

SERI 경영 노트

2011. 6. 23. (제108호)

성공적인 비즈니스 모델의 조건

목차

1. 비즈니스 모델 혁신의 의의	1
2. 성공적인 비즈니스 모델의 4가지 조건	3
3. 시사점	10

작성 : 강한수 수석연구원(3780-8342)
hansoo.kang@samsung.com

《 요약 》

비즈니스 모델 혁신에 대한 관심이 높아지고 있다. 경제성장 둔화, 주력제품 범용화 및 저가 경쟁자의 등장 등 다양한 도전에 직면한 기업에게 본격적인 신기술·신제품 개발 없이도 높은 성과를 기대할 수 있는 전략 대안으로 주목받고 있는 것이다. 비즈니스 모델은 기업이 고객을 위한 가치를 어떻게 창조해 전달하고, 어떤 방법으로 수익을 획득하는가를 설명하는 '하나의 스토리'를 의미한다.

성공적인 비즈니스 모델을 구축하는 데 필요한 조건은 크게 4가지다. 그중 첫 번째는 명확한 **고객가치 제안(Customer Value Proposition)**이다. 고객가치 제안은 제품이나 서비스 자체보다는 고객의 문제를 해결하고 니즈를 충족시키는 솔루션 제공을 의미한다. 새로운 고객가치 제안을 위해서는 기존 시장 내에서 니즈가 충족되지 못하고 있는 고객군을 발굴하고, 잠재고객과 非고객에게는 어떤 가치를 제안할 것인가를 고민해야 한다. 최근에는 IT의 발달로 실현이 용이해진 '편의성', '낮은 가격' 등을 핵심 고객가치로 제안하기 위한 신생 기업들의 시도가 증가하고 있다. 두 번째 조건은 효과적인 **수익 메커니즘(Revenue Mechanism)**의 설계다. 고객가치를 성공적으로 창출하고도 이를 기업의 수익과 연결시키지 못하는 비즈니스 모델은 실패할 수밖에 없는데, 2000년대 초반 닷컴 버블 당시 등장했던 수많은 기업들이 그 예다. 수익 획득 방식은 단순한 제품 판매-대금 회수의 도식적 구도를 벗어나 다양한 방식을 고려할 필요가 있다. 세 번째는 활동 간 **선순환 구조(Virtuous Cycle)**의 구축이다. 고객가치 실현을 위해서는 제품과 서비스의 생산과 전달을 위한 다양한 활동이 필요한데, 이 활동들 간에 상승작용이 일어나 비즈니스 모델의 경쟁력을 강화시키는 설계가 필요하다. 마지막 네 번째 조건은 **모방 불가능성(Inimitability)** 확보다. 비즈니스 모델이 지속적으로 경쟁우위를 누리기 위해서는 모방이 어려워야 한다. 신생 기업은 기존 기업이 모방하려 해도 이들이 보유한 자산이 스스로 발목을 잡도록 만들어 진입장벽을 구축할 수 있으며, 기존 기업은 보유하고 있는 독자 역량을 활용하는 비즈니스 모델을 설계하여 이를 달성할 수 있다.

기존 기업은 이미 보유하고 있는 고객과 기술에 매몰되어 현상을 유지하려는 경향이 강할 수밖에 없기 때문에 지속적으로 환경 변화를 모니터링하면서 비즈니스 모델 혁신을 통해 새롭게 도약할 수 있는 기회를 모색해야 한다. 또한 신규 비즈니스 모델의 성공은 아이디어보다 실행력에 좌우되는 경우가 많다는 점을 명심하고 모델을 지속적으로 개선, 보완할 수 있는 역량을 구축하는 데 힘써야 한다.

