

# 슈페테리안 경쟁구조하에서 벤처기업 의 성장과 스핀아웃 : 메디슨 사례

이 제 호, 박 상 문 (KAIST 테크노경영대학원)  
장 현 국 ((주)메디슨)

## I. 서 론

기업이 성공을 하여 규모가 확대되면 반드시 수반되는 사항중의 하나는 성장을 관리하기 위하여 어떻게 조직을 재정비 할 것인가의 문제이다. 성장은 종업원의 고용을 초래하고, 늘어나는 인력을 관리하기 위해서는 명령체계(hierarchy)가 여러 단계로 늘면서 책임소재의 명확성을 잃기 쉽고, 의사결정이 복잡성을 띄게 된다. 대부분의 경우 기업의 성장은 관료주의(bureaucracy)의 정착을 불가피하게 한다. 관료주의의 병폐에 대해서는 지적이 많이 되어왔고, 관리자들도 흔히 피부로 절감하고 있는 문제이기도 하다. 그럼에도 불구하고 관료주의의 대안이 별로 없어 조직 개편을 위한 선택의 여지가 적었던 것이 기업 관리의 현실이었다.

특히, 동태적 기업환경하에서 생존을 모색하는 벤처기업의 경우 관료주의의 정착은 곧 기업가 정신(entrepreneurship)의 사멸(死滅)로 연결될 수도 있다. 아무리 종업원들이 새로운 기회를 발굴하고 벤처 아이디어를 계속 창출한다 하더라도, 기업의 의사결정체계가 복잡해지면 본래의 아이디어가 여러 단계의 의사결정과정을 거치면서 퇴색되어 버릴 수 있고, 벤처기업경영의 핵심이 되는 빠른 의사결정을 통한 기회 포착의 순발력을 잃게 되기가 쉽다.

기업환경이 안정된 상황에서는 순발력의 문제 및 기업가 정신의 유지가 별

로 중요하지 않을 수 있다. 관료주의를 채택하여 현상유지만 체계적으로 하여도 기업의 생존에 위협을 받는 일은 없을 수 있다.

그러나, 기업환경이 수시로 바뀌고 신기술이 기존의 기술을 끊임없이 대체하는 스펀데리안 경쟁구조에서 현상유지는 도태의 길목으로 간주된다. 관료주의가 장애물로 작용할 수 있다. 그렇다면 벤처기업이 기업가 정신을 유지하면서도 성장을 관리할 수 있는 대안이 있을까?

기업에서 성장잠재력이 큰 사업부의 지분을 공개시장에 판매를 통해서 성장을 관리하라고 하면 대부분의 독자들은 고개를 갸우뚱하게 저을 것이다. 본 논문은 바로 이런 상식의 범위를 넘어서는 차원에서 해답을 찾고자 한다. 본 논문에서는 이런 비상식적인 시도를 하여 부분적 성과를 거둔 메디슨의 사례를 발굴하고 이미 미국에서 성공사례로 알려진 Thermo Electron과의 비교 분석을 통하여 벤처기업의 관리에서 관료주의의 대안을 살펴보았다.

스핀아웃(spinout)은 경쟁력이 약화된 사업부를 분리하는 스프인오프(Spinoff)와는 달리 사업전망이 유망한 사업부를 모기업에서 분리하여 공개시장에 그 주식의 일부를 매각하는 것으로 사업 다각화를 위한 도구로 사용됨을 관찰하였다. 공개시장에서 사업에 필요한 자본을 조달하기 때문에 모기업에 다각화에 따른 위험 부담을 줄여주고, 독립경영을 하기 때문에 다각화로 파생되는 의사결정의 복잡성을 피할 수 있고, 따라서 새로 형성되는 시장에서 기회포착의 순발력을 유지할 수 있다는 장점이 관찰되었다. 더욱이 스프인아웃에 참여한 사원은 기업 공개를 통해 개인적인 부를 창출할 기회가 있어서 기업가 정신 유지를 위한 적절한 보상이 제공될 수 있다.

그러나, 새로운 사업을 목표로 형성된 사업부 뿐만 아니라 기능부서의 분리를 시도한 메디슨에서는 부작용도 발생할 수 있음을 경험하였다. 메디슨의 마케팅을 담당했던 엠투커뮤니티는 스프인아웃을 시도한 이후 모기업과의 거래관계에서 거래비용의 발생을 경험하였고(가격협상의 어려움 등), 기능부서의 분리가 과연 전체 메디슨 가족회사 전반에 경영 효율을 높여 줄 수 있는 지에 대해서 확신을 못하고 있음을 면접을 통해서 알 수 있었다.

## II. 스펀데리안 경쟁구조하에서 벤처기업의 성장과 스프인아웃

메디슨의 사례분석에 앞서 벤처기업에 있어서 스피어아웃의 의의를 이론적으로 살펴보는 것이 사례연구의 핵심을 파악하는 데에 도움이 될 듯 싶다. 특히 본 논문은 슈페테리안 시각에서 벤처기업의 성장관리와 관련된 문제점을 살펴보고 이러한 관점에서 스피어아웃의 의의를 조명하고자 한다. 스피어아웃은 첨단산업에서 시작되었다. 이것이 잉태된 기업환경의 이론적 고찰이 선행되어야 하는데, 이러한 첨단기업의 환경을 단적으로 기술할 수 있는 이론적 틀이 바로 슈페테리안 경쟁구조이다.

## 2. 1 슈페테리안 경쟁구조

20세기를 마치는 현 시점에 기술혁신을 통하여 경쟁을 하는 산업은 갈수록 늘어나고 있다. 특히 미국의 경우 이러한 기술혁신이 벤처기업의 창업을 통해서 일어나는 경우가 많다. 이런 기술혁신을 통한 경쟁구조는 20세기 이전에는 찾아보기 힘들었다. 슈페터는 20세기 초에 이런 경쟁구조의 출현을 목격하였고 이 경쟁구조와 관련된 이론적 틀을 만들었다(Schumpeter, 1934, 1950).

