

Issue Monitor

Disruptive Innovation

한국 완성차 업체의
지속가능성장에 관한 제언

삼성KPMG 경제연구원 / 백승진 연구원

April 2011



Disruptive Innovation

한국 완성차 업체의 지속가능성장에 관한 제언

The contacts at KPMG in connection with this report are:

박재우

경제연구원

Partner, *삼정KPMG*

Tel: + 82 2 2112 0455

Fax: + 82 2 2112 7441

jaewoopark@kr.kpmg.com

윤성빈

경제연구원

S. Manager, *삼정KPMG*

Tel: + 82 2 2112 7448

Fax: + 82 2 2112 7441

sungbinyoon@kr.kpmg.com

백승진

경제연구원

Analyst, *삼정KPMG*

Tel: + 82 2 2112 0162

Fax: + 82 2 2112 7441

seungjinbaek@kr.kpmg.com

Page

Executive summary

3

파괴적 혁신(Disruptive innovation)이란?

4

- 파괴적 혁신: 로앤드(Low-end) 파괴와 신시장 파괴

4

도요타와 현대차의 로앤드 파괴 사례

5

- 도요타의 로앤드 파괴: 저가 소형차 침투와 이를 기반으로 한 고급화
- 현대자동차, '10년 10만 마일 워런티'로 로앤드 파괴

5

5

중국 자동차 업체의 파괴적 혁신 전략

6

- 중국, 두 마리 토끼를 잡는다
(Two Track strategy: 로앤드 파괴와 신시장 파괴)

6

녹색시장의 생존조건

8

- 한국 완성차 업체들의 위기
- 새로운 게임의 법칙: 기대 수익 시점을 버릴 중장기 유동성 확보

8

9

핵심을 확장하라 (Beyond the core)

11

- 새로운 디멘션(Dimension) 창조로 게임의 법칙을 바꿔라

11

본 보고서는 삼정KPMG 경제연구원(주)과 관계회사 (이하 "삼정")가 수집한 자료 및 정보를 바탕으로 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며 특정 시장, 회사, 자산, 또는 사업에 대한 삼정의 공식적인 견해를 나타내지 않습니다. 본 보고서는 독립적인 제3자에 의해 검토되지 않았으며, 삼정은 자료의 정확성과 완전성을 보장하지 않습니다. 삼정은 본 보고서에 포함된 어떠한 정보에 대하여 직접적 또는 간접적으로 보증이나 보장을 제공하지 않으며, 제3자에 대하여 어떠한 책임도 부담하지 않습니다. 원래 목적과 다른 목적 또는 의도에 따라 본 보고서의 일부 또는 전체의 사용은 엄격히 금지됩니다. 본 보고서는 삼정의 사전 서면 동의 없이 무단 배포, 인용, 발간, 복제될 수 없습니다.

동시대의 혁신은 기업 내부 효율성 제고를 넘어서, 시장 내 미래 지속 생존을 위해 반드시 이뤄내야 할 과제이다. 미국 완성차 업계의 쇠퇴 이면에는 일본과 한국 완성차 업계의 피나는 혁신 노력이 있었다. 세계적인 완성차 업체들이 고급차 생산에 막대한 예산을 쏟아 부으며 상위 고객에 열을 올릴 때, 일본과 한국은 보다 싸고 효율적인 자동차로 하위 고객에 관심을 보였다. 곧 시장은 파괴되었고, 일본과 한국 자동차는 점차 상위 고객에게 관심을 받으며 미국 자동차의 입지를 위축시켰다.

현재 세계 자동차 산업은 또 다른 파괴적 혁신의 시대를 예고하고 있다. 거대 자본이 요구되는 친환경 자동차 시장이 그것이다. 선두 업계와 중국의 막대한 친환경 R&D 투자 여력은 한국 완성차 업계에게는 분명 위협적이다. 미래에 우리가 주도 가능한 신시장 파괴를 치열히 고민해야 할 때이다.

도요타와 현대차의 로앤드 파괴

도요타의 초기 미국 진출은 뛰어난 성능의 모델이 아닌 단순하고 신뢰할 수 있는 저가 모델인 코로나(Corona)와 카롤라(Carola)로 공략하는 것이었다. 당시 미국 완성차업체들의 북미시장 주력 상품이 거의 중대형차인 점을 감안한 도요타는 저렴한 소형차로 로앤드 파괴 전략을 구사한 것이다. 현대자동차는 1990년대 말에 획기적인 마케팅전략인 '10년 10만 마일 워런티(Warranty 10 year / 100,000 miles)'를 시장에선 보이며 미국시장에서 로앤드 파괴에 성공했다.

중국, 두 마리 토끼를 잡는다 (Two Track strategy: 로앤드 파괴와 신시장 파괴)

중국 업체들은 1) 기존 내연기관 자동차 시장에서의 로앤드 파괴와 2) 친환경 자동차를 통한 신시장 파괴 전략을 동시에 구사하는 2차원 전략(Two dimensional strategy)을 추진하며 미래 세계 자동차 업계의 최대 강자를 꿈꾸고 있다. 결국 한국의 완성차 업체들은 기존 내연기관 시장에서의 중국 저가 자동차 업체들의 추격 그리고 신시장인 친환경 자동차 시장에서의 중국과 선진국의 막대한 R&D 투자와 선점 등 양 측면에서의 도전과 위협에 직면해 있다.

