



신사업 발굴의 방법론과 한국 ICT 산업에의 시사점

이 지 효

DRAFT

Agenda

- 신사업을 찾는 과정의 어려움
- 컨트라이언 전략
- 한국 ICT 산업에 대한 적용

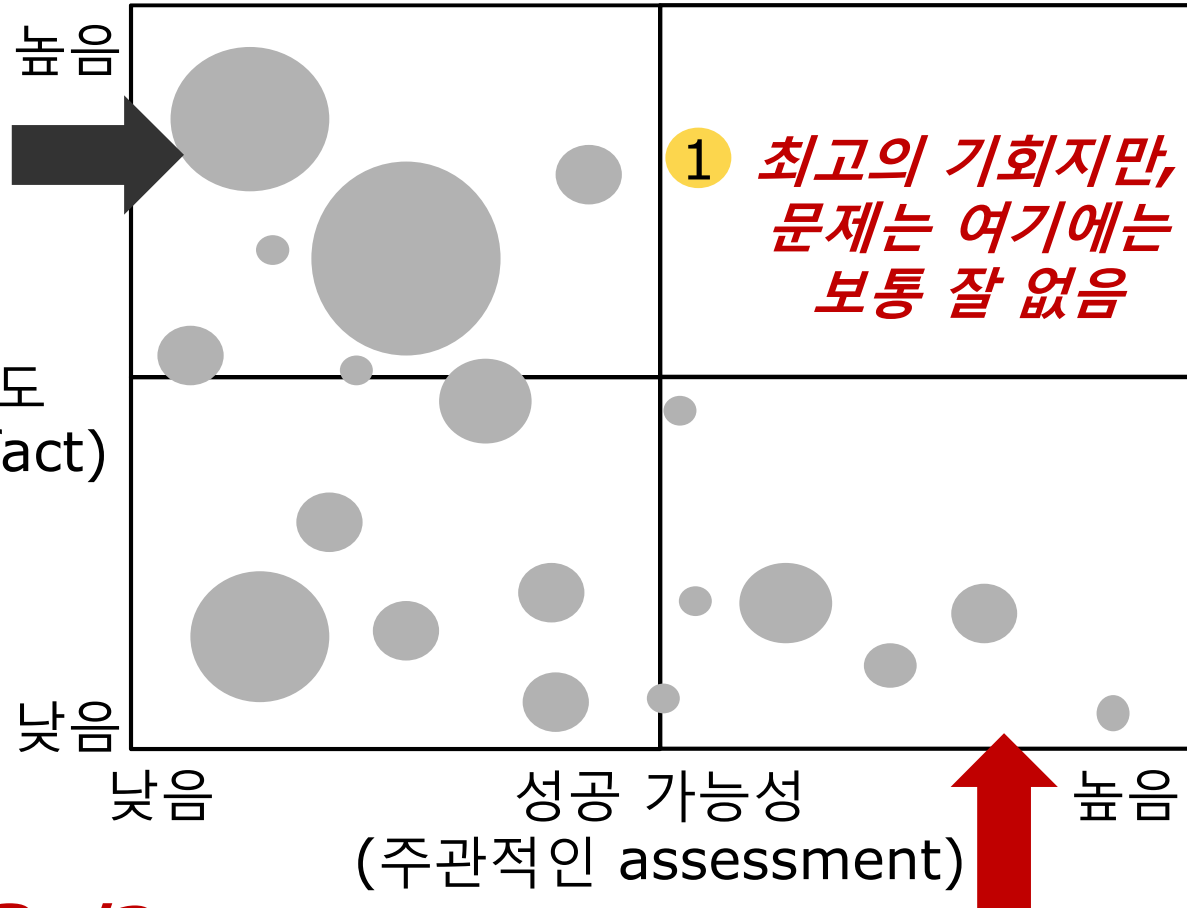


신규사업 프로젝트에서 기존 approach로는 진정한 기회를 발굴하기 충분하지 않은 경우가 많았음

신규사업 발굴 과정에서 발생하는 일반적인 이슈

2 누구든지 매력적이라고
생각하기 때문에 이미
남들도 열심히 하고 있음
→ 성공도 힘들고
M&A도 비쌈

시장 매력도
(객관적인 fact)



뭔가 다른 방법이 없을까?

3 쉽게 할 수 있는 것들은 이미 하고 있거나
아니면 매력도가 낮아서 의미가 없는 것들임

그토록 매력적으로 보이던 태양광은 왜 기업들을 실패로 몰아넣었을까?

태양광에 투자했다가
어려움을 겪은 기업들



과연 차이는 무엇일까?

- 삼성그룹의 메모리반도체 사업
- 현대그룹의 조선 사업
- 현대그룹의 자동차 사업
- 포항제철 (POSCO)

