

글로벌창업경영론

2부 린창업과 비즈니스모델수립

2부 린창업과 비즈니스모델수립

4장 비즈니스모델 수립

5장 린창업과 린스타트업

6장 사업타당성분석과 사업계획서 수립

4장

비즈니스모델 수립

- 1 디자인 씽킹의 이해
- 2 비즈니스모델의 이해
- 3 비즈니스캔버스 모델

1절 디자인 씽킹의 이해

1. 디자인 씽킹이란?

- 디자인에 대한 통념은...
- 디자인이란? 현재 상태를 보다 더 나은 상태로 바꾸는 것(Herbert Simon, 1978년 노벨 경제학상 수상자)
- 디자인 씽킹이란? 현재 상태를 보다 더 나은 상태로 바꾸기 위해 생각하고 노력하는 것
- 디자인 씽킹이란 “디자이너처럼 문제를 풀고 혁신하는 사고의 방식” (로저 마틴)으로 진짜 문제를 파악하고 더 나은 해결책을 찾아가는 방법을 의미함
 - ✓ “디자이너처럼 문제를 풀고 혁신하는..”의 디자이너 사례는 글로벌디자인&컨설팅 회사 IDEO
 - ✓ IDEO는 스탠퍼드 대학 교수인 데이비드 켈리가 1978년 설립한 “데이비드 켈리 디자인(David Kelly Design)을 모태로 하며, 1991년에 현재의 IDEO 설립



IDEO가 1980년 애플 의뢰로 만든 최초의 마우스



IDEO가 1987년 MS와 공동개발한 Two Button형 마우스

○ 경영과 창업론에서 디자인 씽킹을 배우는 이유는?

☞ 디자인적 방법론을 비즈니스에 적용하는 것

“즉, 디자인 씽킹은 디자이너의 감성과 방법을 사용하여,
사람들이 원하는 것을
기술적으로 실현 가능하고
또 실행 가능한 비즈니스 전략이
고객의 가치와 시장 기회로 전환할 수 있는 방식이다. “

“Design thinking is discipline that uses the designer’s sensibility and methods
to match people’s needs
with what is technologically feasible
and what a viable business strategy can convert into
customer value and market opportunity”

– 팀 브라운(Tim Brown), IDEO



출처: Business Week(2004.05)

- 세계적인 디자인 컨설팅 회사, IDEO가 Business Week Cover Story를 장식함
- 전세계 비즈니스리더들이 뽑은 가장 혁신적인 기업(BCG조사), 'MBA학생들이 뽑은 가장 입사하고 싶은 기업 100'에서 16위(포춘지), 디자인업계의 맥킨지
- 'IDEO'는 단순히 제품이 아닌 경험을 창조하는 방법으로 좋은 디자인을 재정의함
- 현재 이들은 회사가 혁신하는 길을 바꾸고 있음
- David Kelly, Tom Kelly 두 형제는 창업 당시 직원이 15명에 불과했던 IDEO를 600명이 넘는 인재가 모인 글로벌 혁신기업으로 성장시킴

1절 디자인 씽킹의 이해

IDEO의 대표 작품들



(오랄B 어린이 칫솔)



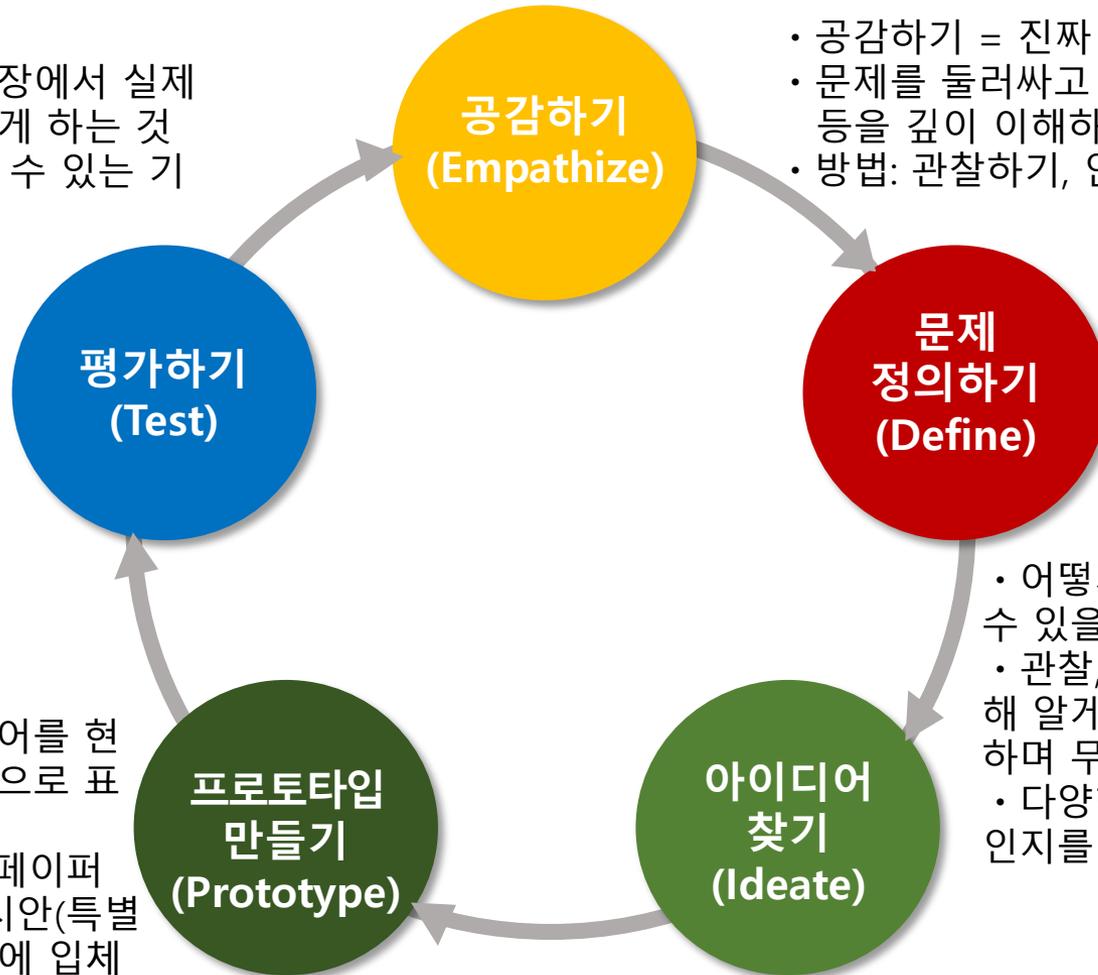
(지속가능성장, 저소득층 위한
아쿠아 덕트(Aquaduct))

1절 디자인 씽킹의 이해

2. 디자인 씽킹 프로세스(Process)

- 테스트
- 프로토타입을 현장에서 실제 보여주거나 경험하게 하는 것
- 시행착오를 겪을 수 있는 기회를 갖게 됨

- 구체화한 아이디어를 현실공간에서 시각적으로 표현하는 것
- 종류: 종이 시안(페이퍼 프로토타이핑, 레고 시안(특별히 큰 공간을 한 눈에 입체적으로 구성), 롤 플레잉(서비스 시행에서 어떤 문제가 발생할 지 테스트))



- 공감하기 = 진짜 문제 파악하기
- 문제를 둘러싸고 있는 다양한 사람, 환경 등을 깊이 이해하고 파악하는 단계
- 방법: 관찰하기, 인터뷰하기, 직접 경험하기

- 어떻게 하면 문제를 해결할 수 있을까?
- 관찰, 인터뷰, 직접 경험을 통해 알게 된 사실을 타인과 공유하며 무엇이 문제인지 토론
- 다양한 관점에서 무엇이 문제인지를 명확히 정의

- 문제를 올바르게 이해하고 수요자에게 필요한 아이디어를 구체화 하기

3. 디자인 씽킹 사례)



(대형마트 카트(Cart) 혁신 프로젝트 결과물)

- “The Deep Dive: One Company’s Secret Weapon for Innovation”(미국 ABC 방송, Night line의 특별 프로그램)
- [ABC 나이트라인 - 아이디어 쇼핑카트 - YouTube](#)
- IDEO의 디자인 씽킹 과정을 소개
- 5일간의 프로젝트 진행
- 대형마트의 카트를 혁신적으로 바꾸기 프로젝트

● ABC Nightline – IDEO 쇼핑 카트

단계	활동	주요 내용
<p>1. Kick-off Meeting</p>	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트 착수회의 	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 사람들이 프로젝트에 참여 엔지니어, MBA출신, 마케팅전문가, 언어학자, 심리학자, 생물학 전공자 등
<p>2. 공감하기 (Emphasize)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 마트에 가서 카트사용과 소비자 관찰, 조사 종업원, 소비자들과 인터뷰 	<ul style="list-style-type: none"> 매장내에서 물건을 담기 위해 항상 카트를 가지고 이동→답답하고 위험할 때 있음 자녀를 둔 부모는 카트와 함께 유모차도 끌고 다녀야 함(당시에는 아이를 태우는 공간 X) 소비자는 카트에 담은 물건의 금액을 알고 싶어함 → 계산대에 줄 서지 않고 바로 계산할 수 있으면 좋겠다고 생각 종업원들은 소비자들이 카트를 반납하지 않고 가져가 분실되는 경우가 많다고 생각

단계	활동	주요 내용
<p>3. 문제 정의 (Define)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 공감하기를 통해 발견한 사항을 정리하여 문제가 무엇인지 정의 	<ul style="list-style-type: none"> 문제1: 사람이 붐비는 공간에서도 카트에 물건 담기 편해야 함 문제2: 어린아이를 둔 부모가 카트와 유모차를 한꺼번에 끌어야 하는 불편함을 해결해야 함 문제3: 계산대에 가기 전 내가 카트에 담은 물건의 금액을 알 수 있어야 하고, 계산대에 줄 서는 불편을 해결해야 함 문제 4: 카트 분실을 방지해야 함
<p>4. 아이디어 내기 (Ideate)</p>		<ul style="list-style-type: none"> 아이디어1: 바구니를 올려 놓을 수 있는 카트 →평소에는 카트에 놓은 바구니에 물건을 담고, 카트가 가기 힘든 곳은 바구니만 가지고 갈 수 있도록 함 아이디어2: 카트에 어린이가 앉을 수 있는 자리를 마련함 아이디어3: 카트에 바코드 리더기 설치하여 금액 확인 및 계산을 할 수 있도록 함 아이디어4: 도난 방지를 위하여 카트의 밑바닥을 제거함 →옆면에 고리를 만들어 바구니에 담은 물건을 계산이 끝난 뒤 비닐봉지에 담고 매달아 운반하도록 함

단계	활동	주요 내용
<p>5. 만들어 보기 (Prototype)</p>	 <p>아이디어를 반영한 시제품을 만드는 과정</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 도난 방지를 위해 카트의 밑바닥을 제거하는 대신에 바구니를 올릴 수 있는 틀을 만듦 • 어린이용 좌석을 손잡이 쪽에 만들고, 옆에 바코드 리더기도 설치함
<p>6. 테스트하기 (Test)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • 실제 매장에 비치하고 사용자와 직원들의 피드백을 듣고, 반응을 살펴봄 • 부족한 점은 보완하는 작업을 거침

4. 기타 디자인 씽킹 사례(1)



