

# 비즈니스 모델의 이해 1

---

정소영 투이컨설팅 이사  
(jsy@2e.co.kr)

# Agenda

---

1. 전략, 혁신의 이해

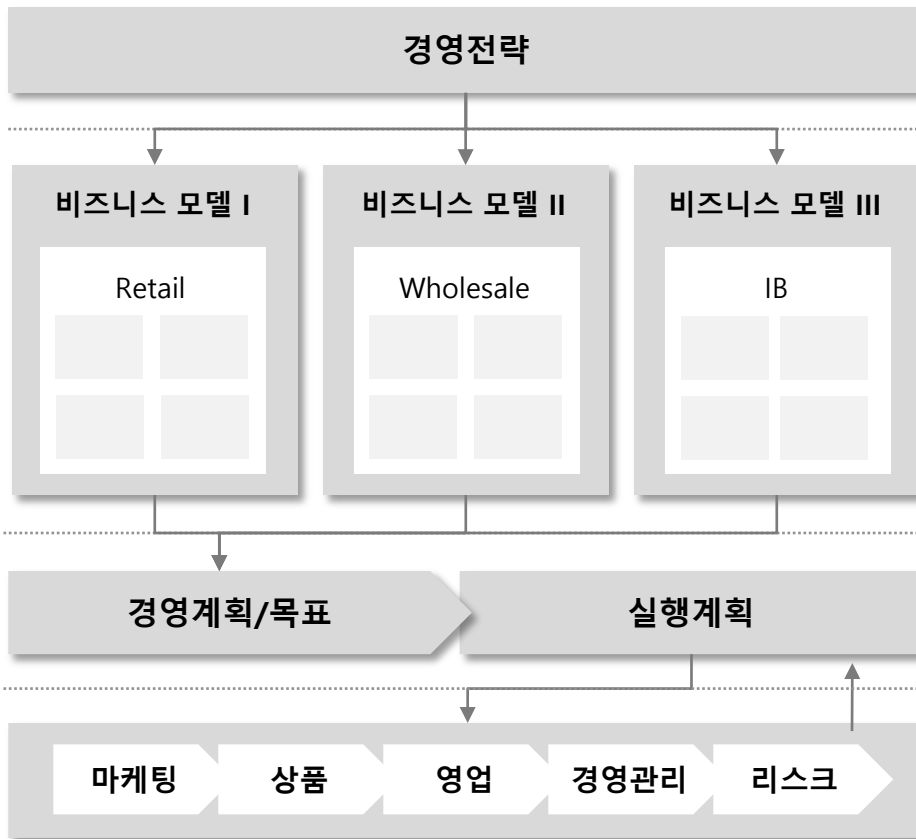
2. 비즈니스 모델의 이해

# 기업운영 구조의 이해

## ● 경영전략 → 비즈니스모델 → 경영계획 → 실행계획 → 비즈니스 프로세스 운영

### 비즈니스 운영모델 프레임워크

### 설명



- 시장, 경쟁에서 이기기 위한 방안
- 경영전략 ≡ 경쟁전략

- 일하는 방식에 대한 스토리  
≡ 수익을 창출하기 위한 방법
- 어떤 고객(Customer)을 대상으로  
CVP (Customer Value Proposition)를  
어떤 채널을 통해 전달하여 수익을  
창출(Profit -Formula) 할 것인가 라는  
질문에 대한 해답
- 이것을 잘하기 위한 Key Resource,  
Key Activity, Key Partner는 무엇 ?

- 경영전략 + 비즈니스 모델 운영계획
- 일반적으로 년 단위 경영계획
- 분기단위 실행계획(Rolling Plan)

