

아이디스(IDIS)*: 글로벌 보안 시장의 ‘히든 챔피언’**

안 혜 성***
김 봉 선****
김 희 천*****

1997년에 창업된 아이디스는 범죄예방 및 감시 목적으로 설치된 보안용 영상감시 시스템에서 촬영되는 영상을 저장하는 Digital Video Recorder(DVR) 전문회사로 세계시장에서 명실상부한 ‘히든 챔피언’으로 인정받고 있는 국내의 강소기업이다. 본 사례는 영상저장장치 시장이 아날로그에서 디지털로 기술이 개편되는 시기에 아이디스가 DVR 시장에 성공적으로 진출하여 성장하는 과정을 제품개발과 시장개척 전략으로 나누어 살펴봄으로써, 신규 벤처기업이 기존에 존재하던 산업에서 특화된 경쟁력을 기반으로 이뤄낸 성공에 대한 시사점을 도출하고자 한다. 더 나아가 최근 들어 일어나고 있는 Internet Protocol(IP) 기반으로 기술변화에 직면한 아이디스가 통합보안솔루션 전문업체로 도약하기 위해 취하는 전략적 변화를 소개하며 벤처기업이 성장하면서 직면하는 과제에 대한 시사점을 제공하고자 한다.

주제어: 아이디스, 히든 챔피언, 벤처기업, DVR, 사업다각화

1. 서론

“내가 창업하려고 했던 목적은 실리콘 밸리(Silicon Valley)에 있던 그 많은, 요즘 말하는 히든 챔피언이 너무 부러워서이다.”

- 김영달 대표 인터뷰 중 발췌, 2014/07/28

2009년 11월 14일 오후 2시 26분경 부산광역시 국제시장 내 ‘가나다라 실내 실탄사격장’에서 불이나 30분 만에 진화되었지만 15명의 사망자가 발생하였다. 이 중에는 해외로 첫 동창여행을 떠났던 나가사키(長崎)현 운젠(雲仙)시의 아즈마(吾妻) 중학교 동창생인 일본인 관광객 9명도 포함되어 있어 안

타까운 사연으로 큰 주목을 받은 사건이다. 최초 발화는 사격에 의한 불꽃이 잔류화약에 옮겨 붙으며 시작되었는데, 주변에 가연물질이 많아 순식간에 큰 화염과 강력한 폭발로 이어졌다. 수사초기에는 목격자가 없어 화재원인을 밝혀내는 데 어려움이 있었지만, 사격장 내부의 일곱 대의 Closed Circuit Television(CCTV) 카메라가 촬영한 영상이 저장된 디지털 영상저장장치(Digital Video Recorder, 이하 DVR)를 통해 밝혀낼 수 있었다. 놀라운 점은 당시 사고현장에서 사용되고 있던 DVR은 ‘아이디스’가 1999년에 납품한 제품으로 사격장 측에서 십년간 관리하지 않고 방치해두었던 상태였지만 사고 당일까지 고장 없이 정상적으로 작동하며 CCTV 카

논문접수일: 2015. 08. 05.

1차 수정본 접수일: 2015. 12. 11.

게재확정일: 2016. 01. 19.

* 한국경영학회 2014년 제 4회 “경영학자 선정 강소기업가상” 수상기업

** 본 연구를 완성하는데 많은 도움을 주신 김영달 대표이사, ㈜요텍 정태영 전무이사 등 임직원 분들께 감사드립니다.

*** 고려대학교, 박사과정 수료(hesoung@gmail.com), 제1저자

**** 고려대학교, 연구교수(bskim0706@gmail.com), 공동저자

***** 고려대학교, 교수(hkim01@korea.ac.kr), 교신저자

메라 영상을 저장하고 있었다.

아이디스는 DVR 제품을 자체브랜드가 아닌 Original Design Manufacturing(ODM) 방식으로 여러 협력사에 납품하고 있었기 때문에 당시 언론에서 직접 주목을 받지 않았지만, 아이디스 제품의 우수성은 창업 이래 국내에서만 아니라 해외에서도 꾸준히 인정받아 왔다. 국내에서는 금융권에서의 수요가 DVR 시장의 초창기 성장을 이끌었는데 국민은행, 신한은행, 제일은행, 농협, 삼성생명, 삼성증권, 현대증권, 대우증권 등 다수의 금융권에서 아이디스의 DVR을 채택하였다. 그뿐만 아니라, 한국표준과학연구소, 항공우주연구소, 영광 원자력발전소, 영종도 국제공항, 삼성동 아셈(ASEM) 타워 등 국내 주요 정부기관과 공공기관에서 아이디스의 DVR을 공급받았다. 해외에서는 2000년 시드니 올림픽 유치 당시 호주 정부가 전 세계 16개 보안장비업체 간 실시한 입찰경쟁에서 아이디스가 1위를 차지해 200만 달러어치의 DVR을 납품한 것을 계기로 제품의 우수성을 본격적으로 인정받기 시작하였다. 이후 미국 뉴욕시 지하철, 미항공우주국(NASA), 중국 상하이 푸둥 공항 등 전 세계 곳곳의 주요 장소에서도 아이디스의 DVR을 사용 중이다.

아이디스는 1997년에 창업된 후 오늘날에는 보안용 영상감시(Video Surveillance) 시스템의 영상 저장장치(Recorder) 중 하나인 DVR 전문회사로 세계시장에서 명실상부한 ‘히든 챔피언(Hidden Champion)’으로 인정받고 있는 국내의 강소기업이다.¹⁾ 히든 챔피언은 독일의 경영학자 헤르만 지몬(Hermann Simon)에 의해서 처음 사용된 용어로서, 세계 시장을 지배하는 작지만 강한 우량 강소기업을 지칭한다(Simon, 1992; 1996). 헤르만 지몬

은 구체적으로 (1) 세계시장 점유율 3위 이내 혹은 대륙별 점유율 1위, (2) 연매출 40억 달러(한화로는 약 4조4천억 원 수준) 미만, 그리고 (3) 대중에게 알려져 있지 않은 기업을 히든 챔피언의 조건으로 제시하였다. 동시에 다수의 히든 챔피언 기업을 분석한 결과 국제화를 핵심성공요인으로 언급한다. 아이디스는 창업 이래 대중에게 널리 알려져 있지는 않지만 자신의 분야에서 특화된 경쟁력을 기반으로 세계시장에서 높은 시장점유율을 차지하고 있기 때문에 글로벌 히든 챔피언이라는 호칭에 걸맞은 성공을 일궈내며 성장하였다. 본 사례는 DVR 시장에서 아이디스의 성공 요인을 분석하고, 더 나아가 보안시장에서의 환경 변화에 직면한 아이디스의 새로운 도전을 소개하며 시사점을 제공하고자 한다.

II. 아이디스의 기업개요



〈그림 1〉 아이디스의 CI 이미지

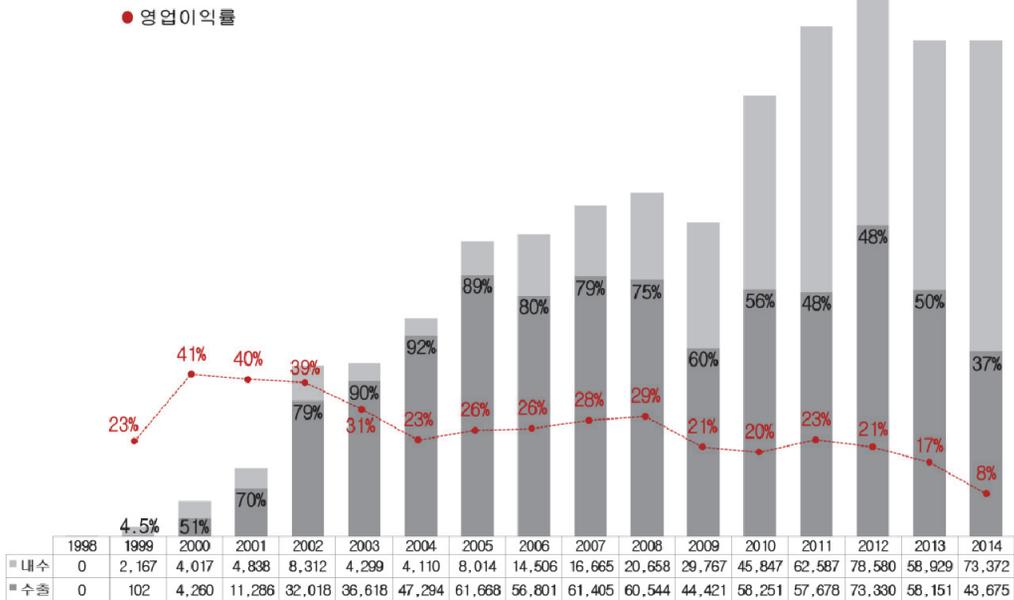
아이디스는 ‘Intelligent Digital Integrated Security’의 약자로서 1997년 9월 24일에 김영달 대표를 주축으로 당시 한국과학기술원(Korea Advanced Institute of Science and Technology, 이하 KAIST) 박사과정 동기였던 류병순 부사장과 정진호 부사장²⁾이 모여 자본금 5천만 원으로 창업되었다(아이디스의 공식 Corporate Identity(CI) 이미

1) 아이디스는 2013년 4월 24일 KBS 방송국의 ‘히든 챔피언’이라는 제목의 시사 프로그램을 통해 “세계 보안 시장의 숨은 강자”로 소개되기도 하였다.
 2) 창업을 함께한 초창기 구성원으로는 아이디스홀딩스의 류병순 부사장과 아이디스 연구소 소장 겸 자회사인 에치디프로의 공동대표이사를 맡은 정진호 부사장이 있다(직책명은 2015년 기준).

지는 그림 1 참조). 설립된 지 2년이 채 되지 않은 1999년 3월에는 국내 정부로부터 벤처기업으로 지정 받았고 2001년 11월에는 제5회 벤처기업 대상 대통령상을 받았다. 2002년과 2004년에는 미국 Forbes 경제지에 의해 “세계 200대 BEST 중견기업”에 두 차례 선정되는 쾌거를 이뤄냈다. 2007년에는 세계 DVR 시장점유율 7%로 1위를 차지하였고 2013년에는 세계적인 보안전문잡지인 A&S의 “세계보안시장 50위” 조사 영상감시 부문에서 전 세계 5위를 차지하였다. 이처럼 아이디스는 국내 보안 시장에서뿐만 아니라 해외 보안시장에서도 큰 성공을 거두었다. <그림 2>와 같이 아이디스의 매출 구조는 창업 이래 매해 수출이 차지하는 비중이 높은

편이다. 영업이익률은 지속해서 20% 이상을 유지하고 있는데 이는 제조업에서는 보기 드물게 높은 수준이다. 이는 아이디스가 무차입을 기본 원칙으로 하여 금융비용이 미미하고 DVR 제품의 특성상 설비투자비용을 많이 필요로 하지 않으므로 총 매출로부터 발생하는 영업이익률의 대부분이 순이익으로 이어지기 때문이다.

아이디스는 창업한 지 만 4년 만인 2001년 9월 27일에 국내 코스닥(Korea Securities Dealers Automated Quotations; KOSDAQ) 시장에 상장되었다. 상장 당시 산업환경은 경쟁사였던 ‘쓰리알’의 실적조작 사건으로 인해 국내 보안산업 자체에 대한 평가절하와 벤처붐의 하향세, 그리고 갑작스럽



* 단위: 백만 원

** 막대그래프 위 표시된 수치는 연매출 중 수출 비중(단위: %)

(출처: 아이디스홀딩스의 연도별 사업보고서에 제공된 수치로 재구성)

<그림 2> 아이디스의 연도별 매출구조(내수·수출) 및 영업이익률

게 발생한 미국 9·11 테러사건으로 인한 경기침체로 호의적이지는 않은 상황이었다. 하지만 상장을 통해 이득을 취하려는 목적보다는 보안산업에서 넘버원이라는 것을 알리고 무엇보다 해외 보안시장에서 공개기업으로서의 신뢰성을 확보하기 위한 목적이 컸다. 실제로 벤처기업의 경우 상장 직후 초창기 창업자들은 이익을 실현한 후 기업을 떠나는 경우가 많지만 아이디스는 이익 실현이 목적이 아니었던 만큼 2015년 현재까지 창업자 전원이 함께하고 있다. 아이디스의 코스닥 시장 상장 주관사는 교보증권이 맡았고, 공모가는 주당 7,500원(액면가 500원³⁾)으로 결정되었다. 상장 이후 주가 추이는 <그림 3>과 같다.

최근에는 통합보안솔루션(Total Security Solution) 전문업체로 발돋움하는 시초를 다지기 시작하였다. 2008년에 처음으로 사업 다각화를 추진한 이래, 2011년 7월 1일 인적 분할을 통해 (주)아이디스홀딩

스 지주회사로 분리되어 지주회사체제로 전환하고 인수합병(M&A)을 통해 더욱더 적극적으로 사업 다각화를 추진하면서 사업영역을 넓히기 시작하였다. 우선, 아이디스가 DVR 시장에서 글로벌 히트 챔피언으로 인정받고 선두업체가 되기까지의 성공 요인을 제품개발과 시장개척 전략으로 나누어 살펴보자.

III. DVR 시장에서의 아이디스

3.1 아이디스의 제품개발 전략

“보안장비 벤처회사를 만들겠다고 했더니 주변에서 왜 흘러간 업종에 뛰어든느냐고 우려를 많이 했다. 하지만 난 이날로그 일색인 보안장비가 곧 디지털화할 것으로 확신했다.”

- 김영달 대표, 중앙일보 2008/04/10



* 거래가 이루어진 날의 마지막 거래가격인 종가 기준으로 작성

* 2011년 7월 1일에 인적 분할을 통해 사명이 '아이디스홀딩스'로 변경됨

(출처: KisValue의 2001년 9월 27일부터 2015년 1월 21일까지의 일일 주가로 재구성)

<그림 3> 아이디스의 코스닥 시장 상장 이후 주가 추이

3) 2001년 5월 2일에는 1주당 5천 원에서 1주당 500원으로 액면분할이 시행되었다.

“우리가 배운 것은 디지털이니까, 거기에서 먼저 앞서
가자.”

- 김영달 대표 인터뷰 중 발췌, 2014/07/28

김영달 대표는 KAIST 전산학 박사과정에 재학 중이던 1995년에 실리콘 벨리(Silicon Valley)로 연수를 떠나 현지 벤처기업인 현미경 제조업체에서 교환연구원으로 근무하였다. 그곳에서 세계시장에서 기술로 인정받고 있는 수많은 히트 챔피언을 직접 눈으로 목격한 김영달 대표는 한국에서도 이러한 강소기업을 만들고 싶다는 생각에 창업에 대한 꿈을 키웠다. 김영달 대표와 뜻을 함께해 의기투합하여 모인 박사과정 동료였던 류병순 부사장과 정진호 부사장은 창업아이템 선정을 위해 일 년이 넘는 탐색 기간을 가졌다. 아이디스의 창업이 이루어진 시기와 맞물리는 1990년대 후반은 한창 인터넷이라는 새로운 산업이 등장하는 시기였다. 소위 말하는 ‘벤처붐’ 열풍이 한창이었기 때문에, 인터넷을 기반으로 한 많은 벤처기업이 창업되고 있었다. 대표적인 예로는 인터넷포털 전문기업인 ‘네이버’와 온라인 게임회사인 ‘넥슨’이 있었는데,⁴⁾ 당시 인터넷 산업에는 아직 현존하는 강자가 없었기 때문에 이러한 신규기업에 기회를 제공하였다.

하지만 아이디스의 경우에는 정반대의 접근으로 창업이 이루어졌다. 세 가지 창업원칙을 세운 후 그에 적합한 창업아이템을 선택하는 데 주력하였다. 첫째, 세계시장에서 기술력으로 1등을 하는 기업을 세우기로 한다. 규모가 크거나 이름이 널리 알려지는 기업을 세우는 것이 목표가 아니었다. 전산학을 전공한 창업자들은 DVR을 개발하는데 요구되는 기술력을 보유하고 있었기 때문에 창업자들은 기술력만큼은 자신 있었다.

둘째, 대기업이 하기 힘든 분야에서 창업하기로

한다. 이미 대기업이 존재하는 사업분야에서는 순수하게 기술로만 경쟁할 수 없고 자본력이나 기존 시장지배력과 같이 벤처기업이 갖추기 힘든 요소들이 중요하게 작용할 것으로 판단하였기 때문이다. DVR은 다양한 고객의 요구사항을 반영하여 제조되어야 하므로 전형적인 다품종 소량생산 제품이다. 즉 고객의 특성과 설치 목적에 따라서 요구되는 녹화속도, 연결되는 카메라 수(채널 수), 그리고 해상도 등과 같은 사양이 달라진다. 예를 들어 카지노는 영상의 분량이 방대해지더라도 높은 해상도를 요구하는 반면, 소규모 편의점의 경우에는 조작성이 편한 제품을 선호하며 상대적으로 낮은 해상도를 요구한다. 따라서 DVR 시장은 대량 생산 체제를 갖춘 대기업의 진입이 쉽지 않아 기술집약적인 벤처기업이 충분히 승부수를 던져볼 수 있는 시장이다.

셋째, 새로운 시장이 생겨나거나 기존의 시장에 변화가 일어나 기술력만으로도 경쟁력을 가질 수 있는 상황에 직면한 시장으로 진출하기로 하였다. 창업자들은 KAIST 출신 공학도로서 각자 전공한 기술에 대한 전문성을 갖고 있었지만, 자신들이 보유한 기술로 창업을 고집하지 않고 대신 기회가 있는 시장이 어디인지를 탐색하였다. 보안용 영상저장장치 시장은 아날로그에서 디지털 방식으로 변화하는 상황에 직면하고 있어서 기존에 존재하던 시장이 새로운 기술로 재편되고 있었기 때문에 아이디스와 같은 후발주자도 진입할 수 있었다. 보안산업의 특성상 유통구조가 폐쇄적이고 보수적이기 때문에 이러한 시장의 변동이 일어나던 시기가 아니었다면 신규진입이 쉽지 않았을 것이므로 더욱더 의의가 있다.

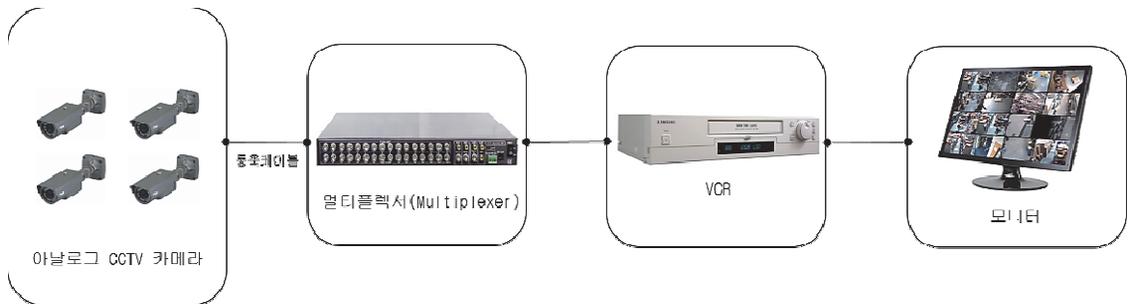
결과적으로 기존에 존재하던 보안용 영상감시시장 내 영상저장장치 시장이 ‘디지털’이라는 새로운 기술로 재편될 것으로 예측하여, DVR을 창업아이템으로 최종 선정하였다. DVR을 창업아이템으로 선택

4) 실제로 ‘네이버’ 창업자인 이혜진 의장과 ‘넥슨’ 창업자인 김정주 대표는 ‘아이디스’ 창업자인 김영달 대표의 KAIST 동기이다.

