

# 벤처기업 (주)인성정보의 사례

곽 수 근  
(서울대학교 경영대학 교수)  
윤 재 승  
(대웅계약 사장)

정보통신군 벤처기업가들과의 경영전략회의를 막 끝낸 윤재승 인성정보 부회장에게는 정보통신 사업 신규진출 성공사례 면담을 위해 방문한 기자와의 약속이 기다리고 있었다. 그리고 보니 인성정보를 위해 지난 몇 년간 쏟은 노력을 돌아볼 여유가 그에겐 없었던 것 같았다.

계약업과는 생소한 사업에 진출해서 업계와 고객으로부터 기술로 인정받는 회사로 크기까지 운이 좋았다고 생각이 들다가도 순간순간 고비가 아닌 때가 없기도 했다. 벤처기업가와의 계약과정에서 상호 신뢰를 쌓는 과정, 목표시장·개발아이템·영업전략 등의 선정과정에서 벌어졌던 의견차이, 우수인력 몇 몇이 대기업으로 떠났던 일 등... 올림피아대로 멀리 꼬리에 꼬리를 문 차량 행렬만큼이나 계속 이어졌다.

기자: 바쁜 와중에 짬을 내주셔서 감사합니다. 대기업 뿐만 아니라 다수의 중견기업들이 유행처럼 정보통신사업에 진출하고 있던 차에 대웅계약에서 전혀 무관한 사업에 진출하여 성공하게 되셨는데요.

부회장: 정보통신사업이 미래의 유망사업이라는데 경영층의 견해가 일치하기도 했지만 조직내 팽배한 매너리즘을 극복하고 주인의식과 기업가정신을 확산시키는데 적합한 사업영역이라 판단되었기 때문입니다.

기자: 다수의 기업들이 위험을 줄이기 위해 기존 전산실을 독립시키는 형태를 취하고 있는데 반해 외부인력을 끌어들이는 이유는 무엇입니까?

부회장: 어차피 기존 사업과 무관한 영역이라면 애

매하게 기존 직원과 새로운 인력을 섞어 놓기보다는 별개로 외부전문인력을 활용하여 전문분야에 중점을 두는 것이 훨씬 효율적입니다. 물론 기업내의 전산망을 이용하는 것도 적절한 시점에 산학 협동 등을 통해 별개의 기업으로 키울 예정입니다.

기자: 소규모 영세한 업체로 기술력은 있으나 경영에 어려움을 겪는 업체를 매수할 생각은 없으셨는지요?

부회장: 그런 생각도 없지는 않았으나 기업운영에 중도 참여한 경우는 그 기업의 성과에 대한 책임문제나 상호 이해도에서 차이가 있을 것 같아 일단 책임소재가 명확하고 처음부터 경험을 쌓을 수 있는 창업을 먼저 여러 차례 해봐서 정보통신 사업에 대한 감도 잡고 기술이나 인력에 대한 평가 능력이 있을 때 기존 기업과 협력하는 것이 순서라고 생각합니다.

기자: 여러 곳에서 접촉이 있었을 텐데 현 원종운 사장을 파트너로 선택한 것은 무엇 때문이었습니까?

부회장: 회사설립 2년전 쯤인가 원사장이 가인시스템에 있을 때 대웅계약 전산시스템 설치 관계로 수차례 만난 적이 있는데... 대웅계약납품은 곡질이 있지만 그 얘기를 하자면 길어질 테고 아무튼 어렵게 납품하는 과정에서 원종운씨의 기술력과 업무수행방식에 대한 좋은 인상을 갖게 되었습니다. 뭐랄까 우연한 기회를 통해 서로를

이해하고 신뢰하게 되었다고나 할까요.

기자: 회사설립과정에 계약내용 등에 갈등이 있었을 텐데요.

부회장: 모든 일에 있어 특히 상호입장이 다른 장기계약에 있어서 100% 만족하는 계약은 없을 것입니다. 원사장도 아마 그 당시에 비슷한 생각을 가졌을 것입니다. 하지만 저는 서로에 대해 얼마나 이해하고 믿을 수 있느냐 또 향후 얼마나 자기의 역할을 다하느냐가 중요하다고 생각하고 협의에 임했습니다.

기자: 인간적 관계를 말하는 것인가요?

부회장: 그렇지 않아요. 이렇게 표현하는 것이 적절할지 모르겠지만 기본 또는 실제에 충실하려고 했습니다. 서로 지킬 수 있는 약속을 하고 그 약속을 향후 지키는 것이 중요하다고 봅니다.

기자: 그렇더라도 지분에 대한 불만이랄까 아니면...

부회장: 지분의 몫은 경영 30%, 자본 30%, 기술 30%, 기타 10% 이렇습니다. 전혀 불만이 없는 것은 아니겠지만 전체 크기를 키우고 사업에서 성공하는 것이 더 중요하다고 얘기했습니다. 그리고 지분을 자체보다도 회사 운영에 관한 권한과 책임의 위양 등 계약내용 전체로 평가 되어야 마땅할 것입니다.

기자: 기술과 자본이 결합하는 형태의 벤처기업의 경우에 자본주의 역할은 무엇이라고 생각하십니까?

부회장: 처음부터 기술과 영업력을 인정하고 끊임 없이 신뢰를 표시하며 실제 사업운영의 전반적 권한을 부여하는 것입니다. 다만 자본주로서 수탁책임을 묻고 평가를 담당하는 것은 당연합니다. 우리는 경영의 노하우를 전수하고 일반관리를 돕는데 주력했습니다.

기자: 계약업계는 연구 및 엔지니어 분야와 경영을 분리하는 것이 일반적인 현상으로 알고 있습니다. 사장직이 올해 벤처기업가축에 이양된

것은 비로소 그들의 능력을 인정하기 시작한 것입니까?

부회장: 물론 그렇기는 하지만 애초 계획은 경영권은 대응계약 몫이었습니다. 그러나 초기 2-3년간 벤처기업가의 자질이나 태도가 훌륭하고 스피디한 의사결정의 중요성 등에 공감하여 그 이후 실제 회사의 전반적인 운영은 그간 벤처기업가가 해왔습니다.