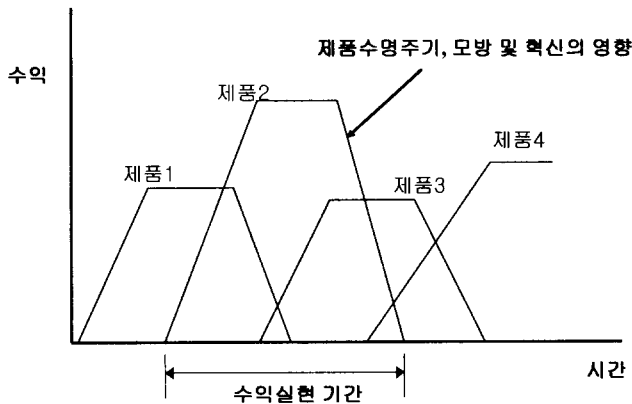
슈페터는 경제학에서 핵심이 되는 균형의 개념에 도전하는 불균형의 개념을 제시하였다. 그리고 이 불균형의 원천이자 경제를 움직이는 구동력(the engine of forward motion)을 바로 기업가 정신(entrepreneurship)으로 본 것이다(Schumpeter, 1934). 기업이 누구나 쉽게 생산할 수 있는 상품을 판매하면 높은 이윤을 추구하기가 어렵게 된다. 경제학자들은 이를 일컬어 완전경쟁체제에서는 기업이 초과이윤을 낼 수 없다고 한다. 기업가 정신이란 기술혁신을 통해서 새로운 기회를 창출하여 초과이윤의 가능성에 도전을 하는 것이다. 이러한 시도가 성공하면 기존체제의 균형이 깨지고 새로운 구조를 향하여 시스템이 변화를 한다. 이러한 불균형은 부가가치를 창출하고 경제발전을 도모하기 때문에 창조적인 파괴라고 불린다(Nelson and Winter, 1982; Winter, 1984).

슈페테리안 경쟁체제는 외생적인 기회의 등장과 함께 잠시 일어났다가 시간 속으로 사라져 버릴 수도 있고, 불균형의 원동력이 끊임없이 순환고리를 따라 활기를 띠 수도 있다(Winter, 1971). 본 논문은 연속성 창조적 파괴를 발현시키는 후자에 초점을 맞추고자한다.

창조적 파괴가 끊임없이 재현되는 시장구조에서는 기업의 전략을 전통적인

전략문헌의 틀에 입각하여 생각하기가 어렵다. 왜냐하면, 이런 상황에서 기업의 생존, 경쟁력은 시간성을 갖게 되기 때문이다. 그 원인은 기업 수익의 기반이 되는 상품 및 생산체제가 경쟁사에 의해 모방이 되거나 기술혁신에 의해 대체되기 때문이다. 따라서 기업이 이윤을 낼 수 있는 가능성은 시간적 제약을 가지게 된다. 기업이 수익을 내는 동안 차세대 신제품을 개발하지 못하면 개발비용을 회수할 수 있는 기회를 놓칠 수도 있다는 이야기가 된다.

[그림 1]은 슈페테리안 경쟁구조하에서 시간에 따른 제품의 세대변화와 각 제품에 따른 수익실현기간을 나타내고 있다. 즉 시간이 지남에 따라서 신제품은 기존의 제품을 대체하게 되고 이로 인해서 특정 기회로부터 수익을 얻을 수 있는 기간은 제한적이다. 이는 기존 제품에 대한 모방과 새로운 혁신에 의해서 수익실현기간이 영향을 받게 된다. 기술혁신이 가속화될수록 신제품의 기존제품 대체 속도와 수익실현기간이 짧아지고 있으므로 이러한 경쟁환경하에서 새로운 기회를 탐색하고 계속 수익을 창출할 수 있는 능력을 갖추는 것은 매우 중요하다. 최근에 전략 문헌에서는 이러한 시간의 한계를 극복할 수 있는 동태적 경쟁력에 관심을 기울이기 시작했다(Teece, Pisano, and Sheun. 1997). 이러한 동태적 경쟁력을 갖추는데 있어서 조직구조가 걸림돌이 될 수도 있고, 촉매로 작용할 수도 있다.



(그림 1) 슈페테리안 경쟁하에서의 수익구조

## 2. 2 조직성장과 관료주의

연속적인 창조적 파괴가 중요한 스펀테리안 경쟁환경에서 기업이 관료화 되면서 가지게 되는 문제와 경쟁력의 상실은 다음과 같은 측면에서 살펴볼 수 있다. 첫째, 시장에서 발생하는 기회나 위협요인에 대처하는데 있어서 의사결정의 순발력이 떨어지게 된다. 벤처기업이 성공을 하여 빠른 성장을 하면 일반적으로 조직관리의 문제에 직면하게 되는데, 이 문제의 핵심은 의사소통의 채널이 비선형적으로 증가하는 데에 있다. 조직 구성원 둘 간의 의사소통의 채널을 고려해 보자. 조직의 구성원이 100명에서 1000명으로 증가할 경우, 두 사람간의 의사소통 채널은 10배로 증가하는 것이 아니라 약 100배로 증가하게 된다. 이는 Metcalfe가 발견한 것으로 소위 “Metcalfe”의 법칙이라고 한다 (Shapiro and Varian, 1999).

이렇게 되면, 조직원의 증가에 따라 한 사람의 관리자가 통제를 할 수 있는 범위 (span of control)를 쉽게 벗어나게 된다. 이에 대한 관료주의의 대응전략은 바로 수직적 분화이다. 수직적 분화는 이러한 비선형적으로 증가하는 의사소통의 망을 산술적으로 해결하는 조직관리의 묘안으로서 오랫동안 널리 사용되어왔다. 그러나, 수직적 분화가 많아지면 의사결정을 하기 위한 결재라인이 길어지고 신속한 의사결정을 어렵게 만든다. 이것은 벤처기업의 시각에서 보면, 어떤 새로운 아이디어가 창출되었을 때 최종 의사결정에 도달하기 위해 거쳐야 할 과정이 많다는 것을 의미한다.

