

#2 팬데믹 이후 기업 비즈니스 모델 변화 트렌드 및 전망



글. 김경준 CEO스코어 대표

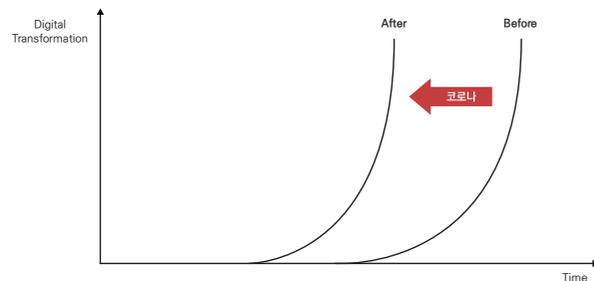
팬데믹은 아날로그 세계에서 조용히 진행되던 디지털 전환의 불씨에 기름을 부었다. 경제산업 관점에서 코로나는 일시적 충격이고 본질은 디지털 전환의 본격화이다. 그리고 최근 급속하게 발전한 AI(Artificial Intelligence)가 접목되면서 변화는 가속화되고 있다. 영역과 업종을 불문하고 기존 질서가 무너지고 새로운 구도가 형성되는 상황에서 아날로그 기업에게 디지털

전환은 선택이 아니라 필수가 되었다. 기업의 규모와 업종을 불문하고 신속하게 현실적 대응방안을 수립하고 가용한 자원을 총동원하여 디지털 격변의 물결에 합류해야만 미래 생존이 가능한 상황이다.

이러한 상황에서 아날로그 기업들은 기존 사업의 연장선이 아니라 '디지털 피보팅(Digital Pivoting)'이라는 방향전환으로 접근해야 한다. 피보팅은 농구에서 공을 잡은 선수가 상대선수를 피하기 위해 한 발은 그대로 두고 다른 발을 움직이는 방향 전환을 의미하는 스포츠 용어였다. 최근 스타트업들이 사업방향 전환을 의미하는 용어로 사용하고 있다. 아날로그 기업의 디지털 피보팅이란 '업의 본질'은 유지하되 가치를 만들고 전달하는 방식의 변화를 의미한다.



그림 1. 코로나는 일시적 충격, 본질은 디지털 격변의 가속화



디지털 피보팅을 통한 사업모델 혁신의 유형

디지털 시대 사업모델의 핵심경쟁력은 데이터와 알고리즘이라는 사이버 자산에 기반한다. 물리적 자산과 사이버 자산의 연결과 통합에서 효율성을 확보하고 아날로그 방식을 앞서는 경쟁력을 확보한다. 이에 기반하여 구분되는 디지털 시대의 사업유형은 인프라 공급자(Infrastructure Provider), 플랫폼 조직자(Platform Organizer), 신뢰의 조연자(Trusted Organizer), 제품제조자(Product Maker)의 4가지 유형이다.

1) 인프라 사업자

대규모 사업자산을 집적하여 규모의 경제를 확보하여 고정비를 분산시키고 프로세스를 효율화하는 사업모델이다. 물류의 페덱스(Fedex)와 디에이치엘(DHL), 생산설비의 플렉트로닉스(Flextronics), 결제의 페이팔(Paypal), 크라우드펀딩의 킥스타터(Kickstarter) 등이다.

2) 플랫폼 조직자

시장의 광범위하고 다양한 참여자들을 네트워크로 연결시키고 상호작용을 통해 가치를 증폭시키는 사업모델로서 가장 보편적 유형이다. 아마존(Amazon), 이베이(e-bay), 엣시(Etsy) 등 온라인유통에서 출발하여 페이스북(Facebook), 트위터(Twitter), 인스타그램(Instagram) 등의 SNS로 확장되었다.

3) 신뢰의 조연자

네트워크 효과를 활용한 공급자의 시장도달 범위가 글로벌 차원으로 넓어지면서 수요자들 선택도 복잡해지는 상황에서 소비자들에게 신뢰성 높은 대안을 조언한다. 식료품, 식당과 같은 일상적 구매목에서 해외여행 등의 특별한 이벤트에 이르기까지 고객이 원하는 대안을 추천한다. 또한 총체적인 구매경험을 결합하여 새로운 선택을 제안한다. 예를 들어 고객의 식료품 구매와 사용하는 운동기구를 모니터링하여 사전적인 건강검진을 추천하거나 생활습관 변화를 권고하는 방식이다.

