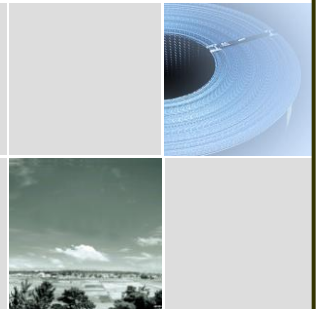


2007.10.8.

POSRI CEO REPORT

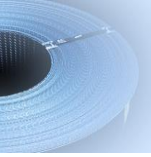
간과하기 쉬운 신규사업 추진 시의 함정과 극복



지역연구센터

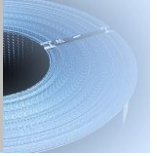
신현곤, 김용식, 안병국

Executive Summary



〈간과하기 쉬운 신규사업 추진 시의 함정과 극복〉

- 성숙기에 진입한 기업들은 너무나없이 성장통에 직면해 있는 동시에 성장통 극복을 위한 신규사업 추진과 본업 확장의 딜레마에 봉착
 - 신규사업 추진에는 위험이 수반되기에 신중한 접근이 요구
 - 성장 정체 후 신규사업을 추진한 기업들의 90% 이상은 실패하며, 7년이 경과한 후에야 Cash Cow 역할을 수행
 - 성장 정체 후 재성장을 달성한 기업은 10%에 불과하며, 이들 중 고성장을 기록한 기업은 3%에 불과(美 기업전략위원회)
- 신규사업 추진 시 간과하기 쉬운 함정이 존재
 - 과도한 목표를 달성하기 위한 신사업을 선정하게 되는 이카루스의 함정
 - 자사 역량에 대한 과도한 자신감을 바탕으로 신사업을 선정하는 오만의 함정
 - 신규사업의 매력만을 우선시 하는 트로이의 헬레네 함정
 - 기존 사업방식에 대한 아집으로 신규사업 실패를 초래하는 함정
 - 시너지에 대한 과도한 집착으로 인해 실패를 초래하는 함정
- 함정을 극복하고 신규사업을 성공적으로 추진하기 위해서는
 - 본업이 성장 정체에 이르기 전에 추진하는 것이 바람직
 - 성장률과 규모에 집착한 사업 선정을 지양
 - 시장정보다는 자사의 역량을 활용할 수 있는 사업을 선택
 - 사업 운영에 있어서는 신규사업의 특성에 맞는 경영방식의 접목 요구