둘째, 인간의 친분관계로부터 발생하는 비합리성을 배제하고 합리적인 조직관리를 위해 규정(rules)을 중시하였다. 이 부분이 특히 관료주의의 초기 주창자인 막스베버가 강조하였던 부분이다(Weber, 1947). 규정이 없이 임의로 조직을 관리하게 되면 관리자의 편견이나 친분관계로 의사결정을 하게 되고 이것이 비효율의 원인이 될 수 있다. 그러나 규정을 통한 관리는 기업환경의 급격한 변화를 가정하지 않는다. 조직을 규정으로 통제를 하게될 때 대전제는 규정의 연속성이다. 기업환경이 수시로 바뀌면 많은 규정들은 본래의 의미를 상실하고 변화에 걸림돌로 작용할 수 있다. 규정에 얽매이지 않고 자율성을 의한 창의력 유발이 절실히 요구되는 벤처경영에서 관료조직은 성장의 둔화를 초래하기 쉽다.

## 2. 3 관료주의의 대안 스피아웃

끊임없는 자기변신을 요구하는 스펀테리안 경쟁환경에서는 관료주의의 대안으로서 스피아웃을 들 수 있다. Thermo Electron은 모기업의 핵심역량을 기반으로 스피아웃을 통해서 신규 사업분야로 진출하여 성공한 사례로 여겨진다(Harvard Business Review, 1995). 메디슨의 사례를 다루기 이전에 Thermo Electron의 스피아웃의 핵심 내용을 여기서 간략히 소개하기로 하겠다.

Thermo Electron에서 추진해 온 스피아웃은 모기업에서 유망한 벤처 아이디어를 사내에서 발굴하여 아이디어를 낸 종업원을 중심으로 창업을 시키되 다수의 지분을 모기업이 보유하면서 독립적인 자회사의 경영지원을 하는 형태이다(Baldwin and Forsyth, 1992). 이는 최근 들어 관심이 증가하는 사내벤처와 유사하나 사내벤처의 경우 일정기간이 지난 후에 기업내부에 흡수되거나 스피오프되는 과정을 거치는 것과는 달리 창업초기부터 모기업과는 자율적인 의사결정체제를 확보하고 시장 메카니즘에 의해 평가 및 주식시장에 상장을 시킨다는 측면에서 다른 방법과는 차이가 있다.

전통적인 기업의 성장 방법은 내부에 사업부를 조직하여 다각화를 하는 것으로, 문헌에서는 범위의 경제 등의 장점들을 지적하였다. 그러나 실제로 다각화를 시도한 기업들은 관리비용의 증가, 기업의 비대화에 따른 유연성의 감소 등 다각화의 후유증으로 인하여 오히려 성과가 감소하는 경우가 많았다.(Grant, Jammie, and Thomas, 1988) 더욱이 Prahalad와 Hamel(1990)은 비관련 다각화의 경우에 자원이 여러 사업부에 분산됨으로써 핵심역량을 확보하는데 소홀해지고 이로 인해 핵심사업부문에서의 경쟁력이 상실되는 문제를 지적했다. 특히, 변화를 요구하고 사업의 기회가 시간적 제약을 갖는 스펀테리안 경쟁구조 하에서 내부에 사업부를 조직하는 전통적인 다각화 방법은 불가피하게 관료주의적 통제를 도입해야 하기 때문에 기회포착의 순발력을 잃게 되기 쉽다. 더욱이 다각화의 필요 자원은 일반적으로 기업 내부에서 조달을 하기 때문에 실패에 따른 위험을 모기업이 부담하게 된다.

Thermo Electron에서 보여준 스피아웃은 이러한 전통적인 다각화에서 발생할 수 있는 문제를 줄여 줄 수 있는 방안이 될 수 있다. 왜냐하면 신규 사업부를 모기업으로부터 분리하여 관리비용의 증가로부터 발생하는 비효율을 제거할 수 있기 때문이다. Thermo Electron에서는 성장 잠재력이 있으나 모기업과의

주력사업과 직접관련이 적은 사업분야를 분리하여 독립시킴으로써 시장에서 평가과정을 통해 모기업과 스핀아웃 모두 성장할 수 있는 기반을 제공하였다(Baldwin and Forsyth, 1992). 사업의 기회가 빈번히 발생하여도 사업부를 분리시키기 때문에 관료주의에서 발생하는 의사소통의 복잡성이 해소된다.

분리된 스핀아웃은 자금 조달을 공개시장을 통해서 하기 때문에 모기업이 떠 안아야 하는 위험부담이 상대적으로 감소한다. 스핀아웃 기업은 시장에서 타 기업과의 경쟁을 통해서 사업에 대한 평가를 받으며 특히 스핀아웃 기업이 주식시장에 상장될 경우 모기업은 자본이득을 얻을 수 있으며 스핀아웃 기업은 사업에 필요한 자본을 보다 쉽게 확보할 수 있기 때문에 분사전략을 통한 성장은 모기업과 스핀아웃 기업 모두 바람직한 효과를 얻을 수 있다. Thermo Electron은 이렇게 지분참여를 통하여 스핀아웃들의 고도성장 잠재력이 실현되면 이에 동참하여 성장을 관리해 왔다.

또 한가지, Thermo Electron 사례에서 나타난 장점은 다각화를 하면서 기업이 정신을 계속 유지할 수 있다는 점이다. 이는 다각화를 추진한 사원이 스핀아웃의 공개를 통해 개인적으로 막대한 부를 창출할 수 있기 때문이다. 이러한 가능성은 직원들에게 주인의식을 심어주고 동기부여를 하게 된다. 이는 대기업에서 다각화를 성공적으로 추진하여도 이에 가담한 직원에게 적절한 보상이 제공되지 못하는 것과는 대조적이라 할 수 있다.

### III. 메디슨의 성장과정

본 연구는 메디슨과 메디슨 스핀아웃들의 내부자료와 2차 자료 및 1999년부터 2000년에 걸쳐 이 기업들을 대상으로 실시한 면담 결과를 바탕으로 작성하였다.

#### 3. 1 전자의료기기 산업과 숨페테리안 경쟁구조

1985년에 창업한 메디슨은 창업초기부터 초음파 진단기를 주력제품으로 국내외 시장에서 첨단의료기기 업체로 성장해 왔다. 적극적인 연구개발 투자를 바탕으로 끊임없는 제품개선과 신제품을 출시해 왔으며 최근에는 세계 최초로

3차원 초음파 진단기를 개발하여 국내시장에 만족하지 않고 세계적인 업체로 성장하고자 노력하고 있다.

