



학습 모듈

LEARNING MODULE 2

기업가 정신

학습 목표

1. 기업가 정신을 정의하고 전 세계적인 중요성에 대해 논의한다.
2. 기업가의 시작을 파악한다.

▶ 미리보기

학습 모듈 2는 기업가 정신을 고려한다. 여기에서는 기업가의 개인적 특징을 강조하고 전 세계적인 중요성을 설명하면서 기업가 정신과 사회적 기업가 정신의 기초와 중요성을 탐구하는 것으로 시작한다. 그런 다음 새로운 사업 또는 프랜차이즈를 시작하는 과정에 대해 살펴볼 것이다. 사업 계획서 작성, 적절한 법적 구조 선택, 자금 조달, '올바른' 유형의 조직 문화 및 설계 창조의 기본 사항을 검토할 것이다. 마지막으로, 사업이 실패하는 몇 가지 이유에 대해 논의하면서 마무리할 것이다.

사업을 시작하고 싶은가?

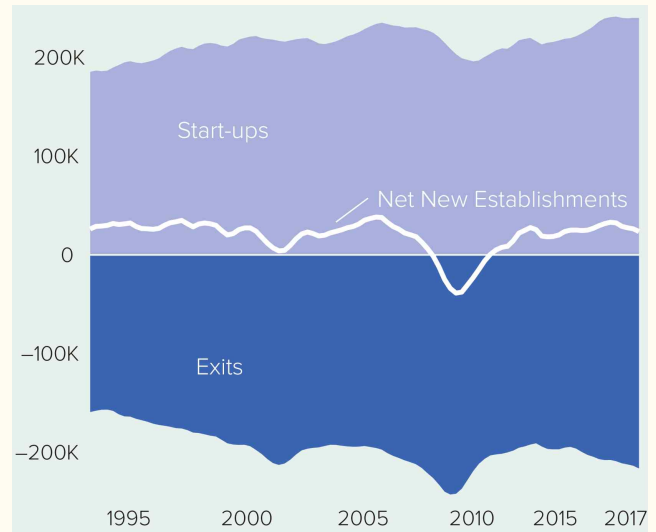
그림 LM 2.1에 표시된 데이터를 고려할 때 예상하고 답해도 놀랍지 않을 것이다. 그림 LM 2.1은 2000년 이후, 특히 최근 몇 년 동안 스타트업의 수가 증가하고 있음을 시사한다. 2019년 미국에는 774,000개 이상의 기업이 설립되어 2010년보다 약 38% 증가했다. 기업도 1명의 직원에서 1명의 직원조차도 없는 기업으로 바뀌고 1년 동안 휴업 상태를 유지하는 기업도 철수하고 있다. 소기업 협회(Small Business Association)의 2019 소기업 보고서(Small Business Report)에 따르면 소기업의 성장으로 미국 경제에 180만 개의 새로운 일자리가 생겨났다.

경험에 비추어 볼 때, 자신의 사업을 소유하는 것은 매우 보람 있는 일이지만 사업을 한다는 것은 단순한 소풍이 아니며 인내와 많은 노력을 필요로 한다. 트위터(Twitter)의 공동 설립자인 비즈 스톤(Biz Stone)은 “타이밍, 인내, 10년 간의 노력이 결국 당신을 하룻밤 사이에 성공한 사람으로 보이게 만들 것이다.”라고 말했다. 여전히 자신의 사업을 시작하는 데 관심이 있는가?

다음은 자신의 사업을 시작하려는 경우 고려해야 할 5가지 사항들이다.

1. **동기를 파악하자.** 당신은 무언가에서 도망치고 있는가, 아니면 목표를 향해 달리고 있는가? 어느 쪽이든 괜찮지만 동기를 이해하는 것이 중요하다. 목표를 향해 나아가고 있다면 원하는 것에 대해 구체적이고 변화에 열려 있어야 한다.
2. **클라이언트를 구축하자.** 현재 일을 하고 있고 사업 아이디어가 있다면 직장을 그만두기 전에 시장이나 고객을 찾는 것이 좋다. 결국, 당신의 제품이나 서비스를 원하는 사람들을 찾을 수 없다면 당신의 사업 아이디어는 효과가 없을 것이다. 시장의 관심을 끌 때까지 무료로 제품이나 서비스를 제공하는 것을 고려해보자.
3. **겸손하자.** 모든 답을 알고 있다고 가정해서는 안 된다. 업종과 관계없이 사업을 시작한 다른 사람들의 의견을 구하자. 연구에 따르면 겸손한 리더는 수익성 있는 사업을 설립할 가능성이 더 높다. 겸손한 리더는 또한 유능한 혁신가를 모집 및 홍보하고 기업이 정신을 강화하며 혁신적인 기여에 대해 보상할 가능성이 더 크다.

그림 LM 2.1 미국의 스타트업과 철수



출처: “2019 Small Business Profile,” U.S. Small Business Administration, Office of Advocacy, <https://cdn.advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2019/04/23142610/2019-Small-Business-Profiles-States-Territories.pdf> (accessed February 24, 2020).

4. **적합한 사람들과 함께하자.** 애플(Apple)의 공동 설립자인 스티브 잡스(Steve Jobs)가 책임자를 고용하는 것에 대해 한 말을 생각해보자. “창업할 때 처음 10명이 회사의 성공 여부를 결정한다. 각각은 회사의 10%이다. 그럼 A급 선수를 모두 찾는 데 필요한 만큼 시간을 들이지 않겠는가?” 이에 더 크게 동의할 수 없다. 당신과 다른 가치를 제공함으로써 당신의 스킬과 능력을 보완할 수 있는 사람들을 고용해야 한다. 친구와 가족만 고용하는 실수를 저질러서는 안 된다. 친구와 가족은 더 적은 보상을 받고 일하는 데 동의하고 비전을 공유할 수 있지만, 벤처를 성공시키기 위해서는 적절한 스킬, 직업 윤리 및 경험을 갖춘 사람들이 팀에 있어야 한다.
5. **회계의 기초를 배우자.** 모든 소유자는 재무 제표를 이해해야 한다. 이러한 도구는 16장에서 논의할 것이다. 지금은 예산을 작성하고 준수하는 방법과 대차대조표와 손익 계산서를 읽는 방법을 이해할 필요가 있음을 알아야 한다. 또한 좋은 회계사를 고용하는 것이 좋다. 나아가 회계 원리 수업은 매우 중요하다!

토론하기

자신의 사업을 시작하는 것에 대해 생각해 본 적이 있는가? 사업을 시작할 수 있는 기회에 있어 당신을 흥분시키는 것은 무엇이며, 이에 방해가 되는 두려움은 무엇인가? 설명해보자.

01 기업가 정신: 토대와 중요성

사업의 필수 속성인 기업가 정신은 새로운 기업을 설립하기 위해 위험을 감수하는 것을 의미한다. 기업가 정신은 전 세계의 생활 수준을 높일 수 있다. 이와 대조적으로 사회적 기업가 정신은 시스템을 즉흥적으로 만들고, 새로운 접근법을 고안하고, 다른 사람들이 놓친 기회를 포착하고, 사회를 더 나은 방향으로 변화시키기 위한 해결책을 생성하는 것으로 구성된다. 잘 알고 있어야 하는 기업가의 10가지 주요 특징이 있다.

학습 목표

기업가 정신을 정의하고 전 세계적인 중요성에 대해 논의한다.

기업가들은 전 세계적으로 혁신과 성장을 주도한다. 스타트업 토크(Startup Talky)에 따르면 2019년 가장 유명한 기업가로는 제프 베이조스(Jeff Bezos), 빌 게이츠(Bill Gates), 마크 저커버그(Mark Zuckerberg), 리처드 브랜슨 경(Sir Richard Branson), 카를로스 슬림(Carlos Slim)이 있다. 이 사업가들은 아이디어나 열정으로 시작하여 근면과 기업가적 사고를 통해 큰 부를 쌓았다. 엘론 머스크(Elon Musk)가 이에 대한 좋은 예이다.

1971년 남아프리카에서 태어난 머스크는 12살에 컴퓨터 프로그래밍을 독학했다. 이후 경제학 및 물리학 학위를 받은 후 스탠포드에서 응용 물리학 및 재료 과학 박사 학위를 취득하고자 하였다. 하지만 이후 그는 학교를 자퇴하고 기업가 정신에 도전을 시작했다. 이는 그가 3억 700만 달러에 매각한 소프트웨어 회사인 Zip2를 공동 설립하면서 시작되었다. 그런 다음 그는 2002년 이베이(eBay)에서 15억 달러에 인수한 페이팔(PayPal)로 전환한 컨피니티(Confinity)와 합병한 온라인 결제 회사인 엑스(X.co)를 설립했다. 시작은 좋았지만 이는 시작에 불과했다.



멀티 기업가. 남아프리카 태생의 일론 머스크는 온라인 판매업자들에게 결제 처리를 제공하는 페이팔의 공동 설립자였다. 그는 계속해서 전기 자동차를 만드는 테슬라 모터스와 함께 자동차 사업을 뒤흔들었고, 우주 탐사 회사인 스페이스X를 개발했으며, 주거용 태양 에너지 공급 업체인 솔라시티(SolarCity)와 에너지 분야를 재경비했다. 그는 2020년에 354억 달러의 가치가 있는 것으로 알려졌다. Nora Tam/Getty Images

머스크는 2004년에 테슬라 모터스(Tesla Motors)를 설립하는 데 이러한 거래 수익 중 630만 달러를 사용했다. 그는 스페이스 엑스(SpaceX) 및 더 보링컴퍼니(The Boring Company)와 같은 다른 회사도 설립하거나 공동 설립했다. 많은 기업가들처럼 그에게도 원대한 비전과 목표가 있다. 그는 자신의 목표가 “지속 가능한 에너지로의 세계 전환을 가속화하고 인류를 다중 행성 문명으로 만드는 것이다. 그 결과 수십만 개의 일자리가 창출되고 모두에게 영감을 주는 미래가 될 것이다.”라고 말했다. 머스크의 야망에 동의하든 감탄하든 그는 기업가의 특징의 대표적인 예이다.

해당 섹션에서는 기업가 정신을 정의하고 그것이 자영업과 어떻게 다른지 설명할 것이다. 다음으로 사회적 기업가 정신에 대해 논의한다. 마지막으로 기업가의 특징에 대한 연구를 검토하고 기업가 정신이 전 세계적으로 중요한 이유를 탐구하며 마무리할 것이다.

기업가 정신: 자영업과는 다르다

대부분의 소기업은 기업가, 아이디어를 가진 사람, 위험을 무릅쓰는 모험가에서 시작된다. 가장 성공적인 기업가들은 부자가 되어 비즈니스 잡지의 표지를 장식하곤 한다. 오프라 윈프리-하포 프로덕션(Oprah Winfrey, Harpo Productions), 프레드 스미스-페더럴 익스프레스(Fred Smith, Federal Express), 래리 페이지와 세르게이 브린-구글(Larry Page, Sergey Brin, Google)이 그 예이다. 실패한 기업가들은 포드 자동차와 함께 성공을 거두기 전에 두 번이나 파산한 헨리 포드(Henry Ford)가 그랬던 것처럼 나중에 돌아와서 싸울 수 있는 경험으로부터 이익을 얻을 수 있다.

