

# 비즈니스 모델 분석도구에 관한 비교연구

유효상\*, 이동현\*\*

숙명여자대학교 경영전문대학원\*, 가톨릭대학교 경영학과\*\*

## A Comparative Study on Analytical Tools of Business Model

Hyo-Sang Ryou\*, Dong-Hyun Lee\*\*

Hospitality Business School, Sookmyung Women's University\*

Dept. of Business Administration, The Catholic University of Korea\*\*

요약 본 논문에서는 학계나 실무에서 주목하는 비즈니스 모델에 관한 두 가지 분석도구를 소개하고, 이를 활용하는 방법에 대해 설명하였다. Osterwalder and Pigneur(2010)가 소개한 '비즈니스 모델 캔버스'는 9개의 구성요소를 갖고 있으며, 한 장에 분석결과를 일목요연하게 정리할 수 있다. Keeley et al.(2013)가 소개한 '10가지 혁신 유형 모델'도 10개의 구성요소를 담고 있으며, 각 요소별로 혁신하는 방법을 제시하였다. 두 기법 모두 가치제안에서 가치창출, 가치전달, 가치확보에 이르기까지 비즈니스 모델이 갖추어야 할 전체 요소를 분석할 수 있다는 장점이 있다. 다만 기존 비즈니스 모델을 혁신할 때, 문제를 해결할 새로운 아이디어를 충분히 제공하지 못하는 단점이 있다. 향후 구성요소별로 다양한 혁신 사례들이 개발되고, 또한 혁신적인 비즈니스 모델의 원형들이 제시된다면, 기업 실무에서 보다 체계적으로 비즈니스 모델 설계나 혁신을 구현할 수 있을 것이다.

주제어 : 비즈니스 모델, 분석도구, 비즈니스 모델 캔버스, 10가지 혁신 유형, 원형

**Abstract** The purpose of this paper is to highlight the importance of the use of two analytical tools to the business and the academic world. The 'business model canvas' originally developed by Osterwalder and Pigneur(2010) consists of 9 building blocks, and provides an overview of the business model in a single page. The '10 types of innovation model' presented in Keeley et al.(2013), shows the framework and cases for innovating business model. Two tools contain the whole components of business model from value proposition, value creation, value delivery to value capture. Two tools, however can not provide much new idea for managers to improve the existing business model. Developing various business model cases and innovative business model archetypes are needed.

**Key Words** : Business Model, Analytical Tools, Business Model Canvas, Ten Types of Innovation, Archetypes

### 1. 서론

최근 비즈니스 모델(business model)에 관한 학계와

기업 현장의 관심이 늘고 있다[1, 2, 3, 4]. 비즈니스 모델이라는 용어는 90년대 중반 인터넷 기업들이 등장하면서 주목받은 개념이었지만, 이제 업종에 관계없이 사용되고

Received 25 January 2016, Revised 25 April 2016

Accepted 20 May 2016, Published 28 May 2016

Corresponding Author: Dong-Hyun Lee

(The Catholic University of Korea)

Email: dhlee67@catholic.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

있다[5]. 학계에서도 비즈니스 모델을 혁신시키는 것이 기업 성과에 중요한 영향을 미친다는 공감대가 형성되었다[6]. 또한 기존 기업들이 기존 자산이나 프로세스를 바꾸거나, 새로운 비즈니스 모델의 잠재적 가치를 이해하는데 다양한 장벽들이 존재하기 때문에, 이러한 방해 요인들을 파악하는 것도 중요하다[7]. 기업의 실무자나 컨설턴트들도 비즈니스 모델에 대한 관심이 높아졌다[8]. IBM이 전 세계 765개 기업과 공공분야 리더들을 인터뷰한 결과, 높은 성과를 낸 기업들이 그렇지 않은 기업들에 비해 비즈니스 모델 혁신을 두 배 이상 강조했음을 발견했다[9]. 비즈니스 모델은 새로운 분석단위가 되었으며, 학술적으로나 실무적으로 연구할 가치가 있다는 공감대가 형성되었다.

학문적으로는 여전히 비즈니스 모델의 개념, 구성요소, 성과에 미치는 영향 등이 주된 연구주제지만[5], 실무적으로는 새로운 비즈니스 모델을 설계하거나 기존 비즈니스 모델을 혁신하는 방법론에 대한 관심이 높다. 아무래도 기업 현장에서는 복잡한 이론보다는 실무에 적용하기 용이한 도구들이 각광을 받고 있는 것이다. 본 논문에서는 실무에서 주목 받고 있는 비즈니스 모델에 관한 두 가지 분석도구를 소개하고, 이를 활용하는 방법에 대해 설명하고자 한다. 첫 번째 소개할 분석도구는 Osterwalder and Pigneur(2010)가 소개한 '비즈니스 모델 캔버스(business model canvas, BMC)'이다. BMC는 9개의 구성요소(9 building blocks)를 포괄적으로 담고 있으며, 한 장의 장표에 모든 분석결과를 일목요연하게 정리할 수 있는 편리성까지 갖추었기 때문에 국내외적으로 실무에서 주목받고 있다[1, 10]. 두 번째 분석도구는 Keeley et al.(2013)이 소개한 '10가지 혁신 유형(ten types of innovation)'이다[2]. 이 분석도구 역시 10개의 구성요소를 포괄적으로 담고 있으며, 도블린(Doblin)이라는 컨설팅 회사가 검증한 도구이기 때문에 실무적인 적용 가능성이 높다.

본 연구에서 이상 두 가지 분석도구를 선정한 이유는 이들이 비즈니스 모델 구성요소를 가장 많이 포함하고 있을 뿐만 아니라, 실무에서 검증받은 도구이기 때문이다. BMC의 경우는 애초 기획부터 세계 각 국에서 470명의 전문가들이 소셜 라이팅(social writing)을 통해 개발한 도구이며, 10가지 혁신 유형은 컨설팅 회사에서 30년간 실무에 적용했던 노하우가 축적된 분석도구이다. 이

하에서는 우선 연구에 선정된 두 가지 분석도구의 핵심 내용을 간략히 소개한 후, 두 기법의 강점과 약점을 분석할 것이다. 끝으로 두 가지 분석도구를 기업 실무나 컨설팅에 활용할 때 주의해야 할 사항들을 정리하고, 향후 과제들을 제안할 것이다.

