

## 신생모험기업의 전략유형에 관한 연구

### A Study on the Strategic Archetypes of New Ventures

白 京 來 (LG 경제연구소 컨설턴트)

朴 相 文 (한국과학기술원 테크노경영대학원 석사과정)

裴 鍾 太 (한국과학기술원 테크노경영대학원 조교수)

#### ABSTRACT

Traditional studies of new venture performance have focused on the characteristics of entrepreneurs and have shown conflicting results on the relationship between the characteristics and performance of new ventures. Recently, some researchers have broadened their search to include aspects of the industry and the strategy of new ventures. The purposes of this study are to identify strategic archetypes of new ventures based on the taxonomic approach and to explain the differences in new venture characteristics and performance among strategic archetypes.

To find the strategic archetypes, 114 new venture CEOs from various industries were asked to describe their ventures' competitive strategy through 19 questionnaire items on competitive methods. Using factor analysis and subsequent cluster analysis, four archetypes were identified such as: versatile type, technology-driven type, market-oriented type, and cost reduction type.

The results imply that there exist different types of venture strategy even among new technology-based venture firms in Korea, and show the differences in performance among strategic archetypes: market-oriented type and versatile type are better than cost reduction type in terms of growth rate and profitability.

Because the venture strategy is identified as a major determinant of the venture performance, the choice of venture strategy suitable for firm's industrial characteristics and internal resource bases becomes a very strategic decision for firm's sustained growth. Further studies are needed to strengthen some methodological limitations of the study.

## 1. 서론

중소기업이 국가경쟁력의 원천으로서 매우 중요한 역할을 담당하고 있고, 중소기업 육성이 매우 중요한 정부의 산업 및 과학기술정책의 현안으로 대두됨에 따라, 기술집약적 중소기업 또는 신생모험기업에 대한 사회적 관심도 높아지고 있다. 중소기업 부문은 오래전 부터 학문적 연구의 대상이 되어 왔고, 최근에는 특히 신생모험기업의 창업과정이나 성과를 결정하는 요인에 대한 연구가 많이 수행되기 시작했다.

그러나 신생모험기업의 성과를 예측하는 것은 각각의 신생모험기업이 직면하고 있는 환경여건의 다양성과 당면문제의 독특성으로 인하여 매우 어려운 일이 되고 있다. 결국 신생모험기업의 성과를 예측하는 것은 이러한 신생모험기업의 자원, 환경, 전략의 다양성을 반영해야하고, 이는 곧 신생모험기업의 유형화와 관련이 될 것이다. Gatner(1985)는 창업인들 간의 차이, 신생모험기업들 간의 차이는 창업인들과 비창업인들, 신생모험기업들과 기존기업들 간의 차이만큼 크다고 주장함으로써, 신생모험기업들이 얼마나 다양한 행태를 보이는지에 대해 언급하고 있다.

따라서 신생모험기업이 직면하는 다양한 환경특성과 사용하는 전략, 창업인의 특성에 있어서의 다양성을 고려하지 않고서는 신생모험기업의 성과를 제대로 설명할 수 없다. 이러한 관점에서 선진국을 중심으로 신생모험기업의 전략유형에 대한 일부의 연구가 있어 왔으나(McDougall & Robinson, 1990), 개발도상국을 대상으로 한 연구는 거의 없는 실정이다.

본 연구는 실증분석을 통해 우리나라 신생모험기업들이 취하는 전략유형을 도출하고 이들 각 전략유형들의 환경특성과 내부여건, 성과 등 제반 특성들을 비교분석 하는데 목적이 있다. 이러한 분석을 통해 신생모험기업의 전략유형 및 전략선택에 대한 이론적 체계 및 실제적 적용의 폭을 넓히고자 한다.

## 2. 신생모험기업의 전략유형연구: 문헌 고찰

전통적인 모험기업의 성과관련 연구에서는 창업인의 특성에 초점을 맞추어 왔으나, 최근에 들어서는 산업과 모험기업의 전략에 관한 측면이 많이 다루어지기 시작했다(Covin et al., 1990; Sandberg & Hofer, 1987). 창업인은 먼저 어떤 산업에 진입할 것인지, 그 산업에 진입하려면 어떠한 전략을 채택할 것인지를 결정해야 한다. 따라서 많은 연구자들은 창업인의 전략적 선택이 모험기업의 성과에 영향을 미친다는 판단아래 이러한 전략적 선택과 모험기업 성과와의 관계에 대한 연구를 수행하여 왔다. 이러한 전략적 선택 중 기존 연구에서 가장 많이 논의되고 있는 것이 모험기업이 선택하는 경쟁/시장의 범위, 즉 전략폭(Strategic Breadth)에 대한 것이다. 그러나 전략폭과 성과와의 관계에 대한 여러 연구들은 서로 다른 결과를 제시하고 있는데, 이에 대해서 좀 더 구체적으로 논의하면 다음과 같다.

많은 연구자들은 모험기업이 규모가 작고 자원도 부족하므로 대기업과의 직접 경쟁보다는 집중화 전략을 추구해야 하고 세분시장을 공략해야 한다고 주장하였다. 또한 Romanelli(1989)는 좁거나 적은 수의 시장에서 활동하는 전문성추구 기업(Specialist)이 넓거나 다수의 시장에서 활동하는 다양성추구 기업(Generalist)보다 높은 생존율을 보이고 있고, 새로운 자원을 추구하는 것을 강조하는 공격형(Aggressive) 조직이 기존자원의 효율적 활용을 강조하는 효율추구형(Efficient) 조직보다 생존율이 높다는 것을 밝혀냈다.

반면에 다른 학자들은 실증적인 연구 결과를 바탕으로, 모험기업이 성공하기 위해서는 위해서는 오히려 넓은 생산라인과 다양한 유형의 많은 수의 고객을 가진 넓게 정의된 시장에서 선두기업과 직접적인 경쟁을 수행하면서, 다양한 전략적 대안을 고려해야한다고 주장하고 있다(Biggadike, 1979; MacMillan & Day, 1987; Tsai et al., 1991; Porter, 1985). 특히 Cooper et al.(1986)은 5개의 잘 알려진 모험기업의 경험을 분석한 결과 회사자원의 적절한 조합과 산업기회를 이용하여, 모험기업은 대기업과 직접적인 경쟁을 할 수 있다고 주장하였다.

