

대한상의 브리프

박종민 딜로이트 경영연구원 선임연구원



제59호 2018년 3월 26일



편집자주

기술발전과 세계화 추세 속에 혁신기업들은 새로운 사업 모델을 기반으로 기존 산업에 변화를 만들어 내고 있습니다. 이번 호에서는 주요 혁신기업들이 활용하고 있는 비즈니스 모델들을 살펴보고 기업들에게 의미있는 시사점을 찾아봤습니다. [외부 필진 칼럼은 대한상의 견해와 다를 수 있습니다.]

혁신기업이 이끄는 비즈니스 패러다임 변화와 시사점

스타트업 대표 기업 우버(Uber)는 차 한 대 없이 운송업에 뛰어들어 기존의 사업공식을 바꿨다. 모바일 기술 발전에 힘입어 개인차량과 승객을 연결해주는 새로운 개념을 도입해, 우버는 이미 70여 개 국가에서 운송 서비스를 제공하고 있다. 이제는 미래에 대비한 로봇택시, 드론을 활용한 에어택시까지 준비 중이다.

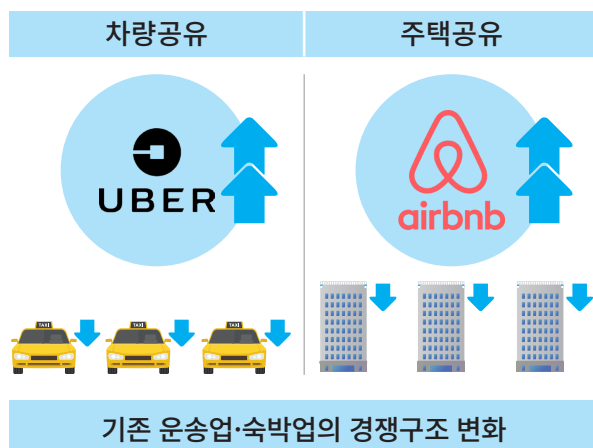
에어비앤비(Airbnb)는 세계 각국의 빈집, 빈방을 활용자는 아이디어를 바탕으로 방 한 칸 없이 숙박업의 패러다임을 바꿨다. 창업 10년여 만에 에어비앤비는 메리어트, 힐튼 등의 글로벌 호텔 체인들을 제치고 세계 최대의 숙박업체가 되었다.

빠르게 확산되는 정보통신 인프라와 세계화 추세가 세계 각국을 보다 가깝게 연결하고 상품·자본·인력의 이동을 자유롭게 하고 있다. 이러한 흐름 속에 **큰 자본이나 인프라를 갖추지 않은 스타트업 기업도 혁신적 아이디어와 사업 모델로 기존 시장 질서를 뒤흔드는 변화의 주역이 되고 있다.**

기존 기업들도 혁신에 나서고 있지만 실제 성과로 이어지는 경우는 많지 않다. 불확실성이 크고 당장 수익을 기대하기 어려운 신규 사업보다는 안정적인 기존 사업이 우선시 되기 때문이다. 이로 인해 경영자는 결단을 망설이게 되고, 주주나 종업원의 동의를 얻기 위해 적극적으로 나서는 경우는 많지 않다.



[혁신기업 등장에 따른 경쟁방식 변화]



[주요 환경변화 요인]



대한상의 브리프

대한상공회의소가 회원님께 드리는 최신 경제정보

기존 제품과 사업 모델을 부분적으로 개선하고자 하지만 근본적 해결책이 되지 못하고 자원 낭비만 초래하는 경우가 많다. 효율적이지 못한 자원 활용이 오히려 기업의 사업혁신을 막아 시장 퇴출까지 초래할 수 있다.

빠르게 변화하는 환경을 이해하고, 생존의 주도권을 놓치지 않기 위해서는 변화를 이끌고 있는 기업들의 특징들을 살펴볼 필요가 있다. 인공지능, 사물인터넷 등과 같은 기술 발전을 활용하고, 변화된 환경에서 유연하게 대응하고 있는 혁신기업들의 비즈니스 모델을 3가지 형태로 구분해 보았다.

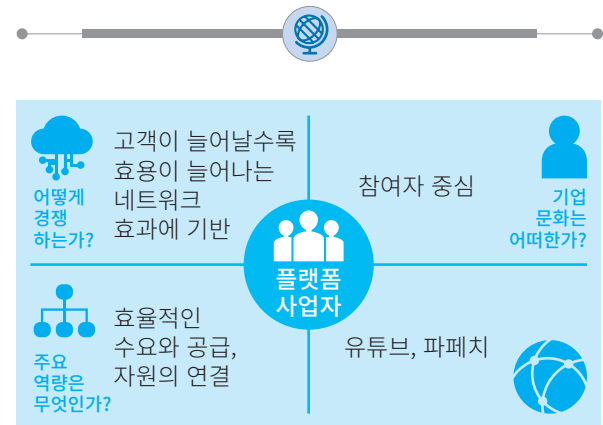
① 플랫폼 사업자(Platform Organizer)

유튜브(Youtube)로 대표되는 플랫폼 사업자는 시장 참여자를 고객과 연결해 가치를 창출한다. 과거 개인이 찍은 동영상은 그 자체로는 가치가 없었지만, 재미있는 이야기를 알고 싶은 사람, 요리법이 궁금한 사람과 같은 다양한 수요와 연결시켜 막대한 규모의 새로운 미디어, 광고시장을 만들었다.

