

혁신형 중소기업의 성공요인에 관한 사례연구

김진희 (호서대학교 벤처전문대학원 석사)*

김대호 (목원대학교 서비스경영학부 교수)**

김 홍 (호서대학교 벤처전문대학원 교수)***

국 문 요 약

과학기술의 발전과 정보화와의 급진전을 토대로 기술적 지식이 가치창출의 핵심요소로 대두됨으로써 기업환경이 급속한 변화하고 있다. 이러한 환경 하에서 생존하고 성장하고 있는 혁신형 중소기업에 대하여 관심을 갖고 이들의 생존과 성공비결을 연구하는 것은 중요한 연구과제가 아닐 수 없다.

본 연구는 이러한 혁신형 중소기업의 성공요인에 대한 선행 연구를 고찰하면서 많은 선행 연구들의 이론적 고찰을 경험하였다. 이러한 선행연구를 바탕으로 사례연구를 위한 이론적 모형을 설정하고, 이를 바탕으로 실제 사례를 통해 검증해 봄으로써 혁신형 중소기업의 성공요인에 대해 보다 깊이 있게 접근할 수 있었다.

본 연구에서는 선행연구의 검토결과와 연구 과제를 토대로 도출된 주요 성공요인들인 기업가의 특성, 환경특성, 전략특성, 조직의 자원과 역량특성 등을 중심으로, 재정부산하 신용보증기관에서 신용보증 받은 기업 중 안정된 성장세를 시현하고 있는 세계 기업의 사례조사를 통해 검증함으로써 혁신형 중소기업의 경영성과에 미치는 요인들을 탐색적으로 규명함으로써 혁신형 중소기업 창업자 및 정책지원업무 관련자에게 시사점을 제공하고자 하였다.

핵심주제어: 혁신형 중소기업, 성공요인, 사례연구

* 제1저자, 호서대학교 벤처전문대학원

** 교신저자, 목원대학교 서비스경영학부 교수, mis6306@hanmail.net

*** 공동저자, 호서대학교 벤처전문대학원 교수, kimhong@office.hoseo.ac.kr

I. 서 론

최근의 세계경제 흐름은 과학기술의 발전과 정보화와의 급진전을 토대로 기술적 지식이 가치창출의 핵심요소로 대두됨으로써 기업환경이 급속한 변화를 경험하고 있다. 즉 기존의 노동, 자본, 기술집약적 대규모 중심의 산업 환경으로부터 정보화, 지식산업화, 고부가가치산업 등 첨단 기술 산업을 중심으로 하는 산업 환경으로의 변화가 빠르게 진행되고 있고, 이러한 기업환경의 변화는 창의적인 아이디어와 기술을 바탕으로 혁신적인 제품과 서비스를 제공하고자 하는 혁신형 중소기업들에게 실제적으로 많은 도전의 기회를 제공하고 있고, 우리경제도 미래지향적인 산업구조로의 조정을 견인해 나갈 새로운 경제주체로서 혁신형 중소기업이 부각되고 있다. 이 같은 혁신형 중소기업이 성공적으로 운영된다면, 산업구조의 고도화와 동시에 고용창출과 수익성 증대 등으로 국내의 경제발전에 큰 역할을 할 것이다.

이에 본 연구는 혁신형 중소기업에 대해서 알아보고 이러한 혁신형 중소기업의 성공요인에 대한 선행 연구를 고찰하여 실제 사례를 통해 검증해 봄으로써 혁신형 중소기업의 성공요인에 대해 보다 깊이 있게 접근하여 창업자는 창업계획 및 기업경영전략 수립 시 참고 자료로 활용하고, 혁신형 중소기업을 지원하는 금융기관 직원들은 혁신형 중소기업에 대한 지원 시 때 주요 검토사항으로 활용토록 제시하고자 한다.

따라서 본 연구에서는 선행연구의 검토결과와 연구 과제를 토대로 도출된 주요 성공요인들인 기업가의 특성, 환경특성, 전략특성, 조직의 자원과 역량특성 등을 중심으로, 재정부산하 신용보증기관에서 신용보증 받은 기업 중 안정된 성장세를 시현하고 있는 세 개 기업의 사례조사를 통해 검증함으로써 혁신형 중소기업의 경영성과에 미치는 요인들을 탐색적으로 규명하여 혁신형 중소기업 창업자 및 정책지원업무 관련자에게 시사점을 제공하고자 한다.

II. 혁신형 중소기업에 관한 선행 연구

2.1 혁신형 중소기업의 개념 정의와 특징

혁신형 중소기업의 정의는 관점 혹은 기준에 따라 크게 기술혁신형 중소기업, 기

술집약적 중소기업, 신생기술기반 중소기업, 하이테크 중소기업, 성숙기술기반중소기업, 그리고 혁신형 중소기업 등의 6가지 유형으로 구분할 수 있고(김주미, 2006), 이와 관련하여 김영배(2005)는 이들 혁신형 중소기업에 대하여 기업특성, 기술학습과 경영성과 등을 중심으로 정리하고 있다.

우리나라에서는 혁신기업, 혁신형 기업, 기술혁신형 기업 등과 같은 유사한 단어들 이 학계 및 정부에서 쓰이고 있는데 그 의미를 살펴보면 ‘혁신기업’은 기술·경영혁신 활동을 통해 일반기업보다 높은 부가가치를 창출하는 기업으로 볼 수 있으며, ‘혁신형 중소기업’은 기업 활동 과정에서 혁신을 통해 새로운 부가가치를 창출하는 중소기업’을 광의로 지칭하는 용어라고 할 수 있다. 또한, OECD(Oslo Manual)는 ‘제품·공정·마케팅·조직혁신 중 하나 이상을 혁신활동으로 추진 중이거나(혁신활동기업), 혁신에 성공하여 성과를 창출한 기업(혁신기업)’을 합쳐 「혁신형 기업」으로 정의하고 있다.

이와 더불어 우리나라는 ‘벤처기업’과 ‘Inno-Biz(기술혁신형 중소기업)’, ‘경영혁신형 중소기업’이 혁신형 중소기업에 속한다고 볼 수 있다. 벤처기업 및 이노비즈 기업은 주로 기술적인 요소로 평가하며, 경영혁신형 중소기업은 기술외적인 혁신요소 위주로 평가하고 있다. 현재 우리나라에서 사용되고 있는 벤처기업과 이노비즈 기업은 개념적으로 뚜렷한 구분 없이 제도적 목적에 따라 구분되어 사용되어져 왔다. 이는 기술혁신형 중소기업(Inno-Biz) 중 약 80%가 벤처 인증 업체로 중복되어 있음으로도 설명되어진다.

그런데 기술혁신형 혹은 혁신형 기업에 대한 정의가 다양한 관점에서 다루어질 수 있으나, 연구의 편의상 본 연구에서는 벤처기업과 이노비즈 기업 및 경영혁신형 중소기업을 혁신형 중소기업의 유형으로 보고자 한다.

한편, 혁신형 중소기업이 갖는 특징으로는 1) 부가가치의 창출을 주로 무형적 자원에 의존하고 있으며, 2) 시장변화에 신속한 적응 능력을 보유하고 있으며, 3) 전문성과 독점적 기술력을 강조하고 있고, 4) 탄력적인 생산체제와 유연한 노동시장을 필요로 한다는 점, 그리고 5) 높은 위험부담과 불확실성을 들 수 있다(김충식, 2006).

