



<b>CHAPTER</b> <b>01</b>	<b>기업가정신이란?</b>	<b>1</b>
	↳ 기업가정신을 이해하기	2
	↳ 창업자처럼 생각하기	6
	↳ 기업가정신의 장점과 단점	11
	↳ 목적, 아이디어, 비전	15
	↳ 창업자는 변화를 만든다	25
<b>CHAPTER</b> <b>02</b>	<b>기회 발견과 실행 가능성 분석</b>	<b>27</b>
	↳ 성공적인 사업 콘셉트	28
	↳ 사업 기회를 발견하기	33
	↳ 당신의 사업 모델은 무엇인가?	37
	↳ 실행 가능성 분석	43
	↳ 제품 원형 제작	44
<b>CHAPTER</b> <b>03</b>	<b>사업을 위한 기본적 조사</b>	<b>49</b>
	↳ 조사가 중요한 이유	50
	↳ 조사의 종류	51
	↳ 조사에 있어서의 중요 요소	53
	↳ 자료 분석	62
	↳ 자료 정리와 표절 방지	63

CHAPTER  
04

## 사업 계획

69

- 사업 계획의 필요성 70
- 사업 계획의 구성요소 73
- 재무 분석 74
- 사업 계획서의 준비 78
- 사업 계획의 배포와 발표 82
- 강의실과 공모전 86

CHAPTER  
05

## 고객과 목표 시장

91

- 고객 92
- 고객에 대한 정보 : 시장 특성 98
- 목표 시장의 규모와 트렌드 102
- 시장 영역과 틈새시장의 발견 104

CHAPTER  
06

## 경쟁 분석, 전략적 포지셔닝, 위험 측정

109

- 사업을 특별하게 만드는 요소 110
- 경쟁자를 파악하기 111
- 전략적 포지셔닝 118
- 경쟁 분석 125
- 위험 125

<b>CHAPTER</b> <b>07</b>	<b>자금 관리</b>	<b>131</b>
	☞ 일반적인 재무 용어	132
	☞ 재무제표를 읽고 이해하기	134
	☞ 재무적 추정 : 상향식과 하향식	139
	☞ 사업 성공 여부의 측정	140
	☞ 회계사와 작업하기	144
	☞ 자금 관리 팁	144
	☞ 판매대금 수금	145
<b>CHAPTER</b> <b>08</b>	<b>자금 원천의 탐색</b>	<b>149</b>
	☞ 자금 원천의 탐색	150
	☞ 부채 vs. 지분	151
	☞ 창업 기업을 위한 자금 원천	152
	☞ 투자자를 확보하기 위한 과정	158
	☞ 자금 대여자를 확보하기 위한 과정	165
	☞ 가장 바람직한 자금 원천 : 수익을 통한 자금 조달	170
	☞ 창업 비용	172
<b>CHAPTER</b> <b>09</b>	<b>마케팅의 기본 요소</b>	<b>173</b>
	☞ 마케팅 계획의 중요성	174
	☞ 구매의 동기	175
	☞ 고객의 창출과 유지	177
	☞ 브랜드 정체성	184
	☞ 핵심 메시지	192
	☞ 마케팅 예산	193
	☞ 제품 또는 서비스의 가격 책정	196
<b>CHAPTER</b> <b>10</b>	<b>마케팅 전술</b>	<b>199</b>
	☞ 마케팅 수단의 선택	200
	☞ 인쇄물, TV, 라디오 광고	201

- ☞ 온라인 마케팅 205
- ☞ 마케팅 자료 214
- ☞ 네트워킹 215
- ☞ 고객 충성 프로그램 221
- ☞ 기타 마케팅 기법 222

CHAPTER  
**11**

**판매와 유통 227**

- ☞ 판매는 사업의 핵심 228
- ☞ 판매 스태프 229
- ☞ 판매 채널 233
- ☞ 판매 활동 및 절차 240
- ☞ 판매 접촉 수단 243
- ☞ 판매의 실현 245

CHAPTER  
**12**

**경영과 리더십 253**

- ☞ 사람이 성공을 결정한다 254
- ☞ 경영 팀 255
- ☞ 경영 구조 260
- ☞ 리더십 261
- ☞ 기업 문화 : 기업 가치 266

CHAPTER  
**13**

**인적자원관리 269**

- ☞ 인재 영입 270
- ☞ 직원 지위 270
- ☞ 직원 보상과 인센티브 271
- ☞ 직원 선발 과정 274
- ☞ 직원 유지 282
- ☞ 직원과의 결별 284

CHAPTER  
**14**

## 생산

287

- ↳ 기업 운영 288
- ↳ 입지 289
- ↳ 제품 제조 291
- ↳ 서비스 창출 295
- ↳ 연구 개발 297
- ↳ 공급망 관리 297
- ↳ 주문 수행과 고객 서비스 302
- ↳ 보험 303
- ↳ 긴급 상황 대비와 재난 복구 305
- ↳ 녹색 제조 305

CHAPTER  
**15**

## 기술

309

- ↳ 사업의 근간으로서의 기술 310
- ↳ 적절한 기술 선택 312
- ↳ 클라우드의 활용 317
- ↳ 보안과 프라이버시 320
- ↳ 효과적인 데이터 관리 323
- ↳ 기술 관련 기업을 위한 기술 323
- ↳ 변화 관리 324

CHAPTER  
**16**

## 사회적 기업 창업 및 사회적 책임

327

- ↳ 옳은 일을 통한 높은 성과 328
- ↳ 모든 기업에 적용되는 사회적 책임 329
- ↳ 트리플 바텀라인 331
- ↳ 사회적 기업 창업 335
- ↳ 당신의 미션 343

- ↳ 찾아보기 345

# 기업가정신이란?

- ☞ 기업가정신을 이해하기 2
  - 세상을 바꾸는 창업자 3
  - 기업가정신의 성장 4
  - 기업가정신의 성장 요인 5
- ☞ 창업자처럼 생각하기 6
  - 위대한 창업자는 변화를 기대한다 7
  - 위대한 창업자는 실패하는 방법을 안다 8
- ☞ 기업가정신의 장점과 단점 11
  - 장점 11
  - 단점 13
- ☞ 목적, 아이디어, 비전 15
  - 4C 15
  - 비전의 크기 18
  - 사업 비전 20
  - 꿈에서 현실로 21
- ☞ 창업자는 변화를 만든다 25

## 학습 목표

## learning objectives

### 이 장에서 여러분은 ...

- 기업가정신의 중요성을 이해한다.
- 기업가정신이 사회에 공헌하는 바를 이해한다.
- 성공적인 창업자의 특성을 이해한다.
- 변화의 다.양한 속성과 변화를 이용하는 방법을 이해한다.
- 실패의 긍정적 측면을 이해한다.
- 기업가정신의 장점과 단점을 이해한다.
- 개인적 목적과 기업의 비전을 세울 수 있다.



