

비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해 - 비즈니스 모델의 정의

비즈니스 모델

- 어떤 제품이나 서비스를 어떻게 소비자에게 제공하고, 어떻게 마케팅하며, 어떻게 돈을 벌 것인가에 대한 계획 또는 사업 아이디어

티머스 (1998)

- 다양한 사업 참여자와 그들의 역할을 포함하고 있는 제품, 서비스, 정보 흐름의 구조이며, 다양한 참여자들의 잠재적인 이익과 수익 원천을 설명해주는 청사진

라파 (2009)

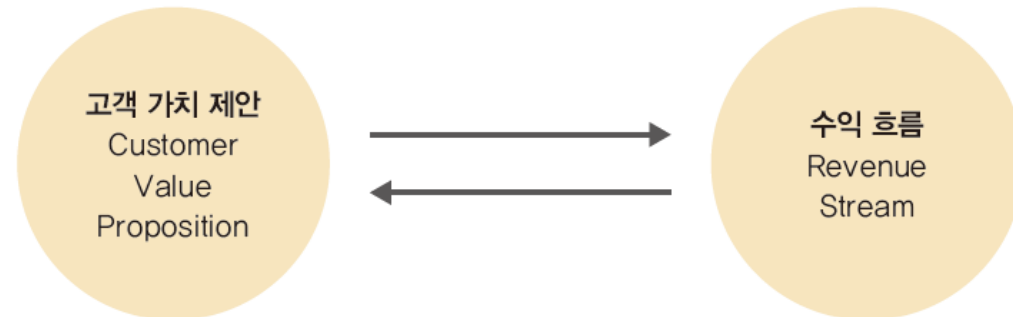
- 기업이 수익과 생존을 위한 목적으로 사업을 수행하는 방식

존슨 (2008)

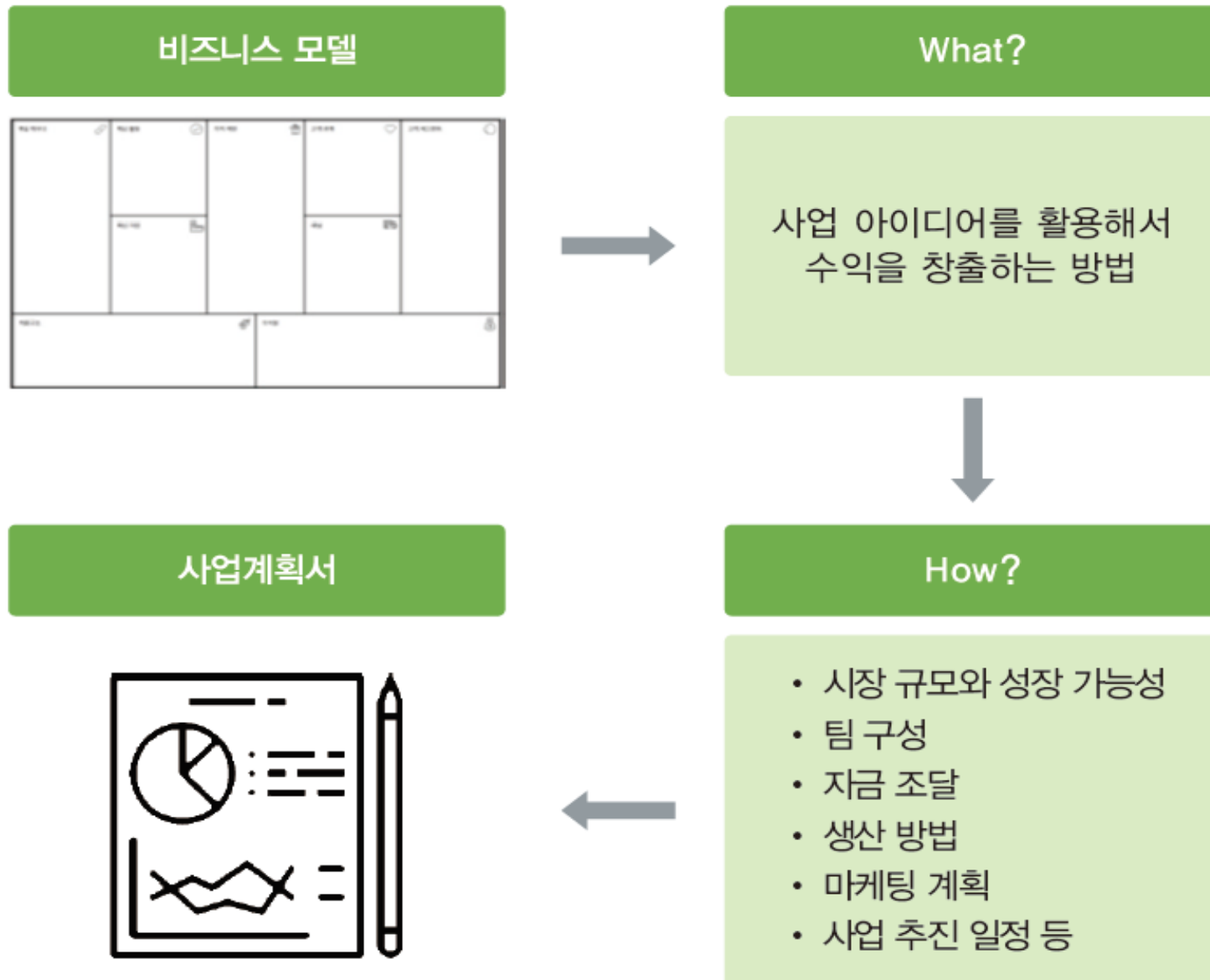
- 고객 가치 제안, 수익 공식화, 핵심 자원, 핵심 프로세스의 네 가지 구성 요소가 서로 맞물려 가치를 창출하고 전달하는 것