- 비즈니스 모델이 실행되는 활동흐름
- 비즈니스 프로세스 = 기능의 흐름
- 실제 비즈니스가 흘러가는 모습

# 전략의 이해

- 전략이란 “무엇에”에 집중할 것인가 , 어떻게 경쟁할 것인가에 대한 해답

## 전략의 정의

- ① 어떻게 경쟁할 것인가에 대한 해답
- ② 유리한 위치를 차지하기 위한 활동
- ③ 대안들 중에서 하나를 선택하는 것



Michael Porter

경쟁, 차별화

원가 우위

Gary Hamel

핵심역량 전략

차별화

원가전략

*Cost Leadership*

차별화 전략

*Differentiation*

통합 전략  
*Integrated Cost Leadership / Differentiation*

집중 원가 전략

*Focused Cost Leadership*

집중 차별화 전략

*Focused Differentiation*

표준 전략

집중 전략

## 전략 수립과 실행

### 전략 Input

외부 환경

사명, 비전

내부 역량

### 전략 수립

기업 전략

사업 전략

구조 전략

### 전략 실행

조직 구조

거버넌스

리더쉽

### 전략 output

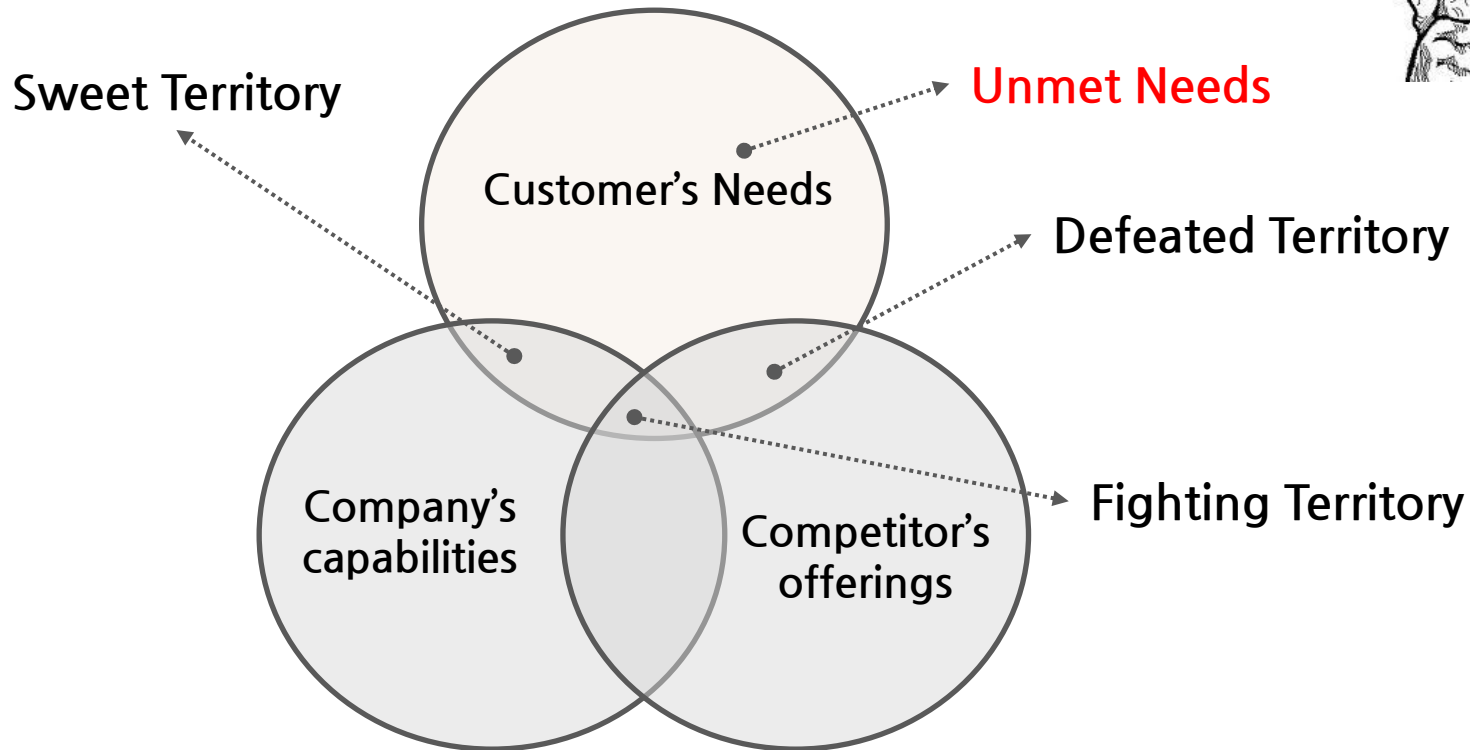
수익

비용

경쟁력

# 좋은 전략을 수립한다는 것은 ?

- 고객의 Unmet needs 를 발굴하여 경쟁사가 주지 못하는 가치를 제공하는 것

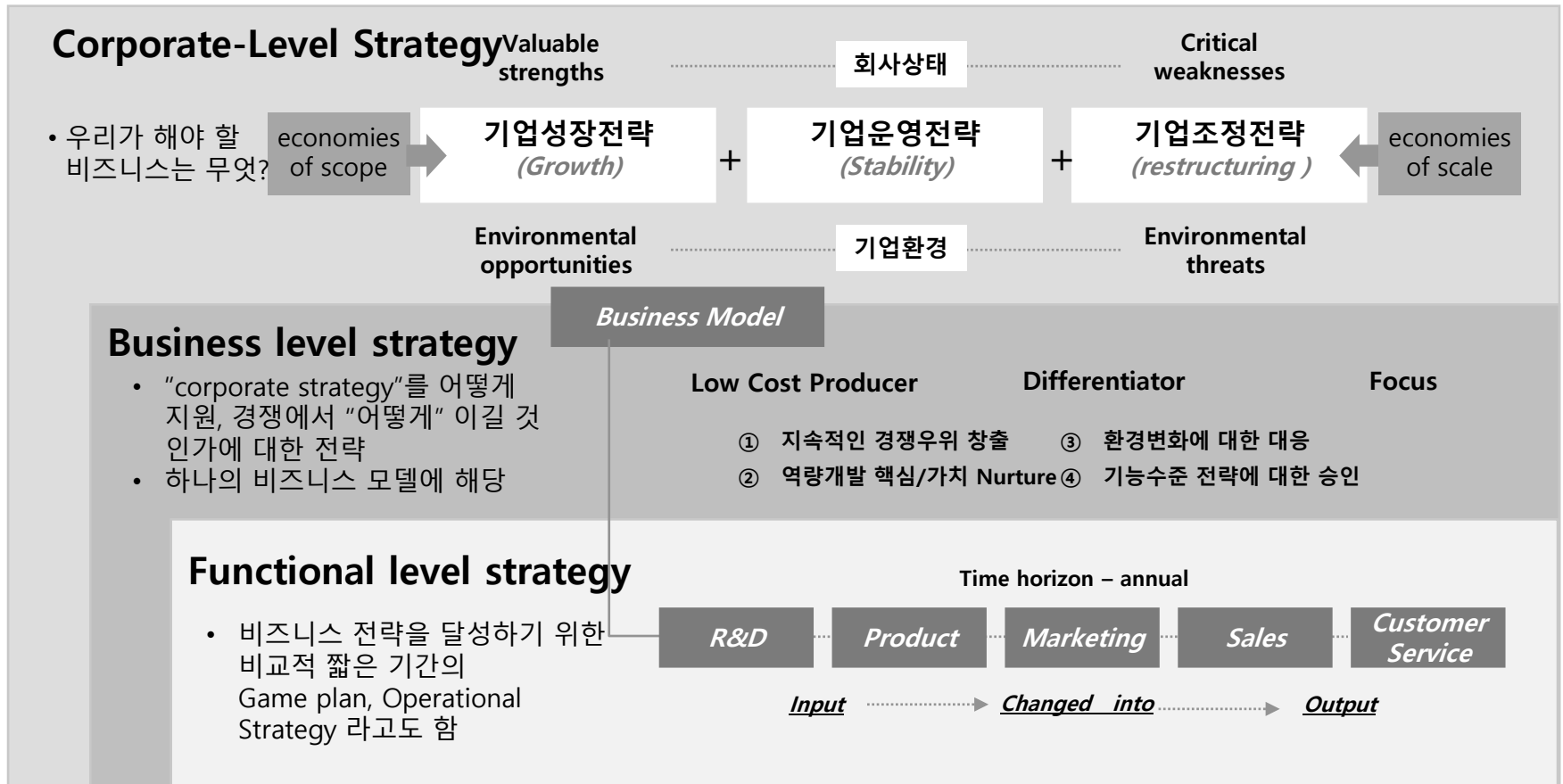


# 전략의 수준

## ● 전사 기업 전략 □ 비즈니스 부문 □ 기능전략(Tactics)

### 전략의 수준

### 수준별 설명



# 전략의 실패 – 혁신을 부르는 단초

- 계획이 부실, 가장 큰 이유는 전략대로 계획되거나 실행되지 않음

성공한 전략은 25% ← 출처 : fortune 500대 기업 2011 기준

1. IT is not customer-driven
2. **The business strategy is not clearly articulated**
3. Corporate is the wrong place to look
4. Strategies gather dust on the shelf
5. **Plans are not realistic relative to how the business is run**
6. Doesn't impact the day-to-day operation of the business
7. **Business plans keep changing**
8. A new CEO or business leader arrives
9. No risk or contingency management process