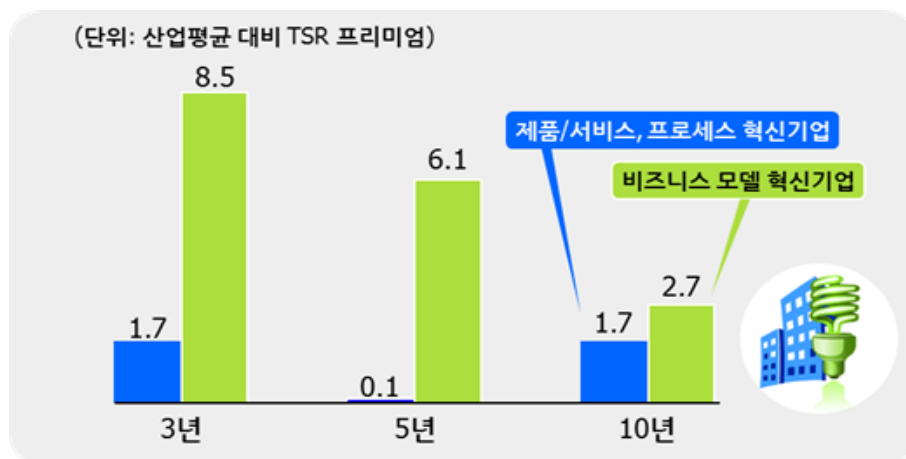
1. 비즈니스 모델 혁신의 의의

최근 주목받는 비즈니스 모델 혁신

- 기업의 지속적인 생존·성장을 추구하기 위한 주요 수단으로 비즈니스 모델 혁신에 대한 관심이 제고¹⁾
 - 경제성장 둔화, 제품 범용화와 저가 경쟁자 등장 등 여러 가지 도전에 직면한 기업이 새로운 비즈니스 모델을 다양하게 모색
 - 2008년 IBM이 40개국 1,000여 명의 글로벌 기업 CEO를 대상으로 실시한 설문조사 결과, 69%의 기업이 기존 비즈니스 모델의 혁신을 시도 중이라고 응답

- 본격적인 신기술·신제품 개발 없이도 높은 성과를 기대할 수 있는 효과적 전략 대안으로 주목
 - 미국의 컨설팅 기업 BCG의 연구 결과, 비즈니스 모델 혁신은 제품/프로세스 혁신에 비해 높은 성과를 제공

제품, 프로세스 혁신기업 vs. 비즈니스 모델 혁신기업의 성과 비교²⁾



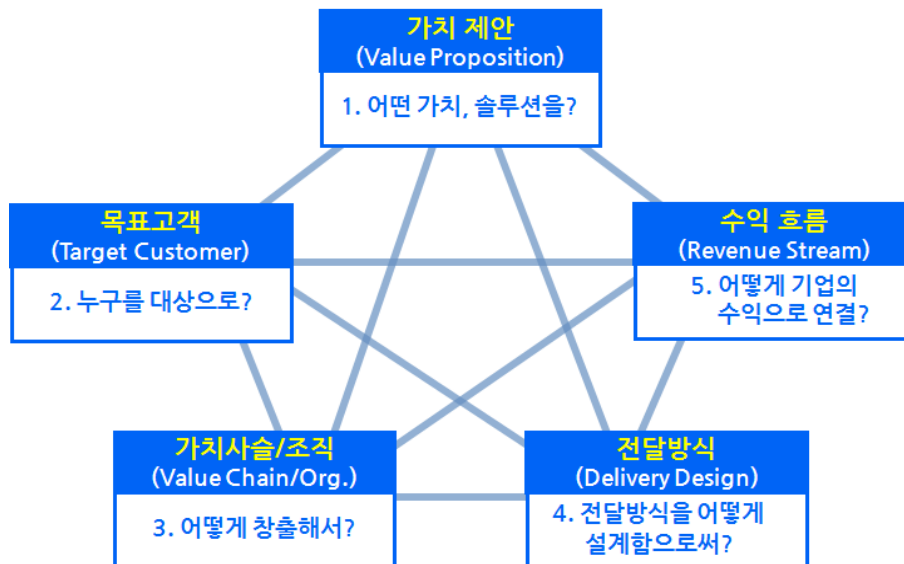
자료: Lindgardt, Z., et al. (2009). Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game. BCG.

