

인터넷 벤처비즈니스 평가체계에 관한 연구*

이명호** · 이우형*** · 손성혁****

A Study on the Performance Evaluation System of Internet venture Business*

Myoung-Ho Lee** · Woo-Hyoung Lee*** · Sung-Hyuk Son****

■ Abstract ■

Riding on the wave of the information technology revolution, a slew of internet venture businesses (IVB) came into being. Hence, one of the recent developments in Korean capital market has been the proliferation of IVB, which is in accordance with the worldwide trend of 'new economy'. Although the fair valuation is crucial for the nourishment of IVB, it is difficult to apply traditional valuation methods to these firms without reservation. It is due to the facts that most venture firms have little records of performance, grow unprecedently fast, and have highly uncertain future. The main purpose of this study is to suggest performance evaluation system of IVB and to develop KPI (Key Performance Indicators). Our empirical study is based upon Kaplan & Norton's Balance Scorecard (BSC) approach. Specifically, our research has been conducted by the following two subsequent procedures: Firstly, seven internet venture firms have been selected and their executives have been interviewed by FGI (Focus Group Interview) method. Based upon these results, performance indicators have been developed. Secondly, by using the above mentioned BSC items (i.e., financial perspective, customer perspective, internal perspective and innovation & learning perspective), questionnaires have been constructed and sent to IVB through e-mail as well as over the Fax. Among the collected 110 samples, reliable 106 samples have been used to build BSC model and to draw our conclusion. In the future study, it would be much better to consider the role of strategy in IVB and the causal relationships among Key Performance Indicators of BSC.

Keyword : Internet Venture Business, Balanced Score Card, Key Performance

논문접수일 : 2000년 10월 9일 논문게재확정일 : 2001년 8월 22일

* 본 연구는 BK21 지원으로 이루어졌음.

** 한국외국어대학교 경영학과 교수

*** 한국외국어대학교 경영학과 박사과정

**** 한국외국어대학교 경영학 석사

1. 서 론

1.1 연구의 배경 및 목적

무한경쟁시대를 맞이하여 세계는 고 부가가치 경제구조로 전환이 빨라지고 있는 이 시점에서, 한국 경제는 고비용 저효율의 구조적 문제를 안고 있으며 대부분의 수익이 대기업을 중심으로 한 몇 가지 제품에 한정되어 이루어지고 있다. 또한 후발 공업국들의 값싼 노동력을 바탕으로 산업을 육성함에 따라 우리 경제구조가 그 한계를 드러내고 이에 대한 대안으로 떠 오른 것이 다양화하는 시장수요에 대응하는 기술집약형 중소기업인 벤처기업의 육성이다.

특히 21세기 지식정보시대에는 정보와 지식, 창의와 혁신이 국가와 기업의 경쟁력을 좌우함에 따라 창의성과 유연성이 뛰어난 벤처기업이 새 천년 한국 경제의 재도약을 책임지는 기반이 될 것이다[13].

벤처기업은 정보통신, 소프트웨어, 첨단산업분야를 주요 사업 영역으로 삼고 있으며, 첨단 고 부가가치 기술을 보유하고 있기 때문에[7] 이에 정보통신부는 정보통신분야의 벤처기업에 대한 투자자금 공급기반을 확충하기 위해 2002년까지 총 4,000억원 정도의 정보통신 벤처기업 투자펀드를 조성할 계획이다[6].

이처럼 벤처기업의 중요성이 부각되고 있는 이 시점에서 이에 대한 공정하고 엄격한 평가가 이루어져야 한다는 공감대가 형성되고 있다.

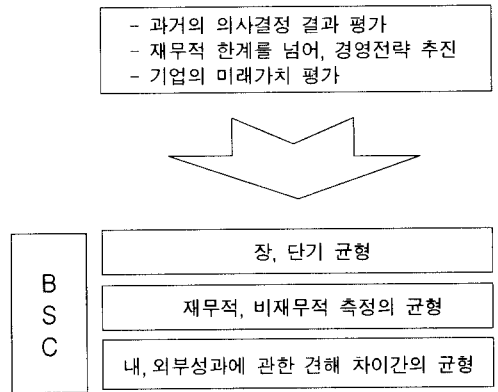
그러나 벤처기업에 대한 투자에 있어 객관적인 기술의 경제성을 평가하고 신기술에 새로운 투자전략을 수립하기 위한 지표가 제시되어 있지 않은 상황이다. 또한 기존의 벤처에 관한 연구는 벤처기업의 성공요인들에 관한 연구가 대부분을 차지할 뿐 평가 체계에 관한 연구는 거의 이루어지지 않고 있다.

이처럼, 높은 성장 가능성을 가진 벤처기업들을 정확하고 전문적인 평가를 통해서 만이 그러한 성장 가능성을 확인할 수 있고, 또한 벤처기업을 평가하는데 있어서 그 평가방법이나 기준은 대기업이나 중소기업을 평가하는 것과는 차별화 시켜야 할 것이다.

따라서, 본 연구에서는 벤처기업을 평가할 수 있는 평가모형을 소개하고, 이를 바탕으로 평가항목을 개발하여 적용하는데 연구의 목적이 있다.

1.2 연구대상 및 연구방법

벤처기업에 대한 학문적/실제적으로 증대되는 관심 속에서 어떤 기업이 다른 기업보다 더 성공적인지, 즉 벤처기업 성과를 결정하는 요소가 어떠한 것인지에 대해서 많은 학자들이 연구를 수행하였다.



[그림 1-1] BSC 성과측정 시스템의 특징

벤처기업의 성과에 관한 연구는 초창기에는 창업인의 특성에 초점을 두었고, 그 후 전략경영 분야의 연구자들에 의해 벤처기업이 사용하는 전략과 성과와의 관계를 연구되었으며, 산업조직이나 경제학자들에 의해 산업성장률이나 경쟁강도와 같은 산업 환경이 벤처기업 성과에 미치는 연구를 수행했다. Sandberg & Hofer[29]가 산업구조와 전략의 적합성이 벤처기업의 성과에 미치는 영향이 매우 크다는 주장이후 전략과 산업구조와의 상호작용이 성과에 미치는 영향에 대한 연구를 수행하였다.

그러나 성과를 측정하는 요소에 대한 연구는 상대적으로 적었고, 성과를 재무적 관점의 데이터만으로 평가하였다.

이진주[5]는 소수의 핵심적 기술 창업인이 기술혁신으로 개발한 아이디어를 상업화 하기위해 설립한 신규기술, 또는 첨단 기술을 보유한 신생기업으로 사

업에 대한 위험은 높으나 성공의 경우 높은 이익이 기대되며, 모험적 사업에 도전하여 성취하려는 왕성한 기업가 정신을 가진 기업군을 벤처기업으로 정의하고 있다.

벤처기업은 이렇듯 높은 위험에도 불구하고 높은 미래가치를 가지고 있는 기업 형태를 가지고 있다. 그러나 전통적으로 기업들이 사용해온 성과시스템은 재무적인 척도에 너무 의존되어있고, 벤처기업에 적용하는데 있어서 가장 큰 문제점은 그 정보가 과거지향적이라는 것에 있다.

벤처기업의 특징과 그 특징에 부합하는 성과 측정에 대한 명확한 접근이 없는 벤처기업에 대한 성과 혹은 성공 요인에 대한 연구는 큰 한계가 있다고 하겠다.

기업의 성과측정 시스템은 과거의 의사결정에 대한 결과를 평가할 수 있을 뿐 아니라 재무지표의 한계를 넘어, 경영전략을 추진하고 기업의 미래가치를 평가할 수 있도록 변화되어야 한다.

이러한 현실을 반영하여 재무적인 수치는 성과 측정의 최종근거가 아니라 여러 가지 성과측정 방법의 한 부분으로 간주하는 성과 측정의 변화가 진행되고 있다. 이러한 성과 측정 시스템의 하나로서 Kaplan & Norton[21]은 BSC(Balanced Scorecard)가 기존의 성과 지표를 보완하면서 미래의 경영 성과에 영향을 주는 고객 만족, 내부 업무 프로세스, 조직의 학습과 개선능력 등을 포함한 지표로 소개하고 있다.

본 연구는 BSC의 모형을 이용하여 벤처기업의 성과측정을 위한 통합적 모형에 대한 실증적인 연구를 하였다. 본 연구에서 벤처기업의 성과측정을 BSC 모형을 근거로 연구를 수행한 것은 다음과 같은 특성 때문이다.

