

애플의 성공은 "비즈니스 모델 혁신" Business Model Innovation Becomes the New Strategic Focus

비즈니스 전략은 시장을 정의하고, 그렇게 정의를 내린 시장에서 기업의 전략적 포지셔닝을 결정하고, 그 포지셔닝에서 기업이 가장 효과적으로 경쟁하도록 활용하는 것이 전부라 할 수 있다. 여기에는 적절한 핵심 역량의 파악 및 축적뿐만 아니라, 업계 혁명에 대한 예측(그리고 아마도 구축)이 포함될 것이다. 하지만 21세기 들어 경제적, 경쟁적 변화의 속도는 너무도 빨라서 컨설턴트와 기업들이 60년대, 70년대, 그리고 80년대 적용했던 전략적인 분석이라는 전통적인 방식은 더 이상 조직에서 통하지 않는다.

그 결과 기업들은 점차 다른 업계나 다른 기업에서 입증된 비즈니스 모델 포트폴리오를 근간으로 한 전략을 빌려와 가다듬게 되었다. 이러한 비즈니스 모델 혁신은 전략에 있어 상대적으로 새로운 사고 방식이다.



혁신을 생각할 때, 사람들은 대개 이전에는 존재하지 않았던 레이저 프린터와 같은 신제품이나 서비스를 떠올린다. 혹은 기존에는 내부에서 처리했던 업무를 처리해주는 외부 아웃소싱도 하나의 혁신으로 생각한다. 하지만 제품이나 서비스, 아웃소싱으로는 기업이 지속적인 성공을 이루기 위한 혁신의 일부분만을 이룬 셈이다. 진정으로 지속적인 성공을 이루려면 비즈니스 모델과 관련된 혁신을 단행해야 한다.

클레이턴 크리스텐슨(Clayton Christensen)이 그의 저술서 『The Innovator's Prescription』에서 언급한 바와 같이, 비즈니스 모델 혁신으로 알려진 그 과정은 제품과 함께 시작된다. 즉, 비즈니스모델 혁신은 신제품일 수도 있으며, 기존 제품을 단순화하고 개선한 버전일 수도 있다. 그런 제품은 가치 제안 및 제품을 전달하고 고객으로부터 수익을 이끌어내는 새로운 방식을 형성하는 가치 네트워크와 결합한다.

물론 여기서 '비즈니스 모델'이란 정의를 필요로 하는 용어다. 피터 드러커(Peter Drucker)는 이렇게 말했다.

"비즈니스 모델이란 조직이 돈을 버는(혹은 벌고자 의도하는) 방법을 대표하는 것에 지나지 않는다."

하지만 많은 이들은 지나치게 단순화한 이러한 정의가 지나친 환원주의라고 생각한다. 그들은 만약 비즈니스가 모든 것을 망라한다면, 정의가 갖는 명확성을 잃게 된다고 주장한다. 최근 한 간행물에서, IBM 비즈니스 가치 연구소(IBM Institute for Business Value)는 비즈니스 모델이란 예술과 같아서 "그 누구도 이를 정의할 수는 없지만, 사람들이 그것을 보게 될 때 이를 알아차리기 쉽다"고 말한 바 있다.

크리스텐슨과 함께 하는 전략 혁신 컨설팅·투자 회사 이노사이트(Innosight)의 공동창업자인 마크 존슨(Mark W. Johnson)은 그의 책 『Seizing the White Space』에서 자신의 비즈니스 모델을 정의하려면, 세 가지 질문에 대한 답을 찾아야 한다고 저술했다.

- 누군가가 당신에게서 구매하고자 하는 이유는 무엇인가?
- 판매를 해서 어떻게 돈을 벌 것인가?
- 계획을 이루려면 정확히 무엇이 중요한 일인가?

보스턴 컨설팅 그룹(The Boston Consulting Group)은 비즈니스 모델 혁신(Business Model Innovation) 백서에서 비즈니스 모델은 가치 제안과 경영 모델이라는 두 가지 요소로 구성되어 있다고 말했다. 하지만 모델을 모델로 정의하기엔 다소 돌고 도는 느낌이 있다.

그래서인지 클레이튼 크리스텐슨은 「하버드 비즈니스 리뷰(Harvard Business Review)」지에서 가치를 창출하고 고객에게 이러한 가치를 전달하는 비즈니스 모델 역량 획득에 필요한 네 가지 연동요소를 설명했다.

첫 번째 요소는 가치 제안이다. 이는 고객이 문제를 해결하거나 업무를 해결하는데 도움이 되는 방식을 제공하는 것을 뜻한다. 가장 성공적인 가치 제안은 중요한 업무를 해결하거나 심각한 문제를 해결할 때, 그리고 고객이 기존의 해결책에 만족하지 못할 때 발생한다.