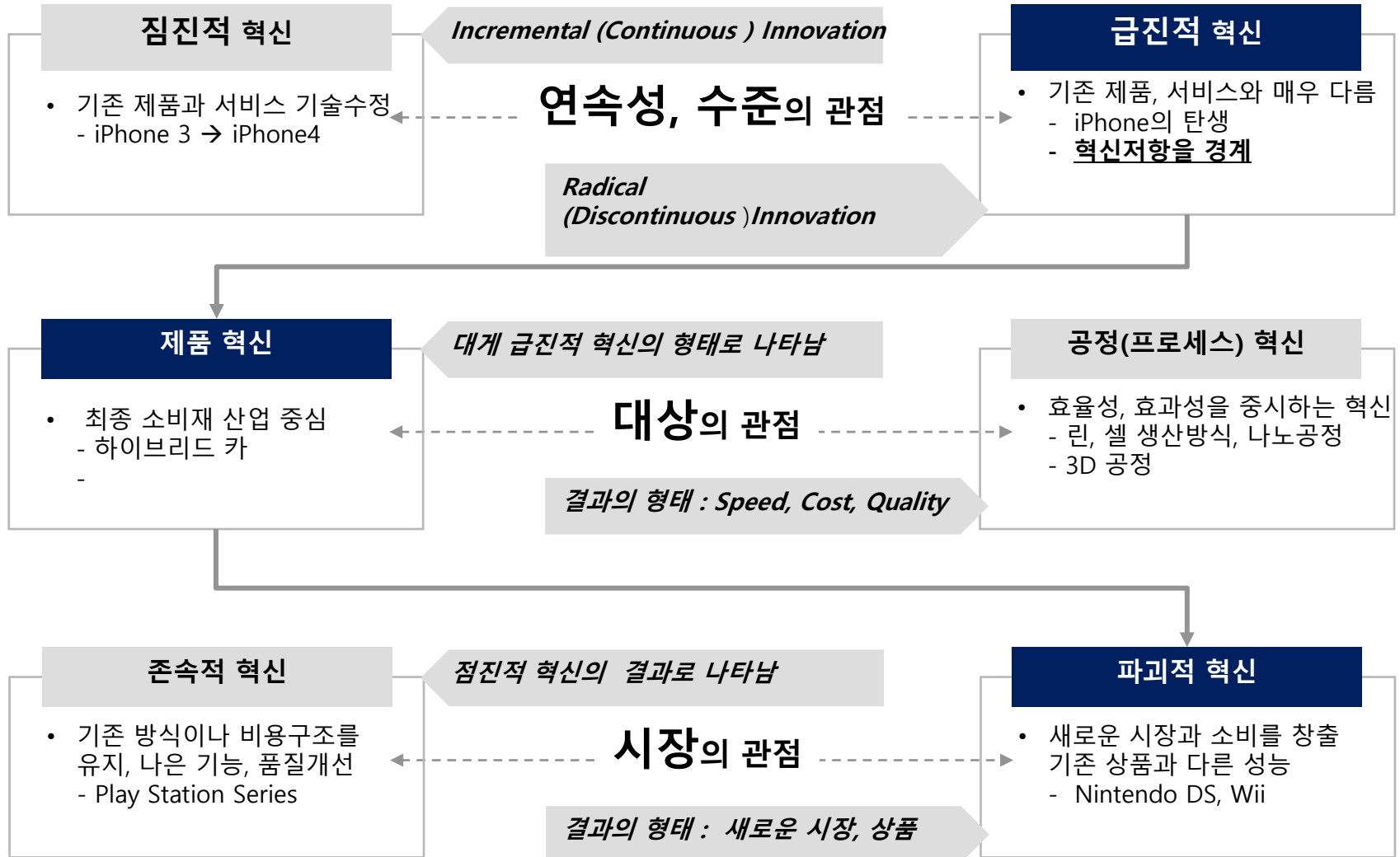
출처 : Gartner 2010



## 실패하는 전략의 특징

- 경쟁자에 집중  
- SUBWAY 사례
- 현재 고객에게 집중  
- DEL 사례
- 단기 수익 중심  
- SafeCo 보험사

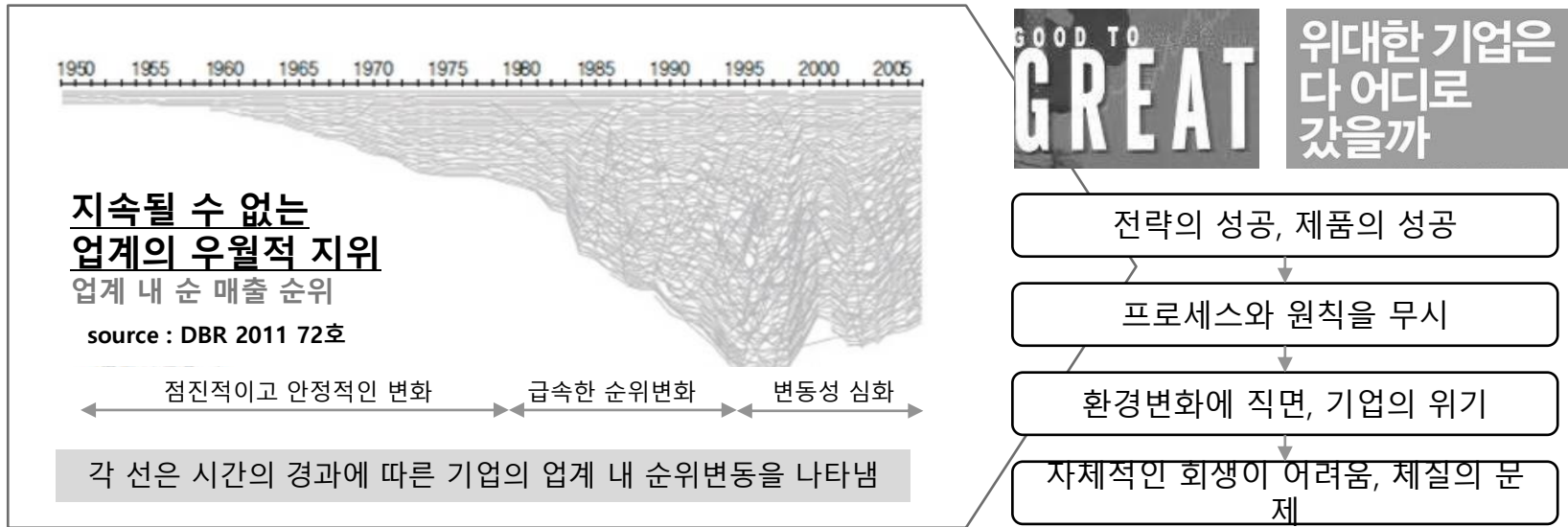
# 혁신의 유형





# 급진적 혁신의 한계

- 급진적 혁신(제품혁신)은 오래가기 어려움, 지속적인 우월적 지위 어려움
- 변화에 대응하기 위해서는 변화에 잘 적응하는 “체질”을 길러야 함

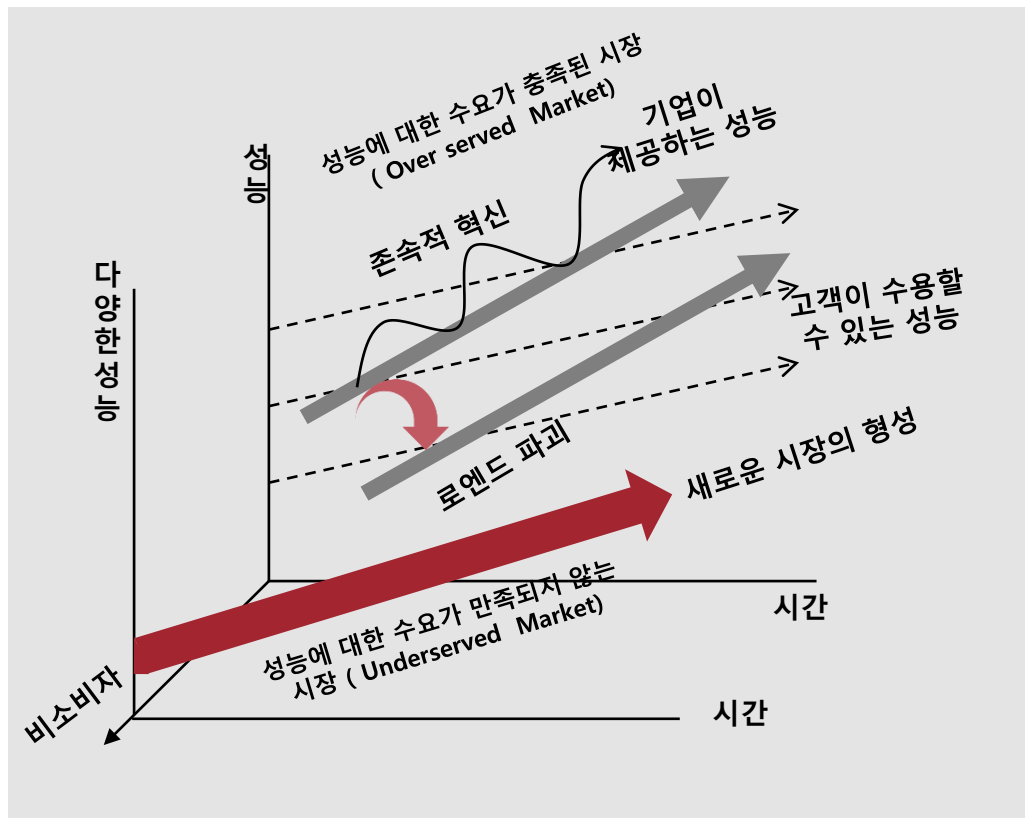


짐 콜린스

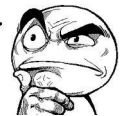
“혁명적인 결과가 혁명적인 과정을 통해 얻어지는 것은 아니다.”  
1,435개 기업 중 126개 기업( 9% ) 만 10년 이상 경쟁우위 유지  
경영성과 : 잘 훈련된 직원들이 바람직한 행동을 실천하면 나온다

# 파괴적 혁신 : 새로운 진입자가 시장에서 승리

- 기존 기업들은 로우엔드 전략에 대해서는 회피 - 시장기회 상실
- 신시장 중심파괴전략에 대해서는 무시하려는 경향을 보인다 - 신규진입자의 승리



생각해보기 ...



1 기존 시장의 조건

2 수요가 만족되지 않았던 시장

3 비소비자는 누구 ?

# 파괴적 혁신 : 다른 생각

- 존속적인 혁신에서는 기존의 플레이어가 시장 우위를 점한다
- 파괴적인 혁신에서는 신규 플레이어가 시장을 석권한다.

## 파괴적 혁신은 어디서 발견할 수 있을까 ?

### 원인을 해소

- ① 기술(사용, 생산불가능) ② 가격(지불, 구매력 부족)  
③ 장소 ( 특정장소중심으로) ④ 시간 ( 특정시간에서만 )

비소비자



불만 소비자

초과 만족 소비자

### 불만 요인을 제거

- 대형서점에 대한 불만 : 충분한 검토, 조용한 분위기, 책과 선물을 동시에 구매
- 새로운 비즈니스 모델

### Overshooting 조정

- 쓸데없이 많은 기능과 이에 따른 가격지불에 대한 불만
- 가치증진 혁신 함정

## 파괴적 혁신을 위한 기본적인 생각

### ① Worse is better than Better

- 경쟁사보다 잘 만들 필요 없다.
- 경쟁사와는 못 만들어도 좋다. 다른 성능이면 된다

### ② 기존 고객, 수익성에 집착하지 마라

- 수익성 높은 고객에 집착하지 마라
- 소비하지 않는 고객, 초과만족고객, 불만고객을 중심으로 사고하라



# Agenda

---

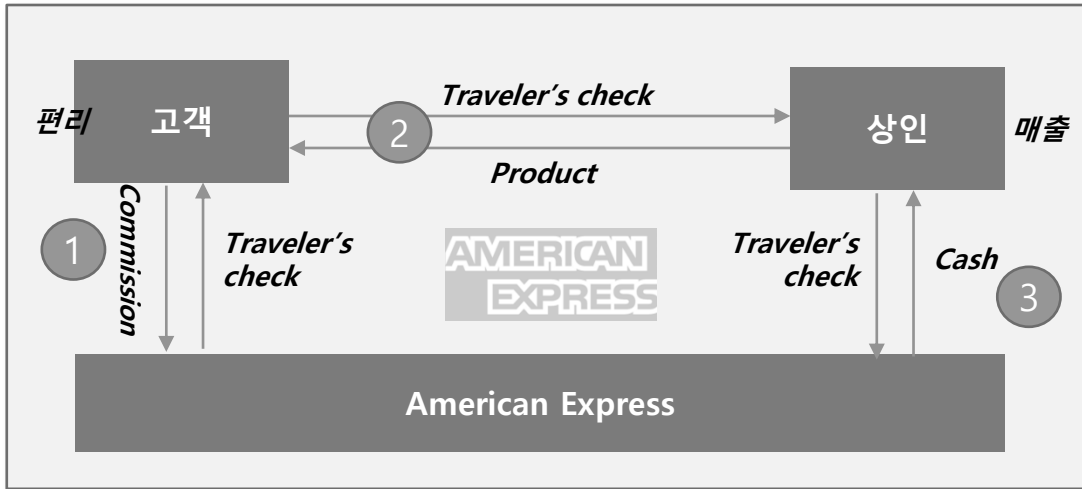
1. 전략, 혁신의 이해

2. 비즈니스 모델의 이해

# 비즈니스 모델이란?

## ● 누구를 대상으로 어떤 가치를 제공하여 돈을 벌 것인가에 대한 이야기

### 비즈니스 모델

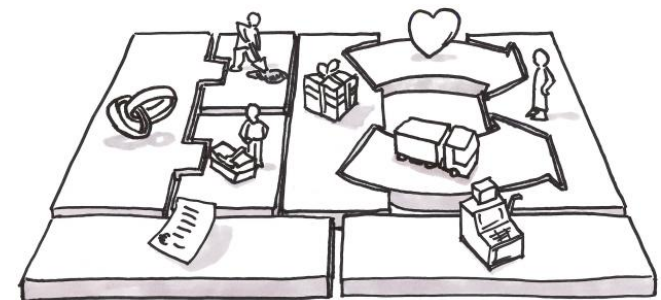


1892년. J.C. Fargo (아메리칸익스프레스 대표)

- 전략 : 어떻게 경쟁할 것인가?
- 비즈니스모델 : 무엇을 어떻게 할 것인가?



- 비즈니스 모델 : 기업이 일하는 방식을 설명하는 스토리  
누가 고객인가?  
고객은 어떤 가치를 원하는가?  
어떻게 돈을 벌 수 있는가?



