

□ (11)주차 수업자료

공유경제 비즈니스 모델의 확산 : ZipCar에서 Uber까지

새로운 창업 아이디어를 구상하는데 있어서 중요한 방법 중에 하나가 시대의 트렌드를 잘 읽고 것이다. 최근 공유경제 기반의 창업으로 성공한 기업들이 계속 출현함으로써 공유경제가 하나의 비즈니스모델의 트렌드로 자리잡고 있다.

위키백과에서는 “공유경제는 물품을 소유의 개념이 아닌 서로 대여해 주고 차용해 쓰는 개념으로 인식하여 경제활동을 하는 것을 가리키는 표현이다. 현재는 "물건이나 공간, 서비스를 빌리고 나눠 쓰는 인터넷과 스마트폰 기반의 사회적 경제 모델"이라는 뜻으로 많이 쓰인다.”라고 정의하고 있다.

공유경제 개념의 서비스를 처음으로 성공시킨 것은 Zipcar이다. Zipcar는 회원제 렌터카 공유 회사로, 회원은 일 단위, 시 단위로 자동차를 빌릴 수 있다. 짐스터라고 불리는 회원은 사용가능한 자동차를 검색할 수 있고, 인터넷과 전화로 예약할 수 있다. 시간단위로 예약을 할 수 있으며 예약한 시간만큼 비용을 지불한다. 모든 자동차는 길이나 공용 주차장에 정해진 전용 주차장이 있다. 회원은 짐카드라고 불리는 RFID 방식의 카드를 지급받게 되는데, 이것으로 예약한 자동차를 운전할 수 있다.

또한, 공유경제 기반에 성공한 서비스인 AirBnB는 2008년 8월 시작한 세계 최대의 숙박 공유 서비스이다. 자신의 방이나 집, 별장 등 사람이 지낼 수 있는 모든 공간을 임대할 수 있다. 2013년 기준, 192개국 3만 4800여 개 장소에 대한 숙박을 중개하고 있으며, 2초당 한 건 씩 예약이 이뤄지고 있다.

최근 전 세계적으로 뜨거운 논쟁을 일으키고 있는 Uber도 공유경제 기반의 서비스를 제공한다. Uber는 미국 캘리포니아 주 샌프란시스코를 기반으로 한 운송 네트워크 회사이다. 이 기업은 고용되거나 공유된 차량의 운전기사와 승객을 모바일 앱을 통해 중개하는 서비스를 제공한다. 현재 전세계 많은 도시에서 서비스를 제공하고 있다. 그리고 차량의 예약은 텍스트 메시지나 모바일 앱을 통해 진행되며, 모바일 앱에서는 예약된 차량의 위치가 승객에게 실시간으로 제공된다. 최초에는 링컨 타운 카, 캐딜락 에스칼라데스, BMW 7시리즈 메르세데스-벤츠 S550 세단 등을 차량으로 제공했다. 2012년부터는 우버 X(영어: UberX)를 출시하여 더 넓은 시장에 대응할 수 있도록 저렴한 모델의 차량을 포함하는 기존보다 더 넓은 차량의 선택 폭을 제공하고 있다.

전 세계 공유경제에 대한 사람들의 인식을 알아보기 위해 닐슨은 전세계 60개국의 30,000명 이상의 온라인 패널들을 대상으로 누가 공유경제에 참여하고 있으며 어떤 물건과 서비스를 활용하고자 하는지 조사했다.



1. 비즈니스모델의 필요성

최근에 많은 사람들이 사업계획서보다 비즈니스모델에 대한 언급이 늘어나고 있다. 자신의 사업이나 아이디어를 가장 효과적으로 기술하는 방법으로 비즈니스모델, 비즈니스모델 캔버스, 비즈니스모델 혁신 등의 용어들이 자주 사용되는 것을 볼 수 있다. 이 장에서는 비즈니스모델의 필요성, 비즈니스모델의 정의와 역할, 비즈니스모델의 구성요소, 비즈니스모델 캔버스 등에 대해서 보다 정확한 이해하고자 한다.

많은 사람들이 비즈니스모델과 사업계획서의 차이점을 명확하게 이해하지 못하고 있다. 사업계획서는 용도에 따라 차이는 있지만 상세한 사업계획서의 경우 50~100 여 페이지 분량의 상세한 문서로서 재무적 예측자료 등이 포함되어 있다. 새롭게 창업을 구상하고 있다면 전체 사업의 개요 뿐만 아니라 사업에 대한 다양한 측면에서의 계획을 구체적으로 기술해야 한다. 이렇게 작성한 사업계획서는 은행에서 대출을 신청하면, 금융기관에서는 사업계획서를 요구하게 된다. 금융기관 측에서는 대출 신청자가 추후 대출금을 상환할 수 있는 능력이 있는지를 평가하기 위해서 상세한 자료를 요청한다.

이에 비해, 비즈니스모델은 훨씬 압축적이고 상세한 내용을 담기보다는 핵심적인 내용을 간략하게 표현한다. 하지만 비즈니스모델은 기업이 수익을 창출하기 위한 구체적 방법을 서술하여야 한다. 사업계획서가 서류형태로 작성이 된다면, 비즈니스모델은 누구든지 쉽게 기억할 수 있을 정도로 충분히 작은 개념으로 표현해야 한다. 비즈니스모델이 만일 서류로 작성이 된다면, 한 페이지면 족하며, 여러 마디의 말 보다는 하나의 그림으로 표현되는 것이 적합할 것이다.

또한, 기업이 초기에 수립한 비즈니스모델로는 지속적으로 수익을 창출할 수 없다. 수익의 원천은 고객인데 고객의 가치는 끊임없이 변화한다. 기존의 수익모델은 고객의 가치변화, 경쟁기업의 출현과 함께 새로운 수익모델을 찾지 않으면 도태될 수밖에 없다. 따라서 기업은 고객의 가치를 창조할 수 있는 새로운 수익모델의 지속적인 개발이 이루어질 때만이 제지속적인 성장이 가능하다.

혁신은 기업의 운명을 좌우하는 중요한 요소로 부각되었다. 혁신은 크게 제품/서비스/시장 혁신, 운영 혁신, 비즈니스모델 혁신으로 구분하는데, 비즈니스모델 혁신이 경영혁신에 가장 중요한 역할을 수행한다고 알려져 있다.

IT 기술의 발달에 따라, 기존 전통적인 업종에서 새로운 비즈니스모델을 적용한 기업이 강자로 부상하는 경우가 많이 있다. 아마존은 서점에서 책을 사던 방식을 인터넷 온라인으로 구매할 수 있는 비즈니스모델로 인해 일약 세계적인 기업으로 성장하였다. 넷플릭스(Netflix)는 비디오샵에서 영화를 빌리던 방식을 인터넷 온라인 주문방식의 비즈니스모델을 제시하였다. 결과는 기존 미국 최고의 비디오 대여점인 블락버스터 비디오를 몰락시키고 새로운 강자로 떠오르는 계기가 되었다.