기업가 정신이란 무엇인가? 많은 정의가 있지만 전문가들은 기업가 정신의 세 가지 구성요소를 공통적으로 인정한다. 기업가 정신은 (a) 새로운 벤처 창출 또는 새로운 가치 창출을 위한 기회를 인식하고, (b) 이러한 기회를 활용하기로 결정하고, (c) 원하는 가치를 실현하기 위해 새로운 벤처 창출 또는 새로운 가치 창출을 통해 기회를 활용하는 과정이다. 기업가에는 두 가지 유형이 있다.

- 기업가는 “사업을 조직하고 운영하며 그렇게 하기 위해 일반적인 재정적 위험보다 더 큰 위험을 감수하는” 사람이다. 기업가는 시장에서 잠재적으로 원하는 제품이나 서비스를 도입, 변경 또는 변형할 기회를 인식하여 새로운 사업을 시작한다. 예를 들어 스티브 잡스는 시장 수요가 있기 전에 아이팟(iPod)과 아이폰(iPhone)을 발명했다.
- 사내 기업가는 제품이나 서비스에 대한 기회를 보고 아이디어를 실현하기 위해 조직의 자원을 동원하는 기존 조직 내부에서 일하는 사람이다. 사내 기업가는 연구원이거나 과학자일 수 있지만 수익성이 있을 수 있는 새로운 벤처를 만들 기회를 보는 경영자일 수도 있다.

기업가 정신은 자영업과 어떻게 다른가? 기업가와 자영업자는 사업을 소유한다는 공통점이 있지만 각 역할을 수행하는 방식은 매우 다르다. 자영업의 정의부터 시작하여 둘의 유사점과 차이점을 살펴보자.

자영업은 고용주가 아닌 프리랜서 또는 사업주로서 자신을 위해 일하는 것을 나타낸다. 많은 의사, 변호사, 회계사, 보험 대리인, 전기 기사 및 일반 계약업체도 마찬가지이다. 자영업자들은 종종 해당 분야의 전문가이자 공동체에서 인정받는 구성원들이다. 대조적으로, 기업가는 시장에서 잠재적으로 원하는 제품이나 서비스를 도입, 변경 또는 변형하려는 동기를 가지고 있음을 기억하자. 그들은 자영업자보다 혁신과 사업 성장에 더 관심을 갖는다. 다섯 가지 비교 포인트를 살펴보자.

1. 자영업자는 스스로 일을 하고 때로는 일을 처리하는 데 도움을 줄 수 있는 다른 사람들을 고용한다. 사업의 성패는 사업주에 달려 있다. 소유주가 은퇴하거나 그만두면 일반적으로 사업은 문을 닫는다. 반대로 기업가에게는 그들과 함께 일하는 사람들이 있다. 직원들은 기업가의 비전을 달성하기 위해 팀으로 함께 일한다. 예를 들어, 전기 자동차 회사 테슬라의 성공은 일론 머스크뿐만 아니라 모든 사람에게 달려 있다. 이것이 기업이 기업가의 참여 또는 소유권보다 오래 지속되는 이유이다. 테슬라는 머스크가 지휘하든 상관없이 계속될 것이다.
2. 자영업자는 한 지역에 머물면서 비대면으로 일하고 위험을 감수하는 것을 선호하는

경향이 있다. 반면에 기업가는 위험을 감수하고 관리해야 할 필요성을 이해하는 글로벌 사상가이다. 그들은 계산된 위험을 감수하지 않고는 사업을 성장시키지 못할 것이다. 기업가는 실패나 도전을 두려워하지 않는다. 머스크의 스페이스X 프로그램은 꽤 많은 실패와 좌절을 겪었다. 예를 들어, 나사(NASA)의 우주 비행사를 국제 우주 정거장으로 오가는 데 사용하도록 설계된 드래곤(Dragon) 우주선은 2019년 엔진 테스트 중에 폭발했다.



기업가용 로켓. 플로리다 케이프 커내버럴 공군기지에서 스페이스 X 드래곤 우주선이 발사 준비 중인 모습이다. Paul Hennessy/Alamy Stock Photo

3. 자영업자와 기업가는 다른 생각을 갖고 있다. 자영업자들은 대부분의 작업을 스스로 수행하는 경향이 있다. 부분적으로는 그들이 전문가이고 이익을 극대화하기 위해 비용을 절감하기를 원하기 때문이다. 그러나 일론 머스크와 같은 기업가는 모든 것을 혼자 할 수는 없으므로 해당 분야에서 자신보다 똑똑하고 경험이 풍부한 신뢰할 수 있는 사람들에게 책임을 위임하지만 여전히 사람들이 자신의 행동에 대해 책임을 지도록 한다.
4. 여러 가지 운영상의 차이점이 있다. 기업가와 자영업자 모두 법적으로 인정된 조직을 설립해야 하지만 자영업자는 개인 사업자로 통합하거나 신고할 수 있다. 대조적으로 기업가는 더 광범위한 법적 요구 사항과 보험 및 세금 고려 사항을 만족해야 한다.
5. 마지막 비교점은 이해관계와 영향력의 범위이다. 기업가는 산업, 시장 및 더 많은 사람들에게 영향을 미치는 것을 목표로 하는 더 넓은 열망을 가지고 있다. 예를 들어, 일론 머스크는 세상을 바꾸고 싶어한다. 자영업자는 특정 지역 및 시장에서 사업을 운영하는 데 더 중점을 둔다. 그들의 열망, 관심 및 영향력의 범위는 훨씬 작다.



자유의 여신상을 복원하다. 1985년 복원 중 뉴욕시 리버티 아일랜드의 자유의 여신상의 모습이다. Alfred Gescheidt/Getty Images

사회적 기업가 정신

사회적 기업가 정신은 즉흥적인 시스템, 새로운 접근법의 고안, 다른 사람들이 놓친 기회 포착, 더 나은 사회 변화를 위한 해결책 생성으로 구성된다. 1980년대에 기업이 고객이 특정 사회적 문제에 관심을 갖는다는 것을 깨닫기 시작하면서 사회적 기업가 정신의 근본을 찾았다. 기업은 부분적으로 고객 충성도를 높이고 신규 고객을 유치하기 위해 이러한 문제를 지원하기로 결정했다. 아메리칸 익스프레스(American Express)는 이러한 제도의 좋은 예이다. 1983년 이 회사는 새로운 계좌를 개설하고 카드로 구매할 때마다 자유의 여신상 복원 기금에 기부하겠다고 밝혔다. 결과는 놀라웠다. 신규 카드 신청 건수가 45%, 카드 사용 건수가 첫 달에 28% 증가했으며, 회사는 4개월 만에 복구 자금 175만 달러를 모금했다.

많은 회사들이 건강, 교육 및 기타 분야에서 제공하는 사업과 밀접하게 연계된 사회적 목적으로 마케팅함으로써 아메리칸 익스프레스(American Express)의 리드를 따랐다. 글로벌 기업가 정신 모니터(Global Entrepreneurship Monitor)에 따르면 오늘날 사회적 기업가 정신은 스타트업의 3분의 1을 차지한다.

기업가 정신의 파생물은 왜 그렇게 인기를 얻고 있는가? 질문에 대답은 기업의 사회적 책임(3장에서 논의) 및 포터(Porter)의 공유 가치 개념(학습 모듈 1에서 논의됨)과 관련이 있다. 기억하겠지만, 공유 가치는 사회적 진보와 경제적 진보 사이의 연결을 식별하고 확장하는 데 중점을 둔다. 포터에게 공유 가치의 개념은 기업이 수익을 창출하면서 고객의 사회적 요구를 충족하고 발전할 수 있는 기회를 제공하는 것이었다. 이러한 요구를 충족하지 못하는 기업은 뒤처질 위험이 있다.

일반적으로 사회적 기업가들은 이윤을 남기지만 재정적 이득이나 고객 만족도뿐만 아니라 장기적으로 지역 사회에 미친 긍정적인 영향으로 성공을 측정한다. 최근 연구에 따르면 사회적 기업가 정신은 오늘날의 세상을 보다 평등하고 지속 가능하게 만드는 데 특히 중요한 역할을 한다. 아래의 예는 사회적 미션을 극대화하기 위해 이익을 재투자하는 두 명의 사회적 기업가에 대해 소개한다.

실명 치료 사업

브래드포드(Bradford)와 브라이언 매닝(Bryan Manning)은 7세에 스타가르트병 진단을 받았다. 스타가르트병은 어린이와 젊은 성인때부터 시간이 지남에 따라 실명을 유발하는 유전적 눈 장애이다. 매닝 형제들은 시각 장애에 대한 인식을 확대하고 안과 질환 연구를 위한 기금을 마련하기 위한 보조 프로젝트를 시작하고 싶었지만 방법을 몰랐다. 그러던 어느 날 옷을 사다가 옷의 모양이나 크기가 아니라 옷감의 부드러움으로 옷을 선택한다는 사실을 그들은 깨닫게 되었다. “그날 우리는 부드러움을 기준으로 같은 셔츠를 선택했다는 것을 발견했다. 그래서 우리는 부드러움, 편안함, 핏을 중심으로 옷을 디자인하는 것은 어떠한가”라고 생각했다고 브라이언 매닝은 말한다.

형제들은 6개월 동안 부드러운 천을 고르고 스스로 입고 싶은 다용도, 시크, 캐주얼, 포멀 셔츠를 디자인했다. 그들은 회사 이름을 투 블라인드 브라더스(Two Blind Brothers)라고 불렀고 2017년에는 페이스북(Facebook)에 자신들의 이야기를 전하는 영상을 올렸다. 해당 영상은 폭발적인 인기를 얻었고 형제들은 엘런 드제너러스(Ellen DeGeneres) 쇼에 초대되었으며 지역 뉴스 매체가 그 이야기를 보도했다. 투 블라인드 브라더스는 즉각적인 히트를 기록했다.

회사는 남성과 여성을 위해 30달러에서 125달러 사이의 접자 기능이 있는 티셔츠와 헨리를 제공한다. 판매 수익은 모두 시력 관련 연구를 지원하여 안구 질환의 예방, 치료 및 치료법을 제공하는 실명 퇴치 재단(Foundation Fighting Blindness)에 사용된다. 투 블라인드 브라더스는 리처드 브랜슨(Richard Branson)경을 대변인으로 하여 뉴욕시에 있는 메이시스(Macy's) 플래그십 헤럴드 스퀘어(Herald Square) 지점에 팝업을 확보했으며 실명 치료제를 찾기 위한 싸움에서 30만 달러 이상을 모금했다.

브래드포드와 브라이언은 “개인적인 진정한 이야기를 공유하고, 이를 미션에 연결하고, 누군가가 좋아하는 제품을 개발하는 것”의 조합이 성공의 원동력이 되었다고 말한다. 두 형제는 금융 분야에서 일을 그만두고 현재 패션과 실명 치료에 전념하고 있다. 투 블라인드 브라더스에 대한 미래 목표는 제품을 확장하기 위한 제품 개발과 판매 채널을 성장시키기 위한 일부 기업 파트너십 확보이다.



