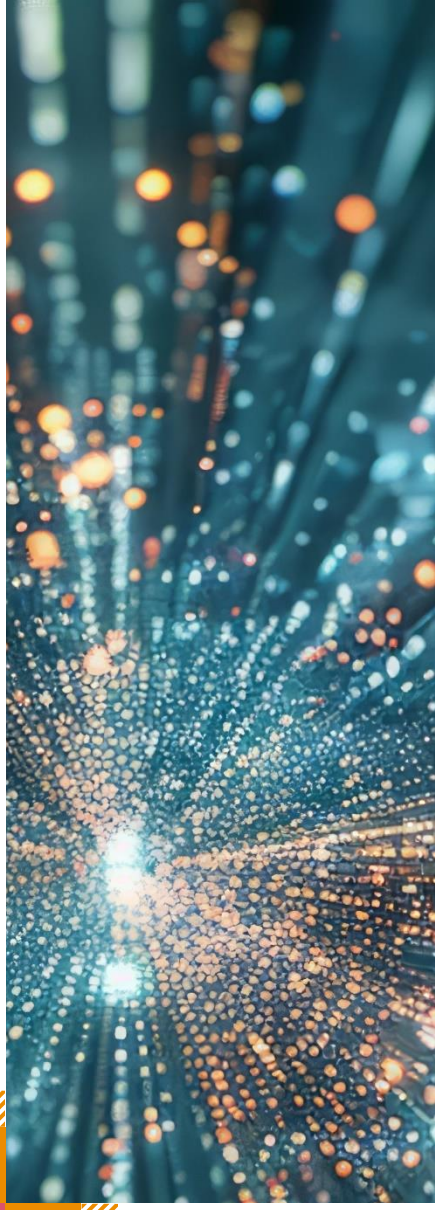
Business Model Reinvention

비즈니스 모델 혁신으로 성장의 돌파구를 만드는 법

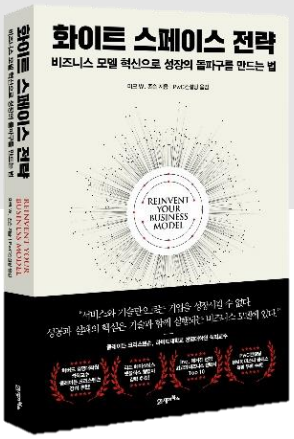
November 2024



pwc

Contents

글로벌 5대 메가 트렌드	3
화이트 스페이스를 공략하라	6
4-Box 비즈니스 모델 프레임워크	8
BMR로 공룡을 물리치다: 블록버스터 vs. 넷플릭스	10
BMR의 유형과 사례	13
BMR 접근법	16



본 문서는 신간 도서 '화이트 스페이스 전략' (원제 Reinvent your business model, 마크 W. 존슨 지음, PwC컨설팅 옮김, 북이십일 출판)을 요약하여 작성하였습니다.

글로벌 5대 메가 트렌드

오늘날 기업은 정치, 경제, 산업, 사회가 재편되는 전례 없는 대전환기에 직면했습니다. 정치적 불안은 정부의 정책 변화, 무역 분쟁 등의 불확실성을 초래합니다. 또한 금리, 환율, 유가와 같은 거시경제의 변수들은 여전히 존재하고, 기술의 발전은 산업의 전환을 초래하고 있습니다. 더불어 소비자의 요구와 선호도가 변하고, 기업의 사회적 책임이 강조되고 있습니다. PwC는 이를 종합하여 최근 세상을 재편하는 다섯 가지의 트렌드를 제시하였습니다.

기후 변화

다수의 예측에 따르면 지구 온도는 2040년까지 산업화 이전의 평균온도 대비 1.5도 상승할 것으로 예상됩니다. 이에 따라 기상 이변 현상은 더욱 심해질 것이고 생물다양성은 감소할 것입니다. 이러한 현상을 방지하기 위해 정부와 소비자는 기업의 환경 측면에 더 높은 수준의 책임을 요구할 것입니다. 한편, 물이나 희귀 원자재 등의 고갈로 제품 가격이 상승할 뿐만 아니라, 고온 현상, 홍수, 산불 등으로 생산 현장, 창고, 운송 경로가 파괴되어 공급망 붕괴로도 이어질 수 있습니다.

분열된 세상

자국 우선주의가 확대되고 자국의 영향력을 확대하려는 움직임에 따라 국가 간 경쟁이 심화되고 있습니다. 그 결과, 더 많은 이해관계 영역이 생겨나 냉전 시기보다 복잡하고 혼란스러운 상황이 전개될 것입니다. 정치적 동기에 의한 수출입의 제한도 글로벌 공급망에 방해가 될 수 있습니다. 또한 끊임없이 변화하는 국가별 규정, 최신 제재 정보를 파악해야 하는 것이 기업의 부담을 가중시킵니다.

사회적 불안정

사회문제는 그 자체로 트렌드이자 다른 네 가지 요인의 결과물로서 가장 어려운 문제 중 하나입니다. PwC는 ADAPT라는 프레임워크로 사회적 불안정을 설명합니다. 즉, 돈, 권력, 교육 등 개인이 겪는 비대칭성(Asymmetry), 변화에 적응하지 못하는 기업이나 국가가 겪을 큰 혼란(Disruption), 고령화된 국가가 겪는 세수부족과 젊은 인구가 많은 국가가 겪는 고용 수요 충족의 어려움(Age), 개인이 교육과 일자리 등에서 느끼는 양극화(Polarization), 사회 제도에서 느끼는 신뢰 하락(Trust)이 있습니다.

인구통계적 변화

모든 국가에서 평균 연령은 계속해서 높아지고 있습니다. 하지만, 국가마다 그 속도가 다르며 속도가 빠른 국가에서는 핵심 분야의 노동자가 부족해지고 있습니다. 반면, 속도가 느린 국가에서는 청년 실업률과 불완전 고용이 급증할 것입니다. 이런 문제를 해결하지 못한다면 사회 불안은 가중될 것이고, 고도로 숙련된 인재를 채용하고 유지하는 데 어려움을 겪을 것입니다. 따라서 기업은 인구구조의 변화에 민감하게 반응하고 대응해야 합니다.

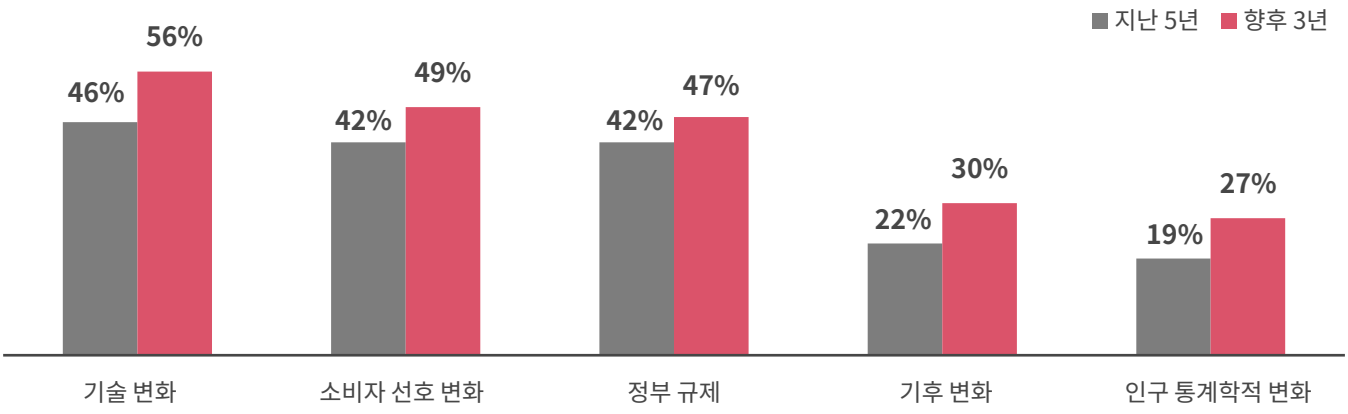
기술 혁신

AI, 로보틱스, 블록체인 등 최신 디지털 기술은 하루가 다르게 놀라운 속도로 발전하고 있습니다. 기술이 기존에 백오피스의 효율성을 개선하기 위한 수단이었다면 이제는 가치 창출의 수단으로 진화하고 있습니다. 따라서, 디지털 기술을 활용할 줄 아는 인재 확보 경쟁은 더욱 치열해지고 있습니다. 한편, 사이버 보안 문제, 가짜 뉴스의 확산, 일자리 상실에 대한 불안 등의 이슈도 공존하고 있습니다.

