



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

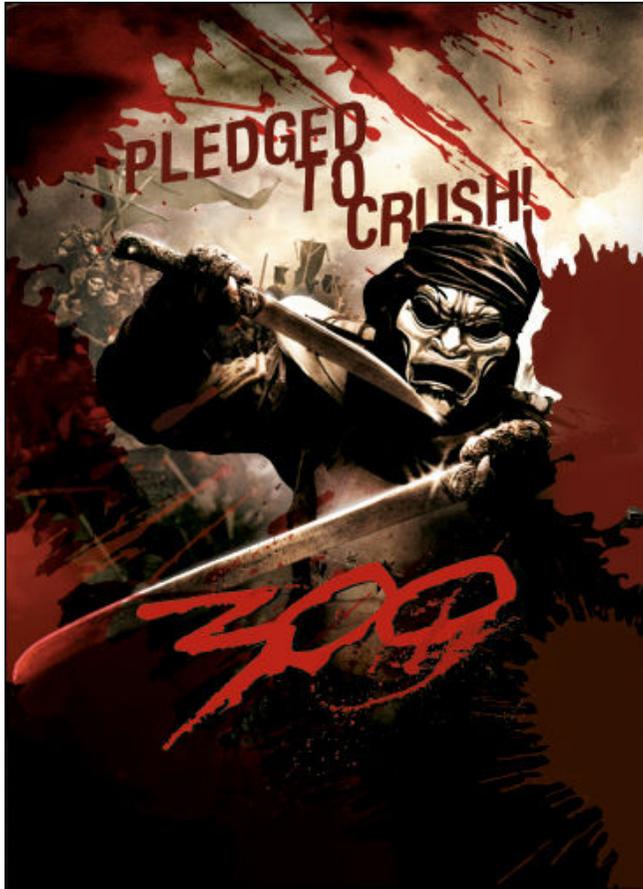
# “Web & Business Model”

*June, 2, 2007*

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



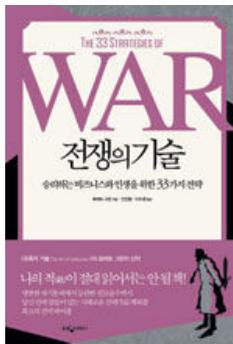
## “300” - 테르모필레(Thermopylae) 전투



- BC 480년 7월 제3차 페르시아전쟁 때 테살리아 지방의 테르모필레 협곡에서 일어난 전투
- 스파르타의 왕 레오니다스는 엄청난 숫자의 페르시아 군과 전면전을 치르는 것이 불가능하다는 판단 끝에, 스파르타군 300명과 테스피아군 700명만이 테르모필레를 지키게 하고 나머지 그리스 연합군은 모두 퇴각하게 함
- 그리스 군 진영이 재정비할 수 있는 시간을 버는 동안 남은 병사들은 밀려오는 페르시아군을 맞아 모두 4차례의 전투를 벌이면서 3일 동안 방어에 성공하게 됨
- 그러나, 이 고장 출신의 내통자가 페르시아군에게 산을 넘는 샛길을 가르쳐 주어 페르시아군 수 만이 샛길을 통해 공격해 최후의 스파르탄 300명 정예부대가 페르시아군을 막다가 전사하였으나, 후에 그리스의 국민적 영웅으로 추앙 받았음

