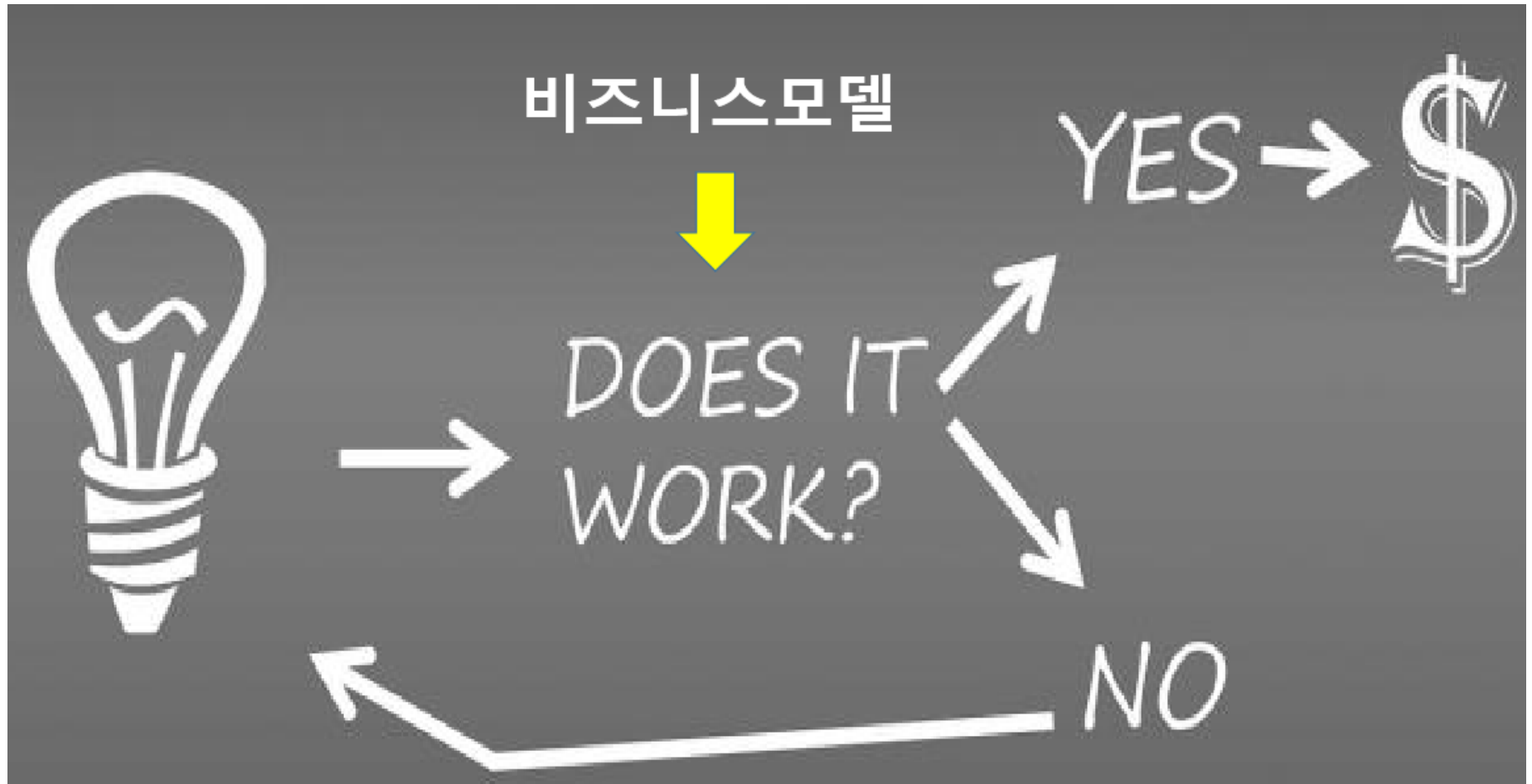


BLOCKCHAIN BUSINESS MODEL FOR STARTUPS

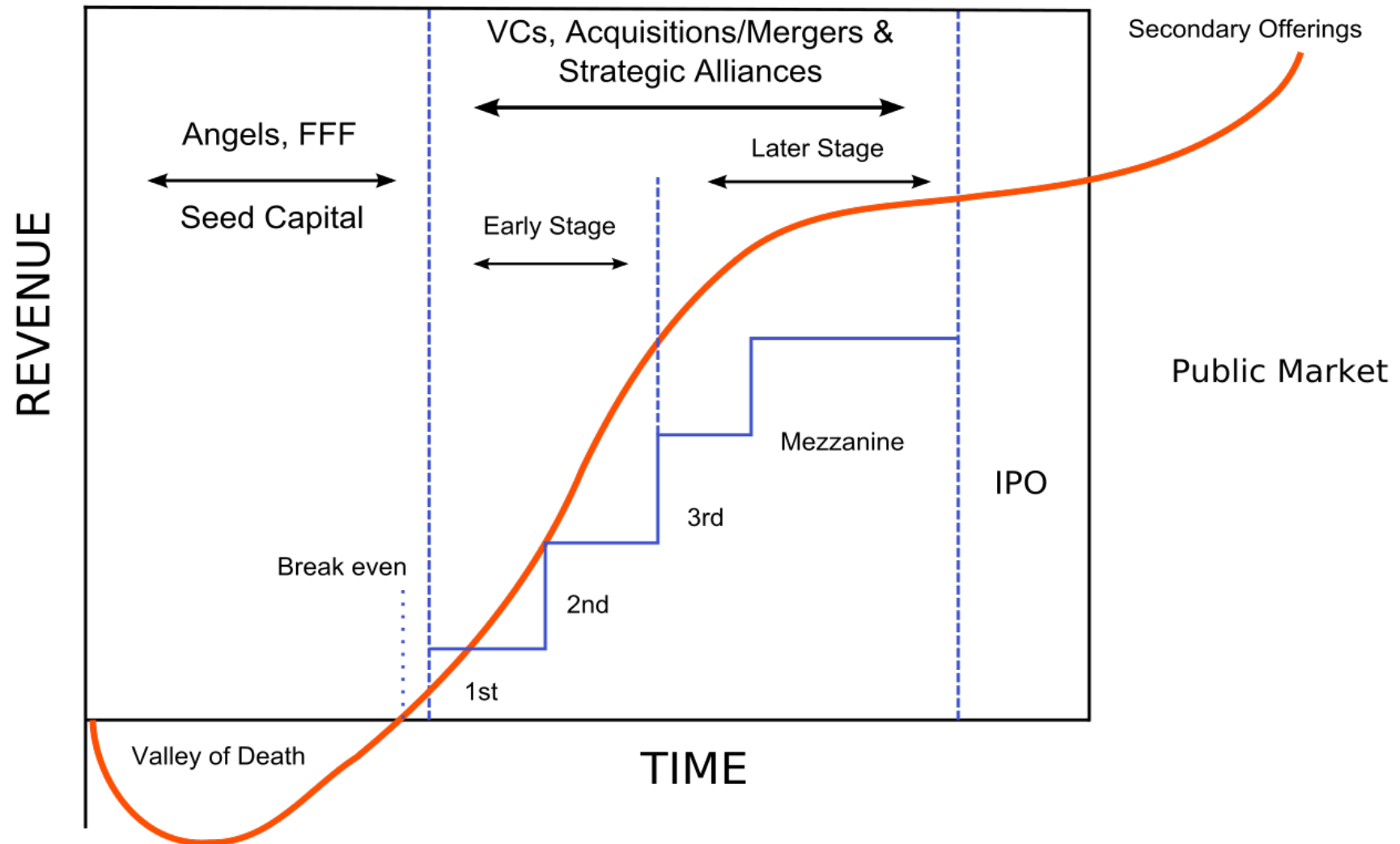
PROF. JAYWON LEE
10 JANUARY 2019



세종대학교
SEJONG UNIVERSITY

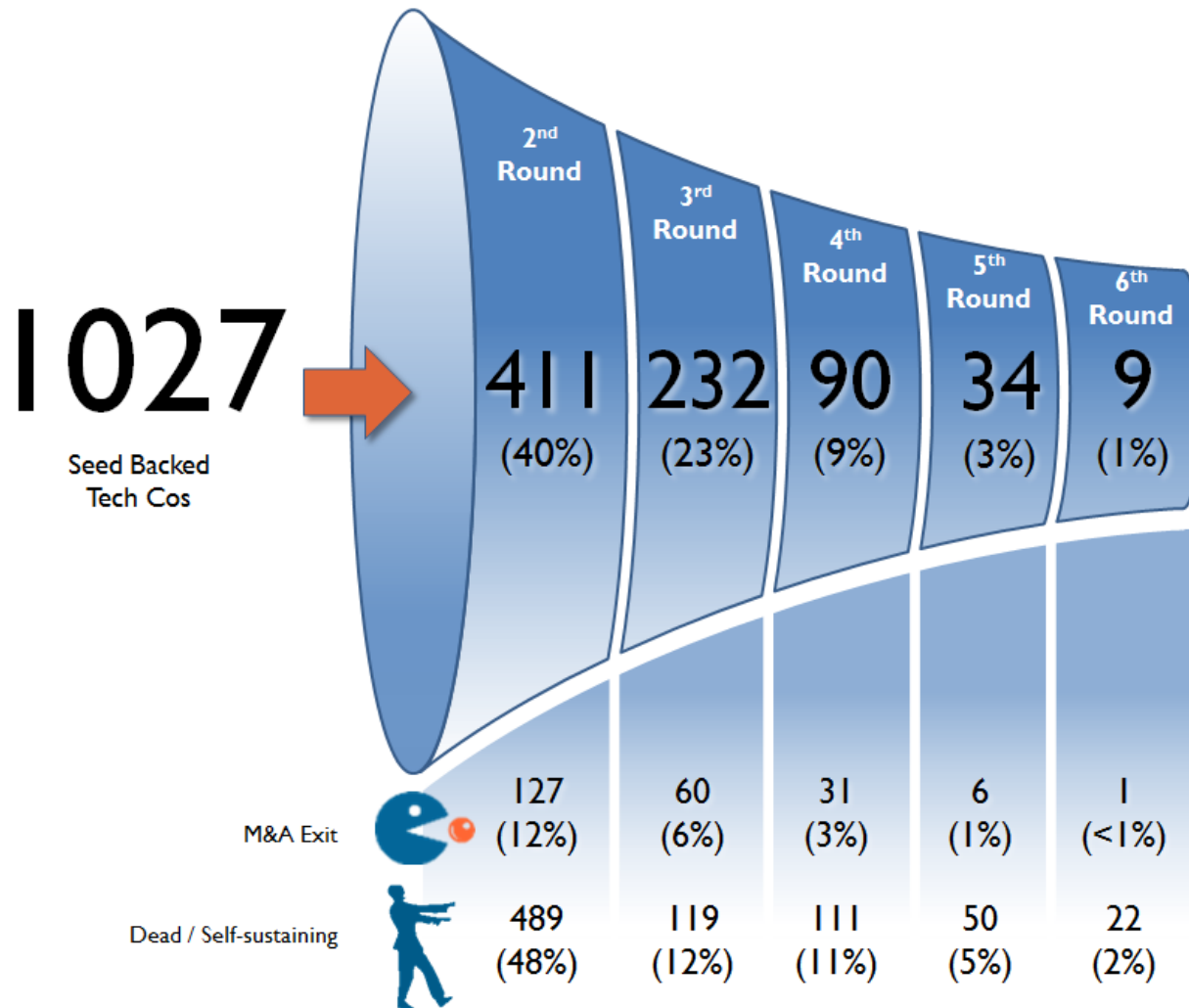


Startup Financing Cycle



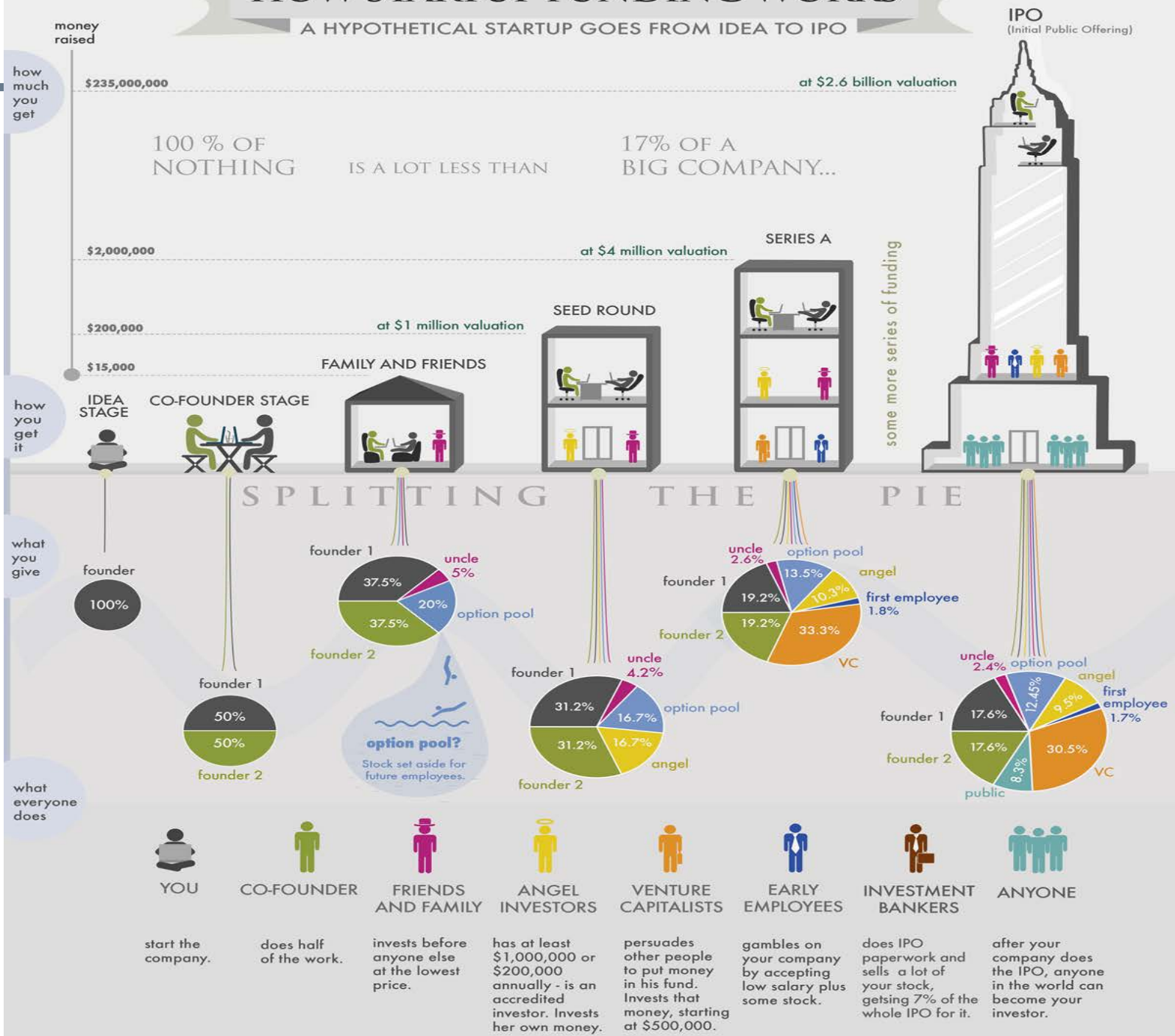
엔젤투자 단계를 넘어 벤처캐피탈 투자로 가면 20%는 EXIT 가능

THE VENTURE CAPITAL FUNNEL



HOW STARTUP FUNDING WORKS

A HYPOTHETICAL STARTUP GOES FROM IDEA TO IPO










Background: 미국 Top 상장사들 시가총액의 90%는 무형자산이다

- The next FAANG will be blockchain because of **DATA**
- 1 BTC Mining Cost \$2,000 → 1 BTC = US\$20,000

Figure: Comparative value of Intangibles as % total EV

Based on Bloomberg data

Ticker	Company		EV		Tangible Assets				Intangible value estimates	
			Enterprise Value	PP&E	Prepaid expenses	Deferred Tax Assets	LT Assets	Current Assets ex-Cash	Intangible Value	Intangible as % EV
FB	Facebook Inc-A		\$485,860	\$8,591			\$1,312	\$4,952	\$471,005	97%
AMZN	Amazon.Com Inc		\$642,703	\$29,114			\$3,869	\$19,800	\$589,920	92%
AAPL	Apple Inc		\$738,444	\$33,783		\$8,974	\$1,188	\$54,464	\$640,035	87%
NFLX	Netflix Inc		\$97,807	\$250		\$227	\$7,389	\$3,987	\$85,954	88%
NVDA	Nvidia Corp		\$130,831	\$521			\$62	\$1,738	\$128,510	98%
GOOG	Alphabet Inc-Cl C		\$674,371	\$34,234	\$1,819	\$383	\$0	\$19,075	\$618,860	92%
TSLA	Tesla Inc		\$64,871	\$5,983			\$9,539	\$2,867	\$46,483	72%
FAANGG Composite			\$2,834,887	\$112,476	\$1,819	\$9,584	\$23,359	\$106,882	\$2,580,767	91%

