

# 인터넷 벤처기업의 성공요인

## (Success Factors of Internet Venture Business)

강재정 (Kang Jae Jung)\*

### < 개 요 >

본 연구에서는 인터넷 벤처기업이 성공적으로 창업하여 성장하기 위해 중점적으로 관리해야 할 성공요인에 대하여 고찰한다. 주요성공요인으로는 창업팀의 구성과 사업타당성 분석, 고객위주의 웹사이트 구축, 웹사이트의 광고, 필요자원의 확보, 창조성 관리, 기업가의 역할변화, 조직관리, 조직구성원에 대한 동기부여, 전략적 제휴와 인수합병, 기업문화의 정립이다.

## I. 서 론

미국의 실리콘밸리를 중심으로 형성된 벤처혁명은 국내는 물론 전세계적인 추세가 되고 있다. 휴렛패커드로부터 시작된 실리콘밸리의 벤처기업들은 인텔, 시게이트, 오라클, 실리콘그래픽스, 선마이크로시스템스, 시스코, 넷스케이프의 등장으로 급격히 성장하였으며, 지난 60년간 독특한 벤처문화를 형성하면서 미국의 경쟁력 기반을 제공하고 있다. 이에 비하여 한국의 벤처기업들은 미국과는 비교가 안될 정도로 어려운 여건 하에서 단기간에 상당한 성과를 거두고 있는데, 최근 인터넷 벤처기업들이 보여주고 있는 혁신적인 성과는 오랜 기간 동안 대기업 주도의 경제발전에서 익숙한 국민에게는 신선한 충격을 주고 있다.

국내에서 벤처기업이 활성화된 배경으로는 IMF상황하에서 실업자를 구제하기 위하여 정부차원에서 벤처기업에 대한 정책적 배려와 함께 인터넷을 비롯한 정보통신의 급격한 발달 및 인프라의 구비, 벤처캐피탈 및 창업보육센터의 증가, 경영컨설팅 등 외부자원의 이용가능, 대기업 등

\* 제주대학교 경상대학 경영학과 조교수

의 적극적인 벤처투자, 벤처성공사례의 급증, 창업을 새로운 도전의 기회로 인식하는 젊은 우수인력이 존재했기 때문이라 여겨진다. 2000년 4월말 기준으로 국내 벤처기업의 수는 6,547업체로 제조업이 68%, 정보처리 소프트웨어 업체가 28%, 연구개발서비스 업체가 2%, 기타 1% 정도 차지하고 있는 것으로 나타났다(김동렬, 2000). 그러나 인터넷을 기반으로 하는 많은 벤처기업들이 경쟁업체의 폭발적 증가로 인하여 갈수록 이익을 내기가 어려워지고 있으며, 투자자의 자금지원에도 한계가 있어 도산하거나 파산하는 기업체가 갈수록 늘어나는 상황이다. 현재 인터넷 벤처기업들이 지출하는 비용의 절반 이상이 마케팅과 기술개발 비용으로 이들은 아직 이 비용을 충당할 수 있을 만큼 수익을 달성하지 못하고 있다. 그 뿐만 아니라 벤처기업을 창업하였으나 조직 및 인력관리의 부족으로 경영상의 어려움을 겪고 있는 기업도 상당한 수준이다.

본고에서는 인터넷 벤처기업이 창업하여 성장 발전하기 위하여 관심을 기울여야 할 주요성공요인에 대하여 고찰하고자 한다. 이를 위하여 인터넷 비즈니스의 유형과 시장의 특징을 살펴보고, 기존에 연구된 벤처기업의 성공요인을 고찰한 다음, 이를 기반으로 인터넷 벤처기업이 성공적으로 창업하고 성장하기 위한 주요성공요인을 제시한다.

## Ⅱ. 인터넷 벤처기업과 인터넷 비즈니스 환경

### 2.1. 인터넷 비즈니스와 벤처기업

인터넷 비즈니스란 인터넷구축과 관련된 대규모 장비 및 각종 솔루션 개발을 비롯하여, 인터넷 접속 서비스, 인터넷활용 서비스 등과 같이 인터넷을 기반으로 하는 사업을 말한다(박팔현, 2000). 벤처비즈니스는 첨단기술이나 참신한 아이디어를 가지고 사업화하여 성공할 경우 엄청난 수익을 거둘 수 있지만, 실패할 경우에는 위험을 감수해야 하는 모험성이 강한 사업이다. 따라서 인터넷 벤처기업이란 인터넷 비즈니스에 참여하고 있는 기업 중에서 벤처의 특징을 지닌 기업이라 할 수 있다. 다시 말하면 인터넷 벤처기업이란 인터넷 비즈니스를 대상으로 미래의 불확실성을 무릅쓰고 창의적인 아이디어와 소규모 자본으로 모험적인 비즈니스를 전개하는 사업으로 정의할 수 있다. 그리고 인터넷 벤처비즈니스는 독창적인 아이디어와 새로운 사업을 추진하는 모험정신이 사업의 성패를 좌우하므로 벤처의 역할이 큰 분야이다. 인터넷 벤처기업을 서비스의 구현과 성과 활용체계를 기준으로 구분해 보면 다음과 같다.

### 2.1.1. 인터넷 구축 벤처기업

인터넷 구축사업은 인터넷 구축과 관련된 대규모 장비 및 각종 솔루션 개발 등과 같은 네트워크 하드웨어와 소프트웨어로 구성된다. 네트워크 하드웨어는 인터넷 구축에 필요한 서버, LAN, ISDN, 라우터, 브리지, 이더넷스위치 등의 장비와 PC, PDA, 인터넷 TV, 인터넷폰 등 인터넷을 통하여 정보서비스를 교환할 수 있는 정보통신기기를 포함하며, 네트워크 소프트웨어는 OS (Operating System), 데이터베이스소프트, 암호기술 및 결제시스템 관련 소프트웨어, 유해정보 차단 소프트웨어 등 네트워크 하드웨어의 구축 및 운용에 직접적인 역할을 하는 다양한 소프트웨어를 개발, 판매하는 비즈니스를 말한다. 최근 전자상거래와 관련된 소프트웨어 등과 같은 인터넷 활용 분야가 보편화되면서 지불결제시스템, 보안솔루션, 새로운 웹사이트 구축 등 웹 활용과 관련된 툴(tool) 시장이 급속히 성장하고 있다.

### 2.1.2. 인터넷 접속 벤처기업

인터넷이 구축되면 고객과 연결시켜야 하는데, 이와 관련된 비즈니스가 인터넷 접속 사업이다. 인터넷 접속은 인터넷의 회선을 공급하는 넷 커뮤니케이션(Net Communication)과 ISP (Internet Service Provider)라는 인터넷 서비스 제공사업으로 이루어져 있다. 넷 커뮤니케이션은 세계적인 통신서비스사업자인 AT&T, MCI월드컴, NTT, BT, 도이치텔레콤 등과 국내의 한국통신, 데이콤, 하나로통신, 두루넷 등이 대표적인 기업들이다. ISP는 온라인 서비스 사업자, PC통신사업자 등이 사업을 주도하고 있는데, 미국의 AOL, 우리나라의 천리안, 하이텔, 유니텔 등이 대표적인 기업들이다. 그러나 ISP 사업분야의 경우 최근 넷 커뮤니케이션을 담당하는 통신 서비스 사업자들이 대부분 참여하여 자사의 인터넷 회선을 제공하면서 동시에 인터넷 접속서비스를 제공하고 있다.

### 2.1.3 인터넷 활용 벤처기업

인터넷을 활용하는 비즈니스는 인터넷을 기반으로 다양한 콘텐츠와 서비스를 편집, 처리, 가공하여 인터넷상에서 주고 받을 수 있게 해주는 비즈니스를 총칭하는 사업분야를 말한다. 인터넷 활용분야는 기업간 네트워크, 판매서비스, 중개서비스, 금융서비스, 문화, 예술, 교육서비스, 오락 서비스, 방송 및 통신서비스로 구분할 수 있다(김재윤과 노재범, 1999). 인터넷 활용분야는 새로운 사업아이템이나 독창적이고 흥미를 유발할 수 있는 다양한 콘텐츠가 위력을 발휘하게 되는

사업영역으로써 인터넷의 보급과 함께 새롭게 급부상하고 있는 비즈니스이다. 특히 이 분야는 새로운 사업아이템이나 독창적이고 흥미를 유발할 수 있는 다양한 콘텐츠가 위력을 발휘하게 되는 사업이기 때문에 벤처의 역량이 그대로 발휘되는 사업이다.

