

# A Conceptual Study on the Types of Entrepreneurial Opportunities

## 창업기회의 유형에 관한 개념적 연구

Young Pil Zho(First Author)

Chung-Ang University  
(*youngphil.jo@gmail.com*)

Jong-Keon Lee(Corresponding Author)

School of Business Administration,  
Chung-Ang University  
(*jkeonlee@cau.ac.kr*)

.....  
This study explores the nature of entrepreneurial opportunities by examining the types of entrepreneurial opportunities, and suggests that identifying the types of entrepreneurial opportunities can affect the success or failure of start-up.

The research first analyzes two major papers on the definition of entrepreneurial opportunities, identifies the components of entrepreneurial opportunities, and then reviews six previous papers on the typology of entrepreneurial opportunities with the newly built perspective based on understanding of those components. Through the review, it is concluded that epistemological typology and constructivist typology, which are two representative flows of prior typology, have different classification criteria, but the types of opportunities classified are similar. Therefore, in terms of classified results, it is possible to integrate the two flows of typology.

Lastly, we specify the characteristics of contents for each determined opportunity type and provide implications for on-site start-up execution by proposing specific guidelines necessary for start-up practice for each type of opportunity.

This work comprehensively organizes various typology of entrepreneurial opportunities by deriving components, which has not been attempted so far on the theoretical side and contributes on presenting useful and practical guides about opportunity type identification and practice for each type for the field.

Key Words: Entrepreneurial Opportunities, Typology of Entrepreneurial Opportunities, Types of Entrepreneurial Opportunities

## I. 서론

창업학(entrepreneurship)은 창업에 대한 포괄적인 이해를 도모하는 학문이다. 그것은 창업가(entrepreneur)가 창업기회(entrepreneurial opportunity)를 발견하여 사업화해 나가는 역동적인 과정을 포착한다(Shane & Venkataraman, 2000). 따라서 창업학 연구자들은 창업기회에 대한 중요성을 인식하여 창업기회의 원천이나 창업기회의 포착 및 창업기회를 발견하고 구현해나가는 창업가의 인지 특성에 대해서는 많은 논의를 해왔다. 그러나 창업기회의 유형학에 대한 연구는 많지 않다(Companys & McMullen, 2007). 일부 연구도 창업기회의 성격에 대한 연구 과정에서 창업기회의 유형학에 대해 언급하는 정도이다.

창업기회의 유형은 창업가와 정책당국에 필요한 연구주제이다. 창업 의도가 있는 예비창업자의 경우 창업기회를 어떻게 탐지할 수 있는지, 그리고 발견한 창업기회를 어떻게 전개해 나갈 수 있는지에 대한 문제는 창업 기업의 결과적 성패보다도 창업의 초기에 당면하는 현실적인 과제이다. 창업기회의 유형에 대한 적절한 연구가 충분하고 따라서 창업기회의 유형에 따라 사업을 보육해나가는 방법이 다르다면(Sarason, Dean, & Dillard, 2006; Wood, Welter, Artz, & Bradley, 2014) 이러한 연구는 창업가의 사업 전개 시 유용한 지침이 될 수 있다. 그리고 창업을 경제성장의 새로운 동력으로 인식하고 창업가를 보육하는 정책당국에 대해서도 도움이 된다.

정부는 1997년 『벤처기업 육성에 관한 특별조치법』을 제정한 이래 기술기반 창업기업을 육성하기 위한 다양한 지원 정책을 추진해왔다. 최근에는 공공연구과제의 기술이전 사업화나, 대학 및 연구소발

실험실창업도 지속적으로 지원 육성되고 있다. 그러나 이러한 기술창업을 창업기회의 유형학적인 측면에서 지원하는 정책은 나오지 않고 있다. 이는 기술창업의 창업기회유형이 일반의 아이디어창업의 창업기회유형과는 그 성격이 매우 다른 창업기회 유형이라는 것에 대한 인식이 부족하기 때문이다. 본 연구에서는 이러한 도전적인 기술창업을 창업기회의 유형학의 사례로 포섭하고 이를 통해 기술창업을 진작하기 위한 창업기회 유형학의 특성에 맞는 실행지침에 대해서도 제시하고자 한다. 이는 기술창업의 연구자와 정책당국에게 중요한 의미를 갖는다.

중소기업 경제학(Small Business Economics: SB)의 2007년 특집호에서 보듯이 창업기회의 정의는 창업학 연구자들의 공동의 도전과제이다(McMullen, Plummer, & Acs, 2007). 본 연구에서는 창업기회의 정의를 그 구성요소에 대한 검토부터 시작한다. 2장에서는 창업기회의 정의와 그 기회 유형에 대한 선행연구를 검토하고 3장에서는 창업기회의 유형학에 대한 논의를 전개한다. 4장에서는 유형학의 논의를 정리하고 식별된 기회유형에 따른 창업의 실행방안에 대해 제안한다. 마지막 5장에서는 본 연구의 시사점과 한계를 제시한다.

## II. 연구방법

### 2.1 연구단계

본 연구에서는 창업기회의 유형을 검토하기 위하여 3단계의 연구를 진행하였다. 먼저 1단계로 창업기회의 정의에 대한 선행 논문을 검토하여 창업기회의 구성요소를 도출하였다. 다음 2단계에서는 창업

기회의 유형을 파악하는 논문을 검토하여 구성요소에 대한 어떠한 기준이 창업기회의 유형을 판별하는데 중요한 것인지를 파악한다. 마지막 3단계에서는 종합적으로 식별된 창업기회의 유형별 특성과 적합한 창업실행방안을 논의한다.

## 2.2 창업기회의 정의

창업기회의 정의를 종합적으로 전개한 연구는 Hansen, Shrader, & Monllor(2009)와 Davidsson(2015)이 있다. Hansen et al.(2009)은 1990년에서 2009년까지의 20년간의 56개의 주요 논문을 선정 검토하여, 창업기회에 대한 6개의 대안적 정의를 제시하였다. 이러한 정의들은 개별 연구의 창업기회에 대한 정의에서 추출한 특징적 요소를 분별하여 그 가능한 내용을 6가지 대안으로 조합한 것으로서 창업기회의 핵심 구성요소를 확인하는 측면에서 유용하다고 할 수 있다(〈Table 1〉 참조).

Davidsson(2015)은 2000년에서 2014년까지의 15년간의 210개의 논문을 선정 검토하여, 11개의 창업기회에 대한 정의를 분별해내었다. Davidsson(2015)의 정리는 Hansen et al.(2009)과는 대

〈Table 1〉 창업기회의 구성적 정의

No	정 의
1	이윤이 남게 시장에 새로운 상품을 도입하는 가능성
2	창업가가 새로운 수단-목적의 관계 구조를 전망하거나 창출하는 상황
3	사업 형성으로 전개된 아이디어
4	혜택을 획득/달성할 적절한 수단에 대한 창업가의 지각
5	문제에 대해 해법을 창출하는 창업가의 능력
6	고객을 별도로 더 낮게 대우할 가능성

출처: Hansen et al.(2009).

조적으로 개별 연구의 정의의 나열이다. 따라서 가공되지 않은 원문 그대로의 연구자별 정의라고 할 수 있다(〈Table 2〉 참조).

따라서 우리는 창업기회의 구성적 대안 정의인 Hansen et al.(2010)의 창업기회의 6개 정의를 먼저 검토하여 구성요소를 분별하고 이것을 Davidsson(2015)의 창업기회의 11개 개별적 정의에서 확인하는 방식으로 도출된 구성요소를 검증한다.

〈Table 2〉 창업기회의 개별적 정의

No	정 의
1	검토된 논문의 약 80%에는 기회의 정의가 없음
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 새로운 재화, 용역, 원료 및 조직화 프로세스</li> <li>• 비용 이상으로 판매</li> <li>• 새로운 수단-목적 관계</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 새로운 재화 또는 용역</li> <li>• 시장에서</li> <li>• 창업가에 의해</li> <li>• 기존 벤처 또는 새로 창설된 벤처를 통하여</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상품 또는 요소 시장에서 경쟁적 결합의 존재</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적으로 일부 새로운 가치</li> <li>• 혁신적이고 참신한 재화 또는 용역</li> <li>• 신생 기업을 창설함으로써</li> <li>• 재정적 손실뿐만 아니라 경제적 수익</li> <li>• 창업가에 의해</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 창업 실체</li> <li>• 잠재적으로 유망한</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 혁신적인 재화, 용역 또는 프로세스</li> <li>• 산업 또는 경제적 시장에서</li> </ul>
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 혁신</li> <li>• 추가 투자 이상의 가치</li> </ul>
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이윤</li> <li>• 새롭고 개선된 공급-수요 조합으로부터</li> <li>• 시장실패 문제에 대응하기 위해</li> </ul>
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현재의 자원과 무관하게</li> <li>• 창업가의 통제 하에</li> </ul>
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업을 시작하고 운영하기</li> </ul>
12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 바람직한 미래 상태</li> <li>• 개인이 확실히 믿는</li> </ul>

출처: Davidsson(2015).