비즈니스 모델 혁신에 성공한 기업들 - 스페인 Inditex의 Zara

스페인 Inditex의 Zara 패션 브랜드는 과거 패션업계에서 1년 이상 걸리던 신제품 출시 사이클을 4주로 단축시킨 패스트 패션(Fast Fashion)을 선보인 비즈니스 모델 혁신 사례이다. 통상적으로 패션 업계에서는 미리 내년에 유행할 것 같은 디자인을 패션쇼 등을 통해 세상에 공개하고 차기 년도 의류 라인업을 출시해 왔다. 이것은 하나의 업계 관행이었고 해가 지나면서 소비되지 못한 의류 제품들은 2차, 3차 할인 등을 통해 소비자에게 다가갔다. 이러다 보니 초기 의류 상품에 미판매 제품의 처리 비용까지 첨가되면서 의류 제품은 오래 원가대비 높은 소비자가격을 달고 시장에 출시되는 경우가 많았다.

그러나 Zara의 경우 업계의 관행을 과감하게 깨고 저비용의 신속한 시장 출시를 지향하는 패스트 패션을 선보였다. Zara의 가장 큰 강점은 시장 니즈를 빠르게 파악하여 이를 의류제품 제작에 실시간으로 반영할 수 있는 시스템을 갖추었다는 것이다. 매장에 있는 POS 시스템을 통해 고객이 선호하는 디자인의 옷이 어떠한 것인지 파악할 수 있도록 하였다. Zara의 디자이너들은 세계 각국 매장에서 들어온 고객 정보와 시장 조사 정보를 바탕으로 2주 만에 패션을 재창조해 내면서 2주 후에는 매장에 새로운 의류 컬렉션을 선보인다. 시장 조사, 디자인, 생산, 운송, 매장 진열 등의 기본적인 과정은 타의류 업체들과 동일하지만 각 단계별로 소요되는 시간이 매우 짧다는 점에 주목할 필요가 있다. Zara는 고객 니즈 조사 과정이 채 몇 시간도 걸리지 않는다. 기존의 시장 조사 방식과 비교했을 때 이는 매우 혁신적이다. Zara는 모든 제품을 소량만 생산한다는 원칙을 갖고 있다.

일반적으로 의류업체들은 히트상품의 재고가 바닥나는 것을 두려워하기 때문에 가능한 많이 생산하려고 한다. 반면, Zara는 모든 의류 제품들의 소량 생산 원칙을 통해 재고를 줄이고 세일 등으로 인해 발생하는 수익성 악화를 최소화 하는데 보다 초점을 맞추고 있다. 동시에 소량 생산 원칙은 디자인이 실패했을 경우를 대비한 하나의 위기 관리 방법이라고도 할 수 있다. 이러한 소량 판매와 희소성이라는 두 가지 요소들은 결과적으로 한번 매장에 받을 들인 고객들이 지갑을 내일이 아닌 오늘 열도록 하는 요소로 작용한다. 이는 매장 방문 인구를 구매 고객으로 탈바꿈 시키는 Zara만의 독특한 전략인 동시에 성장의 원동력이 되고 있다.

2. 비즈니스모델의 정의

비즈니스모델(Business Model)은 1990년대 말 이후 인터넷, 정보기술의 발전을 배경으로 인터넷 닷컴 기업들이 출현하기 시작하면서 비즈니스 실무에서 확산된 개념이다. 인터넷 기업들은 전통적인 오프라인 기업과 비교해 가치와 수익을 창출하는 방식이 근본적으로 달라서 이러한 차이를 비즈니스모델이라는 용어를 사용하여 설명하였다.

비즈니스모델 연구자로 잘 알려진 폴 티머스(Timmers, 1998) 박사는 비즈니스모델을 제품, 서비스 및 정보의 흐름이며, 다양한 참여자들의 잠재적인 이익과 수익원천을 설명해 주는 청사진이라 정의하였고, 마이클 라파 교수(Rappa, 2000)는 기업이 가치사슬상에서 어느 위치에 속하는가를 명시함으로써 매출을 발생시킬 수 있는 방법을 보여줄 수 있는 것이라고 정의하였다.

Business-Dictionary에서는 비즈니스모델을 정의하기를, 기업이 고객에게 가치를 전달하고, 고객들을 가치를 위해 돈을 지불하도록 유인하고, 그들의 비용 지불을 수익으로 전환하는 방식이라고 정의하였다. 콜과 미첼(Coles and Mitchell, 2004)은 어떤 조직단체에서 그들의 고객에게 제품과 서비스를 제공하고, 자원과 능력을 개발하기 위하여 "What", "Who", "When", "Where", "Why", "How", "How much" 의 사용가능한 조합이라고 정의하였다.

비즈니스모델 관련 저서로 잘 알려진 오스터왈더(Osterwalder, 2010)는 한 조직체에서 어떻게 고객 가치를 창출하고 전달하고 수익원을 확보하는지에 대한 합리적 방안이라 정의하였다. 이와 같이 비즈니스모델의 개념을 연구하기 위해 많은 학자들이 연구를 하였는데 이를 종합하면 비즈니스모델은 '사업 아이디어를 가지고, 어느 시장에서, 누구에게, 어떤 가치를 어떤 방법으로 전달하고 어떻게 수익을 창출할 것이지에 대한 전반적인 방향과 방법을 정의한 것이다.

