모험기업의 시장진입에 관한 경영전략 선택*

The Choice of Strategic Management on the Market Entry of Venture Business

金 在 明**
(Kim, Jai Myung)

목 차

Ⅰ. 서론

Ⅱ. 이론적 고찰
1. 경영전략의 틀
2. 창업경영전략의 기본적 방향

Ⅲ.모험기업의 창업경영전략 구성
1. 창업경영전략의 기본 MODE 설정
2. 경영기능별 창업경영전략 구성

Ⅳ. 모험기업의 창업경영전략 선택시스템 구축

Ⅴ. 결론

<참고 문헌>

* 본 연구비는 한국과학 재단 지정 강원대학교 『석재복합신소재제품연구센터』 연구비지원에 의해 수행되었음.
** 강원대학교 경영학과 교수

Ⅰ. 서 론

모험기업(venture business)이란 기존의 중소기업들과는 달리 왕성한 기업가정신을 가지고 고도 기술 또는 첨단기술을 바탕으로 제품을 개발하고 시장을 개척하는 모험사업을 영위하는 기업이다. 즉 소수의 핵심기술자가 기술혁신 아이디어의 개발과 상업화를 기본 목적으로 하여 설립되는 기업으로 모험기업의 시장화 품목은 끊임없는 제품혁신이 일어나고 있는 고성장산업분야에 속하는 경우가 대부분이다. 특수한 전문기술·기능을 바탕으로 새로운 시장을 개척할 기회가 많고 시장 진입비용이 낮은 품목이 대부분인 모험사업은 경영성과면에서 높은 매출성장율·고용성장율·부가가치율·수출비율들을 보이고 있음은 물론 매우 역동적이며 의사결정 및 추진력에 있어서 매우 신속하다.

이처럼 매년 창업되는 모험기업들은 새로운 일자리, 기술혁신, 향상된 재화와 서비스, 그리고 국내외적인 경쟁력 창출을 통해 주요한 역할을 감당하고 있다.(Vesper, 1984) 그러나 한편으로는 창업실패율 또한 매우 높은 것이 현실이다. 생존 가능성에 대한 정부 자료, 조사, 그리고 기업생존 통계학자들의 견해는 정확한 생존수와 실패수에 관해서는 일치하고 있지 않으나 모험기업의 실패가 규칙이고 예외가 아니라는데는 의견이 일치하고 있다. 그런가 하면 창업기업의 생존율은 통상 믿고 있는 것보다 훨씬 높아 약 40%가 6년 이상 생존하고 있으며, 실패기업의 대부분도 신용상실없이 자발적으로 폐업하였음을 밝혔다.(Phillips-Kirchoff, 1989) 또한 창업실패는 창업후 2~5년 사이에 발생하며, 가장 높은 실패원인은 경제적 요인과 재무적 곤란으로 나타났다.[Shapero-Giglierano(1982), Cooper-Dunkelberg-Woo(1988), Timmons(1994)] 이 이외에도 사업능력, 환경요인, 그리고 제품특성 등을 창업의 성패요인으로 들 수 있다.(Tyebjee-Bruno,1984;Macmillan-Zemann-SubbaNarasimha,1987;Sandberg-Hofer, 1987)

그러나 성장하는 기업의 경우 2배 이상의 생존율을 가지며, 성장이 이루어지는 시점이 빠르면 빠를수록 생존 가능성이 더욱 높아지는 것으로 나타나 성장이 기대되는 산업분야에서 사업을 구상하고 설립하는 것이 유리함을 알 수 있다.(Phillips-Kirchhoff, 1988) 특히 핵심인사를 보유할 수 있는 경영, 높은 매출총이익률, 월등한 품질, 신속한 기회대응, 규제변화에 대응한 시장진입, 마케팅혁신, 틈새전략, 유리한 구매협정, 매출액에 대한 마케팅비용의 높은 비중, 핵심 공급업자와의 보다 광범위한 경험, 그리고 보다 크고 성장이 빠른 시장을 갖고 있는 고도의 잠재적 모험사업(high potential ventures)을 대상으로 하는 창업기업에 대한 규칙은 실패보다는 성공이다.(Sapienza, 1991) 따라서 모험기업의 창업자는 경쟁력이 있는 분야를 지향하거나 필요한 능력을 개발하는 창조적 방식을 찾아내기 위한 창업경영전략을 구사할 필요가 있다.

한편 창업기업 실패에 따른 기업가와 채권자들의 투하자본 손실 초래, 실패한 기업가의 자존에 나타나는 모욕적 심리효과, 그리고 일반 대중에게 필요한 재화와 용역의 퇴장, 고용기회 감소, 납세 감소에 따른 정부 공공서어비스 감축 등을 초래함에 따르는 사회적·경제적 손실 등의 비용은 창업성공을 이끌어 낼 다양한 지원제도의 당위성을 설명해주는 것이라 할 수 있다.

이에 본 논문은 모험기업의 창업경영전략과 창업을 지원하기 위한 외부지원기관의 지원유형과 지원성과에 대한 이론들을 검토하여 창업경영전략MODE를 제시하고자 하였다. 다음은 전통적 창업과정 분석과는 달리 창업추진인자를 중심으로 창업과정을 분석하고, 이를 바탕으로 모험기업의 가치창출을 위한 창업경영전략선택의 기본적 틀을 제시하고자 하였다. 마지막으로 모험사업의 창업을 지원하는 각종 지원정책을 종합적으로 분석하고 창업경영전략선택과 연계시키는 방안을 모색하였다.

Ⅱ. 이론적 고찰

1. 경영전략의 틀

전략이란 상호보완적 관계에 있는 계획(plan), 책략(ploy), 행위형태(pattern), 위치선정(position), 그리고 관점(perspectives) 등 5가지 P로 정의할 수다.(Mintzberg, 1987) 즉, 특정한 상황에 대처하기 위한 의도적인 조직의 행동방향과 지침인 계획, 동태적 측면에서 특정한 경쟁상황에서 경쟁자의 의표를 찌르는 책략, 사전의 의도적와 상관없이 특정 조직에게 일관성있게 나타나는 행위결과의 흐름인 행위형태, 기업의 자원을 집중시킬 제품/시장영역을 결정하는 기업조직과 환경을 결합시키는 위치선정, 그리고 기업내부 구성원들이 공유하고 있는 의도와 행위에 촛점을 두고 있는 관점에 의해 경영전략을 설명할 수 있다. 따라서 경영전략이란 상황에 기초한 목표달성을 위해 설정되는 환경적응 방식과 기업내 의사결정 지침을 중심개념으로 하고 있다.

이와 같은 경영전략을 조직수준과 연계시킬 경우 기업전략-사업전략-기능별 전략이 하나의 계층을 이루며, 다양한 하위시스템으로 이루어지고 있다.(Thompson-Strickland, 1983) 먼저 기업차원의 경영전략으로는 안정전략(stability strategy), 성장전략(growth strategy), 축소전략(retrenchment strategy), 그리고 결합전략(combination strategy) 등으로 나눌 수 있으나 모험기업의 창업은 기본적으로 이익, 종업원, 시장점유율 등과 같은 척도에 의해 측정되는 조직의 활동수준을 증가시키는 성장전략을 바탕으로 구성될 필요가 있다.

집중(concentration), 통합(integration), 그리고 다각화(diversification) 등으로 구성되는 성장전략 가운데서도 모험기업의 창업전략은 집중전략을 기초로 구성되어야 할 것이다. 왜냐하면 집중전략은 단일제품이나 서어비스, 혹은 연관된 소수의 제품이나 서어비스를 집중 육성하는 전략으로 시장침투, 시장개발, 그리고 제품개발 등 모험기업이 활용할 수 있는 전략을 구체적 수단으로 하는 전략이기 때문이다.

사업차원의 경영전략은 일반적으로 적응전략(adaptive strategy)과 경쟁전략(competitive strategy)으로 나누어진다. 그 가운데서도 Porter(1985)는 조직의 장점과 경쟁자의 약점에 의존하여 경쟁우위를 확보하기 위한 비용우위전략(cost leadership strategy), 차별화 전략(differentiation strategy), 그리고 촛점화 전략(focused strategy) 등을 통해 산업평균 이상의 수익성을 성취할 경쟁우위를 유지·창조할 수 있는 방법을 제시하고 있다. 비용우위전략은 설비투자를 통한 규모의 경제성 확보, 비용절감, 운영효율성, 기술혁신, 저노무비, 원재료에 대한 우선적 접근 등을 바탕으로 조직의 경영효율성을 달성하여 경쟁기업에 대한 비용상의 우위를 확보하기 위한 전략이다. 차별화 전략은 혁신적 디자인, 별난 긍정적 상표 이미지, 독특한 기술이나 특성, 특별 고객서어비스, 고품질, 기술적 능력을 이용하여 해당산업분야에서 독특한 제품이나 서어비스를 시장에 도입하는 전략이다. 이 때 선택된 특성들은 경쟁자가 제시하는 것과 차별화되어야 하며, 차별화 비용을 초과하는 가격프레미엄을 정당화시킬 수 있어야 한다. 그리고 촛점화 전략은 제품의 다양성, 최종 소비자 유형, 유통경로, 구매자의 지리적 위치와 같이 산업내 부분이나 부분의 집단을 선택하고 이 좁은 산업 부문에서 비용우위 또는 차별화 이점을 추구할 때 따르는 전략이다. 즉 특정의 고객층, 제품, 시장, 기술 등 비교우위가 있는 부문에 회사의 노력을 집중시키는 전략이다.

한편 하나의 사업계열에만 종사하게 되는 모험기업 창업경영전략은 사업차원전략이 그 핵심이라 할 수 있으며, 모험사업의 창업경영전략은 창업에 따른 고유한 불안정성이 주어지므로 기존 기업의 전략과 근본적인 차이가 있다. 따라서 본 연구에서는 모험기업의 사업차원의 경영전략에 대한 기본적 방향을 틈새전략과 공격전략으로 나누어 분석할 수 있다.

2. 창업경영전략의 기본적 방향

1) 틈새전략

모험기업은 자사 제품이나 서비스에 대한 시장이 존재할 경우에만 성공할 수 있음에 주목하여 사업을 개시하기에 앞서 시장을 분석하는 것은 매우 중요하다. 특히 모험사업은 빈약한 시장 포지셔닝 또는 고객에 의해 인지 되고 있는 이점의

결핍으로 실패하고 있음에 주목해야 한다. 즉 창업기업은 기존 마케팅 노력에서 제외된 표적시장인 시장의 틈새를 이용하는 전략을 구사해야 한다. 특히 모험사업은 단일 시장 부분에 엄격한 집중, 단일 제품에 집중, 친밀한 고객 접촉과 시장에 대한 직관적 지식에 의지, 단일 지리적 영역으로 제한, 그리고 제품의 실재적 우월성을 강조하는 전략을 선택하고 이에 대응하는 시장 전술을 사용해야 한다 (Merrill-Sedgwick, 1987).