## 전쟁(War)과 전략(Stratagy)과의 관계

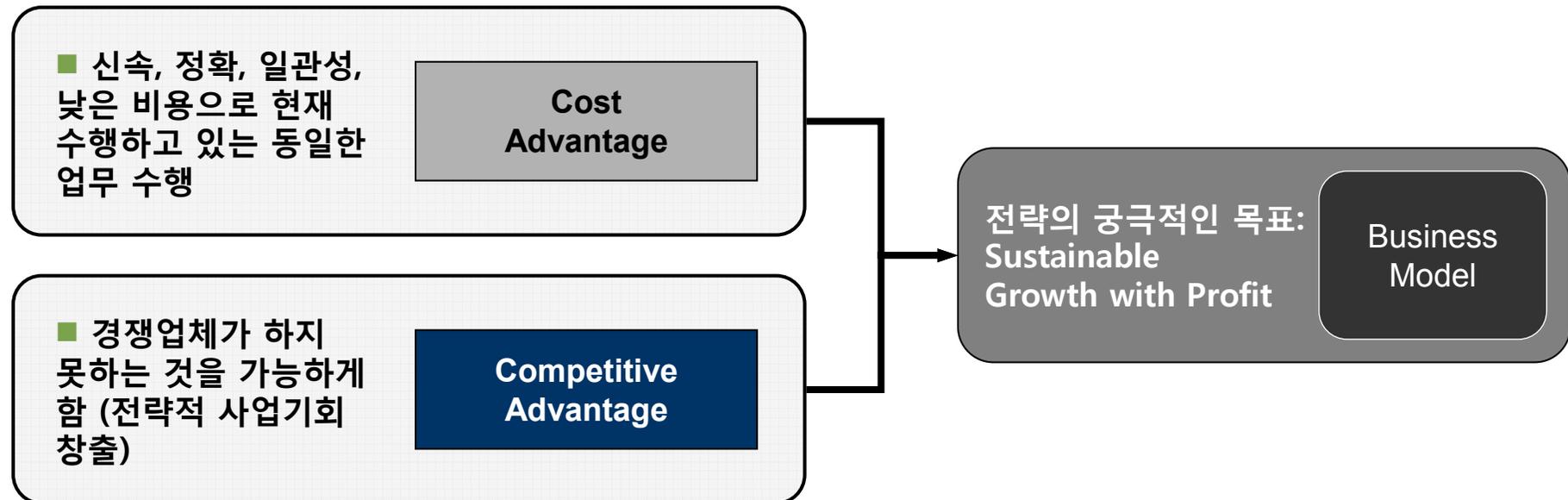
- 전략의 시작은 인류의 가장 오랜 투쟁의 역사의 하나인 전쟁에서 유래
  - “전략(Stratagy)”이라는 단어는 ‘군대의 지도자’를 뜻하는 고대 그리스어 ‘Strategos’에서 유래
  - 전략은 군대를 어떤 대형으로 배치하여 어떤 지형에서 싸울 것인가를 결정하며, 동시에 어떤 방식으로 우위를 점하기 위해 책략을 써야 하는지를 생각하는 일종의 병법인 동시에 지휘의 기술
  - 손자의 “손자병법” 과 카를 폰 클라우제비츠의 “전쟁론”
- 전쟁의 기술(The 33 Strategies of WAR)



- MBA와 경영학에 쏟아 부은 돈을 아깝게 만드는 책. - 마크 새퍼 (아마존 서평, 컨설턴트)
- 21세기 판 손자병법이라고 할 만하다. - 위키피디아

## 기업의 목적

- 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



## 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

## 전쟁에서 중요한 요소 vs. 기업에서 중요한 요소



## 5W 1H 비즈니스 모델(Business Model)

| 기업요소              | 질의                        | 5W 1H | Consulting Toolkit   |
|-------------------|---------------------------|-------|--|
| Customer          | 어떤 고객들을 대상으로 사업을 할 것인가?   | Who   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 고객 선택 (Customer Selection)</li> <li>- STP (Segmentation, Targeting)</li> </ul>  |
| Product / Service | 고객들에게 어떤 가치를 제공할 것인가?     | What  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 가치 제안 (Value Proposition)</li> <li>- STP (Positioning)</li> </ul>   |
| Time              | 비즈니스를 시작하기에 적합한 시기인가?     | When  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PEST (Politics, Environment, Social, Technical) Analysis</li> <li>▪ 5 Forces Analysis (시간 흐름에 따른 Force의 변화)</li> <li>▪ Disruptive Technology (파괴적인 기술)</li> </ul> |
| Environment       | 해당 비즈니스의 시장/산업의 현황은 어떠한가? | Where |  |
| Profit            | 어떻게 수익을 창출할 것인가?          | How   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profit Mechanism</li> <li>▪ Value Chain / Value Network</li> </ul>  |
| Core Competence   | 경쟁사는 왜 우리를 모방하지 못하는가?     | Why   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 차별화 전략(customer intimacy, product leadership, operational excellence)</li> </ul>  |

