

중소벤처기업의 특성과 성장통, 경영성과와의 관계에 관한 실증연구

김병년(호서대학교 벤처경영학과 박사과정)*

양동우(호서대학교 벤처경영학과 교수)**

국 문 요 약

본 연구는 벤처기업이 겪는 성장통이 경영성과에 미치는 영향과 성장통이 발생하는 요인을 분석하여 벤처기업에 정책적 시사점을 제시하는데 그 목적이 있다. 연평균복합성장률을 사용하여 추출한 경영성과와 성장통을 상관관계분석한 결과 통계적으로 유의적인 부(-)의 관계가 있었다. 성장통에 영향을 미치는 요인을 분석하기 위해 회귀분석을 실시한 7개의 변수 중 CEO의 업무능력과 리더십, 조직 구조적 역량, 조직 문화적 역량은 성장통과 유의미한 관계가 있으나 분석요인 중 CEO의 업무능력은 성장통을 악화시키는 것으로 나타나, 기업이 일정한 성장기에 들어서는 경우 CEO의 개인적 역량에 의존하기보다 관리시스템을 구축하는 것이 필요한 것으로 분석되었다. 또한 기업의 관리역량과 관련된 CEO의 강한 리더십 발휘와 조직구조의 적정한 편제 및 고객 지향적이고 책임감 있는 기업문화의 조성은 성장통을 감소시키는 요인으로 조사되었다.

핵심주제어: 성장통, 벤처기업, 경영성과, 성장요인

1. 서론

1.1 연구배경

‘오스본 컴퓨터’는 1980년대 휴대 개인용 컴퓨터 시장을 발견, 최초로 노트북 개념의 컴퓨터를 개발한 기업이었다. 혁신적인 제품으로 창업 2년 만에 1억 달러라는 매출을 기록하였으며, 1,000명 이상의 직원규모로 성장했다. 그러나 창업 3년째 되던 해 외적 성장을 뒷받침 해줄 내부 인프라, 자금 및 관리시스템의 부재로 자기 자신을 통제하는데 실패하여 갑작스럽게 파산하게 된다. 오스본 컴퓨터의 사례는 벤처기업의 실패를 보여주는 전형적인 사례로서 이후 ‘한 기업이 센세이션을 일으키며 혜성처럼 나타났다가 어느 날 흔적도 없이 사라져 버리는 현상’을 ‘오스본 증후군’이라 부르고 있다.

많은 벤처기업들이 창업초기의 원대한 포부에도 불구하고 오스본 컴퓨터와 같이 급격한 성장에 따른 내부 인프라의 부재로 어려움을 겪거나 소멸하고 있다.

특히 기술집약형 벤처기업의 경우 이와 같은 급격한 흥망성쇠를 경험하는 경우가 많은데, 실제 벤처기업인증 기업(1999~2006년) 중 13,745개사를 대상으로 한 연구에서는 전체 평

균 5년 생존율은 64.2%이었으며, 그 중 폐업벤처기업의 평균 생존기간은 5.3년에 불과한 것으로 나타났다(Lim et al., 2008).

이러한 연구결과는 벤처기업이 초창기 기술력을 바탕으로 성장을 하다가 일정기간에 이르면 도산의 위험이 고조된다는 것이며, 기업이 이를 극복하지 못할 경우 결국 시장에서 도태되는 결과를 가져오게 된다는 것을 말해준다.

이렇게 벤처기업이 성장기에 겪는 어려움을 Flamholtz와 Randle은 성장기 아이들이 경험하는 성장통에 빗대어 ‘성장통’(growing pains)이라 명명하고 있다(Flamholtz & Randle, 2000).

성장통은 경영학분야에서 아직까지 명확하게 개념정의가 되지 않는 않지만, 주로 기업이 창업하여 성장하는 과정에서 나타나는 여러 문제점들을 뜻하며 기업이 성장에 걸맞는 역량이나 인프라를 갖추지 못할 때 나타나는 경우가 많다. 이러한 성장통은 기업 성과와 부(-)의 관계가 있는 것으로 연구되어, 기업 성장 과정에서 성장통을 제대로 인식하지 못하거나 관리하지 못할 경우 위기상황을 야기하고 기업실패로 이어질 수 있다(Flamholtz & Hua, 2002).

국가 경제적 측면에서도 벤처기업이 지속적으로 성장하는 것은 중요한 과제가 아닐 수 없다. 따라서 벤처기업이 성장통에 빠져 있는지 진단하고, 그 원인이 무엇으로부터 발생한 것

* 제1저자, 호서대학교 벤처경영학과 박사과정, isentro@empal.com

** 교신저자, 호서대학교 벤처경영학과 교수, dwyang@hoseo.ac.kr

인지 파악하는 것은 성장통을 극복하는 방안을 찾는 지름길이 될 것이다. 그러나 그동안 Flamholtz와 Randle을 비롯한 성장통을 연구한 학자들은 기업이 성장통에 빠져 있는지에 대한 측정과 그 처방에만 치중하여, 성장통에 빠지는 원인에 대한 학문적 규명은 소홀했던 것이 사실이다.

따라서 본 연구는 벤처기업이 어떠한 특성을 가지고 있고, 그러한 특성 중 어떤 요소가 성장통과 유의적 관계에 있는지 살펴보고, 성장통과 경영성과와의 인과관계를 분석함으로써 중소벤처기업이 성장통에 빠지지 않고 성장할 수 있는 토대를 마련하고자 한다.

1.2 연구목적

벤처기업에 대한 초창기 학계의 연구가 주로 벤처캐피탈과 같은 금융정책이나 법적인 지원제도에 맞추어 졌다면 최근의 연구들은 다양한 측면에서 벤처기업을 바라보고 있다. 특히 벤처기업의 성공 및 실패요인에 대한 연구는 상당히 이루어져 오고 있는 것이 사실이다(Han, 2003; Nam & Kim, 1998; Audretsch et al., 1997).

그러나 요인분석을 한 연구들도 특정한 요소(창업자의 특성 등)에 초점을 맞춘 것이 많았다. 또한 다양한 요인들로 벤처기업을 연구한 경우에도 기업편람 등에 나타난 DB를 사용하여 주로 회계적인 분석에 치우치거나 DB에 단순히 제시된 창업자의 학력 등의 요소만 연구에 반영하여 실제 벤처기업의 성장통에 대한 체계적 연구는 거의 없는 수준이다.

최근 한국에서도 성장통에 대한 직접적인 연구가 시도되고 있으나 아직 그 연구가 일천하여 다음과 같은 문제점이 발견되었다.

이미순(2008)에 의하면 성장통의 개념 규정에서 성장통의 발생 원인을 관리(계획, 조직, 기획, 통제)역량의 부족에서 발생하는 것으로 보았으면 이들 각각의 요소들이 성장통의 측정 변수로 사용되어야 할 것이나, 실제 측정변수로는 기업가특성, 리더십유형, 조직문화유형, 경쟁전략유형을 사용하여 성장통 개념규정에서의 관리역량을 측정하는데 한계가 있다. 또한 성장통 측정 변수인 기업가의 특성에는 리더십의 유형이 포함되어 설명될 수 있는데, 기업가특성과 리더십유형을 각기 다른 측정 변수로 사용함에 따라 측정변수가 중복되는 문제점이 발견되었다.

이진석(2008)에 의하면 기업이 성장통을 극복하기 위한 방법의 일환으로 진행하는 사업의 비즈니스모델에 대한 타당성을 평가하는 방법론(BMO)과 전략방안을 제시하고 있으나 성장통에 대해서는 Flamholtz와 Randle의 기존 연구내용 외에 새로운 내용이 없으며, BMO의 사업적합성평가 점수들의 부여가 주관적이어서 일반화에는 한계가 있어 보인다.

따라서 본 연구에서는 벤처기업이 성장통에 빠지는 요인을 분석하여 학문적 모형으로 제시함으로써 벤처기업이 초창기의 성장을 유지하고 발전해 나갈 수 있는 지향점을 제시하는데 그 목적이 있다.

II. 이론적 고찰

2.1 성장통 이론

2.1.1 성장통의 개념

성장통(growing pains)이라는 용어는 만 3~10세 사이의 아이에게서 나타나는 무릎이나 허벅지의 통증을 말하는 것으로 의학적으로 정확한 원인은 밝혀지지 않고 있다. 성장통의 추정발병원인으로 일반적으로 뼈의 성장이 급속하게 이루어지는데 비해 근육의 성장이 느리거나, 뼈가 자라면서 이것을 둘러싸고 있는 골막이 늘어나면서 주위신경을 자극하기 때문에 나타나는 것으로 알려져 있다.

의학계에서는 성장통을 줄이기 위해 성장에 장애가 되는 음식을 지양하고, 뼈와 근육의 성장에 도움이 되는 음식을 골고루 섭취할 것을 권고하며 시간이 지나면 대부분 사라지는 것으로 보고 있다. 그러나 최근에는 소아의 정상적인 성장 발육을 위해서 의학적으로 적절한 사전 지식과 적극적인 대처의 필요성이 주장되고 있다(Lee, 2002).

경영학분야에서도 성장통이라는 용어가 사용되고 있으나 특별한 개념 정의 없이 단어가 암시하는 일반적인 의미로 사용해 왔다.

그러나 최근 Flamholtz와 Randle은 성장통을 ‘기업성장과 조직발전의 불일치(discrepancies)’라고 적극적으로 정의내리고 있다. 모든 조직은 정상적으로 발전해 나가는 과정에서 성장통을 겪게 되는데 이러한 성장통이 나타난다는 것은 조직이 가지고 있던 기존의 인프라(infrastructure)로는 감당할 수 없을 만큼 조직이 성장했음을 의미하는 것이라고 밝히고 있다. 따라서 성장한 만큼 조직을 뒷받침 해줄 수 있는 시스템과 내부구조를 새로 만들어야 하고, 만약 기업이 이를 무시하고 지나칠 경우 기업은 실패로 이어질 수도 있음을 강조하고 있다(Flamholtz & Randle, 2000).

