

## 벤처의 조직화 - 단절을 넘어

(주)인젠 임병동

기업을 포함하여 모든 조직들은 성장과정에서 지속적으로 새로운 과제에 당면하게 된다. 이러한 과제는 외부적 환경요인뿐만 아니라 내부적 과업요인을 포함하며 이에 대한 대응을 위해 내부 조직의 변화를 통한 적응을 시도한다. 특히, 벤처 기업들은 기존 기업들에 비해 상대적으로 이러한 문제점들에 강하고 직접적으로 노출됨으로써 대응을 위한 변화의 요구도 높은 것이 현실이다. 한국에서는 금융위기(IMF의 개입) 이후 벤처 기업이 기존의 대기업에 대신해 경제를 이끌 새로운 활력소로 소명을 받고 있다. 그러나, 최근의 금융위기와 대우나 현대 등의 대기업군의 쇠퇴, 그리고 코스닥 시장 침체 등으로 이들 벤처기업들도 심각한 위기에 노출되어 있는 것이 현실이다. 그러나, 이러한 위기상황을 새로운 기회로 활용할 수 있는 벤처기업들이 궁극적으로 생존에 성공하여 주어진 소명을 다할 것이다. 그러면, 이들 벤처기업들이 겪고 있는 과제를 크게 기업화 과정에서의 과제와 기술적 수명주기에 따른 과제로 구분하여 살펴보기로 하자.

회사들이 당면한 환경은 거시경제환경과 같은 일반환경과 구체적인 기업화과정에서의 과업환경으로 구성된다. 이들 환경 속에서 주된 관심사는 그 시점에서 조직의 흥미와 주의를 이끄는 주된 이슈로서 이에 대한 대응의 효과성이 문제가 된다. 또 한 가지 중요한 문제는 회사의 성장에 따라 이들 주된 문제들이 바뀌어 간다는 점이다.

이런 상황에서 조직의 성장이나 진화에 따라 대응하는 속성들이 변화하기 때문에 다른 경영관리 방식이 요구되기 때문에 경영진은 한 단계에서 머무르는 기간과 다음 단계로 넘어가는 시기의 의사결정에 관심을 기울여 나감으로써 단기적 생존과 장기적 성장가능성의 두 마리 토끼를 잡아야 하는

과제를 안게 된다.

그러면 전술한 기업화과정에서의 과제들을 살펴보자. 많은 벤처기업들은 무형의 기회를 유형의 제품화로 이끄는 과정부터 시작해야 한다는 것이 특징일 것이다. 심지어는 공식적으로 회사의 설립이 되기 이전부터 아이디어의 형성노력이나 초기자본의 모집노력이 시작되고, 구조적이며 공식적인 형태는 없지만 일종의 프로토타입을 개발하기 위한 기술적인 문제해결의 노력이 집중된다.

즉, 초기에는 기술개발노력과 개발을 지원할 초기자원의 획득이 가장 시급한 문제로 대두되는 것이다. 따라서 많은 경우 사장을 포함하여 개발지향적 성향의 창업멤버들이 창고수준의 회사에서 새우잠을 자며 초기제품개발에 전력을 기울이는 것으로 대응한다. 특히 사장은 필요한 자원중에서 대부분을 핵심인력에 채워진 형태로 구하게 된다.

즉, 개발에 필요한 자금을 구하고 이들 자금으로 사무실을 얻고 개발자를 확보하는 것이 아니라, 개발할 역량을 가진 개발자를 창업멤버로 영입함으로써 현금흐름을 조직내부로 한정하는 전략을 취하는 것이다. 우리가 떠오르는 벤처기업이라고 일컫는 회사들이 대다수 이러한 단계에 있는 회사들로서 이때의 관리적 노력이란 어쩌면 이들 창업멤버들간에 라면과 새우잠을 통해 얻어진 신뢰형성이 대부분이 아닐까 생각된다. 그리고 일부 필요한 자금은 엔젤이라 불리는 개인 투자자들의 투기적(?) 자금으로 해소하게 된다.

이런 고생 끝에 드디어 개발실 수준의 초기제품이 얻어졌다고 하자. 이제 문제는 그 제품을 시장에 팔아야 한다는 생소한 문제에 당면하게 된다. 개발을 함께한 초기 멤버들도 이제 팔아야 한다는 명제는 깨닫게 되지만, 누가 팔 것인가 하는 문제

앞에서 사장이라고 불리우는 대표선수만 바라보게 되는 것이 일반적인 현상이다.