물론 모험사업의 경우 지극히 전문화된 시장만이 유일한 선택은 아니나 경쟁자들간의 틈새에서 경영하게 되므로 틈새 발견이 매우 중요하다. 만약 모험사업이 경쟁자, 특히 대기업과 경쟁하기로 결정한 경우에는 섬세한 기술, 고도의 대인서비스, 그리고 서비스 속도와 같은 방식에 주목하여 차별화를 통해 무서운 경쟁자가 되어야 할 것이다.

대부분의 모험기업 창업자는 기존 시장에 침투하는 경쟁방법을 선택할 수 밖에 없는 상황이다. 특히 한정된 인적·재무적 자원과 기업명성도 없는 모험기업의 창업자는 통상 기존 기업, 그것도 대기업이 활동하고 있는 산업에서 경쟁하는 방법을 추구해야 하며(Cooper-Willard-Woo, 1986), 더욱이 대기업과의 직접경쟁을 회피하는 틈새전략이 유용하다.(Buchele, 1967; Katz, 1970; Broom-Longenecker, 1979) 또한 모험기업은 전문화된 제품, 지방화된 기업경영, 그리고 고도의 장인정신에 촛점을 두어야 하며[Hosmer, 1957; Gross, 1967; Cohn-Lindberg, 1972), 주문과 고도의 고객서비스 수준이 특이한 이점을 창출하는 시장에 촛점을 둠은 물론 규모의 경제를 지향하는 기업에 아무런 이점도 존재하지 않는 기회를 집중적으로 공략해야 한다(Woo, 1983)

이 이외에도 Allen(1968), Hanan(1976), 그리고 Vesper(1980) 등은 협소한 틈새시장을 대상으로 한 최소한의 초기 투자가 바람직함을 주장했고, Van de Ven-Hudson- Schroeder(1984)는 신생 모험기업은 증분성장전략(incremental growth strategy)에 의거 소규모로 선택된 시장에 진입하는 틈새전략을 구사해야 한다고 주장했다. 또한 Miller-Camp(1985), Harrigan(1985)는 유통경로를 개발하기 위한 전방통합을 강조하였고, 전방통합전략을 구사한 모험기업의 경영성과가 높았음을 보였다.

2) 공격전략

공격전략은 공격적 시장점유율 목표를 설정하고 이 목표를 신속하게 달성할 수 있을 것이라는 가정하에 투자하고 시장을 공략하는 전략이다. 특히 기존기업보다 더욱 공격적이고 광범위한 전략이 우월한 재무적 성과와 시장성과를 가져온다고 보고 대규모로 시장에 진입하는 전략이다. 창업모험기업의 빈약한 경영성과가 경쟁자가 대상으로 삼고 있는 시장소구만큼도 광범위하지 않으므로서 상대적으로

낮은 시장점유율에 만족하는 우를 범하고 있다고 설명하고, 공격전략 구사를 권고했다.(Biggadike, 1979)

일반적으로 모험기업들은 기존기업에 비해 약간 축소된 광범위한 세분시장, 높은 가격과 품질, 보다 좁은 제품계열, 월등한 서비스, 그리고 유사한 유통경로를 사용하는 마케팅 믹스를 채택하고 있다.(Biggadike, 1976) 더욱이 공격적 PIMS 진입자의 경영성과가 상대적으로 덜 공격적인 기업보다 월등함을 보여 공격전략을 지지했고. 경영자의 공격적인 전략적 마케팅과 투자의사결정이 ROI로 나타내지는 규모이익을 가져옴은 물론 신속하게 시장점유율을 높일 수 있다.(MacMillan-Day, 1987) 특히 높은 시설용량과 광범위한 대상시장, 상대적으로 높은 판매촉진과 광고, 서비스 품질의 고급화, 그리고 상대적으로 높은 수준의 판매인건비 지출 등을 선택한 기업이 그렇지 않은 신규 시장진입자들 보다 더 성공적이었음을 보였다.

또한 Miller-Camp(1985)는 가장 성공적인 기업들은 공격적이고, 넓은 아량을 갖고 있으며, 기회주의적이라고 설명하고 있다. 즉 성공한 기업들은 제품계열의 폭뿐만 아니라 소비자의 숫자, 규모, 그리고 유형에 의해 정의되는 시장을 경쟁자들보다 상대적으로 광범위하게 잡고 있음을 밝혀냈다. 저렴한 비용전략과 집중전략을 추구하는 기업과 비교해 볼 때 높은 품질과 차별화를 강조하는 기업들이 보다 수익성이 높았으며, 상향적 통합보다 하향적 통합에 관심을 기울이고 있음을 밝혀냈다. 최근에는 시장지배자와 직접경쟁하는 것을 포함하는 광범위한 전략선택 옵션 활용을 고려해야 한다. 어떤 산업과 기업의 특성이 기존의 확고한 시장지배적 경쟁자와 직접 대적할 공격적 전략을 지지하는 것을 밝혔고(Cooper-Willard-Woo, 1986), 창업 모험기업을 성공에 이르게 하는 전략으로 일을 상이하게 수행하도록 부분품을 바꾸거나, 제품·시장·유통경로·지리적 범위의 재정의, 그리고 기존 산업지도자보다 많은 지출 등의 공격전략을 제시하였다.(Porter, 1985) 또한 Sandberg(1984)는 선택된 모험자본회사의 포트폴리오로 부터 선택된 17개 모험기업중 성공한 모험기업을 차별화시키는 가장 중요한 요인이 전략과 산업구조이며, 특히 제품/시장에 대한 전략의 차이, 정치적 그리고 산업차원이 성공 여부와 관련이 있음을 관찰하였다.

적대적 환경하에서 높은 성과를 보이고 있는 기업들은 산업의 구분없이 경쟁자보다 낮은 비용을 가지거나 높은 제품/서비스/품질 차별화를 달성하고 있으며(Hall, 1980), 적대적 환경에 처한 모험기업은 경쟁우위를 획득·유지하고, 낮은 성장을 극복하기 위해 한정된 제품시장에서 안주하기 보다는 위험을 감수하더라도 적극적으로 혁신적인 신제품을 개발하거나 새로운 시장과 마케팅 기회를 창출하기 위한 차별화 전략을 택하고 있다.(Covin-Slevin, 1989) 또한 원가우위전략과 차별화 전략을 동시에 구사하는 공격전략이 성공할 수 있는 상황은 찾아보기 어렵다. 그러나 성공적 창업 마케팅 전략은 고도의 품질 뿐 만 아니라 공격적 가격결

정을 포함하는 등 두가지 전략의 결합이 성공적일 수도 있다.(Dess-Davis, 1984; Robinson-Pearce, 1988; MacMillan-Day, 1987) 특히 이 전략은 대규모 진입과 급속한 성장욕구를 신제품 개발전략과 같은 대규모의 혁신적 노력을 지속적으로 추구하는 전략이다. 이와 같이 소극적 틈새전략 대신에 동태적 환경 속에서 중소기업의 장점을 최대한 살릴 수 있는 제품이나 시장에 집중 투자함은 물론 제품 차별화와 원가우위전략을 구사할 경우 대기업과의 직접경쟁에서도 성공할 수 있다. (이장우, 1996)

최근에는 정보처리산업의 광범위한 표본을 이용하여 새로운 모험기업의 경쟁전략 모형을 실증적으로 식별하는 단계로 옮겨지고 있다. (Hambrick; 1980, Dess-Davis, 1984; Galbraith- Schendel, 1983; Robinson-Pearce, 1988) 또한 이러한 움직임과는 달리 McDougall-Robinson(1990)은 모험기업의 전반적 전략의 핵심이 되는 부문을 설명하고 있는 26개 경쟁방법에 관한 설문조사를 통해 8개의 전략모형을 제시하고 있다. 이 전략모형은 공격전략과 틈새전략을 시장영역과 연계한 통합모형이라 할 수 있다.

Ⅲ. 모험기업의 창업경영전략 구성

1. 창업경영전략의 기본 MODE 설정

환경의 적대성과 전략형성과의 관계에 따르면 환경의 적대성이 증가함에 따라 기업은 환경에 적응하기 위한 전략을 모색하기 위해 다각적인 분석을 시도한다.(Miller-Friesen, 1983) 즉 모험기업이 처한 환경특성이 기업운영에 호의적이냐 적대적이냐에 따라 전략적 선택은 다르게 나타날 것이며, 모험기업이 필요로 하는 외부지원의 유형도 다양한 형태를 보일 것이다. 따라서 모험기업의 창업경영전략은 기업차원의 전략과 사업차원의 경영전략을 상황변수와 관련하여 최적조합을 구성하는 형태로 이루어져야 한다.

먼저 시장식별 과정은 구매력을 갖고 있으면서 만족되지 않은 욕구를 갖고 있는 구매자를 발견하는 과정이다. 특히 시장 세분화는 하나의 시장 이상으로 관찰되어야 할지를 발견하기 위해 시장을 분석하는 과정으로 특별한 차원을 식별케 하는 이득 변수와 인구통계학적 변수 집합인 세분화 변수를 분석하여 동질적인 것 같으나 이질적 시장을 식별하는 과정이다. 세분화를 위한 전략으로는 비세분화 전략, 다중세분화전략, 단일세분화전략 등으로 구성된다. 먼저 비세분화 전략은 전체 시장을 표적시장으로 하는 전략으로 모든 구매 단위가 재화나 용역으로부터

동일한 일반적 이득을 추구한다고 가정하고 제품, 가격, 판촉, 그리고 유통 계획을 하나로 결합한 단일 마아케팅 믹스를 개발하게 되며, 단지 하나의 매출액 추정이 요구되는 전략이다. 특히 비세분화전략은 각 세분시장의 차이를 무시하고 전체소비자를 대상으로 하나의 마케팅전략을 구사하는 것으로 소비자들의 공통점에 초점을 맞추는 전략이다. 이 전략은 하나의 일관된 마케팅 믹스를 구사하기 때문에 제품생산비·재고비용·수송비 등이 절감되고, 마케팅조사비용도 적게 든다. 다중세분화 전략은 상이한 선호를 갖는 개별 부분을 인식하는 시장 관점에 의거 상이한 전략을 구사하는 것으로서 동일한 시장 부분 각각에 대해 고유한 마아케팅 믹스를 개발하려는 전략이다. 그리고 단일 세분화 전략 다양한 시장 부분이 명확히 존재함을 인식하나 가장 수익성이 높다고 판단되는 단지 하나의 시장 부분에만 집중하려는 전략이다.