매닝 형제. 투 블라인드 브라더스 공동 설립자 - 브라이언(왼쪽)과 브래드포드(오른쪽). Courtesy of Two Blind Brothers

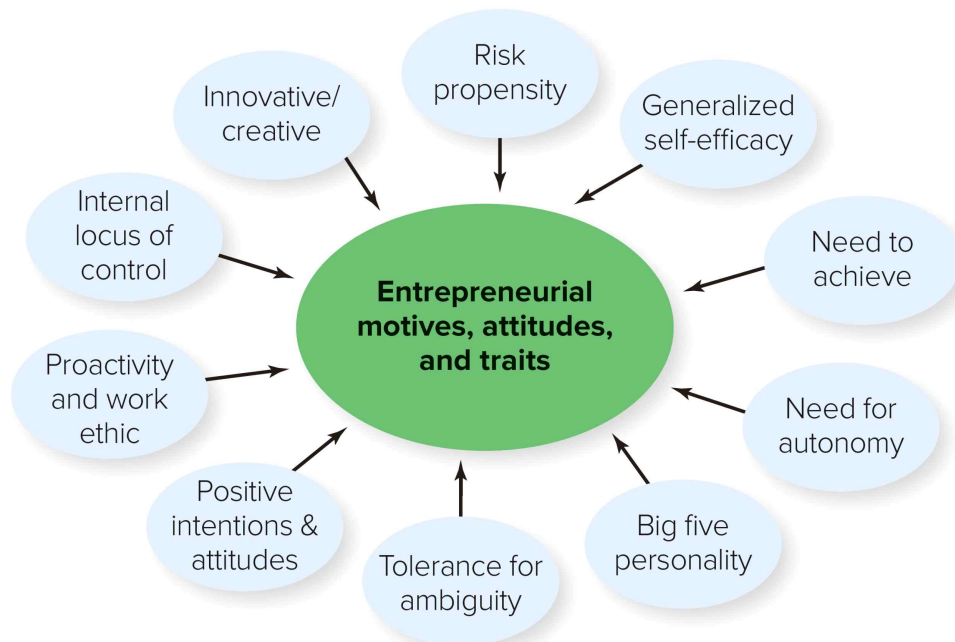
당신의 생각은?

좋은 일을 하면서 동시에 수익을 낼 수 있는 다른 유형의 사업에는 무엇이 있다고 생각하는가? 사회적기업 벤처의 단점이 있다고 생각하는가?

기업가의 특징

기업가가 되는 것은 사업을 시작하는 데 필요한 거싱며 경영자가 되는 것은 사업을 성장 시키거나 유지하는 데 필요한 것이다. 기업가 또는 사내 기업가로서 당신은 새로운 상품이나 서비스를 시작하게 될 것이다. 경영자로서 당신은 상품나 서비스를 생산하기 위한 자원을 조정할 것이다. 여기에는 앞서 언급한 바와 같이 사내 기업가의 노력이 포함된다. 앞서 언급한 성공 사례 중 일부인 오프라 윈프리-하포로 프로덕션(Oprah Winfrey-Harpo Productions)와 레리 페이지-구글(Larry Page-Google)은 실제로 기업가이자 유능한 경영자들이다. 그러나 다른 사람들은 스타트업을 시작하는 부분은 좋아하지만 경영을 하는 부분은 싫어한다. 예를 들어, 애플 컴퓨터(Apple Computer)의 스티브 잡스(Steve Jobs)와 공동 창업자인 스티븐 워즈니악(Stephen Wozniak)은 컴퓨터 산업을 완전히 포기하고 대학으로 돌아갔다. 이와는 대조적으로, 잡스는 계속해서 또 다른 사업인 픽사(Pixar)를 시작하고 경영했다. 픽사는 특히 유명한 영화 토이 스토리와 니모를 찾아서를 만든 애니메이션 공장이 되었다.

기업가가 되는 것과 경영자가 되는 것에는 다른 스킬이 요구된다고 생각하는가? 이 질문에 관심이 있는 연구자들은 일반적으로 기업가의 개인적 특징을 경영자의 특징과 비교하며, 그들의 질문에 대한 대답은 ‘예’이다. 직무는 각각 다른 특징과 스킬을 요구한다. 기업가의 잠재적 특징에 대한 긴 목록이 존재하지만 그 중 10가지가 가장 중요한 것으로 여겨진다(그림 LM 2.2 참조).



- **위험 성향.** 연구에 따르면 위험을 감수하는 능력이 향상되면 기업가와 경영자가 구별된다. 경영자는 자신을 믿고 기꺼이 결정을 내려야 한다. 그러나 이 진술은 기업가들에게 훨씬 더 적용된다. 바로 그들이 새로운 기회를 추구하는 데 있어 기꺼이 위험을 감수할 의향이 있기 때문에(실제로는 개인의 재정적 실패를 감수할 수도 있다) 기업가는 결단력 있게 행동할 수 있는 자신감이 필요하다. 따라서 그들은 중간 수준의 위험을 선호한다.
- **일반화된 자기 효능감.** 일반화된 자기 효능감은 여러 가지 어려운 상황에서 성공하는 것에 대한 개인의 자신감 수준이다. 경영자와 기업가는 모두 자기 효능감이 높을 때 더 잘 수행하지만 연구에 따르면 이러한 특징은 기업가에게 특히 더 중요하다. 고객 유치, 기술 문제 처리, 재정 자금 확보, 정부 규칙 및 규정 준수와 같은 광범위한 활동에서 목표를 달성하려면 자신감이 필요하기 때문이다. 연구에 따르면 자기 효능감에 영향을 미치는 요인은 남성과 여성 기업가 간에 차이가 있다. 구체적으로 여성 기업가의 멘토링을 받을 때 여성의 자기효능감이 더 높아지지만 남성의 자기효능감은 멘토의 성별에 영향을 받지 않는다.
- **성취에 대한 욕구.** 기업가와 경영자 모두 성취에 대한 욕구가 높다. 그러나 기업가들은 자신의 아이디어를 실현하고 금전적인 보상을 바라기 위해 자신의 노력을 통해 적당히 어려운 목표를 추구하려는 동기부여가 분명히 있는 것으로 보인다. 이와 대조적으로 경영자는 승진과 권력과 특혜에 대한 조직적 보상에 더 많은 동기를 부여받는다.
- **자율성에 대한 욕구.** 우리 중 많은 사람들이 무엇을 해야 하는지 지시받는 것보다 행동할 자유를 선호하지만 기업가는 더 큰 자율성에 대한 욕구를 가진다. 그들은 자신을 위해 일하거나 존중하고 존경하는 사람들과 일하는 것을 선호하며 연구에 따르면 그들은 자신의 운명을 결정하는 데 강한 선호도를 가지고 있다. 그들은 안정적인 급여와 복리후생을 제공하는 조직에서 일하기 위해 안전과 편안함을 기꺼이 포기한다. 기업가는 경영자보다 더 강한 자율성에 대한 욕구를 가진다.
- **5대 성격 차원.** 5대 성격 차원은 심리학자들이 성격의 핵심을 정의한다고 결론지은 특징이다. 5대 성격 차원은 외향성(외향적이고 수다스럽고 사교적인 성격), 친화성(착하고 협조적인 성격), 성실성(신뢰성, 책임감, 끈기), 정서적 안정 (편안하고, 안전하며, 균일함), 경험에 대한 개방성(상상력이 있고, 호기심이 많으며, 마음이 넓음)이다. 기업가는 경영자보다 더 외향적이고 성실하며 정서적으로 안정적인 경향이 있지만 연구에 따르면 경험에 대한 개방성이 이들 사이의 가장 큰 차이점이라고 한다. 나아가, 기업가는 또한 경영자보다 덜 친화적이다.
- **모호성에 대한 내성.** 모든 경영자는 모호성, 즉 불분명하거나 불완전한 정보를 기반으로 결정을 내릴 수 있어야 한다. 그러나 최근 연구에 따르면 기업가는 일반적으로 모호성에 대해 더 관대하다. 이것은 그들이 전에 해보지 않은 일을 하려고 하기 때문일 가능성이 크다.
- **적극성과 직업 윤리.** 적극성은 개인이 다른 사람들이 기대하는 것 이상의 가치를 제공할 기회를 찾고 있는 미래 지향적인 관점이다. 이 특징은 모든 조직에서 원하지만 기업가에게는 특히 매우 중요하다. 적극성 없이는 기업가가 될 수 없다. 한 학자는 기업가적 적극성이 “경쟁자보다 앞서 새로운 제품과 서비스를 도입하고 미래 수요를 예상하여 행동하여 환경을 변화시키고 형성함으로써 경쟁자에 비해 선점 우위를 창출하는 것”이라고 결론지었다. 커리어 준비의 ‘다른 특징’인 직업 윤리 역시 기업가 정신의 원동력이다. 이것은 책임감을 받아들이고 시간 엄수, 시간 관리, 지속적인 노력,

직무 설명이나 상사의 기대를 뛰어 넘는 의지와 같은 긍정적인 업무 습관을 보이는 정도를 반영한다(다시 표 1.2 참조). 연구에 따르면 강한 직업 윤리는 기업가적 성공과 긍정적인 관련이 있다.

- **내부 통제**의 위치. “나는 내 운명의 선장, 내 영혼의 주인이다.”라고 믿는다면 내부 통제의 위치, 즉 자신의 운명을 통제하고 외부 요인이 거의 영향을 미치지 않을 것이라는 믿음을 갖게 된다. (외부 통제의 위치는 반대를 의미한다. 자신의 운명을 통제한다고 믿지 않지만 외부 요인은 통제한다.) 기업가와 경영자 모두 자신의 삶을 개인적으로 통제할 수 있다고 생각하기를 좋아하지만, 기업가는 경영자보다 더 높은 수준의 내부 통제의 위치를 가지고 있는 것으로 나타났다. 45명의 초고액 자산가를 대상으로 한 최근 독일 연구에서 이와 같은 발견이 확인되었으며, 연구 대상자의 95%가 자신을 자신의 길을 개척하는 것을 선호하는 사람이라고 말했다.
- **혁신적/창의적 능력**. 혁신은 돈을 버는 새로운 무언가의 창조로 이어지는 반면, 창의성은 제품, 서비스, 과정 및 절차에 대한 새로운 아이디어를 낳는다. 이러한 정의는 혁신과 창의성 모두가 기업가 정신의 기본임을 강조한다. 기업가는 일반적으로 다른 사람들보다 더 혁신적이고 창의적이다.
- **긍정적인 의도와 태도**. 연구자들은 의도가 행동에 어떤 영향을 미치는지에 대해 오랫동안 관심을 가져왔다. 여기서의 문제는 기업가 활동에 참여하려는 의도가 기업가가 되기 위해 위험을 감수하는 결과를 초래할 것인지 여부이다. 정답은 ‘예’이다. 사람들은 기업가가 되고자 하는 개인적인 의도를 형성할 때 기업가가 도한다. 그렇다면 기업가가 되려는 긍정적인 의도는 어디에서 오는 것일까? 연구원 아이스크 아젠(Icek Ajzen)은 그 질문에 답하기 위해 계획된 행동 이론을 만들었다. 이 이론은 사업을 시작하려는 의도에 영향을 미치는 세 가지 일반적인 태도나 신념이 있다고 주장한다. 여기에는 행동에 대한 태도, 주관적 규범, 지각된 행동 통제가 포함된다. 예를 들어, 그것이 사회에 가치 있는 기여라고 생각하고(행동에 대한 태도), 부모와 친구들이 아이디어를 높이 평가하고(주관적 규범), 사업을 시작할 수 있는 자원이 있다면 기업가가 되고 싶을 수 있다(지각된 통제).

