**[문항1] 비즈니스 분석을 수행하는 2가지 이유에 대해 설명하시오(28점)**

1. 시장 구도의 변화

우월한 비즈니스 모델은 장강의 뒷물이 앞 물을 밀어내 듯 전통 비즈니스를 밀어낸다. 새로운 비즈니스 모델이 시장에 진입하고, 그 비즈니스 모델이 혁신적인 비즈니스 모델이라면 경쟁 관계에 있는 비즈니스 모델은 버텨내지 못한다.

밸류에이션이 하락할 뿐만 아니라 근본적인 변화를 통해 제대로 대응을 하지 못하게 되면 종국에는 시장을 잠식당한다.

넷플릭스로 인해 미국에서 코드 커팅이 나타난 것을 또 다시 예시로 들 수 있겠다. 좋은 비즈니스 모델은 그 자체로도 하나의 경영 전략에 해당한다.

2. 비즈니스 모델 혁신으로 새로운 비즈니스가 생겨남

비즈니스 모델 혁신으로 새로운 비즈니스는 끊임 없이 출현한다. 아예 기존에 없던 비즈니스가 발생하는 경우에도 우리는 투자 결정의 상황에 놓이게 된다.

매번 비교할 만한 비교 대상이 있지 않다. 그럼에도 우리는 추정에 추정을 거듭하면서 기업 가치를 산정해야 한다. 그건 쉬운 일이 아니다. 기틀이 없는 상태에서 추정을 한다는 것은 더더욱 그렇다.

이때 기본적인 틀을 제공하는 것이 비즈니스 모델이며, 비즈니스 모델을 파악하고 나면 중요한 부분들이 막연한 추정에서 벗어난다.

**[문항2] 비즈니스 모델 캔버스의 9가지 관점 대해 제시하고, 키워드에 대한 개념을 설명하시오(72점)**

1. 고객군 : 비즈니스 핵심 고객을 정의하고 분석한다. 누가 가장 중요한 고객인지, 타겟을 분석한다. 안정적인 수익을 낼 만큼의 시장 크기를 지녔는지를 고객의 크기도 분석한다.

2. 가치제안 : 고객의 어떤 요구를 우리가 만족시킬 수 있는가. 제품을 구매하는 고객에게 이 제품으로부터 명확히 얻을 수 있는 유용함과 쓸모를 알려 주는 것이다. 제안하는 가치의 차별화 포인트를 고려해야 한다.

3. 유통채널 : 고객과 우리의 제품, 서비스가 만나는 접점을 고려하여 가장 효율적인 유통채널을 찾아야 한다.

4. 고객관계 : 고객이 우리의 제품을 이용하게 하는 것, 마케팅이다. VIP 서비스, 뉴스레터, 상담원, 행사, 알림 메시지, 쿠폰 등 고객과의 지속적인 관계를 위한 마케팅을 개발한다.

5. 수익원(수익의 흐름) : 가장 큰 수익원이 무엇인지를 분석한다.

6. 핵심자원 : 제품을 만들기 위해서 투입해야 할 핵심 자원이 무엇인지를 분석한다.

7. 핵심활동 : 제공할 가치를 실현하기 위해 주요하게 해야 하는 활동이 무엇인가를 분석한다. 생산업체 경우는 제품의 설계, 생산이 주요 활동이다. 컨설팅 회사는 문제 해결 자체가 핵심 활동이다.

8. 핵심파트너 : 비즈니스 활동을 하기 위한 핵심 공급자가 누구인지를 분석하는 것이다. 비즈니스의 가장 중요한 부분을 협력하고 공급해 주는 파트너를 분석한다.

예시) 온라인 쇼핑몰 파트너는 배송업체, 제작 공장 등이다. 핵심 활동은 우리가 하지만 핵심 파트너는 외부에 의존할 수 있다. 외주를 준다.

9. 비용구조 : 비즈니스 모델을 실행하는데 가장 중요한 비용, 많이 드는 비용이 무엇인지를 분석하는 것이다. 인건비, 재료비, 라이선스, 수수료, 설비비, 홍보비, 유통비, 운영비, 외부 위탁운영비 등이 있을 수 있다.