

신규 사업 추진 문제점 분석을 위한 process 모형

김민경*, 장미**
한국전자통신연구원
gonyang@etri.re.kr

A Process Model for Finding Strategic Domains to Develop New Business

Min Kyoung Kim* and Mi Jang**
ETRI

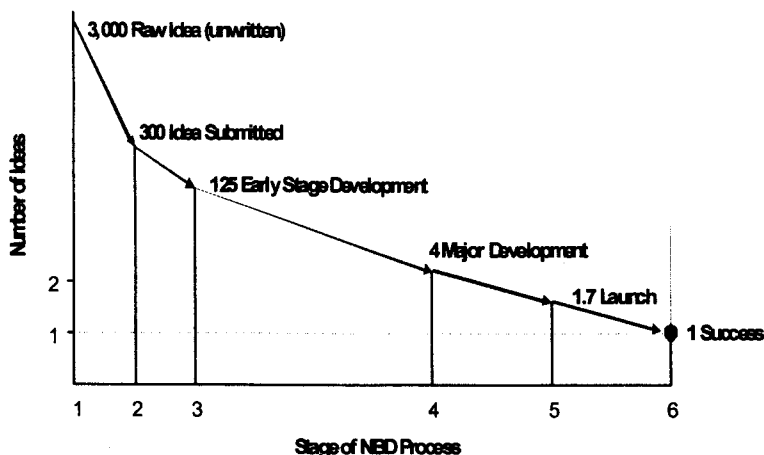
1. 서론

현재는 거의 모든 산업 전반에 걸쳐 IT 응용기술의 확산에 따라 전통사업과 신산업간의 융합과 같이 산업간 경계가 약화되는 새로운 전환점을 맞이하고 있다. 이러한 산업의 변화로 신상품 및 신사업 개척과 관련하여 여러 기업들이 주력하고 있는 분야는 정보통신, 신소재, 뉴서비스 등 다양하지만 IT 컨버전스 관련 비즈니스가 특히 각광을 받고 있다.

기존의 사업영역과 기술역량만으로는 수익성과 성장성이 제한을 받으므로 새로운 사업영역의 발굴 및 육성의 필요성이 점차 증대되고 있는 것이다. 세계적으로 경쟁력을 확보하고 있는 기업들이 앞다투어 변신을 꾀하고 있다. 소니가 영화를 만들고 HP사는 TV시장에 진출을 하고 노키아는 N-Gage로 게임기 사업에 뛰어들었다.

국내에서도 많은 기업들이 5-10년 후에 대비한 미래 주력 사업을 공표하며 신규 사업 진출 및 미래 기술 선점을 서두르고 있으며, 각 회사의 CEO들이 직접 미래 신수종 사업의 발굴과 육성 상황을 챙길 정도로 경쟁이 치열하다.

기존 사업과의 차별성을 염두에 둔 다각화는 이제 더이상 논쟁거리가 되지 않는다. 디지털 컨버전스는 기존 사업과 신사업, 관련 사업과 비관련 사업의 구분 여부를 모호하게 만들고 있기 때문이다. 그러나, 사업전개의 결정은 쉬운 일이 아니다. 신규 사업은 high risk - high return사업이다. 신사업 개발의 경우, 아래 (그림 1)에서 보여지듯이 3,000개의 최초 아이디어 중 4개가 최종 개발되고, 이 중 1개가 상업적으로 성공한다고 한다 (G.A. Steven & J. Burley, 3,000 Raw Ideas = 1



(그림 1) NBD/NPD 진행단계별 성공확률

Commercial Success, 1997). 또한 신상품 개발의 경우 평균적으로 7개의 아이디어 중 4개가 개발되고, 이 중 1개가 상업적으로 성공한다고 한다 (A. Griffin, Drivers of NPD Success, 1997).

실증연구에 따르면, 연구개발 프로젝트의 평균적인 성공확률은 기술적 성공-상업화 성공-재무적 성공이 상이하며, 재무적인 성공확률은 최초로 시작된 프로젝트의 약 27%에 불과한 것으로 나타났다.

