

E-Business Model 수립 방법론

이경전

서울대학교 행정대학원

leekj007@snu.ac.kr

Contents

- 서론
- 기존 연구
- 사업모형의 개발방법론
- 사업모형의 평가방법론
- 사업모형방법론의 적용 예
- 결론

사업모형의 개념적 정의

- 영리 또는 비영리 조직이 그 조직의 목표를 달성하기 위하여 행하는 사업을 지속, 발전하기 위한 활동 방식에 대한 설명

사업모형의 역할

- 조직의 구성원에게는 행동양식과 수행활동에 대한 중요한 정보를 제공
- 외부 인원에게는 그 조직과의 협동 또는 거래 방식에 관한 중요한 정보를 제공
- 투자자 및 후원자에게는 그 조직의 수익성과 지속가능성에 관한 중요한 정보를 제공
- 사업모형의 개념은 새로운 사업의 설계, 기존 사업의 전환, 특정 사업을 설명하고 수행하기 위한 체계적 접근법을 제공
- 사업에 대한 평가도구로도 사용
- 기업의 구성원들간의 의사소통 및 동기유발 수단으로 사용
- 명확한 사업모형은 명확한 행동 계획(action plan)을 산출
- 어떤 경우에 사업모형은 마케팅 모토로 사용
 - 신선한 사업모형은 그 기업의 마케팅 전략으로 활용될 수 있고, 자사의 제품의 수요를 높이는 전략으로도 사용. 예: CISCO, DELL

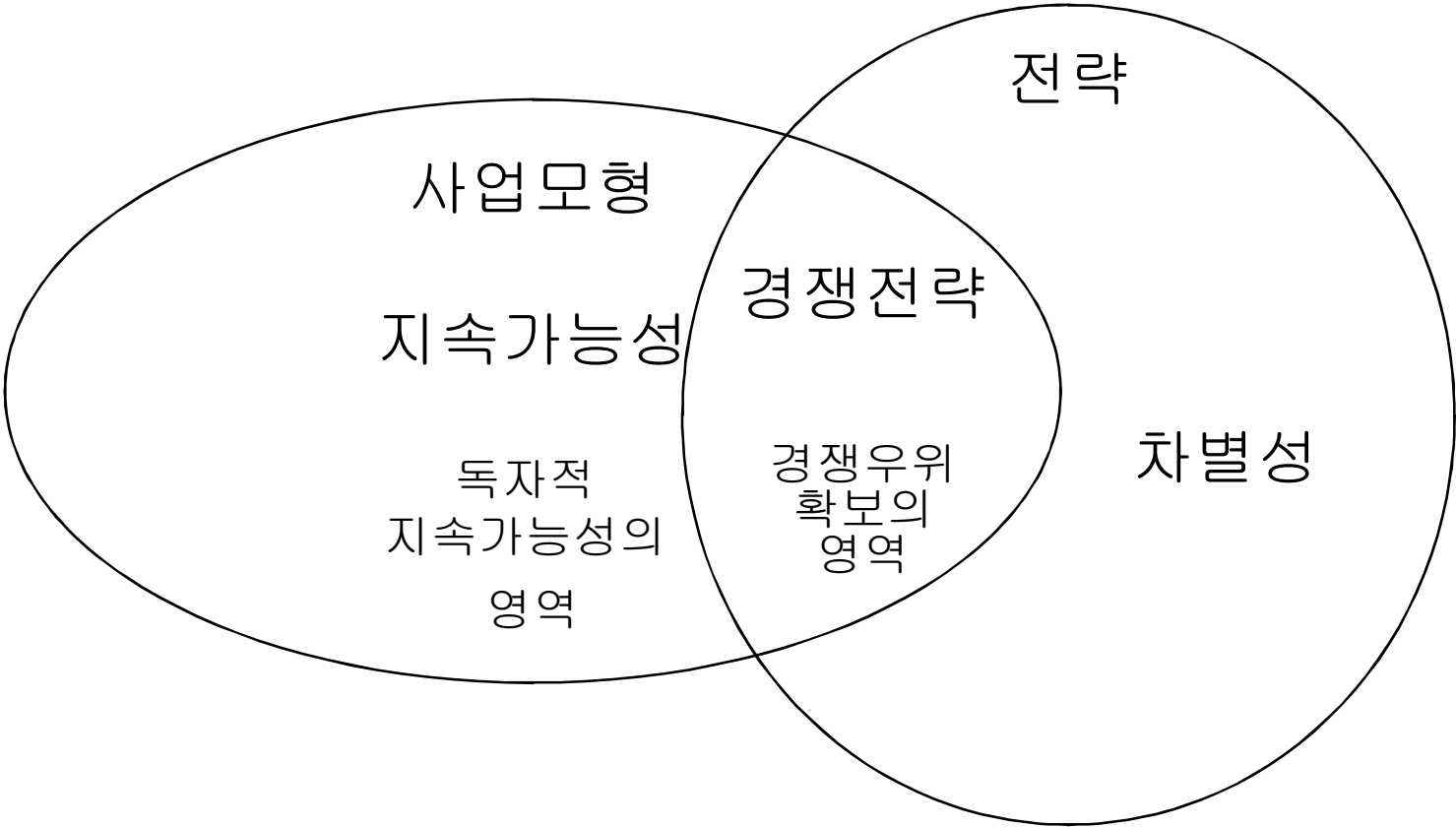
사업모형의 제도적 특성

- 사업모형은 사업주체의 시행착오와 관련 당사자들의 선택의 과정을 통해서 성립되는 일종의 제도
 - 사업모형은 제도라는 개념이 가지는 대부분의 특성을 계승
 - 하나의 조직이 효율적으로, 그리고 효과적으로 사업을 수행하기 위해서는 사업모형이 정착되는 과정에서 시행착오를 줄이는 것이 필요하며, 관련 당사자들의 요구사항을 잘 파악할 필요

사업모형과 경쟁 전략

- 영리조직의 사업모형은 기본적으로 영리를 추구하는 다른 조직과의 경쟁 고려 필요
- 경쟁이 존재하는 곳에는 전략이 필요하며, 결국 한 조직의 전략이란 다른 조직과의 차별성을 그 기본으로 함.
- 영리 조직인 기업의 사업모형은 전략적으로 수립되어야 하며, 구체적으로는 경쟁을 고려한 차별적인 사업모형이 수립되어야 함.
- 일반적으로 사업모형과 전략을 혼동하는 경우가 많은데, 전략에는 경쟁과 차별화의 개념이 필수적으로 들어간다는 것이 사업모형과 전략의 큰 차이.
- 사업모형이 지속가능성과 수익성을 추구한다면, 전략은 지속과 수익창출을 위한 기업간의 차별성을 추구: 어떤 식으로 경쟁자를 이길 것인가라는 경쟁의 개념이 포함된 부분이 전략의 영역
- 사업모형은 고객이 누구이며, 고객에게 어떤 가치를 제공하여 수익을 창출할 것인가에 관심: 전략은 경쟁자와 차별화함으로써 어떻게 경쟁자를 이길 것인가에 관심
- 사업모형은 경쟁이 존재하지 않을 때의 지속가능성을 판단하는데 사용될 수 있으나, 경쟁이 존재할 때를 대비해서는 경쟁전략이 필요
- 좋은 사업모형은 사업 성공의 필요조건이지, 충분조건이 아니다.
 - 성공한 사업은 좋은 사업모형을 가지나, 좋은 사업 모형을 가졌다고 해서 성공하는 것은 아닌데, 그 이유는 사업에는 경쟁이 있기 때문

Business Model과 전략과의 관계



새로운 사업모형의 등장

- 사업모형에는 그 동안의 관행으로서 내려오는 사업모형과 직관적으로 발명되어 새로 실험되는 사업모형이 있는데, 특히 새로운 기술의 발전은 새로운 사업모형을 탄생시키는 주요 원인.
- 특히, 1990년대 이후 인터넷으로 대표되는 디지털네트워크의 발전은 새로운 사업모형을 탄생시키면서 기존의 사업모형을 채용하고 있는 기업들에게 도전을 주고 있고, 새로운 사업 기회를 창출.

사업모형의 중요성

- 과거에는 한 산업은 자체적으로 하나의 주된 사업모형을 정의
 - 특정 산업에는 특정 사업모형이 주로 사용
 - 기업들은 같은 사업모형을 사용하였고, 이들 사업모형들은 좀처럼 변하지 않았기 때문에, 주로 경쟁은 제품과 서비스, 그리고 이를 생산해 내는 기업의 능력에 기반하여 이루어짐.
- 그러나, 인터넷, IT, BT 등 새로운 기술에 기반한 산업이 등장
 - 이들 산업분야에서 사업모형이 아직 확정되지 못하고 있어, 사업모형의 창출과 설계가 경쟁에 있어 매우 중요한 요소가 되고 있음
- 사업모형은 한번 고객과 관련 사업자에게 제시되면 좀처럼 변경하기 어려움. 따라서, 한번 사업모형을 잘못 수립하면 이를 바로 잡기가 어렵고, 사업모형의 진화도 고객과 관련 사업자가 이를 예측하고 용납할 수 있는 수준에서 이루어져야 함.

사업모형 관련 기업 현실의 문제점

- 많은 기업들이 사업모형을 정립하지 않고 사업의 진입여부를 결정
- 많은 경우 사업의 진입여부를 결정하고 나서 사업 모형을 개발하는 경우가 많음.
- 사업의 진입여부를 결정하고 난 후에도 적절한 사업 모형 평가 과정을 거치지 않고, 사업을 착수하는 경우가 많음.
- 사업모형의 개념, 요소, 표현방법에 대한 공유가 없음.
 - 사업 대안들에 대한 상대 평가와 절대 평가가 어려움,
- 신사업 계획의 개발 과정에서 체계적인 의사소통이 어려움.

