신사업을 가로막는 내부의 덫

유 호 현 (LG 경제연구원 화학전략그룹 선임연구원)

서 론

'일신우일신(日新又日新)'은 성공하는 기업의 모습을 가장 잘 설명해 주는 말이다. 휴대폰의 대명사인 노키아는 지난 1991년까지만 해도 고무와 케이블, 펄프 등을 생산하는 회사였고, PC사업의 양대 산맥이었던 IBM과 애플은 각각 세계 최고의 컴퓨팅 솔루션 업체와 인터넷 음원 업체로 변신했다.

사업 자체의 대변신이 아닐지라도 기업들은 기존 사업내의 제품 확장 혹은 기존 사업에서 인접 사업으로의 확장 등 끊임없이 새로운 사업을 찾아나서고 있다. 이유는 간단하다. 신사업의 성공이 곧 기업의 성장과 발전을 의미하기 때문이다.

그러나 대부분의 신사업이 실패한다는 것도 역시 주지의 사실이다. 목재회사에서 세계 최고의 휴대폰 회사로 변신한 노키아도 90년대 초반 소형 컴퓨터와 컬러 TV 신사업에 뛰어들었다가 사장의 자살을 몰고 올만큼 참담한 실패를 맛본 경험이 있다.

시도해보지 않은 사업을 한다는 것은 무수한 암초를 만난다는 것을 의미한다. 잘못된 목표 고객 선정, 기술역량 부족, 낮은 품질 문제를 유발하는 운영 역량 부족, 제도/법규의 장벽, 경쟁 기업의 예상치 못한 대응 등 수 많은 문제들을 예방하고 해결해 가는 것이 쉽지 않기 때문이다.

실제로 하버드 경영대학원의 가빈(David A. Garvin) 교수에 의하면 1970년대와 80년대에 행해진 미국 기업들의 신사업 중 60%가 실행 6년안에 실패를 겪었다고 한다. 조사 대상을 우량기업으로 좁혀도 결과는 썩좋지 않다. 같은 기간 Dupont, Exxon, IBM, P&G, 3M, 제록스가 행한 신사업 중 조인트 벤처로 수행한 경우는 6년내 50%가 실패했고, 내부에서 독자적으로 수행한 경우는 44%가 사업에서 철수했다.(〈Harvard Business Review, 2004〉 "What Every CEO should know about creating new business" 참조)

수많은 경영학자들은 바로 이 문제, '왜 기존 기업들이 신사업을 수행하는 것에 어려움을 겪는가'를 수십년간 연구해 왔다. 아이러니컬하게도 많은 연구결과들은 기업의 성장과 발전을 위해 추진하는 신사업을 가로막는 방해물들이 사업을 추진하는 기업 내부에 있음을 지적하고 있다.

아무리 훌륭한 사업 기회를 포착하였다 할지라도, 그 사업기회를 선정해서 추진한다 하더라도 신사업을 꿈꾸고 있는 기업 내부의 여러 암초들이 사업의 실패를 불러온다는 것이다.

1. 신사업의 발목을 잡는 다섯가지 덫

가. 기존 사업방식에 대한 아집

기업 혁신 분야의 최고 권위자인 크리스텐슨은 성공 기업들이 가지는 최대 장점이 최악의 아킬레스건이 될 수 있음을 보여주었다.

즉, 이미 시장에서 선두를 차지하고 있는 기업은

자신이 최고로 잘 할 수 있는 일을 너무나도 열심히 하기 때문에 실패하는 일이 벌어지는 것이다.

폴라로이드의 사례를 보자. 1937년에 설립된 이 회사는 60여년 동안 시장을 석권한 인스턴트 카메라의 대명사였다. 카메라 관련 연구개발 실적은 모든 회사의 귀감이었고 90년대 중반까지 1억달러 이상의 순이익을 내는 초우량 기업이었다.

문제는 폴라로이드가 그 누구보다도 빨리 디지털 카메라의 가능성을 인지한 다음에 발생했다. 남들보다도 앞서 시장성을 인지하고 사업에 뛰어들었음에도 불구하고 그들은 두가지 측면에서 기존 사업방식의 덫에 빠지고 말았다.

