대덕클럽(09.10.26)

기업환경변화와 신규사업발굴 전략

한국과학기술정보연구원 원장 박 영 서

Contents

1 기업환경의 변화

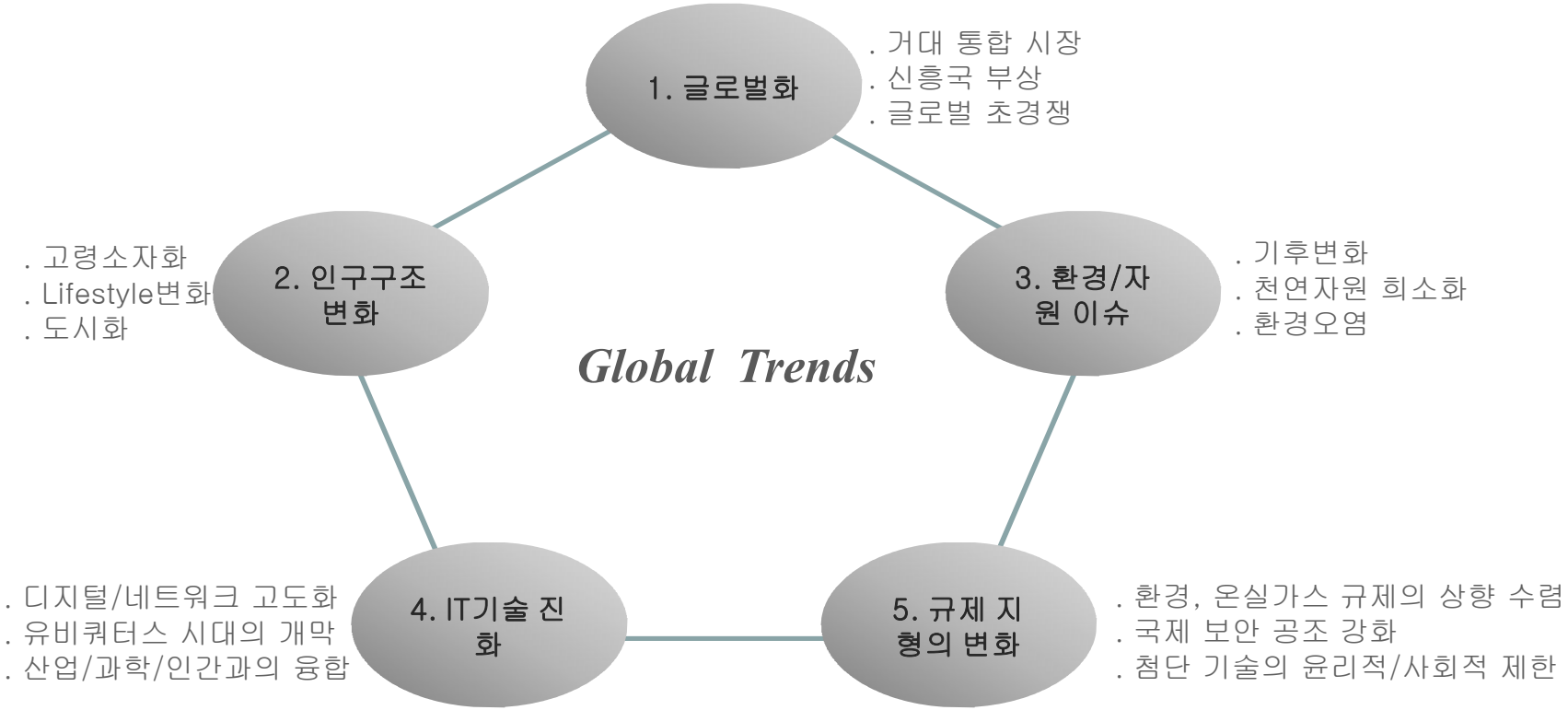
2 신규사업의 필요성

3 신규사업 패러다임의 변화

4 KISTI의 신규사업발굴 전략

5 Epilogue

기업환경의 변화



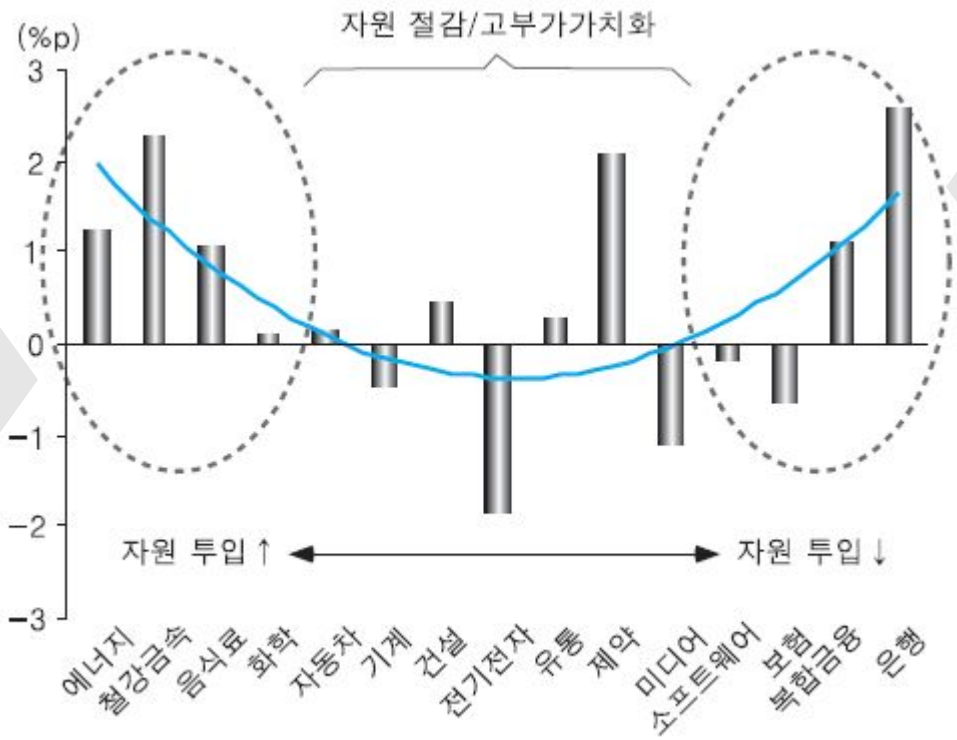
자 료 : LG Business Insight 2009 1 7

기업환경의 변화

【 글로벌 100대 기업의 가치 이동(Value igration) 】

산업내 구조 전환

- 기술 집약형 고부가가치제품 포트폴리오 비중 확대
- 에너지 절감 설비 및 R&D투자 확대