따라서 본 연구에서는 시장세분화(비세분화, 다중세분화, 단일세분화)와 전략유형(틈새전략과 공격전략)을 이용하여 6가지 창업경영전략MODE로 구분하고 각 MODE별 구체적 전략수단을 제시하였다.

1) MODE 1(전체시장-틈새전략)

전방통합과 후방통합 등 통합적 전략을 통해 전체시장 부문의 대다수 고객에게 편의품이나 선매품과 같은 제품으로 시장에 진입하는 전략모드이다. 이 전략모드는 원가와 가격통제보다는 프레미엄부 가격책정 전략을 구사하되 유통경로와 상표의 영향은 강조하지 않는다. 이 전략은 전방통합이 제품을 구매자에게로 밀어내므로 유통경로를 강조할 필요를 감소시킬 수 있다. 프레미엄가격이 수직적 통합에 따른 높은 비용을 상쇄할 수 있음에 기초하고 있는 전략이다. 기존 연구결과들도 전방통합전략을 구사한 모험기업들이 두드러진 성공을 보이고 있음은 이 전략 MODE의 유용성을 의미하며, 유통경로 개발을 초월해 소비자에게 직접 나가는 전략을 구사하는 것을 강조하는 전략모드라 할 수 있다.

2) MODE 2(전체시장-공격전략)

전체시장의 대다수 고객에게 광범위한 제품계열을 개발하여 제공하는 공격적 진입전략모드이다. 즉 모험기업은 제품의 질은 물론 고객서비스와 관련된 비용을 통제하거나 극소화하면서 편의품이나 선매품과 같은 제품으로 시장진입을 시도한다. 특히 야심적 성장목적을 성취하기 위해 전체시장의 대다수 고객에게 마케팅함은 물론 소규모 고객주문에도 응하는 진입전략이다.

따라서 이 전략모형은 편의품이나 선매품과 같은 제품을 선택하고 높은 성장율에 깊은 관심을 갖는 모형으로 대규모 진입을 지원할 외부자금의 조달을 기대하고 있다. 그러나 평소에는 미래 성장 잠재력을 방해하는 위험보다는 낮은 시설용

량 이용을 수용하는 대신 최고 수요를 충족시키기 위해 하도급 계약을 이용하므로서 돌발적 고객주문 수준을 관리하도록 고안된 전략이다.

3) MODE 3(다중세분시장-틈새전략)

유통경로와 상표영향을 경쟁행태로 선호하는 전략모드로 주로 다중 유통경로 개발에 집중하는 전략이다. 이런 유형의 모험기업은 자신들의 강력한 상표식별과 기업명 인식을 통해 제품을 판매하는 확정된 유통경로시스템에 의존하는 전략으로 고도의 광고와 판매촉진을 통해 지지되는 상표식별과 상표명 인식으로 새로운 유통경로를 추가하는데 지속적인 관심을 갖고 있다. 더욱이 다중 유통경로로 제품이 수많은 시장 부문에 판매되고 대규모 고객층을 성취하게 된다.

고객이 간헐적으로 구매하는 제품을 주 대상으로 하는 이 전략은 필요한 매출액을 달성하기 위해서는 광범위한 지역별 다중세분시장 부문의 다수 고객을 대상으로 할 수 밖에 없는 전략이다. 따라서 공정이나 제품개발을 위한 지출은 거의 하지 않는 대신에 격렬한 경쟁을 초래하는 최저가격전략과 함께 원가통제를 중요시한다. 이처럼 모험기업은 제품의 간헐적 구매성질에 의거 사려깊은 원가통제는 물론 다수 고객에 접근할 필요성과 전방통합을 전략에 포함시킬 합리성을 갖고 있다. 이 때 전방통합은 모험기업이 기존 유통경로에 의거하여 접근할 수 없는 고객을 연결해 줌은 물론 고객에 더 가까워지도록 하고 제품을 차별화하도록 도와주거나 간헐적 구매의사결정시 이득을 주게 된다.

4) MODE 4(다중세분시장-공격전략)

외부자금조달을 통한 적극적 시장진입, 원가와 가격 극소화, 소수의 대형고객 탐색, 그리고 명성있는 고객서비스를 제공하는 등 각 부문에 비교적 균형을 취하면서 급속한 성장을 성취하려는 전략이다. 특히 이 전략은 비용우위전략과 차별화전략을 동시에 구사하는 공격적 시장진입 전략이다. 즉 광범위한 상품형 제품을 공격적으로 마케팅하므로서 대규모 진입과 급속한 성장 목적을 지원하는 전략이면서도, 원가를 통제하고 가격을 인하하므로서 경쟁을 함은 물론 동시에 고도의 고객서비스에 의해 수반되는 품질향상과 제품개발을 통해 차별화하려는 전략이다.

5) MODE 5(단일세분시장-틈새전략)

고도의 고객서비스를 수반하는 월등한 제품을 제공하는 고전적 차별화 전략을 구사하는 전략유형으로 점진적 성장목적을 가지고 소규모로 시장에 진입하되 가능하다면 경쟁자와 구별되는 서비스와 품질을 추구하는 전략이다. 이 전략은 고도의 수직적 통합에 요구되는 고정자본투자를 합리화시킬 수 없는 소규모 모험기업에 유용한 전략으로 특별주문에 응함은 물론 보조서비스를 필요로 하는 제품으로

시장에 진입하려 할 경우 적합할 것이다.

6) MODE 6(단일세분시장-공격전략)

원가통제와 저가격을 전략에 포함시키고 있으나 제품품질과 고객서비스의 경쟁이나 광고와 판매촉진분야에서의 경쟁을 회피한다는 특색을 갖고 있는 전략이다. 즉 광범위한 후방통합과 저원가전략을 결합하고, 가능하다면 원가절감을 성취하려는 전략이다. 급속한 성장을 목적으로 하는 대규모 시장진입은 야심적이기는 하지만 후방통합을 성취하기 위한 필요한 막대한 소요자금으로 모험기업 창업경영전략 중 가장 공격적 전략이라고 할 수 있다. 이 전략은 전문품을 장기계약에 의거 소수의 고객을 대상으로 구사할 수 있는 전략이다.

그러나 대규모로 시장에 진입하기는 하지만 특정 고객층을 대상으로 하기 때문에 비록 장기계약이 모험기업에 대한 성공 가능성을 일부 확보할 수는 있지만 성장기회가 명백히 제한된다는 점에서 전략의 일관성을 상실하고 있다. 특히 신제품 개발을 기피하면서 이루어지는 이 전략은 급속하고 즉각적인 성장목적 실현을 불확실하게 한다는 한계를 갖고 있는 전략이다.

2. 경영기능별 창업경영전략 구성

1) 마케팅 전략

창업자는 R&D와 기술적 우수성을 강조하는 기술적 기업가들과는 달리 제품설계와 기능상 이득이 확인된 이후에는 한정된 자원의 상당한 부분을 마케팅전략에 배분해야 한다.(Stuart-Abetti, 1987) 왜냐하면 창업마케팅전략은 모험사업에 대한 예상 투자자들을 확신시킬 뿐만 아니라 아무리 훌륭한 재무전략이나 조직계획이라도 이를 대신할 수 없기 때문이다.(Pelham-Clayson, 1988)

1) 소비자 지향성 개발전략

창업마케팅 활동은 시장세분화, 시장조사, 매출액 예측과 같은 표적 시장 결정과 제품계획과 가격정책 계획을 결합한 고객만족 꾸러미를 준비하여 표적시장에 접근하고 유통시키는 활동을 대상으로 한다. 사업의 성공은 만족스런 매출액 수준에 있고 매출액은 소비자에 의존하므로 마케팅 활동을 구체화시킬 소비자지향적 마케팅 철학을 설정해야 한다. 마케팅 철학은 통상 생산지향(production- oriented), 판매지향(sales-oriented), 그리고 소비자 지향(consumer-oriented) 철학 등 3가지로 중심이 변화해 왔다.

고객만족전략은 소비자 만족이 목표를 성취하는 수단이 아니라 목표 그 자체이며, 만족한 소비자만이 고객이라는 관점에서 고객 서비스 목표를 강조하는 마아케팅 계획으로 소비재 뿐만 아니라 산업재에도 적용할 수 있는 전략이다. 특히

Uttal(1987)은 사업성공의 첫번째 요소로써 서비스 품질을 제시하였고, Matulis(1988)는 서비스에 대한 불만족이 종업원의 태도(20%), 기업의 구조, 규칙이나 운영 절차(40%), 그리고 제품의 요용이나 설명서를 읽지 않는 소비자(40%)에 의해 주로 발생한다고 주장하였다. 이와 같은 결과는 중소기업형 창업기업의 고객서비스가 사업의 특성과 상관없이 경쟁 우위를 제공할 수 있음을 의미한다. 따라서 창업기업은 경영을 시작하는 것과 동시에 소비자 지향적 마케팅철학을 채택하는 것이 바람직하다. 소비자 지향적 마케팅 철학은 생산효율 목표와 전문가적 판매 뿐만 아니라 고객 만족에 대한 관심을 가져야 한다.

2) 마케팅 정보수집전략

마케팅 정보의 수집, 처리, 보고, 그리고 해석으로 정의되는 마케팅조사의 핵심과정인 마케팅 정보수집은 의사결정에 필요한 정보를 정확히 정의하는 문제식별을 출발점으로 하여 자료탐색과 정보해석으로 이루어진다. 창업기업의 경우는 마케팅 조사과정의 이해부족, 조사비용과 기대이득간 평가곤란 등을 이유로 소홀하게 취급되고 있다. 그러나 창업기업의 경우는 이미 모아져 있는 2차 자료는 새롭게 자료를 수집하는 것보다 훨씬 저렴하므로 이용가능한 모든 2차 자료원천을 활용해야 한다. 다만 2차 자료가 불충분할 경우에는 응답자와의 접촉을 회피하는 관찰방법(observational method)과 다양한 응답자를 대상으로 하는 설문방법(questioning method) 등을 이용하여 새로운 정보인 1차 자료를 탐색해야 한다.

한편 창업자는 직관만에 기초하여 마케팅 결정을 할 수 있지만 시장조사 사실이 평가될 때까지는 기업가적 열망을 유보하는 것이 바람직하다. 더욱이 마케팅조사와 관련한 잘못된 신화(myths)를 인정하고 마케팅 정보 수집에 보다 더 적극적이어야 한다.(Andreasen, 1983).

