

## 존속적 혁신과 파괴적 혁신

갈수록 치열해지는 경쟁상황과 똑똑해지는 소비자들로부터 지속적인 수익성장을 이루기 위해 기업들은 보다 새로운 기술과 더 많은 기능의 제품을 선보이고 있다. 그러나 이러한 점진적 개선만으로는 부족하다. 하버드 경영대학원의 클레이튼 크리스텐슨(Clayton Christensen) 교수는 기존 사업의 패러다임을 바꾸는 파괴적 혁신의 중요성을 강조하고 있다. 최근 방한하여 열렸던 그의 강연내용을 중심으로 파괴적 혁신이론과 그 시사점에 대해 알아본다.

고객에 의해 선택되는 상품과 서비스를 제공하기 위한 기업들의 고민은 깊어만 간다. 갈수록 치열해지는 경쟁과 더욱 까다로워지는 소비자들, 부과되는 각종 규제와 사회적인 책임의 압박이 더해가는 상황에서 기업들은 지속적인 성장을 위해 제품과 서비스의 개선에 골몰하고 있다. 그러나 존속적 혁신(Sustaining Innovation)이라고 불리는 이러한 점진적 개선만을 거듭하는 기업은 계속 승자로 남아있기 어렵다는 것이 크리스텐슨 교수의 예측이다. 시장의 선도자로서 꾸준한 노력과 개선을 이어가는 모범적인 기업이 실패하는 이유는 무엇일까?

### ◆◆ 파괴적 혁신의 등장

요즘 휴대전화에는 대부분 디지털 카메라와 mp3 음악 재생기능이 장착되어 있다. 그러나 모든 휴대전화 이용자가 이러한 기능을 사용하는 것은 아니기에, 많은 소비자들은 제품 본연의 통화기능에 충실한 단순하고 저렴한 휴대전화를 필요로 한다. 다른 가전제품이나 디지털 기기를 역시 대다수 소비자가 필요로 하지 않는 복잡한 기능과 품질을 더하다 보니 더 고장 확률이 높고, 때론 비싼 가격을 지불해야 하는 제품들

이 많다. 이렇게 산업기술의 발전은 일정 시점 이후 소비자가 받아들일 수 있는 수준 이상으로 진행되고, 그 결과 많은 소비자가 활용하지 않는 고기능, 고품질의 제품이 출현하게 된다.

이때 새로운 기회가 등장한다. 소비자가 원하는 수준만큼의 제품과 서비스를 더 낮은 비용으로, 혹은 더 편리한 접근방식으로 제공하는 혁신기업들이 등장하게 되는 것이다. 기존 상품과 서비스의 지나치게 복잡한 기술, 비싼 가격, 접근의 한계, 긴 소요시간으로 인한 소비자의 제한으로 인해 등장하는 파괴적 혁신(Disruptive Innovation)은 소비자가 필요로 하는 효용을 제공하면서도 기존 기업 대비 확실한 우위 요소를 갖고 있는 것이 특징이다. 사우스웨스트(Southwest) 항공으로 대표되는 저가 항공사 모델이나 차별화된 채널을 통해 높은 편의성과 낮은 비용을 실현한 인터넷 소매업이 그 좋은 예이다.

### ◆◆ 존속적 혁신의 실패

높은 비용으로 양질의 제품을 생산하던 미국의 일관제철소는 미니밀(Mini-mill)이라는 새로운 형태의 생산방식에 의해 도전을 받게 되었다. 기존의 일관제