흐름의 관점에서의 사업모형 정의

- 사업모형을 정의하고 이에 대해 분석적으로 접근하려는 시도가 1998년 이후로 많이 나타나고 있다.
- Timmers(1998)는 사업모형을 1) 어떤 사업에 참여하는 참여자들의 역할과 그들간의 가치 흐름의 구조, 2) 참여자들이 얻을 잠재적 이익, 3) 사업주도자가 얻을 수익의 원천이라고 정의
- Mahadevan(1999)은 사업모형을 가치의 흐름, 수익의 흐름, 물류의 흐름이라는 세가지 흐름으로 정의
- Amit & Zott(2000)는 사업모형을 거래의 내용, 구조, 그리고 지배구조로 정의
- 위의 세가지 정의의 공통점
 - 사업모형을 무엇인가의 흐름으로 보고 있다는 것
 - 일반적으로 말한다면 사업모형을 하나의 네트워크로 본다고 표현

“ Business models for electronic markets” :Timmers (1998)

- One of early researches on e-business model
- Business model definition
 - 제품, 서비스, 정보 흐름의 구조와 사업 참여자의 역할
: An architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles
 - 사업 참여자의 잠재적 이익
: A description of the potential benefits for the various business actors
 - 사업 주도자의 수익 원천 (이익원천, 직/간접 수익)
: A description of the sources of revenues

“ Value creation in E-business” : Amit & Zott (2001)

- Business model as a new unit of analysis (비즈니스 모델을 분석 단위로 봄)
 - Need for appropriate unit of analysis for understanding how e-business firms create wealth
- The source of value creation in e-business
 - Efficiency, complementarities, lock-in, Novelty
- Unit of analysis in existing theories
 - Value chain framework – firm’s activities
 - Schumpeter’s theory – firm
 - Resource-based view – the sources and capabilities
 - Strategic network theory – the network of firms
 - Transaction cost economics – the transaction
- Business model: Content, structure and governance of transactions designed to create value through exploitation of business opportunities

고객중심의 사업모형 정의

- 사업모형은 사업참여자라는 노드를 가지는데, 사업참여자는 다시 사업주도자, 고객, 공급자, 협력자 등으로 나누어질 수 있음.
- 고객이라는 사업 참여자는 사업모형의 수립에 있어서 가장 주요한 고려요소
 - 고객이 원치 않는 사업모형은 성공할 수 없기 때문에, 고객의 요구를 파악하여 사업모형을 수립하는 것은 올바른 사업모형의 수립의 전제 조건
- 가치배열에서 가치사슬의 모습이 강한 기업은 고객이 중간 고객과 최종 고객으로 나누어지는 경향이 강함.
 - 중간 고객은 자사 또는 타사의 유통망일 수도 있으며, 최종사용자를 대신하여 구매의사결정을 대행하는 기업의 구매부서 일수 있음.
 - 따라서, 고객이라는 범주도 가치 흐름 단계에서 구분 가능.
- 가치네트워크 형태의 모습이 강한 기업은 고객이 크게 두개 이상의 이질적인 범주로 나누어질 수 있음.
 - 은행업은 수신고객과 여신고객이라는 이질적인 고객이 있고, 인터넷 경매와 같은 사업은 판매자와 구매자라는 두 고객집단이 있음.
- Timmers(1998), Mahadevan(1999), Amit&Zott(2000)와 달리 Rayport & Jaworski(2001), Chesbrough & Rosenbloom(2002) 등의 사업모형의 분석적 정의에는 ‘고객’과 ‘시장’이라는 요소가 명시

“Internet business models and strategies” : Afuah and Tucci(2000, 2002)

- Business model : Method by which a firm builds & uses its resources to offer its customers better value than its competitors & to make money (경쟁이라는 개념이 포함)
- Components of a business model
 - customer value : value that firm offers its customers
 - scope : The segment of customers a firm targets to offer the value to, the scope of products/services it offers to which segments of customers
 - revenue source : Sources of revenue
 - pricing : The prices a firm puts on the value offered its customers
 - connected activities : activities a firm must perform in offering value
 - capabilities : The capabilities the activities of a firm rest on
 - sustainability: What a firm must do to sustain any advantages it has
 - implementation : implementation of components of the business model
- Both inside view and outside view on business

“E-commerce” : Rayport and Jaworski (2001)

A new economy business model

(1) Value proposition or cluster for targeted customers

- choice of target segment and focal customers benefits
- A rationale for delivering the benefit better than competitors.
- Similar to value stream of Mahadevan

(2) Marketspace offering (product, service & information)

- Precise articulation of products, services & information provided
- Similar to logistics stream of Mahadevan

(3) Unique, defendable resource system

- Set of capabilities & resources to uniquely deliver the offering
- Inside view on business

(4) Financial model

- Various ways to generate revenue, enhance value and grow
- Similar to revenue stream of Mahadevan

Chesbrough and Rosenbloom (2001)

- “ The role of the business model in capturing value from innovation : Evidence from Xerox corporation’s technology spinoff companies”
- “The functions of a business model are to
 - articulate the *value proposition* , that is, the value created for users by the offering based on the technology ;
 - identify a *market segment*, that is, the users to whom the technology is useful and for what purpose;
 - define the structure of the *value chain* within the firm
 - estimate the *cost structure* and *profit potential*
 - describe the position of the firm with in the *value network*
 - formulate the *competitive strategy*

기존 연구에 대한 Rough Mapping

	Timmers (1998)	Rayport & Jaworski (2001)	Amit & Zott(2001)	Afuah & Tucci(2002)	Chesbrough & Rosenbloom (2002)
Value proposition And offering	Product and service Value for actors	Value proposition , Marketspace offering	Transaction contents	Customer value	Value proposition
Value chain & external network	Information flow business actors,,roles	Unique, defendable resource system	Transaction structure	Implementation Connected activities	Structure of value chain , proposition of the firm in value network
Target customer and Market	? 고객이라는 개념이 부족	Cluster for target customers		Scope	Market segment
Cost structure And profit model	Sources of revenues and profits	Financial model	Transaction governance	Revenue source Pricing sustainability(?)	Cost structure and profit potential

사업모형에 대한 네트워크적 관점

- 네트워크는 노드들과 그들 노드들을 연결하는 링크로 이루어짐.
- 사업모형을 네트워크로 보는 관점에서는 노드가 사업참여자가 되고 사업 참여자들간의 링크는 공급체인, 의사소통통로, 금전적 흐름, 가치의 전달, 지식과 정보의 흐름 등의 각종 흐름과 공유 및 거래 관계를 표현
- 한편, 각 노드들은 처리 프로세스와 의사결정모형을 내부적으로 가지게 됨
- 이 네트워크들은 각 추상화 단계에 따라 구분될 수 있으며, 가장 추상화 단계가 높은 네트워크 표현에서는 사업주체가 하나의 노드로 표현될 수 있지만, 표현이 상세화함에 따라 사업주체가 여러 사업부 등으로 구체화될 수 있고, 이들간의 배열이 표현될 수 있음.
- 사업주체가 하나의 노드로 표현되는 수준에서는 이 사업주체가 그를 둘러싼 산업환경에서 어떠한 위치를 차지하고 있는지를 나타내게 되며, 사업주체가 여러 개의 노드로 상세화하여 표현될 경우에는 그 사업주체를 구성하는 세분단위가 수행하는 활동을 표현하게 됨.
- 사업모형은 네트워크가 아님.
 - 다만 사업모형을 네트워크라는 관점에서 바라볼 수 있음. 이러한 관점은 네트워크라는 정의를 활용하여 사업모형을 분석하는 장점을 제공

사업모형의 개발방법론

사업모형의 분석적 정의

- 사업모형이란 다음의 각 요소에 대한 설명으로서, 각각은 기술변화, 제도, 경쟁, 거시환경을 고려하여 상황 적응적으로 수립되어야 함.
 - 1) 가치 제안과 시장 제공 내용: 고객을 포함한 사업 참여자에게 사업주도자가 제공할 가치와 이들 가치를 구현한 제품, 서비스, 정보 등의 시장 제공 내용
 - 2) 목표 고객과 세분 시장: 최종적인 가치를 향유할 고객집단과 이들 고객집단의 세분화 정의
 - 3) 산업 내 위치 선정과 활동 배열: 사업주도자의 사업 활동 범위의 설정과 범위 내 활동 배열
 - 4) 비용 구조 및 이익모형: 사업을 개시, 지속하는데 소요되는 비용 요소와 향후 발생할 것으로 예상되는 수익 및 이익의 추정

사업모형의 수립 과정

- Magretta(2002)
 - 사업모형을 작성한다는 것은 하나의 이야기를 구성하는 것이라고 비유
 - 하나의 이야기에는 등장인물과 그들의 성격, 역할 등이 있는 것처럼, 사업모형에도 그와 대응되는 것들이 있다고 설명
 - 사업모형이라는 결국 그 이야기가 말이 되는지에 대한 이른바 Narrative Test와 그 사업이 지속가능성이 있는지에 관한 Number Test를 통해서 사업모형이 검증받을 수 있다고 설명
 - 과학의 연구 방법론에서 가설을 세우고, 관찰을 하고, 검증을 통해 가설을 확인하거나 수정하는 것처럼, 사업모형을 개발하는 과정 역시 사업모형을 세우고 이를 시행착오의 과정을 통해 확인, 수정해나가는 것이라고 설명

발생원천에 따른 사업모형의 개발 과정

- 새로운 사업모형은 새로운 기술 또는 인프라의 발전, 특정 분야에서의 가치 창출 아이디어, 사회제도의 변화, 거시경제의 변화 등에서 발생
 - 많은 경우가 새로운 기술의 등장에서 나타나는 경우와 특정 분야에서의 가치 창출 아이디어로부터 나타나는 두 가지 경우로 요약
- 기술 개발에 따른 신제품을 출시하는 데에 관심이 많은 사람들의 입장에서, 사업모형이라는 것은 기술을 수익으로 변환시키는 과정에서 그 매개체의 역할을 수행하는 것을 사업모형으로 간주
 - 사업모형의 네 가지 요소를 순차적으로 개발
 - 특정 기술로부터 출발하는 사업모형은 그 기술 중심적인 가치제안을 형성해나갈 가능성이 있고, 이에 집착하여 정말 고객이 원하는 가치제안을 정립하지 못할 가능성
- 특정 분야에서의 가치 창출 아이디어로부터 사업모형의 개발이 출발하는 경우는 고객에 대한 가치 제안은 상대적으로 명확하게 파악될 수 있으나 가치 제안을 실현시킬 시장 제공 내용의 구현가능성, 시장 제공내용을 창출하고 이를 고객에게 전달하기 위한 활동배열의 정립, 비용구조를 정확히 파악하는 것에 문제가 발생할 수 있음.

1) 가치 제안과 시장 제공 내용의 네트워크 (Network of Value Proposition & Marketspace Offering)

- 개념
 - 가치 제안: 고객과 관련 사업자(공급자, 제휴자)가 가지게 될 (잠재적) 가치 묶음
 - 시장 제공 내용 : 제공가치를 실현하기 위한 고객과 관련 사업자에게 제공할 제품, 정보, 서비스, 인프라
 - 네트워크: 가치와 시장 제공 내용의 흐름 및 거래 방식
- 분석방법론
 - 완전완비제품 개념
 - Buyer/Supplier Utility Map
 - Value, Offering, & Money Flow Diagram (Level 0)
 - Utility Map: Buyer, Supplier, & Alliance
 - Value Curve
- 개발 Tip
 - 혼합 네트워크 관점
 - Value Creation Heuristics Checklist
 - Value Taxonomy Checklist

참여자들의 역할과 제공가치

- 사업모형을 개발하는 가장 첫번째 단계는 고객과 그 고객에게 제공할 가치를 정립하는 것
- 고객이 어떠한 요구와 필요를 느끼고 있으며, 이를 충족시키기 위한 어떠한 가치를 제공할 것인가를 정하는 것
 - 간단히 말해서, Who와 What을 정하는 것
- Who는 확장하면 고객뿐만 아니라 사업참여자인 공급자와 파트너까지 포함되는 개념이 되고, 한편으로는 목표고객과 세분시장으로 정교하게 분석되어야 함.
- What의 경우도 무형의 개념인 가치와 이를 구체화한 시장 제공내용으로 구분 가능. 가치를 실현시키는 시장제공내용을 만들어내려면, 기술이 필요
- 사업주도자는 공급자와 협력자들에게 본 사업에 참여할 인센티브가 무엇인지, 우려사항은 없는지를 면밀히 분석해야 함.
- Magretta가 말한 것과 같이 사업모형이란 인간의 동기부여에 대한 이해로 출발하여 이를 수익의 흐름으로 이끌어내는 방법이기 때문에 각 사업 참여자의 역할과 인센티브, 이들이 가질 수 있는 우려 사항 등을 면밀히 검토해야 함.