### 2.3 창업기회의 유형

창업기회의 유형학은 기회의 발견과 기회의 창조라는 두 가지 개념이 제기된 이래 이에 대한 검토를 통하여 발전해왔다. 그리고 그러한 논의가 진전됨에 따라 점차 두 개의 축(Axis)을 기준으로 하는 이차원 모형의 4유형론으로 많이 표현되고 있다. 이는 다양한 기회 유형의 관점을 포섭하면서도 합리적으로 변별하고자 하는 연구자들의 노력에 따른 것이다.

최근 30년간의 논문을 탐색하여 그러한 논의를 전

개한 논문들로는 다음 6편의 논문을 제시할 수 있다. Alsos & Kaikkonen(2004), Smith, Matthews, & Schenkel(2009), Murphy(2011), Davidsson(2003), Ardichvili, Cardozo, & Ray(2003), Wood et al.(2014)가 그 논문들이다. 이들 논문에서 창업기회의 유형을 변별하기 위한 기준들과 그 기준들을 통해 변별한 창업기회의 유형을 정리하면 <Table 3>과 같다.

다음 장에서는 이러한 변별 기준과 기회의 유형에 대한 개괄적인 논의를 진행한다.

<Table 3> 창업기회 유형론

저자	기준	유형
Alsos & Kaikkonen(2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수동 - 능동</li> <li>• 주관 - 객관</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기회 발생</li> <li>• 기회 창조</li> <li>• 기회 발견</li> <li>• 기회 탐색</li> </ul>
Smith, Matthews, & Schenkel(2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 선행지식 여부</li> <li>• 기회의 암묵지적 속성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 발견</li> <li>• 간과</li> <li>• 일부 집중 탐색</li> <li>• 체계적 탐색</li> </ul>
Murphy(2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 의도</li> <li>• 행운</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 의도적 탐색</li> <li>• 유레카</li> <li>• 유산</li> <li>• 행운의 발견</li> </ul>
Davidsson(2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장의 신규성</li> <li>• 기업의 신규성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신규 제안 / 신규 경쟁자</li> <li>• 조직 변화</li> <li>• 기존 사업</li> <li>• 지리적 시장 확장</li> </ul>
Ardichvili, Cardozo, & Ray(2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장 수요 식별 여부</li> <li>• 기술 자원 정의 여부</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 몽상</li> <li>• 문제 해결</li> <li>• 기술 전용</li> <li>• 사업 형성</li> </ul>
Wood, Welter, Artz, & Bradley(2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 목적의 신규성</li> <li>• 수단의 신규성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 복제</li> <li>• 계시</li> <li>• 재해석</li> <li>• 격변</li> </ul>

### III. 창업기회의 정의와 유형

#### 3.1 창업기회의 구성요소

먼저 Hansen et al.(2009)의 창업기회에 대한 6개의 정의를 검토하여 <Table 4>에서 제시한 바와 같이 8개의 구성요소를 확인할 수 있다. 그것은 고객/문제, 기술/자원, 수익, 벤처, 창업가, 조건/상황, 지각/생각, 창출능력 이다. Hansen et al.(2009)의 창업기회 정의에서 확인된 8개의 구성요소를 Davidsson(2015)이 정리한 창업기회의 정의에 적용하여 살펴본다.

<Table 4> 창업기회의 구성요소 1

No	고객 문제	기술 자원	수익	벤처	창업 가	조건 상황	지각 생각	창출 능력
1	✓	✓	✓			✓		
2	✓	✓			✓	✓	✓	✓
3				✓			✓	
4		✓	✓		✓		✓	
5	✓	✓			✓			✓
6	✓					✓		
빈도	4	4	2	1	3	3	3	2

출처: Hansen et al.(2009)의 정의 대상.

앞서 Hansen et al.(2009)에서 분별한 8개의 구성요소는 Davidsson(2015)의 창업기회의 정의들에서도 <Table 5>와 같이 동일한 구성요소로 표 출되어 있어 상당한 타당성을 보임을 알 수 있다. 즉 창업기회는 이러한 8개의 구성요소로 구성되는 개념으로 이해할 수 있으며 이 8개의 구성요소를 모두 활용한다면 창업기회에 대한 보다 완성된 정의를 얻을 수 있다. 따라서 창업기회란 창업가가 고객/문제

에 대해 기술/자원을 활용하여 새로운 조직(벤처)을 설립하여 수익을 창출하도록 인지하거나 시도하는 상황으로 정의된다.

<Table 5> 창업기회의 구성요소 2

No	고객 문제	기술 자원	수익	벤처	창업 가	조건 상황	지각 생각	창출 능력
2	✓	✓	✓			✓		
3	✓	✓		✓	✓	✓		
4	✓	✓				✓		
5	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
6			✓	✓			✓	✓
7	✓	✓				✓		
8		✓	✓				✓	
9	✓	✓	✓					✓
10		✓	✓			✓		
11				✓			✓	✓
12			✓		✓	✓	✓	
빈도	6	8	7	4	3	7	4	3

출처: Davidsson(2015)의 정의 대상.

#### 3.2 창업기회의 유형 검토

창업기회의 유형학에 대한 2장 3절의 여섯 논문은 두 개의 그룹으로 구분할 수 있다. 앞의 세 논문은 주로 창업기회의 탐색과 지각에 집중하고 있으며, 조건/상황, 지각/생각, 창출능력의 구성요소에 해당하는 기준을 통해 창업기회를 분류하고 있다. 이에 대조적으로 뒤의 세 논문은 고객/문제, 기술/자원의 두 구성요소에 대한 신규성 여부를 주요 구분 요소로 활용하고 있다. 앞의 세 논문들이 창업기회의 객관적 실재(實在)를 전제하고 창업기회의 인식을 통한 발견 중심으로 전제하는 반면에 뒤의 세 논문은 고객/문제와 기술/자원의 신규성 여부를 통해 고객/

문제와 기술/자원의 객관적 부재(不在)가 가능하도록 하여 창업기회의 구성을 통한 창조가 가능하도록 유형론을 전개하고 있다.

창업기회의 유형학에서 그 유형 구분과 직접적으로 관련되지 않는 구성요소는 창업가, 벤처, 수익의 3개의 구성요소이다. 이는 창업기회의 유형학의 전개가 창업기회의 발견과 창조라는 두 강력한 창업기회의 존재론적 질문에 답변하는 데서 출발하였기 때문이다. 그러나 발견 기회와 창조 기회에 대한 이해가 어느 정도 만족되면, 본격적으로 창업가, 창업조직, 수익성이라는 이 세 요소에 대해서도 보다 깊은 논의가 창업기회의 유형과 관련하여 전개될 수 있다.

왜냐하면 창업의 근본적인 질문은 오히려 창업가가 새로운 조직(벤처)을 구성하여 수익을 창출하는 과정의 구체성과 다양성일 것이기 때문이다. 즉 창업가 측면에서는 장인 창업가(artisan entrepreneur), 기술 창업가(technological entrepreneur) 등, 수익성 측면에서는 사회적 창업, 협동조합 창업 등 그리고 창업조직의 측면에서는 독자 창업 또는 (배태 조직에서 파생되는) 지사 창업 등의 구별과 관련한 다양한 특성들 또한 향후 창업기회 연구에 시도될 수 있을 것이다.

### 3.3 창업기회의 인식론적 유형학

발견 기회를 중심으로 전개하는 인식론적 유형학의 논의는 다음과 같다.

#### 3.3.1 Alsos & Kaikkonen(2004)

Alsos & Kaikkonen(2004)은 능동적 탐색 여부와 기회의 실재성을 유형학의 두 축(Axis)으로 설정하였다. 능동적 탐색 여부의 축은 기회의 발견에

대해 창업가가 능동적이고 의도적인 탐색을 하지 않고서도 기회를 감지한다는 Kirzner(1973)의 주장을 반영한 것이다. 이러한 기회 발견의 견해는 여러 연구자들이 함께 공유하고 있다(Eckhardt & Shane, 2003; Gaglio & Katz, 2001; Kaish & Gilad, 1991). 이들의 견해에 따르면 기회의 탐지는 순수한 행운(pure luck)의 결과는 결코 아니다. Friedel(2001)은 “행운은 우연이 아니다”라고 표현한다. 따라서 Alsos & Kaikkonen(2004)은 능동적인 탐색의 반대쪽 극단에 Kirzner(1973)의 경보적(alert) 창업가를 배치하고 그가 비록 수동적임에도 불구하고 기회를 탐지한다면 그것은 뜻밖의 행운(Serendipity)으로 간주할 수 있다고 주장한다.

