기술혁신학회지 제1권제3호
1998년 12월 pp. 351-363

성공적인 벤처기업의 특성 분석: 사례연구

The Characteristics of the Successful Venture Firms: Case Study

송위진*, 신태영**

〈目 次〉

Ⅰ. 서론
Ⅱ. 분석의 틀
Ⅲ. 성공적 벤처기업의 사례분석
Ⅳ. 맺음말

〈Abstract〉

This case study aims at investigating the factors which make venture firms successful. It analysed three high-performance venture firms originated from the government-financed research institute, the company and the university on the viewpoint of 'dynamic capability' theory. In this case study, technology integration capability and administrative innovation capability were identified as success factors of the three venture firms. The study also presented the role of the incubating organizations. Although incubating organizations supported technological and managerial resource-building of the entrepreneurs, there was not active interactive-learning between venture firms and incubating organizations after spin-off.

Key Words: venture firms, resource, dynamic capability, integration, incubating organization, case study.

* 과학기술정책관리연구소 선임연구원 (E-mail : songwc@stepimail.stepi.re.kr)
** 과학기술정책관리연구소 책임연구원 (E-mail : tshin@stepimail.stepi.re.kr)

I. 서 론

벤처기업[1]은 국민경제를 고도화하는 데에서 여러 가지 중요한 의미를 지니고 있다. 우선 벤처기업은 혁신적 기술개발활동을 통해 경쟁적 자극을 불러일으킴으로써 산업전체의 기술혁신활동을 촉진한다. 또한 벤처기업은 기술혁신을 통해 고부가가치의 신산업을 창출함으로써 산업구조조정을 촉발시키는 동력을 제공해줄 뿐만 아니라 새로운 사업의 확장을 통해 고용을 창출하는 역할을 담당하고 있다.

그렇다면 이러한 역할을 하는 벤처기업들의 혁신성과 성과를 결정하는 요인들은 무엇인가? 벤처기업의 성과에 영향을 미치는 요인들을 파악하는 것은 벤처기업이 당면하고 있는 환경과 보유한 자원의 다양성, 소속산업의 특성들이 매우 복잡하게 얽혀져 있기 때문에 매우 어렵다. 이로 인해 벤처기업의 성과에 영향을 미치는 원인변수에 대한 연구는 아직도 초기단계에 있다고 이야기되고 있다(Cooper, 1995). 더군다나 최근에서야 벤처기업에 대한 관심이 등장하기 시작한 우리 나라에서는 벤처기업에 대한 연구는 이제 시작단계에 있다고 할 수 있다.

이 글에서는 사례연구를 통하여 우리 나라 벤처기업의 혁신성과 성과에 영향을 미치는 요인들을 탐색적으로 접근하고자 한다. 사례연구는 특정주제에 대한 연구가 초기단계에 있거나 연구를 통해 기존 연구와는 다른 새로운 시각을 제시하는 데 주로 사용되는 방법이다. 이러한 사례연구를 통해 새로운 이론이 도출될 수 있으며 이를 바탕으로 경험적 연구가 진행될 수 있는 기반이 조성된다(Eisenhardt, 1989).[2]

이 글에서 이루어지는 사례연구는 기업이론과 전략론에서 새롭게 등장하고 있는 '동태적 능력'(dynamic capability)론을 토대로 하여 이루어질 것이다(Teece et al., 1997; Tidd et al, 1997; Iansiti and Clark, 1994; Henderson and Cockburn, 1994; Dodgson and Bessant, 1995). 동태적 능력론은 환경과 조직의 맥락(context)이 급변하는 산업에서 나타나는 기업의 행태를 설명하는 과정에서 형성된 논의로서, 창업 및 성장과정에서 환경과 조직맥락의 급속한 변화를 겪게 되는 벤처기업을 분석하는 데에도 타당성을 갖는 이론으로 판단되기 때문이다. 그리고 사례연구의 대상이 되는 기업들은 모태 조직별로 구분하여 정부출연연구소, 기업, 대학에서 창업한 업체들을 선정하였다. 이는 모태조직의 차이에 따라 기업들의 행태에 어떠한 차이가 나타나는가를 살펴보기 위해서이다. 이와 같은 접근을 통해 우리 나라 성공적인 벤처기업이 갖는 일반적인 특성과 함께 모태 조직(incubating organization)의 차이에 따른 벤처기업 행태의 차이들이 탐색적인 수준에서 논의될 것이다.

II. 분석의 틀

1. 기존 논의의 검토

벤처기업의 성과에 영향을 미치는 요인을 분석한 기존의 논의들은 크게 창업인의 성향과 능력을 강조하는 관점과 조직이 환경을 분석하여 선택한 전략을 강조하는 관점들로 나누어 볼 수 있다.

첫 번째 관점은 가장 역사가 오래된 논의로서 벤처기업의 혁신성을 기업가의 속성이나 배경, 그리고 능력의 함수로서 파악하는 것이다. 즉 창업자의 나이나 학력, 과거의 창업경험이나 직장경험, 창업자의 심리특성이나 태도에 따라 벤처기업의 혁신성이 결정된다는 것이다(조형래, 1995; Van de Ven et. al., 1984; Stuart and Abetti, 1988). 그러나 이러한 관점은 창업자의 개인적 측면들을 지나치게 강조함으로써 조직차원에서 나타나는 능력과 경향들을 간과하는 문제점이 있다. 물론 벤처기업 창업자의 성향과 능력이 조직의 성향과 능력에 커다란 영향을 미치지만 개인차원의 능력과 성향이 곧 조직차원의 그것과 등치될 수 있는 것은 아니다.

1) 벤처기업이라는 용어는 신기술창업기업(new technology-based firm), 기술집약적 중소기업, 모험기업 등 여러 용어들과 혼용되어 왔는 데 1997년 『벤처기업육성에관한특별조치법』이 제정되면서 공식적인 용어로서 벤처기업이 사용되게 되었다.

2) 그러나 사례연구는 다양한 경험적 증거를 사용하기 때문에 이론이 복잡하게 전개될 수 있으며, 도출된 이론이 특수한 상황에만 적용되어 외적 타당성이 매우 낮게 될 수도 있다.

두 번째 관점은 어떤 산업에 진입할 것인가 또 그 산업에 진입하려면 어떠한 전략을 채택해야할 것인가와 관련된 벤처기업의 전략적 선택이 벤처기업의 성과와 혁신성에 중요한 영향을 미친다고 파악하는 관점이다. 이는 벤처기업이 처한 환경의 특성과 기업이 선택한 전략의 적합성(fit)이 벤처기업의 혁신성을 결정한다고 파악하는 관점이다(Sandberg, 1986; McDougall and Robinson, 1990). 이들은 벤처기업이 채택하는 전략유형들을 도출하여 그것과 성과와의 관계를 파악하는 접근방식들을 취하고 있다. 이러한 접근들은 Porter의 경쟁전략론의 선상에 있는 논의라고 할 수 있는 데, 이러한 관점은 전략이 어떻게 설정되는가에 대한 동태적 논의가 부족하며 또 환경에 부합되는 전략을 선택하기만 하면 그것이 집행되어 바람직한 성과가 얻어진다는 식으로 논의를 전개함으로써 전략을 설정하고 집행할 수 있는 조직의 능력을 과대평가하고 있다(Tidd et. al., 1997: 67-70)고 비판받고 있다. 다시말하면 환경에 부합성을 갖는 전략을 선정하는 데에도 상당한 능력과 자원이 필요하며 또 적절한 전략이 설정된다하더라도 그것을 제대로 집행하기 위해서는 많은 자원과 능력이 필요하기 때문에 조직의 자원과 능력이 제대로 구비되지 않은 상태에서는 적절한 전략의 설정과 집행이 어렵다는 비판이 이루어지고 있는 것이다.

