

벤처기업의 기업가, 환경, 전략, 그리고 조직구조 특성과 성과변화

장수덕* · 이장우**

Entrepreneur, Environment, Strategy, Structure, and
Performance Changes of High-Tech Ventures

Sooduck Chang* · Jangwoo Lee**

■ Abstract ■

Generally high-tech ventures have few resources with which to withstand unpredictable environmental jolts. Therefore environmental changes may have severe effects on the performance of high-tech ventures. Unfortunately previous empirical studies for predicting the performance of ventures hardly deal with such dynamic changes of performance. We try to examine the performance changes of ventures through a longitudinal study before and after severe environmental changes, namely IMF Bailout Memorandum. For the empirical study, we classified venture firms into four types based on entrepreneur's assessment of their performance changes and investigated how these four types differ in characteristics of entrepreneurs, environment, strategy, and organizational features. We found that differentiation strategies, fit between strategy and environmental changes, entrepreneur's trust and activities such as networking and knowledge accumulation about customers, and decentralized organizational structure were important to the performance changes of high-tech ventures.

Keyword : High-Tech Ventures, Longitudinal Study, Entrepreneurship, Entrepreneur

논문접수일 : 2002년 8월 14일 논문게재확정일 : 2003년 4월 16일

* 혜천대학, IT정보계열 전임강사

** 경북대학교, 경영학부 교수

1. 서론

그동안 국내외적으로 많은 연구자들이 벤처기업의 성과에 관해 조사하였다(Sandberg and Hofer, 1987 ; Roure and Keeley, 1990 ; Duchesneau and Gartner, 1990 ; Chandler and Hanks, 1994 ; Cooper, *et al.* 1994 ; Teal, 1998 ; Baum *et al.*, 2001 ; 이장우, 1998 ; 이장우, 장수덕, 1998, 1999 ; 남영호, 김원민, 1998 ; 김영배, 하성욱, 2000). 이들 연구를 종합적으로 고려해 보면, 벤처기업의 성과는 대체로 기업가의 남다른 자질과 특성, 일정한 환경적 조건, 전략, 그리고 인적자원을 포함한 조직 특성의 직접적 그리고 상호작용적 영향에 의해 결정된다고 할 수 있다. 하지만, 횡단적 분석을 통해 벤처기업의 성과를 설명하는 데는 문제가 있다. 왜냐하면, 벤처기업의 성과는 기대치 않았던 환경적 충격(environmental jolts)에 따라 크게 좌우될 수 있기 때문이다(Woo *et al.*, 1994 ; Cooper, 1995). 따라서 기존의 연구들에서 밝혀진 벤처기업 성과의 영향요인들이 비교적 장기간에 걸쳐서도 과연 유효할 수 있는지에 대해서는 의문이 많다.

통제가능한 자원적 여력(slack)을 비교적 많이 확보하고 있으면서 시장에서 안정된 지위를 유지하고 있는 기존 기업이나 대기업에 비해 벤처기업은 신생기업의 불리함(liabilities of newness)으로 인해 (Stinchcombe, 1965), 갑작스런 환경적 충격에 매우 약할 수 있다. 그러나 다른 한편으로, 환경의 충격은 변화에 대한 저항(inertia)이 상대적으로 작은 벤처기업에 있어서는 성장에 필요한 중요한 기회를 제공할 수도 있다(Zahra, 1993 ; Dean, Meyer, and DeCastro, 1993). 실제 우리나라에서 있었던 IMF 경제위기와 같은 큰 환경적 충격은 새로운 경쟁상황을 연출함으로써 이에 적응치 못한 많은 벤처기업들을 도산케 했다. 그러나 다른 한편으로, 환경의 변화는 높은 부도를 속에서도 새로운 시장, 기술, 수요 등에 대한 기회를 창출함으로써 신생 기업들이 성장할 수 있는 발판이 되기도 했다(삼성경제연구소, 2000).

이렇듯 벤처기업은 불확실성이 매우 높은 고위

험과 고수익(high risk and high return)의 특징을 갖고 있기 때문에 횡단적 분석만을 통한 성과 예측에는 분명 한계가 있을 수 있다. 그럼에도 불구하고 벤처기업을 대상으로 한 종단적 연구가 어려운 것은 생존율이 높지 않아 일정 시간을 전후한 데이터의 완전 비교가 불가능하기 때문이다. 벤처연구에 있어 이러한 문제로 인해 일부 연구자들은 벤처기업의 성공을 '운(運)'으로 설명하기도 한다. 하지만, Low and MacMillan(1988)과 Woo *et al.*(1994)의 지적처럼 환경적 충격을 극복하고 성장의 기회를 잡은 벤처기업들의 경우 나름대로의 환경 대처 노력을 갖고 있을 수 있다.

연구자들은 그것을 국내 벤처기업을 대상으로 했던 연구자들의 1차 연구와 다른 연구들에서 밝혀졌던 벤처기업 성과 영향요인들에서 찾아보고자 했다. 즉, 벤처기업 성과의 영향요인인 기업가 특성, 환경, 전략, 그리고 조직구조 특성과 같은 요인들이 IMF와 같은 환경적 충격을 전후하여 어떻게 변화했으며 그것이 또한 벤처기업의 성과변화에 어떠한 영향을 미쳤는지를 살펴보고자 했다. 보다 구체적으로 연구자들은 먼저 벤처기업의 성과변화를 IMF 전후를 비교하여 4가지 유형으로 나누었다. 그리고 각 성과변화 유형별로 기업가 특성 그리고 환경, 전략 및 조직특성의 변화에는 어떠한 차이가 있는지 살펴보았다. 이러한 분석을 토대로 연구자들은 IMF라는 환경적 충격을 맞아 벤처기업의 기업가가 이를 어떻게 받아들였으며 무엇을 중시하며 어떠한 노력을 기울였는지 그리고 전략과 조직구조를 어떻게 변화시켜 성과가 변화되었는지를 해석하고자 했다. 연구자들은 본 연구의 이러한 시도가 벤처기업에 있어 장기적인 경쟁력 확보와 환경대처에 대한 중요한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

2. 이론적 배경

2.1 벤처기업 성과 결정요인

2.1.1 기업가

전통적으로 벤처 연구자나 투자자들은 기업가

(entrepreneur)를 가장 중요한 벤처기업 성과 결정 요인으로 보았다. 따라서 초기 벤처연구의 초점은 기업가의 중요한 특성을 밝히고 그것이 성과와 가지는 관계를 검토하는데 있었다(Sexton and Bowman, 1985; Begley and Boyd, 1987; 조형래, 1994). 흔히 특질연구방법(trait research method)으로 불리는 접근법은 기업가들이 지니고 있는 남다른 특성과 자질을 밝히는데 많은 공헌을 했다. 하지만, 1990년대를 넘어 오면서 특질연구 접근법에 대한 의문이 제기되었다. 연구자들은 특질연구법이 기업가의 독특한 성향을 밝힌다는 장점이 있지만, 그 특성이 연구마다 불일치하여 과거 연구에 새로운 가치를 부여하기보다는 불일치를 더할 뿐이라 지적했다(Amit, Glosten, and Muller, 1993). 이에 일부 연구자들은 기업가의 특성(trait) 그 자체보다는 이와 관련되어 있는 다른 특성들 예를 들어, 기업가의 행동 및 역량특성(Chandler and Jansen, 1992; Markman and Baron, 1998; Baron and Markman, 2000)을 강조했다. 왜냐하면, 기업가의 특성(trait) 그 자체가 벤처기업 성과의 중요한 설명요인이기는 하지만, 그것들은 기본적으로 동기나 역량, 그리고 행동을 통해 실천되기 때문이다.

기존 연구와 연구자들의 실천적 경험에 비추어 볼 때, 기업가의 신뢰성과 네트워크는 중요한 행동적 특성이 될 수 있다. 기업가의 신뢰성 있는 행동과 네트워크 활동은 중요한 정보의 수집 및 외부자원의 조달에 있어서 중요할 수 있다. 뿐만 아니라, 내부적인 결속이나 전략적인 활용에 있어서도 신뢰성과 네트워크는 중요한 역할을 할 수 있다(Whitener, Brodt, Korsgaard, and Werner, 1998; Ostgaard and Birley, 1994). 기업가의 역량 특성으로는 기회인지 능력, 관리 능력, 타인평가 능력, 사회적 능력 등으로 파악할 수 있다(Channdler and Jansen, 1992, Baron and Markman, 2000). 기업가는 타인이 포착하지 못한 사업기회를 포착할 수 있는 능력과 조직을 관리할 수 있는 능력이 무엇보다도 요구된다. 뿐만 아니라 투자자를 포함한 이해관계자들로부터 이해와 협조를 구하는데 필요한 사

회적 능력과 타인평가 능력 역시 사업의 성공에 있어서 매우 중요한 특성이 될 수 있다.

2.1.2 환 경

벤처기업 성과와 관련된 연구에 있어 환경과 관련된 문제는 벤처기업의 성패를 좌우하는 중요한 요인으로서 평가되어 왔다. 환경의 선택(select)과 환경에 대한 조직의 적응을 강조한 조직생태학자들은 조직이 그들의 환경에 잘 적응하면 생존할 것이고 그렇지 못하면 사멸할 것이라 주장한다(Hannan and Freeman, 1989; Aldrich and Martinerz, 2000). 벤처연구에 있어 이들의 관점은 주로 조직의 탄생 및 사멸과 관련된 연구에 적용되었다. 그래서 연구자들은 벤처기업의 경우 경험 및 자원의 부족 등 신생기업이 가지고 있는 불리함(Stinchcombe, 1965)으로 인해 유리한 환경적 조건(적소)을 발견하고 이에 적응하는 것이 생존을 위해 필요하다고 주장한다(Romanelli, 1989; Tsai *et al.*, 1991). 이러한 관점에서 보면 예측불가능하고 통제불가능한 환경의 충격은 조직학습과 관성(organizational learning and inertia)이 기존 기업들에 비해 약한 벤처기업에 있어 매우 위협적인 요인이 될 수 있다(Woo *et al.*, 1994; Low and MacMillan, 1988; Cooper, 1995). 물론, 환경의 충격은 구조적관성(organizational inertia)에 빠져 새로운 환경적 변화에 적응치 못하는 기존 기업들을 시장에서 도태시킬 수도 있다. 그런데, 다른 한편으로 보면 벤처기업은 환경의 충격으로 말미암아 기존 질서가 파괴되는 불연속성의 창조(Porter, 1990)로 인한 혜택을 누릴 수 있다. 왜냐하면, 벤처기업은 상대적으로 약한 구조적 관성으로 인해 환경변화에 보다 쉽게 적응할 수 있으며 또한 그 속에서 성장을 위한 중요한 기회를 포착할 수 있기 때문이다(Zahra, 1993; Dean, Meyer and DeCastro, 1993). 이처럼 벤처기업에 있어 환경의 충격은 그 자체로서 위협과 기회라는 양면을 동시에 가지고 있다고 할 수 있다. 따라서 흔히 '사업에는 운(運)도 따라 주어야 한다'라고 말할 때 운이란 결국 예측불허하게 발생하는 환경의 충격과도 같은 것이라 할 수 있다.

2.1.3 전략

벤처기업의 전략은 기업가와 더불어 벤처기업의 성과를 설명하는 중요한 요인으로서 많은 연구들이 되어 왔다(Tsai *et al.*, 1991; McDougall, Robinson and Denisi., 1992; McDougall, Jeffrey, Robinson and Herron, 1994). 이들 연구들에서 전략은 두 가지 기본적 차원, 즉 시장의 넓이(market-breadth)와 시장침투(market-aggressiveness)에 관한 것으로 이해할 수 있다(Romanelli, 1989). 여기서 시장의 넓이란 기업이 통제하고자 하는 이용 가능한 자원의 범위 및 다양성과 관련된 것이다. 그리고 시장침투전략은 자원획득 활동의 깊이 및 속도와 관련된 것이다.

또 다른 연구자들은 시장침투 방법이나 넓이와 관련된 전략차원보다 시장에서 어떻게 싸울 것인가에 관한 경쟁전략에 주목했다(Sandberg and Hofer, 1987; Garter, Stearns, Reynolds, and Miller, 1994; Baum *et al.*, 2001). 이들은 대체로 Porter(1980)나 Miles and Snow(1978)의 전략차원을 이용하여 연구를 진행했다. 예를 들어, Sandberg and Hofer(1987)는 Porter(1980)의 차별화 전략을 우수한 제품공급과 마케팅 혁신 차별화로 확장했다. 마찬가지로 Baum *et al.*(1995)은 Miles and Snow(1978)의 전략유형 중 공격형, 분석형, 그리고 방어형을 채택했다. 따라서 이들의 연구에서 다루어진 주요 전략차원은 원가우위와 차별화에 관한 것이었다. 한편, 벤처기업 전략연구에 있어서 자원기반관점을 도입하여 벤처기업 전략을 분석하고자 하는 연구들이 있다. 이들은 기본적으로 벤처기업이 다른 대기업이나 기존기업에 비해 내부적 자원이 부족하다고 인식한다. 따라서 외부자원을 적극적으로 활용하여 외부와 긴밀한 협력적 관계를 유지하는 것도 벤처기업의 생존과 성장을 위해 매우 중요한 전략이라 인식한다(Starr and MacMillan, 1990; Ostard and Birley, 1994).

