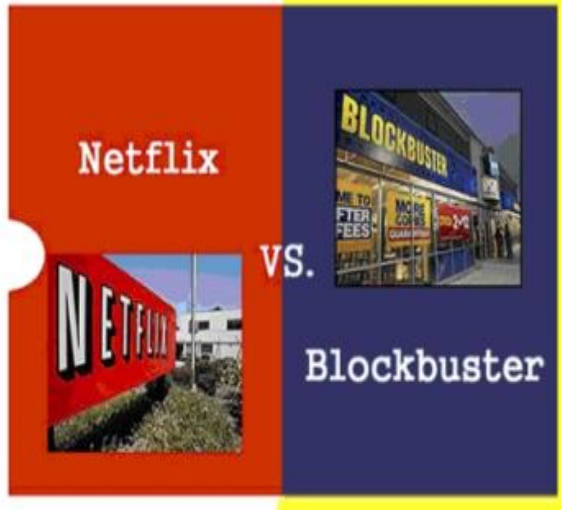


비즈니스 모델의 이해 2

Business Model & Analytics

정소영 투이컨설팅 이사
(jsy@2e.co.kr)

Netflix Story(1/4)



넷플릭스는 1997년 리드 헤이스팅스가 설립한 길지 않은 역사의 회사이다. 그러나 한국에서 비디오 대여업이 점차 사양길에 들어서는 같은 시기에 1천700만 명의 가입자를 확보하고 매출 17조 원, 순이익 1천300억 원의 기업으로 성장했다.

당시 비디오 대여 체인 분야에서 부동의 1위는 블록버스터였다. 전성기이던 2006년 25개국에 9천여 개의 매장과 미국에서만 4천300만 가구를 회원으로 확보하고 있었다.

골리앗 블록버스터에 대해 넷플릭스는 '연체료 없는 대여'라는 새로운 비즈니스 모델을 제시했다. 블록버스터는 인기 비디오에 대한 대여 회전율을 높이기 위해 반납기한 위반에 대한 제재정책을 유지해왔다.

2002년 이전에는 대여기간을 하루 경과할 때마다 대여금액의 100%를 연체료로 부과했다. 연체료 자체만으로도 상당한 수익원이었기 때문이다.

Netflix Story(2/4)

이에 반해, 넷플릭스는 반납기한과 연체료를 없애고 월정액을 내면 무제한 대여해주는 획기적인 서비스를 도입했다. 그리고 전통적인 오프라인 매장을 없애는 대신 우편을 통한 배송을 택함으로써 운영을 크게 낮추었다.

가입자가 인터넷을 통해 원하는 영화를 신청하면, 넷플릭스는 우편을 통해 DVD를 배송한다. 가입자는 DVD를 본 후 기한에 관계없이 반송용 봉투에 담아 보내면 된다. DVD가 반송된 후 다음 DVD를 빌려볼 수 있다. 월정액제로 운영되기 때문에 가입자는 DVD를 빨리 반송할수록 더 많은 DVD를 빌려볼 수 있다. 즉, 연체료를 부과하지 않으면서도 신속한 반납을 유인할 수 있도록 한 것이다.

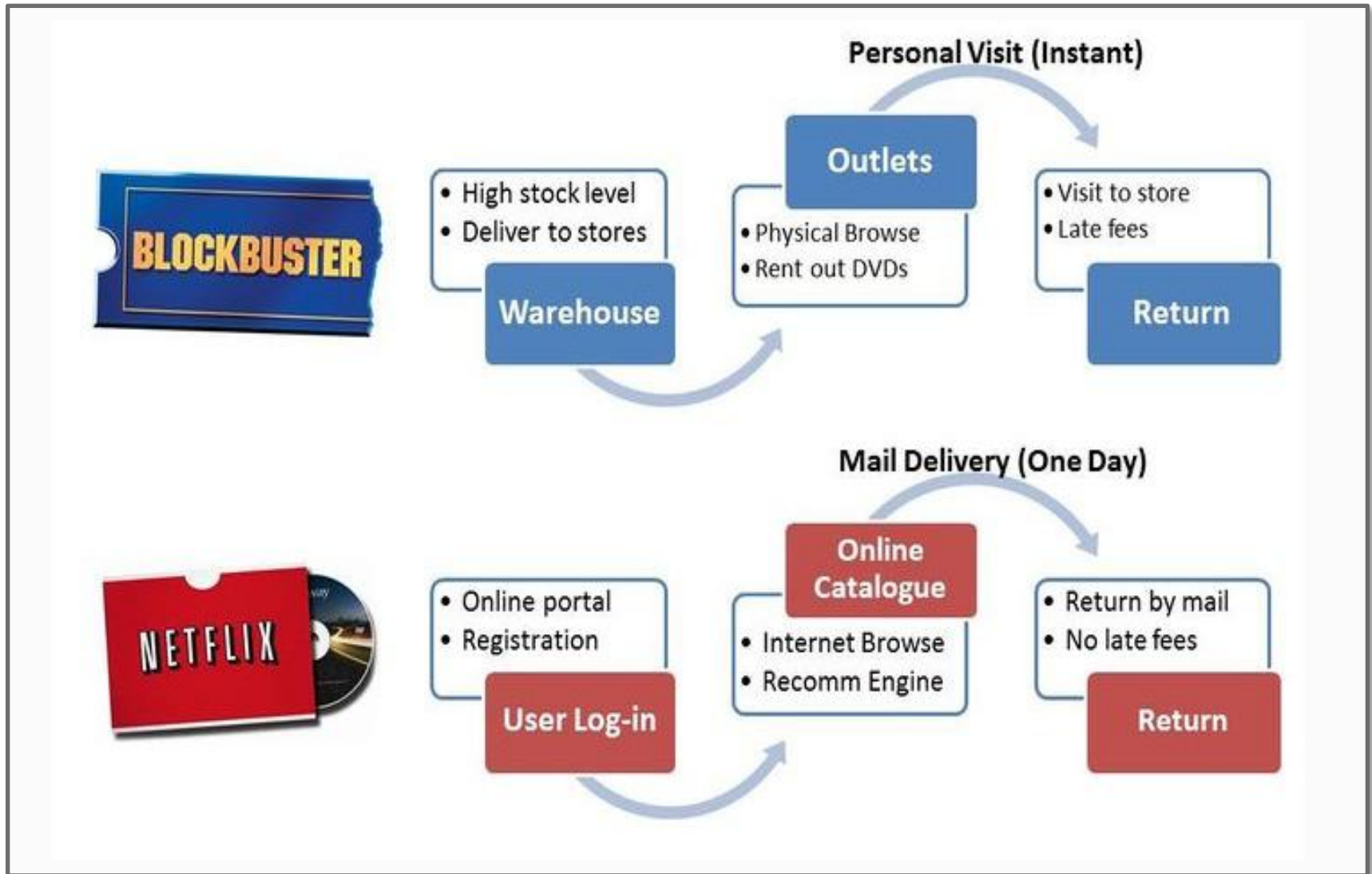


넷플릭스의 연체료 없는 대여 모델은 이용자들로부터 큰 호응을 받았다.

한 달에 8.99달러만 내면 연체료 걱정 없이 마음껏 영화 DVD를 빌려 볼 수 있게 된 것이다.

또, 추가비용을 내면 여러 개의 DVD를 동시에 빌릴 수도 있다. 예컨대, 다양한 요금제가 있어서 16.99달러를 내면 3개의 DVD를, 47.99달러를 내면 8개의 DVD를 한번에 빌릴 수 있다.

Netflix Story(2/4)



Netflix Story(3/4)

2007년 넷플릭스는 또 한번의 혁신을 시도한다. 가입자들에게 추가 비용을 받지 않고 온라인 스트리밍 방식으로 동영상을 볼 수 있도록 한 것이다.

당시 대부분의 온라인서비스는 유료이거나 광고가 붙었다. 월정액 요금의 추가부담 없이 온라인과 오프라인 두 방식으로 모두 동영상을 시청할 수 있다는 것은 대단히 매력적인 제안이었다. 이를 통해 넷플릭스는 기존 가입자의 이탈을 막을 수 있었을 뿐아니라 신규 가입자를 늘릴 수 있었다.

블록버스터가 가입자 이탈로 고심하고 있을 때, 넷플릭스는 1년 사이에 오히려 가입자가 200만 명이나 증가하였다. 또, 오프라인 이용자들이 온라인 이용으로 전환하면서 우편 배송 비용을 크게 줄일 수 있었다.

