

비즈니스 모델의 이해 2 - 참고

Business Model & Analytics

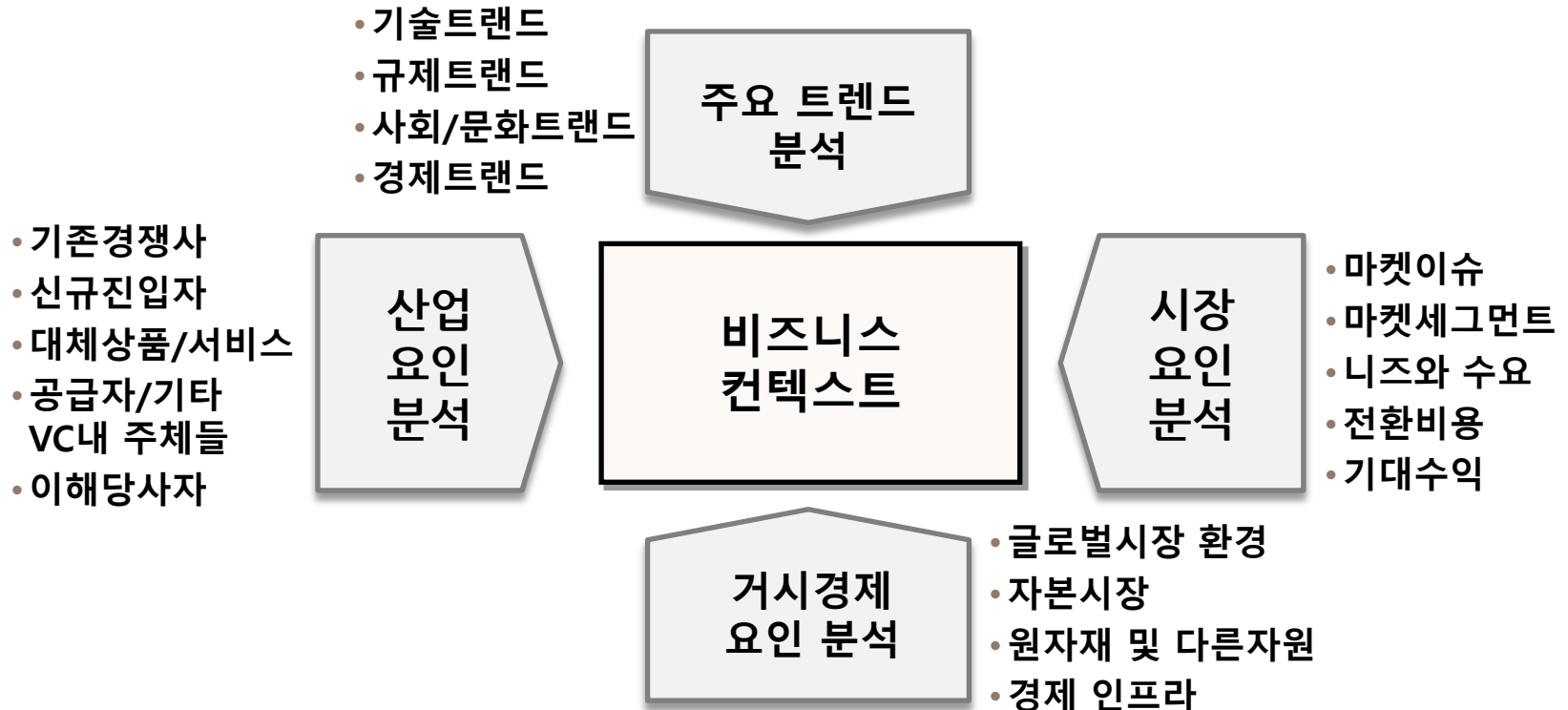
정소영 투이컨설팅 이사
(jsy@2e.co.kr)

Agenda

1. 비즈니스 컨텍스트 분석
2. Customer Value Wedge 분석
3. Unmet Needs 분석
4. 전략 캔버스
5. Activity System Map 분석

비즈니스 컨텍스트 분석

- 시장요인, 산업요인, 주요 트렌드, 거시경제 요인에 대한 분석을 통해 기업을 둘러 싸고 있는 환경변화에 대한 비즈니스 컨텍스트를 파악



비즈니스 컨텍스트 분석

● 구성요소 : 시장 요인 분석

분류	분석내용	핵심 분석 관점
마켓 이슈	고객/공급자 관점에서 시장을 이끌고 변화시키는 주요이슈에 대한 분석	고객의 상황에 영향을 미치는 중대한 이슈는 무엇인가? 시장은 어디로 향하고 있는가?
마켓 세그먼트	주요 마켓세그먼트별 특성분석 및 신규 세그먼트 발굴	가장 중요한 고객세그먼트는? 성장가능성/쇠퇴가능성/주목할만한 주변 세그먼트는 무엇인가?
니즈와 수요	시장의 니즈를 파악하고 충족수준을 분석	고객은 무엇을 필요로 하는가? 고객의 가장 큰 불만은 무엇인가? 수요가 증가하는곳은? 줄어드는 곳은?
전환 비용	고객이 경쟁자 쪽을 선택하게 되는 요소에 대한 분석	어떤 전환비용 때문에 고객이 유지되는가? 고객이 유사 Value Proposition를 구매하기 쉬운가?
기대 수익	기대수익 및 가격결정력과 관련된 요소 분석	고객은 무엇에 기꺼이 대가를 지불하는가? 가장 큰 이윤이 나는 곳은 어디인가?