첫째, 벤처기업이 가지고 있는 경영자원의 제한성 때문이다. 벤처기업은 그 정의에도 표현되어 있듯이, 벤처기업은 '고 위험과 고 성과를 특징으로 하는 기술집약적 중소기업'으로 정의될 수 있고, 새로운 아이디어와 기술을 가지고 사업에 도전하

는 모험적인 중소기업을 지칭한다고 할 수 있다[3]. 이것은 벤처기업을 관리해야 하는 창업가에 있어 우선 순위가 높은 소수의 관리 항목을 요구되고 있다. BSC는 우선적으로 관리해야 하는 소수의 측정 항목을 네 가지 관점에서 선정하여 기업의 성과를 관리하도록 하고 있다.

둘째, 과거지향적인 재무적 측정만으로 기업의 성과를 평가하는 경우 신생 벤처기업은 측정 평가 자체가 어렵고, 벤처기업의 미래가치를 평가하는데 있어 한계가 있다고 할 수 있다. 이론 연구에서와 같이 BSC는 재무적인 측정과 기업의 미래가치를 동시에 균형적으로 관리할 수 있는 측정시스템으로 벤처기업의 미래가치에 대한 평가를 반영할 수 있다.

이에 본 연구는 크게 2가지로 나누어 순차적으로 진행된다.

첫째는, Kaplan & Norton[21]과 Letza[22]은 BSC의 설계와 실행에 있어서 먼저 해당 기업의 임원과 면접을 실시하여 측정지표를 개발하였다. 성과측정 항목개발 방법론에 의거하여 국내 벤처기업의 성과를 측정할 수 있는 지표를 찾아내고자 정보통신 벤처기업 7개를 선정하여 해당기업의 임원들과 면접을 실시하여 측정지표를 개발하였다.

둘째는, 첫 번째 연구에서 파악된 BSC 항목을 이용하여 설문을 설계, 작성하여 중소기업청 벤처사업국에 등록되어 있는 정보통신 벤처기업에 설문조사를 실시하였다. 신뢰도와 타당성 분석, 요인 분석을 통해 정보통신 벤처기업의 주요 측정 항목과 중요도를 개발하였다.

본 연구의 실증분석 범위는 현재 벤처기업의 핵심분야라고 할 수 있는 인터넷 비즈니스 산업군을 중심으로 연구의 범위를 정하였다.

1.3 논문의 구성

본 연구는 이론적 연구와 실증적 연구로 이루어져

있으며 좀 더 세분화하면 다음과 같이 5개의 장으로 구성되어 있다.

제 1 장은 서론으로, 먼저 본 연구의 배경 및 목적을 제시하고 연구 방법 및 대상을 밝혔다.

제 2 장에서는 문헌고찰을 통해 벤처기업의 개념, 벤처기업 성과영향 요인, 국내 벤처기업의 현황, 인터넷 비즈니스의 정의 및 분류 등을 살펴보았다.

제 3 장에서는 벤처기업의 성과를 측정할 수 있는 BSC모형을 소개하였다.

제 4 장에서는 현재 중소기업청에 등록된 벤처기업을 대상으로 먼저 FGI(Focus Group Interview : 전문가 집단 면접)를 통해 벤처기업의 성과를 측정할 수 있는 지표들을 찾아내고 이를 바탕으로 설문문을 통해 벤처기업의 성과지표를 개발하였다.

제 5 장에서는 본 연구에서 실시한 성과지표개발에 대한 연구 결과를 요약하고 아울러 향후 연구 과제와 연구의 한계를 밝혔다.

2. 인터넷 벤처비즈니스에 관한 연구

2.1 벤처기업의 정의

일반적으로 벤처기업은 미국에서는 Venture Business 또는 HTSF(High Technology Small Firm), NTBF(New Technology Based Firm) 용어를 쓰고 있고, 국내에서는 창조적 기술지식 집약적 중소기업, 연구개발형 중소기업, 기술개발 선행형 중소기업, 기술지향형 중소기업, 벤처 비즈니스, 하이테크 기업 등의 용어를 쓰고 있다.

Bollinger, Hope and Utterback[15]은 소수의 핵심 창업자가 기술혁신 아이디어의 개발과 상업화를 기본 동기로 하여 설립한 업체로서, 기존 여타기업에 부속된 별개의 사업부나 계열회사가 아닌 자본적으로 완전히 독립된 사업체로 정의했다.

Cooper[17]는 연구개발을 강조하거나 기술적으로 새로운 지식을 이용하는데 중점을 주는 회사로 정의하였다.

이진주[5]는 소수의 핵심적 기술 창업인이 기술혁

신으로 개발한 아이디어를 상업화하기 위해 설립한 신규기술, 또는 첨단 기술을 보유한 신생기업으로 사업에 대한 위험은 높으나 성공의 경우 높은 이익이 기대되며, 모험적 사업에 도전하여 성취하려는 왕성한 기업이 정신을 가진 기업군을 벤처기업으로 정의하고 있다.

또한 조형래[9]는 1인 또는 소수의 창업인이 비교적 새로운 기술혁신 또는 아이디어를 상업화하기 위하여 설립한 기업으로서 신규기술 또는 첨단기술의 성격이 강한 제품을 생산하는 기업으로 정의하고 있다.

벤처기업은 고위험과 고성공과를 특징으로 하는 기술집약적 중소기업으로 정의될 수 있고, 새로운 아이디어와 기술을 가지고 사업에 도전하는 모험적인 중소기업을 지칭한다고 할 수 있다[3].

그러나 벤처기업의 정의는 목적에 따라 다양하게 내릴 수 있으며, 일반적으로 문헌에서 언급하고 있는 벤처기업의 특징은 다음과 같은 내용을 공통적으로 포함하고 있다[8].

- 스스로의 전략과 독자적인 기업특성을 갖고 있다.
- 연구개발집약형, 디자인 개발 집약형으로 이른바 지식집약형을 그 특징으로 한다.
- 시장 지향적이며, 마케팅 전개 능력이 있다.
- 구성원들이 각각의 전문가로서 높은 능력의 소지자로서 인적 자원이 판매소구(sales point)가 되어있다.
- 대기업의 관료적인 조직과는 달리 기동성이 풍부한 동태적 조직을 갖는다.

한편, 현대적인 벤처기업에 대해서는 단순히 독립된 개체로서의 고위험과 고성공과를 특징으로 하는 기술집약적 중소기업, 즉 새로운 아이디어와 기술을 가지고 사업에 도전하는 모험적인 벤처기업을 지칭하는 것이 아닌 사회적인 네트워크로 개념이 발전하고 있다.

즉, 현대적 벤처기업은 독립된 개체라기보다 교육 기관, 기업, 정부, 지역경제단체, 벤처캐피탈 등 사회

시스템의 각 주체들과 유기적으로 연결된 사회네트 워크라는 것이다.

2.2 벤처기업 성과 영향 요인에 관한 연구

벤처기업의 성과에 미치는 요인에 관한 연구는 80년대부터 체계적으로 수행되고 있는데, 벤처기업의 성과와 관련한 초창기 연구들은 다음의 3가지 측면을 주목하였다[1].

첫째, 초기 기업이 정신연구에서 주로 나타난 것으로, 기업이 정신에 대한 넓은 분야에서의 관심에 의하여 초기 벤처기업 성과 모형은 기업이 개인의 특성과 벤처기업의 상관관계로 표현되었다. 이러한 연구는 창업인의 기술과 특성, 경험 등을 벤처기업의 성과를 설명하는 핵심요소로써 간주하였다.

둘째, 산업조직이나 경제학에서 주로 이루어진 연구로써, 산업의 규모나 자본, 제품 이질성과 같은 구조적 특성들이 벤처기업이 특정산업에 진입하는데 있어서 장벽으로 작용한다고 하였고, 이러한 산업구조의 특성이 벤처기업의 성과에 영향을 준다고 하였다[19][27].

셋째, 전략경영 연구자들에 의해 주로 수행된 연구

로써, 전략이 직·간접적으로 벤처기업의 성과에 영향을 미친다고 하였다.

초기에는 창업가 개인의 특성을 강조하는 경향이 있었으나 기존 연구와 같은 1차원적인 연구들이 가지는 성과에 대한 설명력의 한계 때문에 창업가, 전략, 산업구조, 전략과 산업구조의 상호작용 등 다차원적인 측면에서 벤처기업의 성과를 설명하려는 시도를 하고 있다.