- ① 無위험 비즈니스 : 현금을 받고 수표를 판다
- ② 잡수익 : 돌아오지 않는 수표의 경우
- ③ 이자수익 : 수표 돌아오기 전까지

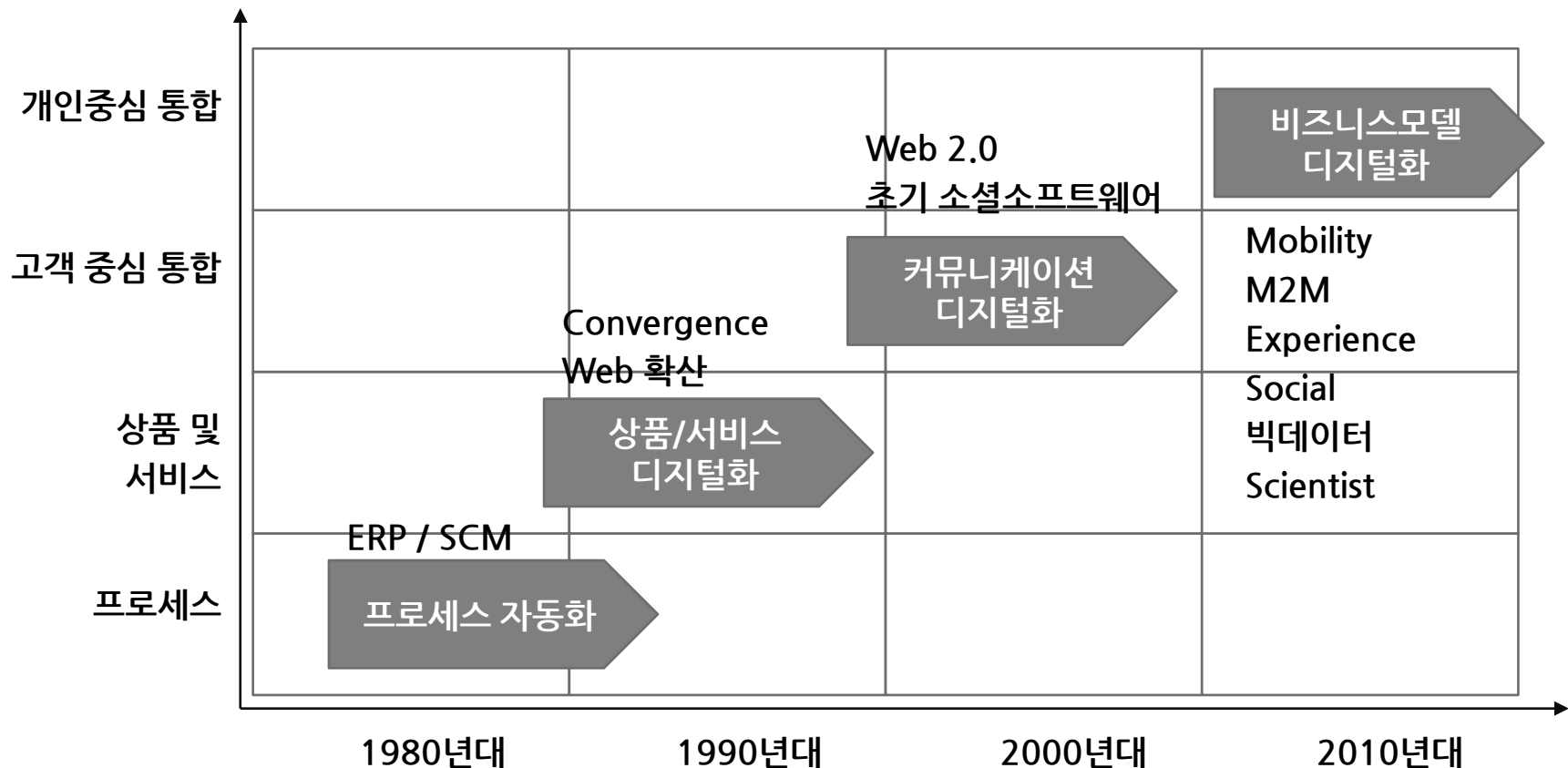
# 비즈니스 모델이란?

---

- '기업운영방식의 표현'(Ramon Casadesus-Masanell & Joan E. Ricart)
- '하나의 조직이 가치를 어떻게 만들고, 제공하며, 획득하는지에 대한 근본적 원리의 표현'(Alexander Osterwalder & Yves Pigneur)
- '1) 가치제안의 정립, 2) 세분시장의 정의, 3) 가치사슬구조의 정의, 4) 비용구조와 잠재적 이익 추정, 5) 공급자와 고객을 잇는 가치네트워크상에서의 위치 선정, 6) 경쟁전략의 형성' (Chesbrough & Rosenbloom)
- 비즈니스 모델이란 "**기업을 어떻게 경영하느냐를 설명하는 이야기(Stories) (Joan Magrette)**"라고 정의할 수 있음.

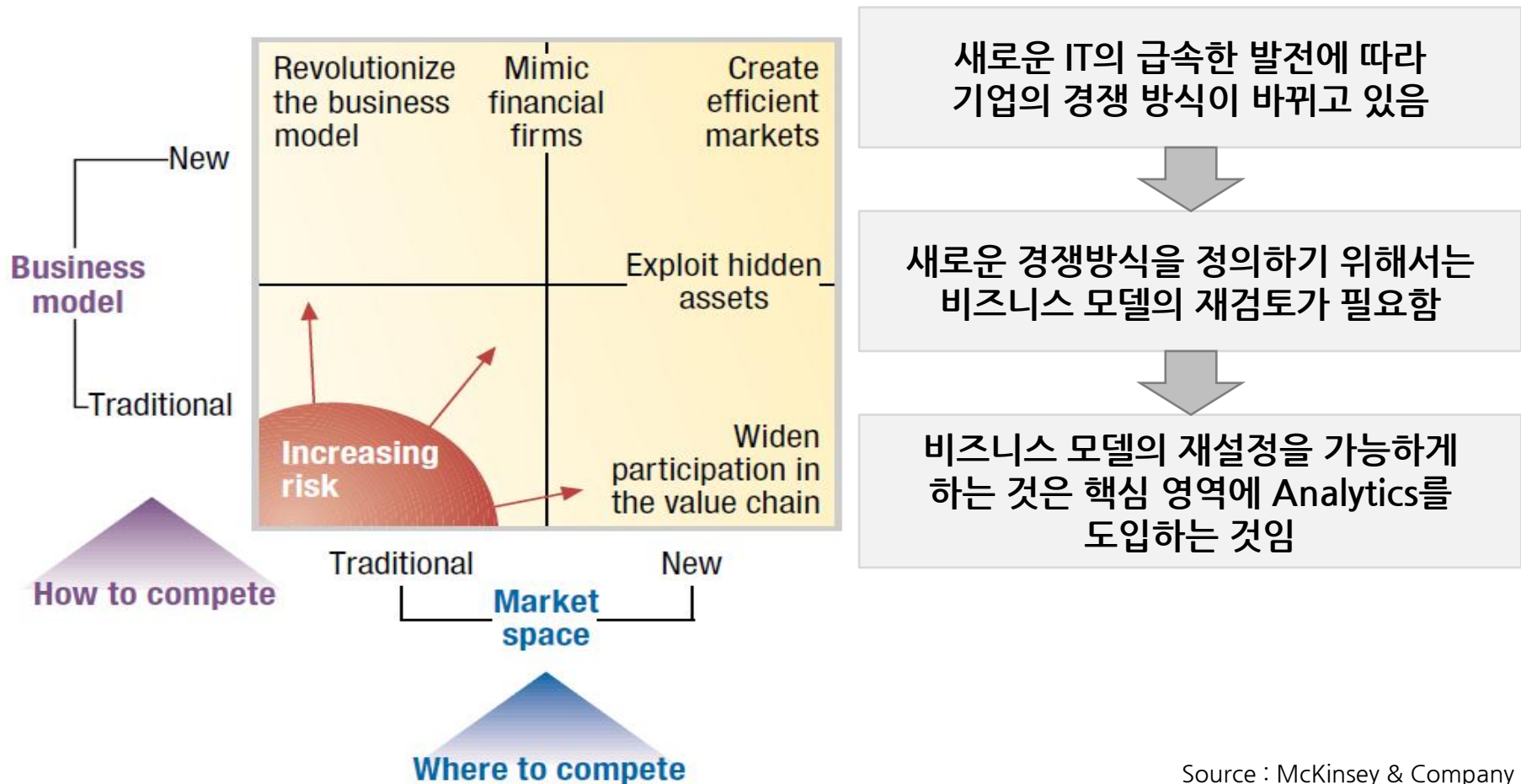
# IT 발전과 비즈니스 모델

- 2010년대 Cloud, Mobility, Analytics의 급속한 전파에 의해 대부분의 기업은 비즈니스 모델의 디지털화가 필요
- 비즈니스 모델 변화에 가장 큰 영향을 미치는 것은 빅데이터