비즈니스 컨텍스트 분석

● 구성요소 : 산업 요인 분석

분류	분석내용	핵심 분석 관점
경쟁자	기존 경쟁자와 그들의 상대적인 경쟁요소 분석	우리 산업의 지배적 사업자는 누구이며, 이들의 경쟁우위/약점 요소/제공하는 Value Proposition/타겟고객군/비용구조 등은?
신규 진입자	핵심 신규 진입자 확인 및 신규 진입자의 사업모델 분석	핵심 신규 진입자는 누구이며, 그들의 사업모델 및 시장 진입을 위한 장애 헷징 전략은?
대체 상품	다른 시장을 포함한 잠재적인 대체상품/서비스 분석	우리 제품 서비스의 대체품은? 대체품으로 인해 발생하는 사업모델은?
Value Chain주요주체	Value Chain 상의 주요 주체 확인	Value Chain상의 주요 주체는? 새롭게 부상하거나 수익성이 높은 주체는?
이해 당사자	주요 Stakeholder 확인	어떤 이해당사자가 우리 사업에 영향을 강력하게 미치는가?

비즈니스 컨텍스트 분석

● 구성요소 : 주요 트렌드 분석

분류	분석내용	핵심 분석 관점
기술 트렌드	사업을 위협하거나 발전/개선 시킬 수 있는 기술 트렌드에 대한 분석	시장 내외부의 주요 기술 트렌드는 무엇인가? 중요한 기회 또는 위협이 되는 기술은 무엇인가? 경쟁/선진 기업들은 어떤 기술을 선택하고 있는가?
규제 트렌드	사업에 영향을 미치는 규정과 규제 트렌드에 대한 분석	어떤 규제 트렌드가 시장에 영향을 주는가? 어떤 규정이 사업에 영향을 미칠 수 있는가? 어떤 규제와 세금이 고객의 수요에 영향을 미치는가?
사회/문화 트렌드	사업과 관련된 주요 사회/문화적 행동/가치 변화에 대한 분석	어떤 사회/문화적 가치변화가 사업에 영향을 주는가? 어떤 트렌드가 소비자 행동에 영향을 줄 수 있는가?
경제 트렌드	사업과 관련된 주요 경제 변화 패턴에 대한 분석	인구통계상의 핵심 추세는 어떠한가? 시장 내의 수익/부의 분배 특징은 무엇인가? 소비패턴은 어떻게 변화하고 있는가?

비즈니스 컨텍스트 분석

● 구성요소 : 거시경제 요인 분석

분류	분석내용	핵심 분석 관점
글로벌 시장환경	거시경제적 관점에서 현재의 전반적인 환경에 대한 분석	경제가 호황인가 불황인가? 시장의 일반적인 정서는? GDP 성장률은? 실업률은?
자본시장	자사의 자본수요와 관련된 현재 자본시장 환경에 대한 분석	자본시장의 상황은 어떤가? 특정 시장에서의 자금조달이 용이한가? 공공자금, 시장자본, 여신 등을 쉽게 이용할 수 있는가? 자금조달 비용은 얼마나 드는가?
원자재 및 다른자원	자사에 필요한 자원의 현재 가격과 가격추세에 대한 분석	사업에 필요한 필수적 원자재 및 유가/인건비 등의 기타자원의 현재시장 상황은? 획득 용이성은 및 비용은? 가격추세는 어떠한가?
경제 인프라	시장의 경제 인프라에 대한 분석	시장 내의 인프라는 어떤가? 운송/거래/교육수준/공급자/고객 접근성 등의 특징은 무엇인가? 개인과 기업의 세율은 어느 정도인가? 공공서비스 수준은 어떠한가?

