

벤처기업 창업을 위한 비즈니스 모델의 사례 분석: (주)사이버다임

(주)사이버다임 대표이사

현 석 진

1. 서 론

벤처기업의 육성은 재벌개혁과 함께 김대중 정부의 경제정책의 가장 중요한 두축을 이룬다. 미국의 실리콘벨리, 이스라엘의 요즈마(Yozma) 벤처캐피탈, 대만의 신즉과학공업연구 벤처단지 등을 모델로 각종 벤처기업 창업 및 육성시책이 발표되었으며, 경제회생과 산업구조조정의 촉진, 신규 일자리 창출을 통한 실업문제의 해결, 지식집약형 벤처기업에 의한 21세기 지식 정보화 시대 선도가 이들 정책의 배경을 이룬다. 중소기업 진흥공단이 인정한 벤처기업 수만 '99년 5월 현재 3,144개에 이르며, 그 중 31%가 정보통신 분야에 집중돼 있다.

그러나 벤처 비즈니스 모델도 하나의 유기적인 시스템이며, 따라서 어느 하나의 요소의 결핍이 전체 시스템의 성장을 일정 수준 이하로 제약할 수 있다. 성공적인 벤처 비즈니스 모델을 위해서는 자금 지원 못지 않게 이의 운용을 위한 적합한 기업 재무 모델과 기업 가치분석(Valuation) 기준의 마련, 기술개발인력 이외에 고급 마케팅 및 재무, 기획, 법률 자문을 위해 활용가능한 인력 풀(Pool)의 구성, 참신한 사업 아이템 못지 않게 글로벌 마케팅을 위한 기업간 제휴 및 합병의 활성화도 필요하지 않을까 싶다.

지금 우리는 매우 중요한 실험을 하고 있는 듯 보인다. 만일 이러한 실험이 결국 실패로 판명한다면, '고시 열풍' 못지않게 지금의 '벤처 열풍' 또한 대량의 한정처신자를 양산할 수 있으며 국가 재정의 낭비는 물론 다수의 소박한 투자자들의 투자 욕구를 근저에서부터 와해시킬 수가 있다.

본고에서는 벤처 창업에 관심이 있는 분들을 대

상으로, 성공적인 벤처 창업을 위해 필요한 비즈니스 모델의 몇 가지 요소들에 대해 검토해 보고, 각각의 요소에 대한 고민의 일례를 어제 갓 창업한 신생 벤처기업인 (주)사이버다임을 통해 설명해 보고자 한다. 따라서 특정 기술이나 사업 아이템에 관한 학술적이고 객관적인 논의보다는 다분히 경험적이고 주관적인 논의가 될 수 있음을 양지하기 바라며, 대상 벤처기업 역시 인터넷 기반의 정보통신 분야에 초점을 맞추고자 한다.

2. 창업 단계: 인력, 아이템, 시기

하나의 벤처기업이 새로이 창업되기 위해서는 경쟁력 있는 인력 구성(Man Power)과 적절한 창업 아이템(Item)이 있어야 하며, 그 설립도 시장상황에 따라 적절한 시기(Timing)에 이루어져야 한다고 본다. 운 좋게도 아직까지는 적절한 인력 구성과 시장성 있는 사업 아이템만으로도 창업 단계에 소요되는 자금(Seed Money)을 조달할 여지가 있는 것으로 보인다.

흔히 벤처투자자들이 선호하는 창업 단계의 인력 구성은 초기 아이템 개발에 혜계모니를 관철시킬 수 있고 기술 세일즈가 가능한 엔지니어 출신의 사장을 경영 지식이 있는 스태프가 보조하는 구도이다. 하지만 본격적으로 주류 시장에 진입하기 위해서는 엔지니어 출신 사장이 철저히 기업가로 변신하거나(관리자(Manager)가 아니라 비전을 수립하고 전파할 수 있는 기업가(Entrepreneur)로의 변신!) 아니면 전문 경영인의 영입이 필요할 수 있다.

정보통신 분야의 벤처기업인 경우, 개발인력의 구성 역시 학계나 연구원 출신 인력에 더하여 실제

고객 사이트에서의 SI 경력이 있는 개발자의 경험 이 더해지는 것이 좋을 것이다. 특히 아이টে이 기업 시장을 대상으로한 백 엔드(Back-End) 솔루션 인 경우, SI 요구는 반드시 발생한다고 보아야 한다.