폴라로이드의 인스턴트 카메라의 주수익모델은 면도기 사업처럼 카메라를 싸게 팔고 필름(면도날)을 비싸게 파는 방식이었다. 이러한 사업 방식에 익숙한 폴라로이드 내부에서는 필름이 없는 디지털 카메라의 수익성에 끊임없이 의문을 던졌다. 하버드 대학의 가베티(Giovanni Gavetti) 교수에 따르면 신사업 담당자들이 조직 내부의 불신을 극복하기까지 무려 5년의 시간이 필요했다고 한다.

또 하나의 측면은 그들이 가지고 있는 제품 생산 방식에서 발생했다. 폴라로이드는 상당히 보수적인 회사로 품질관리가 엄격했고 최고의 품질은 자체 생산으로만 가능하다는 신념하에 전생산과정을 수직계열화 했다.

디지털 카메라 신사업 역시 그들이 잘해 왔던 기존 사업 방식을 고수했다. 렌즈 기술, 광학 인지 기술 이외에 디지털 신호처리, 소프트웨어, 저장 기술 등에 수억 달러를 투자했다. 그 결실이 PDC-2000이다. 그러나 문제는 가격에서 발생했다. 자사가 보유한 기술 이외에 나머지 기술들을 적절히 아웃소싱하여 상용화한 기업들의 제품은 1,000달러 미만이었던 반면, 폴라로이드 제품의 가격은 3,000달러 이상이었다.

1998년 폴라로이드는 개발 방침을 수정했지만 이미 많은 시간이 흘러버렸고, 결국 2001년 10월 폴라로이드는 파산을 신청하고 말았다.

나. 시너지에 대한 집착

시너지는 경영전략, 특히 다각화 전략의 기본으로서 다루어지는 주제다. 자신의 기존 사업을 강화함과 동시에 새롭게 추진하는 사업이 탄력을 받고 성공할 수 있다는 시너지 효과를 기업들이 무시하기에는 너무나 달콤한 것이다.

그러나 문제는 새롭게 시작하는 신사업의 본질을 우선하지 않고 기존 사업과의 시너지를 전제로 사업을 전개해나가는 우를 범한다는 사실이다.

소니가 겪는 현재의 어려움도 시너지에 집착한 신사업 전개에 있다.

80년대 워크맨, 캠코더 등 수많은 AV하드웨어(H/W) 최강자로 군림하던 소니는 1989년 "종합엔터테인먼트왕국"을 부르짖으며 전격적으로 미국의 콜럼비아 영화사를 34억달러에 인수한다.

70년대 자사의 Beta 방식이 VHS에 완패한 원인을 소프트웨어(S/W)와 하드웨어(H/W)의 연계부족으로 결론을 내린 소니는 새로운 H/W인 HDTV, CD Player 등의 성공을 위해 미국의 대형 S/W 사업자를 인수한 것이다.

그러나 H/W와 S/W의 시너지를 기반으로한 동반 성공은 전략의 결과이지 그 원인이 될 수 없었다. 1994년에만 제작한 26개의 영화중에 17개가 실패했고 영화 사업은 무려 1,500만달러의 적자를 내고 말았다. 설상가상으로 S/W 사업의 경영 악화는 시너지와 거리가 먼 행태를 보여주기 시작했다. S/W 사업부는 자사 컨텐츠가 불법복제 될 것을 지나치게 우려하여 H/W의 컨텐츠 제공 요구에 늑장을 부리기까지 한 것이다.

더 큰 문제는 소프트웨어 산업에 지나치게 집중한 나머지 소니의 최대 강점인 하드웨어 산업의 경쟁력 약화, 즉 제조 역량의 약화가 나타났다는 점이다. 막대한 투자비가 들어간 바이오 PC 등 H/W 신사업들이 역량의 분산으로 안정적 시장 입지를 확보하지 못한 것이다. 반면, 현재 소니의 제품군 중에서 가장 주목받고 있는 플레이스테이션(PS) 사업은 시너지

의 덫을 훌륭하게 피해나갔다는 점에서 극명하게 대비가 된다.