국내에서도 성장통에 대해 기업이 성장에 걸맞는 역량이나 인프라를 갖추지 못한 경우 내부적·외부적으로 여러 가지 어려움을 겪는 현상이라고 하거나(Flamholtz & Hua, 2002), 기업의 성장과정에서 조직의 성장속도에 비해 관리역량이 따라가지 못할 때 나타나는 것을 성장통이라고 정의하고 있다(Han, 2005).

2.1.2 성장통에 관한 선행연구

경영학에서 성장통이라는 용어가 사용된지는 오래되었으나 개념적으로만 이용되었을 뿐 실증연구는 미약한 상황이다. 그동안 성장통에 대해 직·간접적으로 혹은 실증적으로 접근한 선행연구를 해외연구와 국내 연구로 나누어 살펴보겠다.

Strauss(1974)는 사례연구를 통해 인간과 마찬가지로 기업도 일정 수준 성장하면 환경이 바뀌면서 고통스러움을 느끼게 된다고 주장하며, 일부 기업들은 이러한 고통을 슬기롭게 극

복하지만 일부는 성장통을 극복하지 못하고 실패하고 마는 치명적인 결과가 초래될 수 있다고 주장하고 있다.

Hambrick과 Croizier(1985)는 기업수명주기상 급성장을 하는 기업의 경우 빠른 순간 성장으로 인한 불평불만, 방향감각 상실, 불충분한 기술과 시스템으로 인한 문제가 발생하고, 새로운 인력의 영입으로 인한 원활한 의사결정의 부재와 구성원들간의 분열 등의 문제를 지적하고 있다.

Flamholtz와 Randle(2000)은 성장통을 기업성장과 조직발전의 불일치에서 비롯되었음을 지적하고 기업의 대표적인 성장통 징후 10가지를 제시하였다. 그리고 조직이 성장하는데 있어 필연적으로 겪게 되는 성장통을 슬기롭게 극복하기 위한 해법으로 시장수요 파악, 제품과 서비스의 개발, 자원 확보, 운영 시스템 개발, 관리 시스템 개발 및 공식화, 공통적인 기업문화 관리라는 6단계를 통한 성공적인 성장전략을 제시하였으며, 이때 기업의 성장단계에 따라 처방도 각기 다름을 명확히 하고 있다.

Flamholtz와 Hua(2002)는 성장통과 성과에 관한 실증연구가 전문한 가운데 성장통과 성과와의 관련성에 관한 연구를 시도하였는데, 그 결과 기업의 성장통 수준에 따라 재무적 성과도 달라져 상호 부(-)의 관계가 있음을 제시했다. 즉, 기업의 성장통이 크면 클수록 경영성과는 낮아짐을 의미하는 것이다.

성장통과 관련하여 국내에서 진행된 연구를 살펴보면, 한정화(2003)는 벤처기업의 급속한 성장은 기업의 사업성공으로 이해될 수 있지만 성장에 따른 문제점으로 부실한 기획서나 제안서를 묵인하게 되고 풍부한 자금력을 바탕으로 무모한 의사결정을 용인하는 우려를 범하기 쉽고, 의사소통이 어려워져 리더십과 관련된 문제가 발생할 수 있으며, 관리능력의 부재로 인력과 조직에서 문제점이 생길 수 있음을 지적하고 있다.

손민선(2006)은 성장통의 다섯가지 징후로 1)영양불균형: 역량별 자원투입의 불균형, 2)관절염: 조직간 협업의 실패, 3)사고 장애: 전략 부서의 기능 마비, 4)시력 감퇴: 시장 및 고객에 대한 예측력 약화, 5)무기력증: 현 사업에 안주를 제시하였다. 또한, 성장통을 극복 혹은 예방하기 위해서는 첫째, 내부역량의 균형을 맞추고, 둘째, 성장 모멘텀이 될 수 있는 전사적 이벤트 실시, 셋째, 성공 체험의 전사적 공유를 제시하고 있다.

국내에서 성장통에 대해 직접적인 연구가 행해진 것은 이미순(2008)의 연구가 최초라고 할 수 있다. 이미순은 기업이 성장하면서 겪게 되는 성장통의 영향요인이 무엇이며, 이러한 성장통이 기업 성과에 어떠한 영향을 미치는지 밝히고자 하였다.

이미순은 기업의 성장통이 크면 클수록 경영성과는 낮아지는 부(-)의 관계에 있음을 지적하고, 성장통은 기업가의 경험이나 리더십 같은 개인의 특성에 의해 좌우되기보다 오히려 조직문화나 전략과 같은 조직특성에 의해 더 큰 영향을 받고

있는 것으로 분석하였다.

이진석(2008)은 사례연구를 통해 성장통에 빠진 기업의 비즈니스 모델 타당성평가(BMO평가)를 통해 기업이 앞으로 나아가 갈 방향을 제시하였다. 즉, BMO평가를 부진사업 3곳에 적용하여 사업진행을 재검토하거나 사업추진을 원점에서 재검토해야 한다고 주장하였다.

기업이 성장하는 과정에서 나타나는 성장통은 기업에 변화가 필요하다는 일종의 경고라고 할 수 있다. Flamholtz와 Randle(2000), Flamholtz와 Hua(2002), 손민선(2006), 이미순(2008) 등은 이러한 성장통의 징후를 다양하게 제시하고 있다. 특히 Flamholtz와 Randle은 급격한 성장을 겪는 기업에서 나타나는 공통적인 성장통 징후들로 10가지를 제시하였으며, 이를 실증연구에서 측정도구로 사용하였다(Flamholtz & Randle, 2000; Flamholtz & Hua, 2002). 또한 이미순(2008)은 Flamholtz와 Randle의 성장통 징후에 4가지 더 추가하였다.

본 연구에서는 Flamholtz와 Randle의 연구(a-h)와 이미순의 연구(i-l)를 반영하면서 선행연구에서 제시된 성장통 증상 중 이들 연구에 포함되지 않았지만 중요하다고 판단한 3가지 증상(m.n.o)을 추가하였다.¹⁾ 성장기 벤처기업에서 나타나는 성장통의 증상은 다음과 같이 요약될 수 있을 것이다.

a. 직원들이 하루로는 시간이 모자란다고 느낀다.

가장 흔한 성장통 증상 중 하나로 직원들은 1주일 내내 쉬지 않고 일하더라도 시간이 부족할 것이라고 생각한다. 과중한 업무량과 심각한 스트레스를 호소하게 되는 것이다. 이는 결국 사기저하, 높은 결근율, 생산성 저하, 높은 이직률과 이로 인한 신규 직원 영입에 따른 비용증가를 유발시키게 된다.

b. 예상치 못한 급한 일에 시간을 많이 빼앗긴다.

이 문제는 대부분의 경우 장기적인 계획이나 전략적 계획이 없기 때문에 생기거나 혹은 계획을 세우는 사람보다는 앞서 나서서 일을 벌이는 사람을 더 존중해 주는 기업 풍토에 기인할 수도 있다. 기업 전체가 앞으로 어떤 일이 일어날지 모른 채 하루하루를 때워 나가기 때문에 기업의 생산성, 효율성 및 능률성이 낮아질 수밖에 없다.

c. 대부분의 직원들은 다른 직원이 하는 일에 대해서 알지 못한다.

자신의 업무가 뭔지, 그리고 다른 직원들의 업무와 어떤 관계인지 잘 모르는 직원들이 많아지면 하고 싶은 일만 처리하고 나머지 일은 미루어버리는 경향이 있게 마련이다. 이런 경우에는 직원이나 부서들 간에는 책임 소재를 묻는 언쟁이 끊이지 않을 것이고, 기업은 서로 배타적인 당파들의 싸움터가 될 수도 있다.

d. 직원들이 기업의 궁극적인 목표를 모른다.

이것은 기본적으로 의사소통의 문제로 직원들은 기업에 ‘정

1) m항은 Flamholtz & Randle이 사용한 성장통 측정 항목 중 ‘회사내에서의 자리에 불안을 느끼는 직원이 많다’를 보다 구체적으로 표현하기 위해서 대체한 항목이며, n항과 o항은 ‘회사가 성장하면서도 시스템에 의한 운영이 이루어 지지 않아 발생하는 성장통 징후’를 확인하려 추가한 설문이다.

체성이 없다고 불평하게 되고, 경영진이 기업의 방향에 대해 충분한 정보를 주지 않는 것에 불만을 갖거나 또는 경영진조차도 기업의 향방에 대해 모른다고 생각하게 된다.

e. 좋은 관리자를 찾아보기 힘들다.

기업이 일 잘하는 직원들(영업담당이나 사무직)은 관리자로서도 유능할 것이라고 판단해 승진시켰기 때문에 일어난 문제일 수 있다. 그러나 그 두 가지 역할은 완전히 서로 다른 능력을 필요로 하며, 일 잘하던 직원이라고 해서 적절한 교육 없이는 유능한 관리자가 될 수는 없을 것이다. 이런 관리자들은 회사를 대표하거나 여러 부서의 활동을 조정하는 일에는 능력이 부족하다.

f. 혼자 해야만 일을 제대로 처리할 수 있다고 생각하는 직원이 많다.

각자의 역할과 책임 및 각 역할 간의 관계가 분명하지 않아 직원들과 부서들은 일이 누구 담당인지 모르기 때문에 그냥 마음대로 처리해버린다. 혹은 책임을 다른 직원이나 부서에 떠넘기려고 했을 때 일어날지 모르는 감정적 대립 때문에 그냥 혼자 알아서 처리하기도 한다. 이런 마음가짐 상태에서 각 부서들은 서로 서로 고립되며 팀워크는 당연히 약해질 수밖에 없다.

g. 회의는 시간낭비라고 생각하는 직원이 많다.

