

메커니즘 경영전략: 성장단계 사례를 중심으로

구 자 원*
이 윤 철**

본 사례에서는 애버커스(주)의 창업기에서의 사업영역의 확보, 조직의 구성, 조직원을 확보하는 과정에서의 메커니즘 요인을 살펴보고, 이후 성장하는 과정에서 직면하였던 경영 위기를 어떻게 극복하였는지를 중점적으로 다루었다. 또한, 애버커스(주)의 새로운 도전으로 성장의 폭을 한층 더 가속화하고, 지속가능한 경영을 이룰 수 있는 성장 동력의 확보를 위한 과제에 대해 논의 하였다. 애버커스는 사업영역의 확보 과정에서 크게 3가지 사항을 고려하여 성공적인 사업영역을 구축하였다. 첫째, 가장 경험이 많은 분야를 선택하였으며, 둘째, 사업아이템을 성공적으로 구현하고 판매할 수 있는 조직을 구성할 수 있는 분야를 선택하였다. 셋째, 창업 당시부터 이익을 실현 시킬 수 있는 사업영역을 선택하였다. 창업기의 성공적인 출발에도 불구하고, 성장기에서는 심화되는 경쟁 환경 속에서 잘못된 자원을 선택 하고, 조직간 불화를 겪었으며, 단체장들 간의 갈등을 극복하지 못하는 등 많은 경영 위기에 당면하게 되었다. 이러한 조직 내부, 외부의 위기를 극복하면서 애버커스는 성숙기를 위한 글로벌 컴퍼니로서의 새로운 도전을 위한 새로운 변화를 준비하고 있다.

주제어: 경쟁우위 확보, 메커니즘 기반관점, 조직 성장 단계

2007년 10월, 애버커스의 사무실은 임영택 사장과 재무담당 상무, 관리직 여사원을 제외하고 연구소 및 SI사업부, SM사업부의 직원들 자리는 모두 비워져 있는 상태였다. 왜 일까? 회사가 경영위기로 인해 구조조정이라도 한 것일까? 다행히도 그런 아니었다. 2002년 창업이후, 애버커스는 경영상의 많은 기회와 위기가 있었다. 2004년 들면서 경영상태가 극도로 악화되어 구조조정을 하려 했으나, 직원들의 권고사직을 위한 최소한의 비용이 없어 그마저도 하지 못할 정도에까지 이르렀다. 당시, 임영택 사장은 경영 위기 극복 및 재무구조 개선을 위한 방안을 찾기 위해 위장병이 걸릴 정도로 극심한 상태에 이르렀다. 임영택 사장은 창업당시 안정적인 수익구조와 사업아이템의 연구 개발을 위한 뛰어난 인재들로 출발했던 회사가 현재 왜 이렇게 심각한 상태에 직면하게 되었는지 그 근원을 파헤치지 않을 수 없었다. 2007년 6월 사례 작성을 위해 애버커스의 사무실을 찾았

을 때, 2004년 당시의 위기 탈출을 위한 임영택 사장의 전략과 이를 실행하는 과정에 대한 이야기를 들을 수 있었다. 그 후, 약 4개월 이후에도 여전히 애버커스의 사무실은 텅 비어 있었다.

I. 창업기에서의 도전

1.1 사업 영역 선택 및 조직 구성을 위한 준비

애버커스를 창업하기 이전 임영택 사장은 1989년 중소 IT 업체를 거쳐 1994년 LG 전자에 입사하게 된다. 대학에서 경영학을 전공한 인력이 IT 분야에 발을 들여놓은 것이다. 이후 임영택 사장은

논문접수일: 2008. 12. 08. 게재확정일: 2010. 05. 17.

* 서울과학기술대학교 조교수(jwgu@assist.ac.kr), 주저자

** 한국항공대학교 교수(lyc@kau.ac.kr), 교신저자

LG 전자에서 인터넷 사업, 광장비(optical device) 사업에 필요한 소프트웨어를 개발하게 되며, 1996년부터 황금알을 낳은 거위라는 PCS 시스템의 사업권을 LG 텔레콤이 획득하면서 본격적으로 PCS 시스템을 구성하는 중요 모듈인 고객관리 및 빌링 시스템, 콜센터 관리 시스템의 개발에 참여한다. 이후 상용화 서비스를 거쳐 안정화 단계에 이르는 동안 임영택 사장은 고객관리, 빌링 및 콜센터 모듈의 개발 및 운영에 깊이 관여하게 된다. 시스템의 운영과 서비스가 안정적으로 제공될 무렵 임영택 사장은 “국내 최고의 솔루션 프로바이더(Solution Provider)”로 성공하겠다는 야심찬 비전을 갖고 창업을 결심하게 된다.

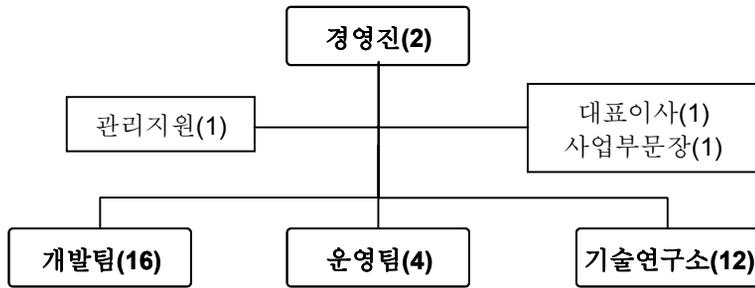
2001년 1월 30일 창업이전 임영택 사장은 사업 구상을 위한 몇 가지 고민에 잠겼다. 첫째, 어떠한 사업 영역을 선택할 것인가? 둘째, 어떠한 사람들로 조직을 구성할 것인가? 셋째, 자본금은 어떻게 조달할 것인가? 위의 세 가지 사안은 창업을 계획하는 모든 CEO들의 공통적인 고민일 것이다. 그만큼 사업 아이템의 선택과 이를 구체화시키고 개발시키기 위한 인력 과 첫 매출을 올릴 때까지 필요한 자본금을 마련하는 일련의 과정은 기업의 생존을 위한 중요한 요소일 것이다.

임영택 사장은 사업영역 선택을 위해 보안시스템, DVR, 고객관리 및 빌링 시스템의 세 가지 아이템을 고려하고 있었다. 당시 임영택 사장은 세 가지 아이템 하나하나가 사업적인 가치가 있다고 판단하였으나, 보안시스템의 경우, 외부에서 자금 지원을 약속받은 상태였으며, 다른 두 가지 시스템에 비해 짧은 시간 내에 첫 매출을 올릴 수 있다고 판단하였다. 하지만 문제가 있었다. 당시 보안시스템의 연구개발을 위해 임영택 사장이 활용할 수 있는 인력은 병역특례 인력이 전부였으며, 병역특례 기간이 만료된 이후에 해당 연구 인력들을 모두 창업 멤버로 확보할 수 있으리라는 확신이 서질 않았

다. 더군다나, 당시 재직 중이던 기업의 연구소에서 해당 팀 전체에 대해 사업을 철수하기로 결정한 것이다. 임영택 사장으로서의 자신이 데리고 있던 직원들을 책임질 수 있으며, 가장 잘 할 수 있는 사업아이템을 선택하는 것이 사업을 가장 안정되게 이끌어 나갈 수 있다는 결론을 내렸다. 이렇게 해서 고객관리 및 빌링시스템(CCBS: Customer Care and Billing System)을 사업아이템으로 확정하고 조직구성을 위한 작업을 착수하기 시작하였다. 고객관리 및 빌링시스템은 이동통신사나 케이블 방송사에서 고객이 사용한 서비스 요금을 청구하기 위해 청구서를 발행하는 빌링시스템 부분과 고객의 기본 정보, 가입 및 해지 정보 등을 관리하는 고객관리 시스템으로 구성되어진다. 이러한 고객관리 및 빌링시스템은 통신사나 케이블 방송사뿐만이 아닌 청구서를 발행하여 서비스를 유지하는 모든 회사에 필수적인 IT 시스템 요소이다.

우선, 기존 함께 근무했던 직원들을 창업멤버로 확정하고, 협력사로 있던 인력들을 조직 구성을 위한 큰 축으로 두 개의 사업부를 구상하였다. 하나는 기존 모기업에 같이 근무하던 연구소 직원들을 염두에 두고, 빌링 시스템 제품 개발 및 SI(System Integration)사업을 전개해 나갈 기술연구소를, 또 다른 하나는 협력사로 일했던 인력들을 기반으로 LG 텔레콤의 SM(System Management) 사업을 타겟으로한 개발팀 및 운영팀을 구상하였다. 이렇게 하여 창업당시 애버커스는 35명의 창업멤버를 기반으로 사업을 시작하게 되었다. 기존 모기업 연구소에 근무했던 인력 7명과 협력사로 일했던 인력 24명, 신규 채용인원 4명이었다. 이중, 협력사로 있던 인력은 이미 LG 텔레콤에서 SM역할을 수행하던 인력이었기 때문에 첫 제품 출시 단계까지의 자금 확보에 대한 부담을 크게 줄일 수 있었다.

또한, 임영택 사장은 회사의 창업 당시 회사의



〈그림 1〉 창업당시 조직도¹⁾

비전을 “Total Solution Provider”로 설정하고 이를 위해 고객관리 및 빌링시스템 분야의 컨설팅, 관련 S/W 및 H/W 솔루션 개발 공급, 시스템 통합의 큰 3가지 축으로 사업 영역을 확대할 계획을 수립하였다. 임영택 사장은 시장의 요구에 한 발 앞서 제품을 출시하고, 직원 상호간의 팀워크 가장 중요한 경영의 핵심요소로 생각하였으며, 회사의 가치는 회사를 구성하는 구성원에서 나온다는 경영 철학을 갖고 있었다. 특히, 임영택 사장은 향후 회사가 어렵게 되는 상황에서 직원들을 끝까지 끝어안고 가겠다는 정책을 직원들에게 수시로 전달한

다고 하였다.

에버커스는 2001년 창업시점에 LG텔레콤 CSBS (Customer Service and Billing System: 고객 관리 및 빌링시스템) 추가개발 및 운영 계약을 체결하였으며, 이를 통해 2001년 창업 첫해에 13억 원의 매출과 9천9백만 원의 당기순이익을 이룰 수 있었다. 또한, 자본금 3억 원 중 30%는 직원들이 주식을 구입하는 방식으로 할당하여 창업멤버에 대한 주인의식과 더불어 경영 성과 증가에 따른 이윤의 배분을 통한 동기부여를 이룰 수 있었다.

