

조직기업가정신이 예비창업자에게 주는 시사점*

선승원(전남대학교 경영전문대학원 석사과정)**

장아성(전남대학교 경영전문대학원 석사과정)***

한정희(전남대학교 경영전문대학원 전담교수)****

국 문 요 약

새롭게 창업을 준비하는 이들과 창업을 실행 단계에 옮기고 있는 이들에게는 많은 어려움이 존재한다. 그리고 이를 극복하는데 무엇보다 중요한 요소로서 기업가정신이 요구된다. 하지만 기업가정신에 대한 이론과 연구들은 이들 창업자들과 예비창업자들에게는 접근하고 이해하기 어려운 것이 현 실정이다. 본 연구는 이러한 기업가정신이 실제 사례에서 어떻게 적용되고 있는지, 또한, 개인적인 기업가정신 조직 기업가정신이 창업초기부터 어떠한 영향을 미치는지에 대해 중점을 두었다. 연구의 진행은 이론적인 어려움을 실제 사례로서 해석하기 위하여 국내의 2개의 중견·중소기업을 선정하였고, 이들 기업이 각각 30년, 20년을 성장할 수 있었던 원인에 대하여 기업가정신적인 요인을 파악하였고 쉽게 간파될 수 있는 조직기업가정신적인 특성을 함께 연구하였다.

2개 기업의 사례분석 결과는 크게 3가지로 요약할 수 있다. 첫째, 창업초기부터 내부 네트워크 시스템을 잘 정비하였다. 이러한 속달된 내부 네트워크는 장기적으로 외부 네트워크를 통해 직접적, 간접적인 네트워크 효과를 시장에서 빠르게 얻을 수 있었다. 두 번째, 최근 확산되고 있는 기업의 조직문화에 대한 창업자 개인과 조직적 차원의 수용이 시기적으로 매우 빨랐다. 이는 중소기업이 겪을 수 있는 인적자원문제를 해결하는 기초적인 원동력이 되었다. 마지막으로 기술혁신역량이다. 창업초기 사업을 진행하면서 나타나는 재무적인 어려움에도 불구하고 기술역량의 개발에 대한 집중적인 투자를 지속하였고, 이는 수익적인 성과 이외에도 최근 강조되는 지식재산 관리까지 빠르게 수용할 수 있는 결과를 가져왔다. 이 세 가지 특성은 창업자 개인들의 기업가적인 특성이면서도 동시에 조직이 보유한 초기부터의 특성이기도 하였다. 그리고 이러한 조직기업가적인 특성이 예비 창업자들에게 창업초기부터 꾸준히 기업을 성장시킬 수 있는 핵심 요소로 본 연구에서는 판단하였다.

핵심주제어: 조직문화, 인적자원관리, 네트워크, 연구개발부서, 기업가정신

1. 서론

기업가정신은 새로운 모험에 도전하게 하는 핵심요소이다. 창업가는 성취포부를 가지고 창업을 하고 구성원들과 함께 기업을 성장시켜간다. 20년 이상 지속적으로 성장하고 있는 기업은 초기 창업부터 만들어진 조직기업가정신이 존재할 것이다. 본 연구에서는 이를 다룬다.

국가 경제에서의 중소기업이 차지하는 역할은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 20년 전의 우리나라의 외환위기를 극복할 수 있었던 원동력으로는 우리 국민들의 단결력도 중요했지만, 외환위기를 극복하고 노력했던 중소기업, 그리고 다양한 벤처기업의 창업에 따른 고용창출 등의 역할이 컸다 (Ban-Song & Kim, 2009). 이러한 중소기업을 만드는 과정에서의 창업이란 사실 국가 경제시스템의 뿌리라고 할 수 있을

것이다.

창업활동은 최근 우리나라의 창조경제 패러다임에서도 확인할 수 있듯이, 사실 과거에서 현재까지 끊임없이 지속되는 창조적이고 발전적인 국가의 원동력으로 인식된다. 이에 대한 관심과 투자 및 독려는 선진국에서도 다르지 않다. 선진국의 경우 미국을 중심으로 주요 E.U, 일본, 중국 등 대부분의 국가에서도 자국 내에서의 창업활동을 지원하기 위한 다양한 정책들을 우리나라보다 더 한발 앞서서 시행하였다. 그리고 그러한 결과는 실제 성공 기업의 사례들과 서적, 그리고 연구 논문들을 통하여 쉽게 확인할 수 있다. 하지만 공통적으로 이러한 결과물들의 이면에는 많은 창업기업들의 실패가 존재한다. 빠르게 변화하고 진화해 나가는 시장 속에서 이전보다 더 많은 기업들이 탄생되고 또, 그만큼 많은 기업들이 시장에서 도태되거나 사라져간다.

* 본 연구는 전남대학교 경영전문대학원 2014년 기술경영사업비의 지원으로 이루어졌음.

** 제1저자, 전남대학교 경영대학 경영전문대학원 기술경영 석사과정, kaizers815@naver.com

*** 공동저자, 전남대학교 경영대학 경영전문대학원 기술경영 석사과정, uhdigi@naver.com

**** 교신저자, 전남대학교 경영대학 경영전문대학원 기술경영 전담교수, hjh0037@naver.com

· 투고일: 2014-03-11 · 수정일: 2014-04-21 · 게재확정일: 2014-04-22

창업활동에 관하여 분명 많은 연구들이 선행되었다. 차별화된 제품 및 서비스 제공과 튼튼한 재무설계 등에 이르기까지 정량적인 프로세스를 제시하는 부분도 있었고, 더 포괄적으로 이러한 행위를 포함하는 이념적인 부분에 대한 연구도 있었다. 기업가정신에 관한 연구는 이러한 부분에서 가장 많이 조명되고 관심을 받아왔다. 하지만 경영학, 경제학, 심리학, 철학에 이르기까지 다양한 분야에서 연구되는 기업가정신에 대한 연구는 일반 창업가들이 접근하고 적용하기 어려운 부분이 있다. 기존의 연구나 주장들을 종합해보면 기업가정신의 특성은 기업환경을 냉철하게 분석하는 능력, 위험감수적인 투자능력, 기회포착능력, 장기적인 사고능력으로 요약해볼 수 있지만 이러한 부분이 실증적으로 적용되고 활용되어야 할 창업활동과 창업자들에게는 큰 도움이 되고 있지는 않다. 이러한 문제의 가장 큰 원인으로서는 연구에서 정의되는 기업가정신이 정의 및 그 성과의 결과를 통해 접근하는 방향이 크기 때문이라고 본 연구를 준비하면서 판단하였다.

본 연구에서의 연구방법과 기업가정신에 대한 주제 선정은 이러한 상황에 대한 의문과 문제 해결을 위해 시작되었다. 연구를 진행하는 가장 기본 전제는 기업가정신을 이해함에 있어 가장 현실적인 시사점을 제공할 수 있는 방법이 바로 실제 사례를 찾고 분석하여 결론을 도출한다는 것이었다. 이는 창업을 준비하는 단계의 예비창업자들이 쉽게 적용할 수 있도록 구성한 것으로 사례 대상을 접근하는 방식은 기업가정신, 특히 조직기업가정신의 특성을 파악하되 기존의 선행 연구를 바탕으로 면담을 통하여 도출할 수 있는 관측 요소들을 3가지로 설정하여 진행한다.

연구의 구성은 서론에 이어 이론적 배경에 대한 정리로서 기업가정신과 조직기업가정신, 조직문화와 혁신활동에 대하여 알아보고, 다음으로 연구모형을 설정한다. 연구모형을 설정한 이후는 사례연구의 진행 및 분석과 결론 도출에 이르며 이를 통해 예비창업자에게 필요한 시사점을 제시하도록 한다.

II. 이론적 배경

2.1 기업가정신(Entrepreneurship)의 정의

기업가정신이란 누구에게나 제시되어있는 시장의 상황에서 기회를 포착하고 목표를 추구하는 것으로 시장과 개인의 사업적 실행에 가중되는 위험을 감수하고 극복하게 하는 원동력이다(Peter F. D., 1985). 국내에서의 기업가정신에 관한 연구와 관심은 공급자 중심과 생산력 중심의 산업 시스템에서 기술 집약적이고 수요자 중심적인 시장으로 지향하게 되면서 더욱 확대되어 왔고, 2013년부터는 정부의 ‘창조경제’의 주요 요소로서 중소기업의 육성과 이를 뒷받침하는 기업가정신을 주요 화두로 두고 있다.

