

삼경정보통신(주): 위기를 기회로, 약점을 강점으로

백 윤 정 *

삼경정보통신(주)은 1993년에 창업하여 로봇을 이용한 우정자동화, 실험분석자동화 및 공장자동화분야에서 대표적인 중소벤처기업이다. 특히 삼경정보통신이 독자적으로 개발한 제품인 우편무인창구시스템(Postal Automatic Service System)은 우정자동화분야의 대표적인 제품으로 국내뿐 아니라 해외시장에서 그 우수성을 인정받고 있다.

삼경정보통신의 최고경영자인 김혜정 사장을 중심으로 한 사례를 통해서 기술적 배경이나, 학력, 사업관련 경험 및 사회적 네트워크가 부족한 상황에서도 성공적으로 기업을 운영할 수 있는 방안에 대해 살펴보고자 한다. 또한 삼경정보통신의 기술 및 제품개발 전략, 마케팅 및 조직관리를 살펴봄으로써 예비창업자 및 현재 기업을 운영하고 있는 기업가들에게 줄 시사점을 모색하고자 한다.

▶ 키워드 : 삼경정보통신(주), 우편무인창구시스템, 여성중소벤처기업.

I. 서론

계속되는 경기침체로 인해 현재 벤처기업은 다시 한번 우리 경제의 활력을 불어넣을 마지막 카드로 보고 있다. 실제로 많은 수의 대학생들은 극심한 취업난으로 인해서 창업을 결심하고 있으며, 승진의 한계를 경험하는 직장인들의 상당수도 창업을 생각하고 있다. 그러나 많은 예비창업자들이 모두 벤처스타들처럼 준비된 사람은 아니다. 더욱이 창업에 성공하였더라도 기업을 지속적으로 경영한다는 것은 창업보다 더 힘들다. 1)

* 경북대학교 경상대학 경영학부 (yjdream01@dreamwiz.com)

1) 코센(한국대학생창업연합회, KOSEN) 측에 따르면 지난 2002년 창업한 208개의 코센 소속 창업기업 중 88개 업체가 문을 닫았으며, 2004년까지 생존한 청년창업 기업은 불과 31개 남짓하다고 한다. 창업

지금까지 벤처기업의 성과결정요인에 관한 연구는 ‘창업자(entrepreneur)’를 중심으로 논의되어져 왔다(Baum et al., 2001). 어떠한 창업자가 보다 잘 기회를 인식하고 이를 사업화하여 경제적인 성과를 창출해 낼 수 있을까, 즉 성공적인 창업자와 그렇지 못한 창업자와의 차이를 규명하는 것이다(Makrman, & Baron, 1998). 일반적으로 성공적인 창업자의 요건을 다룬 연구들에서는 기술적 역량이나 학벌, 다양한 네트워크 역량 등이 논의되고 있다(Davidsson & Honig, 2003; Eisenhardt & Schoonhoven, 1996; Gimeno, et al., 1997). 그렇다면 이러한 역량을 갖추지 못한 예비창업자들은 창업의 꿈을 버려야 하는가?

본 사례는 실제로 성공을 보증할 어떠한 가시적인 여건이 형성되지 않은 상황에서도 부침이 심한 벤처업계에서 굳건하게 중견벤처기업으로 자리를 잡은 삼경정보통신(주)²⁾의 사례를 김혜정 사장을 중심으로 다루고자 한다.³⁾ 삼경정보통신은 1993년에 창업하여 로봇을 이용한 실험분석자동화, 우정자동화 및 부품소재 기술분야에서 대표적인 여성IT 중소벤처기업이다. 특히 자체 기술을 바탕으로 개발한 제품인 우편무인창구시스템은 우정자동분야의 대표적인 제품으로 국내뿐 아니라 해외시장에서 그 우수성을 인정받고 있다.

사실 삼경정보통신의 김혜정 사장에게서 지금까지 전통적으로 논의되던 성공을 보장해주는 벤처기업가의 특성을 찾기 힘들다. 우선 김혜정 사장은 여성이다. 김혜정 사장은 유치원을 경영하다가 남편의 갑작스런 사망으로 인해 영접결에 사업을 인수하였으며, 사업을 인수할 당시 기술적인 배경이나 기업관련 경험 및 내세울 만한 학벌도 없었다. 그럼에도 불구하고 사람들은 현재의 삼경을 있게 한 주역으로, 그리고 우리나라의 대표적인 여성벤처 CEO로서 김혜정 사장을 꼽는데 주저함이 없다. 많은 신문 및 잡지에서는 여성적인 측면에 초점을 두고서 김혜정 사장의 성공스토리를 다루고 있다. 예를 들면 김혜정 사장이 기업을 운영하면서 어려움에 직면할 때 여성적인 직감이 큰 도움이 되었다는 이야기나 관련 업체를 방문할 때 떡이나 초콜릿을 돌려 강한 인상을 남긴다는 기사가 그것이다.⁴⁾

이러한 이야기가 김혜정 사장의 성공스토리를 보다 극적으로 이야기해주는 효과는 있지만 과연 창업을 준비하는 사람들에게 실질적으로 주는 의미는 매우 적다. 특히 김혜정 사장이 여성이기 때문에 신문에서는 이러한 여성의 특성을 강조하여 ‘감성경영’이라는 최근 언론에서 많이 유행되는 주제를 화제에 올리기도 한다. 그러나 최근 조직행동분야에서 연

후 2년 사이에 생존율이 15%에도 미치지 못했다는 것이다. (‘성공률 15%..... 그래도 창업한다.’ 중앙일보, 2004.10.07.).

2) 삼경정보통신(주)은 2004년 9월에 사명을 삼경하이텔(주)로 변경하였다. 그러나 본 사례를 구성하는 각종 자료는 사명을 바꾸기 이전에 기초하였기 때문에 본고에서는 ‘삼경정보통신(주)’ 사명을 사용하고자 한다.

3) (주)삼경정보통신은 2004년 9월에 사명을 삼경하이텔(주)로 변경하였다. 그러나 본 사례를 구성하는 각종 자료는 사명을 바꾸기 이전에 기초하기 때문에 본고에서는 ‘(주)삼경정보통신’ 사명을 사용한다.

4) 자료원: ‘뛰는 경제 나는 여성!’ 경기여성정보 웹진 우리. 27호. 2003.03. ‘사람들: 김혜정 한국IT여성기업인협회 회장.’ 매경이코노미, 2001.09.21.

구되고 있는 감성지능(emotional intelligence)은 성(gender)에 국한하여 논의가 이루어지기 보다는 기업을 보다 효과적으로 운영하기 위해 요구되는 주요한 관리자 및 창업자의 자질로서 강조되고 있다(Baron, & Makrman, 2003; Ferris et al., 2001; Wayne et. al., 1997). 또한 언론에서 지적되는 것처럼 막연한 감상적인 개념으로서의 정서라기보다는 매우 다양한 차원에서 구체적인 하위 구성개념을 갖는 정서에 대한 논의가 이루어지고 있다(Ferris et al., 2001). 실제로 김혜정 사장은 우정자동화사업이라는 틈새시장을 선정하는데 있어서, 그리고 기술을 개발하고 시장을 확보하는 과정에서 단순히 언론에서 이야기하는 것처럼 ‘감성’보다는 상당히 논리적이고 전략적인 모습을 보여주고 있다. 오히려 성에 국한하지 않고 벤처기업가로서의 김혜정 사장에 대해 살펴보는 것이 현재 창업을 준비하는 예비창업자 뿐만 아니라 창업 후 위기를 맞고 있는 기업가들에게 좋은 교훈을 제공해 줄 것으로 본다.

이러한 점에서 본 연구자는 사례의 초점을 여성에 두지 않기로 한다. 물론 벤처산업의 발달은 우리사회에 만연해진 성, 학력, 신분에 의한 조직관행을 깨고 기업가정신에 기초한 능력있는 인재의 발굴 및 육성이라는 질적인 고용구조의 변화를 야기시켰다는 점에서 커다란 의의가 있다. 특히 지금까지 핵심인력(core worker)보다는 주변부 인력(periphery worker)으로 있으면서 그 능력을 제대로 인정받지 못하였던 여성인력들의 실질적인 지위상승의 토대가 될 성공적인 여성창업자에 대한 논의는 많은 시사점을 줄 것이 분명하다(백운정, 2003). 그러나 성에 국한되어 사례를 논하는 것은 사례의 시사점을 일반화하는 데 한계를 갖게 한다. 실제로 IMF로 인한 삼경의 위기 극복과정에서 과연 김혜정 사장이 여성이어서 더 잘 극복하였고 남성이었다면 극복하지 못하였을 것이라는 일반론을 펴기에는 한계가 있다. 또한 김혜정 사장의 사례를 성에 초점을 두고 일반화하기 위해서는 이에 준하는 남성창업가의 사례가 동시에 다루어져야 할 것이다. 그렇지 못한 상황에서 여성창업가의 사례 하나로 남성 창업가와와의 차별성을 논하기는 힘들 것이다. 따라서 본 사례는 여성벤처창업가가 직면하는 사례를 다루지만 실제 기업을 운영하거나 전략을 선정함에 있어서 그 초점을 여성에 한정하기 보다는 벤처창업자에게 두고자 한다.