### 창업은 부자가 되는 길을 보여 준다

창업은 개인적인 수준에서도 경제적으로 큰 의미가 있다. 창업에 성공하면 경제적인 자유를 얻을 수 있다. 미국 연방준비은행에 따르면 미국의 가계자산구성 중에서 소규모 개인기업자산은 주택자산 다음으로 크다.

## 기업가정신을 이해하기

언젠가는 당신 소유의 **기업(business)**을 갖고 싶은가? 당신은 사람들이 원해서 구매하고 가치 있게 여기며 심지어 사랑하는 새로운 제품 또는 서비스로 사업을 시작할 아이디어가 있는가?

당신의 인생을 스스로 통제하고 싶은가? 당신의 아이디어에 따라 행동할 기회를 갖고 싶은가? 당신은 스스로의 보스가 되고 싶은가?

당신은 상급자나 선생님이나 부모가 감시하지 않아도 성공하기 위해 스스로 열심히 일할 동기 부여가 되어 있는가? 당신은 어떤 것을 실현할 때까지 꾸준히 할 만한 인내심이 있는가?

당신은 든든한 직장과 월급, 당신을 이끌어 줄 직장 상사, 직무 구조 등을 마다하고 기업을 새로 창업할 가능성과 흥미로움을 위해 스스로 위험에 빠질 준비가 되어 있는가?

당신은 기꺼이 독자적인 사업의 성공에 있어서 실패에 직면할 준비가 되어 있는가?

만약 그렇다면 당신은 ‘기업가정신’에 충만해 있는 것이다.

‘기업가정신’의 어원은 프랑스어로 ‘처리하다(to undertake)’의 뜻을 담고 있다. 이 단어를 음미해 보면 그 의미는 어떤 일을 시도한다는 것이지 행동의 결과에 대한 것은 아니라는 것을 알 수 있다.

즉 중요한 것은 당신이 어떤 일을 시작했다는 것이다. 당신은 여행을 시작했다. 그리고 그 여행이 항상 순탄하지 않더라도 당신은 적어도 그 여행을 주도하고 있다.

## 세상을 바꾸는 창업자

**창업자(entrepreneurs)**는 사회에 지대한 공헌을 한다. 급속히 성장하는 창업 기업들은 경제 전체의 변화를 주도한다. 소규모 기업이라 할지라도 지역 경제의 건전성과 안정성에 큰 기여를 한다.

창업 기업들이 단지 부를 창출하는 것은 아니다. 다음을 생각해 보자.

- **새로운 아이디어와 혁신** 어떤 대기업은 연구개발부서를 운영하고 있지만 대부분의 새로운 제품과 서비스는 소규모의 창업 기업들에 의해 창조된다. 이러한 현상은 기술 부문뿐 아니라 모든 제품과 서비스 분야에서 이루어진다. 컴퓨터, 자동차, 콜라, 만화 등 다양한 분야의 많은 포춘 500대 기업들은 단지 조금 더 나은 새로운 아이디어를 가진 창업자들에 의해 시작되었다.
- **새로운 직업** 미국의 직업 창출은 창업에 의존한다. 사실 미국은 대규모의 기존 기업에서 사라지는 직업을 창업 기업의 일자리 창출이 대체하고 있다. 미국 중소기업청(Small Business Administration, SBA)은 새로운 직업 창출의 65%를 중소기업이 담당하고 있다고 추산하고 있다. 특히 개발도상국에서 활발하게 일어나는 창업이 범세계적인 일자리 창출을 주도하고 있다.
- **새로운 산업** 창업자들은 새로운 기업뿐 아니라 그 기업이 매우 성공적이었을 때에는 새로운 산업을 창출하기도 한다. 예를 들어 최근 성공적인 페이스북과 같은 소셜 미디어 기업들은 그 기업에 기반한 경제적 생태계를 만들기도 했다. 이러한 현상은 관련 산업에 대량의 일자리를 창출한다.
- **중산층 소득** 시골이나 개발도상국, 미국의 구 도시 등에는 매력적인 일자리를 제공하는 대규모 기업이 존재하지 않는다. 이러한 지역에 있어서 중산층의 생활을 유지하기 위해서는 창업이 유일한 방법이다.
- **유연성** 대기업과 비교하여 소규모 기업은 신속하게 사업을 시작하거나, 철수하거나, 이전하거나, 또는 주 사업 분야를 바꿀 수 있다. 소규모 기업은 시장의 니즈에 신속히 대응할 수 있고 종종 대기업이 필요한 테스트 마켓의 정보를 제공한다. 소규모 기업은 대기업보다 앞서서 우리 사회가 필요한 제품과 일자리를 공급한다.
- **오래된 가치** 대기업은 월 스트리트의 투자자들을 만족시키거나 인수합병을 성사시키거나 또는 큰 보너스로 임원들에게 보상하는 일 등에 의해 경영에서의 집중을 잃을 수 있다. 반면에 신생 기업은 현금 흐름과 이익, 높은 품질의 제품과 서비스의 제공, 그리고 고객을 확보하는 등 기본에 충실하게 된다. 아마도 더 중요한 사실은 신생 기업의 창업자들은 그들의 직원이 ‘인적자원’이



### 끊임없는 세대교체

포춘 500대 기업의 평균 수명은 30년에 불과하다. 1955년에 리스트에 존재했던 기업들 중 71개만이 55년이 지난 2010년까지 생존하고 있다. 1970년 리스트에 있었던 기업들 중 3분의 1이 1983년에는 사라졌다. 새로운 기업들은 지속적으로 기존의 기업들의 자리에 올라서고 있다.

## SUMMARY

### 창업자들이 세상을 바꾸는 방법

- 새로운 아이디어와 혁신
- 새로운 직업
- 새로운 산업
- 중산층 소득
- 유연성
- 오래된 가치



아니라 사람이라는 사실을 알고 그렇게 대한다는 것이다.

요약하자면 창업자들은 큰 변화를 주도한다. 그들은 혁신하고 새로운 산업을 창출하며 새로운 제품을 생산한다. 그들은 사회에 있어서 중요한 서비스를 제공한다. 그들은 지역 사회를 지원한다. 그들은 부를 그들 자신과 투자자, 그리고 사회를 위해 창출한다. 가장 중요한 사실로서 그들은 일자리를 창출한다. 사람들이 자긍심을 갖고 존중받으며 일할 수 있는, 공정한 보상과 근로 조건을 가진 일자리 창출은 고용자의 삶과 피고용자의 삶, 그리고 사회 모두의 삶을 바꾸게 된다.

### 기업가정신의 성장

인류는 수천 년 동안 창업자적인 활동을 추구해 왔다. 어떤 사람은 다른 사람들이 원하는 것을 파악해서 그것을 만들어서 판매하는 일을 일상적으로 한다. 기회를 발견하여 그것을 이용하기를 원하고, 열심히 노력하는 과정에서 이익을 취하는 일은 아마도 인간이 가진 본성일 것이다.

창업자들이 오랫동안 존재해 왔다고 해도 우리는 이제 기업가정신의 황금기를 맞이하고 있다. 전 세계적으로 창업자들은 과거 어느 때보다 큰 영향력을 가지고 있고 그 영향력으로부터 오는 인지도를 얻고 있다.

