THE CREATIVE ENTERPRISE TOOLKIT

KOREAN | Second Edition

nesta

BRITISH COUNCIL

01

크리에이티브 엔터프라이즈 툴킷 소개

CREATIVE ENTERPRISE TOOLKIT

Created by

nesta

In partnership with

BRITISH COUNCIL

창조적 재능을 바탕으로 창업을 준비하는 분이라면, 이 책자가 도움이 될 것입니다. 크리에이티브 엔터프라이즈 툴킷 (이하 크리에이티브 툴킷) 은 당신의 아이디어를 발전시키고, 개인적 포부와 동기에 걸맞은 비즈니스 모델을 고안하여 이를 사업 계획으로 작성할 수 있는 다양한 틀을 제공합니다.

툴킷 활용하기

- 툴킷 활용대상
- 다른 창업 툴킷과의 차별점
- 툴킷 활용으로 얻는 점
- 목표 결과물

이후 고려할 점

- 회사 형태
- 지원 기관

02

툴킷 활용 대상

영국문화원과 NESTA는 다양한 실전 창업정보와 자문내용에 더불어 직접 개발한 창업 연습과제 및 활동을 통해 비즈니스 아이디어를 검토하고 발전시키며, 자신만의 창업 스토리를 만들어 사업 계획서를 작성할 수 있도록 지원합니다.
툴킷 활동을 모두 끝낸 뒤, 아래와 같은 질문에 답 할 수 있을 것 입니다.

- 창업을 위해 무엇을 준비해야 하는가?
- 고객이 왜 중요하며, 어떤 혜택을 제공할 것인가?
- 어떻게 수입을 창출하여 사업 활동을 지속할 것인가?

"가장 큰 위험은 아무 위험도 감수하지 않는 것 입니다… 빠르게 변하는 세상에서 실패할 수 밖에 없는 단 하나의 전략은 위험을 감수하지 않는 것 입니다."

마크 주커버그, 페이스북

사업 아이디어의 실현을 위해 위험을 감수하고, 문제를 해결하여, 행동으로 실행해야 합니다. 이것이 바로 사업의 본질입니다. 빠르게 변하는 세상에는 많은 기회와 위험이 공존합니다. 당신이 성취하고자 하는 것에 대한 뚜렷한 목표와 인내, 열정은 창업을 준비하는 전 과정에 도움이 될 것입니다.

"미래를 예견하는 가장 좋은 방법은 미래를 창조하는 것입니다 … 모든 성공 스토리에는 용기 있는 결정을 한 사람이 있습니다."
(피터 F. 드러커, 교육자, 저자)

창업은 만만치 않은 과정입니다. 비즈니스 용어와 사업개발 과정에 익숙해짐으로써, 당신의 생각을 사업 파트너와 거래처, 잠재적 고객, 지원기관에게 전달할 수 있고 이들과의 소통에 자신감을 가질수 있습니다.

은행 담당자, 창업 지원기관, 친척 및 친구들의 지원을 받는 것은 사업을 실현하는 고전적인 방법에 해당하며, 그들 역시 당신의 아이디어에 투자하기 위해 사업 계획서를 요구할 것 입니다.

다른 창업 툴킷과의 차별점

기존의 사업 계획은 한 사업을 명확히 규정하고 설명하기 위해 다소 엄격하고 직선적인 절차를 사용하는 경향이 있어, 낯설게 느껴질 수 있습니다. 이에 우리는 조금 다르게 접근했습니다. 크리에이티브 툴킷에서는 당신의 예술적 기술이 사업을 디자인하는데 도움이 되도록 사업 설계에 다양한 접근방식을 도입했습니다. 여기에는 4가지 파트가 있습니다.

01 실용 핸드북
본 소개 책자 외 창업 준비와 사업 운영, 사업 관리를 위한 3개의 실용 핸드북이 제공됩니다.

02 창업 활동지
각 핸드북에 첨부된 2-3장의 활동지는 모델링을 통해 사업의 주요 부분들을 검토할 수 있도록 합니다.

03 실전 창업사례
핸드북에 포함된 활동지와 연습 활동을 통해 창업에 성공한 사업가들의 실전 창업사례를 소개합니다.

04 강사 지침서
본 툴킷을 학생 (졸업생) 교육 목적으로 활용하고자 하는 분을 위한 지침서입니다.

'창업과 사업 운영에서 무엇이 어렵냐고요? ...모든 것이죠!'

캐서린 E 햄넷, 디자이너, 영국

04

다른 창업 툴킷과의 차별점

실용 핸드북

핸드북은 순서대로 사용할 것을 권장하며, 각 핸드북의 주된 내용은 다음과 같습니다. 순서에 따라 사용할때 사업 아이디어의 범위를 좁히는 것부터 마케팅과 자금운용의 실질적인 사항을 고려하기까지 논리적인 계획이 가능할 것입니다.

02

창업 준비에서는 창업가가 생각하는 사업의 가치를 규정하고, 미션과 비전을 정의한 뒤, 실질적인 사업 기회와 잠재 고객을 탐색합니다.

03

실전 창업에서는 대상 고객과 그들이 당신의 제품과 서비스로 무엇을 얻을수 있는지를 탐색합니다. 사업 과정을 계획하고, 목표 달성에 도움이 될 수 있는 주요 관계자를 파악합니다.
이후, 사업자금 조달방법을 모색합니다.

04

고객 및 사업 관리에서는 고객과의 소통, 매출 창출과 재무건전성 유지를 위한 현금유동성 관리방법을 알아봅니다.

창업 활동지

모델링이란 생각을 시각적으로 표현하는 활동으로, 그림이나 수식의 그래프를 그리거나 사물을 만드는 행위를 뜻합니다. 각 핸드북에 있는 활동지는 사업의 다양한 상황을 모색하여, 사업이 어떻게 흘러갈지 이해하고 설명·예측하는 일련의 모델을 개발하도록 만들어졌습니다.
활동지는 초기 사업 아이디어를 시장성있는 상품과 서비스로 전환하는데 활용될 것이며, 나아가 상품성과 소비자군, 홍보 전략 및 이익 창출 방안을 탐구하는데 도움이 될 것입니다.

활동지를 통해 아래와 같은 사업의 영역을 탐구할 수 있습니다.

- 당신의 가치관
- 근거 모델링
- 잠재적 고객
- 청사진 모델링
- 관계 모델링
- 마케팅 믹스
- 핵심 마케팅 과업

다음 페이지에서 각 활동지에 대해 더 자세히 설명하고자 합니다.

"아이디어를 실행하는 것이 쉬울 것이라고 생각하지만 실상은 그렇지 않습니다. 아이디어를 실행하기 전 생각을 평가하고 분석해야 합니다. 그게 바로 이 툴킷을 통해 배운점입니다."

바사르 운데, 사운드스케이프 디자이너, 소닉 부티, 터키

06

다른 창업 툴킷과의 차별점

각 활동지는 사업에 관한 중요한 질문들을 통찰할 수 있도록 합니다. 이 연습을 통해 사업에 대한 확실한 그림을 도출할 수 있습니다. 각 활동지는 홀로 작성하거나 사업파트너 및 동료와 함께 작성할 수 있습니다.

활동지는 복사 가능하며, 시간이 지난 뒤 다시 점검하고 변경할 수 있습니다. 활동지에 직접 내용을 작성하거나, 포스트잇을 활용하면 재사용도 가능합니다. 새 활동지는 www.nesta.org.uk에서 다운로드 할 수 있습니다.

"해야 할 일을 파악하지 못하고 그만둬야 할지 고민하던 시기에 뚜렷한 전략을 세운 것은 매우 가치 있는 일이었습니다. 우리 사업에 대한 새로운 비전을 제시해 주었어요."

알요나 코티야르, 액세서리 디자이너, 비 디퍼런트 타이, 우크라이나

실전 창업사례

실전 창업사례는 툴킷에 포함된 활동지와 연습활동 등을 통해 사업을 성공적으로 이끈 크리에이티브 분야의 실제 창업가들을 조명합니다. 패션, 보석, 기술, 제품 디자인, 페스티벌 및 창조예술가 허브 같은 분야의 회사 뿐만 아니라 사회적기업도 포함되어 있습니다. 많은 크리에이티브 분야 사업가들이 Nesta와 영국의 문화기업청 및 각국의 영국문화원에서 주관하는 크리에이티브 툴킷 워크숍에 참가했습니다.

툴킷 활용으로 얻는 점

한 아이디어를 사업 아이디어로 전환하고자 하는 창업가들은 다양한 단계를 거치게 됩니다.

환상. 잘 될 것 같은데 되지 않고 있는 일을 발견하거나, 일상을 어떻게 개선 할 수 있을지 고민하는 순간들은 어느 누구에게나 있습니다. "…했으면 대단했을 텐데..", "나한테 좋은 아이디어가 있는데…", 혹은 "만약…이면 더 좋지 않을까…"와 같은 말을 하는 순간들입니다. 이 '환상' 단계에서는 뭔가를 추진하고 발전시킬 좋은 사업 아이디어가 있다는 생각을 합니다.

비전. 이 단계에서는 무엇을 달성하고, 어떤 사업 서비스·아이템을 제공할 것이며, 구매에 누가 관심이 있고 이것을 어떻게 실행할지 더욱 명확해집니다. 더 많은 조사를 통해 아이디어를 더 발전시켜 사업에 대한 대한 니즈와 수요를 파악하기 위한 더 많은 조사가 필요할 수 있습니다.

활동. 활동 단계에서는 당신의 아이디어가 지속가능한 사업으로 발전할수 있을지 테스트합니다. 어떻게 판로를 개척할지, 사업 착수에 동업자나 조력자가 필요할지, 어떻게 자금을 조달할 것인지, 책정한 가격이 안정적 사업 운영에 적절한 수준인지를 고려해야 합니다.

"맨 처음 제 사업은 작은 아이디어에 불과했습니다. 하지만 생각과 확신이 커져, 이제 제 사업을 성공적으로 이끌 수 있으리라 자신합니다."

안나 스터트필드, 제품 디자이너, 영국.

08

툴킷 활용으로 얻는 점

운영. 이 시점에서 당신은 현재 사업을 안정적으로 운영하는데 집중하고 있습니다. 사업을 지속하기 위해 사업의 각 요소들이 수익 창출을 위해 잘 작동하고 있는지 테스트합니다.

재충전. 일정기간 사업을 운영을 해왔다면, 사업의 성과를 측정 할 수 있습니다. 고객에게 제공한 가치와 창출된 수익을 고려하여 다음 단계를 결정할 수 있습니다. 주변의 사업 환경과 사업 아이디어는 지속적으로 변화하고 발전하므로, 고객, 사업 및 재정 모델에 관한 초기의 아이디어를 개선할 필요가 있습니다.

사업 아이디어를 발전시키고 개선하는 것은 반복되는 과정입니다. 당신의 비전은 비교적 고정되어 있는 반면, 사업의 활기나 운영 과정은 시장 상황과 사업 환경의 변화에 따라 계속적으로 점검할 필요가 있습니다.

목표 결과물

툴킷의 핵심인 세 권의 핸드북은 사업 비전과 실현 단계에 관한 것으로, 사업의 실제적인 운영 대비를 목표로 합니다.

창업 준비하기
2번 핸드북에서는 사업의 근간을 마련하는 구성요소를 탐색하여, 다음과 같은 결과물을 내고자 합니다.

- 아이디어의 사업화를 위한 기초 사업요소 확인하기
- 지적 재산권을 확인하고, 보호·활용하는 방법 살펴보기

- 사업을 하고자하는 이유를 뒷받침하는 가치 확인하기
  이 가치들은 창업가의 에너지, 포부와 결합되어 경쟁사로부터의 차별성을 만들며, 열정과 재능, 경제적 추진력의 균형은 사업의 성공과 생존 확률을 높여줍니다.
- 사업 임팩트를 요약한 비전과 미션 선언문 작성하기
- 근거 모델링과 미래 증거 (Future Evidence) 를 사용하여 사업이 어떻게 될 것이며, 성공의 모습은 무엇인지 이해하기
- 회사의 전략적 위치를 살펴보고, 잠재적 약점과 위협 및 활용할 수 있는 강점과 기회를 인지 · 대응할 수 있게 하는 SWOT 분석 하기

실전 창업하기

사업 구상을 어느정도 구체화하고, 추진하기 위한 구성 요소를 확인했다면, '03 실전 창업' 핸드북에서는 잠재 고객과 사업의 연결고리를 파악하며, 사업 추진이나 제품 ·서비스 제공에 도움이 되는 다양한 관계를 파악할 예정입니다.
본 핸드북 이후 기대하는 결과물은 다음과 같습니다.

- 잠재 고객을 확인하고 구상중인 제품·서비스에 대한 수요 및 예상 금액에 대한 적절성 확인하기
- 사업 비전과 고객의 기대치, 상품·서비스 품질 간의 상호관계 이해하기
- 창업에 도움이 될 다양한 재무 옵션 이해하기

10

목표 결과물

- 청사진 모델링을 통한 구체적인 운영 계획 확립 및 상품·서비스의 제공에 필요한 외부 전문 인력 및 자원 파악하기
- 관계 모델링을 통해 사업 운영의 4가지 주요 역할인 기획자, 실행자, 배급자, 고객 개념 이해하기. 제품과 서비스를 개발하고 고객에게 제공하는데 필요한 각기 다른 형태의 관계 파악하기

고객 및 사업 관리

4번 핸드북은 마케팅과 재무에 관한 책자입니다. 고객에게 필요한 메시지를 전달하고, 사업이 건전한 재무 상태를 유지할 수 있도록 확인할 예정입니다.

- 마케팅 믹스를 활용하여 마케팅의 7P (제품 Product, 장소 Place, 가격 Price, 홍보 Promotion, 사람 People, 과정 Process, 물리적 환경 Physical place)를 확인하고 고객 관리의 프레임워크 이해하기
- 홍보 계획에 필요한 요소 확인하기
- 마케팅 계획 수립을 위한 구조와 틀을 마련하고, 소비자에게 전달하는 정보의 효과 극대화하기

- 재무 모델링을 통해 사업 관리에 필요한 핵심적인 재무 관리 기능 파악하기 (이는 발생할 수 있는 문제를 예견하고, 적자를 방지하는 결정적인 역할을 수행)
- 현금의 흐름을 파악하여 사업 내에서 돈이 어떻게 들어오고 나가는지 이해하고, 사업을 재정적으로 컨트롤하여 창업가의 포부에 걸맞은 건강하고 지속가능한 재무구조 만들기

크리에이티브 툴킷의 모든 활동은 사업을 계획하고, 정의하고, 설명하고, 소통하고, 컨트롤 할 수 있도록 설계되었습니다.
이 과정을 통해 더욱 명확한 사업 계획을 수립하고, 이에 따라 사업을 운영하는데 도움이 될 것 입니다.
'이후 고려할 점'에서는 다양한 회사 형태를 파악하고, 어떤 형태가 가장 적합한지 확인할 수 있습니다. 또한 창업에 도움이 될 수 있는 유용한 기관의 링크도 확인하세요.

12

이후 고려할 점

연습활동과 활동지가 포함된 세 권의 핸드북을 통해 사업 아이디어를 창업으로 전환하고 실행하는 과정에 필요한 기초를 다질 수 있습니다.

창업가는 사업의 스토리 뿐 아니라 추후 사업이 어떻게 운영될 것인지 명확히 설명할 수 있어야 합니다.

사업을 얼마나 키워나가길 원하나요?

툴킷을 활용해 사업을 구체하면서, 아래 질문에 자신 있게 답변할 수 있어야 합니다.

- 이 사업이 실행되려면 무엇을 해야 하는가?
- 고객이 내 사업에 관심을 가져야 하는 이유와 고객이 얻는 혜택은 무엇인가?
- 지속적인 이익 창출의 방법은 무엇일까?

크리에이티브 툴킷을 통해 단순한 아이디어 단계를 벗어나, 고객과의 소통 및 재무 상태 예측을 거쳐 보다 명확한 사업 계획을 갖게 될 것입니다.
이렇게 사업 계획의 구성 요소를 명확하게 정의함으로써 사업에 투자하고자 하는 개인이나 기관이 던질 수 있는 질문에 답할 수 있게 될 것입니다.

이는 사업에 착수하기 전 스스로에게 질문하기에는 쉽지 않은 문제들 일 수 있습니다.
또한, 툴킷의 전 과정을 거친 후 답을 얻기 보다 오히려 더 많은 질문을 갖게 될 수도 있습니다. 사업을 실행하기 위해 필요한 시간과 에너지, 감정적 투자 등을 감당할 각오가 되어 있는지, 당신의 인생에서 지금이 창업을 하기에 적합한 시기인지, 그리고 왜 다른 일이 아닌 창업을 결심했는지에 대해 생각해 보아야 할 것입니다.

사업을 시작하는 단계에 이를 때까지 많은 조사와 개발 단계를 거쳐야 합니다. 당신과 같이 열정적인 창업가를 위한 여러 지원책이 있다는 것을 기억하십시오. 그리고 그 중 상당수는 무료입니다. 당신이 검토해야 할 것은 당신에게 가장 가치 있는 것이 무엇인지, 그리고 그것을 최대한 활용할 수 있는 방법이 무엇인지 입니다. 이 가이드의 마지막에는 영국의 지원 기관이 정리되어 있습니다. 다만 이는 완벽하지 않고, 시간의 흐름에 따라 달라질 수 있는 내용이기 때문에 스스로 최신 정보를 파악하고자 노력하시기 바랍니다.

14

사업을 얼마나 키워나가길 원하나요?

본 핸드북에서 작성한 모델과 활동 내용을 이후 다시 살펴보는 것도 유용할 것입니다. 단기 및 중장기 사업 목표 달성을 위해 사업 계획과 마케팅 계획을 정기적으로 점검하고, 성과에 따라 수정 보완해야 합니다.
사업 계획의 구체화 과정 중 변화와 전환은 불가피합니다. 사업이 방향성에 맞게 제대로 진척되고있는지 점검하고 필요한 경우 조정을 하기 위해 기본 사항들을 수시로 확인할 필요가 있습니다. 또한, 사업 파트너나 동료들과 활동지의 연습 내용을 공유할 수도 있습니다.

회사 형태

어떤 형태의 회사를 설립할 지 고려하는 것은 중요한 문제입니다. 영국의 경우, 다음과 같은 회사 유형이 있습니다.

개인 사업자
단독 사업자로서 당신은 독립적인 자영업자이며, 회사의 모든 이익을 가져가게 됩니다. 이 경우 사업을 시작하고 운영하기가 쉬운 반면 사업에 대한 모든 법적 책임 및, 사업으로 인해 발생하는 모든 부채도 개인이 책임을 져야 합니다.

공동 사업자
공동 사업자는 둘 이상의 사람들이 함께 사업을 하는 것을 말합니다. 여러 동업자가 보유하고 있는 다양한 기술과 경험을 활용할 수 있는 장점이 있는 반면, 파트너 간의 의견 차이로 인해 문제가 발생할 수도 있습니다. 이 경우, 사업에 대한 무한한 책임이 있으며, 파트너는 비즈니스 비용, 이익 및 부채를 공유하게 됩니다.

유한책임 파트너십 (LLP)
유한책임 파트너십은 투자금과 보증한 채무에 법적 책임을 한정하는 공동 사업 형태입니다.

이 형태의 회사는 회사의 정보 공시 등 유한 회사와 유사한 법적 의무를 갖게 됩니다.

유한 회사 (Ltd.)

유한 회사는 별도의 법인이며, 영국의 경우 반드시 기업등록소 Companies House에 등록되어야 합니다. 주주(회원 또는 소유주)의 재정적 위험은 그들이 소유하거나 보증한 주식의 가치로 제한됩니다.

이 유형의 회사는 개인 사업자 또는 공동 사업자 이상의 법적 의무를 가집니다. 반드시 기업등록소에 회계 장부 및 보고서를 제출해야 하며, 회사명에 'Limited(Ltd.)'라는 단어가 반드시 사용되어야 합니다.

지역공동체 이익 회사 (Community Interest Company : CIC)

이 유형의 유한 회사는 지역공동체나 사회적 목적을 가진 조직에 적합합니다. (사업을 통해) 창출된 수익 또는 흑자는 일반적으로 주주 및 소유자에게 분배되지 않고, 지역공동체 또는 회사에 재투자됩니다. 조직은 CIC 규제 기관의 승인을 위해 지역공동체 이익 선언서를 제출하고, 모든 자산이 지역 공동체의 이익을 위해서만 사용될 것임을 공식화 해야합니다. 주식 자본 또는 보증으로 한정된 사기업 또는 세제 혜택을 받을 수 있는 비영리 단체로 설립될 수 있으며, 비영리 기관의 지위를 획득하기 위해서는 규제가 추가됩니다.

16

사업 방식

최근에는 사회적기업, 협동조합, 공동사업 등 다른 형태의 사업이 보편화되고 있습니다.

사회적기업 : 사회적 목적을 가지고 운영되는 사업체로, 법적으로는 CIC, 유한회사, 비영리기관 등의 법인으로 운영할 수 있습니다. 사업의 순익이 주주나 기업주에게 돌아가지 않고 회사나 지역사회의 사회적 목적 달성을 위해 재투자됩니다. CIC와 달리 '회사의 자산이 조직의 명시된 목적이 아닌, 사적인 이익을 위해 사용되는 것을 방지하는 법적 조항(asset lock)'이 적용되는 경우가 있습니다.

협동조합 : 소비자나 노동자 등 조합원이 운영하고 소유하며 모든 조합원들이 투표권을 가지는 형태의 회사로, 조합원은 운영에 대한 동등한 결정권을 가지며 또한 운영에 필요한 자본조달을 위해 지분에 투자합니다. 다른 방식의 사업체와 협동조합의 가장 큰 차이점은 조합원들이 동등하게 경영권을 행사하고 이익을 분배하는 공동 이익 창출이 목적이라는 점입니다.

공동(연대)사업 : 특정 목적을 위해 여러 개의 기관이 협력하는 사업을 말합니다. 공동사업의 구성원들은 일반적으로 공통의 관심사 및 목적을 가지고 있습니다. 공동사업은 주로 느슨하고 비공식적인 합의의 형태를 띕니다.

감사의 글

제 2판

본 핸드북의 내용은 본래 Nesta의 창조개척 · 창조경제팀 (Creative Pioneer / Creative Economy Team) 의 운영 프로그램인 The Creative Pioneers' Academy, Insight Out, Starter for Six 를 위해 고안한 것입니다.

이후, 강사와 참가자들의 피드백에 따라 수정되고 보완되었으며, 모델과 연습 활동의 아이디어를 얻은 출처는 아래와 같습니다.

모델링 및 사업모델의 정의는 알렉산더 오스터월더의 작업에서 발전되었습니다.
www.businessmodelgneration.com

'열정, 재능 그리고 경제적 동기 (passion, talents and economic drive')' 삽화는 랜덤하우스 비즈니스 북스에서 발간한 짐 콜린스 (Jim Collins)의 '좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로 (Good to Great)' 중 '고슴도치 개념의 삼원모형 (Three Circles of the Hedgehog)' 에서 발전한 것입니다.

가치 활동지 : 내용과 접근법은 트레이너 겸 코치이며 비즈니스 고문인 조안나 우드포드 (Joanna Woodford) 가 개발하고 제공했습니다.

고객들 : 활동지 내용은 문화 기업청 (Cultural Enterprise Office) 에서 제공 했습니다.

증거 모델링 : 이것은 마샬 맥루한 (www.marshallmcluhan.com) 이 개발하고 서비스 혁신 및 디자인 회사 Live / Work (www.livework.co.uk) 에 의해 수행된 테트라드 모델을 적용한 것입니다.

관계 모델링 : 이 내용은 디자이너스블록 (Designersblock) www.designersblock.org.uk 의 아이디어로부터 개발된 것입니다.

청사진 모델링 : 이것은 존 윌리 앤 선즈 (John Wiley & Sons) 가 발행한 빌과 길리안 홀린스 (Bill and Gillian Hollins) 의 저서 '수평선을 넘어 : 내일의 성공을 위한 오늘의 제품계획 (Over the Horizon : Planning Products Today for Success Tomorrow)' 의 일부 아이디어로부터 개발되었습니다.

전체 툴킷은 아래에서 다운로드 가능합니다.
www.nesta.org.uk/toolkit/creative-enterprise-toolkit/

'마케팅 믹스'와 '핵심 마케팅 작업' : The Value Innovators www.tvi-ltd.com 에서 제공했습니다.

재무 모델링 : 이 모델링에 대한 라이선스를 Nesta에 제공한 앤디 채프만 (Andy Chapman) 이 개발했습니다.

도움을 주신 분들

Nesta는 본 핸드북의 내용 지원과 개발에 공헌한 아래 분들께 감사를 표합니다.

Fiona Pilgrim - Cultural Enterprise Office
www.culturalenterpriseoffice.org.uk

Jenny Rutter - 창조 디지털 비즈니스 자문 / 전문가

Joanna Woodford - 트레이너 / 강사, 코치,
비즈니스 자문 / 전문가

Journey Associates - Catherine Docherty
www.journeyassociates.com

Martach - Colin Burns

Own-it www.own-it.org

Percy Emmett www.percyemmett.com

The Value Innovators Ltd www.tvi-ltd.co.uk

KVGD www.kerrvernon.co.uk

유용한 기관 명단

Business Gateway www.bgateway.com

Business Link www.businesslink.gov.uk

Coach in a Box www.coachinabox.co.uk

Cobweb Information for Business
www.cobwebinfo.com

Intellectual Property Office www.ipo.gov.uk

Invest Northern Ireland www.investni.com

Own-it www.own-it.org

Welsh Assembly Government
www.business-support-wales.gov.uk

Creative Entrepreneurs
www.creativeentrepreneurs.co

02

창업 준비하기

Created by

nesta

In partnership with

BRITISH COUNCIL

01

사업을 시작하기 위해 창업 동기를 스스로 이해하고, 내 사업의 차별성을 파악하며, 창업자가 기대하는 바와 만들고자 하는 임팩트가 무엇인지 이해하는 것은 창업 과정에 큰 도움이 됩니다. 이 섹션에서는 사업 형태를 잡기 위한 기초를 탐구할 것입니다.

주요 내용

사업 팩트 체크
좋은 (사업) 아이디어의 유무

지적재산권
지적재산권의 정의, 보호 및 활용

가치
세부 사업활동을 뒷받침하는 가치 파악

비전과 미션
사업에 대한 포부와 만들고자 하는 임팩트

근거
근거 모델링과 미래 근거를 활용하여 성공에 대한 이미지 구상

02

사업 팩트 체크

새로 창업하는 모든 사람이 즉각 답변할 수 있어야 하는 두 가지 질문이 있습니다.

- **내가 하는 일은 무엇인가?**
- **고객이 왜 관심을 가져야 하는가?**

당신이 하는 일이 무엇인지를 축약하는 한 문장을 작성해 보십시오. 그리고 잠재 고객이 그 일에 관심을 가져야 하는 이유도 문장으로 작성해 보십시오. 이것은 '엘리베이터 피치'라고 알려져 있는 것으로, 이 내용을 간결하게 작성하는 일은 까다로울 수 있습니다. 만약 작성한 내용이 구구절절하게 느껴진다면, 간결하면서 핵심을 강조하는 내용이 완성될 때까지 계속 다듬어 보십시오.
아래의 예시를 참고할 수 있습니다.

> **내가 하는 일은 무엇인가?**
> 나는 서비스 디자인 회사를 운영한다.
>
> **고객이 왜 관심을 가져야 하는가?**
> 우리 회사는 사용자 경험을 개선을 통해 클라이언트의 서비스를 더욱 가치 있고 매력적으로 만들고, 브랜드 강화에도 기여할 수 있는 독자적인 디지털 기술을 개발했다.

위 두 질문을 좀 더 깊이 살펴보기 위해 반드시 기억해야 할 기본 내용이 있습니다.

01 고객이 당신의 서비스를 원해야 한다
시장에서 살아남기 위해서는 수익이 필요하며, 수익은 서비스나 상품에 대한 수요에서 창출됩니다. 잠재 및 실제 수요파악을 위해 시장조사를 할 수 있습니다. 시장조사는 시장에 대한 이해를 돕고, 구매자 부족이나 높은 가격 책정 등으로 상품이나 서비스가 실패할 가능성을줄일 수 있게 합니다. 05쪽에서 수요의 기회를 포착하는 법에 대해 더 다룰 예정입니다.

02 시장의 수요를 어떻게 충족할 것인지 설명할 수 있어야 한다
제품이나 서비스가 고객의 니즈를 어떻게 충족할지 자세히 설명할 수 있어야 합니다. 상품과 서비스를 사용함으로써 얻게 되는 이득 뿐 아니라, 그 외 특징과 기능에 대해서도 설명해 보세요. 고객의

필요와 가치에 대한 정보 수집, 고객 만족도 조사 등 고객과의 소통을 통해 설명을 완성해 갈 수 있습니다. 지속적 고객 유치를 위해 고객과 정기적으로 소통하고 그들의 니즈를 파악하는 것이 중요합니다.

03 시장의 수요에 지속적이고 적극적으로 대응한다

수요를 파악하고, 이에 적극적으로 대응했더라도 사업가에게 쉴 새란 없습니다. 고객의 수요는 마치 자동차에 휘발유를 채우는 것과 같아서, 당장은 속도를 내어 달리고 있더라도 끊임없이 채우지 않으면 언젠가는 서서히 멈추게 됩니다. 고객과의 소통을 위한 영업과 마케팅 계획을 통해 사업의 동력을 유지할 수 있습니다.

04 경쟁과 생존을 위한 혁신을 계속한다

경쟁력 전략을 통해 혁신을 추구합니다. 아래의 원칙은 차이를 만들 뿐 아니라 사업이 명확한 목표 아래 생산적으로 운영되어 궁극적인 성공에 다다르는데 도움을 줄 것입니다.

01 사업 아이디어 중심에는 창업가가 아닌 고객이 있어야 한다.

02 모든 일을 직접 할 필요는 없다. 파트너십과 연대를 구축하라.

03 시장 내 위치 선점을 위해 사업에 대한 비전을 제시하고, 비전을 명확하고 일관성 있게 커뮤니케이션해야 한다.

04 수익의 중요성을 포함하여, 사업을 운영하는 개인적 동기를 이해하고 있어야 한다.

05 사업의 성과를 측정할 수 있어야 한다. 성과가 금전적으로만 측정되는 중대한 순간들이 있기 때문이다.

위의 사업 팩트들은 이후 단계에서 일어날 모든 것들의 근간이 됩니다. 위 내용 중 당신의 사업 아이디어가 적용되기 어려운 부분이 있다면, 그 아이디어가 실현 가능한 것인지 자체를 진지하게 고민해 보아야 할 것입니다.

04

좋은 아이디어인가? 아니면 좋은 '사업' 아이디어인가?

아이디어의 핵심은 당신의 생각과 욕구의 반영입니다. 그러나, 좋은 사업 아이디어의 핵심은 고객, 클라이언트 혹은 관중에 있습니다. '사업' 아이디어는 아래 세 가지 요소를 기준으로 '창의적인' 아이디어와 구분됩니다.

01 제품이나 서비스에 대한 명확한 니즈가 존재하고 새롭거나 개선된 솔루션을 제공한다.