전 세계적으로 기업가 정신이 중요하다

기업가 정신은 전 세계 산업 및 국가 전반에 걸쳐 계속해서 경제적인 동력이 되고 있다. 글로벌 기업가 정신 및 개발 지수(Global Entrepreneurship and Development Index)에 따르면 미국은 최근 138개국에서 기업가 정신을 구축하기에 가장 좋은 환경으로 선정되었다. 해당 섹션에서는 창업, 혁신, 일자리 창출 및 글로벌 경험의 관점에서 기업가 정신의 중요성에 대해 논의할 것이다.

부와 경제 발전을 창출하는 스타트업 오늘날 우리가 듣는 부자 이야기의 대부분은 페이스북(Facebook), 옐프(Yelp), 트위터(Twitter), 우버(Uber)와 같은 기술 스타트업에 관한 것이다. 스타트업은 빠르게 성장하도록 설계된 새로 만들어진 회사이다. 그러나 모든 종류의 새로운 시도가 끊임없이 시작되고 있다. 모두가 기술에 의존하는 것은 아니며 모두가 빠르게 커지는 것도 아니다. 하지만 모든 새로운 스타트업의 공통점은 기업가적 사고에 의존하는 개인이나 집단이 주도한다는 것이다.

다음은 2019년 포브스(Forbes) 선정 최고의 소규모 비즈니스 거인들이다. 아드보코

(Advoco)는 펩시코(PepsiCo) 및 스타벅스(Starbucks)와 같은 장비를 추적하는 자산 관리 회사이다. 직원이 67명인 회사는 모든 신입 사원이 “용기 있고, 주도적이며, 혁신적이며, 정직하고, 자신감 있고 지식이 풍부”하다는 약속에 서명할 것을 요청한다. 브루스 포머로이(Bruce Pomeroy)와 앤드류 스킵퍼(Andrew Skipper)는 54명의 직원이 각 부동산 프로젝트에 투자할 수 있는 부동산 개발업체인 에버그린(Evergreen)을 설립했다. 마지막으로 데니스(Dennis)와 카롤 베라디(Carol Berardi)가 설립한 라이프스 어번던스(Life's Abundance)는 건강한 반려동물 사료를 만들어 판매한다. 이 회사는 자사의 제품이 한 번도 리콜된 적이 없다고 선전하며 신선도와 품질을 보증한다.



채식주의자들을 위한 고기. 한 쇼핑객이 뉴욕 슈퍼마켓에서 임파서블 푸드(Impossible Food)의 식물성 고기 패키지를 선택하고 있는 모습이다. 고기 대신 유전자 변형 콩으로 만든 버거를 먹겠는가? blfmr/Shutterstock

이러한 사업들은 지금까지 소규모로 유지되었지만 다른 사업들은 급속한 성장을 경험했다. 비즈니스 인사이드(Business Insider)는 2009년 이후에 운영을 시작한 30개의 스타트업에 파악했으며 현재 각 기업의 가치는 10억 달러 이상이다. 식물성 식품 기업 임파서블 푸드(Impossible Food), 음식 배달 서비스 도어대시(DoorDash), 매트리스 및 침구 기업 캐스퍼(Casper), 명상 앱 캄(Calm) 등이 대표적이다. 숙련된 기업가 정신이 각 기업의 성공을 주도하고 있다.

혁신을 주도하는 기업가 정신 혁신은 경제 발전의 연료이며 기업가 활동의 기반이다. 기업가와 기업가적 기업은 전 세계에서 판매되는 새로운 제품과 서비스를 제안하고 만든다. 정부가 개인이나 회사가 다른 사람이 발명품을 사용하거나 판매하는 것을 잠시 배제하도록 승인하는 허가증인 특허는 혁신을 보호한다. 미국 중소기업청(SBA)에서 직원 수가 500명 미만인 기업으로 정의한 중소기업은 대부분의 기업가가 시장에 진입하는 사업 형태이다. 소규모 기업은 차례로 미국에서 특허 생성의 주요 원천이다. SBA에 따르면 2007년에는 대기업보다 소규모 기업들이 16.5배 많은 특허를 냈다. 연구에 따르면 특허를 신청하는 중소기업은 특허 신청 후 성장기를 경험할 가능성이 21% 더 높다. 표 LM 2.1은 미국의 소규모 기업에 대한 몇 가지 흥미로운 사실을 보여준다.

기업가 정신으로 일자리 창출 정치인들이 일자리 창출을 약속하는 공약을 얼마나 자주 들어 보았는가? 일자리 창출은 시민, 지역 사회, 주 및 국가에 이롭기 때문에 그것은 오늘날의 표준이다. 역사적 수치에 따르면 중소기업은 전체 민간 부문 직원의 47% 이상을 고용하고 있다. 또한 2000년부터 2018년까지 중소기업은 960만 개의 순 신규 일자리를 창출한 반면 대기업은 520만 개의 일자리를 창출했다. 이 자료는 기업가적 기업의 중요성을 확인시켜준다.

기업가 정신은 세계의 생활 수준을 향상시킨다 생활 수준은 한 사람이 누리는 데 사용하는 필수품, 안락함 및 사치품의 수준이다. 분명히, 기업가적 일자리 창출은 기업의 이익을 직원에게(임금 형태로) 이전하고, 따라서 직원이 물질적 삶을 유지하거나 향상시키는 구매를 더 잘 할 수 있게 됨에 따라 지역 사회로 이전함으로써 전 세계의 생활 수준을 향상시킨다. 그렇다면 전 세계의 기업가 활동 현황은 어떠할까? 연례 글로벌 기업가 정신 모니터(Global Entrepreneurship Monitor, GEM)는 20년 연속 글로벌 기업가 정신을 연구해왔다. 2019년 보고서는 49개국에서 온 164,000명 이상의 인터뷰를 요약한 내용

을 담고 있다. 좋은 소식은 기업가 활동이 일반적으로 전 세계적으로 긍정적으로 인식되고 적극적으로 추진되고 있다는 것이다. 예를 들어, 유럽과 북미 대부분의 국가에서 사람들의 2/3에서 3/4은 성공적인 기업가가 높은 지위를 갖고 있다고 믿는다. 전 세계의 대부분의 사람들은 또한 사업을 시작하는 것이 좋은 직업 선택이라고 믿고 있다. 이 두 가지 통계는 전 세계 사람들이 창업에 관심이 있음을 시사한다.

[학습 모듈] 표 2.1 중소기업에 대한 사실

• 소규모 기업의 36%가 여성 소유이다.
• 소규모 기업의 19%는 가족 소유이다.
• 소규모 기업의 50%가 재택 근무 형태이다.
• 소규모 기업의 22%는 개인 및 가족 저축으로 자금을 조달한다.
• 소규모 기업 소유자의 29%는 최소 학사 학위를 보유하고 있다.
• 소규모 기업을 시작하는 사람들의 60%가 40세에서 60세 사이이다.
• 소규모 기업의 14%가 이민자 소유이다.
• 미국 5,855명의 억만장자 중 62%가 자수성가이다.
• 중소기업의 81%는 직원이 없다.
• 미국 기업의 99.9%가 중소기업이다.
• 기업의 80%가 1년 동안 생존한다. 50%만이 5년 동안 생존하며 33%만이 10년 동안 생존한다.
• 소규모 기업의 29%는 소수 민족이 소유하고 있다.

출처: Data taken from “Frequently Asked Questions,” Small Business Association, September 2019, <https://cdn.advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2019/09/24153946/Frequently-Asked-Questions-Small-Business-2019-1.pdf>; H. Kanapi, “Startup Statistics—The Numbers You Need to Know,” Small Business Trends, March 28, 2019; <https://smallbiztrends.com/2019/03/startup-statistics-small-business.html>; D. Simovic, “39 Entrepreneur Statistics You Need to Know in 2020,” Small Biz Genius, August 5, 2019, <https://www.smallbizgenius.net/by-the-numbers/entrepreneur-statistics/>.

01 사업 시작

사업은 새로운 제품이나 서비스에 대한 아이디어로 시작하거나 다른 사람의 아이디어에 라이선스를 부여함으로써 시작된다. 그런 다음 기업가는 사업을 본격화하기 위한 기반을 구축하기 위한 일련의 활동을 수행한다. 이러한 활동에는 사업 계획 작성, 회사의 법적 구조 선택, 자금 조달 준비가 포함된다. 이러한 기반이 구축되면 조직 문화와 설계를 구축하는 작업이 사업 도약에 도움이 된다. 마지막으로, 궁극적으로 실패하는 사업을 둘러싼 몇 가지 공통된 주제가 있다.

존재하지 않는 제품에 대한 아이디어를 생각해 본 적이 있는가? 우리 중 많은 사람들이 삶을 살아가면서 어떤 장치가 우리가 과업을 완수하는 데 도움이 되거나 우리를 행복하게 하는 상황에 직면할 때 아이디어를 떠올리곤 한다. 로웰 우드(Lowell Wood)가 이에 대한 좋은 예이다. 그는 2015년 미국 특허청으로부터 1,085번째 특허를 받으면서 미국 역사상 가장 다작의 발명가가 되었다.

학습 목표

기업가의 시작을 파악한다.

우드스는 천체 물리학자이자 독학으로 고생물학을 공부했으며 컴퓨터 과학자이다. 그는 창의적이 되기 위해 열심히 일한다. 그는 블룸버그 비즈니스위크(Bloomberg Businessweek)와의 인터뷰에서 “특정 과목에서 주어진 첫 번째 시험에서 종종 낙제하거나 가장 낮은 점수를 받았고 반복과 집중적인 노력을 통해 점수를 향상시켰다.”라고 말했다. 그는 새로운 생각을 떠올리고 문제에 대한 창의적인 해결책을 찾을 수 있는 그의 능력을 그의 독서량에 기인한다. 그는 화학자이자 작가인 라이너스 폴링(Linus Pauling)으로부터 배운 습관인 다양한 분야의 학술지를 세심하게 읽는다. 우드는 폴링에게 어떻게 그의 모든 위대한 아이디어를 생각해냈는지 물었다. 폴링은 “정말 별거 없다. 그저 읽기만 하면 읽은 내용을 기억할 수 있다.”라고 답했다. 우드는 오늘날에도 여전히 영향을 미치고 있다. “지구의 모든 주민에게 지속 가능하고 확장 가능한 저탄소 에너지”를 제공할 수 있는 진행과 원자로에 대한 그의 아이디어는 현재 빌 게이츠(Bill Gates)의 테라파워(TerraPower) 회사에 의해 생산되고 있다. 회사는 2025년 첫 번째 모형을 출시할 계획이다.



로웰 우드
Alex Wong/Getty Images

아이디어로 사업 시작

어떤 사람들은 로웰 우드만큼 창의적이지 않을 수도 있지만 우리 모두는 실행 가능한 사업 아이디어를 생각해 낼 수 있는 잠재력을 가지고 있다. 다음 행동들은 야심 찬 기업가가 사업 아이디어를 발견하는 데 도움이 될 수 있다.

1. 열정, 스킬 및 재능을 파악한다. 공동 저자인 안젤로 키니키(Angelo Kinicki)와 그의 아내 조이스(Joyce)는 열정, 스킬 및 경험을 바탕으로 컨설팅 사업을 시작했다. 이 아이디어는 가르치고 다른 사람들이 배우고 개발하도록 돕는 것에 대한 그들의 사랑에서 시작되었다. 조이스는 인적 자원 관리에 대한 광범위한 경험과 스킬을 가지고 있

었고 안젤로는 복잡한 개념을 경영자에게 쉽게 설명할 수 있는 검증된 학자였다. 그들은 전략적 계획을 개발하고 달성하는 데 있어 회사를 지원하는 것을 목표로 하는 서비스를 제공하기 위해 스킬을 한데 모았다. 그들은 또한 야심 찬 경영자를 위한 리더십 개발 프로그램에 참여한다. 그들은 회사를 30년 이상 운영하고 있다. 요점은 당신의 과거 경험과 산업에 대한 심층 지식이 새로운 사업 아이디어의 훌륭한 원천이라는 것이다.