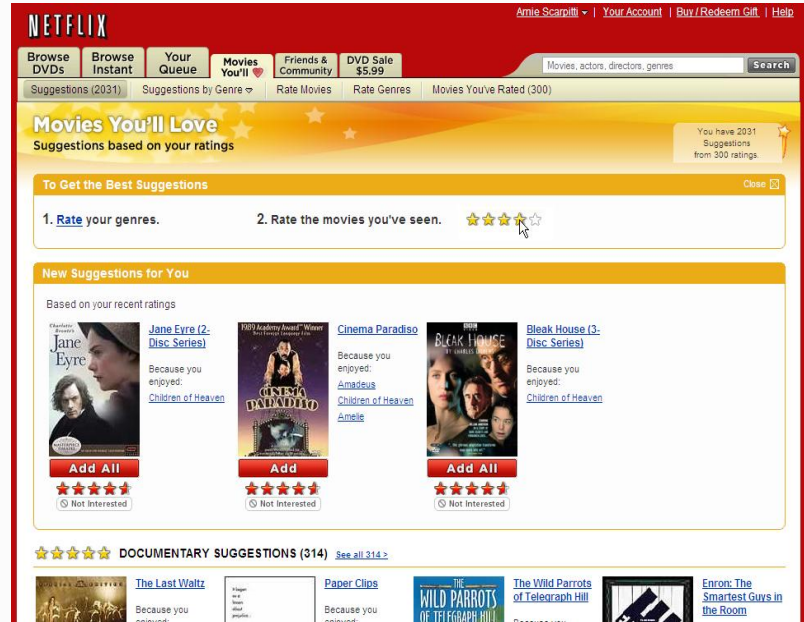


Netflix Story(4/4)

넷플릭스의 혁신은 이러 측면에만 국한된 것이 아니다.

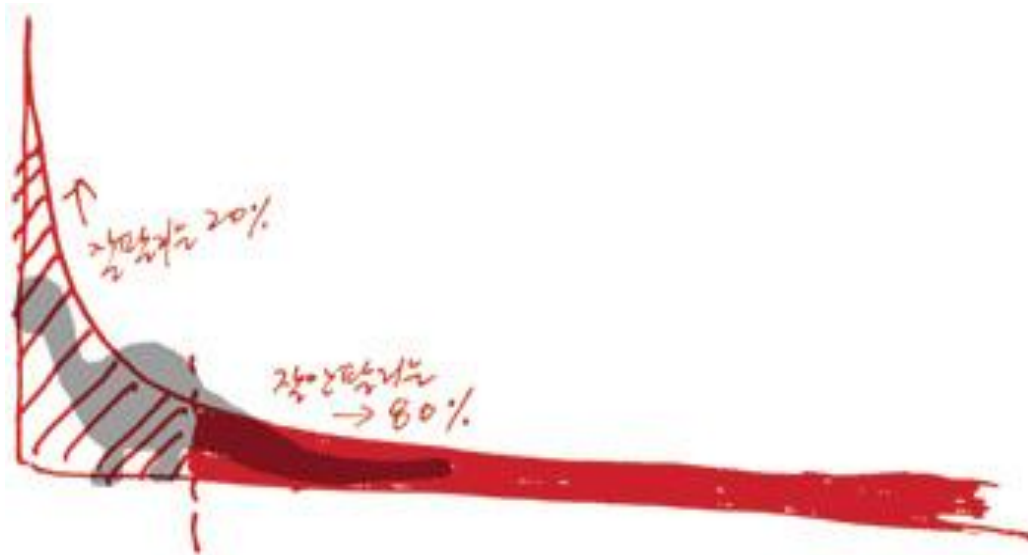
이용자들의 세세한 편의를 증진시키는 데까지 이어졌다. 주문한 DVD를 빨리 받아볼 수 있도록 하루 배송시스템을 구축했고, 토요일 배송제를 실시했다.

이용자들이 지루하지 않도록 온라인 서비스에 광고를 붙이지 않았으며, 새로운 영화 추천 시스템을 도입했다. '시네매치'라 불리는 이 추천시스템은 개인의 대여 이력과 성향에 따라 맞춤형 추천이 가능하도록 디자인되었다.



Netflix의 교훈 : 비즈니스 모델 혁신의 중요성

- 골리앗인 블록버스트를 다윗인 넷플릭스가 이길 수 있었던 것은 **비즈니스 모델의 차이(연체료 없는 온라인 대여, 월정액제,...)**로부터
- 인터넷 스트리밍 시대로 들어서면서 다시한번 재도약 할 수 있었던 것은 **비즈니스 모델의 차이(추가비용 없는 온라인스트리밍,...)**로부터
- IT가 급속히 발전된 최근의 인터넷 스트리밍 시장에서 경쟁할 수 있었던 것은 **비즈니스 모델의 차이(개인화 추천엔진,...)**로부터

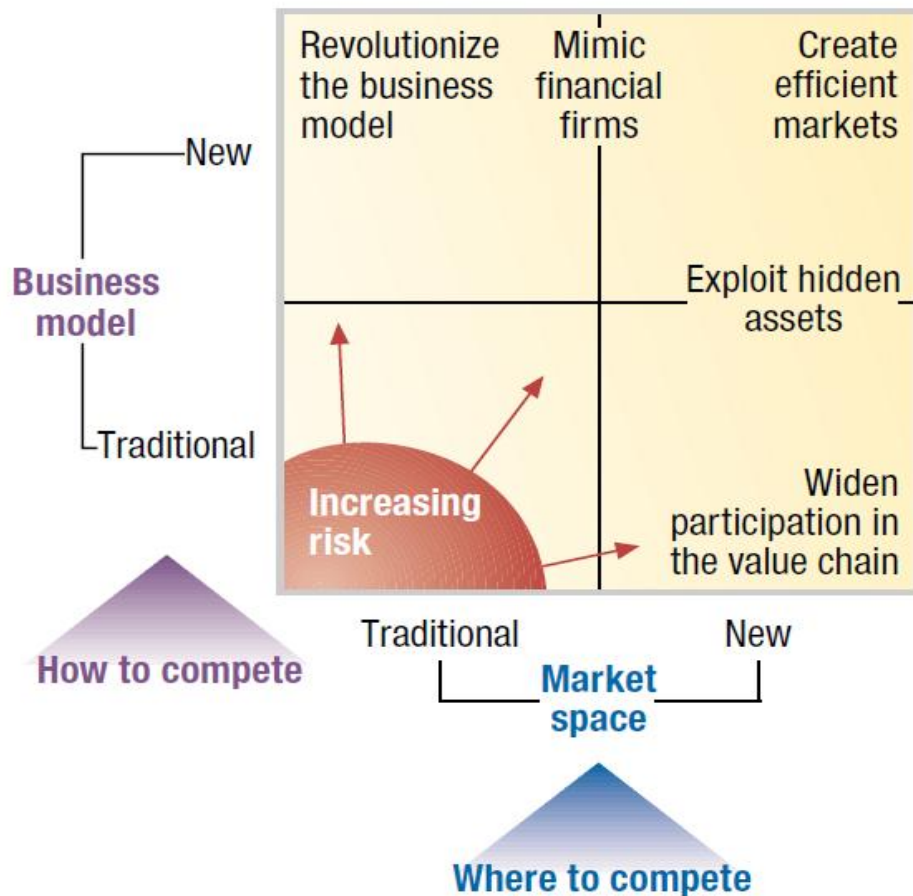


비즈니스 모델이란?

- '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.

Analytics와 비즈니스 모델

- IT의 급속한 발전에 따라 비즈니스 모델의 합리화가 필요합니다.
- 이는 비즈니스 모델의 DNA에 Analytics를 도입함으로써 가능합니다.