02 그 니즈는 시장의 수요로 성장할 잠재력을 가지고 있어야 한다.

03 사업 실행을 위한 즉각적 니즈를 충족할 뿐 아니라 사업 확장도 가능하게 할 충분한 보상(이윤)이 있어야 한다.

제품 사례: 다이슨

발명가인 제임스 다이슨은 먼지봉투가 없어 기존 청소기보다 흡입력이 강하고 카펫청소가 잘되는 진공청소기를 선보였다. 기존 청소기에 대한 소비자의 불만은 다이슨의 새로운 청소기에 대한 시장수요를 창출하기에 충분했다. 이를 통해 회사는 손익분기점 달성뿐 만 아니라 진공청소기 제품군 확장과 다른 제품의 개발까지 가능하게 할 정도의 수익을 창출할 수 있었다.

서비스 사례 : 이지젯

이지젯의 핵심은 저렴한 가격의 항공 여행을 가능하게 하는 것이었다.
1995년 두 대의 비행기를 운항하며 설립된 이지젯은주요 서비스만을 제공하고, 수하물과 기내식 등 그 외 서비스는 추가로 청구하는 저렴한 항공 서비스를 만들었고, 폭발적인 수요로 회사는 성공하게 되었다. 현재 이지젯은 유럽에서 가장 큰 항공사 중 하나이며, 지난 2000년 런던 증권거래소에 상장되었다.

기회 포착하기

혁신적인 제품이나 서비스를 통해 이미 존재하는 레드오션이 아닌 새로운 시장을 개척할 수 있습니다. 이를 통해 비록 한시적이나마 시장 독점이 가능해 지고, 경쟁 없이 성장할 수 있는 기회를 갖게됩니다. 주의할 점은, 시장에 먼저 진입한 혁신가들은 흔히 부정적인 경험과 재정적 손실에 맞닥들이는 반면, 후발 주자는 이러한 상품과 서비스 참고하여 부족한 부분을 개선하고 지적 재산권 분쟁은 피해 할 수 있는 새로운 상품을 출시하여 쉽게 이익을 취할 수도 있습니다.

그러므로 '내가 하는 일은 무엇인가?' 와 '고객이 왜 관심을 가져야 하는가?' 의 질문과 더불어 아래의 질문 또한 고려해야 합니다.

- 서비스·상품에 대한 고객의 니즈가 있는가?
- 충분한 수요가 있을 것인가?
- 사업을 추진해 실행할만큼 충분한 이익을 창출할 것인가?

지적재산권

기회를 포착하거나 아이디어를 구체화 할 때에는 지적재산권에 대해 생각하여야 합니다.

음악, 도서, 소프트웨어 등 우리가 일상생활에서 사용하는 제품들은 모두 인간의 창작 활동의 결과물이며 그 창의성은 보호되어야 합니다. 지적재산권을 구성하는 것은 표현된 생각의 산물들입니다.

여기에서의 중요한 단어는 "표현" 입니다. 영국에서는 아이디어나 컨셉 자체에 대한 지적재산권이 아닌, 아이디어나 컨셉에 대한 표현의 지적재산권만 존재합니다. 지적재산권과 관련된 규제는 국가별로 다르므로, 사업을 계획하는 국가 전문가의 조언을 받는 것이 필요합니다.

06

좋은 아이디어인가? 아니면 좋은 '사업' 아이디어인가?

특정 활동에 대한 가장 보편적인 지적재산권 보호에는 다음과 같은 형태가 있습니다.

- **특허 및 디자인 권한** / 기술 솔루션, 신규 발명 및 제품
- **저작권, 판권** / 문학, 예술, 드라마, 음악 작품
- **상표권** / 브랜드명, 단어, 소리, (아주 드물지만) 냄새
- **크리에이티브 커먼즈(저작물 사용 허가표시)** / 당신의 지적재산이 특정 조건 하에 자유롭게 이용될 수 있다는 표시

사업에 있어 자체 디자인, 소프트웨어, 브랜드, 포장, 로고 등 모든 부분에 대한 권리는 보호되어야 합니다. 한 마디로 모든 정신적, 창의적 결과물은 라이선스, 판매, 거래, 가능한 유형의 상품으로 전환할 수 있으며 그 상품에 부여된 지적재산권은 분할하거나 유지할 수 있습니다. 따라서 사업에 대한 모든 지적재산을 효율적으로 활용하고 관리하는 방법을 반드시 파악해야 합니다.

지적재산의 관리 및 창의성의 가치 활용하기

아래 내용 중 일부는 사업이 진척된 후에 해당되겠지만 지금 단계에서 미리 인지하는 것도 필요합니다.

1단계 - 지적재산 파악하기

- 로고, 회사명, 브랜드, 포장디자인, 제품, 소프트웨어 등 사업의 창의적 자산(지적재산) 명단을 작성한다
- 모든 디자인과 표현된 아이디어, 컨셉 및 작업물이 전에 없던 독창적인 결과물인지 확인한다.

2단계 - 지적재산 보호하기

- 의뢰인, 고객, 잠재 제조사, 투자자 등과 협상하기 **전에** 간단한 비밀유지 동의서를 작성한다.

- 디자인, 특허, 상표권 등을 공식기관의 웹사이트(영국의 경우, 지적재산 관리 기관 등)에 등록한다.
- 브랜드 보호장치로 인터넷 도메인 이름 등을 확보한다.
- 제조사와 협의할 때 비밀유지 동의서, 시제품 동의서 (요구사항에 맞춰 제조사가 샘플을 제작하는 것에 동의하는 내용), 계약체결 조건의향서 (양 측에게 요구되는 조건 및 세부사항이 담긴 합의서 작성) 및 제조 계약서를 작성한다.
- 협의 중인 내용에 대한 스케치, 노트, 시안, 도표, 계약서, 공문, 이메일 등의 기록을 남긴다.
- 모든 작업물에는 날짜와 국가명, 작가·발행인이나 제작자의 이름을 표시한다. (©소유자명, 제조연도)
- 등록된 디자인 권한 및 기타 지적재산권 (특히 지적재산권이나 도메인명)의 갱신날짜는 반드시 기억한다.

3단계 - 지적재산 활용하기

- 등록·신청한 모든 디자인, 상표권, 특허 등이 시장에 내놓고자 하는 것과 동일한지 확인한다.
- 인지도 확보를 위해 모든 포장에 디자인권을 표시하고 등록된 상표가 있다면 ®을 표시한다.
- 지적재산의 다양한 활용을 위해 권한을 전체 혹은 일부 라이센싱하여 수익을 극대화한다. 이 방법으로 권한은 유지하되 추가 수익을 창출할 수 있다.
- 클라이언트가 지적재산권을 요구할 시 과업비용을 청구하며, 이 경우 작업 시작 전 전문가의 상담을 받는다.

08

좋은 아이디어인가? 아니면 좋은 '사업' 아이디어인가?

- 지적재산을 라이선스(독점 혹은 비독점)한다. 라이선스는 독점 제공하거나, 책임자의 결정 하에 다수에게 제공할 수 있다. 재생산이나 배급, 임대, 대여 등의 권리에 대한 라이선스가 가능하다. 상표권, 저작권, 디자인권 등 무엇을 라이선스 할 것인지, 독점, 비독점 등 어떤 형태로 할 것인지, 기간은 얼마로 할 것인지, 그리고 도대체 어느 곳으로 라이선스 할 것인지를 충분히 고려한다.
- 로열티, 라이선스 수수료, 혹은 둘 다를 요구할 것인지 결정한다(로열티는 일반적으로 어떤 형태의 작업/산업인가 따라 4-14% 선이다)
- 공정한 조건에 대하여 협상한다. 거래를 성사시키기 위한 협상이 이루어지는 시기를 거치면 계약 단계에 이르는데, 이 때 구속력이 있는 합의서의 세부사항이 논의된다.
- 공정한 대우를 받는지 확인한다. 예를 들어, 사운드 레코딩을 제작할 때에는 로열티를 받고, 책을 썼을 경우 인세 및 출판사로부터 저작권료를 받는다.
- 지적재산권을 관리하고 공유하기 원한다면 크리에이티브 커먼즈 라이선스를 사용한다. 상업적인 목적이 아니라면 재생산이나 추가 활용을 허용하는 것으로, 모든 권리를 보호하는 대신 일부를 보호한다.

4단계 - 지적재산권 강화하기

큰 조직에서도 지적재산을 강화하는 과정에서 문제가 발생합니다. 불법 다운로드와 스트리밍은 영화 및 음악 산업에 큰 해를 끼칩니다. 지적재산권을 효과적으로 강화할 수 있는 방법을 알아봅니다.

- 시장에 등장하는 새로운 솔루션과 경쟁자를 모니터한다. 뉴스, 산업소식, 지적재산 관리 기관의 홈페이지를 정기적으로 확인하고 새로운 상표권 등을 주시한다. 당신의 지적재산권 침해가 감지되면 광고가 시작된 후 이의 제기할 수 있다.
- 만약 누군가 당신의 지적재산권을 침해한다면 표준 중지 요청 공문을 발송한다. 변호사를 통해 효력이 있는 공문을 작성하고 적절한 행동을 조언을 받는다.

영국 내 지적재산권 관련 추가 정보는 Own-it: Intellectual Property Know-How for the Creative Sector 등의 기관에서 찾을 수 있습니다.

10

가치

창업의 모든 권한은 당신에게 있으며, 무엇을 할 지도 당신이 결정하게 됩니다. 당신이 원하는 대로 사업을 만들 기회를 갖게 되는 것이죠. 당신의 열의와 열정, 가치를 그대로 반영하는 회사를 만드는 것입니다.

사업이 생존하고 번창하려면 반드시 수익이 필요하지만, 동시에 당신의 개인적인 가치가 사업과 같이 갈 수 있도록 운영하는 것도 중요합니다. 이는 어떤 도덕이나 윤리 기준이라기 보다는, 당신이 하고 있는 일을 통해 살아있음을 느끼고, 열정적으로 헌신할 수 있는지에 대한 것입니다. 어떤 이에게는 타인에게 서비스를 제공하는 것이 될 수 있고 어떤 이에게는 창의적인 일을 하는 것 혹은 팀과 함께 일하는 것이 될 수 있으며, 누군가에게는 새로운 도전과 모험이 될 수 있을 것입니다.

개인적인 가치와 연결되어 있는 사업을 시작하고 운영하는 것은 더 많은 에너지와 열의, 헌신을 만들어 냅니다. 또한 창업을 하고 사업을 운영하면서 직면하는 어려움과 도전을 헤쳐나가면서 필요한 결단력과 대처 능력을 기를 수 있게 할 것입니다.

당신의 가치는 일하는 방식, 일의 평판에 대한 바램, 고객이나 공급자, 파트너와의 관계 형성에 영향을 미칠 것입니다.

“창업의 압박 속에서 ‘가치’를 정의하는 것이 힘들었지만, 제 가치와 사업을 연결해서 생각해야 한다는 것은 중요한 깨달음이었습니다.”

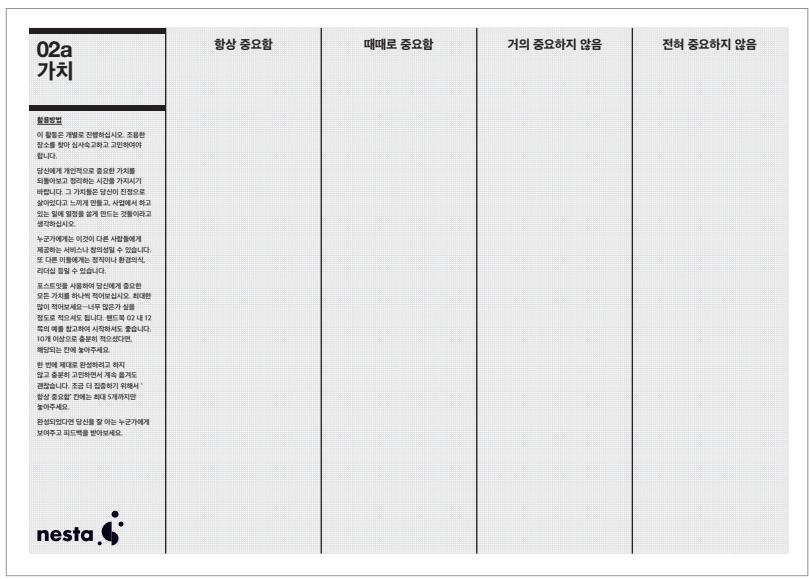
톰 다우딩, 모바일 컨텐츠 디자이너, 모바일 파이, 영국

가치와 신념은 다릅니다. 이에 대해 크리에이티브 교육 전문가이자 작가인 아비 야딤치(Abi Yardimci)는 이렇게 설명합니다.

"저에게 가치(Value)란 매우 소중하고 귀한 것이어서, 어떤 어려움에서도 온전히 보호하고자 노력합니다. 신념(Belief)은 행동과 삶의 방향의 근간으로, 신념은 바뀔 수 있고 신념이 바뀔 때 한 사람의 에너지와 감정, 태도가 크게 달라지는 것을 목격할 수 있습니다."

'활동지 02a : '당신의 가치 1'를 사용하여 당신의 가치를 파악하고 우선순위를 매긴 후 사업계획에 적용해 봅니다. 우선 당신에게 중요한 가치를 포스트잇에 적어보세요. 필요하다면 다음 페이지의 가치 목록을 활용하셔도 됩니다.

활동지 02a : 당신의 가치 1



02a
가치

활용방법

이 활동은 개별로 진행하십시오. 조용한 장소를 찾아 심사숙고하고 고민하여야 합니다.

당신에게 개인적으로 중요한 가치를 되돌아보고 정리하는 시간을 가지시기 바랍니다. 그 가치들은 당신이 진정으로 살아있다고 느끼게 만들고, 사업에서 하고 있는 일에 열정을 쏟게 만드는 것들이라고 생각하십시오.

누군가에게는 이것이 다른 사람들에게 제공하는 서비스나 정의성일 수 있습니다. 또 다른 이들에게는 정직이나 환경의식, 리더십 정일 수 있습니다.

포스트잇을 사용하여 당신에게 중요한 모든 가치를 하나씩 적어보십시오. 최대한 많이 적어보세요—너무 많은가 싶을 정도로 적으셔도 됩니다. 핸드북 02 내 12쪽의 예를 참고하여 시작하셔도 좋습니다. 10개 이상으로 충분히 적으셨다면, 해당되는 칸에 놓아주세요.

한 번에 제대로 완성하려고 하지 않고 충분히 고민하면서 계속 옮겨도 괜찮습니다. 조금 더 집중하기 위해서 '항상 중요함' 칸에는 최대 5개까지만 놓아주세요.

완성되었다면 당신을 잘 아는 누군가에게 보여주고 피드백을 받아보세요.

nesta

항상 중요함	때때로 중요함	거의 중요하지 않음	전혀 중요하지 않음

12

VALUES

가치

당신이 선택한 가치에 우선순위를 매기고, 활동지의 해당 칸에 놓아보세요. '항상 중요' 칸에는 최대 5개까지만 놓을 수 있습니다.

책임 Accountability	자유 Freedom	권력 Power
성취 Achievement	품위 Grace	공공 서비스 Public service
발전 Advancement	성장 Growth	품질 Quality
심미 Aesthetics	조화 Harmony	인지도 Recognition
권위 Authority	다른 사람을 돕는 Helping others	평판 Reputation
균형 Balance	사회를 위한 Helping society	탄력성 Resilience
소속감 Belonging	정직 Honesty	존중 Respect
명성 Celebrity	유머 Humour	책임 Responsibility
도전 Challenge	독립성 Independence	자존감 Self-respect
커뮤니티 Community	영향력 Influencing others	자발성 Spontaneity
협력 Co-operation	진실성 Integrity	안정 Stability
창의성 Creativity	지적 상태 Intellectual status	지위 Status
신뢰 Credibility	혁신 Innovation	지속 가능성 Sustainability
호기심 Curiosity	즐거움 Joy	팀워크 Teamwork
투지 Determination	정의 Justice	관용 Tolerance
규율 Discipline	지식 Knowledge	시간의 자유 Time freedom
활력 Dynamism	리더십 Leadership	평온 Tranquility
유효성 Effectiveness	충실함 Loyalty	신뢰 Trust
짜릿함 Excitement	의미 있는 일 Meaningful work	다채로운 Variety
우수성 Excellence	금전적 이득 Monetary gain	비전 Vision
명성 Fame	개방성 Openness	지혜 Wisdom
재정적 안정 Financial security	독창성 Originality	일과 삶의 균형 Work/life balance
재정적 이득 Financial gain	평화 Peace	혼자 일하는 Working alone

가치의 중요성

당신의 가치를 정리해 보았으니 다양한 방법으로 활용할 수 있을 것입니다. 이 가치들을 당신의 일과 삶의 다양한 영역을 점검하는 탐지기로 생각하고, 어떤 것이 진정한 만족과 흥미를 일으키는지, 그리고 어떤 것들이 그렇지 않은지 발견할 수 있습니다.

이 가치들은 아래와 같은 도움을 줄 수 있습니다.

- 사업 아이디어가 당신의 가치를 어떻게 지키는지 검토할 때
- 일과 삶의 균형이 어떻게 조율되어야 하는지 확인할 때
- 사업의 따분한 면을 다루거나 뜻대로 진행되지 않을 때에도 열의를 갖기 위해서
- 다른 선택이나 기회의 순간에 방향성을 잃지 않도록, 예를 들어 현금이 모자란 상황에서 당신의 계획과 무관한 일이 들어왔을 때 어떤 결정을 내려야 할까?
- 가치 연결점들을 통해 당신의 사업에 대한 관심을 불러일으키고자 소통할 때

당신의 개인적인 가치와 사업의 가치가 충돌할 수 있습니다. 예를 들어, 당신이 개인적으로는 돈을 중요하게 생각하지 않더라도 지속가능한 사업을 위해서는 수익을 창출해야 합니다. 개인적인 가치를 사업에 영감을 주고 방향성을 제시하며 구체화시키는 데 활용할 수 있을까요? 한 가지 방법은 사업을 할 때의 다양한 면모를 잘 살펴보고, 당신의 가치 중 어떤 것이 각각의 면에 가장 중요한지를 고려하는 것입니다.

“우리는 모든 파트너가 작업실·스튜디오로서 우리의 사업에 대해 같은 가치나 비전을 가지고 있지 않다는 것을 깨달았고, 결과적으로 그 중 한 명은 떠나게 되었어요.”

샌더 랙슨, 건축가, Design.3 Architects, 필리핀

14

가치와 브랜딩

당신의 가치는 브랜드를 만들 때 필수 요소로, 당신의 행동과도 일치해야 합니다. 브랜딩은 당신의 회사에 차별화된 정체성을 부여하고, 고객과의 가치를 창출하며 당신의 팀과 공급자를 연결합니다. 브랜드의 핵심은 당신과 당신의 사업에 중요한 가치가 무엇인가를 결정하고 진정성있게 그 가치를 지키는 것입니다. 만약 창업자가 고객이 이해한 브랜드의 핵심가치와 충돌하는 행동을 취한다면, 이는 매우 심각한 결과를 초래할 수 있으며 반발을 불러일으킬 수도 있습니다. 코카콜라와 거래한 이노센트 드링크의 경우를 보십시오.

1998년 영국에서 시작한 이노센트 드링크는 건강한 과일 스무디를 판매하면서 윤리적 비즈니스 실행으로 수익의 10%를 자선단체에 기부했다. 그러나 2009년 코카콜라에 지분을 팔면서, 수많은 고객들이 독설을 쏟아내었고 어떤 고객들은 악마와 거래한 것과 다름 없다고도 생각했다. "당신은 당신의 영혼을 팔았어요. 우리가 당신의 제품을 사는 것은 이제 마지막입니다."라고 꾸짖거나, "유쾌한 내용의 블로그나 깜찍한 이메일, 시골분위기의 마을 축제나 상자 모서리에 달콤한 메시지를 적는 일들은 이제 그만두세요…. 더 이상 당신의 브랜드 이미지와 맞지 않네요" 라며 이 동화의 끝을 애석해했다.

창업가들은 이노센트 드링크가 지지했던 '건강과 사회적 가치' 가, 세계 자본주의의 대표주자라는 코카콜라의 위치와 명백하게 대립한다는 것을 인지하지 못한 것이다. 현재 이 회사 지분의 90%는 거대한 글로벌 기업의 소유이다.

(출처 business.timesonline.co.uk)

"… 우리는 우리가 브랜드를 만들고 있다고 생각하지 못했어요. 그저 제품만을 만들 생각이었죠. 그래서 우리 비즈니스 모델은 혼란스러웠어요."

마릴라 마틴스, 수공업자 지원 사회적기업, 콜리브리, 브라질

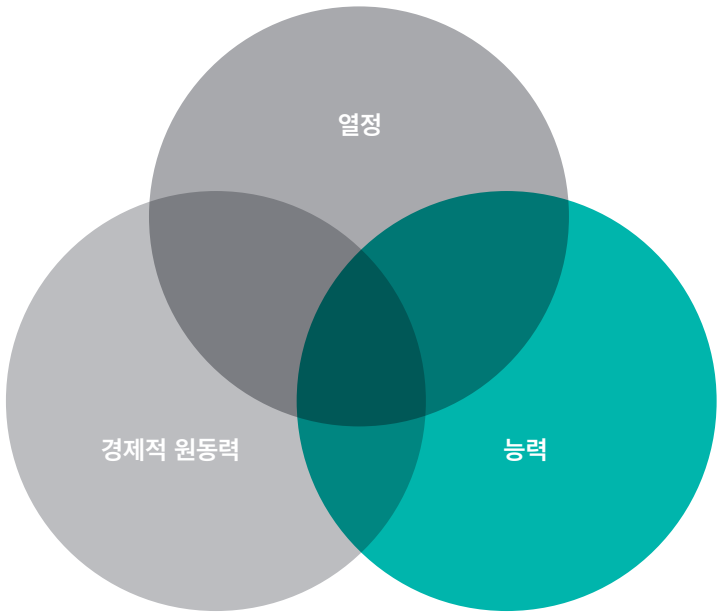
사업의 원동력

성공을 위해서는, 당신의 생각을 사업으로 발전시킬 원동력과 다른 핵심 요소들 간의 균형을 맞춰야 합니다.

만약 한 기업이 아이디어는 뛰어나지만 상품성이 떨어진다면, 사업이 지속되기 어려울 것입니다. 비슷하게 만약 사업이 혁신과 창의성 없이 단기적 상품성만을 기반으로 운영된다면 이것 또한 장기적으로는 효과적이지 못할 것입니다.
열정, 능력, 경제적 원동력 사이의 균형을 맞춰가는 것은 매우 중요합니다.

"나, 나의 이상, 그리고 나의 동기와 내 사업의 임팩트를 생각하는 것은 단순히 사업이 어떻게 돌아가는 지를 아는 것보다 훨씬 중요했습니다."

할리 맥린타이어, 크리에이티브 분야 인력채용을 위한 온라인 사이트 운영자, 영국



16

사업의 원동력

12 페이지의 가치 명단은 짐 콜린스의 '좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로' 에서 비롯된 것입니다. 콜린스는 위대한 회사를 만드는 자질과 요인을 연구했습니다. 최상의 회사들은 그들의 열정에 불을 붙이고, 기술과 능력을 최대한 활용하는 활동에 집중하면서, 지속가능하고 탄탄한 현금흐름과 수익성을 만들어 내는 방법에 대한 명확한 생각을 가지고 있습니다.

당신의 열정이 무엇인지 깨닫는 것은 아마도 가장 쉬운 일일 것입니다. 당신의 가치에는 많은 것들이 반영되어 있습니다. 이 핸드북은 아이디어를 발전시키는데 필요한 기술과 재정 효율성을 기준으로 각 요인들의 비중을 정하는데 도움을 줄 것입니다.

비전과 미션 선언문

사업 아이디어와 그 기반이 되는 핵심가치 및 사업 활동의 주요 요인을 광범위하게 탐색해 보았다면, 이제 비전과 미션 선언문을 작성해 볼 수 있습니다.

비전 : 비전 선언문은 당신이 이끌어 내고자 하는 미래의 변화에 대한 포부를 담아낸 내용입니다.
하나의 문장으로 구성되며, 당신의 가치를 명확히 투영합니다.

미션 : 미션 선언문은 당신의 목적을누구를 위해, 어떻게 이룰 것인가를 명시하는 것으로 비전을 실제 삶의 영역으로 끌어옵니다. 이 사업이 왜 존재해야 하며, 무엇을 의도하고 있는지에 대한 명확하고 간결한 요약문입니다. 미션 선언문은 고객에게 당신의 사업에 대해 많은 것을 말해주기 때문에 이를 완성하는 데 충분한 시간을 할애하여야 합니다.
이상적인 미션 선언문은 동기를 부여하며, 현실적이고, 3-4 문장 정도의 길이입니다. 당신의 회사가 어떤 회사인지, 무엇을 하는지, 사업의 의도하는 바는 무엇인지, 당신은 왜 이 사업을 하는지 등을 담은 개요서와 유사합니다. 당신이 평소 호감을 가졌던 회사나 기관의 선언문을 참고하는 것도 도움이 됩니다.

IKEA 비전 : 많은 사람들에게 더 나은 일상을 만들어 주는 것

IKEA 미션 : 우리의 비지니스는 좋은 디자인의 기능적인 홈 퍼니싱 제품을 최대한 많은 사람들이 구매할 수 있도록 저렴한 가격에 제공하는 방법으로 위 비전을 실행한다.

근거 모델링

일반적으로 창업가가 비전과 미션 선언문 내용을 정하는 것은 간단한 작업입니다. 열정을 가지고 있는 아이디어가 있고 그것을 실행하기로 결단을 내렸습니다. 하지만 그 비전을 논리정연하게 표현할 수 있나요? 이를 묘사하거나 그림을 그릴 수 있나요? 무엇보다 비전이 사업으로서 어떤 임팩트를 만들어 낼지 충분히 이해하고 있나요?

'근거 모델링' 은 이러한 질문을 탐구하는 데 도움을 줍니다. 이는 마샬 맥루한이라는 학자이자 미디어 이론가의 '미디어의 영향력에 대한 테트래드 모형 (신기술이 사회에 불러오는 임팩트를 이해하는 방법)' 연구에 기반하고 있습니다. 이 방법에는 당신의 아이디어에 대한 네 가지 질문이 포함되어 있습니다.

01 **당신의 아이디어는 무엇을 증진하거나 어떤 새로운 가치를 가져오는가?** 예를 들어, Skype는 무료 화상통화를 제공하여 개인, 사업간 소통을 풍성하게 만든다.

02 **무엇을 대체하거나 덜 원하게 하는가?**
온라인 뉴스와 소셜미디어는 전통적인 신문을 원치 않게 한다.

03 **무엇을 회복시키거나 재사용하거나 축적하는가?**
새로운 아이디어는 우리의 관점을 바꾸고 오래된 것에 가치를 부여할 수 있다. 예를 들어 요즘 사람들은 대부분 디지털 음원을 사기 때문에 레코드판은 보편적인 것이 아닌 매우 희귀한 것이 되었다. 이로 인해 레코드판은 비싼 가치를 가진 수집품으로서의 새 가치를 가지게 된다.

18

증거 모델링

04 반발을 불러오거나 제한적인 효과는 무엇인가?
하나의 아이디어가 너무 성공하여 오히려 부정적인 결과로 끝날 수 있을까? 예를 들어, 차량공유 서비스가 너무 잘 되어 사람들이 대중교통 대신 차량을 더 많이 이용하여 교통혼잡을 야기하게 되었다면, 훌륭한 이 아이디어는 부정적인 결과로 끝날 수도 있다.

근거 모델링은 성공의 극단을 이해하는 데 도움이 됩니다. 아래의 사례는 버버리와 아마존이 마주했던 상황입니다.

1990년대 말 버버리는 브랜드의 재입지를 다지게 되었다. 150년 전 설립된 이 브랜드의 상징적인 트렌치코트와 체크 패턴은 영국의 상류층과 밀접한 관련이 있었다. 그러나 이 브랜드는 고루하게 받아들여져 1980년대에 이르러 인기가 급격히 떨어졌으며, 1997년 손익은 £37m에서 £25m로 하락했다. 새 CEO인 로즈 마리 브라보는 브랜드 재정비에 들어갔다. 새로운 디자이너들은 의류제품의 범위를 넓히면서 새롭고 비싸지 않은 상품을 선보였으며, 유명 모델인 케이트 모스가 브랜드의 얼굴이 되었다. 버버리는 품질과 고급스러움의 핵심 가치는 유지하면서 현대적인 매력을 추구했다. 그 결과 2005년 회사의 수익은 6배 증가했다. 이 성공의 단점 중 하나는 다양한 모조품이었는데, 이에 버버리는 모조품 방지 조치를 취하면서 흔한 체크패턴의 사용을 줄이고 저렴한 버버리 캡 판매를 중단하였다.

무엇을 증진했는가?
- 브랜드의 명성과 인지도
- 지위의 상징으로 체크무늬를 사용하는 것

무엇을 대체했는가?
- 하이엔드 상품이 대중화 되면서 희소성을 잃었다

무엇을 다시 불러왔는가?
- 체크무늬에 대한 새로운 수요
- 클래식한 스타일이 다시금 패셔너블하게 소비되는 새로운 수요

부정적인 효과는?
- 브랜드 가치의 절하
- 모조품의 우세

인터넷 소매 업체인 아마존은 1994년 미국에서 온라인 서점으로 시작하였으나, 점차 음악, 영화, 게임 등으로 영역을 넓혀왔다. 그러나 최근 몇 년 동안 세금 회피를 위한 비윤리적 관행을 저질렀고, 아마존의 저렴한 가격 때문에 피해를 입은 소매업체가 생겼으며, 일부 직원에 대한 열악한 대우 등으로 문제를 겪고 있다.

무엇을 증진했는가?

- 학습과 흥미를 위한 도서 구입 용이
- 저렴한 가격과 빠른 배송
- 언제든 주문할 수 있는 유연한 쇼핑

무엇을 대체했는가?

- 독립서점 : 많은 수가 폐점
- 소규모 지역 소매업체
- 구매과정에서의 사회 교류

무엇을 다시 불러왔는가?

- 독서에 대한 흥미 유발
- 중고서적 매매

부정적인 효과는?

- 저임금의 노동 착취
- 계약 상 보호받지 못하는 직원
- 도서 시장을 독점한다는 시각

미래의 성공에 대한 증거 탐구

근거는 아이디어의 실행가능성을 증명하는 데 도움이 됩니다. 당신의 비전이 성취되었을 때 사업이 어떤 모습일 지 상상해 보십시오. 그 후 그 성공을 증명할 수 있는 증거는 무엇이 있을 지 생각해 보십시오. '활동지 02b : 근거 모델링'을 사용하여 이러한 부분을 탐구하십시오. 사업의 미래를 상상하고 그 결과를 단어와 이미지로 묘사해 보십시오. 네 가지 질문에 답하기 위해 최대한 많은 메모와 포스트잇을 사용하십시오. 시작하기 전, 아래 질문을 스스로에게 던져보세요.

- 만약 내 사업이 성공한다면, 성공 여부를 어떻게 판단할 수 있는가?

