



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

비즈니스모델 수립방법론에 관한
사례 연구

-플랫폼서비스 기업 중심으로-



2016년

HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

여철기

석사학위논문
지도교수 나도성

비즈니스모델 수립방법론에 관한 사례 연구

-플랫폼서비스 기업 중심으로-

A Case Study for the Business Model methodology
establishment : Focused on Platform Service Company

2016년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

여철기

석사학위논문
지도교수 나도성

비즈니스모델 수립방법론에 관한 사례 연구

-플랫폼서비스 기업 중심으로-

A Case Study for the Business Model methodology
establishment : Focused on Platform Service Company

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2016년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

여 철 기

국 문 초 록

비즈니스모델 수립방법론에 관한 사례 연구

-플랫폼서비스 기업 중심으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅 전공
여 철 기

최근 들어, 길게 지속되는 경기침체와 높은 실업률로 인하여 많은 사람들이 창업가가 되려고 한다. 그로 인해, 비즈니스 모델의 중요성이 증대되고 있으나 많은 초기 창업가들은 그들 자신만의 비즈니스 모델을 만드는 데 어려움을 느끼고 있다.

몇 가지의 비즈니스 모델 수립 방법론이 개발되었다. 그 중에 Osterwalder의 비즈니스 모델 캔버스 방법론이 창업가들 사이에서 가장 많이 사용되고 있다.

본 연구는 실제 사례에 '비즈니스 모델 캔버스'를 적용하는데 초점을 두고 있다. 사례들을 명확히 보여주기 위해 CVCA(Customer Value Chain Analysis : 소비자 가치 사슬 분석) 시각화 방법론이 추가로 사용되었다.

사례 분석에서는 '에어비앤비'라는 숙박 공유 회사, '소카'라는 자동차 공유 회사가 대상이 되어 분석되었다. 이러한 플랫폼 비즈니스 회사는 우리가 아는 일반적인 회사들과는 좀 다르다. 플랫폼 비즈니스의 핵심은 플랫폼 회사가 두 양면 시장의 사이에 위치하여 그들 자신만의 콘텐츠로 두 양면 시장의 제품 및 서비스 교환이 발생하게 하여 양면 시장 모두에서 가치를 창출하도록 한다.

이 연구의 결과 및 시사점은 비즈니스 모델 캔버스와 CVCA로 사례를 명확하고 세부적으로 보여주었다는 것이다. 비즈니스 모델 캔버스를 구성하는 각 9개의 블록은 왜,

어떻게 이 두 회사가 시장에서 성공할 수 있었는지에 대한 요인에 대해 알려주었다. 그러나 본 연구는 두 회사 밖에 사례 분석에 쓰이지 않아 일반화 시키는 것이 어렵다는 한계가 있다. 향후에는 좀 더 확장된 연구가 필요할 것이다.



【주요어】 비즈니스모델, 사업계획, 경영전략, 수익구조, 수익모델, 창업경영

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 목적	1
1.2 연구의 범위와 방법	2
II. 이론적 배경	4
2.1 비즈니스모델	4
2.1.1 비즈니스모델의 정의	4
2.1.2 비즈니스모델의 구조	7
2.1.3 비즈니스모델의 구성요소	9
2.1.4 비즈니스모델의 혁신	12
2.2 플랫폼 비즈니스	13
2.2.1 플랫폼의 비즈니스의 정의 및 특징	13
2.2.2 플랫폼 비즈니스전략	14
2.2.3 플랫폼의 비즈니스 기반 국내창업기업 현황	14
2.3 기존연구의 정리 및 한계	15
III. 연구설계	16
3.1 연구의 절차	16
3.2 연구대상	21

IV. 사례분석	22
4.1 기업선정 및 개요	23
4.2 사례 : 에어비앤비	25
4.3 사례 : 쏘카	37
4.4 비즈니스모델의 구체화	43
4.5 비즈니스모델의 수립결과	46
4.5.1 비즈니스모델 결과 : 에어비앤비	46
4.5.2 비즈니스모델 결과 : 쏘카	47
4.5.3 비즈니스모델 비교	48
V. 결 론	50
5.1 연구의 요약 및 결론	50
5.2 연구의 한계점 및 향후 방향	51
5.2.1 연구의 한계점	51
5.2.2 연구방향	52
참고문헌	53
ABSTRACT	57

표 목 차

<표 2-1> 비즈니스모델 정의	6
<표 2-2> Clayton M.Christensen의 4대 비즈니스모델 구성요소	10
<표 2-3> 비즈니스모델 구성요소 연구	11
<표 2-4> 국내 주요 플랫폼서비스 기업	14
<표 3-1> 비즈니스수립 방법론	16
<표 3-2> 비즈니스모델캔버스 9가지 Block별 정의	18
<표 3-3> CVCA(Customer Value Chain Analysis)	19
<표 3-4> 연구모형 틀	21
<표 4-1> 에어비앤비의 가치제안	26
<표 4-2> 에어비앤비의 멀티사이드현황	27
<표 4-3> 에어비앤비의 고객세그먼트	28
<표 4-4> 표적시장선정과 포지셔닝의 주요전략	28
<표 4-5> 고객채널 구분	30
<표 4-6> 에어비앤비의 고객채널	30
<표 4-7> 에어비앤비의 핵심자원	32
<표 4-8> 에어비앤비의 비용구조	36
<표 4-9> 고객의 니즈 구분	37
<표 4-10> 쏘카의 가치제안	38
<표 4-11> 쏘카의 고객세그먼트	39
<표 4-12> 쏘카의 고객채널	40
<표 4-13> 쏘카의 핵심활동 분류	40
<표 4-14> 쏘카의 비용구조	43
<표 4-15> 에어비앤비와 쏘카의 비즈니스모델 비교	48

그림 목 차

<그림 1-1> 컨설팅 의뢰 현황	1
<그림 1-2> 연구의 구성	3
<그림 2-1> Magretta 비즈니스모델의 정의	5
<그림 2-2> Osterwalder 비즈니스모델의 정의	5
<그림 2-3> 경영정책, 전략, 계획의 구분	7
<그림 2-4> 사업계획의 구조	7
<그림 2-5> 경영전략 수준	8
<그림 2-6> 비즈니스모델 구성요소 연구	9
<그림 2-7> 양면시장의 구조	13
<그림 3-1> 연구의 절차	16
<그림 3-2> 비즈니스모델캔버스의 구성 및 작성사례	17
<그림 3-3> CVCA의 사례 : Vending machine	20
<그림 3-4> CVCA의 사례 : 코카콜라	20
<그림 4-1> 사례연구 구조	22
<그림 4-2> 에어비앤비의 기업가치	24
<그림 4-3> 에어비앤비의 창업자	24
<그림 4-4> 5 forces Model	33
<그림 4-5> 에어비앤비의 수익원	34
<그림 4-6> Porter의 본원적 전략	36
<그림 4-7> 에어비앤비의 CVCA	44
<그림 4-8> 쏘카의 CVCA	45
<그림 4-9> 에어비앤비의 비즈니스모델	46
<그림 4-10> 에어비앤비의 비즈니스모델캔버스	46
<그림 4-11> 쏘카의 비즈니스모델	47
<그림 4-12> 쏘카의 비즈니스모델캔버스	47
<그림 5-1> 비즈니스모델과 세부계획 관계	52

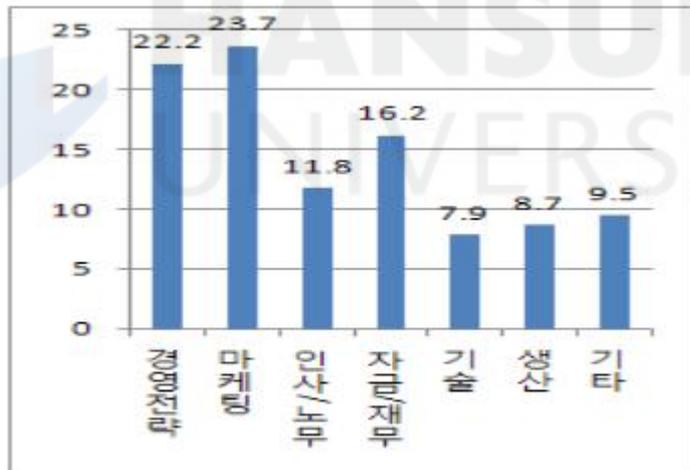
I. 서 론

1.1 연구의 목적

지속되는 장기불황과 조선업의 타격으로 많은 이들이 실직을 하고 있고, 젊은이들은 어려운 취업으로 고통을 받고 있다. 이런 사회 환경의 변화는 스타트업과 같은 초기기업에도 큰 영향을 미치며, 이를 극복하기 위한 끊임없는 경영전략과 비즈니스모델의 개선이 요구되고 있다.

2010년 전경련 중소기업협력센터의 ‘중소기업경영컨설팅활성화’에 의하면, 중소기업의 22.2%가 경영전략에 대한 필요성을 요구하고 있어 23.7%의 마케팅에 이어 매우 중요시하고 있음을 알 수 있다.

<그림 1-1. 컨설팅의뢰 현황>



출처:전경련 중소기업협력센터, 2010

비즈니스모델은 이전과 달리, 기술특허와 동일하게 특허등록이 가능할만큼 매우 중요한 무형자산으로 인정을 받기 시작했으며, 좋은 비즈니스모델이 사업의 성공률을 높여준다는 인식이 널리 퍼지기 시작했다.

그러나, 비즈니스모델의 중요성이 높아지는 만큼, 실제 필요로 하는 중소기업 및 스타트업에서 사용하기에는 작성하기 어렵다는 애로사항이 중소기업청

에 올라오고 있다.

이는 이론적으로 비즈니스모델이 아직 정의 및 요소에 대한 부분에 치우쳐 있고, 실제 작성 및 평가에 대한 방법론에 있어서는 미진하기 때문이다. 비즈니스모델의 수립방법론 및 도구로 osterwalder & pigneur(2010)의 ‘비즈니스모델캔버스’가 거의 유일하게 사용되고 있으나, 이에 대한 후속연구는 서비스디자인, 핀테크 등 극히 일부가 2015~2016년에 들어 나오기 시작했다. 비즈니스의 구조상 많은 중소기업과 스타트업들이 ‘플랫폼서비스’를 기반으로 사업을 진행하고 있다.

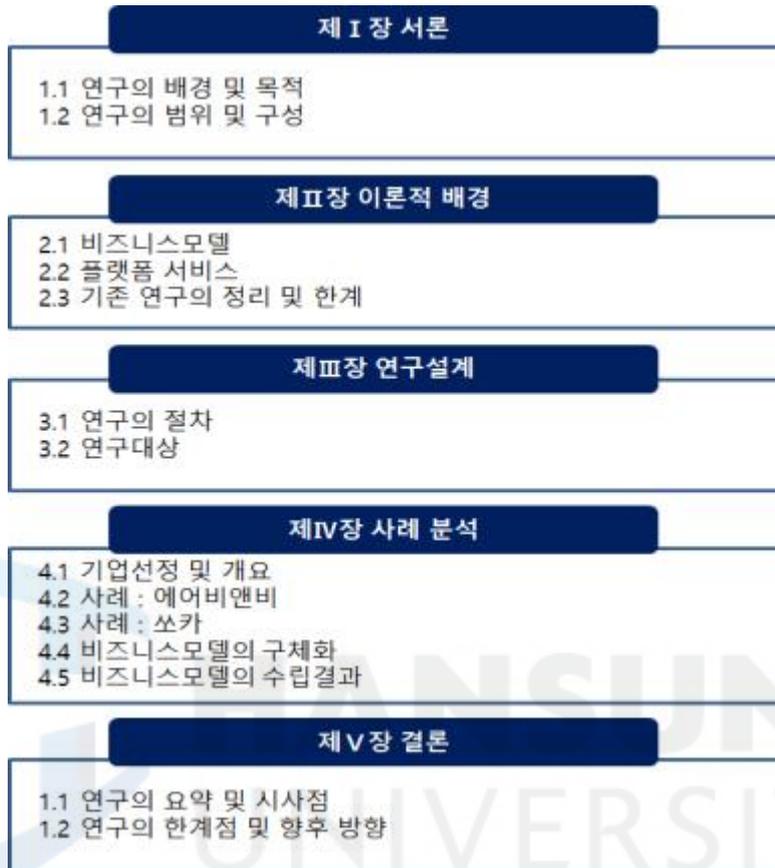
이를 반영하여 본 연구는, 첫째, 비즈니스모델캔버스가 실제 사례로는 진행된 선행연구가 드물어 이에 대한 적용이 필요하다. 둘째, 비즈니스모델캔버스 및 기타 이론들이 나열식으로 쉽게 이해하기 어려운 형태로 작성되어 있어, 이를 도식화 또는 구체화를 통한 접근을 위한 이론을 보완한다. 셋째, 작성된 비즈니스모델을 통해, 유용성과 시사점을 발견할 수 있는지에 대한 분석을 통해 알고자 한다.

1.2 연구의 범위와 방법

본 연구는 비즈니스모델에 대한 이론적 배경을 탐색하여 플랫폼 기업들의 사례분석에 필요한 적합한 비즈니스 모델 수립방법론을 탐색, 적용하여 방법론에 있는 구성요소 별로 각 사례를 분석하고 구체화하여 이를 해당 방법론을 쉽게 사용할 수 있도록 한다. 그리고, 실제 기업 사례비교를 통해 비즈니스모델간의 차이점이 무엇인지 분석하고 그에 대한 시사점을 제공하고자 한다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 <그림 1-2>와 같이 구성하였다.

<그림 1-2. 연구의 구성>



서론에서는 본 연구를 하게 된 배경 및 목적을 제시하여 연구의 필요성을 고찰해 본다. 체계적인 연구 진행을 위해 연구의 범위 설정하고 구성을 하고자 한다.

본론에서는 이론적 배경→ 연구 설계→ 사례 분석의 단계로 구성된다. 이론적 배경에서는 비즈니스모델 및 플랫폼 비즈니스에 대한 이론, 유형, 현황을 탐색하고 이에 근거하여 연구 설계하여 Tool을 활용하여 사례분석을 진행하고자 한다.

결론에서는 연구 결과의 요약하여 시사점을 제공하고 한계점 분석하여 및 향후 방향을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

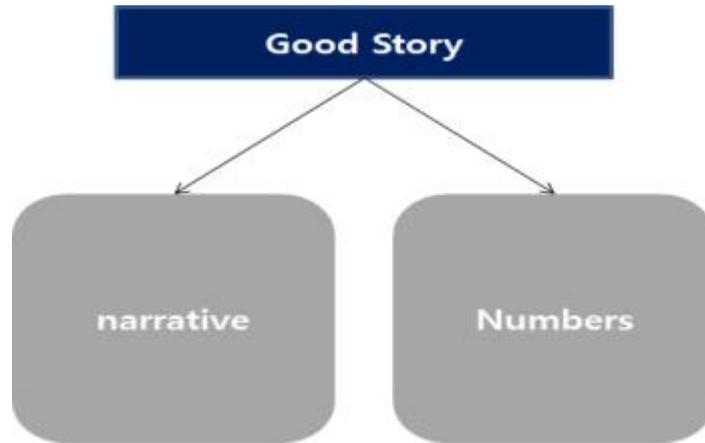
2.1 비즈니스모델

2.1.1 비즈니스모델의 정의

1990년대 인터넷 서비스 확산으로 인한 닷컴 열풍 및 스마트폰 보급으로 인한 모바일 비즈니스 확산으로 기존의 비즈니스 방식이 아닌 새로운 방식의 비즈니스 형태가 필요로 하게 되었다. 이러한 비즈니스 형태는 구조화를 통해 ‘비즈니스 모델’이란 용어로 정립되게 되었으며 ‘비즈니스 모델’에 관한 정의는 수십년 간 연구자들 사이에 다양하게 제시되어 왔다.