한편 최근에 등장하고 있는 자원기반이론(resource-based theory)은 조직이 확보하고 있는 자원과 능력의 중요성을 지적하면서, 기업의 지속적인 경쟁우위는 그들이 환경에서 접하는 기회만이 아니라 다른 기업들이 모방하기 어려운 독특한 기업특수적(firm-specific) 자원/능력에 기반하고 있다는 논의를 전개하고 있다. 여기서 자원(resource)은 재무자산, 설비, 상표명, 기술적 지식, 마케팅 노하우, 조직운영과정 등과 같은 유·무형자원을 지칭하며 능력(capabilities)은 자신이 가지고 있는 자원을 통합하여 효과적으로 관리·활용·확장하는 능력을 의미한다. 기업들은 이러한 유형적·무형적 자원/능력을 지니기 때문에 시장에서 경쟁자를 능가하고 지대의 형태로서 많은 이익을 확보하게 된다. 따라서 자신의 독특한 자원을 확인하여 그 자원이 효과적으로 활용될 수 있는 시장에 진출하고, 그 자원을 관리·활용하여 인접시장이나 제품분야로 진출하는 기업은 지속적으로 경쟁우위를 차지하게 된다(Dierickx and Cool, 1989; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

한편 자원기반이론의 一派라고 볼 수 있는 動態的 能力(dynamic capabilities)론은 기업특수적 자원과 함께 새로운 기업특수적 자원을 창출하고 변화시킬 수 있는 기업의 動態的 能力이 지속적인 경쟁우위의 원천임을 강조하고 있다(Teece et al., 1997; Tidd et al, 1997; Iansiti and Clark, 1994; Henderson and Cockburn, 1994; Dodgson and Bessant, 1995). 자원기반이론이 자원의 수평적·수직적 확장을 가져오는 자원활용능력에 초점을 맞추고 있다면 動態的 能力론은 자원의 확장뿐만 아니라 기존 내외부의 여러 자원들을 결합하여 자원을 창출하는 능력(resource-creating capabilities)을 강조하고 있다.

한편 기업이 필요로 하는 자원은 기업의 내부에서만 조달되는 것은 아니다. 기업내부의 재무적 자원과 설비, 그리고 사업을 영위하는 데 필요한 지식기반 및 기업 운영방식 뿐만이 아니라 외부의 공급자·수요자기업, 대학·연구소 등과 같은 혁신주체들이 지니고 있는 자원들도 중요한 무형적 자원의 원천이 된다. 그러므로 動態的 能力은 외부혁신주체들과의 네트워크를 형성하여 새로운 자원 창출을 위해 필요로 되는 외부의 자원을 확보하여 통합해나가는 능력을 포함하게 된다. 특히 조직내부에서 동원할 수 있는 자원이 취약한 벤처기업의 경우 외부자원의 확보 및 통합은 혁신성의 확보와 지속적인 경쟁우위를 유지해나가는 데 매우 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다(Van de Ven, 1993).

2. 분석의 틀

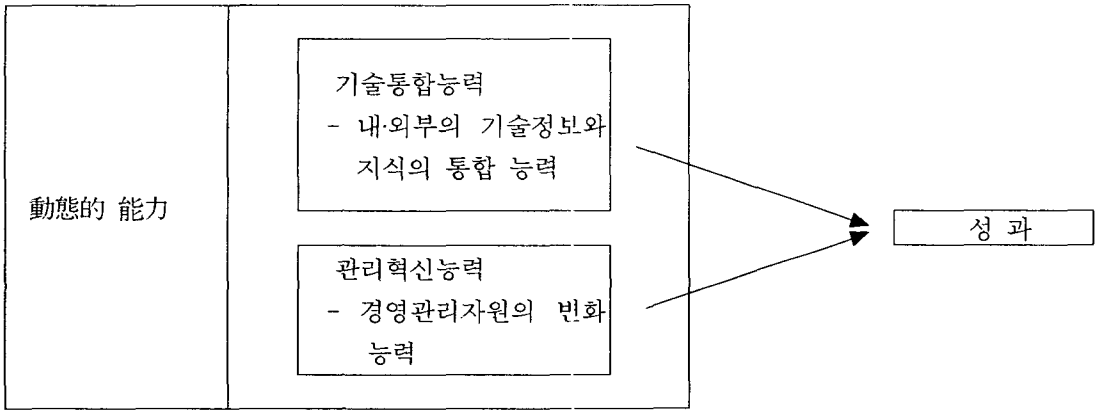
이 글에서는 動態的 能力론의 시각에서 사례를 분석하고자 한다. 動態的 能力론은 첨단기술산업과 같이 환경이 급변하는 산업에서 유용성을 갖는 접근방식이다(Teece et al., 1997). 즉 動態的 能力론은 환경이 너무나 급속하게 변하기 때문에 변화된 상황에 계속적으로 적응해나가기 위해서는 특정 자원의 확보·유지보다는 그 자원과 내외부의 자원을 결합시

켜 새롭게 자원을 창출해나가는 것이 중요한 산업에 적합한 이론이다. 이러한 측면에서 動態的 能力론은 첨단기술산업 또는 지속적인 기술혁신이 경쟁우위의 원천이 되는 산업을 다루는 연구자들을 중심으로 논의되어 왔다(Iansiti and Clark, 1994; Iansiti, 1998). 그런데 벤처 기업들이 주로 첨단 산업 분야에서 창업을 하고 또 기업이 성장 하면서 겪게 되는 맥락(context) 변화의 폭이 매우 크다는 점들을 감안해본다면 벤처 기업의 연구에서도 動態的 能力론은 상당한 유용성을 가질 수 있다.

Iansiti and Clark(1994)은 動態的 能力이라는 것은 기업의 내부 자원과 외부 자원을 통합(integration)하여 새로운 자원을 창출하는 것으로 파악하면서 動態的 能力을 통합 능력의 관점에서 파악하고 있다. 그들에 따르면 動態的 能力은 내부 통합 능력(internal integration), 고객 통합 능력(customer integration), 기술 통합 능력(technology integration)으로 구성이 된다. 내부 통합 능력은 조직내의 여러 하부 단위들을 통합하여 의도한 제품을 구현하는 능력이며, 고객 통합 능력은 미래의 고객 및 그들의 제품 사용에 대한 정보· 지식을 제품 개발 과정과 연계시키는 능력이다. 기술통합능력은 내외부에서 발전하고 있는 기술적 지식들을 조직의 기술적 자원과 연계시키는 능력이다.