한 결정적인 계기는 김영달 대표가 KAIST 캠퍼스 안의 경비실에 한 가득 쌓여있던 비디오테이프를 우연히 목격한 데서 비롯되었다. 경비실에 쌓여있던 비디오테이프는 범죄예방 및 감시의 목적으로 캠퍼스 곳곳에 설치된 CCTV 카메라가 촬영하는 영상을 저장하는 매체였다. 보안용 영상감시 시스템은 여러 장소에 설치된 CCTV 카메라와 영상저장장치를 동축케이블로 연결한 시스템 전체를 의미하는데, 당시에는 이들 구성요소가 모두 아날로그 제품으로 구성된 것이 일반적이었다 (이를 이하 '아날로그 시스템'이라고 칭한다; 그림 4 참조). 따라서 아날로그 시스템은 아날로그 CCTV 카메라와 이러한 카메라가 촬영한 영상을 비디오테이프에 기록하는 아날로그 영상저장장치(Video Cassette Recorder, 이하 VCR)로 구성되어 있다. 보안감시 목적으로 하루 24시간 1년 365일 동안 끊임 없이 촬영이 이뤄지기 때문에 보관해야 하는 영상의 분량은 방대하지만, 그에 반해 비디오테이프는 한꺼번에 많은 양의 영상을 저장할 수 있는 저장 매체가 아니므로 보안감시가 계속되는 한 자주 교체해줘야 하고 교체비용이 지속해서 발생하였다. 영상이 보관된 많은 양의 비디오테이프를 보관하는 것도 곤욕이었다. 그뿐만 아니라, 추후 보안에 문제가 감지되면 과거에 촬영된 영상을 통해 해당 상황을 재확인할 수 있어야 하는데, 비디오테

이프에 저장된 촬영 영상은 일일이 수동으로 되감기를 하여 해당 일자와 해당 시간을 찾아야 하므로 영상관독에 어려움이 많았다. 하나의 비디오테이프에 반복적으로 녹화를 하거나 수동으로 검색하기 위해서 반복적으로 재생하면 화질이 떨어지는 열화(劣化) 현상이 일어나는 문제도 있었다. 이처럼 아날로그 시스템은 관리자 측면에서 번거로움이 크고 비디오테이프의 특징상 애로 사항이 많았다.

1990년대 후반부터는 이러한 아날로그 시스템에 변화의 조짐이 보이기 시작하였다. 보안용 영상저장장치가 기존의 아날로그 제품에서 디지털 제품으로 교체되기 시작한 것이다. 여러 장소에 설치된 아날로그 CCTV 카메라를 동축케이블을 사용하여 영상저장장치로 연결하는 형태는 기존과 같지만, 영상저장장치 내에서 영상을 처리하고 저장하는 레코딩(Recording) 기술 자체가 '디지털화'되었다는 데 차이점이 있다. 즉 아날로그 CCTV 카메라로 촬영된 아날로그 신호로 된 영상을 VCR로 전송하여 비디오테이프에 저장하는 것이 아니라, DVR로 전송하여 바로 디지털 신호로 변환하고 압축하여 하드디스크 드라이브(Hard Disk Drive, 이하 HDD)에 저장하는 방식으로 기술변화가 일어났다(이를 이하 '디지털 시스템'이라고 칭한다; 그림 5 참조). 디지털 시스템은 동축케이블로 연결된 아날로그 CCTV 카



* 아날로그 CCTV 카메라와 VCR로 구성된 보안용 영상감시 시스템으로서 본 사례에서는 '아날로그 시스템'이라고 칭한다.

〈그림 4〉 보안용 영상감시 시스템: 아날로그 시스템

메라에서 아날로그 영상을 전송받아 DVR에서 처리하기 때문에 반 디지털 그리고 반 아날로그인 일종의 혼합형 시스템이지만, 더 많은 양의 영상을 효과적으로 처리하고 저장할 수 있다는 확연한 장점이 있다. 저장 매체인 HDD는 40 기가바이트(Gigabyte) 용량 기준으로 평균 30일 분량의 보안용 영상을 저장할 수 있는 만큼 녹화시간도 월등히 길고 유지 및 보수가 수월하며 HDD만 추가하면 손쉽게 확장할 수 있다. HDD에 저장된 영상은 반복적으로 재생되거나 보관 기간이 길어지더라도 화질의 열화(劣化) 현상이 발생하지 않고, 과거 영상을 해당 시간과 날짜별로 검색이 가능하므로 영상을 관독하기에도 용이한 장점이 있다.

물론 '디지털화'의 바람은 보안용 영상감시 시스템에서만 국한되고 있는 현상이 아니었기 때문에, 아이디스의 초기 창업자들이 남들이 예상하지 못한 엄청난 변화를 읽은 것은 아니었다. 소비재 부문에서도 Digital Versatile Disc(DVD) 플레이어라는 디지털화된 재생기기가 보급되기 시작하고 있었듯이 실질적으로 모든 분야가 디지털로 바뀌고 있는 추세였다. 그렇다면 보안용 영상감시시장에 기존의 강자들이 존재함에도 불구하고 어떻게 규모가 작고 인지도가 적은 벤처기업인 아이디스가 경쟁력을 갖고 DVR 제품으로 앞서나갈 수 있었던 것일까?

아날로그 시스템에서의 기존 강자 중에서 디지털 시스템으로 성공적으로 넘어온 경우가 없는 데서 힌트를 얻을 수 있다. 즉 기존의 아날로그 시스템에서의 강자들이 보안용 영상감시 시스템의 디지털화에 빠르게 적절히 대응하지 않고 있었다. 주로 일본 기업들이었던 이들 선두업체는 디지털 시스템으로의 변화를 감지하는 하고 있었지만, 디지털화를 큰 위협으로 해석하지 않았다. 기존의 아날로그 시스템에서는 하나의 비디오테이프에 최대한 많은 감시 영상을 저장할수록 관리가 쉬우므로 각 아날로그 CCTV 카메라가 찍은 영상을 초당 지정된 개수의 화면으로 분리하여 하나의 비디오테이프로 번갈아 가면서 저장시켜주는 다중화(Multiplexing) 기술을 활용해야 했다. 아날로그 영상은 연속적이어서 장면별로 구분이 되어 있지 않았기 때문에 이러한 다중화 기술은 높은 기술력을 요하는 복잡한 기술이었다. 문제는 새롭게 등장한 디지털 시스템에서는 디지털 신호로 변환된 영상이 장면별로 구분이 되기 때문에 선두업체였던 일본기업들이 보유하고 있던 다중화 기술의 중요성이 떨어졌지만, 이들 기업 스스로는 그 변화를 인지하지 못하고 디지털화 변화를 과소평가하게 되는 자가당착 현상에 이르게 된다. 실제로 김영달 대표는 아이디스 창업 한 달 전인 1997년 8월 30일부터 9월 1일까지 미국 뉴욕에서 열린 세계



* 아날로그 CCTV 카메라와 DVR로 구성된 보안용 영상감시 시스템으로서 본 사례에서는 '디지털 시스템'이라고 칭한다 (해당 그림은 Stand-alone DVR을 사용하는 디지털 시스템이다).

(그림 5) 보안용 영상감시 시스템: 디지털 시스템

2대 보안장비전시회인 International Security Conference & Exposition(ISC)를 방문하였는데, 해외 보안시장에서도 디지털 제품에서는 강자가 존재하지 않을 뿐 아니라 타 경쟁사의 기술 수준은 아직 높은 수준이 아니라고 판단하여 창업을 서둘렀다. 따라서, 아이디스는 DVR 전문회사로 1997년 9월 24일에 창업되었다.



〈그림 6〉 아이디스 최초의 제품인 IDR 1016

3.1.1 뛰어난 기술력

아이디스는 창업 초기부터 뛰어난 기술력을 기반으로 한 제품을 개발하는 목표를 최우선 과제로 삼았고 이러한 노력을 바탕으로 아이디스는 뛰어난 기술력으로 꾸준히 인정받아 왔다. 아이디스가 창업된 시기인 1990년대 후반에 VCR에서 DVR로 전환이 일어나는 추세는 기정사실이었지만, 이러한 전환을 더디게 한 요인 중 하나는 VCR 대비 DVR이 충분한 경쟁력을 갖고 있지 않았기 때문이다. 국내에서는 정부 차원에서 우체국, 농협 등의 기관에 DVR로의 전환을 촉구하였기 때문에 이러한 정부의 권고를 수용하기 위해 DVR에 대한 수요가 늘어났는데, 이를 따라잡기 위해 기존의 VCR을 다루던 기업들이 서둘러 DVR을 출시하고 있었다. 그러나 이들 기업은 충분한 준비 없이 기술력을 갖추지 않은 상태에

서 DVR을 구색만 맞추어 출시하다 보니 디지털이라는 더 진보된 기술을 활용해야 했음에도 불구하고 기존의 아날로그 제품보다 성능과 안정성이 오히려 한참 떨어졌다. 그런 상황에서 1998년 6월에 출시된 아이디스의 첫 제품인 IDR 1016은 당시 국내에 출시되어 있던 다른 DVR 제품과 비교해서 이미지를 처리하는 속도가 기존 제품과 비교해서 4배나 빠르고⁵⁾ VCR과 비교해서 경쟁력을 가지는 첫 번째 DVR로 인정받았다(그림 6 참조).

기술력을 중시하는 노력의 일환으로 아이디스는 창업 초기부터 ‘연구개발(Research and Development, 이하 R&D) 중심의 벤처회사’를 표방하였고, 2009년까지 매년 매출액의 약 10%를 R&D 비용으로 꾸준히 재투자해 왔으며 기업규모가 커진 그 이후로는 매출액의 6%를 투자하고 있다. 전체 임직원의 약 50%는 현재까지 꾸준히 R&D 인력으로 구성되고 있다. (그 결과 2014년 6월 기준으로 아이디스는 국내에서만 등록 특허 55건을 보유하고 있고,⁶⁾ 2014년 3월 31일 기준으로 전체 307명의 임직원 중에 142명인 46%는 R&D 관련 인력이다.)

3.1.2 소비자의 눈높이에 맞춰 시장을 읽는 눈

“뛰어난 기술력을 갖춘 것은 물론이다. 그러나 기술력을 넘어서는 아이디스의 진정한 강점은 ‘소비자의 눈높이에 맞춰 시장을 읽는 눈’이다.”

- 한국경제, 2008/12/23

아이디스의 DVR이 시장에서 인정받은 이유는 단순히 뛰어난 기술을 기반으로 만들어졌기 때문만은 아니다. 제품이 판매되는 시장에 대한 탐색과 실제로 제품을 사용하게 되는 최종 사용자에게 대한 이해가 부족하다면 아무리 뛰어난 기술로 만들어진 제품

5) 초창기 DVR 제품은 4초당 1장이 찍혔지만, 아이디스의 DVR 제품은 초당 1장씩 녹화가능하고 검색기능까지 갖춘 획기적인 제품이였다. (출처: 매일경제, 2011.5.3.)

6) 출처: 특허청(2014.8.5.)

이라도 무용지물이 된다. 창업 초기부터 끊임없이 시장을 살펴보는 노력이 제품개발과 병행되었기 때문에 시장에서의 최종 사용자가 실제로 필요로 하는 제품을 개발할 수 있었고 이러한 노력은 제품의 특징에도 잘 반영되어 있다. 우선, 아이디스의 DVR은 사용자 편의성(User Interface)이 높고 보안장비의 특수성이 요구하는 안정성 면에서 뛰어나다. 앞서 언급된 IDR 1016은 아이디스가 공식적으로 창업되고 9개월 후 1998년 6월에 발표한 첫 제품으로 이는 제대로 된 첫 DVR 제품으로 평가받았을 뿐 아니라, 국내에서 업계 최초로 DVR에 그래픽 사용자 인터페이스(Graphic User Interface, 이하 GUI)를 도입하여 사용자 편의성을 높였다. GUI 기능은 당시 첨단 분야에서도 막 도입되기 시작한 기능으로서, 그래픽으로 표현된 아이콘, 메뉴, 스크롤바(scroll bar)를 활용하여 사용자가 컴퓨터를 사용하는 환경을 시각적으로 인식하기 편하게 구성하여 사용을 쉽게 하는 방식이다(그림 7 참조). 따라서 IDR 1016은 컴퓨터를 기반으로 한 DVR이지만 사용자가 컴퓨터를 능숙하게 다룰 줄 몰라도 사용이 용이했다.

또한, J.P. Freeman의 2006년 조사에 따르면,

소비자가 DVR 구매 시 가장 중요시하는 고려사항은 장비의 신뢰성인 것으로 나타났다. 아이디스는 이러한 최종 사용자의 선호도에 대한 이해를 바탕으로 보안장비인 DVR의 안정성을 극대화시키는데 주력했다. DVR 제품은 크게 시스템의 구현 형태에 따라 컴퓨터를 기반으로 PC-based DVR과 단독 기기로 운용하는 Stand-alone DVR으로 구분된다(표 1 참조). 그중에서도 아이디스의 첫 제품인 IDR 1016은 PC-based DVR인데 컴퓨터의 전원 버튼을 누르면 자동으로 시스템을 종료시켜주는 기능을 추가하였고 전원 공급이 갑작스럽게 차단되어 컴퓨터가 비정상적으로 종료되더라도 전원이 다시 공급되면 시스템이 저절로 복구되도록 하였다. 이는 당시의 컴퓨터는 종료시키는 과정을 수동으로 꺼야 했기 때문에 갑자기 전원 공급이 차단되면 저장 중이던 자료는 손실될 수밖에 없다는 점에서 착안한 기능이다. 또한, DVR의 저장 매체인 HDD는 기존의 VCR에서 사용하던 비디오테이프와 비교하면 용량이 월등히 큰 장점이 있지만 그만큼 방대한 영상 자료가 저장되다 보니 사용 도중에 영상이 손실되는 문제가 발견되었다. 이는 최종 사용자 입장에서는



- ① 감시 화면
- ② 전원 버튼
- ③ 버튼
- ④ 시스템 상태창
- ⑤ 카메라 버튼
- ⑥ 스크롤 모드 버튼
- ⑦ PTZ 제어 버튼
- ⑧ 화질 조절 버튼
- ⑨ 알람 제어 버튼
- ⑩ POS 버튼
- ⑪ 이벤트 로그창
- ⑫ 기능 버튼

* PC-based DVR인 IDR7932의 원격 감시 및 녹화 프로그램 화면
(출처: 아이디스 웹사이트)

〈그림 7〉 아이디스의 DVR에 GUI가 적용된 예시화면

〈표 1〉 DVR 분류

	PC-based DVR	Stand-alone DVR
설치 및 유지보수의 용이성	낮음	높음
부가기능	다양 (기능추가 용이)	단순
제품 가격	2003년 기준 평균 US\$1,500~2,500	2003년 기준 평균 US\$700~1,500
시스템 안정성	상대적으로 낮음	높음
주요 소비자	금융기관, 공공기관, 카지노 등 전문가시장 (High-end 시장)	산업체, 가정 등 비전문가 시장 (즉 일반사용자 시장으로서 Low-end 시장)
운영체제	마이크로소프트(Microsoft)의 윈도우 계열 운영체제	리눅스(Linux), RTOS 등 별도의 내장 운영체제

(출처: 산은경제연구소(2008.3.6.), 굿모닝신한증권(2003.3.12.) 내용 재구성)

보안장비로써 DVR에 대한 신뢰가 반감될 수 있는 심각한 문제였다. 아이디스는 이를 해결하기 위해 첫 제품인 IDR 1016부터 데이터베이스(Database) 구조의 저장방식을 구축하여 DVR의 안정성과 저장 효율성을 높이는 지능형 영상 백업체계인 아이뱅크 (IBank)를 제공하였다.

더 나아가, 최종 사용자에 대한 이해는 Stand-alone DVR 제품의 개발로 이어졌다. 앞서 언급된 바와 같이 DVR은 두 종류로 구분된다. PC-based DVR은 윈도우 계열 운영체제를 기반으로 한 DVR로서, 업체별로 자체 제작한 동영상 압축코드와 응용 소프트웨어를 컴퓨터에 설치한 후 동축케이블로 연결된 아날로그 CCTV 카메라에서 전송받은 아날로그 영상을 압축 및 디지털 코드로 변환하여 HDD로 저장하는 DVR이다. 컴퓨터의 특징상 업그레이드가 용이하여 확장성이 뛰어나고 다양한 부가기능을 구현할 수 있지만, 윈도우 계열 운영체제 자체의 안정성이 취약하여 보안장비로서의 매력도는 떨어진다. 반면에 Stand-alone DVR은 별도의 전용기기로 구성되어 있어 보안장비로서 필요한 기능만을 갖춘 사용자 편의성이 증진된 DVR이다. 버튼만으로 간단하게 조작할 수 있고 보안장비로서의 안정성이 높고 내장형인 하드웨어 설계방식으로 대량생산이 가능하

여 가격이 PC-based DVR 대비 30% 이상 저렴한 장점이 있다. 따라서 일반적으로 DVR 내에서 비교를 할 때 전자의 PC-based DVR은 상대적으로 고 사양·고가 제품인 반면에, Stand-alone DVR은 상대적으로 저사양·저가 제품으로 구분된다.

비록 아이디스의 첫 번째 제품인 IDR 1014는 뛰어난 기술력을 기반으로 하여 제품의 성능이 뛰어났지만, 이는 PC-based DVR 제품으로 실제 사용자인 경비업체 직원들의 입장에서는 사용이 용이한 제품은 아니었다. 국내에서는 컴퓨터 보급률이 높아 PC-based DVR 제품과 같은 고사양 제품에 대한 수요가 많고 전체 매출에서 차지하는 비중이 높았지만, 해외시장에서는 조작이 쉽고 사용이 간편한 제품을 주로 선호하는 추세였기 때문에 초기부터 Stand-alone DVR은 PC-based DVR보다 고성장이 예상되는 시장으로 평가받았다. 따라서 해외 보안시장에서 인정받기 위해서는 Stand-alone DVR 제품의 개발은 필수적이다. 아이디스는 Stand-alone DVR 개발에 착수하여 2001년 7월에 국내 최초로 SDR4의 개발 및 양산에 성공하였다(그림 8 참조). 이는 국내 업체 중 1-2년 앞선 것으로 아이디스는 덕분에 국내의 Stand-alone DVR 시장을 선점하게 되고, Stand-alone DVR은 아이디스의 전체 매출 중 높

은 비중을 지속적으로 차지하고 있다(그림 9 참조).

