



2014



창업교육 전문가 양성과정 설계

New Venture Creation

Corporate Entrepreneurship

Social Entrepreneurship

목차

요약

I. 서론	35
제1장 연구의 배경	36
제2장 연구의 목적 및 주요내용	41
II. 사례연구	45
제1장 국내사례	46
제2장 해외사례	49
1. 미국	49
2. 유럽	54
3. 기타	64
III. 창업교원 양성과정의 콘텐츠(What to teach)	71
제1장 기업가정신 개요	72
1. 기업가정신의 개념과 주요내용	72
2. 기업가정신의 구성요인	74
제2장 New Venture Creation	78
1. 개요	78
2. 단계별 주요내용	78
제3장 Corporate Entrepreneurship	98
1. 개요	98
2. 단계별 주요내용	101

제4장 Social Entrepreneurship	137
1. 사회적 기업가정신(Social Entrepreneurship)의 개념	137
2. 단계별 주요 콘텐츠	151

IV. 창업교원 양성과정의 교육방법론 (How to teach)

제1장 개요	166
제2장 Idea Generation	173
1. 개요	173
2. 주요 방법론	182
제3장 아이디어 평가	188
1. 개요	188
2. 주요 방법론	188
제4장 아이디어 재구성	194
1. 개요	194
2. 주요방법론	194
제5장 사업계획서 작성(Pre-start up)	198
1. 개요	198
2. 주요 방법론	198

V. 창업교원 양성과정 커리큘럼

제1장 개요	206
제2장 New Venture Creation	207
제3장 Corporate Entrepreneurship	219
제4장 Social Entrepreneurship	226
제5장 세부과정	230

표 목차

표 I-1-1 주요국의 창업가에 대한 인식 수준	39	표 III-2-5 사업계획서 작성 후 체크리스트	89
표 I-1-2 주요 선진국의 창업교육 운영현황	39	표 III-3-1 신사업의 정의	98
표 I-2-1 기업가정신 교육자 양성과정 설계 프레임워크	44	표 III-3-2 신사업 아이디어 발굴 접근방법	102
표 II-1-1 2013 창업교육센터 교원연수 주요프로그램	47	표 III-3-3 성공적 상품의 유형 및 요건	102
표 II-1-2 PEV 세부커리큘럼	48	표 III-3-4 벤치마킹과 사업환경	103
표 II-2-1 LLEEP 프로그램 개요	49	표 III-3-5 수익성 분석 기준 및 장점	111
표 II-2-2 LLEEP 프로그램 운영	50	표 III-3-6 환경변화에 따른 위험 요소	111
표 II-2-3 USASBE 프로그램 운영	51	표 III-3-7 가치전달방식/수익메커니즘 주요 유형	115
표 II-2-4 NFTE 프로그램 운영	51	표 III-3-8 사업계획서 작성 절차 예시	119
표 II-2-5 Babson College SEE 구성	54	표 III-3-9 사업 목표 예시	121
표 II-2-6 3EP 프로그램 운영	62	표 III-3-10 실행계획 수립 Process	121
표 II-2-7 운영 프로그램 비교	63	표 III-3-11 사업 목표 예시	124
표 II-2-8 TOT-EE 프로그램 주요 과목	65	표 III-3-12 수요예측 Process	130
표 II-2-9 난양기술대학교의 기업가정신 관련 프로그램 구분	66	표 III-3-13 창의적 조직문화 사례	131
표 II-2-10 Minor in Entrepreneurship 주요 과목	66	표 III-4-1 사회적 기업가정신의 구성요인 선행연구	139
표 II-2-11 Bio-entrepreneurship 주요 과목	66	표 III-4-2 사회적 기업가정신의 프로세스 개요	140
표 II-2-12 Master of Science in Technopreneurship & Innovation Program 주요과목	67	표 III-4-3 소셜 벤처의 주요 기준	141
표 II-2-13 라자크대학교의 기업가정신 관련 프로그램 구분	68	표 III-4-4 유럽형과 미국형 소셜벤처 비교	143
표 III-1-1 페네더의 기업가정신 구분	74	표 III-4-5 사회적 기업 관련 교과 및 전공 개설 대학	145
표 III-2-1 사업계획서 취급 주의사항	83	표 III-4-6 해외 사회적 기업 교육과정 현황	146
표 III-2-2 사업계획서의 목차 예시	83	표 III-4-7 Duke University 학위과정 프로그램(1학기)	147
표 III-2-3 재무제표 예시	88	표 III-4-8 사회적 기업가 아카데미 교육과정 분석	148
표 III-2-4 부록 예시	89	표 III-4-9 KAIST Mini-MBA 프로그램	148
		표 IV-3-1 Model Feasibility Check List	189
		표 IV-5-1 기업의 BSC 성과지표 예시	200

그림 목차

그림 I-1-1 고용률과 창업능력 인지비율	38	그림 III-3-11 비즈니스 모델의 4가지 성공요소	114
그림 II-1-1 2013년도 상반기 창업교육 교원연수	48	그림 III-3-12 기업 내/외부 환경분석 예시	120
그림 II-2-1 Babson College SEE Agenda 예시	53	그림 III-3-13 수행과제 우선순위 도출 인터뷰 예시	122
그림 II-2-2 2013 IEEC 현장 사진	56	그림 III-3-14 신사업개발 역할분담 예시	123
그림 II-2-3 2013 IEEC 프로그램	56	그림 III-3-15 기업 자금조달 분류	127
그림 II-2-4 NCEE 소개 홈페이지	57	그림 III-3-16 창의적 리더십의 조건	132
그림 II-2-5 IEEP의 교육 방향 및 모델	58	그림 III-3-17 기업성장 전략의 구분	134
그림 II-2-6 IEEP의 교육 로직 모델	60	그림 III-3-18 신사업 성과평가 사례	136
그림 II-2-7 3EP 프로그램 목표	62	그림 IV-1-1 Self Assessment Activity 1	166
그림 III-1-1 GEM의 기업가정신 결정 모형	76	그림 IV-1-2 Self Assessment Activity 2	167
그림 III-1-2 기업가정신의 결정요인 분석	77	그림 IV-1-3 Self Assessment Activity 3	167
그림 III-2-1 아이디어 평가	81	그림 IV-1-4 Self Assessment Activity 4-1	167
그림 III-2-2 미국기술표준연구소(NIST)의 벤처기업의 소요자금 변동모델	87	그림 IV-1-5 Self Assessment Activity 4-2	168
그림 III-2-3 사업성 평가 프로세스	90	그림 IV-1-6 Self Assessment Activity 4-3	169
그림 III-2-4 기술이전	91	그림 IV-1-7 Self Understanding Worksheet	169
그림 III-2-5 사업화 전략 수립을 위한 프로세스	92	그림 IV-1-8 KAI 질문지 및 평가 점수	170
그림 III-3-1 성장전략 대안	99	그림 IV-1-9 모호함 측정 설문지	171
그림 III-3-2 Ansoft Matrix	99	그림 IV-1-10 통제위치 평가 및 해석	172
그림 III-3-3 기업차원의 창업(신사업 개발) 프로세스	100	그림 IV-2-1 TRIZ 문제해결 프로세스	174
그림 III-3-4 기회 인지 프로세스	104	그림 IV-2-2 TRIZ 40가지 발명원리	174
그림 III-3-5 특허계량분석 절차 및 시스템 사례	105	그림 IV-2-3 SCAMPER 개념	175
그림 III-3-6 타당성 분석 예시	107	그림 IV-2-4 SCAMPER 사례	176
그림 III-3-7 추정재무제표 작성 절차	109	그림 IV-2-5 Red Flag Check	177
그림 III-3-8 자유현금흐름(FCF)의 추정	110	그림 IV-2-6 Soft Ideation Wheel	178
그림 III-3-9 핵심역량 고려사항	112	그림 IV-2-7 관찰과 해석의 차이 1	179
그림 III-3-10 사업 포트폴리오 고려사항	112	그림 IV-2-8 관찰과 해석의 차이 2	179

그림Ⅳ-2-9 관찰과 해석의 차이 3	179
그림Ⅳ-2-10 관찰기록표 예시	180
그림Ⅳ-2-11 히트상품 개선 예시	181
그림Ⅳ-2-12 Sat Bat	182
그림Ⅳ-2-13 로빈 베네키사, 월드 클래스 팀 창업자	182
그림Ⅳ-2-14 이봉쉬나르, 파타고니아사 창업자	183
그림Ⅳ-2-15 나는 청년기업가다 - 가온주얼리	184
그림Ⅳ-2-16 IDEO의 idea multiplication 과정	184
그림Ⅳ-2-17 IDEO 쇼핑카트 개선 사례 : 소비자 관찰 및 인터뷰	185
그림Ⅳ-2-18 IDEO 쇼핑카트 개선 사례 : 브레인스토밍과 브레인라이팅	186
그림Ⅳ-2-19 IDEO 쇼핑카트 개선 사례 : 모형 제작 단계	187
그림Ⅳ-2-20 IDEO 쇼핑카트 개선 사례 : 시제품 개발	189
그림Ⅳ-3-1 BMO Chart	190
그림Ⅳ-3-2 PMI Process	191
그림Ⅳ-3-3 엘리베이터 피치 예시	192
그림Ⅳ-4-1 Business Model Canvas	194
그림Ⅳ-4-2 Business Model Canvas 요소 관계도	196
그림Ⅳ-4-3 Business Model Canvas ZEN	197
그림Ⅳ-5-1 PMS 체계도	198
그림Ⅳ-5-2 표준 사업계획서 예시	199
그림Ⅳ-5-3 BSC 체계 및 성과지표 예시	200
그림Ⅳ-5-4 QC 주요 산출물 예시	201
그림Ⅳ-5-5 로직 모형(Logic Model)	202
그림Ⅳ-5-6 로직 모형 예시	203

요약

- I. 서론
- II. 사례연구
- III. 창업교원 양성과정의 콘텐츠(What to teach)
- IV. 창업교원 양성과정의 교육방법론(How to teach)

I. 서론

- 창조경제를 구현하는 주체는 창의적 인재이며 창업을 핵심수단으로 현 정부에서는 창업활성화를 국가적 과제로 추진 중
 - 주요 정책으로 「벤처·창업 자금생태계 선순환 방안」, 「중소기업 재도전 종합 대책」, 「대학 창업교육 5개년 계획」을 발표
- 정부는 '기존기업의 성장지원을 통한 일자리 창출' → '창업을 통한 일자리 창출'로의 정책의 전환을 시도 중이나 아직 성과는 미비
 - 통계청이 실시한 전국 사업체 조사 결과에 따르면 2002년부터 2009년까지 창업 기업은 연평균 130만 개의 일자리를 창출하여, 기존 기업에서 감소한 일자리를 상쇄하고도 연간 약 30만 개의 새로운 일자리를 창출
 - 미국에서도 기존 기업에서는 해마다 100만 개의 일자리가 사라지는 반면, 창업기업에서는 300만 개의 일자리가 창출
 - 한국은 주요 국가 중 창업가 및 창업실패에 대한 긍정적 인식이 매우 낮고 생존율도 낮은 수준으로, 잠재적 창업가의 과감한 도전을 저해
 - OECD(2011)보고서에 따르면 창업가에 대해 긍정적으로 생각하는 비율은 한국은 30.3%로 29개 국가 중 28위로 최하위
 - 창업기업의 생존율: 1년 후(62.5%), 2년 후(49.1%), 3년 후(30.2%), 4년 후(35.9%), 5년 후(30.2%)
- 우리나라 창업기업 생존율이 낮고 사회 전반적 창업인식이 부정적인 것은 **창업 자체의 문제가 아닌 체계적 창업교육 시스템 부재가 문제**
 - 주요 선진국은 창업교육을 국가적 과제로 추진하여 사회 전반의 창업가정신을 확산함으로써 창업인재를 적극 육성하고 있으나, 우리나라의 경우 창업교육은 양적·질적으로 미흡
- 창업이 활성화되기 위해서는 체계적 창업교육이 필요하고 창업교육이 효과적으로 이루어지기 위해서는 창업교육을 담당할 교원의 양성이 선제적으로 필요
 - 주요 선진국에서는 창업교원 양성을 위한 민관의 다양한 프로그램을 운영
 - 미국의 경우 Babson College를 비롯하여, LLEEP, USASBE, NFTE, CEE 등에서 창업교원 양성프로그램과 학회를 운영
 - 유럽의 경우 영국 정부에서 운영하는 NCEE를 비롯한 IEEP, 3EP에서 창업교원을 양성 중
 - 우리나라는 '12년 창업교육센터 설립 이후 '한국청년기업가정신재단'에서 2차례의 창업교원을 대상으로 한 세미나를 실시하였으나, 특강 형태의 프로그램으로 창업교원의 전문성 향상에는 한계
- 본 연구의 목적은 우수한 창업교원 양성을 통해 준비된 창업인재를 육성하여 창업의 성공확률을 제고하고 중장기적으로 사회 전반적 창조적 문화를 확산하는 데 있으며, 구체적 목적은 창업교원 양성을 위한 "창업교원 교육과정 커리큘럼"의 개발에 있음
 - 우수한 창업교원의 양성이 우수한 창업인재의 양성으로 이어져 창업에 도전하는 젊은이들이 창업 시 부담해야 하는 리스크를 최소화하고 성공확률을 극대화할 수 있을 것으로 기대
 - 우리나라 축구가 2002 월드컵을 계기로 한 단계 도약한 것은 히딩크라는 명장이 있었기 때문임. 창업가를 축구선수라고 한다면 창업가를 키울 수 있는 히딩크와 같은 명장, 즉 우수한 창업교원의 육성이 중요
- 본 연구의 세부내용은 다음과 같음
 - (창업교원 양성과정 사례조사) 국내외의 우수한 창업교원 양성과정의 사례를 조사하여 시사점 도출
 - 창업교원 양성과정이 활성화되어 있는 미국과 유럽의 사례를 위주로 조사하되, 최근 창업이 국가적 과제로 확산되고 있는 주요 동남아 국가들까지 포함
 - (창업교육을 위한 콘텐츠 정리) 창업교육을 위해 교원에게 요구되는 기본적인 지식, 즉 What to teach?에 대한 내용을 정리
 - 창업교육은 창의성과 도전정신을 키우는 교육이라는 관점에서 기업가정신(Entrepreneurship)과 일치. 기업가정신은 학문적 체계가 어느 정도 구축되어 있어 본 연구에서는 기업가정신 교육과 관련된 콘텐츠들을 활용
 - (창업교육을 위한 방법론 제시) 창업교육 콘텐츠의 효과적인 전달을 위한 방법론, 즉 How to teach?에 대한 방법론을 제시하고 세부적인 내용을 기술
 - 창업교육은 창의성을 이끌어 내고 이를 구체화하는 교육임. 이를 위하여 창의성을 이끌어 내고 이를 구체화할 수 있는 다양한 방법론을 소개하고 이를 창업교육에 적용할 수 있는 방법론과 사례를 소개

- (창업교원 양성과정 커리큘럼 설계) 이상의 연구내용을 바탕으로 실제 창업교원 양성과정 운영 시 활용할 수 있는 커리큘럼을 설계
- 이상의 단계를 거쳐 최종적으로 **창업교원 양성 교육과정을 분야와 창업단계별로 세분화하여 구조화된 창업교원 양성과정으로 설계**
 - **창업교육의 분야는 New Venture Creation, Corporate Entrepreneurship, Social Entrepreneurship으로 세분화**하여 각 분야에서 요구하는 핵심 콘텐츠와 교육방법론을 소개
 - **New Venture Creation**은 기업가적 자질을 가진 개인이나 집단(창업팀)이 사업 아이디어를 바탕으로 기업의 비전 및 목표를 정하고 적절한 사업기회에 자본, 인원, 설비, 원자재 등 경영자원을 투입하여 재화를 생산하거나 또는 용역을 제공하여 기업을 설립하는 것을 의미
 - **Corporate Entrepreneurship**은 기존 설립기업이 새로운 사업을 개발하고 인재를 육성하고 조직을 혁신하는 것을 의미함. 조직 앙트러프러너십은 사내 신규사업팀을 맡아 운영, 관리하면서 새로운 사업창조와 관련된 연구개발, 생산, 마케팅 등 핵심 기능뿐만 아니라 재무, 인사 등의 자원관리 시스템까지 광범위한 자율권을 가지고 활동하는 것을 의미
 - **Social Entrepreneurship**은 '사회적 문제 또는 요구에 따른 기회 즉 사회적 미션을 포착하고, 기업가적인 접근(entrepreneurial approach)을 통해 사회 변화 및 혁신에 기여할 수 있는 사회적 가치 및 성과 창출'의 과정(process)이며, 이러한 과정을 통해 역량 있는 사회적 기업가를 육성하는 것이 주된 내용. 이러한 사회적 기업가정신은 비영리조직 분야, 기업 분야, 그리고 정부조직 분야 등 다양한 영역에서 발생할 수 있는 혁신적인 사회적 가치창출 활동으로 정의
 - **기업가적 과정(entrepreneurial process)**은 창업, 조직 앙트러프러너십, 사회적 기업가정신의 공통적으로 나타나는 주요 단계로서 아이디어 창출(idea generation), 사업 타당성 검토(feasibility test), 아이디어 재구성(idea reshaping), 사업 준비(pre start-up) 또는 사업화 과정(start-up)으로 구성
 - **Idea Generation**단계는 아이디어의 원천은 어디서 나오며, 아이디어 발굴을 위한 방법에는 어떤 것이 있는지를 학습하는 과정
 - **Feasibility Test** 단계는 발굴한 아이디어(idea)가 사업기회(opportunity)로서 가능성이 있는지를 파악하는 단계로, 사업기회로서의 가능성을 위한 평가기준이 무엇인지, 그 기준을 바탕으로 사업타당성은 어떻게 파악하는지를 검토하는 단계
 - **Idea Reshaping**단계는 사업타당성 검토를 거쳐, 아이디어를 수정하고, 수정된 혹은 새로운 아이디어로 발전시키는 단계임. 이 단계에서는 수정된 아이디어

를 최초의 아이디어와 비교하고, 어떻게 개선되었는지 체크하고, 수정된 아이디어가 사업타당성이 있는지 feasibility test를 다시 거치도록 하여 사업아이디어를 최종 확정

- **Pre Start-up/ Start-up**단계는 비즈니스 모델을 확정하고, 그에 따른 사업계획서를 작성하여 실제 사업준비를 하는 단계를 말함. 사업 시작을 위한 법적 단계 및 사업 운영 체크리스트를 확인하는 단계

○ 이상의 내용을 바탕으로 본 창업교원 양성과정의 프레임은 다음과 같음

표 1-2-1 기업가정신 교육자 양성과정 설계 프레임워크

구분	New Venture Creation	Corporate Entrepreneurship	Social Entrepreneurship
Introduction	기업가정신의 개념, 기업가 및 기업가의 특성 이해, 기업가정신 분야의 분류 및 특성, 기업가적 과정 이해, 기업가정신 사례분석, 자신의 역량 평가		
Idea Generation	What to teach	트렌드 이해, 외부환경 분석, 아이디어 덧붙이기, 아이디어 발굴	아이디어 수집, 벤치마킹, 기회포착, 특히 계량분석, 산업트렌드 분석
	How to teach	관찰일기, KANO분석, TRIZ, CPS, 브레인스토밍, SCAMPER, Red flag check, BM statement, BM Canvas	
Feasibility Test	What to teach	아이디어에서 기회로의 전환과정 이해, 기회평가 분석 틀, 기회평가, 기회증명	아이디어심사, 스크리닝(타당성, 기술적, 수익성, 경제성, 성장성 분석), 적합성check(핵심역량, 활용가능성, 시너지창출, 투자규모)
	How to teach	엘리베이터 피치, Model Feasibility Checklist, 5Forces, SWOT, 가치사슬, 제품개념의견일치서, BMO, Feasibility Checklist	
Idea Reshaping	What to teach	기회평가의 재검토, 재구성 기회의 평가, 아이디어의 확정	최종제품/시장선택, 제품기능/전략정의, business modeling, 마케팅기획, 재무타당성분석, 추정재무계획작성, 필요역량 내부점검, 핵심자원분석
	How to teach	비즈니스모델 캔버스, 전략포트폴리오(BCG매트릭스), 비즈니스플랜 Pitching & Competition	
Pre Start Up	What to teach	필요자원의 이해, 필요자원의 조달, 시제품제작, 사업계획서 작성, 사업계획수립, 사업계획서 실행가능성 검토, 사업계획서 작성	신사업계획서작성(PMO/실행부서 역할분담, 주관부서 및 예산) 실행계획(추진로드맵 작성, 추진체계정의) 고객관리, 자금관리, 조직관리(리더십, 의사결정체계), 미래예측/리스크관리
	How to teach	표준BP작성계획서, TRM, PMS	
			사회문제&필요성, SE의 창의적 과정 아이디어의 기회로의 전환, 기회의 원천, 기회의 평가, 사회적 미션 비즈니스컨셉의 정의, 비즈니스 모델
			실현가능성 검증
			재무적자원, 정부지원제도, 인적자원 비즈니스플랜
			Legal form, Measuring social value Type of fundraising, Marketing

II. 사례연구

1. 국내사례

- 우리나라의 경우, 창업교원을 양성하기 위한 교육 프로그램이 거의 전무한 상황으로 한국청년기업가정신재단에서 '13년 두 차례 전국 창업교육센터 교직원 대상 교원연수를 운영