## 기업의 웹 비즈니스 모델(Business Model) 분석

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

## Web 2.0 비즈니스 모델의 특징

---

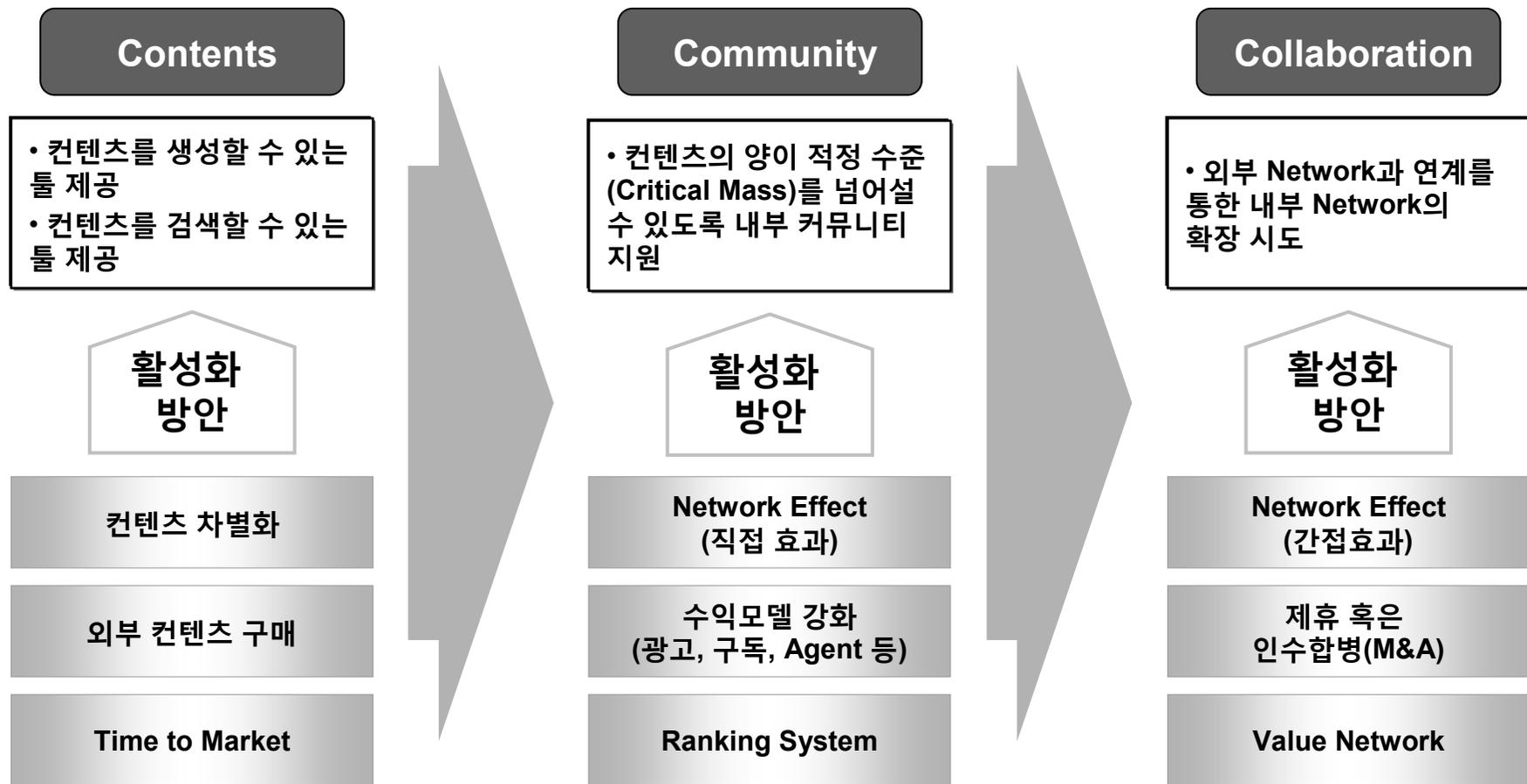
- Web 2.0 인터넷 비즈니스 모델의 핵심은 사용자의 참여적 Communication을 기반으로 한 3C(Contents, Community, Collaboration) 모델임
  - Contents: 소비자가 직접 정보를 창출하는 Prosumer (Producer + Consumer)의 역할 수행
    - 예: 상품정보, 가격 비교, 뉴스, 음악, 블로그, 동영상 등
  - Community: 원하는 사람들과 교류할 수 있는 장을 구성
    - 예: 블로그 카페, 오프라인 모임 등
  - Collaboration: 웹 사이트간의 연합 혹은 서비스의 연계를 통한 협력체계 구축
    - 예: Adsense, 올블릿, Open API, Mash-Up 등
  