- 김영달 대표 인터뷰 중 발췌, 2014/07/28

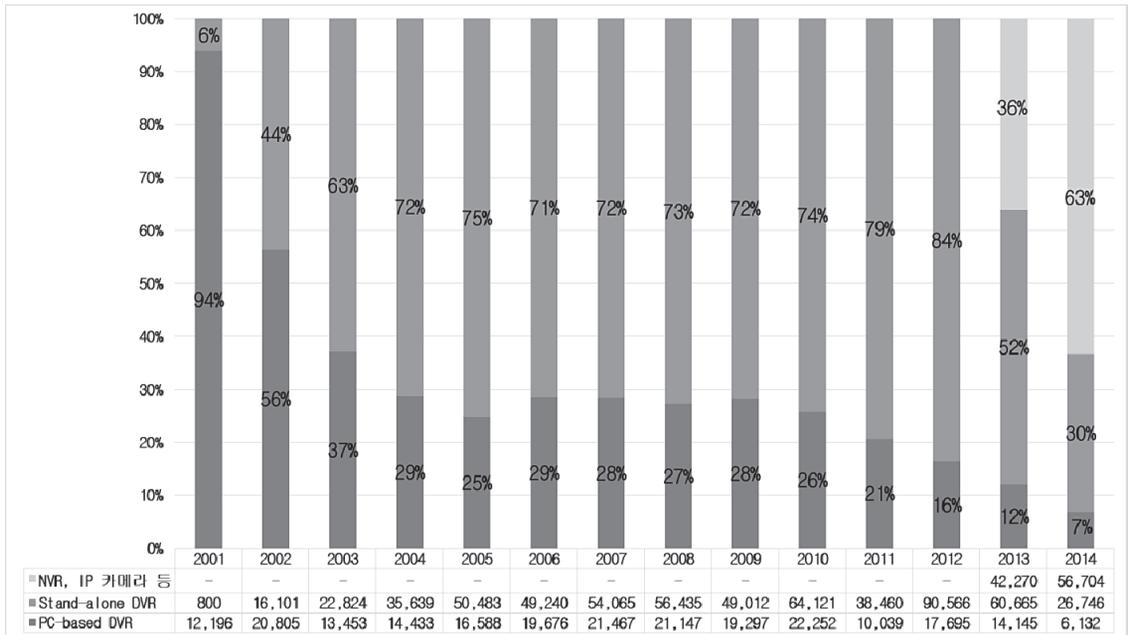


〈그림 8〉 아이디스의 국내 최초 Stand-alone DVR 제품인 SDR4

아이디스는 PC-based DVR과 Stand-alone DVR을 모두 포함한 제품 포트폴리오를 구축하였으며, 각각의 DVR 제품군 내에서는 차별화 전략을 통해 경쟁 기업에 비해 고사양·고가형인 프리미엄급 DVR 제품 중심의 전략을 추구하였다. 이는 가격이 아닌 DVR의 뛰어난 성능과 품질을 바탕으로 경쟁하기 위해서이다. 보안용 영상감시 시스템의 전체 시장의 규모는 CCTV 카메라 시장이 크지만, 영업이익률은 영상저장장치 시장이 더 높은 것이 일반적이다. 이는 CCTV 카메라 시장이 매출규모는 월등

3.1.3 프리미엄 전략

“우리를 인정해줄 수 있는 시장은 프리미엄 시장이다.”



* 단위: 백만 원

** 막대그래프 위 표시된 수치는 3가지 제품 군 중에서 각각이 차지하는 비중을 의미(단위: %)

*** 사업보고서 상 명시된 제품 군 구분에 따라 재구성: 단, DVR 관련 기타장비는 제외하여 매출구조를 산출함(2010~2012년 사이에 발생한 카메라 관련 매출은 기타장비로 구분되어 있어 해당 그림에서는 제외됨)

**** 'NVR, IP 카메라 등' 제품 군은 2013년도 사업보고서에 처음 등장함

***** 2014년도 사업보고서에는 PC-based DVR과 Stand-alone DVR의 매출이 모두 합산된 총 DVR 매출 수치만 제공됨(2014년 Stand-alone DVR과 PC-based DVR 비중은 과거 3년치 평균비중으로 추정함)

(출처: 아이디스 연도별 사업보고서 수치 재구성)

〈그림 9〉 아이디스의 제품 군에 따른 연도별 매출구조

히 큰 데 반해 제품가격이 낮기 때문이다. 반면 보안산업의 특징상 DVR 제품 구매 시 가격보다는 제품의 안정성과 성능이 더 중시되기 때문에 DVR은 높은 가격에 판매되는 추세이다. 따라서 DVR 시장의 매출규모는 CCTV 카메라 시장보다 작지만, 제품가격과 영업이익률이 높다. 아이디스는 그 중에서도 고사양·고가인 프리미엄 DVR을 위주로 제조하여 납품하였기 때문에 매년 영업이익률 20% 이상을 유지할 수 있었다. 또한, 아이디스는 프리미엄 전략을 추구한 덕분에 중국과 대만 업체가 생산하는 저가제품과의 치열한 경쟁을 피할 수 있었다. 실제로 이미 2007년에는 저가 DVR 시장에서 중국과 대만산 제품의 시장잠식이 발생하였으나 고가 DVR 시장에서는 기술격차와 브랜드 인지도의 차이로 중국과 대만 업체가 큰 위협이 되지 않았다. 중국의 저가 제품이 본격적으로 출시되기 시작하면서 중국 DVR 제조업체들의 성장이 눈에 띄었지만 기술력 한계로 인해 프리미엄 시장으로 진입하는 데는 어려움을 겪었다.

3.2 시장개척 전략

‘아이디스는 우수 파트너사에 제품을 공급한다는 말보다 자사 제품을 능력 있는 우수 [제휴업체]에 맡겨 마케팅을 아웃소싱(outsourcing)한다고 생각할 정도로 제품에 대한 자신감이 남다르다.’

- 매일경제 2005/08/23

“우리가 개발한 디지털 영상저장장치(DVR)를 세계 최고 기업들이 대신 팔아줍니다.”

- 김영달 대표, 매일경제 2005/08/23

보안산업의 유통구조는 폐쇄적인 경향이 있다. 보수적인 성격이 강해서 거래선이 한번 발굴되면 보안장비 제조업체와 유통업체 간의 관계는 신뢰와 제품의 안정성을 바탕으로 장기적으로 유지되는 성향이 뚜렷하게 나타나기 때문이다. 아이디스와 같은 신생

벤처기업 입장에서는 아무리 성능이 뛰어나고 소비자의 눈높이에 맞는 우수한 제품을 보유하고 있더라도 새로운 거래선을 확보하고 시장에 새롭게 진입하는 것은 결코 쉬운 과제가 아니다. 따라서 아이디스가 직접 시장에 뛰어들어 제품을 판매할지는 창업 초창기에 직면한 중요한 전략적 선택이었다. 직접 판매를 하기 위해서는 마케팅뿐만 아니라 판매 후 제공되어야 하는 After-sales Service(A/S)를 담당할 조직까지 추가로 신설해야 한다. 즉 판매 목적의 대리점을 설치하고 보안목적에 맞는 유지 및 보수를 제공할 수 있는 서비스망을 새롭게 구축해야 한다. 하지만 첫 제품 출시 이후 당시의 아이디스는 KAIST 후배 둘이 더 합류하였지만, 여전히 직원 수가 다섯 명에 불과한 벤처기업이었다. 직원 전원이 KAIST 공과대학 박사과정 학생으로서 일반적인 경영능력에 대한 지식과 경험이 부족하였기 때문에 새로운 인력을 발굴하고 직접 판매를 위해 신설되는 부서를 담당할 조직을 신설하는 데 있어서 노하우가 없고 많은 시간이 소요될 수밖에 없는 상황이었다. 무엇보다 김영달 대표를 비롯한 초기 창업자들은 무조건 기업규모를 키우거나 더 많은 이익을 내는 것이 창업의 목표가 아니었기 때문에 욕심을 내지 않았다. 오로지 기술력으로 인정받겠다는 초기 창업목표와 일관되게 제휴(Partnership)를 통해 부족한 능력을 아웃소싱(Outsourcing)하는 시장개척 전략을 적극적으로 활용하여 국내시장과 해외시장을 동시에 공략하였다.

따라서 아이디스의 국내·외 생산방식은 직접 판매를 위한 마케팅과 A/S 등의 활동과 관련된 자원이 부족한 상황임을 감안하여 ODM 방식이 중심이 되었다. ODM 방식이란 제조업체가 보유하고 있는 기술력을 활용하여 제품을 직접 개발해서 유통업체에게 공급하는 생산 형태이며, 주문 받은 설계도에 따라서 생산만 담당하여 공급하는 단순 하도급 형태인 주문자 상표부착표시 생산(Original Equipment

Manufacturing, 이하 OEM) 방식과 구분된다(김병순, 2011; 하수경·신철호, 2009). ODM 방식은 제조업체가 직접 설계하고 개발한 제품을 생산하기 때문에 자체 기술력을 기반으로 하여 부가가치가 높은 생산방식이다(하수경·신철호, 2009). 또한 ODM 방식은 자원이 부족한 중소 또는 중견기업들이 원천기술과 제품디자인 능력을 바탕으로 가치사슬활동을 확장하여 제품의 경쟁력을 높일 수 있고, 기술의 혁신성을 인정받게 되어 시장을 개척할 수 있는 이점이 있다(김병순, 2011; 김장훈 등, 2013). ODM 방식으로 맺어진 제휴관계는 제조업체가 기술력을 갖추고 있을수록 유통업체가 제휴업체를 교체하기 어려워지기 때문에 제조업체의 협상력이 향상되게 된다. 따라서 ODM 제휴관계에서는 제조업체가 유통업체에 기술 사용에 대한 사용료(Royalty)를 요구하는 경우도 많다. 그뿐만 아니라, 제조업체는 부품 구매에도 적극적으로 개입할 수 있으므로 원가를 낮출 수 있다. 이러한 ODM 방식으로 유통업체에 납품된 아이디스의 DVR 제품은 비록 아이디스의 자체브랜드가 아닌 해당 유통업체의 브랜드로 유통되지만, 아이디스 입장에서는 제품 개발과 생산에 집중하고 제품 판매와 시장 개척에 따른 위험 부담을 줄일 수 있으며 유통업체와의 제휴를 통해 안정적이고 수익성이 높은 판매구조를 갖출 수 있는 장점이 있다. 특히, 보안장비의 한 종류인 DVR 시장에서는 제품선택기준이 브랜드 인지도보다는 제품의 성능이 더 주요하게 작용하기 때문에 아이디스가 국내와 해외 보안시장에서 기술력으로 인정받는 강소기업이 되기 위해서는 ODM 방식으로도 충분히 승산이 있었다. 실제로 당시 아이디스는 국내 업체로서는 부품이 아닌 완제품을 수출하는 몇 안 되는 기업이었다.

3.2.1 국내 보안시장

아이디스가 창업 직후 타사 제품 대비 월등히 우수한 제품을 성공적으로 시장에 내놓기 시작하자 국내 보안시장에서 큰 주목을 받았다.⁷⁾ 국내 여러 업체가 아이디스의 DVR을 판매하겠다고며 판권협상을 요청해 왔는데, 아이디스는 국내 보안시장을 금융권 보안시장, 출동보안 경비시장, 그리고 일반 유통시장으로 나누어 각 부문에 포함된 1위 기업하고만 제휴를 하여 아이디스의 제품을 각 세부시장에 유통하기로 결정하였다. 이러한 아이디스의 선택은 다음과 같은 문제점을 극복할 수 있는 최적의 방안으로 볼 수 있다. 첫째, 여러 제조회사의 보안장비를 전시하며 판매를 목적으로 하는 대리점에 납품하게 되면 아이디스는 직접 대리점을 설치할 필요는 없지만, 마케팅과 A/S를 위한 전혀 새로운 조직을 구축해야 하는 부담은 여전히 존재한다. 둘째, 기존에 VCR을 제조하던 회사에 납품하는 방법은 기존에 이미 구축된 유통망에 접근할 수 있는 가장 손쉬운 방식이지만, VCR 제조업체들이 DVR을 판매하는 주목적은 정부의 권고로 증가한 DVR로의 대체수요에 발맞추기 위함이었기 때문에 아이디스가 추구하는 프리미엄 전략과 맞지 않는다. 셋째, 대기업은 일반적으로 납품관계에 독점권을 요구하는데 이는 향후 아이디스가 해외시장으로 진출하고 성장하는 데 걸림돌이 될 수도 있다.

단, 하나의 세부시장 내에서는 제휴를 맺은 협력사 외의 경쟁사와는 거래하지 않기로 협상하여 해당 시장에서의 독점적인 납품관계를 보장해주었다. 금융권 보안시장은 국내 DVR 시장의 성장을 이끈 원동력이 된 시장이다. 은행을 비롯한 금융권의 보안용 영상감시 시스템이 아날로그에서 디지털 제품으

7) 아이디스가 DVR 산업에서 주목받던 2000년대 초반의 다수의 증권사 애널리스트 보고서를 통해 아이디스의 우수성이 인정받고 있음을 알 수 있다. 아이디스는 “국내 최고의 수익구조를 보유하고 있는 DVR 선두업체”(굿모닝신한증권, 2002.12.26.), “우수한 기술력 및 탁월한 고객기반이라는 측면에서... 가장 성장 잠재력이 높은 업체”(삼성증권, 2002.2.28.)로 평가받았다.

로 교체되면서 DVR에 대한 수요가 크게 늘어난 데서 비롯되는데, 고사양 제품인 PC-based DVR이 주를 이룬다. 특히 2002년부터 시행된 은행 주5일 근무에 따라 주말 업무 자동화의 필요성이 증대되어 특수를 누리며 빠른 속도로 성장한 시장으로서 세계의 세부시장 중 가장 규모가 컸다. 아이디스는 '콤포텍시스템⁸⁾'과의 제휴를 통해 금융권 보안시장에 진출하였다. 출동보안 경비시장은 보안서비스를 제공하는 업체에 DVR을 납품하는 시장으로 국내 최대의 보안서비스 회사인 '에스원'과 1999년 4월부터 제휴를 맺었다. 일반 유통시장은 보안장비 제조업체에 DVR를 납품하는 시장으로 국내 최대의 보안장비 유통채널을 보유한 '삼성전자⁹⁾'와 2000년 12월부터 제휴를 맺었다.

아이디스의 성공적인 DVR 시장 진출로 국내 보

안시장에서의 경쟁은 더욱 치열해졌다. 국내 보안시장은 국내 DVR 업체들의 상대적으로 빠른 시장 진입¹⁰⁾과 뛰어난 인터넷 네트워크 환경에 힘입어 초창기부터 전 세계에서 DVR 보급이 가장 많이 이루어진 시장으로 평가받았다. 실제로 국내의 주요 DVR 업체들은 1998년에는 평균 매출액이 40억 원에 불과했지만 2002년에는 1,376억 원에 달해 연평균 143.1% 성장하였다.¹¹⁾ 그 결과, 국내 보안시장의 DVR 업체는 2001년의 60개에서 2002년 9월 말 기준으로 약 1백30개, 2003년 6월 기준으로 약 1백80여 개로 늘어날 정도로 과다경쟁의 양상을 띠었다.¹²⁾ 그러나 대부분의 DVR 업체들은 후발주자였으며, 2002년 기준으로 100억 원 이상의 매출액을 올리거나 경제적 생산규모와 기술력을 갖춘 업체는 10여 개사 이내였다. 그 중에서도 당시 국내 보

〈표 2〉 국내 보안시장에서의 주요 경쟁업체

	설립일	상장	존속여부	기타
코디콤	1996.10.11.	2001. (코스닥)	X	2010.2.에 상장폐지
우주통신	1992.4.20.	2001.10. (코스닥)	X	2007.9.에 상장폐지
3R(쓰리알)	1996.10.23.	2000.7. (코스닥)	X	2004.4.에 상장폐지 ¹³⁾
성진C&C(성진씨앤씨)	1997.10.10.	비상장	X	
피카소정보통신 ^c	1999.12.	비상장	O	
아구스	2001.7.4.	2007.7.27. (코스닥)	X	2010.4.20.에 상장폐지
윈포넷 ^a	2000.8.1. ^b	2005.12.27. (코스닥)	O	

* 존속여부: 2015년 6월 기준

^a: 2015.4.에 '인콘'으로 사명 변경

^b: LG전자에서 분사(Spin-off)되며 설립

^c: 2007.11.12.에 '3H(쓰리에이치)'로 사명 변경

(출처: 1997년부터 2000년도 후반까지의 증권사 애널리스트 보고서를 토대로 언급되는 경쟁사를 추려 재구성)

8) 콤포텍시스템은 1983년 8월에 설립되어 1997년 2월에 한국거래소 유가증권시장에 상장된 회사이며, 공공시장 및 금융권 네트워크 통합 장비 및 솔루션 분야에서 독보적인 보안전문회사이다.

9) 삼성테크윈이 2009년에 삼성전자의 CCTV 사업부를 인수하였고, 2015년 6월 29일에 한화그룹의 계열사로 편입되면서 '한화테크윈'으로 사명이 변경되었다.

10) 국내 업체들이 세계 처음으로 DVR 상용화에 성공하여 1997년에 처음으로 시제품을 출시하였다.

11) 출처: 대한투자증권(2003.6.3.)

12) 출처: 중앙일보(2002.10.4.), 대한투자증권(2003.6.3.)

13) 2004년 4월에 완전자본잠식으로 코스닥 시장에서 퇴출되었다. 당시 3R(쓰리알) 대표는 담보 대출을 받기 위해 회사 돈을 횡령하고 분식회계를 통해 2003 회계연도에 흑자 94억 원이 났다는 허위 공시를 하고 자사 주식을 매도한 뒤 부당이익을 챙긴 혐의로 2006년에 실형을 선고받았다. (출처: 매일경제, 2006.10.19.)

안시장에서 아이디스의 주요 경쟁업체는 코디콤, 우주통신, 3R(쓰리알), 성진C&C(성진씨앤씨), 파카소 정보통신, 아구스, 그리고 윈포넷으로 추려진다. 그러나 이들 주요업체의 대부분도 극심한 시장경쟁으로 인하여 시장에서 퇴출당하였다(표 2 참조).

3.2.2 해외 보안시장

아이디스의 성공은 특히 국내 벤처기업으로서는 드물게 처음부터 해외시장을 성공적으로 공략하여 개척했다는 데 의의가 있다. 국내 DVR 시장 규모는 초기부터 규모와 그 성장성이 제한적이라는 평가가 있었고 기술 외적인 요소들이 성공을 결정짓는 경향이 있었기 때문에 아이디스가 창업 초기부터 수출 비중을 높이면서 국내 시장의 과대경쟁에서 야기되는 가격경쟁의 영향을 덜 받을 수 있었다.

해외에서도 국내시장에서와 유사하게 제휴를 활용한 시장개척 전략을 사용하였다. 이때 주변에서는 아이디스가 최첨단의 기술이 있고 우수한 제품을 갖고 있는데 나중을 위해서 자체브랜드를 출시해서 해외 보안시장에 직접 판매하며 진출하라는 의견이 우세하였다. 하지만 해외시장에서 아이디스가 직접 판매를 하기 위해서는 국내에서와 마찬가지로 판매 및 제품설치를 담당하는 대리점과 A/S를 책임지는 조직을 설치해야 하며 자체브랜드로 유통하기 위한 마케팅까지 시행해야 한다. 이는 많은 시간과 자원이 소모될 뿐 아니라 인지도가 전무한 아이디스 입장에서는 해외시장 개척에 실패할 위험부담도 컸다. 따라서 국내 보안시장에서와 유사하게 아이디스의 프리미엄 전략에 부합하는 각국의 상위 업체와만 제휴를 맺어 자체브랜드가 아닌 ODM 생산방식으로 해

외시장에 진출하였다.

아이디스는 해외 영업 경험이 없으므로 자체적으로 각국의 상위업체와 바로 제휴를 맺는 것은 현실의 벽이 높았다. 중간역할을 해줄 수 있는 협력사가 필요한 시점에서 때마침 '하이트론 씨시스템즈(Hitron Systems)'라는 국내 업체가 아이디스를 찾아왔다. 하이트론 씨시스템즈는 당시 수출만 전문적으로 하는 보안장비 전문업체로 모니터 및 아날로그 CCTV 카메라와 같은 아날로그 제품을 해외 유수의 유통업체를 통해 공급하고 있었기 때문에 이미 ODM과 영업채널을 보유하고 있었다. 그러나 아날로그 제품의 특징상 가격경쟁에 치우쳐 있었고 하이트론 시스템즈의 거래업체들이 점점 첨단 제품을 요구하기 시작하고 있었기 때문에 아이디스와의 제휴관계를 통해서 취할 수 있는 장점이 상당했다.