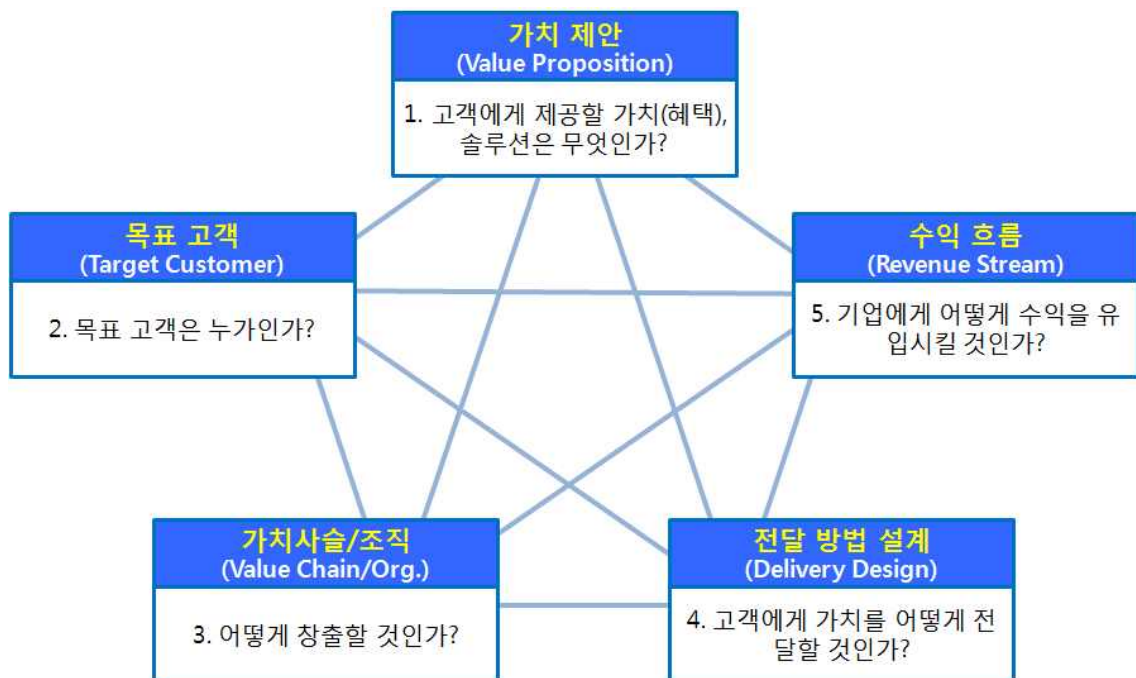
초기 창업기업의 경우 반드시 비즈니스모델이 우수하다고 반드시 성공하는 것은 아니다. 창업 환경에는 무수한 변수가 존재하기 때문이다. 하지만, 비즈니스모델의 타당성이 낮은 기업은 결코 성공할 수 없다. 완벽한 기술력으로 만든 제품과 높은 서비스 경쟁력이 뛰어난 창업기업이라도 비즈니스모델이 목표 시장의 환경에 적용할 수 없다면 경쟁에서 멀어지고 결국 창업시장에서 도태된다.

3. 비즈니스모델의 구성 요소

비즈니스모델에 개념과 비즈니스의 유형에 대한 활발한 논의가 있었지만, 비즈니스모델의 근본적인 작동원리를 이해하고 새로운 비즈니스모델을 설계하는데 기여할 수 없었다. 그래서 이후 비즈니스모델에 관한 연구는 비즈니스모델의 구성요소에 관한 연구로 발전하였다.

대표적인 비즈니스모델의 구성요소에 대한 견해로, 하버드대학의 크리스텐센(Christensen, 2008) 교수가 고객가치 제안, 이윤공식, 핵심 자원, 핵심 프로세스를 비즈니스모델의 구성요소로 제시하고 있으며, 버클리 대학의 체스브로 교수(Chesbrough, 2006)가 가치 제안, 목표 시장, 가치사슬, 수익 구조, 가치 네트워크, 경쟁 전략 등의 개념을 토대로 비즈니스모델을 정의하였다.

비즈니스모델의 구성요소에 대해서 기본적으로 고객에게 가치를 제안하고 창출하여 제공한 후 이를 수익의 형태로 회수하는 과정이라고 공통된 의견을 가지고 있다. 즉 제품과 서비스를 제공할 목표 시장을 선정하고, 목표 시장의 고객에게 자사의 제품과 서비스를 구입해서 얻게 되는 혜택인 고객 가치를 명확히 하여 고객이 기꺼이 돈을 지불하고 구매활동을 하도록 유도하는 전략을 수립하는 것이라고 할 수 있다.

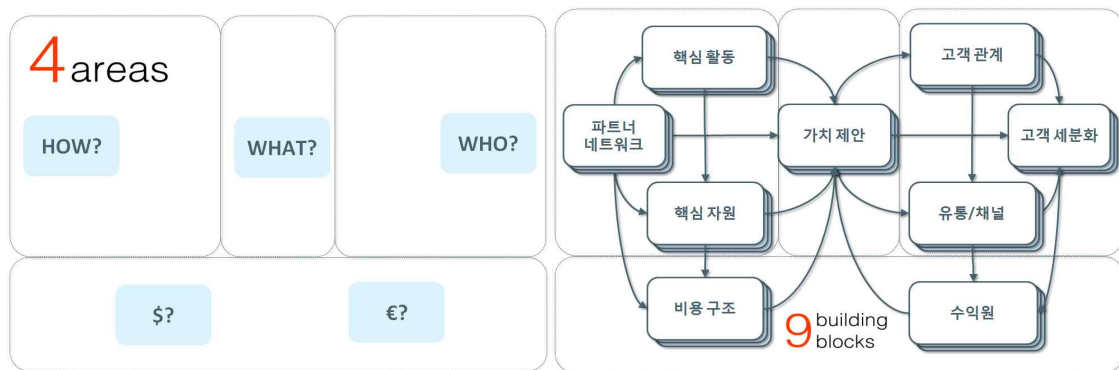


가치 제안은 목표 고객과 주요 경쟁기업 그리고 자사의 제품 및 서비스가 가지고 있는 장점을 포함하여 구체화시키는 것이다. 목표 고객은 시장의 규모와 성장률, 충족되지 않는 고객의 니즈, 경쟁제품 혹은 경쟁사의 부재 등을 분석하여 목표 고객계층을 설정하는 것이다. 가치사슬/조직은 기업이 제품과 서비스를 만들고 유통시키면서 고객들에게 가치를 제공하는데 이에 관련된 활동을 말하며, 기업 내부 역량을 어떻게 강화하여 시스템화 시킬지를 결정해야한다. 전달 방법 설계는 자사가 구체화한 고객 가치를 어떠한 방법으로 전달할 것인지를 설계하는 것이다. 수익 흐름은 비즈니스를 통해 수입을 발생시켜 이윤을 창출하고 창출된 이윤을 투자하여 높은 수익을 낼 수 있는 시스템을 구축하는 것을 의미한다.

4. 비즈니스모델 캔버스

다양한 비즈니스모델 수립 기법이 있지만, 현재 창업교육 시장에서 가장 많이 이용되고 있는 비즈니스모델 캔버스에 대해서 설명하고자 한다.

알렉산더 오스터왈더(Alexander Osterwalder)는 1992년부터 비즈니스모델에 대한 연구를 진행해서 이러한 연구의 결과로 2010년 예스 피그누어(Yves Pigneur)와 "Business Model Generation"이라는 저서를 통해 비즈니스모델 캔버스라는 기법을 제안하였다. 비즈니스모델을 하나의 조직이 어떻게 가치를 창조하고 전파하며 포착해내는지를 합리적이고 체계적으로 묘사해낸 것이라고 정의하고 4가지 영역에 9가지 블록으로 구성되어 있다.



