

Global Management Insight

2005.3

벤처기업의 경쟁력 평가와 활성화 과제

벤처기업의 경쟁력 평가와 활성화 과제

EXECUTIVE SUMMARY

1. 벤처기업의 부활은 시작되었나?

- 금년들어 코스닥 지수가 연일 급상승하면서, 이것이 일시적인 현상인지, 아니면 내재가치 상승에 기반을 둔 것인지에 대한 논란이 제기되고 있음
- 수익기반·사업영역·경영전략의 차원에서 현재 벤처들의 경쟁력을 닷컴버블 당시와 비교하여 벤처활성화를 위한 기업, 정부의 보완과제를 제시하고자 함

2. 닷컴의 경쟁력 평가

- **(수익기반)** 닷컴 붐 당시, 무료인터넷 전화, 광고효과의 부재 등 닷컴의 수익기반이 매우 불확실하였지만, 현재는 콘텐츠 유료화의 성공과 신 광고기법의 등장으로 인해 수익창출이 가능하게 전환되었음
- **(사업영역)** 내수·B2C 기반의 유선인터넷 서비스 중심이었던 사업영역이, 다음, NHN 등 포털들을 선두로 해외시장, 기업소모성 자재의 B2B시장, 그리고 방송·통신·콘텐츠가 융합된 개인미디어 쪽으로 전환되고 있음
- **(경영전략)** 수익이 불확실한 연구개발에 대한 과도한 투자와 경영전문가 부재로 인한 사업전략의 미비성이 버블당시에 존재했다면, 현재는 수익창출이 가능한 마케팅 실시와 사업다각화·전문화 등 전략적 접근으로 전환되었음
- **(종합의견)**
 - 닷컴들이 닷컴 붐과 이후 사업구조부터 경영체제에 이르는 다각적인 수익개선 노력으로 이제는 자생력을 갖추었다고 판단됨
 - 앞으로는 시장 신뢰를 회복하는 데에 더욱 노력하는 한편 벤처기업의 본질을 살려 과감한 모험정신을 갖고 수익모델을 지속적으로 강화해 나가야 함

< 닷컴 버블과 현재 시점의 수익모델 차이 >

구 분	2000년 닷컴버블 당시	2005년 2월
수익기반	- 무료기반 지향	- 무료와 유료의 혼합화
	- 수수료 지향	- 직접 판매수익 지향
	- 불확실한 광고수익	- 확실한 수익원으로서 광고
사업영역	- 내수시장 중심	- 해외시장 공략
	- B2C 시장 중심	- B2B 시장중심으로 전환
	- 유선 인터넷 포털 서비스 지향	- 방송·통신·콘텐츠 통합 기반
	- 커뮤니티 중심	- 개인미디어로 전환
경영전략	- 사업전략이 미비	- 사업다각화와 전문화
	- 과다한 R&D 투자	- 마케팅 강화
	- 제품 상품의 협소	- 제품 상품의 다양화

3. 벤처기업 활성화를 위한 보완 과제

○ 과제 수립 방향

- 닷컴을 포함한 벤처기업들은 수익모델을 만들어내고 경쟁력을 확보하는 데 성공한 것으로 평가되며, 작년 말 정부에서 발표한 벤처활성화 방안은 코스닥 시장을 되살리는 데 기여했다는 의미를 부여할 수 있음
- 앞으로 정부는 직접적인 자금 지원보다는 시장 시스템의 효율성 제고에 주력할 필요가 있음
- 또한 벤처기업들은 사업 체질 강화와 대외 인식 개선에 집중 노력해야 함

○ 보완 과제 : 벤처기업 측면

- **(기업가정신 강화)** 기업가정신을 고취하여 지속적인 성장 역량 확보
 - 벤처기업들은 고유의 기업가정신을 강화하여 끊임없는 아이디어 발굴을 견지하면서 경영 투명성을 확보하는 데도 힘써 시장 신뢰를 쌓아야 할 것임
- **(수익모델 변신 지속)** 수익력을 창출할 수 있는 경쟁력 구조를 구축
 - 매출 영역의 다변화와 함께 전략적 제휴, 공동 기술 개발 및 마케팅 등 네트워크 전략 추진으로 수익을 창출할 수 있는 경쟁력 구조를 구축
- **(기술개발과 인재확보 주력)** 성장 지속을 위한 기술 개발과 인재확보 주력
 - 서비스 기술보다는 상대적으로 모방하기 어려운 제품 기술 및 신시장 창출이 가능한 차별성있는 기술을 개발
 - 사업 운영의 효율성과 합리성을 확보하기 위한 인재 육성 필요