창업교원양성과정 국내 사례

구분	2013년 창업교육센터 교원연수	2013년도 상반기 창업교육 교원연수
일시/장소	2013년 1월 30일(수) ~ 2월 1일(금) 서울 팔레스호텔	2013년 8월 19일(월) ~ 8월 21일(수) 더케이서울호텔
목적	창업교육센터장 및 산학협력중점교원 등 창업강좌 담당 교원의 창업교육 이해도 증진 및 다양한 교수법 체험을 통해 창업교육센터의 경쟁력 제고	창업교육센터 교원의 교수(教授)역량 및 교육 지원 효과를 강화하고, 정규적인 선진 교원 연수 프로그램의 운영을 통한 대학 창업교육센터 경쟁력 제고
주요내용	<p>(창업교육 이해) 국내 창업교육 현황 점검 및 창업교육센터 발전방안 논의, 창업교육의 개념·필요성 등 이해도 증진을 위한 미국의 창업교육 프로그램 소개 및 창업교육 전문가 초청강의</p> <p>(무엇을 가르칠 것인가?) 창업교육 콘텐츠 및 커리큘럼 설계를 위해 카프만재단이 개발한 대학생 대상 창업교육 프로그램(PEV)을 가르칠 수 있는 Director 교육 실시</p> <p>(어떻게 가르칠 것인가?) 다양한 교수법 체험 및 우수사례 공유, 기업가마인드 및 창의성 증진 교수법, 대학생 창업역량 강화 이해, 성과지표 개발사례, 창업교육 Case 등을 통해 교수능력 향상</p>	<p>(연수내용) PEV(대학생을 위한 창업교육 프로그램, Planning the Entrepreneurial Venture) 심화과정 연수 * PEV(Planning the Entrepreneurial Venture) : 이론 수업을 통하여 기업가 정신을 습득하고, 다양한 실습으로 사업화 가능성을 확장하며 창업 전반에 대한 개념을 수립하는 프로그램, 온라인 자료·강의 자료·실습 자료의 다각적인 콘텐츠로 구성. Class 개설을 통한 직접 교육 이외에도 온라인 사이트를 통한 업데이트 학습과 Material 제공으로 지속적인 연계 지원</p> <p>(기대효과) PEV 프로그램을 국내에 도입하여 창업교육센터 중심으로 대학생 창업교육 강좌로서 활용 가능</p>

2. 해외사례

1) 미국

- LLEEP(Lifelong learning for Entrepreneurship Education Professionals)
 - 미국 중소기업학회(USASBE)와 Coleman Foundation, 오클라호마 대학 등이 전국 대학 내 창업교육을 담당하는 교원을 대상으로 창업교육 내용 및 흐름, 교수법 및 교육사례 등을 공유하고 논의하는 Clinical Program, 1998년부터 매년 3박 4일간 진행되고 있는 전국 단위의 교원역량 강화 프로그램
- USASBE(United States Association for Small Business and Entrepreneurship)
 - 미국 Small Business & Entrepreneurship 분야 최대의 학회로 매년 정기 Conference를 개최. 특히 Pedagogy Section을 편성하여 매년 각 대학교별 Entrepreneurship Program Competition을 진행하여 National Model 선정
- NFTE(Network Foundation for Teaching Entrepreneurship)
 - 지역 사회의 저소득층 청소년을 대상으로 비즈니스 기회나 성공적인 미래 설계 등을 교육시키는 조직(1987년 기업가인 Steve Mariotti가 설립한 비영리 재단으로 특히 Entrepreneurship을 가르치는 Educator 집중훈련프로그램을 진행
- CEE(Consortium for Entrepreneurship Education)
 - CEE는 1982년, 모든 의무 교육에 기업가 정신을 포함하기 위해 미 교육부에 의해 설립되었으며 현재 미국 내외로 약 60여개의 기관이 함께 컨소시엄을 구성
 - CEE의 목적은 먼저 모든 법인 및 기관, 교육단체에서 기업가정신을 교육하는 환경을 구축하는 것이며, 창업 교육자가 보다 효율적으로 창업 교육을 수행할 수 있도록 다양한 방법론 및 도구, 사례를 제시
 - CEE에서 제공하고 있는 창업 교육 방법은 크게 3개의 세션(Entrepreneurial Skill, Ready Skill, Business Function)으로 구성되어 있으며 각각의 세션은 모두 15개의 major standards로 구성
- Babson College
 - 기업가 정신 교육으로 유명한 미국의 Babson College는 1984년부터 SEE(The Symposium for Entrepreneurship Educators)를 운영하고 있으며 현재까지 약 65개국 이상의 국가의 650여 개 기관, 약 3,000여 명의 기업가정신 관련 교육자

들이 프로그램에 참여

- 기업가정신은 교육이 가능하고 효과적으로 전수될 수 있다는 방침 하에 4일 동안 ET&A(Entrepreneurial Thought and Action)이라는 교육 방법론을 사용하여 심포지엄을 수행
- Babson College SEE의 ET&A는 창업 교육자 개개인의 기업가 정신 교육 철학과 스타일을 강화하는 데 초점을 맞추고 있으며 전세계적인 네트워크를 구축하여 보다 효과적인 기업가 정신 교육자 프로그램을 구축

2) 유럽

○ NCEE(National Centre for Entrepreneurship in Education)

- 2004년, 영국의 Coventry University를 중심으로 설립된 국가 창업 교육 센터로서 전문적인 창업 전문 교육을 수행
 - 창업 교육자 양성을 위해 다양한 프로그램을 지원·운영하고 있으며 특히 리더십과 경영관리, 혁신과 기업가 정신 센터, 산업과 기업의 기업가 정신 생태계 구축 등을 수행
 - Universities UK, Said Business School in University of Oxford와 함께 2012년부터 창업 대학교 프로그램을 운영하고 있으며 창업 대학교 프로그램은 기업가 정신의 촉진의 중요성, 촉진 방법 등을 강조

○ IEEP(International Entrepreneurship Educators Programme)

- NCEE에서 진행하고 있는 창업교육 강화프로그램 중 하나로서 HE(High Education), FE(Further Education) 분야에서의 창업 교육 능력을 강화시키는 것을 목적
 - 기본적으로 IEEP는 6개의 교육모듈을 운영하고 있으며 각각의 모듈은 Review Meeting, Peer to Peer 멘토링, 팀 프로젝트, 과제 수행 등 다양한 활동으로 구성

○ 3EP(European Entrepreneurship Educators Programme)

- 핀란드, 덴마크, 크로아티아, 영국 등 다양한 국가의 파트너 대학과 함께 장기 세미나인 EASA(European Annual Summer Academies)를 매년 실시하고 있으며 이를 통하여 기업 및 창업 교육자들을 지원하고 노하우를 전수하는 등 창업 교육자 양성과 관련된 정보를 제공하는 역할
 - 3EP는 유럽 연합(EU:European Union)의 행정부 역할을 담당하고 있는 유럽 연합 집행위원회(European Commission)에서 추진한 CIP(Competitiveness

and Innovation Framework Programme)의 지원으로 유럽지역 창업 교육자들이 모여 만들어진 단체

3) 기타

○ 인도네시아의 짜푸트라 대학교(Universitas Ciputra)

- 짜푸트라 대학*의 짜푸트라 기업가정신센터(Universitas Ciputra Entrepreneurship Centre : UCEC)는 창업 및 기업가정신 관련 교육과 실무 훈련을 담당
 - 학생기업가정신 과정 및 단기창업훈련 과정 등을 운영하고 있으며 2012년을 기준으로 주로 공무원과 교사, 학생 등을 대상으로 총 8500여명의 수료생이 배출되었으며 이 중 약 2500명이 기업가정신 전문 강사로 육성

○ 싱가포르의 난양기술대학교(Nanyang Technological University)

- 2001년 싱가포르 정부지원을 받아 설립된 난양 기업가정신센터는 미국의 카프만 재단 및 중국 칭화대학교와 파트너십을 맺고 기업가정신에 대한 학부과정, 대학원과정 및 기타 기업가정신 프로그램을 운영
 - 난양 기업가정신센터에서 제공하는 프로그램은 크게 3가지로 학부과정, 대학원과정, 기타 기업가정신 프로그램으로 구분할 수 있으며 교육 후 실제 창업이나 교육자 등 다양한 진로를 선택

○ 말레이시아의 라자크대학교(Universiti Tun Abdul Razak)

- 인적자원 역량강화를 위한 전문교육센터(Centre for Executive Education)을 운영하고 있으며 현재 미국의 Babson College, Kellogg School of management, University of Stanford 등과 전략적 파트너십을 통해 혁신, 리더십, 기업가정신, 경영일반에 대한 다양한 프로그램을 운영
 - 전문교육센터(CEE : Centre for Executive Education)에서 제공되고 있는 기업가정신 프로그램은 Entrepreneurship Development Programme, The Entrepreneurship Mindset Series, Family Business Management Series로 구성

* 인도네시아 제2의 수도인 수라바야에 위치한 '짜푸트라(Ciputra) 대학교'는 인도네시아의 최대 기업 중 하나인 짜푸트라 그룹이 2006년에 설립한 인도네시아 유일의 창업 특성화 대학으로서 미국 카프만재단이 지정한 글로벌 기업가정신네트워크의 인도네시아 내 공식 파트너

요약

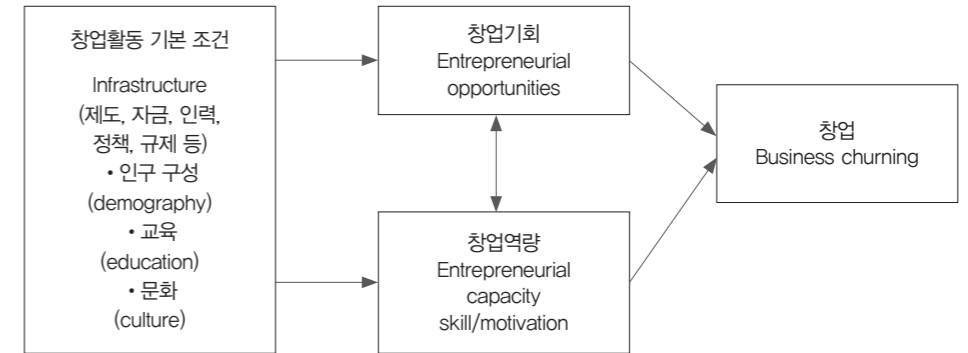
Ⅲ. 창업교원 양성과정의 콘텐츠(What to teach)

1. 기업가정신의 개념과 구성요인

- 기업가정신은 많은 학자들에 의해 사용되어 왔으나 아직 합의된 명확한 정의는 없는 실정으로 다양한 정의가 존재
 - 기업가정신이란 ‘미래의 불확실성과 높은 위험에도 불구하고 모험정신(혁신능력)을 발휘하여 새로운 가치를 창출하는 기업가의 의지 또는 활동’이라고 규정*
 - 기업가(Entrepreneur)란 단어는 ‘시도하다’ ‘모험하다’ 등을 의미하는 프랑스어 동사 ‘Entreprendre’에서 유래
 - Hisrich와 Brush(1985)**는 기업가정신을 ‘위험부담과 그에 상응하는 보상을 전제로 하여 가치있는 그 무엇을 새로이 창조하는 과정’으로 정의
 - Kao(1989)*** 기업가정신이란 사업기회의 인지, 위험부담의 적절한 관리, 적절한 자원동원의 기술을 통하여 가치를 창출하려는 시도로 정의
 - 이장우는 ‘자원의 현실적 제약을 무릅쓰고 포착한 기회를 사업화하려는 행위 또는 과정’으로 정의
 - 페네더(Peneder)는 기업가정신을 행태적(behavioral), 기능적(functional), 직업적(occupational) 측면에서 종합하여 모듈식 개념으로 파악
- GEM의 연구에 따르면, 한 국가의 기업가정신은 창업기회(entrepreneurial opportunity) 및 창업역량(entrepreneurial capacity)에 의해 좌우됨. 또한, 창업기회 및 창업역량은 창업활동의 기본 조건으로 볼 수 있는 기반시설(infrastructure), 인구구성, 교육, 문화 등의 요인으로부터 영향을 받는다고 보고****
 - 다른 조건이 동일하다면, 인구구성(demography)에서는 25~44세 인구 비중과

고등학교 이후 교육단계에서의 창업교육 실시가 창업활동과의 상관관계가 높은 것으로 보고

GEM의 기업가정신 결정 모형



자료 : 기업가정신 육성 및 기업친화적 정책을 통한 잠재성장률 제고방안(2008)에서 재인용

- 서창수 외(2012)는 기업가정신의 핵심적 요소를 기회(Opportunity), 혁신(Innovation), 위험감수성(Risk-Taking), 실천(행동) 그리고 진취성(Proactiveness) 등으로 분류
- Verheul 등(2001)은 기업가정신에 영향을 미치는 다양한 변수들을 종합하고, 이러한 분석틀 속에서 정부의 기업가정신 활성화 정책의 내용을 구체화하기 위한 종합적인 절충이론(eclectic theory)을 제시
 - Verheul 등의 절충이론에서 기업가정신의 결정요인은 공급측 요인과 수요측 요인으로 양분되며, 정부의 기업가정신 활성화 정책은 기업가정신의 결정요인 분석틀 속에서 G1~G5의 5가지 유형으로 구분

2. New Venture Creation

1) 개요

- 창업은 기업가가 사업 아이디어를 가지고, 기회로 만들어, 창업팀을 구성하고, 사업을 시작하는 일반적인 경우를 말함
 - 창업은 기업가적 과정(entrepreneurial process)을 통해서 진행되며, 기회의 포착, 기회의 평가, 비전의 수립, 자원의 획득, 사업계획의 수립 및 실행의 단계를 거쳐 이루어지게 됨

* 기업가정신 육성 및 기업친화적 정책을 통한 잠재성장률 제고방안(2008, 산업연구원)

** The Woman Entrepreneur ; Starting, Financing, and Managing a Successful New Business (Lexington Book, 1985) p.18

*** Entrepreneurship, Creativity & Organization, Preutice Hall International, Inc, 1989, p91

**** 기업가정신 육성 및 기업친화적 정책을 통한 잠재성장률 제고방안(2008, 산업연구원)에서 발췌하여 정리

2) 단계별 주요내용

○ 아이디어 발굴

- 아이디어(idea)는 사업기회(opportunity)와는 차이가 있음. 아이디어는 다듬어 지지 않은 야생의 상태를 말하며, 이것을 사업화와 연결시켜 사업 가능성을 가진 것이 될 때 기회라고 말할 수 있음
 - 창업을 하기 위해서는 아이디어 및 기회의 원천이 어디에서 오는지 알아야 하며, 창업 아이디어는 기술적 발견, 생활방식의 변화, 사고방식의 변화, 정부의 규제의 변화 등에서 주로 나타남

○ 기회 평가 (Opportunity Evaluation) 및 아이디어 수정 (Idea Reshaping)

- 아이디어의 평가는 아이디어를 보다 명확하고 구체적으로 해주는 과정이며 전체 기업가적 과정(entrepreneurial process)의 일부분
 - 아이디어의 평가는 도출된 사업아이디어가 진정한 기회(opportunity)가 될 수 있는지에 대한 평가인 것
 - 아이디어의 실현가능성 검증은 위해서는 일반적으로 고객과 시장, 경쟁자, 정부, 글로벌 환경을 고려함

○ 사업계획서 작성

- 사업계획서란 창업자가 창업과 관련된 모든 외적·내적 요소를 문서로 작성한 것으로 작성하는 목적이 무엇이며, 읽는 독자가 누구인지에 따라서 몇 가지로 구분될 수 있음
 - 요약 사업계획서는 이미 창업을 한 기존 기업이 제품 및 연구개발을 위해 투자자금을 필요로 할 때 투자자들을 대상으로 신제품의 개발 초기단계에서 보고할 내용이 많지 않은 경우 작성하는 사업계획서임
 - 일반적으로 떠올리는 사업계획서는 창업 시 투자자 유치와 회사의 운영과 앞으로의 계획을 위한 사업계획서로 심도 있는 시장분석, 3년~5년간의 예상비용 및 매출, 판매량, 인력계획, 연구개발 계획 등의 내용을 담고 있음
 - 기존 기업이 회사 운영을 위한 방향과 목표를 제시하기 위해서 작성하는 사업계획서로서 회사운영을 위한 청사진으로 최고경영자들을 위한 안내서로서의 사업계획서
- 사업계획서의 목차를 통해 사업계획서 작성 시 필요한 구성요소들을 알 수 있으며, 각 목차는 명확하고 간결하게 작성되어야 하며 사업계획서의 목차예시는 다음과 같음

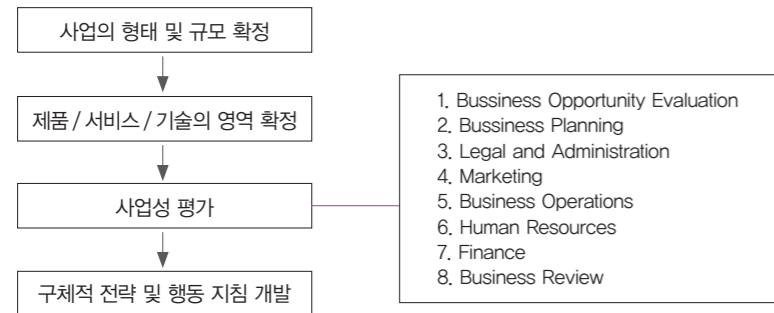
사업계획서의 목차 예시

목차	주요내용
1. 요약(Executive Summary)	2~3페이지 내외, 가장 중요
2. 회사의 개요(Company Overview)	사업계획서의 전체 내용을 한눈에 볼 수 있도록 회사와 사업의 내용을 간략하게 소개
3. 경영팀(Management Team)	조직구조, 핵심경영자, 고문 전문가와 전문서비스지원, 경영보상과 소유권
4. 사업환경(Business Environment)	시장규모와 동향, 고객, 시장점유율과 매출액, 경쟁과 경쟁적 우위
5. 마케팅 계획(Marketing Plan)	총괄계획, 가격결정, 판매기법, 광고와 판촉
6. 운영계획(Operations Plan)	지리적 입지, 설비 및 시설, 품질관리와 서비스, 규제와 법적 문제
7. 재무계획(Financial Plan)	가정, 손익분기점 분석, 추정손익계산서, NPV, 기업가치
8. 결론 및 요약	
9. 부록	언급된 각종 증거문서, 서류 등이 첨부되는데, 보통 다음과 같은 내용들이 포함되는 것이 일반적

○ 사업화전략

- 사업영역 즉 제품 및 서비스를 구체적으로 정하고 사업계획서를 작성하였으면 사업성 평가를 통해 사업을 정교할 필요가 있음
 - 사업성 평가 단계에서는 사업전반에 걸쳐 사업성 역량에 대한 분석을 통해 사업성을 평가하고, 사업성 평가를 통해 사업전략을 구체화하고 사업계획서를 업그레이드
 - 사업성 평가가 이루어진 이후에는 구체적인 사업화 전략의 마스터플랜을 작성하여야 하며 비즈니스 시스템의 설계를 어떻게 할 것인지, 전략적 제휴가 필요한지, 아웃소싱이 필요한지, 자금조달에 대한 전략적 접근은 어떻게 해야 할지에 대한 구체적인 전략의 수립이 필요
- 사업성 평가란 제품 및 서비스가 구체적으로 정해진 이후 사업을 위한 정교화 작업의 단계
 - 일반적으로 사업형태 및 규모를 확정하고, 제품/서비스/기술의 영역을 확정하여, 최종적인 사업성을 평가하여 구체적인 전략 및 행동지침을 작성하는 단계

사업성 평가 프로세스



3. Corporate Entrepreneurship

1) 개요

기업 관점의 창업 프로세스

- 기업관점의 창업 프로세스는 총 6단계로 구분할 수 있으며 각 단계별 주요 요소 및 도구, 조직문화 요소가 존재

기업차원의 창업(신사업개발) 프로세스

	Idea Generation (아이디어 발굴)	Evaluation (아이디어 평가)	Idea Reshaping (BM수립)	Pre-Start up (사업계획서 작성)	Start up (사업 안정화)	Growth (사업 성장)
Corporate Entrepreneurship	<ul style="list-style-type: none"> 아이디어 수집 <ul style="list-style-type: none"> Inside-out Outside-in Benchmarking Recognizing Opportunities 특허 계량분석 	<ul style="list-style-type: none"> 아이디어 심사 스크리닝 <ul style="list-style-type: none"> 타당성 분석 기술적 분석 수익성 분석 경제성 분석 성장성 분석 적합성 Check <ul style="list-style-type: none"> 핵심역량 활용가능성 시너지 창출 	<ul style="list-style-type: none"> 최종제품/시장 선택 제품기능/전략 정의 Business modeling <ul style="list-style-type: none"> 고객가치 가격 등 마케팅 기획 재무 타당성 분석 추정재무계획 작성 필요 내부역량 점검 핵심자산 분석 	<ul style="list-style-type: none"> 신사업 계획서 작성 <ul style="list-style-type: none"> PMO/실행부서 역할분담 주관부서 및 예산 실행계획 추진 로드맵 작성 추진 체계 정의 	<ul style="list-style-type: none"> 고객관리 자금관리 미래핵심 리스크관리 	<ul style="list-style-type: none"> 성장관리 제품/서비스 확장
조직 문화	(조직문화 구축 단계)		(조직문화 운영 단계)			(성과평가 단계)
Tool	<ul style="list-style-type: none"> TRIZ CPS(Creative Problem Solving) 브레인스토밍 스캅퍼(SCAMPER) Red flag check 	<ul style="list-style-type: none"> Model Feasibility Checklist 5Force SWOT 가치사슬 제품개념 의견 일치서 BMO(Bruce Merrifield-Ohe) PMI 	<ul style="list-style-type: none"> 비즈니스모델 캔버스 4P 전략포트폴리오 (BCG Matrix) 	<ul style="list-style-type: none"> 표준BP(Business Plan)작성계획서 TRM (Technology Road Map) PMS (Project Management System) 		<ul style="list-style-type: none"> BSC(Balanced Score Card) KMS(Knowledge Management System) 제품/서비스 품질관리도구(QC)

2) 단계별 주요내용

아이디어 발굴

- 아이디어 발굴이란 신사업 개발 아이디어 발굴을 위한 다양한 접근방법을 의미하며 신사업 후보군을 발굴하는 과정으로 다양한 아이디어 원천들로부터 신사업에 관련된 아이디어를 수집하고 관련 시장기회를 파악하는 과정을 의미
 - 아이디어수집, 벤치마킹, 기회인지, 특허계량분석이 사용

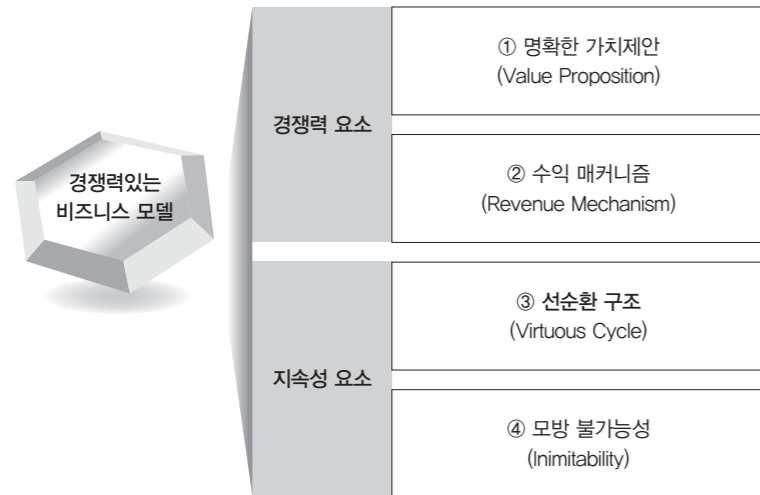
아이디어 평가

- 신사업 개발을 위해 도출된 아이디어를 대상으로 법률적 제한 및 현실적 제약 등 신사업으로 발전시키는 것에 있어 기본적인 제약조건이 존재하는 아이디어는 제외
 - 아이디어심사, 스크리닝, 타당성분석, 기술성분석, 경제성분석, 수익성분석, 성장성분석, 적합성확인 방법을 이용

