목 차

Ⅰ. 연구의 목적
Ⅱ. 벤처기업의 특징과 연구의 이론적 배경

1. 벤처기업의 등장

2. 벤처기업의 정의

3. 벤처기업과 인적자원관리
Ⅲ. 벤처기업의 운영실태

1. 실태조사의 성격

2. 실태조사의 결과
Ⅳ. 맺음말
참고문헌
부록 : 벤처기업의 현황에 대한 설문조사

표 목 차

<표 Ⅰ-1> 벤처기업, 일반중소기업, 대기업의 경영현황 비교
<표 Ⅱ-1> 벤처기업 육성에 대한 특별조치법상의 벤처기업의 범위
<표 Ⅱ-2> 벤처기업의 성공요인과 주요 변수
<표 Ⅲ-1> 지역(지방청)
<표 Ⅲ-2> 업종
<표 Ⅲ-3> 벤처기업의 유형
<표 Ⅲ-4> 창업자의 성별
<표 Ⅲ-5> 창업 연도
<표 Ⅲ-6> 창업 당시 창업자의 나이
<표 Ⅲ-7> 창업 당시 창업자의 최종 학력
<표 Ⅲ-8> 창업하기 이전 경력
<표 Ⅲ-9> 창업자의 기업체 근무시 주근무분야
<표 Ⅲ-10> 창업 소요기간
<표 Ⅲ-11> 창업 멤버의 역할
<표 Ⅲ-12> 창업시 인원구성
<표 Ⅲ-13> 창업 경위
<표 Ⅲ-14> 창업 당시의 입지 형태
<표 Ⅲ-15> 입지 확보시 가장 고려되었던 사항
<표 Ⅲ-16> 창업시 기술획득 방법
<표 Ⅲ-17> 창업 당시의 자금조달 방법
<표 Ⅲ-18> 창업 전후의 창업이나 기업경영에 관한 교육을 받은 경험
<표 Ⅲ-19> 추천하고 싶은 창업교육
<표 Ⅲ-20> 창업시 가장 어려웠던 점
<표 Ⅲ-21> 인력 확보에 어려움이 있었던 직종
<표 Ⅲ-22> 현재의 기업 형태
<표 Ⅲ-23> 현재의 입지 형태
<표 Ⅲ-24> 벤처기업의 3년간 경영현황
<표 Ⅲ-25> 현재 경영상 가장 어려운 점
<표 Ⅲ-26> 인력 확보에 어려움이 있었던 직종
<표 Ⅲ-27> 조직의 성장단계
<표 Ⅲ-28> 기업지배구조

<표 Ⅲ-29> 주식공개 여부
<표 Ⅲ-30> 주식공개 시장
<표 Ⅲ-31> 향후의 주식공개 계획
<표 Ⅲ-32> 주력제품의 대 대기업관계
<표 Ⅲ-33> 주력제품이 속해 있는 산업의 시장상황
<표 Ⅲ-34> 주력제품이 속해 있는 시장의 경쟁상황
<표 Ⅲ-35> 주력제품이 경쟁력을 갖기 위한 중요한 요소
<표 Ⅲ-36> 벤처기업의 경쟁전략
<표 Ⅲ-37> 인력현황별 인원총계 및 인력과잉 여부
<표 Ⅲ-38> 학력별 인원구성
<표 Ⅲ-39> 인력부족 원인: 연구개발・기술인력
<표 Ⅲ-40> 인력충원 방법: 연구개발・기술인력
<표 Ⅲ-41> 외국인 기술연수, 병역특례 연구요원, 임시직, 시간제, 파견직 활용 여부
<표 Ⅲ-42> 외국인 기술연수, 병역특례 연구요원, 임시직, 시간제, 파견직 활용 인원
<표 Ⅲ-43> 최근 3년간 전체 종업원 이직률
<표 Ⅲ-44> 현재 종업원 평균 근속연수
<표 Ⅲ-45> 최근 3년간 고용조정 실시 여부
<표 Ⅲ-46> 고용조정한 경우 최근 3년간 고용조정 인원
<표 Ⅲ-47> 고용조정한 경우 고용조정 대상 직종
<표 Ⅲ-48> 인사관리 전담부서 존재 여부
<표 Ⅲ-49> 인사관리 공식하 정도
<표 Ⅲ-50> 보상제도 도입에 관한 질문
<표 Ⅲ-51> 스톡옵션제도의 실시 또는 계획의 가장 중요한 동기
<표 Ⅲ-52> 대기업 대비 임금수준
<표 Ⅲ-53> 벤처기업의 성장단계와 인적자원관리의 공식화 정도
<표 Ⅲ-54> 벤처기업의 인적자원관리 현황
<표 Ⅲ-55> 벤처기업의 인적자원관리의 유형화
<표 Ⅲ-56> 정부지원제도 이용 경험과 도움 여부
<표 Ⅳ-1> 기관별 벤처육성 관련업무 수행현황

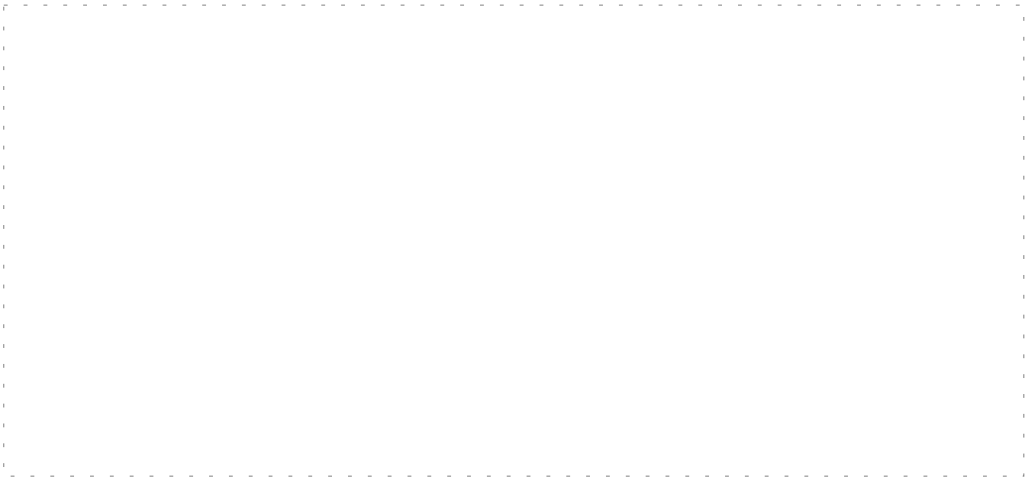
Ⅰ. 연구의 목적

21세기에 들어오면서 한국 경제의 화두는 단연 벤처기업이 되고 있다. 정부에서 벤처기업의 창업과 육성을 효과적으로 지원하기 위해 1997년 제정한 「벤처기업 육성에 관한 특별조치법」 및 동 시행령이 발효된 이래 중소기업청에 등록한 벤처기업의 수가 급속히 증가하여 그 수가 1998년 9월에는 911개, 1998년 12월에는 2,000개, 그리고 2000년에 들어와서는 더욱 확산되어 6,000개 이상이 되고 있다.

벤처기업은 일반기업에 비해 성장 가능성이 매우 높은 기업이다. 실례로, 벤처기업을 일반중소기업 그리고 대기업과 비교했을 경우, 벤처기업의 1997년 평균 매출증가율과 평균 영업이익률이 각각 21.9%와 19.4%로 일반중소기업에 비해 평균 매출증가율이 3배, 평균 영업이익률이 4배인 것으로 나타났고, 대기업에 비해서도 각각 2배인 것으로 보고되고 있다(중소기업청, 1999). 또한 벤처기업의 평균 R&D비율은 24.11%로서 일반중소기업의 0.74%에 비해 33배, 대기업의 1.50%에 비해 20배나 높은 것으로 조사되고 있다. 한편 벤처기업의 평균 종업원수는 1995년 55명에서 1997년 59명으로 7.3%가 증가한 반면, 일반중소기업의 경우는 1996년 21명에서 1997년에는 오히려 20.5명으로 2.4% 감소한 것으로 나타나, 단순비교에서도 벤처기업의 고용효과 또한 높은 것으로 나타나고 있다(표 I-1 참조).

미국의 경우에도 미국의 경제적인 호황과 낮은 실업률이 지속되고 있는 것은 벤처중소기업의 활발한 창업과 이에 따른 고용창출 덕분이다. 미국의 사업체는 1989년 610만 7,000개에서 1993년 640만 3,000개로 29만 6,000개가 증가했다. 이 가운데 20인 미만 소규모 사업체가 27만 2,000개로 사업체 증가분의 90% 이상을 차지하고 있다. 여기에 500인 미만의 사업체까지 포

<표 I-1> 벤처기업, 일반중소기업, 대기업의 경영현황 비교(1997년)



함하면 창업기업의 99%는 중소기업이다. 미국에서 중소기업 창업에 따른 고용창출 효과는 막대하다. 1983~93년 미국에서 창출된 일자리는 2,181만 8,000명, 이 가운데 종업원 500인 이상 대기업에서 생겨난 일자리가 368만 3,000개인 반면, 중소기업에서 생겨난 일자리는 대기업의 약 5배인 1,813만 6,000개이다. 이는 전체 고용창출의 83%에 달하는 수치다.
이처럼 벤처기업의 급속한 확산과 경제적 효과에 비추어볼 때 한국 경제가 지식경제 혹은 신경제로 이전하기 위해 벤처기업이 중요한 견인차 역할을 할 것임은 누구도 부정하기 어려울 것이다. 그러나 한편 벤처기업은 그 특성상 성공의 확률이 매우 낮아 벤처기업의 실패가 자칫 한국 경제의 안정성을 위협할 수도 있다는 우려도 남고 있다. 전세계적으로 벤처기업의 활동이 가장 활발하다는 미국에서조차도 벤처기업의 성공 확률이 5%를 채 넘지 못하고 있다.
한편 벤처기업의 확산이 중요한 경제현상으로 자리잡고 있음에도 불구하고 학계에서의 벤처기업의 연구는 아직은 미미한 실정에 있다. 미국 경제성장의 원동력이었던 실리콘 밸리의 벤처기업들이 성공할 수 있었던 밑바탕에는 연방정부와 주정부의 다양한 관심과 지원, 인프라의 정비, 다수의 엔젤투자자의 존재, 모험을 장려하는 문화도 중요하지만 이외에도 활발한 연구활동에 의한 산학간의 의사소통이 있었기 때문이다(Vesper, 1990; Suchman, 1994).
반면, 우리나라의 경우 벤처기업이 갑자기 폭발적으로 증가하였기 때문이기도 하지만 아직까지 벤처기업의 성공과 실패에 대한 연구가 부족한 실정에 있다. 특히 지금까지 벤처기업의 성공요인에 대한 다양한 연구가 해외문헌을 통해 전개되어 왔으나(일부 국내 문헌 포함), 벤처기업을 일반기업과 구분짓는 중요한 특징 가운데 하나가 되는, 우수하고 창의적인 인적자원에 대한 효율적인 관리에 초점을 맞추어 이루어진 연구는 일천한 상황이다. 초기 창업단계를 거쳐 더욱 크게 성장할 수 있는 기술적 재정적 기반을 갖춘 벤처기업들이 가장 큰 어려움을 겪는 것이 우수인력자원의 확보와 활용 및 조직관리이다. 이 단계에서 많은 벤처기업들이 경험과 전문성 부족으로 실패하게 된다. 또한 안정적 성장단계에 이르러서는 지속적인 성장의 기반을 갖추기 위한 인적자원관리가 필요하게 된다.
본 연구의 주된 관심은 이처럼 벤처기업의 성공과 성장에 매우 중요한 역할을 담당하는 인적자원관리의 현황 분석에 두고 있다. 벤처기업의 인적 원관리 현황 분석을 위해 설문조사를 실시하였다. 1998년 11월 현재 중소기업청에 벤처기업으로 등록되어 있는 911개 기업을 대상으로 우편조사를 실시하였고, 본 연구에서는 그 가운데 463개 업체(응답율 51%)로부터 회수하였고 이 설문조사 결과를 분석하였다. 본 연구는 가설설정이나 가설검증보다는 실태 자체를 기술하는 것을 목적으로 한다. 본 연구의 대상이 된 기업은 정부에서 벤처기업 특별법 제정 이래 중소기업청에 등록한 초기의 기업을 대상으로 하고 있어, 향후 이들 기업에 대한 추가적인 연구에도 밑바탕을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

Ⅱ. 벤처기업의 특징과 연구의 이론적 배경

1. 벤처기업의 등장

벤처기업은 벤처캐피털이 제도적으로 출현한 때와 비슷한 시기인 1950년대 초부터 미국에서 시작되었다. 벤처기업이 생성 발전할 수 있었던 배경은 제2차 세계대전 후 기술이 급속도로

발달하고 생활이 안정되면서 소비자의 욕구가 다양하게 나타나 이러한 수요에 부응하기 위해서 유연성과 기동력이 있는 중소기업의 형태가 적합하였기 때문이다. 이러한 시기에 대기업이나 연구소에서의 경험을 바탕으로 기업을 경영하려는 기술창업인이 많이 나타나고 벤처캐피털이 생성하여 기술집약적 기업에 투자가 많이 이루어진 데서 비롯되었다.
미국의 경우 1950년대에는 미항공우주국(NASA)을 중심으로 군사, 우주개발 등 국가적 프로젝트 수행시 축적된 기술을 바탕으로 전직한 전문가들이 벤처기업의 기업화를 추진하였다. 그 후 1960년대는 반도체산업의 발달로 수많은 벤처기업을 태동시켰으며, '실리콘 벨리'를 중심으로 세계적 테크노폴리스를 탄생시켰다. 1970년대에는 유전공학, 퍼스컴 등 첨단기술을 중심으로 벤처기업이 탄생되기 시작하였고, NASDAQ 출범, 연・기금의 벤처기업에의 투자 허용, 자본소득세율 인하 등 벤처기업의 창업과 성장환경이 양호하게 조성되었다. 그리고 1980년대에는 정보통신, 소프트웨어, 우주산업기술의 발전으로 인해 벤처기업의 창업이 활성화되었고, 1990년대에는 미・소 법전의 종식으로 국방관련 예산・기술의 상용화(CALS 등)로 인해 벤처기업의 성장이 지속되고 있다.
한편, 일본은 미국의 경우와는 달리 벤처캐피털이나 벤처기업의 발달이 비교적 늦었다. 그 이유는 일본이 창의력에 의한 자체 기술개발보다도 기술도입 등에 의한 기술모방으로 기술혁신을 꾀하였으며, 기술개발은 벤처캐피털에 의한 방식보다도 정부에 의해 주로 연구조합 등에 대한 보조금 지급 등의 방법으로 유도되었기 때문이다. 그러나 일본에서도 지적 이노베이터인 중소기업이 1960년대 말경부터 등장하기 시작하였으며, 1970년대 이후 꾸준히 증가하는 경향을 보이고 있다.
우리나라의 경우는 열악한 환경 속에서 자생력을 가진 벤처기업이 생겨난 것은 1980년대 초부터라고 볼 수 있다. 1980년대 초 큐닉스, 삼보컴퓨터 등이 관련 기술을 사업화한 것이 사실상 시초라고 볼 수 있고, 1980년대 중반부터 팬택, 성미전자, 미래전자, 다우기술, 스탠다드텔레콤, 텔슨전자, 핸디소프트, 한글과 컴퓨터, 메디슨, 미래산업 등 다수의 벤처기업이 생겨났다.
그리고 1974년 벤처캐피털이 처음으로 생성되기는 하였으나 실질적으로 1986년 「중소기업 창업지원법」이 제정된 후 창업투자회사들의 설립이 활성화되면서 벤처기업에 대한 개념이 정립되었다고 볼 수 있다. 그리고 1997년 8월 「벤처기업 육성에 관한 특별조치법」이 입법화되고 벤처기업 육성정책이 확고해지면서 벤처기업의 창업 붐이 일어났다.
2. 벤처기업의 정의
벤처기업 혹은 벤처비지니스(venture business)란 벤처(venture)와 비즈니스(business)의 합성어로 벤처는 모험, 모험적 사업, 투기적 기업 또는 사업에서 금전상의 위험을 무릅쓴 행위를 뜻한다. 비즈니스는 사업이란 뜻과 함께 회사, 기업의 의미로 사용된다. 그러므로 벤처비지니스는 벤처의 성격을 띤 비즈니스를 의미하며 모험산업 또는 모험기업으로 불리는데, 중세 이후 항해기술의 발달로 향료와 노예무역의 투기적 자본이 동원되기 시작한 데서 유래된다.
벤처비지니스(venture business)는 대개 벤처기업(venture company)과 같은 뜻으로 사용된다. 벤처기업은 기술집약형 중소기업으로 불리기도 하는데 미국에서는 HTSF(High Technology Small Firm), NTBF(New Technology Based Firm) 등으로 불리며, 신기술을 대상으로 한다는 점과 창업을 통해 기발한 아이디어를 사업화한다는 특성을 갖는 기업이다.
한국벤처기업협회(Korea Venture Association)에 의하면 벤처기업이란 "개인 또는 소수의 창업인이 위험성은 높으나 성공할 경우 높은 기대수익이 예상되는 신기술의 개발 아이디어를 독자적인 기반 위에서 사업화하는 신생 기술집약적 중소기업"으로 정의하고 있다.
한편 와세다대학의 엔트러프레뉴어 연구회는 벤처기업을 "성장의욕이 강한 경영자가 이끌고 위험을 두려워하지 않는 신생기업으로, 제품의 독창성, 사업의 독립성・사회성・국제성을 지닌 기업"으로 정의하고 있다.
위와 같은 여러 가지 정의에 따르면 "벤처비지니스는 고수익・고위험을 추구하고 그 제품 또는 사업방법이 기술혁신과 창조성에 바탕을 두고 있으며 경영의 독립성을 견지하며, 기업의 성장과 주식공개를 지향한다"고 할 수 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.
가. 고수익・고위험 추구
벤처비지니스는 대개 새로운 기술과 아이디어에 바탕을 두고 있으므로 수요 및 기술 측면의 불확실성으로 인한 위험이 뒤따른다. 기술과 아이디어에 바탕을 둔 고위험과 고수익의 벤처비지니스가 성공하면 기술 및 시장우위를 획득하여 독점적 지위를 향유한다. 시간이 흐름에

따라 또 다른 신기술의 출현과 시장특성 변화로 독점적 사업은 저위험과 저수익의 경쟁적인 전통적 사업으로 변화한다. 시간이 흐름에 따라 전통적 사업의 제품수요가 포화상태가 되고 대체재의 출현 등으로 시장이 축소되면서 사양산업으로 변화한다. 이렇게 벤처비지니스는 독점적 사업, 사양사업으로 변화하는 수명주기를 가진다.

진정한 기업가는 위험이 높지만 기대수익이 높은 벤처비지니스에 뛰어든다. 참여한 사업의 안정성이 확보되는 순간 기업가는 사업에서 물러나서 또 다른 벤처비지니스의 기회를 찾는다.

나. 기술혁신과 창조성에 바탕

앞에서 설명한 고수익・고위험 사업이 모두 다 벤처비지니스라고 할 수는 없다. 기술혁신과 아이디어를 기반으로 한 고수익・고위험 사업만을 벤처비지니스라고 할 수 있다. 기술에 바탕을 두기 때문에 기업의 매출액 대비 R&D 투지비율이 높고, 창조성이 사업 성공에 중요한 요소가 된다. 기술혁신의 유형이나 분야에 대해 제한을 두기는 곤란하다. 왜냐하면 제품혁신(product innovation)이면서 정보통신, 전자, 소프트웨어 등 첨단산업이 벤처비지니스의 주된 분야임에는 틀림없지만 벤처비지니스의 속성상 기존의 법주에 속하지 않는 것이 오히려 진정한 벤처비지니스일 가능성이 크다. 그러므로 지나치게 벤처비지니스의 범위를 한정하기보다는 유연하게 범위를 설정하는 것이 바람직하다.

다. 경영의 독립성 견지

벤처비지니스는 제품의 기획・구매 생산・유통 등 의사결정에 있어 독립적이어야 한다. 왜냐하면 불확실하고 급변하는 환경은 경영 및 사업스타일에 있어 독립적 의사결정과 혁신을 요구하기 때문이다. 그러므로 벤처비지니스의 성격상 동태적 환경에서 생존하기 위해서는 기획 및 의사결정의 독립성이 유지될 수밖에 없다. 기업 내에 있는 사내벤처를 벤처비지니스라고 할 수 있는 이유는 사업의 성격상 자율적 학습에 바탕을 둔 독립적 의사결정을 할 수밖에 없고, 당장은 경영구조상 종속적이지만 미래의 경영의 독립성을 지향하고 있기 때문이다. 어느 한 기업에 절대적으로 의존하는 하청기업을 벤처비지니스라고 할 수 없고, 기술적이나 자본관계에서 종속적인 경우도 진정한 의미에서 벤처비지니스라고 할 수 없다.

라. 성장 및 기업공개를 지향

벤처비지니스는 경영의 참여자, 기술제공자, 자본투자가에게 가능한 한 위험부담에 대한 보상을 조기화할 필요가 있으며, 향후 한 차원 높은 성장을 위해 추가 자본조달을 계속 필요로 한다. 벤처비지니스는 경영과 과실을 위험부담에 참여한 주체들간에 분배하고 또한 더 높은 성장을 위해 자본참여를 지속적으로 유도함으로써 벤처비지니스에 대한 참여와 평가를 사회적 차원으로 확대시킨다. 그리하여 주식공개를 지향하는 벤처비지니스의 속성상 자본조달 과정에서 주식이 분산되고 소유와 경영이 분리되는 경향이 있다.

이상의 특성으로부터 벤처기업이라 함은 ① 중소기업성 ② 독립성 ③ 신규성 ④ 지식・기술집약성 ⑤ 성장성(수익성)이 높은 기업이라고 정의 내릴 수 있다. 이를 기준으로 외국의 벤처기업 정의 사례를 살펴보면, 미국은 독립성, 신규성(위험성), 지식・기술집약성, 수익성 등이 포괄적으로 적용되고 있으며, 일본에서는 중소기업성, 지식・기술집약성 및 신규성이, OECD에서는 지식・기술집약성이 벤처기업의 정의로 사용되고 있다.