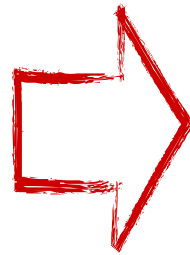


신사업을 찾을 때 대부분은 외부의 시각에 의존하는 경향이 큼

**"지금까지 우리가 해오던 것 말고,
뭐 새롭고 매력적인 것 없을까?"**

**"요즘 셰일가스가 뜬다는데 거
한번 스터디 좀 해봐!"**

**"원점에서 모조리 검토해서 좋은 거
한번 찾아봅시다!"**



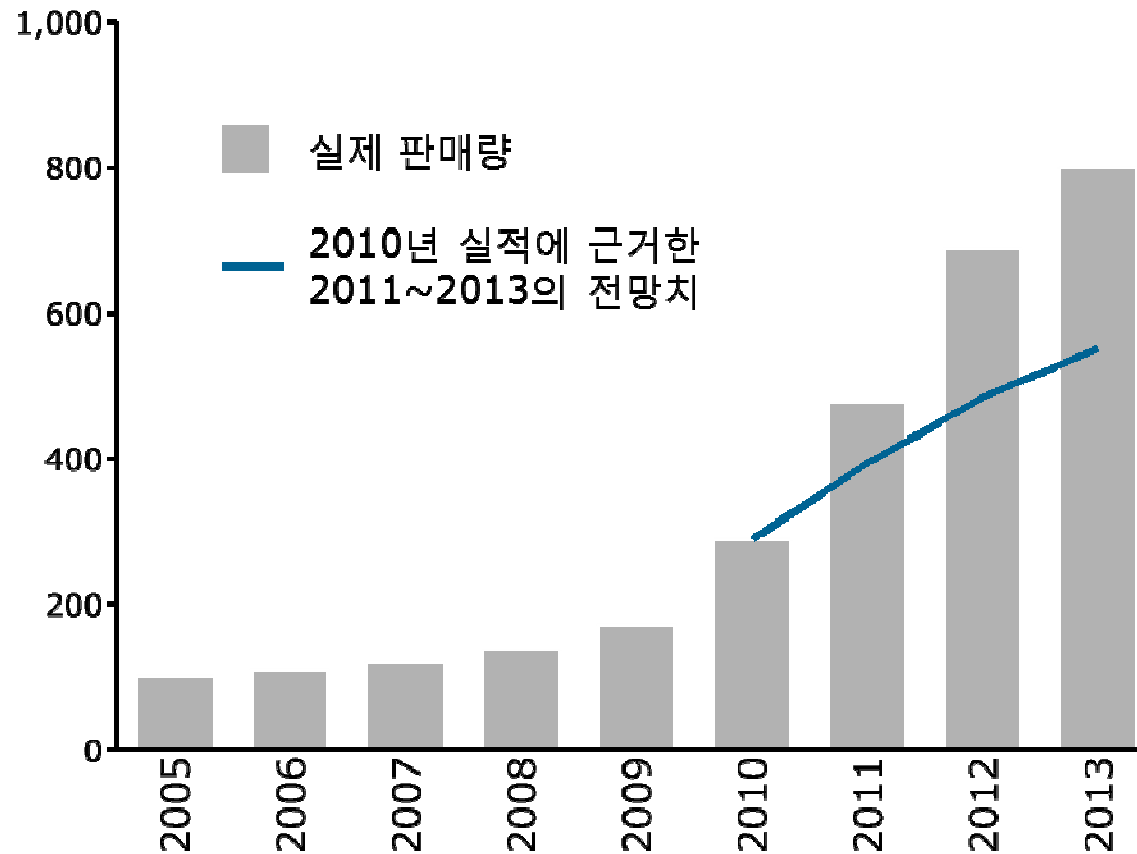
일반적으로 벌어지는 현상

- 잘 모르는 영역을 고민해야 하며, 자신의 명확한 견해가 부족한 경우도 많음
- 스스로의 판단보다는 외부, 다수의 의견에 휘둘리게 되기 쉬움 (남들이 다 하니까 나도 해야지)
- 시장에 이미 존재하는 리포트에 의존하게 됨



하지만 외부 전문가, 시장 consensus가 이야기하는 것이 진실은 아님

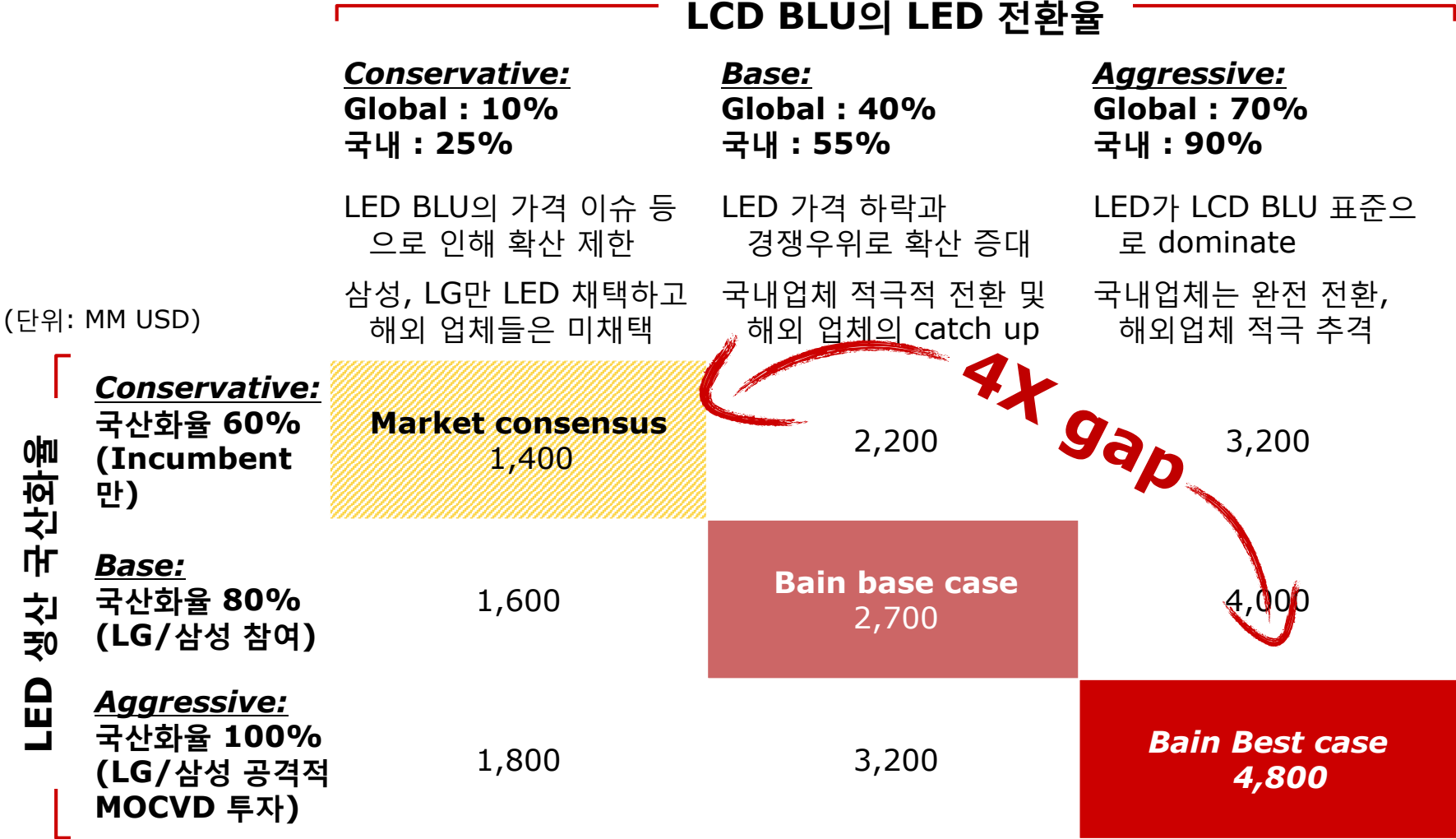
스마트폰 판매량 (백만대)



Market consensus는 특히 시장에 변화가 찾아왔을 때 그 변화를 제대로 인지하고 있지 못하는 경우가 많음

BAIN EXAMPLE

2007년의 미래 LED 시장 전망



혹시 기존의 시각이나 consensus는 실제 진실과는 차이가 있을 수 있으며 이를 발견하는 것이 차별화된 기회가 될 수 있지 않을까?



시장의 consensus가
항상 진실인 것은 아님

사람들의 생각은 천천히 바뀜. 특히
incumbents들의 사고방식은 매우 rigid

세상에는 명확한 trend가 존재.
그러나 trend는 순차적으로 일어남.



**대부분의 market consensus는
Incumbent의 view에 기반하고 있고,
이들의 view는 변화에 보수적이며,
매우 rigid해서 실제 변화의 가능성을
충분히 catch하지 못함**



Agenda

- 신사업을 찾는 과정의 어려움
- 컨트라리언 전략
- 한국 ICT 산업에 대한 적용



Business의 다른 한 축, investing에서는 contrarian investing 이 아주 성공적으로 자리잡고 있는 철학임

잘 알려진 contrarian investor = 초대박



George Soros

1992년 영국 파운드
에 대한 공매도로 단
하루에 10억불 수익



John Templeton

1930년대 미국
대공황때 만불을 빌려
1불 이하로 거래되는
주식 100개를 100주
씩 매수하여 대성공



Jim Rogers

에너지 시장의 극 침체기
였던 1990년대 후반부터
에너지/원자재 투자를 주
장했고, 2010년부터는
농업에 투자를 주장하는
대표적 contrarian



Warren Buffet

“주식에 투자하기 가장
좋은 때는 시장이 침체하
여 모든 주식이 싸게 거
래되는 때다”

투자에서도 쓸 수 있다면 왜 사업에서는 못쓸까?