기존의 연구들이 서로 상충되는 연구결과를 보이는 것은, 한편으로는 전략을

조작화하는 방법론의 차이에서 기인하고, 다른 한편으로는 전략의 내용 및 유형에 대한 이해 부족으로 상황적 분석이 미흡한 데에 있는 것으로 보여진다. 이에따라 여러 학자들은 기업가정신(Entrepreneurship) 및 모험기업 연구에 있어서 더 정교한 방법론이 필요함을 주장하였고, 기존의 경영전략 분류체계와 다르면서 세부적으로 더욱 차별화된 신생모험기업의 전략 연구를 통해 이러한 기존 연구들의 불일치를 해소해야할 필요성이 커지게 되었다.

일반적으로 유형(Pattern)이란 변수값의 상대적인 “강점(높은 점수)”과 “약점(낮은 점수)”에 의해 정의되며(Miller & Friesen, 1978), 조직전략의 분류를 위한 방법으로는 Taxonomy 형태와 Typology 형태가 있다. 정의상 “Taxonomy”는 실증적으로 도출된 구조(Schemes)이고, “Typology”는 개념적으로 도출된 구조로 받아들여지고 있다(Hambrick, 1984). 그러나 용어의 차이와 관계없이 편리를 위하여 Typology라는 용어는 어떠한 분류체계(Classification Scheme)의 의미로 널리 사용되기도 하고(Hambrick, 1983), 근래에 들어서는 Archetype 등으로 불려지기도 한다. 실제로 Taxonomy 접근방법을 이용하여 실증적으로 도출된 전략유형들은 이론적인 전략유형(Typology)에 대응되거나 유사하게 형성되고 있다(Galbraith & Schendel, 1983; Hambrick, 1983).

신생모험기업들의 중요성에도 불구하고, 그들의 전략유형에 대한 검토는 부족한 실정이고, 그나마 대부분의 모험기업전략에 관한 연구들은 기존기업에 적용한 전략 차원들을 조금씩 변형하여 모험기업의 전략을 설명하려고 시도하였다.

본 연구에서는 Taxonomy 접근방법을 통해 우리나라 신생모험기업의 전략유형을 도출하려고 한다. 지금까지 Taxonomy 연구를 통해 신생모험기업의 전략유형을 도출한 연구로는 <표 1>에 정리된 것처럼, Sandberg & Hofer(1987), Covin et al.(1990), McDougall & Robinson(1990), 그리고 Carter et al.(1994)의 연구 등이 있다. 이 외에도 일반적인 중소기업의 전략유형에 관한 여러 연구가 있으나, 이러한 연구결과들은 본 연구의 대상인 신생모험기업들이 가지지 못한 기업연류에 의해 획득되는 잇점을 가지고 있고, 이러한 기업연류의 잇점이 전략특성을 변화시킬 수 있으므로, 신생 모험기업의 전략을 설명하는데 있어 이러한 연구결과를 원용할 때에는 신중한 고려가 필요하다.

<표 1> 신생모험기업의 전략유형 : 기존 연구

연구자	전략유형
Sandberg & Hofer (1987)	① 생산비 절감 ② 낮은 가격으로 구매 ③ 우수한 제품의 공급 ④ 틈새(Niche) 발견 ⑤ 마케팅 혁신 ⑥ 모방적 진입
Covin et al. (1990)	① 진취적인 최적화 지향형 ② 고가위주의 공격형 ③ 저자세의 보수형 ④ 신중형
McDougall & Robinson (1990)	① 소규모의 다수시장 겨냥; 일용품 유형의 제품공급을 통한 공격적(Aggressive) 성장 ② 대규모 수요자 겨냥; 가격경쟁력 있는 제품공급을 통한 공격적 성장 ③ 소수의 대규모 수요자 겨냥; 가격경쟁력 있는 집중/특화 제품을 통한 공격적 진입 ④ 다수시장 겨냥; 다양한 제품공급 및 후방통합을 통한 조절된(Controlled) 성장 ⑤ 수요자 직판 겨냥; 프리미엄 가격 제품을 통한 조절된 성장 ⑥ 우수제품, 고품위 서비스 제공; 소수의 틈새시장에서 제한적인(Limited) 성장 ⑦ 지속적인 브랜드/유통경로 개발 및 집중광고를 통한 평균적인(Average) 성장 ⑧ 다수의 시장에서 구매빈도가 낮은 제품 판매; 제한적인 성장
Carter et al. (1994)	① 최고성취형(Super Achievers) ② 가격경쟁형(Price Competitors) ③ 수동형(Equivocator Strategy) ④ 기술가치추구형(Technology Value) ⑤ 집중형(Niche Purveyors) ⑥ 품질주도형(Quality Proponents)

최근에 들어서는 많은 연구자들이(Carter et al., 1994; McDougall & Robinson, 1990) 기존의 대기업에 적용되는 전략체계를 신생중소기업에 적용하는 것은 부적절하다고 주장하고 있다. 이와 더불어 개발도상국인 우리나라의 창업환경 및 산업여건은 선진국과 다르므로 선진국에서 도출된 신생모험기업의 전략유형이 우리나라에도 그대로 적용되기는 어려울 것이다. 따라서 외국과는 다른 우리나라의 기술적, 사회적 배경하에 창업하는 모험기업들이 어떠한 방식으로 경쟁하고 있는가를 파악하는 것이 필요하다.

한편 여러 학자들은 전략변수와 성과간의 관계를 연구하였는데, 대표적인 연구로는 Carter et al.,(1994), Covin et al.,(1990), McDougall & Robinson(1990) 등을 들 수 있다. <표 2>는 이 연구들에서 제시된 변수들과 본 연구자들의 관찰에 의해 추가된 변수들을 종합하여, 19개의 전략변수를 정리하여 제시하고 있다. 이 전략변수들을 바탕으로 실증적으로 전략차원 및 전략유형이 도출될 것이다.