본 사례 구성은 다음과 같다. 제1장에서는 삼경정보통신의 창업배경 및 기업에 대한 전반적인 소개를 하고자 한다. 2장에서는 삼경정보통신의 기술 및 제품개발 과정을 통해서 기술적 배경이 없는 김혜정 사장이 어떻게 삼경을 R&D형 벤처기업으로 자리잡게 할 수 있었는지 알아본다. 3장에서는 삼경정보통신의 마케팅 전략을 살펴본다. 여기에서는 국내에서 인지도가 없는 중소기업이 보수적인 ‘정부’를 상대로 마케팅을 하는데 있어서 해외에서 얻은 신뢰를 활용하여 국내시장에 진입하게 된 과정을 다루고자 한다. 3장에서는 삼경정보통신의 사업전략 및 조직관리전략을 살펴본다. 삼경은 크게 우정자동화부문과 공장자동화부문으로 나누어 사업을 운영하고 있으며, 조직 구성원의 60%가 연구 인력으로 구성되어 있다. 마지막 4장에서는 삼경정보통신의 향후과제를 다루고자 한다.

1. 창업배경 및 기업소개

1993년 자본금 5천만원으로 설립된 삼경정보통신은 지난 10년 동안 우정자동화 및 공장 자동 기기 분야에 주력해온 R&D형 벤처기업이다. 삼경정보통신의 연혁을 정리한 <표 1>에서 보듯이 삼경정보통신은 초창기에 실험분석 자동화기기 개발에 주력해 왔다. 그러다가 IMF를 맞이하여 새로운 전환점을 모색하던 중 KAIST와 산학협동으로 시작한 우편무인창구시스템(PASS, Postal Automatic Service System)을 세계 최초로 상용화하고 이를 독일 등 해외시장에 수출하는 등 최근까지 활발한 활동을 하고 있다. 현재 삼경정보통신은 자본금 27억원에 영상인식을 이용한 고속 우편물 크기인식과 문자인식 및 로봇 응용기술 등 다수 핵심기술을 보유한 벤처업계의 중견기업으로 자리 잡고 있다.

이러한 삼경정보통신은 김혜정 사장이 창업한 회사는 아니다. 1993년 당시 국내 화학제품의 성능분석과 관련한 자동화 장비가 모두 고가의 일본제품에 의존하고 있는 현실을 인식하고 제품분석장비의 국산화를 목표로 김혜정 사장의 남편에 의해 창업되었다. 김혜정 사장은 당시 전세금 5천만을 남편의 사업자금으로 기꺼이 제공하였다. 전세금이 사업자금으로 쓰이자 당장 살 집이 없어진 김혜정 사장은 당시 운영하던 유치원 3층을 수리해 살림집을 만들고 남편의 사무실은 유치원 교실 한 칸을 빌어 사업을 시작하였다. 이렇게 김혜정 사장의 전폭적인 지원에 힘입어 사업은 시작되었으나 김혜정 사장은 사업에 전혀 관여하지 않고 다만 남편이 사업을 하는데 지장이 없도록 사업가가 아닌 '사업가 부인'으로서의 역할에 충실했다.

김 사장의 남편이 삼경정보통신을 설립한 지 채 2년이 안된 1995년 7월 교통사고로 세상을 떠남에 따라 김혜정 사장은 아무런 준비 없이 회사를 물려 받게 된다. 갑자기 유치원 원장에서 기업의 경영자로서의 변신을 해야 했던 것이다. 그러나 겨우 사업이 안정을 찾을 때 IMF 경제위기를 맞게 된다. IMF를 맞아 석유화학산업이 큰 타격을 입자 제한된 단일 산업제품에 의존해 경영을 해온 삼경정보통신은 심각한 위기를 맞게 되었다. 이때 기존의 기술력을 바탕으로 뛰어든 사업이 우편무인창구시스템의 개발이다. IMF를 겪으면서 공공기관의 인력조정이 고려되었으며 부족한 인력을 보충할 제도적, 기술적 보완이 논의되던 차에 개발된 것이 우편무인창구시스템이다. 그렇게 개발된 우편무인창구시스템은 1999년 장영실상을 수상하였고, 2001년 조달청선정 정부조달우수제품으로 등록됨으로써 이제 삼경정보통신을 대표하는 주력사업으로 자리 잡게 되었다.

현재 삼경정보통신의 사업영역은 크게 우정사업부문과 FA/LA 자동화부문으로 나뉘어진다. 우정사업부문에는 우편무인창구시스템, 다량우편접수기(B-PASS), 우정자동화장비가 있으며, FA/LA 자동화부문에는 공장자동화시스템, PTA분석시스템, 수질자동분석시스템, 분자량자동측정시스템, 직물분석기가 있다. 이러한 신기술개발에 대한 적극성으로 인해 1998

년 9월에는 연구개발투자기업으로 벤처등록을 하였으며, 유망중소기업(97년 9월), 유망선진 기술기업(98년 5월), INNO-BIZ기업(03년9월)으로 선정되었다. 또한 중소기업대상(98년 12월), IR52 장영실상 수상(우편무인창구시스템, 98년 12월), 기술경쟁력 우수기업선정(99년 1월) 그리고 국산신기술인증(KT마크) 획득(99년 4월)과 ISO 9001:2000 인증획득(2002년 8월), IR52장영실상 수상(직물주름분석기, 04년2월) 등 다수의 수상 및 인증을 획득하였으며 2001년 4월에는 정보통신의 날 대통령상을 수상하였다. 이외에도 로봇을 이용한 산업용 폐수 성분 분석(특허권)이나 우편무인창구(미국, 유럽에 특허출원) 등 15건이 넘는 지적재산을 보유하고 있다.

<표 1> 삼경정보통신의 회사연혁

· 1993.03	삼경정보통신 설립
· 1993.06	주식회사로 법인전환(납입자본금 5천만원)
· 1996.07	기업부설 기술연구소 설립 인증
· 1998.02	98년 1차 정보화촉진기금 개발사업자로 선정(정보통신부) (과제명 : 멀티미디어를 이용한 지능형 무인창구시스템)
· 1998.08	98년 과학기술진흥기금 개발사업자로 선정(과학기술부) (과제명 : 만능 강도시험 무인자동화 시스템)
· 1998.09	벤처 기업 등록(연구개발투자기업)
· 1998.12	중소기업대상(중소기업진흥공단) IR52 장영실상 수상(우편접수용 무인창구시스템) (과학기술부장관)
· 1999.03	산업자원부 공업기반기술 개발사업자로 선정 (과제명 : Image Processing 기법을 이용한 표면분석용 Software 개발)
· 1999.04	중소기업청 기술혁신개발사업자로 선정 (중소기업청) (고분자합성수지의 Melting Index 자동분석 System)
· 1999.04	국산신기술인증(KT마크) 획득 (고분자합성수지의 Melting Index 자동분석 System)
· 1999.04	국산신기술인증(KT마크) 획득
· 2000.06	중소기업애로기술 지원 특정연구개발사업 선정 (과학기술부) (수질분석자동화 시스템 개발 : KIST와 공동연구)
· 2001.01	미국 BELL & HOWELL 과 기술 및 마케팅지원 협약체결
· 2001.02	독일 Deutsche Post 와 Pilot Test용 공급계약 체결
· 2001.10	부품소재 산업기술기반사업자로 1차 선정 (과제명: 실시간 3차원 영상센서 개발)
· 2002.06	독일 Deutsche Post에 PASS 15대 수출 및 운영
· 2002.08	ISO 9001:2000 인증획득
· 2003.04	영국 Royal Mail에 Pilot용 공급계약체결
· 2003.09	독일 Aachen 공대 연구소에 직물주름분석기 납품
· 2004.02	IR52 장영실상 수상(직물주름분석기)
· 2004.04	삼성전자 공장 자동화 설비 공급계약 체결

자료원: 삼경정보통신 홈페이지 (<http://www.samkyung.co.kr>)

<표 2> 최근 3개년 재무지표

대차대조표			손익계산서				
(단위: 억원)			(단위: 억원)				
	2000년	2001년	2002년		2000년	2001년	2002년
유동자산	30.87	72.58	42.51	매출액	29.03	54.87	34.78
고정자산	23.76	45.83	48.04	매출총이익(손실)	(0.48)	16.69	3.60
자산총계	54.64	118.41	90.56	영업이익(손실)	(11.24)	3.43	(13.89)
유동부채	14.70	38.29	3.60	영업외수익	2.33	2.30	1.06
고정부채	6.60	42.70	80.72	영업외비용	1.22	1.97	18.02
부채총계	21.30	80.99	84.32	경상이익(손실)	(10.13)	3.75	(30.84)
자본금	26.75	26.75	26.75	특별손익	---	---	---
자본총계	33.34	37.42	6.24	당기순이익(손실)	(10.49)	3.75	(30.85)

자료원: 삼경정보통신

2. 우편무인창구시스템이 주력사업이 되기까지: “기술전문가가 사장이다”

【초창기 주력사업 : “PTA 자동분석시스템”】

1993년 3월 삼경정보통신을 창업한 김혜정 사장의 남편이 1년 만에 불의의 교통사고로 작고함에 따라 김 사장은 갑작스레 회사의 경영을 인수받게 된다. 당시 삼경은 기술개발이 한창 진행 중이던 시기였기에 기술에 대해 문외한이었던 김혜정 사장은 고도의 전문지식이 요구되는 R&D 중심의 사업을 운영하는데 어려움을 겪게 된다. 더구나 삼경정보통신에서 하는 사업이 기술개발 뿐 아니라 개발된 기술에 기초한 제품의 제조까지 겸함에 따라 구성된 대부분이 남자 기술자로 구성된 조직을 경영해야 했다. 당시의 심경을 김혜정 사장은 다음과 같이 이야기하고 있다.

