

# 창업실패 요인 분류 및 실패 패턴 분석

신중경\*, 하규수\*\*

아산나눔재단 기업가정신센터<sup>†</sup>, 호서대학교 벤처전문대학원\*\*

## Determinants and pattern of entrepreneurial failure

Joong Kyung Shin\*, Kyu Soo Ha\*\*

Research Fellow, Entrepreneurship Center, Asan Nanum Foundation\*  
The Graduate School of Venture, Hoseo University\*\*

**요약** 창업실패에 대한 선행연구들은 상장기업의 도산원인을 도출하는데 주력하여 왔다. 본 연구에서는 창업기업을 대상으로 실패원인과 실패과정을 분석하고자 한다. 20개 창업기업의 실패사례를 바탕으로 신생의 어려움과 ERIS모델을 활용하여 창업실패 원인을 도출하였다. 국내 창업기업들에게는 경영능력 부족, 연구개발 및 제품화 실패, 판로 확보 어려움과 같은 신생의 어려움이 존재함을 발견하였다. 또한, 창업 실패과정을 사업준비 부족형, 자원획득 실패형, 전략부재형, 마케팅 실패형으로 유형화 하였다.

**주제어** : 창업실패, 신생의 어려움, ERIS, 실패 유형, 조직군 생태학

**Abstract** Research about business failure was focused on finding the reason of bankruptcy. This research tries to analyze reason and pattern of entrepreneurial failure. Based on 20 entrepreneurial failure cases, we figure out the reason of entrepreneurial failure, utilizing liability of newness and ERIS model. We find that start-up firms in Korea have liability of newness, such as lack of managerial capability, failure of R&D/commercialization, and difficulty of securing marketing channel. Also, we typologize 4 kind of entrepreneurial failure - Lack of preparation of business, failure of resource mobilization, absence of strategy, and failure of marketing.

**Key Words** : Entrepreneurial failure, Liability of Newness, ERIS, Business failure pattern, Population ecology

### 1. 서론

지금까지 기업 실패에 대한 연구는 기업 도산 예측에 관한 주제가 대부분이었을 뿐, 기업 도산의 원인에 대한 연구는 미진하였다[1]. 이의 원인은 질적 데이터를 입수하는 것이 원천적으로 힘들기 때문이다. 지금까지 수행

되어진 기업 실패에 대한 연구는 도산 원인에 대한 연구 [1], [2], 중소기업의 부실화 원인 요인들간의 계층구조 혹은 인과관계에 대한 연구[3], 벤처기업의 성장 정체에 대한 연구[4], 상장기업들의 도산요인에 대한 연구[5] 정도만이 나타나고 있다. 기존 연구들은 상장기업의 도산 원인을 설명하는데 치중하였고[1], [2], [3], [5], 벤처기업

Received 1 May 2013, Revised 20 May 2013

Accepted 20 May 2013

Corresponding Author: Ha, Kyu Soo (Hoseo University)

Email: ksh@hoseo.ac.kr

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

에 대한 연구는 실패 원인 분석보다는 성장 정체 원인을 도출하였을 뿐이다.

외국에서도 기업 실패에 대한 연구가 진행되어 왔다. 기업도산의 원인 규명을 통한 기업 실패의 원인분석[6]과 기업도산의 과정을 도식화한 연구[7]가 존재한다. Hambrick & D'aveni(1993)는 미국 상장기업의 실패 원 인간의 공통점을 추출하여 도산 패턴을 도출하는 것은 성공하였으나, 도산 패턴의 구성변수가 포괄적이어서 이해도가 낮아지는 단점을 가지고 있다.

조직군 생태학자들은 조직 연령과 조직 생존율과의 관계에 대한 연구들은 기업이나 조직들이 왜 실패하게 되는가에 대하여 다양한 이론적 시사점을 제공하고 있다. 조직군 생태학자들은 신생의 어려움, 성장의 어려움, 진부화의 어려움의 세가지 관점에서 조직이 실패하는 원인을 도출하였다. Shephard *et. al.*(2000)은 벤처기업들이 겪는 신생의 어려움을 제시하였다.

창업실패에 대한 연구는 이론적 틀에 입각하여 창업 실패에 대하여 설명하고자 하는 노력이 부족하고, 벤처기업 실패에 대한 연구는 전무한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 창업 실패사례를 이론적 틀을 바탕으로 분석하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 기업의 성공 및 실패에 대한 이론적 틀인 ERIS 모형과 신생의 어려움에 대한 관점을 사용하여 벤처기업의 실패 원인을 도출하고자 한다. 마지막으로 두 가지 이론의 융합을 통해 벤처기업의 실패에 대한 동태적 ERIS 모형을 제시하도록 한다. 본 연구는 창업기업가가 스스로 작성한 사례를 내용 분석하여 창업실패의 공통요인을 규명하고, 기업에 따라 차이가 있는지를 분석하도록 한다. 또한 실패과정이나 특성이 비슷한 기업을 묶어서 실패과정을 유형화해 보고자 한다.