- 범용제품은 자원보유국으로 생산이전
- Upstream 분야 진출



산업간 구조 전환

- 자원 소비가 적은 고부가가치 서비스업으로 고도화
- 자원 다소비형 산업 비중 점진적 축소
- 자원 절감·대체에너지 분야를 신성장엔진으로 활용

주 : 1990년대와 2000년대 업종별 순이익률의 변화

자료 : Thomson One Institutional Research

기업환경의 변화

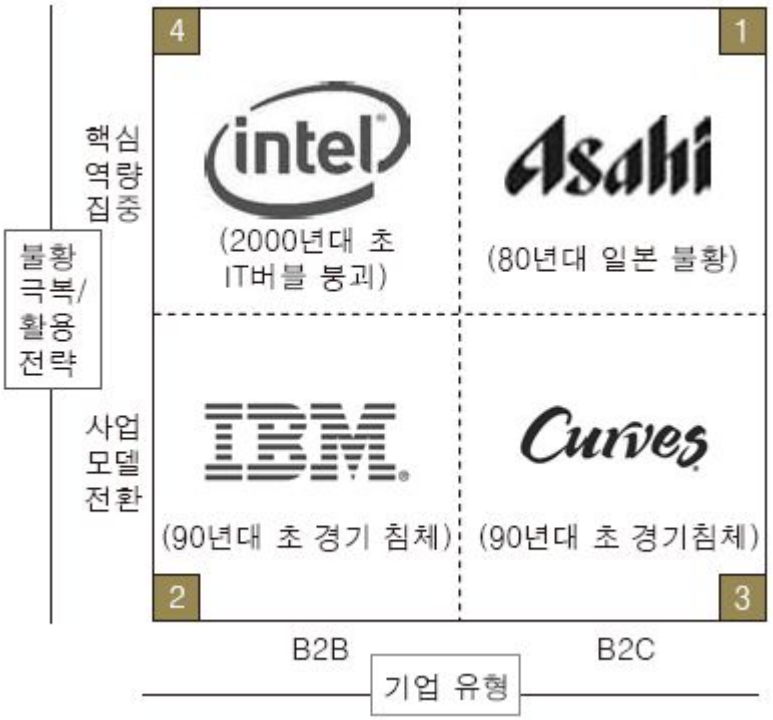
한 때 시장을 리드했던 초우량 기업들이 그 지위를 유지하지 못하거나
아예 사라져 버리는 경우가 많다.
기업의 성공을 장기간 담보할 수 있는 성공요인은 없다.
환경변화에 대응하여 끊임없이 변신하려고 노력하는 기업 만이
현재의 성공을 이어갈 수 있는 것이다.