티스 (2010)

- 기업이 고객을 위한 가치를 어떻게 창조해 전달하고 어떤 방법으로 수익을 획득하는가를 설명하는 하나의 스토리



비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해 - 비즈니스 모델과 사업계획서의 차이점



비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해 - 비즈니스 모델의 구성 요소

마크 존슨(2008) 연구의 비즈니스 모델 구성 요소

고객 가치 제안

- 고객을 위해 가치를 창출할 방법

수익 공식

- 고객에게 가치를 제공하면서 기업을 위한 가치를 창출하는 방법

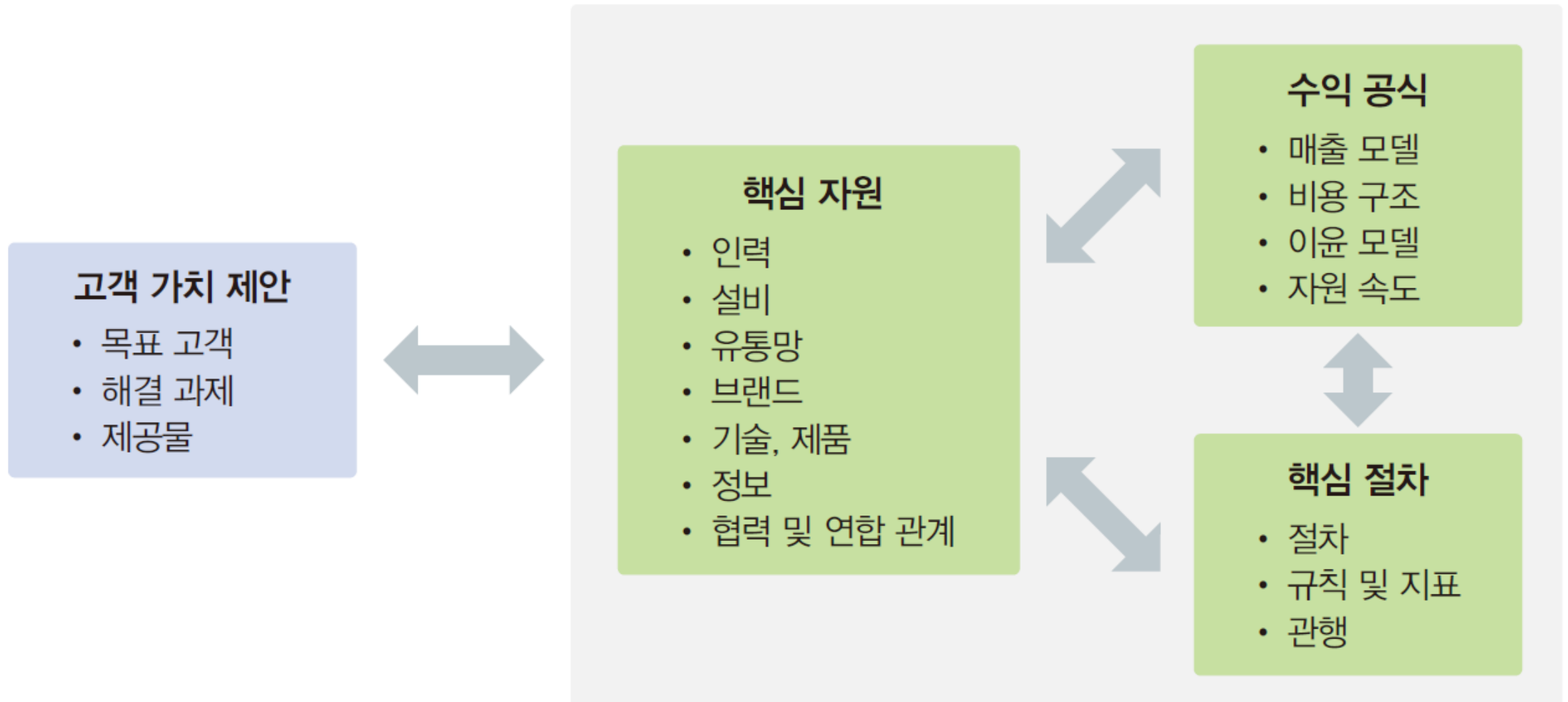
핵심자원

- 목표 고객에게 제안한 가치를 제공하는 데 필요한 인력, 기술, 제품, 설비, 브랜드 등의 자산

핵심절차

- 규칙, 지표, 관행과 더불어 수익성 있는 방식으로 고객 가치 제안을 달성하는 일을 반복적이며 대규모로 하는 방법

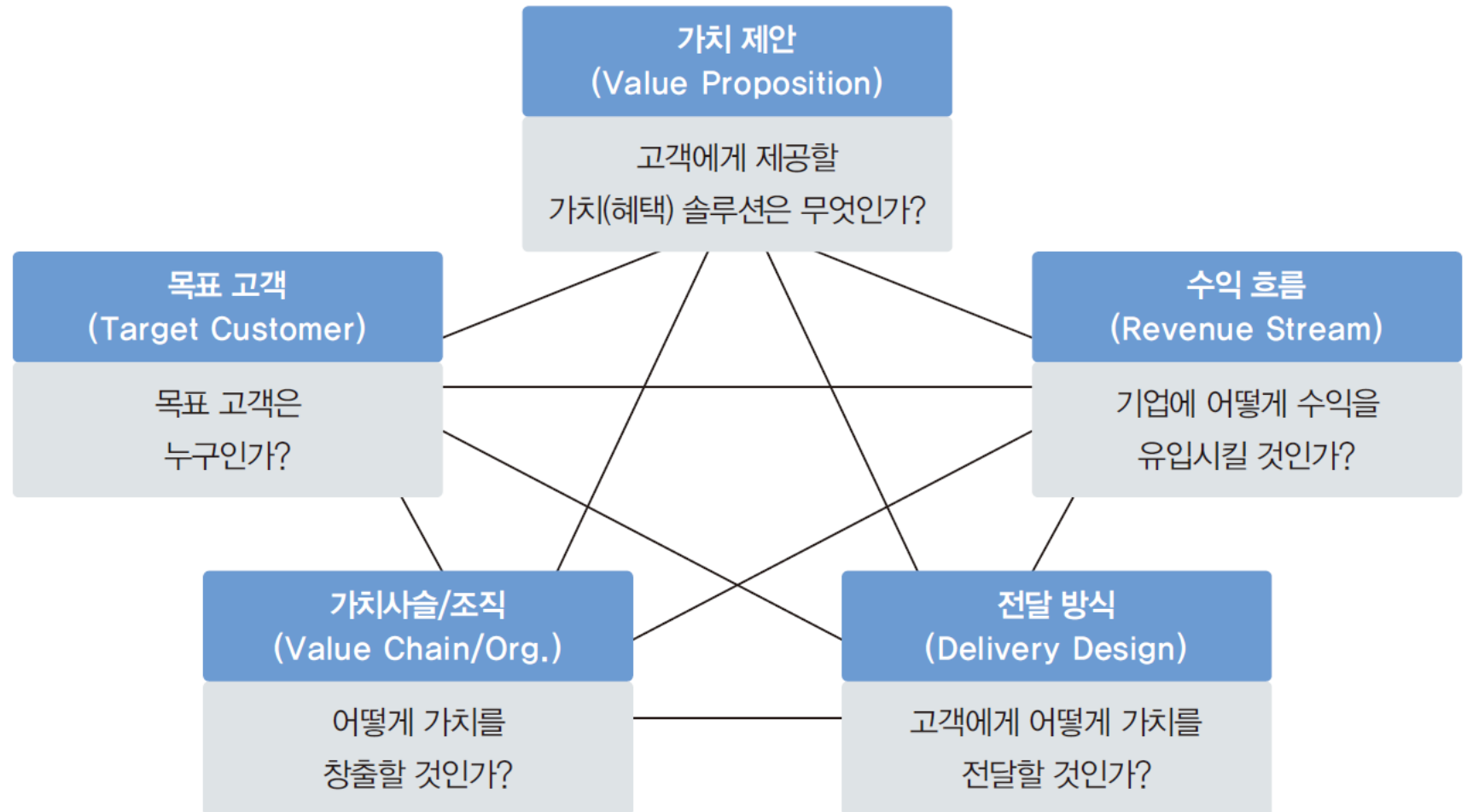
비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해 - 비즈니스 모델의 구성 요소