“Who-What Table”

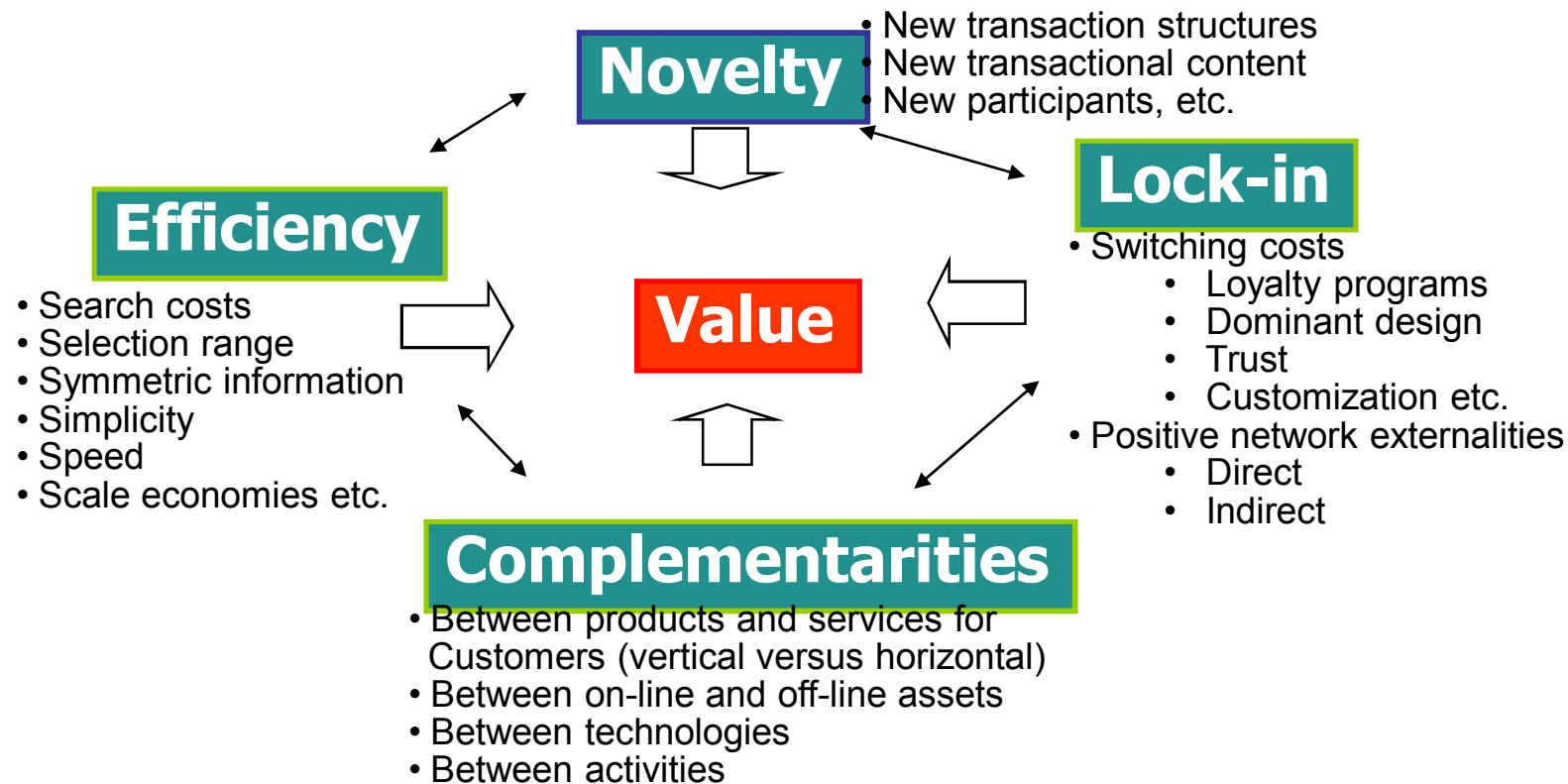
	역할	제공가치	인센티브	우려사항
사업주도자				
고객				
공급자				
협력자				

완전완비제품개념 (Whole Product): Moore, 2001

- 통상제품(generic product) : 실제로 시장에 공급되는 것으로 구매 계약 조건을 만족시켜주는 제품
- 기대제품(expected product) : 구매자가 통상제품을 살 때 자기가 산다고 생각하는 생각하는 제품. 예) PC, Monitor
- 보강제품(augmented product): 구매목적 최대로 만족시켜주기 위한 제품
- 잠재제품 (potential product) : 제품의 여유공간

- 사업의 초기에는 통상제품의 수준으로 시장제공내용을 구성할 수 있으나, 시간이 흐름에 따라 기대, 보강, 잠재제품의 수준으로 시장제공내용의 범위를 적절히 확장시켜 나갈 필요
 - 기술수용주기 진전됨에 따라 완전완비제품의 바깥쪽 범주가 중요해짐
 - 실용주의자들은 완전완비제품의 가치를 높이 평가하고 이를 구입
 - 초기 시장이 경쟁자보다 먼저 시작해서 경쟁우위를 선점하는 대가로 완전완비 제품을 통합하는 책임을 지는 반면, 주류시장은 그렇지 않음
 - 투자자들과 고객에게 한 약속을 이행하기 못하는 첨단 기술의 경우, 그 원인에는 완전완비제품에 대한 무관심이나 주의부족이 가장 큰 문제

Value Creation in e-Business의 Taxonomy (Amit & Zott 2000)



Buyer utility map (Kim & Mauborgne 2000)

Buyer utility map

을 활용, 보완하여
시장에서 제공하려
는 가치 및 서비스를
명확히 하고
시장, 기술 및 기술
변화에 따라 어느
위치로 이동시켜야
할지를 결정.

The Six Stages of the Buyer Experience Cycle

	Purchase	Delivery	Use	Supplements	Maintenance	Disposal
Customer productivity						
Simplicity						
Convenience						
Risk						
Fun and image						
Environmental friendliness						

Value Creation Heuristics (Kim & Mauborgne 1998)

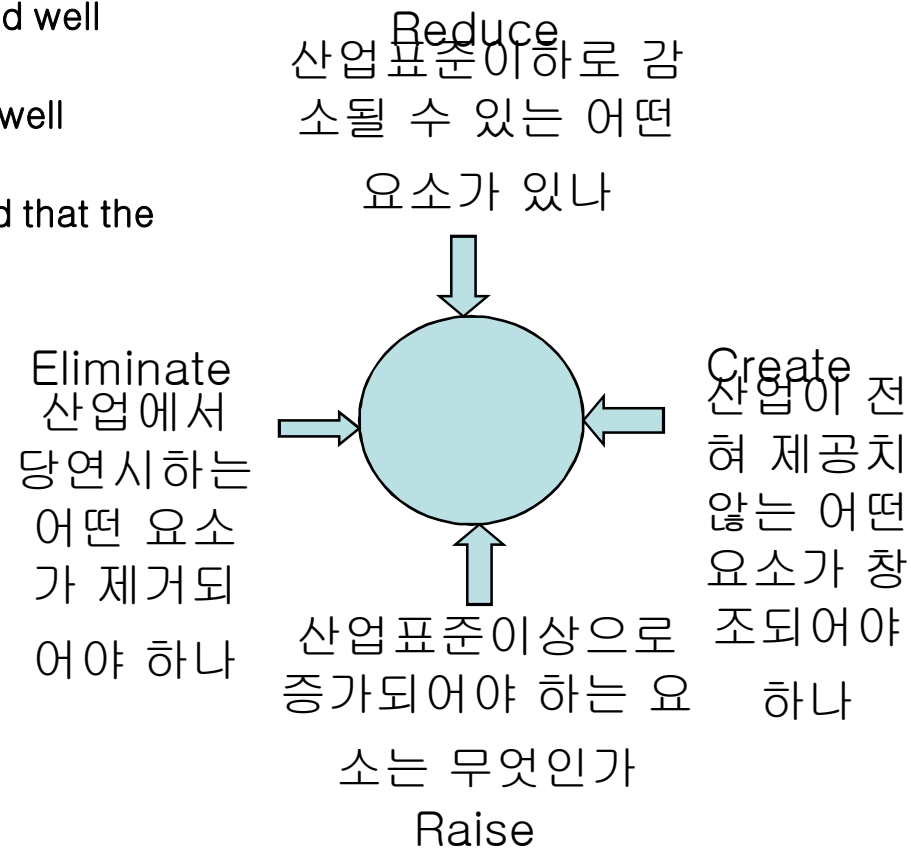
- 1) Looking across substitute industries
 - 산업내 경쟁기업과의 경쟁 -> 다른 산업의 대체재나 서비스와의 경쟁
 - Home Depot, Intuit's Quicken
- 2) Looking across strategic groups within industries
 - 소비자의 전략그룹별 구매결정요소에 대한 이해: Polo Ralph Lauren
- 3) Looking across the chain of buyers
 - 구매 집단들에 대한 통찰력 통하여 기업의 가치곡선 재구성
 - Bloomberg (Profitable Business-Information Provider)
- 4) Looking across complementary product & service offering
 - 보완재의 존재가 상품 및 서비스의 가치를 결정 ex) 영화관의 주차장
 - 고객의 선택시 고려되는 종합 solution범위 정의
- 5) Looking across functional or emotional appeal to buyers
 - 제품 및 서비스의 범위, Appeal의 두 가지 기능 중 하나에 집중
 - Starburcks, Body Shop
- 6) Looking across time
 - 기업혁신 : 시간 흐름에 따른 기업외부환경 Trend 포착: Cisco system