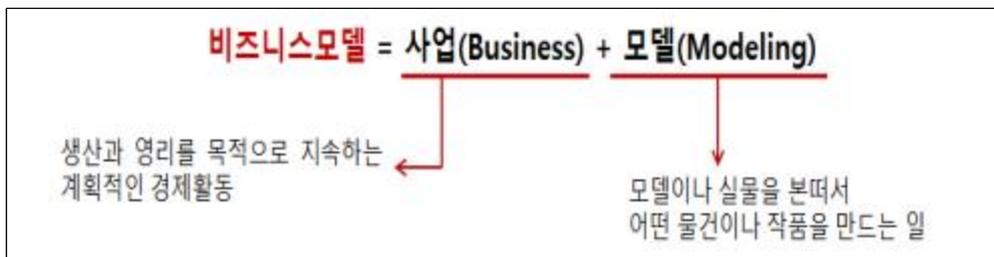
이러한 비즈니스 모델을 정의하는데 있어 Timmers(1998)는 “상품 및 서비스의 비즈니스 흐름의 형태이고 비즈니스 실행자에게 돌아가는 기대 이익과 수익 원천에 대한 서술이다.” 라고 하였다. Mahadevan(2000)의 경우 “구매자와 공급자에 대한 가치, 수익 및 공급의 흐름의 구조를 논리적으로 통합하여 서술한 것이다.” 라고 하였다. Ross & Weill(2001)은 “고객, 연합체, 공급자, 상품의 주요 흐름과 정보, 돈, 참여자에 대한 주요 혜택 간 관계 등이 포함되며, 단순 e-비즈니스 모델과 융합형 모델이 있다.” 라고 하였다. Hedman & Kalling(2003,2001)은 “정보 기술을 활용하는 e-비즈니스에 관한 것이고 e-비즈니스 모델에 관한 연구는 비즈니스 모델의 전체적인 모습과 비즈니스 모델을 구성하는 요소들을 명확히 정의하는 것에 초점을 두고 있다.” Magretta(2002)는 “비즈니스의 조각들의 조합, 즉 경쟁자들의 사이에서 자신들만의 차별화를 시키는 것에 대해 전략적으로 서술한 하나의 스토리이다.” 라고 하였다. 이런 하나의 스토리가 결국 해설적(narrative) 부분과 정량적(numbers)인 부분의 2가지의 테스트에 통과해야 한다고 했으나, 실제 실행방법에 대한 언급을 하지 못했다.

<그림2-1> Magretta 비즈니스모델의 정의



특히 Osterwalders(2002)의 경우에는 비즈니스 모델을 “상품·서비스·인프라와 파트너 네트워크 그리고 고객 관계 자본과 재무적 측면의 e-비즈니스”로 포괄적으로 정의 하였다. 또한 추가 연구에서 Osterwalder(2005)는 “어떻게 조직이 가치를 창출하고, 전달하고, 획득하는지에 대한 논리적인 서술”이라고 하였다. 또한 비즈니스 모델은 비즈니스와 모델의 합성어로, ‘2가지로 구분할 수 있다고 하였는데 비즈니스에 대해서 정리하면서 생산과 영리를 목적으로 지속적이며 계획적인 경제활동, 모델에 대해서 정리하면서 이런 실물을 본떠서 어떤 물건이나 작품을 만드는 일이라고 하였으며 통합하여 영리적인 경제활동을 위한 구조를 만드는 일이라고 하였다.

<그림2-2> Osterwalder(2005) 비즈니스모델의 정의



이렇듯, 비즈니스모델에 대한 정의는 연구자들 사이에서도 매우 다양한 의견

을 제시하고 있으나 본 연구에서는 국내 창업자들 사이에 가장 화자가 많이 되고 있으며 여러 문헌들에 대해 포괄적으로 서술되어 있는 Osterwalder(2005) 중심으로 연구하고자 한다.

<표2-1> 비즈니스모델 정의

연구자	비즈니스 모델의 정의	주요 키워드
Timmers(1998)	상품 및 서비스의 비즈니스 흐름의 형태	상품 및 서비스 흐름, 잠재적 혜택, 수익 원천
Mahadevan(2000)	구매자와 공급자에 대한 가치, 수익 및 공급의 흐름의 구조	가치, 수익, 공급망
Ross & Vitale(2001)	고객, 연합체, 공급자, 상품의 주요 흐름과 정보, 돈, 참여자에 대한 주요 혜택 간 관계	흐름, 혜택
Hedman 및 Kalling(2003,2001)	정보 기술을 활용하는 e-비즈니스에 관한 것이고 e-비즈니스 모델 연구	e-비즈니스
Magretta(2002)	비즈니스의 조각들의 조합 및 스토리	경쟁자와의 차별화
Osterwalders(2002)	상품·서비스·인프라와 파트너 네트워크 그리고 고객 관계 자본과 재무적 측면의 e-비즈니스	비용, 고객가치, 이익
Osterwalder(2005)	어떻게 조직이 가치를 창출하고, 전달하고, 획득하는지에 대한 논리적인 서술	

2.1.2 비즈니스모델의 구조

비즈니스모델과 사업 계획과의 차이로 인해, 이론적인 논란이 발생하고 있으며 이를 착각하고 있는 이들이 많은 것도 사실이다.

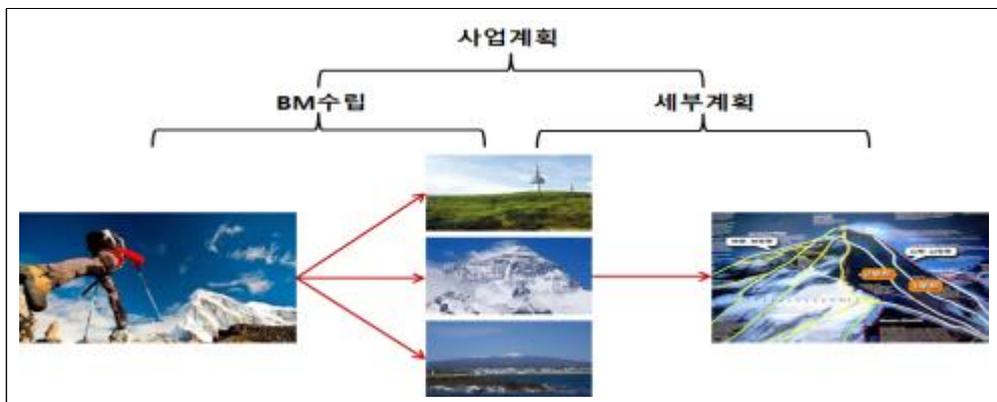
넓은 의미에서는 전략과 계획 모두 큰 의미의 경영계획에 속하지만, 경영학에서 구분을 한다면 전략이 대외적인 활동이라면, 계획은 내부에서 수행을 해야 하는 부분으로 구분을 할 수 있다.

<그림2-3> 경영정책, 전략, 계획의 구분



본 연구에서는 경영전략의 구분을 좀 더 구체적으로 정리하여 계획을 사업 계획과 세부계획으로 정의하였으며, 사업계획은 비즈니스모델과 세부계획이 포함된 상위개념으로 구성하고자 한다.

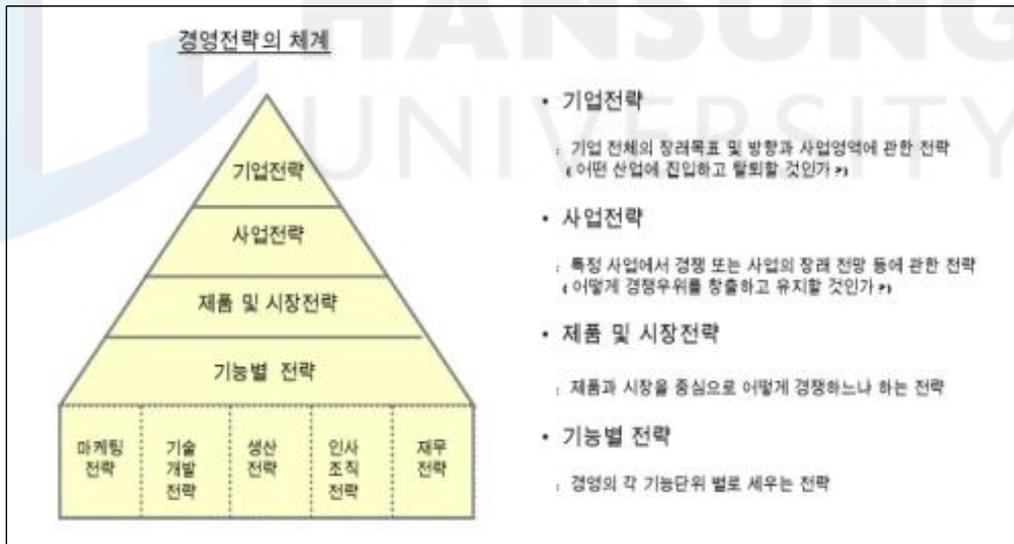
<그림2-4> 사업계획의 구조



예를 들어, 등산을 하겠다는 것이 기본 사업의 아이디어라면, 남산을 갈지, 에베레스트산을 갈지, 한라산을 갈지 결정하는 과정은 비즈니스모델에 해당이 된다. 이러한 등산을 달성하기 위해 세부적인 등산로를 결정하고 준비하는 과정이 세부계획에 해당이 된다고 표현할 수 있다.

이러한 비즈니스 모델을 구조화 하는데 있어 또 하나 중요한 것은 전략, 계획이란 용어의 명확한 구분이다. 조동성(2013)에 의하면 전략의 수준을 기업, 사업, 기능별로 3개로 구분하는데 이 때문에 전략이란 표현과 계획이란 부분에 있어 오해의 소지가 발생한다. 대부분의 일반인들이 기업수준에서 사용하는 것을 전략이라 이해하고 있고, 그 이하 단위에서는 세부 계획으로 취급하고 있다. 이에 따라, 본 연구에서는 전략을 사업단위에 사용하는 용어로 정의하고, 그 이하의 기능에서 구체적으로 실천해야 하는 일에 대해 계획이란 표현으로 통일하고자 한다.

<그림2-5> 경영전략 수준



출처: 경영전략, 조동성(2013)을 수정

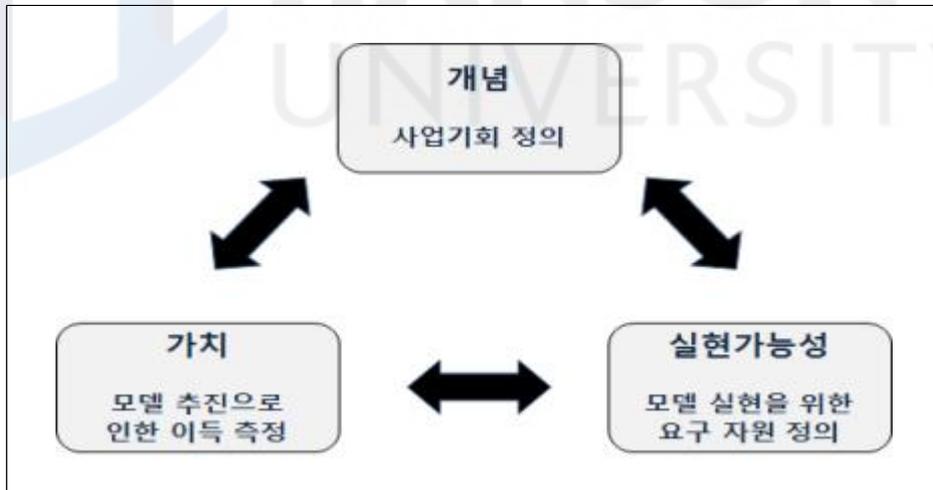
2.1.3 비즈니스모델의 구성요소

비즈니스 모델을 구성하기 위한 각 요소는 비즈니스모델 연구의 근간이 된다. 이 구성요소에 대한 연구가 지금까지 대부분의 비즈니스모델의 선행연구가 되었으며, 이 부분에 대한 논란이 2005년 이후 Osterwalder의 이론으로 귀결이 되고 있다.

Timmers(1998)는 거래 대상이 되는 고객, 거래 대상이 위치하고 있는 시장, 가치사슬 통한 e비즈니스 참여자의 역할, 비즈니스 참여자 역할 수행을 통한 획득하게 되는 이득 및 수익이 비즈니스 모델의 구성요소라고 하였다.

Applegate(2001)는 비즈니스 모델을 단순히 비용 구조, 수익 원천, 마케팅 방식 만을 의미하는 것이 아니라 비즈니스를 컨셉을 정의 하여 해당 모델에 가치 및 실현가능성을 종합적으로 고려한 시스템적인 접근을 통해 모델 구성요소를 정의하였다.

<그림2-6> 비즈니스모델 구성요소 연구



출처 : 비즈니스 모델 현황 진단을 위한 평가지표 개발, 김은비(2013) 재인용

Afuah & Tocci(2001)의 경우, 비즈니스모델의 구성요소로 고객에게 제공하는 가치제안과 이를 필요로 하는 고객인 목표시장, 이를 수행하기 위한 핵심전략과 내부역량인 역량지속가능성, 수익을 얻기 위한 수익원천과 마지막으로 참여자의 연계활동을 통해

구성된다고 하였다. 이는 사업타당성을 분석하기 위한 ‘내부역량’과 ‘외부환경’분석과 유사하다.

Osterwalder(2005)는 9가지 구성 요소로 핵심 파트너, 핵심 활동, 핵심 자원, 가치 제안, 고객 관계, 유통 채널, 고객 세분화, 비용구조, 수익원천을 제시하였으며 후에 9가지 구성 요소를 블록으로 만들어 시각화 할 수 있는 비즈니스 모델 수립을 위한 방법론인 ‘비즈니스 모델 캔버스’를 개발하였다.

Clayton M. Christensen(2008)는 가치 제안, 이윤 공식, 핵심 자원, 핵심 프로세스의 4가지 요소가 비즈니스 모델을 구성하여 맞물려서 상호작용을 한다고 하였다<표2-2>.