3) 시장잠재력 결정전략

매출액 예측은 정해진 기간동안 시장에서 구매될 재화와 서비스 규모 추정을 말하는 것으로서 새로운 모험사업의 가능성을 평가하기 위한 사업계획의 중요한 구성요소임은 물론 생산계획, 재고정책, 그리고 인사정책 결정과 같은 다른 사업계획 수립 영역의 출발점이 된다. 매출액 추정은 신설 내지 제한된 기업가적 경험, 높은 제품 특이성, 그리고 불안정한 시장변동성 등을 특성으로 하는 모험사업의 경우 추정 어려움이 상대적으로 높음에도 불구하고 자금조달 확보를 위한 결정적 정보라 할 수 있다.

사업차원의 경영전략을 바탕으로 한 시장잠재력을 평가하고, 이를 매출액 추정으로 정보화해야 한다. 매출액 추정과정은 출발점과 예측변수의 본질이란 두가지 차원에서 특성화 될 수 있다. 출발점과 관련해서는 분류과정 또는 축적과정으로 나누어진다. 먼저 "연쇄 비율(chain-ratio)"방법이라고도 불리우는 분류과정(breakdown process)은 거시 수준의 변수로 시작해서 체계적으로 매출액을 추정해내는

방법으로 소비재 추정에 자주 사용된다. 이에 비해 축적과정(buildup process)은 하위시장의 모든 잠재적 구매자를 식별할 것을 필요로 하며, 추정 수요를 합계하는 방법으로 산업재 추정에 유용하다. 예측변수 본질과 관련해서는 매출이 예측변수로 사용되는 직접예측과 매출이 직접 예측될 수 없을 경우 매출과 관련된 다른 변수를 통해 예측하는 간접예측을 사용할 수 있을 것이다. 창업대상 사업의 특성에 따라 매출액 추정방법의 조합을 선택하되, 일반적으로 낙관, 보통, 그리고 비관적인 경우별로 추정하는 것이 투자자와 경영자 모두에게 유용할 것이다.

4) 마케팅 믹스계획

시장조사, 시장 세분화, 그리고 매출액 예측과 같은 예비 마케팅 분석이 완료되면 각각의 모험사업별로 고유한 마케팅 믹스를 결정해야 한다. 마케팅 믹스는 마케팅 계획의 실행 부분으로서 기업가의 모험을 활성화하는 마케팅 행동 과정을 제품/서비스, 촉진, 유통, 그리고 가격결정 등 4개 영역별로 구상하는 것으로서 모험기업 창업과 관련된 당사자들, 특히 예비 투자자들이 관심을 갖는 중요한 부분이다.

먼저 기본적 재화나 서비스 아이디어를 "총체적 제품(total product)"으로 전환시키는 마케팅 결정은 재화나 서비스명의 논리와 왜 그것을 선택했는지를 포함시킬 필요가 있다. 소비자들이 제품을 선택할 때 별도의 실체로서 포장을 생각하는 것이 아니라 제품의 일부로 간주하기 때문에 포장요소 또한 매우 중요하고 (Strugatch, 1988), 보증과 수리 정책과 같은 고객 서비스도 모험사업의 고객 만족 강조와 직접 연계되어 있음에 유의하여야 갖추어야 한다.

다음으로 판매촉진은 필요한 정보를 표적 시장에 전달하여 재화와 서비스에 대한 고객의 인지를 창조하고 고객으로 하여 구매하도록 자극 시키는 경영활동이다. 이를 위해 판매촉진은 기업가적 어프로우치로서 가장 인기있는 인적 판매와 광고 이외에 많은 옵션을 갖고 있다. 인적 판매가 적합할 경우 판매원 채용수준과 보상방법, 그리고 판매원 교육계획이 개괄적으로 제시되어야 하며, 광고를 사용할 경우에는 특정 매체 리스트가 포함되어야 하고 광고 주제도 명시하고 있어야 한다.

제품을 고객에게 분배하는 것에 관한 모험기업의 유통계획은 흔히 기존의 중개기관을 유통경로로 사용하고 있다. 이 경우 투자를 절감하고 분배를 촉진 시킬 수는 있으나 신제품을 운반하는데 중개기관을 얼마만큼 확신할 수 있는지를 분석해야 하며, 재화나 서비스 취급에 대한 특권부여 여부에 대한 계획도 수립해야 한다.

마지막으로 재화나 서비스에 대해 수용 가능한 가치를 정당한 가격으로 환산할 체계적 과정이 필요하다. 즉 가격은 재화나 서비스를 사용할 고객이 지불할 비용을 의미하므로 생산 및 마케팅 비용 일체를 포함하는 것이어야 한다. 즉 모험기업의 제품가격은 총비용에 일정한 매출이익을 보상할 수 있는 수준이어야 하며, 제품에 대한 수요 특성을 반영하여 책정되어야 한다. 특히 비용은 가격 수준별 손익분기점 계산이 가능하도록 고정비와 변동비로 분리하여 나타내는 것이 바람직하

며, 시장 분석과정에서 나타나는 추정매출액이 일정한 가격을 가정하고 이루어지므로 매출액 추정방법과 일관성을 유지하도록 해야 한다. 이 이외에도 모험기업의 경우 고유한 틈새시장을 갖고 있을 경우 적어도 초기 영업기간 동안은 프레미엄 가격을 부과할 수도 있음을 고려해야 하며, 가장 가까운 경쟁 기업이 어떻게 가격을 책정하고 있는지를 연구하여 합리적인 신제품 서비스 가격범위를 유지하도록 하는 등 이에 대응하는 전략도 구성해야 할 것이다.

(2) 인적·물적자원 전략

1) 초기 인적자원전략 구성

대부분의 모험기업 창업의 경우 창업자 이외에 강력하고 균형된 경영팀을 구성하는 것이 가장 중요한 초기 의사결정의 하나이다. 모험사업은 생존력있는 아이디어로 창업될 수 있으나 이를 지원할 인적자원의 부적합함으로 인한 경영부실 때문에 실패할 수도 있으며, 모험자본가들의 사업계획 평가시 첫 단계중의 하나로 경영팀을 평가하는 등 모험사업 창업에서 경영자는 매우 중요하다. 더욱이 모험기업에 일반적 지침을 제시하는 경영자, 전문가, 또는 주요 인사를 포괄하는 경영팀은 교육배경과 경험을 적절히 겸비한 인사들로 균형있게 구성해야 할 것이다.

이와 함께 핵심 지위나 개인을 식별함은 물론 다양한 지위간 관계를 이해하고 기업을 질서있게 움직일 수 있도록 할 조직구조를 세밀히 조사하고 설계해야 한다. 특히 충원되지 않은 지위와 그 지위에 관한 의무와 자격이 직무명세서에 기록되어 있어야 하고, 주요 종업원을 선발하는 방법을 제시하는 등 기업성장에 대비할 수 있는 형식으로 입안되어야 한다.

한편 창업 경영팀은 경영 내지 기술적 전문 지식 뿐만 아니라 재무투자에 기초하여 경영진을 영입하거나 상업은행과의 관계, 회계법인, 보험대리인, 법률사무소와의 특별협약 등 외부지원을 통해 취약한 부분을 보강하거나 시간제 지원을 받는 방안도 고려할 필요가 있다.

2) 입지선택전략

입지선택은 개인적 선호, 환경조건, 자원이용가능성, 그리고 고객접근성 등의 입지요인을 고려하여 지역, 도시, 그리고 부지 평가 등 단계별 평가를 통해 결정하는 것이 바람직하다. 먼저 지역의 선택은 시장, 원재료 이용가능성, 그리고 노동력 공급의 적합성 등을 고려하여 선택한다. 다음으로 도시의 성장이나 쇠퇴, 지역 경쟁정도, 노동력의 공급, 임금 척도, 도시의 산업규모와 특성 등의 요인을 평가하여 도시를 선택하는 것이다. 특히 창업자는 만족스런 정책과 화재방지, 거리, 물, 배수시설, 대중교통, 문화적·종교적 사항을 고려할 경우 생존 내지 사업수행에 더 좋은 자리를 선택할 수 있게 될 것이다. 마지막으로 지역과 도시가 선택된 후 비용, 고객접근 가능성, 고객의 통행규모, 부근의 상황, 그리고 교외 개발 추세 등을 고

려하여 모험사업을 위한 특정 부지를 선택하도록 한다.

한편 입지 결정은 최초 설립이나 매입시에만 이루어지는 것이 일반적이나 영업비 절감, 고객과의 접촉, 사업확장, 또는 기타 이득을 얻기 위해 재입지를 고려할 경우도 있다. 다만 한번 결정된 입지를 변경하는데는 비용이 많이 들고 실천할 수 없는 경우도 있다는 점에서 매우 중요하게 다루어지고 있다.

3) 건물 활용전략

모험기업이 사용하게 될 건물은 이윤을 직접 창출하는 것이 아니므로 허세를 부리기 보다 실용적이어야 한다. 건물의 층수, 모양, 건축연도, 관리상태, 화재위험, 냉·난방, 조명과 화장실 설비, 출입구 등의 건물기능 관련 요인들이 사업형태별로 상이한 가중치에 의거 평가되어야 한다. 특히 어떤 경우이든지 종업원과 고객의 편안함, 편리, 그리고 안전이 우선되어야 하며 신축하려 할 경우는 확장 가능성을 고려해야한다.

적절한 기존건물을 이용할 수 있다고 가정할 경우 설립자는 그 시설을 임대할 것인지 아니면 매입할 것인지를 결정해야 한다. 비록 소유가 건물을 사용하고 변경하는데 보다 자유롭기는 하지만 임대는 사업성공이 확실시 될 때까지 건물에 대한 투자를 연기하고, 건축관련 필요조건의 본질을 잘 알 수 있도록 함은 물론 거액의 투자를 회피할 수 있게 하므로서 위험을 감소시킬 수 있다. 따라서 창업시에는 임대를 이용하는 것이 유리할 것이다.

한편 신설기업이나 창업하려는 사람들에게 공간을 임대하는 조직으로서 폐 창고나 학교와 같은 재활용 건물에 위치해 있으며, 공간을 이용가능하도록 하고, 관리서비스 제공과 경영상담서비스를 제공하므로서 창업을 도와주는 창업보육센터(business incubators)를 이용할 수 도 있다. 이 경우 모험기업은 입주 즉시 전화 매입, 복사기 임대, 또는 사무실·종업원 없이 완전 가동상태에 들어갈 수 있는 이점이 있으므로 이를 이용하는 전략을 검토해야 할 것이다.