변화의 동인과 영향력 변화

2024년 초 발표된 PwC의 27차 '글로벌 CEO 서베이'를 보면 이러한 트렌드에 대해 CEO들이 어떻게 생각하는지를 알 수 있습니다. CEO들은 기술 변화, 소비자 선호 변화, 정부 규제, 기후 변화 등의 요인이 과거 5년보다 향후 3년 동안 자사의 가치창출 방식에 더 많은 변화를 끼칠 것으로 전망했습니다.

Q. 지난 5년 그리고 향후 3년 동안 다음 항목이 귀사가 가치를 창출, 전달, 포착하는 방식에 변화를 주도했거나 주도할 요인이라고 생각하는가? ('매우 동의'와 '상당히 동의' 응답만 합산)

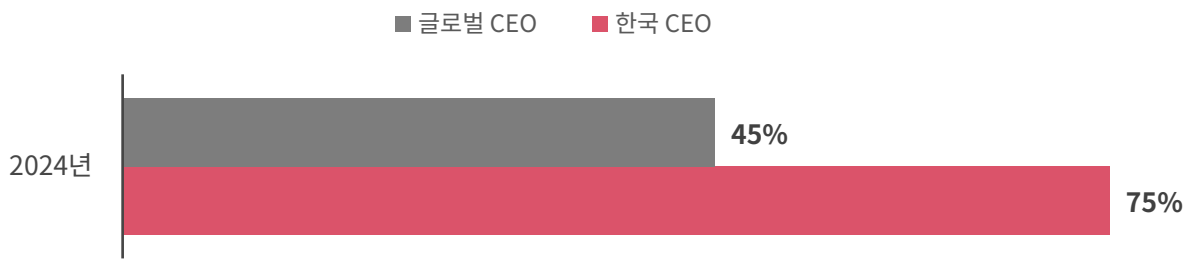


출처: PwC 글로벌 CEO 서베이 (2024)

변화에 따른 CEO의 위기 의식

변화에 직면한 CEO들은 생존에 위기 의식을 느끼고 있습니다. PwC의 글로벌 서베이에 따르면 기존의 운영 방식으로 계속 운영된다면 10년 뒤에는 생존이 어려울 것이라는 응답이 45%에 달했으며 이는 2023년 39%에서 6%포인트 증가한 수치입니다. 특히 국내 CEO는 75%가 이에 동의하여 글로벌 CEO보다 더 심각하게 위기 의식을 가지고 있는 것으로 나타났습니다. 이는 국내 경제의 대외 의존도가 높아 글로벌 이슈에 민감하고, 빠르게 변화하는 외부 환경에 대처하기 위해 혁신의 필요성을 인지하고 있다는 의미로 보입니다.

Q. 귀사가 현재 방식으로 계속 운영된다면 얼마나 생존이 가능할 것 같은가? ('10년 이내' 라는 응답률)



출처: PwC 글로벌 CEO 서베이 (2024)

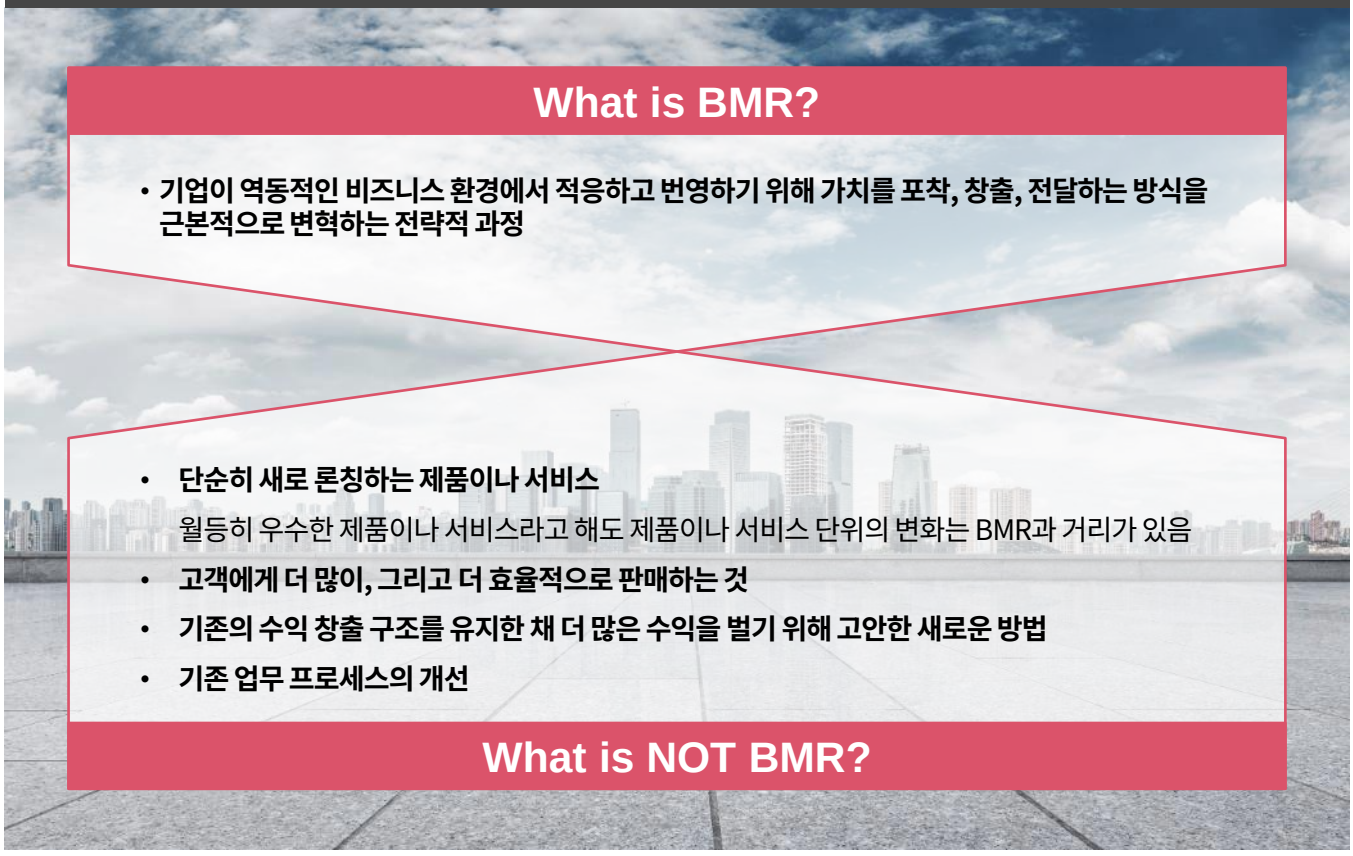
기업의 수명 단축

실제로 기업의 수명은 단축되고 있습니다. 2003년 <포천 500대 기업> 중 52%는 파산하거나 인수되는 등 더 이상 존재하지 않으며, 영국 FTSE 100 기업의 76%는 최근 30년간 사라졌습니다. 대표적으로 시어즈(Sears)는 한때 미국 내 3,500개의 매장과 30만 명의 직원을 거느린 유통계의 선두 주자였으나 온라인으로 재편되는 유통업의 트렌드를 따라잡지 못하고 2018년 파산보호 신청을 하였습니다.

새로운 운영 방식의 필요성 대두

기업은 운영 방식에 대한 근본적인 고찰을 바탕으로 기존 방식을 혁신 해야 합니다. 지금 하는 것을 더 잘하는 것이 아닌 새로운 성장의 소스를 찾아 차별화가 필요합니다. 이렇게 근원적인 개선이 필요할 때 비즈니스 모델을 혁신할 필요가 있습니다. 비즈니스 모델이란 기업이 수익을 창출하는 방법으로 고객을 위한 가치 제안, 가치 제안을 실현하는 데 필요한 내부 자원 및 역량 그리고 이것이 재무 성과로 어떻게 연결되는지를 설명하는 체계입니다. 비즈니스 모델 혁신(Business Model Reinvention, 이하 BMR)은 단순히 새로운 제품과 서비스를 도입하거나, 프로세스를 개선하는 것 보다 한 단계 더 나아가는 것입니다. 기존 비즈니스 체계하에서 R&D를 강화하거나 내부 효율화로 비용을 절감하는 정도의 방식이 아니라 '기업이 가치를 포착, 창출, 전달하는 방식'을 근본적으로 전환하는 것을 의미합니다.

BMR과 BMR이 아닌 것의 차이



화이트 스페이스를 공략하라

핵심 영역 위주 운영의 고착화

기본적으로 기업은 가치를 고객에게 제공하고 이에 대한 보상을 얻는 것이 주 목적입니다. 기업의 초기 운영은 경계가 모호하고 유동적입니다. 하지만, 기업이 규모가 커질수록 운영은 구체화되고 경계가 명확해집니다. 점차 기업의 노력은 핵심 영역에 집중됩니다.