<표2-2> Clayton M. Christensen의 4 대 비즈니스모델 구성 요소

구성 요소	정의
고객 가치 제안	고객을 위한 가치 창출, 목표 고객,
이윤 공식	고객 가치 제공과 동시에 회사에 지원이 될 수 있는 청사진 - 매출 모델, 수익 구조, 마진 모델, 자원 속도
핵심 자원	목표 고객에게 가치 제안에 대한 것을 전달하기 위한 사람, 기술, 제품, 시설, 설비, 유통경로, 브랜드 등
핵심 프로세스	기업이 지속적으로 가치를 전달하고 확대시키는 과정 - 훈련, 개발, 제조, 예산, 계획, 판매, 서비스 등

출처 : 비즈니스 모델 현황 진단을 위한 평가지표 개발, 김은비(2013) 재인용

<표2-3> 비즈니스모델 구성요소 연구

선행연구자	비즈니스모델의 주요 구성요소	
Christensen et al(2008)	- 가치제안 - 이윤공식	- 핵심자원 - 핵심프로세스
Morris et al(2005)	- 가치제안 - 내부역량 - 수익모형, 성장의지	- 목표시장 - 경쟁전략
Osterwalder(2005)	- 가치제안, 고객분류, 고객관계 - 가치네트워크 - 수익흐름	- 핵심활동 - 핵심자원 - 전달경로
Shafer et al(2005)	- 가치창출, 가치네트워크	- 전략적 선택
Chesbrough & Rosenblem(2004)	- 가치제안 - 가치사슬, 가치네트워크 - 수익과 비용	- 시장 - 경쟁전략
Gordijn & Akkermans(2003)	- 가치소통 - 가치창출, 가치제공 - 시장세분	- 참여자 - 가치거래, 가치교환
Afuah & Tocci(2001)	- 가치제안 - 역량지속가능성 - 수익원천	- 범위(목표시장) - 실행가격설정(전략) - 참여자의 연계활동
Applegate(2001)	- 개념(사업기회 정의) - 가치(이득측정)	- 실현가능성(요구자원)
Laudon & Traver(2001)	- 가치제안 - 경쟁우위 - 수익모델	- 시장기회 - 조직개발 - 경영팀
Hamel(2000)	- 고객소통 - 가치네트워크	- 핵심전략 - 전략적 자원
Markides(2004)	- 목표고객 - 제공물	- 전달방식
Rayport & Jaworaki(2000)	- 가치제안 - 재무모델	- 자원시스템, 시장제공물
Timmers(1998)	- 수익원천, 잠재이익	- 주체 및 역할

이러한 연구 중 Osterwalder(2005)의 연구가 구성 요소 관련하여 가장 포괄적으로 제시하고 있다(김진규, 2013). 또한 Osterwalder는 연구한 사항을 창업자나 기업의 경영자들이 비즈니스 모델을 쉽게 적용할 수 있게 하기 위해 비즈니스 모델 캔버스라는 가이드라인의 적용한 'Business Model Generation' 저서를 발간하여 많은 이들에게 비즈니스 모델 수립 방법에 대한 표준적 프레임워크를 제시하고 있다.

2.1.4 비즈니스모델의 혁신

비즈니스 모델의 정의, 구조 및 구성요소의 명확한 이해가 비즈니스 모델 혁신의 시작이며 기반이라고 할 수 있다(김아람, 2013). 이병남(2011)은 비즈니스 모델 혁신은 고정된 것이 아닌 기업 경영 환경의 급변에 따라 지속적으로 전략을 바꾸면서 핵심역량을 유지하여 경쟁우위(competitive advantage)를 차지하여 한 차원 향상된 가치를 창출할 수 있는 하나의 방법이다 라고 정의하였다. Kim & Mauborgne(1999)은 성공한 기업과 성공하지 못한 기업의 특징을 비교 연구한 결과 성공하지 못한 기업들은 정형화된 일반적인 방법으로 경쟁 기업을 이겨야 한다는 고정된 사고로 기업을 운영했던 반면, 성공한 기업들은 경쟁 기업을 이기는 것에 집중하기 보다는 '가치혁신(value innovation)'이라는 신개념적 논리로 경쟁 기업과는 자신의 기업을 무관하게 만들어 버려 새로운 시장을 개척했다는 것을 발견하였다.

비즈니스 모델은 대부분 외부의 압력으로 인해 지속적으로 변화를 요구 받고 있다. 기업 환경은 항상 변화하기 때문에 때문에 그 어떤 비즈니스 모델도 영원히 고정될 수는 없으며, 지속적으로 진화하고 변화해야 하는 것이다(Osterwalder et al, 2005). 기업이 경쟁 우위를 갖추기 위해 현재 비즈니스 모델에 대해 제대로 파악하여 환경 변화에 따라 새로운 비즈니스 모델을 창출하는 능력을 키워야 할 것이다. 후에 논의될 Osterwalder(2011)가 개발한 '비즈니스 캔버스' Tool은 환경 변화에 따른 비즈니스 모델의 변경을 가치 제안 중심으로 단순하고 유연하게 하도록 도와줄 것이다.

2.2 플랫폼 비즈니스

2.2.1 플랫폼 비즈니스의 정의 및 특징

플랫폼의 사전적 의미는 기차역에서 승객이 기차에 타고 내리기 위해 설계된 구조물이다. 산업 분야에서 플랫폼의 정의는 그 분야마다 다른 의미를 지니고 있으며 한가지 예시로 제조업 분야에서는 제품군 간 디자인, 구조, 자산을 공유하는 것을 의미한다(Ulrich & Eppinger, 2011)

플랫폼 비즈니스에 대한 연구는 경제학에서 양면시장에 대한 연구로 시작되었으며 서로 구분이 되는 두 사용자 그룹을 연결하여 상호작용이 가능하도록 제품 및 서비스를 제공하는 시장이라고 서술하였다(Rochet & Tirole, 2003).

<그림2-7> 양면시장의 구조



플랫폼 비즈니스에 관한 연구는 2000년도 이전과 이후로 나뉘는데 IT기반 플랫폼 비즈니스를 중점적으로 다룬 연구는 2000년 이후에 중점적으로 이루어졌다(히라노 아쓰시, 2010). 현재 플랫폼 비즈니스는 생산전략, 기술경영, 산업경제학 등에서 적용되고 있으며 각 분야에 따라 여러 의미로 해석되어 지고 있다(황병선, 2012).

Gawer & Cusumano(2008,2002)는 플랫폼 비즈니스 특징에 대해서 다음과 같이 서술하였다.“플랫폼 비즈니스란 부가적 생산에 필요한 핵심 요소들을 제공 하고 플랫폼 참

여자의 가치 창출에 기여하는 역할을 한다. 따라서 플랫폼을 이용해서 기존보다 쉽고 저렴한 다양한 제품이 개발된다. 플랫폼 기반으로 개발되는 제품은 플랫폼의 가치를 증대시켜주는 보완재의 역할을 하며 스스로도 가치를 형성하게 된다. 플랫폼이 발전하기 위해서는 각 참여자들이 보완재를 생산할 수 있도록 쉽게 기술을 개발할 기반을 마련해 주고 공유해야 한다고 했다.

2.2.2 플랫폼 비즈니스 전략

플랫폼 비즈니스에서 경제학의 양면시장의 개념이 활용되면서 비즈니스 환경 변화에 따라 참여, 공유, 개방의 속성이 포함되어 있는 새로운 e-비즈니스 환경이 탄생하면서 이와 관련하여 하드웨어적 사고에서 소프트웨어 플랫폼 중심의 사고 전환이 필요하게 되었다(히라노 아쓰시, 2010)

비즈니스 환경이 변화함에 따라 플랫폼 전략은 네트워크 효과를 극대화하는 방향으로 전환되었다. 네트워크 효과를 극대화하기 위해 플랫폼 선두기업은 차별적인 가격전략을 사용하게 된다. 플랫폼을 이용하는 각각의 두 집단에 차별적인 가격을 지출토록 하여 한 집단은 보조를 받는 집단인 ‘subsidy side’, 다른 집단은 돈을 내는 집단인 ‘money side’로 분류되어 집단 간 플랫폼 상호작용을 통해 네트워크 효과가 극대화가 된다고 하였다(Eisenmann, 2008).

2.2.3 플랫폼 비즈니스 기반 국내 창업기업 현황

<표2-4> 국내 주요 플랫폼 비즈니스 기업

업종	비즈니스명	사업자
전자지갑	시럽	SK플래닛
	클럽	KT
배달	배달의민족	우아한형제들
	요기요	RGP코리아
	배달통	

업종	비즈니스명	사업자
쇼핑	삼원도	네이버
부동산	직방	채널브리즈
	다방	스테이션3
택시	카카오택시	카카오
카셰어링	쏘카	쏘카
	그린카	그린카
숙박	야놀자	야놀자
	여기어때	위드웹

출처: Nielsen, 국내 O2O서비스성장과 온라인소비자평가

2.3 기존연구의 정리 및 한계

선행연구들이 비즈니스모델의 구성 요소들의 연구에 집중되어 있는데, 이들 내용들이 상당수가 중복되는 내용임을 알 수가 있다. 우선적으로 가치창출 또는 가치제안에 대해서는 거의 대부분 동의를 하고 있다. 그 외에 고객/시장, 내부역량, 외부환경, 수익의 원천으로 정리를 할 수 있다.

하지만, 이들 내용이 실제로 어떤 방식으로 표현이 되거나 접근을 해야 하는지에 대한 방식에 대한 설명이 부족한 상태이다. 즉, 큰 목차는 제시를 했으나 세부항목이 빠져 작성자에 따라 각각의 스타일로 작성을 하게 내버려 두는 수준에서 머무는 문제가 발생한다.

Ⅲ. 연구 설계

3.1 연구의 절차

본 연구 대상은 국내 및 해외 플랫폼 비즈니스를 영위하는 기업으로 대상을 선정하였으며 방법론은 본 연구의 비즈니스 모델 수립을 위해 선정된 Osterwalder의 ‘비즈니스 모델 캔버스’이다. 이 후 분석의 구체화를 위해 추가된 부분은 CVCA이를 원하는 목표로 나아가기 위한 전략은 어떻게 선택할 지에 대한 과정이 진행이 된다. 마지막으로 실제 사례에 적용하고 그에 대한 결과와 시사점을 제시하는 것으로 구성하였다.

<그림3-1> 연구의 절차



3.1.1 비즈니스모델 수립 방법론 Tool (비즈니스 캔버스)

비즈니스모델 사례 분석을 하기 위해선 구체적인 비즈니스 모델 분석에 필요한 Tool이 필요하며 본 연구에서는 Osterwalder(2010)가 개발한 ‘비즈니스 모델 캔버스’를 통해 사례 분석을 하고자 한다.

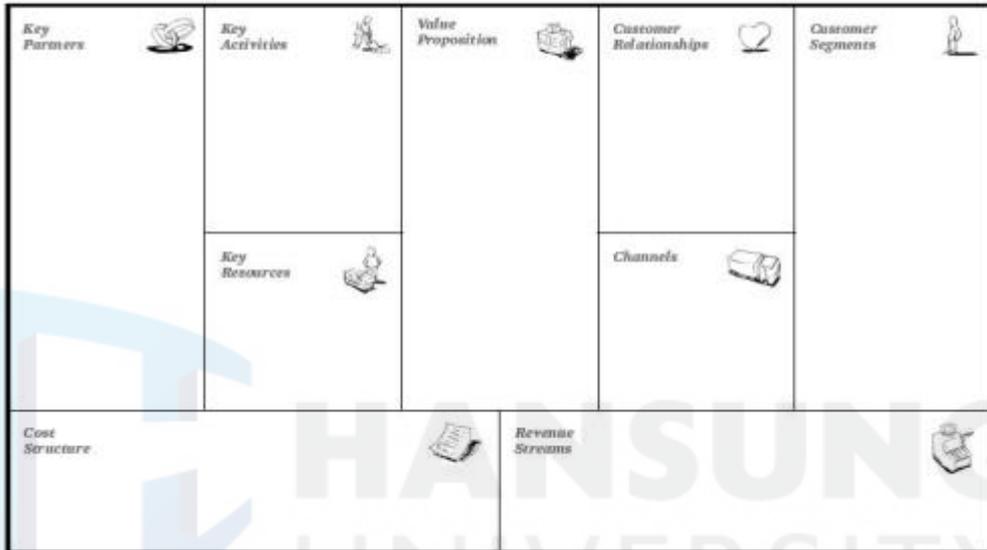
<표3-1> 비즈니스수립 방법론

선행연구자	비즈니스모델 수립 방법론
Osterwalder (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Business model Canvas - 비즈니스모델 수립을 위한 브레인스토밍의 도구로써 제시된 내용

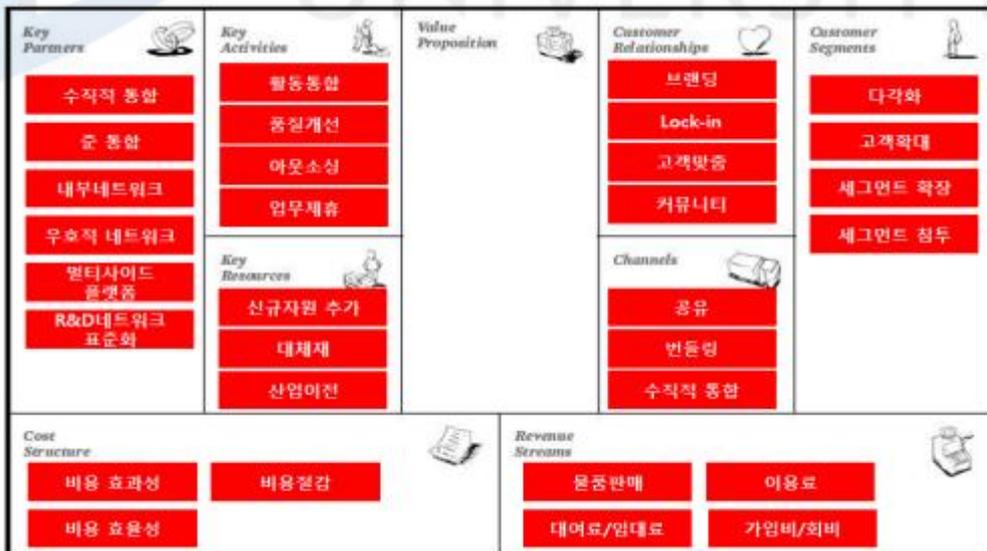
비즈니스 모델 캔버스를 구성하는 9가지 블록은, 가치 제안, 핵심 활동, 핵심 자원, 핵심 파트너, 고객 관계, 유통 채널, 고객 세분화, 비용 구조, 수익 흐름으로 나누어져 있다.

<그림3-2> 비즈니스모델캔버스의 구성 및 작성 사례

The Business Model Canvas



The Business Model Canvas



출처: Business Model Generation, Osterwalder(2010) / 일부 수정

<표3-2> 비즈니스모델캔버스 9가지 Block별 정의

구분	블록	정의
제품	가치 제안 Value Propositions	세분화된 고객 그룹이 필요로 하는 가치를 창조하기 위한 상품이나 서비스의 조합
고객 관점	고객 세그먼트 Customer Segments	기업이 제각기 어라나 상이한 유형의 사람들 혹은 조직을 겨냥하는지 규정
	유통 채널 Channels	기업이 세분화된 고객 그룹에게 가치를 제안하기 위해 커뮤니케이션을 하고 상품이나 서비스를 전달하는 방법
	고객 관계 Customer Relationships	세분화된 고객 그룹에게 어떤 형태의 관계를 맺을 것인가에 대한 것
인프라 관리	핵심 자원 Key Resources	비즈니스를 원활히 진행하는데 필요한 중요한 자산
	핵심 활동 Key Activities	기업이 비즈니스를 제대로 영위해나가기 위해 꼭 해야 하는 중요한 활동
	핵심 파트너십 Key Partnerships	비즈니스 모델을 원활히 작동시켜줄 수 있는
재무적 측면	비용 구조 Cost Structure	비즈니스 모델을 운영하는 데서 발생하는 모든 비용
	수익 원천 Revenue Streams	기업이 각 세분화된 고객으로부터 창출하는 수익

출처: Business Model Generation, Osterwalders(2010)

3.1.2 비즈니스 구체화를 위한 Tool (Customer Value Chain Analysis)

Krista M.Donelson & Koske Ishii & Sheri D.Sheppard (2006)의 연구에 따르면, CVCA(Customer Value Chain Analysis)는 제품/서비스의 수명주기 상 이해관계자의 관계를 명확하게 정의하기 위한 디자인이 가능한 방법 툴(tool)이라고 개념을 설명하고 있다.