다음으로 배치는 기업경영의 효율성 제공을 위해 물적 시설을 논리적으로 배열하는 것으로 공장배치(factory layout)와 상점배치로 나눌 수 있다. 특히 공장배치는 3차원의 공간문제를 나타내는데 산업에서 사용되는 두가지 대조적 형태의 배치를 고려할 수 있다. 먼저 유사한 기계들을 함께 모아 놓는 공정별 배치(process layout)와 지속적 흐름과 대량생산을 위해 사용되고 있는 것으로 통상 균형생산을 위해 소요되고 있는 모든 기계를 컨베이어 옆에 놓아도 제품별 배치(product layout)가 있다. 다만 제품별 배치는 유사한 기계가 상이한 컨베이어 라인의 동일한 시점에서 사용되므로 제품과 공정 모두에 상당히 높은 표준화를 요구하고 있어 중소기업은 일반적으로 공정별 배치전략을 구사하게 된다. 그리고 상점배치 형태는 매출과 고객의 편리·서비스를 극대화하기 위해 상품을 적절히 진열하는 것으로 그리드 형태(grid pattern)와 자유흐름형태(free flow pattern)가 가장 광범위

하게 사용되고 있다.(Berman-Evans, 1989)

4) 장비와 공구세공(tooling)전략

필요한 장비와 공구 형태는 사업의 본질에 의존하는데 공장의 기계는 범용장비(general - purpose equipment)와 특수목적장비(special-purpose equipment)가 있다. 범용장비는 최소한의 투자와 다양한 운영형태에 잘 적응한다는 이점을 갖고 있음은 물론 기술개발이 초기 단계에 있는 제품을 생산하는 경우 요청되는 신축성을 기대할 수 있다. 그러나 특수목적장비는 기술이 완전히 확정되어 상당한 규모로 표준화되었거나 대량매출에 의거 원가절감이 이루어질 경우에 경제적으로 사용될 수 있는 것이 보통이다. 그러므로 모험사업의 경우는 범용장비를 구비하는 것이 유리하다.

또한 제품을 빈번한 설계변경없이 대량으로 생산할 경우에는 창업기업 생산자동화 도입을 검토할 필요가 있다. 왜냐하면 운전자 오류 최소화, 운전속도와 기계효율에 의한 처리비용 절감, 안전도 제고, 그리고 재고자산 필요수준 감소 등의 이점을 누릴 수 있기 때문이다.

(3) 재무전략

1) 초기 재무자원 소요산정 전략

창업자는 모험사업 창업에 따른 총 소요자금 규모, 소요시기, 그리고 사용방법 등에 관한 재무계획을 갖고 있어야 한다. 즉 창업대상 모험사업의 특정 욕구가 창업 소요재무자원의 본질에 영향을 미치므로 소요자본 분석은 유동자산용 자본, 고정자산용 자본, 창업비용 자본, 그리고 창업자 개인생활용자금 등으로 나누어 고려해야 한다. 먼저 유동자산용 자본은 현금, 재고자산, 그리고 매출채권 등으로 구성되어 있으며 현금 → 재고자산 → 매출채권 → 현금으로 순환되는 순환자본이다. 고정자산용 자본은 매출을 위한 것이 아니라 사업경영에 사용할 목적으로 가지고 있는 상대적으로 영구적인 자산으로 창업기업에 소요되는 고정자산 유형은 건물, 기계, 장비, 그리고 토지(광업권 등 포함) 등 유형고정자산이 대부분이다. 고정자산 투자의 본질과 규모는 사업형태에 따라 결정되는데 본질적 비융통성은 고정자산 소요평가의 중요성을 강조하는 요인이다. 그리고 창업비용 자본은 현금이나 지분 형태로 지급되는 창업자에 대한 보수, 사업개시전 보험료, 그리고 보증금 등 창업업무 추진과정에서 나타나는 비용을 충당할 자본이다. 이외에도 사업을 설립하거나 추진하는데 시간과 자금을 소비하고 있는 사람들은 개인자금에 대한 상환과 개인 서비스에 대한 대가인 창업비와 창업초기 소유자의 개인생활용 자금도 극히 작은 소규모 기업의 경우에는 재무소요자원으로 고려해야 된다. 왜냐하면 기술적으로 사업자금화 부분은 아니지만 이를 고려하지 않을 경우 필연적으로 기업자산의 전용을 가져오고 재무계획을 빗나가게 할 것이기 때문이다.

모험사업의 소요자금 추정은 산업표준비율, BEP분석 등에 의한 추정을 시도하지만 표준자료가 없을 경우에는 필연적으로 지식과 경험에 기초한 어림짐작을 할 수 밖에 없다. 특히 매출액이 객관적으로 추정되고 나면 이에 상응하는 모든 소요자산의 가치를 추정하는 절차를 통해 산정한다. 즉 노동, 수도·전기요금, 공급물품, 임대료, 그리고 기타 창업에 따른 비용에 대한 예상 지급액을 고려하여 현금소요규모를 산정한다. 이 때 창업자는 고객을 비롯한 거래관계자들과 관련한 불확실성, 매출액, 그리고, 현금유출입의 규칙성을 고려하는 주관적 판단에 의거 적절한 최소한의 현금보유수준을 결정해야 한다. 재고자산은 매출액 대 재고자산에 대한 산업평균비율을 이용하여 재고자산 수준을 추정할 수 있다. 이 때 재고자산으로 보유하고 있어야 할 항목의 형태와 수량을 고려해야 함은 물론 자산항목의 사용률, 공급자 위치, 그리고 충당에 소요되는 시간 등을 고려하여 소요 재고자산 규모를 결정해야 한다. 그 다음으로 고객에 대한 자금공여의 성격을 갖는 매출채권은 자금을 고정시키는 것이기 때문에 산업의 평균회수기간을 고려하여 추정해야 한다. 즉 추정매출채권수준은 먼저 1일 평균 신용매출액을 산정하고 산업평균회수기간을 이용하여 추정하는 2단계로 이루어질 수 있다. 또한 공장 기계·설비가 생산적으로 이용되는 정도를 측정하는 척도인 산업평균고정자산회전율에 의해 추정매출액을 나누어주므로서 소요고정자산 규모를 산정한다.

이와 같은 소요자산 추정은 손익분기분석과 실증조사를 이용하여 검증할 수 있다. 비율분석은 자산소요 추정에 유용한 어프로우치이지만 추정 매출액과 관련되어 있으므로 하나 이상의 매출액 수준이 고려 되어야 하며, 이와같은 매출액 수준이 BEP 이상인지의 여부를 BEP분석에 의거 검증할 필요가 있다. 이 이외에도 동일 사업계열에 경험을 갖고 있는 자에게 재고자산 소요를 검토케 한다든지, 토지·건물·장비 추정비용을 판매자에게 문의 한다든지 하는 절차와 같은 독립적이고 실증적인 조사를 수행하여 검증할 필요가 있다. 만약 상이한 추정방법별 소요자산 추정치간에 의미있는 차이가 있을 경우에는 어느 것이 더 정확한지를 결정하기 위한 재검토 과정을 거칠 필요가 있다.

한편 적정 운전자본의 필요성이 강조되고 있음에도 불구하고 창업기업의 자금조달시 통상적 취약점은 고정자산에 비해 상대적으로 작은 유동자산 규모를 갖는 불균형의 존재이다. 취약한 자금조달구조를 가진 모험기업은 너무 많은 자금이 현금화 할 수 없는 자산에 묶여 있어서 매일 매일 돌아오는 결제의무를 이행하기 위해 일별 수입에 의존하는 위험을 안고 있다. 따라서 고정자산의 매입보다는 임대를 선택하는 등 고정자산 투자를 극소화하는 것이 바람직할 것이다.

2) 자금조달전략

모험기업의 개시자본금은 소유주자본과 채권자자본으로 구성된다. 창업기업의 소유주 자본은 전통적으로 총 개시자본금의 2/3 이상이여야 한다는 보수적 기준이

있으나 대부분의 창업기업은 이보다 작은 소유주 지분으로 출발한다.
중소기업형 창업자금조달은 전형적인 개인자금 조달계획의 모형을 따라 구성된다. 즉 자신의 저축, 가족과 친구의 저축, 그리고 이들 원천이 부적합할 경우 은행이나 모험자본가와 같은 보다 공식적인 자금조달 원천에 관심을 갖는 것이 일반적이다. 모험기업의 주요 자기자본 원천은 개인저축, 모험자본가, 부유한 개인, 그리고 증권시장이며, 타인자본의 주요원천은 개인, 상업은행, 정부보조계획, 기업 공급업자, 그리고 자산에 기초한 대금업자 등이 있다.
창업자는 자신의 자금, 부모, 친척, 그리고 기타 知人들로 하여금 자본금을 공급하도록 설득하여 통상 부채자본을 제공하도록 함은 물론 기타 개별투자자에게도 투자하도록 유도하여 소유권을 공유할 수 있다. 그러나 개인저축을 포함하는 재무계획은 가능 투자자들에게 신뢰성을 조성하는 계기가 되므로 창업자금중 자기자본은 개인저축으로 구성하는 것이 필요하다. 기업에 투자된 개인저축은 확정이자 지급의무와 확정 상환일자를 제거할 수 있어 기대한 것만큼 이익이 발생하지 않을 경우 즉각적인 자본고갈로 고통받지 않을 수 있다는 이점을 갖고 있다. 이 이외에도 기업가를 잘 알고 있으며 이자율도 낮을 수 있는 친구와 친척, 그리고 기타 비공식적·비조직적 원천으로부터의 자금조달이 개인저축 이외의 가장 중요한 자기자본 원천이다.
상업은행 대출은 계속기업의 운전자본 소요만을 대상으로 하여 운영되지만 일부 개시자본금도 이 원천에서 조달될 수 있다. 창업기업의 경우 순간적 동기에 의거한 대부자금 확보는 사실상 불가능하므로 실제 필요에 앞서서 신용한도를 정리해 두어야 한다. 경영활동 시작에 앞서 신용한도를 설정할 경우에는 경영계획에 의해 필요한 금액으로 나타날 최대금액을 요청하는 것이 바람직하며, 연속적으로 대부금을 요청할 때는 기업의 현 재무상태가 차입에 적합한 상태임이 입증되도록 관리해야 한다.(Seglin, 1988)
특히 창업기업은 자금원천으로서의 기능과 더불어 은행에 의해 제공되는 다양한 서비스를 고려하여 거래은행을 선택해야 한다. 즉 결제계정 시설의 제공과 단기대부(가능하다면 장기 대부를 포함) 연장은 모험기업의 경우 가장 중요한 서비스이며, 어음회수 서비스나 신용정보 확보 서비스, 은행의 안전예금 금고실 이용, 그리고 경영상담 서비스의 제공 등을 고려하여야 한다. 은행별 대출정책도 상이하여 명백한 강점이나 약점이 없는 모험기업의 경우 대출승인 가능성은 은행에 달려있으므로 창업초기에는 기업이 어려운 시기에 합리적 양보를 할 의지를 갖고 있는 은행을 선택해야 한다. 이 이외에도 은행별 대부기간, 이자율, 보증 요구형태, 그리고 기타 특성에 차이가 있음을 고려해야 한다.
중소기업에 자금을 지원하려는 다양한 정부계획이 국가 경제상황에 따라 다양하게 개발되고 있다. 특히 정부지원기관은 창업기업의 최후 자금조달원천이 될 수

있어 주목할 필요가 있다. 예를들면 국가, 중소기업협동조합, 중소기업진흥공단, 신용보증기금, 기술신용보증기금, 그리고 지방자치단체의 신용보증기금 등이 있다.