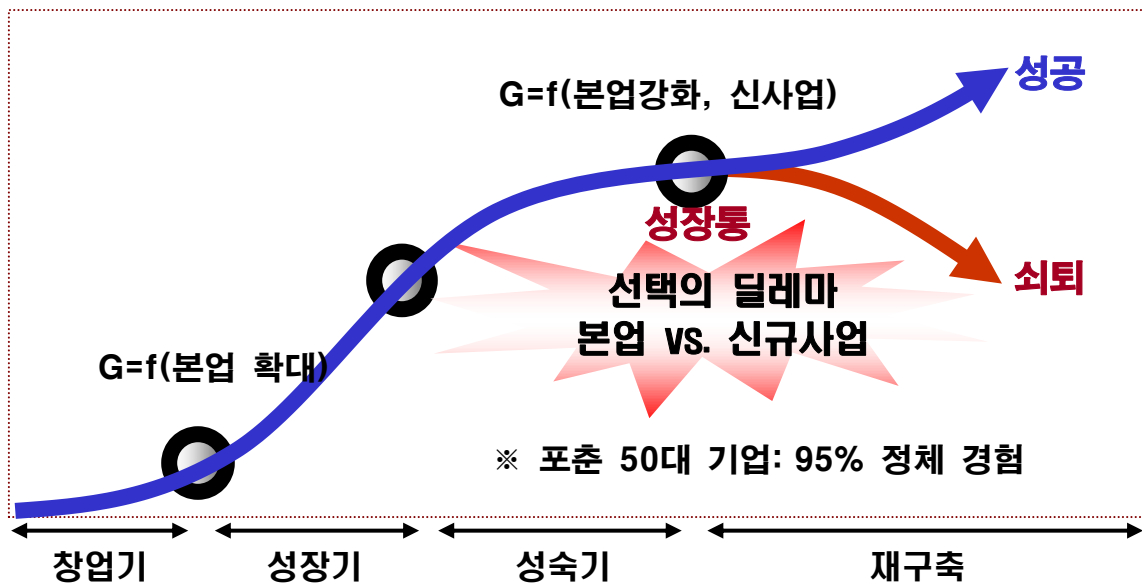
목 차

I. 검토 배경.....	1
II. 간과하기 쉬운 신규사업 추진 시의 함정	3
III. 함정 극복하기	8
IV. 종합 의견	10

I. 검토 배경

□ 기업경영에 있어 신규사업은 필수

- 성숙기에 접어 든 기업들은 다양한 이해관계자들의 기대와 요구로 인한 성장 압력에 직면
- IBM, Intel, P&G 등은 성장과 정체를 반복하면서 초일류 기업으로 성장. Fortune 50대 기업의 95%가 정체 경험
- 성숙기의 기업들은 신규사업 추진과 본업 강화를 통해 성장통 극복 가능



□ 성장통을 극복하는 방법은 기업 특성과 전략에 따라 상이

- 국내 대기업들은 다각화를 통한 성장에 주력. 독립된 다수 계열사를 설립하고, 그룹 차원의 지원을 통해 성장 동력을 확보해 신규 사업으로 진출하는 사이클을 반복

- 1970년대 중반 이후 30년간 그룹 생존율은 단독 기업 생존율보다 높으며, 특히 10대 그룹 생존율은 60%로 10대 기업 생존율인 20% 보다 높게 나타난 것으로 조사
- 반면 GE를 비롯한 해외기업들은 신규사업의 지속적 발굴을 기반으로 핵심사업군의 변화를 통해 지속적 성장동력을 확보하는 추세
- NOKIA 역시 주력 사업을 제지 사업부문에서 가전사업부로 현재는 정보통신 부문에 집중함으로써 세계적 기업으로 부상

□ 신규사업 추진에는 위험이 수반

- 사업 정체 후 새로운 성장을 위한 신규사업 추진의 90% 이상은 실패하며, 7년이 경과한 후에야 Cash Cow 역할을 수행(앤드류 캠벨·로버트 파크, The Growth Gamble)
- Dupont, Exxon, IBM, 3M, Zerox 등 유명기업의 신사업 추진 결과를 보면 합작사업은 6년 내 50%가 실패하며, 독자 수행사업은 44%가 실패하여 사업 철수 (크리스텐슨, HBR)
- 성장 정체 후 재성장을 달성한 기업은 10%에 불과하며, 이들 중 고성장을 기록한 기업은 3%에 불과(美 기업전략위원회)

Ⅱ. 간과하기 쉬운 신규사업 추진 시의 함정

□ 함정 원인: 숫자의 유혹과 쉽게 바뀌지 않는 인식 때문



함정 1. 과도한 목표 달성을 위한 신사업 선정(이카루스의 함정)

□ 사업성이나 역량보다는 양적 목표에 집중하는 오류

- 경영자의 단기 업적주의로 인해 외형과 과시 위주의 사업을 선정하게 되는 오류
- 사업 추진 역량보다는 자사 규모나 위상에 걸맞은 사업 선택에 대한 집착이나 편견이 원인
- 투자자, 금융계 등 이해관계자의 압력이나 기대 충족을 위한 외형 위주의 사업 선정과 이로 인한 과도한 투자로 위험 초래 (내용 중복)

□ 덩치 키우기에 집착함으로써 실패한 British Gas

- 본업인 Gas 사업의 한계 극복을 위한 과도한 목표 설정. FTSE 100(런던증권시장 상장 공업주 100종의 주가 지수) 지수에서 상위 25위 이내 진출이라는 목표 달성이 가능한 신규후보 사업 검토
- 성장성과 시장가치를 충족시키는 24개 사업군을 검토한 결과 잠재력이 가장 크고 야망 달성(25위 이내)이 가능한 원격통신 사업 진출 결정

□ British Gas: 사업경험 미숙과 수익성 저하로 2년 뒤 매각

- 원격통신사업의 경쟁심화로 인한 경영환경 악화와 운영 미숙 등으로 인한 수익성 지속 저하로 2년 만에 매각
- 보유 자원의 분산으로 인해 기타 추진 중인 신규사업의 투자 여력을 제한시키고 사업 부진까지 초래

함정 2. 자사 역량에 대한 과신으로 인한 신사업 선정(오만의 함정)

□ 자사 역량에 대한 지나친 자신감으로 신사업 특성 무시 및 경쟁우위 확보에 대한 과신으로 신규사업 실패 초래

- 과거의 성공경험 및 보유 자원에 대한 과도한 자신감으로 인한 사업 선정 오류
- 신규사업 운영에 필요한 역량이나 사업 특성에 대한 이해 부족은 자사 역량으로 극복할 수 있다고 과신

