

벤처경영 실패에서 배우는 교훈.....

전하진 / 네띠앙 대표이사

지난 IMF이후 1999년부터 불기 시작한 벤처열풍은 가히 폭발적이었다. 개인적으로도 한글과컴퓨터를 맡을 당시 주가가 360원(주당 500원 기준)이었던 것으로 기억하는데 1999년 말에는 57,000원 정도였으니 이것이 과연 누구의 잘잘못을 따질 정도의 이성적 판단의 결과였을까. 비단 한국뿐만 아니라 수십년 벤처산업의 역사를 가지고 있는 미국에서조차도 이런 일은 상식에 가까운 일이었으니까 누구를 탓하겠는가.

그럼에도 불구하고 우리는 좀 더 냉정하게 지난 세월을 되짚어 보면서 미래를 준비하는 것이 바람직하다고 생각한다. 우선 다시 한번 벤처산업이라는 것이 무엇인가에 대해 나름대로 정의해 보자.

벤처의 태생은 산업사회의 공급자위주 시장이 수요자 위주 시장으로 변화해 가는 과정에서 보다 빠르게 수요자 Needs를 따라가기 위한 하나의 수단으로서 발전한 것 아닌가 싶다. 또한 새로운 부가가치 상품을 창조해 내는 과정에서 기존의 산업 사회적 조직구조를 가지고는 다양화되는 소비자의 요구에 부응하기가 힘들기 때문이다. 이러한 문제점을 해결하기 위해 기업들은 필사적인 솔루션을 찾고 있었다. 예를 들어 물류자동화 재고관리 등에서 ERP와 같은 IT인프라를 관련기업까지로 확대하는 등 새로운 인프라를 이용하여 회사의 인과 밖에 자원을 활용하여 경쟁력을 높이려고 노력하고 있다. 독립적인 객체들이 느슨하면서도 상호 협조적인 생태계를 조성한 기업들의 생산성이 경쟁력을 갖게 되면서 벤처산업은 성장의 발판을 마련했다고 본다.

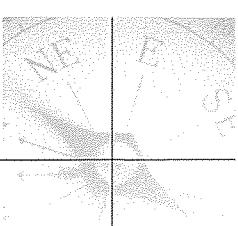
소비자 측면에서도 인터넷의 발달은 소비자화 시공을 초월하는 새로운 채널로서의 가능성을 엿볼 수 있

게 해 줌으로써 새로운 비즈니스 모델들이 탄생하기에 이르렀다. 즉 고객과의 새로운 채널로서 인터넷이 각광을 받기 시작하였고 그 효율성은 가히 혁명적이다. IT 기술을 활용하여 회사 내 자원의 효율화를 넘어서 관련기업 그리고 고객들까지를 하나의 정보네트워크로 묶어 새로운 부가가치를 창조해 내는 새로운 패러다임이 시도되고 있는 것이다.

즉 벤처산업은 다양한 기능의 주체들이 하나의 생태계를 조성함으로써 마치 블록으로 집짓기를 하듯 다양한 개성과 기술이 하나의 목적을 가지고 만나 팀플레이를 하고 또 다른 목적을 위해 흠어짐을 반복하면서 고객의 요구에 즉응하는 시스템이라 말할 수 있다. 여기에 고객의 목소리도 함께 할 수 있어서 그들의 요구를 받아들이는데 있어서 고객을 둘러싼 생태계가 일사분란하게 움직일 수 있는 구조인 것이다. 공룡이 아니라 소 무리인 것이다.

요사이는 집을 짓거나 다리를 놓는 것도 모두 조립식이다. 각각의 모듈들은 아마 서로 다른 기업들이 만들어 납품을 하게 될 것이다. 벤처산업과 비슷한 구조이다. 한 가지 다른 점이 있다면 건설회사의 모듈은 이미 주어지는 경우가 많은 반면에 벤처산업은 그 모듈 개발에 있어서 매우 창조적이며 자유스럽다. 통제하지 않음으로써 창조적 부가가치를 기대할 수 있고 또한 비싼 값에 그 가치를 사 줌으로써 열정적인 재창조를 위한 도전을 유도한다. 건설산업은 수직계열화라면 벤처산업은 파트너들의 하모니요 정반합에 의한 창조라는 점이 다르다.