이처럼 신규 사업의 성공유무는 무리한 투자와 더불어 경영 악화, 도산으로 직결될 만큼 그 중요도가 높아지고 있는 반면, 신규 사업의 전개와 신제품/서비스 개발의 경우, 앞으로의 매출액과 이익액을 예측하는 일이 점점 어려워지고 있다. 사업에 대한 리스크를 측정하는 일도 어려운 일이다.

이러한 상황에서 신규 사업 개발 및 제공이 가시적으로 성과를 내기 위해서는 부가가치가 높은 신규사업을 발굴해 내는 일뿐만 아니라 기업 내부의 자원과 프로세스 관리가 중요시된다. 그러나 이제까지 신규 사업을 위한 기업 인프라가 정비되지 않은 것에 대한 관심은 대단히 한정적이었다.

불확실한 사업 환경 하에서 신사업 및 제품/서비스 개발에 투입할 수 있는 경영자원은 제한될 수 밖에 없다. 새로운 수익원 개발을 위한 전략 프로세스의 확립은 신사업에 대한 과도하고 급박한 기대 수준뿐만 아니라, 최고 경영층에 집중된 전략 의사 결정, 단기 성과 중심의 사업자금 지원, 경직된 성과 측정과 보상 시스템 등의 사업 구조 측면의 한계에 부딪힐 수 있다.

뿐만 아니라, 새로운 사업영역에 대한 직관, 아이디어를 사업화하는 관리력 부재 및 신사업 전략의사결정 프로세스의 부재는 자사가 시작하려고 하는 새로운 사업 개발을 근원적으로 저해하는 문제점이 될 수 있다. 따라서 본 고에서는 프로세스 모형을 재구성하여 신규사업을 위한 추진 프로세스 상의 문제점을 도출하여 전략적인 시사점을 제시하고자 한다.

2. 신사업 추진 프로세스 문제점 분석을 위한 프로세스 모형

전략단위 관리계층	사업부 차원		전사 차원	
	사업개념정립	사업추진	전략적 과정	구조적 과정
최고경영층 CEO, 기조실 (간접지원)	모니터링	권한부여	합리화 Corporate radar망을 바르게 잡는 것	제도화 일관성 유지를 위한 기 획/통제 시스템, 행정 지원, 보상시스템 등의 메커니즘
중간관리층 신사업기획본 부 신사업 책임자 (직접지원)	지도 및 관리	자원 확보 신사업 성장을 위한 자 원 확보, 때로는 외부 적인 자원을 확보를 위해 아웃소싱, 제휴 등이 요구됨.	선택 최고경영층에게 해당 사업의 전략적 중요성 선택. Corporate marketing	조정, 협의
운영관리층 사업추진부서 (사업운영)	기술 /고객니즈 연계 소비자 니즈를 만족 시켜줄 수 있는 기술 을 토대로 상품/서비 스 개발	사업성장 Product를 사는 고객 을 얻기 위한 노력 (time to market, 마케팅 등)	Gate Keeping	제한

(그림 2) 신사업 추진 프로세스 문제점 분석을 위한 프로세스 모형

본 고에서는 신사업 전략 프로세스 파악을 위한 분석 틀로써 프로세스 모형(Burgelman, 2002)을 재구성하여 사용하였다.

신사업 전개의 과정은 위 (그림 2)에서 보여지듯이 사업부(Venture) 차원, 전사(Corporate) 차원의 2가지 전략 수립 단위에서 3단계 관리 계층 (Management Level)으로 나누어 추진 프로세스 상

의 문제점을 분석하도록 한다. 여기에서 관리 계층은 신규사업에 필요한 추진/지원 기능을 담당하는 사람(그룹)으로 실제로 추진하는 그룹(운영관리층), 신규사업을 직접적으로 지원하는 그룹(중간관리층), 신규사업을 간접적으로 지원하는 그룹(최고경영층)의 3가지로 나뉜다.