“기업경영을 지금까지 한 번도 해본 적은 없지만 기본적으로 기업경영도 사람과 사람의 만남이라고 생각했어요. 만약에 이러한 생각이 맞다면 지금까지 나는 기업체 비서, 유치원 운영, 하다못해 고등학교 때 연대장들을 하면서 당시 내 나이 또래의 어떤 여자들보다도 많은 사람들을 만났다는 생각이 들었지요. 그렇다면 기술은 모르지만 기술을 잘 아는 직원들을 관리하는데 있어서는 어느 정도 자신이 있다는 생각에서 담담히 기업의 운영을 맡을 수 있었습니다.(중략)

처음에는 용어조차 생소한 정보통신기술을 배우기 위해 무작정 전문가들을 만나러 다녔어요. 관련 연구자, 부처 공무원, 교수 등 누구를 막론하고 모르는 것에 대해 끝없이 질문을 하고 다녔지요. 그러다 보니 전문적인 기술도 알게 되었고, 인간적인 친분도 쌓을 수 있게 되었어요. 그러나 몇 차례의 시행착오 끝에 한편으로는 사장이 모든 것을 알 필요는 없다고 생각을 갖도록 노력하였지요. 그보다는 마케팅 분야에 집중하기로 마음먹었습니다. 그

러니까 물건을 판매하는 데 필요한 정도의 기술을 알면 된다는 생각을 갖게 되었지요.”

삼경정보통신의 초기 기술개발 아이템은 로봇을 이용한 PTA라는 화학제품의 무인분석 시스템이었다. 이때 PTA는 폴리에스테르 섬유의 주원료로서 PTA 자동분석시스템이란 PTA생산 플랜트의 특정 단계에서 일정량의 분석용 샘플을 자동으로 채취한 다음, 24시간 무인으로 자동 운전하는 시스템이다. 이러한 자동분석시스템을 설치할 경우 PTA 품질을 매시간 또는 원하는 시간마다 자동적으로 파악할 수 있고 문제 발생 즉시 여러 가지 조치를 취할 수 있다는 이점이 있다고 한다. PTA 자동분석시스템은 PTA를 주원료로 하는 폴리에스테르 섬유이외에도 PET 수지, 필름, 도료 및 엔지니어링 플라스틱 등 여러 다양한 사업 분야에 적용할 수 있다고 한다. 삼경정보통신이 PTA 자동분석시스템을 개발할 당시 국내 기업들은 10억원이 넘는 고가의 일본장비에 전적으로 의존해야 했다. 우리나라가 PTA 최대 생산국임을 고려한다면 보다 저가의 한국 실정에 맞는 PTA 자동분석시스템의 시장성을 점칠 수 있었다.

이러한 PTA자동분석시스템의 개발은 김 사장이 취임한 이후에도 계속되어 마침내 1995년 상반기에 최초 제품을 개발·완료하여 당시 주요 수요처였던 삼남석유화학(주)에 공급하게 된다. 일본의 고가 장비와는 달리 상대적으로 가격에서 경쟁력이 있었을 뿐만 아니라 국내 실정에 맞는 맞춤형 제품의 개발과 더불어 신속하고 저렴한 A/S를 제공함에 따라 매년 2-3개의 시스템을 수주할 수 있었다. 이렇게 개발된 PTA자동분석시스템은 개당 판매가가 당시 가격으로 7억원에 해당되는 고가인데다가 이것을 필요로 하는 업체도 10 군대를 넘지 않는 시장상황이기에 특별한 마케팅 능력이 요구되지 않았다. 또한 고도의 기술력을 요하는 높은 진입장벽으로 다른 중소기업들이 쉽게 뛰어들기 힘들며, 시장자체가 매우 제한되어 있기에 대기업이 사업하기에는 부적절한 점도 하나의 이점으로 작용하였다.

실제로 PTA자동분석시스템이 개발되던 당시 한국에서 PTA 자동분석기가 필요한 10개 기업 가운데 5-6개 기업이 삼경정보통신의 제품을 사용함에 따라 어느 정도 안정적인 사업 기반을 이룰 수 있었다. 당시 시장을 지배하던 일본제품보다 일단 기술력과 가격으로 우수성이 인정되면 맞춤형 제품생산을 통해서 연간 10억에서 15억의 매출을 예상할 수 있었다. 이정도 규모의 매출액은 10-15명의 직원으로 구성된 중소기업인 삼경정보통신에게 안정적인 기업운영을 가능케 했다. 이러한 PTA 자동분석시스템은 지금까지 태광산업, 삼남석유화학, 삼성석유화학, 제일모직, 삼양사 등 석유화학제품 생산회사를 대상으로 판매가 이루어지고 있다.

【우편무인창구시스템의 개발: “IMF 경제위기가 기회로”】

사업초기 PTA 자동분석시스템의 개발로 인해 삼성정보통신은 대기업이 쉽게 진입할 수 없는 자동화 분야인 틈새시장에서 기술력을 기초로 어느 정도 안정적인 위치를 점하게 되었다. 남편의 갑작스런 사고로 인해서 정신없이 회사의 경영을 맡게 되었고, 최초 제품이 개발되어 판매되기까지 정신없이 몇 년을 보낸 김혜정 사장에게는 오랜만에 찾아온 여유였다. 이를 계기로 김혜정 사장은 자신의 개인적인 삶을 되돌아봄과 동시에 삼성정보통신의 과거와 현재를 되돌아보면서 새로운 기회와 비전을 수립할 수 있었다고 한다. 이때 그녀가 주력한 일은 삼성정보통신에 핵심이 될 인재를 모으는 일이었다. 그 결과 S전자에 다니면서 KAIST 박사과정을 밟고 있었던 현재의 김동수 부사장을 스카웃하게 된다. 여러 가지 측면에서 열악한 상황에 놓여있는 중소기업에 있어서 유능한 인력의 확보는 매우 중요하다는 김혜정 사장의 판단이었으며, 이러한 결단은 김동수 부사장을 스카웃한 직후에 맞게 된 IMF의 경제 위기를 기회로 만드는 토대가 되었다.

그러나 이러한 여유도 잠시 곧바로 삼성정보통신은 IMF 경제위기를 겪게 된다. IMF를 맞아 석유화학산업이 큰 타격을 입자 제한된 단일 산업제품에 의존해서 경영을 해온 삼성정보통신은 심각한 위기를 맞이한다. 당시 중견업체들조차도 줄줄이 쓰러지면서 대기업의 투자가 위축됨에 따라 삼성정보통신도 커다란 난관에 부딪힌다. 1998년 중반 모 대기업과 체결한 50억짜리 실험자동분석장치 프로젝트가 갑작스럽게 취소되자 당시의 상황을 김혜정 사장은 다음과 같이 회고하고 있다.

“98년 중반 부사장까지 결재가 난 모 대기업의 당시 50억원짜리 실험자동분석장치 프로젝트가 갑작스럽게 없었던 일이 되었던 적이 있었죠. 그땐 더 버틸 힘이 없어 서터문을 내릴까도 고민했어요. 하지만 중간에 그만두기에는 자존심이 허락지 않았죠.

저야 유치원 운영 만해도 아이들과 생활하는 데는 어려움이 없지만, 저와 삼경을 믿고 힘을 실어준 직원들의 두 눈을 차마 쳐다볼 수 없었지요.”

당시 삼성정보통신은 엄청난 위기에서 살아남기 위해서 필사적인 방안을 모색해야 했다. 이 때의 상황을 IMF 직전에 상무이사이자 연구소장으로 스카웃된 김동수 부사장을 통해서 알아본다.

“곧 닥쳐올 IMF 경제위기의 전조였는지 97년 4사분기부터 93년 창사 이래 주력 아이템이었던 로봇을 이용한 화학제품 무인분석시스템의 수주가 급격히 사라져갔습니다. 이에 따라 회사에는 생존의 위기를 극복할 대책이 절실히 필요했습니다.

제가 삼성전자에서 삼경으로 자리를 옮긴 것이 97년 9월1일자였으므로 사실상 제가 입사하자마자 삼경은 위기에 봉착하게 된 것이지요. 이후 몇 달이 지나 12월이 되어서는 IMF

사태가 본격화 되었고, 기존의 주요 고객사에 확인해본 결과 향후 몇 년간 석유화학 업계에서는 설비 투자의 전망이 거의 보이지 않는다는 의견이 지배적이었습니다.

이에 회사에는 비상이 걸렸고, 사장님과 저를 비롯한 주요 간부진이 모여 위기를 극복할 새로운 주력 아이টে을 찾기 위한 회의를 거듭하였고, 결론은 당시 상황에서는 산업계의 전망이 너무나 어두웠으므로 정부에 납품할 아이টে을 찾아야 한다는 것이었습니다.“

당시 김혜정 사장은 어떻게든 IMF를 극복하기 위한 새로운 사업을 구상하게 된다. 김동수 부사장의 지적처럼 당시 김혜정 사장과 임원진들은 회의에 회의를 거듭하면서 위기를 극복하기 위한 아이টে을 모색하던 중 민간 설비투자가 완전히 얼어붙었던 IMF 당시엔 정부를 상대로 한 비즈니스만이 살아남을 수 있다는 것으로 의견을 모으게 된다. 이 때 몇 해 전에 계획을 세웠다가 시기상조라고 접어두었던 우편무인창구시스템을 다시 꺼내들게 된다. 사실 우편무인창구시스템은 이미 삼경정보통신이 95년에서 96년에 걸쳐 한국과학기술원 및 데이콤과 협력해 시제품(prototype)을 개발했으나 기술적으로 몇 가지 문제점이 노출돼 실용화하지 못했던 것이었다. 그러나 이 과정에서 시제품 개발 계획 뿐만 아니라 마케팅 조사까지 해두었던 것이 IMF 위기를 극복하는 돌파구가 되었을 뿐만 아니라 현재 삼경정보통신의 대표 제품이 될 줄은 아무도 몰랐다. 이 긴박한 과정을 김동수 부사장은 다음과 같이 이야기하고 있다.