성장하고 있는 기업은 보다 나은 협동과 정보 교환을 위해서 회의가 잦아지기 시작한다. 그러나 이런 회의는 단순한 토론에 그치고 마는 경우가 대부분이다. 회의 계획안도 없고, 정해진 사회자도 없는 상태에서 회의는 그저 어수선한 자리일 뿐이며, 결정도 내려지지 않고 끝없이 길어지기만 한다. 그러므로 직원들은 지치게 되고, 회의는 시간 낭비라는 생각을 갖게 되는 것이다.

h. 계획을 세우는 경우가 드물며, 세운다 해도 사후 관리가 안 되어 방치되는 경우가 많다.

계획이 세워진 후에 그것을 실천에 옮길 후속 조치가 없다는 것이다. 계획의 중요성을 실감한 기업은 계획 수립 시스템을 도입해 경영계획을 세우지만 막상 수립한 계획을 실천에 옮기지 않는다는. 또한 계획을 모니터하기 위한 시스템이 개발되지 않아서 실천에 옮겨지지 못하거나 직원들이 목표를 설정하고, 모니터하며, 평가하는데 필요한 교육을 받지 못하는 경우도 있다.

i. 회사분위기가 안정되지 못하고 산만하다.

직원들이 일을 하는데 있어 의욕은 있으나 인사·원가·구매 등에 관한 체계화가 미처 구축되지 못하면서 개인역량 등의 한계로 인하여 더 이상 실행되거나 진행되지 못하는 상황이 빈번하게 발생하게 된다. 또한 개발 계획서에 의존하지 않고 주먹구구식으로 대응하면서 시행착오가 반복적으로 나타나게 된다. 따라서 일의 진척이 제대로 이루어지지 못하고 회사분위기가 매우 산만하고 안정화되지 못한 특징을 보이게 된다.

j. 사장 지시가 직원들에게 한번에 이루어 지지 않고, 반복 지시되고 중복 체크(cross check)해야만 한다.

사장의 지시가 있음에도 불구하고 피드백(feedback)이 없어 반복지시하고, 중복체크 해야 하는 상황이 비일비재하게 발생한다. 이는 주관적 판단 하에 자기중심적으로 일처리 하는데서 기인된 것으로 기업 초기에는 기업성장에 도움이 되는 부분이었다. 그러나 기업 규모가 커지면서 점차 시스템을 갖추어 나가야 함에도 불구하고 소규모에서의 행동방식에 익숙해져 변화하지 못하고 있음을 의미하는 것이다.

k. 불필요한 곳에 회사경비를 많이 사용한다.

관리적 차원에서 여러 가지 시행착오와 제품품질과 관련된 크고 작은 실수들이 빈번히 생기면서 불필요한 경비들이 발생한다. 이로 인해 시장에서는 품질에 대한 신뢰성이 급격히 떨어지고, 기업 입장에서는 불량제품들을 수거하고 사후 처리하는데 모든 기업의 역량이 투입되다보니 정작 매출에 전념할 수 없는 상황들이 초래되기도 한다.

l. 업무수행 시 신규 인력 간의 마찰이 종종 발생된다.

기업성장과정에서 기업 규모에 적합한 역량을 갖춘 사람들이 대거 유입되면서 기존 인력과 신규 인력간의 역량 차이로 인한 갈등과 부조화로 인하여 조직 관리에 심각한 문제점들이 노출된다. 기존 인력들에게는 실력 차이로 인한 의지나 자신감 등이 결여되고, 위축되는 현상들이 나타나게 된다.

m. 회사를 그만두고 싶다는 생각이나 말을 자주한다.

기업의 규모가 커지면서 새로운 업무분장에 따라 책임과 권한이 바뀌게 되어 기존에는 회사의 핵심이라고 생각되던 직원들이 소외감을 느끼게 되면서 회사에 대한 몰입도가 떨어지게 되어 이직을 고려하게 된다.

n. 회사규정이나 운영방안 등에 불만이 많다.

기업이 소규모로 출범할 당시에는 회사운영과 관련된 규정이나 규칙들이 제대로 마련되어 있지 않은 경우가 많다. 그러나 기업이 성장함에 따라 사람에 의한 운영이 아닌 규칙(rule)에 의한 경영을 위해서 회사규정이나 운영방안을 마련할 필요성은 커지게 된다. 그러나 직원들은 자신들을 규율하는 새로운 규칙들이 생겨나는 것에 불편함을 느끼고, 불만을 가지게 되는 경우가 많다.

o. 신입사원인 경우 충분한 교육 없이 혼자 업무를 파악하고 회사에 적응한다.

기업이 성장함에도 신입사원들에 대한 충분한 교육이 이루어 지지 못하고 기업이 출범하던 때와 같이 직원들의 개인적인 역량에 의존하는 경우 업무의 효율성은 떨어지게 된다.

2.1.3 성장통과 기업성장의 관계

창업 초기 기업은 기업가를 중심으로 단순구조의 경영형태를 보이지만 성장하면서 조직, 관리과정, 시스템, 의사결정 구

조가 더욱 복잡해진다. 따라서 성장하는 속도만큼 관리시스템이 구축되지 못할 가능성이 매우 크다. 그래서 이 시기에 성장통은 더욱 커질 수 있으며, 성장속도가 빠른 벤처기업일수록 그 현상은 더욱 크게 나타날 수 있다. 기업이 발전하면서 각 부분별로 조직구조를 갖추고 경영활동을 하는 과정이 필요한데 이 과정에서 관리역량의 불균형적인 발전이 있을 때 성장통은 더욱 커질 수밖에 없다(Lee, 2008).

Flamholtz와 Randle(2000)도 조직 발전 단계 중 1단계(뉴벤처의 창설)와 2단계(사업확장)를 신진 기업시기라고 하고, 3단계(경영의 전문화)와 4단계(조직의 강화)를 전문적인 경영기업의 시기라고 하면서 신진 기업경영과 전문 경영은 질적으로 차이가 남을 지적하고 있다. 전자는 비공식적이고 제대로 된 시스템이 없으며 자유로운 분위기를 나타내는 반면에, 후자는 보다 형식적이고 잘 개발된 시스템이 존재하며 사내 질서가 분명하고 이윤지향적이라고 하면서 한 기업의 조직이 그 다음 단계로 넘어갈 때는 많은 변화가 일어난다고 한다. 특히 2단계에서 3단계로 넘어갈 때 성장통이 주로 발생한다고 하면서 효율적인 운영시스템과 조직구조의 필요성을 역설하고 있다.

Flamholtz와 Randle은 1단계와 2단계에 있는 대다수의 기업들을 보면 기획, 통제, 관리자 양성 등이 임시변통적일 뿐만 아니라 공식적인 조직 구조도 사실상 없는 형편이라고 하면서 직원들과 각 부서는 그날그날 닥치는 일들을 처리하느라 바빠서 상황에 따라 회사 시스템을 수정하는 경우가 빈번하다고 한다. 신진 기업 단계에서는 그런대로 문제가 없었던 비공식적인 업무처리 방식도 성장 3단계에 이르면 더 이상 통하지 않는다.

2단계에서의 급속한 성장 때문에 일어난 성장통이 심화되면서 경영진들은 회사에 질적인 변화가 일어나야 한다는 필요를 인식하게 되고, 이것이 기업이 3단계로 진입하기 시작한다는 신호라고 한다.

기업의 성장기에 일어나는 이상의 다양한 변화들은 기업 내 인프라가 뒷받침해주지 못하는 경우 필연적으로 기업 내 성장통을 증가시킴을 알 수 있다. 따라서 성장통의 원인을 찾아내서 그에 대한 대책을 마련하는 것은 기업의 지속적인 성장을 위해 필수적이라 할 것이다.

2.2 벤처기업의 특성에 대한 연구

벤처기업의 경우 지식·기술 집약적 제품의 생명주기가 짧고, 제품시장이 급변한다는 특성으로 인해 고위험성이 내재되어 그만큼 위기의식 아래 속도감 있고 역동적으로 운영되는 특성이 있다(Ha & Kim, 2005). 벤처기업의 성격을 가장 잘 나타내는 특성은 다음과 같이 제시되고 있다.

2.2.1 CEO의 특성

벤처기업의 가장 대표적인 특성 가운데 하나가 CEO의 특성이다. CEO의 특성이 기업의 성장에서 중요하게 인식되는 이

유는 CEO가 기업문화와 행동에 영향을 미치는 영구불변한 특성으로 광범위하게 인식된다는 점이며, 두 번째는 투자자와 그 외 사람들이 CEO의 특성을 평가함으로써 신규 벤처기업의 잠재성을 평가하게 된다는 사실이다. 투자할지 말지 여부에 관하여 벤처투자자에 의해 이용되는 가장 중요한 기준중의 하나가 CEO의 능력에 있다는 것이다. 마지막으로 신규 창업은 도전적인 과정들의 연속이기 때문에 이에 대한 해법을 제시할 수 있는 CEO가 중요하게 인식될 수밖에 없는 것이다(Bruyat & Julien, 2000).