이러한 능동/수동의 탐색의 개념은 Chandler, DeTienne, & Lyon(2003)의 창업기회 유형에 대한 연구를 반영한 것이다. Chandler et al.(2003)에 따르면, 능동적 탐색은 문제해결적(problemistic) 탐색과 진취적(proactive) 탐색으로 나눌 수 있으며, 보다 직접적이고 좁은 영역의 문제에 직면하여 대응하는(reactive) 문제해결적 탐색과 달리 진취적 탐색은 보다 넓은 시야에서 조직의 생존을 도모하는 탐색 방법으로 정의된다. 이러한 문제해결적이면서 진취적인 탐색이 Kirzner(1973)의 경보적 창업가의 수동적 탐색에 대비되는 능동적 탐색의 세부 내용이 된다.

다음으로 기회의 실재성에 대한 기준은 기회의 존재론(ontology)에 대한 두 가지 학설 즉 기회의 발견론과 기회의 창조론을 직접 도입하여 하나의 차원으로 설정하였다. 여기서는 기회의 발견론은 기회가 객관적으로 존재하는 것이며, 기회의 창조론은 기회를 주관적으로 구성하는 것으로 일단 규정한다. 그러나 Alsos & Kaikkonen(2004)은 기회의 창조론을 그 분류 유형에 포함하면서도 기회의 창조 유형에 대해서 그것은 그렇게 창조된 것처럼 보일 뿐

		창업가	
		수동	능동
기회	주관	기회 발생	기회 창조
	객관	기회 발견	기회 탐색

출처: Alsos & Kaikkonen(2004).

〈Figure 1〉 기회 발생 과정의 분류

이라고 기술한다. 즉, 창조 기회라고 해서 기회가 창조된 것은 아니며, 이미 존재하는 기회를 발견하는 것이라는 기회 인식론(epistemology)의 입장을 견지한다.

### 3.3.2 Smith, Matthews, & Schenkel(2009)

Smith et al.(2009)은 창업가의 기회관련 선행 지식(prior knowledge) 여부와 기회의 암묵지적 속성을 유형학의 두 축으로 설정하였다. 이러한 두 차

원을 통해서 기회를 보는 관점은 Plummer, Haynie, & Godesiabois(2007)가 Dell Computer의 사례를 분석하며 제기한 객관적으로 새로운 기회와 아직 활용되지 않은 기회와의 명확한 구별에 대한 논의로부터 시작한다. Smith et al.(2009)은 이러한 논란을 해결하기 위해서는 기회에 암묵지적 속성이 있음을 파악해야 한다고 주장한다. 즉 기회들은 객관적으로 실제함에도 불구하고 암묵지적인 성격이 강할 경우 특별한 선행지식을 가진 개인들에게만 그 기회의 존재를 알려준다는 것이다.

		창업가의 지식	
		선행지식	선행지식 없음
기회 (속성)	암묵지	발견 (Discovery)	간과 (Overlooked)
	명시지	일부 집중 탐색 (Focused Search)	체계적 탐색 (Systematic Search)

출처: Smith, Matthews, & Schenkel(2009).

〈Figure 2〉 기회 유형 식별(개인-기회 연쇄)

이는 창업가는 시장의 결함을 매우 잘 감지하는 특성을 가지고 있다고 하는 Kirzner(1973)의 견해를 잘 반영하고 있다. 창업가가 이러한 감지의 특성을 가지고 있는 이유는 그러한 분야에 대한 사전(ex ante) 경험 또는 전문적 식견을 가지고 있기 때문이다(Zahra, 2008). 그러나 Smith et al.(2009)은 기회 발견에 대한 Kirzner(1973)의 창업가 특성에 추가적인 설명을 더하고 있다. 대부분의 사람이 기회를 간과하는 이유는 창업가의 감수성 측면 외에도 기회 속성 측면이 작용하고 있고 그것은 기회의 암묵지적 특성 때문이라는 것이다(Smith et al., 2009).

### 3.3.3 Murphy(2011)

Murphy(2011)는 선행연구자들과 유사하게 의도적 탐색과 행운의 발견(serendipitous discovery)이 창업기회 유형의 양극단이라고 하는 (능동/수동의) 일차원 모형을 먼저 제시한다. 이 일차원 모형에서는 의도는 능동의 성격을 띠고 행운은 수동의 성격을 띠는 것으로 단순하게 해석된다. 그러나 Murphy(2011)는 이러한 의도와 행운의 일차원 모형으로는

양극단 사이의 애매모호성의 범위가 너무 넓어서 모형의 설명력이 충분하지 못한 점을 확인한다. 이의 해결방법으로 그는 의도와 행운을 양극단의 개념에서 서로 다른 별개의 차원으로 새로운 개념 설정을 통해 이차원의 모형을 전개한다.

이 새로운 이차원 모형에서 Kirzner(1973)의 발견 기회에 해당하는 것은 행운의 발견이다. 이 영역은 창업가가 의도적인 탐색 노력 없이도 그가 평소에 가지고 있던 기회와 관련한 선행지식과 시장 내 정보의 비대칭적 분포에 의해 기회를 감지하는 영역이다.

행운의 발견에 대처점에 위치하여 행운의 비중이 작은 영역인 의도적 탐색은 기술을 적용하는 기회 탐색 또는 잘 구성된 사회적 창업의 맥락을 포함한다. 이는 또한 기회의 형성은 체계적 탐색을 통해 이루어진다는 이론과 그 궤를 같이한다(Murphy, 2011). 즉 광범위한 대안적 기회에 대해 복잡한 시장, 투자자, 법규 등의 특수한 요청을 고려하면서도 밀도 있고 진취적으로 그 기회들을 형성해나가는 경우이다.

그에 반해 의도적인 노력을 함에도 불구하고 행운의 비중이 필요한 영역은 유레카(Eureka)라고 표현하고 있다. 이 영역은 Schumpeter(1934)의 창조 기회에 근사한 것인데, 특정한 기회는 창업가의 노

		행운	
		낮음	높음
의도	낮음	유산(Legacy)	행운의 발견
	높음	의도적 탐색	유레카(Eureka)

출처: Murphy(2011).

〈Figure 3〉 창업발견의 다차원 모형



력으로서만 가능하지 않고 예기치 않았던 행운이 함께 작용하여야 가능하다는 의미이다. Murphy(2011)는 이러한 유레카의 창업가에게는 Sarasvathy(2001)의 실효성(effectuation)이 필요하다고 주장한다. 왜냐하면, 제한된 자원으로 불확실한 목표를 탐색하여야 하는 창업기회이기 때문이다.

행운의 비중이 작고 의도적 노력을 하지 않음에도 불구하고 기회가 찾아오는 영역은 유산(legacy)으로 표현한다. 이 영역은 통상 가업(家業)을 승계하는 경우에 해당하며 특정한 자원과 환경이 창업자에게 매우 유리한 경우인데 Fortune 500 지수에서 37-47%의 기업을 이것으로 설명할 수 있다고 한다 (Murphy, 2011).

### 3.3.4 창업기회 인식론적 유형학의 정리

이상의 발견 기회를 중심으로 전개하는 유형 이론에서, Alsos & Kaikkonen(2004)의 관점에서 기회의 실재성 여부(주관/객관)는 주요 기준이 아니라고 할 수 있다. 왜냐하면, Alsos & Kaikkonen(2004)은 창조 기회를 설명하면서 기회는 형성된 것이 아니라, 창업가가 주관적으로 그렇게 생각할 뿐이라고

기술한다. 이때 기회는 이미 외생적으로 전제되어 있음을 의미한다. 즉 주관/객관 차원은 기회의 실재성에 대해서는 (설명력이 없는) 동어반복의 기준에 불과하다. 따라서 설명력이 있는 기준으로는 창업가의 능동/수동의 차원만이 남는다.

Smith et al.(2009)에서는 기회의 암묵지적 속성 여부가 중요하다. 창업가의 기회에 대한 선행지식은 암묵적인 기회를 포착해내는 창업가의 특성으로서의 기민성을 설명하기 위한 장치이다. 즉 창업가의 선행지식 여부는 기회의 암묵지적 속성에 대한 부수적인 요소이다.

Murphy(2011)는 창업가의 능동/수동의 차원으로 기회의 유형에 대한 일차원 모형을 먼저 제시한다. 그러나 이러한 일차원 모형은 기회의 유형의 다양한 변이를 충분히 표현할 수 없으므로 보다 정교한 설명을 위해 일차원 모형을 의도와 행운의 이차원 모형으로 전개하고 있다.