새로운 IT의 급속한 발전에 따라
기업의 경쟁 방식이 바뀌고 있음

새로운 경쟁방식을 정의하기 위해서는
비즈니스 모델의 재검토가 필요함

비즈니스 모델의 재설정을 가능하게
하는 것은 핵심 영역에 Analytics를
도입하는 것임

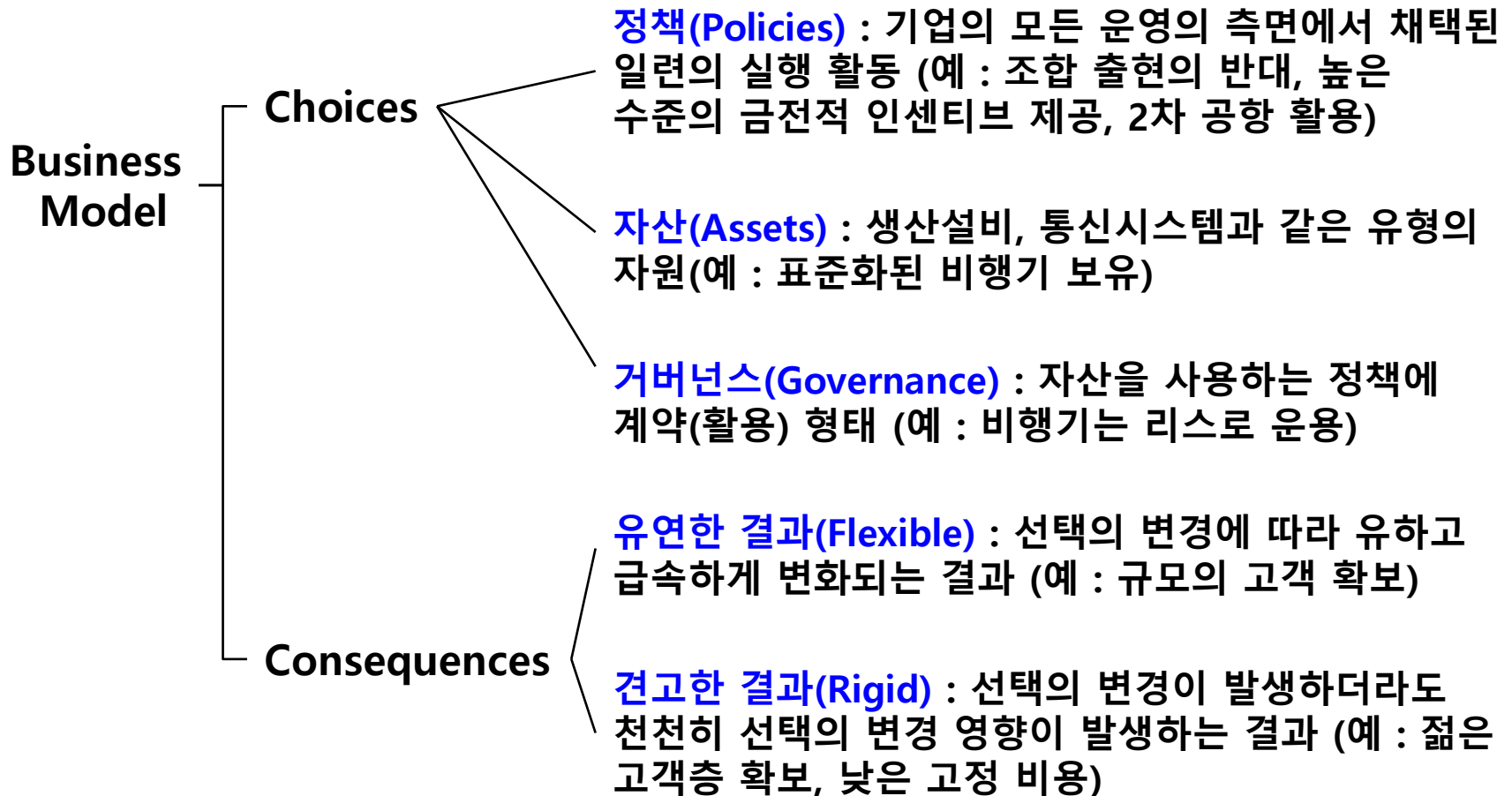
Source : McKinsey & Company

비즈니스 모델이란?

- 일반적으로 인정되고 있는 정의는 없음
 - 실무자 : “the way the firm operates”
- **비즈니스 모델 : 선택과 결과의 집합**
 - **선택(Choices) : 조직이 일하는 방법, 경영진의 결정**
 - 급여 등 보상정책, 조달 방식, 사업장 위치, 수직 계열화, 판매 및 마케팅 방안 등
 - **결과(Consequences) : 선택의 결과**
 - 높은 인센티브 → 동기부여
 - 가격정책 → 판매량 → 규모의 경제, 협상력

비즈니스 모델이란?

- A business model consist of: (1) a set choices and (2) the set of consequences derived from those choices.

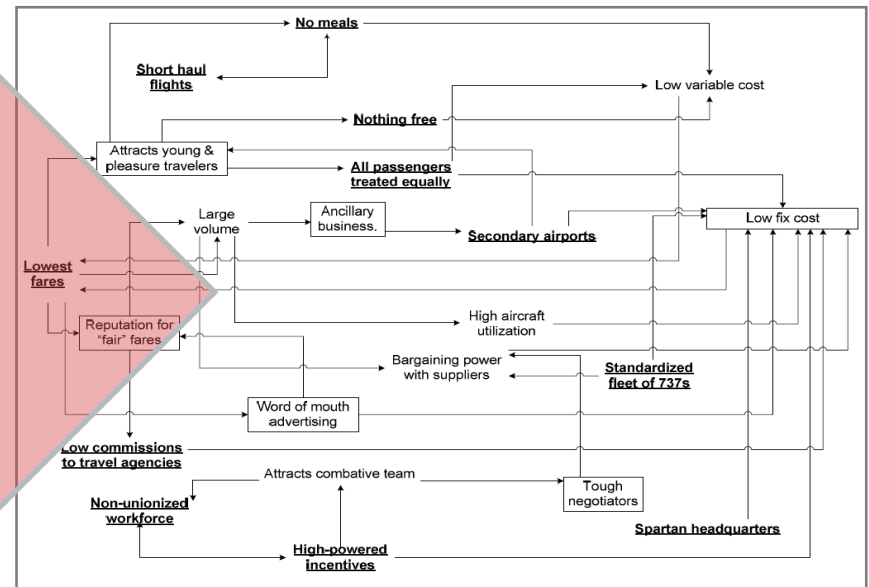
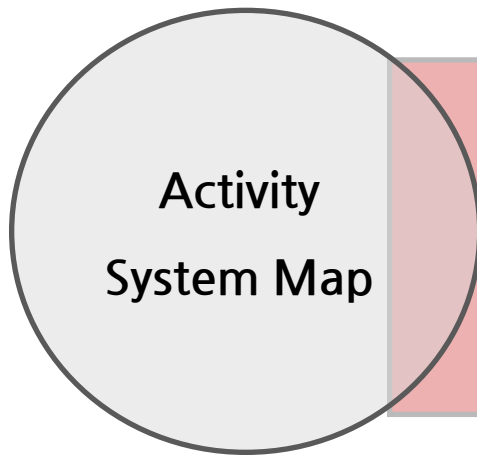


비즈니스 모델 표현

- '비즈니스 모델의 모델' : Causal Loop Diagram (CLD)
 - 노드 (선택, 결과), 화살표(선택과 결과의 인과 관계)
- 비즈니스 모델 표현
 - 1) 선택 2) 결과 3) 이론
- 이론 (Theory) : 선택과 결과의 인과 관계(가정)
 - 선택과 결과의 연관성(revelancy)
 - 샘월튼의 이론 : 낮은 가격 → 판매량 → 규모의 경제 → 협상력

Causal Loop Diagram

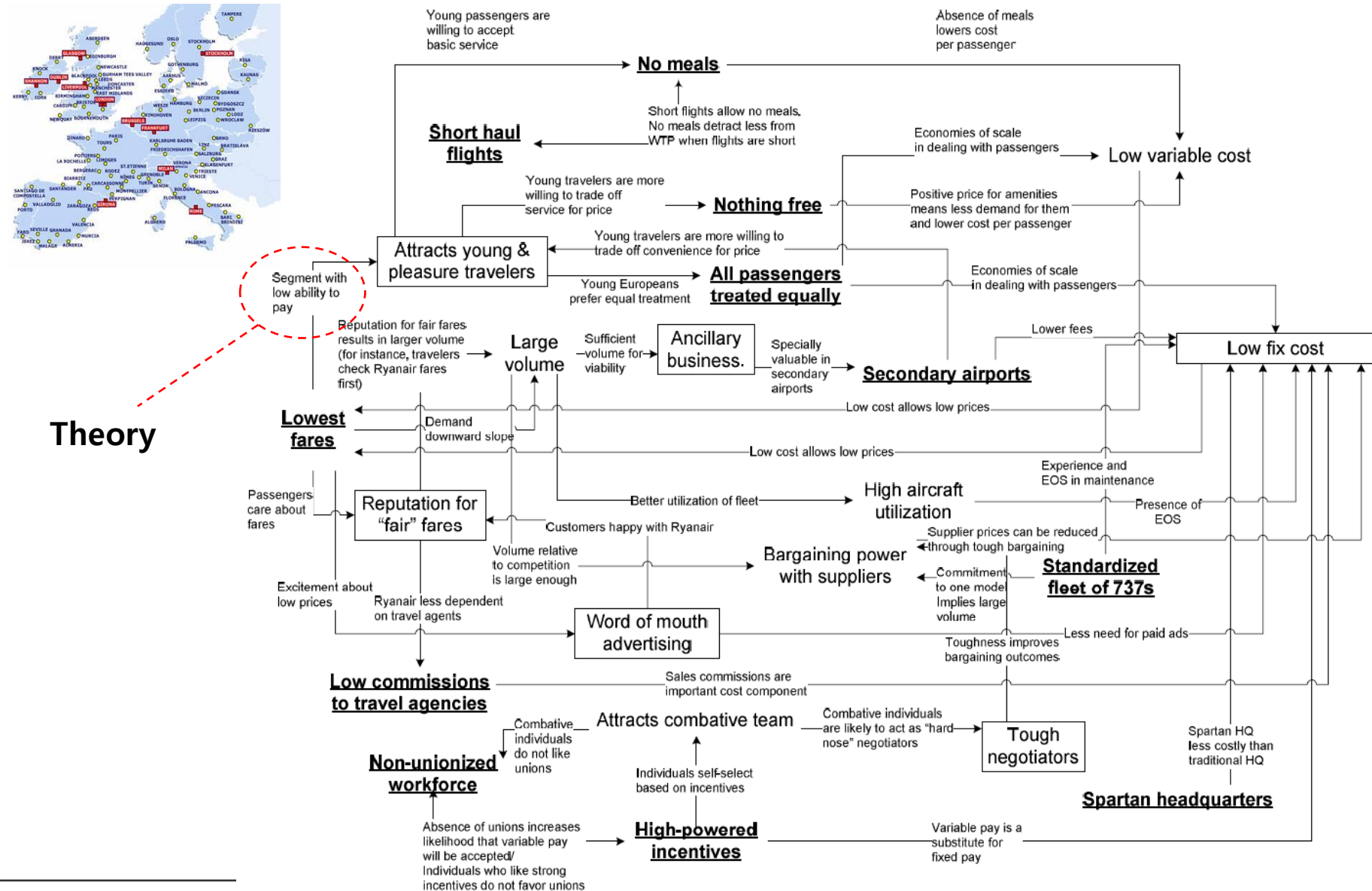
- Causal Loop Diagram(이하 CLD)은 연관된 변수들이 서로 어떻게 영향을 미치는 지를 시각적으로 표현한 다이어그램
- CLD의 변수인 선택(Choice)과 선택으로 부터 파생된 결과(Consequence)를 인과관계로 표현하는 화살표에 의해 연결
- 비즈니스 운영 시나리오를 시각적으로 표현하고 이해할 수 있음