기자: 성의 있는 답변에 감사드립니다. 종합 시스템통합업체로서 인성정보가 성장하길 기원해 마지않습니다.

## ■ 벤처제도

환경이 급격히 변화하고 시장이 세분화되면서 기업에게는 다양한 시장의 욕구(needs)에 신속하고 유연하게 대처하는 능력이 요구된다. 환경적응력이 뒤지는 기존의 거대한 조직하에서 벤처정신 즉, 신기술이나 노하우(Know-How)를 구사하여 자력으로 시장을 개척해 나가는 정신은 이런 능력제고에 도움이 된다. 더욱이 기업의 발전이 곧 자신의 발전이라는 자아실현과 경영자로서의 자질을 갖춘 인재발굴 및 육성이라는 측면에서도 벤처제도는 의미가 있다.

벤처제도의 본래의 의미에서는 사내기업가를 육성하는 것으로, 참신한 사업아이디어를 사내에서 공모하여 사업성이 있다고 판단되는 경우 아이디어를 낸 사원에게 직접 경영권을 맡겨 독립시키는 제도이다. 그러나 벤처자본(Venture Capital) 개념이 도입되면서 이 제도는 아이디어를 발굴하는 것은 물론, 인원의 선발에 있어서 사외로까지 범위를 확대한 것으로 발전되어 기존사업 관련 다각화 뿐만 아니라 비관련 다각화 분야에까지 적용되고 있다. 벤처제도의 수행절차는 기업마다 차이가 있을 수 있지만 일반적으로 사업탐색-사내의 공모-사업심사-사업계획협의-인력자금지원-운영 등으로 이루어진다.

대응계약의 정보통신사업으로의 진출은 광의의 벤처제도를 이용한 것이라할 수 있다. 계약업과는 전혀 무관한 사업에 진출하기 위해 대응계약은 전

# 벤처기업 (주)인성정보의 사례

곽 수 근  
(서울대학교 경영대학 교수)  
윤 재 승  
(대웅제약 사장)

정보통신군 벤처기업가들과의 경영전략회의를 막 끝낸 윤재승 인성정보 부회장에게는 정보통신 사업 신규진출 성공사례 면담을 위해 방문한 기자와의 약속이 기다리고 있었다. 그리고 보니 인성정보를 위해 지난 몇 년간 쏟은 노력을 돌아볼 여유가 그에겐 없었던 것 같았다.

계약업과는 생소한 사업에 진출해서 업계와 고객으로부터 기술로 인정받는 회사로 크기까지 운이 좋았다고 생각이 들다가도 순간순간 고비가 아닌 때가 없기도 했다. 벤처기업가와의 계약과정에서 상호 신뢰를 쌓는 과정, 목표시장·개발아이템·영업전략 등의 선정과정에서 벌어졌던 의견차이, 우수인력 몇몇이 대기업으로 떠났던 일 등... 올림픽대로 멀리 꼬리에 꼬리를 문 차량 행렬만큼이나 계속 이어졌다.

기자: 바쁜 와중에 짬을 내주셔서 감사합니다. 대기업 뿐만 아니라 다수의 중견기업들이 유행처럼 정보통신사업에 진출하고 있던 차에 대웅제약에서 전혀 무관한 사업에 진출하여 성공하게 되셨는데요.

부회장: 정보통신사업이 미래의 유망사업이라는데 경영층의 견해가 일치하기도 했지만 조직내 팽배한 매너리즘을 극복하고 주인의식과 기업가정신을 확산시키는데 적합한 사업영역이라 판단되었기 때문입니다.

기자: 다수의 기업들이 위험을 줄이기 위해 기존 전산실을 독립시키는 형태를 취하고 있는데 반해 외부인력을 끌어들이는 이유는 무엇입니까?

부회장: 어차피 기존 사업과 무관한 영역이라면 애

매하게 기존 직원과 새로운 인력을 섞어 놓기보다는 별개로 외부전문인력을 활용하여 전문분야에 중점을 두는 것이 훨씬 효율적입니다. 물론 기업내의 전산망을 이용하는 것도 적절한 시점에 산학 협동 등을 통해 별개의 기업으로 키울 예정입니다.

기자: 소규모 영세한 업체로 기술력은 있으나 경영에 어려움을 겪는 업체를 매수할 생각은 없으셨는지요?

부회장: 그런 생각도 없지는 않았으나 기업운영에 중도 참여한 경우는 그 기업의 성과에 대한 책임문제나 상호 이해도에서 차이가 있을 것 같아 일단 책임소재가 명확하고 처음부터 경험을 쌓을 수 있는 창업을 먼저 여러 차례 해봐서 정보통신 사업에 대한 감도 잡고 기술이나 인력에 대한 평가능력이 있을 때 기존 기업과 협력하는 것이 순서라고 생각합니다.

기자: 여러 곳에서 접촉이 있었을 텐데 현 원종운 사장을 파트너로 선택한 것은 무엇 때문이었습니까?

부회장: 회사설립 2년전 쯤인가 원사장이 가인시스템에 있을 때 대웅제약 전산시스템 설치관계로 수차례 만난 적이 있는데... 대웅제약납품은 곡절이 있지만 그 얘기를 하자면 길어질 테고 아무튼 어렵게 납품하는 과정에서 원종운씨의 기술력과 업무수행방식에 대한 좋은 인상을 갖게 되었습니다. 뭐랄까 우연한 기회를 통해 서로를

이해하고 신뢰하게 되었다고나 할까요.

기자: 회사설립과정에 계약내용 등에 갈등이 있었을 텐데요.

부회장: 모든 일에 있어 특히 상호입장이 다른 장기계약에 있어서 100% 만족하는 계약은 없을 것입니다. 원사장도 아마 그 당시에 비슷한 생각을 가졌을 것입니다. 하지만 저는 서로에 대해 얼마나 이해하고 믿을 수 있느냐 또 향후 얼마나 자기의 역할을 다하느냐가 중요하다고 생각하고 협의에 임했습니다.

기자: 인간적 관계를 말하는 것인가요?

부회장: 그렇지 않아요. 이렇게 표현하는 것이 적절할지 모르겠지만 기본 또는 실제에 충실하려고 했습니다. 서로 지킬 수 있는 약속을 하고 그 약속을 향후 지키는 것이 중요하다고 봅니다.