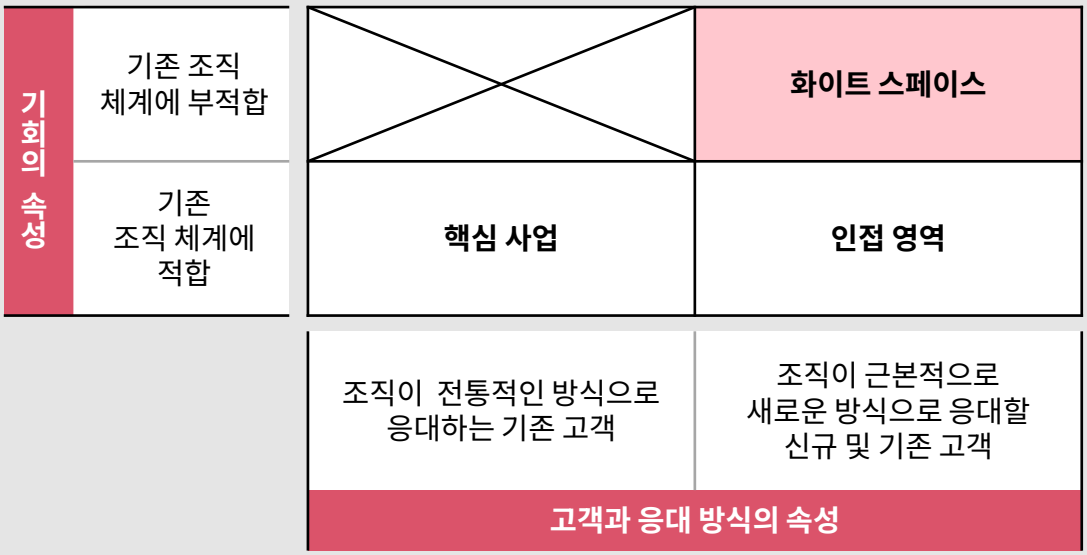
화이트 스페이스의 개념

핵심 영역이란 기존 기업의 활동의 틀에서 크게 벗어나지 않으며 기존 비즈니스 모델을 고수하는 영역입니다. 자원 확보, 기존 제품 개선, 신제품 개발, 시장 확대, 프로세스 개선을 통한 효율성 증진 등은 모두 핵심 활동을 통해 가치창출을 극대화하는 방법입니다. 기업이 핵심 영역에 집중을 할 때는 비즈니스 모델은 경쟁 우위를 보이고, 핵심 자원과 프로세스를 개선하고, 취약점을 제거하면서 진화합니다.

하지만 완전히 새로운 고객, 또는 기존 고객에게 전혀 새로운 방식으로 가치를 제공할 수 있는 기회가 기업의 핵심 영역 외부에 있다면 두 가지의 유형이 있을 수 있습니다. 이러한 기회의 상당수는 기존의 비즈니스 모델과 부합하는 인접 영역입니다.

반면, 어떤 기회는 새로운 수익 공식, 새로운 자원·프로세스·전문성, 새로운 관리·통제 방식 등을 도입해 운영 방식을 근본적으로 바꿀 것을 요구하기도 합니다. 이런 기회가 바로 화이트 스페이스에 해당합니다. 화이트 스페이스의 요점은 기업의 일반적인 업무 방식에서 벗어난 활동을 필요로 한다는 점입니다.

화이트 스페이스의 개념



왜 화이트 스페이스인가?

만약 화이트 스페이스를 확보하지 않는다면 기업은 핵심 사업과 인접 영역만으로 성장 동력을 끊임없이 확보해야 하는 상황에 처합니다. 신생 기업은 핵심 사업과 인접 영역만으로도 성장을 이뤄낼 수 있습니다. 그러나 머지않아 기존 제품 라인이 성숙하고, 프로세스 혁신이 한계에 도달하고, 신제품 개발이 둔화되는 시기가 찾아옵니다. 이 때 화이트 스페이스를 확보해야 재도약이 가능합니다. 그러려면 새로운 경쟁력, 새로운 기술, 새로운 수익 창출 방법이 요구됩니다. 이 모든 것을 아우르는 비즈니스 모델 자체를 재구성하는 것이 BMR입니다. 화이트 스페이스는 크게 세 가지 유형으로 구분할 수 있습니다.

내부의 화이트 스페이스: 기존 시장을 혁신하라

화이트 스페이스 내부의 기회는 대체로 예측 가능한 변화, 즉 고객이 가격을 기꺼이 지불할 의사가 있는 오퍼링과 관련이 있습니다. 시장의 초기 단계에서 기업은 보통 제품의 기능을 기반으로 경쟁합니다. 이 후 경쟁의 기반이 추가적인 성능 개선보다는 더 우수한 품질과 신뢰성으로 바뀝니다. 이때는 프로세스 혁신이 성공의 핵심입니다. 이후 경쟁의 기반은 다시 한번 변화하여 고객은 더 빠르고 쉽고 정확하게 각자에게 맞는 방식으로 과업을 해결할 수 있는 혁신을 요구하기 시작합니다. 이 때 기업은 편의성과 커스터마이징을 기반으로 경쟁합니다. 마지막으로 시장이 범용화되면 비용을 기반으로 경쟁을 합니다. 이렇듯 경쟁의 기반과 고객의 과업이 바뀌면, 필요한 CVP도 근본적으로 달라져 기업은 새로운 비즈니스 모델이 필요해 집니다.

외부의 화이트 스페이스: 신규 시장을 창출하라

외부의 화이트 스페이스를 확보한다는 것은 잠재고객을 겨냥하여 새로운 비즈니스 모델을 수립해야 한다는 뜻입니다. 기존 제품과 서비스의 과도하게 높은 가격, 복잡성, 접근성 부족으로 인해 시장에서 소외되어 있는 잠재고객을 비소비자라고 합니다. 기업이 새로운 시장을 개척하고 과업을 해결하려면 비소비자의 소비를 막는 장벽(예: 기술, 접근성, 시간, 예산)이 무엇인지를 파악해야 합니다. 예를 들어, 신흥국의 소득이 낮은 구매층은 외부의 화이트 스페이스라고 할 수 있습니다. 최근 개발도상국 저소득층의 구매력이 상승하면서 기업은 이전에 도달할 수 없던 고객에게 접근할 수 있게 되었습니다. 이 때 기존 조직의 체계로는 이 화이트 스페이스를 차지할 수 없을 때 비즈니스 모델 혁신이 필요합니다.