옥소 굿즈 그립(OXO Good Grips)

- 할머니들 주방기구 사용 관찰: 무겁고 미끄러워 함
- 할머니들을 위한 미끄럽지 않은 제품 디자인과 판매 했는데 일반사람들도 사용하기 편리하여 사업적 성공

4. 기타 디자인 씽킹 사례(1)



디자인 씽킹 적용 전과 후, GE 헬스케어 MRI



GE MRI Adventure

- GE의 MRI 개발자 Doug Dietz가 병원에 들렀을 때 겁에 질려 우는 소녀를 보게 됨
- MRI 성능 업그레이드 보다 사용자 관점(특히 아이들의 경험)에서의 경험과 느낌에 중점을 두고 재디자인
- MRI검사실이 어린이를 위한 모험공간으로 변화

2절 비즈니스모델의 이해

1. 비즈니스모델의 이해

- **비즈니스 모델이란 비즈니스 아이디어 또는 제품/서비스를 어느 시장에서, 누구에게, 어떤 가치를 어떤 방법으로 전달하고, 어떻게 이윤을 창출할 것인지 전반적인 방향과 방법을 정의한 것**
 - ✓ 한마디로 '돈을 버는 방식'
 - ✓ 기업 업무, 제품 및 서비스를 전달하고 이윤을 창출하는 방법을 모색하는 과정을 포함
 - ✓ 구체적으로는 제품을 만들고 마케팅을 시도하여 고객이 구입을 결정 하고, 차후 배송과정까지 매출 대비 얼마나 수익이 나는지 분석하는 것

연구자	정의
Timmers(1998)	- 다양한 사업 참여자와 그들의 역할을 포함하는 제품 서비스, 정보흐름의 구조이며, 다양한 참여자들의 잠재적인 이익과 수익원천을 설명해주는 청사진
Venkatraman & Henderson(1998)	- 고객과의 상호작용, 자산 형태, 지식 수단 등의 세 가지 측면에서 전략을 수립하기 위해 조정된 계획
Amit & Zott(2000)	- 사업 기획의 가치창출을 위해 설계한 거래내용, 구조, 관리를 설명해주는 것
Ethiraj et al.(2000)	- 가치 창출 계획
Rappa(2000)	- 수익을 창출하기 위해서 사업을 영위하는 방식
Johnson et al.(2008)	- 고객 가치제안, 수익 공식화, 핵심 자원, 핵심 프로세스 4가지 구성요소가 서로 맞물려 가치를 창출하고 전달하는 것이다.
Casadesus Masanell & Ricart(2010)	- 기업의 실현 전략을 표현하는 형상이다.
Teece(2008)	- 기업이 고객에게 가치를 전달하기 위한 수익과 비용의 실행가능한 구조와 고객의 가치제안을 지원하는 논리와 자료 그리고 다른 증거들을 분명하게 표현하는 것이다.

2절 비즈니스모델의 이해

1. 비즈니스모델의 이해

● 비즈니스 모델과 사업계획서의 차이

비즈니스 모델

Business Model

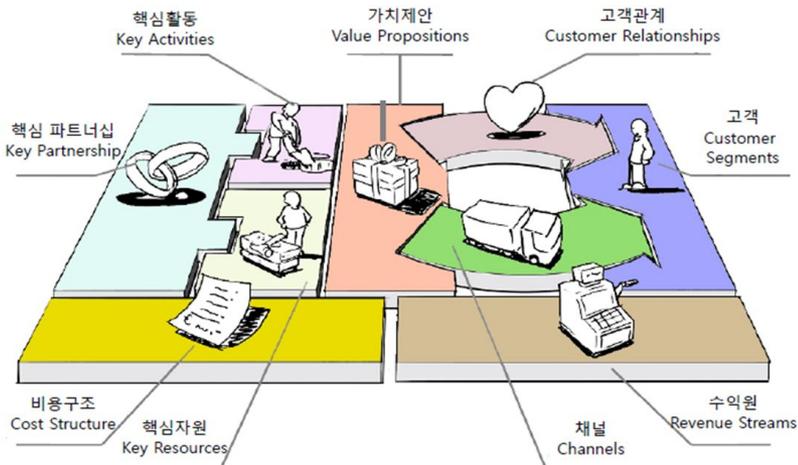
고객이 원하는 가치 제공을 통한
수익 창출 방법
(**What** is the profit model?)

사업 계획서

Business Plan

VS.

비즈니스 모델의 구체적인 실행 계획
수립
(**How** to execute the business model?)



사업
계획서

- 시장규모
- 성장가능성
- 팀 구성
- 자금조달계획
- 생산 계획
- 마케팅 계획
- 사업추진 일정

...

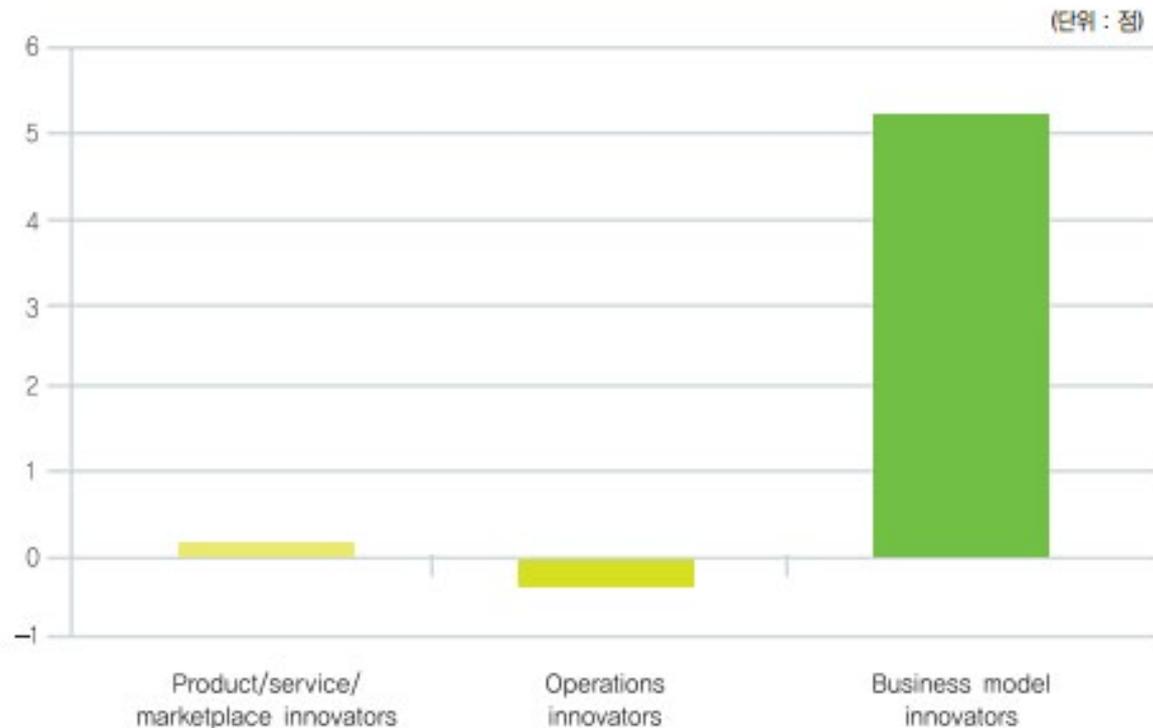
2절 비즈니스모델의 이해

1. 비즈니스모델의 이해

- 비즈니스 모델의 기대효과

- ✓ 비즈니스모델은 기업에게 새로운 경쟁력을 제공
- ✓ 비즈니스모델 자체를 혁신할 때 기업의 경쟁력과 성과를 극대화할 수 있음

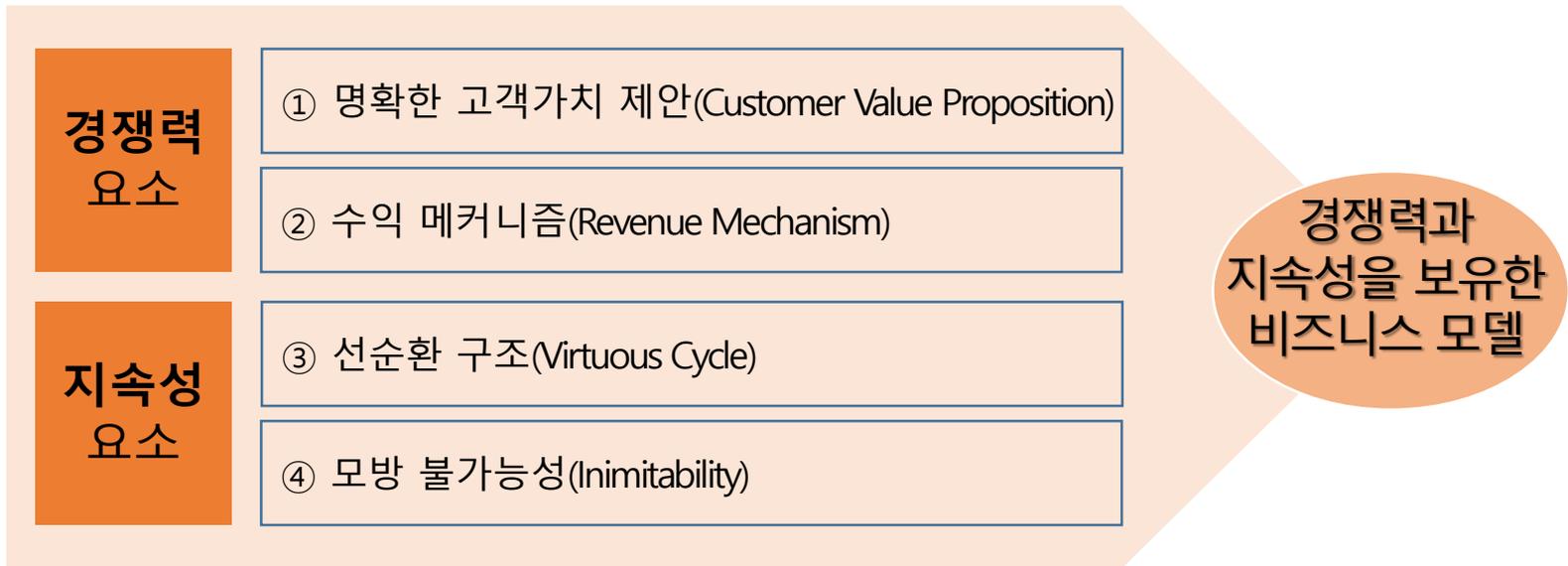
[그림 8-5] 경영혁신별 경영성과에 미치는 영향



2절 비즈니스모델의 이해

2. 비즈니스모델의 성공요소

- 성공적인 비즈니스 모델의 4가지 조건



출처: SERI 경영노트 제 108호

2절 비즈니스모델의 이해

2. 비즈니스모델의 성공요소

① 명확한 가치 제안

- ❖ 가치제안은 제품 또는 서비스가 고객들에게 제공하는 특별한 가치와 이점
- ❖ 고객들의 제품/서비스 선택의 핵심적인 결정 요인이자, 경쟁사와 차별화되는 요소
- ❖ **명확한 가치 제안을 위한 3요소**
 - ✓ 목표 또는 고객층
 - ✓ 고객에게 주어지는 가치 혹은 혜택
 - ✓ 기업이 고객가치가 담긴 제품/서비스를 경쟁자보다 더 탁월하게 제공할 수 있는 이유
- ❖ **명확한 가치 제안의 종류**
 - ✓ 기존 제품/서비스에 비해 우수한 성능
 - ✓ 기존 제품/서비스와 구분될 만큼 싼 가격, 또는 탁월한 디자인
 - ✓ 기존 고객에게 비용 절감의 기회, 위험 회피의 기회
 - ✓ 높은 브랜드 지위
 - ✓ 기존 제품/서비스로 접근이 어려웠던 제품/서비스의 제공
 - ✓ 특정 고객을 위한 제품/서비스의 개인화
 - ✓ 기존 제품/서비스가 제공하지 못한 편의성

