

WHAT IS A

BUSINESS MODEL?

**NEW**

**Business Models**

THE VITAL PART  
CONSIDER

DEFINITION. — A  
which induces a p  
It is the subst  
of the parties t

what actually is a  
business model?

the

BUSINESS MODEL

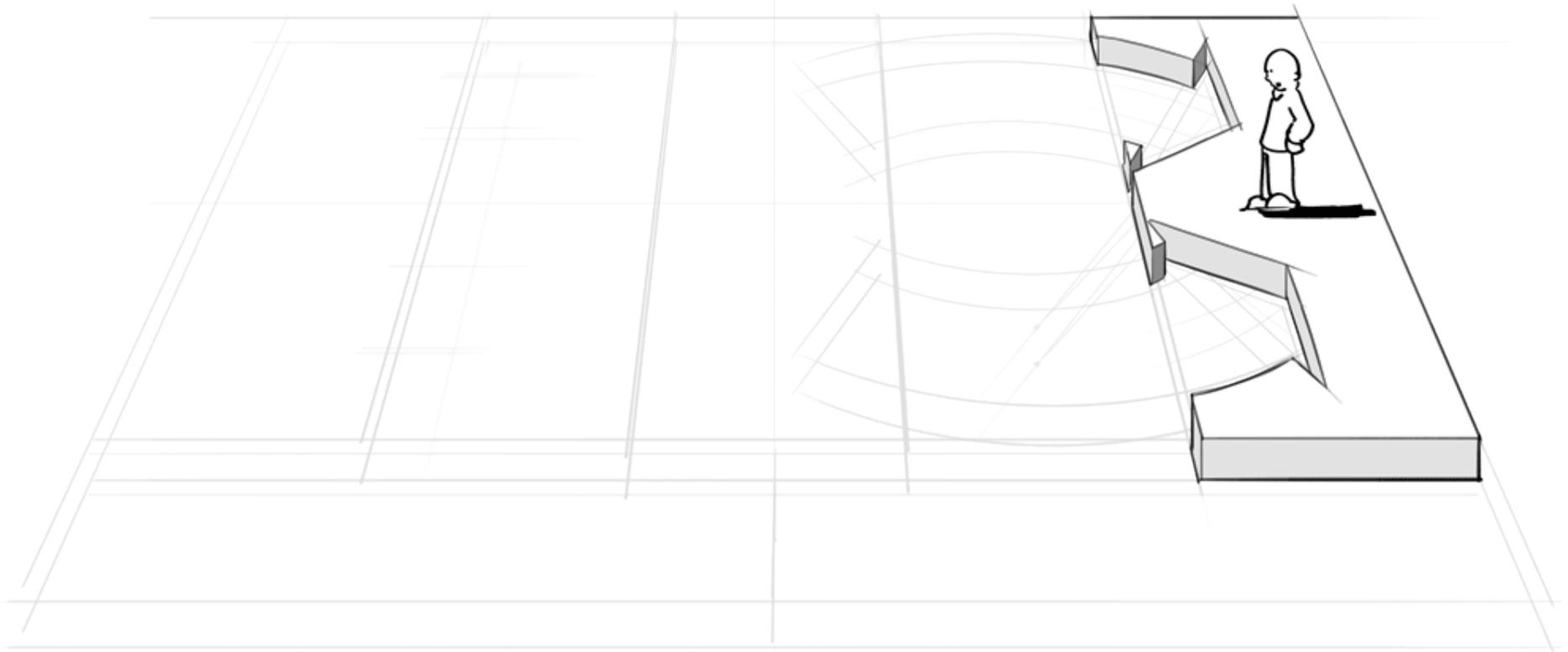
CANVAS

9

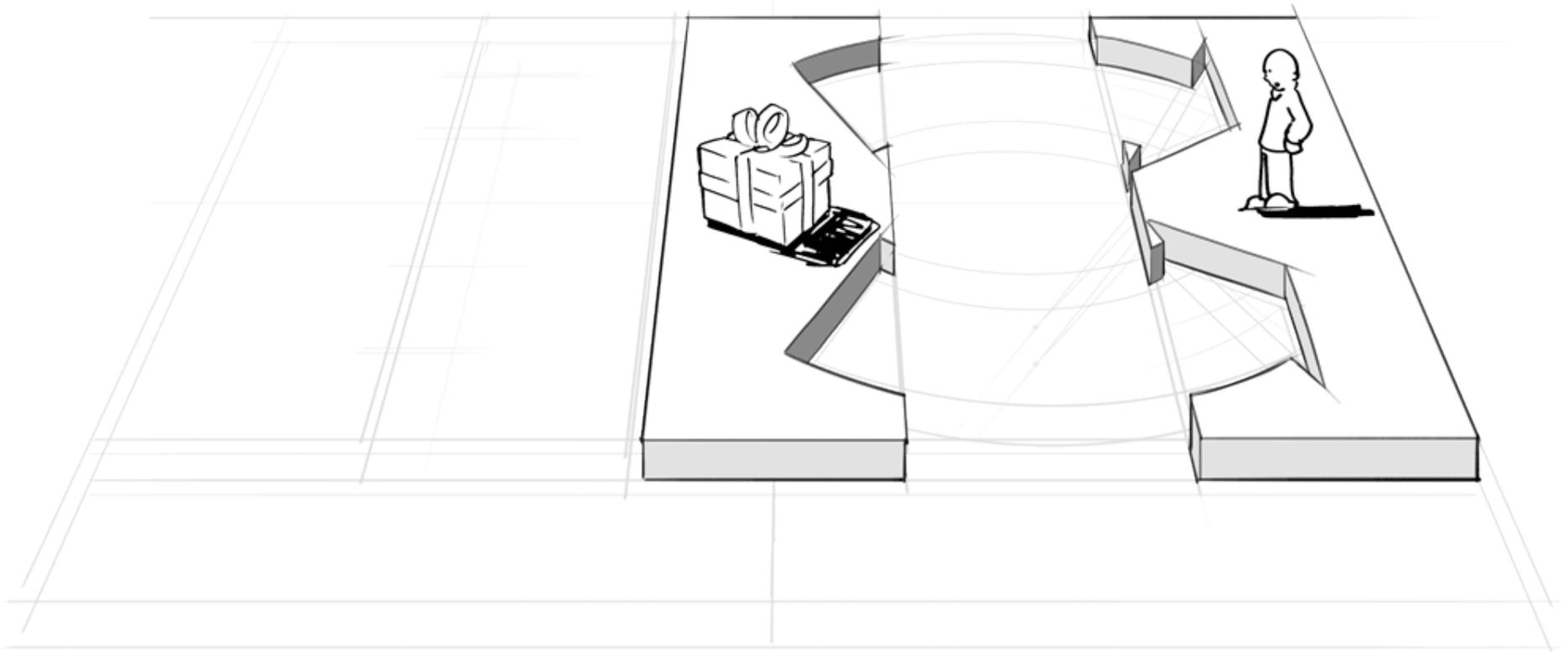
building

blocks

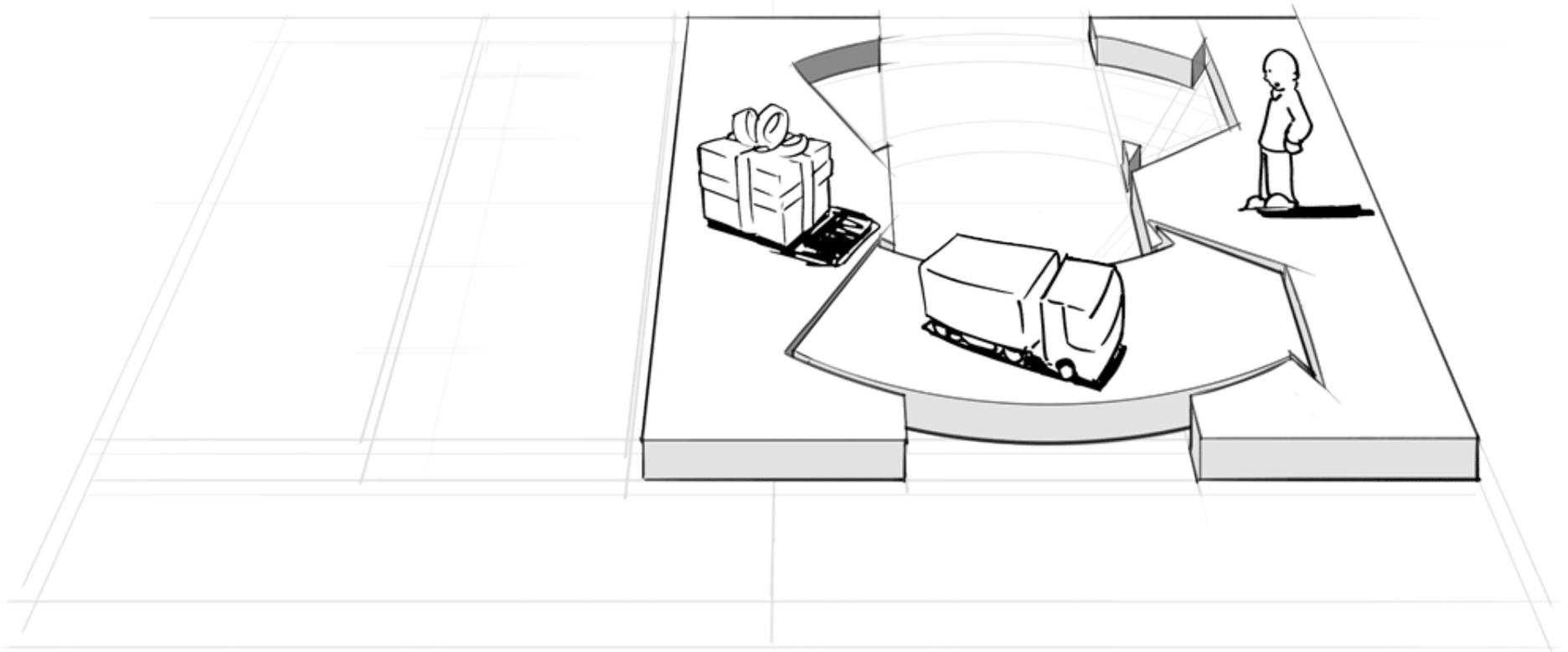