- 현재의 성공에 안주하여 새로운 기회에 적절하게 대응하지 못함으로써 위기에 빠진다.
  (WESTERN UNION vs AT&T, 코닥 vs 캐논)
- 기술 또는 단기 이익에 중점을 두고 의사결정을 내릴 경우 위기에 직면할 수 있다.
  (RJ Reynolds의 Premier, Ford의 소형차 Pinto)
- 조직의 경직성은 기업이 신속하게 변신해야 하는 경우에 치명적으로 작용한다. (1990년대 초반 IBM)
- 이미 알고 있는 것을 실행하지 못하는 기업은 위기에 빠질 가능성이 높다. (3M과 Norton)
- 기업의 변신은 최고 리더의 결단 없이는 일어날 수 없다.
  (Walt Disney의 Michael Eisner사장, 월트 디즈니 08년 전체 매출 47조원, 순이익 5조4,700억원, 캐릭터 하나로 올린 매출 6조원)

기업환경의 변화

▣ 불황기에 미래를 준비한 기업 사례

기업 구분



자 료 : LG Business Insight 2009 1 7

기업환경의 변화

성패 요인 : 기업가 정신, 과감한 구조조정, 차별화된 사업모델 창출

자 료 : 기획재정부, 불황기에 위기 극복에 성공한 기업과 실패한 기업의 사례와 시사점 2009 5 21

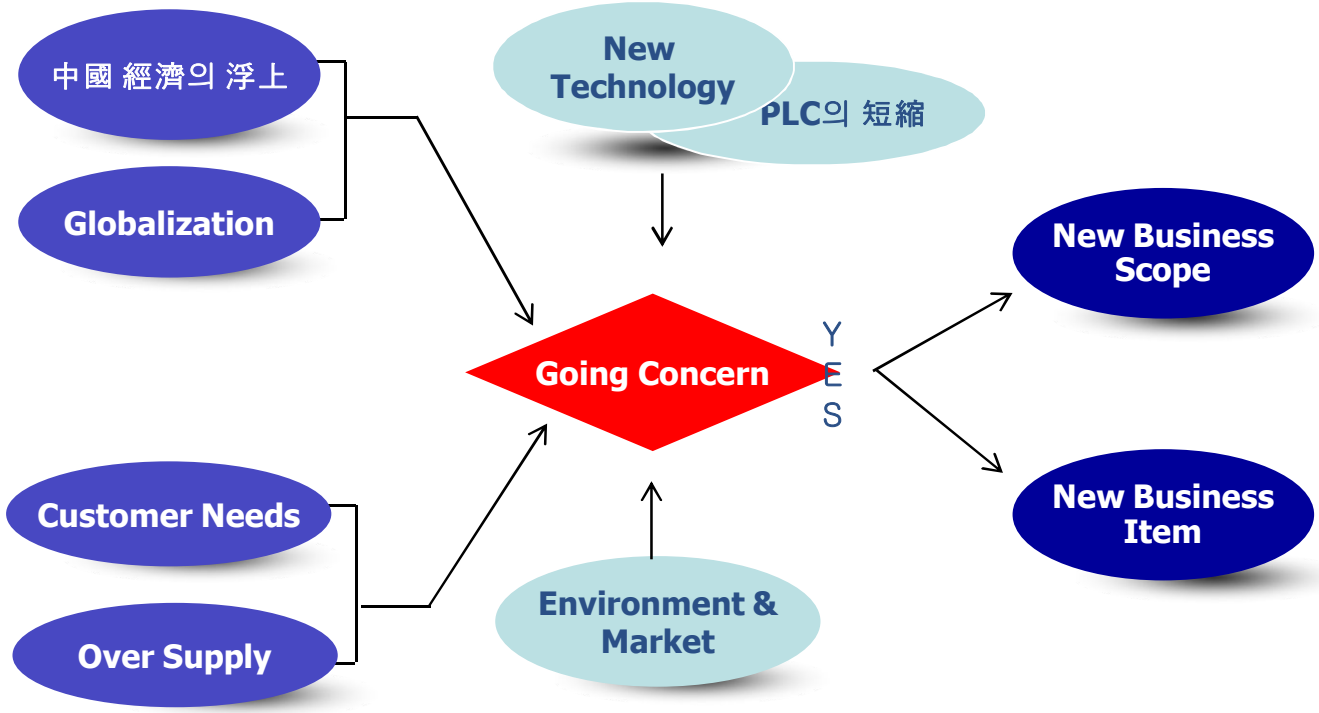
기업환경의 변화

▣ 기업 쇠퇴의 주요 원인

산업의 쇠퇴	- 산업은 도입기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기의 LC을 가짐. - 산업이 쇠퇴기에 접어들면 위기를 맞게 됨. (1865 핀란드 노카아 지방에서 창업된 노키아)
변화에 대한 안일한 대응	- 핵심 경쟁 요소가 바뀌었음에도 불구하고 과거의 성공 체험에 도취, 변화에 적절한 대응을 하지 못함(Kmart /Wal-Mart, 기린/아사히, OB/Hite, 미원/CJ)
고객과 시장 트렌드를 무시한 공급자 중심의 경영	- 시장과 고객의 니즈 변화 및 기술 트렌드 변화에 능동적으로 대처하지 못함 - 델컴퓨터/코카콜라
무리한 기업 통합 및 확장	- 기업 자체의 역량 및 자금 사항을 고려하지 않고 무모하게 사업 확장을 추진함 - 한보그룹, 삼미그룹
리더쉽의 적절한 승계 부족	- 미래의 방향에 대한 통찰력을 갖고 적절한 시기에 결단을 내릴 수 있는 리더쉽이 지속적으로 발휘되지 못함(Walt Disney/진로)
리스크 관리 실패	- 회사의 성과를 높이기 위한 일련의 정책들에 내포되어 있는 리스크를 제대로 인식하고 대응하지 못함(Lehman Brothers, 제일은행)
윤리 경영의 부재, 도덕적 해이	- 비윤리적 경영활동 및 경영층의 도덕적 해이로 인한 기업에 대한 신뢰 추락 - 엔론, 대우