2절 비즈니스모델의 이해

2. 비즈니스모델의 성공요소

② 수익 메커니즘

- ❖ 기업이 가치를 창출하고 이익을 얻는 방식
- ❖ 즉, 제품/서비스의 판매, 가격 책정, 수익 확보 방안에 대한 계획
- ❖ 구독제, 판매 수수료, 광고 수익

유형	내용	사례
상품의 서비스화	상품의 주요 핵심기능을 서비스 형태로 제공하여 사용량을 기반으로 과금(pay-per-use)하여 지속적인 수익 획득 흐름 창출	힐티(건설공구) 렌탈서비스(코웨이 정수기)
면도기-면도날	2가지 형태의 제품이 결합될 때 완성품이 되는 제품을 만들어 주력 제품의 가격은 낮게 책정해 매출 규모를 늘리고, 부속 소모품의 가격은 높게 책정해 수익 획득	질레트(면도기-면도날) HP(프린터-토너)
역 면도기-면도날	마진율이 높은 제품의 가격을 높게 책정해 수익률을 높이고, 사용가치를 높이는 부가제품 및 서비스의 가격은 낮게 유지	애플(아이폰, 아이패드, 아이튠즈)
프리미엄	기존의 서비스는 무상으로 제공하여 사용자를 확보하고, 정품이나 업그레이드 버전에 과금하여 수익 창출	스카이프(Voip) 어도비(SW)
분할 (Fractional i-zation)	묶음으로 제공하던 기능/서비스를 나눠 제공하면서도 별도 과금하거나, 한 제품에 대한 이용시간을 분할하여 다수의 사람이 이용하고, 사용료를 분담	젯스타(저가항공, 서비스 분할) 멤버십(콘도, 골프장)
양면 시장	서비스 이용자에게 직접 과금하지 않고, 광고주 등 제3자로부터 수익 창출	구글 등

2절 비즈니스모델의 이해

2. 비즈니스모델의 성공요소

③ 선순환 구조

- ❖ 고객들이 기업의 가치제안에 만족하여, 제품이나 서비스를 이용하게 되면, 이로 인해 더 많은 수익이 창출되고, 그로 인해 더 많은 가치를 제공할 수 있는 긍정적인 피드백 루프
- ❖ 기업이 고객들에게 지속적으로 가치를 제공하며 성장할 수 있도록 돕는 핵심 요소
- ❖ 기업의 내부 가치사슬활동과 외부 기업을 포함하는 네트워크의 효과적인 설계 및 구축이 중요
 - ✓ 효과적인 고객 대응(신속한 공급, 낮은 가격 등)을 위해 공급망을 분리 또는 통합

④ 모방 불가능성

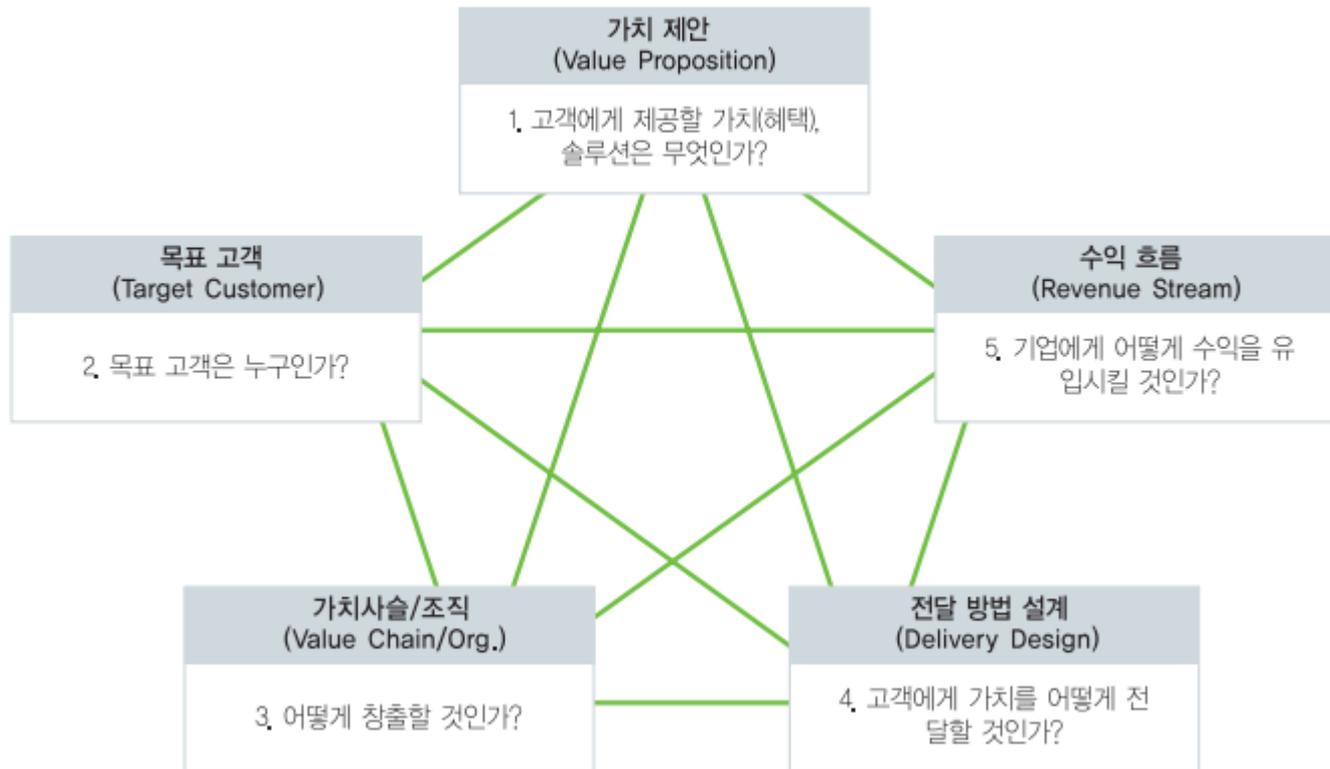
- ❖ 성공적인 비즈니스 모델은 경쟁자들이 쉽게 따라올 수 없도록 독자적인 특징과 경쟁우위를 가져야 함
- ❖ 핵심역량, 핵심 경쟁우위요소의 지속적인 진화를 통해 기존기업의 모방에 대응
- ❖ 경쟁자의 모방을 차단할 수 있는 방어전략 구축 필요(예: 비즈니스모델 특허 등록)
- ❖ 기술, 브랜드, 고객 경험 등

2절 비즈니스모델의 이해

3. 비즈니스모델의 구성요소

- 비즈니스 모델의 구성요소

[그림 8-7] 비즈니스 모델의 구성 요소



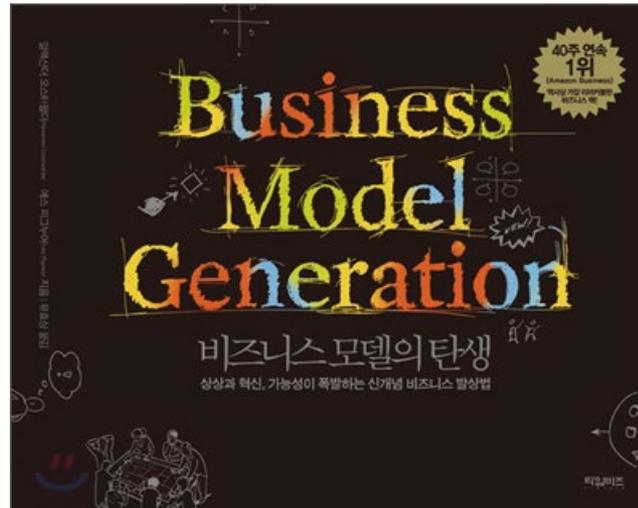
출처 : 삼성경제연구소, "성공적인 비즈니스 모델의 조건", 2011.

자료: K-Startup(<http://www.k-startup.go.kr>)
삼성경제연구소(2011), 성공적 비즈니스모델의 조건

3절 비즈니스캔버스 모델

1. 비즈니스 캔버스 모델

- Alexander Osterwalder 등의 비즈니스 모델의 탄생(Business Model Generation)
 - ✓ 470명의 공동 저자가 9년간의 연구와 실제 활용 결과를 바탕으로 협력하여 제작한 책
 - ✓ 부제는 '상상과 혁신, 가능성이 폭발하는 신개념 비즈니스 발상법'
 - ✓ '비즈니스 모델의 탄생에서는 비즈니스 모델을 하나의 조직이 어떻게 가치를 포착하고 창조하고 전파하는지, 그 방법을 논리적으로 설명한 것'으로 추상적으로 설명하지만, 다음과 같은 비즈니스 모델 캔버스(BMC: Business Model Canvas) 9블록을 통해 BM을 구체적으로 표현할 수 있음