기업가정신에 관하여 가장 기초적이고 일반적인 정의는 혁신과 기업가와의 관계, 그리고 기업가적 성취와 자본가의 이

윤에 관하여 인과적으로 설명한 ‘경기순환론(Joseph Schumpeter)이다. 경기순환론에서 Schumpeter는 기업가정신을 창조적 파괴의 원동력으로 두었다. 또한, Morris(1987)는 기업의 최고경영자 또는 책임자가 위험을 감수하고 진취적·혁신적으로 활동하려는 기업가의 성향이라고 주장하였다. 이렇게 초기의 기업가정신에 대한 논의는 보통 기업가정신에 대한 일반적인 정의나 전문화시켜 설명하려는 연구들이 많았다. 이 후에는 더욱 전문화시켜 기업가정신이 갖는 특성들에 대한 연구들도 진행이 되었는데, 기업가정신의 전략적 성향에 대한 Lumpkin과 Dess(1996)의 연구가 있고, 국내 연구의 경우에는 기존의 다양한 선행연구들을 통하여 기업가정신을 혁신성, 위험감수성, 진취성으로 분류(Park & Kim, 2004)하여 연구한 사례도 있다.

물론 기업가정신에 관한 연구는 위의 경우를 포함하여 다양하고 폭넓은 분야에서 연구되고 덧붙여졌다. 하지만, 매 연구에서 나타나는 총체적인 문제는 Garter(1990)의 주장과 같이 연구에 임하는 연구자의 숫자만큼이나 기업가 정신에 대한 정의가 다양하고 많다는 것이다. 때문에 일반적인 창업자나 창업을 준비하는 이들에게 기업가정신은 매우 모호하고 접근하기 어려운 주제이다.

다양한 학자들의 학문영역에서 연구되는 이러한 기업가정신의 정의는 연구를 진행함에 앞서 분명 그 방향이나 틀을 정해두어야 할 것이다. 때문에 우선 가장 원초적으로 본 연구의 주제 즉, 성공한 기업에서 예비 창업자에게 주는 시사점이라는 부분에서 알 수 있듯이 주 대상을 예비창업자로 두어 가장 이해하기 쉬운 기업가정신의 정의를 정하고 연구를 진행하려한다. 많은 연구자들의 연구와 예비창업자들의 절충안을 찾는다면 이 연구에서는 기업가정신이란 ‘기업의 창업 및 기업 경영 전반에 영향을 미치는 개인적 모험심’으로 정의하기로 한다. 그리고 이런 정의를 기반으로 하여 기업가적인 특성들을 나누고 그 특성을 통하여 연구를 진행한다.

2.2 조직기업가정신

초기의 기업가정신에 대한 연구는 전체적으로 기업가의 성향 및 특성에 초점이 맞추어졌었다. 이후 기업가정신에 대한 연구가 회사의 운영과정에서 나오는 과정적 특수성을 찾는 방향으로 진행이 되기 시작했다. 이러한 과정에서 나타나는 특수성을 논하게 되면서 처음 조직기업가정신(Organization entrepreneurship)에 대한 언급이 시작되었다(Khandwalla, 1977; Miller, 1983).

아래 <표 1> 에 나타난 부분은 각각의 경영학 분야에서의 조직기업가정신(organization Entrepreneurship)에 대한 각 연구에서의 정의를 표시한 것이다(Yoon & Kim, 2006). 일반적인 개인기업가정신의 의미와 마찬가지로 다양한 정의로 표현되었다는 것을 알 수 있다. 국내 연구에서는 윤종록·김형철(2006)의 논문에서 조직기업가정신을 ‘이미 설립된 기업이 혁신

신적이고, 위험감수적이며, 진취적인 성향으로 사내벤처조직이나 조직구성원간의 사내기업가정신을 통하여 조직을 활성화시키고 새로운 제품, 서비스를 창출해 가는 과정'이라고 정의하고 연구를 진행하기도 하였다.

<표-1> 조직기업가정신의 정의

연구자	조직기업가정신의 정의
Garter(1985)	새로운 조직 창조
Stenenson(1989)	현재 조직하고 있는 자원을 뛰어 넘는 기회를 추구하는 것
Leibenstein(1970)	조직의 비효율성을 버리는 것
McMillan&Long(1996)	새로운 성장기업을 구축하는 과정
Lumpkin&Dess(1996)	조직의 신규진입
Schuler(1986)	사내 기업가들의 혁신적, 위험 감수적 행동
Burgelman(1983)	사내벤처(팀)를 창출하는 과정

자료 : 윤종록 & 김형철(2006), p69

하지만 다양한 조직기업가정신의 정의와 의미들을 살펴보면 보편적으로 두 가지 특징이 나타나는데, 첫 번째로, 개인 기업가정신의 정의에서 사용된 정의가 조직차원으로 전이된 경향을 보인다는 것과 두 번째로 조직기업가정신으로 바라보는 그 대상이 이미 설립되어 어느 정도의 수익과 규모를 보유하고 있는 기업에 편중되어 있다는 것이다. 조직기업가정신에 관한 위의 논문들 또한, 기존의 개인수준의 설문조항을 가지고 팀과 조직을 측정하였고, 결과적으로 이를 개인수준의 기업가정신의 특질로 연관시켰다.

분명 조직기업가정신은 개인 기업가정신과는 다르게 인식되어야 하지만, 그러한 조직기업가정신을 통해 기업가정신적 풍토가 정착되도록 하는 과정에서는 창업자 개인의 영향력이 크다. 이에 본 연구에서는 신규 및 예비 창업자에게 요구되는 개인적인 기업가정신 이외에도 초기 조직을 구성하고 운영함에 있어서 조직심리학적으로 접근한 조직기업가정신의 필요성에 대해서도 비중을 두고 연구를 진행한다. 그리고 사례연구를 통하여 팀과 조직수준의 기업가정신의 영향력이 기업의 창업기, 성장기에 미치는 영향을 알아보려고 한다.

2.3 내부네트워크 구성

네트워크는 기업성장을 달성하는데 중요한 요인으로서 기업의 이용 가능한 자원과 발전 요인들을 제공한다. 네트워크 활동을 통해 리스크 감소(Macmillan, 1986)와 사회적 관계를 통해 시장거래비용보다 낮은 비용으로 필요자원을 획득할 수 있거나(Starr et al., 1990; Witt, 2004), 아예 시장을 통해 조달할 수 없는 자원을 네트워크를 통해 얻는 경우도 있으며, 유통채널에의 접근, 정보획득, 혁신과 같은 혜택을 얻을 수 있

다. 특히, 신생기업의 협력네트워크 구성은 경영성장을 올리기에 대단히 중요하다. 이들 기업들은 보유한 인프라의 부족을 극복하기 위해 자본과 기술 및 인력까지도 공유를 하고 조직 협력관계를 형성함으로써 높은 기업성장률을 보이는 것으로 입증되고 있다(Gemuden et al., 1996).

많은 기술벤처기업들이 창업하고 성장하는 미국 실리콘밸리의 경우에도 우수한 기술력을 가진 기업이나 다른 기업과의 협력네트워크 구축은 기업성장을 구축하는데 가장 중요한 요소이다. 기업간 네트워크 협력이 경험을 갖춘 모험자본, 지방정부 및 기업협회로 이어지는 긴밀한 지원 네트워크를 구축되어 부족한 자원을 극복하고 높은 사회적 가치를 창출하게 되었다. 기업간 이루어지는 상호협력네트워크는 협력 빈도가 높을수록 기업성장에 밀접한 영향을 주고(Aldrich, 1979), 독립적 사업환경에 있는 기업보다 협력네트워크로 구성된 지역에서 큰 성장을 이룰 수 있다는 시사점은 실리콘밸리를 통해 입증하고 있다.

일반적으로 네트워크 구성과 이해, 그리고 활용하는 것은 분명 신규 및 이미 시장에 진출해 있는 기업과 기업가들에게도 중요한 자원으로서 인식되고 있다. 하지만 위의 내용들로 구성된 네트워크에 관한 연구들은 매우 포괄적이고 광범위하다.