* Casual Loop Diagram : 2008, Havard Business School



Business Model of Ryanair(with Theories)



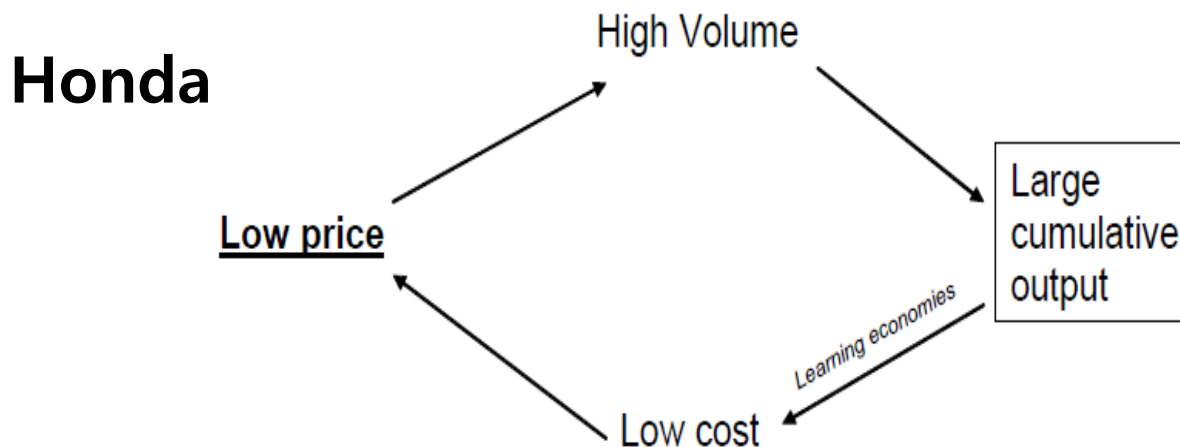
Business Model of Ryanair

선택(Choice)	Consequence	Theory
Lowest Fares	Attracts young & pleasure travelers	Segment with low ability to pay
Low commissions to travel agencies	Low fix cost	Sales commissions are important cost component
Non-unionized workforce	High-powered incentives	Absence of unions increases likelihood that variable pay will be accepted.
High-powered incentives	Non-unionized workforce	Individuals who like strong incentives do not favor unions
Spartan headquarters	Low fix cost	Spartan HQ less costly than traditional HQ
Standardized fleet of 737s	Low fix cost	Experience and EOS in maintenance
	Bargaining power with suppliers	Commitment to one model implies large volume
Secondary airports	Low fix cost	Lower fees
	Attracts young & pleasure travelers	Young travelers are more willing to trade off convenience for price
All passengers treated equally	Low fix cost	Economies of scale in dealing with passengers
	Low variable cost	
Nothing Free	Low variable cost	Positive price for amenities means less demand for them and lower cost per passenger
No meals	Low variable cost	Absence of meals lowers cost per passengers
Short haul flights	No meals	Short flights allows no meals

선순환 : 비즈니스 모델의 역동성

● 선순환 (Virtuous Cycles : The Dynamics of Business Models)

- 선택과 결과 사이의 관계는 시간이 지나면서 발생하기 때문에 비즈니스 모델은 본질적으로 동적임
- 견고한 결과는 오랜 시간에 걸쳐 만들어 짐
- 비즈니스 모델 역동성(dynamics)은 선순환 또는 악순환의 피드백 루프를 형성
- 선순환의 사이클은 반복될 수록 모델 구성요소를 강력하게 만듦