“삼경은 95년과 96년도에 걸쳐 한국과학기술원과 데이콤에서 공동으로 주관한 무인우편창구 프로젝트에 하드웨어 제작회사로서 참여한 바 있었습니다. 당시 개발을 담당했었던 우리 개발담당 부장의 이야기로는 미국의 Unisys사의 제품을 참고하여 시제품을 개발하여 테스트까지 마쳤는데 정부 관련자들의 반응이 아주 부정적이어서 사장되어 버렸다고 했으며, 당시 제작된 시제품은 정통부 전산관리소에 보관되어 있었습니다.

당시 개발부장은 1년 전의 경험이 있었는지라 무인우편창구의 사업화 전망에 대하여 부정적인 의견을 보였으나, 저로서는 어떻게든 이것 밖에는 돌파구가 없을 것으로 보였기에, 당시의 부정적 의견을 감안하여 이를 해결할 수 있는 새로운 무인우편 창구를 개발해보자는 주장을 하였고 사장님께서도 찬성하셨습니다.

개발에 필요한 자금은 당시 정부에서 IMF위기에 빠진 중소기업들을 지원하기 위하여 지원규모를 대폭 확대하였던 정보화촉진기금 융자사업에 응모하여 확보해보기로 하여, 개발사업 신청서를 만들어 제출하게 되었고, 이것이 채택되어 본격적인 개발에 착수하게 되었던 것입니다.

이렇게 96년에 시제품으로 끝나버린 제품인 지능형 우편무인창구시스템에 대한 김동수 부사장의 기술적 가능성을 믿고 김혜정 사장은 한 번 승부를 걸어보자고 전 직원을 모아놓고 호소했다. 당시 이 사업에 회의적인 입장을 보이던 엔지니어들은 사장의 간곡한 설득에 마음이 움직이기 시작하였다. 비록 김혜정 사장은 기술적인 지식은 없었으나 그가 신임한 당시 기술담당 상무이사의 제언을 믿고 적극적으로 밀어주기로 한 것이다. 이러한 김혜정 사장의 결단이 없었다면 김동수 기술담당 부사장의 제언은 제언으로 밖에 그치고 말았을 것이다.

그 당시까지 주력제품이었던 공장자동화 시스템과 전혀 무관하게 보이는 우편무인창구시스템은 사실 기술적으로 많은 공통점이 있었다. 우선 지금까지 PTA 자동분석시스템을 포함한 공장자동화 설비를 개발하기 위해서 삼경정보통신은 로봇제어기술, 논리연산제어장치(PLC)응용, 자동화 운영시스템 제어기술, 분석기기제어기술, 통신제어기술 분야에 경쟁우위를 갖고 있으며 이러한 기술은 우편무인창구시스템을 개발하는 데 기초를 제공하였다. 뿐만 아니라 제품을 개발하기 위해서는 기계설계, 전기전자, 그리고 하드웨어와 소프트웨어 설계자들과 같은 전문 기술인력이 필요한데 이러한 인력은 이미 삼경정보통신이 보유하고 있었다. 회의적인 의견도 있었지만 선택의 여지가 없었다. 더구나 김 사장은 체신업무를 자동화하는 것이 세계적인 추세임을 감안해 머지않아 우편무인창구시스템에 대한 수요가 증가할 것으로 확신하였다. 드디어 연구팀이 가동되었다. 카이스트 출신인 김동수 연구소장을 중심으로 한 20대 젊은 연구원들은 낮에는 회사 인근의 중량우체국에서 우체국 업무를 파악하고 밤에는 백과사전과 같이 두꺼운 우편업무 매뉴얼을 옆에 놓고 무인창구운영 프로그램의 틀을 잡아갔다.

그러는 과정에서 “멀티미디어를 이용한 지능형 무인창구시스템”이라는 과제명으로 98년 2월 정보통신부의 제 1차 정보화촉진기금 개발사업자로 선정되는 기회를 잡게 된다. 정보통신부에서 제공하는 정보화 촉진기금 46,200만원을 받게 되자 연구팀의 사기는 더욱 고무되었다. 이때 적용되던 금리는 6%로서 당시 시장에서의 금리가 20%를 육박했던 것을 고려한다면 이것은 엄청난 호기였다. 그러나 연구팀이 새로운 각오로 개발에 나섰다고 해서 문제가 사라진 것은 아니었다. 그때까지 삼경정보통신은 주로 하드웨어의 개발만을 수행하였기 때문에 소프트웨어 부분까지 같이 개발해내야 하는 것은 삼경정보통신에게는 커다란 부담이 되었다. 우편무인자동화 시스템은 기술집약적 제품으로써 기본적으로 전기·전자·광학 기술에다 하드웨어 설계, 자동제어, 우편업무에 대한 소프트웨어까지 다양한 기술이 한 치의 오차도 없이 맞물려 돌아가야 했다. 쉽지 않다는 건 누구보다도 연구팀이 가장 잘 알고 있었다.

개발과정에서 가장 어려웠던 것은 다양한 크기의 우편물을 자동으로 인식하는 기술과 상품으로서의 가치를 동시에 확보해야한다는 것이었다. 연구팀은 수백, 수천 번의 시행착오

끝에 특수 카메라로 우편물의 영상을 찍어 일반 컴퓨터에 사용되는 저가의 멀티미디어 카드로 이를 읽은 다음, 컴퓨터 영상인식을 통해 우편물의 윤곽선 정보를 파악함으로써 우편물의 크기를 계산하는 기술을 완성해냈다. 이와 더불어 현장 소비자를 고려한 상품으로서의 섬세한 조정은 직접 김혜정 사장이 관여했다. 예를 들면, 소비자가 기계에 썼을 때 편하게 조작할 수 있는 스크린의 높이 및 동선을 고려한 설계, 세련된 디자인, 최근에는 기계의 빈 공간에 멀티스크린을 설치하여 광고효과를 노리는 섬세함 등이 바로 김 사장의 아이디어였다.

이렇게 해서 우편무인창구시스템은 개발되었다. 우편무인창구시스템은 일반인들이 우체국 직원 없이도 24시간 편지나 엽서, 간단한 소포를 보낼 수 있는 기계로서 우편물의 종류를 자동으로 인식하고 분류해 줄 뿐만 아니라 또 우표를 자동으로 발행해주고 바코드도 자동으로 찍어준다. 우표를 붙이고 나면 요금영수증과 우편물 접수기록까지 발급해주며 누가 가져가지 못하도록 도난방지장치도 돼 있다. 이렇게 개발된 우편무인창구시스템이 세계 최초로 상용화됨에 따라 98년 12월 「중소기업 대상」과 「장영실상」을 수상했으며, 2001년 정보통신의 날에는 ‘대통령상’을 수상하게 된다. 김혜정 사장 개인도 1999년 신지식인상을 수상하게 된다.

삼경정보통신은 우편무인창구시스템 개발 이후 우체국 업무자동화 사업의 일환으로 다량우편접수기(M-PASS)를 개발하였다. 다량우편접수기란 등기우편물을 신속하게 처리해주는 제품으로 기존 우체국 다기능 창구의 효율을 극대화하기 위해 만들어 졌다. 2003년 2월 현재 도이체 포스터(Deutsche Post)에 다량우편접수기 개발 공급약정이 체결된 상황이다. 또한 최근에는 BELL & HOWELL 사가 개발한 우편물 순로구분기의 국산화를 시도하고 있다. 우편물 순로 구분기란 우체국 등에서 쓰이는 우편물 자동 구분기로 mail sorter와 기본적인 구성은 비슷하나 시스템의 규모와 처리용량에 있어 대량 처리가 가능하며, 우편물 배달 순서를 순차적으로 자동 분류하는 것으로 기존의 배달시간 지체 및 배달상의 오류를 줄일 수 있는 자동화기기이다. 이와 같이 기존의 자동화분야의 기술과 경험을 바탕으로 삼경정보통신은 ‘우정사업 경영합리화’ 분야의 시장을 개척하고 있다.

【LCD 사업의 포기: “외형에 연연해하지 않는다”】

최근 들어 핵심역량에 의한 기업운영이 성공적인 사업의 주요 요건으로 지적되고 있다. 그러나 인적, 물적으로 열악한 상황에서 여성의 몸으로 중소기업을 꾸려간다는 것은 생각보다 쉬운 일은 아니다. 타기업에 쉽게 모방할 수 없는 핵심역량을 통한 제품개발은 분명히 기업에 긍정적인 결과를 가져다 줄 것이지만 이를 위해서는 많은 인내와 유혹을 이기는 강인한 의지가 필요하다.