본 연구에서는 인터넷 자체서비스와 인터넷을 활용하는 비즈니스를 수행하는 벤처기업을 대상으로 한정하고자 한다. 왜냐하면, 인터넷 지원서비스 분야 중 통신서비스 인프라 구축의 경우에는 상대적으로 대규모 투자자금이 필요하고, 또한 그 사업자체가 기간사업이므로 진입장벽이 높아 벤처기업이 사업화하기가 매우 어렵기 때문이다. 그리고 통신기기 분야는 기술력을 바탕으로 H/W 제품을 제조하여 판매하는 회사로 기존의 벤처기업과 유사한 성격을 가지므로 관리방안 역시 비슷하기 때문이다.

## 2.2. 인터넷 비즈니스 환경의 특성

인터넷활용 비즈니스는 인터넷이라는 매체를 통하여 수행되는 비즈니스이다. 따라서 인터넷 매체의 특성을 살펴봄으로써 인터넷 비즈니스 시장의 특성을 파악할 수 있다. 인터넷 매체의 특성은 <표 1>에서 보는 바와 같이 매체의 저렴성, 양방향성, 대상성, 접속성, 즉시성, 비대면성, 사용편의성, 풍부성, 수동적 매체 특성, 처리성으로 구분하여 살펴볼 수 있다(한두흠, 한재민, 1999).

<표 1> 인터넷 매체의 특성

특 성	의 미
저렴성(low cost)	<ul style="list-style-type: none"> <li>저렴한 거래, 저렴한 비용으로 정보전달이 가능</li> <li>거래비용의 절감</li> </ul>
양방향성(interactivity)	<ul style="list-style-type: none"> <li>고객정보 파악이 가능</li> <li>고객간의 정보유통이 용이</li> </ul>
대상성(addressability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>특정고객을 대상으로 한 서비스가 가능</li> <li>개인화된 서비스 제공이 가능</li> </ul>
접속성(connectivity)	<ul style="list-style-type: none"> <li>언제, 어디서, 누구나 접속 및 참여</li> <li>누구든지 사업의 수행이 용이</li> </ul>

특 성	의 미
즉시성(real time)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 최신의 데이터의 즉시적 제공이 가능</li> <li>· 높은 가치의 제공</li> </ul>
비대면성(indirect contact)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 물리적 접촉이 없이 거래가 발생</li> <li>· 실물의 직접적인 확인없이 거래가 발생</li> </ul>
사용편의성(convenience)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 쉽고 간편하게 이용 가능</li> <li>· 누구든지 사업의 수행이 용이</li> </ul>
풍부성(richness)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 다양한 형태의 정보나 거래제공이 가능</li> <li>· 다양한 사업모델을 가능하게 함</li> </ul>
수동적 매체특성(passive media)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 고객의 적극적인 참여가 필요</li> <li>· 고객확보의 어려움</li> </ul>
처리성(processing capability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정보처리 기능과의 연계</li> <li>· 많은 정보의 수집, 처리 및 제공</li> </ul>

자료원 : 한두흠, 한재민, 1999

이러한 인터넷 매체의 특성으로 인하여 인터넷 비즈니스가 이루어지는 시장의 특성을 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 인터넷 비즈니스에서는 더 많은 고객을 대상으로 할수록 사업의 효과와 효율이 기하급수적으로 증가하게 된다. 이는 인터넷 매체가 제공하는 시장의 확대와 거래비용의 감소 때문이다. 인터넷이 갖는 사용의 편리성과 접속의 용이성은 고객규모의 증대를 가능하게 하며, 인터넷 사용비용의 저렴성과 정보의 풍부성으로 인한 거래비용의 감소는 고객 규모의 확대에 따라 더욱 커지기 때문이다.

둘째, 인터넷 비즈니스에서는 고객확보의 어려움이 존재한다. 인터넷 매체의 수동적 특성으로 인하여 고객유치를 위한 많은 노력이 필요하며, 인터넷의 비대면성은 처음 방문객을 진정한 고객으로 만들기가 어렵게 한다. 또한 많은 공급자가 존재하여 선택적 대안이 많아지고 공급자가 정보의 제공을 독점할 수 있는 가능성이 급격히 하락함에 따라 구매자의 교섭력이 증가하게 된다.

셋째, 기존의 물리적 시장에서보다 고객중심의 시장으로 변화하게 된다는 점이다. 인터넷의 접속성 및 사용의 편의성 등에 기인한 낮은 전환비용, 그리고 거래의 불완전성과 고객확보의 어려움 등으로 인하여 기존의 물리적 시장에서보다 고객의 중요성이 더욱 강조된다. 인터넷에 많은

공급자들이 치열하게 경쟁하면서 소비자들이 높은 가치를 제공받음에 따라 고객이 기대하는 가치는 더욱 커지고, 보다 저렴하고, 보다 효율적이고, 보다 용이한 거래방식을 요구하게 된다.

넷째, 인터넷 비즈니스의 시장은 많은 사업자들이 참여하여 치열한 경쟁양상을 보인다. 이러한 원인으로서는 인터넷 매체로 인한 사업은 누구나 가능하기 때문에 많은 공급자가 존재하는 공급과잉 현상이 발생하기 때문이다.

다섯째, 독창적인 사업모델을 이용한 사업이라 하더라도 경쟁자가 사업모델을 모방하기 쉬우므로 장기적으로 지속적인 경쟁우위를 보장하기가 어렵다.

여섯째, 새로운 시장은 최고의 사업자만이 살아 남게 되는 특성을 갖게 된다. 인터넷 비즈니스에서의 경쟁은 점점 심화되고, 인터넷 매체의 사용 편의성과 접속 용이성, 그리고 인터넷의 풍부성에 기인한 고객의 정보 획득력의 향상은 고객의 전환비용을 감소시키게 된다. 따라서 인터넷 비즈니스는 기존의 사업에서처럼 정보의 불균형이나 지리적 제약 요건에 의한 불완전경쟁이 어려워지고 거의 완전한 경쟁에 가까워지면서 승자만이 모든 것을 갖게 되는 특성을 보이게 된다.

일곱째, 이러한 경쟁의 확대는 고객 중심적 시장 속성과 결합하여 사업자의 초과 수익 창출을 어렵게 한다. 기존에는 공급자가 더 많은 정보를 갖고 있으므로 초과 수익의 창출이 가능하였으나 이제는 소비자들이 제품의 특성이나 가격에 대한 충분한 정보를 갖게 되어 공급자가 더 큰 수익을 얻기 어려워지게 된다. 또한 고객의 요구가 증가되어 더 많은 가치를 더 저렴하게 제공할 것을 요구하게 되는 것이다.

### Ⅲ. 벤처기업의 성공요인에 관한 연구

벤처기업의 성공요인에 관한 연구는 1980년대부터 체계적으로 수행되고 있는데, 이들 연구들은 일반적으로 세 가지 관점에서 연구가 수행되었다. 첫째, 기업과 개인의 특성과 벤처기업의 성과간의 관계, 둘째, 산업의 규모나 자본, 제품 이질성과 같은 구조적 특성과 벤처기업의 성과와의 관련성, 셋째 전략과 벤처기업의 성과간의 관련성에 관한 것이다. 특히 초기에는 기업이 개인의 특성을 강조하는 경향이 높았으나, 점차 그 밖의 다양한 요인들을 종합적으로 고려하고 있는 추세이다.

