

 POSRI 보고서

강소기업이라면 ‘마이다스IT’처럼

이상현 책임연구원, 경영컨설팅센터 (rightreason@posri.re.kr)

[목 차]

1. 엔지니어링 솔루션 개발 및 서비스 기업, 마이다스IT
2. 사업 전략: 자신의 프레임으로 판세를 주도
3. 조직 문화: 인본주의 행복 경영
4. 시사점

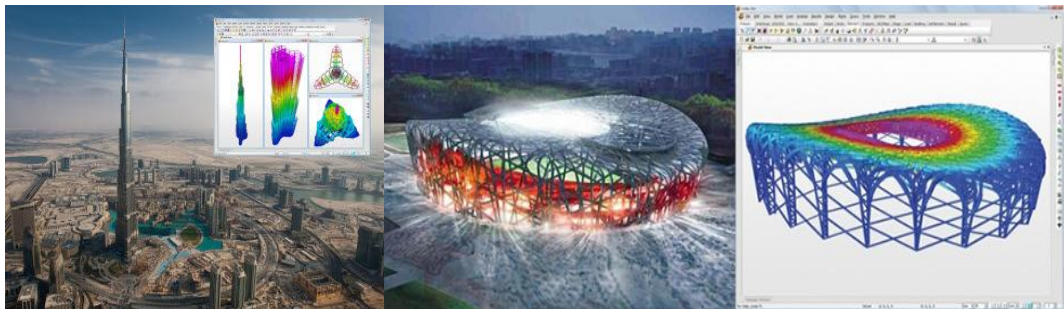
Executive Summary

- 마이다스IT는 포스코건설 사내벤처로 시작해 건축 설계 소프트웨어 분야에서 세계 시장을 제패한 엔지니어링 솔루션 개발 및 서비스 기업
 - 2000년 9월 포스코건설 사내 1호 벤처기업으로 설립, 건축물을 짓기 전에 컴퓨터로 예측해보는 설계 소프트웨어 분야에서 세계 1위로 성장
 - 창립 첫째 매출 15억 원에서 시작해 2012년 777억 원 매출 기록(12년 간 약 52배 성장, 연평균 성장률 21%)
- “골리앗부터 잡는다”: 메인 플레이어들과 소모적으로 경쟁하지 않고 오직 자신들이 가진 강점을 기반으로 판세를 주도하는 전략 구사
 - 처음부터 일본 1위 기업인 KKE(Kozo Keikaku Engineering)라는 ‘골리앗’과 한 판 붙어 승리하는 것이 일본시장에 진출하는 확실한 방법이라 판단
 - 적을 이용하여 다른 적을 제어하는 ‘이이제이(以夷制夷)’ 전략으로 1위 기업을 상대로 판세를 주도하는데 성공
- “적의 칼로 싸운다”: 후발주자로서 경쟁 우위를 확보하기 위해 ‘다름’을 통한 자신만의 독특한 가치를 창조
 - 소프트웨어의 핵심기술은 기존 강자들의 것을 활용하여 낭비를 최소화하고, 그들이 소홀히 하고 있는 고객 욕망에 집중
 - 전문가를 넘어 모든 기술자로 고객의 범위를 재정의함으로써 차별화에 성공, 시장점유율에서 선도 경쟁사들을 압도
- 사업 뿐 아니라 직원의 양·질적 측면에서도 빠른 성장을 달성했으며, 그 중심에는 ‘인본주의 행복경영’이라는 독특한 기업문화가 존재
 - (채용) ‘無스펙 & 無TO’: 스펙을 보지 않고 능력 좋은 인재를 TO 없이 채용하며, 면접에만 3개월이 소요되는 신중한 선발 관리 운영
 - (승진) 채찍은 없고 당근만: 직급별 체류연한을 기준으로 ‘자동승진제’ 운영
 - (정년) 원칙적으로 ‘무정년’, 고용보장 모델인 ‘책임성 고용보장제’ 운영
- 중소기업이 강소기업으로 성장하기 위해서는 그 동안 주류가 전달해온 가치와 철저히 구별되는 고유의 차별화 요인을 식별하고 강점을 프레임으로 업을 재정의할 필요
 - 이를 위해 ①‘니즈’ 넘어 ‘불만’ 센싱 역량 강화, ②고객 가치 차별화 워크샵 시행, ③타기업 및 외부와의 협력으로 차별화된 가치 네트워크 구축을 추진
- 아울러 임직원의 ‘행복’ 문화 및 시스템을 정착시키는 것이 중요

