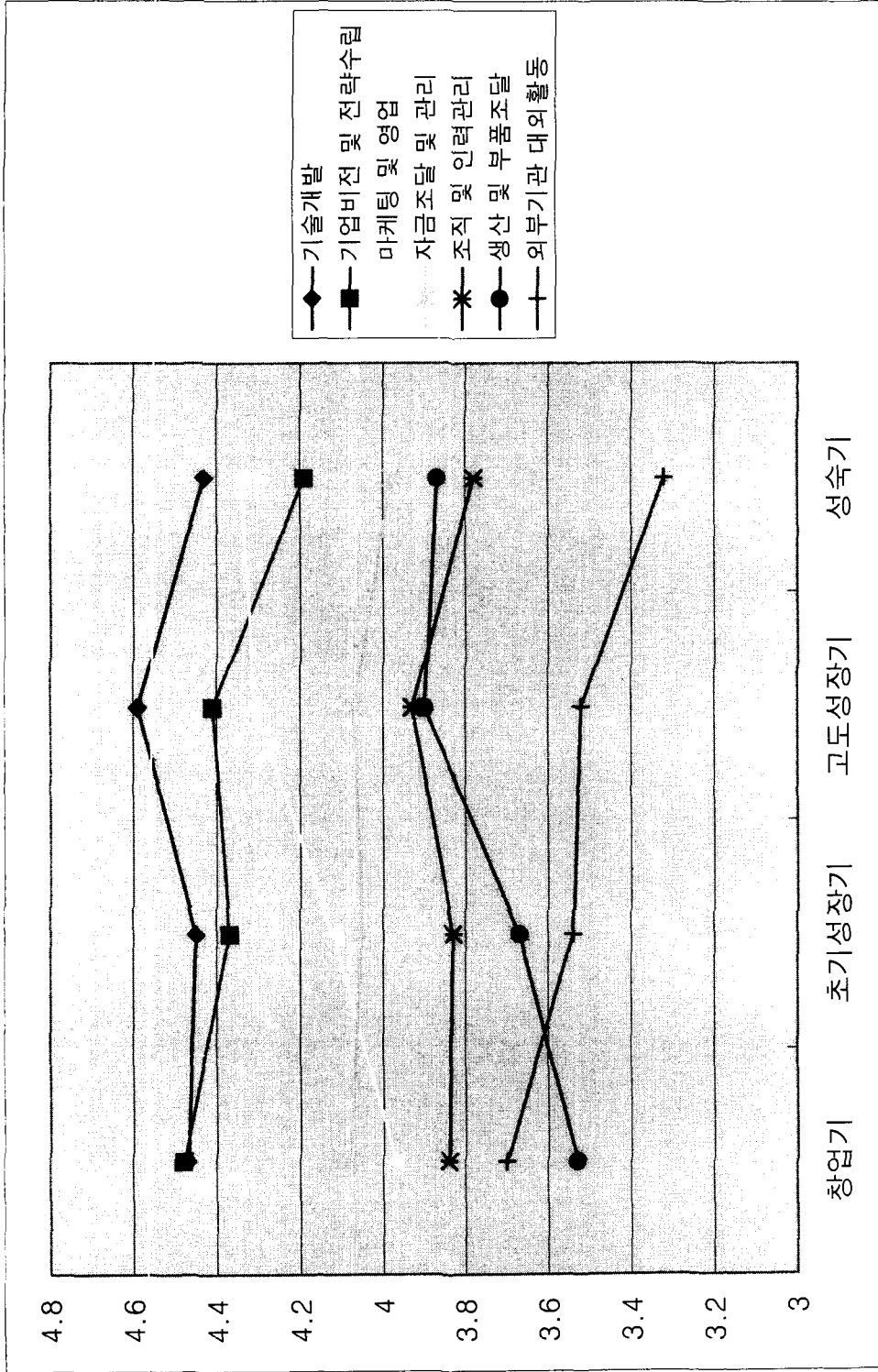
변수명	평균 표본수	창업기 n	초기성장기 n	고도성장기 n	성숙기 N	ANOVA F-value
기술개발	4.51 n=2,458	4.47 n=294	4.45 n=1,069	4.59 n=1,042	4.43 N=53	6.41 ***
기업비전 및 전략수립	4.40 n=2,456	4.48(a) n=296	4.37(a) n=1,072	4.41(a) n=1,034	4.19(b) N=54	3.35 *
마케팅 및 영 업	4.19 n=2,453	3.97(b) n=293	4.12(b) n=1,072	4.31(a) n=1,035	4.34(a) N=53	15.76 ***
자금조달 및 관리	4.06 n=2,457	4.08 n=295	4.05 n=1,071	4.07 n=1,037	3.98 N=54	0.32
조직 및 인력 관리	3.87 n=2,456	3.84 n=294	3.83 n=1,070	3.93 n=1,038	3.78 N=54	2.69 *
생산 및 부품 조달	3.75 n=2,441	3.53(b) n=292	3.67(b) n=1,064	3.90(a) n=1,031	3.87(a) N=54	16.41 ***
외부기관 대외 활동	3.54 n=2,453	3.70 (a) n=296	3.54(ab) n=1,069	3.52(ab) n=1,035	3.32(b) N=53	2.80 *