한편 벤처기업에 대한 정책상의 정의는 각 국가마다 약간 차이가 나고 있는데 벤처기업에 대해 각 국가에서 내리고 있는 정의를 살펴보면 다음과 같다(홍성도, 1998)

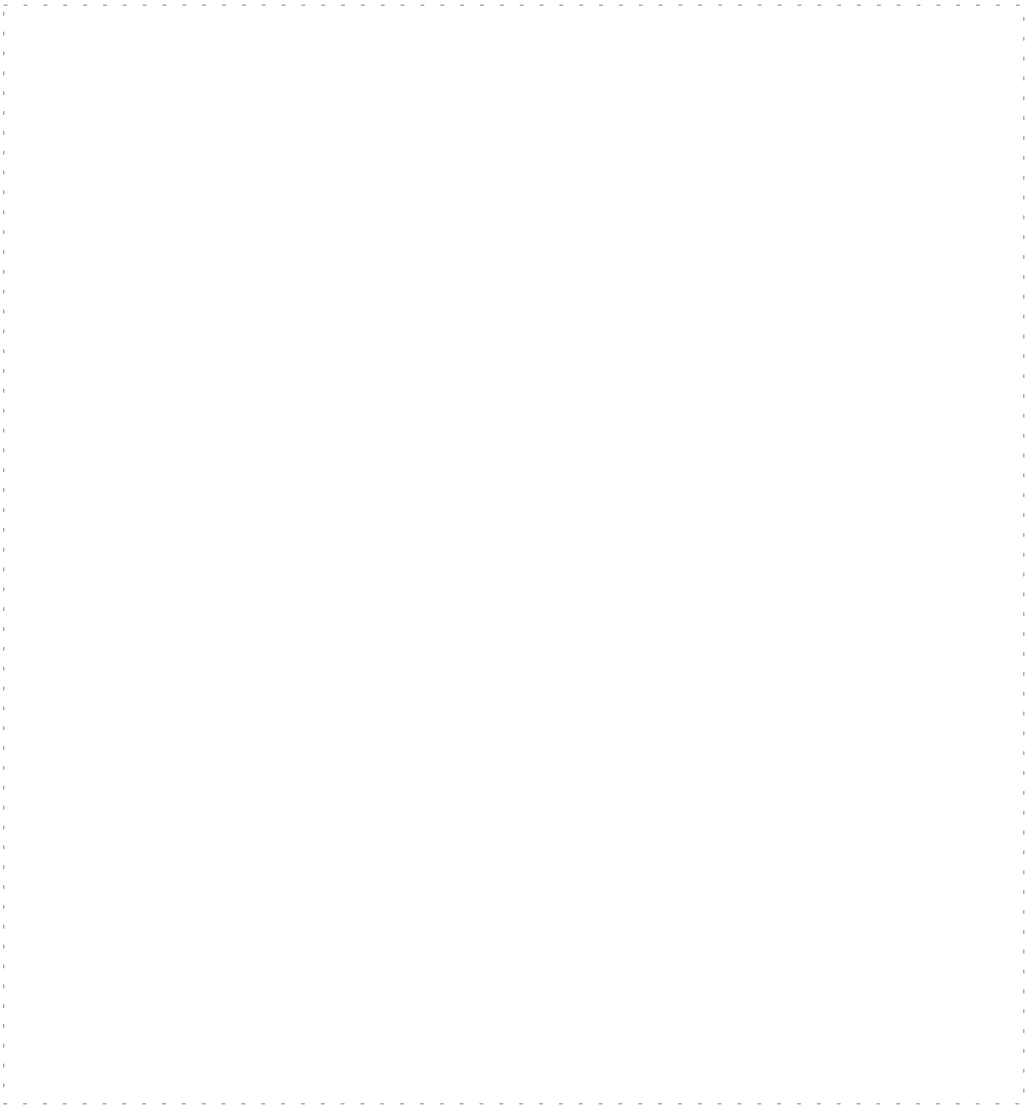
1) 미국

「중소기업투자법」에서 "위험성이 크나 성공할 경우 높은 수익이 기대되는 신기술이나 아이디어를 독립기반 위에서 영위하는 신생기업"이라고 정의하고 있다.

2) 일본

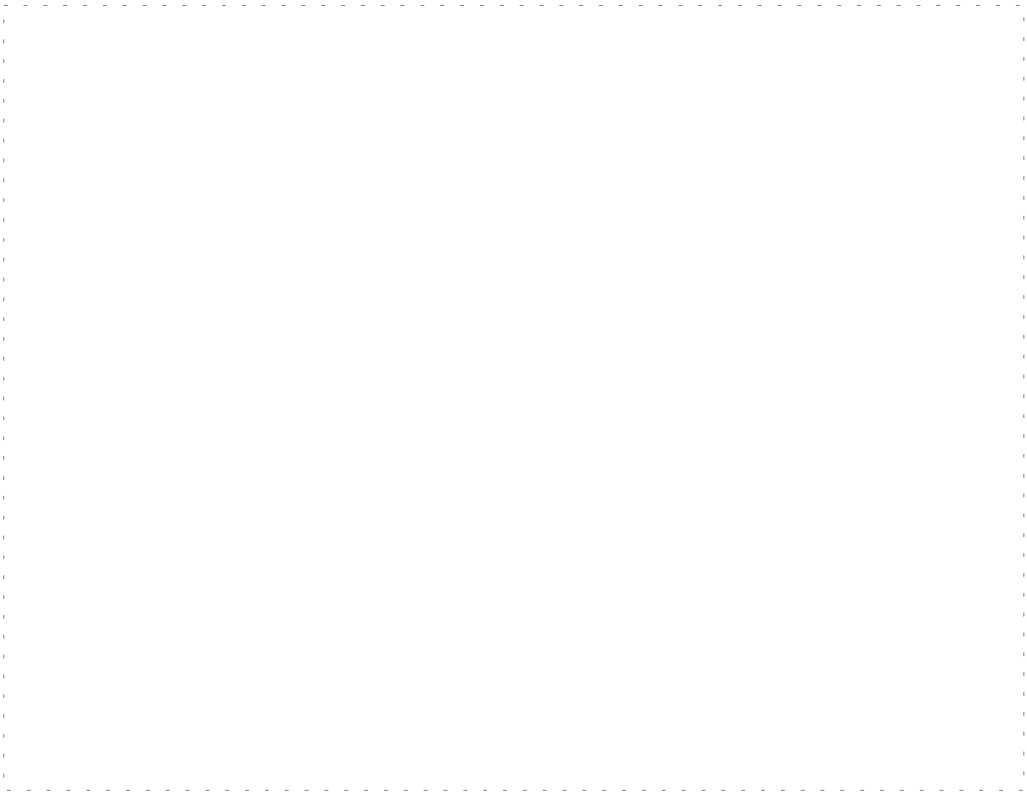
「중소기업의 창조적 사업활동 촉진에 관한 임시조치법」에서 "중소기업으로서 R&D 투자비율이 매출액의 3% 이상인 기업, 창업 후 5년 미만인 기업"으로 분류하고 있다.

<표 Ⅱ-1> 벤처기업 육성에 대한 특별조치법상의 벤처기업의 범위



3) OECD
"R&D의 집중도가 높은 기업" 또는 "기술혁신이나 기술적 우월성이 성공의 주요 요인인 기업"으로 정의하고 있다.
4) 한국
벤처기업을 지원하기 위해 「벤처기업 육성에 관한 특별조치법」 및 시행령에서 벤처기업을 <표 Ⅱ-1>과 같이 네 가지로 정의하고 있다.
3. 벤처기업과 인적자원관리
지금까지 벤처기업의 성공과 관련된 연구들에서 제시한 성공요인은 산업환경, 전략, 자원, 창업자 및 조직역량 등 다섯 가지 정도로 대별해 볼 수 있다(이장우・장수덕, 1998). 이런 성공요인에 포함될 수 있는 주요 변수들과 이들 변수들을 이용한 주요 연구들이 <표 Ⅱ-2>에 정리되어 있다. 그러나 이런 연구들이 벤처기업의 성공요인들을 부분적으로 제시하고 또한 자원의 중요성도 주장하지만 구체적으로 인적자원을 어떻게 관리하여야 하는지에 대한 틀을 제대로 제공하지 못하고 있다. 벤처기업은 대기업에 비해 상대적으로 인적자원이 부족하기 때문에 인적자원의 잠재력을 최대한 활용해 가는 것이 성공의 필수조건이다(Cooper et at., 1994). 전통적 기업에서는 창업가 개인이 전적으로 위험을 안고 시작하기 때문에 수익의 회수도 독립적으로 획득했다면, 벤처기업에서는 위험도 핵심인력과 나누어지고 수익도 나누어 가지게 된다. 그렇기 때문에 핵심인력에 대해서는 투명하게 정보를 공유할 필요성이 높아진다(한정화・배종석, 2000) 또한

자발적으로 핵심인력에게는 회사의 주요 의사결정이나 현금흐름 내용을 공유하는 제도를 가져야 한다. 이를 위해 이익분배제도와 종업원지주제도 및 스톡옵션 등의 제도화를 활성화시키게 된다(이장우, 1997; 정승화・이민수, 2000).
이런 핵심인력관리와 더불어 인적자원을 대기업과는 어떻게 다르게 인사
<표 Ⅱ-2> 벤처기업의 성공요인과 주요 변수



제도를 확립하여 관리할 것인가도 중요한 이슈이다. Schuler(1988)는 조직이 기업가적 전략(entrepreneurial strategy)을 취할 경우 핵심인력의 유지가 중요하고 종업원들은 혁신적이고 협력적이며, 장기주의적 관점에서 책임과 위험을 무릅쓰고 직무에 임하는 특징을 지녀야 한다고 주장하고 있다. 또한 나아가 이를 위해서는 기획, 채용, 고과, 보상 및 훈련 등의 제도가 그것에 맞는 방향으로 선택되어야 한다고 주장하고 있다. 이러한 관점에서 본다면 직무의 자율성이 매우 중요해진다(이장우・장수덕, 1998; Hackman & Oldham, 1975).
인적자원관리와 관련된 기능적인 변화와 더불어 그것들의 전략적 접근들도 매우 중요한 이슈들이라고 할 수 있다. 최근 인적자원관리 분야는 전통적인 기능적인 관점에서 전략적 인적자원관리(strategic human resource management) 관점으로 주관심사가 이동하고 있다(유규창, 1998; 배종석, 1999). 전략적 인적자원관리의 중요한 가설 가운데 하나는 기업의 인적자원관리는 조직의 상황적 특징(contextual characteristics)과 일관성을 유지하였을 경우 가장 효과적이다 라는 것이다. 조직의 상황적 특징 가운데 지금까지 학자들이 주목하고 있는 변수는 기업의 전략(business strategy)과 기업의 수명주기 혹은 발전단계(life cycle or developmental stage)이다. 기존 연구들은 기업은 일반적으로 창업단계, 성장단계, 쇠퇴기 혹은 재도약기 등을 거치면서 발전하는데 이처럼 기업이 어떤 발전단계에 있는가에 따라 기업의 인적자원관리 정책이 달라wu야 한다는 점을 밝히고 있다. 왜냐하면 기업이 성장발전함에 따라 조직의 기능이나 기술 등이 복잡해지며 기업이 필요로 하는 인적자원의 질과 양도 달라지기 때문이다. 예를 들어, Baird & Meshoulam(1988)은 기업이 성숙될수록 비공식적이고 기초적인 인적자원관리로부터 기능적인 성숙단계를 거치 인적자원관리를 전략적인 수준에서 다루어지는 단계로 이어진다고 보았다. 이 밖에도 여러 학자들이 기업의 성장단계와 인적자원관리를 연결시키고 있다(Mililman, Von Glinow & Nathan, 1991; Ferris, Schellenberg & Zammuto, 1984).

벤처기업의 경우에는 일반기업에 비해 성장속도가 매우 빠르게 전개되어 성장단계가 일반기업과는 다른 모습을 보이게 된다. 그럼에도 불구하고 성장단계에 따른 인적자원관리의 문제점을 일반기업에 비해 더욱 심각하게 받아들이게 된다. 이처럼 벤처기업의 성장단계에 따라 인적자원관리가 어떻게 형성되고 변화되는지는 매우 중요한 학문적인 연구과제임에도 불구하고 이에 대한 연구는 아직 부족한 형편이다(cf., Chandler & Hanks, 1998; Honig, 1998; Thakur, 1998). 종합적으로 벤처기업의 인적자원관리와 관련한 중요한 이슈는 벤처기업이 성장단계에 따라 어떻게 인적자원관리 시스템을 제도화시켜 나갈 것인가 하는 문제이다(Burton, 1995). 벤처기업의 창업 초기에는 창업가의 개인적인 역량이 조직관리에 많은 영향을 미치겠지만 조직이 성장해 갈수록 공식화시키고 제도화시켜 나갈 것이다. 이것은 벤처기업의 성장사이클과 밀접한 관계가 있을 것이다. Burton(1995)은 미국의 실리콘 벨리의 벤처기업들을 대상으로 한 연구에서 언제 인적자원관리 시스템이 제도화되는지를 조사하였다. 일반적으로 창업 초기에는 대부분의 제도들이 공식적으로 도입되지 않았음을 나타내었다. 첫 1년차에 도입된 것을 보면 전사적인 교제이벤트(43%), 스톡옵션(41%), 전사적 회의(35%) 및 지적자산・비경쟁합의(30%) 등의 순으로 나타났다. 2년차에는 보다 많은 제도들이 도입되었는데 예를 들면, 문서화된 인사고과 제도의 도입(40%) 등이다. 창립 후 만 2년이 되었을 때 비로소 인적자원관리가 공식화(formalization) 과정을 거치게 되었다.

Ⅲ. 벤처기업의 운영실태

1. 실태조사의 성격

가. 실태조사 방법

본 연구의 조사대상은 1998년 9월 현재 중소기업청에 벤처기업으로 등록되어 있는 911개 벤처기업이었다. 설문조사는 실태조사 전문업체에 의뢰하여 이루어졌는데, 조사방법은 먼저 911개 전체 벤처기업을 대상으로 1차로 전화를 이용하여 정확한 주소와 응답할 대상자의 성명을 확인하고 간단하게 실태조사의 목적을 설명한 후 실태조사에 참여할 것으로 요청하였다. 911개 기업 가운데 확인이 안된 기업이 65개였고, 전화상으로 설문을 거절한 기업이 63개로 이들 128개 기업을 제외한 783개 기업에 우편으로 설문지를 보냈다. 이 가운데 463개 기업의 설문지가 회수됨으로써 회수율은 51%를 기록하였다. 회수 기업의 대표성을 살펴보기 위해 모집단과 표본집단 간에 지역별・업종별・유형별로 검증한 결과 세 특성 모두 앙 집단간에 유의한 차이를 보이고 있지 않아, 본 조사의 표본집단이 모집단을 잘 대표하고 있는 것으로 나타났다.

설문조사의 응답 대상자는 가능한 한 기업에 대해 잘 알고 있는 상위직급자로 요청하였으나 질문지의 양이 방대하고 질문의 내용 또한 한 사람이 응답하기 어려운 것이 포함되어 있어 기업 내 여러 실무자들이 참여할 수밖에 없었다. 응담자의 직급을 조사한 결과 75% 이상이 과장 이상의 직급을 가지고 있었고, 대표이사가 직접 응답한 경우도 109개 기업(23.5%)에 이르렀다.

설문조사의 내용은 크게 네 부분으로 이루어졌다. 첫째는 창업자의 창업 당시의 현황에 관한 질문으로서 창업자의 특성과 창업을 하게 된 경위, 창업 당시의 애로사항, 창업교육 등에 관한 질문으로 구성되었다. 두 번째 부분은 벤처기업의 현재 경영현황으로서 기업형태, 입지형태, 현재 경영상의 애로사항, 경영전략, 시장상황, 그리고 자본조달상황 등에 관한 질문으로 구성되었다. 세 번째는 인력현황과 인력관리에 관한 부분으로서 학력별・직급별 인원현황, 인력확보방안, 임금관리를 비롯한 인적자원관리현황 등에 관한 질문으로 구성되었다. 마지막 질문은 벤처기업에 대해 제공되고 있는 각종 정부지원정책들에 대해 실제로 벤처기업들이 이용한 실태와 실효성에 대해 물어보았다. 본 보고서는 설문조사표의 설계대로 창업 당시의 현황, 현재의 경영현황, 인력관리현황 그리고 정부의 정책에 대한 실효성 순으로 이루어진다. 설문조사의 결과를 보고하기 전에 먼저 설문조사 대상 벤처기업의 특성에 대해 간략히 살펴본다.

나. 조사대상 벤처기업의 일반현황

이 설문에 응한 벤처기업의 수는 총 463개로 이 중 36%에 해당하는 168개 업체가 서울에 위치해 있으며, 경기지역 94개(20.3%), 부산・울산지역에 44개(9.5%), 인천지역 30개(6.5%), 대구・경북지역에 29개(6.3%) 등으로 나타나, 전체 85% 이상의 업체들이 대도시지역에 집중적으로 위치하는 경향을 보이고 있다.

벤처기업의 업종으로는 정보처리 및 기타 컴퓨터 운용에 관련된 업종이 16.8%(78개업체)를 차지하고 있고, 기계제조업이 16.0%, 전기기기 및 장치제조업이 14.7%, 영상・음향 및 통신장비업이 13.4%를 차지하는 등 주로 정보통신분야 및 성장추세에 있는 산업의 벤처기업이

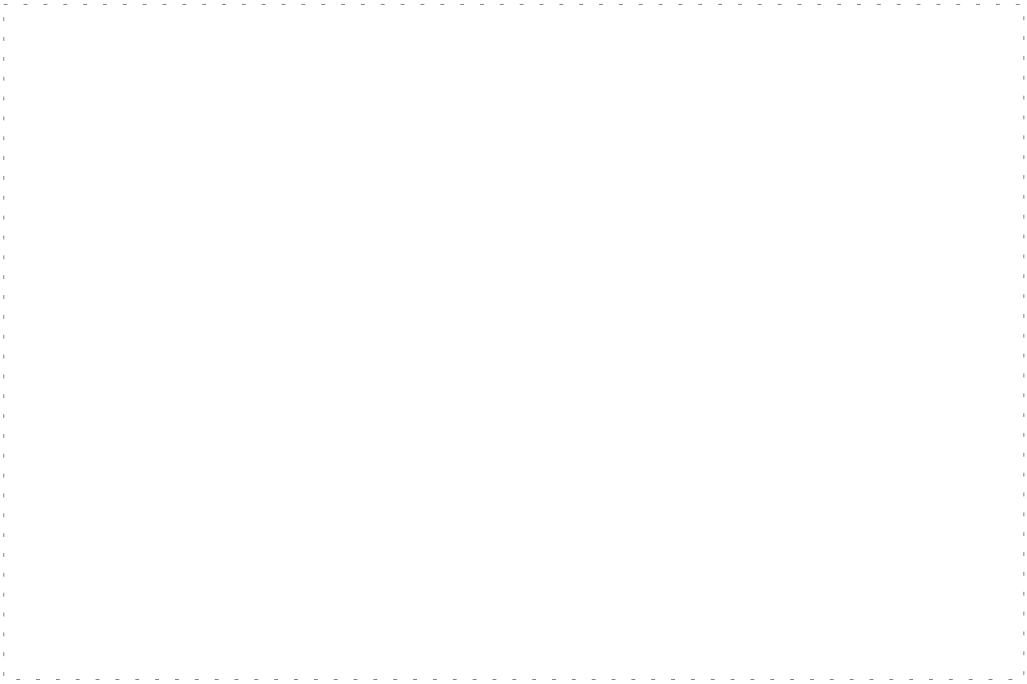
주류를 이루고 있다.
벤처기업 육성법에 의한 분류에 따른 벤처기업의 유형을 살펴보면, 창업투자회사의 투자와 주식인수 등이 10% 이상을 차지하는 기업이 128개 업

<표 Ⅲ-1> 지역(지방청)

<표 Ⅲ-2> 업종

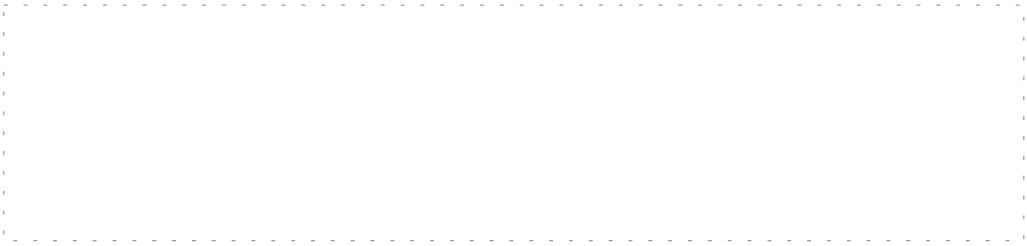
체로 27.7%, 연구개발비가 50% 이상인 기업이 165개 업체로 35.6%를 차지해, 60% 이상의 벤처기업이 창투사의 투자와 연구개발비를 기초로 하여 창업하는 것으로 나타났다. 특허와 관련된 사업으로 기업을 만드는 경우도 30%에 해당된 다수를 차지하고 있으나 정부가 지원하는 신기술 사업을 기반으로 하여 창업하는 기업은 전체 463개 기업 중 28개 기업으로 불과 6%에