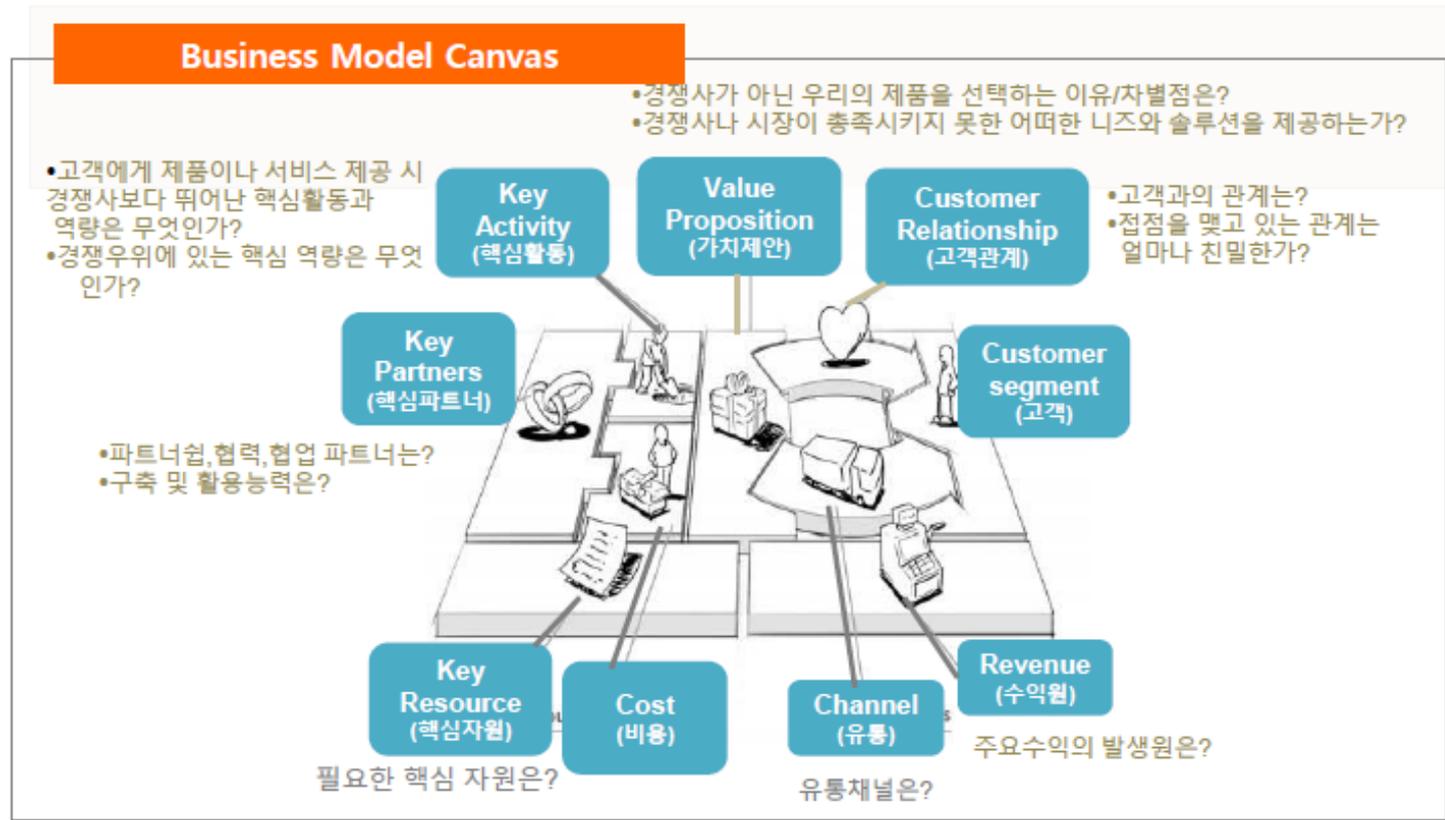
3절 비즈니스캔버스 모델

1. 비즈니스 캔버스 모델

표준화된 사업모델 설명

Business Model

Cf)비즈니스모델 캔버스 9 Blocks, [비즈니스모델의 탄생, 알렉산더 오스터왈더, 에스 피그누어 저]



3절 비즈니스 캔버스 모델

1. 비즈니스 캔버스 모델

● **비즈니스 모델 캔버스란?**

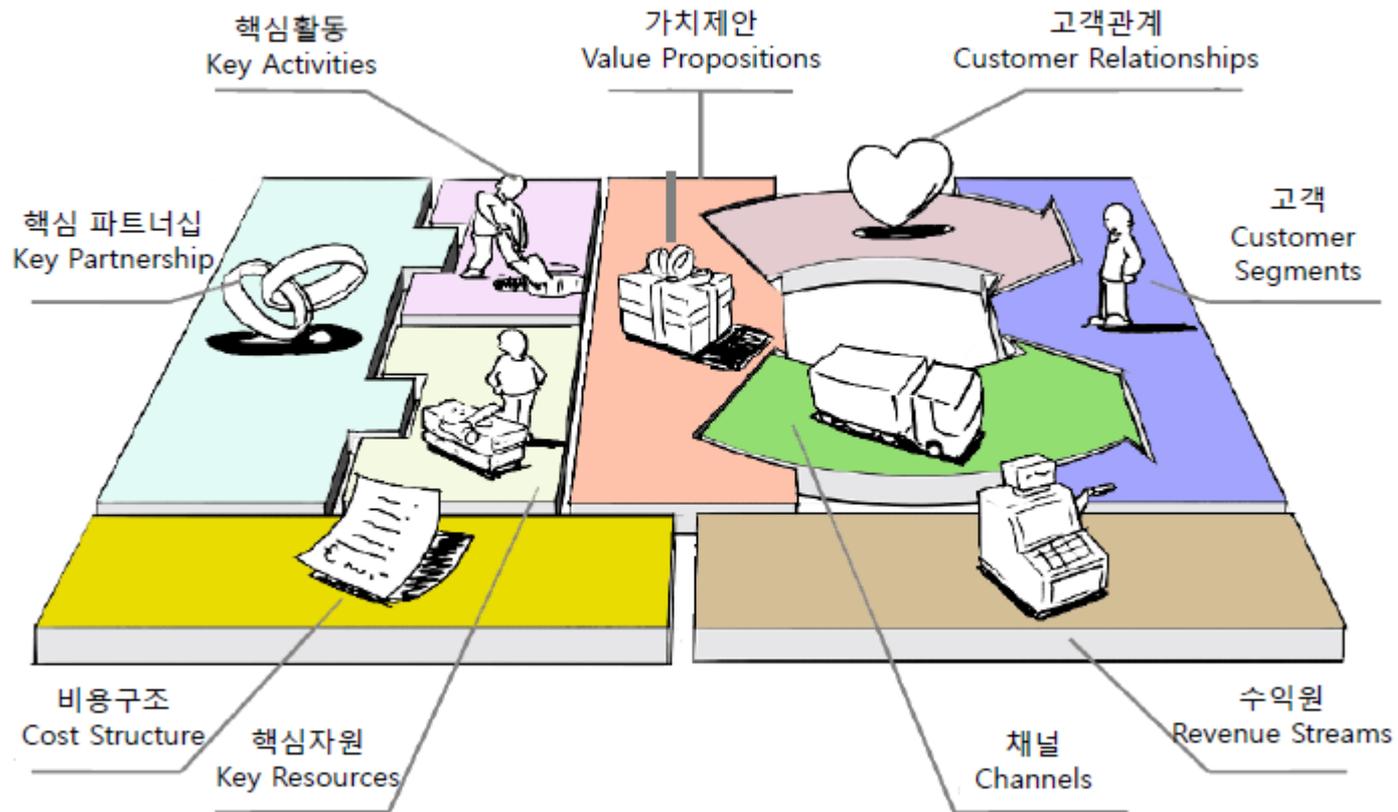
- ✓ 어떻게 돈을 벌 수 있는지를 설득할 수 있는 도구이다
- ✓ 목표시장과 고객을 분명하게 특정해야 한다
- ✓ 고객은 당신의 제품(서비스)을, 어디서? 언제? 왜? 어떻게 구입하는가?
- ✓ 당신의 제품(또는 서비스)은 고객의 어떤 문제를 해결하고 있는가?
- ✓ 고객이 겪고 있는 불편을 이해하고, 해결 방법(가치) 을 제시하고 있는가?

● **비즈니스 모델 캔버스의 장점은?**

- ✓ 사업을 명료하게 이해하고, 그룹 사고를 통해 사업 모델을 빠르게 발전시킬 수 있음
- ✓ 포스터와 포스트잇을 이용 -> 시각적 사고 통해 빠른 의사소통과 활발한 참여 유도 가능
- ✓ 9비즈니스 활동영역을 시각적으로 표현 -> 영역 간 상호연관성을 빠르게 이해 가능
- ✓ 사업과 관련되어 있는 다른 파트너들에게 우리의 사업 모델을 전파하는데 효과적

3절 비즈니스 캔버스 모델

1. 비즈니스 캔버스 모델



3절 비즈니스캔버스 모델

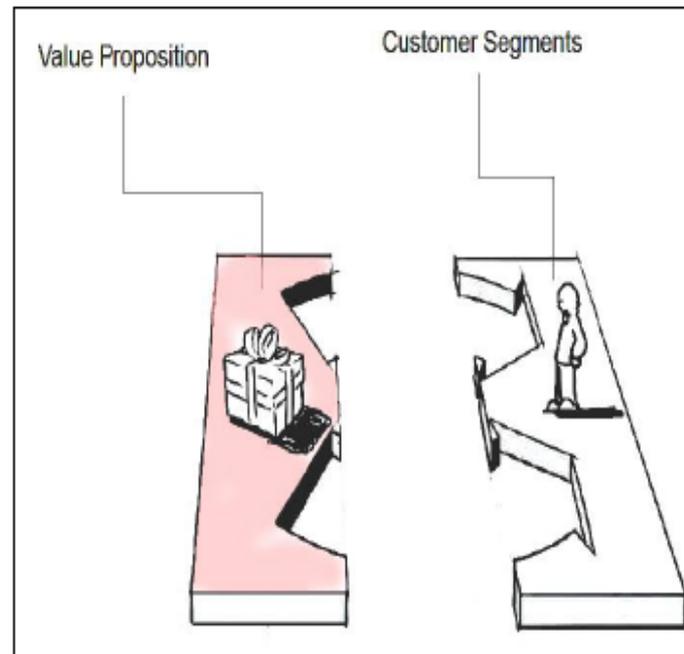
2. 비즈니스 캔버스 모델의 구성요소 - ① 가치제안



Value of Product and Service

[가치 제안]

- 고객에게 어떤 가치를 전달할 것인가?
- 우리가 제공하는 가치가 고객이 처한 문제를 해결해 주고 있는가?
- 고객의 니즈를 충족시켜주고 있는가?
 - 새로운 것, 흥미 유발
 - 성능
 - 고객이 안고 있는 문제를 "해결"
 - 디자인
 - 브랜드 가치
 - 가격
 - 비용 절감
 - 리스크 절감
 - 편리함



고객이 처한 문제를 해결해 주고 욕구를 충족시켜 주는 특별한 가치

3절 비즈니스 캔버스 모델

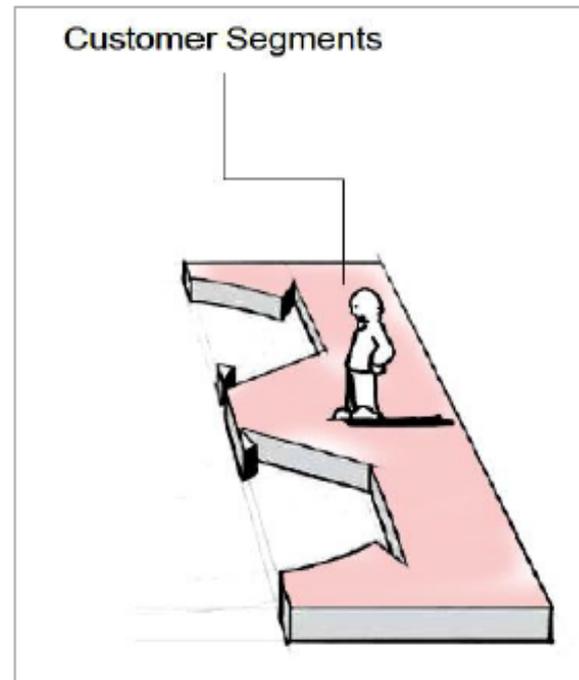
2. 비즈니스 캔버스 모델의 구성요소 - ② 고객 세그먼트



Who's your Customer? Target Group

[고객 세그먼트]

- 누구를 위해 가치를 창조하는가?
- 누가 우리의 가장 중요한 고객인가?
 - 매스마켓
 - 틈새 시장
 - 세그먼트가 명확히 이루어진 시장
 - 복합적인 세그먼트가 혼재되어 있는 시장