이에 본 연구에서는 성공기업의 초기단계에서 있었던 내부적 네트워크 집중도에 우선적으로 초점을 맞추고자 한다. 분명 네트워크에 대한 문제는 중요하지만, 이러한 부분이 국내 기업들에서 부각되기까지는 많은 시간이 소요되었고, 창업단계의 기업들이 광범위한 네트워크에 접근하기보다는 내부네트워크 부분에서 역량을 강화하여 점진적으로 발전시켰을 것이라는 가정에서 접근을 시작한다. 본 연구에서 설정한 내부네트워크는 국내 및 국외 협력사들 간의 네트워크를 가능하게 하고, 나아가서 이들과의 관계를 통해 발전되는 간접적 네트워크까지 가능하게 하는 기본적인 역량이라고 정의한다. 그리고 이러한 기본적인 역량을 기업 경영 초기단계에서 정착시키기 위한 사례 기업들의 노력과 역할을 알아볼 것이다.

2.4 기업가 정신과 조직문화의 패던

조직문화란 조직구성원들의 공유하는 규범이나 공통적인 가치체계를 의미하며 조직문화는 조직행동과 경영전략을 연계하는 주요변수이다(Smirich, 1983). 조직문화가 조직자체와 구성원들이 공유하는 가치체계에 근거하고 조직의 목적, 전략 및 제반 행동에 관한 방향과 지표를 제공하기 때문이다(Weigner, 1988). 또한 조직문화는 목표달성에 필요한 정보를 제공할뿐더러 조직의 성과를 향상시킬 수 있는 통제의 수단으로 운영 및 의사소통의 통제로 복잡하고 고도화된 기업환경에 효과적인 성과를 달성할 수 있다(Lee-Kim & Kim, 2011). 조직문화를 어떠한 시선으로 바로 보는가에 따라 수준, 통제중심과 규범적 중심으로 나누기도 하고 부서나 개인으로 분류하기도 한다.

조직문화는 경영전략, 인적자원관리 시스템, 조직변화 등의 조직행동 차원에서의 조직역량을 효과적으로 설명해 줄수 있기 때문에 최근 조직문화에 관한 연구논의를 살펴보면 첫째, 바람직한 조직문화 유형을 갖고 있는 조직은 그렇지 못한 조직에 비해 성과가 우수하다는 특성론적 접근. 둘째, 성과가 뛰어난 조직은 독특한 강건문화를 가진다는 문화강도론적 접근. 셋째, 조직문화 특성과 상황요인인 조직구조, 경영전략, 산업특성, 환경특성 등이 적합해야 성과가 뛰어나다는 상황적합적 접근을 다루는 연구들로 볼 수 있다(Han, 2011). 조직문화와 관련된 많은 연구들은 조직의 목표 달성을 위해 리더는 목표를 제시하고 그 목표를 달성하기 위해 기업가정신의 특징적인 부분을 활용하는 경향을 보인다. 결론적으로 조직문화는 기업내 분위기를 형성하고 규범과 규칙을 만들며, 사업전략을 실행하는데 상당한 영향을 미친다고 할 수 있다.

연구를 진행하기에 앞서 이러한 조직문화에 대하여 세부적으로 나누어보면, 조직 구성원에대한 교육, 구성원과 함께 지향하는 비전, 조직의 유연성으로 분류해서 성공기업의 조직문화의 진화 패턴을 알아보기로 하겠다.

2.5 조직의 기술혁신활동과 역량

1960년대부터 본격적으로 수행된 기술혁신의 중요성에 대한 연구는 1980년대까지 활발하게 진행되었다. 우리나라 산업의 경우는 1980까지 급속한 경제성장을 거듭하다가 80년대 후반 노동집약적 산업의 수출 경쟁력은 크게 약화되었고, 수출 산업 구조도 점차 자본집약적 산업으로 대체되는 변화를 경험하였다. 이에 한국 경제의 급속한 고도성장은 생산성 증대라기보다는 생산요소의 양적 투입 증가에 따른 일시적 현상일 수 있으며(Kruman et al, 1994; Young et al, 1995), 향후 지속적 성장을 위해서는 기술개발을 통한 생산성 증대가 필수적인 과제로 인식된다는 많은 주장들이 발생하게 되었다. 하지만 분명하게 기술되는 ‘기술적 진보’와 시장에서의 성장률에 관한 연구에도 불구하고 지속적 성장에 한계가 있음을 시사하는 결과를 발표한 연구 또한 적지않다(Kim & Hong, 2011).

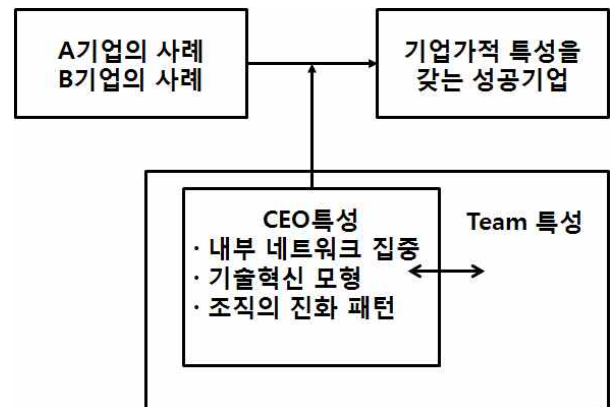
기술혁신역량이 기업의 성과에 미치는 영향에 대한 기존 선행연구들의 결과는 다양하다. Scherer(1965)의 연구와 Mowery(1984)의 연구결과들은 각각, 특허와 R&D투자가 기업의 경영성과에 긍정적 효과를 가져온다는 결론을 도출하지만, 반면에 Cefit(2001)의 연구와 같이 기업의 혁신활동과 성과와의 긍정적인 관계성을 찾지 못했다는 다른 견해의 연구결과들도 존재한다. 이외에 세분화된 연구결과들도 존재한다. 국내 몇몇 연구의 경우에는 결과는 다르지만 해당기업의 기술력이 고등 기술력으로 구성된 것인지, 아니면 낮은 수준의 기술로 구성된 것인지에 따라서 결과를 다르게 나타내기도 한다(Kim & Hong, 2011). 하지만 분명한 부분은 기업의 기술혁신역량은 특히 기술을 보유하고 기술을 통해 시장에서 생존하고 있는 기업의 경우에는 중요한 자원으로 인식해야 한다는 것이다. 본 연구에서는 성공한 기업들의 사례에서 개인

적, 조직적인 기업가정신을 보는 한편 통합적인 기업가정신을 평가하는 지표로서 이러한 기술혁신 역량을 하나의 측정요소로 파악하여 분석하고자한다.

III. 연구설계

3.1 연구모형

본 연구는 성공한 창업자들의 기업가정신을 분석하여 신규로 사업을 시작하는 창업자들에게 주는 시사점을 도출하는 것이다. 이러한 연구목적을 수행하기 위해, 광주·전남지방 소재의 우수 기업으로 선정되는 중견기업 A기업과 중소기업B 기업을 선정하여 사례분석 대상으로 한다. 연구에 대한 모형은 기존의 선행 연구들을 바탕으로 <그림-1>과 같이 설정하였고, 사례분석을 진행하면서 수집된 인터뷰 내용과 자료들은 연구모형에 맞추어 재조명하고 시사점을 도출하도록 한다. 본 연구 모형에서의 특징적인 부분은 기업 창업자의 기업가적인 특성을 알아보면서 동시에 조직 기업가정신의 특성과 일치해 되는가를 연구해 볼 것이다.



<그림 1> 연구모형

사례분석을 진행하면서 연구의 방향을 크게 3가지로 정리하여 진행하였다. 첫째는, 내부 네트워크의 집중도이다. 창업 초반부에 얼마나 창업자와 조직이 내부네트워크 역량에 집중하고 강화하였는지 알아보고, 나아가서 다른 협력업체나 기관, 시장과의 네트워크에 얼마나 비중을 두었는지 알아볼 것이다. 또한, 이러한 네트워크 운영형태가 어떠한 직·간접적인 영향을 미쳤는지 알아볼 것이다. 둘째는, 경쟁력 있는 제품을 개발하고, 다른 경쟁자들로부터 확인한 비교우위를 만들 수 있는 연구개발 부서의 운영 및 활용을 하였는가의 여부이다. 많은 선행연구와 실제 사례를 통하여 볼 때 중소기업들이 보유한 기업부설 연구소의 역량과 역할이 상대적으로 작은 것이 사실이다. 하지만 사례분석 대상의 기업들의 경우 사전 조사를 통하여 다른 일반적인 기업들에 비하여 연구개발 투자에 높은 관심을 보일 것이라는 가설 하에 이를 분석 요소로 삼으려한다. 마지막으로 기업의 조직문화이다. 조직문화

는 기업의 비전 설정여부와 그를 위한 전략기획부서의 활용 여부 및 인력관리 측면에서 접근할 것이고, 어떻게 조직 구성원들과의 의사소통을 진행하였는가 어떠한 기업 특유의 시스템들을 구현하였는가에 대해 알아볼 것이다.