다음에서는 이들의 논의를 활용하여 벤처기업들이 가지고 있는 기술자원, 경영관리자원들이 어떻게 내외부의 새로운 자원과의 통합을 통해 발전해 가는지에 중심을 두고 논의를 전개하기로 한다. 따라서 '기술통합능력', 경영관리자원을 변화시키는 '관리혁신능력'을 주요 변수로 하여 사례를 살펴보게 될 것이다. 이 글에서는 기술통합능력의 개념을 Iansiti and Clark(1994)이 사용한 기술통합능력과 고객통합터의 기술정보에 입각해서 제품기획과 기술통합이 이루어지지 않으면 시장에서 성과를 얻을 수 없기 때문에 고객통합능력도 기술통합능력의 일부로 파악할 수 있다. 또한 관리혁신능력은 조직 관리방식(경영관리자원)을 변화시키는 능력으로 파악한다. 즉 조직이 발전하면서 직면하게 되는 재무관리, 인사관리, 마케팅관리 방식과 관련된 경영관리자원들의 필요성들을 느끼고 내외부의 자원을 동원하여 그것을 충족시켜 나가는 능력을 관리혁신능력으로 파악한다.

그런데 기술통합능력과 관리혁신능력들은 기업의 내부자원과 마찬가지로 조직 과정 혹은 조직 루틴(organizational routine)에 체화되어 있다.[3] Iansiti and Clark(1994)는 動態的 能力과 관련된 조직과정·루틴들을 조작화하고 그러한 과정·루틴들이 존재



〈그림 1〉 사례분석 모형

3) 자원과 動態的 能力의 관계는 위계적인 성격을 지니고 있다. 자원과 動態的 能力 모두 조직 과정이나 루틴에 체화되어있지만 動態的 能力과 관련된 과정과 루틴은 자원과 관련된 과정과 루틴을 변화시키는 기능을 담당하고 있다. 즉 動態的 能力과 관련된 조직과정과 루틴은 환경의 변화에 대응하여 조직내외부의 자원을 특정 지향성을 가지면서 결합·변화·발전시키는 역할을 수행한다. 이러한 면에서 보았을 때 動態的 能力은 학습능력과 같은 것으로 볼 수 있다.

하는가의 여부를 중심으로 논의를 전개하고 있다. 그러나 이 글에서는 조직과정·루틴 그 자체보다는 조직과정·루틴을 통해 나타난 결과들, 즉 특정 기술들의 통합이 출현하거나, 경영관리 능력을 지닌 새로운 인력이 고용되는 것과 같은 결과적 현상 등을 중심으로 動態的 能力의 존재여부를 파악하기로 한다. 이는 벤처기업의 발전과정에서 動態的 能力과 관련된 조직과정·루틴을 추적하여 파악하는 것이 자료 확보라는 측면에서 매우 어렵기 때문이다.

Ⅲ. 성공적 벤처기업의 사례분석

다음에서는 벤처기업계와 언론에서 혁신성이 높고 성공했다고 평가받고 있는 3개 벤처기업의 사례를 다루어본다. 대상이 되는 업체들은 창업자가 근무하던 모태조직별로 구분하여 창업자가 정부출연연구소에서 창업한 업체인 R사, 창업자가 기업에서 근무하다 창업한 C사, 그리고 대학에서 박사학위를 받고 창업한 A사를 정하였다. 각 사에 대해서는 1997년 1월과 2월사이 창업자를 만나 구조화된 질문지를 가지고 인터뷰를 수행했는 바, 인터뷰 자료와 회사에 대한 관찰 및 각 사에서 제공해준 자료, 그리고 언론에 발표된 자료를 중심으로 사례연구를 수행하였다.

1. 사례 분석

1) 정부출연연구소에서 창업한 R사

정부출연연구소인 생명공학연구소 연구원 출신인 박사장이 같이 근무하고 있던 기술원과 함께 창업한 R사는 생명공학·의학 관련 장비와 시료·소재를 생산하는 벤처기업이다. 1992년에 창업한 이 회사는 연간 약 200%의 매출액 성장률을 시현하고 있으며 1995년 현재 매출액 대비 순이익의 비율도 25.1%에 이르고 있다.

(1) 기술통합과 기술자원의 축적

백사장은 생명공학연구소에 근무하면서 생명공학 분야의 다양한 실험장비에 접할 수 있었다. 생명공학연구소는 전세계 국가로부터 들어온 장비들의 전시장이라고 할 수 있었기 때문에 그 장비들을 뜯어보고 고치면서 선진업체 장비에 대한 노하우들을 쌓을 수 있었다. 동시에 학부와 석사과정에서는 화학을 전공하고 연구원 학생으로 과학원 박사과정에 다니면서 유전자 합성에 관한 논문을 준비하였다. 이러한 과정을 통해 박사장은 유전자 합성, 관련 장비, 시약에 대한 기술적 지식을 확보하면서 창업을 하게 되었다.

창업 초기 박사장이 한 일은 생명공학연구소에서 수행하던 일인 DNA 합성 업무를 그대로 들고나와 생명공학연구소에서 수요자들에게 공급하는 가격보다 낮은 가격으로 제공하는 용역사업이었다. 이 작업을 수행하면서 박사장은 생명공학연구소의 기자재를 그대로 활용할 수 있었다. 이는 생명공학연구소에서 실시한 연구원 창업제도에 의해 지원을 받은 것으로서 이를 통해 박사장은 사업을 위한 시설을 제공받고 운영자금도 확보할 수 있었다. 또한 박사장은 장비를 개발하기 위해 기계가공기술에 대한 기술을 배우기 시작했다. 많은 장비들을 뜯어보고 수리해보았지만 장비를 개발하고 가공하는 것은 또 다른 기술적 지식을 필요로 했기 때문이었다.

이렇게 초기단계를 거치면서 R사는 유전공학 및 의학 관련 실험장비 및 시약을 개발·생산하기 시작했다. 이를 통해 R사는 국내의 연구소나 의료기관에서 사용되는 실험설비와 시약들을 대체하면서 급성장하게 되었다. 외국산 설비의 경우 가격도 고가였고 또 고장이 났을 때 A/S를 받지 못해 방치되는 경우가 많았기 때문에 R사는 가격경쟁력과 철저한 A/S를 통해 외국설비를 대체하며 시장을 확대할 수 있었다.