2.1.4 조직구조

벤처기업의 구조적 특성 역시 성과결정의 중요

한 요인이 될 수 있다. 연구자들은 벤처기업의 조직구조, 리더십 스타일, 조직문화 등의 특성을 밝히고 이러한 특성이 벤처기업 성과와는 어떠한 관계가 있는지 밝히고자 했다(Duchesneau and Gartner, 1990; Cooper, Willard and Woo, 1986). 먼저, 기존의 연구에서 밝혀진 벤처기업의 구조적 특징을 살펴보면 벤처기업은 명확한 부서구분 없이 팀제 형태로 운영되고 경우가 많고 커뮤니케이션을 통한 조정 메커니즘을 많이 활용하고 표준화된 절차와 문서에 의해 통제되기보다는 규범에 의해 통제되는 경우가 많으며 라인과 스텝 모두를 가진 피라미드형 조직이기보다는 스텝은 단지 지원만 하는 라인 중심의 조직구조를 갖고 있는 것으로 나타났다(Bahrami and Evans, 1987).

선진 벤처기업의 이러한 특징은 우리나라의 경우도 비슷하게 나타났다. 우리나라의 벤처기업들도 대기업에 비해 상대적으로 작은 계층구조와 분권화된 의사결정 구조를 가짐으로써 신속한 의사결정을 이루는 것으로 나타났다(이장우, 1998). 조직의 구조적인 특징에 덧붙여 현장 실무자들은 자율적인 의사결정과 직무구조를 중요한 경쟁우위 원천으로 설명한다. 특히 구성원의 잠재적인 창의성과 자발성이 중요한 벤처기업에 있어 자율적인 직무수행은 매우 중요한 요소로 강조된다. 직무의 자율성은 인적 자원의 잠재력에 대한 활용이라는 차원뿐만 아니라 직무와 관련된 의사결정에 있어서도 신속성을 더할 수 있어 규모가 작은 벤처기업에서는 시간이라는 자원을 활용할 수 있는 기회가 되기도 한다(이장우, 장수덕, 1998).

2.2 선행연구의 한계점

지금까지 벤처기업의 성과를 설명하기 위한 많은 노력들이 있어 왔으나 기존의 연구들은 대부분 다음과 같은 몇 가지 한계점을 안고 있다(Low and MacMillan, 1988; Cooper, 1995).

첫째, 인과관계를 설명하기 위한 잘 개발된 이론이 부족하다. 이는 해석을 어렵게 할뿐만 아니라

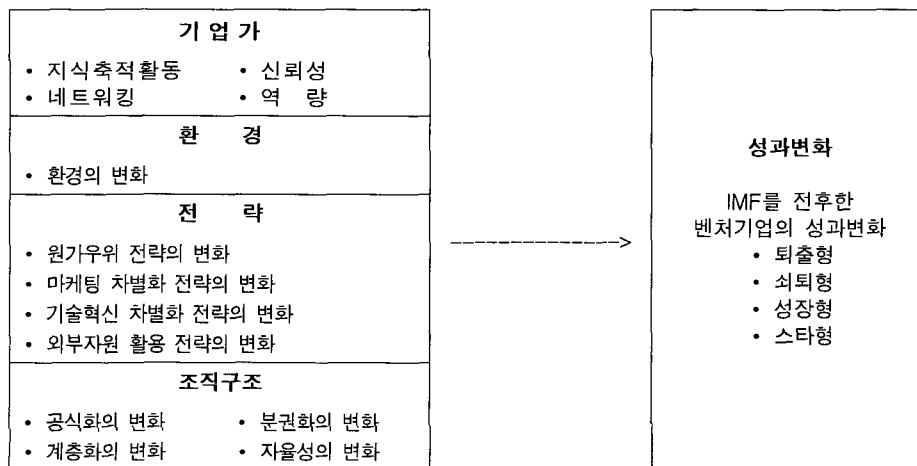
일관성 없는 연구결과의 원인이 되기도 한다. 또한 연구를 위한 이론적 틀이 부족하기 때문에 심도 있는 시사점을 도출하기 어렵다. 둘째, 벤처기업들간의 매우 심한 다양성이다. 미국의 경우 한 해에만도 1백 30만개 이상의 기업이 생겨난다. 따라서 기업가들(entrepreneurs) 간에 그리고 벤처기업들 간의 차이가 기업가들(entrepreneurs)과 비기업가들(non-entrepreneurs) 그리고 신생기업과 기존기업과의 차이와 크게 다르지 않다. 물론 이러한 문제가 발생한다는 기존의 연구들이 기업가적 과정(entrepreneurial process)에 초점을 두기보다는 기업가의 특질 중심적(trait-oriented)인 연구에 초점을 많이 두었던 것이 한 원인이 되기도 한다. 또한 샘플링에 있어서도 연구의 편의성을 위해 이루어지는 경우가 있다. 따라서 창업단계에 있는 신생 벤처기업이 제외되는 문제도 있다. 셋째, 사용된 성과척도가 매우 다양하다. 조직생태학적 관점의 연구에서 생존과 사멸을 성과지표로 보았으나 별로 성과를 내지 못하는 기업도 생존할 수 있다. 성장척도는 종종 매출액이나 종업원 성장률로 그리고 일부 연구에서는 조직규모를 성과척도로 사용하기도 했다. 주관적 판단을 성과지표로 활용한 연구도 있다. 이렇듯 성과척도의 다양성은 연구들간의 비교를 어렵게 하는 문제점이다. 넷째, 데이터분석 방

법과 관련된 문제이다. 초기의 연구들은 주로 교차분석이나 단일변량 분석을 사용했다. 최근에 와서 다변량 분석방법을 사용하는 연구들이 증대하고 있지만, 다른 연구분야들에 비해서는 정교성이 떨어지는 편이다. 다섯째, 벤처기업의 성과는 예측하기 힘든 사건들에 의해 좌우되어지는 경우가 많다. 그러나 기존의 연구들에서는 대체로 이러한 것을 단순히 외생변수로 취급한 경우가 많다. 현실적으로 환경적 충격을 고려하면서 벤처기업의 성과를 예측하기 위해서는 연구특성상 횡단적인 분석보다는 종단적인 분석이 요구된다. 하지만, 생존율이 높지 않은 벤처기업에 있어 종단적이 연구분석은 쉽지 않은 것도 사실이다.

3. 연구모형 및 가설의 설정

3.1 연구모형의 설정

본 논문은 벤처기업의 기업가, 환경, 전략, 그리고 구조적 특성이 IMF 경제위기와 같은 환경적 충격을 전후하여 어떻게 성과변화에 영향을 미쳤는지를 분석하는 것이다. 그리고 이를 통해 기업가가 어떤 자세로 전략 및 조직구조의 변화를 토대로 환경변화에 대처하는 것이 성과변화에 기여할 수 있



[그림 3-1] 연구 모형

을지를 해석해 보는 것이다. 연구목적은 달성하기 위해 연구자들은 벤처기업의 성과변화를 크게 네 가지로 유형화(typology) 했다. 그리고 연구의 목적을 분명히 하고 연구의 편의를 가하기 위해 네 가지 유형에 대해 다음과 같이 이름을 붙여 보았다. **퇴출형**은 IMF 경제위기 전후를 비교해 볼 때 저성과로서 큰 변화가 없는 기업들이다. 즉 이전이나 이후 모두 성과가 낮은 저성장 기업들이 여기에 속한다. **쇠퇴형**은 IMF 경제위기 전후를 비교해 볼 때 이전에 비해 성과가 떨어진 저성장 기업들이 여기에 속한다. **성장형**은 IMF 경제위기 전후를 비교해 볼 때 성과가 개선된 고성장 기업들이 여기에 속한다. **스타형**은 IMF 경제위기 전후를 비교해 볼 때 시장에서 지속적으로 고성장을 유지하고 있는 기업들이다. 연구자들은 이렇듯 벤처기업 성과변화의 유형화를 통해 이들 유형간에 기업가, 환경, 전략 및 구조적 특성에 있어 어떠한 차이가 있는지를 분석함으로써 본 연구의 목적을 달성하고자 했다. 다음의 [그림 3-1]은 본 연구를 위한 연구모형이다.

3.2 가설의 설정

3.2.1 기업가 특성과 성과변화와의 관계

일반적으로 벤처 기업가들은 관련 산업이나 연구소 등 배태조직에서 익힌 기술적 경험과 지식을 토대로 창업하는 경우가 많다. 따라서 관련 산업에서의 경험은 대체로 벤처기업의 성과와 유의한 관계가 있는 것으로 논의된다(Cooper, Woo and Dunkelberg, 1989; Duchesneau and Gartner 1990; 조형래, 1994). 왜냐하면, 경험이 많을수록 직면하는 새로운 상황에 반응하는데 있어서 보다 뛰어날 수 있다고 보기 때문이다(Stuart and Abetti, 1990). 반면, 이전의 경험이 너무 풍부하면 오히려 학습에 대한 기업가의 노력을 방해할 수 있다는 주장도 있다(이장우, 장수덕, 1999). 이러한 논의들을 통해 볼 때, 기업가의 이전 경험 그 자체보다는 기업가가 관련 산업 내에서 고객, 경쟁자, 산업특성, 그리고 잠재적 경쟁자 등에 대한 실제적인 지식을

얼마나 가지고 창업을 했는지 그리고 이러한 부분에 대한 지식을 쌓기 위해서 어떠한 노력을 했는가 하는 것이 보다 중요할 수 있다. 이에 연구자들은 기업가가 사업을 하면서 고객, 경쟁자, 산업특성, 그리고 잠재적 경쟁자 등을 이해하기 위해서 얼마나 노력했는가에 따라서 급변하는 환경적 변화에 대한 대처 능력이 뛰어날 것으로 본다. 따라서 연구자들은 탐색적인 수준에서 다음과 같은 가설을 설정했다.

가설 1-1: 기업가의 지식축적 노력은 벤처기업의 성과변화 유형별로 차이가 있다.

기업가들은 창업의 초기 단계에서부터 성숙단계에 이르기까지 끊임없이 타인들과의 상호작용하게 된다. 조직 내적으로는 조직 구성원들을 결집시키고 조직 외적으로는 기업에 필요한 이해관계자들과의 관계를 잘 유지해야 한다. 타인과의 이러한 상호작용에 있어서 기업가의 신뢰성은 매우 중요한 역할을 할 수 있다(Van de Ven, 1997). 특히, 기업가의 신뢰성은 위기 발생시 외부적인 필요자원의 조달에 있어서 그리고 내부적인 조직 응집력을 달성하는 데 있어서 중요한 역할을 할 수 있다. 이에 연구자들은 탐색적인 수준에서 다음과 같은 가설을 설정했다.

가설 1-2: 기업가가 신뢰성을 중시하는 정도는 벤처기업의 성과변화 유형별로 차이가 있다.

기업가의 네트워킹은 창업 라이프사이클의 단계에 따라 중요한 역할을 할 수 있다(Singh, Hills, Hybels and Lumpkin, 1999). 예를 들어, 첫 번째 사업아이디어 개발과 사업기회 포착에 있어 중요한 역할을 할 수 있다. 두 번째 필요자원의 조달과 획득 단계에 있어서도 은행이나 회계사 등 공식적 네트워크와 가족이나 친구와 같은 비공식적 네트워크의 활용은 매우 중요하다. 세 번째 전략의 수립 단계에 있어서도 기업가의 사회적 네트워크는 중요하게 작용할 수 있다. 네트워크가 중요한 것은 단순

히 필요자원의 조달에 국한되지는 않는다. Sawyerr and McGee(1999)는 기업가들은 지각하는 환경의 불확실성을 극복하기 위해 환경에 대해 다양한 감시 메커니즘을 개발해야 한다고 강조했다. 그리고 이들은 그러한 메커니즘의 가장 중요한 한 요소가 개인적 네트워크 망을 개발하고 유지하는 것이라 주장했다. 이에 연구자들은 탐색적인 수준에서 다음과 같은 가설을 설정했다.