중간의 화이트 스페이스: 산업 불연속성에 대응하라

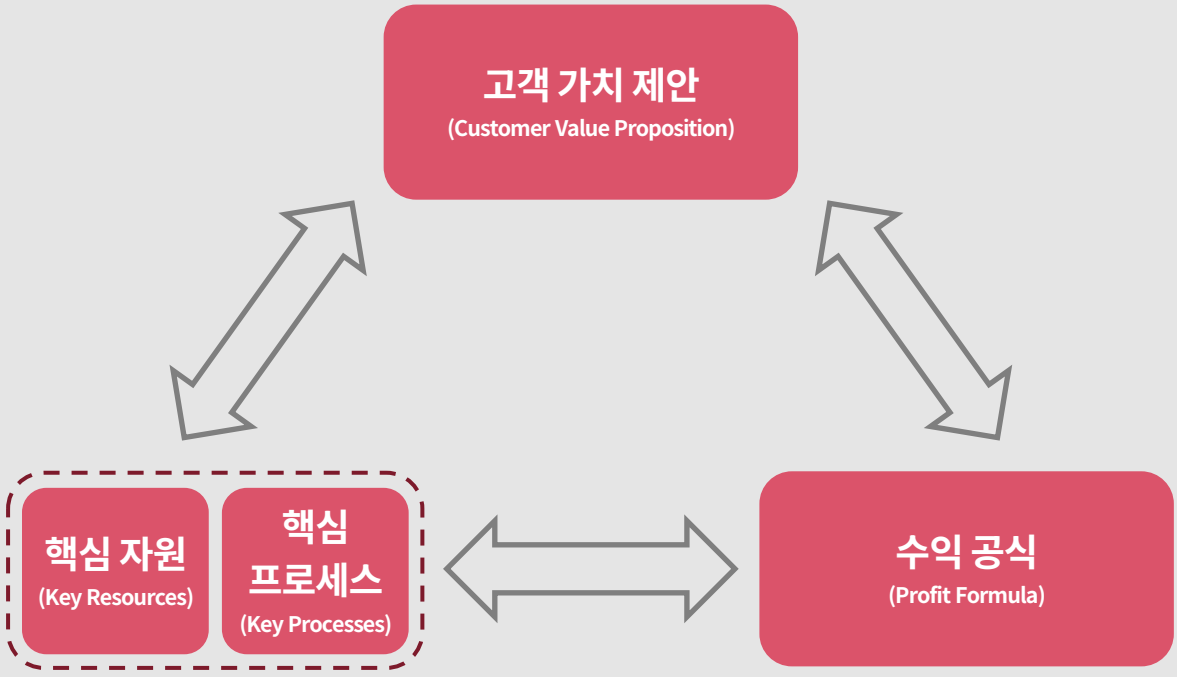
산업 전반의 판도가 급격하게 변하여 새로운 CVP와 비즈니스 모델이 필요해지는 경우가 있습니다. 이러한 변화는 대규모의 지각변동을 야기하여 '중간의 화이트 스페이스'를 만들어 냅니다. 첫째, 시장 수요가 예측 불가능하거나 급진적으로 변하는 경우입니다. 예를 들어, 방위 산업은 고가의 대형 무기 시스템을 생산하던 형태에서 9·11테러를 기점으로 소규모 첨단 장비를 대량 생산하는 것이 중요해졌습니다. 둘째, 획기적인 기술이 개발되는 경우로서 인터넷의 등장이 대표적입니다. 2000년대 초반 비즈니스 모델 혁신 중 30% 이상이 인터넷 기술 덕분에 가능했습니다. 셋째, 정부의 정책이 급변하는 경우입니다. 1990년대 유럽 항공 산업의 규제 완화로 이지젯, 라이언에어와 같은 저비용 항공사가 급부상하였습니다. 과거에는 항공료를 감당할 수 없었던 수십만명이 여행을 갈 수 있게 되자 유럽 전체의 관광업과 경제 발전의 판도가 바뀌었습니다. 글로벌 기업일수록 외부 환경 변화에서 자유롭기 어려우며 이럴 때 BMR은 변화된 지형에 적합한 새로운 체계를 구축할 수 있게 해줍니다.

4-Box 비즈니스 모델 프레임워크

비즈니스 모델의 4대 요소

화이트 스페이스를 확보하는 비즈니스 모델을 설계하기 위해서는 네 가지 구성 요소를 정의해야 합니다. 네 가지란 고객 가치 제안(Customer Value Proposition, 이하 CVP), 수익 공식(Profit Formula), 핵심 자원(Key Resources), 핵심 프로세스(Key Processes)로 구성되어 있으며 각 구성요소는 상호 의존적입니다. 즉, 넷 중 하나가 변경되면 나머지 요소들에도 영향을 미친다는 뜻입니다.

비즈니스 모델 설계를 위한 4-Box 프레임워크



고객 가치 제안

CVP는 기업이 제공하는 제품이나 서비스가 고객에게 어떤 가치를 제공하는지 명확하게 정의한 것입니다. 잘 정의된 CVP는 고객의 해결되지 않은 중요한 문제, 또는 '과업(Job-to-be-done)'을 파악하여 맞춤형 제품이나 서비스를 제공합니다. CVP를 설계하기 위해서는 먼저 고객의 과업을 제대로 이해해야 합니다. "고객이 실제로 구매하는 제품은 기업이 판매한다고 생각하는 것과 다를 때가 많다"는 피터 드러커의 유명한 말처럼, 중요한 과업을 파악하려면 외부의 관점에서 능동적으로 접근해야 합니다. 예를 들어, 애플은 스마트폰 사업에 있어서 고객의 니즈를 '짧은 시간을 유용하게 보낼 수 있는 무언가'로 정의하였습니다. 이에 따라 새로운 과업 해결을 위해 새로운 CVP가 필요했고, 아이폰에 풀스크린 웹 브라우저, 다양한 애플리케이션 등을 갖추면서 스마트폰 혁신을 이끌었습니다.

수익 공식

수익 공식은 기업이 가치를 창출하는 방법을 정의한 경제적 청사진으로서 조직이 달성해야 하는 마진을 결정합니다. 수익 공식은 크게 네 가지 변수에 의해 결정됩니다. 이 변수들은 서로 밀접하게 연관되어 있습니다.

- **매출 모델:** 오퍼링의 가격과 수량의 곱. 수량은 시장 점유율, 구매 빈도 등을 고려하여 결정
- **비용 구조:** 기업의 재무 성과와 운영 효율성을 분석하는 데 중요한 요소로서 보통 직접비와 간접비로 구분
- **단위 마진 목표:** 단위 당 가격에서 단위 당 직접비를 차감한 금액
- **자원 속도:** 물량 목표를 달성하기 위한 자원의 사용 속도. 리드타임, 재고 회전율 등

핵심 자원

핵심 자원이란 CVP 를 실행하는데 필요한 인력, 기술, 장비, 채널, 파트너십, 시설, 정보, 브랜드 등을 의미합니다. 기업은 CVP를 위해 이러한 자원들을 어떻게 조합해야 하는가를 고민해야 합니다. 전문 서비스 기업의 핵심 자원은 인력일 것이고, 소비재 기업에게는 브랜드와 유통망일 것입니다. 글로벌 연결성이 높아짐에 따라 기업은 더 이상 모든 핵심 자원을 내부적으로 보유할 필요가 없어졌고 다양한 파트너십을 통해 필요한 것을 공급받고 있습니다. 예를 들어, 애플은 위탁 생산업체인 폭스콘에게 아이폰의 제조를 맡기고 자사는 디자인과 마케팅에 역량을 집중할 수 있었습니다.