○ 보완 과제 : 정부 정책 측면

- **(창업 여건 조성)** 보다 많은 벤처기업들이 창업될 수 있는 여건을 조성
 - 신기술 R&D 과제에 대한 투자를 확대하여 이를 활용한 창업이 이루어질 수 있도록 지원하고, 대학-벤처 그리고 대기업-벤처간의 협력이 보다 실질적인 도움이 되는 방향으로 작동하도록 여건을 개선해야 함
- **(창업후 자금조달 원활화)** 원활한 자금 조달을 위한 페니 스톡 시장을 개설
 - 정부차원의 자금 지원은 비효율적이며, 경우에 따라 투자부실화의 문제 야기
 - 페니 스톡(Penny Stock) 시장은 미국 등지에서 벤처기업의 자금 조달원 기능을 훌륭히 수행
- **(투자자들의 투자회수 용이성 제고)** 코스닥 시장의 투명성을 획기적으로 제고하여 시장을 활성화 시켜야함
 - 업체 정보에의 접근 용이성을 높이고, 코스닥 상장업체의 투명성을 획기적으로 제고하여 시장을 활성화 시켜야 함

1. 벤처기업의 부활은 시작되었나?

○ 코스닥 시장의 활성화

- 2005년 들어 코스닥 지수가 500선을 돌파하는 등 제2의 닷컴 붐을 예고하고 있음
 - 정부가 2004년 12월 24일 발표한 벤처기업 활성화 방안이 코스닥 지수 상승의 단초를 제공함(<그림 1> 참조)

<그림1> 코스닥 지수 변동추이(2004.11~2005.2)



- 2004년에 발표된 ‘벤처기업 활성화 방안’은 자금지원과 시스템정비라는 직간접적 지원방식을 모두 사용, 1999년 활성화대책과 차별화됨(<표 1> 참조)
 - 벤처 출자에 대한 총액한도 인정범위를 50%로 확대, 벤처사업가의 패자부활제 도입, 연간 1조원의 중소기업투자 조합조성, 3년간 10조원의 기술신보 보증공급, 2천억원 규모의 벤처기업 전용 PEF의 조성 등 자금 지원 확대
 - 한편, 시장 퇴출조건, 감시 및 공시제도를 강화하는 등 코스닥 시장의 투명성을 대폭적으로 제고하였음

○ 코스닥 시장 활성화의 세 가지 의미

- 첫째, 코스닥 시장 활성화는 부(富)의 효과에 의한 소비 증대로 경기 회복의 선순환 정착에 기여
 - 현 경기 침체는 가계의 소비여력 상실에 기인하는 바가 큼
 - 따라서, 코스닥 시장 활성화는 가계의 소비여력을 증대시켜 내수 회복으로 연결되는 선순환 구조 정착에 기여함

벤처기업의 경쟁력 평가와 활성화 과제

<표 1> 벤처기업 활성화 대책 주요내용(2004.12.24)