선순환 : 비즈니스 모델의 역동성

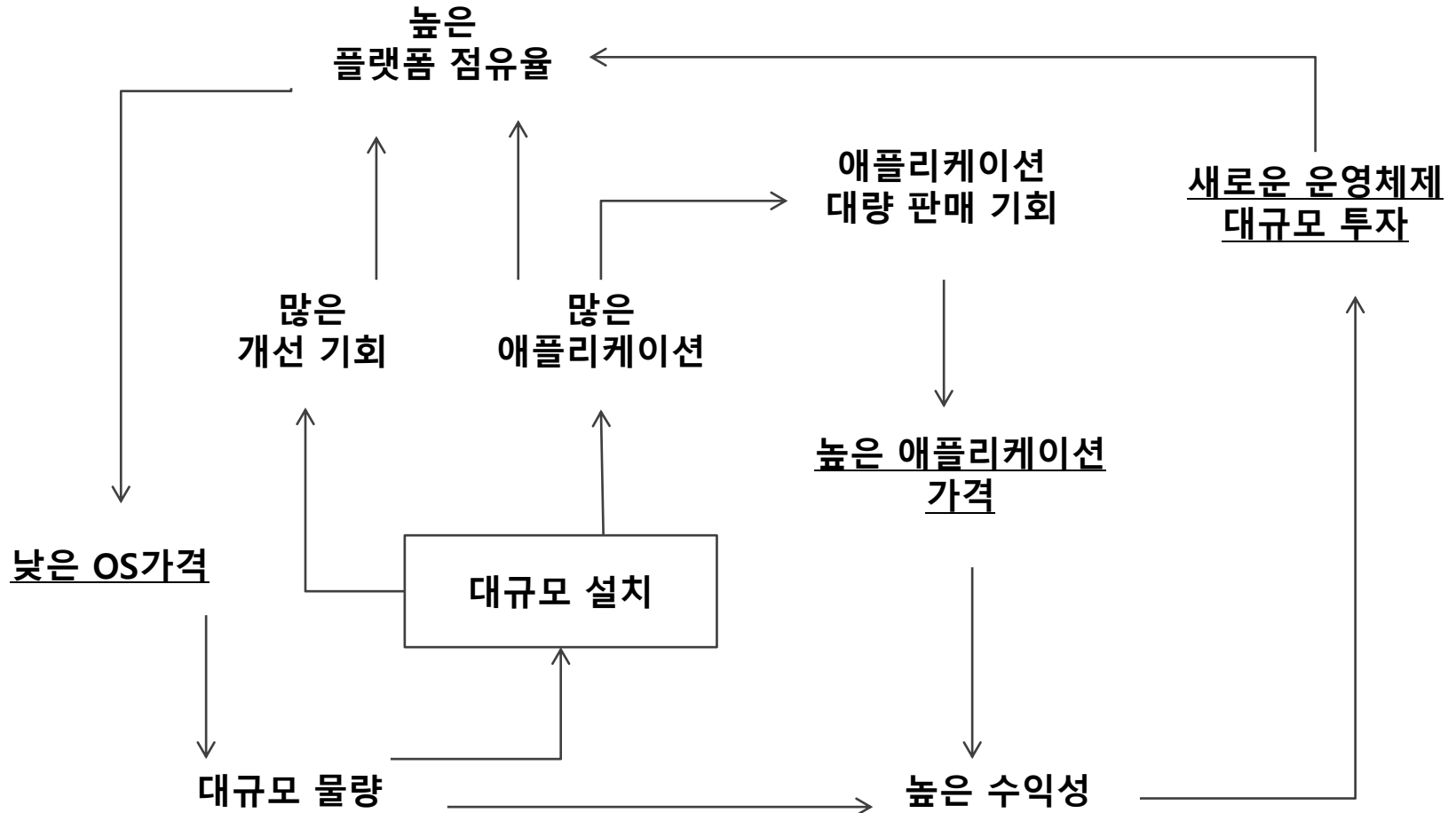
● Ryanair 선순환 예시

- Cycle 1 : 가장 낮은 항공료 → 많은 고객 → 공급자에 대한 협상 파워 → 낮은 고정비용 → 가장 낮은 항공료 → ...
- Cycle 2 : 가장 낮은 항공료 → 많은 고객 → 높은 항공기 활용율 → 낮은 고정 비용 → 가장 낮은 항공료 → ...
- Cycle 3 : 가장 낮은 항공료 → 많은 고객 → 후속사업 개발 → 2차 공항으로 진출 → 낮은 고정 비용 → 가장 낮은 항공료 → ...
- Cycle 4 : 가장 낮은 항공료 → 젊은 여행객과 여행을 많이 하는 여행객 유인 → 무료서비스 중단 → 낮은 변동 비용 → 가장 낮은 항공료 → ...
- Cycle 5 : 가장 낮은 항공료 → 젊은 여행객과 여행을 많이 하는 여행객 유인 → 모든 여행객은 동등하게 대우 → 낮은 비용 → 가장 낮은 항공료 → ...
- Cycle 6 : 가장 낮은 항공료 → 젊은 여행객과 여행을 많이 하는 여행객 유인 → 식사제공 없음 → 낮은 변동 비용 → 가장 낮은 항공료 → ...

Lowest
fares

마이크로소프트의 비즈니스 모델

선순환 구조를 찾아 보시오



CLD 작성 단계

- 1) 선택 목록을 작성한다.
- 2) 각 선택에 대한 직접적 결과를 찾는다.
- 3) 스텝 2)에서 발견한 결과가 자체적으로 또 다른 중요한 결과를 갖는지 확인한다.
- 4) 결과의 결과가 더 이상 없을 때까지 스텝 3)를 반복한다.
- 5) 결과가 리지드(Rigid) 한 것을 선별하고 주변에 박스를 그린다.
- 6) 선별된 결과가 몇몇 선택을 발생시키는지 체크한다. 이럴 경우, 결과로부터 선택으로 화살표를 그린다.
- 7) 이 프로세스가 끝났을 시, 선순환이 있는 지 확인한다.
순환이 얼마나 강한지 판단한다.

비즈니스 모델 평가 기준

1) 목표 정렬

- 선택과 결과는 조직이 달성하고자 하는 목표를 지향해야 함

2) 강화

- 내부 일관성 : 선택은 서로를 강하게 해야 한다.(상호 보완성)
→ 반대 사례 : 저가 항공사에서 쾌적한 여행 제공, 강한 성과제도와 협력해서 일하기
- 강화가 존재하지 않는다면, 일부 선택을 중단하고 새로운 선택을 추가하는 방식을 통해 비즈니스 모델을 개선시킬 수 있는 방법을 찾아야 함

3) 선순환성

- 긍정적 피드백 루프를 발생시키는 선순환이 존재해야 함
- 선순환성은 강화와 동적 형태이다
- 성장 및 선순환은 불가분의 관계

비즈니스 모델 평가 기준

4) 강건성 : 시간이 지나도 변하지 않고, 모방하기 어려워야 한다.

- 강건성의 위협 요소

➤ 모방 :

- 견고한 결과(Rigid Consequence)는 그 결과를 도출하는 선택에 따라 급속히 변화되지 않
으므로 모방이 어려움(견고한 결과가 구축되기 까지 많은 시간이 소요됨)
- 견고한 결과가 선순환의 일부로 구성되어 있을 경우 특히 모방이 어려움
- 상호 보완적인 강화 요소가 많은 경우 모방이 어려움
- 비즈니스 모델의 복잡성은 모방을 어렵게 함

➤ 느슨함/안주 :

- 인센티브와 모니터링의 적절한 조합은 모델운영의 느슨함을 방지함

➤ 대체 :

- 대체품의 존재는 고객이 인지 하는 가치를 하락시킴. 그러므로 비즈니스 모델의 가소성이
필요함

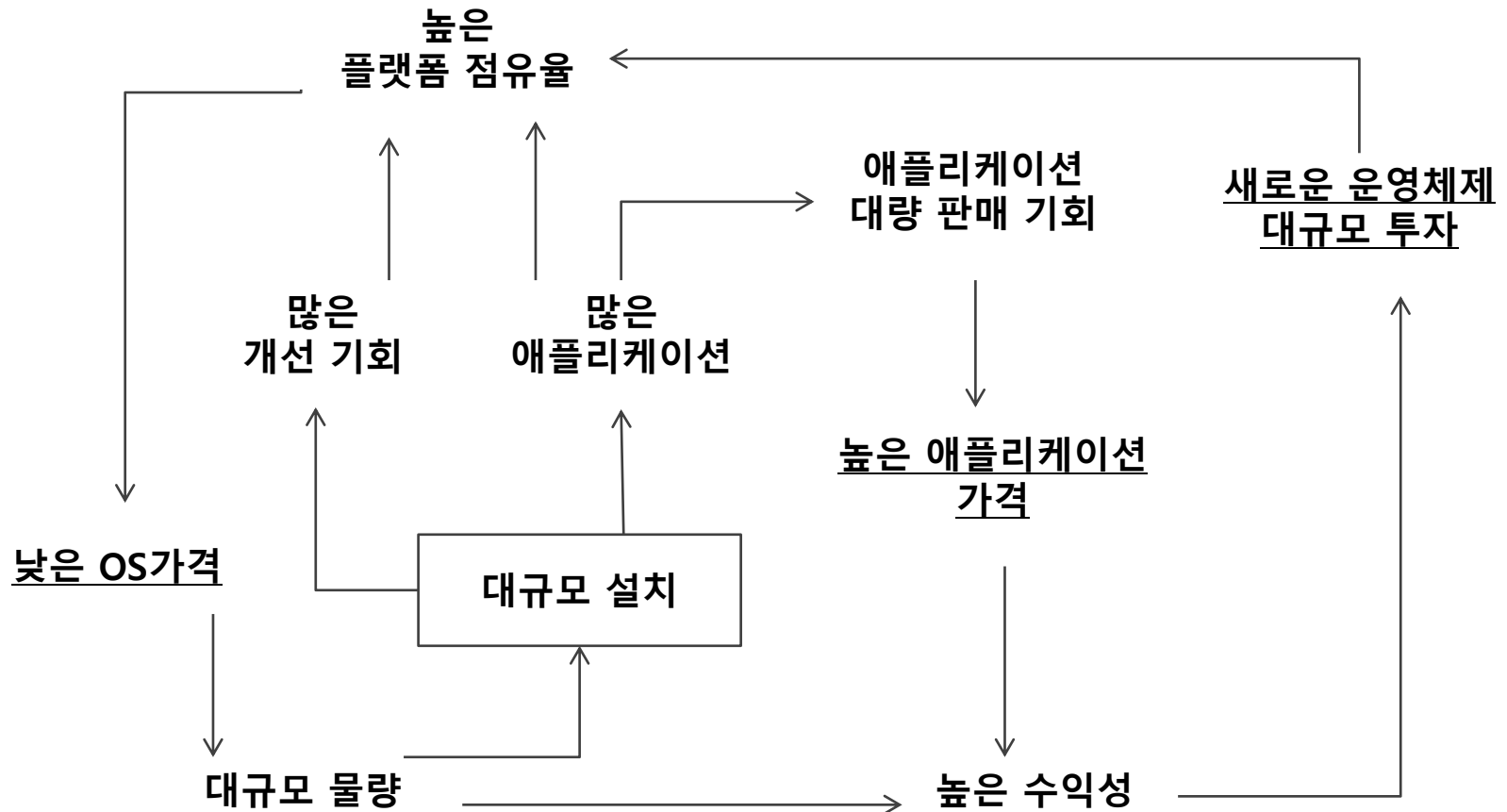
비즈니스 모델 평가

Ryanair's Business Model

1. 선순환 구조는 많고 악순환 구조는 없다.
2. 다수의 선순환 구조가 “낮은 운임”, “대규모 물량”, “낮은 원가”를 통과한다.
3. 다수의 단단한 결과가 존재함으로써 모방하기 어렵다.
4. “노조 방지”와 “높은 인센티브” 선택과 “높은 생산성 문화” 결과는 느슨함과 안주를 방지한다.
5. 초고속 기차가 대체제로 이용될 수 있다고 하더라도, 운임이 극단적으로 싸게 유지될 수 있다면 초고속 기차는 위협적인 대체제가 되지 못한다.

