

사례로 보는 비즈니스 모델 분석

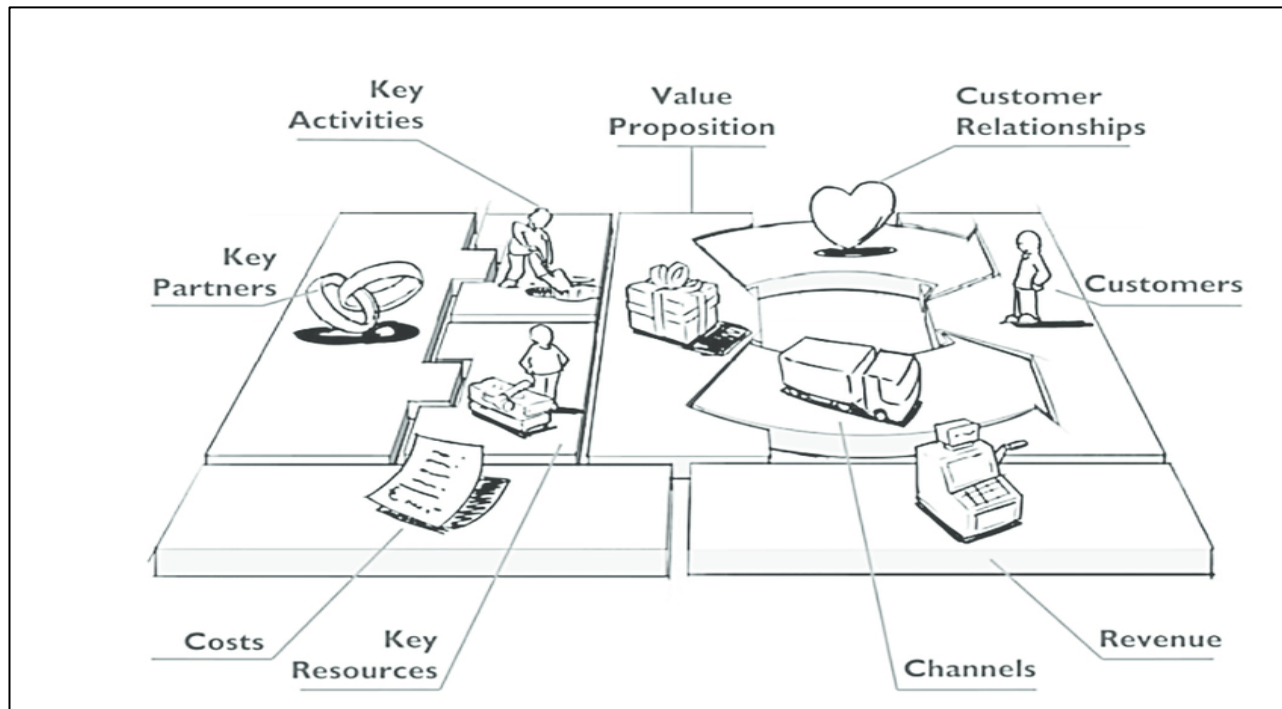
사회적 금융 중계기관 역량개발 교육

가치창업 연구소
신영민 소장
startbiz@naver.com

비즈니스 모델의 이해

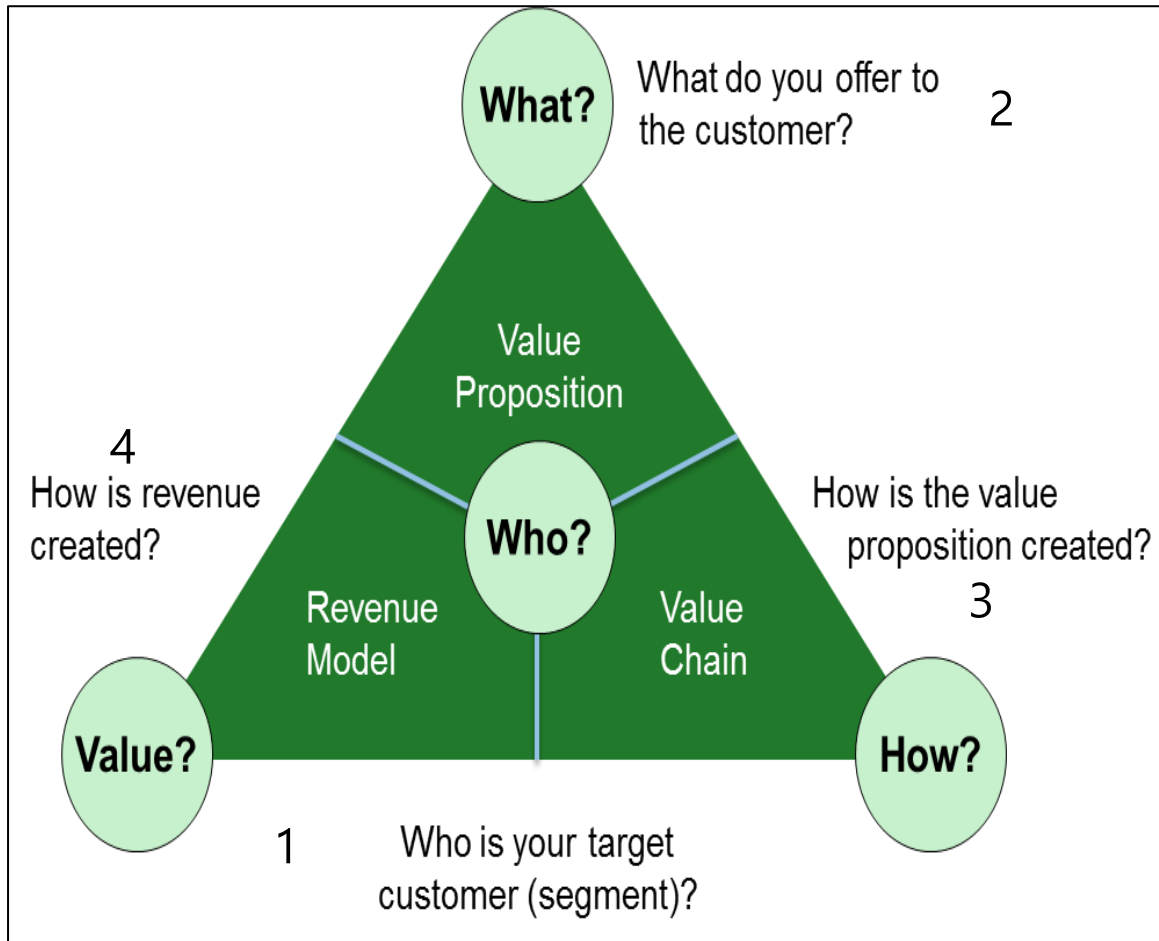
● 비즈니스 모델 (Business model) 이란

특정 대상층이 필요하고 원하는 가치(수요)를 충족시킬 수 있는 제품, 서비스를 개발하거나 찾아서 그것을 효율적으로 제공하여 그 댓가로 수익을 지속적으로 확보할 수 있는 방법



비즈니스 모델의 이해

지속적으로 수익을 확보하기 위해서는 다음 조건이 달성되어야 한다.

