

# The Journey of a Unicorn: Business Model Innovation Conference

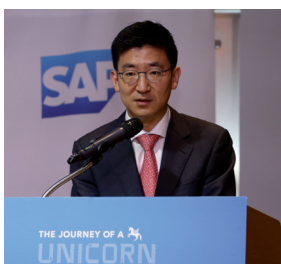
## 〈유니콘의 여정: 비즈니스 모델 이노베이션 콘퍼런스〉

성공한 기업들도 끊임없이 혁신을 시도하지 않으면 생존하기 어려운 시대입니다. 4차 산업혁명이 시작 되는 오늘날 가장 주목 받고 있는 기업들은 바로 상상 속 동물의 이름을 이어 받아 명명된 ‘유니콘 Unicorn’ 입니다. 이들은 모두 글로벌 경기 침체라는 현실 속에서 ‘비즈니스 모델 혁신 Business Model Innovation’을 주도하며, 초고속 성장을 구가하고 있습니다. 신제품을 개발하고, 새로운 시장을 개척하는 데 그치지 않고, 비즈니스 방식 자체를 혁신하는 비즈니스 모델 혁신은 이제 기업 경영의 최대 화두이자 대세입니다.

이에 플레시먼힐러드 코리아는 지난 5월 26일 국내외 전문가들을 모시고 글로벌 유니콘 기업의 비즈니스 모델 혁신을 집중적으로 연구하고, 국내 기업들의 생존 및 성장의 해법을 모색하는 자리를 마련했습니다. 200여명의 참석자를 모시고 성황리에 진행된 본 콘퍼런스의 주요 내용을 간략하게 정리하여 공유드립니다.

감사합니다.

플레시먼힐러드 코리아 대표 박영숙 드림



(축사) 김세연 새누리당 의원



(축사) 김동훈 연세대학교 경영대학장



(축사) 오탈석 창조경제기획국장  
홍남기 미래창조과학부차관축사대독



종합 토론



유니콘 Unicorn: 상장 이전 10억 달러(약 1조 2천억원) 이상의 가치 평가를 받는 스타트업 기업을 지칭하는 용어. 2016년 현재 전 세계적으로 200개 이상의 기업이 유니콘으로 평가받고 있음

### “유니콘, 창조적 아이디어와 비즈니스 모델 혁신으로 세상을 바꾸는 게임 체인저”

유니콘은 기존 시장에 새로운 변화를 주도하며 새로운 수익구조를 창조하고 있다. 공유경제, 핀테크 등 기존 비즈니스의 틀을 깨는 BMI를 통해 2016년 1월 기준, 174개의 유니콘이 총 6,875억 달러에 달하는 기업 가치를 평가받을 정도로 유례없는 성장을 구가하며 전 세계 산업계에 하나의 ‘흐름’을 만들어내고 있다. 유니콘의 10배 이상 가치를 평가받는 ‘데카콘Decacorn’도 올해에만 12개를 넘어섰다. 유니콘 설립자들의 배경을 살펴보면, 상당수가 창업 경험이나 관련 산업 근무 경험을 가진 경력직이며, 다양한 글로벌 인재들이 팀을 꾸렸다는 점이 특징적이다. MBA를 통한 이론적 무장, 현장에서 쌓은 전문성과 탄탄한 네트워크를 갖춘, 젊고 유능한 글로벌 드림팀이 바로 유니콘의 모체라고 하겠다.



유효상 숙명여대 MBA 교수 & 〈유니콘〉 저자

### “비즈니스 모델 패러다임이 바뀌는 난세에 영웅이 나타난다 - 난세는 기회다!”



조광수 연세대학교 정보대학원 교수

고객이 “와~ 대단한데! Wow!”라고 감탄한다고 해서, 그 제품이나 서비스를 반드시 수용하지는 않는다. 기업은 비즈니스 모델 혁신을 시도하고, 선보일 수는 있지만 혁신을 완성시키는 것은 그것을 체험하고 의사 결정을 하는 고객이다. 스냅챗, 카카오톡, 인스타카트 등 세계 유수의 비즈니스 모델 혁신은 모두 고객이 수용하고 만족할 만한 가치를 제공한다는 공통점을 지닌다. ‘무에서 유를 창조하는’ 게 아니라, 고객이 체험하고 수용할 만한 UX로 BMI를 완성할 수 있다. 유니콘을 비롯한 모든 혁신적 기업들이 사내에 UX 전문가를 두고 고객의 관점에서 가치 창출에 집중하고 있다는 점에 주목할 필요가 있다.