# Analytics와 비즈니스 모델

- IT의 급속한 발전에 따라 비즈니스 모델의 합리화가 필요
- 이는 비즈니스 모델의 DNA에 Analytics를 도입함으로써 가능

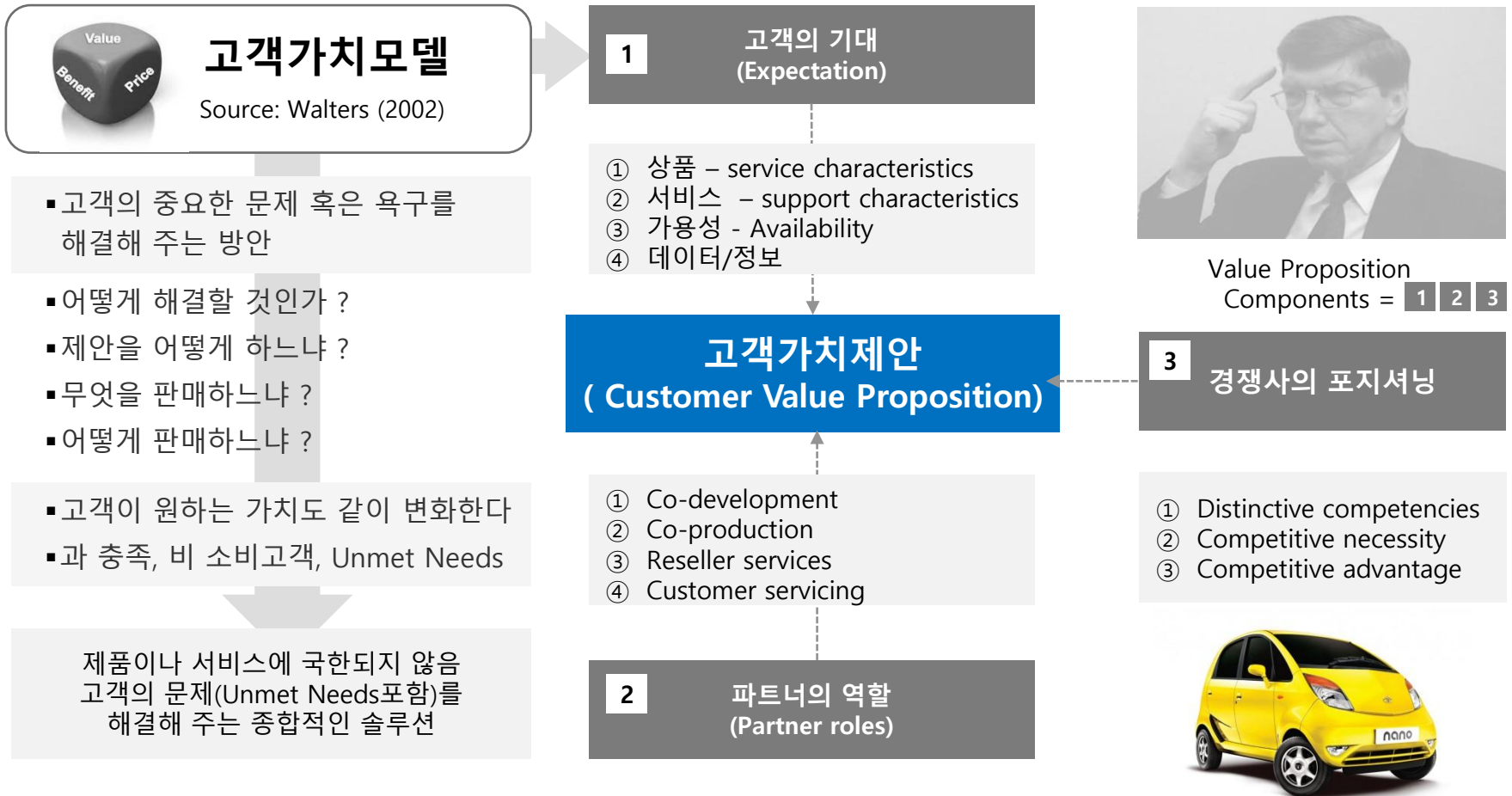


Source : McKinsey & Company



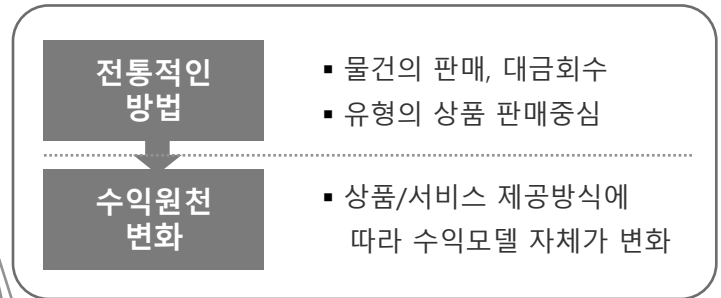
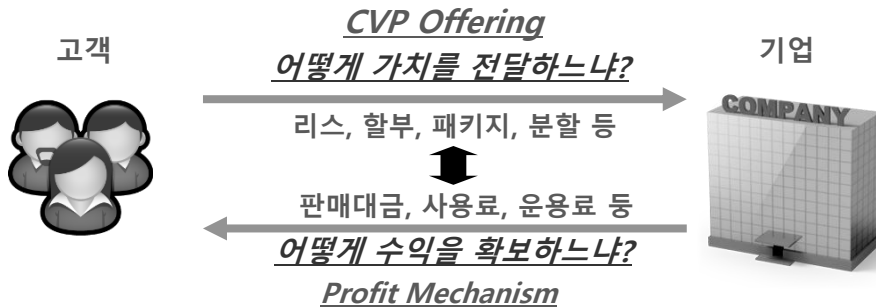
# 비즈니스 모델 핵심요소 - 고객가치제안

- 성공기업은 고객이 중요한 일(JOB)을 해결할 수 있도록 도움을 주는 방법을 알고 있다. ( from 클레이튼 크리스텐슨 )



# 비즈니스 모델 핵심요소 - 수익모델(구조)

- 고객가치창출의 결과는 수익으로 이어져야 함
- 기업의 안정적인 운영 및 지속성을 위해 필수적인 조건



## 수익모델의 구성요소

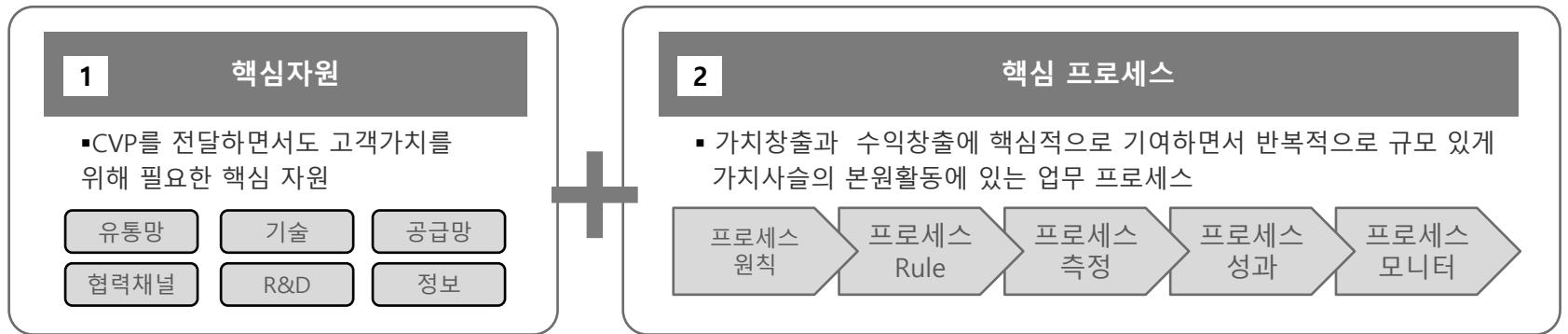


유형	수익모델내용	사례
상품서비스화	▪ 상품 1회 판매, 사용량으로 과금	▪ 힐티(건설공구)
부품화	▪ 뼈대(낮게) + 부속품(높은 가격)	▪ 질레트 면도날
플랫폼	▪ 주력을 높게, 부속을 낮게	▪ 아이팟, 아이폰즈
라이센싱	▪ 지적재산권 사용료	▪ 미디어산업
가입비	▪ 서비스에 대한 지속 이용권	▪ 음원서비스
양면시장	▪ 제 3의 사용자에게 과금	▪ 구글 광고

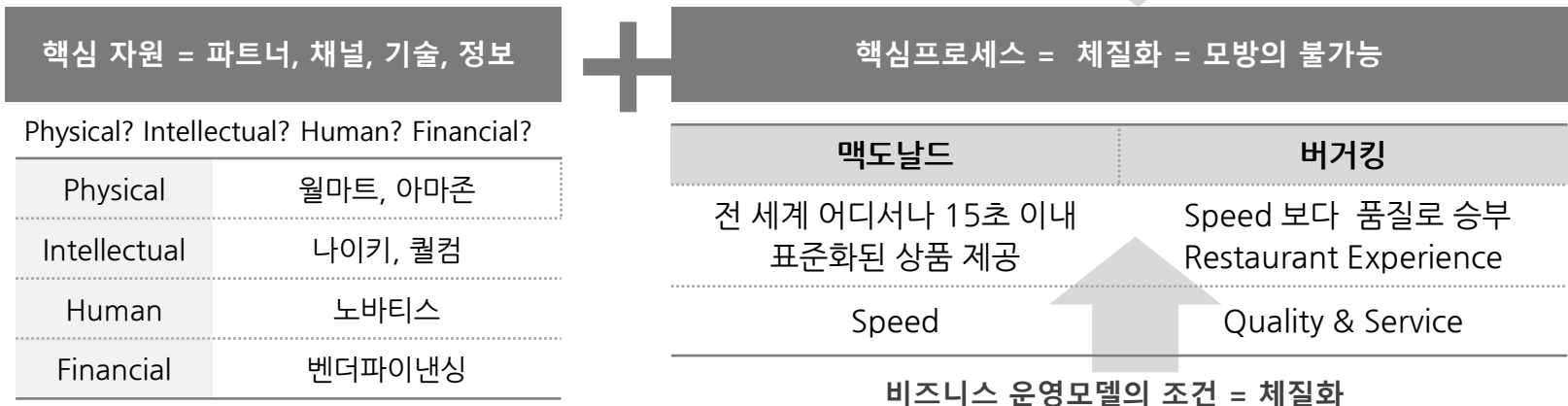


# 비즈니스 모델 핵심요소 - 핵심자원과 프로세스

- 핵심자원과 프로세스의 결과는 선순환 구조를 견인할 수 있어야 함
- 핵심자원과 프로세스는 “기업의 체질”로 타 기업이 모방할 수 없어야 함



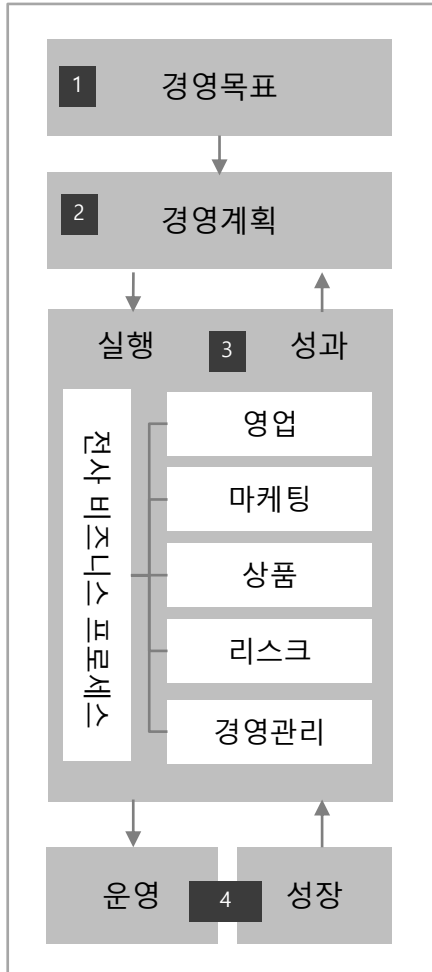
개별자원 이나 프로세스 보다 각 자원에 대한 활용 및 프로세스간의 연계 및 관계를 통해 만들어 지는 경우가 많다



# 비즈니스 모델의 체질화 – 비즈니스 운영모델

## ● 핵심자원과 프로세스의 결과는 선순환 구조를 견인할 수 있어야 함

전사 비즈니스 모델



비즈니스 운영모델의 조건

목적 : Key Question에 대한 해결

Goal  
(목표수립)

### 1 전사는 관리 가능한 단일한 목표를 수립하는가 ?

- 전사는 목표를 중심으로 각 사업부문의 목표를 구성하는가 ?
- 목표수립 및 의사결정을 위한 데이터는 정확한가 ?