녹색시장 새로운 게임의 법칙: 기대 수익 시점을 버틸 중장기 유동성 확보

새롭게 펼쳐질 신시장에 대비하기 위해서는 완성차 업체들의 장기 자금확보 역량이 필수적이다. 완성차 업체들에게 연구개발을 위한 자금수요는 향후 수년간 지속 될 것이고, 업체들은 독자적인 자본 조달 이외에도 자본시장에 많은 부분을 의존할 수 밖에 없을 것이다. KPMG Global Automotive Sector는 현재 업체들이 친환경 기술개발에 자본을 투자하는 기간을 5년 미만으로, 친환경 기술이 수익으로 전환되는 기간을 10~15년으로 보고 있다. 단순 산술 계산으로 업체들은 적어도 5년 이상의 수익악화 기간(Maximum tolerable period)을 버텨야 한다. 이는 신시장에서 탄생한 새로운 게임의 법칙이다.

새로운 디멘션(Dimension) 창조로 게임의 법칙을 바꿔라

분명 한국 완성차 업체는 친환경 자동차 시장에서 유리한 입지는 아니다. 친환경차 시장을 앞세운 중국의 선제적인 신시장 파괴 움직임처럼, 한국 업체들이 주도할 수 있는 신시장 파괴는 없을까? 세계 최고 수준의 한국 IT기술은 자동차 산업에서 한국의 완성차 업체들의 비교우위를 생산 할 주요한 무기 즉, 스마트카 시장이라는 새로운 디멘션을 창조해 신시장 파괴를 주도할 수 있다. 미래 자동차 산업은 친환경 자동차 시장, 스마트카 시장 뿐만 아니라 새로운 시장이 지속적으로 만들어 질 것이다. 하지만, 승자는 이를 선제적으로 예측하고 대응하여 이전 시장의 게임의 법칙을 바꾸는 기업이다.

Disruptive Innovation

한국 완성차 업체의 지속가능성장에 관한 제언

파괴적 혁신(Disruptive innovation)이란?

각 산업에서 선두그룹을 유지하는 기업들은 자사의 현 시장 지위를 유지하기 위해서 매년 다양하고 새로운 전략을 내놓는다. 이들에게 치열한 경쟁환경에서 살아남는 전략은 집중팔구 과거보다 더 나은 성능의 고급 상품 개발과 그에 상응하는 높은 가격으로 고객에게 접근하는 것이다. 이를 존속적 혁신(Sustaining innovation) 이라고 한다.

하지만, 항상 고급 제품만이 시장에서 인정 받는 것은 아니다. 오히려 아무도 주목하지 않는 저가 상품으로 시장을 공략하고 이를 기반으로 선두그룹과 경쟁하거나, 이중 산업의 기술이 접목 된 혁신 상품으로 기존 시장을 교란 시켜 신시장과 신고객을 창출하기도 한다. 이는 파괴적 혁신(Disruptive innovation) 이라 불린다.

“신규 공격자가 시장의 아래로 들어와서 리더가 원하지 않는 시장의 일부분을 뺏어간다면 이길 확률이 높아진다”

- 클레이튼 크리스텐슨, 하버드 경영대학원 석좌교수

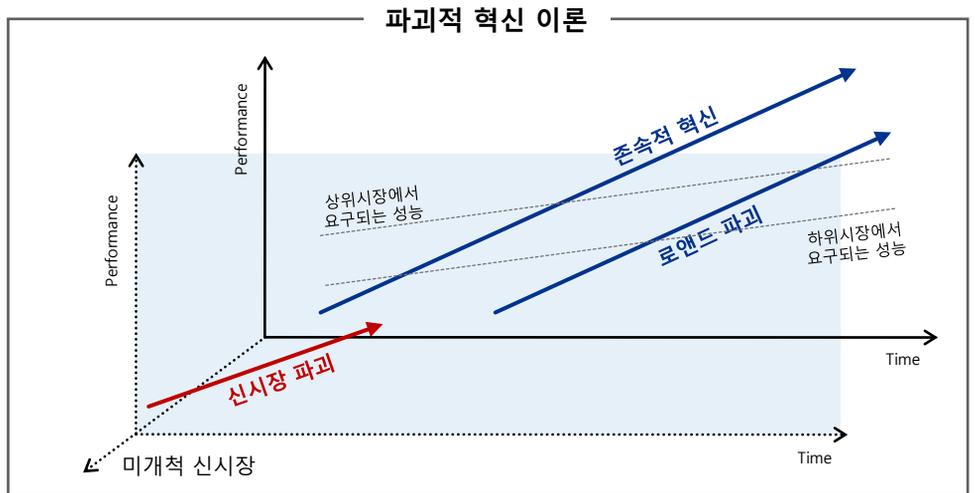
파괴적 혁신: 로앤드 파괴와 신시장 파괴

역설적이긴 하나, 선두그룹 기업들에게 자사의 우량 고객이 가져다 주는 매출 대비 수익은 생각보다 높지 않다. 고객들은 기업에게 우수한 성능을 요구하나 동시에 그 성능 대비 낮은 가격을 요구하기 때문이다. 결국 고객의 충성도와 기업의 수익 간 상관관계는 시간이 지날 수록 낮아 진다. 그렇다고 기업 입장에서 이러한 고객들의 요구를 외면하기는 어렵다.

파괴적 혁신이론은 여기서 틈새 시장이 형성 된다고 말한다. 즉, 로앤드 파괴 전략(Low-end disruptive strategy)은 기존 혁신 제품의 품질 및 성능 수준이 일반 소비자 기대 수준을 넘어 설 경우, 그보다 하위수준의 저렴한 제품을 출시해 시장을 교란하는 것이다. 델 컴퓨터는 기존의 복잡한 유통망을 제거하고 소비자가 직접 컴퓨터 사양을 선택하게 하여 만족도를 높이고 동시에 저렴한 제품을 공급함으로써 로앤드 파괴를 달성했다.