가설 1-3: 기업가의 네트워킹 활동은 벤처기업의 성과변화 유형별로 차이가 있다.

Chandler and Jensen(1992)은 기업가의 심리적 특성과 같은 정태적인 분석보다는 기업가들이 기업가적, 관리적, 그리고 기술적 역할을 수행하는 데 있어 필요한 기술(skill)을 효과적으로 실행하는 역량(competence)이 벤처기업 성과에 유의한 영향을 미칠 것이라 강조했다. 기업가에게 요구되는 역량은 다양하다. 우수한 기업가들은 불확실하고 불균형한 환경 하에서 남들이 보지 못하는 기회를 포착할 수 있는 능력을 가진 이들이다(Kirzner, 1973). 또한 위기 속에서도 조직의 응집력을 높여 성과향상에 매진할 수 있도록 하는 관리적 능력도 필요하다. 더불어 기업가들이 네트워킹 활동을 포함한 다양한 사회적 활동에 함여 있어서 요구되는 사회적 능력도 중요하다(Baron and Markman, 2000). 이에 연구자들은 탐색적인 수준에서 다음과 같은 가설을 설정했다.

가설 1-4: 기회인지 능력, 관리 능력 그리고 사회적 능력에 대한 기업가의 지각은 벤처기업의 성과변화 유형별로 차이가 있다.

3.2.2 환경의 변화와 성과변화와의 관계

벤처기업의 성과변화에는 IMF 경제위기와 같은 환경적 충격이 중요한 영향을 미칠 수 있다. 왜냐하면, 작은 기업일수록 우연적으로 발생하는 환경적 변화를 예견하고 통제할 수 있는 여력이 부족하기 때문이다(Woo et al., 1994 ; Cooper, 1995). 한

편, 객관적으로 발생하는 이러한 환경적 변화는 현재의 경쟁위치를 변화시키는 불연속성을 창조할 수 있다(Porter, 1990). 즉 갑작스런 수요의 증대, 투입가격전환, 혹은 중요한 기술적 변화와 같은 우연한 사건은 전통적 리더의 경쟁우위를 무기력하게 하는 불연속성을 창조한다. 따라서 이러한 변화속에는 중요한 기회가 존재할 수도 있는 것이다. 실제 많은 벤처기업인들은 IMF 경제위기 이후 원가, 수요, 기술 혹은 제도적 환경의 변화가 기업운영에 매우 유리하게 작용한 면이 있다면서 이를 높고 운(運)이 좋았던 것이라 말하기도 한다. 즉 환경의 충격 그 자체가 성과변화에 중요한 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 이에 연구자들은 탐색적인 수준에서 다음과 같은 가설을 설정했다.

가설 2: 원가, 수요, 기술 그리고 제도적 환경의 변화는 벤처기업의 성과변화 유형별로 차이가 있다.

3.3 전략의 변화와 성과변화와의 관계

연구자들은 벤처기업에 있어 차별화 전략이 벤처기업의 성과와 정(+)의 관계가 있다는 데 큰 이견을 보이지 않고 있다. 차별화 전략은 마케팅 차별화와 기술혁신 차별화(Miller, 1986)로 나누어 볼 수 있는데 양자가 성과에 미치는 정(+)의 영향은 여러 연구들에서 실증적으로 지지되었다(Sandberg and Hofer, 1987 ; 이장우, 장수덕, 1999). 반면, 원가우위 전략이 성과에 미치는 영향에 대해서도 연구자들에 따라 약간의 차이를 보인다. 예를 들어, 원가우위 전략이 성공 벤처기업과 일반 벤처기업간에 유의한 차이를 보이지 않는 연구(이장우, 장수덕, 1999)가 있는 반면 벤처기업 성과에 부(-)의 영향을 미친 연구결과도 있다(Baum et al., 2001). 그런데, 전략의 성과는 주어진 환경의 함수로 볼 수 있기 때문에 환경적 조건과 어떻게 적합성(fit)을 이루는가에 따라서 성과는 달라질 수 있다(Miller, 1988). 따라서 IMF 경제위기와 같은 큰 환경적 변화를 전후한 전략의 변화와 성과와의 관계에 대해

서는 한마디로 단정짓기 어려운 점이 많다. 이에 연구자들은 탐색적인 수준에서 다음과 같은 가설을 설정했다.

가설 3-1: 경제위기를 전후한 원가우위 전략의 변화는 벤처기업의 성과변화 유형별로 차이가 있다.

가설 3-2: 경제위기를 전후한 마케팅 차별화 전략의 변화는 벤처기업의 성과변화 유형별로 차이가 있다.

가설 3-3: 경제위기를 전후한 기술혁신 차별화 전략의 변화는 벤처기업의 성과변화 유형별로 차이가 있다.

가설 3-4: 경제위기를 전후한 외부자원 활용 전략의 변화는 벤처기업의 성과변화 유형별로 차이가 있다.

3.4 조직구조의 변화와 성과변화와의 관계

많은 연구들에서 성공적 벤처기업이 가지고 있는 조직구조적 특징으로 참여적 경영, 낮은 의사결정 단계, 낮은 공식화와 계층화, 분권화된 구조 등을 지적했다. 그리고 이러한 특성들이 벤처기업의 성과와 정(+)의 관계를 가질 것으로 보았다(Duchesneau and Gartner, 1990; Baum *et al.*, 2001). 일반적으로 높은 수준의 집권화와 공식화는 환경대응을 어렵게 하며 높은 계층화는 지나친 관리비용을 지출하게 할 수 있다. 따라서 간결한 조직구조에서 오는 빠른 스피드와 높은 효율성은 벤처기업에 있어 중요한 경쟁수단이 될 수 있다(Cooper *et al.*, 1986). 한편, 대기업에 비해 절대적으로 자원이 부족한 벤처기업에 있어 인적자원의 잠재력을 최대한 활용한다는 것은 벤처기업의 성공과 직결된다고 할 수 있다(Cooper *et al.*, 1994). 자원과 관리경험이 부족한 벤처기업에 있어서 특히 구성원의 잠재적인 능력을 이끌어 내는 것이 중요한데, 이를 위해서는 직무의 자율적인 수행이 중요하다. 직무의 자율성은 직무와 관련된 의사결정에 있어서도 신속성을 더할 수 있어 시간이라는 자

원을 활용할 수 있는 기회가 될 수 있다(이장우, 장수덕, 1998). 이러한 논의를 토대로 연구자들은 탐색적인 수준에서 다음과 같은 가설을 설정했다.

가설 4: 경제위기를 전후한 조직구조의 변화 즉, 분권화, 공식화, 계층화, 업무자율성의 변화는 벤처기업의 성과변화 유형별로 차이가 있다.

4. 실증연구

4.1 표본선정 및 자료수집 방법

본 연구는 연구의 목적상 종단적 연구자료가 필요하다. 이에 연구자들은 IMF 경제위기 이전인 1997년 3월에 1차로 조사되어졌던 한국벤처기업협회 116개 회원사를 표본으로 하여 이들 기업의 근황을 파악했다. 그 결과 16개 사가 파산했고 105개 사가 생존해 있었다. 연구자들은 이들 105개 사를 일일이 추적해 설문지를 발송했다. 그리고 연구의 일관성을 기하기 위해 일일이 전화를 걸어 연구취지를 설명하고 이전 조사에서 설문에 응답했던 경영자나 임원이 다시 설문을 하도록 요청했다. 2000년 6월말부터 8월말까지 회수된 총 설문지는 76개 사였고 회수율은 72%로 매우 높게 나타났다.

한편, 설문에 응답한 기업들 중에서 공식적으로 경영자가 바뀐 경우가 9개 사가 있었다. 연구자들은 이들 업체 중에서 이전에 응답했던 경영자를 찾을 수 없었고 이전과 비교하여 설문내 내용이 불성실하다고 판단되는 2개 사는 연구에서 제외했다. 그 나머지 7개 사는 연구에 포함했다. 연구자들이 7개 사를 포함한 것은 내부승진이나 공동대표에서 대표직을 맡게된 경우가 많아 연구결과에 결정적 영향을 미칠 정도의 수준이 아니라는 판단에서였다. 다음의 <표 4-1>은 회수된 기업의 일반적인 특징에 관한 것이다. 표에서 보면, 설문기업들의 창업연도는 3~5년 된 기업들의 비중이 가장 많으며 종업원 수에 있어서는 50인 이하 되는 업체들이 절반 이상을 차지했다. 그리고 산업에 있어서는 정보

통신과 소프트웨어 업체들이 가장 많은 비중을 차지했다. 본 샘플의 이러한 특성은 벤처기업의 일반적인 특성이 잘 반영된 것이라 할 수 있다.

〈표 4-1〉 표본의 특성

구분	내용	업체수	비율(%)
창업년도	1995~1997년	32	43.2
	1991~1994년	22	29.7
	1990년 이전	20	27.0
종업원수	20명 미만	14	18.9
	20명 이상~49명 이하	28	37.8
	50명 이상~99명 이하	15	20.3
	100명 이상	17	23.0
주사업분야	컴퓨터 및 멀티미디어	11	14.9
	소프트웨어 및 정보통신	36	48.6
	의료생명 및 반도체	12	16.2
	산업기기 및 기타	15	20.3

4.2 변수의 조작적 정의와 측정

4.2.1 기업가 특성

기업가는 벤처기업 성공에 있어 중요한 영향요인이다. 본 연구에서는 기존의 연구들에서 많이 검토되지 않은 기업가의 행동적 특성과 역량에 초점을 두었다.

먼저 기업가의 행동적 특성으로는 지식축적 노력과 신뢰성, 그리고 외부 네트워킹 활동을 살펴 보았다. **지식축적 노력**이란 기업가가 창업당시와 비교하여 고객, 경쟁자, 산업특성, 그리고 잠재적 경쟁자 등에 대한 지식 및 이해의 폭이 얼마나 넓어졌는가를 말한다. 이에 대한 측정은 창업/영업될 당시와 현재를 비교하여 고객, 경쟁자, 산업특성, 그리고 잠재적 경쟁자에 대한 지식의 변화의 정도를 평가토록 하여 측정했다. **신뢰성**은 정직, 일관성, 개방성, 그리고 정보공유 등의 차원으로 구성된다(Mayer, Davis and Schoorman, 1995; Hosmer, 1995). 신뢰성은 타인에 의해 평가되는 경우가 있지만 타인평가에 의한 측정은 평가자간 편차가 심하다는 문제가 있다. 이에 연구자들은 기업가들이 지각하는 정직성, 언행의 일치, 그리고 약속이행에 대한 신념의 정도로서 신뢰성을 측정했다. **네트워**

킹활동에 대한 측정은 일반적으로 경영진이나 기업가의 사회적 네트워크 망(social network web)으로 측정하는 경우가 많다. 본 연구에서는 기업가의 네트워크 성향을 가지고 네트워크 활동을 측정했다. Ostgaard and Birley(1994)는 네트워크 성향을 측정하기 위해 얼마나 많은 무역협회, 동아리, 그리고 사회적 조직 등에서 멤버십 활동을 하고 있는지를 가지고 측정했다. 이에 본 연구에서도 얼마나 많은 협회에 회원으로 가입하여 활동하고 있는지를 가지고 측정했다.

둘째, 기업가는 조직 내에서 다양한 능력이 요구된다. 예를 들어, 기업가적 역량, 관리적 역량, 그리고 사회적 역량이 그것이다. 그런데, 기업가의 이러한 역량을 스스로 혹은 주변에서 정확히 파악하기란 매우 힘들다. 따라서 Chandler and Jensen(1992)도 기업가가 자신에 대해 판단한 지각된 역량으로 측정했다. 본 연구에서는 Chandler and Jansen(1992)가 개발한 문항을 토대로 Dean *et al.*(1999)이 개발한 기업가적 자기효과성 측정치를 이용했다. 또한 변수에 따라서는 Baum(1994)의 연구에서 사용한 기업가 역량 문항을 함께 활용했다. 그리고 기업가의 사회적 역량은 Baron and Markman(2000)이 개발한 측정치를 사용했다. 이를 보다 구체적으로 살펴보면, **기회인지능력**은 다른 이들이 하지 않는 것을 알거나 인지함으로써 기회를 발견하고 개발하는 능력과 관련된다(Kirzner, 1973). 기회인지 능력은 시장기회의 인식, 새로운 제품과 서비스 개념의 제공, 그리고 알 수 없는 욕구를 파악할 수 있는 능력 등이 그 구성개념을 이루고 있다(Hills, Lumpkin and Singh, 1997). 본 연구에서는 Hills *et al.*(1997)의 견해를 바탕으로 Baum(1994)과 Noble, Jung and Ehrlich(1999)이 사용한 문항을 재구성해서 3문항으로 측정했다. **관리능력**은 조직을 관리하는 능력이다. 기업가에게 요구되는 관리적 능력은 인적 자원을 개발하고 이들이 조직을 이탈하지 않고 자발적이고 능동적으로 일하도록 하는 능력이다. 그리고 기업가들은 이를 위해 리더십, 비전 제시 그리고 인적 자원의 개발 등의 기술(skill)을 사

용한다. 본 연구에서는 Chandler and Jansen(1992)과 Noble *et al.*(1999)이 사용한 관리적 역량에 대한 지각된 자기 효과성을 활용하여 개발된 3문항으로 측정했다. **사회적 능력**은 기업가의 사회적 역량은 이해관계자들과 효과적으로 상호작용 할 수 있는 능력이다. 본 연구에서는 사회적 지각력과 사회적 적응력으로 측정했다. 여기서 사회적 지각력이란 타인을 정확히 지각할 수 있는 능력을 말한다. 그리고 사회적 적응력은 다양한 사회적 상황에 적응하거나 편안함을 느낄 수 있는 능력이다. 이들 변수의 구체적인 측정은 Baron and Markman(2000)의 연구에서 사용된 문항을 번역해서 사용했다.