### 3. 연구방법

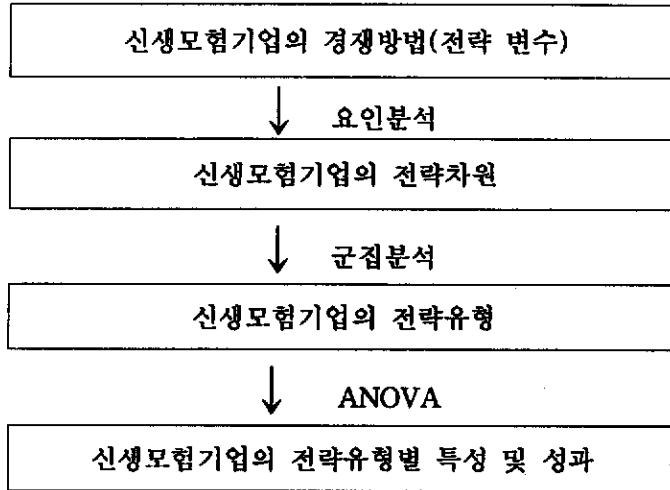
#### 3-1. 연구의 모형

본 연구는 실증자료 분석에 의한 Taxonomy 접근방법을 통해 신생모험기업의 전략유형을 도출하고, 각 전략유형별 특성을 파악하는데 목적이 있다. 이러한 Taxonomy 연구는 보통 2단계의 절차를 따라 수행된다. 첫째는 조사한 전략변수들을 요인분석(Factor Analysis)을 사용하여 전략차원을 도출하고, 둘째는 도출된 요인들을 사용하여 군집분석(Cluster Analysis)을 수행함으로써 전략유형들을 도출해낸다. 본 연구의 모형을 도식화하면 <그림 1>과 같다.

<표 2> 기존연구들에서 제시된 전략변수 요약

전략변수	관련문헌 / 연구자			
	①	②	③	④
다양한 범위의 제품 제공	●	●	●	
고객 계층의 다양화			●	
다양한 세분시장에 제품을 판매하려는 노력			●	
다양한 유통 채널 보유를 위한 노력			●	
신상품의 지속적 개발	●		●	
높은 고객 서비스 수준	●	●	●	
생산단위당 원가절감을 위한 노력			●	
과도설비투자 지양과 외주생산 장려		●	●	
특허등 지적소유권을 획득하기 위한 노력		●	●	
일반 관리비용 절감을 위한 지속적 관심		●	●	
외부자원(인력, 설비) 활용을 위한 노력				●
연구개발 및 기술혁신 투자	●		●	
고객의 욕구/취향등의 예측		●		
시장변화에 대한 빠른 대응	●			
생산설비의 높은 가동을 유지				●
고객의 요구를 신속하게 제품에 반영	●			
생산시설의 현대화 노력	●			
재고 및 외상매출금을 낮은 수준에서 유지				●
생산효율성이나 생산성의 제고				●

주 : 1) 관련문헌 ① Carter et al. (1994)  
 ② Covin et al. (1990)  
 ③ McDougall & Robinson (1990)  
 ④ 본 연구자들이 관찰을 토대로 추가함.  
 2) 각 전략변수들은 7점 척도로 측정함.



<그림 1> 연구의 모형 : 신생모험기업 전략유형의 도출

### 3-2. 변수측정

본 연구에서는 모험기업의 전략유형(Strategic Archetype)을 도출하기 위하여 모험기업의 경쟁전략을 잘 설명할 수 있는 19개의 전략변수들을 <표 2>와 같이 정의하고, 모험기업의 최고경영자에게 7점 척도로 질문하여 측정하였다.

신생모험기업의 성과로는 성장성과 수익성을 측정하였는데, 성장성 지표로는 매출액 성장율과 자산성장율을 사용하였고, 수익성 지표로는 매출액 수익율과 자산수익율을 사용하여, 최근 3년간(1992-1994)의 자료를 바탕으로 성과를 측정하였다.

이 외에도 전략유형들의 특성분석을 위해 여러 가지 특성지표들이 측정되었는데, 각 특성지표들의 측정방법은 <표 3>과 같다.

### 3-3. 표본의 추출 및 자료수집

본 연구의 대상 및 표본단위는 창업한지 8년을 초과하지 않은 국내 신생모험기업이고 자료의 수집은 전국적인 범위에서 실시하였다.



<표 3> 신생모험기업 특성지표들의 측정방법

변수명	측정방법	변수별 측정항목 내용
기업연륜	등간척도	○ 창업후 현재까지의 사업기간(년) 계산
창업인 학력	5점서열척도	○ ① 고졸이하, ② 전문대/대학중퇴, ③ 학사, ④ 석사, ⑤ 박사 중 택일
창업경험	명목척도	○ 창업경험 [① 있다, ② 없다] 중 택일
연관성	5점서열척도	○ 과거 직장경험과 현업의 연관성 측정 [① 전혀 상관없다 ↔ ⑤ 매우 관련이 많다]
기술발전단계	5점서열척도	○ ① 모방개발단계 ↔ ⑤ 세계최초개발단계
제품혁신성	5점다중척도	○ ① 기존제품과 차이가 없음 ↔ ⑤ 완전히 다름
산업성장율	5점다중척도 (산술평균)	○ 시장의 년 평균 성장율, 성장율이 증가하는지 여부, 경쟁사수, 경쟁이 치열한 정도를 측정 [① 매우 약함 ↔ ⑤ 매우 강함]
경쟁강도	5점다중척도	○ 유사한 경쟁위치를 가진 3-4개의 경쟁사 존재 여부, 경쟁사수, 미개척 수요의 정도 등 측정 [① 매우 약함 ↔ ⑤ 매우 강함]
전략적 자세	5점다중척도	○ ① 매우 보수적 ↔ ⑤ 매우 기업가적
주관적 성과	5점다중척도	○ ① 매우 낮음 ↔ ⑤ 매우 높음

본 연구를 위해 필요한 자료를 수집하기 위해서 방문면담법과 우편이용법을 동시에 사용하였으며, 1995년 봄과 가을의 2차에 걸쳐 자료를 수집하였다. 첫번째 자료조사에서는, 중소기업진흥공단 및 국내 창업투자회사로 부터 자금지원을 받은 500개 업체들을 대상으로 설문서를 발송하고 전화로 연락을 취한 결과 이 중 63개 기업이 설문에 응답하였다. 응답기업 중 6개사는 본 연구의 대상으로 적합하지 않아 제외하고 57개 기업을 본 연구의 대상으로 확정하였다. 두번째 자료조사에서는, 국내 창업투자회사들의 지원을 받은 신생모험기업 150개와 생산기술연구원으로 부터 지원을 받은 업체들을 대상으로 동일한 설문서를 보내어 이 중에서 57개 기업으로부터 설문응답을 받았다.

두번에 걸친 자료조사 결과 총 114개의 표본을 확보하였는데, 본 연구의 분석에 사용된 조사응답기업들의 산업유형별 분포는 <표 4>와 같다.