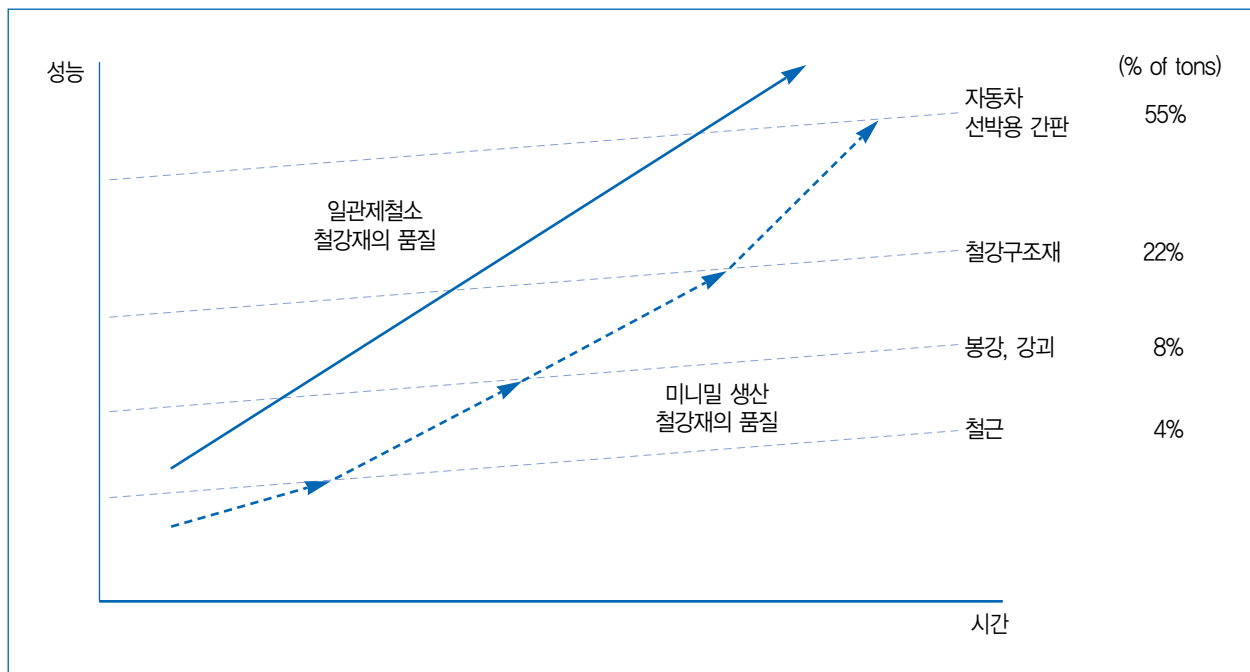
철방식보다 20%나 저렴한 비용으로 낮은 품질의 제품을 생산하던 미니밀방식은 저급 철강재 위주로 시장을 잠식하기 시작했다. 미니밀 대비 비용경쟁력이 떨어지는 일관제철방식의 기업들은 보다 높은 품질이 요구되는 상위 제품으로 이동하였고, 미니밀방식 기업들은 치열해진 경쟁으로 가격이 떨어진 하위 제품에 머물지 않고 기술발전에 의하여 상위 제품 시장으로 이동하였다. 결국 철근과 같은 하위 제품 시장(Low end market)에서 시작된 경쟁은 시간에 지남에 따라 최상위 제품인 자동차, 선박용 강판시장으로 이동하였고, 모든 미니밀방식 기업의 참여로 모든 제품의 가격이 하락한 상황에서 더 이상 이동할 상위 시장이 없어진 일관제철방식의 기업들은 미국 내에서 자취를 감추게 되었다(아래 <그림 1> 참고).

기존의 일관제철방식 기업들이 혁신을 위한 노력을

계을리한 것은 아니었다. 경쟁으로 인한 가격하락에 대응하기 위해 꾸준한 기술개발로 상위 제품으로 이동하는 사업구조 고도화를 이루어냈고, 생산비용 절감을 위한 공정효율화와 같은 노력도 지속적으로 추진하였다. 그러나 근본적인 생산방식이 다른 혁신적 사업모델에는 비용측면에서 열세일 수밖에 없었고, 기존 산업범위 내에서의 개선과 혁신만으로는 미니밀이라는 새롭게 등장한 파괴적 혁신 기업에 대응하기 어려웠던 것이다.