사업부 차원의 프로세스에서는 기회를 포착하는 사업개념정립 프로세스와 신사업 자원확보 및 성장과 관련한 사업추진 프로세스로 구분하며, 전사 차원은 조직원의 자발적 활동과 관련된 전략적 과정과 유도된 활동과 관련된 구조적 과정으로 구분된다.

전사적인 차원에서의 신사업 추진 전략을 자세히 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 구조적 과정에서는 최고경영층이 사업부서가 적극적으로 새로운 성장을 위한 기회를 탐색, 추진할 수 있도록 조직구조, 관리시스템, 행정지원, 보상시스템, 조직 문화 등 제반 조직 여건을 일관성 있게 구축하는 제도화 전략을 수립해야 한다. 또한 중간관리층은 사업추진부서의 제안을 받아서 이를 최고경영층에게 조정, 협의하는 역할을 담당한다.

둘째, 전략적 과정에서는 미래의 전략 육성사업을 육성하기 위해서 자사의 향후 사업영역과 관련된 분야를 놓치지 않는 운영관리계층의 Gate Keeping이 필요하다. 이를 보고 받은 중간 관리계층은 사업 추진 부서에게 효율적으로 자원이 배분되도록 최고경영층을 설득하는 역할을 담당하고, 최고경영층은 향후 사업 영역을 명확히 하여 이를 합리적으로 선별하게 된다.

사업부 차원의 전략에서는 우선 새로운 성장을 위한 기회를 적극적으로 탐색하는 사업개념 정립 프로세스가 필요하다. 운영관리층이 소비자 니즈를 만족시켜줄 수 있는 기술을 토대로 모니터링을 계속하고 중간관리층이 이를 지도 및 관리하며, 최고경영층은 모니터링한다.

또한 발굴된 사업기회를 추진하는 단계에 있어서, 운영관리층은 고객에 대한 마케팅 전략을, 중간 관리층은 사내 자원을 확보하기 위한 전략을 수립하게 된다. 최고경영층은 여기에 권한을 부여하는 역할을 담당한다.

이 분석에서는 (그림2)의 화살표로 보여지듯이 크게 selecting(위), organizing(중간), product championing(아래)의 3가지 전략방향을 중심으로 검토할 수 있다.

기존의 사업 전개 방식은 누가 성장을 주도하느냐에 따라서 Top-down 방식과 Bottom-up 방식으로 구분해서 사용하고 있지만, 본 고에서의 신사업 전개는 조직구성원들의 역량발휘를 극대화할 수 있도록 조직 여건을 마련하여 관련 구성원 스스로가 성장의 주체가 되도록 하는 Top-down 방식(selecting)과 최고 경영층이 전사적으로 신규 사업을 선택하고 추진할 수 있게 하고, 자원을 효율적으로 배분(organizing)할 수 있도록 하는 사업부 차원의 Bottom-up 방식(product championing)의 개념을 적용하였다.

신사업 기회는 일반적으로 막대한 투자를 요구하고, 리스크 관리 및 신속한 의사결정 등이 필요하기 때문에, 이는 사내의 효율적인 자원분배와 같은 개념에서 출발하며, 기존의 성장방식을 상호 보완하여 활용하고 있기 때문에 효과적인 신사업 전개가 가능하다.

위와 같은 분석모형을 설정하고 해당 회사의 프로세스 분석에 사용할 내부 관리 계층과 전략 단위를 작성한다.

3. 모형의 적용: 문제점 분석을 통한 통신사업자의 전략적 시사점 도출

국내 통신사업자의 사례를 통해 신규사업 추진 프로세스의 문제점을 분석하고, 이에 따른 전략적 시사점을 논의하는 방식을 취하고자 한다. 수 년간 이동통신, 초고속인터넷 등의 신규 서비스로 고속성장을 이룩해 온 통신사업자는 2002년부터 주요 서비스들의 성장세가 둔화됨에 따라 성숙기로 접어들고 있다. 이러한 성장정체를 극복하고 컨버전스 환경에서 지속적인 사업주도권 확보를 위해서는 신사업 추진이 필수적인 상태이며, 이를 위해서 정부의 신성장동력 관련 산업에서 사업기회를 우선적으로 모색하고 있다.