Plan  
(계획수립)

### 2 전사의 계획은 목표달성을 위해 연계, 통합되어 있는가 ?

- 목표달성을 위해 경영계획-실행계획간의 통합된 계획인가 ?
- 계획과 실행간의 강력한 인과관계가 존재하는가 ?

Do  
(계획실행)

### 3 계획한 대로 프로세스를 실행하고 평가하는가 ?

- 계획한 대로 자원이 배분되며 실행되는가 ?
- 프로세스는 실행을 위해 긴밀하게 연계, 통합되어 있는가 ?

See  
(실행평가)

### 4 안정적인 비즈니스 운영을 위한 성과관리가 가능한가 ?

- 운영상의 의사결정지원을 위한 성과 및 손익관리 가능한가 ?
- 지속적인 운영을 위해 핵심경쟁력을 효과적으로 지원하는가 ?

# 이해방법

- 비즈니스 모델은 이해관계자간 의사결정을 위한 커뮤니케이션 도구
- 비즈니스 모델의 개념, 계획, 실행에 대한 중점영역이 도구마다 상이함

## 비즈니스 모델에 대한 접근방법 유형

모델 유형	Focus 중요도			설명 및 기법	중요 가치
	Concept	Planning	Perform		
블루오션 전략	●	◐	○	• ERRC/전략캔버스/액티비티 시스템을 통해 설명	고객가치
비즈니스 모델 캔버스	○	●	◐	• 9 Block 를 통해 모델링 및 Gain/Pain 정의	온톨로지
Value Loop 모델	◐	◐	◐	• Choice & Consequence Model	선순환
Value Chain	○	◐	●	• Primary/Support Activity로 정의	핵심역량
Lean Start-up	○	○	●	• 프로세스 실행 수준 정의	실행력
BM Zen	◐	◐	◐	• 철저히 고객중심적인 사고와 E2E Process	고객가치
Startup Canvas	○	◐	●	• 최근 Startup 기업에게 유용한 캔버스 새로운 해결책, 초기고객집단 외	문제해결

# 핵심 질문

## ● 비즈니스 모델은 이해관계자간 의사결정을 위한 커뮤니케이션 도구임

### 9 Building Block

■ A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value

핵심 파트너(KP)	핵심 활동(KA)	제공가치(VP)	고객관계(CR)	고객 세분화(CS)
<ul style="list-style-type: none"><li>• 누가 우리의 주요 파트너인가?</li><li>• 누가 우리의 주요 공급자인가?</li><li>• 우리는 어떤 주요 자원을 파트너들로부터 획득하는가?</li><li>• 파트너들이 하는 주요 활동은 무엇인가?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 다른 플레이어보다 잘 할 수 있는 것은 무엇인가 ?</li><li>• 가치제안에 요구되는 핵심 활동은 무엇인가 ?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 우리가 고객에게 제공하는 가치는 무엇인가?</li><li>• 우리가 해결해주려고 하는 고객의 문제는 무엇인가?</li><li>• 각 세그먼트에 제공하는 제품/서비스 패키지는 무엇인가?</li><li>• 우리가 만족시키려는 고객의 니즈는 무엇인가?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 고객 세그먼트는 우리와 어떤 유형의 관계를 맺기를 기대하고 있는가?</li><li>• 우리는 그들과 어떤 관계를 맺어왔는가?</li><li>• 고객관계에는 얼마나 비용이 드는가?</li><li>• 고객관계는 우리 사업모델의 나머지 요소들과 어떻게 통합되어 있는가?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 우리는 누구를 위하여 가치를 창조하는가?</li><li>• 누가 우리의 가장 중요한 고객인가?</li></ul>
	핵심자원(KR)		채널(CH)	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• 가치제안에 요구되는 핵심 자원은 무엇인가 ?</li><li>• 유통채널, 수익흐름, 고객관계가 요구하는 핵심자원은 무엇인가?</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• 고객 세그먼트는 어떤 채널을 통해서 우리와 접촉되길 바라는가 ?</li><li>• 현재 우리는 그들과 어떻게 소통하고 있는가? 우리의 채널들은 어떻게 통합되어 있는가? 어떤 채널이 제일 잘 작동되고 있는가?</li><li>• 어떤 채널이 가장 비용 대비 효과적인가?</li></ul>	
비용재무구조(C\$)			매출수익구조(RS)	
<ul style="list-style-type: none"><li>• 우리의 비즈니스 모델에 내재된 가장 중요한 원가는 어떤 것들인가?</li><li>• 주요 자원 중 어떤 것이 가장 비싼가?</li><li>• 주요 활동 중 어떤 것이 가장 비싼가?</li></ul>			<ul style="list-style-type: none"><li>• 고객은 어떤 가치를 위해서 기꺼이 지불하려 하는가?</li><li>• 현재 그들은 무엇을 위해서 지불하는가?</li><li>• 현재 그들은 어떻게 지불하는가?</li><li>• 그들은 어떤 지불방식을 선호하는가?</li><li>• 각 수익 흐름은 총 수익에 어떻게 공헌하는가?</li></ul>	

# 핵심 대상

## ● 비즈니스 모델은 이해관계자간 의사결정을 위한 커뮤니케이션 도구임

핵심 파트너(KP)	핵심 활동(KA)	제공가치(VP)	고객관계(CR)	고객 세분화(CS)
<div>공급자</div> <div>수요자</div> <div>전략적 제휴</div> <div>합작투자</div> <div>Broker</div> <div> <ul style="list-style-type: none"> <li>시스템 개발사</li> <li>소프트웨어 공급사</li> <li>컨텐츠 유통사</li> <li>강사 공급사</li> </ul> </div>	<div> <div>가치구현</div> <div>자원관리</div> </div> <div>고객관리</div> <div>수익관리</div> <div>설계/제조/공급</div> <div>핵심자원(KR)</div> <div> <div>물리</div> <div>지적</div> <div>인적</div> <div>재무적</div> </div> <div>특허, 배송망, 강사</div>	<div>해결대상</div> <div> <ul style="list-style-type: none"> <li>새로움</li> <li>편리함</li> <li>빠름(성능)</li> <li>안정성</li> <li>가격</li> <li>사용성</li> <li>실용성</li> <li>원가</li> <li>위험회피</li> <li>시간절감</li> <li>접근성</li> <li>포지션</li> </ul> </div>	<div> <div>유지</div> <div>유치</div> <div>확장</div> </div> <div> <ul style="list-style-type: none"> <li>셀프/케어/경험관리</li> <li>개인화/Adaptiveness</li> <li>Affinity 관계 Service</li> </ul> </div> <div>채널(CH)</div> <div> <div>직접</div> <div>직접</div> </div> <div> <ul style="list-style-type: none"> <li>지점, 영업소, GA</li> <li>콜센터, ATM</li> <li>방문판매 채널</li> </ul> </div>	<div> <div>가치구분</div> <div>Needs</div> </div> <div> <div>성향별</div> <div>그룹별</div> </div> <div> <ul style="list-style-type: none"> <li>개인/기업/사업자</li> <li>Prospect/Respect</li> <li>Mass/Niche</li> <li>Segmented</li> <li>Diversified</li> <li>Multi-sided Platform</li> <li>(U)HNWI</li> <li>Affinity Group</li> <li>자산 1억, 자영업자</li> <li>기업 인사담당자</li> </ul> </div>
비용재무구조(C\$)			매출수익구조(R\$)	
원가	가치	고정비	변동비	
<ul style="list-style-type: none"> <li>재료비, 인건비, 물류비, 연구용역비, 마케팅 비용</li> <li>유통비, 소싱비용, 개발비, 유지보수비, 채널비용</li> </ul>			제품판매	제품사용
			부품사용교체	확장비용
			<ul style="list-style-type: none"> <li>임대료, 리스료, 할부로 인한 수수료, 라이선스 비용</li> <li>부품교체비용, 업그레이드비용, 중개수수료비용, 대여료 등</li> </ul>	

# Skype

## ● 비즈니스 모델은 이해관계자간 의사결정을 위한 커뮤니케이션 도구임

핵심 파트너(KP)	핵심 활동(KA)	제공가치(VP)	고객관계(CR)	고객 세분화(CS)
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Payment Provider</i></li><li>• <i>Distribution Partner</i></li><li>• <i>TELCO Partners</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Software Development</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Free Internet</i></li><li>• <i>Video Calling</i></li><li>• <i>Cheap Call to Phone (Skype out)</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Mass Customization</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Web User Global</i></li><li>• <i>People who want to call phone</i></li></ul>
	핵심자원(KR)		채널(CH)	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Software Developer</i></li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Skype.com</i></li><li>• <i>Headset</i></li><li>• <i>partners</i></li></ul>	
비용재무구조(C\$)			매출수익구조(RS)	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Software development</i></li><li>• <i>Compliant management</i></li></ul>			<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Free</i></li><li>• <i>Skype out pre-paid or subscription</i></li><li>• <i>Hand-set sales</i></li></ul>	