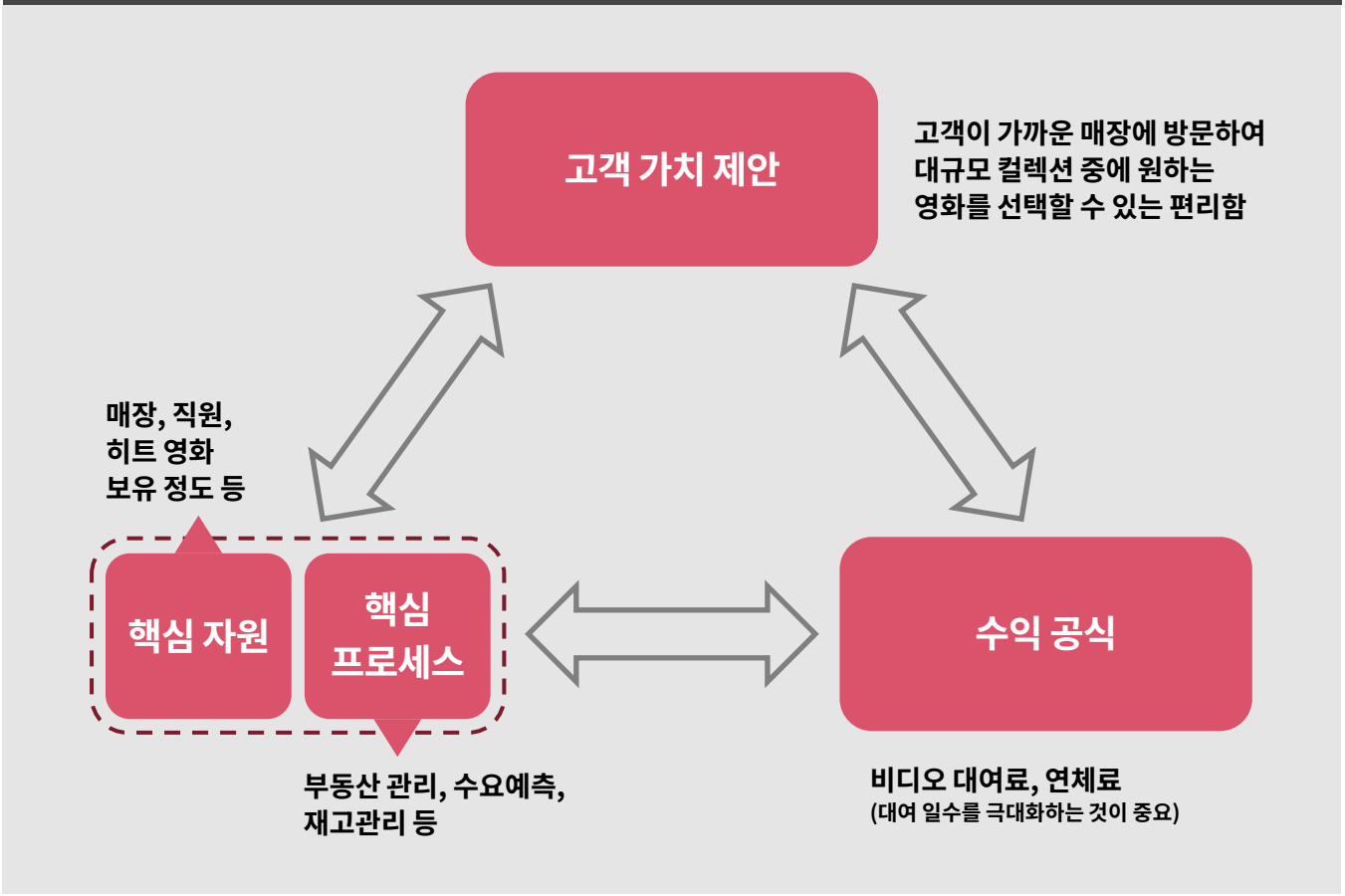
핵심 프로세스

핵심 프로세스는 CVP를 실행하기 위한 활동과 절차로서 밸류체인 상의 R&D, 마케팅, 영업, 구매, 제조, 물류 등을 말합니다. 표준화된 프로세스는 비즈니스를 지속 가능하게 하고 일관된 품질의 제품이나 서비스를 제공할 수 있도록 합니다. 또한 시장 변화에 보다 신속하게 대응할 수 있고 리스크를 식별하고 관리하기가 수월해 집니다. 성공적인 비즈니스 모델을 위해서는 핵심 프로세스가 핵심 자원과 맞물려 돌아가는 것이 중요합니다. 미국의 슈퍼마켓 체인 홀푸즈(Whole Foods Market)는 미국 전역으로 확대하면서도 '로컬'이라는 핵심 CVP를 유지하기 위해 노력했습니다. 이를 위해 전국에 물류 센터를 구축함과 동시에 개별 매장에 자율성을 부여하여 제품 구성을 지역별로 맞춤화 했습니다. 또한, 아일랜드 항공사 라이언에어가 저가라는 가치를 제공할 수 있는 이유는 비노조 인력 고용, 표준화된 보잉 737 항공기 운항 등으로 간접비를 낮췄기 때문입니다.

BMR로 공룡을 물리치다: 블록버스터 vs. 넷플릭스

1990년대 후반 비디오 대여 산업의 선도사는 블록버스터였습니다. 블록버스터는 1985년 설립되어 10여년 만에 미국 전역으로 빠르게 확장해 나갔습니다. 1990년대 초반 250여 개에 불과했던 블록버스터의 대여점은 가정용 비디오와 DVD 플레이어의 보급이 늘어나면서 전성기 시절 1만개가 넘는 매장을 운영했습니다. 블록버스터의 강점은 미국 인구의 90%가 자동차로 10분 이내에 매장에 닿을 수 있다는 말이 있을 정도로 많은 매장, 타 비디오 대여 가게 대비 풍부한 콘텐츠, 지역 주민의 취향을 분석하여 선별한 콘텐츠였습니다.

블록버스터의 비즈니스 모델



이러한 강점을 바탕으로 블록버스터는 시장을 거의 독점하다시피 했습니다. 그런데 이 비즈니스 모델에는 약점이 있었습니다. 대여 일수가 길수록 매출이 증가하는 구조이므로, 만약 대여 일수가 감소하면 임차료, 인건비 등 고정비가 그대로 남아 수익성이 악화되고 맙니다. 이러한 구조적인 약점에 더해 넷플릭스의 등장은 치명적인 타격으로 다가왔습니다.

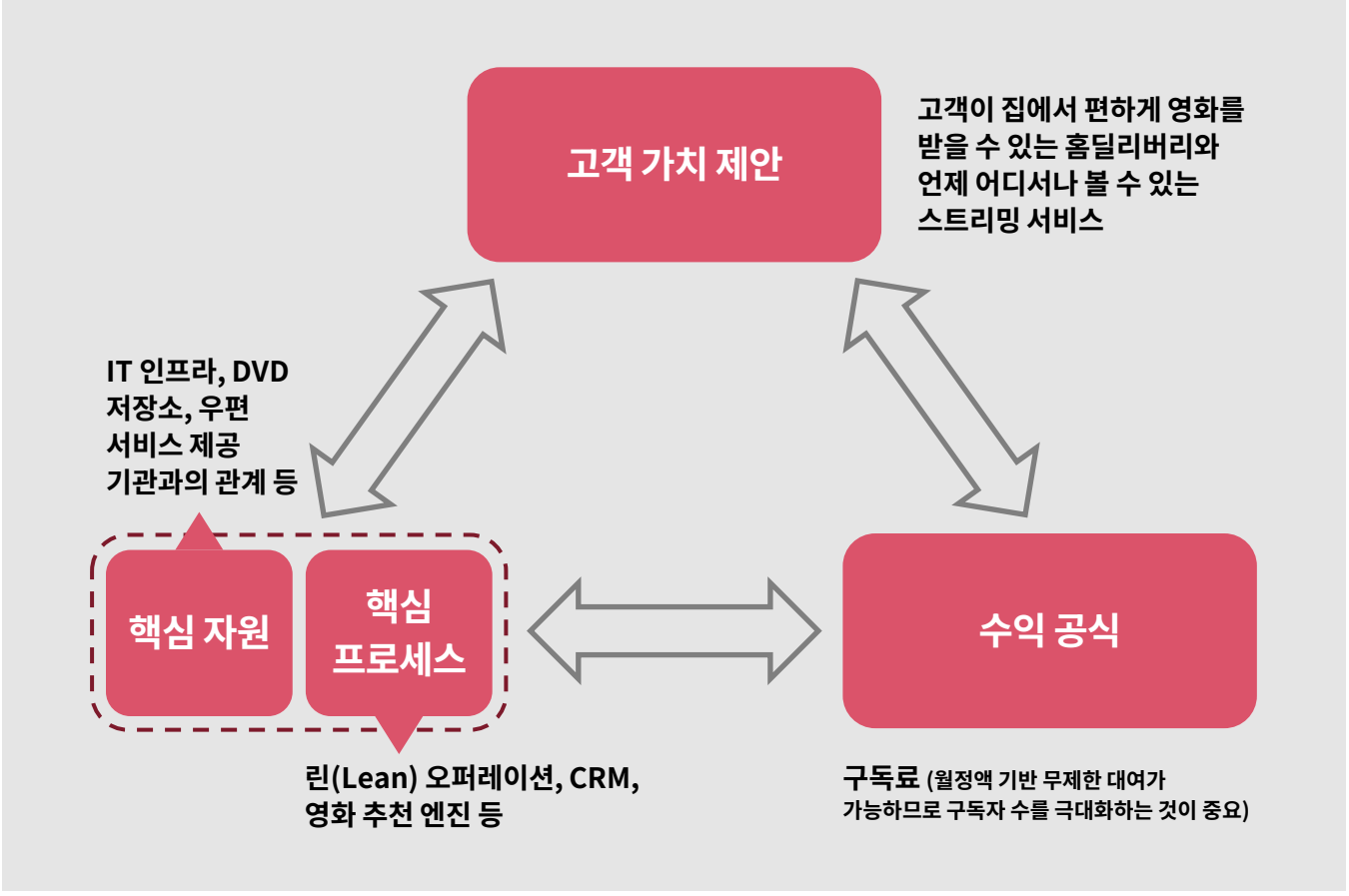
넷플릭스의 구독 모델

넷플릭스는 엔지니어 출신 리드 헤이스팅스가 마크 랜돌프와 함께 1997년 설립했습니다. 둘은 사업 아이템을 구상하다 DVD를 빌려주는 아이디어가 떠올랐습니다. 당시 소비자는 매장에 방문해서 대여하는 방식을 불편해 했고, 제때 반납하지 못하면 내야 하는 연체료에도 불만이 있었습니다. 넷플릭스는 비디오 대여 비즈니스 모델을 재구성하며 고객의 과업을 단계적으로 해결해 나갔습니다.

넷플릭스는 창업 이듬해 온라인 대여 사이트를 론칭하여 매장 방문의 불편함을 없앴고 1999년에는 월정액만 내면 연체료 없이 무제한으로 DVD를 대여할 수 있는 구독 기반의 비즈니스 모델을 도입했습니다. 즉, 가입자는 횟수 제한 없이 DVD를 우편으로 받아서 보고, 반송용 봉투에 담아 우체통에 넣어 반납하면 고객의 리스트에 있는 다음 비디오가 순차적으로 배송되었습니다. 이러한 모델은 소비자에게 큰 반향을 일으키며, 가입자 수 증가에 크게 기여했습니다. 이 무렵에도 블록버스터는 "온라인 기반 렌탈 서비스는 장기적으로 수익을 낼 수 있는 모델이 아니다. 이 서비스는 다수가 아닌 틈새시장에만 집중하고 있다"며 위기 의식을 갖지 못했습니다.