MacMillan, Zenman and Narasimaha [23]는 성공적인 벤처기업과 실패한 벤처기업을 비교해본 결과, 벤처의 성과는 창업팀의 특성(위험감수능력, 시장과 약능력 등), 서비스/제품 특성, 시장특성, 재무적 특성, 성과(ROI, 시장점유율 등)에 의해 좌우된다는 점을 밝혀내었다.

실증적인 연구결과로서 비교적 특이한 결과를 보인 것은 Sandberg & Hofer[29]의 연구로서 이들은 5개의 벤처 캐피탈 회사로부터 17개의 성공한 기업과 실패한 기업을 도출하여 벤처기업 성과에 대한 연구를 수행하였다. 벤처기업의 성과를 창업자의 특성, 산업구조 그리고 전략의 함수로 보아서 분석한 결과, 벤처기업의 성과는 이들 변수들의 개별적인 영향보다는 상호 작용적 영향이 보다 큰 영향을 미치는 것

<표 2-1> 국내 벤처기업 실태조사[10]

구 분	제조업	S/W	인터넷	순수서비스	문화·관광	계
수	3,316	824	399	104	291	4,934
%	67.2	16.7	8.1	2.1	5.9	100

<표 2-2> R&D투자비 비교[10]

	한 국				미 국	일 본
	벤처기업	중소기업	대기업	제조업 전체		
R&D	33.7	0.3	2.1	2.57	2.9	3.43

<표 2-3> 벤처기업의 경영성과[10]

	벤처기업(1997)	벤처기업(1998)	중소기업(1998)	대기업(1998)
매출 증가율	21.9%	71.2%	-2.0%	2.0%
고용 증가율	12.6%	25.3%	-2.3%	8.7%
경상 이익율		4.0%	0.6%	-2.9%
수출 증가율		61.5%	-1.0%	-4.2%

으로 나타났다. 그리고 개별적인 영향에 있어서는 산업구조가 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며 반면에 창업자의 특성은 성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 창업가의 특성을 강조해 온 다른 문헌의 결과들과는 상당히 대조적이라고 할 수 있다.

이 연구 이후 벤처기업의 성과를 창업가와 전략, 산업구조의 상호작용에 의해 설명하려는 방향으로 진행되었다.

2.3 국내 벤처기업의 현황

2000년 3월 현재 중소기업청에 등록된 벤처기업 수는 약 5000개에 이른다. 이들 벤처기업 중에 정보통신산업에 속하는 부문(반도체 관련, 멀티미디어, S/W, 인터넷, 통신기기 등)은 전체의 24.8%인 반면에 제조업은 전체의 67.2%로 제조업이 벤처기업의 대부분을 차지하고 있다. 이는 최근에 일부에 제기되고 있는 벤처기업의 대부분이 정보통신 관련 업종이라는 지적과는 다른 것으로 벤처기업이 인터넷이나 S/W부문에 한정하지 아니하고 있음을 보여주고 있다.

벤처기업이 일반기업과 비교되는 가장 큰 차이는 기술집약적 기업이라는 것이다. 우리나라 벤처기업의 매출 대비 R&D 투자비를 살펴보면 33.7%로 중소기업(0.3%), 대기업(2.1%)을 비롯한 제조업 전체(2.57%)에 비해 상당히 높은 수준을 유지하고 있다. 첨단기술에 바탕을 두는 하이테크형 벤처기업의 비중도 34%를 차지하는 것으로 나타났다.

기술력을 바탕으로 벤처기업은 적극적으로 기술주도형 성장전략을 취하고 있다.

기술력에 바탕을 둔 벤처기업은 매출증가율, 고용증가율, 경상이익률, 수출증가율 등 모든 면에서 중소기업, 대기업에 비해 상당히 높은 성장성을 보이고 있으며 이러한 추세는 강화되고 있다. 이러한 측면은 우리나라 벤처기업의 약 45%가 아직 초기 단계에 위치해 있음을 감안하면, 앞으로 더욱 심화될 것으로 전망된다.

2.4 인터넷 비즈니스의 정의 및 분류

인터넷 비즈니스 산업이라 함은 포괄적으로 인터넷 이용을 가능하게 하는 서비스 사업과 인터넷을 구성하는 각종 설비를 개발, 생산하는 사업, 그리고 인터넷의 활용을 통하여 수행되는 다양한 형태의 각종 사업들을 그 범위로 한다. 인터넷 비즈니스가 갖는 신속성과 다양성, 역동성 등의 특성으로 인해 산업을 구성하는 요소들이 끊임없이 변화하면서 새로운 구도를 창출하고 있다. 따라서 산업 전반적인 현황을 파악하고 구성 요소간 상호관계를 파악하기 위해서는 인터넷 비즈니스 분류와 같은 체계적인 분석의 틀이 반드시 필요하다. 또한 인터넷 비즈니스 산업을 전체적인 시각에서 조망할 수 있는 거시적인 안목을 제공하는 유용한 방법으로서도 인터넷 비즈니스 분류는 반드시 필요할 것이다.

1999년 10월에 발표된 University of Texas의 전자상거래연구소와 Cisco System에서는 공동연구보고서의 형태로 최근 인터넷 비즈니스 산업 분류의 틀을 발표하였는데, 인터넷 비즈니스 산업을 이해하기 위한 전반적인 안목을 키우는데 유용한 분석틀이 되고 있다.

이 보고서는 인터넷 비즈니스의 산업을 인터넷 인프라스트럭처 계층, 인터넷 애플리케이션 계층, 인터넷 중개업 계층, 그리고 인터넷 상거래 계층의 네 계층으로 분류하고 있다.

인터넷 인프라스트럭처 계층은 네트워크의 인프라를 구축하는데 필요한 접속 서비스와 하드웨어를 공급하는 산업이다. 주로 IP기반의 네트워크 인프라에 관련된 분야로서 인터넷 백본망 사업자, ISP, 네트워크 하드웨어 및 소프트웨어 제조사, PC 및 서버 제조사, 보안사업 등으로 구성되어 있다. 대표적인 국내의 기업으로는 Compaq, Qwest, 하나로 통신, 두루넷, 천리안, 코넷 등이 있다.

인터넷 애플리케이션 계층은 인터넷 인프라 계층에 기반해 활동하는 산업군으로서 온라인에서 비즈니스를 할 수 있도록 기술적으로 지원을 해주는 애플리케이션 서비스 사업자와 애플리케이션 소프트웨어

어 제품을 제공하는 산업층으로 나뉠 수 있다. 관련 업종으로는 Oracle, Microsoft, IBM, 헨디소프트, 삼성 SDS, LG-EDS 등의 기업이다.

인터넷 중개업 계층은 인터넷상에서 중개역할을 해주는 분야로서 광고, 아웃소싱 수수료, 회원가입비, 커미션 등의 수입을 창출하고 있으며 대부분 인터넷을 기반으로 활동하고 있다. 관련 업종으로는 인터넷 대행업, 콘텐츠 제공업, 포털 사이트업 등이 있고 관련 국내의 기업들로는 Yahoo, ZDNet, 네이버, 드림위즈, 옥션 등이 있다.

인터넷 상거래 계층은 기업들이 직접 제품을 생산, 조달해 판매하는 기업들이다. 크게 기존의 off-line상의 전통적인 사업자와 순수 인터넷 사업자로 구분되며 취급하는 상품은 물리적 상품과 디지털 상품을 모두 포괄한다. 특히 법률, 의료, 교육 등의 전문지식 서비스를 유통하는 분야도 포함된다. 관련기업으로 Dell, Amazon, eToys, 인터넷파크, 한솔 CSN, 코스메틱랜드 등이 있다.

3. BSC에 관한 이론적 고찰

3.1 BSC(Balanced Scorecard) 정의

Kaplan & Norton[21]에 의해 개발된 BSC는 효과적인 성과측정을 기업경영 프로세스의 일부분으로 보는데서 출발한다. 전통적인 재무적 측정치들은 오늘날의 기업환경 변화요구에 적응하기 위한 지속적 개선 및 개혁활동(continuous improvement and innovation)에 부적합하다고 보고, 사이클타임

과 불량률과 같은 기업운영과 관련된 측정치(operation measures)의 개선이 우선되면 재무적 개선은 자연히 뒤따를 것이라는 관점에서 개발되었다.

Kaplan & Norton[21]은 기업의 전략에 대한 성과평가를 위한 도구로서 BSC를 발전시켰다. 이러한 각 관점들은 서로의 성과평가를 위한 척도로써 각 기업이나 적용되는 프로젝트의 특성에 맞게 설정되고, 이를 측정함으로써 장기적인 기업전략의 성공을 이끌어내는 것이다.