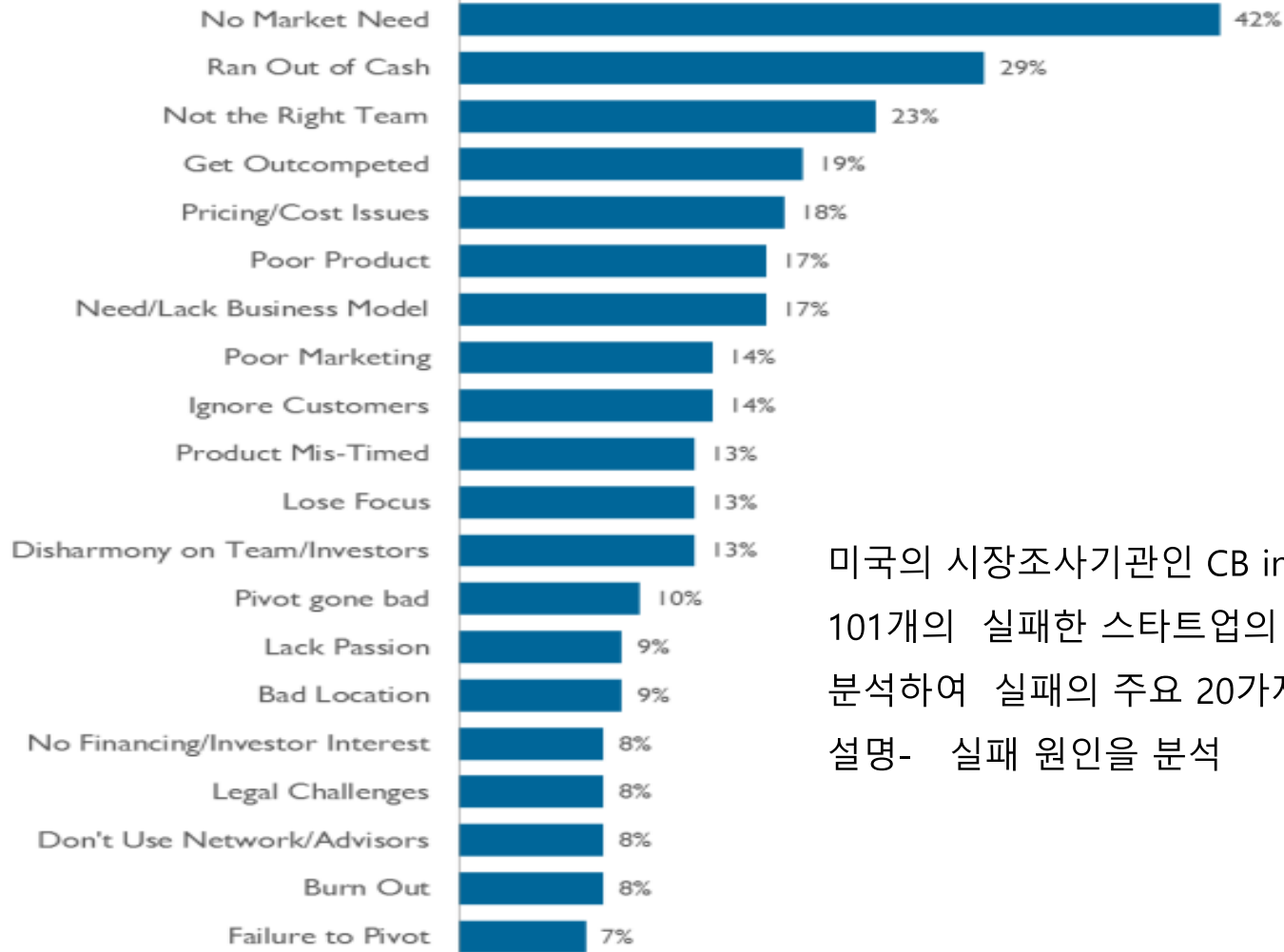


일정한 단계(프로세스)와 실제적 수단이 필요하다.

비즈니스 모델의 이해 --- 수요확인검증

Top 20 Reasons Startups Fail

Based on an Analysis of 101 Startup Post-Mortems



미국의 시장조사기관인 CB insight사는
101개의 실패한 스타트업의 비즈니스 모델을
분석하여 실패의 주요 20가지 요인과 이유를
설명- 실패 원인을 분석

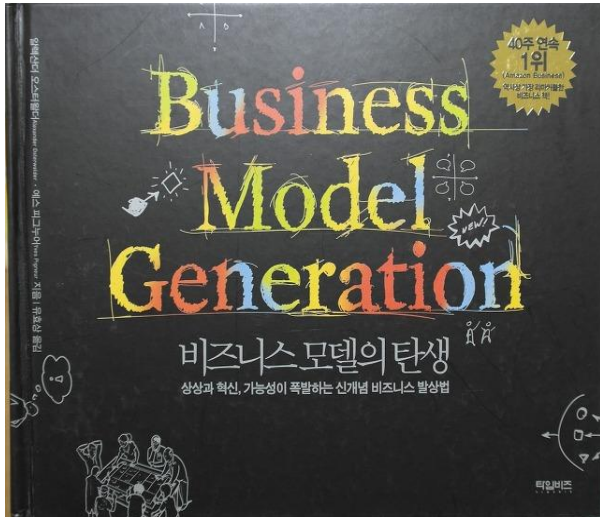
비즈니스 모델의 구조 이해

- 비즈니스 모델 분석을 위한 툴의 등장 --- 9개의 구성요소로 사업분석

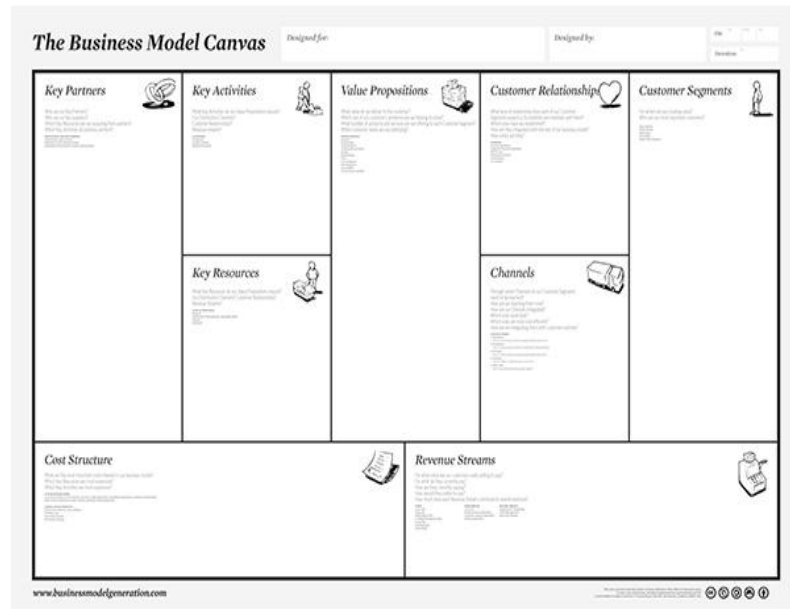
Business Model Generation - 비즈니스모델의 탄생

알렉산더 오스터 왈더, 예스 피그누어

비즈니스 모델 캔버스 (BMC)