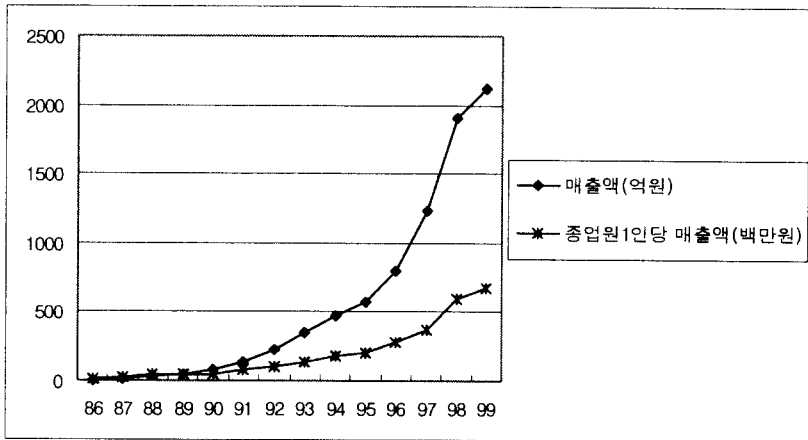
초음파 진단기 시장은 전세계적으로 GE, ATL, Acuson, HP, Toshiba, Aloka 및 Siemens 등 국제적인 기업들이 선진국을 중심으로 전세계 시장의 40% 이상을 차지하는 미국시장에서 치열한 경쟁을 벌이고 있다. 이에 비해 메디슨은 창업초기부터 국내 및 중남미 등과 같은 다국적 기업들이 집중하지 않는 개도국을 중심으로 마케팅 활동을 전개해 왔다. 전세계 초음파 의료기기 시장이 지난 10여년동안 연평균 6~8% 성장한것에 비해 메디슨은 1985년 창업한 이래 1989년 매출액 45억원에서 1998년에는 약 1900억으로 연평균 52%의 매출 성장을 달성하였다.

초음파 진단기는 고객과의 긴밀한 협력과 이를 바탕으로 한 지속적인 제품 개선이 중요하다. 초음파 진단기 시장은 연구개발을 바탕으로 한 끊임없는 신제품의 출시가 중요하므로 스페테리안 경쟁의 특성을 따른다. 즉, 기존제품에 대한 창조적인 자기파괴과정은 초음파 진단기 시장에서 경쟁하는 기업들의 지속적인 성장을 위해 필요한 사항이다. 우수 선진기업들과 경쟁함에 있어서 메디슨은 R&D에서의 비용우위와 지속적인 제품 향상(upgrade)에서의 적시출시(time-to-market)에 초점을 맞추어 국내 시장 뿐 아니라 개도국 시장에서 높은 시장점유율과 고성장을 달성할 수 있었다.

“전자의료기기 산업은 생산에 있어 고도의 기술을 요하고 각 기기 별로 수요가 많지 않아 대량생산에 적합하지 않고 제품수명주기가 비교적 짧으므로 생산방식이 유연해야 경쟁력을 유지할 수 있다...기술분야와 영업분야의 유기적 결합을 강조하는 메디슨사는 효과적인 차별화전략과 중저가 제품시장을 석권하기 위한 원가전략을 세우고, 우수한 연구인력의 확보를 통해 프로젝트 위주의 신제품 개발을 최우선 과제로 삼고 있다. 또한 연구개발이 하루아침에 이루어지는 것이 아님을 알고 지속적인 연구개발 지원과 함께 모든 사원들의 끊임없는 도전의욕을 불리일으키기 위해 “실패에 대한 지원”을 강조하고 있다. 연구개발 투자액이 고정적으로 설정되어 있는 것은 아니지만 대략 매출액의 20% 전후로 필요에 따라 투자비율을 조정하는데, 이는 대기업의 연구개발에 대한 투자비율을 상회하는 것으로 오늘날 메디슨이 발전하는데 원동력이 되었다고 할 수 있다.” (정승화, 1999).



메디슨은 1996년에 기업공개를 하였으며 1999년 12월 현재 11개의 해외판매 법인과 15개의 관계회사를 보유하고 있다. 메디슨의 매출액은 창업 다음해인 1986년 5억원, 1993년 344억, 1998년에는 약 1900억원으로 증가했으며 종업원 1인당 평균매출액은 1986년 약 1600만원에서, 1993년에는 약 1억3천만, 1998년에는 약 6억원을 나타냈다.



(그림 2) 메디슨의 기업성과

### 3. 2 스피어아웃 추진동기 및 현황

메디슨은 기존의 초음파진단기 시장에서의 경쟁력 강화와 함께 지속적인 성장을 위한 새로운 사업기회를 탐색해 왔다. 새로운 분야로의 진출은 많은 자원 투자를 필요로 하므로 기존사업과 신규사업간의 효율적인 자원의 분배와 활용이 중요하다. 메디슨이 초음파진단기 분야에서 국제적인 기업으로 성장하기 위해서는 시장규모가 큰 선진국시장에서 국제적인 기업들과 경쟁을 해야 했으며 이를 위해서 메디슨은 1992년부터 미국, 일본 등 선진국 시장에 해외법인을 설립하여 GE 등과 같은 거대 기업들과 경쟁하고 있다. 현재 초음파 진단기 시장은 기존의 아날로그 제품에서 디지털, 3차원 제품으로 세대교체가 서서히 진행되는 상황이므로 기존시장에서의 경쟁력 강화와 차세대 제품시장에서 우위를 확보하기 위해서는 끊임없는 연구개발 투자가 필요하다. 이로 인해서 메디슨이 초음파 진단기 외 타 사업분야로의 진출을 위한 자원배분 결정은 쉽지 않은 상

황이었다.

반면에 메디슨이 전자의료기기 시장에서 세계적인 기업들과 경쟁하기 위해서는 다양한 제품군의 확보가 중요해지고 있다. 주요 고객인 병원의 입장에서 볼 때 개별업체로부터 각각의 의료기기를 공급받기보다는 관련 의료기기 및 제품을 전체적으로 제공받은 것이 관리측면에서 효율적이다. 실제로 메디슨은 주요 고객 층인 산부인과 시장에서 단순히 초음파 진단기만을 제공하기보다는 이들 고객이 필요로 하는 관련 제품들을(태아감시장치, 의사량, 염색체진단기 등) 토탈 솔루션(total solution)으로 제공하는 시스템 영업을 하고 있다.