20

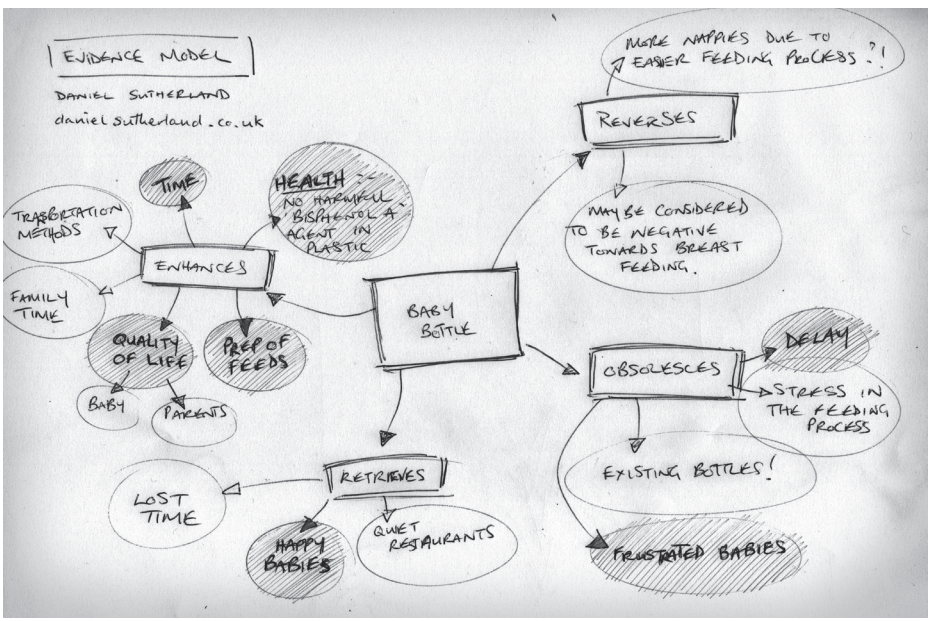
증거 모델링

만약 당신이 어떤 일을 하는 새로운 방식을 개척하고 있다면, 그 방식이 환경에 미치는 영향은 무엇일까요? 당신의 사업은 사회나 산업군에 어떤 영향을 미칠까요?

당신의 비즈니스 (무엇을 증진하는가, 무엇을 대체하는가, 무엇을 일으키는가, 부정적인 효과는 무엇인가) 에 대한 질문에 답하기 위해, 아래와 같이 다양한 관점에서 결과를 예상해 보십시오.

- 더 큰 세상 (생각할 수 있는 최대한 큰 범위에서)
- 사업이 속해 있는 특정 산업분야 (예 : 현재 속한 산업군에 어떤 영향을 미칠 것인가?)
- 고객 (고객에게 어떤 이점을 제공할 것인가?)
- 당신 (당신의 일과 삶에 어떤 영향을 가져올 것인가?)

아래 예시는 한 창업가가 어떻게 근거 모델을 통해 사업의 결과를 예측하고 있는지에 대한 내용입니다.



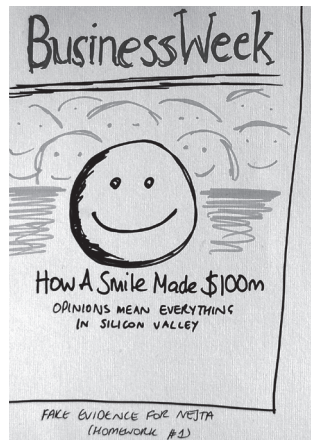
미래 증거

사업의 미래를 상상해 봄으로써 성공의 기준이 될 근거를 확인할 수 있습니다.

예를 들어 차량공유를 기반으로 한 새로운 이동 서비스를 준비한다면, 이 서비스가 보험산업에 어떤 변화를 가져올까요? 하나의 보험 상품에 어떻게 네 명이 보장될 수 있을지 보험 회사의 관점에서 견적서를 만들어 볼 수 있을 것입니다.

당신의 아이디어를 뒷받침하기 위한 설득력 있는 시각 자료는 좋은 영업 도구가 될 수 있습니다. 강렬하고 매력적인 자료는 성공을 도와줄 좋은 협력자를 찾을 수 있게 해주며, 서비스·제품에 대한 고객의 욕구를 자극하게 합니다.

아래는 이 방법을 사용했던 창업가가 구성한 미래 증거의 예시입니다.



미래 증거는 사업 계획단계 외에도, 사업에 도움을 줄 수 있는 사람들에게 당신의 아이디어를 효과적으로 전달할 수 있으며, 현금흐름 예측 등 일반적인 사업 예측 활동에 추가하여 쓸 수 있습니다. 사실 현금흐름 예측도 여러 예측 내용 중 하나일 뿐입니다. 당신의 아이디어가 실현되려면 얼마가 필요할지, 얼마를 청구해야 할지, 몇 개를 팔아야 할지 등에 대하여 보여주는 것이니까요.

SWOT 분석

당신의 사업이 성공했을 때 어떤 모습일지를 탐구해 보았다면, 이제 SWOT 분석을 할 차례입니다. SWOT이란 강점 (strength), 약점 (weakness), 기회 (opportunity), 위협 (threat) 을 뜻합니다. 사업에 대한 SWOT분석은 회사의 전략적 위치를 파악할 수 있게 합니다

강점과 약점은 모두 제어 가능한 내부 요인이지만, 기회와 위협은 일반적으로 제어가 불가능한 외부요인의 영향을 받습니다. SWOT 분석을 하는 주된 이유는 사업의 약점으로 여겨지는 부분을 강점으로, 위협을 기회로 전환하는 것에 있습니다.

SWOT 분석의 예시로 아래를 참고하십시오.

강점
(내부 요인)

- 잘 교육된 팀 구성원
- 독자적 경쟁력을 보유한 제품
- 유통채널 확보

약점
(내부 요인)

- 낮은 시장 인지도
- 매출 부족
- 핵심 고객 부재

기회
(외부 요인)

- 명확한 시장 가능성
- 포화상태에 다다른 경쟁사 제품

위협
(외부 요인)

- 시장에 진입하는 새로운 경쟁자들
- 한정된 호기

핸드북 02 점검 사항

지금까지 사업 잠재력 측면에서 아이디어를 발전시키기 위한 여러 방법을 사용해 보았습니다. 그 내용을 요약해 보면, 다음과 같습니다.

- 사업을 성공시키는데 필요한 기본 활동이 있습니다. 그 중 핵심은 고객과 소통하여 그들의 니즈를 파악하는 것입니다.
- 지적재산권을 파악하고 보호하며 극대화시키기 위해 필요한 사항을 이해합니다.
- 당신의 가치, 에너지, 야망은 사업 환경을 명확하게 하고 당신의 사업을 다른 비즈니스와 차별화시키는 데 도움을 줍니다.
- 열정, 능력, 경제적 원동력 사이의 균형을 맞춰가는 사업 아이디어는 성공과 지속성을 가능케 할 것입니다.
- 비전은 당신의 사업에 대한 포부를 요약한 것이며, 미션 선언문은 사업 전반의 방향성을 제시할 수 있습니다.
- 근거 모델링을 통해 사업이 성공했을 때 어떤 모습일지 확인해 보았습니다. 이것은 당신의 비전을 깊이 이해하고 정의하며, 다른 사람들이 당신의 생각을 이해하고 피드백을 주는데 도움이 될 것입니다.
- 당신에게 성공이란 어떤 모습일지를 표현해 보기 위해 미래 증거도 만들어 보았습니다.
- SWOT 분석은 당신의 회사가 취해야 할 전략적 입지를 알아보고, 있을 수 있는 약점과 위협 및 강점과 기회를 파악하게 합니다.

핸드북 02 점검사항

다음 단계는 당신의 이정표 (목표와 목적) 를 정의하고 당신의 사업을 어떻게 발전시킬 지를 명확하게 하는 것입니다.

'핸드북 03 **실전 창업**' 에서 살펴볼 내용은 다음과 같습니다.

- 고객 정의하기
- 사업 추진에 도움이 될 관계 구축하기
- 당신의 상품·서비스 제공을 위한 사업 운영의 세부내용 정하기
- 사업 시작에 도움이 될 재무 옵션

03

실전 창업

Created by

nesta

In partnership with

BRITISH COUNCIL

어느 정도 아이디어를 구상한 후 사업을 발전시킬 기반을 파악했습니다. 이제부터는 사업 실행을 위한 다양한 측면을 탐구하도록 하겠습니다.

아래 네 영역을 살펴봅니다.

고객
: 당신의 제품을 사는 사람이 누구이며, 구매하는 이유가 무엇일지 확인

사업 운영
: 당신의 사업을 구성하는 다양한 요소

관계
: 당신의 제품·서비스가 고객에게 확실하게 제공되기 위해 파악하고 발전시켜야 할 다양한 협력관계

창업 자금
: 창업 단계에서의 재무 옵션

02

구매자

사업의 구체적인 사안을 다루기에 앞서, 사업활동이 잠재 구매자들의 핵심 니즈를 충족하고 있는지 확인해야 합니다. 아니라면 사업을 더 발전시킬 이유가없겠죠.

이 시점에서 앞서 얘기했던 사업 아이디어에 대한 질문들을 돌아보는 것이 필요합니다.

- 내가 하고자 하는 일은 무엇인가?
- 고객이 왜 관심을 두어야 하는가?
- 내 상품·서비스에 대한 니즈가 있는가?
- 수요가 충분할 것인가?
- 지속적인 이익창출을 보장하는 수준의 수요인가?

위 질문들에 대해 단지 '감' 만으로 작성한 답변들은 비즈니스의 미래를 걸기에너무 취약하므로, 실제 증거를 수집할 필요가 있습니다. 이 증거 수집 활동을 '시장조사' 라고 하는데, 이 단계에서 '고객은 누구인지' 와 '제품이나 서비스가 그들에게 어떤 편의를 제공하는지' 는 중요하게 고려되어야 합니다.

01 고객 정의하기

첫 번째로 당신의 제품이나 서비스를 구매할 만한 고객군이 누구인지를 파악합니다. 구매대상이 누구인지를 파악하는 것이 그들을 어떻게 대할 것인지 보다 더 중요합니다. 실제 고객은 매우 다양하기 때문에 그들 모두에게 적절히 대응할 수 있어야 합니다. 가능한 한 많은 유형의 고객명단을 작성하고 몇 명이 당신의 제품이나 서비스를 원할지 예측해 보십시오.

고객에 대한 프로필을 작성하는 것은 잠재 고객군의 니즈를 이해하고 그들에게 다가갈 수 있는 최선의 방법을 계획하는데 중요한 단계입니다. 아래 내용으로 '페르소나 (프로필 세부 묘사)' 를 활용할 수 있습니다.

- 인구 통계 : 연령, 성별, 재정 상황
- 성격 : 특정 선호사항

- 행동 : 어떤 활동을 좋아하는가? 어디에서 일하는가?
- 잠재 고객과의 연결지점 : 온라인, 오프라인 이벤트

가능한 모든 고객집단에 대해 각각의 페르소나를 작성하되, 최대한 현실적인 내용이어야 합니다.

02 고객의 혜택 개요 작성

다음으로, 당신의 제품·서비스가 각 고객 유형에 따라 어떤 혜택을 제공할 지를 명시하십시오. 예를 들면 다음과 같습니다.

나는 A라는 니즈를 충족하고 있는 회사가 없거나 충분하지 않은 것을 확인했다. 따라서, 이 니즈를 충족시킬 솔루션 B를 제안한다. 이를 통해, 내 고객과 클라이언트에게 C라는 혜택을 제공할 것이며, 그 비용으로 D를 청구할 것이다.

시장조사 전문가를 고용할 예산이 부족하다면 직접 할 수 있습니다.

자료 조사 : 온라인 검색을 통해 경쟁 업체의 제품 또는 서비스를 파악하고, 가장 최신의 활동, 뉴스, 고객행사 및 사례를 계속 업데이트합니다. 이를 통해 고객이 무엇을 구매하고 얼마를 지불하는지, 당신의 제품이나 서비스가 어떤 새롭고 다른 면을 제공하는지에 대한 아이디어를 얻습니다.

시장 조사 자료 : 일반적인 트렌드에 대한 일부 정보는 무료로 이용 가능하며, 또 여러 회사들이 작성한 시장 트렌드에 대한 보고서를 구매할 수 있습니다. 이것은 제품이나 서비스에 대한 수요를 확인하고 명확한 고객층 설정에 도움이 됩니다.

현장 조사 : 정성적, 정량적 조사를 모두 포함합니다. 정성적 조사를 통해 제품이나 서비스에 대한 개인의 감정과 태도를 파악할 수 있으며 이를 바탕으로 개선방안을 도출할 수 있습니다. 정량적 조사는 잠재고객의 수, 잠재 고객의 사회경제적 배경, 연령대, 구매습관 등의 통계정보를 제공합니다.

“사업에서는 고객만 있으면 됩니다. 고객이 없다면 사업이 아닙니다. 그냥 취미죠.”

딘 브라운, 제품 디자이너, 영국

04

구매자

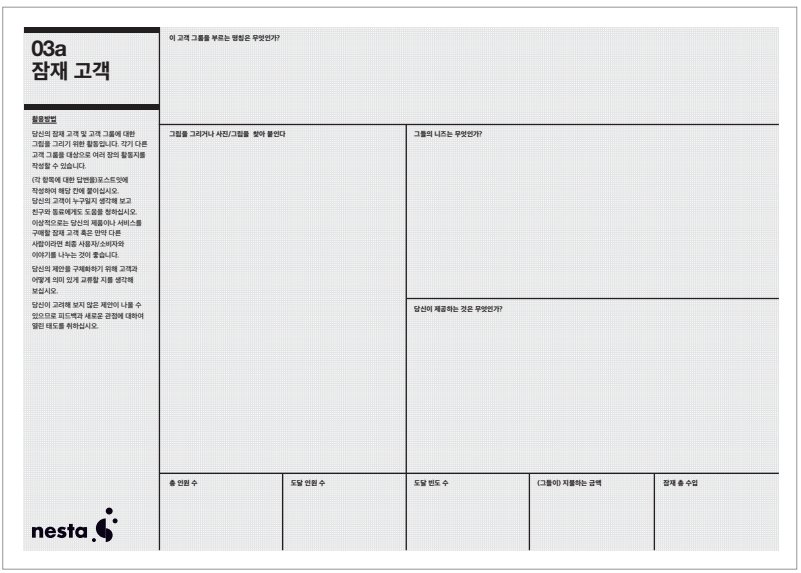
정성적 조사를 위해 포커스 그룹 결성, 이해관계자 워크샵 진행, 기술자와 고객이 함께하는 해커톤 등을 진행해 볼 수 있습니다. 혹은 더 가벼운 형태도 가능합니다. 아래 이노센트 드링크의 예시처럼요.

이노센트 드링크

3명의 대학 졸업생들은 런던의 한 음악축제에서 그들의 과일 스무디를 테스트해 보았다. 사람들에게 제품이 마음에 들었는지 여부에 따라 YES와 NO가 표시된 쓰레기통에 다 마신 음료상자를 버리도록 안내했고, 축제가 끝났을 때 YES 쓰레기통이 꽉 차 있었다. 투자를 받은 후 그들은 제품을 론칭하였고, 그 후 큰 성공을 거두었다.

앞에서 작성한 근거 모델링 활동을 활용하여 제품이나 서비스와 연관된 니즈와 이익을 파악해 봅시다. '활동지 03a : 당신의 고객'은 각각의 고객집단을 대상으로 작성하는 표입니다. 이것은 각각의 고객집단별 확실한 수입창출 방법을 기록하고 확립하는 것에 도움이 될 것입니다.

활동지 03a : 당신의 고객



03a
잠재 고객

활용방법

당신의 잠재 고객 및 고객 그룹에 대한 그림을 그리기 위한 활동입니다. 각기 다른 고객 그룹을 대상으로 여러 장의 활동지를 작성할 수 있습니다.

(각 항목에 대한 답변을)포스트잇에 작성하여 해당 칸에 붙이십시오.
당신의 고객이 누구일지 생각해 보고 친구와 동료에게도 도움을 청하십시오. 이상적으로는 당신의 제품이나 서비스를 구매할 잠재 고객 혹은 만약 다른 사람이라면 최종 사용자소비자와 이야기를 나누는 것이 좋습니다.

당신의 제안을 구체화하기 위해 고객과 어떻게 의미 있게 교류할 지를 생각해 보십시오.

당신이 고려해 보지 않은 제안이 나올 수 있으므로 피드백과 새로운 관점에 대하여 열린 태도를 취하십시오.

이 고객 그룹을 부르는 명칭은 무엇인가?

그림을 그리거나 사진/그림을 찾아 붙인다

그들의 니즈는 무엇인가?

당신이 제공하는 것은 무엇인가?

총 인원 수	도달 인원 수	도달 빈도 수	(그들이) 지불하는 금액	잠재 총 수입

nesta

친구와 가족을 시작으로 이 표를 완성할 수 있지만 이상적으로는 잠재 고객 및 제품이나 서비스의 공급에 관여하는 사람과 논의해야 합니다.

사람들의 피드백과 새로운 관점에 열린 태도를 가지십시오. 사람들은 당신이 미처 생각치도 못한 제안을 할 수도 있습니다. 지역의 사업 지원 기관, 도서관과 같은 온라인 자료와 저작권 센터 등을 통해 도움이 되는 정보를 얻을 수 있습니다.

사업의 성격에 따라 어떤 구체적인 질문이 필요한지가 결정되지만, 알아내야 할 중요한 정보는 아래와 같습니다.

- 잠재 시장의 규모는 어떠한가?
- (대략적이지만 현실적으로) 몇 명 정도가 내 사업 아이디어에 관심을 가질까?
- 그들과 어떻게 교류할 것인가?
- 그들 중 몇 명이 실제로 구매할 것인가?
- 이 집단이 필요한 수입을 가져올 만큼 충분한 규모인가?

“우리는 우리의 수공업자들만 생각했고 고객에게는 거의 등을 돌렸던 거에요. 시장에서 피드백을 받기 전까지는 사업계획을 확정하지 말아야 해요. 유연하게 대처하세요.”

마릴라 마틴스, 수공업자 지원 사회적기업, 콜리브리, 브라질

시장의 수요가 당신의 사업적 니즈를 충족할 만큼 크다면 사업을 계속 추진할 수 있지만, 그렇지 않다면 다시 생각해 보아야 합니다.

사업의 범위를 넓히거나 당신의 아이디어를 개선하거나 더 많은 사람을 타깃하는 방안을 생각할 수 있습니다.
시장 조사는 매우 어려운 과정입니다. 사업 아이디어에 대한 피드백과 비판 심지어는 실현 가능한 사업으로 만들기에는 수요가 충분하지 않거나 고객이 비용을 지불할 의사가 없다는 것을 수용할 수 있어야 합니다.

06

구매자

그렇다고 이 과정을 피하지는 마십시오. 만약 이 단계에서 시장 잠재력 분석에 결함이 있다면, 이후 사업 기획에도 결함이 생길 가능성이 높습니다.

객관성을 유지하십시오. 목표는 당신의 아이디어가 좋은 사업 아이디어로서 가능성이 있는 지를 확인하는 것입니다.
이 단계에서는 아이디어를 재구성하고, 발전시키고, 포기하고 다시 시작하는 것은 어렵지 않습니다. 오히려 시간이 지나고, 돈과 에너지를 더 투자할수록 더 어려워질 것입니다.

지속가능한 사업

지속가능한 사업을 만들기 위한 세 가지 핵심은 다음과 같습니다.

01 사업이 지향하는 것에 대한 명확한 아이디어를 갖는 것

02 사업·서비스에 대한 확실한 고객군과 시장의 존재

03 생산비용보다 높은 가격으로 고객에게 제공할 수 있는 사업·서비스 공정 과정을 구축하는 것

“사업을 시작하는 것은 어렵지만 신나는 일이기도 합니다. 어디서 시작해야 할지도 모르면서 무턱대고 이 거대한 작업을 시각화하는 것이 아니라, 언제, 무엇을 해야만 하는지 정확히 파악할 수 있는 도구를 이용해 한 번에 하나씩 사업의 필요를 충족시켜 나가는 것은 굉장히 큰 도움이 되었습니다.”

레이첼 해록스, 제품 디자이너, 영국

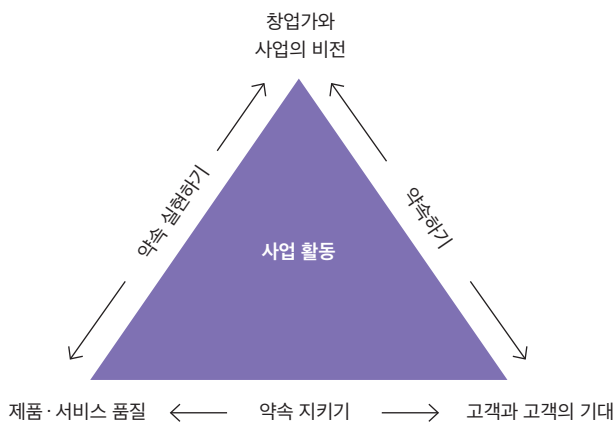
근거 모델링을 통해 01을 알아보았으며, 구매자에 대한 내용으로 02를 알아보았습니다. 이제부터는 03에 대해 알아보도록 하겠습니다.

사업이 작동되는 방식을 이해하는 것은 사업 활동을 약속으로 간주해 보는 것으로 가능합니다.

- 고객에게 제품·서비스를 제공하겠다고 약속합니다.
- 고객은 그 약속이 지켜 질 것이라는 기대를 가질 것입니다.
- 당신은 그 약속을 지키기 위해 다른 사람들과 협력합니다.

위 내용으로 당신과 고객, 제품이나 서비스의 품질 사이에 '약속의 삼각형'이 만들어 집니다.

약속의 삼각형



모든 사업에는 다양한 영역이 있으며, 혼자 모든 영역을 감당하는 것은 불가능합니다. 그러므로 다른 사람들을 끌어들이고 관계를 맺어 약속이 이행될 수 있도록 해야 합니다.

08

지속가능한 사업

가장 혁신적인 개인은 사업을 추진하는 데 있어 자신의 창의성과 독창성에 의존하여 활동의 모든 측면을 직접 제어합니다. 그러나 이런 에너지와 제어방식이 지속되기는 어렵기에, 결국 당신의 행복과 사업의 내실에 이슈를 초래할 수 있습니다.
게다가 당신은 사업의 특정 분야에 대한 관심, 기술, 전문성을 가지고 있을 것입니다. 모든 분야에 대한 전문성을 확보하는 것은 대부분 고비용과 많은 시간을 요구합니다.

따라서 사업에 필요한 역할을 파악하고, 그 중 어떤 역할을 당신이 맡을 것인지 정해야 합니다. 이를 위해,

- 당신 개인의 기술과 관심사가 비즈니스와 잘 맞는 지 점검할 것
- 완전한 비즈니스 역량을 갖추기 위해 어떤 다른 전문성이 추가되어야 하는 지 파악할 것
- 사업의 성공을 위해 관계 맺기가 필요한 사람들과 비즈니스를 파악할 것

'청사진 모델링' 과 '관계 모델링' 이라고 불리는 방법들은 위 작업에 도움이 될 것입니다. 청사진 모델링은 당신의 사업 진행과정을 묘사하고, 관계 모델링은 활동의 네 영역을 파악하여 사업에 도움이 되는 역할이나 관계를 만드는 것을 도와줍니다.

만약 당신이 구축한 사업 모델이 직접 손을 대지 않아도 잘 돌아가고 있다면, 이는 당신의 아이디어가 다른 사람들에게 내재화되었다는 의미입니다. 또한, 이것은 당신이 그 사업에서 금전적, 창의적, 사회적 가치를 뽑아내는 동시에 다른 아이디어에 몰입할 수 있다는 의미이기도 합니다. 관계 모델링을 더 깊이 들여다 보기 전, 사업의 여러 측면을 이해하고 이들이 어떻게 서로 맞춰질 수 있는 지를 알아야 합니다. 이것이 사업의 진행 과정입니다.

이를 위하여 '청사진 모델링'을 사용합니다.

청사진 모델링

청사진은 어떤 것이 어떻게 작동되어야 하는지에 대한 구체적인 계획입니다.

이 활동은 사업이 실제 어떤 기능을 하고 운영될 것인지 시각화하는 데 도움이 됩니다. 또한 연간 계획에서 일별 계획까지 세분화된 모든 활동을 파악할 수 있습니다.

"청사진 모델링은 인생을 환상적으로 바꿔놓은 유용한 도구입니다. 우리는 우리가 성취하고픈 목표를 세분화하기 위해 이 도구를 쓰고 있습니다. 정말 간단하면서도, 특히 창의적이고 완벽주의적인 사람에게 엄청나게 유용하답니다!"

조 싱클레어, 예술가, 영국

청사진 모델링을 시작하기 전에, 당신이 알아야 할 몇 가지 요소를 살펴봅시다.

다양한 종류의 활동에 특화된 여러 유형의 사업이 있습니다. 예를 들어 보석세공사가 일을 하는 방식은 영화나 TV 제작사와 매우 다를 것입니다. 그러나 이 경우에도 유사한 부분이 있습니다. 모든 사업에는 제품이던 서비스이던 사업의 진행과정이 존재하고, 이 과정은 고객과 교류하는 단계, 개발 단계, 그리고 제공 단계로 구성됩니다.

소통 단계 : 잠재 고객을 파악하고, 당신의 제품·서비스를 구매하도록 설득하는법을 계획하는 단계

개발 단계 : 고객을 위해 당신의 제품·서비스를 개발하는 단계

판매 단계 : 제품·서비스를 고객에게 제공하는 단계

12

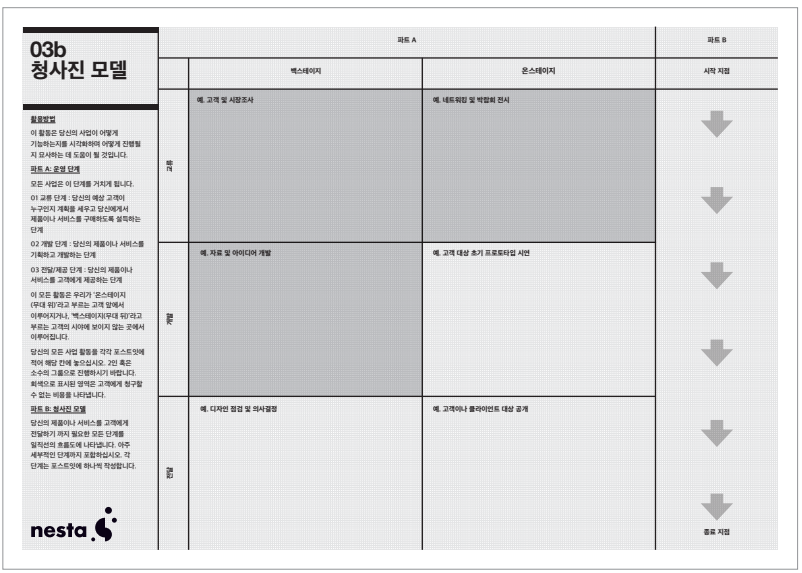
청사진 모델링

이 모든 활동은 고객 앞에서 이루어지거나 (온스테이지), 고객의 시야에 보이지 않는 곳 (백스테이지) 에서 이루어집니다. 아래 도표 01의 예시를 통해 디자인 회사에서 이 과정이 어떻게 이루어지는지 볼 수 있습니다.

회색으로 칠해진 영역은 고객에게 직접 청구할 수 없는 부분입니다. 고객에게 시장조사나 홍보, 판매비용을 청구할 수는 없겠지요. 이 부분은 순이익에서 부담해야 합니다. 그렇기 때문에 소통 단계를 넘어서지 못하거나 백스테이지의 조사와 개발에 너무 집중하는 사업은 결국 실패하게 됩니다.

'활동지 03b : 청사진 모델링'의 '파트 A : 운영 단계' 부분을 활용하여 사업의 어떤 부분이 각각 백스테이지와 온스테이지에서 일어나는지, 그리고 어떤 단계에서 진행되는 지를 구분해 보십시오.

활동지 03b : 청사진 모델링



청사진 그리기

사업이 제품과 서비스를 어떻게 판매할 지를 이해하기 위한 간단한 방법으로, 흐름도를 사용하여 제품·상품이 개발되고, 제작되며 유통되는 각각의 단계를 그려볼 수 있습니다. 아이디어 도출과 실현, 고객 전달의 구성 요소들을 파악하고 적절하게 배치하여 청사진을 만들 수 있습니다.

좋은 시작점은 아래 질문에 답하는 것입니다.

- **사업이 어떻게 운영될 것이라고 상상하는가?**
- **어떻게 고객을 찾고 소통할 것인가?**
- **그들이 원하는 것을 어떻게 만들어낼 것인가?**
- **창출된 것을 어떻게 유통할 것인가?**

"… 내 사업에 대해 고민하는 동시에 외부인의 관점을 확보하는 자료들이 매우 유용했고, 실제로 사업계획을 짤 때 많이 도움이 되었습니다. 특히 청사진 모델링의 내용은 현재 제 사업의 핵심이 되었습니다."

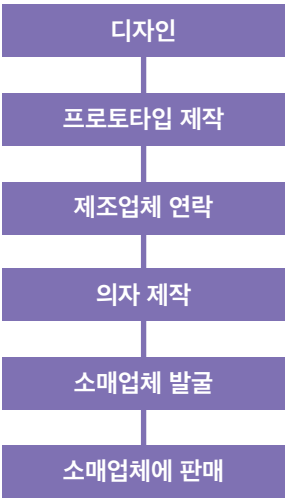
라이나 힐라, 보석 및 가죽 디자이너, 이집트

고객에게 제품이나 서비스를 제공하는 시점에서 시작하여 역순으로 과정을 그려보는 것이 가장 쉬울 수 있습니다.

각각의 그림 또는 사업 청사진은 다르게 보일 것입니다. 다음 장에 두 가지 예가 있습니다. 하나는 가구 디자인 회사의 단순화된 과정이며, 다른 하나는 공항에 도착하여 비행기에 탑승하기까지의 여정으로 각 과정의 세부 작업 및 이 과정에 관련된 사람들까지 볼 수 있습니다.

청사진 모델링

도표 01
가구 회사의 단순화된
사업 청사진



이러한 흐름도의 목적은 아래의 내용을 파악하기 위함입니다.