# CUSTOMER SEGMENTS



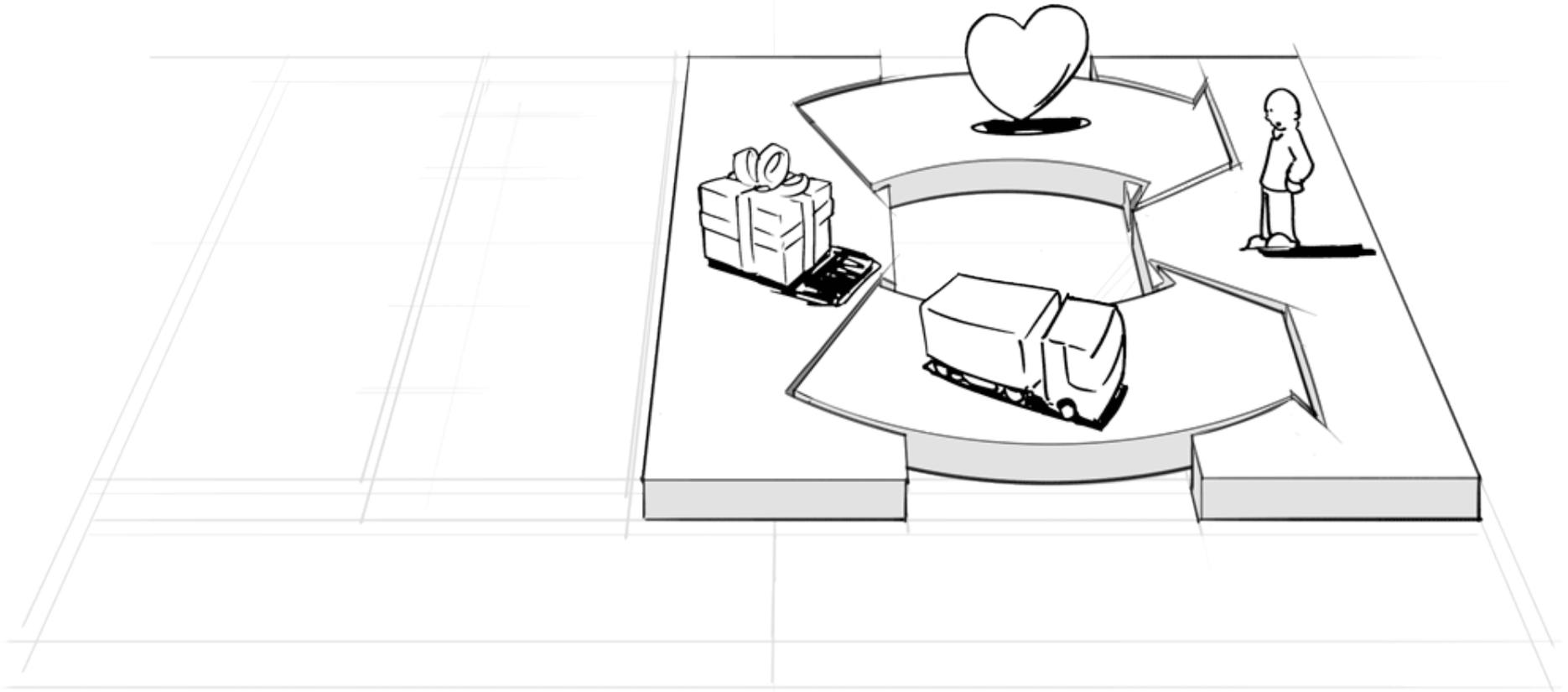
# VALUE PROPOSITIONS



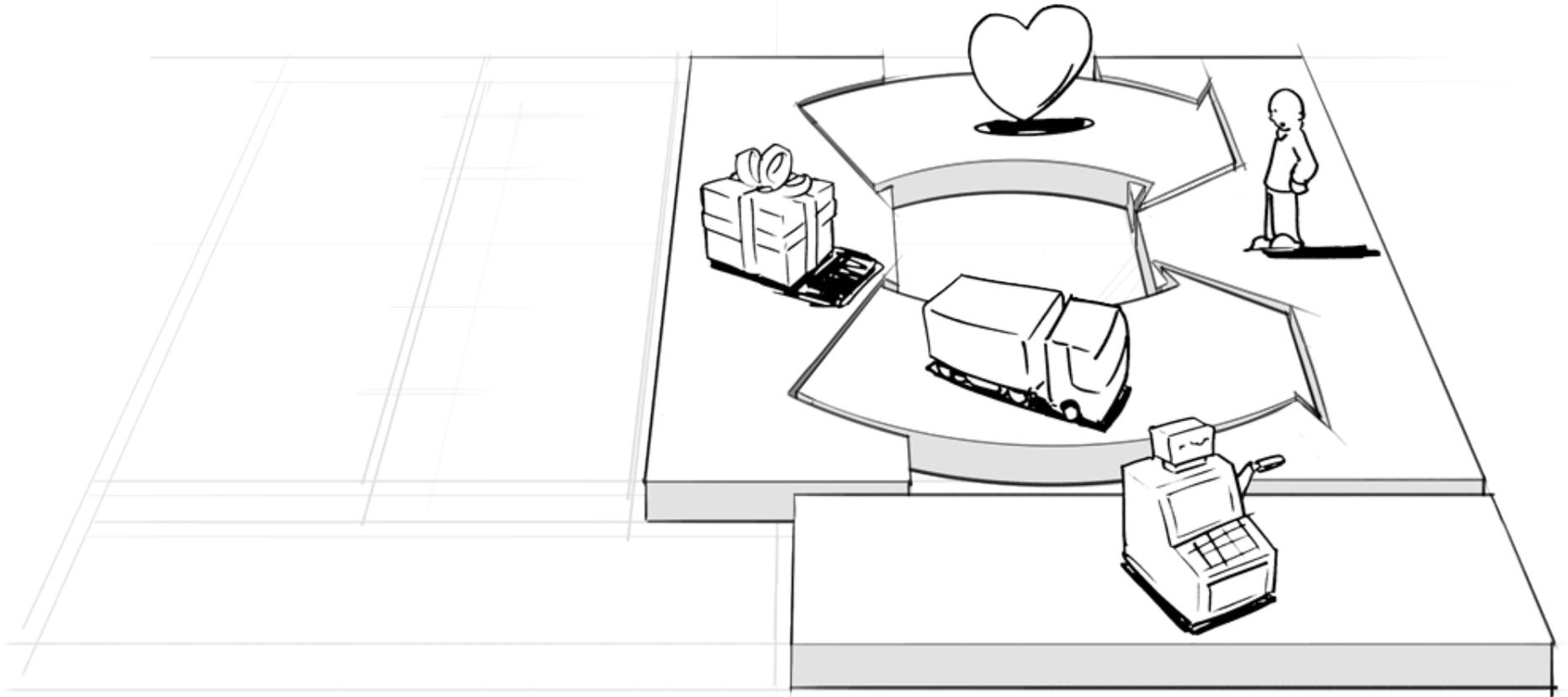
# CHANNELS



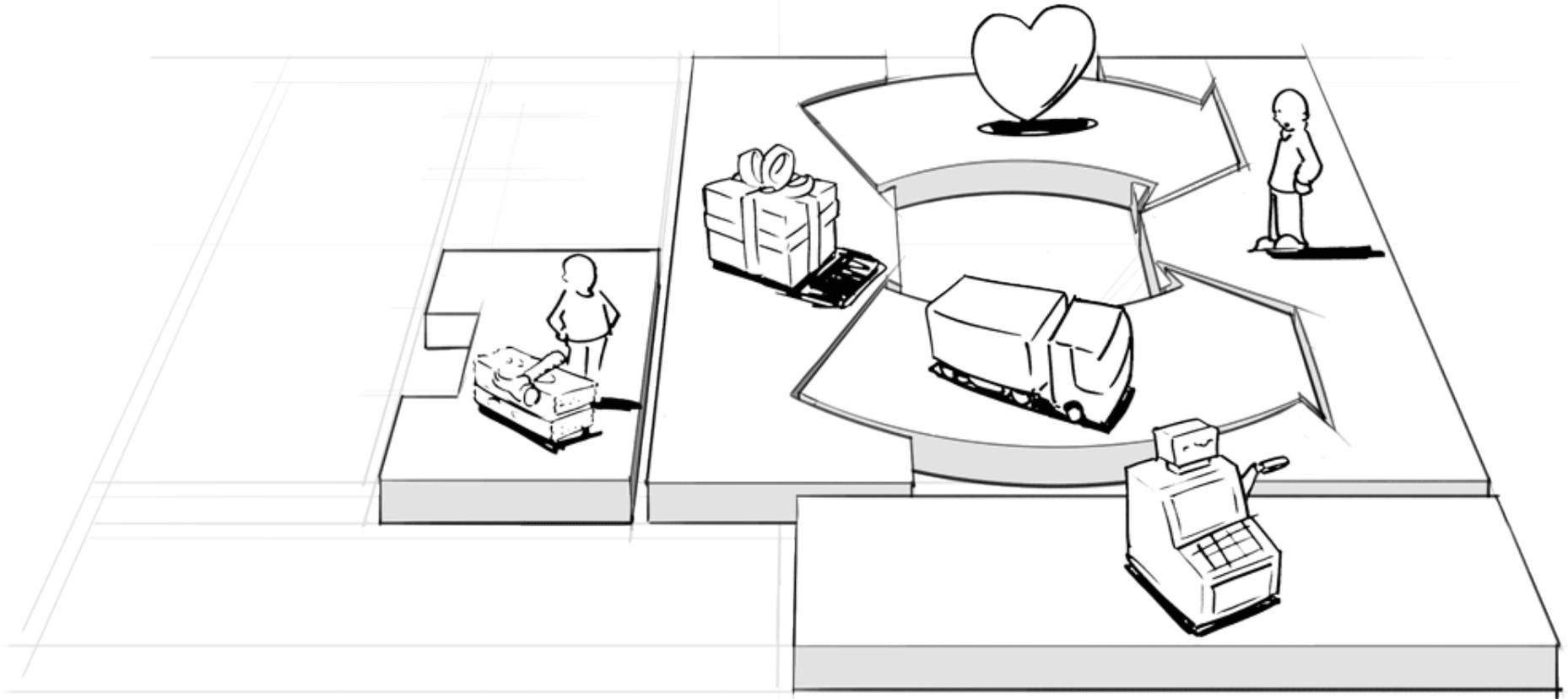
# CUSTOMER RELATIONSHIOPS



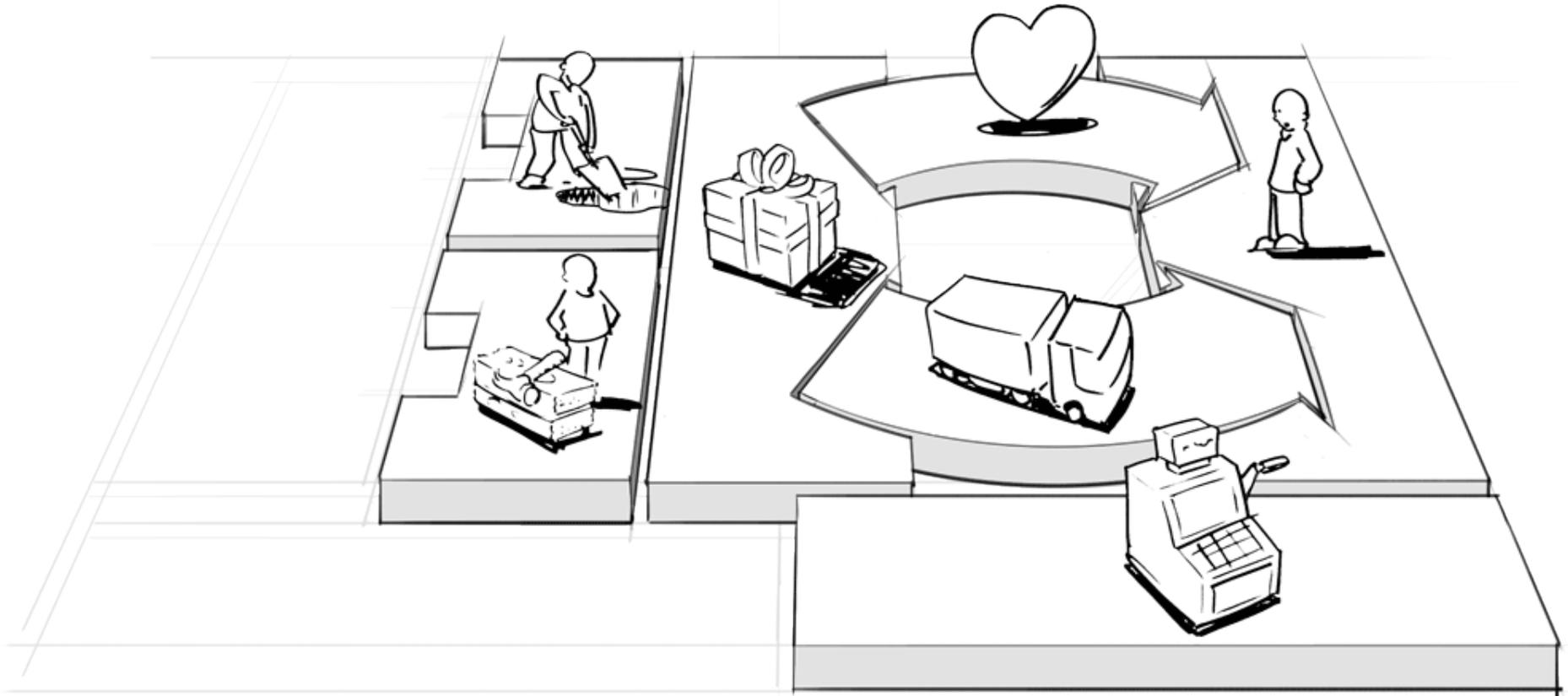
# REVENUE STREAMS



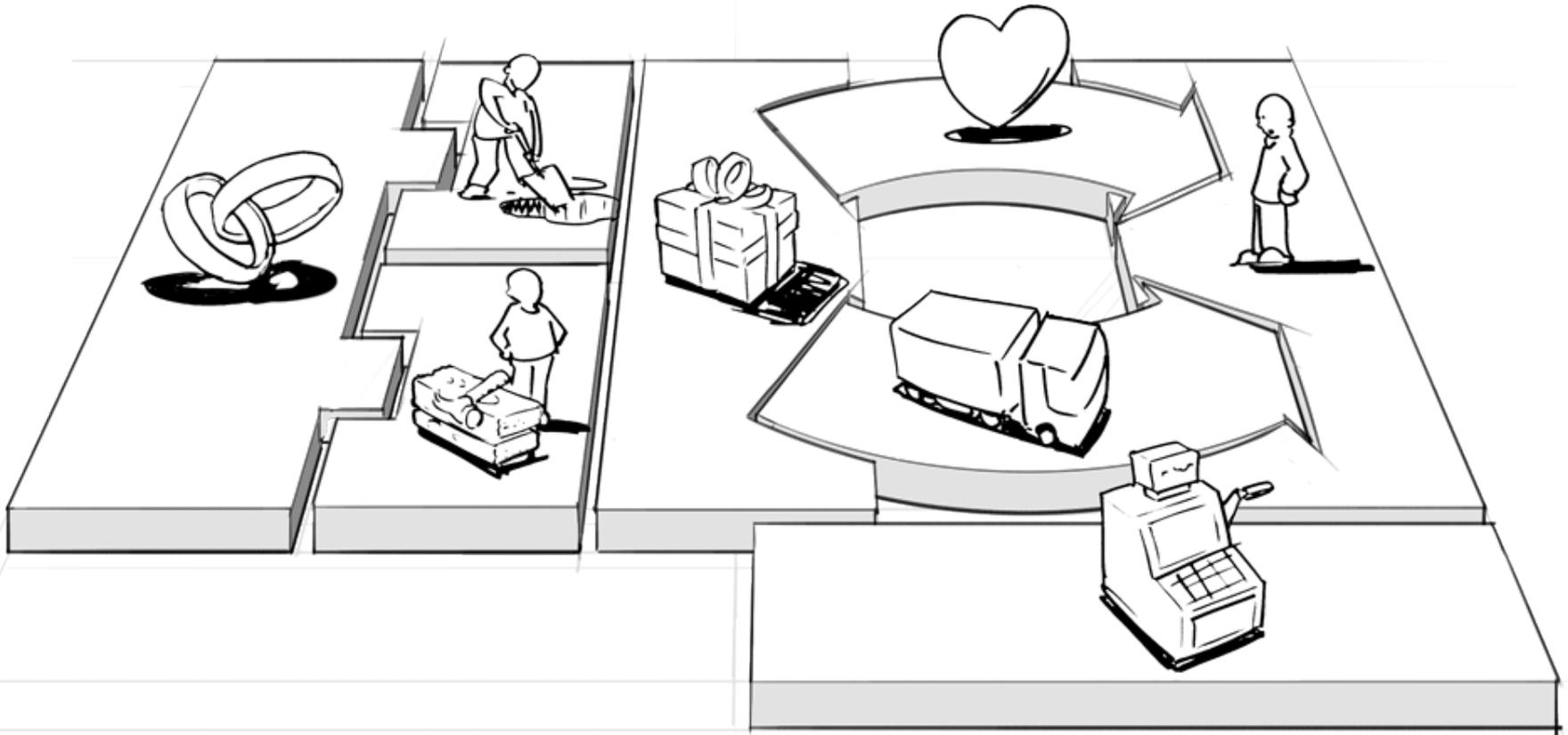
# KEY RESOURCES



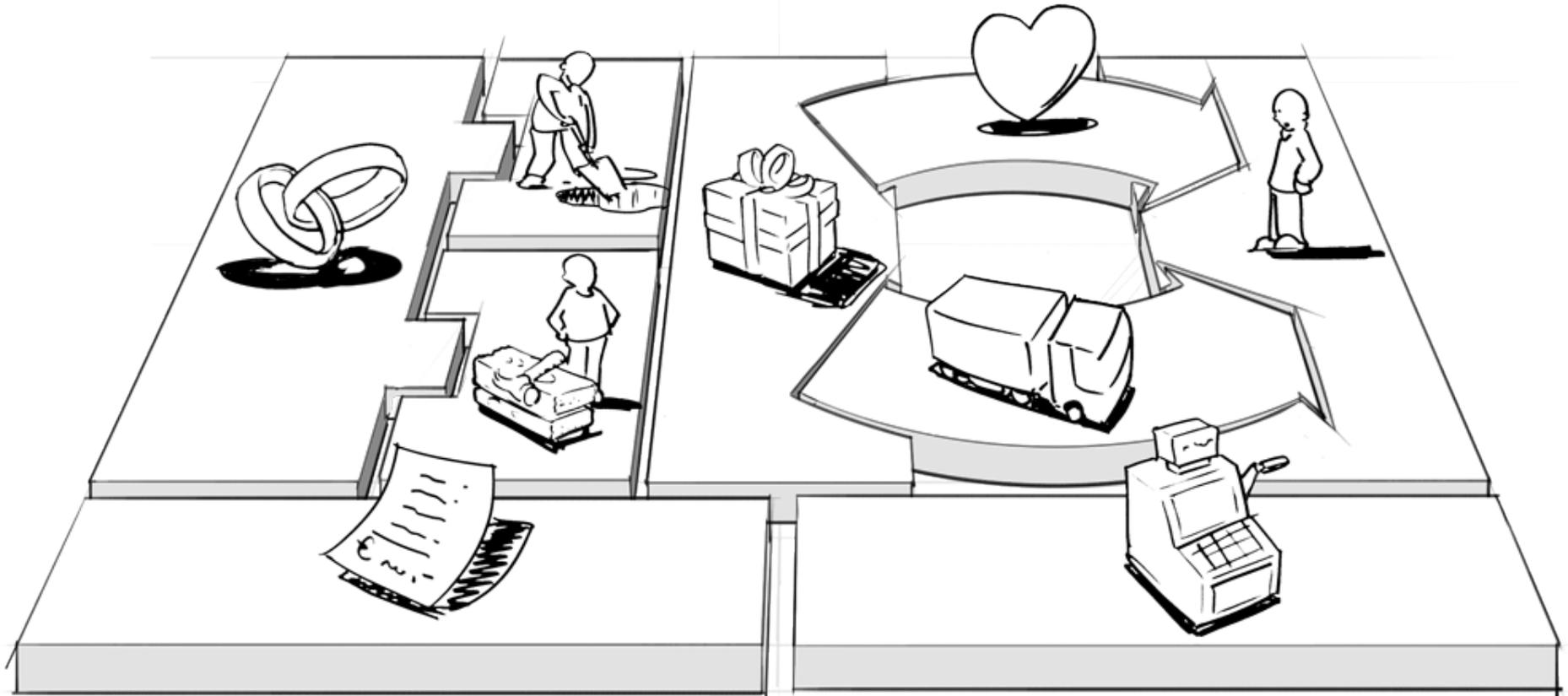