기업은 하나 이상의 고객 세그먼트에게 상품이나 서비스를 제공한다

3절 비즈니스캔버스 모델

2. 비즈니스 캔버스 모델의 구성요소 - ③ 채널



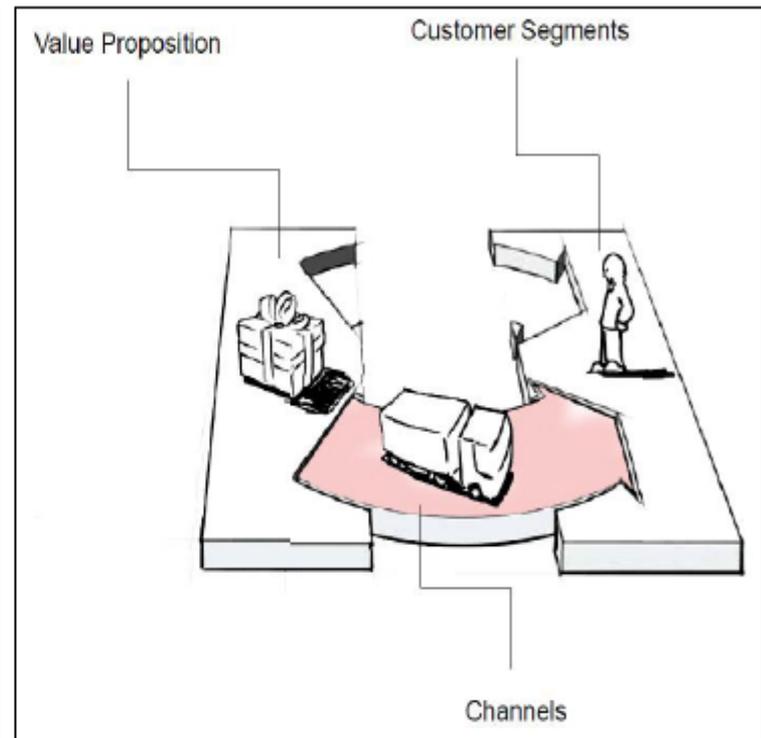
Where & How to Sale?

[채널]

- 각각의 고객 세그먼트들은 어떤 채널을 통해 자신에게 가치가 전달되길 원하는가?
- 그들에게 어떻게 다가가는가?
- 어느 채널이 가장 효과적인가?
- 비용 측면에서 어느 채널이 효율적인가?

<채널의 유형>

- "이해도" : 제품이 서비스에 대한 고객의 이해도를 어떻게 끌어 올릴 것인가?
- "평가" : 고객이 가치 제안을 제대로 평가할 수 있도록 어떻게 도울 것인가?
- "구매" : 어떻게 하면 고객이 원활하게 제품 또는 서비스를 구매할 수 있도록 할 것인가?
- "전달" : 어떤 방법으로 고객에게 가치 제안을 전달할 것인가?
- "판매 이후" : 구매한 고객을 어떻게 사후 지원 할 것인가?



기업이 제공하는 가치는 온라인 판매, 유통 대리점, 직접판매 등의 채널을 통해 고객에게 도달한다

3절 비즈니스캔버스 모델

2. 비즈니스 캔버스 모델의 구성요소 - ④ 고객관계



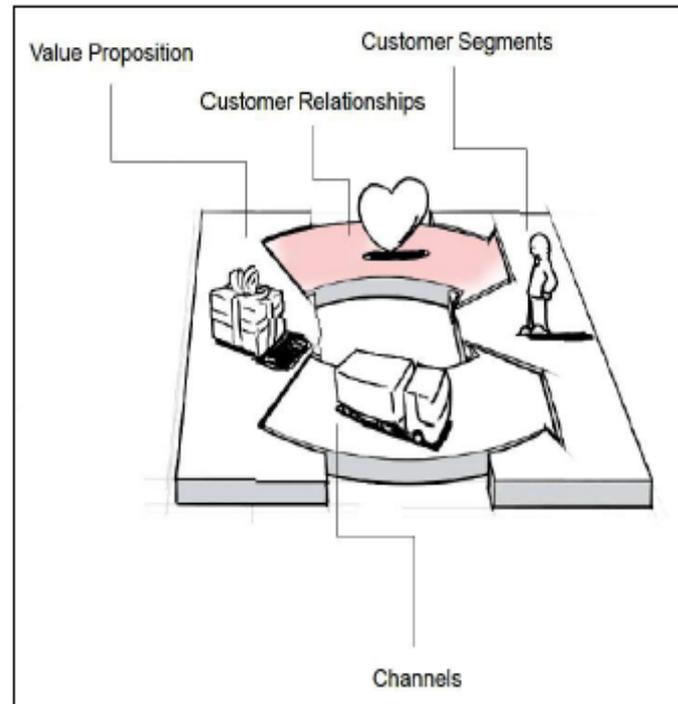
How to manage Customer Relationship?

[고객 관계]

- 각각의 고객 세그먼트들은 어떤 방식의 고객 관계가 만들어지고 유지되기를 원하는가?
- 우리는 어떤 고객관계를 확립했는가?
- 비즈니스 모델의 다른 요소와는 어떻게 통합되는가?

<사례>

- 개별적 관계를 갖고 헌신적으로 지원
- 셀프 서비스
- 자동화 서비스
- 커뮤니티
- 고객과의 창의적 협력관계



고객과의 관계는 각각의 고객 세그먼트의 특징 별로 다르게 만들어지고 유지된다

3절 비즈니스 캔버스 모델

2. 비즈니스 캔버스 모델의 구성요소 - ⑤ 수익원



What's Your Income

[수익원]

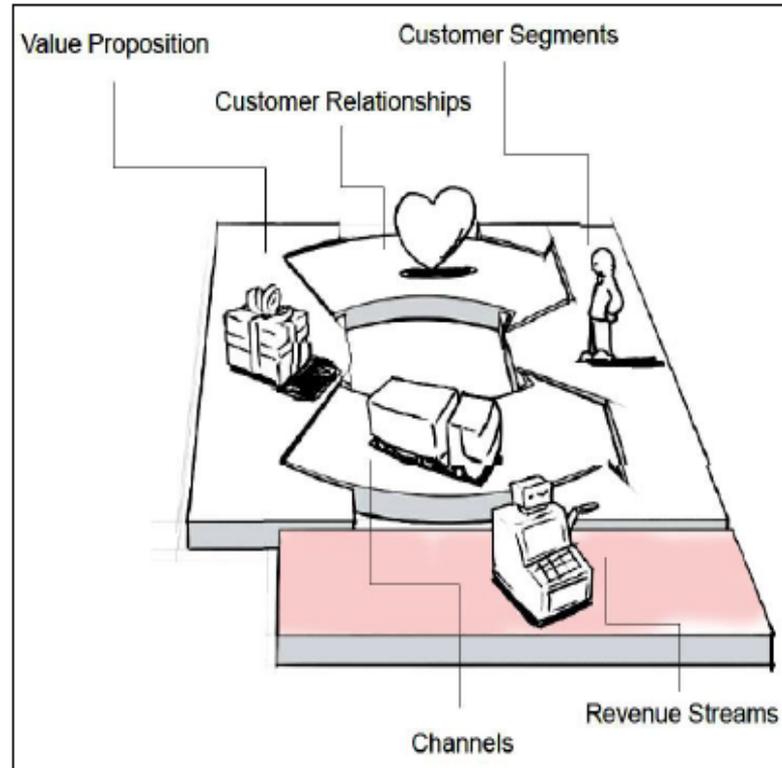
- 고객들은 어떤 가치를 위해 기꺼이 돈을 지불하는가?
- 무엇 때문에 돈을 지불하고 있는가?
- 어떻게 지불하고 있는가?
- 고객들은 어떤 방식으로 지불하고 싶어 하는가?
- 각각의 수익원은 전체 수익에 얼마나 기여하는가?

<수익 형태>

- 물품판매
- 이용료
- 가입비
- 대여료/임대료
- 라이선스 수입
- 중개 수수료
- 광고

<가격제>

- 고정 가격제 (정가)
- 변동 가격제 (협상 또는 흥정)



기업은 고객들이 원하는 가치를 성공적으로 제공했을 때 수익을 얻는다

3절 비즈니스 캔버스 모델

2. 비즈니스 캔버스 모델의 구성요소 - ⑥ 핵심활동



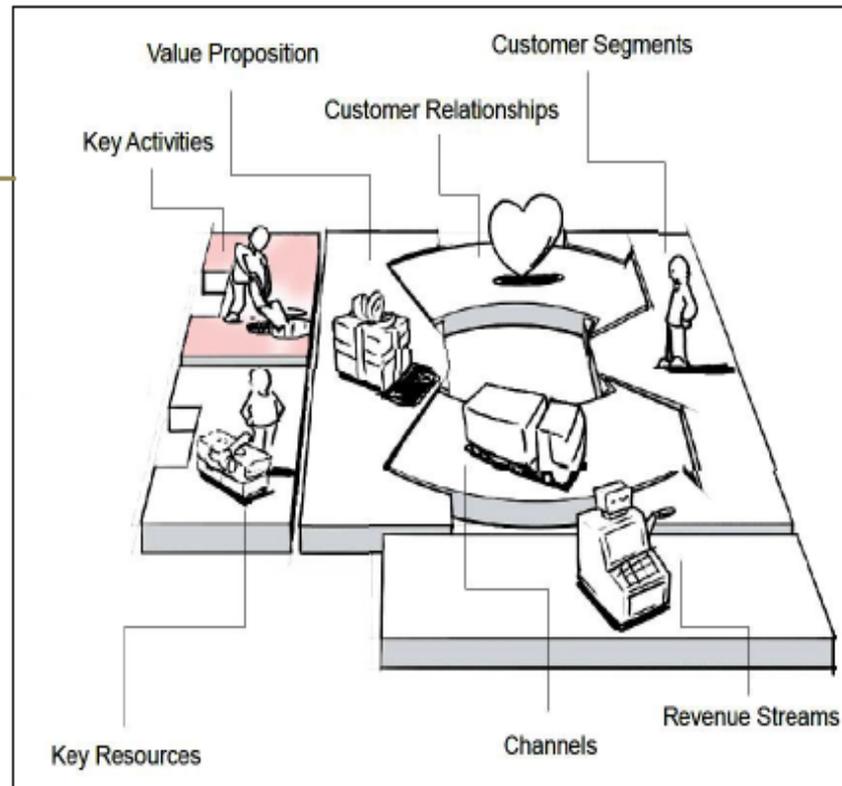
What's your Main Activity? Development, Training...

[핵심 활동]

- 우리의 가치제안은 어떤 핵심활동을 필요로 하는가?
- 공급 채널을 위해서는 어떤 활동이 필요한가?
- 고객 관계를 위해서는, 수익원을 위해서는 어떤 활동이 필요한가?