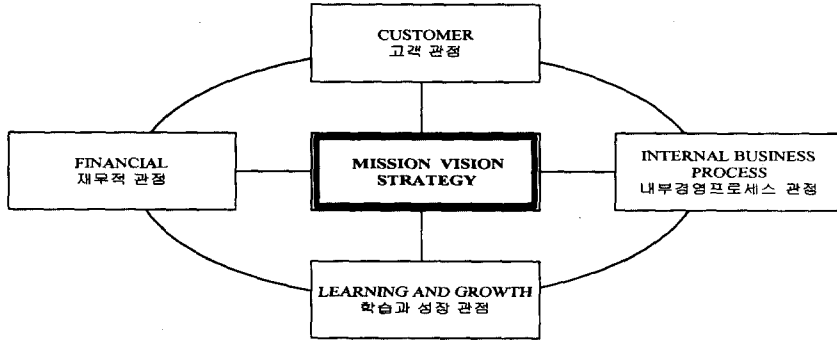
<표 3-1>에서 보는 바와 같이 기존의 성과측정 방법들이 과거의 기록에 의존하며, 재무적인 수치들로만 기업의 성과나 R&D의 타당성을 측정, 분석하려 하였다면 BSC는 단기와 장기적인 요소들의 균형을 이루면서, 기업의 전략과의 연계성도 고려하는 미래조직의 성과측정의 도구로써 부족함이 없으리라 본다.

“측정할 수 없는 것은 관리할 수 없다”라는 말처럼 경영에서 성과측정시스템의 중요성을 잘 나타내 주는 말도 없으며, 또한 이 말처럼 경영의 어려움을 나타내 주는 말도 없다. 과연 경영에 필요한 모든 요소를 객관적으로 측정하는 것이 가능한가? 최근 들어 어떻게 정확하고 객관적으로 지식능력, 품질, 고객만족도, 인적자원 등의 성과와 가치를 어떻게 평가할 수 있는가?

이런 어려움 때문에 기업은 오랫동안 성과측정을 재무지표에 거의 전적으로 의존해 왔다. 예를 들면, 연구개발과 같은 창의적인 업무 분야의 비재무적 성과에 대한 평가는 재무지표와 통일되지 못하고 주관적이고 정성적이거나 비공식적인 평가에 머물러 왔

<표 3-1> 전통적 측정방법과 BSC의 비교[16]

구 분	전통적 접근방법	Balanced Scorecard
1. 시 간	단 기 직	장 기 적
2. 관리적 측면	운 영 직	전략적 & 전술적
3. 측정의 초점	내 부	외부 & 내부
4. 범위와 책임	지역적, 기능 분화적	세계적, 기업전체
5. 측 정 의 수	다양하고 많은 수	표준화된 적은 수
6. 적 시 성	역사적, 반복적	실시간, 실제적
7. 기업의 전략과의 연계성	목표와의 불일치 가능성이 존재	일치되고 공통의 목표에 부합
8. 보 상	간 험 직	명확한 보상제도



[그림 3-1] BSC의 네 가지 관점[21]

다. 물론 15세기에 탄생한 이래 계속 발전해온 복식 부기와 70년 전에 GM에 의해 개발된 관리회계는 오랜 발전의 결과 상당히 객관적이고 잘 정비된 성과측정 정보를 제공해왔고 경영의 과학화에도 큰 기여를 해왔다. 그러나 오늘날과 같이 경영환경이 매우 빠른 속도로 변화하는 지식정보사회에서는 그 효과성이 매우 제한되어 있으며, 때로는 오류를 불러일으키기까지 한다는 점을 많은 경영자들도 인식하고 있다.

재무지표의 가장 큰 한계는 과거 지향적이라는 데 있다. 기업경영은 미래에도 부를 창조하는 존재로서 기업이 영속적으로 발전해 나가는 것을 지향한다. 따라서 기업의 성과측정 시스템은 과거의 의사결정에 대한 결과를 평가할 수 있을 뿐인 재무지표의 한계를 넘어 경영전략을 추진하고 기업의 미래 가치를 평가할 수 있도록 변화되어야 한다.

[그림 3-1]에서와 같이 BSC는 세 가지의 추가적인 관점에서 성과를 측정하는 기준들로서 전통적인 재무적 척도를 보완했다. 따라서 BSC는 기업에게 미래의 성장을 위해 필요한 능력을 구축하며 무형의 자산을 획득하는 진도를 확인하는 동시에 재무적 결과를 추적할 수 있게 해주었다. 이렇게 구축된 BSC는 기업의 장기전략을 단기활동과 연결시키지 못하는 전통적인 경영체제의 심각한 약점을 지적할 수 있는 것이다.

3.2 BSC(Balanced Scorecard)의 상관관계

BSC를 구성하는 관점별 측정이 서로 독립적으로

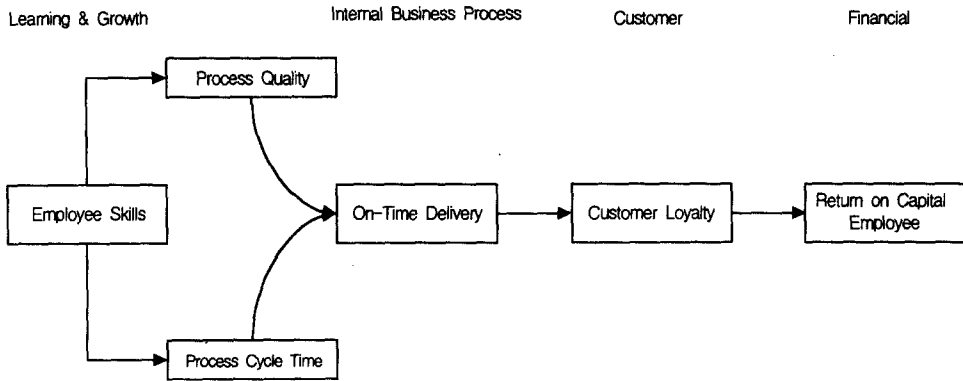
이루어진다면 BSC에서의 균형이라는 용어에 대한 의미가 없다. BSC의 네 가지 관점들의 관계에 대해서 알아볼 필요가 있다. 각 관점들은 독립되어 있는 항목들은 아님에 유념해야 한다. 따라서 각 측정목표를 만족시키는 측정 요소들간의 상관관계를 유지하여야 함이 BSC를 구축하는 가장 중요한 작업중의 하나이다.

[그림 3-2]에서 보듯이 네 가지 BSC상의 관점들은 서로의 유기적인 연결을 통해서 기업의 전략과 연결 될 수 있다. 재무적 측정, 즉 재무적 관점이 마지막으로 연결되어지도록 고리가 만들어져야 한다. 그림에서 보는 바와 같이 평가에 있어서 각 측정 지표들간의 인과관계 내지 연관성은 매우 중요하다. 독립적으로 이루어지는 BSC는 아무리 그 측정이 합리적이고 객관적으로 이루어진다 해도 의미가 없다고 할 수 있다.

따라서, 측정과정에서 이루어지는 측정 요소간의 유기적 관계수립을 통한 성과측정은 전략적인 목표와의 도출 내지는 연계를 쉽게 해준다.

일반적으로 재무적인 향상이 각 요소들을 연결시키는 마지막 목표로서, 유기적으로 네 가지 관점이 연결되어야 만이 소기의 목적을 설명 할 수 있는 BSC를 만들어 낼 수 있다고 말하고 있다. 결국 성과 측정이 측정에서 끝나지 않고 전략으로 연결을 도모해야 함을 강조하고 있다고 할 수 있다.

여기서 우리는 BSC의 최종목적이 단지 성과측정에서 끝나지 않고 기업의 전략수립과 달성에 까지 이어짐을 염두에 두어야 한다. 결국, BSC의 마지막



[그림 3-2] BSC의 유기적 연결관계[21]

목표는 성과측정에 있는 것이 아니라 그 측정으로 인한 기업전반에 관한 운영의 혁신을 가져오는 데에 그 목적이 있는 것이다.

BSC의 네 가지 관점은 장기적인 목표와 단기적인 목표를 모두 만족시키는데 매우 적절하므로, BSC의 이러한 구성은 매우 복잡하게 보이기도 하지만, 통합된 전략의 성취를 이끌어내는 모든 측정요소를 이끌어 내기 때문에 적절하게 BSC가 구축되기만 한다면 구체적인 목표달성을 확인하는 것은 그리 어려운 일이 아닐 것이다.