참여자 숫자가 증가할수록 보다 다양한 고객에게 원하는 옵션을 제공할 수 있게 되어 플랫폼 사업자의 효용과 가치도 커지게 된다. 자발적 참여를 이끌어낼 수 있는 사업 모델 구축이 성공의 핵심 요소가 되고 있는 것이다.

명품 부티크 플랫폼인 파페치(Farfetch)는 세계 각국의 소규모 명품숍들을 플랫폼 참여자로 삼았다. 기술과 자본 부족으로 한정된 시장에서 고전하고 있는 지역 명품 부티크들에게 온라인을 통한 「글로벌 고객층 확보 - 재고관리 - 포장·배송 - 사후 고객서비스」까지 전 과정을 서비스하고, 소비자들에게는 그동안 접하지 못하던 세계 각국의 명품 제품을 저렴한 가격에 접할 수 있는 기회를 제공하고 있다. 파페치는 창업 이후 7년 만인 2015년에 기업가치 10억

달러 이상의 유니콘 기업으로 성장했고, 기업공개를 앞둔 현재 기업가치는 50억 달러에 이르는 것으로 평가되고 있다.



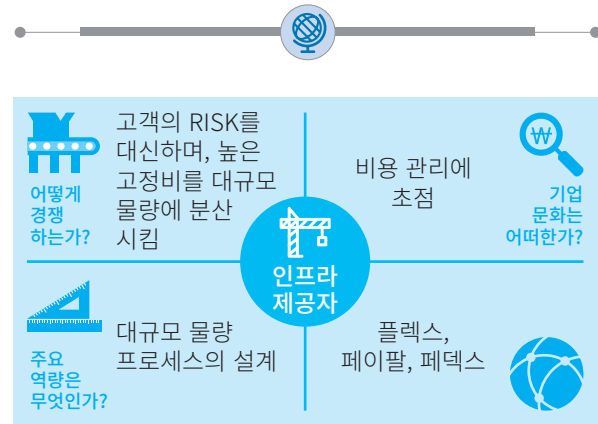
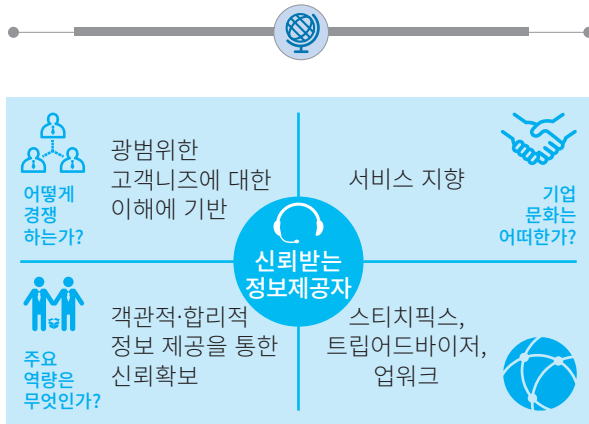
② 신뢰받는 정보제공자(Trusted Organizer)

신뢰받는 정보제공자는 고객에게 의사결정을 도울 수 있는 믿을 수 있는 정보와 대안 제시가 핵심이다. 과거 기업에게 제공된 경영 컨설팅 서비스가 이제는 소비자 개인에게 제공되는 것이다. **제품과 정보의 홍수 속에서 고객에 대한 이해, 객관적인 분석으로 신뢰를 확보해 소비자가 최선의 선택을 할 수 있도록 지원하면서 새로운 영역을 개척하고 있다.**

미국 기업 스티치픽스(Stitchfix)는 소비자가 외모를 꾸미는 데 신뢰할 만한 조언과 대안을 제시해 성공한 대표 기업이다. 회원의 키, 체형, 취향, 예산, 생활양식 등에 대한 고객정보를 인공지능(AI)으로 분석하고, 실제 전문가의 검토를 통해 의류, 신발, 액세서리 등 추천 상품을 고객에게 배송해 준다. 소비자는 마치 헐리웃 스타가 된 것처럼 스타일리스트의 조언과 서비스를 경험할 수 있게 된 것이다. 스티치픽스는 정보선택에 부담을 느껴 쇼핑물을 이용하지 않던 고객을 시장으로 이끌면서 새로운 시장을 창출한 것으로 평가되고 있다.