<유형>

- 생산
- 문제해결
- 플랫폼/네트워크 구축



가치를 실현하기 위해 기업은 여러 유형의 핵심활동을 수행해야만 한다

3절 비즈니스 캔버스 모델

2. 비즈니스 캔버스 모델의 구성요소 - ⑦ 핵심자원



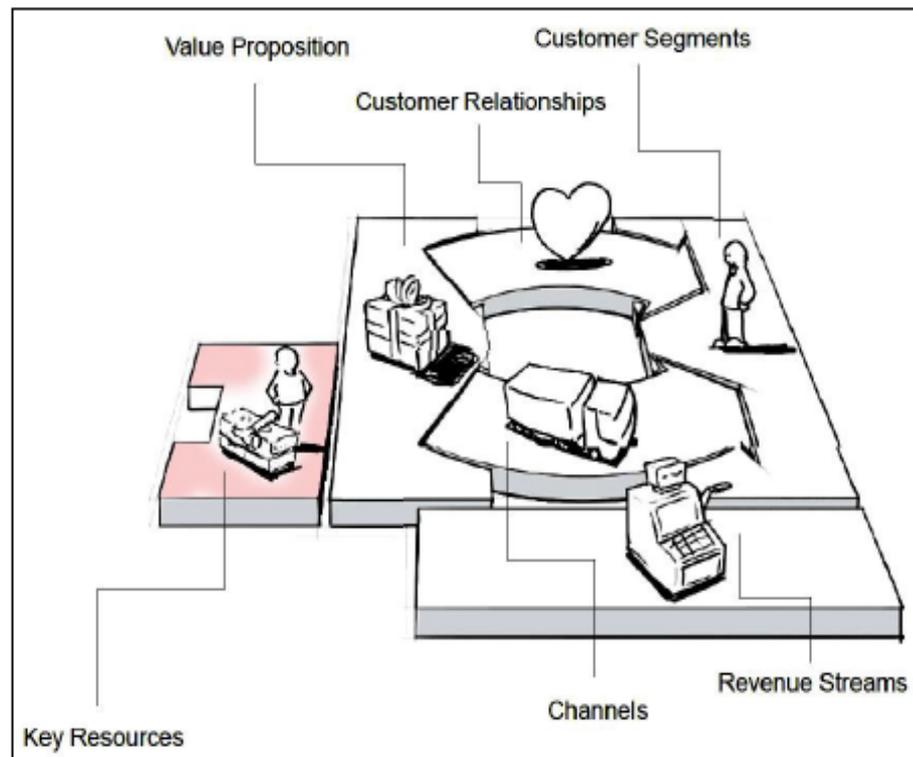
What's your Resource? Place, Material, Knowledge,...

[핵심 자원]

- 우리의 가치제안은 어떤 핵심자원을 활용하여 제공되는가?
- 공급 채널을 위해서는 어떤 자원이 필요한가?
- 고객관계를 위해서는, 수익원을 위해서는 어떤 자원이 필요한가?

<자원의 형태>

- 물적 자산
- 지적 자산
- 인적 자산
- 재무 자원



3절 비즈니스캔버스 모델

2. 비즈니스 캔버스 모델의 구성요소 - ⑧ 핵심파트너



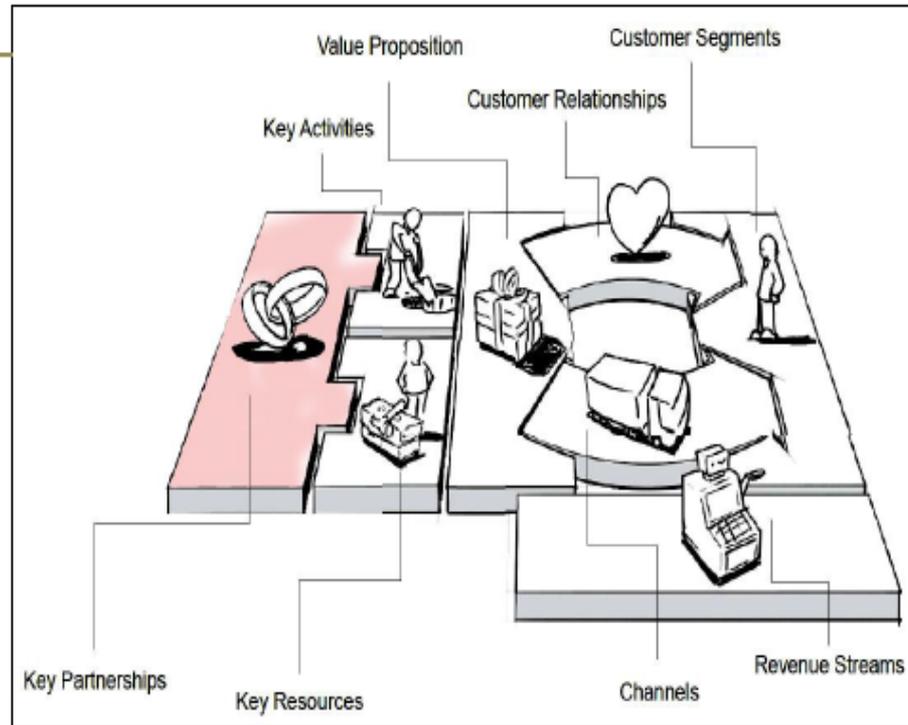
Who Help you Success : Partner, Alliances...

[핵심 파트너]

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

<왜 파트너십이 필요한가?>

- 최적화와 규모의 경제
- 리스크/불확실성의 감소
- 자원/활동의 획득



특정 활동은 외부의 파트너십을 통해 수행되며(아웃소싱), 일부 자원 역시 조직의 외부로부터 얻는다

3절 비즈니스캔버스 모델

2. 비즈니스 캔버스 모델의 구성요소 - ⑨ 비용구조

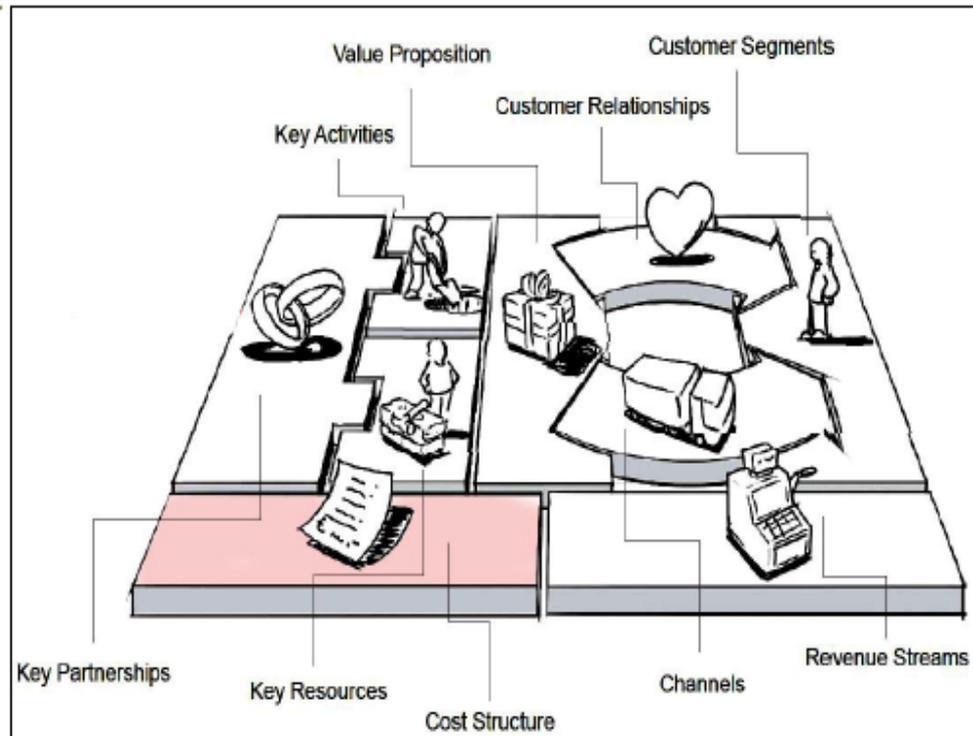


Cost of your Business : Salary, Facilities

[비용 구조]

- 우리의 비즈니스 모델을 수행하는데 있어서 가장 중요한 비용요소는 무엇인가?
- 가장 비용이 많이 드는 핵심자원은 무엇인가?
- 가장 비용이 많이 드는 핵심활동은 무엇인가?

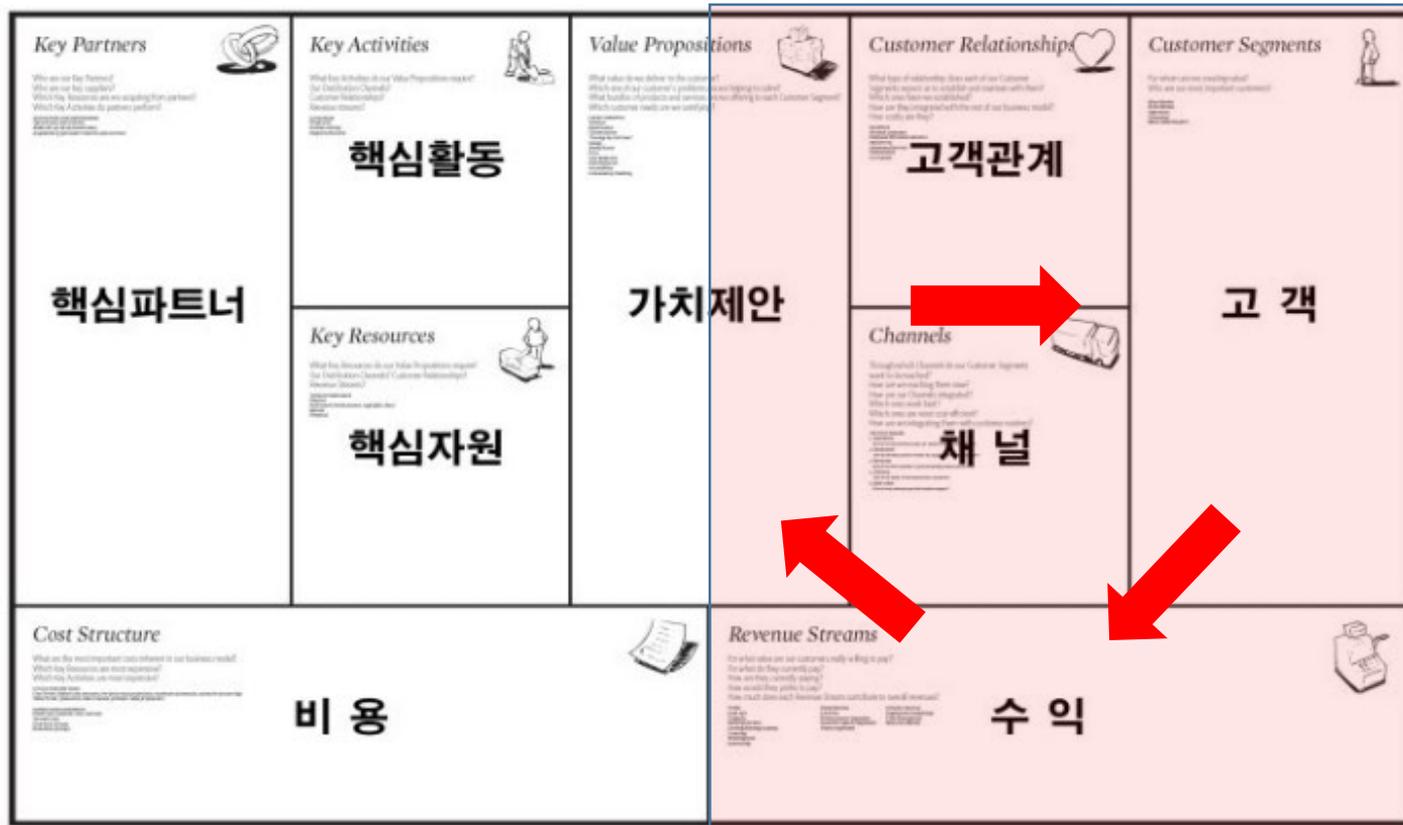
- 비용 주도(cost-driven)
- 가치 주도(value-driven)
- 고정비
- 변동비
- 규모의 경제