Value Creation Heuristics

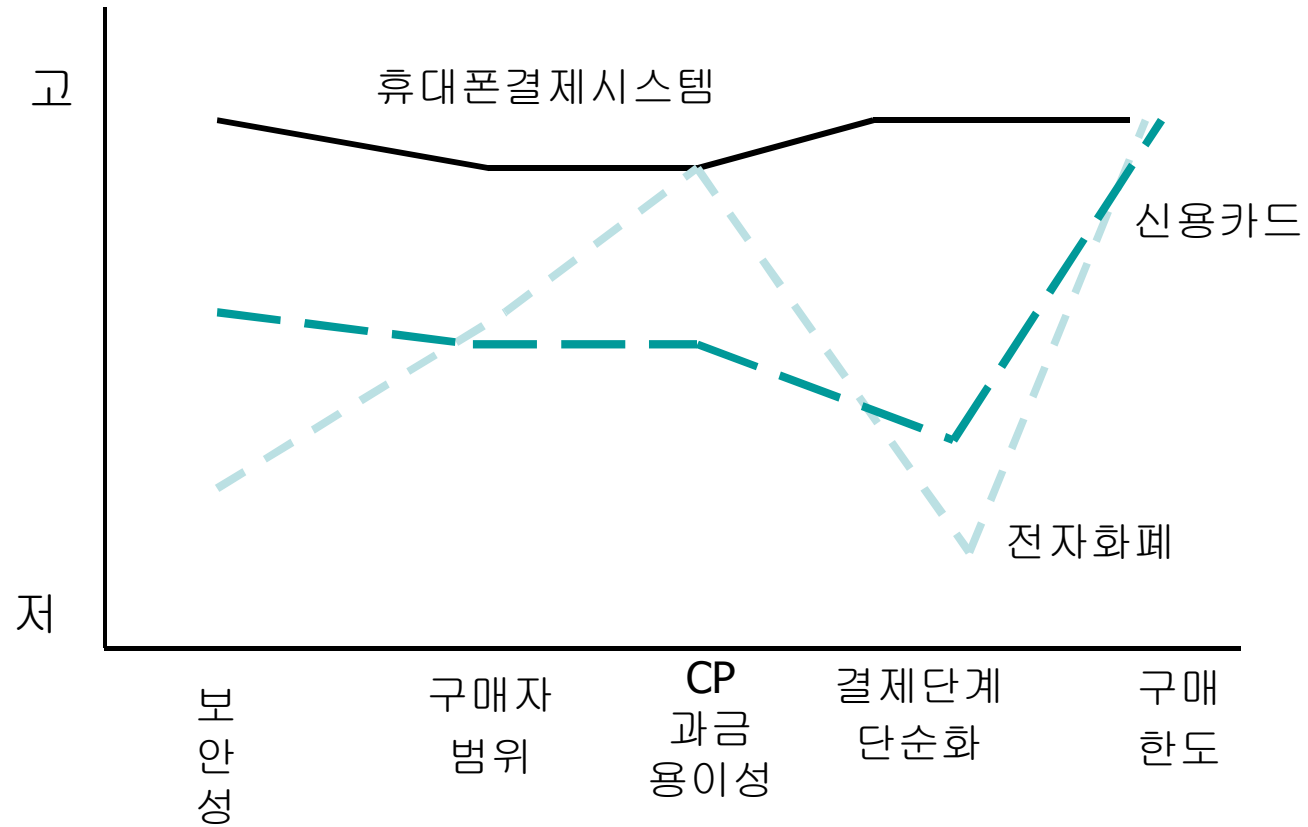
	HEAD-TO-HEAD COMPETITION	CREATING NEW MARKET SPACE
industry	산업내 경쟁자 초점	대체산업 통찰
Strategic Group	전략그룹내의 경쟁위치	산업내의 전략그룹통찰
Buyer Group	구매그룹에 더 높은 서비스	산업의 구매그룹 재정의
Scope of product & service offering	산업내의 제공 제품 및 서비스의 가치 최대화	산업경계를 넘어 제공되 는 보완재 통찰
Functional-Emotional orientation	산업의 성향에 따른 가 격, 성과 개선에 초점	산업의 기능-감성성향의 재검토
Time	발생되는 외부경향의 채 택에 초점	시간진전에 따른 외부경 향의 구체화에 참여

Creating a new value curve: Four questions

- Which of the factors that our industry takes for granted should be eliminated ?
- Which factors should be reduced well below the industry's standard ?
- Which factors should be raised well above the industry's standard ?
- Which factors should be created that the industry has never offered ?



휴대폰결제시스템의 가치곡선



가치 제안에서의 Trade-Off와 Dominance

- 고객에 대한 가치 제안은 경쟁사를 고려할 때 많은 경우 Trade-Off가 발생
- Michael Porter: 결국 경쟁이란 Trade-Off를 발생시키는 것이지만 모든 것에서 Dominant한 가치를 제공하는 것은 적절한 전략이라고 볼 수 없다는 관점
 - 사업모형이 고정된 상황에서 제품 또는 서비스를 가지고 경쟁을 하는 경우에 적합
- 사업모형의 경우는 신기술 또는 새로운 수요에 따라 새로운 시장과 거래 모형을 만들어내는 데에 주된 관심이 있으므로, 가치제안에 있어 Trade-Off가 꼭 발생하는 것은 아님.

시장제공내용

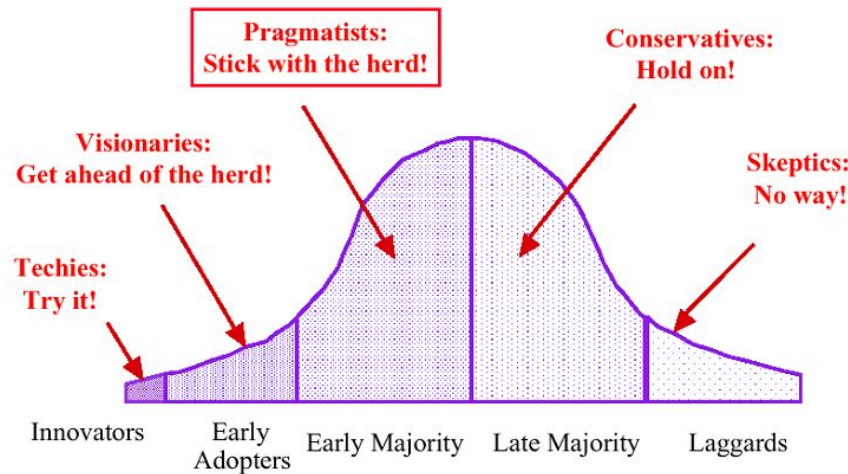
- 고객과 사업 참여자에게 제공할 가치들은 다시 시장에 제공할 이른바 ‘시장 제공 내용’으로 구체화
- 시장제공내용과 제공가치를 연결하여 분석하는 것이 필요
- 시장 제공 내용은 제품, 서비스, 정보, 인프라 등으로 나누어서 접근 가능: 각각의 시장 제공 내용이 어떠한 가치의 실현에 기여하는가를 분석하는 작업이 필요.

분석도구: 사업핵심기술분석

- 핵심 기술: 어떤 사업모형의 가치제안을 시장제공내용으로 실현시키는 것
- 사업모형을 개발하는 사람은 이 기술에 대한 이해도가 높아야 하며, 자신이 조달할 수 있는 기술의 내용과 성격, 그리고 비용에 대해 전문적인 지식이 있어야 하며, 기술의 동향과 경쟁기업의 기술의 특성 등에 대한 통찰력이 있어야 함.
 - 가치제안을 시장제공내용으로 실현시키는 핵심기술을 열거하고 이에 대한 동향분석, 경쟁분석, 비용분석을 행할 필요가 있음.

2) 목표 세분 시장과 고객집단 (target market segment and customer groups)

- 개념: 사업의 진행과정에서 목표로 하게 될 고객 집단의 정의
- 분석방법론: 기술수용주기에 입각한 고객집단의 단계적 설정(Moore, 2001)
- 고객 집단의 질적 분류 및 이에 따른 이동 경로 분석: 예: Technographics
 - 비즈니스 모델 진화의 기본 차원이 됨.



- 각 집단들 간의 특성과 서로 간의 관계 이해 필요
- “새로운 기술 또는 제품은 사회에 존재하는 여러 부분의 심리적, 사회적 유형에 따라 단계적으로 파급.”

예: 미국 소비자의 테크노그래픽스 분류

		기본적 동기		
		경력	가족	오락
신기술 낙관자	고소득	앞서가는 선구자 12%	뉴에이지 가족주의자 8%	마우스 중독자 9%
	저소득	신기술 추구자 7%	디지털 희망자 7%	기계장치 매니아 9%
신기술 비관자	고소득	출세지향자 7%	전통주의자 8%	미디어 중독자 5%
	저소득	소외계층 28%		

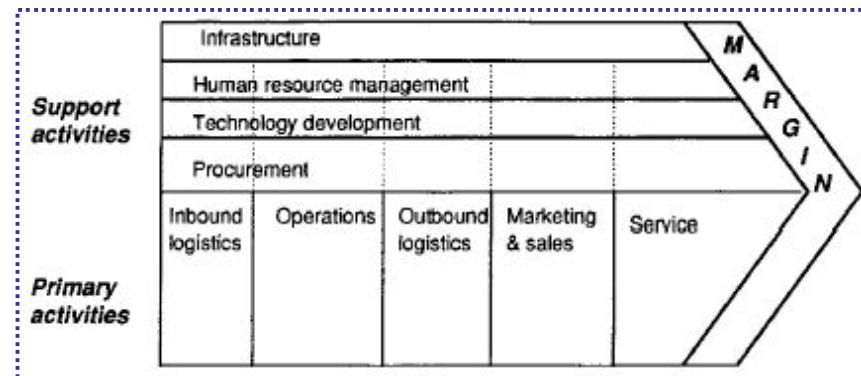
출처: Forrester Research, Inc

미국 성인 2억 4백만의 비율.

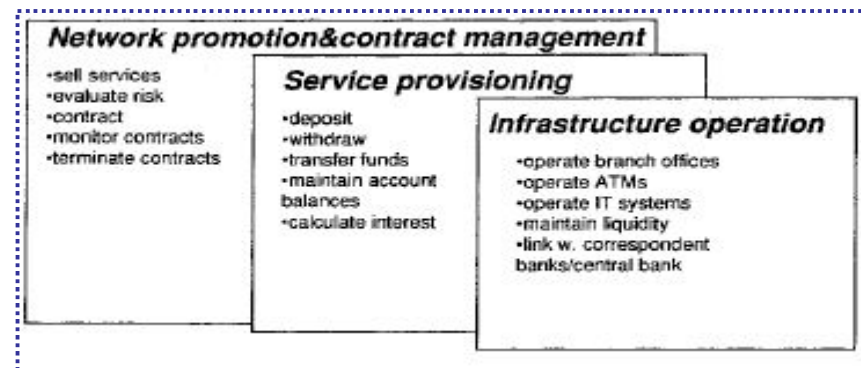
3) 산업 내 위치선정과 활동 배열

- 개념 : 사업주도기업과 관련 사업자, 고객 사이의 역할 정의 및 분담
- 분석 방법론 : 가치 배열 분석 방법론 (Stabell & Fjelstad 1998)
 - value chain, shop, network
 - Value, Offering, & Money Flow Diagram (Level 1)
- 평가기준
 - uniqueness
 - links between capabilities and benefits
 - links among capabilities in the system
 - links among resources

Value chain



Value network



산업 내 위치선정과 활동 배열

- 사업주도자의 사업 활동의 범위를 설정하고, 설정된 범위 내 활동을 어떻게 배열할 것인가의 문제를 다룸.
- 최종 고객에 대한 가치 제안과 시장 제공 내용, 그리고 고객 집단 정의가 확정되어도 이를 구현하는 방법에는 여러가지가 있음을 시사
- 사업주도자가 하는 역할은 어디까지로 할 것인지, 어디부터 협력자 또는 공급자가 개입하게 되는지 등은 매우 중요한 의사결정
- 사업주도자를 둘러싼 다른 사업자가 아니더라도 사업주도자의 내부에서도 누가 어떠한 역할을 할 것인가의 의사결정과 관련되기 때문에라도 중요한 요소

