문항1. 비즈니스 분석을 수행하는 2가지 이유에 대해 설명하시오(28점)

비즈니스 분석을 사용하면 고객을 더 잘 파악하고, 고객의 변화하는 니즈를 예측하고, 경쟁에서 우위를 점하고, 시장에 혁신적인 아이디어와 제품을 공급하는 데 도움을 주어 투자 비용을 최대한으로 활용하는 데 도움을 줄 수 있습니다.

문항2. 비즈니스 모델 캔버스의 9가지 관점 대해 제시하고, 키워드에 대한 개념을 설명하시오(72점

1. 고객 세그먼트:

우리가 목표로 하는 고객군은 누구이고 어떤 문제/고민/니즈를 가지고 있는지에 대해서 정의한다. 고객 세그먼트는 단순히 한 사람 한 사람 고객을 지칭하는 것이 아니라 특정 공통점을 가지고 있는 고객 집단으로 이해하면 된다. 여기서 말하는 공통점은 특정 유통 채널을 이용하거나, 특정 문제/과업/니즈에 대해 보다 심각하게 생각하거나 특정 지역에 거주하는 등으로 특정 기준으로 표현될 수 있는 모든 것이라 할 수 있다.

고객 세그먼트에는 다양한 유형이 있는데 몇 가지 예를 보면 매스마켓, 틈새시장, 세그먼트가 명확히 이루어진 시장, 복합적인 세그먼트가 혼재돼 있는 시장, 멀티사이드 시장(예: 마켓플레이스, 플랫폼 등) 등이 있다.

2. 가치제안

특정한 고객 세그먼트가 필요로 하는 가치를 창조하기 위한 상품이나 서비스의 조합을 의미한다. 가치제안을 정리할 때는 단순히 우리가 제공하는 모든 상품이나 서비스를 망라하는 것보다는 앞서 정의한 우리의 목표 고객 세그먼트가 지니고 있는 가장 큰 문제/니즈에 대해 우리만 차별적으로 해결해 줄 수 있는 '뾰족한 무언가'를 정의하고 정리하는 것이 필요하다.

특정 고객 세그먼트가 가치로 생각할 수 있는 요소에 대해 나열하면 아래와 같다.

- 새로움, 퍼포먼스, 커스터마이징, 무언가 되게 만드는 것, 디자인, 브랜드 지위, 가격, 비용 절감, 리스크 절감, 접근성, 편리성/유용성 등

위의 가치 요소로 가치제안을 정의할 때 주의할 점은 빠른 속도, 저렴한 가격 등으로 표현되는 것이 아니라 무엇보다 더 저렴한 가격, XX% 가량 속도 향상 등 기존에 목표 고객 세그먼트가 자신들의 니즈 해결을 위해 사용하는 대안(경쟁재 또는 대체재)과 비교했을 때 얼마큼 더 가치가 있는지로 정의하는 게 훨씬 이해도가 높게 작성하는 것이다.

3. 유통채널

목표하는 고객 세그먼트와 커뮤니케이션하고 상품/서비스를 거래하는 방법 일체를 의미한다. 채널을 고려할 때 대부분 '우리 제품/서비스를 고객이 어디에서 구매하는가?' 부분에만 초점을 맞추고 고민하는 경향이 있는데, 사실 진짜 고객 채널을 고민하고 전략을 수립하기 위해서는 구매 앞뒤 단계를 모두 포괄해야 한다.

고객 채널 요소 5가지로 '이해도-평가-구매-전달-판매 이후'가 있으며, 개별 요소마다 어떻게 고객과 커뮤니케이션할 것인지에 대해 고민할 필요가 있다

 \* 이해도 : 상품이나 서비스에 대한 고객의 이해도를 어떻게 끌어올릴 것인가?

 \* 평가 : 고객이 가치 제안을 제대로 평가할 수 있도록 어떻게 도울 것인가?

 \* 구매 : 어떻게 하면 고객이 더욱 원활하게 상품이나 서비스를 구매하게 할 것인가?

 \* 전달 : 어떤 방법으로 고객에게 가치 제안을 전달할 것인가?

 \* 판매 이후 : 구매 고객을 어떻게 지원할 것인가?

이는 일반적인 고객의 구매의사결정과정인 '문제인식-정보탐색-대안평가-구매결정-구매 후 행동'과 크게 다르지 않다.