- 사업의 각 단계에서 이루어져야 할 일들
- 각 과업의 실행에 연관되어 있는 다양한 사람들

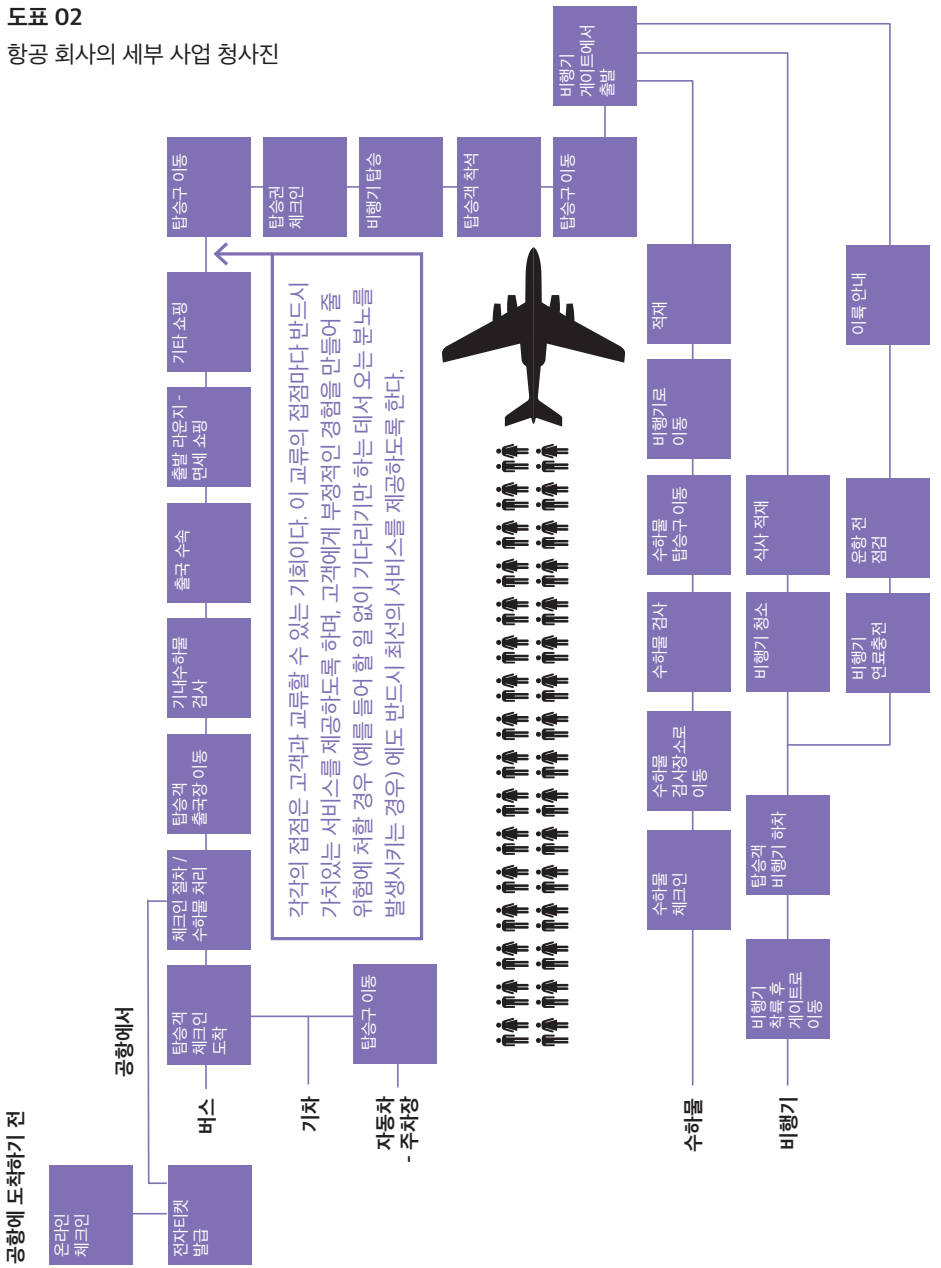
흐름도 작성을 통해 가장 중요한 단계가 어디인지, 병목 구간이 어디인지, 전문성이나 자원이 부족하여 진행이 어려운 단계가 어디인지를 볼 수 있습니다. 이것은 사업을 얼마나 더 발전시키고, 어떻게 관리해야 하는지를 파악할 수 있게 할 것 입니다.

"이 툴킷은 창업에 필요한 기술을 이해하고 습득하는 데 도움을 주었을 뿐만 아니라, 사업가처럼 생각하는데 도움을 주었습니다. 제가 에코라디오 디자인을 추진하도록 영감을 줬고, 이 제품은 현재 Suck UK를 통해 판매되고 있습니다."

크리스 맥니콜, 제품 디자이너, Cardboard Radio, 영국

도표 02

항공 회사의 세부 사업 청사진



16

사업 청사진 완성하기

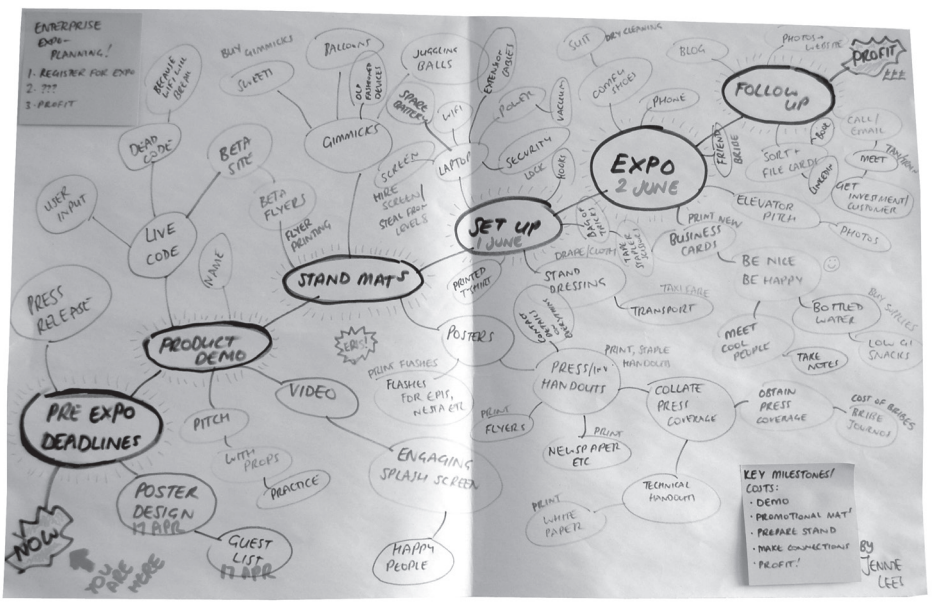
청사진 구상에는 세 가지의 규칙이 있습니다.

- 작은 단계로 진행한다.
- 전체 과정을 파악한다.
- 최대한 많은 세부내용을 포함한다.

'활동지 03b : 청사진 모델링'의 '파트 B'에 아이디어 흐름도를 작성합니다. 아이디어 실현을 위한 모든 단계와 세부내용을 파악해야 합니다.

사업 운영 중 동시에 일어나는 단계가 있을 수 있으므로, 전체 그림 완성을 위해 여러 개의 청사진이 필요할 수 있습니다.

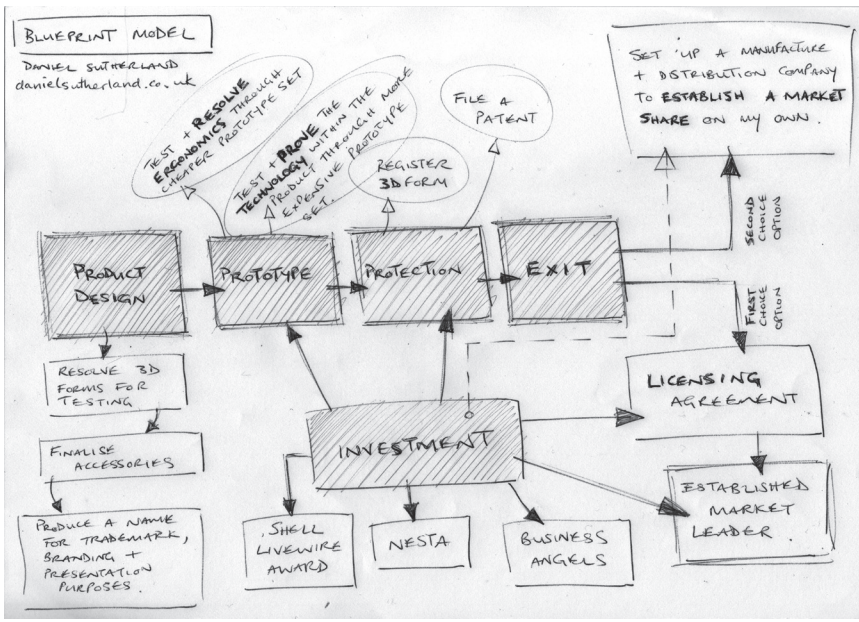
청사진 모델 사례 1



'활동지 03b : 청사진 모델링'의 '파트 A : 운영 단계' 부분을 참고하여 사업의 어떤 부분이 고객 앞이나 뒤에서 일어나는지 파악합니다. 그 후 온스테이지와 백스테이지 활동 별로 별개의 청사진을 그린 다음, 이 정보를 기존의 청사진 위에 덧붙입니다. 이렇게 하면 당신의 사업이 정확히 어떤 방식으로 운영되는 지 명확하게 이해할 수 있습니다.

몇 개의 청사진 예시를 보여드립니다. 단계의 개수나 그린 방식이 모두 다른 것을 볼 수 있는데, 이는 청사진을 완성하는 방법에 정답이 따로 없음을 의미합니다.

청사진 모델 사례 2



18

관계 모델링

청사진 그리기는 당신의 사업이 어떻게 작동하고, 어떤 부분에서 다른 이들의 도움이 필요한지를 이해하기 위한 하나의 활동입니다. 이 섹션에서는 사업이 작동하는데 필요한 다양한 관계를 조명해 볼 것입니다.아래 내용을 생각해 보세요.

- **조력자를 어떻게 찾는가?**
- **사람들이 당신을 돕고 싶어할 만한 이유가 무엇일까?**
- **어떤 합의를 도출할 수 있을까?**

관계 모델링의 첫 단계는 사업 실행을 위한 네 가지 활동 영역과 관련되어 있는 기획자, 실행자, 배급자, 고객을 이해하는 것입니다.

기획자 : 주요 활동으로 아이디어 고안, 가공, 통합 및 방향 설정, 디자인, 컨셉 개발이 있습니다. 이 역할은 창의성과 컨셉 개발에 중요하며 아이디어의 가공 및 통합의 과정을 담당합니다. 이런 작업에 가장 익숙하고 능숙하다면 아마도 이 영역에 모든 사간을 할애하고 싶을 것입니다.

실행자 : 주요 활동은 제작 과정을 통해 아이디어를 완성된 상품, 서비스, 경험으로 전환하는 것입니다. 이 역할은 영화 대본, 악보 등 원자재나 아이디어를 완성된 상품으로 만들어 내는 업무를 담당합니다.

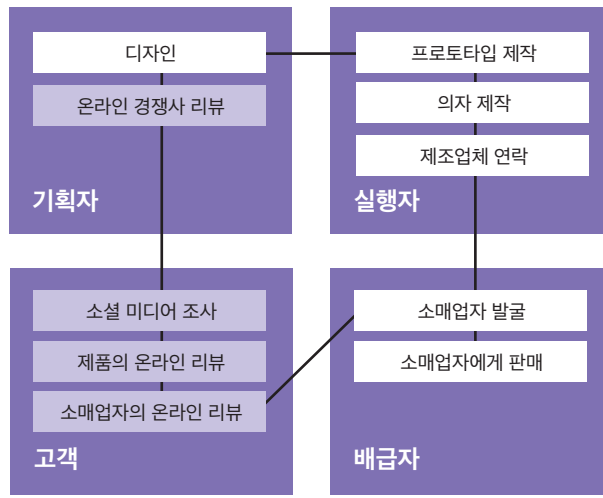
배급자 : 주요 활동은 완성된 상품, 서비스, 경험을 유통하는 것으로 배급, 영업, 마케팅을 아우릅니다. 이 역할은 재판매를 위해 완제품이나 서비스를 구매하거나 조율 및 배급을 담당합니다.

고객 : 주요 활동은 구매와 소비, 제품의 활용과 체험입니다. 이 역할은 상품이나 서비스를 받거나 구매하거나 소비합니다.

사업이 생존하려면 네 영역 모두가 필요합니다. 하지만 당신의 회사가 모든 영역의 활동을 직접 할 필요 없이 다른 사람들과의 제휴를 통해 필요를 충족할 수 있습니다.

각 영역은 비즈니스 청사진에서 규정된 활동에 맞춰 더해질 수 있습니다. 아래의 도표는 12쪽에서 살펴보았던 가구회사의 청사진에 표시된 활동 위에 더해진 네 개의 활동 영역을 보여줍니다.

도표 03 : 사업활동 역할 영역



위 도표에서 기획자와 고객 칸에 음영 처리된 부분은 온라인 활동의 중요성을 부각합니다. 고객은 온라인으로 물건을 살펴보고, SNS를 통해 당신의 제품을 파악하고 평가할 수 있으며, 이는 제품이나 서비스의 디자인과 성패에 막대한 영향력을 미칠 수 있습니다. 위 예시와 같이 가구 회사가 소비자에게 직접 판매하지 않고, 유통업체나 중개인과 협력하더라도 마찬가지입니다. 이 방식은 B2C (기업 대 고객, business-to-consumer) 가 아닌 B2B (기업 대 기업, business-to-business) 회사라고 불립니다.

이런 유형의 협력관계는 흔한 것이지만, 사업에 미치는 영향은 매우 중대합니다. 유통업체는 도매에서 소매로 가면서 서비스·상품에 커미션 혹은 추가 비용을 청구합니다. 일부 유통 업체는 전국을 대상으로(예, 영화 산업), 일부는 특정군을 대상으로(예, 패션 소매업체) 일합니다. 제품의 특성 및 유통방식에 따라 하나의 관계에 집중할지, 아니면 여러 관계를 구축해야 할지 정하게 됩니다.

사업의 유형과 운영방식에 따라 어떤 영역의 활동이 필요한지 결정됩니다.

관계 파악하기

'워크북 03c : 관계 모델링'의 '파트 B'에서 청사진 모델의 네 가지 핵심 영역(기획자, 실행자, 배급자, 고객)에 해당하는 활동을 표시해 보십시오. 당신의 기술과 관심사는 어디에 속하는 지 살펴보고 스스로에게 질문합니다.

- 다른 영역을 다루기 위해 누구와 관계를 구축해야 하는가?
- 각각의 관계에서 돈을 주고 받는 사람들은 누구인가?
- 일련의 관계에서 내가 지불하고 받는 금액은 무엇을 의미하는가?
- 그 결과는 당신이 감내할 수 있는 수준인가? 그렇지 않다면 어떤 자원이 추가로 필요한가?

당신의 아이디어에 가장 잘 맞는 것을 찾기 위해서 다양한 가설을 탐구하십시오. 당신의 사업을 시험 운영하는 과정이므로, 이 단계에서는 사업 모델에 다양한 변화를 고려할 필요가 있습니다.

관계 구축

모든 기업은 생존을 위해 다른 기업에 의존합니다.
당신은 항상 다른 곳에서 제품과 서비스를 받거나, 다른 사람에게 제품 또는 서비스를 제공하고 있습니다.

성공적인 협력을 위해서, 각각의 관계는 상호 신뢰와 지원을 기반으로 할 필요가 있습니다.
일부 관계가 무너진다면, 비즈니스 활동에 큰 영향을 미칠 수 있습니다. 그러므로 각각의 관계에서 누가 누구를 지원하는지, 누가 당신의 '약속의 삼각형' 을 지탱하는지를 잘 이해하는 것이 중요합니다.

당신이 '구매' 역할을 할 때에는 원하는 것과 원하는 때, 품질과 일관성, 비용 및 언제 어떻게 비용을 지불할 것인지를 명확히 해야 합니다.

예를 들어, Dell에서 컴퓨터를 구매하려고 한다면, 상품 상태, 비용, 배송 시기 등에 대해 높은 기대치를 가지게 될 것입니다. 이는 Dell이 할 수 있는 일과 없는 일을 명확하게 규정했기 때문입니다.
이것은 어떤 관계에서든 당신이 가져야 할 최소한의 기준입니다.

사람들이 당신의 사업을 돕고 싶어 할만한 이유는 무엇일까?

당신이 맺는 어떤 관계에서든 윈-윈 상황을 만드는 것은 매우 중요합니다. 공급업체나 유통업체와의 관계의 질을 결정짓는 주요 요소는 경험입니다. 좋은 경험은 관계를 연장하고 강화할 것며, 나쁜 경험은 관계에 대한 의구심을 갖게 할 것입니다.

22

관계 모델링

역사적으로 비즈니스 관계는 주로 거래에 대한 것이었으며, 고객의 니즈나 원하는 바는 그다지 크게 고려되지 않았습니다. 온라인과 모바일의 기술 기반 플랫폼, 특히 소셜 미디어는 고객과의 지속적인 대화를 가능하게 했습니다.

이 양방향 관계 구축은 고객을 시장에 대한 통찰력을 제공하고, 협업의 정도에 따라 가치 있는 비즈니스 솔루션을 함께 만들어 낼 잠재적 협력자로서 위치시킬 수 있습니다. 미래 제품과 서비스 개발을 위한 공동 기획 접근법은 점점 더 보편화되고 있으며, 혁신을 위한 유용한 통찰력을 제공할 수 있는 파트너와 공급업체 등 여러 이해 관계자를 포괄하는 것으로 확장될 수도 있습니다.

모든 사업에는 관계를 맺을 수 있는 많은 잠재적 파트너가 있습니다. 좋은 관계를 구축하려면 몇 가지 사항을 명심해야 합니다.

- 고객이나 파트너의 니즈 파악과 더불어 그들이 이 관계를 통해 얻을 수 있는 혜택이 무엇인지 이해해야 합니다.
- 관계가 만들어졌다고 해서 그 관계가 확립된 것은 아닙니다. 양측이 모두 가담해야 합니다.
- 관계는 태도에 기반합니다. 신뢰와 정직에 기반해 관계를 시작하고 그 후 유대를 쌓아 가게 되는데, 관계를 맺고 유지하는 것엔 노력이 필요합니다.
- 관계는 공동의 사고 방식을 만들어 내며, 관계의 깊이는 그것의 지속 기간, 빈도, 거래의 질에 비례하여 증가합니다.

당신의 상황을 생각해 보고 아래 질문에 답변해 보십시오.

- 아래의 각 인물에게 당신 사업의 어떤 부분이 매력적으로 보일까요?

  기획자?
  실행자?
  배급자?
  고객?

- 현재 당신이 그들에게 제공할 수 있는 것은 무엇입니까?
- 그것이 충분합니까? 충분치 않다면, 그들이 당신과 협력하게 만들기 위해 무엇을 제공할 수 있습니까?
- 그들을 당신 편으로 끌어들이려면 무엇을 해야 합니까?
- 그렇게 되기 위해 어떤 추가 자원이나 기술, 인력, 정보가 필요합니까?
- 이는 당신의 재무 상황이나 계획에 어떤 영향을 미칠까요?

언제 대금을 받고, 어떻게 자금을 회수할 수 있을지 증명할 수 있어야 합니다. 성공한 듯 보이는 사업들도 사업 초기에 고객으로부터 돈을 받지 못해 공급업체에 빚을 지며 실패하곤 합니다. 그러므로 사업과 관련된 돈의 흐름에 관련된 모든 사람들을 파악하는 것이 중요합니다.

어떤 종류의 합의가 예상되는가?

잠재적 파트너 및 공급 업체와의 관계를 시작하는 시점에는 아래 사항을 반드시 인지하고 명확히 설명할 수 있어야 합니다.

- 관계 형성을 통해 무엇을 원하는가?
- 파트너에게 무엇을 제공할 것인가?
- 그것이 왜 파트너에게 이득이 되는가?

24

계약서와 협약서

계약과 협약은 거래 대한 당사자들 간 이해를 명확히 하고 상호 동의에 이를 수 있도록 돕습니다. 당신이 무엇을 할 것인지, 고객에게 청구하는 비용과 지불 조건이 무엇인지를 포함하여 구체적인 사양을 서면으로 명확하게 작성해야 합니다. 협약은 적절한 금액을 제 때 받도록 보장해 주기 때문에 중요합니다.

사양

다음이 포함되어야 합니다.

- 크라이언트 요청에 기반한 프로젝트 설명
- 배송에 걸리는 시간
- 진행 보고서나 진행 중인 작업의 모니터링 자료 제공 일정
- 추가 비용없이 요청 가능한 수정 횟수
- 크기, 모양, 색상, 텍스트, 글꼴 및 기타 특정 사양에 중요한 세부 사항
- 마감 기한 안에 완성되지 않을 경우 어떤 페널티가 있는지
- 관리 비용, 인쇄 비용, 부가세 등 프로젝트의 모든 요소에 대한 가격 세부 사항
- 프로젝트의 어떤 단계에서 어떻게 지불받기를 원하는지 명시된 지불 조건

지불 조건

현금 흐름은 사업 성패를 좌우 하는 핵심 문제로, 계약 상 지불 조건을 명확하게 하는 것은 매우 중요합니다. 언제 어떤 방식으로 돈을 받을지 확인해야 합니다. 만약 시간이 걸리는 작업이라면 단계별 지급으로 진행합니다. 예를 들어 40%는 프로젝트의 의뢰 시점, 30%는 중간 단계, 나머지 30%는 프로젝트 완료 후 등으로 설정합니다.

만약 고비용의 원재료가 필요하다면, 먼저 고객에게 지불을 요청하고 완료 시기에 맞춰 나머지 단계별 지불 절차를 진행하는 것이 좋습니다.
완료 시 송장을 발행하는 대신, 납품서와 함께 현금 또는 수표 지급을 요청하는 편이 좋을 수도 있습니다. 송장 발행 시에는 지불 조건 (예, 7일 또는 30일) 을 명시하십시오. 송장 발행 내역을 기록하여, 지불 시점이나 기한이 지난 송장 등을 확인하십시오. 지불 독촉 시기에 대해서는 신중하게 결정하되, 피하지 마십시오. 일을 마쳤다면 돈을 받아야 합니다.

계약서와 협약서 서명하기

서명을 위해 계약서 사본 두 장을 클라이언트에게 보냅니다. 서명이 된 사본을 돌려받기 전에는 일을 시작하지 않는다는 것을 분명히 하십시오. 서명된 계약서는 약관과 조건을 명시하고 양측에게 법적 구속력을 부과합니다.

변호사를 통해 이러한 내용을 포괄하는 표준 계약서를 작성할 수 있으며, 당신이 각 클라이언트를 대상으로 수정할 수 있습니다. 대안으로 무역 협회 등을 통해 당신이 참고할 수 있는 계약서 예시를 확인해보시기 바랍니다. 이것은 오해와 분쟁, 잘못된 해석 등을 방지하고 당신과 당신의 고객을 보호하기 위해 필요한 일입니다.

판매 혹은 반품

상품이 판매되었을 때 갤러리 또는 매장과 수익 배분을 어떻게 할 것인지 협상하는 부분입니다. 이 경우 모든 재료비를 선불로 지급해야 하는 부담이 있습니다. 일반적으로 갤러리나 매장들은 물건의 시장성을 파악하기 위해 '판매 혹은 반품' 을 사용하기도 합니다. 따라서 '판매 혹은 반품' 을 허용할 품목의 수를 몇 개로 제한할 것인지 고려해야 합니다.

26

초기 사업 재무

창업 자금을 마련할 때 고려할 수 있는 다양한 방법이 있습니다.

- 창업가 : 개인 저축이나 대출
- 가족과 친구 : 사업 아이템의 잠재력을 보고 지원하고 싶어할 사람, 다만 성공하지 못했을 때 이들과의 관계에 어떤 영향이 있을지 미리 고려해 보십시오.
- 보조금 및 대출 : 정부 기관들의 창업 지원으로, 보조금은 상환하지 않지만 대출은 상환해야 합니다.
- 엔젤투자자 : 보통 스타트업에게 개인자산으로 자금을 제공하는 개인투자자 또는 투자자 그룹입니다. 이들은 전문성, 관련 인사 소개, 관련 지식 등을 추가로 제공할 수 있으며, 사업 지분을 요구합니다.
- 벤처캐피탈펀드 : 높은 성장 가능성을 가진 초기단계 스타트업 대상 투자입니다. 대부분 기술 기반 사업을 대상으로 하며, 투자자가 경영권을 갖게 됩니다. 이는 투자의 위험을 감당할 실질적인 방법일 수 있습니다.
- 크라우드 펀딩 : 프로젝트, 이니셔티브 또는 사업의 자금 조성을 위한 온라인 기반 대안 모델입니다. 많은 숫자의 기여자·투자자가 상대적으로 적은 금액을 제공합니다. 기부금으로 진행되거나, 투자 리워드 아이템·서비스를 제공할 수 있습니다.

일반적으로 투자는 지분 배분이나 경영권 분배와 같은 거래가 따라온다는 것을 알아야 합니다.

투자자가 조언이나 멘토링을 제공 할 수 있는지, 사업에 도움이 되는 특정 전문 지식이나 네트워크를 제공할 수 있는지와 같이 외부 투자를 고려할 때는 재정을 넘어 생각하는 것이 중요합니다.

크리에이티브 툴킷을 통해 사업 개요 및 운영 방안이 적힌 명확한 사업계획을 만들어 잠재적 투자자에게 대한 피칭을 준비할 수 있습니다.

핸드북 03 점검 사항

이 핸드북에서는 고객을 파악하고, 사업 내 다양한 연결 지점을 탐색하며, 사업 발전에 도움되는 관계를 확인했습니다. 요약하면,

- 고객층을 파악하고, 당신이 생각하는 가격대에서 해당 제품이나 서비스에 대한 니즈가 있는지 확인
- 사업의 비전, 고객 기대치 및 제품·서비스 품질 간의 상호 관계 이해
- 청사진 모델링을 통해 초기 운영안을 보다 자세한 계획으로 전환
- 관계 모델링로 사업 활동의 네 가지 주요 영역인 기획자, 실헹자, 배급자 및 고객의 맥락에서 구축해야 할 다양한 유형의 관계를 확인
- 사업 니즈에 맞는 지불 조건에 관한 계약 세부 내용을 확인
- 창업에 필요한 재무 옵션 확인

필요한 '역할과 책임' 부분에서 알게된 내용을 바탕으로 사업의 청사진을 업데이트 해 보십시오.
관계를 구축하고 관리하는 방법 (예, 공급업체 조사 및 배급업체 미팅 진행) 과 이러한 관계와 관련된 돈의 흐름 (예. 공급업체 지불 및 고객에게 송장 송부) 을 관계 모델에 추가해 보십시오.

'**핸드북 04 : 고객 및 사업 관리**'에서는 다음을 살펴 봅니다.

- 마케팅 믹스를 통한 고객과의 커뮤니케이션
- 마케팅 계획 수립
- 사업 목표에 부합하고 지속적인 이익창출을 가능하게 하는 재무 관리

04

고객 및 사업 관리

Created by

nesta

In partnership with

BRITISH COUNCIL

이제 사업이 어떻게 작동하고, 실현과정에 누가 관여하며, 어떤 관계를 만들어야 하는지를 알게 되었습니다. 크리에이티브 툴킷의 다음 단계에서는 고객에게 당신의 메시지를 전달하고 사업의 재무를 합리적으로 관리하는 법을 배우게 될 것 입니다.

주요 영역은 다음과 같습니다.

마케팅 믹스
마케팅의 7P 이해하여
사업에 적용하기

재무 모델링
지속적인 이익 창출을 위한
현금 유동성의 핵심 역할

마케팅 계획
마케팅 계획 시 고려해야 하는
주요 요소

02

마케팅이란 무엇인가?

영국 마케팅 협회(Chartered Institute of Marketing)에 따르면 **마케팅은 고객의 요구 사항을 파악하고, 예측하며 충족하여 이익을 창출하는 관리 프로세스입니다.**

사업을 할 때 제품이나 서비스를 판매해야 하고, 이를 구매를 할 누군가를 필요로 합니다. 또한, 시끄럽고 번잡한 시장에서 눈에 띄어야 합니다. 빌 게이츠든 1인 사업가든 타깃 고객군에게 제품·서비스를 잘 판매하여 수익을 내기 위해 필요한 방법은 동일합니다. 사업에 담긴 스토리 공유 뿐 아니라, 사람들이 지인이나 SNS에 그 이야기를 전달할 수 있도록 콘텐츠를 제공하는 것이 중요합니다. 이는 더 넓은 고객층에게 다가가는 동시에 의미 있는 연결고리를 확보할 수 있게 합니다.

이 섹션에서는 당신의 브랜드 또는 상품·서비스 내용를 정의하는 데 도움이 되는 마케팅 믹스를 소개합니다. 그런 다음 마케팅 계획을 세우는 방법을 설명하겠습니다.

마케팅 믹스

마케팅 믹스

제품이나 서비스가 비즈니스 및 마케팅 계획과 일치하는지 확인할 수 있는 마케팅의 7P입니다.

01 제품 product
02 장소 place
03 가격 price
04 홍보 promotion
05 사람 people
06 프로세스 process
07 물리적 환경 physical environment

01 제품

제품·서비스는 잠재 고객에게 매력적으로 다가가야 하며, 고객의 명확한 니즈를 충족하고, 이상적으로는 여러 번의 반복 구매를 도출해야 합니다. 제품에 대한 수요가 있는지 확인하고, 제품 고유의 특징을 명시해야 합니다.

수요 확인

제품이 아무리 뛰어나더라도 아무도 구매를 원하지 않는다면 마케팅 활동은 그다지 효과가 없을 것입니다. 개인적으로 멸치와 케이퍼 맛의 아이스크림을 좋아할 수도 있지만, 이것을 사업으로 시작하기 전에 잠재 고객에게 실제로 인기가 있을지 확인해야 할 것입니다.
사업의 성공을 위해 고객의 니즈와 욕구를 이해하는 것이 중요합니다. 초기 단계에서 저렴하고 간단한 시장 조사를 통해, 아래의 질문에 대한 답을 구함으로써 수요 여부를 파악할 수 있습니다.

- 제품에 대한 시장이나 고객 욕구가 있는가?
- 제품에 대한 현재 수요는 만족스러운가?

앞서 핸드북 02에서의 고객 조사를 통해 이 중 상당 부분을 다루었습니다.

제품의 USP

제품 또는 서비스의 '고유 경쟁력(USP, Unique Selling Proposition)'은 경쟁사와 차별화적인 기능과 이점을 명시합니다. 예를 들어, 에너지 효율이 더 좋은지, 더 좋은 품질의 재료로 만들어 졌는지, 더 오래 사용 가능한지, 더 고급스러운지, 아니면 시장에서 유일한 제품인지 등입니다. 당신의 제품은 타 제품과 유사한 특정 기능을 가질 수도 있습니다. 예를 들어 모든 과일 음료에는 과일이 포함되며, 마시는 제품입니다. 이 경우, 유기농 농산물로만 만들었다는 등 제품의 가치 전략 또는 뚜렷한 이점에 중점을 둘 수 있습니다.
사업이 발전함에 따라 USP가 변경 될 수 있으며, 제품 및 고객의 유형에 따라 각기 다른 USP가 존재할 수도 있습니다.

02 장소

장소는 제품이나 서비스가 고객에게 판매되는 곳을 말합니다. 판매 위치가 온라인이든 소매점이든 관계없이 제품이나 서비스가 얼마나 잘 공급되는지 고려해야 하며, 이는 비용에도 영향을 미칩니다. 일부 소매점에서는 판매 촉진을 위해 당신의 제품을 전면에 배치하는 것을 제안할 수 있습니다. 그러나 이 유형의 판매 전략은 소매점에서 판매 성과에 따른 일정 비율의 수수료를 청구하므로, 큰 추가 비용이 발생할 수 있습니다.
도매 업체, 중간상인, 판매 대리인과 같은 중개인을 통하는 경우에도 비용을 지불해야 하며, 이 비용은 일반적으로 정찰가에 포함됩니다. 또한 최종 사용자에게 어떻게 제품이나 서비스를 홍보할 지도 고려해야 합니다.

