

5throck(다섯번째 돌)
세상을 보는 또 다른 시선
<http://mbastory.tistory.com>

Web 2.0 & Business Model

May, 2008

*이 저작물은 크리에이티브 커먼즈 코리아 저작자표시-비영리-동일조건변경허락
2.0 대한민국 라이선스에 따라 이용하실 수 있습니다.*



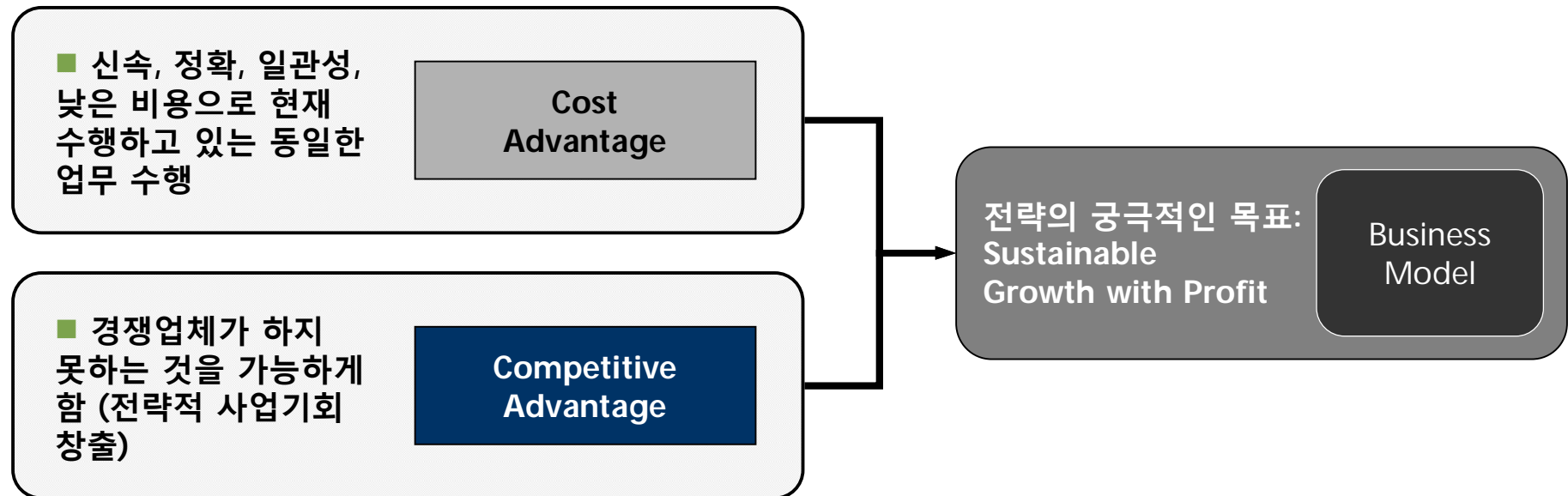
비즈니스 모델(Business Model)이란?

❖ 비즈니스 모델이란 수익을 창출하는 기업의 기초적인 설계를 의미:

- 어떤 상품 혹은 서비스를 고객에게 어떤 방식으로 판매할 것인가를 정리해 놓은 것
- 시장에서 기업이 고객에게 어떤 가치를 제공하여 이익을 창출하는가를 설명
- 고객가치를 창출하기 위한 기업의 내부역량과 외부환경을 결합한 독특한 사업 시스템