1. 엔지니어링 솔루션 개발 및 서비스 기업, 마이다스IT

□ 포스코건설 사내벤처로 시작해 건축 설계 소프트웨어 분야에서 세계 시장 제패

- 2000년 9월 포스코건설 사내 1호 벤처기업으로 설립, 건축물을 짓기 전에 컴퓨터로 예측해보는 설계 소프트웨어 분야에서 세계 1위로 성장
 - 160층 세계 최고층 빌딩 '버즈칼리파', 베이징 올림픽 스타디움, 8206m의 세계 최장 사장교 '수통대교', 미국 최장 아치교 '갈레나' 등 세계 건축 역사에 길이 남을 기념비적 건물에 마이다스IT의 솔루션이 적용¹

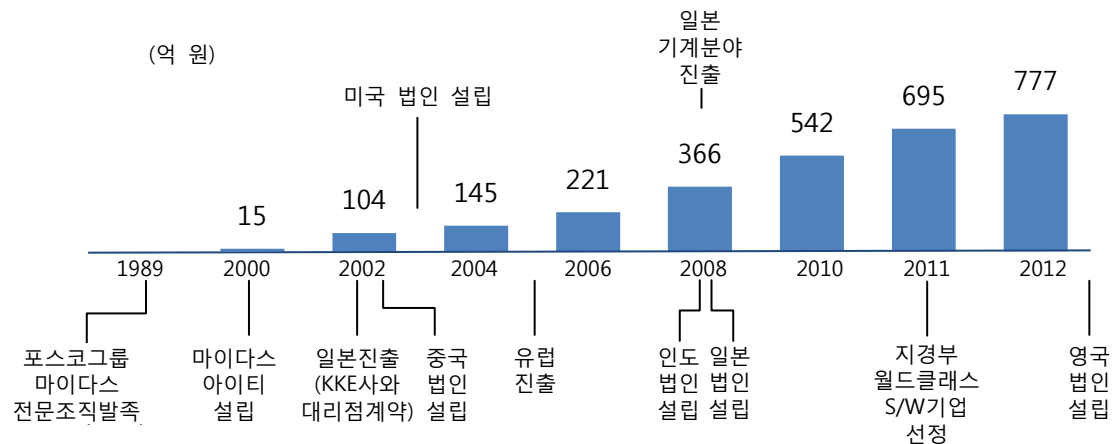


* 사진: 전자신문, '마이다스IT CAE 세계 정상 질주', 2011.5.25

- 설립 초기 31명이었던 직원이 국내외를 포함 현재 500여명, 5개 현지 법인(미국, 중국, 일본, 인도, 영국)과 27개국의 대리점을 통해 S/W의 본고장인 미국과 유럽을 포함해 전세계 100개국에 수출
- 창립 첫해 매출 15억 원에서 시작해 2012년 777억 원 매출(12년 간 약 52배 성장, 연평균 성장률 21%)로 높은 성장률 기록
- 순수 국내 기술의 공학 구조설계 및 구조해석 소프트웨어를 최초로 일본으로 수출한 2002년 이래, 불과 11년 만에 글로벌 경쟁사들을 압도
 - 미국의 세계적인 건축종합지 'ENR(Engineering News Record)' 선정 엔지니어링 100대기업 중 절반 이상이 마이다스IT의 솔루션을 사용
 - 미국의 에이콤(AECOM), 제이콥스(JACOBS), PB, 영국의 오브아럽(Ove Arup), 휴슨(Hewson) 등 세계 10대 엔지니어링을 포함 7,000여 회사들이 주요 고객
- 설계 소프트웨어 개발·판매를 기반으로 엔지니어링 구조해석과 설계 컨설팅으로 사업을 확장하는 한편, 웹 비즈니스 솔루션 서비스 사업까지 매출 포트폴리오 다변화
 - 향후 조선, 항공, 전자, 환경 및 의료·인체공학 등 차세대 첨단공학 및 미래 산업 분야에 핵심기술을 확대 적용 추진

