

M&A와 기업성장전략 : 새롬기술 vs Skype

❖새롬기술이 네이버컴 인수에 성공하였다면?

1993년에 설립된 새롬기술은 1999년 10월 처음으로 선보인 무료 인터넷전화(VoIP) 서비스 '다이얼패드'로 순식간에 벤처기업의 닛컴 열풍을 주도하며, 그 여세를 몰아 2000년 2월 18일 코스닥 시장에서 사상 최고가인 주당 30만 8천 원(시가총액: 5조 4천억 원)을 기록하면서 주목을 받았다. 그리고, 다이얼패드는 2000년 3월 국내뿐만 아니라 미국을 포함하여 가입자가 600만 명을 추월하였고, 새롬기술은 같은 해 3월 16일 네이버컴(현재의 NHN)과의 합병을 발표하여 세상을 놀라게 하였다. 합병기업의 대표는 오상수 새롬기술 사장이 맡고 네이버사업부문장을 이해진 사장이 담당하기로 구체적인 계획에 대한 합의도 마쳤다. 그런데 4월 11일 양사간 합병이 결렬되었다는 발표와 함께 새롬기술이 네이버컴의 주식을 10% 인수하는 유상증자에 참여하는 수준으로 결국 M&A는 실패로 돌아갔다.

양사간 M&A 실패는 양사의 기업가치에 대한 평가의 이견을 좁히지 못한 것에 그 원인이 있었다. 이것은 국내 M&A에 있어 가장 취약한 부분 가운데 하나인 기업가치평가에 대한 합의를 도출하지 못하였다는 점인데 결국 국내 M&A 경험의 부족과 M&A 시너지효과에 대한 이해의 부족이 가장 큰 원인으로 보여진다.

만일 그 때 새롬기술과 네이버컴이 합병하였다면 지금의 모습은 어떠할까? 최근 세계 인터넷 업계의 추세를 본다면 그 파급효과는 매우 컸을 것으로 추정해 볼 수 있다. 이러한 추정은 인터넷 포털과 VoIP 사업 간 연이어 발생하는 컨버전스 현상을 통해서 알 수 있다. 아이러니컬 하계도 새롬기술의 미국 자회사인 다이얼패드 커뮤니케이션즈사가 2005년 6월 미국의 포털 야후사에 매각되고, 곧이어 9월에는 미국 이베이(eBay)사가 구글과의 경쟁을 물리치고 몇 개월의 협상을 거쳐 유럽의 스카이프(Skype)사를 26억 달러에 인수하였다. 같은 해 8월 마이크로소프트사는 텔레오사를 인수, 9월 AOL사는 토털토크 서비스를 공개, 그리고 10월에는 구글사가 무료 무선 인터넷전화 서비스(구글토크)를 공개하면서 인터넷기업들의 VoIP사업에 대한 러브콜이 쏟아졌다.

이베이와 스카이프의 합병 이후 최근까지의 시너지효과를 고려해볼 때 새롬기술과 네이버가 합병하였다면 그야말로 세계적인 네트워크를 갖춘 글로벌 기업의 기초를 다질 수 있었을 것이다. 새롬기술의 입장에서는 새로운 사업모델의 개발을 통한 수익

성을 도모할 수 있겠고, 네이버는 새롬기술이 구축한 미국, 일본, 중국 등 네트워크를 활용하여 지금보다 훨씬 급성장을 할 수 있었을 것이다.

❖스카이프의 성장과 창업자

룩셈부르크에 본사를 두고 있는 스카이프(Skype)의 창업자인 스웨덴 출신의 니클라스 젠스트롬과 덴마크 출신의 야누스 프리스는 에스토니아에서 2000년 P2P 파일공유 프로그램의 대명사인 카자아(Kazaa)를 만든 장본인들이다. 그들은 카자아를 통해 주로 사용되는 공유 파일인 음악이 자신들의 강점 분야가 아니라는 판단에 따라 과감하게 남태평양 소재의 회사에 50만 달러의 금액으로 매각하고, 거의 동일한 기술이 적용되는 통신사업에 진출하기로 결심하고 자본을 모아 스카이프를 설립하였다. 그리고 2003년 8월 처음으로 인터넷전화(VoIP) 서비스를 개시하고, VoIP시장에서 후발업자임에도 불구하고 뛰어난 음질과 사용자 편의성을 무기로 많은 가입자를 모집하였다. 그리고 스카이프는 다이얼패드와 달리 자사 가입자간 통화는 무료이며, 육상 통신선 또는 다른 VoIP사업자로 전화할 경우와 음성메일 같은 서비스를 이용할 때만 돈을 받는 요금부과 방식을 채택하였다. 이 요금방식은 당시 하버드 경영대학원의 크리스텐슨 교수가 '파괴적 혁신(disruptive innovations)'의 모범 사례로 거론할 만큼 참신한 것으로 평가되었다.