과거 '장식 가구 형태의 오디오'에서 'SONY의 워크맨' 그리고 최근의 MP3로 이어진 시장은 대표적인 신시장 파괴(New market disruption strategy)의 예이다. 완전히 새로운 성능을 토대로, 현재 출시된 제품을 사용하지 않는 비소비자(Non-consumer)를 대상으로 혁신적인 제품을 선 보이며 기존 시장을 파괴한 것이다.

“현재 세계 자동차 산업은 미국, 유럽, 일본의 상위그룹과 한국의 고도 성장 그리고 중국과 인도의 성장 잠재성으로 구분되며, 여기에 세계 환경규제 테마인 전기차라는 신시장 영역이 추가되면서 로앤드 파괴와 신시장 파괴가 동시에 진행되고 있다”



Source: Clayton M. Christensen

자동차산업에도 그 예를 찾아 볼 수 있다. 1910년대 포드는 부유층의 전유물이던 자동차에 대량생산방식을 적용함으로써 기존 시장을 파괴했다. 또, 일본 도요타는 저가 소형차로 미국 시장 침투에 성공했다. 한국의 현대자동차도 끊임없는 혁신을 통해 기존 시장을 파괴하며 세계적으로 시장점유율을 높이고 있다.

Disruptive Innovation

한국 완성차 업체의 지속가능성장에 관한 제언

도요타와 현대차의 로앤드 파괴 사례

도요타의 로앤드 파괴: 저가 소형차 침투와 이를 기반으로 한 고급화

도요타의 초기 미국 진출은 뛰어난 성능의 모델이 아닌 단순하고 신뢰할 수 있는 저가 모델인 코로나(Corona)와 카롤라(Carola)로 공략하는 것이었다. 당시 미국 완성차들의 북미시장 주력 상품이 거의 중대형차인 점을 감안한 도요타는 저렴한 소형차로 로앤드 파괴 전략을 구사한 것이다. 여기에 1970년대 오일쇼크로 미국 소비자들이 연비가 좋은 소형차를 선호하게 되자 도요타의 시장점유율은 급격히 확대되었다.

장난감 자동차라는 미국 언론의 비아냥은 계속되었지만, 도요타는 미국 시장 내 저가 소형차 시장을 장악해 나가는 동시에, 특징과 기능을 추가한 캠리(Camry)와 고급 모델인 렉서스(Lexus)를 잇따라 시장에 출시한다. 특히 렉서스 브랜드의 성공은 당시 도요타가 가진 소형차 이미지를 벗는 계기가 되었다. 하위고객을 기반으로 상위고객으로 성공적인 침투를 한 것이다.

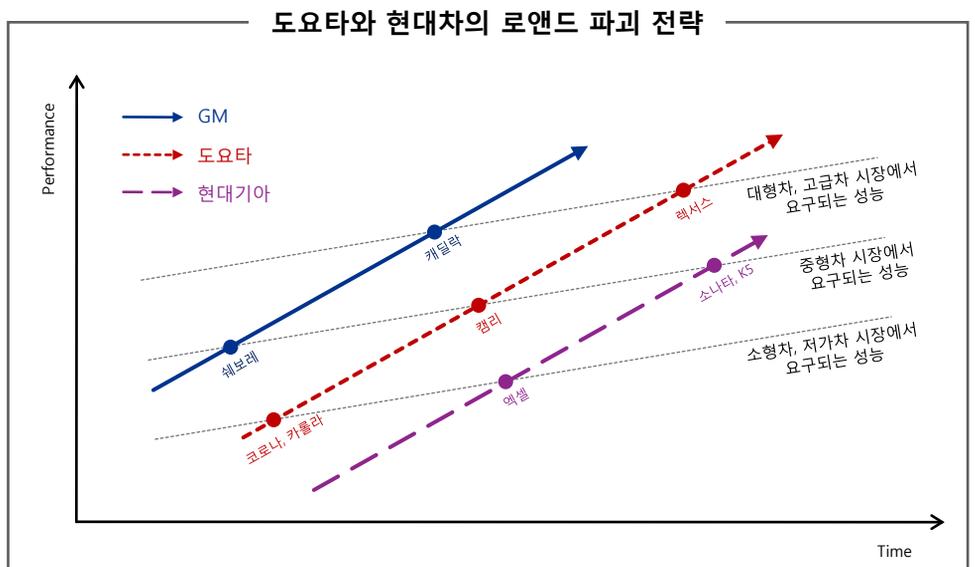
현대자동차, '10년 10만 마일 워런티'로 로앤드 파괴

한국 완성차 업체의 미국 진출 역시 상기 도요타 사례와 비슷하다. 현대자동차는 1980년대 한국의 높은 노동 생산성 기반의 저가 소형차로 미국시장에 진입하는 로앤드 파괴 전략을 채택했다. 하지만 현대자동차의 엑셀은 초기 미국시장에서 품질 결함과 열악한 AS 서비스로 실패에 직면하게 된다.

여기서 현대자동차는 로앤드 파괴 전략을 업그레이드 시킬 수 있는 획기적인 마케팅 전략, '10년 10만 마일 워런티(Warranty 10 year / 100,000 miles)'를 시장에 선 보이며 국면 전환을 한다. 이는 미국 소비자들의 신뢰성을 상승시키는 결과를 낳게 되었으며 판매 실적으로 이어졌다. 처음 워런티 프로그램을 들고 나왔을 때 자동차 전문가들은 '엄청난 보증수리비용을 뒷감당할 수 없을 것이다'라는 비판이 무성했다. 그러나 현대자동차의 이 프로그램은 미국자동차 시장에서 가장 우수한 소비자 프로그램(Americas Best Warranty Program)으로 선정되며 미국 시장에서의 성장 기반이 되었다.