기자: 그렇더라도 지분에 대한 불만이랄까 아니면...

부회장: 지분의 몫은 경영 30%, 자본 30%, 기술 30%, 기타 10% 이렇습니다. 전혀 불만이 없는 것은 아니겠지만 전체 크기를 키우고 사업에서 성공하는 것이 더 중요하다고 얘기했습니다. 그리고 지분을 자체보다도 회사 운영에 관한 권한과 책임의 위양 등 계약내용 전체로 평가 되어야 마땅할 것입니다.

기자: 기술과 자본이 결합하는 형태의 벤처기업의 경우에 자본주의 역할은 무엇이라고 생각하십니까?

부회장: 처음부터 기술과 영업력을 인정하고 끊임 없이 신뢰를 표시하며 실제 사업운영의 전반적 권한을 부여하는 것입니다. 다만 자본주로서 수탁책임을 묻고 평가를 담당하는 것은 당연합니다. 우리는 경영의 노하우를 전수하고 일반관리를 돕는데 주력했습니다.

기자: 계약업계는 연구 및 엔지니어 분야와 경영을 분리하는 것이 일반적인 현상으로 알고 있습니다. 사장직이 올해 벤처기업가축에 이양된

것은 비로소 그들의 능력을 인정하기 시작한 것입니까?

부회장: 물론 그렇기는 하지만 애초 계획은 경영권은 대응계약 몫이었습니다. 그러나 초기 2-3년간 벤처기업가의 자질이나 태도가 훌륭하고 스피디한 의사결정의 중요성 등에 공감하여 그 이후 실제 회사의 전반적인 운영은 그간 벤처기업가가 해왔습니다.

기자: 성의 있는 답변에 감사드립니다. 종합 시스템통합업체로서 인성정보가 성장하길 기원해 마지않습니다.

## ■ 벤처제도

환경이 급격히 변화하고 시장이 세분화되면서 기업에게는 다양한 시장의 욕구(needs)에 신속하고 유연하게 대처하는 능력이 요구된다. 환경적응력이 뒤지는 기존의 거대한 조직하에서 벤처정신 즉, 신기술이나 노하우(Know-How)를 구사하여 자력으로 시장을 개척해 나가는 정신은 이런 능력제고에 도움이 된다. 더욱이 기업의 발전이 곧 자신의 발전이라는 자아실현과 경영자로서의 자질을 갖춘 인재발굴 및 육성이라는 측면에서도 벤처제도는 의미가 있다.

벤처제도의 본래의 의미에서는 사내기업가를 육성하는 것으로, 참신한 사업아이디어를 사내에서 공모하여 사업성이 있다고 판단되는 경우 아이디어를 낸 사원에게 직접 경영권을 맡겨 독립시키는 제도이다. 그러나 벤처자본(Venture Capital) 개념이 도입되면서 이 제도는 아이디어를 발굴하는 것은 물론, 인원의 선발에 있어서 사외로까지 범위를 확대한 것으로 발전되어 기존사업 관련 다각화 뿐만 아니라 비관련 다각화 분야에까지 적용되고 있다. 벤처제도의 수행절차는 기업마다 차이가 있을 수 있지만 일반적으로 사업탐색-사내외 공모-사업심사-사업계획협의-인력자금지원-운영 등으로 이루어진다.

대응계약의 정보통신사업으로의 진출은 광의의 벤처제도를 이용한 것이라할 수 있다. 계약업과는 전혀 무관한 사업에 진출하기 위해 대응계약은 전

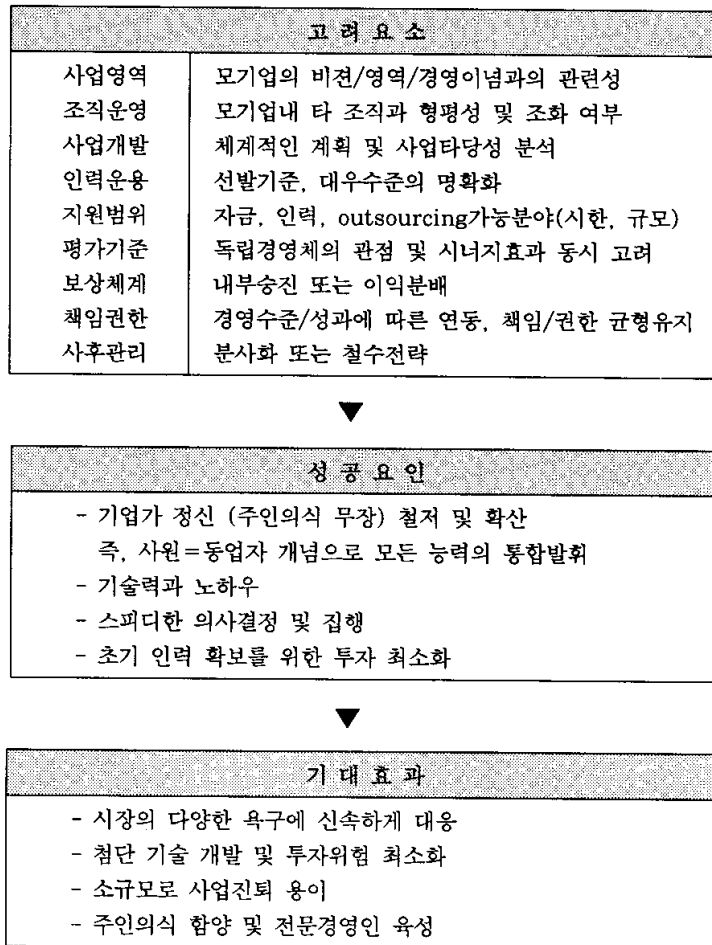
산실을 독립시킨다든가 별도 팀을 운영하는 대신에 외부 기술인력을 영입하여 자사의 자본과 결합하는 형태를 취하였다.