<표 4> 표본의 산업유형별 분포

단위 : 개 (%)

산업유형	전 체 (%)	1차설문 응답업체 (%)	2차설문 응답업체 (%)
전기/전자/컴퓨터	51 (44.7)	26 (45.6)	25 (43.9)
기계/재료/금속	41 (36.0)	23 (40.4)	18 (31.6)
화공/화학	11 ( 9.7)	4 ( 7.0)	7 (12.3)
생명공학 및 기타	11 ( 9.7)	4 ( 7.0)	7 (12.3)
전 체	114 (100)	57 (100)	57 (100)

## 4. 연구 결과

### 4-1. 요인분석 : 전략차원 도출

신생모험기업의 경쟁전략 차원을 실증적으로 도출하기 위하여, 먼저 19개의 전략변수들에 대한 114개의 국내 신생모험기업들의 응답내용을 바탕으로 주성분 분석(Principal Component Analysis)을 실시하였다. 이때 도출된 요인들은 고유값(Eigenvalue)이 1보다 큰 것을 사용하였고, 요인들의 원활한 해석을 위하여 Varimax 회전법을 사용하였다. 요인분석 결과, <표 5>에 나타난 바와 같이 5개의 전략차원이 도출되었다. <표 5>에는 요인적재량(Factor Loading)과 각 요인들에 대한 고유값이 나타나 있다. 일반적으로 고유값을 기준으로 선택된 요인들의 누적된 변량설명정도가 사회과학의 경우 0.6이상이면 되므로, 본 연구에서 선택된 5개의 요인에 의한 전체설명정도는 받아들일 수 있는 수준이라고 볼 수 있다.

<표 5> 요인분석결과

전략 변수	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5
생산단위당 원가절감 노력	0.81*	0.01	0.10	0.25	0.04
생산효율성이나 생산성의 제고	0.81*	0.13	0.07	0.31	0.01
일반관리비용 절감 노력	0.74*	-0.01	0.13	-0.01	0.09
낮은 재고 및 외상매출금 수준	0.56*	0.25	0.11	0.10	-0.05
생산시설의 현대화 노력	0.50*	-0.03	0.10	-0.11	0.16
고객계층의 다양화	-0.07	0.82*	0.19	0.10	-0.07
다양한 세분시장에 제품 판매	0.10	0.81*	0.01	0.14	0.27
다양한 유통채널보유	0.02	0.75*	0.17	0.01	0.03
다양한 범위의 제품 제공	0.16	0.63*	0.17	-0.14	0.14
고객의 요구를 신속하게 제품에 반영	0.04	0.11	0.76*	0.00	-0.04
고객의 욕구취향 등의 예측	0.22	0.13	0.73*	-0.06	0.17
시장변화에 대한 빠른 대응	0.24	0.23	0.70*	0.12	0.16
높은 고객 서비스 수준	0.07	0.15	0.70*	0.15	0.35
과도설비투자 지양과 외주생산 장려	-0.04	-0.05	0.04	0.89*	0.04
생산설비의 높은 가동율	0.41	-0.03	-0.03	0.73*	0.06
외부자원(인력, 설비) 활용노력	0.10	0.15	0.11	0.71*	0.09
연구개발 및 기술혁신 투자	0.03	0.19	0.22	0.12	0.77*
신상품의 지속적 개발	-0.03	0.08	0.35	0.5	0.77*
특허 등 지적소유권 획득 노력	0.10	0.01	-0.07	0.02	0.73*
고유값	2.830	2.532	2.425	2.114	2.047
누적된 변량설명정도 (%)	25.5	38.6	47.6	56.2	62.9

주) \* : 요인적재량이 0.5이상

도출된 각 요인의 의미는 다음과 같다. <요인 1>은 생산의 효율성과 관련된 것으로, 자원이 충분하지 않은 모험기업이 일반관리비용을 절감한다든가 생산성을 향상시킴으로써 생산원가의 절감을 꾀하고, 생산공정의 혁신이나 생산설비의 현대

화를 통해 전반적인 비용우위를 획득하려는 것과 관련된 전략차원이다. 이 요인은 최영록(1990)의 비용우위 전략차원과 유사하다. 본 연구에서는 이 요인을 “효율성” 전략차원으로 명명한다.

<요인 2>는 다양한 범위의 제품을 다양한 고객/세분시장에 판매하려고 하는 지, 특정 제품을 특정 시장이나 고객에 집중화하여 판매하려 하는 지와 관련된 것이다. 즉 제품/시장의 범위와 관련된 요인이다. 이 요인은 기존 모험기업관련 논문에서 많이 다루어진 전략폭(Strategic Breadth)과 유사한 것으로, 이 요인을 설명하는 4가지 전략변수는 McDougall et al.(1994)이 모험기업의 전략폭을 설명할 때도 사용한 변수들이다. 따라서 본 연구에서는 이 요인을 “사업범위” 전략차원으로 명명한다.

경쟁전략의 측면에서 볼 때, <요인 3>은 모험기업이 시장의 변화를 민감하게 파악하고, 고객의 요구를 신속하게 제품에 반영하며, 고객에게 높은 서비스 수준을 제공하는 것과 관련된 것이다. 이것은 자원이 부족한 신생모험기업의 마케팅 차별화와 관련된 것이며, 신생모험기업은 효과적인 마케팅 기법을 이용함으로써 주고객의 요구에 빠르게 반응하고, 철저한 고객서비스를 제공하는 것을 주요 경쟁수단으로 사용한다. 본 연구에서는 요인 3을 “시장민감도” 전략차원으로 명명한다.

<요인 4>는 산출단위당 자산을 최소로 유지하는 자산간결화와 관련된 것으로, 자원이 부족한 모험기업의 경우 자체자산의 직접적인 보유보다는[소유중심]의 부자원을 적극적으로 활용하는 행태[활용중심]를 띠는 것과 관련된 요인으로, 이 요인은 최영록(1990)의 연구에서도 도출된 바 있다. 본 연구에서는 이 요인을 “자산간결화” 전략차원으로 명명한다.

<요인 5>는 주로 신기술을 기반으로 창업한 모험기업에서 강하게 나타날 것으로 보이는데, 이 요인은 지속적으로 연구개발 및 기술혁신 투자를 하여, 신상품을 개발하고, 그들의 신규 기술을 보호하기 위한 지적소유권 획득을 강조하는 것과 관련된 것이다. 이 요인은 최영록(1990)의 혁신차별화 전략차원과 유사하다. 본 연구에서는 이 요인을 “기술혁신” 전략차원으로 명명한다.