비즈니스모델 캔버스의 9가지 블록에 대한 자세한 설명은 다음과 같다.

1) 고객 세그먼트(CS : Customer Segmentation)

비즈니스모델을 만들 때 가장 중요한 요소 중의 하나가 어떻게 “고객을 세분화할 것인가?”하는 문제이다. 따라서 먼저 고객을 세분화하고 각 고객층의 성향과 특성에 대해서 파악해야 한다. 인구통계학적, 심리유형적, 구매패턴적, 가치추구적인 분류를 통해서 고객을 세분화한다.

효과적으로 고객을 세분화하기 위해서 다음과 같은 질문을 한다.

- 누구를 위해 가치를 창조해야 하는가?
- 누가 우리의 가장 중요한 고객인가?

전형적인 고객 세그먼트의 유형은 다음과 같다.

- 매스마켓 : 대부분의 고객을 포함하는 시장으로 창업 기업의 고객으로는 적합하지 않다.
- 틈새시장 : 기존에 형성된 큰 시장과 시장간의 틈새에 형성된 시장으로 일반적으로 기존 기업들의 관심 범위가 아니므로 창업기업이 목표로 하는 고객으로 가장 적합하다.
- 멀티사이드시장 : 2개 이상의 개별적인 타겟그룹으로 형성된 시장을 말한다. 이 두 가지 이상의 세그먼트가 서로 밀접하게 영향을 미치므로, 이런 종류의 비즈니스모델을 원활하게 추진하기 위해서는 동시에 멀티 타겟 시장을 유기적으로 잘 연결해야 한다. 초기에 멀티사이드시장을 형성하는 것은 매우 어려우나 일단 형성이 되면 강력한 시장 지배력을 갖게 된다.

2) 가치 명제 (VP : Value Proposition)

가치 명제는 특정한 고객에게 필요로 하는 가치를 창조하기 위한 제품이나 서비스의 조합이다. 목표 시장의 흐름과 기존 제품에 대한 고객들의 결핍을 찾아내어 해결 가능한 가치를 제공하여 수익을 확보하는 것이 결국 사업의 성공과 실패를 결정한다.

효과적으로 가치 명제를 파악하기 위해서 다음과 같은 질문을 한다.

- 고객에게 어떤 가치를 전달할 것인가?
- 우리가 제공하는 가치가 고객이 처한 문제점을 해결해주는가?
- 고객의 니즈를 충족시켜 주는가?

전형적인 가치의 유형은 다음과 같다.

- 기존 제품/서비스에 비해 우수한 성능 (Performance)
- 특정 고객을 위한 제품/서비스의 개인화 (Customization)
- 기존 제품/서비스를 뛰어 넘는 혁신 (Innovation)
- 기존 제품/서비스와 구분되는 탁월한 디자인 (Design)
- 기존 제품/서비스와 구분될 만큼 싼 가격 (Price)
- 기존 제품/서비스가 제공하지 못한 편의성 (Convenience)
- 기존 고객에게 비용절감의 기회 (Cost Reduction)
- 기존 고객에게 위험 회피의 기회 (Risk Avoidance)
- 높은 브랜드 지위 (Brand)
- 무언가를 '되게' 만드는 것
- 기존 제품/서비스로 접근이 어려웠던 제품/서비스 제공

3) 채널(CH : Channels)

채널은 목표 고객에게 상품이나 서비스를 전달하는 방법이다. 시장에서 제대로 가치를 제안하기 위해서는 고객이 만족할 만한 채널을 올바르게 구성하는 것이 중요하다.

효과적으로 가치 명제를 파악하기 위해서 다음과 같은 질문을 한다.

- 각각의 고객 세그먼트는 어떤 채널을 통해서 자신에게 가치가 전달되기를 원하는가?
- 우리는 그들에게 어떻게 다가가는가?
- 어느 채널이 가장 효과적인가?
 - 어느 채널이 가장 비용 효율적인가?

직접적인 채널로써 영업 팀과 웹사이트 운영이 있고, 간접적인 채널은 직영 매장, 파트너 매장, 도매 등이 있다. 채널의 중요한 요소로는 제품과 서비스에 대한 고객의 이해정도, 가치 제안 평가, 구매 방법, 가치 제안 전달 방법, 판매 이후 서비스 등이다.

4) 고객 관계(CR : Customer Relationships)

고객 관계는 목표 고객에게 어떤 형태로 지속적인 관계를 유지할 것인가를 결정하는 것이다. 기업에서는 잠재 고객을 발굴해서 실제 고객으로 만들기 위한 방안, 실제 고객을 우수

고객으로 만들기 위한 방안, 실제 고객과 우수 고객이 이탈 고객이 되는 것을 방지하는 방안에 대해서 모색해야 한다.

효과적으로 고객 관계를 파악하기 위해서 다음과 같은 질문을 한다.

- 각각의 고객 세그먼트는 어떤 채널을 통해서 자신에게 가치가 전달되기를 원하는가?
- 우리는 그들에게 어떻게 다가가는가?
- 어느 채널이 가장 효과적인가?
- 어느 채널이 가장 비용 효율적인가?

전형적인 고객 관계의 유형은 다음과 같다.

- 고객 관계 형성을 위한 방식으로 고객을 직접적으로 도움을 제공하는 개별 어시스트 방식(판매직원, 콜센터 상담시스템 운영)
- 고객별 전담인력을 두어 헌신적으로 응대하는 헌신적인 개별 어시스트
- 고객이 스스로 니즈를 해결하도록 필요한 모든 수단을 제공하는 셀프 서비스
- 개인별 온라인 프로파일을 통해 맞춤형 서비스를 제공하는 자동화 서비스
- 온라인 커뮤니티 운영
- 고객들의 리뷰 반영과 제품 개발 시 참여시키는 코-크리에이션

5) 수익원(RS : Revenue Streams)

수익원은 기업이 각 고객 세그먼트로부터 창출하는 현금을 의미한다. 수입에서 비용을 공제한 것이 수익이다.

효과적으로 수익원을 파악하기 위해서 다음과 같은 질문을 한다.

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

전형적인 수익원의 유형은 다음과 같다.

- 물품 판매 : 제품의 직접적인 판매를 통해 얻게 되는 수익원
- 이용료 : 특정 서비스를 이용하게 됨으로써 발생하는 수익원 (정액 이용료 등)
- 가입비 : 서비스에 대한 지속적인 이용권한을 판매함으로써 발생하는 수익원 (연간 가입비 등)
- 대여료/임대료 : 특정한 자산을 일정기간 이용할 수 있는 권리를 주는 대가로 받는 수수료
- 라이선싱 : 특허/저작권 사용에 대한 사용료
- 중개 수수료 : 중개자와 중개 의뢰인간에 발생하는 비용으로 매개 역할에 대한 수수료
- 광고 : 특정 제품이나 서비스, 브랜드 광고비를 통해 발생하는 수익원

6) 핵심 자원(KR : Key Resources)

성공적으로 가치를 실현하기 위해서는 기업은 여러 유형의 핵심 자원이 필요하다. 이러한

비즈니스를 원활히 진행하기 위해 필요한 자산을 핵심 자원이라 한다.