“현대차의 발전은 속도 위반 딱지를 뗐 정도... 도요타의 두려움은 이제 악몽으로 변했다”

- Fortune Magazine, 2010



Source: 삼성KPMG 경제연구원

Disruptive Innovation

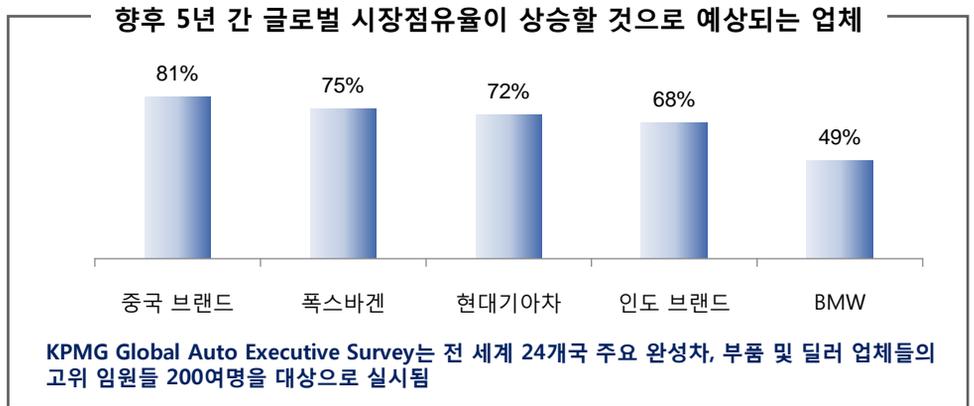
한국 완성차 업체의 지속가능성장에 관한 제언

중국 자동차 업체의 파괴적 혁신 전략

중국, 두 마리 토끼를 잡는다 (Two Track strategy: 로앤드 파괴와 신시장 파괴)

현재 세계는 중국의 경쟁력이 전 산업 영역에서 고도 상승하고 있는 장면을 목도하고 있다. 10억 인구의 거대 시장, 낮은 임금, 강력한 정부의 산업 지원 그리고 국제 사회의 정치-군사 외교력으로 중국은 전통적인 산업 강국들에게 도전장을 내밀고 있다. 중국의 자동차 업계 역시 일본과 한국의 완성차 기업들이 구사했던 로앤드 파괴 전략으로 세계 자동차 시장을 공략할 참이다. 중국의 대표 자동차 기업인 상하이차는 저가 자동차 생산 전략으로 자국 시장에서 엄청난 실적을 올리며, 피아트와 스키키를 추월하는 등 2009년 판매 기준으로 이미 세계 9위에 올라있다.

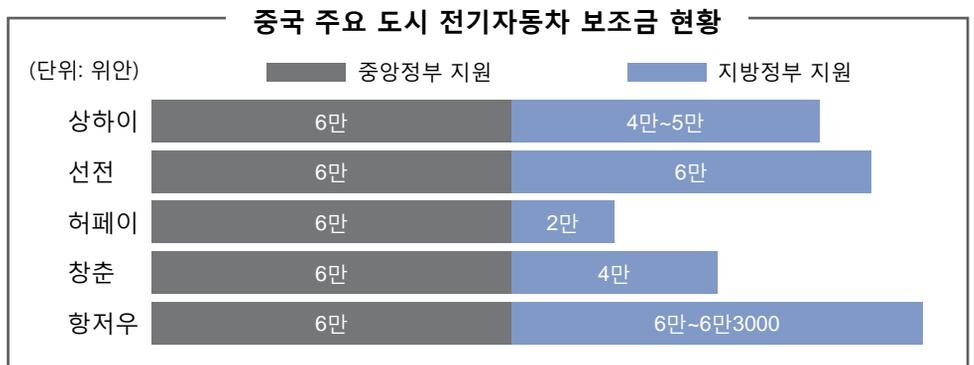
KPMG Global Auto Executive Survey 2011에 따르면, 설문 조사 응답자 86%가 2015년 중국은 세계 최대 자동차 판매 및 생산국 지위에 오를 것이라고 예상했다. 중국 길리자동차는 이미 동남아와 동유럽까지 진출해 저가차 생산에 들어갔고, 기서자동차는 70여 개국에 저가차 수출을 하며 해외 시장을 공략하고 있다. 중국 업체가 로앤드 파괴 전략을 토대로 세계 시장과 한국의 완성차를 위협할 날이 머지 않았다.



Source: KPMG Global Auto Executive Survey 2011

“전기자동차 산업은 중국이 추구하는 혁신을 보여주는 대표적인 사례다. 중국 정부는 공무수행 차량을 전기차로 구매하고 소비자들이 차량 구입시 세제 혜택을 주는 등 전기차 육성에 애쓰고 있다”

최근 중국 정부는 친환경 자동차 시장 선점을 위해 2011년까지 연간 50만대의 하이브리드자동차와 전기자동차를 양산한다는 계획을 발표했다. 정부당국이 나서서 세계 전기자동차 생산대국으로 발돋움하겠다는 의지를 밝힌 것이다. 이를 위해 중국 정부는 친환경 자동차 연구개발에 3년간 100억 위안(약 1조 7,100억원)을 보조금으로 지원하고 공공서비스 부분 전기자동차 구매에 대해서도 보조금을 1대당 6만 위안(약 1,026만원)까지 지급할 계획이다.