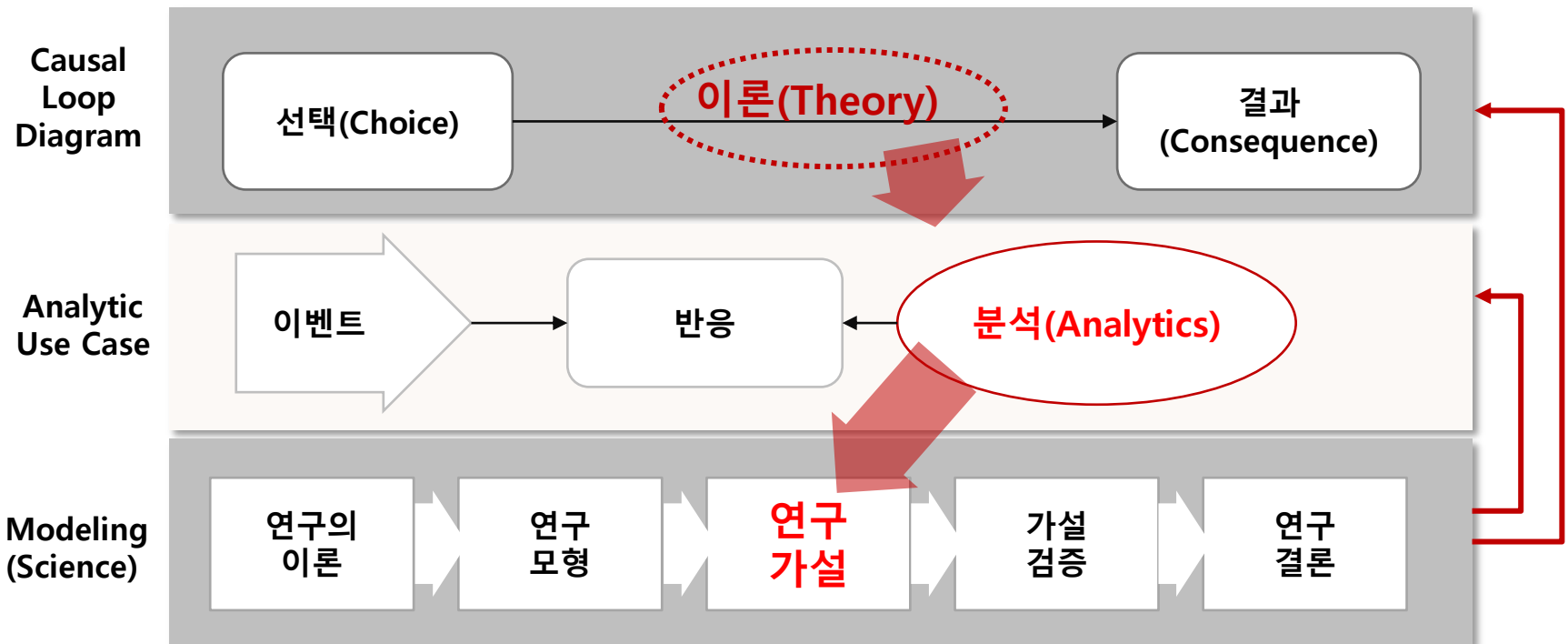
비즈니스 모델 평가

비즈니스모델을 평가해보시오



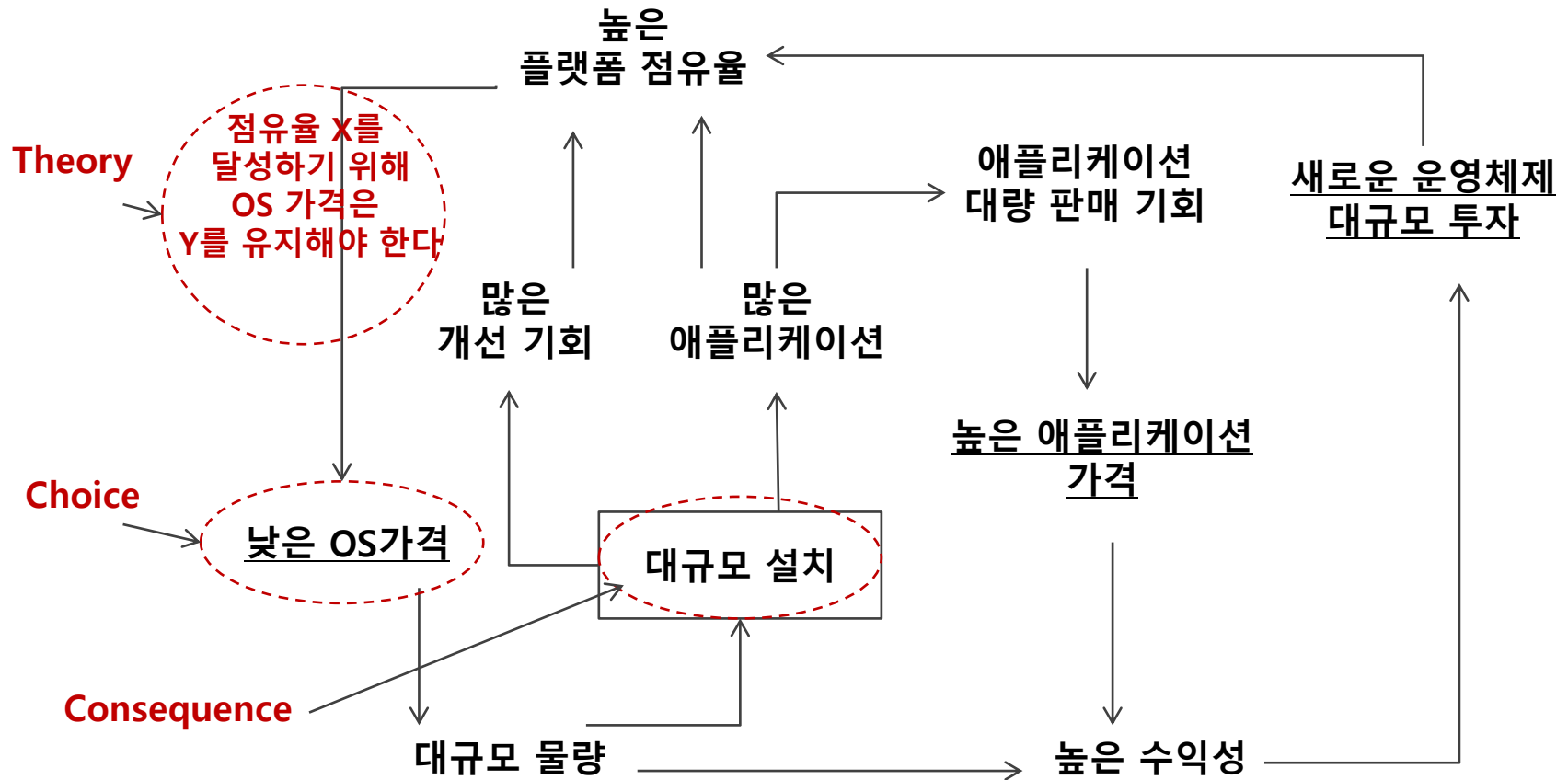
Analytics Modeling

- 비즈니스 모델 : “ $y=f(x)$ 일거야”
- 유즈케이스 : “ x 이면 y 를 실행하는 거야”
- 분석 모델링 : “ $y=f(X)$ 가 맞군”