+ : p<0.1, \* : p<0.05, \*\* : p<0.01, \*\*\* : p<0.001; a, b, c, d 는 Duncan M-R test 결과

## 벤처기업 성장단계

- 최고경영자 역할차이 (각 최고경영자 역할의 단계별 차이)
  - ☞ 기업비전 및 전략 수립 : 제품/시장 영역의 선택 등
  - ☞ 외부기관 대외활동 : 창업기에 부족한 자원이
  - ☞ 마케팅 및 영업, 생산 및 부품 조달 : 매출액 규모의 증가, 외부비율의 감소
- 최고경영자 역할의 차이 (각 성장단계별 최고경영자 역할수행도 서열의 차이)
  - ☞ 기술개발 역할과 기업비전 및 전략수립 역할이 전반적으로 가장 높은 역할 수행치를 보이며, 외부기관 대외활동이 가장 낮은 역할 수행치를 보임
  - ☞ 외부기관 대외활동 중에서 기술개발, 마케팅, 자금조달 등에 관련된 대외활동은 각각의 역할이라고 인식하고 분류에 속하지 않는 대외활동만을 응답한 것으로 추정. 설문작성시 가장 나중에 응답하게 되어있음

벤처기업 성장단계



벤처기업 성장단계

□ 외부자원 활용

- 전반적인 외부자원 활용 유형
  - ▣ 대부분의 외부자원 활용활동은 성장단계를 지날수록 높게 나타나는데 성장단계를 지날수록 활용능력, 활용기회가 많기 때문임
  - ▣ 창업교육상담, 창업지원자금, 벤처집적시설, 창업보육센터, 실험실 창업허용, 창업경연대회, 친지의 자금 투/융자 등의 외부자원 활용활동에서만 창업기 벤처기업(성장단계의 초기로 갈수록)의 이용도가 높은 것으로 나타남
- 외부자원의 종류 : 외부자원의 종류별로 평균 이용비율이 30% 이상인 정책/활동 비율
  - ▣ 자금관련외부자원과 기술관련외부자원의 활용비율이 높았고 판매관련 외부자원, 경영관련 외부자원, 창업 및 입지관련 외부자원은 활용비율이 낮은 편에 속했음