Source: 중국자동차공업협회

Disruptive Innovation

한국 완성차 업체의 지속가능성장에 관한 제언

“나의 BYD 투자는 올바른 결정, BYD는 미래 에너지 기술의 중요한 역할을 담당할 것”

- 워렌 버핏, 버크셔하더웨이 회장

중국 정부의 강력한 지원 하에 중국 업체들은 친환경 기술개발에 총력을 기울이고 있으며, 이 중 가장 주목 할 기업은 비야디(BYD)이다. 투자 귀재 워렌 버핏의 투자로 유명해진 이 업체는 2005년 배터리 생산 업체로 시작해 전기자동차 생산으로 전환 후 급성장하고 있다. 2009년에는 중국 최초 전기자동차 F3DM 개발에 성공했다. 비야디의 친환경 자동차는 도요타나 GM의 친환경 자동차에 비해 가격 경쟁력도 우수하고 기술력 역시 뒤쳐지지 않는다는 평가를 받고 있다.

중국 주요 자동차 업체의 친환경 자동차 개발 현황

	하이브리드 ^a	플러그인하이브리드 ^b	전기자동차 ^c	연료전지차 ^d
상하이	제품 계획	제품 계획	제품 개발 중	제품 개발 중
동평	개발 완료	제품 계획	개발 완료	제품 계획
창안	개발 완료	제품 개발 중	제품 개발 중	제품 계획
체리	개발 완료	제품 개발 중	개발 완료	제품 개발 중
베이징	제품 개발 중	제품 개발 중	제품 개발 중	
비야디	제품 개발 중		개발 완료	

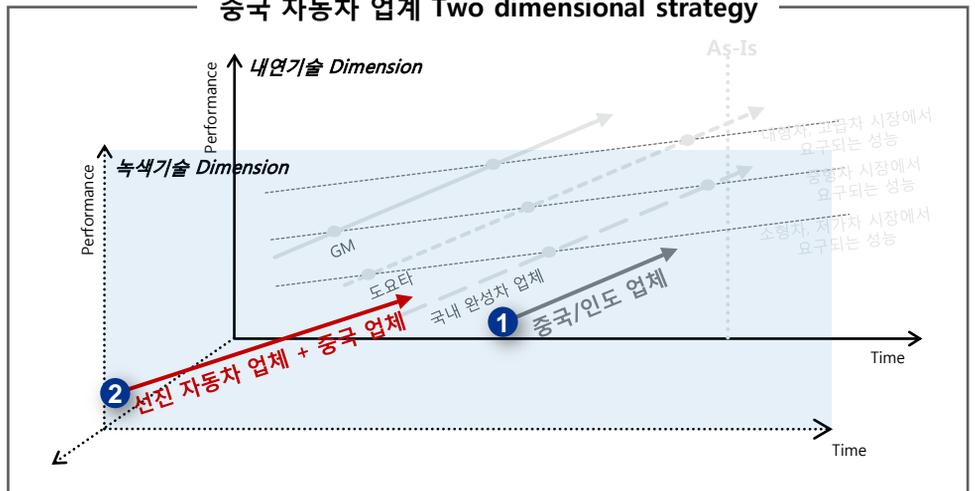
Source: 중국자동차공업협회

Note: a: 내연기관과 전기모터 두 종류의 동력을 조합해 구동하는 자동차
 b: 하이브리드자동차에 일반 가정에서 충전해 쓸 수 있는 배터리를 장착한 자동차
 c: 전기에너지로부터 구동 에너지를 얻는 자동차
 d: 연료 전지로 전기 모터를 구동시키는 방식의 자동차

동시에 중국의 친환경 자동차 기업들은 거대 자국 시장에서의 독점적 지위를 누리는 것에 만족하지 않고 해외 업체들과 전기자동차 합작생산을 계약하는 등 친환경 자동차 시장의 선도를 위해 발 빠르게 움직이고 있다. 중국의 체리자동차는 이스라엘 코퍼레이션(IC, Israel Corp.)과, 비야디는 독일 다임러 자동차와 전기자동차 공동개발을 위한 합작법인을 설립했다. 또한 상하이 자동차는 미국 배터리 업체인 A123시스템즈와 합작사를, 같은 날 지리 자동차는 미국 배터리 업체인 존슨컨트롤스와 파트너십을 체결했다.

결국, 중국 업체들은 1) 기존 내연기관 자동차 시장에서의 로앤드 파괴와 2) 친환경 자동차를 통한 신시장 파괴 전략을 동시에 구사하는 2차원 전략(Two dimensional strategy)을 추진하며 미래 세계 자동차 업계의 최대 강자를 꿈꾸고 있다.

중국 자동차 업계 Two dimensional strategy



Source: 삼성KPMG 경제연구원

Disruptive Innovation

한국 완성차 업체의 지속가능성장에 관한 제언

녹색시장의 생존조건

한국 완성차 업체들의 위기

한국GM의 매트 슈뢰더 상무는 "BYD 등 중국 업체들은 하이브리드자동차 등 다른 친환경 자동차 보다 전기자동차에 초점을 맞추고 있다. 한국은 배터리 등 부품에서 앞서 있고, 중국은 전기자동차 전반적인 부문에서 앞서가고 있다"고 평가했다. 즉, 중국 정부와 업계는 내연기관 기술은 이미 선진국을 따라 잡기에는 늦었다고 판단하고, 정부의 전폭적인 지원으로 미 성숙 된 세계 전기차 시장 육성에 총력을 다하고 있다. 특히 거대 자국 시장과 정부의 보조금 지원 그리고 정부의 막대한 전기차 인프라 구축 지원은 미래 성공 가능성을 높이고 있다. 중국은 지난 베이징 올림픽 때 전기버스와 배터리 교환시스템을 구축한 바 있다.