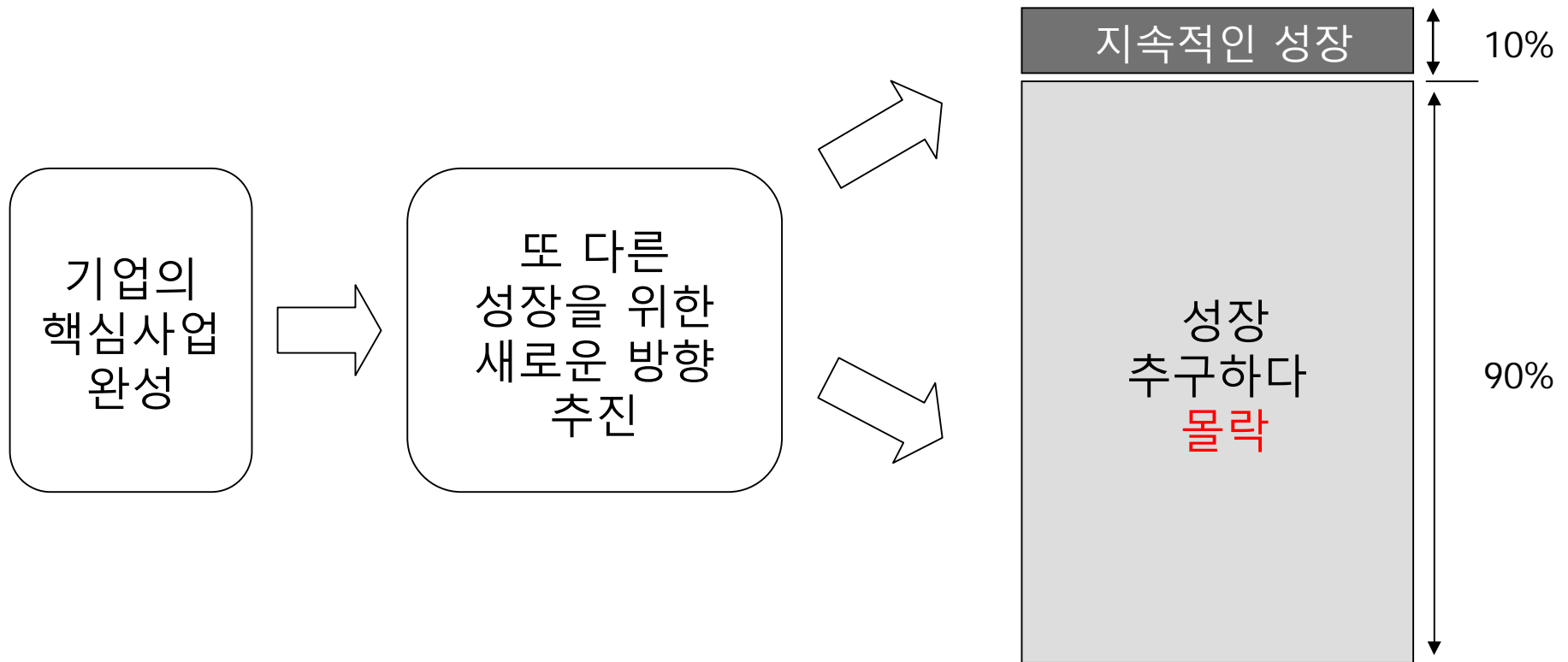
기업의 목적과 Business Model

- 기업전략의 궁극적인 목적은 바로 이익을 추구하는 지속 가능한 성장(Sustainable Growth with Profit)을 추구
 - 이러한 목적을 달성 하기 위해서 기업은 주어진 자원을 최대한 활용할 수 있는 방법을 추구하는 것이 바로 전략의 시작