- Platform Business 기반의 Value Network 구성
  - Platform Business 정의: Platform 그 자체는 의미가 없고, 보완재(complements)를 통해서 고객에게 가치를 주지 못하는 제품이나 서비스 (예: 면도기, 프린터, 비디오 게임기 등)

## 네트워크 효과(Network Effect)

---

- 제품이나 서비스의 가치가 이를 사용하는 사용자의 수에 따라 달라지는 현상
  - Positive externalities: 사용자 기반이 크면 클수록 제품이나 서비스의 가치가 증가하는 현상
  - 전환비용(Switching Cost): 어떤 기술이나 서비스의 사용자가 다른 대안으로 전환할 경우 발생하는 비용
  - Lock-In: Contractual commitments, Durable purchases, Brand-specific training, Information and databases, Search costs, Loyalty programs
- 네트워크 효과와 관련된 부가적인 효과
  - 직접효과: 수용자의 수가 증가할 경우 네트워크 내부의 참여자에게 상호작용을 발생시켜 효익(Benefit)을 증대시키는 현상
  - 간접효과: 어떤 Platform이 그 영역을 확장해 이를 사용하는 사람들의 수가 많아지게 되면, 보완자들(complementors)이 생겨 보완재를 더 많이 개발하게 되는 현상
    - 간접효과가 발생하면 할수록 해당 네트워크의 가치가 더 증대가 됨
  - 내구재 효과: 한번 사고 나면 다음 번 구매 때까지 중간에 다른 제품으로 바꾸기 어려운 경우