¹ 헤럴드경제, <중견기업이 미래다 (3)마이다스IT> '韓 소프트웨어의 세종대왕이 세계를 제패했다' 2012.6.28

<마이다스IT의 주요 Time-line(2000~2013) >



* 마이다스IT 내부자료(주요 연혁)와 Annual Report 2012(매출성장)를 활용하여 재구성

2. 경쟁 전략: 자신의 프레임으로 판세를 주도

□ “골리앗부터 잡는다”: 경쟁자의 핵심에 집중하여 전체를 공략

- [전략] 처음부터 일본 1위 기업인 KKE(Kozo Keikaku Engineering)라는 ‘골리앗’과 한판 붙어 승리하는 것이 일본시장에 진출하는 확실한 방법이라 판단

- 당시 해외진출을 앞둔 벤처들은 일반적으로 자신과 비슷한 규모의 현지 회사를 찾아가 관계를 맺고 점진적으로 시장을 확대하는 전략 구사
“첫 해외 진출 시장인 일본 전체를 공략하기 위해서는 처음부터 1등과 맞붙어 이겨야 한다고 생각했습니다.”(이형우 대표이사 인터뷰 中)

- [실행] 적을 이용하여 다른 적을 제어하는 ‘이이제이(以夷制夷)’ 전략으로 판세를 주도하는데 성공

- [1차 미팅] KKE사 담당자들과 만난 자리에서 S/W를 제안했지만 기술력에 크게 놀라면서도 기술 불모지와 다른없는 한국의 작은 기업과 계약을 체결하는 것은 거절
- [3위와의 협의] 예상했던 반응이었기에 곧바로 일본 시장의 1등을 잡기 위한 플랜 B로 업계 3위인 T사에 미래 비즈니스를 제안. T사는 자신들의 현재 역량에 마이다스의 기술력을 합치면 일본시장에서 정상을 차지할 수 있다고 판단, 적극적으로 계약 요청
- [계약 체결] 경쟁사인 T사가 마이다스와 협력하여 기술력이 강화되면 시장의 주도권을 뺏길 수 있다고 판단한 KKE는 다급하게 협상 요청

- “적의 칼로 싸운다”: 후발주자로서 경쟁 우위를 확보하기 위해 ‘다름’을 통해 자신만의 독특한 가치를 창조
- [배경] 당시 구조설계기술 선도기업들은 핵심기술은 뛰어난 반면, 고객의 불편과 요구사항을 세밀하게 살피지 못하고 있었음
 - 구조설계기술은 당시 전 세계 6개국(미국, 영국, 프랑스, 독일, 네덜란드, 호주)만이 보유한 고도의 핵심 기술
 - 당시만 해도 해외 선진국에서 한국의 소프트웨어를 돈 주고 사용한다는 것 자체가 난센스에 가까웠음
- [전략] 소프트웨어의 핵심기술은 기존 강자들의 것을 활용하여 낭비를 최소화하고, 그들이 소홀히 하고 있는 ‘고객 욕망’에 집중
 - 당시 선도기업의 S/W는 모두 고가인 데다 사용법도 매우 어려워, S/W가 있어도 관련기술과 지식을 갖춘 소수의 전문가들만이 사용 가능
 - 마이다스는 소수 전문가뿐 아니라 모든 기술자가 사용할 수 있는 S/W를 착안, 인터페이스 기능을 대폭 개선시켜 자동해석을 수행하는 자동화 기능을 탑재함으로써 초보자나 미숙련자도 편리하게 이용하도록 개발
- [실행] 전문가를 넘어 모든 기술자로 고객의 범위를 재정의함으로써 차별화에 성공, 시장점유율에서 선도 경쟁사들을 압도
 - 마이다스의 성공은 산업의 수요 구조에 엄청난 변화를 가져옴: 과거 소수 전문가가 설계하는 경우가 대부분이었지만, 현재 전 세계에서 많은 기술자들이 마이다스 S/W로 구조해석과 설계를 직접 수행
- 이명우 교수의 ‘적의 칼로 싸워라²⁾’를 응용하면, 기존 시장과 경쟁사의 전략을 활용해 제품·서비스를 자신의 방식대로 해석하여 남과는 다른 가치를 창출한 성공 사례
 - 선두 기업들의 싸움에서 마이다스는 같은 무기로 맞서지 않았고, ‘고객 욕망’에 집중해 숨겨진 수요와 욕망을 발굴한 것이 성공의 열쇠