모기업은 자금, 인력, 운영시스템 등을 독립이 가능한 시점까지 지원하는 인큐베이터 역할을 수행하며, 아이디어를 제공하고 아이디어를 사업화하는 벤처기업가는 기술개발, 마케팅 등을 수행하였다. 대응계약은 자본주로서 역할을 경영과 평가에 두었으며 회사 일반운영에 대해서는 회사의 중요 의사결정을 제외하고는 모두 벤처기업가에 넘겨주었다.

벤처제도를 이용하기 위해서 기업은 사업영역, 및 인력운용, 역할분담, 지원범위, 권한과 책임,

평가와 보상 등을 고려해야 한다. 인성정보의 경우에서 처럼 별도 조직으로 운영되는 비관련 다각화의 경우 벤처기업의 사업영역은 모기업과 달라지며 조직운영도 모기업과 분리될 수 있다. 다만 독자적인 사업수행이 이루어지기 전까지는 일부 통합 운영되기도 한다. 벤처기업의 성공은 무엇보다 자본과 기술의 결합을 통한 시너지효과(Synergy Effect)의 창출에 달려 있다. 신뢰에 바탕을 둔 안정된 자본과 유능한 기술의 결합이야말로 성공의 조건이다. 나아가, 자본주는 상대적으로 적은 자금과 노력의 투자로 시장의 욕구와 경기흐름에 능동적으로 대처하면서 새로운 사업에 진출할 수 있다는 점에서 강점이 있다.

〈그림 1〉 벤처제도의 일반



## ■ 인성정보의 설립

### ■ 설립과정

90년대초 대웅제약은 윤재승(현 대웅제약 사장, 인성정보 부회장)씨의 주도하에 외부기술인력에 의한 정보통신사업에 진출하기로 하였다. 일반적으로 다수의 기업들이 전산실을 독립시키는 방법을 사용하는데 비해 윤재승 부회장은 자본-기술 협력을 추진하기로 하였는데, 이는 경영성과에 대한 책임문제나 상호 이해도에서 차이가 있을 것 같았고 또한 창업과 성장과정을 경험해 보고자 하는데 있었다. 당시 벤처기업가들은 자신들이 갖고 있던 통신 에플레이터에 관한 기술력을 기초로 사업을 하기 위한 파트너로 대외이미지가 좋고 안정된 자본력을 지녔으며 상호 신뢰할 수 있는 업체를 모색 중이었는데, 대웅과의 협력은 2년전 대웅 전산실 전산시스템 설치과정에서 확인된 상호간의 신뢰가 계기가 되었다.

3인의 벤처기업가 쪽에 중심이 되는 역할을 수행한 원종윤씨는 서울대 원자핵공학과를 졸업하고 대기업(현대전자 정보기여연구소)을 거쳐 중소기업(가인시스템)에서 네트워크 통신기술을 연구하는 중이었다. 그는 대기업 특유의 경직된 분위기와 중년이후의 확실하지 않은 비전에 회의를 느껴 대기업에서 중소기업으로 옮기게 되었는데 그곳에서도 3년여가 지나면서 재충전 기회의 부족, 경영진의 독주 등에 독립을 마음먹게 되었다. 더욱이 개인이 UNIX계열 컴퓨터 사업쪽으로 관심을 돌리면서 회사가 기울기 시작하고 자신의 통신기술이 소외되면서 결심은 더욱 확고해 지게 되었다. 벤처기업가는 대웅제약이 자신들의 경험과 기술력을 인정하고 조직과 함께 성장하는 개인을 원한다는 사실이 자신의 생각과 부합하는 것으로 인식하였다.

### ■ 역할의 분리 : 권한과 책임의 위양

대웅제약측은 경영과 자본을 벤처기업가측은 기술과 영업을 담당하기로 한 원칙에 따라 자본측

은 경영과 평가, 운영시스템 및 자금지원에 그 역할을 두고 그 외의 기업기능은 벤처기업가측에 일임하였다. 벤처기업가의 젊은 나이(30대 중반)와 경영의 안정성을 고려하여 경영자 지위는 대웅제약이 담당하기로 하였으며 손익분기점에 도달하여 독립이 가능한 시점까지 대웅제약내 사업부 형태로 운영하기로 하였다.

그러나 산업동향과 연구 및 기술에 대한 벤처기업가측의 능력을 인정하여 경영자는 벤처기업가의 견해를 최대한 존중하기로 하였다. 경영은 상호 합의하에 하되 벤처기업가측의 의견을 최대한 반영하는 것으로 하여 중요 의사결정 사항에 대한 합의운영방식내에서 벤처기업가에게 대웅제약과 별도로 인성정보를 독립적으로 운영할 수 있는 기회를 부여하였다.

대웅제약 출신의 관리부장을 파견한 것은 벤처기업가가 기술개발과 엔지니어링 영업분야를 담당하고 있는 만큼 벤처기업의 약점인 관리체제구축, 영업 등의 면에서 조기안정화를 꾀하기 위한 것이었다.

### ■ 위험부담과 성과의 배분

자본측이 벤처기업가측의 기술을 얼마로 인정할 것인지 외에 지분율은 양측이 상호 약속을 지키게 하고 인성정보가 위기에 처했을 때 임의로 사업에서 탈퇴하는 것을 막는 역할을 한다.

실제 지분율에 대해서는 초기 약간의 이견이 있었지만 대웅제약 윤회장의 중재하에 경영 30%, 자본 30%, 기술 30% 기타 10%로 하여, 실제 벤처기업가의 몫은 33%, 나머지는 대웅의 몫이 되었다. 대웅측에서 30%를 향후에도 벤처기업가측에 유지해 주기로 하였는데 이는 증자 등을 통해 벤처기업가의 지분이 줄어들지 않게 함으로써 그들의 미래에 대한 불안을 해소하기 위한 조치였다. 장외등록 전에는 매각이 현실적으로 불가능하고 장외등록이 되더라도 기업의 경우에는 벤처기업가들이 이미 인성정보 내에서 일정한 위치를 차지하여 어느 쪽도 일방적인 전권행사가 불가능할 것으로 보았다.

자본 2억원을 포함해 초기 2-3년간 지원액을 5억으로 하였으며, 벤처기업가의 임금은 인성정보의 정상화를 위해 노력하는 모습을 보이기 위해 초기에는 이전에 근무하던 가인시스템수준으로 동결하였고 직책과 급여는 연한과 상관없이 기업의 성장에 따르기로 하였다.