<표3-3> CVCA(Customer Value Chain Analysis)

선행연구자	비즈니스 모델의 구체화
Ishii(2006)	- Customer Value Chain Analysis - 비즈니스모델을 표현하는 도구로서 제시

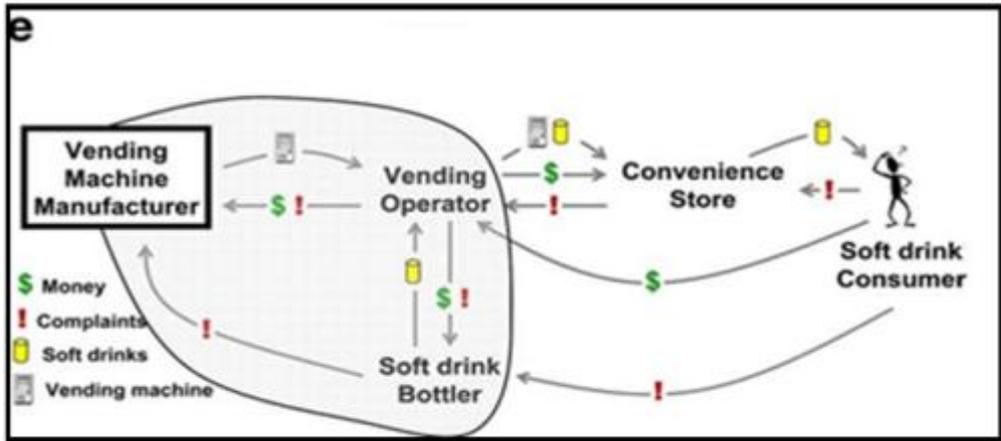
가장 큰 특징은 디자인 맵핑(mapping)을 통해 시각화했다는 점으로, 이는 직관적으로 전체 흐름과 체계를 이해하는데 도움을 준다.

이를 적용하기 위해서는 크게 3단계를 거쳐야 하는데 1단계는 각 이해관계자간의 관계를 정의하고 표시하는 것이다. 2단계는 각 이해관계자의 가치제안과 제품/서비스의 흐름을 표시하고, 마지막 3단계에서 핵심 customer chain을 분석하고 그 범위를 확정하는 것이다.

아래의 <그림3-6>은 Vending Machine의 사례로, 자동판매기의 최종소비자는 일반 고객이나, 실제 자동판매기의 대금을 지불하는 직접 이해관계자는 자동판매기 설치업자와 음료제조업체이다. 이는 비즈니스모델 수립에서 창업자들이 자주 일으키는 실수 중의 하나로 매우 중요한 시사점을 제공하고 있다.

제품과 서비스를 제공 시, 이를 실제 사용하는 고객과 수입을 지불하는 고객이 동일할 수도 있지만, 그렇지 않을 수도 있다는 점이다. 이는 비즈니스모델 수립과 세부계획 수립 시 많은 영향을 끼치게 된다. 잘못 정의된 고객과 수익 구조로 인해, 사업 자체의 성패가 좌우되기도 한다.

<그림3-3> CVCA의 사례 : Vending Machine



이를 대표적인 음료회사인 코카콜라로 적용하면, 코카콜라를 실제로 마시는 소비자는 일반 개인들로 주로 피자, 햄버거 프랜차이즈나 소매점 및 자동판매기를 통해 소비되고 있다. 외형상으로는 코카콜라와 소비자가 직접적인 관계가 있는 것으로 비춰질 수 있지만 실제 관계는 한 단계가 더 포함되어 있다. 미국 본사에서는 주 재료인 원액만 각국의 유통업체에 납품을 할 뿐이다. 실제 판매는 유통업체들의 몫이다.

이 경우, 코카콜라의 핵심활동은 원액을 잘 유지하고 배송하는 것과 유통업체와의 관계를 잘 유지하는 것이다. 소비자는 그 다음단계의 일로, 핵심활동이라고 할 수 없게 된다.

<그림3-4> CVCA의 사례 : 코카콜라



3.2 연구대상

본 연구는 플랫폼서비스 기업의 비즈니스모델을 비즈니스모델캔버스를 통해 분석하고, CVCA를 통해 비주얼로 구체화하여 실제 적용가능 여부를 확인하고자 한다. 실제 사례연구를 위해, 에어비앤비와 쏘카를 선정하였으며, 이 2개 회사를 통해 비즈니스모델을 살펴본다.

<표3-4> 연구모형 틀

Block	에어비앤비(미국)	쏘카(한국)
가치 제안 Value Propositions		
고객 세그먼트 Customer Segments		
유통 채널 Channels		
고객 관계 Customer Relationships		
핵심 자원 Key Resources		
핵심 활동 Key Activities		
핵심 파트너쉽 Key Partnerships		
비용 구조 Cost Structure		
수익 원천 Revenue Streams		

IV. 사례 연구

앞 III장에서 논의된 비즈니스모델의 수립방법에 따라, 실제 기업을 대상으로 적용을 해보도록 한다.

비즈니스모델이 1980~90년대 인터넷 기반의 산업이 등장하면서, 기존 전통 제조업에 대한 이론으로는 설명이 어려운 한계로 인해 발전이 되었고, 그 이후 IT 및 인터넷기반의 비즈니스모델이 유행처럼 번졌다. 최근에는 웹 기반의 인터넷에서 모바일 앱 기반으로 그 영역이 변화/확대됨에 따라 이를 근거로 개발되는 비즈니스모델이 급속히 증대되고 있다. 일명 ‘플랫폼’기반의 서비스가 대두되게 되었다. 국내 예비창업자들의 아이템의 상당수가 업종과 종류만 다를 뿐 기본적인 구조는 플랫폼으로 된 경우가 많다. 따라서, 사례 또한 이러한 플랫폼 서비스를 주 업종을 하는 실제 회사를 중심으로 적용을 함으로써 보다 많은 이들에게 도움이 되고자 한다. 그리고, 국내 및 해외기업 2개 사례를 통해 비교할 수 있도록 한다.

본 연구에서 강조하고자 하는 바는, 실제 사례를 통한 비즈니스모델의 분석과 적용을 통해, 새로운 비즈니스모델을 창출할 수 있는 시도이다. 이를 위해 외부자료를 통해서도 파악이 가능해야 하며, 이에 대한 가치제안을 정의 후, 각 8개 분야로 구성요소와 전략을 파악하여 비즈니스모델을 수립한다. 이후 CVCA를 통해 전체 비즈니스의 흐름을 도식화하여 마무리한다. 이에 대한 전체 프로세스는 아래와 같다.

<그림4-1> 사례연구 구조



4.1 기업선정 및 개요

본 연구를 위해 선정된 기업은 해외는 ‘에어비앤비’를 국내기업으로는 ‘쏘카’를 선정하였다. 두 개 회사 모두 공유라는 개념과 플랫폼이란 서비스체계를 도입하여 사업을 하고 있으나 숙박업과 차량대여라는 업종의 차이가 있다.

국내/외에서 가장 널리 알려진 성공 기업이자, 투자유치를 받아 스타트업 기업들의 좋은 사례로 평가받고 있어 연구모델로 적합하다고 본다.

4.1.1 해외 모델 : 에어비앤비(Airbnb)

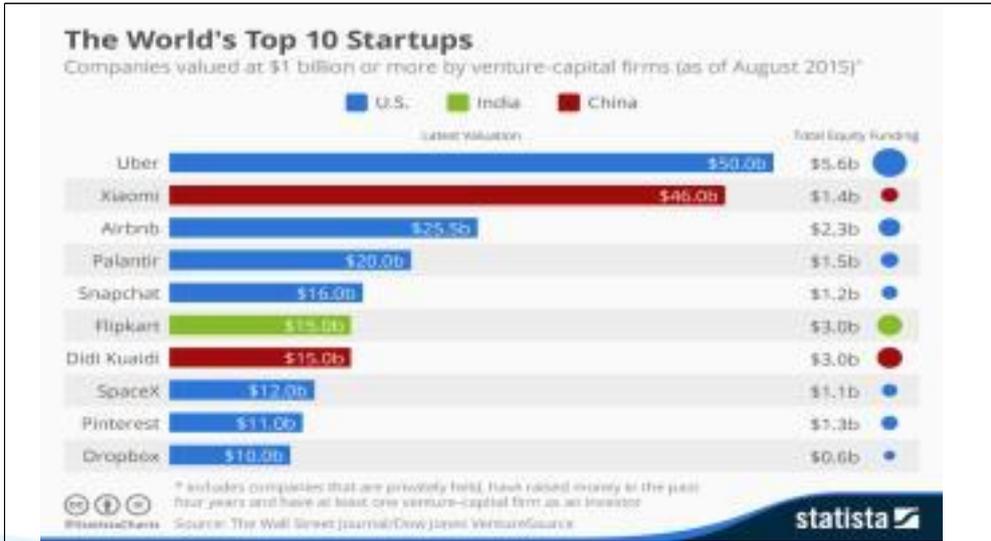
4.1.1.1 기업개요

에어비앤비(Airbnb)는 2008년 8월 설립된 미국 샌프란시스코에 본사를 둔 세계최대 숙박공유 서비스 회사이다. 이 회사를 선정하게 된 이유는 인터넷 플랫폼서비스로 숙박업계 최고의 회사이며, 와이즈먼(1984)의 ‘The share economy: Conquering stagflation’에서 밝힌 공유경제(sharing economy)의 성공 모델이기도 하기 때문이다.

2016년 6월 현재, 전세계 191개국 34,800여 도시에 총 2,000,000건 이상의 공유하우스와 1,400개 이상의 성(城)도 보유하고 있으며, 6,000만명 이상의 고객을 확보하고 있다. 국내에는 2013년 1월 진출했으나, 국내에서는 공중위생관리법 제3조 1항의 숙박업 규정에 의해 불법에 대한 논란이 있는 상태이다.

기업가치는 2015년 8월 기준 255억 달러로 전세계 10대 스타트업 기업 중 3위를 기록하기도 했다. 이 금액은 세계적인 유명 호텔체인 1위인 힐튼(219억 달러)를 추월한 금액으로 놀라운 성장을 하고 있다.

<그림4-2> 에어비앤비의 기업가치



출처: <https://www.statista.com/> 2015년

4.1.1.2 창업동기 및 배경

에어비앤비는 3명의 평범한 직장인이던 브라이언 체스키, 조 게비아, 네이션 블레차르지크가 자신들이 살고 있는 아파트 거실에 에어베드(매트리스)와 아침식사를 제공하는 민박사업에서 시작하였다.

<그림4-3> 에어비앤비의 창업자



출처: <http://blog.hanalife.co.kr/3041/>

샌프란시스코에서 열리는 ‘국제디자인 컨퍼런스’로 인해, 시내의 모든 호텔방이동이동이 나자, 이에 착안해 빈 방을 공유하면서 사업이 시작되었다.

4.1.2 국내 모델 : 쏘카(SOCAR)

4.1.2.1 기업개요

쏘카(SOCAR)는 2011년 11월 설립된 차량공유서비스 업체이다. 경제적이고 환경친화적인 카셰어링 서비스를 제공하고자 한다. 회원 100만명 이상, 차량 3,000대 이상으로 카셰어링 1위 기업이다. SK 등으로부터 650억원의 투자유치를 받았고, 전체 이용자의 94%가 20~30대의 젊은 계층이다. 2015년 11월 2015 대한민국마케팅대상에서 최우수상(공유경제부분)을 수상하기도 하였다.

4.1.2.2 창업동기 및 배경

평범한 직장인이라면 하루에 2시간 이상 차량을 이용하지 않겠지만, 실제로 차량구입비, 보험비, 유지비 등 많은 비용을 부담하고 있다. 이런 구조를 30분 단위로 사용이 가능한 요금체계의 차량공유서비스를 만들고자 하는 아이디어에서 시작하였다.

대중교통여건이 어려운, 제주도를 중심으로 초기 사업을 개시하였다.

4.2 사례 : 에어비앤비(Airbnb)

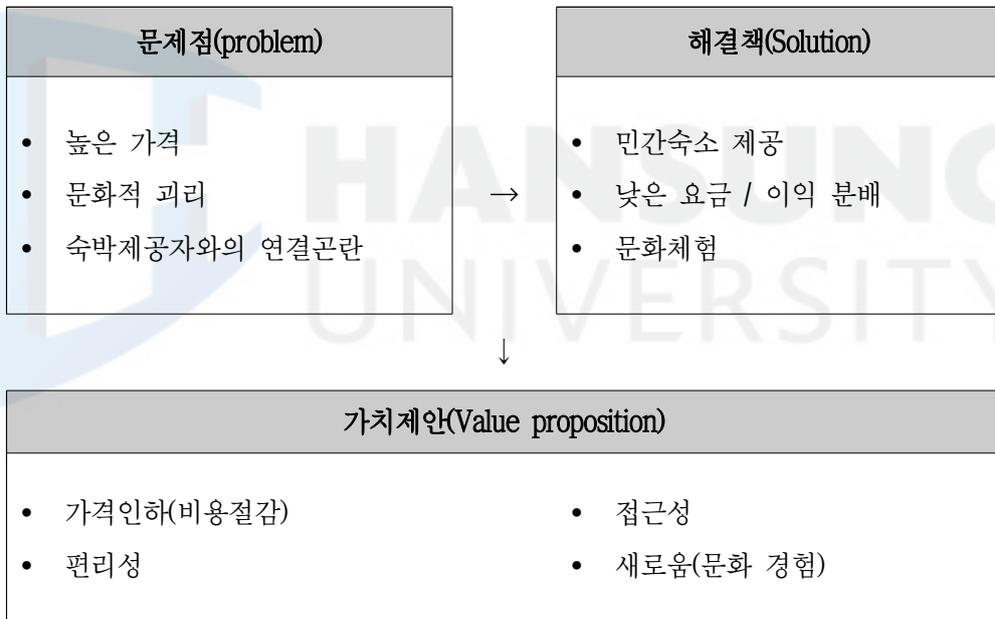
4.2.1. 가치제안(Value Proposition) 분석

osterwalder(2005)에서 가치제안의 정의를 “Gives an overall view of a company’s bundle of products and services”라고 내렸다. 여기서의 가치는 바로 고객이 필요로 하는 니즈(needs)를 충족시켜주어야 하는 요소라고 할 수 있다.