구독 서비스가 확산됨에 따라 블록버스터를 통해 영화를 대여하던 충성 고객층은 넷플릭스가 제공하는 무제한 구독 서비스로 갈아타기 시작했고 블록버스터의 수익성은 급속히 악화되기 시작했습니다. 급기야 블록버스터는 2010년 파산신청을 하기에 이르렀으며 2013년에는 전국의 매장을 모두 폐쇄하기로 결정했습니다.

넷플릭스의 비즈니스 모델



스트리밍 서비스의 등장

넷플릭스는 2007년 스트리밍 서비스를 도입하면서부터 급성장하기 시작했습니다. 리드 헤이스팅스는 컴퓨터공학 전공자답게 창업 초기부터 인터넷을 통해 영화를 제공하는 모델을 구상하고 있었습니다. 2010년에 들어서는 '스트리밍 온리' 서비스를 월 7.99달러에 론칭하며 본격적으로 스트리밍 서비스에 박차를 가했습니다. 그리고 론칭 후 1년간 매출과 영업이익이 각각 약 50%, 30% 증가하여 성공을 거뒀습니다. 그러나 이듬해 콘텐츠 제공 업체들이 계약금을 과다하게 요구하자 비용이 크게 증가하여 위기를 맞았습니다.

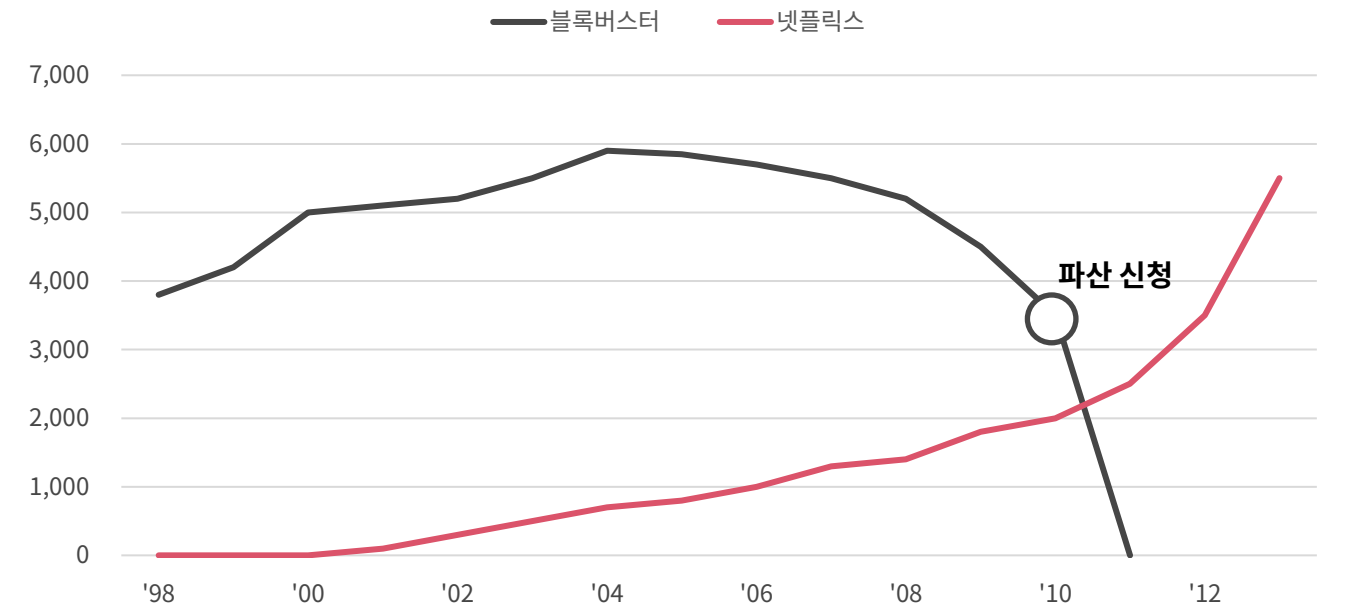
오리지널 콘텐츠 제작

이에 맞서 넷플릭스는 콘텐츠 제작사로 다시 한번 비즈니스 모델 전환을 시도했습니다. 넷플릭스는 콘텐츠 이용자의 빅데이터를 이용해 취향을 분석하고, 이를 충족할 수 있는 작품을 제작했습니다. 그 결과 탄생한 오리지널 콘텐츠인 <하우스 오브 카드>가 스트리밍 콘텐츠 최초로 에미상 세 개 부문을 수상하면서 넷플릭스는 자신의 콘텐츠 제작 역량을 확신할 수 있었습니다. 이후 연이어 히트작을 내놓으며 콘텐츠 제작사로서의 입지를 성공적으로 다졌습니다. 2024년 2분기 현재 넷플릭스의 글로벌 유료 가입자 수는 2억 7,700만명을 넘어서며 글로벌 온라인동영상서비스(OTT) 플랫폼 중 선두를 유지하고 있습니다.

향후 도전과 응전

글로벌 OTT 시장은 2023년 현재 1,620억 달러(약 230조 원)에서 2029년 2,150억 달러(약 300조 원)로 성장이 예상됩니다. 10년 전인 2019년에 비해 두 배 이상 성장하는 셈입니다. 그러나 최근 글로벌 OTT 시장은 녹록치 않습니다. 콘텐츠 제작비가 꾸준히 상승하고 아마존프라임, 디즈니플러스 등과 스포츠 중계권 확보 경쟁이 치열합니다. 또한, 넷플릭스는 고객의 시간을 점유하는 것이 비즈니스의 핵심인 이상 숏폼, 게임과의 경쟁도 피할 수 없습니다. 지금까지 넷플릭스가 성공적으로 사업을 확장할 수 있었던 것은, 고객의 과업을 간파하여 지속적인 BMR이 있었기 때문입니다. 앞으로 더욱 치열해질 경쟁에서 선두를 유지하기 위해 넷플릭스가 어떤 BMR로 승부할 것인지 관심이 집중됩니다.

넷플릭스와 블록버스터의 매출액 비교 (단위:100만 달러)



출처: 각 사 Form 10-K

BMR의 유형과 사례

PwC는 '공동체의 신뢰를 얻고 중요한 문제를 해결한다'는 목적, 즉 존재의 이유를 달성하기 위한 어젠다 중 하나로 BMR을 선정했습니다. PwC는 BMR의 다양한 유형 중 예시로서 다음의 다섯 가지를 제시합니다.

유형 ① 디지털 프로덕트

디지털 프로덕트란 전통적인 물리적 제품이 아닌 디지털 기술을 기반으로 하는 소프트웨어, 앱, 웹사이트 또는 기타 디지털 형태로 제공되는 제품 또는 서비스를 의미합니다. 소비자가 느끼는 효익으로는 모바일앱 등을 통해 언제 어디서나 제품 또는 서비스에 접근할 수 있는 편의성, 맞춤형 추천 등 개인화된 경험, 가입자 간의 원활한 상호작용 등이 있습니다.

사례 **디지털로 팬덤 경험을 혁신한 하이브의 위버스(Weverse)**

하이브는 팬들이 언어적·공간적 제약 없이 아티스트와 직접 소통하고 친밀감을 나눌 수 있는 위버스라는 팬덤 플랫폼을 구축하였습니다. 엔터테인먼트사의 전통적인 비즈니스 모델은 아티스트를 발굴하고 훈련하여 음원, 음반, 공연, 행사 등을 통해 매출을 창출하는 구조였습니다. 그러나 위버스의 등장으로 기업은 상품 및 라이선싱, 콘텐츠 사업, 영상 출판물 등 아티스트 간접 참여형 사업에서 매출을 창출하는 기반을 마련하게 되었습니다. 위버스는 팬들의 페인 포인트에 주목했습니다. 팬들은 아티스트와 소통하기 위해 여러 플랫폼을 오가고, 굿즈를 구매하기 위해 공연장에서 새벽부터 줄을 서는 등 비효율적이고 불편한 점이 많았습니다. 위버스를 통해 이러한 과업을 해결하여 팬덤을 수익화할 수 있었습니다. 현재 위버스의 주요 기능은 커뮤니티, 콘텐츠, 커머스입니다.