## 2. 비즈니스 모델 캔버스

### 2.1 9 Building Blocks

Osterwalder and Pigneur(2010)가 제안한 비즈니스 모델 캔버스는 모두 9개 요소로 구성되어 있다[1]. 가운데 있는 가치제안(value propositions)을 중심으로 왼쪽에 핵심활동(key activities), 핵심자원(key resources), 핵심 파트너십(key partnerships)이 위치했고, 오른쪽에 고객 세그먼트(customer segments), 고객관계(customer relationships), 채널(channels)이 위치했다. 그리고 아래쪽에 비용구조(cost structure)와 수익원(revenue streams)이 자리 잡고 있다. 이하에서는 Osterwalder and Pigneur(2010)의 연구를 기반으로 9개 구성요소에 대한 핵심내용을 요약할 것이다[1].

#### 2.1.1 고객 세그먼트

어떤 비즈니스 모델이든 고객이 없다면 사업 자체가 성립할 수 없다. 만약 비즈니스 모델이 대중시장(mass market)에 초점을 맞추면, 고객 세그먼트를 구분할 필요가 없다. 하지만 비즈니스 모델이 틈새시장(niche market)을 겨냥한다면, 특화된 고객 세그먼트에 상품이나 서비스를 제공해야 한다.

복합적인 고객 비즈니스 모델을 갖춘 기업은 서로 다른 욕구, 전혀 연관이 없는 세그먼트에 서비스를 제공할 수 있다. 예컨대, 아마존은 인터넷 쇼핑몰만이 아니라, 전자책을 비롯해 동영상, 음악, 소프트웨어 등의 디지털 콘텐츠를 판매하고 있는 콘텐츠 사업자이기도 하고, 킨들 브랜드로 태블릿, 스마트폰 등을 만들어 파는 제조사이기도 하다. 아마존은 아마존 프레쉬(Amazon Fresh)라는 브랜드로 신선 채소 및 식료품 사업에도 진출해 월마트를 위협하고 있다[11].

두 개 이상의 세그먼트를 목표고객으로 삼는 경우도 있는데, 이런 경우를 다면 시장(multi-sided markets)이

라고 한다. 두 개 이상의 고객군이 결합되어 비즈니스 모델이 성립하는 경우이다. 신용카드 회사의 비즈니스 모델은 신용카드 가맹점과 신용카드 사용자라는 두 가지 고객군을 확보할 때 경쟁력을 발휘한다. 무료 신문의 경우도 독자와 광고주를 동시에 확보해야 비즈니스 모델이 성립한다. 이런 비즈니스 모델은 두 개 이상의 고객 세그먼트들을 연결시키는 중재자로서 가치를 창출한다.

### 2.1.2 가치제안

가치제안은 고객의 문제를 해결하거나, 그들의 욕구를 만족시키며, 특정 고객군의 요구사항을 공략할 수 있는 제품 또는 서비스의 집합이라 할 수 있다. 어떤 가치제안은 새롭고 파격적이고, 다른 가치제안은 기존에 있던 것과 유사하거나, 기존에 새로운 특징을 첨가하는 형태로 나타나기도 한다. 이동통신이라는 전혀 새로운 분야를 형성한 휴대전화의 경우는 이전까지 아무도 제시하지 않았던 가치를 제안한 경우이다. PC분야처럼 제품이나 서비스 성능 향상이 중요한 가치를 제공하기도 한다.

가격 역시 고객 욕구를 충족시키는 방법이다. 사우스웨스트(Southwest)나 라이언에어(Ryanair) 같은 항공사들은 서비스를 간소화하고 저가의 요금을 부가하는 비즈니스 모델을 설계했다. 또한 예전에는 접근이 쉽지 않았던 상품이나 서비스를 제공하는 것도 가치를 창조하는 방법이다. 넷제츠(NetJets)는 렌터카 개념을 도입해 전용기 임대업을 시작했다. 뮤추얼 펀드는 대중들의 금융에 대한 접근성을 높여 일반인도 다양한 투자 포트폴리오를 구성할 수 있게 도와주었다.

### 2.1.3 채널

채널은 기업이 목표 고객에게 가치를 전달하기 위해 접근하거나, 제품과 서비스를 전달하는 방법을 의미한다. 물류, 판매망 등 기업과 고객의 점점 전반을 채널이라고 정의할 수 있다. 채널은 기업이 제공하는 상품이나 서비스에 대한 고객의 이해를 높여주고, 기업이 전달하는 가치제안을 고객들이 평가할 수 있도록 도와준다. 또한 고객에게 가치제안을 전달하며, 구매 고객에 대한 애프터 서비스를 제공한다.

채널은 소유권에 따라 직영 채널과 파트너 채널로 구분할 수 있다. 직영 채널의 경우는 영업부서나 직영 웹사이트, 직영 매장 등을 예로 들 수 있으며, 파트너 채널의

경우는 도매상, 파트너 매장, 파트너가 운영하는 웹사이트 등을 예로 들 수 있다. 일반적으로 파트너 채널은 직영채널에 비해 수익성은 낮으나, 이를 활용해서 고객에 대한 접근범위를 확장시킬 수 있다.

### 2.1.4 고객관계

고객관계는 특정한 고객 집단과 회사가 어떤 형태의 관계를 맺을 것인가를 의미한다. 고객과 관계를 맺는 방법에는 우선, 사람이 직접 교류하는 방식이 있다. 판매 혹은 구매 후 고객에게 직접적으로 도움을 줄 수 있도록 담당자가 응대하는 방식이다. 판매직원, 콜센터 상담원, 이메일 같은 수단을 이용할 수도 있다. 또 다른 형태로는 고객별로 전담인력을 두고 헌신적으로 응대하는 방식이다. 프라이빗 बैं킹 서비스에서 전담직원이 자산이 많은 고객을 응대하는 방식이 좋은 예이다. 기업이 고객들과 직접적인 관계를 유지하지 않는 셀프 서비스 방식도 있다.

최근에는 커뮤니티(communities) 방식이나 코-크리에이션(co-creation)을 활용하는 사례도 늘고 있다. 사용자들은 커뮤니티를 통해 지식을 교환하고 서로의 문제를 해결해주는 데 도움을 주기도 한다. 기업 입장에서 코-크리에이션을 통해 고객을 더 잘 이해할 수 있다. 코-크리에이션은 기업들이 고객들과 함께 가치를 창출하는 방식이다. 레고는 신제품 개발 과정에 사용자를 참여시킨다. 유튜브(YouTube)처럼 고객들이 직접 콘텐츠를 만들도록 유도하는 경우도 코-크리에이션의 좋은 예이다.

### 2.1.5 수익원

수익원은 기업이 목표 고객으로부터 수익을 창출하는 방법을 설명한다. 일반적인 수익원은 자사가 보유한 상품을 판매하는 것이다. 특정 서비스를 이용해서 발생하는 서비스 이용료도 수익원이 될 수 있다. 통신사는 사용 시간에 따라 요금을 부과하며, 호텔은 객실 이용 일수에 따라 요금을 부과한다. 가입비(subscription fees)처럼 서비스에 대한 지속적인 이용 권한을 판매해서 수익을 창출하는 경우도 있다. 헬스클럽은 시설 이용에 대한 대가로 회원들에게 월간 혹은 연간 가입비를 받는다.