# KEY ACTIVITIES

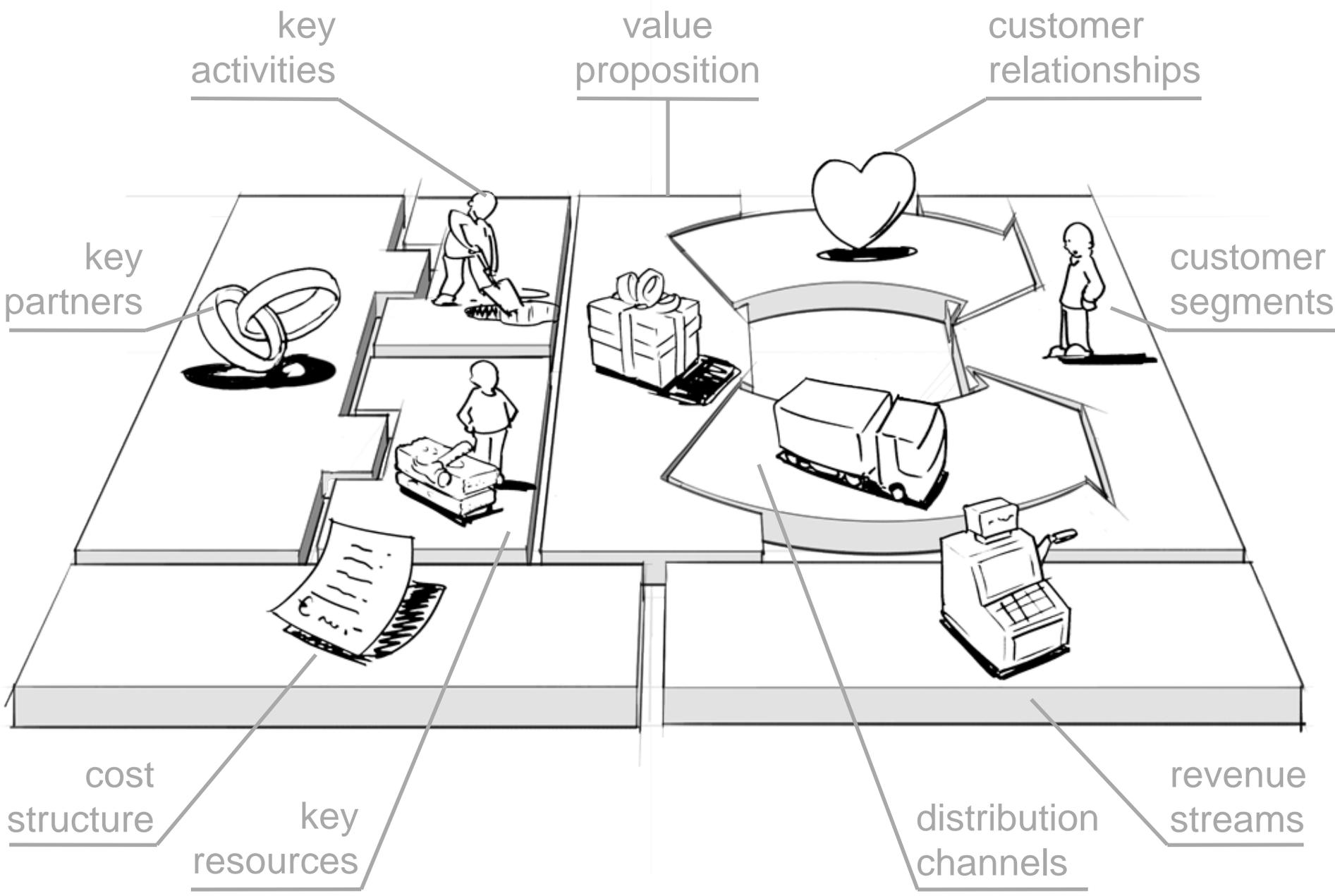


# KEY PARTNERS

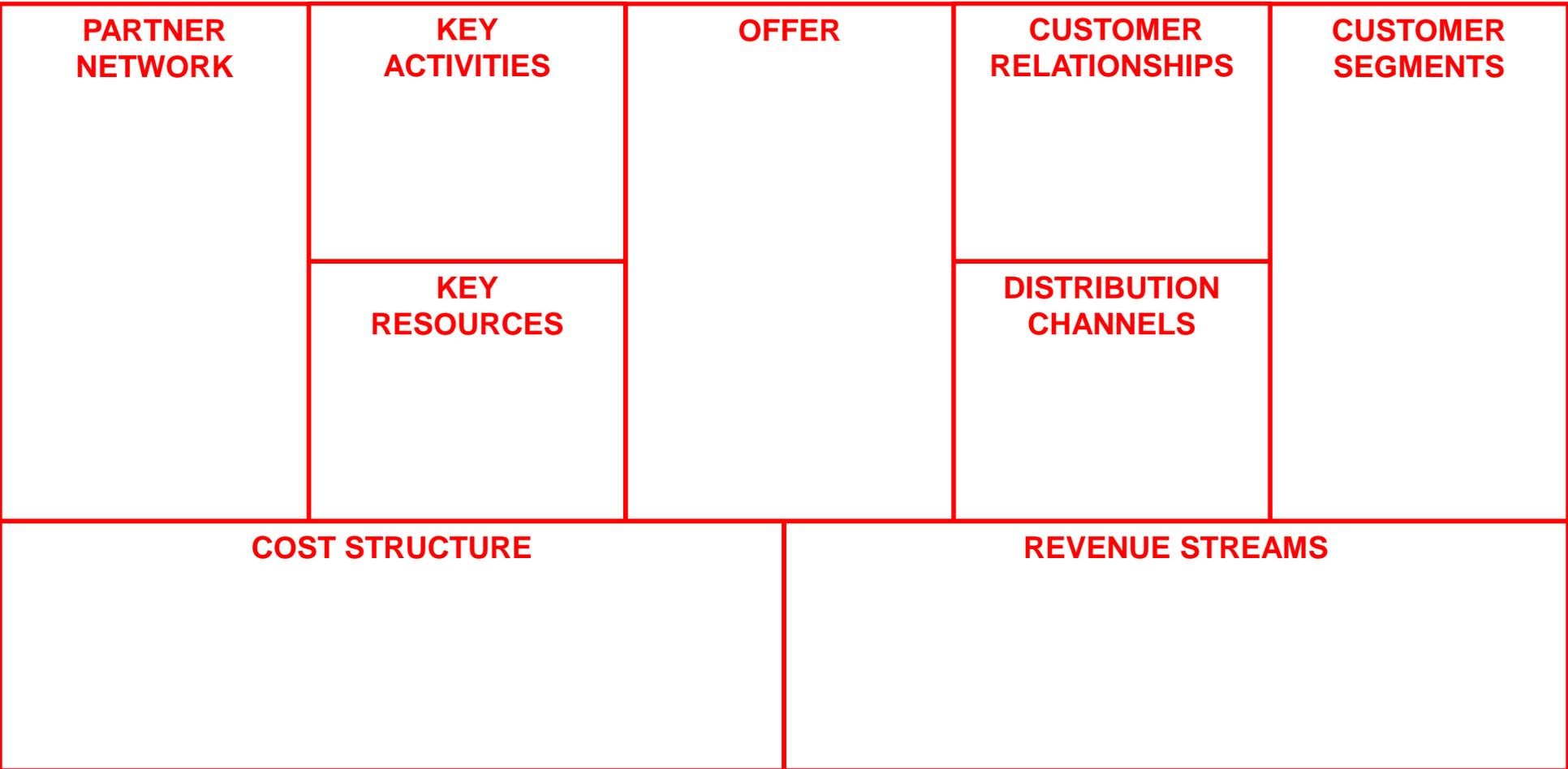


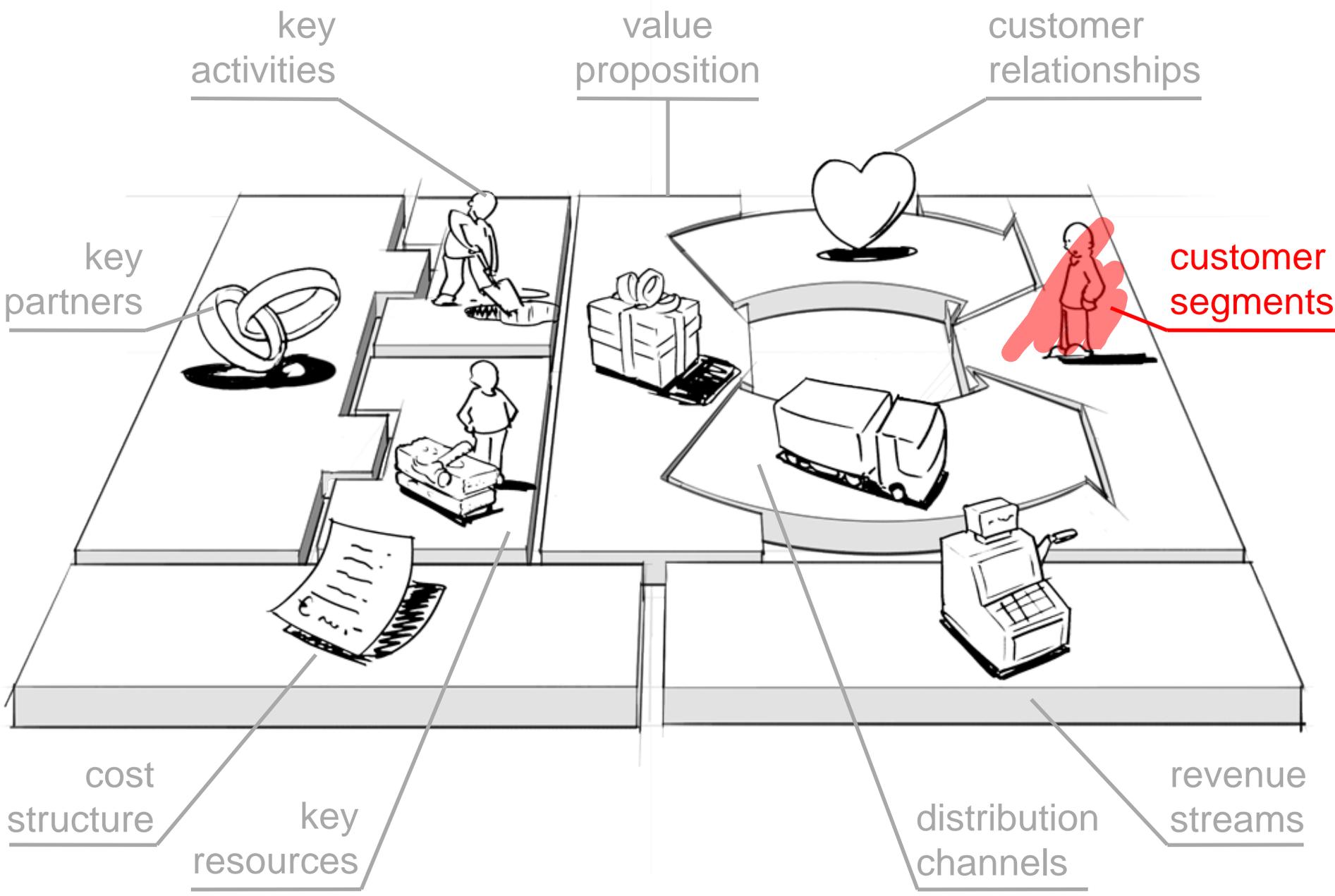
# COST STRUCTURE



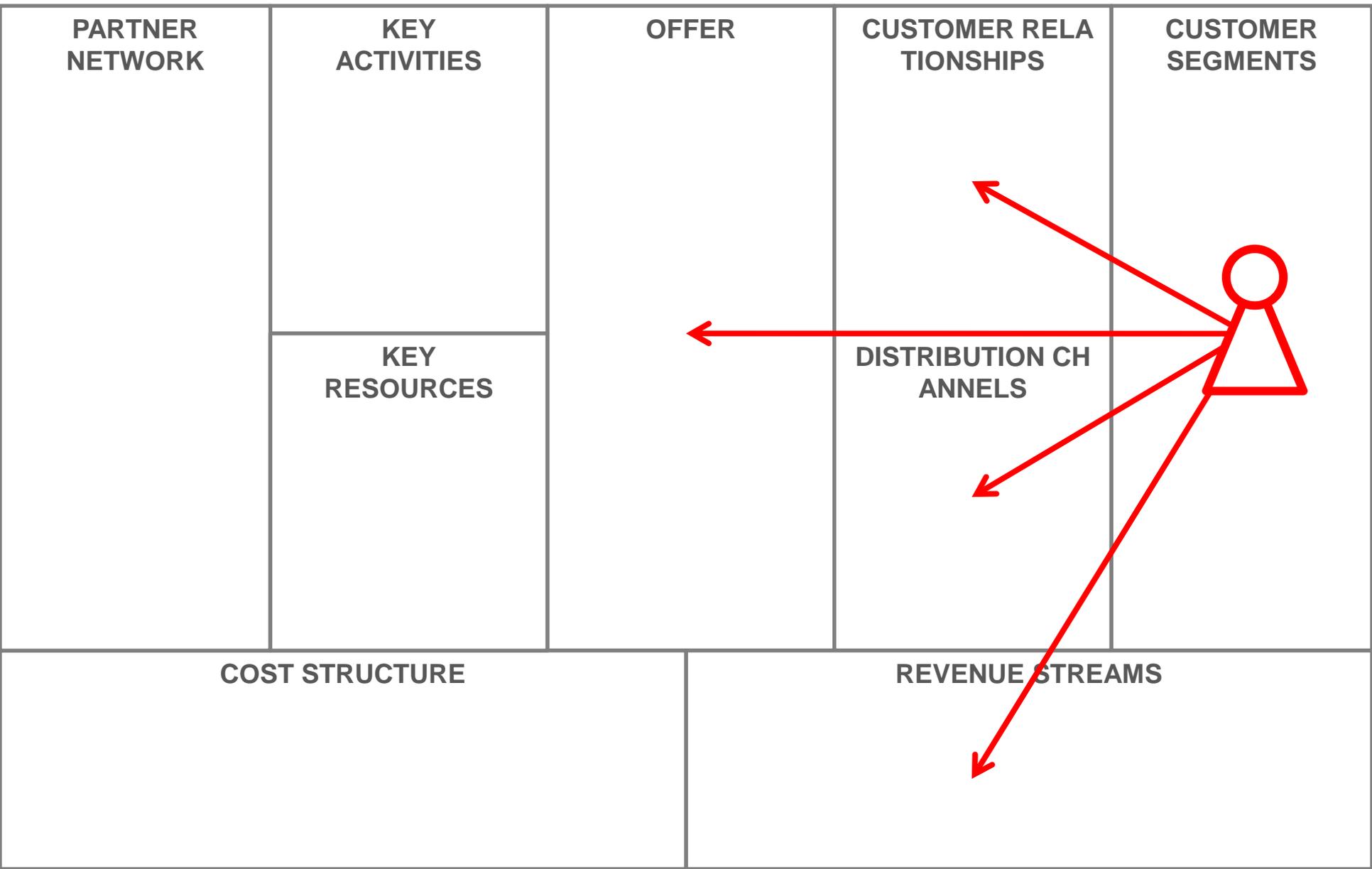


# CANVAS OVERLAY

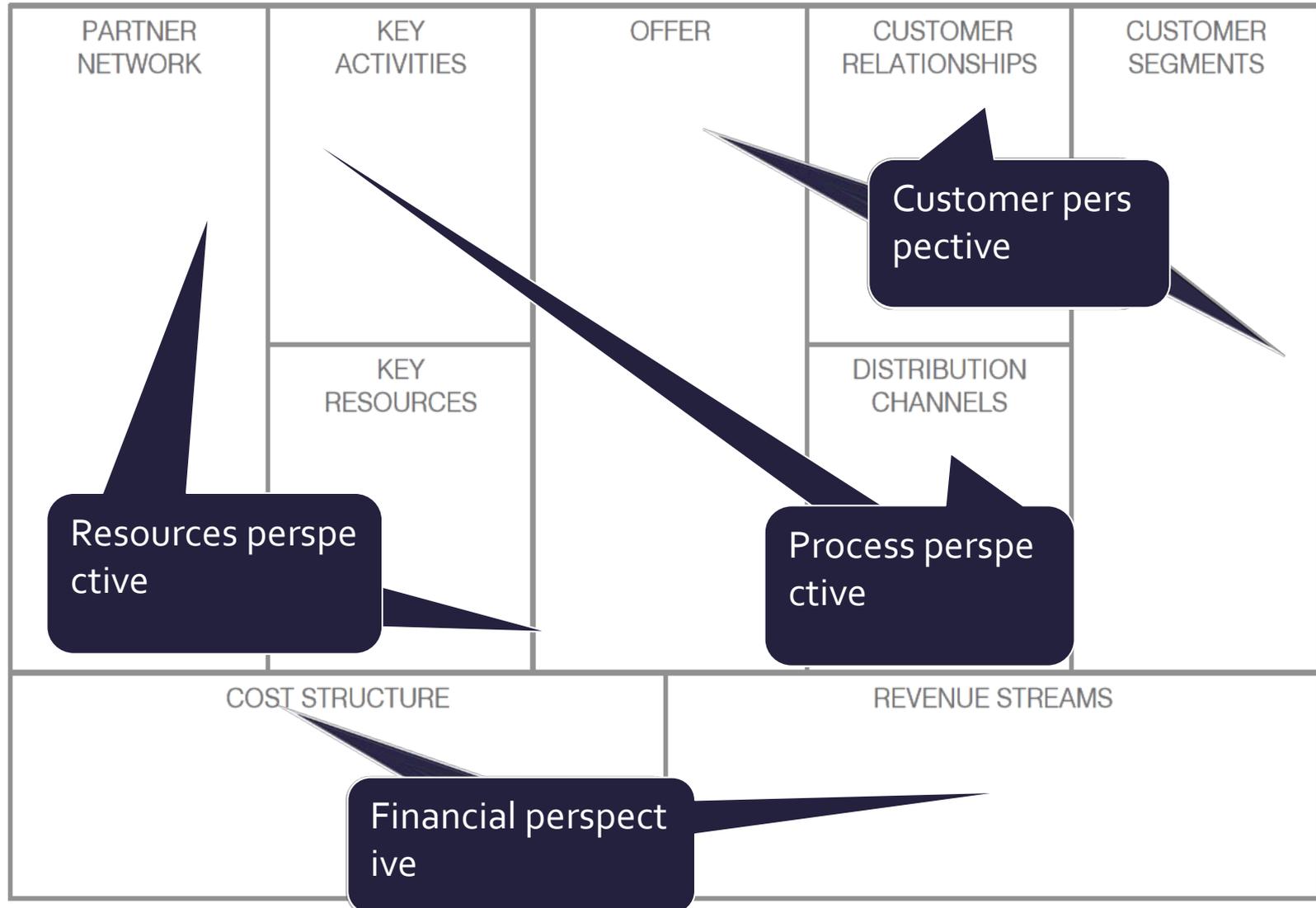


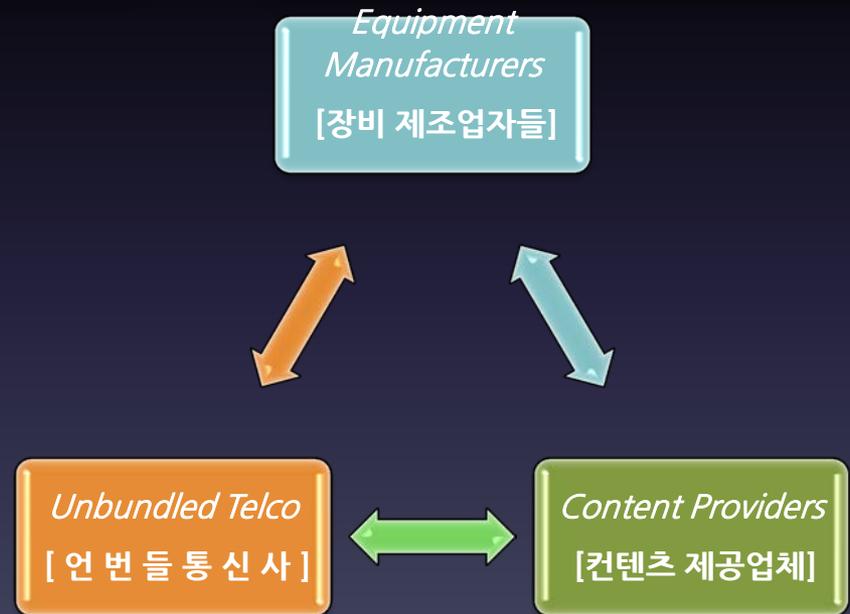
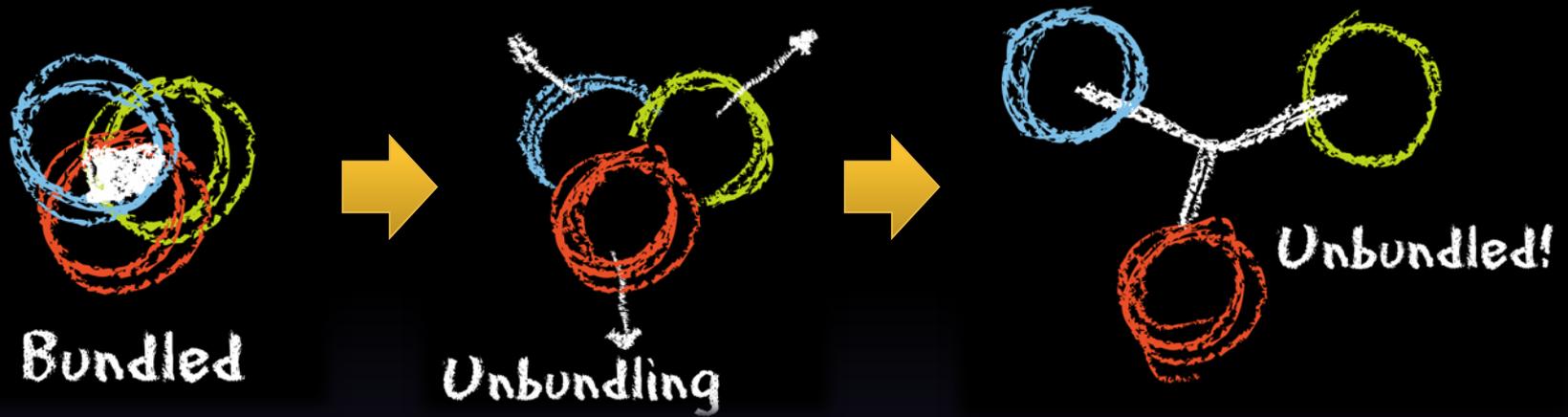