산업 내 위치 선정

- 산업 내 위치 선정이란, 아주 단순화한다면, 위의 가치 체인에서 사업주도자가 어디까지 담당할 것인가의 문제
- 제품의 개발을 아웃소싱할 것인가라는 make or buy decision
- 최종 고객을 상대할 것인가 아니면 이 부분을 역시 다른 사업자에게 맡길 것인가가 중요한 의사결정

활동의 배열

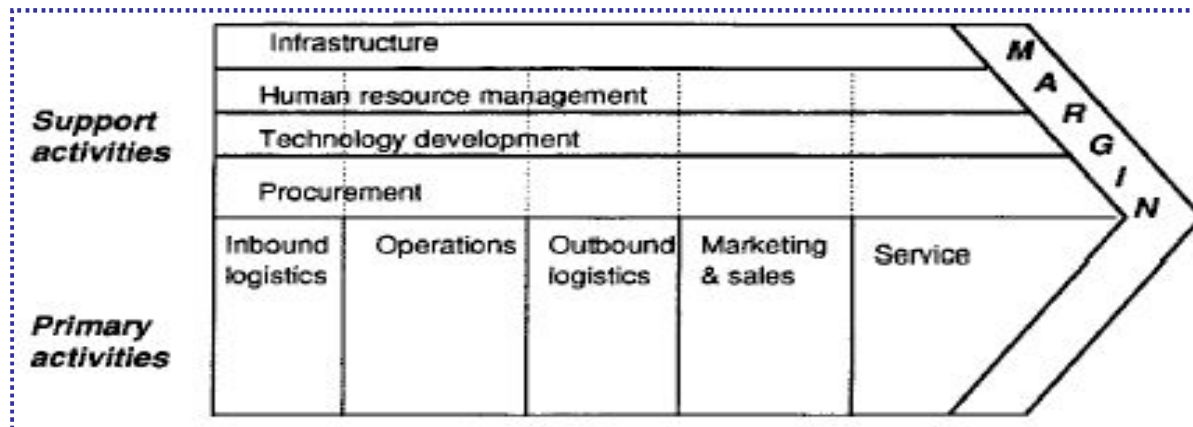
- 사업의 범위가 결정되면 그 사업범위 내의 활동을 배열
- Michael Porter의 가치사슬 방법
 - 사업 활동을 배열하는 데에 있어 가장 많이 사용되는 방법론은
 - 주로 제조업체에 적합한 방법론으로 평가
- 가치 상점(Value Shop), 가치 네트워크 등의 대안적 가치 배열 방법론이 논의 (Stabell & Fjelstad 1998)
- 활동배열은 사업모형의 수립에서 외부에 잘 드러나는 부분은 아니나, Rayport & Jaworski(2001)의 정의에서처럼 참신하고 방어 가능한 내부 시스템을 구축하는 것은 좋은 사업모형을 실제의 현실로 구체화하는 요체

방어가능한 사업모형의 구축

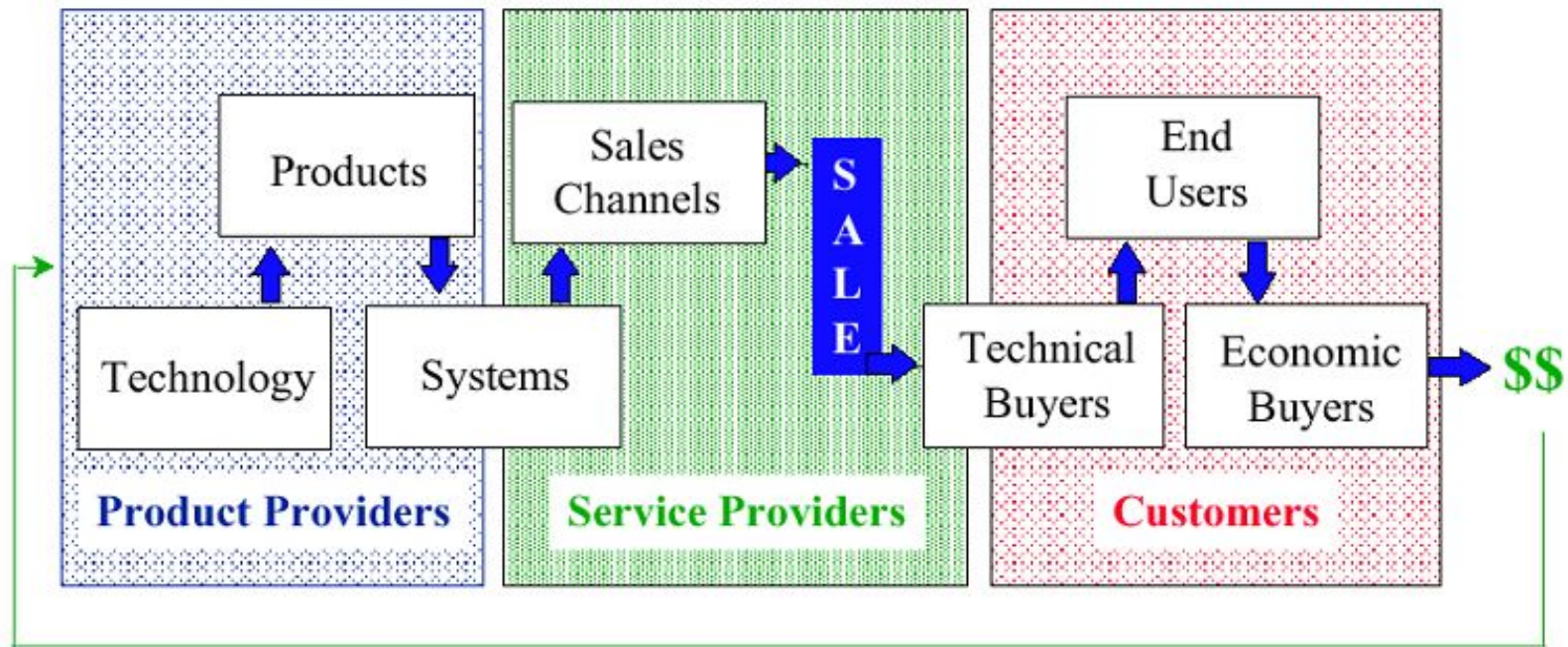
- 방어가능한 사업모형을 구축하는 방법은 먼저 진입장벽을 구축
- 진입장벽 구축
 - 기술 특허, Business Method 특허, 사업권의 독점적 획득에 의한 진입장벽 구축
- BM특허에서의 BM은 Business Method로 특정 프로세스를 구현하는 방법으로 한정되는 개념이며, 이는 사업모형(Business Model)보다는 작은 개념
- 사업모형 특허라는 표현은 옳지 않으며, 개발되는 사업모형에서 일부 Business Method를 특허로 할 수 있음.
 - 하나의 사업모형을 구성하는 여러 프로세스에서 여러 BM특허가 나올 수 있으며, 하나의 BM특허에서도 이를 활용한 여러 사업모형이 나타날 수 있는 것으로 이해되어야 함.

Value chain

- input을 output으로 변화시키는 과정에서 가치창출
- primary activity와 support activity로 내부 활동을 분류하여 분석
- 투입물과 산출물이 명확한 제조산업 부분에 유용한 분석틀
- 고객의 가치 : cost reduction / performance improvement
- cost leadership을 통한 경쟁우위 창출을 목적으로 함



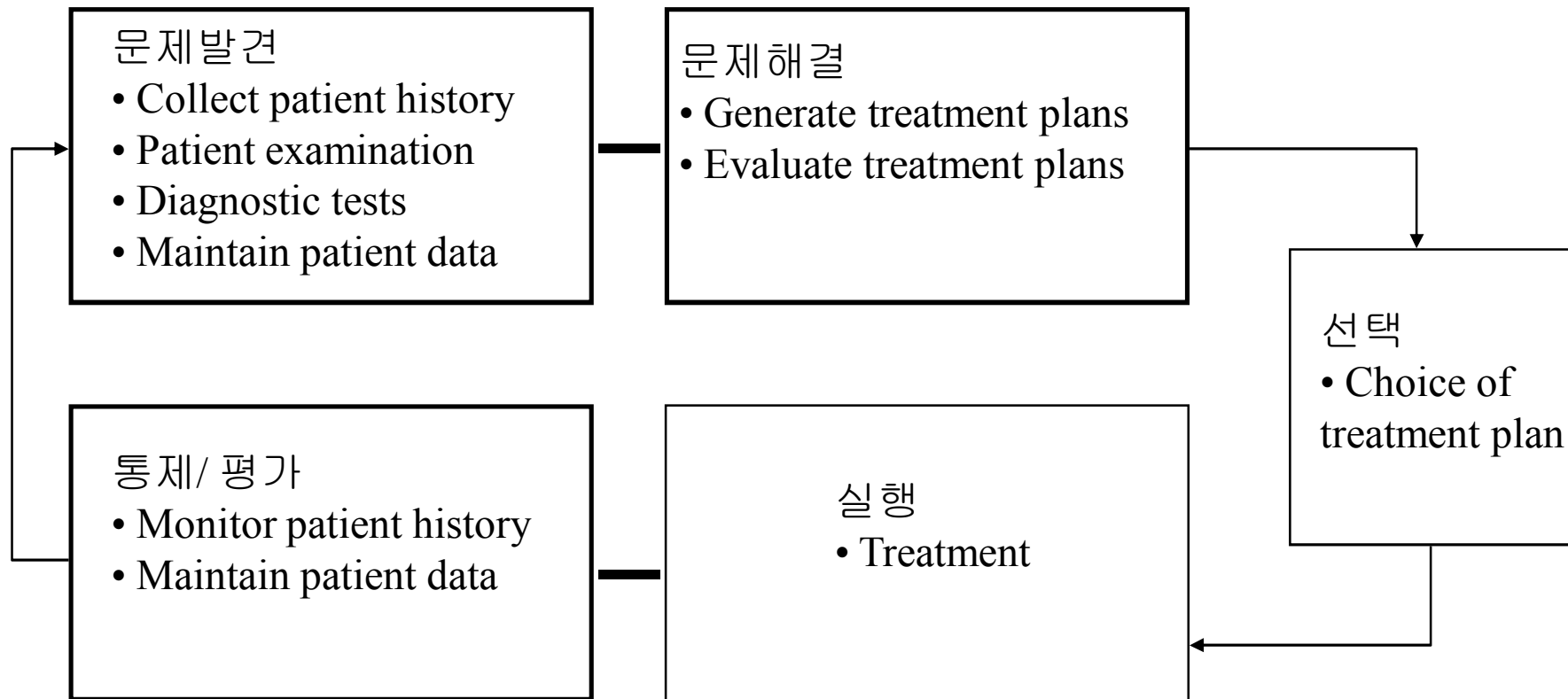
단순화된 첨단 기술 가치 체인



Value shop

- Value shop : intensive technology를 사용하여 고객의 특수, 다양한 문제를 해결
- 특정한 상품 공급보다 고객의 문제 해결에 초점을 맞춤
- 전문적인 서비스 (의료, 법률, 건축, 엔지니어링, 컨설팅)가 이에 해당
- 가치창출논리
 - 1) 정보 비대칭성이 존재 (value information asymmetry)
 - 2) 주기적으로 동일한 활동이 반복됨 (cyclical, iterative activities)
 - 3) 활동주기 상에서 다양한 규칙과 전문성이 필요
 - 4) 문제마다 다른 정보 획득 활동
 - 5) 주요활동뿐 아니라 지원활동의 성과도 성공의 중요한 요인
 - 6) 고객과의 관계, 고객의 평판이 중요
- 경쟁 우위의 판단
 - : 낮은 가격보다는 얼마만큼 고객에게 알맞은 솔루션을 제시하였느냐가 중요한 요인