〈표 1〉 손익계산서

단위: 천원

과목	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년
매출액	1,393,951	4,801,174	3,638,587	4,871,180	3,977,165	4,032,058
매출원가	-	1,657,239	3,264,198	3,971,778	3,124,822	3,122,828
매출총이익	1,393,951	3,143,935	374,389	899,402	852,342	909,230
판매비와관리비	1,281,176	2,500,851	607,668	661,386	607,205	578,030
영업이익(손실)	112,775	643,084	△233,279	238,015	245,136	331,200
영업외수익	742	8,408	60,611	130,123	100,402	36,198
영업외비용	13,558	41,994	186,734	111,750	120,869	135,139
경상이익(손실)	99,959	609,498	△359,401	256,389	224,669	232,259
당기순이익(손실)	99,959	522,054	△359,401	256,389	224,669	232,259

자료 : 에버커스 회사소개서(2007)

1) 개발팀 및 운영 팀이 LG텔레콤의 SM 사업을 진행하였으며, 기술연구소 인력 중 10명은 창업 당시 LG텔레콤에서 SM 사업을 수행하고 있었음. 자료 : 회사소개서(2001)

1.2 성장을 위한 도전

1.2.1 사업 영역의 확장과 관련 다각화

2001년 창업을 위한 사업아이템을 고객관리 및 빌링 분야로 선택한 애버커스는 자사의 주력 제품과 연관성 있는 제품으로 그 영역을 다각화하면서 제품 라인업을 확장할 수 있었다. 2001년 6월에는 LG전자와 IMT-2000 플랫폼(platform)에 필요한 Charging Gateway²⁾를 공동으로 개발하는 것에 협정을 체결하였으며, 이는 빌링 시스템의 과금 기초자료 수집을 위한 기능으로 애버커스가 보유한 빌링시스템 개발 기술로 충분히 개발 가능한 제품이었다. Charging Gateway는 LG전자에 납품하기 위한 특화된 기능을 포함하고 있었기에 범용적으로 판매할 수 있는 제품개발의 필요성을 느꼈으며, 2003년 1월에 CUE(Contents Usage Extractor)라는 제품명으로 한신대학교와 산학 협력으로 이를 제품화하기에 이르렀다. 또한 2002년 5월에는 (주)CS Leader와 고객관리 시스템과 관련성이 있는 콜센터(call center) 상담시스템 계약을 체결하기도 하였다. 고객관리 및 빌링 시스템을 기반으로한 애버커스의 제품 관련 다각화는 사업영역과 밀접한 관계를 가지고 있다. 솔루션 개발 및 공급 분야에서는 기존 통신 분야의 고객관리 및 빌링을 방송시장까지 확장한 패키지 형태로 다각화 하였으며, 통신 분야에서도 2G 분야에서 3G 이동통신 분야까지 확대하였다. 또한, 고객관리 및 빌링시스템과 부가서비스 장비들을 연동하는 Provisioning³⁾ 및 Mediation⁴⁾ 제품을 기반으로 데이터 웨어하우징

까지 가능한 제품구조를 보유하게 되었다. SI 및 SM 분야에서는 산업영역을 확대하여 통신 부분뿐만이 아닌 제조, 유통, 서비스 분야까지 확대하였으며, 기존 통신 분야를 좀 더 세분화하여 관련 제품을 라인업 하였다. 컨설팅 부분에서는 제품 판매 형태가 아닌 특정한 고객사의 요구를 만족시킬 수 있는 ISP(Information Strategic Planning; 정보 전략 계획 컨설팅)분야와 일반 솔루션 컨설팅 부분으로 확대 하였다. 이로써, 애버커스는 2004년 <표 2>와 같은 사업영역과 관련 사업영역의 제품을 확보하기에 이르렀다.

사업영역을 솔루션 개발 및 공급, SI/SM, 컨설팅 사업으로 확장하는 과정에서 자연스럽게 조직 구성 또한 제품과 사업영역을 기반으로 변화하였다. 우선 제품의 연구개발을 위해 2001년 11월 기업 부설 연구소를 설립하여 제품의 핵심 엔진 부분을 개발하기에 이르렀으며, 2002년 고객관리 및 빌링시스템, 과금처리 시스템과 같은 특화 솔루션 부분과 더불어 상담원 관리시스템, CRM등의 고객 관리와 연관된 사업영역을 위해 BI(Business Integration) 사업 부문을 신규로 신설하였다. 컨설팅 사업은 수행해야 하는 과제에 따라 TFT 형태로 연구소 인력과 SI및 BI 사업부 인력이 한 팀이 되어 구성되어졌으나, 컨설팅을 통한 직접적인 매출 보다는 Pre-sales 성격의 ISP(Information Strategy Planning, 정보전략 계획 수립) 컨설팅을 통한 SI프로젝트를 수주하는 것이 더 큰 목적이었다. 이로써, 애버커스의 조직 구성은 2001년 창업당시 경영진을 중심으로, 관리팀, SM사업팀, SI사업팀에서 경영지원팀, 기술연구소, SI/SM사업부, BI 사업부로 확대 개편 되었으

2) Charging Gateway는 IMT2000기반의 이동통신 휴대전화 사용자를 대상으로 과금을 수행하기 위한 통화 이력을 수집하여 과금 시스템으로 과금 가능한 형태로 가공하여 전달하기 위한 기능을 제공하는 제품이다.

3) Provisioning은 통신 및 방송 부가서비스 장비와 고객관리 및 빌링 시스템의 사용자 정보 인터페이스를 위한 기능을 수행하는 단위 소프트웨어(software)이다.

4) Mediation은 이동 전화 서비스 사용이력을 교환기(mobile switch)로부터 수집하여, 이를 과금가능한(billable) 포맷(format)으로 변환하여 빌링시스템에 전달하는 역할을 수행하는 단위 소프트웨어(software)이다.

〈표 2〉 사업영역 및 제품

사업영역	관련 제품
Solution 개발 및 공급	<ul style="list-style-type: none"> • 유/무선 통신 빌링 패키지 • IMT-2000용 Charging Gateway • 콘텐츠용 Billing 시스템 • 패킷 기반 과금 시스템 • Provisioning, Mediation 패키지 • 데이터 웨어 하우스
SI & SM	<ul style="list-style-type: none"> • 인더스트리 SI (System Integration) <ul style="list-style-type: none"> - 통신, 공공, 제조, 유통, 서비스 분야 시스템 통합(SI) 서비스 • 특화 SI <ul style="list-style-type: none"> - 통신 사업자용 Billing 시스템 구축/운영 - Data Billing 구축 - Data Warehousing 구축/운영 - 상담 Application 구축/운영 • SM (System Management) <ul style="list-style-type: none"> - IT Outsourcing, 시스템 상주 관리
Consulting	<ul style="list-style-type: none"> • ISP(Information Strategic Planning) • Solution Consulting <ul style="list-style-type: none"> - Billing Consulting - CRM Implementation Consulting - 데이터 마이닝 서비스

자료: 에버커스 회사소개서(2007), 2004년 기준으로 발췌 및 재구성

며, 대표이사 직속으로 신사업 개발팀을 별도로 두어 프로젝트 및 컨설팅 수주, 신규 사업 발굴 업무를 담당하게 하였다. 또한 경영지원팀의 역할이 기존 단순 관리 업무에서 관리, 인사, 재무/회계, 전략업무를 총괄하여 확대 되었다. 이러한 사업영역 및 제품의 다각화에 기반을 두어 창업초기 35명이던 인력은 2004년 당시 82명으로 증가하였다.

1.2.2 조직의 화합

창업초기 에버커스의 조직구조 및 창업 멤버는 이미 창업 이후 성장단계에 있는 조직의 형태를 나타내고 있었다. 창업 구성원은 35 명이었으며, 크게 보면 창업 이전 LG 전자 인력과 협력사 인력이

있던 두 회사 인원이 에버커스라는 하나의 회사 창업 멤버로써 출발하게 된 것이다. 창업 시점에 임명택 사장이하 임원은 창업 이전 두 회사의 서로 다른 문화와 인력의 질적인 차이를 극복해야 성공할 수 있다는 생각을 하였다. LG 출신과 협력사 출신은 근본적인 조직 차원과 개인 차원에서의 문화적 차이를 보이고 있었다. 우선 LG 출신들은 협력사 출신을 그동안 갑과 을의 입장에서 업무를 지시하면서 일을 해왔다. 또한, 협력사 출신들은 LG 출신 인력들의 설계대로 프로그램(program, software)만 작성하면 되었다. 이러한 갑과 을의 관계에서 LG출신들은 비교적 새로운 업무를 개발하고 설계할 수 있는 자생력을 갖게 된 반면, 협력사 출신들은 상대적으로 주어진 업무만을 처리하게 되는

〈표 3〉 인력 운영 현황⁵⁾

년도	SM 파견 인원			본사 인원		
	LG전자 출신	협력사 출신	기타 인력	LG전자 출신	협력사 출신	기타 인력
2001(35명)	6	23	1	1		4
2002(51명)	4	19	7	10	1	10
2003(70명)	4	24	13	12		17

자료: 에버커스 회사소개서(2001년 ~ 2003년)

마인드를 갖게 되었다. 이러한 조직의 업무 중심적 상황에서 생성된 문화적 차이는 개인적 성향으로도 나타나게 되었다. LG 출신 들은 협력사 출신들에 비해 상대적으로 업무성과 측면에서 높게 나타났으며, 이는 대기업에서 받은 체계적인 업무 교육 및 Big Picture를 보면서 상호 협력하는 것에 익숙한 것이 크게 작용하였다. 반면, 협력사 출신들은 대부분 자신이 주어진 업무를 처리하기에 급급한 상황에 처해 있었다. 이러한 문화적 차이가 존재함에도 불구하고 두 조직을 갑작스럽게 하나의 공동체로 구성하고 문화적 차이를 강압적으로 좁히는 방법은 쓸 수는 없었다. 다행스러운 것은, 창업 이전 LG텔레콤에서 두 조직의 구성원 중 일부는 같은 팀에서 호흡을 맞추고 있는 상황이었다. 우선은 LG 텔레콤의 SM사업을 위해 기존의 조직 구조를 유지하였다. 이를 기반으로 두 조직 간의 격차를 줄이기 위한 단계적인 방안을 적용하였다. 첫째는 조직의 순환이었다. SM 업무의 특성 자체가 새로운 기술의 변화에 민감하지 않고, 연구개발을 수행하거나 하는 기술 집약적 업무가 아닌 시스템의 운영에 관련된 반복적인 기능위주의 작업이 대부분이기 때문에 기존 협력사로 있던 인원 중 SI 업무를 수행하고자 하는 인원은 SM 업무에서 SI 업무로 전환하는 작업을 진행하였다. 이는 자연스럽게 LG

텔레콤 파견인원이 본사로 복귀하는 효과를 기대할 수 있게 하였다. 반대로, SI업무 인력은 SM사업을 진행하며 발생하는 LG텔레콤의 SI 사업으로 투입할 기회를 제공하여, 기존 SM인력과의 접촉 기회를 많이 늘려나감으로써 서로의 화합을 자연스럽게 유도 하였다. 이러한 두 조직의 인력 구성에 대한 순환을 통해 문화를 공유하고 화합을 이루는 동시에 신규인력을 채용하여 두 조직만의 문화적 특성을 희석시키며 새로운 에버커스 만의 조직 문화를 이루는 작업을 진행하였다. 하지만, 〈표 3〉을 통해 알 수 있듯이 이러한 경영진의 의지에도 불구하고 조직의 순환을 통한 조직 간의 화합은 여전히 도전해야 할 과제로 남게 되었다.

II. 성장기의 위기 극복

2002년 5월 에버커스는 창업기에서의 경쟁력 있는 조직 구조 및 SM사업의 캐시 카우(cash cow) 역할에 힘입어 SM사업이외의 실질적인 SI사업에서 첫 계약을 이루었다. 이어 2002년 10월에는 에버커스의 첫 해외사업인 네팔 UTL⁶⁾에 CCBS 전체 제품을 턴키(Turn key)로 납품하는 계약을

5) 신규 총원 인력 또한 LG전자 출신, 협력사 출신, 기타 인력으로 분류하여 추가하였음.

6) UTL은 네팔의 이동 전화 서비스 회사.

체결하였다. 회사의 가치측면에서는 2002년 11월 중소기업청 으로부터 벤처기업 등록⁷⁾을 마쳤으며, 동월에 기술신용보증기금 우량기술기업으로 선정되었다. 임영택 사장으로서는 성공적인 사업아이템의 선택, 인력의 구성, 고정 매출을 보유한 창업 등 모든 것이 순조로워 보였다. 또한, 창업 이듬해인 2002년의 실적 또한 사업적으로나 회사의 가치 측면으로나 의미 있는 한해였다. 2003년에는 2002년의 사업을 통한 지속적인 사업이 이어졌으며, 예멘 PTC⁸⁾에 Provisioning과 Mediation 패키지의 납품 공급을 체결함으로써, 해외 사업의 기회를 확대할 수 있는 밑거름을 마련하였다. 2001년 창업부터 2002년을 거쳐 2003년까지를 종합해보면 사업적으로는 SM사업과, SI사업의 기틀을 확고히 다졌으며, 해외사업의 기반도 다질 수 있었다. 기업의 가치측면에서는 벤처기업 인증과 우량 기술기업으로의 선정, 16건의 S/W등록을 마무리하는 등 정량적, 정성적인 측면 모두에서 특별한 위기 없이 성장을 이루었다. 임영택 사장은 당시의 상황을 다음과 같이 회고 하였다. “창업당시에는 위기는 없었습니다. 2년까지는 기회가 많았죠. 통신사에서 필요한 솔루션 기술을 다 만들고 있었으며, 개발도 열심히 했었고, 영업기회도 많이 있었습니다. 무엇보다 중요한건 자신감이 제일 컸었죠. 첫해부터 매출 증대로 인한 자신감이 팽배해 있었습니다.”