지나지 않아, 신기술 사업과제의 실질적인 사업화 노력이 더욱 요구된다.
<표 Ⅲ-3> 벤처기업의 유형

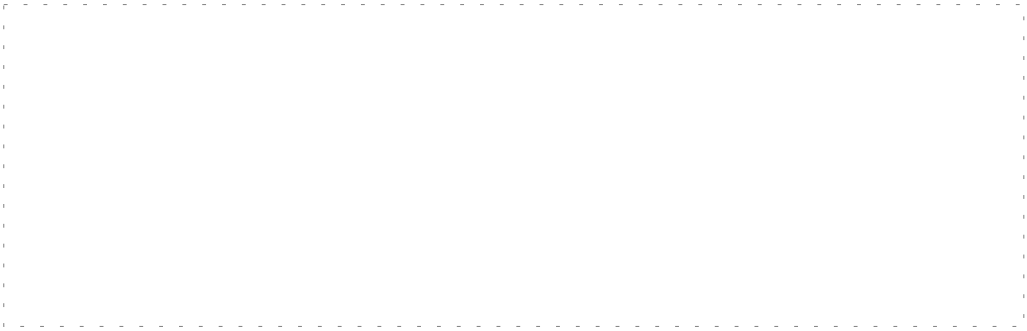


2. 실태조사의 결과
가. 창업자와 창업당시의 현황
벤처기업 창업자는 전체 462명 중 98.2%에 해당하는 454명이 남성으로, 과도한 남성편중 현상을 보이고 있다. 이는 지속적으로 창업에 대한 여성들의 관심을 이끌어냄과 동시에 여성 창업자를 양성하기 위한 여러 가지 방안들을 계속 개발해 나가야 할 필요성이 있음을 보여주는 결과라고 하겠다.
설문에 응한 벤처기업들은 1980년 이전에 53개업체, 1980년대에 115개 업체 등 상당수의 기업이 이미 창업되어 사업을 수행하고 있었으나, 과반수 이상인 63% 이상의 기업이 1990년대에 창업한 것으로 나타났으며, 그 수는 계속적으로 증가할 것으로 추정된다(앞에서 밝힌 대로 이미
급팽창하고
<표 Ⅲ-4> 창업자의 성별

<표 Ⅲ-5> 창업 연도



<표 Ⅲ-6> 창업 당시 창업자의 나이



<표 Ⅲ-7> 창업 당시 창업자의 최종 학력

<표 Ⅲ-8> 창업하기 이전 경력

있음). 벤처기업 창업자의 연령은 79.2%가 30~40대로 젊은층이 압도적으로 많은 것으로 나타났다. 그러나 50대 이상의 창업자와 20대의 창업자도 10%대를 유지하고 있다.
창업자의 최종 학력은 대학 졸업이 55.7%, 석사 이상의 학위소지자가 23.8%를 차지해, 80% 이상이 고급인력으로 구성되어 있다. 그러나 고졸이하의 학력을 가진 창업자도 13%를 차지해, 창업을 하는 데 있어 학력수준이 절대적인 조건으로 작용하지는 않는 것으로 보인다.
한편 창업자의 경력에 대한 설문에 의하면 학교 또는 연구소 출신이 많을 것이라는 선입견과 달리 벤처기업의 창업자들은 대부분이 창업 이전에 일반직장 경력을 가지고 있는 것으로 나타나고 있는데, 그 중 60% 이상의 창업자들은 국내 대기업과 중소기업에 근무해 왔으며, 29.3%의 창업자들은 다른 회사를 경영해 오다가 창업한 것으로 나타났다.
창업자들이 창업 이전에 주로 종사했던 분야는 기술・개발분야와 연구분야 등이 56.8%로 가장 많은 부분을 차지하고 있으며, 영업・판매 등의 분야가 20.7% 정도의 높은 비율을 보여주고 있다. 이는 벤처기업이 안정적으로 성장해 나가기 위한 요건인 기술개발과 판매분야에서의 경험이 창업에 있어서 하나의 중요한 요소임을 반영하는 결과라고 할 수 있다.
<표 Ⅲ-9> 창업자의 기업체 근무시 주근무분야

<표 Ⅲ-10> 창업 소요기간

대부분의 창업자들이 창업하기 위한 노력을 시작한 이후 2년 이내에는 창업을 완료하는 것으로 나타나고 있다. 전체 453개 업체 중 80%에 해당하는 363개 업체가 2년 이내에 창업을 완료하였으며, 그 중 6개월 이내의 짧은 시간이 소요된 기업도 104개 업체나 되어 23%의 비율을 차지하고 있다

벤처기업의 창업 멤버는 대부분이 경영・기술・자본에 공동으로 참여하고 있으며, 주로 가족이나 친구, 전 직장동료들로 이루어진다. 창업 멤버들의 역할을 살펴보면 가족들이 기업의 경영이나 자본・기술 등 전반적인 사항에 광범위하게 참여하고 있는 반면, 친구나 전 직장동료들의 경우에는 주로 기술분야에서 많은 역할을 하고 있는 것으로 나타나고 있다.

벤처기업은 창업시 평균 3.7명으로 시작하며, 여기에 정규경력사원 4.9명, 정규신입사원 5.5명 등을 추가로 고용하고, 파트타임 사원을 약 1명 정도 고용하여 평균 12명의 사원으로 구성되는 것으로 나타났다. 이는 대다수의 벤처기업이 상당히 작은 규모로 형성되어 있음을 나타내는 지표라고 볼 수 있다.

벤처기업의 창업자들이 창업을 시도하는 이유로는 이전의 직장에서 개발 습득한 기술적 아이디어를 사업화하기 위한 목적이 34.4%로 가장 많았으며, 독자적으로 개발 습득한 발명, 특허, 기술적 아이디어를 사업화하기 위한 것이 33.8%로 그 다음을 차지했다. 따라서 약 70%에 달하는 창업

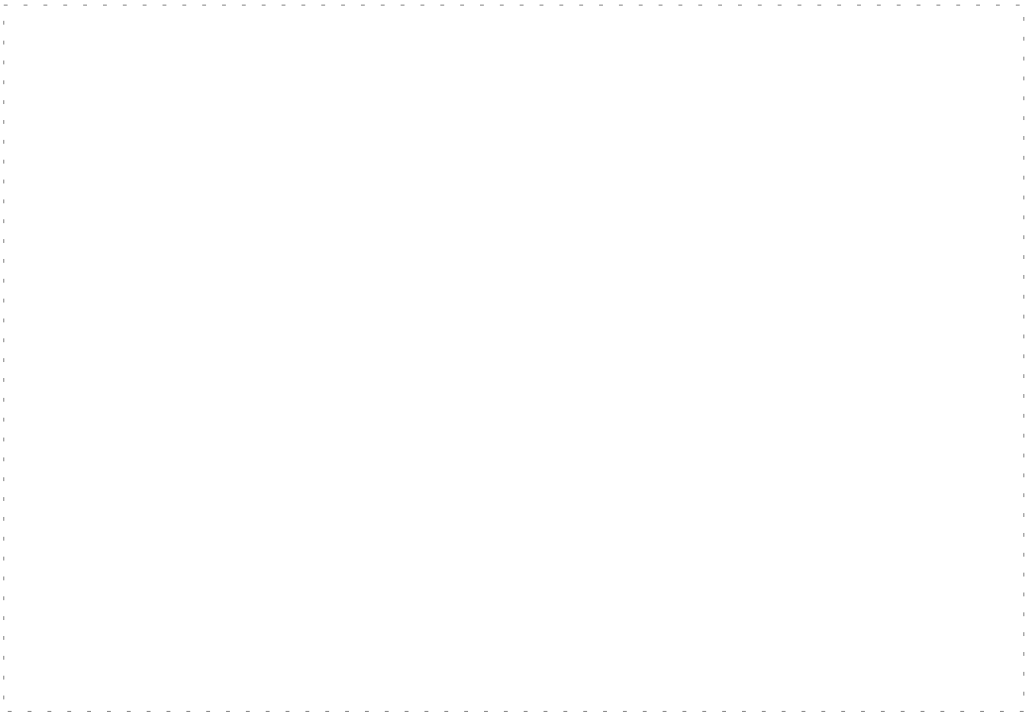
<표 Ⅲ-11> 창업 멤버의 역할

<표 Ⅲ-12> 창업시 인원구성

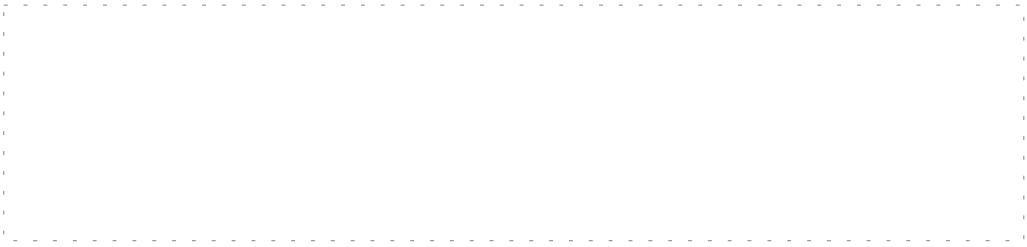
자들이 새로운 아이디어와 기술을 사업화해 그를 통해 수익을 얻으려는 목적으로 창업을 시도하는 것이라고 볼 수 있다. 그러나 독자적인 아이디어와 기술을 확보하고 있는 창업자가 있는 반면, 외국에서 개발된 제품을 국내에서 사업화하려는 창업자들(15.6%)과 이미 사업 중에 있는 기업을 인수・합병하여 벤처기업으로 재출발하는 창업자들(7.0%)처럼 기존에 만들어져 있던 기술, 아이디어에 사업성을 가미해 사업을 시작하는 창업자들도 적지 않은 것으로 나타났다.

벤처기업의 궁극적인 목적이 새로운 기술과 참신한 아이디어의 사업화를 통한 수익에 있으므로 반드시 자체의 기술과 아이디어를 보유하고 있지 않더라도 이미 개발된 기술과 아이디어에 대한 사업성과 수익성을 고려해 창업하는 사례는 계속적으로 증가할 것으로 보인다.

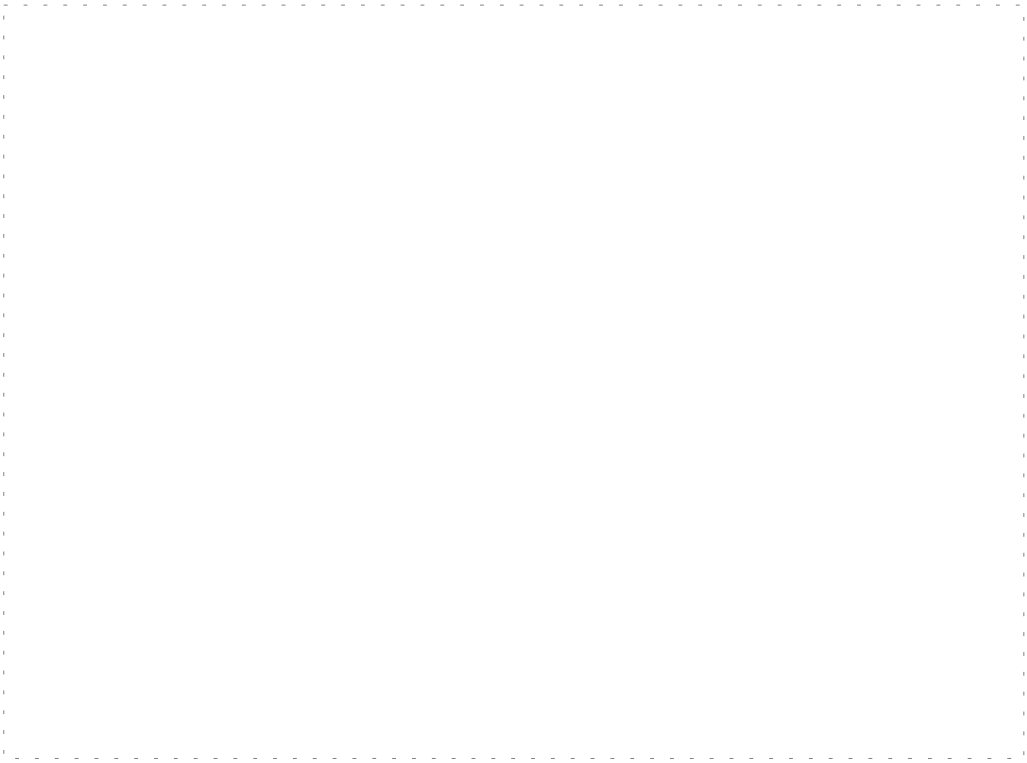
<표 Ⅲ-13> 창업 경위



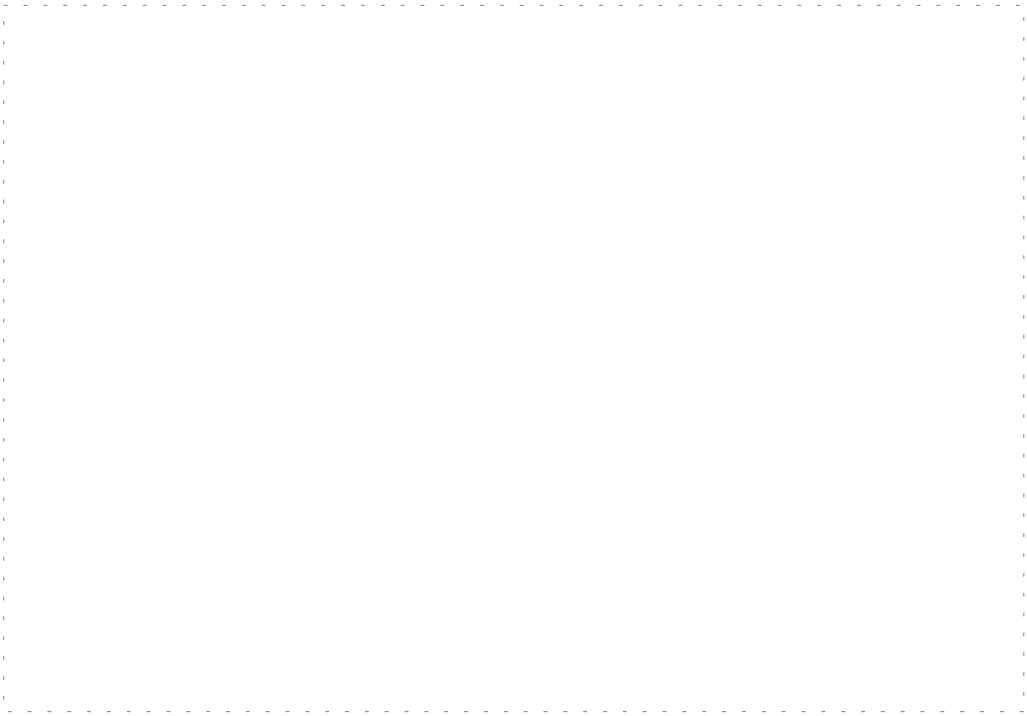
창업 당시의 입지형태에 관한 조사결과 조사대상의 76.9%에 이르는 기업들이 일반지역에 입주해 있으며, 공업단지 혹은 농공단지에도 19% 정도의 기업들이 입주해 있어, 벤처기업의 입지형태는 일반기업과 크게 다르지 않은 것으로 나타났다. 그러나 벤처기업을 육성하고 보호하기 위한 목적으로 마련된 벤처집적시설 등에는 불과 3% 정도의 기업들만이 입주해 있어, 그 기능이 아직까지는 상당히 미흡한 것으로 보여진다 다만 최근에 벤처 열풍과 함께 벤처집적시설에 대한 활용도가 높아지고 있는 것으로 보여져, 이에 대한 새로운 실태조사가 필요한 것으로 분석된다.
벤처기업이 사업을 시작하는 데 있어 무엇보다도 중요한 사항은 역시 자금과 관련된 문제로 나타났다. 입지 확보시 고려해야 했던 사항으로는 임대료 문제가 28.7%로 가장 높았으며, 교통 및 기술 경영정보의 교환 등의 문제도 각각 24.3%, 21.4% 등 비슷한 비율을 보이고 있다. 이 외에 공장의 허가나 인력 확보 등의 문제도 중요한 고려사항이 되었던 것으로 나타났다.
조사대상 벤처기업들의 기술획득 방법은 자체적인 기술혁신이 45.7%로 가장 높은 비율을 차지하고 있다. 그러나 기존 기술을 모방하여 개발(19.3%)하거나 해외로부터의 기술이전(10.4%)을 통해 습득하는 등의 방법도 많은 비율을 차지하고 있다.
<표 Ⅲ-14> 창업 당시의 입지 형태



<표 Ⅲ-15> 입지 확보시 가장 고려되었던 사항



<표 Ⅲ-16> 창업시 기술획득 방법



초기 벤처기업의 자금은 대부분이 순수 자기자본 등 자체적인 방법으로 조달해야 하는 것으로 나타났다. 조사결과에 따르면 창업 당시 벤처기업의 자금조달에 있어 순수자기자본이 차지하는 비율이 64.4%, 주변의 도움을 통해 얻어지는 자금이 18.1%로 80% 이상의 자금이 자체적으로 마련되어져야 하는 어려움을 가지고 있다. 이와 대조적으로 금융기관(10.7%)이나

정부지원금(2,2%), 벤처캐피털(1.9%) 등을 통한 자금의 조달은 15% 정도에 불과해, 실질적으로 큰 도움을 주고 .지는 못하는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 결과 역시 최근에 많은 변화가 일어나고 있어 새로운 실태조사가 필요할 것으로 여겨진다.

전체 453명의 창업자들 중 창업 전후에 창업이나 기업경영에 관한 교육을 받은 경험이 있는 사람은 121명으로 26.7%에 불과했으며, 상대적으로 교육을 받은 경험이 없는 사람이 71.7%에 달해, 대다수의 벤처기업 창업자들이 벤치나 기업경영에 대한 전문지식이 부족한 상태에서 창업을 시도하는 것으로 나타났다.

반면 벤처기업들은 창업교육에 많은 관심을 나타내고 있었으며, 창업교육에 있어 추천하고 싶은 주제로는 대다수의 창업자들이 1순위로 사업아이템

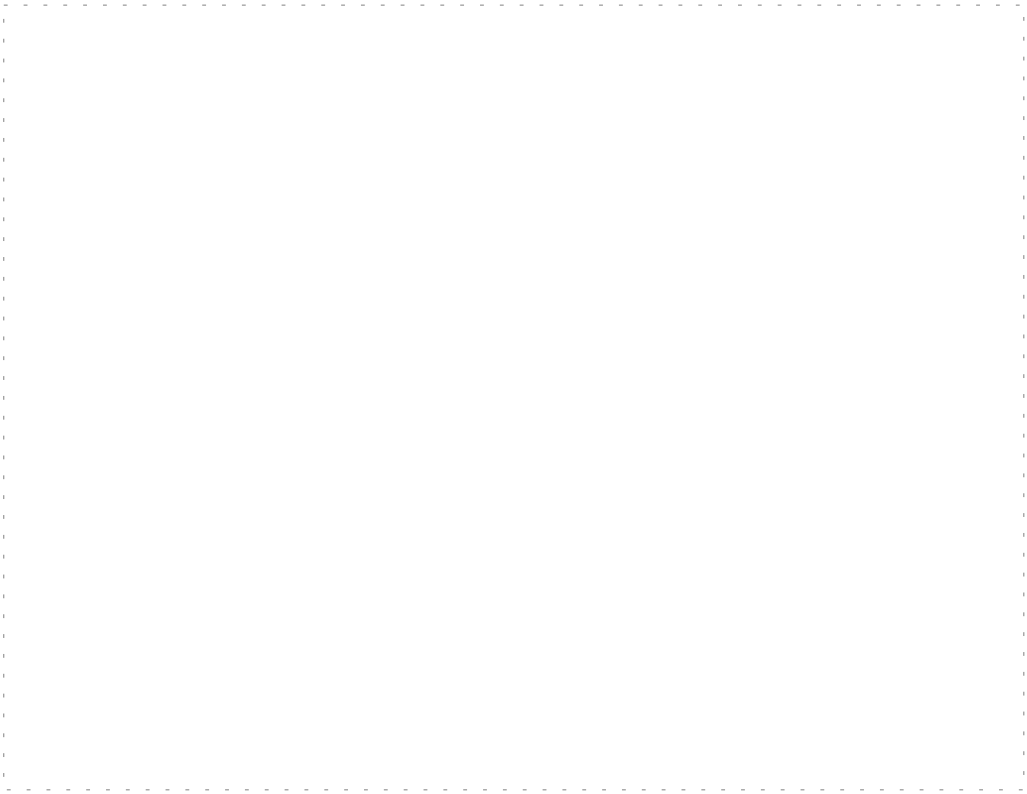
<표 Ⅲ-17> 창업 당시의 자금조달 방법

<표 Ⅲ-18> 창업 전후의 창업이나 기업경영에 관한 교육을 받은 경험

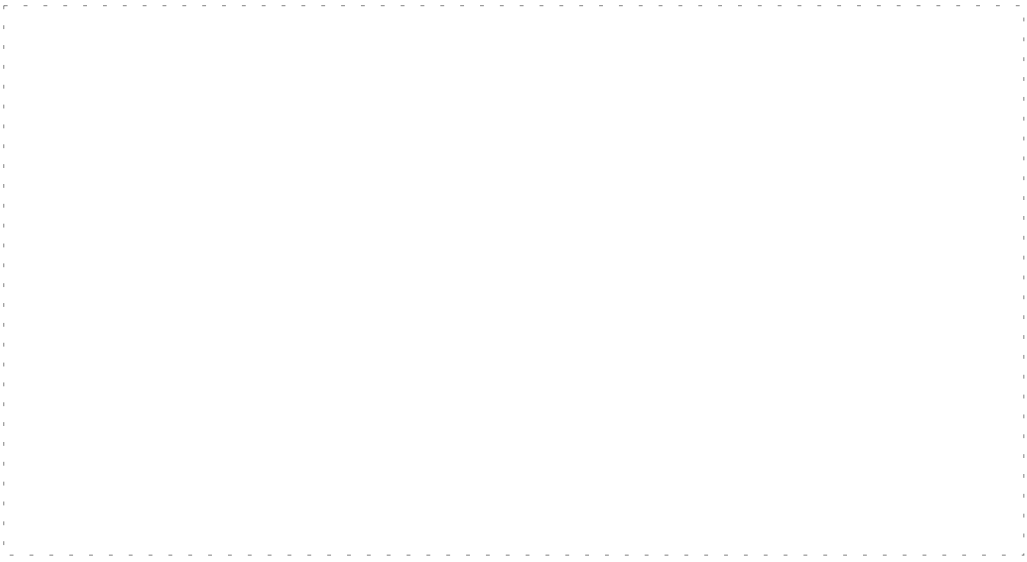
선정전략(40.5%)을 들었으며, 사업타당성 분석(25.3%)을 그 다음으로 꼽아 사업성에 관한 관심이 상당히 높음을 보여주고 있다. 이 외에도 창업자금조달 및 재무관리, 창업에 관한 일반이론, 창업기업의 경영전략, 마케팅 전략 등의 교육 주제에 관심을 보였다.

