

# 신사업 추진 전략

김 창 현 (LG경제연구원 연구위원)

수출이 지속적으로 확대되고 있음에도 불구하고 내수 경기가 좀처럼 살아나지 못하고 있다. 기업들의 투자도 전반적으로 소극적이다. 미래에 대한 불확실성이 크기 때문이다. 그러나, LCD를 중심으로 한 디스플레이 부문과 2차 전지를 중심으로한 에너지 솔루션 분야와 같은 일부 신사업들은 폭발적 매출 신장과 함께 긍정적 미래 전망을 바탕으로 기업들의 과감한 투자가 이어지고 있다. 성숙기의 산업들이 불확실성에 민감하게 반응하며 어려움을 겪고 있을 때, 신사업이 기업 전체의 성장을 견인하고 있는 것이다.

## 1. 신사업 추진의 중요성

이러한 신사업의 활성화는 기업의 지속적 성장, 자본시장의 긍정적 평가, 종업원에 대한 미래 비전 제시 등의 긍정적 효과를 가져오게 된다. 또한, 기술 발전의 속도가 점점 빨라지고, 제품의 성숙화 및 범용화가 가속화되는 21세기에는 지속적인 신사업 발굴없이 꾸준한 성장, 더 나아가 생존 자체를 걱정해야 하는 형국이 되고 있다.

실제로, 휴대폰 기업인 노키아는 게임기 사업에 뛰어들었고, 컴퓨터 기업인 HP는 TV 사업을 추진하고 있다. 소니는 게임기, 영화, 음반 사업에 이어나노 기술을 활용한 화장품 사업까지 신사업 추진의 폭을 확대해 가고 있다.

그러나, 하나같이 기존 사업 부문에서 세계 최고

의 경쟁력을 확보하고 있는 기업들도, 신사업 부문에서 항상 성공하는 것은 아니다. 오히려, 기존 명성에 흠집을 내는 경우도 많다. 혹은, 전략의 일관성을 유지하지 못한 채 이리저리 휘둘리기도 한다.

기존 사업에 비해 볼 때 신사업은 그만큼 위험이 크고 불확실성이 높다는 이야기이다. 그러다보니, 대기업일수록 또는 기존 사업이 안정적인수록, 신사업을 추진해야 한다는 필요성에는 모두가 공감하지만 막상 추진 주체를 찾으려고 하면 나서는 사람이 없다. 또한, 인력과 자본의 투입 계획에서 기존 사업에 우선순위를 뺏겨 추진 주체가 자주 바뀌고 그 추진의 일관성을 잃어버리는 일이 다반사이다. 그렇다면, 이러한 어려움을 극복하고 신사업을 활성화하기 위해서는 어떻게 해야 하는가?

## 2. 사업 기획의 통로원리

(The Corridor Principle)

이를 위해 우리가 눈여겨 보아야 할 것이 바로 통로원리이다. 통로원리는 벤처 창업가의 창업 추진과정을 통해 성공적인 창업가의 특징을 연구한 론스타트가 명명한 사업기회 발굴의 원리이다. 론스타트의 연구 결과에 의하면 많은 수의 창업자가 여러 개의 기업을 창업하며 그렇게 다수의 창업을 시도한 창업가들이 창업가로서의 경력을 오래도록 유지하고 있었다는 점이다. 즉, 성공적인 벤처 기업가들은

대부분 단일 창업에 그치지 않고 과거의 창업과 사업 경험을 기초로 제2, 제3의 창업을 시도하며 이때 실패의 확률이 급격히 줄어들게 된다는 것이다.

그렇다면, 많은 사업가들이 한번의 창업이 아니라 다중 창업을 통해 성공하게 되고 이를 바탕으로 창업가로서의 위치를 오래도록 유지할 수 있는 원인은 무엇인가? 론스타트에 의하면, 창업 행위 자체가 기업가로 하여금 창업 전에는 인식하지 못했던 또다른 사업 기회를 발견하게 하고 이를 활용할 수 있는 능력을 배양하게 되는데 그 원인이 있다고 한다.