Customer Value Wedge 분석

- 고객의 상품/서비스 구매는 그들의 니즈를 충족시키기 위한 행위
- 가치창출의 시작점은 고객의 니즈가 무엇인가를 명확하게 파악하는 것에서부터 출발
- 고객 니즈를 구성하는 가치유형별로의 분류를 통해 Customer Value Wedge를 명확히 파악



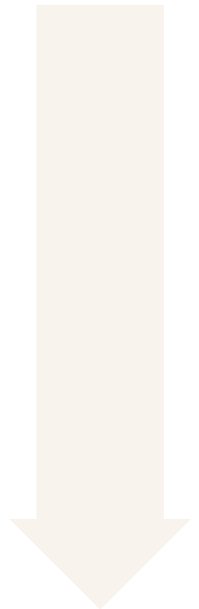
* Customer Value Wedge : J. C. Larreche, The Momentum Effect, 2008

Customer Value Wedge 분석

● 구성요소

분류	설명	예시
Functional Value	물리적 속성, 성능, 특징과 같은 기능적 가치	모바일 디바이스 이용 가능, 이미지 데이터 업로드 기능
Financial Value	재무적인 가치	무료, 저가격, 고가격
Intangible Value	무형적인 가치	공유성, 확장성, 이동성, 접근성
Emotional Value	감성적인 가치	즐거움, 자긍심, 자유