이상의 요인들을 경쟁전략측면과 연계하여 정리한 것이 <표 6>이다. 본 연구 결과로 도출된 전략차원들은 최영록(1990)이 국내 중소기업의 전략차원으로 도

## 신생모험기업의 전략유형연구

출해낸 4개의 전략차원 - 비용우위, 혁신 차별화, 마케팅 차별화, 자산간결화 - 와 매우 유사하다. 단지 본 연구에서 <요인 2>로 도출된 “사업범위”가 최영록의 연구에서는 중소기업 전략 차원으로 도출되지 않았다.

<표 6> 요인들과 연계된 경쟁전략에 대한 설명

전략차원	강조되는 경쟁전략 변수	전략차원에 대한 설명
효율성	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 생산단위당 원가절감 노력</li> <li>○ 생산효율성이나 생산성의 제고</li> <li>○ 일반관리비용 절감 노력</li> <li>○ 낮은 재고 및 외상매출금 수준</li> <li>○ 생산시설의 현대화 노력</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 생산성향상과 비용절감을 추구하고 제품의 품질에 대한 관심을 지속적으로 유지</li> </ul>
사업범위	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 고객계층의 다양화</li> <li>○ 다양한 세분시장에 제품 판매</li> <li>○ 다양한 유통채널보유</li> <li>○ 다양한 범위의 제품 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사업(경쟁)의 범위에 대한 것으로, 신생모험기업이 다양한 제품으로 다양한 고객/세분시장에서 경쟁하는지, 특정 제품으로 특정고객을 주대상으로 경쟁하는지에 대한 의사결정</li> </ul>
시장민감도	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 고객의 요구를 신속하게 제품에 반영</li> <li>○ 고객의 욕구취향등의 예측</li> <li>○ 시장변화에 대한 빠른 대응</li> <li>○ 높은 고객 서비스 수준</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 효과적인 마케팅 기법을 이용하여 고객의 욕구에 신속하게 반응하고, 높은 고객 서비스를 강조</li> </ul>
자산간결화	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 과도설비투자 지양과 외주생산 장려</li> <li>○ 생산설비의 높은 가동율</li> <li>○ 외부자원(인력, 설비) 활용노력</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 불필요한 자산/자원의 보유에 대한 억제</li> </ul>
기술혁신	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 특허 등 지적소유권 획득 노력</li> <li>○ 신상품의 지속적 개발</li> <li>○ 연구개발 및 기술혁신 투자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 새로운 기술/제품에 대한 지속적인 연구를 통한 차별화</li> </ul>

이 “사업범위” 전략요인은 신생모험기업이 제품의 수와 대상세분시장 및 고객의 범위(수)를 어떻게 정의하느냐와 관련된 것으로, 기존 모험기업 전략문헌에서 이슈가 되어온 전략폭을 설명하는 요인으로 간주할 수 있다.

한편 Carter et al.(1994)은 전략차원을 시장민감도, 기술, 제품특성, 입지조건, 서비스, 가격 등 6개 차원으로 도출하였는데, 본 연구에서 도출된 “시장민감도” 요인은 Carter et al.의 시장민감도와 서비스 차원이 합쳐진 것으로 볼 수 있으며 자원능력이 작은 신생모험기업들이 사용하는 마케팅 차별화 전략이라고 생각할 수 있다. 즉 이 차원은 자원능력이 낮은 신생모험기업들이 전문기업으로서의 이미지, 높은 고객 서비스 수준, 고객의 요구에 부합하는 제품의 제공 등을 통해 경쟁우위를 획득하는 것과 밀접한 관계가 있다.

#### 4-2. 군집분석 : 전략유형 도출

신생모험기업의 전략차원으로 도출된 5개의 요인을 이용하여 전략유형을 도출하기 위하여 군집분석을 이용하였다. 군집분석은 경쟁자들간의 주요 차이점을 잘 설명하는 전략차원에 기초하여 회사간의 전략적 차이를 잘 구별해 주는 유용한 도구로 기존의 많은 전략유형에 대한 실증적 연구에서 사용되어 왔다. 따라서 군집분석 결과로 도출된 동일 군집내에 속하는 모험기업들은 서로 유사한 전략을 추구한다고 할 수 있으며, 서로 다른 군집에 속하는 기업간에는 추구하는 전략이 서로 다르다고 할 수 있다(McDougall & Robinson, 1990).

요인분석에 의해서 유도된 요인을 통해 신생모험기업들의 전략유형을 구분하는 데에는 일반적으로 군집분석이 타당한 것으로 기존 연구들에서 주장되었다(Carter et al., 1994; McDougall & Robinson, 1990). 군집분석에 사용된 방법은 군집간의 거리를 Squared Euclidian으로 측정하는 Ward 방법을 사용하였으며, 군집의 수를 결정하는 방법은 Ward 분석방법에서 나온 Pseudo F값과  $t^2$ 이 증가하다 떨어지는 점을 사용하였다.

분석결과 4개의 군집이 적당한 것으로 나타났는데, <표 7>은 군집분석 결과를 나타낸 것이다. <표 7>에 의하면 실증적으로 유도된 5개의 전략차원들의 ANOVA F값이 모두 유의수준(0.01) 이상이므로, 4개의 군집은 5개의 전략차원에

의해서 잘 분류되고 있음을 알 수 있다. 또한 4개의 군집에 대하여, 군집 1은 만능형으로, 군집 2는 기술주도형으로, 군집 3은 시장주도형으로, 군집 4는 원가절감형으로 명명하였다.

<표 7> 군집분석 결과

전략요인	전략 유형				F 값
	만능형 (n=46)	기술주도형 (n=22)	시장주도형 (n=20)	원가절감형 (n=26)	
효율성	0.233	-0.299	<u>-0.576</u>	0.285	4.85 ***
사업범위	0.670	-0.092	<u>-1.083</u>	<u>-0.309</u>	27.11 ***
시장민감도	0.453	<u>-1.384</u>	0.639	-0.122	41.66 ***
자산간결화	-0.074	-0.057	0.679	<u>-0.344</u>	4.61 ***
기술혁신	0.398	0.558	0.174	<u>-1.310</u>	40.61 ***

주) \*\*\* : p<0.01

첫번째 전략유형은 "만능형"으로 자산간결화를 제외한 모든 전략차원에서 상당한 노력을 하는 전략유형으로, 경쟁강도가 낮고 성장율은 높은 산업에 진입했을 때 주로 사용하는 전략이다. 이러한 전략유형을 추구하는 회사는 그들의 경쟁자들보다 큰 경쟁우위를 얻기 위하여 복수의 경쟁방법을 동시에 사용한다. 이 유형은 본 연구의 표본 중 가장 많은 기업들이 사용하는 전략으로, 다른 전략유형을 추구하는 기업보다 상대적으로 많은 자원능력을 보유한 기업이 다양한 제품으로 다양한 세분시장에서 사업활동을 수행하며, 꾸준한 기술개발과 고객의 충성심을 높이기 위한 높은 수준의 서비스를 추구한다. 이 유형은 Carter et al.(1994)의 최고성취형(Super Achievers)와 유사한 전략유형이다.