창업을 하면서 가장 어려웠던 문제로는 대부분의 창업자들이 자금조달(45.3%)을 1순위로 들었으며, 판매선 확보와 각종 인허가와 관련된 문제에서도 상당한 어려움을 겪었음을 토로하고 있다. 이러한 어려움들은 실질적으로 기업경영에 있어서 가장 중요한 사항들로서 자체적인 해결책과 함께 외부에서의 지원이 절실하게 요구되고 있는 부분이라고 할 수 있다.

<표 Ⅲ-19> 추천하고 싶은 창업교육



<표 Ⅲ-20> 창업시 가장 어려웠던 점



벤처기업이 확보하기 어려운 인력은 가장 핵심이 되는 연구개발인력(51.0%)인 것으로 나타났다. 전체 분포 순위를 보면, 대부분의 창업자들이 연구개발인력 확보의 어려움(28.6%)을 1순위로 꼽았으며, 그 다음으로는 기술기능인력(26.9%), 경영관리인력(13.6%) 등의 확보가 쉽지 않은 것으로 나타났다.

<표 Ⅲ-21> 인력 확보에 어려움이 있었던 직종

나. 벤처기업의 경영현황

전체 453개 조사업체 중 주식회사 형태의 비율이 86.3%로 402개 업체에 이르고 있다. 개인 기업의 형태는 11.9%(55개 업체)로 낮은 비율을 보여 벤처기업이 주로 주식회사 형태를 하고 있음을 알 수 있다.

벤처기업의 현재 입지형태를 살펴보면, 공업단지 혹은 농공단지에 공장을 가지고 있는 경우가 31.1%인 158개 업체로 가장 높은 비율을 차지하고 있다. 이는 창업 당시에 이들 단지에서 출발했다고 응답한 비율이 19%였던 것에 비하면 매우 큰 차이를 보여주고 있다. 반면에 벤처집적시설(벤처빌딩, 인큐베이터 등)에 설문조사 당시에 입주한 경우는 4.8%인 22개 업체로

<표 Ⅲ-22> 현재의 기업 형태

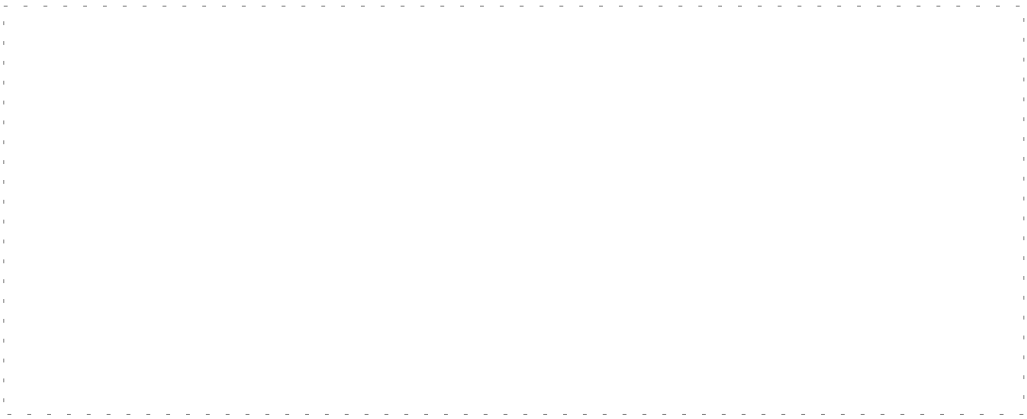
<표 Ⅲ-23> 현재의 입지 형태

매우 낮은 비율을 보여주고 있는데 이러한 점은 창업 당시의 분포였던 3.0%와 별 차이를 보여주지 않는 것이었다. 이는 이 당시에 벤처집적시설의 부족으로 벤처기업이 효과적으로 사업운영을 할 공간이 부족함을 나타내고 있다. 이러한 점은 최근에 많은 변화가 있을 것으로 생각되어 새로운 조사가 필요할 것으로 여겨진다.

벤처기업의 경영상태를 살펴보면, 매출액의 경우 지속적으로 증가해 가고 있는 반면, 경상이익과 당기순이익은 감소하고 있어 채산성이 크게 악화되고 있음을 보여주고 있다. 이는 설문조사 시기가 IMF 경제위기 시기와 맞물려 있어 전반적인 경제악화가 벤처기업에도 반영되고 있음을

나타내고 있는 것으로 분석된다. 반면 매출액 대비 수출 비중은 증가하고 있어 벤처기업들이 내수시장에만 만족하지 않고 해외진출에도 적극적인 것으로 나타났다. 또한 매출액 대비 R&D 비중과 교육훈련비 지출비율은 큰 폭으로 상승하고 있어, 지속적인 투자가 이루어지고 있음을 보여주고 있다. 이러한 측면들은 벤처기업의 성장 가능성과 국가경제에 대한 기여도에 대한 기대를 높여주고 있는 점들이다.

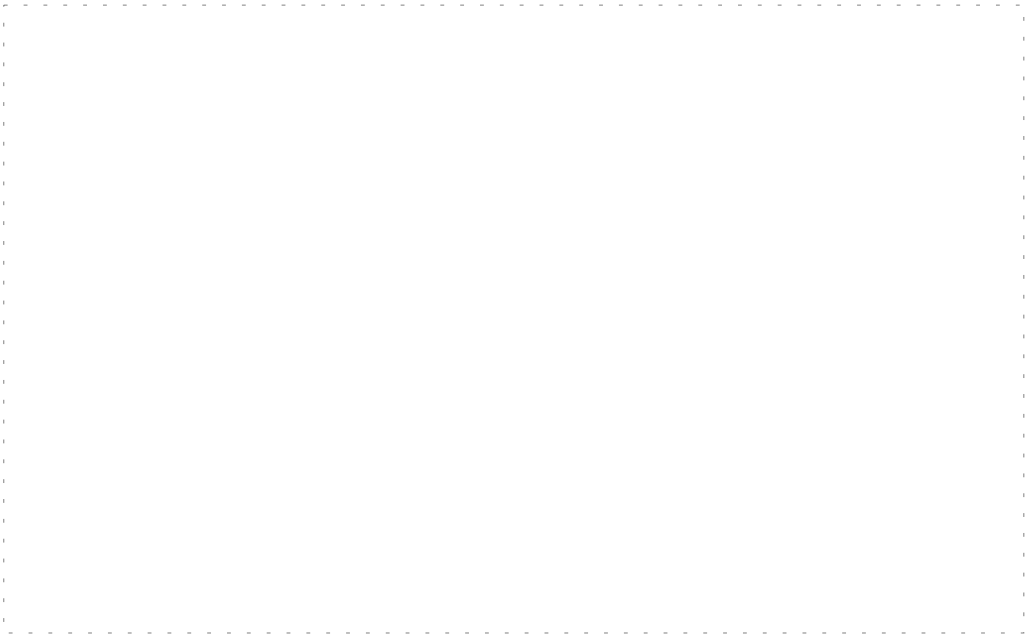
<표 Ⅲ-24> 벤처기업의 3년간 경영현황



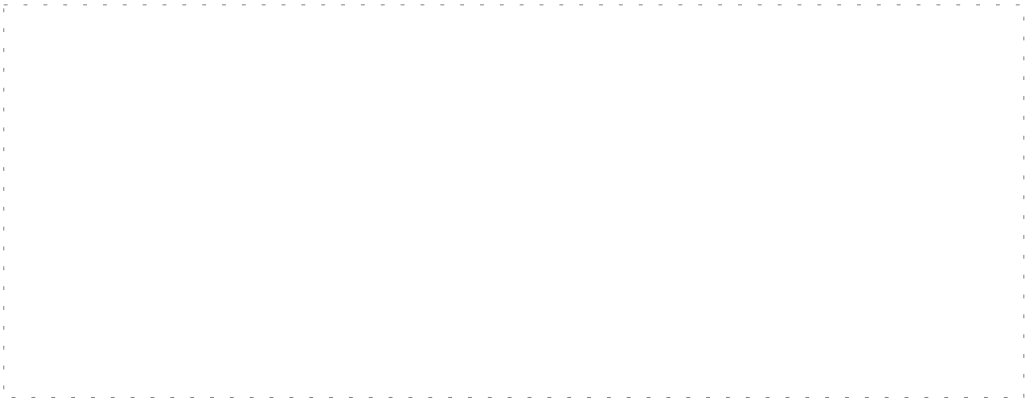
설문 당시 현재 회사 경영에서 가장 어려운 점을 살펴보면 역시 자금조달(1위 56.8%)이 벤처기업 운영에 있어서 가장 큰 문제로 대두되고 있으며, 자금조달의 활성화를 위한 구체적인 대책이 시급한 것으로 보인다. 또한 판매선 확보(2위 28.8%)가 다음으로 겪는 어려움으로 나타났는데, 초기의 고객 확보의 어려움뿐만 아니라 마케팅에 대한 전문인력의 부족에 기인한다. 또한 제품개발에 대한 어려움도 상당히 큰 것으로 나타났는데, 이에 대한 대책으로 산학협동 등 다양한 대책이 시급히 요구되고 있다.

한편 벤처기업의 인력 확보에 대한 설문에서는 연구개발인력(1위 64.1%), 기술・기능인력(43.0%) 확보에 가장 큰 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다. 연구개발인력의 확보는 창업 당시에 어려움을 겪었다는 응답비율(51.0%)보다 더욱 확대된 것으로서 우수한 연구인력의 대기업 및 대학 선호로 인해 벤처기업의 우수 연구인력 유치는 상당히 어려운 문제로 대두되고 있음을 보여주고 있다. 또한 판매선 개척을 위한 영업인력의 확보 또한 어려운 과제로 등장하고 있다. 다만, 최근 벤처 열풍으로 대기업에서 벤처기업으로 이동하는 연구인력이 상당수 있음이 언론을 통해서 보도되고 있기 때문에 벤처기업의 인력 확보의 어려움이 어느 정도는 해소되었을 것으로 생각된다. 그러나 정확한 실태 파악을 위해 새로운 조사가 필요할 것으로 여겨진다.

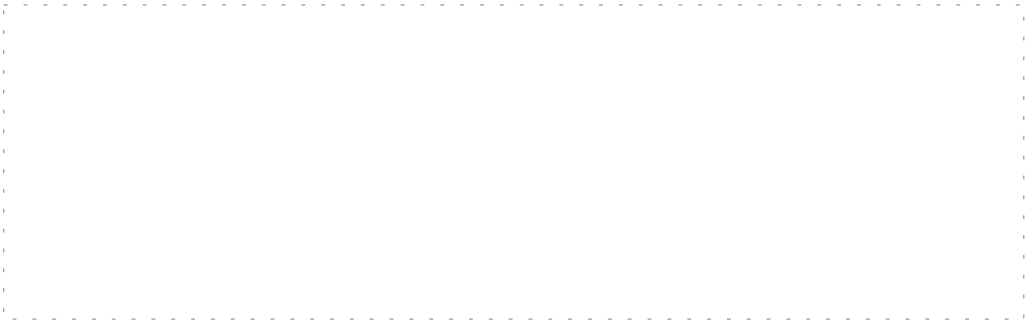
<표 Ⅲ-25> 현재 경영상 가장 어려운 점



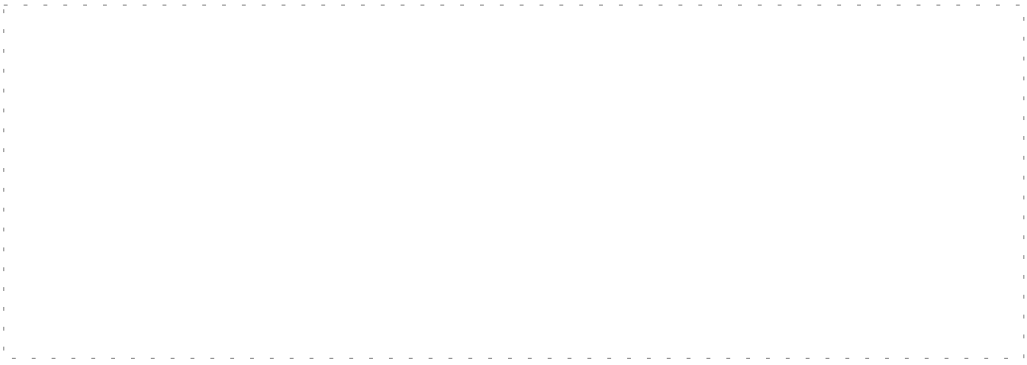
<표 Ⅲ-26> 인력 확보에 어려움이 있었던 직종



벤처기업의 조직성장단계를 살펴보면 다양한 후속제품(서비스) 판매단계로 정의된 성숙단계로 진입한 기업이 42.8%인 198개 업체, 단일제품(서비스) 판매단계로 정의된 성장단계에 진입한 기업이 36.9%인 171개 업체로서 성장단계와 성숙단계를 합해 약 80% 기업이 해당된다. 상당수의 기업이 단일제품에 치중하고 있는 상태이거나 혹은 후속제품 개발에 주력하고 있어
<표 Ⅲ-27> 조직의 성장단계



<표 Ⅲ-28> 기업지배구조



단일제품 생산으로 인한 위험성을 인지하여 이를 탈피하려고 노력하고 있음을 간접적으로 나타낸다고 하겠다. 한편 창업단계나 창업초기단계에 있는 기업의 비율이 높지 않은 것은 본 연구의 조사대상이 중소기업청에 등록된 기업이고, 중소기업청의 벤처기업 등록요건이 창업초기단계에 있는 기업에게는 매우 까다로움을 시사하고 있다.
기업지배구조를 살펴보면 소유주가 모든 권한 소유, 직접 경영하는 경우(72.8%인 337개 업체)가 대다수를 차지하고 있다. 이는 아직까지도 벤처기업 경영에 있어서 전문화된 경영인의 도입이 이루어지고 있지 않음을 나타내며, 기업 규모가 확장될 경우 전문경영인의 화보가 시급히 요구된다. 또한 전문경영자는 있으나 중요의사결정은 소유주 중심으로 이루어지는 비율이 15.8%에 해당되고 있어, 전문경영자가 자신의 전문성을 발휘하기에는 아직도 어려운 실정임을 보이고 있다.
주식공개 여부의 경우 전체 463개 조사업체 중 93.5%인 433개 업체가
<표 Ⅲ-29> 주식공개 여부

<표 Ⅲ-30> 주식공개 시장

<표 Ⅲ-31> 향후의 주식공개 계획

아직 미공개 중인 것으로 나타났다. 즉 아직도 경영전반에 대한 정확한 자료 축적이 이루어지고 있지 않은 상태이며, 대부분의 벤처기업이 창업자와 경영자가 동일인인 현상황에서 주식공개에 대한 필요성 및 중요성을 아직까지도 인식하고 있지 못하는 것으로 나타나고 있다. 공개가 이루어진 기업의 경우 코스닥시장 공개가 83.3%로 25개 업체에 달하고 있고, 3~4년 내로 주식 공개를 목표로 하는 기업이 34.4%인 149개 업체, 계획은 없으나 기회가 되면 공개하겠다는 업체가 42.3%인 183개 업체에 이르고 있다. 대체로 향후 주식 공개에 대한 긍정적인 성향을 지닌 것으로 나타났다.

주력제품의 대 대기업관계를 살펴보면 42.3%인 183개 업체가 제품을 상호 구매하는 등 대기업과 상호보완관계에 있다. 즉 대기업과의 상호보완을

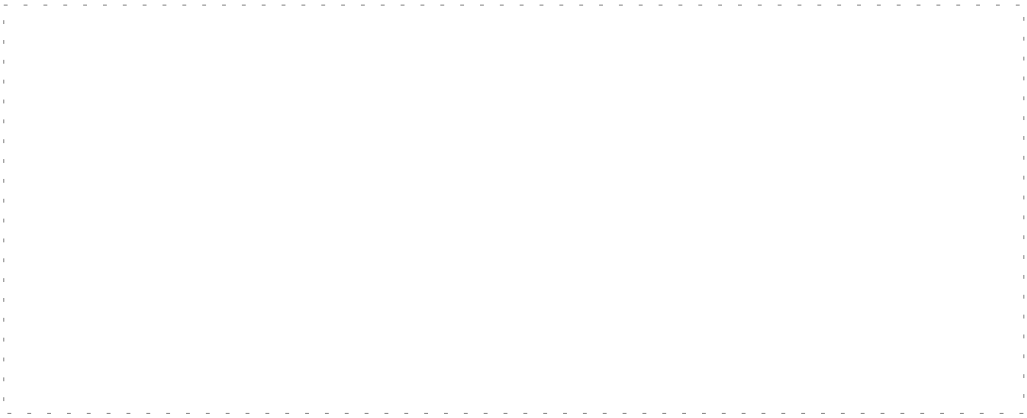
<표 Ⅲ-32> 주력제품의 대 대기업관계

통해 판매선 확보를 할 수 있고, 안정성을 유지할 수 있다. 반면에 대기업과 직접적인 경쟁관계에 있는 기업이 149개 업체(34.4%)에 달하고 있었다.

주력제품이 속해 있는 산업의 시장상황을 보면 여전히 연평균 10~30%의 성장을 보이고 있는 경우가 199개 업체(43%)로 가장 많은 비율을 차지하고 있다. 그 밖에 제품이 이제 막 도입단계, 연평균 30% 이상 고속성장단계, 연평균 10% 미만의 성장으로 둔화되고 있는 단계는 각 18.6%(86개 업체), 18.4%(85개 업체), 17.9%(83개 업체)를 차지하고 있다.

주력상품이 속해 있는 시장의 경쟁상황을 보면 가격경쟁의 경우 경쟁이 심하거나, 매우 심한 경우가 전체의 64.8%에 달해 치열한 경쟁상태에 있는 것으로 나타났고, 품질(서비스질)경쟁 또한 경쟁이 심한 상태가 59.7%로 비가격 경쟁 역시 치열한 것으로 나타났다. 신상품 개발경쟁(50%) 또한 높게 나타났으나, 상대적으로 광고 및 마케팅 경쟁, 상품의 다양성 경쟁은 상

<표 Ⅲ-33> 주력제품이 속해 있는 산업의 시장상황

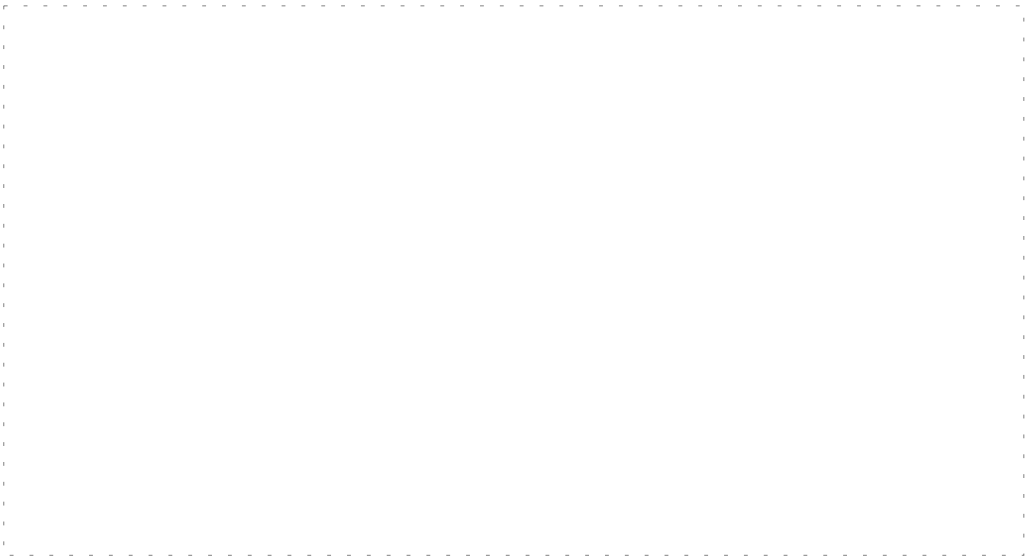


<표 Ⅲ-34> 주력제품이 속해 있는 시장의 경쟁상황

대적으로 낮은 것으로 나타났다.
총 463개 조사업체 중 211개 업체(45.6%)가 중요 요소로 제품(서비스)의 질을 꼽았으며, 가격(15.6%인 72개 업체), 상품의 차별화(12.1%인 56개 업체)도 중요한 요소로 선택되었다. 가격에 의한 경쟁력 보유보다는 비가격경쟁요인을 중시하는 것으로 나타났다. 반면에 광고・마케팅 등은 상대적으로 소홀히 취급하고 있는 것으로 나타나, 실질적인 판매망 확보에 있어서 문제가 생길 여지를 남겨두고 있다.
경쟁전략에 있어서는 새로운 생산공정(서비스) 도입으로 원가절감(매우 그렇다. 그렇다 57.2%), 경쟁기업에 비해 다양한 상품(서비스)을 고객에게 제공(매우 그렇다. 그렇다 61.4%), 신상품 개발이 경쟁기업에 앞선다(매우 그

<표 Ⅲ-35> 주력제품이 경쟁력을 갖기 위한 중요한 요소

<표 Ⅲ-36> 벤처기업의 경쟁전략



렇다, 그렇다 77.6%), 신상품(서비스)이 매우 혁신적이어서 히트를 많이 한다(매우 그렇다. 그렇다 56.4%)는 우월한 경쟁전략으로서 중요한 요소가 된다고 답변하였으며, 그 밖의 다른 요소들은 중요한 요소이긴 하지만 상대적으로 낮은 비중을 차지하고 있다.

다. 인력현황과 인적자원관리

1) 인력활용 현황

먼저 개괄적으로 벤처기업의 인력현황을 살펴보면, 인력구성에 있어 벤처기업의 특성상 사무관리직(평균 8명)과 연구개발직(평균 8.6명)이 가장 많은 인원을 차지하였다. 조사대상 벤처기업의 직원 학력별 분포는 고졸 이하가 37.9%, 대졸이 ,36.7%로 거의 비슷한 수치로 가장 많은 비중을 차지하였고, 석・박사 소지자는 8.4%로 상대적으로 매우 낮게 나타났다. 이러한 현상은 고학력 또는 고급기술인력이 벤처기업을 기피하는 것으로서 이들이 직접 창업하거나, 병역특례 연구요원 그리고 스톡옵션의 활용이 이루어져 이들 고급인력이 벤처기업에 근무할 수 있는 환경이 조성되어야 함을 나타낸다. 그러나 최근 들어 많은 고급인력들이 벤처기업으로 이동하고 있어, 최근에 어떠한 변화가 발생하였는지에 대한 새로운 조사가 필요할 것으로 여겨진다.