아마존닷컴이나 이베이 등은 소매업체와 중개자 역할을 동시에 함으로써 시장을 혼란에 빠뜨렸습니다. 중개 업체를 통해 온라인으로 제품을 판매하는 경우, 판매 가격에서 차감하여 수수료를 지불해야 합니다. 온라인 판매시 포장 및 배송 비용을 고려해야하며 제품이 크다면 제품보관 비용도 염두에 두어야 합니다.

따라서 가격 전략은 다음의 영향을 받습니다.

- 생산·배송 비용
- 온라인 판매자 수수료
- 소매점 수수료
- 이익 마진
- 보관 및 재고 관리

“가격 책정에 대한 저의 조언은 시장을 이해하고, 시장에서 본인의 위치를 파악한 뒤 현실적인 동시에 당신의 제품과 투입된 시간의 가치를 과소평가하지 말라는 것입니다.”

조안나 배스포드, 디자이너이자 일러스트레이터, 영국

03 가격

제품이나 서비스 가격이 매출과 순이익을 창출하는 반면, 마케팅 믹스의 다른 모든 요소는 비용을 발생시킵니다. 그러므로 가격, 비용 및 순이익의 관계를 이해하는 것은 매우 중요합니다.

아래 요약내용이 있습니다.

비용	가격	이익
투입 시간, 재료 및 간접비를 포함한 제작 비용	**가치와 비용에 따라 시장에 청구할 수 있는 금액**	**= 가격 - 비용**

제품이나 서비스의 가격은 시장이 수용 할 수 있는 수준으로 설정되어야 합니다. 또한 럭셔리 상품인지 대량판매 제품인지와경쟁 업체가 유사한 제품이나 서비스에 청구하는 비용도 고려해야 합니다.

만약 가격이 너무 비싸 고객이 얻는 이익이 부각되지 못하면 판매에 어려움을 겪을 수 있습니다. 반면, 가격을 너무 낮게 책정하면 필요 비용을 충당하고 사업을 유지하기 위한 수익 창출에 실패할 수 있으며, 품질이 낮거나 질이 떨어진다는 인식을 줄 수 있습니다.

'장소' 에서 설명한 것처럼, '가격' 에는 제품의 생산 비용 및 판매와 관련된 추가 비용이 모두 포함되어야 합니다.

04 홍보

제품·서비스를 홍보할 수 있는 적절한 계획을 세우기 위해 누가 고객이고, 그들에게 어떻게 도달할 수 있을지 생각해야 합니다.

시장 세분화는 전체 목표 시장에서 동일한 니즈를 가진 사람들로 구성된 작은 하위 시장으로 나누는 것을 말합니다. 고객에 대한 자료를 수집하고 분석하면, 정확히 목표 고객을 겨냥할 수 있습니다.

예를 들어, 목표 시장이 전력 모니터링 장치를 구매할 세대주인 경우, 시장을 연령별로 분화해 살펴볼 수 있습니다. 노인들이 에너지 비용 절감을 위해 제품을 원할 가능성이 더 높습니까? 아니면 젊은 세대가 환경 문제에 대한 인지가 높기 때문에 제품을 구매할 가능성이 더 높습니까? 이러한 조사를 통해 마케팅 메시지를 개발하고 각각의 하위 시장에 적합한 마케팅 방법을 사용할 수 있습니다.

하위 시장을 살펴볼 때에는 다음을 고려하여 잠재 소비자층을 나누고 페르소나를 개발할 수 있습니다.

- **행동 :** 사용방식, 사용빈도, 호감도, 편의성
- **특징 :** 라이프스타일, 성격, 유행을 이끄는·따르는
- **사회 경제적 요인 :** 직업, 소득, 거주지, 구매 패턴·충성도, 연령 및 성별

해당 시장을 세분화하는 경우 다음 구성 요소를 고려할 수 있습니다.

- **회사 규모 :** 소규모, 중간, 대규모
- **업종 :** IT, 금융, 교육, 미디어, 지방 정부
- **위치 :** 구, 시, 도, 국가 등

마케팅 채널

해당 시장의 정보를 확인한 후 당신의 사업과 상품이 주목을 받을 수 있는 방법을 생각해야 합니다.

모든 커뮤니케이션 방법이 당신의 사업에 적합하지는 않을 것입니다. 또한 사업이 발전하고 성장함에 따라 커뮤니케이션 방법이 달라질 수 있습니다.

홍보 활동을 시작하기 전 아래 내용을 명확하게 설정하십시오.

- 전달하려는 메시지
- 청중
- 최선의 소통 방법
- 예산
- 커뮤니케이션 성공 측정기준

창업단계에서는 고객과 연결되기 위해 재정과 자원을 최대한 활용해야 합니다. 일부 홍보 활동은 많은 비용을 소요되므로 특정 제품군이나 고객층, 제품 수명주기 중 특정 시점에 한하여 진행을 고려해야 합니다. 당신의 고객이 주로 소셜 미디어를 사용하고, 온라인으로 제품을 구매하는 경향이 있다면 멋진 잡지의 지면광고에 고액을 쓰는 것은 의미가 없습니다. 따라서 마케팅 효과를 극대화하려면 목표에 따라 활동을 진행해야 합니다. 시작하기 전에 고객이 제품이나 브랜드를 경험하는 접점이 무엇인지 고려하십시오.

사업이나 제품·서비스를 홍보하기 위한 6가지 주요 도구는 다음과 같습니다.

- 홍보
- 광고
- 온라인 및 SNS 마케팅
- 다이렉트 마케팅
- 판매 촉진
- 개인 판매

08

마케팅 믹스

홍보

홍보는 사업의 가치와 진정성의 핵심을 담아 사업 또는 제품의 이미지를 만들고 유지·관리하는 활동이며, 이를 통해 평판이 형성됩니다.

언론 보도로 만들어진 인상은 매우 선명하게 오래 지속됩니다. 따라서 당신의 사업에 관한 보도 기사의 범위와 내용을 관리하는 것이 중요합니다.

보도 자료를 통해 언론 홍보를 하기로 결정한 경우, 제공하는 정보가 시사성이 있는지가 중요합니다. 당신이 사업체나 제품에 대해 흥미로운 점이 있다고 생각한다고 해서 반드시 그 내용이 뉴스 기사가 될 수 있는 것은 아닙니다. 언론에 노출되려면 내용이일반 대중이나 특정 집단이 관심을 가질만한 내용이거나 중요성이 있어야 합니다. (예, 새로운 제품이나 인물, 신규 투자나 계약 등)

언론 연락처를 기반으로 이름도 모르는 편집자와 기자에게 끊임없이 보도 자료를 발송하는 것은 좋은 보도결과를 얻는 방법이 아닙니다. 마찬가지로, 단순히 회사의 인지도를 유지하기 위해 매주 보도자료를 배포하는 것 또한 평판을 손상시킬 위험이 있습니다.

"만약 나에게 마지막 한 푼이 남았다면, PR에 쓸 것이다."

빌 게이츠

언론인은 매일 수백 건의 보도 자료를 받으므로, 해당 분야에 관심 있는 언론인을 목표로 하는 것이 중요합니다.

전문적인 PR 지원을 받을 수 없다면 SOLAADS 규칙을 활용한 보도 자료를 통해 메시지를 전달할 수 있습니다.

주제 (Subject)	이야기의 주제는 무엇인가?
조직 (Organisation)	어느 조직의 이야기인가?
위치 (Location)	어디에서 일어나는 이야기인가?
이점 (Advantages)	이 이야기가 대중 또는 회사에 어떤 이점을 제공하는가?
응용 (Applications)	이 이야기의 주제가 하는 일이 무엇이며, 그것을 사용하거나 혜택을 볼 수 있는 사람은 누구인가?
세부 사항 (Details)	정확한 세부 사항은 무엇인가? (만약 사람이라면 세부 약력 제공, 제품의 경우 치수, 크기, 스케일 등 제공)
출처 (Source)	보도 자료는 누가 발행했으며 연락처는 무엇인가?

SOLAADS 규칙을 사용하면 스토리 전달에 집중할 수 있습니다. 보도 자료 작성을 위한 다른 팁은 첫 번째 단락에 이야기의 모든 주요 구성 요소를 포함시키는 것입니다. 이런 식으로 뉴스 편집자가 보도 자료를 읽었을 때 즉시 관심을 불러 일으킬 수 있으며, 모든 관련 사실을 파악하게 될 것입니다.

10

마케팅 믹스

광고

광고를 하는 세 가지 이유는 아래와 같습니다.

- 목표 대상 사이에서 제품의 인지도를 높이기 위해
- 제품의 이점을 홍보하여 구매를 유도하기 위해
- 회사 인지도 유지를 위해

모든 광고가 효과를 보려면 바로 인식할 수 있는 특정한 톤의 광고가 정기적으로 노출되어야 합니다. TV, 언론 라디오 등의 광고는 비쌀 수 있으며, 일반적으로 대행사를 통해 진행하게 되는데, 대행사는 모든 디자인, 방송 시간, 제작 비용에 더해 제작에 투입된 시간과 자원을 청구합니다.

신문 및 잡지 광고 비용은 출판 형태, 배포 및 독자 수, 광고의 크기 및 위치에 따라 달라집니다.

온라인 광고는 일반적으로 다른 형태보다 저렴합니다. 중개자 없이 직접 구글에서 광고 할 수 있습니다. 광고는 빠르고 쉽게 변경할 수 있지만, 팝업 광고는 방해가 되고 성가신 것으로 간주되기도 합니다.

광고의 효과는 구매시 사용할 수 있는 바우처나 쿠폰과 같은 모니터링 장치를 포함시키지 않는 한 측정하기가 어렵습니다. 온라인 광고는 광고나 사이트에 대한 조회수 통해 추적할 수 있지만, 이것이 반드시 판매 증가로 연결되지 않을 수 있습니다. 온라인 광고를 이용하여 검색 엔진 내 순위를 높이고, 제품에 대한 인지도를 높이면서, 다른 웹 사이트에서 당신의 웹 사이트로 끌어들일 수도 있습니다.

온라인 및 SNS 마케팅

온라인과 소셜 미디어를 통해 고객과 소통 할 수 있게 된 후로, 비즈니스 방식이 근본적으로 바뀌었습니다. 많은 시장에서 모바일 기기는 사람들이 인터넷을 사용하는 가장 일반적인 방법입니다. 이러한 디지털 방식은 상대적으로 저렴하므로 재정과 자원이 제한적인 스타트업에 이상적입니다.

소셜 미디어 마케팅은 고객과 직접 소통을 가능하게 해주며, 트위터, 유튜브, 인스타그램과 같은 다양한 기술 기반 플랫폼을 사용하여 브랜드 인지도를 높일 수 있습니다. 시작하기 전에 고객에게 가장 적합한 플랫폼을 파악하고 고객의 니즈에 맞추어 메시지를 내보냅니다. 한 번에 모든 작업을 하지 마십시오. 먼저 하나의 플랫폼을 선택하고, 어떻게 진행되는 지 확인한 다음 다른 플랫폼을 시도하십시오.

콘텐츠 마케팅은 고객과 더 깊이 교류할 수 있게 하지만, 유의미한 콘텐츠 제작을 요구합니다. 여러 멀티미디어 채널이 확보하고 있는 애니메이션 GIF, 단편영상, 참여형 퀴즈 등 공유 가능한 자산을 활용해 고객과 상호 작용하고, 고객 또한 그들이 속한 여러 그룹에서 콘텐츠를 공유하도록 할 수 있습니다. 또한 기존 고객 및 잠재 고객과 대화하고 의견을 교환할 수 있습니다.

온라인 존재감 : 웹 사이트 콘텐츠는 온라인 마케팅의 중요한 부분입니다. 잘 디자인되고 관리되는 웹 사이트를 통해 어떤 회사라도 규모와 상관없이 전 세계 고객과 연결될 수 있습니다. 고객과의 소통과 사업을 성장에 최적인 동시에 모바일 환경에도 적합한 컨텐츠가 어떤 것일까를 고려해야 합니다. 각각의 사업은 모두 다르므로 당신의 사업에 가장 적합한 것을 선택해야 합니다. 문자 콘텐츠 외에 이미지, 영상, e뉴스레터, 블로그 및 설문 조사를 통한 피드백을 수집 등의 방식으로 고객과 소통할 수 있는 최선의 방법을 파악하십시오.

온라인 및 SNS 관리 : 제품이나 서비스의 온라인 판매를 계획할 경우, 제품 주문에 필요한 웹 사이트 관리에 힘써야 합니다. 또한 미디어 콘텐츠를 잘 관리해야 하므로, 이를 생성하고 답변을 관리하기 위해 필요한 시간을 따로 고려해야 합니다. 정기적으로 블로그를 작성할 시간이 나지 않는다면, 시작한 후에 중지하기 보다는 아예 시작하지 않는 편이 좋습니다. 대신, 해당 영역의 인플루언서 및 블로거와 협력하거나, 제품 사용자가 블로그를 작성하는 방법을 고려할 수 있습니다.

온라인 채널들을 관리하고 여러 플랫폼을 효과적으로 운영하는 데 도움이 되는 자원이 있습니다. 비교적 저렴하고, 용이하며, 효율적인 '검색 엔진 최적화 (SEO, search engine optimisation)'를 이용하여 검색 순위를 높일 수 있습니다. 웹 분석을 사용하여 온라인 채널들의 효과를 추적 할 수도 있습니다.

기술은 빠르게 변하므로 사용 가능한 도구를 가장 효과적인 방법으로 사용하고 있는지 확인해야 합니다. 이를 위해 creativeentrepreneurs.co 와 같은 온라인 자료를 통해 최신 트렌드와 유용한 도구를 확인할 수 있습니다.

다이렉트 마케팅

- **DM (Direct Mailing)** 은 기업 대 기업 (B2B : Business to Business) 마케팅에 유용한 도구로 커뮤니케이션을 개인화하고 대상을 지정할 수 있습니다. 그러나 소비자를 대상으로 할 경우 스팸 메일로 보이거나 분류되지 않도록 신경 써야 합니다. 효과적으로 사용하려면 정기적으로 데이터베이스를 업데이트 하십시오. 직접 취득한 내용을 사용하거나, 신뢰할 수 있는 출처를 통해 구매한 최신 연락정보를 활용하십시오.
- **텔레마케팅**을 이용해 고객에게 제품이나 서비스를 홍보, 판매, 권유할 수 있습니다. 잠재 B2B 고객에 대한 정보를 수집하여 실제 및 잠재 고객에 대한 포괄적인 최신 데이터베이스를 구축 할 수 있습니다. 또한 이메일, 서신, 전단지를 발송했던 잠재 고객에 대한 후속 작업으로도 활용이 가능합니다.
- **이메일 마케팅**은 즉각적이고 비용 대비 효율적이며 목표가 분명하다는 장점이 있습니다. 이메일은 특정 소프트웨어를 사용하여 언제 읽었는지, 사용자가 클릭한 링크가 무엇인지 등을 추적 할 수 있습니다. 수신자의 서버에 의해 첨부 파일이 차단되거나 수신자가 파일 열기를 꺼려 할 수 있으므로 첨부 파일을 보내지 않는 것이 가장 좋습니다.

뉴스레터 구독자이거나 이전 고객이거나 제품에 대해 문의 한 경우 등 이미 정보를 받기로 동의한 사람들에게만 이메일을 보내는 것이 중요합니다. 이메일 사용과 관련하여 법적으로 엄격하게 적용되는 내용이 있으므로 추가적인 커뮤니케이션 이슈를 만들지 않기 위해 반드시 국가 지침을 준수해야 합니다. 지역 내 창업관련 기관이나 고문 등이 이 부분에 대한 조언을 줄 수 있을 것입니다. 핸드북 01의 '시작하기' 섹션에서 관련 기관의 명단이 제공되었습니다.

프로모션

구매를 장려하고 판매를 늘리기 위해 제한된 기간 동안 진행하는 단기 활동을 말합니다. 가격 인하, 할인 쿠폰, 다량 구매, 무이자 할부 서비스, AS기간 연장 등이 이에 해당합니다. 그러나 거듭되는 할인행사는 제품이나 서비스의 이미지를 손상시킬 수 있습니다.

대인 판매

대면 마케팅을 통해 미래 또는 기존 고객의 니즈를 들을 수 있고, 동시에 사업의 본질과 가치를 전달할 수 있습니다. 이 사적인 상호 작용은 당신의 제품과 회사 및 경쟁 업체에 대한 직접적인 피드백을 얻을 수 있는 소중한 기회가 됩니다.

05 사람

당신과 직원들은 사업의 자산이며 브랜드의 얼굴입니다. 당신은 당신의 가치에 충실하고 긍정적인 이미지를 보여주며 고객의 만족을 추구할 것입니다. 브랜드를 구축하고 고객의 충성도를 확보하기 위해서는 고객 관리와 에프터 서비스가 우선시 되어야 합니다.

시간이 지나면 CRM (고객 관리, customer relationship management) 및 리드 (lead, 제품 또는 서비스에 관심이 있는 사람 또는 회사) 생성 프로그램에 투자하여 기존 고객과 잠재적 고객을 추적 할 수 있습니다. 프로젝트 관리 도구를 사용하면 협업이 가능해지고, 프로젝트와 정해진 업무를 추적할 수 있습니다. 경우에 따라, 고객과 정보를 공유하여 좋은 업무 관계를 구축 할 수 있습니다.

06 과정

제품과 서비스 제공 방식은 고객에게 영향을 미칩니다. 제품정보 제공, 견적 발송, 주문 접수, 재고 파악. 주문 추적, 제품·서비스 제공에 이르기까지 각 접점은 좋거나 나쁜 인상을 줄 수 있는 기회입니다. 정기적인 모니터링과 검토에 기반한 높은 수준의 고객 관리는 과정의 문제나 불만사항을 효과적으로 처리하는 데 도움이 됩니다.

07 물리적 환경

고객, 거래처 관계자, 직원에게 업무현장에 대한 올바른 인상을 남기는 것은 중요합니다. 사업이 초라하고 어수선한 것처럼 보이면 잠재 고객이 거부감을 느낄 수 있습니다. 고객이 당신의 사업장 내로 들어올 수 있다면, 그 장소에 당신의 사업 가치와 특성을 반드시 반영하도록 하십시오.

또한 웹사이트 업데이트를 포함하여, 전체적인 이미지를 관리해야 합니다. 인쇄용이든 온라인이든 모든 회사 홍보 자료에 간단한 공통의 규칙을 적용하면, 일관된 브랜드 이미지를 유지할 수 있습니다. 여기에는 로고의 위치, 회사 이름, 회사 색상 및 모든 자료에 사용되는 서체를 표준화하는 것 등이 포함될 수 있습니다.

'활동지 04a : 마케팅 믹스'를 사용하여 당신의 사업을 위한 7P 마케팅을 검토해 보십시오.

16

마케팅 믹스

마케팅 계획 세우기

마케팅 계획은 마케팅 전략을 실행하기 위한 구체적인 실행경로로, 사업의 목표를 반영해야 합니다.

모든 마케팅 계획에는 6가지 요소가 있으며 그 중 일부는 이전에 다룬 바 있습니다.

01 비전과 미션

02 SWOT 분석

03 마케팅 목표

04 마케팅 전략

05 계획 실행

06 계획 측정과 관리

01 비전과 미션

미션 선언문은 사업의 존재 이유와 향후 이루고자 하는 바를 명확하고 간결하게 요약 한 것입니다. 이에 대한 지침은 '핸드북 02 : **실전 창업**' 에서 이미 다루었습니다.

02 SWOT 분석

회사의 전략적 위치 선점이 요약되어 있습니다. 이 또한 핸드북 02에서 수행한 SWOT 분석을 참조하십시오.

03 마케팅 목표

마케팅 목표는 당신의 사업의 강점과 약점을 기반으로 수립되어야 하며, 사업 계획에서 핵심적인 부분을 구성하고 특정 기간을 기준으로 설정되어야 합니다. 또한 SMART 해야 합니다.

- **구체적** (**S**pecific) : 예, 매출 10% 증가
- **측정 가능** (**M**easurable) : 판매 10% 증가
- **달성 가능** (**A**chievable) : 목표를 달성하기에 충분한 직원과 재정 자원이 있어야 합니다.
- **현실적** (**R**ealistic) : 실제로 목표를 달성할 수 있어야 합니다.
- **시간 개념** (**T**ime Sensitive) : 시간 척도 및 마감 시간을 설정해야 합니다.

04 마케팅 전략

마케팅 전략은 마케팅 목표에 도달하는 수단입니다.
마케팅 믹스의 7P - 제품의 고유 강점 (Unique Selling Proposition), 판매 장소, 가격, 프로모션 방법, 참여하는 사람, 제품을 제조, 판매 및 제공하기 위해 사용하는 프로세스 및 사업이 운영되는 물리적 환경 - 에서 전략 수립에 필요한 정보를 얻을 수 있습니다.

05 계획의 실행

마케팅 계획은 아래 내용을 포함해야 합니다.

- 당신의 의도
- 목표 달성 방법
- 목표 달성 수단

활동을 계획하고 이끌수 있도록, 핵심 마케팅 작업 차트를 만드십시오. 이 차트에 모든 활동과 마감일, 담당자를 표기합니다. 모든 활동을 수행하는 비용은 예산에 포함됩니다.

마케팅 계획

아래 예시와 같이 '활동지 04b : 핵심 마케팅 작업' 를 사용하면 마케팅 계획을 세우고 실행하는 데 사용할 수 있습니다.

활동	일정	담당자	예산	리뷰
회사 뉴스레터 시작	2016년 4월	앤	£500	고객 피드백
이메일 캠페인	2016년 5월	존 / 파트타임 계약자	시간당 £25 기준 4시간	고객의 반응
에든버러 무역 박람회	2016년 9월	영업 담당자 (제인)	£2400 + 여행 경비	판매량 및 향후 잠재적 판매의 가치

06 계획 측정 및 관리

사업 계획과 마찬가지로, 직원과 예산 측면에서 마케팅 활동의 진행 상황을 정기적으로 모니터링하고 검토해야 합니다. 진행 중인 작업을 추적하고 결과를 모니터링하기 위해 한 사람이 프로젝트 관리자 역할을 하도록 하는 것이 좋습니다. 진행사항이나 재무 상의 편차가 있을 경우 적절한 대응과 함께 이를 반영하여 마케팅 계획을 수정해야 합니다. 잘 작성된 핵심 마케팅 작업 차트와 명확한 재무 정보를 결합하면 전체 계획을 효과적으로 모니터링하고 검토 할 수 있습니다.

"저희 직원에게도 이 툴킷을 전달했습니다. 제품 원가 계산에서 온라인 사업 아이디어를 위한 브레인 스토밍까지 모든 것을 이해하는데 도움을 주니까요."

다 타오, 현대 패션 디자이너, T사파리, 베트남

재무 모델링

어떤 결정을 내리든 그 결정은 항상 재무 상황에 영향을 미치며, 어떤 결정은 다른 결정보다 재무에 더 큰 영향을 미칠 것입니다. 사업장의 위치나 제품·서비스의 가격, 어떤 공급 업체와 일할 것인지, 광고를 얼마나 진행할 것인지 등은 모두 중요한 재정적 결과로 이어집니다.

사업을 제대로 관리하려면 의사 결정을 내리기 전에 결정의 재정적 영향과 사업환경의 변화가 사업체에 어떻게 영향을 미칠지 인지해야 합니다. 또한 임금, 간접비, 비용을 공제 한 후 벌어 들인 수익이나 영업이익의 관점에서 사업성과를 측정해야 합니다.

"생계유지가 가능하면 문화예술 사업이 성공적으로 운영되는 것이라는 제 생각을 깨뜨리는 데 시간이 걸렸습니다. 사업은 돈을 버는 것이라는 것을 깨달았죠. 디자인을 팔아 돈을 벌면 더 창의적이고 더 많은 새로운 프로젝트를 수행 할 수 있습니다!"

조안나 배스포드, 디자이너이자 일러스트레이터, 영국

다음 질문에 대한 답변을 생각해 보십시오. 이 질문들은 당신의 일과 창의성 뿐만 아니라, 라이프스타일에 대한 것이기도 합니다. 시간이 지나면서 지금과 다른 관점을 가지게 될 수 있습니다.

- 한 해에 얼마를 벌고 싶습니까?
- 얼마나 열심히 일하고 싶습니까?
- 다른 사람을 고용하거나 업체와 일하는 것에 대해 어떻게 생각하십니까?
- 위험을 감수하는 것에 대한 나의 태도는 무엇입니까?
- 사업을 만들어 가는 과정에서 얼마나 스스로를 관리할 수 있습니까?

재무 모델링

다음 질문은 사업의 규모와 역량에 관한 것입니다.

- 내 사업이 자리 잡았다는 것을 확인해 줄 연간 기대 매출은 얼마입니까?
- 경쟁 업체의 서비스·제품 가격은 얼마입니까?
- 내가 생각하는 서비스·제품의 가격은 얼마입니까?
- 목표 판매규모를 어떻게 달성할 수 있을까요?

"저는 창의적인 기술을 활용해 어설프게 신규 사업을 구상했지만, 결국 이익을 내지 않으면 사업이 될 수 없다는 것을 알고 있습니다."

캐리 앤 블랙, 현대 보석상, 영국

의사 결정과 이로 인한 결과를 온전히 파악하기 위해 관련된 비용을 고려해야 합니다. 이들은 '직접 비용' 과 '간접 비용' 으로 나뉩니다.

직접 비용

직접 비용은 제품 제작이나 서비스 판매에 직접적으로 관련된 비용입니다. (예, 원자재 비용, 인건비 및 광고비)
다음을 생각해 보세요.

- 상품을 제조하고 판매하는 경우, 하나의 제품을 생산하기 위해 필요한 직접적인 비용 (자재, 노동, 유통, 디자인, 광고 및 마케팅) 은 얼마인가?
- 서비스 사업인 경우, 투입 시간에 대한 비용을 얼마로 책정하며, 이 중 얼마를 서비스 개발과 마케팅에 지출할 것인가?

간접 비용

생산하거나 판매하지 않더라도 발생하는 비용입니다. 다음을 생각해 보세요.

- 희망하는 내 급여는 얼마입니까?
- 내 사업장은 어디이고, 어떤 비용이 발생합니까? (예, 임대료, 통신, 인터넷, 보험, 기자재 및 각종 사업자 요금)
- 어떤 전문 서비스가 필요합니까? 비용은 얼마입니까? (예, 변호사 및 회계사)
- 기타 물품비는 얼마입니까? (예, 우편료 및 문구비 등)
- 제품이나 서비스를 제공하기 위해 다른 외부 전문가에게 지불할 금액은 얼마입니까?

또한 기계나 컴퓨터와 같은 장비에 돈을 써야 할 수도 있습니다. 이것은 자본 지출 또는 순투자라고 합니다. 다음을 생각해 보세요.

- 장비에 얼마나 투자해야 하는가?

당신의 사업이 실제로 수익을 낼 때까지 시간이 걸릴 수 있으므로, 그 동안 어떤 방식이든 사업 자금을 조달해야 합니다. 친구와 가족에게 빌리거나 대출 또는 마이너스 통장은 이 간극을 채울 수 있는 가장 일반적인 방법입니다. 따라서 다음을 고려하십시오.

- 수익 창출 전까지 어떻게 사업에 자금을 조달할 것인가?
- 그 기간은 얼마나 걸릴 것인가?

'핸드북 03 : 고객 및 사업관리' 에서 사업정착에 도움이 되는 기타 재무옵션을 확인해보십시오.

재무 모델링

모든 사업은 경쟁 업체에게 질 위험, 공급 업체의 사업 중단이나 운송 비용 증가와 같은 다양한 종류의 위험에 직면하게 됩니다. 그러므로 당신의 사업이 직면 할 수 있는 위험을 인지하는 것이 중요합니다.

다음을 생각해 보세요.

- 사업의 기본 수익성에 영향을 미치거나 이를 결정하는 주요 위험 요소는 무엇인가? (예, 경쟁 업체의 가격 변경, 공급 병목 현상, 효과 없는 마케팅 등)
- 내 사업은 이러한 요소에 얼마나 민감하게 반응하는가?

이러한 질문이 부담스럽게 느껴질 수 있으나, 질문에 완벽한 답을 찾는 것이 목표가 아니라는 점을 기억하는 것이 중요합니다. 완벽한 답이란 있을 수 없습니다. 아무도 미래를 예측할 수 없으니까요. 이 질문들은 의사 결정의 재정적 영향을 생각하게 하며, 은행 담당자 등 다른 사람들이 당신의 사업에 대해 물어 볼 수 있는 질문을 사전에 파악하게 합니다. 다양한 가격 구조, 판매 예측, 마케팅 비용을 실험하여 이들 사업에 미치는 영향을 확인할 수 있습니다.

이와 관련하여 도움이 필요하면 지역 내 다양한 사업지원 기관에 문의하여 조언과 정보를 얻을 수 있습니다. 관련 목록은 핸드북 01 의 '이후 고려할 점' 을 참고하십시오.

현금 흐름

현금 흐름은 한 번에 얼마나 많은 돈이 들어오고 나가는 지 보여줍니다. 현금 흐름을 이해하면 청구서를 받게 될 시기와, 지불할 자금이 충분한지를 알 수 있습니다. 현금 흐름을 확인함으로써 발생할 수 있는 문제를 미리 파악하고 조치할 수 있습니다.

청사진 모델을 참고하면 사업의 현금 흐름을 파악하는 데 도움이 됩니다. 청사진에서 시기 별 사업 활동을 파악했습니다. 각 활동에는 자원이 필요하고, 그 자원을 확보하기 위해선 비용이 발생합니다. 해당 비용을 지출로 입력하고, 일정 기간 동안 활동으로 발생한 수입에 대한 값을 입력하면, 기본적인 현금 흐름을 계산할 수 있습니다. 12개월 기준으로 월별 수입 및 지출을 보여주면 계절별 판매 및 비용의 변동을 파악하는 데 도움이 됩니다.

다음 페이지의 도표 01은 다양한 종류의 돈이 사업에 유입되고 유출되는 것을 보여줍니다.