	자금관련	기술관련	인력관련	판매관련	경영관련	창업 및 입지
이용도 30%이상	8/14	2/4(5/7)	4/10	3/9	2/7	0/5

## 벤처기업 성장단계

- 정부지원정책의 경우,
  - ☞ 중소기업 지원정책이 벤처기업에도 적용되는 경우가 대부분임
  - ☞ 각 지원정책들의 평균이용도와 각 지원정책을 이용한 기업들의 평균 만족도는 0.92 ( $p < 0.01$ ,  $n=30$ )의 높은 상관관계를 보였음
  - ☞ 지원 내용별로는 자금과 기술 관련된 지원정책의 수가 가장 많고 이용도도 높았고 판매나 경영관련 지원정책은 이용도가 낮아 실효성이 적음.
- 자금관련 외부자원 활용활동
  - ☞ 친구/친지나 친척의 투/융자(창업기), 무담보 신용보증, 엔젤투자(초기성장기, 고도성장기)
  - ☞ 산업재산권에 대한 현물출자인정
  - ☞ 충분한 자원은 고도성장기까지 중요한 핵심성공요인, 자금조달과 대외활동은 창업기 최고경영자의 중요한 역할 => 실제 자금지원 실적은 낮음

벤처기업 성장단계

변수명	평균 표본수	창업기	초기성장기	고도성장기	성숙기	ANOVA F-value
금융기관 투용 자	1.49 n=2,281	1.34(c) n=262	1.44(bc) n=1,001	1.57(a) n=969	1.53(ab) n=49	21.12 ***
친지의 자금 투용자	1.47 n=2,306	1.46(a) n=274	1.52(a) n=1,017	1.43(a) n=967	1.23(b) n=48	8.66 ***
무담보 신용보 증지원(정부)	1.43 n=2,148	1.31(b) n=242	1.44(a) n=953	1.46(a) n=912	1.39(ab) n=41	6.28 ***
지방중소기업 육성자금(정부)	1.39 n=2,133	1.16(c) n=241	1.32(b) n=943	1.52(a) n=908	1.59(a) n=41	53.83 ***
법인세(소득세) 감면(정부)	1.38 n=2,105	1.33(b) n=236	1.30(b) n=923	1.46(a) n=904	1.57(a) n=42	19.09 ***
경영안정자금 (정부)	1.36 n=2,139	1.17(c) n=239	1.28(b) n=932	1.49(a) n=923	1.44(a) n=45	47.35 ***
구조개선자금 (정부)	1.36 n=2,115	1.14(c) n=236	1.27(b) n=923	1.49(a) n=912	1.50(a) n=44	53.79 ***
기타 지방세 감면(정부)	1.3 n=2,108	1.31(b) n=244	1.25(b) n=930	1.34(b) n=893	1.46(a) n=41	8.10 ***
창업지원자금 (정부)	1.24 n=2,111	1.32(a) n=250	1.29(a) n=935	1.16(b) n=885	1.15(b) n=41	19.42 ***
창투사 투/용 자	1.22 n=2,070	1.31 n=242	1.2 n=914	1.22 n=874	1.23 n=40	4.12 **
관련기업 투용 자	1.1 n=2,241	1.13 n=261	1.1 n=980	1.09 n=952	1.1 n=48	0.88

벤처기업 성장단계

엔젤자금	1.08 n=2,257	1.08 n=259	1.09 n=994	1.08 n=956	1.04 n=48	0.74
산업재산권 현물출자인정(정 부)	1.05 n=2,049	1.06 n=232	1.04 n=903	1.06 n=874	1.05 n=40	0.96
상장 일반투자 자 자금	1.04 n=2,226	1.02(b) n=257	1.03(b) n=976	1.05(b) n=942	1.37 (a) n=51	52.99 ***

+: p<0.1, \*: p<0.05, \*\*: p<0.01, \*\*\*: p<0.001; a, b, c, d 는 Duncan M-R test 결과

- 기술관련 외부지원 활용활동
  - ☞ 전반적인 이용비율이 높고 자금관련 외부자원과 같이 성장단계 후반 벤처기업의 이용비율이 높음(특히, 고도성장기)
  - ☞ 기술은 모든 성장단계에서 중요한 핵심성공요인으로 초기 벤처기업에 대한 지원을 늘리는것도 중요하지만 기술관련 지원의 일관성 확보와 통합적 운영 등 관리상의 문제가 더 중요
  - ☞ 기술협력의 원천별로도 유사함. 유의하지는 않지만 창업기 벤처기업이 해외 개인전문가, 해외 대학/연구소와 더 활발한 기술협력활동을 보임