한편 이러한 시장의 확대는 가격경쟁력과 신속한 A/S에만 기인한 것은 아니었다. R사는 여러 분야의 기술을 복합적으로 소유하고 있었기 때문에 외국기업들과의 경쟁에서도 우위를 확보할 수 있었다. 외국의 업체들은 세포배양설비나 시약 등과 같이 단일품목에 특화하여 사업을 전개했지만 R사는 여러 가지 기술을 복합해서 제품을 개발해서 판매하였다. 이는 박사장 자신이 학부와 석사과정에서 화학을 전

공하면서 축적된 지식 그리고 박사과정에서 축적한 유전자 합성과 관련된 지식 또 생명공학연구소에서 다양한 장비들을 뜯어보고 수리하면서 생긴 노하우들, 그리고 장비와 관련된 기계 및 전자관련 기술이 결합되면서 시약뿐만 아니라 장비에 대한 지식을 확보했기 때문에 가능했던 것이다. 동시에 R사는 계속적으로 시약과 장비사용자들에 대한 워크숍을 개최하여 사용자들을 훈련시킴과 동시에 그들로부터의 정보를 피드백 받아 제품을 개발해왔다.

현재 R사는 실험장비와 시약분야에서 축적된 기술을 가지고 그것을 종합적으로 통합·활용하는 분야 즉 게놈의 서열을 해석하는 분야로 진입하려고 하고 있다. 이 분야는 외국의 업체들과 연구소에서 많은 돈을 투자하면서 사업을 전개하고 있는 분야로서 현재 우리나라의 연구개발능력이나 R사의 규모로서는 쉽사리 진입하기 어려운 분야이다. 그러나 R사는 외국에는 없는 우리나라의 독특한 분야 특히 조미료 발효와 관련된 분야의 균주에 대한 게놈을 해석하는 틈새시장에 진입하고 있으며 게놈해석관련 장비와 소재·시료부문에 축적된 능력을 가지고 있기 때문에 상황은 어느 정도 낙관적이라고 볼 수 있다.

(2) 관리혁신을 통한 경영관리자원의 확보

박사장의 경우 창업하기 전에 경영과 관련된 지식을 축적할 수 있는 기회는 중소기업 창업과 관련된 강의를 수강하는 것외에는 거의 없었다고 할 수 있다. 사업을 시작하면서 본격적으로 경영관리에 접하게 되었는 데 박사장은 이러한 업무 대부분을 전문인력을 두지않고 혼자서 처리했다.

이것이 가능했던 이유는 우선 재무관리의 경우 생산·판매하는 시약이나 소재들이 소모품이기 때문에 매출이 꾸준하게 들어와서 현금흐름에서 그렇게 큰 문제가 발생하지 않았기 때문이었다. 동시에 외국인 회사에서 재무관리자로 근무하고 있던 박사장의 부인의 도움도 상당히 있었다. 박사장은 재무제표 작성에서부터 현금흐름 관리까지 부인의 역할이 상당히 컸다고 이야기하고 있다. 한편 영업이나 조직관리의 경우에도 규모가 그다지 크지 않았기 때문에 거의 박사장 혼자서 담당했던 것으로 보인다.

그러나 현재 사업규모가 급속히 성장하고 새로운 사업분야로 진출이 이루어지면서 박사장은 경영관리 능력의 부족을 느끼고 있다. 이로 인해 부인은 다니던 회사를 그만두고 현재 R사의 이사로서 합류하면서 박사장을 직접적으로 보좌하고 있다. 또한 조직관리에서도 과거의 대면적 접촉을 통한 관리방식을 넘어서는 새로운 관리방식이 필요한 것으로 보인다. 이 때문에 현재 R사는 경영관리와 관련된 인력들을 모으고 있다.

(3) 전체적인 평가

기술통합이라는 측면에서 보았을 때, R사는 창업자가 교육과정에서 획득한 화학과 생명공학관련 기술자원을 중심으로 해서 장비 운용에 관한 기술지식, 그리고 장비제작에 관한 기술지식들을 계속해서 통합시켜 나갔고 고객들이 일정수준 확보되자 그들로부터 지속적인 정보의 피드백을 받아 제품개발에 활용하고 있다. 그리고 현재에는 복합기술에 바탕해서 본격적으로 생명공학분야에 진출하려고 하고 있다. 그렇지만 경영관리와 관련된 자원들은 아직 충분할 정도로 축적되어 있지 않다. 그 동안 박사장과 부인을 중심으로 경영관리가 이루어져왔지만 앞으로는 좀 더 체계적인 경영관리가 필요한 상황이 전개되고 있다.

한편 외부 자원의 확보과정에서 R사는 상당한 적극성을 보여왔다. 우선 협동화 사업을 추진하면서 정부출연연구소에서 창업한 기업들과 함께 단지내에서 공통의 인프라스트럭쳐를 구축해왔다. 또한 정부가 추진하는 연구개발사업에 참여함으로써 기술개발자금을 확보함과 동시에 대학이 보유한 기술을 이전받고 있다.

R사의 이러한 사업전개와 관련하여 모태조직인 생명공학연구소는 특별한 의미를 지니고 있다. 우선 생명공학연구소는 창업자가 핵심적인 기술자원을 축적하는 데 도움을 주었다. 또한 실험설비를 제공해주고 고객들도 넘겨주었으며 또한 자체에서 사용하는 장비·시약들을 R사로부터 구매해줌으로써(현재 R사 전체매출액의 약 10%-15%라고 함) R사가 안정적인 기반을 잡아나가는 데에도 많은 도움을 주었

으며 현재에도 매우 밀접한 관계를 맺고 있다.

그렇지만 창업이후 R사와 공동연구를 추진하거나 R사의 연구개발활동에 도움을 주는 활동은 이루어지지 않고 있다. 많은 경우 R사는 자신의 연구개발활동을 자신들만의 힘으로 추진하고 있다고 이야기하고 있다. 생명공학연구소는 창업자의 기술자원 축적 및 자금·설비의 지원 그리고 시장의 제공들을 통해 창업 및 회사의 안정화에 커다란 도움을 주었음에도 불구하고, 연구소와 R사의 사이에는 연구소가 개발한 기술의 상업화나 제품개발을 위한 공동연구 등과 같은 공동의 지식창출은 거의 이루어지지 않고 있다. 창업자를 육성하는 모태조직으로서의 역할을 충분히 했음에도 불구하고 생명공학연구소로부터의 기술지식 이전과 연구소와 기업간의 상호학습은 상당히 제한되어 있다고 할 수 있다.

따라서 모태조직은 기업의 창업이 이루어진 후, 자금·설비의 지원이나 시장자원과 같은 유형적 자원을 제공해왔지만, 창업기업이 계속해서 내부의 기술 및 경영자원과 통합시켜 나갈 수 있는 무형적 자원인 기술자원·경영관리자원을 공급하는 측면에서는 제한적인 역할만을 하고 있다.

2) 기업에서 창업한 C사

C사는 이동통신관련 부품 및 시스템을 생산하는 업체로서 1988년 대기업체에 근무하던 김사장이 창업한 회사이다. 김사장은 대학을 졸업하고 약 10여년 동안 전자관련 3개 업체(대영전자, 대우통신 연구소, 삼성HP)에서 연구원과 기술영업과장으로 근무했던 경험이 있다. 1996년말 현재 C사는 매출액 140억원대의 회사로 성장했으며 매출액 대비 당기순이익도 13.5%에 이르고 있다. 매출액 성장률도 년 200-300%로서 초고속 성장을 하는 기업이다.