2. **문제나 좌절을 확인한다.** 크리스 티드마시(Chris Tidmarsh)는 그의 어머니이자 공동 설립자인 얀 필라르스키(Jan Pilarski)와 함께 “현지 레스토랑에 허브, 상추, 한련을 제공하고 꽃집에 해바라기와 코스모스를 제공하는 인디애나 북부의 상업용 온실”인 그린 브릿지 그로워스(Green Bridge Growers)를 시작했다. 티드마시는 호프 대학(Hope College)에서 화학, 환경 연구 및 프랑스어의 세 가지 대학 학위를 받았다. 그는 취학 전 자폐증 진단을 받았고 대학 졸업 후 의미 있는 직장을 찾기 위해 고군분투했다. 그는 환경 연구원이라는 직업이 다른 사람들과의 의사 소통이 어려워 그만두고 농업에 대한 열정과 지식을 활용하고 싶었기 때문에 회사를 시작했다. 문제는 그의 배경과 대인관계 스타일에서 도움이 되는 고용주와 업무 역할을 찾는 것이었다. 이를 수행하기 위해 티드마시의 어머니는 회계, 마케팅 및 판매와 같은 관리 활동을 수행하였다. “그는 케일과 시금치 줄 사이의 간격을 완벽하게 하고 물의 화학적 성질과 토양 산성도를 면밀히 관찰한다. 그는 진딧물을 처리하기 위해 천연적이고 효과적인 살충제를 연구하는 데 몇 시간을 보낸다. 이에 대한 해결책은 무당벌레 4,500마리이다.” 그린 브릿지 그로워스는 농업 방법과 지구를 돕는 방법에 대해 적극적으로 블로그에 포스팅하는 것으로 유명하다. 그 블로그는 또한 농업 산업에서 획기적인 일을 하고 있는 다른 스타트업들을 가리킨다.
3. **기회나 욕구를 파악하자.** 사람들이 온라인에서 지출하는 수십억 달러와 관련된 기회가 있는가? 패트릭(Patrick)과 존 콜리슨(John Collins) 형제에게는 있었다. 그들은 기업이 온라인 거래를 처리할 수 있도록 돕기 위해 2010년에 스트라이프(Stripe Inc.)를 시작했다. 형제는 “기업이 웹사이트와 앱에 연결하여 신용 카드 및 은행 시스템에 즉시 연결하고 지불을 받을 수 있는 소프트웨어를 만들었다. 이 소프트웨어는 실리콘 벨리의 스타트업들에게 큰 인기를 얻었다. 리프트(Lyft), 페이스북(Facebook), 도어대시(DoorDash) 및 이와 같은 기업을 열망하는 수천 개의 기업이 스트라이프를 운영의 재정적 중추로 전환했다.”라고 블룸버그 비즈니스위크(Bloomberg Businessweek)는 전했다. 이 회사는 전 세계 수백만 사업에 대해 연간 수천억 달러를 처리하고 각각에 대해 약간의 수수료를 부과한다. 스트라이프는 기업이 성장하는 데 필요한 현금을 온라인에서 빠르게 이용할 수 있도록 하는 스트라이프 캐피탈(Stripe Capital)과 같은 신제품에 계속 투자하고, “우리는 2030년과 그 이후에 인터넷 상거래를 강화할 인프라를 구축하기 위해 지금 투자하고 있다. 만약 우리가 그것을 제대로 한다면, 인터넷이 세계 경제 발전의 엔진으로서 잠재력을 발휘하도록 도울 수 있다.”라고 존 콜리슨은 말한다.

기회를 찾는 데는 시간과 집중, 동기가 필요하다. 먼저 이것들을 찾아야 한다. 주식 시장 연구원이자 헤지 펀드 매니저였던 제프 베이조스(Jeff Bezos)는 업무의 일부로 인터넷 사용을 따랐다. 그는 인터넷 사용의 급증이 온라인 소매의 기회를 제공한다는 것을 깨달았을 때 아마존(Amazon)을 시작하기로 결심했다. 또한 제공되지 않는 시장을 고려하여 기회를 찾을 수도 있다. 시사 및 사회 동향에 주목한 다음 선점 우위를 확보할 수 있도록 선제 공격을 하자. 예를 들어, 모바일 기기의 개발은 우버(Uber)의 창립자 개럿 캠프(Garret Camp)와 트래비스 캘러닉(Travis Kalanick)에게 기회를 주었다. 파리에서 택시를 찾는 동안 그들은 차량을 불러주는 앱을 만들어야 할 필요성을 깨달았다. 그 나머지는 역사가 되었다.

4. **고객 불만을 연구한다.** 고객 불만은 제품이나 서비스에 문제가 있다는 경고 신호이다. 따라서 제안을 개선할 수 있는 기회를 제공한다. 아이폰 배터리가 제품이 노화됨에 따라 성능이 저하되는 방식에 대한 애플의 대응을 생각해보자. 기기의 수명을 연장하기 위해 애플은 소프트웨어 제어를 사용하여 기기의 속도를 늦췄다. 사용자들은 이에 분노했다! 회사는 대신 저렴한 가격으로 구형 휴대폰의 배터리를 교체하고 iOS 내 배터리 수명에 대한 더 많은 정보를 제공하기로 결정했다. 또한 애플은 기기 속도를 늦추기로 한 결정으로 인한 집단 소송을 해결하기 위해 2020년에 최대 5억 달러를 지불해야 했다. 이 문제는 배터리 수명 문제를 연구하는 설계 엔지니어에게까지 영향을 미친 것으로 의심된다. 아마도 그것은 획기적인 아이디어로 이어질 것이다.



물이 반이나 있다고 생각하는 사람인가 반밖에 없다고 생각하는 사람인가? 기업가는 다른 사람들이 도전을 볼 때 기회를 볼 가능성이 더 크다. Elenatthewise/iStock/Getty Images

프랜차이징 : 다른 사람의 아이디어에 기반

대부분의 기업가는 자신의 사업 아이디어를 제시하지만 일부는 다른 기업의 입증된 아이디어를 활용한다. 4장에서 논의한 프랜차이징은 회사가 다른 기업이 회사의 브랜드 이름과 재료 및 서비스 패키지를 사용하는 대가로 수수료와 이익의 일부를 지불하도록 허용하는 것이다. 2019년 미국에는 773,603개의 프랜차이즈 사업이 있었고 7,870억 달러 이상을 생산하였으며 840만 명 이상의 직원을 고용했다. 맥도날드는 100개 이상의 국가에 38,000개 이상의 레스토랑이 있는 가장 큰 프랜차이즈이다. 다른 프랜차이즈로는 7-11, 더 UPS 스토어(The UPS Store) 및 플래닛 피트니스(Planet Fitness)가 있다. 프랜차이즈에는 특정 장점과 단점이 있으며 프랜차이즈를 시작하는 데는 특별히 고려해야 할 사항들이 있다.

- **프랜차이즈의 장점.** 혼자 사업을 시작하는 대신 프랜차이즈를 여는 이점은 다음과 같다. 프랜차이즈 소유자는 알려지지 않은 법인을 여는 대신 검증된 브랜드를 활용할 수 있다. 프랜차이즈 회사의 지정 공급업체로부터 물품을 주문하는 경우 대량 할인, 직원 교육 및 개발에 대한 접근이 가능하며 많은 프랜차이즈 회사는 창업 비용을 충당하기 위해 대출을 제공한다. 마케팅 및 기술 지원은 프랜차이즈 소유의 또 다른 이점이다. 예를 들어, 프랜차이즈 다이렉트(Franchise Direct)의 2020년 상위 프랜차이즈에서 8위에 선정된 서브웨이를 떠올려보자. 이 회사는 2018년에 각 지점들을 대신하여 전국적인 광고에 4억 6,800만 달러를 지출했다. 서브웨이는 또한 고객이 미리 주문하고 배달도 활용할 수 있도록 앱을 재설계했다.
- **프랜차이즈의 단점.** 프랜차이즈 창업에도 단점은 있다. 프랜차이즈 회사가 위치 운영 방법에 대한 지원과 지침을 제공하는 것처럼 가맹점이 할 수 있는 것과 할 수 없는



풋롱(한 발 길이의) 프랜차이즈. 음식 준비대에서 샌드위치에 토핑을 올리는 서브웨이 직원의 모습이다.

것에도 제한이 있어 기업의 자율성을 빼앗기게 된다. 여기에는 메뉴 항목 또는 가격 수정, 공급업체 변경, 장소 인테리어 방법에 대한 제한이 포함될 수 있다. 또 다른 단점은 로열티로 알려진 추가 비용으로 프랜차이즈 회사가 브랜드와 서비스를 사용하기 위해 지불해야 한다는 것이다. 서브웨이 프랜차이즈 오너들은 현재 주간 총매출액의 12.5%(광고비 4.5%, 실제 로열티 8%)를 회사에 지급하고 있다. 이것은 새로운 서브웨이를 창업하기 위한 15,000달러의 일회성 프랜차이즈 수수료에 추가된다.

- **프랜차이즈 창업.** 프랜차이즈 소유권의 이러한 장단점을 염두에 두고 시작하기 전에 몇 가지 중요한 고려 사항을 알고 있어야 합니다. 첫째, 일회성 프랜차이즈 수수료에 대한 추가 예산을 마련해야 하며, 이는 일부 프랜차이즈(예: 맥도날드의 경우 45,000달러)에 상당할 수 있습니다. 또한 관심 있는 프랜차이즈에 대한 조사도 해야 합니다. 프랜차이즈 회사의 역사는 무엇이며 누가 담당합니까? 재정 상태는 어떻습니까? 이 연구는 또한 프랜차이즈 회사가 각 위치에 제공하는 지원과 프랜차이즈 소유자 의사 결정에 대한 제한 사항에 대한 더 나은 이해를 포함해야 합니다. 마지막으로, 현재 또는 이전 프랜차이즈 소유자와 대화하여 프랜차이즈 회사에 대한 경험이 어땠는지 이해하여 실사를 수행해야 합니다. 그들이 프랜차이즈를 시작하기 전에 알았으면 하는 것이 있습니까?

사업 계획서 작성

사업 계획은 자금 조달 계획 그 이상이다. 사업 계획은 또한 “우리는 어떤 사업을 하고 있는가?”, “우리의 비전은 무엇이며 어디로 가고 있는가?”, “목표를 달성하기 위해 무엇을 할 것인가?”와 같은 중요한 질문에 답한다. 하버드 비즈니스 리뷰(Harvard Business Review)는 “계획은 기회를 잡는 방법, 성공의 모습, 필요한 자원을 자세히 설명하는 데 도움이 되며 엔젤 투자자, 은행 및 벤처 자본가의 투자 결정에 핵심이 될 수 있다.”라고 전했다. 좋은 사업 계획은 또한 우수한 인재를 끌어들이는다.