아이디스는 하이트론 씨시스템즈와 제휴를 맺고 기존 마케팅 채널을 적극적으로 활용하여 DVR 제품의 최대 수요처인 북미시장에 성공적으로 진출할 수 있었다. 다른 국내 DVR 선두업체들 역시 해외 보안시장을 초기부터 공략하기는 하였지만,¹⁴⁾ 아이디스가 이들 업체와 비교하면 우위를 점하고 있는 점은 두 가지이다. 첫째, 해외 보안시장에서 국내 DVR 업체 중 유일하게 제품경쟁력을 가진 DVR 업체로 평가받았다.¹⁵⁾ 해외 보안시장의 각국의 상위 보안업체는 아이디스 제품의 높은 안정성을 인정하고 신뢰하여 DVR을 납품받아 자사 브랜드를 부착하여 판매하였다. 둘째, 아이디스가 하이트론 시스템즈를 통해 구축한 유수의 해외 대형 보안장비 유통업체와의 관계가 국내 DVR 선두업체 중 가장 안정적이라고 평가 받았다. 하이트론 시스템즈는 아이디스가 국가별로 그리고 대형 고객별로 다변화된 매출구조

14) 당시 세계 DVR 시장에서 국내 DVR 업체의 시장점유율이 높은 수준인 것으로 평가되었다. A&S Magazine에 따르면, 국내 DVR 업체는 2002년 기준으로 전 세계 DVR 시장에서 30%의 비중을 차지한다고 조사되었고(출처: 대한투자증권, 2003.6.3.), 前 산업자원부가 2002년 12월 8일에 발표한 보고서("디지털영상저장장치(DVR) 수출동향 및 전망")에 따르면, 국내 DVR 업체들의 세계 시장점유율이 몰량 기준으로 50%, 금액 기준으로 40%를 차지한다고 예상하였다.

15) 출처: 우리증권(2004.3.3.)

〈표 3〉 해외 보안시장에서의 주요 경쟁업체

	설립일	국적	웹사이트 주소
Dedicated Micros	1982년	영국	http://www.dedicatedmicros.com/
UTC Fire & Security ^a	-	미국	http://www.utcssecurityproducts.com/
Honeywell International ^b	1971년	캐나다	http://www.honeywellvideo.com/
EverFocus Electronics	1983년	대만	http://www.everfocus.com.tw/
Appro Tech	1993년	대만	http://www.approtech.com/
DYNACOLOR	1991년	대만	http://www.dynacolor.com.tw/

^a: 2010년에 'UTC Fire & Security'가 'GE Security'를 인수함.

^b: 2001년에 캐나다의 'Silent Witness'가 'Gyyr'의 CCTV 사업부를 인수하였고, 2003년에는 미국의 'Honeywell International'이 'Silent Witness'를 인수함.

(출처: 1997년부터 2000년도 후반까지의 증권사 애널리스트 보고서를 토대로 언급되는 경쟁사를 추려 재구성: 굿모닝신한증권(2003.3.12.); 삼성증권(2003.2.6.)

를 갖출 수 있도록 하여 해외판매 창구로서의 역할을 특특히 해낸 셈이다.

해외 보안시장에서 아이디스의 경쟁업체는 크게 다음과 같이 나누어진다(표 3 참조). 첫째, 북미와 유럽의 업체와는 고가 제품군에서 기술력 경쟁을 벌인다. 둘째, 대만과 중국업체와는 저가 제품군에서 가격 경쟁을 벌인다. 특히 대만업체는 자국의 컴퓨터 관련 산업의 성장세와 더불어 하드웨어 측면(원재료 구매 및 대량생산)에서 우위를 지니고 있다.

IV. 아이디스의 새로운 도전

아이디스는 창업 10년만인 2007년에 세계 시장 점유율 1위를 차지하면서 명실상부한 세계 3대 DVR 업체로 자리매김하였다. 기술력을 기반으로 세계시장에서 인정받는 강소기업으로 성장하여 초기의 창업 목표를 달성하였지만, 2000년 대 중반 이후부터 서서히 대두되는 새로운 시장변화에 직면하게 된다. 아이디스에게 기회를 제공했던 DVR은 다시 한 번 네트워크 영상저장장치(Network Video Recorder, 이하 NVR)라는 새로운 형태의 영상저장장치로 진

화하고 있다. 이는 보안용 영상감시 시스템이 '디지털화'를 넘어서서 최근에는 Internet Protocol(IP) 기반으로 기술변화가 일어난 데서 기인하는데, '네트워크 시스템'은 기존의 디지털 시스템으로의 변화와는 대조적으로 영상저장장치뿐만 아니라 보안용 카메라에도 영향을 미친다는 점에서 파급력의 범위가 더 넓은 변화이다.

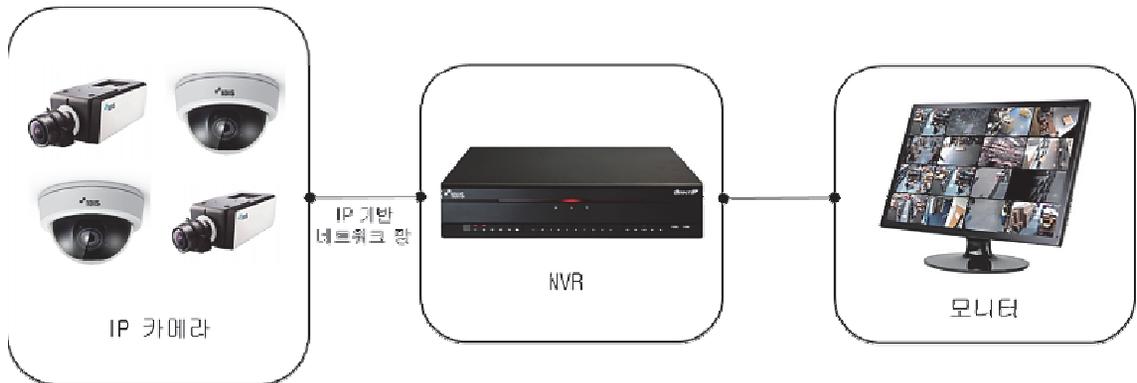
네트워크 시스템은 네트워크 기반의 보안용 영상감시 시스템으로 NVR과 IP 카메라로 구성되어 있다(그림 10 참조). IP 카메라가 기존의 아날로그 CCTV 카메라와 구분되는 가장 큰 차이점은 촬영된 아날로그 영상을 카메라 내에서 디지털 영상으로 바로 변환시킨다는 점이다. 따라서, IP 기반의 네트워크 기능이 강화된 NVR은 IP 카메라로부터 이미 디지털 신호로 변환되고 압축된 영상을 전송받아 저장한다. 무엇보다 네트워크 시스템은 동축케이블로 카메라와 영상저장장치를 일일이 연결해줄 필요 없이 이미 설치되어 있는 네트워크망을 활용하여 구축할 수 있으므로 구축비용도 절감될 뿐 아니라 연결 가능한 카메라 수의 제한이 없어 확장성이 뛰어나다. 그리고 영상의 전송속도도 빠르고 여러 곳에서 작동되고 있는 보안용 카메라를 거리와 상관없이 한 장소에서 손쉽게 관리를 할 수 있게 된다.

한국인터넷진흥원은 국내 물리적 보안산업 시장¹⁶⁾이 2016년까지 매년 15% 성장할 것으로 예상하고 있는데, 그 중에서도 IP 기반의 장비 시장은 연평균 42%의 성장률을 보일 것으로 예측한다. 또한, 리서치 회사인 IHS 테크놀로지(HIS Technology)의 영상감시 시장에 대한 분석 보고서에 따르면 장비업체들이 네트워크 시스템에 맞게끔 제품구성을 확대하고 있기 때문에 전 세계적으로 아날로그 제품 시장보다 네트워크 제품 시장의 규모가 2013년 이후 이미 약 2배 이상으로 성장하였으며, 2018년에는 그 규모의 차이는 약 9배 이상으로 벌어질 것으로 예측한다.¹⁷⁾

“Going IP”라고 불리고 있는 네트워크 시스템으로의 변화는 아이디스에게 기회이기도 하지만 동시에 위기이다. 1990년대 말에 시작된 기존 VCR에 대한 대체수요는 아이디스가 DVR 시장에 새롭게 진입하여 경쟁할 수 있는 기회를 제공하였지만, 그 후로부터 십 년 뒤 DVR가 다시 한 번 NVR로 교체되

기 시작하여 예상되는 DVR 시장의 성장 둔화는 DVR 시장의 선두주자로 큰 성공을 이룬 아이디스의 입지를 위협하고 있다. 실제로 글로벌 DVR 시장은 지속적으로 매출액을 기준으로 한 시장규모가 축소되는데 반해 IP 카메라의 글로벌 시장 규모는 2018년까지 연평균 22.21%, 그리고 NVR 시장은 연평균 21.70% 성장할 것으로 예측되고 있다¹⁸⁾(부록 2 참조). 또한, 제품군별 절대적 시장 규모(매출액 기준)도 큰 차이를 보인다. 글로벌 IP 카메라 시장과 글로벌 NVR 시장 규모는 2018년에 각각 1,568백만 달러와 3,486백만 달러로 예측되는 반면, 글로벌 DVR 시장과 글로벌 아날로그 CCTV 카메라 시장 규모는 2018년에 각각 1,552백만 달러와 1,568백만 달러로 예측된다.

아날로그 제품에서 강자였던 일본기업들이 ‘디지털화’라는 새로운 환경 변화에 적절하게 대처하지 못해 실패하였던 점을 고려하면, 아이디스 역시 같은 오류에 빠지지 않기 위해서는 각별한 주의가 필요하



* IP 카메라와 NVR로 구성된 보안용 영상감시 시스템으로 본 사례에서는 '네트워크 시스템'이라고 칭한다(해당 그림은 Stand-alone NVR을 사용하는 네트워크시스템이다).

** NVR 역시 DVR과 유사하게 Stand-alone NVR과 PC-based NVR로 나뉘는데, 아이디스는 2015년 현재 두 가지 종류의 NVR을 모두 출시하였다.

〈그림 10〉 보안용 영상감시 시스템: 네트워크 시스템

16) 아이디스는 보안산업의 물리적 보안 시장에 속해 있다. 〈부록 2〉에서 보안산업에 대한 개괄적으로 소개한다.

17) 출처: IHS Technology(2014.5.)

18) IHS Technology(2014.5.)

다. 아이디스 창업 초기의 성공은 아날로그라는 그림자가 없었기 때문에 디지털 기술로 DVR 시장에서 앞서나갈 수 있었지만, 네트워크 시스템으로의 변화에 직면해서는 분명히 디지털의 그림자가 존재하고 있다. 물론 보안산업의 특징상 신기술 도입에 유난히 보수적이기 때문에 이미 안정성이 검증된 DVR 시장이 NVR로 완벽하게 교체되기까지는 시간이 소모될 것으로 예측되지만, 향후 아이디스가 어떻게 '네트워크화'의 바람에 적절히 대처하며 도약할 수 있을 지가 관건이다.

4.1 통합보안솔루션 전문업체로의 도약

아이디스는 ODM 생산방식으로 DVR 단일제품을 공급하여 큰 성공을 거두었지만, 네트워크 시스템으로의 변화가 점점 현실화되는 상황에서는 보안시장에서 설 수 있는 입지가 점점 좁아지고 있다. 첫째, 금융비용이 거의 없고 영업이익률이 높은 우수한 재무구조에도 불구하고 DVR에만 집중된 수익구조로 인해 이미 2004년부터 DVR 시장의 정체에 따른 기업성장의 한계가 감지되었다. 이는 코스닥 시장에서 아이디스 주식에 대한 평가절하로도 이어졌다. 둘째, 아이디스의 매출은 대다수가 ODM으로부터 발생하는데 이는 ODM 제휴를 맺은 소수의 상위 납품업체에서만 매출이 발생하는 편향된 매출구조이다. 셋째, IP 기반으로 운용되는 네트워크 시스템의 특징상, 시스템 내에서 오작동과 같은 문제가 생겼을 경우에는 시스템상 각 구성요소가 모두 같은 회사의 제품이어야 빠른 시간 내에 해결이 수월하므로 앞으로는 단일제품만으로는 경쟁력을 갖추기 어렵다.

이와 같은 문제점을 극복하고 네트워크 시스템으로의 변화에 효과적으로 대응하기 위해서는 궁극적으로 통합보안솔루션 전문업체로의 도약은 필수적이

다. 아이디스 제품만으로 보안용 카메라, 영상저장장치, 모니터, 그리고 관리 소프트웨어까지 아우르는 통합보안솔루션 전체를 성공적으로 제공할 수 있게 되면 가격경쟁력도 높고 매출구조가 개선될 뿐만 아니라 시장점유율을 더욱더 증가시킬 수 있게 된다. 네트워크 시스템에서는 보안장비 판매와 더불어 유지보수까지 제공하며 부가 수익 창출이 가능하기 때문이다. 이에 발맞춰 아이디스만의 자체브랜드 출시를 통해 네트워크 시스템 전체를 공급하는 형식으로 매출구조를 전환해야만 새로운 환경에서 승산이 있다. 아이디스는 현재 이와 일관되게 성장전략을 새롭게 수립하고 실행 중이다.

아이디스는 우선 IP 기반의 네트워크 시스템에서 통합보안솔루션을 제공할 수 있는 제품 포트폴리오로의 다변화를 적극적으로 추진하고 있다.¹⁹⁾ 일차적으로 2006년에는 DVR과 NVR 기능을 모두 갖춘 혼합형 DVR을 출시했고, 2009년에 본격적으로 NVR과 IP 카메라를 출시하였다. 따라서 네트워크 시스템의 주요 구성요소인 영상저장장치와 카메라 부문을 모두 아우르는 제품 포트폴리오를 보유하고 있다. 동시에 기존의 DVR 위주의 매출구조를 변화시키기 위해 해외 DVR 거래선의 매출구조조정을 단행하고 있다. 실제로 2009년 이후 아이디스의 연 매출 중 수출의 비중이 낮아지는 추이를 보이고 있는데(그림 2 참조), 이는 자체브랜드로 통합보안솔루션을 제공하는 보안전문업체로의 재도약을 위한 아이디스의 전략적 선택으로 비롯된 결과이다. 예를 들어, 2014년의 경우 75개에 달하던 ODM 중심의 해외 DVR 거래선을 20개로 축소하며 해외 비중은 일시적으로 37% 수준으로 감소하였지만 향후 자체 브랜드의 네트워크 제품으로 해외 매출은 다시 증가할 것으로 예상되고 있다.

최근에는 DirectIP라는 네트워크 시스템의 NVR,

19) 아이디스의 제품 포트폴리오 다변화 노력은 일찍이 2000년대 후반부터 시도되었다. 기존에는 고가형 DVR이 주력상품이었지만, 시장이 작고 성장의 한계를 느끼기 시작하여 2008년부터는 저가 보급형 DVR 시장으로의 진출을 시도하기 시작하였다.

IP 카메라, 그리고 주변 네트워크 장치를 원격 감시, 검색, 및 관리할 수 있게끔 하는 소프트웨어를 2013년 5월 영국 버밍햄에서 열린 보안장비 및 솔루션 전문 전시회인 International Fire and Security Exhibition and Conference(IFSEC International)를 통해 공개하였다²⁰⁾(그림 11 참조). 이는 아이디스가 처음으로 자체브랜드를 내건 제품을 홍보하기 위해 별도 부스를 설치하고 참가한 첫 전시회이다. 네트워크 시스템은 NVR과 IP 카메라를 연결하는 물리적인 설치과정은 간편해졌지만, 추가로 해줘야 하는 복잡한 네트워크 설정은 전문적인 지식을 요구하므로 기존의 설치업자(Installer)에게는 어려움이 많은 과정이었다. 아이디스가 출시한 DirectIP는 이러한 추가 설치과정을 단순화시켜준 소프트웨어로 Plug-and-play(PnP) 방식을 지원하는 혁신적인 영상보안 솔루션이다. PnP 방식 덕분에 네트워크망에 IP 카메라와 NVR을 연결만 하면 자동으로 NVR에서 IP 카메라를 인식하여 바로 사용할 수 있게끔 해주기 때문에 사용자 편의성이 확연히 증진되었다.

2013년 11월에는 아이디스의 DirectIP 제품이 세계 최고 권위인 마케팅 및 커뮤니케이션 전문가 협회(Association of Marketing and Communications Professionals: AMCP)로부터 플래티넘 마컴상(Platinum MarCom Award)을 수상하였고 2014년 7월에는 해외 보안전문매체인 Professional Security Installer(PSI)가 주최하는 'PSI 프리미어 어워즈(PSI Premier Awards)'에서 기술혁신(Technology Innovation)부문에서 "Technology Innovation of the Year 2014"로 선정되었다. 네트워크망을 활용하여 구축되는 네트워크 영상감시 시스템은 소프트웨어상으로 IP 카메라와 NVR을 통합하는 기술이 핵심적이기 때문에 아이디스의 DirectIP 소프트웨어에 대한 성공적인 시장반응이 갖는 의미

는 크다.



* 네트워크 시스템의 모든 개체를 연결해주는 역할을 수행하는 소프트웨어이다.
(출처: 아이디스 홈페이지)

<그림 11> 아이디스의 첫 자체브랜드 제품인 DirectIP™ 소프트웨어

DirectIP의 출시는 아이디스의 시장개척 전략에도 중요한 변화가 일어나고 있음을 시사한다. 궁극적으로 아이디스 제품만으로 보안용 카메라, 영상저장장치, 모니터, 그리고 관리 소프트웨어까지 아우르는 통합보안솔루션 전체를 성공적으로 제공하기 위해서는 ODM 생산방식은 적절한 유통방식이 아니므로, 자체브랜드로 출시된 제품을 직접 마케팅하고 판매하는 방식으로 시장을 개척하기 시작하였다. 이와 더불어 더 이상 마케팅을 제휴를 통해서 아웃소싱하지 않고 아이디스가 직접 판매를 진행하는 전략으로 수정되었다. 실제로 아이디스는 창업 이래 처음으로 자체브랜드의 마케팅과 영업을 직접 하기 시작하였다. 직접 자체브랜드 사업에서 효과적으로 경쟁하기 위해 2014년 4월에는 LG 전자와 LG 디스플레이에서 브랜드 사업을 총괄한 경력의 정준 아이디스 해외사업본부장을 영입하였다. 다국어 홈페이지를 제작하였고 해외 유수의 보안잡지에 광고를 집행하고 있으며 영국, 유럽, 중동, 아시아 지역의 9개 매체에도 배너광고를 노출하는 등 활발하게 홍보

20) 2015년 현재까지는 자체브랜드를 통한 직접 판매는 유럽시장을 중심으로 이루어지고 있으나, 향후 다른 해외 지역으로 확대될 계획이다.

를 진행 중이다.

4.2 사업다각화

“어느 순간 DVR로 ‘global number one’의 꿈을 이뤘다... 그러면 그 다음 목표는 무엇인지에 대한 많은 고민을 했다... 중소기업의 현실을 보니 아홉 번을 잘해도 한번 빼놓으면 망하더라... 그래서 [결심한 것이] 지속 가능한 경영을 하자! 망하지 않는 회사의 구조를 만들자!”
 - 김영달 대표 인터뷰 중 발췌, 2014/07/28

통합보안솔루션 전문업체로의 변신이 단기적으로는 소수 제휴업체에 의존적인 기형적인 매출구조를 개선하는 것을 목적으로 하지만 그와 동시에 ‘지속 가능한 경영’을 실현하기 위해서 회사의 수익구조 개선의 일환이기도 하다. 지속 가능한 경영이 아이디스 내부적으로 중요한 경영이념으로 강조된 계기는 역설적으로 아이디스의 초기 창업목표가 달성된 데 있다. KAIST 박사과정 학생 3명이 시작한 작은 벤처기업은 세계에서 기술력으로 인정받는 DVR 전문업체인 강소기업으로 성장하였지만, 김영달 대표는 아이디스가 앞으로도 지속적으로 성장하고 존속되기 위해서 또다시 초심으로 돌아가기로 한다. 따라서 다시 한 번 뛰어난 기술력을 기반으로 세계 시장에서 인정받을 수 있도록 대기업이 하지 않는 분야를

찾아 사업 다각화(Corporate Diversification)을 시도하기로 한다.