4.2.2 환 경

IMF 경제위기를 전후한 환경의 변화는 운(運)과도 같은 예측불허한 환경의 충격에 대해 어떻게 인식하고 있는지에 대해 살펴보았다. 환경의 충격이란 예측불허한 사건(random event)과도 같은 것으로 수요, 투입가격 혹은 기술적 변화를 불러오는 원인이 되는 것이다(Porter, 1990). 본 연구에서는 환경의 변화를 환경변화에 대한 인식, 즉 IMF를 전후한 원가, 수요, 기술 및 제도의 변화가 기업운영에 어떠한 영향을 미쳤는지를 물어 측정했다.

4.2.3 전 략

전략변수들 역시 종단적인 분석을 위해 1차 연구에서 사용되었던 것을 그대로 활용했다. **원가우위전략**은 경쟁기업보다 더 낮은 원가로 재화 또는 용역을 생산함으로써 경쟁자들을 능가하기 위한 것으로 적시재고관리, 효율적인 재고관리, 그리고 생산 및 운영원가 절감 등 3문항으로 측정했다. **마케팅 차별화 전략**은 차별화의 요소로 마케팅을 강조하는 전략이다. 이는 브랜드 이미지, 광고 집약도, 디자인 및 포장에 있어서 차별화의 정도를 묻는 3문항으로 측정했다. **기술혁신 차별화 전략**은 차별화의 요소로 기술적 아이디어와 성능을 강조하는 것을 말하는 것으로 연구개발투자와 신제품 개발, 최첨단 기술의 개발 정도를 평가하는 세 문항으로 측정했다. **외부자원 활용 전략**은 기업 외부의 인

적·물적 자원들을 효과적으로 활용함으로써 경쟁력을 제고시키려는 전략적 방향을 의미한다. 이것을 평가하기 위해 정부정책 자금을 사용하는 정도, 벤처캐피탈회사 등으로부터의 기업자금활용 정도, 대학 및 연구기관과의 공동연구를 통해 기술력이나 지식을 활용하는 정도, 외부전문가들로부터 기술 및 경영관리의 자문을 받는 정도, 타 기업과의 전략적 제휴와 합작사업을 통한 자원획득 정도를 묻는 다섯 문항으로 측정했다.

4.2.4 조직구조

조직구조 역시 1차 연구에서 사용되었던 조직적 정의와 측정을 그대로 활용했다. 조직구조의 **공식화**는 표준화된 규칙이나 절차가 있는지 그리고 이러한 규칙이나 절차가 얼마나 문서화되어 있는지에 관한 것이다. 이에 대한 측정은 공식화, 전문화, 표준화, 문서화 등을 묻는 4문항으로 측정했다. **분권화**는 의사결정권한의 위양 정도를 말하는 것이다. 이는 계층별 권한위임 정도와 하급자의 조직문제에 대한 참여정도, 관리자의 업무재량권 정도 등으로 측정했다. **계층화**는 의사결정의 단계를 묻는 것이다. 이는 지위계층의 엄격성을 묻는 2문항으로 측정했다. **직무자율성**은 작업의 일정과 방법을 채택함에 있어서 종업원에게 부여된 자유, 독립성, 그리고 재량권의 정도이다. 구체적인 측정방법은 Hackman and Oldham(1975)의 Job Diagnostic Survey(JDS) 중 직무자율성 요소에 해당하는 4개의 설문항목을 활용하였다.

4.2.5 성과변화

신생 벤처기업의 경우 재무적 지표가 불확실한 경우가 많다. 왜냐하면 정확히 재무지표를 보고할 의무가 없기 때문에 기업가들은 개인적인 이해에 따라 정확한 보고를 하지 않을수도 있다. 이에 Chandler and Hanks(1993)는 벤처기업의 성과를 측정할 수 있는 대안적 방법으로 성과에 대한 주관적 만족치와 경쟁자에 의한 상대적 평가 등을 함께 활용할 것을 주장했었다. 본 연구에서 연구자들은 기업가들로 하여금 자사의 성과를 시장점유율, 수

익성, 그리고 경쟁력이란 측면에서 IMF 경제위기 이전과 이후의 성과를 비교하여 성과가 개선되었는지, 성과가 하락되었는지, 고성과를 유지하고 있는지, 혹은 저성과를 유지하고 있는지 평가하도록 했다.

4.3 기초적 분석

4.3.1 신뢰성 및 타당성 검증

신뢰성 검증은 측정도구의 항목간 내적 일관성을 측정하는 것이다. 본 연구에서는 Nunnally(1978)가 제시한 Cronbach's α 값을 가지고 측정했다. 기업가 특성과 관련해서 기업가의 신뢰성은 3문항 중 1문항을 제외했을 때 $\alpha = .75$ 로 나타났다. 그리고 기업가의 기회인지 능력이 $\alpha = .75$, 타인지각 능력이 $\alpha = .81$, 경영관리적 능력이 $\alpha = .80$, 그리고 사회적응 능력이 $\alpha = .73$ 으로 높게 나타났다. 요인분석을 통한 구성타당성에 대한 검증은 개별 변수의 측정 항목들이 자신들이 속해있는 요인에 대해서만 높은 적재치를 가질 때 타당성이 높다고 볼 수 있다.

<표 4-2>는 기업가의 역량에 대한 타당성검정을 위해 실시한 요인분석 결과이다. 표에서 보면, 기업가의 기회인지 능력, 타인지각 능력, 경영관리 능력, 그리고 사회적응 능력을 측정하기 위한 각각의 세 문항들이 모두 개별 요인들에서 요인 적재치

가 높게 나타났다. 이러한 결과는 기업가의 역량을 측정하기 위한 네 가지의 구성개념들이 타당성이 있음을 보여주는 것이다. 따라서 전반적으로 기업가 특성과 관련된 변수들을 향후 분석에 사용함에 있어 신뢰성과 타당성에는 큰 문제가 없는 것으로 판단할 수 있다.

전략변수들의 경우 신뢰성 계수가 원가우위 전략은 $\alpha = .70$, 마케팅 차별화 전략은 $\alpha = .79$ 로 나타났다. 기술혁신 차별화와 외부자원 활용 전략의 경우 각기 한 문항씩을 제외하고 나서 $\alpha = .76$ 과 $.72$ 로 나타났다. 이후 실시한 요인분석 결과가 <표 4-3>이다. 표에서 보면, 전략변수들을 경우 타당성에 있어서도 큰 문제가 없음을 알 수 있다.

조직특성 변수도 신뢰성 검증후 요인분석을 실시했다. 먼저 조직구조 변수의 경우 공식화와 계층화의 Cronbach's α 값이 .82와 .48로 나타났다. 그리고 분권화의 경우 1문항을 제외한 후 $\alpha = .82$ 로 나타났다. 직무특성의 경우 직무의 자율성만 가지고 측정을 했는데 Cronbach's α 값이 .83으로 나타났다. 따라서, 조직특성 변수들의 경우 계층화의 신뢰계수 값이 낮은 반면 나머지 변수들의 경우 큰 문제가 없는 것으로 나타났다. 이후 조직구조의 타당성 검정을 위해 요인분석을 실시했다. 그 결과가 <표 4-4>이다. 표에서 보면, 측정하고자 하는 문항들이 개별 변수에 높은 요인 적재치를 보이는 것

<표 4-2> 기업가 역량에 대한 요인분석

항 목	기회인지력	타인지각력	경영관리력	사회적응력
신기술/제품 아이디어 개발 능력	.787	.115	.079	.013
시장기회 포착능력	.806	.064	.175	.158
성장을 위한 새로운 영역을 식별 능력	.870	.042	.125	.176
구성원들을 조직하고 동기부여 하는 능력	.321	.070	.863	.031
조직 구성원들에 대한 리더십 능력	.022	.089	.895	.174
명확한 비전과 목표를 세울 수 있는 능력	.476	.400	.547	-.020
타인을 제대로 보고 판단할 수 있는 능력	.073	.859	.252	.059
타인의 특성을 파악할 수 있는 능력	.060	.917	.002	.082
남들의 감정을 느끼고 읽을 수 있는 능력	.131	.708	.027	.282
다양한 사회적 상황에서의 적응 능력	.037	.368	.174	.688
누구와도 편하게 지낼 수 있는 능력	.094	.044	.244	.862
그 어떤 주제라도 이야기 할 수 있는 능력	.169	.079	-.133	.753
Total	2.421	2.417	2.069	1.961
% of Variance(Cumulative %)	20.17(20.17)	20.14(40.32)	17.24(57.56)	16.34(73.90)

〈표 4-3〉 전략에 대한 요인분석

항 목	기술혁신	마케팅차별화	외부자원활용	원가우위
JIT 생산방식	.306	-.194	.146	.733
효율적인 재고관리	-.062	.140	.024	.812
생산 및 운영원가 절감	-.135	.187	-.174	.736
광고 및 홍보	-.023	.855	.268	.033
브랜드인지도 제고	.242	.768	.161	-.089
매력적인 디자인 및 포장	.094	.781	.015	.258
신제품 개발	.800	.232	-.200	.015
연구개발	.872	.150	-.070	.019
첨단기술의 개발	.706	-.060	.349	.006
정부의 정책자금 활용	.156	.090	.706	-.087
벤처캐피탈이나 기업가금 활용	.159	.113	.692	.146
대학 및 연구기관과의 공동연구	-.154	.188	.652	-.294
전문가들로부터의 기술조언/자문	-.298	.076	.636	.116
Total	2.244	2.164	2.123	1.943
% of Variance(Cumulative %)	17.26(17.26)	16.64(33.91)	16.33(50.24)	14.94(65.19)

〈표 4-4〉 조직구조에 대한 요인분석

항 목	공식화	분권화	계층화
공식적인 절차에 따라 일을 수행됨	.760	-.184	.314
대부분의 일들이 전문화되고 명확하게 정의됨	.751	.266	-.188
짜여진 프로그램이나 표준절차에 따라 수행됨	.872	.018	-.012
모든 일에는 문서화된 규칙이 있음	.844	-.088	.033
계층이나 직급에 따라 권한을 분산위임하고 있음	.192	.807	.219
해당 업무 담당자가 중요한 의사결정을 직접 함	-.089	.836	-.280
부서의 책임자는 부서 일의 자유재량권을 가짐	-.102	.823	-.156
지위계층에 따라 임금/권위에 있어 차이가 존재	.159	.033	.818
하위계층과 상위계층의 구분이 엄격함	-.129	-.184	.744
Total	2.712	2.176	1.509
% of Variance (Cumulative %)	30.13(30.13)	24.17(54.30)	16.76(71.07)

으로 나타났다. 따라서 조직구조 변수들에 있어서 타당성에는 별 문제가 없는 것으로 판단할 수 있다. 이렇게 볼 때, 전반적으로 수집된 자료들에 있어 기업가 특성, 환경, 전략 및 조직구조 변수들은 데이터의 신뢰성과 타당성에 있어 큰 문제가 없는 것으로 이해할 수 있다.