9개 블록요소로 분석

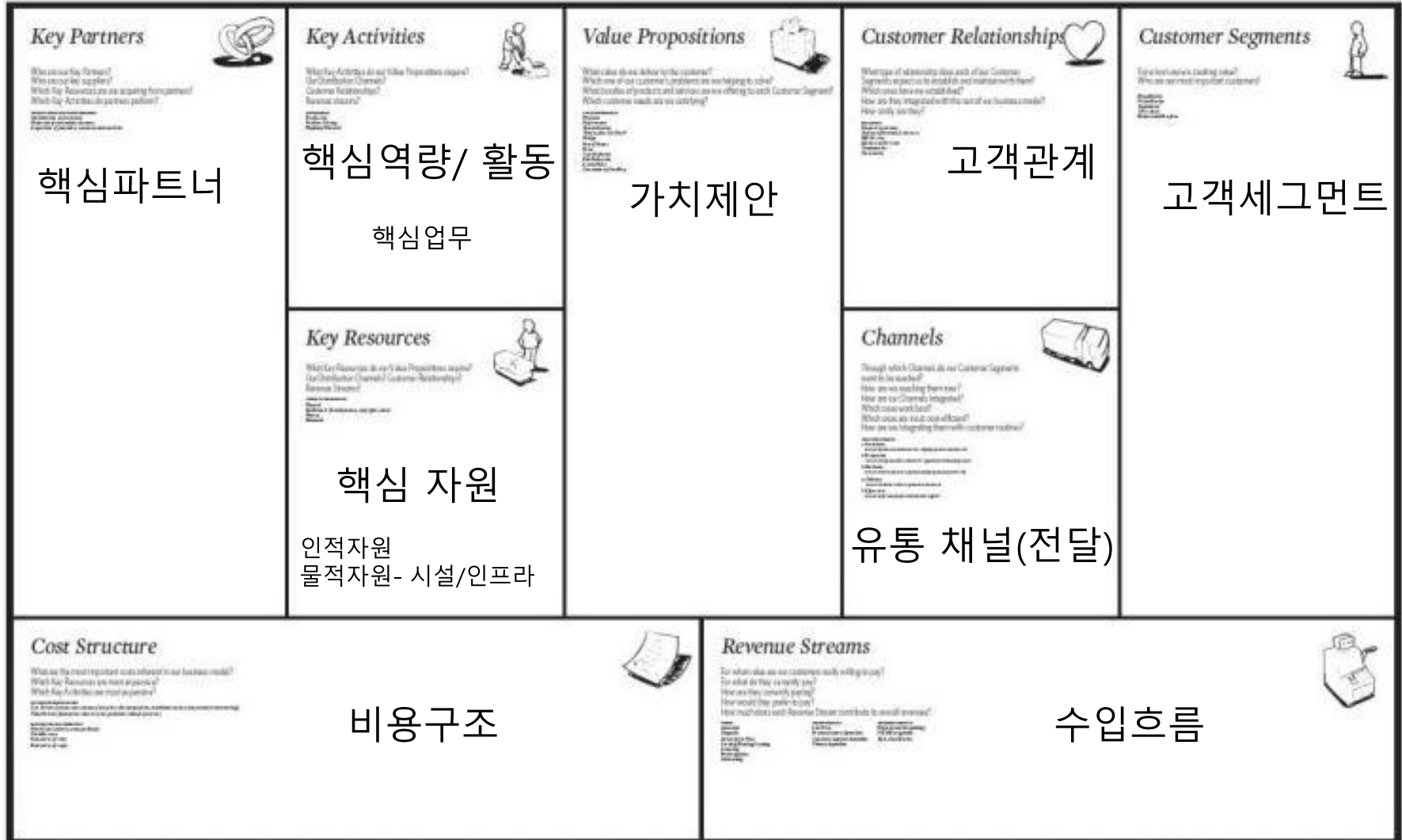


<비즈니스 모델 캔버스>



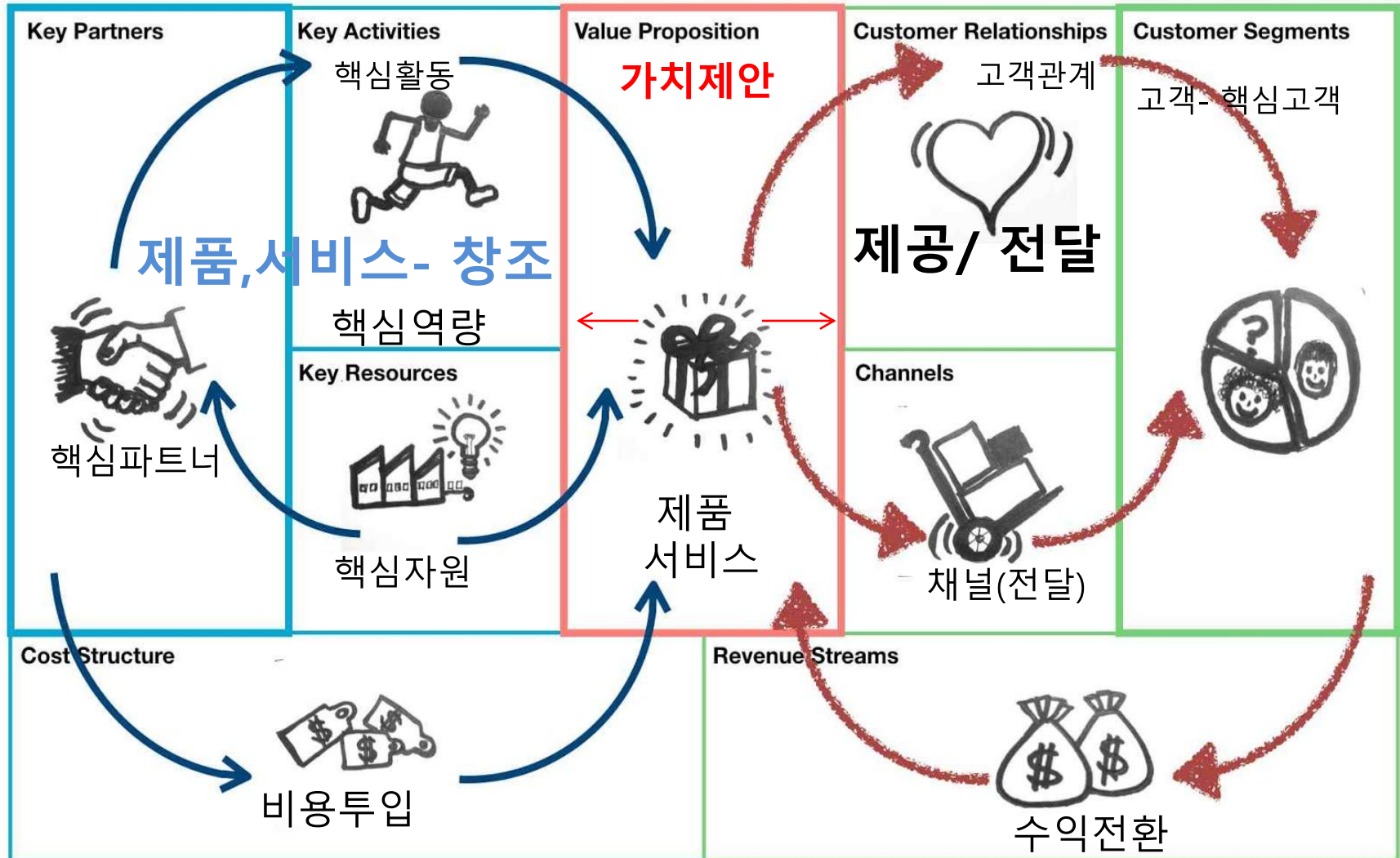
<비즈니스 모델 캔버스를 구성하는 9개 블록>

비즈니스 모델의 구조 이해 - BMC



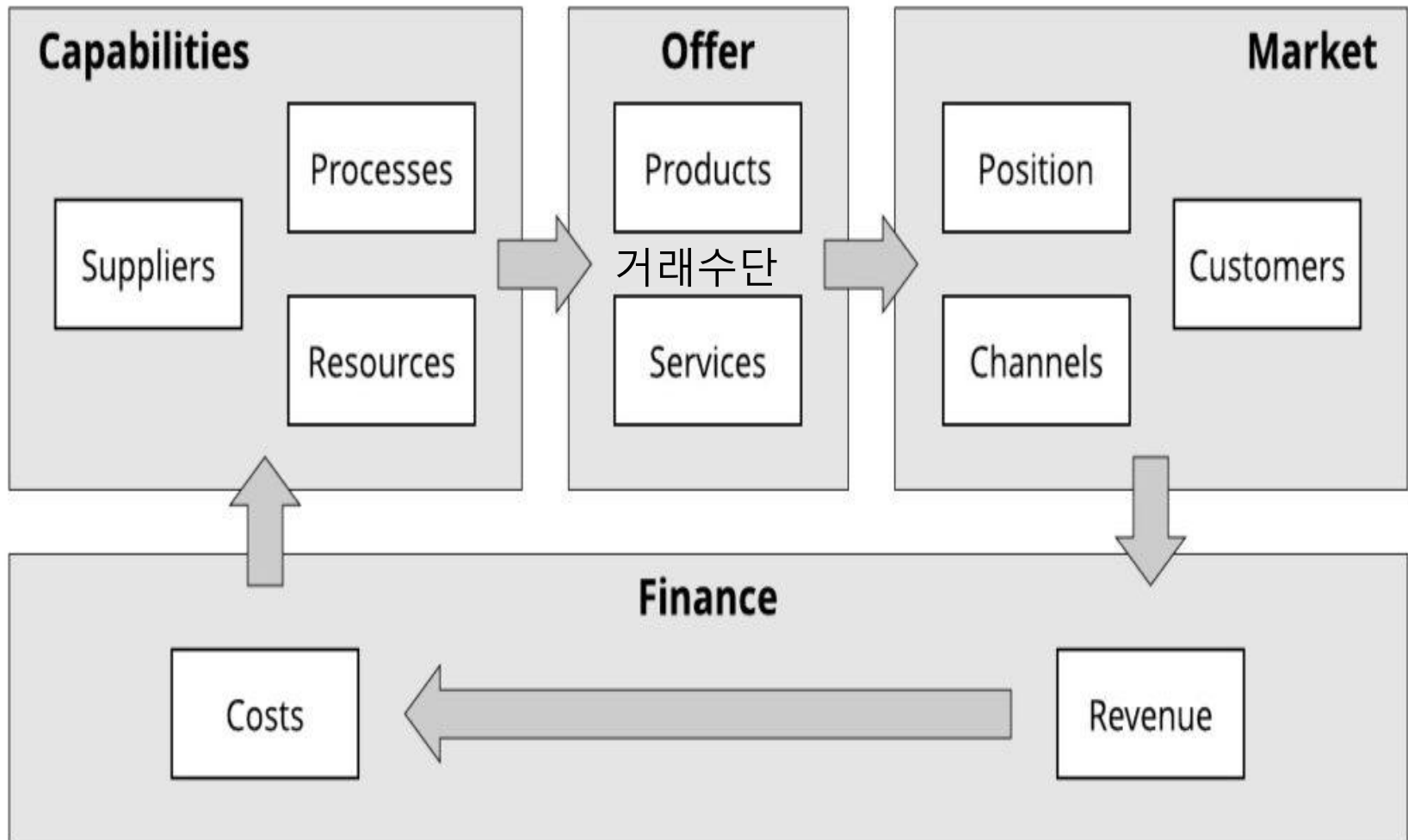
비즈니스 모델의 구조 이해

수익을 회수하기 위해서는 - 일정한 단계(프로세스)와 수단이 필요하다.



비즈니스 모델의 구조 이해

수익을 회수하기 위해서는 – 일정한 단계와 수단이 필요하다.



비즈니스 모델과 수익모델 이해

● 수익모델 : 수익을 화폐화하여 회수하는 방법

- 비즈니스 모델은 합리적이며 효율적으로 목표고객으로부터 수익을 회수 할 수 있는 구체적인 방법을 가지고 있어야 한다. --- 수익모델
- 제품, 서비스에 대해 부담이 적은 과금방식의 결정을 통해 안정적으로 수익을 회수 할 수 있는 최적화된 수익모델을 사업적으로 고려해야 한다.