따라서 인식론적 기회의 유형을 정리하는 데 있어서 가장 중요한 두 개의 기준은 창업가의 능동/수동 차원과 기회의 암묵지적 속성의 차원이라고 할 수 있다. 이 두 차원을 두 축으로 하여, 인식론적 기회 유형의 개념을 정리하면 <Figure 4>와 같다.

		기회의 속성	
		명시지	암묵지
창업가의 의지	수동	유산(Legacy)	발견
	능동	체계적 탐색	창조

<Figure 4> 창업기회의 인식론적 유형학 정리

### 3.4 창업기회의 구성론적 유형학

창조기회를 포섭하여 전개하는 구성론적 유형학의 논의는 다음과 같다.

#### 3.4.1 Davidsson(2003)

Davidsson(2003)은 창업가정신이 시장 프로세스를 움직이는 경쟁적 행위로 구성된다는 오스트리아학파의 개념(Kirzner, 1973)을 사용한다. 시장에 새로운 제안을 도입한 첫 시도가 이득을 얻지 못한다고 하더라도, 제2, 제3의 진입자가 결국에는 시장을 바꾸어나간다. 따라서 Davidsson(2003)은 이를 일컬어 사회 현상으로서의 창업가정신을 제안하며, 그것은 시장의 변화를 이끄는 새로운 경제 행위를 도입한다고 주장한다. 그는 창업가정신을 시장 맥락 속에 배치하여 <Figure 5>와 같이 제시하고 있다(Davidsson, 2003).

I 사분면의 새로운 제안은 상품 및 서비스, 묶음(bundle), 가격/가치 관계로 구성된다. 이 중 상품 및 서비스는 Schumpeter(1934)의 새로운 제품을

반영한다. 그리고 그다음의 새로운 묶음은 비록 구성품이 기존의 것이라고 할지라도 새롭게 구성된다면 새로운 제안이며, 그것은 Schumpeter(1934)의 혁신 개념에 해당한다는 의미이다(Davidsson, 2003).

또한, 새로운 제안이 있는 I 사분면의 동일한 공간에 새로운 경쟁자를 병치하고 있다. 이러한 경쟁자에는 모방제품을 가지고 출시하는 기존 회사도 포함하고 있는데, 이는 Davidsson(2003)이 창업가정신을 사회 현상으로 보기 때문이다. 비록 모방제품이라고 하더라도 신규성이 전혀 없는 것이 아니며, 고객에게 추가적인 선택을 부여한다는 의미에서 그것은 시장 프로세스를 변화시키는 새로운 상황이라는 것이다(Davidsson, 2003).

II 사분면의 조직 변화는 소유권의 변화와 관련된 세부적인 내용이다. Davidsson(2003)은 시장 맥락에서의 한 축을 기업으로 정의하였기 때문에 인수나 분사의 경우는 Schumpeter(1934)의 재조직화의 개념이 적용된 창업기회로 파악하고 있다.

그리고 일상의 비즈니스 현상인 III 사분면이다. Davidsson(2003)은 “단순한 물량 확장은 창업가

		시장	
		신규	기존
기업	신규	I 새로운 제안: • 상품 / 서비스 • 묶음 • 가격 / 가치 관계  새로운 경쟁자	II 조직 변화: • 인수 • 분사 / 매각 • 내부 재조직화 • 경영 승계
	기존	IV 지리적 시장 확장(국제화 포함)	III 기존 사업  비-창업가적 성장

출처: Davidsson(2003).

<Figure 5> 창업가정신의 기업과 시장

적이지 못하다”라고 하는 Schumpeter(1934)의 입장을 수용한다(Davidsson, 2003). 따라서 그는 III 사분면을 비-창업가적 성장(Non-entrepreneurial growth)으로 표현한다.

IV 사분면은 Schumpeter(1934)의 새로운 지역으로의 시장의 확산을 반영한다. 이러한 시장 맥락에서 Davidsson(2003)은 I 사분면과 IV 사분면에서만 시장 변화를 이끄는 창업가정신이 작동한다고 본다.

Davidsson(2003)은 창업가정신은 사회 현상이지만, 작동하는 곳은 시장 수준이므로, 창업가정신과 관련할 때는 미시차원으로 보아야 한다고 주장한다. 따라서 그는 Schumpeter(1934)의 혁신 방법 중 새로운 방법과 새로운 원료의 발견 등은 거시 차원의 성격이라고 하여 그의 분석 공간에서는 다루지 않는다(Davidsson, 2003).

### 3.4.2 Ardichvili, Cardozo, & Ray(2003)

Ardichvili et al.(2003)은 기회의 식별과 개발에 관한 모형을 제안하면서 그 도출 프로세스로서 기회의 유형에 대해 논한다(Ardichvili et al., 2003). 그들은 창의성에 관한 Getzels & Jackson(1962)

의 도해를 인용하여 다음 4개의 기회 유형을 제시하였다.

〈Figure 6〉에서 탐색 가치란 시장 수요 또는 문제를 뜻하며, 가치 창조 능력은 기술 자원 또는 해결책을 뜻한다(Ardichvili et al., 2003).

I 사분면은 “몽상”으로서 새로운 방향으로의 창조성과 현재의 한계를 넘어 기술이 나아가는 미지의 영역을 뜻한다. 이는 창조의 기회를 표현하는 영역이다(Ardichvili et al., 2003).

II 사분면은 표현된 시장 요구(Needs)에 응답하는 상황이다. 즉, 문제는 있으나, 해결책은 없는 영역이다. 유사한 논의를 전개하는 Sarasvathy et al.(2003)에서는 수요만이 알려진 상황으로 질병에 대한 치료제의 개발을 예시로 들고 있다.

III 사분면은 기술은 있으나, 적용되어야 할 문제를 모르는 상황이다. 이의 사례로는 적용을 탐색하는 기술이나, 유휴 능력이 있는 산업이나 기업을 생각할 수 있다(Ardichvili et al., 2003). 이러한 상황에서의 기회 개발은 상품이나 서비스의 개발보다는 적용의 탐색에 강조점이 주어진다. Sarasvathy et al.(2003)에서는 개인용 컴퓨터와 같은 새로운 기술이 시장에 나왔을 때, 아직 이와 관련한 적용방법

탐색 가치

		식별되지 않음		식별됨	
		정의되지 않음		정의됨	
가치 창조 능력	정의되지 않음	I 몽상 (Dreams)	II 문제해결 (Problem Solving)		
	정의됨	III 기술전용 (Technology Transfer)	IV 사업형성 (Business Formation)		

출처: Ardichvili, Cardozo, & Ray(2003).

〈Figure 6〉 기회의 유형

이 구체화되지 못한 상황을 들고 있다(Sarasvathy et al., 2003).

마지막으로 IV 사분면은 알려진 자원과 수요를 일치시킴으로써 사업을 형성해가는 기회 개발의 영역으로 이미 알려진 사업 기회 영역이다. Sarasvathy et al.(2003)에서는 수요와 공급이 모두 알려진 상황을 인식의 기회 상황으로 보고 재정거래(arbitrage)와 프랜차이즈를 이러한 기회상황에 해당하는 사업 기회로 간주한다.

### 3.4.3 Wood, Welter, Artz, & Bradley(2014)

Wood et al.(2014)은 학자들이 기회에 대한 수단-목적 접근을 창업가정신 연구에서 받아들이고 있는 있지만, 이러한 수단-목적 접근이 기회의 유형이 될 수 있다는 것은 간과하고 있다는 점에 착안한다. 즉 기회가 새로운 수단-목적과 관련되는 것이라면, 그러한 특정한 수단-목적의 조합이 기회의 유형으로 정리될 수 있다는 것이다. 그리고 이의 세부 내용은 Schumpeter(1934)로부터 Shane & Venkataraman(2000)에 이르기까지 충분히 제시되어 공리(axiom)화 되었으므로, 그들은 수단-목적

의 조건으로 분별되는 4개의 기회의 유형을 정리(theorem)의 수준으로 제시할 수 있다고 주장한다(Wood et al., 2014). Wood et al.(2014)에서는 Davidsson(2003)과 같이 시장과 기업을 두 차원으로 설정하며, 시장은 목적(ends)으로, 기업은 수단(means)으로 규정하여 수단-목적 관계를 정의한다. 그리고 이러한 수단-목적 관계의 4가지 조합은 복제, 계시, 재해석, 격변의 4가지 창업기회 유형으로 <Figure 7>과 같이 정리된다(Wood et al., 2014).

먼저 복제 기회 유형은 기존 수단과 기존 목적의 조합이다. 이 유형은 Schumpeter(1934)가 기술한 새로운 시장으로의 확장으로, Wood et al.(2014)은 그 명백한 사례가 바로 프랜차이즈라고 설명한다.