에어비앤비가 처음 사업을 시작하면서 파악한 고객의 어려움은 크게 3가지였다. 1)높은 가격(Price) 2)문화적 괴리가 있는 숙박시설 3)숙박제공자와의 어려운 연결방안이다. 가치제안의 분석에서 가장 먼저 진행을 할 부분은 이러한 고객의 어려움, 또는 곤란한 상황인 문제(problem)의 인식이다. 이런 문제의 인식에 대한 해결책(solution)이, 가치제안의 내용이라고 할 수 있다.

이런 인식된 문제를 해결하는 것이 에어비앤비의 목표였으며, 이를 ‘웹 플랫폼’을 통한 민간 주거의 공유를 통한 요금절감과 지역/문화체험으로 해결하였다. 이를 좀 더 정리를 한다면 양적인 부분에서는 ‘가격인하’로, 질적인 면에서 ‘편리성’, ‘접근성’, ‘새로움’이란 키워드로 표현이 가능하다.

<표4-1> 에어비앤비의 가치제안



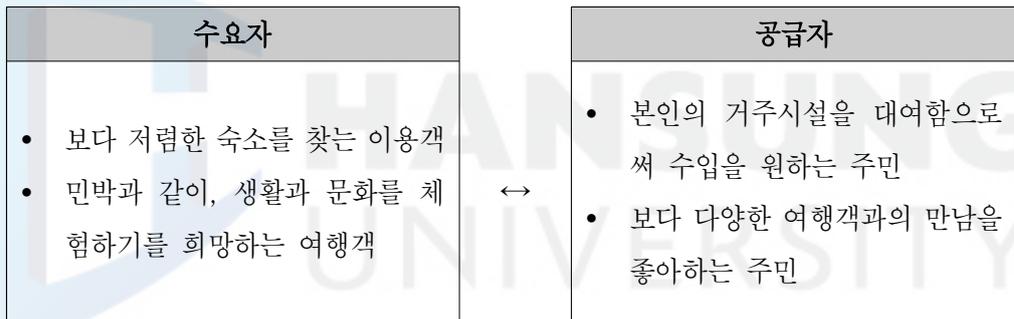
4.2.2. 고객세그먼트(Customer Segments) 분석

고객세그먼트의 Block부분에서 사례를 든 내용 중 ‘멀티사이드 시장’에 대해 소개하고 있다. 멀티사이드 플랫폼은 2개 또는 그 이상의 별개지만 상호의존적인 타겟그룹을 합한 것이다. 이런 플랫폼은 보다 많은 사용자(user)를 모

을수록 그 가치가 높아지는데 이를 ‘네트워크효과’라고 한다.(Evans, 2003) 위의 내용에서, 플랫폼 비즈니스는 최소 2개 이상의 고객군(타겟그룹)을 가지고 있으며, 이들은 서로 의존적인 관계를 하고 있음을 알 수 있다. 가치제안에서 알아본 바와 같이, 문제점은 숙박시설을 사용하고자하는 이용객(수요자)의 입장에서 제기되는 부분이고, 이에 대한 해결은 숙박시설을 제공하고자하는 민간인(공급자)을 통하고자 한다. 이 2개의 사이드를 연결하는 것이 바로 에어비앤비의 플랫폼이라고 할 수 있다.

공급자와 수요자의 입장에서 접근한다면, 수요자는 ‘숙박시설을 이용하고자하는 이용객(여행객)’이며, 공급자는 ‘거주하고 있는 집을 대여하고자 하는 주민’이다.

<표4-2> 에어비앤비의 멀티사이드현황



이를 좀 더 세분화한다면, 마케팅 이론에서 적용하는 STP전략으로도 접근할 수 있다. STP는 마케팅의 프로세스 상 전략수립에 해당이 되는데 시장세분화(segmentation)-표적시장선정(targeting)-포지셔닝(positioning)을 일컫는 말이다(kotler, Marketing Management) 이 중 시장세분화의 기준이 되는 변수인 1)구매행동 2)인구통계적 3)심리적 4)사용상황 5)추구편의 등을 적용하면 좀 더 쉽게 설명을 할 수 있을 것이다.

<표4-3> 에어비앤비의 고객세그먼트

변 수	세부 내용
구매행동	<ul style="list-style-type: none"> 타지역에 대한 이동을 하는 사람들로 비즈니스 또는 여행할 때만 이용하는 사용자 민간숙소를 이용하기 때문에, ‘힐튼’과 같은 브랜드는 큰 의미가 없음
인구통계적	<ul style="list-style-type: none"> 여행을 좋아하는 젊은 층(20~40대) 여성보다는 남성 저렴한 가격을 추구하는 중간 이하 소득층
심리적	<ul style="list-style-type: none"> 배낭여행과 같은 모험추구형 새로운 문화와 사람을 좋아하는 성격
사용상황	<ul style="list-style-type: none"> 여행지에서 편하게 접근할 수 있어야 함
추구편익	<ul style="list-style-type: none"> 저렴한 가격 그 지역만의 문화와 자연을 체험할 수 있어야 함

시장세분화 이후의 표적시장선정과 포지셔닝은 비즈니스모델의 Block을 이루는 요소보다는 행위를 정하기 위한 전략으로 그에 대한 유형은 아래와 같다.

<표4-4> 표적시장선정과 포지셔닝의 주요 전략

표적시장선정(Targeting)	포지셔닝(positioning)
<ul style="list-style-type: none"> 차별화전략 비 차별화전략 집중화전략 	<ul style="list-style-type: none"> 속성/유익 사용상황 제품사용자 경쟁 니치시장(틈새시장) 제품군

이러한 전략단계에서는 외부에서 확인할 수 있는 자료, 보도, 광고, 저널 등을 통해 파악이 가능하기도 하지만, 기업내부의 영업기밀로서 알기 어렵기도 하다. 이에 대한 보다 정확한 내용은 기업관계자와의 면담과 제공자료를 통해 확인할 수 있다.

4.2.3. 고객관계(Customer Relationships) 분석

고객관계가 중요한 이유로 osterwalder & pigneur(2010)는 1)고객확보 2)고객유지 3)판매촉진을 위해 필요하다고 했다. 비즈니스를 위한 고객을 확보하고 유지하기 위한 노력이 과거 제조중심의 생산위주의 시대에는 제품에 대한 판매를 위한 거래적인 관계였다면, 최근에는 고객들간의 관계가 조성되거나, 고객들과 함께 가치를 창조하는 상호관계적 단계로 변화하고 있다.

비즈니스모델캔버스에서는 이 고객관계를 몇 가지 형식으로 예를 들었는데, 고객과 직접적인 교류를 하는 방식과 간접적인 방식, 그리고 자동화 및 커뮤니티 등 중간적인 방식으로 구분을 하였다. 고객에 대한 중요성, 고객의 성향에 따라 적절한 방식을 선택할 수 있는데 에어비앤비는 온라인/모바일 기반의 서비스에 고객과 미디어, 커뮤니티(여행, 출장프로그램, 호스트 등) 및 추천프로그램 등 다양한 내용을 통해 고객과의 관계를 확립했다.

4.2.4 고객채널(Channels) 분석

고객과의 커뮤니케이션을 통해 제품과 서비스를 전달하기 위한 방법인 ‘고객채널’이다. 비즈니스모델캔버스는 그 기준을 2가지로 구분하였는데 첫 번째 기준은 고객과 직접적인 접촉인지에 대한 여부이고, 두 번째는 직영/파트너 채널인지 운영주체의 구분이다. 이를 도식화하면 아래와 같이 표현할 수 있다.

<표4-5> 고객채널 구분

	직접채널	간접채널
직영채널	<ul style="list-style-type: none"> • 영업부서 • 웹사이트 • 모바일 앱 	<ul style="list-style-type: none"> • 직영매장
파트너채널	-	<ul style="list-style-type: none"> • 파트너매장 • 도매상

에어비엔비가 창업초기부터 웹기반으로 사업을 시작한 온라인 기업이며, 현재 모바일 앱으로 확대했으나, 영업인력을 통한 오프라인 채널이 아닌, 순수 온라인 직접채널로 고객에게 정보와 가치를 제공하고 있다.

<표4-6> 에어비엔비의 고객채널

	직접채널	간접채널
직영채널	○	×
파트너채널	×	×

4.2.5 핵심활동(key Activities) 분석

핵심활동은 비즈니스를 용이하기 위해 필요한 주요 활동을 의미하는데 기업에 따라, 비즈니스모델에 따라 달라진다. 소프트웨어 회사라면 소프트웨어 개발이 핵심활동이 되어야 하며, 유통전문 업체라면 유통망 관리가 핵심활동이 되어야 할 것이다. 이 부분에 대해 osterwalder & pigneur(2010)는 더 단순

하게 접근을 시도했다. 핵심활동을 첫째, 우수한 제품을 설계, 제작, 운송하는 ‘생산활동’을 뽑았다. 이러한 생산활동은 대부분의 제조회사에 해당이 되기 때문에 가장 대표적이라고 본다. 두 번째 핵심활동으로 컨설팅회사, 병원 및 서비스를 제공하는 업체들이 해당되며, 이를 ‘문제해결’이라 명칭했다. 이 문제해결활동은 고객의 문제를 새로운 해결방법으로 접근한다는 것이 특징이라고 할 수 있다. 마지막으로 본 연구와 관련이 있기도 한, 플랫폼 및 네트워크를 통한 활동을 하는 기업을 대상으로 한 ‘플랫폼/네트워크’ 활동이다. 플랫폼 비즈니스를 하기 위해서는 각 사이드별 고객을 확보하기 위한 활동이 필수이며, 그를 지원하기 위한 서비스시스템을 구축해야 한다. 이 때문에, 상대적으로 보다 많은 시간과 자금이 소요된다.

에어비앤비 역시, 사업초기 숙소를 제공하는 공급자와 사용하기를 희망하는 수요자를 확보하고, 이에 대한 문제점(보안 및 안전에 대한 부분, 분쟁발생 시 대처방안 등)을 해결하는 것이 가장 큰 활동이었다. 현재는 사업규모 확장을 위한 고객확대 및 마케팅이 주요 활동이라고 볼 수 있다.

4.2.6 핵심자원(Key Resources) 분석

“비즈니스에 있어 중요자산을 핵심자원”이라 정의했다. 이 자원이 통해 기업은 고객에게 가치를 창조하고 제공할 수 있으며, 수익원을 창출할 수 있다. 이런 자료는 눈에 보이는 유형적인 자원일 수도 있지만, 지식이나 노하우와 같은 무형적인 자원이 있기도 하다. Osterwalder & Pigneur(2010)는 이를 크게 4가지로 구분하였는데, 전통적인 경영학에서의 4가지 관리분야인 생산, 인사, 마케팅, 재무와 거의 유사하다.

<표4-7> 에어비앤비의 핵심자원

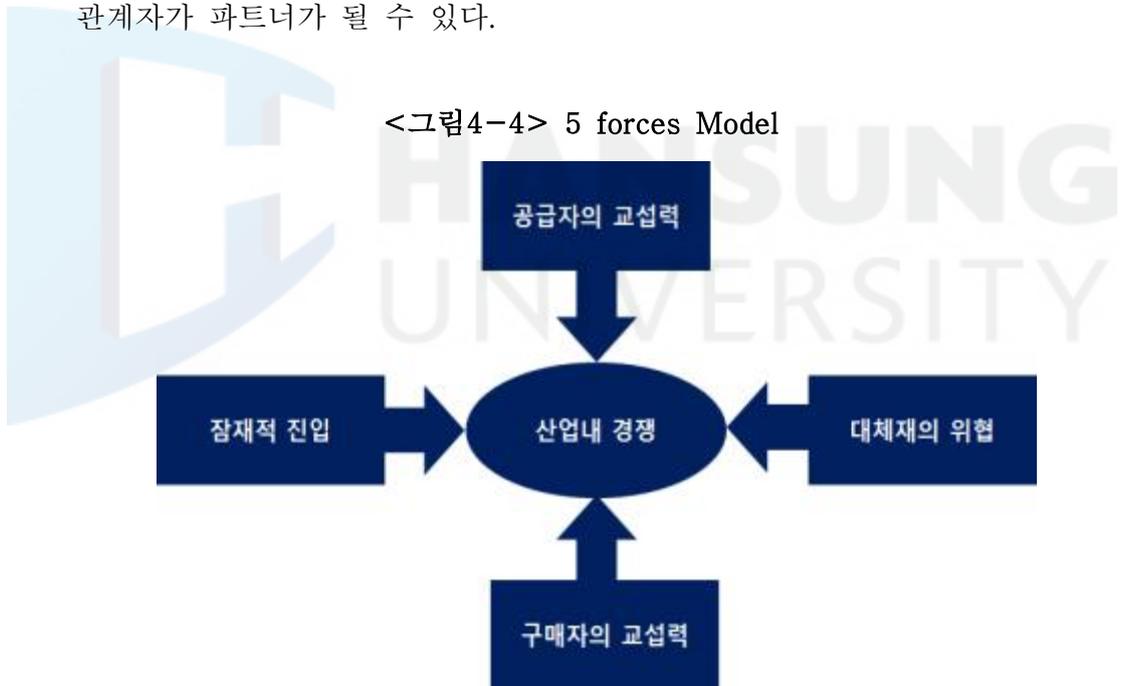
구분	세부항목	에어비앤비의 해당항목
물적 자원	<ul style="list-style-type: none"> • 생산시설 • 건물 • 자동차 • 기계 • 시스템 • 판매시스템 • 물류네트워크 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 건물 • 시스템
지적 자산	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드 • 특허 및 저작권 • 독점지식 • 파트너십 • 고객DB 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드 • 파트너십 • 고객DB
인적 자원	<ul style="list-style-type: none"> • 개발인력 • 영업인력 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 개발인력 • 영업인력
재무 자원	<ul style="list-style-type: none"> • 현금 • 신용한도 • 스톡옵션 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 현금

에어비앤비는 플랫폼서비스로 유형적인 자원이 필요한 제조업과는 다르다. 따라서, 주요 물적자원이라면 서비스에 필요한 시스템과 직원들이 근무하는 건물 정도가 해당이 된다. 그보다는 고객의 확보와 확대를 위한 브랜드와 이를 수행하기 위한 실무인력이 더욱 중요하다. 또한 이를 지원하기 위한 재무적인 자금도 필수이다.

4.2.7 핵심파트너(Key Partnerships) 분석

사업에 있어서, 특히 초기 창업인 경우 파트너가 매우 중요하다고 한다. 사업 멤버인 ‘팀빌딩’을 이야기하기도 하지만, 사업초기 조속한 사업안정을 위한 외부의 지원자와의 관계를 파트너십이라고 한다. 이에 대해 비즈니스모델캔버스에서는 “비즈니스모델을 원활히 작동시켜줄 수 있는 공급자-파트너 간의 네트워크”로 설명했는데 대상에 대한 구체적인 설명은 없다. 비즈니스가 원활하게 수행하기 위해서는 산업 내 다양한 이해관계자와 양호한 관계를 유지해야 하며, 이들 중 하나 또는 그 이상과 밀접한 관계로 진행이 되면 이를 ‘파트너’라고 할 수 있다.

이런 논리로, 산업 내 경쟁을 설명한 Porter(1979)의 5forces Model의 5개 관계자가 파트너가 될 수 있다.