기업가의 특성과 벤처기업의 성과를 연구한 학자로는 Zimmerman & Scarborough(1996)와

Chandler & Jansen(1992)을 들 수 있다. Zimmerer & Scarborough(1996)는 성공적인 벤처기업가의 특성을 1)참여와 판단력, 2) 책임감, 3) 기회포착, 4) 위험, 모호성, 불확실성에 대한 감수능력, 5) 자기확신, 6) 창조성과 유연성, 7) 빠른 피드백 능력, 8)정열, 9) 미래지향성, 10) 실패에 대한 교훈, 11) 리더쉽 등으로 설명하고 있다. Chandler & Jansen(1992)은 기업가의 능력을 기업가적 능력, 관리적 능력, 기술적/기능적 능력으로 나누어 벤처기업의 성장률과 수익성에 미치는 영향을 조사한 결과, 기업가적 능력은 높은 성장률과 관련이 있으며, 관리적 능력은 기업의 수익에 영향을 미친다는 사실을 밝혀냈다. 특히 기술적·기능적 교육수준이 높을수록 벤처기업의 수익이 높고 성공적인 기업가는 그들의 분야에서 기술적인 능력과 전문성을 가지고 있음을 밝혀냈다.

국내에서 수행된 김유석(1996)의 연구에 의하면, 국내 벤처기업가에 있어 가장 중요하게 여기는 벤처기업가의 재능에 대하여 판단력(26%)이 가장 높게 나왔고, 리더쉽(16%), 통찰력(15%), 인내심(10%), 조직력(9%) 등의 순으로 조사되었다. 김영수(1997)의 연구에서는 서울 및 경기지방의 중소기업을 대상으로 151개의 표본을 조사하여 기업가의 배경적 특성과 기업가의 행동의 관계에 있어 연구개발을 주요업무로 담당한 경험이 있을수록, 연령이 낮을수록, 모호성에 대한 인내도가 클수록 혁신지향성과 위험감수성이 높은 것으로 나타났다.

이들의 연구의 초점은 벤처창업가의 배경적 특징이 과연 벤처기업의 성과와 성공에 영향을 미치는가를 연구하였다. 그러나 대부분의 연구는 벤처기업의 성공에 미치는 요인으로 사업가의 특성뿐만 아니라 여러 가지 상황요인과 조직적 요인을 포함하여 수행되었다. Rothwell(1977)은 벤처기업의 성공요인으로 원활한 의사소통과 효과적인 협동, 전사적 과업으로서의 혁신, 효과적인 개발업무, 계획 및 경영기술, 경영의 질, 인사정책, 경영스타일, 마케팅 능력과 소비자의 욕구 파악, 주요 임직원의 능력을 꼽았다. 반면 Hlavac(1974)는 벤처기업의 실패요인으로 비용의 과다 지출, 시장규모의 협소, 유통의 문제, 기술적 문제, 벤처기업 창업자의 능력부족, 부서간의 분쟁, 최고경영자의 지원부족 및 성급함, 영업사원의 비협조, 부정확한 마케팅 조사, 그리고 예산부족을 들었다. MacMillan et al.(1987)은 벤처기업의 성과는 (1)창업팀의 특성(위험감수능력, 시장과 약능력 등), (2)제품/서비스의 특성, (3) 시장특성(첨단기술, 시장성 등), (4) 재무적 특성(5년 내 회수능력), 5)성과(ROI, 시장점유율 등)에 의해 영향을 받는 것으로 조사되었으며, Duchesneau & Gartner(1990)는 13개의 성공한 벤처기업과 실패한 13개의 기업을 대상으로 연구한 결과, 성공적인 벤처기업의 경우 창업자가 경영의 경험이 많고 위험에 대해 미리 대비하

는 성향이 강하며, 분명한 사업아이디어와 미래지향적인 비전과 계획을 가지고 체계적으로 창업을 준비하고, 경영면에서는 참여적 경영과 낮은 의사결정단계, 우수한 인재의 확보에 있는 것으로 나타났다.

Sandberg & Hofer(1987)는 5개의 벤처캐피탈회사로부터 17개의 성공한 기업과 실패한 기업을 도출하여 창업자 특성, 산업구조, 전략변수가 벤처기업의 성과에 미치는 영향을 조사한 결과, 이들 변수의 개별적 영향보다는 상호작용적 영향이 보다 큰 것으로 나타났다. 그리고 개별적 영향에서는 산업구조적 특성이 가장 크게 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 창업자의 특성은 성과에 유의한 영향이 없는 것으로 나타났다. 그러나 최근에 Baum(1995)은 창업자의 특성, 경영능력, 동기, 전략, 조직구조, 산업구조가 벤처기업의 성과에 미치는 영향을 조사한 결과, 최고경영자의 사업관련능력, 동기, 성공에 대한 믿음, 혁신 품질, 인적마케팅 전략 등이 직접적인 영향을 미치는 것으로 조사되었으나, 조직구조와 산업구조는 성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

한편, 한상설(1997)의 연구에서는 코스닥에 상장된 벤처기업과 한국벤처기업협회(KOVA)에 등록된 벤처기업을 표본으로 하여 연구를 수행한 결과, 관리자로서의 경험(전반적 관리자 및 기술적 관리자)이 성공에 긍정적인 영향을 미쳤고, 기업가적 능력이나 기술적 능력이 뛰어나다고 생각하는 경우에 성과가 높다는 결론을 얻었다. 그 반면 기업가의 교육정도는 별 영향을 주지 않았다. 산업구조차원에서는 경쟁강도가 낮을수록, 산업성장률이 높을수록 벤처기업의 성과가 높았으며, 진입장벽이나 산업집중도는 별 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

이장우(1997)는 우리 나라에서 성공한 5개 기업(메디슨, 두인전자, 테보테크, 전인, 한글과 컴퓨터)을 대상으로 사례분석을 수행한 결과, 성공한 벤처기업의 특성으로, 첫째 창업자의 학력수준이 높고 체계적인 기술지식과 현장경험을 가진 사람들이 명확한 비전과 목표를 가지고 창업하였으며, 둘째 모두 동태적으로 변화하는 환경 하에서 기회를 포착하였으며 자신의 강점을 최대한 살릴 수 있는 제한된 제품이나 시장에 집중하였으며, 셋째 틈새에 안주하기보다는 대기업에 강력히 저항하거나 때로는 선제공격도 감행하는 적극성을 보였으며, 넷째 대부분 매출액의 15%가 넘는 연구개발투자를 통해 기술혁신에 의한 차별화를 핵심 경영전략으로 하였으며, 다섯째 부족한 내부자원을 보완하기 위해 외부자원을 효율적으로 활용하였으며, 경영이념을 중심으로 공동체적 조직문화와 독특한 관리방법들을 구축함으로써 강한 조직응집력과 업무추진력을 창출하였다는 사실을 발견하였다.



<표 2> 벤처기업의 성과에 미치는 영향요소

연구자	성과 영향요인	연구결과
Hofer & Sandberg (1987)	창업인 특성 산업구조 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 창업경험을 제외한 창업인 특성은 성과와 무관</li> <li>· 차별화전략이 비차별화전략보다 높은 성과를 보임</li> <li>· 산업의 진입장벽, 불균형, 진화단계 등이 성과에 영향 (초기에는 비집중화, 말기에는 집중화 전략)</li> </ul>
Roure & Madique (1986)	창업인 경력 창업인 특성 목표시장 기술전략 이윤분배구조	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 성공경험, 이전 직장과의 연관성이 클 때 성과가 높음</li> <li>· 창업팀 완성도 높고 공동직무 수행경험시 성과가 높음</li> <li>· 성능향상이나 가격인하가 가능한 기술우위를 가질 때 성과가 높음</li> <li>· 목표시장점유율, 고객집중도 높고, 산업내 경쟁도 낮을 때 성과가 높음</li> </ul>
Covin & Slevin (1989)	환경 전략 조직구조	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 적대적 환경에서는 장기적 자본투자, 장기이익, 고가격 정책, 산업예측이 성과에 영향</li> <li>· 우호적 환경에서는 위험감수적 재무관리, 단기수익성, 기존제품개선, 단일고객 집중도 최소화가 성과에 영향</li> </ul>
Covin & Slevin (1990)	산업성장단계 전략적 자세 조직유기성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 산업성장 단계에 따라 전략적 자세, 조직유기성이 다름(태동, 성장, 성숙의 순으로 큼)</li> <li>· 태동산업에서 전략적 자세와 성과는 양의 상관관계</li> <li>· 태동산업에서 조직유기성과 성과는 양의 상관관계</li> <li>· 다른 성장단계에서는 유의한 차이가 없음</li> </ul>
Roure & Keely (1990)	경영팀 전략 환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 창업팀의 완전성과 제품의 우수성은 성과와 양의 상관관계</li> <li>· 예상 제품개발시간과 고객 집중도는 성과와 Inverter U형 관계</li> </ul>
Cooper et al. (1990)	창업인 경력 경영노하우 산업지식 자기자본	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 창업인 특성(교육수준)과 성과는 양의 상관관계</li> <li>· 경영노하우(부모사업가 사업을 하는 경우에는 생존과 상관관계, 파트너 수는 성장과 상관관계)</li> <li>· 사업유사성과 성과는 양의 상관관계</li> <li>· 초기자본은 성과에 직·간접적으로 영향</li> </ul>