비즈니스 모델 분석을 통한 Critical Analytics 찾기

- 마이크로소프트 Casual Loop Diagram
- Critical Analytics 발굴

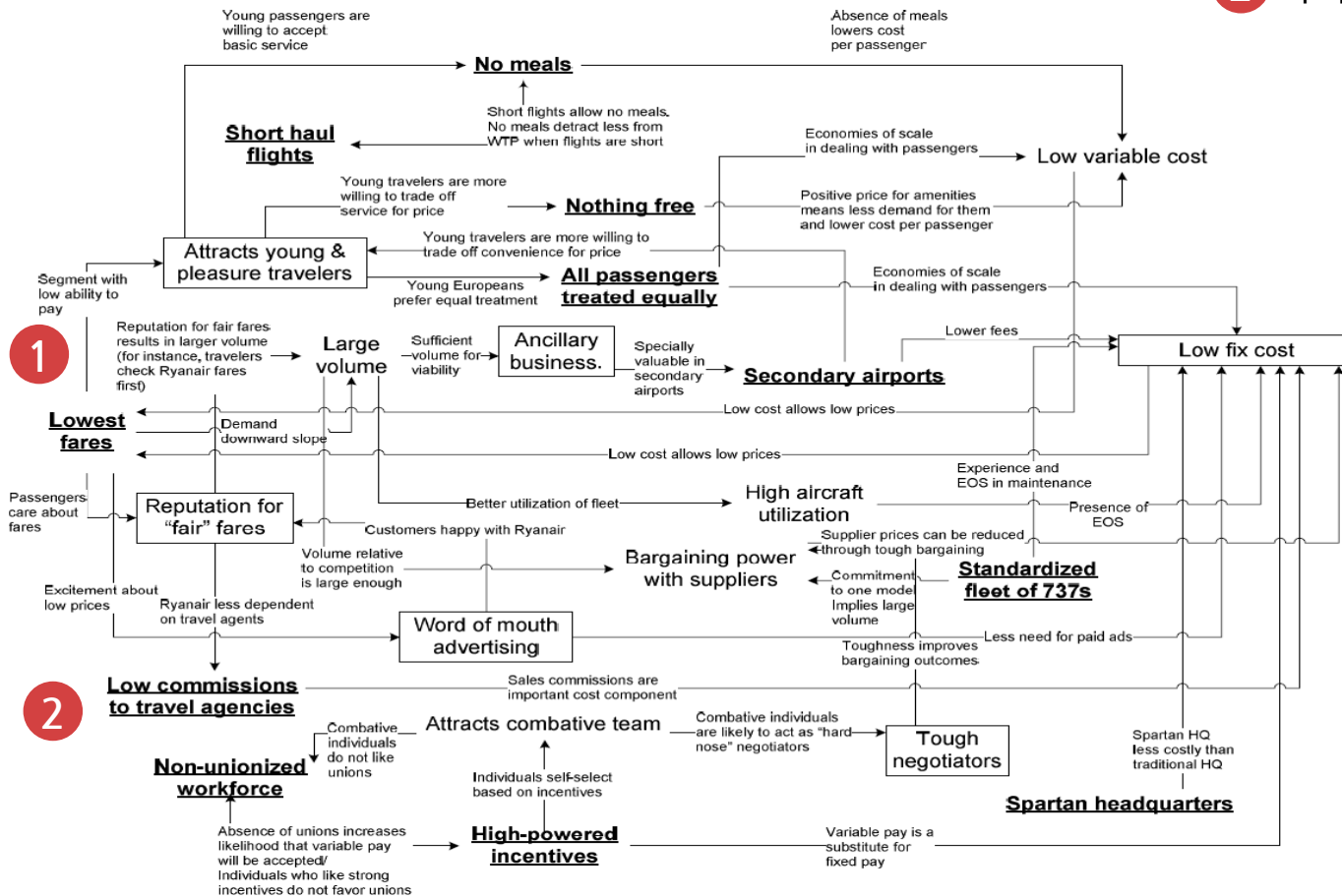


비즈니스 모델 분석을 통한 Critical Analytics 찾기

Ryanair의 Critical Analytics 발굴

1 항공료 산정 최적화 분석

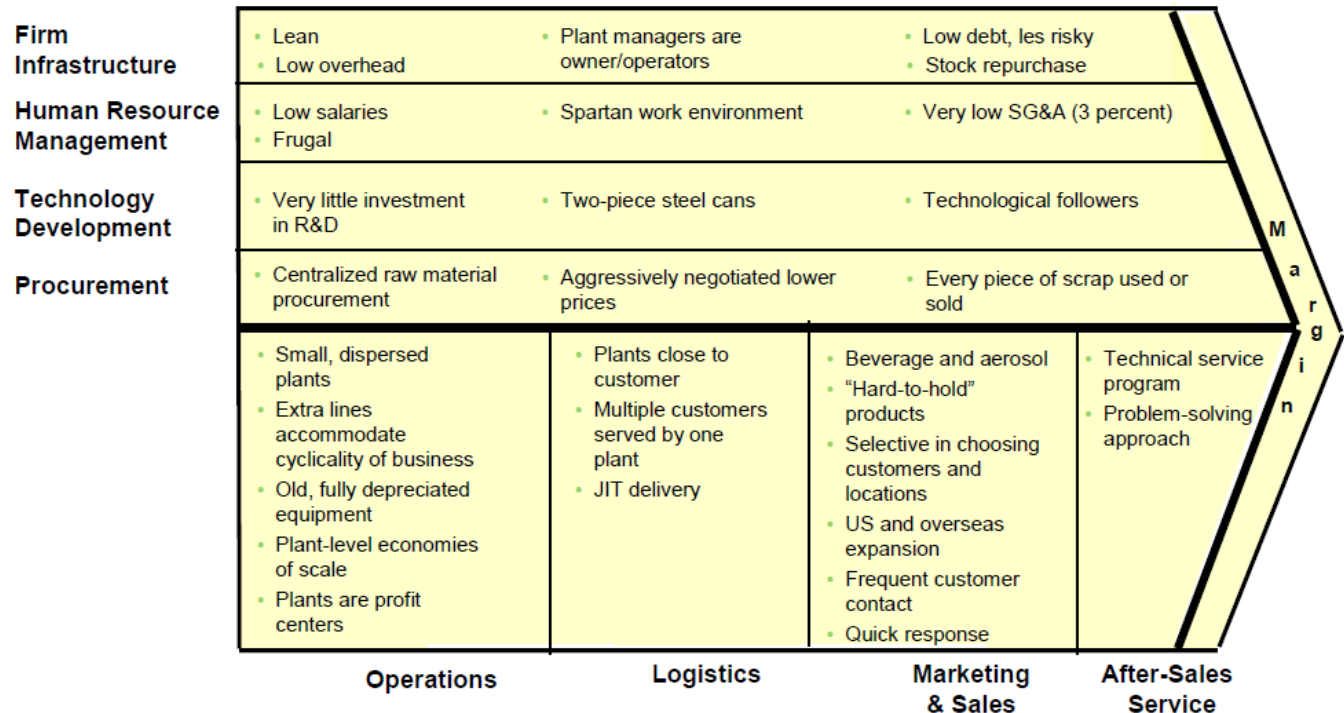
2 커미션 산정 최적화 분석



참고 : Value Chain and Activity maps

- 가치사슬과 activity map 또한 비즈니스 모델을 표현하는 유용한 도구
- 특징 : 기업이 만든 주요 선택(또는 결과)을 정적으로 표현
 - 회사의 포지셔닝 분석에 유용한 도구
 - 기업의 역동적 활동(dynamics)을 표현하지는 못함
 - 마이크로 레벨에서 다른 산업들 간 상호작용 연구는 약함

Crown Cork & Seal's Value Chain



참고 : Strategy vs. Business Model vs. Tactics

● Michael Porter : 전략은 차별화된 활동으로 유니크 하고 가치 있는 포지션을 창출

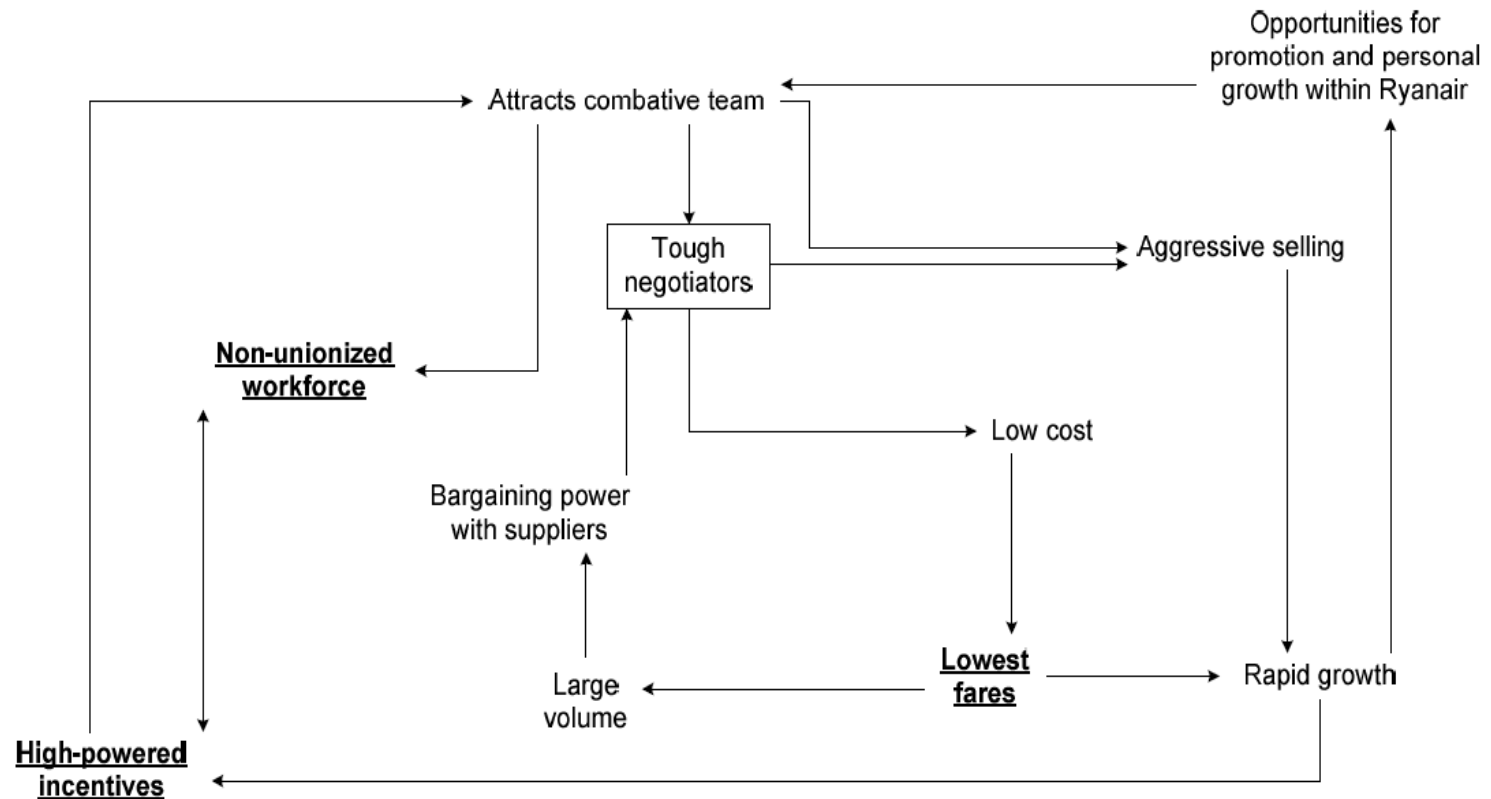
- 전략은 특정 선택의 집합
- 기업의 비즈니스 모델은 전략의 반영
- **전술은 일련의 활동** : 전술에 가용한 활동 집합은 비즈니스 모델에 의해 제한 됨
- 비즈니스 모델은 회사가 취할 수 있는 활동에 제한을 가함
- 자동차의 설계는 전략임
- 자동차 그 자체가 비즈니스 모델임
- 차를 운전하는 것이 전술임