효과적으로 핵심 자원을 파악하기 위해서 다음과 같은 질문을 한다.

- 고객에게 가치를 제공하기 위해서 어떤 핵심 자원을 필요로 하는가?
- 공급 채널을 위해선 어떤 자원이 필요한가?
- 고객관계와 수익원을 위해서 어떤 자원이 필요한가?

전형적인 핵심 자원의 유형은 다음과 같다.

- 물적 자원 : 공장, 공장설비, 자동차, 기계, 시스템, 물류 네트워크 등
- 인적 자원 : 생산적인 재능·기술·지식을 갖춘 인력을 말하며, 마케터, 소프트웨어 개발자, 웹사이트 관리자 등
- 지적 자산 : 브랜드, 독점적 지식, 특허나 저작권, 파트너십, 고객 데이터베이스 등
- 재무적 자원 : 현금이나 신용한도, 스톡옵션 등을 활용하는 경우

7) 핵심 활동(KA : Key Activities)

기업이 사업을 원활하게 수행하기 위한 필요한 활동을 핵심 활동이라 한다. 핵심 활동은 기업이 혹은 창업자가 컨트롤이 가능해야만 성공 가능성을 높일 수 있다. 핵심 활동은 비즈니스모델의 유형에 따라 다르게 나타난다.

효과적으로 핵심 활동을 파악하기 위해서 다음과 같은 질문을 한다.

- 고객에게 가치를 제공하기 위해서 어떤 핵심 활동을 필요로 하는가?
- 공급 채널을 위해선 어떤 활동이 필요한가?
- 고객관계와 수익원을 위해서 어떤 활동이 필요한가?

전형적인 핵심 활동의 유형은 다음과 같다.

- 생산 : 제품을 설계, 제작, 운송하는 것
- 문제 해결 : 고객이 처한 문제에 대한 새로운 해결책을 찾아내는 것
- 플랫폼/네트워크 : 플랫폼을 핵심자원으로 설계된 비즈니스모델은 플랫폼이나 네트워크와 관련된 핵심활동에 의해 지배됨

8) 핵심 파트너십(KP : Key Partnerships)

사업 파트너로써 자사가 부족한 자원/역량을 보완 할 수 있는 파트너를 구하는 것을 말한다. 이러한 파트너십 체결을 통해 불확실성이 존재하는 경쟁 환경에서 리스크를 최소화 시키는데 많은 도움이 된다.

효과적으로 핵심 파트너를 파악하기 위해서 다음과 같은 질문을 한다.

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

전형적인 파트너의 유형은 다음과 같다.

- 비경쟁자들간의 전략적 동맹

- 경쟁자들간의 전략적 파트너십
- 조인트 벤처
- 안정적 공급을 위한 '구매자-공급자'관계

9) 비용 구조(CS : Cost Structure)

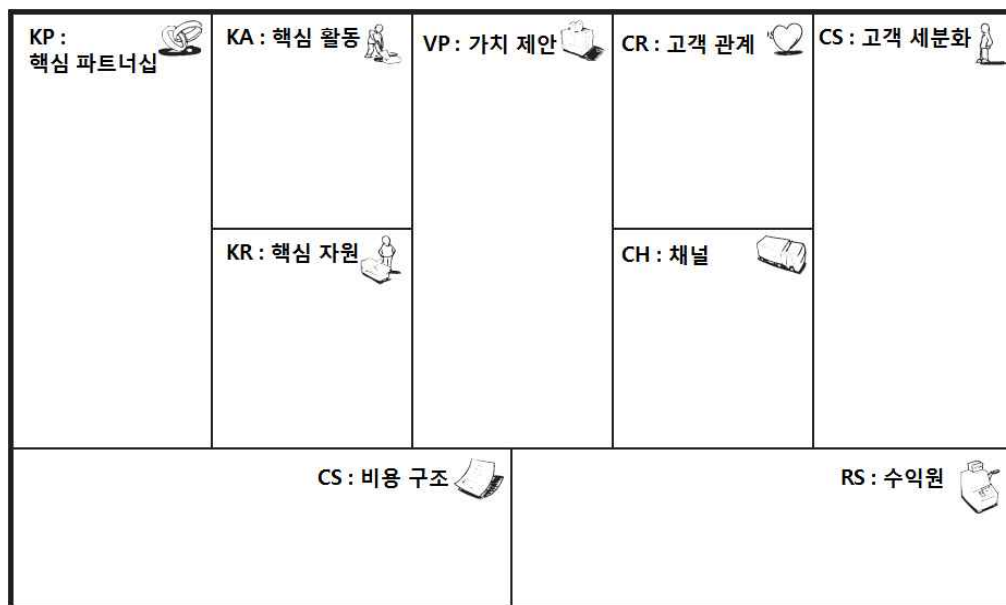
사업을 운영하면서 발생하는 모든 비용을 의미하며, 가치를 만들어내고 전달하고, 고객관계를 유지하고 수익원을 만들어내는 것은 모두 비용이 발생한다.

효과적으로 비용을 파악하기 위해서 다음과 같은 질문을 한다.

- 우리 비즈니스모델의 가장 중요한 비용은 무엇인가?
- 가장 중요한 비용은 무엇인가?
- 어떤 핵심 자원을 확보하는데 가장 많은 비용이 드는가?
- 어떤 핵심 활동을 수행하는데 가장 많은 비용이 드는가?

전형적인 비용의 유형은 다음과 같다.

- 고정비 : 매출액의 크기가 변하더라도 변하지 않고 발생하는 비용으로 고정비의 성격을 갖는 비용, 인건비(정규직원), 월세, 화재보험료, 광고선전비(정기적 광고), 감가상각비 등
- 변동비 : 매출액이 변할 때 매출액 크기와 일정비율을 유지하면서 같이 변하는 비용, 원재료비, 인건비(파트타임), 광고선전비(비정기적 광고) 등



5. 비즈니스모델 캔버스의 활용

1) 이음 서비스의 비즈니스모델 분석

소셜 데이팅 서비스는 미국에서 온라인 게임과 디지털 음원 시장에 이어 3위의 시장규모

를 차지할 정도로 규모가 크다. 국내에서는 140여개의 온라인 데이팅 서비스가 운영되고 있고, 오프라인 결혼정보시장도 지속적인 성장세를 보이고 있어 매치메이킹 시장의 규모는 점차 확대될 것으로 기대한다.