다음은 계시로서 새로운 수단과 기존 목적의 조합이다. 이러한 기회 유형에서는 가격과 같은 객관적 정보가 이미 확립되어 있으며, 현재의 수단-목적 제안에 대한 막대한 정보가 있다고 한다. 즉 고객의 수요가 부분적으로만 충족되고 있는 많은 상황이 있다는 것이다. 이러한 조건에서 창업가들은 때때로 그들 자신의 전문적 경험을 살려서, 기존의 목적을 개선할 수 있는 새로운 수단을 개념화한다.

세 번째는 재해석으로 기존 수단과 새로운 목적의

		목적(Ends)	
		기존	신규
수단 (means)	기존	복제 (Replication)	재해석 (Reinterpretation)
	신규	계시 (Revelation)	격변 (Revolution)

출처: Wood, Welter, Artz, & Bradley(2014).

<Figure 7> 기회 유형의 수단-목적 매트릭스

조합이다. Schumpeter(1934)의 생산방법의 재조합이나 개선 등은 결과적으로 새로운 상품이나 서비스를 가져올 수 있어서 이러한 기회 유형에 적합하다(Wood et al., 2014). 동일한 맥락에서 창업가는 현재 활용되는 자원이나 프로세스에 대하여, 다른 방식으로 사용되면 발생하게 될 새로운 목적에 대해 끊임없이 생각하게 된다는 것이다. 그 사례로는 움직이는 인체로부터 에너지를 포집하는 웨어러블 축전지를 들고 있다(Wood et al., 2014). 이것은 기존에 개발된 기술이 용도가 전환되어 사용되는 경우이다.

마지막으로는 격변이다. 이 기회 유형은 창조 또는 제정(enactment)의 프로세스로 특징지워진다(Wood et al., 2014). 격변 기회 유형을 추구하는 창업가는 “사물의 바람직한 방식”에 대한 비전을 가지고 있는 변화 수행자이다(Wood et al., 2014). 이러한 프로세스는 창업가가 그가 구현하고자 하는 새로운 상품이나 서비스의 도입에 대해 원료 공급자와 고객의 지지를 획득함에 따라 구체화된다(Wood et al., 2014). 그들의 비범한 창조성과 새로운 수단-목적 관계의 도입은 기존 시장을 변형시키거나 때로는 와해시킨다(Wood et al., 2014).

### 3.4.4 창업기회의 구성론적 유형학의 정리

이상의 창조 기회를 포섭하여 전개하는 유형학을 정리하면 시장과 기술이라는 비즈니스 현장의 두 차원을 축으로 하여 기회의 유형을 파악하고 있다. 이는 기회의 실재에 대한 가정이 없이도 기회의 실재성의 정도를 확인할 수 있는 방법이다. 그것은 실재하지 않았던 새로운 시장과 실재하지 않았던 새로운 기술이 교차하는 영역은 객관적으로 실재하지 않기 때문에 새로운 시장 및 기회를 창조할 수밖에 없는 창조 기회의 영역을 도출할 수 있게 만든다.

선행문헌에서는 재정거래나 프랜차이징을 수단이나 목적 측면에서 새로운 사업의 유형으로 포함하는 경우(Kirzner, 1973)가 있다. 그러나 본 연구에서는 Sarasvathy et al.(2003)의 연구에 따라 기존 사업의 기회유형에 포함시켰다. 왜냐하면, 프랜차이징의 새로운 지역의 확장이란 개인/기업 또는 미시차원에서는 새로운 시장이지만, 시장전체 또는 거시차원에서는 기존에 존재하던 지역일 수 있으며, 재정거래의 새로운 상품의 도입 또한 개인/기업 또는 미시차원에서는 새로운 공급이지만, 시장전체 또는 거시차원에서는 기존에 존재하던 상품에 불과하기 때문이다. 즉 재정거래나 프랜차이징은 개인이나 개별

		수요/시장/고객/문제	
		기존	신규
공급 / 기술 / 자원 / 해법	기존	I 기존사업 (프랜차이징, 재정거래)	II 재해석
	신규	III 문제해결	IV 격변

〈Figure 8〉 창업기회 구성론 유형학 정리

기업 수준에서는 지역적인 정보의 비대칭과 개인 간의 정보의 감수성 차이에 의해 새로운 창업기회로 부각될 수 있지만, 경제 전체 참여자 관점에서 볼 때는 전혀 새로운 것이 아닌 일상의 사업영역의 기회일 뿐이다. 이상의 논의를 정리하면 <Figure 8>과 같다.

### 3.5 창업기회의 유형학 종합 정리

지금까지의 창업기회의 유형학 연구에 대한 검토를 통하여 알 수 있는 것은 “기회의 실재(實在)에 기반한” 인식론적인 유형학과 “기회의 부재(不在)를 포섭한” 구성론적인 유형학이 그 구분 기준은 서로 달라도 결국 분류되어진 기회의 유형은 매우 유사하다는 것이다. 즉, 구성론적 유형학에서의 신규 시장이란 인식론적 유형학에서는 기회의 암묵지로 대체될 수 있으며, 구성론적 유형학에서 신규 기술이란 인식론적 유형학에서는 능동적 기회추구로 표현될 수 있다. 그리고 인식론적 유형학에서의 기회의 발견이란 주로 기존의 기술 및 자원을 활용하여 숨겨진 기회를 발견해내는 것으로서 구성론적 유형학의 재해석과 교차하며, 인식론적 유형학에서 기회의 창조란 새로운 혁신 기술을 개발하여 전인미답의 새로운 시장 기회를 탐색해나가는 구성론적 유형학의 격변과

정확히 겹친다. 또한, 분류의 다른 영역도 크게 그 구분이 상이하지 않다.

결국 창업기회의 유형학에 대한 인식론과 구성론의 서로 다른 접근은 똑같은 곳을 바라보는 두 개의 눈임을 알 수 있으며 <Figure 9>와 같이 도해할 수 있다. 다음 장에서는 인식론과 구성론을 종합한 창업기회 유형의 특성에 대해 체계적으로 검토하고 실무적 활용방안을 논의하고자 한다.

## IV. 창업기회 유형의 특성 및 활용방안

### 4.1 기회 유형의 특성

#### 4.1.1 기존사업(유산)

<Figure 9>의 I 사분면의 기존사업(유산)은 기존사업의 복제 또는 이전에 연결되지 않았던 수요와 공급의 재조합이 해당된다. 이러한 사업기회에는 비즈니스모델의 지역적 확장(프랜차이징, 국제화)이나 재정거래를 포함할 수 있다.

Sarasvathy et al.(2003)은 기존사업(유산)의

기회속성 ~ 시장/고객

		명시지 ~ 기존시장	암묵지 ~ 신규시장
창업가 ~ 기술 / 자원	수동(행운) ~ 기존기술	I 유산  기존사업	II 발견  재해석
	능동(의도) ~ 신규기술	III 체계적 탐색  문제해결	IV 창조  격변

<Figure 9> 창업기회 유형학 종합

기회는 Knight(1921)의 불확실성의 첫 번째 단계에 해당한다고 본다. 이 단계는 사건의 분포가 존재하고 알려진 미래로 구성되고, 그러므로 결정은 특정 추첨의 확률을 계산하는 것과 같이 분석을 기반으로 투자할 수 있다. 이 경우 투자자는 다양화를 통해 위험을 줄일 수 있다. 이는 가능한 모든 결과 시나리오가 사전적으로(ex ante) 모두 동등하게 가능하다고 가정하는 것이다. 그러므로 이러한 기회유형은 기존시장에 대한 분석을 통한 연역적인 프로세스로서 기회를 인지할 수 있으며 기존 시장의 자원을 얼마나 많이 할당받고 또 효율적으로 사용할 수 있는지가 경쟁력의 기준이 된다. 따라서 성공은 통계적으로 예측될 수 있고 분산을 통한 위험관리 전략으로 시스템에 집중하여 사업을 발전시켜야 한다.

Wood et al.(2014)은 이러한 사업은 기존 질서와 규범에 부합하므로 사업의 명분이나 당위성에 대한 설득작업은 불필요하며 기존 지식 및 정보를 탐색, 흡수 및 활용하는데 집중할 것이라고 한다. 기존의 사업에 기반하며 전통적인 분석도구를 활용하여 시장수요를 측정할 수 있으므로 기존의 은행, 투자자 등의 전통적인 외부자본시장을 활용하여 자원의 획득이 쉽게 가능하다.