## 2. 문헌고찰

### 2.1 기업실패에 대한 조직군 생태학적 연구

기업 실패 원인을 생태학적 관점에서 연구하는 조직군 생태학자들은 기업 성과가 연령에 따라 어떻게 변화되어 가는지에 대해서 기업실패의 관점에서 다양하게 조명하여 왔다. 이들은 신생의 어려움[10], 성장의 어려움[11], [12]과 진부화의 어려움[13], [14], [15]의 관점에서 연구를 진행하였다.

신생의 어려움은 환경이 기업을 선택하는 과정에서 보다 기업연령이 높고, 안정적인 조직을 선택하는 경향이 있으며, 기업 실패는 연령이 쌓임에 따라 감소하는 경향이 있다고 주장[16]한다. Stinchcombe(1965)은 신생 조직이 오래된 조직보다 높은 실패율을 보이는 원인을 ① 새로운 역할과 임무의 학습에 수반되는 비용, ② 새로운 역할 창조를 위한 자본 및 창의성의 제약, ③ 빈약한 비공식적 정보유통 구조, ④ 고객 및 공급자와의 안정적 관계 미구축과 같은 네가지 요인을 제시하였다. 신생의 어려움 관련 연구들은 기업군 차이는 존재하지만 연령과 기업 실패율간에는 반대관계가 있음을 제시하였다. 미국 대부분의 조직생존 데이터에서 기업연령에 따라 지속적으로 감소하는 기업실패율을 발견[16]했다. 조직군 차이를 통제하지 않고 기존 연구들을 재조사한 결과 일관되게 감소하는 기업실패율을 실증[17]하였고, 아일랜드와 아르헨티나 신문사를 중심으로 조사한 결과 위의 해석이 확증적임을 주장[18]했다.

성장의 어려움을 연구한 학자들은 조직은 기업이 설립될 당시에는 보유한 초기 자산이 있기 때문에 실패 위험이 낮으므로, 기업 실패율은 역전된 U-형태가 된다고 주장하였다[11], [12]. 이들은 19세기 길드 조직에서 최소 두개의 기업실패 과정을 발견하였고[19], 캐나다 자원봉사 조직에서는 6년이 지난 후 위험율이 최고점에 도달하였으며[20], 무역조직과 노동조합에서 역전된 U-형태의 조직실패율을 발견[21]하였다. 초기 기업 해체율이 낮은 원인은 조직별로 초기자산을 어느 정도 보유하고 있고, 창업자들은 부정적 성과에 대한 정보가 충분히 수집될 때까지 포기하지 않기 때문으로 제시[12]하였다. 하지만 이들 연구도 사회단체, 혹은 노조를 중심으로 설명하였기에 기업실패 원인을 논의하기에 한계점이 있다.

진부화의 어려움은 기업은 관성적이어서 점차적으로 환경 적합성 수준이 낮아져 실패율은 기업연령이 올라갈수록 상승한다고[13], [14], [15] 주장하였다.

조직군 생태학에서 기업 실패에 대한 세가지의 주장이 있어온 이유는 ①세가지의 관점 모두 전체 기업군들에 영향을 미치는 선택의 압력을 기술하고 있고, ②초기 연구들은 기업실패율에 대해 초점이 맞추어져 왔기에 수익성 혹은 판매신장율과 같은 다른 변수들에 대해 주의가 기울여지지 않았기 때문이다[22]. 따라서 실패 원인에 대한 규명이 부족하였고, 기업실패 방지 대안 제시가 미진하였다. Henderson(1999)은 위의 세가지 관점을 경쟁

적인 조직군 선택의 과정보다는 상호보완적인 과정으로 이해하면서, 기업연령과 기술전략에 따라 실패율이 달라짐을 가정하였다. 독점적 기술전략을 활용하는 기업은 진부화의 어려움을 겪는 반면, 표준기반 기술전략을 활용하는 기업은 성장의 어려움을 겪는다고 주장하였다.

Shepherd *et. al.*(2000)은 신생의 어려움이 벤처기업에도 존재함을 주장하면서, 시장에서의 새로움, 생산의 새로움, 경영의 새로움이 실패의 주요인임을 발견하였다. 시장에서의 새로움은 고객들이 신생기업에 대해 인지하지 못하기 때문에 발생한다. 고객들이 신생기업에 대한 학습과 신생기업을 기존기업으로 인지함으로써 조직영속성, 정당성과 고객신뢰를 확보하게 되어 위험이 줄어든다고 보았다[20]. 이는 Stinchcombe(1965)의 고객 및 공급자와의 안정적 관계 구축의 어려움을 나타낸다고 볼 수 있다. 생산의 새로움은 신생기업의 생산기술이 기존 기업 생산직 직원들이 보유한 경험 및 지식과 비교하여 얼마나 비슷한 수준에 도달하는가에 의해 실패율이 좌우된다고 하였다. 신생의 어려움 중 새로운 역할에 대한 어려움을 의미하며, 경영의 새로움은 최고경영자의 경영역량과 관련된 것으로 신생조직의 사회적 상호관계 미숙 및 비공식적 정보구조 빈약을 의미한다[10].