유입 :

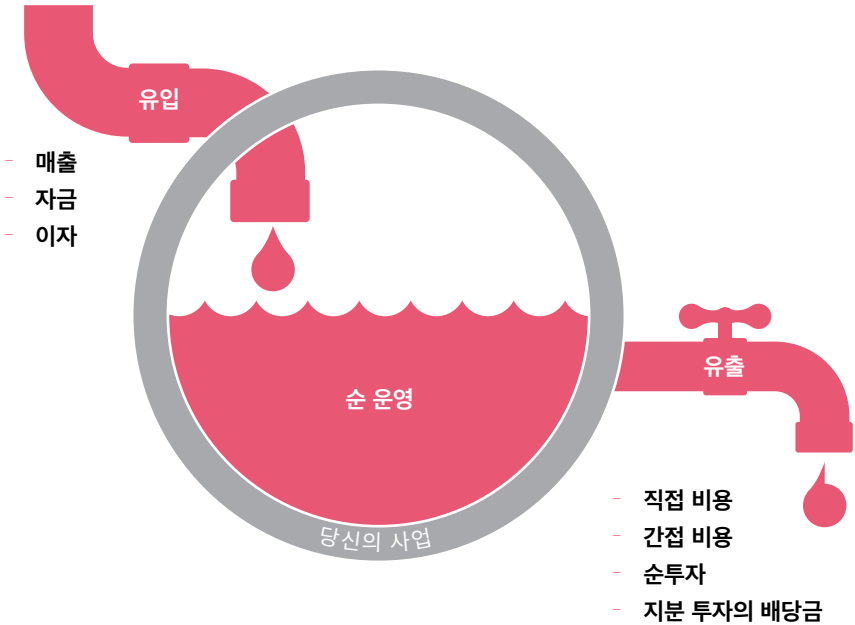
- 매출
- 금융 투자 (예 : 보조금, 대출 및 지분 투자자)
- 현금잔액에 대한 이자

유출 :

- 제품 기반 회사인 경우 직접 생산 비용 (재료, 인건비, 포장, 광고 등 제품 제조 및 판매와 직접 관련된 모든 사항)
- 간접 비용 (예: 임대료, 공과금, 보험, 제품/서비스 판매 여부에 관계없이 발생하는 기타 비용)
- 자본 투자 (컴퓨터, 기계, 장비와 같은 물품 구매 포함)
- 대출 상환 및 배당금 지급 (이익 중 일부를 투자자에게 배당금으로 지불하는 것)

도표 01 현금 흐름 기본과정

이 도표에는 부가가치세 (VAT), 법인세 관련 내용은 반영되지 않았습니다. 영국 외 지역에서는 지방세, 국세에 대한 부분과, 실제 회사가 지불해야 할 금액을 고려해야 합니다. 관련하여 지역 전문가에게 조언을 구할 수 있습니다.



현금 흐름표 작성하기

28 – 29 쪽에는 제품을 제조 · 판매하고, 라이센스와 서비스로 제공으로 수입을 창출하는 가상 사업체의 현금 흐름표가 있습니다. 예를 들어, 자신의 작품을 제조 · 판매하는 동시에 다른 회사에 컨설팅 제공하는 디자이너가 될 수 있습니다. (고객 및 관계 모델을 통해 수입원 유형을 구분할 수 있습니다) 이 표를 바탕으로 유사한 형식의 현금 흐름표를 작성할 수 있습니다.

현금 흐름에는 다음 내용이 포함되어야 합니다.

- 밝은 회색 영역 : **현금 유입**
  예시에는 제품 판매, 라이센스 수입 및 컨설팅 서비스의 세 가지 유입이 있습니다. 판매량과 예상 가격, 판매가 예상되는 첫 달을 포함합니다. 보조금과 추가로 마련된 대출은 '기타 자금'으로 표시되었습니다.

- 연한 빨간색 영역 : **현금 유출 또는 비용**
  생산 단위당 직접 비용과 주요 간접 비용의 범주에 대한 일부 가정이 세워져 있습니다. 순자산 (차량, 기계 및 컴퓨터 등) 에 지출되는 금액과 지출 시기가 포함됩니다.

- 어두운 회색 영역 : **금융 비용**
  사업계좌의 현금 잔고 및 마이너스 잔고에 대한 금리에 대한 가정을 나타냅니다.

재무 모델링

첫해의 예측은 월 단위로 하고, 그 다음 두 해는 연간으로 작성합니다. 이를 통해 단기에 대한 보다 자세한 현황을 파악하여, 예측되는 현금 흐름 관련 문제를 신속하게 파악하고 해결하는 동시에 사업의 잠재력에 대한 감을 얻을 수 있는 장기 예측을 할 수 있습니다.

현금 흐름표는 창업지원 기관 또는 은행으로부터 받을 수 있습니다. 예측되는 입력 값을 변경하여 변하는 현금 흐름을 보면서 사업에서 발생할 수 있는 변화가 무엇을 의미하는지 파악할 수 있습니다.

예측 조정하기

현금 흐름과 그 결과를 모델링하는 것은 쉽지 않습니다. 가능한 한 시장에 대한 당신의 예측이 옳은지를 확인해야 합니다. 고객이 제품이나 서비스를 구매하기까지 걸리는 시간을 과소 평가하거나 자신의 예측 판매량을 과대 평가하는 것은 가장 빈번한 오류입니다. 더 많은 조사를 할수록 당신의 예측은 더 정확해질 것입니다.

초기 단계에서는 당신이 마음대로 숫자를 만들어 내는 것처럼 느낄 수 있습니다. 사업 첫 해에 얼마나 많은 제품을 판매하게 될지 모를 수 있지만, 그럼에도 최선의 추측을 해보는 것이 좋습니다. 사업을 시작하면 보다 정확하고 의미 있는 숫자를 만들 수 있을 것입니다. 숫자가 만들어 지는 즉시 숫자들을 기록하여 정확한 실적을 파악할 수 있도록 하는 것이 중요합니다.

현금 흐름, 손익 및 대차 대조표의 차이점을 이해하는 것이 좋습니다.

- 현금 흐름 : 현금이 사업으로 들어오고 나가는 움직임을 나타냅니다.
- 손익 (손실과 이익) : 분기 또는 연도와 같은 특정 기간 내 (현금 흐름에 따라 지불 된 금액이 아닌) 송장 · 청구서가 발행된 날짜를 기준으로 사업에서 얻은 이익이나 손실에 대한 회계보고입니다. 또한 고정 자산의 감가상각과 같은 비현금 품목도 포함됩니다.
- 대차 대조표 : 주어진 날짜의 사업 자산과 부채 현황에 대한 표입니다.

재정 문제를 다루는 것이 지루해 보이거나 두려울 수 있지만, 현금 흐름을 이해함으로써 얼마나 벌고 얼마나 빚지고 있는지, 그리고 (가장 중요하게는) 실제 돈을 벌고 있는지 여부를 알 수 있습니다.

시작점으로 '생존 예산' 을 만들어 월간·연간 생활비를 산출해볼 수 있습니다. 임대료·융자금, 관리비, 세금, 신용카드 납부금, 자동차, 생활비를 모두 합산하십시오. 이 계산을 통해 당신이 생존하고 성장하기 위해 이 사업으로 얼마나 많은 돈을 벌어야 하는지 알 수 있게 될 것이며, 미래에 더 나은 재정 계획을 세울 수 있게 될 것입니다. 영국 왕세자재단 웹사이트 (www.princes-trust.org.uk) 에서 무료 온라인 양식을 받을 수 있습니다.

재무 관리 시스템을 구축하여 정기적으로 검토함으로서 사업운영 방식에 대한 이해를 높이고 사업의 지속 가능성을 확보할 수 있습니다.

재무 모델링

현금 흐름 예측 예시

현금 흐름 예측	1/16	2/16	3/16	4/16	5/16	6/16	7/16
현금 유입							
제품 판매	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£3,000
라이선스 수익	£0	£0	£0	£2,000	£2,000	£2,000	£2,000
컨설팅 수익	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0
사업 융자금	£0	£0	£0	£8,750	£0	£0	£8,750
스타트업 지원금	£8,750	£0	£0	£0	£0	£0	£0
워크샵 수익	£5,000	£0	£0	£0	£0	£0	£0
현금 유입 총액	**£13,750**	**£0**	**£0**	**£10,750**	**£2,000**	**£2,000**	**£13,750**
현금 유출							
직접 비용							
자재	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£960
직접 고용	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£600
배송/우편	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£60
마케팅	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£500
현금 유출 총액	**£0**	**£0**	**£0**	**£0**	**£0**	**£0**	**-£2,120**
간접비							
급여	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000
사무실/매장 임대	-£700	-£700	-£700	-£700	-£700	-£700	-£700
소프트웨어/웹서비스	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15
전화	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50
유틸리티	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50
이동	-£200	-£200	-£200	-£200	-£200	-£200	-£200
인쇄	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15
기자재 대여	-£25	-£25	-£25	-£25	-£25	-£25	-£25
회계	-£75	-£75	-£75	-£75	-£75	-£75	-£75
법률	-£40	-£40	-£40	-£40	-£40	-£40	-£40
보험	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15
수리/유지보수	-£20	-£20	-£20	-£20	-£20	-£20	-£20
물품 - 사무실	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15
우편	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15
은행 수수료	-£5	-£5	-£5	-£5	-£5	-£5	-£5
직원 교육	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50
기타	-£30	-£30	-£30	-£30	-£30	-£30	-£30
간접비 총액	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**
자본 지출							
차량	£0	£0	£0	£0	-£4,000	£0	£0
기계 및 장비	£0	£0	-£1,000	£0	£0	£0	£0
컴퓨터 및 IT	£0	£0	£0	£0	-£3,000	£0	£0
자본 지출 총액	**£0**	**£0**	**-£1,000**	**£0**	**-£7,000**	**£0**	**£0**
재무 비용/수령							
대출 상환 : 지출	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0
지급이자/수령	£0	£29	£23	£15	£36	£18	£17
재무 비용 총액	**£0**	**£29**	**£23**	**£15**	**£36**	**£18**	**£17**
총 현금 유출	-£2,320	-£2,291	-£3,297	-£2,305	-£9,284	-£2,302	-£4,423
순 현금 흐름	£11,430	-£2,291	-£3,297	£8,445	-£7,284	-£302	£9,327
월 시작 계좌잔고	£0	£11,430	£9,139	£5,842	£14,287	£7,003	£6,701
월 마감 계좌잔고	£11,430	£9,139	£5,842	£14,287	£7,003	£6,701	£16,028

8/16	9/16	10/16	11/16	12/16	1년 차 총액	2년 차		3년 차	
						% 변화	예상금액	% 변화	예상금액
£3,000	£3,000	£3,000	£3,000	£3,000	£18,000	10%	£19,800	25%	£24,750
£2,000	£2,000	£2,000	£2,000	£2,000	£18,000	50%	£27,000	25%	£33,750
£0	£700	£700	£700	£700	£2,800	0%	£2,800	25%	£3,500
£0	£0	£8,750	£0	£0	£26,250	0%	£0	0%	£0
£0	£0	£0	£0	£0	£8,750	0%	£0	0%	£0
£0	£0	£0	£0	£0	£5,000	0%	£0	0%	£0
£5,000	**£5,700**	**£14,450**	**£5,700**	**£5,700**	**£78,800**		**£49,600**		**£62,000**
-£960	-£960	-£960	-£960	-£960	-£5,760	5%	-£6,048	5%	-£6,350
-£600	-£600	-£600	-£600	-£600	-£3,600	5%	-£3,780	5%	-£3,969
-£60	-£60	-£60	-£60	-£60	-£360	5%	-£378	5%	-£397
-£500	-£500	-£500	-£500	-£500	-£3,000	5%	-£3,150	5%	-£3,308
-£2,120	**-£2,120**	**-£2,120**	**-£2,120**	**-£2,120**	**-£12,720**		**-£13,356**		**-£14,024**
-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£12,000	5%	-£12,600	5%	-£13,230
-£700	-£700	-£700	-£700	-£700	-£8,400	5%	-£8,820	5%	-£9,261
-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£180	5%	-£189	5%	-£198
-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£600	5%	-£630	5%	-£662
-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£600	5%	-£630	5%	-£662
-£200	-£200	-£200	-£200	-£200	-£2,400	5%	-£2,520	5%	-£2,646
-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£180	5%	-£189	5%	-£198
-£25	-£25	-£25	-£25	-£25	-£300	5%	-£315	5%	-£331
-£75	-£75	-£75	-£75	-£75	-£900	5%	-£945	5%	-£992
-£40	-£40	-£40	-£40	-£40	-£480	5%	-£504	5%	-£529
-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£180	5%	-£189	5%	-£198
-£20	-£20	-£20	-£20	-£20	-£240	5%	-£252	5%	-£265
-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£180	5%	-£189	5%	-£198
-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£180	5%	-£189	5%	-£198
-£5	-£5	-£5	-£5	-£5	-£60	5%	-£63	5%	-£66
-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£600	5%	-£630	5%	-£662
-£30	-£30	-£30	-£30	-£30	-£360	5%	-£378	5%	-£397
-£2,320	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£27,840**		**-£29,232**		**-£30,694**
£0	£0	£0	£0	£0	-£4,000		-£1,000		-£1,000
£0	£0	£0	£0	£0	-£1,000		£0		£0
£0	£0	£0	£0	£0	-£3,000		-£2,000		-£2,000
£0	**£0**	**£0**	**£0**	**£0**	**-£8,000**		**-£3,000**		**-£3,000**
£0	-£400	-£400	-£400	-£400	-£1,600		-£3,400		£0
£40	£42	£44	£68	£70	£402		£871		£916
£40	**-£358**	**-£356**	**-£332**	**-£330**	**-£1,198**		**-£2,529**		**£916**
-£4,400	-£4,798	-£4,796	-£4,772	-£4,770	-£49,758		-£48,117		-£46,802
£600	£902	£9,654	£928	£930	£29,042		£1,483		£15,198
£16,028	£16,628	£17,530	£27,184	£28,112	£0		£29,042		£30,525
£16,628	£17,530	£27,184	£28,112	£29,042	£29,042		£30,525		£45,723

핸드북 04 점검 사항

이 핸드북에 담긴 정보와 예시를 통해 고객과의 커뮤니케이션 방법, 커뮤니케이션 활동 계획 수립 방법 및 사업의 재무적인 측면을 살펴보았습니다. 이를 요약하면 다음과 같습니다.

- 마케팅 믹스는 고객과의 소통에서 핵심적으로 고려해야할 점들을 정리하는 틀을 제공합니다. 마케팅의 7P는 제품, 장소, 가격, 판촉, 사람, 프로세스 및 물리적 환경입니다.
- 마케팅 계획 수립은 당신이 발송하는 정보의 영향력을 극대화할 수 있는 커뮤니케이션 전략의 기반을 마련할 수 있습니다.
- 재무 모델링은 사업활동 관리를 위한 재무의 주요 역할을 소개합니다. 이는 발생할 수 있는 문제를 예상하고, 손실을 방지하는데 중요합니다.
- 현금 흐름은 돈이 들어오고 나가는 것을 파악하는 도구입니다. 이것을 이해함으로써 사업의 재정을 관리하고 사업을 건강하게 지속적으로 유지할 수 있습니다.

이로써 사업을 구상하고 정의하며 설명하고 소통하고 관리하는 데 필요한 주요 도구를 갖게 되었습니다. 그러나 이것은 여정의 시작일 뿐입니다. 이제는 실제로 실행해야 합니다!

'핸드북 01 : **크리에이티브 툴킷 소개**' 중 '다음 단계' 에서 다양한 회사 유형과 창업 시 지원을 제공하는 기관의 목록에 대한 정보를 찾을 수 있습니다.

빌라 플로레스

크리에이티브 분야 창업가와 예술가 연합

개요

빌라 플로레스는 브라질 포르토 알레그레의 건축단지에 위치한 크리에이티브 허브입니다. 이곳은 예술가에 의한, 예술가를 위한 멤버십 클럽으로 운영되며, 워크샵, 강좌, 세미나 및 프로젝트 기반 사업을 주최합니다. 2012년에 출범하였으며 비영리단체로 등록되었습니다.

협업에 기초한 건립 과정

빌라 플로레스는 20명의 크리에이티브 분야 전문가들이 함께 모여 시작했습니다. 오늘날까지도 어떤 한 개인이 사업을 소유하지 않으며, 포르토 알레그레 예술가 공동체의 협동정신으로 번창하고 있습니다. 그 이니셔티브는 시작부터 매우 협력적이었으며, 창의성과 실험을 장려하고 있습니다.

다양한 전문분야가 협력하는 다학적 공간으로서, 모든 창조적 모험이 진행되고 있습니다. 공동체의 최초 멤버 20인 중 한 명인 예술가 알리네 부에노는 "브라질에서는 모든 사람들이 무료로 예술을 즐기는 것에 익숙하기 때문에, 예술분야에서 유료사업을 구축하는 것은 쉽지 않은 일이었다."고 말합니다. 그러나, 도시 내 지역 예술가·창조자 커뮤니티로부터 프로젝트를 위한 공간대여에 관한 문의 이메일과 서신이 쇄도하는 것을 통해 빌라 플로레스 같은 장소에 대한 수요가 꾸준하다는 것을 볼 수 있다고 말합니다.

큰 그림 보기

알리네는 크리에이티브 툴킷을 통해 큰 그림을 보고, 실천적인 목표를 달성한 경험을 바탕으로, 빌라 플로레스에 오는 창조 사업가들과 친구들에게 툴킷을 추천하고 있습니다. “툴킷 트레이닝을 받기 전에는 머릿속이 혼란스러웠다."고 알리네는 설명합니다. 그녀는 여전히 툴킷의 고객 정보 수집과 재정 모델링을 포함한 도구들과 연습 내용을 활용하고 있습니다.

“그냥 생각하는 것만으로는 충분치 않았어요.” 알리네는 툴킷이 그녀의 사업확장을 도와준 방식에 대해 덧붙여 말합니다. “툴킷은 제가 아직 할 일이 많다는 것을 깨우쳐 주었습니다. 성공적으로 전진하기 위한 계획이 필요합니다.” 알리네는 툴킷을 지속적으로 열어보며, 빌라 플로레스 사업의 핵심이 되는 목표와 제도를 고안하고 있습니다.

파트너십을 통한 동반 성장

툴킷 연수기간 동안 알리네는 여러 방법으로 자신의 네트워크를 확장할 수 있었습니다. 빌라 플로레스의 공간을 임대 중인 동료 참가자 몇 명과의 공동작업에도 착수했고, 연수과정에서 알게 된 팀과는 알리네가 제공하는 교육에 참가할 수 있는 조건으로 빌라 플로레스를 일부를 복원하는 서비스를 제공받는 계기도 만들 수 있었습니다. 다른 코워킹 주택 네트워크와, 비슷한 생각을 가진 사람들이 가입한 페이스북 그룹을 통해 빌라 플로레스가 미칠 수 있는 영향력의 범위도 확장하게 되었습니다.

알리네의 조언

알리네는 그 동안의 긴 여정을 살펴보았을 때, 뚜렷한 사업계획을 세우되 외부 사람들의 조언을 받아들임으로 빌라 플로레스가 더 빠르게 성장할 수 있었다고 설명합니다. “당신이 일반적으로 갖지 않을 만한 질문에 귀를 기울이고, 스스로에게도 질문을 하세요. 그리고, 절대 혼자 사업계획을 세우지 말아야 합니다.” 사업의 성장에 있어 시제품을 테스트하거나 건설적인 피드백을 수집하는 것은 필수이며, 고객의 피드백을 바탕으로 바뀌는 요소들이 결국 사업 발전에 도움을 주므로 완벽함에 집착할 필요가 없다고 그녀는 조언합니다.

위 사례는 영국문화원과의 협업으로 진행된
워크샵에서 발굴된 내용입니다.

T사파리

17세기의 패턴을
현대 패션에 접목하다

개요

호 짠 다 타오는 2005년, 모던·컨테퍼러리 패션에 17세기 아시아 패턴을 접목하는 'T사파리'를 론칭했습니다. 베트남 출신인 다 타오는 폴 스미스 같은 유명 브랜드에서 경력을 쌓았으며, 2009년에 '젊은 국제 패션 사업가' 상을 수상 한 바 있습니다.

신구의 조화

T사파리의 디자인은 베트남 왕실의 전통적 패턴을 꽃이나 새와 같은 자연적 요소를 핸드 페인팅한 그래픽과 결합시킵니다. 새로운 도구를 사용하되 조상의 뿌리로 돌아 가고자 하는 이러한 아이디어는 다 타오의 사업의 핵심입니다. "이것은 패션 그 이상입니다. 우리는 문화와 패션에 관한 역사를 이야기 하고자 합니다. " 그녀가 설명합니다.

국내 시장 주력

T사파리의 영감은 아무도 관심 갖지 않던 옛 궁전에서 볼 수 있는 패턴을 표현하고자 하는 욕망뿐 만 아니라, 외국 브랜드가 시내 중심가를 뒤덮고 있는 시기에 강력한 국내 브랜드를 만들어 베트남 내에 전환점을 만들고자 하는 내재적 욕구에서 시작됐습니다. 이 컨셉은 사람들의 공감을 샀고, 오프라인 매장을 열고 나아가 이커머스 시장에 브랜드를 출시하게 되었습니다.

조직개발 도구로서의 툴킷

"저는 직원들에게 툴킷을 줍니다. 툴킷은 제품의 비용부터 온라인 사업의 아이디어에 관한 브레인스토킹까지의 모든 것에 대한 이해를 돕습니다." 다년간의 패션산업 경험으로 시장 상황을 지켜봤음에도 불구하고, 툴킷은 그녀가 사업을 지탱하기 위해 시장이 얼마나 중요한지를 깨닫게 했습니다. 툴킷이 알려준 가장 중요한 교훈은, 사업의 이익을 위해 자신의 강점에 집중하고, 나머지는 위임하라는 점이었다고 다 타오씨는 말합니다.

파트너십의 중요성

다 타오씨는 10년 동안 사업을 해왔음에도, 브랜드가 다음 단계로 올라가기 위해서는 혼자 열심히 일하기 보다는 다른 회사 및 브랜드와의 파트너십이 필요하다는 것을 툴킷을 통해 알게 되었습니다.

또한, 툴킷을 사용한 이후부터 그녀를 개인적·재정적으로 지치게 한 사소한 일도 일일이 관여하는 마이크로 경영을 멈추고, 사업에 투자하는 파트너들을 끌어들이는 일에 전념 할 수 있었습니다.

셀프 학습 – 디딤돌

혼자 한다는 것은 어렵지만, "스스로 배워야 한다"고 다 타오씨는 말합니다. 비록 그 분야에서 수년간의 경험이 있더라도 그녀는 작게 시작하기로 하였고, 큰 상점 대신에 작은 스튜디오를 열어 소량을 생산하는 것으로 시작했습니다.

네트워크 구축 도구로서의 툴킷

그녀는 툴킷을 통해 영국과 유럽에 네트워크를 구축할 수 있었습니다. 영국으로의 사업 확장을 생각하고 있었기에 이러한 네트워크는 매우 유익했습니다. 다른 분야의 사람들과 일함으로써 같은 직군에 종사하는 동료들이 파악하기 어려운 사업에 관한 깊은 통찰을 얻곤 합니다. 툴킷 연수중 만난 다른 참가자들의 시각에 매우 흥미를 가졌던 그녀는 추가 협력작업을 진행했으며, 현재는 디자인 학생들을 지도하고 있습니다.

다 타오는 각 분야의 숙련가를 찾기 위해 페이스북 그룹을 활용하거나, 크리에이티브 분야 창업에에 관심이 있는 경우엔 베트남 창조창업가 네트워크 (VCEN)를 활용할 수 있다고 조언합니다.

위 사례는 영국문화원과의 협업으로 진행된
워크샵에서 발굴된 내용입니다.

줄리아 세레기나

세계적인 니트웨어 특허 브랜드로 성장

개요

2012년 모스크바에서 설립된 줄리아 세레기나는 전 세계에 걸쳐 특허를 획득한 독특한 스타일의니트웨어로 유명합니다. 그녀의 디자인은 러시아의 유명 매장 수십 군데에서 팔리고 있으며, 그녀의 콜렉션은 코펜하겐, 베를린, 런던 패션 위크에 출품된 바 있습니다.

열정을 발견하다

2012년 첫 번째 출산 휴가 중 줄리아 세르기나는 그녀 자신에 관한 무언가를 발견했습니다. 지난 8년간 성공적인 마케팅 경력을 쌓았음에도 불구하고 그녀는 자신의 경력에 완전히 만족하지 못했습니다. "가장 처음 든 생각은, 제가 다시 기업으로 돌아 갈 수 없을 것 같다는 것이었어요. 그래서 그림강좌에 등록하고 그리기를 시작했습니다." 그 후 그녀는 패션 스케치에 도전하게 되고, 결과적으로 의류를 제작하게 됩니다. "어느 날, 제가 마침내 패션 디자이너가 될 수 있겠다는 확신이 생겨 스커트를 뜨기 시작했고, 이 후 우연히 새로운 조각편물기법을 창안하게 되었습니다."

이 때, 그녀는 "다른 무언가, 그리고 시장에 보여줄 새로운 것"을 자신이 갖고 있다는 사실을 깨닫게 됩니다. 그녀는 뉴욕의 패션 스케치 마스터클라스에 등록을 하였고, 2011년 첫 번째 컬렉션을 디자인하여 코펜하겐에서 출품하게 됩니다.

항상 질문하라

줄리아는 창조적인 사람이라면 항상 호기심을 가져야 한다고 믿습니다. 질문을 던지고, 사업 컨설턴트를 고용하고, 여러 경진대회에 참여함으로서 국제 패션계에 줄리아 세르기나를 하나의 브랜드로 자리매김할 수 있었습니다. 세계 여러 대회 출전은 그녀에게 많은 언론 노출과 홍보활동 기회를 가져다주었다고 강조합니다.
"그리고 경쟁에 참여하는 건 무료니까요!"

툴킷 : 번영을 위한 힘

이미 기업에서 근무한 경험이 있었음에도, 줄리아는 시장조사와 세부적인 청사진, 그리고 대상의 눈높이에 맞추는 것이 중요하다는 것을 툴킷을 통해 알게 되었습니다.
"툴킷은 제가 충성 고객을 확보할 만큼 성공한 창업가로 성장하는 데 도움을 주었습니다." 그녀가 말합니다.

줄리아는 최근 국내시장에서의 성장을 유지하면서 세계시장으로의 확장 계획을 세우고 고객 분석을 하는 데 툴킷을 유용하게 사용하고 있습니다. 그녀는 다음과 같이 설명합니다. "우리는 (사업을) 국내수준에 맞춰 재론칭하는 동시에 국제적으로는 최고 제품을 제공하기 위해 더 많은 프리미어 라인을 제작하고자 합니다."

조언

줄리아는 10년간의 사업 경험을 바탕으로 새로운 창업가들에게 몇 가지 조언을 합니다. "어디든지 스케치북을 갖고 다니세요. 20개를 끝마치지 못하는 것 보다, 10개를 잘 완성하는 것이 좋습니다. 초기에 너무 많은 파트너를 끌어들이지 마십시오. 그리고 좋은 공급처를 확보하려면 시간이 걸립니다." 아이디어에 빠져드는 것이 황홀하게 느껴질지 모르나, 작게 시작하여 점점 크게 성장하는 것이 항상 최고입니다. " 시작 시점부터 목표를 설정하는 것은 쉽지 않습니다." 툴킷 트레이닝으로 포부가 충만했던 당시의 그녀가 작성한 사업계획이 어떠했는지를 회고하며 그녀가 덧붙여 말합니다. "너무 많이 계획하지 마세요. 모든 것은 생각보다 시간이 더 걸립니다."

크리에이티브 분야의 사업을 성공시키기 위해서는 "사람을 상대하는 기술과 창조적인 과정"을 모두 확보해야 하며, 당신이 이 두 가지를 모두 갖추었을 경우 "계속 진행하면, 무슨 일이라도 생길 것"이라고 줄리아는 충고합니다. 그녀는 모든 창업가가 "종이의 양면 모두를 꿈꿔야 한다"고 생각합니다. 하나는 상품과 그 창조적 과정이며, 다른 하나는 그 꿈을 실현시키는데 필요한 모든 실행계획입니다,

위 사례는 영국문화원과의 협업으로 진행된
워크샵에서 발굴된 내용입니다.

하이프

단순한 제작사에서 창조적인 애니메이션 스튜디오로 변화하기

개요

하이프는 2002년 브라질의 포르토 알레그레에서 시작된 하이프 스튜디오에서 파생되었습니다. 하이프 스튜디오는 본래 건축회사의 만화광고 전문 제작사 였습니다. 2006년 가브리엘 가르샤와 그의 팀은 직접 짧은 만화영화를 개발하여 제작하기 시작했습니다. 그 이후로, 그들이 직접 제작한 오리지널 콘텐츠로 계속 상을 받게 되며 대형 브랜드와 함께 애니메이션 프로젝트를 제작하게 되었습니다.

스토리를 전달하라

가브리엘과 그의 팀은 "브라질의 픽사"가 되고 싶어했습니다. 대학에 있을 때 이미 건축 디자인 스튜디오를 성공적으로 설립한 경험이 있었으나, 미지의 분야인 독창적 단편 만화영화 제작으로 사업을 확장시킨다는 것은 매우 큰 부담이었습니다. 가브리엘은 "그 동안 독창적 작업을 별로 해보지 못했다"는 이유로 자신들의 비즈니스 모델 변경을 결정했다고 말합니다. 사업을 두 개로 나누는 일은 쉽지 않았으나, 가브리엘의 형제가 시나리오 작가로 참가하면서부터 모든 일이 순조로워졌으며, 오늘날에는 건축사업 분야보다 더 많은 직원들이 프로덕션 분야에서 일하고 있습니다.

가브리엘은 "우리 애니메이션 스튜디오는 단순한 시리즈나 단편영화 제작을 넘어, 독창적 캐릭터가 살아있는 위대한 우주를 창조한다"고 말합니다. 열정을 가질 수 있는 프로젝트에 집중하기로 결정함으로서, 하이프는 "콘텐츠만 가지고 수익을 창출하는" 창의적인 방법을 발견할 수 있게 되었다고 농담처럼 말합니다.

계속되는 성공

꿈에 대한 그들의 믿음은 하이프 성공의 중심축이 되었습니다. 그들은 다국적 식품회사인 다농에 고용되어어린이를 위한 애니메이션 시리즈인 '디노의 모험'을 제작했습니다. 이것은 그 해 가장 큰 성공 중 하나였습니다. 다농과 대규모의 프로젝트를 수행하면서 재정적으로 안정을 찾은 후 그들은 오리지널 단편영화 'Ed'를 제작하였고, 이 영화는 그 후 3년에 걸쳐 28개의 상을 수상했습니다. 'Ed'를 계기로 단편영화보다 애니메이션 시리즈가 훨씬 더 지속가능하다는 것을 깨닫게 되면서, 전국 TV 방송용으로 5개의 시리즈물을 제작하게 되었습니다.

툴킷의 역동성

가브리엘은 툴킷 연수에 대해 "모든 세세한 부분들을 다 기억 할 수는 없지만, 다른 창조 분야의 사람들과 많은 대화를 나눈 것이 큰 도움이 되었었으며 내 사업을 이해하지 못하는 사람들로부터 정말 좋은 아이디어를 얻을 수 있었다"고 말합니다. 툴킷은 하이프에게 일상의 가이드가 되었습니다. 그들은 자신들이 참가하는 모든 새로운 프로젝트의 가격산출, 예산 수립, 청사진 구축에 툴킷의 도구들을 사용하고 있으며, 가브리엘은 단 하루라도 툴킷 없이 사업을 운용하는 것은 상상도 할 수 없다고 말합니다.

툴킷 때문에 스튜디오 안의 많은 것을 바꾸었다" 고 그는 설명합니다. 회사의 가치와 방침을 재구성하는 것부터 회사가 나아갈 방향을 설정하는 것까지, 가브리엘은 툴킷이 오리지널 콘텐츠 생산을 통한 대체 사업방안을 찾고자 하는 그의 열망을 확고하게 만들어 주었다고 믿습니다.