상대적으로 한국 완성차 업체들의 전기자동차 기술력은 미국, 유럽, 일본과 같은 전통적인 자동차 강국 뿐만 아니라 중국 업체에 비해서도 상용화 시점, 가격, 충전 여건, 정부 지원, 서비스 및 마케팅 등 전 분야에서 뒤쳐져 있다. 한국전기자동차산업협회는 한국의 전기자동차 산업은 중국에 비해 2~3년 뒤쳐져 있다고 보고했다.

결국 한국의 완성차 업체들은 기존 내연기관 시장에서의 중국 저가 자동차 업체들의 추격 그리고 신시장인 친환경 자동차 시장에서의 중국과 선진국의 막대한 R&D 투자와 선점 등 양 측면에서의 도전과 위협에 직면해 있다.

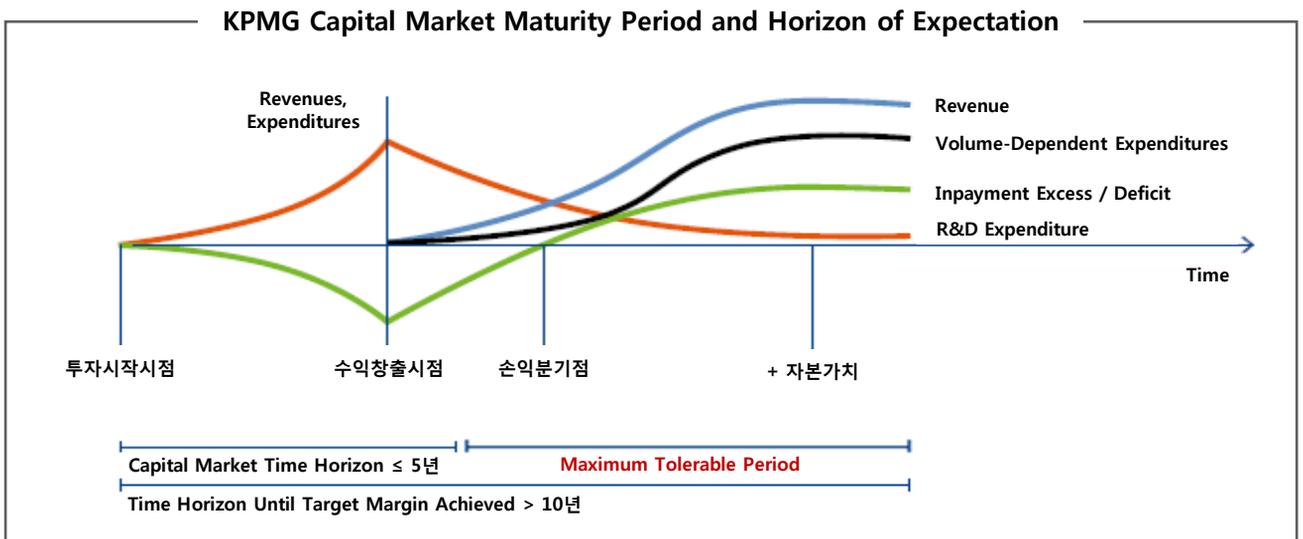


Disruptive Innovation

한국 완성차 업체의 지속가능성장에 관한 제언

새로운 게임의 법칙: 기대 수익 시점을 버틸 중장기 유동성 확보

앞서 기술 했듯이 세계 자동차 시장은 기존의 내연기관 자동차 디멘션에서 녹색기술 기반의 친환경 자동차라는 새로운 디멘션으로 이동 중이다. 새롭게 펼쳐질 신시장에 대비하기 위해서는 완성차 업체들의 장기 자금확보 역량이 필수적이다. 완성차 업체들에게 연구개발을 위한 자금수요는 향후 수년간 지속 될 것이고, 업체들은 독자적인 자본 조달 이외에도 자본시장에 많은 부분을 의존할 수 밖에 없을 것이다. 특히, 중국 정부의 막대한 자금 지원과 이미 수십 년 전부터 친환경 자동차에 지속적으로 투자를 해온 미국 등 전통 자동차 강국들의 상황을 비추어 볼 때 한국의 완성차 업체들은 심각한 고민에 빠질 수밖에 없는 상황이다.



Source: KPMG International

세계 자본시장은 업체들이 친환경 자동차 개발 종료 및 상용화 후 수익으로 환원되는 기간(Time horizon until target margin achieved)이 초기 친환경 기술개발에 자금이 투자되는 기간(Capital market time horizon)에 비해 두 배 이상 길 것으로 추정하고 있다. KPMG Global Automotive Sector는 현재 업체들이 친환경 기술개발에 자본을 투여하는 기간을 5년 미만으로, 친환경 기술이 수익으로 전환되는 기간을 10~15년으로 보고 있다. 단순 산술 계산으로 업체들은 적어도 5년 이상의 수익악화 기간(Maximum tolerable period)을 버텨야 한다. 이는 신시장에서 탄생한 새로운 게임의 법칙이다.



Disruptive Innovation

한국 완성차 업체의 지속가능성장에 관한 제언

한국 업체들과 같은 후발그룹은 투자금 회수 기간의 압박으로부터 견딜 수 있는 시간을 최대한 단축해야 한다. 그렇다고 정교한 자금관리(Cash management)가 없는 무분별한 자본 투여로 인한 자금 경색은 오히려 타 업체들로부터의 인수 합병의 빌미를 제공 할 수 있다.