# analyze from the customer perspective



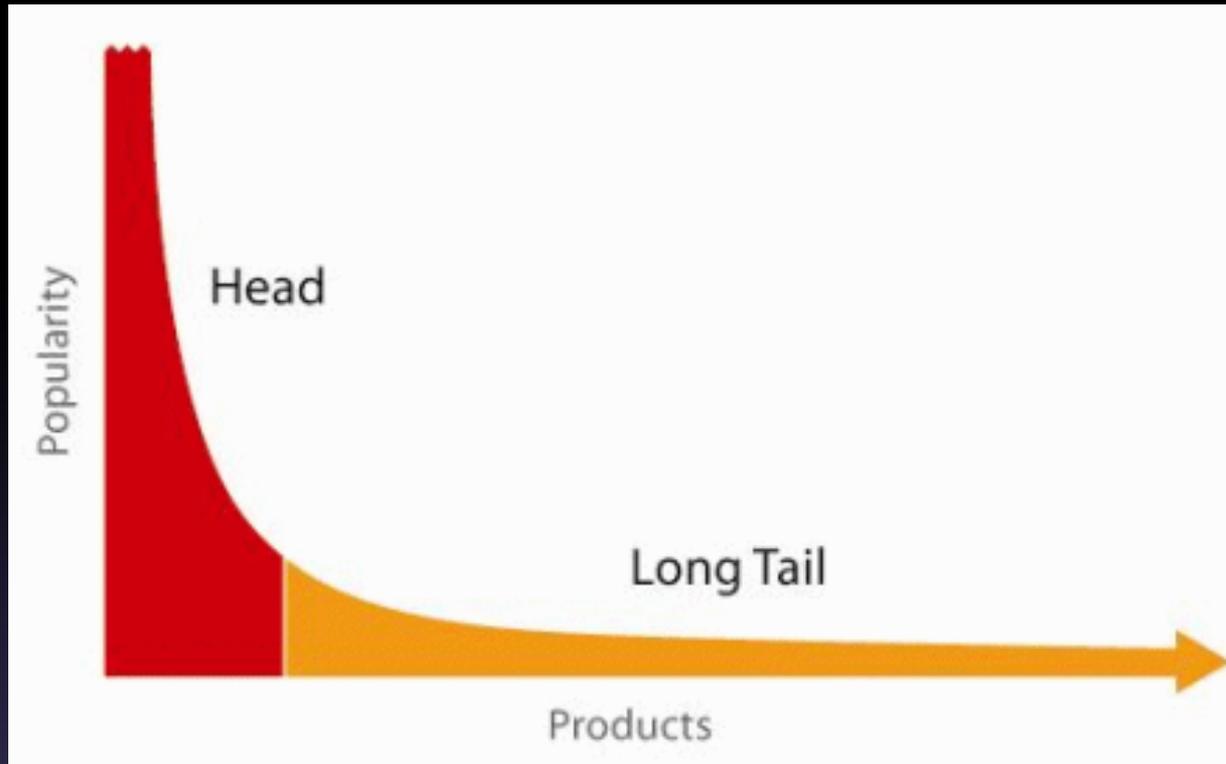
# THE BUSINESS MODEL CANVAS





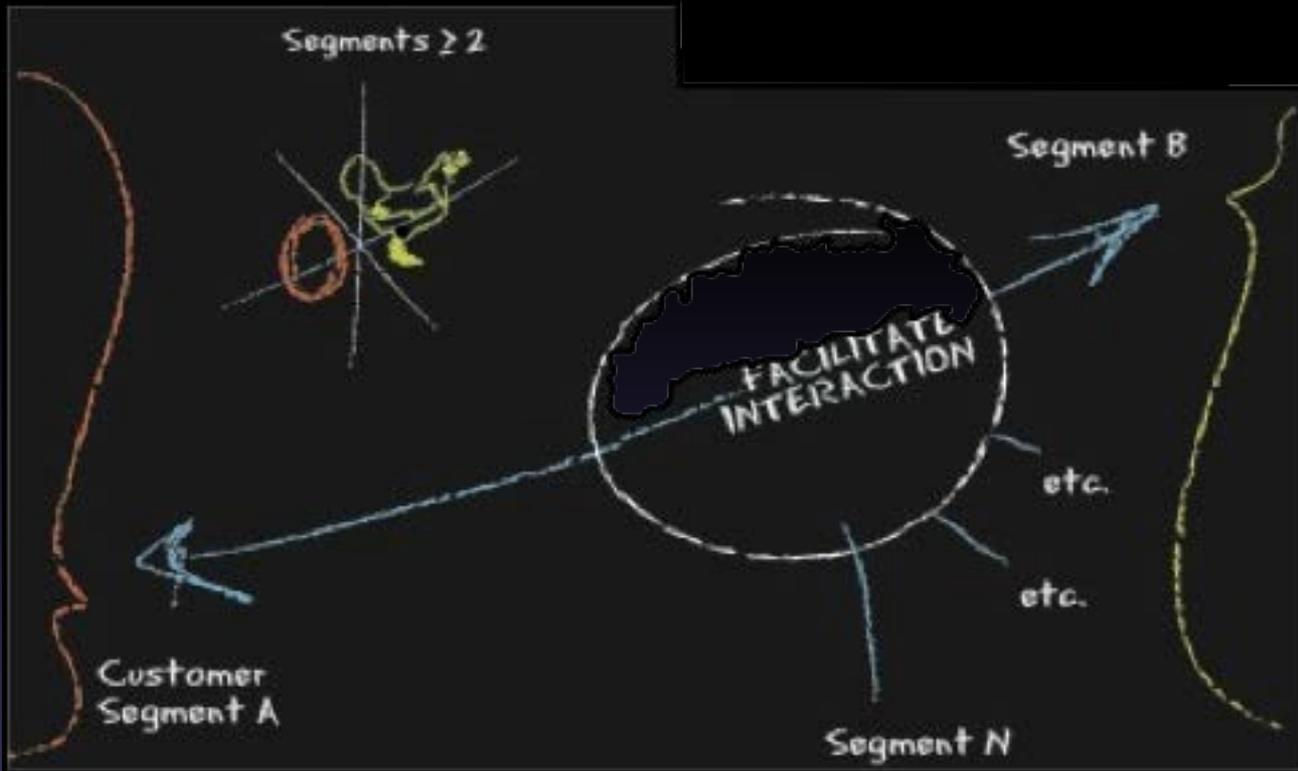
“어느 기업이든 과감한 해체를 통해 어느 한 비즈니스에 초점을 맞추는 것만이 미래 경쟁에서 살아남는다” Hagel & Singer

# The Long Tail



넷플릭스, 이베이, 유튜브, 페이스북, 루루닷컴

# Multi-Sided Platforms



[ ex·am·ples ]

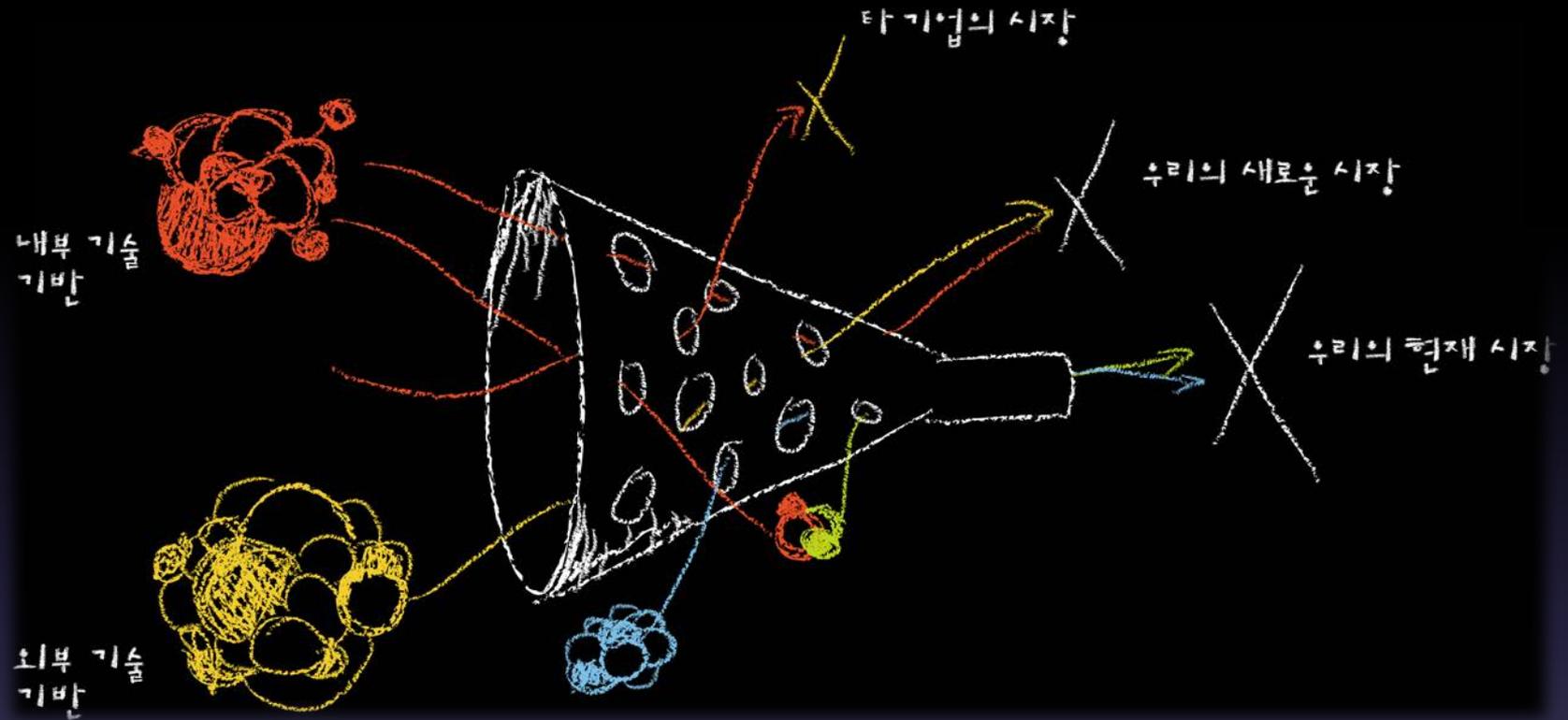
VISA, 구글, 이베이, MS 윈도우즈

# Free Business Model



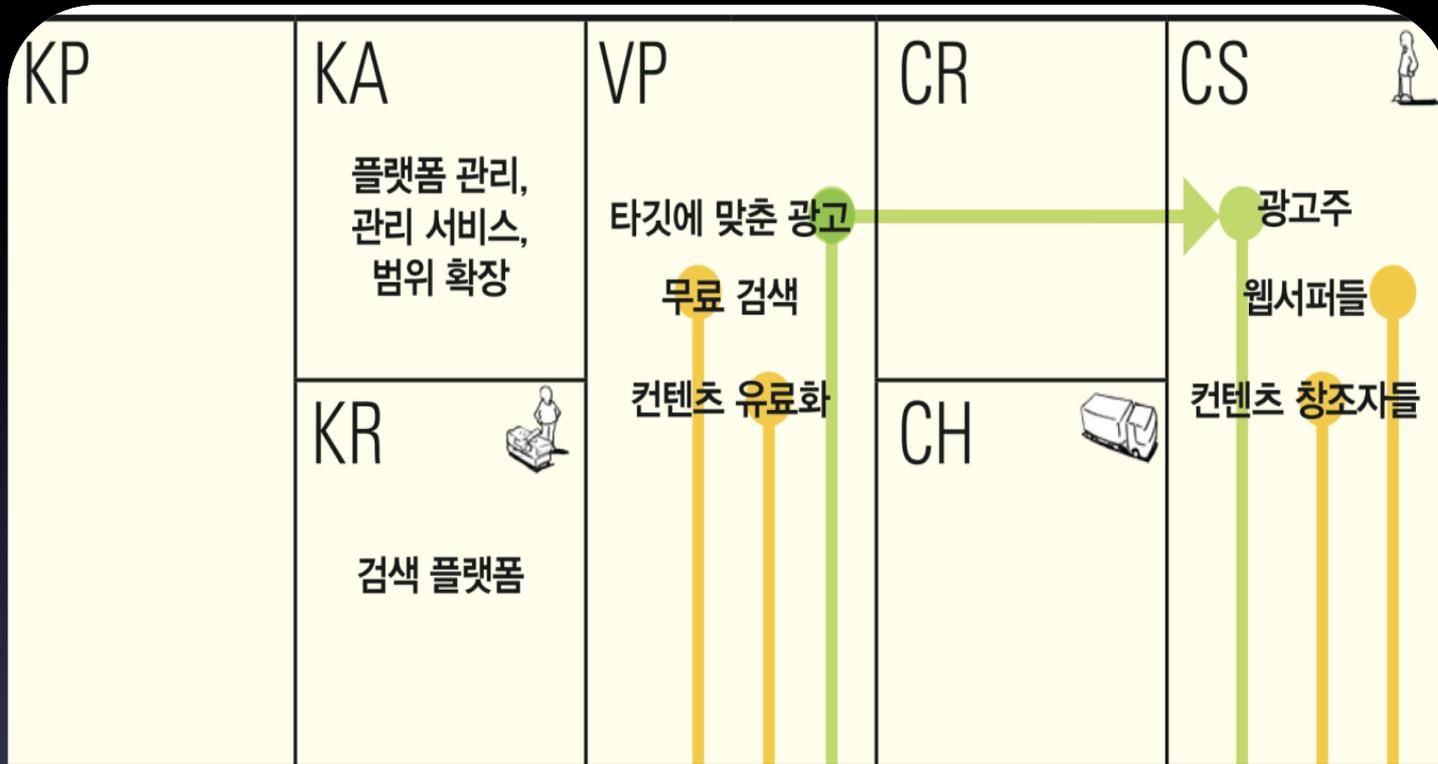
메트로, 플리커Flickr, 오픈소스 Open Source,  
스카이프, 구글, 공짜 휴대전화

# Open Business Model



[ ex·am·ples ]

P&G, 글락소스미스클라인, 이노센티브



C\$

플랫폼 비용

R\$

키워드 경매

무료

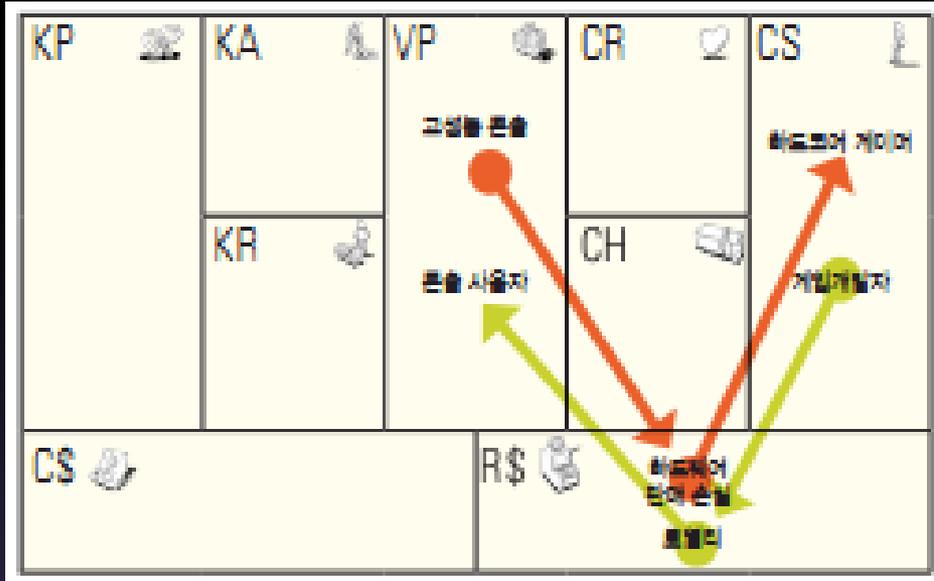


플랫폼 비용

무료



같은 패턴, 다른 포커스



- 하드코어 게이머 타깃
- 고성능 콘솔(-)
- SW판매 수익(+)
- 게임개발권 로열티(+)

- 다수의 일반인 타깃
- 저렴하지만 참신한 콘솔(+)
- SW판매 수익(+)
- 게임개발권 로열티(+)

광고: 멀티  
사이드 플  
랫폼



Metro

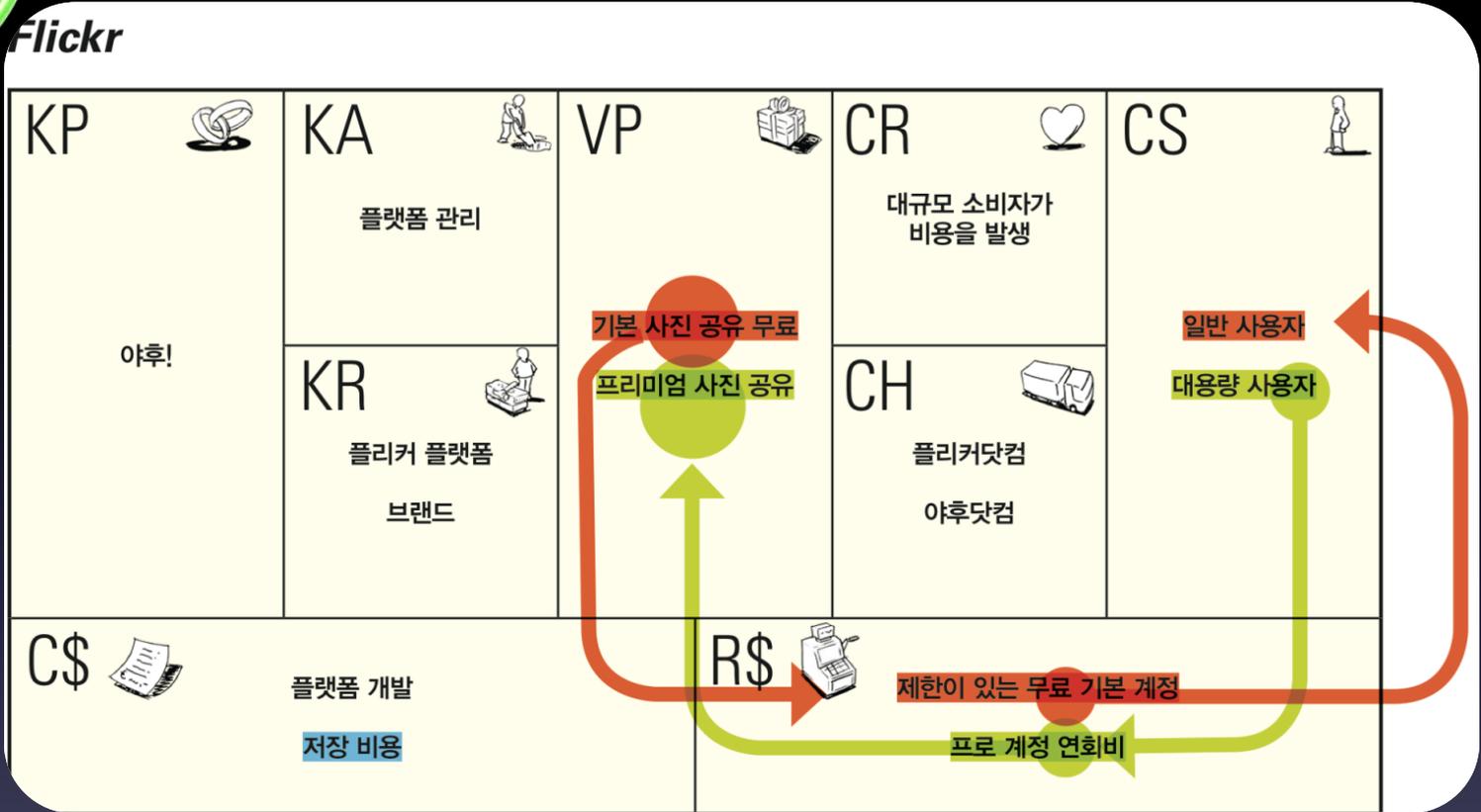
<p>KP </p> <p>대중교통 네트워크와의 배포 동의계약 체결</p>	<p>KA </p> <p>일간지 발행</p> <p>배포</p>	<p>VP </p> <p>구독률이 높은 무료 신문의 광고 공간</p>	<p>CR </p> <p>확보 유지</p>	<p>CS </p> <p>광고주 통근자</p>
<p>C\$ </p> <p>일간지 콘텐츠, 디자인&amp;인쇄</p> <p>배포</p>	<p>R\$ </p> <p>무료 신문</p> <p>광고지면 판매대금</p>			

- 출퇴근 시간에 읽기에 '적당한 분량' 의 지면을 제작함으로써 편집비용을 최소화
- 무료 제공, 교통량이 많은 출퇴근 지역 및 대중교통 요지에 배포에 집중함으로써 상당한 발행부수를 확보