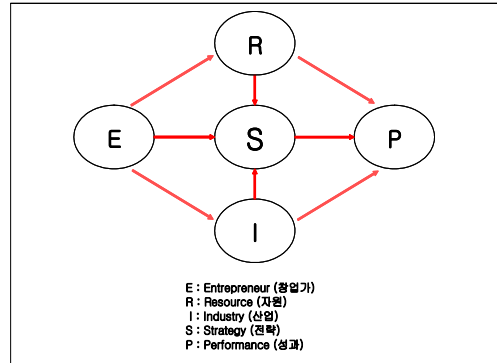
Shepherd *et. al.*(2000)은 신생기업이 시장, 생산 및 경영의 새로움으로 인한 실패 위험을 감소시킬 수 있는 전략을 활용함으로써 실패율을 단계적으로 감소시킬 수 있다고 주장하였다. 이들은 신생의 어려움이 벤처기업에 존재하고 그 원인은 기업 내·외부에 있지만, 전략적 극복과정을 통해 넘어설 수 있음을 강조하였다. 결과적으로 창업초기에 겪는 어려움들도 올바른 전략 활용으로 감소시킬 수 있다고 주장한다.

## 2.2 ERIS 모델에 대한 선행연구

ERIS 모델은 창업기업의 성과는 창업자, 자원, 산업환경, 전략의 상호작용에 의해 이루어짐을 가정하고 있다(<Fig.1> 참조). ERIS 모델은 Sandberg & Hoffer(1987)가 벤처기업 성과는 창업자, 자원, 산업환경 요인에 의해 결정된다는 ERI 모델에 전략요인을 추가한 것이다.

창업가는 사업기회를 인지하고 창업과정에서 나타나는 자원동원, 위험관리, 경영시스템의 구축을 주도적으로 수행하는 역할로서 창업가를 정의할 수 있다. 창업자의 능력, 자질, 심리적 특성, 사회적 배경이 창업성과에 영향을 미치고 있으며, 창업단계에서 산업의 선택과 자원조

달의 결정적 역할 수행한다. 따라서 창업자의 명성, 신뢰, 네트워크는 벤처기업 성과를 결정하는 변수이다. 창업초기에 창업자의 경영이념이 조직 내에 체화되도록 기업문화를 형성하고, 직원들이 일할 수 있는 분위기를 만드는 것도 창업가의 역할이다.



자료 : 한정화(2003), 벤처창업과 경영전략

[Fig. 1] ERIS Model

자원 요소는 벤처기업이 전략을 수립하는데 중요한 요소 중 하나이다. 제품이나 서비스 경쟁우위의 원천은 기업이 보유한 자원수준에 달려있기에, 자원 동원 능력은 벤처기업의 성공에 중요하다. 벤처기업은 타사가 쉽게 모방하기 힘든 경쟁우위를 창출하는데 기여하는 자원을 동원할 수 있는 능력이 필요하다. 따라서 독특한 내부 자원의 개발 및 동원이 고수의 창출의 원동력이다. 유형 자원보다 인적자원이나 조직문화와 같은 무형자원의 중요성이 강조되는 것도 이러한 이유에서 나타난다. 벤처기업에 필요한 자원은 성장단계에 따라 유형과 규모가 다르기에 시기별로 적절한 자원투입이 중요하며, 외부자원의 적극적 활용이 필요하다.

산업환경 요인은 산업 성장률, 시장규모, 경쟁강도 등으로 살펴볼 수 있다. 산업구조 분석에서는 산업내 경쟁강도, 신규 진출 기업, 대체품, 공급자, 구매자의 다섯 가지 관점에서 산업을 분석함으로써 산업의 매력도를 평가할 수 있다. 이외에도 산업진화단계와 핵심 성공요인의 변화, 진입시기와 진입순서, 선발자 우위, 후발자 우위도 분석할 필요가 있다.

전략이란 기업이 보유한 자원을 바탕으로 산업환경에 대응하는 의사결정의 패턴이다. 창업자는 자신의 역량과 산업 환경을 분석하여 시장에서 경쟁우위를 창출할 수 있는 방안을 모색해야 한다. 경쟁우위가 창출된 이후에

는 경쟁우위의 지속성 여부도 중요하다. 창업가는 자사의 경쟁우위, 이의 지속 가능성과 새로운 경쟁우위 창출 방안을 끊임없이 모색해야 한다. 초기기업은 보유자원의 제약이 존재하므로 자원활용을 극대화할 수 있는 자산간 결합 전략수립도 필요하다.

### 3. 연구 표본 및 자료 수집

본 연구는 창업실패 사례 40건을 개별적으로 수집하여 분석하였다. 40건의 사례 중 기술혁신형 창업 25건을 도출하고, 이 중 응답이 부족한 사례 5개를 제외한 20개를 중심으로 분석하였다(<Table 1> 참조).