출처 : Porter(1979)

에어비앤비가 글로벌기업으로 191개국에서 서비스를 하고 있으며, 국내에서도 하고 있으나, 국내에 유사한 서비스로 ‘야놀자’와 같은 잠재진입과 대체재는 직접적인 경쟁관계로 파트너십에 해당이 되기 어렵지만, 현재 서비스를 이

용하고 있는 공급자와 구매자는 동사와 우호적인 관계로 파트너 관계라고 할 수 있다. 위의 공급자-구매자의 관계는 비즈니스모델캔버스에서 설명하는 파트너십 4가지 중 “안정적 공급을 확보하기 위한 구매자-공급자관계”에 해당된다.

4.2.8 수익원(Revenue Stream) 분석

수익원에 대해서는 비즈니스모델 수립에 있어, 명확히 짚고 넘어가야 할 내용이 있다. 비즈니스모델캔버스에서도 수익원은 비즈니스모델을 수립하는 9가지의 Block 중 하나로 인식하고 있어, 모델의 일부임을 알 수 있고, 다양한 비즈니스모델 구성요소에 대한 선행연구에서도 수익에 대한 내용은 구성요소로 밝히고 있다. 하지만, 현실에서는 많은 사람들과 일부 전문가마저 수익모델(또는 수익구조)과 비즈니스모델을 혼동하고 있다. 즉, 수익모델 = 비즈니스모델이라 생각하고 있는 것이다. 이는 에어비앤비의 초기 사업계획에서도 확인을 할 수 있어, 그 심각성을 알 수가 있다.

<그림4-5> 에어비앤비의 수익원



출처: 에어비앤비 초기사업계획서,2008

에어비앤비의 초기 사업계획에서는 공급자와 수요자 양면에서 각각 10%의 수수료를 기본 수익원으로 계획을 하였다. 이에 대한 수입액과 산출근거로 비즈니스모델이라 설명을 하였다. 실제 위의 자료를 보면 비즈니스모델캔버스나 다른 비즈니스모델의 이론과 같은 구성요소가 생략되어 있고 오로지 수익원에 대한 내용만 언급되어 있다. 2008년이 비즈니스모델캔버스가 소개된 해이기 때문에 인지하지 못할 가능성이 높아, 똑같은 방식으로 작성되기를 기대하기는 힘들 것이다. 하지만, 이 당시만 해도 미국의 스타트업 기업들도 비즈니스모델에 대한 개념과 인식이 낮음을 파악할 수 있다. 국내도 이와 유사해서, 아직도 수익모델(또는 수익구조)을 비즈니스모델로 혼동하여 사용하고 있다. 본 연구에서는 그 차이점을 명확히 한다. 수익모델(수익구조) ≠ 비즈니스모델이며, 수익모델은 일부 구성요소에 불과하다.

현재의 에어비앤비는 예약비용에 따라 6~12%의 예약수수료를 이용자에게 부과하고, 숙박비의 3%를 숙박시설 제공자에게 부과하여 공급자-수요자의 양면으로부터 수익을 발생하고 있다.

이는 일반적인 공급-판매 관계에서는 발생하기 어려운 방식으로, 양면에 대한 정보와 서비스를 제공할 수 있고, 이에 대한 교섭력이 있기 때문에 가능하다.

결론적으로, 에어비앤비의 수익원은 양면을 통한 '중개수수료'이다.

4.2.9 비용구조(Cost Structure) 분석

Porter(1985)의 Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance에서 본원적 경쟁전략으로 3가지 전략을 제시하였다. 크게 낮은 비용을 중심으로 '비용우위'와 차별화 요소를 통한 '차별화우위'로 나눌 수 있고, 산업전반이 아닌 단일영역에 대해서는 '집중화'라는 별도의 전략을 내세웠다. 집중화는 특정집단에 대한 것을 의미한다.

<그림4-6> Porter의 본원적 전략



osterwalder도 Porter와 유사하게, 비용주도(Cost-driven)와 가치주도(Value-driven)로 양분화하였다. 비용주도는 최소비용구조를 만드는 것이 목표이고, 가치주도는 비용에 대한 절감보다는 그 이상의 가치창조가 목표이다. 에어비앤비는 처음부터 호텔과 같은 높은 숙박비(10만원 이상)에 대한 부담감을 느끼는 여행객을 목표로 했기 때문에, 호텔 이하의 가격을 제공하고 있으며, 이를 위해서 동사도 비용절감을 위한 비즈니스를 추구하게 된다.

<표4-8> 에어비앤비의 비용구조

구분	비용주도	가치주도
비용구조	○	-

4.3 사례 : 쏘카(SOCAR)

4.3.1 가치제안(Value Proposition) 분석

고객의 니즈(needs)를 충족시키는 것이 가치제안이란 정의를 ‘에어비앤비’의 사례에서 언급을 하였다. 여기서는 고객의 니즈를 구분 짓는 특징을 알아본다.

비즈니스모델캔버스에서 고객의 니즈를 크게 양적인 것과 질적인 것으로 구분하였는데, 이 니즈는 고정적인 것이 아니고 새로운 요소가 가미되어 다른 방식으로 나타날 수도 있다.

<표4-9> 고객의 니즈 구분

구분	양적인 니즈	질적인 니즈
내용	<ul style="list-style-type: none"> • 가격 • 성능 • 비용절감 	<ul style="list-style-type: none"> • 새로움 • 커스터마이징 • 대행 • 디자인 • 브랜드지위 • 리스크절감 • 접근성 • 편리성/유용성 등

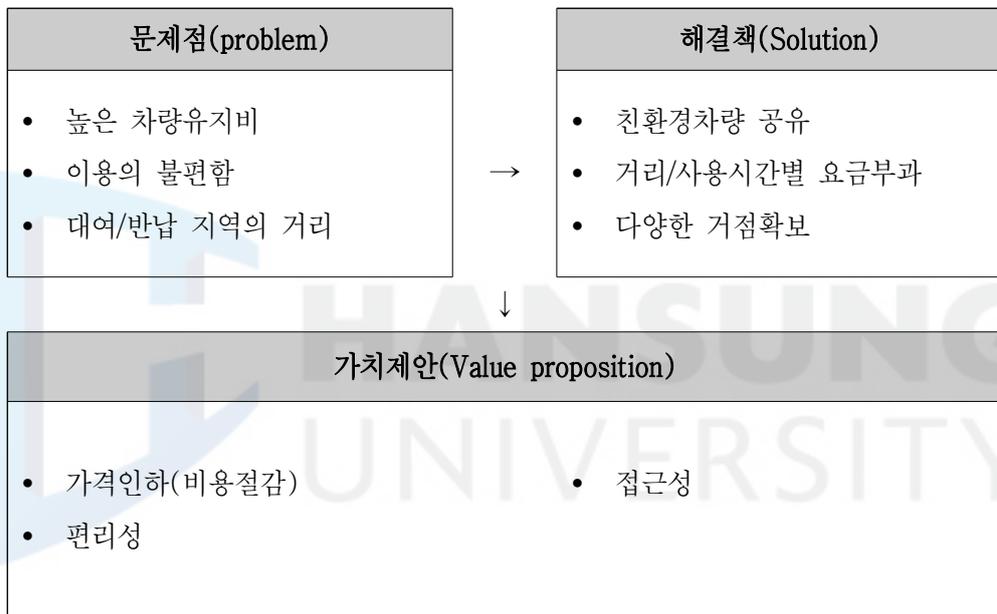
쏘카는 2011년 11월 제주도에서 30여대의 차량으로 카셰어링 서비스를 시작했으며, 기존 렌트카와는 다르게 어디서나 쉽게 차량을 이용하고 사용한 시간만큼만 이용료로 지불할 수 있도록 한 서비스이다. 이 사업을 시작하면서 내세운 내용이 1)경제적 2)친환경 3)사회혁신기업으로 보다 합리적인 소비문화를 내세웠다.

이러한 기업설립 취지를 통해 추구하고자 한 가치(value)를 본다면 보다 저

렴한 가격과 접근성, 그리고 편리성으로 정리할 수 있다. 자동차라는 교통수단을 대상으로 기존의 체계와는 다른 별도의 비즈니스를 창출했다고 할 수 있으며, 이 때문에 현재 거의 독보적인 위상을 가지고 있다.

사업에 대한 가치는 크게 고객에게 이득이 되는 경우(혜택)과 기존의 불편함과 어려움을 해결하는 경우(불편해소)로 구분할 수 있는데, 쏘카의 경우는, 기존의 불편함을 개선한 것으로 파악할 수 있다.

<표4-10> 쏘카의 가치제안



4.3.2 고객세그먼트(Customer Segments) 분석

주요 이용자들이 짧은 시간, 저렴하고 편하게 차량을 이용하고자 하는 것을 목적으로 하고 있기 때문에, 실질 사용자는 일반 개인으로 파악해야 한다. Temporal, P. (2005)는 B2B(Business to Business)처럼 비즈니스모델을 거래의 형태로 비즈니스모델을 구분하였다. 이런 구분법으로는 1)B2B 2)B2C 3)B2G 4)C2C로 구분할 수 있다. 이와 같은 거래방식으로 비즈니스모델을 구분한다면 쏘카는 'B2C'에 해당한다. 또한, 설립 이후 현재까지 시장은 국내로 한정되

어 있어 지역별 구분으로는 ‘국내시장’으로 분류할 수 있다. 주요 요소로는 위의 2가지로 고객을 세그먼트하고 있는 상황이며, 이에 대한 전략으로는 기존 시장에 대한 진입을 위한 집중화전략을 사용한 것으로 보여진다. 이렇듯 쏘카의 고객세그먼트는 국내 일반 개인을 대상으로 신규 진입을 기반으로 비즈니스를 시작한 것으로 파악할 수 있다.

<표4-11> 쏘카의 고객세그먼트

변 수	세부 내용
구매행동	<ul style="list-style-type: none"> • 비교적 짧은 시간, 짧은 거리를 이용하고자 원하는 고객
인구통계적	<ul style="list-style-type: none"> • 차량구매여력이 부족한 20~30대의 젊은 층
심리적	<ul style="list-style-type: none"> • 차량이용에 대한 만족감 추구
사용상황	<ul style="list-style-type: none"> • 일반 렌트카처럼 정해진 사무실이 아닌, 다수의 장소에서 대여/반납을 희망
추구편익	<ul style="list-style-type: none"> • 편리성, 비용절감

4.3.3 고객관계(Customer Relationships) 분석

자가용 이용자, 대중교통, 렌트카로 구분 된 차량 이용시장에 새로운 신차 공유를 통해 기존 교통 고객들을 획득하는 것을 목표로, 저렴한 가격으로 차량을 사용할 수 있게 하여 금전적인 혜택을 직접적인 수단으로 채택하였다.

편리한 사용을 위해 제공되는 서비스는 고객이 스스로 할 수 있게끔 하는 ‘셀프서비스’방식에 자동화 프로세스가 가미된 ‘자동화 서비스’라고 부를 수 있다. 이런 관계형성을 방식을 통해 고객확보를 하고 있다.

4.3.4 고객채널(Channels) 분석

쏘카의 차량을 이용하기 위해서는 웹 또는 모바일 앱에서 예약을 해야 한다. 또한, 차량 이용에 필요한 key가 모바일로 작동되는 스마트키로 결국 모바일을 중심으로 활동이 일어나게 된다. 사용자 대부분이 20~30대의 젊은 계층으로 기존의 일반광고와 제품보다 온라인에 보다 민감한 고객이다. 이를 위해, 고객과의 채널은 온라인(모바일)에 기반을 두어 관계를 유지하고 있다.

<표4-12> 쏘카의 고객채널

	직접채널	간접채널
직영채널	○	×
파트너채널	×	×

4.3.5 핵심활동(key Activities) 분석

서비스에 필요한 차량과 시스템, 운용비용과 인력이 확보된 이후 가장 중요한 활동은 고객규모를 늘리기 마케팅활동이다. 향후 5,000대의 차량을 확보하고, 매출 1,000억원 목표달성을 위해 이에 대한 활동이 증가하고 있다. 이러한 노력으로 중장기적으로 ‘규모의 경제’를 달성하여 업계 1위 유지 및 해외 진출에 대한 발판으로 삼고자 한다.

<표4-13> 쏘카의 핵심활동 분류

구 분	생산	문제해결	플랫폼/네트워크
해당여부	×	×	○

4.3.6 핵심자원(key Resources) 분석

인력, 자금, 기술 어느 하나 중요하지 않은 것이 없으나, 초기 기업으로 가장 중요한 것은 대표이사를 포함한 핵심인력이라고 할 수 있다. 사업에 대한 기본 아이디어를 제공하고, 이를 위한 자금확보 및 영업은 이러한 인력이 있었기 때문에 가능했다. 이 후, 사세 확장을 위한 자금이 주요 자원이라 할 수 있다.

4.3.7 핵심파트너(Key Partnerships) 분석

사업을 위한 새로운 차량을 확보하기 위해, 기업 단독으로 부담하는 것 보다 차량을 공급하는 공급자를 파트너로 하여 초기 사업의 안정화를 추구하였다. 이를 위해 현대기아차를 통해 차량을 안정적으로 공급받고 있다.

구매자인 고객들의 재사용률과 이들을 통한 간접홍보가 기업의 영업에 크게 기여하고 있다. 이런 구매자도 주요 파트너라고 할 수 있겠다.

4.3.8 수익원(Revenue Streams) 분석

대안 교통으로써 차량을 공유하는 서비스로, 그 가격체계는 이용시간과 거리에 따라 차등하여 대여료와 이용료(주행요금)로 구분한다. 보다 편한 결제를 위해, 사전 사용할 신용카드를 등록하도록 되어 있어 업무의 편리성과 시간단축, 신뢰성 제고를 추구하고 있다.

수익원을 창출하는 방법과 종류는 다양한데, 그 중 형태로는 1)1회성으로 발생하는 수익 2)지속적/반복적으로 발생하는 수익으로 구분할 수 있다. 비즈니스모델 또는 기업가치를 평가하는 입장에서는 1)과 같은 1회적인 수익보다는 2)와 같은 지속가능한 수익을 보다 지향할만한 구조로 인정한다. 그 이유는 일시적으로는 1회 판매금액이 더 클지는 모르나, 추가적인 구매가 없기 때문에 고객과의 관계유지가 별 의미가 없으며 끊임없이 새로운 고객을 확보해야 하는 어려움이 발생하기 때문이다. 특히, 내구성이 강한 제품과 특별한 경우

에만 사용되는 제품/서비스인 경우 판매보다 판매 이후 영업확대를 더 걱정해야 하는 경우가 발생한다.

인터넷 이후 e-Business로 인해 비즈니스모델이 성장했듯이, 수익방식도 그 이전에는 1회 판매위주에서 지속/반복적인 수익의 모델이 보다 증가하였다. 대표적인 비유로 ‘면도기’가 있다. 이발소에서 볼 수 있는 날 면도기가 이전 비즈니스의 제품이라면, 1회용 면도기 또는 날 교환형 면도기는 그 이후의 비즈니스 제품이라고 할 수 있다. 그 이전에는 비싼 가격에 날 면도기를 판매하는 것이 당연시 되었으나, 1회용 및 교체용 면도기가 개발되면서, 비싼 가격에 면도기 세트를 팔 것이 아니라, 저렴한 가격으로 면도기를 판매하고 실제로는 교체용 날을 비싸게 판매함으로써 지속적인 이득을 추구할 수 있게 되었다. 그 이후, 본체 가격보다 소모품의 비용이 더 큰 제품들이 나오면서 하나의 대표적인 비즈니스모델의 유형이 되었다.

osterwalder & pigneur(2010)가 예시한 수익창출방법으로는 물품판매, 이용료, 가입비, 대여료/임대료, 라이선싱, 중개수수료, 광고가 있다.