그리고 서비스를 시작한지 불과 만 2년이 경과한



2005년 9월 12일 이베이는 스카이프를 26억 달러(2009년까지 실적에 따른 보너스 14억 달러 별도)에 인수하는 합병 발표를 하여 세상을 놀라게 하였다. 새롬기술의 다이얼패드도 매우 험값-M&A금액은 발표되지 않았으나 40명의 잔여 인원을 승계하는 조건으로 험값이었을 것으로 추정-에 야후에 팔린 지 3개월 뒤였다. 이베이가 인수한 목적은 옥션 프로세스 상의 마찰을 줄이고 커뮤니케이션 웹(communication web)으로 진화하고자 하는 바램과 스카이프와 이베이의 지분시스템인 페이팔(PayPal)이 강한 조합을 이룰 수 있을 것이라는 믿음 때문이었다.

그 후 스카이프는 이베이의 회원 및 그 네트워크를 활용하는 시너지효과를 누리면서 가입자를 확대하고 있다. 실제로 2004년 10월 100만 명을 돌파하였던 사용자가 2007년 1월 말 기준으로 1억7,100만 명의 회원을 확보하며 세계 VoIP 시장의 46%, 국제전화 시장의 4.4%의 시장점유율을 기록하는 엄청난 성장을 보이고 있다. “스카이프가 휴대전화를 대신할 것이다”라는 창업자의 말이 허언으로만 들리지 않는다.

2007년 8월 현재 전세계에서 2억 2천만 명의 회원을 확보하고 한국에서도 회원 100만 명을 돌파한 것으로 알려지고 있다. 이들 회원은 단순 가입자가 아니라 많은 액티브 유저를 확보하면서 2007년 2사분기 동안에 전세계 매출액이 약9천만 달러(약820억 원)를 기록하면서 전년 동기 대비 약103%의 성장을 기록하였다.

❖지금 이 순간도 변화하는 벤처와 성공요소

새롬기술은 미국 시장에 다이얼패드라는 자회사로 진출하면서 ‘철저한 현지기업화’라는 현지화 전략을 기초로, 1999년 말 실리콘밸리의 벤처캐피털로부터 대규모 투자를 유치하면서 시장에서 좋은 반응을 얻고 있다는 소식과 함께 당시 한국의 벤처기업가들에게 첨단기술의 본거지인 실리콘밸리에서 성공할 수 있다는 자신감을 불어넣었다. 당시 인력 측면에서 보더라도 직원 125명 중 한국인 10명, 재미교포 10명을 제외하면 모두 외국인이었다. 그리고 경영진도 CEO가 미국인인 것을 비롯해 9명 가운데 7명이 외국인이었다. 이처럼 주목 받던 새롬기술이 글로벌기업으로 성장을 하지 못하고 결국 실패로 돌아간 원인은 무엇이었을까? 물론 여러 복합적인 원인들이 있겠지만 시장선도자(market leader)로서의 강점을 활용하지 못하고 빠른 변신을 하지 못했던 점이 매우 아쉽다.

2000년 4월 새롬기술은 네이버컴과의 합병에서 실패하고 난 뒤 주가가 하락하면서 추락하기 시작하였다. 그리고 2001년 11월에는 미국 다이얼패드는 법정관리 검토 소식이 전해지기도 하였으나 결국 야후사에 피인수되었다. 그리고 2006년 2월 새롬기술의 주가는 6천 원대(시가총액 2천억 원대 수준)로 추락하면서 사람들의 머릿속에서 점점 사라지게 되었다.

새롬기술과 합병에 실패한 네이버컴은 오히려 2000년 7월 (주)한계임커뮤니케이션 및 (주)원큐에 대한 인수합병을 성공하고 지속적인 성장을 거쳐 국내에서 인터넷 검색시장과 게임시장을 장악하는 1위의 포털로 성장하였다. 하지만 2007년 9월 현재 구글, 야후, MSN 등 해외 포털과 다음, 네이버, 파란 등 국내 포털 강자 간의 경쟁이 더욱 심화되고 있는 것을 느낄 수 있다.

네이버, 스카이프 등 현재의 1위 기업이 앞으로 계속 성공하여 1위를 유지할 수 있을지 그것은 아무도 모른다. 다만 벤처기업의 성공에 있어 가장 중요한 것은 속도(speed)라는 자원을 적절하게 잘 활용하는 것에 있다는 것이다. 벤처기업의 역동성은 무엇보다 큰 재산이며 중요한 경쟁 무기이다. 따라서 이제는 MS가 이기지 못할 정도로 커버린 구글처럼 제2의 구글은 앞으로도 계속 나올 것이다. 제2의 구글이 한국에서 나오려면 우리는 어떠한 준비를 해야 할 것인가?