구 분	주요내용
벤처 캐피탈 재원확보	<ul style="list-style-type: none"> - 1조원 중소기업투자 조한조성, 벤처창업에 투자 - 장투사 정책자금이 대출되도록 투자연계 대출제도 도입 - 산업은행과 민간이 2000억 원 규모 벤처 투자 공동펀드 조성 - 벤처투자조한 출자자도 장투조한과 동일한 세제혜택 부여 - 개인투자자가 벤처투자조한에 출자 시, 출자금액의 16% 소득공제 - 주식양도차익에 대한 비과세 혜택 부여
벤처 캐피탈 지원방안	<ul style="list-style-type: none"> - 장투사 설립 시, 납입자본금, 전문 능력 확보요건 완화 - 컨설팅겸업 허용 - 투자수익의 20%로 되어 있는 장투사 성과보수 상한 폐지 - 장투사 평가시스템 내년 중 구축(재무상태, 법령준수, 투자현황 평가) - 장투사 등록취소규정을 엄격히 적용해 퇴출강화 - 투자자금 회수지원방안 마련 <ul style="list-style-type: none"> · 내년 중 만기로 끝내는 장투조합의 존속기간 연장유도 · 정부출자를 통해 5000억 원 규모의 투자회수시장 조성 · 자금회수지원 위해 일시적 경영 지배목적 투자허용
벤처기업지원 개선방안	<ul style="list-style-type: none"> - 실패기업의 회색방안 모색 <ul style="list-style-type: none"> · 신기술지원 대상기업에 보증을 받아 실패했던 경우도 포함 · 신용회복자의 경우, 도덕성 평가 후 보증기관이 기술, 사업타당성 평가 · 과거 보증으로 인한 구상권은 일정기간 행사유예 · 코스닥 위, 벤처기업협회는 벤처기업성공, 실패사례를 DB화해 공유 - 기술신보를 통해 3년간 10조원 보증공급, 미래가치 중심 기술평가로 전환 - 대기업의 중소, 벤처기업 출자에 대한 출자총액제한제도의 예외연장 확대 - 기업은행 2천억 규모 중소, 벤처기업 전용 PEF조성 - 벤처기업 신기술 제품의 공공기관 구매확대 <ul style="list-style-type: none"> · 공공기관의 소프트웨어 구매활성화 방안 마련 · 다수공급자 계약제(유사물품의 경우, 수요기관이 선택)에서 벤처기업을 우대
코스닥시장 활성화 방안	<ul style="list-style-type: none"> - 거래활성화방안 <ul style="list-style-type: none"> · 가격기능을 높이기 위해 가격변동 폭을 상하 15%로 확대(현재 12%) · 우량종목으로 구성된 스타지수 선물을 내년 1분기 상장, BT동 투자관련 지수개발 · 거래대상 유가증권에 코스닥 기업 회사채, 전환, 신주인수권부 사채도 포함 · 코스닥 공모주의 고수의 펀드 배정 비율 내년 1분기 폐지 - 코스닥 등록규정 정비 <ul style="list-style-type: none"> · 최대주주 상장 후, 매각기간을 2년에서 1년으로 단축 · 등록 후, 무상증자 제한(현재는 1년간 이익배당 한도)을 폐지 · 상장주선 증권사의 주식보유의무(주식총수 1% 또는 천만원) 폐지 - 코스닥 기업 및 투자자에 대한 세제지원 방안 <ul style="list-style-type: none"> · 신규상장 중소 벤처기업 법인세 과세 이연 · 보유주식처분 시, 양도세 부과 대주주 범위를 완화 - 부실기업 조기 퇴출방안 <ul style="list-style-type: none"> · 관리종목 지정사유 확대(반기 100%이상 자본감식 경우 지정) · 관리종목 지정 후, 퇴출까지 유예기간을 1년에서 6개월로 단축 · 코스닥 위가 주가조작, 분식회계 등으로 문제를 인정할 경우, 퇴출
제3시장 활성화 방안	<ul style="list-style-type: none"> - 벤처기업, 정규시장 퇴출기업도 3시장에 포함 - 매매체결 방식을 제한적인 경쟁매매 방식으로 전환 - 벤처기업 소액주주에 대해서는 양도 소득세 비과세 혜택 부여

1. 벤처기업의 부활은 시작되었나?

- 둘째, 코스닥 시장 활성화는 대기업-중소기업 간 양극화와 청년실업 문제의 해소에 기여함
 - 코스닥 시장 활성화는 궁극적으로 벤처기업의 활성화로 연결되어 대기업-중소기업 간 양극화 문제를 해소하고
 - 대기업 부문에서 위축된 신규 일자리 창출 기능을 벤처기업에서 수행할 수 있게 해준다는 의미를 가짐
- 셋째, 위축된 한국 경제의 성장동력을 회복하게 해줌
 - 한국 경제는 20세기형 산업에 대한 진출을 거의 마친 상태에서 새로운 성장동력을 찾지 못하고 있음
 - 따라서, 21세기 한국 경제의 성장은 BT, IT, CT, NT 등 지식형 산업에 의존할 수밖에 없으며, 이는 결국 벤처 활성화로 풀어야 할 것임

○ 코스닥 상승 추세에 대한 평가 필요

- 코스닥 시장의 상승이 정부의 지원대책 발표에 따른 일시적 금융장세에 의한 것인지, 아니면 닷컴기업들의 경쟁력 증대에 의한 것인지 평가 필요
 - 코스닥 시장은 정부에서 벤처산업 지원방안을 발표한 직후부터 급등세를 실현하여 지원대책 발표에 따른 금융장세일 가능성을 배제할 수 없음
 - 그러나, 지난 2000년 닷컴 버블 이후 코스닥기업들의 구조조정이 지속되어 국내 닷컴 기업들이 경쟁력을 확보했다는 징후도 있음
- 현재의 코스닥 시장 상승세가 일시적인 현상인지 아니면 내재가치 상승에 기반을 둔 것인지에 따라 정책적 시사점이 달라짐
 - 코스닥 시장의 상승세가 일시적인 현상일 경우, 강력한 내수시장 활성화 대책의 동반 추진을 통한 경기 선순환 유도에 정책의 초점이 맞춰져야 하며
 - 코스닥 기업들의 경쟁력 회복에 근거한 것이라면, 취약한 중소기업 기반을 강화시키는 보다 장기적인 정책 구상도 가능할 것임
- 본보고서에서는 벤처창업 붐을 가져온 닷컴을 대상으로 수익기반, 사업영역, 경영전략의 3대축으로 경쟁력 구조를 분석하고 보완과제를 제시하고자 함
 - 2000년 코스닥 버블 이후 닷컴기업들의 구조조정 추진 현황을 분석하여,
 - 진정한 의미의 경쟁력 강화가 이루어졌는지 분석함