Background : 블록체인 기술의 도입은 이미 대다수 우수 기업들이 하고 있음

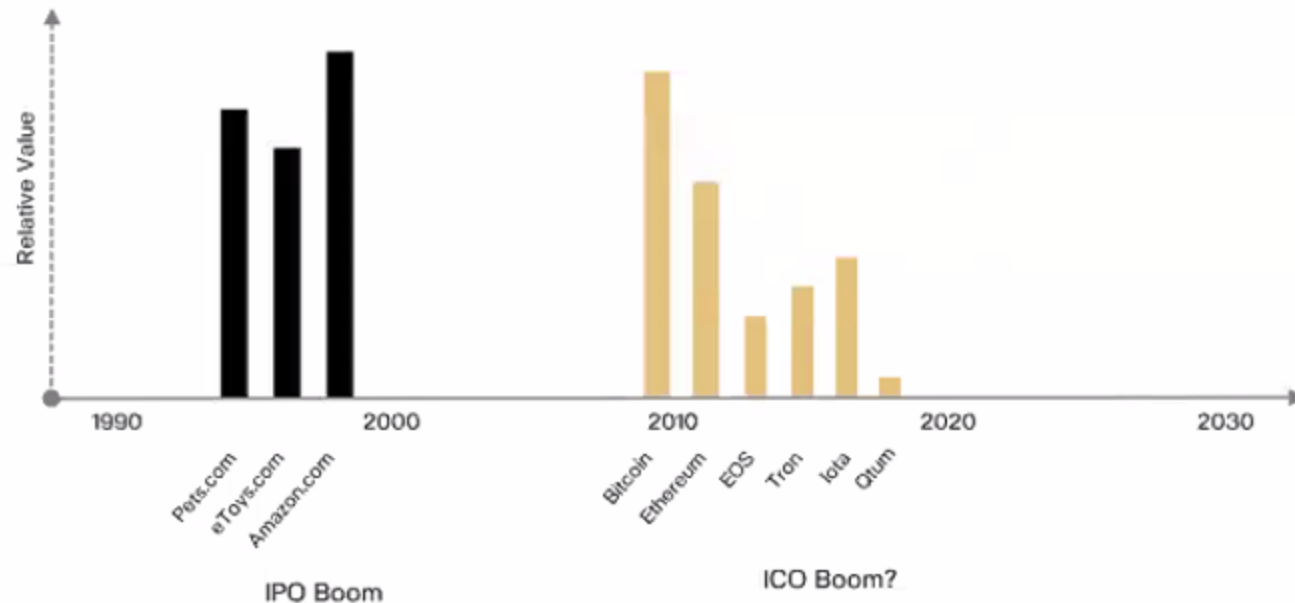
- **IT:** IBM, Apple, Microsoft, Google, Facebook, Amazon, Intel, Oracle, Tencent, Samsung, DELL, Qualcomm, Cisco, Lucent, HP, Huawei, NEC, Fujitsu
- **Banks:** Bank of America, Wells Fargo, Bank of China, Sherbank, Royal Bank of Canada, Bank of China
- **IB:** JP Morgan, Goldman Sachs, Morgan Stanley, BNP Paribas, Accenture, Bershire Hathaway
- **Financial Service:** American Express, Mastercard
- **Insurance:** AIA, Met Life, Prudential, ING, AXA, Allianz, Ping An, Fidelity
- **Retail:** Walmart, Alibaba, Nestle, Anheuser-Busch
- **Automobile:** Daimler, Mitsubishi, Ford, Toyota
- **Pharmaceutical:** Pfizer
- **Entertainment:** Disney

One Star (1/100) Is Enough!

- One great blockchain investment will hedge all other failed projects

IPO Analogue

AN ICO BOOM ON THE HORIZON?



If you had a portfolio of IPOs – one was Pets.com and one was Amazon.com – it doesn't matter what the rest were. You made a great return. That's the point!

One Star Is Enough!

- \$1.73 → \$1,905: 1,100X (Amazon Data Center Launch 2006: 50X)



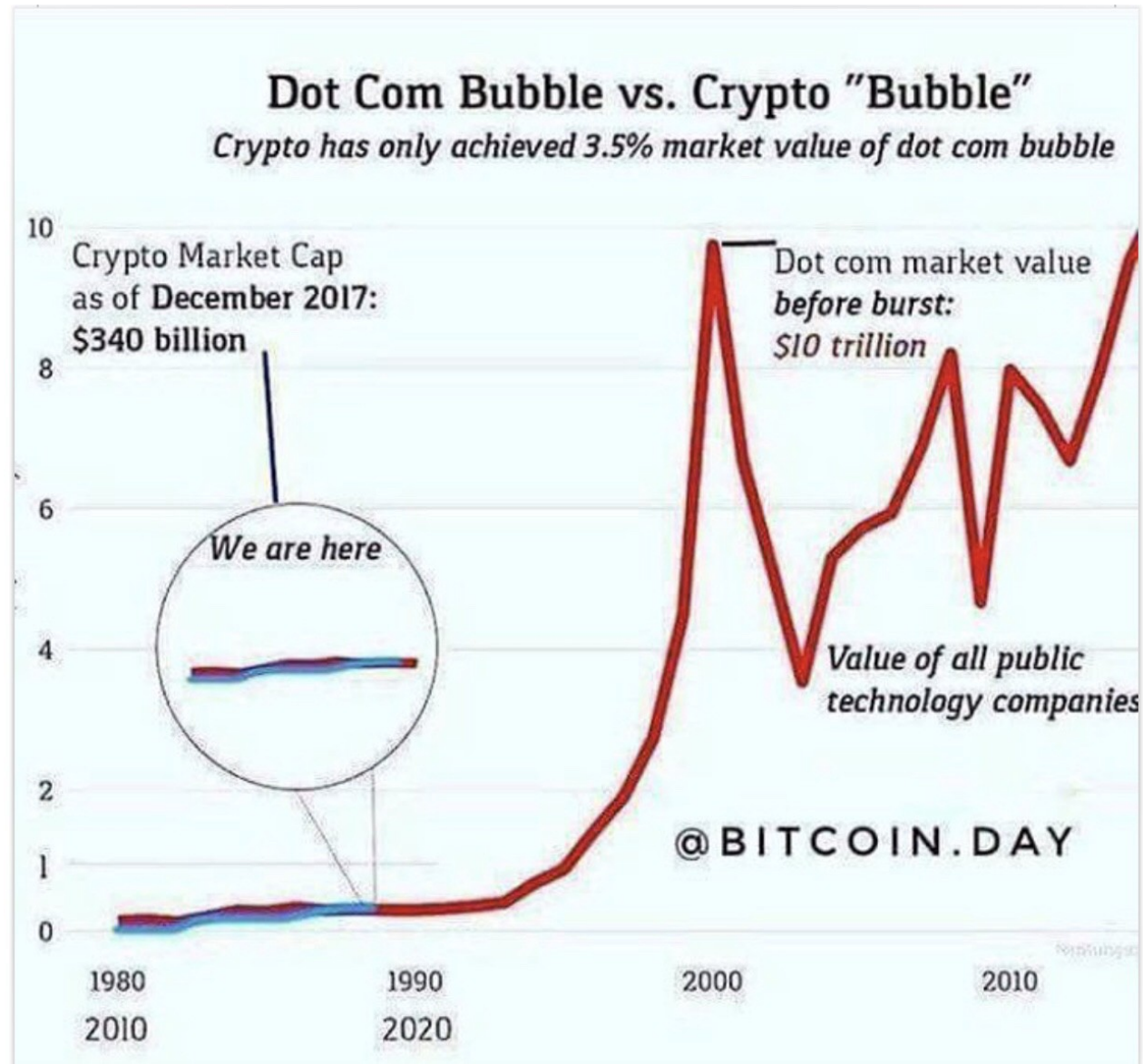
One Star Is Enough!

- \$0.51 → \$215: 420X (1st iPhone Launch June 29, 2007: 11X)