초박막액정표시장치(TFT-LCD)는 삼성정보통신이 실험자동분석장치와 우편무인창구시스템을 통해 축적한 기술을 활용하여 제시한 아이템이다. 이 제품은 전직원을 대상으로 한 사업 아이디어공모전에서 선정된 것으로 2001년도 상반기에 본격적인 생산을 통해서 삼성정보통신을 중견기업으로 만든다는 야심찬 계획의 일환으로 추진되었다. 당시 많은 인터뷰에서 이 사업에 대한 김혜정 사장의 확신과 애정을 엿볼 수 있다. 그러나 이 사업은 실패로 끝난다. 사실 삼성정보통신이 TFT-LCD사업에 관심을 갖고 추진할 당시, 한 주간지의 리서치 팀장은 삼성의 우편무인창구시스템 개발의 성공사례를 소개하면서 다음과 같은 경고를 한 바 있다.

“... 삼성정보통신은 기존 사업보다 새로운 영역의 확대에 주력하는 것 같다. 우편무인창구시스템외에 TFT-LCD 분야로 눈을 돌리고 있다. 이러한 사업영역의 확대는 기업의 성장에 필요한 요건 중의 하나임에 틀림없지만, 신중한 접근이 필요할 것으로 생각된다. TFT-LCD의 경우, 삼성이나 LG 등 국내 대기업들이 세계적으로 상위 수준에 이르고 있으며, 이 분야로 진출 중인 중견기업도 상당수에 이르고 있다는 점을 고려해야 한다.

삼성정보통신의 인력구조를 보면, 개발인력이 20명으로 전체의 60%에 이르고 있고, 제조기업이 되기에는 한계가 있을 것으로 보인다. 아웃소싱을 통해 문제를 해결할 수도 있지만, 최첨단시스템에 해당되는 정보통신분야에서는 제조기능 아웃소싱이 쉽지 않을 것으로 보인다.”

(‘우편시스템의 디지털화 성공.’ 주간한국, 2000.12.21.)

김혜정 사장은 TFT-LCD사업에 관심을 갖게 된 배경을 다음과 같이 회고하고 있다. LCD 모니터 사업에 착수할 당시 삼성정보통신은 우편무인창구시스템을 개발하고 있었다. 이때 사회 분위기는 기업을 평가하는데 있어서 매출액을 우선으로 보았고, 당시 삼성정보통신은 특정한 매출이 일어나지 않는 상황에서 계속적인 R&D 투자만을 해오며 따라 전방적인 조직분위기가 침체되어 있었다. 그때 한 직원이 LCD 모니터 개발을 제안하였고 이것은 당시 삼성정보통신이 보유한 기술력만으로도 충분히 개발가능 하였다. 김혜정 사장은 어느 정도 단기간 안에 매출 확보가 가능할 수 있다는 판단에서 이 사업을 추진하게 된 것이다. 또한 당시 삼성정보통신은 IMF를 계기로 2-3명의 인력을 내보내야 하는 상황인데, 이 인력을 이곳에 투입하여 인력의 감축 없이 힘든 시기를 넘겨보자는 판단도 있었다고 한다. 이렇게 해서 삼성정보통신의 기술인력 2명이 참여한 가운데 아웃소싱을 하였고 개발은 성공적으로 수행되었으나 상품화에서 아웃소싱업체가 예상보다 늦게 제품을 출시함에 따라 시장선점의 기회를 대기업에 놓치게 된다. 이미 2-3억원의 투자가 이루어졌지만 제품을 만들면 만들수록 손해를 감수해야 하는 상황이었다. 결국 5-6개월의 외도는 쓰디쓴 경험을 삼성정보통신과 김혜정 사장에게 가져다주었다. 그러나 이것을 경험으로 김 사장은 보이기

위한 경영이나 외형위주의 경영에 주는 폐해가 어떤 것인지 절감하게 된다.

우선 기업에 대한 일반적인 평가가 매출액과 같은 외형적인 규모를 기준으로 쉽게 판단되는 사회의 흐름에 휩쓸려 당장 이익을 얻을 수 있는 사업에 투자하는 것은 상당한 위험을 전제한다는 것이다. 당장의 이익을 얻기 위해서는 대량으로 제품을 생산하여 시장을 한순간에 공략하여야 하는데 이렇게 하기 위해서는 어느 정도 자본과 인력이 뒷받침되는 대기업이 적합하지 자원에서 열악한 중소기업에는 적합하지 않다는 것이다. 둘째는 설사 개발한 제품을 가지고 시장을 선점하였다고 하더라도 기술의 이전과 모방이 쉬운 상황에서는 자원에서 열세인 중소기업체는 오래 견디기 힘들다는 것이다. 이렇게 단기의 성과에 집착하다보면 자신만의 핵심역량을 키울 시기를 놓치게 되어 시장에서 낙오된다는 것이다.

이러한 LCD 모니터 사업의 실패경험을 토대로 김혜정 사장은 당장의 수익을 실현하기 힘들더라도 핵심역량에 대한 기술개발투자를 게을리 해서는 안된다는 것과 대기업과 경쟁해야 하는 시장은 피하고 삼경만의 틈새시장을 노리는 것이 무엇보다도 필요함을 인식하게 된다. 그 결과 김혜정 사장은 삼경정보통신의 핵심사업인 우정자동화사업부분에 더욱 매진하게 된다.

2. 마케팅 전략: “해외에서의 신뢰를 국내로”

삼경정보통신이 초기에 개발한 PTA분석시스템은 제품개발에 높은 수준의 기술이 요구될 뿐만 아니라 시스템 당 판매가가 워낙 고가이어서 시장이 매우 한정되어 있었고, 진입할 당시만 해도 국내에 경쟁사가 없었다. 더구나 삼경정보통신은 PTA 분석시스템을 필요로 하는 기업에 대해 맞춤형 제작을 실시하고 있어서 일단 가격과 성능 면에서 기존의 일본제품보다 우수성이 입증되면 판매를 위한 특별한 마케팅이 필요 없었다. 또한 삼경정보통신을 창업한 김 사장의 남편이 창업이전에 이 분야에 종사하였다는 것도 시장개척의 이점으로 작용하였기에 회사를 운영하게 된 김혜정 사장에게 마케팅은 그렇게 큰 문제로 다가오지 않았었다.

그러나 IMF라는 경제위기에서 회사를 존속시키기 위해 새롭게 뛰어난 우편무인창구시스템의 경우 사정이 달랐다. 1998년 2월 정보통신부의 자금을 받아 우편무인창구시스템 개발을 시작하여 단 10개월 만에 ‘장영실상’을 수상함으로써 어느 정도 기술력은 인정받았지만, 그것으로 모든 문제가 해결된 것은 아니었다. 우편무인창구시스템의 개발까지는 삼경의 연구인력이 전담하였고 기술에 관한 업무는 김동수 부사장이 전담하였지만, 관리와 영업은 김혜정 사장의 몫이었다.

질문: “기술을 모르면서 벤처기업을 경영하는 게 어렵지 않나요?”

김혜정 사장: “오너는 마케팅만 알면 된다고 생각합니다. 물건 사는 사람의 입장에서 기능만 알면 되지 않을까요. 기술자는 기술자끼리 이야기하면 됩니다. 사실 처음에는 너무 어려워 겁을 먹었던 적도 있어요.”

(‘CEO 초대석: 삼경정보통신 김혜정 대표.’ 중앙일보, 2000.05.07.)

기술개발보다 더 앞이 보이지 않는 것이 바로 우편무인창구시스템에 대한 시장개척이었다. 당시 본격적으로 논의되던 경영합리화와 조직구조조정 차원에서 우편무인창구시스템의 필요성은 인식되었으나 아직까지 시장이 형성되지 않은 상황이었다. 더구나 우편무인창구시스템의 시장은 보수적이라고 볼 수 있는 ‘정부’였다. 김혜정 사장은 아직까지 시장이 형성되지 않은 상황에서는 시장개척을 위해서는 정부로부터 기술력을 인정받는 게 급선무라고 판단하였다. 이를 위해 김사장은 먼저 국제적으로 제품의 우수성과 기술력을 검증받아야 한다고 생각에서 세계 우수 포스트 엑스포에 참가한다. “국내시장에 보급하기 위해서는 세계시장에 진출해야 한다”는 김사장의 생각을 당시 그 누구도 이해하지 못하였다. 그러나 국내시장에서 아직까지 인지도를 얻지 못한 신생 중소기업에게 있어서 빠른 시간 안에 시장에서 인정받기 위해서는 국제시장에서 신뢰를 얻는 것이 무엇보다도 필요하다는 것이 김사장의 판단이었다.

마침내 제품을 개발한 직후인 1999년 말레이시아에서 열린 포스터 엑스포(우편 박람회)에 참가하게 된다. 당시 참가비가 2-3천만원 정도였는데 이 비용은 삼경정보통신의 종업원 월급여 총액이 2천만원이 채 안되는 것을 고려한다면 상당한 비용이었다. 그러나 김 사장의 예측은 적중하였다.

“..... 개발 후에 1998년 포스터 엑스포에 참가했습니다. 한국 기업으로서 처음이었는데 무인우편창구로 호평을 받았어요. 기술적으로도 완벽했고 엑스포에서 ‘삼경코리아’(삼경정보통신)에 대한 평가가 높게 나오자 우리 정통부가 깜짝 놀랐어요. 그 일로 정통부 우정국장에게 무인우편창구에 대한 브리핑을 할 수 있었습니다.”