장기간에 걸쳐 비정상적 가치 증가 가능성을 갖는 사업에 지분 투자로 참여하는 투자집단인 모험자본가(venture capitalist)는 창업기업은 물론 최초로 상당한 외부 자본을 조달하려는 수익성있는 성장기업에 이르기 까지를 투자범위로 하며, 경영 상담업무도 담당하고 있다. 따라서 창업자는 모험자본가로 부터 자본, 경영技能, 그리고 제품설계 충고 등을 한꺼번에 획득할 수 있다.(Gupta, 1986)

또한 창업기업은 도매업자와 장비제조/공급업자들이 제공하는 거래신용이나 장비 대여와 리이스를 이용하므로서 재고자산과 장비의 소요자금 원천으로 이용할 수 있다. 먼저 공급업자들에 의해 확장되는 신용인 거래신용은 창업 초기 가장 광범위하게 사용할 수 있는 단기자금원천이므로 상당히 중요한 자금원천이다. 특히 공급업자들은 신규고객 개발이라는 관심 때문에 은행보다 자유롭게 창업기업에 신용을 제공하려는 경향을 갖고 있다. 그리고 창업기업은 할부기준으로 구입될 수 있는 장비를 이용하거나 장비 제조업자나 공급업자들의 장비에 대한 조건부 매도계약 또는 저당을 기초로 제공하는 신용을 이용할 수 있다. 다만 대부기간 동안 장비는 은행대부를 위한 담보로 제공할 수 없는 약점을 갖고 있음을 고려해야 한다.

자산기초대출(asset-based lending)은 운전자본인 매출채권이나 재고자산을 중심으로 장비, 부동산과 같은 기타 자산에 의해 보증된 자금조달 형태이다. 이 자산기초대출은 현금흐름 속박에 묶여 있게 되는 성장기업이나 창업 초기 기업에서 특히 유용한 선택이라 할 수 있다.

일반 개인 투자자에게 주식을 매각하므로써 자본을 조달하는 기업공개는 미래 자금조달, M&A 기초구조, 그리고 기업이미지 제고 등의 장점이 있는 반면에 경영권 손상, 성공 가능성 공유, 비밀, 비용, 정기적 보고의무 등의 단점을 갖고 있다. 기업가가 외부 자기자본의 사용을 거절하는 것이 현명한지의 여부는 기업의 장기 전망에 의존한다. 즉 지속적으로 상당한 확장기회가 존재하고 여타 자금원천의 사용이 부적합할 경우 기업가는 다른 지분 투자자를 초빙하는 것을 검토해야 한다. 그러나 대부분의 중소기업은 너무 소규모이고 인상적이지 못하기 때문에 일반대중으로 부터 중대한 관심을 유인해내지 못하고 있다. 더욱이 경영역사가 없는 창업기업의 경우 최초 공모주 발행은 바람직하지 못하다.(Schwadel, 1986)

3) 추정재무재표를 이용한 자금소요 홍보전략

소요자본 형태, 금액, 원천이 결정되면 모험기업 창업자는 이익과 성공에 관한 주장을 실체화 할 구체적 계획을 필요로 한다. 사업계획의 일환으로 작성되는 추정재무재표는 초기 3-5년간의 경영 계획기간을 대상으로 작성되는 것으로 손익계산서, 대차대조표, 그리고 현금예산으로 구성된다. 특히 사업계획 중 소요자본과 자

본조달 원천을 제시하기 위해 사용될 수 있는 추정재무제표는 창업기업의 재무계획을 이해관계자들에게 홍보하는데 도움을 주는 유용한 수단이다.

(4) 기업형태전략

1) 회사 유형 선택전략

기업형태는 자본조달방식, 생산요소의 결합방식, 지배권, 법률적 책임 등에 따라 여러 형태로 나눌 수 있으나 자본조달, 지배권, 법률적 책임 등의 차이에 따라 개인기업과 법인기업으로 나누는 것이 일반적이다.

개인기업은 기업주인 개인이 출자하고 스스로 경영을 담당하며, 기업경영의 모든 결과가 그 개인에게 귀속된다. 따라서 자신의 능력을 마음껏 발휘할 수 있으며, 필요시 신속한 의사결정을 할 수 있다는 장점을 갖고 있다. 그러나 경영부실의 경우 위험을 분산시킬 수 없으며, 개인신용에 의한 자금조달의 한계, 그리고 기업의 영속성 유지 곤란 등의 단점을 갖고 있다. 이에 비해 법인기업은 여러 사람이 공동으로 기업을 경영하는 것으로서 법인기업 자체가 권리와 의무의 주체가 되고 출자자는 회사의 사원 또는 주주로서 기업의 이익분배에 참여하게 된다. 따라서 법인기업은 개인의 자금 영세성을 극복하고 대규모 사업경영을 가능하게 하는 등 자본과 노력의 결합을 용이하게 한다. 그리고 기업경영위험을 분산 내지 경감시키고, 신용과 영속성을 유지하기가 쉽다. 또한 세법상 영업소득이 커질수록 개인기업보다 더 유리하다. 그러나 공시의무에 따른 기밀유지가 어렵고 주주총회의 승인이나 설립절차 등에 관한 법적 규제가 따른다는 단점을 갖고 있다.

일반적으로 전체기업 중에서 개인기업이 차지하는 비중이 법인기업보다 매우 크나 산업이 발전함에 따라 점차로 개인기업보다 법인기업의 출현 속도가 더욱 빨라지고 있다. 특히 법인기업 중에서도 주식회사가 현대자본주의 경제에서 가장 전형적인 기업형태의 자리를 차지하고 있다. 따라서 창업시에는 기업형태가 미칠 여러 영향을 참작하여 유리한 형태를 선택해야 하는데 일반적으로 가족단위 기업의 경우에는 합명회사나 합자회사의 형태가, 중소기업의 경우에는 유한회사나 주식회사가 선호될 수 있다. 특히 고정자산에 대한 거액 투자 업종, 광범위한 고객과 시장, 그리고 전문경영자의 유치 등과 같은 필요성이 있을 경우에는 유한회사나 주식회사 형태를 취하는 것이 바람직할 것이다.

2) 기업의 설립절차 전략

개인은 누구나 상법 제 4 조 또는 제 5 조의 요건을 구비하는 경우 상인이 될 수 있으며, 별도의 법적 설립절차를 필요로 하지 않으나 법인기업은 정관의 작성에서부터 출발하여 법인등기를 마칠 때까지 상법상의 복잡한 절차를 거치게 된다. 특히 법인기업의 대표적 형태인 주식회사의 설립절차로는 발기설립과 모집설립의 두 종류가 있다.

발기설립은 창업시 발행하는 주식의 인수를 발기인에게만 국한하여 회사를 설립하는 방법이고, 모집설립이란 창업시 발행하는 주식의 일부만을 발기인이 인수하고 나머지에 대해서는 주주를 모집하여 설립하는 방법이다. 따라서 창업 설립절차로는 법원이 선임한 검사인의 설립경과 조사가 수반되는 발기설립보다 모집설립이 더 많이 이용되고 있다.

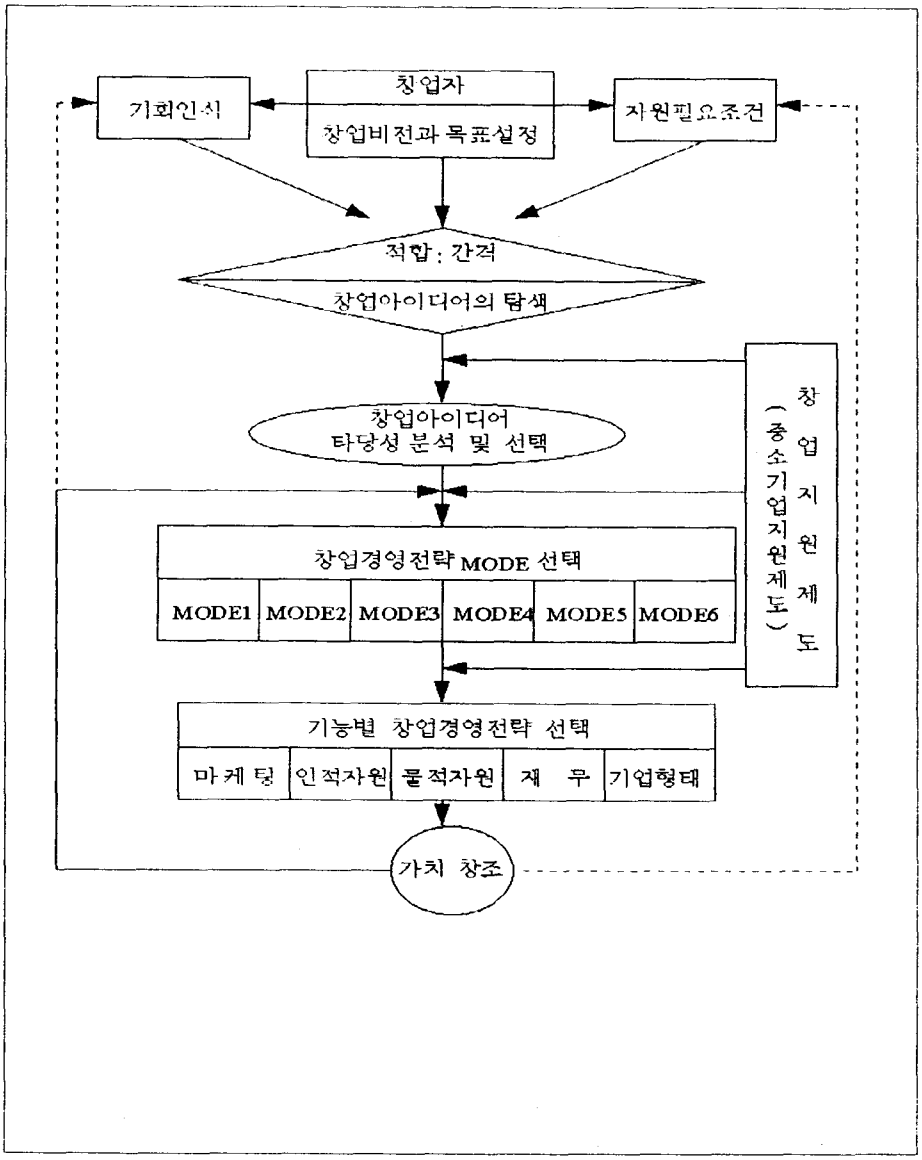
Ⅳ. 모험기업의 창업경영전략 선택시스템 구축

모험기업의 성장단계별 주요 문제점에 대한 실증적 연구결과에 따르면 창업자들이 사업 초기단계에서 중요하게 생각하는 것이 창업경영전략 MODE의 선택이다.(Kazanian, 1988) 이와 같은 창업경영전략을 선택하기 위해서는 창업경영전략과정의 분석이 선행되어야 한다.