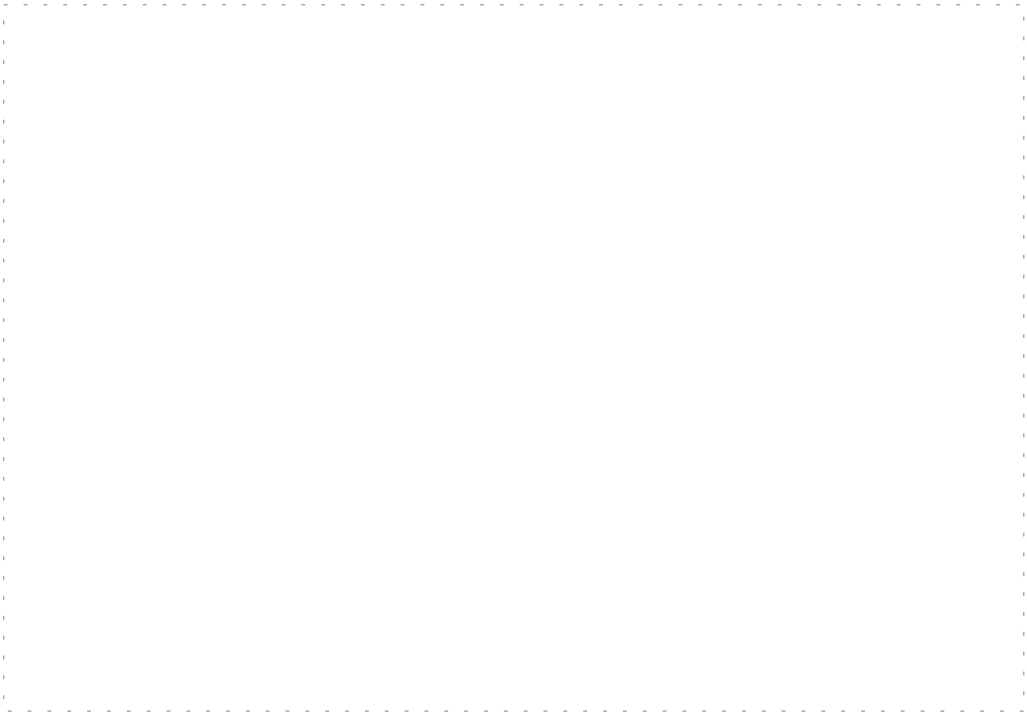
한편, 대부분의 설문조사 대상기업들이 인력과잉보다는 인력의 부족을 느끼는 것으로 나타났고, 특히 인력부족이 상대적으로 높게 나타난 직종은 연구개발직(34.8%), 영업직(29.7%), 기술직(21.4%) 순으로 나타났다. 특히 연구개발직의 인력부족은 신기술을 가장 큰 자산으로 여겨야 할 벤처기업으로서 매우 큰 장애요인으로서 시급한 대책이 요구된다.

<표 Ⅲ-37> 인력현황별 인원총계 및 인력과잉 여부

연구개발・기술인력에서의 인력부족 원인으로는 우선순위 항목에서 학교에서 배출하는 기술인력은 있으나 기술수준이 낮고 전공분야가 맞지 않는다는 원인을 가장 많이 지적하고 있다. 유사한 비율로 임금 및 근로조건이 맞지 않아 채용이 어렵고, 채용후 후에도 이직비율이 높아 인력의 관리에 어려움이 있는 것으로 나타났다. 벤처기업들이 인력채용의 어려움을 호소한 세 번째 이유는 대학 혹은 학교에서 배출하는 전공인력의 수 자체가 절대적으로 부족한 것으로 나타났다. 결국은 산업계에서 요구하는 인력의 수요를 교육계에서 부응하지 못하고 있는 현실을 다시 한번 확인한 것으로 나타나고 있다. 이는 벤처 경영자들이 원하는 수준의 세분화된 아이템에 맞는 연구인력을 구하는 것이 현실적으로 매우 어렵다는 것을 나타내 주고 있는 것이다.
연구개발・기술인력 모집방법으로는 학교에 직접 요청하는 경우가 가장 많이 사용되며, 이는 현재 학교에서 연구활동을 하는 인력이 가장 신뢰도가 높고, 가장 빠르게 모집할 수 있는 방편이기에 이러한 결과가 나온 것으로 해석된다.
한편 정규직원 외에 외국인 기술연수, 병역특례 연구요원, 임시직, 시간제 파견직 등 비정규인력의 활용에 대해 조사한 결과 이러한 인력을 적극적으로 활용하는 벤처기업이 45.6%로 나타났다. 이들 인력 가운데 병역특례 연구요원을 가장 많이 활용하여 벤처기업당 평균 3.9명을 고용하는 것으로 나타났다. 그러나 병역특례 연구요원이 근무하는 기업이 전체 조사대상 기업 463개 회사 중에 단 50개 회사에 그치고 있어, 활용하는 기업에서는 적극적인 경향을 보이는 반면, 대다수의 기업에서는 활용 자체를 하지 않는 것으로 나타났다. 병역특례요원 외 나머지 인력의 경우에는 1명 내외의 인력을 활용하는 것으로 나타났다.
<표 Ⅲ-38> 학력별 인원구성

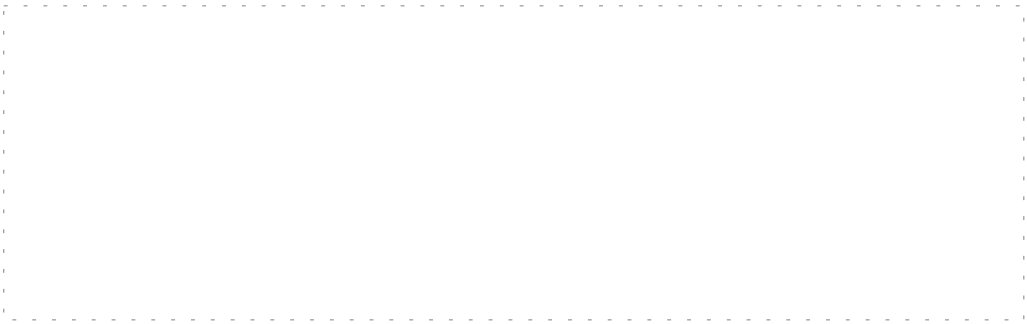
<표 Ⅲ-39> 인력부족 원인: 연구개발・기술인력

<표 Ⅲ-40> 인력충원 방법: 연구개발・기술인력

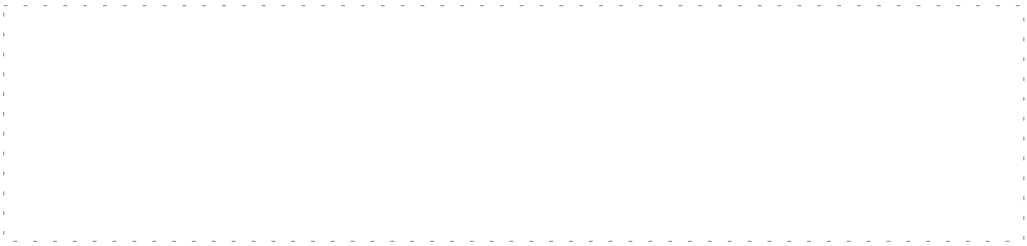


<표 Ⅲ-41> 외국인 기술연수, 병역특례 연구요원, 임시직, 시간제, 파견직 활용 여부

<표 Ⅲ-42> 외국인 기술연수, 병역특례 연구요원, 임시직, 시간제, 파견직 활용 인원



<표 Ⅲ-43> 최근 3년간 전체 종업원 이직률



<표 Ⅲ-44> 현재 종업원 평균 근속연수

최근 3년간 전체 종업원 이직률은 연도별로 큰 차이를 보이지 않고 8~9%의 비교적 높은 이직률을 보이고 있다. 현재 종업원 평균 근속연수는 1년 이상 5년 미만이 72.1%로 대부분을 차지하여, 국내 벤처기업이 주로 1~5년 전에 설립된 사실과 일치한 결과를 보여준다.

2) 고용조정 현황

IMF 구제금융과 함께 우리나라 경제에 커다란 영향을 미쳤던 경제위기가 벤처기업의 인력에는 어떤 영향을 미쳤는가를 알아보기 위해 고용조정에 관한 질문을 하였다. 먼저, 최근 3년간 고용조정을 실시하였는지 묻는 질문에 고용조정을 실시하였다고 응답한 기업이 145개 기업으로 31%에 해당하였다. 반면, 고용조정을 실시하지 않은 벤처기업이 68.7%인 318개 기업으로 고용조정을 실시하지 않은 기업이 더 많았다.

고용조정을 실시한 기업만을 대상으로 고용조정의 규모를 물어본 결과 1996년 0.6명, 1997년 3명이었던 반면, 1998년 들어와서는 13.7명으로 급증하고 있다. 이는 경제위기의 영향이 벤처업계에도 매우 강하게 미쳤음을 시사하는 것이다.

한편 고용조정을 실시한 경우 대상 직종은 사무관리직이 23.9%로 가장 많았고, 그 다음으로 영업직 7.2%, 기술직 11.8%를 차지한 것으로 조사되어, 대기업을 비롯한 중소일반기업의 인력구조조정과 큰 차이가 없이 사무관리직의 비율이 가장 높은 것으로 나타났다.

<표 Ⅲ-45> 최근 3년간 고용조정 실시 여부

<표 Ⅲ-46> 고용조정한 경우 최근 3년간 고용조정 인원

<표 Ⅲ-47> 고용조정한 경우 고용조정 대상 직종

3) 인적자원관리의 제도화와 벤처기업의 성장단계

첫째로 벤처기업의 인적자원관리가 얼마나 공식적인 관리형태로 자리잡고 있는가를 분석하기 위해 인사관리 전담부서의 존재 여부와 인사관리의 공식화 정도에 대해 물어보았다. 먼저, 인사관리를 전담하는 부서가 있는 벤처기업이 조사대상 기업의 34.8%인 161개 기업이었고, 반면 인사관리 전담부서가 없는 벤처기업이 57.2%인 302개 기업에 달하였다. 과반수 이상의 기업이 아직 제대로 된 인적자원관리를 위한 관리체계를 갖추지 못하였음을 알 수 있다.

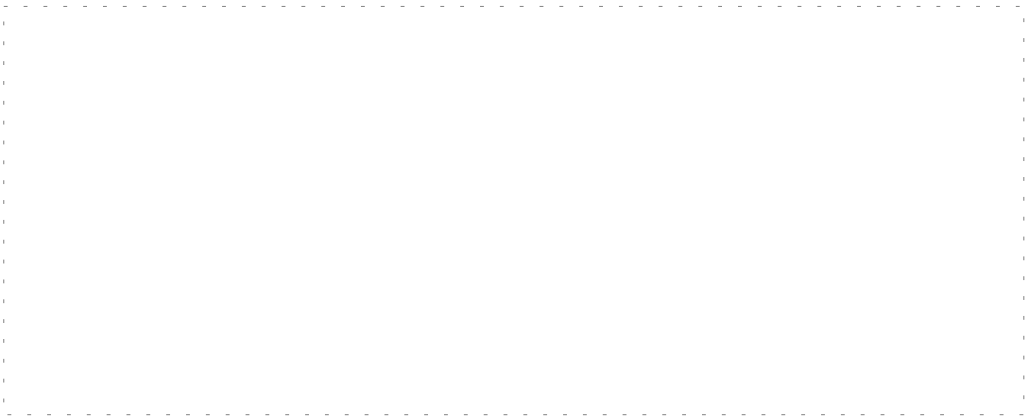
다음으로 인사관리의 공식화 정도에 대해서는 인사고과, 인사규정, 노사협의회, 직무기술서, 승진규정 등 다섯 가지로 나누어 질문하였다. 먼저 매

<표 Ⅲ-48> 인사관리 전담부서 존재 여부

년 공식적으로 인사고과를 실시하고 있는지 여부에 대해 215개 기업(46.6%)이 그렇다고 응답하여, 과반수가 넘는 기업이 공식적인 인사고과가 없는 것으로 나타났다. 제반 인사관리에 관한 규정이 있다는 기업은 조사대상 벤처기업의 대부분인 354개 업체(76.8%)로 나타났다. 노사협의회가 설치・운영되고 있다는 기업이 140개 업체인 30.4%로 약 3분의 1 정도로 나타났다. 조사대상 기업 가운데 상시종업원 30인이상 되는 기업이 약 50%를 차지하고 있어, 많은 벤처기업들이 1997년에 통과된 「근로자 참여 및 협력 증진에 관한 법률」에 규정된 상시종업원 30인 이상인 사업장에는 반드시 설치되어 있는 노사협의회를 설치하고 있지 않은 것으로 나타났다.
다음 대부분 직무에 대해 이를 설명하는 직무기술서가 준비되어 있는가라는 질문에는 170개 기업(36.9%)만이 그렇다고 응답하고 있다. 마지막으로 승진의 자격요건 절차 및 시기 등에 대한 공식 규정이 있다는 기업은 261개 업체인 56.6%로 나타났는데, 이 부분이 다른 부분보다 종업원과 사용자 간에 중요하기 때문에 공식화한 기업이 상대적으로 많은 것으로 여겨진다.
<표 Ⅲ-49> 인사관리 공식화 정도

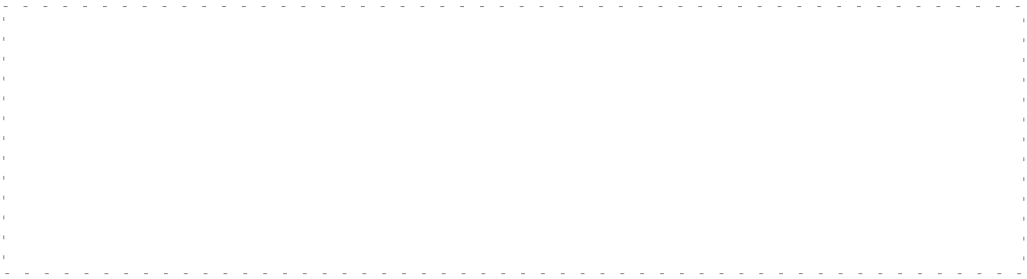
다음으로 최근에 이슈가 되고 있는 각종 혁신적인 보상제도의 도입에 관해 현행 도입 여부와 도입한 경우 해당근로자 비율 그리고 도입하지 않은 경우에는 향후의 도입 여부에 관해 질문하였다. 조사대상 보상제도가 대부분의 업체에서 도입되고 있지 않았으나(아니오; 92.2%-69.3%), 도입하고 있는 경우에는 수혜대상 종업원은 모두 절반 이상인 것으로(53.1%-75.4%)나타났다. 반면, 도입하고 있지 않은 경우 대부분의 업체가 도입할 의사가 됐거나(54.6%-30.0%), 도입을 검토하고 있는 것으로(46.3%-33.3%) 나타나, 보상제도 혁신에 대해서 이때까지만 해도 많은 벤처기업들이 매우 소극적임을 알 수 있다. 이는 벤처기업이 인적자원관리 측면에서 양극화되어 있음을 나타내고 있다고 할 수 있다.
각각의 보상제도에 대해 개별적으로 살펴보면 도입이 가장 많은 것은 연봉제로 142개 업체인 30.7%였고, 이어서 개별성과급이 141개 업체인 30.5%였다. 이는 벤처기업 특성상 성과 위주의 보상과 동기부여가 유효하기 때문인 것으로 생각된다. 반면에 스톡옵션제도나 우리사주제가 상대적으로 매우 적은 것으로 나타나, 이때까지만 해도 벤처기업이 주식상장을 통한 자금회수에 많은 관심을 보이고 있지 않았던 것과 맥을 같이하는 것으로 나타났다. 한편, 조사대상 보상제도를 도입하고 있지 않은 경우 1~2년 내로 실시 계획인 보상제도로도 역시 연봉제(76개 업체 23.8%)와 개별성과급(73개 업체 22.9%)이 지적되었다.
최근 스톡옵션이 매우 활발하게 도입되고 있어 이러한 추세에 많은 변화가 있었음을 알 수 있다. 새로운 실태조사를 통해 얼마나 많은 변화가 있었는가를 파악하는 것이 의미가 있을 것으로 보인다. 한편, 스톡옵션을 도입하거나 도입할 예정에 있는 벤처기업을 대상으로 스톡옵션을 도입하는 이유에 대해 물어보았다. 그 결과 임직원의 애사심 고취와 책임감 부여를 위해 스톡옵션제도를 시행하는 경우가 44.9%로 가장 많은 비율을 차지하였고, 그 다음으로 회사에

공헌한 직원들에게 보상하기 위한 동기가 26.9%를 차지하였다.
<표 Ⅲ-50> 보상제도 도입에 관한 질문



<표 Ⅲ-51> 스톡옵션제도의 실시 또는 계획의 가장 중요한 동기

<표 Ⅲ-52> 대기업 대비 임금수준



벤처기업의 임금수준을 파악하기 위해 절대적인 임금보다 대기업 대비 상대적인 임금수준이 보다 적절한 것으로 여겨 이에 대해 물어보았다. 그 결과 대기업보다 임금수준이 낮은 회사가 60%를 상회한 반면, 대기업보다 높다고 응답한 기업은 4.5%에 불과하여, 벤처기업의 임금수준이 다른 중소기업과 마찬가지로 낮은 보수에 머무르고 있음을 알 수 있다. 이는 벤처기업의 인력 확보의 경우 고급인력을 확보하기가 어려운 장애요인으로 지적되는 상황을 잘 나타내 주고 있다. 한편, 스톡옵션 등 다른 인센티브 형식의 보상제도로 현재의 낮은 임금을 보완해야 하나 이 또한 실행되지 못하고 있는 것으로 나타났다. 이 부분 역시 짧은 시간 내에 많은 변화가 있었기 때문에 새로운 실태조사가 필요하다고 여겨진다.
앞서의 문헌검토에서 살펴본 바와 같이 벤처기업의 인적자원관리와 관련한 중요한 이슈는 벤처기업이 성장단계에 따라 어떻게 인적자원관리 시스템을 제도화시켜 나갈 것인가 하는 문제이다(Burton, 1995). 벤처기업의 창업초기에는 창업가의 개인적인 역량이 조직관리에 많은 영향을 미치겠지만
<표 53> 벤처기업의 성장단계와 인적자원관리의 공식화 정도

조직이 성장해 갈수록 공식화시키고 제도화시켜 나갈 것이다. 인적자원관리의 제도화와 벤처기업의 성장과의 관계를 살펴보기 위해 인사전담부서의 존재 여부와 인적자원관리의 공식화 정도 그리고 각종 혁신적 보상제도가 벤처기업의 성장단계와 관계가 있는가를 분석하였다. 벤처기업의 성장단계는 설문조사를 통해 파악한 창업단계, 창업초기단계, 성장단계, 성숙단계, 재도약단계로 나누었고(각 단계별 특성은 앞 절 참고), 각 단계별로 인적자원관리의 제도화가 차이가 나는가는 ANOVA를 통해 통계적으로 비교하였다.

<표 Ⅲ-53>은 그 결과를 나타낸'것인데, 먼저 벤처기업이 성장함에 따라 인사전담부서의 설치비율이 점차로 증가함을 알 수 있다 공식적인 인사고과의 여부는 성장함에 따라 인사고과를 실시하는 비율은 높아졌지만 통계적으로 유의한 정도는 아니었다. 인사관리 제반규정, 노사협의회의 설치, 직무기술서의 존재, 승진 자격요건 및 절차의 존재는 벤처기업의 성장단계와 명백하게 관계가 있음을 나타내고 있다.

한편 스톡옵션과 연봉제도 벤처기업의 성장단계에 따라 도입비율이 달라지고 있었지만(통계적으로 유의한 수준으로), 성장단계와 비례하지 않고 창업초기단계에서 가장 높은 비율로 도입하고 있는 것으로 나타났다 이는 스톡옵션과 연봉제가 우리나라에 활발하게 도입된 시기와 서로 밀접한 관계가 있어 보인다. 즉, 1990년 중반 이후 대기업을 중심으로 스톡옵션과 연봉제가 도입되기 시작하였는데 바로 창업초기단계에 있는 벤처기업들의 설립시기와 유사하며, 반면 이미 성장단계에 있거나 성숙단계에 있는 기업에서는 상대적으로 새로운 제도를 도입하기에 부담스러웠을 것으로 분석된다. 한편 창업단계에 있는 벤처기업의 경우에는 아직 기업으로서의 모습을 완전히 갖추기 전이기 때문에 혁신적 보상체계를 도입하기에는 시기상조였을 것으로 분석된다.

스톡옵션과 연봉제 외의 보상제도는 성장단계와는 무관한 것으로 나타났다. 한편 성장단계와 기업 연령(1998년:설립년도) 그리고 상시종업원 수와는 매우 밀접한 관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 쉽게 예상할 수 있는 것으로서 기업이 성장함에 따라 기업의 활동영역이 넓어지고 더욱 많은 인력이 필요로 하게 되며, 따라서 인적자원관리의 제도화도 필요하게 되는 것이다. 다만, 이러한 성장 사이클이 벤처기업이라는 특성상 매우 빠르게 진행되는 것으로 나타났다. 창업단계와 창업초기단계의 구분은 기업의 연령상으로는 거의 나타나지 않았으며 다만 상시종업원 수에서만 10명에서 22명으로 증가하는 것으로 나타났다 즉, 초기단계에서 기업의

형성은 어떤 기업은 빠르게 진행되며 어떤 기업은 그렇지 못한 것으로 보인다. 그리고 이후 성장단계로 넘어가기까지는 본 조사대상 기업에서 볼 때는 불과 3년 정도 걸리는 것으로 나타났다. 상시종업원 규모도 성장단계가 되면 평균 34명 정도까지 성장하는 것으로 나타났다. 그리고 성장단계에서 성숙단계까지는 평균 약 5년 정도가 걸리며 완만한 증가곡선을 보이던 종업원 수는 이때 급격히 증가하여 평균 80명 가까이 증가는 것으로 나타났다.