Blockchain Industry Is Still Young

- Compared to the internet industry boom, blockchain industry is just beginning

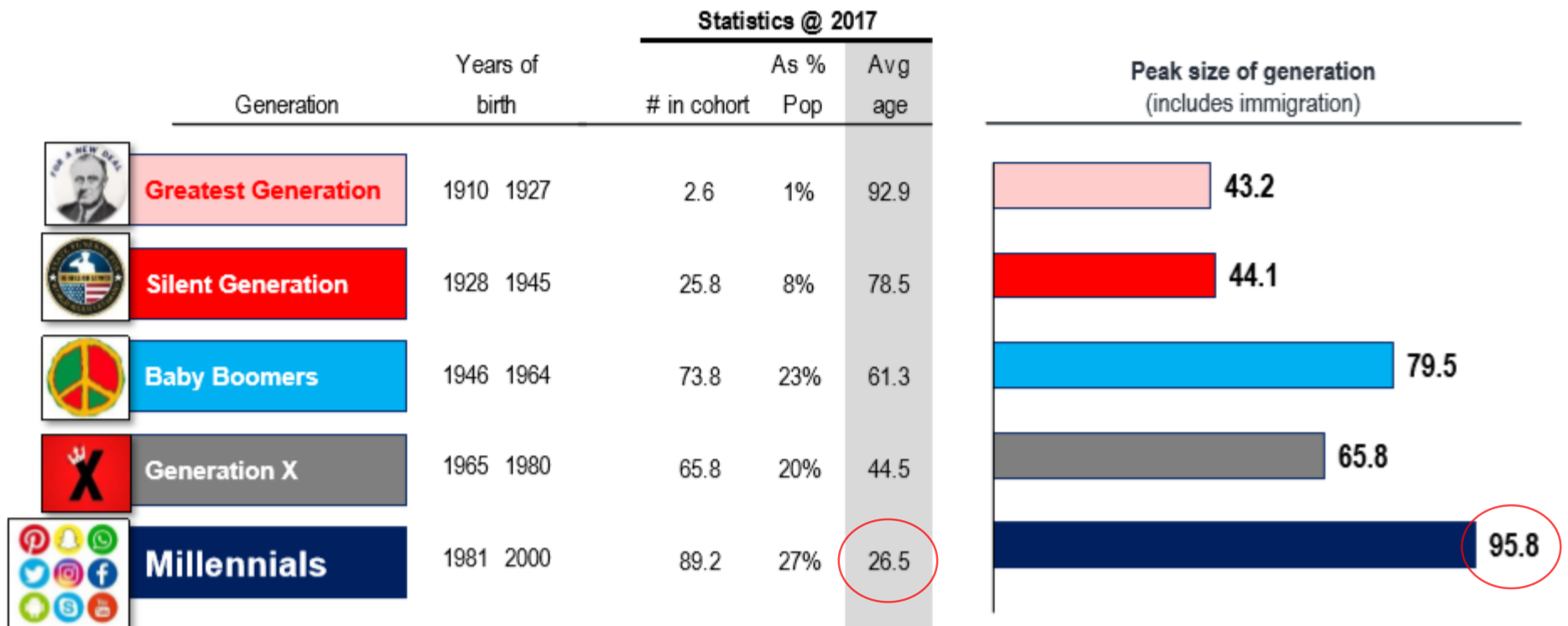


Background : Millennials Are Young and Are the Largest Group

- Millennials will buy into crypto when they reach their prime income years

Millennials are largest population cohort ever

Figure: Comparative size of generations
Population in millions

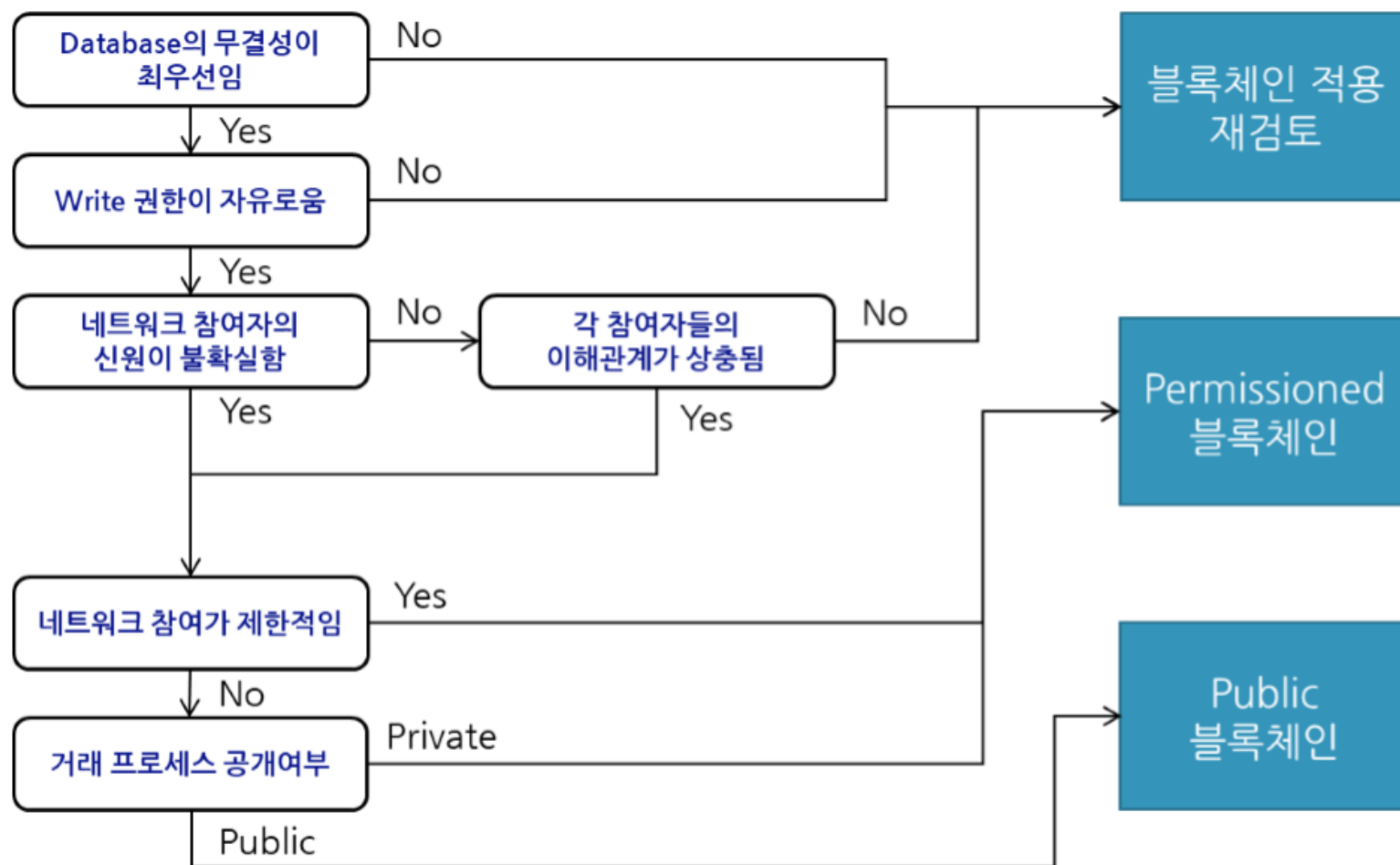


오늘의 학습 포인트

- 비즈니스모델의 정의를 이해한다
- 블록체인/토큰이 비즈니스모델에 포함되어야 하는가?
- ‘비즈니스모델 캔버스’가 무엇인지 알아본다
- 9가지의 구성요소가 각각 무엇인지 이해한다
- 실제 연습을 통해 비즈니스모델 캔버스를 구현해 본다

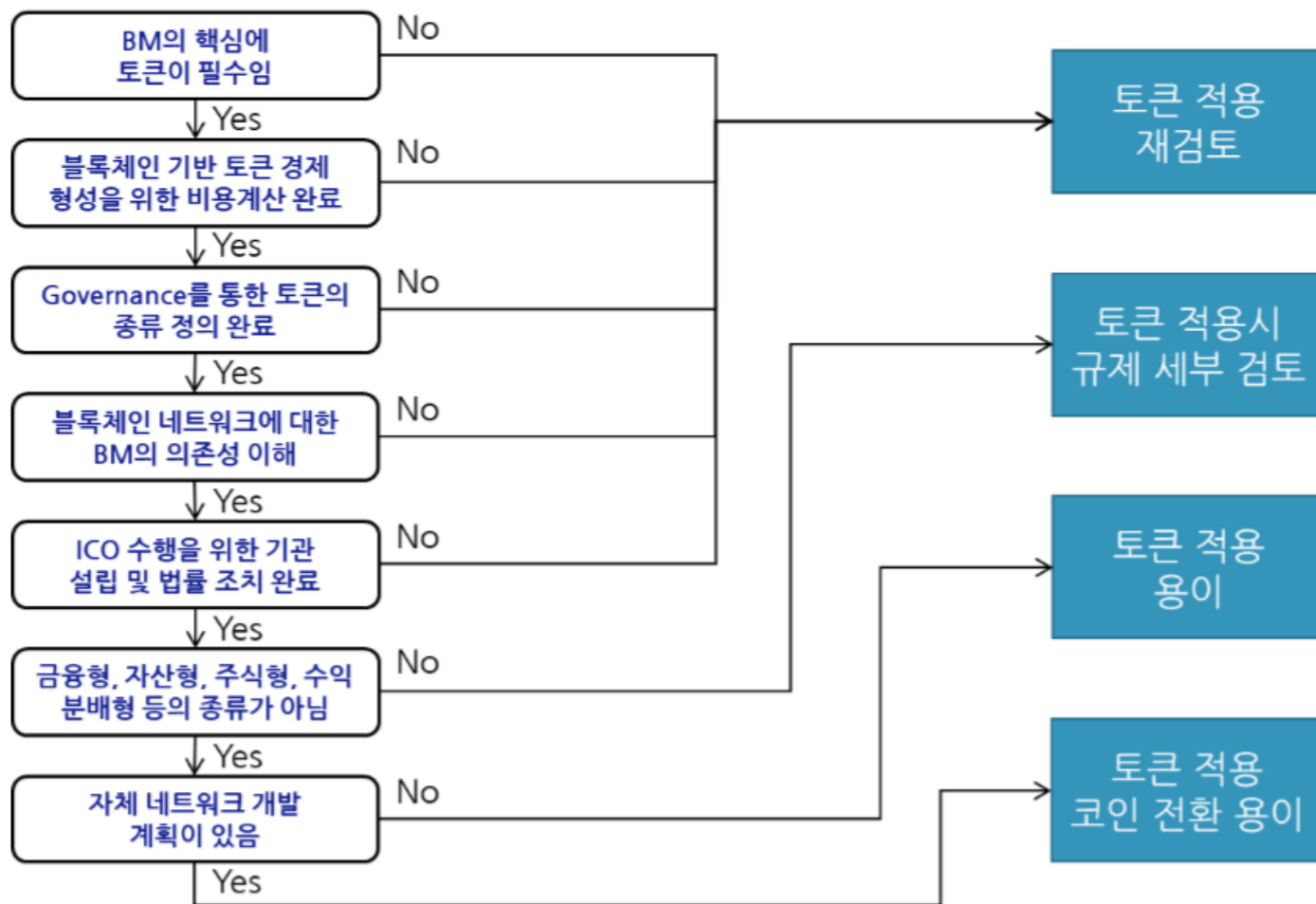
블록체인 필요성 분석

블록체인 기술이 해당 모델에 핵심적인지 자체 검토가 필요하며, 이후 블록체인 적용을 기반으로한 토큰 모델 적용 여부 판단이 가능함



토큰 BM 모델 검토

ICO 또는 토큰 발행에 실제 사업 실행을 위한 충분한 조사를 완료하였는지 자체 평가가 요구됨



~~"장사나 하지 뭐~"~~

아이디어 —————> 제품, 서비스

하나의 아이디어가 실제 제품으로 나오기 위해서는
단순히 돈만 있으면 되는 게 아니라 수많은 중간과정과
시행착오가 필요

제품을 어디서 제작할 것인가?