(주)사이버다임은 기술 및 제품 측면에서 최근의 인터넷 관련 업체가 집중하고 있는 ISP(Internet Service Provider)나 ICP(Internet Content Provider) 분야, 그리고 이들 업체들을 중개하는 포탈(Portal) 서비스 그 자체보다는, 이러한 인터넷 서비스를 가능케 하는 인프라 테크놀로지를 제공하는 기술집약형 기업이 될 것을 목표로하고 있다.

앞으로는 자본과 정보를 독점하고 있는 대형 ISP 및 ICP 사업자들이 직접 인터넷을 비즈니스 수단으로 활용하는 시대가 올 것이며, 인터넷 그 자체만으로는 더 이상 특화되거나 부가가치를 산출하기 힘든 시대가 될 것이다. 새로운 천년의 IT 패러다임은 Internet Next가 될 것이며, 인터넷 그 자체보다는 인터넷 상에서 운용가능한 애플리케이션의 시대가 될 것이다. 개발언어 측면에서는 자바(Java), 표준 인터페이스로서는 XML(eXtensible Markup Language), 그리고 컴퓨팅 환경 측면에서는 썬 클라이언트(Thin Client)와 모바일 컴퓨팅(Mobile Computing)이 Y2K의 가장 중요한 화두가 될 것이며, 인터넷이 가져온 것보다 더 큰 파괴력을 가지고 시장을 지배하는 핵심 테크놀로지가 될 것으로 예상된다. 여전히 문제는 기술(Not Technology, but Product)인 것이다.

(주)사이버다임의 첫번째 사업 아이템인 닥스웨어(DocsWare™)는 글로벌 워크그룹 컴퓨팅과 TCO(Total Cost of Ownership)가 기업 전산환경 구축의 최대 이슈가 되고, 비즈니스 크리티컬 데이터들이 기존 클라이언트/서버 아키텍처에서 웹으로 이전되어가는 환경하에서, 기업의 모든 비정형, 정형 데이터들을 통합할 수 있는 기반 시스템인 전자문서관리시스템 및 워크플로우 시스템이다. 전자문서관리 및 워크플로우 시스템에 대한 개념 및 필요성에 대해서는 이미 충분히 알려져 있어 초기 시장 형성에 소요되는 막대한 비용과 노력을 줄일 수 있었을 뿐만 아니라, 새로운 구현기술과 차별화되고 특화된 기능만으로도 충분히 침투가능한 시장이 이미 형성되어 있다는 장점이 있었다. 특히 DocsWare™는

'96년부터 포항공대 산업공학과 DKE Lab.에서 연구개발해 온 연구성과물을 바탕으로 하고 있기 때문에 불과 1년이라는 개발기간만으로 시장에 조기 진입시킬 수가 있었다. 이처럼 창업 아이템이 대상으로 하는 목표 시장의 성숙도를 파악하는 것이 중요하며, 적절한 시점에서 제품을 시장에 출하하는 적기성(Time-To-Market)은 갈수록 제품의 품질 자체보다도 중요해질 것이다.

또한 마켓 리더가 된다는 것은 시장점유율과 매출액과 같은 구체적인 수치측면에서의 1위를 목표할 뿐만 아니라 프레임워크 벤더(Framework vendor)와 같은 오피니언 리더가 될 것임을 함축하여야 한다. (주)사이버다임 역시 이미 확보하고 있는 Enterprise-scale Java Application 분야에서의 기술력을 기반으로 포탈 자체보다는 포탈 사이트의 부가가치를 더욱 높일 수 있는, 정보 자체보다는 인터넷 상에서 정보를 보다 체계적으로 관리하고 공유하고 전달하며, 나아가 생성가능케 하는 프레임워크와 요소 기술, 애플리케이션을 개발, 공급하는 업체가 될 것을 비전으로 삼고 있다.