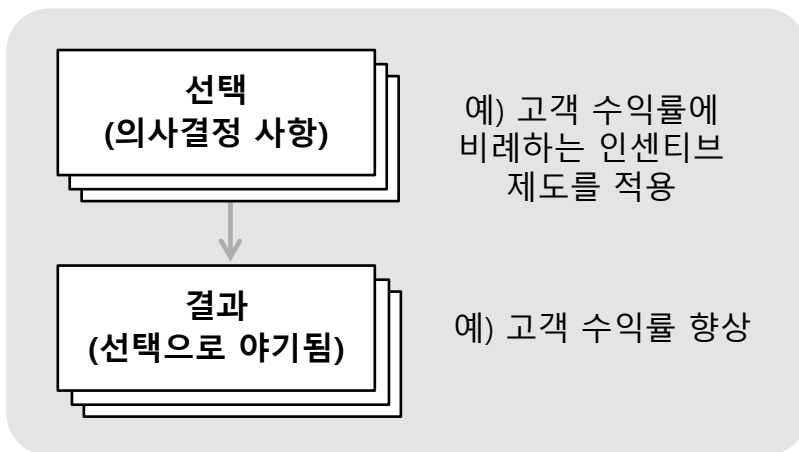


# Value Loop 개념

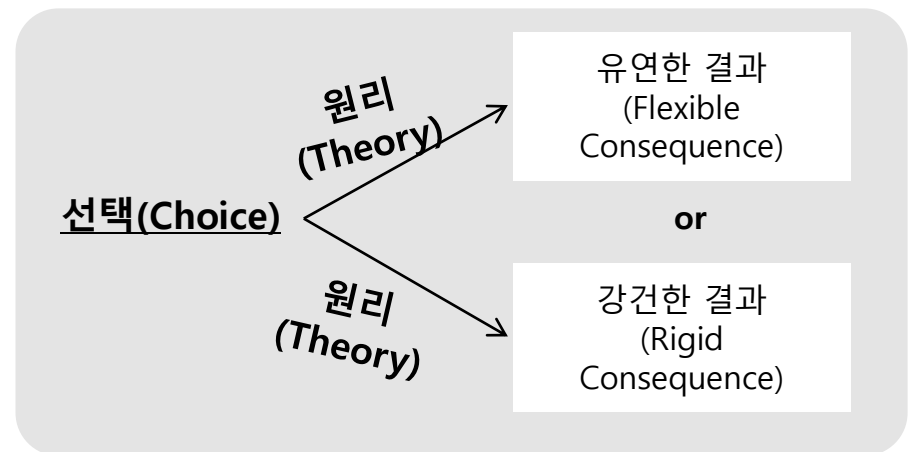
- 비즈니스 모델 표현 방법은 Value Loop을 사용
- Value Loop은 선택(Choice), 결과(Consequence), 원리(Theory)로 표현
- Value Loop의 원리는 선택과 결과간의 상호작용을 의미함

구성		정의
비즈니스 모델(Business Model)		▪ 기업이 운영하는 방식(the way the firm operates)
	선택(Choice)	▪ 조직이 운영되는 방식에 대한 경영진의 의사결정 사항
	결과(Consequence)	▪ '선택(Choice)'을 통해 도출되는 결과