이러한 벤처기업 CEO의 특성으로는 일반적으로 변화를 좋아하고, 안정성을 추구하기보다는 위험을 선호하며(risk-taker) 진취적인 특징을 지니고 있다고 한다. 대부분의 벤처기업가들은 급변하는 환경에 잘 적응해 나가기 위하여 환경에 맞게 자신과 기업을 변화시키며, 조직원에 명확한 비전을 제시하는 적극적 성향을 그 특징으로 한다(Kim, 2009). 이상의 벤처기업 CEO의 특성은 업무능력, 위기대응능력, 리더십에서 일반 기업과는 다른 특성을 나타낸다.

a. 업무능력

CEO의 업무능력을 측정하는 대표적인 항목으로 교육수준, 연령, 창업이나 경영, 관련 산업경험 등이 지적되고 있다. 학력에 관해서는 기업 성공에 영향을 미친다는 연구결과가 지배적이며(Sapienza & Grimm, 1997; Dolinski, Caputo, Pasumaty & Quazi, 1993), 특히 다른 사업부분 경영자의 학력보다는 벤처산업 부분 경영자의 학력이 높은 것으로 나타나고 있다(Birley & Norburn, 1987).

또한 관련 사업의 경험이 풍부한 사업가가 성공한 경우가 많았다(Roure & Maidique, 1986; Siegel, Siegel & Macmillan, 1993; Barringer, Jones & Neubaum, 2005). 기존 직장과 현 직장의 관련성이 높을수록 경영성과가 높고, 성장기업에서 근무한 경험이 기업의 성공에 더 큰 영향을 미치는 것으로 조사되고 있다(Roure & Keeley, 1990). 이러한 CEO의 관련 산업에서의 경험은 한정된 자원과 역량을 보유한 기업에 기술 및 제품, 시장에 대한 친숙함을 제공하고, 기술과 품질에 대한 철저한 사전 준비와 위기 시 신속한 대응능력을 갖게 하는 것으로 보인다. 그러므로 기술개발 과정에서 발생할 수 있는 시행착오와 불필요한 혼선이 방지될 수 있다. 또한 기술과 기술 인력에 대한 안목을 가짐으로써 제품 개발과 유능한 기술 인력의 영입 등에서도 정확한 방향성과 역할을 담당함으로써 급속한 변화와 혼란이 나타날 수 있는 성장기에 효과적인 업무 수행을 돕는 것으로 보인다. 뿐만 아니라 관련 지식에 대한 용이한 접근과 제품유통, 고객 성향 파악 등에서 상대적인 우위를 가짐으로써 불필요한 갈등을 없애고 업무추진에 탄력성을 갖게 하는 것으로 보인다.

b. 위기대응능력

벤처기업은 본질적으로 기술의 신규성과 새로운 노하우(know-how)에 기초하여 생성되는 기업이므로 신규성에 따른

위험부담은 항상 존재한다. 일반적으로 벤처기업은 새로운 시장이나 미성숙된 시장에 도전을 기본목표로 하기에 시장자체가 생겨나지 않을 위험, 주로 CEO가 기술전문가이기에 자금, 판매, 영업 등 경영관리에 위험부담을 가지고 있으며, 각종 자원이 부족한 가운데서 출발하기에 경영실패에 직면할 위험 부담도 큰 것이 사실이다(Kim, 2004).

따라서 벤처기업이 처할 수 있는 각종 위험상황들에 적절하게 대응할 수 있는 위기대응능력은 기업의 성장을 위해서 무엇보다 필요한 능력이라 할 것이다. 벤처기업 CEO의 심리적 특성으로 지적되는 성취욕구, 위험감수 경향, 무모함에 대한 인내 등은 모두 위기 상황에서 위기를 극복할 수 있는 자질을 내포하고 있다. 무언가를 이뤄내고야 말겠다는 강한 성취욕구는 기업이 위기를 극복하는 원동력이 된다. Smith와 Miner(1983)는 CEO의 성취욕구와 벤처기업의 성장률 사이의 유의적인 관련성을 확인하였다.

c. 리더십

벤처기업의 경우 필연적으로 성공에 대한 희망과 동시에 실패에 대한 불안감을 갖고 출발하게 된다. 이러한 심리적 상태는 CEO 뿐만 아니라 직원들도 마찬가지로 갖게 되어 CEO의 강한 신념이나 가치, 명확한 비전 제시 등이 조직에 미치는 영향이 매우 크다 할 것이다. 특히 기업 규모가 작을 경우 CEO의 리더십은 더욱 중요한 역할을 하게 되는데 구성원들로부터 존경과 신뢰를 받고 있다면 구성원들의 조직몰입도와 업무효과가 증대될 수 있을 것이다. 특히 변화가 많은 벤처기업 성장기에 구성원들에게 비전과 사명감 제시 및 높은 기대감 등을 전달하여 구성원들을 독려하는 것은 기업의 성장을 위해 필수적 요소이다.

2.2.2 조직 구성원의 특성

성장통이 발생하는 경우 그에 직접 반응을 보이는 것이 벤처기업을 구성하는 직원이라는 점에서 그들의 특성을 살펴보는 것은 성장통이 발생하는 원인을 규명하는데 무엇보다 중요한 요소가 될 것이다. 그러나 그동안 벤처기업에 대해서는 CEO에 관련된 연구들은 많으나 조직을 구성하고 있는 직원들에 대한 연구는 그리 많지는 않다.

Gould, Weiner, Levin(1997)은 벤처기업 구성원들이 신기술에 대한 학습, 중요한 프로젝트에 참여하여 일하는 것, 업무수행에 있어서 자치적 권한 부여, 의사결정권한의 공유, 기술을 보유하고 있는 타인과의 상호작용, 전반적인 기업 내 수행에 대한 보상 등을 기업에 요구한다고 한다. 또한 Malos(1999)는 벤처기업의 모든 구성원들이 혁신, 학습, 유연성, 권한위임, 네트워크 형성, 그리고 독창적인 성과에 대한 보상을 중시하는 특성을 갖는다고 하였다.

즉, 벤처기업의 구성원들은 대규모 회사보다는 자유로운 분위기에서 자신의 전문분야에 맞춰 즐겁게 일하기를 좋아하는 특성을 보인다. 구성원의 잠재적인 창의성과 자발성이 중요한 벤처기업에서 자율적인 직무수행은 매우 중요한 요소로 강조

되고 있다(Park, 2003).

2.2.3 조직 구조적 특성

벤처기업은 일반적으로 다른 기존 기업들이나 대기업과는 다른 구조적 특징을 가지고 있는 것으로 논의되고 있다. 벤처기업은 직무의 자율성이 높고, 명확한 부서 구분없이 프로젝트 팀 형태로 운영되는 경우가 많으며 표준화된 절차나 규정에 의하기 보다는 의사소통에 의해 이루어지는 경우가 많다(Chang & Song, 2003). 벤처기업은 대기업과 중소기업이 간과한 틈새시장(Niche Market)을 목표로 해야 하기 때문에 다른 형태의 기업보다 생존의 불확실성이 훨씬 클 수밖에 없고, 이러한 불확실성은 벤처조직 전반에 그 나름의 조직특성을 부여하는 요소가 되는데 이러한 이유에서 벤처기업의 조직구조는 프로젝트팀과 유사한 특성을 갖게 되는 것이다(Park, 2003).

이처럼 벤처기업 조직은 불확실성, 불안정성이 일반적으로 지배적인 분위기지만, 어떤 방식의 리더십과 조직문화가 형성되느냐에 따라 이러한 조직 구조적 특성은 오히려 조직의 동력과 혁신적 분위기를 제고시키는 바탕으로 작용할 수 있다. 따라서 벤처기업에서는 구성원의 전문가적 자율성을 살려주면서 그들의 의사를 존중하는 자율경영이 요구되어진다. 실증적 연구에서도 참여적 경영과 낮은 의사결정단계, 그리고 낮은 공식화와 수직적 차별화는 벤처기업의 성과와 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다(Duchesneau & Gather, 1990).

그리고 인적자본을 통해 확보된 경쟁력은 다른 방법에 의해 제공된 경쟁력보다 오래 유지되고, 경쟁업체가 모방하기가 쉽지 않으며, 보다 장기적인 경쟁력을 가지고 있기에 체계적이고 미래지향적인 관리 계획이 필요하다. (Weon, 2007)

2.2.4 조직 문화적 특성

벤처기업의 조직 문화적 특성은 한마디로 정의하기는 무척 어렵다. James(1998)에 의하면 실리콘밸리로 대변되는 벤처기업 문화를 관료조직적인 일반기업문화와는 완전히 상이한 조직문화라고 하면서, 벤처기업은 아직 성장기에 있으면서 정형화되지 않은 조직 문화적 특성을 보임을 알 수 있다. 벤처기업은 대부분 자원과 경험이 부족한 상태에서 구성원간의 신뢰와 애정, 일에 대한 집착 등으로 출발하는 경우가 많기 때문에 특유의 가족적이고, 공동체적인 조직문화를 가질 수 있기에 더욱 이러한 특성이 두드러진다(Choi & Kim, 2006). 또한 자율에 기반한 권한의 위임은 자유롭지만 직무에 대해서는 각자가 책임을 부담하게 된다(Kim, 2005).

2.2.5 기술·재무·기업경쟁 특성

벤처기업은 일반적으로 낮은 자본력과 높은 기술력을 바탕으로 시장을 넓혀 나간다는 점에서 기술·재무·경쟁전략에서 일반기업과 다른 특성을 나타낸다.

Hobson과 Morrison(1983)에 의하면 성공적인 창업기업은 고

가의 고품질 제품을 보유하고, 제한된 고객층을 대상으로 하며, 높은 연구개발 투자 수준과 많은 마케팅 비용을 가진다고 한다. 그리고 연구개발 투자는 전반적으로 경영성과에 긍정적인 영향을 준다(Lee, Lee & Kim 2008) 대기업이나 중소기업들의 매출액대비 연구개발비의 투자율이 평균적으로 3%이하, 많게는 3~5%를 투자하고 있는 반면, 벤처기업들은 기술력을 경쟁전략으로 하기에 평균적으로 7%이상을 연구개발비로 투자하고 있으며 많게는 20%이상을 투자하는 기업들도 있다 (Choe, Shin & Nam, 2000).