4.3.2 성과변화 유형의 타당성 검증

앞서 연구자들은 벤처기업의 성과변화의 유형을 네 가지로 구분하였다. 즉, IMF 경제위기 전후를 비교하여 저성과 기조를 유지하고 있는 기업들(퇴출형, n=22), IMF 경제위기 전후를 비교해 볼 때 이전에 비해 성과가 떨어진 기업들(쇠퇴형, n=9),

IMF 경제위기 전후를 비교해 볼 때 성과가 개선된 기업들(성장형, n=30), 그리고 IMF 경제위기와 큰 상관없이 고성조를 유지하고 있는 기업들(스타형, n=13)이 그것이다. 그런데, 이러한 성과변화 유형은 기본적으로 기업가들이 자사의 성과가 IMF 이전과 이후를 비교하여 어떻게 변화했는지를 평가하도록 한 것으로서 기업가의 주관적 평가를 바탕으로 구분된 것이다. 따라서 연구자들은 이들 네 가지 유형이 과연 얼마나 타당성을 갖고 있는지를 확인하기 위해 기업의 객관적인 성과치의 변화와 비교해 보았다. 그 결과가 <표 4-5>이다.

표에서 보면 먼저 매출액 성장률(SGR)의 경우 IMF 경제위기 이전에는 통계적으로 유의한 차이

<표 4-5> 각 유형별 성과변화

변 수	전체샘플 mean(s.d)	퇴출형 mean(s.d)	쇠퇴형 mean(s.d)	성장형 mean(s.d)	스타형 mean(s.d)	F값	Duncan test
SGR(95-96)	85.9(184.6)	79.5(76.1)	165.1(403.2)	53.5(91.2)	86.1(91.6)	.67	-
SGR(98-99)	75.8(106.2)	37.8(51.4)	24.0(75.5)	99.1(120.5)	122.8(129.2)	3.18**	I < IV, II < IV
증 감	-9.1(228.5)	-29.1(100.5)	-140(447.4)	42.6(134.9)	22.2(145.3)	1.28	-
ROA(95년)	7.9(17.6)	-7.5(29.7)	13.0(20.0)	8.33(9.9)	13.2(14.1)	1.81	I < II, I < IV
ROA(99년)	8.9(22.4)	6.1(12.2)	-5.9(21.6)	15.2(29.6)	10.6(11.6)	2.27*	II < III
증 감	-5.7(19.6)	-13.8(16.0)	-18.2(29.2)	.51(15.4)	-1.1(14.4)	1.70	-

주) 1. 매출액 증가율(SGR)과 총자산이익률(ROA)은 %.
 2. * p < .10, ** p < .05, Duncan test는 p < .05에서 유의함.

<표 4-6> 성과변화 유형별 산업현황

	컴퓨터/멀티미디어	소프트웨어/정보통신	의료생명/반도체	산업기기/기타	전 체
퇴출형	4(36.4%)	7(19.4%)	5(41.7%)	6(40.0%)	22(29.7%)
쇠퇴형	2(18.2%)	4(11.1%)	1(8.3%)	2(13.3%)	9(12.2%)
성장형	4(36.4%)	16(44.4%)	3(25.0%)	7(46.7%)	30(40.5%)
스타형	1(9.1%)	9(25.0%)	3(25.0%)	-	13(17.6%)
전 체	11(100.0%)	36(100.0%)	12(100.0%)	15(100.0%)	74(100.0%)

는 없으나 쇠퇴형이 가장 높은 것으로 나타났다. 그리고 성장형은 가장 낮게 나타났다. 하지만, IMF 경제위기를 지난 현재와 와서는 쇠퇴형의 경우 성과가 가장 낮게 나타났다. 반면, 성장형의 경우는 성과가 보다 향상되었음을 알 수 있다. 총자산 이익률(ROA)의 경우에도 성장형과 스타형이 전체 샘플의 평균보다 높게 나타났다. 이를 좀더 자세히 보면, 쇠퇴형의 경우 IMF 이전에는 매우 높은 성과를 나타냈으나 IMF 이후에는 가장 낮은 성과를 보이고 있다. 반면, 성장형의 경우 성과가 획기적으로 개선되었음을 알 수 있다. 또한 퇴출형은 IMF 경제위기와 상관없이 전반적으로 저성과를 유지하고 있으며 스타형 역시 IMF 경제위기와 상관없이 고성과 기조를 유지하고 있는 기업들이다. 이렇듯 객관적인 성과변화 역시 앞서 구분한 성과변화 유형이 전체적으로 타당성이 있음을 지지하고 있다.

한편, 본 연구 샘플에는 다양한 산업이 존재하고 있다. 따라서 벤처기업이라는 보편적 특성 외에 산업유형에 따른 고유한 영향력이 있을 수 있다. 이에 연구자들은 가설검증에 앞서 먼저 산업별로 성

과변화 유형에 있어 어떠한 차이가 있는지 살펴보았다(<표 4-6> 참조). 그 결과 산업과 성과변화 유형간에는 통계적으로 유의한 관계가 없는 것으로 나타났으며 일정한 패턴도 발견되지 않았다. 이러한 결과는 결국 산업특성이 성과변화에 큰 영향을 미치지 않은 것으로 이해할 수 있다. 또한, 가설검증에 앞서 제시한 가설을 모두 산업에 따라 차이 분석을 실시해 본 결과 유의한 차이가 발견되지 않았다. 마찬가지로 사후검증을 위한 Duncan 테스트에서도 유의한 차이가 발견되지 않았다. 이에 연구자들은 비록 본 연구의 샘플에 다양한 산업이 함께 존재하고 있으나 산업특성이 가설검증에 있어 강한 영향을 미치지 않는 것으로 판단하여 가설검증에 있어 산업을 통제변수로 사용하기 위한 별다른 조치는 취하지 않았다.

5. 분석결과

5.1 변수들 간의 상관관계

상관관계 분석은 가설검증에 앞서 독립변인들

〈표 5-1〉 전체 변수의 상관관계

		신뢰	기회인식	관리능력	타인평가	사회적응	원가우위	마케팅	기술혁신	자원활용
기업가 특 성	신뢰	1.00								
	기회인식	.016	1.00							
	관리능력	.382***	.463***	1.00						
	타인평가	.396***	.225*	.345***	1.00					
	사회적응	.251**	.293**	.278**	.370***	1.00				
전 략	원가우위	.199*	-.014	.083	.176	-.067	1.00			
	마케팅	.229*	.300***	.401***	.141	.237**	-.057	1.00		
	기술혁신	.296**	.364***	.447***	.318***	.228*	.255**	.032	1.00	
	외부자원	.038	-.111	-.129	.228*	.176	.181	.290**	.250**	1.00
조 직 특 성	공식화	.218*	-.046	.146	.334***	.189	.224*	.167	.406***	.411**
	분권화	.367***	.314***	.355***	.310***	.235**	.117	.132	.073	-.217***
	계층화	-.078	-.091	.053	.096	.032	.084	-.046	-.016	.164
	자율성	-.063	.102	.150	-.020	.014	-.023	.071	.117	-.122
		공식화	분권화	계층화	자율성					
조 직 특 성	공식화	1.00								
	분권화	.038	1.00							
	계층화	.089	-.284**	1.00						
	자율성	-.247**	.250**	-.205*	1.00					

주) * $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$.

간의 기초적인 관계를 살펴보기 위해서 시행되었다. 그 결과가 <표 5-1>이다. 표에서 보면 먼저, 기업가의 신뢰성은 기업가의 개인적 능력, 조직의 전략 및 조직구조와 정(+)의 상관관계를 보였다. 이는 신뢰가 기업가의 개인적 능력을 구축함에 있어서 뿐만 아니라 전략실천 및 조직관리에 있어서 중요한 관계를 가질 수 있음을 의미한다고 해석할 수 있다. 기업가의 역량은 상호간에 높은 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. 따라서 개념들 간에 배타적인 성격보다는 보완적인 성격이 강한 것으로 이해할 수 있다. 전략변수의 경우에도 대부분의 변수들 상호간에 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과 역시 조직내에서 전략변수들은 상호 배타적으로 사용되기보다는 보완적으로 사용된다는 것을 보여주는 결과라 할 수 있다. 또

한 전략변수는 대부분 기업가의 역량과 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 마지막으로 조직특성에 있어 분권화 수준과 업무의 자율성의 경우 상호 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 그리고 업무의 자율성과 공식화 그리고 계층화 수준과는 부(-)의 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 기계적 조직과 유기적 조직을 구분할 수 있는 특성들을 반영하고 있다고 볼 수 있다(Jennings and Seaman, 1994). 상관관계 분석의 결과를 종합적으로 평가하여 보면, 독립변수들 간에 강한 상관관계는 발견되지 않았다. 즉 기업가 특성, 환경, 전략 및 조직특성 간에는 대체로 낮거나 유의하지 못한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 변수들 간에 판별타당성을 어느 정도 보여주는 결과로 조심스럽게 볼 수 있다.

5.2 가설검증 결과

5.2.1 기업가 특성에 대한 가설검증 결과

기업가 특성에 관한 자료는 다른 변수들과 달리 종단적인 자료를 얻지 못했다. 왜냐하면, 기업가의 심리적 특성이나 학력을 포함한 개인적 특성이 환경변화에 따라 바뀐다는 것이 맞지 않다고 판단했기 때문이다. 가설검증에 있어서 먼저, 가설 1-1은 성과변화 유형에 따라 기업가의 지식축적의 양이 다르다는 것이다. 이에 대한 검증을 위해 연구자들은 기업가들에게 창업당시의 지식의 수준과 현재에 있어서 지식의 수준에 대해 5점 척도로 답하도록 했다. 이를 토대로 창업당시 지식수준, 현재의 지식수준, 그리고 그 차분에 대해 차이분석(ANOVA)을 실시했다. 그 결과가 <표 5-2>에 제시되어 있다.

분석결과를 보면, 성과변화 유형별로 고객에 대한 지식축적 노력에 있어서만 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이를 좀더 자세히 보면, 퇴출형에 비해 성장형과 스타형의 기업가들의 지식축적 노력이 유의하게 큰 것으로 나타났다. 물론 쇠퇴형에 비해서는 성장형과 스타형이 높은 평균값을 보였지만, 통계적으로 유의한 차이는 나타나지 않았다. 이러한 결과는 결국 창업당시 시장이나 고객에

대한 지식이 부족했더라도 노력을 통해 이를 보다 많이 이해한 기업가들이 장기적으로 높은 성과를 가져 올 수 있는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 가설 1-1은 고객에 대한 지식축적에 있어서만 부분적으로 지지되었다.

가설 1-2에서 가설 1-4는 성과변화 유형에 따라 기업가의 신뢰성, 네트워킹 활동, 그리고 기업가의 역량에 있어서 차이를 검증하는 것이다. 가설검증을 위해 유형별 차이분석을 실시한 결과가 <표 5-3>이다. 표에서 보면, 먼저 신뢰성의 경우 유형별로 유의한 차이가 나타났다. 각 유형별 비교를 위해 실시한 사후검증의 결과를 보면 퇴출형과 성장형 간에는 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 전체적으로 보면 퇴출형이나 쇠퇴형에 비해 성장형과 스타형이 평균값이 있어서 보다 높게 나타났다. 따라서 가설 1-2는 지지되었다. 기업가의 외부 네트워킹 활동에 있어서도 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 그리고 각 유형별 비교를 위해 실시한 사후검증의 결과를 보면, 퇴출형과 스타형에 있어서 통계적으로 유의한 차이가 발견되었다. 이러한 결과는 퇴출형의 기업가들에 비해 스타형의 기업가들이 외부 네트워킹 활동을 활발히 하는 것으로 이해할 수 있다. 따라서 가설 1-3은 약하게나마 지지되었다. 마지막으로 기업가

<표 5-2> 기업가의 지식축적에 대한 차이분석 결과

변 수	전체샘플 mean(s.d)	퇴출형 mean(s.d)	쇠퇴형 mean(s.d)	성장형 mean(s.d)	스타형 mean(s.d)	F값	Duncan test
고객(t)	2.31(.97)	2.60(.75)	2.00(.87)	2.21(1.05)	2.31(1.11)	1.02	-
고객(t+1)	4.00(.88)	3.52(.87)	3.56(1.01)	4.33(.61)	4.31(.95)	5.69***	I < III, I < IV, II < III,
(t+1) - (t)	1.69(1.26)	.95(1.05)	1.56(1.24)	2.10(1.05)	2.00(1.58)	4.12***	II < IV, I < IV, I < IV
경쟁자(t)	2.47(1.06)	2.75(1.16)	1.78(.67)	2.57(1.04)	2.31(1.03)	2.01	II < I
경쟁자(t+1)	3.89(.90)	3.85(.67)	3.89(.60)	3.87(1.14)	4.00(.82)	.08	-
(t+1) - (t)	1.42(1.45)	1.10(1.25)	2.11(.78)	1.30(1.76)	1.69(1.18)	1.24	-
산업특성(t)	2.83(1.03)	2.85(.67)	2.89(.93)	2.76(1.06)	2.92(1.50)	.09	-
산업특성(t+1)	4.21(.96)	3.95(.69)	4.22(.67)	4.32(.72)	4.38(.65)	1.46	-
(t+1) - (t)	1.37(1.05)	1.10(.91)	1.33(1.00)	1.54(1.00)	1.46(1.39)	.70	-
잠재경쟁자(t)	2.69(.93)	2.90(.91)	2.44(.73)	2.73(1.05)	2.46(.78)	1.51	-
잠재경쟁자(t+1)	3.82(.83)	3.65(.67)	3.89(.33)	3.73(.91)	4.23(1.01)	1.51	-
(t+1) - (t)	1.13(1.26)	.75(.97)	1.44(.88)	1.00(1.46)	1.77(1.17)	2.13	-

주) 1. (t) 창업당시, (t+1) 현재 2. *** p < .01, Duncan test는 p < .05에서 유의.