연구자	성과 영향요인	연구결과
Eisenhardt & Schoonhoven(1990)	환경 전략 창업팀	· 성장산업에서 높은 성장률 보임 · 최고경영팀(고급직무수행경험, 팀규모, 팀이질성 등)은 성장률과 관계
Randolph et al. (1991)	기술혁신 조직구조 기업발전 단계	· 기술혁신과 조직구조의 적합성은 성과와 양의 상관관계 · 기업발전단계에 따른 적합성의 효과성은 차이 없음
Naman & Slevin (1993)	환경 창업가적 자세 조직구조 전략의 적합성	· 특성환경에 요구되는 창업가적 자세, 구조, 전략이 존재 · 전체적 부조화는 성과와 음의 상관관계를 가지나 각 항목별로 살펴보면 전략과의 적합성이 성과에 가장 중요함
Cooper et al. (1994)	초기자원 - 창업인 배경 - 경영지식 - 산업지식	· 모험기업의 초기자원이 성과에 미치는 효과성 연구 · 성별, 파트너수, 산업영역만 성장에 차이를 보이고 대부분 초기자원은 성장에 영향이 없음
Chandler & Hanks(1994)	시장매력도 자원능력 전략 기회의 질 조직자원 창업인 능력	· 시장매력도와 성장과는 양의 상관관계 · 자원기반 품질/혁신전략은 성과와 양의 상관관계 · 비용우위 전략과 비용리더쉽 능력과는 무관 · 기회의 질과 창업인의 기업가적 능력의 상호작용은 기업의 성장에 유의 · 조직자원과 창업인의 경영능력의 상호작용은 기업의 규모에 유의

자료원: 김이태 외 3인, 2000

<표 2>에서는 벤처기업의 성과에 영향을 미치는 요인과 특성에 관한 연구를 요약한 것이다.

#### IV. 인터넷 벤처기업의 성공요인

인터넷 벤처기업도 하나의 실체를 갖는 기업이기 때문에 기업의 인적 자원, 물적 자원, 정보 등을 적절하게 조직해 나가야 하며, 경영자원의 어느 하나라도 부족하면 쉽게 도산할 가능성이 높다. 벤처기업이 성공하기 위해서는 좋은 사업기회가 존재하고, 창업자(기업가)의 기업가 정신이

충만하고, 벤처기업이 활용할 수 있는 기반 인프라가 잘 구비되어 있고, 인력, 기술, 금융 등 주요 자원을 적절하게 확보할 수 있어야 한다(김홍범, 1998). 그러나 이와 같은 조건이 구비되어 있다 하더라도 경영상의 문제를 제대로 해결하지 못하면 벤처의 꿈을 살릴 수 없게 된다. 따라서 벤처기업가는 기업화 초기에서부터 인재의 확보, 자금의 조달, 마케팅 및 재무관리와 함께 중소기업에서 소홀하기 쉬운 경영이념의 확립에 이르기까지 기업경영의 전부분에 대해 경영자원의 확보와 이것의 효율적인 배분에 적극적으로 노력해야 한다. 그리고 벤처기업이 지속적으로 성장, 발전하기 위해서는 각부분의 경영애로를 타개하고 사업의 성공을 위하여 어떻게 사업을 운영할 것인가에 대한 경영전략이 필요하다. 대부분의 벤처기업의 경영자는 제품의 기술적인 측면, 또는 개발의 측면에 기업경영의 중점을 두고 있는데, 이와 같이 한쪽으로 치우친 경영방침과 몰두는 벤처기업의 성장전략에 있어서 최대의 위험을 가져온다.

인터넷 벤처기업은 성장함에 따라 경쟁업체의 진입이 용이하고, 비즈니스 모델을 모방할 가능성이 매우 높기 때문에 이에 따른 여러 가지 위험들, 즉, 경쟁사의 진입에 따른 위험, 비즈니스 모델의 모방가능성에 대한 위험, 관리능력의 부족에 따른 관리위험, 조직이 성장에 따른 성장위험을 체계적으로 파악하고 관리할 필요가 있다. 따라서 본고에서는 인터넷 벤처기업이 성공적으로 성장하기 위하여 창업팀의 구성과 사업타당성 분석, 고객위주의 웹사이트 구축, 웹사이트의 광고, 필요자원의 확보, 창조성관리, 기업가의 역할, 조직관리, 조직구성원에 대한 동기부여, 전략적 제휴와 인수합병, 기업문화의 정립을 제대로 수행할 필요가 있음을 강조하고 있다.

#### 4.1. 벤처 창업팀의 구성과 사업타당성 분석

인터넷 비즈니스의 시장에는 누구나 참여가 가능하기 때문에 경쟁이 치열하며, 사업모델의 모방이 용이하기 때문에 지속적으로 수익을 창출하기가 어렵다는 특성을 갖고 있다. 따라서 인터넷 비즈니스에서 성공하기 위해서는 모방하기 어려운 사업모델과 함께 독특한 사업아이디어의 확보가 성공의 관건이라 할 수 있다. 이를 위해서는 급속히 변화하는 환경 하에서 기존의 기업들이 충족시키지 못하는 새로운 기회를 재빨리 포착하여 그것을 사업아이디어로 전환할 수 있어야 하는데, 여기서 미래를 보는 안목과 창조적인 능력이 갖추어진 창업가가 중요한 역할을 수행한다. 따라서 창업성공의 여부는 창업자 및 창업팀의 능력과 경험에 달려있다고 할 수 있다. 창업팀의 구성은 웹디자인, 데이터베이스 전문가, 시스템 분석가, 프로그래머들로 구성되나 기술자만으로 구성하기보다는 마케팅 전문가 등 경영에도 경험이 있는 사람들을 포함시키는 것이 바람직하다.

창업팀이 구성되면 사업계획서를 작성하여 창업기업의 발전전략을 설계하고 검토할 필요가 있

다. 물론 사업계획서는 사업의 내용을 정리하여 자금원천을 확보하기 위하여 엔젤투자거나 벤처캐피탈 회사에 보이기 위한 것이지만, 객관적이고 체계적으로 사업타당성을 검토하고 제반요소를 점검하여 부족한 부분을 파악함으로써 효율적으로 창업과정을 수행하고 창업성공가능성을 높일 수 있다. 특히 사업타당성 분석은 그 결과에 따라 창업을 결정하게 되는 최종적인 분석인 만큼 어느 것 하나에도 소홀함이 없이 정밀분석을 실시하여야 한다. 구체적으로 사업아이템의 적합성, 비즈니스의 시장성과 판매전망, 수익성, 성장성과 투자의 위험성 및 경쟁서비스업체를 포함한 관련 요소에 대한 비교 분석이 이루어져야 한다. 이와 같은 과정을 거쳐 작성된 사업타당성분석 결과를 토대로 하여 창업자는 자신에 맞는 업종 및 사업 아이템을 최종적으로 선택하게 되며, 이때에 한 번 더 컨설턴트의 최종 자문을 받는 것이 바람직하다.