이음 앱 서비스는 20~30대의 싱글 남녀를 대상으로 하루에 한명씩만 이성을 소개시켜주는 소셜 데이팅 서비스이다. 기존의 결혼정보시장에서 다양한 연령대에서 여러 명의 대상을 고객이 만족할 수 있을 때까지 서비스를 제공하는데 비해 이음은 하루에 한번 ‘이음신’이 1대 1로 짝을 점지해주는 구조이다. 이음 서비스를 비즈니스모델 캔버스에 적용해서 분석하면 다음과 같다.

핵심 파트너십  • 소셜네트워크 서비스 업체 • 모바일 광고업체 • 커플 SNS 등 • 실시간 모바일 모바일 설문업체	핵심활동  • 소프트웨어 지원 서비스 • 지속적 서비스 업그레이드 핵심자원  • 프로그램 개발자 • 마케팅 전문가	가치제안  • 청춘들의 건전한 만남을 위한장치제공 • 외면보다는 내면을 중시기반 서비스	고객 관계  • 사용자 직접 접속 • 원어웨이 서비스 • 싱글들의 놀이터 채널  • 스마트 폰 활용 • 앱 서비스	고객 세분화  • 20대 남녀 • 30대 남녀
비용구조 • 웹호스팅비, 웹 개발비 • 홍보비, 관리비 • 인건비 		수익원 • 이음권 판매 • 어플이용 • 홍보 		

① 고객 세그먼트

이음은 연애와 결혼에 가장 관심이 높은 연령층인 20~30대를 목표고객으로 설정하였다. 인구통계학적으로 국내 20대와 30대 미혼남녀가 약 1천만명 규모이고, 이 중에 10%인 100만명을 목표 고객으로 설정하였다.

② 가치 명제

이음이 제공하는 가치 제안은 ‘청춘들의 건전한 만남을 위한 장치 제공’, ‘외면보다는 내면을 중시기반 서비스’ 2가지로 요약할 수 있다.

‘청춘들의 건전한 만남을 위한 장치 제공’은 기존 소셜 데이팅 서비스와는 다른 안전한 만남을 연결할 수 있는 장치를 제공하는 것을 목표로, 우선 현재 고가시장으로 형성되어 있는 결혼정보시장을 저렴한 가격과 흥미로운 서비스를 제공해 재편하고자 하는 목표를 설정하였다. 결혼이라는 무거운 관계에서 벗어나 이성간의 호감을 맘껏 발산하고, 그로 인해 서로를 잘 알 수 있는 기회가 제공하도록 플랫폼을 설계했다.

또한, ‘외면보다는 내면을 중시기반 서비스’를 위해서 회원가입에 승인절차과정을 설정하였다. 회원가입 승인에 가장 중요한 승인조건은 신청서에 얼마만큼 자신을 성실하게 표현했는가를 기준으로 한다. 이를 통해서 서비스를 이용하는 회원들은 안심하고 서로 교감할

뿐만 아니라 남녀의 회원비율을 1:1로 맞추어 회원들이 원활한 만남을 가질 수 있도록 관리하였다.

③ 채널

이음 서비스는 스마트폰에서 사용할 수 있는 앱 서비스를 제공한다. 현재 iOS 버전과 안드로이드 버전을 모두 제공하고 있다. 이음 앱 서비스의 기능은 자신들이 원하는 대상을 서로간의 원활한 소통을 유지할 수 있도록 도와준다. 매치메이킹 알고리즘은 특정 키워드가 일치하는 것을 우선 반영하고, 비슷한 지역을 기반으로 하며, 나이는 대체로 남성이 더 많도록 구현되었다.

④ 고객 관계

이음 서비스는 기존의 고객들에게 지속적인 신뢰를 확보하기 위해서 프로필에 키워드, 사진까지 올린 회원의 수를 관리한다. 또한 소비자가 보는 자료의 양질을 유지하기 위해서 프로필에 정보를 많이 담으려고 노력하고 있다.

또한 고객이 선택가능한 정도를 지속적으로 확대하고 있다. 남녀의 인연을 이어준다는 '이음신'을 중심으로 스토리텔링적인 요소를 담아 서비스를 이용하는 고객에게 지속적인 관심을 유도하고 있다. 이음신은 오후 12:30분 회원들에게 오늘의 "운명의 상대"를 알려준다. 이음신이 제공한 이성의 정보를 받은 회원은 24시간 내에 이성과의 만남을 원하는지 여부를 결정한다. 상대방을 만나고자 하는 경우에는 'OK'권을 구입하면 이음에서 상대방의 연락처를 제공받는다. 제공된 상대방이 마음에 들지 않을 경우에는 만남을 포기하면 된다.

⑤ 수익 구조

이음 서비스의 수익구조는 어플 다운로드를 통한 수익, 간접 광고 홍보비 등이 있지만 가장 큰 수익은 'OK'권을 판매해 얻는 판매수익이다. 하루에 한 명씩 2주(14)동안 이용하는 OK권이 9,900원, 30일 동안 이용하는 OK권을 1만 4,900원에 판매하고 있다. OK권의 비용은 크지 않지만 회원수가 10만명에 육박하기 때문에 많은 수익을 창출하고 있다.

⑥ 핵심 자원

이음 서비스의 경우에는 핵심자원은 인적자원이다. 소비자가 원하는 다양한 서비스를 제공하기 위해서는 흥미를 유발할 수 있는 콘텐츠 제작을 위한 스토리텔러, 새로운 고객을 창출하기 위한 여러 가지 전략을 구상하는 마케팅 전략 전문가, 웹의 기능을 원활하게 유지시켜 줄 수 웹 에디터, 효과적인 메시지를 전달할 수 있도록 그래픽을 구성하는 그래픽 디자이너, 각종 이벤트와 제휴혜택, 할인 행사 등을 기획하는 블로그 홍보 마케터, 프로그램의 안정성을 확보하는 방법을 구상하는 프로그래머 등이 필요하다.

⑦ 핵심 활동

이음 서비스의 핵심활동은 지속적인 고객관리 시스템 개발과 새로운 콘텐츠 개발이다. 또한 신규 고객을 개발하는 다양한 홍보방안도 핵심활동에 포함된다. 또한 다양한 매출구조를 형성하기 위해서 수익구조 개선을 위한 노력도 필요하다.

향후 해외진출도 고려하고 있기 때문에 해외의 20~30대의 미혼남녀의 국가별 특성과 문화적 차이 등을 분석하고 새로운 전략을 구상하는 것도 중요한 활동 중 하나이다.