이 외에 렌트카처럼 특정 자산을 일정기간 이용할 수 있는 권리를 주는 대가로 받는 대여료/임대료(renting/leasing), 특정 상품이나 서비스를 홍보해 주는 대신 받는 광고료

(advertising), 특히처럼 고객들에게 지적재산권의 사용을 허가한 후 받는 라이선싱(licensing) 등도 있다. 라이선싱은 콘텐츠를 생산한 주체가 저작권을 보유하고 제3자에게 전송권을 판매하는 미디어 산업에서도 관찰할 수 있다. 중개수수료(brokerage fee)는 둘 이상의 당사자들을 대신해서 매개 역할을 해주는 서비스에서 발생한다. 신용카드 서비스나 부동산 중개업이 해당된다.

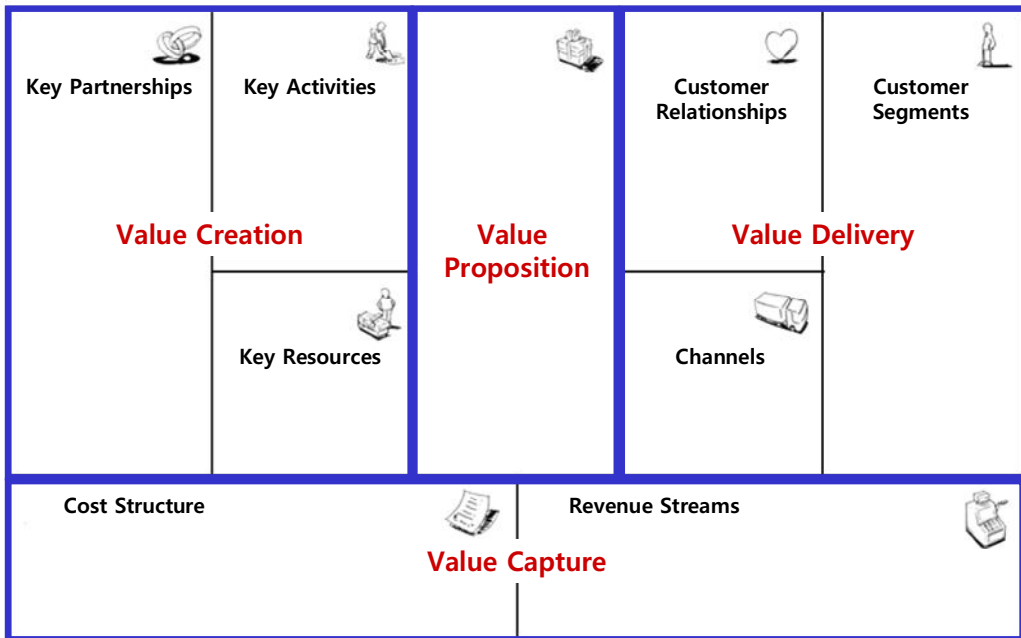
2.1.6 핵심자원

기업은 핵심자원을 활용해 가치제안을 창출하고, 시장에 접근하며, 고객과의 관계를 유지함으로써 수익을 창출할 수 있다. 핵심자원은 4가지 유형으로 구분할 수 있다. 첫째, 생산시설, 건물, 기계, 판매, 물류 시스템을 의미하는 물적 자원(physical resources)이다. 월마트는 매장과 물류 인프라라는 거대한 글로벌 네트워크를 가지고 있다. 둘째, 브랜드, 특허나 저작권, 고객 데이터베이스 등의 지적 자원(intellectual resources)이다. 나이키나 P&G 등 소비재 기업은 브랜드에 크게 의존한다. 쉘컴은 라이선싱 수입을 안겨주는 마이크로칩 설계 특허를 기반으로 비즈니스 모델을 구축했다. 셋째, 지식집약적인 산

업 분야에서는 인적 자원(human resources)이 중요하다. 제약회사인 노바티스는 경험이 풍부한 과학자 집단과 숙련된 대규모 영업인력을 기반으로 한다. 넷째, 기업이 보유한 자금은 물론, 자금차입 능력, 내부자금 운용능력을 포함하는 재무 자원(financial resources)이 있다.

2.1.7 핵심활동

핵심자원과 마찬가지로 핵심활동도 가치제안을 창출하고, 시장에 접근하며, 고객과의 관계를 유지해 수익을 창출하는데 기여한다. 비즈니스 모델의 유형에 따라 핵심활동도 달라진다. 마이크로소프트는 소프트웨어 개발이 핵심활동인 반면, 델은 공급망 관리가 핵심이다. 핵심활동은 3가지 유형으로 구분할 수 있다. 우선 생산 활동이다. 생산 활동은 제조업 비즈니스 모델에서 가장 큰 비중을 차지한다. 둘째, 문제해결(problem solving)도 있다. 이 활동은 고객이 처한 문제에 대한 새로운 해결책을 찾아내는 것이다. 컨설팅 회사, 병원, 기타 서비스 조직의 비즈니스 모델에서는 문제해결 활동이 중요하다. 마지막으로 플랫폼/네트워크(platform/network)가 있다. 비자(VISA)의 비즈니스 모델은 매장, 고객, 은행을 위한 거래



\*source: Osterwalder & Pigneur(2010), p.44.

[Fig. 1] The Components of Business Model Canvas

플랫폼과 관련된 활동을 필요로 한다.

### 2.1.8 핵심 파트너십

한 기업이 모든 자원을 보유하거나 모든 활동을 직접 수행하는 것은 비효율적이다. 불확실성이 상존하는 경쟁 환경에서는 파트너십이 위험을 줄여줄 수 있다. 경쟁자들이 전략적 제휴를 맺기도 한다. 예컨대 블루레이(Blu-ray)는 세계 일류의 가전제품, PC, 미디어 기업들이 공동으로 개발한 광디스크포맷 표준이다. 비즈니스 모델에 필요한 모든 자원을 보유하거나 모든 활동을 자체적으로 수행하는 기업은 거의 없다. 오히려 다른 기업의 자원이나 활동을 획득함으로써 능력을 확장한다. 지식이나 라이선스를 얻기 위해 혹은 고객에게 쉽게 접근하기 위해 파트너십을 적극 활용할 수 있다.