이러한 목적 아래 첫 번째 사업 다각화는 산업용 프린터 분야로 이뤄졌다. ‘아이디피’는 신분증명서 카드(ID 카드) 프린터를 제조하고 판매하는 회사로, 아이디스의 자회사로 2008년에 편입되었다. 아이디피의 시초는 20억 규모의 정부 과제에 선정되었지만 과제수행에 실패하여 부채를 부담해야 하는 실패한 벤처기업이었다. 아이디스가 부채를 대신 갚는 조건으로 아이디피의 인력을 영입하고 연구개발(R&D)에 적극적으로 투자한 결과, 국내시장에서 처음으로 카드 프린터를 국산화시켜 제조하는 데 성공하게 된다. 카드 프린터 시장은 규모는 작지만, 카트리지가 판매가 카드 프린터 판매 이후에도 지속적으로 발생하는 매출구조이기 때문에 이익률이 높다.

2012년 6월에 ‘코텍’을 인수하면서 본격적으로 인수합병(M&A)을 통해 사업다각화를 추진하기 시작하였다(표 4 참조). 앞서 2010년에 코텍을 인수할 기회가 있었지만, 당시 아이디스 내부적으로는 지주회사체제로의 전환을 작업 중이었기 때문에 인수 후 통합과정(Post-M&A Integration)에 집중할 인력이 부족하여 인수기회를 포기한 적이 있다. 이는 아이디스가 과거 인수합병에 실패한 경험에서 비롯된 결정이다. 아이디스는 2004년 1월에 2천억 달러의

〈표 4〉 아이디스의 인수합병(M&A) 현황 및 피인수 기업의 상세내역

피인수기업	코텍 (Kortek Corporation)	에치디프로(HDPro)
인수완료일	2012년 6월	2012년 10월
인수가격	700억	90억
설립일	1987년 3월 6일	2004.2.24.
상장여부	상장 (2001.7.10. 코스닥 상장)	상장 (2015.10.13. 코스닥 상장)
주요사업	산업용 디스플레이	아날로그 카메라
본사 위치	인천 송도	부천
종업원	300명 (2014.8.31. 기준)	177명 (2012년 기준)

* 2008년에 아이디스의 자회사로 편입된 ‘아이디피’는 해당 표에서는 제외되었다.
 (출처: 아이디스 사업보고서)

매출 규모를 보유한 DVD 관련 홍콩 회사인 Total Technology Company(TTC)의 지분 55.1%를 17.7억 원에 인수하였으나, 7개월 만에 말레이시아 기업인 Albrey Holdings에 헐값에 매각한 전례가 있다. TTC사의 글로벌 원자재 구매 채널 확보를 통한 시너지 창출이라는 인수목적과는 달리 인수합병이 실패로 돌아간 가장 큰 원인으로 김영달 대표는 피인수 기업을 제대로 관리할 준비가 되지 않았다는 점을 꼽았다. 그 후부터는 인수합병을 통한 사업다각화에서 반드시 피인수 기업을 직접 관리할 수 있는 여건인지를 중시하게 된다. 따라서 아이디스의 지주회사체제로의 전환을 위한 작업이 마무리된 후에야 코텍의 인수합병이 성사되었다.

코텍의 사업분야는 크게 세 가지로 카지노용 모니터 사업부문, DID(Digital Information Display) 및 전자칠판(Interactive White Board), 그리고 의료용 모니터 사업부문으로 구분된다. 코텍은 이 중에서도 2014년 현재 카지노용 모니터에서 세계시장 점유율이 50%가 넘는 확고한 세계 1위를 기록하고 있다. 전 세계 상위 5개의 카지노 슬롯머신(Slot Machine) 업체 중 4개 업체에 디스플레이를 공급하고 있다.

하지만 코텍의 매출은 OEM 방식으로 공급하고 있는 카지노용 모니터 부문에 대한 의존도가 지나치게 높다. 아이디스로의 계열사 편입 직전인 2011년 말 기준으로 카지노용 모니터 사업부문이 약 1,067억 달러로 총 매출의 66%를 차지하고 있었다. 또한, OEM 방식의 생산체제로 성장하였기 때문에 코텍 자체의 기술력은 부족하다. 즉 전통적으로 코텍은 제조 위주의 하드웨어 측면에 강점이 있는 반면에 아이디스는 뛰어난 기술력을 바탕으로 제품운영의 핵심인 소프트웨어 측면에 강점이 있는 기업이다. 그러므로 아이디스의 강점인 기술력을 접목한다면 모니터 부문에서도 기술력으로 세계시장에서 인정받을 수 있게끔 코텍을 성장시킬 수 있다는 계산

하에 인수합병이 진행되었다. 향후 카지노용 모니터 사업부문 외에도 전자칠판과 의료용 모니터 사업부문으로 성공적으로 진출하는 데 있어서 기술력을 보유한 아이디스와의 시너지 효과가 클 것으로 기대되고 있다. 따라서 아이디스홀딩스의 계열사로 편입된 후 독립적으로 운영되고 있는 코텍의 장기적인 목표는 아이디스의 뛰어난 연구개발 역량을 도입시켜 주문 받은 설계도에 따라 생산만 담당하여 공급하는 OEM 방식인 생산체제가 아닌, 코텍 자체적으로 기술개발을 하여 궁극적으로는 자체브랜드를 개발하는 것이다.

2012년 10월에는 아날로그 CCTV 카메라를 제조하는 국내 1위 업체인 '에치디프로'를 인수하였다. 에치디프로의 인수 목적은 IP 카메라로의 변화에 대응하기 위해서인데 통합보안솔루션을 제공하기 위해서는 네트워크 시스템을 구성하는 모든 제품을 제공할 수 있는 능력은 필수적이다. 따라서 DVR 단일제품만 제조하던 아이디스는 네트워크 시스템의 환경에서 성공하기 위해서는 NVR뿐만 아니라 IP 카메라 역시 제조가 가능해야 한다. DVR 선두업체인 아이디스가 NVR을 제조하는 것은 크게 어려운 일은 아니지만, 기존의 아날로그 CCTV 카메라를 제조하는 기술력을 보유하고 있지 않기 때문에 IP 카메라 제조는 상대적으로 더 많은 어려움이 따른다. IP 카메라를 성공적으로 제조하기 위해서는 기존의 아날로그 CCTV 카메라 제작 노하우부터 배워야 승산이 있다고 판단하여 에치디프로를 인수하게 된다. 아이디스는 2009년에 IP 카메라 개발을 완료하여 판매에 돌입하였지만, 에치디프로 인수를 통해서 카메라 사업을 본격적으로 강화하였다고 평가받고 있다.

4.3 지주회사 체제로의 전환

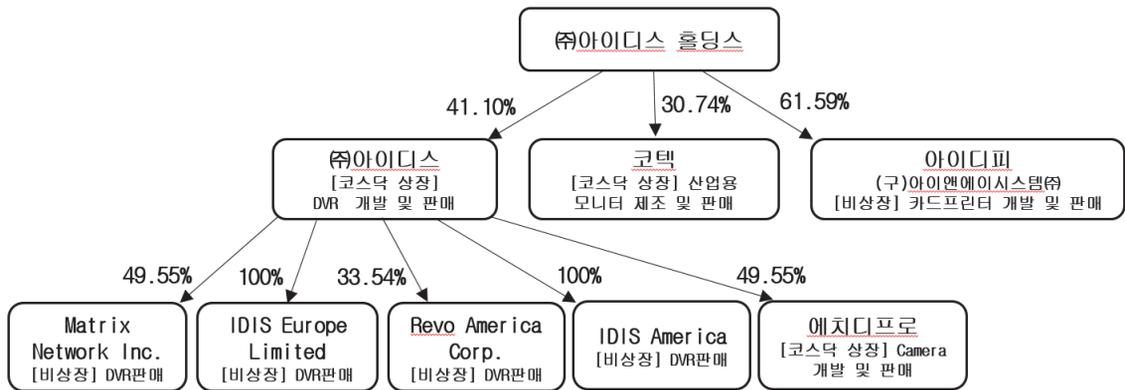
다각화된 사업구조를 통해 통합보안솔루션을 제공할 수 있는 제품구성을 갖추고 지속 가능한 경영이 가능한 외형적인 틀이 만들어지더라도 이를 효과적

으로 관리하지 못한다면 각 사업 부문의 합은 전체를 넘어서는 시너지를 내지 못할 것이다.²¹⁾ 따라서 다각화된 사업구조를 효과적으로 관리하고 경영하기 위해서 아이디스는 지주회사(Holding Company) 체제로 전환한다. 지주회사란, 법적 기준 이상의 주식을 소유하여 해당 회사에 대하여 실질적인 지배권을 취득하고 사업 활동을 지배하는 것을 사업목적으로 하는 회사를 의미한다. 지주회사체제는 전체적으로 출자구조가 단순화되며 투명해질 뿐만 아니라 순환출자의 고리가 없어짐에 따라 동반 부실화의 위험이 낮고 효율적인 구조조정을 할 수 있으므로 경영 효율성이 제고되는 기업구조이다. 따라서 아이디스는 사업 다각화를 통해 새로운 사업분야의 회사를 인수 혹은 신설하더라도 신규사업과 기존사업을 분리해서 경영위험을 줄일 수 있다.

아이디스의 지주회사체제로의 전환이 더욱더 의미 있는 이유는 지주회사체제로 전환하면서 최고경영진 사이의 권한 분산(Empowerment) 작업도 적극적

으로 이루어졌기 때문이다. 규모가 작은 중소기업일 수록 대표이사과 같은 소수의 최고경영자에 대부분의 의사결정권이 집중되는 경향이 있다. 하지만 소수의 최고경영진에 이러한 집중현상은 결국 기업의 성장을 방해한다. 따라서 이러한 권한 분산 작업이 성공적으로 이뤄지고 지주회사체제가 성공적으로 자리잡게 됨에 따라 아이디스가 성장할 수 있는 토대가 마련되었다.

구체적으로, 아이디스는 2011년 7월 1일 인적분할을 통해서 투자사업 부문을 담당하는 '㈜아이디스홀딩스'로 상호변경하였으며 개발·제조·판매를 담당하는 '㈜아이디스'를 새롭게 설립하였다. 현재 지주회사인 ㈜아이디스홀딩스는 보안사업, 산업용 모니터, 그리고 산업용 프린터 사업부문을 영위하는 총 3개 부문의 계열사를 거느리고 있다. 2014년 12월 기준으로 아이디스의 지주회사 구조와 지분관계는 <그림 12>와 같다.



* 2014년 12월 31일 기준

** 에치디프로 상장(2015.10.13. 코스닥 상장) 이후 아이디스의 지분율은 변동함(최종 공시일인 2015.10.28.에는 지분율이 37.14%으로 하락)

(출처: 아이디스홀딩스 및 아이디스 2015년 사업보고서 활용하여 재구성)

<그림 12> 아이디스홀딩스 지주회사 지분구조

21) 일반적으로 기업수준전략(Corporate-level strategy)의 성공 여부를 판단하는 기준은 각 사업 부문의 합이 전체를 넘어서는 시너지를 창출하는 지이다.

V. 시사점 및 향후 과제

2008년에 지식경제부(現 산업통상자원부)는 '지식정보보안산업 진흥 종합계획 2013'을 발표하며 2013년까지 18조 4천억 원 규모의 세계 3대 보안산업 강국으로 육성하기 위한 계획을 공표할 만큼 보안 시장의 중요성은 강조되고 있다. 최근에는 벤처 생태계 활성화를 위한 법안도 활발히 논의되고 있는 가운데 본 사례는 국내 벤처기업이 어떻게 세계시장에서 기술력으로 인정받는 강소기업으로 성장하였는지를 살펴봄으로써 시사점을 제공한다.

아이디스의 DVR 시장에서의 성공은 무엇보다 뚜렷한 창업목표와 그에 부합되는 제품개발 및 시장개척 전략의 선택에 있다. 창업을 결심하고 시장을 먼저 탐색한 결과 보안산업 내에서도 영상저장장치의 기술 변화를 파악한 덕분에 창업아이템을 적절하게 선정할 수 있었다. 거기에서 그치지 않고 뛰어난 기술력을 기반으로 최종 사용자 중심으로 프리미엄 DVR 제품을 개발하여, 직접 판매가 아닌 제휴를 활용하여 국내 및 해외 보안시장의 유수의 상위업체에 ODM 방식으로 공급하는 효과적인 시장개척 전략을 선택하였다. 이러한 전략적 선택들은 서로 유기적으로 연결되어 시너지 효과를 내었기 때문에 아이디스가 히든 챔피언으로 성장할 수 있었다.

아이디스는 창업 10주년이었던 2007년에 DVR로 세계 시장점유율 1위 기업으로 성장하였으며, 2010년에는 처음으로 매출 천억이 넘어가는 쾌거를 이루어 냈다. 앞으로도 전 세계적으로 테러가 지속해서 일어나는 등 보안의 중요성에 대한 인식이 끊임없이 확대되고 있는 상황에서 영상감시 보안의 수요 역시 꾸준히 증가할 것으로 예측된다. 2017년에 아이디스는 창업 20주년을 맞이하게 되는데 그룹 전체의 연매출 목표로 1조를 달성하고자 한다. 이러한 목표를 달성하고 그 이후에도 지속적인 성장을

하기 위해서는 IP 기반의 네트워크 시스템으로 변화하는 산업환경에 맞서 성공적으로 통합보안솔루션 제공업체로 변신할 수 있는지가 관건이다. 이를 위해서는 효율적인 지배구조를 위한 지주회사체제가 성공적으로 자리를 잡을 수 있도록 기업의 역량을 기울여야 할 것이다.

참고문헌

- 김병순(2011), "중견기업의 글로벌화 전략과 경영자의 역할," **대한경영학회지**, 24(3), 1539-1564.
- 김장훈·박진용·이근철·권기욱·김주권(2013), "Born-Global 기업의 동태적 성공요인 분석 - 성공기업 사례 중심으로," **무역학회지**, 38(13), 409-436.
- 하수경·신철호(2009), "한국 중소기업의 글로벌 브랜드 관리 전략," **국제경영리뷰**, 13(4), 333-363.
- Simon, H. (1992), "Lessons from Germany's Midsize Giants," *Harvard Business Review*, 70(2), 115-123.
- Simon, H. (1996), "You Don't Have to be German to be a "Hidden Champion," *Business Strategy Review*, 7(2), 1-13.

<기업자료>

- 아이디스 10주년 내부자료
아이디스 내부 IR 자료 (2014년 7월)
아이디스 사업보고서 2001~2013년
아이디스홀딩스 사업보고서 2010~2013년
코텍 사업보고서 2013
콤포텍시스템 사업보고서 2013

<보고서>

- 미래창조과학부 & 지식정보보안산업협회 & 한국디지털 CCTV연구조합, 2013.12. "2013 국내 정보보호

산업 실태조사”

산업자원부, 2002.12.8. “디지털영상저장장치(DVR) 수출 동향 및 전망”

산은경제연구소, 2008.3.6. “DVR 산업의 최근 동향과 시사점”

특허청, 2014.8.5. “보안산업 IP 경쟁력 제고 방안”

한국인터넷진흥원, 2009.12. “2009년 국내 지식정보보안 산업 시장 및 동향 조사”

한국산업기술평가관리원, 2010.9. “IT R&D 발전전략(지식정보보안)”

한국인터넷진흥원, 2012.12. “세계 지식정보보안산업 비교 분석”

한국인터넷진흥원, 2013.11. “글로벌 정보보호산업 동향 조사: 2013년 제 3호 미주지역 편”

한국상장회사협의회, 2013.12. “지주회사 현황과 개선과제”

IHS Technology, 2014.5. “Video Surveillance Intelligence Service - May 2014”

<기사자료>

경향신문, “‘日 중학동창 9명 첫 해외여행이었는데’...사격장 화재사건,” 2009.11.15

매일경제, “[커버스토리] 아이디스, 뉴욕지하철까지 DVR 제품 공급,” 2005.8.23.

매일경제, “‘벤처신화’ 쓰리알 장성익 횡령·분식회계 혐의 실형,” 2006.10.19.

매일경제, “대학서 배운 인공지능 기술이 창업 밀친,” 2009.2.1.

매일경제, “아이디스 M&A로 보안 토털솔루션사 도약,” 2011.5.3.

매일경제, “[COVER STORY] ‘브랜드 없다고 무시하지 마,’” 2014.7.28.

이데일리, “아이디스, 홍콩 TTC에 17.7억 출자.. 계열사 편입,” 2004.1.29.

이코노미조선, “희망의 현장르포 2: 디지털 보안장비 선두주자 ‘아이디스,’” 2015년 1월호

중앙일보, “DVR 호황... 올 순익 127억,” 2002.10.4.

중앙일보, “미 포브스도 박수친 세계 최강 그들,” 2006.5.22.

중앙일보, “창조형 대한민국 CEO(9)한국 ‘CCTV쟁이’세계

톱에 오르다,”2008.4.10.

한겨레, “부산사격장 화재원인 ‘잔류화약에 불꽃,’” 2009.11.30.

한국경제, “아이디스, 공모가 7천5백원으로 결정,” 2001.8.30.

한국경제, “DVR 업체들 주5일근무 ‘특수,’” 2002.9.27.

한국경제, “IGM과 함께 하는 경영노트... CCTV 토종기업 아이디스의 세계 1위 비결은,” 2008.12.23.

CCTV 뉴스, “DVR 시장 동향 및 국내의 개발 현황,” 2009.8.4.

<증권사 애널리스트 보고서>

굿모닝신한증권, 2002.12.26. “고성장세 예상되는 DVR산업 점검”

굿모닝신한증권, 2003.3.12. “DVR산업: 급성장하는 보안 장비 시장의 중심에 서다”

대신증권, 2007.7.4. “DVR산업: 2010년까지 82억달러로 연평균 32% 성장”

대한투자증권, 2003.6.3. “DVR 산업동향: 전형적인 성장기에 접어든 DVR 산업”

동부증권, 2009.4.15. “보안산업: 불안 그리고 두려움, 진실과 거짓”

동양종합금융증권, 2002.11.11. “DVR산업: DVR 산업과 고릴라 게임”

삼성증권, 2002.2.28. “아이디스: 급성장하는 DVR 시장의 최강자”

삼성증권, 2003.2.6. “DVR 산업 전망: 고성장 산업 내에 기업간 차별화 가속화 전망”

삼성증권, 2008.11.3. “보안산업: 경기하락에 따른 보안산업 성장 둔화는 2009년까지 이어질 전망”

신한금융투자, 2015.2.27. “아이디스: NVR, 기업가치에 프리미엄을 더하다”

아이엠투자증권, 2014.2.7. “IT중소형주 투자노트”

우리증권, 2004.3.3. “아이디스: 드디어 본 궤도에 오르고 있다!”