이렇게 3가지 연구 방향으로 선정한 가장 중점적인 이유는 선행된 기업가정신의 연구의 방향성이 기업가 정신을 정의하거나 기업가정신의 특성을 증명하는 데 집중한 것과 조금 다른 방향으로 접근하기 위함이다. 그리고 상기의 선행연구들의 결과를 토대로 정성적으로 접근할 수 있는 요소로서의 가치가 높기 때문에 이를 지표로 삼고자한다.

분명 초기 기업을 운영하는 기간에 발생할 수 있는 수리적인 부분, 특히 재정적인 문제는 모든 초기기업가들에게 나타나는 문제일 것이다. 하지만, 성공한 기업의 사례에서 네트워크, 기술혁신역량, 조직문화가 이들 문제들보다 더 중심이 갖추어질 경우 나타나는 긍정적 효과를 찾아봄으로써 조금 더 초기사업가들이 이해하고 접근하기 쉽도록 결과를 제안할 수 있을 것이다.

3.2 자료수집

본 연구에서의 자료수집은 우선적으로 2개 기업을 선정하는 과정에서의 광범위한 자료 수집이 있었다. 먼저 30년 이상 운영되어온 기업을 선정하였고, 그 중에 기술 혁신성, 시장에서의 성장성, 등을 중심으로 하면서 사회적 공헌도 등 추가적인 요소들을 고려하여 2개 기업을 선정하였다. 장기경영기업을 선정하는 이유로는 5년에서 10년 정도 지속된 기업은 선정대상으로서 많았지만 장기적으로 생존한 기업은 상대적으로 적었다는 부분이었다. 이는 두 가지 부분에서 중요한 시사점을 제공할 수 있는데, 첫째, 초기창업부터 지금까지의 회사의 생존 및 경영 변화를 쉽게 파악할 수 있다는 점이다. 그리고 두 번째는 이들 대상 기업이 분명 대부분의 창업기업들이 원하는 요소인 기업규모의 성장, 지속적인 성장, 시장에서의 생존 등의 많은 요인을 제시할 수 있기 때문이다. 또한, 짧은 업력 또는, 업력이 전문한 창업기업과 창업가에게 쉽게 잊혀질 수 있는 중장기적 계획에 도움이 될 수 있는 조직적인 능력을 제시할 수 있다는 부분도 사례 선정의 이유로 들 수 있다.

자료수집은 크게 두 가지 방법으로 진행을 하였는데, 첫 번째 방법으로는 문헌적인 자료와 데이터를 확보하는 것이었다. 이는 정량적인 자료들로서 사외로 널리 알려진 보편적인 자료를 통해 회사의 기본적인 성장을 이해하는데 활용할 수 있다. 두 번째 방법으로는 대상 기업의 실무자들과의 직접적인 인터뷰를 통한 정성적인 자료를 수집하는 것이다. 이를 위해 자료 수집 및 인터뷰 기간을 2014년 01월부터 02월까지 각각 3회씩 해당 기업체를 방문하는 계획을 수립하였고, 인터뷰 대상은 연구의 객관성을 위해서 기업 창업자를 포함한 실무진과 연구자, 노동자들 등 다양한 계층의 관계자가 설정되었다. 추가적인 부분으로는 A기업의 경우에는 창업자의 타계로

인한 인터뷰 방법의 문제점을 창업자와 회사 창립단체로부터 같이 사업을 진행해온 구성원들에 대한 면담을 실시하였다.

IV. 사례분석

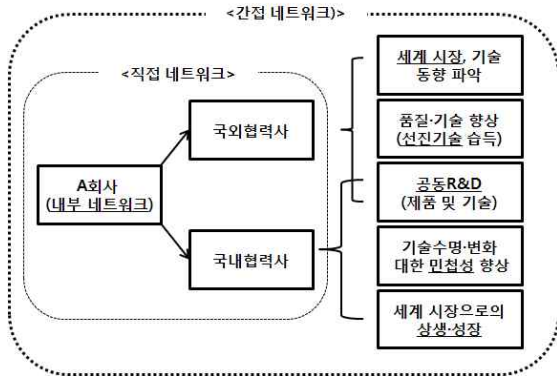
4.1 A기업사례

1984년 설립된 주식회사 A은 열수축성튜브(PVC TUBE, PET) 전문생산 업체로 현재 세계 시장 30%를 점유하고 있는 글로벌 중견기업이다. A회사의 창립자가 당시 회사를 설립 시에는 대부분의 국내 열수축성튜브는 일본으로부터의 수입에 의존하고 있는 상황이었다. 이러한 상황을 개선하기 위하여 시작한 사업은 국내 산업 경쟁력이 바닥을 드러낸 IMF시기에 수익성이 반등하기 시작하였고, 열수축성 튜브에 대한 지속적인 연구개발과 공정 개선 그리고 인적자원의 양성에 힘입어 지금의 국가 경제발전에 이바지한 히든챔피언으로 구분되기까지 하였다.

A기업의 창립자에 대하여 본 연구에서는 설명된 바와 같이 네트워크에서 기업문화, 연구개발까지 3가지 요소로 구분하여 사례분석을 실시하였다.

첫 번째, 네트워크 운영형태로 바라본 A기업 창립자는 어느 기업이 못지않게 네트워크에 대한 집중과 관심을 나타내었다. 또한, 이러한 관심을 조직차원으로 전이시켜 종업원들의 네트워크 역량을 강화하는데 중점을 두었다. 초기 납품을 하던 마쓰시타와의 거래에서는 단순한 회사차원의 거래를 통한 수익구조만을 추구하지 않았다. 오히려 선진기술력을 보유한 회사와의 거래 과정에서 발생하는 네트워크에 종업원과 관리자들을 최대한 투입시키고 교육하여 당시의 선진 생산기술과 품질관리 기술을 배워나갔다. 그리고 이러한 일시적인 업무상의 네트워크 이외에도 정기적으로 일본 업체들에 직원들을 파견 보내는 한편, 선진국들의 해당분야 전문가들이 회사를 방문하고 생산 설비와 품질을 확인 할 수 있도록 개방하였다. 초기의 이런 선진국 및 선진기업들과의 사업적 관계를 넘어선 교류와 네트워크적인 환경은 창립자의 꾸준한 관심 하에서 회사와 직원 구성원들에게 노출이 되었고, 이러한 요소는 역사적인 측면에서 회사에 두 가지 영향을 미쳤다. 하나는, 공급자 중심의 산업 구조에서 수요자 중심의 산업구조로 바뀌면서 A기업이 시장과 소비자의 요구에 맞추어 기술개발과 제품 생산을 하는 것에 있어 신속하고 능숙하게 진행할 수 있었다는 점이다. 이러한 부분은 당시 국내 경쟁업체였던 H기업이 회사 내부적인 상황과 맞물려 시장의 요구 즉, 소비자의 요구를 수용하고 제품을 구현화 하는데 신속하지 못한 결과 파산을 한 것과 비교할 때 분명 주요한 영향이라고 볼 수 있다. 또, 다른 영향은 선진 기업들과의 거래를 통해 당시 세계시장에서 앞으로 다가올 시장의 전체적인 흐름을 예측할 수 있었다는 점이다. 그리고 이러한 예측이 가능할 수 있었던 부분이 바로 네트워크 역량이 강화된 종업원들이었다. 중

업원들은 당시 난연성이던 PVC제품이 세계시장의 변화를 빠르게 이해할 수 있었고 이에 따라 친환경경제제품의 수요로 바뀌어야 한다는 것을 포착하고 연구개발을 통하여 비난연성인 PENTA TUBE를 개발하였다. 또한, 이러한 과정에서 기술적인 부분과 연구 경험적인 부분을 보완하고 발전시키기 위해서 코오롱과 공동 개발을 진행하면서 네트워크적인 요소를 더욱 강화 시켰다.