2. 닷컴의 경쟁력 평가

1) 수익기반

- 닷컴들의 수익기반 확보는 크게 서비스 유료화, 직접 판매 확대, 광고수익의 안정화 측면에서 이루어졌음(<표 2> 참조)
 - 서비스 유료화는 무료고객과 유료고객의 차별화 등을 통하여 달성
 - 수익창출 방식이 수수료에서 직접 판매로 전환
 - 또한, 다양한 광고기법의 도입을 통하여 광고수입 안정화에 성공하였음

<표 2> 닷컴기업들의 수익기반 개편 현황

유형	대표기업	주요 내용
서비스 유료화	· NHN · 다음 · 네오위즈	· 한게임을 이용한 한코인 충전 · 커뮤니티 중심에서 쇼핑몰 강화 · 커뮤니티 중심에서 아바타 판매
직접 판매	· 다음 · i market Korea · LG MRO	· 공동구매, 오픈 마켓에서 D&Shop 운영 · 전자재 중심의 상거래 강화(매출2조원) · 기업소모성 자재에서 9,100억 원 매출
광고수익 안정화	· 다음 · NHN · Yahoo	· Keyword 광고, Cross광고 등의 신 광고기법으로 2003년 대비 2004년 100% 성장

○ 서비스 유료화

- 2000년, 버블 당시 닷컴기업들의 서비스는 무료였으며, 심한 경우에는 돈을 지불하는 기업도 있었음
 - 당시 닷컴기업들은 광고를 보는 고객들에게 돈주기(Goldbank, CyberGold), 무료커뮤니티 운영(프리첼), 무료인터넷 전화(새롬기술) 등 무료서비스를 일반고객에게 제공하고
 - 수익 창출은 기업고객에게 의존하는 B2B2C 모델을 지향했으나,
 - B2C 부문과는 달리 B2B 부문의 영업실패로 수익모델을 갖추지 못했음
- 그러나, 이후 닷컴들은 B2B 부문보다는 B2C 부문에 집중하면서 수익모델을 갖추어나가기 시작했음

2. 닷컴의 경쟁력 평가

- 기존의 게임이나 커뮤니티는 무료로 지속하면서, 한코인 충전(NHN)이나 아바타(네오위즈), 쇼핑몰(Daum) 등의 유료아이템 판매를 통해 수익을 창출
- 한 예로 온라인 게임시장은 2004년 시장규모가 7,500억 원으로 추정되고 있으며, 2006년에 1조 7천억 원으로 성장할 것으로 전망됨(게임산업개발원)
- 2002년 말, 우리나라의 유료 인터넷 콘텐츠 시장은 약 1조 5,600백억 원으로 전년대비 56% 성장한 것으로 나타남(한국 소프트웨어 진흥원, 2004)

○ 직접 판매

- 닷컴 버블 당시 국내 포털들이 내세운 수익모델은 쇼핑몰에 판매자를 입점시킴으로써 임대수수료를 얻는 것이었음
 - 그러나, 일반포털들이 채택한 입점방식은 제품품질이나, 배송, 지불, 마케팅 등에서 문제가 발생하면서 경쟁력을 상실하게 되었고
 - 당시 유일하게 수익모델을 확보한 기업은 C2C 경매 수익모델을 내세운 옥션에 불과했음(2004년, 매출 1조원)
- 그러나, 최근 들어서 직접 판매체제로 전환함으로써 수익모델을 안정화시키 나가고 있음
 - 다음, imarket Korea, LG MRO 등 대부분은 포털들은 직접 판매대행 체제를 도입하였음
 - 이에 따라, 국내 전자상거래 규모는 2003년 7조원에 이르렀고,
 - 2004년에는 국내 전자상거래 이용률이 36.2%로 집계될 정도로 본격적인 성장단계로 진입하게 되었음(KISDI, 2004.6)

○ 광고 수익 안정화

- 과거 봄 당시 닷컴기업들이 치중했던 광고수입은 초기 이후 규모가 급감해 수익모델 안정화에 기여하지 못했음
 - 광고수익의 급감은 인터넷 광고효과에 대한 의문, 조사기법의 부재 등이 주 원인이었음
- 그러나, 다양한 광고기법의 출현으로 광고수익이 증가하면서 수익모델의 한 축을 담당하게 되었음