Freemium

flickr

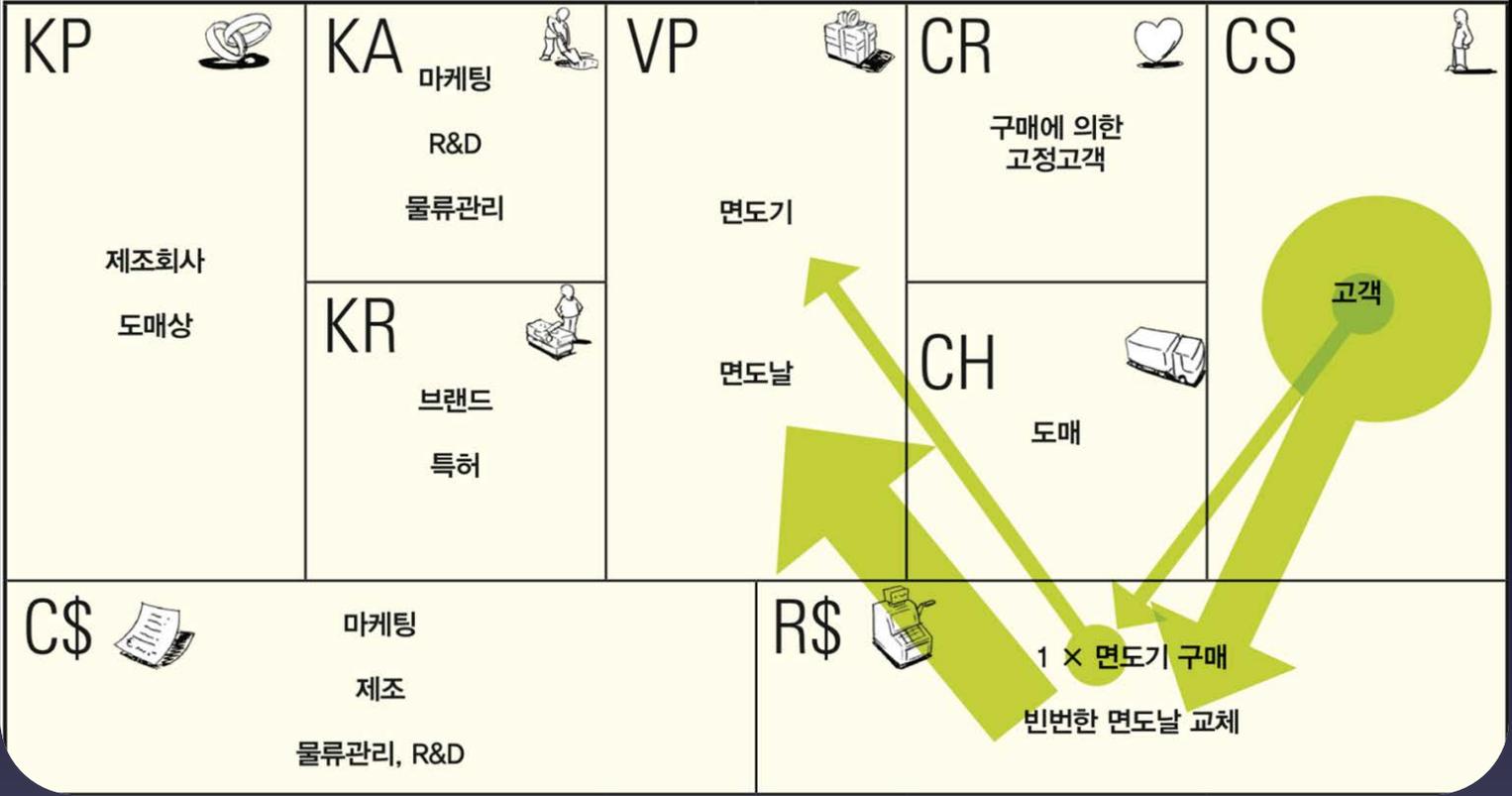
Basics for FREE, Pay for MORE!



- 플랫폼 개발에 필요한 저렴한 고정비
- 저장된 사진의 용량에 따른 변동비
- 기본 계정을 사용하는 대규모의 일반 사용자
- '프로'계정을 사용하는 소규모의 유료 사용자

미끼 전략

Razor & Blades : Gillette



# Customer Insights

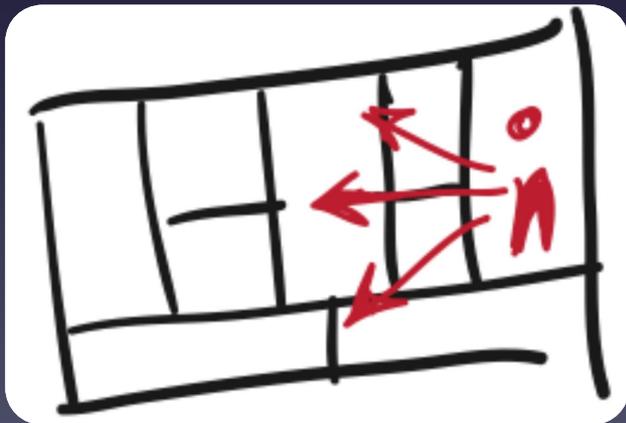


세계 최초의 국산 MP3P 새한 mpm3



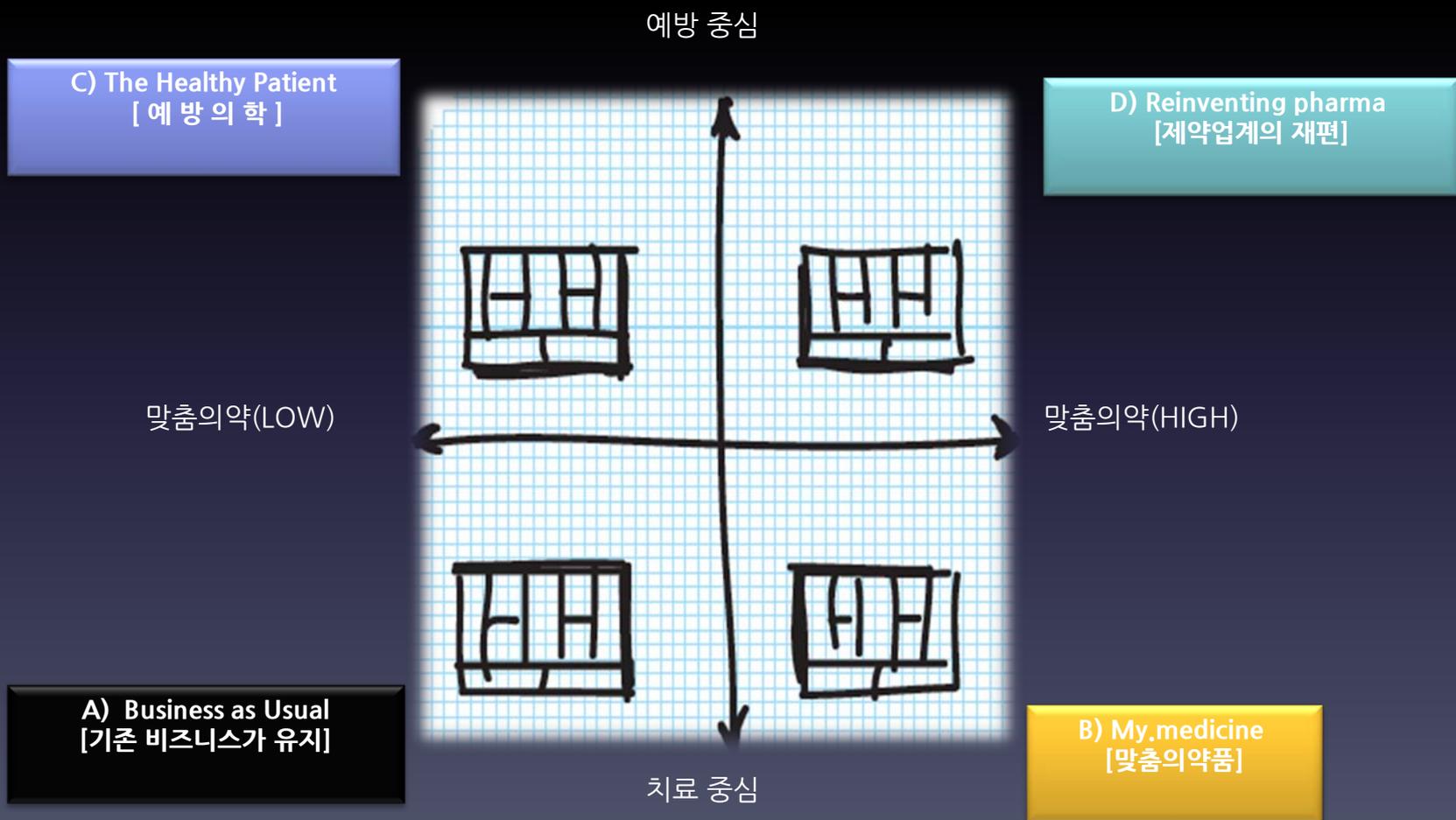
실제 사용자들의 관심은 플레이어 그자체가 아님  
음악같은 디지털컨텐츠를 편리하고 손쉽게

- 검색하고
- 다운로드해서
- 듣는 것



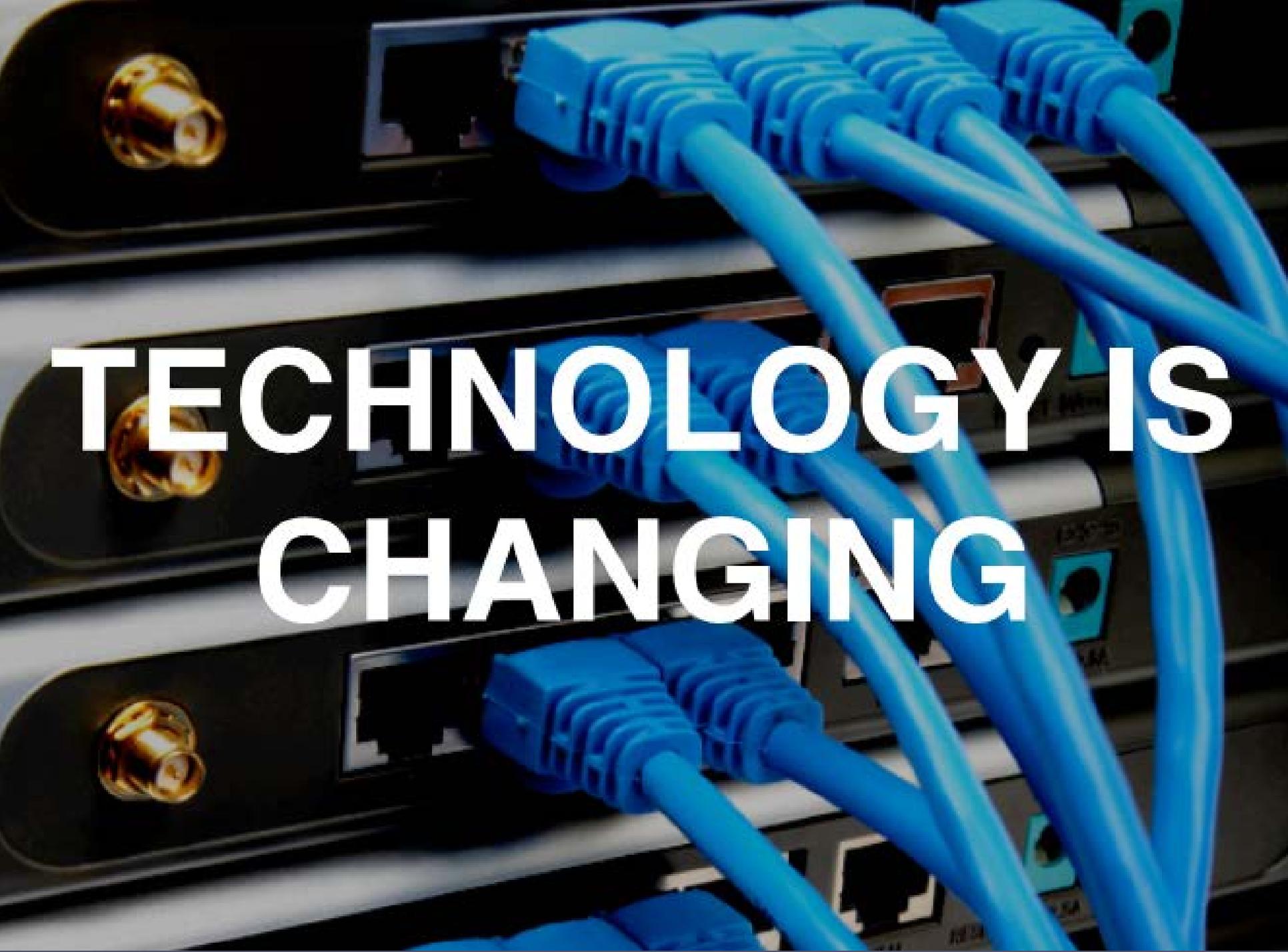
고객관점은 모든 비즈니스 모델 디자인의 가장기본

- 예측불가의 미래에 닥칠 몇 가지 큰 방향을 그려봄으로써 예기치 못한 상황을 대비하는 전략 기법
- 새로운 BM을 디자인하거나 기존 모델을 혁신할 때 유용
- 형태
  - ① 고객의 다양한 배경을 설명. 즉 제품/서비스가 어떻게 사용되는지, 어떤 유형의 고객들이 사용하는지, 고객의 관심사, 희망사항, 목적 등을 구체화
  - ② 비즈니스 모델이 경쟁하게 될 미래의 환경을 그려 보는 역할(70년대 오일쇼크 대비한 로열더치셀)



A satellite-style image of Earth showing continents and oceans. The text "THE WORLD IS CHANGING" is overlaid in white, bold, sans-serif font.

**THE WORLD IS  
CHANGING**



**TECHNOLOGY IS  
CHANGING**



**BUSINESS IS  
CHANGING**

They've  
always changed

it's  
because

**those who can't adapt**

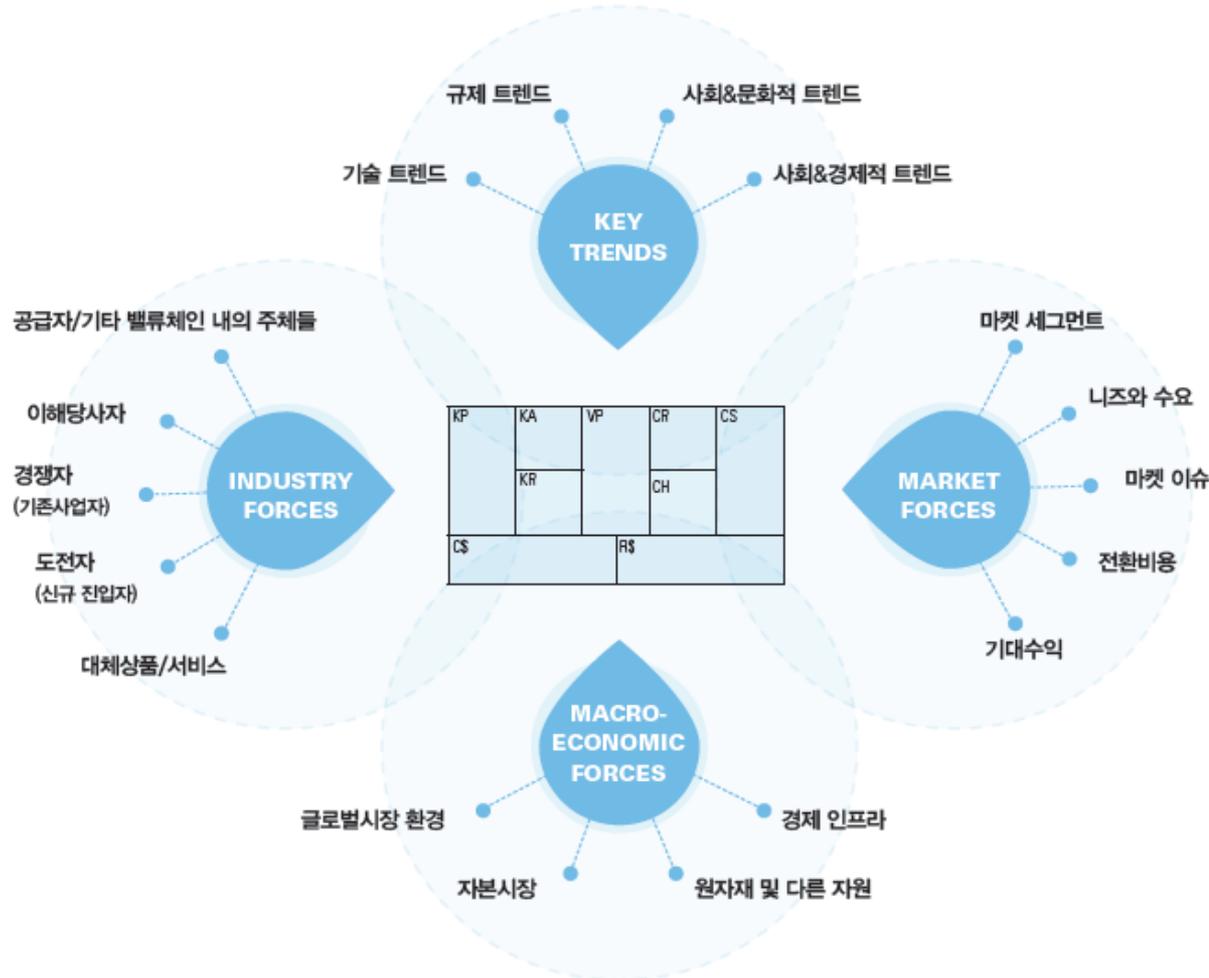


**disappear**



business model environment:  
 context, design drivers, and constraints  
 비즈니스 모델 환경 \_ 전후맥락, 디자인 추진동력, 제약조건

— FORESIGHT —



— COMPETITIVE ANALYSIS —

— MARKET ANALYSIS —

— MACROECONOMICS —

— MACROECONOMICS —

# MARKET FORCES

● **MARKET ISSUES**  
[마켓 이슈]

● **MARKET SEGMENTS**  
[마켓 세그먼트]

● **NEEDS AND DEMANDS**  
[니즈와 수요]

● **SWITCHING COSTS**  
[전환비용]

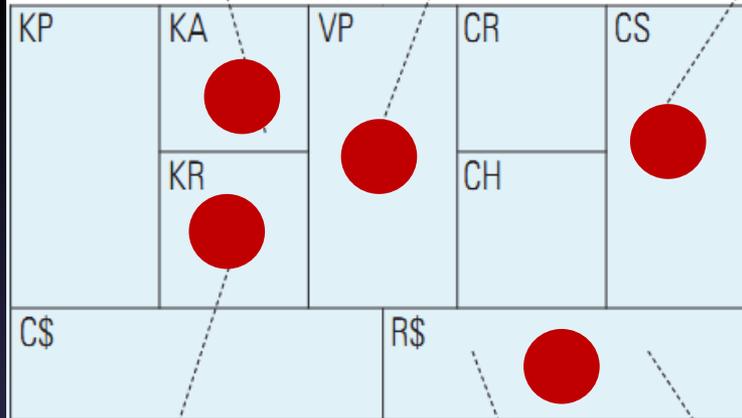
● **REVENUE ATTRACTIVENESS**  
[기대수익]

— MARKET ANALYSIS —  
[시장 요인]

치료에서 예방으로  
변화하는 과정에서 우리가  
새롭게 개발/획득해야 할  
핵심자원은 무엇인가?