실리콘밸리의 기술 기반 **창업 기업**(start-up)들이 주목을 받는 것이 사실이지만, 사실 창업 기업들은 모든 산업 분야에 있어서 번성하고 있다. 심지어는 자선 기업이나 공익 기업의 영역에서도 문제 해결을 위한 혁신과 전략적 사고를 이용한 창업이 적용되고 있다.

21세기 초반 이래 매우 중요한 변화가 일어나고 있는데, 이전에는 대기업에 입사했을 인재들이 점점 더 어린 나이에 자신의 기업을 창업하는 분위기가 형성되었다. 이들이 어린 나이에 새로운 산업을 창출하고 우리의 삶의 방식을 바꾸며 거대한 부를 축적하는 것을 보여 준 것은 지금의 기업가정신의 성장을 도왔을 것이다. 혁신적인 사업을 시작한 결과로 하룻밤 사이에 백만장자, 아니 억만장자가 되기도 했기 때문이다.

물론 창업자들이 모두 백만장자가 된 것은 아니다. 그러나 당신의 아이디어를 실행에 옮기고 스스로의 길을 걸으며 새로운 제품을 만들고 새로운 서비스를 고안하며 세상을 바꿀 기회를 얻는 것은 많은 사람들이 창업자의 길을 걷도록 격려하였다.

## 기업가정신의 성장 요인

성공적인 창업자들에 대한 동경 이외에 다른 어떤 요인들이 사람들로 하여금 창업을 하게 만들었는가 살펴보자.

- **직업의 불안정성** 한 직장에서 평생 일할 것이라고 믿었던 시절은 이미 오래 전에 지나갔다. 많은 직업이 짧은 수명을 갖고 있다. 종신 고용을 하기보다는 파트 타임 고용 또는 기간제/계약직 고용을 선호한다. 또한 사람들이 직업 또는 경력을 보는 관점도 바뀌었다. 많은 사람들은 직장을 바꾸는 것을 기대 - 또는 선호 - 한다. 1957년부터 1964년의 베이비붐 시대에 태어난 사람은 18세에서 44세 사이에 평균적으로 11개의 직장에 다녔다.\* 오늘날의 젊은이들도 다양한 직업을 가진다. 미국 등 선진국에서는 직업에 대한 관심이 시간에 따라 변하면서 두 개, 세 개, 또는 그 이상의 경력을 갖게 된다. 직업 안정성이 낮아지면서 스스로의 기업을 창업할 기회 또는 필요가 발생하게 된다.
- **라이프스타일로 인한 경력 선택** 당신은 스키를 마음껏 탈 수 있는 산악 지역에 살고 싶거나 서핑을 즐길 수 있는 해변가에 살고 싶지는 않은가? 오후에는 아이들과 시간을 보내고 싶지 않은가? 사람들은 점점 자신의 경력과 라이프스타일이 일치되기를 바란다. 창업은 사람들의 삶의 목적과 수입 창출의 방법이 일치될 수 있는 유연성을 제공한다. 당신은 당신이 원하는 직업이 어떤 지역에 존재하지 않을 때, 시간의 여유를 찾고 싶을 때, 그리고 통근에 걸리는 시간을 절약해서 가족, 취미, 그 밖의 관심사를 위해 더 많은 시간을 보내고 싶을 때 창업을 선택할 수 있다. 전통적인 직업이 충족할 수 없는 라이프스타일을 추구하는 사람은 창업의 길을 걸을 수 있다.
- **기술적 기반** 창업은 더 쉬워졌다. 이전에는 시설, 장비, 인력 등에 대한 대규모 초기 투자가 요구되던 창업 과정이 이제는 적은 투자만으로 가능해졌다. 많은 일상적인 관리 업무가 자동화되었고, 소규모 기업을 위한 자문 프로그램을 제공하는 많은 기업들이 존재한다. 웹 디자인 기업들, 시장조사 전문가들, 정보 기술 용역 서비스 제공 기업들, 그리고 다양한 자문 기업들은 새롭게 부상하는 기획의 일부에 지나지 않는다. 기술적 니즈를 충족하는 기업은 소수의 인원으로도 쉽게 창업할 수 있다.
- **기술적 기회** 새로운 기술은 새로운 창업 기회를 창출한다. 특히 지난 수십

\* 미국 노동부 산하 노동통계국 자료



### 글로벌 창업 통계

(출처 : Global Entrepreneurship Monitor, 2011년 보고서)

- 54개 국가에서의 4억 명의 창업자
- 1억 6,300만 명은 여성 창업자
- 1억 6,500만 명은 18~25세의 젊은 창업자
- 6,900만 명은 혁신적인 제품 또는 서비스를 제공
- 1,800만 명은 외국 시장에 판매

## SUMMARY

## 창업의 원동력

- 직업 불안정성
- 라이프스타일과 조화를 이루는 직업 선호
- 기술적 기반
- 기술 진보에서의 기회
- 창업자에 대한 정부의 지원
- 재무적 지원 환경의 성숙
- 부의 추구

년간 인터넷 기술은 이동통신, 클라우드, 소셜 미디어 등 완전히 새로운 산업들을 탄생시켰다. 기술과 과학의 진보는 생명공학, 유전자공학, 그리고 의료기기 산업을 폭발적으로 성장시켰다. ‘녹색’ 기술은 환경 보전 관련 산업에 중요한 기회를 제공했다. 이러한 산업에 있어서 새로운 기술은 창업자들에게 새로운 가능성을 열어 주었다.

- **창업자들에 대한 정부의 지원** 어느 나라에서나 정부는 창업 기업과 소규모 기업의 성장이 국가 경제의 성장과 건실성에 중요한 역할을 한다는 것을 점점 더 인지하게 되었다. 중앙 정부는 창업자들을 지원하는 기관을 신설하고 규제를 완화하며 세금 혜택을 제공하고 있다. 심지어 지방 정부들도 그 지역에서의 창업을 지원하는 이러한 활동을 하고 있다. 행정 관료들은 신생 기업이 없으면 경제가 부진에 빠진다는 것을 알고 있다.
- **재무적 환경의 성숙도** 투자자들은 그들의 자금을 새롭고 위험한 곳에 투자하는 것에 점점 더 익숙해져 가고 있다. 지난 30년간 신생 기업에 투자하여 큰 성공을 거두었던 사례를 통해 많은 투자자들은 창업자와 신생 기업에 기꺼이 투자할 준비가 되어 있다. 이제 선진국들의 몇몇 지역에는 정교한 분석기법으로 무장되고 자금이 풍부한 성숙된 재무적 환경이 조성되어 있다. 심지어 선진국이 아닌 소규모 투자 환경에서도 ‘엔젤 투자자’라 불리는 많은 개별 투자자들이 창업자를 지원할 준비가 되어 있다. 풍부한 벤처 캐피털은 더 많은 신생 기업들이 탄생할 수 있도록 돕는다.
- **재무적 고려** 많은 사람들은 평범하게 일하거나 심지어 전문가 수준의 수입을 가진다 할지라도 그들의 재무적 목적을 달성하지 못할 것이라고 믿는 경향이 있다. 이러한 경향은 특히 전문적 영역이나 고속으로 성장하는 산업이 없는 지역에서 더 뚜렷이 나타난다. 그 반면에 젊은 백만장자 창업자나 하이테크 기업의 초기 사원들의 성공은 사람들이 꿈을 갖도록 만들었다. 이제 많은 사람들은 다른 회사에 고용되는 것보다는 스스로의 창업을 통해 그들이 원하는 재무적 성공을 더 쉽고 완전하게 이룰 수 있다고 생각한다.