2.2 혁신형 중소기업의 성공요인에 대한 선행연구

벤처기업의 성공요인은 주로 미국에서 1970년대부터 연구되기 시작했으나 1980년대에 들어서 체계화되기 시작하였다. 초기에는 창업자의 특성, 산업 환경, 전략 등 단일차원의 연구가 주류를 이루었으나, 최근에는 창업자의 특성, 경영자원, 연구개발, 산업 환경, 조직, 그리고 전략 등 기업의 전반적인 요인들을 통합적으로 고려하는 연구들이 많아지고 있다. Rothwell(1974)은 신제품의 기술에서의 유일성과 R&D의 강도,

조직구성원들의 통합성과 외부환경에 대한 조직의 대처력, 조직의 효율성, 창업자의 기업창업정신 및 경험이 벤처기업의 성공과 어떠한 상관관계가 있는가에 대한 연구를 하였는데, 이 변수들은 유의한 긍정적 상관관계가 있었다.

Sexton와 Bowman(1985)은 기업가의 성취욕구, 위험, 감수성, 통제의 위치, 모호함에 대한 인내, 그리고 자율성 등 과 같은 심리적 특성이 벤처기업의 성공에 유의한 경제 성장 지표라 할 수 있는 경영 성과 및 고용 창출 효과에 대한 비교를 통해서도 영향을 미친다는 사실을 발견하였다.

<표 1> 혁신 형 중소기업의 성공요인에 대한 요소별 분석 선행연구 요약

연구자	성공요인 / 주요연구내용
Rothwell (1974)	<ul style="list-style-type: none"> - 신제품의 기술에서의 유일성과 R&D 강도 - 조직구성원들의 통합성/외부환경에 대한 조직 대처력 <ul style="list-style-type: none"> - 조직의 효율성 - 창업자의 기업창업 정신과 경험
Sexton & Bowman (1986)	<ul style="list-style-type: none"> - 기업가의 성취 욕구, 모호함에 대한 인내 - 위험감수성, 자율성, 통제의 위치
Roure & Madigue (1986)	<ul style="list-style-type: none"> - 성공경험, 이전직장과의 연관성 - 성능향상/가격인하가 가능한 기술우위 - 목표시장점유율과 고객집중도가 높고 산업내의 경쟁률이 낮을 때 성과가 높다
조형래(1994)	<ul style="list-style-type: none"> - 내적 통제 수위나 높은 성취 욕구는 성취와 관계가 있음 - 위험감수성향, 모호성에 대한 인내는 성취와 관계 낮음 - 학력/유사 사업경험은 수익성에 긍정적인 영향을 미침 - 경영경험 및 창업경험은 유의성 낮음
이장우(1997)	<ul style="list-style-type: none"> - 분명한 비전/경영이념/경영목표
이장우와 장수덕 (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - 창업자의 심리적 특성, 경력, 동기적 특성, 사업 성장율은 기업성장에 긍정적인 영향을 미침 - 경쟁강도, 환경의 적대성은 시장위치에 따라 차별적 영향
김갑과 한상설 (1999)	<ul style="list-style-type: none"> - 성장률이 높은 산업에 속한 벤처기업이 성과가 높음 - 기업가의 풍부한 경험과 기술적 관리 경험은 긍정적 - 낮은 산업집중도에서는 기술서비스전략이 효과적 - 높은 산업집중도에서는 시너지 전략이 효과적
한정화 (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - 성공실패요인 : 기업가, 조직의 자원과 역량, 사업 환경, 경쟁전략 요인 - $VP(\text{기업 경영성과})=f(\text{기업가, 자원과 역량, 환경, 전략})$
강길원(2004)	<ul style="list-style-type: none"> - 창업자, 환경, 전략, 조직

Roure와 Madique(1986)는 성공경험이 있거나 이전 직장과의 연관성이 크거나 성능 향상이나 가격인하가 가능한 기술우위를 가질 때 성과가 높으며, 목표시장 점유율과 고객집중도가 높고 산업내의 경쟁률이 낮을 때 성과가 높음을 밝혔다.

조형래(1995)는 내적 통제수위나 높은 성취욕구가 성과와 관계가 있으며 위험감수 성향과 모호성에 대한 인내는 성과와 유의한 관계를 보이지 않는다고 보았다. 그는 또한 학력과 유사사업경험은 수익성에 긍정적 영향을 미치며 경영경험이나 창업경험은 부정적 영향을 미친다고 보았고 동인의 연구에 의하면 창업자의 특성은 많은 학자들에 의하여 지속적으로 연구되어 왔으며, 중소, 벤처기업의 성공여부에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 여겨져 왔다.

이장우(1997)는 성공적인 창업자들의 경우 분명한 비전, 경영이념, 그리고 경영목표를 가지고 있음을 밝혔으며, 이장우와 장수덕(1998)는 창업자의 특성 중 심리적 특성, 경력 그리고 동기적 특성이 벤처기업의 성과에 밀접한 관련이 있으며, 산업 환경 중에서 산업성장률은 벤처기업의 성과에 정적인 영향을, 그리고 경쟁강도와 환경의 적대성은 그 기업이 시장에서 점하고 있는 위치에 따라 차별적인 영향을 미친다고 보고하고 있다. 또한 그들은 벤처기업의 전략, 즉 틈새, 원가우위, 마케팅 차별화 등의 전략은 벤처기업의 성과에 유의한 영향을 미친다고 보았다. 특히 벤처기업이 가지고 있는 기술력, 제품의 우수성, 자금조달능력은 벤처기업의 성과와 정적인 관계가 있었다. 그리고 조직구조의 공식화, 집권화 및 계층화는 벤처기업의 성과와 부적인 관계가 있었으며, 공동체적 문화, 과업의 자율성, 그리고 보상의 정확성과 공정성은 벤처기업의 성과와 정적인 관계가 있음을 보여 주었다.

김갑과 한상설(1999)은 경쟁업체가 많고 경쟁이 치열한 성숙기 산업의 벤처기업은 성과가 낮고, 특정산업의 성장률이 높은 경우 동일한 산업에 속한 벤처기업은 상대적으로 기업성과가 높음을 입증하였다. 그들은 또한, 대부분의 벤처기업들이 기술적인 차원에 역점을 두고 있으나 벤처기업이 성공하기 위해서는 기업가의 풍부한 경영경험과 기술적인 관리기능 경험이 우선되어야 함을 밝혔다. 아울러 그들은 낮은 산업집중도에서는 기술, 서비스전략이 벤처성과에 효과적인 반면, 높은 산업집중도에서는 시너지전략이 효과적이라고 보았다.

한정화(2003)에 의하면, 메디슨을 포함한 5개 창업기업에 대한 분석을 통하여 벤처 창업기업의 성공 및 실패요인을 기업가, 조직의 자원과 역량, 사업 환경, 경쟁전략 요인에 의해 결정된다고 보고 ERIS모델로 표현하였다. 이들 요소는 각각 기업의 경영성과에 중요한 영향을 미칠 뿐만 아니라 각 요소가 상호작용을 하면서 복합적으로 영향을 미친다. 창업 시에는 기업가의 개인적 능력을 바탕으로 자원축적과 산업의 선택이 이루어지며, 축적된 자원을 바탕으로 전략을 수립하여 시장에서 경쟁을 함으로써 경영성과가 나타나게 된다. 환경변화를 읽고 자사의 자원과 역량에 대한 분석과