BM수립

- 비즈니스 모델 설계는 신사업 개발 아이디어 가운데 선정된 후보사업에 대해 기업이 고객에게 제공하고자 하는 고객가치와 기업의 수익을 창출하는 활동과 방법을 구체화하는 단계
 - 비즈니스 모델에는 기업의 고객들과의 관계 규명, 자금의 주요 흐름, 주요 효익에 관한 내용이 포함되어 있어야 함
 - 비즈니스 모델은 기업이 추진하고자 하는 신사업 아이디어의 가장 기본적인 수익 구조를 제시함으로써 향후 수행되는 사업 과정의 방향성과 목적을 제시할 수 있음
- 비즈니스 모델은 크게 명확한 가치제안과 수익매커니즘을 포함한 경쟁력 요소와 선순환 구조와 모방 불가능성을 포함한 지속성 요소로 구분하여 이해할 수 있음
 - 경쟁력 있는 비즈니스 모델은 고객에 대한 명확한 가치를 제안하고 수익매커니즘을 제시하고 있음

비즈니스 모델의 4가지 성공요소



Source : 기술창업보육론, 중소기업청

○ 사업계획서 작성

- 사업 전반에 대한 내용을 문서화한 것으로 자사의 핵심자산과 보완자산의 실행 방안을 고민하고 이를 사업계획서에 연결하는 과정임
- 사업수행에 필요한 설계 및 일정 등을 확정하며 동시에 사업자가 효율적으로 사업을 추진하고 지속적으로 성장, 발전시켜 나가고자 하는 구체화된 의지를 체계적으로 정리 및 기술한 것
 - 사업의 내용, 경영방침, 기술문제, 수익성, 소요자금 조달 및 운용, 인력충원 계획 등을 일목요연하게 정리한 일체의 서류로서, 비즈니스 모델을 실현하기 위한 구체적인 실행계획으로서 창업계획용과 창업경영용의 두 가지로 구분하여 활용하는 것이 바람직

○ 사업 안정화

- 실제 기업이 신규 제품이나 서비스를 시장에 출시하고 해당 제품이나 서비스를 통해 매출이 발생하기 시작하는 기간을 의미하며 기능별 조직 구조 및 직무 할당 등이 필요함
- 사업 안정화 시기에는 급속한 매출 신장보다는 큰 규모에서 발생하는 이익들이 현실화되는 데 있어 발생할 수 있는 문제점들의 극복이 강조됨(이미순, 2007)

4. Social Entrepreneurship

1) 사회적 기업가정신(Social Entrepreneurship)의 개념

- 사회적 기업가정신 교육은 ‘사회적 문제 또는 요구에 따른 기회 즉 사회적 미션을 포착하고, 기업가적인 접근(entrepreneurial approach)을 통해 사회 변화 및 혁신에 기여할 수 있는 사회적 가치 및 성과 창출’의 과정(process)을 학습하고, 이러한 과정을 통해 역량을 갖춘 사회적 기업가(social entrepreneur)를 육성하는 것이 주된 내용
- 이러한 사회적 기업가정신의 개념에 대해서는 각 연구자들마다 다양한 견해를 피력하고 있음. ‘사회적 가치를 창출하기 위한 경영구조나 기금확보전략을 모색하는 비영리 조직의 이니셔티브’로 정의하기도 하며(Austin et al., 2006), 다른 부류의 연구자는 ‘외부 파트너십에 중점을 두고 비즈니스 사업활동을 하는 데 있어서의 사회적 책임활동’으로 정의하기도 함(Sagawa & Segal, 2000). 또 다른 부류는 ‘사회적 문제를 완화시키고 사회적 변화를 촉진시키는 것’으로 정의
- 종합적으로 살펴볼 때 사회적 기업가정신은 일반적인 기업가정신 및 활동 과정과 유사하되 사회적 가치와 혁신에 ‘기업가적인 접근(business-like approach)’ 방식을 채택한다는 것으로 이해할 수 있음(Pomerants, Mark, 2003). 가장 중요한 차이는 기업 활동 과정 자체가 아니라, 이 두 가지가 추구하는 보상이 다르다는 것이라 할 수 있음.
- 본 보고서에서는 사회적 기업가정신 및 사회적 기업활동을 추구하는 조직을 소셜 벤처(social venture)로 통일하여 사용하며, 이러한 소셜 벤처 및 사회적 기업활동을 추구하는 기업가를 사회적기업가(social entrepreneur)로 사용
 - 소셜 벤처(social venture)는 기업의 본질적인 목적이라 할 수 있는 경제적 가치 뿐만 아니라, 공익적 목적의 사회적 가치, 더 나아가 환경적 가치를 창출하려는 미션(mission)을 가지는 기업
 - 사회적기업가는 양립하기 어려운 영리적 목적과 사회적 목적을 동시에 추구(double bottom line)해야 하므로 기업가적인 경영능력은 물론, 윤리적으로도 명확한 능력이 필요

2) 사회적 기업가정신 교육 사례 – Social Venture Creation

- EU에서는 사회적 기업가정신을 유럽 경제모델의 핵심적 요소로 보고 있으며, 사회적 유대와 민주화를 위해 이를 강화시키는 것이 매우 중요하다고 발표
 - ‘레오나르도다빈치’ 프로젝트를 통해 잠재적인 사회적 기업가, 사회적 경제영역에서 활동하고 있는 멘토나 각종 기관들의 담당자 그리고 공공/비영리 기관에서 근무하고 있는 담당자 및 학생들을 대상으로 사회적 기업가정신 교육과 경험공유 등을 통하여 인적자원을 더욱 효과적으로 육성
- 미국의 교육과정을 살펴보면 정규 대학 내에서 실시하는 Course work과 외부 연구소 또는 재단 등에서 실시하는 비학위과정으로 나뉘볼 수 있음. 대부분의 학교 내 교육은 경영대학원 학위과정 내에서 선택적으로 운영

사회적 기업 관련 학위과정 개설 주요대학

Babson College	The Social Entrepreneur (Elective Course)
Columbia University	Social Entrepreneurship : Financing and Growing Social Venture (Elective Course)
Duke University	Social Entrepreneurship (Elective Course)
London Business School	Social Entrepreneurship (Elective Course)
The George Washington University	Non-profit Enterprise (Elective Course)
University of California-Berkeley	Introduction to Social Entrepreneurship (Elective Course)
University of Notre Dame	Social Entrepreneurship (Elective Course)
Washington University	Social Entrepreneurship 외 다수 (Elective Course)

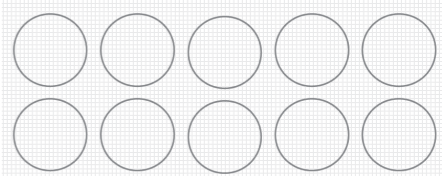
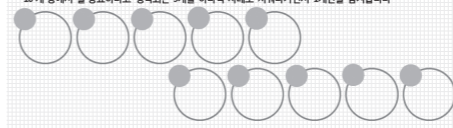
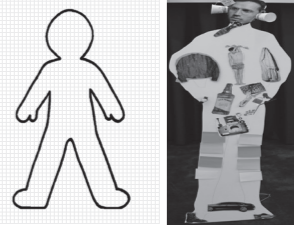
- 국내의 경우 크게 3가지의 형태로 진행되고 있음. 첫 번째 유형은 단기간에 실시하는 사회적 기업가 아카데미이며, 두 번째 유형은 정규 학위과정과 유사한 형태의 특화 프로그램(KAIST), 세 번째 유형은 정규 학위과정으로 운영되는 교육프로그램(경원대) 등임

요약

IV. 창업교원 양성과정의 교육방법론(How to teach)

1. 기업가 특성파악 단계

- 기업가의 자질을 가지고 있는지 아닌지를 검토하기보다는 학생들은 (1)자신의 가치관 (2)리더십 스타일 (3)강점과 약점을 파악하도록 해야 하며, 간편하게 자기 평가 (self assessment) 방법을 통해 학생 자신을 보다 잘 이해할 수 있도록 해야 함

<h3>Self Assessment Activity 1</h3> <p>핵심 가치관은 무슨 일을 할 때 가장 중요하다고 생각되는 가치관을 말하며, 매일 의사결정을 하는 데 있어서 가장 중요한 영향을 미치는 핵심 가치를 말한다.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 성취 효율 직관 이상 책임감 몰입 인정 정확성 평등 즐거움 믿음 우수함 정의로운 모험 경험 친절 존경 학습 권위 자율성 기죽 사랑 위험감수 안정감 아름다움 충성심 변화 자유의지 간단명료함 신실함 개방성 우정 재미 기회 능력 관대 긍정 정신적 가치 의사소통 열정 안정 글로벌 확장 애국 결과지향 서비스 </div>	<h3>Self Assessment Activity 2</h3> <p>본인의 의사결정에 중요한 영향을 미치는 가치를 10가지 나열해 보도록 합니다.</p> 																																																																																																																																																						
<h3>Self Assessment Activity 3</h3> <p>앞서 나열한 10개의 가치관을 중요 순으로 순위를 매겨 보도록 하십시오 10개 중에서 5개 중요하다고 생각되는 9개를 하나씩 차례로 지워나가면서 1개만을 남겨봅니다.</p>  <p>가장 중요한 가치관 1가지 : _____ 그 가치관이 내게 중요한 이유 기술 : _____</p>	<h3>Self Assessment Activity 4-1 : 리더십 스타일</h3> <table border="1"> <tr> <td>(1) 내가 고집이 강해 보인다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>나를 이끌어주는 사람이다</td> </tr> <tr> <td>(2) 일을 잘 하는 편이다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>순진하게 보인다</td> </tr> <tr> <td>(3) 감정을 잘 다스린다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>이웃을 따지는 성격이다</td> </tr> <tr> <td>(4) 일을 끝까지 해낸다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>행동과 말이 일치하는 편이다</td> </tr> <tr> <td>(5) 변함 없이 끈기 있다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>상황에 잘 적응하는 편이다</td> </tr> <tr> <td>(6) 끈기 있다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>순진하게 보인다</td> </tr> <tr> <td>(7) 솔직하고 사의 강하다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>책임지는 것을 좋아한다</td> </tr> <tr> <td>(8) 일을 성공할 때까지 끝까지</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>일과 일에 몰두하는 편이다</td> </tr> <tr> <td>(9) 비유를 자주 사용한다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>위험을 잘 평가한다</td> </tr> <tr> <td>(10) 계획을 잘 세운다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>계획적으로 일을 하는 편이다</td> </tr> <tr> <td>(11) 조급함을 잘 참는다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>다른 사람이 주도해가지기 기뻐한다</td> </tr> <tr> <td>(12) 조용하고 겸손해 보인다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>완벽한 편이다</td> </tr> <tr> <td>(13) 자신감이 있다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>책임지는 편이다</td> </tr> <tr> <td>(14) 문제가 생기면 잘 해결한다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>다른 사람과 함께 못하는 편이다</td> </tr> <tr> <td>(15) 정서적으로 안정적이다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>행사에 능숙한 편이다</td> </tr> <tr> <td>(16) 리더십이 있다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>공부에 의욕하는 편이다</td> </tr> <tr> <td>(17) 끈기 있다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>일과 일에 몰두하는 편이다</td> </tr> <tr> <td>(18) 끈기 있다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>일과 일에 몰두하는 편이다</td> </tr> <tr> <td>(19) 끈기 있다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>일과 일에 몰두하는 편이다</td> </tr> <tr> <td>(20) 끈기 있다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>일과 일에 몰두하는 편이다</td> </tr> <tr> <td>(21) 끈기 있다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>일과 일에 몰두하는 편이다</td> </tr> <tr> <td>(22) 끈기 있다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>일과 일에 몰두하는 편이다</td> </tr> <tr> <td>(23) 끈기 있다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>일과 일에 몰두하는 편이다</td> </tr> <tr> <td>(24) 끈기 있다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>일과 일에 몰두하는 편이다</td> </tr> <tr> <td>(25) 끈기 있다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>일과 일에 몰두하는 편이다</td> </tr> <tr> <td>(26) 끈기 있다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>일과 일에 몰두하는 편이다</td> </tr> <tr> <td>(27) 끈기 있다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>일과 일에 몰두하는 편이다</td> </tr> <tr> <td>(28) 끈기 있다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>일과 일에 몰두하는 편이다</td> </tr> <tr> <td>(29) 끈기 있다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>일과 일에 몰두하는 편이다</td> </tr> <tr> <td>(30) 끈기 있다</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>일과 일에 몰두하는 편이다</td> </tr> </table>	(1) 내가 고집이 강해 보인다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	나를 이끌어주는 사람이다	(2) 일을 잘 하는 편이다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	순진하게 보인다	(3) 감정을 잘 다스린다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	이웃을 따지는 성격이다	(4) 일을 끝까지 해낸다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	행동과 말이 일치하는 편이다	(5) 변함 없이 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	상황에 잘 적응하는 편이다	(6) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	순진하게 보인다	(7) 솔직하고 사의 강하다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	책임지는 것을 좋아한다	(8) 일을 성공할 때까지 끝까지	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다	(9) 비유를 자주 사용한다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	위험을 잘 평가한다	(10) 계획을 잘 세운다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	계획적으로 일을 하는 편이다	(11) 조급함을 잘 참는다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	다른 사람이 주도해가지기 기뻐한다	(12) 조용하고 겸손해 보인다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	완벽한 편이다	(13) 자신감이 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	책임지는 편이다	(14) 문제가 생기면 잘 해결한다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	다른 사람과 함께 못하는 편이다	(15) 정서적으로 안정적이다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	행사에 능숙한 편이다	(16) 리더십이 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	공부에 의욕하는 편이다	(17) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다	(18) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다	(19) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다	(20) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다	(21) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다	(22) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다	(23) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다	(24) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다	(25) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다	(26) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다	(27) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다	(28) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다	(29) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다	(30) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다
(1) 내가 고집이 강해 보인다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	나를 이끌어주는 사람이다																																																																																																																																																			
(2) 일을 잘 하는 편이다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	순진하게 보인다																																																																																																																																																			
(3) 감정을 잘 다스린다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	이웃을 따지는 성격이다																																																																																																																																																			
(4) 일을 끝까지 해낸다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	행동과 말이 일치하는 편이다																																																																																																																																																			
(5) 변함 없이 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	상황에 잘 적응하는 편이다																																																																																																																																																			
(6) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	순진하게 보인다																																																																																																																																																			
(7) 솔직하고 사의 강하다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	책임지는 것을 좋아한다																																																																																																																																																			
(8) 일을 성공할 때까지 끝까지	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다																																																																																																																																																			
(9) 비유를 자주 사용한다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	위험을 잘 평가한다																																																																																																																																																			
(10) 계획을 잘 세운다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	계획적으로 일을 하는 편이다																																																																																																																																																			
(11) 조급함을 잘 참는다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	다른 사람이 주도해가지기 기뻐한다																																																																																																																																																			
(12) 조용하고 겸손해 보인다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	완벽한 편이다																																																																																																																																																			
(13) 자신감이 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	책임지는 편이다																																																																																																																																																			
(14) 문제가 생기면 잘 해결한다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	다른 사람과 함께 못하는 편이다																																																																																																																																																			
(15) 정서적으로 안정적이다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	행사에 능숙한 편이다																																																																																																																																																			
(16) 리더십이 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	공부에 의욕하는 편이다																																																																																																																																																			
(17) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다																																																																																																																																																			
(18) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다																																																																																																																																																			
(19) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다																																																																																																																																																			
(20) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다																																																																																																																																																			
(21) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다																																																																																																																																																			
(22) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다																																																																																																																																																			
(23) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다																																																																																																																																																			
(24) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다																																																																																																																																																			
(25) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다																																																																																																																																																			
(26) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다																																																																																																																																																			
(27) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다																																																																																																																																																			
(28) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다																																																																																																																																																			
(29) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다																																																																																																																																																			
(30) 끈기 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	일과 일에 몰두하는 편이다																																																																																																																																																			
<h3>Self Assessment Activity 4-2</h3> <p>다음 질문에 답해보기 바랍니다.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 자기 자신에 대해서 새롭게 알게 된 것은 무엇입니까? 그런 새로운 요소에 동의합니까? 2. 이를 통해 바라본 자신의 강점은 무엇이라고 생각합니까? 3. 그렇다면 약점은 무엇입니까? 만약 자신의 스타일을 보완할 수 있는 팀원이 필요하다면 어떤 스타일의 사람들이 팀원이 되면 좋을지 생각해서 작성해 보기 바랍니다. 	<h3>Self Assessment Activity 4-3</h3> 																																																																																																																																																						

2. 아이디어 창출 단계

- Idea Generation 단계는 아이디어의 원천은 어디서 나오며, 아이디어 발굴을 위한 방법에는 어떤 것이 있는지를 학습하는 과정

주요방법론

도구	내용	비고
TRIZ	TRIZ의 40가지 발명원리는 기술적 모순을 갖고 있는 문제를 해결할 수 있는 방법을 제시하고 있으며 발명원리는 트리즈를 활용한 문제해결 및 새로운 아이디어 창출에 적용되는 가장 빠른 방법	
스캠퍼 (SCAMPER)	브레인스토밍과 유사한 아이디어 도출 도구로서 사고의 영역을 일정하게 제시함으로써 다소 구체적인 안들이 나올 수 있도록 유도하는 아이디어 창출 기법. 도출된 아이디어를 제시된 9가지 제약 조건 하에 다양하게 생각	
Red Flag Check	해당 기업에 적합한 기준을 설정하고 기준에 미달하는 신사업 관련 아이디어에 빨간 깃발(Red Flag)로 표시하고 표시된 아이디어는 향후 아이디어 발굴 프로세스가 진행됨에 따라 탈락. Red Flag Check용 아이디어는 영역별 Item 선정에 위한 광의의 아이디어로서 구체적인 필요가 없고 향후 과정을 통해 구체화	
SOFT Ideation Wheel	복잡하고 이론적인 관점보다는 성공적인 비즈니스 모델의 유형을 최대한 단순화시켜서 혁신적인 발상이 가능하도록 도와주는 아이디어 발상도구. 집합적 사고, 관계적 사고, 캐시플로 사고, 시스템 사고 등 4가지 사고방식을 제시하고 있으며 각 사고별로 아이디어 가치명제들을 포함	
관찰기법	관찰은 해석(interpretation)과 다름. 일반적으로 성인일수록 현상을 보면 본인의 경험과 지식을 바탕으로 해석. 해석이 아니라 "오감"으로 현상을 인식하는 훈련을 하도록 하게 하는 것이 필요	

고객입장에서 제품 혁신하기	일상에서 히트상품이라고 생각되는 제품들의 리스트를 작성하도록 함. 작성한 리스트들이 왜 히트상품이 되었는지 의견을 나누도록 함	
자신의 열정으로부터 아이디어 도출	자신이 재미를 느끼는 모든 것들에 대해 생각해 보도록 하고, 취미는 무엇인지, 좋아하는 신문, 잡지, 인터넷 블로그는 어떤 것들이 있는지에 대해서 대답해 봄으로써 학생들이 좋아하는 모든 것들을 사업화 가능성이 있는 것으로 보도록 함	
전문 지식으로부터의 도출	본인의 전공지식 및 경험을 바탕으로 한 창업 아이디어 발굴 사례를 보여줌으로써 본인의 전공지식에 기반한 창업아이디어 가능성을 교육	
아이디어의 기회화	NBC News에 보도된 IDEO 회사의 프로젝트 사례를 학생들에게 보여줌으로써 학생들이 어떻게 아이디어를 사업 기회로 만드는지에 대한 과정을 학습	

3. 아이디어 평가 단계

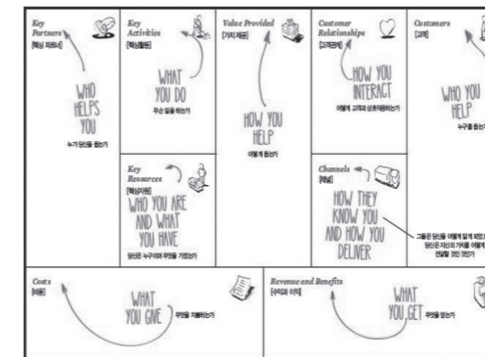
- 아이디어평가 단계는 발굴한 아이디어(idea)가 사업기회(opportunity)로서 가능성이 있는지를 파악하는 단계로, 사업기회로서의 가능성을 위한 평가기준이 무엇인지, 그 기준을 바탕으로 사업타당성은 어떻게 파악하는지를 검토하는 단계

주요방법론

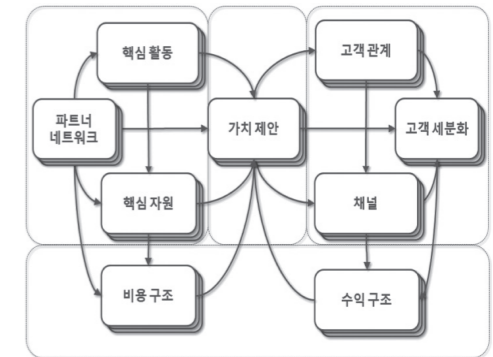
도구	내용	비고
Model Feasibility Check List	Kauffman 재단에서 사용하는 아이디어 평가 Tool로서 아이디어를 Market, Product/Service, Financial 등 3가지 관점으로 구분하여 평가를 진행. 각 관점 당 측정항목이 존재하며 총 100점 만점으로 구성	