## 창업자처럼 생각하기

당신은 창업자가 되는 것을 배울 수 있을까, 아니면 기업가정신을 타고나야 하는 것일까? 사실 어떤 사람들은 창업자의 라이프스타일을 타고나서 창업 과정의 불확실성에 익숙하기도 하지만, 창업 과정에서 중요한 창업자의 태도와 속성을 개발하는 것은 가능하다는 것은 확실하다.

많은 경영 관련 서적과 전문가들은 성공적인 창업자의 스타일이 존재한다고 주장하는데, 예를 들어 위험을 감수하고, 외향적이며, 판매원 기질을 지녔고, 리더이자 비전을 가진 사람이고, 시간을 준수하는 사람 등이다.

이러한 스타일들은 참고할 만하지만, 전적으로 믿을 주장은 못 된다. 다양한 성격을 가진 사람들이 성공적인 창업자가 되었기 때문이다. 성공 여부는 바로 당신에게 적합한 사업을 발견하는가에 달려 있다.

물론 태어날 때부터 지나치게 조심스럽고 남의 말에 의지하며 보수적으로 생각하는 사람은 창업자의 라이프스타일과 잘 맞지 않을 수 있다. 그러나 마치 스카이다이버처럼 **위험(risk)**을 즐겨야 한다는 것은 성공적인 창업자를 표현하는 적절한 말은 아니다. 스스로 위험을 감수하지 않는다고 생각하는 많은 사람들이 실제로 창업을 하고 있다. 중요한 것은 성공적인 창업자들이 위험을 감수하는 것은 사실이지만 그 위험을 분석하고 있다는 것이다. 창업자들이 위험을 감수하고 다리를 건널 때에는 그 다리가 하중을 견딜 만큼 튼튼한 다리인가에 대해 테스트를 한다.

## 위대한 창업자는 변화를 기대한다

변화는 피할 수 없는 것이지만, 성공적인 창업자와 그렇지 않은 사람들을 구분하는 것은 변화를 기꺼이 받아들이고 이용해서 사업의 이익으로 연결 짓는 것이다. 많은 신생 기업들, 특히 기술 관련 기업들에게 변화와 생존은 밀접하게 연결되어 있다. 다른 기업들에게 있어서도 변화는 피할 수 없다.

혁신에 기반을 두고 탄생한 기업들이라 할지라도 때때로 시간이 지남에 따라 진부해질 수 있다. 고객 기반, 유통 경로, 사업 단위, 그리고 모델이 한 번 형성되면 그것에 안주하게 되기 마련이다. 사원들은 자신의 업무 방식을 바꾸려 하지 않는다. 기업이 구식의 진흙탕에 한 번 빠지게 되면 곧바로 신생 기업에게 추격당하는 표적이 되고 만다.

수십 년 동안 성공적인 최고의 창업자는 항상 변화에 대응하고 기업을 새롭게 개선하며 끊임없이 혁신해야 한다는 것을 알고 있다.

변화에 대해 계획할 때 다음의 항목들이 사업의 미래에 영향을 미친다는 것을 명심해야 한다.

- **기술적 변화** 관련 사업에 영향을 미치는 기술적 진보를 정확히 예측하는 것은 불가능하지만 그러한 변화에 직면할 것이라는 것은 확실하다. 당신이 비록 초콜릿 칩 과자와 같은 전통적인 제품을 제조하고 있다 할지라도 당신은 오븐의 디자인이나 저장 방법, 그리고 재고 관리 소프트웨어 등의 변화가 당



### 소규모 기업 통계

미국 중소기업청에 따르면 소규모 기업의 현황은 다음과 같다.

- 직원을 고용하는 기업의 99.7%
- 민간 영역의 피고용자의 절반
- 민간 기업의 임금의 43%
- 매년 생성되는 직업의 65%
- 하이테크 직원의 43%
- 대규모 기업보다 직원당 16.5배의 특허 출원
- 수출의 97.5%

## SUMMARY

## 기업에 영향을 미치는 변화

- 기술
- 사회
- 경쟁
- 시장과 마케팅

신의 사업에 새로운 경쟁 환경을 만들 것이라는 것을 발견할 것이다. 경쟁자들의 기술적 진보는 가격 압박을 가져올 것이다.


- **사회적 변화** 인구적 요인들과 라이프스타일의 경향이 사업에 미치는 영향에 대해 분석하라. 예를 들어 과자 제조 산업에 있어서 자연주의 식품에 대한 소비자들의 기호와 취학 아동 숫자 등은 당신이 판매하는 과자의 숫자와 종류에 영향을 미친다. 어떠한 사회적 요인들이 기업에 가장 큰 영향을 미칠 것인가? 지나가는 유행이 아닌 근본적인 변화에 집중하라.
- **경쟁 환경의 변화** 신생 기업은 매일 탄생하고 있다. 신생 기업이 새로운 시장에 진입할 때 직면하는 진입 장벽은 얼마나 높은가? 인터넷은 기업들이 전 세계의 시장에서 서로 경쟁하는 것을 가능하게 했고 당신은 더 많고 다양한 경쟁 기업들을 만나게 될 것이다.
- **시장과 마케팅의 변화** 기업이 외부 환경의 변화에 어떻게 대처하는가에 대해 고려함과 동시에 내부적인 변화들, 예를 들어 성장성, 중요한 직원의 채용과 이직, 그리고 새로운 제품이나 서비스의 개발에 대해 예측하는 것도 중요하다. 어떠한 사업도 정태적이지 않다. 기업이 신속히 변화하고 변화에 대응하도록 준비하는 것은 피할 수 없는 변화에 쉽게 대응하도록 해 준다.

## 위대한 창업자는 실패하는 방법을 안다

**창업자적인 발상**(entrepreneurial thinking)의 중요한 요소 중 한 가지는 ‘실패’에 대해 다른 사람과 다르게 생각하는 방법을 배우는 것이다. 아무도 실패하는 것을 원하지 않지만 대부분의 창업자에게 있어서, 적어도 성공하려는 창업자에게 있어서 실패는 불가피하다. 사실상 모든 성공은 실패할 가능성이 있는 것을 시도할 때 가능하다.