어디서 팔 것인가?

어떻게 내 제품을 알릴 것인가?

초기비용은 어떻게 감당할 것인가?

...+@ 복잡한 의사 단계 거쳐야 함

- 비즈니스모델이란?

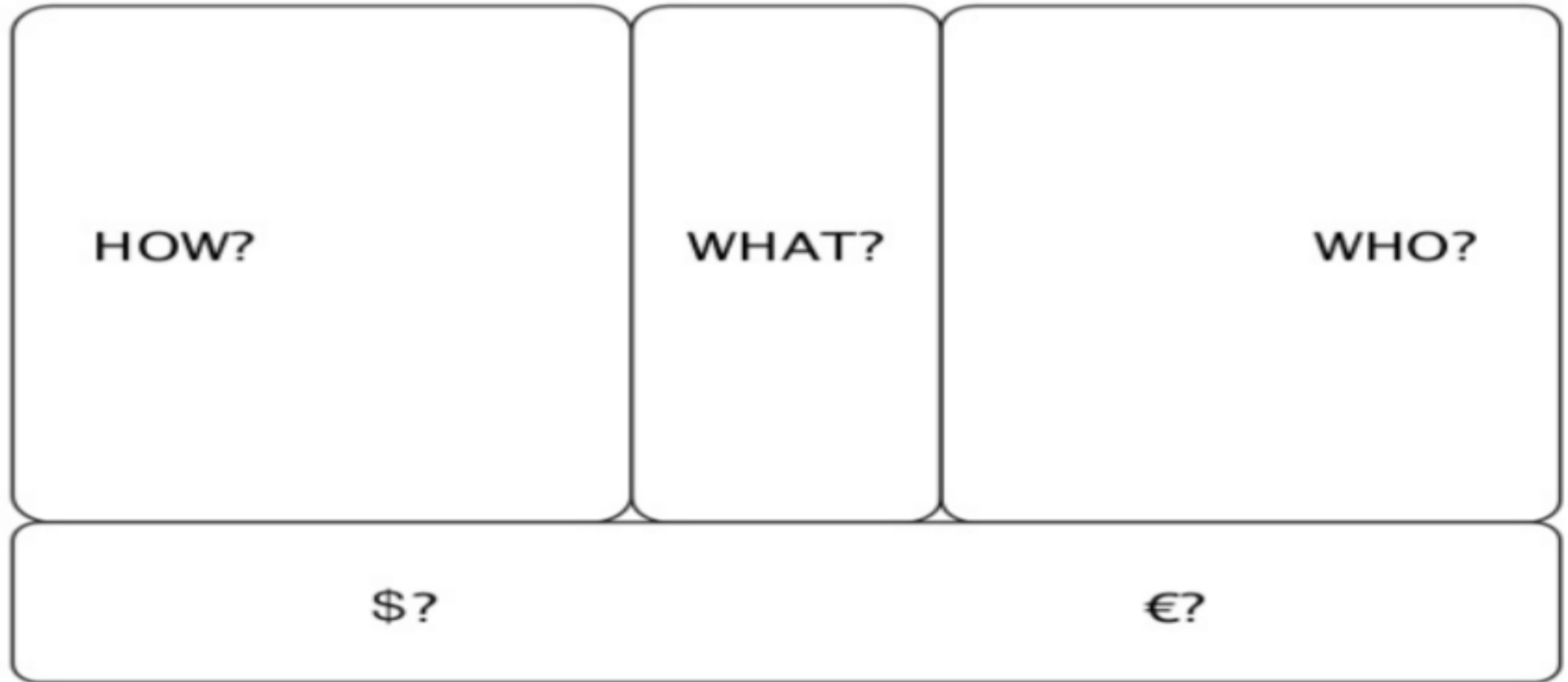
- 어떤 제품이나 서비스를,
- 누구에게, 어떤 방식으로 판매할지 결정하고,
- 그 과정에서 어느 정도의 수익을 낼 수 있는가를 설계하는 것

*단순히 내가 꿈꾸는 비즈니스 아이템에 대한 희망찬 청사진이 아니다!

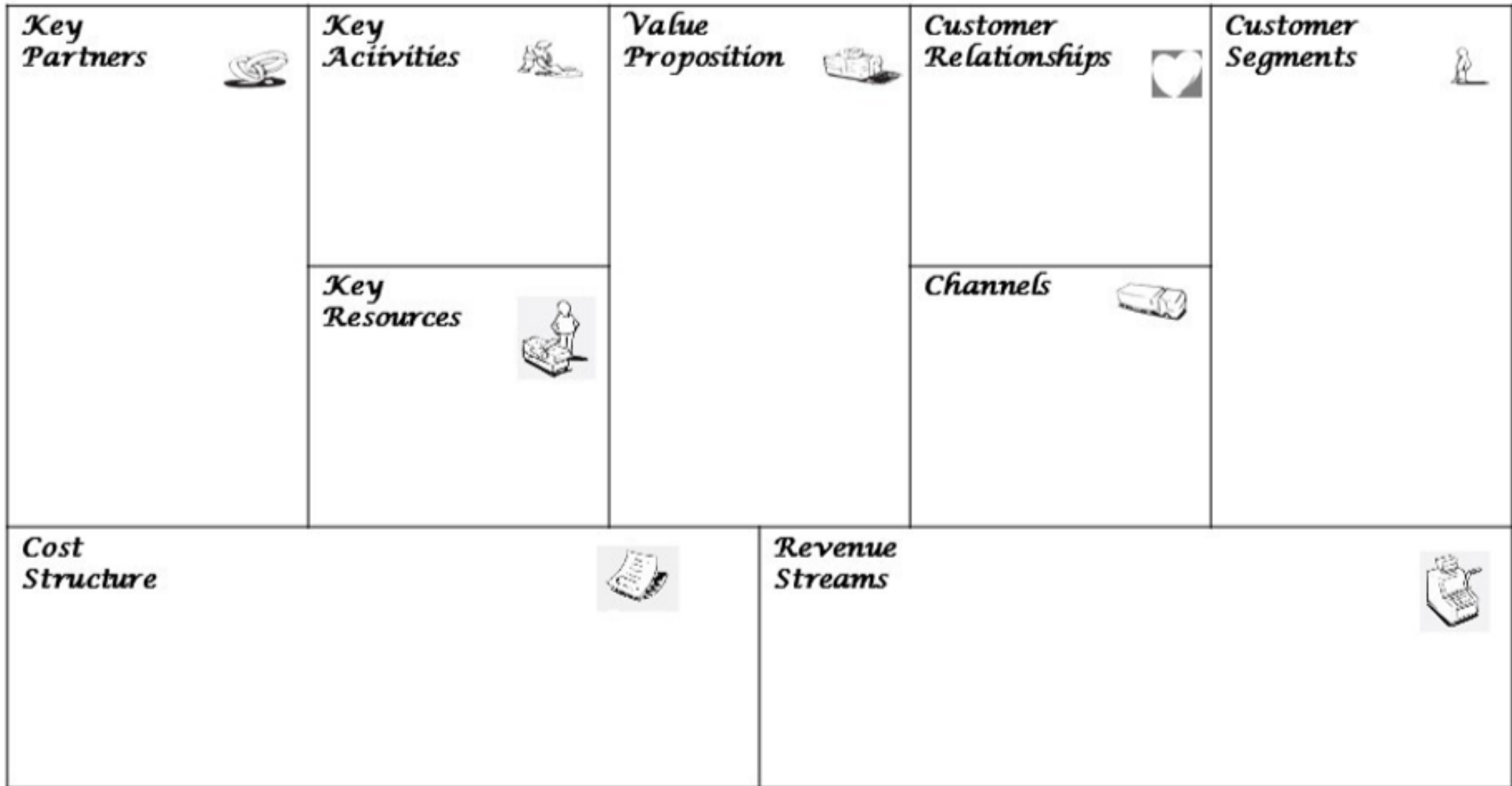
*제품/서비스의 상용화 전에 성공/실패 여부를 검증하거나, 현재 상용화되고 있는 제품/서비스의 지속 여부를 결정하는 데 사용한다.