¹⁾ 미국의 *Harvard Business Review*는 2011년 1-2월호 특집으로 '비즈니스 모델 혁신'을 다뤄 최근 증가하고 있는 경영자들의 관심을 반영
²⁾ 해당 기간 동안 자본이득과 배당금을 모두 고려한 기업의 총주주수익률(TSR, Total Shareholder Return)이 산업평균에 비해 얼마나 높은가를 토대로 측정

비즈니스 모델에 대한 올바른 이해가 혁신의 출발점

- 비즈니스 모델 개념 자체에 대한 올바른 이해가 선행될 필요
 - 2000년대 초반 IT 붐에 편승해 다양한 비즈니스 모델이 등장했으나 불분명한 수익모델로 다수가 실패한 후 부정적 인식이 형성
 - 비즈니스 모델의 개념, 구성요소 등에 대한 이해는 성공적인 혁신을 위한 토대를 제공
- 비즈니스 모델이란 기업이 고객을 위한 가치를 어떻게 창조해 전달하고, 어떤 방법으로 수익을 획득하는가를 설명하는 '하나의 스토리'³⁾
 - 비즈니스 모델은 크게 가치 제안, 목표고객, 가치사슬 및 조직, 전달 방식, 수익 흐름의 5가지 요소로 구성⁴⁾

비즈니스 모델의 구성요소



³⁾ Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.; Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.

⁴⁾ 하버드대학교의 클레이턴 크리스텐센 교수 등은 고객가치 제안, 이윤공식, 핵심 자원, 핵심 프로세스를 비즈니스 모델의 구성요소로 제시하고 있으며(Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.), 버클리대학교의 헨리 체스브로 교수는 가치 제안, 목표시장, 가치사슬, 수익 메커니즘, 가치 네트워크, 경쟁전략 등의 개념을 토대로 비즈니스 모델을 정의(Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17.)

2. 성공적인 비즈니스 모델의 4가지 조건

- 성공적인 비즈니스 모델은 경쟁력과 지속성을 보유
 - '목표 고객에 대한 명확한 가치 제안'으로 보다 많은 고객을 유인하고, 이를 '수익과 연결'시킬 수 있을 때 경쟁력 있는 비즈니스 모델이 생성
 - 가치 창출을 위한 활동들이 '선순환 구조를 형성'하고, 경쟁자의 '모방이 불가능하도록 설계'된 모델이 지속성을 확보

성공적인 비즈니스 모델의 4가지 조건



① 명확한 고객가치 제안(Customer Value Proposition)

- 고객가치 제안은 제품이나 서비스 자체가 아니라 고객의 문제를 해결하고 니즈를 충족시키는 솔루션(Solution) 제공을 의미
 - "성공 기업은 고객이 중요한 '일(Job)'을 해결할 수 있도록 도움을 주는 방법을 알고 있는 기업" (클레이턴 크리스텐센, 하버드대학교 교수)
 - 고객이 원하는 가치가 시간의 흐름에 따라 변화한다는 점에도 주목
 - 신제품 출현 초기에는 기능성 자체에 주목하나 점차 브랜드, 디자인 등 차별화 요소가 중요해지고, 제품이 범용화되면 가격을 중시하는 경향이 강화

□ 기존 시장 내에서 니즈가 충족되지 못하고 있는 고객군을 발굴

- 기존 기업이 이미 활동을 하고 있는 사업영역 내에서도 새로운 고객 세그먼트 발굴을 통해 가치 제안 기회를 포착하는 것이 가능
 - 여행객을 타겟으로 공항에 진출한 기존 업체와 달리 미국의 엔터프라이즈 렌터카는 차량을 정비소에 맡긴 고객을 핵심 공략대상으로 정하고 주거지역 내 영업점 설치, 정비소와 네트워크 체결 전략 등으로 성공

□ 가격과 품질 등의 이유로 현재 제품·서비스를 사용하지 않고 있는 '잠재고객'과 '非고객' 발굴도 중요

- 잠재고객 등을 대상으로 한 새로운 고객가치 제안은 비즈니스 모델의 다른 요소에도 변화를 초래해 혁신의 기폭제 역할을 수행

타타 '나노'의 고객가치 제안과 혁신

▷ 어느 비오는 날 일가족 4명이 스쿠터를 타고 가다 사고를 당해 길 바닥에 엎어져 있는 장면을 목격한 타타그룹의 라탄 나발 타타 회장은 저렴한하고 안전한 교통수단을 제공하기로 결심