성공적인 창업자는 실패를 기회로 보는 능력 — 차라리 투지 — 을 가지고 있고 실패의 교훈을 다음 사업에서 적용한다. 사실 많은 벤처 캐피탈리스트들은 적어도 한 번 실패했던 창업자들에게 자금을 지원하기를 선호하는데, 그 이유는 실패한 창업자들이 그 실패에서 많이 배웠을 것이기 때문이다. 한 벤처 캐피탈리스트는 “그들이 공짜로 배우게 하지”라는 표현을 썼는데, 그것은 최고의 창업자는 과거의 실패에서 배운다는 뜻이다.

- **신속하게 실패하라** 완벽에 대한 환상을 갖지 말고 새로운 것을 시도하라. 개발은 신속하게 하고 현실에 적용하도록 한다. 당신의 실수를 수정하기 위해 구매자, 사용자, 동업자로부터의 반응을 살펴야 한다. 구글은 “실험하라, 신



### ‘실패’는 당신이 ‘실패했다’는 것을 의미하는가?

경영의 역사는 창업자의 첫 실패담으로 채워져 있다. 빌 게이츠와 폴 알렌은 마이크로소프트를 창업하기 전에 다른 컴퓨터 제조 기업을 세웠다가 실패했다. 스티브 잡스는 애플에서 해고된 후 컴퓨터 제조 기업인 넥스트를 세웠다가 실패한 후 다시 애플로 돌아와서 세계에서 가장 가치 있는 기업으로 만들었다. 페덱스의 창업자인 프레드릭 스미스는 배송 사업 아이디어로 예일대학교에서 C학점을 받았다.

## 창업자처럼 행동하기

성공적인 창업자는 공통된 특성을 지닌다. 모든 창업자가 다음의 특성을 모두 갖는 것은 아니다. 당신에게 해당되는 특성을 체크해 보고, 해당되지 않는 특성을 갖도록 노력한다.

- 다른 사람들이 문제를 볼 때 당신은 기회를 본다. 제품, 서비스, 또는 사회의 문제에 대해 당신은 그것을 해결할 방안을 찾는다.
- 성공을 향해 전진한다. 당신은 목표 달성을 위해 충분히 동기 부여되어 있어서 다른 사람들이 장애물에 굴복할 때 그 장애물을 극복할 준비가 되어 있다.
- 자기 주도적이다. 다른 사람의 지도를 기다리기보다는 자발적으로 움직인다. 당신이 어떤 것에 관심이 있으면 당신에게 무엇을 하라고 말해 줄 사람이 필요하지 않다.
- 끈질기다. 당신은 쉽게 포기하지 않는다. 어려운 일을 처리하면서 견딘다.
- 창의적이다. 당신은 도전을 위해 고정 관념을 깬다(outside the box).
- 도전으로부터 힘을 얻는다. 해결해야 할 문제, 새로운 것을 만들어야 하는 압박, 무에서 유를 창조해야 하는 도전은 당신을 좌절시키기보다 긍정적으로 자극한다.
- 자신의 운명을 개척하고 행동에 대해 책임을 진다. 다른 사람 탓을 하지 않는다. 당신의 결정과 행동의 결과가 좋은 나쁜 상관없이 정직하게 그 책임을 감수한다.
- 일반적 직장의 안정성을 기꺼이 포기한다. 당신은 정기적인 급여와 직원 혜택, 그리고 사회적 지위 등의 안전망 없이 일하는 것을 개의치 않는다.
- 변화를 인정하고 수용한다. 변화는 일반적으로 일어나지만 창업의 세계에서 변화는 훨씬 빠르고 빈번하게 발생한다. 당신은 그것을 두려워하기보다는 오히려 환영하고 즐긴다.
- 팀으로 일하기를 즐긴다. 위대한 창업자는 혼자 일하지 않는다. 당신은 공통된 목적을 달성하기 위해 협력할 수 있고, 다른 사람의 아이디어를 청취하고 그중 훌륭한 것을 받아들일 수 있다.
- 이익 추구의 중요성을 이해한다. 당신은 아무리 좋은 의도와 행동도 이익과 연결되지 않으면 소용이 없다는 것을 알고 있으며 이익을 추구하는 것에 대해 거부감이 없다.

속히 처리하라, 반복하라(Experiment, Expedite, Iterate)”를 제품 개발에서 주문처럼 이용하고 있다. 신속하게 성장하는 다른 기업들도 실패를 포용하는 이러한 정책을 갖고 있다. 페이스북의 모토 중 한 가지는 “신속히 움직여서



격파하라”이다. 신속하게 실패하기 위해서는 종업원들이 의사 결정을 하여 독립적으로 행동할 수 있는 자율권을 가져야 한다. 물론 그들은 실수를, 즉 실패를 할 수 있지만, 그럴 경우 크게 비난하는 대신 신속하게 상황을 정리한다. 시작하고, 실패하고, 변화하라, 신속하게.

- **발전적으로 실패하라** 실패를 하는 상황이 되면 당신의 사업, 제품, 또는 서비스가 새로운 방향으로 나아가도록 실패하라. 당신이 새로운 것을 시도하여 혁신을 통해 새로운 영역으로 확장할 때 비로소 당신은 실패를 통해 성공을 거둘 수 있다. 혁신이 완벽을 가져올 것이라는 환상을 갖지 말아야 한다. 혁신에는 언제나 미숙함이 따른다. 새로운 제품과 서비스가 처음 탄생할 때에는 큰 인내심이 필요하다. 신속하게 움직이되 앞으로 전진하라.
- **스마트하게 실패하라** 소통을 하지 않아서 동업이 깨지거나, 정당한 대우를 하지 않아서 종업원이 의욕을 상실하거나, 또는 계약서의 서명을 소홀히 여기거나 주문서 발송을 소홀히 여기는 등 경영활동의 기본에 신경을 쓰지 않아서 발생하는 충분히 대비 가능한 실패로부터는 많이 배우거나 얻지 못한다. 실패는 당신이 그것으로부터 무엇인가를 배울 때 가치가 있다.
- **조금만 실패하라** 실패로부터 오는 재무적 타격을 최소화하라. 하나의 방법은 ‘가볍게(lean)’ 시작하는 것이다. 새로운 일을 시도할 때 그 아이디어를 테스트하기 위한 최소의 투자를, 즉 당신이 시도하는 것의 최소한의 단계를 시작한다. 아이디어를 완벽하게 테스트할 필요는 없다는 것을 명심하라.
- **성실성을 잃지 말고 실패하라** 품성이 중요하다. 당신이 실패할 때 당신과 일했던(심지어 당신에게 투자했던) 사람들이 이후에도 당신과 같이 기꺼이 일하고 싶을 수 있다. 그러나 그러한 경우는 오로지 당신이 신뢰할 만하고 존경받을 만하다고 검증되었을 때이다. 당신이 정직하지 않거나 미덥지 않고 또는 다른 사람을 속였기 때문에 실패했다면 당신의 실패는 영원한 실패로 남을 가능성이 크다. 경험이 많고 똑똑한 사람들은 당신이 무엇인가를 성취하기 위해 정직하게 시도하다가 실패한 것에 대해 용서할 것이다.

최종적인 실패가 아니면 그것은 그저 평범한 실패일 뿐이라는 것을 명심하라. 당신은 당신의 실수와 실패로부터 성장을 배울 수 있다.