이때부터 사장은 개발뿐만 아니라 판매 그리고 이 과정에서 많은 수업료를 내며 배우게 되는 자금 문제 등 전 업무영역에서 나타나게 된다. 다시 말하면 제품출하, 판매처관리, 그리고 설비 및 현업지원이라는 과제를 사장주도로 시행하게 된다. 이 상황에서 사업자금은 거의 개발단계에서 소진되었다는 것을 알게 되고 생산을 위한 자금이 필요하다는 것을 깨닫게 된다. 이 자금을 자신있게 확보하려면 판매가 확실해야 한다는 것을 깨닫게 되기까지는 시간이 얼마 걸리지 않는다. 반면에 잠재적 고객 기업들은 신뢰되는 구매자를 원하므로 생산능력이 갖추어진 회사를 원하는 것이 당연할 것이다. 결국 자신의 회사와 잠재적인 고객의 욕구간에는 근본적인 불일치가 존재하는 것이다. 이러한 단절을 건너기 위해 사장은 개발된 제품의 우수성과 시장에서의 잠재적 성장을 면밀히 분석한 자료를 들고 벤처 캐피탈을 설득하는 노력이 최선을 다하게 된다. 그러나, 벤처캐피탈의 입장에서 상황을 판단한다면 제품의 우수성은 필요조건에 불과한 것이고, 막연한 시장정보보다는 구체적인 실적 즉, 확보된 고객과 공급실적을 요구하는 것이 당연하다고 생각할 것이다. 따라서 회사는 자금을 포함한 신뢰성 있는 기업이라는 고객의 요구와 구체적인 고객을 요구하는 벤처 캐피탈의 요구사이에서 밸런싱을 해야하고, 기업가적 정신으로 이들 간극을 메우는 때로는 위험한 줄타기(?)를 해야 한다. 바로 이 과제를 극복할 수 있느냐 없느냐가 기업이 시장에 제대로 명함을 내밀 수 있느냐를 판가름하는 열쇠가 된다. 결국 사업이 사람의 문제라 한다면 잠재고객과 잠재적 투자가인 벤처캐피탈에게 신뢰를 주는 최고경영자 그룹의 역량의 시험대가 된다고 할 수 있다.

위와 같은 과정에서 초기의 시장을 열어젖혔다고 하자. 이 시점에서는 다시 새로운 문제에 당면하게 됨을 잊어서는 안 된다. 일반적으로 벤처 기업들이 생존하고 있는 시장은 광범위하다고 볼 수 있으나, 특히 기술 집약적 신생 기업들이 경제성장의 새로운 장을 열어어나가는데 있어서 큰 기여를 하고 있음을 부인할 수 없다. 상대적으로 기술적 첨단도가 높은 시장은 고객의 구매 특성에 따라 크게 초기 시장, 주류 시장, 말기 시장으로 구분하는 것

이 실용적인 시사점을 도출할 수 있다. 이 중에서 첨단 기술에 호의적인 도전적인 고객들로 구성된 초기 시장과 지극히 실용적이고 보수적인 고객들로 구성된 주류 시장 사이에는 벤처기업이 건너뛰기 어려운 단절이 존재한다. 대다수의 벤처기업들은 이러한 단절의 존재를 사전에 파악하고 있지 못하거나 이를 건너기 위한 방안에 무지함으로서 초기 성공에 머무르고 마는 경우를 많이 볼 수 있다.

제품판매가 개시된 이후에 수익성을 유지하면서 이들 제품을 생산하고, 판매하고, 시장에 배분하는 것이 주된 문제로 대두되고 조직적으로는 조금씩 공식화되고 전문화된 틀을 갖추게 된다. 이들 신규 벤처기업들은 최신 기술과 고성능의 제품으로 첨단 기술에 호의적인 소수의 고객들을 만족시키는데 성공할 수 있다. 그러나, 그 동안의 노력의 관성으로 보았을 때 이 단계는 크게 어렵지 않다고 느끼는 경영자들이 많다.

실제 초기 1, 2년 동안 매출액이 늘어나고 초기 투자도 성공적으로 이루어졌기 때문에 대다수의 경영자들은 사업에 성공했다는 자만심에 빠지기 쉽다. 그러나, 시장의 대부분을 차지하고 있는 주류 시장의 고객들은 초기 시장의 고객들과 완전히 다른 특성을 갖고 있기에 이들 단절을 넘어서는 일은 한 차원 높은 문제해결능력을 요구하고 한다. 주류시장의 고객들은 새로운 첨단 제품보다는 시장의 표준을 장악한 제품, 제품가격보다는 유지비용과 뛰어난 성능보다 애프터서비스의 질을 선호하는 집단이다. 이들 고객의 요구를 만족시키기 위해서는 안정된 조직역량이 절대적으로 요구되는데, 이때 성장의 중대한 위기는 조직에서부터 터져 나오기 쉽다.

우선, 초기개발 및 초기 상업화 단계에 요구되는 능력과 이 시점에서 요구되는 능력이 다르다는 것은 조직내부에 심각한 질문을 던진다. 과연 기존의 핵심 주도 인력들이 이 과제를 잘 수행할 수 있는 인력들인가 하는 근본적인 질문이 된다.

