

 POSRI 보고서

빅뱅 파괴의 등장과 기업의 대응전략

우정현 수석연구원, 경영연구센터 (jhwoo11@posri.re.kr)

[목 차]

1. 빅뱅 파괴자의 등장
2. 빅뱅 파괴의 특징
3. 기존 기업의 대응전략

Executive Summary

○ 파괴적 혁신을 넘어 이제는 빅뱅 파괴 등장

- 파괴적 혁신은 성능은 낮지만 저렴한 제품을 기존 시장에 제공한 후 시장 니즈의 변화를 고려, 주류시장을 지배하는 혁신
- 이에 반해 빅뱅 파괴는 등장하자마자 새로운 시장을 형성하여 기존의 시장을 대체해 버린다는 점에서 차이 존재
 - ※ 빅뱅 파괴의 대표적 사례로 디지털카메라의 필름시장 대체, MP3플레이어의 음원시장 대변혁, 스마트폰과 앱스토어의 등장을 들 수 있음

○ 빅뱅 파괴자는 전혀 새로운 방식으로 고객의 니즈 뿐 아니라 잠재니즈까지 충족시키면서 기존 시장을 대체

- 빅뱅 파괴자는 저렴하고 대중적인 플랫폼을 적극 활용하여 끊임없이 새로운 아이디어를 실험하며 빅뱅 아이템을 발굴
- 가격, 차별화 등 어느 한 속성에만 매달리지 않고 모든 속성을 모두 만족시키기 위한 형태의 사업방식 개발
- 소수의 수용자를 공략한 후 주류시장으로 저변을 넓혀나가기 보다는 한 번에 모든 고객층을 확보

○ 기존 기업은 빅뱅 파괴로부터의 생존을 확보한 후에 새로운 질서 속에서 자사의 강점에 기반한 추월전략을 모색

- 지속적 혁신으로 고객 충성도를 유지하여 급작스런 시장변화 전개 시 고객 이탈 지연
 - ☞ 고객 최일선에서 발굴한 작은 정보라도 소홀히 하지 않고 고객만족을 위한 혁신의 시작점으로 삼는 조직문화 중요
- 대격변기와 불황을 극복할 기초체력 구축
 - ☞ 빅뱅대응뿐 아니라 불확실성 극복을 위한 여력을 구축하면, 이는 새로운 시도를 위한 마중물이 되어 경쟁자보다 우월한 전략옵션 창출 가능
- 빅뱅에 직면하면 새로운 질서에 순응하며 핵심성공요인이 무엇인지 파악한 후, 자사의 강점을 가미한 포지셔닝으로 추월의 발판을 마련
 - ☞ 새로운 룰에 기존 경쟁력을 최대한 살려 포지셔닝한 후, 자사의 강점을 토대로 경쟁의 판도를 전환시킬 수 있는 터닝포인트 탐색

1. 빅뱅(Big-Bang) 파괴자의 등장

- 최근 파괴적 혁신을 넘어 기존의 비즈니스를 완전히 새로운 형태로 대체하는 빅뱅 파괴자¹(Big-Bang Disrupter) 등장 주목
 - 파괴적 혁신은 기존 고객이 기대하는 성능은 충족시키지 못하지만 저렴하고 편리한 방식으로 새로운 고객의 기대에 부응해 나가는 혁신²
 - 반면, 빅뱅 파괴는 등장하자마자 새로운 시장을 형성하여 기존의 시장을 대체해 버린다는 점에서 차이³
 - ※ 빅뱅 파괴자는 고객의 니즈뿐 아니라 잠재적인 니즈까지도 전혀 새로운 방식으로 충족시키는 제품과 서비스로 기존 산업을 대체
 - 빅뱅 파괴자는 기존 산업 내 다른 기업들과는 완전히 다른 방식으로 고객을 확보
 - 이들은 근본적으로 고객과 시장을 바라보는 시각이 다르기 때문에 사업 추진 또한 새로운 형태를 취함
 - 기존 기업 입장에서는 빅뱅 파괴자의 등장에 마땅히 대응할 방법이 없을 뿐더러 이를 예측하고 준비할 시간을 마련하기도 어려움
 - 기존 기업은 종래의 방식으로 산업과 고객을 바라보기 때문에 빅뱅 파괴자의 등장뿐 아니라 파급력을 인지하기조차 곤란

2. 빅뱅 파괴의 특징

- Paul Nunes와 Larry Downes에 따르면 빅뱅 파괴는 네 단계를 거치게 됨
 - 빅뱅 파괴는 특이점(Singularity)→팽창과 폭발(explosion & expansion)→대붕괴(Big-crunch)→무질서(entropy)로 이어짐⁴

¹ Larry Downes & Paul F. Nunes, **Big Bang Disruption**, *Harvard Business Review*, Vol. 91(3), 44-56, 2013.

² 클레이튼 크리스텐슨(이진원 역), **혁신기업의 딜레마**, 세종서적, 2009. 6

³ 김민식, 정원준, ICT산업의 발전과 빅뱅파괴 혁신의 이해, **정보통신방송정책**, Vol. 26(1), 2014.