조언

가브리엘은 모든 사람들이 본인 아이디어의 재정적 실현 가능성을 파악하기 위해 시장을 시험해 볼 필요가 있다고 말합니다. 또한 모든 사업에서의 커뮤니케이션 기술의 중요성을 강조합니다. "대학과정은 창업에 관해 알아야 할 모든 것을 가르쳐주지 않습니다. 그러나 하기 싫어하는 것이 있더라도, 반드시 해야만 한다는 현실을 가르쳐 준다"고 지난 날을 회상합니다.

위 사례는 영국문화원과의 협업으로 진행된
워크샵에서 발굴된 내용입니다.

콜리브리

저소득 커뮤니티 장인들을 지원하는 사회적 기업

개요

브라질의 포르토 알레그레에 위치한 콜리브리는 2013년 8월 마릴리아 마틴이 창업한 사회적기업입니다. '벌새'라는 뜻의 콜리브리는 저소득층의 여성 장인들과 함께 재활용 직물을 사용한 제품을 공동창작하여 지역 제조업체와 대규모 유통업체에 제공하는 다리 역할을 합니다.

시장에 귀 기울이다

경제학자인 마릴리아가 그의 사업 파트너인 변호사와 소셜임팩트 사업을 시작할 당시에는, 이게 정확히 어떻게 될 것인가에 대한 확신이 없을 때였습니다. 초기에는 지역시장을 지원하기 위한 소액 금융사업을 생각했습니다. 그러나 지역사회 협의결과 사람들이 그런 모험을 간절히 바라는 것은 아니라는 것을 알게 되었습니다.

그럼에도 불구하고, 지역의 장인들이 지역사회 밖에서의 제품 판매에 엄청난 어려움을 겪고 있다는 점을 발견했고, 이러한 니즈를 인식한 마릴리아와 파트너는 콜리브리를 시작하기로 결정하고 여성 역량강화를 위해 여성 장인들과의 협업에 초점을 두기로 했습니다. 여성들이 자신의 작품을 디자인하고, 마릴리아와 그 팀원들은 작품 판매처를 찾기로 로 했습니다.

의식 있는 브랜드

3명의 장인들로 시작하여 지금은 20명 이상이 작업하고 있는 콜리브리는 "우리는 확고한 목적의식과 가치를 바탕으로 고객의 옷을 제작한 사람들의 스토리를 전달합니다"라는 마릴리아의 말대로, 포르토 알레그레 지역에서 콜리브리는 "의식 있는 브랜드"로 알려지게 되었습니다. 실제로 그들의 제품을 구매하는 사람들은 해당 제품을 제작한 여성장인이 적은 메시지를 받게 됩니다.

2014년 6월 브라질의 데님 브랜드인 유콤은 콜리브리에게 동업을 제안하였고, 기증된 청바지를 활용한 신상품을 생산하였습니다. "우리는 항상 우리 자신을 변화시켜 왔어요… 그래서 다른 회사들과 협업하는 길로 가기로 결정했습니다." 마릴리아가 말합니다. 그녀는 이러한 민첩한 대응이 성공의 본질이 되었으며, 콜리브리의 성장을 가속화 시켰다고 믿고 있습니다.

옳은 일에 집중하기

연수가 끝났을 때 마릴리아가 이렇게 말했습니다. "우리가 브랜드를 만들고 있다고 생각하지 못했어요. 그저 제품을 만들 생각이었죠. 그래서 사업 모델이 혼란스러워졌죠. 우리는 그간 장인들에 대해서만 생각했고, 고객들에게는 거의 등을 돌리고 있었습니다."

툴킷은 콜리브리가 여러 가지 방법으로 스스로를 정의하도록 도와주었으며, 사업이 전체가 강해지고 한 팀으로 뭉치게 만들었습니다. 장인들과 함께 일하고자 하는 그들의 초기 생각을 강화시켰으며, 지속가능한 시스템으로 자리잡도록 지원했습니다. 그리하여 여성 장인들이 그들의 작품을 대형 유통업체를 통해 판매할 수 없는 소상공 모델 대신, 제조업자와 유통업자를 연결하는 사업모델로 변경했습니다. 전략적 계획수립부터 고객 분석까지, 마릴리아와 그녀의 부서는 매일같이 툴킷을 참고합니다.

의미 있는 것을 창조하다

새로운 사업을 조직할 때 모든 것이 새롭고, 정해진 규칙이 없으므로, 모든 사업가는 빠르게 수많은 결정을 해야 합니다. 마릴리아는 사업계획 초안을 완전하게 변형시키는 법을 배웠다고 합니다. "시장에서 피드백을 받기 전까지 사업계획을 확정하지 말아야 해요. 유연하게 대처하세요."

툴킷 연수에 참여하여 새로운 시각을 갖게 되었을뿐만 아니라, 빌라 플로레스 내 공간 임대나 다른 참가자들이 이끄는 크리에이티브 허브와 같은 여러 공동 작업을 시작할 수 있었습니다.

위 사례는 영국문화원과의 협업으로 진행된
워크샵에서 발굴된 내용입니다.

게슈탈트

크리에이티브 분야 창업가를 위한 엑셀러레이팅 프로그램

개요

게슈탈트는 혁신을 위한 다목적 공간이며, 창조분야 사업가를 위해 특별히 설계된 엑셀러레이팅 프로그램을 제공합니다. 2014년 괴르켐 체틴카야가 시작한 게슈탈트는 터키 에키세히르에 있으며, 여러 대학 육성센터로 빠르게 확장하고 있습니다.

사무공간 그 이상

괴르켐이 게슈탈트를 시작할 당시에는 이 일을 어떤 형태로 구성해야 할 지에 대한 아이디어가 거의 없었습니다. 터키 내 창조분야 사업가를 지원하기 위한 공용 공간을 여는 것은 성공이 보장된 선택은 아니었습니다. 사실, 크리에이티브 분야의 사업가 정신이 무엇인지 아는 사람도 별로 없었습니다. 그래서 게슈탈트는 단지 공동작업 공간 그 이상이 되어야 했습니다. 괴르켐은 이러한 생각으로 3개의 대학과 공동연구를 시작하였으며, 세계 각지의 스타트업 커뮤니티와 관계를 맺었습니다. 또한, 디자이너를 위한 1년 과정의 프로그램, 엑셀러레이팅 프로그램, 현재는 지방정부가 지원하는 창업육성센터를 제공함으로서 공간을 성공시킬 수 있었습니다.

흥미로운 시작

물리적 공간은 건축과 유지에 많은 비용이 소요됩니다. 그래서 괴르켐은 지방자치정부와 돈독한 협력관계를 구축하는 동시에 멘토들과의 교류를 해야 할 필요를 느끼게 되었습니다. 수년 전 그가 이스탄불에서 일할 때 직장상사를 통해 팹랩(FabLabs)에 대해 알게 되었고, 독일이나 다른 국가들을 여행하며 이러한 공간들을 방문하면서 어떻게 운영되는지에 대해 더 배우게 되었습니다.

처음에 게슈탈트는 물리적 장소가 없었고, 단순히 동일한 호기심을 가진 사람들이 편안한 장소에서 우연히 만나는 것이 개념이었습니다. 그들은 지원단체로부터 신뢰를 얻기 위해 공간이 없더라도 어떤 일이 일어날 수 있다는 것을 증명해야 했습니다. 이런 연유로 괴르켐은 다수의 메이커 운동을 기획하였으며, 그 결과 그는 지역 스타트업 커뮤니티를 이해하고 다양한 도전에 대응할 수 있게 되었습니다.

사업 성장을 위한 개인의 성장

툴킷은 괴르켐에게 자신을 되돌아 보는 계기를 제공하였으며, 자신이 커뮤니티에 관해 이야기하고 커뮤니티와 관계 맺는 방식을 재고하게 했습니다. 이것은 사업의 전개를 근본적으로 바꾸었습니다. 또 하나의 공동 업무공간 조성 대신 것보다, 그의 커뮤니티에 엑셀러레이터 프로그램이 필요하다는 것을 깨달았습니다.

모든 사람들이 그의 비전을 이해하여 지지하기 위해서는 그 주제에 대한 열정 만큼이나 자신의 생각을 단순하게 소통하는 능력이 필요하다는 것을 그룹 연수에 참가하면서 깨닫게 되었습니다. “단순한 용어로 말하기”는 게슈탈트 성공의 열쇠가 되었으며, 괴르켐은 툴킷 덕분에 더 나은 사업모델을 만들 수 있었다고 말합니다. 툴킷 연수기간 동안 자신이 숫자에 강하지 못하다고 시인하자, 다른 참가자들이 그의 재무 계산을 도와주기도 했습니다.

미래

툴킷을 사용한 후, 괴르켐은 자신이 처음에 생각했던 것보다 더 많은 것들이 그의 사업에 잠재되어 있다는 것을 알게 되었습니다. 현재 그는 여러 대학들과 1년 과정의 스타트업 액셀러레이팅 프로그램을 운영하고 있으며, 도쿠 유럴 대학에 사무공간을 열고 교수와 협력하여 프로그램에 선정된 스타트업을 지원 및 멘토링하고 있습니다.

조언

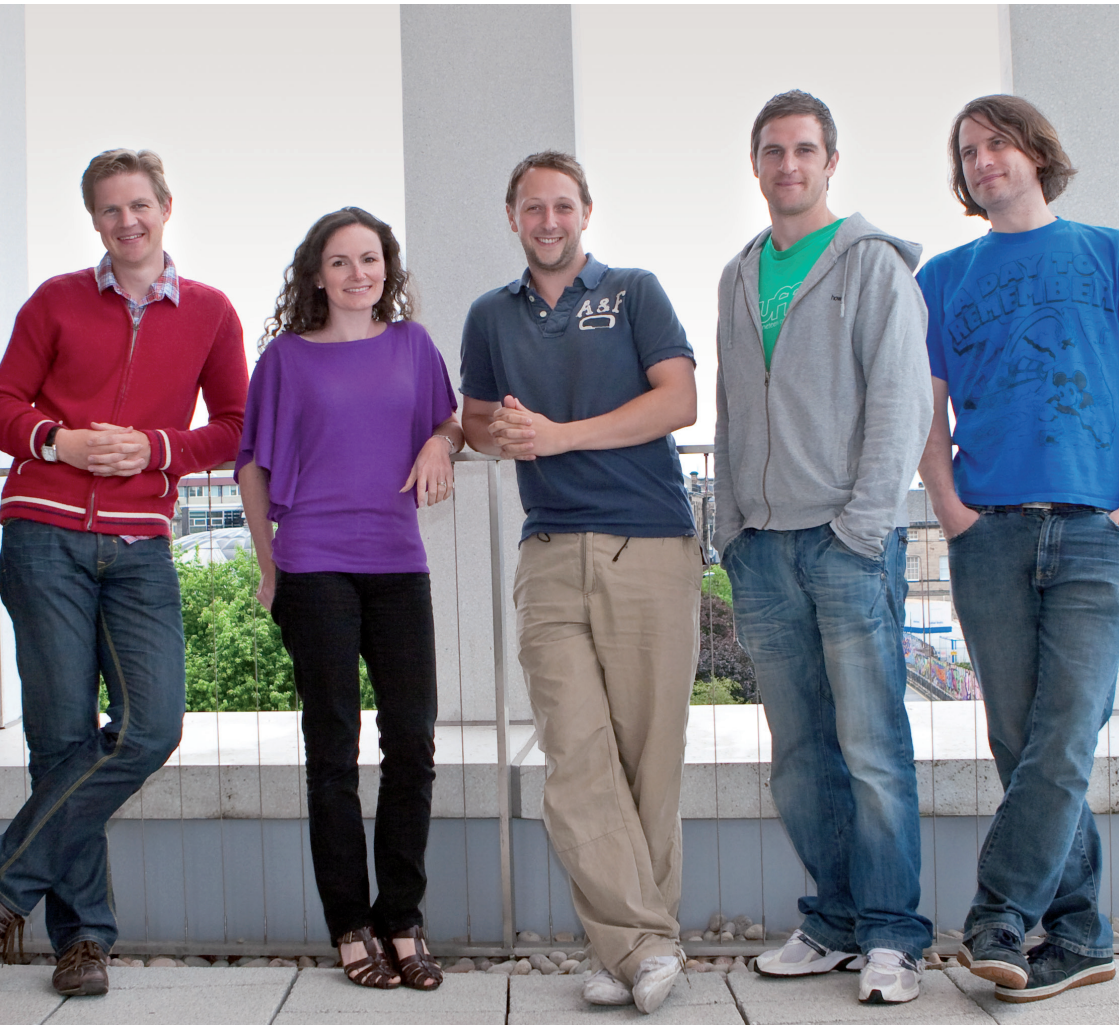
사업의 재정적인 면에 많은 주의를 기울여야 하며, 자금을 ‘올바른 방법’으로 사용해야 한다고 괴르켐는 조언합니다. 또한, 단지 네트워크가 아닌 ‘관계’를 구축해야 합니다.
“무작정 어떤 벤처를 시작하거나 당신의 생각을 개념화하기 전에 현장에 나가보고, 커뮤니티에 집중하고, 신뢰와 충성심을 쌓으면, 모든 사람이 당신과 협업하기를 원하게 될 것입니다.”

위 사례는 영국문화원과의 협업으로 진행된
워크샵에서 발굴된 내용입니다.

nesta

헙덥

고객이 원하는 온라인 게임



개요

2007년 에든버러에서 시작한 헙덥은 스포츠 팬들을 위한 세계 제일의 고급 기술 게임이 되고자 하는 비전을 실현하고자 전진하고 있습니다.

팬듀얼 – 새로운 방향

2009년, 뉴스예보 사이트를 운영하던 이 회사는 미국과 캐나다를 타깃으로 온라인 게임사이트 Fanduel.com을 열었습니다. 사용한 만큼 시간을 지불하는 이 사이트는 "미식축구, 야구, 농구, 하키의 가상 스포츠 리그를, 한 시즌이 아닌 단 하루 만에 끝낼 수 있게 한다."고 부사장 톰 그리피스가 말합니다.

그 결과는 대성공이었습니다. “우리는 현재 18명의 직원을 고용하고 있고, 세금과 수입은 전년 대비 5배 증가했습니다. 또한, 뉴욕에 사무실을 개설하여 시장에 더 가까이 다가가고 있습니다.” 또한, 이 상품은 뉴욕포스트와 필라델피아 인콰이어를 포함한 다수의 주요 신문사 파트너들의 상품 소스로 제공됩니다.

고객 중심

톰은 헙덥 디자인의 핵심은 고객이라고 설명합니다. “우리는 가능한 빨리 제품을 테스트합니다. 팬듀얼과 함께 사용자들을 인터뷰하고 조사하면서 첫 일 년 동안 제품을 빠르게 개선했습니다. 우리가 적합한 컨셉을 갖게 된 후에야 디자인과 마케팅 채널을 최적화 하는데 주력했습니다.”

영국에서의 제품 출시는 시간이 걸릴 것이라고 톰은 말합니다. “아직 미국 시장에서의 성장 잠재력이 크기 때문에, 영국이나 다른 시장을 위한 제품 기획 전에 제대로된 성과를 보기를 원합니다.”

초창기

톰은 회사의 라이프사이클 중 초기에 툴킷이 큰 도움이 된다고 생각합니다. "툴킷은 우리가 처음 창업할때 많은 도움이 되었고, 툴킷에서 배운 몇 가지 원칙은 우리 생각 깊숙이에 각인되었습니다. 헙업을 어떻게 이끌어갈 것인지 결정할때 툴킷에서 배운 것을 십분 활용할 수 있었습니다."

완벽을 기하다

“Nesta에서 사업자금을 지원받기 위해 발표를 준비하는 과정은 경영사례를 정리하는데 도움이 됐고, 이 연습은 지속적으로 자금을 동원하는데에도 도움이 됐습니다.” 준비만으로는 성공이 보장되지 않습니다. 또한, 톰은 “재무에 관한 것이든 제품 아이디어에 대한 비판적 피드백이든, 당신은 거절에 익숙해져야 하며, 인내는 매우 중요하다” 고 말합니다.

성공의 측정

헙덥은 매우 지표 지향적이며, 수치 증가에 도움이 되지 않는 게임 속 특징은 바로 변경하거나 중지합니다. “자신의 아이디어를 사용자 입장에서 시험해 볼 때, 많은 경우 그것이 옳지 않고 개선이 필요하다는 것을 깨닫게 됩니다. 자신의 아이디어를 지나치게 소중히 여겨서는 안되며, 지표와 수치의 도움을 받아야 합니다. 만약 당신의 사업이 성공하길 원한다면, 주관적인 창조성이 허용될 여지는 매우 적습니다.”

긍정적 사고

톰은 코칭을 통해 습득한 기술에 대해 여전히 높은 점수를 주고 있습니다. “제 안에 확실히 인지된 한 가지는, 부정적 생각에서 한발짝 비켜서야 한다는 것입니다. 만약 당신 스스로 ‘이건 너무 어려워’ 라던지, ‘우린 이것을 하기에 적합한 사람들이 아니야’와 같은 생각을 한다면, 그런 생각은 주관적 감정일 뿐이며 사실이 아님을 인식 할 수 있도록 배워야 합니다.”

조언

이제 막 꽃피우기 시작한 창업가에게 톰이 충고합니다.

“꿈을 쫓아 회사를 설립하세요. 가능한 한 독서를 많이 하고 멘토 네트워크를 키우세요. 젊은 창업가로서 경험의 부족은 열정으로 채울 수 있습니다. 그리고 당신의 에너지를 인재를 찾는 데 집중하면 많은 사람들이 당신을 도울 것입니다.”

브라젠 스튜디오

글래스고 중심가의 부티크 보석상

개요

브라젠은 글래스고 상업도시에 기반을 두고 있는 보석 부티크입니다. 2004년에 설립하여 2011년 7월에는 '영국 보석 대상'에서 올해의 명품 소매상 후보로 지명되었으며, 2010년 영국 및 아일랜드의 '가장 영감을 주는 보석상' 5위에 선정되었습니다.

사업의 재조명

브라젠은 보석상 사라 라펠이 시작했으며, 2008년 제임스 스캇이 경영인으로 합류하였습니다. 사라는 지난 한 해 동안 비즈니스에 큰 변화가 있었다고 말합니다. "저희는 2개의 사업을 효율적으로 운영하고 있었고, 너무 많은 것을 직접하려고 했습니다. 하지만, 우리 비즈니스의 강점이 개성과 디자인 감각, 현장 생산능력에 있다는 것을 깨닫고, 새로운 디자이너들에게 진열대 일부를 임대하는 사업을 접고 우리의 에너지와 시간을 상업적인 부분에 쏟기로 했습니다."

제품 혼합

사업 재조명을 통해 "고객들이 좋아하는 보석의 조합을 알게 되었다"고 사라는 말합니다. 브라젠은 자체 브랜드 컬렉션에 더해 새로운 인재를 끌어들여 항상 40개 이상의 디자이너 컬렉션을 구비하고 있습니다.

또한 맞춤 보석 제작에 특화하고, 웹사이트도 판매 중심으로 재구성하여 "맞춤 보석을 맡기는 것이 쉽고, 가격 또한 합리적이며, 고객이 과정에 참여할수 있다는 점을 홍보했다'고 사라가 말했습니다.

기업체와 공공기관으로부터의 의뢰가 증가하면서 사업의 프로필도 변했습니다. "이는 우리 회사가 단지 상점이 아닌, 배송까지 가능한 디자인 서비스를 제공하는 곳이라고 인식되고 있음을 보여줍니다." 현재까지 제작된 컬렉션에는 2010년 로버트 번스 200주년 홈커밍 기념과, 글래스고 예술학교의 기념품샵, 그리고 글래스고 리버사이드 박물관의 랜드마크 컬렉션이 있습니다.

계속되는 성공

브라젠은 계속 승승장구하고 있습니다. 현재 4명의 직원이 근무하고 있으며, 프리랜서 세공사와도 추가로 협력하고 있습니다. 지난 4년간 회사의 매출은 두배로 상승하였고, 총 수익은 200% 이상 증가했습니다. 사업을 재정비한 결과 2011년 총 수익은 2010년 대비 41% 증가했습니다.

재무 모델

사라는 툴킷의 기본요소들을 계속 활용하고 있으며, 재무 모델 구축이 사업에 필수적라고 느끼고 있습니다. 그녀는 "재무 모델은 무엇이 제대로 작동하고 무엇이 작동하지 않는 지를 알려준다"고 말합니다.

청사진 모델링은 맞춤 서비스를 정립하고, 일련의 활동, 기술, 하나의 보석을 배송하기까지 수반되는비용에 근거한 상업적 성공을 가능케하는 새로운 가격책정 모델을 개발하는 데 도움이 되었습니다. 사라는 합당한 가격책정이 비즈니스 지속가능성의 핵심요소라고 설명합니다. "장부에 따르면 제가 맞춤 서비스에 대해 충분한 금액을 청구하지 않은 것으로 나타났습니다. 지난 6개월간 해냈던 일에 비해 재정적으로 보여 줄 것이 거의 없다는 것을 알았을 때는 정말 가슴이 찢어지는 것 같았습니다. 저는 고객과 가격에 대해 토론하는 것이 항상 불편했는데, 결국 과소청구는 우리의 서비스를 과소평가하는 것이라는 사실을 배울 수 밖에 없었습니다."

조언

비즈니스 설립에 있어 계획과 구조화는 중요하지만, 항상 예상치 못한 부분이 있습니다. 사라가 충고합니다. "예상치 못한 그 사각지대에서 환상적인 일이 일어 날 수 있습니다. 너무 많이 추측하려 하지 말고, 당신이 마주하는 모든 경우와 기회를 향해 마음을 여십시오."

사라는 새로운 창업가들을 격려합니다. "두려움을 때려눕히세요! 무섭지만 우리는 우리가 하는 일을 사랑합니다. 급여가 많다고 자랑하지 않지만, 우리는 그 어떤 급여도 대신 할 수 없는 신뢰와 상호 존중에 기초한 작업환경을 창조해 낸 것입니다."

레드 버튼

원조 및 인도주의 영역을 위해 디자인된 제품

개요

레드 버튼 디자인은 구호개발 업계를 위한 제품을 디자인하고 생산합니다. 2007년 아만다 존스와 제임스 브라운이 설립한 이 사회사업은 개발도상국에 대한 열망을 달성하고 있습니다.

미도모MIDOMO

미도모는 취약민들이 구호요원이나 기술자, 부족한 에너지 자원 등에 의존하지 않고, 기반시설 없이도 독자적으로 안전한 물을 사용할 수 있는 수질 정화 시스템입니다. 어떤 물이든지 50리터 들이 미도모 내부에서 선회하면서 마실 수 있는 물로 자동 정화됩니다.

초기 제품은 1년에 걸친 긴 현장시험을 거쳐 눈에 띄게 향상된 새로운 정화 시스템을 선보이고 있습니다. "새로운 저압력 필터 시스템은 이전 시스템에 비해 물리적 에너지 소모량이 매우 적습니다. 이로 인해 사용이 간편하고, 깨끗한 물을 빠르게 생산한다"고 아만다는 설명합니다. 제품 재설계 후, 이 회사는 235,000파운드의 민간투자를 이끌어 냈습니다.

필드에 적용하기

미도모는 대형 구호기관이나 지역민들과 직접 일하고 있는 팜-아프리카 같은 기구와의 파트너십을 통해 취약계층에 접근할 수 있었습니다. 아만다는 그들과의 최근 연대에 열정적입니다: "이것은 자전거의 안전장치 같은 것 입니다. 널리 알려져 있고 존경받는 팜-아프리카 같은 기구와 깊은 파트너십을 맺는 것은, 지역에 제품에 대한 신뢰를 높여줍니다. 우리는 NGO와 함께 일하려던 우리의 본래의도를 실현하는 중입니다."

현재 케냐에는 100여 개의 미도모가 배치되어 있고, 최근의 현장시험의 성공으로 신제품 출시를 곧 앞두고 있습니다. 또한 배치율을 높이기 위하여, 미도모 팔찌 캠페인이 시작되었습니다. 아만다는 "팔찌를 한 개 구매 할 때마다 아프리카 내 한 개 지역사회에 미도모를 기부 할 수 있습니다. 이 시도는 매우 성공적으로 현재까지 50개 이상이 판매되었고 크리스마스에 다시 캠페인을 진행할 예정"이라고 말했습니다.

지역 연계

'의존하지 않게 하는 디자인'은 이 회사의 부제로, "제품이나 재료 혹은 기술이라도 필요하지 않은 것들은 커뮤니티에 주지 않는다"는 의미라고 아만다가 설명합니다.

미도모의 프레임은 현지에서 제작되어 가까운 배치구역으로 보내지고, 그 곳에서 현지의 기술을 사용하여 조립되고 용접됩니다. 한 가지 아쉬운 점은 "부품의 품질을 유지하고 사람들의 건강이 위험에 처하지 않게 하며, 예산 내에서 운영하기 위해 미도모 통을 당분간 중국에서 생산하는것"이라고 아만다는 설명합니다.

습득한 기술의 전수

툴킷을 통해 습득한 많은 기술들은 아만다의 생각 속에 스며들어 있으며, 그녀는 신입사원이 합류하면 그 기술을 함께 나누고 있습니다. "마케팅과 PR 도구들은 우리 모두가 말이나 이미지를 통해 메시지를 정확하고 일관되게 전달하도록 도와줍니다."

가치 도구는 사업의 새로운 관계를 고려할 때 정보에 근거한 결정을 내리도록 도와준다고 아만다는 말합니다. "그것은 우리의 가치를 분명히 밝히고 어떻게 구현하는지를 보여 줄 수 있게 도와줍니다. 그 후에 우리는 우리가 어떻게 가능한 파트너들과 연결될 수 있는지를 확인해 볼 수 있습니다."

조언

처음 시작할 때, 복잡해 보이거나 멀게 느껴지는 문제를 피하지 않는 것이 중요하다고 아만다는 충고합니다. "저는 재무재표를 피해서 사업을 모델 하기 가장 쉬운 시나리오를 사용했습니다. 뒤돌아보면 그것을 할 수 있는 지원이 있었을 때 좀 더 적절한 모델을 개발했어야 했습니다. 나중에는 아무 도움 없이 복잡한 것들을 살펴봐야만 했습니다. 그러니, 당면한 문제나 스스로 처리할 수 있는 것에만 초점을 맞추지 말고 받을 수 있는 지원과 동료애를 최대한 활용하세요."

비바로크

프린트·자수 양말 제품

개요

마이리 맥니콜과 파트너 클로이 페이션스는 2007년 런던 패션 위크에서 디지털 인쇄 양말과 자수 양말 제품을 중심으로 한 그들의 패션 악세서리 레이블을 출시했습니다.

파트너십으로 일하기

마이리와 클로이는 각각 글래스고와 에든버러에서 공부하면서 그들의 석사 졸업 패션쇼의 악세서리로 타이즈를 디자인했습니다. 마이리가 말하길 "양쪽 쇼에서 제 눈길을 끈 것은 옷보다 타이즈였습니다. 한 판매업자가 클로이에게 접근했고, 저는 의뢰를 받았습니다. 우리가 시장잠재력이 있는 틈새 제품을 보유하고 있음을 알게 되었고, 그것이 회사를 설립하는데 영감을 주었습니다."

초기에 마이리는 독자적으로 시작하는 것을 검토했으나, 매우 어렵다는 것을 알게 되었습니다. "저 혼자 사업을 론칭하는 것은 전쟁 같았어요. 제 코치는 파트너십을 형성하라고 제안했습니다." 그 협업은 결과가 좋았습니다. 2년도 채 되지 않아 비바로크의 악세서리는 리버티 백화점, Urban Outfitters(영국과 미국), ASOS(영국 최대 독립 온라인 패션 소매상)를 포함한 40개 이상의 세계적인 판매점 뿐만 아니라, 많은 란제리 부티크에서 구매할 수 있게 되었습니다.

회사는 도매 공급뿐만 아니라 웹사이트를 통한 직접 판매로 수익을 내고 있습니다.

비바로크는 2008년 보그닷컴이 후원하는 스코틀랜드 패션 어워드에서 올해의 악세서리 디자이너로 선정되는 등 이미 패션계에서 찬사를 얻고 있습니다.

사업 계획하기

마이리는 "툴킷을 통해 많은 것을 배웠고, 툴킷의 도구들과 연습 내용들은 사업을 살펴보고 성장시키는 데 있어 큰 도움이 되었다"고 말합니다.

청사진 모델링과 마케팅 계획 같은 도구들을 이용하는 것은 사업 계획에 도움이 되며, 무엇을 해야 할 것인가를 알게 해줍니다. 마이리는 회사 경영에도 이 방식을 계속 사용하고 있습니다. "비록 정해진 내용보다는 덜 형식적인 방법이긴 하지만, 저는 아직도 제가 배운 몇 가지 도구들을 규칙적으로 사용하고 있으며, 그 도구들은 내가 하는 일 그리고 내가 사업을 어떻게 생각하는가에 깊이 배어 있습니다."

장래 포부

초기의 상품 범위는 프린트·자수 타이츠에 한정되었으나, 이후 확장되어 스카프, 레깅스, 바디슈트까지 포함하게 되었습니다.

회사의 중역들은 지속적으로 사업 확장에 주력하고 있으며, 특히 러시아와 호주를 포함한 새로운 해외 시장까지 개척했습니다. 마이리는 이미 판매 대리점과 제조, 프린팅, 자수담당 파트너들이 있지만, 다음 단계로는 더 많은 직원을 합류시키는 것이라고 말합니다. "회사 운영에 필요한 일상적인 행정업무 보다는 디자인에 더 많은 시간을 쏟을 수 있는 방향으로 사업이 성장하기를 바랍니다."

조언

이 툴킷은 특히 당신이 경험 없이 사업을 시작한다면, 다양한 시각과 조언을 얻을 수 있도록 도와줍니다. 그러나 궁극적으로는 당신 자신이 결정을 내려야 합니다. 마이리가 설명합니다. "창업에 대한 충고를 충분히 받아들이십시오. 그러나 누구보다 당신 자신이 당신의 사업에 대해 가장 잘 알고 있다는 것을 기억하십시오. 그러므로 어떤 충고에 따라 행동 해야 하는지에 대한 결정은 당신이 해야 합니다. 당신이 어리거나, 경험이 없어서 좋은 결정을 할 수 없다고 생각하지 마십시오. 우리 경험에 의하면, 우리같은 틈새 영역에서 의미 있는 충고를 제공해 줄 수 있는 경험 많은 멘토는 거의 만나기 어렵습니다."

강사 지침서

목차

02
배경

02
대상

03
방법

04
가이드

05
활용 방안

05
세션 별 구조

06
세션 01:
가치와 요인

07
세션 02:
성공의 증거

08
세션 03: 소비자와
비즈니스 청사진

09
세션 04:
관계 모델링 및 반영

10
세션 05:
마케팅 믹스

11
세션 06:
마케팅 및 재무계획

배경

크리에이티브 툴킷은 창업가가 사업 아이디어를 계획하고 발전시킬 수 있도록 지원하는 안내서입니다. 이 강사 지침서는 교육 환경 내에서 이 안내서의 자료를 사용하려는 교사, 트레이너, 강사 등을 위한 것입니다.