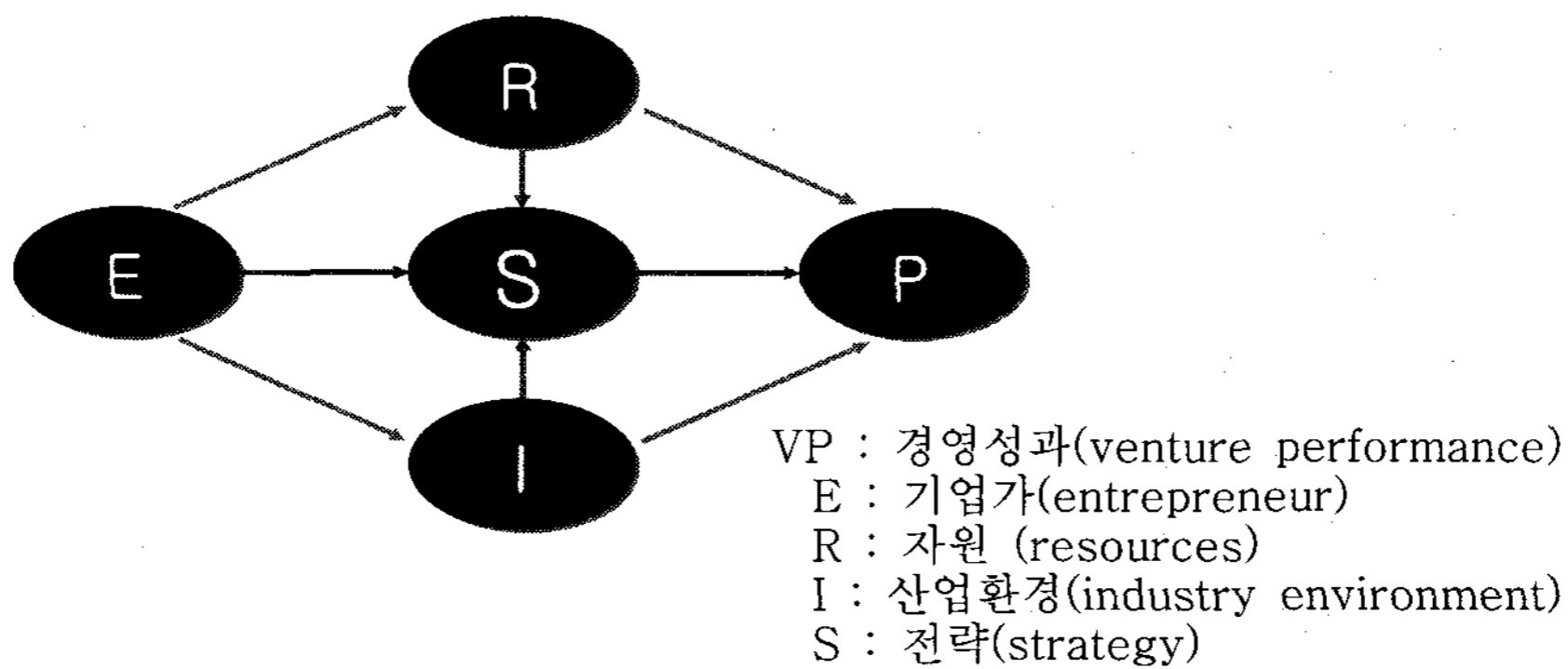
평가를 바탕으로 경영전략을 수립하는 것이 기업가의 가장 중요한 과업이다.

이러한 창업자, 환경, 전략, 조직에 대한 분석을 통한 성공요인에 관한 연구내용을 요약하면 <표 1>과 같다.

2.3 ERIS모형과 및 개별요인 분석

2.4.1 ERIS 모형의 개념

앞에서 살펴본 선행연구결과들을 종합해 보면, 혁신 형 기업의 경영성과는 기업가, 조직의 자원과 역량, 산업 환경, 경쟁전략 요인에 의해 결정됨을 알 수 있는데, 혁신 형 중소기업은 창업 시 기업가의 개인적 능력을 바탕으로 자원축적과 산업의 선택이 이루어지며, 축적된 자원을 바탕으로 전략을 수립하여 시장에서 경쟁을 함으로써 경영성과가 나타나게 된다. 환경변화를 읽고 자사의 자원과 역량에 대한 분석과 평가를 바탕으로 경영전략을 수립하는 것이 기업가의 가장 중요한 과업이다. 이를 공식화 한 것이 ERIS모형으로 일반적으로 벤처기업 및 혁신 형 중소기업의 경영성과 및 성공요인을 분석하는 데 유용한 모델이 된다.



<그림 1> ERIS모형 (한정화, 2003)

2.4.2 개별요인 연구

혁신 형 중소기업의 성공요인을 분석함에 있어 먼저 개별요인에 대하여 상세히 알아보자. 다만, 기존의 연구 자료들이 혁신 형 중소기업의 부분을 구성하는 벤처기업

또는 기술혁신형 기업으로 특정하여 연구한 자료들이 많으나 연구대상 기업의 성격이 대동소이함으로 벤처기업, 기술혁신형 기업 및 혁신형 중소기업 등을 대상으로 연구한 자료를 종합적으로 인용하였다.

(1) 기업가

창업자 또는 벤처기업가는 사업기회를 인지하여 계획을 세우고 사업에 필요한 자원을 동원하고 사업과정에 직면하는 위험을 극복하면서 조직을 만들고 운영하는 사람을 말한다. 즉, 창업과정에서 나타나는 기회의 인지(opportunity identification), 자원의 동원(resource mobilization), 위험의 관리(risk management), 경영시스템의 구축(system building)을 주도적으로 수행하는 사람이다.

Kao(1991)는 창업가에 대해서 11가지 공통적 특성을 제시하고 있다. ① 전적인 몰입, 결단력, 인내 ② 성취와 성장에 대한 열망 ③ 기회 및 목표지향성 ④ 주도성의 발휘와 개인적 책임감 ⑤ 끈질긴 문제해결 ⑥ 현실주의와 유머감각 ⑦ 피드백의 추구하고 활용 ⑧ 내적 통제소재 ⑨ 계산된 위험부담과 추구 ⑩ 지위와 권력에 대한 낮은 욕구 ⑪ 성실성과 신뢰성이다. 창업기업가의 심리적 특성에 대한 연구도 진행되었는데 가장 공통적으로 언급되는 요소가 성취욕(need for achievement), 위험감수성향(risk-taking tendency), 내적통제소재(internal locus of control, 모호함에 대한 관용(tolerance for ambiguity)이다.

한편 Timmons(1999)는 기존의 연구결과들을 종합하여 여섯가지의 핵심주제로 요약하였는데, 몰입과 결단력(commitment and determination), 리더십(leadership), 기회에 대한 강박관념(opportunity obsession), 위험에 대한 모호성, 불확실성에 대한 관용(tolerance of risk, ambiguity, and uncertainty), 창의성, 자립성 및 적응력(creativity, self-reliance), 탁월성 추구(motivation to excel)등이다.

한정화(2003, pp. 44-56)는 벤처기업의 성공, 실패에 관한 기존의 문헌을 정리를 통해 성공적인 창업자의 행동특성으로 ① 장기적 안목과 비전제시 ② 몰입과 집중성 ③ 결단력과 끈기 ④ 위험평가 및 대응능력 ⑤ 의사소통능력 ⑥ 도전의식과 탁월성의 추구 ⑦ 벤처팀의 구성 등으로 정리하였다.

(2) 조직의 자원과 역량

자원은 혁신형 중소기업의 전략을 수립하고 경영성과를 결정하는데 가장 중요한 요소 중 하나이다. 제품이나 서비스 경쟁우위의 원천이 기업이 보유한 자원수준에 달려있다. 혁신형 중소기업은 기술과 사람이 핵심이며 이를 바탕으로 고객욕구의 감지를 통한 마케팅 활동, 기술혁신과 제품개발 등에서 경쟁자에게 앞설 수 있다. 특히 사람은 학습의 주체로서 기업 내에 무형자산 경쟁력을 축적하는데 핵심적 역할을 한다.

한정화(2003)는 성공하는 벤처기업의 자원의 특성을 다음과 같이 요약하였다. 첫째, 외부자원의 적극적인 활용이다. 창업초기 정부프로젝트 참여(미디어링크), 창업교실 참여(바이오니어), 소프트웨어진흥원에 입주(사이버게이트) 하는 등 외부자원의 적절한 활용은 창업초기의 어려움을 줄이는데 많은 힘이 되었다. 둘째, 자금조달원천의 다양화이다. 자기자본, 엔젤, 벤처캐피탈, 은행, 정책자금 지원 등 다양한 자금원을 통하여 가장 유리한 조건으로 자금을 끌어들이었다. 셋째, 연구개발투자자와 기술 확보이다. 시장에서의 지속적 경쟁우위의 가장 근본적인 원천은 남다른 전문기술의 확보에 있다. 넷째는 우수인력의 확보와 유지이며, 다섯째, 강한 내부결속력, 여섯째는 자율성화 창의성을 들고 있다.