2.1 경영 위기의 징조

2.1.1 재무 현황상의 위기

2001년에서부터 2006년까지의 애버커스의 손익 계산서상의 경상이익을 보면 2003년 약 3억5천만

원의 적자를 기록했고, 2004년에는 다시 흑자로 전환하였다. 그런데, 정작 애버커스의 경영위기의 징조는 2004년에 있었으며, 2005년에 심각한 경영위기를 겪게 되었다. 원인은 과투자가 무리였다. 시장 규모나 경쟁 등을 철저히 분석하지 않고 투자를 하다 보니, 투자비용이 회수가 되지 않았던 것이다. 2002년 부채총액이 19억이던 것이 2004년 28억으로 증가하기에 이르렀다.

이러한 부채의 증가는 2001년 계속 증가 추세를 보이고 있으며, 2002년에 사무실을 임대해서 사용하던 것을 매입하면서 발생하였다. 고정자산의 증가는 현금흐름을 악화시켰으며 이는 재무상의 어려움으로 이어지게 되었다. 이러한 재무제표 상의 증상뿐만이 아니라, 2004년 당시 경쟁력 있는 영업 인력의 부족, SM 조직의 불만 증가, 조직 단체장들 간의 갈등이 조직 내부에 내재해 있었다.

2.1.2 환경 변화와 경쟁의 심화

“2001년 상반기 국내 빌링솔루션 매출 규모는 185억에 이르는 것으로 조사되었다. 이는 2000년 시장 전체 규모를 23%나 초과하는 수치이며, 빌링솔루션 수요와 공급이 활발했던 것이다. 그러나 이러한 장밋빛 전망 뒤로 빌링솔루션 벤더들은 수익구조 개선이라는 어려움을 겪고 있는 것으로 분석된다. 왜냐하면 시장이 성숙하기도 전에 다수의 업체들이 시장에 진출하여 경쟁이 심화되면서, 저가공급에 의한 수익저하라는 악순환의 고리가 서서히 형성되고 있기 때문이다. 기술개발과 신규서비스 모델로 시장 잠재력은 풍부하다 할지라도 당장 수익을 걱정해야 하는 빌링솔루션 벤더들로서는 뚜렷한 대책을 마련하지 못하고 있는 상황에 처해 있

7) 2002년 4월 등록을 마쳤으며, 2002년 11월 벤처기업 재확인을 최종적으로 확정.

8) PTC는 예멘의 이동 전화 서비스 회사.

〈표 4〉 대차 대조표 현황

단위: 천원

과목	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년
유동자산	651,350	2,565,485	1,248,940	1,349,464	370,879	680,957
고정자산	296,276	323,115	1,812,124	2,205,667	2,886,364	3,569,786
자산총계	947,626	2,888,600	3,061,065	3,555,131	3,257,243	4,250,743
유동부채	382,667	943,376	983,544	1,451,957	1,357,336	1,937,747
고정부채	165,000	1,038,926	1,641,512	1,410,776	982,839	863,669
부채총계	547,667	1,982,301	2,625,056	2,862,733	2,340,175	2,801,416
자본금	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	350,000
이익잉여금	399,959	606,299	136,009	392,398	617,067	849,326
자본총계	699,959	906,299	436,009	692,398	917,067	1,199,326
부채와 자본총계	1,247,628	2,888,600	3,061,065	3,555,131	3,257,243	3,997,742

자료: 에버커스 회사소개서(2007년)

는 것으로 분석된다.” 이상은 IT 전문 시장조사 분석기관 KRG가 2001년 8월 빌링솔루션 벤더들을 대상으로 조사한 결과에 대한 견해이다. 2004년부터 2006년 사이에 디지털 방송용 고객 관리 및 빌링 시스템 시장규모는 2006년 70억 수준에서 2006년 300억~400억 까지 확장될 전망을 보이고 있다.

2001년 창업 당시부터 에버커스는 경쟁이 심화되어 있는 시장 환경 속에서 LG 텔레콤 SM사업을 기반으로한 안정적인 수익구조를 유지하면서 발전을 거듭하는 과정 속에 있었지만, 시장 환경의 변화에 대한 적응을 피할 수 없었다. 통신시장에서는 IPTV⁹⁾를 기반으로한 방송시장으로의 진입과 방송시장에서는 VoIP¹⁰⁾서비스를 통한 통신 및

방송의 융합¹¹⁾을 통한 새로운 시장을 창출하기 위한 끊임없는 패러다임의 변화¹²⁾가 현재까지도 진행되고 있다. 이러한 통신과 방송이 융합되는 환경 하에서 고객관리 및 빌링시스템을 판매하는 빌링 전문업체 입장에서는 통신과 방송 두 산업의 가입자에 대한 고객관리 및 빌링이 가능한 형태의 제품을 준비해야하는 부담을 자연스럽게 가질 수밖에 없었다.

에버커스 또한 2003년 BSI 방송망 빌링 시스템 구축 계약을 체결함으로써, 통신 및 방송의 융합에 대한 제품군을 출시할 수 있었다. 하지만, 가격 정책 및 프로젝트 진행방식에 문제점을 내포하고 있었다. 우선 에버커스의 고객관리 및 빌링시스템은 대형 통신사업자 및 MSO¹³⁾를 대상으로 한 제품

9) IPTV(Interactive Protocol Television)는 인터넷이라고 하는 통신의 영역과 TV라고 하는 방송의 영역이 공존하는 분야로 기존의 통신과 방송에 대한 수직적 규제의 틀을 적용하기 어려운 융합서비스이다(이상호·김재범, 2006; Harris, 2005).

10) VoIP(Voice over Internet Protocol): 패킷 통신망이나 인터넷망상에서 IP 패킷형식으로 음성 데이터 전송 서비스를 지원하는 핵심 기술(오재삼, 2007)

11) 두 산업의 융합에 대한 용어는 통/방 융합 혹은 방/통 융합을 동시에 사용가능하며, 본 사례에서는 에버커스가 통신용 빌링을 먼저 시작하였기에 통신 및 방송 융합이라고 표기하였음.

12) 2000년 12월 방송위원회에서는 '방송통신 융합추세 점검 및 정책방안 모색'을 통해 방송위 최초의 융합에 대한 입장을 표명하였음(이상호·김재범, 2006).

13) MSO(Multiple System Operator): 복수의 종합유선방송국(케이블TV방송국, SO)을 소유한 사업자의 형태로서 지역별로 세분화되어 있는 SO를 겸영하여 규모의 경제를 이룰 수 있음(한국케이블TV방송협회 용어사전, 2007).

군을 개발하고, 가격정책도 다소 높게 책정하였다. 하지만, 빌링업체가 증가하고 경쟁이 치열해지면서 가격의 경쟁력을 유지할 수 없었으며, 프로젝트 특성상 커스터마이징(customizing)이 많은 빌링 시스템의 개발인력에 한 프로젝트 당 평균 100M/M (Man/Month)를 투자해야 만 했다. 이러한 가격 정책 및 프로젝트 진행방식은 프로젝트를 수행해도 수익성이 열악한 상황을 반복하게 하는 결과를 초래하였다.

2.2 잘못된 자원의 선택

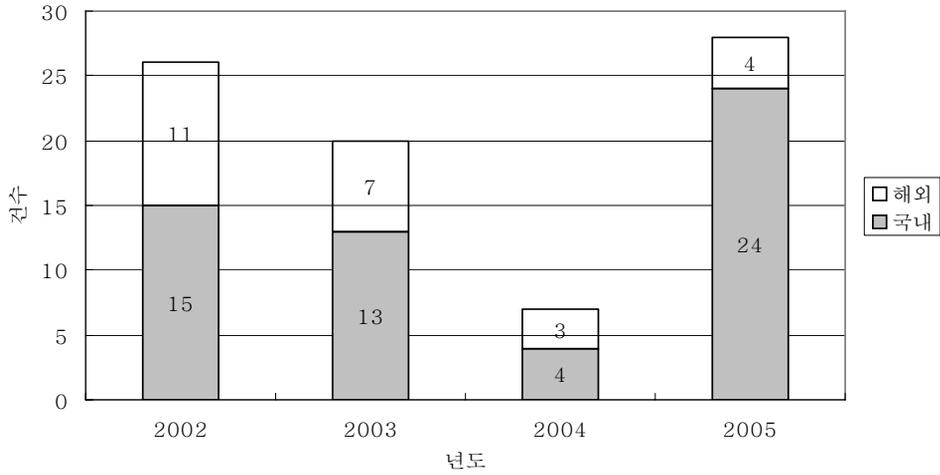
2003년 초 임영택 사장 및 경영진은 회사의 지

속적인 성장을 위해 전문 영업 인력의 필요성을 느끼고 있었다. 창업이후 2003년까지의 영업은 엔지니어 출신 중 영업적 마인드를 가진 1명의 인력과 외부 충원을 통해 채용한 경력 3년차 인력이 사실상 전부였으며, 경영진이 영업활동을 겸하고 있는 구조였다. 상황이 이러하다 보니, 임영택 사장은 경쟁력 있는 영업인력 보강을 위해 대기업에서 10여 년 동안 영업 경력이 있는 인력 2명을 부장급으로 채용하였다. 이때가 2004년 상반기였으며, 애버커스 입장에서는 성장을 위한 새로운 도전의 모습을 갖춘 시기였다. 신규 영업 인력 2명과 기존의 영업 인력 중 1명을 새로운 영업 조직으로 하여, 대표이사 직속으로 영업활동을 진행 할 수

〈표 5〉 고객관리 및 빌링 관련 주요 프로젝트 수주 현황

구분	프로젝트 명	수주년월	수주사
방송	큐릭스 CCBS 구축	2003년 12월	아이엠넷피아
통신	SKT 실시간 패킷 과금 구축	2004년 02월	엔텔스
방송	BSI 2차 CCBS 개발 계약 체결	2004년 11월	애버커스
방송	CJ 케이블넷 디지털 방송 과금 시스템 구축 프로젝트 수주	2004년 03월	아이엠넷피아
통신	인도네시아 PT. Telkom에 Mediation 및	2004년 06월	엔텔스
통신	데이터 선불 시스템 구축	2004년 06월	엔텔스
방송	KDMC 디지털 방송 고객관리 및 빌링시스템	2004년 07월	아이엠넷피아
방송	태광 디지털 방송 고객관리 및 빌링시스템	2004년 08월	아이엠넷피아
방송	HCN 빌링시스템	2005년 07월	애버커스
방송	CJ 케이블넷 FMS	2005년 02월	아이엠넷피아
방송	온미디어 FMS	2005년 11월	아이엠넷피아
방송	MSO 중앙방송 디지털 빌링시스템	2005년 6월	아이엠넷피아
방송	GS강남방송	2006년 09월	한강시스템
방송	GS울산방송	2006년 11월	한강시스템
통신	LGT 체세대 CCBS 구축	2006년 06월	애버커스
방송	C&M SMS & Billing 시스템 구축	2006년 05월	아이엠넷피아
통신	KT 가입자 관리/통합과금 시스템 고도화 구축	2006년 08월	T&C
통방융합	하나로 미디어 IPTV SMS Billing 시스템 개발수주	2007년 08월	아이엠넷피아
방송	(주)온미디어 VoIP Pre Billing System 공급 계약	2007년 05월	T&C