## 4.2. 비전과 비즈니스모델 설정

시급한 현안을 해결하기 위하여 급급한 나머지 현실적으로 간과하기 쉬운 것이 비전과 비즈니스 모델의 설정이다. 벤처기업을 창업한 기업가는 이 기업이 어떻게 육성 발전할 것인지에 대한 비전과 비즈니스 모델을 설정해야 한다. 왜냐하면 사업비전이 구축되지 않으면 조직구성원들이 경영목표에 대한 연대의식이 고취되지 않으므로 경영성과의 극대화를 도모할 수 없기 때문이다. 이러한 비전은 구체적인 사업영역의 설정, 경영이념, 세부 경영목표 및 방침으로 구체화되어야 한다. 특히 정해진 시장과 제품을 대상으로 정적인 사업전개를 하는 기존 경영과 달리 신경제에서는 변화의 방향성을 제대로 읽고 기업의 미래상을 제시하는 최고경영자의 역할이 매우 중요하다. 회사의 명확한 비전을 제시하고 전사원이 이를 공유함으로써 내적 갈등을 최소화하고 투자자들에게 신뢰를 제공할 수 있다.

경영비전이 선정되면 이 사업을 앞으로 어떻게 전개하여 수익을 창출하고 육성해 나갈 것인가에 대한 사업전략을 수립해야 한다. 사업전략을 수립하기 위해서는 시작하고자 하는 사업에 대한 시장성 파악이 선행되어야 한다. 자사의 웹사이트에 주로 방문하게 될 고객에 대한 연령별, 인구별 고객의 특성과 추세를 분석해야 한다. 사업의 시장성 분석이 이루어지고 나면 현재 국내외에 어느 정도의 경쟁자가 존재하는지를 파악해야 한다. 이를 기초로 하여 경쟁업체들과 경쟁에서 우위를 점하려면 어떤 핵심역량이 필요한지를 도출해 내야 한다.

시장, 고객, 경쟁자에 대한 분석을 통해 사업의 타당성과 기업의 경쟁력 유무를 점검한 다음, 이를 바탕으로 중장기적 목표와 사업 추진전략을 설정한다. 연도별로 회원수, 매출액 등 구체적이고 도전적인 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 실행과제를 연도별로 상세하게 규정함으로써

실질적인 실행에 도움이 되도록 한다.

다음 단계는 이러한 사업이 실질적인 수익을 얻기 위해 필요한 수익모델과 매출계획을 수립하는 일이다. 자사가 보유한 기술, 제품, 서비스 중 실질적으로 수익으로 연결될 수 있는 수익원천을 파악하는 것이 필요하다. 수익원천을 파악하기 위해서는 인터넷 비즈니스의 수익모델에서 자사는 어떠한 모델을 근거로 수익을 획득할 것인가에 대한 분석을 수행해야 한다. 또한 인터넷 비즈니스를 통하여 과연 고객에게 어떠한 가치를 부여하여 수익을 확보할 것인가에 대한 분석을 수행하여야 한다. 예를 들어, 회원가입비, 수수료, 광고료, 판매수익금 등에 대하여 1년 단위의 구체적인 판매계획과 예상 매출액을 구체적으로 산정할 필요가 있다.

### 4.3. 필요자원의 확보

창업단계는 기업가의 마음속에서 착안된 사업기회나 아이디어가 상업화되는 사업을 시작하는 단계이다. 이 단계에서는 사업의 개시 또는 정착을 위한 창업자금이나 기업화 자금이 소요되지만 높은 위험이 따르므로 벤처캐피탈도 이 단계에서는 투자하기를 꺼리는 것이 보통이다. 따라서 기업가의 자기자금이나 개인적인 담보에 의한 대출 등으로 조달할 수밖에 없는데, 이에 한계가 있으므로 창업이 순조롭게 이루어지지 않는 경우가 많다.

신규 벤처기업에서 가장 걱정하는 사안 중 하나가 필요한 자원을 적시에 확보하는 것이다. 창업과정에서 필요한 자원은 사람, 자금, 설비, 경영 등 여러 가지가 있다. 그러나 처음부터 필요한 모든 것을 갖추고 시작하는 것은 위험할 뿐만 아니라 현실적으로도 불가능하다. 꼭 필요한 시점에 꼭 필요한 만큼 투입하여 낭비를 극소화하는 것이 매우 중요하다. 또한 외부자원을 적극적으로 활용하는 방안을 강구해야 한다. 외부자원으로는 벤처이사, 컨설턴트, 변호사, 회계사 등 인적 자원, 정부의 연구개발사업자금, 창업지원자금, 벤처캐피탈 등의 재무자원, 창업보육센터 등 물적 자원, 관련 정보를 제공하는 정보센터 및 컴퓨터 네트워크인 지식정보자원 등이 있다. 이러한 자원을 효율적으로 확보하기 위해서는 평소부터 외부자원들과의 교류 및 유대관계를 유지함으로써 필요한 경우에 필요한 자원을 확보할 수 있도록 노력해야 한다. 특히 재무자원을 확보하기 위하여 벤처캐피탈이나 인큐베이터의 도움을 받는 것이 바람직하다. 이들을 이용하면 이들 회사들이 보유하고 있는 축적된 경험과 지식, 인력을 활용할 수 있으며, 더 나은 자금을 조달할 수 있다. 그러나 이들을 이용하더라도 내부적으로 사업별로 필요한 인력과 자금을 구체적으로 정의할 필요가 있다. 소요인력의 수와 요구기능을 분명히 함으로써 부적절한 인력충원과 인건비를 줄일 수 있으며, 필요자금의 규모와 시점을 명확히 도출함으로써 유휴자원 없이 자원활용의 효율성을 극대화할 수 있다. 일반적으로 자금은 항상 예상보다 많이 투입되고, 성과는 예상보다 더디게 나타

나는 경우가 대부분이기 때문에 자금소요예측 및 자금조달원천에 대한 파악이 매우 중요하다. 현금관리는 벤처기업의 생존을 좌우하는 가장 중요한 요소임을 명심할 필요가 있다.

#### 4.4. 고객위주의 웹사이트 구축

인터넷 비즈니스의 특성상 웹사이트를 방문한 고객이 마음에 들지 않으면 바로 다른 사이트로 쉽게 이동할 수 있는 특징이 있다. 따라서 인터넷 비즈니스를 성공적으로 수행하기 위해서는 고객에게 최적의 경험과 최고의 가치를 제공할 수 있도록 고객위주의 웹사이트를 제작해야 한다. 이를 위해서는 두 가지 기본원칙을 지키는 것이 중요하다(김진우, 1999).

첫째, 인터넷 비즈니스를 위한 웹사이트는 고객중심으로 구축되어야 한다. 인터넷 비즈니스에 대한 모든 결정은 비즈니스를 이용하는 고객이 무엇을 원하며, 어떤 필요성을 가지고 있고, 어떤 사항이 불편한가를 고려하여 결정하여야 한다. 고객이 인터넷 비즈니스를 통하여 구입하고자 하는 상품이 무엇인가에 따라 고객이 원하는 상품을 구비해야 하며, 고객이 수많은 상품을 어떻게 분류하는가에 따라서 인터넷 비즈니스 시스템의 구조를 설계해야 하며, 고객이 어떻게 인터넷 비즈니스 시스템 내부를 돌아다니기를 원하는가에 따라 시스템의 항해를 설계해야 한다. 그리고 고객이 특정 인터넷 비즈니스에서 어떤 감성을 느끼고 싶어하는가에 따라 화면을 디자인하여야 하며, 어떻게 하면 고객에게 믿을 수 있는 인터넷 비즈니스를 제공할 수 있는가에 따라 인터넷 비즈니스의 배달 및 지불시스템을 구축해야 한다. 어떻게 하면 고객의 프라이버시를 최대한 존중할 수 있는가에 따라 정보보안 방안을 수립해야 하며, 인터넷 비즈니스 시스템에 대한 평가도 고객의 입장에서 궁극적으로 고객이 어떤 경험을 하였는가에 따라 이루어져야 한다.