## 기업가정신의 장점과 단점

창업자가 되는 것은 매력적인 일인 것 같다. 영화에 등장하는 젊은 창업자들은 유행을 일으키는 영웅처럼 보인다. 창업자가 되는 것은 흥미진진한 일이다. 엄청난 돈을 버는 일은 짜릿하다. 사업을 이어 가는 일은 쉬워 보인다.

그러나 세상의 다른 많은 일들처럼 창업에도 장점과 단점이 있다. 당신이 창업자가 되기 위해서는 그 양면을 모두 이해하는 것이 현명할 것이다.

### 장점

기업가정신의 장점은 다음의 세 유형으로 살펴볼 수 있다.

#### 개인적 이익

많은 사람들은 창업자가 얻는 재무적 이익에 초점을 맞추지만, 그보다도 당신은 다른 직장에 고용되는 것에 비해서 창업을 통해 더 큰 직업상의 만족감을 얻을 수 있는 개인적인 이익을 얻는다.

무엇보다도 당신은 당신이 관심을 갖는 일을 할 수 있다. 당신은 당신의 흥미를 일으키는 분야에서 새로운 사업을 시작할 것이 거의 분명하다. 그 분야는 다른 사람들에게는 그다지 매력적이지 않을 수 있다. 당신이 별로 관심이 없는 일을 하느라 대부분의 업무시간을 보내는 것보다는 열정을 가지고 있는 일을 할 기회를 갖는 것은 매우 중요한 개인적 이익이라 할 수 있다.

또한 당신은 스스로 무엇인가를 창조할 수 있다. 무에서 유를 창조하는 것은 매우 큰 만족을 가져온다. 이동식 가게에서 음식을 팔거나 상점에서 제과점을 운영하는 단순한 형태에서부터 독립적인 컨설턴트에 이르기까지 어떠한 일을 하든지 당신은 그 일을 통해 만족감과 일의 의미를 찾을 수 있고 큰 자부심을 느낄 수 있다.

당신은 업무를 할 장소, 시간, 그리고 방법을 선택할 수 있다. 많은 사람들은 산이나 바다에 가까운 곳 등 특수한 곳에서 살고 싶어 하는데, 그러한 지역에는 일자리가 많지 않을 수 있다. 당신이 창업을 하면 거주할 장소를 선택하는 것에 있어서 더 자유로워진다. 또한 가족과 더 많은 시간을 보내거나 취미를 즐기며 다른 활동을 즐기기 위한 시간을 독립적이고 유연하게 만들 수 있는 것도 창업자의 삶이 가질 수 있는 큰 장점이다.

더 중요한 사실은, 당신이 스스로의 보스가 된다는 것이다. 많은 사람들에게 있어서 직장 상사가 없다는 것은 매우 의미가 있다. 당신이 보고해야 할 사람도, 당신을 평가할 사람도, 그리고 당신을 해고하거나 다른 자리로 이동시킬 사람도 없



#### 오프라가 실패를 대하는 자세

유명한 TV 진행자인 오프라 윈프리가 2011년에 자신의 TV 네트워크인 OWN사를 개국했을 때 낙관적인 전망은 하늘을 찔렀다. 그러나 첫해에 모든 면에서 OWN은 실패작이었다. 그럼에도 불구하고 윈프리는 그녀의 실패에 대해 직시하면서 “실수를 하지 않는 사람은 없다. 실패했을 때 ‘나는 실패에서 배웠다’라고 말하는 것은 멋진 일이다. 나는 실패에 대해 걱정하지 않는다. 대신 내가 할 수 있는 것을 모두 하는가에 대해 걱정한다”라고 말하며 장기적인 성공을 위한 조치를 취해 갔다.



## SUMMARY

## 창업의 장점

- 개인적 이익
- 직업에서의 이익
- 금전적 이익

다. 만약 당신이 나쁜 사람들을 보스로 모셔 왔다면 보스가 없다는 것은 큰 장점이 될 것이다.

### 직업에서의 이익

당신은 창업의 길로부터 직업에서의 이익을 얻을 수 있다. 창업자로서 당신은 전통적인 직장 생활보다 더 빠르게 업무를 진행할 수 있다. 경험이 없거나 직급이 낮아서, 또는 직장에서의 정치적인 알력으로 인해 좌절하는 일은 없을 것이다. 당신의 직장 상사로 인해 업무가 제한되는 일도 없고, 단지 당신 자신의 능력에 따라 성공하거나 실패하게 된다.

당신은 또한 당신의 창의성과 재능을 충분히 발휘할 수 있을 것이다. 다른 사람의 아이디어나 비전을 실행하는 대신 당신이 떠올린 흥미로운 아이디어로부터 창출되는 직업상의 이익을 거두게 된다. 당신은 신제품과 새로운 서비스에 대한 흥미로운 아이디어를 공격적으로 추구할 수 있다. 당신이 좋은 아이디어를 떠올릴 때에 심사위원들의 반대나 조직의 방해 없이 바로 실행할 수 있다.

당신은 같이 일을 할 사람들을 선택하게 된다. 당신이 책임을 질 때에 당신은 당신이 좋아하고 존중하는 사람들을 고용하여 서로 좋은 관계에서 일할 수 있다. 다른 보스가 고용한 사람들과 마찰을 빚을 필요가 없다. 당신이 사람들을 고용하는 것에 영향을 미치는 것은 단지 기업에 과연 필요한 사람인가, 자금은 풍부한가, 원하는 사람을 찾을 수 있는가, 그리고 고용이 합법적인가에 대한 제약뿐이다.

마지막으로 당신은 당신을 흥분시키는 아드레날린을 느끼며 일하게 될 것이다. 창업자들은 매일 도전받고 긴장하는데, 이 때문에 일반 직장인들보다 매우 빠르게 전문적 영역에서 성장하게 된다. 또한 당신이 보스이기 때문에 당신의 필요에 따라 스스로 교육과 트레이닝을 추구할 수 있다.

### 금전적 이익

당신 자신의 사업을 경영하여 얻는 금전적 이익은 매우 클 수 있다. 스탠리와 댄코는 그들의 저서 이웃집 백만장자(*The Millionaire Next Door*)에서 일반 직장인에 비해 창업자가 백만장자가 될 확률이 4배라고 주장했다. 당신이 가진 잠재력은 이론적으로 무제한이다. 당신의 사업 아이디어는 당신을 어느 곳으로든 인도할 수 있다. 또한 당신은 당신의 성공의 이익을 온전히 누릴 수 있다. 당신의 노력의 성과는 오로지 당신의 것이다. 당신의 이익과 손해는 오로지 당신의 선택에 의해 결정된다. 당신은 당신이 일하는 회사의 상태에 영향을 받을 필요가 없으며 오직 당신이 열심히 일한 보상을 갖게 된다.

## 단점

당신은 창업자의 여정에 있어서 직면하게 되는 도전에 필연적으로 접하게 된다. 여러 도전들 가운데에서 당신은 다음과 같은 현실에서 어떻게 행동해야 하는가에 대해 답을 찾아야 한다.