(주)사이버다임이 설립된 '98년도는 IMF 구제금융의 시기, 기업활동을 하기가 가장 어려웠던 시기의 한 가운데였다. 하지만 오히려 설립 단계에서부터 모든 거품을 빼고 최적의 여건으로 기업을 운영할 수 있는 마인드를 가질 수 있는 계기가 되었으며, 매마침 불기 시작한 정부의 각종 중소기업 및 벤처기업에 대한 지원 혜택을 십분 활용할 수 있는 기회가 되기도 하였다. 표 1에서 (주)사이버다임이 수혜를 받은 관련 정책에는 * 표시했다. IMF의 여파로 기존 국내 전자문서관리시스템 시장의 경쟁 업체들이 단순구도로 재편되었다는 것도 회사로서는 마케팅 초기부터 지나치게 시장선점업체들과 과열된 가격 경쟁 등을 피할 수 있었다는 측면에서 잇점으로 작용했을 것이다.

3. To the 2nd Phase: 자금, 마케팅, 조직문화

일반적으로 초창기 벤처기업이 극복해야 할 세 가지 난제들로, 적어도 창업 아이템의 개발을 완료할 때 까지만이라도 기업을 유지시키기 위한 최소

표 1. 벤처기업 창업 및 육성 시책 ('99.6 현재)

벤처기업의 개념 (벤처기업육성에 관한 특별조치법 ('97))	
<ul style="list-style-type: none"> · 벤처캐피탈 10% 이상 투자 기업* · 매출액 대비 R & D가 5% 이상인 기업* · 특허 등 신기술 사업화 기업 · 창업기업 중 기술 및 사업성 평가 우수 기업 	
창업 지원	
<ul style="list-style-type: none"> · 벤처기업 설립자본금 인하 · 1 실험실 0 1 창업사업 전개* · 대학가 창업동아리 결성 지원 · 벤처기업 집적시설 지정* · 창업보육센터 건립 확대* 	<ul style="list-style-type: none"> · 5천만원 → 2천만원 · 교수/연구원의 겸직 허용, 실험실 공장등록 허용 · 전국 대학 50개 창업동아리 · '99년 3월 현재 28개소 지정 · 입주기업에 법인세 50%, 취득세 75% 감면 · 대학/연구소 중심 66개 운영 중 297개 업체 입주 · '99년 35개소 지정, 166억원 지원
창업 및 경영안전 자금 지원	
<ul style="list-style-type: none"> · 벤처 창업자금 지원 · 대학생 창업자금 지원 · 벤처기업 특별보증 지원 · 벤처캐피탈 기관의 자원 확충* · 엔젤투자 활성화* 	<ul style="list-style-type: none"> · 중소기업청 7,500억원, 정보통신부 2,613억원, 과학기술부 2,005억원 · '99년 120억원 · 2조 4천억원 규모 · 71개 창투자, 95개 투자조합 대상으로 2조 1,879억원 투입 · 전국 11개 클럽 · 투자금액의 20% 소득공제 · 5년 이상 보유시 주식양도차익 비과세
지방중소기업육성자금 중 창업자금 지원, 소상공인 창업 및 경영개선자금 지원 등	
창업 중소기업 또는 벤처기업 대상 세제 지원	
<ul style="list-style-type: none"> · 국세* · 지방세* 	<ul style="list-style-type: none"> · 5년간 소득세/법인세 50% 감면 · 2년간 등록세 및 취득세 75% 감면 · 5년간 재산세 및 종합토지세 50% 감면
기타 지원	
<ul style="list-style-type: none"> · 병역특례 지원* · 스톡옵션제 확대 · 중소기업기술개발지원제 	<ul style="list-style-type: none"> · 배정 횟수 중대 및 전문연구요원 전직 제한 폐지 · 사외인력 및 법인에 대해서도 부여 허용 · 산자부, 중기청 등 19개 기술개발지원사업

한국의 자금 유동성 확보, 틈새시장이 존재하지 않고 오로지 대기업 메이저들만이 존재하는 국내의 시장 환경하에서 기업과 제품의 브랜드 인지도를 확보하는 작업, 개발된 제품이 고객으로부터 검증받고 신뢰성을 획득해 나가는 작업을 들 수 있다.