둘째, 인터넷 비즈니스를 위한 웹사이트는 프로세스 중심으로 설계되어야 한다. 고객에게 최적의 경험을 제공하기 위하여 특정 고객이 해당 인터넷 비즈니스 시스템에 접속하는 순간부터 원하는 상품을 찾고, 다른 상품들과 비교해 본 다음, 최종적으로 마음에 드는 상품을 결정하여 대금을 지불하고 상품을 배달 받고, 만약 하자가 있을 경우에 환불을 받는 것까지 모든 것들이 프로세스를 중심으로 인터넷 비즈니스 시스템이 구축되어야 한다. 고객이 무엇을 어떻게 원하는가에 따라서 인터넷 비즈니스의 가격전략과 판매촉진 전략이 결정되며, 이러한 비즈니스 모형에 따라서 그에 맞는 내용이 수집되어야 하고, 수집된 내용과 비즈니스 모델에 따라 시스템의 구조가 설계되어야 하며, 또 이에 맞는 화면이 디자인되어야 한다.

#### 4.5. 웹사이트의 광고

인터넷 비즈니스에서는 더 많은 고객을 대상으로 할수록 사업의 효과와 효율성이 기하급수적으로 증가하기 때문에 구축한 웹사이트를 많은 고객들에게 알려야 한다. 웹사이트를 광고할 수 있는 매체로는 기존의 신문, 방송 등 전통적인 방식의 광고에서부터 인터넷 접속엔진이나 뉴스그룹에 등록하는 방법, 전자메일을 보내는 방법 등 선택의 폭이 넓다(안중호와 박철우, 2000). 신문이나 방송 등 기존의 매체에 광고하는 것은 비용이 많이 들지만 그 만큼 많은 고객들에게 웹사이트를 알릴 수 있다. 그리고 뉴스 그룹이나 검색엔진에 등록하는 것과 같은 인터넷 광고는 일반 광고보다 더 저렴하고 큰 효과를 거둘 수 있다.

그러나 광고전략을 수립하는데 있어 가장 중요한 것은 주요 고객대상이 누구이며, 이들이 가장 자주 찾는 사이트나 매체가 무엇인지를 우선 파악하여야 한다. 예를 들어 공략대상이 30대 회사원들이라면 이들이 자주 찾는 신문사 사이트에 광고를 요청하는 것이 바람직하며, 공략대상이 10대의 학생이라면 이들이 자주 찾는 게임관련 사이트에 광고를 내는 것이 효과적일 것이다. 또한 신문사의 사이트에 광고를 내더라도 그 광고가 나가는 위치를 잘 파악해야 한다. 특정 기사를 읽는 도중, 기사 중간에 광고가 나가면, 사람들이 읽는 도중에 그 광고를 보고 혹시 관심이 있다면 그 광고를 클릭하게 되지만, 중간에 제시하는 방법은 고객들에게 짜증을 유발할 수도 있다. 가장 좋은 위치는 자사의 사이트와 상품과 관련된 기사가 있다면, 바로 기사가 끝난 다음의 부분에 광고를 위치시키는 것이 바람직하다. 검색엔진에 웹사이트를 등록할 경우에는 자사가 취급하는 아이템들에 대한 정보를 찾고 있는 사람들이 자사의 웹사이트를 방문하게 될 확률이 높게 되므로 좋은 효과를 거둘 수 있다. 전자메일을 발송하는 방법은 자사의 제품이나 서비스에 관심을 가질 특정 고객을 선정하고 전자메일을 보냄으로써 가장 효과적으로 광고할 수 있는 방법이지만 메일에 대한 불평이 있을 수 있다는 점을 이해해야 한다.

웹사이트를 광고하는 경우에 중요한 점은 웹사이트의 모습을 제대로 갖춘 다음에 광고를 수행해야 한다는 점이다. 만약 고객들이 광고를 보고 방문하였을 때 실망을 하게 되면 또 다시 이 웹사이트를 방문하지는 않을 것이기 때문이다.

#### 4.6. 창조성 관리

인터넷을 활용하는 비즈니스는 참신하고 독특한 아이디어를 사업화하는 것이기 때문에 조직구성원들이 창의성이 매우 중요한 역할을 수행한다. 특히 사업의 비전과 목표도 아이디어의 창출로

부터 실현되며, 기업가 정신의 발휘도 사업아이디어의 창출에서 출발하며, 이러한 아이디어의 창출도 창조성을 바탕으로 이루어질 수밖에 없기 때문이다.

창조성이란 원래 비정형화되고 탐색적인 과정을 통해 발생하기 때문에 이를 관리하기 위한 틀이나 기법을 제시하기란 매우 어려운 일이다. 그렇지만 조직내 개인 또는 집단들의 창조적 행위를 저해하거나 촉진하는 요인들을 이해함으로써 어느 정도 관리적 시사점을 얻을 수 있다. 창조성을 촉진시키기 위해서는 개인, 과업, 조직특성이라는 세 차원을 적절히 관리하여야 한다(이장우, 1997). 개인차원에서는 창의성이 높은 인물을 채용하여 이들을 개발, 교육시키고, 적절하게 동기부여하는 것이 중요하며, 과업차원에서는 창조적 과업을 만들기 위해 적절하게 직무를 설계하고 과업에 대한 목표치와 기대감을 효과적으로 부여할 필요가 있다. 조직차원에서는 조직 전반적으로 창조성을 촉진시키는 제도와 분위기를 갖도록 유지하는 것이 중요하다. 창조성을 촉진하는 요인으로는 개방적, 분권적 조직구조, 실험정신의 강조, 성공사례의 전파, 챔피언의 역할 강조, 실패에 대한 관용, 원활한 의사소통, 성공에 대한 적절한 보상 등을 들 수 있으며, 반면에 창조성을 저해하는 요인으로는 관료적 조직구조와 태도, 전통과 기존질서의 강조, 업무표준의 강조, 필요자원의 제약, 의사소통의 제약, 실패에 대한 처벌, 성공에 대한 무보상 등을 꼽을 수 있다. 특히 조직구성원들에게 창조성을 부여하기 위해서는 자유롭고 개방적인 의사소통을 강조하고 경영성과를 이해관계자들과 공유할 필요가 있다. 반면에 개개인에게는 분명한 업적을 요구하며 엄격한 평가에 따라 보상하여야 한다.

#### 4.7. 기업가 역할의 변화

일반적으로 벤처기업과 마찬가지로 인터넷 벤처기업도 창업하여 성장할수록 조직 및 인력관리가 점차 중요해지며, 벤처기업가의 역할도 기업가에서 점차 경영관리자로서의 역할을 보다 많이 수행하게 된다. 본인이 직접 수행하던 업무를 다른 사람에게 지시하고 확인해야 하며, 전처럼 좁은 영역에 깊이 들어가기 보다는 넓게 보고 업무의 우선순위를 파악하고 중요사항을 먼저 처리해야 한다. 보통 신생기업의 창업자는 연구개발에는 유능한 반면, 서비스의 판매, 재무, 인사 등 기업의 경영에는 그다지 익숙하지 못한 경우가 많다. 이러한 경우에 체계적인 교육기관을 통하여 경영수업을 받는다거나 외부 전문경영인을 영입할 필요가 있다. 특히 창업가가 전문경영자로서의 역할을 제대로 수행할 수 없는 경우에는 내부의 전문경영인을 승진시키거나 외부의 전문경영인을 영입하는 것이 바람직하다. 예를 들어, 최초의 검색사이트인 야후(Yahoo)의 창업자들은 1995년 벤처 캐피탈에게서 400만 달러의 자금을 받는 조건으로 전문경영인을 영입하여 창업자의 반짝이



는 아이디어와 외부의 전문경영인의 경영능력을 결합함으로써 성장의 활로를 찾을 수 있었다.

그리고 벤처기업의 성장과정에서 창업자의 과욕이나 부하직원의 자질에 대한 불신으로 권한위임에 인색할 경우 성장의 걸림돌로 작용할 수 있으며, 그리고 부하직원이 그 업무를 수행할 준비가 되지 않은 상태에서 지나치게 권한 위임을 할 경우 업무의 질 저하 및 관리문제가 발생할 수 있다는 점을 명심해야 한다.