Value shop 의 적용 예 : 의료 서비스



Value network

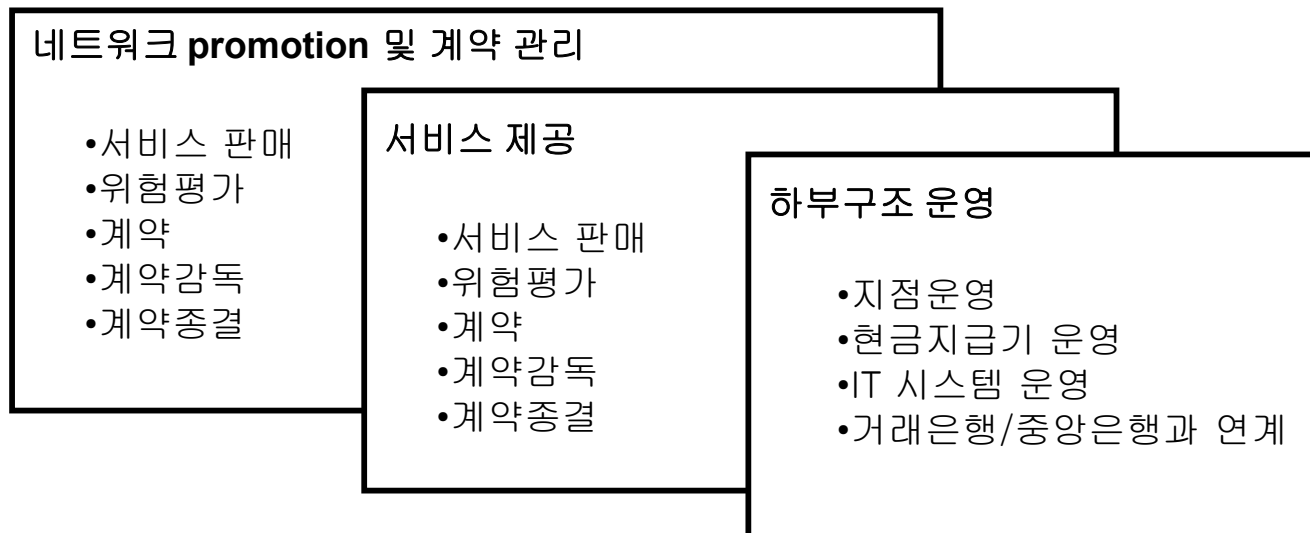
- 네트워크를 통해 상호 의존적인 고객(공급자, 고객)을 연결해 주는 조정기술 (mediating technology)에 의존
- 기업이 중간매개자로 판매자와 구매자 간 네트워크를 형성함으로써 이익창출
- 가치창출 논리
 - 1) 구매자와 판매자를 연결시켜주는 역할 (mediators act as club managers)
 - 2) 서비스의 가치는 긍정적인 네트워크 외부성의 함수
 - 3) 가치는 서비스, 서비스 능력과 기회에서 나옴
 - 4) 조정활동은 다양한 수준에서 동시에 수행됨
 - 5) 표준화는 matching과 monitoring 활동을 촉진함
 - 6) 뚜렷한 라이프 사이클 단계가 존재
 - : 네트워크 형성 초기 단계에는 고객에게 비용을 부담시키는 것이 불가능
 - 초기네트워크 형성에 관심 기울이고 lock-in이 발생시 가입비 등으로 수익창출

Value network

- 경쟁우위의 분석: 네트워크 외부성, 고객 간의 상호 의존성, 접근성 확장 : 고객에 대한 access point 증가
- 전략적 포지셔닝: : 네트워크 상에서 어느 범위까지 기업 활동을 확장 시킬 것인가?

Value network 적용 예: 은행

Infrastructure	
Human resource management	
Technology development	<ul style="list-style-type: none"> •지점 하부구조 재구성 •의사소통 네트워크 확장 •표준 설정
Procurement	



Summary of Value Configurations

	Chain	Shop	Network
Value creation logic	Transformation of inputs into products <i>By a predefined sequence of activities</i>	(Re)solving customer problems <i>By a custom combination of activities</i>	Linking customers <i>By a standard combination of activities</i>
Primary technology	Long-linked	Intensive	Mediating
Main interactivity relation logic	Sequential	Cyclical, spiralling	Simultaneous, parallel
Primary activity interdependence	Pooled, sequential	Pooled, sequential, reciprocal	Pooled, reciprocal
Key cost drivers	Scale Capacity utilization		Scale Capacity utilization
Key value drivers		Reputation	Scale Capacity utilization
Cost/value focus	Cost-oriented	Value-oriented	Balanced
Economics	<i>Cost economics of scale</i>	<i>Value-signalling</i>	<i>Network externalities</i>
Business value system structure	Interlinked chains	Referred shops	Layered / interconnected networks

4) 비용구조 및 이익모형

- 많은 닷컴들의 실패는 사업모형에서 고객에게 주는 가치 제안은 존재하였으나, 가치의 제공의 대가로 얻는 수익의 흐름이 그 가치를 제공하기 위한 활동에 소요되는 비용을 뒷받침하기에 너무 미약했던 것이 가장 큰 이유
- 특히 디지털네트워크에 기반한 사업의 경우 디지털의 복사 용이성과 신속성 등으로 인한 고객의 무임승차 성향과 경쟁자의 무임승차에 의한 경쟁심화는 사업자들로 하여금 이익이 날 수준의 수익모형을 고객에 제시하기 어렵게 함.

비용과 이익은 시간의 함수

- 이익 = 수익 - 비용
- 수익이란 고객에 대한 가치 창출분 이상을 낼 수는 없으므로, 가치 창출이 전제되어야 하고, 그 가치 창출에 대한 가장 낮은 가격대안을 제시할 때 고객이 그 기업을 선택
- 결국 이익을 내기 위해서는 가치 창출이 전제되어야 하고, 그 가치 창출에 의해 고객의 지불의사가 형성되어야 하며, 그 잠재 지불 금액이 가치 창출 비용보다 높은 상황에서, 기업이 책정한 가격이 경쟁기업의 가격보다 낮거나 적어도 높지 않다는 고객의 인지가 형성되어야 함.
- 비용구조와 이익모형의 수립의 문제가 어려운 것은, 이른바 손익분기점에 다다르기 위해서는 어느 정도의 선투자금액이라는 재무적 비용과 투자회수 기간이라는 일정기간이 필요하기 때문.
- 비용-이익 모형의 설정은 투자금액과 투자 회수 기간을 고려해서 평가할 수 밖에 없음. 많은 종류의 이익 모형은 초기에는 투자를 하고, 그 투자에 의해 어느 시점부터 수익을 내는 모형을 상정. 따라서, 비용과 이익모형은 시간의 함수라는 것을 명확히 해야 함.

이익모형이 가지는 가정의 문제

- 추정된 투자 회수 기간에 어떠한 가정이 개입하게 되는데, 추정된 투자 회수 기간동안 미리 세웠던 가정이 변하게 되는 문제가 발생한다는 것
 - 새로운 기술이 발전하여 고객에게 더 저렴한 대안이 발생한다던가, 경쟁기업이 저가격전략을 사용하게 된다던가 하는 문제가 발생할 수 있음.
 - 이러한 문제는 사업에 있어서 본질적인 문제인데, 이러한 문제를 보완하기 위해서 기업들은 기존 고객의 충성도를 높이는 동시에 전환비용을 높이는 전략을 사용
 - 따라서, 비용-이익모형은 고객의 충성도와 전환비용을 높여 향후 발생할 불확실성을 헷지하는 노력이 필요
- 이익을 유지하기 위해서는 경쟁을 줄이는 것이 무엇보다 필수적
 - 경쟁을 줄이기 위해서는 진입장벽이 필요하다. 진입장벽의 형성을 위해서는 사업권의 독점적 획득, 특허의 획득, 지배적 표준의 주도과 형성, 브랜드 가치와 네트워크 효과, 생산성의 획기적 고양에 의한 자연적인 진입장벽형성, 대부분의 시장 점유에 의한 경쟁 기업 진입 의욕 감소 등의 전략이 필요
- 예: Encar.com의 초기 사업모형의 가정 (고객의 지불의사, Speedmate 활용)

이익모형의 현실성 진단

- 사실상 이익모형이 자연적으로 떠오르지 않는 사업모형은 좋은 사업 모형이라 할 수 없음.
- 이익구조를 고통스럽게 설계해야 하는 사업 모형은 근본적으로 잘못된 가치 제안과 비용구조를 가지고 있는 경우가 많기 때문.
- 따라서, 많은 경우에 이익모형은 현실보다 매우 낙관적으로 표현.
- 왜냐하면, 낙관적인 사업모형만이 조직의 내부 절차를 통해 살아남기 마련이기 때문.
- 결국, 사업모형을 개발하는 과정에서 낙관적으로 표현될 경향이 있는 이익모형을 어떻게 현실성있는 이익모형으로 만들어나갈 것인가가 더 중요한 과제가 됨.

이익모형의 수립과 고객과의 의사소통

- 이익모형을 수립하는 과정은 시장(고객)에 대한 조사를 통해 끊임없이 피드백됨.
- 고객은 시간에 흐름에 따라 변함.
 - 지불의사가 없다가 생겨날 수도 있으며, 지불의사가 있다가 사라질 수도 있음.
- 특히, 네트워크 효과가 발생하는 사업의 경우, 사업의 초기에는 고객에 대한 가치가 크지 않아서 지불의사가 없는 경우가 많음.
 - 이러한 경우에 처음에 어떠한 가격정책으로 가져갈 것인가가 매우 어려운 문제가 됨.
- 고객에게 초기에 무료로 서비스를 하더라도 고객이 어느 기간이 지나면 유료화될 것이라는 예상을 하도록 해야 함.
- 고객이 지불해야 할 것이라고 예상하는 이른바 유보가격(reserved price)을 형성시키는 것이 필요함.
- 이익모형의 설정과 동시에 이익모형을 고객과 의사소통하는 것도 중요함

이익모형의 변화

- 가격정책의 변화는 사업모형의 변화를 가져옴
- 초기에 가격을 낮추는 모형은 수확체증과 네트워크 효과 나타나는 사업에서 조심스럽게 추진할 정책
 - 콘텐츠 제공 사업은 콘텐츠의 복제용이성에 따른 한계생산비용이 낮다는 측면에서 수확체증적 성격은 있으나, 네트워크 효과는 크지 않음
 - 이러한 사업에서 콘텐츠의 최종사용자에게 상당히 오랜 기간 무료로 서비스를 했다가 추후에 유료화하는 것은 성공한 사례가 없음.
- 초기에 시범사용자 수준에서 무료 정책을 사용할 수는 있으나, 상당히 오랜 기간 무료에 익숙했던 고객은 변화된 가격정책에 오히려 반감을 느끼게 될 가능성이 높고, 다른 제공자로 이동할 가능성이 큼.
- 콘텐츠 사업에서 고객의 고착화 가능하게 하는 방법은 맞춤형 정보의 제공
- 네트워크 효과가 일어나는 사업의 경우도 무료->유료 전환 성공사례 드뭄.

