

벤처기업 경영의 다섯 고비



김천사 (주)가드텍/회장

I MF 외환위기를 겪으며 벤처기업이 우리 경제의 견인차 역할을 할 것이라고 믿고 온 나라가 벤처기업의 열풍에 휘말리던 때가 있었다. 벤처기업의 성공신화만 보고 묻지마 투자를 하다가 지금은 벤처기업의 위험요소에 크게 혼이 난 탓인지, 벤처기업에 대한 투자심리가 식는 바람에 젊은 기업가들의 의기가 많이 위축되는 상황이 되고 말았다.

그러나 아직도 벤처기업은 우리의 미래 경제를 이끄는 역할을 하고 있고, 또 앞으로도 그렇게 되어야 할 것이다. 다만 지원정책은 입지지원이나 금융지원 일변도에서 벗어나 인력양성, 시장창출, 영업지원 등의 경영지원정책으로 방향을 전환하여야 할 것이고, 벤처기업 모두에게 수혜를 주려고 노력할 것이 아니라 소위 "선택과 집중" 방식으로 될성부른 벤처기업을 키워 나가야 한다고 생각한다. 엔젤투자의 분위기도 다시 띄워야 한다. 묻지마 투자로 한탕주

약력 : •(주)럭키 •(주)유니시스 •두산컴퓨터 •두산종합기술원 •현재 (주)가드텍 회장

의식 투자가 이루어지도록 하도록 할 것이 아니라, 될 만한 벤처기업을 발굴하여 건전하게 투자할 수 있는 분위기를 만들어야 한다.

새롭게 창업하려는 젊은 기업가들은 과거의 망상에서 벗어나, 좋은 사업 아이디어로 기본에 충실하게 경영하여 경쟁력 있고 수익성이 큰 벤처기업으로 차근차근 성장시켜 나가겠다는 의식을 가져야만 할 것이다. 벤처기업은 모험을 필요로 하는 곳이지 노름판과 같은 투기를 필요로 하는 곳이 아니다. 모험은 과학적인 분석과 철저한 준비로서 위험을 회피하며 성공으로 나갈 수 있지만, 투기는 소위 "대박"이 터지거나 "쪽박"을 차거나 둘 중의 하나가 될 것이다. 그러나 준비 없는 투기는 언제나 "쪽박" 신세를 면하기 어려운 것이 자연 섭리가 아니겠는가?

벤처기업에 대한 열기가 갑자기 식어 버린 것은 정부 정책도 투자자도 아닌 바로 벤처 기업가 자신들이란 것을 깨달아야 한다. 사업 아이디어가 있다고 그에 대한 철저한 사업성 분석이나 계획도 없이 회사를 만들고, 부실한 계획으로 제품을 개발한다고 열심히 밤을 새우며, 완성도가 크게 떨어지는 제품을 출시하여 고객들의 빈축을 사는가 하면, 아이디어 좋고 기술만 구사하면 팔릴 것이라는 순진한 생각과, 경영의 기본을 지키지 못하고 관리부재의 상태로 벤처기업을 경영해 왔던 것이 누구였던가?

초기 기업경영에는 반드시 넘어야 할 다섯 가지의 고

비가 있다.

사업준비의 고비가 그 첫째이다. 사업 아이디어에 대한 철저한 검증, 사업성 분석, 최소 1차 제품개발 기간만이라도 견딜 수 있는 종자돈의 마련, 합리적이고 짜임새 있는 사업계획서의 작성, 기술과 관리와 영업 등을 담당할 창업 동지의 확보 등등의 사업준비를 시간을 가지고 철저하게 하여야 한다. 사업준비의 고비를 제대로 넘기지 않고 회사를 시작한다면, 시작하는 시점부터 이미 단추가 잘 못 끼워진 상태로 어려움을 내포하고 가게 될 뿐이다.

제품개발의 고비가 그 둘째이다. 제품개발에 필요한 기술, 개발방법, 개발자원 등등을 치밀하게 계획하고 시작해도 언제나 시간이 지연되거나 품질에 문제가 발생하기 마련인데, 하물며 제대로 된 계획도 없이 밤을 새운다고 좋은 제품이 개발될 리는 없는 것이다. 특히 시장의 욕구분석이 미흡하여 1차 제품이 나온 후에 시장에서 여러 가지 요구를 받아 출시 시점부터 제품의 특성이 변형된다거나, 품질문제가 발생하여 제품을 판매하는 것이 아니라 문제점을 뿌리며 다니는 경우라면 이미 회사는 서서히 끝을 보이고 있는 장면이다. 완성도가 높은 제품을 만드는 일이 무엇보다 중요하다.

자금조달의 고비가 그 셋째이다. 아무리 종자돈을 넉넉하게 가지고 시작했다 하더라도 제품개발이 완료되는 시점이면 자금의 어려움이 다가 오게 될 것이다. 사업계획에 의하여 미리미리 자금조달 준비를 해야 함은 물론이다. 그

러나 왕왕 자금조달을 원하는 벤처기업에 어떤 사업을 어떻게 할 계획이냐를 구체적으로 물어 보면, 변변하게 만들어진 사업계획서를 내어놓는 회사가 많지 않다. "만들고 있는 중이다.", "좋은 아이디어와 기술을 가지고 있는데 굳이 형식적인 사업계획서 따위가 필요한 것이냐?"라는 벤처기업 경영인들도 있고, 구름 잡는 얘기만 나열해 놓은 사업계획서도 많다. 투자자들에게 무엇을 보고 투자하라고 하는 것인가? 투자금을 회수할 수 있다는 확신이 없으면 투자할 리가 만무한데도 불구하고 말이다.

그럭저럭 자금도 마련하여 제품을 출시하더라도 이 때부터 어려움을 겪게 된다.

넷째로 시장공략의 고비에 걸려들기 때문이다. 제품개발에만 매달렸던 탓에 시장공략 준비가 부족했기 때문이며, Marketing과 Sales를 구분하지 못하는 벤처기업 종사자들이 너무나 많기 때문이다. 창립 초기부터 영업의 경험을 확보하여 제품개발이 시작되면서부터 시장공략을 준비하고 대응하여야 할 것이다.

다섯째가 관리의 고비이다. 영업이 잘 되어 잘 나갈 줄 알았는데 내부에서 문제가 발생하기 시작한다. 창업에 참여했던 구성원들이 불만을 가지고 퇴직하거나, 각종 제도의 미비로 고객지원이나 기술자료 관리 등등 내부관리에 문제들이 끊이지 않고 발생하여 기업활동에 발목을 잡게 된다. 임기응변식 관리로 기준과 원칙이 확립되지 않은 관리가 원인이다. 내부관리가 부실할 경우 결코 경쟁력을 갖

추기는 어렵다. 회사가 더 커지기 전에 감당할 수 있는 범위 이내에서 적절한 제도를 만들어 나가야 한다.

물론 위와 같은 다섯 가지의 고비는 반복되어 나타날 것이지만, 첫번 다섯 고비만 무난하게 넘길 수만 있다면 그 벤처회사는 가능성이 한결 높아 질 것이다. 첫번 다섯 고비를 넘기지 못하고 어려움을 겪거나 문을 닫은 벤처기업의 경영자들이 바로 벤처기업의 열기를 급작스럽게 식힌 장본인들이 아니었던가 하고 생각해 본다.