Contrarian investing의 철학은 기존의 신규사업 발굴 방법론의 한계를 극복할 수 있는 좋은 대안이 될 수 있음

Contrarian investing의 3가지 기본적인 idea

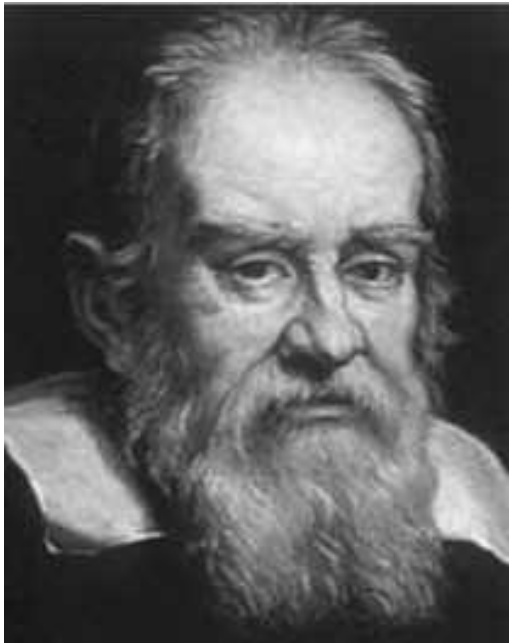
- 시장에서 초과수익을 달성하기 위해서 시장의 consensus와는 다른 시각이 필요함
- 경제/산업/기업의 cycle 및 trend에 대해서 자신만의 관점을 구축할 필요가 있으며 시장 시각과 다를 수록 좋은 기회가 됨
- 의도적으로 시장의 consensus에 대한 의문을 제기함으로써 투자기회를 발굴하고 이를 통해 차별화된 수익을 달성가능함

남들과 다른 관점으로 사업기회를 볼 수 있도록 노력
→ Contrarian approach

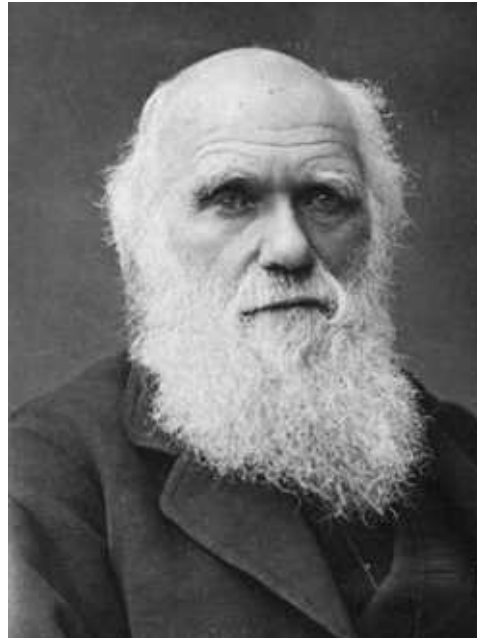


Who is the **contrarian**?

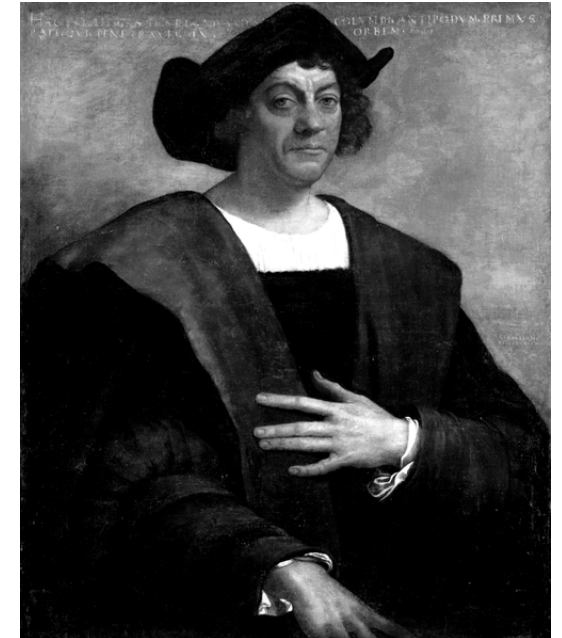
*"A **contrarian** is a person who takes up a contrary position, especially a position that is opposed to that of the majority, regardless of how unpopular it may be."*



Galileo Galilei



Charles Darwin



Christopher
Columbus



신규사업 발굴에 있어 contrarian approach란 무엇인가?

Contrarian approach

- 기존 산업 내 incumbent가 가지지 못한 시각으로부터 기회를 발굴
- 시장의 consensus와 다른 전망 = 기회
- 시장의 majority가 기회가 없을 것이라고 보는 부분에서 차별화된 가치를 창출

Lots, lots of examples

- 삼성전자는 어떻게 반도체 산업에 들어가서 성공했을까?
- TSMC는 어떻게 foundry라는 사업모델을 생각했을까?
- 정주영은 어떻게 조선소를 세울 생각을 했을까?

It doesn't mean innovation

- 아직 세상에 없는 사업기회/혁신을 만들자는 것이 아님
- 무조건 남들과 반대로 생각하자는 것도 아님
- 다만 이런 방식으로 생각해 본적이 없는 기회를 찾아보자는 것임



기존의 approach와 같은 market의 시각에 의존하는 것이 아닌 뒤집어보는 관점에서 접근하자는 것임

기존의 approach

- 가능한 한 많은 영역을 샅샅이 뒤져서 MECE한 full list를 만드는 데 집중
 - 이미 존재하고 있는 사업 기회들 중에 앞으로 성장가능성이 높은 뜰 것이 무엇인지를 찾는데 집중
- Industry consensus view에 의존 (analyst report, research report)
 - 산업 내 incumbent의 voice 중시
- 시장 전체의 수익성과 성장성에 기반한 매력도 X 우리의 역량 = 진입기회



- 새로운 아이디어 제한적 : 매력적이지만 누구나 아는 것
- M&A 하려고 해도 이미 비싸다

Contrarian approach

- 기존 시각과의 discrepancy를 찾는데 집중
 - 수요산업의 시각 vs. 공급산업의 시각
 - 다른 시장, 산업의 사업모델에 대한 적용 가능성 등을 통한 현재 없는 사업기회의 발굴까지 검토
- Industry consensus와 차별화된 view의 차이를 명확하게 전달하는데 집중
 - 기존 incumbent 보다는 외부, 수요자/공급자 등의 voice 중시
- 시장의 view vs. 우리의 view = 진입기회



- 새로운 아이디어 : 매력적이면서 생각해보지 못한 것
- M&A 하려고 하면 매력적인 가격



핵심은 기존의 고정관념에서 보지 못하고 있는 것을 찾아냄으로서 기회를 발굴하겠다는 철학임

시장의 consensus가
진실을 뜻하는 것은 아님

사람들의 생각은 천천히 바뀜. 특히
incumbents들의 사고방식은 매우 rigid

세상에는 명확한 trend가 존재.
그러나 trend는 순차적으로 일어남



**대부분의 market consensus는
Incumbent의 view에 기반하고 있고,
이들의 view는 변화에 보수적이며,
매우 rigid해서 실제 변화의 가능성을
충분히 catch하지 못함**



기존의 myth와 market consensus에 의문을 던져볼 필요가 있음

“내 수요자, 내 공급자의 **perspective**는 나와 동일할까?”