⁴ Paul F. Nunes & Larry Downes, **Big Bang Disruption: The Innovator's Disaster**, *Accenture Outlook*, 2013

- 특이점(빅뱅의 시작점): 다양한 아이디어들이 저렴한 비용으로 테스트 되면서 빅뱅 아이템 출현
- 팽창과 폭발: 빅뱅 아이템이 제품화되면서 산업 전반에 걸쳐 매우 빠른 속도로 전 고객층에 맹렬히 침투
- 대붕괴: 기존 제품시장이 붕괴되면서 산업 내 기업들이 재편되는 단계. 기존 기업 대부분은 소멸
- 무질서(엔트로피): 기존산업이 무너지고 그 위로 완전히 새로운 산업 생태계가 형성되고 공급사슬도 이에 맞도록 변화. 그러나 아직 산업 내 새 질서가 공고화되지는 않은 상황

○ 팽창과 폭발단계에서 빅뱅 파괴자의 제품은 급속도로 전 고객층에게 침투함으로써 어느 한 순간에 산업의 주도권이 뒤바뀌게 됨

- 대표적인 사례로 디지털카메라의 출현, MP3플레이어의 등장, 스마트폰의 휴대폰 업계 재편이 거론

사례	빅뱅의 양상
디지털카메라	필름시장과 필름카메라를 완전히 대체하며 디지털 이미징 등 관련산업의 양상과 공급사슬을 전혀 새로운 형태로 재편
MP3 플레이어	카세트 테이프와 CD Player를 대체하면서 음원유통과 소비형태에 대변혁을 초래. Sony 붕괴의 진원지
스마트폰	스마트폰은 기존의 휴대폰 시장을 파괴하고 앱스토어 등 응용 프로그램의 거래방식을 새로이 창조한 사례

□ 빅뱅을 이끈 파괴자들은 새로운 아이디어를 꾸준히 탐색하되, 단일 전략에만 집착하지 않으며, 모든 고객집단을 대상으로 혁신을 추구

○ 빅뱅 파괴자는 기존 제품의 개선혁신에 만족하지 않음. 대신 대중적인 플랫폼을 활용하여 신속저렴한 테스트로 모두를 만족시키는 혁신기회 탐색

- 가격, 차별화로 대별되는 전략의 어느 한 속성에만 매달리지 않고 모든 속성을 동시에 추구하는 형태로 사업 추진
- 소수의 얼리 어답터(early adopter)를 공략한 이후 모든 고객집단으로 저변을 넓히는 단계적 접근보다는 어느 한 순간에 모든 고객집단을 동시에 공략

3. 기존 기업의 대응전략

[1] 지속 혁신을 통해 고객가치 개선

- 고객니즈와 산업의 작은 변화라도 감지할 수 있어야 하며 여기에서 혁신 기회를 찾아야 함
 - 최일선에서 발굴한 작은 변화라도 소홀히 하지 않는 조직문화를 구축
 - ※ 이에 대해 Nunes & Downs는 Truth Teller(진실을 말하는 사람)를 소중히 할 것을 권고
- 고객에게 끊임없이 진보된 가치를 제공하여 빅뱅 파괴자가 등장하더라도 고객이탈 지연
 - 기존 고객의 충성도를 높여 빅뱅 파괴에 직면했을 때 시작될 수 있는 고객이탈을 지연시켜 생존에 필요한 현금창출원을 확보

[2] 대격변기를 견딜 체력 구비

- 빅뱅 파괴에 대비하여 내실 있는 경영으로 생존을 담보하고 기존 경쟁자보다 빨리 변화의 전기를 마련하기 위한 유희자원 구축
 - 어느 한 순간 고객이탈이 시작되면 기존기업은 급격한 매출하락에 직면하기 때문에 이에 대비한 유희자원 필요
 - 유희자원은 급격한 변화에 대비하여 기업의 생존을 담보해줄 뿐 아니라 때로는 새로운 시도를 위한 혁신의 원천으로도 기능
 - ※ 유희자원은 시장을 리드하기 위해 수행해야 할 다양한 모험적 시도들을 뒷받침하며, 치열한 경쟁상황에서 더 많은 전략옵션을 가능케 함

[3] 빅뱅 파괴 이후

- 살아남은 후에는 재빠른 추종자(Fast Follower⁵)가 되어 새로운 질서에 안착한 후 추월전략을 모색
 - 왜 고객들이 빅뱅 파괴자가 제안한 가치에 매료되었는지, 그 가치를 제공하기 위한 새로운 물(공급방식, 가치사슬, 수익구조)에서의 핵심성공요인이 무엇인지를 파악
 - 새로운 물에서 자사와 다른 경쟁자들의 비교우위를 확인하여 산업 내 자사의 위치와 경쟁방식을 결정
 - 자사의 상대적 강점을 기반으로 빅뱅 파괴자를 능가할 수 있는 요소를 구축하여 경쟁의 판도를 자사에 유리한 방향으로 전환

⁵ 윤영수, 1등 기업도 뒤쫓는다: 슈퍼 추종자 전략, SERI 경영노트, 삼성경제연구소, 2012.

[참고자료]

- 김민식, 정원준, 『ICT산업의 발전과 빅뱅파괴 혁신의 이해』, 정보통신방송정책, Vol. 26(1), 2014
- 윤영수, 『1등 기업도 뒤쫓는다: 슈퍼 추종자 전략』, SERI 경영노트, 삼성경제연구소, 2012
- 클레이튼 크리스텐슨(이진원 역), 혁신기업의 딜레마, 세종서적, 2009. 6
- Larry Downes & Paul F. Nunes, 『Big Bang Disruption』, Harvard Business Review, Vol. 91(3), 44-56, 2013
- Paul F. Nunes & Larry Downes, 『Big Bang Disruption: The Innovator's Disaster』, Accenture Outlook, 2013