(3) 산업 환경

혁신형 중소기업의 산업 환경에는 산업구조, 진입장벽, 교섭력, 산업의 진화 등을 들 수 있다. 혁신형 중소기업의 경영성과에 영향을 미치는 산업특성은 성장률(growth rate), 시장규모(market size), 경쟁강도(competitive force) 등이다. 기업의 경영성과를 산업 환경의 관점에서 설명하고자 하는 견해는 마이클 포터 이후에 널리 확산되었다.

국내의 연구에서는 김홍경(1990)이 벤처기업의 성과에 영향을 주는 환경요인으로 초기제품의 시장수요, 경쟁정도, 원자재 의존정도 등을 주요 요인으로 산업 내 경쟁상황과 수요 외에 기술적 특성과 정부의 영향이라는 요소를 추가하여 살펴보았다. 그리고 백경래(1996)는 벤처기업의 성공결정 요인으로 경쟁강도, 산업성장률을 살펴보고, 이성훈(1998)은 경쟁강도, 산업성장률, 불확실성, 적대성 등의 요인을 제시하였으며, 한상철(1998)은 경쟁강도, 산업성장률, 진입장벽, 그리고 산업집중을 성과에 영향을 미치는 요인으로 제시하였다.

(4) 전략

여러 연구자들이 분류하고 있는 혁신형 중소기업의 전략유형들이 일치하지는 않지만, 혁신형 중소기업의 성과는 전략에 따라 달라짐을 알 수 있다. Sandberg and Hofer(1986)는 벤처기업의 전략유형을 차별화 전략, 무차별전략, 집중화전략으로 분류하고 이들 전략이 성과에 미치는 영향을 분석한 연구에서 차별화 전략을 구사하는 벤처기업의 성과가 가장 높게 나타남을 보았으며, Covin and Slevin(1990)은 적대성이 높은 산업 환경 하에서는 경쟁기업에 대해 상대적으로 높은 가격과 서비스 전략을 사용하는 기업이 더욱 큰 성과를 달성할 수 있음을 강조하기도 하였다. 이장우와 장수덕(1998) 또한 Cooper et al.(1986)과 Tsai et al.(1991)의 연구에서는 전략 범위가 넓거나 공격적 전략을 사용하는 벤처기업이 성공적이거나 투자 회수율이 높아

진다고 주장하기도 한다.

그러면 본 연구에서는 업력이 15년 이내의 혁신형 중소기업으로서 성공적으로 경영활동을 수행하고 있는 업체 중 3개 업체인 에스네비맨(주), (주)에스반도체, 그리고 (주)에스특수차량을 사례로 살펴보고자 한다.

III. 혁신형 중소기업의 성공사례 분석

3.1 혁신형 중소기업 사례

3.1.1 에스네비맨(주)

(1) 창업 및 성장

당사는 1997년 3월 상호를 에스네비맨 시스템즈(주)로 하여 대표이사 민00(전산 전공)에 의해 업종을 소프트웨어 개발 업종으로 설립되었으며 이어 1999년 11월 현 대표이사 김00(전기전공)이 공동대표이사로 취임하여 에스네비맨(주)로 상호 변경하여 운영 되던 중 2000.3 민00 대표이사 사임하고 현재와 같이 김00 단독 대표이사 체제로 전환하였다. 민00 전 대표이사는 현재도 이사 및 주주로 활동하고 있다.

당사의 제품인 복합 멀티미디어 네비게이션은 기존 제품에 DMB, PMP(휴대형멀티미디어플레이어) 등과 같은 멀티미디어 기능을 복합화하여 네비게이션 기반 컨버전스 제품을 제조하는 것에 관한 것으로 동사 제품은 멀티미디어 기능의 After Market 제품으로 분류할 수 있으며 당사의 최근 3년간의 매출액은 급격히 증가하는 추세이고 특히 2005년, 2006년에는 110% 이상 매출액이 신장되었다.

(2) 연혁으로 본 혁신활동

1998. 3월	기업부설연구소설립
2001. 8월	벤처기업인증
2002.10월	대한민국기술대전 동상수상(산업자원부)
2002.11월	신소프트웨어상품대상 수상(정보통신부)
2003. 6월	장영실상 수상(과학기술부)
2003. 7월	대한민국멀티미디어 기술대상(정보통신부)
2003.12월	대한민국 S/W 대상(대통령)
2004. 7월	신소프트웨어대상 정보통신부 장관상

- 2004. 9월 대한민국 멀티미디어 기술대상 정보통신부 장관상
- 2004.10월 대한민국기술대전 산자부장관상, IR52 장영실상 수상
- 2006. 7월 대한민국멀티미디어 기술대상 정보통신부 장관상

(3) 기업의 경쟁력

1) 지속적인 연구개발을 통한 기술적 경쟁력 확보

설립이후 지속적인 연구개발비 투입을 통한 연구개발을 수행하여 자체 제작한 전자지도(아이나비맵)와 전자지도변환 툴인 컨버터기술을 보유하고 있으며 이를 기반으로 현재 하드웨어를 주로 외주제작하고 소프트웨어 기술은 자체적으로 개발, 생산할 수 있는 인적, 기술적 능력을 보유하고 있는데, 단말기연구소, 네비게이션 연구소, LBS 연구소 등의 기술개발연구소에 약 130여명의 기술 인력이 근무 중이며, 기술개발관련 다수의 수상실적을 보유하고 있다. 이를 통해 저용량의 지도 제작이 가능하였고, 경쟁사 대비 비교우위를 획득할 수 있었다.

2) 독자브랜드 개발 및 수익제품 다양화

독자브랜드인 네비게이션 제품(아이나비 ACE, 아이나비 PRO, 아이나비 ON, 아이나비 UP, 아이나비 스마트 등)을 출시하여 시장에서 브랜드이미지를 확보하고 있으며, S/W제품(아이나비맵, ThinkNAVI)과 LBS서비스(교통정보 및 친구찾기 서비스 등)등을 통해 제품 다양화를 통한 다수의 수익모델을 확보하여 수익성 향상을 도모하고 있다.

3) 미래변화 예측 및 개발투자

복합 멀티미디어 네비게이션(상품명: 아이나비스타)은 기존의 네비게이션 제품에 DMB, PMP, MP3, 전자사전 등과 같은 멀티미디어 기능을 one 시스템화한 복합 제품에 관한 것으로 향후 동 제품은 무선통신 및 무선인터넷 등이 일체화된 제품으로 진화할 것으로 예상되며 동사는 이와 관련된 기술개발을 추진하고 있다.

4) 유동성 확보

설립이후 차입금발생을 억제하여 부채비율을 줄이며 지속적인 증자활동을 통해 자금을 조달함으로써 자본비용절감을 통한 적정마진을 확보하였다.

5) 대표이사의 기술개발의지 및 비전 확보

동사는 창업초기 IMF라는 시련을 맞이했고, 이를 오히려 경쟁력 있는 핵심기술개발에 매진하여 이동통신과 결합한 제품(아이나비Phone의 전신인 위치정보)을 선보였

으며, 다음해 “아이나비(InternetNAVI)”를 시장에 출시하여 오늘날의 국내 판매 1위 “아이나비” 브랜드, 해외시장에서 호평을 받는 “ThinkNAVI(팅크나비)” 브랜드를 확보한 기업이 되었다.

에스네비맨은 겸손한 생각을 미덕으로 변화에 깨어 있으며, 재창조의 과정을 통해 회사의 지속적인 성장을 추구하고 있다.