영화 사업에서 참담한 실패를 맛보고 있던 1994년 소니는 게임 사업에 진출했다. 당시 게임 사업에 진출한 일본 전자 업체들의 최대 관심사는 멀티미디어였고 차세대 게임기는 멀티미디어 시대를 여는 시너지를 발휘할 것으로 기대했다. 마츠시타, NEC 등은 자사의 게임기를 멀티미디어 기계라고 정의하고 이를 적극적으로 홍보했다.

하지만 소니는 달랐다. 게임기를 사용하는 게임 매니아들이 요구하는 것은 멀티미디어가 가능한 게임기가 아니라 게임기 그 자체임을 간파한 것이다. 소니는 PS가 게임에 특화된 제품임을 강조했고, 최상의 게임을 구현하기 위한 다각적인 노력을 했다. 결과는 소니의 완벽한 승리였다.

다. 딴지거는 조직

기업은 내부 조직들의 다양한 기능이 복합적으로 작용하여 성과를 낸다. 한쪽으로 치우치지 않고 견제와 균형을 통해 합리적인 의사결정과 행동을 이끌어내는 것이다. 신사업을 추진하는 과정에서도 조직 내의 견제와 균형의 원리는 적용된다. 그러나 신사업을 기획하고 추진하는 입장에서는 견제와 균형이라는 명분아래 행해지는 관리조직의 도전(Challenge)이 힘든 것도 사실이다.

하지만 이보다 더 힘든 것은 이해관계가 다름으로 인해 생기는 조직내 알력과 암묵적인 방해이다. 특히 추진하는 신사업이 기존 제품의 자기잠식(Cannibalization)을 유발할 경우 그 저항은 더욱 거셀 수밖에 없다.

이를 해결하기 위해 선도 기업들이 사용한 방식은 신사업을 기존의 시스템에서 분리해 별도의 조직으로 관리하는 것이었다.

인텔은 기존 제품 시장과 충돌이 일어날 수 있는 셀룰러 칩 사업을 시작하기 위해 이스라엘에 독립조직을 만들었고, HP도 잉크젯 프린터 사업을 위해 본사와 멀리 떨어진 벤쿠버에 독립조직을 만들었다. 소니의 게임 사업도, IBM의 PC사업도 별도 법인을 통해 추진한 사업이다.

그러나 분사만 한다고 딴지거는 내부 조직의 덫에서 자유로워지는 것은 아니다. Bank One의 인터넷 금융 벤처인 Wingspan Bank는 막대한 광고비와 기술 투자에도 불구하고 기존 Off-line 사업과의 연계 실패로 결국 모기업에 흡수되고 말았고, Exxon의 경우 핵에너지, 정보 시스템 등과 같은 사내 벤처를 독립적으로 운영했으나 모두 실패했다. 기득권을 가지고 있는 기존 조직의 냉대와 무관심으로 모기업과 분리된 조직 체계가 오히려 자원 할당과 지원을 약하게 만든 것이다.

라. 실패의 망령

새로운 것을 시도하는 것은 과거에 검증된 바가 없기 때문에 성공을 보장할 수 없다. 이러한 이유로 많은 기업들은 어느 정도 실패할 위험을 감수하기보다는 당장 큰 문제가 없으면 현상을 그대로 유지하려는 경향이 있다.

과거의 직접적인 실패를 경험한 경우에는 오히려 새로운 시도나 변화를 가로막는 패배주의를 양산하는 경우가 비일비재하다. 예를 들어 포드사는 1938년 소형차를 생산하는데 실패한 후, 자사는 소형차 생산에 적합하지 않다는 결론을 내렸고, 무려 50여 년이 지난 뒤에야 소형차 생산을 시작했다. 물론 그 사이 혼다는 소형차 '시빅'을 통해 괄목한 성장을 이루어냈다.