<그림 2> A기업 전체적인 네트워크 형태

<그림 1>는 A회사의 내부 네트워크를 포함한 전체적인 네트워킹 형태를 간략하게 도식해 놓은 그림이다. 정성적인 데이터, 즉 인터뷰를 통하여 분석한 네트워크적인 요소는 A회사가 여타 다른 회사에 비하여 사업상의 '네트워크'가 갖는 의미를 더욱 확장된 개념으로 접근했다는 특징이 있다. 물론 이러한 부분은 최근 기업들 간 네트워크의 중요성과 포괄적인 네트워크에 대한 인식이 조명되면서 의미가 퇴색이 될 수도 있는 부분이지만, 회사가 창업 초기부터 진행해온 이러한 시스템 도입이 국내 여느 회사들에 비하여 10여년 이상 빨랐다는 것에 시사점을 두어야 한다.

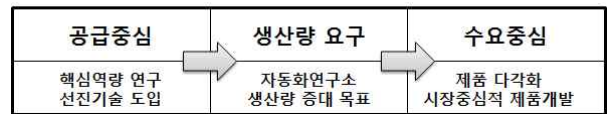
사실 A기업의 주요 제품군과 시장에서의 독점적 위치는 많은 시간 동안 집단적 타성으로 변어나기 힘든 환경적인 부분일 수도 있었다. 하지만, 위와 같은 프로세스가 회사 구성원들과 함께 30년 이상을 함께하면서 생활화되었기 때문에 경제적, 시장적인 변화에서도 유연하게 대처하고 목표를 움직일 수 있는 기업가적인 원동력이 되었다.

두 번째, 연구모형의 기술혁신모형으로 A기업의 기술개발 연구소의 유/무와 부설 연도 등을 알아보았고, 실제 운영목적 등을 인터뷰를 통해 확인하였다. 먼저 A기업은 84년 회사 창립시기부터 연구개발부서를 산하에 두고 회사를 운영한 것으로 확인되었다. 하지만 '연구개발'이라는 명목만을 두고 부서를 운영하지 않고 철저하게 시장과 산업에 중심을 두었다. 창업 초기 상대적으로 선진국에 비해 낮았던 기술력을 보완하고 추월하는 원천으로서의 연구소를 운영했다면, 1993년 시장과 산업의 전환점이 오자 창립자는 수요에 맞는 생산력에 중심을 두기위해 '자동화연구소'를 설립하여 생산성 향상에 집중하였다. 이후에는 시장이 미국, 유럽 및 일본 등 선진

국을 중심으로 한 환경경영체제 ISO-14000 도입으로 각종 부품의 PVC사용규제 강화와 환경친화적인 제품의 요구증대되었고, 제품의 다양화와 고 기능성 제품의 요구가 동시에 요구되었다. 이에 맞추어 '자동화연구소'의 제품개발 팀은 산업 내 연구개발 협력 추진 및 산학연 연계를 추진하게 되는데, 그 대표적인 예가 1999년 개발한 'PENTA TUBE(이하 P.E.T)'이다. P.E.T TUBE의 경우 기존의 PVC제품을 대체하면서도 강도 및 내열성이 뛰어나고 연소시 유해가스 발생이 없어 친환경제품으로 각광받아 지금도 A회사의 주력 제품으로 자리매김하고 있다. 직접적인 수익을 가져온 이러한 제품 및 기술 개발 이면에는 매년 회사수익의 10%를 연구개발 비용으로 투자하는 기업가의 선택이 있었다. A기업의 부설 연구소 운영과 투자는 '핵심역량 강화'라는 측면 이외에도 시장과의 소통을 통해 유연하고 빠르게 대처하는 전략적 허브로서의 기능도 확실히 수행하였다. 인터뷰를 기반으로 한 A기업의 기업의 성장 및 발전 단계(창업기, 전환기, 성장기)에 따른 시장의 변화와 그에 상응하여 기술혁신 전략을 구사해온 기업 부설 연구소의 운영 내용에 대하여 <표-2>로 도식해 놓은 것이다.

<표 2> A기업의 성장에 따른 시장변화 및 기술혁신 전략

기업의 발전단계	기업의 연구소 운영 형태	시장의 요구
창업기 (1984~1993)	· 원천기술에 대한 연구 · 선진국의 기술력 수용 · 허브로서의 활용	· 확실한 품질에 대한 요구 · 기초적인 기술력을 보유한 제품
전환기 (1993~2003)	· 생산력 증대를 위한 자동화 연구소 설립 · 생산 시스템 개선	· 납기일의 정확성 · 충분한 생산량
성장기 (2003~현재)	· 특허 및 핵심 기술 지식재산 관리 · 자체 및 협력 연구를 통한 제품 다양성 추구	· 제품의 다양화 · 복잡한 정책 및 규제



기술혁신 역량이라는 요소로 바라본 A기업은 특히 기술기반의 예비 창업주와 신규창업기업들에 주는 시사점은 특히 중요하다. 흔히 창업초기 단계에서 주로 공통적으로 나타나는 재무적인 문제와 정형화되지 않은 수익구조는 창업주들의 기술혁신에 대한 투자와 관심을 흐리게 만들 수 있다. 특히 기술혁신에 대한 투자가 기업의 수익성에 미치는 다양한 연구들의 결과들은 '혁신'의 요소로서 기술개발은 일시적으로 뒷전에 두게 만들 수 있다. 하지만, 단순히 연구소나 기술개발 부서를 '연구하는'부서로 운영할 경우와 네트워크를 통한 시장수요 예측 및 방향전환을 통한 혁신의 '심장'으로서 운용한 경우는 분명 다른 결과를 가져온다.

세 번째, 조직의 진화 패턴 측면에서 바라보는 A기업 창립자의 기업가정신 또한 기술혁신 측면과 네트워크 운용 형태

못지않게 창의적이다. 인적자원관리에 관하여 특히 두드러지는 부분은 임금협상을 직원들의 자율에 맡기고, 근로조건과 복리후생 제도를 결정하는 ‘임금대토론회’를 만들고 진행시킨 것이다. 이는 1992년부터 기획되어 진행되고있는 제도로 수년간 다른 기업들로부터 벤치마킹이 되고 있는 실정이다. 또한, 노사문제에 대해서도 가장 먼저 노조의 창립에 앞장섰고, 이를 통해 노사문제들을 해결하기 위한 다양한 노력들을 시행하였었다.

직원교육 부문은 누구보다 초기 창업자의 영향이 컸다. A기업의 창립자는 교육기회를 제공할 경우 최대한의 인원을 중시한다. 교육을 받은 직원이 직접적으로 연관되지 않는 경우라도 기회를 제공하여 실제 사업진행에서 유기적인 인원배치를 할 수 있도록 창업기부터 교육시스템을 육성하였다. 이는 창업 후부터 직원들과 회사 전체에 문화적으로 정착되어 직원들의 자율에 의한 교육 지원과 요청이 자유로워지도록 만들었다. 특징적인 교육 프로그램은 주기적인 전 직원 해외연수 프로그램을 운영하는 것과 관련 산업의 국제 포럼 및 프로그램에 맞추어 인원을 선발하여 꾸준히 파견하는 것이 있다.

조직의 진화 패턴을 가장 핵심적으로 나타낼 수 있는 부분은 기업의 경영이념과 조직문화를 잘 나타낸 기업의 비전 0014, 0015등이다, 창립자는 매년 전략기획팀을 통해 기업의 목표를 선정하면서 유연한 조직운영 능력을 보임과 동시에 튼튼한 내실을 다져왔다. 이는 비교적 최근에 시행한 부분이지만, 비전에서 제시하는 기본적인 골격은 이미 회사가 창업될 당시부터 조직차원에서 제시되고 운영되어온 부분이다.

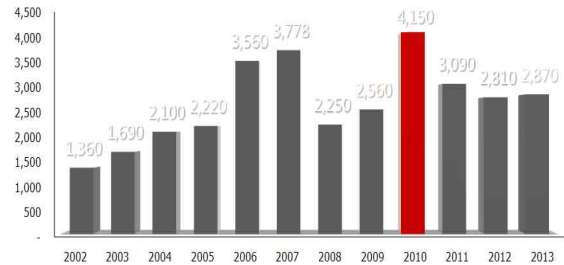
조직문화에 대한 정성적인 인터뷰 결과를 보는 것 이외에도 정량적인 수치로서 확인해 볼 수 있는 부분이 바로 회사 종업원의 낮은 이직률과 그간의 설문조사를 통해 얻어진 종업원들의 직무만족도 조사 결과, 그리고 가장 중요하다고 파악되는 높은 장기근속년수자의 비중이었다.