지속적인 성장의 어려움

- 기업에 있어서 성장이 중요한 것은 주주가치를 창출하기 위하여 필수불가결한 과정이나, 성장을 지속하는 기업은 약 10%에 불과



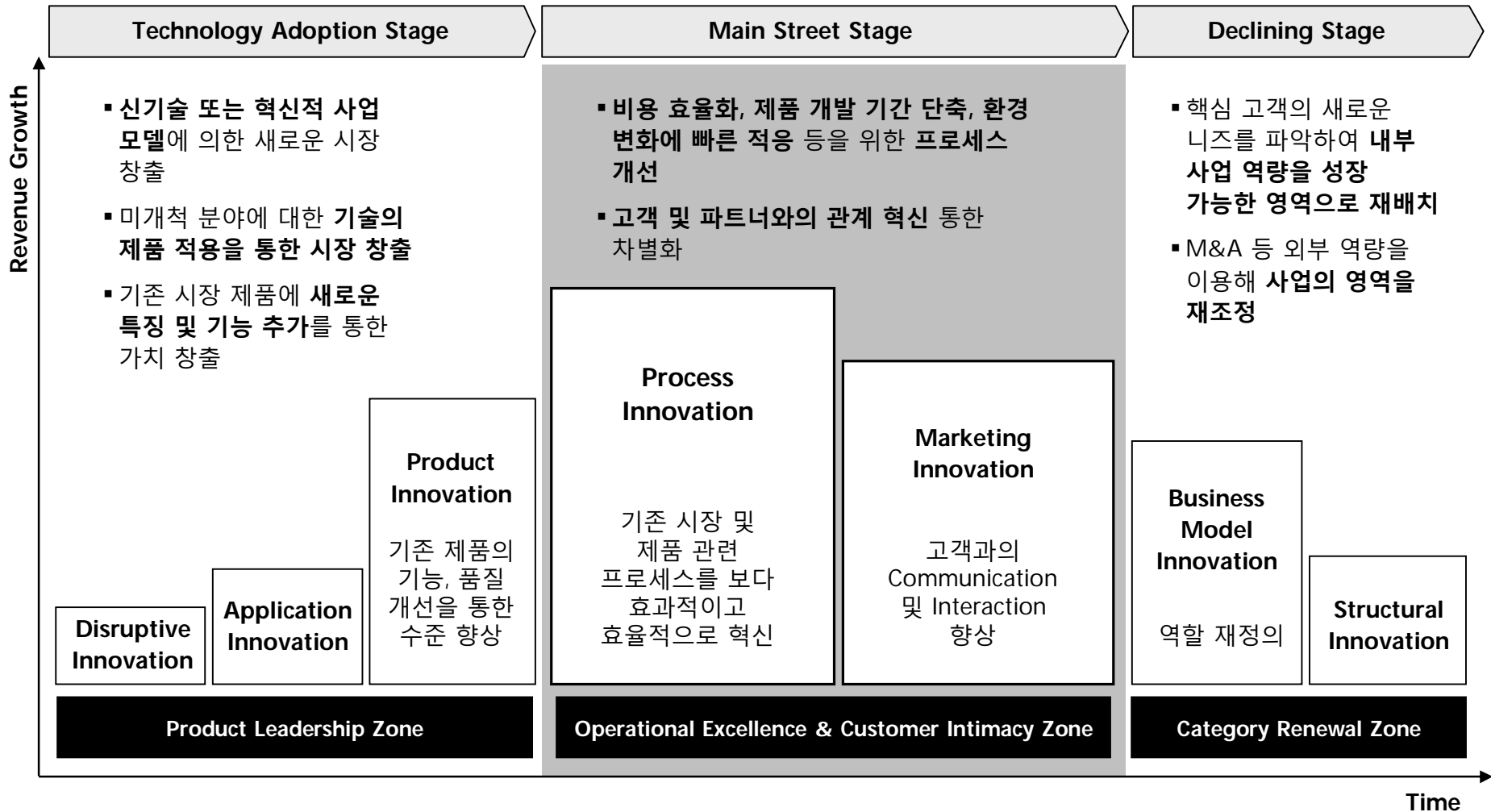
혁신의 두 가지 종류

- **존속적 혁신 (Sustaining Innovation) : 현재 잘하고 있는 사업을 더욱 잘하는 것**
 - 대상 고객 : 확실한 수요를 가진 기존 고객들의 요구에 부응하는 것
 - 수요 창출 : 기존 제품의 서비스를 더욱 개선

- **파괴적 혁신 (Disruptive Innovation) : 전혀 새로운 가치 제안**
 - 로엔드(low-end) 파괴 : 기존 시장에서 가장 충성도가 낮은 고객층을 가로채며 성장
 - 대상 고객 : 특별히 비싼 가격을 주고 물건을 사지 않아도 만족하는 고객
 - 수요 창출 : 최소한의 서비스를 통해서 저가격 정책을 통해 수요 창출