자료: 각사 홈페이지 사업실적을 기준으로 저자 편집



〈그림 2〉 제안서 작성 현황

있는 구조로 영업 조직을 재편했으며, 기존 영업인력 중 1명은 기술 측면의 기획 활동에 투입하였다. 전문 영업 인력을 확보하고 새로운 영업적 성과 및 기틀을 기대하였던 것이다. 하지만, 상황은 기대했던 것과 정 반대의 결과를 초래하고 말았다. 애버커스의 사업 특성상 고객을 만나고 이를 매출로 이끌기 위해서는 기술적 배경이 확고한 영업 인력이 필요했던 것이다. 고객의 입장에서 자신들이 구축하려는 빌딩 시스템에 대한 특성을 함께 고민하고 이를 통해 전사적인 ISP의 중요한 부분으로 접목 할 수 있는 방법론을 협력사가 제시해 주기를 원했다. 이러한 고객의 요구에는 고객보다 기술적으로 많이 알고 있는 인력이 고객을 지원해야 함을 내포하고 있는 것이다. 문제는 여기에 있었다. 신규로 채용한 인력들은 대기업에서 엔지니어나 전문 프리세일즈(pre-sales) 인력들의 지원을 받아 영업적 이슈를 해결하고 이를 매출로 달성하는 시스템에서는 적절한 인력들이었으나, 정작 본인들은 기술에 대해서는 문외한 이었던 것이다. 처음 고객을 접촉하여 매출을 발생시킬 때까지 짧게는 3개월에서 길게는 1년이 넘는 시간동안 고객을 지원

해야하는 SI 업무의 특성 및 애버커스의 인력구조로는 영업을 전폭적으로 지원해 줄 프리세일즈 직군을 갖추지 못하였던 것이다. 상황이 이러하다 보니, 신규 영업 인력들은 1년이 넘도록 새로운 프로젝트를 한건도 수주 하지 못했을 뿐 아니라, 2005년 두 영업 인력들이 퇴사 하는 상황에 까지 이르렀다. 또한, 새로운 영업 조직이 구성되기 전까지 고객 지원을 진행하던 기존 영업 팀장은 기술 기획이라는 명확한 목표가 정해져 있지 않는 업무를 혼자서 담당하다가 2004년 상반기에 퇴사하고 말았다. 더 큰 문제는 이러한 조직의 내부적인 문제가 고객에게 영향을 끼쳐 기존 시장의 신뢰마저 잃고 말았다는 것이다. 이러한 상황에서 고객관리 및 빌딩시장을 포함하여 기존의 애버커스의 제품 라인업(line-up)에 있는 경쟁사가 시장을 잠식해 들어갔다. 2004년 당시 애버커스의 시장잠식을 짐작해 볼 수 있는 또 다른 현상을 나타나는 〈그림 2〉는 애버커스가 본격적인 SI사업을 준비하고 시작했던 2002년부터 2005년 까지 제안서 작성 현황이며, 이를 통해 어느 정도 고객관리 및 빌딩시장의 현상을 짐작할 수 있다. 물론, 이는 두 가지로 유추가

가능하다. 첫째, 2002년부터 2004년까지 고객관리 및 빌링 시장이 위축되고 있다는 해석이 가능하며, 다른 시각으로는 애버커스의 시장 경쟁력의 하락으로 인해 시장이 존재하지만 제안을 작성하지 못한 것으로 판단 할 수도 있다. 2002년, 2003년 평균 20건 이상의 제안서를 작성하던 애버커스는 2004년 들어 7건의 제안서를 작성하는데 그쳤다.

2.3 SM 조직의 불만

“SM업무를 시작하지 5년이 됐습니다. 문득 이직을 한다는 가정 하에 이력서를 써보고 싶었습니다. 그런데 프로젝트 경력이나 근무 경력에 관련 된 부분에서 두 줄을 쓰고 나니까 쓸 말이 없더군요.” 협력사에서부터 애버커스로 이직하여 SM업무를 담당하고 있는 직원의 말이다. SI 업무가 새로운 프로젝트 기반으로 새로운 요구사항이나 기술을 습득하고 반영하는 과정을 거치며 새로운 지식을 습득할 수 있는 기회가 있는 반면 SM은 시스템의 운영, 모니터링, 장애대응 등의 업무를 기반으로 하기 때문에 새로운 지식이나 동기부여에 많은 제약이 있는 업무 이다. 애버커스의 SM사업 팀장은 이러한 현실을 개선하기 위해 SM인력 에게 자기

개발이나 새로운 기술에 대한 요구를 지속적으로 하고 있지만 업무 자체가 매너리즘에 빠질 우려가 있다고 설명한다. SM 업무의 특성상 출퇴근을 비롯하여 대부분의 근태는 본사를 중심으로 이루어지지 못하고, 고객사를 중심으로 이루어진다. 이는 자연스럽게 본사에 대한 소속감을 감소시킬 수밖에 없었다. 또한, 인력의 교체나 새로운 인력의 투입이 저조한 상황은 SM사업부에 근무하는 인력의 신기술 유입 및 새로운 동기부여에 대한 필요성을 단절시키는 또 다른 원인으로 귀착되는 상황에 처하게 되었다. <표 6>을 통해서도 알 수 있듯이, 최초 30명의 SM인력 중 교체가 발생하지 않은 인력이 대부분이었다.

2.4 단체장들 간의 갈등

애버커스의 조직구조는 크게 기술연구소, SM사업부, BI사업부로 나누어 볼 수 있다. 2001년 창업기에는 SM 사업부를 조직의 근간으로 하여 출범하였으며, 이를 통해 안정적인 수익구조와 조직의 기틀을 마련할 수 있었다. 2002년 들어서면서 애버커스에는 커다란 조직적 변화가 있었다. SM사업을 통해서는 자사의 제품을 확보할 수 없다는 판

<표 6> SM 사업부인력 변동현황

년도	SM 파견 인원		
	동일 인력 ¹⁴⁾	본사, SM 교체 인력	변동 인력
2001 (30명)	30명	해당 없음	해당 없음
2002 (30명)	26명	본사에서 SM 부서로 이동 : 1명 SM 부서에서 본사로 이동 : 2명	퇴사 : 2명 신규 : 3명
2003 (40명)	28명	본사에서 SM 부서로 이동 : 1명 SM 부서에서 본사로 이동 : 1명	신규 : 12명

자료: 애버커스 회사소개서(2001년 ~ 2003년)

14) 2001년에서 2003년 사이 변동이 없는 인력은 25명이며, <표 6>의 동일 인력은 전년도 대비 현황임.

단 하에 2002년 콜센타 상담시스템, CRM을 기반으로 한 Business Integration 사업부인 BI사업부를 발족하게 되었다. 뿐만 아니라, BI사업부의 발족을 시발점으로 영업 및 마케팅 조직을 BI사업부에 두게 되었으며, SI 프로젝트를 수행할 수 있는 역량을 갖추기 위한 전략적 틀도 마련하게 되었다. 기본적으로 BI사업부에서는 상담시스템, CRM(Customer Relationship Management) 및 DW(Data Warehousing)를 핵심 사업영역으로 하였으며, 애버커스의 핵심적인 솔루션인 고객관리 및 빌링 시스템의 SI사업이 있을 경우, 기술연구소를 중심으로 프로젝트를 수행하도록 하였다. 이로써, BI사업부는 사업영역만 다를 뿐 영업 및 마케팅, SI 조직을 아우르는 조직 구조를 갖는 사업부로서의 형태가 갖추어진 것이다. 2002년 5월 BI사업부가 발족 된지 5개월 만에 상담시스템 턴키(turnkey) 사업을 수주하는 쾌거를 이룬 BI사업부는 영업 조직을 기반으로 같은 해 10월 고객관리 및 빌링 시스템을 해외 사업자인 네팔의 UTL에 공급하는 계약을 체결함으로써 조직에 새로운 활력을 불어넣었다. 이때까지만 해도 조직 내부적으로는 창업당시 SM사업을 통한 하나의 수익구조에만 의지하던 것을 자사의 제품을 통한 본격적인 영업활동이 가능한 중요한 시점으로 여겼다. 이렇듯 BI사업부의 활약은 성장을 위한 중요한 발판으로 부상하게 되었다. 하지만 프로젝트를 어떻게 수행하느냐 하는 새로운 문제점에도 봉착하게 되었다. 2004년 4월에 수주한 상담 시스템의 개발은 한창 진행 중에 있었기 때문에 BI사업부에 속해 있는 기술진들을 활용할 수는 없었다. 물론, 이 시기에 새로운 인력도 충원하기 시작하였다. 남은 조직은 기술연구소 조직이었으나, 기술 연구소 또한 당시 2002년 9월 LG전자가 KTF에 납품하는 IMT-2000용 과금 수집시스템(charging gateway system)의 개발에 몰두 하고 있었다. 애버커스의

경영진 4명(대표이사, 경영기획 상무, SM사업부장, BI사업부장)과 기술연구 소장은 성공적인 해외 사업 완수를 위한 대책 마련을 위한 회의를 개최하였다. 우선, 기술연구소 인력 중 활용 가능한 3명의 인원과 BI사업부의 2명, 신규인력 3명을 중심으로 프로젝트 수행 조직을 구성하였다. 하지만, 그때까지만 해도 애버커스에는 솔루션 형태로 납품 가능한 제품이 없었다. 방법은 프로젝트를 수행하면서 제품의 형태를 구현하는 방법 이외에는 다른 대안이 존재하지 않았다. 상황이 이렇다 보니 기존에 고객관리 및 빌링시스템의 운영 경험이 풍부한 SM사업부의 도움 없이는 완성도 높은 제품을 개발하여 납품하는 것은 불가능 하였다. BI사업부에서는 전사적인 차원에서 SM사업부의 인력을 활용해야 함을 강조하였으며, SM사업부에서는 회사의 캐시 카우(cash cow)역할을 담당하는 SM인력을 SI 사업에 투입할 수 없다는 입장이 팽팽히 맞서게 된 것이다. 실제로 당시 SM 사업부는 매년 30억 원의 고정 매출을 통해 회사에 기여 하고 있었으며, BI 사업부는 이러한 SM 사업부의 매출에 힘입어 제품 개발을 위한 10억 원 정도의 비용을 충당 할 수 있었다. 이후, BI 사업부는 해외사업과 국내 컨텍센터 구축 프로젝트를 통해 20억 원 정도의 매출을 달성하였다. 전체 손익측면에서 보면 SM 사업부의 손익이 80%, SI 사업부의 손익이 20% 비율을 차지하였다. 또한, BI사업부가 발족되는 시점부터 SM사업부의 영역을 철저히 유지한다는 조건을 내걸었던 SI사업부장 입장에서는 강경할 수밖에 없었다. 사실 SM사업은 인력을 근간으로 한 사업이기 때문에 경험이 있는 엔지니어를 SI 사업에 넘길 경우 심각한 타격을 입을 수밖에 없는 실정이었다. BI사업부장 입장에서는 기존의 SM사업을 통한 수익구조가 회사를 유지하는데 기여한 사실은 충분히 인정하나, 회사의 장기적 관점에서 성장을 위한 충분한 동인은 될 수 없다는 것을 주

장하였다. 이러한 두 사업부장간의 갈등은 2004년 BI사업부장이 회사를 떠나게 되기까지 계속되었으며, 당연히 두 사업부장을 따르던 하부 직원들간의 불화를 자연스럽게 불러일으킬 수밖에 없었다. 당시의 상황을 임영택 사장은 다음과 같이 회상하였다. “두 사업부장은 자신의 입장이 있었던 거죠. SM사업부장 입장에서는 회사의 근간을 세우고 회사가 발전할 수 있는 기틀을 제공한 조직이고, 현실적으로도 당시 돈을 벌고 있는 조직이었으니까요. 하지만 BI사업부장 입장에서는 자신의 조직을 구축해야할 필요성도 있었겠고, SM사업의 중요성은 인정하지만 회사의 핵심역량은 아니라는 생각이었으니까요. 사실 두 사람간의 건전한 경쟁을 기대하고 유도 했지만 뜻대로 되진 않았습시다.”