4.2 B기업사례

1995년에 설립된 주식회사 B기업은 알루미늄 부품을 전문적으로 생산 판매하는 부품 전문회사이다. B회사는 자체적인 경영혁신과 끊임없는 기술 개발 그리고 서비스 혁신을 통해 초기 국내 시장을 대상으로 하는 사업을 시작으로 하여 현재는 세계 각국으로 부품을 생산하여 판매하고 있는 글로벌 강소기업이다. 회사의 전체 규모는 2013년 기준으로 매출액은 28,700백만원이고 수출액은 \$10,000,000이상, 종업원 180여명의 전형적인 강소형 중소기업이다. 추가적인 개요로는 처음 기업 창업 시 B기업은 D전자 및 S기업 부품 협력업체로 시작하였고, 현재는 일본, 미국, 유럽, 중국, 그리고 동남아시아 국가들에 이르기까지 수출을 확대해 나가고 있다.

아래의 <그림-3>에는 2002년도부터 2013년까지의 B기업의 총매출(내수, 수출)과 전년도 대비 성장률에 대한 데이터를

나타낸다. 데이터에서 알 수 있듯이 세계경기침체가 시작된 08년도와 11년도를 제외하고 꾸준한 성장을 지속해 온 것을 확인할 수 있다.



<그림 3> B기업의 2002-2013 총매출

위의 표는 B 기업의 2013년도까지의 매출액을 표와 그래프로 표시한 것이다. 협력네트워크를 통하여 지속적인 시장개척과 경영성장으로 꾸준한 발전을 이룩했다고 볼 수 있다.

B 기업 또한 A 기업의 사례분석과 마찬가지로 네트워크에서 기업문화, 연구개발까지 3가지 요소로 구분하여 사례분석을 실시하였고, 조직기업가정신과의 관계를 찾는 데 주력하였다.

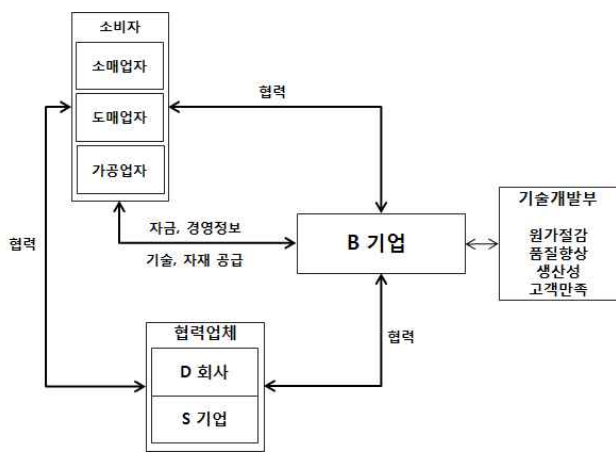
첫 번째, B 기업의 네트워크 운영은 특정소재(알루미늄)의 부품을 제조하는 회사의 특성상 부품 네트워크를 통한 다양한 회사들과 협력관계로 이어져 있다. 외부, 선진국의 협력을 통해 네트워크와 기술적인 부분을 개발해온 A기업과 비슷하지만, B기업의 경우 초기단계에 특히 국내 주요 전자회사들과의 지속적이고 강력한 협력 관계를 유지하였다. 그리고 이 과정에서 연구부서와 영업부서를 포함한 모든 부서의 사원들을 골고루 투입시키면서 네트워크 과정을 체감할 수 있도록 하였다. 이러한 직원들의 네트워크 역량 강화는 지속적으로 사내에서 직원들과 관리자와의 의견 교류 및 기획 제안을 원활하게 하였고, 회사의 성장 시기별로 유기적인 변화를 유도하는 성공요인으로 작용했다. 사업초기에는 품질관리와 제품의 다양화 이 두 가지 요소에 초점을 맞추어 진행하였고, 우선 1990년대와 2000년대 초반까지의 초창기에는 품질관리와 평가에 무게중심을 두었다. 이후 산업 내에서의 인프라가 확대되고 협력업체의 수가 국내에서 국외로까지 확장되면서 제품을 다각화하는데 주력해야한다는 의견이 반영되면서 이에 맞추어 변화하였다. B기업과 창업가는 특히 업계 내 네트워크 상에서 ‘신뢰’라는 요소가 특히 부각되어있는데, 실제 납품을 하던 베트남 기업에서 제품 가공 및 조립 시 해당업체 부품과의 문제가 발생하자, 전 직원을 즉시 파견하여 문제를 해결한 사례를 통해 알 수 있듯이 협력 관계에서의 확고한 경영철학을 보여 주었다.

보통 국내의 경우에는 중소기업 및 부품 납품업체로서의 지위가 상대적으로 대기업이나 납품 대상 기업과의 갑을 관계로 형성되는 경우가 많다. 하지만 B기업은 네트워크 상에서의 끊임없는 교류와 그에 따른 시장 수요파악, 그리고 이러

한 네트워크 연계를 유연하게 하기위한 서비스 혁신을 주도했다. 현재의 B회사 제품들은 이러한 네트워크의 결과로서 자동차, 에어컨 및 청소기 등에 활용되는 다양한 부품군을 형성하고 있으며, 납품 업체들과의 상대적인 상·하 관계로서의 이미지보다 상생하고 동반성장할 수 있는 필수적인 협력 관계를 구축하고 있다.

다양한 제품군의 이면에는 또 다른 B회사의 꾸준한 노력이 존재한다. 그것은 제품군을 확대하고 다양화 시킬 때마다 관련 업종별 네트워크 관리를 포트폴리오와 전문 팀을 구성하여 정보 및 인적교류를 활발히 하는데 중점을 두고 있다는 것이다. 이러한 네트워크상의 협력모델을 꾸준히 개선하고 발전시키려는 전체적인 움직임이 있기 때문에 협력업체들은 B기업에 오히려 많은 정보를 공유하고 기술적, 프로세스적인 지원을 제공한다. 그리고 중장기적으로 이러한 관계가 지속되면서 경쟁력에서 우위를 유지해 나갈 수 있었다.

두 번째, 기술혁신 역량에 관한 분석은 A기업의 경우와 비슷한 결과를 나타낸다. B 기업의 창업자 역시 초기 창업단계에서부터 중·장기적인 경영성과와 성장이 있기까지 자사의 기술혁신역량을 강조하였다. 보통 B기업과 같거나 유사한 산업군에 속한 기업들의 경우 자체적 핵심 역량을 보호하는 동시에 생산설비나 제품 및 기초 설계부분에 있어서는 외주를 두는 것이 경제적으로 일상적이다. 하지만 사업 초기부터 창업자는 정확히 기술혁신에 대한 개념적 틀을 구상하면서 진행하였고, 다른 기업들과는 차별화시킨 부분이 기술적인 부분에 대한 외주는 활용하지 않았다는 것이다. 또한, 전체적으로는 연구 및 기술개발이라는 명목 하에 세부적으로 생산력을 증대시키기 위한 연구, 회사의 주력제품을 설계하는 핵심 기술 연구, 그리고 시장의 복잡한 품질 요구를 만족시키는 품질관리에 관한 연구로 구성되어 투자를 지속해왔다.



<그림 4> B기업의 산업 모식도

위의 <그림 4>은 인터뷰과정에서 수집된 내용을 토대로 기술혁신역량이 B기업의 사업 진행 과정에서 차지하고 있는 위치를 도식화하여 나타낸 것이다. 이 그림에서는 B기업의 협력사와 유통업자들과의 네트워크를 개략적으로 확인할 수 있

음과 동시에 기술혁신역량에 대한 B기업의 관심도 확인할 수 있다.

B기업 또한, 사업 진행 시기별로 연구역량의 중심을 유연하게 두었다. 창업 초기에는 협력업체들의 제품 요구사항에 맞는 원가절감 및 품질기준 개선에 중점을 둔 연구를 진행에 주력하였었고, 2003년 이후의 전환기에는 수출량 증가에 따른 기존의 자동화 생산과 국제 품질 규격에 따르는 제품 품질 개선을 더욱 강화시켰다. 사업 진행의 성장기에는 2008년 국제적인 경기침체를 계기로 오히려 냉장고와 냉방기에 사용되는 알루미늄 제품을 개발함으로써 오히려 2010년도의 매출 반등을 가져왔고, 현재에도 알루미늄 재질위에 이미징을 할 수 있는 기술을 개발하고 있다. 이렇게 창업 후 20년간의 꾸준한 기술 개발 투자로 B회사는 자사의 기술관련 특허 4건과 실용신안 6건을 보유하고 관리하고 있다.