두 번째는 이윤 공식인데, 회사가 가치 제안을 통해 수익을 창출할 계획을 세우는 방법을 정의한 것이다. 여기에는 다음과 같은 일들이 포함된다.

- 가격과 수량이 수익에 어떻게 영향을 미칠 것인지 파악한다.
- 회사가 치러야 할 비용을 확실히 한다.
- 마진으로 알려진 개별 판매로 회사가 얼마나 많은 수익을 올릴 것인지 분명히 한다.
- 수익 목표에 필요한 판매량에 도달하기 위해 얼마나 빨리 재고 및 자산을 "회전"시켜야 할지 결정한다. (이 마지막 항목은 '자원 속도'로 불린다.)

Trends

비즈니스 모델을 위한 이윤 공식을 운용하는 올바른 방법은 가치 제안을 전하는데 얼마나 많은 비용이 소요될 것인지 결정하고 성공에 필요한 비용, 판매 수익, 규모의 경제, 그리고 자원 속도를 파악하는 것이다.

세 번째 요소는 핵심 자원을 포함한다. 이는 '업무를 성사시키기 위한' 필요한 모든 일들을 언급한다. 여기에는 직원부터 제품을 생산하는데 필요한 시설, 장비, 기술 등 모든 것들이 포함될 수 있다. 브랜드 역시 핵심 자원이다. 경쟁 우위를 창출하지 못하는 평범한 자원으로부터 핵심 자원을 구분하는 것이 중요하다.

마지막 네 번째 요소는 자신만의 핵심 자원에 포함되어 있다. 그 과정은 사업운영 방식이나 경영 방식일 것이다. 여기에는 트레이닝, 제조, 판매 및 서비스는 물론 기업 규율과 문화가 포함될 수 있다.

이러한 요소들이 상호 작용하는 방식을 파악하려면, 디지털 뮤직 플레이어의 가치 제안을 그 사례로 살펴보자. 다이아몬드 멀티미디어(Diamond Multimedia)라는 기업은 1998년 리오(Rio)라 불리는 최초의 뮤직 플레이어를 선보였다. 2년 뒤, 베스트 데이터(Best Data)라는 회사는 카보 64(Cabo 64)를 내놓았다. 두 제품 모두 디지털 음악 파일 재생에 적합했으며, 디자인도 뛰어나고 외관도 근사했다. 문제는 이들 기기가 단순한 제품이라서 매력적인 비즈니스 모델과 결합하지 못했다는 점이었다.

하지만 2003년 아이팟(iPod)을 선보인 애플 컴퓨터(Apple Computer)를 보자. 아이팟은 약간 더 멋진 디지털 뮤직 플레이어를 내놓았을 뿐이다. 하지만 이 제품을 아이튠즈 스토어(iTunes Store)라는 매력적인 비즈니스 모델과 결부시켰다. 회사는 리오와 카보 64가 대수롭게 여기지 않았던 핵심 문제를 해결했는데, 그것은 바로 "어디서 음악을 받아야 하는가?"와 "가격이 얼마나 될까?"라는 문제였다. 물론, 해답은 손쉽게 음악을 다운로드할 수 있으며 한 곡당 99센트밖에 되지 않는 아이튠즈에 있었다. 크리스텐슨은 이를 거꾸로 뒤집은 질레트(Gillette) 공식에 비교했다. 질레트는 사업 제안으로 안전면도기를 선보였는데, 거의 공짜나 다름없이 면도기를 제공하는 방식이다. 하지만 면도기를 사용하려면 가격이 높은 면도날을 구입해야 한다.

애플은 이윤이 낮은 아이튠즈 시스템을 통해 음악을 제공했다. 하지만 시스템이 제공하는 혜택을 충분히 받기 위해 이윤이 높은 아이팟과, 되도록이면 애플 컴퓨터를 구매해야 아이팟이 다운받은 음악들과 자동으로 연동되는 방식을 채택했다. 이러한 공식이 성공하려면 두 가지 핵심사항이 충족되어야 한다.

첫째, 역사상 가장 쉽고 편리한 방법으로 음악을 얻는다.

둘째, 신규 CD를 20달러에 구매하길 주저하는 소비자들은, 설령 계속해서 구입한다 하더라도 음악 한 곡을 99센트에 구매하는데 대해서는 타당하다고 여길 것이다.

아이팟이 출시되었을 때, 애플의 자본 총액은 약 10억 달러였다. 3년이 채 되지 않아 아이팟-아이튠즈 사업은 한 해에 100억 달러의 수익을 내면서 애플 수익의 절반을 차지하게 되었으며, 애플



플의 시가 총액은 1,500억 달러까지 치솟았다. 이는 비즈니스 모델이 얼마나 막강할 수 있는지를 여실히 보여준다. 기술적으로 볼 때 아이팟 자체는 사실상 새로운 것이 없었다.