비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해 - 비즈니스 모델의 구성 요소

데이비드 티스(2010) 연구의 비즈니스 모델 구성 요소

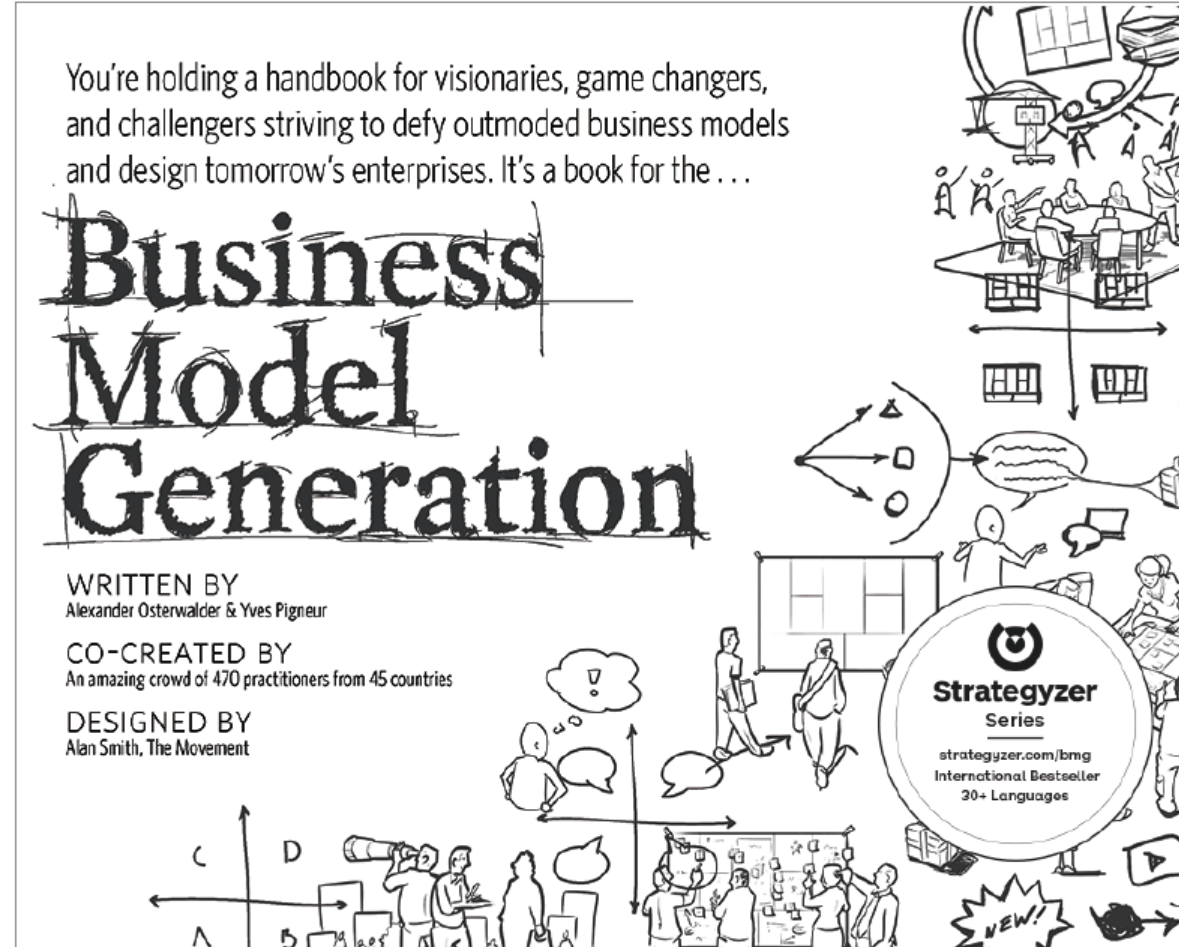
- 가치 제안
- 목표 고객
- 가치사슬/조직
- 전달방식
- 수익흐름



비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해 - 비즈니스 모델의 구성 요소

알렉산더 오스터왈더(2010)의 비즈니스 모델 캔버스의 구성 요소

- 고객 세그먼트
- 가치제안
- 채널
- 고객 관계
- 수익원
- 핵심 자원
- 핵심 활동
- 핵심 파트너십
- 비용 구조



[그림 9-5] 알렉산더 오스터왈더가 쓴 《Business Model Generation》(출처: Amazon)

비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해 - 비즈니스 모델의 성공 요소



비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해 - 비즈니스 모델의 성공 요소

명확한 고객 가치 제안

- 고객의 니즈를 충족하고 문제를 해결하는 방안을 제시하는 것
- ### 수익 매커니즘

유형	내용	사례
상품의 서비스화	상품을 한 번 판매하고 끝내는 대신 상품의 주요 기능을 서비스 형태로 제공하고 사용량을 기반으로 과금하여 지속적인 수익을 얻는 방식	• 코웨이(정수기) • 구독경제
면도가-면도날	함께 사용하는 두 제품 중 주력 제품의 가격은 낮게 책정해 매출 규모를 늘리고, 부속 소모품의 가격은 높게 책정해 수익을 획득	• 질레트(면도기) • HP(프린터-토너)
역(逆)면도가-면도날	마진이 높은 주력 제품의 가격을 높게 책정해 수익을 확보하는 대신, 주력 제품의 사용 가치를 높이는 부가 제품/서비스의 가격을 낮게 유지	• 고급 승용차 (장기 서비스)
프리미엄	기본 서비스는 무상으로 제공하여 사용자를 확보하고 정품이나 업그레이드 버전에 과금하여 수익을 창출	• 스마트폰 게임 • Adobe(S/W)
분할 (Fractionalization)	묶음으로 제공하던 기능과 서비스를 작게 나눠 제공하면서 별도 과금하거나, 한 제품에 대한 사용 시간을 나눠서 여러 명이 이용하고 사용료를 분담	• 넷플릭스
양면 시장	서비스 이용자에게 직접 과금하지 않고, 광고주 등 제3자로부터 수익을 창출	• YouTube