- 중산층 이하 잠재고객을 타겟으로 한 초저가 자동차 '나노'를 개발



(타타자동차 홈페이지. <www.tatamotors.com>)

▷ 기본 기능만을 제공하는 대신 가격은 2,500달러라는 초저가를 지향

- 33마력의 파워, 라디오/파워핸들/에어컨 제거, 1개의 사이드미러 등

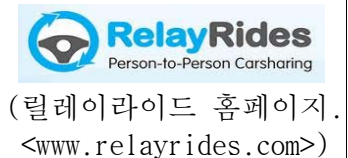
▷ 낮은 원가 달성을 위해 다양한 요소들을 큰 폭으로 혁신

- 획기적인 부품 수 감축, 값싼 소재 활용, 부품의 85% 아웃소싱, 납품업체 수 60% 감축 등 생산원가 절감을 위해 기존의 업계 관행을 다수 파괴
- 모듈화 디자인으로 외부 조립업체도 주문을 받아 조립이 가능하도록 하는 등 조립 및 유통 방식에서도 혁신을 추구

- 최근에는 IT 발달과 함께 실현이 용이해진 '편의성', '낮은 가격' 등이 핵심 고객가치로 더욱 주목받고 있음
 - 인터넷 활용 확대로 오프라인에서 만나기 어려운 개인들을 니즈에 맞춰 연결시켜주는 서비스 기업이 부상
 - 개인이 보유하고 있는 자동차, 여유공간, 생활용품 등을 필요한 사람에게 대여할 수 있도록 연결시켜주는 릴레이라이드(RelayRides), 에어비앤비(Airbnb), 지록(Zilok) 같은 온라인 P2P 렌탈 기업이 등장

이웃의 차를 빌려 탄다: 릴레이라이드 (RelayRides)

▷ 2009년 설립된 개인 간 자동차 공유(neighbor-to-neighbor carsharing) 서비스 제공 기업 릴레이라이드는 인터넷이 갖는 연결성을 활용한 사업모델을 창출



- 자동차 소유주는 사용하지 않는 시간에 다른 사람에게 시간당 요금을 받고 자동차를 빌려줘 한 달에 약 250달러 정도의 수입을 획득
- 고객들은 차를 소유하지 않아도 필요할 때마다 이용이 가능
- 자동차 소유주가 요금의 65%, 릴레이라이드가 15%를 가져가며, 나머지 20%는 보험료에 사용되는 구조

▷ 비즈니스 모델의 가능성을 확인한 구글벤처 등은 2010년 말 릴레이라이드에 약 500만 달러를 투자

- 인터넷을 활용해 다수의 구매자를 확보해 규모의 경제를 추구하는 모델도 최근 영향력이 급격히 확대
 - 그루폰 등 소셜커머스 기업들은 인터넷의 연결성을 토대로 개인에게는 낮은 가격, 기업에게는 매출 증대라는 고객가치를 창출
- IT 발달은 고객 편의성을 제고하는 새로운 서비스 방식 기회를 제공
 - 고객 편의성 제고를 기치로 사업을 개시한 넷플릭스는 초기의 DVD 배달 모델에서 비디오 스트리밍으로 서비스 제공방식을 변경

② 수익 메커니즘(Revenue Mechanism)

□ 고객가치를 창출했다라도 이를 효과적으로 기업의 수익과 연결시키지 못하는 비즈니스 모델은 성공할 수 없음

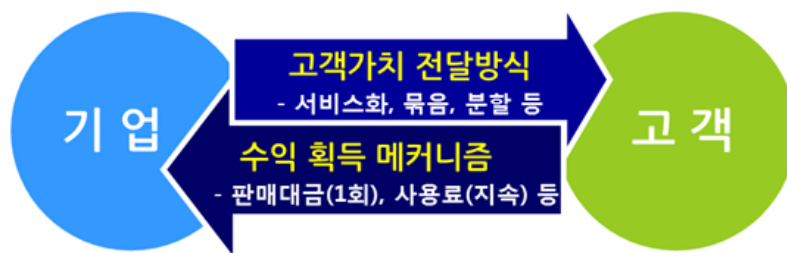
- 일부 인터넷 전화업체들은 무료 국제전화 등 고객가치 창출에는 성공했으나 이를 수익으로 연결시키지 못하고 난관에 봉착