자 료 : LG Business Insight 2008.10.15

신규사업의 필요성


中國 經濟의 浮上
Globalization
New Technology
PLC의 短縮
Going Concern
Y
E
S
New Business Scope
New Business Item
Customer Needs
Over Supply
Environment & Market

신규사업의 필요성

▣ 사진산업

사진산업의
패러다임 변화

필름 카메라
- 필름
- 현상용 감재
- 사진인화 (Offline)

- 많이 촬영하고 좋은 사진만 인화 하려는 요구에 따라 변화

디지털 카메라
- 플래시메모리
- 이미지 S/W
- 사진인화 (Online)

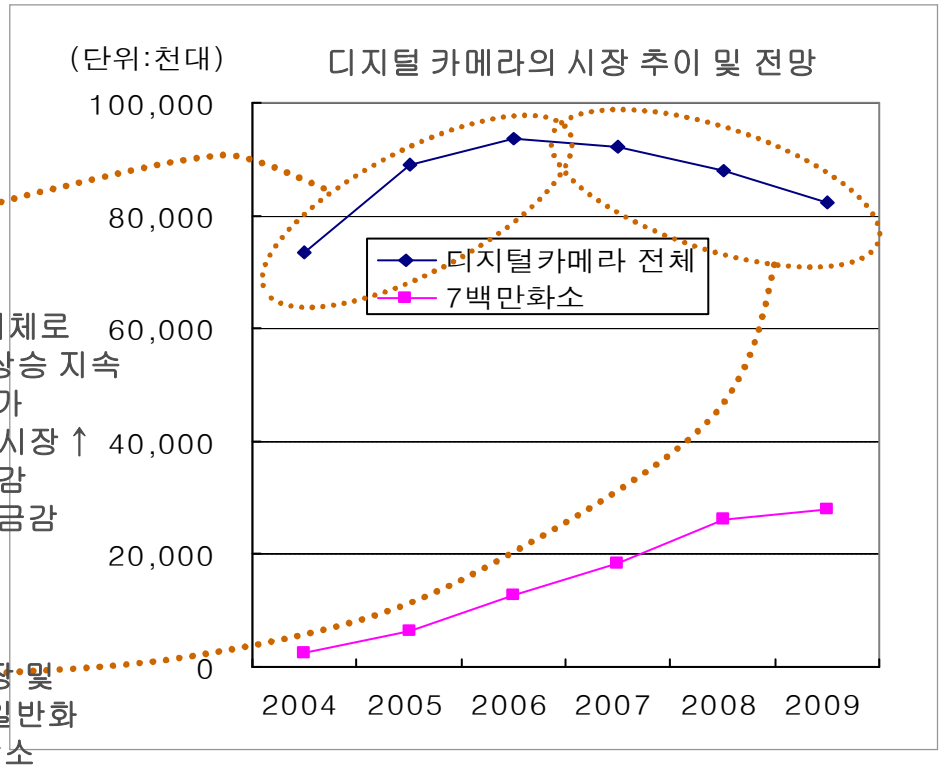
- 멀티미디어기기의 컴버전스와 휴대 편이성 요구에 따라 변화

카메라폰
- 폰카메라 모듈
- M픽셀 카메라폰
- 사진인화 (Online)

필름카메라 대체로 2000년이후 상승 지속
-F/M 수요증가
-Online 인화시장 ↑
-필름수요 급감
-현상액수요 급감

폰카메라 등장 및 카메라폰의 일반화
-디카수요 감소
-폰카의 고화소화

- 디지털 카메라 선호로 인하여 필름카메라 수요 감소
- 필름카메라용 각종 감재 산업의 쇠락
- 디지털 컨버전스의 영향으로 디지털 카메라 시장마저 폰카메라에 잠식당하면서 향후 시장 감소 전망
- 플래시 메모리, 온라인 사진인화 등 디카 및 폰카용 부자재의 시장은 그대로 지속 전망



신규사업의 필요성

▣ 신사업에 대한 우리 기업의 인식

▪ 신사업의 필요성

기존 사업으로 충분, 신규 사업 필요성 無	지속적 성장을 위해 신규 사업 절실히 필요
13.6%	86.4%

▪ 신사업의 준비 정도

미확보	확 보				
	3년까지	5년까지	10년까지	10년 이후	소계
25.2%	28.3%	34.7%	10.8%	1.0%	74.8%

▪ 신사업 관련 애로

신규사업발굴	자금 조달	각종 규제	내부역량 부족	모험기피성향	기 타
40.4%	22.0%	16.3%	12.7%	6.0%	2.6%

자료 : 대한상공회의소, '우리 기업의 신규사업 추진현황과 정책 과제', 국내 350개사 대상 조사

신규사업 패러다임의 변화

신규사업은 단지 새로운 사업을 단순하게 생각해서는 안되며,
환경창조의 시각을 가져야만 한다.
환경창조란 사업화가 가능한 환경을 마크로 환경 속에서 발견·창조하는 것이며,
그 사업 환경을 살리는 사업이 신규사업이다.
(예 : 日本야마또運輸의 宅配便).