기본에 충실한 기업이 되도록 노력한다. 휴머니즘이 있는 조직문화, 미래를 내다보는 한발 앞선 기술력추구, 완성도 높은 명품설계의식, 지속적인 대고객서비스 마인드를 지향하며, 이 기본 위에 기업의 가치를 세우도록 노력한다.

현실에 기반을 둔 합리적 기업을 추구하며 경쟁력을 더욱 다지도록 한다. 현실에 기반을 둔 합리성에 기초하여 협력체계를 구축하고, 조직체계를 다져나가 고객만족을 추구하는 기업으로의 성장을 모색한다.

변화에 깨어있는 기업이 되도록 노력한다. 수많은 도전과 변화의 요구를 “깨어 있는 사고”를 통해 행동해나가며 극복하고 변화를 선도하는 기업이 되도록 한다. 회사의 조직체계, 전문성 및 기술력도 변화에 깨어있어, 환경에 적응하고 변화에 가장 빨리 대응하는 의식 및 역량강화에 힘쓴다.

3.1.2 (주)에스반도체

(1) 창업 및 성장

당사는 1995년 11월 전 대표이사 백OO에 의해 반도체 및 전자부품 판매업을 목적으로 설립되어 운영 중인 상시종업원 38명 규모의 중소기업으로 1996년 8월 현 대표이사 최OO이 취임하여 현재 제조업을 수행 중에 있는 업체로 최OO 대표는 항공대 전자통신공학과를 졸업한 후 LG반도체에서 기술 영업을 담당할 경력을 지니고 있다.

당사는 Magnachip, Micronas, STMicroelectronics 등의 반도체 제품의 공급 및 외주생산과 내부에 Flash 메모리를 내장하여 MTP(Multi-Time Programmable)이 가능하도록 한 Flash MCU(Micro Controller Unit), Remocon MCU 등의 MCU제품군, 개발 기간 단축과 비용 절감 효과를 얻을 수 있는 Remocon IC, LCD Driver IC 등의 IC제품군, LCD 리모콘, 배터리Charger 등의 솔루션, Remocon, ARM 개발과 관련된 개발툴 등을 자체 개발하여 오성전자, 쿠크전자 등의 전자기기 제조업체에 공급 및 상용화 지원서비스를 하고 있는 등 기술력이 우수한 기업이다.

(2) 연혁으로 본 혁신활동

2001.8 기업부설연구소 설치. 자체제품(리모컨전용 MCU)판매시작)

2006.9 이노비즈 기업 선정

(3) 경쟁력

1) 유통에서 제조업경영을 통한 시너지효과 창출

에스반도체 최 대표는 반도체 유통기업을 운영하다가 팹리스 사업을 시작했으며, 이는 기존 유통 사업으로 안정적인 매출을 이어가는 한편, 최근 고부가가치 산업으로 급부상하고 있는 팹리스 사업을 통해 수익성을 확보하려는 '양수겸장' 전략을 구사하였다.

에스반도체는 마이크로컨트롤러(MCU) 사업을 주력으로 하는 어보브 반도체를 설립 양 회사를 통한 시너지효과를 노리는데 어보브 반도체는 매그나칩 반도체의 애플리케이션프로세서(AP) 사업부를 최OO사장이 인수하면서 설립된 회사로 냉장고·세탁기 등 일반소비가전에 탑재돼 두뇌기능을 담당하는 반도체 부품인 8비트·32비트 MCU 부문에 주력하고 있다. 반도체 원천기술을 개발하는 어보브 반도체와 응용기술 개발 및 마케팅·영업력 등을 보유한 에스반도체는 시너지효과를 가진다.

2) 핵심역량 집중 및 지속적인 연구개발

최 대표는 기업역량을 마이크로컨트롤러(MCU) 부문에 집중하였다. 냉장고·전기밥솥 등 디지털가전 등에 탑재, 인간의 두뇌와 같은 기능을 하는 MCU에 특화된 사업을 전개하면서 그는 "전 세계 MCU 시장은 연간 150억 달러(15조원) 규모에 달하고 있으며, 관련시장 점유율 1%만 달성해도 연간 1500억 원 상당의 매출을 낼 수가 있다" 며 기존 8비트 MCU에 이어 32비트 MCU 개발에도 적극 나섰다. 이는 디지털가전이 다양한 부가기능을 지원하는 추세로 USB컨트롤러를 내장한 MCU도 개발하는 등 기술개발의욕 및 전략이 돋보인다.

3) 고객중심의 제품설계

동사는 일련의 개발 솔루션을 적용하여 사용하기가 쉽고, 사용 특성에 맞게 대응할 수 있으며, 고객 맞춤형기능의 부가가 쉬운 MCU 제품군을 지속적으로 출시하여 경쟁업체대비 품질경쟁력을 확보하고 있다.

3.1.3 (주)에스특수차량

(1) 창업과 성장

동사는 1993년 4월 각종특장차, 수송 장비 및 부품품(벌크시멘트트레일러) 제조 및 판매업을 목적으로 현 대표이사 조OO에 의해 상호를 CC기계공업(주)로 경기 시

흥시 정왕동 시화공단에서 설립되어 운영 중이며, 동사 대표이사 조OO은 1977년 한양대 금속공학과를 졸업한 후 대우중공업(주)의 특장차 생산 분야에서 10여 년간 근무한 경험을 바탕으로 당사를 설립하여 운영 중이다.

당사 제품인 특장차는 그 쓰임새에 따라 여러 가지로 분류되는데, 국내 자동차 관리법에 의한 분류를 보면 자동차는 승용 자동차, 승합자동차, 화물자동차, 특수자동차, 그리고 이륜자동차로 나누어지는 바, 국내 시장에서 협의의 특장차는 특별한 설비를 필요로 하는 사람 또는 화물을 운송하거나 특별한 작업요인(소방차, 견인차 등)을 수행하도록 제작된 것을 말할 수 있으나, 용도에 맞게 개조가 가해진다면 그 범위는 훨씬 넓어질 것이다.

(2) 연혁으로 본 혁신활동

- 1996.5 특허권획득(입분상물 배출장치)
- 2000.9 ISO 9001 인증
- 2002.11 중국 현지 합자법인 설립
- 2005.7 벤처기업인정
- 2006.6 베트남 현지 법인 설립
- 2006.12 INNO-BIZ기업 선정

(3) 경쟁력

1) 지속적인 연구개발을 통한 기술적 경쟁력 확보

동사는 설립이후 양산차 메이커 등과의 경쟁력 확보를 위하여 지속적인 기술개발 및 신제품 출시를 위하여 노력하였으며 기업부설연구소를 보유하고 이곳에서 약 20명의 연구개발 인력이 근무 중이다. 최근 3년간의 새로운 기술개발 실적 및 상용화 실적은 각각 5건 및 3건, 산업재산권은 총 7건 및 자동차형식승인 50차종, 건설기계 형식승인 1차종을 보유하고 있으며 KNAUS사(독일)과 기술제휴 하였다.

2) 독자브랜드 개발 및 제품다양화

동사는 물류운송특장차와 더불어 주5일 근무제 도입 등으로 새로이 부상하고 있는 레저산업의 리더가 되기 위해 캠핑카 개발에 착수하여 일체형인 두비드바와 분리형인 캐라반 SPORT를 제작, 판매하고 있다. 특장차는 품질의 우수성과 고객의 다양한 요구조건을 만족시키기 위해 경제성, 편리성, 내구성, 사후 관리성, 패션 감각까지 염두에 두고 꾸준히 신차개발에 전념하여 신 시장 개척에 매진하였다.

3) 종업원의 주인의식 강화 및 가족적인 사내분위기 조성

동사는 우리 사주제도를 운영하고 있으며 경영진의 대부분 동사에 장기근속하고 있으며, 일부 경영진은 대표이사와 친인척관계인 등 전반적인 팀웍이 우수한 편으로 가족적인 사내분위기 조성을 추구하고 있다.