### 2.1.9 비용구조

가치를 창출하고, 전달하고, 수익원을 만들어내는 것은 모두 비용이 발생한다. 핵심자원, 핵심활동, 핵심 파트너십을 정의하면, 비용구조를 비교적 쉽게 파악할 수 있다. 비용 주도(cost-driven)의 비즈니스 모델은 가능한 최소 비용구조를 만들고 유지하는 것이 중요하다. 저가 정책, 자동화, 아웃소싱 등의 방법을 사용할 수 있다. 가치주도(value-driven)의 비즈니스 모델은 비용보다는 가치에 초점을 둔다. 고급의 가치 제안과 맞춤형서비스가 가치 주도 비즈니스 모델의 특징이다. 호화로운 시설과 전용서비스를 제공하는 럭셔리 호텔이 좋은 예이다.

## 2.2 BMC의 이해와 활용

Osterwalder and Pigneur(2010)가 제안한 BMC의 큰 장점은 특정 비즈니스 모델을 하나의 캔버스에 담아 분석할 수 있다는 점이다[1]. 뒤에 설명할 Keeley et al.(2013)의 모델과 함께 가장 많은 구성요소를 포함하고 있다[2]. 또한 [Fig. 1]에서 보는 바와 같이 Richardson(2008)이 제안한 가치제안(value proposition), 가치창출(value creation), 가치전달(value delivery), 가치확보(value capture) 등 비즈니스 모델에서 다루어야 할 분석 내용을 모두 포괄하고 있다는 점도 장점이다[12]. 실무에서 새로운 비즈니스 모델을 검토할 때, 전문 부서별로 각각 작업이 이루어지는 경우가 많다. 예컨대 가치창출 부분은 연구개발이나 생산부서가 담당하고, 가치제안이나 가치전

달은 마케팅과 영업부서, 가치확보는 재무부서에서 담당하는 식이다. 하지만 BMC를 활용하면 이런 다양한 전문 부서들이 비즈니스 모델의 분석이나 설계라는 공통의 목적을 위해, 동일한 분석도구를 활용해서 커뮤니케이션하고 협업할 수 있으며, 부분이 아닌 전체 관점에서 비즈니스 모델에 접근할 수 있다.

BMC를 실무에 사용할 때 발견되는 몇 가지 단점도 있다. 두드러진 단점은 새로운 비즈니스 모델을 설계하는 경우와 비교할 때, 기존 비즈니스 모델을 혁신할 경우에 상대적으로 유용성이 떨어진다는 것이다. 새로운 비즈니스 모델을 설계할 때는 9개의 구성 요소를 채우는 것이 작업의 가이드라인이 되기 때문에 실무자들이 캔버스를 채우면서 논의를 진행할 수 있다. 때문에 신규 사업을 구상하거나 창업을 고민할 때 BMC를 활용하기 용이할 수 있다. 반면에 기존 비즈니스 모델을 혁신할 때는 과정이 조금 더 복잡하다. 일단 BMC를 활용해서 기존 비즈니스 모델을 분석하는 작업은 가능하다. 하지만 혁신을 위해서는 이러한 분석을 바탕으로 9개의 구성요소에서 새롭게 혁신할 방법을 찾아야 한다. 바로 이 작업을 할 때 BMC가 제공하는 시사점이 부족하다.

이 문제를 해결하기 위해 Osterwalder and Pigneur(2010)는 BMC와 기존에 알려진 분석도구인 SWOT을 결합해서 사용해보라고 조언한다[1]. 본래 SWOT 분석은 전략을 수립하기 위한 가장 기본적인 분석요소를 조합시켜 놓은 도구이다. 전략을 수립하기 위해서는 기업의 강점(Strength)과 약점(Weakness), 외부환경의 기회(Opportunity)와 위협(Threat)이 중요한데, SWOT 분석은 이 4가지를 모두 포함하고 있다. SWOT 분석은 정의가 명확하고 간단하다는 장점이 있지만, 정작 무엇을 분석해야 할지 애매할 수 있다. 바로 이 단점을 BMC로 보완하는 것이다. 9개 구성요소별로 SWOT 분석을 진행하면 비즈니스 모델 혁신을 위한 단서들을 발견할 수 있다는 것이 Osterwalder and Pigneur(2010)의 주장이다[1]. 그럼에도 불구하고 BMC에서 기존의 비즈니스 모델을 혁신시키기 위한 아이디어는 부족하다.

BMC의 또 다른 약점은 가치제안에 대한 설명이 부족하다는 것이다. 가치창출은 핵심자원과 핵심활동 외에도 외부에서 필요한 자원이나 활동을 도입하는 핵심 파트너십까지 분석한다. 가치전달도 목표 시장인 고객 세그먼트를 중심으로 고객관계와 채널이 모두 분석된다. 또한

수익원과 비용구조도 가치확보 차원에서 다루어진다. 하지만 유독 가치제안은 BMC에서 차지하는 비중이나 중요성에도 불구하고 단 1개의 요소로 분석된다. 다행스러운 것은 Osterwalder et al.(2014)이 후속 연구를 통해 가치제안을 설계하는데 도움이 되는 분석도구를 추가로 제안했다는 점이다. 가치제안 지도(value proposition map) 혹은 가치 지도(value map)를 활용해 가치제안을 설계할 수 있다[13].

### 3. 10가지 혁신 유형

#### 3.1 10가지 유형

Keeley et al.(2013)이 제안한 10가지 혁신 유형은 용어 그대로 10개 요소로 구성되어 있다. 가운데에 위치한 제품 성능(product performance)과 제품 시스템(product system)을 중심으로 왼쪽에 수익모델(profit model), 네트워크(network), 구조(structure), 프로세스(process) 등이 위치했고, 오른쪽에 서비스(service), 채널(channels), 브랜드(brand), 고객참여(customer engagement)가 자리 잡고 있다. 이하에서는 Keeley et al.(2013)의 연구를 바탕으로 10개 요소에 대한 핵심내용을 요약할 것이다[2].

##### 3.1.1 수익모델

수익모델은 어떻게 수익을 낼 것인가에 대한 항목이다. 혁신적인 수익모델은 기존 사업과 비교할 때, 제공 가치는 물론이고 요금을 청구하는 방법, 수익을 창출하는 방법이 다르다. 수익모델의 일반적인 예는 경쟁사보다 높은 가격을 부과하는 프리미엄(premium) 모델과, 시장이 제품 가격을 정하는 경매(auction)가 있다. 이상적인 수익모델은 비즈니스 상황에 따라 달라질 수 있다. 예컨대, 신규 사업의 경우에는 고객이 새로 출시된 제품을 구매하고 경험할 수 있도록 할 것이다. 반면에 기존사업은 고객이 자사 제품을 계속 사용하고 경쟁사 제품으로 이탈하지 않도록 수익모델을 개발할 것이다.