이익모형의 변화

- 무료 Email 서비스의 유료화 전환이나 커뮤니티 서비스의 유료화 전환 모두 아직 이렇다 할 성공사례는 나타나고 있지 않음.
- 가장 큰 이유는 네트워크 효과가 생각보다 그 고착화 효과가 크지 않았다는 것이고, 또 하나는 여전히 무료로 유사한 서비스를 제공하는 사업자가 있는 상태이므로, 고객이 무료 서비스 제공사업자로 이탈할 가능성이 크다는 점
- 이러한 현실 경험에 비추어 볼 때, 무료가격정책에서 유료가격정책으로의 변화는 상당히 위험한 이익모형이라고 간주할 수 있음.
- 따라서, 최종사용자에 대한 무료가격정책 모형은 그 대안적인 이익의 원천을 확보해야 함.
- 인터넷 사이트에 기반한 사업에서 광고모형이 그러한 대안적 이익 원천의 한 예
 - 그런데, 인터넷과 같은 능동적 양방향 매체를 통한 광고모형은 그 효과가 일반적인 예상보다 크지 않음.
 - 일반적으로 광고모형은 TV, 신문, 라디오와 같은 수동적 단방향 매체에 적합

이익원천의 개발과 각 이익원천에 대한 가격정책

- 이익모형의 핵심은 이익원천의 개발과 각 이익원천에 대한 가격 정책
- 가격정책이란 제품 또는 서비스의 공급에 따른 가격의 시간적 추이로 정의

비용구조에서의 고려사항

- 사업모형을 구성할 때 비용구조에 있어, 개발비용, 운영비용 등 전통적 비용 등의 계산은 일반적인 원가 회계적 접근 방법 사용 가능
- 사업모형을 개발하고 실행해나가는 과정에서 중요한 비용 고려사항은 파트너와 고객을 나의 사업모형으로 접합시키는 비용
- 대부분의 사업모형 개발자들은 많은 경우에서 사업모형이 완성된 상황을 가정하고 사업을 기획
- 새로운 사업모형을 개발하여 시행하는 과정은 사업모형의 모습을 이루기까지와 이루고 난 이후로 나뉠 수 있으며, 이 두 단계를 구분하여 비용구조를 산정
- 사업모형의 모습을 이루기까지는 이른바 파트너통합 비용과 고객 채택 비용이 중요
 - 파트너 통합 비용: 파트너를 설득하고 이를 최종 구현하는데 드는 비용 및 시간
 - 고객 채택 비용: 고객의 채택 장벽을 낮추는데 필요한 제반 인프라를 제공하고 마케팅하는 비용 및 시간

사업모형의 평가방법론

좋은 사업모형의 특성

- 좋은 사업모형이란 새로운 가치를 혁신, 창출하여 이를 고객, 파트너와 공유하는 모형 (Win-Win within Industry)
- 좋은 사업모형이란 경쟁자에게 직접적인 영향을 주지 않는 모형
 - 산업에 직접적인 경쟁자가 없어서(Non-direct competition), 이른바 새로운 시장 공간(Market Space)을 창출하는 모형

가치제안의 매력도 평가

- 가치제안이 고객과 사업 파트너들에게 얼마나 매력적인가를 평가
- 많은 사업모형의 가치제안이 최종 사용자들에게는 매력적이나 협력 파트너들은 가치제안에 큰 매력을 느끼지 못하여 참여의사가 높지 않은 경우가 많으며, 그 회사를 경계하여, 생각한 사업 모형이 실현 되기가 어려운 경우가 많음.
- 가치제안의 매력도는 궁극적으로 지불의사에 의해 측정
 - 잠재고객들은 과연 우리의 가치제안에 우리의 가격에 대한 지불 의사가 있는가를 냉정하게 평가하는 것이 가치제안의 매력도를 평가하는 가장 좋은 방법

가치제안의 기술주도 위험 평가

- 가치제안의 기술주도 위험 평가란 혹시 가치제안이 기술주도적으로 이루어지지 않는가를 평가하는 것
- 기술은 가능한 사업모형의 범위를 넓히는 것은 사실
 - 그러나, 기술은 사업모형 선정의 하나의 기준일 뿐 기술이 주도해서는 안된다.
 - 사업모형은 속성상 현 상황의 기술구조를 모방하는 측면이 있으나 기술구조와 유사한 모형이 현실에 언제나 잘 맞는 것은 아님.
 - 가치제안이 기술에 의해 주도적으로 결정되어 마치 그것이 정말 필요한 것처럼 여겨지게 되지 않았는지 끊임없이 재평가해야 함.

가치제안의 경쟁력 평가

- 가치제안의 경쟁력 평가란 가치를 고객에 제공하는 데에 있어서 회사가 어떠한 경쟁우위를 가지는지를 평가하는 것
 - 고객에게 제공할 가치제안은 어느 기업이나 생각할 수 있는 것
 - 왜 우리 회사가 경쟁기업보다 경쟁력있게 제공할 수 있는가가 관건
- 우리의 가치제안이 경쟁사의 것과 Trade-Off관계인지, Dominance 관계인지를 우선 파악하는 일
 - Trade-Off가 나타날 경우 경쟁사가 우리의 가치 포지셔닝으로 이동할 수 있는지를 판단
 - Trade-Off가 발생할 경우 경쟁사의 기존의 가치 포지셔닝과 이에 따른 기업과 브랜드 이미지 등으로 볼 때 경쟁사가 우리기업이 새롭게 제시하는 가치 포지셔닝으로 이동할 수 있을지를 평가
 - Dominance가 나타날 경우는 과연 그러한 가치 포지셔닝을 유지할 수 있는 원천이 무엇인가를 파악하고 이를 계속 유지, 보호, 발전시킬 수 있는지를 평가

가치제안의 실현가능성 평가

- 가치제안의 실현가능성 평가란 가치제안을 실현시킬 가능성과 그 과정에서 어떤 어려움이 예상되는지를 평가
- 가치제안은 매력적일 수 있으나 그것이 과연 현실에서 실현될 수 있는가는 또 다른 문제
- 가치네트워크형 사업에서 한쪽 고객에 대한 시혜적 가치제안은 존재했으나, 다른 쪽 고객에 대한 가치제안이 실현되지 못하는 경우가 많이 발생할 수 있음
 - 한쪽 고객은 사업의 운영에 있어 무임 승차하는 고객이고 다른 한쪽은 그 무임승차고객에 대한 매력을 느끼지 못하는 경우
 - 사업에서 무임 승차하는 고객이 있는 모형은 그 사업에 대한 충성도도 약할 뿐만 아니라 다른 종류의 고객이나 사업파트너에게도 좋은 영향을 미치기 어려움.

기술 평가

- 사업모형의 관점에서 본다면 기술이란 가치제안을 시장제공내용으로 실현시키는 역할을 하는 핵심 요소
 - 기술력이 약할 경우는 본래 의도한 가치제안을 실현시키지 못하고 지지부진하게 되며 고객의 신뢰를 떨어뜨리게 되며, 사업진행에 큰 비용이 되는 경우가 많음.
 - 기술의 개발진이 정말 해당분야의 기술, 경험, 지식을 갖춘 최고급인재인지, 그리고 기술진이 마케팅관점에 철저한지 아닌지를 평가하는 것이 중요
 - 여러 요소기술을 통합해낼 수 있는 능력이 있는지, 이를 추동하고 관리해낼 유능한 프로젝트 관리자가 있는지 등을 판단
 - 핵심기술의 개발과 주변 기술과의 통합에 의해 완전제품화로 가기까지 비용과 시간은 어느 정도 소요될 것인지를 냉정하게 분석하여 이에 따른 마케팅 계획을 세우는 것이 필요

시장규모조사: 목표고객평가

- 흔히 말하는 시장규모조사는 결국 목표고객의 범위와 이들의 지불의사를 조사하는 것을 의미
- 사업모형은 그 사업이 하나의 산업으로 형성되지 않은 상태에서 평가하는 경우가 많으므로, 시장규모를 조사한다는 것이 쉽지 않음.

수행주체 평가

- 사업주체와 사업모형은 서로 독립되어 존재하지 않음.
 - 어떤 사업주체의 성격에 맞는 사업모형이 있는가 하면 어떤 사업주체의 성격에 맞지 않는 사업모형도 있음.
 - 좋은 사업모형도 이를 제대로 실현해줄 수 있는 사업주체를 만나지 않으면 성공하기 힘들
 - 사업주체와 동떨어진 사업모형은 성공할 수 없음.
 - 특정한 사업모형을 개발할 때는 이를 실행할 사업주도자의 조건을 어느 정도 가정할 필요가 있음.
 - 사업모형 개발 기업의 보완자산과 역량이 그 사업을 주도할 사업주체로서의 자산과 역량과 꼭 일치하는 것은 아니기 때문

수행주체 평가

- 대규모 기업에 적합한 사업모형이 있는가 하면 소규모기업에 적합한 사업모형이 있음.
 - 소규모 벤처에서 출발한 사업모형이지만, 궁극적으로 그 사업모형이 대기업이 수행하는 데에 더 적합하다면, 적절한 시기에 M&A 또는 전략적 제휴를 통하여, 대기업이 그 사업을 수행하도록 하는 것이 지혜로움.
 - 반대로, 대기업에서 출발한 사업모형이지만 그것이 소규모 기업에 적당한 사업이거나 또는 그 사업이 모기업의 사업의 이해관계로부터 자유로울 필요가 있는 사업이라면 그 사업은 분사 등을 통해서 모기업으로부터 분리된 새로운 사업주체가 수행하도록 하는 것이 적절
- 기업은 기존 사업 방식을 지배하는 이른바 Dominant Logic에서 벗어나 창의성을 발휘해야 하며, Cannibalization의 우려가 나타날 경우 분사 모형을 생각해야 함.