〈표 5-3〉 기업가의 행동특성과 역량에 대한 차이분석 결과

변 수	전체샘플 mean(s.d)	퇴출형 mean(s.d)	쇠퇴형 mean(s.d)	성장형 mean(s.d)	스타형 mean(s.d)	F값	Duncan - test
신뢰성	4.50(.52)	4.27(.52)	4.38(.48)	4.68(.49)	4.53(.43)	3.08**	I < III
네트워킹활동	3.03(.94)	2.77(.75)	3.11(1.17)	2.93(.87)	3.62(1.04)	2.53*	I < IV
기회인지능력	4.26(.54)	4.16(.52)	4.25(.52)	4.30(.54)	4.33(.62)	.34	-
관리능력	4.12(.65)	3.87(.61)	4.03(.58)	4.25(.68)	4.25(.57)	1.75	-
타인평가능력	3.77(.74)	3.54(.87)	3.77(.84)	3.86(.68)	3.92(.43)	1.05	-
사회적응능력	3.86(.73)	3.76(.86)	3.92(.52)	3.82(.74)	4.05(.59)	.46	-

주) * $p < .10$, ** $p < .05$, Duncan test는 $p < .05$ 에서 유의.

〈표 5-4〉 환경변화에 대한 차이분석 결과

변 수	전체샘플 mean(s.d)	퇴출형 mean(s.d)	쇠퇴형 mean(s.d)	성장형 mean(s.d)	스타형 mean(s.d)	F값	Duncan test
원가변화	2.77(1.03)	2.50(.80)	2.56(1.24)	2.90(1.23)	3.08(.95)	1.19	II < III, II < IV
수요변화	2.53(1.14)	2.59(.90)	1.78(.97)	2.53(1.17)	2.92(1.38)	1.92	
기술변화	3.46(.71)	3.36(.66)	2.89(.78)	3.63(.72)	3.62(.51)	3.17**	
제도변화	3.93(.69)	3.86(.47)	3.67(.87)	4.10(.76)	3.85(.69)	1.19	

주) ** $p < .05$, Duncan test는 $p < .05$ 에서 유의.

의 역량에 대한 차이를 보면 사회 적응력만 제외하고는 통계적으로 유의하지는 않지만, 평균값에 있어 퇴출형이나 쇠퇴형에 비해 성장형과 스타형이 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 성과변화 유형별로 기업가들이 지각하는 자신의 역량에는 큰 차이가 없는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 가설 1-4는 기각되었다.

5.2.2 환경변화에 대한 가설검증 결과

가설 2는 성과변화 유형에 따라 환경의 영향, 즉 원가변화, 수요변화, 기술변화, 그리고 제도변화에 있어서 차이가 있다는 것이다. 가설검증을 위해 실시한 차이분석 결과가 <표 5-4>이다. 표에서 보면, IMF 이후 통제불가능하게 발생한 환경적 변화 중에서는 기술의 변화가 성과변화에 가장 유의한 영향을 미친 것으로 나타났다. 그리고 각 유형별 비교를 위해 실시한 사후검증의 결과를 보면, 쇠퇴형과 성장형 그리고 쇠퇴형과 스타형 간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 성장

형과 스타형과 같은 기업들에게 있어 기술의 변화와 같은 운이 기회로 작용한 것으로 해석할 수 있다. 하지만, 다른 변화들에 있어서는 유의한 차이가 발견되지 않았다. 따라서 가설 2는 기술변화에 있어서 부분적으로 지지되었다.

5.2.3 전략의 변화에 대한 가설검증 결과

<표 5-5>는 IMF를 전후한 성과변화 유형에 따라 전략변화에 있어 어떠한 차이가 있는지를 분석한 차이분석 결과이다. 먼저 표에서 보면, 각 유형별로 마케팅 차별화 전략과 자원활용 전략의 변화에 있어 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 하지만, 다른 전략차원들에서는 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다. 다만 평균값으로 비교해 볼 때 저성과 기업들(퇴출형, 쇠퇴형)에 비해 고성과 기업들(성장형, 스타형)이 전략을 조금 더 강조하는 것으로 나타났다.

표에서 보면, 마케팅 차별화 전략의 경우 대부분의 기업들이 IMF 경제위기 이전에 비해 보다 강조

〈표 5-5〉 전략에 대한 차이분석 결과

변 수	전체샘플 mean(s.d)	퇴출형 mean(s.d)	쇠퇴형 mean(s.d)	성장형 mean(s.d)	스타형 mean(s.d)	F값	Duncan test
원가우위(t)	3.68(.78)	3.89(.69)	3.63(.96)	3.50(.79)	3.81(.72)	1.17	-
원가우위(t+1)	3.43(.83)	3.30(.80)	3.22(1.13)	3.53(.80)	3.44(.78)	.49	-
(t+1) - (t)	-.25(.99)	-.58(.89)	-.41(1.18)	.03(.97)	-.37(.96)	2.09	-
마케팅(t)	3.42(.82)	3.32(.84)	4.07(.76)	3.23(.72)	3.56(.81)	2.96**	I < II, III < II
마케팅(t+1)	3.79(.76)	3.79(.82)	3.85(.60)	3.76(.77)	3.87(.80)	.09	-
(t+1) - (t)	.38(.81)	.49(.90)	-.22(.78)	.51(.75)	.31(.69)	2.17*	II < I, II < III
기술혁신(t)	4.47(.43)	4.39(.41)	4.64(.49)	4.40(.42)	4.65(.38)	1.91	-
기술혁신(t+1)	4.63(.45)	4.59(.48)	4.63(.39)	4.67(.43)	4.59(.51)	.15	-
(t+1) - (t)	.16(.57)	.20(.51)	-.01(.71)	.27(.53)	-.06(.65)	1.35	-
자원활용(t)	3.06(.90)	2.69(.84)	3.51(.86)	3.00(.92)	3.50(.77)	3.33**	I < II, I < IV
자원활용(t+1)	3.33(.78)	3.69(.76)	3.56(.79)	2.97(.69)	3.31(.70)	4.63***	III < I, III < II
(t+1) - (t)	.27(1.18)	1.00(1.23)	.04(.98)	-.02(1.08)	-.19(.95)	4.87***	II < I, III < I, IV < I

주) 1. (t) 1997년, (t+1) 2000년.

2. * p < .10, ** p < .05, *** p < .01, Duncan test는 p < .05에서 유의.

하고 있는 것으로 나타났다. 하지만, 쇠퇴형의 경우 퇴출형이나 성장형에 비해 마케팅 차별화에 대한 전략적 비중이 IMF 이전에 비해 보다 떨어진 것으로 나타났다. 외부자원 활용 전략의 경우 저성과 기업들(퇴출형, 쇠퇴형)은 IMF 경제위기 이전에 비해 외부자원 활용전략을 강조한 반면 고성과 기업들(성장형, 스타형)은 비중이 줄어든 것으로 나타났다. 이러한 결과는 IMF와 같은 큰 환경적 변화가 있을 때 외부자원에 의존하여 경쟁력을 유지하는 것은 성과향상에 도움이 되지 못하는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 성과변화 유형별 전략 변화에 대한 차이분석은 가설 3-2인 마케팅 차별화 전략과 가설 3-4인 외부자원 활용 전략에 있어서 지지되었다.

한편, 각 유형별로 IMF를 전후하여 전략에는 어느 정도의 변화가 있었는지를 파악하기 위해 paired sample t-test를 추가적으로 실시해 보았다. 그 결과 퇴출형의 경우 원가우위(t = 2.96, p < .01), 마케팅 차별화(t = 2.51, p < .05), 기술혁신 차별화(t = 1.87, p < .10), 그리고 자원활용 전략(t = 3.84, p < .01)에 있어 차이가 있는 것으로 나타났다. 쇠퇴형의 경우 모든 전략차원들의 변화에 있어서 유의한 차이가 발견되지 않았다. 성장형의 경우에는 마케팅

차별화(t = 3.64, p < .01)와 기술혁신 차별화(t = 2.76, p < .01)에 있어서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 마지막으로 스타형의 경우에는 전략차원들의 변화에 있어서 유의한 차이가 발견되지 않았다. 하지만, 샘플 전체를 보면 원가우위 전략을 제외한 나머지 전략들에 대해서 IMF 경제위기 이전에 비해 현재 그 비중이 더욱 강조되는 것으로 나타났다¹⁾.

5.2.4 조직구조 변화에 대한 가설검증 결과

가설 4는 성과변화 유형에 따라 조직구조의 변화에 어떠한 차이가 있는지를 검증하는 것이다. 이에 연구자들은 성과변화 유형에 따라 조직특성에 있어서 어떠한 차이가 있는지 차이분석을 실시했다. 그 결과가 <표 5-6>이다. 표에서 보면, 전반적으로 유형별로 조직구조 변수의 변화에는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 다만, 계층화의 경

1) IMF 경제위기 이전과 이후에 있어 각 전략변수별로 paired sample t-test를 실시한 결과 원가우위 전략은 유의수준 p < .05에서, 마케팅 차별화 전략은 유의수준 p < .01에서, 기술혁신 차별화 전략은 유의수준 p < .05에서, 그리고 외부자원 활용 전략은 유의수준 p < .10에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

〈표 5-6〉 조직특성에 대한 차이분석 결과

변 수	전체 샘플 mean(s.d)	퇴출형 mean(s.d)	쇠퇴형 mean(s.d)	성장형 mean(s.d)	스타형 mean(s.d)	F값	Duncan test
공식화(t)	3.31(.73)	3.34(.68)	3.47(.52)	3.29(.84)	3.21(.71)	.24	-
공식화(t+1)	3.32(.77)	3.41(.81)	3.33(.60)	3.34(.80)	3.10(.73)	.47	-
(t+1) - (t)	.01(.94)	.07(1.14)	-.14(.60)	.05(.95)	-.12(.79)	.19	-
분권화(t)	3.78(.73)	3.58(.80)	3.83(.74)	3.94(.65)	3.69(.79)	1.14	-
분권화(t+1)	3.92(.54)	3.65(.40)	3.94(.54)	4.08(.57)	4.06(.56)	3.33**	I < III, I < IV
(t+1) - (t)	.14(.81)	.07(.92)	.11(.74)	.12(.87)	.37(.54)	.39	-
계층화(t)	2.31(.77)	2.32(.68)	2.17(.97)	2.45(.78)	2.08(.73)	.81	-
계층화(t+1)	2.34(.68)	2.45(.63)	2.67(.71)	2.20(.60)	2.15(.85)	1.68	-
(t+1) - (t)	.03(.92)	.14(.74)	.50(1.20)	-.22(.98)	.08(.79)	1.66	III < II
자율성(t)	3.36(.69)	3.24(.71)	3.43(.92)	3.38(.64)	3.49(.65)	.38	-
자율성(t+1)	3.32(.74)	3.12(.55)	3.33(.71)	3.37(.67)	3.56(1.10)	1.06	-
(t+1) - (t)	-.04(.83)	-.12(.67)	-.09(.89)	-.02(.84)	-.08(1.09)	.16	-

주) 1. (t) 1997년, (t+1) 2000년.

2. ** $p < .05$, Duncan test는 $p < .05$ 에서 유의.

우 사후검증에서 쇠퇴형과 성장형 간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 쇠퇴형의 경우 IMF 경제위기 이전에 비해 계층화 수준이 보다 증대되었으나 성장형의 경우 IMF 경제위기 이전에 비해 계층화 수준이 감소한 것으로 나타났다.