또한 기존의 기능 부서들에 시장기능을 도입함으로써 기능 부서와 타부서간의 효율성을 향상시키고자 하는 기대가 있었다. 즉, 시장기능에 따른 적자생존의 원리에 의해 가장 좋은 서비스를 제공받고자 하였다.

그 결과 메디슨은 사업부 및 기능 부서를 스핀아웃해 왔다. 사업부 경우에는 1994년에 메디다스와 메리디안, 1997년에는 웰슨 엔도테크를 스핀아웃 하였으며 기능부서는 1998년 하반기부터 기존의 홍보실은 퓨처커뮤니케이션(Future), 마케팅은 엠투커뮤니티(M2Community). 그리고 전산부서는 아이티벤처(IT Venture)로 스핀아웃 하였다.

〈표 1〉 메디슨 스핀아웃 기업 현황

	설립 년도	메디슨의 지분보유(%)*			사업분야	스핀아웃 대상
		98.12	99.6	99.12		
(주) 메리디안	94.11	53.0	53.0	56.7	한방의료	사업부
(주) 메디다스	94.12	25.9	25.9	39.8	의료정보 및 인터넷	사업부
(주) 웰슨엔도테크	97. 3	60.0	60.0	62.1	의료장비(내시경)	사업부
퓨처커뮤니케이션	98.11	10.0	10.0	10.0	메디슨 홍보실	기능부서
엠투커뮤니티	99. 1	-	10.0	49.4	메디슨 마케팅	기능부서
아이티벤처	99. 7	-	19.5**	19.5	메디슨 전산부서	기능부서

\* 지분보유는 메디슨 사업보고서 참조

\*\* 법인설립시 기준임

1999년 12월 현재 메디슨 스핀아웃 기업들의 현황은 <표 1>과 같다. 스핀아웃 기업들에 대한 메디슨의 지분 보유정도는 스핀아웃 대상에 따라 다르게 나타나고 있다. 전반적으로 기능부서 보다는 사업부 스핀아웃의 경우에 더 많은

지분을 보유하고 있다. 또한 스피아웃 기업들중에서 (주)메디다스가 1997년에 KOSDAQ 시장에 등록함으로써 스피아웃을 통한 메디슨의 성장방안이 성공할 수 있음을 보여주고 있으며 스피아웃기업들에 대한 동기부여가 되고 있다.

## IV. 스피아웃을 통한 성장전략

Thermo Electron의 창업자인 Hatsopoulos의 꿈은 환경변화에 따라 끊임없이 새롭게 거듭나는 기업을 만드는 것이었다(Baldwin and Forsyth, 1992). 그 방법으로 스피아웃을 발견하였으며 우리나라에서 이에 필적할 만한 사례가 메디슨이라 하겠다.

### 4. 1 사업부 스피아웃

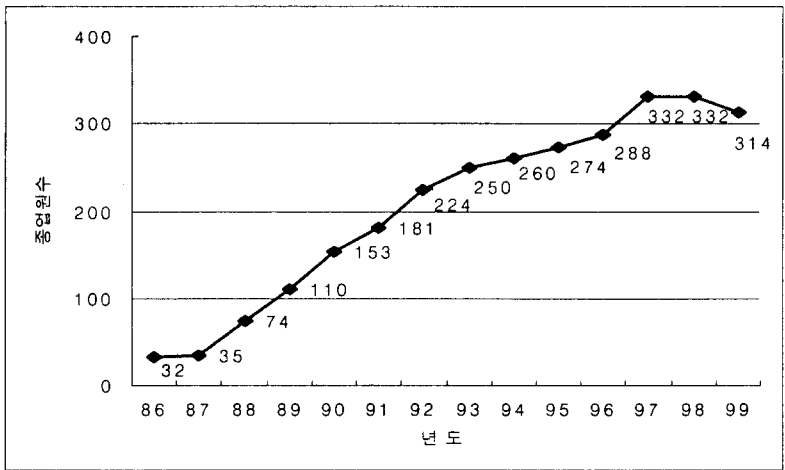
메디슨의 사업 다각화 현황을 살펴보면 다음과 같다. 크게 의료기술, 의료인터넷, 의료사업 인프라 사업분야로 나뉘어 있으며 이들 사업들은 메디슨이 직접 추진하거나 스피아웃기업을 통해서 추진하고 있다. 첫째, 의료 기술(Medical Technology) 사업에서는 초음파, X-ray, MRI 등의 진단이미지 부문과 화학분석기, 생체에너지 의학, 생체신호분석, 바이오텍 등 사업분야로 세분화 되어 있다. 둘째, 의료 인터넷 사업에서는 전자의료정보(Electronic Medical Record: EMR), 영상저장전송 시스템(Picture Archiving and Communication System), 재택진료, 가상병원(Cyber Hospital) 등이 있다. 특히 의료 인터넷 사업은 메디다스가 구축한 네트워크를 기반으로 메디슨과 스피아웃 기업을 포함한 메디슨 패밀리 제품을 판매하면서 향후에는 의료 분야의 유통으로 확장하고자 하고 있다. 마지막으로 의료사업 인프라 분야에서는 메디슨과 스피아웃기업에 대한 효율적인 지원방안과 관련된 사업이 있다. 이를 통해서 메디슨은 조직성장에 따른 비효율성을 줄이면서 관련 사업으로 다각화를 효과적으로 추진하고 있다.

메디슨은 조직내부에서 사업다각화를 추진하는 전통적인 방법을 활용하기 보다는 의사결정의 자율성을 갖춘 독립적인 기업으로 스피아웃시켜왔다. 이로써 메디슨은 사업다각화를 추진하면서 동시에 모기업의 종업원 수를 약 300명 수준으로 유지할 수 있었다. 이는 앞서 언급한 스페테리안 경쟁구조에서 신속

성을 확보하기 위한 방안으로 해석될 수 있다. 전통적인 방법으로 사업다각화를 추진하는 경우, 조직규모가 커짐에 따라 불가피하게 관료주의를 도입하게 된다. 기술변화가 빠른 진단기 시장에서 관료주의는 신속한 의사결정의 저해요인이 되므로 변화에 민감하게 대응하지 못하게 된다. 이러한 관점에서 볼 때 메디슨의 스피아웃은 적절한 선택이었다고 판단된다. 이는 아래의 인용구에도 잘 나타나 있다.