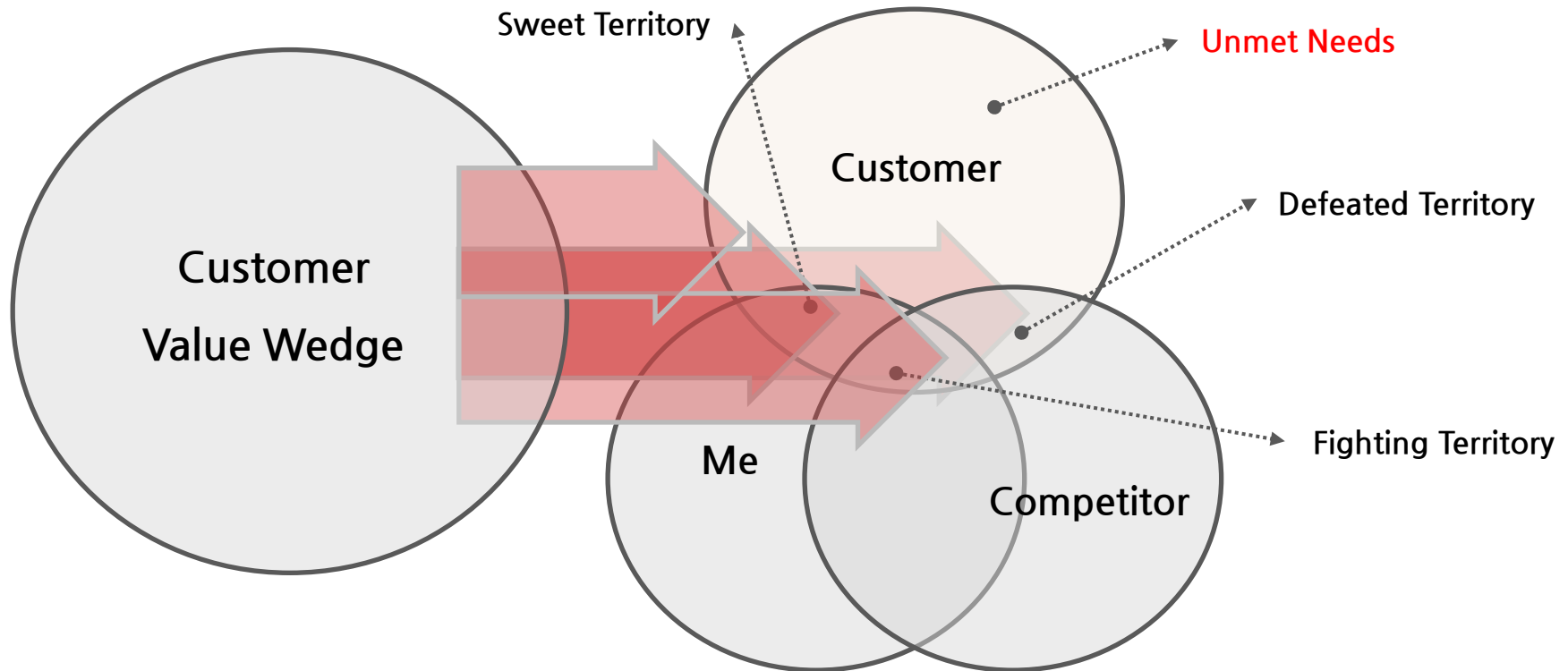
Less
Powerful



More
Powerful

Unmet Needs 분석

- 분석된 고객니즈를 경쟁의 형태(Defeated /Fighting /Sweet /Unmet)별로 매핑시켜 미충족 된 고객 니즈를 발굴



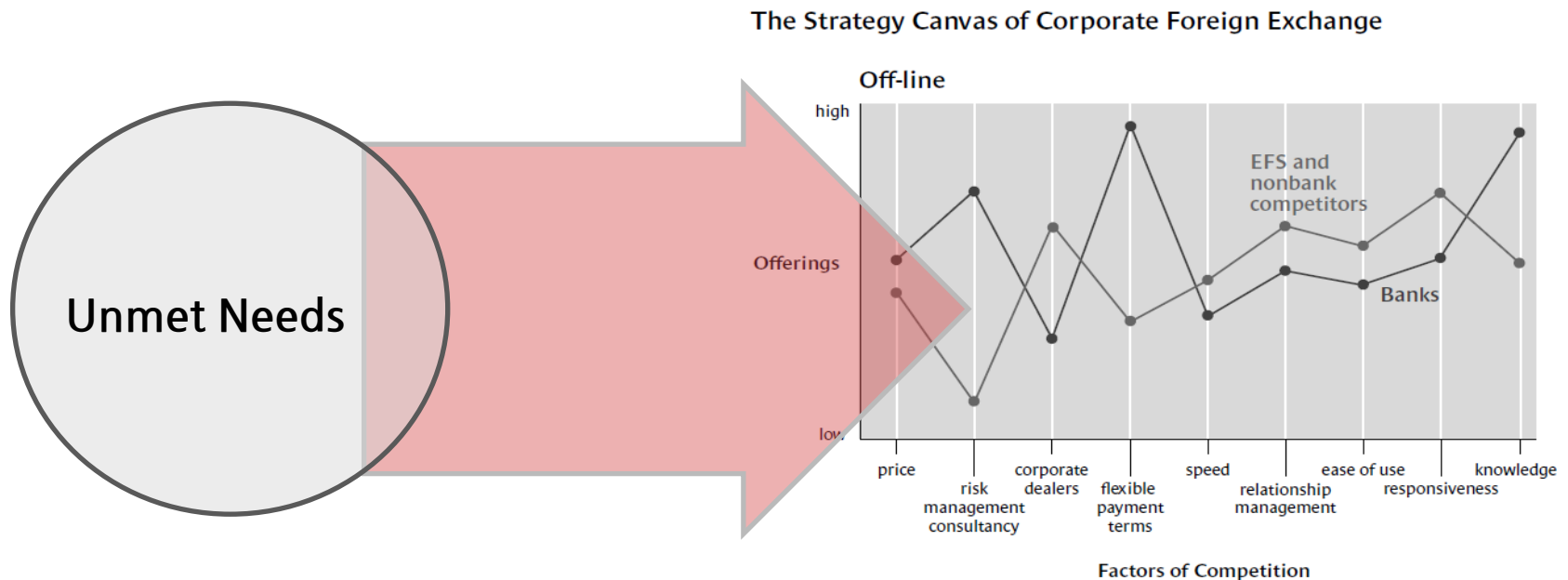
Unmet Needs 분석

● 구성요소

분류	설명
Defeated Territory	경쟁사는 충족하고 있지만 자사는 충족하지 못하고 있는 영역
Fighting Territory	자사와 경쟁사가 공통으로 제공하는 고객니즈 영역 일반적으로 시장에서 경쟁하는 레드오션 영역
Sweet Territory	자사는 충족하고 있지만 경쟁사는 충족하지 못하고 있는 영역
Unmet Needs	자사와 양사 모두 아직 모르는 고객 니즈 미충족 영역

전략 캔버스 정의

- 기업의 전략 목표 및 계획에 대해 조직 내의 모든 구성원이 쉽게 이해하고, 커뮤니케이션하고, 창의적인 사고를 할 수 있도록 기업 전략을 수치가 아닌 비주얼한 차트 형태로 심플하게 표현
- 전략캔버스를 통해 경쟁의 방향 설정



2002, Charting Your Company's Future in Harvard Business Review, W. Chan Kim and Renee Mauborgne

Southwest 항공 사례 소개

Southwest 항공사는 설립되면서부터 경쟁사들과는 확연히 다른 전략을 구사했다.