통로 밖에서는 통로안이 잘 보이지 않지만, 일단 통속에 들어가면 밖에서는 보이지 않던 교차통로와 새로운 길들을 발견할 수 있는 것과 같은 원리라는 것이다. 결과적으로, 사업 기회는 밖에서 보아서 제대로 발견되지 않지만, 일단 사업에 뛰어들어가 보면 뜻하지 않았던 새로운 기회를 접할 수 있다는 것이다.

## 가. 사업 평가 -

### 초기 투자에 대한 심리적 요구 수익률을 낮춰라

결국, 사업 기회의 통로원리를 정리하면 신사업의 불확실성을 줄일 수 있는 가장 좋은 방법은 역설적이게도 불확실한 신사업을 많이 추진해 보는 방법밖에 없다는 것이다. 즉, 신사업을 위해 1차적으로 투입된 자본은 결국 2차, 3차의 신사업 시도에 직접적으로 도움을 주면서 전체적인 투자 수익률을 높이는 가치가 있다는 것이다.

따라서, 이러한 학습 효과를 감안해 초기 신사업에 대한 심리적 요구 수익률을 그만큼 낮추어 책정할 필요가 있는 것이다. 흔히 사업 실패시 수업료를 냈다는 말은 향후의 사업이 그만큼 성공적일 수 있는 확률이 높아진다는 것을 의미한다. 따라서, 1차 시도가 실패했다고 하더라도 향후 실패 가능성이 줄어들고, 빨리 그러한 경험을 쌓을수록 경쟁자보다 해당사업에 대한 체험적 역량이 강화되는 측면을 간과해서는 안되는 것이다.

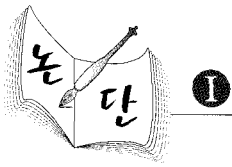
그러나, 일반적으로는 신사업에 대한 심리적 요구 수익률은 기존 사업에 대한 요구 수익률보다 훨씬 큰 경우가 대부분이다. 왜냐하면, 위험이 큰 신사업 추진의 타당성을 기존 사업을 훨씬 뛰어넘는 높은 수익률에서 찾기 때문이다. 따라서, 대부분의 경우 신사업은 어려움은 없이 기회만 존재하는 사업인 것처럼 포장하여 투자를 이끌어낸다. 그 결과, 초기 신사업이 작은 성과를 나타내도 그 공과를 제대로 인정받기 힘든 경우가 대부분이다. 혹은, 신사업이 조금만 흔들려도 신사업에 대한 검토 자체가 잘못된 것이 아닌가 하는 내부적 비판에 부딪혀 바로 사업을 접어버리기도 한다.

그러나 더 심각한 것은 초기 신사업에 대한 심리적 기대치가 높을수록 신사업 추진 주체가 추가적인 사업 발굴의 기회를 가지기 힘들게 된다는 점이다. 왜냐하면, 단기간에 큰 성과를 내야 한다는 압박을 받게 되고, 사업 방향을 바꾸는 것 자체가 초기 신사업이 실패했다는 것을 인정하는 것처럼 비취지기 때문이다. 기업이 학습해 가면서 더 큰 사업 기회를 발견하는 통로원리가 처음부터 막혀버리는 것이다.

## 나. 사업 모델의 수립 -

### 사업의 본질을 철저히 검토하라

신사업 성과에 대한 환상을 버리고 현실적 접근을 한다 하더라도, 사업 모델에 대해서는 철저히 검증할 필요가 있다. 사업 본질을 파악하고 그에 근거한 사업 모델 수립없이 기존 스타일대로 하다보면 되겠지 하는 것은 실패의 확률을 높일 뿐만 아니라 학습의 속도도 느리게 하기 때문이다. 실제로, 신사업을 추진하면서도 사업 전개 방식은 기존 사업의 것을 따르다가 실패한 사례는 많이 있다. 일본 전자업체의 게임기 사업 진출은 그 대표적 사례이다. 1990년대 초반부터 마쯔시타, 산요 등 대표적인 일본 전자 기업들은 게임 산업을 미래의 성장산업으로 인식하고 게임 사업에 뛰어들었다. 그러나, 소니의 플레이스테이션을 제외하면 일본 전자업체의 게임 사업은



대부분 실패로 끝나고 말았다. 마쓰시타와 산요의 3-DO, NEC 가전의 PC-FX 기술, 히타치의 하이-세턴은 모두 일본 전자 기업들이 게임 사업에 뛰어들기 위해 출시했지만 실패한 제품들이다.