- **커뮤니티:** 팬과 아티스트가 직접 소통하는 쌍방형 소통 기능. 하이브 외 YG, SM 등 타 국내 소속사 아티스트 뿐만 아니라 해외 정상급 아티스트 다수 입점
- **콘텐츠:** 아티스트의 콘서트, 팬미팅, 먹방 등 풍성한 콘텐츠 보유. 네이버의 브이라이브가 이 분야에서 지배적이었으나 결국 위버스컴퍼니에 사업 양도
- **커머스:** 단순 굿즈 판매를 넘어 개인의 취향에 맞게 제작할 수 있는 서비스 제공. 2023년 총 1,800만개의 굿즈를 판매하는 등 위버스의 매출을 견인

하이브는 이처럼 팬들이 어떤 경험을 하고 있는지의 관점에서 기존 비즈니스 모델을 혁신한 결과, 팬들의 아티스트에 대한 접근성을 획기적으로 높였습니다. 위버스컴퍼니의 매출은 지속 상승하여 2023년 기준 3,379억 원을 기록했으며, 월간 활성 사용자 수는 2023년 7월 말 1,000만 명을 돌파하는 등 꾸준히 증가세를 보이고 있습니다. 이러한 수치는 디지털 프로덕트를 기반으로 한 하이브의 새로운 비즈니스 모델이 고객 경험을 성공적으로 개선했다는 것을 증명하고 있습니다.

유형 ② 모든 것의 서비스화

모든 것의 서비스화(Anything-as-a-service, 이하 XaaS)는 소프트웨어, 플랫폼 등 무엇이든 서비스 형태(as-a-service)로 제공하는 것을 뜻합니다. 즉, 제품 또는 서비스를 소유하지 않고 구독하여 사용하는 방식입니다. 따라서, 사용자는 필요한 만큼 확장 또는 축소해서 쓰는 유연성, 초기 투자 비용 절감, 업데이트나 유지보수의 불편을 최소화할 수 있습니다. 또한, XaaS를 제공하는 기업은 기존 모델에 더해 새로운 수익원을 창출하며 고객과 일회성이 아닌 지속적인 관계를 유지할 수 있습니다.

사례 **에너지를 구독 서비스로 제공하는 엔지(Engie)**

전통적으로 소프트웨어 개발사가 제공했던 서비스화 모델은 이제는 전력 산업에서도 찾아볼 수 있습니다. 에너지의 서비스화(Energy-as-as-service, 이하 EaaS)란 다양한 에너지원, 스마트 하드웨어 및 소프트웨어, 최신 디지털 기술을 기반으로 에너지 밸류체인 전체에 걸쳐 에너지 최적화를 추구하는 사업 모델입니다. 일반적으로 전력 기업은 에너지원을 끌어와 자신이 보유한 각종 기술을 적용하여 중앙 집중된 운영체계를 통해 표준화된 서비스를 판매합니다. 따라서 소비자는 필요한 전기를 구매할 뿐 사실상 추가적인 서비스는 거의 없습니다. 반면, EaaS는 서비스 제공사가 각종 기술을 보유한 업체로부터 기술을 조달하여 고객에게 맞춤형 서비스를 제공하면 고객은 서비스 구독료를 지불하는 형태입니다. 프랑스의 엔지가 제공하는 EaaS는 한마디로 '공급 유틸리티 관리와 에너지 사용 분석을 통한 데이터 기반의 설비 효율 향상 솔루션'이라고 할 수 있습니다. 엔지가 제공하는 서비스는 크게 세 가지입니다.

- **멀티 유틸리티 설비 관리:** LNG, LPG 터미널 등 유틸리티의 생산, 저장, 공급에 필요한 설비 운영
- **에너지 효율화:** 고객의 에너지 사용 데이터를 분석하여 절감 솔루션 제시
- **O&M(Operation & Management):** 가스 탱크, 보일러 등 에너지 관련 설비의 운영과 보수

실제로 엔지는 벨기에의 한 병원을 대상으로 10 여 년간, 미국 보스턴의 의료기관에 30 여 년간 장기 공급 계약을 맺는 성과가 있었습니다. EaaS 시장 규모는 연평균 10%씩 성장하여 2029년 약 203조 원에 이를 전망입니다. 엔지가 이러한 트렌드를 타고 EaaS 시장을 어떻게 지속적으로 선도할지 기대됩니다.

유형 ③ 스마트 연결 솔루션

스마트 연결 솔루션이란 일반적으로 센서가 장착된 물리적 제품으로, 데이터 수집 능력과 교환 기능을 갖추고 있습니다. 제품에 장착된 센서가 온도, 위치, 움직임 등 다양한 데이터를 수집하여 다른 장치와 상호작용할 수 있고, 클라우드 기반 분석 플랫폼으로 데이터를 전송하여 사용자의 사용 패턴을 이해하고 개선된 경험을 제공할 수 있습니다.

사례 **연결로 애그테크(AgTech) 시대를 연 존 디어(John Deere)**

'농기계의 테슬라'라는 별명을 가진 존 디어는 글로벌 1위 농기계 제조사입니다. 단순했던 농기계에 디지털 기술을 접목하여 기존 농기계에서 볼 수 없었던 제품을 개발하였습니다. GPS와 카메라, 센서와 AI를 설치한 무인 트랙터가 수확 작업과 동시에 지나간 바퀴 자국 속으로 다음 농사를 준비하기 위한 씨앗, 물, 비료를 집어넣습니다. 농부는 모니터를 통해 실시간으로 무인 트랙터에게 명령을 내립니다. 나아가 '존 디어 오퍼레이션 센터'가 50만 대 이상의 연결된 농기계에서 수 천만 건의 데이터를 수집, 분석하여 농부에게 인사이트 제공하고 농부가 다음 시즌에 이를 반영할 수 있도록 돕습니다. 이런 과정을 통해 농부는 더 이상 근면의 상징이 아니라 효율적으로 성과를 내는 비즈니스 의사결정자로 거듭납니다.

계속되는 혁신을 통해 존 디어는 CES에서 2022년, 2023년 연속으로 '베스트 혁신상'을 수상했습니다. 농기계가 모빌리티, 헬스케어 등 첨단 분야와 나란히 수상함으로써 애그 테크 시대를 가속화 했습니다. 기업은 '야심찬 도약'이라는 비전 아래 접근 가능한 시장 규모를 1,500억 달러(약 200조원)로 보고 있습니다. 존 디어가 인류의 생존에 직결된 식량문제에 어떻게 기여할지 앞으로의 행보가 더욱 주목됩니다.

유형 ④ 생태계 관점의 접근

생태계 관점의 접근이란 큰 맥락에서 다양한 이해관계자와의 상호작용을 고려하여 비즈니스 전략이나 문제 해결 방법에 접근한다는 의미입니다. 이를 통해 기업은 보다 넓은 시각에서 지속 가능한 기회를 파악할 수 있으며, 이해관계자들과 공동으로 더 나은 솔루션을 창출하면서 협력의 선순환을 형성할 수 있습니다.

사례 **생태계 구축으로 AI 반도체 시장을 장악한 엔비디아(Nvidia)**

엔비디아는 원래 게임용 그래픽 카드를 만들던 회사였습니다. 과거에는 대부분의 컴퓨터 작업이 CPU(중앙처리장치)를 사용했습니다. CPU는 하나의 계산을 끝내야 다음 계산을 시작할 수 있는 직렬 프로세싱인 반면, GPU(그래픽처리장치)는 병렬 프로세싱으로 다수의 작업을 동시에 할 수 있습니다. AI의 등장으로 처리해야 할 데이터 양이 폭발적으로 증가하면서 GPU의 병렬 처리 방식이 유리하다고 알려지자 엔비디아는 GPU에 집중하기 위해 BMR을 단행하였습니다. 이 과정에서 개발자들이 이미 익숙한 C/C++, 파이썬과 같은 언어로 병렬 프로그래밍을 할 수 있는 쿠다(Compute Unified Device Architecture, CUDA)라는 플랫폼을 공개하였습니다. 마치 애플이 아이폰(하드웨어)뿐 아니라 애플리케이션(소프트웨어) 생태계를 함께 만들었듯이 엔비디아도 GPU(하드웨어)와 더불어 소프트웨어 개발 플랫폼 생태계를 만든 것입니다.

개발자가 쿠다를 활용해 혁신적인 애플리케이션을 만들고, 최종 사용자가 긍정적인 경험을 하면 엔비디아 GPU 수요가 증가합니다. 이는 엔비디아가 더 나은 GPU와 쿠다 최적화에 투자하여 다시 개발자에게 도움을 주는 선순환을 구축하였습니다. 이를 바탕으로 전례 없는 성장을 이룬 엔비디아는 최근 미국의 우량 대기업 30개를 모은 S&P 다우존스 산업평균 지수에 인텔을 밀어내고 편입되었습니다. 이것은 AI 시대의 상징적인 사건으로 기록될 것입니다.