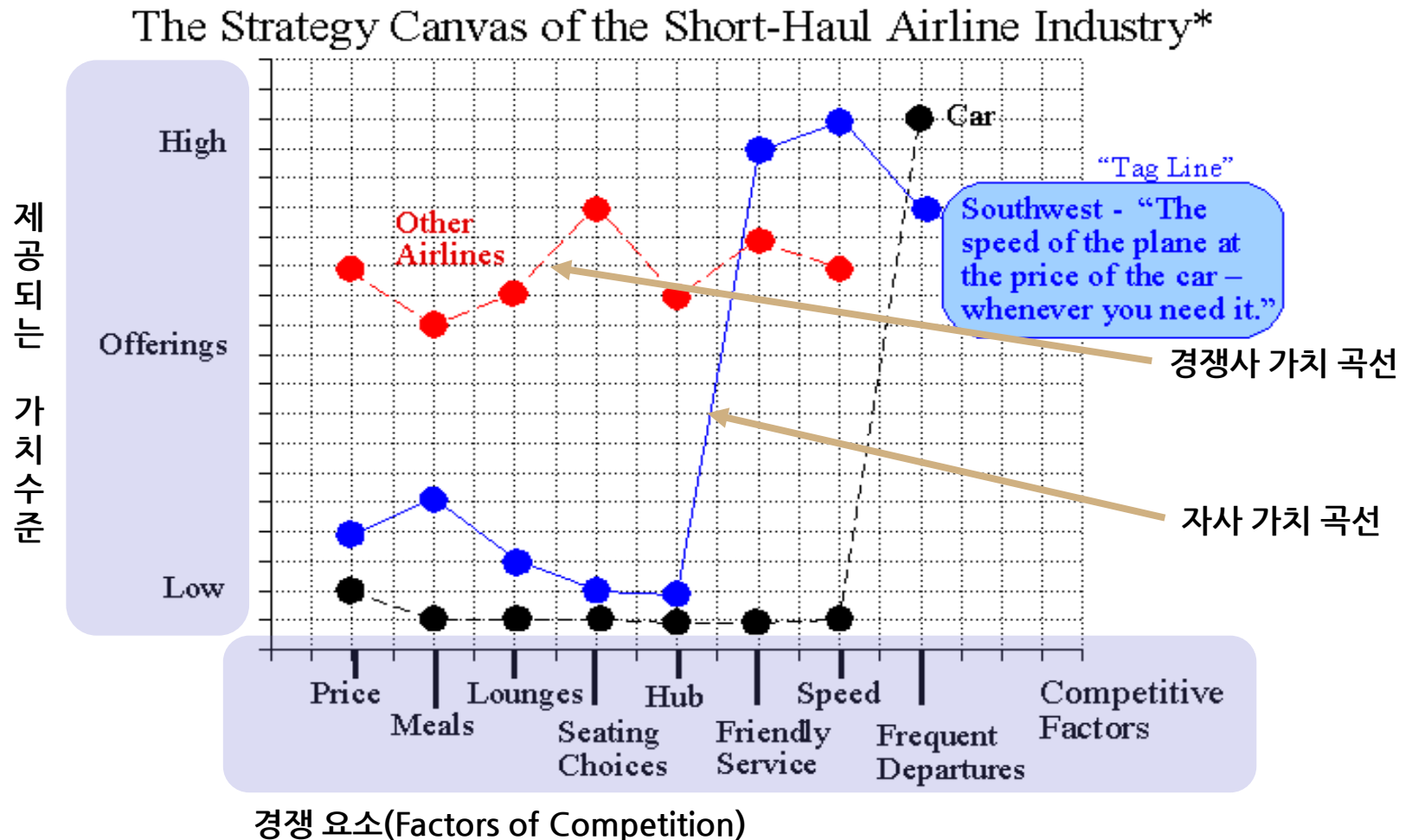


원가를 절감하기 위해 당시 Southwest는 큰 도시에 있는 거점공항을 사용하는 대신 중소 규모의 작은 공항을 연결하는 단거리 노선을 위주로 운행하고, 항공기도 단일 기종만 보유함으로써 정비비용과 운행비용도 크게 절감 시켰다. 기내식도 제공하지 않았고, 좌석배정도 하지 않았다. 또 손님은 자동발권 시스템을 통해 직접 항공권을 구매하게 했다. 서비스가 없는 대신에 훨씬 낮은 가격으로 통근손님들에게는 큰 인기를 얻었다.

대규모의 항공사들이 거점 도시를 중심으로 소도시를 연결하는 노선전략을 사용할 때, 모든 노선을 거점도시 없이 직접 연결하는 직항체제를 만들어 항공기 대기시간을 대폭 단축하고 정시출발과 정시도착이라는 대한단 성과를 이루었다.