→ 매우 보수적으로, 현실적으로 만들어져야 함










비즈니스모델 작성 위한 기본 요소












비즈니스모델 캔버스 by Osterwalder & Pigneur



비즈니스모델 캔버스

<div>Key Partners</div> <div></div> <div>핵심파트너</div> <div>-함께 하면 도움이 될 사람, 기업, 기관</div>	<div>Key Activities</div> <div></div> <div>핵심활동</div> <div>-제품/서비스를 만들기 위해 꼭 필요한 활동은?</div>	<div>Value Proposition</div> <div></div> <div>가치 제안</div> <div>-제품을 구매한 고객에게 무엇을 약속할 수 있는가?</div>	<div>Customer Relationships</div> <div></div> <div>고객관계</div> <div>-고객을 어떤 방식으로 확보할 것인가?</div>	<div>Customer Segments</div> <div></div> <div>고객세그먼트</div> <div>-누구에게 제품/서비스를 제공할 것인가?</div> <div>-누가 내 제품/서비스를 사 줄 것인가?</div>
	<div>Key Resources</div> <div></div> <div>핵심자원</div> <div>-없을 경우 제품/서비스 제작 자체가 불가능한 재료</div>		<div>Channels</div> <div></div> <div>채널</div> <div>-제품을 어떤 경로를 통해 판매할 것인가?</div> <div>-고객과 어떤 경로를 통해 소통할 것인가?</div>	
<div>Cost Structure</div> <div></div> <div>비용</div> <div>-제품/서비스를 만드는 데 어디에, 얼마가 들어가는가?</div>		<div>Revenue Streams</div> <div></div> <div>수익원</div> <div>-경제적인 이익을 어디에서, 어떻게 만들어낼 것인가?</div>		

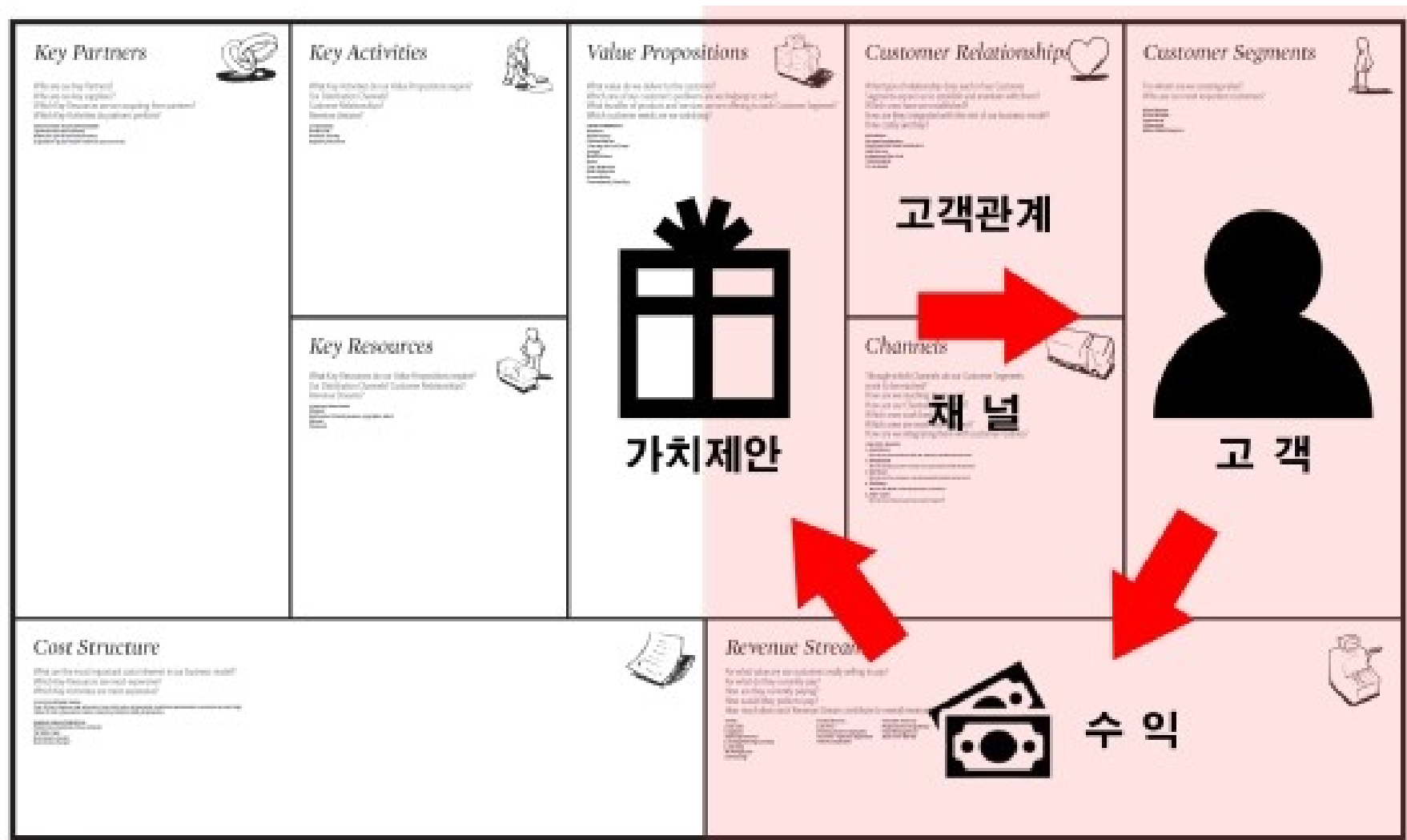
비즈니스모델 실행 프로세스

<div>Key Partners</div> <div></div> <div>8. 공동 투자 경쟁자 원청/하청 ...</div>	<div><div>Key Activities</div><div></div><div>7. 생산 중개 지원 ...</div></div> <div><div>Key Resources</div><div></div><div>6. 인력 물리적/경제적 자산 ...</div></div>	<div>Value Proposition</div> <div></div> <div>2. 새로운 것 뛰어난 성능 개별화 디자인 브랜드 가격 구매편의성 구매에 따른 위험 감소(보험 등) ...</div>	<div>Customer Relationships</div> <div></div> <div>4. 신규고객 확보 및 기존고객 유지 방안</div> <div><div>Channels</div><div></div><div>3. 판매/구매 장소 전달 방식 지원 방식 ...</div></div>	<div>Customer Segments</div> <div></div> <div>1. 매스/니치마켓 무료/유료 연령 성별 직업 취향 ...</div>
<div>Cost Structure</div> <div></div> <div>9. 인건비, 재료비, 임대료...</div>		<div>Revenue Streams</div> <div></div> <div>5. 판매료, 사용료, 임대료, 로열티, 광고...</div>		