### “비즈니스 모델 혁신의 실행에 있어 전략적 커뮤니케이션은 필수!”

BMI란 현재의 시장이나 기업의 초점에 없는, 새로운 활동 시스템을 설계, 시행하는 행위로 혁신의 정도가 파괴적disruptive일수록, 영향력은 물론 도전 과제 역시 커질 수 있다. BMI는 관찰Observe > 조합Synthesize > 가치 창출Generate > 개선Refine > 실행Implement의 프로세스를 거치는데, 마지막 실행 단계에서 가장 중요한 것은 ‘커뮤니케이션’이다. BMI를 실행할 때는 시장 내의 기존 문화와 질서를 무너뜨려야 하므로 ‘정당성’에 대한 인 지적

제약과 문제가 동반되며, 이에 따라 다양한 이해 관계자들의 도전이 불가피하다. 이때 리더십과 조직의 내부와 외부 사이에 전략적이고 효과적인 커뮤니케이션이 필수적이다.

소규모 대출 Micro financing 사업으로 50배 이상 성장하고 있는 중국의 핀테크 기업 CredEx는 대출에 필요한 자본을 은행에서 조달해 동종 산업임에도 기존 은행이 아닌 파트너로서 새로운 비즈니스 모델을 창출했다. 이들이 앞으로도 혁신을 지속하고 성장하기 위해서는 파트너가 된 은행을 비롯해 금융 당국, 소비자, 투자자 등 다양한 이해 관계자와 전략적으로 소통하고 관계를 맺어 나가야 한다. BMI의 원활한 실행 및 지속 가능성은 커뮤니케이션을 통해 성취될 수 있을 것이다.

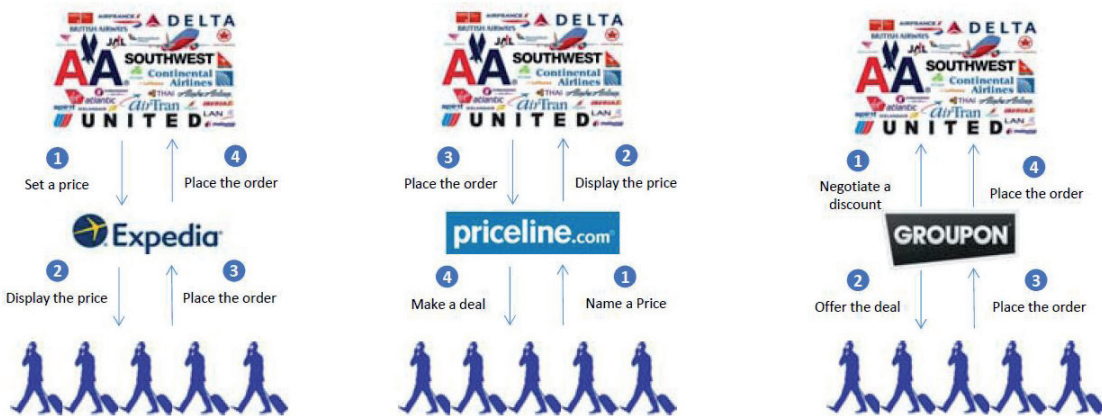


라피 아밋 Raffi Amit 미국 펜실베이니아 대학교 와튼 스쿨 교수



## Business Model Design

### • Structure



오늘날 기업들은 같은 영역에서 비즈니스를 영위하더라도 상이한 비즈니스 모델로 경쟁한다.

## 세션 3 유니콘의 여정: 전략적 커뮤니케이션

### “전략적 커뮤니케이션을 통해 기업 가치 증대를 도모하라!”

유니콘을 비롯한 많은 스타트업 기업들은 커뮤니케이션을 ‘돈을 쓰는 일’이라고 생각하지만, 기업의 인지도 제고는 궁극적으로 기업 가치 평가에 반영된다. 따라서 전략적 커뮤니케이션은 최종적으로 주식시장 상장을 앞둔 스타트업과 유니콘에 더욱 중요하다. 특히 유니콘처럼 BMI를 통해 성장하고 있는 기업들은 혁신을 따라가지 못하는 기존의 규제와 가속 성장으로 인한 조직 내 이슈, 국가간 조세, 지적재산권, 노동 문제 등 다양한 도전 과제





들에 맞닥뜨리게 된다. 이러한 도전 과제들은 기업의 인지도를 높이는 PR은 물론 공공관계 활동 PA, 투자자 관계 활동 IR, 평판 및 이슈 관리, 사내 커뮤니케이션 등 다양한 영역에서의 전략적 커뮤니케이션을 통해 극복할 수 있다. 전략적 커뮤니케이션에서 중요한 것은 그 기업만의 '고유한 스토리'를 만들어 내는 것이다. BMI를 통한 유니콘의 끊임없는 혁신은 '고유한 스토리'를 만들어 낼 수 있는 가장 큰 자산이다.