##### 3.1.2 네트워크

네트워크는 가치를 창출하기 위해 다른 사람들과 어떻게 협력할 것인지를 설계하는 항목이다. 네트워크 혁신은 타사의 프로세스, 기술, 제품과 서비스, 채널과 브랜

드 등 자사에 도움이 될 만한 자원을 발굴해 활용하는 방법이다. 네트워크 혁신을 통해 타사의 역량과 자산을 활용하면서 자사의 강점을 강화할 수 있다. 또한 새로운 사업에서 발생하는 위험도 줄일 수 있다. 크라우드소싱(crowdsourcing) 같은 ‘개방형 혁신’은 세상이 얼마나 상호 연결되어 있는지를 잘 보여준다. 네트워크 혁신의 다른 예로는 소비자들끼리 연결되는 유통시장을 창출하는 방법과 기업의 노하우, 역량 및 콘텐츠를 제공하고 비용을 받는 프랜차이즈 방법을 들 수 있다.

##### 3.1.3 구조

구조는 역량과 자산을 어떻게 조직할 것인가를 다룬다. 구조 혁신은 유형 및 무형자산, 인적자원 등을 독특한 방법으로 조직하여 가치를 창출한다. 구조 혁신은 뛰어난 인재 관리 시스템부터 독창적인 설비까지 모든 것을 포괄한다. 인적자원, R&D, IT 같은 부서를 포함하는 구조 혁신을 통해 기업의 역량은 개선될 수 있다. 또한 구조 혁신은 생산적인 작업환경을 만들어 우수한 인재를 유치하는 데도 도움을 준다. 구조 혁신의 사례로 직원들이 조직 목표를 위해 몰입할 수 있도록 격려하는 인센티브 제도를 구축하는 방안, 자산 표준을 설정하여 운영비용과 복잡성을 줄이는 방안, 지속적인 교육을 제공하기 위해 사내대학을 설립하는 방안 등을 들 수 있다.

##### 3.1.4 프로세스

프로세스는 업무를 수행하기 위해 차별화되고 우수한 방법을 어떻게 활용할 것인가에 관한 요소다. 앞서 설명한 구조 혁신과 프로세스 혁신은 긴밀하게 관련되어 있다. 구조 혁신은 자산에 초점을 맞추고 어떻게 조직할 것인지에 관한 것이다. 반면 프로세스 혁신은 자산이 어떻게 활용되는지 설명한다. 프로세스 혁신은 경쟁사가 쉽게 모방할 수 없는 독특한 비법이다. 시스템을 통해 낭비 요소와 비용을 줄일 수 있는 도요타의 ‘린(lean) 생산방식’은 프로세스 혁신의 대표적인 사례다.

##### 3.1.5 제품 성능

제품성능이란 고유한 특징과 기능을 어떻게 개발할 것인가에 관한 것이다. 제품성능 혁신은 기업이 제공하는 제품의 가치, 기능, 품질에 대해 다룬다. 제품성능 혁신은 신제품만을 의미하는 것은 아니다. 기존 제품에서

업데이트되거나 확장된 라인의 제품을 포함하는 개념이다. 주의할 점은 서비스업의 경우, 제공하는 서비스의 특징과 기능에 관련된 혁신은 제품 성능 혁신으로 분류된다는 점이다. 뒤에 언급되는 서비스라는 용어와 혼동해서는 안 된다. 제품성능 혁신의 예로는 제품과 서비스를 쉽게 사용할 수 있도록 하는 ‘단순화(simplification)’, 환경에 유해하지 않은 제품을 제공하는 ‘지속가능성(sustainability)’, 개인의 요구에 따라 제품을 제공하는 ‘맞춤형(customization)’ 등을 들 수 있다.

### 3.1.6 제품 시스템

제품 시스템에서는 보완제품과 서비스를 어떻게 창출할 것인가를 고민한다. 제품 시스템 혁신은 개별 제품이나 서비스를 연결하는 방법, 제품과 서비스를 묶어 사업 범위를 넓힐 수 있는 방법 등을 다룬다. 제품 시스템 혁신은 호환성, 모듈, 제품 통합을 통해 활성화되며, 고객의 마음을 사로잡을 수 있는 생태계를 형성해 경쟁사의 공격에도 적극적으로 대응할 수 있는 방법이다. ‘제품 번들링(bundling)’이나 관련 제품을 패키지로 판매하는 것은 제품시스템 혁신의 좋은 예다. 제품 시스템 혁신의 또 다른 사례로는 ‘제품 확장’, ‘제품과 서비스의 결합’, ‘보완제품 제공’ 등을 들 수 있다.

### 3.1.7 서비스

서비스는 제품의 가치를 어떻게 지원하고 증대시킬 것인가에 대한 내용이다. 서비스 혁신은 고객이 제품을 사용하고, 즐기기 용이하게 만든다. 또한 제품에 문제가 발생하면 그 문제를 해결하고 고객을 만족시킨다. 잘 준비된 서비스 혁신은 평범한 제품도 매력적으로 만들어 고객의 재구매를 유도할 수 있다. 서비스 혁신의 사례로는 ‘제품 사용 증대’, ‘유지 관리 계획’, ‘고객지원’, ‘정보 및 교육’, ‘제품 보증’ 등을 들 수 있다. 서비스는 고객경험에 있어 가장 중요한 요소가 될 수 있다.

### 3.1.8 채널

채널은 고객과 사용자에게 제품을 어떻게 전달할 것인가에 대한 요소이다. 채널 혁신은 고객과 사용자에게 제품을 전달하는 모든 방법을 포함한다. 갈등과 비용을 최소화하고 고객 만족을 극대화하면서 사용자가 원하는 것을, 원하는 때에 구매할 수 있도록 보장해주는 것이 주

된 목적이다. 채널 혁신과 네트워크 혁신은 유사해 보이지만, 채널 혁신은 고객과의 접점을 통해 제품을 제공하는 방법에 대한 것이고, 네트워크 혁신은 제품을 생산하기 위해 누구와 협력할 것인지를 결정하는 것이다. ‘플래그십 스토어(flagship store)’는 채널 혁신의 사례 중 가장 가치가 높다. 회사의 브랜드와 제품을 진열하는 상징적인 장소이기 때문이다. ‘팝업 스토어(pop-up store)’는 특별한 날에 짧지만 강한 영향을 주고 싶을 때 유용하다. ‘간접 판매’나 ‘다단계 판매’의 경우는 최종 소비자에게 상품을 전달하고 판촉하는 업무를 타인에게 맡긴다.

