

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 버터내지 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 전략**에 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 산정**해야 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)

답변 :

비즈니스 캔버스 모델 (Business Canvas Model)은 아이디어의 실행뿐 아니라 성과 창출을 예견할 수 있도록 만드는 방법론이다. 다양한 분야에서 활용되며, 그 영역이 점점 넓어지고 있다.

9가지 핵심 구성요소로 이루어져 있는 이 모델은 비즈니스의 4대 영역인 고객, 주문, 인프라, 사업 타당성분석을 포괄하고 있다. 기업의 핵심 요소들을 한눈에 볼 수도 있고, 새로운 비즈니스를 탄생시킬 수 있는 힘을 가지고 있다.

첫 번째, “고객 세그먼트 (Customer Segments)”다. 어떤 비즈니스 모델이든 고객이 없다면 비즈니스 자체가 성립될 수 없다. 그렇다고 모든 고객을 상대할 수도 없다. 그렇기 때문에 다양한 고객의 니즈를 충족시키기 위해 명확한 타겟팅이 필요하다. 공급하는 가치와 시장 상황을 보고 핵심이 되는 고객을 선정하는 것이 중요하다. 일반적으로 비즈니스에 의해 고객이 정해지지만, 선택된 고객에 의해 비즈니스가 새롭게 만들어 질수도 있다.

두 번째, “가치제안 (Value Proposition)”이다. 고객에게 어떤 가치를 제공해야 할지 고민해야 한다. 그것이 상품이 되었던, 서비스가 되었던, 혹은 전혀 다른 무형(리스크, 디자인, 가격, Trend, 편리함, 재미, 독특함 등)의 것이 되었던 고객의 니즈를 충족시켜야 하고 이를 통해 다시 우리를 찾아오게 만들어야 한다. 그 특정한 가치가 무엇인지 고민하고 찾아야 한다. 우리만의 비즈니스를 특화시킬 그 무엇인가가 가치가 될 것이다.

세 번째, “채널 (Channels)”이다. 고객과 제공하고자 하는 가치가 만나는 접점을 말한다. 서로의 커뮤니케이션을 위해 온라인, 리테일, 모바일 등 다양한 방법들이 동원된다. 고객과 가장 적합한 채널이 무엇인지 선택하고 효과적으로 전달될 수 있도록 고민해야 한다. 물론 비용적인 측면도 무시할 수 없는 부분이다. 최근 기술의 진보로 생각지 못한 다양한 채널들이 생겼다. 이를 위해 “테크센싱(Tech Sensing)”도 주요한 요소가 되고 있다.

네 번째, “고객관계 (Customer Relationships)”이다. 주요 고객들과 어떤 관계를 유지할까를 고민하는 것이다. 고객 확보, 유지를 위해 다양한 채널을 활용하기도 하고 “CRM (Customer Relationships Management)” 같은 시스템을 활용하기도 한다. 최근 SNS의 발달로 고객 유지를 위한 다양한 방법들이 활용되고 있다. 중요한건 관계가 아니라, 어떤 관계를 맺고 어떻게 유지해야 하는가 이다.

다섯 번째, “수익원 (Revenue Streams)” 이다. 어찌 보면 가장 중요한 요소다. 수익이 나지 않는 비즈니스는 안 하는 것보다 못하기 때문이다. 여러분이 생각하는 “비즈니스 모델”이 어떤 방식을 통해 수익을 만들어 내는지 분석해 보아야 한다. 가장 기본적인 물품 판매부터 가입비, 대여료, 광고, 수수료 등 다양한 방식의 수익구조가 창출될 수 있다. 타 비즈니스와 차

별화된 수익구조를 만들어 내는 것도 경쟁력이 될 수 있다.

여섯째, “핵심자원 (Key Resource)” 이다. 비즈니스의 유행유 같은 작용을 한다. 원활히 이 끌어 나가기 위해서 꼭 필요한 요소다. 제조, 유통, 판매, 연구 개발 등 업종에 따라 어떤 자원들이 필요한지 분석해야 한다. 기본적으로 재무, 인적, 지적, 물적 자원들이. 하지만 전혀 생각지 못했던 자원들이 투여되는 경우도 있다. 각각 자신의 비즈니스에 필요한 핵심자원을 파악하고 어떻게 확보해야 할지 검토해야 한다.

일곱째, “핵심활동 (Key Activities)” 이다. 어떤 활동들이 비즈니스를 영속하는데 필요한지 생각해 봐야 한다. 일반적인 경영활동 뿐만 아니라 앞에서 언급한 고객확보, 수익 증대, 채널 다양화, 핵심자원 확보, 가치 증대 등 나인 빌딩블럭 요소들을 효율적으로 진행하기 위한 활동들이 무엇인지 정의해야 한다. 비즈니스의 성패를 좌우할 전략이라고 볼 수 있다.

여덟째, “핵심 파트너십 (Key Partners)” 이다. 비즈니스를 효율적으로 운영하기 위해서는 리스크를 최소화해야 하고, 자신의 강점을 더욱 개발해야 한다. 모든 걸 다 잘할 수 없기 때문이다. 비즈니스 영역을 확대하거나 경쟁자와 차별화를 위해 핵심 파트너가 누구인지 찾고 전략적 동맹을 맺는 것이 중요하다. 이것은 안정화된 비즈니스를 지속시킬 수 있는 최대한의 방법이다. 모든 분야에 최고가 되고자 하는 것은 아무것도 하지 않겠다는 것과 같기 때문이다.

아홉째, “비용구조 (Cost Structure)”이다. 한마디로 이 비즈니스를 수행하는데 얼마의 돈이 들어갈지 미리 산정해 보는 것이다. 앞에서 언급한 8개의 빌딩블록을 운영하는데 들어가는 비용을 취합하면 된다. 특히 핵심자원, 핵심활동, 핵심 파트너십의 비용구조를 먼저 파악하면 전체 비용구조를 파악하기가 쉬워진다. 모든 비즈니스가 그렇지만 최소의 비용을 들여 최대한의 효과를 노리는 것은 당연하다.

총 9개로 나뉘어 있는 이 도표를 “비즈니스 모델 캔버스 (The Business Model Canvas)”라고 한다.