사업 계획 수립의 가치에는 두 가지 진영이 있다. 첫 번째 사람들은 기업가가 “행동함으로써 학습한다.”라고 생각하며 계획하는 것은 수행하고, 즉흥적으로 하고, 선회하는 노력을 빼앗기 때문에 시간 낭비라고 믿는다. 미래는 끊임없이 변화하고 있고 알 수 없으며, 계획이 더 많은 통제로 이어지지 않는다는 생각을 기반으로 한다. 대조적으로, 다른 진영은 구조화된 계획이 기업가가 사업을 시작하고, 자원을 조직하고, 직원을 고용하고, 책임감을 갖고, 결과를 달성하는 데 필요한 기초를 제공한다고 믿는다. 어떤 관점이 더 합리적이라 생각하는가?

연구자들은 이 질문에 대한 답을 구했다. 연구자들은 미국의 기업가가 될 1,000명을 대상으로 하여 최근 6년 간의 연구에서 공식 계획을 작성한 한 집단과 작성하지 않은 두 번째 집단의 계획 제도와 기업 성과를 비교했다. 집단들은 ‘통계적 쌍둥이’가 되도록 균형을 이루도록 하였다. 연구 결과에 따르면 계획을 세운 기업가는 계획을 세우지 않은 동일한 집단보다 생존할 가능성이 16% 더 높았다. 기업가들은 회사가 고성장 지향적인

스타트업일 때와 자금 조달을 모색할 때 계획을 세우는 경향이 있었다. 종합적으로 보자면, 계획을 세우는 것이 이득이다.

사업 계획의 구성 요소는 다양하며 사람들은 포함될 세부 수준에 대해 의견이 다르다. 일부는 1쪽짜리 계획을 제안하지만 일반적으로 다음 영역을 다루려면 더 긴 계획(15~25 페이지)이 필요하다는 의견이 있다.

- **개요서.** 개요서는 사업에 대한 2분짜리 엘리베이터 피치와 같다. 개요서는 결론을 제공하고 계획의 다른 모든 것을 요약한다. 사람들은 주로 다른 섹션의 중요한 정보를 포함할 수 있도록 이 섹션을 마지막에 작성한다.
- **사업 설명.** 사업 설명은 사업, 회사의 미션, 비전, 제품 또는 서비스, 그리고 사업을 시작한 이유를 설명함으로써 사람들이 회사의 비전과 연결될 수 있도록 돕는다. 또한 회사의 강점, 약점, 기회 및 위협에 대한 분석을 수행해야 한다(SWOT 분석, 6장에서 논의). 나아가, 사업의 주체와 사용할 법적 구조를 파악하는 것이 좋다.
- **시장 분석.** 시장 분석은 진입하려는 시장, 경쟁자, 시장에서의 적합한 위치, 제품 또는 서비스가 어떻게 독특한 특징을 가지는지, 확보 가능한 것으로 예상하는 시장 점유율 수준에 대한 정보를 검토한다. 또한 시장 영역과 산업의 추세를 분석하고 ‘이상적인’ 고객의 프로필과 아이디어의 타당성을 뒷받침하는 추가 시장 조사에 대해 논의해야 한다.
- **조직 및 경영.** 여기에서는 경영진 및 유명 기술 전문가와 같은 특수 직원의 재능을 과시한다. 투자자는 핵심 팀원의 재능과 이전의 성공을 이해하기를 원한다. 또한 사업의 성공에 가장 적합하다고 생각하는 조직 문화 및 구조의 유형에 대해 논의하는 것도 유용하다.
- **판매 전략.** 판매 전략 섹션에서는 제품 또는 서비스의 마케팅 또는 홍보를 위한 아이디어, 가격 책정 전략, 웹 및 소셜 미디어 사용 전략, 브랜드 인지도 구축을 위한 기타 활동을 검토한다.
- **자금 조달 요건.** 이제 사업을 운영하거나 확장하는 데 필요한 자금을 요청할 때이다. 자금 조달 요구 사항을 설명할 때 현실적이어야 하고 정확한 미래 비용이 확실하지 않은 경우 범위를 설정하도록 하자. 자금 조달과 확장 활동을 연결하는 타임라인을 보여주어야 한다. 투자자에게 현실적인 기대치를 제공하는 것이 중요하다.
- **재정적 예측.** 마지막으로 수익 예측을 개발하고 현금 흐름표를 작성해야 한다. 현재 재정적 필요와 미래에 예상되는 재정적 필요를 식별하는 것이 중요하다. 매출 성장은 시장 동향, 판매 전략 및 인적 자원 요구와 같은 계획에 포함된 기타 정보를 기반으로 해야 한다.

법률적 구조 선택

법적 구조를 선택하는 것은 기업가로서 가장 중요한 것 중 하나이다. 그 이유는 이 결정이 당신이 지불하게 될 세금에서부터 회사에 대한 법적 책임 및 통제에 이르기까지 모든 것에 영향을 미치기 때문이다. 법적 구조에 대한 옵션을 검토할 때 선택은 개인 및 재정 목표에 달려 있음을 명심해야 한다. 개인 사업, 파트너십, 주식회사 및 유한 책임 회사(LLC)의 네 가지 기본 기업 형태를 고려해보자.

개인 사업 국세청(IRS)은 개인 사업자를 “법인이 아닌 사업체를 홀로 소유한 사람”으로 정의한다. 개인 사업은 가장 단순한 형태의 사업 구조이다. 개인 사업자는 모든 결정을 내리고 사업을 완전히 통제할 수 있다. 그러나 가장 큰 단점은 소유자에게 무한한 책임이 있다는 것이다. 누군가가 소송을 제기하면 소유자의 개인 및 사업의 자산이 위협에 처하게 된다.

파트너십 IRS는 파트너십을 “거래 또는 사업을 수행하기 위해 결합하는 둘 이상의 사람 간의 관계로 각 사람은 돈, 노동 또는 스킬을 제공하고 사업의 이익과 손실을 공유하기를 기대된다.”라고 정의하였다. 파트너십은 일반적으로 공통의 관심이나 경험에서 시작된다. 프랑수아 펠랑(François Pelen)은 파트너십의 좋은 예이다. 그는 화이자(Pfizer) 부사장직을 사임하고 HEC 파리(HEC Paris)의 MBA 학생인 파트리스 파우츠(Patrice Pouts) 및 라파엘 슈니처(Raphael Schnitzer)와 함께 그룹 포인트 비전(Groupe Point Vision)을 시작했다. 그룹 포인트 비전(Groupe Point Vision)은 현재 23개의 센터를 보유하고 있으며 120만 명이 넘는 환자를 진찰하였다.

파트너십은 비법인 사업이며 합명회사 및 합자회사의 두 가지 유형이 있다. 합명회사에서 파트너들은 모든 이익과 손실을 동등하게 공유한다. 합자회사에서는 “한 파트너만이 운영을 통제하는 반면 다른 사람은 단순히 이익의 일부만 기여하고 받는다.” 이 구조는 가족이나 친구와 함께 사업을 시작하려고 할 때 잘 작동한다. 단점은 합명회사 파트너의 무한 책임과 파트너 간의 불일치 위험이다. 수익과 손실은 파트너의 개별 과세 소득으로 ‘전입’된다.

주식회사 주식회사는 소유자와 별개인 실체이다. 다시 말해, “소유자와 별개로 자체 법적 권리를 갖고 있어 소송을 제기하고, 소송을 제기 당하고, 재산을 소유 및 판매하고, 주식 형태로 소유권을 판매할 수 있다.” 주식회사에는 C 주식회사와 S 주식회사의 두 가지 주요 유형이 있다.

- C 주식회사는 주주가 소유하며 별도의 법인으로 과세된다. IRS는 이러한 유형의 주식회사가 “순이익 또는 손실을 실현하고 세금을 납부하며 이익을 주주에게 분배한다. 주식회사의 이익은 벌어들였을 때 주식회사에 과세되고, 배당금으로 분배될 때 주주들에게 과세된다. 이로 인해 이중 세금이 발생한다.”라고 명시하고 있다. 기업가에 대한 효익은 법적 실체와 모든 책임이 사업의 개별 소유주와 별도로 존재한다는 것이다.
- S 주식회사는 “연방 세금 목적으로 주주에게 기업 소득, 손실, 공제 및 신용을 이전하기로 선택한 주식회사이다. S 주식회사의 주주들은 개인 소득세 신고서에 소득 및 손실의 흐름을 보고하고 개인 소득세율로 평가된다. 이를 통해 S주식회사는 법인 소득에 대한 이중 과세를 피할 수 있다.” S 주식회사의 이점은 소유자가 유한 책임을 가지며 법인세가 발생하지 않는다는 것이다. 전국중소기업협회(National Small Business Association)에 따르면 S 주식회사는 2018년 기업가가 가장 많이 선택한 법적 구조였다.

유한 책임 회사 유한 책임 회사(LLC)는 개인 사업, 파트너십 및 주식회사의 요소를 결합한 하이브리드 구조이다. 각 주에는 LLC와 관련하여 다른 규정이 있을 수 있다. “유한

책임이란 구성원이라고도 하는 소유자가 일반적으로 LLC의 부채 및 소송에 대해 개인적으로 책임을 지지 않는다는 것을 의미한다. IRS의 관점에서 LLC의 세금 부과 형태는 일반적으로 개인 또는 파트너십과 유사하다. LLC는 소득세를 자체적으로 지불하지 않는다. 대신 소유자는 개인 세금 신고서에 사업 이익과 손실을 나열한다.” LLC의 이점은 주식 회사에 비해 기록 보관 및 보고 요구 사항이 적다는 것이다. LLC는 2018년에 두 번째로 많이 사용된 법적 구조였다.

결론 새로운 사업의 법적 구조를 혼자 결정해서는 안 된다. 위의 정보는 당신이 스스로 사업의 법적 구조를 결정하기에 충분한 세부 정보를 제공하지 않는다. 전문적인 조언을 받고자 해야 한다. 여기에서 논의하는 것은 사업을 시작하는 데 필요한 모든 정보를 제공하기 위한 것이 아니다. 대신, 기업이 정신을 고려했을 때 좋은 질문을 할 수 있도록 충분한 세부 정보를 제공하고자 하는 것이다.

자금 조달 확보

소규모 조정 사업을 시작하기 위해 장비가 필요한 콜린스(Collison) 형제의 스트라이프(Stripe Inc.)와 같은 금융 소프트웨어 회사의 성장을 주도하기 위해 대규모 투자가 필요한 모든 기업가는 결국 자금을 조달해야 한다. 조달 금액은 사업의 성격에 따라 다르다. 예를 들어, 중소기업청은 평균 창업 비용을 5,000달러 미만으로 설정한 반면 카우프만 기업 설문조사(Kauffman Firm Survey)에서는 80,000달러가 더 정확한 평가라고 제안한다.

사업을 시작하거나 성장시키기 위한 자금 조달의 가능성은 기업가적 꿈을 추구하는 것과 포기하는 것의 차이를 만들 수 있다. 예를 들어 스몰 비즈 지니어스(Small Biz Genius)는 기업의 27%가 운영에 필요한 적절한 자금을 조달할 수 없다는 사실을 발견했다.

다음은 스타트업을 위한 자금 조달 옵션에 대한 요약이다.