### 3.1.9 브랜드

브랜드는 제품과 비즈니스를 어떻게 표현할 것인가에 관한 것이다. 브랜드 혁신은 고객과 사용자가 자사의 제품을 경쟁사 제품이나 대체품보다 쉽게 인식하고, 기억하고, 선호할 수 있도록 돕는다. 브랜드 혁신은 커뮤니케이션, 광고, 서비스, 채널, 종업원, 비즈니스 파트너가 협력해야 구현할 수 있는 전략으로 기업과 고객이 만나는 접점을 통해 실현된다. 브랜드 혁신의 예로 ‘브랜드 확장(extension)’을 들 수 있다. 브랜드 확장은 이미 존재하는 브랜드에서 새로운 제품과 서비스를 출시하는 것을 의미한다. B2B 사업에서 브랜드 혁신은 고객을 응대하는 최종 생산자에만 국한되지 않는다. 누구나 제품을 브랜드하고 그 가치를 고객에게 알리는 활동을 통해 제품 선호도와 협상력을 높일 수 있다.

### 3.1.10 고객참여

고객참여는 고객과 어떻게 관계를 맺고, 고객에게 어떻게 즐거움을 줄 수 있는가에 대해 고민하는 요소다. 고객참여 혁신은 고객의 마음속에 자리 잡은 열망에 대한 이해이다. 이런 통찰력을 활용해 기업은 고객과 의미 있는 관계를 맺으려고 한다. 고객참여 혁신은 고객 이해에 대한 폭넓은 수단을 제공한다. 많은 기업들이 방송을 통한 일방적인 커뮤니케이션에서 벗어나 진정성 있는 소통 방식을 추구하고 있다. ‘소셜미디어’ 영역에서 고객참여 혁신 사례를 많이 접할 수 있다.

## 3.2 10가지 혁신 유형의 이해와 활용

Keeley et al.(2013)이 제안한 10가지 혁신 유형 모델도 BMC와 마찬가지로 10개의 구성요소를 활용해 포괄

적으로 비즈니스 모델을 분석할 수 있다는 장점이 있다 [2]. 또한 BMC가 그랬던 것처럼 이 모델도 가치제안을 중심으로 가치창출, 가치전달, 가치확보 등 비즈니스 모델에서 다루어야 할 분석 내용을 모두 포괄하고 있다. [Fig. 2]에서 보는 바와 같이 가치제안은 제품 성능, 제품 시스템, 서비스 등 3가지 요소로 구성된다. 그리고 가치창출 역시 네트워크, 구조, 프로세스 등 3가지 요소로 구성되는데, 구조와 프로세스는 해당 기업이 보유한 자산과 활동을 뜻하고, 네트워크는 타사의 자산과 역량을 의미한다. 용어의 차이가 있을 뿐이지, BMC에서 언급한 핵심활동, 핵심자원, 핵심 파트너십과 프로세스, 구조, 네트워크는 내용 측면에서 유사하다. 가치전달은 채널, 브랜드, 고객참여 등 3가지 요소로 구성되며, 가치확보는 수익모델이라는 1가지 요소로 구성되었음을 알 수 있다.

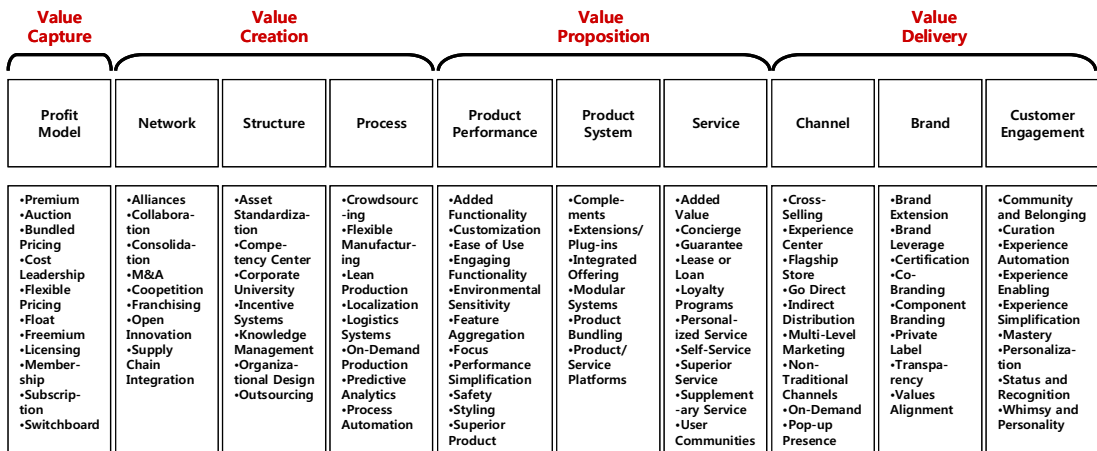
이미 설명한 BMC와 10가지 혁신 유형 모델을 비교하면 구성요소 측면에서 일부 차이점을 발견할 수 있다. 가치제안은 10가지 혁신 유형 모델이 BMC에 비해 훨씬 상세하다. 반면에 가치확보는 BMC가 비용구조와 수익원으로 구분한 반면, 10가지 혁신 유형 모델은 수익 모델이라는 1가지 요소에 모두 포함되어 있다. 가치창출은 큰 차이가 없지만, 가치전달은 BMC가 고객 세그먼트를 중심으로 채널과 고객관계를 포함하고 있는 반면에, 10가지 혁신 유형 모델은 채널, 브랜드, 고객참여를 포함하고 있다. 브랜드는 BMC에서 핵심자원으로 구분되었지만, 10가지 혁신 유형 모델에서는 가치전달에 위치하고 있

며, 10가지 혁신 유형 모델에서는 목표 고객을 별도로 다루지 않았다.

BMC와 10가지 혁신 유형 모델의 가장 큰 차이점은 후자가 비즈니스 모델 혁신을 보다 강조하고 있다는 점이다. BMC의 경우, 기존 비즈니스 모델의 혁신이라는 관점에서 시사점이 부족한 반면, 10가지 혁신 유형 모델은 [Fig. 2]에서 보는 바와 같이 10개 요소별로 혁신 진출 (innovation tactics)이라고 해서 각각의 요소를 혁신하는 방법들을 제시하였다. 또한 다양한 유형이 조합된 혁신을 강조하고 있는데, Keeley et al.(2013)의 주장에 의하면 다음 세 가지 혁신 전환(shifts)이 대표적이다[2].

첫째, 비즈니스 모델의 전환(business model shift)이다. 주로 그림의 왼쪽, 수익모델, 네트워크, 구조, 프로세스 등을 중심으로 혁신을 주도하는 경우이다. 차별화된 방식으로 돈을 벌고, 고객을 응대하기 위해 자산, 역량, 그리고 가치사슬의 다른 요소를 바꾸는데 집중한다. 집카(Zipcar)는 자동차를 네트워크로 연결하고, 고객들이 렌터카를 예약하고 비용을 지불하는 새로운 모델을 개발해 경쟁한다. 사용자들은 인근에 주차되어 있는 렌터카를 시간 단위로 이용할 수 있다.