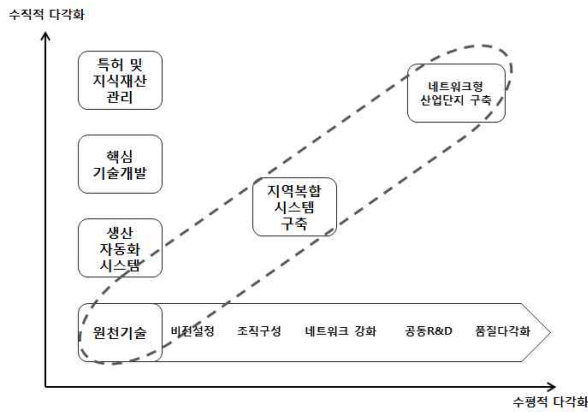
<표 3> B기업 성장에 따른 기술개발 형태

기업의 발전단계	B 기업의 기술개발 형태	시장의 요구
창업기 (1995-2002)	· 품질관리 강화 · 제품 자동화 생산, 개발집중	· 협력업체의 품질기준 · 제품부품수요의 증가
전환기 (2003-2010)	· 생산 시스템 및 품질강화 · 제품다각화 및 수출강화	· 수출확대에 따른 제품의 다양화
성장기 (2011-현재)	· 특허 및 핵심 기술지식재산 관리 · 핵심기술 이외의 대체재 재료 개발	· 친환경제품의 요구 · 재활용(Recycling)

세 번째는, 조직문화와 조직의 진화 패턴으로 B기업 사례를 접근해보았다. B기업의 창업자는 국내 대기업과 협력업체와의 관계에서는 사실상 많은 부분 조직문화적인 요소가 간과되기 쉽다고 지적한다. 특히 창업 초기와 중기사이 기간에 형성된 협력관계로부터 수익이 안정화되기 시작하면 많은 기업들이 크게 변화하거나 실행하는 부분이 적어지는 것이 현실이다. B기업의 경우 조직문화에 관하여 두 가지에 집중하여 실행해왔다. 하나는 직원들의 역량을 극대화 시키는 것에 집중하는 것으로 다른 기업으로 이직하더라도 그 역량을 최대한 활용할 수 있을 만큼 직원들을 교육시키는 것이다. 중소기업이 겪는 문제 중 하나가 바로 우수한 인력이 부족하다는 점, 그리고 인력의 이동이 많다는 것이다. 하지만, B기업의 경우에는 전승적 차원에서의 인적자원들의 성장을 촉진한다. 이를 통해 구성원의 경험적, 개인적인 역량을 극대화 하였을 경우 나타나는 업무효율의 증가와 그에 대한 보상을 적절히 활용하여 회사와 직원들과의 조직력을 강화한다. 이 경우는 A기업과 마찬가지로 B기업 내의 낮은 이직률이 증명해준다. 또한, 반대의 경우 직원들의 이직이 발생한 경우라도 기존의 관계를 더욱 확장하고 이어나가 넓은 의미의 인적자원운용을 실현한다. 두 번째 B기업 조직문화의 특징은 조직구성원들 상호간의 아이디어 및 의견 수렴 시스템을 보다 자유롭고 유연하게 만드는 것이다. 이러한 부분은 근래 대기업의 경영 혁신과 조직 혁신에서 많이 부각되고 있는 부분이지

만, B기업의 경우에는 창업초기부터 직원들의 의견이 즉각 제시되고 반영되는 조직문화를 가지고 있었다.

B회사의 인터뷰 결과를 네트워크적인 측면, 기술혁신역량 측면, 그리고 이를 실현하는 조직문화적 측면을 도식화 하면 <그림-5>와 같은 그래프를 그릴 수가 있다.



<그림 5> B기업의 기술, 네트워크, 조직적 분석

V. 결론

본 연구를 진행하기에 앞서 본 연구자는 2013년 10월 01일부터 광주소재의 기술보유 중소기업들에 대한 설문조사를 실시한 적이 있었다. 당시 설문조사를 하면서 나타난 부분은 기술을 기반으로 하는 신규 창업기업의 폐업이 상대적으로 그렇지 않은 기업들에 비하여 높다는 것이었다. 그렇다면 성공하는 신규기업과 실패하는 기업과의 결정적인 차이는 무엇일까? 신규 사업자들에게 필요한 성공 요인은 어디에 존재하는가의 의구심으로 그 요인을 성공한 대표적인 창업자들로부터 직접 바라보고 이를 통해 향후 신규사업자들에 방향적 제시가 이루어 졌으면 하고 논문을 진행하였다.

사례분석 연구 대상 2개 기업은 다른 창업기업들과 마찬가지로 초기의 시장의 어려움을 공통적으로 가지고 있었다. 하지만 분명하게 다른 부분은 다른 어려움 또한 비슷한 수준으로 이해하고 극복하려고 노력했다는 것이다. 그들이 고민하고 극복하고 발전시키고자 노력했던 부분은 크게 3가지로 요약된다.

첫 번째, 두 기업인의 사례 모두 인적자원에 대한 인식이 분명했다. 소수로 시작했던 사업에서 사업이 확장되면서 추가적인 인원의 유입이 발생했지만 타 기업으로 이직하거나 퇴사한 경우가 드물 정도로 창업자와 기업이 제공하는 프로그램과 복지, 그리고 교육적 환경이 매우 높았다. 이는 실제 회사 내부의 장기근속자 비율이 차지하는 비율을 보면 분명히 알 수 있는 부분이었다. 능력적인 부분이나 선천적인 개인의 역량도 분명 중시했던 기업들이었지만, 이는 충분이 교육과 경험, 노하우의 축적으로 극복할 수 있다고 여기고 종업원들에게 ‘신뢰’의 경영을 보여주었다. 이는 단기적인 성과

창출에 있어서의 능력있는 외부인재를 영입하는 과정이 더해지면서 더욱 중요한 중·장기적인 지속 성장을 이룩하는 원동력이 되었다.

두 번째는 정량적이고 수익구조만을 고려한 네트워크를 넘어서 폭넓고 광범위한 모든 집단군과의 관계를 유지했다는 것이다. 그리고 그 이면에는 초기의 조직 내부의 원초적인 네트워크의 역량을 강화함으로써 전환기, 성장기의 외부와의 네트워크와 그에 따른 직·간접적인 효과를 최대한 활용하였다는 것이다. 최근 주목받는 개방형 혁신의 구조와 그에서 파생된 여러 용어들을 비교해볼 때 두 기업이 취했던 협력사와의 네트워크와 공동연구, 그리고 그러한 시스템을 정착시키려고 했던 노력이 얼마나 시대를 앞서 나가게 하는 원동력이 되게 하였는지 알 수 있다. 또한, 시장에서의 위치상 국내의 비슷한 분류군의 중소기업들이 그러하듯이 수동적이고 집단적 타성에 발목에 잡힐 수도 있었지만, 네트워크에서 개인과 조직과의 관계에서 모두를 노출 시키면서 이를 극복하였다. 이는 전승적인 차원에서의 끊임없는 내부 네트워크에 기반한 네트워크 관리가 기술관리 능력을 가져오고, 새로운 시장의 변화를 탐색하는데 분명한 시사점을 제공했다.

마지막은 초기 창업단계서부터 설립하고 지원한 기술혁신을 위한 연구소 운영이다. 기술에 대한 투자의 개념으로 볼 때 창업자들은 당장의 단기적인 결과물을 고려하지 않았다. 연구라는 개념 자체를 시장의 유기적인 변화에 맞추어 변화해 나갈 수 있는 원동력으로 인식하고 일관되고 꾸준하게 투자 하되, 분명 산업의 생태계와 이러한 외부적 환경에서의 회사의 위치를 정확히 포착하고 관리할 수 있었다. 오랜 기간 지속적이고 안정적으로 투자받은 연구의 성과들은 시장에서의 요구를 듣고 분석하여 기업에 필수적 수익을 낼 수 있는 기회를 잡을 수 있었다.