이러한 결과는 조직의 계층단계를 낮추어 보다 수평적이고 빠른 의사결정이 가능한 조직을 구축한 기업이 고성과를 달성할 수 있다고 해석할 수 있다. 또한 분권화 수준의 변화를 보면, 그 변화에 있어서는 통계적으로 유의한 차이는 없었으나 퇴출형과 쇠퇴형에 비해 성장형과 스타형의 현재 평균값은 더욱 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과 역시 IMF 경제위기를 극복하는데 있어서 분권화를 통해 구성원들에게 참여의식과 주인의식을 고취시키는 것이 성과향상에 도움이 되었다는 조심스런 해석을 해 볼 수 있다. 따라서 가설 4는 계층화에 있어서만 부분적으로 지지되었다.

한편, 각 유형별로 IMF 경제위기를 전후해서 조직특성에 있어 어느 정도의 변화가 있었는지를 검증하기 위해 paired sample t-test를 실시한 결과 스타형의 분권화 수준의 변화에 있어서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($t = 2.46$, $p < .05$). 하지만, 유형별로 다른 특성들에는 대해서

는 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

6. 결 론

6.1 연구결과의 요약

벤처기업에 있어서 환경적 충격(environmental jolts)은 벤처기업의 생존을 좌우할 수 있는 중요한 요인이다. 하지만, 지금까지 벤처관련 연구들에서 이 문제를 실증적으로 다루지는 못했다. 왜냐하면, 어느 정도 혹은 어떤 환경적 변화를 환경의 충격으로 보아야 할지 어렵기 때문이다. 또한 환경적 충격이 실제 벤처기업에 어떤 영향을 미쳤는가 하는 문제는 연구 성격상 종단적 분석이 이루어져야 한다. 하지만, 실패율이 상대적으로 높은 벤처기업에 있어 종단적 자료를 수집한다는 것은 매우 어려운 일이다. 그럼에도 불구하고 연구자들은 1997년 우리나라에 있었던 외환위기와 IMF 관리체제를 환경적 충격으로 보고 이를 전후하여 벤처기업의 성과에는 어떤 변화가 있었는지 살펴보고자 했다. 그리고 이를 통해 어떤 기업들이 큰 환경적 충격에도 불구하고 성장할 수 있는지 그리고 어떻게 그것이

가능했는지를 살펴보고자 했다. 이에 본 연구의 실증적 분석결과를 간략히 요약하면 다음과 같다.

연구자들은 먼저 가설검증을 위해 성과변화 유형을 네 가지로 구분했다. 첫 번째 유형은 IMF 경제위기 이전과 이후를 비교하여 볼 때 성과에 있어 큰 변화가 없이 저성과를 유지하고 있는 퇴출형 기업들이다. 두 번째 유형은 IMF 경제위기 이전과 이후를 비교하여 볼 때 성과가 오히려 추락한 경우에 속하는 쇠퇴형 기업들이다. 세 번째 유형은 IMF 경제위기 이전과 이후를 비교하여 볼 때 성과가 향상된 성장형 기업들이다. 마지막으로 네 번째 유형은 IMF 경제위기 이전과 이후를 비교해 볼 때 계속적으로 고성과를 유지하고 있는 스타형 기업들이다. 그리고 가설검증에 앞서 연구자들은 산업별로 성과변화 유형에 있어 차이가 있는지 그리고 산업이 기업가 특성, 환경, 전략 및 조직특성에 미칠 수 있는 가능성을 검증해 보았다. 그 결과 산업의 영향력은 강하지 않은 것으로 나타났다. 가설은 차이검정(ANOVA)을 통해 이 네 가지 성과변화 유형에 따라 기업가 특성, 환경, 전략 및 조직특성에 있어 어떠한 차이가 있는지를 검증했다. 그 결과를 간략히 요약하고 기존 연구와 비교를 통하여 본 연구결과의 내용을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 기업가의 지식축적 노력은 고객에 대한 지식에 있어서만 성과변화 유형별로 유의한 차이가 발견되었다. 유형별 차이검증을 위해 실시한 사후검증 결과를 보면, 퇴출형이 성장형과 스타형에 비해 낮게 나타났다. 따라서 가설 1-1은 고객에 대한 지식의 변화에 있어서만 부분적으로 지지되었다. 벤처기업 연구에 있어 기업가의 산업 및 경영관련 경험이 성과에 미치는 영향에 관한 연구는 많이 진행되었으나 본 연구에서처럼 경험 그 자체보다는 기업가의 개인적 노력이 성과에 미치는 영향에 관한 연구는 별로 진행되지 않았다. 따라서 이러한 부분에 대한 보다 엄밀한 연구들이 향후 진행되어 갈 필요가 있다.

둘째, 벤처기업의 성과변화 유형에 따라 기업가의 신뢰성은 차이가 있는 것으로 나타났다. 각 유

형별 평균값을 보면 퇴출형이나 쇠퇴형에 비해 성장형과 스타형이 보다 높은 것으로 나타났다. 그리고 사후검증에서는 퇴출형과 성장형 간에 통계적으로 유의한 차이가 발견되었다. 따라서 가설 1-2는 지지되었다. 기업가의 신뢰성은 벤처기업가들에 의해 그 중요성이 많이 제기되었나(이장우, 장수덕, 2001), 연구된 바는 많지 않았다. 하지만, 본 연구를 통해 기업가들의 신뢰성은 벤처기업의 성과변화에 중요한 영향을 미치는 요인으로 밝혀졌다.

셋째, 벤처기업의 성과변화 유형에 따라 기업가의 네트워킹 활동에는 차이가 있는 것으로 나타났다. 그리고 각 유형별 비교를 위해 실시한 사후검증 결과를 보면, 퇴출형과 스타형 간에 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-3은 지지되었다. 이러한 결과는 벤처 기업가의 네트워킹 활동의 중요성을 강조한 기존 연구결과와 그 맥을 같이 하는 것이라 할 수 있다(Singh *et al.*, 1999).

넷째, 벤처기업의 성과변화 유형에 따라 기업가의 기회인지 능력, 관리 능력, 타인평가 능력, 그리고 사회적응 능력에 있어서는 유의한 차이가 발견되지 않았다. 사후검증에서도 마찬가지로 차이는 발견되지 않았다. 따라서 가설 1-4는 기각되었다. 이러한 결과는 벤처 기업가의 역량이 벤처기업의 성과에 유의한 영향을 미친다는 기존 연구결과(예컨대, Baum *et al.*, 2001)와는 차이가 있는 것으로 향후 보다 엄밀한 연구가 진행되어야 할 필요성이 있음을 제기하는 것이다.

다섯째, 벤처기업 성과변화 유형에 따라 IMF와 같은 큰 환경적 충격, 즉 환경적 변화에는 특히 기술변화에 있어서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 기술변화의 경우 사후검증을 실시한 결과 쇠퇴형과 성장형, 그리고 쇠퇴형과 스타형 간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 기술변화에 있어서 부분적으로 지지되었다. 이러한 결과는 환경적 충격이 갖는 이중적 성격으로 인해 성과변화에 중요한 영향을 미칠 수 있음을 시사하는 것이라 할 수 있다(Woo *et al.*, 1994 ; Cooper,

1995).

여섯째, 전략에 있어서는 마케팅 차별화와 외부 자원 활용 전략에 있어서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 마케팅 차별화 전략의 경우 사후검증을 통해 볼 때 쇠퇴형이 퇴출형이나 성장형과 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 외부자원 활용 전략의 경우는 저성과 기업들(퇴출형, 쇠퇴형)은 IMF 경제위기 이전에 비해 외부자원 활용전략을 강조한 반면 고성능 기업들(성장형, 스타형)은 비중이 줄어든 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-2와 가설 3-4인 마케팅 차별화 전략과 외부자원 활용 전략에 있어서 지지되었다. 이러한 결과는 벤처기업에서 활용할 수 있는 중요한 전략적 차원이 차별화 전략이라는 기존의 연구들을 지지하는 것이라 할 수 있다(Sandberg and Hofer, 1987).

일곱째, 조직특성에 있어서는 계층화의 경우 사후검증을 실시한 결과 쇠퇴형과 성장형 간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 하지만, 나머지 특성들에 있어서는 유의한 차이가 발견되지 않았다. 다만, 분권화 수준의 경우 퇴출형과 쇠퇴형에 비해 성장형과 스타형에서 현재 더욱 강하게 나타났다. 따라서 가설 4는 계층화에 있어서만 부분적으로 지지되었다. 본 연구에서 조직 구조적 특성의 경우 벤처기업의 성과변화와 뚜렷한 관계가 발견되지 않았는데 이는 조직구조의 경우 환경 및 전략과의 상호작용을 통해 기업의 성과에 유의한 영향을 미치기 때문에 그러한 것으로 해석된다.

가설검증에 덧붙여 연구자들은 각 유형별로 환경, 전략 및 조직특성에 있어 실제 어느 정도의 변화가 있었는지를 검증하기 위해 paired sample t-test를 실시했다. 그 결과 각 유형별은 대체로 환경과 전략에 있어 상당한 변화가 있었던 것으로 나타났다. 가설 검증 결과와 추가적인 분석을 통해 각 유형별로 전체적인 특징을 간략히 요약하면 첫째, 퇴출형의 경우 초창기 상대적으로 원가우위에 치중하며 차별화 전략에 등한시하였으나 점차 증가하는 시장경쟁과 외부 환경의 불리한 변화에 대응해 뒤늦게 차별화를 강조하는 특징이 있었다. 둘째,

쇠퇴형의 경우 창업 초창기부터 차별화 전략을 강조하나 외부 환경의 불리한 변화로 환경적 불이익이 증가하게 된 특징이 있다. 셋째, 성장형의 경우 창업자가 신뢰성을 중시하고 고객을 중심으로 한 지식의 축적에 힘을 기울이는 특징이 있었다. 그리고 차별화 전략을 강화하고 기술의 유리한 변화에 힘입어 성장을 위한 기회를 잡은 특징을 갖고 있었다. 넷째, 스타형의 경우 신뢰성을 중시하고 평소 네트워킹을 활발히 하면서 이를 통해 고객에 대한 지식축적에 노력하는 특징이 있었다. 그리고 IMF 경제위기와 상관없이 높은 수준의 전략적 노력을 기울이며 기술을 중심으로 한 환경변화에 힘입어 보다 유리한 사업기회를 맞이하였고 분권화를 통해 조직역량을 강화한 특징이 있었다.

6.2 연구결과의 시사점 및 한계점

본 연구의 결과는 기업이 특성, 환경, 전략 및 조직특성이 벤처기업의 성과변화에 미치는 영향에 대해 다음과 같은 시사점을 갖고 있다.

첫째, 일반적으로 차별화 전략이 벤처 성공에 중요하다고 할 수 있으나, 그 중요성을 강조하기에 앞서 환경과의 적합을 고려할 필요가 있다. 왜냐하면, 기술변화의 방향과 일치하지 않는 전략적 노력은 증대하는 시장경쟁에 효과적으로 대처하는데 실패하기 때문이다. 예를 들어, 쇠퇴형의 경우 초기에 차별화 전략을 강조하였으나 IMF 경제위기와 같은 환경적 충격이후 기술변화가 불리하게 전개되면서 성과가 하락했다. 반면, 성장형의 경우 기술변화가 유리하게 전개된 환경적 특성을 활용하며 차별화를 강화함으로써 성장의 기회를 마련하였다고 할 수 있다.

둘째, IMF 경제위기와 같은 급격한 환경변화에도 불구하고 고성능을 유지하기 위해서는 기술변화의 추세에 적합한 높은 수준의 전략적 투자를 지속해야 하며 늘어가는 사업기회를 실현하기 위해 플랫폼(flat)한 조직을 만들어 참여의 기회를 확대하고 분권화를 통한 조직역량에 노력할 필요가 있다.

예를 들어, 스타형의 경우 큰 환경적 변화 속에서도 고수준의 전략적 투자를 유지하며 조직의 역량 강화에 힘을 쏟아 위기를 성공적으로 극복했다고 할 수 있다.

셋째, 급격한 환경변화에서 성장기회를 포착하거나 고성능을 유지하기 위해서는 창업자가 신뢰성과 네트워킹 활동을 증시해야 하며 특히 고객에 대한 지식축적에 힘써야 한다. 이러한 활동이 중요한 이유는 필요시 외부의 협조와 내부적 동의를 이끌어내는데 보다 유리할 수 있기 때문으로 볼 수 있다. 실제 스타형과 성장형의 경우 평소 신뢰와 네트워킹 활동을 중시하며 고객을 이해하려는 노력을 게을리 하지 않는 것으로 나타났다.