#### 4.1.2 재해석(발견)

<Figure 9>의 II 사분면의 재해석(발견)은 기존 기술을 기반으로 인구통계학적, 정치적, 법규적 시장 트렌드의 변화에 따른 암묵적 시장기회를 감지하여 기존에 존재하지 않았던 새로운 수요를 목적으로 기회를 추구하는 사업기회이다. 이미 개발된 컴퓨터, 인터넷, 모바일 등의 기술을 활용하여, 새로운 시장 기회를 추구하는 활동 등이 해당된다.

Sarasvathy et al.(2003)에서는 재해석(발견)

의 기회는 Knight(1921)의 불확실성의 두 번째 단계에 해당한다. 이 단계는 사건의 분포가 존재하지만 미리 알려지지 않는 미래로 구성된다. 이 경우 행위자는 반복된 시도를 통해 분포를 추정하여야 하고, 그 확률의 분포는 어느 정도 자료가 축적이 되어 서야 첫 번째 단계와 동일하게 처리될 수 있다. 그리고 환경이 동적으로 변화함에 따라 성공적인 전략은 신중한 실험과 학습을 포함한 적응형 프로세스를 통해 시간이 경과하며 진화해나간다. 그러므로 이러한 기회유형은 기존 수단의 재해석을 통하여 새로운 시장에 대한 다양한 모색의 실험을 통한 귀납적인 프로세스로서 기회를 발견할 수 있다. 성공은 실패를 딛고 일어서는 것이므로 실패 관리를 위한 프로세스에 집중하여 사업을 개발하여야 한다.

Wood et al.(2014)은 이러한 사업은 기존 질서와 규범에 부합하지 않을 수 있으므로 사업의 명분이나 합법성에 대한 설득작업이 매우 중요하다고 본다. 예를 들어 미국에서 최초의 생명 보험 회사는 인간 사망 사건을 상품화했기 때문에 불법으로 간주되었다(Zelizer, 1978). 새로운 조직이 불법으로 간주될 경우 살아남기는 매우 어렵다(Meyer & Rowan, 1977). 그리고 새로운 유형의 시장기회에서는 기존 지식 및 정보만을 가지고는 시장을 이해하기가 힘들다. 따라서 새로운 시장을 탐색하기 위한 새로운 지식 및 정보의 창출이 중요하다. 다만, 기존 기술의 생산가격이 결정되어 있으므로 이에 기반하여 가능한 목표시장을 선택할 수 있는 점은 다음의 격변(창조) 기회에 비해 유리한 점이다. 그렇다고 하더라도 은행, 투자자 등의 전통적인 외부자본시장을 설득할 만한 근거자료가 부족하여 투자는 개인적인 네트워크를 통해 이루어지거나, 여러 가지 자원을 혼용해서 끌어다 쓰는 브리콜라주 형태를 취하게 된다.

#### 4.1.3 문제해결(체계적 탐색)

〈Figure 9〉의 III 사분면의 문제해결(체계적 탐색)은 기존 시장을 목적으로 경쟁 우위를 점유하기 위해, 새로운 자원의 확보, 새로운 방법의 개발 및 새로운 기술의 적용이 해당된다. 일반적으로는 기존 시장에서 기존 기업 간의 경쟁에서 추구되는 것이나, 이와 같은 과정을 통해 개발된 혁신기술이 기존 기업의 성격과 잘 맞지 않을 경우, 그리고 창출되는 시장의 규모가 기존기업이 직접 진입하기에 충분하지 않을 경우, 또는 기존 기업 내 주요 의사결정자들이 기회의 이익에 대해서는 과소평가하고 위험에 대해서는 과대평가할 경우, 즉 시장창출의 혜택에 비해 시장개척의 비용이 높다고 평가될 경우, 분사 또는 독자 창업의 형태로 신설조직화가 이루어지는 창업기회이다.

Sarasvathy et al.(2003)에서는 문제해결(체계적 탐색) 기회는 앞 절의 재해석(발견)과 같이 Knight(1921)의 불확실성의 두 번째 단계에 해당한다고 본다. 재해석(발견)에서는 기존의 공급은 어느 정도 가격이 정해져 있으나, 시장의 기회가 평가하는 가치는 가격이 정해져 있지 않았다. 반면, 문제해결(체계적 탐색)에서는 기존의 시장 가치는 어느 정도 정해져 있으므로, 이러한 시장규모의 한계에 따라 보다 효율적으로 “낮은 가격으로” 공급할 수 있는 수단을 모색하면 된다. 그러므로 문제해결(체계적 탐색) 기회유형 또한 기존 시장이 만족할 수 있는 새로운 수단에 대한 전략적인 접근으로 실험을 통한 귀납적인 프로세스로서 기회를 발견할 수 있다. 성공은 무수한 실패를 극복할 때 오는 것이므로 이러한 기회 역시 실패 관리를 위한 프로세스에 집중하여 사업을 개발하여야 한다.

Wood et al.(2014)은 이러한 사업 역시 기존 질

서와 규범에 부합하므로 사업의 명분이나 당위성에 대한 설득작업은 불필요하며 기존의 사업에 기반하는 것이기에 전통적인 분석도구를 활용하여 시장수요를 측정할 수 있다. 따라서 기존의 은행, 투자자 등의 전통적인 외부자본시장을 활용하여 재해석(발견)이나 격변(창조)의 사업기회에 비해서는 수월하게 자원을 획득할 수 있다.

#### 4.1.4 격변(창조)

〈Figure 9〉의 IV 사분면의 격변(창조)은 기존 시장과 무관하게 개발되어온 혁신 기술이 새로운 시장 기회를 창출하는 기회유형이다. 역사적으로 이러한 기회유형 중 가장 대표적인 것으로는 자동차산업을 들 수 있다. 자동차는 마차에 익숙하던 기존 시장의 고객이 잠재적이라도 요구한 시장기회는 아니었으며, 기술자들이 창조한 시장이었다. 오늘날 비전으로 제시되고 있는 미르우주정거장사업도 이와 유사한 사업기회라고 할 수 있다. 일반적으로는 공공영역에서 개발된 GPS와 같은 혁신기술이 잠재적 기회를 찾아 창업을 하는 경우가 이에 해당된다.

Sarasvathy et al.(2003)은 격변(창조) 기회가 Knight(1921)의 불확실성의 세 번째 단계에 해당한다고 주장한다. 이 단계를 Knight(1921)는 진정한 불확실성이라고 불렀는데, 이는 알려지지 않은 미래뿐만 아니라 알 수 없는 미래로 구성되어 있으며, 분류할 수 없는 사례와 존재하지 않는 분포가 있다. 이러한 진정한 불확실성 속에서 경제적 행위자 및 창업가는 정상적인 생산 요소를 지불하고 모든 시장 계약이 이행된 후의 잔존 수익 형태인 “이윤”을 통해 그에 대한 보상을 받는다. 그러므로 격변(창조) 기회유형은 잠재적인 시장기회를 찾아 가추적인(abductive) 프로세스로서 기회를 창조하여야 한다.



Sarasvathy(2001)는 실효적(effectual) 사고와 네트워킹의 강화 등을 통하여 기회를 구체화할 수 있다고 주장한다. 이러한 시장기회에서는 새로운 사건에 대한 이해관계자들 간의 갈등 관리가 중요하다. 창업팀은 다양한 이해관계자와의 소통 및 협상을 통해 이견을 해소하고 합의의 이끌어냄으로써 시장에 대한 접근을 진척시키고 성공의 도정으로 향해 나갈 수 있다.

Wood et al.(2014)은 격변(창조) 기회는 사업의 목적뿐만 아니라 수단에 있어서도 기존 질서와 규범과 관련한 합법성에 대한 설득작업이 매우 중요하다고 보았다. 예를 들면 치료용으로 사용되는 마리화나의 경우 목적(치료)이 긍정적이라고 하더라도 그 수단(마리화나)이 사회적으로 용인되기까지는 상당한 시일이 소요될 것이다. 이러한 사업기회에서 지식과 정보는 수단과 목적 양 측면에서 모두 새롭게 창출되어야 한다. 전통적인 분석도구로는 잠재적인 시장을 이해하기가 힘들어서 새로운 시장을 탐색하기 위한 새로운 지식 및 정보의 창출이 중요하다. 또한, 시장수요를 계량화하기 어려운 까닭에 전통적인 외부자본시장(은행, 투자자 등)이 요구하는 투자적 정성의 자료를 충분히 제공할 수 없다. 따라서 이러한 격변(창조) 시장기회에서는 투입하여야 하는 노고의 크기뿐만 아니라, 확보해야 하는 자원의 크기 또한 상당한 규모가 요청됨에도 불구하고, 환경적 조건은 오히려 부정적이라고 할 수 있다. 이러한 유형의 사업기회를 전적으로 민간에 맡겨놓으면 시장의 실패를 초래할 수 있어 정책당국은 특히 관심을 가지고 육성해야 할 분야이다. 주로 공적연구 기반의 기술창업이 격변(창조) 사업기회에 해당한다고 할 수 있다. 이상의 논의를 정리하면 <Table 6>과 같다.