비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해 - 비즈니스 모델의 성공 요소

선순환 구조

- 고객 가치를 통해 수익이 발생하는 시스템을 구축했다면, 이 시스템이 지속적으로 유지될 수 있는 구조가 필요

모방 불가능성

- 경쟁 기업이 모방할 수 없는 비즈니스 모델을 구축하는 것이 중요

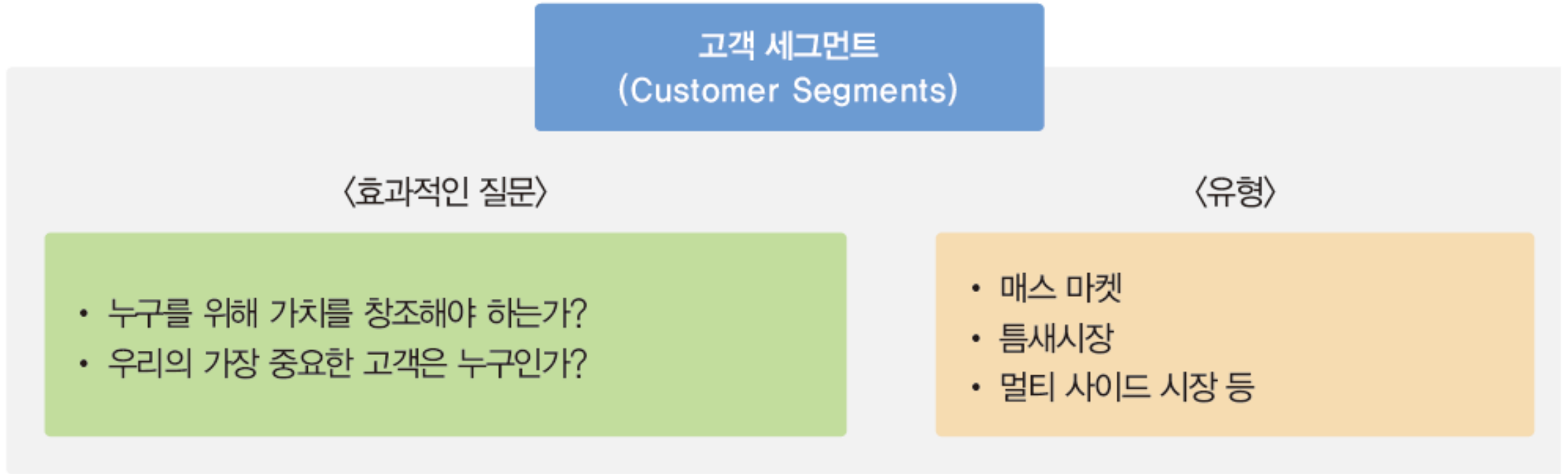
비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해 - 비즈니스 모델 캔버스의 개념

- 2010년 알렉산더 오스터왈더는 《Business Model Generation》에서 비즈니스 모델 캔버스를 소개



비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해 - 비즈니스 모델 캔버스의 세부 구성요소

- 고객 세그먼트(Customer Segment) : 고객은 누구인가?



비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해 - 비즈니스 모델 캔버스의 세부 구성요소

- 가치 제안(Value Proposition) : 핵심 가치는 무엇인가?

가치 제안 (Value Proposition)

〈효과적인 질문〉

- 고객에게 어떤 가치를 전달할 것인가?
- 우리가 제공하는 가치가 어떤 문제점을 해결해주는가?
- 고객의 니즈를 충족시켜주는가?

〈유형〉

- 우수한 성능
- 혁신
- 싼 가격
- 비용 절감의 기회
- 브랜드 지위
- 개인화
- 탁월한 디자인
- 편의성
- 유용성 등

비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해 - 비즈니스 모델 캔버스의 세부 구성요소

- 채널(Channels) : 어떻게 가치를 제안하고 전달할 것인가?

채널 (Channels)

〈효과적인 질문〉

- 각각의 고객 세그먼트는 어떤 채널을 통해 자신에게 가치가 전달되기를 원하는가?
- 어느 채널이 가장 효과적인가?
- 어느 채널이 가장 비용 효율적인가?

〈유형〉

- 직접적인 채널
- 간접적인 채널

비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해 - 비즈니스 모델 캔버스의 세부 구성요소

- 고객 관계(Customer Relationships) : 고객들과 어떤 관계를 맺을 것인가?

고객 관계 (Customer Relationships)

〈효과적인 질문〉

- 목표 고객과 어떻게 지속적인 관계를 유지할 것인가?
- 우리 제품을 어떻게 지속적으로 사용하게 할 것인가?

〈유형〉

- 개별 지원
- 헌신적 지원-PB
- 셀프 서비스
- 자동화 서비스 등

비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해 - 비즈니스 모델 캔버스의 세부 구성요소

- 수익원(Revenue Streams) : 어떻게 수익을 창출할 것인가?

수익원 (Revenue Streams)

〈효과적인 질문〉

- 고객들은 어떤 가치를 위해 기꺼이 돈을 지불하는가?
- 각각의 수익원은 전체 수익에 얼마나 기여하는가?
- 고객은 어떤 방식을 통해 비용을 지불할 것인가?

〈유형〉

- 물품 판매
- 대여료/라이센싱
- 이용료
- 중개수수료
- 가입비
- 광고 등

비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해 - 비즈니스 모델 캔버스의 세부 구성요소

- 핵심 자원(Key Resources) : 가지고 있는 핵심 자원은 무엇인가?

핵심 자원 (Key Resources)

〈효과적인 질문〉

- 고객에게 가치를 제공하기 위해 어떤 핵심 자원이 필요한가?
- 공급 채널을 위해 어떤 자원이 필요한가?
- 고객 관계와 수익원을 위해 어떤 자원이 필요한가?