회사의 두 기둥인 단체장들 간의 갈등은 성장을 위한 2004년에 막을 내렸지만, 이후 대부분의 BI사업에 있던 직원들은 회사를 떠나는 등 심각한 조직의 갈등을 초래할 수밖에 없었다. 창업기에 발생한 조직의 두 사업부장의 갈등은 회사의 성장을 이끌 중요한 시점에 회사의 발목을 잡는 현실적 현상으로 나타나게 된 것이다.

III. 성숙기를 향한 도전

3.1 환경의 변화

2007년 현재 통신 및 방송 산업의 화두는 단연 두 기술의 융합(convergency)이다. 통신사업자는 IPTV 서비스의 본격화 이전 단계로써 하나로 텔

레콤은 2006년 8월 하나TV 서비스를 출시한 이래 2007년 10월 66만 명의 가입자를 확보하였으며, KT는 2007년 9월 메가TV를 출시하고 20만 가입자를 확보하기에 이르렀다.¹⁵⁾ 이는 IPTV 가입자로 이어지는 중요한 시점에서 그 의미를 지닌다. 2007년 11월 23일 국회 본회의에서 IPTV 법안인 ‘인터넷멀티미디어방송사업법(가칭)’의 통과가 확실해지면서 IPTV 서비스의 본격화를 위한 새로운 환경이 도래하게 된 것이다.¹⁶⁾ 케이블TV방송 사업자 측에서는 2,464,977명의 초고속인터넷 가입자를 확보하면서 방송과 통신의 융합에 대한 접근성을 한층 가속화 하고 있다.

초고속 인터넷과 더불어 케이블TV방송 사업자들은 VoIP서비스의 제공을 통해 새로운 환경에 대한 경쟁력을 갖추고자 하고 있다. 이처럼 양대 진영은 방송, 통신, 전화 서비스를 기반으로한 TPS(Triple Play Service)를 통해 통신·방송 융합에 대한 패러다임의 변화에 적극적으로 대응할 준비를 서두르고 있다.

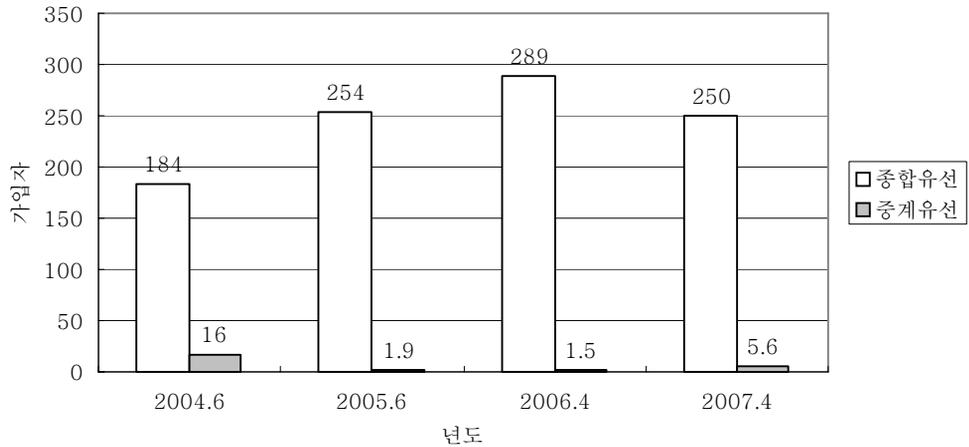
이러한 새로운 환경의 도래는 애버커스에게도 사업에 관한 새로운 선택을 해야 하는 의미를 지니며, 위기가 될 수도 기회가 될 수도 있는 현 시점에서 성장기의 위기를 극복하고 안정적인 성과를 달성하기 위해 어떠한 선택을 통해 어떠한 자원을 효율적으로 활용하고 조정할 것인가는 분명 새로운 도전임에 틀림없을 것이다.

3.2 성장 동력의 확보와 실행

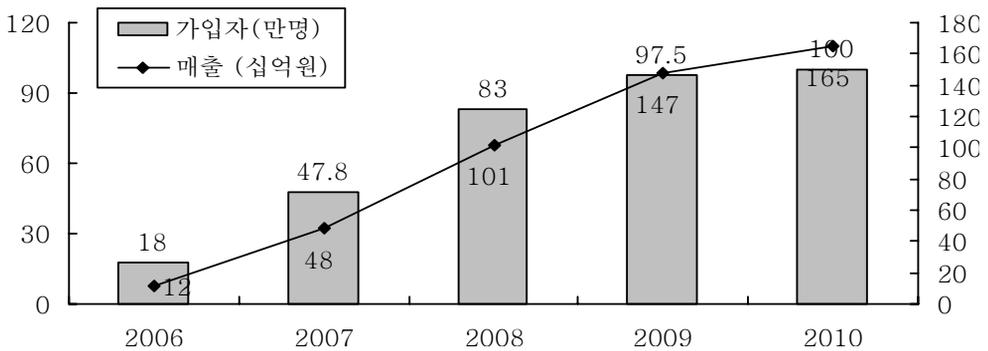
2007년 6월 임영택 사장은 다음과 같이 애버커스의 솔루션 사업에 대한 간략한 견해와 새로운 성

15) 서비스 시기 및 가입자 수는 2007년 11월1일 머니투데이 인터넷판 “하나TV vs 메가TV, 안방싸움 본궤도”자료를 참조하였음. (Accessed 2007-11-22)

16) IPTV 법안 통과 기사는 2007년 11월 21일 중앙일보 인터넷판 “인터넷TV 지상파 실시간 방송 허용 ‘빅메치’ 앞두고 업체마다 쟁쟁음” 기사를 인용. (Accessed 2007-11-22)



〈그림 3〉 유선방송의 초고속 인터넷 서비스 가입자 추이¹⁷⁾



〈그림 4〉 VoIP 가입자 현황¹⁸⁾

장의 모멘텀(momentum)을 위한 세 가지의 생각을 들려주었다.

“솔루션 사업 자체는 우리나라에서는 힘들다고 봐요. 그동안 우리가 했던 아이템 자체가 굉장히 많은 인력이 오랫동안 해야 결과를 보는 형태의 사업이었기 때문에, 특히 우리나라에서는 이러한 형태에서는 성공할 수 없다고 봅니다. 크게 3가지로 사업 형태를 구상하고 있습니다. 첫째, 철저한 수익사업을 확대하는 것이지요. 현재 우리가 1년에

40억 정도의 고정 매출을 하고 있는데 이를 100억대로 끌어 올려서 안정성을 확보해야 합니다. 둘째, 제품을 개발하는 것이 아닌, 우리나라에서 입증되고 성공한 사례를 가지고 글로벌한 사업으로의 전개가 필요한 시점입니다. 셋째, 솔루션은 5명 이하의 인원이 개발 사업할 수 있는 솔루션으로 도전하고자 합니다. 또 하나는 현재 우리의 생산 공장들이 전부 외국으로 나갔듯이 S/W 인력도 비용이 비싸서 외국에서 생산하는 체제로 바뀔 것으로 예

17) 자료: 방송위원회(2007), 2007 방송 산업 실태조사 보고서

18) 자료 : CJ 투자 증권(2005), 한화증권(2005)

상하고 있죠. 값싼 외국 인력들이 IT쪽으로 대거 유입될 것이고, 그런 상황에 맞는 사업을 해야 합니다.”

중요한 것은 위의 세 가지 사항에 대한 구체화된 실행계획을 수립하고 이를 어떻게 달성할 수 있는가에 대한 사안이 애버커스의 새로운 성장 동력 확보를 위한 과제라고 할 수 있을 것이다. 임영택 사장은 우선 첫 번째 과제로 조직의 위기를 조직 전체에 과감히 전달하는 작업을 2006년부터 시작하였다. 연구소 조직을 포함한 모든 조직을 이익을 내는 조직(profit center)로 전환할 것을 주문하였다. 우선 중요한 것은 회사에 자금이 유입되고 회전되어야 사업도 할 수 있고, 이를 통해 직원들에 대한 동기도 부여 할 수 있다는 것이 임영택 사장의 기본적인 생각이었다. 이러한 결심이 2007년에 결실을 맺기 시작하였고, 애버커스의 사무실이 텅 비어있는 이유였다. 프로젝트 수행을 위해 모두가 현장에 나간 것이었다. 성장기의 위기를 겪어 오면서 직원들과도 힘든 상황을 함께 공유하고, 이를 수용하지 못하는 인력들은 과감히 정리하였으며, 조직 내에 이익을 내는 집단만이 생존할 수 있음을 내재화 시키는 것이 위기 극복을 위한 임영택 사장의 첫 작업이었다. 이러한 첫 작업과 함께 임영택 사장은 그동안 조직의 운영방식에 대한 인식을 대폭 개선하였다.

“조직이 커지면 대표가 모든 사람을 감싸고 갈 방법이 없어요. 제가 필수적으로 함께해야 하는 소수인력을 선택해야 하는 겁니다. 그동안은 제가 너무 무리하게 하려고 했어요. 늘 모든 사람이 행복해야 한다고 생각했고 모든 사람을 안고 가야 한다고 생각했던 거죠.” 이러한 임영택 사장의 인식에 대한 변화는 매정하게 들릴 수도 있으나, 직원들이나 협력사를 관리하고 조정하는 권한을 좀 더 세분화 하고, 하위 계층으로 이양하고자 하는 것으로 해석하는 것이 임영택 사장의 조직 관리에 대한 생

각을 이해하는데 명확할 것이다. 실제로 2006년 이전 애버커스의 프로젝트는 관련 협력사 없이(H/W나 상용 S/W 납품업체를 제외) 자체 인력으로만 구성하였으나, 이후, 외주 인력을 적극 활용하고 이를 통한 고정비용 및 수익성을 개선해 나갈 수 있었다.

2008년은 임영택 대표에게 있어서는 2004년에서 2005년의 경영위기를 극복하고 새로운 성장을 위한 전략적 선택과 이를 조직과 함께 이루어나기 위해 조직에 적응시키는 커다란 도전의 한해가 될 것이다. 환경적 측면에서는 통신·방송의 새로운 융합 패러다임이 자리 잡을 것이며, 조직의 자원은 크게 SM사업, SI사업, 해외사업에 역량을 집중할 수 있는 인력을 확보해야 하며, 기존의 사업영역을 유지해야 하는지 아니면 새로운 영역을 발굴해야 하는지에 대한 과도가 될 것이다. 임영택 사장은 앞에서 언급했던, 회사의 제품을 글로벌화 하는 목표를 향해 자신의 전략을 구체화 하는 작업을 구상하고 있을 것이다.

참고문헌

- 구자원, 이윤철(2007), “기업성장단계 연구에 있어 변수의 사용빈도 및 상대적 중요성에 관한 종단적연구: ser-M Framework을 활용한 생산성요인 도출을 중심으로,” **생산성논집**, 제21권, 제2호, 131-171.
- 김영배, 하성욱(1999), “우리나라 벤처기업의 성장단계에 대한 실증조사: 핵심성공요인, 환경특성, 최고경영자역할과 외부자원 활용,” **기술혁신연구**, 제8권, 제1호, 125-153.
- 김종호(2001), “벤처기업 성장 단계별 성과 영향요인,” **산업경제연구**, 제14권, 제1호, 313-324.
- 머니투데이 인터넷판
<http://www.moneytoday.co.kr/view/mtview>.