이러한 사례는 다른 산업에서도 찾아볼 수 있다. 미국의 자동차 시장은 자국산 자동차 대비 열등한 품질의 저가 차량을 생산하던 일본기업에 의해 잠식당하게 되었다. 효율적인 생산방식으로 가격대비 높은 완성도를 갖춘 소형차량을 만들어내는 파괴적 혁신으로 일본기업들은 점차 미국시장에서 점유율을 높여나갔

<그림 1> 미국 철강산업에서의 파괴적 혁신



다. 최초 저가소형차 시장을 일본기업에 내준 미국 자동차업체들은 상위 제품군으로 전선(戰線)을 이동하였고, 결국 일본 자동차업체들은 중형차, 대형차, SUV까지 시장점유를 확대하였다. 현재 한국의 자동차회사들 역시 이러한 경로를 따라 시장에 침투하고 있으며, 얼마 전 화제가 된 중국산 자동차의 미국 진출 사례처럼, 중국이나 인도의 기업들도 마찬가지로의 발전단계를 이행할 것으로 예상된다.

### ◆◆◆ 파괴적 혁신에 의한 극복

위에 열거한 예에서 보듯 결국 기업이 존속적 혁신만을 고수하며 파괴적 혁신으로 등장한 도전자에 맞서지 않고 더 높은 부가 가치 영역으로 회피하게 되면, 줄어든 시장에서 더욱 치열해진 경쟁에 의해 실패하는 경우가 많다. 그렇다면 이에 대한 대책은 무엇일까? 크리스텐슨 교수는 파괴적 혁신기업으로의 변신과 함께 이런 파괴적 혁신에 의한 비고객 시장 공략을 해답으로 제시한다. 우선 동 업종 내에 파괴적 혁신기업이 출현하게 되면, 기존 기업 내부에 같은 형태의

독립적 사업부문을 두어, 파괴적 혁신기업과 같은 전략으로 싸우는 방법을 고려할 수 있다. 또한 자체적인 역량만으로 이러한 파괴적 혁신을 추진할 수 없다면 시장에서 파괴적 혁신기업을 인수, 합병 하는 것도 유효한 전략이다(〈표 1〉 참고).

다만 이 경우 기존기업의 존속적 혁신이 아닌, 파괴적 혁신을 지속적으로 유지할 수 있는 독립성이 유지되는 것이 중요하다. 미국 항공산업의 경우, 유나이티드(United)나 델타(Delta)와 같은 기존 기업들은 사우스웨스트(Southwest)나 젯블루(JetBlue)와 같은 저가형 사업모델의 발전에 따라 유사한 형태의 저가형 항공사인 테드(Ted)나 송(Song)을 설립하였다. 그러나 기존 회사와의 시너지를 이유로 이러한 사업부문은 모사로부터 완벽한 독립성을 부여 받지 못하였고, 운영상 기존의 사업방식에서 100% 벗어나지 못한 이유로 완전한 파괴적 혁신을 수행하지 못하여 어려움을 겪을 수밖에 없었다.

파괴적 혁신의 두 번째 전략인 비고객시장 공략은 성장을 위한 또 다른 기회를 제공한다. 오디오산업의 경우, 초기에 주류를 이루던 진공관방식의 오디오에

〈표 1〉 존속적 혁신과 파괴적 혁신의 비교

구 분	존속적 혁신	저가시장에서의 파괴적 혁신	신시장에서의 파괴적 혁신
제품과 서비스에 대한 기대치	고객의 기대치가 가장 높고 까다로움	보통 수준으로 주로 가격과 편리함 등에 대해 민감함	단순함과 편리함 등 상품의 역할, 즉 상품의 소비로 인해 고객이 얻게 되는 궁극적 효용에 집중
타겟 고객층	가장 매력적 고객층	필요로 하는 수준 이상의 제품, 서비스를 제공받는 고객층	경제적, 혹은 기술적인 이유로 기존 제품·서비스를 사용하지 않는 고객
접근법	기존 방식이나 비용구조를 유지하며 보다 나은 기능, 품질의 신제품을 개발	새로운 운영방식을 통해 저가 제품·서비스 제공. Low end 시장 잠식	생산량이 적더라도 이윤을 창출할 수 있는 비용구조를 창출