넷째, 예측치 못한 환경적 변화나 위기 상황시 문제해결을 지나치게 외부자원에 의존하는 것은 장기적으로 경쟁우위를 구축하는 데 있어서 별로 도움이 되지 못한다. 본 연구의 이러한 시사점은 기업가들에게 평소 위기에 대한 관리적 대응책으로써 내부적 완충 메커니즘(buffering mechanism)을 어떻게 구축해야 할 것인가에 대한 답을 던져주고 있다. 예를 들어, 쇠퇴형과 퇴출형의 경우 예전에 비해 외부자원을 보다 활용하는 쪽으로 전략적 주안점을 옮겨왔다. 하지만, 외부적 지원을 위한 활동이나 내부적 결속이 부족한 상태에서 외부자원에 치중한 전략적 행동은 좋은 성과를 내지 못한 것으로 볼 수 있다.

하지만, 본 연구는 다음과 같은 한계점도 가지고 있다.

첫째, 본 연구는 성과결정 요인들간의 상호작용이 성과에 미치는 영향에 대해서는 고려하지 못했다. 벤처기업의 성과변화는 단순히 특정 요인들의 개별적인 영향보다는 여러 변인들과의 상호작용에 더 큰 영향을 받을 수 있다. 둘째, 종단적 연구의 시행으로 표본의 수가 적은 편이다. 따라서 본 연구의 결과가 현실적으로 벤처기업의 성과변화를 얼마나 잘 반영하고 있는지에 추가적 연구가 필요하다고 할 수 있다. 셋째, 본 연구에서 사용된 연구 변인들이 모두 기업가나 임원 한 개인에게 설문을

받음으로써 평가자의 편의(bias)가 개입될 소지가 있다. 그럼에도 불구하고 본 연구에서는 이에 대한 통제가 제대로 이루어지지 못했다. 넷째, 연구변수들을 측정하고 사용함에 있어 대부분의 변수들이 주관적 판단에 의존하는 변수들이기 때문에 실제 종단적인 변화를 아주 정확하게 반영하지 못했다는 약점이 있다. 다섯째, 비록 본 연구에서 샘플수의 제한과 더불어 가설검증에 앞선 사전검점에서 산업의 영향력이 강하지 않은 것으로 나타나 산업에 대한 통제를 제대로 실시하지 않았다. 하지만, 보다 대량표본을 대상으로 하여 산업별로 고유한 환경적 변화가 벤처기업의 성과변화에 어떠한 영향을 미칠 수 있는가에 대한 연구는 향후 필요할 것으로 기대된다.

참 고 문 헌

- [1] 김영배, 하성옥, "우리나라 벤처기업의 성장단계에 대한 실증조사 : 핵심성공요인, 환경특성, 최고경영자 역할과 외부자원 활용", 「기술혁신 연구」, 제1호(2000), pp.125-154.
- [2] 남영호, 김완민, "벤처기업의 성장단계별 성공가능성 분석", 「벤처경영연구」, 제1호(1998), pp.36-56.
- [3] 삼성경제연구소, 「IMF 체제 3년간의 한국경제 변화」, 삼성경제연구소 연구보고서, 2000.
- [4] 이장우, "성공벤처기업의 특성 : 사례연구", 「벤처경영연구」, 제1호(1998), pp.101-128.
- [5] 이장우, 장수덕, "벤처기업 성공요인에 관한 이론적 고찰", 「벤처경영연구」, 제2호(1998), pp. 69-95.
- [6] 이장우, 장수덕, "성공벤처기업 특성에 관한 탐색적 연구", 「중소기업연구」, 제1호(1999), pp. 105-133.
- [7] 이장우, 장수덕, "벤처기업의 성공요인 : 성공한 기업가들의 관점", 「중소기업연구」, 제4호(2001), pp.23-49.
- [8] 조형래, "창업자의 특성, 제품혁신성과 벤처기

- 업 성과간의 상황적 관계”, 한국과학기술원 박사학위논문, 1994.
- [9] Aldrich, H.E. and M.A. Martinerz, “Many are Called, but Few are Chosen : An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship,” *Working Paper*, 2000.
- [10] Amit, R., Glosten, L. and E. Muller, “Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research,” *Journal of Management Studies*, Vol.30, No.5(1993), pp. 815-834.
- [11] Bahrami, H. and S. Evans, “Stratocracy in High-Technology Firms,” *California Management Review*, (Fall 1987), pp.51-66.
- [12] Baron, R.A. and G.D. Markman, “Beyond Social Capital : How Social Skills Can Enhance Entrepreneur’s Success,” *Academy of Management Executive*, Vol.14, No.1(2000), pp.106-116.
- [13] Baum, J.R., “The Relation of Traits, Competences, Vision, Motivation, and Strategy to Venture Growth,” *Unpublished Doctoral Dissertation*, The University of Maryland. 1994.
- [14] Baum, J.R., Locke, E.A. and K.G. Smith, “A Multidimensional Model of Venture Growth,” *Academy of Management Journal*, No.2 (2001), pp.292-303.
- [15] Begley, T.M. and D.P. Boyd, “Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Business,” *Journal of Business Venturing*, Vol.2(1987), pp.79-93.
- [16] Chandler, G.N. and Jansen, E., “The Founder’s Self-Assessed Competence and Venture Performance,” *Journal of Business Venturing*, Vol.7(1992), pp.223-236.
- [17] Chandler, G.N. and S.H. Hanks, “Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies, and Venture Performance,” *Journal of Business Venturing*, Vol.9(1994), pp.331-349.
- [18] Cooper, A.C., “Challenges in Predicting New Firm Performance,” In Bull, I., Thomas, H. and G. Willard, *Entrepreneurship : Perspectives on Theory Building*, Pergamon, (1995), pp.109-124.
- [19] Cooper, A.C., Gimeno-Gascon, F.J. and C. Y. Woo, “Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance,” *Journal of Business Venturing*, Vol.9(1994), pp.371-395.
- [20] Cooper, A.C., Willard, G.E. and G.Y. Woo, “Strategies of High Performance New and Small Firms : A Reexamination of the Niche Concept,” *Journal of Business Venturing*, Vol.1(1986), pp.247-260.
- [21] Cooper, A.C., Woo, C.Y. and W.C. Dunkelberg, “Entrepreneurship and the Initial Size of Firm,” *Journal of Business Venturing*, Vol.4(1989), pp.317-332.
- [22] Dean, T.J., Meyer, J.D. and J. DeCastro, “Determinants of New-Firm Formations in Manufacturing Industries : Industry Dynamics, Entry Barriers, and Organizational Inertia,” *Entrepreneurship : Theory and Practice*, Vol.17, No.2(1993), pp.49-60.
- [23] Duchesneau, D.A. and W.B. Gartner, “A Profile of New Venture Success and Failure in an Emerging Industry,” *Journal of Business Venturing*, Vol.5(1990), pp.297-312.
- [24] Garter, N. M., Stearns, T.M., Reynolds, P.D. and B.A. Miller, “New Venture Strategies : Theory Development with an Empirical Base,” *Strategic Management Journal*,

- Vol.15(1994), pp.21-41.
- [25] Hackman, J.R. and G.R. Oldman, "Development of the Job Diagnostic Survey," *Psychology*, Vol.60(1975), pp.159-170.
- [26] Hannan, M.T. and J. Freeman, *Organizational Ecology*, Cambridge, MA : Harvard University Press, 1989.
- [27] Hills, G.E., Lumpkin, G.T. and R.P. Singh, "Opportunity Recognition : Perceptions and Behaviors of Entrepreneurs," *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1997, <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers97/hills/hill1.htm>.
- [28] Hosmer, L.T., "Trust : The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics," *Academy of Management Review*, Vol.20, No.2(1995), pp. 379-403.
- [29] Jennings, D.F. and S.L. Seaman, "High and Low Levels of Organizational Adaptation : An Empirical Analysis of Strategy, Structure, and Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.15(1994), pp.459-475.
- [30] Kirzner, I.M., *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, IL : University of Chicago Press, 1973.
- [31] Low, M.B. and I.C. MacMillan, "Entrepreneurship : Past Research and Future Challenges," *Journal of Management*, Vol. 14, No.2(1988), pp.139-161.
- [32] Markman, G.D. and R.A. Baron, "Social Skills and Entrepreneur's Financial Success : Evidence that the Ability to Get Along with Others Really Matters," *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1998, http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/IV/IV_B/IV_B.html.
- [33] Mayer, R.C., Davis, J.H. and F.D. Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, Vol.20, No.3(1995), pp.709-734.
- [34] McDougall, P.P., Jeffrey, G.C., Robinson, Jr., R.B. and L. Herron, "The Effect of Industry Growth and Strategic Breadth on New Venture Performance and Strategy Content," *Strategic Management Journal*, Vol.15(1994), pp.537-554.
- [35] McDougall, P.P., Robinson Jr., R.B. and A. S. Denisi, "Modeling New Venture Performance : an Analysis of New Venture Strategy, Industry Structure, and Venture Origin," *Journal of Business Venturing*, Vol.7(1992), pp.267-289.
- [36] Miles, R.E. and C.C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York : McGraw-Hill, 1978.
- [37] Miller, D., "Configurations of Strategy and Structure : Toward a Synthesis," *Strategic Management Journal*, Vol.7(1986), pp.233-249.
- [38] Miller, D., "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure : Analysis and Performance Implication," *Academy of Management Journal*, Vol.31 (1988), pp.280-308.
- [39] Noble, A.F., Jung, D. and S.B. Ehrlich, "Entrepreneurial Self-Efficacy : The Development of a Measure and Its Relationship to Entrepreneurial Action," *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1999, <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers99/I/IC/IC.html>.
- [40] Nunnally, J.C., *Psychological Theory*, 2nd ed., McGraw-Hall, 1978.
- [41] Ostagard, T.A. and S. Birley, "Personal Networks and Competitive Strategies,"

- Journal of Business Venturing*, Vol.9(1994), pp.281-305.
- [42] Porter, M.E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
- [43] Porter, M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990.
- [44] Romanelli, E., "Environments and Strategies of Organization Start-up : Effects on Early Survival," *Administrative Science Quarterly*, Vol.34(1989), pp.369-387.
- [45] Roure, J.B. and R.H. Keeley, "Predictors of Success in New Technology Based Ventures," *Journal of Business Venturing*, Vol.15(1990), pp.201-220.
- [46] Sandberg, W.R. and C.W. Hofer, "Improving New Venture Performance : The Role of Strategy, Industry, and the Entrepreneur," *Journal of Business Venturing*, Vol.2(1987), pp.5-28.
- [47] Sawyerr, O.O. and J.E. McGee, "The Impact of Personal Network Characteristics on Perceived Environmental Uncertainty : An Examination of Owners/Managers of New High Technology Firms," *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1999, http://www.babson.edu/entrep/fer/papers99/V/V_A/V/A.html.
- [48] Sexton, D. and N. Bowman, "The Entrepreneur : A Capable Executive and More," *Journal of Business Venturing*, Vol.1(1985), 129-140.
- [49] Singh, R.P., Hills, G.E., Hybels, R.C. and G. T. Lumpkin, "Opportunity Recognition Through Social Network Characteristics of Entrepreneurs," *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1999, http://www.babson.edu/entrep/fer/papers99/X/X_B/X_B.html.
- [50] Starr, J.A. and I.C. MacMillan, "Resource Cooperation Via Social Contracting : Resource Acquisition Strategies for New Ventures," *Strategic Management Journal*, Vol.11(1990), pp.79-92.
- [51] Stinchcombe, A.L., "Social Structure and Organizations," in James G. March(Ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago : Rand McNally, 1965, pp.142-193.
- [52] Stuart, R., and P.A. Abetti, "Impact of Entrepreneurial and Management Experience on Early Performance," *Journal of Business Venturing*, Vol.5(1990), pp.151-162.
- [53] Teal, E.J., "The Determinants of New Venture Success : Strategy, Industry Structure, and the Founding Entrepreneurial Team," *Unpublished Doctorial Dissertation*, The University of Georgia, 1998.
- [54] Tsai, W.M.-H., MacMillan, I.C. and M.B. Low, "Effects of Strategy and Environment on Corporate Venture Success in Industrial Markets," *Journal of Business Venturing*, Vol.6(1991), pp.9-28.
- [55] Van de Ven, A.H., "Trust Vs. Opportunism in Interorganizational Collaboration," Proposed Presentation in Symposium on "Trust Vs. Opportunism" at 1996 *Academy of Management Conference*, 1997.
- [56] Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M. A. and J.M. Werner, "Managers as Initiators of Trust : An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior," *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3(1998), pp. 513-530.
- [57] Woo, C.Y., Daellenbach, U. and C. Nicholls-Nixon, "Theory Building in The Presence

of 'Randomness' : The Case of Venture Creation and Performance," *Journal of Management Studies*, Vol.31, No.4(1994), pp.507-524.

[58] Zahra, S.A., "Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance : A Taxonomic Approach," *Journal of Business Venturing*, Vol.8(1993), pp.319-340.