3-1 사업부 차원의 문제점 분석

최고 경영층이 사업의 성장잠재력이 높은 분야를 효과적으로 선별하고, 자원을 분배할 수 있도록 하는 bottom-up 방식의 프로세스에서는 각 관리계층 별로 크게 사업개념정립과 사업추진과정에서 검토되었다.

사업개념정립단계에서 운영관리층의 기술 및 고객 연계 프로세스는 주로 제조계약업체들이 자사 제품과 관련된 신사업/신상품 제안을 해와 발굴이 이루어지고 있어 내부의 자발적인 사업협력 상대 발굴이 요구되고 있다. 그리고 주로 자원 확보를 위한 전략 수립 작업이 이루어져 중간 관리층의 지도 및 관리 프로세스가 존재하지 않고 있으며, 사업 기회에 대한 최고경영층의 모니터링 프로세스 역시 공식적으로 존재하지 않으나, 자원 확보 등의 기능상 어려움은 없는 것으로 나타났다.

사업추진단계에서는 성장엔진의 장기적인 미래 성장보다는 할당식 사업관리로 인해 현재의 매출 목표 달성 및 실적 관리에 급급하고 있어, 사업부서의 책임 및 자율권에 대한 전권 위임이 필요하며 자원확보 프로세스에 있어서도 각 사업부서가 개별적으로 추진하고 있어서 여러 사업부문에 걸친 협력 및 내부 자원 공유가 시급하다. 또한 초고속인터넷이라는 높은 마진과 브랜드 이미지가 신규 사업의 기대치를 상승시켜 일정 규모 이상의 신사업만을 승인하는 등 미래가 불확실한 신규 사업으로의 진입을 매우 소극적으로 만들고 있었다.

3-2 전사적 차원의 문제점 분석

전략적 과정 상에서 운영관리층의 Gate Keeping 프로세스는 사내외 공모 등을 통한 전사적인 발굴을 시도하고 있으나, 산업 및 고객 트렌드를 모두 반영하여 미래성장엔진을 전개하는 등 최고 경영층이 기업의 방향타 역할을 할 Gate를 명확하게 지정하고 있지 않아 혼선되어 발굴에 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다. 중간관리층의 자원획득을 위한 임원진 보고 및 설득 프로세스 상의 어려움은 없었다.

구조적 과정의 프로세스 상에서는 운영관리층의 제안 및 중간관리층의 조정/협의를 역할이 필요 시 비공식적인 절차를 통해 이루어지고 있었다. 구성원의 자발적인 참여 및 일관성 유지를 위한 최고경영층의 제도화 프로세스는 신사업에 대한 통합적 관리와 조정 등 control tower가 부재하여 그룹차원의 대응이 미흡한 것으로 드러났다. 관리계층은 각 사업부문의 독립성을 존중하면서도 각 사업부간 자원을 공유하여 시너지 창출을 촉진시키는 역할을 담당해야 한다.

또한 관련 부서의 역할 및 책임이 명확히 지정되어 있지 않아 내부 부서 간 경쟁을 일으킬 뿐만 아니라 본연의 기능이 약화되고 있는 것으로 나타났다. 또한 신사업 발굴의 동기부여가 되어줄 보상 시스템 역시 부재하여, 기존의 성과 관리체계와 차별화된 보상 체계가 요구된다.