- 2000년대 이후 시장을 새로 창조한 메가히트 상품 : 미국 애플의 아이팟(MP3플레이어), 구글의 검색 시스템, 일본 닌텐도의 DS(Dual Screen)/Wii 등
- 닌텐도 : 2008회계연도 매출 약23조9,000억원(9.9%증), 영업이익 약7조2,000억원(14%증), 순 이익 약3조6,000억원(8.5%증), 모두 사상 최대.
- DS : 터치펜(사용 편리) , 플러스 알파(뇌훈련 /영어학습 등 교육)
- Wii : 플러스 알파(가족과 건강), 가족들이 거실에 모여 1-2시간 가볍게 즐길 수 있는 자동차 경주나 볼링, 테니스 등을 게임SW로 개발

신규사업 패러다임의 변화

▣ 미래산업과 만나는 3가지 키워드(동영상)

신규사업 패러다임의 변화

▣ 21세기의 새로운 사업 패러다임

	Megatrends	개념과 사례	비즈니스상 시사점
글로벌 롱테일 비즈니스	▪글로벌화 ▪인구 구조 변화	▪80%의 비핵심 고객을 공략 ▪예 : 히스패닉(미 인구의14%), 신흥국 저소득층(40억명), 이슬람(13억명)	▪인종, 문화, 종교 등 다양한 스펙트럼을 활용해 세계 시장을 재구획화할 필요
마이너스 비즈니스	▪기후변화 ▪지속가능성 이슈	▪줄이고 절감해서 가치를 창출 ▪예 : 탄소 배출권, ESCO, 다이어트 사업, 저연비 차량, Green가전	▪시대 변화에 따른 새로운 고객 가치를 먼저 포착하고 이를 신사업에 연결
천연자원/자유재 비즈니스	▪신흥국 성장 ▪자원 수급 불균형	▪수급 불균형으로 자원 자체가 고수익 사업화(예 : 유전/광산 개발, 곡물 플랜테이션, 물 사업, 항균/위생 가전)	▪가치사슬상 가치의 이동 방향을 살피고, 가치 증대 영역으로 사업 확대
브랜드 컬렉터 비즈니스	▪선진국 시장 성숙 ▪무형자산 중요성 증대	▪브랜드 등 무형자산의 적극적 확보와 재활력화(Revitalization) ▪예 : LVMH, SEB, 로레알, 사모펀드, 신흥국 기업	▪확보한 무형자산에 새로운 가치를 부여하고 재활성화시키는 능력이 필요