## Web 2.0 기업의 비즈니스 발전형태



# Q & A

---

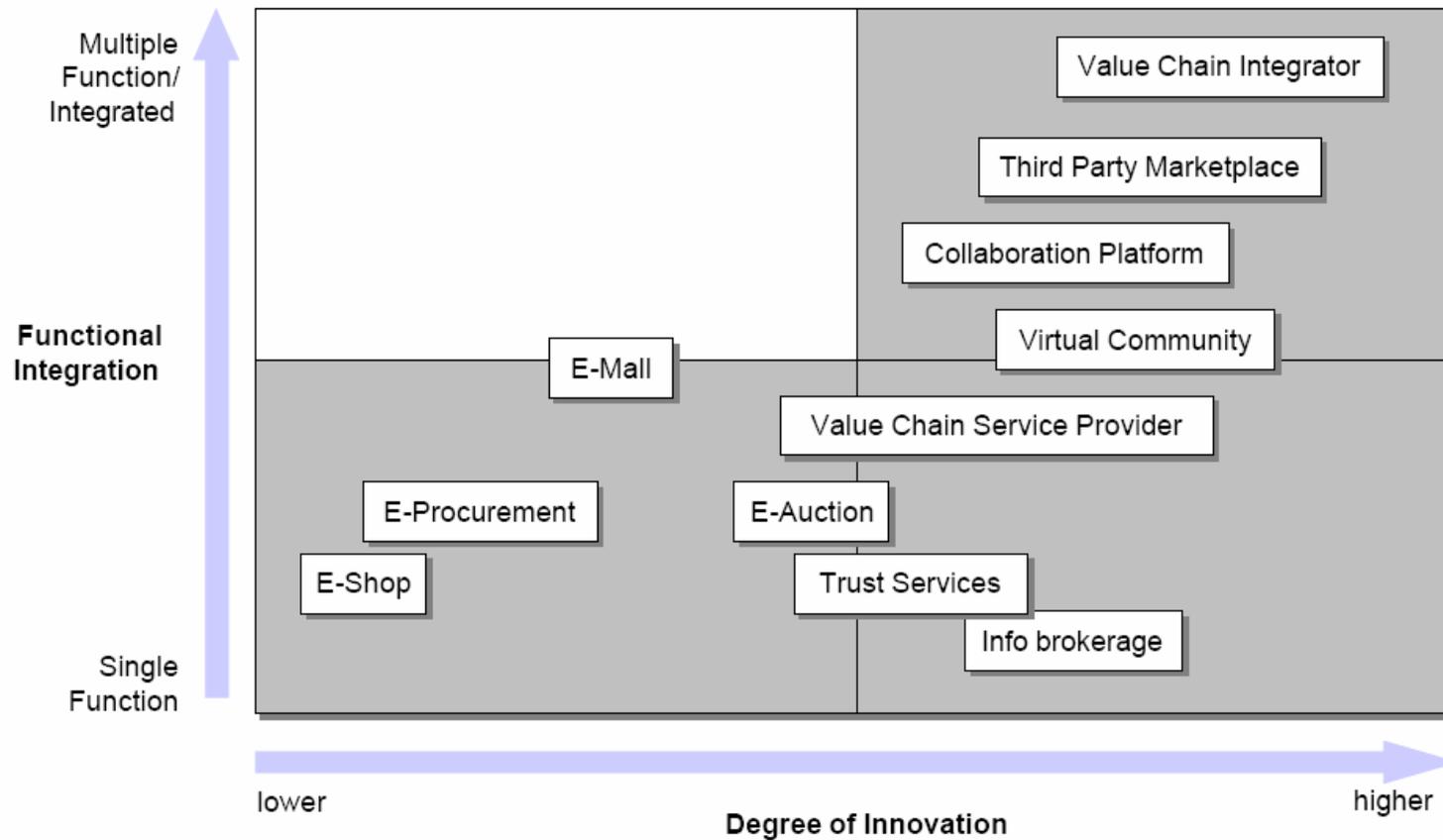
5throck(다섯번째 돌)  
MBA Story: 세상을 보는 또 다른 시선  
<http://mbastory.tistory.com>

## **“Web & Business Model”**

*June, 2, 2007*

## 별첨1. 초기 인터넷 비즈니스

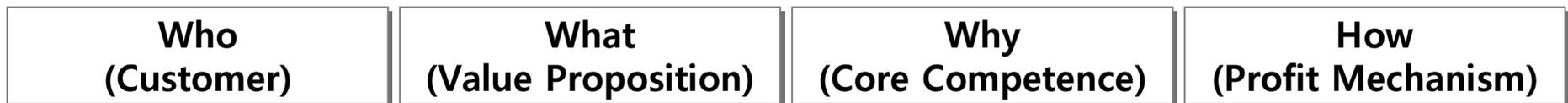
▪ Timmers의 연구 (1998)