4) 제품 제조자

현존하는 대다수 주요 기업들이 위치한다. 기술개발, 제품혁신, 마케팅 등 가치사슬의 일관된 운영역량이 주요 경쟁력으로 아날로그 시대의 주역들이다. 하지만 제조만으로는 디지털 시



대의 시장 주도권 유지가 어렵다는 한계가 있다. 소비자와의 접점 자체가 디지털 온라인으로 이동하고 제품 구입보다는 사용량에 따라 지불하는 구독경제가 확산되기 때문이다. 이러한 추세에서 제조에만 집중하면 부가가치의 대부분은 플랫폼 조직자나 신뢰받는 조연자와 같은 디지털 사업자의 차지가 된다. 그래서 제품 제조자를 비롯한 아날로그 사업자는 디지털 기술을 접목하는 디지털 피보팅이 요구된다.

그림 2. 디지털 시대 4가지 사업모델 유형



디지털 피보팅의 국내외 사례

‘인프라 사업자, 플랫폼 사업자, 신뢰의 조연자, 제조업’이라는 목표 사업모델의 4가지 유형은 추상적 개념이다. 현실에서는 4가지가 사업의 특성에 따라 다양하게 융합되는 형태로 나타난다. 어떤 유형이나 플랫폼의 특성을 내포하고 있으며 정보제공도 기본적 사항이다. 따라서 사업모델의 가장 중요한 측면에 따라 4가지로 분류된다고 전제하고 아날로그 기업의 디지털 피보팅 사례를 살펴본다.

1) 월마트, 오프라인-온라인 융합 옴니채널 플랫폼 전환

1990년대 등장한 온라인쇼핑은 당초 주변부의 틈새사업자 정도로 취급받았으나 2007년 스마트폰이 등장하면서 판도가 뒤집히기 시작했다. 오프라인 사업자들은 핵심자산인 점포망의 전략적 가치가 퇴색하면서 경쟁력을 상실했고 많은 전문가들은 월마트의 몰락을 예상했다. 그러나 JC페니, 시어스, 카스 등 여타 오프라인 유통강자들이 연이어 파산하는 와중에서 월마트는 매출과 이익이 모두 증가하면서 2020년 5월에는 이베이를 누르고 미국 온라인판매 2위로 올라섰다. 이러한 변화는 2014년 취임한 CEO 더그 맥밀런(Doug McMillon)이 표방한 '디지털 퍼스트' 전략에서 출발하였다. 전략실행의 핵심은 'One 월마트 옴니채널'로서 '아마존에는 없고 월마트에는 있는 강점'의 추구였다. 아마존을 따라가서는 한계가 있다고 판단하고 월마트의 오프라인 점포와 온라인 서비스의 연계로 접근했다. 미국 인구의 90%가 월마트 주변 10마일, 16km 이내에 거주하는 여건에서 매장들은 디지털 기지로 재구축되었다. '온라인 주문 후 매장 수령(Click & Collect), 생필품 2시간 배달, 전 직원 퇴근 배송제' 등이 주효했다. 월마트는 고객이 쇼핑방법, 채널과 상관 없이 구매하듯이 온라인과 오프라인 통합적 관점의 사업모델 혁신을 일관되게 추진하고 있다.

2) 도미노, 피자 배달에서 주문 플랫폼으로 변화

1960년 창업하여 전화 주문 후 30분 배달 서비스를 주무기로 급성장하였다. 그러나 진입장벽이 낮아 경쟁이 치열해지면서 생존여부가 불투명해지는 위기를 맞아서 디지털 기술의 접목에서 활로를 찾았다. 2007년 온라인 주문 웹사이트를 개설하고 단순한 주문수단 변화가 아니라 고객접점(UI)과 고객경험(UX) 전체의 혁신을 추구하였다. 디지털 화면의 사진, 맞춤형 메뉴 제안, 주문 후 제조 및 배송상황 공유 등 다양한 방식을 시험하고 확대하였다. 디지털 주문시스템은 20여 가지의 방법으로 편리하게 주문하는 플랫폼으로 발전하였다.