4) 대표이사의 비전 제시 및 추진력

IMF이후 전반적인 국내 경기불황과 OEM방식으로 납품받던 대기업들이 특장차사업을 포기함에 따른 매출이 감소하였으나, 동사는 오히려 신제품 개발 및 적극적인 영업활동에 의한 신규거래처 확보 등을 통해 매출 수준이 증가하였으며, 이후 경기회복으로 차종에 따라 10~30%의 수요가 증가 되었다. 또한 동사는 2003년 GLOBAL화를 선언하고 중국현지 합자법인을 설립하여 생산에 착수하고 있다.

3.2 혁신형 중소기업 사례의 성공요인 분석

상기의 사례를 통하여 분석해 본 기업들은 아직 성공했다고 단정적으로 말할 수는 없을 지도 모른다. 그러나 중소기업을 창업하고 자신의 고유영역을 확보함과 동시에 해외시장으로 거침없는 도전장을 내밀 수 있는 것은 아마도 극히 소수의 기업만이 이를 수 있는 성과일 것이며 이를 가능토록 한 가장 큰 성공의 키워드는 끊임없는 연구개발을 통한 기술적 우위달성이 아니었나 생각된다.

본 연구는 성공한 혁신형 중소기업의 사례연구를 통해 기술경쟁력 확보를 포함한 성공요인을 분석하여 신생벤처기업 창업가들에게 길잡이가 되고, 금융기관 종사자들이 혁신형 중소기업에 대한 지원 심사 시 주요검토 사항으로 제시코자 다음과 같이 성공벤처기업의 특성과 성공요인에 대한 시사점을 요약해 본다.

3.2.1 기업가

기업가(창업자)의 특성이 벤처기업의 성공요인 중 가장 큰 영향을 미친다는 기존연구를 참조할 때 젊고 패기 있는 고학력의 창업자가 자신의 전공과 이전 직장의 경험을 살려 창업할 때 성공률이 높으며 기업가의 기술개발 의지, 도전정신, 분명한 비전과 목표, 대외 영업능력 등이 여전히 중요한 특성으로 보인다(강길원, 2004).

(1) 에스네비맨

창업초기 IMF의 시련이라는 악조건에서도 자체제품 제작 및 업계선두를 위한 경쟁력 있는 핵심 기술개발이라는 뚜렷한 목표와 비전을 제시한 결과, 자체 상표의 네비

게이션 출시에 성공하였으나 이에 만족하지 않고 차세대 네비게이션 등에 대한 지속적인 연구를 하고 있다.

(2) 에스반도체

반도체 유통업으로 출발한 에스반도체는 유통업의 한계 극복을 위한 도전정신을 갖고 기술개발에 주력한 결과, 반도체제조업으로 변신하는데 성공할 수 있었으며 핵심역량집중이라는 확실한 비전을 갖고 MCU(Micro Controller Unit)에 대한 지속적인 연구개발을 통하여 동 업계에서 상당한 기술적 수준을 보유할 수 있게 되었다.

(3) 에스특수차량

대기업들이 IMF시기에 특장차사업을 포기하고 있는 상황에서 에스특수차량의 창업자는 신제품 개발 및 적극적인 영업활동을 통하여 신규거래처 확보와 캠핑카시장에 자체브랜드를 출시하는 등의 지속적인 도전정신을 가지고 있었기 때문에 현재의 동사가 존재하는 것이다. 이는 대표자의 뚜렷한 목표, 비전 그리고 종업원의 도전정신이 있었기에 또한 가능했다.

3.2.2 환경요인

모든 기업은 환경에 의해 영향을 받지만, 벤처기업의 경우는 적은 수의 제품과 서비스, 좁은 시장, 적은 자원으로 인하여 환경의 변화에 기존 기업보다 훨씬 더 민감하다. 또한 각 산업마다 그리고 영위하는 업종마다 그 환경은 제각기 다른 특성을 가진다고 할 것이며 이러한 환경 속에서 시장 진입 후 빠른 시기에 비교우위를 획득한다는 것은 기업의 향후 생존 및 성장성에 절대적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

(1) 에스네비맨

동사의 창업 당시 네비게이션 시장은 신규발생시장으로 기술적으로도 정형화된 제품이 없는 상황이어서 경쟁사들도 거의 없었다. 동사는 초기시장 진입자로서의 비교우위를 가지고 지속적으로 동제품의 성능향상을 위해 연구 개발하여 후발 진입자 대비 기술적 경쟁력을 확보하였다. 또한 이 시장은 하드웨어적 기술지도라는 콘텐츠를 만들기 위해 축적된 데이터와 노하우가 필요하므로 동사의 초기 시장 선점은 성장의 기반이 되었다.

(2) 에스반도체

반도체 유통시장은 경쟁이 치열하고 수익율이 저조한 반면 비메모리 반도체 제조업

은 아직 경쟁업체가 많지 않고 수익성이 있는 시장이므로 동사는 유통업영위중 제조업으로 사업영역을 확장하여 두 가지 업종을 동시에 영위하였다. 이에 제품개발을 위한 연구개발투자로 MCU(전자제품에 장착되는 비메모리칩)를 제작하여 기술적 경쟁력을 확보함은 물론 유통업에서 축적된 공급체인 및 노하우를 기반으로 유통원가절감 및 적정재고관리, 신속한 납품을 수행하여 제조업만을 영위하는 기업에 대비 시너지 효과를 통해 시장 경쟁력을 확보 하였다.

(3) 에스특수차량

특장차 시장은 틈새시장으로 대기업이 진입하기는 작은 시장으로 중소기업이 경쟁력을 가질 수 있는 2차 자동차 제작시장이다. 동사는 시장 초기진입자로 비교우위를 획득한 후 고객중심의 설계로 타 경쟁사 대비 제품의 편의성을 높여 선호도를 향상시켰으며 IMF시기 타 경쟁사는 사업을 철수하는 어려운 와중에도 제품개발 및 영업망 확장을 시도하여 동 시장에서 인지도 및 시장점유율을 높임으로 성장의 기반을 다질 수 있었다.

3.2.3 전략

성공한 벤처기업들은 기술혁신에 의한 차별화된 전략으로 경쟁우위를 점하고 있었다. 기술혁신 및 마케팅 차별화 전략은 창업성공의 중요한 요소였다. 또 한 가지는 틈새시장 공략이다.

(1) 에스네비맨

초기에는 제품 및 콘텐츠의 차별화전략을 통한 시장 진입 시 인지도를 높였으며, 이후 특정 시장 점유 후에는 공격적 전략을 통해 시장에 없는 새로운 기능의 신제품을 출시하여 시장을 리드해 나가는 등 지속적으로 성장하고 있다.

(2) 에스반도체

비메모리반도체 부분의 후발 진입자로서 가전제품의 기능과 관련된 MCU제품의 특성상 고객사와의 긴밀한 협조를 통하여 고객 맞춤형 기능을 부가하기 용이한 MCU 제품군의 개발을 진행하는 등 기능적 차별화전략을 통해 시장 경쟁력을 확보하였다.

(3) 에스특수차량

동사는 주문 생산 방식의 특장차 시장의 특성상 고객과의 적극적인 커뮤니케이션(사용불만사항 및 건의사항 조사) 및 사후관리를 실천하고 있다. 이와 같이 제품 설

계 시 치밀한 사전조사를 거쳐 고객의 편의성을 최대한 증대시킴으로써 제품 선호도를 향상시키는 기능적 차별화전략을 수행하여 경쟁력을 확보하였다.

3.2.4 조직의 자원과 역량

급변하는 환경에 맞춰 조직을 변화시키고 조직문화를 개방적으로 만들며 조직구성원들에 대한 지속적인 교육훈련을 시켜서 유기적인 조직구조를 구축하고 있었다. 혁신형 중소기업은 단순한 조직구조를 가지고 있으므로 신속한 의사결정, 자율적이고 유연한 체계로 운영되는 양상을 보이고 있었다.