참고 : Business Model Representation

- 비즈니스 모델로 기업의 모든 선택과 결과를 표현하는 것은 불가
- Choices, Consequences 선별 기법
 - **Aggregation** : 세분화된 선택 및 결과를 보다 큰 단위로 함께 묶는 것.
“zooming out” ex) individual incentive program → power incentive
 - **Decomposability** : 한 그룹의 선택, 결과가 다른 그룹의 선택, 결과와 상호 작용 하지 않을 때, 비즈니스 모델을 분리할 수 있음.
예) 자동차 렌탈 이나 숙박업 관련 비즈니스 영역에서의 라이언 에어의 선택과 항공업 자체와 직접 관련된 비즈니스 영역에서의 라이언 에어의 선택은 상호 관련성이 없음

참고 : Zooming down

- 비즈니스 모델의 특정 영역에 대해 추가적으로 상세한 이해가 필요할 경우에는 특정 영역만 축소해서 확인해 볼 수 있음



Source: Compiled by casewriter.

참고 : Business Model of Ryanair

● 선택(Choice)

선택(Choice)	설명
Lowest Fares	최저 운임
Low commissions to travel agencies	여행 에이전시에 낮은 수수료를 지불한다.
Non-unionized workforce	노조가 없는 노사구조를 가져간다.
High-powered incentives	사람들이 관심을 가질만한 높은 인센티브를 제공한다.
Spartan headquarters	스파르타식 본부로 구성되어있다. 스파르타식이란 검소하면서도 엄격하다는 것을 말한다.
Standardized fleet of 737s	표준화된 737 비행기를 제공함으로써, 다른 비행기 선택으로 인한 간접비용을 최소화한다.
Secondary airports	2차 공항을 이용한다.
All passengers treated equally	모든 승객들은 공정하게 대우한다.
Nothing Free	모든 것은 공짜가 아니다. 예를 들어 고객이 요청하는 모든 사소한 것에는 비용이 부가된다.
No meals	식사는 제공되지 않는다. 저가 정책을 위해 식사는 따로 제공되지 않는다.
Short haul flights	근거리 비행을 제공한다. 장거리 비행은 제공 대상이 아니다.

참고 : Business Model of Ryanair

● 결과(Consequence)

결과(Consequence)	설명
Attracts young & pleasure travelers	가진 돈이 적고, 편의성보다 싼 곳을 선호하는 젊은 층이 몰린다.
Reputation for “fair” fares	고객들은 항공사의 저렴한 비용에 관심이 있고, 가격 정책에 만족한다.
Large volume	가장 낮은 항공료로 인해 항공료 비교조회 시 자사의 항공료를 가장 먼저 보는 효과를 얻을 수도 있고, 서민층의 대다수를 고객으로 확보할 수 있다.
Word of mouth advertising	저렴한 가격을 선호하는 사람들의 입소문을 통해 ‘입소문 광고 효과’를 가진다.
Ancillary business	고객 군이 많아짐으로써 매출이 향상되고, 그에 따라 부수적인 비즈니스를 할 수 있는 여력이 발생한다.
High aircraft utilization	보다 많은 고객들이 유입됨에 따라, 기존의 항공기 활용도는 점점 상승한다.
Low fix cost	스타르타식 본부, 입소문 효과, 변동임금, EOS(전자주문시스템), 고객응대 비용, 2차 공항, 표준화된 737 항공기, 여행 에이전시에게 지불하는 낮은 수수료, 공급자에 대한 높은 협상력을 통해 저렴한 고정된 비용으로 운영 가능하다.

참고 : Business Model of Ryanair

● 결과(Consequence)

결과(Consequence)	설명
Low variable cost	필요 시 고객응대에 추가비용을 받고, 식사 제공을 하지 않는 점, 고객이 생활편의시설에 대한 요구가 낮은 점은 변동 비용을 낮춘다.
Attracts combative team	주요한 인센티브 제공을 통해 노조를 싫어하며 임금 변동을 보다 선호하는 전투적인 직원들을 이끌 수 있다.
Tough negotiators	전투적인 팀원들은 강력한 협상가들이 된다.
Bargaining power with suppliers	경쟁 항공사와의 경쟁에서 많은 고객 수의 확보는 공급사와의 협상력 강화 요인으로 작용한다.

참고 : Business Model of Ryanair

● 이론(Theory)

이론(Theory)	설명
Segment with low ability to pay	저렴한 요금을 지불할 수 밖에 없는 고객들이 몰릴 것이다.
Young travelers are more willing to trade off convenience for price	젊은 여행자들은 편의성 보다 가격이 저렴한 것을 선호할 것이다.
Young Europeans prefer equal treatment	젊은 유럽인들은 공평한 대우를 원할 것이다.
Young travelers are more willing to trade off service for price	젊은 여행자들은 서비스 보다 가격이 저렴한 것을 선호할 것이다.
Young passengers are willing to accept basic service	젊은 여행객들은 기본 서비스로 만족할 것이다.
Passengers care about fares	여행객은 요금에 신경을 쓸 것이다.
Positive price for amenities means less demand for them and lower cost per passenger	편의시설에 대한 긍정적인 가격은 더 적은 수요를 유발하고 승객당 비용을 더 낮춘다.

참고 : Business Model of Ryanair

● 이론(Theory)

이론(Theory)	설명
Customers happy	고객은 Southwest 항공에 만족할 것이다.
Excitement about low prices	저렴한 가격에 흥미를 가질 것이다.
Less need for paid ads	광고비용을 지불할 필요가 낮아질 것이다.
Sufficient volume for viability	실행에 필요한 충분한 크기의 고객이 들어올 것이다.
Specially valuable in secondary airports	2차 공항에 특별히 유용할 것이다.
Combative individuals are likely to act as “hard nose” negotiators	전투적인 직원들은 Southwest 항공이 저렴한 비용을 유지할 수 있는 “수완가” 역할을 할 것이다.
Toughness improves bargaining outcomes	강인함은 협상으로 인한 결과를 향상시킬 것이다.

참고 : Business Model of Ryanair

● 이론(Theory)

이론(Theory)	설명
Economies of scale in dealing with passengers	여행객들에게 있어 규모의 경제가 적용될 것이다.
Lower fees	보다 낮은 비용이 적용될 것이다.
Experience and EOS in maintenance	운영에는 경험 및 EOS(전자주문시스템)가 활용될 것이다.
Spartan HQ less costly than traditional HQ	스파르탄 HQ는 전통적인 HQ보다 운용하는데 있어서 더욱 저렴할 것이다.
Presence of EOS	EOS의 존재는 고정 비용을 감소시킬 것이다.
Variable pay is a substitute for fixed pay	변동 임금은 고정 임금에 대한 대안으로써, 고정 비용을 감소하는 효과를 줄 것이다.
Sales commissions are important cost component	영업 수수료는 비용에서 중요한 부분을 차지하며, 저렴한 수수료를 통해 저렴한 고정 비용 효과가 발생할 것이다.
Supplier prices can be reduced through tough bargaining	협상을 통해 공급 가격이 낮아질 수 있을 것이다.