점포망 재구축은 온라인 시대의 오프라인 점포망 재편이다. 축적되는 고객의 주문 데이터를 분석하여 배달 속도를 높이고 점포망을 최적화하는 요새(Fortress) 전략이다. 이에 따라 미국 내 매장 수가 2010년 4,929개에서 2020년 6,156개로 늘어났고 매장당 매출과 이익은 모두 증가하였다. 주가는 2008년 11월 3달러 수준에서 2021년 7월에는 540달러로 180배 상승하

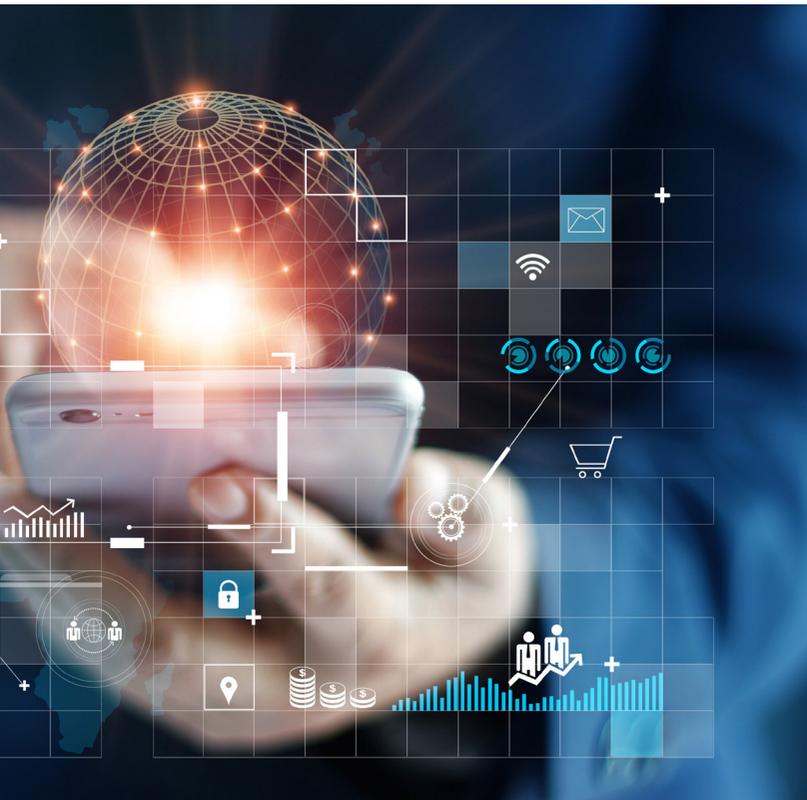


였다. 도미노는 아날로그 기업들이 기존 사업에서 축적한 기반을 디지털 기술과 접목하여 확보하는 차별적인 경쟁력과 디지털 피보팅의 잠재력을 보여준다.

3) hy, 유산균 음료 판매에서 디지털 유통 인프라로 전환

한국야쿠르트는 1969년 설립된 유산균음료 제조기업으로 소위 '야쿠르트 아주머니'로 구성된 방문판매 조직을 근간으로 성장하였다. 그러나 할인점, 편의점 등 신유통 업체가 등장하고 온라인 판매가 확산되면서 기존의 판매방식은 한계에 봉착했다.

대응 전략은 '업의 본질'은 유지하되 가치를 만들고 전달하는 방식의 변화로서 아날로그 방문판매와 디지털 기술을 접목시켰다. 사람이 끌던 운반용 손수레를 냉장 전동카트로 교체하여 이동성을 높였다. 스마트폰 앱을 매개체로 판매원과 소비자를 연결하여 주문과 배달의 편의성을 높였다. 앱 출시 초기에는 MZ세대 사이에서 주변의 '야쿠르트 아주머니'를 찾는 과정이 인근의 가상 캐릭터를 찾는 '포켓몬 고'를 연상시키는 게임처럼 화제를 모으기도 했다. 판매품목도 발효유 일변도에서 커피를



추가하고 최근에는 밀키트로 확장하였다. 급기야는 기업명도 에이치와이(hy)로 변경하면서 정체성 자체를 바꾸었다.