#### 4.2 창업기회 유형학의 적용

창업가정신 연구에서 창업기회의 유형학은 이제껏 중요하지 않게 취급되어왔다. 따라서 창업현장에서도 창업기회의 다양한 차이는 무시되어 동질적인 것으로 간주하는 창업교육 및 창업지원이 시행되었다. 그러나 앞에서 상론한 바와 같이 추구되는 기회 유형에 따라 창업성공을 위해 필요한 구체적인 노력이 상이할 경우, 이러한 무관심은 그대로 창업 성패에 영향을 끼칠 수 있다.

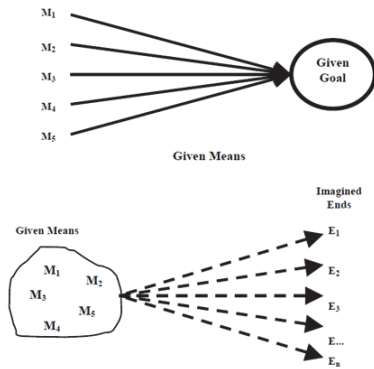
최근 기술창업과 실험실창업에 대한 제도적 및 정책적 지원이 강화되고 있다. 그런데 기술창업과 실험실창업은 기존시장의 문제해결을 위한 III의 '문제 해결' 기회유형도 있을 수 있지만, 전혀 새로운 시장을 목적으로 하는 II의 '재해석'이나 IV의 '격변' 기회유형이 가능할 수 있으며, 특히 IV의 '격변'의 기회유형일 경우 이러한 창업에서는 사업목적의 합법성, 자원확보 및 실행전략에 대해 기존의 창업기회와는 상당히 다른 차원의 사업실행 상의 난관을 예측할 수 있다.

먼저 사업 목적의 합법성과 관련하여서는 많은 이해관계자에 대한 설득 노력이 필요하다. 이는 사업에 대한 전반적 이해와 함께 사업의 합목적성에 대한 설득도 포함된다. 사업의 합법성 또는 정당성은 인적 자원의 사업 참여시 특히 중요한 기준일 수 있다. 사회적으로 불법적으로 인지되는 사업으로 우수한 인재를 유치하기는 힘들기 때문이다. 다음으로 물적 자원의 확보 측면에서는 목적하는 잠재시장의 수요에 대한 계량화가 부족하여 기존의 시장논리에 입각한 전통적 외부자원은 확보하기가 매우 힘들 수 있다. 그러므로 일종의 시장실패에 해당하는 격변(창조)의 기회유형의 어려움에 대해 시장논리를 넘어선 정부의 정책적인 지원이 특히 필요하다.

〈Table 6〉 창업기회의 유형별 특성

유형	특성	사례	기회 유형별 실행방향	
			Sarasvathy et al. (2003)	Wood et al.(2014)
I. 기존 사업	- 기존 사업의 복제	- 개인사업 - 가족기업 - 프랜차이즈 - 국제화 - 재정거래	- 시스템에 집중 - 연역적 프로세스를 통한 기회 '인지' - 다양화를 통한 위험 분산 관리 - 성공은 통계적 가공물 - 자원 경쟁 - 위험 관리 전략	- 합법성 구축: 기존 규범에 부합하므로 활동 필요 없음 - 지식: 기존 지식/정보 흡수 - 시장수요 측정: 전통적인 분석도구 활용 - 자원 확보: 전통적인 외부자본시장 활용
II. 재해석	- 기존기술을 기반으로 인구통계학적, 정치적, 법규적 시장 트렌드의 변화에 따른 압목적 시장 기회의 감지 및 추구	- 기존의 기술과 자원을 재해석하여 새로운 사업모델 수립하는 아이디어 창업 - 플랫폼 비즈니스 모델 창업	- 프로세스에 집중 - 귀납적 프로세스를 통한 기회 '발견' - 성공은 실패 극복 - 전략 경쟁 - 실패 관리 전략	- 합법성 구축: 기존 규범에 부적합할 수 있으므로 합법성 구축 활동 중요 - 지식: 새로운 사업기회에 대한 지식 창출 집중 - 시장수요 측정: 새로운 목적의 가치에 대한 이해관계자의 합의 도출이 선결과제 - 자원 확보: bootstrapping이나 bricolage 프로세스로 자본 확보
III. 문제 해결	- 기존 시장의 결함을 해결하기 위한 기술혁신 및 자원 개발을 통한 기회 발생	- 민간 기업에서 기존 시장을 목적으로 경쟁우위를 점유하기 위한 기술혁신이 조직의 경계를 넘어 창업기회로 이어지는 사내창업 및 분사 - 연구소 등에서 개발된 기술이 기존 시장의 경쟁우위에 도움이 될 경우 기술이전을 통한 창업 또는 연구원 직접 창업	[II. 재해석]과 동일	- [I. 기존사업] 유형의 노력에 추가하여 새로운 기술에 대한 합법성, 신규 지식 창출 등의 신규노력이 부가
IV. 격변	- 기술 혁신을 통한 새로운 시장 기회의 창출	- 주로 공공영역에서 시장과 유리하여 기술이 그 자체의 진화과정에서 개발되어 잠재적인 기회를 찾아 창업을 하여 시장을 구체화하고자 하는 연구기반 기술창업 - 실험실 창업	- 의사결정에 집중 - 가추적 프로세스를 통한 기회 '창조' - 이해관계자들 간 상호 조정된 동의 - 가치 경쟁 - 갈등 관리 전략	- [II. 재해석] 유형의 노력에 추가하여 새로운 기술에 대한 합법성, 신규 지식 창출 등의 신규노력이 부가 - 투여되는 노력 및 필요자원의 규모에 비해 외부여건이 열악하므로 공공의 정책적 지원이 필요

〈Figure 10〉 인과적 사고와 실효적 사고 (Sarasvathy, 2001)



또한, 이러한 신규기술을 통한 잠재적 시장기회의 추구 시에는 일반적으로 창업교육에서 학습되는 인과적인 사고를 통해서만 사업을 추진하기가 매우 힘들 수가 있다. Sarasvathy(2001)는 기존에 없던 시장기회를 탐색하는 창업가들의 사고는 인과적(causal) 사고가 아니라, 실효적(effectual) 사고라고 주장한다(〈Figure 10〉 참조). 그녀에 따르면 실효적 사고란 특정한 목표 없이 시작한다. 대신에 그것은 창업자들이 주어진 수단을 가지고 그들의 그리고 그들과 상호작용하는 사람들의 다양한 상상과 영감으로부터 시간이 경과하면서 목표가 조금씩 모습이 나타나는 것이다. 그것은 마치 신세계를 탐험하기 위하여 해도(海圖) 없는 망망대해를 떠나는 콜럼부스वाद 같다(Sarasvathy, 2001).

그러나 학교에서는 예비창업자들에게 인과적 사고를 가르친다. 아이디어로부터 시장조사, 재무 예측, 팀 구성, 사업계획, 투자유치, 시제품, 출시, 출구전략에 이르기까지 순차적인 진행을 가르친다(Sarasvathy, 2001). 이렇게 교육을 받은 창업가들이 창업을 하고 나면, 현실에서는 인과적인 사고로는 해결할 수 없는 생각지도 못한 일들이 계속해서 일어난다. 따

라서 Sarasvathy(2001)는 기회를 창조해야 하는 기술창업자들에게 필요한 실효적 사고의 원칙들을 가르쳐야 한다고 주장한다. 그러한 실효적 사고의 원칙은 〈Table 7〉과 같다.

대학이나 연구기관의 신기술 기반 창업의 경우, 시장을 새롭게 만들어나가는 경우가 많으므로 이러한 창업가들에 대해서는 일반 아이디어 창업과는 달리 실효적인 사고의 육성 및 강화가 필요하다. 그리고 이러한 실효적인 사고는 또한 네트워킹의 강화를 요구하므로 기술창업기업들이 시장과 정보를 상호 유기적으로 관련을 맺을 수 있도록 정책당국은 기술창업기업의 클러스터링에도 더욱 관심을 기울여야 할 것이다.

〈Table 7〉 실효적 사고의 원칙

No	원칙	설명
1	손 안의 새	먼저 현재 보유 수단으로 할 수 있는 목표를 찾는다.
2	수용가능한 손실	불확실한 상황에도 생존을 담보할 수 있는 손실 수준을 우선 고려한다.
3	위기는 기회	예기치 못한 상황이 펼쳐질 때 그것을 기회로 활용한다.
4	네트워킹 활용	협력할 수 있는 파트너십을 최대한 늘려나간다.
5	상황에 대한 통제력	미래 예측보다는 현재에 대한 통제를 강화하며, 결과에 직접 영향을 미치는 행동을 중시한다.