벤처기업의 경쟁력 평가와 활성화 과제

- 다양한 콘텐츠 제공, 브랜드 미니홈피 광고, 메신저 광고, 유머 광고, Cross 미디어 광고 등 새로운 광고기법으로 인터넷 광고시장의 확대에 성공
- 국내 광고시장 규모는 키워드와 모바일 광고를 포함하여 2004년 5,700억 원 까지 증대되었으며
- 다음, NHN, 야후코리아 등 이른바 빅3의 광고매출은 전년대비 100%성장하였음(Economy21. 2004.10)

2) 사업 영역

- 최근 들어 닷컴들은 사업 영역을 해외 및 기업시장, 통신·방송·콘텐츠, 개인 미디어 분야로 확대하고 있음(<표 3> 참조)
 - 이는 각각 국내 및 개인시장, 유선인터넷, 커뮤니티 영역에서 확보한 수익모델을 기반으로 사업 영역을 확대해나가는 것으로 평가할 수 있음

<표 3> 닷컴기업의 사업 영역 개편 현황

유형	대표기업	주요내용
시장: 해외 및 B2B	· 다음 · NHN · 네오위즈 · 안철수 연구소 · YBM 시사닷컴 · KT의 BuynJoy	· 미국 Lycos 인수 · 일본 NHN Japan 설립 · 일본 Neowiz Japan 설립 · 백신프로그램에서 보안컨설팅으로 전환 · 일반인대상에서 기업 연수시장 집중 · B2C 쇼핑몰에서 B2B 시장 진출
상품: 통신·방송·인터넷	· SBSi · IMBC	· 파리의 연인 등 유료화 · 대장금 등 유료화
서비스: 개인미디어	· SK커뮤니케이션 · NHN & 네오위즈	· Cyworld의 미니홈피 대성공 · 커뮤니티에서 Blog 서비스 강화

○ 시장 영역

- 내수시장 중심에서 해외시장으로 점차 확대하고 있음
 - 닷컴 붐 당시의 목표시장이 내수시장 중심이었다면 현재는 해외시장으로 그 폭을 넓혀가고 있는 중임
 - 실례로 Daum은 미국의 Lycos와 중국의 Ourgame을 인수하고, NHN은

2. 닷컴의 경쟁력 평가

NHN Japan을 설립하여 한게임과 블로그 서비스를 실시 중에 있으며, Neowiz는 Neowiz Japan을 설립해 개인홈페이지 서비스를 제공하고 있음

- B2C 중심에서 B2B 시장으로 전환하고 있음

- 과거 닷컴들은 수익모델을 B2B 보다는 B2C에 두고, 광고나 마케팅을 집중하였으나, 과도한 마케팅 비용과 인프라의 미 구축, 그리고 전자상거래의 미성숙 등으로 인해 수익성이 부족하였음
- 그러나 현재의 국내 전자상거래 규모는 B2C 보다는 B2B가, 중소기업들(30%) 보다는 대기업(55%)이 큰 것으로 나타나고 있으며, 산업 군에 있어서는 운수·운송업이 가장 높은 것으로 나타나고 있음(KISDI, 2004)
- 특히 기업성 소매자재를 다루는 B2B 중심의 e-마켓플레이스 경우, 가치사슬 참여자간의 정보공유로 인해 비용절감과 기업의 내부 프로세스 효율화로 성장성이 매우 높은 것으로 나타나고 있음

○ 상품 영역

- 닷컴 붐 당시 상품 영역은 유선 인터넷 기반의 전자쇼핑상점, 전자구매, 전자경매 등의 서비스, 보안, 소프트웨어 프로그래밍이었음

- 이는 당시 상품이 책이나 프로그램 중심이었다는 것으로, 상대적으로 콘텐츠 부문은 매우 취약하였다는 것을 의미함

- 최근에는 통신·방송·콘텐츠 통합중심으로 변화하고 있음

- 이는 유비쿼터스 기술발전으로 인해 유선인터넷 기반이 무선인터넷과 방송에 통합되어 새로운 시장을 형성하고 있기 때문임
- 실제로 SBS나 iMBC와 같은 닷컴들은 파리의 연인이나 대장금 등 인기 TV 드라마를 온라인으로 판매해 높은 매출액을 기록하고 있으며, 이에 SK커뮤니케이션이나 KTH와 같이 대기업들이 온라인 게임 및 음악 서비스 사업에 공격적으로 진출하고 있는 상황임
- 또한 무선인터넷 콘텐츠 사용고객에 대한 조사에서 고객 중 14.4%가 장기고객으로 나타나 무선인터넷이 도입기인 혁신자 계층(2.5%)을 넘어 성장기 고객인 의견선도자(13.5%)로 확대되고 있는 것으로 나타남(KISDI, 2004)