정리하면, 채널 블록을 작성하기 위해서는 판매처 뿐만 아니라 구매 과정 앞 뒤를 모두 고려하여 작성하는 것이 필요하다.

4. 고객관계

특정한 고객 세그먼트와 어떤 형태의 관계를 맺을 것인가를 의미한다. 고객과 관계를 맺는다는 것은 처음 방문한 방문자를 우리 사이트 회원으로, 우리 사이트 회원을 우리 상품/서비스 구매자로, 우리 상품/서비스 구매자를 반복적으로 구매하는 단골로 만드는 것으로 이해하면 쉽다. 그리고 고객관계를 형성하는 것의 가장 궁극적인 목표는 고객을 우리 브랜드의 '팬'으로 만드는 것이다.

우리를 한 번 방문하거나 상품/서비스를 구매한 소비자가 우리의 팬이 되기 위해서는 우리가 고객에게 제공하는 고객 경험(UX)이 다른 대안들보다 월등하게 뛰어나야 한다. 이를 위해 1차적으로는 고객이 무언가 문제 해결이나 니즈 충족을 위해 우리를 경험했을 때의 전 과정이 그 목적을 초과 달성할 수 있도록 설계돼야 한다.

특정 고객 세그먼트와 고객관계를 형성할 때 공통적으로 꼽을 수 있는 몇 가지 방식을 아래와 같다.

 \* 개별어시스트 (예 : 콜센터, 이메일 고객센터 등)

 \* 매우 헌신적인 개별 어시스트 (예 : 프라이빗 뱅킹 서비스, 전용 기사 서비스 등)

 \* 셀프서비스 (예 : 키오스크, FAQ 페이지 등)

 \* 자동화 서비스 (예 : 고객 데이터 기반으로 고객 취향에 맞는 맞춤 큐레이션 서비스 등)

 \* 커뮤니티 (예 : 마이크로소프트 테크커뮤니티, 나이키매니아, 중고나라 등)

 \* 코-크리에이션 (예 : 유튜브 - 고객 스스로 댓글, 평점, 더 나아가 크리에이터로써 활동 등 콘텐츠를 소비하는 동시 같이 제작)

5. 수익원

고객 세그먼트로부터 창출하는 현금을 의미한다. 우리가 고객 세그먼트의 문제해결/니즈 충족을 위해 제공하는 가치 제안으로 인해 어떻게, 얼마나 돈을 받는지 수익원을 정의한다.

단순히 수익원의 유형만 정의하는 것이 아니라 각 수익원별 구체적인 가격(혹은 수수료율)까지 고민하는 것이 구체적인 비즈니스 모델 수립에 필요하다.

6. 핵심자원

우리 비즈니스를 원활하게 운영하기 위해 가장 필요한 중요 자산을 의미한다. 책에서는 핵심자원은 크게 4가지로 분류한다.

 \* 물적 자원

 \* 지적 자산

 \* 인적 자원

 \* 재무 자원

7. 핵심활동

우리의 핵심 가치제안은 어떤 핵심활동을 필요로 하는지 고민해야 한다. 크게 3가지로 분류한다.

 \* 생산

 \* 문제해결

 \* 플랫폼/네트워크

8. 핵심파트너

비즈니스 모델을 원활히 작동시켜줄 수 있는 공급자-파트너 간의 네트워크를 의미한다.

파트너십 유형은 크게 4가지로 구분할 수 있다

 \* 비경쟁자들 간의 전략적 동맹

 \* 경쟁자들 간의 전략적 파트너십(코피티션 Coopetition)

 \* 새로운 비즈니스를 개발하기 위한 조인트벤처

 \* 안정적 공급을 확보하기 위한 '구매자-공급자' 관계

9. 비용구조

비즈니스 모델을 운영하는데 발생하는 모든 비용을 의미한다. 비용 구조는 크게 고정비와 변동비로 나눠서 각 비용별로 어떤 비용이 소요되는지 항목과 크기를 고민하는 것이 필요하다.

비즈니스 모델 캔버스의 1~9번 블록을 순서에 맞춰서 정리하는 것만으로 어떻게 고객가치를 만들고 제공하여 돈을 벌 것인가에 대한 하나의 이야기가 완성된다. 이 이야기는 어떤 플롯보다도 내 사업아이템을 간결하고 직관적으로 설명할 수 있는 이야기 플롯으로 작용된다.