아날로그 무선 통신의 최강자였던 모토로라가 디지털 휴대폰 신사업에 대응하지 못한 이유 중의 하나도 실패의 망령이었다. 1994년 아날로그 기반 휴대폰으로 시장의 60%를 석권하고 있던 모토로라는 불과 4년만에 점유율이 34%로 급락했다. 디지털 기반의 휴대폰 사업에 늦장 대응했기 때문이다.

〈Why Smart Executives Fail and What You Can Learn from Their Mistake(2003)〉의 저자들

의 인터뷰에 의하면 아날로그 기술력에 대한 지나친 믿음 뿐만 아니라 과거의 실패 경험이 모토로라를 머뭇거리게 했다고 한다. 과거 마이크로 칩 사업에 뛰어들었을 때 애플의 신유형을 선택한 후, 참담한 실패를 한 경험이 CDMA, GSM 등 디지털 표준을 선택하는 과정에서 지나칠 정도로 신중한 자세를 갖게 했다는 것이다.

마. 주저하는 CEO

신사업을 추진하는 조직은 내부의 다양한 문제를 해결해 줄 수 있는 현실적인 대안으로 CEO의 의지를 기대한다.

그러나 실제 많은 기업에서 CEO들은 신사업에 적극적으로 임하지 못하고 있는 것이 또한 사실이다.

미국의 한 연구결과에 따르면 신사업은 평균적으로 7년 정도의 시간이 흐른 후에 캐시카우로서 발전한다고 한다.

오너가 아닌 대부분의 CEO들은 자신의 재임 기간내에 괄목할만한 성과가 나타날 확률이 적은 신사업에 적극적이기 보다는 주주가치를 증대시키는 단기 성과에 집중하는 것이 현명하다고 판단한다.

또한 단기 성과의 유혹에 빠지지 않은 CEO라 할지라도 사업의 불확실성, 실패에 대한 두려움, 한정된 재무 자원 등의 요인으로 선정된 아이템에 적극적으로 리더십을 발휘하는 것에 주저하는 경향이 있다. 앞에서 살펴본 사례들 중 다수 기업의 CEO들 역시 주저하고 머뭇거리는 리더십을 보여주었다. 심지어 신사업 추진 이후 도약 단계에서도 주저하는 CEO들을 심심치 않게 볼 수 있다.

존슨앤존슨(J&J)의 사례를 보자.

J&J는 1987년 혈관 수술에 사용되는 'Stent'의 특허권을 매입하면서 이 사업에 뛰어들었다. 시장규모가 미국의 1/3에 불과하지만 신제품 승인 속도가 상대적으로 빠른 유럽에서 후속 제품이 속속 등장했지만 J&J의 경영진은 시장의 폭발성에 회의적인 시각을 견지했다. 결과는 시장점유율 90%에서 8%로 급락하는 것으로 나타났다.

2. 신사업 추진의 힘

조직 내부에 산재된 덫을 제거하기 위해 필요한 것은 과거의 타성을 벗어 던지는 폐기학습과 실행에 집중하는 강한 리더십이다.

가. 새로움을 담는 폐기학습(Unlearning)

신사업은 새로운 사업이다. 새로운 지식이 필요하며, 새로운 관점이 필요한 것이다. "비우지 않으면 채워지지 않는다."라는 옛말처럼, 새로운 것을 얻기 위해서는 오래된 것을 포기할 수 있어야 한다. 하지만 새로운 것에 익숙해지는 것보다 더 어려운 것이 오랜 동안 굳어진 지식과 관행을 잊는 것이다.

저명한 경영학자인 프라할라드(C. K. Prahalad)는 과거의 타성과 단절하려는 의식적인 변화 노력을 '폐기학습(Unlearning)'이라고 정의하고 새로운 혁신을 위해 무엇보다 중요한 활동이라고 주장했다.

신사업을 가로막는 조직 내부의 덫들을 살펴보면 과거의 타성과 경험에서 자유롭지 못하기 때문에 발생하는 문제들임을 알 수 있다. 신사업에서 성공하기 위해서는 그 사업의 본질을 이해하고 이를 적극적으로 공략해야 하는 것이다. 이를 위해서는 과거의 성공 방식에서 자유로워야 하는 것이다.