결정적인 이유는 이들 전자 기업이 기존의 비즈니스 모델을 바꾸지 않고 그대로 게임사업에 적용했기 때문이다. 전통적으로 전자 메이커들은 비용을 토대로 가격을 산정하고 하드웨어 판매에서 이익을 내는 비즈니스 모델을 가지고 있었다. 그러나, 게임사업의 논리는 달랐다. 비용을 토대로 하드웨어 가격을 산정하면 실패하는 것이 게임사업의 속성이었다. 하드웨어는 무료로 주고서라도 시장을 넓히고 소프트웨어 판매에서 이익을 내는 비즈니스 모델이 게임사업의 본질이었던 것이다.

## 다. 차별화 방안 수립 - 게임룰을 바꿔라

하지만, 신사업의 본질을 철저히 파악하고 이를 따르는 것만으로는 부족하다. 그것만으로는 기존 경쟁 업체와 차별화할 수 없기 때문이다. 사업의 본질을 파악했다면 후발 사업자만이 할 수 있는 그 무엇으로 게임룰을 바꾸어야만 한다.

사실, 사업의 본질을 철저히 파악하는 것과 게임룰을 바꾸는 것은 서로 충돌하는 명제인 것처럼 느껴진다. 사업의 본질을 파악하다 보면 새로운 혁신의 가능성이 소실되고, 적응하는데 급급해 질 수 있다는 이유 때문이다. 그러나, 반대로 사업과 고객에 대한 이해없는 성급한 차별화는 가치가 없는 차별화, 비용만을 증가시키는 차별화로 전락될 가능성이 크다. 사업과 고객에 대한 철저한 이해와 고민속에서 변화가 시도되어야만 고객이 가치를 느끼는 차별화가 가능한 것이다.

한국 휴대폰의 성공은 게임룰을 바꾸어 경쟁 구도를 근본적으로 재편한 대표적인 예이자 한국 기업에게 훌륭한 성공 체험이다.

한국 휴대폰을 이끌어 나가고 있는 삼성전자와 LG 전자 모두 국내에서는 튼튼한 사업 기반을 가지

고 있는 종합 가전 기업이었다. 그러나, 휴대폰 부문에서는 경험이 일천한 신참자였다. 1990년대 초 반만해도 국내 시장은 휴대폰 부문에서 세계 최강자 중의 하나인 모토로라가 시장의 절반 이상을 점유하고 있었다. 또한, 세계 시장은 뛰어난 연구개발력과 브랜드력을 바탕으로 에릭슨, 노키아, 모토로라와 같은 정보통신 전문 업체들이 3강 체제를 구축하고 있었다.

이런 상황속에서 글로벌 브랜드로서의 위상이 약하고 원천 기술 부문에서 역량이 떨어지는 한국 기업이 선택한 카드가 바로 통신 서비스 사업자 전용 단말기였다. 노키아나 모토로라와 같은 대형 휴대폰 업체들이 자신들의 수익 극대화를 위해 개별 통신 서비스 사업자의 니즈에 일일이 대응하지 못한다는 점을 활용한 차별화 정책이었다.

이러한 전략은 B2C 마켓 성격이 강했던 휴대폰 시장의 게임룰을 대형 기업 고객에 대한 밀착 서비스와 빠른 제품 개발력이 중요한 B2B 마켓의 그것으로 바꾸는 혁신적인 카드였다. 이는 이미 반도체나 LCD와 같은 핵심 부품 사업에서 한국 전자 기업이 성공 체험을 확보했던 경쟁과 유사하게 게임룰을 바꾸는 것이었다.

## 라. 제품전략 - 현세대 기술부터 진입하라

한편, 신사업 추진에 있어 빠지기 쉬운 오류 중의 하나는 현세대 기술을 뛰어넘어 차세대 기술부터 진입한다는 기술전략을 세우는 것이다. 이미 뛰어난 경쟁자가 존재하고 있는 현세대 기술을 뛰어넘어 바로 차세대 기술부터 진입한다는 것이 신사업의 경쟁력 확보전략으로 설득력을 얻기 쉽기 때문이다.