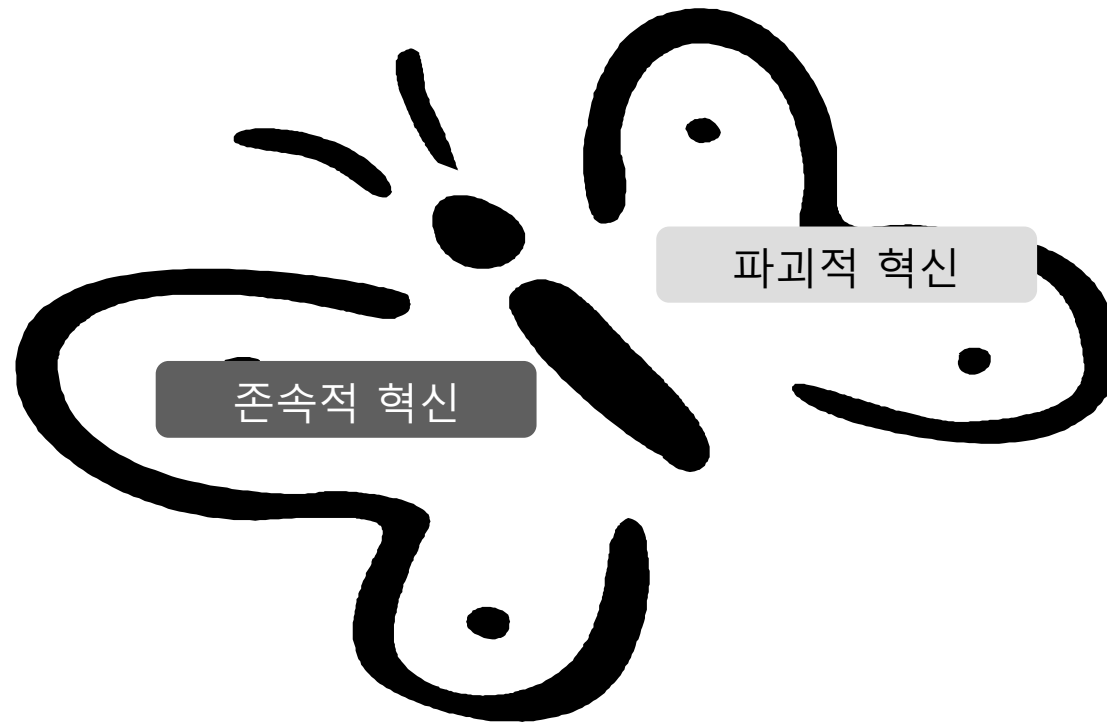
 - 신규 시장 파괴 : 非소비(non-consumption)에 맞서 경쟁
 - 대상 고객 : 기존 제품의 한계로 인해 소비를 하지 않거나 제한된 소비를 하는 비소비 고객
 - 수요 창출 : 비소비자가 원하는 작업을 보다 손쉽게 해결할 수 있는 제품을 개발

산업의 진화에 따른 핵심역량의 변화



환경의 변화에 따른 혁신의 방식 선택

- 파괴적 혁신 , 존속적 혁신은 기업의 양 날개
 - 파괴적 혁신만이 옳다는 것이 아니라, 기업의 상황에 맞는 혁신을 추진해야 함



디지털 기술의 도입에 따른 변화 (1)

▪ 디지털 기술의 발달은 새로운 비즈니스 모델 요구

- 디지털 비즈니스 모델 수립
- 디지털 비즈니스 모델의 대명사인 월마트와 델 컴퓨터의 사례

▪ 유통분야의 혁명, 월마트

- 상점 수 3,200개, 하루 매출 10억 달러(1조), wal-martization
- **VMI (Value Managed Inventory)**를 통한 전략적 재고 관리



▪ 인터넷을 활용한 주문체계, Dell

- 구매 조달에서 생산, 배달까지 36시간에 해결
- 인터넷을 사이트에서 출하에 이르기까지, 전 과정 추적 가능



디지털 기술의 도입에 따른 변화 (2)

- 디지털이 주도하는 미래경영 전략 수립에 필요한 3가지 요소

- 와해적 사업모형(Disruptive business model)