“우리는 거대한 조직을 관리할 수 있다고 생각하지만, 한 경영자가 관리할 수 있는 최대 인원이 약 300명 정도라고 생각합니다. 그 이상이 되면 관리하지 못하게 되고, 즉 조직의 비효율이 유발됩니다. 따라서, 조직을 간소화 하는 것이 중요하고 그 수단이 바로 스피아웃(Spin-out)입니다.” (이승우 사장)<sup>1)</sup>

메디슨은 1985년 7명으로 창업한 이래 종업원 수는 1989년 110명, 1992년에는 200명으로 증가했으며 1997년 이후로는 [그림 3]에 나타난바와 같이 300여 명으로 종업원 수를 유지하고 있다.

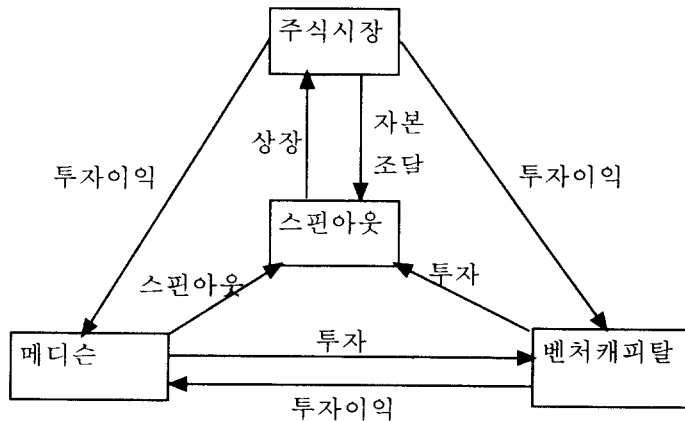


(그림 3) 메디슨 종업원 규모 변화

1) (주)메디슨에 대한 기초자료 및 사업현황 등은 (주)메디슨의 홈페이지에서 제시하고 있는 일부자료를 인용하였음(<http://www.medison.co.kr>)

전통적으로 조직 내부에서 사업다각화를 추진할 경우 대부분의 필요자원을 조직내부에서 조달하기 때문에 위험부담이 높아진다. 다각화에 대한 시장의 요구에 부응하면서 동시에 위험을 줄일 수 있는 방법으로 메디슨은 스피나아웃을 활용하였다.

시장메카니즘을 바탕으로 한 스피나아웃은 신규사업의 높은 위험을 줄이면서 성공할 경우 모기업 및 참여인력에 대한 높은 보상을 제공해 줄 수 있는 방안이 될 수 있다. 메디슨의 스피나아웃 운영방안은 [그림 4]와 같이 표현될 수 있다. 신규사업 진출시 조직내부가 아닌 시장을 통해서 필요자금을 조달하면서 다각화를 추진하고 있다. 메디슨으로부터 스피나아웃된 기업들은 창업초기에 메디슨, 엔젤투자가 및 벤처캐피탈로부터 성장가능성에 따라 투자를 받으며 궁극적으로 스피나아웃 기업들은 주식시장에 상장함으로써 이후 성장에 필요한 자본을 조달하고 스피나아웃에 참여한 핵심인력, 메디슨 및 벤처캐피탈은 위험감수에 따른 보상을 받을 수 있다. 결국 시장기능의 활성화는 스피나아웃이 성공적으로 작용하기 위한 필요조건이 된다. 최근 벤처캐피탈 및 코스닥시장의 활성화는 메디슨의 스피나아웃이 정상적으로 운영될 수 있는 서식환경을 만들어 주고 있다.



(그림 4) 메디슨 스피나아웃 운영방안

Thermo Electron의 Hatsopoulos는 스피나아웃의 성공요인으로써 다음을 지적하였다.

“스핀아웃이 성공하기 위해서는 새로운 아이디어를 가진 인력들에게 매우 큰 보상을 제공하는 것이 필요합니다. 이와 동시에 기업가정신의 유지가 가능하게 사업부를 소규모로 관리해야 합니다.”(Baldwin and Forsyth, 1992)

메디슨에서도 스핀아웃을 운영하는데 소규모 독립경영과 참여인력에게 지분 참여를 통해 동기부여를 하고 있다. 이러한 제도하에서는 자신의 노력정도가 스핀아웃된 기업의 주식가치에 직접적으로 영향을 줄 수 있기 때문에 모기업 내에 있을 때보다 더 높은 개인적인 부 창출의 기회가 제공된다. 메디다스의 사례가 이를 잘 보여주고 있다. 1999년 12월 28일 말 주식가격을 기준으로 할 때 메디다스 주식의 1~3%를 스톡옵션으로 가지고 있는 핵심인력의 주식가치는 최소 30억원 이상으로 평가된다. 전통적인 다각화를 통해서 일개 조직원이 위와 같은 부를 축적할 수 있는 경우는 거의 없다. 스핀아웃은 단순히 개인의 부의 창출로 끝나는 것이 아니라 최근 대기업에서 발생하고 있는 우수인력의 이탈을 예방할 수 있는 방안이 될 수 있을 것이다. 메디슨은 스핀아웃을 통해서 기존의 우수인력에 대한 부 축적 및 새로운 사업 기회추구에 대한 동기를 부여함으로써 기존의 우수인력 유지와 뛰어난 신규인력 확보를 가능하게 하고 있다.

또한 독립경영을 통해서 참여인력이 시장경쟁을 피부로 경험함에 따라 주인의식과 몰입을 높이게 된다. 예로 메디다스는 초기 2년동안 계속 적자를 내며 고전하였다. 만약 스핀아웃을 하지 않고 메디슨 내에 남아있었다면 메디다스의 사업이 유지될 수 있었을까? 조직내부에서는 사업을 추진할 경우 여러 결재라인을 거치는 과정에서 주인의식이 결여되고 조직내부 분위기에 편승하기 쉽게 된다. 이에 대해 메디다스 김진태 사장은 이렇게 말한다.