〈유형〉

- 물적 자원
- 인적자원
- 지적 자원
- 재무적 자원

비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해 - 비즈니스 모델 캔버스의 세부 구성요소

- 핵심 활동(Key Activities) : 어떤 핵심 활동을 수행해야 하나?

핵심 활동 (Key Activities)

〈효과적인 질문〉

- 우리 비즈니스 모델의 핵심 활동은 무엇인가?
- 우리는 어떤 활동을 통해 고객에게 가치를 제공할 것인가?
- 어떤 활동을 통해 수익을 창출할 것인가?

〈유형〉

- 생산
- 문제 해결
- 플랫폼/네트워크

비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해 - 비즈니스 모델 캔버스의 세부 구성요소

- 핵심 파트너십(Key Partnerships) : 누가 우리의 핵심 파트너인가?

핵심 파트너십 (Key Partnerships)

〈효과적인 질문〉

- 누가 핵심 파트너인가?
- 누가 우리의 핵심 공급자인가?
- 파트너로부터 어떤 핵심 자원을 획득할 수 있는가?
- 파트너가 어떤 핵심 활동을 수행하는가?

〈유형〉

- 전략적 동맹
- 경쟁자들 간의 전략적 파트너십
- 조인트 벤처
- 안정적 공급을 위한 '구매자-공급자' 관계

비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해 - 비즈니스 모델 캔버스의 세부 구성요소

- 비용 구조(Cost Structure) : 이 비즈니스를 유지하기 위한 비용 구조는 어떠한가?

비용 구조 (Cost Structure)

〈효과적인 질문〉

- 우리 비즈니스 모델에서 가장 중요한 비용은 무엇인가?
- 이 사업에서 가장 중요한 비용은 무엇인가?
- 어떤 핵심 자원을 확보하는 데 가장 많은 비용이 드는가?

〈유형〉

- 고정비
- 변동비
- 규모의 경제
- 범위의 경제

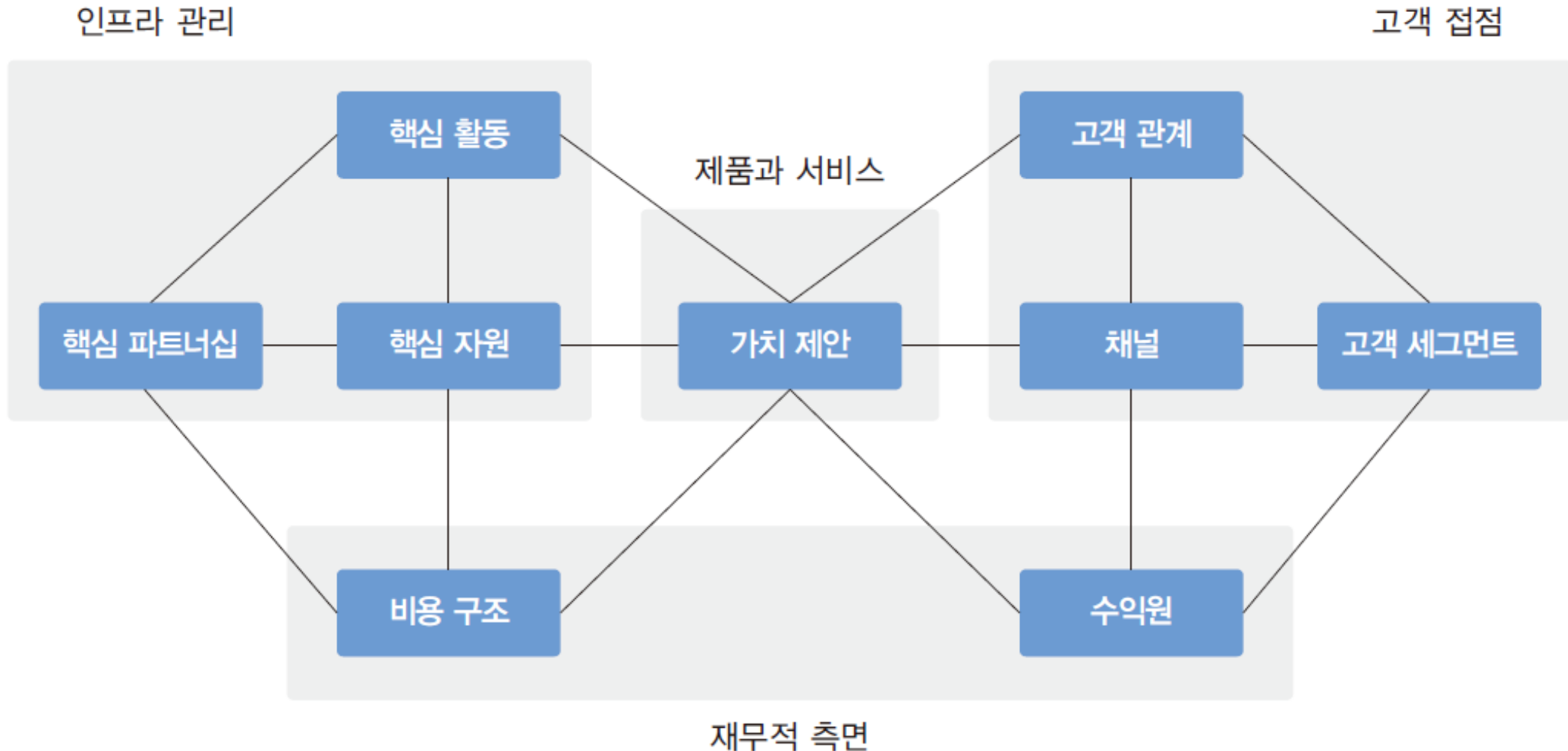
비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해 - 비즈니스 모델 캔버스의 구성 요소별 용도