유형 ⑤ 채널 탈중개화

채널 탈중개화는 제조사가 중간 유통 단계를 생략하고 고객에게 직접 판매하는 방식을 의미합니다. 대표적인 예시로 D2C(Direct-to-consumer) 모델이 있습니다. D2C 모델을 채택한 기업은 생산부터 판매까지 모든 과정을 직접 관리하여 유통 마진을 줄이고 고객 데이터를 직접 확보하여 고객 경험을 개선할 수 있다는 이점이 있습니다.

사례 **완성차 제조사의 에어전시 모델(Agency Distribution Model)**

전통적인 완성차 제조사(이하 OEM)는 오랜 기간 동안 제조 생태계와 판매 생태계를 명확히 구분하여 운영해왔습니다. OEM은 차량을 설계하고 생산을 하며, 판매사는 제조사가 만든 차량을 소비자에게 판매합니다. 하지만, 이런 유통 체계에서는 가격 통제가 어렵고, 맞춤형 마케팅 구현 등에 한계가 있어 OEM은 직접 판매하는 모델을 고려하기 시작했습니다.

테슬라는 설립 초기부터 유통망을 배제하고 소비자에게 직접 판매하는 D2C 모델을 채택했습니다. 이에 자극을 받은 기존의 OEM들은 딜러 네트워크와 협력을 유지하는 동시에 점진적으로 변화하는 에이전시 모델을 개발했습니다. 이 모델은 기존 딜러의 핵심 역할을 제조사가 수행하고, 판매사는 이를 대리인으로 지원하는 형태입니다. 따라서, 유통비용 절감, 가격 통제 용이, 고객 정보 획득, 고객과의 직접적인 상호작용이 가능하다는 점에서 장점이 있습니다. 하지만 산업 차원에서도, 완성 제조사에도 에이전시 모델의 도입과 안착은 쉬운 일이 아니었습니다. 일례로, 폭스바겐은 일부 시장에서 에이전시 모델을 시도했으나, 딜러와의 관계 유지와 시장의 수용도 저조로 인해 도입 시기를 조정했습니다. 하지만, OEM에게 에이전시 모델은 중장기적인 관점에서 중요한 전략적 변화입니다. OEM은 딜러, 고객과 등 이해관계자의 기대치를 조율하고 운영 프로세스와 인프라에 다음과 같은 선결 조건을 충족해야 합니다.

- **OEM의 새로운 운영 프로세스 정립:** 재고 관리, 에이전트 보상 체계, 현장 판매, 가격 체계 등
- **디지털 전환과 IT 혁신을 위한 인프라 투자:** 재고 관리 시스템, 전자 상거래 플랫폼, 물류 및 배송 관리 시스템 등

탈중개화를 추진할 때는 특정 지역이나 고객 세그먼트를 대상으로 시험해보고, 성공적인 사례를 기반으로 점차 확대하는 방식이 유효합니다. 이를 통해 제조사가 판매 노하우를 점진적으로 확보하고, 탈중개화 범위를 확장할 수 있을 것입니다.

BMR 접근법

PwC는 기업의 가치창출과 성장을 위해 BMR을 체계적으로 추진할 수 있는 프레임워크를 보유하고 있습니다. 이를 기반으로 가치를 창출, 전달, 획득하는 방식을 근본적으로 혁신할 수 있는 기회를 기업에 제공하고자 합니다. 프레임워크는 크게 네 단계로 구성되어 있습니다.

첫째, 전략 수립 단계에서는 BMR을 추진하기 위한 큰 그림을 그립니다. 우리의 타겟 고객은 기존 고객인지 잠재 고객인지, 그 중 어느 특정 세그먼트인지 등을 결정합니다. 그리고 고객에게 중요한 문제는 무엇이고 충족되지 않은 니즈 또는 페인 포인트는 무엇인지 파악합니다. 이에 따라 우리가 보유한 포트폴리오를 검토하여 무엇이 어떻게 바뀌어야 하는지를 정의해야 합니다.

둘째, 구조 설계 단계에서는 앞서 도출한 전략을 실행하기 위한 운영 모델을 수립합니다. 이 단계에서는 MVP(Minimum Viable Product, 최소 기능 제품)를 제작하고 이후 확장하는 단계를 기획합니다. MVP는 솔루션 완성 전에 고객의 피드백을 얻기 위한 초기 버전의 제품 또는 서비스로서 새로운 비즈니스 모델을 검증하는 데 있어 중요한 역할을 합니다.

셋째, 솔루션 검증 단계에서는 앞서 기획한 MVP를 시장에서 실제로 테스트하여 고객의 반응을 수집하고 분석합니다. 그리고 미흡한 점을 보완하여 만족스러운 수준으로 고도화되었다고 판단하면 기능을 확장합니다. 즉 시장에 본격적으로 내놓을 제품 또는 서비스를 최종적으로 마무리하는 단계라고 할 수 있습니다.

넷째, 지속 방안 모색 단계는 시장에 내놓은 솔루션이 목표로 하는 고객에게 가치를 제공하고 있는지를 주시하고 지속 가능하도록 운영하는 한편, 예상 못 한 점에 있어서는 적절한 조치를 하여 최적화하는 단계입니다.

PwC의 BMR 추진 프레임워크

단계	Key Questions
전략 수립	• 우리의 고객은 누구인가? • 고객의 미충족 니즈는 무엇인가? • 우리의 가치 제안은 무엇인가?
구조 설계	• 실행을 위한 운영 모델은 무엇인가? • MVP 개발과 이후 확장하는 과정에서 리소스와 역량을 어떻게 활용할 것인가?
솔루션 검증	• 시장에서의 생존력을 테스트하기 위한 MVP를 어떻게 개발할 것인가? • 테스트 후 MVP를 어떻게 확장할 것인가?
지속 방안 모색	• 솔루션을 지속적으로 유지하고 강화하기 위한 방안은 무엇인가?

출처: PwC

결어

스티브 잡스는 “혁신은 리더와 팔로어를 구분짓는다(Innovation distinguishes between a leader and a follower)”라는 말을 남겼습니다. 정치적, 경제적, 사회적, 환경적으로 대전환이 일어나는 시기일수록 기존의 관행을 재고하는 것이 중요합니다. 재고 결과 변해야 한다는 결론에 도달했다면 혁신이 필요합니다. 혁신에서 중요한 것은 자원의 단순 배분(Spreading)이 아니라 전략적 의사결정에 기반한 자원의 재할당(Relocation) 입니다. PwC의 최근 조사에 따르면 글로벌 CEO의 64%는 매년 20% 이하의 자원만을 재할당하고, 10% 이하만을 재할당한다는 비율도 30%나 되었습니다. 한편, 자원 재할당 비율이 높을수록 혁신(예: 새로운 제품 및 서비스 개발, 새로운 전략적 파트너십 구축, M&A 등)의 정도와 순이익률이 높은 것으로 드러났습니다.

혁신을 추진하느라 자원을 많이 재할당했다면 그만큼 잡음도 클 것이라고 충분히 짐작할 수 있을 것입니다. 익숙함을 버리고 새 옷을 입어야 하기 때문입니다. 특히 비즈니스 모델과 같이 조직의 근간을 전환하는 일에서는 더욱 그렇습니다. 내외부적으로 많은 저항과 우려가 있을 것입니다. 대내외 환경에 대한 면밀한 검토와 인식, 비즈니스 모델 전환이 필요하다는 공감, 혁신의 강도와 수단 설계 등 해결해야 할 과제가 산적해 있습니다. 조직 내 밀접한 협업은 기본이며 외부 전문가의 객관적인 시각과 통찰도 요구된다는 점을 기억하기 바랍니다. 혼돈의 시대에 한국 기업들이 과감한 비즈니스 모델 전환을 통해 글로벌 시장을 선도하기를 기원합니다.

지금의 안전이 미래의 걸림돌이 된다.

What got you here won’t get you there. - 경영 사상가 마셜 골드스미스

Contacts

문 홍 기 Partner

hong-ki.moon@pwc.com
02-709-0394

임 상 표 Partner

sang-pyo.yim@pwc.com
02-709-0651

유 원 석 Partner

won-seok.yoo@pwc.com
02-709-4718

www.pwcconsulting.co.kr

S/N: 2411C-RP-066

© 2024 PwC Consulting. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.
Disclaimer: This content is for general purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.