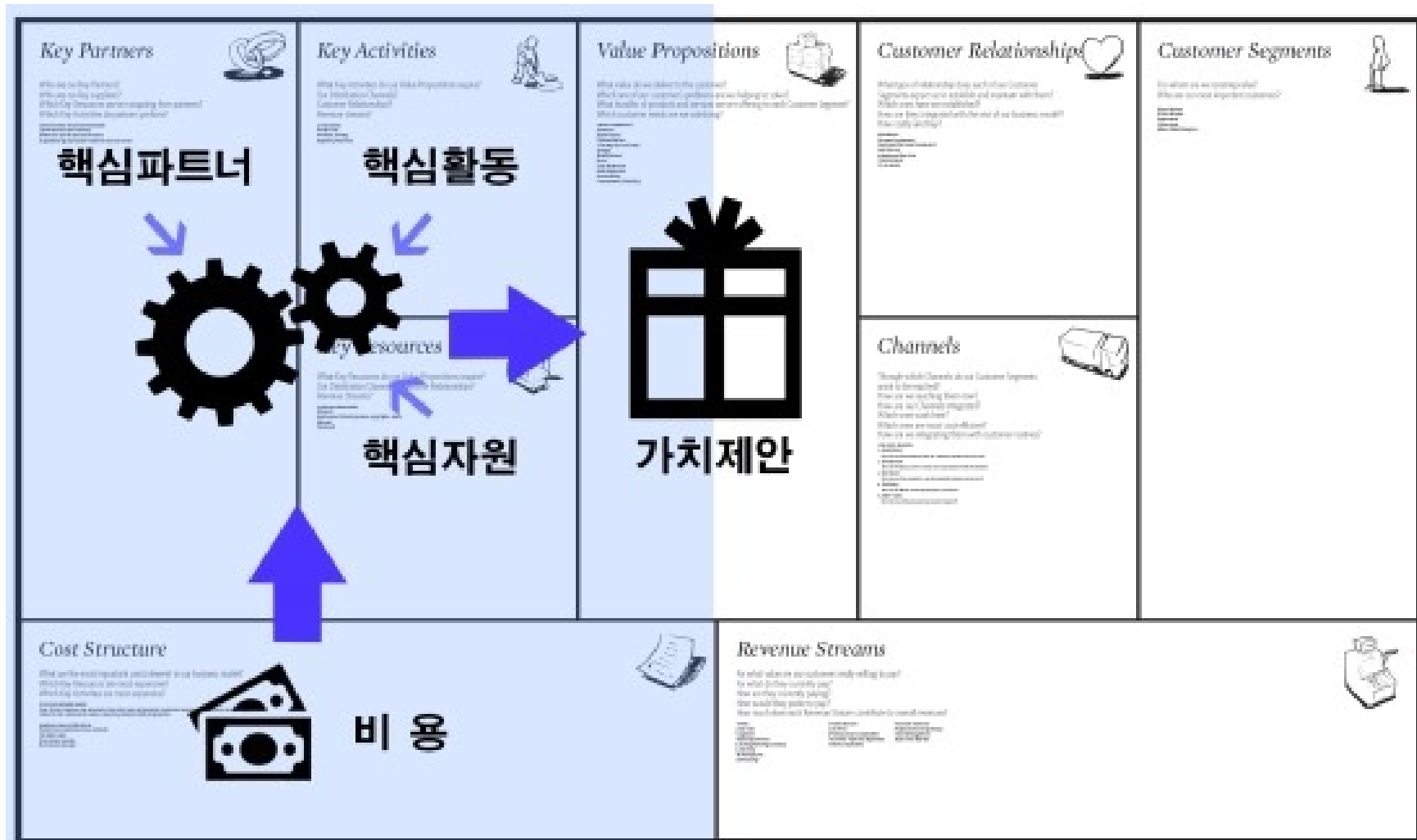
비즈니스모델 예시: (주) 카카오

핵심파트너(KP)	핵심활동(KA)	가치제안(VP)	고객관계(CR)	고객(CS)
• 위메이드(게임) • 통신사 • 포도트리 (카카오페이지) • 투자자 • 콘텐츠개발자	• 모바일 메시징 서비스 • 모바일 응용 프로그램 서비스	• 무료 메신저 서비스 • 사진공유서비스 (카카오스토리) • 모바일 플랫폼 (스토리, 게임, 디지털 콘텐츠)	• User- 커뮤니티 • 기업/개발자- 플랫폼제공, 마케팅 관리	• 스마트폰 사용자 • 플러스 친구 제휴 업체 • 스마트폰 게임 개발자(업체) • 광고주
	핵심자원(KR)		유통채널(CH)	
	• 카카오 플랫폼 • 플랫폼을 통한 사용자 그룹 (거대회원수) • 브랜드네임/캐릭터		• 모바일 앱(마켓) • 웹(PC)	
비용구조(C\$)		가치창출(V\$)	수익원(R\$)	
• 데이터 센터 유지 관리(하루 메시지 건수 26억건) • 광고비 • 인건비		• 모바일 서비스 플랫폼 제공 - 서드파티 개발환경 제공, 파트너 업체들과 공유수익모델 • 콘텐츠 통합을 통한 콘텐츠 보급과 확산	• 기본 사용자 무료 • 판매수수료 • (기프트콘, 플러스 친구, 유료 이모티콘, 카카오게임, 카카오페이지) • 광고	

비즈니스모델 앞부분 → 가치생산 (가치측정이 중요)



비즈니스모델 뒷부분 → 가치전달 (효율성이 중요)



1. 고객 세그먼트

Definition :

기업이 제각기 얼마나 상이한 유형의 사람들 혹은 조직을 겨냥하는지를 규정

고객을 다음의 기준에 따라 분류하면 세그먼트를 명확히 할 수 있다.

- 해당고객의 요구가 전혀 다른 서비스나 상품을 필요로 한다.
- 해당 고객에게 접근하는 유통 채널이 다르다.
- 전혀 다른 유형의 고객관계를 필요로 한다.
- 수익성에 있어서 현저한 차이가 있다.
- 다른 형태의 상품을 제공해도 기꺼이 대가를 지불할 의사가 있다.

1. 고객 세그먼트

누구를 위해 가치를 창조해야 하는가?

누가 우리의 가장 중요한 고객인가?

다양한 유형의 고객세그먼트

- **Mass Market** : 고객세그먼트를 구분할 필요가 없다.(예 : 가전분야)
- **Niche Market** : 자동차부품 공급자들은 메이저 자동차 생산업체(바이어)의 구매에 전적으로 의존
- **세그먼트가 명확히 이루어진 시장** : (그레딧스위스은행) 10만달러 미만의 고객층과 50만달러 이상의 고객층 두 종류의 타깃그룹을 동시상대
- **복합적인 세그먼트가 혼재돼 있는 시장** : (아마존닷컴)의 다각화 전략
IT인프라를 바탕으로 소매비즈니스 → 클라우드 컴퓨팅
- **멀티사이드 시장** : (신용카드회사, 무료신문) 신용카드사용 개인고객과 신용카드 영업점고객, 많은 독자층과 광고주

2. 가치제안

Definition :

특정한 Customer Segments가 필요로 하는 가치를 창조하기 위한 **상품이나 서비스의 조합**

특정 고객세그먼트가 필요로 하는 가치를 창조 하려면, 해당 세그먼트의 니즈에 부합하는 명확한 요소들의 조합이라야 한다.

- **새로움(Newness)** : 이전 까지는 아무도 제시하지 않았기 때문에 필요성을 느끼지 못했지만, 전적으로 새로운 니즈를 찾아내 충족시켜 주는 가치제안 (휴대전화, 윤리적투자펀드상품)
- **퍼포먼스(Performance)** : 제품/서비스의 성능을 향상시키는 일 역시 가치창조의” 전형적 방법 (PC분야)
- **커스터마이징(Customizing)** : 제품/서비스를 개별고객이나 세그먼트의 특화된 요구에 딱 맞춤으로써 새로운 가치를 창조할 수도 있다. (Mass customizing, Co-creation)
- **무언가를 '되게'만드는 것("Getting the job done")** : 고객이 무언가를 수행하는 것을 돕는 것 (롤스로이스)
- **디자인(Design)** : 디자인이 우수하면 제품은 단연 돋보인다. (패션, 가전분야)

2. 가치제안

- **브랜드 지위(Brand/Status)** : 고객들은 특정 브랜드를 사용하고 보여주는 단순한 행동에서 가치를 발견한다. (롤렉스 시계)
- **가격(Price)** : 비슷한 가치를 저가로 제공하는 것(저가항공사, 타타의 나노 자동차, 무료신문 등)
- **비용절감(Cost Reduction)** : 고객들이 비용을 절감하도록 도움으로써 가치를 만들어 낸다.
(Salesforce.com)
- **리스크 절감(Risk Reduction)** : 고객들이 상품/서비스를 구매할 때 중요하게 생각하는 것 중 하나가 리스크 (1년 무상서비스)
- **접근성(Accessibility)** : 접근하기 쉽지 않았던 상품이나 서비스를 제공하는 것
(Netjets : 렌터카개념의 제트기 임대, Mutual fund : 보통사람도 다양한 투자포트폴리오 구성)
- **편리성/유용성(Convenience/Usability)** : 좀 더 편리하거나 쉽게 사용할 수 있도록 하는 것
(소리바다 : 디지털 음악의 검색, 구매, 다운로드, 감상 등 편의성 제공)

3. 채널

Definition :

기업이 Customer Segments에게 가치를 제공하기 위해 커뮤니케이션을 하고 상품이나 서비스를 전달하는 방법

Channel은 고객경험에 매우 지대한 영향을 미치는 접촉 수단이다.
(Communication, 물류, 판매채널 등 기업과 고객의 interface 전반)

- 각각의 고객세그먼트는 어떤 채널을 통해서 자신에게 가치가 전달되기를 원하는가?
- 우리는 그들에게 어떻게 다가 가는가?
- 채널은 어떤 기준으로 통합 되어 있는가?
- 어느 채널이 가장 효과적인가?
- 어느 채널이 가장 비용 효과적인가?
- 채널과 고객을 위한 업무는 제대로 통합되어 있는가?

4. 고객관계

Definition :

특정한 Customer Segments와 어떤 형태의 관계를 맺을 것인가에 대한 의미

고객관계의 중요성 : 고객확보, 고객유지, 판매촉진

- 각각의 고객세그먼트는 어떤 방식의 고객관계가 만들어지고 유지되기를 원하는가?
- 우리는 어떤 고객관계를 확립 했는가?
- 비용은 얼마나 드는가?
- 다른 비즈니스 모델 상의 요소들과는 어떻게 통합되는가?
- 어느 채널이 가장 비용 효율적인가?
- 채널과 고객을 위한 업무는 제대로 통합되어 있는가?

4. 고객관계

- **개별 어시스트(Personal assistance)** : 사람이 직접하는 상호교류가 필요한 방식(롤렉스 시계)
판매시 또는 구매 후 고객에게 직접적으로 도움을 주도록 담당자가 응대(판매원, 콜센터, 이메일)
- **매우 헌신적인 개별 어시스트(Dedicated personal assistance)** : 고객별로 전담인력을 두어 헌신적으로 응대하는 방식. 가장 깊고 친밀한 형태의 관계. 장기간 유지
-Private banking, wrap accounting, VVIP marketing
- **셀프서비스(Self-service)** : 고객들과 직접적인 관계를 유지 하지 않음. 고객 스스로 니즈를 해결하도록 모든 수단을 제공
- **자동화 서비스(Automated services)** : 섬세한 셀프서비스 방식과 자동화 프로세스를 혼합한 것
- 온라인 프로파일을 통해 맞춤형서비스 제공, 개별고객특징을 인식해 주문할 수 있도록 하거나 거래관련 정보 제공 (인터넷뱅킹, 폰뱅킹..) 취향별 도서나 영화추천 서비스
- **커뮤니티(Communities)** : 기존고객이나 잠재고객과 밀접한 관계형성 방법(User communities)
- 온라인 커뮤니티를 이용해 지식을 교환하고, 서로의 문제를 해결해주는 데 도움을 준다.(카페...)
- **코 크리에이션(Co-creation)** : 고객과 함께 가치를 창조하기 위해 전통적 고객-벤더 관계 극복
- 고객이 창조해낸 리뷰를 통해 다른 독자들에게 필요한 가치를 창출(대형서점, 유튜브...)

5. 수익

Definition :

기업이 Customer Segments로부터 창출하는 현금을 의미한 의미

비즈니스 모델에는 두 가지 형태의 수익원이 포함 된다.

1.고객의 1회 지출로부터 유발되는 수익

2.고객에게 가치를 전달하거나 구매 후 고객을 지원하는 데 따른 연속적인 지출로부터 유발되는 반복적 수익

- 고객들은 어떤 가치를 위해 기꺼이 돈을 지불하는가?
- 현재 무엇을 위해 돈을 지불하고 있으며, 어떻게 지불하고 있는가?
- 고객들은 어떻게 지불하고 싶어 하는가?
- 각각의 수익원은 전체 수익에 얼마나 기여하는가?
- 채널과 고객을 위한 업무는 제대로 통합되어 있는가?