- 인력관련 외부자원 활용활동
  - ▣ 병역특례제도는 벤처기업 인력지원제도로 가장 많은 호응을 얻고 있으나 성숙기 벤처기업은 거의 70%에 달하는 기업들이 활용하고 있으나 창업기 벤처기업은 평균 17% 정도로 매우 낮음
  - ▣ 고도성장기까지 성장단계에 따라 인력관련 외부자원 활용도가 지속적으로 높아지나 성숙기 기업에서는 다소 낮아짐(대학인력추천, 관련산업계 인력의 총원, 채용박람회, 헤드헌터 등 활용, 인수합병). 유의하지는 않지만 교수/연구원 휴직제도가 유일하게 창업기 벤처기업에서 의 이용비율이 가장 높음. 그러나 전반적인 이용도는 매우 미미함
  - ▣ 핵심인력과 관련된 병역특례제도와 연구원/교수 휴직제도와 같은 정책의 개발이 필요하며 헤드헌터를 지원하거나 벤처기업들간의 인수합병을 촉진하여 벤처기업 인력수급의 시장기능을 회복시키는 방향이 바람직함

## 벤처기업 성장단계

- 판매관련 외부자원 활용활동
  - ☞ 초기성장기는 첫째품이 출시되지만 아직 마케팅이나 영업 기능도 약하고 경험도 적기 때문에 많은 관련외부자원의 활용이 필요함. 그러나 대부분의 지원활동에 대한 이용비율을 살펴보면, 크게 고도성장기 이후 벤처기업에서 높게 나타남 (홈페이지 구축대행, 신기술 인증, 전시판매장)
  - ☞ 수출지원사업과 같은 판매와 관련된 실질적인 지원활동은 거의 없거나 이용비율이 매우 낮음.
  - ☞ 판매제휴활동과 같은 벤처기업들간 자발적인 활동을 지원하여 시장기능을 강화하는 방향의 정책
- 경영관련 외부자원 활용활동
  - ☞ 성장단계 후반의 벤처기업에 편중된 것은 다른 종류의 외부자원과 같은 양상을 보이고 있음
  - ☞ 세무회계(39%)와 관련하여 외부의 지원을 받는데 비해서 무상법률지원을 활용하는 비율(8%)은 너무 낮음
- 창업 및 입지관련 외부자원 활용활동
  - ☞ 거의 유일하게 창업기 벤처기업의 이용비율이 높은 외부자원

벤처기업 성장단계

이용비율이 크게 높을 수가 없고 입지지원 자체보다는 이를 통해 다른 외부자원의 제공과

연결되는 고리로서의 역할이 더 중요함

변수명	평균 표본수	창업기	초기성장기	고도성장기	성숙기	ANOVA F-value
창업교육, 상담 (정부)	1.24 n=2,193	1.36 (a) n=264	1.29(a) n=975	1.16(b) n=911	1.14(b) n=43	25.39 ***
창업보육센터 (정부)	1.11 n=2,135	1.21(a) n=247	1.15(a) n=948	1.04(b) n=901	1.00(b) n=39	33.56 ***
벤처집적시설 (정부)	1.09 n=2,121	1.13(a) n=239	1.11(ab) n=939	1.06(bc) n=903	1.00(c) n=40	7.79 ***
실험실 창업 허용(정부)	1.07 n=2,105	1.16(a) n=243	1.06(b) n=929	1.05(b) n=895	1.05(b) n=38	11.95 ***
공장실립절차 대행(정부)	1.04 n=2,104	1.03 n=238	1.04 n=929	1.03 n=898	1.03 n=39	0.4

+ : p<0.1, \* : p<0.05, \*\* : p<0.01, \*\*\* : p<0.001; a, b, c, d 는 Duncan M-R test 결과