(Table 1) Sample Attribute

	Age (Month)	Finance (M₩)		HR Change	
		Equity	Revenue	Start	Max.
1	39	815	200	3	8
2	50	N/A	7,000	3	30
3	38	210	N/A	1	2
4	21	180	N/A	5	7
5	65	30	600	2	18
6	N/A	6	900	2	4
7	12	60	N/A	2	13
8	18	500	N/A	6	6
9	20	200	150	11	11
10	28	520	27	4	N/A
11	57	200	8,500	3	50
12	86	600	850	2	15
13	29	8	750	6	32
14	24	100	200	15	15
15	N/A	100	200	15	15
16	89	100	4,700	13	60
17	36	200	200	6	25
18	16	90	N/A	4	4
19	46	100	1,100	4	23
20	74	60	N/A	1	N/A
평균	41.56	215	1,813	5.4	18.78

### 4. 창업 실패 요인 도출

#### 4.1 조직군 생태학적 관점에서 본 창업실패

Shepherd *et. al.*(2000)의 신생의 어려움의 요인들인 생산, 시장 및 경영의 어려움을 구성변수로 활용하여, 실패 원인을 도출하였다. 경영의 어려움이 발생한 핵심 요인은 ‘나도 창업하면 성공할 수 있을 것이다’라는 생각에 준비되지 않은 상태에서의 창업이 많았다. 준비되지 않은 창업이 많았기에 경영자로서의 역할 인식이 미흡한

경우가 다수 존재하였다. 창업팀이 위기 상황에서 내분을 겪어 실패를 촉진시키는 사례들도 존재하였다. 마지막으로 이해관계자 관리 및 자금관리 미숙으로 인해 실패한 사례도 다수 존재하였다. 특히, 코스닥 활황기에 상장을 위해 과도하게 기업을 확장하다 실패한 사례도 있었다. 자금관리에서는 어음 부도로 인해 실패하는 경우도 다수 존재하였다.

시장의 어려움에서 가장 큰 문제는 명확한 타겟 시장의 부재와 잘못된 홍보 전략으로 인한 실패이다. 이는 사전 시장조사 미흡과 고객 특성을 명확히 인지하지 못하였다는 것을 보여준다고 할 것이다. 다음으로 시장 변화 인지 미흡으로 인한 실패이다. 창업자는 고객들이 자사 제품에 대한 평가를 인지하고 있어야 하는데 시장 이해 및 변화 방향 인지 부족이 실패로 연결되었다고 할 것이다. 이외에도 제품 유통경로의 미확보로 인한 어려움을 호소하는 기업도 존재하였다.

생산의 어려움 중 개발 어려움으로 인해 실패한 기업들은 대부분 제품/서비스를 시장에 출시도 못한 채 실패한 경우이다. 이의 원인은 개발하려는 기술의 복잡성과 난이도가 높기 때문으로 나타났다. 또한 원천기술의 미흡으로 인한 개발 지연, 시장성 부재 등도 존재하였다. 제조의 어려움은 대부분 생산기술 개발에 실패하거나, 뒤늦은 개발 성공으로 인한 자금압박을 이겨내지 못해 실패한 경우이다.

(Table 2) Liability of Newness in start-up firm

	No.	Factor
Production Difficulty	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Failure of product development</li> <li>• Inadequate number of engineer</li> <li>• Insufficient technology commercialization and delay of R&amp;D</li> <li>• Lack of technological differentiation</li> <li>• Failure of raw material procurement</li> <li>• Difficulty in establishing production system</li> </ul>
Market Difficulty	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Failure of advertizing strategy</li> <li>• Absence of target market</li> <li>• Difficulty in distribution channel</li> <li>• Insufficient recognition of market change</li> <li>• Inadequate management of sales partner</li> </ul>
Managerial Difficulty	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lack of management knowledge and capability</li> <li>• Inadequate recognition of environment change</li> <li>• Conflict among members</li> <li>• Immature financial management</li> <li>• Immature stakeholder management</li> <li>• Moral hazard of partner</li> </ul>

#### 4.2 ERIS 관점에서 본 창업실패 분석결과

기업가 요인에서는 기술경험의 부재 혹은 권유에 의한 창업으로 사업 아이템과 산업 전문성 결여로 경영에 미흡하거나, 사업 아이템에 대한 확신 부족 등의 이유로 경영에 몰입하지 못해 실패한 사례가 대표적이다. 기술 경험의 부재는 사업 아이템을 제품화시키지 못하거나 기술 인력 관리 미흡으로 이어져 사업의 실패를 불러왔다. 사업안에 대한 몰입부족은 창업팀 구성원들의 신뢰 하락, 기회 상실 등을 야기하여 실패로 이어지는 계기가 되었다. 자금 유치에 성공하였거나, 전문가 창업의 경우 성공에 대한 확신으로 사업성과 역량을 고려하지 않고 신규 사업을 무리하게 추진하여 실패를 하는 경우도 있었다. 이외에도 추가 자본의 유입 및 초기 사업 성공으로 인해 과도한 성공욕구가 무리한 사업 확장으로 이어져 실패하는 사례도 존재하였다. 조직관리 경험 부족으로 직원 관리의 미흡함이 발생하기도 하였다. 또한 창업자의 ‘감’과 ‘경험’에 의존한 경영관리로 위기 발생에 대처하지 못하는 경우도 있었다.