## 위험

당신이 어떤 사업을 시작하던 간에 당신은 실패할 위험을 감수하게 된다. 창업의 실패에 대한 언론의 보도는 가끔 과장되지만, 현실적으로 사업을 스스로 포기하거나 아니면 어쩔 수 없이 그만두게 될 확률은 매우 높다. 그리고 사업의 실패와 함께 자존심, 시간, 자금의 손상을 입는다. 실패하고 있는 사업에서 나오는 개인적 또는 직업적 관계에서의 스트레스는 매우 크다. 당신의 가족은 당신이 처한 스트레스를 이해하지 못할 수도 있다. 당신에게 투자하거나 당신의 성공을 믿고 있는 친구나 가족이 있을 수 있으며 그들이 당신을 충분히 이해하거나 당신에 대해 인내를 갖지 않을 수도 있다. 그리고 당신은 그들을 실망시키는 것에 대해 부끄러움과 죄의식을 가질 수 있다. 실패하는 일은 결코 쉽지 않다.

당신이 실패하지 않는다 할지라도 창업자는 전통적인 직장인보다 위험에 대해 더 인식하게 된다. 물론 직장인들도 해고될 수 있지만 일반적으로 직장인들의 일상 생활에는 창업자의 일상만큼 위험이 존재하지는 않는다. 당신이 책임을 지는 사람일 때, 특히 피고용인의 생계를 책임지는 사람일 때 당신은 매우 큰 압박을 받게 된다.

## 재정적 불안정성

당신이 사업을 하게 되면 당신의 수입은 크게 요동칠 수 있다. 종종 기업가는 매우 높고 낮은 수입을 거치며 경제적 롤러코스터를 경험한다. 이것은 안정적인 월급을 받는 편안함과 매우 다르다. 당신이 구매자에게 판매하거나 고객에게 요금을 청구하는 것이 바로 당신의 수입이 된다. 당신은 피할 수 없는 불황기를 겪거나 경영 자원이 부족해지는 시기를 거칠 수 있다. 또한 당신은 부족한 사업 자금을 조달하기 위해 애쓸 수도 있다.

또한 당신이 종업원을 고용한 경우에는 그들에게 먼저 임금을 지불해야 한다. 당신은 법적으로 종업원에게 보수를 지불할 의무가 있는데 윤리적으로도 종업원에게 보수를 정시에 지불할 것이 요구된다. 즉 자금이 부족할 때 빈손으로 퇴근하고 수입을 포기해야 할 사람은 바로 당신이라는 것이다.

당신은 보수 이외의 다른 보상도 포기해야 한다. 당신은 언제든 원할 때 휴가를

## SUMMARY

## 창업의 단점

- 위험
- 재정적 불안정성
- 고된 업무
- 상시적 변화
- 의사 결정의 부담

갈 수 있지만 직장과는 달리 휴가로 인한 손실을 감수해야 한다. 당신이 휴가를 간 사이에는 업무의 공백만큼 손해를 입을 수 있다. 당신이 시작한 기업에서의 의료 보험 혜택에 대해 당신은 다른 대형 상장기업들에서 행하는 결정을 내려야 한다. 당신 자신과 종업원들을 위해 어떤 의료 보험 혜택을 보장해야 하는가? 어떤 보험회사를 선택하고 보험료를 어떻게 지불할 것인가? 퇴직 충당금은 어떻게 관리할 것인가?

## 고된 업무

이것은 창업자의 생활에 있어서 기본적인 사항이 된다. 창업자는 일반적인 근로자보다 더 오래 일한다. '일상적'인 근무 시간은 존재하지도 않는다. 당신은 야근과 주말에, 휴일에, 그리고 휴가 때에도 일손을 놓지 않을 것이다. 당신이 일을 하지 않는 시간에는 돈을 벌 수 없다. 즉 당신이 아프거나 쉬는 날에는 돈을 벌 수 없으므로 일을 쉬는 날을 최소화할 것이라는 것을 의미한다. 또한 많은 창업자들은 그들의 사업이 궤도에 오를 때까지 기존의 직업을 계속하게 된다. 그러므로 수년 동안 오랜 근무 시간을 갖게 된다.

당신은 스스로 알아서 일하도록 훈련받은 근로자가 되어야 한다. 아무도 당신에게 작업을 지시하지 않는데, 그것은 처음에는 자유롭게 느껴지겠지만 어떤 결정을 해야 할지에 대해 알지 못할 때에는 매우 부담이 될 수 있다. 사업에 따라서는 당신이 일하는 시간의 대부분이 결정을 내리는 일로 채워질 수 있다. 당신의 업무를 도울 전통적인 인적 '네트워크'를 갖지 못할 수 있다. 컴퓨터가 고장 나면 당신은 스스로 수리하든지 아니면 돈을 들여서 외부에서 전문가를 불러와야 한다. 회계 처리를 혼자 하든지 아니면 외부의 회계사를 고용해야 한다. 당신은 전통적인 직장에서의 인맥을 이용할 수 없다.

## 상시적 변화

당신이 상시적으로 직면해야 하는 것은 변화이다. 상황이 안정되었다고 느끼는 순간 새로운 상황이 벌어진다. 당신은 그러한 변화에 따라 적응하는 능력을 키워야 한다. 변화하는 상황을 신속하게 평가하고 대응하는 기업들은 성공할 수 있다.

그러므로 당신은 빠른 학습자(fast learner)가 되어야 한다. 당신이 특출하게 재능 있는 사람이 아닌 이상 당신은 창업과 동시에 큰 불확실성으로 뛰어들게 된다. 당신이 당신의 전문 분야, 예를 들어 간호, 공학, 음식 공예 등의 분야에 깊은 지식을 갖고 있더라도 창업과 함께 예측하지 못한 변화는 당신의 일상이 될 것이다. 기본기를 다지고 사물을 빨리 이해하는 능력은 성공의 중요한 요소가 될 것이다.

## 의사 결정의 부담

창업자로서 당신은 상시적인 의사 결정의 순간을 맞이할 것이다. 이는 가격, 종업원 보수, 설비 구매, 직장의 입지, 제품 선정, 제품 철수 결정 등 다양한 결정을 포함한다.

훌륭한 창업자는 많은 의사 결정을 다른 사람들에게 이양하는 방법을 알지만, 결국 최종적인 결정은 본인이 하게 된다. 당신은 기업 문화를 형성하고 유지한다. 당신은 모든 중요한 결정에 있어서 마지막 목소리를 내게 된다. 당신의 선택은 가장 중요한 의견이 된다. 책임을 진다는 것은 큰 부담이 된다.

## 목적, 아이디어, 비전

당신이 창업자와 기업가정신에 대해 개략적으로 이해했다면 이제 당신은 스스로의 동기와 비전에 대해 자세히 알아보아야 한다. 당신은 왜 창업자가 되고 싶으며 어떤 유형의 창업자가 되고 싶은가? 당신의 기업의 비전은 무엇인가?