• 성장단계별 정보수집원천 활용도 차이

전근무처/거래처 > 언론매체 > 유관정부기관 > 중소기업 관련 금융기관 > 친구 또는 친지 >

대학 또는 전문대학 > 정부출연연구소 > 창투사/컨설팅 > 창업민원실 > 창업교육안내서

---

## 벤처기업 성장단계

---

※ 단계별 차이 : 성장단계 초반기 벤처기업의 이용빈도가 높은 정보원천 (언론매체,

창업교육안내서, 대학 또는 전문대학, 창투사/컨설팅회사)

- 모든 벤처기업의 지원활동이 창업기나 초기성장기 벤처기업에 집중될 필요성이 있음. 관련 정책이나 지원활동이 그들의 요구에 부합되도록 재설계되어야 하고 위의 매체를 통한 홍보와

이용촉진 활동이 필요함

## 5. 토의 및 결론

### □ 연구결과와의 정리

	창업기	초기성장기	고도성장기	성숙기
핵심경영문제 (사전적, 김영 배 등, 1999)	창업적절성(사업성 판 단, 외부자원 확보) 첫제품의 개발(품목선 정, 기술능력, 기술인 력 확보)	첫제품/서비스의 수요 창출(최초고객 확보, 새로운 용도의 개발, 외부자원 획득) 후속제품개발(제품시 장영역 선택, 핵심역 량의 추가)	첫제품과 후속제품의 시너지 창출(핵심역량 확충, 포트폴리오, 국 제화, 공식자금 조달) 조직관리(관리인력, 자금/재무 전문가, 영 업 및 기술인력 확보)	조직관리시스템 확립 (공식적 외부네트워킹 참여, 창업팀원의 핵 심적 역할 수행, 핵심 인력의 영입)
핵심성공요인 (사후적 분석 결과)	핵심제품기술의 우월성			
	충분한 자본 고성장 국내시장	진입전략 고객밀착 마케팅 충분한 자본 고성장국내시장	진입전략 고객밀착마케팅 충분한 자본	선진기술 도입개량
최고경영자 역 할	대기업과의 공생(-)			
	기술개발 역할, 기업비전 및 전략수립, 마케팅 및 영업, 자금조달 및 관리	기업비전 및 전략	기업비전 및 전략	마케팅 및 영업 생산 및 부품
	외부기관 대외활동	외부기관 대외활동	외부기관 대외활동	마케팅 및 영업 생산 및 부품
외부자원(자금)	친지 투/용자	친지 투/용자	친지 투/용자	친지 투/용자

벤처기업 성장단계

	창업지원	무담보 신용보증 창업지원	무담보 신용보증	상장, 감세 자금관련 9개 기술관련 4개 인력관련 10개 판매관련 9개 경영관련 6개
외부자원(기술)			자금관련 9개 기술관련 4개	
외부자원(인력)			인력관련 10개	
외부자원(판매)			판매관련 9개	
외부자원(경영)	창업경연대회		경영관련 6개	
외부자원(기타)	창업상담, 입지 언론매체, 대학, 창투사, 컨설팅회사			
정보원천				

□ 토의 및 결론

- 핵심경영문제가 성장단계 구분기준으로 적절한가 ?
  - ☞ 본 연구의 구분(창업, 첫째품 출시, 후속제품출시, 상장/안정화): 단계별 기업연료, 수익율, 성장율, 환경, 역할, 외부자원 활용의 차이
  - ☞ 성장단계와 산업구성비율의 관련성 : 성숙기 벤처기업이 있는 기계금속, 전기전자 산업별로 성장단계 차이분석해서 유사한 결과, 우리나라 산업구성의 차이만은 아님
  - ☞ 성장단계 판단의 문제 : 사전적 성장단계 판별의 어려움, 예외 기업 존재