비즈니스 모델의 각 영역을 수행하기 위해서는 비용을 지불해야 한다

가치전달(시장)과 가치생산(기업)의 이해

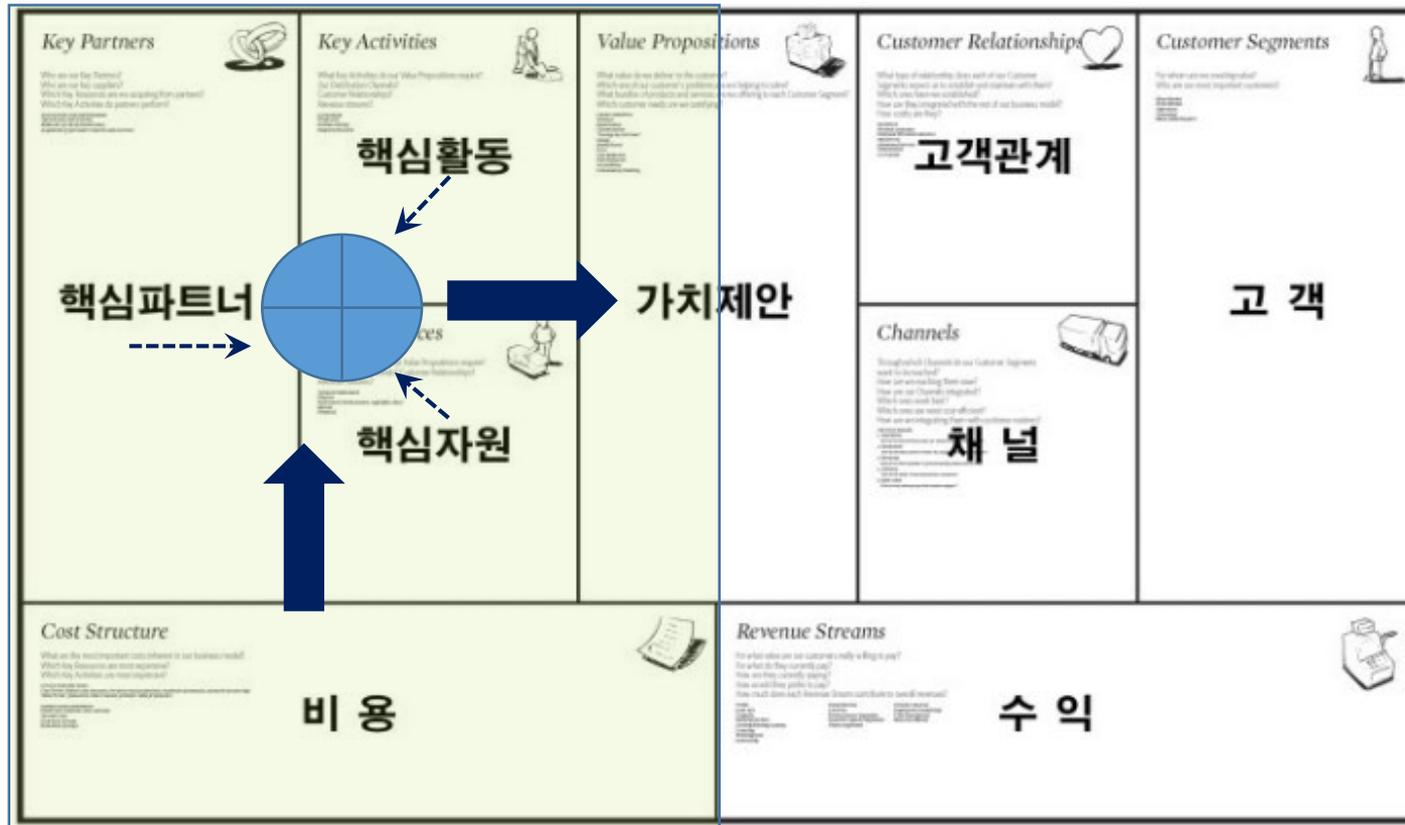
3. 비즈니스 캔버스 모델: 가치전달(시장) vs. 가치생산(기업)의 관점 이해



- ❖ 시장에서 **고객**에게 보이는 부분
- ❖ 기업의 가치가 어떻게 고객에게 전달되고
- ❖ 어떻게 수익이 창출되는 지를 보여줌

가치전달(시장)과 가치생산(기업)의 이해

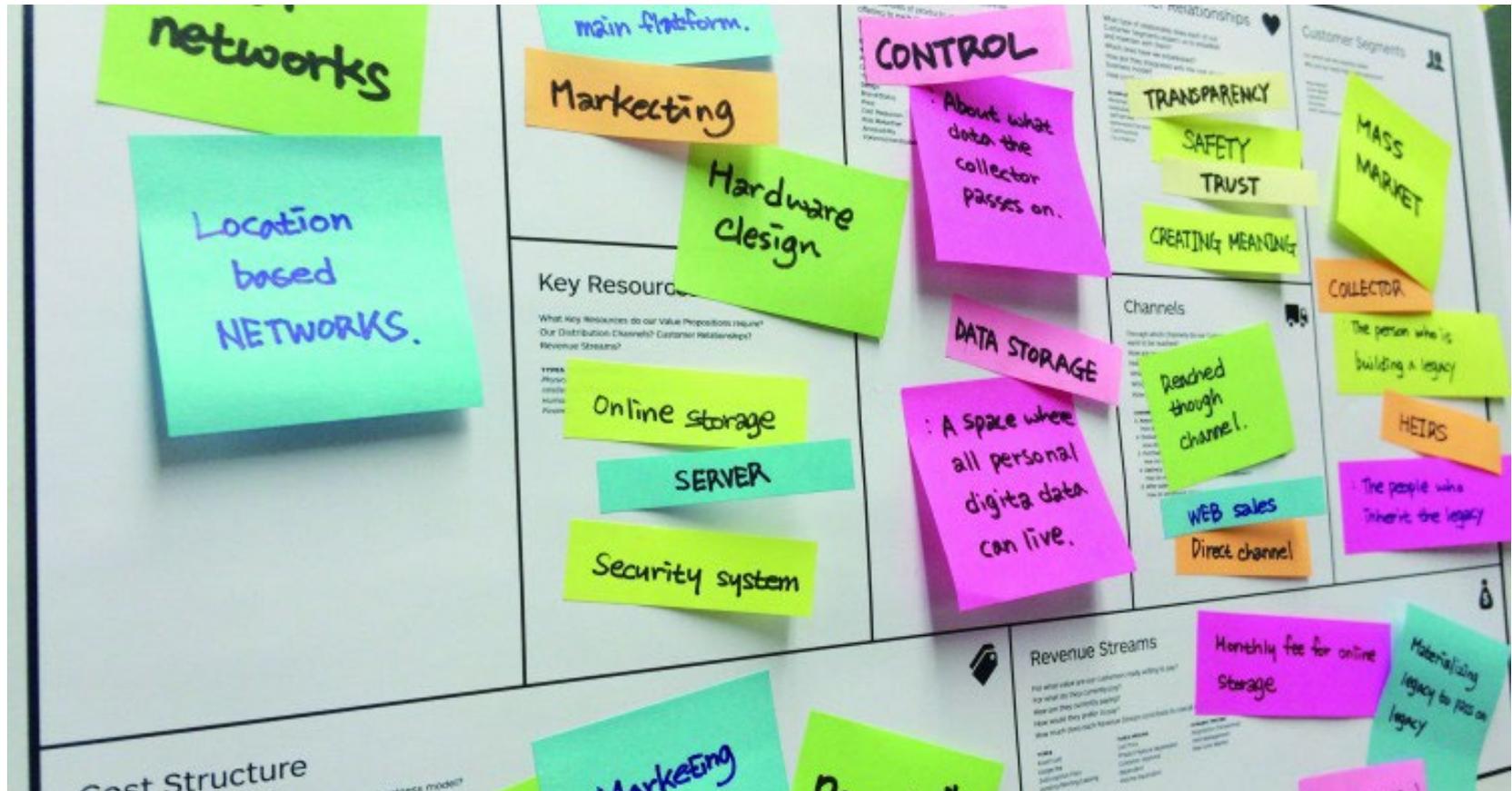
3. 비즈니스 캔버스 모델: 가치전달(시장) vs. 가치생산(기업)의 관점 이해



- ❖ 기업이 어떻게 **가치**를 창출하는 가 보여주는 부분
- ❖ 어떤 자원과 활동을 통하여 가치가 창출되는 가를 생각해 볼 수 있는 틀
- ❖ 대부분은 외부에 보이지 않으며 고객들도 관심을 갖지는 않음