구 분	기 존	신 규
경쟁 전략	<ul style="list-style-type: none"> - 원가우위(Cost leadership) - 차별화 (Differentiation) - 집중화 (Focus) - 선점 (Industry leadership) 	<ul style="list-style-type: none"> - Super service - Customization - Convenient solution

- 와해적 원가구조(Disruptive cost structure)

- 전자상거래는 원가를 10~90% 절감 가능, 금융업종의 경우 99% 수준

- 와해적 고객관리(Disruptive customer relationship)

- 정보기술 이용, 기억능력과 분석기능을 통해 고객의 소비패턴을 완벽히 파악

롱테일 경제학

- **티끌 모아 태산, 가늘다고만 생각했던 꼬리가 얼마나 긴지 아무도 상상 못했던 세계**
 - 풍요의 시대가 우리에게 준 무한한 선택지
 - 글로벌리즘에 의해 무한대로 커지고 있는 시장
 - 무한한 선택지와 무한대의 시장이 매우 효율적으로 만날 수 있는 세계
- **롱테일의 핵심**
 - 제공자가 선별하지 않으며, 선별은 시장이 함
 - 무한대에 가까운 참여자들이 넓은 범위에 걸쳐 퍼져있는 다양한 가치들 속에서 검색엔진과 같은 지적 도구를 가지고 스스로 선별
 - 수요와 공급이 맺어지는 일이 자동화, 즉 시스템화되도록 함

롱테일 시대의 새로운 생산자들 (1)