(1) 에스네비맨

중소기업의 강점인 스피드와 효율성을 최대한 이용하고 있으며 종업원들의 창의력과 도전정신을 이끌어내어 변화하는 시장 속에서 끊임없는 신제품개발 및 수익모델 다변화를 이끌어 낼 수 있었다.

(2) 에스반도체

당사는 향후 유비쿼터스 시대에 대비하여 MCU의 용량을 확대하고 이를 통해 전자제품이 다양한 기능을 구현하여 고객사의 소비자 구매 욕구를 발생시킬 수 있도록 연구개발에 집중하고 있는 등 고객중심의 서비스 구현을 통해 시장선도의 서비스창출을 위해 노력하였다.

(3) 에스특수차량

우리사주 제도를 운영하는 등 가족적인 사내분위기 조성과 종업원의 주인의식 강화를 위하여 경영진과 종업원의 만남의 자리를 통해 제도개선 의견을 수렴하는 등 조직의 공동체 의식 강화로 그 생산성을 향상시키고 있다.

<표 2> 혁신형 중소기업의 성공요인별 내용 요약

	에스네비맨	에스반도체	에스특수차량
기업가	<ul style="list-style-type: none"> - 뚜렷한 목표와 비전을 제시 - 기술개발 의지 - 독자브랜드 	<ul style="list-style-type: none"> - 반도체 유통업과 제조업 겸영 - MCU 지속 개발 	<ul style="list-style-type: none"> - 신제품개발과 적극적 영업 - 과감한 도전정신
조직의 자원, 역량	<ul style="list-style-type: none"> - 종업원들의 창의와 도전정신 - 증자를 통해 재무안정성 확보 	<ul style="list-style-type: none"> - 유통업체 겸영으로 고객, 시장의 정확한 파악 	<ul style="list-style-type: none"> - 우리사주제도 - 전반적인 팀웍 우수
전략	<ul style="list-style-type: none"> - 차별화전략 - 공격적 시장선도 - 복합제품 출시 - 전략적 제휴 	<ul style="list-style-type: none"> - 맞춤형 MCU - 핵심역량 집중 	<ul style="list-style-type: none"> - 기술적 경쟁력 - 독자브랜드 개발 및 제품 다양화
산업환경	<ul style="list-style-type: none"> - 산업의 성장률이 높은 시장에 진입 - 대기업 진입 전에 기반 다짐 	<ul style="list-style-type: none"> - 세계 시장 성장 - MCU시장 성장 	<ul style="list-style-type: none"> - 2차 자동차제작시장 초기 참여 - 레저차 수요증가

V. 결 론

5.1 연구의 결과 및 시사점

벤처기업의 성공과 실패요인은 매우 다양하다. 어떠한 관점에서 보느냐에 따라 완전히 다른 성과가 나올 수 있다. 부도이후 재기를 위한 노력을 기울이고 있는 메디슨의 경우 성공과 실패를 단정 짓기는 아직 이르다. 어느 한 순간에 화려한 성공의 무대에 등장했다가 이름도 없이 사라지는 기업들이 무수히 많다.

본 연구는 성공 및 실패 벤처기업의 사례연구를 통해 기술경쟁력 확보를 포함한 성공요인을 분석하여 신생벤처기업들에게 길잡이가 되고자 하며 또한 금융기관들의 벤처 기업심사시 주요검토 사항으로 이를 제시코자 한다.

창업자의 특성이 벤처기업의 성공요인 중 가장 큰 영향을 미친다는 기존연구를 참조할 때 젊고 패기 있는 고학력의 창업자가 자신의 전공과 이전 직장의 경험을 살려 창업할 때 성공률이 높으며 기업가의 기술개발 의지, 도전정신, 분명한 비전과 목표, 대외 영업능력 등이 여전히 중요한 특성으로 보인다.

모든 기업은 환경에 의해 영향을 받지만, 벤처기업의 경우는 적은 수의 제품과 서

비스, 좁은 시장, 적은 자원으로 인하여 환경의 변화에 기존 기업보다 훨씬 더 민감하다. 또한 각 산업마다 그리고 영위하는 업종마다 그 환경은 제각기 다른 특성을 가진다고 할 것이며 이러한 환경 속에서 시장 진입 후 빠른 시기에 비교우위를 획득한다는 것은 기업의 향후 생존 및 성장성에 절대적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

성공한 벤처기업들은 기술혁신에 의한 차별화 된 전략으로 경쟁우위를 점하고 있었다. 기술혁신 및 마케팅 차별화 전략은 창업성공의 중요한 요소였다. 또 한 가지는 틈새시장 공략이다.

급변하는 환경에 맞춰 조직을 변화시키고 조직문화를 개방적으로 만들며 조직구성원들에 대한 지속적인 교육훈련을 시켜서 유기적인 조직구조를 구축해야한다. 벤처기업은 대기업에 비해 단순한 조직구조를 가지고 있으므로 의사결정의 신속함이나 자율적이고 유연한 체계로 운영되어야 한다.

사업 환경의 대내외적인 변화, 고객의 트렌드 변화는 기업의 생존을 위하여 늘 관심을 가지고 분석하여 현재를 파악하고 미래를 예측 할 수 있는 수준으로 발전하여야 할 것이다.

가치에는 사업적 가치 및 인간적 가치가 있으며 이러한 가치가 있을 때 기술개발 및 인간적 경영이 가능한 것이다. 상기 사례기업인 에스네비맨과 에스특수차량 등의 성공기업 모두는 공통적으로 이 가치를 가지고 기업을 운영하여 기술적 우위 및 종업원들의 주인의식 및 전문성장화로 시장경쟁력을 확보하고 성공의 터전을 마련할 수 있었지만 에프애피맨, 에프정보통신은 가치보다 이익에 집중하여 외형신장에 치중한 결과 시장경쟁에서 실패하고 시장에서 퇴출될 수밖에 없었다.

성공한 기업들은 경쟁사와 차별화된 경쟁력을 확보하기 위하여 현장 및 종업원의 창의성 및 도전정신을 강조하였다. 에스네비맨은 이를 통해 네비게이션 제조에서 경쟁력 있는 핵심기술을 확보하고 차세대 복합기기 개발을 수행하고 있으며, 에스반도체는 MCU개발로 유통업에서 제조업 전환을 성공리에 수행하여 그 시너지효과로 수익성을 개선하였다.

성공한 기업들에 있어 제품 제작을 위한 핵심 기술 확보 및 우수한 품질유지는 앞서 언급한 현장과 종업원을 통한 경쟁력 확보 전에 기본적인 조건일 것이나 결국은 이 또한 현장 및 종업원들의 역량에 따라 실현 될 수 있는 것이다. 상기 사례의 성공 기업들은 중소기업이 경쟁력을 가질 수 있는 기술적 틈새시장에 주력한 기업들로 공통적으로 기술과 품질확보에 주력하였다. 특히 에스네비맨은 네비게이션 시장진입 후 지속적인 기술개발 및 품질개선을 최상의 기술 및 품질을 확보하고 국내시장의 선도적인 위치를 점유함을 물론 해외시장으로 진출 및 진출을 모색하고 있다.

5.2 연구의 한계점 및 추후 연구방향

본 연구는 사례연구를 통해 우리나라의 혁신형 중소기업의 성공요인을 도출하려 하였으나 다음과 같은 한계점을 가진다.

첫째, 혁신형 중소기업에 대한 성공, 실패 요인을 분석하면서 서울지역에 소재하고 신용보증기관에서 보증을 받은 기업만을 대상을 함에 따라 연구결과가 지역적인 한계를 가지고 있다.