5. 수익

- **물품판매(Asset sale)** : 전통적으로 가장 일반화된 수익원으로, 자사보유의 물리적 상품의 소유권을 판매하는 것
- **이용료(Usage fee)** : 특정한 서비스를 이용하게 함으로써 발생하는 수익원으로, 더 많이 이용하면 더 많은 돈을 지불한다.
 - 통신사, 호텔, 택배회사(배달건별 요금)
- **가입비(Subscription fees)** : 서비스에 대한 지속적인 이용권한을 판매함으로써 수익을 창출.
 - 헬스클럽, 인터넷게임 등의 월 이용료, 소리바다의 이용료 또는 가입비
- **대여료/임대료(Lending/Renting/Leasing)** : 특정한 자산을 일정기간 이용할 수 있는 권리를 주는 대가로 받는 수수료. 대여자는 반복적인 수입을 얻는 이점이 있다.
 - Rent-a-car, 오피스텔 임대, 웅진코웨이...
- **라이센싱(Licensing)** : 고객들에게 지적재산권의 사용을 허가한 후 사용료를 받음으로써 창출된다.
 - 콘텐츠 미디어사업, 기술분야 특허권, 심리검사...
- **중개수수료(Brokerage fees)** : 둘 또는 그 이상의 당사자들을 대신해서 매개 역할을 해주는 서비스
 - 신용카드회사, 부동산 중개업
- **광고(Advertising)** : 특정한 상품이나 서비스, 브랜드 광고비에서 창출
 - 광고회사, 행사기획사업, 인터넷 포털...

6. 핵심자원

Definition :

기업의 비즈니스를 원활히 수행하는 데 가장 필요한 중요 자산을 의미

비즈니스 모델의 유형에 따라 핵심자원은 상이하다.

마이크로칩 생산자에게는 자본집약적 생산시설, 마이크로칩 설계자에게는 인적자원이 핵심자원.
물리적자원, 재무적자원, 지적자원, 인적자원, 소유 VS 리스

- **우리의 제공가치는 어떤 핵심자원을 필요로 하는가?**
- **공급채널을 위해서는 어떤 자원이 필요한가?**
- **고객관계를 위해서는, 수익원을 위해서는, 어떤 자원이 필요한가?**

6. 핵심자원

- **물적자원(Physical)** : 생산시설, 건물, 자동차, 기계, 시스템, 판매시스템, 물류네트워크 등...
- **지적자원(Intellectual)** : 브랜드, 독점지식, 특허나 저작권, 파트너십, 고객데이터베이스 등...
- **인적자원(Human)** : 모든 조직에서 인적자원이 중요하지만 특히 이 자원이 두드러지는 비즈니스모델은 지식집약적이고 창조적 사업분야이다. 제약회사는 경험이 풍부한 과학자집단과 숙련된 대규모 영업팀을 기반으로 인적자원에 크게 의존한다.
- **재무자원(Financial)** : 비즈니스 모델에 따라 현금이나 신용한도, 핵심인력을 유인하기 위한 스톡옵션 등 재무적 자원이나 보장이 필요하다.

7. 핵심활동

Definition :

기업의 비즈니스를 제대로 영위해나가기 위해서 꼭 해야 하는 중요한 일을 의미

비즈니스 모델의 유형에 따라 핵심활동은 상이하다.

MS는 소프트웨어 개발, PC제조업 DELL은 공급망관리, 컨설팅회사 맥킨지는 기업의 문제해결이 핵심활동이다.

- **우리의 제공가치는 어떤 핵심활동을 필요로 하는가?**
- **공급채널을 위해서는 어떤 활동이 필요한가?**
- **고객관계를 위해서는, 수익원을 위해서는, 어떤 활동이 필요한가?**

7. 핵심활동

- **생산(Production)** : 우수품질의 제품설계, 제조, 운송 등 생산활동은 제조업에서 가장 큰 비중.
- **문제해결(Problem solving)** : 컨설팅회사, 병원, 기타 서비스 조직의 경영을 위해서는 '문제해결'이라는 활동이 가장 중요하다. 지식관리, 훈련 등도 필요한 활동이다.
- **플랫폼/네트워크(Platform/Network)** : 네트워크와 중개(matchmaking) 플랫폼, 소프트웨어, 브랜드도 플랫폼의 기능을 할 수 있다.
 - eBay비즈니스 모델은 이 기업의 플랫폼인 eBay.com을 지속개발하고 유지하는데 초점을 맞춘다.
 - VISA의 비즈모델은 매장, 고객, 은행을 위한 transaction platform과 관련된 활동을 필요로 한다.
 - MS는 윈도우라는 OS platform뿐만 아니라 다른 공급자들의 소프트웨어와의 인터페이스 관리 활동을 포함 한다.

8. 핵심 파트너

Definition :

기업 비즈니스를 원활히 작동 시켜줄 수 있는 '공급자-파트너' 간의 네트워크를 의미

비즈니스 모델을 최적화 하거나 리스크를 줄이거나 자원을 얻기 위해 서로 연합한다.
파트너십은 다음 4가지로 구분된다.

1. 비경쟁자들 간의 전략적 동맹
2. Coopetition, 즉 경쟁자들 간의 전략적 파트너십
3. 새로운 비즈니스를 개발하기 위한 joint-venture
4. 안정적 공급을 확보하기 위한 '구매자-공급자'관계

- 누가 핵심 파트너인가?
- 우리의 핵심 공급자는 누구인가?
- 파트너로부터 어떤 핵심자원을 획득할 수 있는가?
- 파트너가 어떤 핵심활동을 수행하는가?

8. 핵심 파트너

- **최적화와 규모의 경제(Optimization & economy of scale)** : 파트너십 혹은 구매-공급자 관계의 가장 기본적인 형태는 지원이나 활동의 배분을 최적화하기 위해 설계된다. 한 기업이 모든 활동을 보유하거나 모든 활동을 직접 수행하는 것은 비효율적이다. 최적화, 규모의 경제를 위한 파트너십의 목적은 비용절감, 자원과 인프라의 공유가 목적이다.
- **리스크/불확실성의 감소(Reduction of risk & uncertainty)** : 파트너십은 불확실성이 상존하는 경쟁환경에서 리스크 감소에 도움이 된다.
- **자원/활동의 획득(Acquisition of particular resources and activities)** : 비즈니스 모델에 필요한 모든 자원을 보유 하거나 모든 활동을 자체적으로 수행하는 기업은 거의 없다. 기업은 다른 기업을 이용해서 자원이나 활동을 획득함으로써 능력을 확장한다.
 - 휴대폰제조업 : 단말기운용시스템 개발, 라이선스 활용
 - 보험회사 : 상품판매를 위한 영업조직의 외부소싱(방카슈랑스)

9. 비용

Definition :

기업의 비즈니스 모델을 운영하는 데서 발생하는 모든 비용을 의미

특정한 비즈니스 모델을 운영하는 동안 발생하는 핵심적인 비용들을 의미한다.

가치를 만들어 내고 전달하고 고객관계를 유지하고 매출을 일으키는 것은 모두 비용이 발생한다.

핵심자원, 핵심활동, 파트너십을 정의하고 나면 비용구조를 비교적 쉽게 파악할 수 있다.

- **우리의 비즈니스모델이 안고 가야 하는 가장 중요한 비용은 무엇인가?**
- **어떤 핵심자원을 확보하는 데 가장 많은 비용이 드는가?**
- **어떤 핵심활동을 수행하는 데 가장 많은 비용이 드는가?**

9. 비용

비즈니스 모델의 비용구조를 **비용**주도적인 것과 가치주도적인 것으로 크게 두 가지로 나눈다.

- **비용주도(Cost-driven)** : 비용주도적 비즈니스모델은 비용절감에 최대한 초점을 맞추어야 한다.
저가정책, 최대한의 자동화, 아웃소싱 확대 등으로 최소비용구조의 구축/유지 (저가항공사)
- **가치주도(Value-driven)** : 비즈니스 모델을 설계할 때 비용보다는 가치창조에 더 초점을 두는 기업
고급스러운 value proposition과 고도의 맞춤서비스가 특징
- 호화로운 시설과 전용서비스(럭셔리 호텔)

비용구조를 구성하는 요소

고정비(Fixed costs) : 생산되는 제품/서비스 규모와 상관없이 소요되는 비용

변동비(variable costs) : 생산되는 제품/서비스 규모에 비례해 변동되는 비용

규모의 경제(economics of scale) : 산출량이 늘어나면 비용 대비 효과가 더 커진다

대량구매에 따른 혜택, 제품당 평균비용 감소

범위의 경제(economics of scope) : 운영범위를 넓히면 비용 대비 효과가 커진다

동일한 마케팅활동이나 물류채널을 이용하여 다양한 제품을 취급

9. 비용절감의 중요성

구 분	기준값	매출 10%증가	비용절감 10%달성
매 출 액 (수 익)	1,000억	1,100억	1,000억
비 용 (원가율)	900억원 (90%)	990억원 (90%)	810억원 (81%)
이 익	100억원	110억원	190억원
이익증가율		10% ↑	90% ↑

비용이 매출의 50% 이상 차지하는 기업은...
매출을 10%증가하는 것보다 비용을 10%절감하는 것이 이윤증대 유리!