한국투자신탁증권, 2002.12.16. “보안장비의 디지털화로 고속성장세가 지속될 DVR산업”

한화투자증권, 2002.8.12. “DVR 산업: 보안감시장비의 디지털화, 성장성/수익성 유지가 과제”

현대증권, 2003.1.2. "2003년 증시전망: 주요 테마분석:
DVR 시대로"

KDB대우증권, 2015.2.5. "아이디스: 네트워크 제품 본격
확대로 성장 재개"

〈웹사이트〉

http://www.asmag.com/Rankings/security50_rankings.aspx

<http://www.hitron.co.kr/>

<http://www.psimagazine.co.uk>

〈인터뷰〉

김영달 대표 인터뷰, 2014.7.28.

정태영 전무 인터뷰, 2014.9.5.

〈부록 1〉 아이디스의 연혁과 수상 및 선정 내역

〈표 1〉 아이디스 연혁

년도	월	내용
1997	9	(주)아이디스 설립
1998	5	아이디스 부설연구소 설립
1998	6	아이디스의 첫 제품인 디지털 보안감시장비 IDR 1016 개발
1999	3	벤처기업 지정
1999	4	에스원 DVR 공급계약 체결
1999	10	호주 Chubb, Pacom 수출계약 체결
2000	12	삼성전자 DVR 공급계약 체결
2001	5	액면분할 (1주당 5천원에서 1주당 500원으로 액면분할)
2001	5	미국 ADEMCO사에 DVR 공급 개시
2001	9	아이디스의 첫 Stand-alone DVR인 SDR4 출시
2001	9	코스닥 상장
2002	12	벤처기업 재확인(중소기업청)
2003	5	지멘스사에 DVR 공급 개시
2003	11	DVR 누적매출 1천억원 달성
2004	9	미국 뉴욕시 지하철 PC-based DVR 단일공급자로 선정
2005	8	DVR 누적매출 2천억원 달성
2007	1	DVR 누적매출 3천억원 달성
2008	5	DVR 누적매출 4천억원 달성
2008	5	대전 유성구 관평동 테크노밸리로 본사 사옥 이전
2009	9	DVR 누적매출 5천억원 달성
2010	6	아이디스 유럽법인 설립
2010	12	DVR 누적매출 6천억원 달성
2011	7	인적분할을 통해 (주)아이디스에서 (주)아이디스홀딩스로 사명 변경
2012	6	(주)코텍 계열사 편입
2012	8	공정거래위원회에서 지주회사 승인
2012	10	에치디프로(주) 계열사 편입
2012	12	아이앤아이(주) 합병
2013	4	중견기업 확인

(출처: 아이디스/아이디스홀딩스 연도별 사업보고서)

〈표 2〉 아이디스 수상 및 선정 내역

년도	월	내용
1998	12	정보통신부 지원 우수신기술(IT)보유업체 선정 및 병무청 지정 연구원특례업체 지정
2000	11	기술신용보증기금 지정 "우량기술기업" 선정
2000	12	대전경제대상수상(기술개발부문)
2000	12	기술신용보증기금 주최 "제2회 창업보육센터 입주기업 경연대회" 최우수상 수상(중소기업청장상)
2000	12	기술신용보증기금 지정 "천단기술중소기업" 선정
2001	11	제5회 벤처기업대상 대통령상 수상
2001	11	수출500만불탑 수상
2001	12	제26회 벤처기업상 대상 과학기술부장관상 수상
2002	10	미국 Forbes 경제지의 2002년도 "세계 200대 BEST 중견기업"에 선정
2002	12	INNO-BIZ기업(기술혁신중소기업) 선정
2003	3	성실납세의무이행 표창(재경부장관)
2003	6	대신종합경영평가 코스닥 부문 최우수 기업 선정
2003	11	2000만불 수출의 탑 수상
2004	11	미국 Forbes 경제지의 2004년도 "세계 200대 BEST 중견기업"에 선정
2005	11	5000만불 수출의 탑 수상
2005	12	IMI경영대상 수상
2005	12	디지털이노베이션대상(정보통신부장관상) 수상
2006	9	통합영상관제서버솔루션 ViSS, IR52-장영실상 수상
2007	6	제7회 한국회계학회 투명회계대상 수상
2007	11	한국 지능정보시스템학회 인텔리전스 대상 수상
2008	6	제3회 대한민국코스닥대상 최우수경영상 수상
2008	12	노사발전재단 주최 일하고 싶은 중소기업 선정
2009	10	2009년 벤처기업대상, 동탑산업훈장 수훈
2010	3	제44회 납세자의 날 기획재정부장관 표창 수상
2011	9	대전시 주최 1000억원 매출의 탑 수상
2012	4	한국경제매거진 주최 제6회 일하기 좋은 기업 대상 수상
2013	7	정진기인논문문화상 과학기술 연구 부문 장려상 수상
2013	11	마케팅 및 커뮤니케이션 전문가 협회(AMCP) 플래티넘 마컴상(Platinum MarCom Award) 수상
2013	12	산업통상자원부 및 중소기업청 주최'2013 창조기술인상'대상 (산업통상자원부장관상) 수상
2014	7	해외 보안전문매체인 Professional Security Installer(PSI)의 PSI 프리미어 어워즈(PSI Premier Awards) 기술혁신 부문에서 "Technology Innovation of the Year 2014"수상
2014	8	한국경영학회 제4회 "경영학자 선정 강소기업가상" 수상

(출처: 아이디스/아이디스홀딩스 연도별 사업보고서)

〈부록 2〉 보안산업에 대한 소개

〈표 1〉 보안산업 개요

산업분류		해당 제품의 예시
(1) 물리적 보안	영상감시(Video surveillance)	영상저장장치(Recorder) (예: VCR, DVR, NVR) 보안용 카메라 (예: 아날로그 CCTV 카메라, IP 카메라) 모니터 SI (통합보안솔루션)
	홈 시큐리티(Home security)	홈 오토메이션 디지털도어록 적외선 감지기
	출입 통제(Access control)	지문인식 홍채인식 RF/스마트카드 마그네틱 카드
	기타 보안	출동 보안 산업 보안 (도청탐지기) 기타 (X-ray)
(2) 인터넷 보안/정보 보안		안티바이러스(Anti-virus) 인터넷 방화벽 PC 보안
(3) 융합보안		차량용 블랙박스 U-헬스케어보안장비 스마트미터보안칩

(출처: 아이디스홀딩스 연도별 사업보고서, 한국산업기술평가관리원 2010.9. 보고서, 및 지식경제부(現 산업통상부)에서 2008년에 발표한 분류 재구성)

보안산업은 국가·개인·기업의 유·무형 자산의 안전과 보호를 책임지는 만큼 공공성의 성격이 있을 뿐만 아니라 시장 성장성이 큰 미래 유망한 산업이다. 〈표 1〉과 같이 크게 물리적 보안, 인터넷 보안/정보 보안, 그리고 융합보안 시장으로 나뉘어 지며 각 세부시장의 정의는 다음과 같다.²²⁾ 첫째, 물리적 보안은 “개인의 신변 안전 및 주요 시설물의 안전한 관리 환경 구축을 위한 개인식별, 영상감시 및 재난·재해 등의 방지를 위한 보안기술”을 포함하는

시장이다. 둘째, 인터넷 보안/정보 보안은 “컴퓨터 또는 네트워크상의 정보의 훼손, 변조, 유출 등을 방지하기 위한 보안기술”을 포함하는 시장이다. 마지막으로, 융합보안은 “IT기술과 타산업간 융·복합시에 발생하는 보안위험을 해결하기 위한 보안 기술”을 포함하는 시장이다.

본 사례의 배경이 되는 물리적 보안 시장 내 영상감시 시장의 특징으로 크게 다음의 두 가지를 꼽을 수 있다. 첫째, 수요는 주로 범죄의 증가나 테러 발

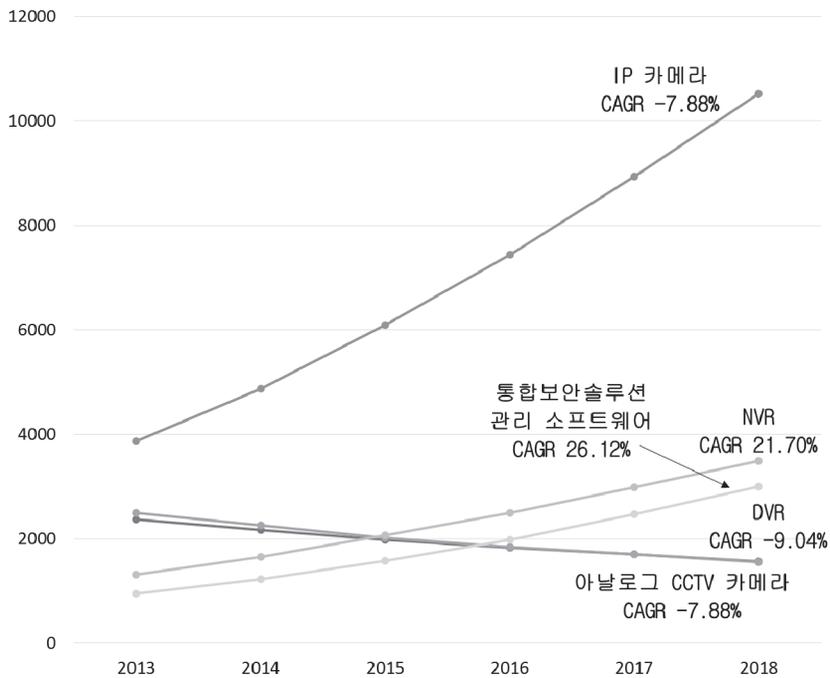
22) 출처: 한국산업기술평가관리원(2010.9.)

〈표 2〉 영상감시 시장의 제품군별 글로벌 시장규모(매출액 기준) 현황, 전망 및 연평균성장률(CAGR)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	CAGR (2013-2018)
아날로그 CCTV 카메라	2363.74	2170.04 (Δ-8.19%)	1981.45 (Δ-8.69%)	1831.96 (Δ-7.54%)	1697.09 (Δ-7.36%)	1568.25 (Δ-7.59%)	-7.88%
IP 카메라	3857.68	4875.73 (Δ26.39%)	6094.64 (Δ25.00%)	7429.55 (Δ21.90%)	8928.62 (Δ20.18%)	10517.65 (Δ17.80%)	22.21%
DVR	2493.15	2249.73 (Δ-9.76%)	2016.04 (Δ-10.39%)	1844.98 (Δ-8.48%)	1696.22 (Δ-8.06%)	1552.25 (Δ-8.49%)	-9.04%
NVR	1305.61	1653.28 (Δ26.63%)	2059.18 (Δ24.55%)	2494.88 (Δ21.16%)	2980.61 (Δ19.47%)	3486.15 (Δ16.96%)	21.70%
통합보안솔루션 관리 소프트웨어	940.99	1221.36 (Δ29.80%)	1571.04 (Δ28.63%)	1982.01 (Δ26.16%)	2464.01 (Δ24.32%)	3002.29 (Δ21.85%)	26.12%

* 단위: 백만 달러

** CAGR은 Compound Annual Growth Rate의 약자
(출처: HIS Technology 2014.5. 재구성)



(출처: HIS Technology 2014.5. 재구성)

〈그림 1〉 영상감시 시장의 글로벌 시장규모(매출액 기준) 성장추이 현황 및 연평균성장률(CAGR)

생과 같은 사회불안 요소에 의해 보안에 필요성이 증가하는 데서 결정된다. 경기 침체의 영향이 상대적으로 덜 하다. 둘째, 유통구조가 폐쇄적이다. 보안 산업이 전통적으로 보수적인 성격이 강해 거래선이 한번 발굴된 후에는 구축된 신뢰와 제품의 안정성을 바탕으로 관계가 장기적으로 지속되는 경향이 나타나므로 보안장비 제조업체와 유통업체 간에 긴밀한 유대관계가 형성되는 데서 기인된다.

영상감시 시장의 주요 제품군별 매출액을 기준으로 한 글로벌 시장규모 현황 및 전망은 <표 2>와 <그림 1>과 같은데, IP 기반의 네트워크 시스템과 관련된 제품군(NVR, IP 카메라, 그리고 통합보안솔루션 관리 소프트웨어)은 상향세인 반면에 기존의 아날로그 CCTV 카메라와 DVR 제품군은 하향세인 현상

이 뚜렷하게 관찰되고 있다.

보안용 영상저장장치 부문에서는 1990년대 이후 일어난 두 번의 기술적 변화로 DVR과 NVR이 등장하였다. <표 3>은 세가지 종류의 영상저장장치를 비교하고 있다.

<표 3> 영상저장장치(VCR, DVR, NVR)의 비교

	VCR (Video Cassette Recorder)	DVR (Digital Video Recorder)	NVR (Network Video Recorder)
적용카메라	아날로그 카메라	아날로그 카메라	IP 카메라
영상전송매개	동축케이블	동축케이블	LAN/WAN과 같은 네트워크 망
저장매체	비디오테이프	하드드라이브(HDD)	하드드라이브(HDD)
화질 열화(劣化)	반복 사용시 있음	거의 없음	거의 없음
데이터 검색기능	되감기로 검색 (수동검색)	일시별 즉시 검색 가능	일시별 즉시 검색 가능
화면검색	불편	순간 검색, 구간 검색 가능	순간 검색, 구간 검색 가능
화면분할	별도 장치 필요	용이	용이
카메라 제어	별도 통시장치 필요	용이	용이
연결 가능한 카메라 수(채널 수)	제한적 (8개 이하로만 가능)	용이 (16개 까지 가능)	용이 (무제한)
움직임 저장 기능	없음	움직임이 있을 때 저장 가능	움직임이 있을 때 저장 가능
프린터 기능	없음	검색 후 즉시 인쇄 가능	검색 후 즉시 인쇄 가능
유지보수 비용	지속적으로 비용 발생 (예: 비디오테이프 교체비용)	하드드라이브(HDD) 추가시	하드드라이브(HDD) 추가시
장비 구성	개별 시스템으로 복잡함	통합 시스템으로 간편함	통합 시스템으로 간편함
녹화시간	12시간 (하나의 비디오테이프 기준)	평균 30일 (40G HDD 기준)	평균 30일 (40G HDD 기준)

(출처: 아이디스 연도별 사업보고서, 굿모닝신한증권 2003.3.12. 보고서)

IDIS: A Hidden Champion of the Global Securities Market

He Soung Ahn* · Bongsun Kim** · Hicheon Kim***

Abstract

Founded in 1997, IDIS specializes in the Digital Video Recorder (DVR) which is a device for storing recordings that CCTV cameras capture for surveillance purposes. Since its inception, IDIS has grown to become the world's leading developer of DVRs and earning the reputation of a 'hidden champion.' This case examines how IDIS successfully entered and competed in the DVR market when a window of opportunity opened as the recording technology evolved from analog to digital. Based on a detailed analysis of the product development and market penetration strategies of IDIS, implications for how a startup firm can compete effectively in an existing industry are drawn. Furthermore, as the video surveillance industry is recently facing another wave of technological change based on Internet Protocol(IP), the strategic responses of IDIS to transform itself into a total security solution provider are described. The implications for the set of challenges that startups face as they push for growth to new heights are discussed.

Key Words: IDIS, Hidden Champion, Startup Firm, DVR, Corporate Diversification

* Ph.D. Candidate, Korea University Business School

** Research Professor, Korea University Business School

*** Professor, Korea University Business School, Corresponding Author

〈Teaching Note〉

아이디스(IDIS): 글로벌 보안 시장의 ‘히든 챔피언’

I. 사례의 개요(Synopsis)

본 사례의 연구대상인 아이디스(IDIS)는 국내에서 1997년에 창업된 Digital Video Recorder(DVR) 전문회사이다. 보안용 영상감시 시스템이 아날로그에서 디지털로 넘어가는 시기에 시장에 진입하여 국내뿐만 아니라, 해외 보안시장에서도 널리 인정받는 강소기업으로 성장하였다. 뛰어난 기술력을 바탕으로 프리미엄 시장을 대상으로 차별화 전략을 성공적으로 구사하여 경쟁우위를 유지하게 되었다. 신생기업으로서 자원의 한계를 극복하기 위하여 ODM (Original Design Manufacturing) 방식으로 주요 파트너와 협력하면서 국내시장과 해외시장을 동시에 공략하였다. 하지만, 아이디스는 2000년대 중·후반에 들어서 IP(Internet Protocol) 기반의 네트워크 시스템의 등장으로 새로운 도전에 직면하게 되었다. 이에 대응하기 위하여 통합보안솔루션 전문업체로의 변신을 모색하는 한편 제품 포트폴리오를 다변화하고 지주회사 체제로 전환하게 된다.

본 사례를 통해 벤처기업인 아이디스가 초기 DVR 시장에 진입할 때와 사업다각화 시점에서의 시장 선정 기준을 살펴보고 타당성을 검토해 보고자 한다. 그리고, 국내와 해외 DVR 시장에서 성공을 이룬 과정을 파악하고 세계시장에서 히든 챔피언(Hidden Champion: 세계 시장을 지배하는 작지만 강한 우량 강소기업)이 되기까지 어떠한 전략을 활용하였는

지를 분석하여 시사점을 제공하고자 한다. 더 나아가 DVR 시장에서 강자로 성장한 아이디스가 새로운 산업환경 변화로 인해 직면하게 되는 이슈들과 이에 대응하기 위한 전략적 선택에 대해 살펴보고자 한다.

II. 사례 학습의 초점(Teaching Point)

1. 벤처기업이 진입하고자 하는 시장을 선정하기 위한 기준에 대해서 학습한다.
2. 벤처기업으로서 창업초기부터 국내뿐만 아니라 해외 보안시장에 진출하여 성공할 수 있었던 제품전략과 시장개척전략에 대해 학습한다.
3. 벤처기업을 넘어서서 글로벌 강소기업으로 성장하면서 산업환경 변화에 따라 직면한 과제를 살펴보고 그에 대한 대응에 대해서 학습한다.
4. 벤처기업이 성장하는 과정에서 이루어 지는 사업다각화(Corporate Diversification)에 대해서 살펴보고 단일사업기업(Single-business Firm)에서 복수사업기업(Multi-business Firm)으로 전환하는데 있어서 중요한 성공요인에 대해 학습한다.

III. 토론 질문(Assignment Question)

1. 김영달 대표는 어떤 기준을 가지고 창업 아이템을 선정했는가? 그 이유는 무엇이고 기준에 동의하는가?
2. 아이디스가 DVR 시장에 성공적으로 진입하여 성공할 수 있었던 요인은 무엇인가? 제품 전략에 있어서 성공요인은 무엇인가? 시장개척 전략에 있어서 성공요인은 무엇인가?
3. 디지털 시스템에서 네트워크 시스템으로 전환되면서 산업환경이 어떻게 변화하였는가? 아이디스가 직면한 도전(Challenge)은 무엇이고 이를 극복하기 위해 어떻게 대응하였는가?
4. 아이디스가 사업다각화 전략을 추진하는 이유는 무엇인가? 아이디스는 어떤 사업으로 다각화를 실시하는가? 아이디스는 최근 지주회사로 전환하였는데 그 이유와 향후 과제는 무엇인가?

IV. 사례 분석(Analysis)

1. 시장 선정을 위한 기준

아이디스의 김영달 대표는 시장 진입 시에 세 가지 창업원칙을 세웠다. 첫째, 세계시장에서 기술력으로 1등을 하는 기업을 목표로 한다. 둘째, 대기업이 하기 힘든 분야에서 창업한다. 셋째, 새로운 시장이 생겨나거나 기존의 시장에 변화가 일어나 기술력만으로도 경쟁력을 가질 수 있는 상황에 직면한 시장을 선택한다. 이러한 명확한 창업원칙을 기준으로 그에 적합한 창업아이템을 선택하였다.