<p>BMO (Bruce Merrifield-Ohe) Model</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 신사업과 벤처투자의 사업성 평가를 위한 도구로 사용되고 있으며 사업의 매력도와 사업적합도를 계량화, 단순화함으로써 객관성이 높음 - 사업매력도 평가와 자사 적합도 평가를 거쳐 최저 점수를 통과하는 프로젝트에 대한 통계적 성공가능성을 제공하여, 사업 매력도가 35점 이상이면 총점 80점을 넘을 경우 사업진입의 매력에 있는 것으로 평가 	
<p>PM (Plus, Minus, Interesting)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 제시된 신사업 관련 아이디어를 3가지 시점으로 평가하는 기법으로서 아이디어를 다각적으로 평가할 수 있다는 장점 - 아이디어를 긍정적인 측면, 부정적인 측면, 흥미로운 측면으로 구분하여 아이디어의 결과물에 대해 상상하고 이를 기반으로 평가서를 작성. 평가 후 아이디어를 그룹화하고 각 관점별, 아이디어별 시사점 도출 및 분석이 가능하도록 구성 	
<p>엘리베이터 피치 (Elevator Pitch)</p>	<p>아이디어 평가단계를 거치고 난 후, 아이디어를 명확하게 하게 하기 위해서 사업 아이디어를 한 문장으로 줄이는 연습을 하도록 함. 간결하게 본인의 사업 아이디어를 요약해 볼으로써 명확한 비즈니스 모델을 스스로 이해(사업 아이디어 3분 이내에 발표하기)</p>	

비즈니스모델 캔버스



요소 관계도



○ 비즈니스모델 캔버스 Zen

- 비즈니스 모델 캔버스 Zen은 국내에서 개발된 비즈니스 모델 수립 도구로서, 고객 중심으로 비즈니스를 바라볼 수 있고 고객과 문제, 해법, 시장관점에서 비즈니스 모델에 대한 발상을 할 수 있도록 틀을 제공하고 있음
 - 비즈니스의 시작과 끝을 고객으로 정의하고 고객의 충족되지 않은 문제를 기업은 해법을 발견하고 고객에게 제시하고 공감을 거쳐 구매로 이어지는 일련의 과정을 제시함
 - 전체 비즈니스 캔버스 중 X축은 시장으로 가기 위한 과정, Y축은 혁신으로 가는 과정을 의미하며 교차지점은 비즈니스 모델의 해법으로 제시

Business Model Canvas ZEN



Source : 비즈니스 모델 Zen, 조용호, 비전아레나

4. 아이디어 재구성 단계

- Idea Reshaping 단계는 사업타당성 검토를 거쳐, 아이디어를 수정하고, 수정된 혹은 새로운 아이디어로 발전시키는 단계임. 이 단계에서는 수정된 아이디어를 최초의 아이디어와 비교하고, 어떻게 개선되었는지 체크하고, 수정된 아이디어가 사업타당성이 있는지 feasibility test를 다시 거치도록 하여 사업아이디어를 최종 확정함
- 비즈니스모델 캔버스
 - 비즈니스 캔버스기법은 비즈니스 모델 전략 수립 시 고려해야 하는 9가지 영역에 대해 정의함으로써 시장에 적합한 비즈니스 모델을 수립할 수 있도록 하는 도구
 - 비즈니스 모델 캔버스는 비즈니스모델의 고객가치제안, 이윤공식, 핵심자원, 핵심프로세스 등 4가지 요소에 대한 체계적인 이해를 할 수 있도록 도와줌
 - 비즈니스 모델 캔버스에서 제시하고 있는 각 비즈니스 모델 블록은 다음과 같으며 각 블록들은 고객, 주문, 인프라, 사업타당성 분석 등을 포괄

5. 사업계획서 작성 단계

- Pre Start-up/Start-up 단계는 비즈니스 모델을 확정하고, 그에 따른 사업계획서를 작성하여 실제 사업준비를 하는 단계를 말함. 사업 시작을 위한 법적 단계 및 사업 운영 체크리스트를 확인하는 단계임

○ 주요방법론

도구	내용	비고
PMS (Project Management System)	<ul style="list-style-type: none"> - 조직이나 기업 내 프로젝트 관리 능력을 향상시키고 발전시키기 위한 실질적인 사항을 제시하고 관리하기 위한 도구 - 신사업개발 프로젝트에 대한 각 단계별 산출물, 수행범위 및 수행내용을 체계적으로 관리할 수 있는 도구를 제시하고 있으며 PM(Project Manager)의 역할을 정의 	
표준사업계획서	<ul style="list-style-type: none"> - 사업계획서가 기본적으로 제시할 수 있어야 하는 요소들을 바탕으로 작성된 표준사업계획서를 활용하면 사업계획서 작성 시 효과적으로 작성할 수 있음 - 표준사업계획서는 추진하고자 하는 기업의 경영상태 요약, 사업에 대한 설명, 마케팅 전략 및 시장환경 등을 제시 	본문 주요목차 참조
BSC (Balanced Score Card)	<ul style="list-style-type: none"> - 경영성과 관리 도구로서 다양한 관점에서의 성과 측정을 통한 전략 실행력을 관리하고 목표를 관리할 수 있도록 하는 성과평가의 핵심적인 도구 - SC를 활용해 주요 성과를 측정하기 위해서는 CSF(Critical Success Factor)를 설정하고 이를 활용하여 측정 가능한 KPI(Key Performance Indicator)를 수립하고 체계적인 관리를 실행 	
QC (Quality Control)	<ul style="list-style-type: none"> - QC는 과학적 원리를 응용하여 제품 품질의 유지·향상을 기하기 위한 관리 기법을 의미하는 것으로 넓은 뜻으로는 가장 시장성이 높은 제품을 가장 경제적으로 생산하기 위한 일련의 체계적 조치를 의미함 - 특정 수준 이상의 품질을 유지하여 신뢰받는 제품/서비스를 생산하기 위해서 어느 단계에 주력할 것인가를 경험적으로 인식하여 관리하는 것이 중요 	
Logic Model	<p>로직모형은 다수의 연구를 통해 그 실효성이 검증된 모델로서 투입에서 최종 결과에 이르는 사업 또는 프로그램의 흐름을 그래픽을 이용하여 표현한 것으로 사업프로그램을 평가할 때 기준으로 사용되는 일반적인 평가모형</p>	

I. 서론

제1장 연구의 배경

제2장 연구의 목적 및 주요내용

제 1 장

연구의 배경

- 창조경제를 구현하는 주체는 창의적 인재이며 창업을 핵심수단으로 현 정부에서는 창업활성화를 국가적 과제로 추진 중임. 현 정부가 제시한 국정과제 중 창업과 관련된 국정과제는 국정과제 1, 3, 15, 17, 61이 있음
 - (국정과제1) ‘가능성에 투자하는 금융환경의 조성’과 관련하여 창업 → 성장 → 회수 → 재도전이 원활한 선순환 창업·벤처 생태계를 조성, 경제성장과 일자리 창출
 - 세부 추진계획으로 벤처창업 투자확대 및 중간회수시장 확충을 제시함
 - (국정과제3) 재도전이 가능한 창업안전망 구축
 - 세부 추진계획으로 원활한 재도전 환경 조성, 중소기업 재창업 지원 강화, 중소기업 회생지원을 제시함
 - (국정과제15) ‘청년 취업·창업 활성화 및 해외진출 지원’을 통해 청년의 도전적인 해외진출지원과 창직·창업 활성화 등을 통해 청년의 일할 기회 확대
 - 세부 추진계획으로 창조형 청년창업가 발굴 및 육성과 사회문제 해결을 위한 청년 창직 활성화를 제시함
 - (국정과제17) 산·학·연·지역 연계를 통한 신산업 창출기능 강화를 통해 지역대학·산업·연구소와 지자체를 과학기술을 매개로 하는 융합공동체로 육성하고, 창업과 신산업 창출의 생태계 조성
 - 세부 추진계획으로 산·학·연 협력 패러다임을 ‘창업과 신산업 창출’로 전환하고 지역별로 특화된 창업생태계 조성을 제시함
 - (국정과제61) 협동조합 및 사회적 기업 활성화로 따뜻한 성장 도모를 통해 ‘따뜻한 성장’과 ‘국민행복’을 실현
 - 세부 추진계획으로 청년·고령자의 사회적기업 취업·창업 지원 강화를 제시함
- 국정과제에 근거하여 정부 각 부처에서는 ‘벤처·창업 자금생태계 선순환 방안’, ‘중소기업 재도전 종합대책’, ‘대학 창업교육 5개년 계획’을 발표
 - (벤처·창업 자금생태계 선순환 방안) ‘창업→성장→회수→재투자/재도전’의 과정이 물 흐르듯 막힘없이 순환되도록 하여 국내 벤처생태계를 실리콘밸리에 버금가는 모습으로 재구축(re-building)함. 그동안 벤처생태계의 고질적 문제로 제기

- 된 엔젤투자, 회수 및 재투자, 실패 후 재도전 부분의 병목현상 해소에 중점
 - 벤처 1세대 등 성공한 선배들의 후배 세대에 대한 재투자 및 멘토링 기반을 견고히 구축함
 - 벤처·창업기업의 ‘고위험·고수익’ 구조에 부합한 지원이 되도록, 창업기업의 자금조달 구조를 ‘용자 → 투자’ 중심으로 변경함
 - 엔젤투자 활성화, 기술 혁신형 M&A 활성화, 코넥스(KONEX) 신설 등을 통해 성장 단계별 맞춤형 투자·회수 시스템을 구축함
 - 창업 플랫폼 다양화, 우수인력 유입, 기술탈취 방지, 재도전 환경개선 등 벤처생태계의 하부 인프라도 함께 확충함
- (중소기업 재도전 종합대책) ‘창업→성장→회생→퇴출→재창업’으로 이어지는 생태계 전주기에 걸친 재도전 지원체계를 구축함
 - 창업자 연대보증 면제, 재창업 성공률 제고 등을 통한 우수 인력의 도전적 창업 촉진과 건강진단기반 구조개선 지원시스템 구축 등을 통한 기업실패 최소화 등이 주요 내용임
- (대학 창업교육 5개년 계획) 창업 친화적 대학교육제도 등을 마련토록 하여 맞춤형 창업교육으로 학생 창업역량을 강화하고, 창업도전을 위한 환경 조성과 학생을 위한 열린 창업 지원체계를 구축하여, 사회의 창조적 성장동력을 확보함
 - 추진전략 1: 대학이 함께하는 맞춤형 창업교육으로 학생의 창업역량 강화를 위해 창업교육 확대 및 내실화, 창업친화적 학사제도 마련, 창업교육 전담교원의 전문성 강화
 - 추진전략 2: 도전하는 학생을 위한 쉽고 열린 창업 지원체계 구축을 위해 학생 창업 도전 환경 조성, 학생창업 도전의 적극적 지원, 대학의 창업교육 지원 유도
 - 추진전략 3: 지역대학을 지역의 창업 허브로 조성하고 창업친화적 사회문화 마련을 위해 지방대학의 창업역량 강화, 창업우호적인 사회문화 조성
- 정부는 ‘기존기업의 성장지원을 통한 일자리 창출’ → ‘창업을 통한 일자리 창출’로의 정책의 전환을 시도 중이나, 장기적으로 생존하는 기업의 비율도 낮은 수준이며 무엇보다 사회 전반적으로 창업에 대한 부정적 인식이 강함
 - 창업은 새로운 일자리 창출을 통한 실업난 해결 및 지속 가능한 경제성장을 위한 가장 효과적인 수단임
 - 통계청이 실시한 전국 사업체 조사 결과에 따르면 2002년부터 2009년까지 창업기업은 연평균 130만 개의 일자리를 창출하여, 기존 기업에서 감소한 일자리를 상쇄하고도 연간 약 30만 개의 새로운 일자리를 창출
 - * 『창업기업의 고용창출 효과 분석』(중앙대, 2011.6.)에 따르면, 보통 창업기

업 1개당 평균 3명의 일자리를 창출하며, 특히 제조업의 경우 5~6명의 일자리를 창출

- 미국에서도 기존 기업에서는 해마다 100만 개의 일자리가 사라지는 반면, 창업기업에서는 300만 개의 일자리가 창출
- Audretsch and Thurik(2010)*에 따르면, 선진국들은 1980년대 이후 관리형 경제(managed economy)에서 기업가적 경제(entrepreneurial economy)로 전환
 - 관리형 경제에서는 '규모의 경제'와 대기업의 역할이 강조되었지만, 기업가적 경제에서는 경제성장과 고용창출을 위해 기업가정신과 중소기업의 역할이 강조
 - 특히, ICT 등 기술의 발전뿐만 아니라 공산주의의 붕괴, 세계화의 급진전, 다국적기업의 경쟁·생산방식의 변화, 소득증가에 따른 소비수요패턴의 변화 등 복합적 요인들로 인하여 성장 및 고용 창출에서의 신규 기업과 중소기업의 역할이 크게 부각
- 청년실업 문제가 심각한 상황에서 창업역량의 강화는 양질의 일자리 창출에 기여하여, 사회의 창조적 성장동력을 확보할 수 있을 것으로 기대
 - 선행연구결과**에 따르면 1인당 소득과 동태적 기업가정신 지표 간에는 U자형 관계가 성립. 즉 경제의 발전단계가 낮은 개발도상국의 경우 기업가정신 지표가 오히려 높게 나타나고, 선진국의 경우 개발도상국에 비해 기업가정신 지표가 낮으나 1인당 소득 수준이 증가함에 따라 기업가정신 지표도 다시 증가 추세
 - 고용률과 창업능력인지비율은 뚜렷한 양의 상관관계를 나타내 고용률 70% 달성을 위해서도 효율적인 창업지원정책이 필요

- 한국은 주요 국가 중 창업가 및 창업실패에 대한 긍정적 인식이 매우 낮은 편으로서, 잠재적 창업가의 과감한 도전을 저해

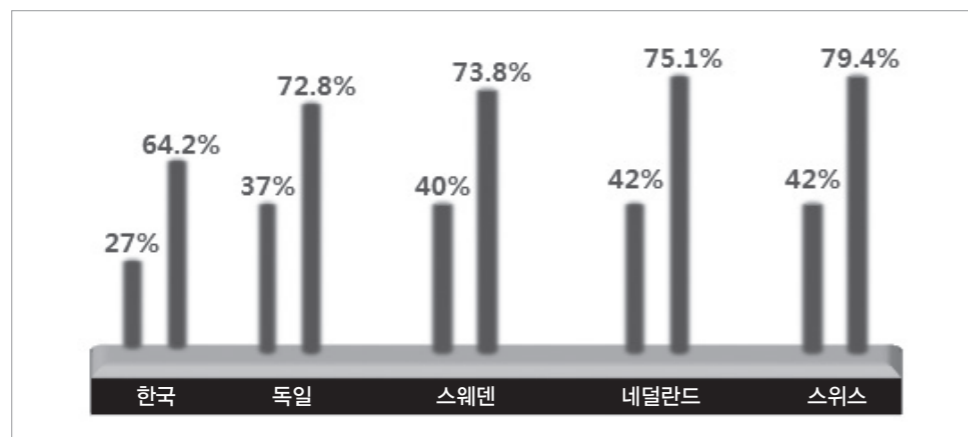
표 1-1-1 주요국의 창업가에 대한 인식 수준

구분	한국	미국	일본	독일	프랑스	영국	중국
창업가에 대한 긍정적 이미지	30.3% (28/29)	73.4% (4/29)	31.5% (27/29)	43.3% (20/29)	61.5% (8/29)	46.5% (19/29)	40.2% (23/29)

자료 : Entrepreneurship at a Glance 2010 (OECD 2011)

- 신설법인 수의 증가라는 양적인 성장에도 불구하고 창업기업의 생존율은 낮은 수준으로, 5년 후 생존하는 기업은 30.2%에 불과
 - 창업기업의 생존율: 1년 후(62.5%), 2년 후(49.1%), 3년 후(30.2%), 4년 후(35.9%), 5년 후(30.2%)
- 우리나라 창업기업 생존율이 낮고 사회 전반적 창업인식이 부정적인 것은 **창업 자체의 문제가 아닌 체계적 창업교육 시스템 부재가 문제**
 - 주요 선진국은 창업교육을 국가적 과제로 추진하여 사회 전반의 창업가정신을 확산함으로써 창업인재를 적극 육성

그림 1-1-1 고용률과 창업능력 인지비율



자료: Global Entrepreneurship Monitor 2011, OECD 국가고용률

*창업능력 인지비율은 18~64세 인구 중 본인이 창업을 위하여 요구되는 기술, 지식, 경험을 보유하고 있다고 인지하는 비율

표 1-1-2 주요 선진국의 창업교육 운영현황

구분	창업관련 교육과정 운영현황
미국	• 연방정부의 중기청, 상무성 등이 다양한 창업교육을 지원, 18개 주정부가 창업교육 지원 법률을 제정
EU	• 대다수 EU 국가들은 중·고교에서 창업가정신(Entrepreneurship) 교육을 학교에서 실시
이스라엘	• 테크니온 공대, 히브리대 등 이스라엘 대학을 창업의 산실로 삼고 연구 결과물의 상업화와 학생창업을 적극 지원
일본	• 초등학교부터 대학에 이르기까지 창업가정신 교육 실시

- 반면 우리나라의 경우 창업교육은 양적·질적으로 미흡
 - (초·중학교) 교육과정 내 '진로와 직업' 과목 운영, 청소년 비즈쿨 등을 통해 '기업가정신'을 강조하고 있으나 수요에 비해 공급이 부족*

* Audretsch, D. B. and A. R. Thurik(2010), "Unraveling the Shift to the Entrepreneurial Economy", Tinbergen Institute Discussion Paper T12010-080/3.

** Wennekers, Sander, Andr'e van Stel, Martin Caree and Roy Thurik(2010), "The Relationship between Entrepreneurship and Economic Development: Is It U-Shaped?", Foundations and Trends in Entrepreneurship, Vol. 6, No. 3, 167~237.

- * 초·중학교 비즈쿨 운영(중기청, '13년) : 선정학교(초등 10개, 중등 10개) 지원 및 비즈쿨 캠프(4차, 400명) 운영
- (고등학교) 특성화고·마이스터고 등의 경우 기술교육과 연계한 창업교육이 태동 중*이나, 일반고로는 확산이 미흡
- * 2010년 11%의 고교가 창업일반·창업실무 내용을 정규교과에 편성
- (전문대학 및 4년제 대학) 교육부, 중기청 중심으로 대학 자체 창업교육을 확대하고 있으나, 체계적 지원은 미흡

(교육부 : 창업교육) 산학협력선도대학(LINC) 사업 중 61개 대학에 창업교육센터 설치
 (중기청 : 실전창업교육) 창업선도대학 18개, 창업보육센터 208개, 창업아카데미 30교
 (대학) 고려대 '캠퍼스 CEO', 한양대 '글로벌기업가센터', KAIST '사회적기업가센터' 등

- 창업이 활성화되기 위해서는 체계적 창업교육이 필요하고 창업교육이 효과적으로 이루어지기 위해서는 창업교육을 담당할 교원의 양성이 선제적으로 필요
 - 주요 선진국에서는 창업교원 양성을 위한 민관의 다양한 프로그램을 운영
 - 미국의 경우 Babson College를 비롯하여, LEEP, USASBE, NFTE, CEE 등에서 창업교원 양성프로그램과 학회를 운영
 - 유럽의 경우 영국 정부에서 운영하는 NCEE를 비롯한 IEEP, 3EP에서 창업교원을 양성 중
 - 우리나라는 '12년 창업교육센터 설립 이후 '한국청년기업가정신재단'에서 2차례의 창업교원을 대상으로 한 세미나를 실시하였으나, 특강 형태의 프로그램으로 창업교원의 전문성을 향상시키기에는 부족
 - 교육부에서도 창업교원 양성의 필요성을 인식하여 대학 창업교육 5개년 계획의 주요 추진과제로 제시
 - 창업교육을 담당하는 교원의 역량 강화를 통하여 창업교육의 질적 수준 제고와, 다양한 경력을 가진 전문가 활용을 위해 관계부처 합동 창업교육 전문가 풀 확보 및 전문가 DB 구축을 세부과제로 제시
- 본 연구에서는 우리나라 창업문화 확산의 기초가 되는 우수한 창업교원 양성을 위하여 '창업교원 양성 교육과정 커리큘럼'을 개발하고자 함

제 2 장

연구의 목적 및 주요내용

- 본 연구에서 정의하는 창업교육은 창업을 위한 교육이 아닌 '창업을 위해 요구되는 역량인 창의성과 도전정신을 함양하기 위한 교육'이며, 이에 따라 본 연구에서 제안하는 창업교원 양성과정도 단순히 창업을 교육하기 위한 교원을 양성하는 것이 아니라 '창의력과 도전정신을 가르칠 수 있는 교원을 양성하기 위한 교육'임
- 이러한 정의에 따라 본 연구의 목적은 우수한 창업교원 양성을 통해 준비된 창업인재를 육성하여 창업의 성공확률을 제고하고 중장기적으로 사회 전반적 창조적 문화를 확산하는데 있음
 - 우수한 창업교원의 양성이 우수한 창업인재의 양성으로 이어져 창업에 도전하는 젊은이들이 창업 시 부담해야 하는 리스크를 최소화하고 성공확률을 극대화할 수 있을 것으로 기대
 - 우리나라 축구가 2002 월드컵을 계기로 한 단계 도약한 것은 히딩크라는 명장이 있었기 때문임. 창업가를 축구선수라고 한다면 창업가를 키울 수 있는 히딩크와 같은 명장, 즉 우수한 창업교원의 육성이 중요
- 또한 창업교원 양성과정을 통해 다양한 경력을 가진 창업교육 전문가 풀을 확보하고 DB를 구축하여 창업교육 수요에 대응할 수 있을 것으로 기대
 - 대학 창업교육센터장 회의('13년 10월)에서 적합한 창업교원의 확보를 창업교육과정 운영의 가장 큰 애로사항으로 지적
 - 중장기적으로는 대학 창업교육 5개년 계획에 언급된 바와 같이 일정 수준의 창업교육 연수과정 이수자 및 시험 통과자에 대한 창업교육 자격증을 발급하는 창업교육 전문가 인증제 도입과 연계
 - 대학 창업교육 5개년 계획에 따르면 창업교육 이수과정 및 창업교육 자격증 제도를 마련함(~'14) → 매년 100명의 창업교육 전문가 양성('15~)을 제시