자원 요인에서 가장 두드러진 것은 ‘개발-생산-마케팅-경영관리’를 전문적으로 관리할 수 있는 창업팀을 구성하지 못함으로써, ‘개발과 생산의 갭’, ‘생산과 영업의 갭’, ‘경영관리 미흡’이 발생하는 경우가 많았다. 자원조달의 측면에서 사업화를 위한 초기 자원조달을 창업자에게 절대적으로 의존함으로써 자원의 절대 규모부족으로 인한 한계도 발생하였다. 또한 창업자 1인이 다기능을 수행함으로써 인한 일정 차질을 극복할 수 있는 대안 수립 미흡으로 실패하기도 하였다. 예상 소요 자원의 양과 조달 시기에 대한 계획이 충실하지 못해 실제 소요자원과 실현된 조달자원간의 갭을 극복할 대안 부재로 어려움을 겪는 기업도 존재하였다. 계획보다 과도하게 자원이 조달된 경우 무리한 사업 다각화로 인한 창업자 역량 분산으로 본업 및 신규 사업 모두 실패하는 경우도 존재하였다.

산업환경 요인에서는 산업 분석과 실현 가능성을 충분히 고려하지 않고 창업하여 제도/시장 규제와 산업 내 경쟁 법칙에 대한 이해 부족으로 실패하는 경우이다. 정부 규제로 인해 사업을 영위할 수 없었던 사례도 존재하였다. 또한 체계적인 산업분석 없이 창업하거나, 산업환경 변화를 제대로 인지 못해 예기치 않은 상황에 대처 미흡으로 인해 실패하는 경우도 있다. 사업 아이템의 본격적인 시장 성장 시기를 예측하지 못한 채 상품화 및 판매를 진행함으로써 시장 창출에 실패하는 사례도 존재

하였고, 타겟 마켓과 핵심 고객층에 대한 인식부재로 사업에 실패하기도 하였다. 그리고 산업 환경 분석 과정에서 ‘보이지 않은 시장 거래환경’에 대한 분석 미흡으로 실패하는 경우도 존재하였다. 특히, 기존 기업들의 보복이나 시장 거래관행 인지 미흡으로 인한 실패가 많았다.

전략요인에서는 마케팅 및 시장침투 전략의 부재가 핵심요인이었다. 창업시 목표 시장에 대한 이해부족으로 마케팅 전략을 수립하지 못하여 상품/서비스의 소구점 확보에 실패한 경우가 다수 존재하였다. 정부나 특수한 시장을 대상으로 한 제품은 구매처와 전략적 제휴관계를 맺고 개발함으로써 판매위험을 극복할 수 있는데, 단독 사업화로 인해 판매부진으로 실패하는 사례도 있었다. 또한 유통 판로를 확보하지 못하는 등 판매에 어려움을 겪거나, 채권관리 실패로 인해 고통을 겪는 사례도 많이 존재하였다. 창업자들은 사업 수행도중에 발생할 다양한 위험요인에 대한 사전 준비가 필요하다. 특히 인력관리에서 발생할 수 있는 위험요인에 대한 면밀한 분석과 대응책의 마련이 필수적이라고 할 것이다.

(Table 3) Entrepreneurial failure factor of ERIS model

	Content
E	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Lack of specialty about the item and industry</li> <li>· Lack of commitment in entrepreneurial activity</li> <li>· Unfeasible expansion by desire to success</li> <li>· Insufficient specialty of management</li> </ul>
R	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Resource mobilization limit by over-depending on entrepreneur</li> <li>· Insufficient preparation of resource procurement plan</li> <li>· Development setback caused by lack of engineer</li> <li>· Absence of startup team and conflict among team members</li> <li>· Unreasonable new business push by excessive capital mobilization</li> </ul>
I	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Inadequate industry environment analysis</li> <li>· Insufficient analysis of special cases</li> <li>· Lack of understanding of legislation</li> </ul>
S	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Lack of market segmentation and target market</li> <li>· Failure of alliance strategy and management</li> <li>· Unreasonable business expansion</li> <li>· Overlooking importance of salesforce</li> <li>· Lack of risk management and responsiveness</li> </ul>

#### 5. 창업실패 과정 유형화

신생의 어려움과 ERIS 모델을 교차 분석한 결과 한국 벤처기업의 실패는 ‘경영의 어려움-기업가 요인’이 가장

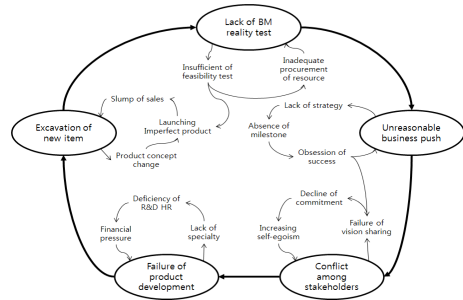
주된 요인이었다. 이외에도 ‘생산의 어려움-자원요인’, ‘경영의 어려움-전략요인’, ‘시장의 어려움-전략요인’이 주된 실패유형으로 발견되었다.