벤처기업의 재무적 특성은 이익잉여금의 규모가 작기 때문에 상장기업이나 대기업에 비해 월등히 낮은 기업유보율을 보이며, 부채비율 또한 이들 기업에 비해 훨씬 높게 나타나고 있다(Yoon, 1990). 이러한 특성은 기업의 소유와 경영의 분리가 잘 이루어지지 않고, 기업의 상황에 따른 유연성이 높고, 내부자와 외부자간에 소유정보가 다르기 때문으로 파악되고 있다.

그리고 Porter(1980)는 벤처기업이 진출하기에 가장 좋은 산업은 산업의 불균형이 심한 산업, 즉 신산업이나 진입장벽이 높아지고 있는 산업, 또는 정보의 확산이 느린 산업과 기존업체의 보복조치가 약하거나 느리게 진행되는 산업이라고 한다. 산업의 경쟁강도가 벤처기업의 성과에 미치는 영향에 대해서는 경쟁이 많은 상태에서, 수요는 상대적으로 싸게 자원을 획득하도록 돕는다고 주장하였다(Robinson & Fornell, 1985). 그러나 Romanelli(1989)와 Roure와 Keeley(1990)은 경쟁강도가 벤처기업의 성과에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 연구하고 있다.

III. 실증적 고찰

3.1 연구모형 및 가설

기업의 목표가 이윤창출을 통한 지속적인 성장이라고 했을 때 기업의 매출액 증가 등 외형적인 성장에도 불구하고 조직 내부의 역량이 이를 못 따라가 성장통이 발생한다면 기업의 성장은 지속될 수 없고, 최악의 경우 기업이 소멸하는 경우도 생기게 된다.

따라서 먼저 기업의 성장통이 어느 정도인지를 측정할 다음, 그것이 경영성과와 어떠한 관계가 있는지 살펴보고자 하였다. 또한 위에서 살펴본 Flamholtz와 Randle (2000)의 연구와 벤처기업의 특성에 대한 선행연구를 바탕으로 종속변수인 성장통에 영향을 미치는 독립변수를 다음과 같이 추출하였다.

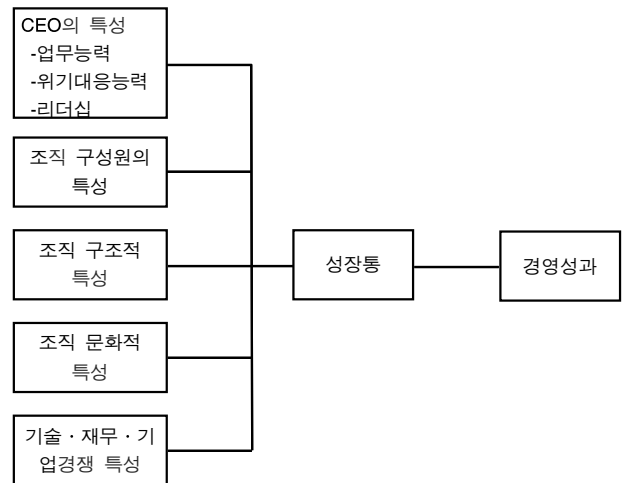
Flamholtz와 Randle(2000)은 성장통을 매출수익(revenue)과 내부구조(infrastructure) 사이의 차이(gap)라고 표현하고 있다. 하지만 Flamholtz와 Randle은 내부구조를 어떻게 측정할 것인가에 대해서는 논의를 하지 않고 있다.

따라서 내부구조를 측정할 수 있는 변수로 추출하고, 그 중 어떠한 변수가 성장통에 유의미한 영향을 미치는지 알 수 있

다면 성장통을 치유하고 기업이 성장하는데 정책적 방향설정을 할 수 있을 것이다. 성장통이 나타난다는 것은 조직이 가지고 있던 기존의 내부구조로 감당할 수 없을 만큼 조직이 성장했다는 의미이며, 성장한 만큼 조직을 뒷받침해줄 수 있는 시스템과 내부구조를 새로 만들어야 한다는 의미이기 때문이다.

본 연구에서는 벤처기업의 내부구조를 앞에서 살펴본 벤처기업의 특성에 대한 선행연구를 바탕으로 크게 CEO의 특성, 조직구성원의 특성, 조직구조적 특성, 조직문화적 특성, 기타기업의 전반적 특성이라고 할 수 있는 기술·재무·기업경쟁특성으로 크게 5가지로 구분하였다.

또한 벤처기업의 특성 중 가장 중요한 요소로 선행연구에서 지적되었던 CEO의 특성은 다시 업무능력, 위기대응능력, 리더십의 3가지 변수로 구분하였다.



<그림 1> 연구모형

이를 토대로 본 연구의 가설은 다음과 같이 설정하였다.

<표 1> 가설 설정

구분	가설
가설 1	성장통이 심할수록 경영성과는 떨어질 것이다.
가설 2	CEO의 특성(업무능력, 위기대응능력, 리더십)은 성장통에 유의적 관계가 있을 것이다.
가설 3	조직구성원의 특성은 성장통에 유의적 관계가 있을 것이다.
가설 4	조직의 구조적 특성은 성장통에 유의적 관계가 있을 것이다.
가설 5	조직의 문화적 특성은 성장통에 유의적 관계가 있을 것이다.
가설 6	기업의 기술재무기업경쟁특성은 성장통에 유의적 관계가 있을 것이다.

3.2 연구변수 : 변수의 조작적 정의

3.2.1 경영성과의 측정

벤처기업의 성과는 고위험 고수익이라는 사업적 특성과 다양한 벤처기업에 일정한 조사지표를 그대로 적용하기 곤란하다는 측면에서 경영성과 측정에 어려움이 있는 것이 사실이다. 지금까지 대부분의 선행연구를 보면 주로 재무적 지표를 통해 성과를 측정해 오고 있음을 알 수 있다. 이는 보다 객관

적 지표를 사용해 벤처기업을 평가하려는 의도라 할 것이다.

Flamholtz와 Hua(2002)는 성장통이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지 분석한 논문에서 기업의 성과를 측정하는 변수로 '%EBIT'(earnings before interest and taxes)를 사용하였다. 즉, 세전영업이익의 비율로 기업의 성과를 측정하는 것이다.

본 연구는 Flamholtz와 Randle(2000)의 성장통 개념에 충실하게 기업의 성과를 매출수익의 증가추이로 파악하고자 한다. 즉, 성장통이 매출수익과 내부역량사이의 간격(gap)이라면, 매출의 추이가 낮아지거나 증가폭이 둔화된다면 성장통이 진행되고 있다고 볼 수 있기 때문이다.

본 연구에서는 조사된 기업의 5년간 매출추이를 연평균복합성장률(Compound Annual Growth Rate)을 통하여 구하고자 한다. 연평균복합성장률은 수년 동안의 성장률을 매년 일정한 성장률을 지속한다고 가정하여 기하평균으로 성장률을 환산한 것이다.

연평균복합성장률은 국내에서는 다소 생소한 개념이지만 외국계 증권사들 사이에서는 기업의 매출성장률이나 펀드 투자 수익률을 따지는데 많이 활용하고 있다. 국내에서도 최근 보다 장기적이고 꾸준한 기업 성장률을 분석하기 위해서 활용되고 있다.

본 연구에서는 매출액의 변화추이를 연평균복합성장률을 통해 구하여 성장통과의 관계를 살펴보도록 하겠다.

3.2.2 성장통의 측정

성장통은 위에서 살펴본 성장통의 징후를 통하여 측정하였다. Flamholtz와 Randle는 성장통의 징후로 10가지를 제시하였으나 '회사 내에서의 자리에 불안을 느끼는 직원이 많다'는 삭제하고, 대신에 제3자가 아닌 피설문자 자신이 어떻게 느끼는지를 알아보기 위해 '회사를 그만두고 싶다는 생각이나 말을 자주 한다'로 추가하였다. 그리고 '매출은 계속해서 증가하는데 이윤은 그것을 따라가지 못한다'는 항목은 성과와 관련된 항목으로 성장통과 성과간의 관계를 측정하는데 영향을

<표 2> 성장통 측정 설문 항목

구분	연구자	설문항목
성장통 측정	Flamholtz와 Randle	1. 직원들이 하루로는 시간이 모자란다고 느낀다 2. 예상치 못한 급한 일에 시간을 많이 빼앗긴다 3. 대부분의 직원들은 다른 직원이 하는 일에 대해서 알지 못한다 4. 직원들이 기업의 궁극적인 목표를 모른다 5. 좋은 관리자를 찾아보기 힘들다 6. 혼자 해안 일을 제대로 처리할 수 있다고 생각하는 직원이 많다 7. 회의는 시간낭비라고 생각하는 직원이 많다 8. 계획을 세우는 경우가 드물며, 세운다 해도 사후 관리가 안되어 방치되는 경우가 많다
	이미순	9. 회사분위기가 안정되지 못하고 신민하다 10. 시장 지사가 직원들에게 한번에 이루어 지지 않고, 반복 지시되고 중복 체크해야만 한다 11. 불필요한 곳에 회사경비를 많이 사용한다 12. 업무수행 시 산구인력 간의 마찰이 종종 발생된다
	김병년	13. 회사를 그만두고 싶다는 생각이나 말을 자주 한다 14. 회사규정이나 운영방안 등에 불만이 많다 15. 신입사원인 경우 충분한 교육 없이 혼자 업무를 파악하고 회사에 적응한다

줄 수 있기에 삭제하였다. 이미순이 추가한 설문 중 4개와 본 연구에서 성장통을 측정하기에 적합하다고 판단한 3개의 설문을 추가하여 총 15개의 설문으로 성장통을 측정하였다.