서 나아가 트랜지스터방식이 개발되어 더 많은 소비자가 적은 비용으로 음악을 들을 수 있게 되었다. 높은 품질의 오디오 개발을 위해 골몰하던 미국과 유럽의 기업들과 달리 일본 전자업체들은 품질보다는 저렴한 가격의 제품을 만드는데 집중하였고, 소니(SONY)는 고정된 장소에서 듣는 오디오제품의 상식을 깨고 휴대용 제품을 개발하였다. 이렇게 하여 지금까지 비고객으로 남아있던 휴대용 오디오 소비자까지 워크맨(walkman)이라는 강력한 대표상품의 고객이 되자, 소니는 휴대용 전자기기 시장으로 타겟을 확대하였고, 이에 따라 휴대용 CD플레이어와 TV 등 다양한 제품군으로 확장하여 성장할 수 있었다. 기존 고객과 시장이라는 한계를 벗어나 비고객으로까지 소비자를 확장한 소니의 사례는 파괴적 혁신의 또 다른 경우라고 할 수 있다.

#### ◆◆◆ 상품의 효용에 주목하라

파괴적 혁신에 의한 비고객시장 공략을 위해서는 기존과 같은 소비자의 생태학적 특성파악에서 나아가 상품의 효용에 주목하여야 한다고 크리스텐슨 교수는 말한다. 상품의 효용이란 해당 상품·서비스의 소비로 인해 얻을 수 있는 만족과 풀릴 수 있는 문제점, 혹은 해소될 수 있는 갈등을 말한다. 미국의 한 패스트푸드 기업은 자사 밀크쉐이크의 판매증진을 위해 소비자의 특성, 경쟁사 상품의 특징 등 여러 가지를 분석한 결과 뚜렷한 실마리를 얻을 수 없었다. 결국 가장 많은 소비가 이뤄지는 오전 시간대를 잡아 고객의 니즈와 그에 따른 상품의 효용을 파악한 결과, 밀크쉐이크 소비로 인해 소비자가 얻고자 하는 것(Jobs To

Be Done)은 운전시 무료함을 달래면서 뱃속을 든든하게 채워주는 것이라는 사실을 발견하게 되었고, 소비자들은 인근에 있는 경쟁사 제품과 자사 제품의 선택에 있어서 별다른 차이를 느끼지 못하고 있었다. 결국 밀크쉐이크가 충족시켜야 할 고객의 니즈는 따분함과 아침의 허기였고, 그 경쟁상대는 유사한 음료 뿐만이 아닌 도넛, 베이글, 신문, 더욱 확대하자면 라디오나 아이팟과 같은 전혀 다른 카테고리의 상품들이라고 할 수 있었다. 결국 해당 기업은 밀크쉐이크를 더욱 진하고 되게(thick) 만드는 한편, 과일이나 쿠키가 들어간 제품도 선택할 수 있도록 하여 소비자들이 오래 즐길 수 있게끔 상품의 효용을 증대시킬 수 있었고, 그 결과 큰 성공을 거두었다.

#### ◆◆◆ 우리나라의 현실에 주는 시사점

미국의 경우, 개발도상국 기업들의 저비용에 의존한 파괴적 혁신에 대응하기 위해 원천기술과 획기적 아이디어를 보유한 벤처기업들을 활성화하고 이를 인수, 자회사 형태 등 독립성을 갖춘 내부역량으로 활용함으로써 이러한 위협에 대응하고 있다. 우리나라 기업들은 글로벌 스탠더드를 지향하면서도 실질적인 내용상, 유연하고 창의적이지 못한 일본기업과 유사한 문화를 갖고 있기에, 이러한 방향으로의 선회와 대비가 더욱 필요하다는 것이 크리스텐슨 교수의 지적이다. 파괴적 혁신의 시작은 기업의 상품과 서비스의 효용이 충족시키는 고객의 니즈에서 출발한다. 작은 관심과 발상의 전환이 더욱 소중해지는 시점이다.

FSB연구소 박범진 beomjin@shinhan.com