심리학적 모델이나 경쟁전략 모델과 같은 전통적 모델에 의존한 모험사업 창업과정 분석은 기업가적 모험의 집합적 성공에 대한 공통된 기초요소를 추출하려 시도하는 단일차원적 모델로서 전체중 단지 일부분만을 설명할 수 있다는 한계를 안고 있다. 또한 성공적 모험사업의 특성에 대한 체계적 조사연구는 새롭고 부정확한 과학에 불과하며, 경제학과 전략경영 분야에서의 조사연구는 단지 새로운 모험사업 개발과 성과에 촛점을 두고 이루어지고 있다. 따라서 위험과 불확실성, 억설과 모순, 시장 불완전, 그리고 비대칭과 공백을 바탕으로 발휘되는 기업가정신과 혼동과 혼란스러운 변화, 시장·기술·자원의 이용가능성에 내포된 격동을 갖고 있는 기업의 현실을 고려하지 못하는 한계를 갖고 있다.

(도표-1)은 모험기업의 창업과정 분석과 경영전략MODE선택시스템을 나타내고 있다. 먼저 모험사업 창업과정은 창업자(기업가), 기회인식, 그리고 자원 필요조건 등 3가지 창업추진인자를 통해 분석할 수 있다.(Timmons, 1994) 기업가(entrepreneur)란 기업가과정을 추진하는 핵심인자로서(Timmons-Gumpert, 1982) 새로운 모험기업의 창업 아이디어를 구상하고 인적·재무적·물적 자원을 손수 조달함은 물론 대부분의 인적·재무적 위험을 스스로 부담하며 기업을 직접 운영하고 성장시켜가는 사람이다. 더욱이 고도의 기술창업이 혁신적 기술없이 성공할 수 없음에도 불구하고 모험자본가들은 기술보다 경영팀의 입증된 경력과 자질에 가장 많은 가중치를 부여하고 있다.(Timmons-Fast-Bygrave, 1983) 즉 A급 아이디어를 가진 B급 팀보다 B급아이디어를 가진 A급 팀이 선호된다는 관점은 모험자본산업의 표준 공리중 하나가 되었다(Timmons-Fast-Pratt-Bygrave, 1984) 또한 거의 모든 실패의 원인이 부적당한 아이디어에서 비롯된 것이 아니라 부적합한 사람을 선택한데서 기인하고 있다. (Rock, 1987) 이와 같이 경영팀은 모험자본 투자대상 여부

(도표 1) 창업경영전략 선택 시스템



와 상관없이 모험사업의 생존과 확장 기회에 결정적으로 중요한 추진인자라 할 수 있다.

다음으로 기회인식이란 변화하는 환경, 불일치성, 혼란, 지연이나 지체, 정보갭, 기타 다양한 공백으로 발생하는 기회를 기업가가 인식하고 포착하는 것을 의미한다. 이 때 기회란 매력적·지속적이고, 시기적절하며 구매자나 최종사용자를 위해 가치를 증가시키거나 창조하는 재화나 서비스로 귀착되는 것을 말한다. (Timmons-Muzyka-Stevenson- Bygrave, 1987) 이는 기회의 중심부에는 항상 아이디어가 있으나 모든 아이디어가 기회가 되는 것은 아님을 의미하며, 이와 같은 기회와 정보

는 기존기업, 프랜차이즈, 특허, 그리고 비영리 연구단체와 대학 등으로 부터 획득할 수 있다.

세번째 창업추진인자는 기업 내·외에 존재하는 기회를 실행에 옮기기 위해 요구되는 자원을 식별하고 유인하고 관리하는 것이다. 창업에 필요한 자원은 경영팀, 이사진, 회계사 등과 같은 인적자원, 재무자원, 공장이나 설비와 같은 자산, 그리고 사업계획 등이 포함된다.

따라서 창업자는 실용적으로 무용지물 상태에 있는 것으로 부터 가치있는 무엇인가를 창출하고 이루어내는 기업가정신(entrepreneurship)을 발휘해야 한다. 즉 창업자는 자신이 현재 통제하고 있는 자원과 상관없이 기회를 창조하거나 포착하고, 이를 추구하는 과정으로 장기가치와 지속적 현금흐름을 이루어내기 위해 기업이나 조직을 창업하고 건설하는 창조적 활동을 수행해야 한다. 특히 다른 사람들이 혼란, 모순, 그리고 혼돈이라고 보는 것에서 기회를 포착하고, 그 기회를 추구하기 위한 자원을 발견, 유치, 그리고 통제하는 보완적 技能과 재능을 갖고 있는 사람들로 창업팀도 편성해야 한다. 다음으로 중요한 것은 시장의 모순된 자료, 정보, 그리고 필연적 혼란에 감추어진 기회를 인식하는 것이다. 즉 창업자는 시장이 불완전할수록 기회가 풍부해짐에 착안하여 다른 사람이 거의 또는 전혀 보지 못하는 기회, 또는 너무 일찍이거나 늦게 보는 기회를 형성하고 창조할 수 있어야 함은 물론 이용가능한 기법, 체크리스트, 그리고 여타 검색·평가방법을 사용하여 기회를 인식하고 포착해야 한다. 다만 기회가 지극히 상황적이며, 핵심인사들의 구성과 대응에 의존하고 있음에 주목해야 한다.

한편 기업가들은 최소한의 자원으로 추진할 방식을 발견하려 하거나, 유리한 승산을 확보하고 사업계획을 달성할 기회를 개선할 수 있도록 자원을 배분하는 등 자원문제에 직면할 경우 아주 상이한 성향을 나타낸다. 특히 대부분의 창업자들이 성공적 창업기업을 위한 결정적인 상위 3요소 가운데 하나로 자금을 든다. 물론 자금이 없이는 모험사업의 창업을 추진할 수 없지만 자금조달 능력은 함께 이루어지는 여타 활동의 결과임을 고려하여 전략선택시 반영해야 한다.

이와 같은 창업추진과정에 나타나는 대표적 추진인자들의 분석을 통해 무엇을 선택할 것인지, 모험사업으로 직면하는 갭, 그리고 최적 적합 구성방법을 찾아내려는 시행착오 과정을 반복하므로서 창업아이디어의 타당성을 분석하고 선택하게 된다. 이와 같은 접근방법은 창업기업의 핵심요소들이 현실 세계에서 서로 완전하게, 아니면 적어도 합리적으로 적합해야 한다. 특히 모험사업의 잠재력은 주도적 기업가와 경영팀과의 적합은 물론 주도적 기업가와 경영팀의 기회와의 적합에 의존한다. 이 이외에도 모험기업 창업의 대다수가 자신들의 좋은 아이디어에대한 고객을 채 발견하기도 전에 자금을 소진해버리고 있으므로 기업가에게는 시기 선택이 결정적 의사결정일 수 있음을 명심해야 한다.

이와 같은 창업과정분석을 바탕으로 하는 창업경영전략모드의 선택은 창업기업의 경쟁기반, 제품특성, 시장특성, 그리고 경쟁상대 등을 환경으로 하여 선택해야 할 것이다. 먼저 경쟁기반을 구성하는 기업의 자원과 역량에 근거하여야 한다. 즉 기업자원의 제한이 존재하는 경우 단일세분시장을 선택하는 것이 필요하다. 다음으로 소비자들이 감지할 수 있을 만큼 차이가 있는 제품을 만들기 어려운 경우 전체시장을 대상으로 하는 진입전략이 바람직하나, 제품 디자인 등에서 차별화 여지가 높은 내구재 유형은 다중세분시장 또는 단일세분시장을 활용하는 전략을 구사할 수 있을 것이다. 또한 제품수명주기를 고려할 필요가 있는데 신제품을 시장에 도입하는 경우에는 한가지 모델만을 내놓는 전략이 효과적이므로 전체시장 또는 단일세분시장전략이 바람직하나, 제품이 성숙기에 들 경우 다중세분시장전략이 더 효과적일 수 있다. 다음으로 소비자의 취향·구매량이 비슷하고 다양한 마케팅 믹스에 동일한 반응을 보일 경우 전체시장전략이 유용할 것이다. 마지막으로 경쟁기업이 존재할 경우 경쟁사의 시장전략을 고려할 필요가 있다.

따라서 전략선택의 틀에 기초하여 창업경영전략MODE를 선택하고, 이를 실행하기 위한 기능별 창업경영전략을 선택하므로서 모험기업의 가치창출을 기대할 수 있다. 다만 창업기업은 자원을 다양한 마케팅 노력간에 분산시킬 경우의 위험 때문에 다중세분화시장 전략 사용을 연기하는 대신에 전문화가 가능하고 한정된 자원의 최선의 사용을 기대할 수 있고, 명성을 획득한 후 새로운 시장으로 손쉽게 진출할 수 있는 단일세분화 전략을 기초로 틈새전략과 공격전략을 결합하는 창업경영전략MODE가 최선의 전략이 될 수 있을 것이다. 일련의 창업경영전략 선택이 가치창조에 기여한 정도를 평가하여 피드백하므로서 모험기업의 시장진입 성과를 개선할 수 있을 것이다. 특히 새로운 중소기업이나 대기업이 경쟁자로 등장하는 도전과 초기 성공에 따른 내부조직의 이완 등에 대처할 수 있는 경영전략의 지속적 탐색이 성장위기를 극복하기 위한 핵심과제이기 때문이다.

V. 결 론

본 논문은 기존의 중소기업들과는 달리 왕성한 기업가정신을 가지고 고도 기술 또는 첨단기술을 바탕으로 제품을 개발하고 시장을 개척하는 모험사업을 영위하는 모험기업의 창업경영전략을 연구하였다. 소수의 핵심기술자가 기술혁신 아이디어의 개발과 상업화를 기본 목적으로 하여 설립되는 모험기업의 시장진입은 기존기업의 사업다각화를 통한 시장진입과는 다른 속성을 갖고 있다.

모험사업의 창업과정은 전통적 방법인 심리학적 모델이나 경쟁전략모델 대신에 창업자, 기회인식, 그리고 자원 필요조건을 추진인자로 하여 분석할 필요가 있다.