## 벤처기업 성장단계

- 9가지 핵심성공요인이 실제로 벤처기업의 성과에 중요한가?
    - ☞ 생존 벤처기업을 조사, 정책이라고 응답한 벤처기업을 제외
    - ☞ 전체 표본을 대상으로 한 분석에서 상당한 수의 핵심성공요인이 수익율이나 성장을 지표와 유의한 상관관계를 보임
  - 성장단계와 조직의 학습과정
    - ☞ 학습가속화, 학습역량의 구축 : 더 많은 외부자원 활용 활동, 처리능력 => 학습역량
    - ☞ 성장기 초기에 있는 첨단 벤처기업은 기술능력은 있지만 조직에 필요한 다른 능력을 배우는 학습역량이 부족한 조직
    - ☞ 자본 필요성의 감소 : 벤처기업의 자본 확보량 증가 또는 자본 보다는 조직능력이 더 중요한 경쟁요소가 됨
- 정책적 함의
- 벤처기업 정책은 창업기나 초기성장기 벤처기업 중심의 지원정책이 되어야 함

## 벤처기업 성장단계

- ☞ 창업기, 초기성장기, 고도성장기 : 벤처기업 지원정책의 개발
- ☞ 성숙기 : 중소기업 지원정책의 적용
  - 정책의 종류와 개선방향
- ☞ 자금관련, 기술관련 : 운영방식의 개선을 통해 벤처기업 지원목표 달성
- ☞ 판매관련, 경영관련, 인력관련 : 벤처기업의 실질적인 니즈를 충족시키는 정책의 새로운 개발 또는 제설계

## □ 경영적 합의

- 성장단계(Milestone)에 따른 핵심성공요인의 변화와 조직역량 학습의 필요성
  - ☞ 국내시장의 성장성, 신진기술 도입 및 개량, 수입대체, 대기업과의 공생은 상대적인 중요성이 낮음. 국내시장 성장성은 성장하면서 중요도도 낮아짐
  - ☞ 창업시에는 니치가 풍부한 산업으로 진입하는 것이 중요하지만 성장할수록 시장요인보다는 기업내부요인이 더 중요해짐. 부띠끄형 벤처기업은 조직학습을 통해 부족한 기술적 역량 등



## 벤처기업 성장단계

조직역량을 학습해나가야 함

- 성장단계에 따른 최고경영자의 역할 변화나 최고경영자의 교체
  - ☞ 기술개발, 기업비전 및 전략수립 역할이 항상 가장 중요하지만 성장단계를 지날수록 마케팅 및 영업, 생산과 부품조달 역할이 중요해짐
  - ☞ 기술창업자에서 기술개발도 중요시 하지만 다른 역량이 있는 경영자의 필요성 대두됨

### □ 한계

- 외부자원의 활용시점 문제 : 정확한 외부자원 활용시점이 불명확함
  - ☞ 일단 한번 경험이 있는 벤처기업은 지속적으로 이용하는 경향, 주로 최근의 사실을 응답함
- 우리나라 벤처기업의 특성으로 성장단계와 소속산업이 관련성이 있음
  - ☞ 그러나 산업구분에 따라 핵심성공요인이 크게 변화하지 않음
  - ☞ 특정 벤처기업을 대상으로 한 종단적인 연구결과와 비교

Reference

고정석 (1998), 벤처투자자의 입장에서 본 벤처기업의 성공요인, 벤처기업의 성공과 전략패러다임, 한국전략경영학회 추계 특별 세미나 발표논문집.

김영배 (1998), 벤처기업의 전략 변화: 기존 연구의 고찰 및 탐색적 사례 연구, 한국전략경영학회 추계특별세미나 발표논문집.

김영배 외 (1999), 벤처기업의 창업 및 성장과정에 따른 대학의 역할 - 정부정책 방향에 관한 연구, 과학기술정책관리연구소.

남영호와 김완민 (1998), 벤처 기업의 성장단계별 성공가능성 분석, 벤처경영연구, 1 (1), 35-69.

이병현 (1998), 전략변화의 원인과 결과: 우리나라 중소기업 전략에 대한 증단적 분석, 한국과학기술원 박사학위논문

이인찬, 이광훈, 박성진과 김운호 (1998), 벤처기업의 성장단계별 성공요인분석과 정책과제, 정보통신정책연구원

정승화의 안준모 (1998), 벤처기업 성장과 핵심 경영과제 변화에 대한 탐색적 연구, 벤처경영연구, 1 (1), 5-34.