(1) 기술통합을 통한 기술자원의 축적

약 10여년간 대기업연구소의 연구원과 기술영업직으로서 근무했던 김사장은 주로 무선통신관련분야에서 활동해왔다. 이러한 활동을 통해 전량으로 수입되는 무선통신 관련 부품을 국산화해야겠다는 생각을 갖게 되었으며 이것이 창업의 원동력이 되었다.

그러나 막상 창업을 하게 되면서 김사장은 비록 관련분야에서의 활동을 통해 어느 정도의 기술적 지식을 축적했지만 제품을 개발하는 데에는 상당한 어려움을 겪었다. 이러한 상황에서 김사장은 제품개발보다는 무선통신 기반기술의 확보가 필요하다고 생각하여 초정밀 머시닝과 기판(substrate)과 관련된 기술을 축적하기 시작했다. 전자회로가 구성되는 기판분야와 초정밀 가공기술이 있어야만 제대로된 응용기술의 구현이 가능하다는 생각에서 였다. 전자공학과를 졸업하고 전자관련업무를 담당해왔지만 김사장은 기계가공분야와 소재분야의 기술적 지식을 확보하는 것부터 시작하였다.

한편 김사장은 이러한 작업과 함께 전자통신연구소, 과학기술원, 기업연구소들로 부터 용역을 받아 제품을 공급하면서 무선통신분야의 기술을 축적했다. 이 과정에서 새로운 제품이 탄생하게 되었다. Z전자에서 요구한 페이징 송신시스템에 들어가는 스위치를 단품으로 여러개 개발하다가 그것을 조합하여 시스템을 개발한 것이다. 이렇게 개발된 시스템은 당시 페이저의 붐이 불면서 페이저 송신시스템의 수요가 늘어 수요가 급속히 확대되었고 또 뒤이어 CDMA이동통신시장이 확대되면서 수요가 급상승하게 되어 엄청난 매출액의 증가를 가져왔다.

이와 같은 상황이 전개될 수 있었던 것은 김사장이 무선통신분야를 집중적으로 공략하면서도 무선통신에 관련된 기술만이 아니라 기계가공과 소재와 관련된 기술을 확보하고 그것을 통합시켰기 때문이었다. 급속히 수요가 확대된 무선통신분야에 진입하겠다는 결정도 중요했지만 기계와 소재, 무선통신기술이 결합된 복합적 기술자원을 가지고 있었기 때문에 R사는 열려진 기회를 적극적으로 활용할 수 있었던 것이다.

한편 1995년 회사가 규모가 커지고 연구개발활동에 가속도가 붙으면서 김사장은 부설연구소를 만들고 외부로부터 연구소장을 영입해 김사장 자신이 담당해왔던 연구개발활동을 대신하게 하였을 뿐만 아니라 연구개발활동을 또 좀 더 조직적으로 추진하게 하였다. 김사장 자신은 이제 직접적인 연구개발활동에서 벗어나 연구개발활동의 방향을 잡는 제품기획·기술기획과 관련된 업무에 시간을 쏟고 있다.

또한 김사장은 기술력의 획기적인 제고를 위해 러시아로부터 무선통신관련 과학기술자들을 18명을 뽑아 연구개발활동을 수행하게 하였다. 국내의 기술수준을 훨씬 뛰어넘는 능력을 지닌 인력을 충원함과 동시에 실험실 하나를 그대로 도입하면서 러시아의 통신기술을 국내의 기술과 결합시키는 전략을 채택한 것이었다.

(2) 관리혁신을 통한 경영관리자원의 확보

김사장은 대기업의 연구원과 기술영업직으로 근무하면서 경영관리와 관련된 일반적 지식을 확보했던 것으로 보인다. 김사장의 표현을 빌면 재무나 인사조직, 마케팅과 같은 경영관리에서 적어도 무엇이 잘못되고 있구나 하는 것은 깨달을 수 있었다고 한다.

그럼에도 불구하고 김사장은 경영관리에는 전문성이 필요하다는 인식을 가지고 있었다. 따라서 회사의 규모가 커지자 전문경영인을 초빙해 대표 이사직을 넘겨주었다. 연구개발활동과 마찬가지로 경영관리업무도 전문인에게 위임하고 현재 김사장은 기술기획에 많은 시간을 투여하고 있다.

(3) 전체적 평가

C사는 창업 초부터 무선통신분야에 초점을 맞추었을 뿐만 아니라 초정밀기계가공과 소재분야의 기술을 무선통신기술과 결합시킴으로써 핵심적 기술자원을 확보하였다. 창업자가 무선통신관련분야에서 근무했던 경험이 기술자원의 확보에 도움을 주었지만 기반기술분야에 대한 기술학습이 없었다면 그것이 핵심적인 기술자원으로 화하지는 못했을 것이다. 또한 C사는 새로운 기술자원을 확보하고 축적된 기술을 더욱 고도화시키기 위해 외국으로부터 기술수준이 뛰어난 과학기술자들을 고용하여 기술자원을 더욱 확장시키고 있다. 따라서 C사는 내부와 외부의 기술자원을 계속적으로 결합시켜 나가면서 새로운 기술자원의 창출을 추진해왔다고 볼 수 있다.

한편 이 과정에서 창업자는 경영관리를 다른 전문가들에게 위임하고 자신의 활동을 전략적 업무인 기술기획에 중심을 두면서 새로운 사업영역으로 확장을 시도하고 있다. 기업체의 경험을 통하여 경영관리에 대한 지식을 확보했지만 그 지식만으로는 기업을 제대로 운영하기 어렵다는 판단하에 전문적인 경영능력을 가지고 있는 인력을 충원했다.

이러한 면에서 보았을 때 C사는 여러 가지 기술지식의 통합을 통해 핵심적인 기술자원을 확보하고 또 기업을 둘러싼 맥락(context)이 변화하자 그에 대응할 수 있는 기술·경영관리 자원을 확보하면서 기업활동을 전개하여 급성장을 할 수 있었다.

모태조직과 관련해서 보았을 때 김사장이 근무했던 대우통신이나 삼성HP는 김사장이 시장을 파악하고 기술개발의 기회를 파악하는 데 도움을 주었고 또 경영관리에 대한 일반적인 지식을 축적하는 데 토양을 제공해주었다. 그렇지만 이것은 결코 모태조직이 의도한 바가 아니었으며 창업자 스스로가 모태조직에서의 활동을 통해 그러한 지식을 축적했던 것이다. 따라서 모태조직은 창업이후 제품을 구매해주거나 기술적인 문제를 해결하는 데에는 별로 도움을 주지 못했다.