#### 4.8. 동기 부여

실리콘밸리의 벤처기업들은 아이디어 하나로 막대한 자금을 끌어들이고 하이테크 기술의 개발을 통해 무형 및 유형의 재산을 만들어 낸다. 이러한 실리콘밸리에서 성공한 벤처기업들이 가지고 있는 숨은 비결은 구성원들의 잠재력을 적절하게 활용하고 있기 때문이다. 실리콘밸리의 벤처기업에서 근무하는 종업원들이 한밤중까지 일에 몰두하는 것은 이들에게 주식배당과 이익분배, 스톡옵션의 혜택이 주어지고 있기 때문이다(이장우, 1997). 일반적으로 회사가 설립된 후 4년 이내의 회사에서는 종업원들에게 자사주를 살 수 있는 권한을 부여하고 있으며, 설립된 후 4년 이상~10년 정도된 기업에서는 회사가 당해년도에 얻은 수익의 3~10% 정도를 보너스의 형태로 종업원들에게 지불하고 있다. 또한 10년 이상된 기업에서는 스카우트된 임원이나 상급종업원에 대하여 스톡옵션을 제공하고 있다. 이러한 경제적 동기부여 방식은 실리콘밸리의 종업원들이 밤새워 일에 몰두하게 만들고 창의성을 발휘하게 하는 중요한 요인이 되고 있다.

#### 4.9. 조직 관리

인터넷 벤처기업들은 대부분 성장속도가 매우 빠르기 때문에 급속한 시장확대는 새로운 사업기회를 가져다줌으로써 사업규모를 확장할 수 있게 된다. 그러나 이와 같은 빠른 성장은 내부적으로 여러 가지 문제점을 가져다준다. 첫째, 구성원의 수와 부서가 증가함에 따라 의사소통이 어려워지고, 둘째 조직이 성장함에 따라 조직과 인적자원에 대한 관리가 소홀해지며, 셋째 처음의 전략의도나 조직 응집력이 떨어진다. 따라서 이와 같은 문제를 해결하기 위해서는 일반기업의 조직관리와 마찬가지로 조직, 개인, 과업수준에서의 체계적인 관리대책이 필요하다(이장우, 1997).

첫째, 조직수준에서의 관리방안으로는 조직의 유연성을 유지하고 자원부족에 대한 위기상황에 대처할 수 있도록 조직을 관리하는 것이다. 그리고 조직의 성장과 함께 단기적으로 처리해야 할 업무량이 증가함에 따라 초기에 창업자가 강조해온 전략의도나 사업목적에 대한 인식이 흐려질

수 있기 때문에 회사의 비전과 경영이념을 확립하는 것이 필요하다. 또한 초기의 거듭되는 성공은 내부의 주관적 견해에 의존하거나 자만심에 빠질 위험이 있기 때문에 외부의 의견을 적극적으로 청취하고 외부환경에 관한 정보를 체계적으로 수집함으로써 객관적인 의사결정을 내릴 수 있도록 조직구조를 체계화할 필요가 있다. 또한 구성원들이 일체감을 느끼고 회사에 충성심과 몰입도를 강화하기 위하여 강력한 조직문화를 구축해야 한다.

둘째, 벤처비즈니스의 과업은 과중하고 임기응변적이고 분석이 곤란하다는 특징을 갖고 있다. 따라서 과업의 특성에 적합한 개인들을 선발하여 이들이 의욕적으로 일할 수 있도록 적절한 분위기와 제도를 정비하는 것이 필요하다. 특히 정확하고 공정한 보상체계를 갖추으로써 구성원들로 하여금 과중한 업무스트레스를 이겨내고 일에 몰두할 수 있도록 하여야 한다.

셋째, 벤처기업은 급속 성장의 결과 업무가 다양하고 다양한 전문지식과 기능을 가진 구성원들로 구성되기 때문에 개인의 다양성을 인정하고, 적재적소에 배치하는 것이 중요하다. 벤처기업에서의 인적자원을 사업의 미래 잠재력을 결정하는 핵심성공 요인이기 때문에 단기적 인력수급에 급급하기보다는 채용, 교육, 개발 등에 관한 전략과 실천방안을 강구할 필요가 있다.

#### 4.10. 전략적 제휴와 인수합병

인터넷 비즈니스는 더 많은 고객을 대상으로 할수록 네트워크의 효과가 커지는 특성을 갖고 있으며, 또한 치열한 경쟁으로 인하여 수익창출이 어려워지고 최고의 사업자만이 존재하는 시장으로 변화하게 된다. 따라서 인터넷을 활용하는 벤처기업들은 이러한 시장변화에 적응하여 생존하기 위해서 전략적 제휴와 인수합병을 한번쯤은 심도있게 고려할 필요가 있다. 특히 인터넷 비즈니스는 그 사업영역이 광범위하고 도입기와 성장초기 단계에 있는 사업이므로 엄청난 성장성이 있으나, 진입장벽이 낮고 새로운 사업모델이 끊임없이 개발되고 있어 그만큼 경쟁이 심하다. 이와 같은 상황에서 전략적 제휴는 불확실성이 높은 인터넷 비즈니스의 위험을 타기업과 공유함으로써 위험을 회피하고 필요한 사업영역을 확보하는 수단이 될 수 있다.

전략적 제휴를 성공적으로 달성하기 위해서는 자사의 비전과 전략, 그리고 사업 포트폴리오를 분석하여 전략적 제휴를 통하여 얻고자 하는 것이 무엇인지를 먼저 파악하고, 제휴 대상기업이 해당 제휴영역에서 상당한 가치를 기여해 줄 수 있는지, 제휴로 인한 상승효과는 무엇인지, 제휴를 위한 투자액과 투자시기는 적절한지, 제휴 대상기업의 경영진은 경영능력, 사업에 대한 비전과 열정을 지니고 있는가를 파악하여 전략적 제휴를 하여야 한다. 마찬가지로 기업인수합병(M&A)을 추진하는 기업에서도 우선적으로 기업간 인수합병이 서로 시너지 효과를 발휘할 수 있는가

를 심도있게 고려하여야 한다. 서로 고유 영역이 다른 인터넷 전문 기업의 경우에는 충분한 시너지 효과를 기대할 수 있으나, 단지 사업의 확장수단으로 기업을 인수합병을 한다면 큰 효과를 기대할 수 없다.

#### 4.11. 기업문화의 정립

기업의 인수방법과 새로운 전략을 수행하고자 하는 경우, 기존의 문화와 전혀 다른 가치관, 생활양식, 작업방법 등으로 인하여 전략실천에 많은 문제점을 일으킨다(이장우, 1997). 따라서 기업은 그 문화를 분석하여 그에 알맞은 방법으로 전략관리를 수행해야 하며, 필요한 경우 기존의 문화를 변화할 필요가 있다. 문화적 일체감 또는 동질감은 외부상황이 급변할 때 구성원들의 단결력을 높여주고 기업에 대한 충성심과 몰입도를 강화시켜주며, 기업조직의 안정성을 높여주고, 구성원들의 행동을 형성하는 준거체계를 제공하여 주기 때문에 강력한 조직문화를 형성하고 유지할 필요가 있다. 새로운 기업문화를 창출하고 강화하기 위해서는 새로운 기업문화에 적합한 조직구조를 설계하고, 조직시스템과 절차를 확립하여 모호성과 불안을 감소시키고, 물리적인 공간배치나 환경을 조성하고, 또한 중요사건이나 일화를 전파하거나, 사시, 사훈, 경영방침 등을 제정, 공포함으로써 기업문화를 강화시킬 수 있다.

## V. 결 론

지금까지 인터넷 비즈니스의 시장특성과 인터넷 벤처기업이 창업하여 성공하기 위하여 중점적으로 관심을 기울여야 할 핵심요인에 대하여 살펴보았다. 인터넷 벤처기업이 성공적으로 창업하여 성장하기 위해서는 다음과 같은 사항에 초점을 맞추어야 한다.