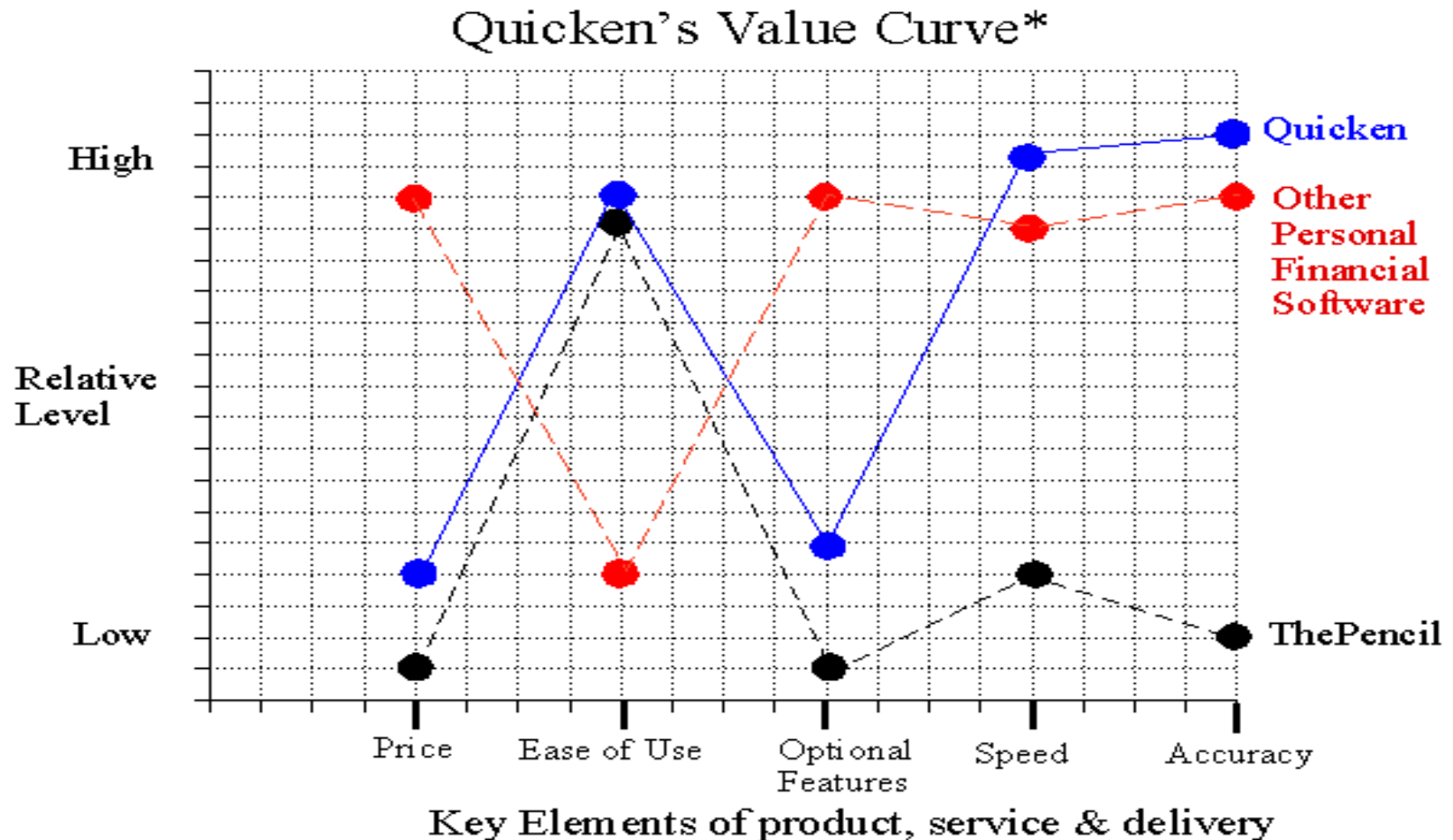
전략 캔버스 정의

● 구성요소



전략 캔버스 정의

- 구성요소

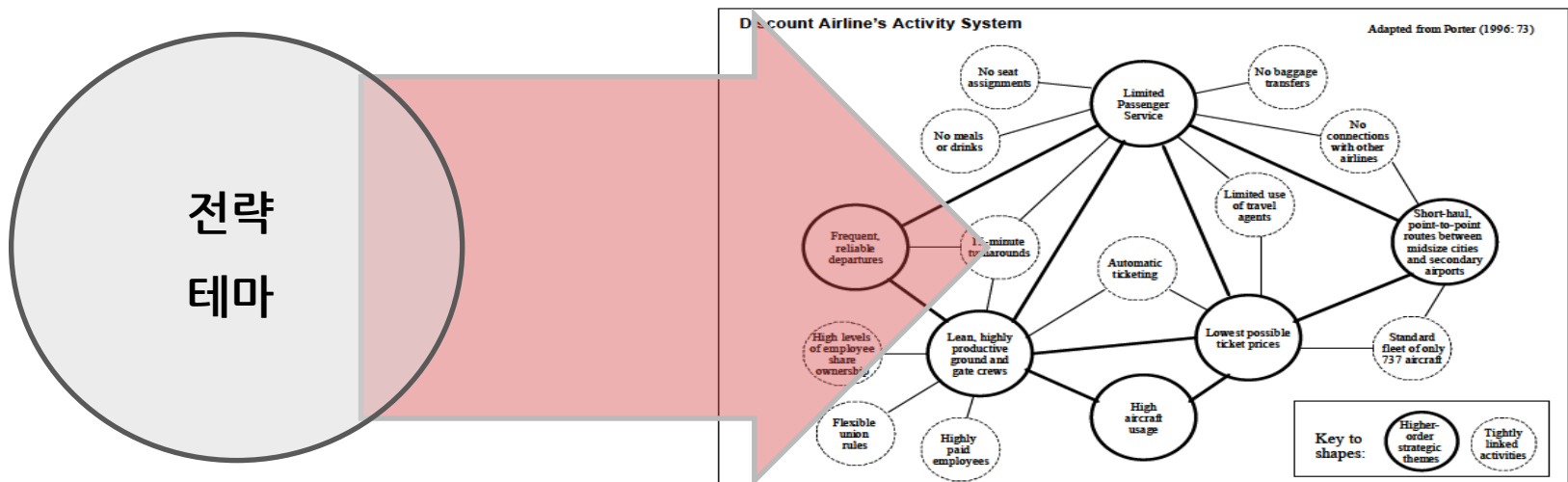


* Adapted from Kim & Mauborgne's illustration p. 85.

<http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKimMauborgne99.htm>