· "많은 사람들이 혁신을 상업적 성공과 동일시하는 경향이 있지만 실제로 그런 경우는 드물다" (데이비드 티스, 버클리대학교 교수)

□ 단순한 제품 판매-대금 회수의 도식적 구도에서 벗어나 다양한 방식의 수익 획득 메커니즘을 활용

- 창출한 고객가치를 전달하는 '전달방식' 설계가 수익 획득 메커니즘과 밀접하게 연결된다는 점을 고려

· 상품 판매에서 서비스로의 전환,⁵⁾ 묶음제품의 가격 차별화,⁶⁾ 기능·서비스의 분할⁷⁾ 등 가치 전달방식에 따라 수익 획득 흐름이 변화



- 소비자-광고주 등 두 종류의 이용자를 대상으로 하는 양면시장(two sided market)에서는 이용자와 수익원의 분리가 가능

⁵⁾ 건설용 공구업체 힐티는 상품 판매 중심에서 대여 및 관련 서비스 제공으로 사업모델을 전환하면서 안정적인 수익 흐름 창출에 성공

⁶⁾ 먼도기-면도날, MP3 플레이어-디지털 음악파일처럼 함께 사용해야 하는 제품 중 한쪽에는 높은 가격을 책정하고 다른 한쪽에는 낮은 가격을 책정해 수익 획득과 매출 확대의 역할을 분리하는 방식

⁷⁾ 호주 저가항공 젯스타는 기존에 묶음으로 제공하던 음식, 엔터테인먼트 등의 기내 서비스를 별도로 판매하는 차별화 전략으로 성공

가치 전달방식/수익 메커니즘의 주요 유형

유형	내용	사례
상품의 서비스화	상품을 한 번 판매하고 끝내는 대신, 상품의 주요 기능을 서비스 형태로 제공하고 사용량을 기반으로 과금(pay-per-use)하여 지속적인 수익 획득 흐름을 창출	힐티(건설용 공구), GE 에어크래프트엔진 (비행기 엔진)
면도기-면도날	함께 사용하는 두 제품 중 주력제품의 가격은 낮게 책정해 매출 규모를 늘리고, 부속 소모품의 가격은 높게 책정해 수익을 획득	질레트(면도기), HP(프린터-잉크 카트리지)
면도기-면도날	마진이 높은 주력제품의 가격을 높게 책정해 수익을 확보하는 대신, 이의 사용가치를 높이는 부가제품/서비스의 가격은 낮게 유지	애플(아이팟-아이튠스)
프리미엄 (Freemium)	기본 서비스는 무상 제공하여 사용자를 확보하고, 정품이나 업그레이드 버전에 과금하여 수익을 창출	스카이프(VoIP), 어도비(S/W)
분할 (Fractionalization)	묶음으로 제공하던 기능/서비스를 작게 나눠 제공하면서 별도 과금하거나, 한 제품에 대한 사용 시간을 쪼개서 여러 명이 이용하고 사용료를 분담	젯스타(서비스 분할), 넷젯츠(비행기 분할 소유)
양면시장	서비스 이용자에게 직접 과금하지 않고, 광고주 등 제3자로부터 수익을 창출	구글 등

③ 선순환 구조(Virtuous Cycle)

□ 고객가치를 구체적인 형태로 창출하기 위해 기업 내부의 가치사슬 활동과 외부기업을 포함하는 가치 네트워크⁸⁾의 효과적 설계가 필요

- 제품의 신속한 공급, 낮은 가격 등 제공하려는 고객가치에 따라 기업 공급망을 분리하거나 통합

· 델은 낮은 원가, 신속성 확보를 위해 중간 유통과정을 생략했으며, 갭, 자라 같은 SPA⁹⁾ 기업은 수시로 변하는 고객의 취향을 반영한 제품을 신속하게 출시하기 위해 공급망을 통합