⑧ 핵심 파트너

이음 서비스의 핵심 파트너는 현재 소셜네트워크 서비스를 제공하고 있는 소셜네트워크 서비스 업체, 모바일을 통해서 광고를 대행하고 있는 모바일 광고업체, 또 유사관련 남녀 매칭 서비스를 제공하고 있는 커플 SNS 서비스 업체, 고객의 지속적인 관리 및 요구사항을 실시간으로 모바일 설문을 실시할 수 있도록 도움을 제공하고 있는 실시간 모바일 설문 기업 등이 핵심 파트너들이다.

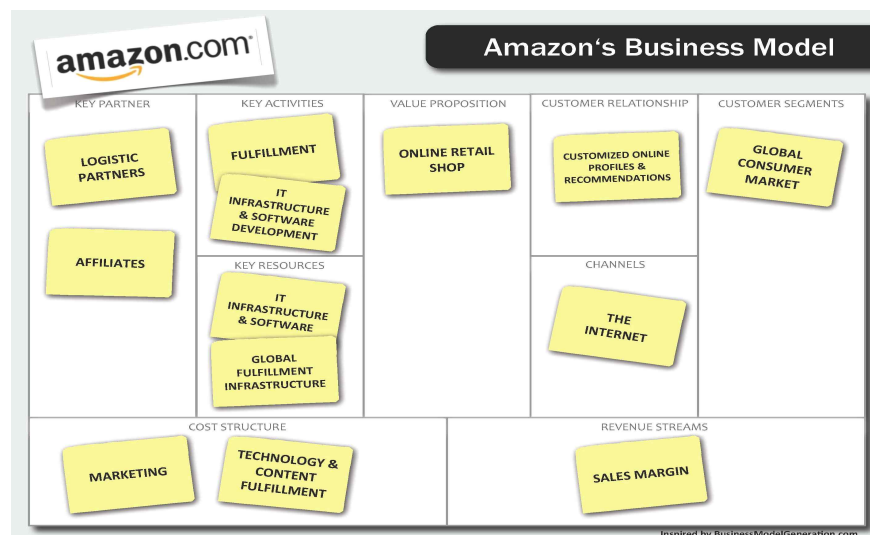
⑨ 비용 구조

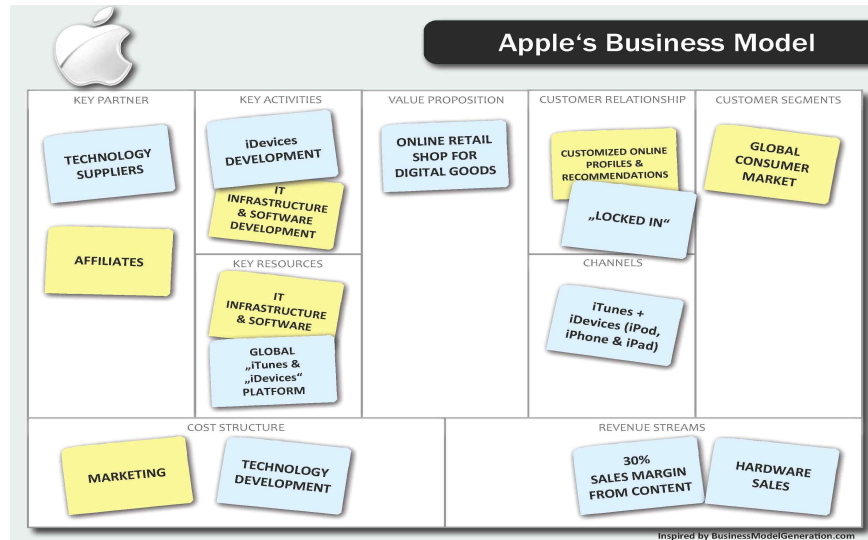
비용구조는 인건비, 임대료, 시설관리비 등이 있다. 또한 추가적인 웹 개발에 필요한 웹 개발 및 프로그램 개발 비용이 있다.

2) 비즈니스모델 캔버스를 활용한 애플과 아마존의 비교

비즈니스모델 캔버스는 빠른 시간 안에 다양한 비즈니스모델을 설계하고 서로 비교할 수 있도록 함으로써 새로운 비즈니스모델의 혁신을 이룰 수 있도록 도와주는 유용한 도구이다. 비즈니스모델 캔버스를 유용하게 활용하는 방법 중에 하나가 기존에 가장 성공적인 비즈니스모델의 분석을 기반으로 새로운 비즈니스모델을 수립하는 방법이다. 새로운 비즈니스모델은 하나를 만드는 것 보다 다양한 관점에서 여러 개의 비즈니스모델을 설계하고 그 중에 가장 혁신적인 비즈니스모델을 선정하여 신규 사업을 전개하는 방식이다.

이러한 활용 방법을 효과적으로 사용하고 있는 사례가 있어서 소개하고자 한다. 지금 소개할 내용은 2011년 6월에 개최된 애플의 WWDC(World Wide Developer Conference)에서 발표된 “Why Apple is the better amazon.com from a business model perspective”라는 자료를 기반으로 비즈니스모델 분석 및 비교 방법에 대해서 설명하고자 한다.





이제부터 애플의 관점에서 비즈니스모델 캔버스를 활용해서 아마존과 애플의 비즈니스모델을 비교하고자 한다. 애플의 목적은 애플이 가지고 있는 기존의 장점을 활용해서, 최소한의 조직을 통해서, 높은 수익률을 올릴 수 있는 온라인 비즈니스모델을 설계함을 목적으로 한다는

① 고객 세그먼트

아마존	애플
글로벌 소비자 시장 (Global Consumer Market)	글로벌 소비자 시장 (Global Consumer Market)

아마존과 애플은 세계적인 시장을 갖는 글로벌 기업으로 고객은 모두 글로벌 소비자 시장으로 동일하게 설정하고 있다.

② 가치 명제

아마존	애플
온라인 소매 상점 (Online Retail Shop)	디지털 상품을 판매하는 온라인 소매 상점

아마존은 처음에는 온라인 서적 판매 사이트에서 시작해서 성공함으로써 모든 물건을 판매하는 온라인 소매 상점으로 발전하였다. 세계에서 최고의 고객을 확보하고 있으며 취급되는 상품도 매우 다양하다.

애플은 아마존이 운영하는 온라인 소매 상점에서 “상대적으로 낮은 가치를 갖는 아이템”을 판매한다는 문제점을 발견하고 이를 개선하기 위해서 고민을 했다. 부가가치를 높이기 위해서는 어떤 아이템을 판매할 것인가에 대한 고민의 답은 “디지털 상품을 판매하는 온라인 소매 상점”으로 가치를 제안하였다. 디지털 상품만을 취급함으로써 시장의 범위는 축소되지만 상대적으로 부가가치가 높은 아이템을 판매함으로써 높은 수익률을 얻을 수 있는 기반을 형성할 수 있게 되었다.