- php?type=1&no=2007110112022346373 , Accessed 2007-11-22 “하나TV vs 메가TV, 안방싸움 본궤도”
- 방송위원회(2007), 2007년 방송산업 실태조사 보고서.
- 씨제이(CJ) 투자 증권(2005), MSO 자산 가치 재조명.
- 에버커스 회사소개서(2001 ~ 2007).
- 오재삼(2007), “VoIP 확장 프로토콜을 이용한 인터넷전화 시스템의 설계 및 구현,” 국민대 비즈니스IT전문대학원, 박사학위논문.
- 이상호, 김재범(2006), 방송 통신 융합 관련 규제정책 논의 전개와 기업들의 대응전략연구: IPTV를 중심으로, **정보통신정책연구** 제3권, 제3호, 147-176.
- 조동성, 서울대 메커니즘 연구회(2006), 제4의 전략패러다임 M 경영, 서울, 한스미디어.
- 조동성, 이윤철, 박재찬(2001), “인터넷 기업의 e-Mechanism에 관한 연구,” **전략경영연구**, 제4권, 제2호, 1-21.
- 중앙일보 인터넷판 <http://news.joins.com/article/aid/2007/11/21/3019707.html>, Accessed 2007-11-22 “인터넷TV 지상파 실시간 방송 허용 ‘빅매치’ 앞두고 업체마다 쟁걸음”
- 한화증권(2005), 초고속 인터넷 시장 분석.
- Cho,D.S. and Lee,D.H.(1998), “A New Paradigm in Strategy Theory: ‘ser-M,’” *Monash Mount Eliza Business Review*, Vol.1, Issue 2, 82-97.
- Howard S. Rasheed(2005), “Foreign Entry Mode and Performance : The Moderating Effects of Environment,” *Journal of Small Business Management*, Vol.43, Issue 1, 41-54.
- MICHAEL A. HITT, LEONARD BIERMAN, KLAUS UHLENBRUCK and KATSUHIKO SHIMIZU (2006), “The Importance of Resources in the Internationalization of Professional Service Firms: The Good, the Bad, and the Ugly,” *Academy of Management Journal*, Vol.49, No.6, 1137-1157.
- Nonaka, Ikujiro(1994), “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation,” *Organization Science*, Vol.5, Issue 1, 14-37.
- Werner, Steve(2002), “Recent Developments in International Management Research: A Review of 20 Top Management Journals,” *Journal of Management*, Vol. 28 Issue 3, 277-305.
- William P. Wan and Robert E. Hoskisson(2003), “Home Country Environments, Corporate Diversification Strategies, and Firm Performance,” *Academy of Management Journal*, Vol.46, No.1, 27-45.

The Strategy of Mechanism-based Management: Focused on the Case by Growing Stages

Ja Won Gu* · Yun Cheol Lee**

Abstract

The purpose of this educational case is to understand what kinds of mechanism factors are existing and how can adapting those in the growing steps of firm. We suggested three steps of growth phase to describe the each step's mechanism factors. The main issues of the start-up phase were organizational construction and resource acquisition paths to build up the successful business boundary. In the growth phase, how to overcome management crises which were relating to subject, resource and environment matters was the main concern. One of the most important topic was how to get the grow engine toward the maturity phase in order to achieve new challenges to keep up the sustainable management and to accelerate growth depth. Abacus built up successful business boundary with considering three main dimension. First, he choose the most experienced field and second, he triggered the business item that can make-up the feasible organization for implement and sale of products. Last, he entered the business that can take profit at first year. In spite of his successful selection of business boundary, he has been facing a lot of crises in severe competitive environment such as fail of recruiting human resource, disunion of organization and conflict between executives. However, Abacus is preparing for new generation becoming a global company toward the mature phase beyond challenges.

Key Words: Competitive advantage, Mechanism-based view, Organizational stages of growth.

* Author, Assistant Professor of Seoul School of Integrated Sciences & Technologies

** Corresponding Author, Professor of Hankuk Aviation University

〈Teaching Note〉

메커니즘 경영전략: 성장단계 사례를 중심으로

1. Synopsis 및 Teaching Points

본 사례의 이론적 배경은 크게 두 가지로 나뉜다. 첫째, 기업성장단계 이론이다. 1954년 Davis의 연구를 시작으로 발전을 거듭해온 기업의 성장단계 이론은 기업이 특정한 성장단계를 거치며 발전하거나 퇴보한다는 이론적 배경을 제시하고 있다. 연구하는 학자들마다 기업의 성장단계를 적게는 2단계에서 많게는 10단계 까지 분류하고 있으며, 기업이 창업하여 시장에서 퇴출당하거나 아니면 영속성을 가지고 발전하고자 할 때 각 성장단계 있어 어떠한 경영 요인을 중점으로 관리하고 전략적으로 선택하고 실행해야 하는지에 대한 이슈가 주류를 이룬다. 본 사례에서는 창업기, 성장기, 성숙기의 3단계로 애버커스의 성장단계를 분류하고, 각 성장단계에 따라 애버커스의 경영활동에 대한 기회의 활용과 위기를 극복하는 전략에 대해 다루었다. 또 하나의 이론적 배경은 ser-M 프레임워크¹⁹⁾이다. 기업의 의사결정의 주체(subject: S)는 기업의 경영환경(environment: E)에 대응하기 위하여 주어진 자원(resource: R)을 활용하게 된다. 이 과정에서 메커니즘(mechanism: M) 기반의 관점에서 주체, 환경, 자원을 통합적인 시각으로 해석하고 주체가 당면한 환경을 극복하거나 창조하기 위해 자원을 선택(selecting) 하고 이를 기업

내부에 학습(learning)시키고 조정(coordinating)하는 일련의 프로세스를 메커니즘으로 정의하고 있다. 이러한 메커니즘은 기업마다 처해진 상황이 다르고 주체의 특성이나 활용할 수 있는 자원이 다르기 때문에 다양한 형태의 메커니즘이 존재할 수 있으며, 하나의 메커니즘은 하위 메커니즘을 포함할 수도 있다.

본 애버커스의 사례는 애버커스가 창업하여 성장하는 과정에서 주체, 환경, 자원, 메커니즘 요인측면에서 어떠한 위기를 초래하게 되었는지와 위기를 기회로 극복하고 성숙기를 향한 새로운 전략적 선택을 통해 지속적으로 발전할 수 있을지에 대한 논의를 통해 기업이 특정한 성장단계에 어떠한 요인들을 중점적으로 관리해야 하는지에 대한 시사점을 도출해 보고자 한다.

2001년 애버커스는 안정적인 수익을 확보할 수 있는 사업영역을 선택하였으며, 조직 구성원들 또한 고객관리 및 빌링시스템 분야에서 많은 경험을 보유한 자원들로 이루어졌다. 창업기만을 놓고 본다면 매우 고무적인 출발이었다. 이후, 2004년에서 2005년 동안 극심한 위기가 찾아왔으며, 이는 조직의 단체장들 간의 불화와 창업 이전 두 회사에서 모인 조직 구성원들 간의 보이지 않는 문화적 갈등으로 풀이할 수 있을 것이다. 그렇다면, 애버커스의 경영위기를 초래하게 된 두 가지 요인을 포함하여 본 사례에서 다룬 4가지 위기 요인만을 잘

19) ser-M 프레임워크는 Cho,D.S and Lee,D.H.(1998), "A new paradigm in strategy theory: 'ser-M,'" Monash Mount Eliza Business Review, Vol.1, pp.82-97.을 통해 소개되었다.

관리했으면 애버커스는 경영상의 심각한 위기를 피할 수 있었을까? 본 애버커스의 사례는 연구자가 제시한 질문에 대한 해답을 얻고자하는 학생은 물론 기업의 의사결정에 대한 주체에게 유용한 분석적 프레임워크로 활용될 수 있을 것이다.

본 사례의 강의 포인트는 첫째, 주체, 환경, 자원, 메커니즘 프레임워크를 이용한 기업의 경영활동의 현상에 대한 분석에 있다. 둘째, 기업의 성장단계에 대한 이해를 중심으로 창업기, 성장기, 성숙기의 특성 요인을 이해하고 분석하는 것이다. 셋째, 창업기와 프레임워크의 결합에 대한 시각이다. 즉, 각 성장단계마다 경영의 특성을 프레임워크를 통해 조명해보고 이를 통한 경영활동 상의 시사점을 도출하고 분석하는 것이다.

2. Assignment Question

- Q1. 창업 당시 애버커스는 주어진 환경에 적절한 자원을 선택하였는가?
- Q2. 창업기에서 직원들의 화합을 위한 애버커스의 대처방법은 적절하였는가?
- Q3. 성장기에서 경영위기를 초래 하게 된 주요 원인은 어떤 것인가? 이를 극복하기 위해 주체, 환경, 자원측면에서 애버커스는 어떤 전략적 선택을 했어야 하는가?
- Q4. 새로운 성장 동력 확보를 위한 애버커스의 선택 방안을 분석하시오.

3. Analysis

3.1 창업 당시 애버커스는 주어진 환경에 적절한 자원을 선택하였는가?

구자원·이윤철(2007)은 창업기에서의 창업자는 기업 설립의 핵심적인 주체이기 때문에 창업자의 지식이나 경험은 창업의 성공과 성장에 긍정적인 관계를 가지고 있으며, 창업자는 제품의 개발, 기술지원, 판매가 가능한 조직구조 및 인력 구성을 통해 기업의 경영성과를 높일 수 있다고 설명하였다. 또한 이러한 주체는 창업초기에 의사결정의 중심에 있으며, 대부분의 권한을 갖고 경영활동을 수행한다.

본 사례를 통해서도 알 수 있듯이 창업자는 자신이 가장 많은 경험을 보유하고 인원 및 조직의 구성이 가능한 고객관리 및 빌링시스템 분야로 사업 아이템을 선정하였다. 뿐만 아니라, 창업 시점부터 매출이 가능한 SM사업 또한 기존에 고객관리 및 빌링시스템 분야에서 이미 수행하고 있던 업무를 창업과 연결하여 사업을 진행함으로써, 창업기의 운영을 위한 자금 확보에 크게 기여 했다는 것은 상당히 고무적인 것이라 할 수 있다. 이러한 주체의 의사결정은 자신이 가장 잘 할 수 있는 분야를 선택한 창업자의 탁월한 선택이라 할 수 있을 것이다.

창업당시 시장에는 IMT2000사업을 위한 사업기회가 존재하고 있었으며, 꾸준한 SM 사업을 통한 LGT 자체에서 발생하는 프로젝트를 신규 발굴할 수 있는 기회 요인이 있었다. 또한 애버커스의 제품에 대한 라인업을 볼 때 다양한 제품군 확보의 필요성을 느낄 수 있는 시장의 요구가 존재함을 알 수 있었다. 하지만, 이러한 수요와 공급 측면에서 활발한 시장 요인들이 존재한 반면 SI시장 자체의 구조적 문제로 인한 수익성의 확보가 어려운 상황

이었다. 1997년~1998년 사이 PCS 사업자들이 대규모 통신용 고객관리 및 빌링 시스템을 구축하고 상용화 서비스를 개시 하였으며, 이를 통해 고객관리 및 빌링 시스템의 SM 사업 및 유지보수 사업에 대한 기회가 발생하였다. 또한, 2000년 무렵 불기 시작한 방송 시장의 디지털 전환에 대한 준비는 MSO를 중심으로 신규 고객관리 및 빌링 시스템을 요구하게 되었으며, 통신 시장의 PCS 사업을 위한 고객관리 및 빌링 시스템 활성화에 버금가는 또 하나의 시장 기회를 가질 수 있는 것이었다.

창업기에서 애버커스의 자원 활용측면에서의 특성은 탁월한 인적자원의 선택에 있었다. 이미 고객관리 및 빌링시스템을 개발한 경험이 있는 우수한 엔지니어들을 다수 확보함으로써 창업기에서의 운영자금을 확보할 수 있는 기반을 마련하였고, 이를 통해 관련 다각화 상품의 조기 확보를 가능하게 하는 원동력으로 작용하였다. 또 다른 하나의 자원 활용측면에서의 특성은 창업 운영자금의 확보에 있었다. 즉, 임직원들에게 자사주를 매입할 수 있는 기회를 주어 안정적인 자본금의 확보는 물론 임직원들에게 회사의 주인이라는 인식과 동기를 동시에 부여할 수 있도록 하였다.