□ 브랜드 파워를 맹신한 S社의 자동차 사업 진출

- 향후 성장을 담보할 수 있으며, 그룹의 중공업 부문 강화라는 전략적 목적과 일치한다는 자신감으로 자동차 선택
- 그룹 역량 및 브랜드 파워에 대한 맹신으로 과도한 자신감 만연

□ S社: 수익성 악화 및 투자비 과다로 매각

- 자동차 관련 설비의 과다한 투자로 인한 그룹 차원의 자금여력 악화 및 자동차 산업 경쟁격화로 수익성 악화 후 사업매각
- 그룹 이미지 훼손과 사회적 여론 악화 등의 보이지 않는 자산 손실과 6~7조 가량의 투자비 손실 초래

함정 3. 시장 매력만을 고려한 신사업 선정(헬레네의 함정)

□ 위험이나 투자 적절성 판단 없이 시장 트렌드나 성장성 등에 치중한 사업 선정의 오류

- 현재의 비즈니스 트렌드에 대한 집착으로 IT, 바이오 등의 미래 주도 사업에 대해 남이 하니까 나도 한다(Me Too)식 선정
- 사업 추진 역량이나 사업화 모델에 대한 신중한 검토, 분석 없이 신규사업의 규모와 성장률만을 믿고 투자

□ 미래 트렌드를 과신했던 British Sugar

- 영국 설탕 산업의 규제 변화와 성숙화로 인한 성장한계 극복을 위해 신규사업 추진이 필요
- 성장 전망에만 흥분한 나머지 수익성이나 기존 사업과의 연관성이 떨어짐에도 불구하고 자연섬유(대마) 사업 검토

□ British Sugar: 사업기회에만 집중한 사업 선정 오류

- 성장성만 집중 부각시킴으로써 긍정적 측면만 강조
- 개발팀의 의욕을 앞세워 전통적으로 수익성이 낮고 대마와 설탕 사업의 기술적 연관성이 없다는 사실을 무시하고 추진
- 외부 컨설턴트의 부정적 사업전망 보고서로 인해 최종 진출 포기
- 객관적인 외부 보고서를 바탕으로 막대한 투자비 손해 및 기업 이미지 훼손 등을 미연에 방지

함정 4. 기존 사업 방식에 대한 아집으로 신규사업 실패 초래

□ 운영방식이나 사업성격이 상이한 신규사업에 과거의 성공 방식을 그대로 적용함으로써 실패 초래

- 기존의 성공 방식에 대한 과도한 자신감으로 새로운 운영방식이 필요한 신규사업에 그대로 적용할 때 발생하는 오류
- 성공기업들이 가지는 최대 장점이 최악의 아킬레스건으로 작용
- 시너지에 집착한 통일적 경영방식을 선호함으로써 새로운 사업 특성에 맞는 경영방식 도입 꺼림

□ 신규사업 특성을 무시하고 기존 방식에 집착한 Polaroid

- 즉석 카메라 시장의 쇠퇴를 감지하고 디지털 카메라 시장의 성장을 감지해 최초 진입했으나, 기존의 저가 카메라, 고가 필름의 수익 모델 방식을 필름이 없는 디카 시장에 적용하는데 있어서 내부 저항에 직면(내부불신 극복에 5년 소요)
- 기존 방식대로 품질에 집착함으로써 경쟁사와 달리 수직계열화를 통한 고가의 제품생산방식 고수

□ Polaroid: 경쟁력 악화로 파산

- 수직계열화를 통한 비용상승(\$3,000)으로 아웃소싱을 활용한 경쟁사의 1,000달러 대비 가격경쟁력 치명적 열세 초래
- 본업과 신규사업의 수익 저하로 2001년 10월 파산

함정 5. 시너지에 대한 과도한 집착

□ 신규사업의 본질보다는 기존 사업과의 시너지를 전제로 사업을 전개 해 나가는 오류

- 본업 중심적인 사고 방식의 함정으로 본업 강화나 보조 수단으로 신규사업을 선택, 운영할 때 발생하는 문제
- 신규사업에 필요한 역량에 대한 인식 부족과 운영상의 자신감 결여 등이 실패 초래

□ S/W 사업의 본질을 도외시 한 SONY

- ‘H/W와 S/W 사업의 결합을 통한 종합 엔터테인먼트社’라는 목표를 달성하기 위해 S/W사업인 영화사 인수 검토
- 콘텐츠 보유가 많은 미국의 콜럼비아 영화사를 1989년 34억 달러라는 거액을 주고 인수