“사업부로 있지 않고 스핀아웃하는 것이 무엇이 더 낫냐? 첫 번째로는 생각이 바뀌어요 일단은, 그 일하는 사람이. 왜냐하면, 스핀아웃으로 있으면 아무래도, 메디슨의 영업이 예를 들어서 호조가 된다 그러면 거기에 편승하게 되죠. 그리고 현재 자금을 얼마나 쓰고 있고 어느 정도나 투자가 되고 있고, 우리의 위험(Risk)이 얼마나 되는지 대해 피부로 느끼기에 멍니다.”

이는 사업전망이 밝은 사업부의 경우에도 마찬가지이다. 왜냐하면 사업성공에 따른 보상이 참여인력에게 공유되지 않기 때문이다. 이와 관련해서 메디다스의 김진태 사장은 다음과 같이 말하고 있다.

“ 만약에 유망한 사업이라고 하여 (조직내부에) 꺼안고 있으면 도전을 못하게 되요.”

메디슨의 스핀아웃이 기존 대기업의 다각화와 가장 큰 차이를 보이는 부분이 바로 이러한 시장 메커니즘의 활용과 종업원에 대한 동기부여이다.

## 4. 2 기능부서 스핀아웃과 거래비용

사업부서만을 분리시켜온 Thermo Electron의 스핀아웃과는 달리 메디슨에서는 기능 부서도 스핀아웃을 시도하였다. 기능 부서의 스핀아웃의 배경에는 핵심역량에 대한 집중과 비핵심 분야는 모두 시장 메커니즘을 도입하는 것에 기반을 두고 있다.

메디슨은 마케팅 및 전산부서 등을 스핀아웃하여 해당 업무에 대한 서비스를 모두 스핀아웃 기업들로부터 제공받고 있다. 스핀아웃으로 인해서 해당 부서의 주요활동들이 공식적인 거래관계로 변화하였다. 스핀아웃된 기능부서들은 자사의 주요 사업영역에 대한 정의와 해당 서비스에 대한 지원범위 및 적정가격을 협상을 통해서 결정하고 있다.

또한 기능부문 스핀아웃 기업들은 메디슨 또는 메디슨 패밀리에 대한 지원 서비스외에 독립적인 사업영역을 개척하고 발전시키기 위해서 모기업과 계열기업들에 대한 지원서비스외에 독자적인 사업을 기획하면서 발전하고 있다. 엠투커뮤니티의 경우 기존의 메디슨 마케팅관련 데이터베이스를 바탕으로 독자적인 인터넷 사업을 추진하고 있다. 전산부서의 경우에는 벤처기업들에 대한 정보통신서비스 사업으로 확장을 추진함으로써 메디슨 외에 외부의 투자를 유치하면서 독자적인 생존과 성장가능성을 높여가고 있다.

앞에서 언급되었듯이 메디슨은 사업부 뿐만 아니라 기능부서에도 시장메커니즘을 도입하여 각 기능의 스핀아웃을 시도했다. 메디슨의 가족회사들에 대한

인터뷰 결과 공통적으로 나타난 사항은 시장기능의 도입이 관리의 효율성을 증가시킬 것이라는 기대였다. 예를 들어 아이티벤처의 신동엽 대표는 시장경쟁을 통한 적자생존의 원리가 서비스의 질을 향상할 것이라고 믿고 있었다.

그러나 기능부서의 스핀아웃은 초기 기대와 달리 여러 가지 문제점을 가지고 있었고 이에 대해서 모기업과 스핀아웃 기업 모두 당혹해하고 있음을 관찰할 수 있었다.

메디슨 기능 부서의 시장 메카니즘 도입은 예기치 못한 거래비용을 유발하였다. 해당 업무를 조직내부에서 처리할 때는 서비스의 가격개념이 없었다. 그러나 외부로 분리함으로써 각각의 서비스에 대해서 적정가격을 산정하고 상호간에 이 가격에 동의를 해야 하는 문제가 발생하게 되었다. 만약 이러한 서비스에 대한 시장가격이 존재한다면 큰 문제가 되지 않을 수 있지만 그렇지 못한 경우에는 오히려 효율이 떨어질 수 있다는 것은 이미 거래비용 문헌에서 지적된 사항이다(Coase, 1937; Williamson, 1979). 이것이 바로 기업이 존재하는 이유 중의 하나로 인식되어 왔다. 실제로 엠투커뮤니티의 경우 메디슨에 특화된 마케팅 서비스에 대한 시장가격이 존재할 수 없고 가격협상의 어려움을 겪었다. 이로 인해서 메디슨의 영업부서와 엠투커뮤니티간의 잦은 의견충돌이 발생하였고 엠투커뮤니티 인력의 일부가 회사를 떠나는 사태까지 발생하였다. 엠투커뮤니티의 가격 및 서비스에 불만을 품은 메디슨의 영업부서는 자체 마케팅 인력을 채용하려는 시도도 있었으며 다른 메디슨 가족회사들은 타 마케팅 회사로 거래선을 전환하기도 했다.

메디슨의 기능부서의 스핀아웃을 담당했던 한 관계자는 기능부문 스핀아웃의 진행과정에서 나타난 어려움과 거래비용의 발생을 다음과 같이 지적하고 있다.

“기능부서가 독립해서 무엇을 할 수 있을 것인가 심각하게 생각해보지 않은 상태에서 독립했으며...모기업 등에서 축적된 노하우를 이용하면 적은 원가로 윈윈게임이 될 것으로 생각했으나...계열사들의 관심이 낮고 인프라 구축에 대한 지원과 협력이 낮고.....예전에 본사에서 무료로 하던 일을 돈주고 할려고 하지 않으며...본사는 자사만을 위한 풀서비스(full service)를 원하면서 독립적인 사업추진에 불만을 느끼고 시키는대로 하기를 요구하고.....거래가 이루어지는 과정이므로 공평한 게임의 룰을 만들기가 쉽지 않습니다.”



반면에 시장가격이 존재하는 전산 서비스의 경우에는 위와 같은 거래비용 문제가 상대적으로 적은 것으로 관찰되었다. 아이티벤처는 1999년 7월 9일 스핀아웃되기 이전까지 메디슨의 전산부서로 메디슨 및 메디슨 가족회사의 전산 서비스를 담당하였다. 메디슨 내부에 있을 당시 메디슨의 엄격한 인력충원의 통제에 인하여 인력충원이 어려웠으나 스핀아웃이후 11명에서 30명으로 충원하였다. 충원과 동시에 가족회사와의 관계가 공식적인 거래관계로 발전됨에 따라 고객의 요구사항이 많아졌고, 서비스에 대한 비용을 지불하는 고객의 요구에 부응하는 시장관계로 자연스럽게 발전하였다.