- 2분법 : 가치 전달, 가치 생산



비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해 - 비즈니스 모델 캔버스의 구성 요소별 용도

- 4분법 : 제품과 서비스, 인프라 관리, 고객 접점, 재무적 측면



비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해

5) 비즈니스 모델 캔버스 활용 사례 분석

SAMSUNG

<div><div>핵심 파트너</div><div>(Key Partners)</div><div>공급업체, 유통업체, 통신사 등 다양한 기업 및 조직과 파트너십 및 협력 관계를 유지하고 있습니다.</div></div>	<div><div>핵심 활동</div><div>(Key Activities)</div><div>전자 제품의 설계, 개발 및 제조, 고객 지원 및 수리 서비스 제공이 포함됩니다.</div></div> <div><div>핵심 자원</div><div>(Key Resource)</div><div>기술 및 디자인 역량, 제조 시설 및 공급망, 브랜드 명성이 포함됩니다.</div></div>	<div><div>가치 제안</div><div>(Value Proposition)</div><div>고객에게 다양한 고품질의 혁신적인 전자 제품과 솔루션을 제공합니다. 이 회사는 디자인, 기술 및 혁신에 중점을 두어 경쟁업체와 차별화합니다.</div></div>	<div><div>고객 관계</div><div>(Customer Relationship)</div><div>고객을 위한 셀프 서비스와 개인 지원을 혼합하여 제공합니다.</div></div> <div><div>채널</div><div>(Distribution Channel)</div><div>자체 매장, 온라인 플랫폼, 다른 소매업체 및 유통업체와의 제휴 등 다양한 채널을 통해 제품을 판매합니다.</div></div>	<div><div>고객 세그먼트</div><div>(Customer Segment)</div><div>개인 소비자, 기업 및 정부 기관을 포함한 광범위한 고객에게 서비스를 제공합니다. 스마트폰, 노트북, TV 및 가전 제품을 포함한 다양한 전자 제품 및 솔루션을 제공합니다.</div></div>
<div><div>비용 구조</div><div>(Cost Structure)</div><div>연구개발 투자비, 마케팅 및 광고비, 제품 제조 및 유통 비용을 포함합니다. 회사는 또한 직원의 급여 및 복리후생과 같은 인건비를 부담합니다.</div></div>			<div><div>수익 흐름</div><div>(Revenue Stream)</div><div>전자 제품 판매와 수리 및 유지 보수 서비스 제공을 통해 수익을 창출합니다. 회사는 또한 다른 회사 및 조직과의 파트너십 및 협력을 통해 수익을 창출합니다.</div></div>	

비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해

5) 비즈니스 모델 캔버스 활용 사례 분석



핵심 파트너 (Key Partners)	핵심 활동 (Key Activities)	가치 제안 (Value Proposition)	고객 관계 (Customer Relationship)	고객 세그먼트 (Customer Segment)
	핵심 자원 (Key Resource)		채널 (Distribution Channel)	
비용 구조 (Cost Structure)			수익 흐름 (Revenue Stream)	
온라인 쇼핑 사이트, 금융 서비스 회사 및 콘텐츠 제공업체를 포함한 다양한 회사 및 조직과 파트너십 및 협력 관계를 유지하고 있습니다.		고객이 온라인에서 다양한 정보, 서비스 및 제품에 액세스할 수 있는 원스톱 플랫폼을 제공합니다. 이 플랫폼은 한국 시장에 맞는 지도, 온라인 쇼핑과 같은 보다 현지화된 콘텐츠와 서비스를 제공함으로써 경쟁사와 차별화됩니다.	고객을 위한 셀프 서비스와 개인 지원을 혼합하여 제공합니다.	개인 사용자, 기업 및 정부 기관을 포함한 광범위한 고객에게 서비스를 제공합니다. 이 플랫폼은 검색 엔진, 이메일, 뉴스, 온라인 쇼핑, 지도 등과 같은 다양한 서비스를 제공합니다.
기술 인프라, 대규모 사용자 기반, 다른 회사 및 조직과의 파트너십 및 협력이 포함됩니다.			웹 사이트 및 모바일 애플리케이션은 물론 다른 회사 및 조직과의 파트너십을 통해 서비스를 제공합니다.	
기술 투자 및 연구 개발, 마케팅 및 광고 비용, 직원 급여 및 복리 후생과 같은 인건비입니다.			광고 서비스, 온라인 쇼핑 수수료, 이메일 및 클라우드 스토리지와 같은 프리미엄 서비스를 통해 수익을 창출합니다. 플랫폼은 또한 다른 회사 및 조직과의 파트너십 및 협력을 통해 수익을 창출합니다.	