4. 인터넷 벤처의 평가체계에 관한 연구

4.1 성과측정 항목개발 방법론

벤처기업의 성과를 측정하는데 있어서 시각에 따라 많은 차이가 있을 수 있으며, 그에 따르는 어려움도 많이 있다. 특히 기업의 성과나 효과성을 측정하는데 있어 객관적 지표와 주관적 지표사이에 그 타당성을 두고 많은 논쟁이 있어 왔다. 즉 한편에서는 주관적인 측정방법이 기업의 실제적인 성과에 대한 신뢰성있는 지표를 제공한다고 주장하고 있고, 다른 한편에서는 주관적 성과 지표와 객관적 성과 지표사이에 유의한 관계가 없는 것으로 나타나고 있다.

Covin & Slevin[18]은 벤처기업의 성과로서 주관적인 지표를 사용하였는데, 그들은 매출액, 매출

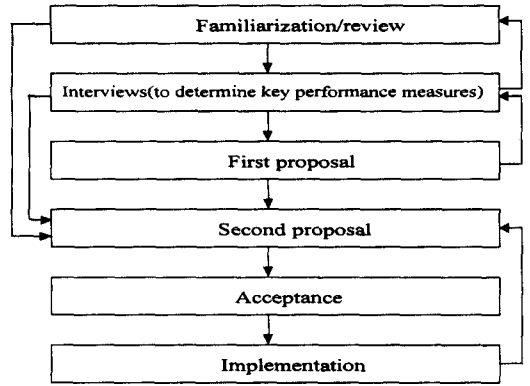
성장률, 매출액 이익률, 투자수익률 등에 대한 중요도와 각각의 재무 기준에 대한 창업가의 만족도를 Likert Scale로 측정한 후 기업의 성과를 만족도, 중요도로 계산하였다. 그들이 주관적인 성과지표를 사용한 이유는 벤처기업들이 재무자료 제공을 망설이고[28], 객관적 재무자료가 공개되어 있지 않아 정확성이 결여되고 정확한 재무자료라고 해도 소기업의 자료는 해석하기가 어렵고[17], 재무적 자료의 절대치는 산업관련 요소에 많은 영향을 받기 때문이다.

벤처기업의 정확한 성과를 어떻게 측정해야 할 것인가의 문제는 연구목적과 연구대상의 특성 등에 따라 달라진다고 볼 수 있고, 선택은 그 분야의 전문가의 의견을 수렴하거나 연구자의 판단에 의존할 수밖에 없을 것이다[1].

Letza[22]가 제시한 BSC 작성 프로젝트의 기본적인 수행절차는 다음과 같다.

- Familiarization/review : 먼저 최상위 레벨의 BSC가 적합한 사업단위가 어디인지 정의해야 한다. 일반적으로 균형성과표는 고유한 고객, 유통, 채널, 생산시설, 재무성과지표를 가지고 있는 사업단위에 적합하다.
- Interviews(to determine key performance measures) : BSC의 책임자는 회사의 전략적 목표와 BSC의 초안 작성을 위한 지표를 얻기 위해 고위 경영자들과 인터뷰를 실시한다.

- First proposal : 핵심성공요인(CSF)을 정의한 후 전략적인 목표에 대한 운영상의 측정지표를 포함하고 있는 BSC 초안을 작성한다. 이때 네 가지 관점에 대해 다수의 측정지표가 제안되는 경우도 빈번히 일어난다.
- Second proposal : 고위 경영자, 많은 중간관리자가 참가하는 워크샵에서 제안된 측정지표에 대해 의견을 개진하고 목표 개선안을 포함하여 제안된 각 측정지표에 목표치를 제안한다.
- Acceptance : 수립된 비전, 목표, 측정 지표에 대한 최종 합일점을 도출하고, BSC에 대해 중업원에게 알리고 BSC를 지원하기 위한 정보시스템을 개발하는 것 등을 내용으로 하는 실행 프로그램에 대한 합의를 도출해야 한다.
- Implementation : BSC의 실행계획은 성과지표를 데이터 베이스 및 정보시스템과 연계시키고, BSC에 대한 내용을 조직 전반에 파급시키며, 각 사업부에 대한 2차 측정지표의 개발을 촉진하는 것을 내용으로 한다.



[그림 4-1] BSC 개발 6단계 모형[22]

<표 4-1> FGI 수행 대상

FGI (Focus Group Interview)	실시기간	3월 6일부터 3월 18일
	Sample Size	7개 업체
	수집방법	사장 및 임원과 개별 면담

FGI (Focused Group Interview) 수행방법은 대상 벤처기업의 사장 및 임원과 개별면담을 통하여 인터뷰를 수행하였고, BSC의 각 관점들에 대한 기본적인 설명 후 사장 및 임원이 스스로 판단하기에 중요한 요소(KPI)들을 인터뷰를 실시하여 파악하였다.

기업 선정은 중소기업청의 벤처정책국에 등록된 벤처기업 중 10개를 무작위로 선정하고, 그 중 7개의 기업을 방문하여 인터뷰를 실시하였고, FGI (Focused Group Interview) 수행대상 기업의 특징은 <표 4-2>와 같다.

이렇게 선정된 기업을 대상으로 FGI 실시한 후 BSC의 각 관점별 KPI를 도출하면 <표 4-3>과 같다.

<표 4-2> FGI 수행대상 기업의 특징

	A 사	B 사	C 사	D 사	E 사	F 사	G 사
설립 연도	1996	1999	1998	1997	1995	1995	1999
사 원 수	14	38	11	16	30	15	15
자 본 금 (단위: 만원)	5,000	10,000	10,000	5,000	10,000	10,000	20,000
자 본 금 조달 형태	창업자외 4인 자체 조달	경영진 투자	본인 및 지인 투자	본인 투자	대주주 납입	본인 투자	주주 납입
주력 사업	인터넷서비스 및 SW개발	SW개발 및 공급	Data Backup SW 개발	서비스, 도매 (SW자문, 개발 및 공급)	인터넷 여행사	기업간 전자상거래, 무선 인터넷	인터넷 서비스

본 연구에서는 위의 방법론에서와 같이 FGI (Focused Group Interview)를 실시하였다. 이 FGI의 수행 목적은 한국의 정보통신 벤처기업에 대한 성과를 측정하고, 올바른 투자를 유도하기 위한 모델개발을 위하여 기본적인 평가 요소들을 찾아내기 위한 것이다. 여러 벤처기업들 중 정보통신 벤처기업에 한하여 FGI를 수행함으로써 벤처기업의 BSC 성과측정 요소들에 대한 기본적 접근과 BSC의 초기 항목을 도출하였다.

〈표 4-3〉 BSC 관점별 KPI(Key Performance Indicator)

BSC 각 관점	KPI	설 명
재무 관점	현금흐름(Cash Flow)	현금 회전을
	매 출 액	매출액 발생 시점의 조기발생이 매우 중요
	수 익	영업이익
	주 가	주식시장의 주가
	Project당 원가	Project당 원가규모가 재무유동성이나 매출액의 발생 또는 수익에 직접적으로 영향을 미침
고객 관점	경쟁사 대비 고객만족도	고객불만요인을 신속하게 파악 및 개선하여 고객이탈 방지 및 고객만족경영 정착과 충성고객 확보를 통한 매출증대와 수익창출에 기여 내부측정 고객만족도(FOCUS)와 외부측정의 세부항목에 대해 월별 조사한 만족도 결과를 누계 산술평균으로 평균만족도 산정
	우수고객 이탈율	경쟁사로 우수 고객들이 이탈되지 않도록 관리하는 지표
	제품의 만족도	기존서비스의 개량 개선된 새로운 서비스를 제공 시 고객수요의 반응도를 체크함으로써 고객 NEED을 분석하여 적절성, 적시성 및 사업을 평가하여 수익극대화 기여
	사용과정의 만족도	만족도는 상품의 품질과 성능만이 아니라 점원의 서비스, A/S 등도 포함된다. 여기서는 종합적인 의미로 상품의 공급부터 고객이 기대한 만족도, 실제로 느낀 만족이 어느 정도 높은가 하는 것이다.
	고객요구 대응시간	고객의 NEED 내지는 불평, 요구사항을 제대로 파악하고 이를 수용, 대응하는지를 파악
	고객 접촉도	직접 혹은 잠재 고객과의 원활한 Communication이 이루어지는가를 관리
Internal Process 관점	Project당 소요시간	벤처기업의 특성상 연구개발사업을 통하여 신기술을 개발하고, 시장을 선점하기 위하여 필요한 지표
	기획초기에서 Project 실행 시까지의 시간	아이디어의 신속한 검토와 반응을 위한 지표
	직원당 산출물	직원의 생산을 파악하는 지표
	Project 남기 준수율	남기준수여부는 기업의 경쟁력과 직결되는 사항으로 성과측정시 매우 중요하게 작용
	팀 단위의 성과급	관리에 문제가 많은 스톡옵션보다 팀단위의 성과급을 선호함. 종업원당 생산성 증대
	사내정보시스템 이용률	사내 전문가 집단의 우수한 지식정보를 사내확산, 공유함으로써 지식경영 기반 구축
Learning & Growth 관점	특허/출원의 수	기업의 주력사업에 해당하는 특허나 출원의 수로 사내 직원들의 교육정도를 평가가능하며, 이는 다시 기업의 성과측정요소에 영향을 미침
	경영목표 교육시간	직원들의 경영목표에 대한 교육시간의 측정이 창업자의 목표와 일치하는지의 여부
	Stock Option	사기진작의 차원에서 Incentive 지급
	직원 제안 수	Bottom up 경영개선과 창의적인 아이디어를 신속하게 경영에 반영함으로써 직원의 만족도 및 업무의 효율성 증대 도모
	사원 교육 시간	사원가치, 지식 경영 등을 위한 교육훈련 강화 필요
	우수 직원 이직율	사업초기의 우수한 인력들이 이직하는 경우 일반 다른 기업들과는 달리 심각한 문제점이 발생한 가능성이 있고 경쟁사로 우수인력이 유출되지 않도록 관리하는 지표
사내정보시스템 구축정도	기업내의 Infra의 구축정도	