3) 대학에서 창업한 A사

서울 대학교 제어 계측 공학과에서 박사 학위를 받은 변사장이 같은 과 동기생 및 후배 6명과 함께 1989년 창업한 회사인 A사는 가정용 가요 반주기와 디지털 위성 방송 수신기를 주 생산품목으로 하는 디지털 가전에 초점을 둔 벤처 기업이다. 1996년 약 200여 억원의 매출을 올리고 있으며 당기순이익은 14.4%에 달하는 우량기업이다.

(1) 기술통합을 통한 기술자원의 축적

A사를 창업당시 변사장은 앞으로 어떤 제품/시장에 진출할 것인가에 대한 명확한 비전을 가지고 있지 않았다. 따라서 전공과 관련된 산업전자 분야에서 용역사업을 수행하면서 반도체 설계에 관한 기술을 축적했다. 창업초기에 많은 노력을 기울였던 것은 정밀계측기기인 마이크로 프로세서 개발지원 시스템(microprocessor development system)이었다. 이는 당시 상공부의 공업기반기술개발사업의 지원을 받은 프로젝트 였는데 상업화에는 실패하였다.

국내시장의 규모가 매우 협소했고 성장성이 매우 낮았으며 제품의 성격상 사용자와의 관계가 무엇보다도 중요함에도 불구하고 시장의 특성을 제대로 파악하지 못하고 개발을 수행했기 때문에 제품을 구매해 줄 사용자를 찾을 수 없었던 것이다.

이와 같은 실패이후에 A사는 산업용 비전기술을 활용해서 TV화면에 자막을 집어넣는 비디오믹스기를 개발하여 방송국과 유선방송국에 납품하였다. 이 때 사용된 기술은 아날로그 정보와 디지털 정보를 결합하는 기술이었다. 그러나 이 비디오 믹스기도 시장이 한정되어 있었기 때문에 새로운 제품의 개발이 필요하게 되었다.

여기서 A사가 주력제품으로 선택하게 된 것이 가정용 CD반주기 였다. 이 제품은 그 동안의 사업을 통해 축적된 그래픽 처리용 ASIC 설계기술과 오디오·비디오 정보의 디지털 정보처리 기술이 결합된 것이었다. 이 제품은 당시 국내에 공급되던 반주기와 비교해볼 때 성능(신곡의 추가를 용이하게 하는 기능)과 가격(타제품과 비교할 때 1/2의 가격)면에서 상당한 경쟁력을 가지고 있었다. 이로 인해 이 제품은 기존의 가전관련 대기업들에게 OEM으로 납품되고 또 A사의 브랜드로 시장에 널리 공급되게 되었다. 이 제품의 개발·생산을 통해서야 비로소 A사는 핵심사업영역을 반도체 설계기술 및 디지털 정보처리기술을 가전기술과 결합하는 것으로 설정하게 되었다.

최근에 주력제품으로 부상한 디지털 위성방송 수신기도 이러한 맥락에 서있다고 할 수 있다. 반도체 설계기술과 디지털 가전기술을 결합시켜 개발한 이 제품은 아시아 지역에서는 일본을 제치고 첫 번째로 개발된 제품으로서 개발된 즉시 유럽지역에 수출하는 개가를 올렸다.

현재 디지털 가전의 기반이 되는 기술은 이미 기존의 가전산업과 정보산업에서 개발된 기술들로서 이미 널리 사용되고 있는 기술들이다. 이러한 상황에서 A사의 경쟁우위는 가전기술과 정보관련 기반기술들을 시장의 요구에 맞게 재빠르게 결합하여 개발하는 데 있다고 할 수 있다. 특히 A사는 자신들의 제품에 들어가는 ASIC칩을 자체 설계·사용하여 자사 시스템 제품(가정용 노래방기기와 위성방송 수신기)을 개발함으로써 제품개발시간의 단축과 제품 차별화에서 상당한 경쟁우위를 나타내고 있다.

(2) 관리혁신을 통한 경영관리자원의 축적

변사장이 창업하기전 경영과 관련된 지식을 축적할 수 있었던 기회는 재학당시 경영대학의 강의를 통해서였다. 학위취득후 창업을 염두에 두고 있었기 때문에 강의를 수강했지만 변사장의 표현을 빌리면 강의를 통해 획득한 지식은 대기업에서 업무수행을 위해 도움이 되는 지식이었다. 따라서 벤처기업을 창업하고 운영하는 데에는 경영관리 일반에 대한 것 이상의 지식을 제공받지 못했다. 초기에 심혈을 기울였던 제품이 시장에서 실패했던 것에서도 이러한 측면이 나타났다. 제품의 시장성을 전혀 고려하지 않은 채 기술적 독특성에 바탕한 제품을 개발하였지만 그 제품은 참담한 실패를 가져다주었다.

초기의 실패이후 변사장은 경영관리와 관련된 자원을 축적하기 위해 상당한 노력을 기울였다. 이를 위해 변사장은 사업상 선배들을 찾아다니며 경영과 관련된 노하우를 축적하는 데 많은 시간을 투여했다고 술회하고 있다. 현재까지도 변사장은 경영관리에 대한 학습을 위해 많은 독서와 함께 여러 사람들에게 자문을 구하고 있다. 재무관리와 관련해서는 A사는 재무관련 전문가를 1993년에 영입하여 전문적인 관리를 행하고 있다.

(3) 전체적 평가

A사는 앞서 살펴보았던 R사나 C사와는 달리 제품개발의 명확한 방향을 잡지 못한 채 창업을 하였다. 그렇지만 변사장 및 창업동료들이 기술자원이 없었던 것은 아니었다. 그들은 제어계측 분야에서 축적된 기술적 지식을 지니고 있었다. 그렇지만 그것이 시장에서 수용될 수 있는 제품개발로는 조직화되지 못했다. 따라서 A사는 제품을 개발하는 과정에서 뚜렷한 방향을 잡지 못하고 여러 번의 시행착오를 계속 하였다. 처음에는 학교에서 공부한 전공분야와 관련된 제품을 개발하였지만 실패하였고 그후 이러저러한 제품들을 개발하면서 디지털 가전분야로 제품개발 방향을 설정하게 되었다.

그렇지만 여러 번의 시행착오 과정은 단순히 실수

만 반복하는 것으로만 그치지 않았다. A사는 그것을 지식축적의 기회로 활용하였다. A사는 시행착오의 경험을 통해 기술적 측면만이 아니라 시장환경에 대한 지식도 필요하다는 인식을 하게 되었고 그것의 확보를 위해 많은 노력을 기울였다. 또한 자신들이 가지고 있는 기술적 지식을 활용하여 경쟁우위를 가질 수 있는 분야를 지속적으로 탐색하였고 마침 내 반도체 설계기술과 디지털 가전분야의 기술을 통합시켜 제품개발을 추진하게 되었다. 만약 시행착오를 학습을 위한 기회로 활용하지 못했다면 현재와 같은 발전은 매우 어려웠을 것이다.