비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해

5) 비즈니스 모델 캔버스 활용 사례 분석

kakao

<div>핵심 파트너 (Key Partners)</div> <div>콘텐츠 제공업체, 결제 프로세서, 광고 파트너 등 다양한 회사와 파트너십을 맺고 있습니다. 이러한 파트너십을 통해 회사는 고객에게 광범위한 제품과 서비스를 제공하고 추가 수익원을 제공할 수 있습니다.</div>	<div>핵심 활동 (Key Activities)</div> <div>상품 개발, 마케팅 및 영업, 고객 지원이 포함됩니다.</div> <div>핵심 자원 (Key Resource)</div> <div>모바일 앱, 웹사이트, 고객센터입니다.</div>	<div>가치 제안 (Value Proposition)</div> <div>커뮤니케이션 및 엔터테인먼트 서비스를 위한 포괄적인 플랫폼을 제공하는 데 중점을 둡니다. 이 회사는 원활한 사용자 경험을 제공하고 여타 서비스를 하나의 편리한 플랫폼으로 통합하는 모바일 앱을 통해 다양한 제품과 서비스를 제공합니다.</div>	<div>고객 관계 (Customer Relationship)</div> <div>개인화된 서비스를 제공하고 다양한 채널을 통해 고객과 소통함으로써 고객 관계를 최우선으로 생각합니다.</div> <div>채널 (Distribution Channel)</div> <div>주로 앱 스토어와 구글 플레이에서 다운로드할 수 있는 모바일 앱을 통해 운영됩니다.</div>	<div>고객 세그먼트 (Customer Segment)</div> <div>한국에서 개인 및 기업을 포함한 광범위한 고객 세그먼트를 대상으로 합니다. 제품 및 서비스에는 모바일 결제 서비스, 게임, 음악 및 기타 엔터테인먼트 관련 서비스가 포함됩니다.</div>
<div>비용 구조 (Cost Structure)</div> <div>제품 개발, 마케팅 및 판매, 고객 지원, 기술 인프라와 관련된 비용이 포함됩니다. 회사는 또한 콘텐츠 제공업체 및 지불 프로세서와의 파트너십 및 관계 유지와 관련된 비용을 발생시킵니다. 이러한 비용을 관리하는 것은 수익성을 유지하고 장기적인 성공을 보장하는 데 중요합니다.</div>			<div>수익 흐름 (Revenue Stream)</div> <div>모바일 결제 서비스, 게임, 음악, 광고 등 제품 및 서비스 판매를 통해 수익을 창출합니다. 이 회사는 또한 콘텐츠 제공업체 및 지불 프로세서와의 파트너십을 통해 수입을 얻습니다. 이러한 다양한 수익원은 카카오의 수익을 다각화하고 안정적인 수익 흐름을 보장하는 데 도움이 됩니다.</div>	

비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해 - 비즈니스 모델 캔버스 사례 : 쿠팡

• 소셜커머스 비즈니스 모델 캔버스

핵심 파트너십 <ul style="list-style-type: none">• 지역할인 서비스를 위한 제휴• 딜 서비스를 위한 제휴• 반값 쿠폰을 위한 제휴• 안정적 배송을 위한 택배 제휴	핵심 활동 <ul style="list-style-type: none">• 지역 할인 서비스 확대 핵심 자원 <ul style="list-style-type: none">• 물류센터 및 물류시스템• 쿠팡맨	가치 제안 <ul style="list-style-type: none">• 딜 서비스• 반값 쿠폰• 지역 할인 서비스	고객 관계 <ul style="list-style-type: none">• 콜 센터 서비스 채널 <ul style="list-style-type: none">• 쿠팡 온라인 사이트• 쿠팡 모바일 앱	고객 세그먼트 <ul style="list-style-type: none">• 가격을 중요시하는 온라인 고객• 온라인 상품 판매자• 온라인 구매자 및 판매자
비용 구조 <ul style="list-style-type: none">• 공동구매를 통한 단가 절감• 거래량 확보를 통한 택배 단가 절감		수익원 <ul style="list-style-type: none">• 온라인 상품 판매		

비즈니스 모델 캔버스(9' BLOCK) 이해 - 비즈니스 모델 캔버스 사례 : 쿠팡

• 종합 e-커머스 비즈니스 모델 캔버스

핵심 파트너십 <ul style="list-style-type: none">직매입 상품 공급자안정적 배송을 위한 택배 계약	핵심 활동 <ul style="list-style-type: none">택배 플랫폼물류 플랫폼페이먼트 플랫폼	가치 제안 <ul style="list-style-type: none">직매입 서비스로켓배송로켓프레시쿠팡이츠고객 지향 모바일 UI	고객 관계 <ul style="list-style-type: none">콜센터 서비스상품 추천 서비스	고객 세그먼트 <ul style="list-style-type: none">가격을 중요시하는 온라인 고객빠른 배송을 원하는 온라인 고객온라인 상품 판매자온라인 구매자 및 판매자
	핵심 자원 <ul style="list-style-type: none">물류센터 및 물류시스템쿠팡맨지속적인 투자 유치 성공		채널 <ul style="list-style-type: none">쿠팡 온라인 사이트쿠팡 모바일 앱	
비용 구조 <ul style="list-style-type: none">대량 구매를 통한 원가절감물류 효율화를 통한 비용 절감			수익원 <ul style="list-style-type: none">온라인 상품 판매	