3. 조직 문화: 인본주의 행복 경영(구성원들의 행복 중심 경영)

- ‘인본주의 행복경영’이란 마이다스가 스스로 정립한 경영 철학으로 ‘인간본성에 대한 과학적 이해를 바탕으로 인간의 행복을 추구한다’는 것이 핵심, 마이다스의 빠른 성과를 이끈 핵심요소로 평가됨

²⁾ 이명우. 『적의 칼로 싸워라』, 문학동네, 2013

- 사업뿐 아니라 직원의 양·질적 측면에서도 빠른 성장을 달성했으며, 그 중심에는 ‘인본주의 행복경영’이라는 독특한 기업문화가 자리함
 - '05년경 CEO는 회사가 어느 정도 성장하면서 관리하기 어려운 규모가 되었다고 판단, 문화로 관리할 수 있는 마이다스만의 경영 철학을 구현하기로 결심

“가장 큰 역경은 직원들이 100여 명을 넘어서면서 이직률이 갑자기 높아진 때였습니다. 이때부터 심리학, 사회학, 진화생물학, 인지과학 등 사람에 대한 공부에 열중하였고, 경영철학을 보급하기에 이르렀습니다”
(이형우 대표이사 인터뷰 中)
 - ‘인본주의 행복경영’은 마이다스IT 고유의 문화로 구성원들의 성장을 목적으로 한 채용, 승진, 정년 등 인사제도에 그대로 녹아있음
- [채용] ‘無스펙 & 無TO’: 스펙을 보지 않고, 능력 좋은 인재는 TO 없이 채용하며, 면접에만 3개월이 소요되는 신중한 선발 관리 운영
 - 스펙을 고려하지 않고 열정(50%), 전략적 사고(30%), 관계능력(10%), 가치관(5%), 지식(5%)으로 평가하며, 그 중에서도 열정이 최우선
 - 면접은 필기면접, 실무 팀장 면접, 임원 면접, CEO 면접의 3~5단계를 거쳐야 하기 때문에 대졸공채의 경우 최소 3개월 동안 면접이 진행됨
 - 다단계의 면접은 지원자들에게 회사가 선발과정을 매우 진지하게 시행하고 있다는 느낌을 주고, 또 나중에 입사에 성공한 사원들이 조직에 대해 더 많은 몰입을 유도하는데도 기여³
- [승진] ‘채찍은 없고 당근만’: 직급별 체류연한을 기준으로 ‘자동승진제’ 운영
 - 일반적인 기업은 직위별 승진율을 정해두고 심사를 통해 대상자를 결정함으로써, 승진에서 누락된 직원들이 더 경쟁심을 가지고 노력해 생산성이 향상되기를 유도
 - 마이다스는 이러한 관행을 정면으로 반박, 승진 누락이나 승진 보류가 없는 자동 승진·승호제를 운영
 - 단, 경쟁을 위해서는 특별 승진승호를 부여하는데, 우수성과자의 선정이 상대평가에 따른 인원 제한 정원이 아닌 ‘절대평가’ 방식으로 운영
- [정년] ‘무정년’이 원칙이며, 책임성 고용보장 모델인 ‘고문 위촉제’ 운영
 - 법에서 정한 퇴직연령을 넘어도 역량을 갖추고 있으면 더 오래 일할 수 있는 ‘무정년제’ 시행
 - ‘고문 위촉제’를 활용해 구성원들에게는 정년보장과 함께 고용불안을 최소화하고, 회사는 고숙련 인력을 지속적으로 확보하고 인건비 부담을 해결

³ Amy Gallo, "How to Prevent Hiring Disasters", *Harvard Business Review*, 2010.