이런 수익창출방법이 비즈니스모델에 따라 1가지의 수익원일 수가 있거나, 2가지 이상으로 수익원이 있기도 하다. 남대일(2015)에 의하면, 중국의 샤오미(Xiaomi)는 사업 초기 하드웨어인 스마트폰제조/판매하는 비즈니스모델로 물품판매가 주력 수익이었으나, 그 이후 스마트폰 고객을 기반으로 액세서리, 애플리케이션, 서비스를 제공하여 판매, 이용료, 광고까지 수익원을 다양하게 하였다. 환경의 변화가 심하고, 고객들의 유지가 어려운 가운데 다양한 수익원의 확보는 기업의 안정적인 경영을 가능하게 한다.

대여료와 이용료를 수익으로 하는 쏘카는 2가지 방법의 수익원을 보유하고 있는 것으로 분석되었다.

4.3.9 비용구조(Cost Structure) 분석

사업의 목적과 구조를 고려할 때, 비용절감이 적합하다. 쏘카의 서비스가 현재보다 요금이 상승하게 되면 기존 교통체계와의 차별성이 사라지게 될 것이 쉽게 예상되기 때문이다.

<표4-14> 쏘카의 비용구조

구분	비용주도	가치주도
비용구조	○	-

4.4 비즈니스모델의 구체화

4.2, 4.3의 사례분석을 통해 비즈니스모델캔버스에 맞춰 정리가 되었다. 이 부분까지는 실제 기업 사례를 비즈니스모델 방법론에 적용을 한 것이 의의가 된다. 다만, 이런 나열식 표현으로는 즉시적인 인지가 거의 불가하고 이해도가 낮기 때문에, 비주얼 중심의 보다 편리한 방법인 CVCA이론을 추가하였다.

4.4.1 CVCA(Customer Value Chain Analysis) 작성 : 에어비앤비

1단계 : 에어비앤비의 서비스 라이프-사이클에 해당되는 이해관계자를 정의하고 표시

이해관계자로 중개자인 에어비앤비와 수요자인 이용객, 공급자인 숙박시설 제공자, 마지막으로 서비스에 대한 안전대책인 보험사가 본 서비스의 이해관계자가 된다.

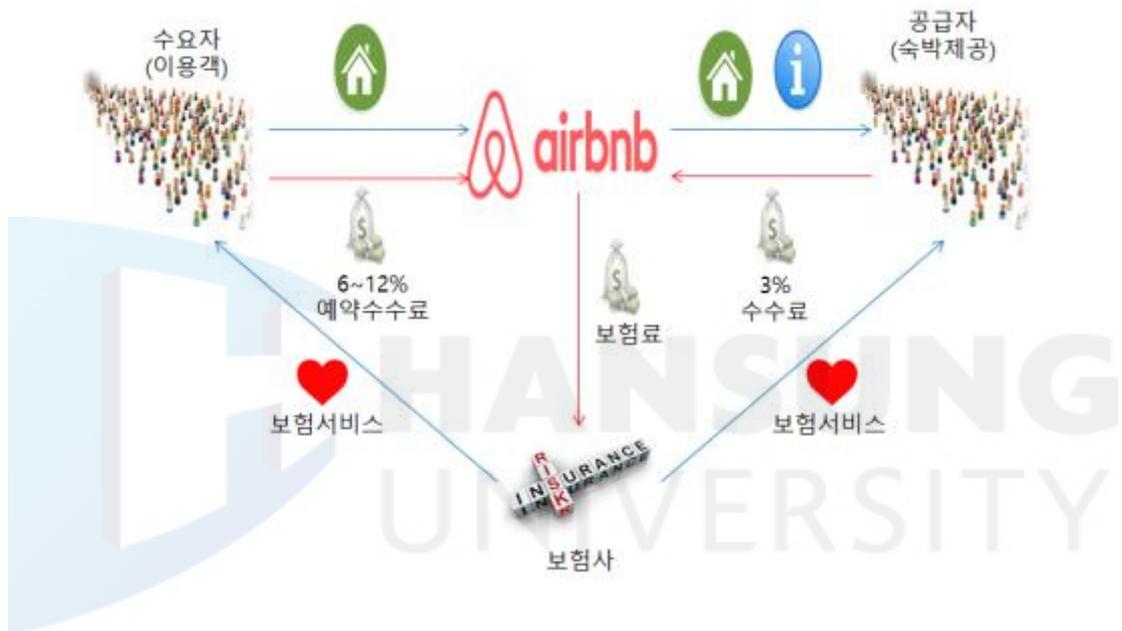
2단계 : 가치제안과 서비스흐름 표시

숙박중개서비스로, 이해관계자에 대한 가치제안은 1)수요자에게는 저렴하고 편리한 숙소 제공 2)공급자에게는 숙소제공에 대한 대가 지불 3)보험사에게는 적정 수준의 보험료 지급으로 혜택을 주는 것이다.

3단계 : 핵심 Value Chain 분석 및 범위확정

서비스와 수익의 주요 흐름은 수요자-에어비앤비-공급자이며, 보험사는 지원하는 입장이다. 최종 모델의 범위는 위의 내용에서 벗어나지 않는다.

<그림4-7> 에어비앤비의 CVCA



4.4.2 CVCA(Customer Value Chain Analysis) 작성 : 쏘카

1단계 : 쏘카의 서비스 라이프-사이클에 해당되는 이해관계자를 정의하고 표시

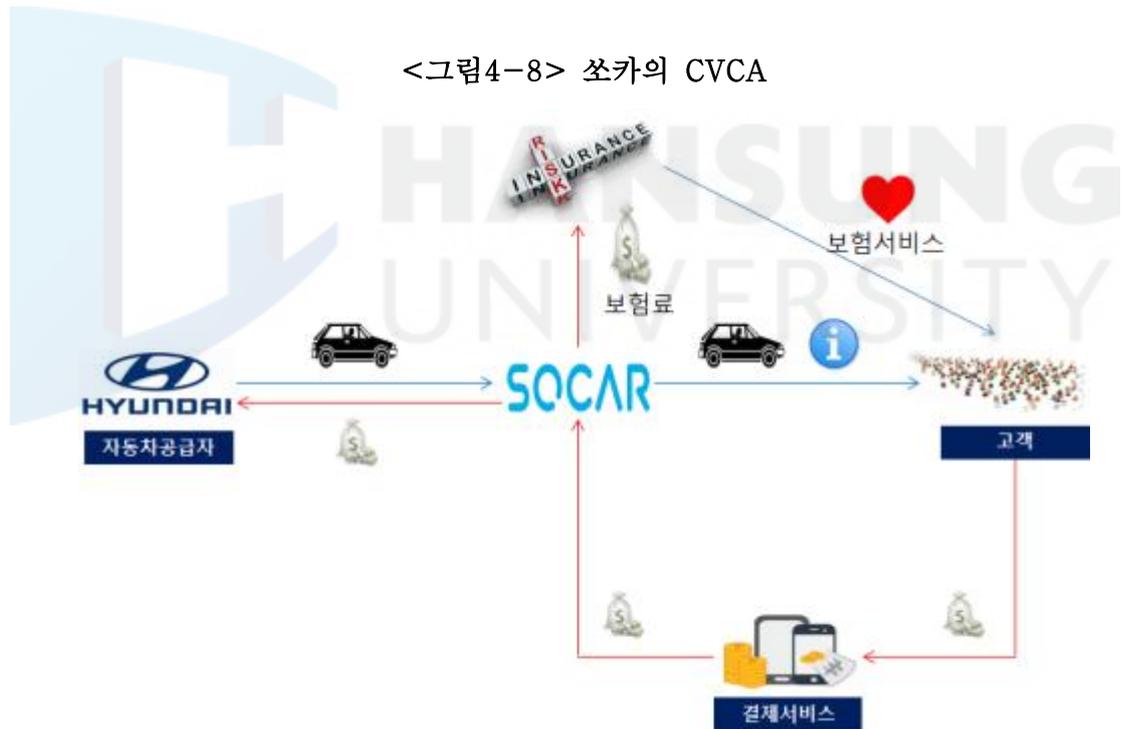
쏘카는 공급자(자동차 완성업체)로부터 자동차를 인수하고, 이를 이용객에게 대여를 하는 것을 기본 개념으로 하고 있다. 이외에 결제를 위한 결제서비스 업체와 자동차보험을 위한 보험사가 추가된다.

2단계 : 가치제안과 서비스흐름 표시

자동차 공급자에게는 자동차 대금을 지불하고, 이용객으로부터 차량 대여료 및 이용료를 징수한다. 30분 이후부터 10분 단위로 대여료가 결정이 되며, 여기에 주행거리 km당 160~220원의 이용료가 추가된다.

3단계 : 핵심 Value Chain 분석 및 범위확정

서비스와 수익의 주요 흐름은 수요자-쏘카-공급자이며, 결제서비스사와 보험사는 지원하는 입장이다. 최종 모델의 범위는 위의 내용과 동일하다.

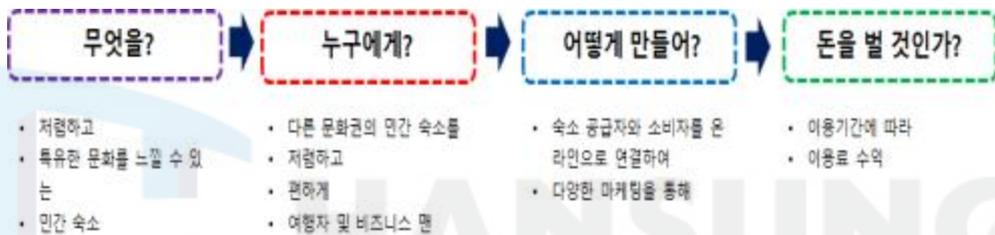


4.5 비즈니스모델 수립결과

4.5.1 비즈니스모델 결과 : 에어비앤비

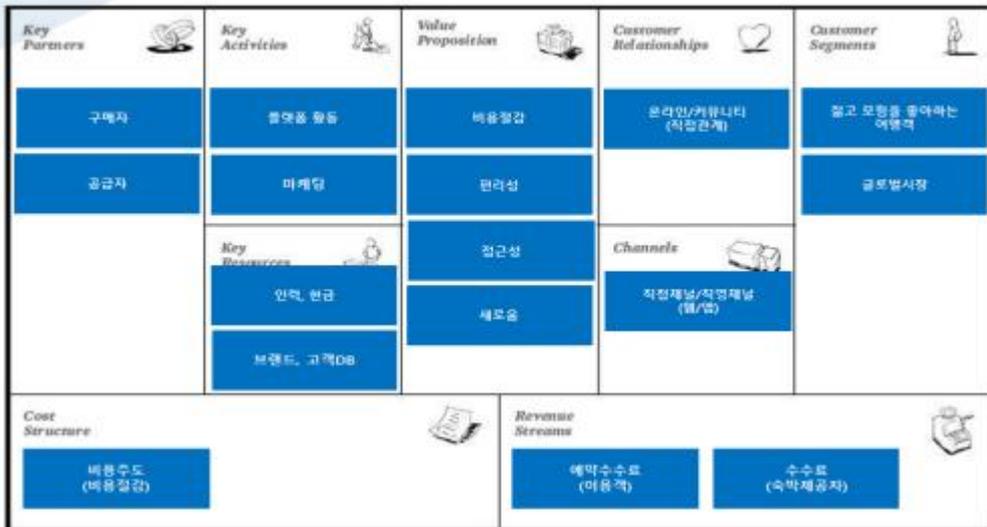
세계 최대 숙박서비스 회사인 에어비앤비의 비즈니스모델은 개인-개인의 숙소를 공유할 수 있는 서비스를 제공하는 것이다. 이를 위한 안전 조건을 마련한 것도 큰 활동이다. 전세계의 다양한 민간 숙소를 편하고 저렴하게 이용할 수 있게 하는 것이 핵심이다. 중개수수료의 수익구조를 가지고 있다.

<그림4-9> 에어비앤비의 비즈니스모델



<그림4-10> 에어비앤비의 비즈니스모델캔버스

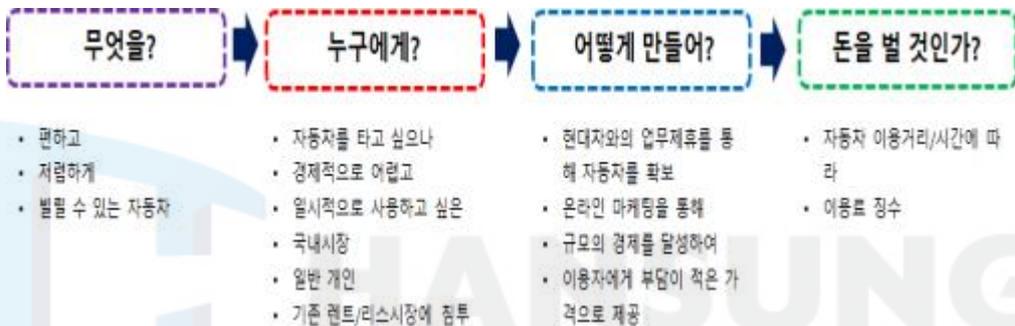
The Business Model Canvas



4.5.2 비즈니스모델 결과 : 쏘카

앞서 비즈니스모델 수립과정을 통해, 도출된 쏘카의 비즈니스모델은 표현은 아래와 같이 신차 웨어링과 그에 대한 요금을 통한 O2O서비스라고 정의를 내릴 수 있다. 특징은 보다 세분화된 요금체계와 보다 다양한 장소에서 편하게 이용이 가능한 점에서 2가지의 수익원을 보유한 비즈니스모델임을 알 수 있다.

<그림4-11> 쏘카의 비즈니스모델



<그림4-12> 쏘카의 비즈니스모델캔버스

The Business Model Canvas

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
구매자	클라우드 활동	비용절감	온라인 (자동차서비스)	20-30대 차량이용 희망자
공급자	마케팅	편리성		국내시장
	Key Resources	접근성	Channels	
	인력, 현금		직접채널/직영채널 (앱/웹)	
	브랜드, 고객DB			
Cost Structure		Revenue Streams		
비용주도 (비용절감)		대여료 (차량)	이용료 (거리, 시간)	

4.5.3 비즈니스모델 비교

지금까지의 비즈니스모델사례 분석을 통해, 2개 플랫폼서비스 기업의 비즈니스모델을 도출하고 이를 구체화하였다. 실제 기업을 대상으로 완성된 비즈니스모델을 통해 모델이 적용이 가능함을 확인할 수 있다.

이에 더해, 2개 회사의 비즈니스모델을 비교함으로써 같은 플랫폼서비스를 지향하고 있지만, 현실에서의 차이점을 보다 쉽게 도출함으로써 비즈니스모델에 대한 벤치마킹 및 향후 경영전략 및 세부계획 수립에 도움이 될 수 있음을 알게 되었다.