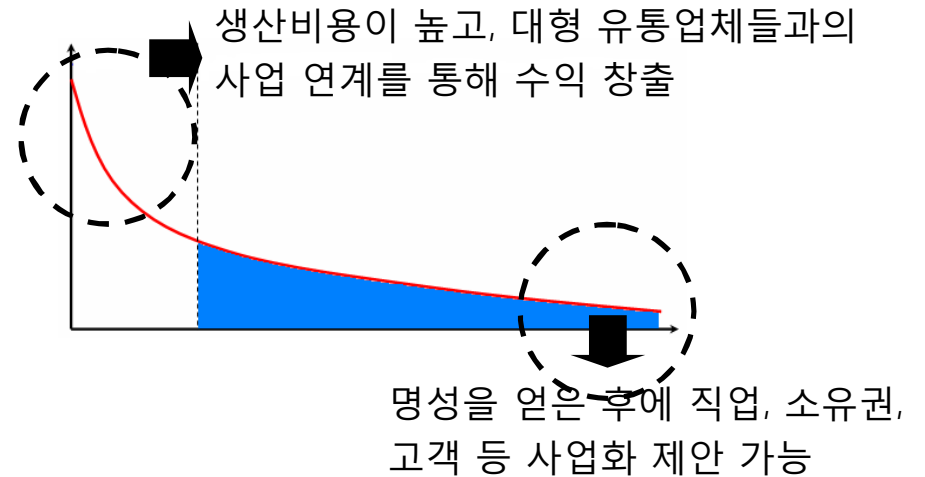
▪ 생산도구의 대중화 사례

- Pro-Arm시대
- 위키피디아 (vs. 브리태니커 백과사전)
- 생산장비 대중화는 창작의욕 더 높임



▪ 롱테일의 특징 이해

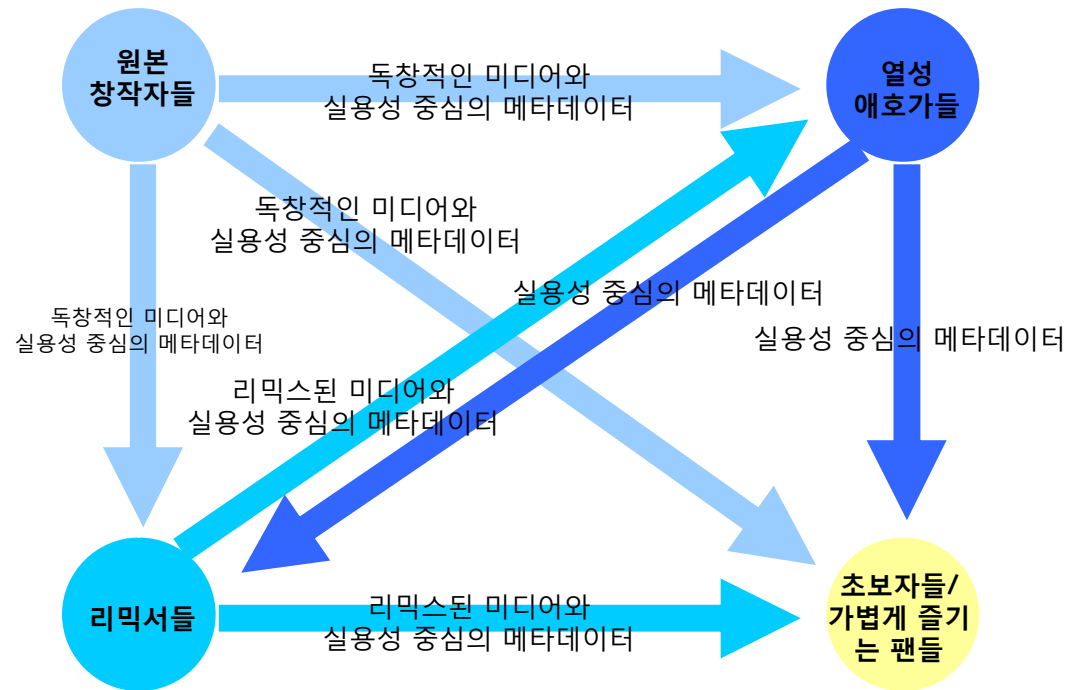
- 자발적인 참여(Mass Volunteerism)와 아마추어의 시대
- 명성을 추구하는 경제활동, 노출문화
- 자비 출판, 시민 저널리즘



롱테일 시대의 새로운 생산자들 (2)

