

제21회 KISTEP 수요포럼 주요 내용

2015. 4

1. 개요

□ 목적

- 신사업 발굴의 방법론 · 전략 모색 및 글로벌 ICT 산업 진화와 한국 ICT 산업에의 시사점 제시

□ 일시 : 2015년 4월 1일(수) 10:30~12:00

□ 장소 : 한국과학기술기획평가원 12층 국제회의실

□ 주제 : 「신사업 발굴의 방법론과 한국 ICT 산업에의 시사점」

□ 프로그램

시 간	내 용	비 고
10:30~10:35 (5')	• 개회사	박영아 한국과학기술기획평가원 원장
10:35~10:40 (5')	• 발표자 및 패널 소개	변순천 한국과학기술기획평가원본부장
10:40~11:10 (30')	• 주제 발표	이지호 베인앤컴퍼니 상무
11:10~11:40 (30')	• 지정 토론	좌장 변순천 한국과학기술기획평가원본부장 패널 최경현 한양대학교 기술경영전문대학원 원장 정경희 포스코경영연구소 상무 주 원 현대경제연구원 수석연구위원
11:40~12:00 (20')	• 자유 토론	참석자 전원
12:00	• 폐회	변순천 한국과학기술기획평가원본부장

2. 주제 발표 주요 내용

- 주제 : 신사업 발굴의 방법론과 한국 ICT 산업에의 시사점
(이지효 베인앤컴퍼니 상무)
- 신사업을 찾는 과정의 어려움
 - 신사업 프로젝트에서 기존 approach로는 진정한 기회를 발굴하기 충분하지 않은 경우가 많았음
 - 신사업 발굴 시, 대부분 외부의 시각에 의존하는 경향이 큼
 - 시장 consensus, 외부전문가, 또는 기존 report 등에 의존함
 - 시장 consensus는 시장에 변화가 찾아왔을 때 그 변화를 제대로 인지 못하는 경우가 많기 때문에 항상 진실이라고 할 수 없음
 - 대부분의 시장 consensus는 incumbent view에 기반하고 있으며 이들의 관점은 변화에 보수적이며, 융통성이 부족함
 - 실제 변화의 가능성을 충분히 포착하지 못함
- 컨트라리언 전략(Contrarian Approach)
 - 컨트라리언 전략은 산업사이클, 발전방향, 관계자의 향후 전망 사이에서 틈을 찾아내는 방법론
 - 하나의 변화가 일어나면 그 변화 자체에만 주목하는 것이 아니라 변화가 가치사슬을 통해 어떤 방향으로 흐르는지를 역발상적 방식으로 분석함
 - contrarian investing의 3가지 기본적인 아이디어
 - 시장에서 초과수익을 달성하기 위해서 시장의 consensus와는 다른 시각이 필요함

- 경제·산업·기업의 cycle 및 trend에 대해서 자신만의 관점을 구축할 필요가 있으며 시장 시각과 다를수록 좋은 기회가 됨
- 의도적으로 시장의 consensus에 대한 의문을 제기함으로써 투자 기회를 발굴하고 이를 통해 차별화된 수익이 달성 가능함
- 신사업 발굴에서의 contrarian approach
 - 기존 산업 내 incumbent가 가지지 못한 시각으로부터 기회 발굴
 - 시장의 consensus와 다른 전망은 기회라고 봄
 - 시장의 대다수가 기회가 없을 것이라고 보는 부분에서 차별화된 가치를 창출
- 시장에 대한 contrarian view
 - 수요자와 공급자 간의 시각 차이를 비교하여 차이가 나는 이유 분석
 - 가치사슬 내 여러 종류의 참여자들 간에 시각 차이 확인
 - trend가 미치는 2단계, 3단계의 영향을 집중적으로 파악
- 산업모델 대한 contrarian view

