

# 가파른 강한 벤처기업 어떻게 구축할 것인가

코스닥의 폭락, 투자기피 등으로 벤처산업이 전반적으로 어려움을 겪고 있고 게다가 미국과 이라크 전쟁의 압박, 북핵사태로 가뜰이나 위축된 경제가 공포 얼어붙으면서 국내 벤처업계는 내우외환(內憂外患)의 위기에 직면해 있다.

이런 위기상황에서 벤처기업은 어떻게 생존할 것인가? 무엇으로 벤처기업을 강하게 만들 것인가? 강한 벤처기업의 구축이란 화두로 위기상황에 직면한 벤처산업의 현실을 살펴보고 다시 우리 경제를 이끌어 갈 주체로서 벤처산업의 회생을 모색해 보고자 한다.

## 왜 한국의 벤처산업이 어려움에 처해 있는가?

한 때 우리 사회에는 벤처 열풍이 불어 닥친 때가 있었다. 그리 오래 되지 않은 기억이지만 하루가 멀다하고 우후죽순처럼 벤처기업 생겨났다. IMF사태 이후 '대마불사(大馬不死)'의 불문율이 깨지면서 범국민적으로 벤처기업에 대한 우호적인 분위기가 형성되었고, 정부는 경제적 위기를 극복하기 위하여 1997년 이후 벤처기업 육성에 관한 특별조치법을 제정, 코스닥 활성화, 공적자금 투입 등 적극적인 육성책을 실시했다. 그 결과 벤처시장이 활기를 띠기 시작했고 1999년 이후 코스닥 주가가 급등하면서 벤처붐이 본격적으로 확산됐다.

벤처붐이 일던 당시 누가 몇 배수 공모에 성공했고 누가 어떤 회사를 인수했으며, 코스닥에 투자해서 얼마를 벌었다는 등 벤처와 관련된 뉴스로 매일매일 지면을 도배하기도 했다. 마치 벤처가 도깨비 방망이로 여겨지던 시대였다. 그러나 새천년에 접어들면서 코스닥 시장은 급락세로 돌아섰고 경기급랭, 금융사고, 벤처에 대한 불신 등이 팽배해지면서 한국의 벤처산업은 심각한 위기상황을 맞고 있다.

과연 이런 위기상황은 어떻게 해서 오게 되었나? 왜 한국의 벤처산업이 어려움에 처하게 되었는지 먼저 우리 스스로가 자성하고 짚고 넘어가야 할 것이다. 왜 투자자들이 떠났는지, 과연 주주와 투자자들을 위해 경영을 하고 있는지 묻지 않을 수 없다.

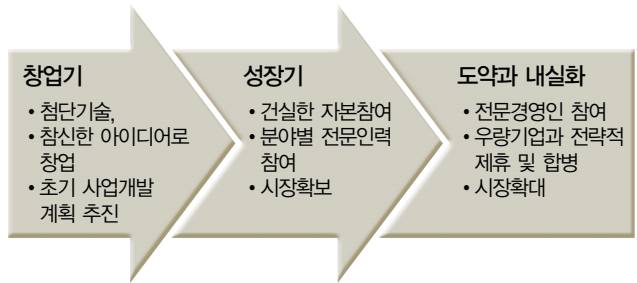
우리나라 벤처기업의 생존율은 채 10%에도 미치지 못하고 있다. 대부분의 벤처기업들이 실패를 경험하게 되는데 실패하는 벤처기업들의 특징을 살펴보면 바로 경영의 기본인 펀드멘탈을 충실히 이행하지 못하고 있다는 것이다. 방만한 경영으로 불필요한 조직을 확장하고 위기관리시스템의 부재로 시장상황에 대처하지 못하는 등 주주나 투자자들의 돈을 제대로 관리하지 못하고 있다는 것에서 문제가 기인한다. 뿐만 아니라 시장 선점, 조기 상장에 대한 지나친 기대로 치밀한 사업계획이나 명확한 수익모델 없이 창업하는 사례, 머니게임에 몰두

한 일부 부도덕한 벤처기업인들의 벤처정신 훼손 등 스스로 자멸의 길을 걸어 온 것 또한 부인할 수 없는 사실이다.