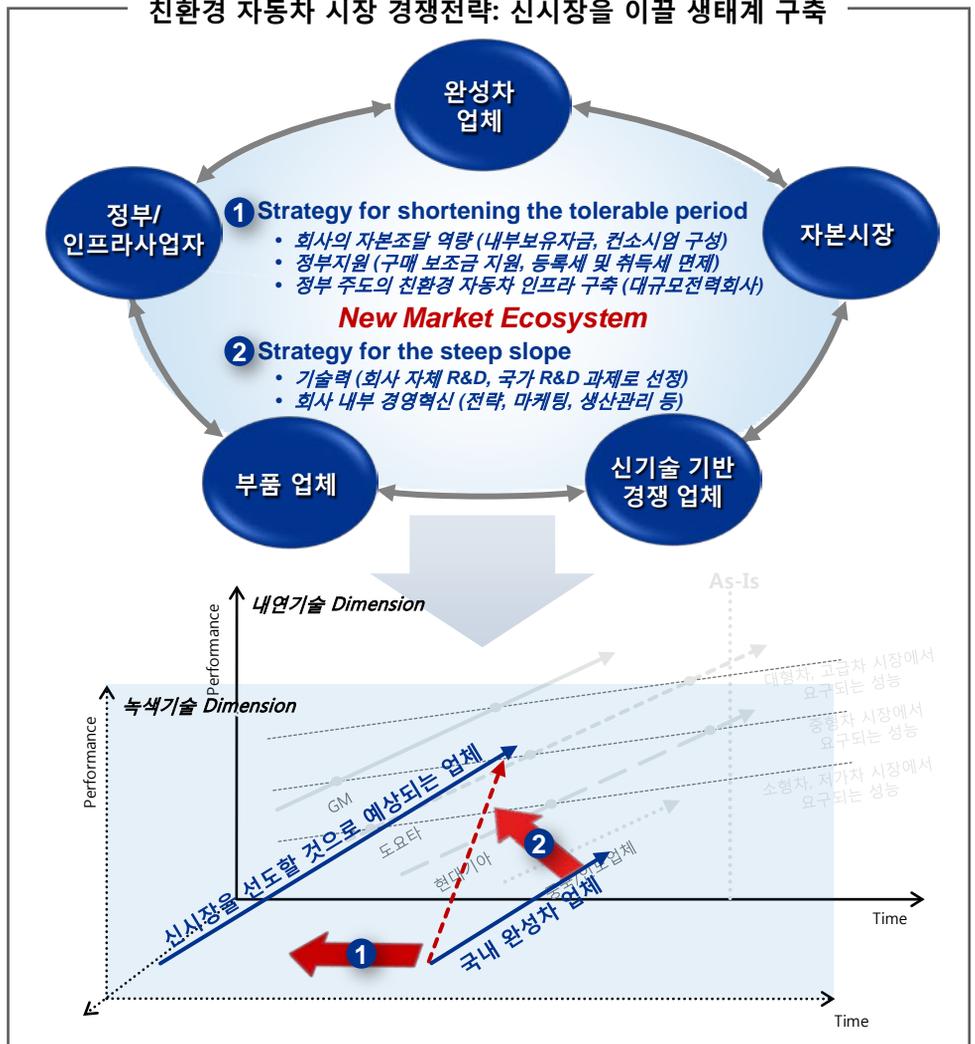
투자 가능한 기업 내부 보유자금과 자본시장에서의 건전한 자금 조달 역량이 필요하다. 또한 정부 차원의 친환경 자동차 활성화 지원 정책, 즉 다양한 세금혜택과 대폭적인 R&D 자금 지원, 그리고 한국전력과 같은 공기업의 전국적인 친환경 자동차 인프라 구축 협력 등 정부의 역할이 중요하다. 동시에 완성차 업체들은 친환경 기술수준을 끌어 올리기 위해 친환경 자동차 관련 기술 이전이 가능한 해외 업체들의 인수 합병과 후발 업체들 간의 공동 R&D 투자 등 발 빠른 혁신 전략이 요구된다.

이렇듯, 새롭게 펼쳐지고 있는 신시장에서는 완성차 업체 독자적으로만은 생존할 수 없다. R&D 자금 조달을 위한 자본시장과의 공조, 부품 업체와의 면밀한 협조체제, 정부 및 인프라 사업자의 지원, 신기술 기반의 경쟁 업체와의 기술 협력 그리고 완성차 업체의 자체적 경영혁신 등 신시장 내 신-생태계를 조화롭게 이끌어 내는 역량이 필요하다.