비즈니스 모델은 업계에 일대 변혁을 일으킨다. 월마트(Walmart)와 타겟(Target)은 소매업계의 형세를 완전히 바꿨다. 저가 항공사들은 이제 항공 시장에서 절반 이상을 차지한다. 이러한 비즈니스 모델 혁신은 지난 25년 동안 「포춘(Fortune)」지 선정 500대 기업 리스트에 오른 27개의 신생 항공사 중 11개 사가 성공을 이룸으로써 그 효과가 여실히 증명된 바 있다.

하지만 놀라운 사실은, 미국경영자협회(American Management Association)의 설명에 따르면 혁신에 투입되는 자금 중 10퍼센트만이 기업의 비즈니스 모델에 재투자된다는 것이다. 이코노미스트 인텔리전스 유닛(Economist Intelligence Unit)의 설문조사에 응한 경영자 중 절반이 비즈니스 모델 혁신이 제품이나 서비스 혁신보다 훨씬 중요하다고 대답했음에도 불구하고 현실은 10%에 그치고 있는 실정인 것이다. 다른 설문조사 역시 결과는 같았다. 그렇다면 경영자들이 자신의 믿음을 행동으로 옮기지 않는 이유는 무엇일까?

그들이 겪는 어려움 중 한 가지는 대부분의 경영자들이 실제로 회사의 비즈니스 모델을 제대로 이해하지 못하고 있다는 것이다. 대다수 비즈니스 모델은 단합된 노력이나 계획 없이 혼자서 진화했다. 그 결과, 새로운 비즈니스 모델을 고려하지 않고 있으며, 설령 그렇다 해도 그 새로운 비즈니스 모델이 일견 보기에는 바람직하지 않게 여겨질 수도 있다.

이러한 문제를 해결하는 한 가지 방법은 비즈니스 모델을 구상하면서 고객이 해야 할 일이나 해결하기를 희망하는 문제에 대해 생각하는 것이다. 이 부문에 있어 깊은 이해는 수익을 얻으면서 문제를 해결할 방법을 떠올리게 해준다.

앞서 설명한 네 가지 요소를 활용하면, 새로운 비즈니스 모델을 마련하고 기존 모델과 비교하면서 두 가지 모델을 조절하기 위해 근본적으로 어떤 차이가 있는지, 그리고 어떤 변화가 필요한지를 살펴볼 수 있다. 이를 위해, 보스턴 컨설팅 그룹(Boston Consulting Group)은 조직을 위해 다음과 같은 10가지 질문의 해답을 찾을 것을 권하고 있다.

- ① 기존 비즈니스 모델에서 나오는 결과를 위해 고객이 무엇을 해야 하는가?
- ② 고객 이탈의 요인이 무엇인가? 잠재 고객이 제품이나 서비스를 왜 이용하지 않는가?
- ③ 어떤 가치 제안이 더욱 바람직한가? 당신의 것인가, 아니면 경쟁사의 것인가?
- ④ 업계 주변에서 성공적으로 성장하고 있는 색다른 비즈니스 모델이 있는가?
- ⑤ 고객을 빼앗기 위해 경쟁사는 당신 비즈니스 모델의 취약점을 어떻게 활용할 것인가?
- ⑥ 신규 비즈니스 모델 창조에 적극적으로 관여하는가?
- ⑦ 새로운 비즈니스 모델을 실행할 준비를 하고 있으며, 그러기 위해 어떤 변화가 필요한가?
- ⑧ 새로운 비즈니스 모델을 실행하겠다는 결정을 내리기 전에 무엇을 알아야 하는가?
- ⑨ 이 시점에서 변화가 필요하다는 회사 내의 합의가 있는가?
- ⑩ 현재 상황이 혁신을 망치지 않는다는 점을 분명히 하려면 누가 책임을 질 것인가?

Trends

성공을 위해 언제나 새로운 비즈니스 모델을 만들어야 하는 것은 아니다. 때로는 기존 모델 내에서 신제품이 잘 판매되기도 한다. 프로cter&Gamble(Procter&Gamble)은 스위퍼(Swiffer) 걸레와 같은 제품뿐만 아니라 셀 수도 없이 많은 가정용품을 순식간에 주부들의 필수품으로 여겨지게끔 만들었다. 즉, 비즈니스 모델의 네 가지 요소가 변화해야 할 필요가 있을 때, 비로소 혁신은 절실한 문제가 된다.

그렇다면 향후 비즈니스 모델 혁신에서 우리는 무엇을 예측할 수 있을까? 고려할만한 네 가지가 있다.