4.3 설문 결과 분석

4.3.1 표본의 구성 및 자료 수집

본 연구의 대상 및 표본의 단위는 중소기업청의 벤처정책국에 등록된 인터넷 비즈니스 벤처기업이고 자료수집은 전국적인 범위에서 실시하였다.

Biggdikel[14]는 벤처기업이 수익성(Profitability)에 도달하는데 평균적으로 8년이 걸리고, 기존 기업의 양태와 유사해지는데 12년 정도 걸린다고 하였다. McDougall & Robinson[24]는 벤처기업을 창업한지 8년 이내의 기업으로 간주하고, 8~12년 정도 지난 기업을 청년기 기업으로 파악하였다. 이러한 연구 후 대부분의 벤처기업 관련 연구들은 벤처기업을 연구하는데 있어서 창업한지 8년이 지나지 않는 기업을 대상으로 하였다[1, 24, 25]. 본 연구에서도 국내 벤처기업을 창업한지 8년이 넘지 않는 벤처기업으로 정의하였다.

본 연구에 대상이 되는 국내 벤처기업은 다음의 3가지 기준에 의해 선택된다. 첫째, 기존기업의 자본투자 없이 독자적으로 창업한 기업이어야 한다. 둘째, 정보통신 산업에 종사하는 기업이어야 한다. 셋째, 창업한지 8년이 초과하지 않는 기업 1993년 이후에 창업한 기업이어야 한다.

위의 기준을 바탕으로 중소기업청 벤처정책국에

등록된 기업을 대상으로 한다.

본 연구를 위한 필요한 자료를 수집하기 위해 FGI에 근거하여 만들어진 설문조사를 실시하였다.

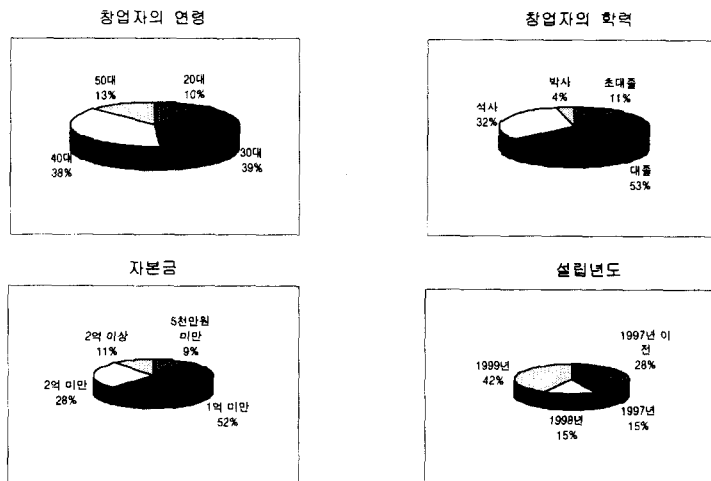
우편이용법의 한 종류라고 할 수 있는 전자우편(E-Mail)을 이용하여 1,000개의 업체에 설문을 하였다. 우편이용법은 시간과 경비를 절약 할 수 있으나 회수율이 저조한 단점이 있다. 회수율 저조로 인해 다시 1,000개의 벤처기업에 FAX를 이용하여 설문지를 발송하고 회수하였다. 자료 조사 결과 총 110개의 표본을 확보하였고, 응답업체 중에서 비교적 성과자료와 기타 여러 자료들에 충실하게 응답한 106개의 업체를 이용하였다. 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면 [그림 4-1]과 같다

4.3.2 신뢰도 검증

본 연구에서는 BSC의 재무, 고객, 기업내부과정 그리고 학습과 성장의 성과를 측정하는 기준으로 FGI를 한 내용을 근거로 측정하였다.

White & Hamermesh[32]는 종합적으로 성과를 측정할 것을 주장하면서도 우선적으로 채택되어야 할 성과측정 변수들은 수익성과 같은 재무적 지표라는 입장을 보이고 있다.

BSC 역시 상관관계를 조사해보면 재무적 측정



[그림 4-1] 표본의 인구통계학적 특성

항목이 최종 목표이고 재무적 측정 항목이 대다수의 연구에서는 종속변수로 놓고 연구가 진행되었으므로 본 연구에서도 재무적 측정 항목을 종속변수로 조작적 정의를 하고, 고객, 기업내부 프로세스, 학습과 성장 이 세 가지 관점을 독립변수로 정의하였다.

이들 변수들의 신뢰도는 가장 일반적으로 많이 사용되는 Cronbach's Alpha 계수를 이용하였다.

바람직한 Cronbach's Alpha 계수의 수준은 일반적으로 분석단위가 개인인 경우 0.8이상, 부서 또는 조직 단위일 경우 0.6이상이면 측정지면에 큰 문제가 없는 것으로 보았다.

<표 4-4> 신뢰성 분석

	최초 항목 수	요인분석결과 제거된 항목 수	Cronbach's Alpha
Learning & Growth	8	3	0.7482
Customer	6	0	0.8677
Internal Process	6	2	0.6643

4.3.3 타당성 검증

본 연구에서는 요인분석에 의해 개념타당성을 평가하였다.

재무적 관점을 제외한 고객관점, 내부적 관점, 학

습과 성장 관점의 변수들을 요인분석을 한 결과 고객관점에서는 모두 채택되었고, 내부적 관점에서는 2개의 항목이 제거되고, 학습과 성장 관점에서는 3가지 항목이 제거되었다. 요인의 고유값(Eigen Value)이 1을 상회한 것으로 보아 자료의 구성 타당성은 높은 것으로 판단되어진다. Varimax 회전방법을 사용하여 요인 분석을 행한 결과는 <표 4-5>와 같다.

이것은 BSC 개발방법론에 근거하여 7개 업체에 FGI를 실시한 후 각 관점별 항목을 찾아내어 설계한 설문 타당성을 입증하는 것이라 볼 수 있다.

4.4 벤처기업의 성과측정 통합 모형

설문의 통계분석 결과 나온 결과를 각 관점별로 정리하고 이를 다시 빈도조사(평균값 측정)를 통해 순위화를 하였다. 각 관점별 성과측정 항목을 제시하면 <표 4-6>과 같다.