○ 본 연구의 세부내용은 다음과 같음

- **(창업교원 양성과정 사례조사)** 국내외의 우수한 창업교원 양성과정의 사례를 조사하여 시사점 도출
 - 창업교원 양성과정이 활성화되어 있는 미국과 유럽의 사례를 위주로 조사하되, 최근 창업이 국가적 과제로 확산되고 있는 주요 동남아 국가들까지 포함
- **(창업교육을 위한 콘텐츠 정리)** 창업교육을 위해 교원에게 요구되는 기본적인 지식, 즉 What to teach? 에 대한 내용을 정리
 - 창업교육은 창의성과 도전정신을 키우는 교육이라는 관점에서 기업가정신(Entrepreneurship)과 일치. 기업가정신은 학문적 체계가 어느 정도 구축되어 있어 본 연구에서는 기업가정신 교육과 관련된 콘텐츠들을 활용
- **(창업교육을 위한 방법론 제시)** 창업교육 콘텐츠의 효과적인 전달을 위한 방법론, 즉 How to teach?에 대한 방법론을 제시하고 세부적인 내용을 기술
 - 창업교육은 창의성을 이끌어 내고 이를 구체화하는 교육임. 이를 위하여 창의성을 이끌어 내고 이를 구체화할 수 있는 다양한 방법론을 소개하고 이를 창업교육에 적용할 수 있는 방법론과 사례를 소개
- **(창업교원 양성과정 커리큘럼 설계)** 이상의 연구내용을 바탕으로 실제 창업교원 양성과정 운영 시 활용할 수 있는 커리큘럼을 설계

○ 본 연구에서는 창업교육의 분야와 창업단계별로 세분화하여 구조화된 창업교원 양성과정을 설계

- 창업교육의 분야는 New Venture Creation, Corporate Entrepreneurship, Social Entrepreneurship으로 세분화하여 각 분야에서 요구하는 핵심 콘텐츠와 교육방법론을 소개
 - New Venture Creation은 기업가적 자질을 가진 개인이나 집단(창업팀)이 사업 아이디어를 바탕으로 기업의 비전 및 목표를 정하고 적절한 사업기회에 자본, 인력, 설비, 원자재 등 경영자원을 투입하여 재화를 생산하거나 또는 용역을 제공하여 기업을 설립하는 것을 말함
 - Corporate Entrepreneurship은 기존 설립기업이 새로운 사업을 개발하고 인재를 육성하고 조직을 혁신하는 것을 의미함. 조직 앙트러프러너십은 사내 신규사업팀을 맡아 운영, 관리하면서 새로운 사업창조와 관련된 연구개발, 생산, 마케팅 등 핵심 기능뿐만 아니라 재무, 인사 등의 자원관리 시스템까지 광범위한 자율권을 가지고 활동하는 것을 의미함
 - Social Entrepreneurship은 '사회적 문제 또는 요구에 따른 기회 즉 사회적 미션을 포착하고, 기업가적인 접근(entrepreneurial approach)을 통해 사회 변화

및 혁신에 기여할 수 있는 사회적 가치 및 성과 창출'의 과정(process)이며, 이러한 과정을 통해 역량있는 사회적 기업가를 육성하는 것이 주된 내용이라 할 수 있음. 이러한 사회적 기업가정신은 비영리조직 분야, 기업 분야, 그리고 정부조직 분야 등 다양한 영역에서 발생할 수 있는 혁신적인 사회적 가치창출 활동으로 정의할 수 있음

- 기업가적 과정(entrepreneurial process)은 창업(start-up), 조직 앙트러프러너십(corporate entrepreneurship), 사회적 기업가정신(social entrepreneurship)의 공통적으로 나타나는 주요 단계로서 아이디어 창출(idea generation), 사업타당성 검토(feasibility test), 아이디어 재구성(idea reshaping), 사업 준비(pre start-up) 또는 사업화 과정(start-up)으로 구성될 수 있음.
- 본 보고서에서는 기업가적 과정(entrepreneurial process)을 Idea Generation → Feasibility Test → Idea Reshaping → Pre Start-up / Start-up으로 세분화하여 각 단계에서 요구되는 학습내용과 교육방법론을 소개하도록 함.
 - Idea Generation 단계는 아이디어의 원천은 어디서 나오며, 아이디어 발굴을 위한 방법에는 어떤 것이 있는지를 학습하는 과정임
 - Feasibility Test 단계는 발굴한 아이디어(idea)가 사업기회(opportunity)로서 가능성이 있는지를 파악하는 단계로, 사업기회로서의 가능성을 위한 평가기준이 무엇인지, 그 기준을 바탕으로 사업타당성은 어떻게 파악하는지를 검토하는 단계임
 - Idea Reshaping 단계는 사업타당성 검토를 거쳐, 아이디어를 수정하고, 수정된 혹은 새로운 아이디어로 발전시키는 단계임. 이 단계에서는 수정된 아이디어를 최초의 아이디어와 비교하고, 어떻게 개선되었는지 체크하고, 수정된 아이디어가 사업타당성이 있는지 feasibility test를 다시 거치도록 하여 사업아이디어를 최종 확정함
 - Pre Start-up/ Start-up 단계는 비즈니스 모델을 확정하고, 그에 따른 사업계획서를 작성하여 실제 사업준비를 하는 단계를 말함. 사업 시작을 위한 법적 단계 및 사업 운영 체크리스트를 확인하는 단계임

○ 이상의 내용을 바탕으로 본 창업교원 양성과정의 프레임은 다음과 같음

표 1-2-1 기업가정신 교육자 양성과정 설계 프레임워크

구분	New Venture Creation	Corporate Entrepreneurship	Social Entrepreneurship
Introduction	기업가정신의 개념, 기업가 및 기업가의 특성 이해, 기업가정신 분야의 분류 및 특성, 기업가적 과정 이해, 기업가정신 사례분석, 자신의 역량 평가		
Idea Generation	What to teach 트렌드 이해, 외부환경 분석, 아이디어 덧붙이기, 아이디어 발굴	아이디어수집, 벤처마킹, 기회포착, 특허 계량분석, 산업트렌드 분석	사회문제필요성, SE의 창의적 과정, 아이디어의 기회로의 전환, 기획의 원천, 기획의 평가, 사회적 미션, 비즈니스컨셉의 정의, 비즈니스 모델
Feasibility Test	How to teach 관찰하기, KANO분석, TRIZ, CPS, 브레인스토밍, SCAMPER, Red flag check, BM statement, BM Canvas		
	What to teach 아이디어에서 기회로의 전환과정 이해, 기회평가 분석틀, 기회평가, 기회중명	아이디어심사, 스크리닝(타당성, 기술적, 수익성, 경제성, 성장성 분석), 적합성check(핵심역량, 활용가능성, 시너지창출, 투자규모)	실행가능성 검증
Idea Reshaping	How to teach 엘리베이터 피치, Model Feasibility Checklist, 5Forces, SWOT, 가치사슬, 제품개념의진일치서, BMO, Feasibility Checklist		
	What to teach 기회평가의 재검토, 재구성, 기회평가, 아이디어의 확정	최종제품/시장실태, 제품가능/전략정의, business modeling, 마킹팅기획, 재무타당성분석, 추정재무계획작성, 필요역량 내부점검	재무적자원, 정부지원제도, 인적자원 비즈니스플랜
Pre Start-Up	How to teach 비즈니스모델 캔버스, 전략포트폴리오(BCG매트릭스), 비즈니스플랜 Pitching & Competition		
	What to teach 필요자원의 이해, 필요자원의 조달, 시제품제작, 사업계획서 작성, 사업계획수립, 사업계획서 실행가능성 검토, 사업계획서 작성	신사업계획서작성(PMO/실행부서 역할분담, 주관부서 및 예산) 실행계획(추진로드맵 작성, 추진체계정의) 고객관리, 자금관리, 조직관리(리더십, 의사결정체계), 미래예측/리스크관리	Legal form, Measuring social value Type of fundraising, Marketing
	How to teach 표준BP작성계획서, TRM, PMS		

II. 사례연구

제1장 국내사례

제2장 해외사례

제1장

국내사례

- 우리나라의 경우, 창업교원을 양성하기 위한 교육 프로그램이 거의 전무한 상황으로 한국청년기업가정신재단에서 '13년 두차례 전국 창업교육센터 교직원 대상 교원연수를 운영함

1. 2013년 창업교육센터 교원연수

- 추진개요
 - (목적) 창업교육센터장 및 산학협력중점교원 등 창업강좌 담당 교원의 창업교육 이해도 증진 및 다양한 교수법 체험을 통해 창업교육센터의 경쟁력 제고
 - (추진체계) 주최: 교육과학기술부
주관: 한국연구재단·한국청년기업가정신재단
 - (일시/장소) 2013년 1월 30일(수) ~ 2월 1일(금) / 서울 팔레스호텔
- 주요내용
 - (창업교육 이해) 국내 창업교육 현황 점검 및 창업교육센터 발전방안 논의, 창업교육의 개념·필요성 등 이해도 증진을 위한 미국의 창업교육 프로그램 소개 및 창업교육 전문가 초청강연
 - (무엇을 가르칠 것인가?) 창업교육 콘텐츠 및 커리큘럼 설계를 위해 카프만재단이 개발한 대학생 대상 창업교육 프로그램(PEV)을 가르칠 수 있는 Director 교육 실시
* 해당 교육 수료 시 카프만재단 PEV 프로그램 인증서(Certification) 발급
* 대학생 대상 창업관련 교과목 및 프로그램 설계과정 교육
 - (어떻게 가르칠 것인가?) 다양한 교수법 체험 및 우수사례 공유. 기업가마인드 및 창의성 증진 교수법, 대학생 창업역량 강화 이해, 성과지표 개발사례, 창업교육 Case 등을 통해 교수능력 향상
- 주요 프로그램

표 II-1-1 2013 창업교육센터 교원연수 주요프로그램

진행세부과목		내용
1	창업교육 프로그램 설계(2h) (최종인 교수)	<ul style="list-style-type: none"> • 창업교육 중장기 로드맵 및 추진방향 개요 • 대학생을 위한 창업교육 프로그램 설계 시 주요사항 • 강좌 및 activity프로그램 등 기획 및 실제 설계 사례
2	기업가마인드와 창의성 육성(3h) -SPOT 기법- (주) 디스커버리러닝 김윤석 대표	<ul style="list-style-type: none"> • 대학생 창의력 육성을 위한 다양한 교육기법 • 창의적 발상과 문제해결을 위한 브레인 부스터 기법
3	창업교육센터 발전방안 토론회 (센터장, 교과부, 재단 토론) -우수사례 공유 및 논의	<ul style="list-style-type: none"> • 이슈페이퍼 발표 (창업교육 실태조사 등) • 해외 기업가정신센터/창업교육 성과지표 (미국 사례 발표) • 국내 성과지표 사례 (건양대학교) • 토론 (센터장, 교과부, 주관기관 등)
4	대학생에게 필요한 창업역량 이해 및 활용(3h) (프로벤처링 홍성호 대표)	<ul style="list-style-type: none"> • 대학생에게 요구되는 창업역량 및 일반역량 이해 • 역량진단 Tool 소개 및 창업교육 활용법 등 • 향후 창업교육센터 활용교재 개발 추진
5	해외 창업교육 Trend 및 창업교육 발전방향(4h) (Jerome Katz 교수)	<ul style="list-style-type: none"> • 미국 창업교육 및 창업교육센터의 현황 및 트렌드 등 • 미국 교원연수프로그램 진행내용 및 중점추진사항 • 교원역량강화를 위한 다양한 사례 및 질의응답
6	대학생 창업교육 프로그램 이해-미국 카프만재단 PEV- (Scott Carson 수석연구원)	<ul style="list-style-type: none"> • 기업가마인드에서 사업계획서 완성까지 총괄프로그램 • 대학생 창업교육프로그램(PEV)의 특징과 활용법 • PEV 프로그램 핵심내용 및 교수법 강의 • 전체 Textbook 및 material을 활용한 공개강좌

2. 2013년도 상반기 창업교육 교원연수

- 추진개요
 - (목적) 창업교육센터 교원의 교수(教授)역량 및 교육 지원 효과를 강화하고, 정기적인 선진 교원 연수 프로그램의 운영을 통한 대학 창업교육센터 경쟁력 제고
 - (추진체계) 주최: 교육부·창업교육센터협의회
주관: 한국연구재단·한국청년기업가정신재단
 - (일시/장소) 2013년 8월 19일(월) ~ 8월 21일(수) / 더케이서울호텔
- 주요내용
 - (연수내용) PEV(대학생을 위한 창업교육 프로그램, Planning the Entrepreneurial Venture) 심화과정 연수
* PEV(Planning the Entrepreneurial Venture) : 이론 수업을 통하여 기업가 정신을 습득하고, 다양한 실습으로 사업화 가능성을 확장하며 창업 전반에 대한 개념을 수립하는 프로그램, 온라인 자료·강의 자료·실험 자료의 다각적인 콘텐츠

츠로 구성. Class 개설을 통한 직접 교육 이외에도 온라인 사이트를 통한 업데이트 학습과 Material 제공으로 지속적인 연계 지원

* PEV 세부 커리큘럼

표 II-1-2 PEV 세부 커리큘럼

제1강	기업인되기	제6강	경영 및 조직구성	제11강	재무계획: 재무용어 · 창업비용
제2강	기회 발굴하기	제7강	시장계획: 산업/경쟁	제12강	재무계획: 운영비 · 매출 · 재고
제3강	비즈니스 개념정의	제8강	시장계획: 시장 분석	제13강	현금 지출 및 수입원
제4강	모델 실행가능성 점검표	제9강	시장장악	제14강	재무계획
제5강	제품/ 서비스 기획	제10강	시장계획: 가격책정	제15강	사업계획서 마무리하기

* 강사 : Scott Carson, Michele Markey/ (현) Kauffman FastTrac 부사장

* 강의방식 : 강의 · 질의응답 · 테이블 컨설팅으로 구성된 입체교육 및 주요챗터 실천테스트를 시행하여 창업교육자의 수요에 걸맞는 맞춤형 콘텐츠 제공

- (기대효과) PEV 프로그램을 국내에 도입하여 창업교육센터 중심으로 대학생 창업교육 강좌로서 활용 가능
 - * 대학 및 대학원생이 창업을 선택 가능한 직업군으로 인식할 수 있으며, 창의적 인재 육성 기대
 - * 사업타당성 분석부터 사업계획서 작성까지 실습을 겸비한 교육과정으로서 예비 · 초기 창업자의 기업가정신(entrepreneurship) 함양 및 역량 향상

그림 II-1-1 2013년도 상반기 창업교육 교원연수



제2장

해외사례

1. 미국

1.1 LLEEP(Lifelong learning for Entrepreneurship Education Professionals)

○ 개요

- 미국 중소기업학회(USASBE)와 Coleman Foundation, 오클라호마 대학 등이 전국 대학 내 창업교육을 담당하는 교원을 대상으로 창업교육 내용 및 흐름, 교수법 및 교육사례 등을 공유하고 논의하는 Clinical Program, 1998년부터 매년 3박 4일간 진행되고 있는 전국 단위의 교원역량 강화 프로그램

표 II-2-1 LLEEP 프로그램 개요

구분	LLEEP
주관기관	USASBE, Coleman Foundation, Indiana Univ, Oklahoma Univ.
교육기간	매년 1회(통상적으로 9월 중에 3박 4일간 진행됨)
교육 장소	USASBE 정기 Conference(매년 1월 개최됨)에서 "Entrepreneurship Education National Model"로 선정된 대학교에서 진행 ex) 2012년 오클라호마 주립대학교, 2013년 플로리다 대학교
교육 대상	창업교육을 담당하는 전임/겸임교수, Center Director 등 (2012년까지 전 세계 약 900여 명의 교육자 참여)
교육 내용 (Topic)	<ul style="list-style-type: none"> • Is there Content in Entrepreneurship? A Frameworks Perspective • Entrepreneurial Audit, Marketing Inventions, Business Models and Entrepreneurial Interviews as Learning Tools • Using Business Plans to Create Creative Fantastic Learning Experiences • Using Simulations to Teach Entrepreneurship in New and Different Ways • What's a Great Case Discussion? • How to Integrate Experiential Learning with a Textbook Material • A Look at Syllabus and Curriculum Design in Entrepreneurship • Teaching Entrepreneurship to Students of Diverse Backgrounds • Building a Top Entrepreneurship Program • How to Teach Social Entrepreneurship • Teaching Opportunity Discover
교육 방법	<ul style="list-style-type: none"> • leading faculty/univ의 특강 및 사례 발표 • 시사성 있는 이슈에 대한 그룹 토의 • 유명 학자 및 관련 전문가 특강 • 네트워킹 리셉션 등

표 II-2-2 LLEEP 프로그램 운영

Time	Schedule	Place
MORNING TO 12:00 PM	Hotel Check In	Doubletree (DT) Hotel
11:45 TO 12:30	Transport to Atrium Helmerich ATRC Center	Vans Depart to OSU Helmerich ATRC
12:00 - 1:00 PM	On site Clinic Registration	ATRC Atrium Helmerich ATRC OSU-Tulsa
1:00-1:15 PM	Welcome: The Entrepreneurship Classroom Brought Alive	Large Auditorium Helmerich ATRC
1:15-2:45 PM	Is there Content in Entrepreneurship?	Large Auditorium Helmerich ATRC
2:45-3:00 PM	Break	Lobby of elmerich
3:00 PM	Helping Your Students Master Their Creativity	Large Auditorium Helmerich ATRC
4:30-5:30 PM	Songwriting, Creativity, and Entrepreneurship	Large Auditorium Helmerich ATRC
5:30-8:00 PM	Reception and University Welcome, with heavy horsd'oeuvres : sponsored by Cengage Learning	ATRC Atrium Helmerich Center OSU-Tulsa
7:00-8:00	Special Work Session for Coleman Fellows	Helmerich uditorium
8:00 PM	Transport back to DoubleTree	Vans Begin to Depart to DT
8:15 PM	Group Case Preparation Time and Hospitality Room Open	Hospitality Room DT The overnor's Suite, Room 1836

표 II-2-3 USASBE 프로그램 운영

구분	USASBE 프로그램 운영
명칭	USASBE Excellence in Entrepreneurship Education Awards
진행 기간	매년 1회 정기 Conference 기간 (매년 우수 Model 및 Entrepreneurship Educator of the year 선정)
내용 (Topic)	<ul style="list-style-type: none"> • National Model Undergraduate Entrepreneurship Program(2013) Ball State Univ, Baylor Univ, Univ. of Missouri-Kansas City • National Model MBA Entrepreneurship Program(2013) Univ. of Florida • National Model Ph.D Entrepreneurship Program(2013) Oklahoma State Univ. • Outstanding Specialty Entrepreneurship Program(2013) Clakson Univ, Millikin Univ. • Outstanding Emerging Entrepreneurship Program(2013) University of Rochester Center for Entrepreneurship Sustainable Entrepreneurship & Innovation Alliance at the USF St. Petesburg College of Business University of Maryland Entrepreneurship and Innovation Program • Outstanding Entrepreneurship Program Abroad(2013) University of Otago, New Zealand Queens University, Belfast

표 II-2-4 NFTE 프로그램 운영

구분	NFTE Professional Development Program
주관기관	NFTE & George Washington University
교육기간	매년 1회, 4일간 진행되는 집중 프로그램
교육장소	NFTE University라고 호칭되어 GWU에서 진행됨
교육대상	저소득 청년층에게 Entrepreneurship을 가르치는 Educator
내용	<ul style="list-style-type: none"> • NFTE's relationship with teachers begins at NFTE University, a unique program that prepares educators to deliver fun, engaging and relevant entrepreneurship education. • NFTE U is a four-day intensive training program that focuses on the core elements of experiential education and provides the tools and methodology for teaching students the principles of entrepreneurship. • Professional Development We provide training and certification through NFTE University, periodic recertification and ongoing professional development opportunities We provide access to a wide variety of teaching resources You'll be part of a community of NFTE teachers around the world • Program Support Our teachers receive technical assistance and program support Our regional program teams help to recruit and coordinate classroom volunteers to serve as guest speakers, business plan advisors and business plan judges • Resources for Students Your students will have access to award-winning curriculum including textbooks and workbooks Opportunities to win money by competing in local, regional and national business plan competitions Access to NFTE resources for NFTE graduates through the NFTE Alumni Network

1.2 USASBE(United States Association for Small Business and Entrepreneurship)

○ 개요

- 미국 Small Business & Entrepreneurship분야 최대의 학회로 매년 정기 Conference를 개최. 특히 Pedagogy Section을 편성하여 매년 각 대학교별 Entrepreneurship Program Competition을 진행하여 National Model 선정

1.3 NFTE(Network Foundation for Teaching Entrepreneurship)

○ 개요

- 지역 사회의 저소득층 청소년을 대상으로 비즈니스 기회나 성공적인 미래 설계 등을 교육시키는 조직(1987년 기업가인 Steve Mariotti가 설립한 비영리 재단으로 특히 Entrepreneurship을 가르치는 Educator 집중훈련프로그램을 진행

1.4 CEE (Consortium for Entrepreneurship Education)

○ 개요

- CEE는 1982년, 모든 의무 교육에 기업가정신을 포함하기 위해 미 교육부에 의해 설립되었으며 현재 미국 내외로 약 60여 개의 기관이 함께 컨소시엄을 구성하고 있음
- CEE의 목적은 먼저 모든 법인 및 기관, 교육단체에서 기업가정신을 교육하는 환경을 구축하는 것이며, 창업교육자가 보다 효율적으로 창업교육을 수행할 수 있도록 다양한 방법론 및 도구, 사례를 제시하는 것임
- CEE에서 제공하고 있는 창업교육 방법은 크게 3개의 세션(Entrepreneurial Skill, Ready Skill, Business Function)으로 구성되어 있으며 각각의 세션은 모두 15개의 major standards로 구성되어 있음

○ 주요 프로그램

○ Entrepreneurship Education major standard

- There are fifteen major standards, which are divided into the following three major sections:
 - Entrepreneurial Skills : The unique traits, behaviors and processes that differentiate an entrepreneur from an employee or manager.
 - Ready Skills : The business, or entrepreneurial, knowledge and skills that are prerequisites or co-requisites for the study of entrepreneurship.
 - Business Functions : The business activities performed in starting and running a business. These non-sequential, often overlapping, stages of the entrepreneurial process are:
 - Discovery : The stage in the entrepreneurial process in which the entrepreneur generates ideas, recognizes opportunities, and determines the feasibility of ideas, markets, ventures, etc.
 - Concept Development : The stage in the entrepreneurial process in which the entrepreneur plans the venture, identifies needed resources using a business plan, identifies strategies to protect intellectual property, etc.
 - Resourcing : The stage in the entrepreneurial process in which the entrepreneur identifies and acquires the financial, human, and capital resources needed for the venture startup, etc.
 - Actualization : The stage in the entrepreneurial process in which the entrepreneur operates the venture and utilizes resources to achieve its

goals/objectives.