1) 세계시장에서 기술력으로 1등을 할 수 있는 시장

규모가 크거나 이름이 널리 알려지는 기업을 세우는 것이 목표가 아니라 기술적으로 글로벌 1위를 차지하여 히든 챔피언(Hidden Champion)이 될 수 있는 시장을 목표로 삼았다. 아이디스가 판단하기로 한국과 미국의 대기업들이 이미 하고 있는 기술로 경쟁해서는 승산이 없었다. 하지만, 보안 시장은 엄청난 자본을 필요로 하지 않는 시장이므로 신생벤처가 충분히 진입해 볼만한 시장이었다. 그 당시 보안 시장의 기술수준이 높지 않아서 뛰어난 기술력을 가진 아이디스가 진입할 경우 충분히 승산이 있는 시장이었다. 전산학을 전공한 창업자들은 DVR을 개발하는데 요구되는 기술력을 보유하고 있었기 때문에 창업자들은 기술력만큼은 자신 있었다. 즉, 아이디스는 자사의 기술로 글로벌 1위를 차지하여 히든 챔피언이 될 수 있다고 판단하였다.

2) 대기업이 하기 힘든 분야

대기업은 자본, 인력, 자원 측면에서 이점을 가지고 있을 뿐만 아니라 제조, 유통망, 브랜드 등 보완재(Complementary Resources) 측면에서 강점을 가지고 있고, 규모의 경제와 범위의 경제를 누릴 수 있다. 또한 비용과 위험을 분산할 수 있는 이점이 있다(Chang & Hong, 2000; Hoskisson et al., 2004). 반면, 아이디스와 같은 신생기업은 본질적으로 신생기업의 불리함(Liability of Newness)과 소규모기업의 불리함(Liability of Smallness)을 가지고 있다(Evans, 1987; Stinchcomb, 1965). 이러한 약점들로 인해 오랜 경험과 많은 자원을 가지고 있는 대기업을 경쟁상대로 할 경우 실패할 확률이 상당히 높은 것으로 알려져 있다(Bradley & Rubach, 1999; Shepherd, Douglas, & Shanley, 2000).

따라서, 아이디스는 대기업이 매력적으로 느끼지 않는 시장을 선정하고자 하였다. DVR은 제품의 특성상 전형적인 다품종 소량생산 제품이기에 때문에 규모의 경제를 추구하는 대기업 입장에서는 적합성이 떨어지는 시장이다. 즉, DVR의 경우 지역, 국가적 특성, 설치장소, 설치목적 등에 따라 시스템 구성에 큰 차이가 존재하며, 고객의 다양한 요구사항을 반영하여 생산되기 때문에 대량생산 시스템을 갖춘 대기업 보다는 기술집약적 중소기업이 더욱 유리하다.²³⁾ 또한, 신제품 도입주기가 빠르기 때문에 신속한 의사결정이 요구되는데 대기업의 의사결정구조로는 대응하기 힘든 시장이다. 아이디스의 경우 창업 아이템 선정 시 대기업과의 경쟁을 피할 수 있는가를 중요한 기준으로 삼아 DVR을 선택하여 대기업의 진입 위협을 피할 수 있었다.

3) 새로운 시장이 생겨나거나 기존의 시장에 변화가 일어나 기술력만으로도 경쟁력을 가질 수 있는 상황에 직면한 시장

창업 당시 보안용 영상감시산업 내 영상저장장치(Recorder) 시장은 아날로그에서 디지털로 기술이 개편되면서 신규기업이었던 아이디스에게 기회의 창(Windows of Opportunity)이 열리게 되었다. 기존 기업들은 새로운 기술과 이에 따른 변화를 즉각적으로 인지하지 못하는 문제점이 있다(Christensen, 1997; Utterback, 1994). 또한 기존 기업들에게 새로운 기술에 투자할 유인이 낮기 때문에 새로 진입하는 기업에게 기회를 제공하게 된다. 즉, 기존 기업들은 변혁적인 기술혁신(Radical Innovation) 보다는 점진적인 기술혁신(Incremental Innovation)을 선호한다. 그 이유는 기존지식을 활용할 수 있고 기존의 가치창출 방식을 그대로 유지할 수 있기 때문이

다(Gilbert & Newbery, 1982). 그리고, 기존 기업들은 조직관성(Organizational Inertia)이나 기존 가치 네트워크에 속해 있는 배태성(Embeddedness) 등으로 인하여 시장변화를 제대로 파악하기 못하고 신규기업처럼 민첩하게 대응하지 못한다(Hitt & Rothaermal, 2003).

아이디스의 경우 창업 아이템을 찾을 당시 완전히 없던 시장이 새롭게 생기는 시장에 진입하기 보다는 기존에 있던 시장인데 새로운 물이나 기술에 의해서 재편되는 시장으로 진입하고자 하였다. 즉, 보안이라는 이미 존재하는 시장에서 모든 장비가 아날로그에서 디지털로 바뀌고 있는 시점에서 디지털 보안시장으로 진입하였다. 아날로그 장비는 일본 기업들이 선두를 달리고 있었고, 우리나라 기업들은 그 뒤를 따라가고 있었으며 대만이나 중국 기업들이 무차별적으로 진입하는 상황이었다. 한편 아날로그 시스템에서 선두를 달리던 기존의 일본업체들은 보안용 영상감시 시스템의 디지털화를 큰 위협으로 해석하지 않았고 아날로그 시스템에서 보유하고 있는 기존 지식과 가치창출 방식을 그대로 유지하는데 집중하였다. 결론적으로 기존 일본기업들은 디지털화에 제대로 대응하지 못했고 이것이 신생기업에 기회를 제공하게 되었다. 아이디스는 디지털로 기술의 패러다임이 바뀌는 것을 기회로 삼아서 그 시장에서 먼저 앞서 가려는 의도로 진입하게 되었다.

이상을 종합하면, 아이디스의 시장 선정 기준은 신생 벤처기업으로서 가지는 불리함을 최대한 피하는데 적합하다고 판단된다. 이러한 기준을 바탕으로 최적의 기회를 포착하고 타이밍이 딱 맞는 아이템을 선정할 수 있었다. 또한 글로벌 히든 챔피언이 되고자 하는 명확한 기준에 부합하는 시장을 선정하여 성공적인 시장 진입과 지속적인 성장을 이룰 수 있었다.

23) CCTV 뉴스(2009.8.4.)

2. 제품 전략과 시장개척 전략에 있어서의 성공요인

1) 제품전략의 성공요인

아이디스의 제품전략의 특징은 “성능의 최적화”와 “고객입장에서 사용의 편리성”을 동시에 추구한 것이다. 기술력을 바탕으로 꾸준히 성능의 최적화를 추구하였다. 특히, 최종 사용자 중심의 제품개발이 이루어졌고, 제품의 우수성이 높으며, 그래픽 사용자 인터페이스 도입으로 사용의 편리성이 높았다. 또한 안정성이 높아서 국내 보안시장에서는 금융권에서 수요가 많았다. 따라서 브랜드 파워보다는 아이디스의 강점인 제품의 성능이 더 중요한 경쟁요소라고 볼 수 있다.

성능의 최적화와 아울러 시장에 대한 높은 이해를 기반으로 보안장비로서 필요한 기능만을 갖추고 사용자 편의성(User Interface)을 추구한 대표적인 예가 stand-alone DVR 이다. 기존의 PC-based DVR에서 보다 시스템의 안정성이 높은 Stand-alone DVR을 개발하여 시장에 출시하였다. 특히 해외 시장에서 Stand-alone DVR의 장점, 즉 조작이 쉽고 사용이 간편하며 저가인 점을 선호하는 추세여서 고성장이 예상되는 시장이었다. 국내 최초로 Stand-alone DVR 제품을 성공적으로 개발하여 시장을 선점하게 되고 전체 매출 중 높은 비중을 지속적으로 유지할 수 있게 되었다. 초기에는 PC기반 DVR이 시장을 주도하였으나, 조작이 용이한 Stand-alone DVR과 네트워크 기능이 강화된 NVR(Network Video Recorder)이 개발되면서 PC 기반 DVR 시장을 대체하게 되었다.

그리고 PC를 기반으로 한 DVR의 경우 윈도우 또는 리눅스 OS를 기반으로 하기 때문에 DVR을 구동시키는 소프트웨어 개발에 대한 기술적 난이도는 낮

은 편이나, Stand-alone DVR의 경우 별도의 중앙 처리장치(Central Processing Unit)가 없이 디지털 신호 처리(Digital Signal Processors)를 기반으로 하여 하드웨어를 구동시켜야 하기 때문에 상대적으로 높은 기술적 난이도가 존재하였다.²⁴⁾ 또한 소프트웨어 프로그래밍에 따라 하드웨어 작동성능의 차이가 발생하기 때문에 동일한 성능의 하드웨어를 기반으로 한 제품이라도 소프트웨어 개발 능력에 따라 고 사양의 제품 개발이 가능하였다. 따라서 기술적 진입장벽도 높았지만 아이디스의 경우 Stand-alone DVR 개발 및 생산을 위한 뛰어난 기술력을 보유하고 있었기 때문에 유리한 위치에 포지셔닝 할 수 있었다.

이러한 제품전략을 기반으로 하여 아이디스는 국내외 프리미엄 시장을 목표 시장으로 삼았다. 일반적으로 벤처기업들이 국내시장에서 처음 기업활동을 시작하여 성장과 발전 단계를 거쳐 독점적 우위를 확보한 후에 이를 바탕으로 단계적으로 해외로 진출하는 경로와는 달리 아이디스는 창업 초기부터 해외 시장 진출을 목표로 하여 전략을 수립하였다. 일례로 김영달 대표는 창업 당시부터 강력한 글로벌 비전을 가지고 있었다. 1997년에 창업하여 국내에서 성장하면서 이를 바탕으로 1999년에 해외로 진출하였다. 아이디스의 내부역량으로는 창업자 모두 전산학 전공자들로서 DVR을 개발하는데 충분한 기술력을 보유하고 있었다. 국내외적으로 기술력을 인정받는 핵심적인 원천기술을 보유하고 있었다. 창업 초기부터 핵심기술역량을 기반으로 최종 사용자의 입장에서 차별화된 제품을 개발하였다. 제품 사양이 높고 고가인 프리미엄 DVR을 위주로 판매하는 차별화 전략을 구사하였다.

전형적인 다품종 소량생산이라는 제품특징을 가지고 있으므로 뛰어난 기술력을 보유하고 있는 아이디

24) CCTV 뉴스(2009.8.4.)

스의 경우 프리미엄 시장을 목표 시장으로 하는 차별화 전략을 통해 경쟁우위를 달성할 수 있었다. 이러한 차별화 전략 덕분에 중국과 대만 기업의 저가 제품과 치열한 경쟁을 피하고 기존의 경쟁우위를 계속해서 유지할 수 있었다.

2) 시장개척 전략의 성공요인

아이디스는 자체 브랜드가 아닌 ODM(Original Development Manufacturing) 방식의 파트너십(Partnership)을 기반으로 시장을 성공적으로 개척하였다. 신생벤처기업이 가지는 태생적인 불리함으로 인해 브랜드 인지도가 낮고 가용자원 측면에서 한계가 존재하였다. 또한, 창업초기에 직원수가 다섯 명에 불과하였고 직원 전원이 경영마인드가 부족한 엔지니어 출신이었다. 이들은 일반적인 경영에 대한 지식과 경험이 부족하였다. 직접 판매를 하기 위한 마케팅뿐만 아니라 판매 후 제공되어야 하는 A/S 활동을 위한 조직을 신설하거나 대리점을 설치하고 서비스망을 구축해야 하는데 이러한 조직을 신설하고 관리하는데 노후자가 없었을 뿐만 아니라 이러한 것들을 제대로 갖추는 데는 많은 시간과 비용이 소요되어야 하는 문제점이 존재한다. 이러한 약점들을 극복하는 방안으로 전략적 파트너십을 어떻게 잘 활용하느냐에 따라 초기 성과는 달라질 수 있다(Baum et al., 2000). 아이디스는 영상저장장치 관련 기술과 제품군에 집중하여 경쟁력을 확보하고자 하였다. 이를 위하여 오로지 기술력으로 인정받겠다는 창업목표와 일관되게 인적자원을 기술 연구개발에 집중적으로 투자하고, 마케팅과 영업 활동을 위한 부족한 자원은 파트너십(Partnership)을 통해 아웃소싱 하는 시장개척 전략을 사용하였다. 이를 통해 해외시장 진출의 위험을 낮추고 자원 부담을 줄이고자 하였다. 이러한 시장개척 전략은 아이디스와 같이 경영마인드가 부족한 엔지니어 출신

의 경영진으로 이루어진 벤처기업의 경우 핵심역량에 집중하여 경쟁우위를 달성할 수 있도록 하는 적절한 전략인 것으로 판단된다. 우선 아이디스는 국내시장에서 판매 목적의 대리점, 기존 VCR 제조업체, 대기업 등과의 제휴를 거절하고, 각 세부분야의 1위 기업하고만 제휴를 하였다. 국내 보안시장을 금융권 보안시장, 출동보안 경비시장, 그리고 일반 유통시장으로 나누어 각 부문에 1위 기업하고만 제휴를 하여 아이디스의 제품을 각 세부시장에 유통하였다. 즉, 금융권 보안시장에 진출하기 위하여 콤팩트 시스템과 제휴를 맺었고, 출동보안 경비시장은 국내 최대 보안서비스 회사인 에스원, 그리고 일반 유통시장은 국내 최대의 보안장비 유통채널을 보유한 삼성전자와 제휴를 맺었다. 국내의 각 분야별, 지역별 최고 기업과 파트너십 구축 및 유지를 통하여 지속적이고 안정적인 성장을 유지하고 있으며 파트너와 동반 성장하는 Win-Win 정책을 지속적으로 추진하고 있다.

해외시장의 경우에도 프리미엄 시장을 목표로 하기에 이에 부합하는 각국의 상위 업체와만 파트너십을 맺어 ODM 생산방식으로 해외시장에 진출하였다. 전략적 제휴를 통해 네트워크를 구축하여 제품 판매와 시장 개척에 따른 위험 부담을 줄이면서 안정적이고 수익성이 높은 판매구조를 갖출 수 있었다. 매출액의 80%를 30여개국 수출을 통해 확보하고 있으며, 세계 유수의 보안회사와의 긴밀한 파트너십을 유지하고 있다(〈표 1〉 참조).

자원이 부족한 중소기업들은 제품개발 및 시장개척을 위하여 다음과 같은 세가지 방식 - OEM, ODM, 그리고 OBM - 을 선택할 수 있다. 각 방식의 특징과 장단점은 다음 〈표 2〉와 같다. 위에서 설명한 바와 같이 아이디스는 네트워크 시스템으로 기술의 전환기를 맞이하기 전까지 ODM 방식을 적극적으로 활용하였다. ODM 방식은 주문자의 생산 위탁을 받아 그 제품을 개발 및 생산하는 방식으로

〈표 1〉 국내외 파트너 기업

	파트너 기업
국내	에스원, 삼성테크윈
북미	Pollo, ADI Burttek, ADT, Honeywell
남미	Bitelco, Syscom
유럽	Siemens, CCTV Center, Richardson Electronics
호주	Pacom
일본	Mitsubishi Electric

(출처: 특허청, (물리·융합) 보안산업 IP 경쟁력 제고 방안(2014))

〈표 2〉 OEM, ODM, OBM 생산방식

생산방식	OEM (Original Equipment Manufacturing: 주문자 상표 부착 생산 방식)	ODM (Original Development or Design Manufacturing: 제조자 주도 설계 생산 방식)	OBM (Original Brand Manufacturing: 고유 브랜드 생산 방식)
정의	주문자의 의뢰에 따라 주문자의 상표를 부착하여 판매할 상품을 제작하는 방식	주문자의 생산 위탁을 받아 그 제품을 개발 및 생산하는 방식 (제조업체는 원천기술과 제품 디자인 능력을 갖추어야 함)	자체 브랜드를 소유하여 제품을 생산 공급하는 방식
장점	<ul style="list-style-type: none"> • 판매 및 마케팅에 관련된 투자회피 가능성 • 생산 및 품질 관리능력 향상 • 대량생산의 가능성 • 재고 부담의 경감 • 해외 진출의 용이성 	<ul style="list-style-type: none"> • OEM에 비해 높은 부가가치 창출 • 독자적인 기술력과 제품 디자인 개발능력의 향상 • 상품기획, 디자인, 개발 및 생산, 품질 관리 및 출하 일체를 제공하는 풀 서비스 기업으로 성장 	<ul style="list-style-type: none"> • OEM과 ODM에 비해 고부가가치 창출 가능성 • 자사 브랜드 효과 <ul style="list-style-type: none"> - 차별화와 브랜드 충성도 창출
단점	<ul style="list-style-type: none"> • 독자적인 상품 개발 및 마케팅 능력의 기회 상실 • 특정 주문자 의존도로 인한 사업상의 위험도 증가 • 실질적 시장 기반 구성의 약화 	<ul style="list-style-type: none"> • 자사 브랜드 개발의 한계 	<ul style="list-style-type: none"> • 마케팅 관련 비용 및 R&D 투자비용의 증가 • 브랜드 인지도가 낮을 경우 시장기회 상실의 우려

(출처: 하수경·신철호, 한국 중소기업의 글로벌 브랜드 관리 전략(2009))

OEM에 비해 높은 부가가치 창출의 기회가 있는 방식이다. 즉, 원천기술과 제품디자인 능력을 보유하고 있기 때문에 이익률이 우수할 뿐만 아니라 부품 구매 시에 주도적으로 참여하기 때문에 원가를 낮추고 공급가에 개발비를 추가할 수 있는 이점이 있다. 또한 독자적인 기술력과 노하우를 기반으로 상품기

획에서 개발, 생산, 품질관리 및 출하에 이르는 전 과정을 포함하고 있기 때문에 OEM 방식의 제조업체에 비해 월등한 기술 잠재력을 보유하고 있다(하수경·신철호, 2009). 게다가 ODM 방식의 수출 비중이 높은 기업의 경우 해당기업의 혁신 능력에 대한 외국 바이어의 평가가 높아지게 되므로 기업고객

을 발굴하는데 상당한 이점으로 작용하게 되어 글로벌 시장을 확장하는 데에 전략적 기반이 될 수 있다(김병순, 2011). 또한 ODM 방식을 활용하는 기업은 상품기획에서부터 출하에 이르는 종합적인 서비스를 제공하게 되어 기업고객의 가치사슬활동을 공유하거나 대신하게 된다. 이를 통해 기업고객의 글로벌 네트워크에 참여하는 기회를 얻을 수도 있고 또는 독자적으로 글로벌 공급망을 확보하는 기회를 얻을 수 있다. 그리고 가치사슬활동에 있어서 고객의 니즈를 반영하는 디자인과 고객의 품질 수준을 맞추는 생산을 할 수 있으며 궁극적으로 소비자의 기호변화를 선도할 수 있다. 이를 통하여 가격과 제품 및 시장경쟁력을 동시에 강화할 수 있다(김장훈 등, 2013).

하지만 이러한 장점에도 불구하고 여전히 OEM 방식과 같이 주문자의 브랜드를 부착해야 하기 때문에 시장에 기업을 직접적으로 노출하는 기회가 없는 문제점이 존재한다. 이러한 문제는 장기적인 관점에서 볼 때 자사 브랜드 개발의 한계점으로 작용하여 글로벌 기업으로 더욱 성장하기 위하여 시장을 확장하는 데에 한계를 초래할 것이다. 아이디스의 경우에도 이와 같은 한계를 경험하게 된다. 즉, 아이디스가 선택한 국내의 최고 기업과의 ODM 방식을 통한 제품공급은 자원이 부족한 신생기업이 성공적으로 시장 개척을 하는데 큰 역할을 하였으나, 네트워크화로 기술이 다시 재편되는 시점에서 아이디스가 지속적으로 성장하는데 걸림돌로 작용하게 된다(이와 관련 자세한 내용은 '3. 산업환경 변화로 인해 직면한 도전과 대응'에 2)'아이디스가 직면한 도전과 대응'참조).