이들은 메디슨과 가족회사 뿐만 아니라 타 벤처기업들에게도 동일한 전산 서비스를 제공하고 있으며 시장가격도 거의 동일하게 적용하고 있다. 그리고 이들이 제공하는 가격에 대해서 대부분의 가족회사들은 큰 불만은 없는 것으로 나타나고 있다. 단지 한 회사만이 서비스 제공업체를 경쟁회사로 전환하였다가 다시 아이티벤처로 돌아온 경우가 있었다.

엠투커뮤니티와 달리 아이티벤처가 제공하는 서비스는 상대적으로 표준화가 되어 있고 시장가격이 존재하므로 거래비용이 크게 발생하지 않는 것으로 관찰되었고 따라서 다른 가족회사와의 갈등도 적은 것으로 나타났다.

## V. 결 론

끊임없는 창조적 파괴로 특징 지워지는 슈페테리안 경쟁구조하에서 기업가 정신은 지속적인 성장을 위한 핵심요소이다. 새로운 기회포착과 이를 추진할 수 있는 유능한 인력과 필요자원의 적기 활용은 벤처기업 성장의 원동력이므로 이와 관련 문제들은 경영자의 중요한 역할로 대두되고 있다. 본 연구는 이러한 기업환경에 적절한 대안으로서 스핀아웃의 가능성을 검토하였다.

메디슨의 사례분석 및 Thermo Electron과의 비교분석을 한 결과 스핀아웃은 모기업에게는 핵심역량에 집중하면서 동시에 새로운 기회를 추구할 수 있는 방안으로 활용됨을 관찰할 수 있었다. 독립경영을 통해서 기회포착의 순발력을 유지할 수 있고, 공개시장에서 자본을 조달하기 때문에 모기업의 위험부담을 줄일 수 있고, 참여인력이 기업 공개를 통해 개인적인 부를 창출할 수 있는 기

회가 마련되어 기업가 정신 유지를 위한 적절한 보상이 제공되고 있음이 두 사례 모두에서 나타났다.

반면에 기능부문의 스핀아웃은 모기업과의 거래에서 거래비용이 발생할 수 있음을 관찰하였다. 기능부문 스핀아웃의 경우에는 기존의 조직 내에서 수행하던 활동들이 거래관계로 전환됨에 따라 이러한 활동들의 가격개념이 도입되어야 하는데 외부시장에서 표준화 되어있는 가격이 존재하지 않을 경우 거래 당사자간에 갈등 및 대립으로 발전될 수 있다는 것을 발견하였다.

본 연구는 국내 벤처기업의 사례를 중심으로 한 탐색적 연구이다. 스핀아웃에 대한 심도 있는 이론적인 틀이 부족한 상태에서 연구가 시작되어 체계적인 연구 결과를 도출하는 데에 미흡한 부분이 많았다. 향후 이에 대한 보다 체계적이고 실증적인 연구가 필요하다고 본다. 또한 본 연구는 다양한 상황적 특성을 고려하지 못하여 많은 한계를 가지고 있다. 이와 관련하여 향후 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 시장 메카니즘의 효율성에 대한 심층적인 이론적 보완이 필요하다. 스핀아웃은 시장기능의 효율성을 가정하고 있다. 시장기능이 제대로 작용할 때 스핀아웃이 효율적인 결과를 가져올 수도 있지만 그렇지 못한 경우 오히려 비효율을 초래할 수도 있을 것이다. 이러한 부분에 대해서 보다 심층적인 연구가 필요할 것 같다.

둘째, 스핀아웃의 효과성에 대한 실증연구가 필요하다. 이는 스핀아웃을 추진한 기업과 그렇지 않은 기업간의 경쟁력 및 성장에 대한 실증연구가 필요하다. 특히 스핀아웃의 추진으로 인해 모기업의 핵심역량 변화를 살펴봄으로써 스핀아웃의 효과성을 살펴볼 수 있을 것이다. 특히 기능부문과 기능부문 스핀아웃 각각이 모기업의 핵심역량에 미치는 영향에 대한 다양한 이론적 또는 실증적 연구가 필요하다.

셋째, 기업의 지속적인 성장전략으로서 스핀아웃과 기존의 사업다각화에 대한 비교연구가 필요하다. 이를 위해서는 다양한 사업다각화 방안들의 특징과 각 성장전략들의 상황적 효과성에 대한 이론적이고 실증적인 향후 연구가 진행되어야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

1. 정승화, *벤처창업론*, 서울: 박영사, 1999
2. Baldwin, C. Y. and J. Forsyth, "Thermo Electron Corporation", *Harvard Business School Case*, # 9-292-104, 1992
3. Coase, R., "The Nature of the Firm," *Economica*, Vol.4, 1937, pp.386-405
4. Grant, R. M. Jammine, A. P. and Thomas, H., "Diversity, Diversification, and Profitability among British Manufacturing Companies, 1972-84," *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.4, 1988, pp.771-801
5. Nelson, R. R. and S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 1982
6. Prahalad, C. K. and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, 1990, pp.79-91
7. Shapiro, C. and H. R. Varian, *Information Rules*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1999
8. Schumpeter, J. A., *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1934
9. Schumpeter, J. A., *Capitalism, Socialism, and Democracy* (3rd ed.) New York: Harper & Row, 1950
10. Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen, "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 1997, pp. 509-533
11. Weber, M. *The Theory of Social and Economic Organization*, Trans. A. M. Henderson and T. Parsons, New York: Free Press, 1947.
12. Williamson, O. E., "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contratural Relations," *Journal of Law and Economics*, Vol.22, 1979, pp.233-261
13. Winter, S. G. "Satisficing, selection and the innovating remnant," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 85, 1971, pp. 237-261
14. Winter, S. G., "Schumpeterian competition in alternative technological

regimes," *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 5, 1984, pp. 287-320

15. \_\_\_\_\_ , "How Can Big Companies Keep the Entrepreneurial Spirit Alive?", *Harvard Business Review*, Nov., 1995, pp.183~190