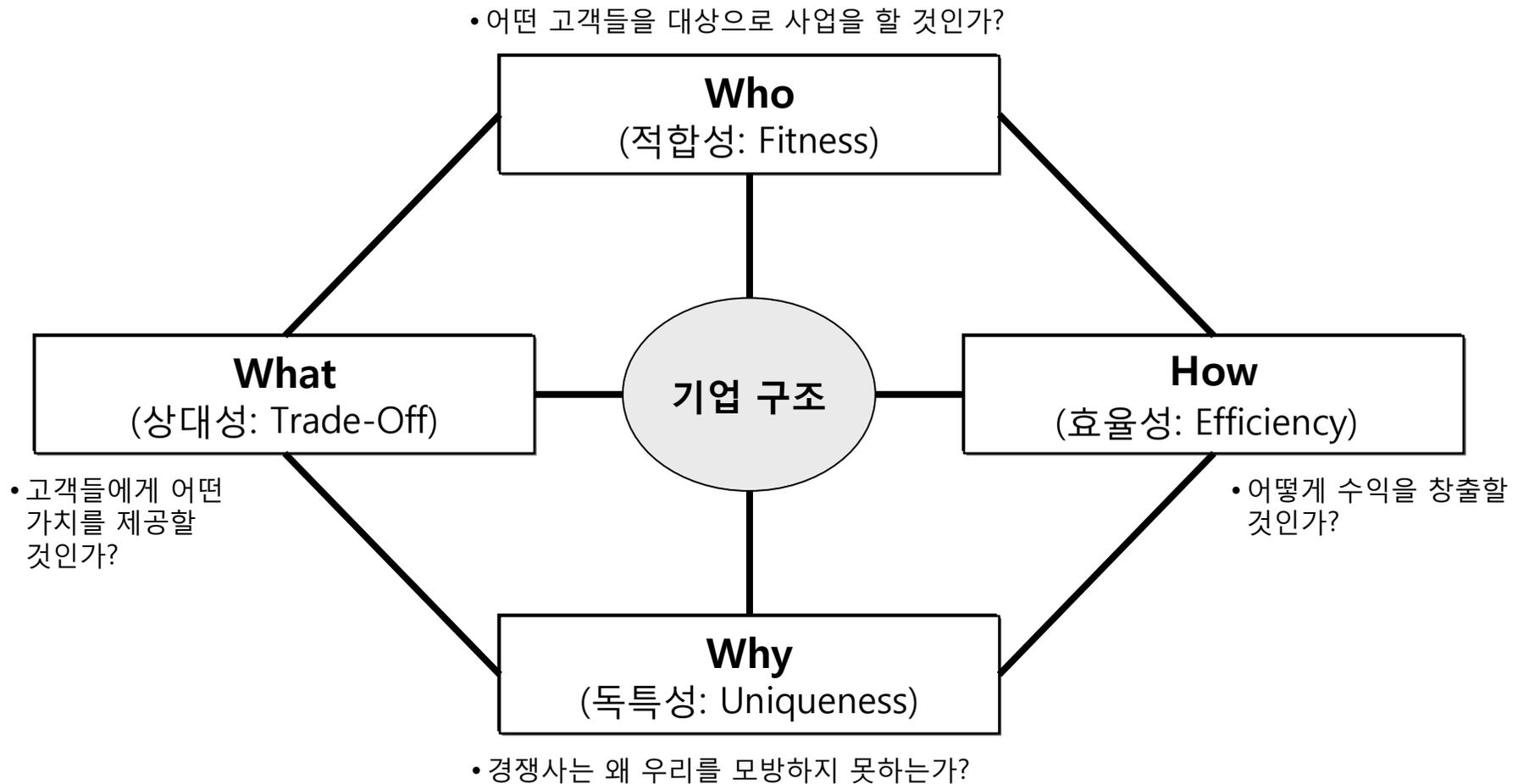
## 별첨2. 비즈니스 모델(Business Model) 구성요소

| 연구                                      | 비즈니스 모델 구성요소   |
|---|--|
| <b>Slywartzky &amp; Morrison (1997)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객 선택 (Customer Selection)</li> <li>• 차별화 / 전략적 통제 (Differentiation / Strategic Control)</li> <li>• 기업 범위 (Scope)</li> <li>• 가치 창출 (Value Capture)</li> </ul> |
| <b>Hamel (2000)</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객 접점 (Customer Interface)</li> <li>• 핵심 전략 (Core Strategy)</li> <li>• 전략적 자원 (Strategic Resources)</li> <li>• 가치 네트워크 (Value Network)</li> </ul>             |
| <b>Rayport &amp; Jaworski (2001)</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 가치 제안 (Value Proposition)</li> <li>• 시장 제공 (Marketspace Offering)</li> <li>• 자원 시스템 (Resource System)</li> <li>• 재무 모델 (Financial Model)</li> </ul>           |

주요 구성요소



### 별첨3. 기업구조와 비즈니스 모델(Business Model)



## 별첨4. 기업 구조 모형(Enterprise Structure Model)