둘째, 통계와 수치분석을 통한 실증분석을 거치지 않고 신용보증기관 직원이 분석한 조사서와 신문기사 등을 활용하여 성공요인을 분석하였는바, 객관성이 부족할 수 있다. 즉, 추가적인 통계분석내지는 보다 많은 표본을 대상으로 사례연구를 보완해야 보다 더 의미 있는 분석결과가 도출될 수 있을 것이다.

셋째, 업종의 특성 및 산업 환경 등에 따라 성공요인이 다를 수 있음에도 불구하고 동일한 분석모델의 성공요인을 기준으로 조사하였는바, 각 기업 및 업종별 특성을 반영하여 분석하는데 한계가 있었다.

넷째, 본 연구에서 살펴 본 각 변수에 대하여 정태적으로 연구한 것도 그 한계점이라 할 수 있다.

마지막으로 ERIS 분석모형이 주로 벤처기업의 성공요인에 대한 연구과정에서 정립된 모델로 본 연구의 주제인 혁신형 중소기업의 성공요인 분석에 적용하는 것이 적합한지에 대한 검증도 필요한 것으로 보인다.

따라서 이후의 연구는 이러한 한계점을 극복하여 보다 많은 시사점을 도출해내는 방향으로 진행하여야 할 것으로 우리나라의 혁신형 중소기업에 대한 성공, 실패사례에 대한 깊이 있는 연구를 통해 혁신형 중소기업의 성공요인 분석에 적합한 모델을 정립하고 이렇게 정립된 모델을 통해 보다 정확하게 성공요인을 도출함에 따라 향후 우리나라 혁신형 중소기업에 대한 신용평가연구에 활용 및 혁신형 중소기업의 경쟁력 강화에 도움이 되는 방향으로 연구가 이루어져야 할 것이다. 특히, 각 변수에 대하여 동태적인 연구를 실시하여 조망해 본다면 좀 더 종합적인 결과를 도출할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 강길원(2004), 『벤처기업의 성공요인에 관한 사례연구』, 조선대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 김갑·한상설(1999), "산업구조, 벤처전략 및 기업가 특성이 벤처성과에 미치는 영향", 『벤처경영연구』, 제2권, 제1호, pp.51-75.
- 김영배(2005), 『혁신형 중소기업 - 기업특성, 기술학습과 경영성과』, 과학기술 정책연구원.
- 김주미(2006), 『기술혁신형 중소기업 창업활성화 방안』, 중소기업연구원 기본연구.
- 김충식(2006), 『혁신형 중소기업의 정책자금 활용에 관한 연구』, 안동대 교육대학원 석사학위 논문.
- 김홍경 (1990), 『모험기업의 유형별 전략과 성과에 대한 분석』, 한국과학기술원 석사학위논문.
- 백경래(1996), 『신생모험기업의 전략유형 및 성과결정요인에 대한 연구』, 과학기술원 석사학위 논문.
- 이성훈(1998), 『벤처기업의 전략유형화와 그 성과와의 관계』, 경북대학교 대학원 석사학위 논문.
- 이장우(1997), 『벤처경영-창업에서 초일류 기업으로』, 매일경제신문사.
- 이장우·장수덕(1998), "벤처기업 성공요인에 관한 이론적 고찰", 『벤처경영연구』, 제1권, 제2호, pp.69-95.
- 이장우·장수덕(2001), "벤처기업의 성장단계별 성공요인에 관한 탐색적 연구", 『인사조직연구』, 제9권, 제2호, pp.59-92.
- 조형래(1995), 『창업자의 특성, 제품의 혁신성과 벤처기업 성과간의 상황적 관계』, 한국과학기술원 박사학위논문.
- 한상설(1998), "산업구조, 벤처전략 및 기업가 특성이 벤처성과에 미치는 영향", 『벤처경영연구』, 제2권, 제1호, pp.51-75.
- 한정화(2003), 『벤처창업과 경영전략』, 홍문사.
- Cooper, A. C., Willard, G. E. and Woo, G. Y.(1986), "Strategies of High Performance New and Small Firms: A Reexamination of the Niche Concept", *Journal of Business Venturing*, Vol.1, pp.247-260.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P.(1990), "New Venture Strategic Posture, Structure, and Performance : An Industry Life Cycle Analysis", *Journal*

- of Business Venturing*, Vol.5, No.2, pp.123-135.
- Kao, J. J.(1991), *The Entrepreneurial Organization*, Prentice-Hall.
- Rothwell, R.(1974), "The Characteristics of Successful Innovators and Technically Progressive Firms", *R&D Management*, Vol.7, No.3, pp.191-206.
- Roure, J. B. and Maidique, M. A.(1986), "Linking Prefunding Factors and High Technology Venture Success: An Exploratory Study", *Journal of Business Venturing*, Vol.1, No.3, pp.295-306.
- Sandberg, W. R. and Hofer, C. W.(1986), "Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry, and the Entrepreneur", *Journal of Business Venturing*, Vol.2, No.1, pp.5-28.
- Sexton, D. L. and Bowman, N.(1985), "The entrepreneur; A Capable Executive and more", *Journal of Business Venturing*, Vol.1, No.1, pp.129-140.
- Timmons, J. A.(1999), *New Venture Creation : Entrepreneurship for the 21st Century*, McGraw-Hill Books Co.
- Tsai, W. M. H., MacMillan, I. C. and Low, M. B.(1991), "Effects of Strategy and Environment on Corporate Venture Success in Industrial Markets", *Journal of Business Venturing*, Vol.6, pp.9-28.

A Case Studies on the Success Factors of Innovative SMEs

Kim, Jin Hee* · Kim, Dae Ho** · Kim, Hong***

Abstract

To achieve the age of 30,000 dollars GNP, The business with speed will hold a more crucial point than the business with scale, and the mass consumption market will be transformed and changed into the niche market. Moreover, it will not be easy for the company without the peculiar and creative technology to survive in the severe competition. Under these circumstances, The innovative company which knows how to use this new paradigm will select the better position in the changing market.

Innovation type SMEs are contributing in maintaining the international competitiveness of domestic economy by serving high-tech and the promotion of employment. Also, Innovation type SMEs have the most important economic leverage in our domestic economy. It's a source of the growth in domestic economy. Therefore, A lot of countries have been trying to support innovation type SMEs (with a small capital and high-tech). And many countries also try to protect and promote the innovation type SMEs. Especially the Korean government is also promoting innovation type SMEs in many ways, because the future of innovation type SMEs are not bright.

This study explored the three innovative SEMs and studied 1) entrepreneur characteristics, 2) the industry environment, 3) competitive strategies, and 4) resources and capabilities of organization, which have been considered as the success factors for entrepreneurial firms.

This study also holds that the characteristics of entrepreneurs is one of

* Seoul University of Venture & Information.

** Professor, Division of Service Management, Mokwon University.

*** Dean, The Graduate School of Global Entrepreneurship, Hoseo University.

the most important factor to impact the success of innovative SMEs. Most of entrepreneurs have started their business with high education career and field experiences and have high intentions in developing new/high technologies, challenging spirits, and clear vision and goals.

The innovative SMEs with small kinds of products and services, narrow market, and small resources are more sensitively impacted by the environment especially. But the SMEs which entered into market early could have the comparative excellencies in their market to survive and grow in the future.

They also have competitive advantages in the market using differentiation strategies by technology innovation. Technology innovation and differentiation strategies are one of the success factors in SMEs, They entered into the niche market using this weapons.

The capabilities of changing organization to their changing environment, the open organization culture, the continuous employment education, and the building the organic organization are also success factors of innovative SMEs. The SMEs with the simple organization structure can make fast decisions and operate with the autonomous and flexible ways.

These only three cases will not shown successful factors of over 12,000 Innovation type SMEs in Korea and this study of Innovation type SMEs is insufficient from all aspects. But this study have many implications for the future research and the entrepreneurs ready for their business.

Keywords: case study, innovative SMEs, success factor