○ [복지] ‘행복기금’을 통해 직원이 주인이 되는 회사 구현

- 2010년에 ‘행복기금’이라는 이름으로 근로복지기본법에 따라 설립되는 법인인 사내근로복지 기금 설립

“2013년 현재 행복기금의 (주)마이다스IT 지분점유율은 13%로 ‘2대 주주’지만, 2017년에는 지분점유율 19%로 ‘1대 주주’가 될 예정입니다.”
(이형우 대표이사 인터뷰 中)

4. 시사점

□ 중소기업이 강소기업으로 성장하려면 메인 플레이어들과 소모적으로 경쟁하지 않고 자신이 가진 강점으로 ‘다름’을 지향할 필요

○ 그 동안 주류가 전달해온 가치와 철저히 구별되는 기업 고유의 차별화 요인을 식별하고 그들과 다른 가치를 창출

- 시장에 확고한 강자들이 있을수록 그 시장의 틀과 한계, 고객 불편 사항이 명확히 드러나 보임
- 차별화의 출발은 ‘고객에 제공하는 가치’에서 시작: 고객 관점에서 차별화를 추구할 수 있도록 업을 재정의하는 것이 관건⁴

○ 고객 가치 차별화 실효성 강화를 위한 제안

① ‘니즈’를 넘어 ‘불만’을 센싱하는 역량 강화:

- 마이다스는 ‘고객의 욕망’에서 사업 성공 요인을 찾았음. ‘고객 욕망’에 주목하여 우리의 강점을 발휘할 기회를 모색할 필요가 있으며, 전사 차원에서 ‘욕망’ 센싱 수준을 개선하기 위한 지속적인 관심이 요구
- 직접적으로 표출된 니즈(needs)를 넘어 활성화 되지 않은 불만(wants)에 집중할 필요

② 고객 가치 차별화 워크숍 시행:

- 주요 의사결정자들이 워크숍을 통해 고객사의 욕구를 재정의하고, 경쟁사와 구별되는 차별화 요인을 식별하는 계기 마련
- 동시에 경쟁기업을 무비판적으로 모방했거나, 획일적인 사업실행 전략은 재검토

⁴ Chris Zook & James Allen. The Great Repeatable Business Model”, *Harvard Business Review*, 2010.

③ 타기업 및 외부와의 협력으로 차별화된 네트워크 구축:

- 기존 외부 네트워크의 효과성을 재검토하고, 고객 가치 혁신관점에서 적극적인 '외부 협력' 방안 강구
- 다양한 분야와의 연계 및 융복합화를 통해 전향적인 협력 네트워크 확보

□ 반복되는 경제위기와 급변하는 경영환경에 대응하기 위해서는
평상시 직원들의 몰입을 얻을 수 있는 '행복한 직장'이 중요

○ '행복요인' 도출로 임직원들이 갈등을 느끼고 있는 부분을 규명,
행복경영 노력을 집중할 필요

- 임직원들이 느끼는 행복이 무엇인지, 우선순위는 어떠한지를 파악함으로써 불행요인을 제거하거나 줄여주고 행복요인을 강화
- 아울러 부서·직급·공장 간 요구 수준에 맞는 차별화된 행복 향상 지원 가능

[참고 자료]

[인터뷰 및 공개자료]

마이다스아이티 CEO(이형우 대표이사), 행복경영팀장 인터뷰, 2013. 4. 17.

마이다스아이티 Annual Report, 2012.

마이다스아이티 e-Catalog, 2013.

[언론자료]

전자신문, '마이다스아이티 CAE 세계 정상 질주', 2011.5.25

헤럴드경제, <중견기업이 미래다 (3)마이다스아이티> '韓 소프트웨어의 세종대왕이 세계를 제패했다' 2012.6.28

KBS1, 시사교양프로그램 '히든챔피언, 1회 세계 건축시장의 숨겨진 보석, 마이다스 IT', 2013.4.10 22:50 방송

[학술자료]

류랑도, 『우리가 꿈꾸는 회사』, 쌤앤파커스, 2012.

서지원, 『손자병법, 전쟁과 경영을 말하다』, 아름다운날, 2011.

이명우, 『적의 칼로 싸워라』, 문학동네, 2013.

제프리 페퍼, 유세준&박상언역, 『휴먼 이퀘이션: 신자유주의적 경영관리 방식에 대한 반론과 대안』, 지샘, 2001.

Amy Gallo, "How to Prevent Hiring Disasters", *Harvard Business Review*, 2010.

Chris Zook & James Allen. The Great Repeatable Business Model", *Harvard Business Review*, 2010.