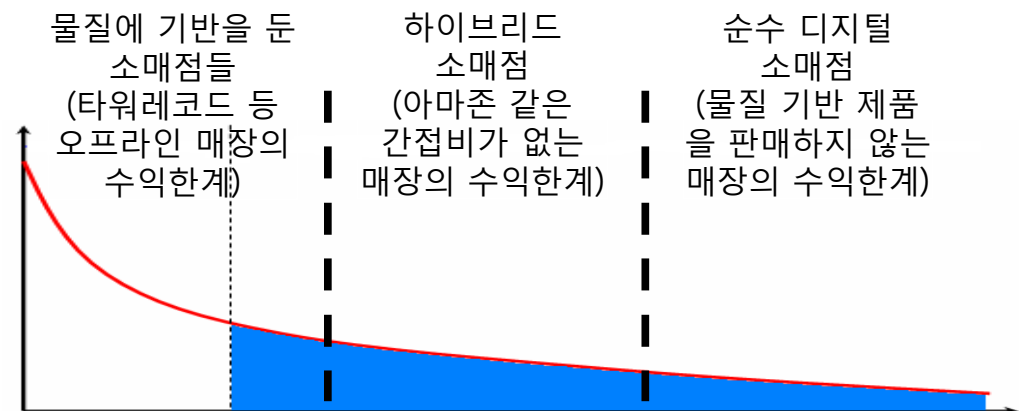
▪ 주류 미디어에 대한 의견 제시와 블로깅

- 전문가 생산, 아마추어 소비의 획일적 구조에서 쌍방향 시장으로 변화
- 대중화된 생산도구와 대중화된 유통이 이끌어낸 변화의 일부



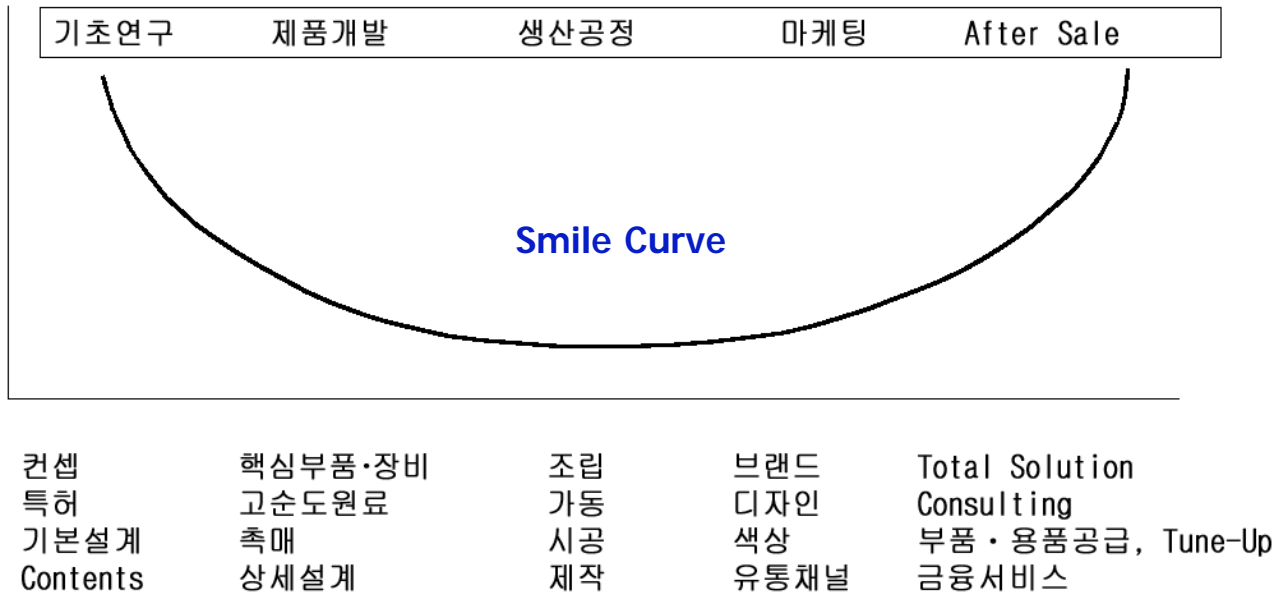
롱테일 시대의 새로운 생산자들 (3)

- 롱테일 집산자(agggregator)로 인한 판매비용 감소
 - 알리브리스(중고서적), 구글(중소업체 광고)
 - 랩소디, 아이튠스(음악), 넷플릭스(영화), 아마존, 이베이(상품)
 - RSS (Really Simply Syndication), 블로그라인스
- 꼬리로 가는 여정
 - 순수 디지털제품은 재고가 필요 없음
 - 주문형인쇄(Print-On-Demand)
 - 주문형비디오(Video-On-Demand)



Smile Curve 이론

- 부가가치 원천이 제품개발, 서비스로 이동하면서 Value Chain이 분화
 - IBM 이익의 87%는 서비스/소프트웨어, GM 이익의 55%는 서비스 부문에서 창출



Web 2.0 비즈니스 모델의 특징

- Web 2.0 비즈니스 모델의 핵심은 사용자의 참여적 Communication을 기반으로 한 3C(Contents, Community, Collaboration) 모델임
 - Contents: 소비자가 직접 정보를 창출하는 Prosumer (Producer + Consumer)의 역할 수행
 - 예: 상품정보, 가격 비교, 뉴스, 음악, 블로그, 동영상 등
 - Community: 원하는 사람들과 교류할 수 있는 장을 구성
 - 예: 블로그 카페, 오프라인 모임 등
 - Collaboration: 웹 사이트간의 연합 혹은 서비스의 연계를 통한 협력체계 구축
 - 예: Adsense, 올블릿, Open API, Mash-Up 등

- 주요 특징
 - Platform Business 기반의 Value Network 구성
 - Network Effect에 의한 독점적인 내부 네트워크 구성

Platform에 대한 이해

▪ Platform Business:

- Platform자체보다는 보완재(complements)를 통해서 고객에게 가치 제공
 - 사례: 면도기, 프린터, 비디오 게임기 등

▪ Platform 경쟁

- 새로운 시스템이나 표준이 나타나 기존에 있던 혹은 동 시대에 비슷하게 나타났던 기술이나 제품들이 경쟁을 통해 도태되거나 없어지게 되는 것
 - 사례: 블루레이 대 HD-DVD, LCD 대 PDP, VHS대 베타, 가스 냉장고와 전기냉장고, 말과 자동차, 범선과 증기선