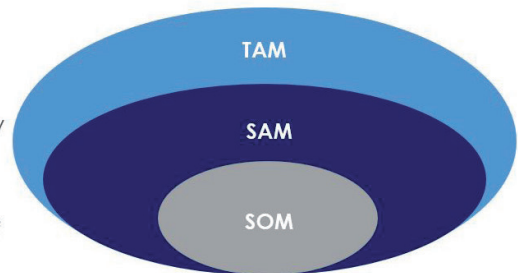
거스 오크우 GusOkwu 플레시먼힐러드 뉴욕 파이낸스 커뮤니케이션 그룹 SVP와 패트릭 유 PatrickYu 플레시먼힐러드 홍콩 SVP 겸 아태지역 파이낸스 커뮤니케이션 그룹 리더

## THE VALUE OF PR

### How does PR fit into this funding model?

During the early phases of a start-up, the targeted markets are typically configured as follows:

-  The global market opportunity (TAM) may be huge
-  The serviceable market (SAM) for a company's product/ services might be decently sized
-  However, the company has minimal chance to gain share of mind given the size of its obtainable market (SOM)
-  Communications and marketing can be effective in monetizing the SOM



스타트업이 가치를 제대로 평가받으려면, 효과적 커뮤니케이션과 마케팅을 통한 SOM(Serviceable Obtainable Market)을 극대화해야 한다. - 거스 오쿠

### 스타트업을 위한 커뮤니케이션 Tips by 패트릭 유

- 선도 기업의 장점 살리기
- 보도자료 이상의 - 전략적 인터뷰, 특별 기획, 창의적인 스토리텔링
- 유행어가 아닌 '나의 언어'로 - 어떻게 작동하는지/아이디어를 실현시키는지 보여 주기
- 예상되는 규제 이슈는 공공관계 활동 PublicAffair 전략 준비
- 네트워킹 이벤트 참석
- 이슈 관리 - "이슈를 기회로!"
- "Think big!"

“비즈니스 모델 혁신의 핵심 요소인 Design Thinking은 문제를 정확하게 찾고, 최적의 솔루션을 가져와 이를 적절한 형태로 구현해 낼 수 있게 한다.”  
크리스토퍼 한 Christopher Han, SAP Design&Co-innovation 센터장

“글로벌 시장에서 성공하는 비즈니스 모델 혁신을 위해서는 커뮤니케이션 역량이 중요하다. 그 나라 사람들이 무엇을 좋아하고, 어떻게 소통해야 하는지 알아야 한다.”  
조광수, 연세대학교 정보대학원 교수

“핀테크의 핵심은 파괴적 혁신Disruptive Innovation이다. 소비자가 생각하는 बैंकिंग 서비스를 혁신적으로 구현해 소비자를 만족시키는 게 중요하다.”  
천재원, ENTIQ 코리아 대표 & Level 39 글로벌 파트너

“다양한 문화와 배경을 가진 인재들이 모여 활발하게 커뮤니케이션할 때, 비즈니스 모델 혁신이 자연스럽게 도출될 것이다.”  
라피 아밋 Raffi Amit, 미국 펜실베이니아 대학교 와튼 스쿨 교수

## “비즈니스 모델 혁신을 통한 가치 창출은 모든 이해관계자를 위해 존재해야 한다.”

라피 아밋Raffi Amit 미국 펜실베이니아대학교 와튼 스쿨 교수



박영숙 플레시먼힐러드 코리아 대표 | 천재원 ENTIQ 코리아 대표 | 라피아밋 와튼스쿨 교수 | 크리스토퍼한 SAP Design&Co-Innovation 센터장 | 조광수 연세대학교 교수 | 유효상 숙명여자대학교 교수

## “BMI에서 중요한 것은 여러 이해 관계자가 win-win-win 하는 것”

박영숙 플레시먼힐러드 코리아 대표

유니콘 기업들은 공통적으로 비즈니스 모델 혁신의 과정에서 사람, 네트워크, 데이터 등등 수많은 유무형의 자원을 끌어 모은다는 특징을 갖는다. 이에 따라 거버넌스가 더욱 복잡해 지고, 불가피하게 다양한 도전 과제에 직면하게 된다. 이때 중요한 것은 ‘건강한 동기 부여’다. 건강한 동기 부여를 통해 기업은 BMI의 원동력을 얻는 것은 물론이고, BMI가 조직의 내·외부에 미치는 영향을 객관적으로 판단할 수 있으며, 올바른 방향성 아래 여러 이해 관계자들의 존중을 받으며 BMI를 이행할 수 있다. 따라서 건강한 동기 부여는 기업의 미션, 비전, 가치에도 담겨 있어야 할 뿐 아니라, BMI 과정에서 지속적으로 확인되고 강화돼야 한다. 유니콘을 비롯해 BMI를 추진하는 조직의 이해 관계자들은 해당 기업에서 건강한 동기 부여가 이루어지고 있는지 지속적으로 확인, 격려, 감시해야 한다. BMI를 추진하는 조직을 둘러싼 여러 이해 관계자에게 성공Win을 가져 오는 것, 이것이야말로 유니콘이 이행해야 할 커뮤니케이션의 핵심 과제이자 목표일 것이다.