3.2.3 성장통에 영향을 미치는 요인

성장통에 영향을 미치는 요인을 측정하기 위한 변수는 벤처기업의 특성과 관련이 있다고 보아 위에서 살펴본 벤처기업의 특성을 토대로 아래의 7개의 변수를 추출하였다.

<표 3> 성장통에 영향을 미치는 변수

변수	구성 항목	설문조항	
Factor 1	CEO의 특성	업무능력	2-1,2,3,4
Factor 2		위기대응능력	2-5,6,7
Factor 3		리더십	2-8,9,10
Factor 4	조직 구성원의 특성	3-1,2,3,4,5,6	
Factor 5	조직 구조적 특성	4-1,2,3,4,5,6	
Factor 6	조직 문화적 특성	5-1,2,3,4,5,6,7	
Factor 7	기업의 기술재무기업경쟁특성	6-1,2,3,4,5,6,7,8	

3.3 분석방법

본 연구는 설문조사방식을 취한다. 설문조사를 통해 얻은 자료를 요인분석(factor analysis)을 하고, 그 요인점수(factor score)를 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 한다. 요인분석을 통해 각 변수들의 타당성을 검증하여 성장기 벤처기업의 성장통과 어떠한 유의적인 관계가 있는지 분석한다.

또한 연평균복합성장률을 사용하여 추출한 매출액의 추이를 회사별 성장통 평균점수와 상관관계분석(correlation)을 통해 어떠한 관련성이 있는지 살펴보도록 하겠다.

IV. 실증분석 결과

4.1 조사표본 선정 및 자료 수집

본 연구의 자료 수집은 설문지 배포 및 수거로 이루어졌으며, 업종에 따른 매출액의 차이를 반영하여 매출액 50~500억 원 사이의 벤처기업 26개 회사 227명을 대상으로 설문조사를 하였다.

본 연구는 위에서 추출한 7개의 독립변수가 어떻게 어떠한 유의적 관계가 있는지, 또한 성장통은 기업성과와 어떠한 관계에 있는지에 대하여 연구모형을 설정하였다. 연구모형에서 제시된 변수들을 중심으로 설문을 작성하여 총 400부를 중소벤처기업을 대상으로 배포하였다. 회수된 설문 중 회사가 설립된지 얼마 되지 않아 기업의 성과를 측정하는 것이 불가능하거나, 설문에 응한 응답자가 소수에 불과하여 유의적인 통계결과를 기대하기 어려운 6개 회사(25명)를 제외한 20개 회사 202명을 대상으로 분석을 실시하였다.

<표 4> 표본의 특성

특성	구분	표본수	비율(%)
성별	남	160	79.2
	여	42	20.8
학력	석사이상	20	9.9
	대졸	155	76.7
	고졸이하	27	13.4
연령대	20대	39	19.3
	30대	115	56.9
	40대	45	22.2
	50대이상	3	1.6
직위	CEO	8	4.0
	임원	28	13.8
	직원	166	82.2

<표 5> 조사표본 기업의 분포 특성

구분		표본수	비율(%)
업종 (주력 사업)	반도체 제조업	2	10
	전자부품,컴퓨터영상,음향 및 통신장비제조업	3	15
	의료,정밀 광학기기미치 시계 제조업	1	5
	전기장비제조업	2	10
	소프트웨어개발 및 공급업	4	20
	컴퓨터프로그래밍, 시스템통합 및 관리업	5	25
	정보서비스업	2	10
	기타	1	5
설립 연도	1990년 이하	3	15
	1991~1999년	8	40
	2000년 이상	9	45
매출 액	50억원이하	8	40
	50~99억원	7	35
	100~299억원	3	15
	300억원 이상	2	10

4.2 성장통의 측정 결과

Flamholtz 와 Randle은 10개의 설문을 5점 척도로 하여 성장통의 최고점을 50점으로 설정하여 아래의 <표 6>와 같이 해석하고 있다.

본 연구에서는 성장통을 15개의 설문을 5점 척도로 하여 그 최고점을 75점으로 하여 Flamholtz와 Randle의 해석에 따라 분석하였다.

<표 6> 성장통의 측정 결과

점 수		해석	측정결과
Flamholtz & Randle	본 연구의 점수		
10-14	15-22	모든 것이 정상	
15-19	23-29	몇 가지 주의해야 할 것	
20-29	30-44	몇 가지 분야에 점검해야 할 것이 있음	12개회사
30-39	45-59	심각한 문제 발생	8개회사
40-50	60-75	잠재적인 위기 또는 결단이 필요한 상황	

20개 회사의 성장통을 측정한 결과 그 평균값이 43.23점에 달했다. 조사한 20개 회사 중 8개 회사가 ‘심각한 문제가 발생’한 것으로 해석되는 45-59점 구간에 속해 있었으며 나머지 12개회사도 ‘몇 가지 분야에 점검해야 할 것이 있음’구간에 속해 어떠한 요인이 성장통에 영향을 미쳤는지 진단과 처방이 시급한 것으로 분석되었다.

최고점은 49.16점을 기록한 건강관련 의료장비를 생산하는 B사로 1996년에 설립하여 독보적인 기술력을 바탕으로 건설하게 성장해 온 유망 벤처기업이다. 그러나 최근 4년간 매출액의 증가율이 0.7%에 불과할 정도로 성장이 멈춰있어 성장통이 심각한 수준이 이르렀음을 보여주고 있다.

4.3 성장통과 성과와의 관계

위에서 측정된 회사별 성장통 평균값과 최근 5년간 매출액의 증가추이를 분석한 성과점수와의 관계를 보면 Pearson Correlation 값이 -.561을 보여 부(-)의 관계에 있음을 보여주고 있다.

Flamholtz와 Hua(2002), 이미순(2008)의 선행연구에서 성장통은 기업의 성과에 부(-)의 영향을 미친다고 보고되었고, 본 연구에서도 확인할 수 있다.

<표 7> 상관관계분석 결과

구 분		매출액 증가추이	성장통
매출액 증가추이	Pearson correlation	1	-.561*
성장통	Pearson correlation	-.561*	1

* Correlation is significant at the 0.05 level

4.4 성장통에 영향을 미치는 요인

4.4.1 요인분석 결과

요인분석은 설문문항 중 SPSS 통계프로그램에서 변수로 묶이지 않는 설문을 제거하는 과정을 반복 수행했다.

먼저 CEO의 특성의 경우 CEO의 개인적인 업무능력(설문 2-1~설문2-4), 위기대응능력(설문2-5~설문2-7), 리더십(설문 2-8~설문2-10)을 측정하는 문항을 요인분석하였다.

조직구성원의 특성의 경우 직원들의 개별적인 업무수행능력 등을 측정하는 문항(설문3-1~설문3-6)으로 구성되었으며, 조직 구조적 특성은 조직이 적정하게 편제되어 있는지, 조직은 업무에 신속적으로 대응할 수 있도록 구성되어 있는지 등에 대한 문항(설문4-1~설문4-6)으로 구성되었다.

조직 문화적 특성은 회사문화의 역동성, 적극성 등을 측정하는 문항(설문5-1~설문5-7)으로 구성되었으며, 기업의 전반적인 기술·재무·기업경쟁특성을 측정하는 문항(설문6-1~설문 6-8)으로 구성되었다.

요인분석결과는 회귀식 방법(regression method)에 의한 요인 점수(factor score)로 만들어 가설검증 자료로 이용하였다.

<표 8> 요인분석 결과

설문문항	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Factor7
2-1	0.610	-0.087	0.259	0.136	-0.148	0.215	0.132
2-2	0.637	-0.069	-0.103	0.108	-0.105	0.158	0.163
2-3	0.516	0.383	0.348	0.191	0.061	-0.119	0.094
2-4	0.671	-0.022	0.039	0.196	0.144	-0.019	0.047
2-5	-0.331	0.607	-0.134	-0.059	-0.058	0.216	-0.115
2-6	-0.051	0.741	-0.141	-0.081	0.052	0.035	-0.015
2-7	0.118	0.722	0.138	0.002	0.092	0.008	0.140
2-8	0.171	0.002	0.626	0.207	0.030	0.018	0.098
2-9	0.083	-0.110	0.694	0.019	0.064	0.199	0.226
2-10	-0.124	-0.019	0.650	0.048	0.172	0.148	0.253
3-1	-0.007	-0.023	-0.175	0.750	-0.052	0.035	0.022
3-2	0.317	0.140	0.155	0.544	0.121	0.181	0.180
3-3	0.197	0.020	0.408	0.450	0.032	0.129	0.088
3-4	0.249	-0.129	0.239	0.611	0.177	0.033	-0.007
3-5	0.137	-0.078	0.123	0.626	0.098	0.039	0.091
3-6	0.073	0.017	0.394	0.485	0.200	0.153	0.167
4-1	0.159	-0.020	0.297	-0.175	0.521	0.300	0.039
4-2	0.030	0.043	0.024	-0.031	0.676	0.127	0.101
4-3	0.113	0.159	0.295	0.147	0.485	-0.026	0.154
4-4	-0.158	0.067	0.240	0.014	0.702	0.057	0.147
4-5	-0.017	-0.051	-0.040	0.211	0.660	0.116	0.170
4-6	0.015	0.004	-0.136	0.359	0.604	0.120	0.036
5-1	0.378	-0.213	0.174	-0.045	0.275	0.569	-0.019
5-2	0.292	0.006	0.240	-0.009	0.178	0.598	0.135
5-3	0.156	-0.062	0.147	-0.092	0.136	0.634	0.211
5-4	0.041	0.090	-0.170	0.046	-0.011	0.590	-0.037
5-5	-0.059	0.229	0.089	0.293	0.019	0.564	0.229
5-6	-0.174	0.036	0.116	0.396	0.114	0.599	0.089
5-7	-0.074	0.093	0.238	0.193	0.208	0.582	0.111
6-1	0.244	-0.140	0.031	0.140	0.203	-0.077	0.635
6-2	-0.226	-0.082	0.001	0.080	0.268	0.252	0.580
6-3	0.105	-0.107	0.233	-0.019	0.065	0.142	0.744
6-4	0.112	-0.041	0.354	-0.129	0.114	-0.087	0.664
6-5	0.075	0.018	0.321	0.072	0.184	0.099	0.630
6-6	-0.052	0.132	0.160	0.062	0.050	0.017	0.716
6-7	0.196	0.132	-0.045	0.183	0.031	0.104	0.724
6-8	0.099	0.160	-0.022	0.131	-0.003	0.333	0.669
Eigen values	2.447	1.909	2.784	2.842	2.812	3.087	4.130
%of Variance	6.613	5.159	7.524	7.600	7.680	8.343	11.161

4.4.2 성장통에 영향을 미치는 요인

요인분석의 결과 추출된 7개의 변수를 독립변수로 하고, 성장통을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시한 결과 회귀식은 유의적으로 나타났으며(F=14.677, P<0.05), 설명력은 34.6%로 나타났다(Adj. R²=.346).