본 자료는 Nesta에서 수년에 걸쳐 진행한 Starter for 6 및 Insight Out 과 같은 실용적이고 실험적이며 창조적인 창업 프로그램 경험을 바탕으로 개발되었습니다. 이 안내서를 구성하는 4개의 핸드북에 있는 정보는 다양한 배경을 가진 수많은 창조적 창업가들이 사업 아이디어를 탐색하고 성공적이고 지속 가능한 사업을 구축하기 위해 실제로 사용하는 검증된 방법을 기반으로 합니다.

기존의 비즈니스 계획 수립 과정들과 달리 이 가이드에 사용된 접근 방식은 융통성이 있습니다. 사업 기반으로서의 개인의 가치와 동기 부여 탐색을 통해 개개인의 차원에서 참가자를 이끌고, 동료, 파트너, 조언자들과의 상호 작용을 장려합니다.

대상

본 가이드는 창조 분야에서 자신의 사업을 시작하거나 발전시키는 데 관심이 있는 사람을 대상으로 합니다.

크리에이티브 분야, 공학, 과학 등 창업가들은 다양한 배경에서 출발할 수 있습니다. 중요한 것은 이들이 사업 계획을 발전시키기 위해 창의적인 도구와 접근 방식을 사용하는 것에 개방적이라는 것입니다. 이 가이드는 크리에이티브 분야 창업가를 지원하는 교육 기관이나 과정이나 이 분야 스타트업을 지원하는 비즈니스 멘토들에게도 도움이 될 수 있습니다.

예를 들면,

- 창업 및 취업을 지원하는 역할을 담당하는 대학/전문대학의 담당 교사 및 진로 상담사
- 크리에이티브 분야의 자격증/학위/석사 과정에서 공부하는 학생들
- 크리에이티브 분야 내 프리랜서 및 자영업자
- 사업을 개발할 혁신적인 아이디어를 가진 중소기업의 직원 또는 소유주/이사
- 자신의 아이디어가 사업 잠재력을 가지고 있는지 탐구하고 싶은 크리에이티브 분야 창업가
- 창업가를 지원하는 조직 내 자문단

방법

창업을 위한 자격을 갖추는 것은 유용하지만 자격이 사업의 성공에 중요한 것은 아닙니다. 가장 중요한 것은 자신감, 상업적 활동에 대한 이해 및 기본 경영 기술입니다.

크리에이티브 분야 창업가는 창업에 대한 개인적 동기를 이해해야 사업의 형태와 방향을 결정할 수 있습니다. 여기에 제공된 7개의 활동지와 다양한 연습을 통해 비즈니스 진행 절차와 사업을 수행하는 데 필요한 관계들을 창의적인 방식으로 탐색해 볼 수 있습니다.

혼자서 일하는 개인의 경우에도 이 가이드가 도움이 될 수 있지만, 여러 명이 함께 일하는 그룹 환경에서 사용하는 경우 더 뚜렷한 이점이 있습니다. 특히 서로 다른 분야의 다양한 관계자가 섞인 그룹의 경우, 관점과 경험을 공유하고 아이디어를 교환하여 실현시킬 기회를 만듭니다. 새롭고 혁신적인 사업은 산업군이나 업종에 관계없이 사업의 발전 주기와 니즈가 유사합니다. 비공식적인 동료 간의 지원은 비즈니스 개발 초기 단계에서 생각을 검증하고 자신감을 불러 일으키는 데 매우 중요 할 수 있습니다. 이러한 지원은 종종 교사나 강사 주도의 공식적인 지원보다 더 효과적입니다.

이 강의 지침서는 가이드와 함께 창업 준비에 대한 신속하고 간단하며 실용적인 학습 경험을 지원하기 위해 개발되었습니다. 또한 이러한 지원은 무엇보다 실행과 상호간 공유에 집중되도록 권고하고 있습니다

아래 링크에서 가이드를 다운 받을 수 있습니다.
www.nesta.org.uk/toolkit/creative-enterprise-toolkit/

“나는 모든 사람과 이 툴킷에 대해 이야기합니다. 이 도구는 매우 가치 있는 비즈니스 프로토타이핑 도구이며, 학생들에게 그들의 아이디어에 대한 상업적 생존 가능성을 평가하는 방법을 가르치는 데 매우 유용한 안내서입니다.”

존 로저스, 영국 던디 대학교 제품 디자인 수석 강사

가이드

이 가이드는 크리에이티브 분야 창업가가 사업 아이디어를 탐구하면서 거쳐야 하는 여정을 단계별로 설명하기 위한 연습활동과 활동지가 담긴 4 개의 핸드북으로 구성되어 있습니다.

핸드북 02, 03 및 04에서 그룹 또는 개인을 대상으로 기본적인 비즈니스 구축 활동을 위한 실용적인 조언, 연습활동 및 활동지를 찾을 수 있습니다.

또한 Nesta의 방식 및 도구를 사용하여 지속 가능한 사업을 구축한 성공적인 창업가에 대한 사례 연구를 제공했습니다.

핸드북 01

툴킷 소개

주요 주제, 자료 소개와 함께 참고 자료, 사례 연구, 기타 유용한 자료의 출처 담았습니다.

핸드북 02

창업 준비

참가자들은 창업을 위한 그들의 가치와 동기를 이해합니다. 그 후 아이디어에 비즈니스 잠재력이 있는지와, 비즈니스 기회를 잠재 고객과 어떻게 맞춰가는지를 탐구합니다.

핸드북 03

실전 창업

비즈니스 준비의 기본요소 및 서로 다른 활동이 어떻게 연결되고 사업을 현실로 만드는 핵심 관계를 구축하는지 중점적으로 탐구합니다.

핸드북 04

고객 및 사업 관리

비즈니스 제안을 마케팅 하는 방법을 살펴보고, 사업을 유지하고 수익을 창출하기 위해 필요한 주요 재무 개념에 대한 개요를 제공합니다.

활용방안

이 가이드는 다양한 맥락에서 폭넓게 활용될 수 있으며, 학습 도구로서 혁신적 활용 또한 권장하고 있습니다.

교육 자료로서 이 가이드는 반일 기준 6회 정도의 그룹 세미나 또는 워크샵 세션으로 활용될 수 있습니다. (각각의 주제로) 총 6회의 독립적인 세션 혹은 총 3일 간 진행되는 세션(1일 2개 세션)으로 구성될 수도 있습니다. 경험에 의하면 이 내용은 몇 주 또는 몇 달에 걸쳐 진행될 경우 가장 큰 학습효과를 보여 주었습니다. 이렇게 진행될 경우 참가자는 각 세션 마다 동료 및 팀원과 협력하며 배운 내용을 실제로 시도해 보면서 비즈니스 제안을 완성하는 과정을 거칠 수 있게 됩니다.

이 자료는 활동지에 담긴 7가지의 실제 경험 기반 그룹 활동을 참고하여 '딥인(dip-in)' 접근법을 허용하도록 설계되었습니다. 시간이 부족하다면, 강사는 활동지를 활용하여 소그룹 대상 교육과정의 요소를 축소할 수 있습니다. 또한 핸드북을 바탕으로 수업과 자기 주도 학습을 혼합한 형태로도가능 합니다.

이 안내서는 학생 개인이 스스로 자기 주도 학습에 사용할 수 있습니다. 그러나 위에서 언급했듯이 동료 간의 지지, 격려 및 교류를 통한 아이디어 촉진 등 다양한 동료 그룹과 함께 하는 것의 장점은 분명합니다.

세션 별 구조

각 세션 별 소요시간은 기본 개념을 이해하는 데 걸리는 시간, 그룹 간 상호 작용의 수준, 참가자와 피드백 공유와 리뷰를 위해걸리는 시간에 따라 달라집니다. 여기에 표시된 소요시간은 하나의 지침으로 3시간의 세션(휴식 불포함)을 기준으로 합니다.

모든 세션은 일방적인 강의보다는 진행 속도, 강의 스타일, 토론 기반 설명 등 다양한 변주가 가능하도록 구성되어 있습니다. 매 세션은 참가자의 '피칭'을 다듬기 위한 활동으로 시작됩니다. 이 반복적인 접근 방식을 통해 학생들은 세션이 진행될 때 마다 자신의 생각이 어떻게 발전되고 있는지 직접 확인할 수 있습니다.

세션 01: 가치와 요인

주제	제안 활동	소요시간
소개 - 참가자 아이디어 및 목표	순차 발표	0:00 – 0:20
사업에 대한 네 가지 팩트	강의/토론	0:20 – 0:40
사업 아이디어인가 아니면 그냥 아이디어인가?	강의/토론	0:40 – 0:50
가치: 실습 및 피드백	그룹/2인 활동지 활동	0:50 – 1:40
지적재산권	강의/토론	1:40 – 2:00
사업 요인	강의/토론	2:00 – 2:20
비전과 미션 선언문: 실습	개별 활동	2:20 – 3:00

세션 초반에는 사업에 대한 팩트와 아이디어의 질에 대한 프롬프트를 띄운 상태에서 다음의 내용에 대한 질문과 답변을 주고 받으십시오: “성공적인 사업은 무엇입니까?” 이것은 사업이 시작되고 유지되는 방법에 대한 일반적인 견해를 해부하고, 학생을 강의를 듣는 수동적 대상이 아닌 대화의 중심에 두는 긍정적이고 상호적인 분위기를 조성합니다.

핸드북 02의 12쪽에 있는 가치표를 활용하여 ‘활동지 02a: 당신의 가치’를 시작하십시오. 그러나 참가자가 단순히 제공된 가치 목록 중에서 무언가를 채택하기보다는, 자신만의 가치를 따로 찾을 수 있도록 권장하는 것을 잊지 마십시오.

“정말 훌륭합니다! 사용하기 쉽고 교육 모듈에 필요한 모든 것을 갖추고 있습니다. 학생들은 상호적인 방식을 좋아하며 잘 받아들여 주었습니다. 학생들에게익숙한 언어가 사용되었고, 어려운 원칙들도 비즈니스 전문 지식에 기대지 않고 설명 가능했습니다.”

필립 엘리, 영국 크리에이티브 아트 대학교, 크리에이티브 아트 리서치 및 혁신 학부 부교장

세션 02 : 성공의 증거

주제	제안 활동	소요시간
비전과 미션 선언문: 반복 및 피드백	순차 발표	0:00 – 0:30
근거 모델링: 실습 및 피드백	그룹/2인 활동지 활동	0:30 – 1:30
미래 성공의 증거	강의/토론	1:30 – 1:40
미래 증거: 실습 및 피드백	개별 활동	1:40 – 2:20
S.W.O.T. 분석	강의/토론	2:20 – 2:30
S.W.O.T. 분석: 실습	개별 활동	2:30 – 3:00

참가자들이 미션 선언문을 작성한 후에는 사업이 매우 성공했을 때 어떤 영향력을 갖게 될 지 생각해 보도록 합니다. 이 활동은 '활동지 02b : 근거 모델링'을 사용하며 소그룹으로 진행합니다. 활동지의 가운데에는 그들의 사업 아이디어에 대한 '엘리베이터 피치'가 있어야 합니다. 그런 다음 네 가지 질문에 대해 가능한 한 많은 답변을 만들어 보라고 하십시오.

이것은 창의적이고 확산적 사고 활동이라고 설명하십시오. 사업이 해당 영역에서 실제로 만들어 낼 변화를 고려할 뿐만 아니라, 사회 전반, 기타 활동 영역, 공공 및 민간 조직에 미치는 영향을 보다 광범위하게 살펴보아야 할 것입니다.

미래 증거

미래 증거 활동의 경우, 참가자들이 최대한 창의성을 발휘하도록장려하기 위해서 따로 활동지를 마련하지 않았습니다. 이 세션을 통해 참가자가 원하는 매체를 사용하여 더 높은 생산 가치를 지닌 결과물을 만들어 낼 수 있도록 아이디어/스케치/시제품 제작 활동으로 구성하십시오. 과거 학생들은 화려한 잡지 광고, 웹 페이지 시안, 소매점에서 판매될 제품의 모습에 대한 상상도, 짧은 홍보용 비디오 등을 만든 바 있습니다.

S.W.O.T. 분석 또한 일반적인 방법이므로 따로 양식이 필요하지 않아 별도의 활동지로 만들지 않았습니다. A3용지에 사분면을 그리고 각 면에 해당하는 내용을 필기 또는 포스트잇을 활용하여 적어 넣는 것으로 진행할 수 있습니다.

세션 03: 소비자와 비즈니스 청사진

주제	제안 활동	소요시간
S.W.O.T. 분석: 반복 및 피드백	순차 발표	0:00 – 0:30
고객 유도하기: 실습 및 피드백	그룹/2인 활동지 활동	0:30 – 1:20
지속가능한 비즈니스 만들기	강의/토론	1:20 – 1:40
청사진 모델링, 항공 서비스 흐름도	강의/토론	1:40 – 2:00
청사진 모델링: 실습 및 피드백	그룹/2인 활동지 활동	2:00 – 3:00

'활동지 03a : 잠재고객' 활동에서는 사람들이 있는 사진 위주의 콜라주 재료를 제공할 수 있습니다. 다만 고급스러운 잡지 광고에 나오는 화려한 사람들의 이미지가 너무 많지 않도록 하십시오. 고객 그룹을 표현내는 보다 현실적이거나 '보통' 외모의 사람들 사진을 준비하세요. 온라인 이미지 검색 사이트를 찾아볼 수도 있습니다.

'활동지 03b: 청사진 모델링' 활동에서는 학생들에게 6개의 상자를 각각 시간 순으로 살펴 보라고 제안해 보십시오. 적절한 수준으로 세분화 된 단계를 만들어 내는 것은 참가자에게 까다롭게 느껴질 수 있습니다. 너무 작거나 세밀한 수준(예: 런던 무역박람회 티켓 예약)이나 너무 크거나 일반적 수준(예: 시장 이해)으로 살펴보지 않도록 안내합니다. 사업 아이디어가 아직 형체를 갖추지 않은 일부 참가자는 처음부터 시작하는 것(예를 들어 고객이 보이지 않는 오프스테이지 활동/소통단계)을 선호할 수 있으나, 최종 상품에 대한 명확한 비전이 있는 다른 참가자는 고객 앞에서 이루어지는 온스테이지 활동/판매단계에서부터 거꾸로 작업하는 것을 더 수월하게 느낄 수 있습니다.

"창업의 사회적, 경제적 측면을 모두 다루면서 개인으로서 당신에게 적합한 사업이 무엇인지를 탐색한다는 점이 남다릅니다."

존 로저스, 영국 던디 대학교 제품 디자인 수석 강사

세션 04: 관계 모델링 및 반영

주제	제안 활동	소요시간
비전과 미션 선언문: 2차 반복 및 피드백	순차 발표	0:00 – 0:30
관계 모델링	L강의/토론	0:30 – 0:50
관계 모델링: 실습 및 피드백	그룹/2인 활동지 활동	0:50 – 2:00
계약	강의/토론	2:00 – 2:20
주요 구절: 반영 및 리뷰	개별 활동	2:20 – 2:40
다음 단계는?	순차 발표	2:40 – 3:00

'활동지 03c : 관계 모델링'은 두 부분으로 이루어집니다. 먼저, 참가자들이 직선 흐름도로 사업을 실행하는 데 필요한 단계를 정리해 보도록 도와주십시오. 청사진 모델링 활동지에서 파악한 과업에서 시작해 볼 수도 있을 것입니다. 이 활동에서는 포스트잇을 사용하면 적힌 내용이 첫 단계부터 활동지의 2x2 섹션까지 쉽게 이동할 수 있게 되어 비즈니스 성공에 필요한 다른 관계들에 대한 그림까지 전체적으로 완성할 수 있습니다.

이 활동지의 핵심은 창업가가 '기업 내'에서 수행될 핵심 활동이 무엇인지 파악하고, 어떤 유형의 외부 파트너와 협업이 가능하고 누가 나머지 과업을 수행 할 수 있는지를 이해하는 것입니다. 이 활동은 소그룹으로 진행되었을 때 학생들이 자신의 아이디어의 '핵심'이 무엇인지, 아웃소싱이 되었을 때 가장 좋은 것이 무엇인지를 이해하기 시작하면서스스로의 사고를 한 차원 발전시키는 데 도움이 될 것입니다.

세션 05: 마케팅 믹스

주제	제안 활동	소요시간
대략적인 피치 선언문	순차 발표	0:00 – 0:30
USP: 고유의 강점	강의/토론	0:30 – 0:50
마케팅의 7P	강의/토론	0:50 – 1:10
마케팅 믹스: 실습 및 피드백	그룹/2인 활동지 활동	1:10 – 2:00
마케팅의 7P (계속)	강의/토론	2:00 – 2:40
USP 추가 개발	개별 활동	2:40 – 3:00

이 세션에서는 학생들이 자신의 사업적 제안, 그 가치 및 성공할 수 있는 이유를 잠재적 파트너, 투자자 또는 직원에게 쉽게 전달할 수 있게 되기 까지 자신의 비즈니스 아이디어에 대한 서사를 개발하도록 하는 데 중점을 둡니다.

이러한 서사는 실제로 '표제' 수준(예 : '엘리베이터 피치' - 잠재적 투자자와 함께 엘리베이터에 타서 최상층에 도달하기까지의 시간-즉 30 초 미만에 자신의 아이디어를 설득시키는 가상의 시나리오)으로 준비되는 것이 중요합니다.

이 서사가프리젠테이션형태로 상세하게 전달 될 수 있어야 하는 것도 중요합니다. 마케팅의 7P 요소를 참고하면 참가자가 필요한 수준으로 사고를 발전시키는 데 도움이 됩니다. '활동지 04a: 마케팅 믹스'는 학생들에게 그들의 사업 제안에 대한 7P를 생각하도록 유도합니다. 이를 통해 비즈니스 전략에 따라 제품 또는 서비스를 마케팅하는 방법을 명확하게 파악할 수 있습니다. 이 내용을 전달할 때에는 참가자들이 짝을 지어 혹은 소그룹으로 각 'P'가 각각의 사업에 미치는 영향을 논의하게 하는 것이 유용할 수 있습니다.

"저는 이 내용이 모든 학부 및 대학원 프로그램에 포함되어야 한다고 생각합니다. 또는 최소한 모든 학생에게 학점 외 과목으로라도 이 모듈을 수강 할 기회를 주어야 합니다."

필립 엘리, 영국 크리에이티브 아트 대학교 크리에이티브 아트 리서치 및 혁신 학부 부교장

주제	제안 활동	소요시간
'최종 피치' 선언문	순차 발표	0:00 – 0:30
피치 선언문 피드백	Discussion	0:30 – 0:50
마케팅 계획 세우기	강의/토론	0:50 – 1:10
마케팅 계획: 실습 및 피드백	그룹/2인 활동지 활동	1:10 – 1:50
핵심 재무 개념	강의/토론	1:50 – 2:10
현금흐름 개발	강의/토론	2:10 – 2:30
최종 리뷰 및 피드백	토론	2:30 – 3:00

마케팅 계획 실습에서는 학생들이 정해진 금액의 돈을 지출하고 특정 활동에 시간을 할애하고, 진행 상황을 모니터링 하기 위해 성공 측정 척도를 세워가는 관점에서 자신의 사업을 바라보도록 합니다. 참가자가 자신의 의도, 각 목표의 달성 방법, 수단을 명확하게 파악하는 것은 매우 중요합니다.

학생들이 해당 활동을 계획하고 이끌 수 있도록 '활동지 04b: 주요 마케팅 과업' 차트를 작성하게 합니다. 여기에는 수행해야 할 모든 과업, 관련 마감일, 과업을 담당하는 개인이 나열됩니다. 계획을 정기적으로 모니터링하고 검토하여 진행 상황을 추적하고 변경사항에 대응할 수 있도록 합니다. 프로젝트 관리자 역할을 맡을 한 명을 배정하여 과업의 진행사항을 추적하고 결과를 모니터링 해야 할 것이며, 그 비용 또한 예산에 포함되어야 한다고 조언하십시오.

크리에이티브 분야 창업가에게는 이러한 수준의 세부적인 사항이 어렵게 느껴질 수 있으므로, 강사는 이 과정에서 참가자를 지속적으로 도와주어야 할 수도 있습니다.

강사가 현재 시세 기준 브랜딩이나 그래픽 디자인, 프리랜서 기고가, 사진작가, 소셜 미디어 마케팅 광고 등과 같이 외부자원을 활용하는 실제 마케팅 서비스의 비용에 대한 전체적인 지식을 가지고 있다면 도움이 될 것입니다.

마지막 섹션에서는 주요 재무 개념만 다루게 됩니다. 학생들에게는 완전한 사업 계획 작성 및 세부내용의 엑셀 템플릿을 활용하여 현금 흐름 계획 수립 시 필요한 추가 정보를 얻을 수 있는 출처, 그 밖의 조언 및 지원 등을 제공해 주십시오.

최종 검토를 위해 시간을 내어 (학습내용을) 되돌아보고 피드백을 주고 받을 수 있는 기회를 제공하는 것은 매우 중요합니다. 학생들에게 첫 세션 이후 얼마나 많이 발전했는지 생각해 보라고 제안하십시오. 축하 파티 또는 '랩 파티'는 모든 세션의 종료를 표현하는 좋은 방법입니다. 거창한 것이 아닌, 간단한 음료나 단체 사진처럼 간단한 것 만으로도 충분합니다.

02a
가치

활용방법

이 활동은 개별로 진행하십시오. 조용한 장소를 찾아 심사숙고하고 고민하여야 합니다.

당신에게 개인적으로 중요한 가치를 되돌아보고 정리하는 시간을 가지시기 바랍니다. 그 가치들은 당신이 진정으로 살아있다고 느끼게 만들고, 사업에서 하고 있는 일에 열정을 쏟게 만드는 것들이라고 생각하십시오.

누군가에게는 이것이 다른 사람들에게 제공하는 서비스나 창의성일 수 있습니다. 또 다른 이들에게는 정직이나 환경의식, 리더십 등일 수 있습니다.

포스트잇을 사용하여 당신에게 중요한 모든 가치를 하나씩 적어보십시오. 최대한 많이 적어보세요—너무 많은가 싶을 정도로 적으셔도 됩니다. 핸드북 02 내 12쪽의 예를 참고하여 시작하셔도 좋습니다. 10개 이상으로 충분히 적으셨다면, 해당되는 칸에 놓아주세요.

한 번에 제대로 완성하려고 하지 않고 충분히 고민하면서 계속 옮겨도 괜찮습니다. 조금 더 집중하기 위해서 '항상 중요함' 칸에는 최대 5개까지만 놓아주세요.

완성되었다면 당신을 잘 아는 누군가에게 보여주고 피드백을 받아보세요.

nesta

항상 중요함	때때로 중요함	거의 중요하지 않음	전혀 중요하지 않음

02b
근거 모델

활용방법

개별 혹은 소수의 친구나 동료와 함께 이 활동지를 완성하십시오. 이 활동은 당신의 사업이 성공했을 때 세상에 어떤 영향을 줄 것인지를 생각해 보도록 돕기 위한 것입니다.

당신의 사업 아이디어를 간결하게 묘사하는 문장—미션 선언문이나 '엘리베이터 피치'—을 포스트잇에 작성하여 가운데에 놓습니다. 다음 네 질문에 대한 답변 또한 최대한 많이 포스트잇에 작성하여 해당 칸에 붙이십시오.

이 활동을 창의적이고 다양한 사고 활동으로 생각하십시오. 따라서 비즈니스가 해당 영역에서 실제로 만들어 낼 변화를 고려할 뿐만 아니라, 사회 전반, 기타 활동 영역, 공공 및 민간 조직에 미치는 영향을 보다 광범위하게 살펴보아야 할 것입니다.

핸드북 02에 있는 예시를 참고하여 도움을 받을 수 있습니다.

강화
무엇을 강화하는가?/ 어떤 새로운 가치를 끌어오는가

대체
무엇을 대체하는가?/덜 원하게 하는가?

당신의 사업 아이디어

회복
무엇을 재사용하거나 축적하는가?

반발
극단적으로 추진되었을 때
부정적이거나 제한적인 효과는 무엇인가?

nesta

03a
잠재 고객

활용방법

당신의 잠재 고객 및 고객 그룹에 대한 그림을 그리기 위한 활동입니다. 각기 다른 고객 그룹을 대상으로 여러 장의 활동지를 작성할 수 있습니다.

(각 항목에 대한 답변을)포스트잇에 작성하여 해당 칸에 붙이십시오.
당신의 고객이 누구일지 생각해 보고 친구와 동료에게도 도움을 청하십시오.
이상적으로는 당신의 제품이나 서비스를 구매할 잠재 고객 혹은 만약 다른 사람이라면 최종 사용자/소비자와 이야기를 나누는 것이 좋습니다.

당신의 제안을 구체화하기 위해 고객과 어떻게 의미 있게 교류할 지를 생각해 보십시오.

당신이 고려해 보지 않은 제안이 나올 수 있으므로 피드백과 새로운 관점에 대하여 열린 태도를 취하십시오.

이 고객 그룹을 부르는 명칭은 무엇인가?

그림을 그리거나 사진/그림을 찾아 붙인다

그들의 니즈는 무엇인가?

당신이 제공하는 것은 무엇인가?

총 인원 수	도달 인원 수	도달 빈도 수	(그들이) 지불하는 금액	잠재 총 수입

nesta

03b
청사진 모델

활용방법

이 활동은 당신의 사업이 어떻게 기능하는지를 시각화하며 어떻게 진행될지 묘사하는 데 도움이 될 것입니다.

파트 A: 운영 단계

모든 사업은 이 단계를 거치게 됩니다.

01 교류 단계 : 당신의 예상 고객이 누구인지 계획을 세우고 당신에게서 제품이나 서비스를 구매하도록 설득하는 단계

02 개발 단계 : 당신의 제품이나 서비스를 기획하고 개발하는 단계

03 전달/제공 단계 : 당신의 제품이나 서비스를 고객에게 제공하는 단계

이 모든 활동은 우리가 '온스테이지(무대 위)'라고 부르는 고객 앞에서 이루어지거나, '백스테이지(무대 뒤)'라고 부르는 고객의 시야에 보이지 않는 곳에서 이루어집니다.

당신의 모든 사업 활동을 각각 포스트잇에 적어 해당 칸에 놓으십시오. 2인 혹은 소수의 그룹으로 진행하시기 바랍니다. 회색으로 표시된 영역은 고객에게 청구할 수 없는 비용을 나타냅니다.

파트 B: 청사진 모델

당신의 제품이나 서비스를 고객에게 전달하기 까지 필요한 모든 단계를 일직선의 흐름도에 나타냅니다. 아주 세부적인 단계까지 포함하십시오. 각 단계는 포스트잇에 하나씩 작성합니다.

nesta

	파트 A		파트 B
	백스테이지	온스테이지	시작 지점
교류	예. 고객 및 시장조사	예. 네트워킹 및 박람회 전시	
개발	예. 자료 및 아이디어 개발	예. 고객 대상 초기 프로토타입 시연	
전달	예. 디자인 점검 및 의사결정	예. 고객이나 클라이언트 대상 공개	종료 지점

03c
관계 모델

활용방법

흐름도를 사용하여 당신의 제품이나 서비스를 고객에게 전달하는 다양한 단계를 표시해 보십시오. 이 활동지는 소그룹으로 진행하십시오.

파트 A: 청사진 모델

당신의 제품이나 서비스를 고객에게 전달하기 까지 필요한 모든 세부 단계를 일직선의 흐름도에 나타냅니다. 각 단계는 포스트잇에 하나씩 작성합니다. (활동지 03b의 파트 B 활동에서 개발한 청사진을 활용하셔도 됩니다.)

파트 B: 관계 모델

비즈니스에는 모든 단계를 실현시킬 수 있는 관계설정이 필요합니다. 파트 A에서 작성한 모든 포스트잇을 사용하여 파트 B의 4분면에 재배치합니다.

기획자 : 아이디어의 고안, 방향성, 개발

실행자 : 제조 및 완성품, 서비스, 경험의 제작

배급자 : 전달, 영업 및 마케팅

고객 : 구매, 활용, 당신의 비즈니스와 연계

이것은 당신이 내부적으로 진행할 비즈니스 활동과 외부인들과 협업할 활동을 구분하는 데 도움이 될 것입니다.

nesta

파트 A

시작 지점

종료 지점

파트 B

도출자	**실현자**
배급자	**고객**

04a
마케팅 믹스

활용방법

이 활동지는 당신의 제품이나 서비스의 마케팅 방법을 명확하게 하는 데 도움이 될 것입니다.

마케팅 믹스란, 당신의 사업적 제안이 회사의 사업 전략과 일맥상통하는 것을 보장하는 마케팅의 7P를 말합니다.

개인 혹은 파트너와 함께 당신의 사업에 해당하는 마케팅 믹스의 각 요소를 탐구해 보십시오.

필요한 만큼 포스트잇을 사용하여 작성하고, 만족할 만한 수준에 이를 때까지 내용을 수정하면서 워크시트를 완성합니다.

제품(product) : 제품 또는 서비스의 '고유의 강점(USP, Unique Selling Proposition)'는 제품을 경쟁사와 차별화시키는 기능과 이점을 명시한다	
장소(place) : 제품 또는 서비스가 고객에게 판매되는 곳. 또한 그 장소까지 어떻게 배급이 될 것인가.	
가격(price) : 고객이 측정하는 가치와 비용에 따라 시장에 청구할 수 있는 것 (금액)	
홍보(promotion) : 잠재 고객에게 당신의 제안을 일깨워 주는 방법 조사 및 피드백에 고객을 계속 관여시키는 것 예. 소셜 미디어를 통한 소통	
사람(people) : 당신의 직원 혹은 대변인. 고객의 충성심을 높여주는 고객과의 양방향 상호 작용, 서비스 및 사후 관리	
과정(process) : 회사의 제안을 전달하는 절차 또한 당신의 브랜드를 키우는 데 한 역할을 담당한다	
물리적 환경(physical environment) : 당신의 업무현장, 쇼룸, 혹은 판매현장은 고객, 공급 업체 관계자 및 직원들에게 당신의 비즈니스에 대한 인상을 남긴다	

nesta

04b 중요 마케팅 작업

활용방법

마케팅 계획은 당신의 의도와 개별 목표의 달성 방법 및 수단을 명시합니다.

마케팅 활동을 계획하고 가이드하기 위해 이 표를 완성하십시오. 완료되어야 하는 모든 작업, 관련 납기일 및 작업을 완료해야 하는 담당자 목록을 작성합니다. 각 활동에 대한 비용은 예산에 포함합니다.

직원과 예산 관리 측면에서, 마케팅 활동의 진행 상황을 정기적으로 모니터링하고 검토해야 합니다. 진행 중인 작업을 추적하고 결과를 모니터 하기 위해 한 사람이 프로젝트 관리자 역할을 하도록 하십시오.

진행사항 혹은 재정 상의 편차가 있을 경우 적절한 대응과 함께 이에 따라 마케팅 계획을 수정해야 합니다.

활동	일정	담당자	예산	리뷰
예. 보도자료 배포	예. 7월 1일	예. 메리 스미스, 프리랜서 기고가(추후 확정)	예. 220£ + 25£ * 2시간	예. 출판 에디터 피드백

nesta

This work is licensed under a Creative Commons Attribution Non-commercial Share Alike (3.0 Unported). Uses are thus permitted without any further permission from the copyright owner. Permissions beyond the scope of this license are administered by Nesta.

Except where otherwise noted, this work is licensed under http://creativecommons.org/licences/by-nc-sa/3.0/