여기서 중요한 것은 역할 분담이다. 모듈은 분명한 자신만의 역할이 있어야 한다. 그래야 조합이 이루어진다. 공룡과 소 무리의 다른 점은 공룡은 하나의 통



제기관에 의해 움직여지지만 소 무리는 모든 객체가 자신들의 판단에 의해 움직여지고 그러기 때문에 어떤 상황 변화에 매우 민첩하게 반응할 수 있다. 한 마리의 소를 잡는 것은 쉬울지 몰라도 무리를 잡는 것은 공룡을 잡는 것 보다 어려울 것이다. 이것이 바로 벤처산업의 특징이다. 즉 모든 구성원이 주체로 참여하고 작은 조직의 민첩함과 열정적인 창조력, 그리고 고객의 요구를 관리하는 시장기능이 어우러지는 일종의 생태계를 형성하게 되는 것이다.

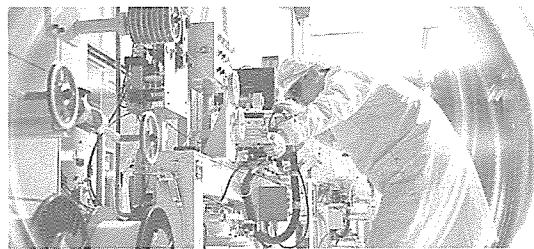
그렇다면 각각의 주체들은 과연 생태계 구성원으로서 자신의 역할을 제대로 알고 있었을까. 지난 수년간의 벤처실패의 원인은 한마디로 모두가 잘 몰랐다는 데 있다. 즉 하모니를 이루지 못한 결과이다. 벤처기업가는 기업가대로 투자자는 투자자대로 정부는 정부대로 어느 누구도 해 보지 않은 실험을 완벽하게 이해하고 제대로 가이드 해 줄 수 없었다는 점이다. 그래도 우리는 무모한 실험을 과감하게 저질렀고 그 결과 다른 나라에서 경험하지 못한 여러 가지 노하우를 보유하게 되었으며 이 노하우는 앞으로 우리나라의 지식상품으로 승화되어 많은 외화벌이를 해 줄 것이라 확신한다.

다시 돌아와 우리 벤처기업의 내부를 들여다보자. 1만개의 벤처기업이 등록되어 있다지만 이 기업의 CEO들이 과연 어떤 경험을 가지고 있는 사람들일까. 대기업 출신, 연구소 출신, 대학을 갓 졸업한 엔지니어 등등 기술은 있어도 기업가 경력이 많지 않은 사람들이 대부분이었다. 사실 경영자는 자격증이 따로 없다. 경영도 나름대로의 기술인데 그 기술을 알지 못하는 경영자가 대부분인 것이다. 경영자는 정상의 자리가 아니라 그 자체로서 전문직업이다. 피아노 연주를 잘 한다고 오케스트라 지휘를 잘 하는 것이 아니듯이 경영은 경영 그 자체로서 경험과 노하우 그리고 전술 전략을 알고 있어야 한다. 의사결정, 비전 수립, 재무관리, 인사관리 등 수도 없이 많은 경영기술이 필요하다. 하지만 우리는 CEO라는 명함만 과연

그를 벤처기업가로 인정하는데 인색하지 않았다. 몰랐기 때문이다. 특히 벤처CEO는 기업을 상품으로 생각하는 전향적 사고가 필요하다. 벤처기업은 태생이 독자 생존보다는 모듈로서의 역할을 중요하게 생각하는 기업이기 때문이다. 따라서 기업 자체를 상품으로 고려하지 않는 기업은 벤처기업이라 할 수 없다. 하나만을 아는 기업이 바로 벤처기업이다. 이것이 바로 중소기업과 다른 점인 것이다.

앞서 언급했지만 생태계의 구성원으로서의 역할을 찾고 이에 충실한 기업이 바로 벤처기업인 것이다. 불행하게도 벤처CEO의 상당수는 이를 이해하지 못하고 자신들의 야망을 대기업과 같이 설정하고 스타트업을 출발 한 것이다. 투자자나 정부도 똑같은 우를 범하고 말았다. 따라서 많은 벤처기업들이 경영자의 경영미숙으로 많은 실패를 경험하게 된다. 묻지 마 투자의 실패는 바로 이런 벤처 기업가를 믿고 투자했다는 데 있다. 2-3년 전 당시 시골 아주머니가 통장을 들고 찾아와 자기 돈을 써달라고 하여 말리는데 애를 먹었다는 이야기를 들은 적이 있다. 코스닥 투자나 벤처 캐피탈이나 너나 할 것 없이 하루에 수십%의 이익이 나는 장사에 눈이 멀지 않을 위인이 어디 있었겠는가.