분석결과 CEO의 특성의 경우 위기대응능력은 성장통에 유의미한 영향을 미치지 못하는 못하였나, CEO의 업무능력과 리더십은 성장통과 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다.

벤처기업의 경우 CEO의 역할이 중요하며, 그 중 CEO가 관련 산업에 대한 경험과 전문적 식견, 그리고 강력한 추진력은 성장통과 유의적 관계가 있다는 것이 확인되었다(Beta=.161, t=2.409, sig=.017). 다만 Beta값이 0.161로 나와 CEO의 업무능

력은 오히려 성장통을 악화시키는 것으로 분석되었다.

이러한 결과는 벤처기업은 CEO의 개인적 역량에 의존하는 바가 크고, 초창기 기업이 성장하는데 분명 도움을 주지만 기업이 일정한 성장단계에 이른 경우에는 CEO 개인보다는 시스템에 의한 운영이 필요함을 보여준다. Flamholtz와 Randle(2000)도 조직발전단계에서 2단계(사업확장)에서 3단계(경영의 전문화)로 넘어갈 때 성장통이 주로 발생한다고 하고 있으며, 이 시기에 계획, 조직구조, 관리자 양성, 통제 및 성과관리를 위한 시스템의 개발이 반드시 갖춰져야 한다고 강조하고 있다.

한정화(2003)도 벤처기업의 급속한 성장에 걸맞은 관리능력이 부재할 경우 인력과 조직에 문제가 생길 수 있음을 지적

하고 있으며, CEO의 특성 중 관리기술과 관리경험을 기업성장의 핵심 결정인자로 지적하는 연구도 많다(Gibb & Davies, 1990; Smallbone, Leigh & North, 1995; Jennings & Beaver, 1997; Sirmon & Hitt, 2003).

<표 9> 회귀분석 결과

구분	Beta	t	sig.
CEO의 업무능력(F1)	.161	2.409	.017
CEO의 위기대응능력(F2)	-.042	-.725	.469
CEO의 리더십(F3)	-.289	-4.196	.000
조직구성원의 특성(F4)	-.054	-.765	.445
조직 구조적 특성(F5)	-.252	-3.720	.000
조직 문화적 특성(F6)	-.216	-3.120	.002
기술재무기업경쟁특성(F7)	-.033	-.475	.635
F		14.677	
Adj. R ²		.346	

즉, 벤처기업이 CEO의 탁월한 업무능력을 기반으로 급속한 성장을 하더라도 일정 단계에 관리시스템을 구축하지 못하고 CEO에 의존하는 조직구조를 유지하는 경우 성장통이 심화될 수 있음을 발견하였다.

또한 CEO가 명확한 비전을 제시하고, 직원들을 동기화하고, 잘 조직화 할 수 있는 리더십을 발휘한다면 성장통을 줄이고, 기업이 계속 성장할 수 기반을 다질 수 있을 것이다 (Beta=-.289, t=-4.196, sig=.000).

조직구성원이 업무에 대해 얼마나 능력을 발휘할 수 있는지는 성장통과 유의미한 관계가 없었으며, 조직 구조적 특성은 성장통과는 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다 (Beta=-.252, t=-3.720, sig=.000). 기업의 구조를 적절하게 편제되고, 업무분장이 잘 이루어져 있으며, 새로운 과제나 업무에 대응할 수 있는 신속적인 조직을 만든다면 성장통을 줄일 수 있을 것으로 분석되었다.

또한 조직 문화도 성장통과 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다(Beta=-.216, t=-3.120, sig=.002). 고객 지향적 기업문화를 만들고, 직원들이 책임감과 적극성을 지닐 수 있도록 기업문화를 조성한다면 성장통을 감소시킬 것으로 분석되었다. 기업의 전반적인 기술수준이나 재무의 투명성, 외부 기업과의 경쟁에서의 역량은 성장통과 유의미한 관계를 나타내지 못하였다.

4.5 가설검증

회귀분석의 결과 본 연구에서 제시한 가설 중 성장통과 경영성과간의 관계를 나타낸 가설 1은 채택되었다. 즉, 성장통이 심할수록 경영성과가 떨어짐은 본 연구에서도 확인되었다.

CEO의 특성 중에서는 업무능력과 리더십이 성장통과 유의성이 있는 것으로 나타났다. 다만 CEO의 업무능력은 성장통을 악화시키는 것으로 분석되어 기업이 일정 수준으로 성장하는 경우 CEO의 업무능력에 의존하기 보다는 성장한 만큼 조직을 뒷받침해 줄 수 있는 시스템과 내부구조를 새로 만드는 것이 필요함을 보여준다.

<표 10> 연구 가설 검증 결과

구분	가 설	결과
가설 1	성장통이 심할수록 경영성과는 떨어질 것이다.	채택
가설 2	CEO의 특성(업무능력, 위기대응능력, 리더십)은 성장통에 유의적 영향을 미칠 것이다.	업무능력과 리더십만 채택
가설 3	조직구성원의 특성은 성장통에 유의적 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 4	조직의 구조적 특성은 성장통에 유의적 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 5	조직의 문화적 특성은 성장통에 유의적 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 6	기업의 기술재무기업경쟁특성은 성장통에 유의적 영향을 미칠 것이다.	기각

조직구성원의 특성은 성장통에 유의미한 영향을 미치지 못하였으며, 조직의 구조와 기업의 문화적 특성은 유의미한 영향을 미쳐 가설이 채택되었다. 기업의 전반적인 기술재무기업경쟁특성은 가설이 기각되었다.

V. 결론

본 연구는 벤처기업이 겪는 성장통이 경영성과에 미치는 영향과 그러한 성장통이 발생하는 요인을 분석하여, 현재 성장통을 겪고 있는 기업뿐만 아니라 앞으로 성장통을 겪게 될 많은 벤처기업들에게 정책적 시사점을 제시하는데 그 목적이 있다.

먼저 기업의 경영성과는 조사기업의 최근 5년간 매출추이를 연평균복합성장률을 사용하여 추출하였으며, 성장통과 관련하여 Flamholtz와 Randle(2000)이 사용한 설문 8개 문항에 이미 순이 사용한 4개 문항과 본 연구에서 추가한 3개 문항 등 15개 문항으로 구성하여 분석하였다. 또한 벤처기업의 특성을 통해 ① CEO의 특성(업무능력, 위기대응능력, 리더십), ② 조직 구성원의 특성, ③ 조직 구조적 특성, ④ 조직 문화적 특성, ⑤ 기술재무기업경쟁 특성 등 5개 항목 7개 종류의 변수로 분류하였다.

조사는 총 20개 회사, 202명의 임직원에 대한 설문조사법을 이용하였으며, 그 결과 성장통이 45점이 넘어 ‘심각한 문제가 발생’한 것으로 측정된 회사가 8개, 성장통 점수가 30-44점으로 상대적으로 낮아 ‘몇 가지 분야에 점검할 것이 있음’으로 분류된 회사가 12개로 조사되었다.

성장통과 경영성과간의 관계는 상관관계분석을 실시한 결과 통계적으로 부(-)의 관계에 있어 기존연구에서 분석된 것과 같은 결과를 확인하였다.

성장통에 영향을 미치는 요인을 분석하기 위하여 요인분석을 통해 변수를 추출한 다음 이를 독립변수로, 성장통을 종속변수로 한 회귀분석을 실시한 결과, 7개의 변수 중 CEO의 업무능력과 리더십, 조직 구조적 특성, 조직 문화적 특성 등 4개 변수는 성장통과 유의미한 관계가 있는 것으로 분석되었다. 다만 CEO의 업무능력은 성장통을 악화시키는 요인으로 분석되었다.

이러한 결과는 벤처기업의 경우 일정한 성장단계에 이른 경우 CEO가 기존의 업무스타일을 유지하기 보다는 관리시스템을 구축하고, 직원들에게 명확한 비전을 제시하며, 직원들을 동기화하고, 잘 조직화 할 수 있는 리더십을 발휘하는 것이 성장통을 줄일 수 있다는 것을 의미한다.

또한 기업의 구조와 업무분장을 적절하게 편제하여 새로운 과제나 업무에 대응할 수 있는 신속적인 조직을 만든다면 성장통을 줄일 수 있을 것이다.

조직 문화도 고객 지향적 기업문화로 만들고, 직원들이 책임감과 적극성을 지닐 수 있도록 기업문화를 조성한다면 성장통을 감소시킬 것으로 분석되었다.