➤ 지불 방식

- 선불방식 (선불제)
- 동시교환 방식
- 후불방식 (후불제)

➤ 지불가격

- 고정가격제
- 변동가격제
- 맞춤/주문 가격제
- 무료

➤ 지불 수단

- 현금지불
- 카드지불
- 현물지불
- 포인트 지불
- 가상머니/ 사이버머니 지불

➤ 수익모델(Revenue model) - 수익 회수 방법

판매 수익

이용료 수익

렌탈 / 대여 수익

수수료(중개) 수익

광고 수익

구독(가입)형 수익

프리미엄 수익

로열티/라이선싱 수익

비즈니스 모델과 시장

● Single/ One - Side Market

- 단 방향 시장모델



- 제품 기반의 비즈니스 모델의 다수가 여기에 속해 있다.
 - 제품에 대한 직접판매 형태의 사업모델 - 판매채널 활용이 중요
 - 직거래 / 직접/간접판매 / 직접 서비스 제공 모델
 - 일반적인 제조 - 판매 유형 모델
 - 온라인 / 오프라인 판매
- 원 사이트 모델은 판매채널 구축 중요
- 제품 모델의 경우 외부 다양한 판매채널 구축이 중요

비즈니스 모델과 시장

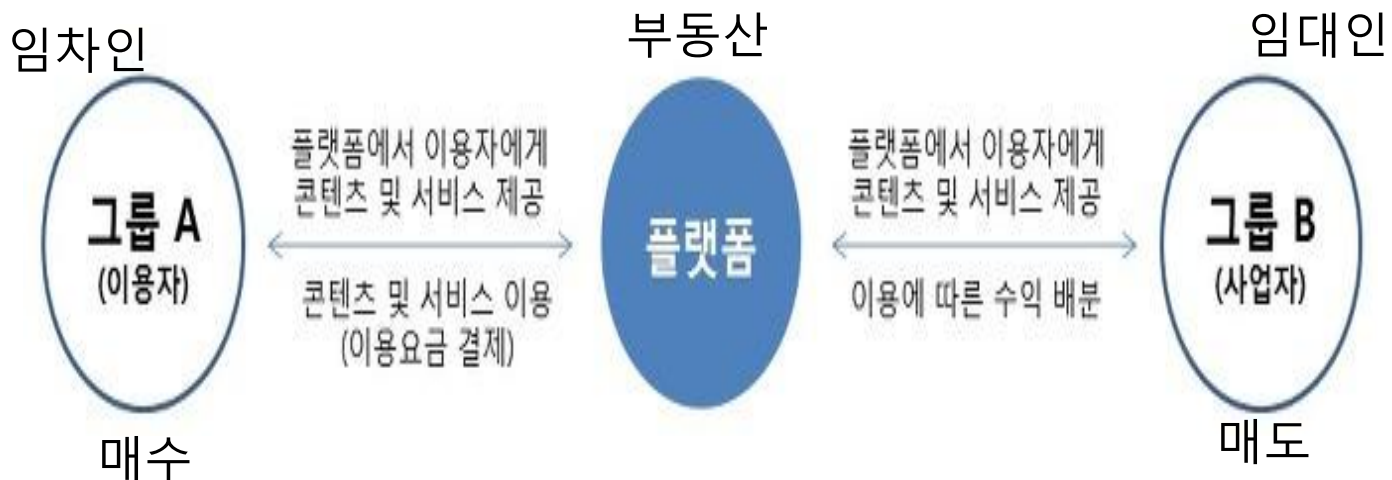
- Two -Side Market / Platform model

플랫폼 모델(Platform model) – 양방향 모델

두 개의 고객집단을 동시에 서로 연결 (Two side market 양면시장)



쌍방향/ 양방향 비즈니스 모델 = 플랫폼 모델

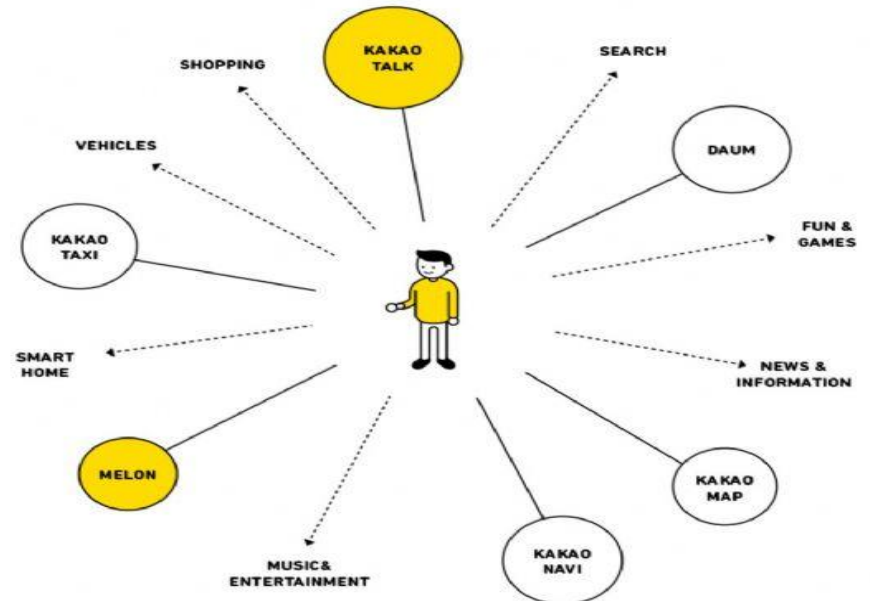
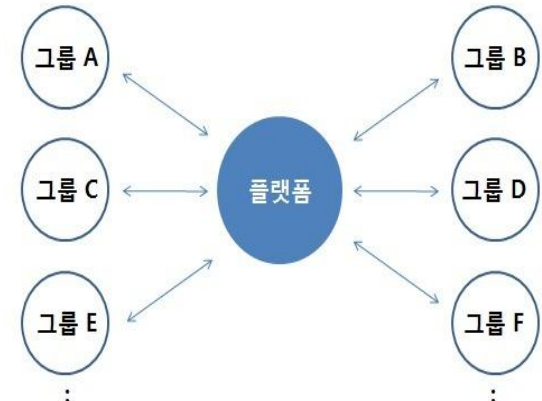


비즈니스 모델과 시장

● Multi-Side Platform 멀티 사이드 플랫폼 모델

다중 - 다면 시장

- 서로 다른 다수의 이해관계자가 서로 거래
종합 서비스 거래 플랫폼



비즈니스 모델의 구분

◆ Product - 기반 모델



◆ Product & Service 결합 모델



응진

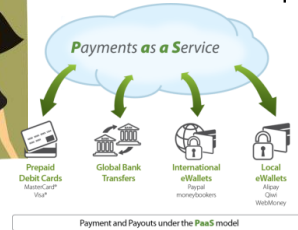


인적 기반



@gmail.com
@naver.com
@outlook.com
@dropbox.com
@facebook.com
@nate.com
@mydomain.com
...