## 어떻게 벤처의 성공률을 높일 수 있는가

벤처기업도 유기체처럼 탄생과 성장 그리고 도약과 소멸의 사이클을 가지고 있다. 첨단기술과 참신한 아이디어로 초기 사업개발계획 추진단계인 창업기를 거쳐 건전한 자본의 참여와 분야별 전문인력의 참여를 통해 시장을 확보하는 성장기, 그리고 성공과 실패의 경험으로 무장한 전문경영인의 참여와 우량기업과의 전략적 제휴 및 합병을 통한 도약과 내실화의 과정을 통해 비로소 대기업으로 성장할 수 있게 되는 것이다. 이러한 성장과정에서 무엇보다 중요한 것은 모든 것을 혼자 다 할 수 있다는 것에서 탈피하는 사고의 유연성을 가지는 것이다. 즉 경쟁력 있는 기업을 만들기 위해서는 어느 누구와도 협력할 수 있고 전략적 제휴와 M&A(기업인수합병)를 통해 보다 강한 기업을 만들 수 있다는 열린사고로의 전환이 반드시 필요하다.

### ■ 성공을 향한 벤처기업의 진화과정



## 강한 벤처기업, 어떻게 구축할 수 있는가

갑자기 찾아온 벤처시대는 정신없이 한차례 질주의 과정을 거친 후 경쟁력 있는 벤처의 재정립이란 새로운 문제점을 던지며 숨고르기로 접어들고 있는 상황이다. 우리는 이 숨고르기 과정을 오히려 기회로 삼아 벤처시대가 잉태하고 있는 심각한 문제점을 해결하고 넘어가도록 해야 할 것이다.

그렇다면 과연 강한 벤처기업은 어떻게 구축할 수 있을 것인가? 우선적으로 요구되는 것이 바로 경영의 기본, 펀드멘탈에 충실하는 것이다. 이를 위해 지속적인 현금 흐름 관리를 통해 수입과 지출현황 등 현금의 흐름을 체크하고 기업의 건전한 유동성 확보를 위해 최선의 노력을 다해야 할 것이다.



둘째로 필요로 하는 것이 적절한 위기관리 시스템의 운용이다. 요즘같이 경기가 침체되고 경기전망이 불투명한 시기엔 리스크 관리를 통해 기업의 위험요소를 최소화시켜 기업의 건전성을 확보하는 것은 무엇보다 중요한 것이다. 실제로 IMF한파 속에서 리스크 관리를 소홀히 한 기업들은 줄줄이 도산한 반면 위기관리 시스템을 통해 미리 준비하고 관리한 기업들은 오히려 이윤을 확대할 수 있었다.

셋째, 조직으로 움직이는 기업으로의 전환이다. 기업을 성공으로 이끄는 원동력은 특정인의 능력이 아니라 바로 조직이라 할 수 있다. 이제 개인에 의존하는 조직운용은 한계에 다다랐고 분업화, 전문화된 사회에서 개인이 모든 영역을 총괄한다는 것은 거의 불가능한 일이기 때문이다. 조직이 활발히 움직이고 활동할 때 비로소 그 기업은 자생력을 가지고 더 높은 곳으로 도약할 수 있는 것이다.

넷째, Multi-function skill로 무장한 조직의 구축이다. 대기업들은 각 부서별 전문화된 업무영역을 구축하고 전문인력으로 기업의 경쟁력을 극대화시킬 수 있지만 성장 중에 있는 기업(특히 소규모 기업의 경우)들은 다양한 업무능력을 가진 인적자원으로 조직을 구축해야만 기업의 경쟁력을 확보할 수 있다.

이러한 모든 것들이 바로 강력한 벤처기업의 구축을 위한 충실한 펀드멘탈이다. 충실한 펀드멘탈의 운영 이외에 필요한 것이 강한 기업문화(Corporate Culture)의 구축이다. 1980년대 초반 세계적 경영컨설팅회사인 미국 맥킨지사의 컨설턴트인 톰 피터스와 워터만은 당시 세계를 풍미하던 초일류기업들의 성공비결을 추적해 책으로 발간한 바 있다.