(주)사이버다임은 설립 1년만에 기관 투자자와 개인 엔젤투자자로부터 12억이 넘는 자본과 106명의 주주를 확보하는 외형상의 성장을 이루었다. 적절한 규모의 자금 확보는 초창기 벤처기업으로서 적어도 다음 버전의 제품을 개발하기까지 소요되는 운전자금을 충분히 확보한다는 생존의 의미 뿐만이 아니라, 고객들과 협력 및 제휴관계에 있는 업체들에게

신뢰감과 안정감을 줄 수 있다는 측면에서도 고려되어야 한다.

이후부터는 주주와 임직원과 고객, 자산과 손익, 사내 지적 자산 등에 대한 투명하고도 체계적인 관리 시스템의 도입이 요청되는 시기에 도달했다고 볼 수 있다. 모험기업으로서 ROA(총자산 이익율), ROE(자기자본 이익율) 등과 같은 수익성 및 안정성 보다는 각종 성장성 지표(매출신장율, 영업이익 증가율 등)의 관리에 초점을 두어야 효과적일 것이며, 현금흐름(Cash Flow) 관리에 주의해야 할 단계이다. 또한 다수의 주주가 참여하고 있는 입장에서 투자자금을 투명하고 효율적으로 집행 및 관리

하기 위하여 공신력 있는 회계 감사를 수행할 필요가 있으며, 기업설명회(IR: Investor Relationship) 미팅을 정례화하고 다양한 의사소통 채널을 통해 회사와 의견을 나눌 수 있도록 함으로써 참여 주주로 하여금 기대착익 이외에 파트너로서 투자한 회사와 함께 성장해 간다는 느낌을 제공할 수 있도록 하는 것이 중요하다. 기업설명회 이후 초과 수익율이 77% 이상 기록된다는 통계자료도 있듯이, 기업설명회는 기업들이 자기회사 주식의 주가를 부양하기 위한 효과적인 방법이 될 수 있을 뿐만 아니라 주주들이 투자정보를 취득할 수 있는 절호의 기회를 제공한다. 소액주주 개개인의 작은 권리들도 소중히 지켜나가야 할 것이며, 물론 주주 개개인의 이익과 기업 전체의 이익이 상충되는 부분에 있어서는 Global Sum의 입장에서 중재자의 역할도 수행해 나가야 할 것이다.

후후 지속적으로 개방적인 투자유치 전략을 구사해야 할 경우가 있다. 이들 자금은 차기 제품의 개발과 프로모션, 고객지원 서비스의 강화와 경쟁우위를 지속적으로 확보해 나가기 위한 R & D 나 인프라이의 투자, 글로벌 마케팅 채널 구축과 우수인력 영입을 위해 소용될 수 있다. 다만 적절한 기업가치의 산정작업(Valuation)이 필요한데, 자사 주식가치의 회색화 정도와 필요 자금규모를 미리 산정하고 계획성 있게 신규투자를 유치한다는 것은 사실 어려운 일이기도 하다. 일단 외부 자금을 유치하고자 한다면 반드시 설득력 있는 Exit 플랜도 준비해야만 한다.

인터넷은 기존의 전통적인 시장 개념을 혁명적으로 바꿔 놓았다. 이제 시간, 공간, 언어의 장벽은 더 이상 문제되지 않으며, 따라서 이러한 제약없이

막대한 수의 자발적인 잠재 구매자가 하나의 가상공간(逆시장: Reverse Market)에서 최상의 상품을 선택할 수 있게 되었다. 마치 모집단(Population)의 크기가 증가할수록 신뢰도가 높아지는 이치와 동일하다.

시간, 공간, 언어의 장벽이 없는 인터넷 가상공간은 기업들로 하여금 글로벌 마케팅 전략을 보다 쉽고 다양하게 구사할 수 있는 조건을 제공하게 되었으며, 더 이상 국내의 시장 상황에 따라 Vertical Market Positioning에 제약을 받지 않게 되었고, 다양한 국내외 채널들과의 솔루션 및 공동영업 파트너십이 가능케 되었다.

(주)사이버다임의 마케팅 전략은 채널 마케팅(Channel Marketing), 한마디로 하나의 글로벌한 가상기업(Virtual Enterprise)을 위해 영업, 기술, 솔루션 확보를 위해 전방위에 걸쳐 이루어지는 광범위한 아웃소싱 전략이다. 이러한 채널 마케팅은 초기 벤처기업이 단기간에 확보할 수 없는 마케팅 능력과 수준을 재고하기 위해, 각 업체마다 전문성을 가지고 있는 마켓 섹터에 대해 채널업체의 축적된 마케팅 경험과 기 확보된 고객리스트 등을 공유할 수 있다는 측면에서 이득이 되며, 벤처기업이 가장 자신 있는 분야에 대해 모든 역량을 집중할 수 있게 하는 효과적인 경영 방침이 될 수 있다.