A사의 이와 같은 사업전개와 관련하여 모태조직은 창업자 및 그의 동료들이 하드웨어 및 소프트웨어 설계에 대한 일반적인 기술자원을 축적할 수 있는 토대가 되었다. 그리고 변사장이 같이 창업한 인력들을 공급해주는 역할을 하였다. 그러나 그 이상의 역할은 없었다. 제품시장 분석과 경영관리에 대한 지식을 제공해줄 수 없었으며 또 A사의 연구개발과정에서 발생한 기술적 문제들을 해결해주거나 상업화를 위한 기술의 제공도 없었다. 대학의 연구실은 시장에 노출되어있지 않았기 때문에 사업에 필요한 시장정보나 기술동향과 관련된 정보를 제공하거나 경영에 필요한 지식들을 제공해주는 데에는 한계가 있을 수밖에 없었다. 또한 A사가 본격적으로 사업을 전개한 분야가 창업자의 전공분야인 제어계측분야가 아니라 디지털 가전 분야이기 때문에 모태조직으로부터의 지원은 더욱 제한적일 수밖에 없었다.

2. 토론

성공한 벤처기업들로서 앞에서 살펴본 정부출연연구소 출신 연구원이 창업한 R사, 대기업에 근무했던 창업자가 창업한 C사, 대학에서 박사학위를 취득한 창업자가 창업한 A사는 몇가지 공통점을 가지고 있다. 이러한 공통점은 성과에 영향을 미치는 변수로서 추론할 수 있다.

첫째로 지적할 수 있는 것은 이들의 핵심적 기술자원이 복합적인 성격을 지니고 있다는 사실이다. R사의 경우 시약과 관련된 지식, 장비와 관련된 지식, 유전공학과 관련된 지식이, C사의 경우에는 초정밀가공, 무선통신기술, 소재기술이 그리고 A사는 반도체 설계기술과 디지털 가전기술이 통합되어 경쟁우위의 원천이 되고 있는 것이다. 그리고 이러한 복합적인 기술자원들은 여러 활동들을 통하여 개별 기술자원을 획득하고 그것을 다른 기술자원과 통합시켜가면서 확보되었다는 공통점도 지니고 있다. 이 과정은 자연스럽게 나타나는 과정이 아니며 의식적인 노력과 학습을 통해 이루어진 과정이었다. 다시 말하면 이들 성공적인 기업들은 한 분야의 기술자원을 토대로 하여 그것을 다른 분야의 기술자원과 통합시킬 수 있는 의지와 능력을 가지고 있었다는 것이다. 이들 기업들은 기업특수적 기술자원을 축적하고 변화시켜나가는 능력인 기술통합능력을 지니고 있었던 것이다.

둘째, 초기에는 창업자가 경영관리활동을 전적으로 담당하지만 시간이 지나 맥락이 변화되었을 때 경영관리자원의 부족을 느끼고 그것을 해결하기 위한 조치들을 취했다는 것이다. 이 또한 환경에 적응하기 위해 필요한 경영관리자원을 획득하고 변화시켜 나가는 관리혁신을 추진했다는 것으로 해석할 수 있다.

이러한 두가지 측면에서 보았을 때 기술통합능력과 관리혁신능력으로 구성되는 動態的 能力이 성과에 긍정적인 영향을 준다는 분석 모형은 타당성을 가지고 있다고 볼 수 있다.

한편 모태조직의 역할에서 나타나는 공통점을 살펴보면 모태조직들은 창업자들이 그 곳에서의 근무를 통해 기술자원 또는 경영관리자원을 축적하거나 시장을 확보해주는 역할들을 담당하였다. 그렇지만 창업후 모태조직들은 각 기업들이 봉착한 기술적 문제를 해결하는 데 도움을 주거나, 자신들이 개발한 기술을 스핀오프된 기업을 통해 상업화하고 더 나아가 스핀오프된 기업들과 공동연구를 추진하는 것과 같은 활동들은 활발히 추진하지 않았다. 특히 공공성을 띠고 있으며 또 연구개발활동을 수행하고 있는 정부출연연구소나 대학의 경우에는 조직의 성격상 그로부터 스핀오프 된 벤처기업들과 활발한 기술교류가 있을 수 있음에도 불구하고 그것이 제한된다는 것은 모태조직과 벤처기업간에 장벽이 존재하고 있

음을 의미한다.[4] 이로 인해 사례기업들은 다양한 기술·경영 지식들을 스스로의 노력을 바탕으로 구축해 갔는 바, 이는 각 기업들에게 과부하를 가져올 수밖에 없었다.

이러한 측면들을 고려해보았을 때 도출될 수 있는 정책적 함의는 벤처기업을 활성화시키기 위해서는 복합적 기술자원과 경영관리자원이 구축될 수 있도록 다양한 기술적 지식들과 경영관리 지식들이 효과적으로 공급될 수 있는 모태조직을 포함한 지원조직의 구축이 필요하다는 것이다. 물론 이렇게 공급되는 기술자원과 경영관리자원들을 효과적으로 통합해 자신들의 기업특수적 자원을 형성해나가는 것은 해당 기업의 몫이라고 할 수 있다. 그렇지만 이들 기업들이 필요로 하는 기술과 경영관리와 관련된 자원들이 외부의 다른 조직들로부터 원활히 공급될 수 있다면 각 기업들에게 걸리는 부하는 상당히 완화될 수 있을 것이며, 이는 결국 기업들이 기술자원의 통합과 경영관리능력의 확보에 더 많은 노력과 관심을 기울일 수 있는 기회를 제공해서 기업들의 경쟁우위 확보에 긍정적인 영향을 미치게 될 것이다.

그러면 다음에는 이들 기업들 사이에서 나타나는 차이점에 대해서 살펴보기로 하자. 가장 두드러지게 나타나는 차이점은 기업이나 정부출연연구소에서 창업한 기업과 대학에서 창업한 기업들 사이에 나타나는 차이이다. 출연연구소와 기업에서 창업한 R사와 C사의 경우 창업당시부터 자신들이 지향해야할 사업영역 내지 기술영역을 명확히 하고 출발했던 반면 대학에서 창업한 A사의 경우 상당한 시행착오를 거친 후에 자신의 전공과는 다른 분야를 사업영역으로 설정하는 양상을 보여주고 있다. 이러한 양상은 우리 나라의 대학이 상대적으로 시장으로부터 떨어져 있어서 기술과 시장의 동향파악에 대한 감이 떨어져

〈표 2〉 사례 기업들의 주요 특성

	R사	C사	A사
모태조직	정부출연연구소	기업	대학
산업분야	· 생명공학·의료 장비·시약 분야	· 이동통신부품분야	· 디지털 가전분야
기술통합	· 장비운용·장비제작·화학·유전공학 기술들의 통합 · 초기에 선택한 기술궤적을 계속적으로 발전시킴	· 무선통신기술·기계가공기술, 소재기술들의 통합 · 초기에 선택한 기술궤적을 계속적으로 발전시킴	· 반도체 기술·디지털화 기술·가전기술의 통합 · 여러 시행착오후 기술궤적의 선택
관리혁신	· 경영관리 능력을 지닌 가족의 참여, 새로운 인력의 모색	· 일정기간이 지난후 전문 경영인에게 경영관리 위임	· 경영관리자원 확보를 위한 집중적인 노력
모태조직의 자원공급에서의 기여	· 모태조직의 경우 창업을 위한 기술자원 축적과 자금·고객자원의 확보에서 결정적인 기여. 그러나 창업후 기술자원의 공급은 제한됨	· 모태조직은 경영관리자원 축적에 기여. 창업후 기술자원, 경영자원의 공급은 제한됨	· 모태조직의 경우 창업을 위한 기술자원 축적과 인적 자원의 공급에 기여. 그러나 창업후 기술자원의 공급은 제한됨