시스템기반

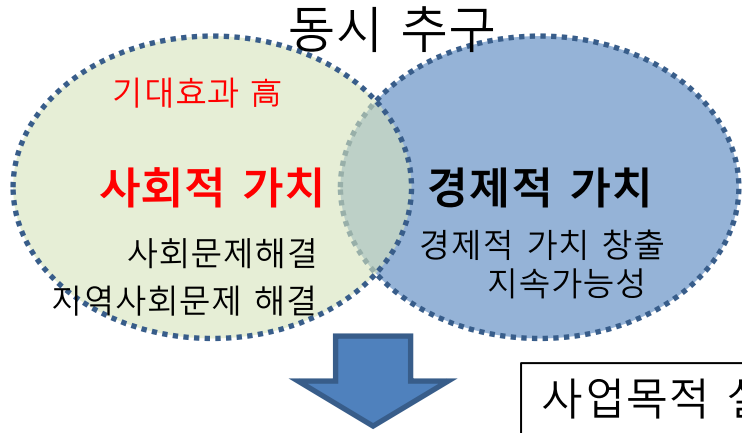


◆ Service 기반 모델

사회적 경제 조직과 비즈니스 모델

➤ 사회적 경제조직 - **지역사회문제** 해결하면서 동시에 경제적 가치를 창출하는 조직

사회문제 해결과 경제적 가치 실현을 동시에 추구하는 조직 - 사회적 기업
지역사회문제 해결
소셜벤처



사회적 기업, 소셜 벤처는
사회 문제 해결에 중심을 두고 있다.

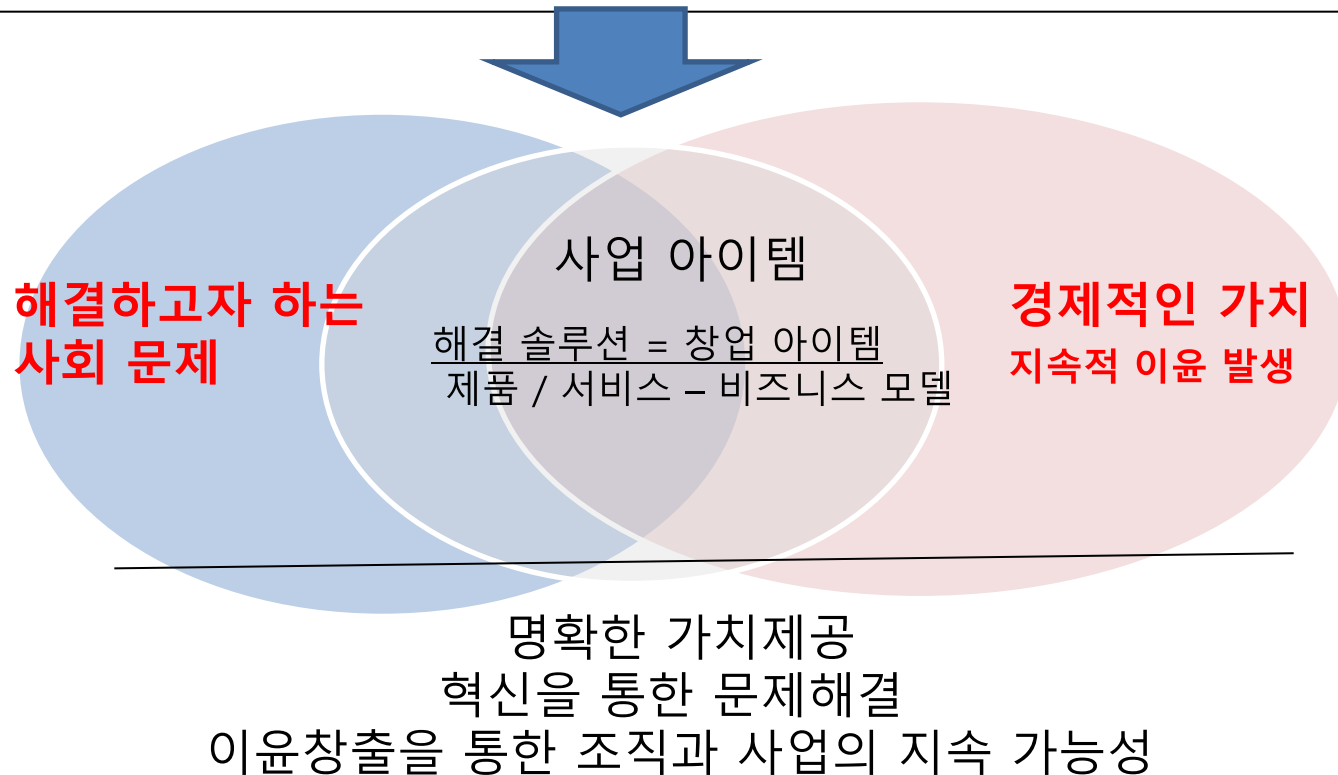


사업목적 실현 요소 --- 소셜미션 설정과 정립 이 필수

- (지역) **사회문제 이해와 해결 접근** (고용, 환경, 사회문제, ...)
- 명확한 소셜미션을 바탕으로 사업을 추진
- 사업모델을 통한 해결가치를 제공 - 혁신성, 실현 가능성
- 사업의 지속 가능성. 수익창출을 동시에 고려
- 손해를 보더라도 사회문제 해결에 우선가치를 둬 - 일반기업과 구분

사회적 경제 조직과 비즈니스 모델

- 사회적 경제조직은 사회 문제를 해결하면서 동시에 경제적 가치를 창출하는 조직으로서 사회 문제를 중심에 두고 해결방법(솔루션)을 찾는 기업이라고 볼 수 있다.

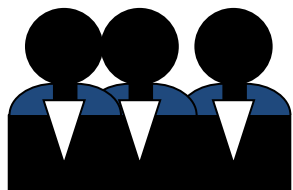
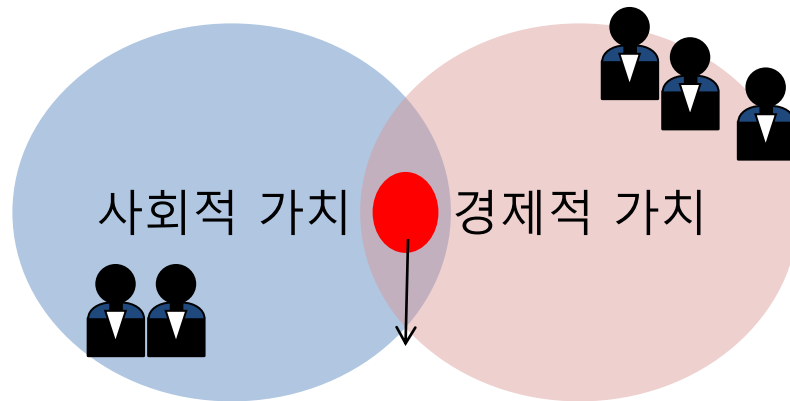