“다른 **value chain**에서 혹시 내가 모르는 변화가 일어나고 있지는 않을까?”

“모든 사람들이 부정적인 지금이 혹시 바닥은 아닐까?”

“저 시장에서의 혁신이 왜 이 시장에는 적용되지 않고 있을까?”

“저 산업에서의 혁신이 왜 이 산업에는 적용될 수 없을까?”

만약 이러한 의문들의 결론이 **YES**일 경우,
당신은 **Contrarian**으로서 기회를 발견할 수 있음



Contrarian으로서의 approach는 다음의 두가지 큰 질문에 답을 제시할 수 있어야 함

이미 존재하고 있는 사업들에 대한 차별화된 시각

기존 시장과 incumbent들이
이해하고 있는 앞으로의
성장성, 수익성을 다르게 해석
할 수 있을 것인가?

새로운 사업모델을 위한 차별화된 접근

현재 존재하지 않고 있으나
앞으로 매력적인 기회가 될 수
있는 차별화된 사업모델을
발굴할 수 있을 것인가?

기존 시각을 뒤집기 위한 approach는 trend에 대한 이해에 기반하여 시장과 사업모델이라는 두가지 방향에서 이루어질 수 있음

산업과 mega trend의 진화에 대한 이해

- "Trend가 시장과 사업모델에 어떤 영향을 미칠 것인가? 이를 통해 기존과 다른 시각을 만들어 낼 수 있을 것인가?"

시장: 지금 시장이 예상하는 수요가 타당한가?

- 1 "Value chain의 전/후 간에 시각차가 존재하는가? 수요 측과 공급 측 간의 view는 동일한가?"
- 2 "큰 cycle 상에서 현재에 대한 다른 해석이 가능한가?"

AND/OR

사업모델: 지금의 사업모델보다 더 나은 모델은 없는가?

- 3 "다른 시장에서 이미 이루어진 진화가 이 시장에서도 곧 벌어지지 않을까?"
- 4 "다른 산업에서 성공한 혁신을 이 산업에 적용할 수 있지 않을까?"



실제로 많은 성공적인 신규 사업들의 ideation이 이러한 관점에서 해석될 수 있음

시장: 지금 시장이 예상하는 수요가 타당한가?

1 Industry의 mega trend가 value chain을 따라서 순차적으로 확산되면서 생겨나는 수요/공급 간 discrepancy

- LCD BLU의 LED전환 → LED 소재/장비 성장
- 빅데이터/SNS 확산 → 스토리지 → NAND 성장
- Offshore 에너지에서 탐사 - drilling - EPCI - 생산 순으로 3~5년의 단계를 두고 확산되는 것을 활용한 drilling, EPCI의 first mover들

2 대부분의 경제/산업 cycle은 존재하며 수요와 공급의 unbalance가 교차적으로 반복되는 점에 착안하여 나쁜 상황에서 시장 진입

- 삼성전자의 메모리 시장 진입: 시장의 공급과잉 시기에 장기적 수요성장을 보고 대규모 투자로 시장 진입
- Arcelo Mittal: Mini mill로 인한 철강 산업의 구조조정 상황에서 중장기적 수요성장을 보고 대규모 투자
- 태양광: 좋은 상황만으로 잘못 판단한 실패사례

사업모델: 지금의 사업모델보다 더 나은 모델은 없는가?

3 산업에는 일반론적인 진화 단계가 있으며 국가, 시장의 발전에 따라 시간차가 존재하므로 선진 시장에서의 모델을 후진 시장에 적용

- Rocket Internet: 미국 성공모델을 개도국 반복적용
- TSMC: 반도체 산업 발달에 따른 분업화 시장 선점
- 유통산업: Modernization이라는 일반적인 진화단계에 대한 국가마다의 시차를 활용 (하이마트, 미샤)

4 특정 산업에서의 pain point를 해결하기 위해 다른 산업에서의 사업모델을 차용

- Zara, Uniqlo 등의 SPA : 자동차의 Toyota system / lean system을 의류업계에 적용
- Bourbon offshore: 항공산업에서의 Low Cost Carrier model을 특수선박 시장에 적용



정리해보면 크게 네가지 관점에서의 질문을 통해 차별화된 시각의 발굴을 시도해 볼 수 있을 것임

시장에 대한 contrarian view:
지금 시장이 예상하는 수요가 타당한가?

1

Value chain 간의 discrepancy가 있나?

2

Cycle에서 발생하는 gap은 없는가?

3

시장 진화에서 가능한 차별화는 없는가?

4

다른 산업에서 가져올 차별화는 없는가?

기본적인 가정

• 산업의 **disruption**이 나 **mega trend**는 **value chain**을 따라 **순차적으로 확산**되어 시차가 존재

• 역사는 반복된다 - 많은 산업에서 cycle이 존재하며, **수요/공급의 unbalance**는 교차적으로 반복됨

• 산업에는 일반론적인 진화 단계가 존재

• 한 산업에서의 혁신은 다른 산업에 유사하게 적용될 수 있음

Approach

• Incumbent들의 전망과는 근본적으로 다른 수요증가 발생 가능성에 대한 집중적 탐색
• 이에 따라 발생하는 수요/공급 간 discrepancy = 기회

• 반도체, 해운, 철강 등 CAPEX 중심 산업에서 주로 발생하는 cycle에 대한 이해에 주력
• Bottom = 기회, Peak = 위기

• 산업의 근본적인 진화 방향성에 대한 이해
• Modernization, 분업화와 같은 진화가 아직 충분히 이루어지지 못한 시장 = 기회
• 국가/시장별 발전 단계의 시간차 활용

• 현재 산업의 사업모델에 대한 pain point 파악 후 다른 산업에서의 대표적 사업모델에 대한 benchmark
• 기존 산업에서의 pain point에 대한 이중 산업 모델 차용을 통한 해결 = 기회

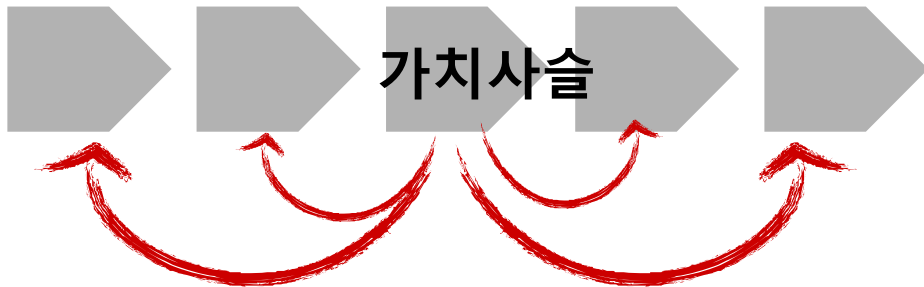
기존 기회의 매력도에 대한 차별화된 시각

새로운 기회에 대한 차별적인 발굴



보다 구체적으로는 크게 두가지 방법에서 시작해 볼 수 있을 것임

시장에 대한 contrarian view:
지금 시장이 예상하는 수요가 타당한가?