두 번째 혁신 전환은 플랫폼의 전환(platform shift)이다. 가운데 위치한 프로세스, 제품 성능, 제품 시스템, 서비스 등을 중심으로 혁신하는 경우이다. 아마존은 도서 판매를 위한 강력한 전자상거래 플랫폼을 구축한 후, 이를 활용해 가치창출이나 가치전달 방식도 변화시켰다.



\*source: Keeley, et al.,(2013), pp.144-147.

[Fig. 2] The Components of 10 Types of Innovation Model



셋째, 고객체험의 전환(customer experience shift)이다. 이 혁신은 제품과 고객 간의 상호작용에 영향을 미치는 독특한 방식으로 고객을 연결시키고 참여시킨다. 모델의 오른쪽에 위치한 서비스, 채널, 브랜드, 고객 참여를 중심으로 혁신하는 경우이다. 그리고 가치창출로 이동해 고객 체험이 작동하는데 필요한 다른 혁신을 추가한다. 스타벅스는 유럽 커피 전문점들의 원칙을 적용해서 독특한 고객체험을 설계한 후, 관련 역량에 투자하고 규모를 확대해 글로벌 프랜차이즈를 만들었다.

#### 4. 결론

본 논문에서 집중적으로 다룬 BMC와 10가지 혁신 유형 모델은 비즈니스 모델을 분석하거나 설계하는 측면에서 상당히 포괄적인 내용을 담고 있음에 틀림이 없다. 단순히 구성요소가 많다는 의미 외에도 비즈니스 모델이 갖추어야 할 부분인 가치제안에서 가치창출, 가치전달, 가치확보에 이르기까지 모두 포함하고 있기 때문이다. 따라서 복잡하지 않는 양식으로 비즈니스 모델을 설계하거나 분석할 때는 이상 두 가지 분석도구를 융합하는 것이 도움이 될 수 있다.

예컨대 BMC에서는 가치제안을 1가지로 분석하지만, 10가지 혁신 유형 모델에서는 제품 성능, 제품 시스템, 서비스 등 3가지로 분석할 수 있기 때문에, 두 기법을 융합하면 보다 상세한 가치제안 분석이 가능하다. 실제 두 기법을 융합하면 가치제안 3가지 외에도 가치창출로 핵심 파트너십(네트워크), 핵심활동(프로세스), 핵심자원(구조) 등 3가지, 가치전달은 두 기법이 동일한 채널, 고객관계(고객참여) 외에 고객 세그먼트와 브랜드 등 4가지, 가치확보는 수익원(수익모델), 비용구조 등 2가지로 총 12가지 요소를 분석할 수 있게 된다.

특히 BMC는 린 스타트업(lean start-up) 방법론으로 이미 주목을 받고 있다[10, 14]. 창업 초기 단계에서는 복잡하고 시간이 오래 걸리는 일반적인 사업계획 방법론을 사용하기 보다는 BMC나 10가지 혁신 유형 모델을 활용하는 것이 유리하다. 요소별로 핵심적인 질문들을 던져 한 장으로 신사업의 비즈니스 모델을 설계할 수 있다. 그리고 분석을 통해 사업에 꼭 필요한 주요 가설들을 고객으로부터 검증받고 비즈니스 모델을 신속하게 수정하는

것이 사업의 성공확률을 높일 수 있다.

두 가지 분석도구가 벤처기업이나 신생기업에만 적용할 수 있는 방법론은 아니다. 규모에 관계없이 신사업의 비즈니스 모델을 설계할 때 활용할 수 있다. 오히려 대기업의 경우 까다로운 심사와 복잡한 신사업 검토 과정, 관료적인 조직문화 때문에 신사업이 기획 단계부터 난관에 빠지는 경우가 적지 않다. 본 논문에서 소개한 두 가지 분석 도구를 포함한 린 스타트업 방법론을 사용한다면 대기업의 나쁜 관행들을 극복하고 훨씬 더 실용적인 비즈니스 모델 설계가 이루어질 수 있을 것이다. GE의 에너지 사업부의 경우 실제 이러한 방법론을 활용해서 성공적으로 신사업을 런칭했다[10].

이러한 장점에도 불구하고, 논문에 소개된 두 가지 분석도구를 실무나 컨설팅에 활용할 때 주의해야 할 사항들이 있다. 이들 분석도구들은 단순해서 좋지만 복잡한 분석지표나 구체적인 세부항목들을 포함한 기법들은 아니다. 따라서 사업 규모에 관계없이 이들 도구를 활용해 비즈니스 모델을 분석하거나 설계할 때 부족한 점이 많을 수밖에 없다. BMC를 활용해 창업한 지 9년 된 중소기업의 비즈니스 모델을 분석한 기존연구[15]도 유사한 주장을 하고 있다. 이러한 약점을 극복할 수 있는 한 가지 방법은 이미 개발된 분석 도구들을 보완적으로 활용하는 것이다. PEST, SWOT, 5 Forces, STP 분석 등을 보완적으로 활용해서 추가적인 요인들을 분석할 수 있다[1].

또 다른 주의사항은 기존 비즈니스 모델을 분석하더라도 이를 혁신시킬 수 있는 새로운 아이디어를 도출하기 어렵다는 것이다. 두 가지 분석도구를 실무자들이 활용하다가 자주 곤경에 처하는 문제는 기존 사업의 비즈니스 모델을 구성요소별로 정리했지만, 정작 후속 작업을 진행하지 못하는 경우이다. 현재(as-is) 비즈니스 모델은 분석했지만, 향후(to-be) 새롭게 바뀔 비즈니스 모델을 개발하는데 어려움을 겪는 것이다. 왜냐하면 두 가지 기법 모두 무엇을 분석할 것인지는 알려주었지만, 문제를 해결할 새로운 아이디어는 충분히 제시하지 못하기 때문이다. 다만 10가지 혁신 유형 모델은 구성요소마다 ‘혁신 기술’이라는 이름으로 적합한 사례들을 제시하고는 있다[2].

실무자들은 다른 업종과 기업의 혁신 사례들을 통해 새로운 아이디어를 얻는 것이 가능하다. 예컨대 질레트가 최초로 도입한 비즈니스 모델, 즉 면도기는 싸게, 면도

날은 비싸게 파는 모델은 면도기뿐만 아니라 프린터(프린터는 싸게, 토너는 비싸게), 커피(커피 머신은 싸게, 캡슐은 비싸게) 등의 분야에 응용되면서 해당 비즈니스에서 새로운 혁신을 불러 일으켰다[16]. 따라서 구성요소별로 다양한 혁신 사례들을 접하는 것은 실무자들에게 어느 정도 통찰력을 제공해 줄 수 있을 것이다.