“전기차 시장을 선점하기 위해서는 충전소 등 인프라 구축과 차량구매 보조금 등 정부의 적극적인 지원이 반드시 필요하다”

- 홍준희, 현대기아차 전기차 개발실장

친환경 자동차 시장 경쟁전략: 신시장을 이끌 생태계 구축



“미래 한국 완성차 업체들의 생존은 다자간 산업 생태계 구축에 달려있다. 신 생태계 구축 방향성은 1) 중장기 유통성 확보를 통한 수익악화기간의 단축과, 2) 파트너와의 실질적인 상생경영을 통한 혁신기술 확보이다”

Source: 삼성KPMG 경제연구원

핵심을 확장하라

(Beyond the core)

“한국 기업도 중단기적으로는 지속가능 경영을 차별화된 경쟁 우위의 원천으로 활용해야 한다. 장기적 관점에서 내부 혁신과 새로운 시장 기회를 포착하는 ‘게임 체인저 (game changer)’ 전략도 추진해야 한다”

- 김연성, 인하대 교수

새로운 디멘션(Dimension) 창조로 게임의 법칙을 바꿔라

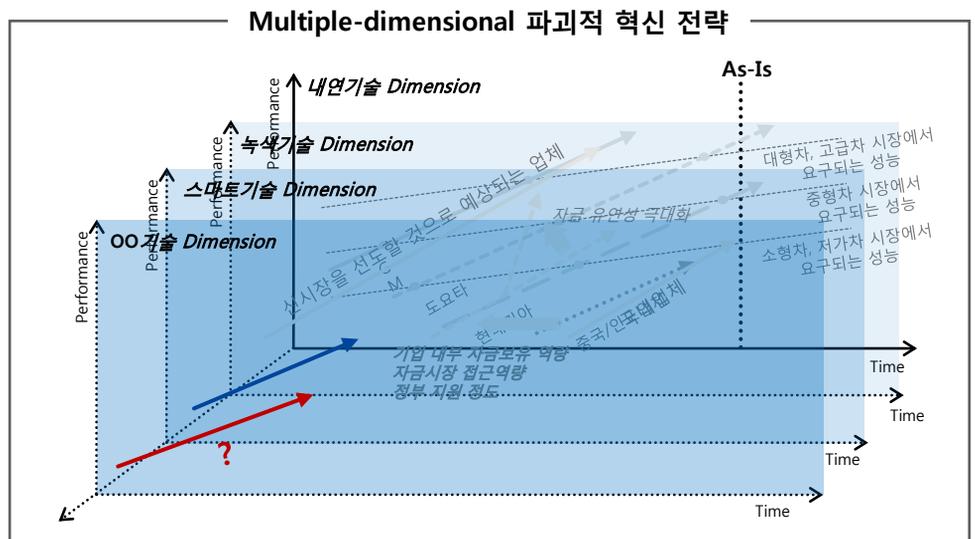
일본과 한국 완성차 업체들의 수십 년에 걸친 세계 시장 진출 성공은 파괴적 혁신의 한 축인 로앤드 파괴 전략, 즉, 저가 소형차 시장에서의 공략에서부터 시작되었다. 100년 이상의 역사를 가진 세계 자동차 산업은 무수히 많은 변화와 혁신으로 서서히 그리고 천천히 현재의 경쟁구도를 만들어 냈다.

하지만, 다가오는 또 다른 파괴적 혁신, 즉 신시장 파괴는 환경규제라는 테마를 등에 업고 전보다 더욱 빠른 속도로 진행될 것으로 전망 된다. 시간적, 자금적 여유가 상대적으로 부족한 후발 업체들에게는 위협요소가 아닐 수 없다. 분명 한국 완성차 업체는 친환경 자동차 시장에서 유리한 입지는 아니다. 친환경차 시장을 앞세운 중국의 선제적인 신시장 파괴 움직임처럼, 한국 업체들이 주도할 수 있는 신시장 파괴는 없을까?

최근 자동차와 IT의 융합이 가시화되면서 스마트카에 대한 관심이 점차 고조되고 있는 가운데 2015년까지 자동차 제조원가의 40%가 전자부품이 될 전망이다. 이러한 전기, 전자, IT분야 등 이종산업 간 융복합은 더 이상 선택이 아닌 필수가 되는 시대이다. 이러한 미래 자동차산업 전망에 대응하고자 세계 주요 완성차 업체들은 IT기업과 전략적 제휴를 체결하는 등 미세한 움직임을 보이고 있다. 물론 국내 최대 완성차 업체인 현대기아 역시 삼성과 노키아 등 스마트폰 기술을 자동차 기술과 연계시키는 제휴를 추진하고 있다.

세계 최고 수준의 한국 IT기술은 자동차 산업에서 한국의 완성차 업체들의 비교우위를 생산 할 주요한 무기 즉, 스마트카 시장이라는 새로운 디멘션을 창조해 신시장 파괴를 주도할 수 있다. 황창규 지식경제부 최고기술경영자는 “한국의 산업이 현재의 수준에서 한 단계 더 도약하려면 기술 개발 초기 단계에서부터 여러 이종(異種) 산업 간의 융복합을 통해 새로운 가치를 창출해낼 수 있어야 한다. 예컨대 한국이 잘하는 IT(정보기술)와 네트워크 인프라를 자동차산업과 결합해 스마트카를 만들어 내야 한다”고 강조했다.

미래 자동차 산업은 친환경 자동차 시장, 스마트카 시장 뿐만 아니라 새로운 시장이 지속적으로 만들어 질 것이다. 하지만, 승자는 이를 선제적으로 예측하고 대응하여 이전 시장의 게임의 법칙을 바꾸는 기업이다. 중국의 신시장 파괴 전략에서 우리가 배워야 할 부분이다.



Source: 삼성KPMG 경제연구원

삼성KPMG 경제연구원 (T: 02-2112-0037)

정연상

President / Partner

T: 02-2112-0033

E: ychung@kr.kpmg.com

박재우

Partner

T: 02-2112-0455

E: jaewoopark@kr.kpmg.com

윤성빈

Senior Manager

T: 02-2112- 7448

E: sungbinyoon@kr.kpmg.com

백승진

Analyst

T: 02-2112-0162

E: seungjinbaek@kr.kpmg.com

www.kr.kpmg.com

© 2011 Samjong KPMG ERI Inc., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative ("KPMG International").