그러나 채널 마케팅의 기본 전제는 'Sell Through'가 아닌, 'Sell With' 라는 상호 이득을 전제로 유지될 수 있으며, 철저하게 신의(Trust)를 바탕으로 협력사의 고유한 사업영역을 보호하고(Organization), 협력사에게 새로운 솔루션을 공급함으로써 새로운 시장기회창출에 대한 자극(Stimulation)과 동기부여(Motivation)를 제공하며, 기회비용에 대한 적절한 보상(Compensation)을 보장할 수 있어야만 한다. 또한 협력업체 네트워크 안에서 각 채널들은 새로운

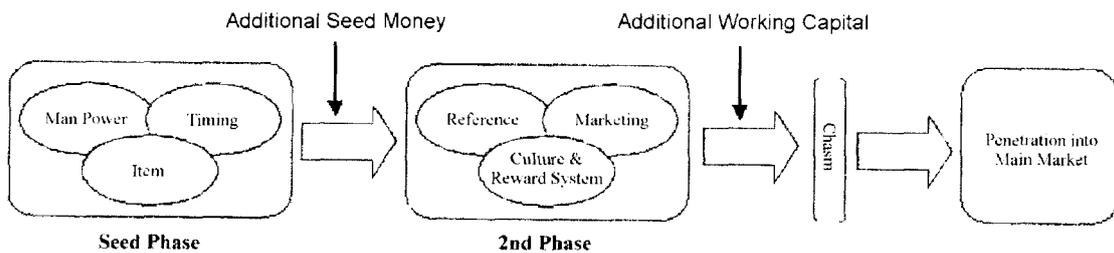


그림 1. 벤처기업의 초기 라이프 사이클

협력관계를 구축(Network) 할 수 있어야 할 것이며, 벤처기업은 다양한 채널 경로를 통해 고객과 접촉할 수 있어야 할 것이다(Feedback).

특히 국내의 협력관계를 구축함에 있어 중요한 것은 적기성(Timeness)이다. 시장을 보는 안목과 충분한 순발력을 키우는 것, 결국 끊임 없는 고객에 대한 관심과 기술동향에 대한 연구, 충분한 가용 자원의 확보는 벤처기업이 보다 풍부한 협력관계를 구축하고, 함께 시너지를 낼 수 있는 제휴 파트너를 찾기 위해 절치부심해야 할 부분이기도 하다.

기술 중심의 핵심 경쟁력을 지속적으로 견지해 나가는 것과 병행하여 마케팅 측면에서의 경쟁력 또한 공고히 하기 위해서는 시장의 수요 창출 및 오피니언 리더로서의 역할(Inform)과 영향력 강화(Influence), 고객의 구매력 제고(Motivation), 신규 영업의 창출(Sell)의 각 단계에서의 능력을 강화해야 할 필요가 있다. 이를 위하여 집중화된 마케팅 전략의 수립(Focused Marketing Strategy), 시장에 대한 시스템적인 분석(Database Marketing & Analysis), 협력업체와의 상호 신뢰와 기회비용에 입각한 공동 협력, 영업 집행력의 강화에 노력해야만 할 것이다.

(주)사이버다임은 설립 첫 해에, 대우통신, 한화/정보, 미디어밸리소프트, 닥스프리, 포스테이타, LG-EDS, 한국 IBM, 한국 Sun 등의 대기업과 관련 협약 및 기술지원 협력관계를 구축하였으며, 맵시소프트, 대양이앤씨, 헨더소프트 등과 써드파티 협력 계약 및 공동 기술영업 협조체제를 구축함으로써 국내 마케팅 라인의 구축은 물론 회사와 제품에 대한 인지도를 높이는데 많은 도움을 얻을 수 있었다. 이후 (주)사이버다임은 '98년 10월부터 본격적인 국내 영업에 돌입했으며, 기업 라이프 싸이클에 있어서도 회사의 세팅과 제품개발완료라는 첫 번째 단계를 지나, 이제 시장에 성공적으로 진입하고 고객으로부터 인정받아야 하는 가장 중요한 단계인 'Second Phase'에 돌입하기 시작했다고 할 수 있겠다.