4) 벤처기업의 인적자원관리 전략

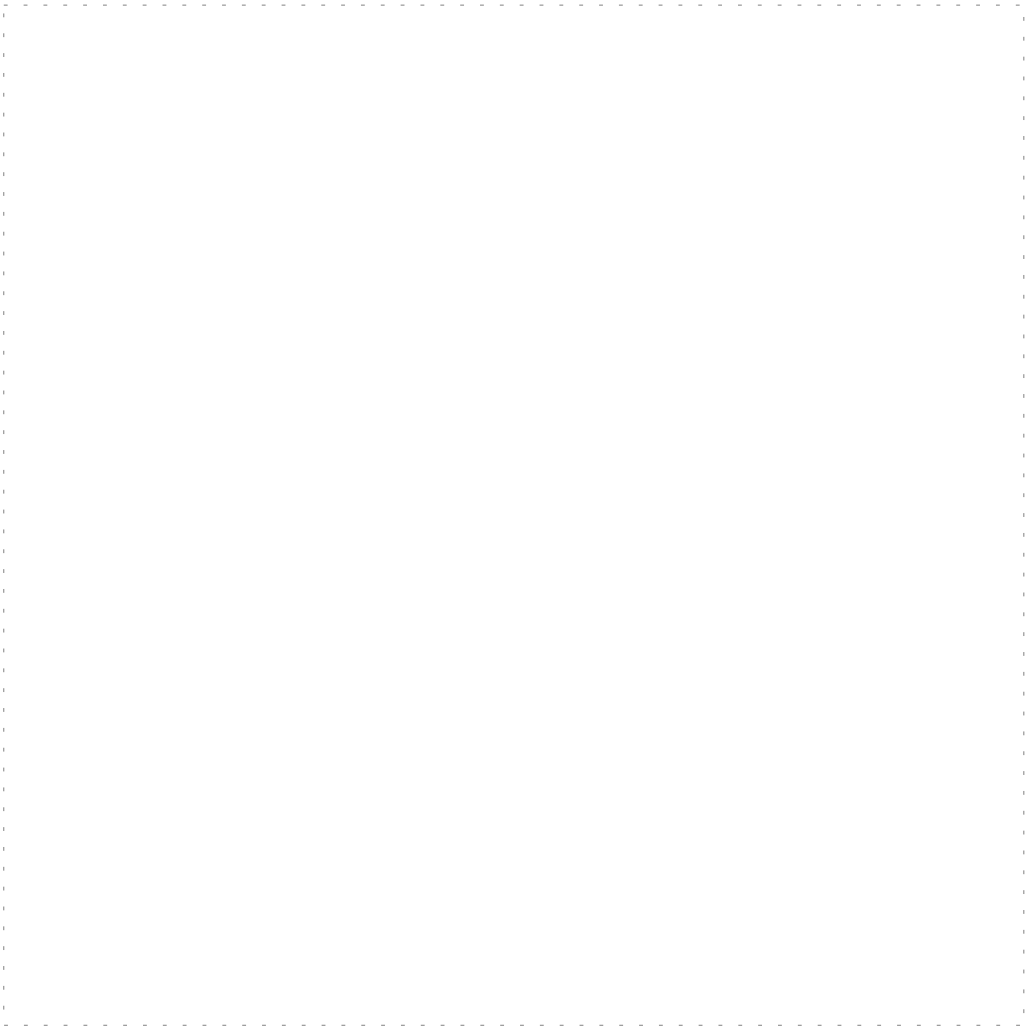
벤처기업의 성공을 위해서 인적자원전략은 매우 중요하다. 특히 벤처기업은 특성상 인력이 많은 것도 아니며, 또한 창의력이 필요하기 때문에 인적자원의 잠재력을 최대한 활용하는 것이 필요하며, 따라서 인적자원관리가 중요해지게 된다(Cooper et al., 1994). 앞에서는 인적자원관리의 제도적인 측면을 다루었다면, 여기서는 인적자원관리의 실행 측면, 혹은 전략적인 측면을 다루고자 한다.

벤처기업의 인적자원관리의 현황을 파악하기 위해 14가지 항목에 대해 ① 매우 그렇다부터 ⑤ 전혀 그렇지 않다까지 5 likert scale로 벤처기업에게 물어보았다 결과는 <표 Ⅲ-54>에 요약되어 있는데, 간략히 살펴보면, 인적자원관리에 대한 응답은 다음과 같다.

먼저, 직원 각자의 직무역할이 명확히 구분되어 있느냐는 질문에 대해서 대체로 그런 편이라는 대답이 257개 업체인 57.9%를 차지하고 있다. 인력이 필요한 경우 외부 경력자를 적극적으로 스카웃하느냐는 질문에 대해서 대체로 그런 편이라는 대답이 148개 업체인 32.2%인 것으로 나타났다. 반면, 빈 자리가 생기면 가능하면 내부승진을 우선으로 한다는 질문에 대해서 대체로 그런 편이라는 대답이 176개 업체인 38.3%인 것으로 나타나고 있다.

우리 회사는 직원들의 경력개발에 대한 확실한 비전을 제시하느냐는 질

<표 Ⅲ-54> 벤처기업의 인적자원관리 현황



문에 대해서 보통이다라는 대답이 39.1%, 대체로 그런 편이라는 대답이 176개 업체인 38.3%인 것으로 나타났다. 승진은 철저히 업적과 능력에 따라 결정되는가라는 질문에 조사대상의 214개 업체인 46.6%가 이 질문에 대체로 그렇다고 답했다. 반면에 입사동기라도 업적과 능력에 따라 임금 차이가 크게 나는가라는 질문에는 다수의 기업이 보통이라고 응답하고 있다(170개 업체 37.0%). 또한 직원들이 각자의 업무성과에 대해 자주 피드백을 받는가라는 질문에도 대다수의 응답자가 보통이다(217개 업체 47.3%)라고 응답하고 있다.

부하직원과 상사 간에 목표와 성과에 관한 논의가 자주 있다고 응답한 기업이 230개(49.9%)인 것으로 나타났고, 일상적 업무의 책임과 권한이 직원 각자에게 있느냐는 질문에 대해서 대체로 그런 편이라는 대답이 180개업체인 39.1%였다. 중요한 계획은 경영진에서 수립하고 직원들은 잘 수행하면 된다는 질문에 대체로 그렇다는 응답이 257개 업체인 55.9%로 나타난 반면, 중요한 의사결정에 실무자를 적극 참여시키고 있다는 기업도 193개 업체인 41.9%로 나타났다.

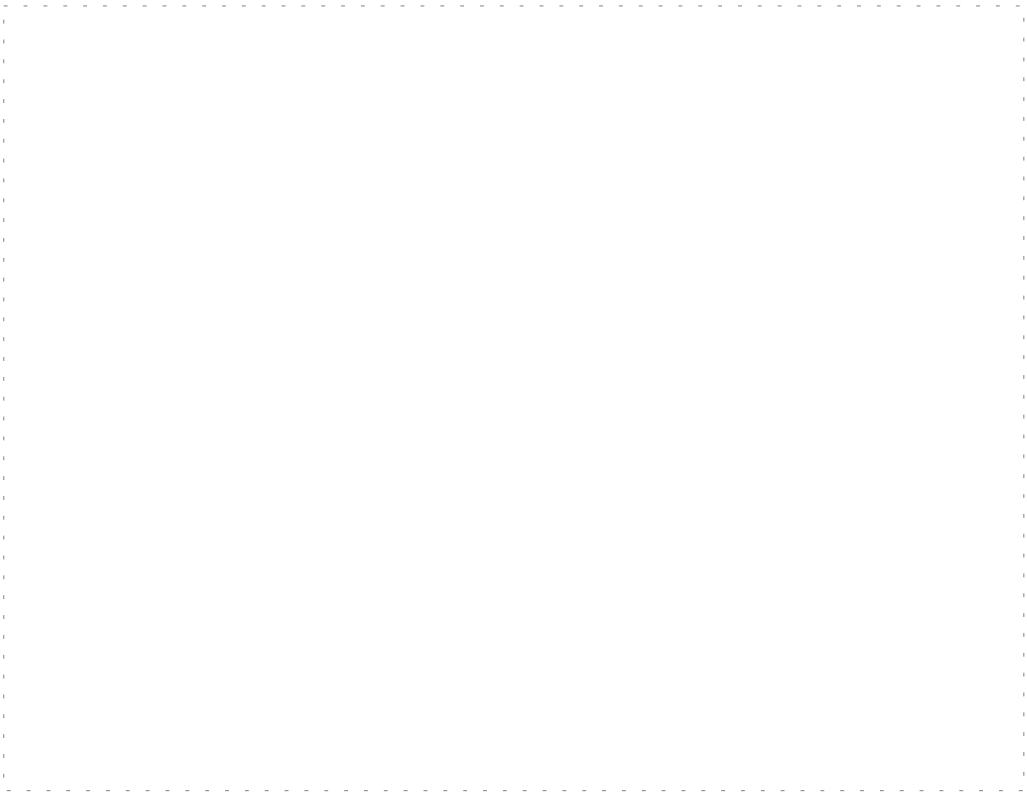
직원들의 교육・훈련을 통한 역량강화가 우리 회사의 경쟁력이다는 질문에 대체로 그렇다는 응답이 166개 업체인 36.1%로 나타나, 앞서의 교육훈련비 증가와 관련이 있는 것으로 보이지만 대체로 교육훈련에 많은 투자를 하고 싶어도 인력을 빼내기가 쉽지 않다는 응답도 213개 업체인 46.5%에 이르러, 교육・훈련의 중요성은 인식하나 실행이 쉽지 않음을 나타내고 있다. 한편, 대부분의 직원은 최소한 몇 년에 한 번은 훈련(off-job-training)을 받도록 하고 있다는 질문에는 보통이다라는 대답이 35.1%로 가장 많았다.

이러한 일반적인 분포만으로는 벤처기업의 인적자원관리 현황을 파악하는 것이 한계가 있기 때문에 보다 심층적인 분석을 시도하였다. 이를 위해 먼저 설문조사에서 획득한 14개의

인적자원관리 항목에 대해 요인분석(factor analysis)을 시행하였다. 그 결과 모두 4개의 요인이 추출 가능하였다. 그러나 14개 항목 가운데 대부분인 10개의 항목이 요인 1에 해당하였고, 나머지 요인은 그 성격이 불분명하였다. 따라서 4개의 항목을 제외한 10개의 항목만으로 추가 분석을 실시하였다.

추가분석은 인적자원관리 전략의 유형화에 많이 활용하는 cluster analysis를 실시하였는데, 벤처기업의 전략을 크게 두 가지 유형으로 나누고자 하였다. 그 결과가 <표 Ⅲ-55>에 나타나 있다. 일반기업의 유형화와 유사하게 벤처기업의 인적자원관리 전략도 인적자원관리를 최대한 효율적으로 활용하고자 하는 고유용화전략(high utilization HRM strategy)과 인적자원관리의 활용에 크게 관심을 가지지 않는 저유용화전략(low utilization

<표 Ⅲ-55> 벤처기업의 인적자원관리의 유형화



HRM strategy)으로 나뉘어졌다(유규창, 1997). 분석에 포함된 459개 기업 가운데 55%에 해당하는 254개 기업이 고유용화전략을 취하고 있었고, 45%에 해당하는 205개 기업이 저유용화전략을 취하고 있었다.

고유용화전략 기업과 저유용화전략 기업 간의 차이가 <표 Ⅲ-55>에 명확하게 나타나 있다. 인적자원관리에 관련된 10개 항목 모두에서 고유용화전략 기업이 저유용화전략 기업보다 높은 점수를 나타내고 있었으며, 이러한 차이는 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다.

한편, 고유용화전략을 취하고 있는 벤처기업이 그렇지 않은 기업에 비해 경영성과가 좋을 것이라는 가설을 세울 수 있으나 본 연구에서는 경영성과에 대한 자료가 1997년 자료밖에 없어 구체적인 실증분석은 하지 못하였다. 다만, 1997년 경영성과 지표를 기준으로 하였을 경우 1인당 매출액과 경상이익에서 고유용화전략을 취하는 기업이 높게 나타났다. 그러나 통계적으로 유의하지는 않았다.

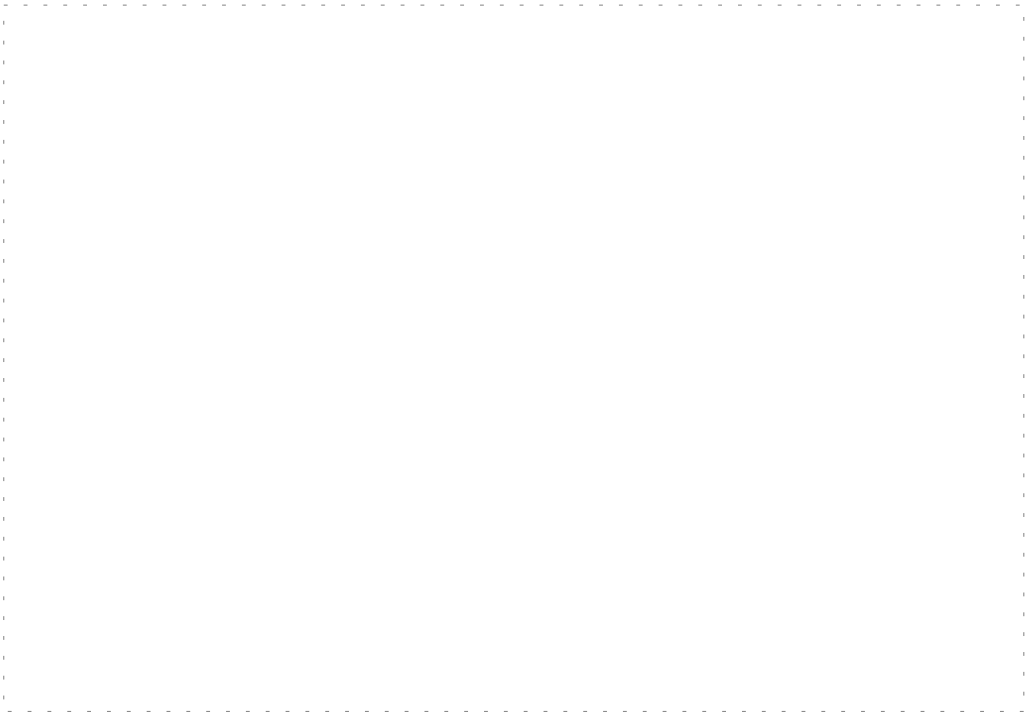
라. 정부지원 정책의 이용 여부와 실효성

정부지원제도 이용 경험 여부에 대한 조사에서 가장 큰 이용률을 기록한 제도를 순서별로 보면, 개발지원금(40.4%), 기술력 평가에 의한 신용보증(36.1%), 무담보 신용보증 지원(34.6%), 공공직업안정망을 통한 인력 확보(19.9%), 기술지도(19.4%), 취득세 등의 세제지원(18.4%)과 나머지 제도들이 그 뒤를 이었다. 이용률이 50%를 법은 제도가 전혀 없는 것으로 나타나 이러한

낮은 이용률을 높일 수 있는 다각도의 방안이 강구되어야 할 것이다. 신용보증에 의한 지원 이용률이 그 중 가장 높긴 하나 절대적인 이용률을 더욱 높여야 하며, 그 외 벤치집적시설 이용이나 세제지원과 같이 제도적 중요도에 비해 이용률이 현저히 낮은 지원책의 지속적인 홍보와 신청에 대한 과감하고 지속적인 허용이 이루어져야 할 것이다.

이용만족도 조사 항목에서 '매우 도움이 컸다'는 5점 부여, '도움이 되었다'는 4점 부여 그리고 순차적으로 3점, 2점 부여하고, 끝으로 '전혀 도움이 되지 않았다'는 1점 부여로 하였을 때 대부분의 항목이 3.5~4.0 사이에 위치하고 있어, 매우 큰 만족도를 보이지 않고 있어 보다 만족도 높은 제도 개선이 요구된다. 그 중 '개발지원금'이 4.3으로 가장 높은 만족도를 보였고, 그 다음으로 '무담보 신용보증지원'이 4.1이며, '농지전용부담금・개발부담금 등의 감면'이 3.9를 나타내는 등 기타 항목 대부분이 비슷한 수치를 보였다. 이 중 가장 높은 만족도를 나타낸 '개발지원금'과 '무담보 신용보증기금'은

<표 Ⅲ-56> 정부지원제도 이용 경험과 도움 여부



이용률에서도 가장 높은 수치를 나타낸 항목으로 이용률과 만족도가 서로 상보(相補)하는 관계에 있음을 알 수 있다 그러나 '농지전용부담금・개발부담금 등의 감면'의 경우 만족도는 다른 제도에 비해 상대적으로 높게 나타났으나, 이 제도 이용(5.4%)은 거의 이루어지고 있지 않아, 제도 홍보의 강화와 아울러 신청자에 대한 폭넓은 제도 실행이 요구된다.

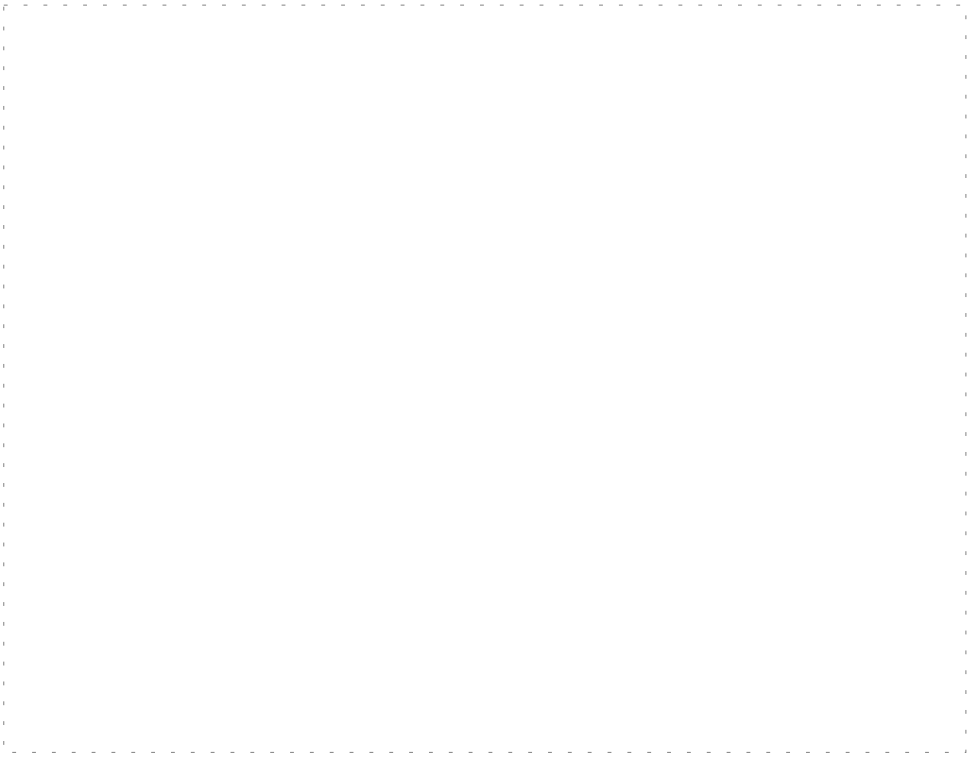
전체적으로 분석해 볼 때 정부의 지원제도를 이용한 경우가 최대 40%에 지나지 않고 l~10%까지가 지배적이었다. 이용해 본 기업들의 대부분이 도움이 되었다는 반응으로 볼 때 이용률이 저조한 것은 정부의 지원제도를 이용하는 것에 대해 관심이 없거나 아니면 방법을 몰라서인 것으로 판단된다. 따라서 정부의 지원제도에 관해 적극적인 홍보 방안을 마련하는 것이 우선 실행되어야 할 것이다.

Ⅳ. 맺음말

지금까지 벤처기업에 대한 설문조사를 중심으로 벤처기업의 경영현황과 인적자원관리의 실태에 대해 기술하였다. 이번 장에서는 설문조사 결과를 중심으로 파악된 벤처기업의 성공적인 정착을 위한 정책적인 제언을 하고자 한다.