- 수요자와 공급자 간의 시각 차이를 비교하여 차이가 나는 이유를 분석
 - 더 나아가 수요자의 수요자, 공급자의 공급자 간의 시각 차이를 분석
- 가치사슬 내 여러 종류의 참여자 들 간에 시각 차이를 확인
 - 예: 삼성전자 스마트폰의 판매량 예측을 위해서 안테나 공급업체, 배터리 공급업체, 프로세서 공급업체 등이 예측하는 수요를 비교
- Trend가 미치는 2단계, 3단계의 영향을 집중적으로 파악

사업모델에 대한 contrarian view:
지금의 사업모델보다 더 나은 모델은 없는가?

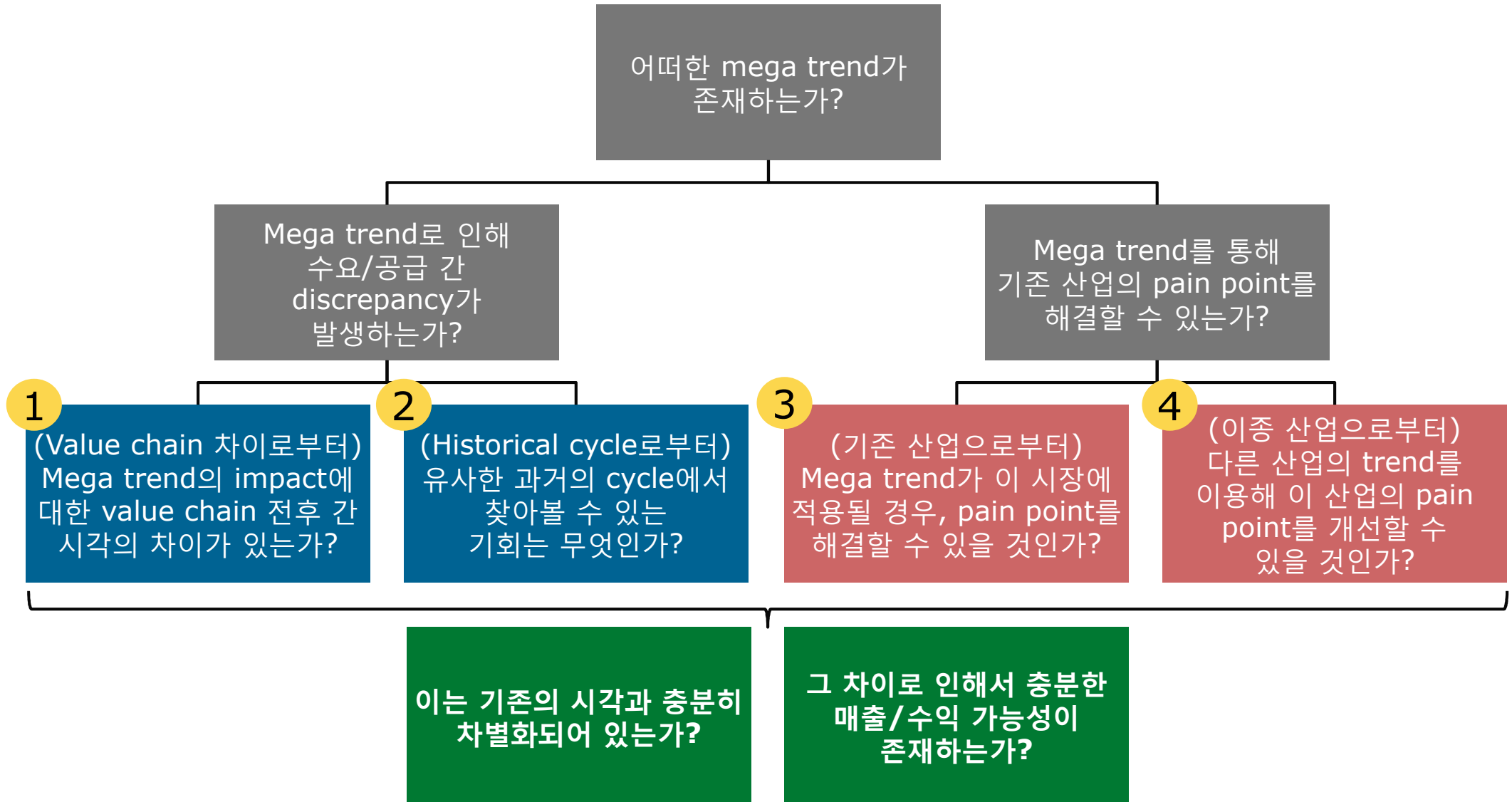
6가지 기본적인 산업 진화 모델

기업 자체의 효율을 높임	규모의 경제	통합(consolidation)을 통해 효율을 개선 (국내 프랜차이즈 음식점/빵집)
	비용구조 개선	완전히 새로운 비용구조를 도입 (VIPS의 스테이크 전문점)
	전문화	저부가가치 업무의 아웃소싱을 통해 자산회전율을 높이고, 핵심에 집중하여 차별화 (화장품 브랜드 전문점)
다른 기업에 효율 높임을 도움	아웃소싱	전문화를 시도하는 기업의 아웃소싱을 전담 (화장품 생산 전문 outsourcing, Mirco 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)