사회적 경제 기업의 비즈니스 모델 이해

사회적 경제조직: **사회적 문제를 해결하면서 동시에** 경제적 가치를 창출 하는 기업

- 사회적 경제의 비즈니스 모델

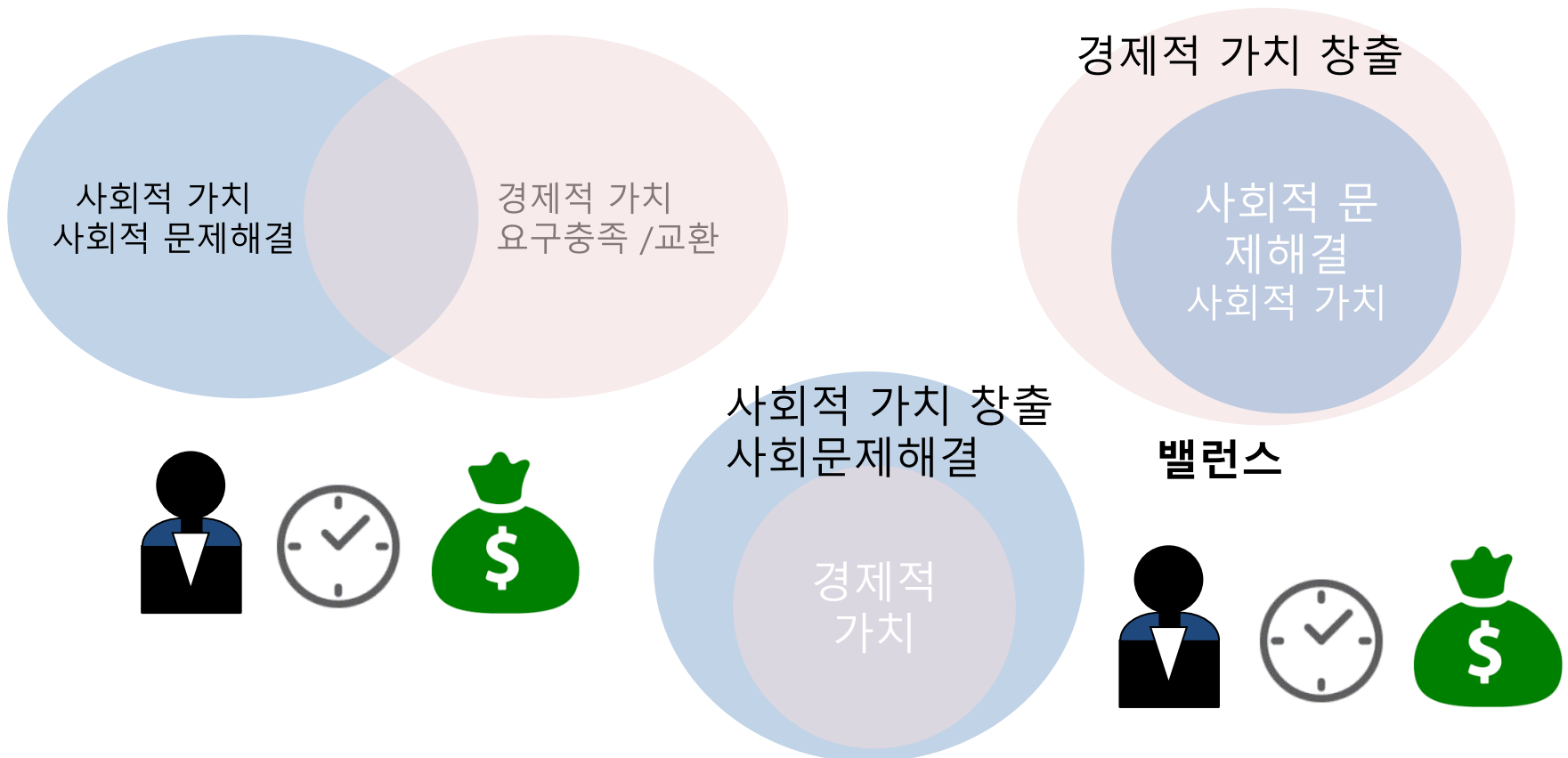
특정한 사회문제를 구체적으로 해결하면서 동시에 경제적 가치(이윤)를 지속적으로 창출 할 수 있는 방법



사회적 경제 기업의 비즈니스 모델 이해

● 사회적 경제의 비즈니스 모델 유형

특정한 사회문제를 구체적으로 해결하면서 동시에 경제적 가치(이윤)를 지속적으로 창출 할 수 있는 방법



사회적 경제 기업의 비즈니스 모델 사례

마리몬느



토도웍스



사회적 경제 기업의 비즈니스 모델 사례

빅이슈



베어베터

BEAR.BETTER.



사회적 경제 기업의 비즈니스 모델 접근

사회문제는 사회 전반에 영향을 끼치는 요인으로 사회문제 해결에 대한 실제적인 해결접근 위해서 다음과 같은 요소를 고려하는 것이 중요하다.



- 사회문제에 놓인 당사자로부터 다양한 사회적 이해관계자를 찾아서 연결 / 참여
사회문제와 연관성을 가진 사회 구성원의 참여가 필수
민간기업/ 관(공공) / 시민 / 단체 /언론사, 교육기관, 종교,,, 문제 당사자
- 사회문제 해결에 있어 상호간에 시너지를 창출 할 수 있는 기업, 조직, 단체 연결
- 사회문제 해결에 필요한 외부 기술과 시스템을 적극적으로 활용 - 경제성,효율성
- 사회문제 해결에 필요한 공공지원 제도와 외부의 물적/ 인적자원을 활용방안을 고려

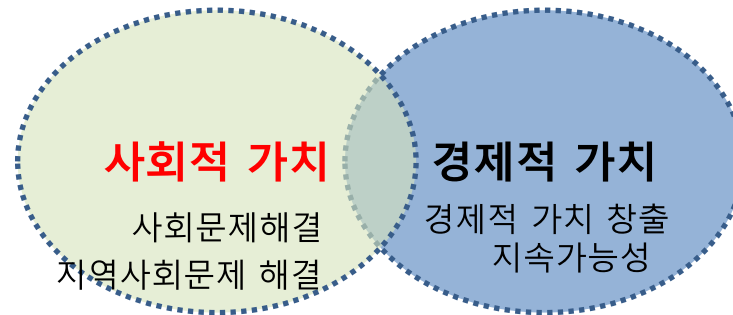
사회적 경제 기업의 비즈니스 모델 접근

- 문제해결에 대한 사회적 경제 비즈니스 모델 개발 접근 방식

- 필요한 다양한 이해 관계자를 찾아 연결시키고 참여시킨다.
- 경제적이고 효율적인 활용 가능한 외부자원을 찾아 활용
- 효율적이고 경제적인 실용적 기술을 적극적으로 찾아서 활용
- 함께 협력과 협업 할 수 있는 인프라와 기업을 찾아 협력
- 활용 가능한 정부의 지원제도를 찾아서 적극적으로 활용