- Harvesting : The stage in the entrepreneurial process in which the entrepreneur decides on the venture's future (growth, development, demise). These five stages of the entrepreneurial process, along with the individual traits and behaviors associated with the successful entrepreneur, comprise the set of "Entrepreneurship Skills" listed in the National Content Standards for Entrepreneurship Education.

1.5 Babson College

○ 개요

- 기업가정신 교육으로 유명한 미국의 Babson College는 1984년부터 SEE(The Symposium for Entrepreneurship Educators)를 운영하고 있으며 현재까지 약 65개국 이상의 국가의 650여 개 기관, 약 3,000여 명의 기업가 정신 관련 교육자들이 프로그램에 참여하였음
- 기업가정신은 교육이 가능하고 효과적으로 전수될 수 있다는 방침 하에 4일 동안 ET&A(Entrepreneurial Thought and Action)이라는 교육 방법론을 사용하여 심포지엄을 수행하고 있음
 - Babson College SEE의 ET&A는 창업 교육자 개인의 기업가정신 교육 철학과 스타일을 강화하는 데 초점을 맞추고 있으며 전 세계적인 네트워크를 구축하여 보다 효과적인 기업가 정신 교육자 프로그램을 구축하고자 함

그림 11-2-1 Babson College SEE Agenda 예시

Monday May 27	Tuesday May 28	Wednesday May 29	Thursday May 30	Friday May 31
Price-Babson SEE 32 sessions will take place in the Yukon Room at the Babson Executive Conference Center unless otherwise noted	Welcome to Price-Babson SEE 32 8:30 am - Action Trumps Everything: Welcome & Program Overview Heidi Neck	8:15 am - Day 2 Intro Candy Brush 8:30 am - Building an Academic Entrepreneurship Ecosystem Candy Brush	8:15 am - Day 3 Intro Heidi Neck 8:30 am - Market Tests: Planning, Experimenting, Learning, Reshaping Zach Zacharakis	8:15 am - Day 4 Intro Heidi Neck 8:30 am - Practicing Entrepreneurship Yasu Yamakawa
Work Groups: Rooms C-1 to C-9 and Concord Room are open daily between 7:30 am - 11:00 pm	10:00 am - Morning Break 10:30 am - Entrepreneurial Thought and Action* (ET&A): Babson's Entrepreneurship Paradigm Heidi Neck	10:00 am - Morning Break 10:30 am - Flipping the Entrepreneurship Classroom Angelo Santinelli & Ted Dolan	10:00 am - Morning Break 10:30 am - Translating Market Tests into Business Models Zach Zacharakis	10:00 am - Morning Break 10:30 am - Rocket Pitch Event: Enhancing the Entrepreneurship Education Experience Heidi Neck and All SEE Participants
All meals will be in the Sorenson Commons Dining Room unless otherwise noted	12:00 pm - Lunch 1:30 pm - The Entrepreneurial Professor Andrew Corbett	12:00 pm - Lunch 1:30 pm - IdeasLab Mystic Room Heidi Neck & Candy Brush	12:00 pm - Lunch 1:30 pm - Understanding Entrepreneurial Finance Les Chalm	12:30 pm - Wrap Up and SEE Certificate Ceremony Heidi Neck
5:30 pm - Registration Babson Executive Conference Center Lobby	3:00 pm - Afternoon Break 3:30 pm - Student Self-understanding as the Foundation for Entrepreneurial Activity Matt Allen 5:00 pm - Wrap Up Heidi Neck	3:00 pm - Group Photo - Fireside Living Room & Afternoon Break 3:30 pm - IdeasLab (Continued) Mystic Room Heidi Neck & Candy Brush 5:00 pm - Wrap up Heidi Neck 5:30 pm - Optional Technology Session	3:00 pm - Afternoon Break 3:30 pm - Managing the Growing Venture Les Chalm 5:00 pm - Wrap up Heidi Neck	1:00 pm - Lunch
6:00 pm - Welcome Reception Dogwood Courtyard 7:00 pm - Dinner	6:00 pm - Reception Blank Center for Entrepreneurship 7:00 pm - Dinner 8:00 pm - Work Groups	7:00 pm - Dinner 8:00 pm - Work Groups	6:00 pm - Reception Dogwood Courtyard 7:00 pm - New England Clam Bake Mystic Room	

Source : www.babson.edu/pricebabson

○ 프로그램

- Babson College의 ET&A는 대상자로 하여금 분석적, 창의적 사고를 강조하며 현재 사회적, 경제적 환경의 명확한 인식을 통해 기업가정신을 극대화시킬 수 있는 환경을 파악할 수 있는 프레임워크를 제시하고 있음

표 11-2-5 Babson College SEE 구성

구분	내용
Content Topics	Entrepreneurial Thought and Action
	Entrepreneurship Education Ecosystems
	Entrepreneurial Identity
	Idea Generation
	Design Thinking
	Market Tests and Business Models
	Entrepreneurial Finance
	Managing Growth
	Failure
Process Topics	Experiential and Action Learning Pedagogies
	Teaching Entrepreneurially
	Case Method Teaching
	Managing Classroom Challenges
	Curriculum and Course Design
	Immersion-based Teaching
Use of Technology in Classroom	

Source : www.babson.edu/pricebabson

2. 유럽

2.1 NCEE (National Centre for Entrepreneurship in Education)

○ 개요

- NCEE(The National Centre for Entrepreneurship in Education)는 2004년 영국의 Coventry University를 중심으로 설립된 국가 창업교육 센터로서 전문적인 창업전문 교육을 수행하고 있음. NCEE는 주로 영국과 유럽지역 창업 전문가들과 함께 협력관계를 통해 창업교육을 수행하고 있으며 교육 목표는 다음과 같음
 - 창업교육의 전문화와 프로파일 육성

- 전문적 창업교육 문화 육성의 촉진과 기업가정신의 영감과 노력의 확장
- 다양한 교육적 경험을 바탕으로 창업기회의 확산과 스탭 교육을 통한 기관 차원에서의 창업교육 역량 강화
- 학생과 기관 내 스탭 교육을 통한 미래 창업과 벤처투자의 지원
- NCEE는 창업 교육자 양성을 위해 다양한 프로그램을 지원·운영하고 있으며 특히 리더십과 경영관리, 혁신과 기업가 정신 센터, 산업과 기업의 기업가 정신 생태계 구축 등을 수행하고 있음
- 특히 NCEE는 Universities UK, Said Business School in University of Oxford와 함께 2012년부터 창업 대학교 프로그램을 운영하고 있으며 창업 대학교 프로그램은 기업가정신의 촉진의 중요성, 촉진 방법 등을 강조하고 있음

○ 프로그램 현황

① Enterprising Academic

- Enterprising Academic은 일종의 Boot Camp로서 지적재산권과 창업 연구 조사의 영향을 강화시키기 위해 운영되고 있으며 창업과 기업에 관한 보다 많은 연구조사를 촉진시키기 위한 프로그램을 진행함
 - 주요 분야는 라이선싱, 비즈니스 모델 수립과 스핀아웃, 사회적 기업 모델, Pre Start Proof of Concept, 지적재산권 보호 및 효과 측정 등이 있음

② Entrepreneurial University Leadership Programme

- Universities UK, Said Business School in University of Oxford와 함께 2012년부터 운영되고 있는 창업 대학교 프로그램으로서 학생 및 기관의 스탭을 대상으로 기업가 정신의 촉진의 중요성, 촉진 방법 등을 강조하고 있음
 - 특히 대학 내 책임자, 학생들을 대상으로 창업교육과 관련 기관의 저명한 인사들이 진행하는 강의를 통해 기업가정신에 입각한 대학을 만들기 위한 전략을 수립하고 관련 정책을 설정하는 것을 학습함

③ IEEC(International Entrepreneurship Educators Conference)

- 매년 약 300여 명의 창업 교육자들이 모여 약 3일간 창업교육에 대한 서로의 경험과 노하우를 공유하고 창업교육을 위해 더 나은 방향을 모색함
 - Keynote presentation, parallel session 등의 프로그램으로 구성되어 있으며 매년 창업 교육에 관한 주제를 선정하고 이에 맞는 강의, 토론 및 관련 회의가 진행됨
 - 2013년, 영국의 Sheffield에서 열렸던 IEEC의 경우, ‘putting students at the centre of enterprise’ 라는 주제로 진행되었으며 5개의 keynote presentation, 34개의 parallel session, 9개의 강의를 진행되었음

그림 II-2-2 2013 IEEC 현장 사진



source : <http://ieec.co.uk>

그림 II-2-3 2013 IEEC 프로그램

Wednesday Sept 11 th			
Start	End	Session	Location
12:00	13:00	Registration, networking and lunch	Firth Hall
13:00	13:20	Welcome and introduction to the conference Dave Jarman and Tom Williamson, EEUK David Frost, NCEE	Firth Hall
13.20	13.40	Transition from Firth Hall to Octagon	
13.40	15.45	'What are the myths of student entrepreneurship and enterprise education?' 'Unconference' session led by Dave Jarman, EEUK and University of Bristol	OCTAGON
15.45	16.00	Transition from Octagon to Firth Hall	
16.00	16.30	Follow up to 'Unconference' Led by Dave Jarman	Firth Hall
16.30	16.40	Welcome to IEEC Exhibitors Kate Beresford, EEUK	Firth Hall
16.40	17.10	Feedback from the coal-face: a student entrepreneur's perspective Jacob Hill, Student Entrepreneur and Founder of 'The Lazy Camper'	Firth Hall
17.10	17.15	Briefing	Firth Hall
19:00	21:00	Networking buffet Welcome from Professor Elena Rodriguez-Falcon, Director of Enterprise Education, University of Sheffield Presentation by Enactus Sheffield	Millennium Galleries

source : <http://ieec.co.uk>

④ NEEA(National Enterprise Educator Awards)

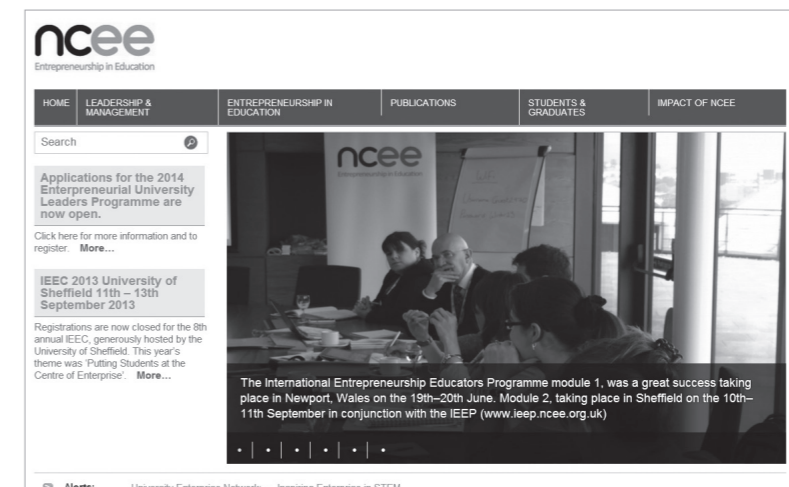
- 매년 가장 우수한 창업 교육자를 선정하여 시상하는 프로그램으로서, IEEC 마지막 날에 행사장에서 시상함

- 시상분야는 Enterprise Educators, Enterprise Champion, Student Educators 등 3개 분야로서 각각 기업 및 사회에 대한 교육 커리큘럼 개선, 높은 사회적 공헌도를 지닌 기업, 학생을 대상으로 하는 창업 교육자 등의 기준으로 선정함

⑤ 기타 프로그램

- 이밖에도 NCEE에서는 창업 교육자 및 창업교육 문화 확산을 위해 대학교 창업자 교육과정, 창업교육을 위한 온라인 프로그램, 전 세계 대학을 대상으로 네트워크 형성 프로그램 등 다양한 프로그램을 진행하고 있음

그림 II-2-4 NCEE 소개 홈페이지



source : <http://www.ncee.org.uk>

2.2 IEEP (International Entrepreneurship Educators Programme)

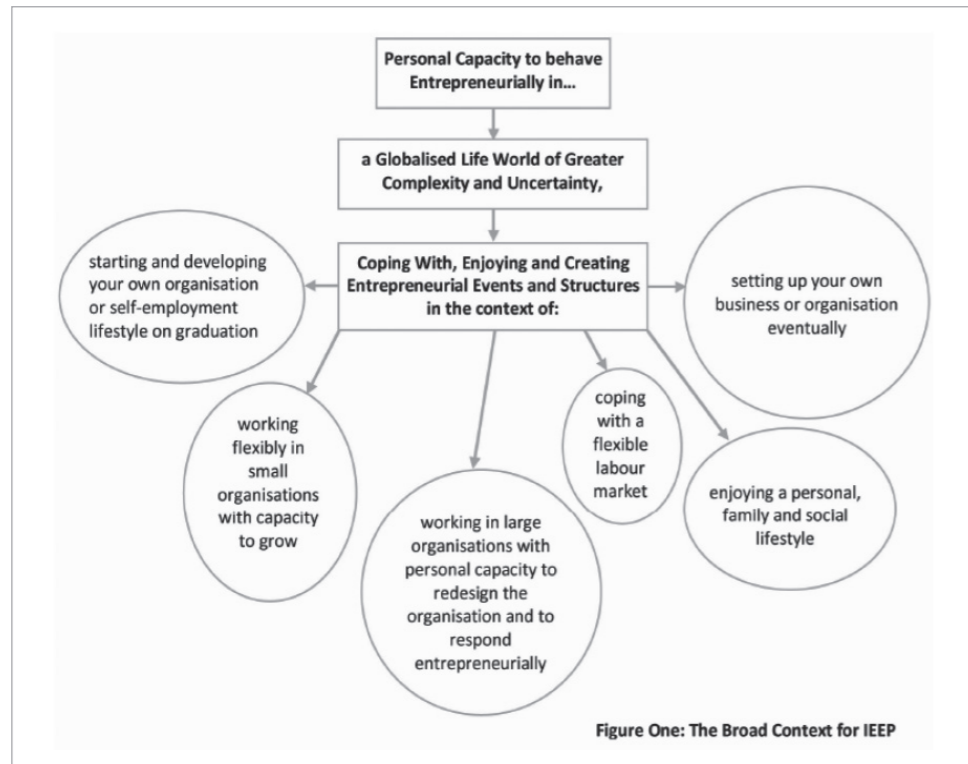
○ 개요

- NCEE에서 진행하고 있는 창업교육 강화프로그램 중 하나로서 HE(High Education), FE(Further Education) 분야에서의 창업 교육능력을 강화시키는 것을 목적으로 하고 있음
- IEEP는 전문적인 창업 교육자 역량강화를 통해 향후 창업교육에서의 리더 양성을 목표로 다양한 교육프로그램을 운영하고 있으며 영국 내 Ekos라는 컨설팅회사에서 진행한 IEEP 가치평가보고서에 따르면 높은 수준의 효과 가치를 거두고

있는 것으로 나타남

- Ekos에서 발표한 보고서 'International Entrepreneurship Educators Programme-economic Impact Potential'에 따르면 IEEP가 가지고 있는 투자 대비 잠재 수익은 20배이며 총 가치창출액은 약 2백만 유로, 총 20개의 새로운 비즈니스가 발생하여 뛰어난 효과를 보이고 있는 것으로 나타남

그림 II-2-5 IEEP의 교육 방향 및 모델



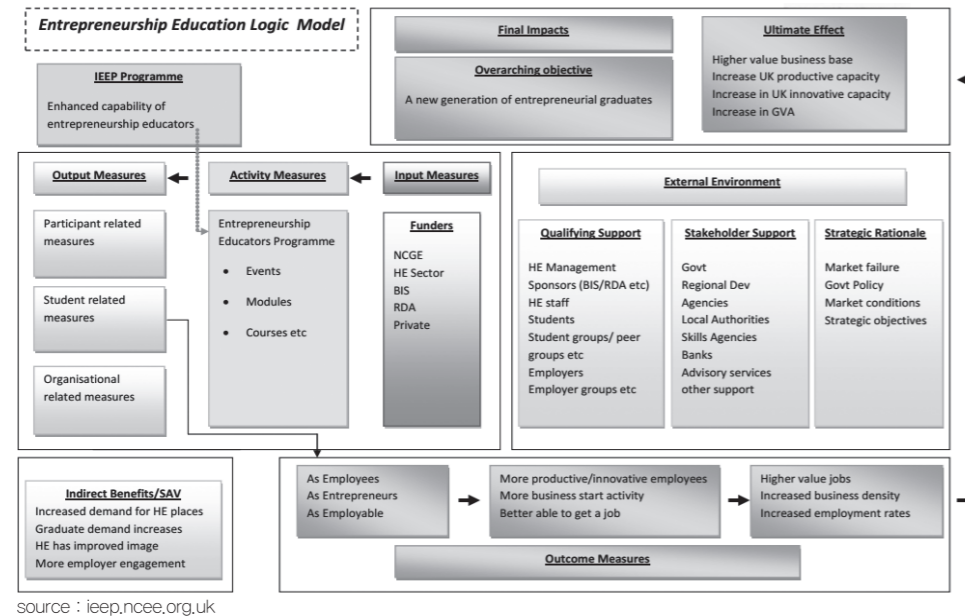
source : ieeep,ncee.org.uk

○ IEEP의 프로그램

- 기본적으로 IEEP는 6개의 교육모듈을 운영하고 있으며 각각의 모듈은 Review Meeting, Peer to Peer 멘토링, 팀 프로젝트, 과제 수행 등 다양한 활동으로 구성되어 있음
 - Module 1 : Entrepreneurial Educational Challenges
 - Module 2 : The Entrepreneurial Mind set

- Module 3 : Entrepreneurial Behaviour, Skill and Attribute Development
- Module 4 : Opportunity Identification and New Venture Development
- Module 5 : Making it happen with people and Organisations
- Module 6 : Bringing it all Together
- 또한 9가지의 Mastery를 정의하고 각각에 맞는 교육철학과 목표를 제시하고 있음
 - Mastery of Pedagogy(교육학)
다양한 종류의 교육방법론 가운데 기업가정신과 관련하여 가장 높은 수준의 성과를 얻을 수 있는 교육 방법론을 선택할 수 있는 역량을 강화
 - Mastery of Philosophy(교육 철학)
기업가정신 교육에 관해 많은 교육적, 정책적 목표 및 인프라를 확보하기 위해 기업가정신 교육의 타당성을 주장하고 표현하기 위한 역량을 강화
 - Mastery of Strategy(전략)
기업가정신 교육을 위해 조직 변화에 대해 측정하고 지역 내 주주가치의 상승과 적절한 전략을 수립할 수 있는 역량을 강화
 - Mastery of Operations(운영관리)
기업이나 조직 내 기업가정신을 정착시키기 위한 전략 및 창업교육 관련 이슈들을 인식하고 이를 승인할 수 있는 역량을 강화
 - Mastery of Networks(네트워크)
창업 및 기업가 정신과 관련하여 기업의 주주 및 모든 관련자들을 이용하기 위한 역량을 강화
 - Mastery of Process(프로세스)
기업가 정신과 창업 교육에 관련된 이슈, 및 다양한 기회들을 조직화하고 이를 적극적으로 활용하기 위한 역량을 강화
 - Mastery of the State of the Game(현황 분석)
기업가정신 및 창업교육 분야에서의 현황을 분석하고 핵심을 명확히 인식할 수 있는 역량을 강화
 - Mastery of Resource Acquisition(자원 관리)
투자금액, 인원 등 부족할 수밖에 없는 초기 기업가정신과 관련된 자원을 관리하는 역량을 강화
 - Mastery of Personal Entrepreneurship(개별적 기업가정신)
개별적인 기업가정신과 관련된 행동, 위험 추구, 기회 포착 등을 묘사할 수 있으며 그에 대한 롤 모델을 제시할 수 있는 역량을 강화

그림 11-2-6 IEEP의 교육 로직 모델



로 3EP의 프로그램을 더욱 발전시키는 역할을 함

■ 3EP의 파트너

- National Centre for Entrepreneurship in Education(NCEE), United Kingdom : 2004년, 처음 설립된 NCEE는 정부의 관계부처와 굉장히 밀접하게 연관되어 있으며 대학과 기업 간을 긴밀히 연결하는 역할을 담당하고 있음
- Aarhus Entrepreneurship Centre, Denmark : 덴마크의 종합대학인 Aarhus University의 창업 관련 기관으로서 창업 교육자 과정에 풍부한 네트워크를 가지고 있으며 주로 창업에 대한 새로운 교수법에 참여하고 있음
- Business and Innovation Development (BID), University of Turku, Finland : 핀란드에 위치한 BID는 창업과 기술, 혁신 지원 등을 전문 분야로 참여하고 있으며 ECSB(European Council for Small Business and Entrepreneurship)의 의장 기관으로 유럽 지역에서 중소기업과 창업교육에 관한 선두 대학임
- Josip Juraj Strossmayer University, Osijek, Croatia : 크로아티아에 위치하고 있는 The Josip Juraj Strossmayer University in Osijek은 창업 교육자 과정에 있어 학술적 부분과 실제 참여적 부분을 구분하여 프로그램을 운영하고 있음

○ 주요 프로그램

- 3EP의 프로그램은 크게 Social Program과 Academic Program으로 구분할 수 있음
- Social Program은 각국의 창업 교육자들의 네트워크 생성과 의견 교환, 수렴 등을 위해 장기 세미나 기간 중 주로 저녁시간에 이루어지는 활동들을 의미하는 것으로서 게임, 토론 등 다양한 활동을 포함하고 있음
- Academic Program은 기본적으로 실천함으로써 배우는 방식을 제시하고 있음 교육 대상자들은 각자 팀을 구성하고 각각의 교육법에 대한 아이디어를 공유하게 되며 이와 같은 프로세스를 통해 그들의 학생은 다양한 교육법을 경험
- 3EP의 Academic Program은 매우 포괄적이고 상호적인 교육방식을 택하고 있으며 장기 세미나 수행 전 e-mail을 통해 전달되는 지정된 교재를 숙지하고 참여하게 됨
- Academic Program은 다음 5가지와 같은 테마를 제시하고 있음
 - 창업을 위한 교육방법 : 교육자와 기관(창업보육센터 등)의 촉매로서의 역할
 - 기업가정신 마인드 셋을 가르치기 위한 방법
 - 기업가정신을 위한 행동, 자세와 다양한 스킬을 가르치기 위한 방법
 - 기회 인식과 새로운 사업을 발전시키기 위한 방법
 - 기업가정신에 기반한 교육 전략의 발전

2.3 3EP(European Entrepreneurship Educators Programme)