두번째 전략유형은 "기술주도형"으로 고객에 대한 적극적인 서비스나 시장 변

신생모험기업의 전략유형연구

각 전략유형에 속하는 기업들의 특성, 즉 종업원수, 모험기업이 설립된지 얼마나 되었는지를 나타내는 기업연륜, 창업인의 특성, 성과, 제품혁신성, 산업성장율, 경쟁강도 등을 나타낸 것이 아래의 <표 8>이다.

<표 8> 전략유형별 특성의 차이

항목 \ 전략유형	만능형	기술주도형	시장주도형	원가절감형	ANOVA F값
기업연륜 (년)	5.46 <sup>a</sup>	5.32	5.19	4.85	0.37
종업원수 (명)	69.3	41.6	51.1	55.9	1.50
설립당시 창업인 연령 (세)	38.5	39.7	39.1	43.4	2.75 ** <sup>b</sup>
창업인 학력	3.12	2.80	3.42	3.00	1.04
창업경험 연관성	1.77	1.40	1.75	1.79	1.81
	3.89	3.60	4.00	4.00	0.20
기술발전단계	3.09	3.14	3.50	2.40	5.25 ***
제품혁신성	3.37	3.28	3.21	2.79	1.47
산업성장율	4.04	3.73	3.95	3.46	2.57 *
경쟁강도	2.33	2.53	2.94	2.44	0.96
전략적 자세	4.09	3.47	3.74	3.42	5.41 ***
성과					
자산성장율(%)	54.9	38.6	57.7	21.8	2.25 *
매출액성장율(%)	63.6	61.3	81.7	55.6	0.42
자산수익율(%)	6.5	3.6	5.1	2.1	1.80
매출액수익율(%)	4.6	2.5	5.3	0.9	2.86 **
주관적 성과	3.44	3.11	3.58	3.13	2.45 *
산업					
전기/전자/컴퓨터 (N=51)	19	9	9	14	$\chi^2 = 3.206$ $p = 0.783$
기계/재료/금속 (N=41)	16	8	7	10	
기타 (N=22)	11	5	4	2	

주) a: 평균; b: 유의수준 \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01



<표 8>에 의하면 신생모험기업의 전략유형은 기업의 연륜 및 학력, 기존창업 경험, 종업원 수, 제품혁신성 등에 의해서는 통계적으로 유의한 수준에서 유형간 차이를 보이지 않고 있으나, 설립당시 창업인 연령과 자산성장율, 매출액 수익율, 주관적 성과, 기술발전단계, 산업성장율 등에 있어서는 유의한 차이를 보이고 있다.

일반적으로 기업의 연륜은 기업의 전략에 영향을 줄 수 있을 것으로 여겨지지만, 본 연구의 대상이 창업한지 8년을 초과하지 않은 신생모험기업이기 때문에 기업의 연륜에 의한 전략적 행태의 차이는 나타나지 않는 것으로 보인다.

종업원 수는 기업의 규모와 관련된 것으로 파악할 수 있는데, 기술주도형이 종업원 수가 가장 적고 만능형이 종업원 수가 가장 많은 것으로 나타났다. 이것은 만능형의 경우 효율성 및 시장민감도, 기술혁신 등 다양한 전략차원을 동시에 추구하고, 자산간결화에는 그다지 신경을 쓰지 않기 때문인 것으로 판단할 수 있다. 그러나 본 연구의 대상이 모두 중소기업이기 때문에 전략유형별로 상대적으로 종업원 수 차이가 작게 나타나 통계적으로 유의한 차이는 없었다.

전략유형별로 창업당시 창업인 연령은 원가절감형이 나머지 전략유형에 비해 많은 것으로 나타났다. 이것은 일반적으로 나이가 많은 창업인의 경우는 기술혁신에 의한 창업보다는 기존 산업경험을 바탕으로 익숙해져 있는 제품을 이미 잘 알려진 기술로 개발하여 모기업이나 대기업에 납품하는 경우가 많은 것에서 그 이유를 찾을 수 있다.

또한 기술발전단계에 있어서도 4가지 전략유형간에 통계적으로 유의적인 차이를 보이고 있는데, 원가절감형이 나머지 유형들 보다 기술발전단계가 낮은 것으로 나타났다. 그러나 제품혁신성에 있어서는 전략유형간에 유의한 차이는 나타나지 않았으나, 만능형이 원가절감형보다 높은 제품혁신성을 보여주고 있다.

또한 산업성장율에 있어서도 4가지 유형간에 통계적으로 유의한 차이가 나타나고 있는데, 원가절감형이 만능형과 시장주도형보다 낮은 산업성장율을 보이고 있고, 기술주도형이 시장주도형보다 낮은 성장율을 보이고 있다. 또한 경쟁강도 측면에서는 유형간에 유의한 차이를 보이지 못하고 있다. 그러나 통계적으로 유의하지는 않지만, 시장주도형의 경쟁강도가 가장 높고, 그 다음이 기술주도형, 그

다음이 원가절감형 및 만능형의 순서로 나타나고 있다. 이것은 환경특성에 있어서 만능형은 경쟁강도가 약할 때 주로 사용되고 시장주도형은 경쟁강도가 강할 때 주로 추구된다는 것과 관련된 것으로 보인다.

기업의 성과에 있어서도 매출액성장율과 자산수익률을 제외한 모든 성과지표에서 전략유형간에 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있는데, 성과에 있어서는 시장주도형이 가장 높게 나타나고, 그 다음이 만능형, 기술주도형 순으로 나타나고 있으며, 원가절감형이 성과가 가장 낮은 것으로 나타나고 있다.