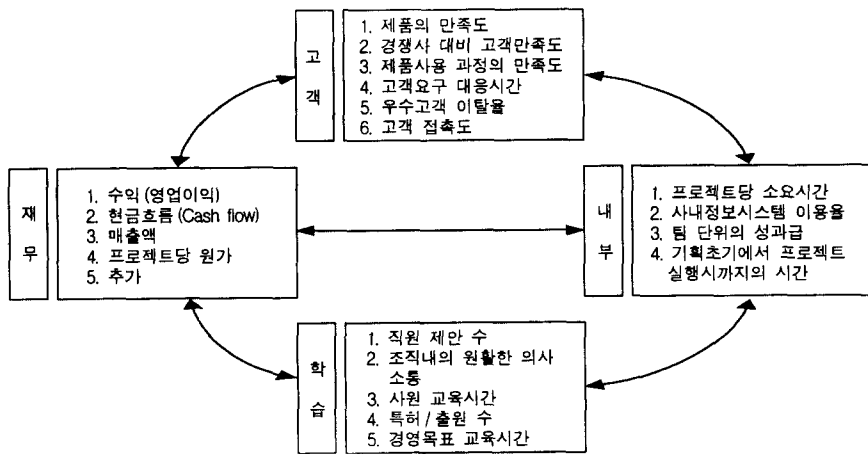
이를 바탕으로 인터넷 벤처기업의 BSC를 완성하면 다음 그림과 같다. 인터넷 비즈니스 벤처기업들을 평가하거나 또는 관리를 하려고 할 때에 [그림 4-2]에서 제시한 요소들이 가장 우선적으로 측정 대상이 된다고 할 수 있다. 이는 재무적 측정만이 아니라 벤처기업의 미래가치를 동시에 반영할 수 있는 성과요

<표 4-5> 요인분석 결과

	공통성	요인 1	요인 2	요인 3
Customer 1	.585	.534		
Customer 2	.618	.737		
Customer 3	.639	.735		
Customer 4	.660	.784		
Customer 5	.781	.863		
Customer 6	.675	.785		
Internal Process 1	.506			.695
Internal Process 2	.588			.708
Internal Process 5	.576			.721
Internal Process 6	.464			.504
Learning & Growth 1	.451		.624	
Learning & Growth 2	.555		.725	
Learning & Growth 4	.589		.703	
Learning & Growth 5	.488		.678	
Learning & Growth 6	.597		.589	
고 유 값		5.279	1.893	1.600
실 명 분 산		35.194	12.618	10.668
누적분산(%)		35.194	47.811	58.479

〈표 4-6〉 각 관점별 항목들의 우선순위

	Financial		Learning & Growth	
	Items	Means	Items	Means
우선순위	1. 수익(영업이익)	4.4528	1. 직원 제안 수	4.4340
	2. 현금흐름	4.4151	2. 조직내의 원활한 의사소통	4.2642
	3. 매출액	4.2453	3. 사원교육시간	3.8868
	4. 프로젝트당 원가	4.2264	4. 특허/출원의 수	3.8868
	5. 추가	3.9434	5. 경영목표 교육시간	3.7925
	Customer		Internal Process	
	Items	Means	Items	Means
우선순위	1. 제품의 만족도	4.6226	1. 프로젝트당 소요시간	4.5283
	2. 경쟁사 대비 고객만족도	4.5849	2. 사내 정보시스템 이용률	4.0566
	3. 제품사용과정의 만족도	4.5283	3. 팀 단위의 성과급	4.0000
	4. 고객요구 대응시간	4.3585	4. 기획초기에서 프로젝트 실행시 까지의 시간	3.9623
	5. 우수고객 이탈율	4.2642		
	6. 고객 접촉도	4.1083		



[그림 4-2] BSC를 통한 인터넷 벤처기업의 평가체계

소들이 종합적으로 반영될 수 있는 통합모형이다.

5. 결론

5.1 연구결과의 요약

본 연구는 벤처기업의 성과에 관한 연구와 벤처기업의 성과를 측정할 수 있는 통합모형을 도출해 내는 것이다. 기존의 벤처기업 성과에 미치는 영향 관계나 벤처기업 성공 요인에 관한 연구들은 성과에 영향을 주는 요인에 집중하고, 벤처기업의 성공이나 성과에 기준이 되는 부분에 대해서는 일반 기

업의 성과 측정 및 평가 요인을 그대로 쓰고 있다. 대부분 재무적 측정 방법만으로 벤처기업의 성과를 전제하고 평가하는 것은 벤처기업의 연구에 커다란 문제가 있다고 판단하여 연구를 진행하였다.

본 연구의 결과를 정리하면 첫째, 벤처기업이 가지고 있는 특징적 요인들은 벤처기업을 전통적 성과측정 방법만으로 관리가 어렵다고 판단되었고, 본 연구에서는 문헌 연구 결과 벤처기업의 특징을 가장 잘 반영할 수 있는 평가시스템은 BSC라고 평가되었다.

문헌 연구에 의해 도출된 BSC 개발방법론에 의거하여 벤처기업들에 FGI를 실시하여 실제 BSC모형을 구축해보았다.

둘째, BSC모형을 인터넷 비즈니스 산업군 전체에 적용하기 위해 FGI결과를 토대로 설문을 설계하고 인터넷 비즈니스 벤처기업군에게 설문 조사를 실시하였다. 설문조사 결과 BSC의 각 네 개의 영역에서의 의미있는 측정항목을 빈도조사에 의해 순위별로 도출해 내었고, [그림 4-2]는 이를 모형화한 것이다. 인터넷 비즈니스 벤처기업들을 평가하거나 또는 관리를 하려고 할 때에 [그림 4-2]에 제시한 요소들이 가장 우선적으로 측정 대상이 된다고 할 수 있다. 이는 재무적인 측정만이 아니라 벤처기업의 미래가치를 동시에 반영할 수 있는 성과 요소들이 종합적으로 반영될 수 있는 통합모형이다.

5.2 연구의 의의

미국의 컨설팅 회사인 Towers Perrin은 1996년 자신들의 가장 큰 고객인 100개의 기업을 대상으로 성과측정관행을 조사한 바 있다. 조사결과에 의하면 그들의 60%가 자신들의 사업성과를 측정하기 위해 BSC를 사용하고 있으며, 이들 대부분이 과거 2년 동안 BSC를 도입한 것으로 나타났다.

미국 Institute of Management Accountants 에서도 이와 비슷한 결과를 보고했는데, 이 조사에서는 미국 기업들 중 64% 정도가 비재무적 성과의 측정과 수집, 그리고 결과를 보고할 수 있는 새로운 방법을 적극적으로 모색하고 실험하고 있는 것으로 나타났다[2].

이와 같이 BSC는 경영관리시스템의 트렌드가 아니라 시장에서 그 효과가 입증되어 상당히 많은 선진 기업들을 중심으로 도입되어 활용되고 있다.

이에 본 연구는 인터넷 비즈니스 벤처기업에 BSC모형을 제시하였다. 벤처기업들은 본 연구에서 제시한 실제의 성과측정 통합모형을 참조하여 BSC를 개발한다면 벤처기업의 특징에 맞는 성과를 측정하고 관리를 하는 데에 도움이 될 수 있을 것이다.

전통적으로 기업이 사용해온 성과시스템의 가장 큰 비판은 기업의 성과가 재무적인 척도에 너무 의존되어 있다는 것이다. 기업의 성과는 재무적인 측면

에서뿐만 아니라 조직의 혁신과 학습능력, 고객, 내부프로세스 개선 등 비재무적이며 정성적인 측면에서도 평가되어야 한다. 이러한 관점에서 비롯된 기업의 모든 활동과 프로세스는 궁극적으로 기업의 전략과 연계되어 하나의 경영이론을 이루어야한다.

결국, 오늘날 성공적인 벤처기업으로 존속하기 위해서 기업은 자신들이 추구하는 전략, 수행하는 행동, 그리고 성과측정이라는 세 가지 관계를 밀접하게 인식할 필요가 있다. 벤처기업의 종합적인 성과측정이 가능할 수 있는 모형을 제시한 것이 본 연구의 의의이다.

특히 벤처기업의 성공요인 연구 및 벤처기업의 성과에 미치는 요인에 대한 연구를 하는 데에 있어서 벤처기업의 성과를 다양한 관점으로 측정할 수 있는 모형을 제시하게 되었다.

5.3 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 벤처기업에 적합한 성과측정 모형을 제시하는 것에 목적이 있고, 이러한 성과모형을 제시하는데 있어서 BSC를 도입하여 통합적인 성과측정모형을 제시하였다.

기존 벤처연구에서 미흡했던 벤처기업의 성과에 대한 종합적인 모형을 제시하였으나 본 연구에서는 다음과 같은 연구의 한계가 있다.