우리의 밸류 프로포지션은  
급증하는 건강관리 비용  
문제를 제대로 다루고  
있는가?

이머징마켓에  
더 집중하게 된다면,  
우리의 비즈니스 모델 상  
다른 빌딩 블록에는  
어떤 영향을 줄 것인가?



치료, 진단, 의료설비,  
지원서비스 등에 집중하는  
일이 우리의 핵심자원과  
활동에 어떤 의미가  
있는가?

급증하는 건강관리 비용을  
관리하고자 하는 소비자의  
노력에 부응하면서도  
수익을 유지할 수 있는  
방안은 무엇인가?

치료보다 예방을  
강조하는 변화 속에서  
어떤 새로운 수익 기회가  
창조될 수 있는가?

[기대수익]

MARKET ANALYSIS

급증하는 건강관리 비용

치료를 강조하는 변화 속에서

# KEY TRENDS

- **TECHNOLOGY TRENDS**  
[기술 트렌드]
- **REGULATORY TRENDS**  
[규제 트렌드]
- **SOCIETAL AND CULTURAL TRENDS**  
[사회&문화적 트렌드]
- **SOCIOECONOMIC TRENDS**  
[사회&경제적 트렌드]

— FORESIGHT —  
[주요 트렌드]

발전하는 의료 환경에서 어떤 기술이 밸류 프로포지션의 경쟁력을 향상시킬 것인가?

고객들은 제약업계의 신기술 개발에 어떻게 반응하고 있는가?

맞춤의약품과 진단이 확산될 때 어떤 새로운 핵심자원과 활동이 유리할 것인가?

KP	KA	VP	CR	CS
	KR		CH	
C\$		R\$		

게놈의약품이 업계의 필수 요소가 될 때 어떤 파트너십이 필요할 것인가?

게놈의약품, 편재형 컴퓨팅, 나노 테크놀로지 등의 기술은 제약업체의 비즈니스 모델에 어떻게 영향을 미칠 것인가?

게놈의약품, 진단기술, 컴퓨터 활용, 나노 테크놀로지 등이 발전하면 새로운 수익 창출의 기회가 될 것인가?

[사회&문화적 트렌드]  
TRENDS

미국의 제약사들은  
글로벌에 어떻게 대응할  
것인가? 다른 테크놀로지 분야

미국과 유럽의 제약사들은  
글로벌에 어떻게 대응할  
것인가? 다른 테크놀로지 분야

**MACRO-ECONOMIC FORCES**

**GLOBAL MARKET CONDITIONS**

[글로벌시장 환경]

**CAPITAL MARKETS**

[자본시장]

**COMMODITIES AND OTHER RESOURCES**

[원자재 및 다른 자원]

**ECONOMIC INFRASTRUCTURE**

[경제 인프라]

**MACROECONOMICS**

[거시경제 요인]

[외국 지표]

인프라와 거래 환경이 채널을 적절히 지원하는가?

경제 인프라가 핵심활동을 지원하기에 충분한가?

KP	KA	VP	CR	CS
	KR		CH	
C\$			R\$	

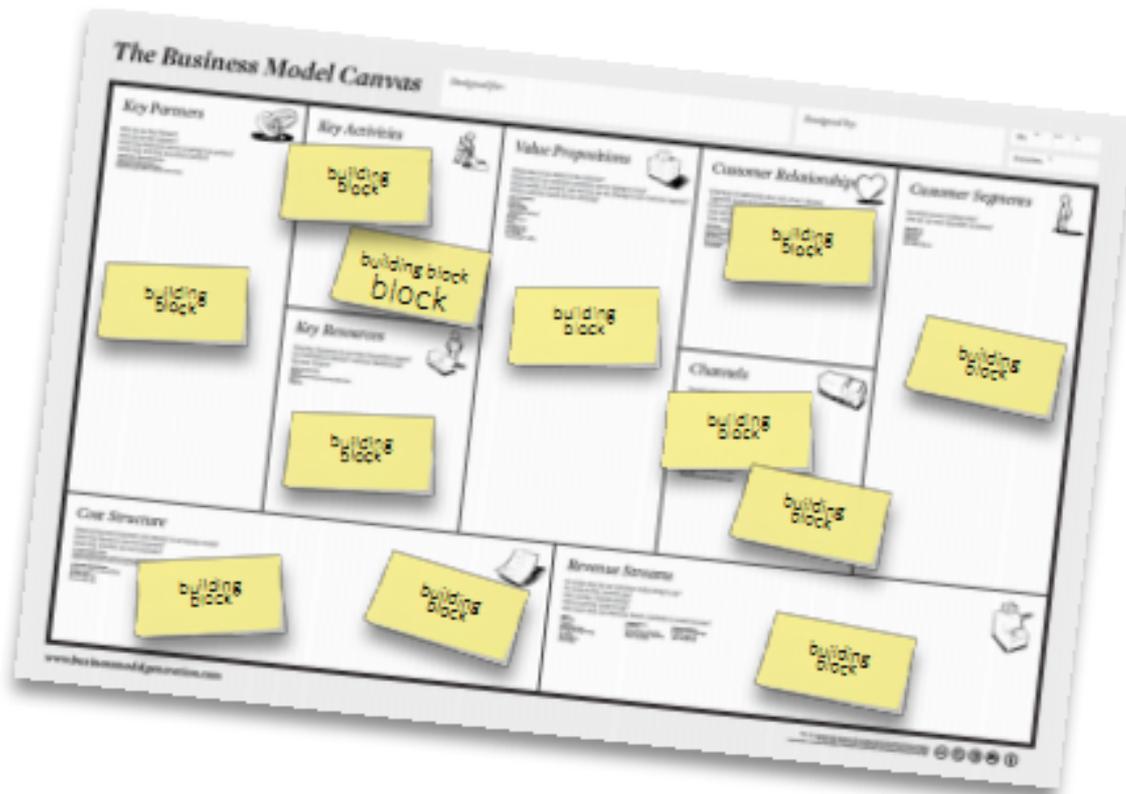
대학 및 다른 교육기관이 양질의 인재를 충분히 배출하는가?

지방세와 국세는 비즈니스 모델에 어떤 영향을 미치는가?

거리에 어떤 영향을 미치는가?

**Immutable Biz Model?**

a business model might look great on paper...



... but be honest that it's

# ... just a set of hypotheses

## Key Partners



Who are our key partners?  
Who are we dependent on?  
Which key activities do we outsource to partners?  
Which key activities do we perform ourselves?

GUESS

GUESS

## Key Activities



GUESS

## Key Resources



GUESS

## Value Propositions



GUESS

## Customer Relationships



GUESS

## Channels



GUESS

GUESS

## Customer Segments



GUESS

## Cost Structure

What are the most important costs in our business model?  
Which key resources are most expensive?  
Which key activities are most expensive?

GUESS

GUESS

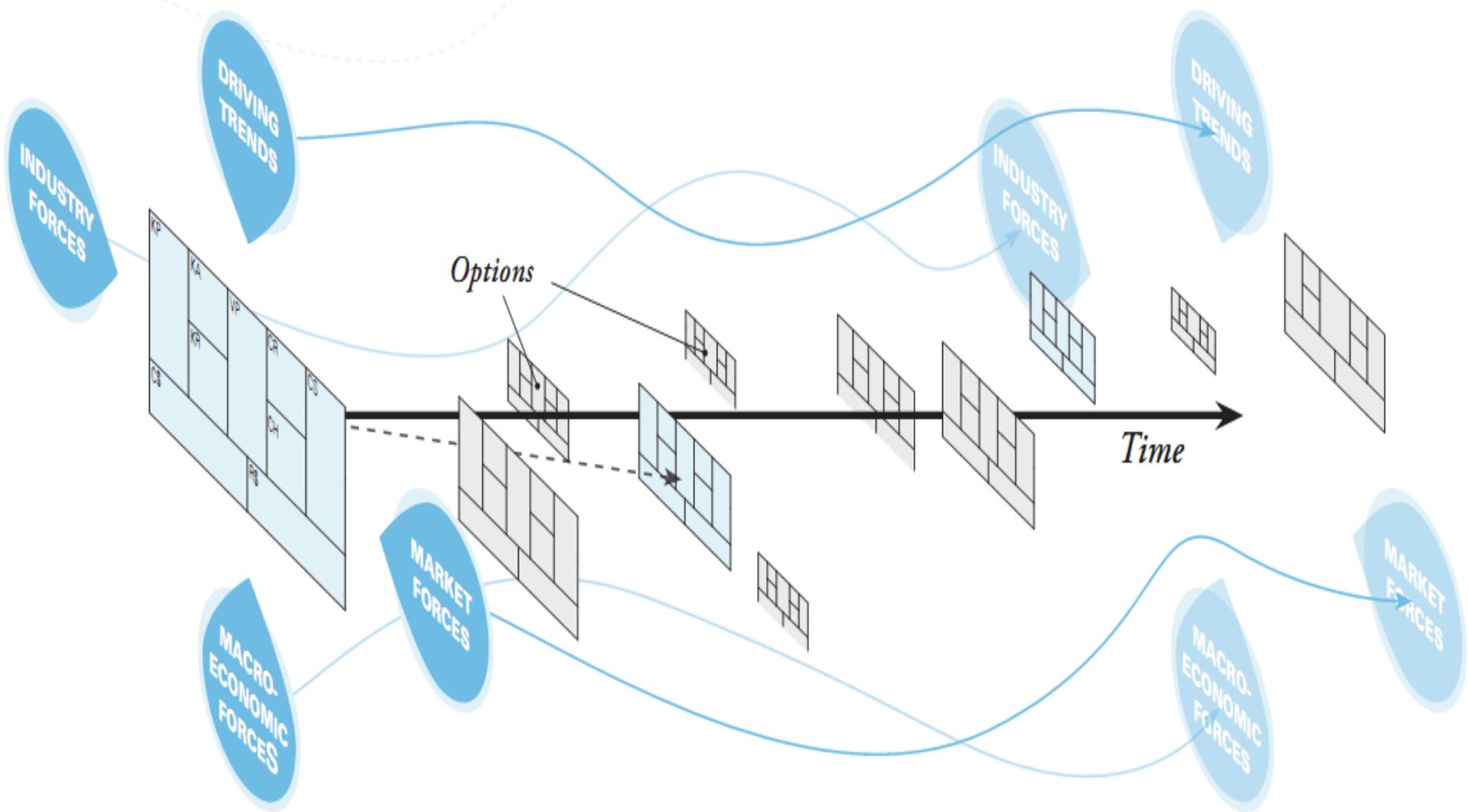
## Revenue Streams

For which segments are our customers willing to pay?  
For what do they currently pay?  
How are they currently paying?  
How is our pricing model?  
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenue?

GUESS



# BM Evolution



— PRESENT ENVIRONMENT —

— PROJECTED ENVIRONMENT —



amazon.com

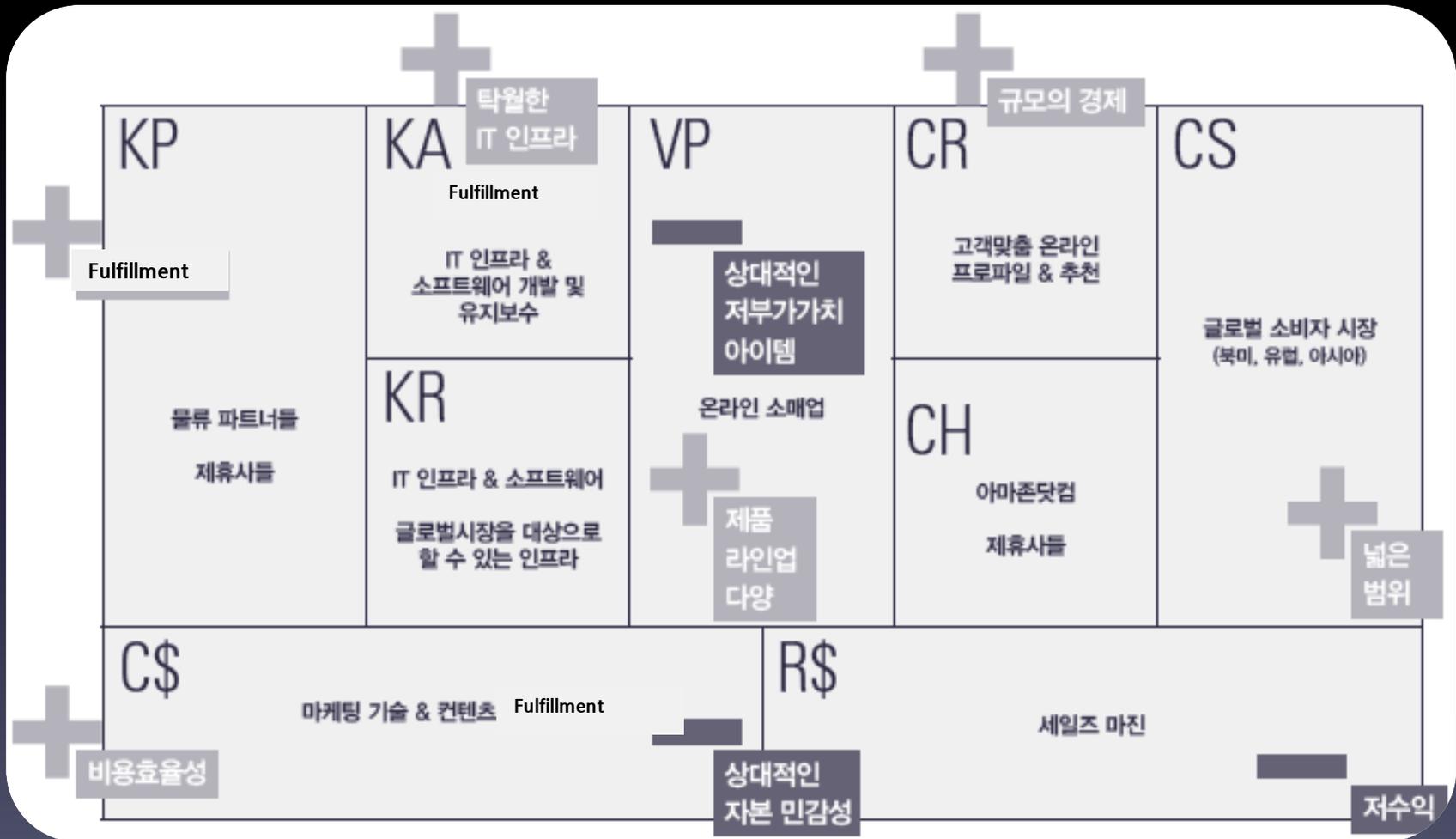
2005

강점

폭넓은 고객층/  
제품 라인업

약점

낮은 수익률  
(book/cd/dvd:  
저가/저이윤)



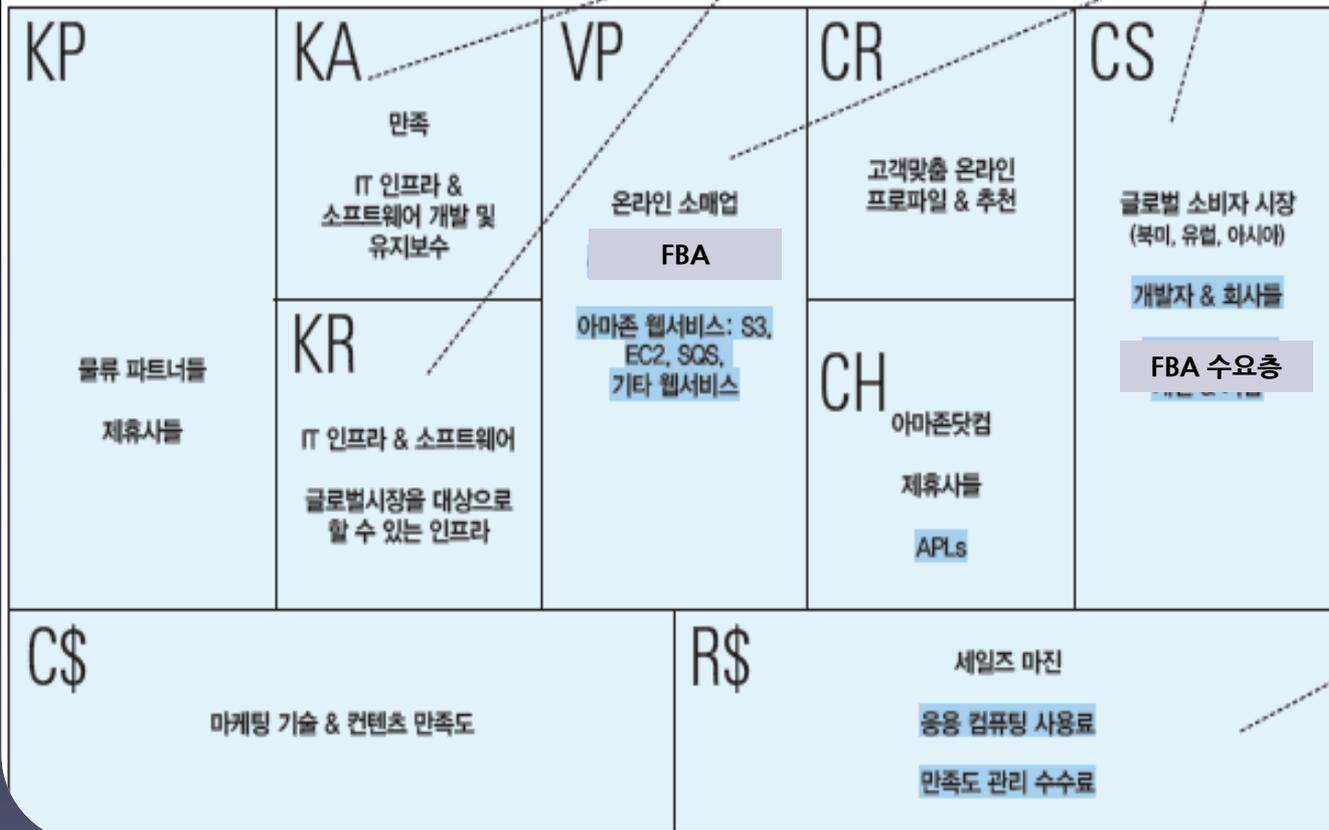


2006

Opportunities Amazon.com explored in 2006:

핵심활동과  
자원의 시너지

두 개의 전혀 다른  
고객 세그먼트



소매에 비해 이윤이 좋은  
새로운 수익원

# four actions framework

## ELIMINATE

[제거]

산업에서 오랫동안 경쟁해온 요인  
중에 어떤 것을 제거할 수 있는가?