- 외부기업을 효과적으로 활용하는 가치 네트워크도 경쟁우위를 제공

⁸⁾ 공급업자와 시장 채널, 기타 서비스 제공 기업의 집합을 의미

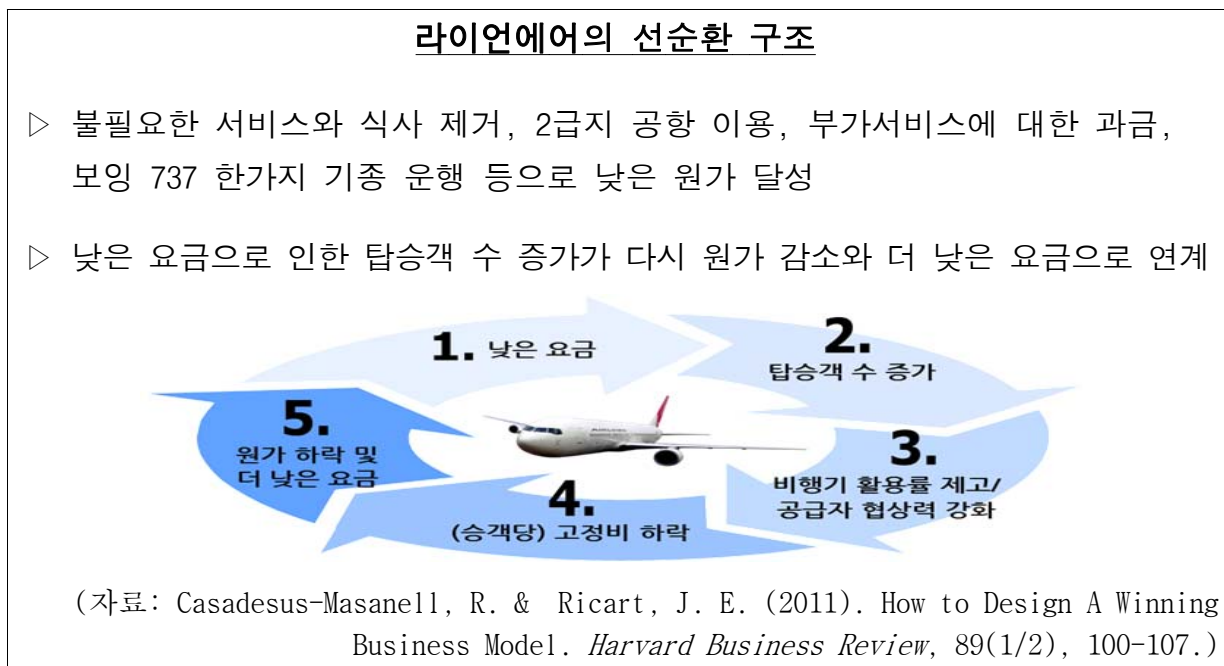
⁹⁾ Specialty store retailer of Private label Apparel의 약자로 자사의 기획 브랜드 상품을 직접 제조, 유통하는 전문 소매점을 의미. 일명 패스트패션 기업으로도 불림

- 전 세계 1만 5,000개 공급기업과 고객사를 묶는 네트워크를 만든 리엔핑은 생산설비를 보유하지 않고도 연 160억 달러의 매출을 기록

□ 활동들이 상승작용을 통해 비즈니스 모델의 경쟁력을 강화하도록 설계

- 고객가치 실현을 위해 전략적으로 선택한 활동의 결과가 다시 기존 활동에 힘을 실을 수 있도록 구조화

- 낮은 가격을 무기로 탑승객을 확보하는 데 성공한 아일랜드의 저가 항공사 라이언에어는 대도시 주변 2급지 공항을 이용하여 공항에 사용료를 내는 대신 오히려 일정 금액을 받아 저가 모델을 강화



④ 모방 불가능성(Inimitability)