벤처기업은 초기 창업기업으로서 생명력이 짧음을 전제해야 한다. 즉 시제품을 완성하고 나면 그것을 바로 시장기능을 가지고 있는 회사와 연계해서 회사를 팔던가 아니면 그 기술을 바로 넘길 수 있어야 한다. 왜냐하면 그것을 가지고 큰 회사가 되겠다고 꿈꾸는 순간 그 기업은 더 이상 벤처기업이 아닌 일반



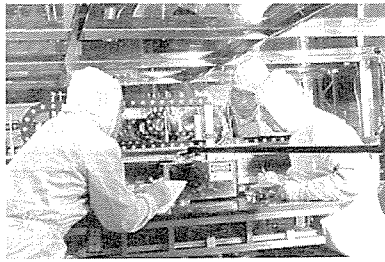
기업이 되어 한다. 재무관리, 인사관리, 마케팅, 생산 관리, After Service, 홍보, 자금, 자산관리, 외상매출금관리, 재고관리 등 이루 헤아릴 수 없는 많은 일들이 그들을 기다리고 있게 된다. 벤처기업가로서 그런 능력을 갖추고 있는 사람은 거의 없다고 봐야 한다.

벤처기업이 삼성이나 마이크로소프트가 되겠다는 비전을 가지고 있다면 애벌레가 나비가 되듯 모든 것이 바뀌어야 한다. 그것은 창업자도 포함해서다. 이것은 시간이 많이 걸리는 일이고 또 완전히 다른 차원의 게임이다. 벤처기업이 아닌 것이다. 물론 벤처기업이 이렇게 변할 수는 있다. 그것은 전적으로 기업의 선택사항이니까. 여기서 주장하고 싶은 것은 끊임없는 변신 없이는 안된다는 것을 주장하고 싶은 것이다.

따라서 벤처기업은 CEO들의 제대로 된 비전수립의 실패나 비즈니스 모델개발의 실패 그리고 경영미숙에 의한 손실이 상당히 많이 있었음을 인정하지 않을 수 없다. 아이디어나 기술을 무기로 뭔가 새로운 제품이나 새로운 비즈니스 모델을 개발하고 이를 제대로 시장과 접촉할 파트너를 찾는 것이 벤처CEO의 역할인데 이를 수행하는 것이 교과서 적이 아닌 것이 분명한 만큼 나름대로의 노하우가 필요한 것이다. 아직 일천한 벤처산업의 역사로 볼 때 초기의 이런 시행착오를 통해 전문CEO들을 양성하게 된다는 점에 위안을 삼아야 할 것 같다.

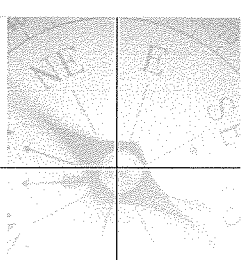
벤처CEO들은 모델로서의 역할을 인정하고 이를 충실하게 수행함으로써 그 생명을 다해야 하며 여기서 인수합병 또는 기술의 판매 등 소위 말하는 EXIT이 이루어지지 않았을 때는 과감히 실패를 인정하고 다음을 가대해야 한다. 이를 위해서는 투자자들도 함께 도와야 한다. 노래를 잘 부르는 가수에게 돈을 못 벌었다고 다그치는 꼴은 더 이상 보지 않도록 해야 한

다. 기술이 있는 벤처기업은 돈을 잘 벌 수 있게 시장과 연결하는 일은 창업자보다 초기 투자자들의 몫이다. 2차 펀딩에 실패한 경우 창업자 보다는 초기 투자자들이 책임을 져야 한다. 따라서 실패를 인정하고 또 다른 기회에 도전하게 해주어야 한다. 투자손실을 이유로 다그친다고 해결될 문제가 전혀 아니라고 본다. 오히려 그런 과정을 통해 우리는 또 다른 지적 부가가치를 우리 시장에서 영원히 사라지게 하는 우를 범할 수 있기 때문이다. 벤처CEO도 내가 기술자인지 기획자인지를 명확히 구분해야 하며 그 역할에만 충실할 수 있어야 한다. 능력도 없이 마치 본인이 빌게 이츠가 될 수 있다는 착각에 빠져서는 안 될 것이다.