그들이 'In search Excellence' 라는 그들의 저서에서 밝힌 초일류 기업들은 한 가지 공통적인 특징이 있었는데 역사가 어떻든, 업종이 무엇이건 이들 기업은 분명한 목표와 철학을 공통적으로 가지고 있고, 이것이 임직원들에게 광범위하게 공유되어 있다는 것이다.

이와 같이 성공기업의 공통점인 분명한 비전과 이념을 중심으로 생성된 공유가치, 그리고 이것이 원활하게 작동되는 시스템이 바로 기업문화이다. 기업문화는 성공기업의 조건이자 후발기업들의 목표로 인식되고 있다. 이에 따라 오늘날 기업문화는 사람(Man), 물자(Material), 자본(Money), 정보(Information)에 이어 경영에 없어서는 안될 현대경영의 5자원으로 인식되고 있다.

강한 벤처기업을 위한 강한 기업문화는 첫째가 모든 조직원이 참여하는 열린 기업문화이다. 철저히 경쟁원리가 적용되는 경영환경 속에서 조직원 개개인의 창의력과 인간존중이 공존하는 기업문화, 조직

의 모든 사람들이 주인의식을 가지고 참여할 수 있는 기업문화의 구축이 필요하다. 이런 기업문화를 만들기 위해서는 관료주의를 타파하고 조직간의 벽을 허무는 작업이 선행되어야 한다.

둘째, 모든 사람들의 두뇌와 아이디어를 활용하는 자연스러운 열린 학습문화이다. 좋고 신선한 아이디어라면 조직의 상하부 어디에서 만들어졌느냐에 상관없이 이를 신속하게 발굴하고 효율적으로 실행하는데 역점을 두어야 하고 설명, 조직의 외부에서 발굴된 아이디어일지라도 이를 신속하게 도입하고 실행할 수 있어야 한다.

셋째, 새로운 정보와 아이디어를 조직전체가 신속하게 공유하는 개방적인 학습문화의 구축이다. 정보와 아이디어는 기업이 보유한 어느 자산보다 가장 가치가 높은 기업의 중요한 자산이다. 이를 개인이나 어느 특정 부서만이 보관·사용하고 조직전체와 공유하지 않는다면 이는 회사의 공금을 개인 구좌에 보관하는 것만큼 부도덕한 일이다. 정보와 아이디어는 타 부서와 함께 공유되어야만 하고 이를 통해 그 정보는 훌륭한 자산으로 높이 평가받을 수 있는 것이다.

넷째, 변화를 가속화 시키는 개혁 프로그램을 운용하는 것이다. 모든 경영자들과 관리자들은 변화의 리더로서 경영환경 변화에 신속하게 대처하는 민첩성(Speed)을 길러야 하고 신속성과 속도를 경영의 중요한 가치로 인식해야만 한다.

## 한국경제의 주역으로 새롭게 태어나자

현재 벤처업계에서는 자생적인 자구노력이 한창이다. 뼈를 깎는 구조조정과 비즈니스 모델의 재검토를 통한 수익원 확보, M&A를 통한 사업전환과 R&D를 기반으로 기술의 상업화를 통한 시장확보 등 한 때 모럴해저드(도덕적 해이)에 빠진 몇몇 벤처인의 실수로 인한 상처가 아물지 않았지만 강한 벤처기업으로 다시 태어나기 위한 노력들이 지속된다면 조만간 활기찬 제 2의 벤처시대를 활짝 열 수 있을 것이다.

이제 우리 벤처인들이 보여 줄 때다. 혁신적인 사고와 모험 정신을 추구하는 기업이 정신을 기초했던 창업 당시의 초심으로 돌아가 벤처의 진정한 의미를 되살려야 한다. 새로운 변화와 발전의 계기를 만들기 위해 강력한 벤처기업으로 다시 태어나야 하며 국가 경쟁력 강화의 원동력을 창출하는 한국경제의 주역으로 새롭게 태어나야 한다.

※ 자료출처 : '제8차 벤처기업협회 정기총회'에서 CEO컨설팅그룹 강석진 회장의 강연내용 요약