(‘여성 마케팅으로 어려움 이겨내.’ 주간 한국, 2000.12.28)

뛰어난 기술력으로 삼경정보통신의 우편무인창구시스템은 당시 포스트 엑스포에 참여한 나라들의 관심을 끌게 되었고, 급기야는 포스트 엑스포 측에서 우리나라 정보통신부에 ‘삼경코리아’의 카탈로그를 보냄으로써 비로소 정보통신부에 삼경정보통신의 존재를 알리게 된다. 이 사건을 계기로 김 사장은 제품의 세계화에 자신을 갖고 매년 포스트 엑스포에 참가하여 세계시장 개척을 위해 박차를 가한다. 이러한 노력의 결과 2000년 11월 스위스 제

네바에서 열린 포스트 엑스포에 참가한 도이체 포스트로부터 호평을 받아 드디어 유럽으로의 수출 길을 열게 된다. 당시 우정사업의 민영화를 실시한 독일은 구조조정을 통한 수익 창출이 당면과제였는데 삼경정보통신에서 만든 우편무인창구시스템을 통해 비용구조 개선을 이룰 수 있겠다는 기대감에서 이에 대해 적극적인 관심을 보였다. 그 결과 지난 4월부터 6개월간의 시범운영을 실시하게 된다. 이 과정에서 삼경정보통신은 우편무인창구시스템 15대를 독일의 각 대도시에 납품하게 되었고, 시범운영 결과 시스템 운영의 조기안정화와 이용률 상승이라는 긍정적인 평가를 얻었다. 이를 토대로 삼경정보통신은 향후 2년 동안 1000대에서 1500대의 우편무인창구시스템을 독일에 수출할 수 있는 기회를 얻게 된다. 사실 독일과의 수출이 갖는 의미는 매우 크다. 세계에서 기술 강국으로 평가받고 있는 독일 시장에 삼경정보통신이 성공적으로 진출한다면 이를 기반으로 다른 유럽국가로 시장을 넓히는 것은 시간문제이기 때문이다. 닷넷과 골리앗 싸움에 비유될 만큼 독일 현지 업체와의 어렵고 힘든 경쟁을 6개월이라는 비교적 짧은 기간에 삼경정보통신이 해낸 것이다.

이렇게 짧은 시간에 도이체 포스트로부터 신뢰를 얻을 수 있었던 것은 벤처기업의 특성을 살린 삼경정보통신의 피나는 노력이 한몫했다. 독일에서 시제품에 대한 의문점을 제시하면 10분 이내에 전화나 메일로 답변을 해주고, 이것으로도 해결이 안 될 경우에는 현지에서 기술진을 파견하여 의문점에 일일이 응대해 주었다. 한편 보다 적극적으로는 독일에 가서 시제품에 대한 고객과 시장의 다양한 의견을 수렴하여 독일의 우정국에서 의문을 제기하기 이전에 제품에 대한 지속적인 품질향상과 더불어 제품의 현지화를 주도함으로써 도이체 포스트를 감동시킨 것이다. 이렇게 도이체 포스트와의 무인창구시범운영 프로젝트를 성공시키고 2002년 초부터는 독일수출을 본격적으로 시작하게 되었다. 이러한 독일에서의 선전은 2003년 영국의 Royal Mail에 무인창구시범운영 프로젝트의 계약으로 연결되었다. 뿐만 아니라 2003년 2월에는 도이체 포스트에 다량우편접수기 개발 공급을 약정함에 따라 독일 우정자동화사업에 삼경정보통신이 주요한 파트너로서 자리잡게 되었다.

삼경정보통신은 우편무인창구에 금융서비스기능을 첨가해 우편무인창구시스템의 기술선진화를 주도하고 보다 적극적인 해외시장개척을 위해 우정자동화분야에서 다국적 기업인 Bell & Howell사와 기술 및 마케팅 분야에서 제휴를 체결하였다. 이를 기초로 이제 김혜정 사장은 미국시장의 개척에 매진하고 있다. 미국은 지난 9.11테러 이후 늘어난 비용 문제를 해결하기 위해서 인건비를 줄이고 수익을 창출하기 위한 노력의 일환으로 우편무인창구의 필요성을 인식하고 이를 공개입찰에 올렸다. 이때의 경쟁업체는 포스시스템의 최강자인 IBM과 NCR이지만, 삼경정보통신은 이들과의 경쟁에서 1차와 2차는 통과되었고 이제 맨 마지막 관문인 사업설명회만 남았다.

김혜정 사장은 해외시장을 개척하기 위해서 직접 참여하고 있다. 한번도 실무진만을 보낸 경우가 없다고 한다. 김 사장이 함께 함으로써 현장에서 고생하는 직원들에게 큰 힘이

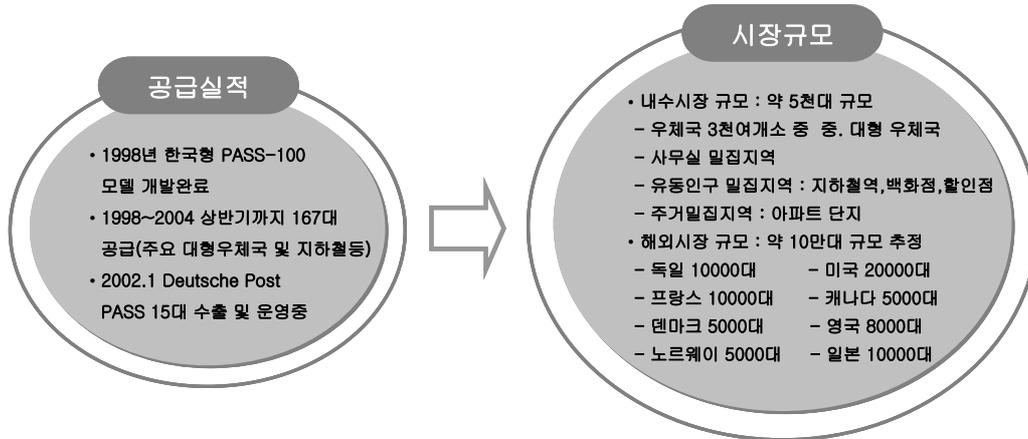
되어줄 뿐만 아니라 현장에서의 다양한 회의와 미팅에서 새로운 기회와 정보를 얻을 수 있고 즉각적이고 신속한 의사결정을 내림으로써 상대방에게 신뢰를 얻을 수 있기 때문이다. 지금도 7박8일 일정에 비행기를 5번 갈아타는 강행군을 마다하지 않는 이유가 여기에 있다.

3. 사업전략 및 조직관리전략:

【사업구조 및 사업운영전략: “우정자동화분야 전문기업을 꿈꾸며”】

삼경정보통신의 사업구조는 크게 우정사업부문과 공장자동화부문으로 나누어진다. 매출을 근거로 한 사업의 비중은 80:20으로 우정자동화 장비분야를 주력사업으로 하고 있다. 우정자동화 사업부문의 대표적인 제품인 우편무인창구시스템은 현재 전국 주요 우체국을 비롯하여 외부 공공장소에 167대가 설치 운영되고 있다. 또한 2001년 독일의 우편무인창구 시범운용 프로젝트의 성공에 힘입어 2002년에는 독일에 본격적인 수출을 하고 있으며, 2003년에는 영국과도 시범운용 프로젝트 계약을 체결하였다. 향후 유럽, 미국, 아시아 시장을 공략하기 위한 적극적인 해외사업을 준비 중에 있다. 또한 우편무인창구시스템의 시장 확대를 위해서 GIRO접수기능, 공과금 자동접수기능과 같은 생활편리기능을 추가함으로써 이용의 확대를 모색하고 있다. [그림1 참조]

우정자동화 전문기업이 되기 위해 삼경정보통신은 우편무인창구시스템 이외에도 다량우편접수기와 순로구분기를 개발하였다. 다량우편접수기는 우편물 배달 체계 중 분류단계의 기계화 및 자동화에 필수가 되는 장비로서 우정사업 경영합리화를 이룩하기 위해서는 필수적인 기기라고 볼 수 있다. 이 기기를 통해서 다량의 등기우편물 접수시 주소를 자동으로 인식하고 인식내용이 DB에 자동으로 구축되어 자동적으로 라벨이 발행되고 부착될 수 있다. 이러한 다량우편물 고속접수장비(Brief-Station)를 2000년 초부터 개발하기 시작하여 현재 독일에 시범운용 프로젝트용으로 3대를 수출하여 고객테스트를 진행하고 있는 상황이다. 이것이 성공적으로 이루어질 경우 내수시장 규모만 100억원을 추정하고 있다. 또한 순로구분기(Carrier Sequence Mail Sorter)는 우편번호별, 주소별, 집배원 순로별로 우편물을 자동 분류하여 우편물 처리시간을 단축하고 정시 배달율을 높이는 효과가 있는 우정자동화 기기이다. 현재 미국의 Bell & Howell과 기술 및 마케팅 관련 전략적 제휴를 체결한 상황이며, 이것이 성공할 경우 예상되는 내수시장 규모는 1,787억원이다.