3. 산업환경 변화로 인해 직면한 도전과 대응

1) 네트워크 시스템으로 전환되면서 발생하게 되는 산업환경의 변화

창업초기에 산업환경 변화, 즉 영상저장장치가 아날로그 제품(VCR)에서 디지털 제품(DVR)으로 대체되는 것은 아이디스에게 기회를 제공하였다. 그 이후 보안산업에 또 다른 기술적 변화가 진행되고 있다. 즉, 디지털 시스템에서 네트워크 시스템 - IP(Internet Protocol) 기반의 보안용 영상감시 시스템 - 으로 기술이 변화하고 있다. 이러한 새로운 변화로 인해 아이디스는 새로운 도전을 맞이 하게 되었다.

IP 기반의 네트워크 시스템의 등장은 카메라와 영상저장장치의 두 가지 부문 모두에게 영향을 미치게 된다. 즉, 기존의 아날로그 CCTV 카메라는 IP 카메라로 대체되고 DVR은 NVR로 대체된다. 네트워크 시스템의 경우 디지털 시스템과 비교하여 가장 큰 차이점은 네트워크 망을 활용한다는 것이다. 따라서, IP 기반의 장비들에 대한 수요가 증가하고 있고 네트워크 제품의 시장규모가 확대되므로 네트워크 시스템에 적합한 제품구성을 확대하여야 한다. 더욱 중요한 점은 이전과 같이 단일제품만으로는 성공이 어려워졌다는 것이다. 네트워크로 연결된 전체 시스템에 대한 통합보안 솔루션의 필요성이 대두되었다.

2) 아이디스가 직면한 도전과 대응

첫째, 단일 제품이 아닌 통합솔루션을 제공할 수 있어야 한다. 아이디스는 네트워크화라는 산업환경 변화에 적극적으로 대응하기 위하여 통합보안솔루션 전문업체로의 변신을 꾀하고 있다. 이를 위하여 기업 목표부터 변경하였다. 즉, 창업초기에 '연구개발 중심의 벤처회사'에서 '지속 가능한 경영을 실현하기 위한 글로벌 통합보안솔루션 전문업체'로 변경하였다. 이를 실현하기 위하여 NVR을 개발하고 네트워크 시스템상 각 제품이 동일한 회사 제품이어야 빠른 시간 내에 해결이 용이하므로 영상저장장치 외에 다른 제품들로 확장하게 되었다. 통합보안솔루션을

제공함으로써 가격경쟁력이 높아지기 때문에 매출구조가 개선될 뿐만 아니라 시장점유율을 더욱 증가시킬 수 있게 되었다.

통합보안솔루션을 제공하기 위해서는 주요제품인 NVR, IP 카메라, 모니터, 관리소프트웨어 등을 개발하여 자체브랜드로 출시하여야 한다. 이를 통하여 최종 소비자에게 통합보안솔루션을 제공하는 선두회사로 자리매김하는 것이 중요하다. 첫 통합보안시스템으로 DirectIP라는 자체브랜드를 성공적으로 시장에 출시하였고 뛰어난 기술력과 사용자 편의성을 세계적으로 인정받았다. 기존의 경쟁우위였던 기술력은 네트워크 시스템에서도 여전히 이어지고 있다는 것을 보여주었다. 지속적인 성장을 위해서 보유하고 있거나 개발해야 할 능력으로는 네트워크 망을 활용하는 시스템 개발 능력, 다양한 네트워크 기반 제품을 통합하는 능력, 관리프로그램 개발 능력, 자체브랜드 개발 능력, 직접 판매 능력(마케팅과 영업활동) 등이 있다.

둘째, 자체브랜드 부재로 인한 낮은 인지도의 문제를 극복하여야 한다. 자체브랜드 출시를 통해 네트워크 시스템 전체를 공급해서 매출구조를 전환해야만 변화된 환경에서 승산이 있다. 하지만 통합보안 솔루션을 시장에 직접 유통하기 위해서는 인지도를 높여야 하는 도전에 직면하게 된다. 자체브랜드 부재라는 문제점을 해결하기 위해 개발한 통합보안 솔루션을 DirectIP라는 자체브랜드로 국내뿐만 아니라 글로벌 시장에 출시하고 적극적인 홍보 활동을 실시하여 성공적인 시장 반응을 얻게 된다. 또한 창업초기부터 단순한 부품이 아닌 완제품을 수출하여 왔고 선도 기술을 개발하고 보유하고 있으므로 자체브랜드의 마케팅과 영업에 더욱 많은 자원을 할당하여 지속적인 성장의 견인차 역할을 하도록 해야 할 것이다.

셋째, 파트너십을 맺은 소수 업체들에 대한 높은 의존도를 낮추어야 한다. 마케팅과 영업에 대해 국내외 소수 업체와 파트너십을 맺고 있어 이들에 대한 매출의 의존도가 높다는 점은 성장의 한계를 초

래한다. ODM 방식으로 유통업체들과 파트너십을 성공적으로 지속해 온 것이 초기 해외시장 개척에 큰 역할을 하였으나 새로운 네트워크 시스템에서 계속 성장하기 위해서는 자체브랜드 개발을 통해 최종 소비자에게 직접 판매를 하여 시장을 확대해 나가야 한다. 게다가 OEM 방식과 마찬가지로 ODM 방식의 경우에도 다수의 경쟁자가 출현하게 되면 구매처를 변경하는 위험(ODM Risk)에 직면할 수 있다. 이러한 위험을 회피하기 위해서도 자체브랜드를 소유하여 제품을 생산 공급하는 OBM 방식을 선택할 필요성이 있다. 이를 통해 자사 브랜드를 사용하여 광고를 통한 차별화가 가능해지고 높은 브랜드 충성도를 획득하여 협상력이 강화될 수 있다.

이상을 종합하면, 네트워크화로 인한 산업환경 변화가 통합솔루션 제공에 대한 중요성을 증대시켰고, 이것이 아이디스와 같이 ODM방식의 파트너십을 유지하던 기업으로 하여금 자체브랜드를 개발하도록 하는 촉매제가 된 것이다. 만약 이러한 산업환경 변화가 없었더라면 ODM을 하는 회사가 자체브랜드를 개발한다는 것은 시도조차 하기 어려운 일이 될 수도 있다. 이와 같이 아이디스는 두 번째 맞이하게 되는 산업환경 변화의 위기를 기회로 삼아 파트너 기업에 대한 의존도를 낮추고 통합보안솔루션 시장을 확대하는 성과를 이룰 수 있었다.

4. 사업다각화 전략을 추진하는 이유 및 다각화 과정과 지주회사 전환 이후의 향후 과제

1) 사업다각화를 위한 시장 선정기준

김영달 대표가 창업 시 가졌던 첫 번째 목표는 "Global number one 기업을 만들자"이었고 이를 이룬 후 보다 최근 목표는 "지속 가능한 기업을 만들자"이었다. 여기서 지속 가능한 기업이란 "영속성"을 의미하며, 이를 위하여 사업다각화를 통하여 위험을

분산하고 성장을 추구하고자 하였다. 벤처기업은 성장하면서 제품다각화 등을 통하여 기술 또는 시장 영역이 변하는 단계를 거치게 된다(Van de Ven et al., 1984). 강력한 비즈니스 포트폴리오를 구축하기 위하여 신규 벤처기업으로 보안산업 진입 시에 적용하였던 선정기준과 유사한 기준을 일관되게 적용하였다. 즉, 대기업이 하지 않는 분야이면서 뛰어난 기술력을 기반으로 글로벌 시장에서 최고의 기업으로 인정받을 수 있는 분야를 찾아 사업다각화를 시도하였다. 또한 인수기업 스스로가 핵심역량이 있는 분야이어야 하므로 아이디어가 이해하는 분야이고 보유한 핵심역량을 통하여 경쟁력을 높일 수 있는 분야를 선택하였다.

아이디스는 세 차례의 인수합병으로 산업용 프린터 분야, 산업용 디스플레이, 그리고 카메라 사업으로 확장하였다. 첫 번째는 2008년 아이디피(IDP Corp.)라는 회사를 자회사로 편입하여 산업용 프린터(신분증명서 카드 프린터) 분야로 확장하였다. 산업용 프린터 시장으로 확장할 당시 시장은 크지 않지만 이것을 제조하는 기업이 전 세계에 여섯 개 정도뿐이어서 투자해서 잘 키우게 되면 글로벌 시장에서도 충분히 승산이 있는 분야라고 판단되었다. 그리고, 2012년 6월 코텍(Kortek Corporation)을 인수합병하여 산업용 디스플레이 분야로 확장하게 되었다. 아이디피와 코텍의 경우 제조위주의 하드웨어 측면에 강점이 있으나 소프트웨어적인 기술력이 부족한 회사였다. 반면 아이디스의 경우 뛰어난 기술력을 바탕으로 소프트웨어 개발에 강점이 있으므로 인수합병을 통해 시너지를 창출할 수 있었다. 그 이유는 제품 자체만을 고려하였을 경우 관련성이 떨어질 수 있으나 기업이 보유한 연구개발 자원을 중심으로 이루어진 다각화이기 때문이다. 즉, 아이디스의 강점인 기술력을 접목하여 산업용 프린터와 디스플레이 부문에서 기술력으로 세계시장에서 인정받을 수 있는 분야로 성장시킬 수 있는 가능성이 있었

다. 이와 관련하여 사업다각화를 위한 시장선정에 있어서 경영자가 기억해야 할 점은 경쟁우위의 바탕이 되는 자원의 유사성이 아닌 제품의 유사성에 기반하여 사업에 진입할 경우 실패를 초래할 가능성이 높아진다는 것이다(Collis & Montgomery, 1998).

그 이후 2012년 10월에는 아날로그 카메라를 제조하는 에치디프로(HDPro)를 인수하였다. 인수하게 된 주된 이유는 통합보안솔루션 전문업체로 변신하기 위해서는 반드시 갖추어야 할 사업포트폴리오를 구축하기 위해서이다. 즉, 에치디프로의 아날로그 카메라 사업을 인수하여 기존에 보유하지 못했던 아날로그 카메라 제작 노하우를 내부화하고자 하였다. 이를 통하여 카메라 관련 기술력을 보완하여 네트워크 시스템 환경에서 작동하는 IP 카메라를 성공적으로 제조할 수 있는 기술력을 갖추게 되었다. 카메라 제작 노하우를 인수를 통해 내부화하지 않고 시장에 출시하였을 경우 모기업인 아이디스의 핵심역량과 관련성이 낮으므로 국내 또는 해외 시장에서의 경쟁에 필요한 역량과 자원을 다시 구축해야 하는 문제가 발생하였을 것이다.

또한 아이디스가 인수합병 한 회사들은 산업용 프린터 분야, 산업용 디스플레이, 그리고 카메라 사업 분야로 모두 IT 업종에 속하는 제조회사이므로 서로 간의 기술개발 등에 관한 관점이 유사하고, 부품회사가 아닌 세트회사라는 유사성이 있다. 또한 각 사업분야들은 보안솔루션과 관련성이 있다. 즉, 모니터와 카메라는 통합보안솔루션 전문회사가 되기 위해서는 반드시 갖추어야 하는 사업포트폴리오이고, 산업용 프린터 분야는 보안산업에 있어서 출입 통제(access control)를 위한 출입증을 제조하는 것과 관련이 있다. 이와 같이 세가지 사업분야는 기존 영상저장장치와 통합됨에 따라 더 많은 시너지를 창출할 수 있게 되었다. 또한 산업용 디스플레이나 카메라 사업을 개별적으로 하는 것 보다 통합보안솔루션을 제공하게 되면 개별 사용자층을 추가로 확보하는

이점도 있다. 이와 같이 아이디스는 성공적인 인수 합병을 통한 다각화로 성장성의 한계를 극복하고 시너지를 창출하게 되었다.

한편 네트워크 시스템으로 전환기를 맞이한 아이디스가 다각화를 통한 성장이 아닌 다른 방안을 모색할 수도 있었을 것이다. 예를 들면, 시장의 수익성과 성장성을 고려하여 영상감시 시장 내에서 아이디스의 본업인 NVR에서의 경쟁력 강화를 고려해 볼 수도 있다. 즉, NVR에 대한 집중 투자, 기술역량 강화 그리고 주력제품의 교체 등으로 대응하여 사업적 기회를 확보하여 성장하는 방안도 있다. 이 방안은 다각화 전략을 통해 성장하는 기업이 지나친 비관련성으로 기업의 핵심역량에서 벗어나는 경우 그 집중도가 떨어져서 결국 경쟁력이 하락하는 위험을 고려해 볼 때 적절한 선택 방안이 될 수도 있다.

하지만 아이디스의 경우 네트워크 시스템 기술의 특성상 관련 제품들에 대한 통합 솔루션을 제공해야 하는데 NVR에만 집중할 경우 다른 관련 제품에 대한 품질 보장 및 유지 보수의 어려움으로 인한 손실이 크다고 볼 수 있다. 특히 ODM 방식에서 OBМ 방식으로 시장에 진출하려고 하는 아이디스 입장에서는 높은 품질로 브랜드 충성도를 확보해야 하는데 다른 관련 제품들에서 발생한 문제로 인해 주력 제품의 판매에도 큰 타격을 받을 수 있다. 따라서 아이디스는 핵심사업인 NVR의 경쟁력을 보호하기 위해 서라도 사업 다각화를 통해 관련 제품의 품질을 확보해야만 한다. 또한 이러한 관련 사업들은 아이디스가 보유한 핵심역량의 유사성에 기반한 다각화로 이루어 졌기 때문에 아이디스의 다각화 전략은 적절한 전략적 선택으로 판단된다.

2) 지주회사로의 전환 이유와 향후 과제

아이디스는 다각화된 사업구조를 효과적으로 관리하고 경영하기 위해서 인적분할 방식을 통해 지주회

사(Holding Company)를 설립하게 되었다. 지주회사로 전환됨에 따라 계열사에 사업전략 권한을 위양하고 지주회사는 전사전략 수립 및 자회사 평가를 담당하게 되었다. 이를 통해 지주회사와 계열사 간에 효율적인 역할 분담이 가능해지고, 지배구조가 단순해지며 책임 소재가 명확해지는 장점이 있다. 반면 자회사의 자율적인 의사결정으로 해결될 수 있는 사안도 지주회사의 조율을 거쳐야 하는 등 의사결정 프로세스가 불필요하게 복잡해질 수 있는 단점이 있다. 따라서 아이디스는 다층구조로 인한 비효율성을 어떻게 관리하는가 하는 것이 향후 글로벌 강소기업으로서 지속적인 성장을 이루기 위한 중요한 결정요인이 될 것이다. 즉, 효율적인 지배구조를 바탕으로 차세대 성장동력에 집중하고 그에 맞는 인력을 확보하며 지주회사 체제를 통한 규모의 경제를 최대한 활용함으로써 기업의 목표인 지속가능 경영을 달성할 수 있을 것이다.

영상감시 시장의 제품군별 글로벌 시장규모 현황(부록 2 참조)에서 알 수 있듯이 2013년에 IP 카메라의 매출이 아날로그 CCTV 카메라의 시장규모를 넘어섰고, 2015년에는 NVR의 시장규모가 DVR을 넘어서게 되었다. 아이디스의 경우 이러한 시장의 변화를 미리 파악하고 사업적 기회를 포착하여 네트워크 시스템으로 전환기에 선제적으로 NVR 제품개발에 집중하고 네트워크 관련 제품으로 사업다각화를 성공적으로 실행에 옮긴 것으로 평가할 수 있다. 그 결과 2013년부터 본격적으로 NVR과 IP 카메라 등과 같은 네트워크 시스템 관련 제품의 매출 비중이 증가하여 2014년에는 전체 매출의 63%에 이르게 된다(〈그림 9〉 참조). 또한, 향후 글로벌 시장규모의 전망을 보면 네트워크 시스템 관련 제품군의 연평균성장률이 20% 대를 넘고 있다. 따라서 단순히 다각화된 기업에서 지주회사로 변신한 아이디스가 효율적인 지배구조를 수립하고 유지해 나간다면 향후 지속적인 성장이 가능할 것이다.

참고문헌

- 김병순(2011), “중견기업의 글로벌화 전략과 경영자의 역할,” *대한경영학회지*, 24(3), 1539-1564.
- 김장훈·박진용·이근철·권기욱·김주권(2013), “Born-Global 기업의 동태적 성공요인 분석 - 성공기업 사례 중심으로,” *무역학회지*, 38(13), 409-436.
- 하수경·신철호(2009), “한국 중소기업의 글로벌 브랜드 관리 전략,” *국제경영리뷰*, 13(4), 333-363.
- Baum, J. A., Calabrese, T., and Silverman, B.S. (2000), “Don’t Go It Alone: Alliance Network Composition and Startups’ Performance in Canadian Biotechnology.” *Strategic Management Journal*, 21, 267-294.
- Bradley III, D. B. and Rubach, M.J. (1999), “Small Business Bankruptcies: A Comparison of Causes from 1981 and 1995.” *Journal of Business & Entrepreneurship*, 11(1), 31-50.
- Chang, S. J. and Hong, J. (2000), “Economic Performance of Group-affiliated Companies in Korea: Intragroup Resource Sharing and Internal Business Transactions.” *Academy of Management Journal*, 43, 429-448.
- Christensen, C. M. (1997), *The Innovator’s Dilemma: When New Technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Collis, D. and C. Montgomery (1998), “Creating Corporate Advantage.” *Harvard Business Review*, 76(3), 70-83.
- Evans, D. S. (1987), “The Relationship Between Firm Growth, Size, and Age: Estimates for 100 Manufacturing Industries”, *The Journal of Industrial Economics*, 35(4), 567-581
- Gilbert, R. J. and Newbery, D. M. G. (1982). “Preemptive Patenting and the Persistence of Monopoly Profits: A Comment.” *American Economic Review*, 72, 514-526.
- Hill, C. W. and Rothaermel, F. T. (2003), “The Performance of Incumbent Firms in the Face of Radical Technological Innovation.” *Academy of Management Journal*, 28(2), 257-274.
- Hoskisson, R. E., Cannella, A. A., Tihanyi, L., and Faraci, R. (2004), “Asset Restructuring and Business Group Affiliation in French Civil Law Countries.” *Strategic Management Journal*, 25, 525-539.
- Shepherd, D. A., Douglas, E. J. and Shanley, M. (2000), “New Venture Survival: Ignorance, External Shocks, and Risk Reduction Strategies.” *Journal of Business Venturing*, 15, 393-410.
- Stinchcombe, A. L. (1965), “Social Structure and Organizations.” in J. G. March(Ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally, 142-193
- Utterback, J. M. (1994), *Mastering the Dynamics of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Van de Ven, A. H., Hudson, R., and Shroeder, D. M. (1984), “Designing New Business Startups: Entrepreneurial, Organizational, and Ecological Considerations.” *Journal of Management*, 10(1), 87-107
- 〈보고서〉
- 특허청, 2014.8.5. “(물리·융합)보안산업 IP 경쟁력 제고 방안”
- 〈기사자료〉
- CCTV 뉴스, “DVR 시장 동향 및 국내외 개발 현황,” 2009. 8.4.