<표4-15> 에어비앤비와 쏘카의 비즈니스모델 비교

Block	에어비앤비(미국)	쏘카(한국)
가치 제안 Value Propositions	<ul style="list-style-type: none"> • 비용절감 • 편리성 • 접근성 • 새로움 	<ul style="list-style-type: none"> • 비용절감 • 편리성 • 접근성
고객 세그먼트 Customer Segments	<ul style="list-style-type: none"> • 젊은 20~30대 • 모험을 좋아하고, 저렴한 숙소를 찾는 여행객 • 글로벌 시장 	<ul style="list-style-type: none"> • 20~30대 • 저렴한 차량이용 희망 • 국내시장
유통 채널 Channels	<ul style="list-style-type: none"> • 직접채널/직영채널(웹/앱) 	<ul style="list-style-type: none"> • 좌동
고객 관계 Customer Relationships	<ul style="list-style-type: none"> • 온라인/커뮤니티(직접관계) 	<ul style="list-style-type: none"> • 온라인(자동화서비스)

Block	에어비앤비(미국)	쏘카(한국)
핵심 자원 Key Resources	<ul style="list-style-type: none"> • 인력 • 현금 • 브랜드, 고객DB 	<ul style="list-style-type: none"> • 좌동
핵심 활동 Key Activities	<ul style="list-style-type: none"> • 플랫폼활동 • 마케팅 	<ul style="list-style-type: none"> • 좌동
핵심 파트너십 Key Partnerships	<ul style="list-style-type: none"> • 구매자 • 공급자 	<ul style="list-style-type: none"> • 좌동
비용 구조 Cost Structure	<ul style="list-style-type: none"> • 비용주도(비용절감) 	<ul style="list-style-type: none"> • 좌동
수익 원천 Revenue Streams	<ul style="list-style-type: none"> • 예약수수료 • 수수료 	<ul style="list-style-type: none"> • 대여료 • 이용료

V. 결 론

5.1 연구요약 및 결론

본 연구는 비즈니스모델 수립방법론으로 Osterwalder의 ‘비즈니스모델캔버스’를 많은 (예비)창업자들과 스타트업 대표들이 사용하고 있으나, 실제 기업 대상으로 비즈니스모델캔버스 전체가 작성된 사례가 없어, 유사한 비즈니스임에도 불구하고 작성자에 따라 표현이 달라 작성자나 평가자 모두 쉽게 접근하지 못하는 불편함을 해결할 수 있는 방안에 대한 탐색과 시도이다.

또한, 비즈니스모델과 수익모델(수익구조), 사업계획 등 관련 용어에 대해 많은 혼동을 느끼고 있어 이에 대해 정리를 제공한다.

본 연구의 결과를 정리하면 아래와 같다.

첫째, 비즈니스모델수립방법으로 비즈니스모델캔버스를 실제 기업사례에 적용한 초기연구로 후속연구의 밑거름이 된다.

둘째, 비즈니스모델의 이해도 제고를 위해 CVCA(Customer Value Chain Analysis)이론을 추가하여, 보다 직관적이고 이해도가 높은 표현이 가능하였다.

셋째, 2개 회사 비즈니스모델의 사례비교를 통해, 비즈니스모델 수립의 유용성을 밝혔다.

넷째, 비즈니스모델 캔버스를 적용하는 과정에서 보다 구체적인 가이드라인이 필요하다는 문제점과 이에 대한 개선점이 필요하다는 것을 알게 되었다.

이를 통해 알게 된 비즈니스모델방법론으로의 비즈니스모델캔버스는 방법론과 도구(tool)로써 유용하나, 보다 쉬운 풀이와 가이드라인이 나오지 않으면 많은 혼란을 줄 가능성이 높다. 이는 실제 이론에 대한 사전지식이 없는 상황에서 전략수립이라고 사용하는 SWOT과 같은 사례이다. 이론적으로 SWOT

의 각 부분을 하나씩 분석하고, 이에 대한 분석을 근거로 적합한 전략을 도출하도록 되어 있으나, 대부분의 사람들은 본인만의 지식과 경험만으로 빈칸 채우는 방식으로 오용되고 있다.

비즈니스모델 캔버스도 이와 동일한 문제를 해결하기 위한 연구가 지속되어야 할 것이다.

5.2 연구의 한계점 및 향후 방향

5.2.1 연구의 한계점

본 연구는 비즈니스모델수립 방법론으로 Osterwalder의 ‘비즈니스모델 캔버스’를 중심으로 전개를 했다. 비즈니스모델이란 시대에 따라 지속적으로 진화를 하는 이론으로 향후 보다 나은 이론이 나오고, 그 시대를 이끄는 트렌드가 된다면 그 이론에 적합한 이론으로 수정을 할 필요가 있을 것이다. 즉, 시대를 이끄는 주류는 언제든지 변화할 수 있기 때문에 이 연구도 그에 맞게끔 수정이 필요하다.

본 연구의 한계는 다음과 같다.

첫째, 비즈니스모델 수립방법론으로 비즈니스모델 캔버스를 사용했으나, 이 이론이 타 이론 대비 더 우수하다는 점에 대한 근거가 미흡하다. 현재는 다양하게 사용되고 있다는 연구자의 경험으로 결정되었다.

둘째, 비즈니스모델캔버스의 9block을 Osterwalder가 제시한 요소 외에 Michael Porter의 본원적 전략이나 5 Forces Model 등 타 이론을 적용하여 좀 더 보완을 하였으나 명확히 적용하기에는 한계가 있었다.

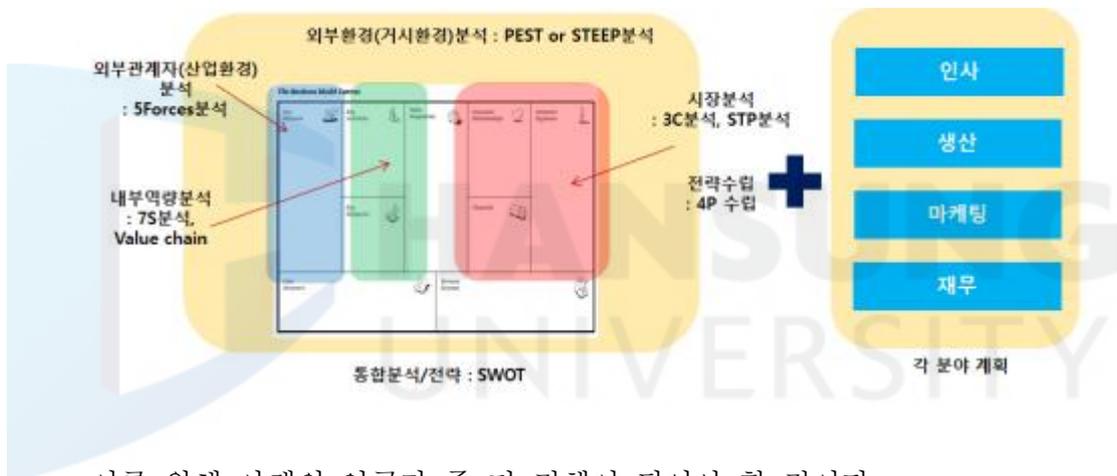
셋째, 플랫폼 비즈니스 기업을 대상으로 사례가 한정되어 연구의 일반화가 부족하며 이외의 분야에도 사용이 가능한지에 대한 검토가 필요하다.

5.2.2 연구방향

스타트업과 (예비)창업자들이 필요로 하는 것은, 양질의 비즈니스모델에 기반을 둔 사업계획이다. 작성자인 대표들이 경영과 비즈니스모델에 대한 전문 인력이 아니기 때문에, 비즈니스모델수립에 대해 보다 자세한 내용이 제공되어야 할 것이다.

이는 많은 부품을 조립할 때 필요한 ‘조립도’ 및 ‘안내서’의 역할과 동일하다.

<그림5-1> 비즈니스모델과 세부계획 관계



이를 위해 아래의 연구가 좀 더 진행이 되어야 할 것이다.

첫째, 비즈니스모델 캔버스와 각 block이 수립방법론과 도구로써 유용하나, 보다 유용하기 위해 세부화에 대한 연구가 필요하다.

둘째, 방법론에 수립된 비즈니스모델이 적합한지에 대한 평가방법론과 연계가 되어야 한다.

셋째, 플랫폼서비스 외 다양한 업종과 산업의 조사와 연구를 통해, 일반화 및 표준화가 추구되어야 한다.

향후 보다 다양한 연구가 뒷받침 된다면 이론 뿐만 아니라, 현실에서 크게 기여할 수 있는 연구의 초석이 될 것이다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 김은비. (2013). 『비즈니스 모델 현황 진단을 위한 평가지표 개발』.
- 김아랑. (2013). 『기업의 지속적인 가치창출을 위한 비즈니스모델혁신 전략 : 경쟁기업의 비즈니스모델 사례연구』.
- 김장훈,김주태. (2013). 『비즈니스 모델 관점에서 인터넷 신생기업의 지속성에 관한 연구 : Amazon.com 사례 중심으로』. 유라시아연구 제10권 제1호.
- 남대일 외 4명. (2015). 『성공하는 스타트업을 위한 101가지 비즈니스모델 이야기』.
- 서진원. (2007). 『비즈니스 모델 수립 및 점검 프레임워크를 이용한 창업기업 사례 연구』.
- 송동현,유재필. (2014). 『인터넷 플랫폼 비즈니스 동향분석 및 정책적 제언』. 인터넷진흥원.
- 우정아,한현수. (2004). 『사례 분석을 통한 전자의료 산업 비즈니스모델 분석』. 전자상거래학회지 제5권 3호.
- 유효상 율김. (2015). 『성공기업을 위한 10가지 혁신전략, 비즈니스모델 의 혁신』.
- 이성현,박도준. (2012). 『여섯 가지 구성요소를 이용한 비즈니스 모델 프레임워크 개발 및 적용』. e-비즈니스연구 제13권 제2호.
- 이지환,홍유석. (2012). 『혁신적 제품-서비스 시스템 계획을 위한 비즈니스모델링 방법론』. 대한산업공학회/한국경영과학회 춘계공동학술대회.
- 조동성. (2013). 『전략 경영』 서울경제경영.
- 황병선. (2012). 『스마트플랫폼 전략』 한빛미디어.

2. 국외문헌

- Allan A. & C. L. Tucci (2001). *Internet Business Models and Strategies*, McGraw Hill
- Applegate, L. M. (2001). Emerging e-business models: Lessons from the field. HBS No. 9-801-172, *Harvard Business School, Boston, MA*.
- Chesbrough H., (2003). The logic of open innovation: managing intellectual property, *California Management Review*, Vol.45, Issue.3, pp.33-58
- Christensen, C. M. et al. (2008). *Disrupting Class: How disruptive innovation will change the way the world learns*, NY: McGraw Hill
- Eisenmann T.R., Parker. G. & M.V. Alstytne (2008). *Opening Platforms: How, When and Why?*, *Harvard Business School Working Paper*
- Gawer A. & M. A. Cusumano (2008). How Companies Become Platform Leaders, *MIT Sloan Management Review*, Vol.49(2), pp.25-38
- Gawer A. & M. A. Cusumano (2002). Platform Leadership How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation, *HBSP*
- Gordijn J. & J. M. Akkermans (2003). Value-based requirements engineering: exploring innovative e-commerce ideas, *Requirements Eng*, Vol.8, pp.114-134
- Hedman, J. & T. Kalling (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations, *European Journal of Information Systems*, Vol.12, Issue.1, pp49-59
- Hedman, J. & T. Kalling (2001). The Business Model: A Means to Understand the Business Context of Information and Communication Technology, *Institute of Economic Research Working Paper Series*, School of Economics and Management, Lund University
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Kim, W. C. & R. Mauborgne (1999). *Creating New Market Space*, *Harvard Business Review*

- Krista, M. D., Kosuke ishii & S. D. Sheppard (2006). Customer Value Chain Analysis, *Research in Engineering Design*, Vol.16, pp.174–183
- Laudon, K. and C. Traver (2001). E-commerce: Business, technology, society. Boston: *Addison–Wesley*
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matters, *Harvard Business School Publishing Corporation*
- Mahadevan, B (2000). Business Models for Internet–Based E–Commerce: An Anatomy, *California Management Review*, Vol. 42, No. 4, Summer, pp. 55–69
- Markides, C., & Charitou, C. D. (2004). Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Executive*, Vo.18, pp.22–36.
- Morris, M. H., Schindehutte M. & J. Allen. (2005). The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective, *Journal of Business Research*. Vol.58 Issue.6, pp.726–735
- Osterwalder. (2002). An eBusiness Model Ontology for Modeling eBusiness, *15th Bled Electronic Commerce Conference*
- Osterwalder. (2005). Clarifying Business Models : Origins, Present and Future of the Concept
- Osterwalder & Pigneur. (2010). Business Model Generation Handbook
- Porter, M. E. (1985). The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, *NY: Free Press*
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review* Vol.57, no.2, pp. 137–145.
- Rayport J. & B. Jaworski. (2000). Introduction to e–Commerce, *Mcgraw–Hill*
- Ross J.W., Vital M.R. & P. Weill (2001). FROM PLACE TO SPACE: Migrating to Profitable Electronic Commerce Business Models, *MIT Sloan Working Paper*, No. 4358–01
- Rochet J.C. & J. Tirole (2003). Platform Competition in Two–Sided Markets, *Journal of European Economic Association*, Vol 1, Issue 4, pp. 990–1029

- Scott M., Shafera. H., Jeff S., J. C. Linderb (2005). The power of business models, *Business Horizons*, Vol.48, pp.199–207
- Temporal. P (2005). Advanced brand management: from vision to valuation, *Wiley*
- Timmers, P (1998). Business models for electronic markets, *Electronic Markets*. Vol8, Issue 2, pp.3–8
- Ulrich T.K. (1998). Design Is Everything?, *Journal of Product Innovation Management*, Vol 28, Issue 3, pp.394–398



ABSTRACT

A Case Study for the Business Model methodology establishment : Focused on Platform Service Company

Yeo, Cheol-kee

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

Recently, cause of long sustained recession and high unemployment, many people are trying to be entrepreneur. For that, the importance of the business model is increasing, but so many starting entrepreneur are confused about making own business model.

Several business model establishing methodology has been developed. Among those, Osterwalders business canvas tool is mostly used for entrepreneur.

The Study focused on applying 'Business Model Canvas' in real cases. To show case more clear, 'CVCA(Customer Value Chain Analysis) visualizing tool has been additionally used.

In case analysis, house sharing company 'Airbnb', and car sharing company 'So Car' were used. These platform business company is little different with other companies that generally known. The main concept about platform business is that,

platform business company positions between two markets and it generates markets to exchange product or service and create value in both markets.

The results imply that 'Business Model Canvas' and CVCA was appropriate for showing cases in clear. Each 9 Blocks showed exact factor of how and why these two companies success in market. The limitation of this study was only two companies were in cases and it was hard to generalize the result. In future research, scope of study need to be extended.



Keywords: Business Model, Business Plan, Management Strategy, Revenue Model, the establishment of a business management