■ 통제수단

상호 입장이 다른 사람간의 장기간 제휴에는 투명경영을 통한 상호간의 신뢰를 확보하는 것이 중요하다고 보고, 경영실적을 월단위 경영전략회의 등에서 공개하였으며, 초기에는 매일보고 방식을 채택하였다. 시간단위의 일정관리가 體化되도록 하고 벤처기업가의 애로 및 지원요망 사항의 조기해결, 관리조직과의 불협화음 사전방지가 운부회장의 목적이었다. 초기에는 벤처기업가 입장에서 운영간섭으로 비추어질 수 있었지만 점차로 그 취지를 수용하고 이를 수용하였다.

■ 성과평가

올타리 역할을 자임하고 자본측은 대응계약의 사업부 형태로 인성을 설립하였다. 그러나 사업첫해에 인성정보의 실적이 손익분기점을 넘어섬에 따라 다음해에 독립하게 되었다. 성과평가기준을 대응측에서 제시한 것은 자본의 역할이 자금제공과 평가에 있었기 때문에 사업초기 벤처기업가 측에 평가기준으로 내세운 것은 매출액과 이익이었다.

■ 인성정보의 성장

■ 사업영역의 확대

90년대 들어 시스템통합(System Integration, SI)과 관련된 기술 및 업무환경은 몇 년 앞을 내다볼 수 없을 정도로 급변하였다. 기술 선진국의 우수 기술과 제품이 2-3년내 바로 국내에 소개되는 상황에서 인성정보는 전략을 틈새시장

공략에 두었다.

● 제1기 (1991년 - 1993년) : HOST접속 에뮬레이터 집중

에뮬레이터(emulator)는 대형 호스트컴퓨터와 단말기를 연결하는데 있어서 PC가 단말기의 역할을 수행하도록 하는 통신카드와 소프트웨어로, PC가 기존 단말기를 대체하는 역할을 수행하게 한다. 인성정보가 에뮬레이터를 초기사업으로 정한 것은 원종운 사장과 연구소장인 신정수 상무 등이 대기업과 중소기업에서 이 분야 연구 및 기술 개발에 종사하면서 쌓은 노하우 때문이었다. 또한 중소기업체로서는 상당한 기술없이 쉽게 이 사업진출이 쉽지 않아 부가가치가 향후 몇 년간 지속될 것으로 예상되었다.

초기부터 인성정보는 대만 CGS와 기술협력계약을 통해 제품의 안정화와 이용자의 요구에 신속하게 대처하는 능력을 키우고 국내 시장에서의 독점권 획득으로 영업 활성화에 기여할 수 있었다. 네트워크(network) 사업시 부수적으로 연결 가능한 PC판매에 대한 IBM과의 계약 또한 초기 매출성장에 기여하였다.

기술력의 중요성을 인정하여 중소기업부설 연구소를 설립하였는데, 이에 따라 세제혜택, 정부 정책자금(약 25억원) 지원 및 병역특례업체 지정 등을 받아왔다.

그러나, 사업초기부터 시장환경이 CLIENT SERVER환경으로 전환되기 시작하자 인성정보는 통신관련 사업 탐색을 통해 LAN관련 네트워크 사업으로 영역을 확장하기로 하였다. 이는 기존 에뮬레이터 기술과 유사한 기술로 접근이 용이하였기 때문이다. 특히, 게이트웨이(gateway)는 네트워크환경하에서 호스트와 연결하는 역할을 수행하는 것으로 신규영역에서 고성장을 가능하게 하고 기술, 고 부가가치 제품이다.

● 제2기 (1994년 - 1996년) : NETWORK BUSINESS 체제 구축

1993년 시장상황은 터미널 에뮬레이터 수요의 증가가 한계에 이르고 LAN환경으로 변화되어갔

다. 인성정보는 이에 따라 게이트웨이 솔루션 사업을 적극적으로 전개하면서 외국사와의 계약을 통해 LAN구축에 필요한 자원을 확보해 나갔다. 1994년 들어 정보통신환경은 HOST COMPUTING 시대에서 NETWORKING중심의 CLIENT-SERVER형 COMPUTING 환경으로 더욱 급변하기 시작하였다. 네트워크시장에 대처하기 위해 인성은 세계적인 관련장비업체인 3COM사와 DISTRIBUTOR 계약을 체결하는 등 네트워크 영업에 활성화를 도모하였다. 그럼에도 불구하고 범용 터미널 에뮬레이터 솔루션을 한글화하는 등 계속 에뮬레이터 사업을 계속 강화해 나갔다.

1995년 들어서면서 네트웍 시장이 절정기에 이르러 인성정보는 팩스서버, 프린터서버, 리모트 액세스서버, PC 서버 등 기업체 네트웍 환경에서 필요한 각종 서버 솔루션 확보에 주력하여 고객에게 제공가능한 제품과 기술을 확대해 나갔다. 현재는 IBM과도 네트웍 분야에서 협력하고 있으며, 네트웍 서버군도 Web 서버, CD-ROM 서버, 카메라 서버 등으로 넓혀가고 있다.

인성정보는 외국업체의 관련 제품을 국내에 도입하는 수준에 그치지 않고 기능확장을 도모하고 관련 소프트웨어(software, S/W)를 자체 기술로 개발하여 기술력을 갖춘 회사라는 이미지를 심어 나갔다. 때문에 에뮬레이터와 게이트웨이의 판매를 통해 터미널 에뮬레이터 회사라는 고객의 신뢰를 확보할 수 있었다.

그러나 네트워크 관련 하드웨어(hardware)는 개발을 피하는 대신 외국사의 직판 또는 재판매사(reseller)로서 영업에 치중하였다. 이는 개발자체의 어려움도 어려움이거니와 개발이 된 후에도 판매에 확신이 서지 않았기 때문이었다. 사업초기에 자체 개발한 팩스모뎀(faxmodem)은 우수한 성능에도 불구하고 1년만에 사업에서 철수하는 아픔을 겪었다. 고객이 일반 수요자다 보니 용산 전자시장을 통해 공급하게 되고 유통업체들이 구매력을 이용해 덤핑을 일삼아 가격이 1년만에 1/3 수준으로 내려가는 등 채산성을 맞출 수 없었다. 이러한 경험은 하드웨어 개발과 영업의 어려움을 일깨워주었으며 제품개발시 시장 대처능력

을 강화하는 계기가 되었다.