출처: Sarasvathy(2001); Duening, Shepherd, & Czaplewski(2012).

## V. 결론

본 연구는 창업기회에 대한 학계의 공통된 정의가

부족한 현실에서 창업기회의 정의로부터 구성요소를 도출하고 또한 구성요소의 검토를 기반으로 창업기회의 유형론을 검토하여 인식론적인 유형론과 구성론적인 유형론을 종합적으로 정리한다. 선행문헌에서 창업기회의 유형학은 산발적으로 전개되어왔으며, 이를 일관하는 이해를 위한 노력이 일부 있었으나, 인식론과 구성론 전체를 포괄하는 연구는 미흡하였다. 본 연구는 이러한 측면에서 이론적 기여를 한다.

이러한 창업기회 유형의 정의 및 구별은 새로운 기회 유형의 창업성공에 도움을 줄 수 있다. 왜냐하면, 지금까지는 창업가정신 교육에서 이러한 창업기회에 대한 적절한 교육 및 지원이 부족할 수 있었기 때문이다. 특히 최근 정책적으로 관심이 집중되고 있는 기술창업 및 실험실창업의 진작을 위해서는 일반 아이디어 창업과는 구별되는 교육과 정책방향이 필요함을 제안한다. 그것은 바로 실효적 사고와 네트워킹 강화를 위한 지원 정책이며 본 연구에서는 이와 관련된 창업행동과 실행프로세스에 대해서 세부적인 논의를 전개하였다.

현재 대학의 실험실창업에서 창업가에게 지원되는 새로운 정책으로는 MVP(최소 가능 제품)를 통한 시장수요 사전과약 방법을 들 수 있다. 이러한 방식은 기존의 인과적 사고에 일부 실효적 사고가 결합된 방식이지만, 새로운 시장기회를 추구하는 혁신적 기술창업가에게는 충분하지 않다. 왜냐하면, 완전히 새로운 시장기회의 혁신기술은 사전에 적당한 고객을 쉽게 특정할 수 없기 때문이다. 오히려 이러한 창업가를 위해서 필요한 것은 다양한 네트워킹에 대한 지원일 것이다. 그것은 이러한 기술창업자들에게 익숙한 연구네트워크보다는 시장의 기회탐색 측면의 시장네트워크가 될 것이다. 따라서 정책당국에서는 기술창업가들에게 충분히 연결되지 않는 벤처투자자 및 시장전문가들과의 네트워킹을 제도적으로 지원할

필요가 있다. 이러한 네트워킹은 기술창업가들의 기존의 연구네트워크에서는 사전에 인식되지 못했던 전혀 새로운 잠재시장 및 기회의 가능성에 대해 기술창업가들이 인식하도록 할 수 있다.

마지막으로 본 연구는 기존 선행연구에 입각한 개념적 연구로서의 한계를 갖고 있다. 이러한 기회유형의 구별이 실제적으로는 어떻게 실행되고 있는지에 대한 사례연구를 통해 국내 창업현장의 실상을 파악할 수 있다. 또한, 기술창업 및 실험실창업에 대한 새로운 정책적 노력이 실제의 구체적인 성과에 영향을 미치는지에 대한 실증연구도 필요하다. 창업기회 유형별 필수적인 창업행동의 중요성에 대한 광범위한 후속연구가 필요하다.

## 참고문헌

- Alsos, G. A. and V. Kaikkonen (2004), "Opportunities and Prior Knowledge: A Study of Experienced Entrepreneurs," *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp.301-314.
- Ardichvili, A., R. Cardozo, and S. Ray (2003), "A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development," *Journal of Business Venturing*, 18, pp.105-123.
- Chandler, G. N., D. DeTienne, and D. W. Lyon (2003), "Outcome Implication of Opportunity Creation / Discovery Processes," *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 398-409.
- Companys, Y. E. and J. S. McMullen (2007), "Strategic Entrepreneurs at Work: The Nature, Discovery, and Exploitation of Entrepreneurial Opportunities," *Small Business Economics*, 28(4), pp.301-322.

- Davidsson, P. (2003), "The Domain of Entrepreneurship Research: Some Suggestions," *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 6(3), pp.315-372.
- Davidsson, P. (2015), "Entrepreneurial Opportunities and the Entrepreneurship Nexus: A Re-conceptualization," *Journal of Business Venturing*, 30(5), pp.674-695.
- Duening, T., M. Shepherd, and A. Czaplewski (2012), "How Entrepreneurs Think: Why Effectuation and Effectual Logic May be the Key to Successful Enterprise Entrepreneurship," *International Journal of Innovation Science*, 4(4), pp.205-216.
- Eckhardt, J. and S. A. Shane (2003), "Opportunities and Entrepreneurship," *Journal of Management*, 29(3), pp.333-349.
- Friedel, R. (2001), "Serendipity is no Accident," *The Kenyon Review*, 23(2), pp.36-47.
- Gaglio, C. M. and J. A. Katz (2001), "The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness," *Journal of Small Business Economics*, 16, pp.95-111.
- Getzels, J. W. and P. W. Jackson (1962), *Creativity and Intelligence: Explorations with Gifted Students*. London, Routledge.
- Hansen, D. J., R. Shrader, and J. Monllor (2009), "Composite Definitions of Entrepreneurial Opportunity and their Operationalizations: toward a Typology," *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp.1-15.
- Kaish, S. and B. Gilad (1991), "Characteristics of Opportunities Search of Entrepreneurs versus Executives: Sources, Interests, General Alertness," *Journal of Business Venturing*, 6(1), pp.45-61.
- Kirzner, I. M. (1997), "Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach," *Journal of Economic Literature*, 35(1), pp.60-85.
- Knight, F. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, 1933 edition, Boston and New York: Houghton Mifflin.
- McMullen, J. S., L. A. Plummer, and Z. J. Acs (2007), "What Is an Entrepreneurial Opportunity," *Small Business Economics*, 28(4), pp.273-283.
- Meyer, J. W. and B. Rowan (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology*, 83(2), pp.340-363.
- Murphy, P. J. (2011), "A 2 × 2 Conceptual Foundation for Entrepreneurial Discovery Theory," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), pp.359-374.
- Plummer, L. A., J. M. Haynie, and J. Godesiabois (2007), "An Essay on the Origins of Entrepreneurial Opportunity," *Small Business Economics*, 28(4), pp.363-379.
- Sarason, Y., T. Dean, and J. F. Dillard (2006), "Entrepreneurship as the Nexus of Individual and Opportunity: A Structuration View," *Journal of Business Venturing*, 21(3), pp.286-305.
- Sarasvathy, S. D. (2001), "What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial?," *Harvard Business Review*, 21, pp.1-9.
- Sarasvathy, S. D., N. Dew, S. R. Velamuri, and S. K. Venkataraman (2003), "Three Views of Entrepreneurial Opportunities," In Z. J. Acs and D. B. Audretsch (eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Great Britain. Kluwer Academic Publishers, pp.141-160.
- Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic*

- Development*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Shane, S. and S. Venkataraman (2000), "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research," *Academy of Management Review*, 25, pp.217-226.
- Smith, B. R., C. H. Matthews, and M. T. Schenkel (2009), "Difference in Entrepreneurial Opportunities: The Role of Tacitness and Codification in Opportunity Identification," *Journal of small Business Management*, 47 (1), pp.38-57.
- Wood, M., C. Welter, K. Artz, and S. W. Bradley (2014), "Discerning Opportunity Types: Implications for Entrepreneurial Action and Entrepreneurship Education," *Innovative Pathways for University Entrepreneurship in the 21st Century*, pp.119-144.
- Zahra, S. A. (2008), "The Virtuous Cycle of Discovery and Creation of Entrepreneurial Opportunities," *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3), pp.243-257.
- Zelizer, V. A. (1978), "Human Values and the Market: The Case of Life Insurance and Death in 19th-century America," *American Journal of Sociology*, 84(3), pp.591-610.

- 
- The author Young Pil Zho is a certified management consultant. He graduated from Seoul National University, department of international economics and earned Ph.D in entrepreneurship from Chung-Ang University. He started his career at CJ and served as a director at Seoul Technopark. His current research interests are technology entrepreneurship, networks, and trust.
  - The author Jong-Keon Lee is a professor of management at Chung-Ang University. His major research areas include human resource management, organizational behavior, leadership, entrepreneurship, negotiation, and business ethics.