- **개인 자금.** 많은 기업가들이 초기에 사업 자금을 조달하기 위해 자신의 저축이나 신용 카드를 사용한다. 은행은 기업가가 대출을 요청하기 전에 자신의 회사에 투자하는 것을 보고 싶어한다.
- **가족 및 친구(일명 ‘러브머니’).** 친구, 부모 및 기타 친척은 또 다른 일반적인 자금 출처이다. 사업이 성장함에 따라 이러한 대출금들을 상환할 것으로 기대해야 한다. 사람들은 종종 개인 관계와 사업 관계를 분리하는 데 어려움을 겪기 때문에 가족 및 친구에게 돈을 빌리거나 사업을 시작할 때는 주의해야 한다.
- **은행 대출.** 전국 중소기업 협회(National Small Business Association)에 따르면 은행 대출은 2017년에 가장 자주 사용된 자금 조달 수단으로 조사 대상 기업가의 64%가 이를 사용했다. 은행은 일반적으로 대출을 받기 전에 좋은 사업 계획과 개인 보증을 보기를 원한다. 기업가는 은행 대출을 위한 담보로 집을 자주 사용한다. 소기업 협회(SBA)는 대출 자금 조달의 또 다른 좋은 원천이다. SBA의 미션은 “미국인이 사업을 시작, 구축 및 성장하도록 돕는 것이다. 광범위한 현장 사무소 네트워크와 공공 및 민간 조직과의 파트너십을 통해 SBA는



사업을 시작하는 데 얼마나 많은 돈이 필요하다고 생각하는가? 인구 조사 데이터에 따르면 신규 사업의 40%가 5,000달러 미만으로 시작되었다. Palto/Shutterstock

미국, 푸에르토리코, 미국령 버진 아일랜드 및 괌 전역의 사람들에게 서비스를 제공한다.” SBA는 대출, 대출 보증, 계약, 상담 세션 및 기타 소기업 지원을 제공한다. SBA는 소액 대출의 가장 작은 필요로부터 상당한 부채 및 지분 투자 자본(벤처 캐피탈)에 이르는 일련의 자금 조달을 제공한다.

- **벤처캐피탈.** 벤처 캐피탈리스트(VC)는 회사의 소유권 지분을 위해 자금을 교환한다. 그들은 일반적으로 정보 기술, 생명 공학 및 통신과 같은 산업에서 높은 성장 잠재력을 찾고 높은 투자 수익을 원한다. VC는 본질적으로 회사를 통제하기 위한 주식을 위해 돈을 투자한다. 여기에는 회사의 경영 제도를 감독할 권리와 종종 이사회 의석 및 투명성 보장이 포함될 수 있다.

VC에게 사업에 대해 피치를 하는 것은 더 많은 투자가 필요한 기업가에게 매우 중요하다. 이 과정은 사업 계획과 공식 프레젠테이션으로 시작된다. 락슈미 발라찬드라(Lakshmi Balachandra)는 두 개의 VC 회사에서 일하면서 이러한 기업가적 프레젠테이션을 여러 번 보았다. 그녀는 왜 일부 제안이 서류상으로는 그렇게 좋아 보이다가 프레젠테이션을 기반으로 가망이 없는 사업으로 바뀌어 보이는지 궁금했다. 그녀는 이러한 역학을 연구하는 데 10년을 보냈다.

발라찬드라 박사는 현재 뱁슨 대학(Babson College)의 교수이며 그녀의 연구에서 얻은 통찰력을 출판하고 있다. 여기에는 다음이 포함된다.

1. 기업가는 피치 중 웃음을 보일 때 자금 조달에 더 성공적이다.
2. 기업가는 VC와 공통점이 있는 친구나 지인이 있을 때 자금을 조달할 가능성이 더 크다.
3. 심사위원은 지나친 열정과 흥분보다는 차분한 태도를 선호한다. 사람들은 분명히 침착함을 효과적인 리더십과 동일시한다.
4. 창업에 대한 관심은 능력에 대한 인식보다 기업가의 자질과 신뢰감이 더 컸다.
5. 성별 고정관념은 투자 결정에 중요한 역할을 한다. 따뜻함, 감수성, 표현력과 같은 전형적인 여성 행동을 보이는 사람들은 다른 사람들보다 자금 지원을 받을 가능성이 적었다.

VC 피치 중 성별 편견에 대한 연구에서 몇 가지 문제가 있는 패턴이 밝혀졌기에 이 마지막 통찰력에는 조금 더 집중할 가치가 있다. 여러 연구에 따르면 피치 과정에서 여성에 대한 강한 성별 편견이 존재하였다. 한 연구에서 연구자들은 “투자자들은 피치의 내용이 같더라도 여성 기업가가 제시하는 피치보다 남성 기업가가 제시하는 피치를 더 선호한다.”라고 결론지었다. 연구는 또한 가장 자격이 있는 여성 기업가가 아이러니하게도 벤처 자본가들의 가장 큰 저항에 직면했다는 사실을 밝혀냈다. 세 번째 연구는 벤처 캐피탈리스트가 이러한 제도를 중단하고 이러한 특성이 유리할 수 있으므로 고정 관념적인 여성 행동을 수용해야 한다고 제안한다. 연구원들은 이것이 여성의 기업가정신 진입을 증가시키고 보다 다양하고 튼튼한 경제를 육성할 것이라고 믿는다.

- **엔젤 투자자.** 엔젤 투자자는 중소기업에 투자하는 부유한 개인이나 은퇴한 임원진들이다. 그들은 종종 자신의 경험과 인맥 네트워크뿐만 아니라 기술과 경영 지식을 제공하는 자신의 분야에서 리더들이다. 엔젤 투자자들은 일반적으로 25,000달러에서

100,000달러 정도의 투자로 사업의 초기 단계에 자금을 제공한다. 그들은 예비 기업가에게 멘토링을 제공하는 것을 좋아하므로 피드백에 반응하는 사람을 선호한다. 마지막으로 투자자들은 소프트웨어, 대중 시장 소비재 및 장비 산업의 회사에 자금을 지원하는 경향이 컸다.

- **클라우드 투자.** 클라우드 투자는 사람들의 집단(클라우드)이 기업가나 사업 온라인으로 투자할 수 있도록 한다. 투자자는 주식이나 회사 소유권을 위해 돈을 교환하는 지분 포지션을 취하거나 사업에 대출을 제공하여 채무투자에 참여할 수 있다. 2010년에 출시된 고펀드미(GoFundMe)는 세계 최대의 무료 소셜 기금 마련 플랫폼이다. 이 회사는 개인, 사업 및 자선 활동을 위해 1억 2000만 달러 이상의 기부금으로부터 90억 달러를 모금했다.

올바른 조직 문화와 설계 창조

사업을 시작하는 이 단계에서 기업가는 새롭거나 개선된 제품 및 서비스, 확립된 법적 구조, 운영할 물리적 위치 및 일정 수준의 자금 조달에 대한 실행 가능한 아이디어를 가지고 있다. 이제 어떤 조직 문화와 설계를 채택할지 결정할 때이다. 이는 개인, 집단 및 조직 수준의 직원 행동과 성과에 영향을 미치기 때문에 중요한 결정이다.

모든 기업가는 혼자서 모든 작업을 완료할 수 없다는 것을 배우게 된다. 그들은 사람이 필요하다. 사업의 초기 단계에서 기업가는 자신이 신뢰하거나 자신과 비슷한 가치를 가진 사람을 고용하는 경향이 있다. 이 집단에는 종종 가족, 친구 또는 업계 전문가가 포함된다. 이 집단의 사람들은 일반적으로 사이가 좋고 새로운 사업에 대한 흥분과 관심이 동기와 성과를 이끌어낸다. 그러나 사업이 성장함에 따라 창업자는 다른 스킬을 가진 사람들을 고용해야 하며, 이들은 현재 인력과 약간 다른 가치와 신념을 가져올 수 있다.

여기에서 조직 문화와 설계가 사업 성공에 영향을 미치기 시작한다. 8장에서 자세히 논의된 조직 문화는 기업이 일반적으로 창업자의 가치와 신념을 명확히 표현하는 데 도움이 된다. 조직 문화에는 다양한 유형이 있으며, 최근 연구에 따르면 기업가는 조직의 비전과 전략, 그리고 자신의 리더십 유형에 가장 적합한 유형을 식별해야 한다. 사업의 진화하는 문화는 직원의 업무 태도와 고객 만족도, 시장 점유율, 운영 효율성, 제품/서비스 품질, 혁신 및 재무 성과와 같은 성과 결과에 영향을 미치기 때문에 중요하다.

8장에서 논의된 조직 설계는 조직이 전략을 실행하는 데 사용할 최적의 책무성과 책임 구조를 설계하는 과정이다. 많은 소규모 회사에서 문화 구조는 우연히 형성되는 경향이 있으며 다소 단순하다. 사람들은 필요에 따라 작업을 선택하고 여기에는 명확한 보고 관계가 없다. 이것은 처음에는 가능하지만 사업이 성장함에 따라 빠르게 기능을 하지 못하게 된다.

성장은 더 나은 조직과 의사 결정을 필요로 한다. 조직의 문화와 마찬가지로 조직의 구조도 사업이 추구하는 비전과 전략에 맞아야 한다. 8장에서는 기업가가 사업을 조직화하기 위해 선택할 수 있는 8가지 다른 조직 설계에 대해 논의했다. 결국, 이 결정은 기업가들이 공유 권력, 통제 및 의사 결정과 씨름해야 한다는 점에서 어려울 수 있다.

아래의 예는 아만다 존슨(Amanda Johnson)이 시간제 직원에서 창업자로 전환할 때 사용한 과정에 대해 다룬다. 또한, 기업가가 사업을 시작하고 성장시킬 때 내리는 많은 결정을 보여준다.

사업을 시작하고 성장시킨 아만다 존슨

나의 꿈은 대작가가 되는 것이었기 때문에 애리조나 주립 대학(Arizona State University)에서 저널리즘을 전공했다. 글쓰기와 관련된 커리어를 준비하면서 아르바이트를 했고 가능할 때마다 프리랜서로 일을 했다. 이후 새로운 삶이 시작되었다.

나는 학교에서 마지막 학기에 결혼하고, 집을 사고, 평생을 프리랜서로 살아야겠다고 생각했다. 그 후 남편은 해고되었고 우리는 첫 아이를 임신하고 있다는 것을 알게 되었다. 나는 늘어나는 청구서와 건강 관리의 부족의 무게를 느꼈다. 프리랜서와 유연한 일정을 포기하고 더 안정적인 것을 찾으려고 출산 휴가를 내고 싶은가? 내가 일을 하면서 탁아소에 아이를 맡기는 것을 감당할 수 있을까? 딸이 어릴 때 나는 정말로 정규직으로 일하고 싶은가? 자립의 꿈을 포기해야 하는가?



아만다 존슨 Courtesy of Amanda Johnson

나는 대학을 다닐 때 꽃집에서 일하면서 항상 창의적이었고 그 스킬을 사용했다. 이제 나는 다시 꽃집에서 일했던 때로 돌아가 어떻게든 그 열정을 실행 가능한 수입원으로 바꿀 수 있는지 고민하게 되었다. 우리는 확실히 돈이 필요했다.

지역 상점들은 인력을 고용했지만 수년 간의 경험을 가진 ‘디자이너’만 고용했다. 한 가게는 봄에 아기를 낳고 밸런타인데이에 일을 못 할 수도 있기 때문에 나를 고용하는 것이 조심스럽다고 인정했다! 나는 나만의 꽃집을 차릴 생각을 하기 시작했다.