본 연구는 전체 조사대상 기업이 20개 회사에 불과하여 변수에 영향을 강하게 미치는 회사가 분석에 포함되었느냐에 따라 결과가 달라질 수 있는 한계를 가지고 있다. 향후 보다 많은 기업을 대상으로 연구가 진행된다면 보다 정교한 분석이 이루어 질 수 있을 것이다.

REFERENCE

- Audretsch, David B., Patrick Houweling, and A. Roy Thurik (1997), New Firm Survival: Industry versus Firm Effects, *Tinbergen Institute Discussion Papers* 97-063/3, Tinbergen Institute.
- Barringer, B. R., Jones, F. F. and Neubaum, D. O. (2005), A Quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders, *Journal of Business Venturing*, 20(5), 663-687.
- Birley, S. and Norburn, D. (1987), Owners and Managers : The Venture 100 VS. The Fortune 500, *Journal of Business Venturing*, 2(4), 351-363.
- Bruyat, C. and Julien, P. A. (2000), Defining the field of research in entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 16(2), 165-180.
- Chang, S. D. & Song, Y. W.(2003), Performance Changes of High-Tech Venture: A Longitudinal Analysis, *Asia pacific journal of small business*, 25(1), 27-50.
- Choe, M. K., Shin, J. H., and Nam J. H.(2000), An Exploratory Study on the Critical Success Factors of Korean Entrepreneurial Business Ventures Characteristics. *Business Management Review*, 33(1), 251-278.
- Choi, B. R. & Kim, K. W.(2006), Research on Relationship between Human Resources Factors and Management Performance of Venture Business. *Journal of Regional Innovation and Human Resources*, 2(2), 151-171.
- Dolinski, A. L., Caputo, R. K., Pasumaty, K. and Quanzi, H. (1993), The effects of education on business ownership : A longitudinal study woman Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 43-53.
- Duchesneau, D. A. and W. B. Garter (1990), A Profile of New Venture Success and Failure in an Emerging Industry, *Journal of Business Venturing*, 5(5), 297-312.
- Flamholtz, E. G. and Hua, W. (2002), Strategic Organizational Development, Growing Pains and Corporate Financial Performance: An Empirical Test, *European Management Journal*, 20(5), 527-536.
- Flamholtz, E. G. and Randle, Y. (2000), *Growing Pains-Transitioning from and Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, San Francisco: Jossey-Bass Press.
- Flamholtz, E. G. & Randle, Y. translated by Lee, K. J.(2002), *Growing Pains*. Seoul: Maeil Business Newspaper Press.
- Gibb, A. A. and Davies, L (1990), In Pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business, *International Small Business Journal*, 9(1), 15-31.
- Gould, S. B., Weiner, K. J. and Levin, B. R. (1998), *Free Agents : People and Organizations Creating a New Working Community*, San Francisco: Jossey-Bass Press.
- Ha, B. H. & Kim, Y. M.(2005), Influence of Organization Structure and Job Autonomy on Organizational Commitment: with Moderation Role of Employee's Personality Characteristics. *Business Management Review*, 38(2), 137-161.
- Han, J. H.(2003), *Venture Creation & Management Strategy*, Seoul: Hongmoonsa Press.
- Han, J. H.(2005), *Seven Survival Strategies for Overcome Depression*, Seoul: Random House Joongang Press.
- Hambrick, D. C. and Crozier, L. M. (1985), Stumblers and Stars in the Management of Rapid Growth, *Journal of Business Venturing*, 1(1), 31-45.
- Hobson, E. L. and Morrison, R. M. (1983), *How do corporate start-up ventures fare?*, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA : Babson College.
- James, G. (1998), *Success Secrets from Silicon Valley : How to Make Your Teams More Effective*, New York: Crown Business Press.
- Jennings, P. A. and Beaver, G. (1997), The performance and competitive advantage of small firms : a management perspective, *International Small Business Journal*, 15(2), 63-75.
- Kim, H. C.(2009), *The Effect of Entrepreneurs Characteristics and Differentiation Strategy on Performance of Venture Business*. Ph D Dissertation, Graduate School Chosun Univ.
- Kim, S. J.(2004), *An Empirical Study on Characteristics of Financial and Market Variables in Venture Business*. MBA Dissertation, Graduate School of Business Administration Chungnam National Univ.
- Kim, S. S.(2005), *Study on the effective primary factors of team building in venture business*. MBA Dissertation, Graduate School of Techno-MBA Hanbit National Univ.
- Lee, D. K., Lee, C. K. and Kim, J. H. (2008), Empirical Research on the R&D Investment and Performance of Venture Businesses, *Journal of Business and Venturing*, 3(1), 1-28.
- Lee, D. Y.(2002), *Synopsis of pediatric orthopaedics*. Seoul: Choisinuihaksa Press.
- Lee, M. S.(2008), *A Study on the Growing Pains of Venture*

- Business*. Doctoral Dissertation, Graduate School of Hanyang Univ.
- Lee, J. S.(2008), *A Study on overcoming the growing pains of starts-up entrepreneur: A case study on K company based on BMO model*. Masters Dissertation, Graduate School of Entrepreneurial Management Hanbat National Univ.
- Lim, C. Y., Lee, Y. J., Lee, K. H., Kim, J. S., Bae, Y. Y., and Kim S. J.(2008), *An Analysis for Korean Ventures Survival. Policy Studies*(2008-11), Seoul: Science and Technology Policy Institute.
- Malos, S. B. (1999), *Professional Employee Retention in Hi-tech Industries : Unfolding Decision Paths in a Free Agency Labor Market*, Retrieved March 1, 2013 from http://www.cob.sjsu.edu/malos_s/159%20Hi-tech%20retention—Presentation%20Overheads.doc.
- Nam, Y. H. & Kim, W. M.(1998), Key Success Factors of High-tech Ventures in The Early Stages. *The Korean Venture Management Review*. 1(1), 36-69.
- Park, S. Y.(2003), *A Structural Modeling of the Relationships between CEO's Entrepreneurship in Venture Business, the Empowerment of the Members and Organizational Effectiveness*. Ph D Dissertation, Department of Venture Technology Management, The Graduate School Venture Hoseo Univ.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Robinson, W. T. and Fornell, C. (1985), Sources of market pioneer advantage in consumer goods industries, *Journal of Marketing Research*, 22(3), 305-317.
- Romanelli, E. (1989), Environments and Strategies of Organizational Start-up : Effects on Early Survival, *Administrative Science Quarterly*, 34(3), 369-387.
- Roure, J. B. and Keeley, R. H. (1990), Predictors of Success in New Technology Based Ventures, *Journal of Business Venturing*, 5(4), 201-220.
- Roure, J. B. and Maidique, M. A. (1986), Linking Prefunding Factors and High-Technology Venture Success : An Exploratory Study, *Journal of Business Venturing*, 1(3), 295-306.
- Sapienza, H. and Grimma, C. (1997), Founder characteristics, start-up process and strategy/structure variables as predictors of short line railroad performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(1), 5-24.
- Siegel, R., Siegel, E. and Macmillan, I. C. (1993), Characteristics distinguishing high-growth ventures, *Journal of Business Venturing*, 8(2), 169-180.
- Sirmon, D. G. and Hitt, M. A. (2003), Managing resources : linking unique resources, management, and wealth creation in family firms, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27(4), 339-359.
- Smallbone, D., Leigh, R. and North, D. (1995), The characteristics and strategies of high growth SMEs, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 1(3), 44-62.
- Smith, N. R. and Miner, J. B. (1983), Type of Entrepreneur, Type of Firm and Managerial Motivation : Implications for Organizational Life Cycle Theory, *Strategic Management Journal*, 4(4), 325-340.
- Son, M. S.(2006), *The Five Signs of Growing Pains. LG weekly economy*, 883, 3-7, Seoul: LG Economic Research Institute.
- Strauss, G. (1974), Adolescence in organization growth: problems, pains, possibilities, *Organizational Dynamics*, 2(4), 3-17.
- Weon, J. H. (2007), A Study on the Influence of Human Resource Management Practices of Venture Firms on Performance, *Journal of Business and Venturing*, 2(3), 61-102.
- Yoon, Y. S.(1990), Financial Characteristics and Risk Management of Small and Medium Startup Firms, *Technology and venture*, 16(5), 14-27.

The Empirical Study on Relationship among SME's Characteristics, Growing Pains and Firm's Performances

Kim, Byeong Nyeon*

Yang, Dong Woo**

Abstract

The purpose of this research is to provide the indication on policy for the SME that are going through the Growing Pains by analyzing the cause of the Growing Pains and the effect that it causes to the company performance. By measured the extent of the growing pains in entrepreneurial companies, 8 of the 20 companies surveyed companies indicate that some very significant problems exist within the organization and the other 12 companies indicate some organizational problems require attention. As a result of correlation between company performance and Growing Pains that analyzed by using CAGR(Compound Annual Growth Rate), we have arrived at the conclusion that they are oppositely related. We have conducted the regression coefficient in order to analyze the factors that are affecting the Growing Pains and we have discovered that Leadership and work performance capability of CEO, Company's structure capability and Company's cultural strength have a meaningful relation out of 7 Factors that were used for regression coefficient. Only, CEO's work performance is analyzed to worsen the Growing Pains that, for enterprises at the certain growing stage it is needed to establish an administrative system instead of relying on CEO. Also CEO's strong leadership play which relate to administrative capacity, forming reasonable organizational structure, customer oriented mind and Company's culture that are developed with sense of responsibility reduce Growing Pains according to a research.

Keywords: Growing pains, Venture companies, Company performance, Growing factor

* First Author, Doctoral Student, Department of Venture Business, Hoseo University, Korea.isentro@empal.com

** Corresponding Author, Professor, Department of Venture Business, Hoseo University, Korea.dwyang@hoseo.ac.kr.