하지만 무엇보다 중요한 것은 변화는 기회라는 생각이고, 이러한 변화를 나만의 시각으로 읽어내기 위한 노력임

Contrarian approach를 위한 핵심 질문



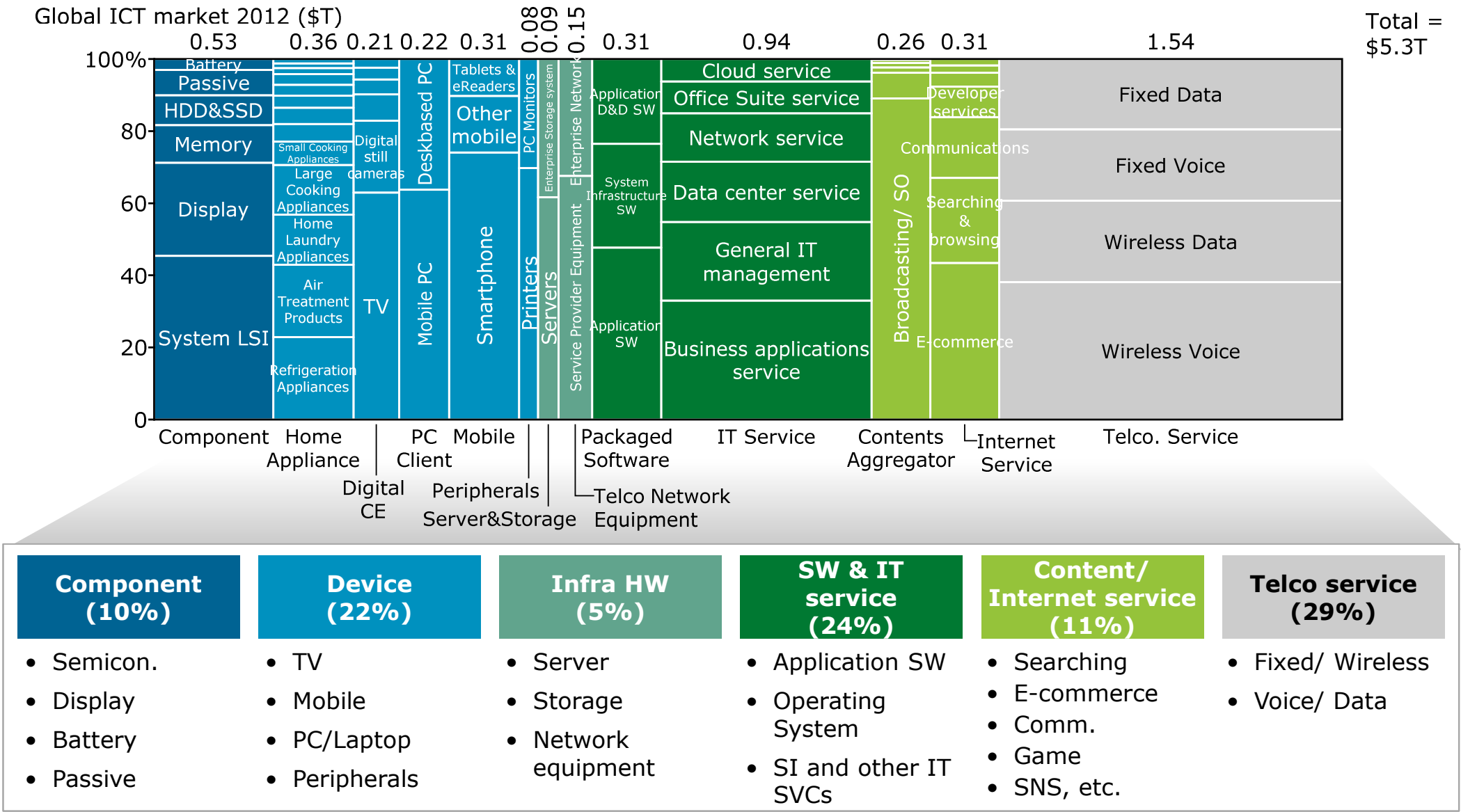


Agenda

- 신사업을 찾는 과정의 어려움
- 컨트라리언 전략
- 한국 ICT 산업에 대한 적용



ICT 산업은 5,300조 원에 달하는 거대한 산업으로서, 크게 6대 영역으로 구분할 수 있음



Source: Gartner; IDC; Euromonitor; Lit. Search; Bain Analysis

ICT는 근본적인 구조변화에 직면해 있으며, 이를 통해 엄청난 성장의 기회를 새로이 맞이하고 있음

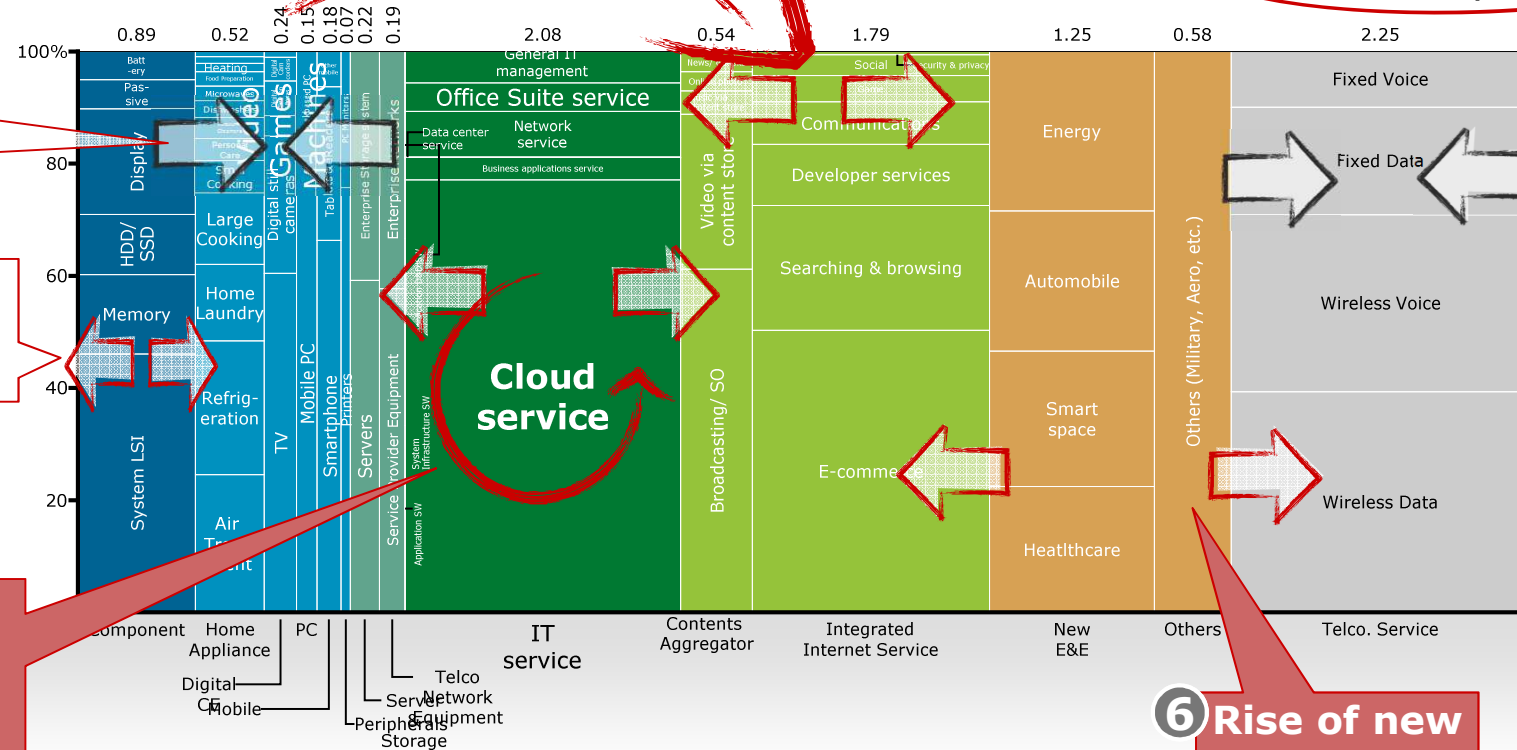
2020년 ICT 산업의 주요 변화

② Value migration to contents/service with UX integration

⑦ New growth era of ICT

Total = \$ 11T

Global ICT market 2020 (\$T)