한편 산업별로 각 전략유형의 빈도를 살펴보면, 모든 산업에서 만능형이 가장 많은 것으로 나타나고 있는데, 이것은 신생중소기업의 경우 일반적으로 하나의 전략차원보다는 복수의 전략차원을 동시에 추구하여 경쟁우위를 얻으려고 한다는 것을 의미한다. 또한 산업에 따라 전략유형이 달라지는 지를 파악하기 위해서  $\chi^2$ 값을 계산한 결과 전략유형은 산업에 따라 차이를 보이지 않았다. 이것은 산업이 전략유형에 영향을 주지 않는 것을 의미하는 것으로 4개의 전략유형이 특정 산업의 특성에 의해 영향을 받아서 도출된 것이 아니라 모든 산업에서 일반적으로 나타나는 국내 신생모험기업의 전략으로 일반화 될 수 있음을 의미한다. 따라서 산업유형에 상관없이 신생모험기업은 <표 8>에 나타난 4가지 전략유형 중 하나를 추구하고 있다고 할 수 있다.

<그림 2>는 각 전략유형들이 성과와 전략폭(사업범위)에 따라서 어떻게 분포되고 있는지를 나타내는 것으로, 시장주도형이 성과가 가장 높게 나타나고, 원가절감형이 성과가 가장 낮게 나타나고 있다. 또한 만능형은 사업범위를 넓게 가져가고, 시장주도형은 매우 집중화 한다는 것은 만능형이 경쟁강도가 가장 약하고 시장주도형이 경쟁강도가 크다는 것과 만능형은 자산간결화를 별로 추구하지 않고 시장주도형은 자산간결화를 매우 강조한다는 데에서 그 원인을 찾을 수 있을 것이다. 즉 전략은 자사의 자원능력과 환경특성에 의해 영향을 받는다는 것을 알 수 있다.

위의 사실들을 종합해 보면, 신생모험기업의 성과는 그 기업의 전략적 선택에 의해 많은 영향을 받는다는 것을 알 수 있다. 특히, 기술혁신 전략차원과 중소기업의 마케팅차별화 전략인 시장민감도 전략을 강조하는 것이 성과를 높이기 위해

서는 필수적으로 요구된다 하겠다. 또한 시장민감도 전략이나 기술혁신 전략을 하나만 강조하기 보다는 두개의 전략차원을 동시에 추구하는 것이 바람직하며, 특히 고객의 요구를 신속하게 파악하고, 높은 서비스를 제공하는 시장민감도 전략차원이 신생모험기업에 있어서는 매우 중요하다는 사실을 알 수 있다.

<그림 2> 기업성과와 사업범위에 따른 전략유형의 분포

		기업 성과		
		높음 <-----> 낮음		
사업 범위	비집중화		만능형	
	집 중 화	L		기술혁신형
		M		원가절감형
		H	시장주도형	

주) L: 집중화 정도가 낮음; M: 집중화 정도가 중간; H: 집중화 정도가 높음.

따라서 신기술을 바탕으로 창업한 신생모험기업일지라도 고객에게 높은 서비스 수준을 제공하고, 시장변화에 민감하게 반응하고, 고객의 요구를 신속하게 파악하여 제품에 반영하도록 노력하는 시장민감도 전략차원을 강조해야 한다.

## 5. 결론

본 연구에서는 19개의 전략변수를 이용하여, 신생모험기업의 전략적 행태를 설명할 수 있는 5개의 전략차원을 요인분석을 통해 도출하였다. 도출된 전략차원은 신생모험기업이 활동하는 시장의 폭과 고객의 다양성, 제품의 다양성 정도를 나타내는 “사업범위” 차원과, 고객의 요구를 신속하게 파악하여 이를 제품에 반영하고, 고객에게 높은 서비스 수준을 제공하는 것과 관련된 “시장민감도” 전략차원, 지속적인 기술개발 및 기술혁신 노력과 신상품개발과 관련된 “기술혁신” 전략차

원, 생산의 효율화와 생산성제고를 통한 원가감소를 추구하는 “효율성” 전략차원, 그리고 외부의 자원을 적극적으로 활용하려고 노력하고, 불필요한 자산의 보유를 억제하는 것과 관련된 “자산간결화” 전략차원으로 나타났다.

또한 요인분석을 통해 파악된 5개의 전략차원을 이용하여, 군집분석을 실시함으로써, 4개의 전략유형을 도출하였다. 도출된 전략유형은, 자산간결화 전략을 제외한 나머지 4개의 전략차원을 모두 강조하는 “만능형”, 특정 제품이나 시장에 집중화하여 기술혁신 전략을 주로 강조하는 “기술주도형”, 매우 전문화된 시장에서 상당한 기술적 능력을 바탕으로 고객의 요구파악과 고객에 대한 높은 서비스를 제공하는 것을 바탕으로 경쟁하는 “시장주도형”, 그리고 생산의 효율성 제공을 통한 원가절감을 경쟁의 주된 무기로 삼는 “원가절감형” 이었다.

각 전략유형별 특성을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 4개의 전략유형간에는 기업연륜이나 종업원수, 창업인의 경력특성에 따른 차이는 보이지 않고 있다. 이것은 도출된 전략유형이 기업연륜이나 기업규모에 의해 크게 영향을 받지 않는 것을 의미한다. 또한 도출된 전략유형들이 산업에 상관없이 고르게 분포되는 것을 보면, 이 유형들이 특정 산업에 국한하여 존재하기 보다는 대부분의 산업에서 위의 4가지 전략유형이 존재하고 있음을 알 수 있다.

둘째, 도출된 전략유형간에 통계적으로 유의한 성과의 차이가 존재한다. 이것은 성과지표에 따라 약간의 차이를 보이지만, 대체적으로 시장주도형과 만능형의 성과가 원가절감형보다 높은 것으로 나타나고 있다. 이것은 신생모험기업의 경우 기술개발 및 기술혁신 노력과 더불어 고객의 요구를 명확히 파악하고, 고객에게 높은 수준의 서비스를 제공하는 것이 원가를 절감하는 것보다 기업의 성과에 더 중요한 전략적 요소임을 암시하는 것으로, 신생모험기업은 시장과 기술을 모두 강조해야 한다는 것을 의미한다.

셋째, 전략유형간에 산업성장을 및 기술발전 단계에 있어서의 차이가 통계적으로 유의한 수준에서 존재하고 있다. 이것은 기업의 전략이 환경 및 기술능력에 의해서 영향을 받는다는 것을 의미하는 것으로, 기업의 전략이란 환경과 자원의 고려를 통해 결정된다는 기존의 많은 연구들을 지지하고 있는데, 환경특성 중 산업성장과 신생모험기업의 기술적 능력을 반영하는 기술발전단계가 신생모험기

업의 전략에 영향을 미치고 있음을 의미한다. 물론 이 두가지 요소이외에도 다른 환경적인 요인이나 자원능력이 전략에 영향을 미칠 가능성은 매우 높으나, 본 연구에서는 다른 요인들에 대해서는 고려하지 않았다.