먼저, 벤처기업 육성을 위한 특별법이 제정되면서 기존의 중소기업 창업지원법상의 문제점이 상당히 많이 개선되었고, 여러 관련단체에서도 다양한 개선책을 제시하고 있다. 그러나 벤처기업의 지원바람이 과열되면서 정부의 벤처기업 정책관련 부처가 너무 많고, 관련법도 혼재되어 제도 운영이 효율

<표 Ⅳ-1> 기관별 벤처육성 관련업무 수행현황



적이지 못하다는 지적이 많다.
현재, 기관별로 벤처육성 관련업무에 직・간접적으로 관련된 정부 부처는 중소기업청, 산업자원부, 정보통신부, 과기부, 재정경제부, 노동부, 교육부, 시・도 지방자치단체 등 너무나 많다. 또한, 이들 부처가 창업, 인력, 금융, 기술, 입지, 정보 등 각 분야별로 독자적인 법과 지원제도를 내놓고 있어 막상 창업기업의 입장에서는 체계적이고 종합적인 지원을 기대하기 어렵다. 또한, 벤처기업의 창업에 관련되는 법만 하더라도 중소기업기본법, 중소기업창업지원법, 벤처기업육성특별법 외에도 각 부처별로 다양한 이들 여러 부처들은 인・허가, 자금, 인력, 기술 등에서 각각의 법과 지원제도 등을 내놓고 있어 벤처기업의 입장에서도 제대로 그 내용을 알기가 쉽지 않다(표 Ⅳ-1 참조).
설문조사에서도 벤처기업의 각종 지원제도가 제대로 활용되지 못하고 있으며, 지원이 되고 있는지의 여부도 잘 모르고 있는 경우가 많은 것으로 나타났다. 따라서 각종 정책지원에 대한 인지도를 높이는 방안이 강구되어야 할 것이며, 또한 각종 정책지원에 대한 실사용자들의 만족도 등이 지속적으로 모니터되고 평가되어야 할 것이다.
둘째, 벤처기업이 창업시에나 현재 경영을 하면서 느끼는 어려운 점 가운데 가장 큰 것이 고급 연구개발인력의 확보이다. 미국의 경우 벤처기업이 활발하게 된 것은 창업과 관련된 규제가 거의 없을 뿐만 아니라 보다 중요한 배경은 창업지원 시스템이 잘 갖춰져 있기 때문이다 미국의 비금융분야 창업지원 시스템은 크게 두 가지이다. 하나는 예비창업자의 기업능력을 향상시키는 프로그램들이고, 또 하나는 예비창업자와 외부의 전문인력을 조직적으로 연결시켜 주는 시스템이다. 이러한 지원시스템의 운영을 주도하는 기관은 중소기업청, 창업인큐베이터, 변호사, 대학 등을 들 수 있다.
국내 중소벤처기업들은 회사의 낮은 지명도와 임금수준으로 인해 고급인력을 흡수하는 데 상당한 어려움이 있다. 몇몇 회사는 이러한 약점을 보완하기 위해 종업원지주제, 스톡옵션 및 창업기회 제공 등을 이용하고 있으나 고급기술인력의 확보가 어려운 실정이다.
최근 대기업의 구조조정 및 인력감축 방안의 일환으로 풍부한 영업실무지식과 마케팅 능력을 보유한 고급인력들이 대기업으로부터 많이 배출되고 있으나, 대부분 정보 부족으로 소자본 창업의 길을 택하는 등 오랜 실무 경험이 사장되고 있다. 이러한 점을 감안할 때, 벤처기업이 취약한 시장조사 및 마케팅 능력을 보완하기 위해서 대기업이 배출하게 될 고급 경영지원인력에

대한 인력 데이터베이스를 구축하여 벤처기업과 연결해 주는 벤처기업 Executive Search Program과 같은 인적네트워크 프로그램의 활성화가 필요할 것으로 여겨진다. 벤처기업에 사외이사 혹은 스톡옵션제도의 도입이 활성화되면 경력자에 대한 벤처기업의 초기 비용을 감소시킬 수 있을 것으로 기대된다.

셋째, 대부분의 벤처기업은 많은 경우 기술 창업인에 의해 창업되므로(실태조사 56.8% 기술・개발분야 혹은 연구분야) 조직관리, 자금관리, 마케팅 등의 전문적 경영능력이 미숙한 경우가 많으며, 개성이 강하여 독선적 성격의 소유자이거나 리더십이 부족한 경우가 많다. 이에 경영자의 자질부족에 의한 경영관리 위험이 보다 심각하게 나타나기 쉬우며, 새로운 아이디어를 기업화하는 벤처비지니스의 경우 창업 기업가의 경험 및 지식, 연구개발능력, 위험에 대처하는 능력 및 리더십 등 경영자의 자질에 크게 의존하고 있으므로 경영자 요인이 가장 중요하다. 반면 벤처 창업자들이 창업이나 기타 기업경영에 관한 교육을 받은 경험은 26.7%밖에 되지 않아 좋은 아이디어와 양질의 기술을 가지고 있으면서도 실패할 위험을 내포하고 있는 경우가 많이 발생하고 있다. 벤처기업이 우리나라 경제의 중추로 자리잡기 위해서는 이러한 교육인프라 구축이 절실히 필요하다고 할 수 있다.

또한 벤처기업에 대한 자금지원을 담당하는 벤처캐피털의 평가 또한 중요한 역할을 할 것으로 보인다. 예를 들어, 미국 벤처캐피털리스트를 대상으로 1985년에 실시한 MacMillan의 조사보고서에 의하면 벤처산업의 투자타당성 검토시 가장 중요한 것으로 인식되는 10가지 투자심사 기준 중 다섯 가지가 창업 기업가(Entrepreneur)의 경험이나 개인적 특성과 관련된 것으로 나타나고 있어, 창업 기업가의 자질 및 능력이 벤처캐피털리스트의 가장 중요한 심사 기준임을 알 수 있다(Gladstone, 1989).

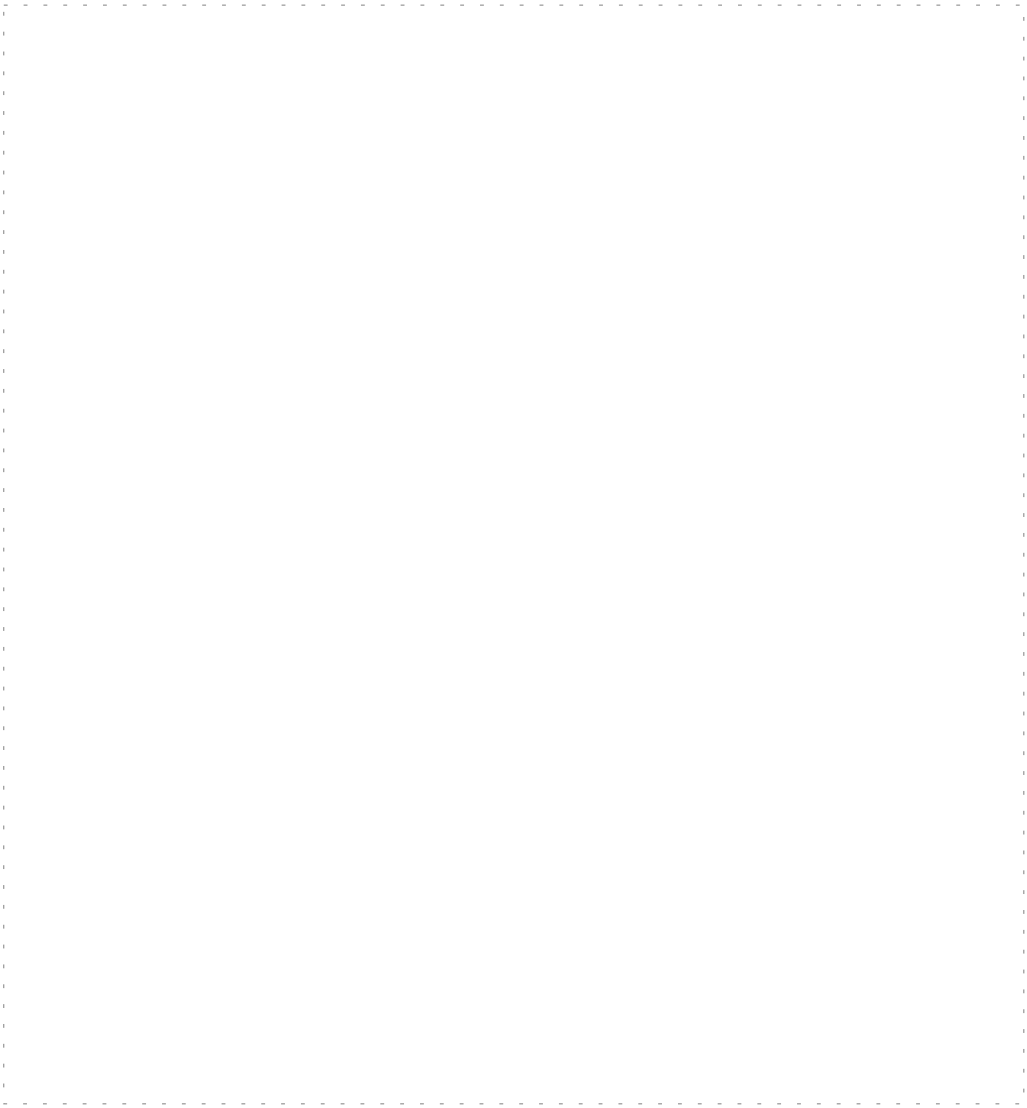
MacMillan 보고서는 벤처 기업가는 지속적이고 집중적인 노력을 계속 기울이고, 사업계획과 관련된 과거 실적 기록이 있으며, 위험을 잘 평가하여 대처할 수 있고, 리더십이 강하며, 목표시장에 친숙해야 벤처기업을 성공적으로 이끌어 갈 수 있으며, 만일 창업 기업가가 이러한 능력이 없다면 그러한 특성을 갖고 있는 우수한 경영자의 영입을 통하여 해결할 수 있다고 보고 있다.