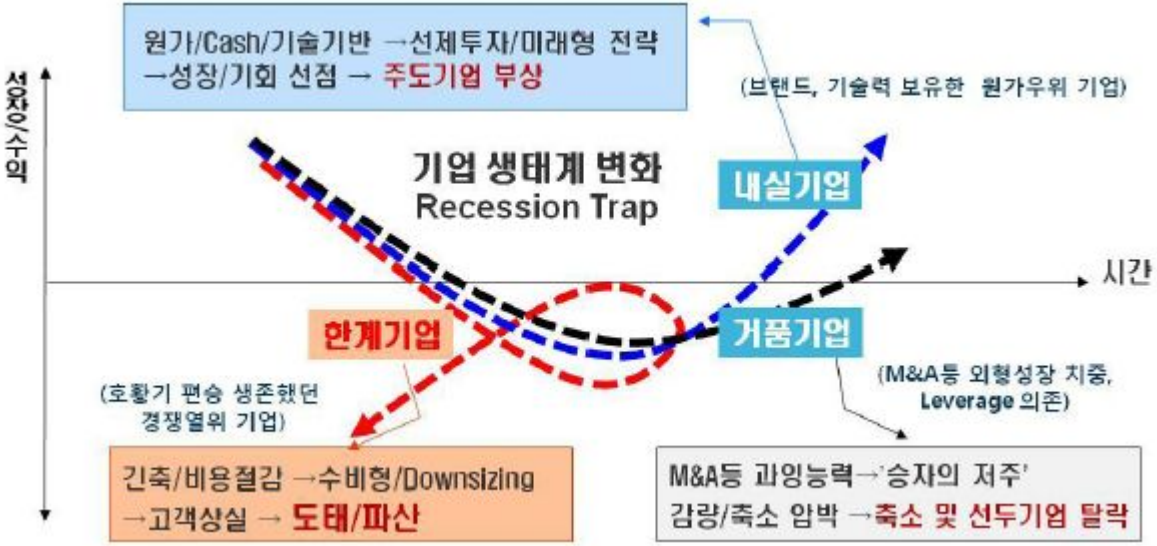
신규사업 패러다임의 변화

▣ 글로벌 위기 이후의 패러다임 시프트

- 호황기 시황에 편승했던 한계기업이나 외형성장에 치중했던 거품기업 몰락 반면 Cash/원가/기술경쟁력 보유기업들이 위기 이후 리더로 부상

- 호황기를 주도했던 소재/에너지/금융업의 수익성이 둔화되고, 선진국을 중심으로 R&D 기반과 소프트 경쟁력을 활용한 신성장산업 출현 예상

- 기존 산업과 융합-대체-확산이 용이한 Green Technology부상



자 료 : POSRI CEO REPORT, "글로벌 위기 이후의 패러다임 시프트", 2009.2.10

신규사업 패러다임의 변화

▣ 세계 각국의 미래 성장 동력 산업

	영 국	독 일	E U	일 본	중 국	대 만	한 국
	과학혁신 10개년 투자계획	첨단기술전략 (HSD)	시장선도계획 (LMI)	신사업 창조전략	중장기 과학기술발전계획	4대성장 동력계획	신성장동력
BT/HT (바이오, 헬스케어)	-생명과학 -보건의료	-보건의료, 식물연구, 바이오	-E-Health -바이오 기반 제품	-건강/복지	-드론 발현, 분자 설계, 유전자 조작, 줄기세포, 차세대 생물	-실버 산업 -의료기기 -건강식약품	-바이오 신약 및 의료기기 -Healthcare
GT (에너지/환경)	-에너지	-에너지,환경	-리사이클링 -대체에너지	-연료전지 -환경/에너지	-수소에너지/연료전지, 분산에너지, 고속 중성자 스택, 핵융합, 가스 하이드레이트	-태양광 -풍력	-태양전지, 연료전지, 원전 플랜트, 무공해 석탄, 해양 바이오, CCS
차세대 IT/ 통신		-정보통신, 광기술		-정보가전	-인공지능, 가상현실, 자기조직 네트워크	-Wimax -디지털홈	-반도체, 디스플레이, 차세대 무선통신, LED, RFID/USN, IT 융합 시스템, 방통융합미디어
로봇				-로봇	-인공지능 서비스 로봇	-지능형로봇	-로봇
NT (나노, 신소재)		-나노,MEMs, 신소재	-보호성 직물		-인공지능화 재료, 고온 초전도체, 고효율 에너지원 소재		-신소재/나노 융합
지식, 컨텐츠		-서비스		-컨텐츠 -비즈니스 지원			-소프트웨어, 문화 콘텐츠 디자인
기타(수송,제조, 건설,우주/해양)	-자연환경 - 기반분야	-운송교통, 항공, 우주, 해양, 안전, 제조	-지속가능 건설		-극한 제조, 대형 시스템 설계 검증, 입체 해양 환경 검사, 심해작업, 해저환경 쾌속 관측	-지능형 자동차 부품	-선박/해양 시스템 -차세대 친환경 자동차