위의 요소들이 발휘되어 기업의 초기 생존과 지속적 성장을 이룩하게 할 수 있었던 원인은 바로 해당기업이 갖는 ‘조직기업가정신’이라 할 수 있다. 분명 일반적인 창업기업의 성공의 요인에 관여하는 기업가정신은 창업자의 위기관리 능력, 기회 포착 능력, 그리고 카리스마적인 리더십을 포함한다. 하지만 사례기업 관계자들과의 인터뷰를 통해 나타난 부분은 바로 조직기업가정신을 통한 중장기적인 회사의 운영계획에 있었다. 몇몇 성공하는 창업기업에서 나타나는 개인적 기업가정신 외에 나타나는 이러한 부분은 종업원들을 유기적으로 하나로 묶고 공동의 회사 비전을 실행하고 어려움을 극복해 나가는데 가장 중요한 역할을 해왔다. 신규창업자에게 일반적으로 가중되는 재무적인 어려움과 기타 환경적인 어려움은 분명 대부분의 창업자들에게서 나타나는 당연한 현상일 것이다. 선행연구들의 정의와 연구와 같이 조직기업가정신이 나타나고 활용되는 환경이 대기업이나 이미 성장한 기업에서 크게 활용되는 것이 사실이지만, 창업단계의 조직에서도 분명 조직기업가정신은 필요하다. 창업기의 조직기업가정신은 창업자의 리더십이나 기업가정신에 의해 피동적으로 설정되는 것이 아니라 창업자와 함께 성장하는 조직적인 분위기 속

에서 확립되어 기업을 굳건히 하는 원동력이 된다.

최근 중소기업과 창업에 대한 정부와 사회적인 관심이 집중되면서 더욱더 많은 창업기업들이 생겨난다. 그리고 그들 중 초기 시장에서의 생존은 가장 먼저 봉착하는 난관이다. 이들 중에서도 생존에 성공한 기업들은 분명 기업가정신과 연결시켜 보면 그 이유가 있다. 많은 자료들과 인터뷰들을 통해본 생존기업들은 대부분 개인적 기업가정신의 특질에 초점을 둔다. 하지만, 분명히 개인적 기업가정신 이외에도 이들 기업이 꾸준한 성장과 장기적인 생존을 지속하기 위해서는 다른 요인이 창업초기부터 정착되어야한다 판단했고, 본 연구에서는 그 요인을 조직기업가정신에 두었다. 한국의 중소기업의 풍토에서는 조직기업가정신이 낮설다. 창업초기에 인력유출과 인력확보, 인프라, 네트워크, 정보수집, 기술력의 부재 등의 문제에 직면하면서 일시적인 문제해결 능력을 발휘하지만 그것들이 시스템화되어 나가기에는 부족한 부분이 많다. 그렇기에 우리 풍토에서의 기업 초기의 조직기업가정신의 배양에는 초기 창업자들이 항상 관심을 가져야한다.

조직기업가정신에 무게를 둔 기업의 중장기적인 성장은 2개 기업 뿐만 아니라 아직 사례로 표현하지 않은 여타 많은 기업에서도 존재할 것이다. 본 연구는 자료 수집과정에서 보편적이고 정성적인 문헌자료를 활용하였고, 개인의 주관에 실릴 수 있는 인터뷰라는 방법을 활용하였기에 정확한 정량적 데이터를 기반으로 하지 못한 한계를 가지고 있다. 하지만 사례로서 문제에 접근하면서 각 자료 수집과정에서의 출처와 다양한 응답자의 의견을 취합함으로써 객관성을 유지하려고 노력하였고, 나아가 기업가정신 연구에 대한 연구 향상과 예비창업자들의 사업기획 수립에 기여한다고 판단한다. 또한, 결과론적이고 이론적인 성격의 기업가정신의 특성보다는 실제 사례를 통한 적용과 활용을 직시함으로써 중장기적으로 신생기업들과 창업자들의 생존에 도움이 될 것이다.

REFERENCE

Aldrich H.E(1979), *Organizations and environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Ban, S. S., Song, G. M., & Kim, S. T(2009), A Study on the Credit Rating as an Indicator of Venture Success, The Korean Academic Association of Business Administration, 22(1), 181-204.

Cefis, E.L. Orsenogo(2001), The Persistence of innovative activities: a cross-countries and cross sectors comparative analysis, *Reseach policy*, 30(7), 1139-1158.

Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship?, *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15-28.

Gemunden H.G, Ritter T. Heydebreck P(1996), "Network configuration and innovation success: an empirical analysis in German high-tech industries", *International Journal of Research in Marketing*, 13(5), 449-462.

Han B. J.(2011), A Change Study among Organizational

Culture, Leadership Styles, Employee Attitudes: Focused on the Comparison in 2007 and 2010, *Korean Association for Organizational Studies*, 8(3), 123-160

Kim, K.D., Hong, W. S.(2011) "Effect of firm's Activities on their performances", *Journal of Korea technology innovation society*, 14(2), 373-404.

Khandwalla, P.(1977), *The Design of Organizations*, NY: Harcourt, Brace. Jovanovich.

Kruman, Paul(1994), "The Myth of Asia's Miracle", *Foreign Affairs*, 73, 62-78.

Lee, S. W., Kim, D. G, Kim, S. G.(2011), The effect of organization culture on business performance: the mediating effect of performance measurement and budgeting systems, *Management Accounting Research*, 11(2), 83-105

Lumpkin, G.T, Dess G.G(1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172

Macmillan I.(1986), *To really learn about entrepreneurship, let's study habitual entrepreneurs*, Pennsylvania: Snider Entrepreneurial Center.

Miller(1983) The snaker range decollement : An exhumed mid-tertiary ductile-brittle transition, *Tectonics*, 2(3), 239-263

Morris, M. H., Paul, G. W(1987), The relationship between entrepreneurship and marketing in establish firms, *Journal of Business Venturing*, 2(3), 247-259

Mowery, D. C(1984), Industrial research and firm size, survival and growth in American manufacturing, 1921~1946: an assessment", *journal of Economic History*, 43(4), 953-980.

Paul, K(1994), The Myth of Asia's Miracle, *Foreign Affairs*, 73(6), 62-78.

Park, S. Y., Kim, Y. J(2004), Relationship among CEO's Entrepreneurship, Empowerment of Members Organizational Effectiveness in the Korean Firms, 7(3), 479-505.

Peter, F. D.(1985), *Innovation and Entrepreneurship*, NY: HarperBusiness.

Schere, F. M (1965), Corporate inventive output, profit and growth, *Journal of Political Economy* 73(3), 290-297.

Smircich, L(1983), Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.

Starr J, Macmillan I.(1990) Resource cooptation via social contracting: resource acquisition strategies for new ventures, *Strategic Management Journal*, 11(3), 79-92.

Weiner. Y(1988), Forms of value systems : a focus on organizational effectiveness and culture change maintenance, *Academy Management Review*, 13(4), 534-545.

Witt P.(2004) Entrepreneurs networks and the success of start-ups, *Entrepreneurship and Regional Development*, 16(3), 391-412.

Yoon, J. R, Kim, H. C(2006), An Empirical Research on Organizational Entrepreneurship - Focus on Moderating Effect of Environmental characteristics, the korea entrepreneurship society, 1(1), 66-103.

Young, Alwyn(1995), "The Tyranny of Numbers :
Confronting the Static Realities of the East Asian
Growth Experience", *Quarterly Journal of Economics*,
110(3), 641-680.

Case Study on Organization Entrepreneurship for preliminary Entrepreneurs

Seon, Seung Won *
Jang, Ae Sung**
Han, Jung Hee***

Abstract

Many preliminary entrepreneurs are ready to start a business in every year. However, starting and preparing business have a lot of difficulties. Entrepreneurship is the most important factor for overcoming these difficulties. But, it is not easy to understand entrepreneurship to founders despite many research scholars. In this paper, we are focused on easy understanding of entrepreneurs. Instead of vague theories, we analyzed selected two companies in Korea. From the beginning until now, these companies have founders entrepreneurship and organization entrepreneurship. we studied these entrepreneurship factors with other Various causes.

Analysis of two cases is summarized into three type. First, both companies had well-founded internal network system. Trained employees in internal network were flexible to meet the market conditions. Also, network effect made that employees can offer their idea and make discussions. Second, The company quickly recognized for organizational culture despite of most other companies recent awareness. This factor was the basic driving force for solving human resource management problem of small size companies. final factor is innovation capacity of these companies. Financial difficulties experienced of establishment is common to every company. However, two companies has continued to invest research and development despite of this financial problem. As a result, intellectual property management was accepted, as well as technology development. Clearly, these three factors are consistently applied since established and led to the company's continued growth and success.

Keywords: Organizational Culture, Human Resource Management, Networks, Research and Development Department, Entrepreneurship

* Master of Business Administration, Chonnam national University, kaizers815@naver.com

** Master of Business Administration, Chonnam national University, uhdigi@naver.com

*** Professor, Master of Business Administration, Chonnam national University, hjh0037@naver.com