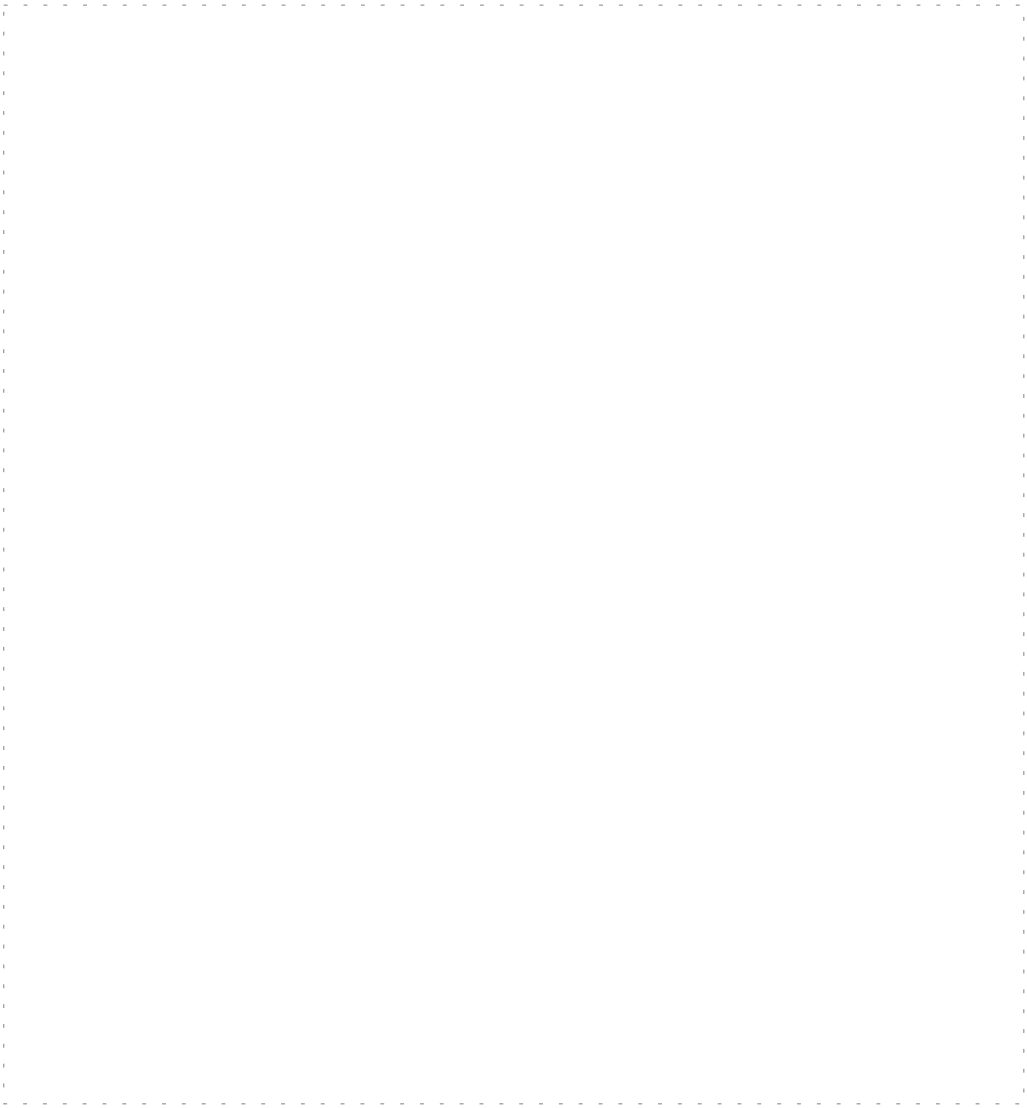
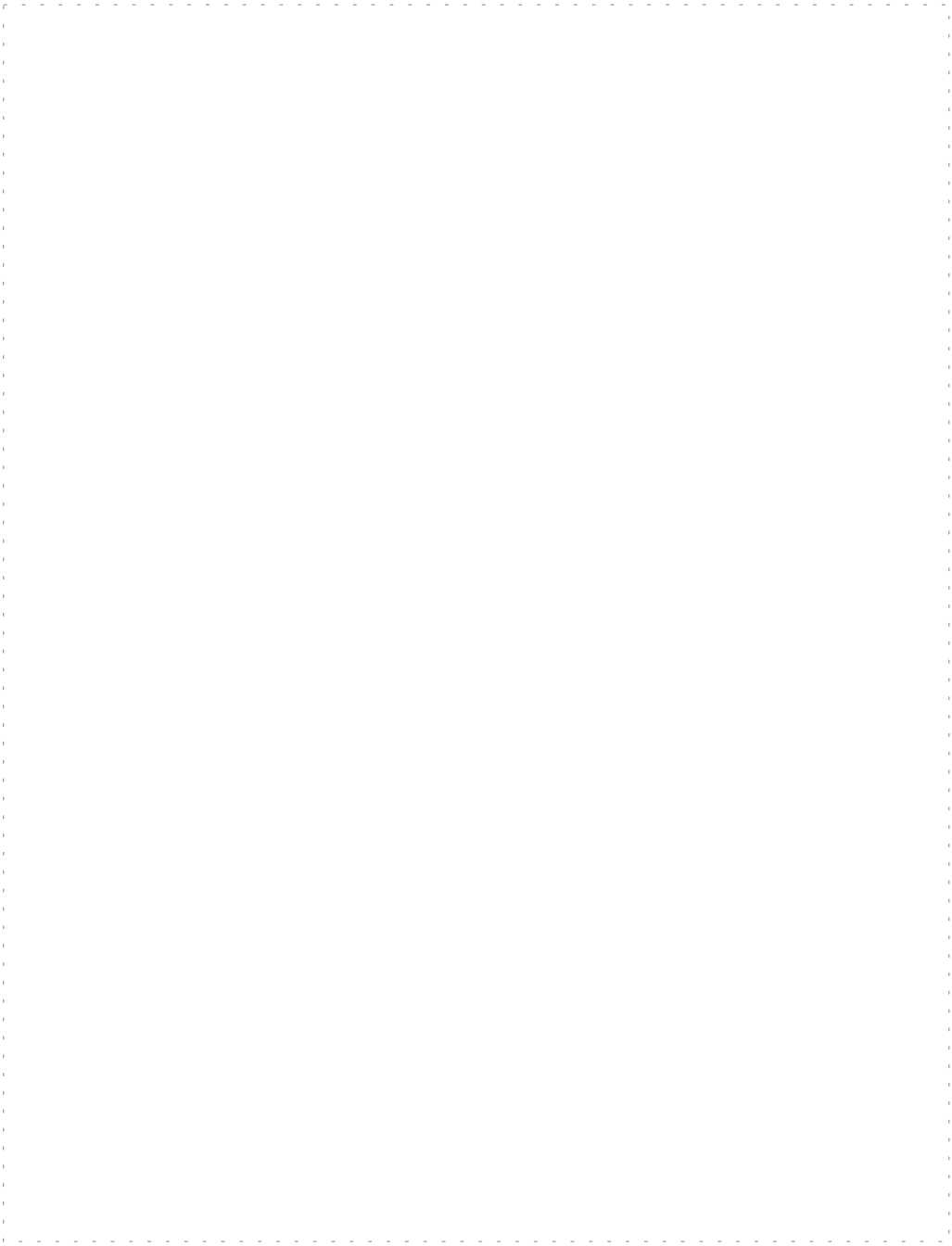
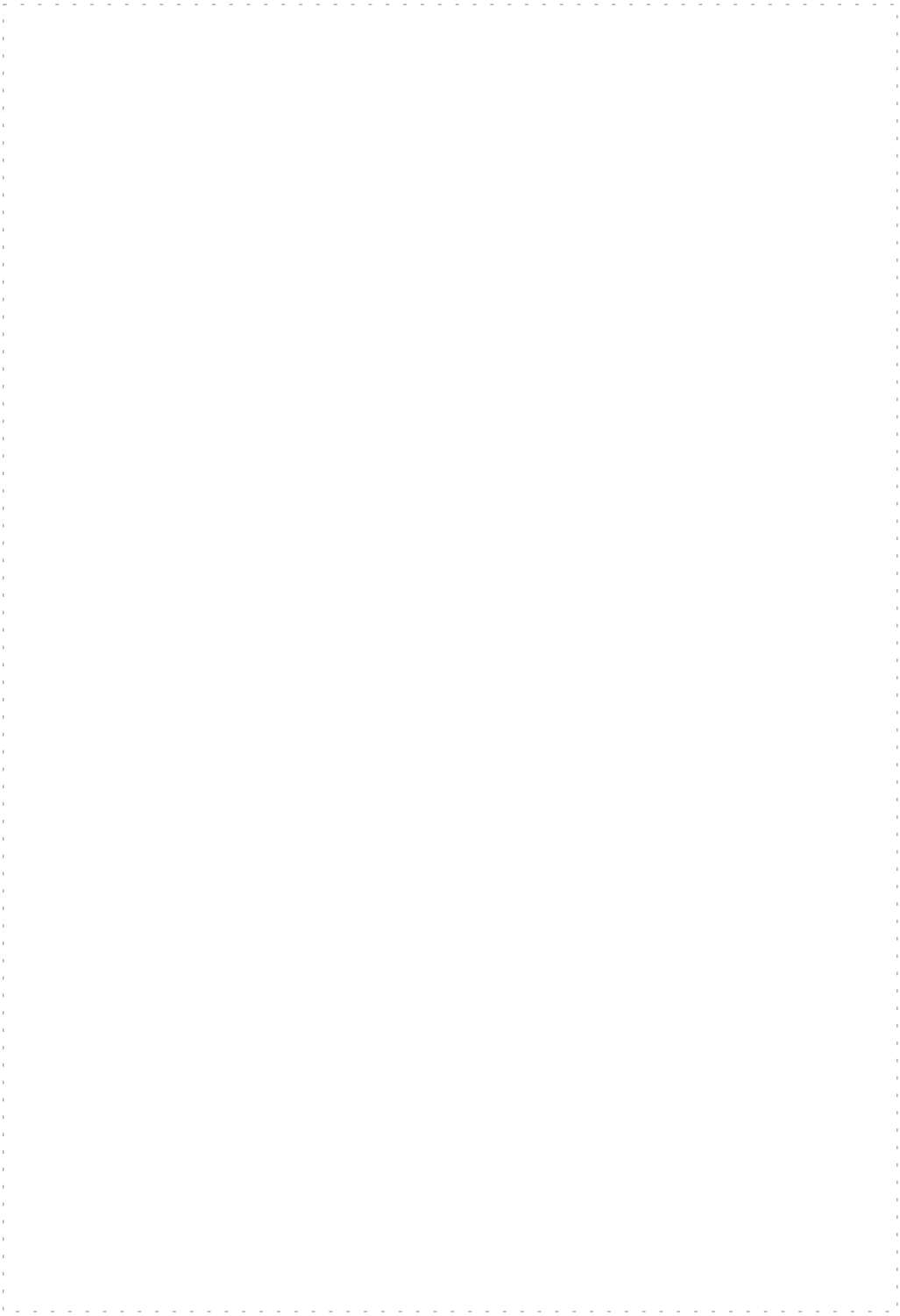
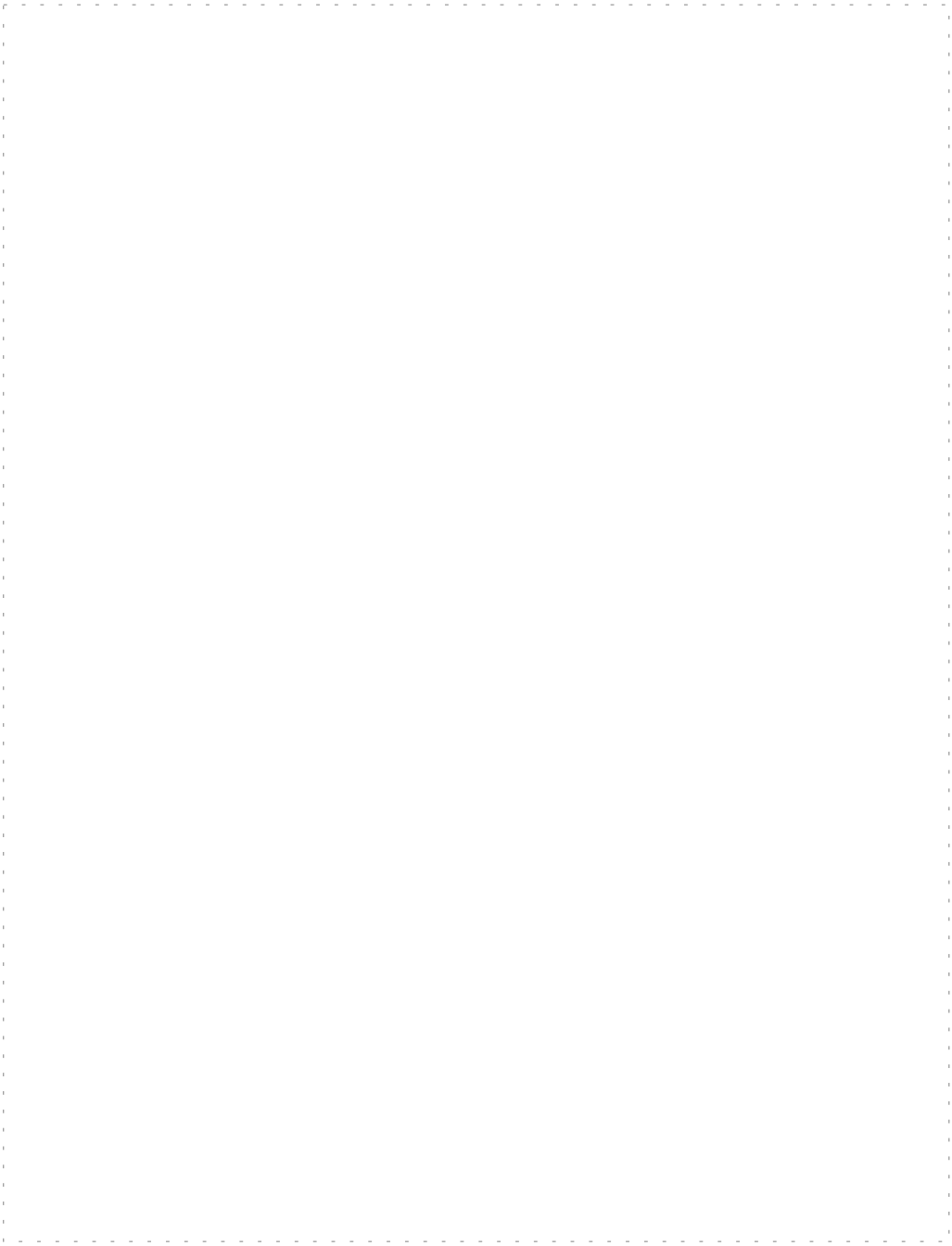
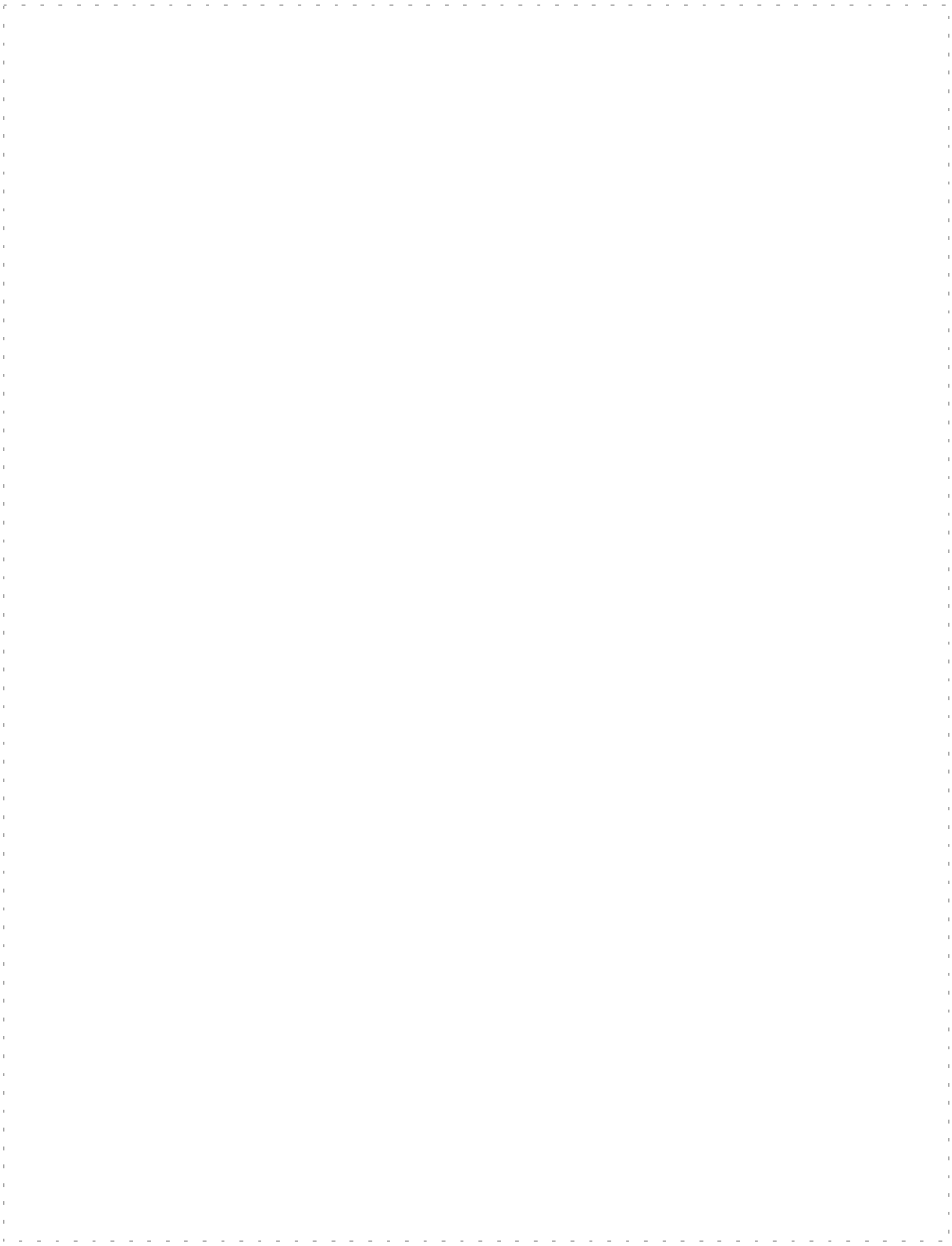
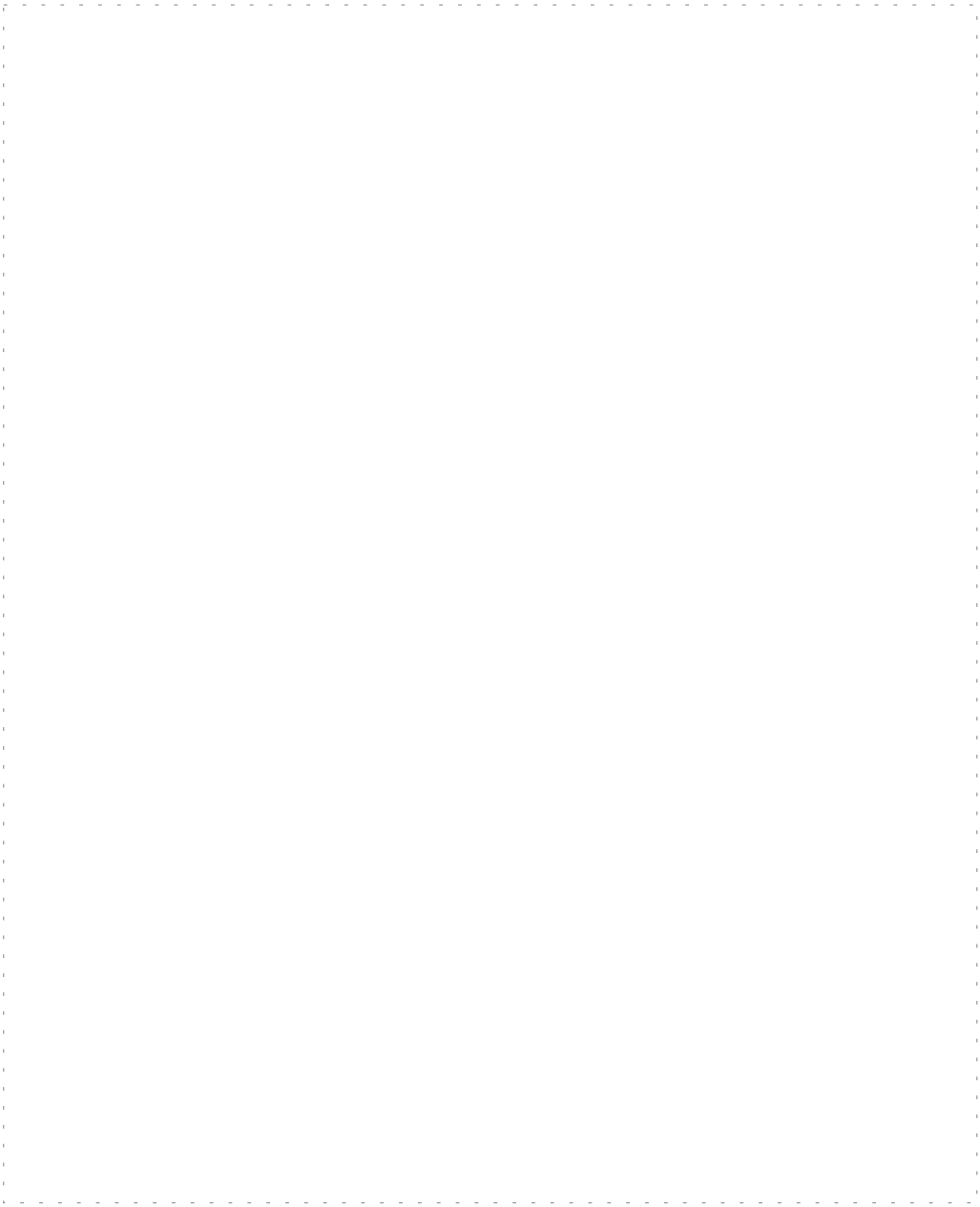
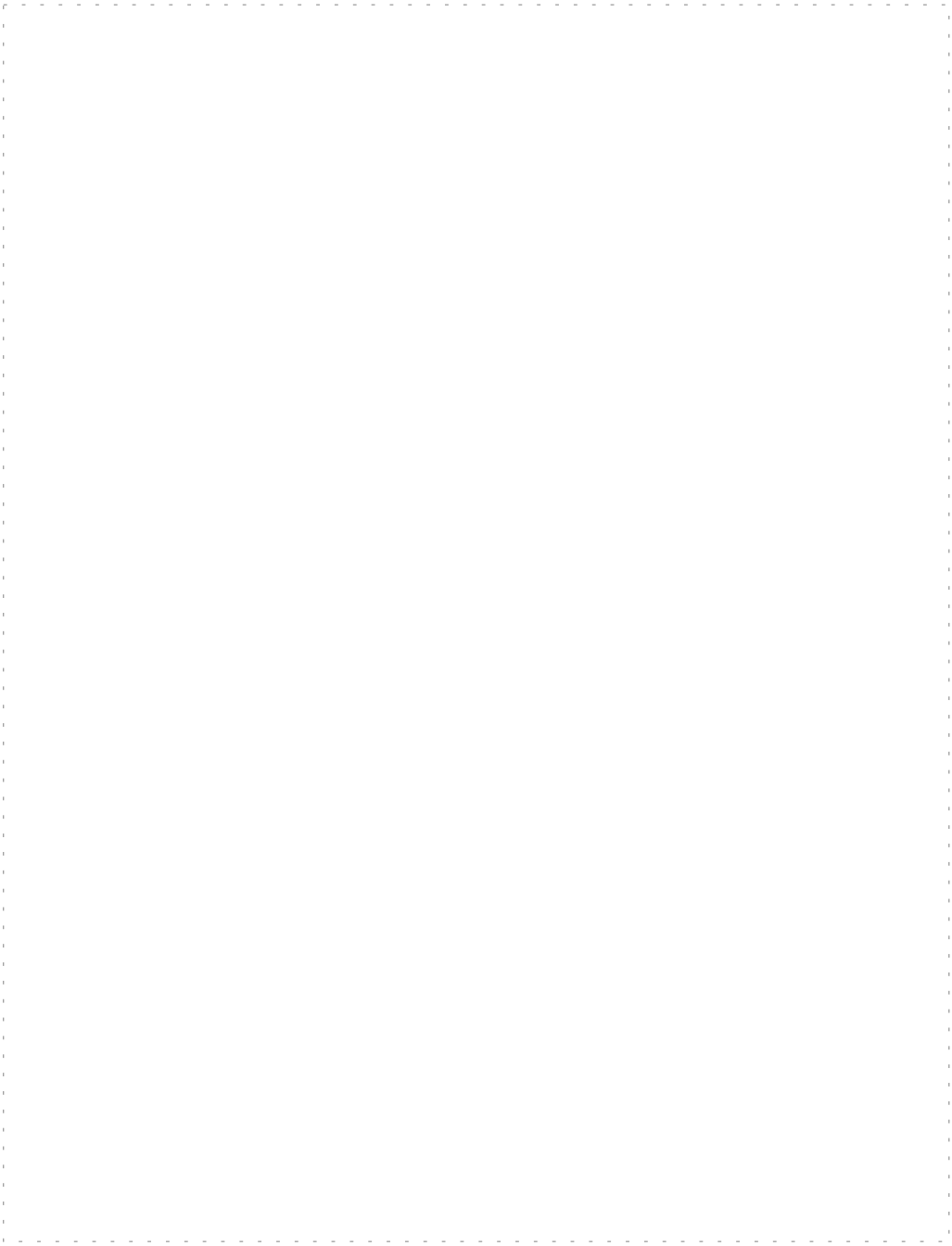
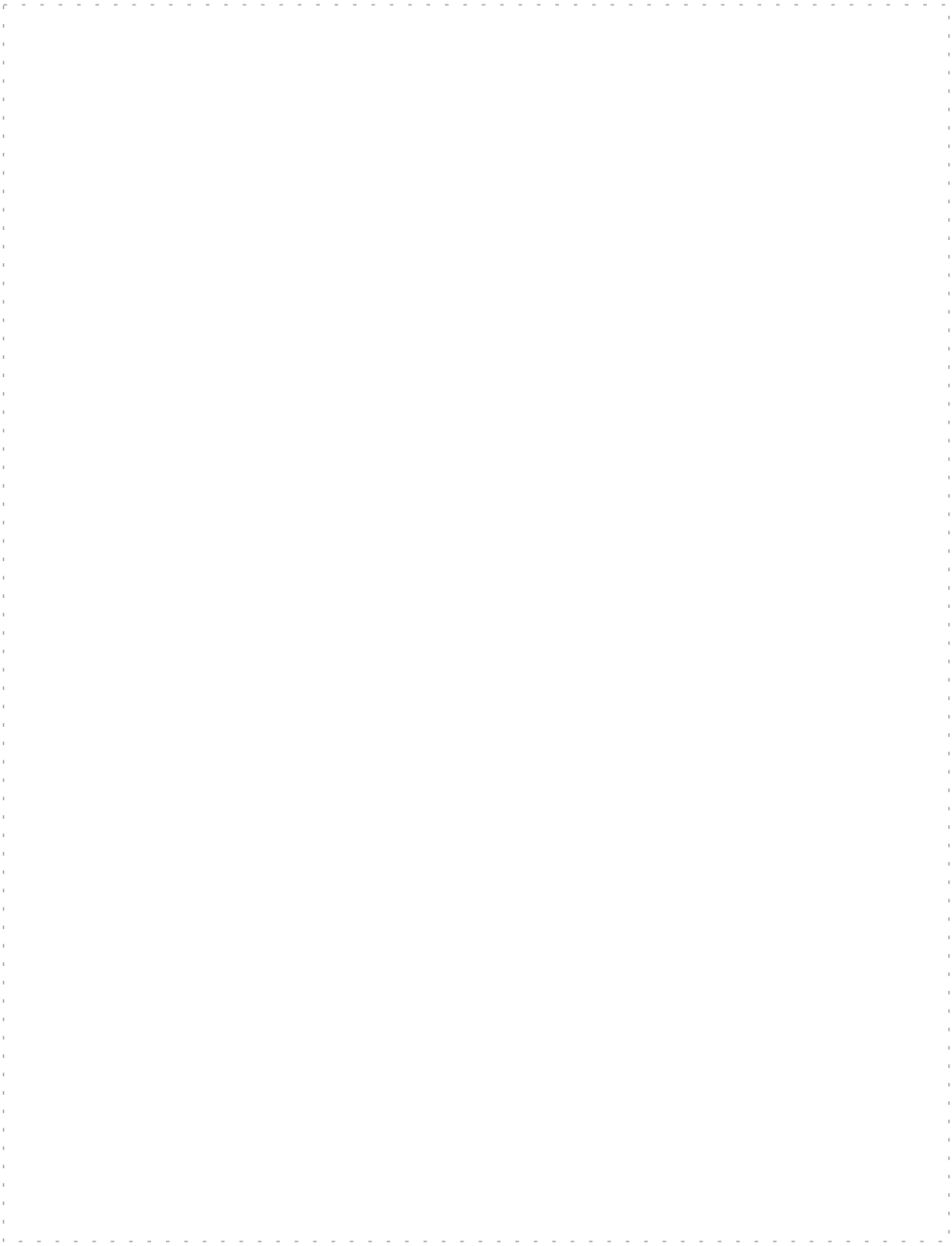
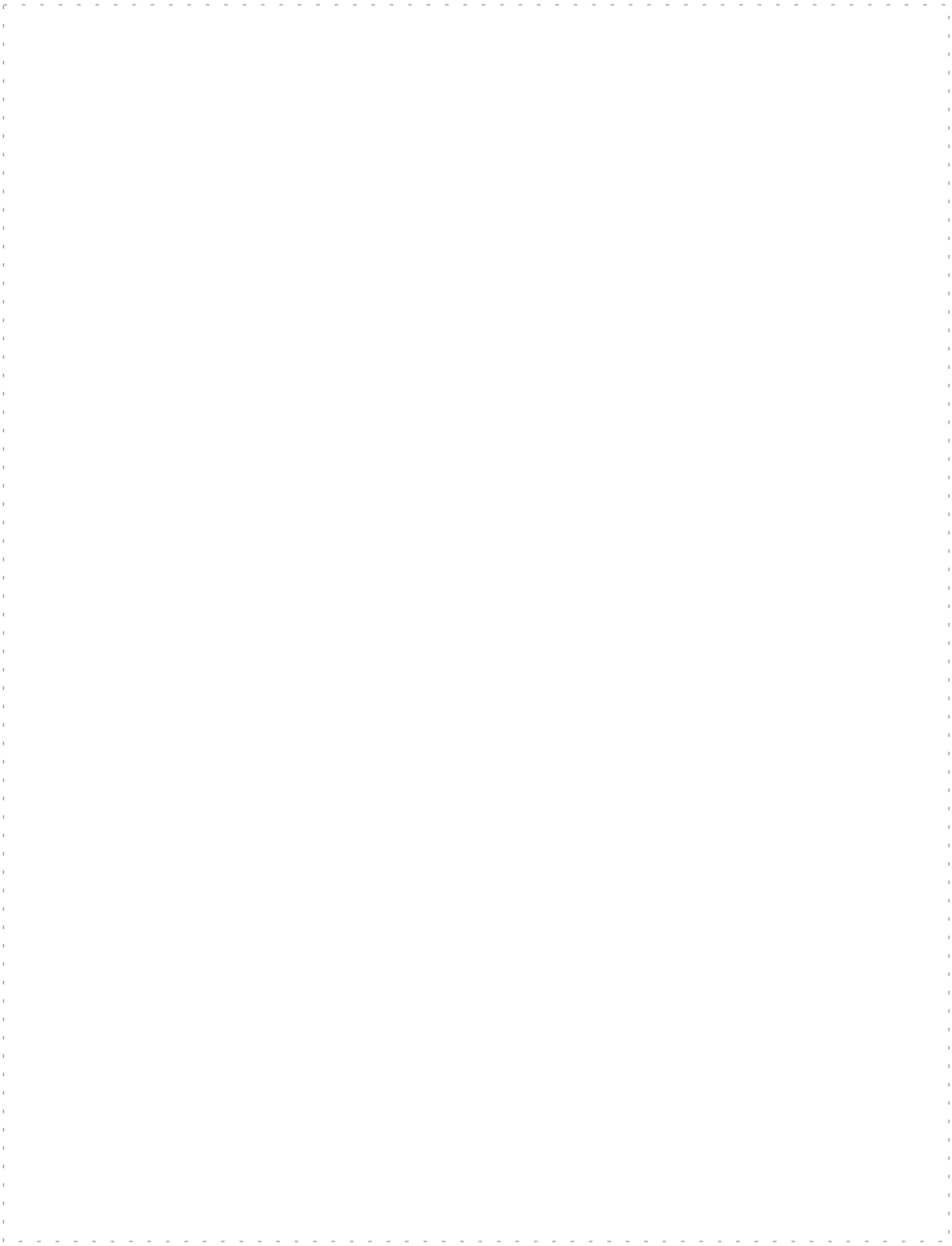
벤처기업이 성장할 수 있는 토양은 벤처기업이나 벤처캐피털의 양적인 증가에서 생겨나는 것이 아니라 벤처기업의 성장에 필요한 모든 경영지원과 인프라가 얼마나 잘 구축되어 있느냐에 달려 있다 벤처기업은 대부분이 이공계 출신이 창업을 하게 되는데 당연히 마케팅, 회계, 재무, 유통 등 경영능력이 부족한 경우가 많다. 실리콘 밸리의 네트워크는 각 분야의 전문가들이 자신들이 그 분야에서 확보한 전문성과 비공식 네트워크를 활용하여 벤처기업의 취약한 경영능력과 마케팅 능력을 제공해 줌으로써 이공계 출신의 창업자에게 부족한 능력들을 효과적으로 보완해 주는 역할을 하면서 벤처기업의 생존율을 향상시키고 있으나 현재 우리나라에는 이와 같은 전문성을 지니면서 벤처기업의 취약한 자원과 능력을 보완해 줄 수 있는 네트워크의 구성이 거의 없다고 해도 과언이 아니다. 따라서 이러한 능력을 전부 확보하는 것은 벤처기업의 몫으로 돌아가게 되며, 기업활동에 과부하가 걸리게 되어 벤처 활성화에 큰 장애가 되고 있다.

넷째, 대부분의 벤처기업이 자금조달의 어려움을 호소하고 있으나 벤처기업의 성공 여부는 자금조달 측면보다 오히려 효율적인 인적자원관리에 달려 있다고 할 수 있다. 벤처기업의 인적자원관리의 효율성 여부에 따라 성과의 차이가 크게 나타날 수 있음도 실태조사에서 간접적으로 보여주고 있다. 벤처기업의 특성상 종업원들의 적극적인 참여와 이를 통한 창의성의 발휘, 팀워크를 통한 시너지 효과의 제고 그리고 경영자들의 열린 경영자세와 성과에 대한 공유가 필요하나 실제로는 많은 경우 이와 반대로 나타나고 있다.

실태조사 결과, 기업 내의 의사결정이 경영진 단독으로 이루어지는 경우가 많은 것으로 나타났으며, 교육훈련에 많은 투자를 하고 싶어도 인력을 빼내기가 쉽지 않다는 의견이 지배적이었다. 벤처기업의 인적자원에 대한 투자와 적극적인 활용이 미흡한 것은 벤처기업이 계속 성장하는 데 큰 장애요인으로 작용할 것이 우려된다. 벤처기업의 인적자원관리 능력제고를 위한 교육프로그램의 개발과 지원, 그리고 성공한 벤처기업의 인적자원관리 사례연구와 모델 발굴이 시급하다고 하겠다.

참고문헌





부록 : 벤처기업의 현황에 대한 설문조사