○ 서비스 영역

- 닷컴 붐 당시에는 주로 커뮤니티 중심의 서비스에 치중
 - 다음, Iloveschool, 프리첼 등에서 커뮤니티 중심으로 서비스 제공
- 최근에는 미니 홈페이지 등 개인 미디어 중심으로 서비스가 전환
 - 디지털 카메라의 확산에 따른 사진등록 등 콘텐츠의 멀티미디어적인 소비자의 욕구가 급상승한 반면에 텍스트 기반의 커뮤니티가 이를 충족시켜주지 못했기 때문에 발생함
 - 멀티미디어 욕구를 충족시켜주는 Cyworld는 2004년 최고의 사이트로 등장하면서, '도토리'라는 사이버머니 판매를 통해 1,000억 원의 매출을 예상
 - 영화사, 캐주얼 의류, 명품 브랜드 등은 Blog를 효율적인 마케팅 도구로서 인식하여 활용성이 증대되고 있음

3) 경영전략

- 경영전략적인 측면에서는 닷컴들이 비즈니스 마인드를 갖추기 시작한 것으로 평가됨
 - 이에 따라 다각화와 전문화를 추진하고, R&D보다는 마케팅을 강화하며, 제품 다양화 등에서 성공하고 있음(<표 4> 참조)

<표 4> 닷컴기업의 경영 전략 개편 현황

유형	대표기업	주요 내용
사업다각화, 전문화	· 다음 · SK커뮤니케이션 · 중소쇼핑몰	· 검색서비스에서 쇼핑몰 등으로 다각화 · 포털(Nets go)에서 Cyworld 홈페이지 강화 · 특정 상품군으로 전문성 강화
마케팅 강화	· NC Soft · 옥션 · 인터파크	· 온라인게임 리니지 강화로 매출증대 · 경매 중심의 매출액 강화(매출 1조원) · 국내 인터넷 쇼핑몰 매출 1위
제품 다양화	· Auction · NHN · Daum	· 경매에서 고정가 판매 실시 · 한게임 합병으로 온라인게임 진출 · 메일과 카페에서 쇼핑몰중심(D&Shop)

○ 전문화 및 다각화

- 대형 포털은 수익기반을 쇼핑물, 광고, 콘텐츠 등으로 다각화
 - 구조조정기간 동안 살아남은 대형 포털들은 규모의 경제와 선점 효과를 최대한 활용하는 방향으로 경영전략을 구사
- 중소 사이트는 전문화로 경영전략 구사
 - 중소 쇼핑몰들은 상품구색과 제품의 저가격 유지에 실패하여 특정 상품 하나에 집중하는 전문화로 생존을 위한 돌파구를 찾기 시작하였음
 - 특정 상품군에 집중할 경우, 새롭고 신선한 아이템에 역량을 집중함으로써 시장경쟁력을 확보할 수 있기 때문임(예: www.09zone.com-리바이스청바지, www.crab24.com-킹크랩)
- 이에 따라 종합쇼핑몰은 감소한 반면 전문몰은 증가(통계청, 2004.9)
 - 종합쇼핑몰: 2003년 390여개 → 2004년 313개로 77개(19.7%) 감소
 - 소형전문몰: 2003년 2,949개 → 2004년 3,161개로 212개(7.2%) 증가

○ R&D보다는 마케팅 치중

- 닷컴 붐피의 원인 중 하나는 수익성이 불분명한 기술에 대한 과도한 R&D 투자에 있었음
 - 실례로 세계 최초의 MP3 플레이어 제조기업인 Mpm.com은 R&D에 과도하게 치중하여 파산하였음
- 버블 이후 닷컴기업들은 무분별한 R&D 치중보다는 수익성이 보장된 사업군에 마케팅역량을 집중
 - 레인콤은 감성마케팅 등을 통해 세계2위 MP3 생산업체로 급부상
 - 온라인 게임업체인 NC Soft는 마케팅에 성공한 리니지의 새로운 버전 출시, Daum, Empas, NHN은 로컬검색, 자연어 검색기, 검색광고 등의 다양한 부가기능에 마케팅을 집중하여 수익을 높이고 있음
 - 이에 한국의 NHN(14.8%)과 옥션(16.4%) 등은 분기 매출액 증가율에서 미국의 Yahoo(9.8%)나 e-bay(2.3%)보다 한 단계 높은 실적을 기록하고 있음

○ 상품 다양화

- 기존의 기업들은 창업 초기에 시작한 한가지의 상품에만 의존하였으나, 점차 상품 다양화에 성공하고 있음
 - Auction은 경매가 아닌 고정가 판매를 시작하였고
 - NHN은 검색서비스에서 한게임을 합병해 NC Soft 등 전문게임업체와 경쟁을 벌이고 있는 중임
- 이와 같은 다양한 사업군 진입을 통하여 수익성 강화에 치중하고 있음
 - 특히 서비스나 제품의 범위를 급속히 확대하고 있는 중임