③ Device commoditization

④ Component as platform

① Fall of telco

⑤ Growth of infra with Cloudization

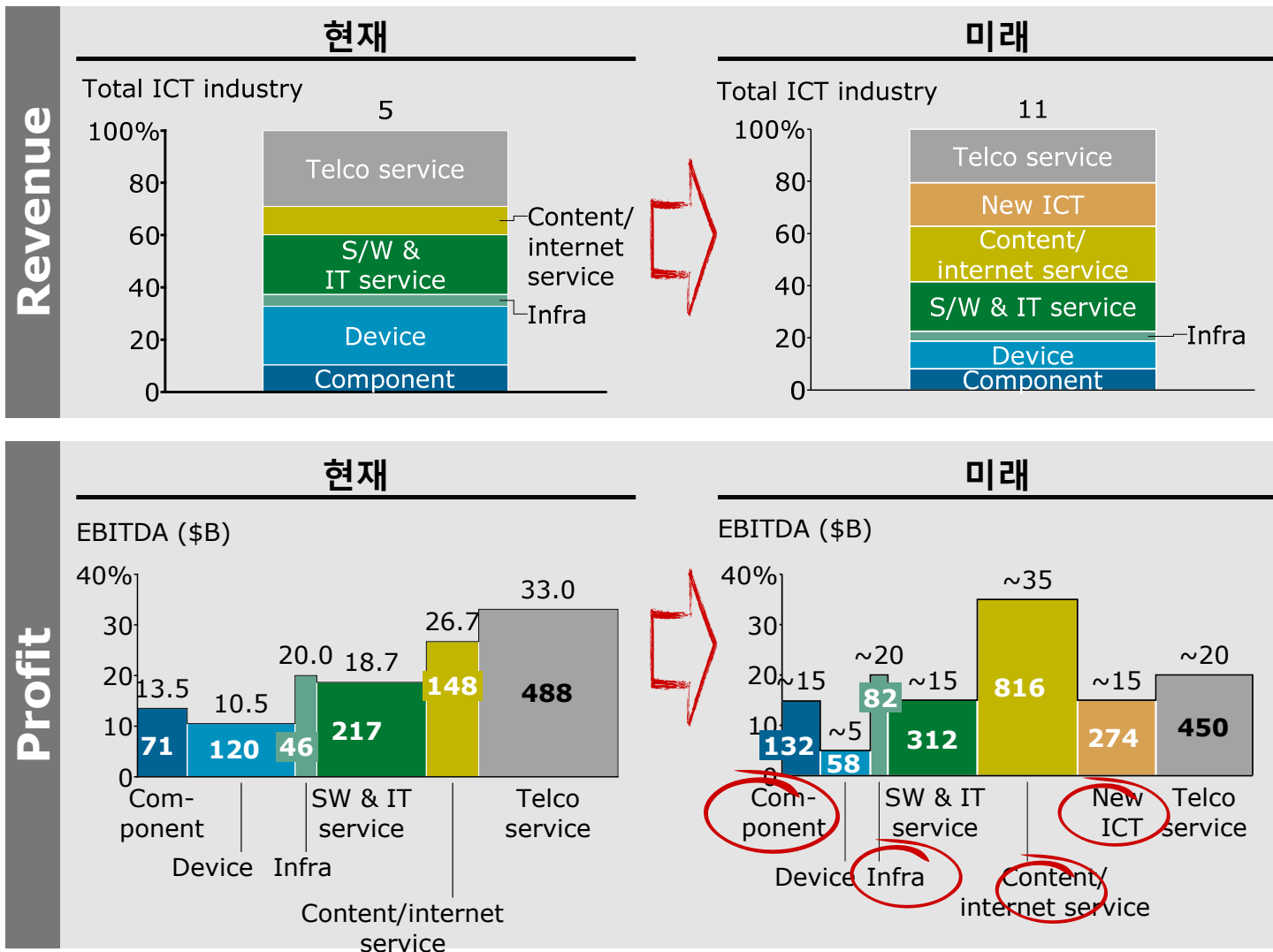
⑥ Rise of new ICT

CAGR ('12-'20)

Category	Component (8%)	Device (11%)	Infra H/W (4%)	S/W & IT service (B2B) (19%)	Content/Internet (B2C) (21%)	New ICT (17%)	Telco service (21%)
CAGR ('12-'20)	6.5%	-0.2%	6.8%	6.5%	19.2%	N/A	4.9%

ICT sub sector별로 그 영향은 매우 상이하게 나타나게 될 것으로 전망됨

ICT 산업 매출/수익 POOL



주요 트렌드

- 1 Network의 영향력 감소**
 - Commodity화에 따라 수익 감소하면서 device 등 주도권 약화
- 2 콘텐츠/서비스 시장의 급격한 성장**
 - 다양한 서비스/콘텐츠의 지속적 등장을 통한 부가가치 창출로 ICT 산업 내 핵심으로 부상
- 3 Device 사업의 수익성 하락**
 - Mobile을 중심으로 혁신을 통해 창출되었던 추가수익 marginal
 - 중국/인도 등 후발 catch up
- 4 부품의 platform화**
 - 새로운 혁신의 enabler로서 부품사업 중요성 증대 및 device에 대한 주도권 강화
- 5 Cloud를 통한 IT서비스, SW의 인터넷 서비스로 통합화**
 - 과거 분리되어 존재하던 packaged SW, IT 서비스가 인터넷으로 이전/통합
 - Infra HW의 급격 성장

Source: Gartner; IDC; Euromonitor; Bloomberg; Capital IQ; 문헌조사; Bain 분석

무엇보다 ICT가 non-ICT의 주요 산업에 도입되면서 disruptive innovation으로서 기능하게 될 것으로 예상됨

ICT 산업과 자동차 산업

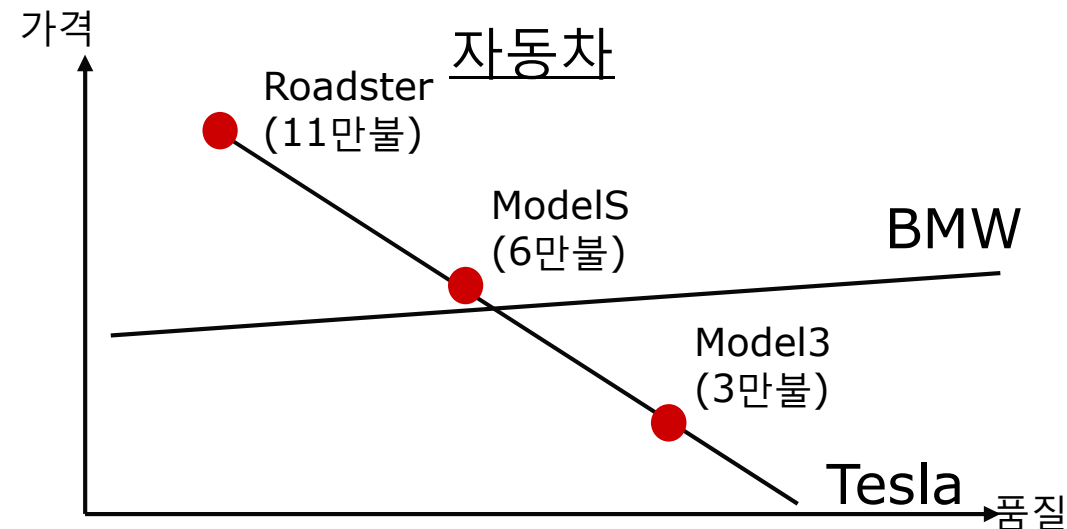
	ICT 산업	자동차 산업
비용곡선 (cost curve)	매우 가파름 -스마트폰의 핵심부품인 디스플레이 패널은 연평균 37%, 메모리반도체는 연평균 15%씩 가격이 하락함 - 동시에 스마트폰 성능은 연평균 15%씩 개선	매우 완만함 -자동차 부품업체의 cost 절감은 연평균 3% 수준 -자동차 연비의 향상율은 연평균 4% 수준
신제품 성능과 가격	더 좋은 성능의 제품을 더 저렴한 가격에 제공	더 좋은 성능의 제품을 더 비싼 가격에 제공
제품의 lifecycle	-매우 짧음 (1~3년) -과거 5년간 스마트폰의 lifecycle은 48개월에서 16개월로 단축	-상대적으로 김 (~7년) -과거 5년간 자동차의 lifecycle은 6.3년에서 7년으로 연장
구매 사유	보다 나은 성능의 제품을 사용하기 위한 upgrade	기존 제품이 낡고 고장나야 이루어지는 substitution



300불대 시계










해마다 더 나은 성능, 더 저렴한 가격이 가능한 ICT로부터의 시계를 기존 incumbent가 대응할 수 있을 것인가?