나는 내가 대학에서 일했던 꽃집에 대해 내가 좋아하는 것이 무엇인지 알고 있었다. 그것은 바로 결혼식, 무도회, 행사였다. 창의적인 도전과 재미있는 디자인이 마음에 들었다. 나도 내가 사랑하지 않는 것이 무엇인지 알고 있었다. 발렌타인과 어머니날 같은 워킹 홀리데이. 고객들은 가끔 투덜거리기도 하고, 꽃값은 점점 더 비싸지고 있다. 나는 또한 꽃집을 차리기 위해 공간을 임대하고 직원을 고용하는 등 많은 간접비가 필요하다는 것을 알았지만, 지출할 돈이 많지 않았다.

상점에서 일자리를 구하려고 하고, 집을 비우면서 딸을 돌보는 것의 장단점을 따져본 후 좌절감을 느낀 나는 내 사업을 시작하기로 결정했다. 나는 전략적으로 웨딩과 이벤트 디자인에만 집중하기로 했다. 스몰웨딩을 하는 커플들과 함께 작업하여 작은 규모로 운영하면서 우리 집 주방에서도 쉽게 디자인을 할 수 있었다. 나는 작은 꽃 컬러에 투자했다. 나는 내 회사 이름을 버터플라이 베탈스(Butterfly Petals)라고 지었다.

나는 항상 나비를 좋아했고 사용 가능한 사업명을 철저히 검색한 후 꽃과 관련된 단어가 ‘꽃잎(Petals)’밖에 남지 않았다는 것을 발견했다! 이후 개인사업자로 시작했다. 당시에는 사업 측면에 대해 자세히 알지 못했고 이것이 가장 빠르게 시작하고 실행할 수 있는 방법이었다. 내 사업명을 등록하고 꽃 공급 업체에 연락해 도매 계정을 개설한 다음, 스스로 사진을 찍고 아주 기본적인 웹사이트를 만들었다. 그 다음 나는 서둘렀다. 나는 공간 대여 일정을 잡았으며 신부 살롱에 카드도 떨어뜨렸다.

이 새로운 사업에 자금을 조달하기 위해 개인 수입을 사용하고 있었기 때문에 많은 위험 부담이 있었다. 나는 내 부엌 테이블에서 고객을 만나거나 점심 시간에 만나기 위해 여러 커피숍으로 향했다. 시간이 걸리고 몇 명의 신뢰할 수 있는 고객이 있었지만 딸이 태어난 지 얼마 되지 않아 첫 번째 예약이 이루어졌다.

세금 및 기타 사업 문제를 관리하는 데 도움이 필요하다는 것을 깨달았고 전문 회계사를 고용했다. 그가 권장한 사항 중 하나는 회사의 부채로부터 자신을 개인적으로 보호하기 위해 개인 소유에서 유한 책임 회사로 전환하는 것이었다. 회사는 다음 몇 년 동안 성장했다. 나는 대규모 결혼식 파티와 테이블 수가 많은 고객을 위한 이벤트를 진행하기 시작했다. 꽃과 생필품이 집안 공간을 다 차지하여, 나는 더 이상 일을 집에서 할 수 없었다. 스튜디오 공간의 간접비와 직원들이 수요를 지원할 것인지 결정해야 했다. 나의 작은 회사가 나와 추가 비용을 지원하지 못할까봐 걱정했다.

반면 주말에 여러 개의 결혼식과 행사를 할 수 있기 때문에 팀원을 추가로 고용하면 수익이 늘어날 거라고 생각했다. 나는 또한 회사를 집 밖으로 옮기면 결혼식 및 행사 전문가들이 나를 진지하게 받아들이고 더 큰 고객 파이프라인을 만들 것이라고 믿었다. 그래서 나는 첫 번째 스튜디오를 인수하고 추가 재고를 구매하고 시간제 직원을 고용하기로 결정했다. 이때부터 사업체에서는 비용을 지원하면서도 여전히 나에게 소득을 제공할 수 있었다. 2년 후, 또 다른 더 큰 공간을 찾아야 할 때였다!

사업을 시작한지 15년 후, 나는 세 번째이자 가장 큰 스튜디오 공간을 운영하게 되었다. 나는 꽃병, 용기 및 촛대에 대한 방대한 임대 재고를 가지고 있었다. 우리는 주말마다 여러 이벤트를 설계했으며 일주일 내내 기업 고객과 대기 주문을 받았다. 나는 오프 시즌 동안 회사를 유지하기 위해 더 큰 규모의 작업과 더 많은 이벤트를 수행할 수 있도록 나의 디자인 지식을 팀의 핵심 구성원들에게 위임하고 공유하는 방법을 배웠다.

2019년 가을에 셋째 아이를 임신했다는 사실을 알게 되었고 커리어 또한 완전히 제자리로 돌아왔다는 것을 깨달았다. 변화하는 웨딩 산업은 비용이 적게 드는 새롭고 재능 있는 디자이너들로부터 더 많은 경쟁을 가져왔고 많은 밀레니얼 커플들이 “네(I Do)”라고 말하는 방식을 바꾸고 있다. 많은 사람들은 값비싼 결혼식과 피로연에 투자하기보다 하객을 위한 교외 결혼식이나 즐거운 식사 경험과 같은 ‘경험’에 중점을 두고 있다.

나는 다시 한 번 가족에게 집중해야 할 때라고 생각하고 이번에는 결혼식 횟수를 줄였다. 2020년 봄 시즌에는 소규모 이벤트만 수락했다. 나는 많은 재고를 팔고 집 밖에서 관리할 수 있는 훨씬 더 작은 작업으로 다시 옮겼다. 38세라는 노년에 ‘은퇴’한다는 것은 이상하고 신나는 일이다. 기업가 정신은 끊임없는 도전이자 배움의 경험 이었고 배운 교훈에 감사하고 새로운 엄마가 되는 삶이 어떤 준비가 되어 있는지 기대하고 있다.

왜 벤처 기업이 실패하는가

앞서 많은 신규 사업들이 실패했다는 것에 대해 배웠다. 중소기업 협회(Small Business Association)에 따르면 기업의 70%가 첫 2년 동안 생존하지만 10년차에는 생존하는 기업의 수치가 약 33%로 떨어진다. 이것은 대다수의 신규 사업이 10주년을 맞이할 때까지 살지 못할 것임을 의미한다. 기업이 실패하는 데는 여러 가지 이유가 있지만 네 가지 공통된 주제가 존재한다.

- **효과적인 계획 부족.** 많은 기업들이 비효과적인 사업 계획을 가지고 있거나, 효과적인

계획에서 이탈했거나, 애초에 계획을 세우지조차 않았기 때문에 실패한다. 앞서 언급했듯이 효과적으로 계획하는 사업은 성공 가능성이 더 높다. 계획은 현실적이어야 하며 정확한 최신 정보를 기반으로 해야 한다.

- **부족한 자본.** 신규 사업주들이 흔히 저지르는 실수는 그날그날의 운영을 위한 충분한 자본의 필요성을 이해하지 못하는 것이다. 이것은 성공할 수 있는 공정한 기회를 갖기도 전에 사업이 철수하게 되는 결과를 초래할 수 있다. 실제로 현금 흐름 문제는 중소기업의 82%가 철수하게 되는 원인이다. 사업에 필요한 자금을 결정할 때 초기 시작 비용만 생각해서는 안 된다. 성공적인 새로운 사업들은 특히 1~2년 동안 수익을 내지 못할 수도 있다는 사실을 알고 있을 때 사업 유지 비용을 계획한다.
- **형편없는 경영.** 섹션 LM 2.1에서 언급했듯이 모든 기업가가 효과적인 경영자는 아니다. 새로운 사업 소유자는 재무, 구매, 고용 및 커뮤니케이션과 같은 영역에서 관련 경영 전문 지식이 부족한 경우가 많다. 성공적인 사업 소유자는 자신이 부족한 스킬에 대해 스스로 교육하거나 필요한 스킬을 갖춘 사람을 고용하거나 업무를 유능한 전문가에게 아웃소싱한다.
- **고객 관심 부족.** 새로운 제품이나 서비스는 문제를 해결하거나 기존 요구 사항을 충족해야 한다. 탁월한 경영 기술과 많은 자본에 대한 접근은 아무도 당신이 제공하는 것을 원하지 않는다는 사실을 보상하지 못할 것이다. 실제로 중소기업의 42%는 고객 관심 부족으로 인해 실패한다. 이 문제를 피하는 좋은 방법은 사업 계획의 일부로 효과적인 시장 조사를 수행하는 것이다.

주요 용어

개인 사업	사회적 기업가 정신	자영업
기업가	생활 수준	주식회사
기업가 정신	스타트업	클라우드 투자
벤처 캐피털리스트(VC)	엔젤 투자자	특허
사내 기업가	유한 책임 회사	파트너십

핵심 정리

01 기업가 정신: 토대와 중요성

- 사업의 필수 속성인 기업가 정신은 기회를 인식하고 활용하는 과정이다.
 - 기업가 정신의 두 가지 유형은 기업가와 사내 기업가이다.
 - 기업가 정신은 자영업과 구분된다.
 - 사회적 기업가 정신은 시스템을 즉흥적으로 만들고, 새로운 접근법을 고안하고, 다른 사람들이 놓친 기회를 포착하고, 사회를 더 나은 방향으로 변화시키기 위한 해결책을 생성하는 것으로 구성된다.
 - 10가지 기업가의 연구 기반 특징은 위험 성향, 일반화된 자기 효능감, 성취에 대한 욕구, 자율성에 대한 욕구, 5대 성격 차원, 모호성에 대한 내성, 적극성과 직업윤리, 내부 통제의 위치, 혁신적이고 창의적인 능력 및 긍정적인 의도와 태도이다.
 - 기업가 정신은 (1) 부와 경제 발전을 창출하고, (2) 혁신을 주도하고, (3) 일자리를 창출하고, (4) 세계의 생활 수준을 향상시키기에 중요하다.
- 프랜차이즈는 회사가 다른 기업이 회사의 브랜드 이름과 재료 및 서비스 패키지를 사용하는 대가로 수수료와 이익의 일부를 지불하도록 허용할 때 발생한다.
 - 사업 계획은 새로운 사업의 방향을 설정하는 데 도움이 된다. 사업 계획은 “우리는 어떤 사업을 하고 있는가?”, “우리의 비전은 무엇이며 어디로 가고 있는가?”, “목표를 달성하기 위해 무엇을 할 것인가?”와 같은 질문에 대해 답할 수 있게 한다.
 - 기업가가 사업을 시작할 때 사용할 수 있는 네 가지 기본 법적 구조는 개인 사업, 파트너십, 주식회사 및 유한 책임 회사(LLC)이다.
 - 기업가들이 새로운 사업을 시작하고 성장시키기 위해 사용하는 자금 출처는 다양하다. 여기에는 개인 자금, 가족 및 친구로부터의 대출, 은행 대출, 벤처 캐피탈, 엔젤 투자자 및 클라우드 투자가 포함된다.
 - 기업가는 새로운 사업이 추구하는 비전과 전략에 맞는 조직 문화와 설계를 구축해야 한다.
 - 신규 사업이 실패하는 일반적인 이유는 효과적인 계획 부족, 부족한 자본, 형편없는 경영, 고객 관심 부족이다.

02 사업 시작

- 모든 사업은 아이디어에서 시작된다. 아이디어는 (1) 기업가의 열정, 스킬 및 재능, (2) 문제 또는 좌절감, (3) 기회 또는 욕구 및 (4) 고객 불만이라는 네 가지 출처에서 시작된다.