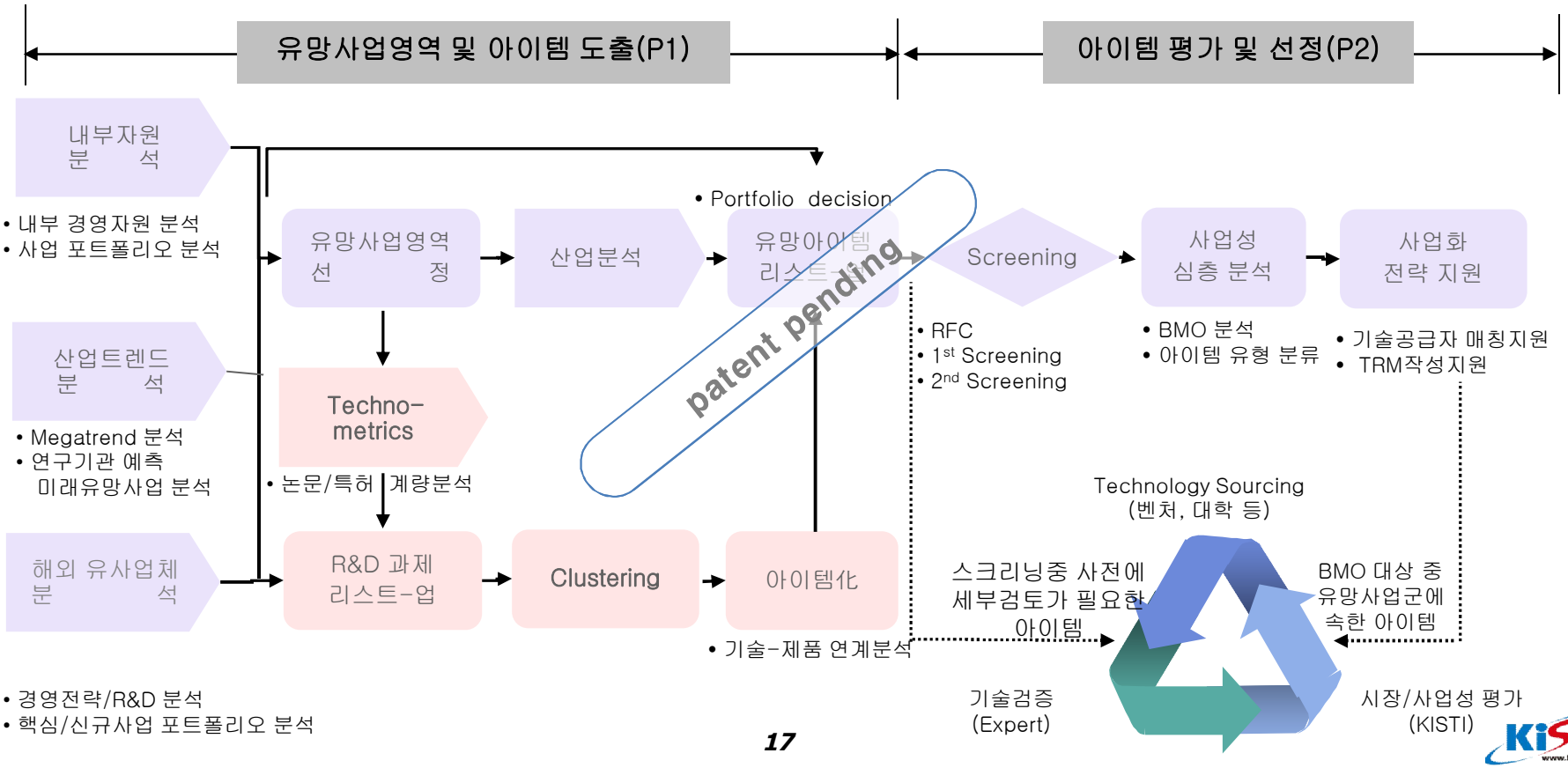
자 료 : LG Business Insight 2009 1 7

KISTI의 신규유망사업 발굴전략

▣ 사업개요

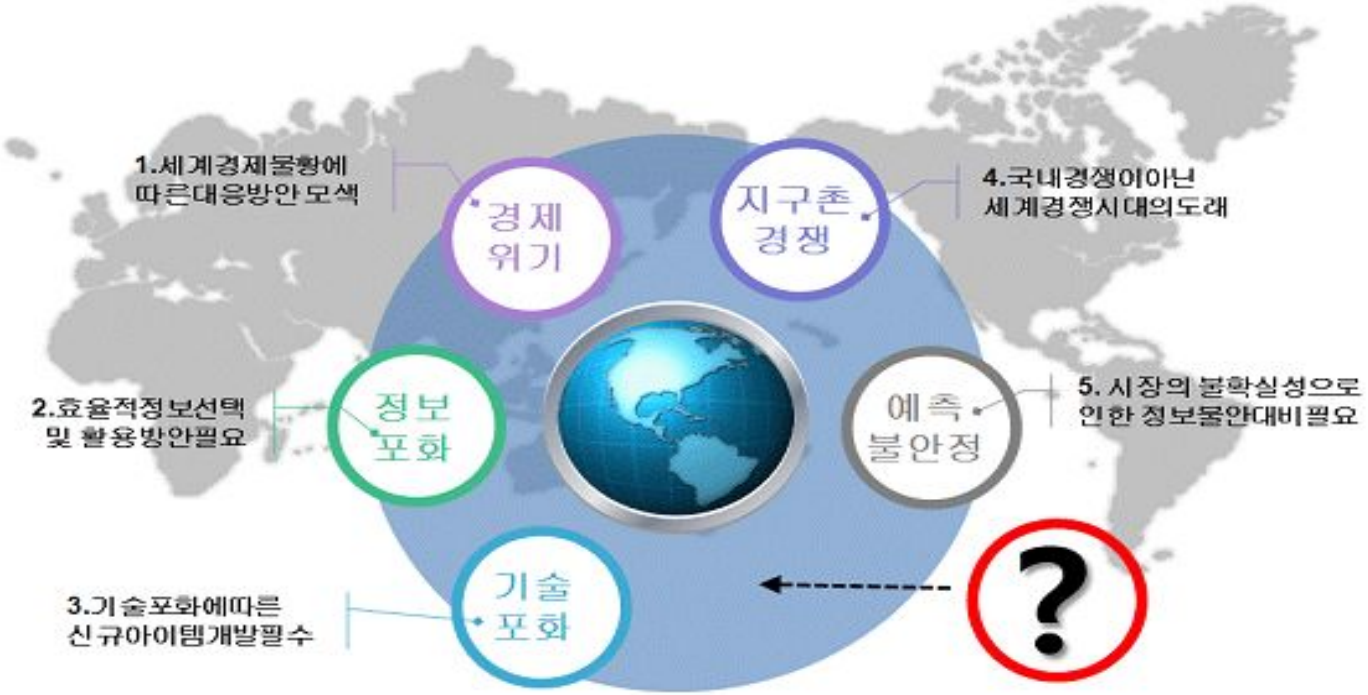
- 기업이 지속 가능한 발전을 영위할 수 있도록 신규 유망아이템을 발굴해주는 사업
- 전략적 유망사업영역을 선정하고, 해당 영역에서 기업에 적합한 100여개의 아이템을 리스트업 한 후, 3단계의 스크리닝 과정과 사업성 분석과정을 거쳐 최종적으로 5개 내외의 유망아이템을 제시