## RAISE

[증진]

어떤 요인을 산업의 표준 이상으로  
올려놓을 수 있는가?

## REDUCE

[감소]

산업 표준 이하로 어떤 요인을  
줄여야 하는가?

## CREATE

[창조]

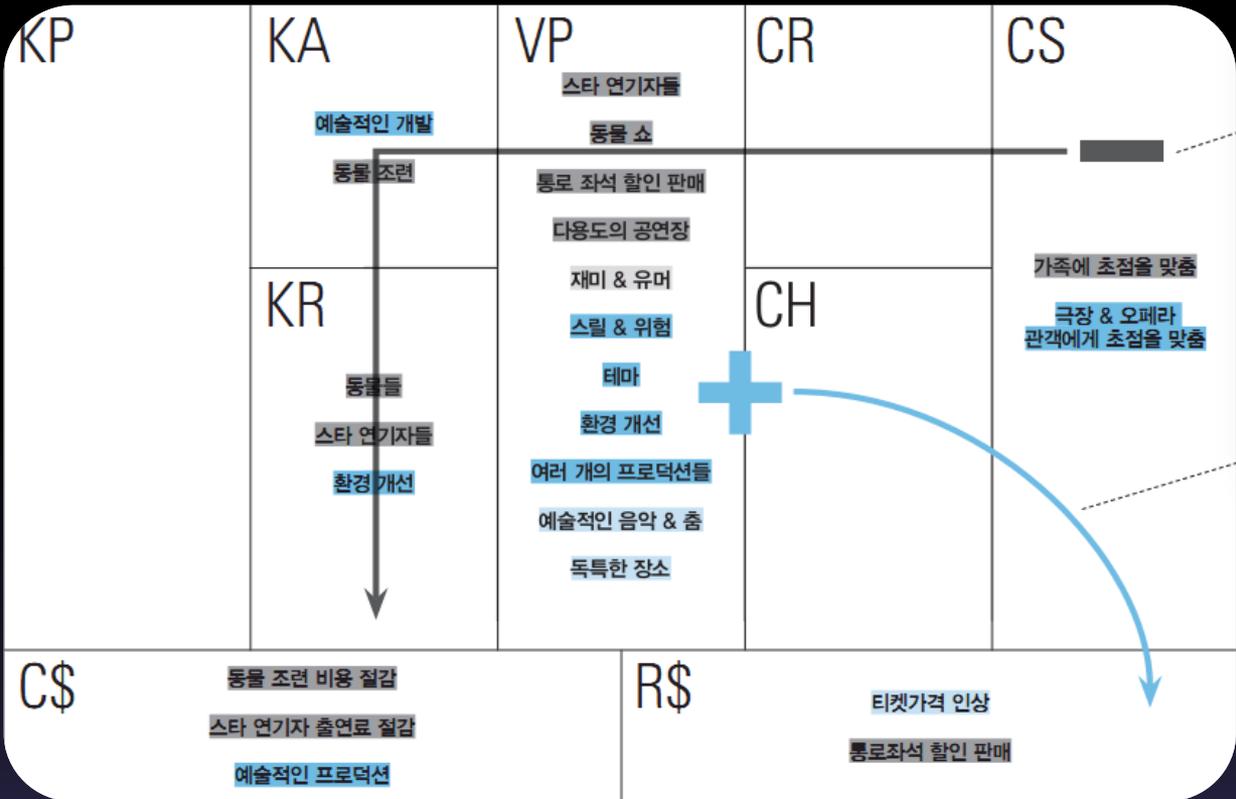
산업이 결코 제안/제공하지 않았던  
어떤 요인이 창조되어야 하는가?

통여야 와드나스

구려 표준 이하로 어떤 요인들

어려 풍당이 유포리어야 와드나스

구려이 룩프 제하\제육와노 구려려

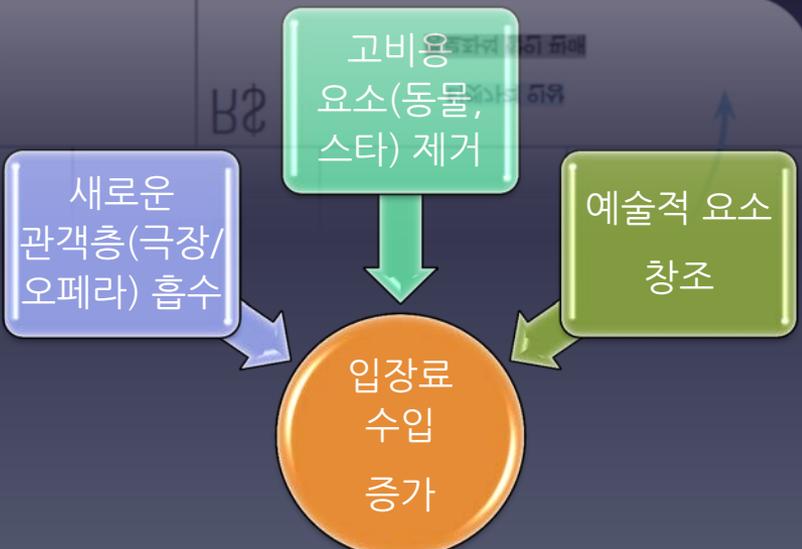


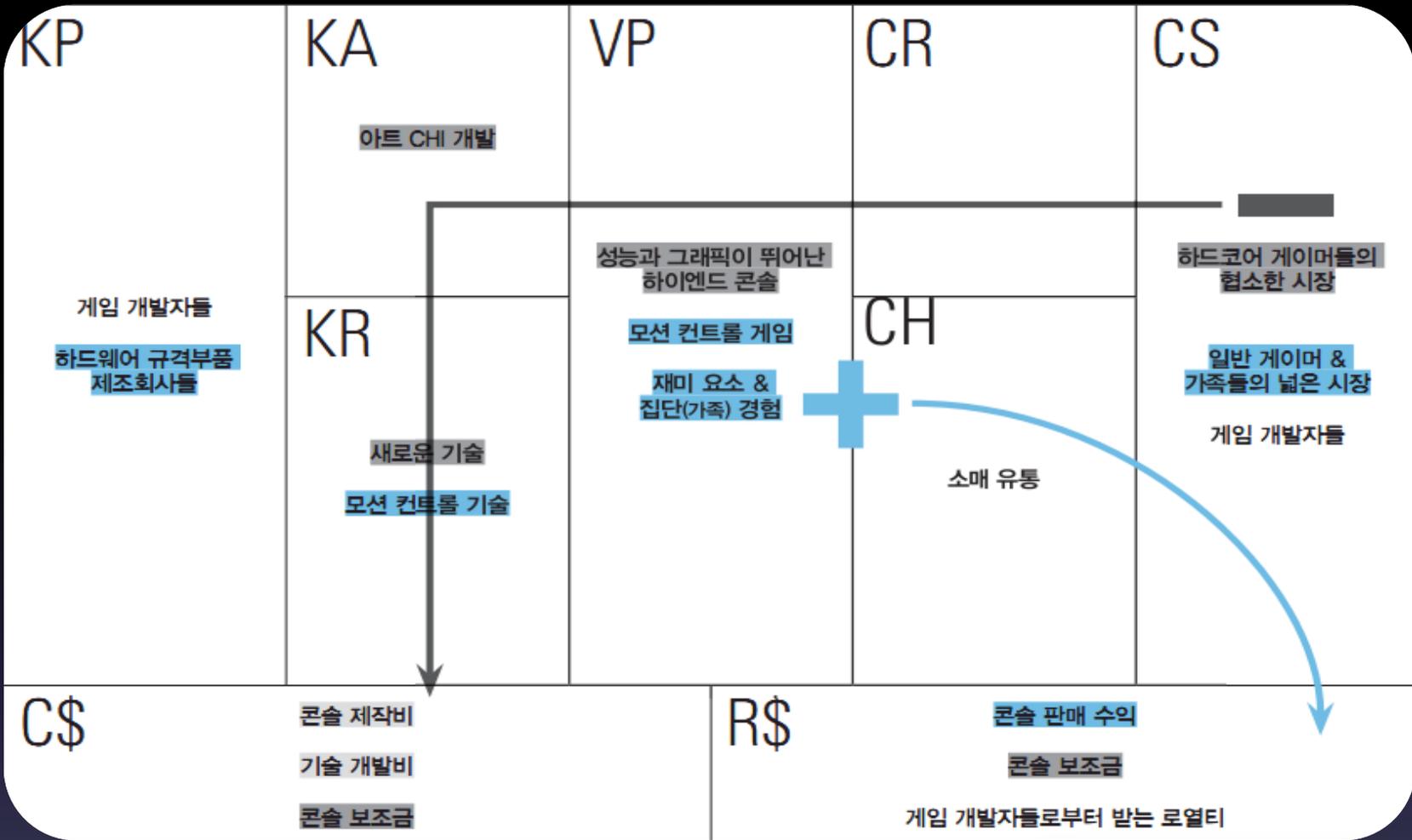
발류 프로포지션에 예술적 요소를 더함으로써, 핵심활동과 비용이 변화했다

쇼에서 동물들을 없앴으로써 비용을 큰 폭으로 줄였다

발류 프로포지션에 서커스와 극장/오페라의 요소를 결합함으로써, 더 비싼 입장료를 지불하는 고급 관객들의 요구를 만족시켰다

- ELIMINATE**
  - 스타 연기자
  - 동물 쇼
  - 할인 티켓
  - 복합적인 쇼 공연장
- REDUCE**
  - 재미 & 유머
  - 스릴 & 위험
- RAISE**
  - 독특한 공연장
- CREATE**
  - 테마
  - 세련된 환경
  - 다양한 공연 프로그램
  - 예술적인 음악과 댄스



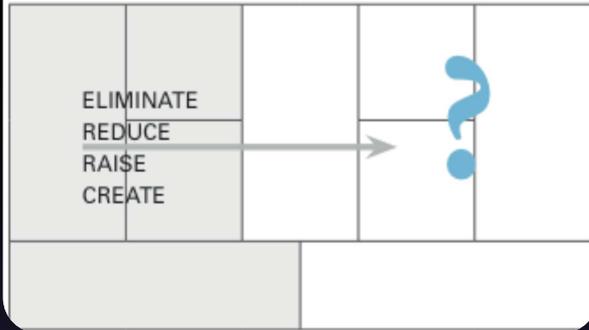


- ELIMINATE
- REDUCE
- CREATE
- UNCHANGED



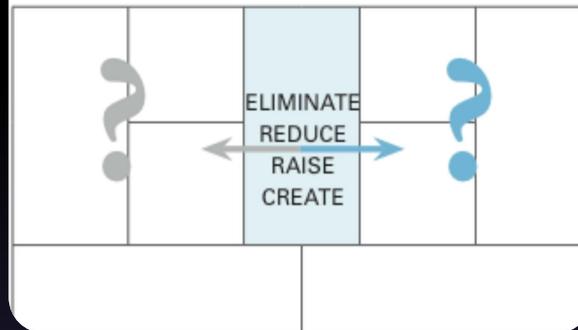
## 액션 프레임워크에 입각한 질문

Cost Impact Exploration



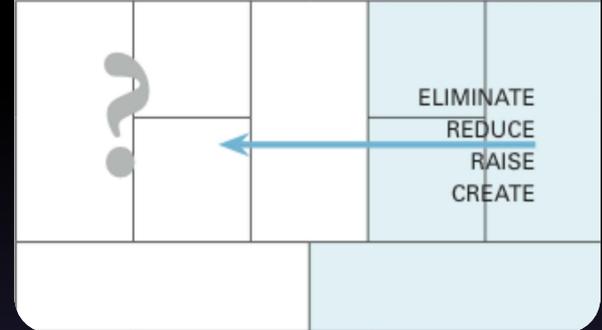
- 가장 고비용 요소는?
- 이를 줄이거나 없애면?
- 저비용 요소로 소멸가치를 대체 가능?
- 신규 투자로 어떤 가치를 창조?

Exploring Value Proposition Impact



- 제거/감소시킬 VP 특성은?
- 가치 있는 새로운 고객경험을 위해 증가/창조할 요소는?
- VP의 변화와 비용간의 영향은?
- VP의 변화가 고객 측면에 미치는 영향은?

Exploring Customer Impact



- 새로운 고객 세그먼트가 있는가? 줄이거나 없앨 세그먼트는?
- 신규 세그먼트가 원하는 것은?
- 어떤 채널/ 고객관계를 기대?
- 신규 세그먼트에 소요될 비용의 의미?

# managing multiple business models

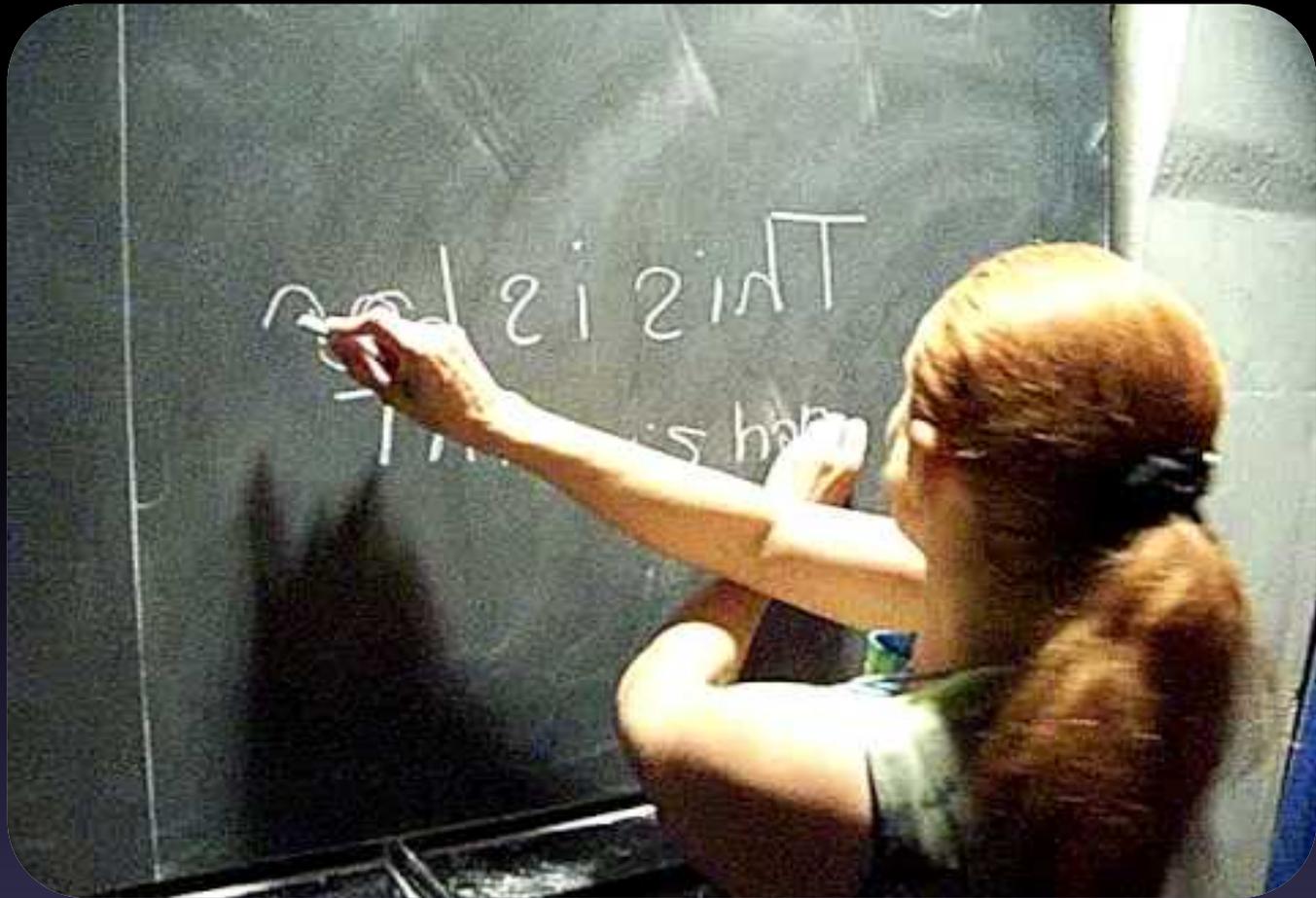
## 여러 비즈니스 모델의 관리



기성 조직의 과제

새로운 BM이 기존의 BM과 충돌/경쟁할 수도

"현재의 비즈니스를 유지하면서 어떻게 새 모델을 실행하고 관리할 것인가?"

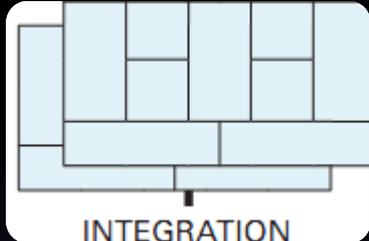


‘양손잡이 조직ambidextrous organization’

- 기존 비즈니스의 개량·개선·활용(exploitation)
- 모험적 혁신 업무(exploration)

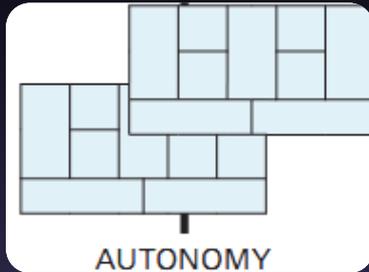


‘어떻게 하면 오랫동안 확립된 조직 내에서도  
혁신적인 비즈니스 모델을 도입할 수 있을까?’