□ SONY: 운영 상의 시너지 미 창출로 본업경쟁력 약화

- 영화 산업의 제작 실패로 인해 S/W 사업의 적자 누적(1994년 제작한 26개 영화 중 17개 실패로 1억5천만 달러 적자 발생)

- H/W와 S/W 사업 부문의 갈등으로 사업 부문간 시너지 부진 및 불법 복제를 우려한 S/W 사업부의 비 협조로 비디오 제작 및 판매 사업(H/W) 부진
- S/W 부문에 대한 자원 집중으로 H/W 사업부문의 제조 역량을 위축시킴으로써 본업 경쟁력까지도 약화돼, 게임기(PS) 자체와 멀티미디어 전략을 취한 마쓰시다와 NEC에 압도

III. 함정 극복하기

□ 기존 핵심과 연관된 신규사업 선정

- 단순히 시장 매력에 현혹되지 말고 자사 자원이나 역량을 활용할 수 있는 사업 진출
- 디즈니社は ‘라이언 킹’ 등 영화제작은 성공했으나 인터넷 포털 사업은 실패

□ 경쟁우위를 확보할 수 있는 사업 선정

- 경쟁사대비 상당한 경쟁우위를 확보할 수 있을 때 투자해야 함. 적어도 경쟁자보다 30% 이상의 경쟁우위를 확보할 수 있다는 자신감이 있을 때 진출하는 것이 필요
- 렌토킬社は 사무실 설비 사업의 치열한 경쟁에도 불구하고 타사와 차별화되는 프리미엄 제공을 통해 성공적 진출

□ 자사의 역량에 겸허하고, 역량 있는 파트너 선정 필요

- 신규사업에 필요한 역량을 가진 파트너사를 잘 선택하고, 그들과의 조화하려는 노력이 필요

- 애플社は i-Pod를 출시하면서 자사가 부족한 부분을 보충하기 위해 포털플레이어 등과 공동으로 진출

□ 상상력은 펼쳐되 초점은 좁히는 집중화 전략 필요

- 수많은 아이디어를 사업화 할 수는 없으며, 소수 사업에 집중하는 것이 필요
- Dell은 PC를 통해 쌓은 공급사슬관리 역량을 확대 적용할 수 있는 프린터, LCD TV 등으로 집중함으로써 성공적 진출

□ 선정된 사업은 유연한 사고가 필요

- ‘새 술은 새 부대에’와 같이 새로운 사업은 과거의 방식을 고집하지 말고 새로운 경영방식을 적용
- HP는 본업과 성격이 상이한 PC용 프린터사업을 시작 할 때 내부 조직과 별도의 분사 조직을 설립한 다음 본사와 멀리 떨어진 지역 입지하도록 하여 독립성을 유지

□ 기업 관점이 아닌 고객관점에서 사업을 선택

- 신규사업은 고객들이 진정으로 원하는 새로운 가치를 제공할 수 있는 사업을 선택하는 것이 중요
- 애플社の 아이튠즈는 고객의 음원에 대한 접근성을 고려하여 PC를 사용하는 곳이면 어디서든 MP3 파일을 획득할 수 있도록 설계

□ 기존 사업과의 전제가 아니라 결과의 시너지를 추구

- 사업 진출 결과 발생할 수 있는 최종적인 결과를 고려한 사업 진출이 필요

- 하이얼은 기존의 자사 가전 유통망을 활용한 시너지가 가능하다는 판단 아래 휴대폰 사업 진출. 문제는 유통상들이 휴대폰보다 수익성이 높은 가전 사업을 우선시 함으로써 판매 부진. 또한 휴대폰의 최첨단 이미지와 가전 사업의 이미지 충돌문제도 발생

IV. 종합 의견

□ 신규사업은 성장 정체 이전에 추진하는 것이 바람직

□ 또한 신규사업의 성공을 위해서는 함정 극복이 필수적

- 성장률과 규모에 집착한 사업선정을 지양하고 시장정보다는 자사 역량을 활용할 수 있는 사업 분야를 선택
- 확실한 경쟁우위확보에 대한 확신이 있을 때 진입하며, 신규사업의 특성에 맞는 경영방식을 접목
- 신사업 본연의 사업성으로 승부하되 새로운 기업 DNA를 구축하는 차원에서 추진하는 것이 필요

신현곤 (Tel 02-3457-8137, e-mail: hgshin@posri.re.kr)

김용식 (Tel 02-3457-8145, e-mail: yskim@posri.re.kr)

안병국 (Tel 02-3457-8151, e-mail: bkahn@posri.re.kr)