③ 채널

아마존	애플
웹 서비스 amazon.com	전용 서비스 플랫폼 (iTunes)과 전용 디바이스 (iPod, iPhone, iPad 등)

아마존은 amazon.com 웹 서비스를 통해서 고객들에게 서비스를 제공한다. 비록 아마존이 전세계적으로 최고의 회사이지만, 온라인 소매 상점 시장은 세계에서 가장 경쟁이 심한 시장이라는 것이다. 따라서 수익률을 높이는 것은 쉽지 않다.

애플은 자신의 전용 서비스 플랫폼인 iTunes를 통해서 서비스를 함으로써 한정적인 경쟁자의 시장을 형성함으로써 상대적으로 적은 경쟁을 하게 되었으며, 서비스를 사용하려면 자신의 전용 디바이스인 iPod, iPhone, iPad 등과 연동하는 구조를 가지도록 함으로써 작은 시장이지만 강력한 지배구조를 만드는데 성공하였다.

④ 고객 관계

아마존	애플
개인화된 온라인 프로파일과 추천 시스템 (Customized Online Profiles & Recommendations)	개인화된 온라인 프로파일과 추천 시스템 고정된(Locked In) 고객

아마존에 시장에서 가장 성공적으로 성장하게 된 기능은 개인화된 온라인 프로파일과 추천 시스템 (Customized Online Profiles & Recommendations)이다. 실제 제품을 보고 구매할 수 없는 온라인 구매에서 가장 중요한 요소는 기존 구매자의 의견을 효과적으로 모아 새로운 구매자에게 유용한 정보가 될 수 있도록 하는 기능인데, 이 기능을 가장 효과적으로 제공함으로써 아마존은 세계 최고의 온라인 소매 상점으로 성장하게 되었다.

애플도 아마존에서 제공하는 개인화된 온라인 프로파일과 추천 시스템을 제공한다. 하지만 애플의 고객관계의 가장 중요한 점은 한 번 고객이 되면 다른 플랫폼으로 이동할 수 없도록 고객을 고정시킨다는 것이다. iTunes를 사용함으로써 고객의 미디어 데이터베이스가 증가하고 더 많은 앱을 구매함으로써 고객들이 다른 플랫폼으로 변경하는 것을 어렵게 만듦으로써 고객이 고정화 되는 경향이 있다.

⑤ 수익 구조

아마존	애플
낮은 영업 이익률	높은 영업 이익률 하드웨어 판매

아마존은 다른 대부분의 온라인 소매 상점과 같이 최대 10% 이하의 영업 이익률 갖게 된다. 앞에서 설명한 바와 같이 온라인 소매 상점의 경쟁이 매우 심화되어 있어서 아마존이 영업 이익률을 올리면 고객들이 다른 서비스로 이동할 수 있으므로 영업 이익률을 쉽게 조정할 수 없는 입장이다.

애플은 30% 전후의 영업 이익률을 실현하고 있다. 기존의 디지털 상품을 판매하는 시장의 구조가 많이 왜곡되어 있어서 콘텐츠 제공자가 수익의 30% 정도를 얻는 시장에서 애플이 30%, 콘텐츠 제공자가 70%로 분배하는 수익 분배 시스템은 애플과 콘텐츠 제공자 모두에게 상생할 수 있는 구조를 만들게 되었다. 따라서 애플은 30%의 높은 영업 이익률을 얻

게 되었지만 시장에서는 환영 받는 시장을 형성하게 되었다. 또한 iDevices를 판매함으로써 이익을 얻게 된다.

⑥ 핵심 자원

아마존	애플
IT 인프라와 소프트웨어 글로벌 배송 이행 인프라	IT 인프라와 소프트웨어 글로벌 iTunes와 iDevices 플랫폼

아마존은 핵심 자원은 고객이 쉽게 제품을 검색하고 주문할 수 있는 IT 인프라와 소프트웨어와 주문한 상품을 전세적으로 배송할 수 있는 인프라이다.

애플은 아마존과 같이 고객이 쉽게 제품을 검색하고 주문할 수 있는 IT 인프라와 소프트웨어가 핵심자원이지만 글로벌 배송에 대한 부분이 없어서 판매된 콘텐츠를 사용할 수 있도록 하는 글로벌 iTunes와 iDevices 플랫폼이 핵심자원이다.

⑦ 핵심 활동

아마존	애플
배송 이행 IT 인프라와 소프트웨어 개발	iDevices 개발 IT 인프라와 소프트웨어 개발

아마존의 핵심 활동은 배송 이행이다. 고객은 자신이 주문한 상품이 기간 안에 회손 없이 배송되고 반품이나 교환 등의 서비스가 원활하게 제공되어야 온라인으로 상품을 구매하게 된다. 따라서 배송 과정 전반에 대한 관리가 매우 중요하다. 또한, 상품 검색이나 주문 등을 위한 IT 인프라와 소프트웨어 개발이 경쟁력 확보에 중요한 부분을 차지한다.

애플은 디지털 상품을 판매하기 때문에 상대적으로 배송과 관련된 업무는 매우 제한적으로 이루어진다. 애플은 판매한 디지털 상품을 이용할 수 있는 하드웨어(iDevices)를 개발하는데 역량을 집중하고 있으며, 아마존과 같이 상품 검색이나 주문 등을 위한 IT 인프라와 소프트웨어 개발에도 역량을 집중하고 있다.

⑧ 핵심 파트너

아마존	애플
배송회사 제휴회사	기술공급자 제휴회사

아마존에서 배송의 문제는 매우 중요한 요소이다. 전 세계적으로 배송을 처리하기 위해서 직접 배송회사를 설립하는 것보다 기존의 배송회사와의 협력 관계를 유지하는 것이 더욱 바람직하다. 따라서 배송회사와의 협력 관계가 매우 중요하다. 또한 아마존에서 제품을 판매하는 제휴회사가 중요한 파트너이다.

애플은 자신이 직접 기술을 개발하는 것이 아니라 전 세계 최고의 기술을 통합해서 새로운 디바이스를 개발한다. 따라서 애플의 핵심 파트너는 기술제공자 회사이다. 또한 iTunes에 콘텐츠를 납품하는 제휴회사가 중요한 파트너이다.

⑨ 비용 구조

아마존	애플
마케팅 기술 개발과 배송 이행	마케팅 기술개발

아마존은 주로 마케팅과 기술개발 및 배송 이행과 관련된 비용을 지출한다. 하지만 애플은 마케팅과 iDevices 개발을 위한 비용을 지출한다.