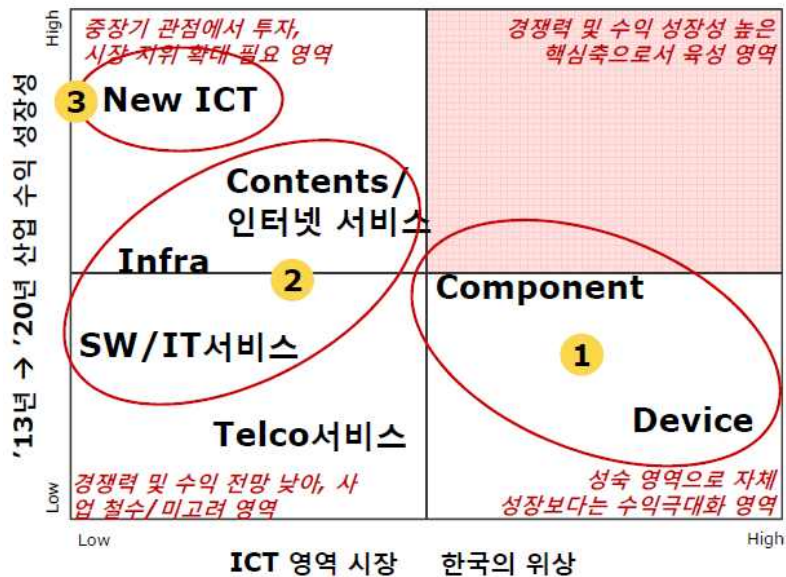
< 6가지 기본적인 산업 진화 모델 >

기업 자체의 효율을 높임	규모의 경제	- 통합을 통해 효율 개선 (국내 프랜차이즈 음식점/빵집)
	비용구조 개선	- 완전히 새로운 비용구조를 도입 (VIPS의 스테이크 전문점)
	전문화	- 저부가가치 업무의 아웃소싱을 통해 자산회전율을 높이고, 핵심에 집중하여 차별화
다른 기업의 효율 높임에 도움	아웃소싱	- 전문화를 시도하는 기업의 아웃소싱을 전담(화장품 생산 전문 outsourcing, micro brewer)
	가치사슬 효율화	- 여러 단계를 거치는 가치사슬을 단축시켜 산업의 효율 향상(할인점, 자동차 모듈 업체)
	현금흐름 개선	- 초기 투자를 절감할 수 있는 대안을 제시하여 고객 현금흐름 개선(프린터/프린터 잉크)

□ 글로벌 ICT 산업 진화와 한국 ICT 산업에의 시사점

- 글로벌 ICT 산업은 최근 근본적인 구조변화를 맞이하고 있으나, 한국 ICT 산업은 이에 효과적으로 대응하지 못하고 있음
- ICT가 non-ICT의 주요 산업에 도입되면서 disruptive innovation 으로서 기능하게 될 것으로 예상됨
- Sub-sector별 차이를 감안한 전략적이고 적극적인 포트폴리오 관리가 요구되는 상황임
- 한국의 ICT 포트폴리오 측면에서 근본적인 고민이 요구됨

< 한국의 ICT 사업 포트폴리오 >



자료: Gartner; IDC; Company Data; Lit. Search; Bain Analysis

3. 패널토론 주요 내용

【 최경현 한양대학교 기술경영전문대학원 원장 】

□ 신사업 발굴은 방법론의 문제에서 해결방안의 모색이 가능한가?

- 기존의 방법론에서 찾지 못하는 시장의 기회를 찾아볼 수 있다는 측면에서 사고의 폭을 넓힐 수 있는 기회를 제공하는 적절한 방안임
- 시장의 변화에 대한 인지도를 제고할 수 있는 방안을 모색한다는 것은 다소 어려운 과제임
- 사업의 위험성(성공가능성) 평가를 위한 논리적인 방법도 존재하는가에 대한 논의가 필요할 것임
- 신사업의 도출과 사업추진을 위한 사회적, 문화적 문제점은 어떻게 해결 가능할 것인가? 제안하는 방법론은 적절한 사업배경을 갖춘 경우에는 효과적일 수 있음