4) 경쟁력 평가 종합

- 버블붕괴 이후, 닷컴들은 체질개선을 통해 자생적인 경쟁력을 확보하였다고 평가됨(<표 5,6> 참조)
 - 최근의 코스닥 시장 상승은 부실기업 퇴출, 제도정비 등 환경개선과 함께 닷컴들의 내재가치 증대에 힘입은 바 크다고 평가됨
 - 2000년 초 닷컴 붐을 이끌었던 GoldBank나 새롬기술과 같은 선도 벤처들이 수익모델개발의 실패로 인하여 코스닥 시장에서 퇴출되었으며
 - 2001년 11,392개에 달했던 벤처기업들이 2003년에 7,433여개로 감소되었음
 - 종합적으로 볼 때 인터넷 온라인 상거래의 사업 불확실성이 제거되면서, 하나의 수익사업으로 자리매김하고 있음을 나타냄

<표 5> 벤처 신규등록 및 퇴출현황(1999~2004)

구 분	연도					
	1999	2000	2001	2002	2003	2004
등록기업 수	173	244	353	376	381	369
신규등록 수	58	116	134	105	58	36
퇴출기업 수	-	-	1	7	10	13

자료: 코스닥위원회(2004. 12)

<표 5> 닷컴 버블과 현재 시점의 닷컴 수익모델 차이

구분	2000년 닷컴버블	2005년 1월
수익 기반	- 무료기반 지향	- 무료와 유료의 혼합화
	- 수수료 지향	- 직접 판매수익 지향
	- 불확실한 광고수익	- 확실한 수익원으로서 광고
사업 영역	- 내수시장 중심	- 해외시장 공략
	- B2C 시장 중심	- B2B 시장중심으로 전환
	- 유선 인터넷 포털 서비스 지향	- 방송·통신·콘텐츠 통합 기반
경영 전략	- 커뮤니티 중심	- 개인미디어로 전환
	- 사업전략이 미비	- 사업다각화와 전문화
	- 과도한 R&D 투자	- 마케팅 강화
	- 제공 상품의 협소	- 제공 상품의 다양화

- (수익기반) 안정적이면서 확실한 수익원 기반을 구축하고 있음
 - 버블 당시에는 무료인터넷 전화, 중개수수료 중심 사업, 광고효과의 부재에 따른 불확실한 광고수입원 등 닷컴의 수익기반이 매우 취약하였음
 - 현재는 콘텐츠 유료화의 성공과 신 광고기법의 등장으로 인해 수익창출이 가능하게 전환되었음
- (사업영역) 폐쇄형 B2B 시장, 해외시장 진출 등 수익성 있는 영역으로의 선택과 시장 확대 전략을 추진
 - 닷컴 초기에는 사업영역이 내수 중심, B2C 기반의 유선 포털 서비스 중심이었음
 - 다음, NHN 등 포털들을 선두로 해외시장, 이상네트웍스의 폐쇄형 B2B시장, 그리고 방송·통신·콘텐츠가 융합된 개인미디어 쪽으로 사업영역이 전환되고 있음
- (경영전략)
 - 수익이 불확실한 연구개발에 대한 과도한 투자와 경영관리 취약으로 인한 사업전략의 미비성이 버블당시에 존재하였음
 - 현재는 수익창출이 가능한 사업영역으로의 집중과 마케팅 실시, 그리고 사업다각화·전문화 등 전략적 접근으로 전환되었음

3. 벤처 활성화를 위한 보완과제

○ 과제 설정 방향

- 닷컴을 포함한 벤처기업들은 지난 수년간의 구조조정으로 수익모델을 만들어내고 경쟁력을 확보하는 데 성공한 것으로 평가됨
 - 그럼에도 불구하고 코스닥 시장은 금융시장의 왜곡으로 인하여 상대적으로 저평가되어 온 것이 사실이며
 - 이에 따라 벤처기업들이 어려움을 겪어왔음

- 2004년 말, 정부에서 발표한 벤처 활성화 방안은 코스닥 시장을 되살리고 금융기능을 정상화하는 데 기여했다는 의미를 부여할 수 있음
 - 정부의 대책발표로 인하여 시중 부동산금이 주식시장으로 옮겨가기 시작하였으며
 - 결과적으로 코스닥 시장의 저평가 문제가 해소될 수 있었음

- 앞으로 정부는 직접적인 자금 지원보다 시장 시스템의 효율성 제고에 주력할 필요가 있음
 - 즉, 그동안 구조조정 추진과 사업기반강화 등으로 내재적 가치가 제고되어 업계 체질이 강화되었으며
 - 금융시스템도 정상적 가동이 이루어졌으므로 이제는 작동 가속화를 위한 보완과제를 정비해야 할 것임