[Table 4] Crosstable of two failure framework

	Managerial Difficulty	Market Difficulty	Production Difficulty
E	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Lack of managerial knowledge/ capability</li> <li>· Conflict among members</li> <li>· Immature stakeholder management</li> <li>· Lack of business item specialty</li> <li>· Lack of commitment</li> <li>· Excessive success desire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Insufficient recognition of market change</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Delay of development by lack of specialty</li> </ul>
R	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Inadequate money flow management</li> <li>· Lack of resource mobilization plan</li> <li>· Over- and under-resource mobilization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Immature management of marketing channel</li> <li>· Difficulty of procurement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Lack of engineer</li> <li>· Failure of development</li> <li>· Failure of raw material secure</li> <li>· Failure of SCM</li> </ul>
I	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Insufficient industry analysis</li> <li>· Inadequate special environment analysis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Lack of legislation understanding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Inadequate technology differentiation</li> </ul>
S	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Lack of environment change recognition</li> <li>· Failure of utilizing alliance</li> <li>· Unfeasible expansion</li> <li>· Lack of risk management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Failure of advertising</li> <li>· Lack of target market</li> <li>· Insufficient salesforce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Insufficient technology commercialization</li> </ul>

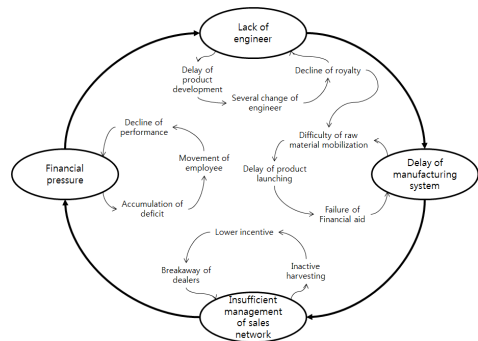
주요 실패 유형에 대하여 ‘경영의 어려움-기업가 요인’은 「사업 준비 부족형」, ‘생산의 어려움-자원요인’은 「자원 획득 실패형」, ‘경영의 어려움-전략요인’은 「전략 부재형」, ‘시장의 어려움-전략요인’은 「마케팅 실패형」, ‘경영의 어려움-자원요인’은 「자금관리 실패형」으로 명칭하였다. 그리고 유형별 실패 패턴에 대해서 살펴보고자 한다. 각각의 패턴에서 굵은 선은 실패의 주요 인이고, 가는 선은 주요인들을 더욱 악화시키는 부가적 요인들을 나타낸 것이다. 실패의 네가지 패턴들은 주요인들간 및 주요인과 부가적 요인들간에도 인과관계가 형성되어 창업 실패로 귀결되는 악순환의 고리를 나타낸다. 사업준비 부족형 실패는 사업타당성 분석이 미흡한 상태에서 창업함으로써 핵심 인력 및 자원의 확보가 제대로 이루어지지 않은데서 문제가 시작된다. 사업타당성 분석의 부족으로 인해 무리하게 사업을 추진하여, 구체적인 사업전략의 부재로 인한 목표 부재와 성공에 대한 과도한 집착으로 이어지게 된다. 성공에 대한 집착으로 인해 창업팀의 몰입도가 저하되고, 개인 이기주의가 높

아져 창업팀원을 포함한 이해관계자 관리에 실패하게 된다. 팀워크가 저하되어 제품개발에 실패하게 되고, 창업자는 제품 개념만 변화시킨 불완전 제품을 출시하였다가 시장에서 실패하게 된다. 창업자는 새로운 사업 아이템을 다시 찾게 되고, 이에 대한 사업타당성 분석없이 다시 사업을 추진하는 악순환을 겪는 실패 과정이다.



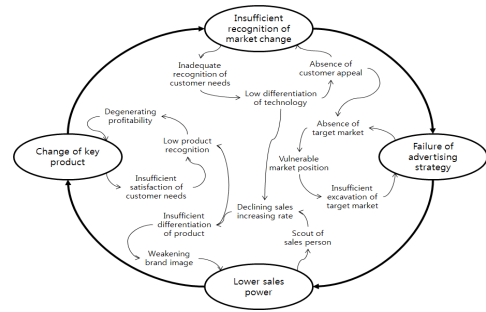
[Fig. 2] Failure pattern of lack of business preparation

자원 획득 실패형은 기술인력의 부족으로 인해 문제가 시작되는 유형이다. 기술인력의 부족으로 제품개발이 지연되면서, 창업자는 성공에 대한 압박을 느끼며 기술인력을 자주 교체하게 된다. 잦은 인력 교체는 회사 충성도를 떨어뜨려, 원부자재 확보 등 생산에의 노력이 저하되게 된다. 제품 출시 지연을 야기하여 추가적 자본 조달 어려움으로 이어져 생산시스템 구축이 지연되는 문제를 발생시킨다. 생산시스템 구축 지연으로 인해 판매망과의 신뢰관계가 무너져, 판매율 하락과 자금 회수 부진으로 대리점들이 이탈하게 된다. 이는 기업의 자금 압박으로 이어지게 되고, 직원들의 이직이 많아지게 되면서 만성적인 기술인력 부족으로 이어지는 실패의 과정이다.