렉서스 브랜드를 가지고 고급차 신사업을 멋지게 성공시키고 이제는 하이브리드카 사업을 선도하고 있는 도요타를 보자. 섬유 방직 기계에서 출발해 50년대 자동차 사업을 시작한 후발 주자 도요타는 철저한 자기 부정을 통해 발전해 왔다고 해도 과언이 아니다.

이제는 최고의 회사가 되었음을 모두가 공인하는 상황에서도 도요타의 경영진들은 '타도 도요타'를 외치고 있다. 도요타의 최대 적은 과거의 도요타라는 것이다.

나. 실행의 리더십

폐기학습과 더불어 강력한 실행의 리더십이 있어야 내부의 덫을 무력화시킬 수 있다. 다양한 경영 기법과 분석틀을 가지고 유망 신사업 아이템을 선정한다 할지라도 실행의 리더십이 없으면 조직 내부의 덫을 피해 가기 힘들다.

잭 웰치는 1981년 GE의 최고 경영자(CEO)에 취임한 후 20년간 수많은 신사업을 이끌었다. 스피드를 중시한 그는 좋은 아이디어라면 출처가 어디인지를 문제삼지 않고 연구 발전시켰다. 과감한 구조조정으로 얻은 '중성자탄'이라는 별명답게 한번 결정된 신사업들도 과감하게 밀어붙였다. 잭 웰치는 최근의 저서 〈Winning〉에서 조직의 신사업은 전폭적인 지원아래에 집중적으로 이루어져야만이 성공할 수 있다고 자신있게 지적하고 있다.

이러한 자세는 한국 기업의 성공 경험에서도 공히 나타나고 있다. LG와 삼성의 LCD 사업, 휴대폰 사업, 반도체 사업, 두산이 행한 중공업 그룹으로의 변신 등등은 선택된 신사업에 대한 리더의 강력한 실행력이 성공의 밑거름이 되었다.

3. 완벽히 비우고 철저하게 실행하라

우리 속담에 사공이 많으면 배가 산으로 간다는 말이 있다. 내부의 덫에 빠진 조직은 타성에 젖은 사공들이 많아질 수밖에 없고 결국 유망한 신사업은 산으로 가고만다. 과거의 타성에서 벗어난 구성원들이 실행의 리더와 함께 적극적으로 사업을 수행할 때 신사업의 성공 확률이 높아질 것이다.

발 문

올바른 아이템을 선정했다고 사업이 꼭 성공하는 것은 아니다. 사업 추진 과정에서 내·외부의 장애물을 넘지 못하기 때문이다. 사업 추진 과정에서 나타나는 기업 내부의 장애물을 살펴보고 극복 방안을 생각해 보자.

시사 용어 해설

▶ EBITDA

EBITDA는 회사를 분석할때 널리 사용되는 지표의 하나로 '세전영업 현금흐름'을 말한다. 전문가나 기업분석가들 사이에서는 '에비타'로 통한다. 에비타는 Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation & Amortization의 줄임말. 직역하면 '세전·이자지급전이익' 혹은 '법인세 이자 감가상각비 차감전 영업이익'이며 기업이 영업을 통해 창출한 이익규모를 말한다. 우리나라에는 1990년 중반에 소개돼 널리 사용되고 있으며 수익성의 대표 지표인 주당순이익(EPS)를 확대한 개념이다. 수식으로 풀자면 '에비타 = 영업이익 + 영업외수익 - 영업외비용 + 금융비용 - 금융수익 + 유형자산 감가상각비'다. 에비타는 이자비용을 이익에 포함하기 때문에 자기자본과 타인자본에 대한 기업의 실질이익창출 금액과 현금지출이 없는 비용인 감가상각비를 비용에서 제외함으로 기업이 영업활동을 통해 벌어들이는 현금창출 능력을 보여준다. 따라서 에비타는 수익성을 나타내는 지표로, 기업의 실가치를 평가하는 중요한 잣대로 쓰인다. 국가간 또는 기업간에 순이익이 상이하게 계산되는 요인(세제의 차이 등)을 제거한 후, 기업의 수익창출 능력을 비교할 수 있는 지표가 된다.