이러한 경험을 바탕으로 네트워크 환경하에서 하드웨어 대신 소프트웨어 개발에 집중하기로 하고 그룹웨어(groupware), 인터넷/인트라넷 관련 제품 등의 개발에 주력하기로 하였다.

#### ● 제3기 (1997년 - ) : NETWORK 환경 소프트웨어 솔루션 확대

그룹웨어 솔루션(solution)으로는 전자메일(E-mail), 전자결재, 공동업무툴, 업무 스케줄링, WORK-FLOW 등 범용성있는 제품을 개발하여 해외에도 판매할 계획이며, 아울러 미래의 정보통신환경이 될 것으로 전망되는 인트라넷(intranet)도 관련 솔루션을 자체 개발할 예정이다. ERP(enterprise resources planning, 전사적 자원관리)는 생산·인사·판매 등 전 업무의 유기적 흐름을 도모하는 제품으로 서울대학교 산업공학과, 삼일회계법인 등과 산학협동을 통해 대기업보다는 중소기업에 적합하도록 한국화할 예정이다.

#### ■ 인성정보의 성장

설립 6년여만에 1996년말 현재 인성정보는 매출 290억, 경상이익 27억의 중견 네트워크 시스템통합업체로 성장하였다. 사원 1인당 매출액, 경상이익의 모두 매년 증가하여 왔으며, 자산규모와 재무상태도 양호하게 유지해 왔다. 인성정보가 이와 같이 성장할 수 있던 배경에는 에뮬레이터, 게이트웨이, 3COM제품 등 효자상품의 역할이 컸다.

한편, 대기업 사업부를 제외한 27개의 네트워크 전문업체 중에서 인성정보는 95년에 매출액 4위, 순이익 5위를 각각 기록하였다(자료 : 하이테크 정보). 인성정보에 앞선 에뮬레이터 생산업체였던 인터링크시스템, 씨엔아이 등은 순위안에 들지 못해 인성의 성장이 더 두드러진 것으로 나타났다.



〈표 1〉 연혁

연도	내	용
1991	2	대웅제약 정보통신사업부로 인성정보 발족
	3	대만 CGS와 통신에플레이터 기술협력계약
	11	IBM PC 딜러 계약
1992	2	대웅제약에서 독립하여 인성정보법인 설립
	8	기업부설 연구소 설립
1993	3	MICRO SOFT사와 SOLUTION PROVIDER 계약
	5	코암정보통신과 AT&T사 CABLING SYSTEM 공급 계약
	7	금성사 PC 딜러 계약
1994	2	SMC 국내 대리점계약 체결
	3	NETSOFT사와 협력계약 체결
	4	3COM NETWORK SYSTEM INTEGRATOR 계약 체결
	6	삼성전자 컴퓨터 DEALER 계약 체결
	11	인성미디어사업부 설립
	12	병력 특례지정업체로 선정
	12	(주) 인성정보 근로복지기금법인 설립
12	인성멀티미디어사업부 설립	
1995	1	AXIS와 SOLUTION PROVIDOR 계약
	5	WILD CARD와 DISTRIBUTOR 계약
	5	NOVELL GOLD RESELLER 계약
	6	IBM NETWORK DISTRIBUTOR 계약
	6	3COM DISTRIBUTOR 계약
	8	COMPAQ DISTRIBUTOR 계약
	9	BARR SYSTEMS와 협력계약
	10	NOVELL OEM PARTNER 계약
1996	2	인성 TTS 설립
	5	인성정보 대구지사 설립
	7	NOVELL GROUPWARE OEM PARTNER 계약
	7	GROUPWARE 부문 유망 중소기업통신기업 선정
	7	PROCESS사와 DISTRIBUTOR 계약
	7	SI 업체 등록
	11	인성정보 부산지사 설립

〈표 2〉 재무제표

(단위: 명, 백만원, %)

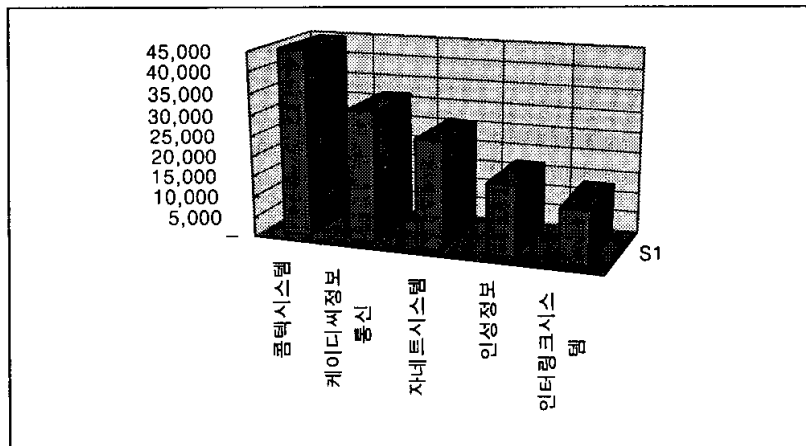
년도	평균인원	매출액			경상이익		
		금액	성장률	1인당	금액	성장률	1인당
1991	12	677	-	56	-	-	-
1992	29	1,773	162	61	22	-	0.8
1993	37	4,128	133	112	167	659	4.5
1994	57	8,543	107	150	790	373	13.9
1995	77	16,131	89	209	1,841	133	23.9
1996	125	29,000	80	232	2,715	47	21.7

(단위: 백만원, %)

년도	자산총계		자본총계		부채총계	
	금액	성장률	금액	자본/자산	금액	부채/자산
1991	570	-	200	35	370	65
1992	1,289	125	218	17	1,062	83
1993	2,418	89	338	14	2,079	86
1994	4,838	100	1,092	23	3,746	77
1995	10,490	117	2,358	22	8,132	78
1996	20,545	96	7,771	38	16,082	62