[Fig. 3] Failure pattern of resource mobilization

전략 부재형은 사업 특성을 명확히 파악하지 못함으로 인해 사업 아이템에 대한 전문성이 저하되고, 사업전략을 제대로 수립하지 못하게 된다. 사업전략이 부재한 상황에서 무리하게 사업을 확장하여 핵심역량에 집중하지 못하고 관리비용이 증가하는 문제를 야기시킨다. 비용증가로 인한 위기관리에 적절히 대응하지 못하여 직원들의 불안감이 증대되고, 도덕적 해이가 발생하여 경영성과가 점차 하락하게 된다. 창업자는 단기성과에 집중함으로 인해 자금관리에 실패하게 되고, 운전자본이 고갈됨에 반해 새로운 자금동원이 이루어지지 않아 사업이 더욱 힘들어지게 된다. 창업가는 성공에 대한 압박감으로 인해 환경변화를 제대로 인지못한 채 새로운 관련 사업을 찾는 악순환이 반복되면서 실패하는 유형이다.



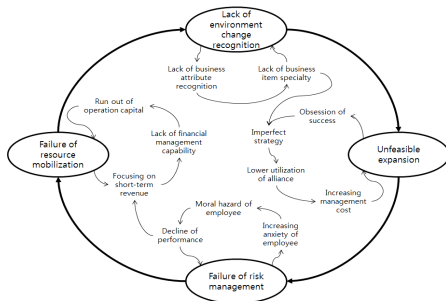
[Fig. 5] Failure pattern of fail of marketing strategy

## 6. 결론 및 한계점

본 연구는 신생의 어려움과 ERIS 모델 관점에서 창업 실패 요인을 도출하였다. 한국 벤처기업들도 Shephard et. al.(2000)의 연구와 비슷하게 생산·시장·경영의 어려움과 같은 신생의 어려움이 존재함을 발견하였다. 그러나 한국 벤처기업들은 연구개발 인력 부족이나 제품개발 실패와 같은 연구개발의 어려움이 존재한다는 차이점을 발견하였다. 또한 벤처기업 성공요인 도출에 활용되던 ERIS 모델을 벤처기업 실패요인을 도출에 적용하였고, 유의적인 실패요인을 도출할 수 있었다.

다음으로 본 연구에서는 신생의 어려움과 ERIS 모델을 통합하여 봄으로써 주요 실패 유형을 사업 준비 부족형, 자원획득 실패형, 전략 부재형, 마케팅 실패형의 4가지 유형으로 구분하고, 유형별 실패 패턴을 도출하였다. 사업 준비 부족형은 준비되지 않은 창업자가 사업 아이템에 대해 면밀한 분석없이 창업하여 실패하는 과정을 나타낸 것이다. 자원획득 실패형은 자원 조달계획을 명확히 수립하지 못함으로 인한 창업실패 과정을 기술하였고, 전략 부재형은 경영환경 및 산업 특성에 대한 면밀한 분석없이 사업에 뛰어들어 실패하는 과정을 도출하였다. 마케팅 실패형은 제품 마케팅 전략의 부재 혹은 잘못된 마케팅 전략으로 인해 실패하는 과정이다.

창업 실패에 대한 선행연구들은 실패 요인 도출에만 머물러 정태적 분석이라는 한계점을 가지고 있었다. 선행 연구에서는 변수들간의 인과관계 연결을 통한 실패과정을 제시하지 못하였다. 본 연구는 창업실패의 주요 요인을 도출하고, 인과관계 분석을 통해 창업실패로 이어지는 인과고리를 제시함으로써 기존의 정태적 분석을 동태적으로 전환하는데 기여하였다. 본 연구는 창업실패



[Fig. 4] Failure pattern of absence of strategy

마케팅 실패형은 시장 변화를 인지하지 못한 상태에서의 창업을 실행함으로써 문제가 시작된다. 고객 욕구를 제대로 파악하지 못하여 기술 차별화가 불가능하고, 고객 소구점이 사라지게 된다. 이는 핵심 고객층을 도출하지 못하게 되고, 시장기반이 취약해져 홍보전략의 실패로 이어지게 된다. 목표 고객층 부족과 고객 소구점이 약한 제품으로 인해 영업인력을 확충하더라도 매출증가율이 낮고, 브랜드 이미지가 제대로 형성되지 못하게 된다. 창업가는 주력제품을 변화시키는 대응을 하더라도 고객 욕구를 충족시키지 못하게 되어 제품 인지도를 높이지 못하는 현상을 가져오게 된다. 이는 다시 고객 요구에 제대로 대응하지 못하는 문제를 발생시킨다. 기술경력 중심 창업자에게서 다수 발생하는 유형으로 우수 기술 제품은 성공한다는 환상이 만들어내는 실패유형이다.

요인에 대한 국내 최초의 이론적 연구라는 의미가 있다. 본 연구를 기초로 하여 창업 실패요인에 대한 일반화가 가능한 변수의 도출과 검증이 필요하다고 본다.