디지털 피보팅 관점에서 hy는 유산균 음료의 아날로그 방문 판매 사업에서 신선한 식음료를 배송하는 디지털 인프라 사업자로 전환하였다고 평가된다. 야쿠르트 아주머니에서 명칭을 변경한 프레스 매니저들의 개별 가정 맞춤형 판매와 배송을 지원하는 인프라를 구축하고 지원하는 개념이다.

4) 정육각, 전통영역에 디지털 기술을 접목하여 새로운 가치 창출

정육점은 아날로그 시대의 대표적인 소상공인 사업이다. 쇠락하는 재래시장이나 소규모 근린상가의 점포가 먼저 연상된다. 대형유통업체들이 등장하면서 축산물 유통도 효율화되었으나 도축에서 판매에 이르는 다단계 가치사슬의 기본구조는 변함 없었다. 하지만 디지털 언택트에 기반한 혁신적 사업모델이 등장했다. ‘초신선’을 표방하는 스타트업인 정육각은 도축된 고기를 4일 이내에 소비자에게 배송한다. 기존 구조에서는 평균 10일 이상이 소요되던 유통단계를 대폭 단축하였다.

이러한 변화는 도축 후 가공업체에서 소비자에게 직접 판매하는 (Direct to Customer: D2C) 구조로 전환하였기 때문이다. 이러한 과정에서 발생하는 어려운 과제들은 응용수학을 전공한 청년 창업자가 AI의 머신러닝, 빅데이터 분석, 수요예측 알고리즘 등의 디지털 기술을 접목하여 해결하였다. 낙후된 이미지의 정육점 사업이 디지털 기술과 접목되면서 새로운 지평을 열고 있다.

디지털 피보팅은 돌덩이도 금덩이로 만든다

디지털 피보팅은 돌덩이도 금덩이로 만든다. 저가치의 무거운 돌덩이 아날로그 사업이 고가치의 가벼운 금덩이 아날로그-디지털 융합사업으로 변신한다. 이는 추상적 개념이 아니라 현실에서 전개되고 있는 실제 상황이다. 소위 전형적인 아날로그 생활밀착형 서비스산업으로 치부되었던 세탁소, 주차장, 정육점, 피자체인을 비롯하여 전통적인 아날로그 사업인 운송, 숙박, 유통부문 등에서 속출하는 사례들이 이를 나타낸다.

우리나라 기업의 대부분은 아날로그 방식의 사업이 기본이다. 디지털 전환의 방향성에는 공감하면서도 과감하고 신속하게 변화를 추진하기에는 내외부적 난관이 많았다. 그러나 펜데믹 충격으로 시장 환경이 급변하면서 신진 디지털 기업들의 거센 도전을 체감하였다. 그리고 이런 과정에서 고조된 위기감은 역설적으로 디지털 전환을 위한 추동력으로 전환이 가능하다.

아날로그 기업들의 디지털 전환은 그야말로 촌각을 다투는 과제이다. 그리고 아날로그 기업들이 디지털 기술을 접목하는 디지털 피보팅에 성공하는 경우에 성과와 반향은 더욱 크다. 격변의 시기를 맞아 방어적 대응만으로는 한계가 있다. 아날로그 산업을 영위하는 기업일수록 심기일전하여 디지털 전환을 통해 재도약의 기회를 포착해야 한다.

...	저자소개	↗
<p>김경준 CEO스코어 대표는 딜로이트 컨설팅 대표이사 및 부회장을 역임했다. 저서로는 「AI 피보팅」, 「디지털 인문학」, 「모바일 빅뱅」, 「세상을 읽는 통찰의 순간들」, 「로마인에게 배우는 경영의 지혜」, 「마흔이라면 군주론」 등이 있다. 서울대 농경제학과와 동대학원 석사를 졸업했다.</p>		