사회적 경제 기업의 비즈니스 모델 분석

특정한 사회문제를 구체적으로 해결하면서 동시에 경제적 가치(이윤)를 지속적으로 창출 할 수 있는 방법



사회적 가치에 대한 분석

해결하고자 하는 사회문제에 대한 이해
사회문제 해결에 대한 구체적 활동과 비중
소셜미션과 사회문제 해결방법과 노력
사회문제 해결에 대한 외부 협력과 이해자 연결
사회문제 해결에 대한 시간/ 인력/ 비용투입현황
사회문제 해결에 필요한 자원보유

경제적 가치에 대한 분석

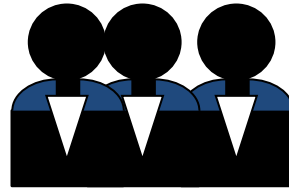
시장수요창출이 가능한 사업아이템 인지
시장 경쟁력과 경쟁우위 확보가 가능한 사업인지
지속 가능한 사업 모델인지 - 비수기/성수기
이익이 나오는 재무구조인지 - 재무분석 / 부채현황
사업유지에 필요한 내부역량과 보유자원(인력,기술,시설,,)
지속적인 R&D 투자 / 시장변화 능력 /대비

사회적 경제 기업의 비즈니스 모델 분석

• 대표자와 조직 및 역량



대표자 역량
대표자 전문성
대표자의 마인드/ 비전
미션



조직의 내부역량 보유 (전문인력/ 기술/ 전문성)
조직의 물적자원 보유 (공장, 시설, 장비, 홈페이지,,, 서버..)

• 기업의 사업 아이템 & 주력사업 - 경제적 가치

주력 사업분야 --- 주력 사업 아이템 및 주요 사업 추진현황 / 기업연혁
사업 아이템 - 주력 제품/ 서비스 분석 -- **시장수요 분석**
사업 아이템의 경쟁차별화 분석 ---- 차별화 / 경쟁우위 / 품질 / 디자인 / 기술/ ...
사업 아이템이 속한 시장현황 파악 --- 시장 창출 가능성 / 성장 가능성 / 타겟 고객층
사업 아이템의 성수기 / 비수기 --- 비즈니스 모델 / 수익모델 / 수익구조 분석 - 마진(이익)

• 기업의 주요 사업활동 (사회적 활동) - 사회적 가치

- 사회적 가치에 대한 활동 (해결하고자 하는 사회문제 대한 접근과 활동)
- 소셜미션 /사회문제 해결을 위한 활동 연력 사회적 가치

• 기업의 재무 현황 및 분석 -- 재무제표

매출 / 자본 / 부채현황 / 영업이익 / 자금흐름 -- 보유자금 현황

사회적 경제 비즈니스 모델 분석 사례

● 사회적 문제해결(사회적 가치)에 대한 접근과 분석

1. 사회문제에 대한 인식과 이해도를 가지고 있으며 대표자와 조직이 사회문제 해결에 대한 명확한 의지와 미션을 가지고 있는지 ?
2. 특정 사회문제 해결에 대한 해결접근 방법으로서 솔루션으로 충분히 해결가치를 가지고 있는지 ? - 해결가치제공
3. 다양한 해결 방법 중 현실 가능하며 경제적이고 혁신적인 방법을 사용하고 있는지 ?
4. 사회문제 해결에 다양한 다양한 이해관계자를 연결하고 참여시키고 있는지 ?
5. 사회문제 해결에 대한 사회적 가치 활동을 실제적으로 하고 있으며 지속하고 있는지 ?
6. 사회문제해결을 위해 실제적으로 시간, 인력, 비용을 투입하고 있는지 ?
7. 사회문제 해결을 사업에 핵심가치로 두고 있는지 ? - 그린 워싱/ 사회적 가치 위장
8. 사회문제 해결을 위해 다양한 협력과 연대 활동을 하고 있는지 ?
9. 사회문제 해결 시 충분히 사회적 / 경제적 파급효과가 있는지 ?
10. 사회문제 해결을 위한 활동에 들어가는 비용구조와 지속성에 대해 파악
11. 사회문제 해결에 필요한 인적/물적 자원의 보유현황 파악

사회적 경제 비즈니스 모델 분석 사례

● 경제적 가치에 대한 접근과 분석

1. 명확한 고객층설정을 기반으로 실제 수요창출이 가능한 아이템 인지 ? - 시장성 분석
2. 시장 경쟁우위와 차별성을 분명하게 가진 사업 아이템인지 ? - 경쟁력 및 차별성 분석
3. 해당 사업을 유지하고 지속 할 수 있는 인적/물적 자원을 보유하고 있는지? - 내부자원분석
4. 해당 사업을 유지 및 발전시켜나갈 수 있는 내부역량을 보유하고 있는지 ? - 기술역량 / 인적 역량 ,,)
5. 해당 사업 아이템 (제품, 서비스)의 주요비용 및 수익구조에 대한 수익성 분석
6. 현재시점까지 기업의 재무운영 관리현황에 대한 재무분석 (재무제표 - 부채 / 영업이익 발생)
7. 제품 , 서비스를 판매 할 수 있는 구체적인 판매채널과 홍보에 대한 영업/판매 활동 분석
8. 기업의 환경 변화에 대응 할 수 있는 변화역량과 R&D 투자 및 개발에 대한 신규투자역량 분석
9. 대표자의 사업적 자질과 리더십 및 사업 추진에 필요한 전문성 등 - 대표자의 사업역량 분석
10. 기업의 중장기 사업 방향과 사업 추진과정에 대한 사업계획 등의 사업전략에 대한 분석

지원여부 결정시 주의사항

- 실제 대표자의 사업 추진방향 확인 -- 지원사업과 실제 사업의 차이 유무
- 제품,서비스 개발목적으로 자금 사용 시 - 주력제품, 서비스 실제 품질수준 확인/점검
- 사업의 실제이익구조 확인 --- 이익구조가 취약한 경우
- 현장 확인 절차에서 서류상 확인되지 않은 추가 부채가 있는지 확인
- 짧은 기간 내 급격하게 부채가 크게 증가하는 경우 - 부채 발생이유 확인
- 사업 추진에 필요한 필수자원의 결여나 내부역량 확인 -- 내부역량의 미달
- 현재 필요성이 높지 않은 시설이나 장비를 부채를 안고 확보하는 경우

지원여부 결정시 주의사항

- 신청 기업의 사업 성수기와 비수기 확인 ----- 비수기 기간의 사업극복 방안 파악
- 신청 기업의 영업 및 마케팅 활동 확인 ----- 영업 및 마케팅 활동이 미흡한 경우
- 정부지원 사업의 비중과 공공사업의 의존도 확인 -- 공공사업 의존도가 높은 경우
- 민간 거래선과 일반시장 고객의 보유 현황 확인 - 유료 민간 고객이 없는 경우
- 현재 활용할 수 있는 자체 보유자금 확인 -- 자체 보유자금이 없거나 적은 경우