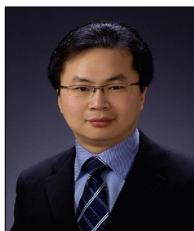
## References

- [1] Kim K. W., The causes of bankruptcy of Korean companies, *Management Review*, 28(3), pp. 771-798, 1999
- [2] Hwang S. H., A study on the causes of corporate collapse, *Management Review*, 16(2), pp. 100-164, 1987
- [3] Roh S. C., Empirical study on the causes of SME's failure and its preventive measures, Doctoral Thesis of SKKU, 1997
- [4] Lee J. W., Lee S. H., Characteristics of stagnant ventures, *Journal of Strategic Management*, 5(2), pp. 1-27, 2002
- [5] Lee B. I., Jang Y., Early warning system of management crisis, SERI, 1998
- [6] Rinklin T. H., Die Vergleichsfähige Und Die Konkursreife Unternehmung, C.E., Poeschel Verlag, 1960
- [7] Argenti J., Corporate Collapse: The Causes and Symptoms, New York, McGraw-Hill, 1976
- [8] Hambrick D. C., D'Aveni R. A., Large Corporate Failures as Downward Spirals, *Administrative Science Quarterly*, 13, Mar, pp. 129-141, 1988
- [9] Shepherd D. A., Douglas E. J. and Shanley M., New Venture Survival: Ignorance, External Shocks, and Risk Reduction Strategies, *Journal of Business Venturing*, 15, pp. 393-410, 2000
- [10] Stinchcombe L., Arthur L., Social structure and organizations, in March(ed.), *handbook of Organizations*, Chicago: Rand-Mcnally., 1965
- [11] Levinthal D. A., Fichman M., Dynamics of inter-organizational attachments: Auditor-client relationships, *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 345-369, 1988
- [12] Bruderl J., Schussler R., Organizational Mortality: The liabilities of Newness and Adolescence, *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 530-547, 1990
- [13] Baum, A. C., Liabilities of Newness, adolescence, and obsolescence: Exploring age dependence in the dissolution of organizational relationships and organizations. *Proceedings of the Administrative Science Association of Canada*, 10(5), pp. 1-10, 1989
- [14] Ingram, P. L., Old, tired and ready to die: The age dependence of organizational mortality reconsidered, Annual meeting of the Academy of Management, Atlanta, GA, 1993
- [15] Barron, D. N., West E., and Hannan. M. T., A time to grow and a time to die: Growth and mortality of credit unions in New York City: 1914-1990, *American Journal of Sociology*, 100, pp. 381-421, 1994
- [16] Freeman J., Carroll G. R. and M. T. Hannan, The liability of newness: Age dependence in organizational death rates, *American Sociological Review*, 48, pp. 692-710, 1983
- [17] Carroll, G. R., A stochastic model of organizational mortality, *Social Science Research*, 12, pp. 303-329, 1983
- [18] Carroll G. R., and J. Delacroix, Organizational mortality in newspaper industries of Argentina and Ireland: Ecological approach, *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 169-198, 1982
- [19] Carroll G. R., and Yangchung P. H., Organizational and electoral paradoxes of the knights of labor, Cambridge, MA: Ballinger, 1988
- [20] Singh J. V., Tucker D. J., House R. J., Organizational Legitimacy and the Liability of Newness, *Administrative Science Quarterly*, 31, pp. 171-193, 1986
- [21] Aldrich H., U. Staber, C. Zimmer and J. Beggs, Minimalism and mortality: Patterns of disbanding among American trade associations in the 20th century, Working paper, Department of Sociology, University of North Carolina, 1989
- [22] Henderson, A. D., Firm strategy and age dependence: A contingent view of liabilities of newness, adolescence, and obsolescence, *Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 281-314, 1999



- [23] Sandberg W. R., Hoffer C. W., Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, and The Entrepreneur, Journal of Business Venturing, 2, pp. 5-28, 1987
- [24] Han J. W., Venture creation and management strategy, HongMoon, 2008

### 신 중 경



- 1999년 2월 : 한양대학교 경영학과 (경영학사)
- 2001년 2월 : 한양대학교 경영학과 (경영학 석사)
- 2006년 2월 : 한양대학교 경영학과 (경영학 박사)
- 2012년 2월 ~ 현재 : 아산나눔재단 기업가정신센터 센터장

· 관심분야 : 기업가정신, 기술경영, 벤처 및 중소기업 경영  
· E-Mail : [saesori99@naver.com](mailto:saesori99@naver.com)

### 하 규 수(Ha, Kyu Soo)



- 1998년 6월 : 미국 Touro 법과전문 대학원 졸업 (J.D.)
- 1999년 6월 : 미국 Georgetown 법과전문대학원 졸업(LL.M.)
- 1998년 8월 ~ 현재 : 미국 뉴욕주 변호사 · 미국 연방변호사
- 2009년 2월 : 한양대학교 경영학과 졸업(경영학박사)

· 2002년 2월 ~ 현재 : 호서대학교 교수  
· E-Mail : [ksh@hoseo.edu](mailto:ksh@hoseo.edu)