자료원: 삼경정보통신 IR자료

[그림 1] 우편무인창구시스템의 공급실적 및 시장규모

삼경정보통신의 또 다른 대표적인 사업분야는 공장자동화 사업부문이다. 초창기부터 해 온 공장자동화 사업인 PTA 분석 시스템의 경우 신제품 개발보다는 판매와 A/S에 주력하여 안정적인 수입원의 역할을 수행하고 있다고 볼 수 있다. 특히 공장자동화 장비의 경우 2003년과 2004년에 걸쳐 한국화약(주) 화약충진시스템, (주)만도 자동차 브레이크 조립기, 삼성전자에 공장자동화 설비 공급계약을 체결하였다. 그러나 이러한 공장자동화 사업 부문의 경우 일정 수준이 지나면 시장의 확대 보다는 보수 및 유지에 주력할 것이기 때문에 그 시장에 매우 한정되어 있다는 점이 문제로 지적된다. 이러한 시장한계로 인해서 삼경정보통신이 보유하고 있는 자동화 분야의 핵심 기술을 활용하여 다양한 제품을 개발하고 있다. 대표적인 제품이 1999년 산업기반기술개발 출연사업의 일환으로 서울대 섬유고분자공학과 연구실과 공동으로 개발한 직물표면 분석기이다. 이 제품은 직물표면의 주름정도를 스테레오 영상인식기술을 이용하여 자동으로 측정하는 세계최초의 장비이다. 지금까지 이루어진 육안측정 방법에 의한 구김등급 판명은 객관성과 신뢰성을 얻기 힘들었는데 이러한 자동화 시스템의 개발로 보다 과학적이고 체계적으로 등급을 판명하는 계기를 마련하게 되었다. 1999년 10월 미국 살럿에서 개최된 섬유관련 표준협회(AATCC) 전시회에 시제품을 출품하여 좋은 평을 받았으며 현재 미국에서 특허출원 중에 있다. 국내에서는 2004년 2월에 직물 주름분석기로 장영실상을 수상하였으며, 2003년 9월에는 독일의 Aachen 공대연구소에 직물 주름분석기를 납품하게 되었다.

또한 2000년 6월 실험분석 자동화기기의 일환으로 개발한 수질분석시스템은 PC에 여러 측정기기를 상호 연계하여 샘플 채취부터 전처리, 반응, 측정 등 수질 분석의 모든 공정을 24시간 무인으로 자동 운전하는 시스템이다. 이러한 수질분석시스템에서 산출된 결과에 의

해 원수유입량을 자동으로 분석·제어하고, 시스템의 모든 운전 상황을 LAN이나 LIMS를 이용하여 실시간으로 이용할 수 있게 된다. 이것은 각 지방단체의 수질검사기관, 수자원공사 산하 수질검사 센터 등의 먹는 물, 공업용수, 폐수, 하천, 호수 등 모든 수질분석에 적용이 가능하다고 한다. 환경사업이 미래 유망 산업으로 부각됨에 따라 현재 삼성정보통신이 기대를 걸고 있다.

【조직관리전략: “기술과 영업을 두 개의 축으로”】

이상과 같이 우정자동화사업과 공장자동화사업을 축으로 하여 조직이 어느 정도 성장함에 따라 기존의 기술부문 중심의 조직구조는 한계에 이르게 된다. 2002년 말 조직구조를 개편하게 되는데[그림 2 참조], 이 과정을 김동수 부사장은 다음과 같이 이야기하고 있다.

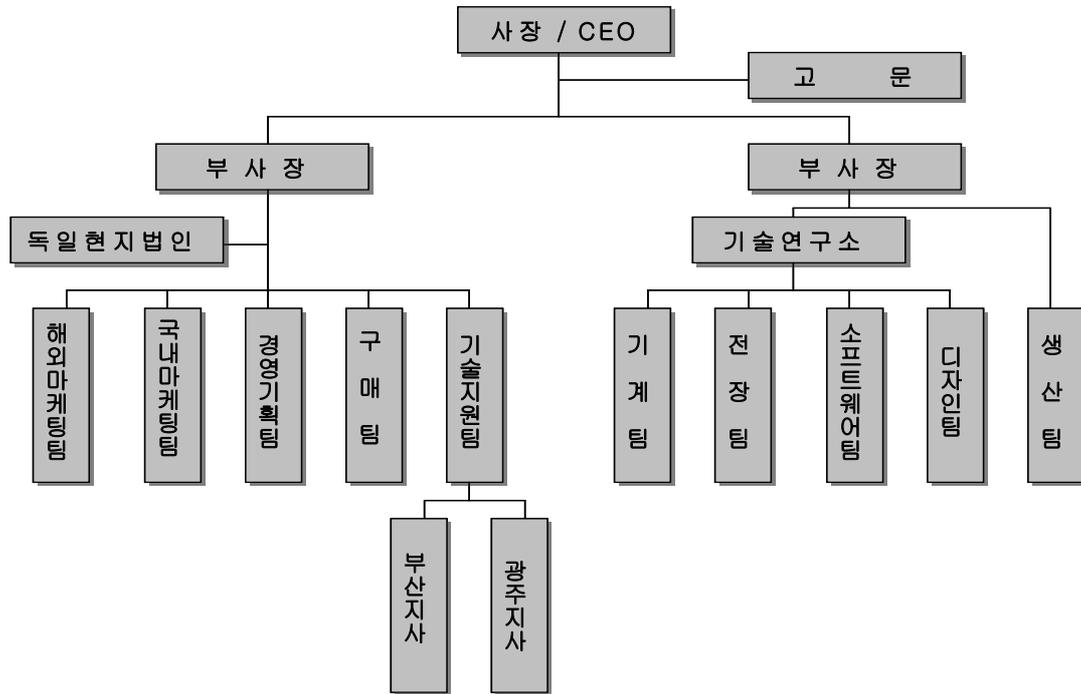
“2001년도까지는 관리와 영업을 김혜정 사장이 직접 관장하고, 기술개발부문은 제가 관장했었습니다. 그러나 2002년 이후에는 독일 수출 등의 해외영업과 공장자동화 장비의 영업 등의 일이 추가되어 사장님이 관장할 수 없을 정도로 폭넓은 분야의 영업조직이 필요하게 되었지요. 그래서 영업과 관리를 담당하여 사장님과 분담할 부사장(전기영 부사장)을 영입하게 된 것입니다.”

현재의 삼성정보통신의 조직구조는 크게 기술부문과 영업부문으로 나뉘어 운영되고 있다. 삼성이 지속적으로 발전하기 위해서는 기술개발을 통한 끊임없는 제품개발이 중요함과 동시에 개발된 제품을 팔기 위해서는 이제 김혜정 사장 혼자만의 힘으로는 안될 만큼 조직이 성장한 것이다. 현재 김혜정 사장은 밑에 기술과 영업 및 관리를 담당하는 두 명의 부사장을 두고 있으며, 이들과 매우 돈독한 신뢰 관계를 형성하고 있다는 사실을 김혜정 사장과 사업 초창기부터 어려운 고비를 같이 한 김동수 부사장과의 인터뷰를 통해 알 수 있었다. 김동수 부사장은 김혜정 사장의 철저한 권한위양 및 신뢰와 일이 잘 되도록 독려하는 조직분위기가 대기업에 계속 근무하기보다 미래가 불확실한 중소기업을 선택하게 한 계기였음을 이야기하고 있다.

“..... 글썽요. 기술개발 분야에서는 제가 모든 것을 처리하고 있으니 저에게 믿고 맡기신다고 생각합니다. 단지 아이템의 선정과정에서 사업성 등의 큰 흐름에 대해서는 저도 사장님의 의견을 존중하고 있습니다.

관리 및 영업 분야에서는 담당 부사장이 계시지만, 회사 경영과 직결되는 문제이므로 기술 분야에서 보다는 사장님의 의견이 좀 더 강력하게 반영되고 있다고 보아집니다.....

한마디로 순조롭게 이루어지고 있다고 봅니다.”



자료원: 삼경정보통신 홈페이지 (<http://www.samkyung.co.kr>)

[그림 2] 삼경정보통신의 조직도

김 사장이 삼경정보통신을 맡을 당시 직원은 서 너명에 불과했지만 이제 삼경정보통신의 인력은 50명으로 늘어났다. 이 가운데 R&D 인력은 31명이며 여기에 단순기술직을 포함하면 거의 40명이 기술인력으로 구성되어 있다. 이렇게 관리직과 영업직을 제외하면 남성 기술 인력이 대부분인 기업을 운영하는 김혜정 사장의 경영 스타일은 한마디로 여성적인 섬세함을 십분 활용한 것으로 볼 수 있다. 사실 김혜정 사장의 직원들에 대한 애정이 각별하다. 아직도 정월대보름 날이면 나물이며 찰밥을 준비해 직원들과 함께 하는 시간을 갖는다고 한다.

특히 김사장은 기술 전문가가 아니지만 연구개발형 벤처기업인 삼경정보통신의 성장을 위해 기술인력의 중요성을 누구보다도 깊이 인식하고 인력관리에 최선을 다 해왔다. 삼경정보통신에서 일하는 연구인력들은 모두 각 분야에서 5, 6년 이상 잔뼈가 굵은 전문가들이다. 삼경정보통신내 부설 기술연구소는 기계, 전기·전자, 소프트웨어, 시스템파트, 공정연구 등 5개 분야로 구성되어 있으며, 여기에서 일하는 연구원들은 지금도 밤을 세워가며 연구하는 경우가 많다고 한다. 이럴 경우 김 사장은 연구원들이 일하는데 불편함이 없도록 여러 가지 세심한 배려를 해준다고 한다. 밤늦게 미팅이 끝나고 돌아올 때 떡볶이, 오뎅, 순대 같은 것을 사 가지고 가서 한창 먹을 나이의 젊은이들이 연구하다가 몰려와 맛있게

먹는 모습을 보면 모두가 한 가족임을 실감하게 된다고 한다. 이렇게 형성된 팀웍이 삼경정보통신의 힘이라고 그녀는 확신한다.