창업기 애버커스는 적절한 자원을 선택하고 활용함으로써 해당분야의 전문성을 확보하고, 이를 통하여 고객에게 우수한 인력을 확보했다는 점을 부각시켰다. 이는, 초기 유지비용을 감수하고 우수한 SI인력을 다수 확보했다는 점에서 적절한 선택으로 해석할 수 있다. 하지만 인적자원 활용측면에서 초기에 너무 많은 인력이 투입되었고, 이를 선별하는 과정 없이 모든 인력을 흡수하기는 하였다는 이견도 있을 수 있다. 인력의 평가과정을 생략했다는 견해에 대해서, 만약 전 직장에서 팀 단위로 회사를 옮기는 상황에서 개별 인력에 대한 선별과정을 거쳤다면, 조직을 구성하는 측면에서는 내부적으로 구성원간의 갈등을 불러 일으켰을 수도 있음을 간

과해서는 안 될 것이다. 즉, 의사결정권자 입장에서는 창업초기 흡수되는 원하지 않는 몇 몇 인력에 대해서는 조직의 원활한 구성을 위해 감수해야 하는 자원이었으며, 우수한 인력의 영입에 보다 더 큰 중점을 두었던 것이다.

3.2 창업기에서 직원들의 화합을 위한 애버커스의 대처방법은 적절하였는가?

Nonaka(1991)는 조직의 지식창조를 위해 조직 구성원이 가장 중요하며, 개인은 직접적인 경험을 통해 암묵지(tacit knowledge)를 축적하며, 암묵지를 형식지(explicit knowledge)로 전환하고 공유하는 과정의 반복을 통해 기업의 지식이 창조되고 축적된다고 하였으며, 개인과 조직의 공동 노력에 의해 창조된 지식은 지식의 확산을 위해 중요한 요인임을 시사하고 있다. 또한, 조동성·이윤철·박재찬(2001) 과 조동성·서울대 메커니즘연구회(2006)에 의하면, 메커니즘은 주체가 환경의 변화에 적절하게 적응하는 과정에서 학습되고 이 학습 과정에 의해 진화하게 된다고 설명하고 있다. 이러한 학습에는 개인의 학습(individual learning)과 조직의 학습(organizational learning) 모두가 포함된다. 개인 차원의 학습은 지식 경영의 개념을 통해 설명되기도 한다. 즉 개인이 스스로 지식을 창조하는 것은 지식창출(knowledge creation)이며, 조직 외부로부터 지식을 받아들였다면 그것은 지식흡수(knowledge acquisition)가 된다(구자원·이윤철, 2007). 이러한 학습 메커니즘 관점에서 본 사례를 해석해보면 애버커스의 경우 개인차원의 학습이나 지식이 조직에 스며들지 못한 것 보다는 조직차원에서 중요한 지식 자원이 공유 되지 않고 정체됨으로써 LG 출신과 비 LG출신 조직 간의 지식 불균형이 발생하게 되었다. 이러한 지식의 불균형은 조정 메커니즘 관점에서 SM 조직(비LG출

신)과 SI조직(LG출신)의 문화적 이질성을 초래하게 되었으며, 이러한 문화적 이질성 극복을 위한 전략적 접근이 미비하였음을 볼 수 있다. 단순히 조직만 섞어 놓는 것보다는 정책적 접근을 통한 SI 및 SM조직의 유기적 연결이 필요했던 것이다. 선택 메커니즘 관점에서 살펴보면, 주어진 환경에서 조직의 목적을 달성하기 위해 주어진 자원을 개발하고 활용하는 것이 중요한 것은 이미 설명하였다. 그렇다면 애버커스의 의사결정 주체는 어떠한 선택을 할 수 있었을까? 첫째, SM조직과 SI 조직의 완전한 분리를 통한 각 조직의 자생적 독립을 유도할 수 있었을 것이다. 직원들에게 동등한 입장에서 SM조직 내에서도 새로운 프로젝트를 수행할 수 있는 자질을 개발하여 고객사 내부에서 발생하는 SI 프로젝트를 자체 해결하고 이를 통해 두 조직 간의 건전한 경쟁을 유지 할 수 있었을 것이다. 둘째, 두 조직 간의 순환적 업무 영역 공유를 통해 두 조직 간의 문화적 이질성을 극복 할 수 있었을 것이다. 물론, 창업 초기 두 조직 간의 조정(coordination)에 대한 노력은 있었으나, 결과적으로 큰 결실을 맺지는 못했다. 우선은 두 조직의 구성을 순환 시키지 않아도 별다른 문제가 발생하지 않았기 때문에 의사결정권자의 핵심에서 벗어나 있었으며, 구성원 내부에서도 새로운 인력에 대한 거부감이 발생하는 상황 보다는 각자 조직의 구성원 간 친밀성이 더 우선이었던데 원인이 있을 것이다. 셋째, 애버커스가 보유하고 있는 창업기에서의 장점 측면에서 살펴볼 수 있을 것이다. 크게 애버커스의 장점은 두 가지 측면에서 볼 수 있다. 첫째, 탁월한 경험 및 기술력이며, 둘째, 하나의 조직을 이루기 이전 두 조직이 하나의 조직이 되는 과정에서 두 조직 간의 문화적 이질성은 존재하지만, 각 조직 단위로 보면 기존 조직에서 많은 시간을 통해 문화적 동질성을 공유한 것이다. 탁월한 경험 및 기술력을 통해 고객관리 및 과금시스템을

중심으로 CG(Charging Gateway), 콜센터, DW/CRM 등의 관련 제품으로 확장함으로써 관련 다각화를 이룰 수 있었다. 또한, 창업초기 같은 조직내에서 시간을 보내지 않은 조직에 비해 문화적 충격을 감소시킴으로써 창업기에서 조직의 안정성을 확보할 수 있는 계기가 마련되었다. 이러한 두 가지 시사점이 존재하기는 하나, 단위 조직간 제품이나 타 팀의 업무에 대한 업무 지식의 공유가 미비 하였으며, 이는 SM조직의 상대적 박탈감을 느끼게 함으로써 조직 내부의 불만을 가중하는 결과를 초래하였다. 이를 극복하기 위해, 우리는 좀 더 적극적인 지식 공유 프로세스를 통한 구성원간의 연대감을 증가 시킬 수 기회를 발견할 수 있었음을 개선점으로 제시하고자 한다.

3.3 성장기에서 경영위기를 초래 하게 된 주요 원인은 어떤 것인가? 이를 극복하기 위해 주체, 환경, 자원측면에서 애버커스는 어떤 전략적 선택을 했어야 하는가?

성장기에서의 애버커스의 경영위기를 초래한 원인은 크게 5가지로 본 사례의 본문에서 설명하였다. 대차대조표상에서의 부채 총액은 2002년, 2001년 대비 362%로 급증 하였으며, 2004년에는 2001년 대비 무려 522% 증가 하였다. 영업이익 또한 2003년도에 적자를 기록하였다. 이러한 원인에는 창업당시부터 매출을 발생시키고, 지속적인 캐시카우 역할을 하는 SM 사업에 대한 과신에서 온 것이었다. 본문에서도 밝혔듯이 애버커스는 자사가 보유한 자원 이상을 과투자 하면서 자금 뿐만이 아닌 인력에 대한 과투자로 인한 SI 비용이 수익으로 이어지지 못하는 악순환을 거듭할 수밖에 없었다. 물론, 창업기에서는 이러한 악순환에 대한 본격적인 증상은 보이지 않았으나, 성장기에 들어서면서 창업기에서의 수익성을 보장받지 못하는 SI 프로젝

트에 대한 구조가 많은 영향을 미치게 되었다. 조직의 구조 측면에서의 비용의 불건전한 흐름은 SM 사업으로 나타난 이익을 SI사업의 적자를 막는데 사용 하였으며, 두 조직 간의 이러한 재무상의 관계는 단체장들 간의 갈등을 유발하는 원인을 제공하기도 하였다.

특정산업이 호황을 이루던 시기조차도 세분화된 비즈니스 환경 하에서 경쟁이 치열하지 않은 사업 분야는 얼마 되지 않는다. 굳이 예를 들자면, 인텔이나 마이크로소프트와 같은 공급자 교섭력이 강한 기업이 해당 영역을 지배하는 사업 분야를 들 수 있을 것이다. 애버커스의 성장기에서는 구매자 교섭력이 강한 시기였다. 즉, 저가 솔루션 이지만 기능은 2000년대 초반 고가 솔루션의 것을 능가하는 제품들이 속속들이 시장에 등장하면서 경쟁은 치열해지고, 수익성은 악화되었다. 하지만, 성장기에서의 시장 환경은 새로운 기대를 할 수 있는 호재가 존재하였다. 첫째, 방송 분야의 새로운 투자가 급증하는 시기였으며, 둘째, 기존 통신사 또한 통신/방송 융합의 새로운 패러다임을 맞이하기 위한 새로운 고객관리 및 빌링시스템을 구비해야 하는 시장상황이 마련된 시기였다. 성장기의 애버커스의 경영위기를 환경 측면에서 살펴본다면, 새로운 환경에 대한 제품의 포지셔닝(positioning) 및 가격정책의 예측에 대한 거시적 관점이 부족했다는 것을 들 수 있을 것이다. 하지만 이러한 환경 하에서 시장을 경쟁사에게 빼앗긴 주요 원인을 모두 환경에 대한 예측의 실패에 기인한 것으로 돌리기에는 그 변수가 세부적인 원인들을 다양하게 포함하고 있다는 것이다. 다음의 세 가지 원인들은 주어진 환경에 적절히 대응하지 못했던 상황을 설명하는데 중요한 요인이 될 것이다. 첫째, 잘못된 자원의 선택에 있으며, 둘째, SM 조직의 불만과 셋째, 단체장들 간의 갈등이 주요 원인이다. 각각의 요인이 왜 주어진 경쟁 환경에 대해 적절한 대응을 불가능

하게 했는지 살펴보고자 한다. 이는 본 토의 질문에서 제시한 주제, 환경, 자원 측면의 전략적 선택의 대안에 대한 논의의 정리를 포함하고 있다.

서론에서 살펴보았듯이 주체는 기업을 둘러싸고 있는 환경에 적절히 대응하기 위하여 주어진 자원을 활용하여야 한다. 본문에서 언급했듯이 2004년 당시의 환경은 애버커스에게는 기회가 될 수 있는 근간을 이루는 시기였다. 이때, 의사결정권자는 특별한 문제가 없는 오히려 탁월한 성과를 이루어 내고 있던 영업조직을 좀 더 강화하기 위한 목적이었다고는 하나 구조적 조정을 감행하였고, 이로써 고객의 불만을 초래하고 치열해지는 경쟁적 환경에 적절히 대응하지 못하는 결과를 초래하고 말았다. 의사결정 주체가 선택 할 수 있는 대안은 어떤 것이 있었을까? 첫째, 기존의 영업 조직 인력을 유지하고, 새로운 경험 있는 전문 영업 인력을 팀원으로 투입하여 상호 보완적인 역할을 수행하도록 유도 할 수 있었을 것이다. 이는 비용적인 측면에서도 새로운 영업인력 2명을 충원하는 것에서는 동일하며, 고객에게는 기존의 영업채널에 대한 갑작스런 의사소통 채널의 변경 없이 자연스러운 협업이 가능한 구조를 이룰 수 있었을 것이다. 둘째, 기존의 영업 조직에게 전문 영업 교육을 좀 더 장기적인 시각으로 지원할 수 있었을 것이다. 두 가지 사항을 종합해 보면, 영업역량의 강화를 위한 대안의 선택은 내부인력의 역량을 강화하는 방법과 외부 인력 영입을 통한 두 가지 방법이 존재하며, 각각에 대해 상호 보완적인 형태의 종합적인 시각을 통해 이루어지는 것이 바람직함을 알 수 있을 것이다.