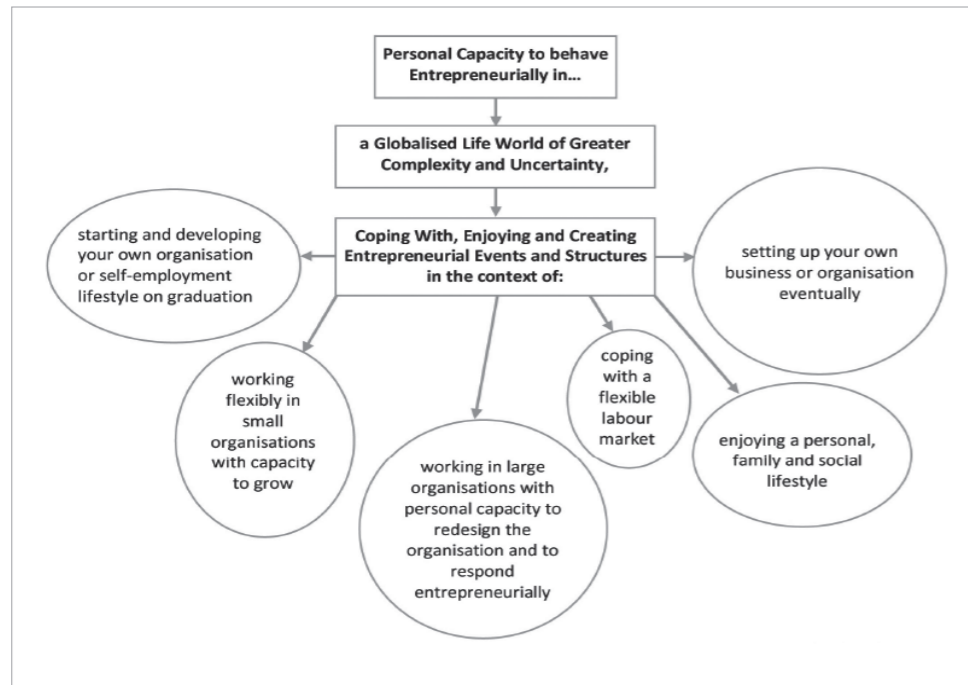
○ 3EP의 개요

- 3EP는 유럽 연합(EU:European Union)의 행정부 역할을 담당하고 있는 유럽 연합 집행위원회(European Commission)에서 추진한 CIP(Competitiveness and Innovation Framework Programme)의 지원으로 유럽지역 창업 교육자들이 모여 만들어진 단체임
- 핀란드, 덴마크, 크로아티아, 영국 등 다양한 국가의 파트너 대학과 함께 장기 세미나인 EASA(European Annual Summer Academies)를 매년 실시하고 있으며 이를 통하여 기업 및 창업 교육자들을 지원하고 노하우를 전수하는 등 창업 교육자 양성과 관련된 정보를 제공하는 역할을 하고 있음
 - 창업을 위한 교육방법 : 교육자와 기관(창업보육센터 등)의 촉매로서의 역할

○ 3EP의 파트너십 운영

- 창업 교육자 교육에 관한 풍부한 사례와 테크닉을 보유하고 있는 3EP의 파트너 들은 장기 세미나를 구성하는 교육 프로그램 프레임워크와 이를 수행할 수 있는 강사를 포함한 전략적 패널(Strategic Panel)을 제공하고 있으며 이는 궁극적으

그림 II-2-7 3EP 프로그램 목표



Source : 3EP Manual

표 II-2-6 3EP 프로그램 운영

Day	Sunday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	
Theme		Entrepreneurial Educational Challenges	Teaching the Entrepreneurial Mindset	Teaching Entrepreneurial Behaviours, Attitudes & Skills	Opportunity Recognition & New Venture Development	Developing Education Strategies	
08:30 - 09:00	Arrival	Programme Outline	Developing Mindsets - Statement and Journey	Behaviour in Action - Learning Journal	Start Your Mentoring Process	Creating Next Steps	
09:00 - 10:30		Course Expectations - Role of the Educator	Communities of Practice	From Waiting for Godot to Enterprising Harry Potter	The Entrepreneurial University		
10:30 - 11:00		Break					
11:00 - 12:30		Course Expectations - Role of the Educator	Creating Communities of Practice in Student Incubators	Introduction to Drama	What are you Going to do to Change your University?	Action Planning	

Day	Sunday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday
12:30 - 13:00		Lunch				
13:00 - 15:00		Effectuation and Causation	Creating Communities of Practice in Student Incubators	Teaching Drama - Preparation	Student Carousel - What was Missing from my Education?	Award Ceremony Celebration
15:00 - 15:30	Arrival	Break				
15:30 - 17:00		Enterprising Pedagogies	Entrepreneurs in Residence & Incubator Visit (BIOS)	Presentations	Personal Educational Challenge Curriculum Challenge	Packed Lunch and Depart from 14:30
17:00 - 17:30		Reflection	Personal Reflection	Mentor Match	Review	
Evening Event	19:00	1 Minute Pitch	Amazing Race	Free Evening	Get to know Croatian Cuisine	

Source : 3EP Manual

○ 운영 프로그램 비교

표 II-2-7 운영 프로그램 비교

유럽	NCEE	영국의 국가 창업교육센터로서 창업교육 문화 육성과 전문화를 위해 설립되었음. Enterprising Academic, IEEC 등 다양한 창업 교육자 교육을 수행하고 있으며 창업 교육자 양성 프로그램 및 리더십, 경영관리 등 폭넓은 창업교육을 수행하고 있음
	IEEP	창업교육에 관하여 6개의 교육모듈과 9가지의 교육 목표를 제시하고 있으며 교육학에서부터 기업 전략, 운영관리까지 넓은 범위에서의 기업가정신 교육을 포함하고 있음
	3EP	창업 교육자 교육을 소셜 프로그램과 아카데미 프로그램으로 구분하고 있으며 아카데미 프로그램의 경우 창업을 위한 교육방법, 기업가정신 마인트셋 학습, 교육전략의 발전 등 5가지 교육 테마를 제시함
미국	LLEEP	미국 전역의 창업교육 담당자들을 대상으로 이루어지는 역량강화 프로그램으로 창업 교육 선도대학 사례, 창업교육 커리큘럼 디자인, 네트워킹 리셉션 등 창업교육 정보 교류를 주 목적으로 하고 있음
	USASBE	매년 정기적으로 열리는 창업교육 관련 학회로서 특히 교육철학 세션을 별도로 편성하여 National Model을 선정하여 시상함
	NFTE	지역 사회 내 저소득층 청소년을 대상으로 창업교육 및 창업 교육자 양성 프로그램을 수행함. NFTE BizBag, TEN9Eight, Workbook 등 자체적으로 제작한 교육도구를 적극적으로 활용할 수 있음
	CEE	CEE는 미 교육부에서 주관하여 설립된 창업 교육자 컨소시엄으로서 3개의 세션과 15개의 세부 major standard로 구성된 교육도구를 제시하고 있음
	Babson College	창업 교육자 양성 프로그램을 콘텐츠와 프로세스로 구분해 제공하고 있음 콘텐츠 : 아이디어 발굴에서부터 성장관리까지 다양한 교육 콘텐츠를 제공함 프로세스 : 교육방법론과 관련 커리큘럼 사례 등을 제공함

3. 기타(동남아시아 국가 등)

3.1 인도네시아의 짜푸트라 대학교(Universitas Ciputra)

○ 개요

- 인도네시아 제2의 수도인 수라바야에 위치한 ‘짜푸트라(Ciputra) 대학교’는 인도네시아의 최대 기업 중 하나인 짜푸트라 그룹이 2006년에 설립한 인도네시아 유일의 창업 특성화 대학으로서 미국 카프만재단이 지정한 글로벌 기업가정신 네트워크의 인도네시아 내 공식 파트너임
 - 짜푸트라 대학은 인도네시아 정부와 기업가정신 협력 프로그램을 공동 운영하고 있으며 인도네시아 전국 350개 대학에서 2000회가량 기업가정신 강연을 수행하고 있음
- 특히 짜푸트라 대학의 짜푸트라 기업가정신 센터(Universitas Ciputra Entrepreneurship Centre : UCEC)는 창업 및 기업가정신 관련 교육과 실무 훈련을 담당하고 있음
 - 학생기업가 정신과정 및 단기 창업훈련과정 등을 운영하고 있으며 2012년을 기준으로 주로 공무원과 교사, 학생 등을 대상으로 총 8500여 명의 수료생이 배출되었으며 이 중 약 2500명이 기업가정신 전문 강사로 육성되었음

○ 주요 프로그램

- 짜푸트라 기업가정신 센터는 자체적으로 EBL(Entrepreneurship-Based Learning Ciputra Way)이라는 기업가정신 교육 모델을 개발하였으며 해당 교육 모델을 통해 다음과 같은 창업정신을 강조함
 - Creative Critical Imagination
 - Entrepreneurial Real-Life Experience
 - Educative Disequilibrium Conditioning
 - Coaching and Mentoring with Collaboration and Competition
 - Community Impact and Involvement
- 짜푸트라 기업가정신센터의 Training of Trainers for Entrepreneurship Educators(TOT-EE) 프로그램은 12주에 걸쳐 창업 전문가를 양성하는 과정으로서 참가자들은 효과적인 창업교육을 위해 기업가정신을 교육받고 기업가정신 개요 및 기업가정신 구축 및 촉진에 대한 다양한 체험형 학습을 제공함

표 II-2-8 TOT-EE 프로그램 주요 과목

- Basic Entrepreneurship Understanding
- Business LIFE SKILLS: Selling Skill, Customer Services and Services Excellent
- Creativity & Innovation for Business
- Entrepreneurship Experiential Project
- Basic Business Knowledge & Exposure(Diantaranya: Marketing, Finance, Design, Legal)
- Entrepreneurial Leadership Skill
- Business Plan Writing & Presentation
- Entrepreneurship Education

Source : <http://www.ciputra.org/>

3.2 싱가포르의 난양기술대학교(Nanyang Technological University)

○ 개요

- 싱가포르 남서부 지역 주룽에 위치한 ‘난양기술대학교’는 1955년 설립된 난양대학교를 전신으로 1991년 최종 설립되었음. 다양한 학과 교육을 통한 인재 육성을 목표로 8개 단과대학을 보유하고 있으며 전 세계 40여 개 국가에서 온 2500여 명의 교수진과 연구진을 보유하고 있음
 - 난양기술대학교는 학부과정과 대학원과정으로 구분하여 기업가정신을 교육하고 있으며 각 과정별 강도 높은 팀 프로젝트를 활용한 창업관련 실무능력배양에 초점을 맞추고 있음
- 특히 2001년 싱가포르 정부지원을 받아 설립된 난양 기업가정신센터는 미국의 카프만 재단 및 중국 칭화대학교와 파트너십을 맺고 기업가정신에 대한 학부과정, 대학원과정 및 기타 기업가정신 프로그램을 운영하고 있음

○ 주요 프로그램

- 난양 기업가정신센터에서 제공하는 프로그램은 크게 3가지로 학부과정, 대학원과정, 기타 기업가정신 프로그램으로 구분할 수 있으며 교육 후 실제 창업이나 교육자 등 다양한 진로를 선택함
 - MiE(Minor in Entrepreneurship) : 학부생들의 기업가정신 역량강화를 위해 구성되었으며 기업가정신과 관련하여 팀 프로젝트, Role Playing, Essay 작성 등의 방법으로 교육을 받게 됨

표 II-2-9 난양기술대학교의 기업가정신 관련 프로그램 구분

Undergraduated Program	MiE(Minor in Entrepreneurship)
	Bioentrepreneurship
Graduated Program	Master of Science in Technopreneurship & Innovation Program
Entrapreneurship Development Program	NTU-Tsinghua Program
	Youth Leaders Program
	New Business Adventure in China

Source : <http://www.ntc.ntu.edu.sg/>

표 II-2-10 Minor in Entrepreneurship 주요 과목

- Entrepreneurship & Accounting for New Ventures
- Marketing & Finance for New Ventures
- Managing New & Ongoing Ventures
- New Venture Creation & The Business Plan
- Entrepreneurship Seminars, Workshops, & Project

Source : <http://www.ntc.ntu.edu.sg/>

- Bio-entrepreneurship : 싱가포르의 핵심역량 중 하나인 Bio Science를 적극적으로 배양하고 창업으로 연결시키기 위해 구성되었으며 7일 과정 동안 강의, 세미나, 워크샵 및 팀 프로젝트를 통해 기업가정신에 대해 교육받음
- 강도 높은 수준의 팀프로젝트를 바탕으로 기본적으로 기업가정신의 기본요소(Fundamentals)에 관해 교육받고 이후 실제 사업을 할 수 있을 수준의 실무적 훈련과 사업성분석 등의 과정을 수행함

표 II-2-11 Bio-entrepreneurship 주요 과목

- Creativity and Innovation
- The Entrepreneurial Mindset
- Investigating Ideas & Opportunities
- Developing Business Plans
- Attracting Investments
- Managing Intellectual Property

Source : <http://www.ntc.ntu.edu.sg/>

- M.Sc. TIP(Master of Science in Technopreneurship & Innovation Program) : 기술과 글로벌 기반의 창업역량 강화를 위해 구성된 M.Sc. TIP은 많은 국내의 우수기업 CEO, Venture Capital, 지적재산권 관련 변호사 및 학자를 초빙하

여 강연을 진행하며 교육생들은 강연과 팀프로젝트, 미국과 중국의 우수 기업 탐방 등 다양한 방법으로 창업역량을 증진하고 네트워크를 구축할 수 있음

표 II-2-12 Master of Science in Technopreneurship & Innovation Program 주요과목

- Entrepreneurship & Business Planning : 기술을 바탕으로 사업을 성공하기 위해 사업계획서 작성 및 창업자의 창의적 아이디어를 실제 창업으로 이끌고 가기 위한 과정
- New Venture & Entrepreneurial Marketing
- Intellectual Property & Technology Evaluation & Commercialisation
- Strategic Management for New Ventures & Technology Firms
- Venture Capital Financing
- Accounting for New & Ongoing Ventures
- Strategic Human Resource Management for New & Ongoing Ventures
- Seminars on Special Topics in Technopreneurship : 기술창업에 관한 대표적 CEO, 강사를 초빙하여 세미나를 개최하고 토의하는 과정
- New Venture Creation: Implementing Business Strategy & Managing Growth (Simulation)
- Developing New Business Models
- Technology, Innovation & Design
- Sustainable Leadership & Strategy Innovation
- Corporate Finance & Merger & Acquisition
- Entrepreneurship Case Study Project

Source : <http://www.ntc.ntu.edu.sg/>

3.3 말레이시아의 라자크대학교(Universiti Tun Abdul Razak)

○ 개요

- 말레이시아 수도인 쿠알라룸푸르에 위치하고 있는 '라자크대학교(Universiti Tun Abdul Razak)'는 1997년에 설립된 말레이시아 최초의 사립대학이며 2012년 기준 약 17,000명이 졸업하였음
- 인적자원 역량강화를 위한 전문교육센터(Centre for Executive Education)를 운영하고 있으며 현재 미국의 Babson College, Kellogg School of management, University of Stanford 등과 전략적 파트너십을 통해 혁신, 리더십, 기업가정신, 경영일반에 대한 다양한 프로그램을 운영하고 있음
- 각 교육 프로그램은 강의, 워크샵, 팀 프로젝트 등 다양한 방법과 도구를 활용해 교육되고 있음

○ 주요 프로그램

- 전문교육센터(CEE : Centre for Executive Education)에서 제공되고 있는 기업

가정신 프로그램은 Entrepreneurship Development Programme, The Entrepreneurship Mindset Series, Family Business Management Series.으로 구성되어 있음

- Entrepreneurship Development Programme은 기업가정신의 기본적인 내용을 대상으로 교육을 수행하고 있음
 - Social Entrepreneurship Executive Programme : 일반적인 경영환경에 기초한 기업가정신을 사회적 비즈니스모델에 적용하고 기술을 통해 사회의 혁신을 이끌어내는 기업을 만들기 위한 프로그램
 - Women Entrepreneurship Development Programme : 여성에 특화된 기업가정신을 교육하며 특히 스타트업에 대한 재무, 창업 기초과정 등 기본 과목을 집중적으로 교육함
 - Entrepreneurial Market Orientation : Network Perspectives : 스타트업 기업의 네트워크 관점에서 기업의 다양한 마케팅 기법 과정을 설명하고 혁신적 전략 사례를 소개함으로써 참가자들의 경영능력을 배양하는 프로그램
- The Entrepreneurship Mindset Series는 기업가정신과 관련한 사고방식, 아이디어 및 기업가정신의 역할 등 주로 기업가정신 사고방식 유형에 대해 교육함
 - Entrepreneurship Mindset and Team Resources : 성공한 창업가의 사고방식과 해당 비즈니스의 실현의 기회를 탐구하는 과정임
 - Entrepreneurship Mindset and Resources & Action : 벤처기업 CEO의 관점에서 보유한 인적/물적 지원의 상태를 점검하고 이를 사업에 반영하는 다양한 아이디어에 대해 교육함
 - Entrepreneurship Mindset and Assessing Business Opportunities : 기업가정신의 역할과 더불어 새롭게 등장한 벤처 금융과 라이프사이클에 대한 타당성 분석을 수행함

표 11-2-13 라자크대학교의 기업가정신 관련 프로그램 구분

Entrepreneurship Development Programme	Social Entrepreneurship Executive Programme
	Women Entrepreneurship Development Programme
	Entrepreneurial Market Orientation : Network Perspectives
	New Business Development Compass
	Successful Social Enterprise for Tomorrow
	Technology Strategy for Managers and Entrepreneurs

The Entrepreneurship Mindset Series	Entrepreneurship Mindset and Team Resources
	Entrepreneurship Mindset and Resources & Action
	Entrepreneurship Mindset and Assessing Business Opportunities
	Entrepreneurship Mindset and Managing Entrepreneurial Growth
	Entrepreneurship Mindset and Business Planning
	Entrepreneurship Mindset and Skills & Leadership
	Entrepreneurship Mindset and Idea Generation & Development
Family Business Management Series	Transgenerational Entrepreneurship
	Organisational Design for Family
	The Governance of family Business
	Stewardship in Family Business
	Wealth Distribution in Family Business

Source : <http://www.unirazak.edu.my/entrepreneurship-development-programme>

III. 창업교원 양성과정의 콘텐츠 (What to teach)

제1장 기업가정신 개요

제2장 New Venture Creation

제3장 Corporate Entrepreneurship

제4장 Social Entrepreneurship

제 1 장

기업가정신 개요

1. 기업가정신의 개념과 주요내용

- 기업가정신은 많은 학자들에 의해 사용되어 왔으나 아직 합의된 명확한 정의는 없는 실정임
 - 기업가(Entrepreneur)란 단어는 ‘시도하다’ ‘모험하다’ 등을 의미하는 프랑스어 동사 ‘Entreprendre’에서 유래되었음. 기업가정신이란 ‘미래의 불확실성과 높은 위험에도 불구하고 모험정신(혁신능력)을 발휘하여 새로운 가치를 창출하는 기업가의 의지 또는 활동’이라고 규정*
 - Entrepreneur라는 용어는 프랑스 경제학자 칸티옹(R.Cantillon)은 ‘생산수단(토지·노동·자본)을 통합하여 상품을 생산·판매하고 경제의 발전을 도모하는 자’라고 정의함
 - * 17· 18세기 유럽에서는 위험한 해외무역에 종사하는 모험적 상인에 대해 ‘기업가’라는 용어가 사용됨
 - * 19세기 후반 산업혁명과 함께 산업자본주의 시대가 도래하면서 새로운 기술의 발명을 실용화하여 기업적으로 성공한 사람들에 대해 enterpriser 또는 entrepreneur라는 용어가 사용됨
 - 경제학자 나이트(Knight,1921)에 따르면, 기업가는 불확실성 하에서 위험을 계산하고, 결정을 내리며, 산출 결과에 책임을 지는 사람
 - 세이(Say)에 따르면, 기업가는 경영 자원을 모집하고 배분하는 역할을 담당하며, 이를 통하여 경제 전체 희소 자원의 효율적 배분을 촉진하는 역할을 담당
 - 슈페터(Schumpeter)는 기업가를 혁신 주체(innovator)로 규정. 기업가는 창조적 파괴(creative destruction)과정을 주도
 - * 슈페터에 따르면, 경제발전은 생산방식의 새로운 결합 또는 혁신을 촉진시키는 기업가정신에 의해 달성
 - * 기업가의 혁신활동은 ①신제품의 개발 ②새로운 생산방식의 도입 ③신시장

* 기업가정신 육성 및 기업친화적 정책을 통한 잠재성장률 제고방안(2008, 산업연구원)에서 일부 내용을 발췌하여 정리

- 의 개척 ④새로운 공급자의 확보 ⑤새로운 기업조직 등을 통해 달성
- 하이에크(Hayek,1978)에 따르면 기업가는 시장 가격의 변화 속에서 이윤기회를 발견하고, 이에 대응하여 부족 자원의 공급을 확대하는 등의 조정 역할을 수행함. 기업가의 발견(entrepreneurial discovery)을 시장경쟁의 핵심으로 파악
- Stevenson(1983)*은 경제적 기능과 개인적 특성에 따라 기업가정신을 정의
 - (경제적 기능 관점) 18세기 Richard Cantillon은 기업가정신을 불확실한 가격에 상품을 구입하여 불확실한 가격으로 팔으로써 발생하는 위험의 부담으로 정의하였으며 19세기에 들어와 Jean B. Say는 이 정의에 생산의 기능을 첨가하여 기업가는 자본가와 달리 생산의 기능을 담당함으로써 이윤을 창출한다고 하였음. 즉 제품혁신, 생산공정혁신, 시장혁신, 생산요소혁신, 조직혁신 등 다양한 혁신을 담당하여야 하는 것이 기업가의 핵심역할이라고 간주함
 - (기업가의 개인특성 관점) 사회심리적 특성에 초점을 맞춘 것으로, 예를 들자면 성취욕구, 자유실천의지, 위험감수성향 등 심리적 특성을 강조하기도 하였으며, 가정환경과 교육수준 등 사회적 배경요인을 중시
- OECD에서 제안된 기업가정신의 정의도 이상의 개념과 유사
 - 기업가정신에 대한 OECD 보고서에서 ‘기업가는 경제에서 변화와 성장의 주체이며, 혁신적인 아이디어의 생성·확산·활용을 가속화. 이를 통하여 기업가는 자원의 효율적 활용을 도모하고 경제활동의 범위를 확장한다’고 정의**
- 이외에도 학자에 따라 다양한 정의가 존재함
 - Hisrich와 Brush(1985)***는 기업가정신을 “위험부담과 그에 상응하는 보상을 전제로 하여 가치있는 그 무엇을 새로이 창조하는 과정”으로 정의
 - Kao(1989)**** 기업가 정신이란 ‘사업기회의 인지, 위험부담의 적절한 관리, 적절한 자원동원의 기술을 통하여 가치를 창출하려는 시도’로 정의
 - 이장우는 ‘자원의 현실적 제약을 무릅쓰고 포착한 기회를 사업화하려는 행위 또는 과정’으로 정의

- 기업가정신에 대한 관심이 고조되면서 기업가정신을 보다 다양한 형태로 분석하려는 시도가 이루어지고 있으며, 그 적용 영역이 확대되고 있음

* "A perspective on Entrepreneurship", Harvard Business School Case, 1983

** Entrepreneurs are agents of change and growth in a market economy and they can act to accelerate the generation, dissemination and application of innovative ideas. In doing so, they not only ensure that efficient use is made of resources, but also expand the boundaries of economic activity. ", Fostering entrepreneurship, OECD 1998.