끝으로 비즈니스 모델 혁신 방법론을 위해 학계에서 도움을 줄 수 있는 향후 과제를 제안하고자 한다.

첫째, 다양한 사례 개발과 함께 혁신적인 비즈니스 모델들의 원형(archetypes)을 정리하는 것이다. 사실 비즈니스 모델에 관한 학계나 실무의 관심이 높아진 후 시장에 선보인 많은 비즈니스 모델 중에 혁신성이나 고급력 측면에서 주목을 끄는 원형들이 꾸준히 소개되고 있다. 틈새시장의 새로운 가능성을 강조한 롱테일(long tail), 새로운 수익모델을 제시한 프리미엄(freemium), 네트워크 효과를 활용한 플랫폼(platform) 등이 많이 알려진 혁신적인 비즈니스 모델의 원형들이다[1]. 비즈니스 모델의 원형들은 이미 다양한 업종에 응용되고 있고, 비즈니스 모델의 원리도 어느 정도 이론적으로 정립되었다. 때문에 이러한 원형들이 다양하게 제공된다면, 실무자 입장에서는 단편적인 사례를 보는 것보다는 훨씬 더 체계적으로 아이디어를 구상해 볼 수 있을 것이다[17, 18].

둘째, 본 논문에서 소개된 두 가지 기법이 각각 470명의 전문가 집단 협업과 98년부터 15년간 컨설팅을 통해 만들어졌다고는 하지만, 아직 우리나라 실무에서 널리 사용되고 있지는 않다. 향후 이 기법을 연구하거나 사용하는 전문가나 실무자들이 늘어난다면 AHP(Analytic Hierarchy Process) 기법을 활용해 비즈니스 모델 구성 요소별 중요도나 모델의 타당성에 관한 학술적인 연구가 추가적으로 진행될 수 있을 것이다.

학계에서 개발된 이론을 실무에 활용해서 직접적인 효과를 얻는 일은 쉽지 않다. 바로 이러한 이론과 실무의 간격(gap)을 분석도구 혹은 기법이 최대한 줄여주는 역할을 할 수 있을 것이다[19]. 2008년 금융위기 이후 좀처럼 개선되고 있지 않은 불확실한 글로벌 환경에서 새로운 비즈니스 모델에 대한 현장의 관심은 계속 높아지고 있다. 본 논문에서는 비즈니스 모델에 관한 복잡한 이론보다는 단순하면서도 포괄적인 요소를 담고 있는 대표적인 두 가지 기법들을 비교하고, 향후 과제들을 제시하였다. 현장의 실무자나 컨설턴트들에게 조금이라도 도움이

되었으면 하는 바람이다.

## REFERENCES

- [1] A. Osterwalder, Y. Pigneur, Business model generation. A handbook for visionaries, game changers and challengers, Hoboken: John Wiley and Sons, 2010.
- [2] L. Keeley, R. Pikkell, B. Quinn, H. Walters, Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs, New Jersey, Wiley, 2013.
- [3] N. J. Foss, T. Saebi, Business model innovation: The organizational dimension, Oxford University Press, 2015.
- [4] Z. Lindgardt, M. Reeves Martin, G. Stalk, M. S. Deimler, Business model innovation, Boston Consulting Group Report, December, 2009.
- [5] D. H. Lee, "A study on the concept of business model", Journal of the Aviation Management Society of Korea, Vol. 5, No. 1, pp.175-194, 2007.
- [6] C. Zott, R. Amit, L. Massa, "The business model: Recent developments and future research", Journal of Management, Vol. 37, No. 4, pp.1019-1042, 2011.
- [7] H. W. Chesbrough, "Business model innovation: Opportunities and barriers", Long Range Planning, Vol. 43, pp.354-363, 2010.
- [8] J. K. Shin, A. R. Kim, K. S. Ha, "Business model innovation strategy for sustainable value creation in corporation", Journal of Digital Convergence, Vol. 11, No. 4, pp.153-164, 2013.
- [9] IBM Global Business Services, Expanding the innovation horizon: The global CEO study, 2006.
- [10] S. Blank, "Why the lean start-up changes everything", Harvard Business Review, Vol. 91, No. 5, pp.63-72, 2013.
- [11] H. S. Ryu, "Amazon is now bigger than Walmart", Dong-A Business Review, Vol. 185, pp.50-58, 2015.
- [12] J. Richardson, "The business model: An integrative framework for strategy execution", Strategic Change, Vol. 17, No. 5/6, pp.133-144, 2008.
- [13] A. Osterwalder, Y. Pigneur, Y. G. Bernarda, A.

Smith, Value proposition design. Hoboken: John Wiley and Sons, 2014.

- [14] E. Ries, The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses, Crown Business, New York, 2011.
- [15] H. J. Byun, H. H. Ha, "A consulting case study on the startup business through the use of the BMC", Korean Management Consulting Review, Vol. 15, No. 1, pp.185-193, 2015.
- [16] K. Mitani, Business model zenshi, Tokyo, Discover 21, 2014.
- [17] S. H. Lee, D. W. Lee, "A case study in Japanese and prospect of cloud computing service in convergence age", Journal of the Korea Convergence Society, Vol. 6, No. 1, pp.17-22, 2015.
- [18] N. M. P. Bocken, S. W. Short, P. Rana, S. Evans, "A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes", Journal of Cleaner Production, Vol. 65, pp.42-56, 2014.
- [19] L. S. Kim, "Convergence of information technology and corporate strategy", Journal of the Korea Convergence Society, Vol. 6, No. 6, pp.17-26, 2015.

유 효 상(Ryou, Hyo-Sang)



- 1982년 2월 : 연세대학교 (공학사)
- 1989년 2월 : 연세대학교 (공학 석사)
- 1997년 8월 : 서강대학교 (경제학 석사)
- 2001년 8월 : 한국외국어대학교 (경제학 박사)
- 2013년 3월 ~ 현재 : 숙명여자대학교 경영전문대학원 교수

· 관심분야 : 비즈니스 모델, 기업가 정신, 인수합병, 기업가치 평가  
· E-Mail : hsryou@sookmyung.ac.kr

이 동 현(Lee, Dong-Hyun)



- 1990년 2월 : 서울대학교 경영대학 (경영학사)
- 1992년 8월 : 서울대학교 대학원 (경영학 석사)
- 1996년 2월 : 서울대학교 대학원 (경영학 박사)
- 1996년 8월 ~ 현재 : 가톨릭대학교 경영학과 교수

· 관심분야 : 비즈니스 모델, 후발기업 전략, 신형 강소기업 국제화, 기업가정신  
· E-Mail : dhlee67@catholic.ac.kr