4) 이러한 장벽에 대해서 R사의 경우 기술지식의 교류가 주로 창업자가 소속했던 실험실 차원에서만 이루어지고 연구소 전체차원에서는 이루어지지는 않기 때문에 연구소가 지닌 기술자원을 효과적으로 활용하기 어렵다는 점을 지적하고 있으며 A사의 경우에는 소속 실험실의 연구활동이 이론적인 분야에 치우쳐 그 지식을 현재의 기술개발 과정에서 활용하기 어렵다는 것을 이야기하고 있다.

있기 때문에 나타난 것이 아닌가 한다.

두 번째로 들 수 있는 것은 경영관리자원의 확보와 관리혁신에 대한 노력은 기업체에서 창업한 C사가 앞서 있다는 것이다. 이는 당연한 이야기이기도 한 데 C사의 경우 기업의 중간관리자로서의 경험이 창업자가 새로운 회사를 창업하고 관리하는 데 많은 도움이 되었으며 또 기업이 일정규모 이상이 되자 경영관리를 전문인에게 위임하는 결정을 내리게 하는 토대가 되었다. 이에 반해 연구소나 대학에서 창업한 R사와 A사의 경우 경영관리자원의 확보에 상당한 어려움을 겪었으며 아직은 경영관리의 전문화 및 위임에 대해서는 명확한 입장을 제시하고 있지 않다. 이러한 사실들이 의미하는 바는 대학이나 출연연구소에서 창업하는 경우 경영관리와 관련된 지식을 사전적으로 확보할 수 있는 계기가 있어야만 많은 시간과 노력의 소모 더 나아가 창업실패라는 상황을 막을 수 있다는 것이다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 예비 창업자들이 경영관리에 대한 일반적인 지식과 함께 벤처기업 실무에서의 경험을 쌓을 수 있는 벤처기업 인턴제도 등과 같은 제도적 틀이 모색되어야 할 것이다.

Ⅳ. 맺 음 말

이 글에서는 동태적 능력론에 입각해서 성공적인 벤처기업의 특성을 사례연구를 통해 탐색적으로 검토하였다. 전체적인 측면에서 동태적 능력론이 주장하고 있는 바와 같이 기술통합능력과 관리혁신능력과 같은 동태적 능력을 가지고 있는 벤처기업들이 성공적인 결과를 가져왔음을 알 수 있었다.

그러나 이러한 결과가 우리나라의 벤처기업이 외국의 벤처기업과 동일한 행태를 보이고 있다는 것만을 의미하는 것은 아니다. 앞의 논의에서 지적이 되었지만 우리나라의 벤처기업은 변화하는 상황에 대응하기 위해 필요한 기술자원과 경영관리능력을 대부분 자체적으로 조달해야하는 상황에 처해있다는 점에서 외국의 벤처기업과는 차이가 있다. 실리콘 밸리에 위치하고 있는 벤처기업들은 경영관리능력을 보완해줄 수 있는 벤처 캐피털, 기업간 네트워크, 벤처기업의 부족한 경영관리자원을 보완해줄 수 있는 기업서비스 업체, 정보교류의 장인 다양한 기술관련 포럼들을 통해 기술자원과 경영관리자원을 효과적으로 공급받고 있는 데 반해(이각범·송위진, 1996), 우리나라의 기업들은 이와 같은 하부구조의 지원없이 경영활동을 수행하고 있기 때문이다. 결국 우리나라의 벤처기업은 부족한 자원을 자체적으로 확보하기 위해 과부하속에서 경영활동을 수행하고 있는 것이다.

이와 같은 우리나라 벤처기업의 과부하 문제를 해결하기 위해서는 자금·인력·입지 등과 같은 '유형적 자원'의 측면만이 아니라 기술자원과 경영관리자원과 같은 '무형적 자원'의 공급을 원활히 할 수 있는 방안들이 심각하게 고려되어야 할 것이다. 유형적 자원의 공급은 벤처기업이 성공할 수 있는 필요조건이지만 충분조건은 될 수 없기 때문이다.

한편 이 글은 소수의 사례를 대상으로 한 사례연구이기 때문에 여기에서 도출된 논의들을 일반화하는 데에는 한계가 있다. 따라서 이 글에서 도출된 논의들은 탐색적인 차원에서의 논의이며 이러한 논의들이 일반성을 갖는가의 여부를 판단하기 위해서는 다수의 사례나 표본을 대상으로 한 후속연구가 필요하다.

參 考 文 獻

이각범·송위진(1996), "실리콘 밸리의 첨단 중소기업과 조직환경", 권태환외, 「정보고속도로와 정보기술산업: 미국의 질주와 동아시아의 추격」, 서울대학교 출판부.

조형래(1995), "창업인의 특성, 제품혁신성과 벤처기업 성과간의 상황적 관계", 한국과학기술원 박사학위논문.

Barney, J.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, No.1.

Cooper, A.(1995), "Challenges in Predicting New Firm Performance", in Bull, I., Thomas, H. and Willard, G.(eds), *Entrepre-neurship: Perspective*

on Theory Building, Pergamon.

Dierickx, I. and Cool, K.(1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol.35. No.12.

Dodgson, M. and Bessant, J.(1996), *Effective Innovation Policy: A New Approach*, International Thomson Business Press.

Eisenhardt, K.(1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol.14, No.4.

Henderson, R. and Cockburn, I.(1994), Measuring Competences?: Exploring Firm Effects in Phar maceutical Research", *Strategic Management Journal, Winter Special Issue*, Vol.15.

Iansiti, M. and Clark, K.(1994), "Integration and Dynamic Capability: Evidence from Product Development in Automobile and Mainframe Computer", *Industrial and Corporate Change*, Vol.3, No.3.

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

Sandberg, W.(1986), *New Venture Performance: The Role of Strategy and Industry Structure*, Lexington Books.

Stuat, R. and Abetti, P.(1987), "Start-up Ventures: Towards the Prediction of Initial Success", *Journal of Business Venturing*, Vol.2, No.3.

Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A.(1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7.

Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K.(1997), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons.

Van de Ven, A.(1993), "The Development of an Infrastructure for Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, Vol.8, No.3.

Van de Ven, A., Hudson, H. and Schroeder, D.(1984), "Designing New Business Startups: Entrepreneural, Organizational, and Ecological Considerations", *Journal of Management*, Vol. 10, No.1.

Wernerfelt, B.(1984), "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No.2.