3-3 분석을 통한 전략적 시사점 종합

프로세스 모형을 통한 신사업 추진 프로세스 상의 문제점은 (그림 3)과 같이 정리될 수 있다. 우선 사업부 차원의 전략에서 전반적인 한계가 발견되었다. 내부적인 자원확보 및 기술과 소비자 니즈를 연계하는 전략에서 대부분이 계약 업체들을 통한 발굴로 내부 product championing 기능이 떨어지는 것으로 나타났다. 특별히 자원확보 전략에서 신사업을 전체적으로 총괄/통제할 부서가 부재하고, 운영관리계층이 사업의 장기적인 성장보다 단기 성과 관리에 급급하여 추진력이 약화된 것으로 나타났다.

전사적인 차원의 전략에서는 특별히 간접 지원 기능이 부족한 것으로 나타났다. 신사업 전개의 방향타 역할을 할 gate가 제대로 지정이 되지 않고, 신사업 관련 부서의 역할이 혼선되어 최고 경영층의 selecting 기능을 약화시키고 있다.

따라서, 신사업 추진 프로세스의 강화를 위해 성장엔진의 전개 방향성 및 탄력적인 시스템을

정립하고, 전사적으로 신사업을 통제/총괄할 control tower의 신설(또는 기능 추가) 및 효율적인 자원 할당 체계가 필요한 것으로 보인다.

전략단위 관리계층	사업부 차원		전사 차원	
	사업개념정립	사업추진	전략적 과정	구조적 과정
최고경영층	모니터링 Organizational championing 의뢰	권한부여	합리화 전사적인 발굴에도 불구하고, 신성장동력 발굴 미흡	제도화 신사업관련부서 역할 혼란 및 기능약화
중간관리층	자원 확보 사업부서별 개별 추진으로 인한 시너지 창출 실패 Product Championing 의뢰			조정, 협의
운영관리층	기술 및 고객 니즈 연계 주로 제조업체들의 제안을 통한 신사업 발굴	사업 성장 단기성과관리에 급급	Gate keeping	제안

(그림 3) 신사업 추진 프로세스 문제점 요약

4. 결론

현재 대표적으로 나타나고 있는 컨버전스의 가속화로 장기적인 지배적 사업자의 위상이 성장한계를 보이며, 성공적인 기업 변신 달성 및 새로운 성장동력을 창출하고자 노력하고 있는 것을 볼 수 있다.

사업을 추진함에 있어서 기존 사업은 결정된 사항을 곧바로 효과적으로 실행하는 것이 요구되지만 신규 사업은 다르다. 계속 발생하는 문제를 해결하지 않으면 신규 사업은 추진할 수 없으며, 신규 사업군 발굴은 최종 목적이 아닌 진화의 과정이기 때문에 전사적인 사업 통제가 요구된다. 따라서 본 고에서는 신규 사업을 위한 추진 전략 수립의 과정(Process)에 대해서, 전략 수립 모델의 이론적인 틀을 적용하여 실제 기업의 사례에서 전략적 시사점을 구체적으로 분석해 보았다. 신사업을 추진하기 위한 기업 내부의 프로세스를 개선해 나감으로써 보다 효과적인 신사업 전개 전략을 수립하고, 단순히 문제점만 도출할 것이 아니라, 도출된 문제점을 통해서 원인을 분석하여, 향후 전략적인 도메인을 제고할 수 있는 사고가 요구된다. 더 나아가 신사업 추진 전략의 성과가 가시화시켜 회사의 성장잠재력을 제고시켜야 할 것이다.

[참 고 문 헌]

- [1] 김창현: “사례로 본 신사업 추진의 성공방안”, LG주간경제 (2004)
- [2] 이주인: “고속성장기업의 성공 비결”, LG주간경제 (1996)
- [3] Burgelman R.A.: “Strategy is Destiny”, The Free Press (2002)
- [4] Griffin, A.: Drivers of NPD Success (1997)
- [5] Gary, L.: “Do You Remember Where to Find Top Line Growth?”, Harvard Management Update, Vol.9, No.2 (2004)
- [6] Steven G.A. & Burley, J.: 3,000 Raw Ideas = 1 Commercial Success (1997)