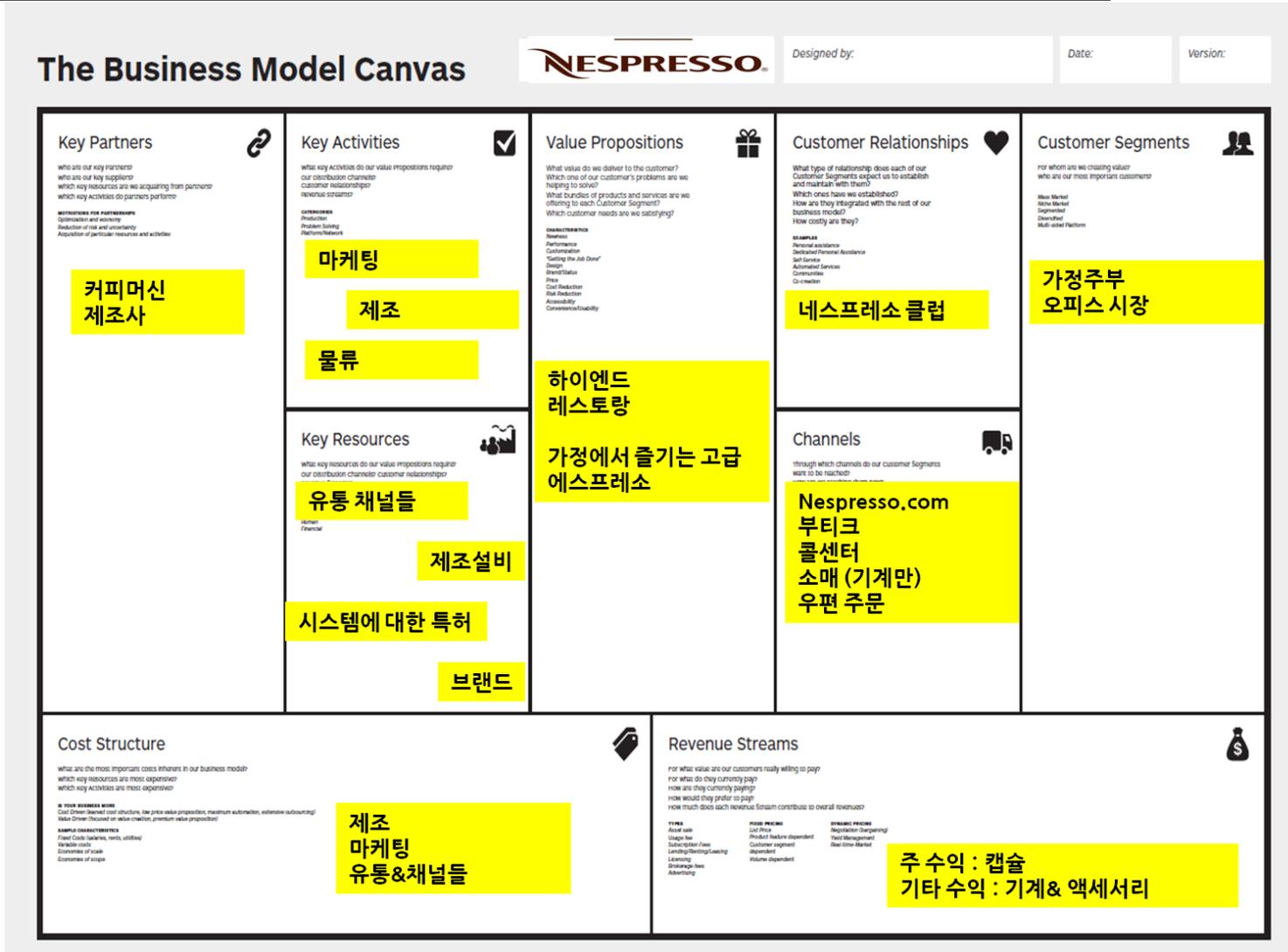
3절 비즈니스 캔버스 모델

4. 비즈니스 캔버스 모델의 활용방법



3절 비즈니스캔버스 모델

5. 비즈니스 캔버스 모델 활용사례 1: 네스프레소



3절 비즈니스 캔버스 모델

5. 비즈니스 캔버스 모델 활용사례 2: 구글(Google)



Business Model Canvas – google

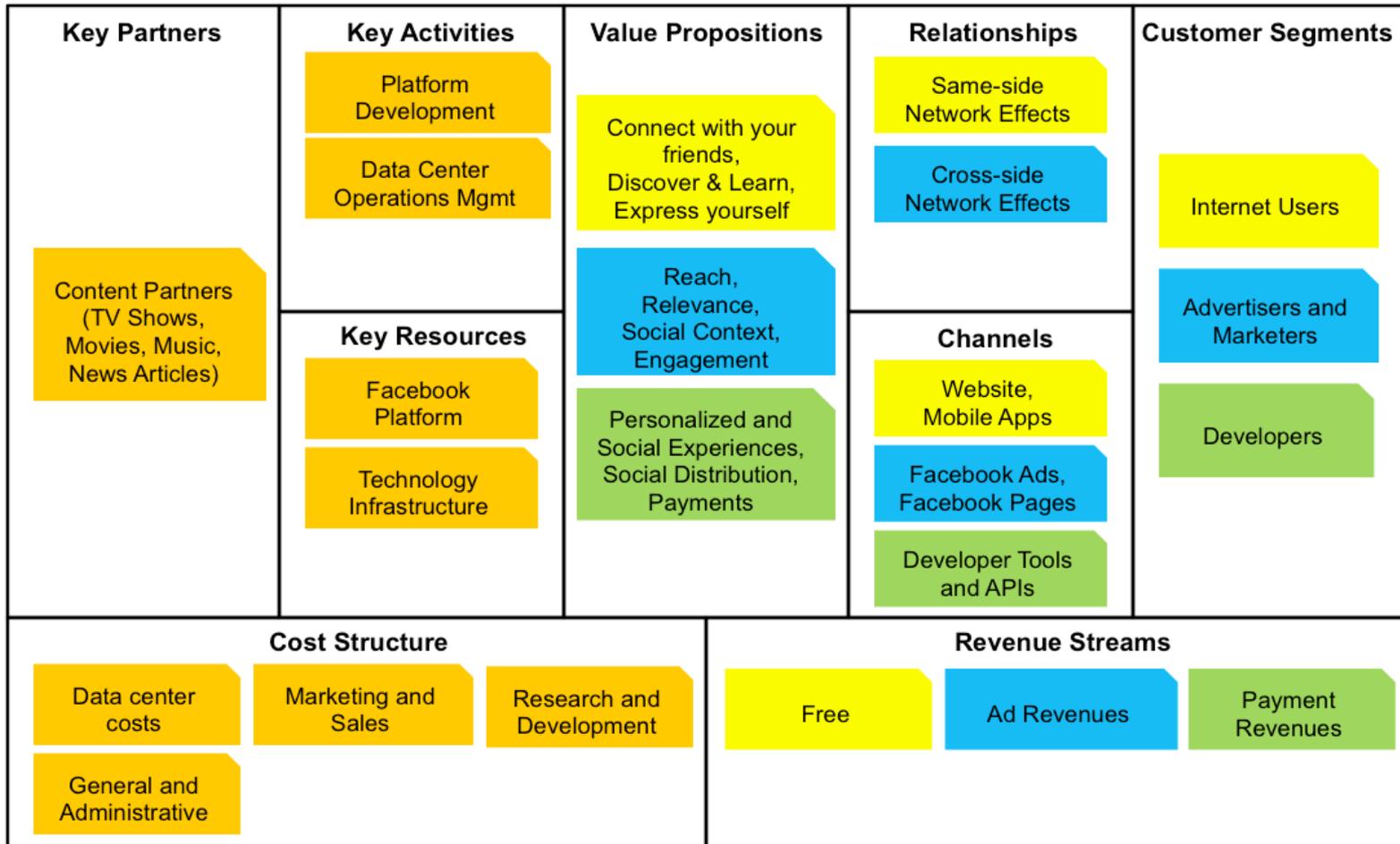
Google Business Model

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> Distribution Partners Open Handset Alliance OEMs (for Chrome OS devices) 	<ul style="list-style-type: none"> R&D – Build New Products, Improve Existing products Manage Massive IT Infrastructure 	<ul style="list-style-type: none"> Web Search, Gmail, Google+ Targeted Ads using Adwords (CPC) Extend Ad campaigns using AdSense Display Advertising Mgmt Services OS and Platforms – Android, Chrome OS Hosted web-based Google Apps 	<ul style="list-style-type: none"> Automation (where possible) Dedicated Sales for large accounts 	<ul style="list-style-type: none"> Internet Users Advertisers, Ad Agencies Google Network Members Mobile device owners Developers Enterprises
	Key Resources	Channels	<ul style="list-style-type: none"> Global Sales and Support Teams Multi-product Sales force 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> Traffic Acquisition Costs Data center operations R&D Costs (mainly personnel) S&M, G&A 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> Ad Revenues – Google websites Enterprise Product Sales Ad Revenues – Google n/w websites Free 		

3절 비즈니스캔버스 모델

5. 비즈니스 캔버스 모델 활용사례 3: 페이스북(Facebook)

Facebook – World's leading Social Networking Site (SNS)



3절 비즈니스캔버스 모델

5. 비즈니스캔버스모델 활용사례 4: 리멤버

- 리멤버: 비서가 직접 입력해주는 명함관리 앱

[그림 8-9] 비즈니스 모델 캔버스 적용 사례 : 리멤버

<p>핵심파트너십</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 서버 하드웨어 제조업체 ◆ 정보 보안관리 업체 ◆ 명함 수거 및 전달 물류업체 ◆ App 광고를 원하는 기업 	<p>핵심활동</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 모바일 App 개발 ◆ 실시간 명함관리 서비스 ◆ App 홍보  <p>핵심 자원</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 모바일 App 디자이너 ◆ 타이피스트 ◆ 운영자 	<p>가치 제안</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 명함 보관 편리성 ◆ 명함 내용 정확성 ◆ 정보 보안 안전성 ◆ 저렴한 가격 	<p>고객 관계</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 자동화 서비스 및 무료 사용 ◆ 대량명함 관리 서비스 유치 ◆ 싱글들의 놀이터  <p>채널</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 어플리케이션 리멤버 	<p>고객 세그먼트</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 명함을 많이 주고 받는 사람 (직장인, 사업가 등) ◆ 명함관리를 잘 못하는 사람 
<p>비용 구조</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 모바일 어플리케이션 홍보(마케팅) 비용 ◆ 어플리케이션 관리 비용 ◆ 인건비 		<p>수익원</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 모바일 어플리케이션 광고 수수료 ◆ 대량 명함관리 서비스 수수료 		

3절 비즈니스캔버스 모델

6. 비즈니스 캔버스 모델 과제

1. 목적 :

- 창업자의 사업 모델을 9가지 요소로 분석해서 한 장의 그림으로 시각화 하는데 목적이 있음

2. 진행 방법

- 1) 국내의 대표적인 성공 창업 사례 하나를 찾을 것
- 2) 비즈니스 모델 캔버스에서 제시하고 있는 9개의 요소를 중심으로 사업 모델을 분석해 볼 것
- 3) 해당 사례를 한 장에 표현된 비즈니스 모델 캔버스에 작성할 것

3. 준비물(오프라인 수업에만 해당)

전지, 포스트잇

Create your own Business Model Canvas * 비즈니스 캔버스 모델 활용사례 1~4 참고해 작성할 것

 <p>KEY PARTNERS</p> <p>-비즈니스 모델을 원활히 작동시켜 줄 수 있는 '공급자-파트너'간의 네트워크 -우리의 핵심 공급자는 누구인가? -파트너로부터 어떤 핵심자원을 획득할 수 있는가? -파트너가 어떤 핵심활동을 수행하는가?</p>	 <p>KEY ACTIVITIES</p> <p>기업이 비즈니스를 제대로 영위해 나가기 위해서 꼭 해야 하는 중요한 일들 -예: 공급채널, 생산, 네트워크 등</p>	 <p>VALUE PROPOSITIONS</p> <p>-특정 고객 세그먼트가 필요로 하는 가치를 창조하기 위한 상품이나 서비스의 조합 -우리가 제공하는 가치가 고객이 처한 문제를 해결해주는가? -고객에게 어떤 가치를 전달할 것인가?</p>	 <p>CUSTOMER RELATIONSHIPS</p> <p>-특정한 고객 세그먼트가 어떠한 관계를 맺을 것인가? 1.get: 고객을 얻기 위한 2.keep: 고객을 유지하기 위한 3.grow: 고객을 늘리기 위한</p>	 <p>CUSTOMER SEGMENTS</p> <p>-누가 우리의 가장 중요한 고객인가? -누구를 위해 가치를 창조해야 하는가?</p>
	 <p>KEY RESOURCES</p> <p>비즈니스를 제대로 영위하기 위해 필요한 자원 1.물적자원 2.지적자산 3.인적자원 4.재무자원</p>		 <p>CHANNELS</p> <p>-우리는 고객에게 어떻게 다가가는가? -어느 채널이 가장 효과적인가?</p>	
 <p>COST STRUCTURE</p> <p>우리 비즈니스 모델이 안고 가야 하는 가장 중요한 비용은 무엇인가? 1.고정비 2.변동비 3.규모의 경제 4.범위의 경제</p>		 <p>REVENUE STREAMS</p> <p>고객이 어떤 가치를 위해 기꺼이 돈을 지불하는가? 고객들은 어떻게 지불하고 싶어 하는가? 채널과 고객을 위한 업무는 제대로 통합되어 있는가?</p>		

Thank you