특히 창업을추진한 기업가정신을 갖춘 창업자와 창업팀의 역할이 신제품 개발을 통한 시장진입에 성공하기 위한 결정적 요소이다. 이에 본 연구는 창업자(창업팀)은 추진인자의 관계를 분석하여 현실이나 목표와의 차이 존재여부를 확인하고 이를 적합시킨 대안을 구성해야 한다 것을 고려하여 창업경영전략MODE를 구성하였다.

모험기업의 창업경영전략은 기존기업의 경영전략 차원인 기업차원, 사업차원, 그리고 기능차원의 전략을 근간으로 하되 시장세분화 변수를 사용하여 비세분화시장, 다중세분시장, 그리고 단일세분시장별로 시장진입전략을 분석하였다. 특히 기존 창업경영전략에 대한 연구를 분석하여 도출한 틈새전략과 공격전략을 시장세분화 변수와 결합하여 6개의 창업경영전략MODE를 구성하였다. 즉 『전체시장-틈새전략』, 『전체시장-공격전략』, 『다중세분시장-틈새전략』, 『다중세분시장-공격전략』, 『단일세분시장-틈새전략』, 그리고 『단일세분시장-공격전략』별로 적합한 전략수단을 분석하므로서 창업기업이 선택할 수 있는 전략모드와 이를 실행하기 위해 필요한 기능별 창업경영전략을 기능별로 제시하였다. 이와 같은 일련의 창업경영전략선택이 이루어지는 과정을 창업경영전략 선택시스템으로 도출하였다.

그러나 본 연구는 기존 관련문헌을 중심으로 이루어진 연구의 한계를 갖고 있다. 따라서 산업별, 특히 시장진입 대상 제품/서비스별로 구체적인 창업경영전략을 체계화하기 위한 연구가 추가로 필요하다. 또한 창업지원제도와 창업기업의 경영성과와의 상관관계를 실증적으로 분석하여 창업지원 자원의 효과적 배분을 통한 중소기업 경영활성화 방안에 대한 연구가 있어야 할 것이다. 특히 창업지원이론에 의거 현행 창업지원제도를 분석하고 창업경영전략선택시 활용방안을 전략선택과 연계시킴은 물론 창업단계와 경영의사결정별 지원제도를 결합하여 창업지원 자원의 효과적 활용을 위한 기본구조를 제시할 연구가 필요하다.

참 고 문 헌

이장우, 『중소기업의 對 대기업 경쟁전략』, 경영학연구, 제25권, 1996, pp. 245~305.

중소기업진흥공단, 『중소기업 창업, 어떻게 하나』, 1994.

_____, 『중소기업 이렇게 도와드립니다』, 1996.

통상산업부, 중소기업청, 『중소기업지원제도』, 1996. 2

Allen, L.L.,*Starting and Succeeding in Your Own Business*, Grosset and Dunlap, 1968.

Andreasen, A. R., "Cost - Conscious Marketing Research," *Harvard Business Review*,Vol. 61, No.4(July-August, 1983), p. 74.

Berman, B and J. R. Evans, *Retail Management : A Strategic Approach*(4th ed, New York : Macmillan Publishing Co,1989), Chapter 14

Biggadike, R. E., *Corporate Diversification: Entry, Strategy and Performance*, Divisionof Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1976.

_____, "The Risky Business of Diversification", *Harvard Business Review*, 57,May-June 1979, pp. 103~111.

Block, Zenas and Ian C. MacMillan, "Milestones for Successful Venture Planning", *Harvard Business Review*, September-October 1985, pp. 184~196.

Broom, H. N. and J. G. Longenecker, *Small Business Management*,Southwest ern,1979.

Buchele, R. B., *Business Policy in Growing Firms*, Chandler Publishing, 1967.

Cohn, T. and R. A. Lindberg, *How Management is Different in Small Companies*,American Management Association, 1972.

Cooper, A. C., G. E. Williard and C. Y. Wood, "Strategies of High Performance New Firms", *Journal of Business Venturing*, Fall 1986, pp. 247~260.

_____, "Survival and Failure: A Longitudinal Study," in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1988, ed. B. Kirchhoff et al., Babson Park, pp. 225~237.

Covin, J. G. and Slevin, D. P. "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Begin Environments", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, 1989, pp. 75~87.

Dess, G. G. and R. S. Davis, "Porter's(1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 27, 1984, pp. 467~488.

Galbraith, C. and D. E. Schendel, "An Empirical Analysis of Strategy Types", *Strategic Management Journal*, 4, 1983, pp. 153~173.

Gross, W. *Coping with Radical Competition in Business Policy: Selected Read ings and Editorial Commentaries*, Alfred Gross and Water Gross (eds), Ronald Press, 1967, pp. 51~63.

Gupta, U., "California Venture Capitalists Take Earlier Role in Start-Ups", *The Wall Street Journal* (Feb.3 1986), p. 14.

Hall, W. K., "Survival Strategies in a hostile Environment", *Harvard Business Review*, Vol. 58, 1980, pp. 75~85.

Hambrick, D. C., "Operationalizing the Concept of Business-level Strategy in Research", *Academy of Management Review*, 5, 1980, pp. 567~575.

_____, "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types", *Academy of Management Journal*, 26, 1983, pp. 5~26.

Hanan, M., "Venturing Corporations - Think Small to Stay Strong", *Harvard Business Review*, May-June, 1976, pp. 139~148.

Harrigan, K. R., "Vertical Integration and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, 28, 1985, pp. 397~425.

Hosmer, A., "Small Manufacturing Enterprises", *Harvard Business Review*, 35, 1957, pp. 111~122.

Katz, R. L., *Cases and Concepts in Corporate Strategy*, Prentice-Hall, 1970.

Kazanian, R. K., "Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-based New Ventures", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, 1988, pp. 257~279.

Macmillan, I. C., Zemann, L., and SubbaNarasimha, P. N., "Criteria Distinguishing Successful From Unsuccessful Ventures in the Venture Screening Process", *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, 1987, pp. 122~137.

_____, D. L. Day, "Corporate Ventures into Industrial Markets: Dynamics of Aggressive Entry", *Journal of Business Venturing*, 2, 1987, pp. 29~40.

Matulis, S., "The Customer Is King", *Entrepreneur*, Vol. 16, No. 9, Sept., 1988,

p. 69.

McDougall, P. and R. B. Robinson, Jr., "New Venture Strategies: An Empirical Identification of Eight 'Archetypes' of Competitive Strategies for Entry, Strategic Management Journal, Vol. 11, 1990, pp. 447~467.

Merrill, R. E. and H. D. Sedgwick, *The New Venture Handbook,* AMACOM, 1987, pp.107~108.

Miller, D. and Friesen, P. H., "Strategy-Making and Environment: The Third Link", *Strategic Management Journal,* Vol. 4, 1983, pp. 221~235.

Miller, A. and B. Camp, "Exploring Determinants of Success in Corporate Ventures", *Journal Business Venturing*, 1, 1985, pp. 87~105.

Mintzberg, Henry, "Five Ps for Strategy", *California Management Review*, Fall 1987.

Pelham, A. M. and Dennis E. Clayson, "Receptivity to Strategic Planning Tools in Small Manufacturing Firms," *Journal of Small Business Manage ment*, Vol. 26, No. 1(Jan, 1988), p.47.

Phillips, B. D. and B. A. Kirchhoff, "An Analysis of New Firm Survival and Growth,"*Frontiers of Entrepreneurial Research*, 1988, p. 266~267.

_____, "Formation, Growth and Survival : Small Firm Dynamics in the U.S Economy." *Small Business Economics*, Vol. 1, 1989, pp. 65~74.

Porter, M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985.

Robinson, R. B. Jr. and J. A. Pearce II., "Planned Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business-Unit Performance", *Strategic Management Journal*, 9, 1988, pp. 43~60.

Rock, A. "Strategy vs. Tactics from a Venture Capitalist," *Harvard Business Review*, November-December 1987, pp. 63~67.

Seglin, J. L., "Court a Banker Now, Borrow Money Later", *Venture*, Vol. 10, No.8(August, 1988), pp. 65~68.

Sandberg, W. R. and Hofer, C. W., "Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure, and Entrepreneur", *Journal of Business Venturing*, Vol.2, 1987, pp. 9~28.

_____, "The Determinants of New Venture Performance: Strategy, Industry Strucure, and Entrepreneur", Doctoral Dissertation, Univer sity of Georgia, 1984.

Sapienza, H. J., "Comets and Duds: Characteristics Distinguishing High and Low Performing High Potential Ventures", *Frontiers of Entrepreneu rial Research*, 1991, p. 124.

Schwadel, F., "Stock Market Pros Offer Some Tips on Judging Initial Public Offerings", *The Wall Street Journal*, Feb. 21, 1986, p. 21.

Shapero, A. N. and J. Giglierano, "Exits and Entries: A Study in Yellow Pages Journalism," in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1982, ed. K. Vesper et al., Babson Park, pp. 113~141.

Strugatch W., "Marketing By Design," *Venture*, Vol. 10, No.10 (October, 1988), p.88.

Stuart, R. and P. A. Abetti, "Start-up Ventures: Towards the Prediction of Initial Success", *Journal Business Venturing*, 2, 1987, pp. 215~230.

Thompson, Arthur A. and A. J. Strickland Ⅲ, *Strategy Formulation and Implementation: Tasks of the General Manager*, rev. ed., Business Publications, 1983.

Timmons, J. A., *New Venture Creation*, IRWIN, 1994.

_____, N. D. Fast, and W. D. Bygrave, "The Flow of Venture Capital to Highly Innovative Technological Ventures", in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1983., p. 316.

_____, N. D. Fast, S. E. Pratt, and W. D. Bybrave, "Venture Capital Investing in Highly Innovative Technological Ventures," published by *Venture Economics*, Needham, March 1984.

_____, D. F. Muzyka, H. H. Stevenson, and W. D. Bygrave, "Opportunity Recognition: The Core of Entrepreneurship", in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1987., ed. N. Churchill et al., Babson Park, p. 409.

Tyebjee, T. T. and Bruno, A. V., "A Model of Venture Capitalist Investment Activity", *Management Science*, Vol.30, 1984, pp. 1051~1066.

Uttal, B., "Companies that Serve You Best," *Fortune*, Vol. 116, (Dec. 7, 1987), p.98.

Van de Ven, A. H., R. Hudson and D. M. Schroeder, "Designing New Business Startups: Entrepreneurial, Organizational, and Ecological Considera tions", *Journal of Management*, 10, 1984, pp. 87~107.

Vesper, K. H., *New Venture Strategies*, Prentice-Hall, 1980.

_____, *Entrepreneurship and National Policy*, Heller Institute, 1984.

Woo, C., "Evaluation of the Strategies and Performance of Low ROI Market Share Leaders", *Strategic Management Journal*, 4, 1983, pp. 123~135.