한국사회에서 흔히들 말하는 동업이 어렵다는 이야기들이나 대표적 기업들의 최고경영진이 바뀌는 현상이 그 결과라고 말한다면 지나칠까? 초기의 주력 멤버들은 시장보다는 기술 지향적인 인력들이므로, 이들이 변화된 환경에서 자신의 역할을 정확히 파악하는 것이 용이하지는 않다. 마케팅이나 조직자체에 대한 전문화된 역량을 가진 신규 인력들

이 사내의 주요의사결정을 주도하는 상황에서 기존 인력들이 객관적 시각을 가지면서 지원하도록 하는 것이 절실하다. 예를 들어 새로운 기술적 아이디어로 새로운 제품군을 개척하고 자원을 투입하고 싶어하는 경우에 회사 전체적으로는 위험관리(risk management)를 고려하여 이들 자원투입의 시기와 규모를 조절해야 하는 경우도 발생하고, 고객의 요구에 따라 기술적 수준을 한 단계 낮추는 타협을 해야 할지도 모른다. 새우잡과 라면으로 맺어진 신뢰관계는 전략과 규정화 된 프로세스를 통한 공식적 관계로 대체되어야 하는 것을 어느 정도 인정해야 한다. 사람 중심에서 일 중심으로 초점이 바뀐 듯한 분위기에 어느 정도 적응해야 하는 것이다.

이런 상황에서 최고경영자는 혁신 지향적인 차원과 관리 지향적 차원에서의 업무의 새로운 줄타기를 시작해야 한다. 우선 고객측면에서는 제품 중심의 우호적인 환경에서 시장 중심의 낯선 환경으로, 혹은 전문가들로 이루어진 친근한 고객 속에서 본질적으로 무관심한 고객 속으로 옮겨간다는 것을 인식해야 한다. 따라서 주류 시장을 공략하기 위해서는 사업 초기와 전혀 다른 새로운 전략계획의 수립에 노력한다. 구체적으로는 우선 주류 시장에 교두보를 확보하는 것이 급선무이기에 시장 전체를 공략하기보다는 목표 세분 시장을 집중 공략함으로써 주류 시장에서 성공 사례를 만드는 일에 최선을 다해야 한다.

초기 시장에서 쌓은 명성과 고객사례는 영업적인 도움은 되지만 주류 시장의 고객들을 설득하기에는 역부족이기 때문이다. 또한 주류 시장의 고객들은 단품보다는 제품과 관련된 부가 서비스, 예컨대 설치, 추가 하드웨어와 소프트웨어, 시스템 통합, 교육 및 지원 등을 모두 포함한 완전 제품(whole product)을 원한다. 따라서 기업은 자신이 직접 책임질 부분 외에도 협력사나 제휴사와 연합해 고객에게 완전 제품을 제공하도록 해야 하는 것이다. 조직적으로는 조직내의 공식도를 높이기 위해 다른 회사 등에서 조직적 경험을 쌓은 인사가

필요하다. 또, 협력사나 제휴사의 확보에는 풍부한 업계경험이 절대적으로 요구되기에 업계의 경험이 많은 인사들로 최고의사결정자 층을 바꾸어 나가면서 수익성을 유지하면서 미래성장기반을 조성하는 노력에 집중해야 하는 것이다. 소위 말하는 대기업 병과 벤처기업의 한계라는 함정에 빠지지 않도록 해야 한다는 의미이다.

불행인지 다행인지 아직까지 우리나라의 벤처기업들 중에서 이런 단계에까지 이른 회사는 많지 않다. 그러나, 외부적인 거시환경의 영향도 적지만 한국의 간판급 벤처기업들 중에는 정도의 차이가 있으나 마지막으로 언급한 단계의 어려움을 겪고 있는 것이 현실이다.

하지만, 이러한 어려움은 기업성장과정에서의 자연스러운 현상이라고 이해할 수 있다.

초기의 핵심인력의 규합과 비전을 제시하는 능력, 초기제품 완성 후에 고객과 벤처캐피탈 사이의 간극의 메우는 능력, 그리고 초기성장을 이룬 듯한 시점에서 조직적 안정과 미래성장의 기반사이의 간극을 메우는 능력. 바로 이것이 기업가 정신의 핵심이 아닐까 한다.

지금 우리 사회는 도전정신으로 이 문제를 해결하는 기업가들에게 사업적 성공과 함께 존경이라는 박수를 보내기를 기다리고 있다.

**임 병 동**



KAIST 산업공학과 석사/박사  
 KAIST 테크노경영연구소 연구원  
 KAIST 초고속 선도 시험망센터 연구원  
 (주) 인젠 설립  
 2000 벤처기업대상 산업자원부장관  
 벤처대상 수상  
 2000. 8 보안서비스 자회사 카포넷  
 (주) 설립  
 2000. 10 Microsoft Asia-Fusion  
 2000 올해의 솔루션상 수상  
 2001 IT전문지 디지털타임즈 2001년  
 의 디지털 e-리더 선정  
 E-mail: bdlim@inzen.com