이 시기에 주목해야 할 벤처 마케팅 관련 개념으로 조프리 A. 무어의 '캐즘(Chasm)'이라는 것이 있다. 캐즘이란 벤처기업들이 기술을 선호하는 사람과 첨단 제품을 미리 써보고 싶어하는 사람들에 의해 주도되는 초기 시장에 진입한 이후, 본격적인

주류 시장으로 진입하기 직전에 맞부딪치게 되는 대단절을 의미하며 근본적인 마케팅 전략의 전환과 제품 개발을 위한 발상의 전환이 요구되는 시기이다. 초기 기술중심의 마켓에서 회사의 주요 가치영역이 제품과 기술, 즉 가장 빠른 제품, 쉬운 사용법, 멋진 구조, 제품 가격, 독특한 기능 등의 제품 중심적 가치에 있었다면, 실용주의자와 보수주의자에 의해 주도되는 주류 시장에 진입하기 위해서는 가장 많은 설치(사용자) 기반, 가장 많은 3rd Party의 지원, 사실상의 표준, 유지비용, 질 높은 지원 등 시장과 회사 중심의 가치영역으로 전이되어야 함을 의미하는 것이다. 캐즘을 넘어서기 위해서는 선각 기술시장으로부터의 초기 성공사례의 확보가 매우 중요하며 이때의 종자돈이 회오리(Tornado)를 일으키며 주류 시장으로 진입하기 위한 추진력이 될 수 있다고 한다.

벤처기업이 초기(Seed) 단계를 지나 그 성패가 가름된다고 할 수 있는 'Second Phase'에 진입하고자 할 때, 조직 측면에서의 역량 강화와 구성원을 통합할 수 있는 기업 문화를 만들어 나간다는 것은 매우 중요한 일이라 생각된다.

신규인력에 대한 교육과 조직(Organizing) 못지않게 기존 멤버들의 지적 자산을 개발, 보존, 확대시키기 위한 지식문화의 정착도 필요할 것이다. 이에 더해 적절한 보상 시스템의 마련은 반드시 필요한 일이다. 특히 정량적인 업무 수행능력의 평가를 위한 미션(Mission) 중심의 업무 관리, 정성적인 평가를 위한 창의와 열정, 성실함에 기반한 업무 수행 관리에 역점을 두고 최고의 사원에게 최고의 보상이 갈 수 있도록 해야할 것이다. 업무성과에 따른 인센티브, 특히 주식매입선택권(Stock Option)은 이를 위한 가장 강력한 무기로 활용될 수 있을 것이며, 절대 약속을 어겨서는 안된다. 그외에 경영진의 리더십 가치를 높이는 방안과 기업 문화를 위한 토대를 만들어 나가는 작업도 중요한 과제이다. 기업 문화란 바로 그 기업이 위기에 봉착했을 때 비로소 전 임직원을 하나로 통합하게 하는 무기로 표현된다.

4. 결 론

벤처기업 문화가 서변을 형성하고 벤처 비즈니스

모델을 지탱하는 풍부한 인프라가 보장되어 있는 미국에서조차 창업 후 1년을 버티는 기업은 20~30%에 불과하며, 1년이 더 지나면 이 중 절반이 다시 탈락한다고 한다. 최종적으로 나스닥에 상장될 확률은 1%이며, 자금 회수기간이 평균 5년이 소요되는 벤처투자의 경우에도 성공 확률은 3%에 불과하다. 물론 e-Bay나 Yahoo의 경우처럼 2년만에 200~500%를 초과하는 수익율을 보장받는 경우도

있으나 벤처사업이란 결국 신화에 의해 지탱되는 치열한 생존 게임이 아닐 수 없다. 단순히 자신의 모든 지식과 정열을 바친다는 것만으로는 부족하며, 벤처 창업에 앞서 자신만의 비즈니스 모델을 세우고 그 적합성에 대해 진지해지는 자세도 요구되지 않을까 싶다.

• sjhyun@cyberdigm.co.kr