〈그림 2〉 네트워크 부문 매출액 상위 5위

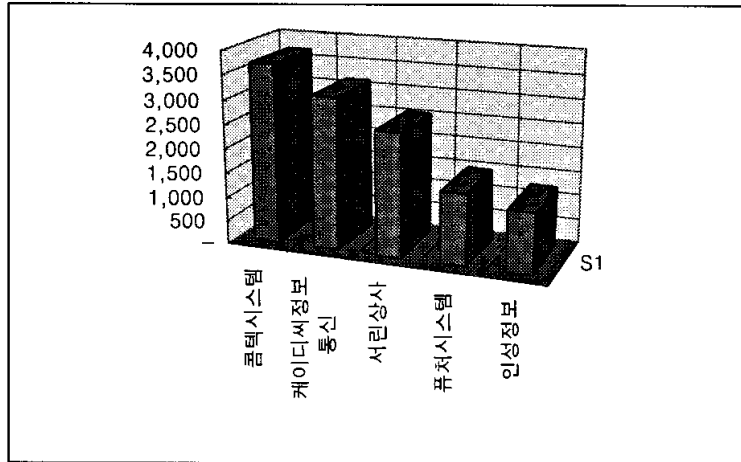
(단위 : 백만원)



(자료 : 하이테크 정보)

〈그림 3〉 네트워크 부문 순이익 상위 5위

(단위 : 백만원)



(자료 : 하이테크 정보)

■ 인력과 조직

1991년 출발 당시 인성정보는 벤처기업가 3명과 대응계약에서 파견한 관리과장, 외부에서 영입한 영업과장 등 5명으로 구성되었다. 벤처기업가 각각은 통신개발부, 멀티미디어개발부, 기술지원부 업무를 수행하였으며 이중 영업마인드를 겸비한 통신개발부 당시 원종윤 부장이 사업본부장으로 사업실무를 총괄하였다. 최소의 적정 개발부문의 인력충원이 이루어지기까지 인력채용에서의 원칙은 영업부 인원과 기술지원부 인원을 동일하게 유지하는 것이었다.

1992년에는 외부에서 기술지원 부서장, LAN 영업담당과장, H/W 제조경력자를 영입하면서 원종윤 사업본부장은 사업을 총괄하는 업무에 집중하면서 네트워크 영업활성화와 제조기능 강화에 초점을 두었다. 소규모 업체로서의 인력선발의 어려움을 덜고 향후 신규사업에 진출할 수 있는 기반을 다지기 위해 이때에는 외부 경력자의 충원이 주로 이루어 졌다.

인성정보가 비로소 기업으로서 조직의 틀을 갖추기 시작한 것은 1993년이라 할 수 있다. 멀티미디어개발부와 통신개발부를 통합하여 부설연구소를 설립하였으며, 영업조직을 LAN팀, 에블레

이터팀, 시스템팀으로 구분하여 제품별 전문팀제를 도입하였다. 기술지원부는 기존제품의 설치 및 교육을 담당하는 팀과 특정고객 유지보수를 위해 파견된 팀으로 구성하였다. 이러한 조직의 개편은 외국 제품의 단순 도입보다는 기술을 앞세우고 신규고객보다는 기존고객의 관리에 앞서는 회사의 방침을 반영한 것이다.

인력충원은 업계의 인력난을 감안, 신입사원을 채용하여 교육훈련을 통해 필요한 인력을 확보하기로 하고 이 때부터 공채를 실시하기 시작했다.

1994년에는 외부용역에 의존하던 LAN 케이블링(cabling)사업을 내부화하여 매출확대와 비용절감을 도모하고 다양한 제품의 지원을 위해 기술지원부 인력을 보강하였으며, 1995년에는 A/S 요원을 보강하여 PC납품처에 대한 지속적인 유지보수 업무를 강화하였다. 또한 마케팅팀 조직을 신설하여 영업지원업무와 홍보업무의 강화에 주력하였다.

1996년은 인성이 SI 관련 소프트웨어에 향후 주력하기로 하면서 추가 연구인력충원이 필요하게 되었다. 그룹웨어팀, 인트라넷팀 인력을 보강하고 멀티미디어사업을 강화하기 위해 외부인력 확보 및 병역특례 T/O를 활용하여 신규사원 채용에도 주력하였다. 한편, 지방영업의 활성화를 위해 1차

로 부산, 대구지사를 설립하였으며 프로젝트 업무 증가에 따라 영업지원팀 인력을 확충하였다.

현재 직원은 총 150여 명에 이르며 68명의 전문기술인력이 연구소와 기술지원부에서 업무를 수행하고 있다. 네트워크 분야만 고려할 경우 이 정도의 인력은 대기업 수준에 해당된다.

■ 전략의 차별화

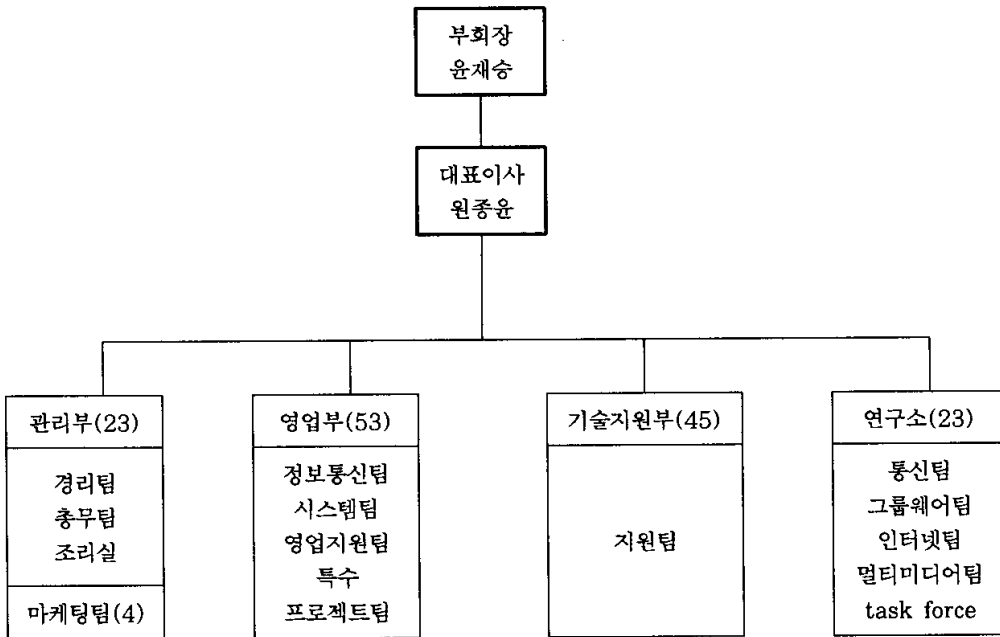
인성정보가 업계에서 성공할 수 있었던 것은 업계에서 인정하는 기술을 바탕으로 환경변화에 맞추어 유사 기술을 사용하는 제품을 적시에 출시할 수 있었기 때문이었다. 또한 새로운 고객보다는 기존 고객을 우선 지원하는 철저한 사후관리와 대응계약의 채무보증 등 울타리 역할에 힘입은 바 크다.