SM 조직의 불만 차원에서 살펴보면, 창업기에서의 인력 순환에 대한 적절한 전략을 마련하지 못한 것에서부터 시작한 인원 정체의 문제는 결과적으로 SM조직의 동기부여를 이끌어 낼 수 없게 되었다. 우선, 학습메커니즘 관점에서 SM 조직에게는 동기

부여를 할 수 있는 각 인력구성원에 대한 기술력 향상의 기회가 주어지지 않았다. 이는 SI조직이 프로젝트 현장에서 새로운 기술과 스킬(skill)을 향상시킬 수 있는 기회를 가질 수 있다는 점에서 SM조직은 상대적인 기술력에 대한 격차를 느낄 수밖에 없는 상황이 형성되었다. 조정 메커니즘 관점에서 SM조직의 불만은 SI조직의 LG 문화가 애버커스의 전체적인 시스템에 반영되면서, 대기업 문화를 체험하지 못한 SM조직은 상대적으로 문화적 충격을 흡수할 만큼의 시간적 공간적 기회를 갖지 못하였다. 당시 SM조직은 LG Telecom에 근무하면서 조직의 체계는 애버커스의 것을 따르고 있었다. 이러한 제약은 내부 조직의 협업을 위한 조정 메커니즘이 원활히 작동하지 못하는 구조적 문제를 야기 시켰다. 이상의 현상을 종합해보면 학습 메커니즘 관점에서의 기술적/문화적 학습 내용이 원활히 조직 내에 전파되지 못하면서 조정 메커니즘 관점에서 두 조직 간의 격차로 나타나면서 상대적으로 기회를 많이 가질 수 없는 SM조직 내부에서 불만으로 표출되게 되었다. 성장기에서의 이러한 상황에 대한 극복 방안은 창업기에서의 SM조직의 문제를 극복하는 대안과 동일하며, 본 논의에서는 생략하도록 하겠다.

임원은 기업의 꽃이라 불릴 만큼 기업에게 있어서는 중요한 존재이다. 최고 경영자는 하나의 사업 단위를 임원들에게 위임하고 각 사업단위별 건전한 경쟁을 유도한다. 하지만, 본 사례에서는 최고 경영자가 두 단체장들에 대한 조정에 실패하고, 통제력을 상실 하면서 결국에는 임원 중 한명이 퇴사하는 극단적인 결과를 초래하고 말았다. 이러한 현상은 단순한 조직의 외해를 가져온 것뿐만 아니라, SM조직과 SI조직의 인력에 대한 순환 고리를 끊어 놓음으로써, 내부적으로는 두 조직 간의 갈등을 심화시키고, 외부적으로는 내부적 문제로 인한 고객지원에 심각한 문제를 드러내게 되었다. 그렇다

면 당시 상황에서 애버커스의 최고이사결정권자는 어떠한 전략적 선택을 했어야 하는지에 대해 논의해 보고자 한다.

우선, 개인의 문제를 회사의 문제로 공유하는 시기가 있어야 한다. 두 임원간의 갈등의 저변에는 조직차원의 좀 더 큰 차원에서 다루어져야 하는 회사의 공통적인 목적보다는 개인적인 이권에 대한 문제가 있었다. 최고경영자는 이러한 개인적 차원의 범주에 속해 있는 문제를 공식화 시켜서 조직적 차원에서의 동일한 목표를 공유하고 두 임원이 공통된 목적을 달성할 수 있는 방안을 스스로 도출하도록 유도하는 과정을 거쳐야 했다. 이를 통해, 두 임원이 상호 동의한 내용을 기반으로 새로운 도약을 위한 책임감을 확고히 함으로써, 개인차원의 역량을 조직차원으로 이끌 수 있었을 것이다. 또 하나의 선택은 두 임원이 공통의 목적을 달성하는 전략 수립을 지원하기 위한 회사차원의 적절한 방안이 필요했다. 두 임원간의 갈등의 시초는 프로젝트를 통한 제품개발부분이었으며, 이를 해결하기 위해 제품 개발의 범위를 공유하게 하는 수단이 있었을 것이다. 즉 오랜 기간 운영업무를 진행해온 경험을 기반으로 빌링 부분이 강한 SM 조직과 컨택센터(contact center), CRM등의 프로젝트 경험을 기반으로 고객관리 부분이 강한 SI 조직의 특성을 조합하여 제품을 공동 개발하게 하는 것이다. 동시에 두 조직의 개발 범위에 대한 인터페이스(interface)는 기술연구소의 우수한 인력을 활용하면 가능한 대안을 찾을 수 있었을 것이다.

3.4 새로운 성장 동력 확보를 위한 애버커스의 선택 방안을 분석하시오.

본 논제에서는 본문에서 다룬 내용을 기반으로 성장기의 위기를 극복하고 새로운 성장 모멘텀(momentum)을 위한 성장 동력의 확보를 위한

제반 요구 사항에 대해 ser-M 프레임워크를 이용하여 분석해 보고자 한다. ser-M 프레임워크의 요인은 주체(S:subject), 환경(E:environment), 자원(R:resource), 메커니즘(M:mechanism), 성과(P:performance)의 5가지 요인으로 분류할 수 있으며, 메커니즘은 세부적으로 선택, 학습, 조정 메커니즘으로 이루어져 있다. “시간차원에서 메커니즘의 본질은 선택 과정이며, 주체가 적절한 시기에 주어진 자원을 이용하여 환경변화에 빠르게 적응함으로써 지속적인 성장을 이룰 수 있도록 한다. 이러한 선택 메커니즘은 기존의 사업을 자신의 핵심 역량을 활용하여 확장하거나, 새로운 사업영역에 진출할 경우에도 해당되며, 궁극적으로 자사가 보유하고 있는 전략적 자산을 최대한 활용할 수 있는 영역을 선택할 때 가장 큰 시너지를 이루게 된다. 학습 메커니즘은 목표를 달성하기 위한 방향을 설정하고, 이를 조직내부에서 생성(knowledge creation)하거나 외부로부터 흡수(knowledge acquisition) 하여 경쟁우위확보를 위해 활용(knowledge exploitation)하는 과정이나, 새로운 지식을 배합(recombination)하거나 발굴(exploration)하는 과정 속에서 형성되어진다. 또한, 학습과정이 진행되는 동안 상대적으로 환경변화에 적합한 메커니즘은 강화되고 환경변화에 부적합한 메커니즘은 약화되며, 학습과정은 시간이 흐름에 따라 메커니즘들을 서로 차별화하고 이들 간의 격차를 벌여놓을 것이다. 내용측면에서의 조정 메커니즘은 주어진 자원의 배분에 관한 것이며, 각 기업마다 기업이 처한 상황이나 의사결정 주체의 특징, 보유하고 있는 자원의 양이나 질이 상이하므로, 특정 기업이 다른 기업에 비해 좋은 조정 메커니즘을 형성할 수 있다는 것이 특정 기업이 다른 기업에 비해 경쟁우위를 확보할 수 있다는 것을 의미한다.”(구자원·이윤철, 2007)

우선, 성과 요인 측면에서 새로운 성장 동력은 어떠한 조건을 만족해야 하는가? 이 질문에 대한

대답은 본문에서 이미 제시하고 있다. 첫째, 수익을 통한 사업의 안정성을 확보해야 한다. 둘째, 글로벌 마켓(global market)을 지향해야 한다. 셋째, 누구나 쉽게 개발하고 사용할 수 있는 솔루션이어야 한다. 이러한 세 가지의 조건을 만족한 새로운 성장 동력의 최종 목적지는 글로벌 컴퍼니(global company)이다. 이를 달성하기 위해서 주체 측면에서는 기존의 사업 패러다임을 변화하는 강력한 의지를 확보해야 한다. 이러한 주체의 의지를 기반으로 선택 메커니즘 측면에서는 기존 사업 영역에서의 제품을 세계시장에 적용할 수 있는 형태로 국제 다각화(international diversification)하는 기반을 확보해야 한다. 국제 다각화는 글로벌 지역이나 국가와 같은 다른 지역이나 시장에 상품이나 서비스의 판매를 확대하기 위한 전략이다. 이를 구체화 시키고 실행할 수 있는 인적 자원을 확보해야 하며(Michael et al., 2006), 투자의 방식이나 제품 판매 방식에 대한 세부 전략을 수립해야 할 것이다(Werner, 2002). 또한, 국제 다각화에 있어서 국내의 환경과 진출해야 하는 지역의 환경은 밀접한 연관성을 가지고 있다(William and Robert, 2003). 기존의 연구에서도 알 수 있듯이, 자국의 기업환경은 국제 다각화의 성과에 많은 영향을 미치게 된다(Howard, 2005). 이상과 같이 선택 메커니즘과 동반하여 선택해야 하고 확보해야 하는 자원은 의사결정권자의 전략적 선택에 많은 영향을 미치게 되는 유기적인 관련성을 가지고 있다. 이제, 이러한 선택 메커니즘을 어떻게 조직 내에 확산할 것인가에 대한 학습 메커니즘 측면에 대해 논의해 보자. 가장 중요한 것은 현재 애버커스의 인력이 글로벌 표준(global standard)을 고려하며 제품을 개발하고, 이를 해외에 판매하며 적절한 고객 지원을 할 수 있는 역량이 있는지를 고려해 볼 때, 그렇지 않다는 결론을 얻을 수 있다. 물론, 네팔이나 예멘에 제품을 판매하고 프로

젝트를 수행해 본 경험이 있는 인력이 존재하긴 하나, 아직은 미흡한 수준이라고 봐야 옳을 것이다. 둘째, 현재 애버커스의 구성원들이 국제화에 대한 강력한 욕구를 느끼는가 하는 점이다. 이 또한 아직은 시기상조이다. 그렇다면 외부의 경쟁 환경에 대한 국제화의 요구는 강력한가? 이에 대해서도 아직은 명쾌하게 그렇다고 말 할 수는 없다. 고객관리 및 빌링 분야는 자국의 사회적 관습이나 과세 정책 등에 기반을 두어 많은 커스터마이징(customizing)이 필요한 분야이다 보니, 국내뿐만 아니라 해외의 자국 내에도 경쟁력 있는 관련업체가 존재하고 있다. 이러한 상황을 종합해 볼 때, 학습메커니즘의 관점에서 전략적 선택을 기업에 확산하기 위해 준비해야 하는 역량은 미흡하다고 볼 수 있다. 그렇다면, 조정 메커니즘 측면에서는 어떠할까? 내부적으로는 국제화를 위해 새로이 영입되는 혹은 내부 조직에서 발탁되어지는 인력과 기존 인력에 대한 새로운 조정이 필요할 것이다. 또한 외부적으로는 국제화 진행 방식에 따라 조정해야 하는 대상에 차이는 있겠으나, 이 또한 새로운 도전이 될 것이다. 제품의 개발 방식에서부터, 판매 경로, 영업활동 및 고객지원 활동에 이르기 까지 경험하지 못한 새로운 수직적 혹은 수평적 조정 라인업(line-up)이 형성될 것이다.

결국 주체는 새로운 성장 동력에 대한 확고한 의지를 기반으로 활용하거나 신규 확보해야하는 자원을 규정하고 이를 통해 국제화에 대한 새로운 선택의 의사결정을 실행하기 위한 구체적인 방안을 수립하고 이를 조직 내에 확산해야하며, 내부 및 외부의 협력관계에 있는 이해 관계자들의 역량을 모아야 할 것이다. 또한, 내용(composition) 차원의 활용할 수 있는 자원을 어떠한 시점(timing)에 어떠한 순서(sequence)로 투입해야하는 가에 대한 의사결정권자의 선택 또한 중요한 부분을 차지할 것이다.