본 연구는 국내에서 최초로 신생모험기업의 전략에 대한 실증적인 분석을 통하여, 국내 신생모험기업들의 전략적 행태를 파악하고 통계적/실제적으로 의미있는 몇 가지 전략유형을 도출해내었다는데 학문적 의의를 가진다고 할 수 있다.

이러한 신생모험기업의 전략에 대한 연구는 새롭게 창업하는 신규기업이 어떠한 경쟁방법으로 경쟁에 입하는 지에 대한 하나의 지침으로 사용될 수 있으며, 신생모험기업을 창업하려고 하는 예비창업인에게는 창업시 어떠한 전략을 추구하는 것이 도산의 위험을 줄이고, 기업의 성과를 높일 수 있는지에 대한 암시를 줄 수 있다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있고, 이에 대한 추후연구가 필요하다. 첫째, 본 연구에서 신생모험기업의 전략유형을 도출하기 위해 사용한 19개 전략변수들은 국내의 기존문헌고찰 및 연구자들의 관찰을 통해 선택된 것으로, 그러한 전략변수들이 과연 국내 신생모험기업의 전략적 패턴을 정확하게 반영하고 있는지에 대한 근거가 미약하다. 따라서 이를 보완하기 위해서는 심층적 사례연구 등 추가적인 연구가 필요할 것으로 보인다.

둘째, 본 연구에서는 신생모험기업의 성과를 측정하는데 있어서 각종 재무지표와 주관적 성과를 모두 측정하여 성과측정의 정확성을 기하려고 시도하였으나, 최근 3년간의 각종 재무지표들을 사용하였기 때문에 이러한 재무적 성과 지표들이 기업의 연륜에 의해서 영향을 받을 수 있다. Covin & Slevin(1990)의 주장대로 신생모험기업의 객관적 성과지표가 정확하지 않을 수 있고 해석상의 어려움도 있을 수 있어 주관적 성과지표도 사용하였으나, 본 연구에서 사용된 성과지표가 어느 정도의 정확성을 가지고 신생모험기업의 성과를 측정하고 있는지에 대해서는 반박의 여지가 있다고 할 수 있다. 따라서 신생모험기업의 성과 측정과 관련된 추가적인 연구도 필요할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 전략유형들이 시간에 따라 어떻게 변화되는 지에 대해서는 고려하지 않았다. 따라서 앞으로 신생모험기업이 성장하면서 추구하는 전략적 행태가 어떻게 변화되는 지에 대한 종단적인 연구가 추후에 이루어져야 할 것이

다.

본 연구는 신생모험기업들의 전략유효도출을 통해 신생창업기업들의 전략폭과 성과간의 관계에 대한 기존 연구들의 불일치를 설명하는데 기여하였다. 즉 신생창업기업은 주어진 환경특성 및 기업특성에 따라 상황에 적합한 전략을 택해야 하며, 비집중화를 추구하는 “만능형” 전략이나 높은 집중화를 추구하는 “시장주도형” 전략 모두가 적절한 전략선택이 이루어졌을 경우에는 좋은 성과를 나타낸다는 것을 보여준다. 앞으로 신생모험기업의 전략, 행태, 성과에 관한 많은 연구가 이루어져 우리나라 신생모험기업들이 창업 성공률을 높이고 많은 성과를 얻는데 기여할 수 있기를 기대한다.

## 참 고 문 헌

1. 최 영 록, “한국 중소기업에서의 환경, 전략, 자원능력간의 상황적 관계,” 한국 과학기술원 석사학위논문, 1990.
2. Biggadike R. “The Risky Business of Diversification,” Harvard Business Review, May-June 1979.
3. Carter N. M., T. M. Stearns, P. D. Reynolds, and B. A. Miller, “New Venture Strategies: Theory Development with an Empirical Base,” Strategic Management Journal, Vol. 15, 1994, pp.21-41.
4. Cooper A. C., G. E. Willard and C. Y. Wood, “Strategies of High Performance New Firms,” Journal of Business Venturing, Vol.1, Fall 1986, pp.247-260.
5. Covin J. G., D. P. Slevin and T. J. Covin, “Content and Performance of Growth-Seeking Strategies: A Comparison of Small Firms in High- and Low-Technology Industries,” Journal of Business Venturing, Vol.5, 1990, pp. 391-412.
6. Covin J. G. and D. P. Slevin, “New Venture Strategic Posture, Structure, And Performance: An Industry Life Cycle Analysis,” Journal of Business Venturing, Vol.5, 1990, pp.123-135.

7. Galbraith, C. and D. Schendel, "An Empirical Analysis of Strategy Types," Strategic Management Journal, Vol. 4, 1983, pp.153-173.
8. Gatner, W. B., T. R. Mitchell and K. H. Vesper, "A Taxonomy of New Business Ventures," Journal of Business Venturing Vol. 4, 1989, pp.169-186.
9. Hambrick, D. C., "An Empirical Typology of Mature Industrial Product Environments," Academy of Management Journal, Vol.26, No.2, 1983, pp. 213-230.
10. Hambrick, D. C., "Taxonomic Approach to Studying Strategy: Some Conceptual and Methodological Issues," Journal of Management, Vol.10, No. 1, 1984, pp.27-41.
11. MacMillan, I. C. and D. L. Day, "Corporate Ventures into Industrial Markets: Dynamics of Aggressive Entry," Journal of Business Venturing, Vol.2, No.1, 1987, pp.29-40.
12. McDougall, P. P. and R. B. Robinson, Jr., "New Venture Strategies: An Empirical Identification of Eight 'Archetypes' of Competitive Strategies for Entry," Strategic Management Journal, Vol. 11, 1990, pp.447-467.
13. McDougall, P. P. et al., "The Effects of Industry Growth and Strategies Breadth on New Venture Performance and Strategy Content," Strategic Management Journal, Vol. 15, 1994, pp.537-554.
14. Miller, D. and P. H. Friesen, "Archetypes of Strategy Formulation," Management Science, Vol. 24, No.9, 1978, pp.921-933.
15. Porter, M. E., Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985.
16. Romanelli, E. "Environments and Strategies of Organization Start-up: Effects on Early Survival," Administrative Science Quarterly, Vol.34, 1989, pp.369-387.
17. 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, pp.5-28.
18. Tsai, W. M., I. C. MacMillan and M. B. Low, "Effects of Strategy and Environment on Corporate Venture Success in Industrial Markets," Journal of Business Venturing, Vol.6, 1991, pp.9-28.