김 사장은 한 가족이라는 생각에서 아무리 힘들어도 종업원들의 월급은 반드시 준다는 원칙을 지금까지 지키고 있다. 실제로 IMF 당시 회사의 존립 자체가 위협을 받아도 절대로 빼먹지 않고 월급을 직원들에게 주었다고 한다. 회사가 설립된 지 10년이 되어가지만 아직까지 노사분규가 없는 것은 바로 이러한 조직분위기가 형성되었기 때문으로 볼 수 있다. 김혜정 사장이 말하는 비즈니스 우먼의 성공전략은 간단하다. 성실과 겸손이 그것이다. 거기에 신뢰에 기초한 투명경영은 남성기업인들에 비해 상대적으로 열악한 경영환경에서 여성기업인이 생존할 수 있는 주요 요인이라고 본다. 실제로 김 사장은 신용을 기업은 운영함에 있어서 가장 중요시한다. 한 예로 유치원을 연 후 10년 동안 임대료를 하루도 어기지 않고 꼬박꼬박 낸 덕택에 건물 주인이 한 번도 임대료를 인상하지 않은 일화는 유명하다. 신뢰의 소중함은 여성 사업가의 취약한 점으로 지적되는 인맥관리의 기본이 된다. 김 사장의 남녀노소, 지위고하를 막론한 인맥관리아 말로 하루아침에 이루어지는 것이 아니라 시간을 갖고 상호간에 신뢰를 쌓아가는 과정으로 보고서 이를 위한 투자의 중요성을 강조한다. 이러한 성실성은 다음의 기사에서 보듯이 비록 조직이 커져도 변함없이 구성원들에게 보여 지고 있다.

“ 지난 2월, 시카고 출장을 가는 비행기 안에서 김혜정 사장은 직원들에게 편지를 썼다. ‘우리가 좀 더 서로를 이해하고 공감대를 넓힌다면, 사장과 직원이라는 위치에 상관없이 모두 함께 질 높은 삶을 누릴 수 있을 것입니다...’

올해 초, 신규투자자 인해 재정적인 어려움을 겪었다. 임원들이 자발적으로 급여의 10%를 반납했지만, 김 사장은 그것을 신규투자자에게 쓰지 않고 오히려 사원들의 급여를 인상해 주었다. 회사의 규모가 커지면서 직원 개개인을 챙겨주는 것이 예전 같지 못 하지만 회사를 아끼는 마음만은 서로에게 변함이 없었던 것이다.”

(경기여성정보 웹진 ‘우리’, 2003년 3월호)

4. 향후 과제

현재 삼경정보통신의 가장 큰 과제는 지금 기술개발이 완료되어 매출의 대부분을 구성하고 있는 우편무인창구시스템이나 공장자동화 장비사업의 미래가 그렇게 밝지 않다는 데 있다. 실제로 공장자동화장비 사업의 경우, 맞춤형 주문생산이나 기존 판매된 제품의 유지·보수를 중심으로 매출이 발생되고 있다. 매출 단가가 높은 편이지만 일단 시장자체가 매우 한정적이기 때문에 현상유지는 될 지라도 기업의 성장을 약속할 만한 획기적인 수익을 제공해주지 못한다는 한계점을 갖고 있다. 또한 우편무인창구시스템의 경우 일정 수준 이상의 시장

확대를 이루기 어렵다는 전망이다. 그것은 현재 GIRO접수기능, 공과금 자동접수기능과 같은 생활편리기능을 추가함으로써 이용의 확대를 모색하고 있지만 기존의 전통적인 우편배송 시스템을 무인시스템으로 대체하기까지는 시간이 걸리기 때문이다. 또한 완전 대체가 이루어지기 전까지는 우편무인창구시스템은 기존의 우편시스템의 보조적인 역할만 수행할 것이므로 일전 시간이 지나면 시장의 성장률이 크게 둔화될 것을 예상할 수 있기 때문이다.

반면에 다량우편물 고속접수장비와 같은 우정자동화장비는 운영의 효율화를 이루기 위해서 반드시 있어야 할 기기라는 점에서 시장이 우편무인창구시스템보다 훨씬 크다. 실제로 독일에 시범운용 프로젝트를 진행 중에 있는 다량우편물 고속접수장비의 경우 본격적인 수출을 실현할 경우 2005년부터 연간 평균 100대 규모의 수주가 가능할 것으로 예측되고 있다. 이것은 독일 주변의 덴마크, 스위스, 스웨덴과 영국과 같은 나라들로 과급되어 2006년부터는 연간 200대(150억원) 규모의 수출을 기획하고 있다. 만약 이렇게 유럽에서의 수출이 실현된다면 독일 한 나라의 총수요규모가 1000대 이상이므로 향후 수년간 안정적인 발전이 이루어 질 수 있을 것으로 전망되고 있다.

이러한 점에서 삼경정보통신의 향후 전략은 삼경의 독자적인 핵심기술과 시장 경쟁력을 가지고 있는 우정자동화 분야의 전문기업으로서 세계로 나아가는 전략을 수립하는 것이 적절할 것으로 볼 수 있다. 실제로 다량우편물 고속접수장비의 경우 우정자동화를 확립하기 위해 반드시 필요한 장비라는 점에서 이러한 제품 하나만이라도 제대로 수출에 성공하면 연간 2백억원 대의 매출을 장기간 안정적으로 유지하면서 관련된 신제품을 업그레이드 개발해 나갈 수 있을 것이기 때문이다. 이를 위해 최근 삼경은 제품개발 및 시장개척에 많은 투자를 기울이고 있다. 그러나 환율의 하락과 경기침체로 인해 매출과 당기순이익에서 많은 어려움을 겪고 있음을 <표 2>를 통해 알 수 있다. 특히 내수시장보다 수출에 주력하는 삼경에 있어서는 환율의 변동이 수익에 매우 큰 영향을 미치므로 이를 대처하기 위해서라도 내수시장의 개척에 많은 노력이 요청된다.

사업전략과 더불어 고려할 점으로써 인력 및 관리에 관한 것이다. 앞으로 삼경정보통신이 우편무인창구시스템의 본격적인 양산체제에 들어감과 동시에 복수의 사업을 영위하는 시점에 맞이할 경우, 더 이상 가족적이고 인간적으로 종업원 개개인과 관계를 형성하기가 현실적으로 힘들게 된다. 더 나아가 조직인력의 구성도 기술직 위주에서 마케팅 인력의 구성비율이 높아질 것임에 따라 이들 간의 이해의 조정과 더불어 보다 정교한 관리의 필요성이 제기된다. 일반적으로 소규모 기업에서 주로 영위되는 최고경영자와 종업원간의 개별적인 인간관계를 중심으로 하는 관리방식은 기업의 규모가 커지면 현실적으로 유지되기가 힘들게 됨에 따라 흔히 관리상의 위기를 경험하게 된다. 이 경우에 요청되는 것이 문화관리자로서의 경영자의 역할이다. 최고경영자 개인이 직접 모든 기업과 구성원을 관리하기보다는 조직내 문화를 구축함으로써 다양한 상징과 역할 모델을 통한 관리를 실시하는 것이 필요할 것이다.

<참고문헌>

‘뛰는 경제 나는 여성.’ 경기여성정보 웹진 우리. 27호. 2003.03.

‘사람들: 김혜정 한국IT여성기업인협회회장.’ 매경이코노미, 2001.09.21.

‘성공률 15%..... 그래도 창업한다.’ 중앙일보, 2004.10.07.

‘우편시스템의 디지털화 성공.’ 주간한국, 2000.12.21.

‘CEO 초대석: 삼경정보통신 김혜정 대표.’ 중앙일보, 2000.05.07.

‘여성 마케팅으로 어려움 이겨내.’ 주간 한국, 2000.12.28

삼경정보통신 홈페이지 (<http://www.samkyung.co.kr>)

삼경정보통신 IR자료

Baum, R.J., Locke, E.A., & Smith, K.G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2): 292-303.

Davidsson, P. & Honig, B.(2003), "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, 18, 301-331.

Eisenhardt, K. M. and Schoonhoven, C. B.(1996), "Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms", *Organization Sciences*, 7(2), 136-150.

Ferris, G.R., Witt, L.A., & Hochwarter, W.A. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal of Applied Psychology*. 86(6): 1075-1082.

Gimeno, J., Folta, T.B., Cooper, A.C., & Woo, C.Y.(1997), "Survival of the fittest?: Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms", *Administrative Science Quarterly*, 42, 750-783.

Makrman, G.D. & Baron, R.A. (1998). Social skills and entrepreneursfinancial success: Evidence that the ability to get along with others really matters. *Frontiers of Entrepreneurship research*. : 88-102.

Wayne, S.J., Liden, R.C., Graf, I.K., Ferris, G.R., (1997). The role of upward influence tactics in human resource decisions, *Personnel Psychology*. 50, 979-1006

Samkyung C & C Co: crisis to opportunity, weakness to strength

YoonJung Baek *

<Abstract>

Samkyung C & C Co which was established in 1993 became a leading venture business in the field of postal automation and factory/lab automation in Korea. Particularly, product excellency of Postal Automatic Service System(PASS), representative product of Samkyung had been acknowledged abroad as well as domestic postal market.

This paper explored how Hyejung Kim, Samkyung's CEO, successfully manage and operate the firm even though she had no technical background, social networks and experiences in related business area. Finally this research also presented some practical implications to existant and potential entrepreneurs in the future including women owners through overviewing the Samkyung's business and marketing strategies and product development strategies.

▶ key words : Samkyung C & C Co, Postal Automatic Service System(PASS), Women Entrepreneur

* School of Business Administration, Kyungpook National University.