첫 번째, 본 연구에서는 기본적인 BSC 모형안에서 제시하고 있는 성과 영역을 그대로 적용하였고 그것이 본 연구의 한계라고 할 수 있다. BSC 성과 영역은 Kaplan & Norton [21]이 제시한 네 가지 영역에만 국한될 필요는 없다. 이들이 제시한 기본적인 BSC는 일반적으로 고객관점에서 시장의 메커니즘을 무시하고 있다는 점과 아웃소싱이 늘고 있는 현실을 감안할 때 공급자의 관점이 결여되어 한계가 있다는 지적이 있다.

이러한 기본 모형의 단점을 극복하기 위해 상당수의 기업들은 자신에게 맞는 성과 영역을 판별하고 이들을 인과 관계로 통합시킴으로써 자신만의 독자적인 BSC를 만들고 있다.

차후의 연구에서는 벤처기업이 가지고 있는 성과 영역에 대한 실증적인 연구가 필요하며 그럴 경우 벤처기업이 가지고 있는 성과 요소에 대한 근본적인 제시가 가능할 것으로 판단된다.

두 번째, BSC의 성과지표(KPI)는 단순한 성과요소들의 집합이 아니며 모든 기업에 일반적으로 적용할 수 있는 성과지표라는 것은 존재하지 않는다. 왜냐하면 위의 연구에서 볼 수 있듯이 성과지표란 기업의 전략에 기초해서 도출되는 것이기 때문이다. 또 네 가지 영역은 인과관계를 가지고 연계되어 서로를 강화시켜 주어야 한다.

바람직한 BSC는 회사의 전략을 논리적으로 이야기해 줄 수 있어야 한다. 첫째, 모든 선택된 목표는 전략을 나타내는 원인과 결과 사슬의 일부여야 한다. 측정시스템은 다양한 시각에서 목표들간의 관계를 명확히 함으로써 관리되고 결과에 대한 원인을 규명할 수 있도록 고안되어야 한다. 둘째, 모든 선택된 재무 결과에 긍정적인 영향을 줄 수 있어야 한다. 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장 시각에서의 목표와 측정 지표들이 그 자체로 존재하는 것은 이의를 가질 수 없고 각각의 목표에 영향을 주어 궁극적으로 재무결과에 관련되어야 한다.

세 번째, 활동에 대한 결과를 가져오기 위한 원인이 되는 활동들이 회사의 측정 지표들을 구성하는데 균형 있게 포함되어야 한다.

그러나 본 연구에서는 주요 성과지표 간의 인과관계 및 타당성을 충분히 검증되지 못했다. 이것이 연구의 한계로 본 연구에서 도출한 모형의 요소들을 벤처기업에 그대로 적용시킬 수 없는 큰 이유이다.

단순히 재무적 성과와 비재무적 성과를 함께 측정하여 기업의 성과를 평가한다는 차원에서 벗어나 다양한 영역의 성과지표를 사업단위의 독특한 전략으로부터 도출하고, 이들을 인과관계로 연계시킴으로써 조직이 취하는 모든 노력이 조직이 설정한 전략을 달성하기 위해 응집되도록 하며, 성과평가를 통해 자신의 전략을 새로이 수정할 수 있도록 할 수 있어야 한다. 이럴 경우 BSC는 벤처기업의 전략적 경영시스템으로서의 보다 큰 가치를 가질 수 있다.

따라서 차후의 연구에서는 이러한 주요 성과지표 간의 인과관계 및 타당성에 대한 검증을 할 수 있는 연구가 진행되어야 하겠다.

참 고 문 헌

- [1] 백경래, "신생모험기업의 전략유형 및 성과결정요인에 대한 연구", 한국과학기술원 석사학위논문, 1996.
- [2] 양정석, BSC 구현 성공사례, 경영과 컴퓨터, 2000.
- [3] 이장우, 중소기업의 대 대기업 경쟁전략, 「경영학연구」, 1996.
- [4] 이진주, 모험기업, 모험자본, 기술창업자, 대한상공회의소, 1984.
- [5] 이진주, 조형래 등, "한국 벤처산업의 역할 분석과 그 운영방향에 관한 연구", 한국 기술개발 주식회사, 1991.
- [6] 임차식, "정보통신 벤처기업을 위한 투자자금 조성", 정보통신부 정보통신정책국, 1998.
- [7] 정기봉, "벤처기업 육성과 대기업의 생존 전략", 기업경제, 1998.
- [8] 정수영, 신경영학원론, 박영사, 1997.
- [9] 조형래, "창업자의 특성, 제품혁신성과 벤처기업 성과간의 상황적 관계", 한국과학기술원 박사학위논문, 1995.
- [10] 중소기업청, "벤처기업에 대한 실태조사 결과·분석", 중소기업청, 1999.
- [11] 최상열, "우량 비우량 벤처비즈니스의 기업특성에 관한 실증적 연구", 동의대학교 박사학위논문, 1999.
- [12] 한상철, "벤처전략, 산업구조 및 기업가 특성이 벤처성공에 미치는 영향", 단국대학교 박사학위논문, 1997.
- [13] 한준호, 새 천년과 중소·벤처기업, 전자신문, 2000.
- [14] Biggdike, R.E. , "Corporate Diversification : Entry, Strategy and Performance Division of Research," Graduate School of Business Ad-

- ministration, Harvard University, Boston, MA, 1976.
- [15] Bollinger, L., Hope, K. and J.H. Utterback, "A Literature and hypotheses on New Technology-Based firms," *Research Policy*, 12, 1983.
- [16] Bulter Group Report 12, 1999.
- [17] Cooper, A.C., "Spin off and Technical Entrepreneurship," *IEEE Transaction on Engineering Management*, EM-18, (1971), pp.2-6.
- [18] Covin J.G. and D.P. Slevin, "New Venture Competitive Strategy : An Industry Life-cycle analysis," *Frontiers of Entrepreneurship Research*, (1988), pp.446-460.
- [19] Harrigan, K.R., "An Application of Clustering for Strategic Analysis," *Strategy Management Journal*, Vol.6, (1985).
- [20] Herron, L. and R.B. Robinson, Jr., "A Structural Model of the Effects of Entrepreneurial Characteristics on Venture Performance," *Journal of Business Venturing*, Vol.8, (1993), pp.281-294.
- [21] Kaplan, R. S., and D.P. Norton, "Putting the Balanced Scorecard to Work," *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., (1993), pp.134-147.
- [22] Letza, Stephen R., "The design and implementation of the balanced business scorecard," *Business Process Re-engineering & Management Journal*, Vol.2, No.3, (1996).
- [23] MacMillan, I.C., Zeman, L and P.N. Subba Narasimaha, "Criteria Distinguishing Unsuccessful Ventures in the Venture Screening Process," *Journal of Business Venturing*, Vol.2, (1987), pp.123-137.
- [24] McDougall, P. and R.B. Robinson, JR., "New Venture Strategies : An Empirical Identification of Eight 'Archetypes' of Competitive Strategies for Entry," *Strategic Management Journal*, Vol.11, (1990), pp.447-467.
- [25] McDougall, P.P., Jeffrey, G.C., Robinson, Jr., R.B and L. Herron, "The Effect of Industry Growth and Strategic Breadth on New Venture Performance and Strategy Content," *Strategic Management Journal*, Vol.15, (1994), pp.537-554.
- [26] McDougall, P.P., Robinson Jr., R.B and A.S. Denisi, "Modeling New Venture Performance : an Analysis of New Venture Strategy, Industry Structure, and Venture Origin," *Journal of Business Venturing*, Vol.7, (1992), pp.267-289.
- [27] Porter, M.E., "The Technological Dimension of Competitive Strategy," *Research on Technological Innovation, Management and Policy*, Vol.1, (1983), pp.1-33.
- [28] Robinson, R.B. and J.A. Pearce II, "Product Life-Cycle Consideration and the Nature of Strategic Activities in Entrepreneurial Firms," *Journal of Business Venturing*, Vol.1, (1986), pp.207-224
- [29] Sandberg, W.R. and C.W. Hofer, "Improving New Venture Performance : The Role of Strategy, Industry, and the Entrepreneur," *Journal of Business Venturing*, Vol.2, (1987), pp.5-28.
- [30] Webster, F.A., "Entrepreneurs and Ventures : An Attempt at Classification and Clarification," *Academy of Management Review*, Vol.2, No.1, (1977).
- [31] W.R. Park and J.B. Maillie, "Strategic Analysis for Venture Evaluation," : *The SAVE Approach to Business Decisions*, Van Nostrand Reinhold Co., (1982), pp.34-41.
- [32] White, Roderick E. & Richard H. Hamermesh, "Toward a Model of Business Unit Performance : An Intergrative Approach," *Academy of Management Review*, Vol.6, (1981).