□ 지속적으로 경쟁우위를 갖는 비즈니스 모델을 구축하기 위해서는 모방을 통한 경쟁기업의 반격을 원천적으로 차단할 수 있는 설계가 필요

- 자사가 보유한 장점을 극대화한 비즈니스 모델을 설계해 다른 기업이 '알고도 따라 할 수 없도록' 방어벽을 설치

- '신생 기업'은 기존 기업이 장기간 투자해 구축한 강점을 약점으로 변화시키는 전략을 선택하는 것이 효과적
 - 기존 기업의 자산이 변신에 장애요소가 되도록 만들거나, 보유 고객 잠식(cannibalization)에 대한 우려가 모방을 방해하도록 설계
 - 사우스웨스트 항공은 허브 앤드 스포크,¹⁰⁾ 정교한 예약시스템 등 대규모 투자를 기반으로 운영되던 기존 항공사의 '자산을 부채화'시켜 성공을 거둠
 - 아마존 같은 온라인 서점의 등장에 반스앤노블, 보더스 등 기존 대형서점은 자사 고객의 잠식을 우려해 대응이 지연

- '기존 기업'은 보유하고 있는 독자 역량에 기반한 비즈니스 모델을 구축함으로써 경쟁기업의 모방을 차단하는 것이 가능
 - IT 인프라, 공급망, 고객 기반 등 다른 기업이 단기간에 구축하기 어려운 보유 역량을 적극 활용
 - 폭넓은 출판사 네트워크와 IT 인프라 등을 보유한 아마존의 전자책 '킨들'은 기기 제조 역량만을 보유한 전자업체가 모방하기 어려움

- 경쟁기업의 모방을 원천적으로 방지하는 것이 어려운 경우에는 지속적인 진화를 거듭함으로써 한발 앞서가는 전략을 채택
 - 설계 초기부터 경쟁기업이 모방하더라도 핵심 구성요소의 업그레이드 등을 통해 계속 앞서 나갈 수 있도록 고려
 - 이전 단계 모델에서 구축한 역량을 활용해 다음 단계로 진화하면서 경쟁기업의 추격의지를 꺾는 방식도 유효
 - 음악·동영상 파일 관리 플랫폼 '아이튠스' 기반 비즈니스 모델로 성공을 거둔 애플은 현재 '앱스토어'를 통해 전성기를 누리고 있으며, 최근 '아이클라우드(iCloud)' 서비스를 발표하는 등 진화를 지속

¹⁰⁾ 대도시를 거점으로 각지의 도시에 들어서는 항공회사의 노선 운항 방식

3. 시사점

- 기술, 경쟁자, 고객, 제도 등 산업구조를 바꿀 수 있는 환경 변화를 모니터링하면서 비즈니스 모델 혁신이 필요한 시점을 탐색
 - 보유 중인 고객과 기술에 매몰되기 쉬운 기존 기업에서는 특히 변화 필요성에 대한 CEO의 인식과 의도적 노력이 중요
 - "I am going to wait for the next big thing" (1998년 애플의 중장기 전략이 무엇이냐는 질문에 대한 스티브 잡스의 답변)

비즈니스 모델 혁신은 언제 필요한가?

- ▷ 하버드대학교의 크리스텐센 교수 등은 비즈니스 모델 혁신이 필요한 5가지 경우를 제시
 - 잠재고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 기회가 존재
 - 신기술을 활용한 신규 비즈니스 모델 구축 기회가 존재
 - 문제 해결 방법에 대한 니즈는 있으나 제공하는 기업이 없는 경우
 - 파괴적 혁신으로 시장에 진입한 경쟁자에 대응
 - (낮은 가격, 디자인, 브랜드 등) 경쟁기반 변화에 대응

(자료: Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.)

- 새로운 비즈니스 모델을 최초로 생각해낸 기업이 성공하는 것이 아니라, 제대로 실현시킨 기업이 주도권을 잡는다는 점을 명심¹¹⁾
 - BCG는 아이디어 제시보다는 실행력에 기반한 규모 확대를 가장 중요한 성공요소로 제시
 - GE 에어크래프트엔진은 업계 최초로 제품 판매방식에서 사용량에 기반한 과금방식으로 전환한 기업은 아니었으나, 관련 활동을 보완하고 충분한 자원을 투입해 수익성 있는 모델을 완성

¹¹⁾ 『Fast Second』 (김재문 옮김, 리더스북, 2005)의 저자 콘스탄티노스 마르키데스는 "새로운 시장을 지배한 기업의 성공요인은 '빨리 움직였다'는 점이 아니라 '적절한 시점에 들어갔다'는 점이다"라고 말하면서 기존 대기업이 펼치는 신속한 2등전략이 갖는 장점을 강조