Activity System Map 분석

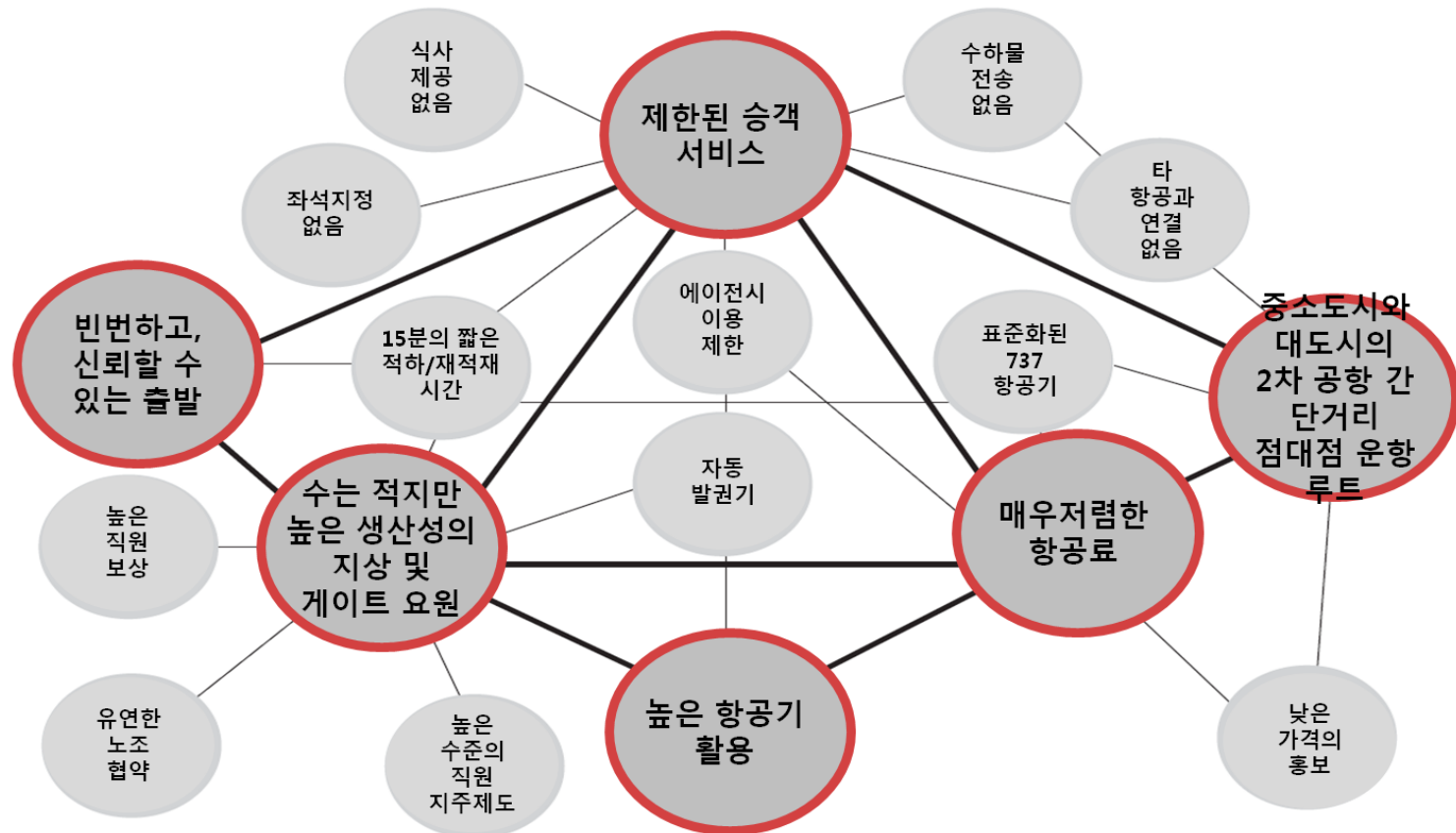
- 명확한 전략을 가진 조직은 몇 가지의 높은 우선순위의 전략 테마를 보유하고 있고, 각 전략 테마와 밀접하게 연결된 실행요소 군들을 통해 이를 실현함
- Activity System Map을 통해 전략테마와 일련의 실행요소를 파악하고 관계를 정의