첫째, 인터넷 비즈니스를 위한 적절한 아이템의 선정과 사업의 수익성, 성장성, 경쟁정도를 분석하여 경영전략을 수립해야 한다. 또한 전략적으로 핵심역량에 집중하여 가장 잘 할 수 있고 남들이 흉내내기 어려운 부분만을 자사에서 수행하고 나머지는 외부의 협력적 네트워크를 구축하여 이용한다.

둘째, 벤처기업을 창업한 기업가는 이 기업을 어떻게 육성 발전할 것인지에 대한 비전과 사업 모델을 설정해야 한다. 왜냐하면 사업비전이 구축되지 않으면 조직구성원들이 경영목표에 대한 연대의식이 고취되지 않으므로 경영성과의 극대화를 도모할 수 없기 때문이다. 이러한 비전은 구

체적인 사업영역의 설정, 경영이념, 세부 경영목표 및 방침으로 구체화되어야 한다.

셋째, 인터넷 비즈니스를 위한 웹사이트는 고객에게 최적의 가치와 경험을 제공하기 위하여 고객이 원하는 프로세스 중심으로 구축되어야 한다. 인터넷 비즈니스 웹사이트의 구조설계, 항해설계, 화면설계, 지불 및 배달설계, 정보보안 및 시스템 평가 등 모든 설계는 고객의 가치를 최대한 제공할 수 있도록 구축되어야 한다.

넷째, 좋은 사업기회와 기업가적 자질을 갖추고 있더라도 적절한 자본을 확보할 수 없다면 성공적인 창업을 할 수 없다. 따라서 벤처 기업가는 필요한 자원을 적시에 확보하기 위하여 소요자원의 예측과 함께 외부자원을 적극적으로 활용하는 방안을 강구해야 한다. 벤처캐피탈 회사를 이용하면 그들이 보유하고 있는 축적한 경험과 지식, 인력을 활용할 수 있다. 그리고 컨설턴트, 변호사, 회계사, 창업보육센터 등 외부자원을 효율적으로 확보하기 위해서는 평소부터 외부자원들과의 교류 및 유대관계를 유지할 필요가 있다.

다섯째, 조직구성원들에게 창조성을 부여하기 위하여 자유롭고 개방적인 의사소통을 강조하고 경영성과를 이해관계자들과 공유한다. 반면에 개개인에게는 분명한 업적을 요구하며 엄격한 평가에 따라 보상한다. 종업원들에 대한 신뢰와 존중을 관리의 기본전제로 하며, 내부 노동시장을 조성함으로써 노동의 유연성을 확보한다. 특히 불가피한 사업 축소에 대비해 성의있는 고용조정 프로그램을 운용함으로써 공동체적인 조직문화를 유지한다.

여섯째, 기업의 성장해 할수록 조직관리 및 인력관리가 점차 중요해지며, 따라서 벤처기업가의 역할도 기업가에서 점차 경영관리자로서의 역할을 수행해야 한다. 경영관리자로서의 자질이 부족한 경우에는 외부에서 전문경영자를 영입하는 것이 바람직하다.

일곱째, 핵심역량을 확보하고 기업의 성장발전을 위하여 전략적 제휴나 기업의 인수합병을 적극적으로 실행한다. 인터넷 비즈니스는 누구나 참여하여 비즈니스를 할 수 있어 경쟁이 치열하고, 다른 사이트로의 이동가능성이 매우 높아 대규모의 고객을 지속적으로 확보하고 유지해야만 규모의 경제성과 네트워크 효과를 창출할 수 있기 때문에 전략적 제휴나 인수합병을 고려할 필요가 있다.

여덟째, 기업의 인수방법과 새로운 전략을 수행하고자 하는 경우, 기존의 문화와 전혀 다른 가치관, 생활양식, 작업방법 등으로 인하여 전략실천에 많은 문제점을 일으킨다. 따라서 기업은 그 문화를 분석하여 그에 알맞은 방법으로 전략관리를 수행해야 하며, 필요한 경우 기존의 문화를 변화할 필요가 있다.

## 참 고 문 헌

1. 김동렬, “성공벤처기업 육성을 위한 인큐베이팅의 역할”, 전자상거래시대의 e-business 성공 전략 세미나 자료집, 중소기업종합지원센터, 2000.
2. 김영수, 기업가적 행동성향의 결정요인과 성과와의 관계, 한양대학교 박사학위논문, 1996.
3. 김유석, 창업가의 개인적 특성, 창업환경, 창업기업의 특성이 창업기업의 성과에 미치는 영향, 연세대학교 석사학위논문, 1997.
4. 김이태, 김상진, 김정수, 이영주, 벤처창업경영론, 한울출판사, 2000.
5. 김재윤, 노재범, “산업지도를 바꾸는 인터넷 비즈니스”, CEO Information, 삼성경제연구원, 1999. 5. 12.
6. 김진우, 인터넷 비즈니스, 영진출판사, 1999.
7. 김홍범, “한국벤처기업의 성공전략과 성공요인에 관한 문헌연구”, 벤처경영연구, 1998, Vol. 1, No.2, pp.103-104.
8. 박팔현, “벤처가 이끄는 인터넷 비즈니스”, 주간경제, 571호, LG경제연구원, 2000. 5. 17
9. 안중호, 박철우, 인터넷과 전자상거래, 홍문사, 2000.
10. 이장우, 벤처경영, 매일경제신문사, 1997.
11. 이장우, 이민화, “신바람 관리: 개념적 모형”, 경영학 연구, Vol. 24, 1995, pp.339-369.
12. 이진주, “신기술개발과 모험자본의 역할”, 기술관리, 1986, pp.40-50.
13. 이진주, “연구개발, 모험기업 및 기업내 창설”, 기술관리, 1985, pp.42-47.
14. 이창협, “인터넷 기업으로 살아남기 위한 조건”, 주간경제, 576호, LG경제연구원, 2000, 6. 21
15. 한두흠, 한재민, “매체특성을 활용한 인터넷 비즈니스 성공전략”, Information Systems Review, 제1권 제2호, 1999. 12, pp.137-152.
16. 한상설, 벤처전략, 산업구조 및 기업가 특성이 벤처성공에 미치는 영향, 단국대학교 박사학위 논문, 1997.
17. Baum, J. R., “The Relationship of Traits, Competencies, Motivation, Strategy, and Structure to Venture Growth,” Frontiers of Entrepreneurship Research, 1995.
18. Bollinger, L., Hope, K., and J. M. Utterbak, “A Review of Literature and Hypotheses on New Technology Based Firms”, Research Policy, Vol. 12, 1983.

19. Chandler, G. N. and E. Jansen, "The Founder's Self-Assessed Competence and Venture Performance", *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, 1992.
20. Duchesneau, D. A. and W. B. Gartner, "A Profile of New Venture Success and Failure in an Emerging Industry", *Journal of Business Venturing*, Vol.5, 1990.
21. Hlavac, J. D., "Toward More Successful Venture Management", *Journal of Marketing*, Vol. 38, 1974.
22. MacMillan, I. C., Zenman, L. and P. N. Subbanarashimaha, "Criteria Distinguishing Unsuccessful Ventures in the Venture Screening Process," *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, 1987.
23. Sandberg, W. R. and C. W. Hofer, "Improving New Venture Performance – The Role of Strategy, Industry Structure, and The Entrepreneur," *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, 1987.
24. Stevenson, H. H., Roverts, M. J., and H. I. Grousbeck, *New Business Ventures and the Entrepreneur*, 4th edition, Irwin, Burr ridge, 1994.
25. Timmers, P., "Business Models for Electronic Markets", *Electronic Market*, Vol.8, No.2, April 1998.
26. Timmons, J. A. , *New Ventures Creation – Entrepreneurship for the 21st Century*, Fourth Edition, Irwin, Burr Ridge, 1994.
27. Zimmerer, T. W. and N. M. Scarborough, *Entrepreneurship and The New Venture Formation*, Prentice-Hall, 1996.