Adizes, I. (1989), Corporate lifecycles: How and why corporations grow and die and what to do about it, Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.

Block, Z. and I. C. MacMillan (1985), Milestones for successful venture planning, Harvard Business Review, September-October, 184-196.

Brush et al (1997), Resource configuration over the life cycle of ventures, Frontiers of Entrepreneurship Research.

Chandler, Jr. A. D. (1962), Strategy and Structure, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

Churchill, N and V. Lewis (1983), The five stages of small business growth, Harvard Business Review, March-June, 30-50.

Davis, R. C. (1951), The Fundamentals of top management, New York: Harper, Row & Brothers. - Hanks et al (1993) 재인용

Dess G. G. and D. W. Beard (1984), Dimensions of organizational task environments, Administrative Science Quarterly, 29 (1), 52-73.

Dodge, H. R., S. Fullerton, and J. E. Robbins (1994), Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses, Strategic Management Journal, 15, 121-134.

Galbraith, J. (1982), The stages of growth, Journal of Business Strategy, 3 (4), 70-79.

---

## 벤처기업 성장단계

- Greiner, L. E. (1972), Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, July-August, 37-46.
- Gupta, A. K. (1984), Contingency linkages between strategy and general manager characteristics : A conceptual examination, *Academy of Management Review*, 10 (4), 707-723.
- Gupta, A. K. (1988), Contingency perspectives on strategic leadership : Current knowledge and future research directions, In Hambrick, D. C. (eds.), *The Executive effect : Concepts and methods for studying top managers*, JAI Press, Greenwich.
- Hambrick, D. C. (1989), Guest editor's introduction : Putting top managers back in the strategy picture, *Strategic Management Journal*, 10 Summer Special Issue, 5-15.
- Hanks, S. H., C. J. Watson, E. Jansen, and C. N. Chandler (1993), Tightening the life cycle construct: A taxonomy study of growth stage configurations in high technology organizations, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (2), 5-29.
- Katz, D. and R. L. Kahn (1978), *The social psychology of organizations*, Wiley, NY.
- Kazanjian, Robert K (1988), Relation of dominant problems to stage of growth in technology-based new ventures, *Academy of Management Journal*, 31(2), 257-279.
- Kerr, J. (1982), Assigning managers on the basis of the life cycle, *The Journal of Business Strategy*, 2 (4), 58-65.
- Kimberly, J. R. and R. H. Miles, (1980), *The Organizational Life Cycle*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Lippitt, G. L. and W. H. Schmidt (1975), Crisis in a developing organization, *Harvard Business Review*, 45, 102-112.
- Miller, D. and P. H. Friesen (1984), A longitudinal study of the corporate life cycle, *Management Science*, 30 (Oct.), 1161-1183.
- Quinn, Robert E. and Kim Cameron (1983), Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence, *Management Science*, 29, 33-52.
- Sandberg, W. R. and C. W. Hofer (1987), Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur, *Journal of Business Venturing*, 2, 5-28.
- Scott, B. R. (1971), Stages of corporate development – Part I, Case No. 9-371-294, Intercollegiate Case Clearing House, Boston.

---

## 벤처기업 성장단계

---

- Shane, Scott A. (1997), Who is publishing the entrepreneurship research?, *Journal of Management*, 23, 83-95.
- Smith, Ken G., Terence R. Mitchell, and Charles E. Summer (1985), Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle, *Academy of Management Journal*, 28 (4), 799-820.
- Stevenson, H. H. and J. C. Jarillo (1990), A Paradigm of entrepreneurship : Entrepreneurial management, *Strategic Management Journal*, 11 Summer Special Issue, 17-27.
- Torbert, W. R. (1974), Pre-Bureaucratic and Post-Bureaucratic stages of organizational development, *Interpersonal Development*, 5, 1-25. – Quinn and Cameron (1983) 재인용.
- Van de Ven, Andrews H., Roger Hudson, and Dean M. Schroeder (1984), Designing new business startups : Entrepreneurial, organizational, and ecological considerations, *Journal of Management*, 10(1), 87-107.