첫째, 파괴적인 혁신은 비즈니스 모델 혁신에 더욱 의존하게 될 것이다. 리오 디지털 뮤직 플레이어에서 본 바와 같이, 신제품 하나의 발명만으로는 충분하지 않을 것이다. 신제품은 최소한의 학습 곡선과 더불어 툰키방식인 완벽한 패키지로 고객에게 제공되어야 한다. 적절한 비즈니스 모델만이 그렇게 할 수 있다.

둘째, 앞으로 수 년 동안 보게 될 엄청난 비즈니스 모델 혁신은 현재 특정 시장에서 배제된 대규모의 잠재고객들을 목표로 할 것이다. 인도의 타타 모터스(Tata Motors)는 가격이 2,500달러에 불과한 나노(Nano) 자동차를 출시해 기존의 고가 자동차를 구입할 여력이 없는 수백 만 명의 고객에게 초점을 맞추고 있다. 이를 위해 디자이너와 엔지니어부터 딜러와 영업직원에 이르기까지 자동차 업계에 대한 전면적인 사고의 전환을 필요로 했고, 그로 인해 판매량과 낮은 이윤으로 성공을 거둘 수 있는 완전히 새로운 비즈니스 모델을 생각해냈다.

셋째, 신기술이 급부상하고 빠르게 상품화되고 있기 때문에, 성공 기업들은 경쟁사보다 더 우월하고, 빠르며, 저렴하게 고객을 만족시킨다는 목표로 비즈니스 모델에 집중해야 할 것이다. 최고의 기회는 아직 해결되지 않은 고객의 문제에 집중하는 분야나 기업 끊임없이 제품을 개선하는 분야에서 나올 것이다. 페덱스(FedEx)는 택배를 한 곳에서 다른 곳으로 배달하는 소비자의 니즈를 만족시키는 일에 집중한 좋은 예라 할 수 있다. 페덱스가 등장하기 전, 익일 배송을 할 수 있는 방법이 있었지만 번거로운데다가 비싸고 믿을 수가 없었다. 페덱스는 가격이나 마케팅에 집중하기보다 익일 운송을 위한 보완 시스템을 고안해냈다. 미국 우체국 서비스(US Postal Service)보다는 상대적으로 비싸긴 했지만, 페덱스는 충족되지 못한 니즈를 해결해줬고 성공을 보장하는 사업 계획을 세웠기 때문에 즉각적으로 성공을 거두었다.

넷째, 경기불황의 결과로 기존 업체들을 위협하는 파괴적인 저가 업체들의 확산을 살펴보자. 성공한다면, 틀림없이 나노는 자동차 업계에서 주요 제조사들의 시장 점유율을 잠식할 것이다. 슈퍼마켓과 같은 저마진 비즈니스에서, 알디(Aldi)의 존재는 세이프웨이(Safeway)처럼 이전에 우위를 차지했던 기업들의 핵심 고객층을 위협하고 있다. 이들 저가 기업들은 성공을 위한 새로운 비즈니스 모델이 필요할 뿐만 아니라, 그들이 파괴하고자 하는 전통적인 사업에 대한 새로운 비즈니스 모델을 구축해야 했다. 예를 들어, 전문가용 전동공구 시장에서 힐티(Hilti)는 최고의 장비를 갖춘 업계 리더였다. 하지만 저비용 구조를 갖춘 외국 제조사들이 성능이 적절하면서도 가격은 훨씬 저렴한 전동공구를 판매하면서 힐티의 핵심 사업이 잠식당하기 시작했다. 힐티는 개혁을 단행했고, 고객이 월 단위로 돈을 지불하면 필요한 사람들에게 고가의 공구를 빌려주는 비즈니스 모델을 만들었다. *Trends*

* * * * *

References

1. The Innovator's Prescription: A Disruptive Solution for Health Care by Clayton M. Christensen, Jerome H. Grossman, M.D., and Jason Hwang, M.D. is published by The McGraw-Hill Companies. © Copyright 2009 by Clayton M. Christensen, Jerome Grossman, and Jason Hwang. All rights reserved.
2. Harvard Business Review, January 21, 2010, "A New Framework for Business Models," by Mark W. Johnson. © Copyright 2010 by Harvard Business School Publishing. All rights reserved. <http://blogs.hbr.org>
3. To access the IBM Institute for Business Value study, visit the IBM website at: <http://www-935.ibm.com>
4. Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal by Mark W. Johnson is published by Harvard Business School Publishing. © Copyright 2010 by Mark W. Johnson. All rights reserved.
5. To access the white paper "Business Model Innovation," visit The Boston Consulting Group website at: <http://www.bcg.com>
6. Harvard Business Review, December 2008, "Reinventing Your Business Model," by Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, and Henning Kagermann. © Copyright 2008 by Harvard Business School Publishing. All rights reserved. <http://hbr.org>
7. To access the white paper "Business Model Innovation," visit The Boston Consulting Group website at: <http://www.bcg.com>