- 또한 벤처기업들은 사업 체질강화와 대외인식 제고에 집중 노력해야 함
 - 현재 IT 환경이 유비쿼터스 기반으로 전환되고, 전통업체를 비롯한 많은 기업들이 차세대 성장동력의 확보를 위해 벤처기업을 M&A 대상으로 보는 등 사업 환경이 급변하고 있음
 - 그러므로 벤처기업들은 과거의 실패를 교훈삼아 수익기반 구축, 투자자금 확보 등 지속적인 성장 역량을 확보하는 데 힘써야 할 것임

○ 세부 과제 : 벤처기업 측면

- (기업가정신 강화) 벤처창업 성공과 시장의 신뢰확보를 위해서는 기업가정신을 고취
 - 최근 코스닥 시장의 재활성화는 벤처창업과 성장에 대한 열기를 서서히 불러올 것임
 - 그동안 벤처 기업의 도덕적 해이가 문제시 되었던 만큼, 벤처기업들은 고유의 기업가정신을 강화하여 끊임없는 아이디어 개발과 사업 추진을 견지하면서 지배구조 개선 등의 경영 투명성 확보로 시장 신뢰를 쌓아야 할 것임

- (수익모델 변신 지속) 수익을 창출할 수 있는 경쟁력 구조를 구축
 - 닷컴을 비롯한 과거 벤처기업의 비즈니스 모델은 매출과 수익 확보에서 모두 취약하였었음
 - 제품 및 서비스를 다양화하는 방법만으로 매출 영역을 다변화하는 것은 수익성 확보에 어려움이 있으므로 새로운 경영전략 및 관리 방식을 동원해야 할 것임
 - 특히 동원 가능한 경영 자원이 미흡한 벤처기업들은 타 업체와의 전략적 제휴, 공동 기술개발 및 마케팅, 공동 수·배송 등의 네트워크 전략을 유용한 수단으로 고려해 볼만함

- (기술개발과 인재확보 주력) 성장 지속을 위한 기술개발과 인재확보
 - 서비스 기술보다는 상대적으로 모방하기 어려운 제품 기술 그리고 기존 시장보다는 신시장 창출이 가능한 차별성있는 기술개발이 필요
 - 사업 운영의 효율성과 합리성을 확보하고, 외부 투자자 및 업체와의 네트워크 구축 등을 통해 벤처기업의 지속성을 확보하기 위해서는 유능한 전문가를 영입하고 지속적으로 인재를 육성하는 것이 필요

○ 보완 과제 : 정부 정책 측면

- (창업 활성화 여건 조성) 보다 많은 벤처기업들이 창업될 수 있는 여건을 만들어야 함
 - 정부 차원에서 신기술 R&D 과제에 대한 투자를 확대하여 이를 활용한 창업이 이루어질 수 있도록 지원하고

벤처기업의 경쟁력 평가와 활성화 과제

- 대학과 기업 간의 산학 클러스터, 대기업과 벤처기업간의 제휴가 보다 실질적인 방향으로 작동하도록 여건을 개선해야 함
- **(창업 후 자금조달 원활화) 벤처기업들의 자금 조달이 원활하도록 페니스톡 (Penny Stock) 시장을 개설해야 함**
 - 단편적인 정부 차원의 자금지원은 비효율적일뿐더러 추후에 정부투자 부실화의 문제를 발생시킬 수 있음
 - 오히려 페니스톡 시장의 개설을 통해 민간 부분의 위험추구 자금이 벤처기업으로 흘러갈 수 있는 여건을 조성하는 것이 바람직하다고 판단됨
 - 이를 통해 벤처기업은 자금 조달이 원활해지고, 투자자들은 다양한 투자기회를 얻을 수 있음
- **(투자자들의 투자회수 용이성 제고) 코스닥 시장의 투명성을 획기적으로 제고하여 시장을 활성화 시켜야함**
 - 지난 버블 당시 투자자들이 코스닥 시장을 떠난 가장 큰 이유는 코스닥 기업들의 수익 모델 부족에 있었지만
 - 이에 못지않게 코스닥 기업들의 경영 투명성이 미흡하고, 작전 등과 같은 불공정 거래가 일반화되어 있었기 때문임
 - 따라서, 코스닥 시장의 투명성이 제고되지 않고서는 현재와 같은 코스닥 시장이 오래지속 되지 못하며
 - 코스닥 시장이 침체될 경우, 궁극적으로 벤처기업은 자금조달의 어려움을 다시 겪을 것임

연구위원 이 철 선 (02-3669-4128, cslee@hri.co.kr)