● 기술 개발의 중시

대부분 네트워크 전문업체가 외국제품 도입에 치중하는 반면 인성정보는 단순 도입이 아닌 한국의 기업 실상을 고려하여 한글화에 그치지 않고 기능의 수정 또는 부가기능의 첨가에 주력해 왔다. 통신카드 및 게이트웨이 솔루션 개발을 통해 이용자의 요구에 부합한 기능을 삽입하여 기술의 우수성을 인정받고 제품의 안정화를 꾀하여 성능 대비 가격을 저렴화할 수 있었다.

기술개발연구소를 중심으로 연구 및 기술개발(R&D)에 대한 투자는 매출액대비 5% 수준을 유지하고 있다. 이에 대해 인성정보는 적절한 수준으로 인식하고 있으며 개발이 필요한 기술이라면 이 비율을 충분히 높일 생각을 갖고 있다.

〈그림 4〉 조직도(97년 2월 20일 현재)



〈표 3〉 R&D비중

구분	92	93	94	95	96
매출액(억원)	18	41	85	161	290
R&D비용(억원)	2.57	3.54	4.41	8.40	14.50
R&D비용(%)	14.3	8.6	5.2	5.2	5.0

- 틈새시장(niche market)의 공략 및 멀티 벤더

'잘 할 수 있는 것을 한다'는 원칙하에 현재 보유하고 있는 기술을 활용한 제품을 대기업들이 만족시키지 못하는 시장에 출시하였다. 에뮬레이터, 게이트웨이 등의 제품은 공급이후 운영 또는 기술지원 등 지속적인 관심이 요구되는데 이는 중소기업에 적합한 측면이 있다.

공급업체의 다양한 제품취급은 국내환경 및 고객입장에 유리하며 고객의 욕구에 부합하는 영업이 가능하리라는 판단하에 초기부터 해외 공급선을 다양하게 유지해 왔다. 다양한 제품군의 보유는 기술우위에 있는 통신기술을 기초로 에뮬레이터, 게이트웨이, 관련 네트워크 솔루션으로 확대되어 왔다.

- 고객과 협력업체에 대한 철저한 사후관리

에뮬레이터 공급에서 확보된 대형 고객을 유지하기 위해 기술지원과 사후서비스에 별도의 팀을 유지하였다. 400여개의 협력업체에 대해서는 협력업체를 통한 영업확충을 위해 정기적인 교육 프로그램 실시, 정보와 자료제공, 정확하고 신속한 기술지원 등을 수행하였다. 인성정보는 신규고객과 기존고객에 대한 동시지원이 불가능할 때 기존고객에 집중하는 정책을 취했는데 경영자는 이에 대해 신규고객은 다시 올 수 있지만 기존고객은 한 번 가면 다시 오지 않는다는 생각을 가지고 있었다.

## ■ 인성정보의 미래

하드웨어 중심의 데이터 통신업체, 네트워크 솔루션 제공업체로서 인성정보는 올해를 기점으로 고부가가치 소프트웨어 중심의 종합 시스템통합업체로 진출을 도모하고 있다. 따라서 틈새시장을 공략하던 과거의 경쟁상대가 중소 전문업체였던데 반해 범용 소프트웨어에 집중할 향후에는 삼성전자, 한국IBM, 한국디지털 등 대기업이 그 대상이 될 것이다.

인성정보는 네트워크 시스템통합(network system integration, NSI) 업체에서 종합 시스템 통합(total system integration, TSI)업체로

도약하기 위해 시스템의 진단에서부터 구축·사후관리·평가 및 운영에 이르기까지 포괄적인 업무를 준비하고 있다. 96년부터 시작된 그룹웨어 등과 같은 소프트웨어의 개발과 더불어 향후 DBMS(데이터 베이스 관리 시스템)와 기업체 업무용 소프트웨어 분야까지 진출하여 대규모 SI업체들과의 경쟁을 과감히 추진할 예정이다.

경쟁에서 생존하고 성장하기 위해 경영진은 우선 기술개발에 필요한 우수 인력을 확보하고 규모에 걸맞은 효율적 조직의 개편이 필요할 것으로 판단하고 있다.

시스템통합업체의 경쟁력은 사람이지만 그 동안 신규사원은 물론 경력사원의 채용에 있어 중소기업 입장에서 어려움을 겪어왔다. 현재는 내부 인력의 교육을 통해 조달하고 일부 병력특례자 등 신규채용이 이루어지고 있지만 향후 원활한 인력수급을 위해 우수 인력에 대해서는 STOCK OPTION제를 실시할 예정이다. 또한 기술력은 있으나 파산한 업체를 인수하거나 우수한 기술을 보유한 해외업체와의 연결을 고려하고 있다. 한편, 기존 기능별 조직이 조직의 대규모화와 함께 관리상 문제를 노출함에 따라 영업부에서 R&D부서로 제품에 대한 피드백(feedback)이 가능하게 기술개발에서부터 사후관리에 이르기까지 한 조직내에서 해결하는 사업부형태의 조직을 연구중이다. 아울러 단기적으로는 중간관리자 부족 문제의 해결에 고심중이다.