* Activity System Map : Michael Porter, Knowing a winning business idea when you see one, Harvard Business Review, Harvard Business Review, 2000

Activity System 분석

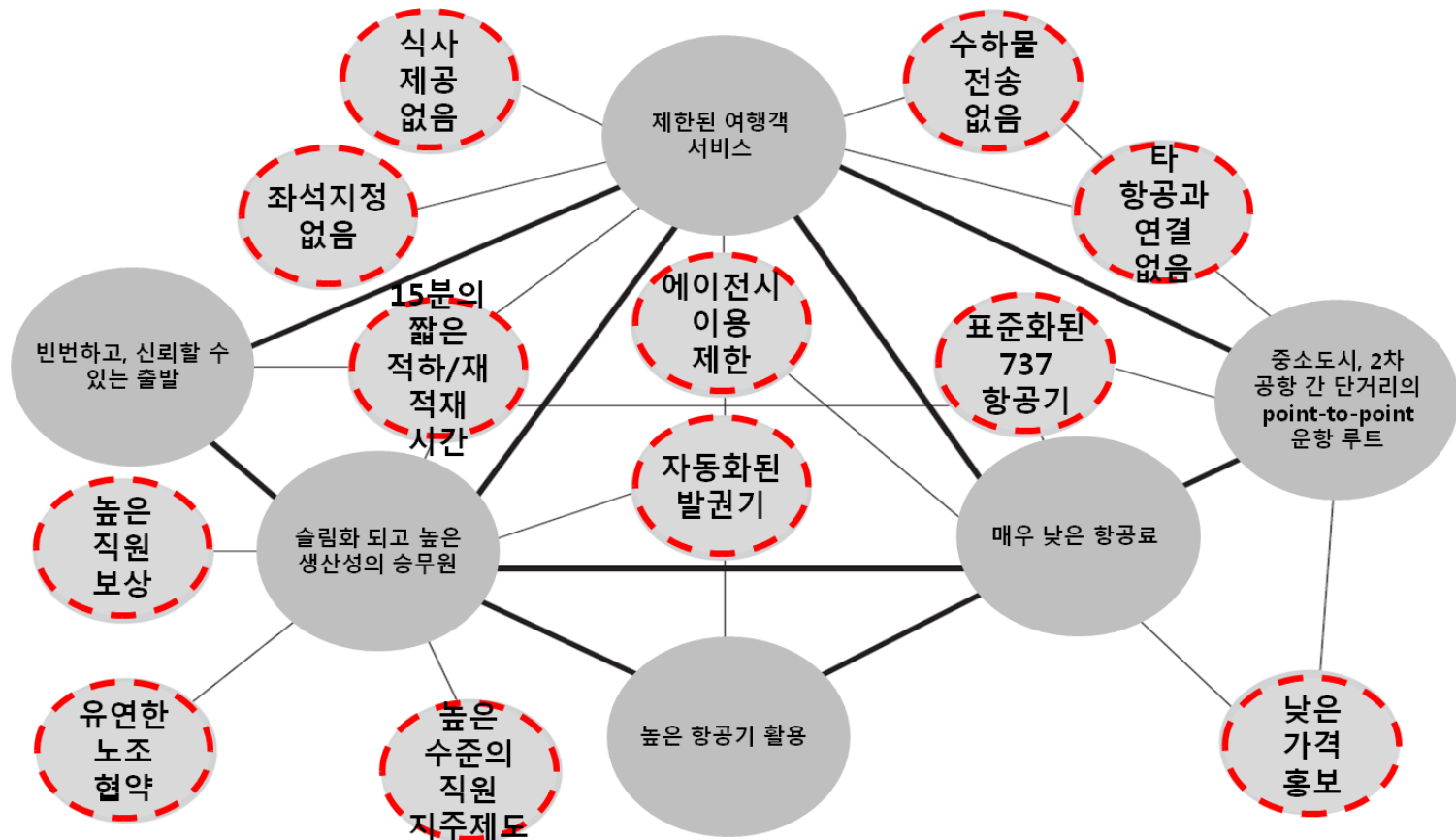
- 구성요소 : 전략적 테마
전략테마를 나열하고, 전략테마 간 간 관계를 설정해 볼 수 있음



Activity System 분석

● 구성요소 : 실행 활동

전략테마를 실현하기 위한 요소 관점에서 실행활동을 발굴하여 관계를 설정 하고, 관련성 있는 실행활동 및 전략테마와의 관계를 추가로 설정해 볼 수 있음



Quiz) Activity System 분석

- 다음은 어느 회사의 Activity System Map 일까요?