▪ Platform체계를 구축함에 따라 얻을 수 있는 이익

- 제품을 구성하고 있는 부품들의 표준화, 공용화를 통한 원가절감
 - 사례: HP Printer 사업
- Postponement 전략(유통가공)을 통한 고객대응력 강화
 - 사례: IKEA 가구판매, ZARA의 의류제조 및 유통

네트워크 효과(Network Effect)

- 내부 네트워크를 넓힐 필요는 있지만, 폐쇄성을 유지할 때 비즈니스적으로 상당한 의미를 지님
 - 사용자가 다른 시스템이나 네트워크로 이동을 하려면 전환비용을 지불해야 하는데, 이 비용이 높으면 높을수록 사용자는 자신의 네트워크에 안주하려는 현상이 나타나게 되고 이러한 현상을 Lock-In이라 함.
 - 더 중요한 점은 사용자의 Lock-In이 발생하게 된 후 어느 정도의 규모를 유지하게 될 경우 Network Effect은 더욱 커지게 되고, 이러한 효과로 인해 더 많은 사용자가 해당 네트워크로 들어옴에 따라 시간이 지날수록 해당 네트워크의 크기는 점점 증가하게 됨
 - 따라서, 이러한 현상이 장기간 지속이 될 경우 이른바 승자가 모든 것을 갖게 되는 "Winner Takes All"이 발생함
- 역사적으로 볼 때 "Winner Takes All" 현상은 하드웨어보다는 소프트웨어 산업에서 많이 발생했음
 - 이는 소프트웨어 제품의 유통이 하드웨어인 경우 훨씬 편했기 때문이며, 과거에 이러한 전략을 취해 전략적으로 크게 성공한 기업은 바로 마이크로소프트와 Adobe임

Web 2.0 비즈니스 모델(Business Model) 트렌드

구성요소	제조업체	유통업체	Media
Who (Customer)	<ul style="list-style-type: none"> 오프라인에서 제품을 구매한 고객 	<ul style="list-style-type: none"> 오프라인 또는 온라인에서 제품의 상품가치를 기 인정한 가격 우수성에 민감한 고객 	<ul style="list-style-type: none"> Contents를 보고 듣고자 하는 하는 고객
What (Value Proposition)	<ul style="list-style-type: none"> 제품 브랜드 자사 제품의 홍보 및 프로모션 	<ul style="list-style-type: none"> 제품/유통 브랜드 가격비교, 제품 배송 등의 유통 서비스 우수성 	<ul style="list-style-type: none"> 유통 브랜드 Contents의 다양성 및 우수성
How (Profit Mechanism)	<ul style="list-style-type: none"> 자사 제품 지원 고객정보 수집 	<ul style="list-style-type: none"> 제품판매에 따른 수수료 (Switching Board) 	<ul style="list-style-type: none"> 광고 & 구독
Why (Core Competence)	<ul style="list-style-type: none"> 고객과의 Communication Channel 	<ul style="list-style-type: none"> 사용자 경험 중요 고객 충성도 확보 	<ul style="list-style-type: none"> Media 편집권 양질의 Contents 지속적 확보
Critical Points	<ul style="list-style-type: none"> 일반적으로 제품 구매자의 방문이 상대적으로 저조 → 경품 및 이벤트 	<ul style="list-style-type: none"> 사용자의 Switching Costs가 매우 낮음 → 마일리지/쿠폰 제도 	<ul style="list-style-type: none"> 다수의 사용자가 이용하는 것이 매우 중요 → 네트워크 효과
Future	<ul style="list-style-type: none"> 현재의 모습과 거의 유사할 것으로 판단됨 	<ul style="list-style-type: none"> PB의 등장으로 인한 경쟁구도 강화 	<ul style="list-style-type: none"> CP 제공처 다변화 (In-House → Sourcing → Insourcing → Outsourcing)

Q & A

5throck(다섯번째 돌)
세상을 보는 또 다른 시선
<http://mbastory.tistory.com>

Web 2.0 & Business Model

May , 2008