### 4C

당신이 무엇인가를 시작할 때에 개인적인 목적을 이해하는 것은 중요하다. 창업자나 초기 창립 멤버들이 정말로 무엇을 성취하기를 원하는가에 대해 확실히 정립하지 못할 때 그 이유로 인해 창업 기업들이 실패하거나 곤경에 처할 수 있다. 그들은 개인적인 니즈나 야망을 충족하는 방식으로 그들의 기업과 역할 관계를 잘 정리하지 못한 것이다.

대부분의 창업자들의 개인적인 목적은 네 개의 C, 즉 창의성(creativity), 통제권(control), 도전(challenge), 그리고 현금(cash)으로 정리할 수 있다. 물론 모든 사람은 어느 정도까지는 이 네 가지를 모두 원하지만, 당신이 어느 것을 특별히 더 원하는가를 아는 것은 당신의 목적을 달성하기 위해 기업을 조직하는 데 도움을 줄 수 있다.

네 가지의 C 중에서 당신에게 가장 중요한 것은 무엇인가?

- **창의성** 창업자들은 흔적을 남기기 원한다. 그들의 기업은 생계의 수단일 뿐 아니라 그들의 도장이 찍힌 창조물이다. 창의성은 다양한 형태로 나타나는 데 새로운 제품을 디자인하는 것에서부터 새로운 사업 프로세스를 창안하거나 심지어 판매를 하거나 고객을 대하거나 직원에게 보상을 주는 혁신적 방법도 포함한다. 만약 당신이 높은 수준의 창의성을 필요로 한다면 기업이 성



### 당신의 성공 확률은?

당신이 사업을 시작하면 아마 “신생 기업의 절반은 5년 내에 실패한다”라는 말을 계속 들을 것이다. 그러나 실상은 약간 다르다. 5년 후 문을 닫는 50%의 기업에게는 창업자가 더 좋은 일을 찾거나 이사를 했거나 다른 사업을 하기로 결정하는 등 여러 이유가 있을 수 있다. ‘실패’는 사업이 이익을 내지 못하는 것을 의미하며 사업이 문을 닫는 하나의 이유일 뿐이다.

## SUMMARY

## 4C

- 창의성(creativity)
- 통제권(control)
- 도전(challenge)
- 현금(cash)

장할 때에 창의적인 경영 과정을 계속 유지할 수 있도록 해야 한다. 기업이 단순히 이익을 내는 수단이 되는 대신 창의적인 자극이 유지되고 사회에 공헌을 할 수 있도록 해야 한다. 그러나 기업을 너무 사유화하지 않도록 주의해야 하는데, 특히 대규모 기업으로 성장했을 때 더욱 그러하다. 다른 사람들, 특히 동업자들이나 중요 직원들에게 창의적인 경영 과정을 함께 공유할 여지를 남겨 두어야 한다.

- **통제권** 많은 사람들은 자신의 삶에 대해 더 큰 통제권을 갖기 위해 사업을 시작한다. 아마 당신도 당신의 훌륭한 아이디어를 실행으로 옮기는 것에 있어서 더 큰 통제권을 갖기를 원할 것이다. 당신은 가족, 동호회, 또는 취미생활을 위해 더 많은 시간을 갖기 위해 당신의 근무 시간에 더 큰 통제권이 필요할지도 모른다. 통제권은 대부분의 창업자가 창업을 하는 이유 중 한 가지이며 금전적 이유보다는 거의 항상 더 중요하다. 그러나 당신이 기업에 대해 통제권을, 특히 일상 업무에 있어서 얼마나 갖는가는 기업이 얼마나 성장할 수 있는가에 영향을 미친다. 만약 당신이 높은 통제권을 갖고 싶다면 기업을 가급적 소규모로 유지해야 할 것이다. 대기업에서는 당신이 많은 의사 결정에 대해 즉각적으로 통제할 수 없기 때문이다. 만약 당신이 통제권을 유지하면서도 기업의 규모를 늘리고 싶으면 당신은 단순히 내부 커뮤니케이션과 보고 시스템을 정비해서 기업이 성장하는 것에 대한 정보를 수집하고 그 방향에 영향을 미치도록 해야 한다. 만약 당신이 외부의 투자가 필요할 때에는 그 투자가 기업의 통제권이 미치는 영향을 잘 이해하고 그러한 투자를 받아들이는 것에 불편함을 느끼지 않는가에 대해 자문해야 한다.
- **도전** 당신이 창업 또는 사업 확장을 한다면 당신은 적어도 어느 정도는 도전을 즐기는 것이다. 당신은 현실에 존재하는 문제의 해답을 찾거나 새로운 해결법을 창안하는 문제 해결자(problem-solver) 또는 위험 감수자(risk-taker)이다. 도전에 굶주린 창업자는 가장 성공적인 사업가가 될 수 있지만, 그 반면에 한 가지에서 성공할 때까지 집중하지 못하고 계속 새로운 다른 것을 찾아다니는 최악의 기질을 속에 품고 다니는 사업가가 될 수도 있다. 만약 당신이 당신의 사업 인생에 있어서 도전을 추구한다면 이러한 목적을 계속 추구할 수 있는 수단을 준비해 놓는 것이 중요하다. 그렇지 않다면 당신은 기업의 중요한 목적으로부터 당신의 주의를 산만하게 하는 새로운 프로젝트들을 계속 시작할 수도 있을 것이다. 즉 사업을 계획할 때에는 일회성으로 당신에게 충분한 자극을 주는 목표를 세울 뿐 아니라 지속적으로 사업이 성장하는 것에 도전하는 목표를 세워야 한다.

## 4C

다음의 워크시트를 이용하여 4C 중 당신에게 가장 중요한 것이 무엇인지 알아본다.

	매우 중요	약간 중요	약간 불필요	불필요
<b>창의성</b>				
제품이나 포장 디자인을 결정				
새로운 제품 또는 서비스를 개발				
새로운 사업 절차와 정책을 개발				
새로운 사업 기회를 발견				
새로운 원재료를 개발				
기존의 업무를 새로운 방식으로 수행				
기타 :				
<b>통제권</b>				
자신의 업무 책임에 대해				
자신의 근무 시간에 대해				
기업의 의사 결정과 방향에 대해				
제품 또는 서비스에 대해				
다른 직원에 대해				
근무 환경에 대해				
제품 또는 서비스의 사회적 또는 환경적 영향에 대해				
당신 또는 사업의 미래에 대해				
기타 :				
<b>도전</b>				
장기적 문제 해결				
긴급한 문제 해결				
동시에 여러 이슈를 처리				
지속적으로 새로운 이슈를 처리				
제품 또는 서비스의 결함을 처리				
다양한 프로젝트를 조정하고 지속적으로 목표에 집중				
기타 :				
<b>현금</b>				
당신이 원하는 현금의 크기 또는 기업 주식 가치를 다음의 기간별로 적는다.				
• 현재 필요한 수입 :		• 2~5년 차 기업 가치 :		
• 12~24개월 차 수입 :		• 6~10년 차 기업 가치 :		
• 2~5년 차 수입 :		• 10년 이후 기업 가치 :		