따라서 벤처의 성공신화를 만들기 위해서는 이러한 초기 기술을 받아들여 대규모 생산이 가능하게 하는 대기업과의 협업이 필수적이다. 즉 대기업이나 중소기업이 수요자의 요구에 즉응하기 위해서 기술개발의 상당부분을

벤처로부터 수용하는 사회적 시스템이 필요한 것이다. 시스코는 3천 여개의 회사와 협업체제를 갖추고 고객의 요구에 대응한다. 일사 분란한 수직계열이 아닌 벤처기업의 창조적 아이디어나 시제품을 높은 값으로 인정해 주고 이들의 개발의욕을 고취시키면서 그것을 빠르게 시장에 내 놓아 더 큰 이익을 챙기는 협업시스템이 필요한 것이다. 그런데 불행하게도 우리 정부는 벤처 육성을 위해 많은 돈을 들여 씨를 뿌렸음에도 불구하고 이들이 열매를 맺을 길을 터놓는데 실기를 하고 말았다. 그것은 바로 대기업의 벤처 투자, 인수합병의 활성화 등이다. 벤처산업은 대기업과 중소기업과 공존하는 것임에도 불구하고 마치 대기업의 대안으로서 벤처산업을 육성하겠다고 한 것이 그 실수였던 것 같다. 벤처업계에서는 벤처열풍이 불기 시작할 때부터 대기업과의 협업을 위한 인수합



병시장의 활성화와 대기업과의 연계를 주장하였지만 정부는 대기업의 벤처산업 진출에 매우 인색하였고 벤처가 대기업의 대안이 되어 주길 바랐던 것 같다. 앞서 언급한대로 벤처산업의 생리를 잘못 이해한 데서 비롯된 것이 아닌가 싶다.

투자자 입장에서는 회사의 실상과는 관계없이 그저 투자수익만을 기대하는 우를 범했다. 투자수익을 낼 수 있는 구조의 이해와 기업의 실상에 대한 파악도 없이 초기기업에 묻지마 투자를 하였다. 코스닥 열풍은 결국 무지함에서 비롯된 결과라고 밖에 볼 수 없으며 무지한 사람들에게는 똑똑한 사기꾼이 있게 마련인데 그들의 비리가 지금 우리가 보고 있는 벤처비리가 아닌가 싶다.

과거 벤처열풍과 거품은 많은 이들에게 재산 손실을 가져왔고 또 무모하게 뛰어들어 벤처인들에게 큰 상처를 주었다. 그럼에도 불구하고 세계가 부러워하는 벤처강국으로서의 노후를 가질 수 있었다. 누구도 가보지 못한 새로운 분야로의 도전에 있어 실패는 매우 값진 재산이며 이 실패를 철저히 분석하고 이를 지식상품화 한다면 우리 뒤에 오는 수많은 나라들의 실패를 미연에 방지할 수 있는 좋은 상품이 될 수 있을 것이다.

결론적으로 우리는 첫째, 벤처산업이라는 생태계는 미래 지식산업과 수요자 중심의 산업에서는 아주 효율적인 차원임을 인식하고 벤처기업이 대기업과 중소기업의 대안이 아니라 그들의 경쟁력 강화에 도움을 주는 동반자 관계의 모듈기업임을 인식하고 이들과 협업할 수 있도록 인수합병, 상호주식교환 등 상호보완 관계 정립이 하루 빨리 이루어지도록 해야 한다.

둘째, 벤처기업가는 모듈기업으로서의 역할 인식을 분명히 하고 자신들의 역량을 과대 포장해서는 안 되고 또한 투자자들도 이들의 한계를 반드시 짚어야 할 것이며 설사 이들이 실패를 하더라도 더 나은 우리의

자원 보호 차원에서 실패를 적극 도와주어야 한다.

셋째, 초기투자자는 벤처기업이 하나의 모듈만을 가지고 비정상적 구조의 기업임을 인식하고 투자수익을 바라기 전에 그들의 기술적 우위가 시장과 접목될 수 있도록 파트너를 찾아주는 일까지에 대한 책임 의식을 가지고 투자해야 한다.

넷째, 벤처캐피탈은 우리의 실패사례는 수많은 경영노하우 및 벤처생태계의 활성화에 큰 거름이 되는 중요한 자원임을 인식하고 이를 지식상품화 하여 버릴 것이 아니라 꼼꼼히 되짚어 우리 후배들이 귀중한 자산이 되도록 만들어야 할 것이다. 현재 초기 자본을 바탕으로 양질의 기술개발을 통해 시제품을 개발했음에도 불구하고 추가 자금조달이나 대기업과 연계 등의 실패로 사장될 우려가 있는 수많은 창조적 부가가치를 다시 한번 재조명해 보고 이들의 실패가 결코 끝이 아니라 회생할 수 있는 가능성이 높다는 점을 다시 한번 인식하고 그들에 대한 관심을 기울일 때가 되었다고 본다. 이들에 대한 투자는 아마도 과거 수년간에 얻은 수익보다 더 큰 투자 수익을 투자자들에게 가져다 줄 것으로 확신한다.