20,000개의 복잡한 부품으로 구성된 자동차를 만들던 incumbent가 훨씬 간단한 구조의 ICT device로서의 자동차에 대항할 수 있을 것인가?



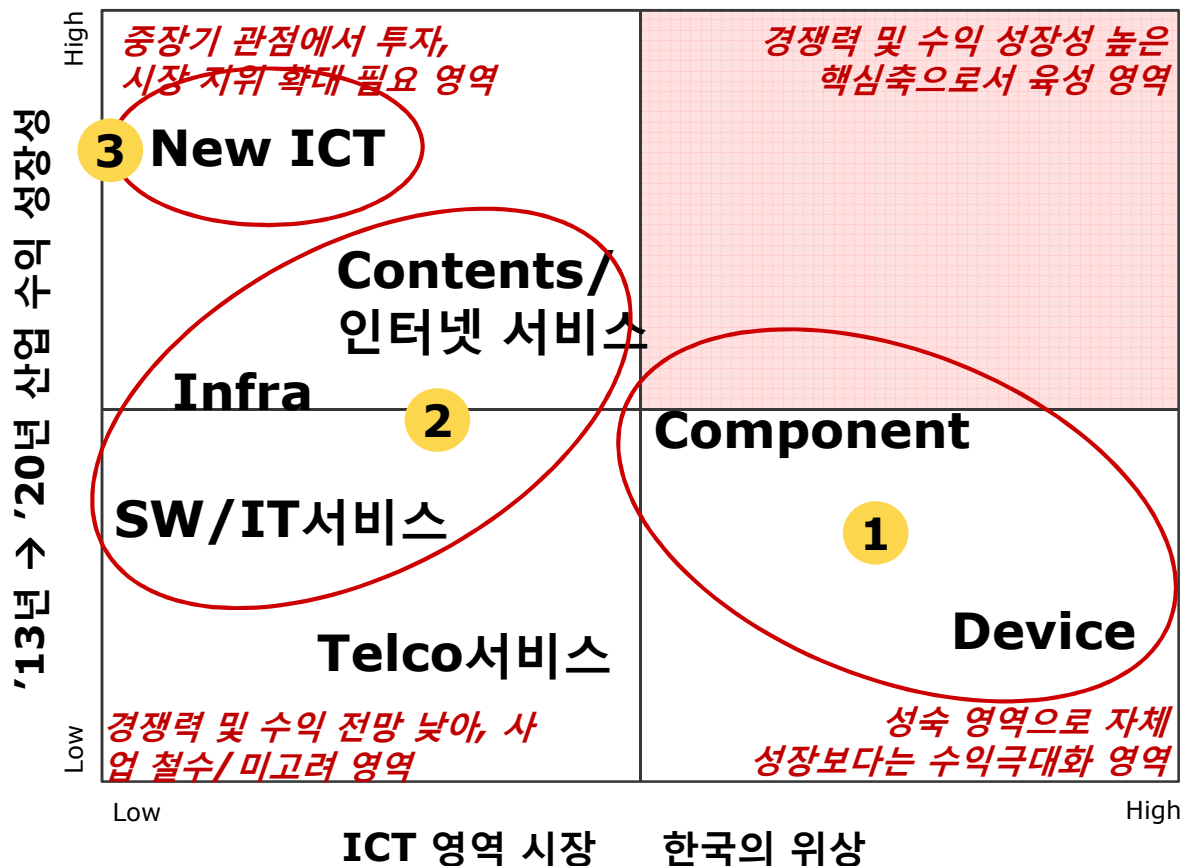
Sub sector별 차이를 감안한 전략적이고 적극적인 포트폴리오 관리가 요구되는 상황임

		향후 전망	사업모델 변화
1	Component	 <ul style="list-style-type: none"> ICT 진화의 핵심 Enabler로 지속 성장 및 중요성 증대 	<ul style="list-style-type: none"> 개별 부품 공급에서 탈피 solution화 및 device를 주도하는 platform으로서 역할 증대
2	Device	 <ul style="list-style-type: none"> HW 혁신속도 정체되면서 commoditization 	<ul style="list-style-type: none"> HW에서 contents, service를 결합한 UX차원의 접근 강화
3	Infra	 <ul style="list-style-type: none"> 데이터량 폭증 속, 인프라 진화에 의한 성장 및 새로운 경쟁 구도 등장 	<ul style="list-style-type: none"> 기존의 legacy infra를 뒤엎는 새로운 platform 등장 가능성 (micro서버, SSD storage)
4	S/W & IT 서비스	 <ul style="list-style-type: none"> Cloud化에 따라 인터넷 서비스 시장으로 융합 또는 축소 	<ul style="list-style-type: none"> XaaS로의 migration 가속화 New ICT와의 통합 솔루션화
5	Content/ 인터넷 서비스	 <ul style="list-style-type: none"> 새로운 contents/service 지속 등장으로 성장 가속화 	<ul style="list-style-type: none"> Digitalization Smart service
6	New ICT	 <ul style="list-style-type: none"> 불확실성은 높으나 ICT와 타 산업 간 융합을 통한 높은 성장 가능성 	<ul style="list-style-type: none"> HW와 SW의 결합 (drone) 자동차, 헬스케어, 에너지 등
7	Telco Service	 <ul style="list-style-type: none"> Commoditize로 수익성 악화 및 후진국 중심의 성장 	<ul style="list-style-type: none"> Global 수준의 consolidation 진행 예상 (mega merger)



한국의 ICT 포트폴리오 측면에서 근본적인 고민이 요구됨

한국의 ICT 사업 포트폴리오



1 기존의 핵심 영역

- Device의 commoditization에 대응하여 어떻게 soft landing하면서 이를 Contents/인터넷 서비스로 연계시킬 것인가?
- Component의 platform화의 핵심인 logic / fabless 영역은 경쟁력이 전무한데 어떻게 육성할 수 있을 것인가?

2 신성장영역

- Infra의 성장에서 device / component에서의 경쟁력을 leverage하여 참여할 방법은 없을 것인가? (e.g. memory 기반 SSD storage?)
- Cloud / Big data / IOT의 미래 ICT의 3대 기반기술을 어떻게 확보하고 사업화할 것인가?

3 New ICT

- ICT 선도 국가로서의 역량을 활용하여 어떻게 new ICT 영역을 선점하고 국가 전체 경쟁력 측면에서 타 산업을 지원/선도할 것인가?

* 인터넷 서비스와 통신은 금일 논의에서는 제외하였음

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



BAIN & COMPANY 