대한상의 브리프

대한상공회의소가 회원님께 드리는 최신 경제정보



③ 인프라 제공자(Infrastructure Provider)

최근 대부분의 비즈니스에서는 제품의 빠른 출시와 고객별 맞춤 생산이 중요해지면서 설비·자산 등의 기존 인프라는 빠르게 교체되는 소모품이 될 가능성이 높아지고 있다. 이에 인프라 제공자는 다른 기업들이 제품을 개발, 생산, 판매할 수 있는 설비와 시스템을 제공한다. 맞춤형 소량 주문뿐 아니라 수요 변화에 따른 대량 주문에도 대응해야 해 대규모 투자가 이루어지는 것이 대부분이다. 이처럼 **인프라 제공자는 고객의 인프라 투자에 대한 리스크를 대신하는 것에서 새로운 가치와 시장을 창출하고 있다.**

대표적인 인프라 제공 기업으로는 다국적 기업인 플렉스(Flex)가 있다. 일반 소비자들에게는 잘 알려지지 않았지만 플렉스는 전세계 30여 개국의 100여 곳에 공장을 갖추고 고객사에게 시제품 생산부터 대량 생산, 물류까지 종합적인 서비스를 제공하고 있다. 플렉스는 애플, 시스코와 같은 글로벌 기업부터 스타트업 기업의 제품을 대신 제조하고 관련 서비스를 제공하면서 연평균 200억 달러 이상의 매출을 기록하고 있다.

위의 3가지 비즈니스 모델과 달리 대부분의 기존 기업들은 제품 제조자(Product Maker) 유형으로 구분할 수 있다. 이들 기업들은 기존 비즈니스 모델에 따라 신속한 신제품 출시와 서비스의 개발, 점진적 기능개선, 비용절감과 대량생산에 집중해 왔지만 이제는 충분하지 않다.

전통적인 가구업을 운영중이던 미국의 스틸케이스(Steelcase)는 단순한 가구 판매에 그치지 않고 새로운 가치 창출을 위해 혁신 중이다. 사무실·공장 등에 대한 동선을 최적화하고 업무능률을 높이는 ‘공간 컨설팅’ 서비스를 가구와 함께 제공하는 것으로 새로운 사업영역을 만들어 냈다.

기업이 생존하고 고객에게 보다 큰 가치를 창출하기 위해서는 단순한 제품 제조자 역할에서 벗어나 앞서 언급한 3가지 모델을 참고해 고객에게 필요한 플랫폼과 서비스를 제공하는 방향으로 변화가 필요하다.

세계적 석학인 벤캣 벤카트라만 미 보스턴대 석좌교수의 말처럼 “기업들이 지금까지 성공할 수 있었던 비결이 앞으로는 덧이 되는 상황”이다. 우리 기업들도 지금 잘하는 것이 아닌 미래에 잘해야 하는 것에 대한 고민과 투자가 필요하다. 

국내·외 경제지표

2018년 3월 26일 기준

1. 국내·외 경제성장률

(단위: %)

	2016	2017 ^(E)	IMF		OECD	
			2018 ^(P)	2019 ^(P)	2018 ^(P)	2019 ^(P)
한국	2.8	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
세계	3.2	3.6	3.7	3.7	3.7	3.6
미국	1.5	2.2	2.3	1.9	2.5	2.1
중국	6.7	6.8	6.5	6.3	6.6	6.4
일본	1.0	1.5	0.7	0.8	1.2	1.0
EU	2.0	2.3	2.1	1.8	2.1	1.9

* E : 잠정치(Estimate) / P : 예상치(Projections)

2. 환율·유가¹⁾

(단위: 원(환율), 달러(유가))

	2015	2016	'17.9월	10월	11월	12월	'18.1월	2월
원/달러	1,131	1,161	1,132	1,132	1,105	1,086	1,067	1,080
원/엔	934	1,068	1,022	1,002	979	961	961	998
원/위안	180.1	174.4	172.3	171.1	166.8	164.5	165.6	171.0
원/유로	1,255	1,283	1,348	1,331	1,296	1,284	1,300	1,332
유가(Dubai)	32.2	53.8	55.2	58.3	60.82	61.61	65.77	63.22

3. 산업지표

(단위: %(전년동기대비))

	2015	2016	'17.9월	10월	11월	12월	'18.1월	2월
산업생산	1.9	3.0	7.4	-3.0	1.4	-0.7	4.5	-
소매판매	4.1	4.3	8.4	-0.5	5.3	1.4	1.4	-
설비투자	6.9	-1.3	25.0	-3.9	6.7	2.5	22.5	-
수출	-8.0	-5.9	35.0	7.2	9.6	8.9	22.3	4.0
수입	-16.9	-6.9	22.6	7.9	12.8	13.6	21.1	14.8

1) 환율은 월 평균 기준, 유가는 기말 기준