□ ICT 부분의 신사업은 기술혁신과 신제품의 개발을 바탕으로 가능한 부분이 더욱 중요한 상황

- 신시장의 개발과 사업기회의 포착을 위한 방법론과 기술혁신 과제와의 연관성에 대한 논리적 모델이 필요함
- 기 개발된 기술 또는 점진적인 기술의 변화에 대한 인지여부를 가정한 경우에 시장 발굴과 사업 모델의 개발은 가능한 방법론을 제안하고 있으나, 신기술의 선택과 획득 방안 등과의 연관성에 대한 방법론은 아직 모호한 상황

【 정경희 포스코경영연구소 상무 】

- 신사업 발굴은 Total Solution 개념의 시장 안목으로 가능함
- 실리콘 벨리에 보험회사가 몰림
 - 자동차산업의 수요-공급 value chain 최종단에 위치한 보험회사가 실리콘 벨리에 선제적으로 진입하고 있는 것은 일찍이 자동차산업의 변화를 감지하고 신규플랫폼 진입기회를 포착하기 위한 것으로 해석됨
 - 구글이 안드로이드폰, NEXUS 등 최근 개발한 조립형 휴대폰 ARA 등을 지속적으로 개발하는 이유는 휴대폰 시장의 OS 영향력을 지속적으로 모니터링하기 위함
- 신사업 발굴, 소리 없이 세상을 움직이는 트렌드를 읽을 때 가능
 - 발표자가 언급한 바와 같이 사회에는 일정한 트렌드가 존재하며 트렌드는 순간적이 아닌 순차적 과정을 통해 일어남
 - 보지 못했던 부분을 찾아내 서로 연결하고 다른 집단이 유기적으로 협력하는 Connect&Collaborate 전략으로 새로운 시장 및 사업모델을 찾아야 함
- 우리 강점산업인 IT를 중심으로 경쟁국가와 차별화 구현해야 생존가능
 - BASF, BMW 등 글로벌 제조업체들은 IT 기술과의 Connect 및 삼성전자와의 Collaboration을 위해 한국에 R&D센터를 설립하고 있음
 - 우리는 강점산업인 IT를 중심으로 경쟁국가와 차별화할 수 있는 시장, 기술, 인재 등을 중심으로 사업기회를 삼아야 함
 - 시장: "한국 시장만 보지마라, 한국 IT기업을 통해 글로벌 시장에 접근할 수 있다."
 - 기술: "한국의 기술은 제조노하우가 체화되어 있다. 원천기술과 결합되면 시너지가 폭발할 수 있다."
 - 인재: "R&D인력만 보지마라. 전문가급 아이디어를 제공하는 Power Consumer가 버티고 있다."

【 주 원 현대경제연구원 수석연구위원 】

- Contrarian 전략을 사용하거나 기존과 다른 방식의 관점을 시도하는 기업의 실패 가능성이 높음
 - 기업의 생존과 관련된 문제인 만큼 contrarian 전략과 같은 모험적인 새로운 방식을 기업에 적용할 수 있는가 의문임
- New ICT 산업이란 무엇인가?
 - 하드웨어의 성장 한계, ICT 서비스의 중요성 증대, 클라우드 부문의 비중 증가 등은 대부분 인지되고 있는 내용임
 - 스마트그리드, 헬스케어, 자동차, 에너지 등에서 ICT와 융합되는 부분이 신산업이 될 가능성이 높다는 것은 새로운 내용이 아님
 - 새로운 시각으로 신산업을 찾는다는 아젠다와 언급된 New ICT 산업은 어떤 관계를 가지는가 의문임
- 불확실한 미래에 대한 기업의 대응 전략은?
 - 폭넓고 다양한 seeding을 진행하면서 핵심사업의 경쟁력을 유지 하라는 것은 모든 것을 다하라는 것과 마찬가지로 의미없
 - 새로운 ICT 산업은 무엇이고, 어느 부분에서 부가가치가 창출되고, 우리 ICT 기업과 산업은 어느 부분에 집중해야 하는지를 제시할 수 있어야 함