비용구조 및 이익 모형 평가

- 비용구조 및 이익 모형은 가로축은 시간축 세로축은 돈의 수입과 지출을 표시하는 이른바 Cost & Revenue Diagram을 그림으로서 궁극적으로 평가
- 전통적인 Cash Flow 분석기법과 유사한데, 사업모형평가수준에서는 이를 더 상세하게 표현해야 하며, 기업이 수행하는 활동과 프로젝트별로 세분화하여 이를 종합하는 과정이 중요
- ‘시간’의 비용 개념을 강조하는 것이, 기술 발전의 속도가 빠르고 경쟁이 심화된 첨단 산업의 사업 모형 평가에 있어 중요
 - 예를 들어, 협력자의 행위를 예상하여 평가
 - 계약시점까지의 예상 비용(금전,시간)은 얼마이고 계약 후 실행까지 예상 비용(금전,시간)은 얼마인가를 평가
 - 파트너와의 계약이 일어나도 그 실행까지의 시간이 예상보다 초과하여 많은 비용을 초래하면서 중요한 사업기회를 놓치는 경우가 많기 때문
 - 개발비용, 고객획득비용, 운영비용을 시간 추이에 따라 평가
- 이익모형의 핵심은 고객의 지불 의사와 측정과 회사가 제시하는 유보가격의 적절성을 평가
- 사업의 초기에서 고객의 초기 구매 결정 요인을 평가하여, 이를 보완할 수 있는 방안이 존재하는지도 같이 평가

환경 평가

- 환경 평가는 사업모형을 둘러싸고 있는 제도, 경쟁, 거시경제, 기술 변화를 예측하면서 각 변화의 시나리오에 따라 사업모형의 매력도를 평가
 - 제도 평가: 미래의 제도변화 및 신규 제도의 수립 가능성이 본 사업모형에 유리한지의 여부를 평가
 - 정부의 미래 행동을 예측하여 이에 따른 사업모형의 유불리를 평가
 - 사업모형은 기존 제도에 부합되는 것이 바람직하며, 필요시 새로운 제도의 수립 노력과 병행되어야 함.
- 경쟁자의 예상 대응 평가, 고객의 행위 예상 평가, 거시 경제와 기술의 변화 평가 등을 수행하여 사업모형을 평가해야 함.
- Decision Tree, AHP(Analytic Hierarchy Process) 등의 간단하지만, 분석적이고 합리적인 의사결정을 유도하는 기업을 사용할 필요

사업모형 개발방법의 적용 예

무선랜 서비스의 사례

가치제안과 시장제공내용 (value proposition & marketospace offering)

완전완비제품 개념에 근거한 WLAN

- 통상제품: WLAN 사용 ID부여 및 Hot Spot에서 인터넷 사용
- 기대제품: WLAN에 관련된 기본적 응용 프로그램
 - Messenger, 유무선 포탈 및 컨텐츠/커뮤니티 서비스
- 보강제품: 특정 Hotspot 또는 특정 사용자 층을 위한 ASP
 - 특정 ASP 또는 Contents , P2P 기술을 활용하여 데이터 전송 효율, 안정성을 증가시킨 서비스 제공
- 잠재제품
 - Location-Based Contents Push Service
- WLAN의 관련 주요이슈
 - Access Only or Application Service

Buyer utility map

- 기업, 학교 등의 고객과 가정, 개인 고객의 utility map은 약간의 차이 존재

기업 고객의 utility lever

: 생산성 증가, 보안, 업그레이드 유무, 안정성, 기존 인프라와의 적합성, 자사 업무에 특화된 애플리케이션 지원

개인 고객의 utility lever

: 액세스 편의성, 가격, 이동지역의 커버 여부,

Value Taxonomy

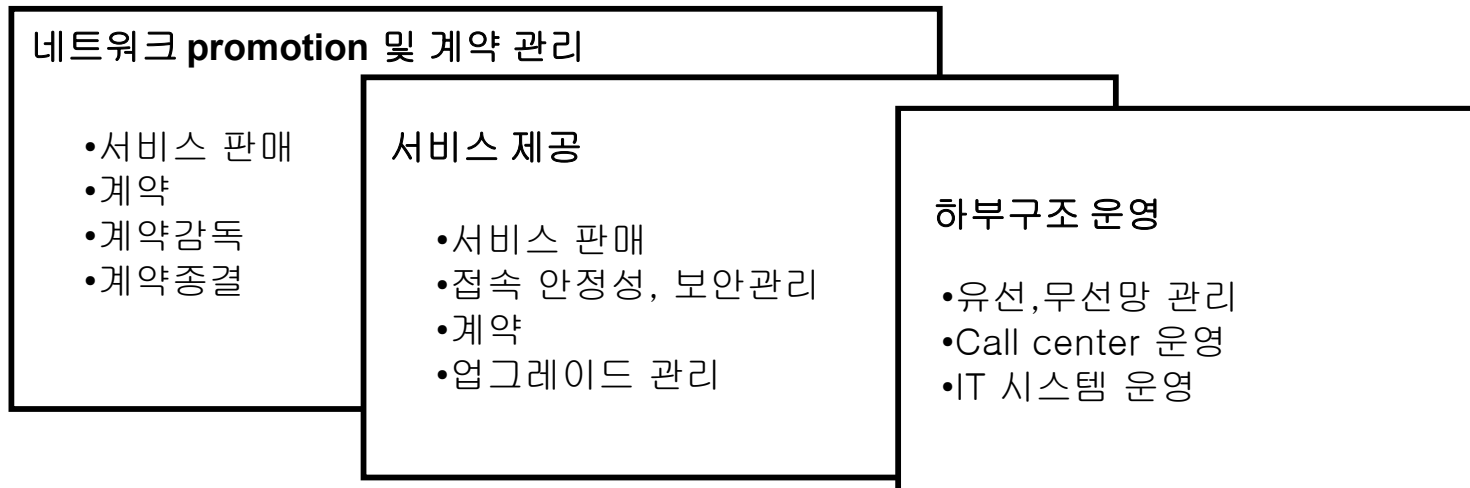
- Novelty
- Efficiency
 - 네트워크 접속시간이 증가함에 따라 업무 효율 및 시간 활용도 증가
- Lock-In
 - WLAN의 고착화효과
 - Hotspot과 가입자간 간접적네트워크효과, 가입자간 네트워크효과
 - 고착화효과 활용 전략
 - Application Service 동시 제공으로 고착화 효과
 - 이동전화 관련 서비스와 연동/연계될 경우 고착화 효과
- Complementarity
 - WLAN의보완효과
 - WLAN과 이동통신망과의 연동을 통한 단절 해소 노력 필요
 - Grid computing 기술 등을 활용하여 데이터 전송 효율, 안정성 증가

목표세분 시장과 고객 집단 (target market segment & customer groups)

- 전체 고객 집단
 - 현재 Notebook 또는 PDA등을 포함한 이동단말을 가지고 있거나 향후 사용할 사람.
 - 잠재적 집단으로 현재 이동전화사용자도 포함.
- 혁신자(Innovator or Visionaries): 기술 애호가
- 선각수용자(Early Adopter): 잠재적 이익 선호자
 - 현단계(2002.11)의 사용자 계층
 - 학교/직장 주변에서 사용, Hotspot을 적극적으로 찾아서 사용
 - 기 PDA사용자 또는 Notebook사용자
- 전기다수(Early Majority): 실용적 구매 계층
 - Hotspot이 주요동선(학교/직장 주변, 지하철, 가정)에 확산시 사용 예상
- 후기다수(Late Majority): 표준 선호자/보수 주의자
 - WLAN Card등이 PDA 등에 기본 장착되는 시점, 전기다수에 의해 서비스가 보편화되는 시점에서 사용 예상
- 지각수용자(Laggard)

산업 내 위치 선정과 활동 배열

Infrastructure		
Human resource management		
Technology development	<ul style="list-style-type: none"> • 새로운 서비스 설계 • 서비스 절차계획 	<ul style="list-style-type: none"> • 통신인프라의 확장 • 무선통신네트워크 확장 • 전송표준 설정
Procurement		



비용구조 및 이익 모형 (cost structure and profit model)

통신사업자의 무선랜 서비스 적용 이익 모형

고객 솔루션 이익 : 단순한 무선접속 서비스를 제공하는 데서 벗어나서 기업, 학교, 개인 등 고객 요구사항에 맞는 애플리케이션, 콘텐츠를 제공

전문화 이익 : buyer utility map에서도 볼 수 있듯이 개인과 기업 고객은 수요를 가지고 있음, 기업 고객의 경우 보안서비스 안정성을 강조한 무선솔루션, 애플리케이션을 공급함으로써 높은 수익 창출

상대적 시장 점유율 이익 : 시장 점유율을 높임으로써 고객 단위당 비용을 감소시킴과 동시에 장비 조달 비용도 줄일 수 있다

기반조성 이익 모델 : ASP 사업

다요소 시스템 이익 : Application service fee

제품 피라미드 이익 모델

- WLAN Only
- WLAN+CDMA 번들링 모형

시나리오에 따른 사업모형분석

1) 경쟁 시나리오

- 기존 통신사업자와의 경쟁

무선랜 서비스는 기존의 유선인터넷 서비스 업체 뿐 아니라 이동통신업체와 경쟁해야 하는 상황 그러나 최근 이동전화 사업자들과 초고속인터넷 사업자들이 서로 손잡고 2.4GHz대역 무선랜서비스와 cdma2000-1x망을 결합한 유무선 통합서비스 개발에 나섬에 따라 협력의 여지도 필요, 이동통신사와 유선 인터넷 서비스 모두를 수행하고 있는 업체가 유리할 것으로 예상됨

- 장비업체와의 경쟁

: 원활한 고객 서비스 제공을 위해서는 장비업체와의 협력이 필요 하지만 기업, 학교 등 규모가 큰 고객 부문에서는 장비업체와의 경쟁 예상

시나리오에 따른 사업모형분석

2) 기술 시나리오

: 기존의 2.4 GHz 대역 보다 높은 수준의 전송효율을 보장하는 5 GHz 대역 서비스를 지원할 수 있는 기술개발.

5 GHz 대역의 장비는 고가이나 보다 우수한 서비스를 제공하므로 기업 고객에서 개인고객으로 고객범위를 확대해 나가는 등 고객 측면의 고려 필요.

5GHz 서비스 개시 초기 가격을 어떻게 설정할 것인가에 대한 고려 필요

3) 제도 시나리오

: 기존 주파수 활용, 2.3GHz 대역의 주파수 할당 정책에 따라 경쟁의 양상, 서비스 제공 범위, 품질이 달라질 수 있음

이후 5GHz 대역활용에 대한 정책이 어떻게 결정되느냐도 기술개발, 경쟁측면에서 중요한 이슈

결론

- 사업모형 방법론은 결국 개발방법론과 평가방법론으로 양분되나, 본질적으로는 개발방법론과 평가방법론이 하나의 틀로 표현 가능
- 사업모형 표현방법론은 개발과 평가 방법론의 하나의 분석 도구로 이해하는 것이 적절
- 개발방법론은 사업모형의 요소의 개념 정의, 분석방법론, 개발Tip으로 그 내용이 구분
- 평가방법론은 질적인 평가로 이루어지며, 가능한 분석적/합리적 구조를 가질 수 있도록 하는 것이 관건
- 사업모형방법론이 여타 사업 계획 요소와 일정부분 겹치나, 사업 계획의 초기 프로세스와 최종프로세스라는 측면에서 접근 가능하며, 초기는 개발방법론이, 최종은 평가방법론이 그 역할을 하게 됨.
- 사업모형방법론은 전략, 사업계획, 마케팅 전략 등의 개념과 구분되며 이들을 종합하는 개념으로 설정 가능