그러나, 이러한 접근법은 현실적으로 여러가지 위험성을 가지고 있다. 첫째로, 차세대 기술의 확산 시점을 예측하는 것이 상당히 어렵다. 대체적으로, 차세대 기술이 해당 산업의 주력 기술로 자리잡는 것은 일반적인 예측보다 훨씬 늦게 진행될 때가 많다. 왜냐하면, 성능면에서 우수성을 검증받았다 하

더라도 양산화 과정에서 예상치 못한 어려움에 봉착하게 되거나, 가격 경쟁력에서 현세대 제품 수준을 따라 잡는데까지 장기간이 소요될 가능성이 크기 때문이다. 이때, 현세대 기술에 대한 사업기반 없이 차세대 기술 연구에만 몰두할 경우 사업화가 늦어지고 신사업 자체가 전체적으로 활력을 얻지 못한 채 기획단계에만 머무를 가능성이 크다.

두번째로, 현세대 기술에 기반한 사업화 경험이 없는 기업의 제품을 고객들이 기술만을 믿고 구매하지 않기 때문이다. 아무리 기술적으로 우수한 제품이라 하더라도 양산화 경험이 없는 회사의 제품을 선택하도록 고객을 설득하는 것은 쉽지 않다. 설사, 구매를 결정한다 하더라도 사업화 경험이 없는 업체의 신제품에 대한 검증 과정이 까다롭고 오랜 시간을 요구한다.

실제로, 리튬이온 이차 전지 사업에서 차세대 전지라 불리는 폴리머 전지에만 집중하는 전략을 선택한 중소기업들의 경우 삼성 SDI나 LG화학과는 달리 아직까지도 상당한 어려움을 겪고 있다. 폴리머 전지만을 생산하는 덴마크의 데니오닉스(Danionics)사의 경우 2002년도 매출이 전년도에 비해 20% 역성장 하고 영업손실이 57%나 악화되는 경영 성과를 나타냈다. 2002년도 리튬 이온 전지 시장이 전년대비 50% 이상 폭발적으로 늘어난 사실을 감안

한다면 이와 같은 결과는 더욱 심각하게 다가온다.

### 마. 조직문화 - 실패를 두려워 하지 않아야

그러나, 통로원리에 기반한 신사업의 연속적인 시도와 이를 통한 학습이 제2, 제3의 실패를 막기 위한 밑거름이 되기 위해서는 조직 문화의 변화가 필수적이다. 한번의 실수도 용납하지 않는 조직 문화가 지속되는 한 신사업 추진의 주체를 찾기는 언제나 힘든 일일 수밖에 없다. 또한, 신사업 추진과정에서 실수와 오류를 통해 깨닫게 된 내용이 공유될 리도 만무하다.

잭 웰치는 GE와 같은 대기업이 발 빠르게 움직이는 중소기업에 비해 가진 우위가 한가지 있다고 강조했다. 그것은 바로, 몇 번의 실수를 하더라도 이를 견뎌낼 수 있는 규모라고 했다. 이를 바탕으로 대기업만이 모험을 경험해 볼 수 있고 여러 기회를 시도해 볼 수 있다는 것이다. 어떤 것들이 완전히 실패로 끝날지도 모르지만, 중요한 것은 실패 자체가 아니다.

중요한 것은 계속 기회를 찾기 위해 뛰고 있다는 것, 그리고 모험을 시도한다는 것, 그리고 그 일을 위해 노력하는 사람들을 격려하고 또 계속 시도하는 것 바로 그것이라고 강조하고 있는 것이다. ▲

## 시사 용어 해설

### ▶ 소버린 리스크(Sovereign Risk)

차주가 정부나 국가기관인 경우 또는 차주에 대해 국가나 공적기관이 원리금 상환에 대해 보증하였을 경우에 차주의 대주가 지는 채무상환과 관련된 위험을 말한다. 정부가 최종적인 상환의무를 지는 투융자의 경우에도 국제수지 악화, 환율변동 등의 경제적 요인과 전쟁, 정권교체 등의 정치·사회적 리스크가 수반되는 바, 이를 말한다. 1970년대 들어 개발도상국들이 외채발행 등을 통해 국제금융시장에서 적극적으로 자금을 조달하면서 등장하였다. 한편 컨트리 리스크(Country Risk)는 차주가 민간부문인 경우까지 포함하는 보다 광의의 개념이다.