비즈니스 모델

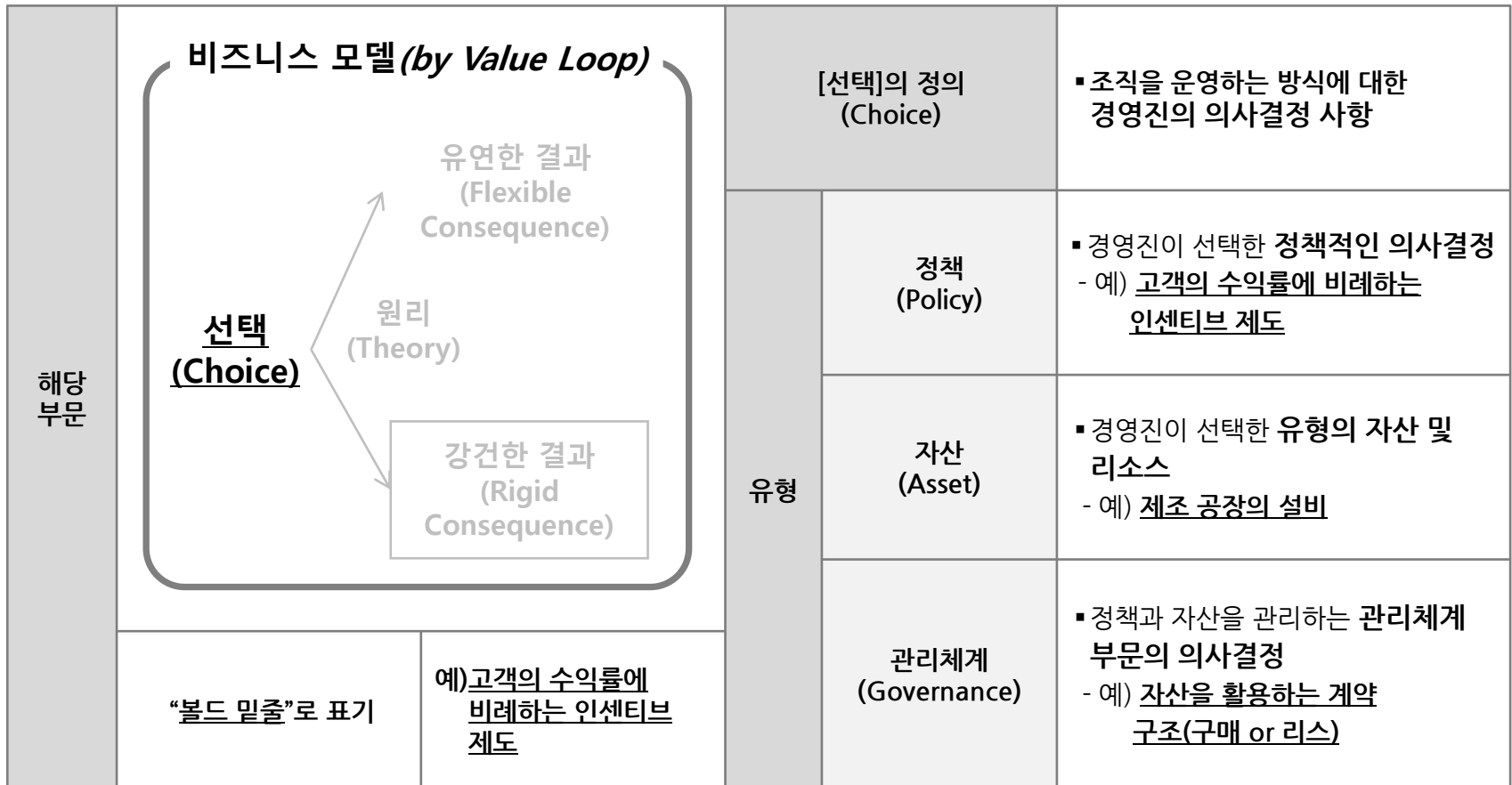


비즈니스 모델 구성



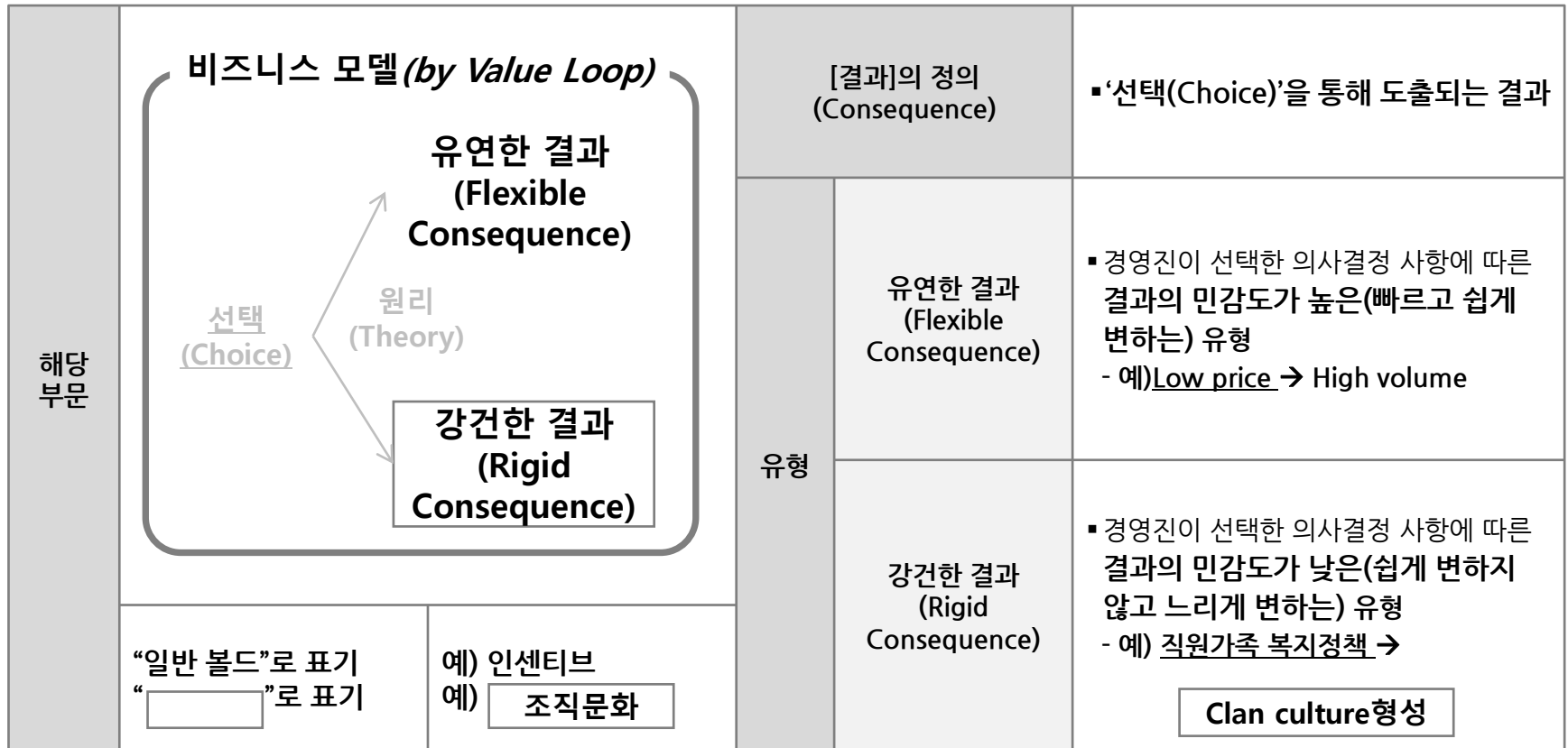
# Value Loop - 선택

- 비즈니스 모델 중 [선택]은 경영진이 선택한 의사결정 사항
- [정책, 자산, 관리체계] 3가지 유형으로 분류됨



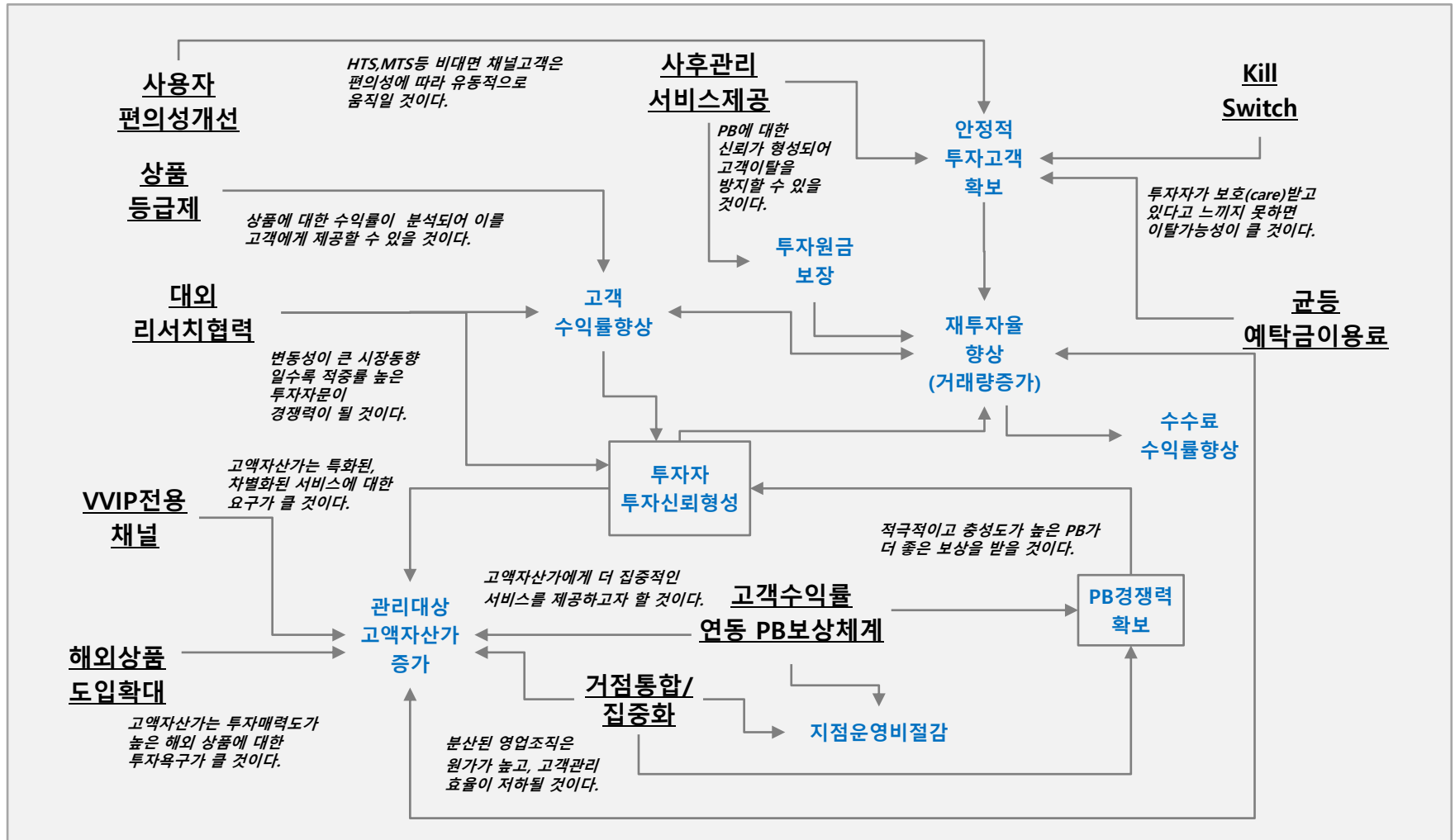
# Value Loop - 결과

- 비즈니스 모델 중 [결과]는 경영진이 선택한 의사결정으로 인해 도출되는 결과
- [유연성을 가진 결과, 강건성을 가진 결과] 2가지 유형으로 분류됨



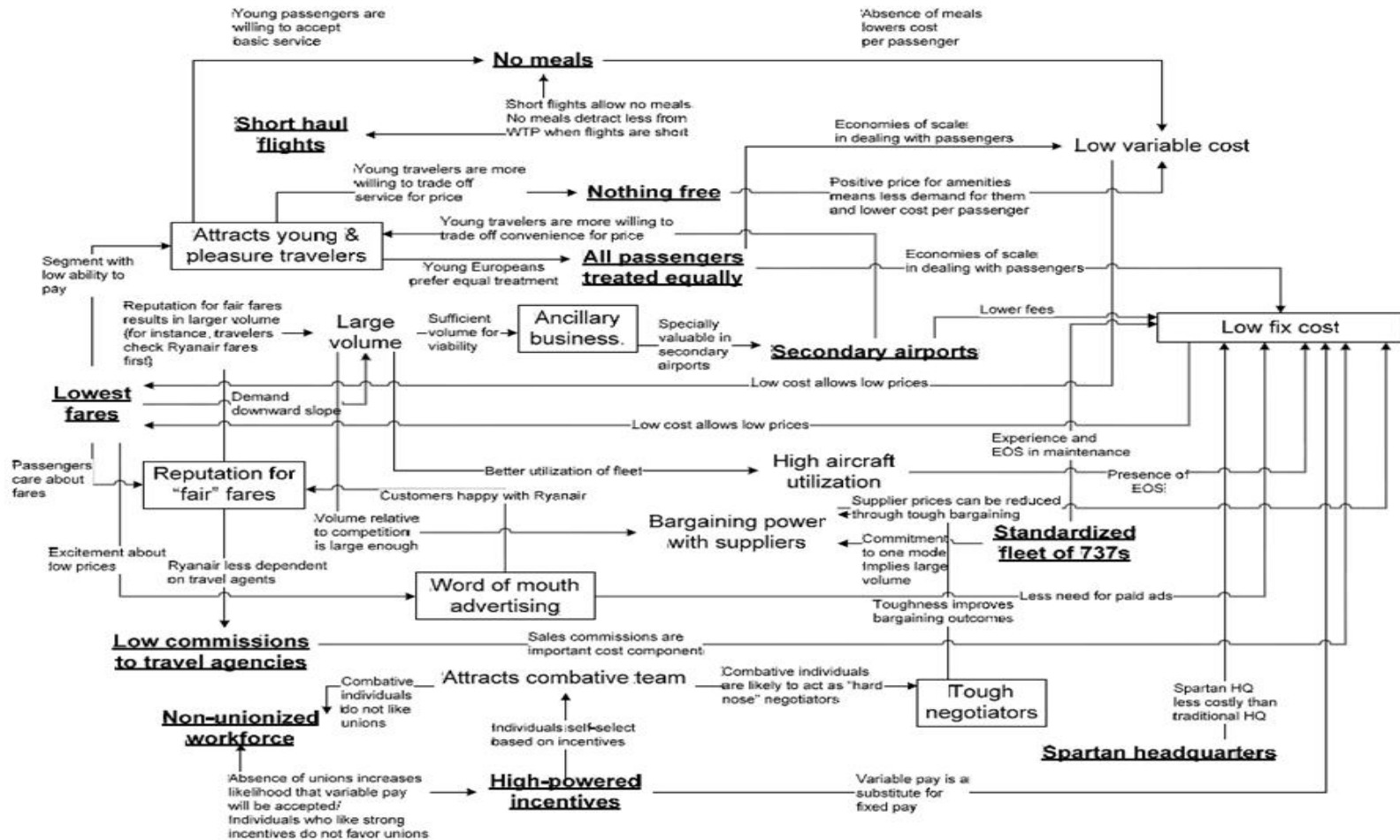
# Value Loop - 예시 (1)

## ● 금융산업 (증권업)의 Value Loop 예시



# Value Loop - 예시 (2)

## ● HBR 에서 정의한 Ryanair의 Value Loop Model 예시



# 감사합니다

**Jeong So Young**

Data Science

Associate Director

Mobile : +82.10.2028 0312

Phone : +82.2.786.7281

Email : jsy@[2e.co.kr](mailto:jsy@2e.co.kr)