신규 유망아이템 발굴 프로세스



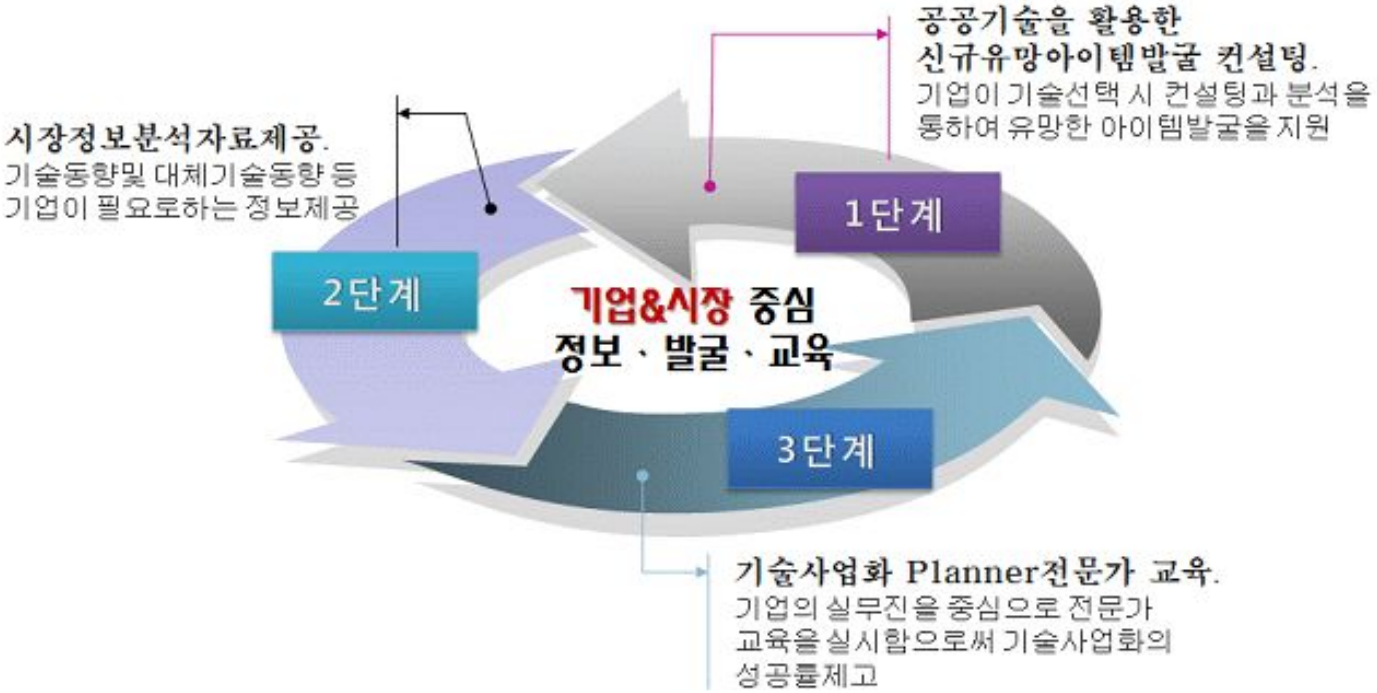
KISTI의 신규유망사업 발굴전략

▣ 가치혁신형 중소벤처기업 육성 10-10 프로젝트 사업 : 사업 배경



KISTI의 신규유망사업 발굴전략

▣ 가치혁신형 중소벤처기업 육성 10-10 프로젝트 사업 : 단계별 지원



Epilogue

공급 과잉, 기술 범용화, 글로벌화, 통신기술 발달 등의 기업환경 변화로
시장 주도권이 기업에서 소비자에게로 넘어간 지 오래다.
이제는 제품이 부족한 시대가 아니라 고객이 부족한 시대이다.
고객가치 창출을 위한 기회라는 관점의 접근을 통해 유망사업을 찾아내고,
철저하게 고객가치 중심의 사업모델을 고민해야
비로소 까다로운 고객을 내 편으로 만들 수 있는 제대로 된 신사업 기회를 포착할 수 있다.

감사합니다!!