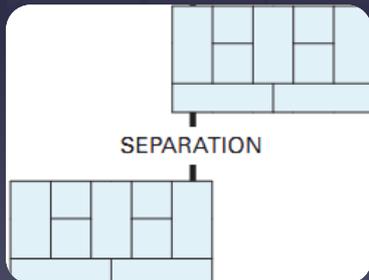


INTEGRATION

시너지 창조/기존 BM과 조화



AUTONOMY



SEPARATION

갈등을 피하고 자율성 허용

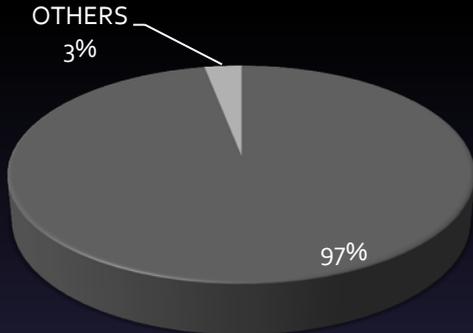


통합

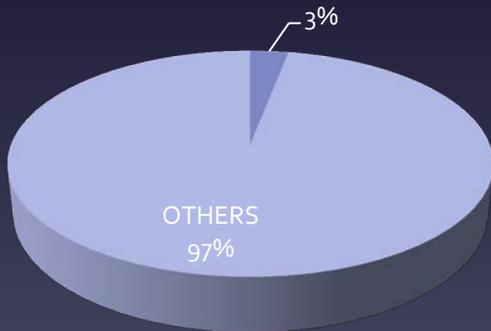


니콜라스 하예크

### 럭셔리



### 중가



GM의 브랜드 전략 (시보레~ 캐딜락) 개념 도입



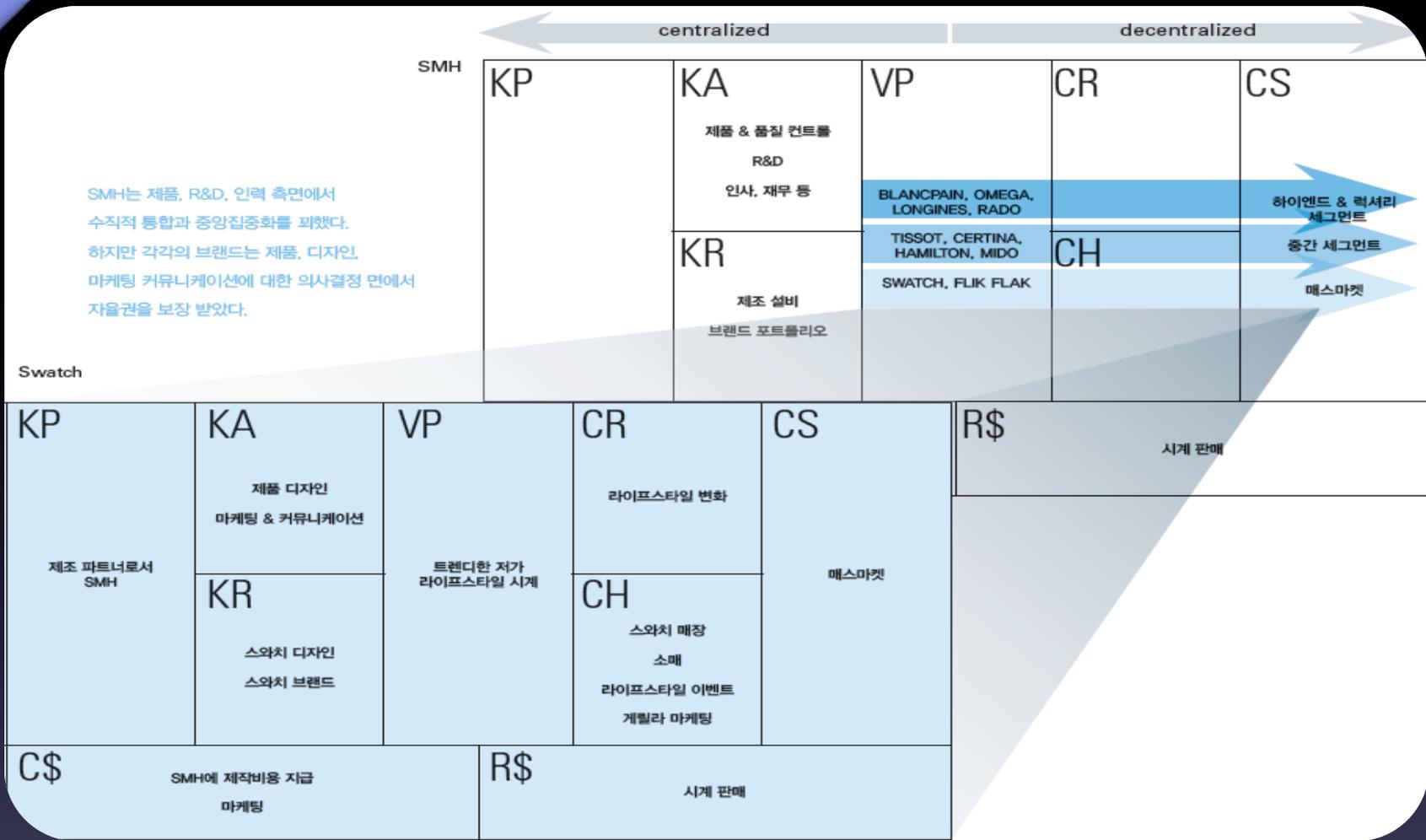
초고가  
BLANCPAIN

고가  
OMEGA

중가  
TISSOT

저가  
SWATCH

스와치그룹의 3단 케익 구조



- 저가 스와치 BM을 선택 시 기존 고가 브랜드 BM과 비분리
- 제품, R&D, 인력 측면에서 수직적 통합과 중앙집중화
- 각 브랜드는 제품, 디자인, 마케팅 커뮤니케이션에 대한 자율권 보장
- 현재 SMH는 규모의 경제를 이루고 강력한 수직적 통합정책 유지

분리



장 폴 게일라드 Jean-Paul Gaillard의 BM 정비

- ① 주 공략대상: 오피스 → 고소득 가정
- ② 커피캡슐을 우편으로 직접 판매



인스턴트

mass

간접 채널



커피메이커 보완

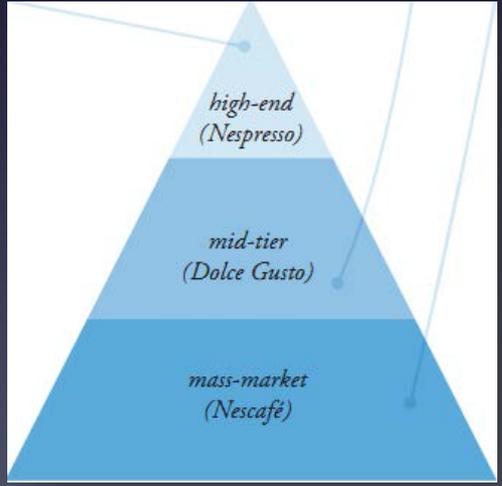
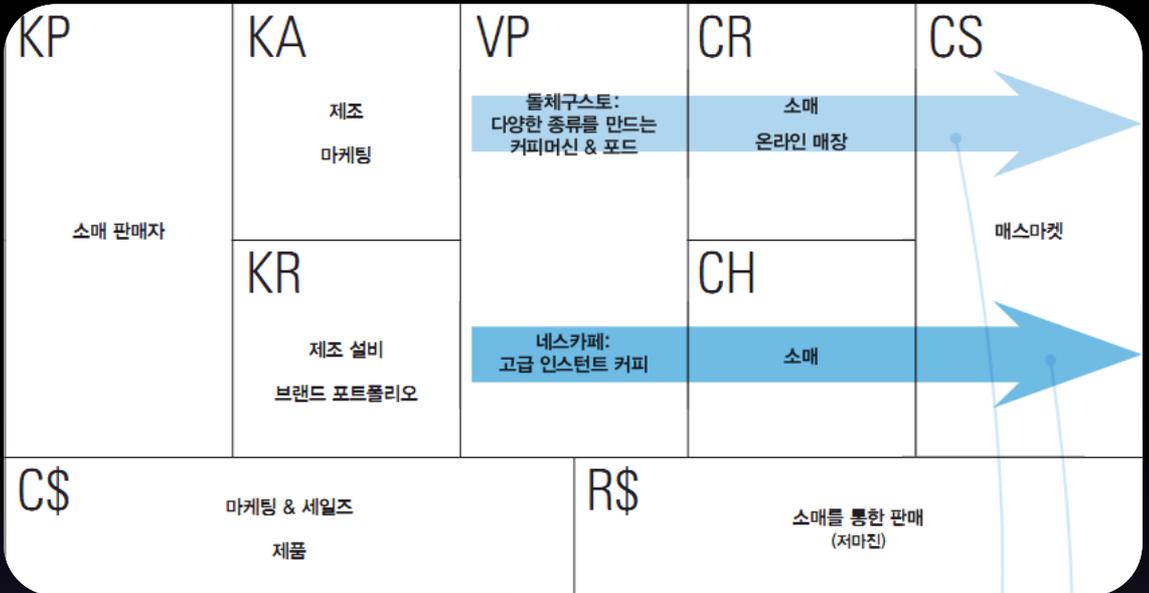
Mid-tier mass  
대상: 카푸치노/  
라떼



원두커피

High-end

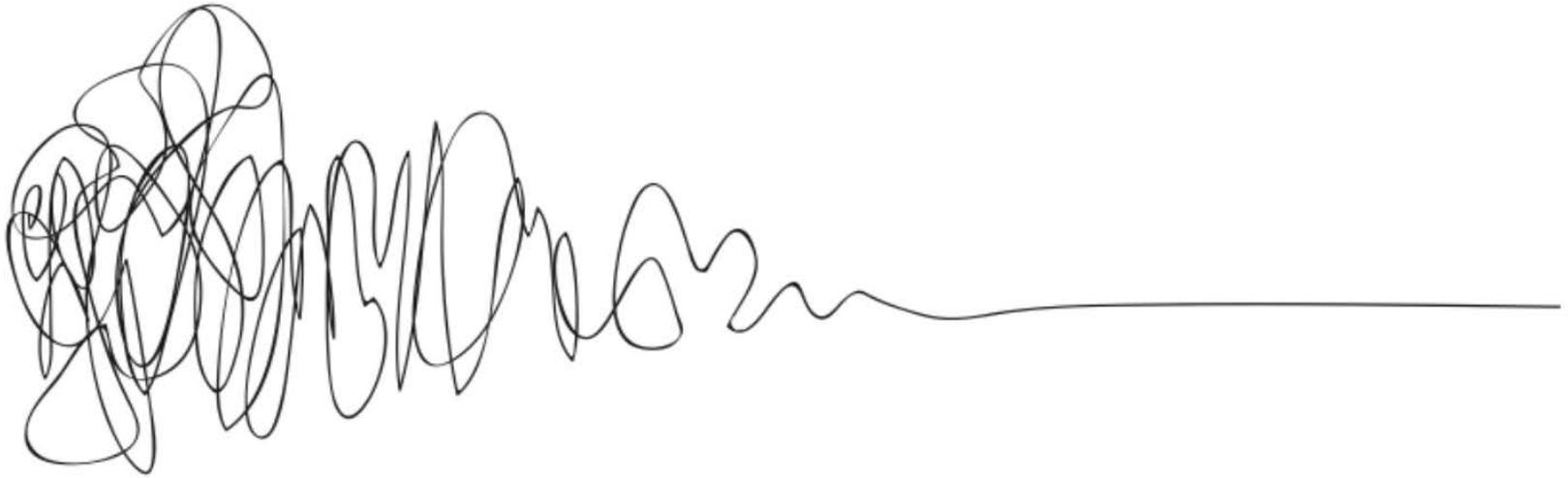
직접 채널



# ‘디자인 스쿼글 Design Squiggle’

UNCERTAINTY

CLARITY / FOCUS



*research  
& understand*

*design business model  
prototypes*

*implement business  
model design*

*research  
& understand*

*design business model  
prototypes*

*implement business  
model design*

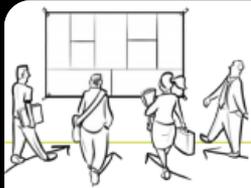
기다림이란 무엇인가

부끄러움



# 5 Phases

## 다섯 가지 단계



### Mobilize

성공적으로 비즈니스 모델 디자인을 할 수 있도록 프로젝트를 준비한다



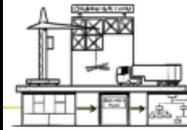
### Understand

비즈니스 모델 디자인에 필요한 요소들을 조사하고 분석한다



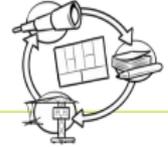
### Design

실행 가능한 비즈니스 모델 안을 만들어 테스트하고 최선의 것을 선정한다.



### Implement

비즈니스 모델 프로토타입을 현장에서 실행한다.



### Manage

시장의 반응에 따라 BM을 변화/적용한다

OBJECTIVE

FOCUS

DESCRIPTION

#### Setting the stage [스테이지 준비]

성공적인 비즈니스 모델 디자인을 위한 모든 요소를 집결시킨다. 새 비즈니스 모델의 필요성을 이해시키고 충분히 동기부여를 하며, 비즈니스 모델을 설명, 디자인, 분석, 토론할 공통의 언어를 준비한다.

#### Immersion [몰입]

비즈니스 모델 디자인 팀은 고객, 기술, 환경 등 관련 지식 등을 탐구한다. 정보를 수집하고 전문가와 대화하며 잠재고객을 조사해 니즈와 문제점을 확인한다.

#### Inquiry [탐구]

이전 단계의 정보와 아이디어를 탐구하고 테스트할 수 있도록 프로토타입으로 변형시킨다. 비즈니스 모델에 대한 집중적인 연구 후에 가장 만족스런 비즈니스 모델 디자인을 선정한다.

#### Execution [실행]

선택된 비즈니스 모델 디자인을 실행한다.

#### Evolution [발전]

시장 반응에 따라 비즈니스 모델을 개조하고 수정한다.

다음을 준비한다  
디자인 팀의 활동을 위한  
아이디어를 생성할 수 있는  
이해시키고 동기부여를  
해 비즈니스 모델을

이해하고 문제점을 확인한다  
이동하여 대화하고  
문제점을 확인한다

문제 디자인을 생성한다  
이후에 나온 아이디어를  
비즈니스 모델에 대해  
중요한 역할을

## 5 Phases

### 다섯 가지 단계



#### Mobilize

성공적으로 비즈니스 모델 디자인을 할 수 있도록 프로젝트를 준비한다

#### Setting the stage [스테이지 준비]

성공적인 비즈니스 모델 디자인을 위한 모든 요소를 집결시킨다. 새 비즈니스 모델의 필요성을 이해시키고 충분히 동기부여를 하며, 비즈니스 모델을 설명, 디자인, 분석, 토론할 공통의 언어를 준비한다.

#### activities

- 프로젝트의 목표를 수립한다
- 예비적인 비즈니스 모델 아이디어를 테스트한다
- 계획을 수립한다
- 팀을 조직한다

#### critical success factors

- 적절한 인력, 경험, 지식

#### key dangers

- 초기 아이디어에 대한 과도한 기대

◆ Kill/thrill 세션 활용

언어를 준비한다  
디자인 팀의 활동에  
참여 시도가 공통  
이해시키고 동기부  
여 시도가 공통어

## 5 Phases

### 다섯 가지 단계



#### Understand

비즈니스 모델 디자인에  
필요한 요소들을 조사하고  
분석한다

#### Immersion [몰입]

비즈니스 모델 디자인 팀은 고객,  
기술, 환경 등 관련 지식 등을  
탐구한다. 정보를 수집하고  
전문가와 대화하며 잠재고객을  
조사해 니즈와 문제점을 확인한다.

#### activities

- 환경을 파악한다
- 잠재 고객들을 연구한다
- 전문가들을 인터뷰한다(실패사례와 그 원인 등)
- 이미 시도되었던 것들을 검토한다
- 아이디어와 의견을 수집한다

#### critical success factors

- 잠재적인 타깃시장에 대한 깊은 이해
- 타깃시장을 규정짓는 바운더리를 넘어서는 시각

#### key dangers

- 과도한 연구: 목표와의 연결고리를 상실한 연구
- 특정한 아이디어에 초점을 맞춘 편향적 조사

호기심과 탐구심을 유지한다  
전문가와 대화하며 잠재고객을  
조사한다. 정보를 수집하고

## 5 Phases

### 다섯 가지 단계



#### Design

실행 가능한 비즈니스 모델  
안을 만들어 테스트하고  
최선의 것을 선정한다.

#### Inquiry

[탐구]

이전 단계의 정보와 아이디어를  
탐구하고 테스트할 수 있도록  
프로토타입으로 변형시킨다.  
비즈니스 모델에 대한 집중적인  
연구 후에 가장 만족스런 비즈니스  
모델 디자인을 선정한다.

#### activities

- 브레인스토밍
- 프로토타이핑
- 테스트
- 선택

#### critical success factors

- 조직 전체 구성원들과의 코-크리에이션
- 현 상황을 뛰어넘어 앞을 내다보는 능력
- 다양한 비즈니스 모델 아이디어 모색에 시간 투자

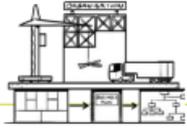
#### key dangers

- 과감한 아이디어를 약화시키거나 억누르는 것
- 아이디어에 너무 성급하게 집착하는 것

제품 디자인을 익혔다  
이후 후에 나와 성공할 수 있도록  
비즈니스 모델에 대해 집중적인  
연구 후에 가장 만족스런 비즈니스

## 5 Phases

### 다섯 가지 단계



#### Implement

비즈니스 모델 프로토타입을 현장에서 실행한다.

#### Execution [실행]

선택된 비즈니스 모델 디자인을 실행한다.

#### activities

- 의사소통과 참여
- 실행

#### critical success factors

- 프로젝트 베스트프랙티스 관리
- 비즈니스 모델을 기민하게 개조하는 능력과 의지
- '과거의' 모델과 '새로운' 모델의 조화

#### key dangers

- 추진력이 약해지거나 상실됨

OBJECTIVE

FOCUS

DESCRIPTION

## 5 Phases

### 다섯 가지 단계



#### Manage

시장의 반응에 따라  
BM을 변화/적용한다

#### Evolution

[발전]

시장 반응에 따라 비즈니스 모델을  
개조하고 수정한다.

#### activities

- 환경 조사
- 비즈니스 모델에 대한 지속적인 평가
- 모델의 쇄신 혹은 재검토
- 기업 전체의 비즈니스 모델 정비
- 모델들 간의 시너지/갈등 관리

#### critical success factors

- 장기적 관점
- 사전 조치
- 비즈니스 모델의 장악력

#### key dangers

- 단기적 성공에 눈이 멀어 조정에 실패

OBJECTIVE

FOCUS

DESCRIPTION