*** The Woman Entrepreneur : Starting, Financing, and Managing a Successful New Business (Lexington Book, 1985) p.18

**** Entrepreneurship, Creativity & Organization, Preutice Hall International, Inc, 1989, p.91

- 페네더(Peneder)는 기업가정신을 행태적(behavioral), 기능적(functional), 직업적(occupational) 측면에서 종합하여 모듈식 개념으로 파악함

표 III-1-1 페네더의 기업가정신 구분

범주	주요 특성
행태	• 기업가정신은 기업의 비전을 창출·실천하는 일반적 리더십으로 볼 수 있음. 기업가는 불확실성 하에서 의사 결정을 하고, 새로운 사업 목표-수단의 배합을 창출하여 잠재적인 이윤 기회를 실현
기능	• 가격 변화에 대응하여 자원의 재배분을 촉진하는 시장조정자로서 역할을 담당하며, 이러한 점에서 기업가는 시장균형 달성 기능을 수행. 반면에 기업가는 쉘페터가 주장했듯이 창조적 파괴를 통하여 시장불균형을 발생시키는 변화의 주체
직업	• 기업가는 창업 기업, 벤처기업 혹은 중소기업에서처럼 소유와 경영이 일치된 독립된 기업가 유형과, 소유와 경영이 분리된 사내기업가(corporate entrepreneurs)로 구분

- 기업가정신의 범위가 창업(New Venture Creation)의 영역을 벗어나, 조직 내 기업가정신(Corporate Entrepreneurship), 사회적 기업가정신(Social Entrepreneurship)으로 확산
 - 조직 내 기업가정신(Corporate Entrepreneurship): 조직 내 기업가정신은 조직 내 개인이 현재 가지고 있는 자원을 고려하지 않고, 기회를 추구하는 과정이다 (Stevenson, Roberts and Grousbeck, 1999). 기업가적 관리자(entrepreneurial manager)는 고객문제를 해결하고 시장을 만족시키는 기술적 역량과 새로운 기술 지식을 연결하여, 벤처가 다음 단계로 가는 데 필요한 자원과 기량을 얻는다. 이 과정은 새로운 비즈니스를 탄생시키고, 현존 기업은 핵심 아이디어를 쇄신함으로써 변화를 추구하도록 한다(Guth & Ginsberg, 1990).
 - 사회적 기업가정신: Austin et al.(2006)은 기업가정신의 두 가지 유형에 대한 차이를 구분하여, 일반적 기업가정신(Entrepreneurship)은 수익창출을 가져오는 기회에 대한 확인, 평가, 탐색으로 보고 있으며, 사회적 기업가정신은 사회적 가치 창출을 가져오는 기회에 대한 확인, 평가, 탐색과정으로 정의

2. 기업가정신의 구성요인

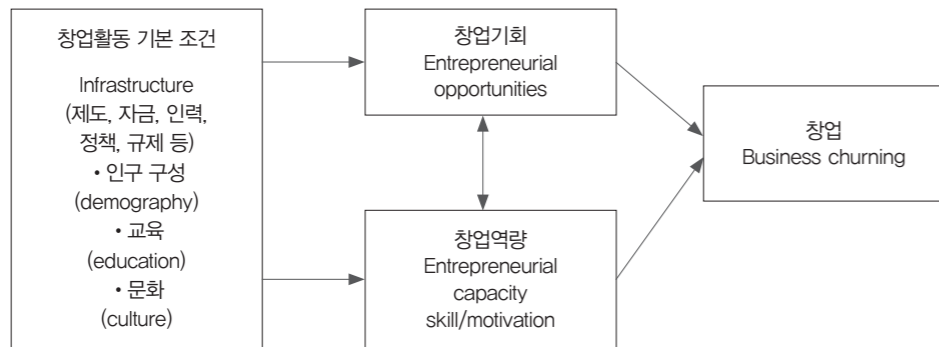
- 서창수 외(2012)는 기업가정신의 핵심적 요소를 기회(Opportunity), 혁신(Innovation), 위험감수성(Risk-Taking), 실천(행동) 그리고 진취성(Proactiveness) 등으로 분류

- (기회) 생산 및 시장 조직화 과정에서 오류 및 실패를 수정하는 비즈니스 기회인식이 기업가정신의 출발점
- 비즈니스 기회인식(Recognition)이란 환경에 반응하는 기업가의 학습과정이기 때문에 표면적 앎을 말하는 것은 아니며(Krueger 2000), 실질적인 행동을 위한 전제 조건
 - 기업가정신은 사업 기회를 찾고 개발하는 과정(Venkataraman, 1997) 또는 사업기회를 발견하고 활용하는 과정(Shane & Venkataraman, 2000)
- (혁신) Schumpeter(1934)는 조직체에서의 지속적인 창조적 파괴 과정에서 중심적 역할을 수행하는 것으로 설명하고 기업가를 경제발전의 원동력이라고 주장하면서 기업가의 역할을 혁신이라고 규정
 - 기업가정신은 혁신적으로 무엇인가 새로운 것을 창조해 가는 가치창출활동에 관심을 두는 것이 일반 인식(Petzinger 1999).
 - Gartner(1990)는 새로운 조직 또는 기존 조직에서 아이디어, 제품, 서비스, 시장, 또는 기술로 무엇인가 새로운 것에 의해 특징화되는 것이라고 혁신을 정의
- (위험감수성) 기업가정신을 가진 기업가는 위험을 위험으로 보는 것이 아니라 새로운 기회로 인식
 - 위험감수성은 새로운 사업성공의 확신이 없을지라도 과감하게 활동해서 기꺼이 새로운 비즈니스 기회를 포착하는 능력을 의미하며, 위험에 대한 성향은 사업 위험감수성과 재무 위험감수성 그리고 인적 위험감수성 세 가지로 구분 (Dess et al., 2005)
- (실천) Drucker(1985)는 기업가정신을 한마디로 '실천'이라고 정의하고 있으며 기업가정신은 어떠한 조직 집단에서나 나타날 수 있다. 심지어 학교, 병원, 공공기관까지 개인수준 뿐만이 아닌 집단 더 나아가 전체 조직수준에 모두 적용될 수 있는 개념으로 확장
 - 미국 밥슨 대학(Babson College)의 론스타드(Ronstadt)교수는 자신의 저서 <기업가정신>에서 기업가정신이란 스스로 새로운 사업을 일으키고 이를 자신의 인생에서 가장 즐거운 일로 여기는 것이며 이는 마치 빨간 신호등 앞에서 때로는 이를 무시하고 돌진하는 것과 같다고 정의
- (진취성) 진취성은 새로운 기회를 포착하기 위한 기업의 노력을 의미하고 또한 진취성은 반응성의 상대적 개념으로 기업의 활동지향성으로 설명 가능
 - 진취성은 변화의 인식과 자발적인 경쟁에 대한 통찰력을 제공하고 기업 환경 변화 창출과 미래 수요의 예상 활동 및 경쟁에서 새로운 제품과 서비스를 도입

하는 진취적이고 적극적으로 경쟁자를 제압하는 자발적인 기업가적 자세를 의미(Li et al., 2007).

- GEM의 연구에 따르면, 한 국가의 기업가정신은 창업기회(entrepreneurial opportunity) 및 창업역량(entrepreneurial capacity)에 의해 좌우됨. 또한, 창업기회 및 창업역량은 창업활동의 기본 조건으로 볼 수 있는 기반시설(infrastructure), 인구구성, 교육, 문화 등의 요인으로부터 영향을 받는다고 보고*
 - 다른 조건이 동일하다면, 인구구성(demography)에서는 25~44세 인구 비중과 고등학교 이후 교육단계에서의 창업교육 실시가 창업활동과의 상관관계가 높은 것으로 보고

그림 III-1-1 GEM의 기업가정신 결정 모형

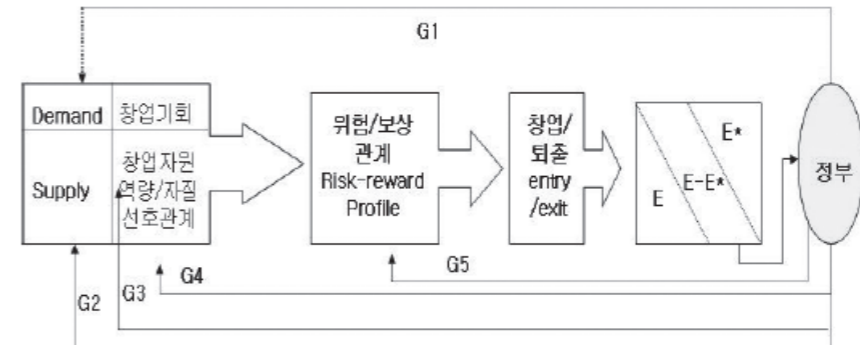


자료 : 기업가정신 육성 및 기업친화적 정책을 통한 잠재성장률 제고방안(2008)에서 재인용

- Verheul(2001) 등은 기업가정신에 영향을 미치는 다양한 변수들을 종합하고, 이러한 분석들 속에서 정부의 기업가정신 활성화 정책의 내용을 구체화하기 위한 종합적인 절충이론(eclectic theory)을 제시함
 - Verheul 등의 절충이론에서 기업가정신의 결정요인은 공급측 요인과 수요측 요인으로 양분되며, 정부의 기업가정신 활성화 정책은 기업가정신의 결정요인 분석들 속에서 G1~G5의 5가지 유형으로 구분
 - 기업가정신 분석들 속에서 정부의 기업가정신 육성시책의 유형을 크게 구분해 보면, 기술의 개발·이전·사업화 등을 통한 수요 촉진 시책(G1), 여성의 경제활동 참여 확대 등 공급 확대 시책(G2), 기업가정신의 교육·연수 시책

(G3), 기업가정신 및 창업에 대한 사회적 인식을 개선하기 위한 홍보 시책(G4), 정부가 개인의 위험-보상 프로파일에 직접 영향을 미치는 시책(G5)의 추진이 가능

그림 III-1-2 기업가정신의 결정요인 분석



자료 : 기업가정신 육성 및 기업친화적 정책을 통한 잠재성장률 제고방안(2008)에서 재인용

* 기업가정신 육성 및 기업친화적 정책을 통한 잠재성장률 제고방안(2008, 산업연구원)에서 발췌하여 정리

제2장

New Venture Creation

1. 개요

○ 창업 (New Venture Creation)

- 기업가정신의 범주는 창업(new venture creation), 조직 앙트라프러너십(corporate entrepreneurship), 사회적 기업가정신(social entrepreneurship) 및 가족기업(family business) 등 여러 형태로 발현됨
- 창업은 기업가가 사업 아이디어를 가지고, 기회로 만들어, 창업팀을 구성하고, 사업을 시작하는 일반적인 경우를 말함
- 창업은 기업가적 과정(entrepreneurial process)을 통해서 진행되며, 기회의 포착, 기회의 평가, 비전의 수립, 자원의 획득, 사업계획의 수립 및 실행의 단계를 거쳐 이루어지게 됨

2. 단계별 주요내용

2.1 아이디어의 발굴

○ 아이디어 발굴의 정의

- 아이디어(idea)는 사업기회(opportunity)와는 차이가 있음. 아이디어는 다듬어지지 않은 야생의 상태를 말하며, 이것을 사업화와 연결시켜 사업 가능성을 가진 것이 될 때 기회라고 말할 수 있음
- 아이디어를 찾는다는 것은 창업의 원천이 되며, 다양한 아이디어는 다양한 원천으로부터 나오게 됨

○ 아이디어의 원천

- 창업을 하기 위해서는 아이디어 및 기회의 원천이 어디에서 오는지 알아야 하며, 창업 아이디어는 기술적 발견, 생활방식의 변화, 사고방식의 변화, 정부의 규제

의 변화 등에서 주로 나타남

- **(기술적 발견)** 기술적 발견은 우리나라의 기술기반 창업 벤처기업들의 기회의 원천이 되어 왔음
 - 특히 최근의 통신 분야, 인터넷 보급과 확산은 수많은 연관산업을 만들어 냈음. 기술발전의 변화를 확인해 나감으로써 사업의 아이디어를 발굴 할 수 있음
- **(생활방식의 변화)** 사람들의 사고방식 및 생활방식의 변화는 사업 기회에 좋은 원천임.
 - 최근 아웃도어 시장의 확대 및 성장은 사람들이 여가를 즐기고, 건강을 염려하는 사고방식의 전환으로부터 온 기회라고 할 수 있음
 - 소득수준의 증가는 지속적으로 새로운 기회 창출의 원천이 되고 있는데, 특히 레저, 문화, 건강 및 의료 등의 분야가 성장하고 있음
- **(정부의 규제 변화)** 정부의 규제 변화는 중요한 사업기회가 될 수 있음
 - 예를 들어 정부가 쌀 소비를 확대시키고, 전통주 시장을 확대시키기 위해서 술 제조 규제를 느슨하게 하는 정책은 전통주 시장의 성장에 큰 변화를 가져왔으며, 이와 더불어 많은 기업들이 창업 아이디어로 전통주 제조 및 유통에 관심을 갖고 사업을 시작하였음
- 제프리 다이어(Jeffrey H. Dyer) 브리검영대 교수와 클레이튼 크리스텐슨(Clayton M. Christensen) 하버드 경영대학원 교수 등 3명의 교수는 창조적인 기업가 25명의 습관을 분석하여 창업 아이디어의 원천이 어디에서 나오는지 연구하였음
- 창업의 아이디어는 기업가들의 좋은 습관으로부터 나오는데, 이는 연결, 질문, 관찰, 실험, 네트워킹이라고 하였음.
 - 기업가뿐만 아니라 많은 창의적인 아이디어를 제시하는 사람들 또한 창의적 아이디어를 발굴하기 위해서 연결, 질문, 관찰, 실험, 네트워킹 등의 방법을 사용하는 것으로 조사됨
- **(연결)** 연결은 기존에 있는 것으로부터 무엇인지 새로운 것을 만들어내는 것을 의미함
 - 예를 들어 피아노 건반은 수동 타자기의 아이디어 원천이 되었고, 유원지의 놀이기구가 에스컬레이터로 발전하였던 것도 이에 해당됨
- **(질문)** 질문은 아주 간단한 원리이지만, 큰 기회를 만들어 내는 데 좋은 방법임
 - 델 컴퓨터를 창업한 마이클 델은 “왜 부품 값은 다 합쳐도 600달러밖에 되지 않는데, 컴퓨터 가격은 비싼가?”라는 질문에서부터 시작하여 ‘다이렉트 세일’이라는 혁명적인 비즈니스 모델을 만들어 냄
 - 또한 스웨덴의 가구업체인 이케아의 경우에도 표준화된 가구를 꼭 사야만 하

는가? 라는 질문에서부터 시작하여 비즈니스를 시작하였음

- 폴라로이드를 개발한 에드윈랜드의 경우에는 딸의 질문, 즉 “아빠 사진을 찍으면 왜 바로 볼 수 없어요?”라는 질문에서 착안되었음
- **(관찰)** 관찰은 새로운 것을 만들어 내는 좋은 원천이라고 할 수 있으며 세계적인 건축가인 존 포트만, 소설가 베르나르 베르베르 등 세계적인 거장들도 관찰의 중요성을 강조하고 있음
- 또한 관찰을 통해 문제점을 발견하고 사업의 아이디어로 시작하는 경우가 많이 있는데, 재무관리 소프트웨어회사인 인튜이트의 창업자는 가계부를 정리하는 것을 보고, 이를 편리하게 할 수 있는 소프트웨어를 개발하는 데서부터 시작이 되었음
- 또한 인도의 초저가 자동차 ‘나노’의 경우에는 4명의 가족이 스쿠터 한 대에 매달려가는 것에서 아이디어를 얻어 만들어졌음

2.2 기회 평가 (Opportunity Evaluation) 및 아이디어 수정 (Idea Reshaping)

○ 아이디어 평가의 정의

- 아이디어의 평가는 아이디어를 보다 명확하고 구체적으로 해주는 과정이며 전체 기업가적 과정(entrepreneurial process)의 일부이라고 할 수 있음
- 아이디어의 평가는 도출된 사업아이디어가 진정한 기회(opportunity)가 될 수 있는지에 대한 평가인 것임
- 아이디어의 실현가능성 검증을 위해서는 일반적으로 고객과 시장, 경쟁자, 정부, 글로벌 환경을 고려함

○ 아이디어 평가

- **(고객의 정의)** 아이디어의 평가는 고객과 시장을 정의하는 것으로부터 시작되어야 하며 특히 고객은 누구인가?라고 하는 질문에 충실하게 대답해야 함
- 고객의 정의는 아주 기본적이고, 중요한 질문이지만 대답하기 쉽지 않음. 명확한 고객 정의를 위해서 고객이 누구인지에 대해 좀 더 질문을 세분화하고, 그에 맞게 대답을 해볼 필요가 있음
- 1차 고객은 누구이며, 2차 고객, 3차 고객은 누구인가라는 질문으로 구분하여 질문하는 것이 바람직함
- 일반적으로 목표 고객군을 정할 때에는 ‘핵심고객’을 파악하기 위해서 반드시 우리의 고객이 되어야 하는 그룹은 누구인가를 정의하는 것임
- **(시장의 규모)** 고객과 더불어 중요한 것은 시장의 규모를 파악하는 것이며 아이디

어가 실제적인 사업기회인지를 판단하기 위해서는 실제로 충분한 매출을 기대할만큼 시장 수요가 존재하는지를 확인해야 함

- 시장의 정확한 예측은 큰 트렌드에 대한 분석부터 시작하여 주요 시장 세그먼트 그리고 지역시장 단계까지 내려가는 방식을 취하는 것이 좋음
- 예를 들어 스마트폰의 여행 애플리케이션을 개발한다고 할 때, 시장규모를 스마트폰 시장의 크기만으로 평가해서는 안 되며 스마트폰 시장의 성장, 여행 관련 시장의 사이트 크기, 그리고 해당 애플리케이션의 시장규모를 단계적으로 보여 주어야 함

그림 Ⅲ-2-1 아이디어 평가



- **(경쟁자의 정의)** 많은 예비 기업가들은 “우리의 경쟁자는 없다”라는 말을 하는 것처럼 경쟁의 정의를 너무 좁게 내리는 경우가 있음
- 지나치게 낙관적인 경쟁자 정의를 함으로써 ‘우리와 완벽하게 동일한 제품을 생산하는 경쟁자’는 없다고 말하는 경우가 많지만 경쟁자를 정의할 때는 소비자 입장에서 생각을 해야 함
- 다시 말해, 소비자가 제품을 선택할 때는 정확하게 동일한 제품뿐만 아니라, 그 외의 간접 경쟁제품, 대체재까지도 선택의 옵션이 됨
- 이는 경쟁제품은 아주 정확히 같은 제품을 생산하는 기업 외에도 유사한 제품이나 대체할 수 있는 대체재를 생산하는 기업들도 모두 경쟁범주에 포함이 됨. 경쟁을 지나치게 좁게 평가하지 않도록 해야 함
- **(공급자 정의)** 공급자는 제품을 생산하는 데 원재료를 제공하는 모든 업체들을 말하며 우리 제품을 생산하는 데 얼마나 큰 파워(Bargaining power)를 가지고 있

는지 파악해야 함

- 공급자의 수가 적은 경우에는 공급자의 협상력(bargaining power)이 커지므로 이런 경우 우리 제품 생산에 차질이 없는지에 대한 평가를 해야 함
- **(정부의 정책 및 규제)** 정부의 정책 및 규제는 사업화에 매우 중요한 영향을 미침. 규제 및 정책뿐만 아니라 세금도 중요한 영향을 미치게 됨
 - 정부의 규제에 의해 사업 진행이 되지 않는 경우도 있으며, 특히 국민의 건강에 영향을 미치는 사업영역인 경우에는 정부의 강력한 규제가 있으므로 명확한 규제에 대해 파악하고 사업을 평가해야 함

2.3 사업계획서 작성(Pre-start up)

2.3.1 개요

○ 사업계획서의 의미

- 사업계획서란 창업자가 창업과 관련된 모든 외적·내적 요소를 문서로 작성한 것으로 작성하는 목적이 무엇이며, 읽는 독자가 누구인지에 따라서 몇 가지로 구분될 수 있음
 - 요약 사업계획서는 이미 창업을 한 기존 기업이 제품 및 연구개발을 위해 투자자금을 필요로 할 때 투자자들을 대상으로 신제품의 개발 초기단계에서 보고할 내용이 많지 않은 경우 작성하는 사업계획서임
 - 일반적으로 떠올리는 사업계획서는 창업 시 투자자 유치와 회사의 운영과 앞으로의 계획을 위한 사업계획서로 심도 있는 시장분석, 3년~5년간의 예상비용 및 매출, 판매량, 인력계획, 연구개발 계획 등의 내용을 담고 있음
 - 기존 기업이 회사 운영을 위한 방향과 목표를 제시하기 위해서 작성하는 사업계획서로서 회사운영을 위한 청사진으로 최고경영자들을 위한 안내서로서의 사업계획서를 말함

2.3.2 사업계획서 구성요소

○ 사업계획서의 표지

- **(사업계획서의 표지)** 본격적인 사업계획서 본문 작성 이전에 표지 면에는 회사의 이름, 주소, 전화번호, 이메일, 일자 그리고 매물로 내놓은 유가증권을 기록함
 - 보통 이름, 주소, 전화번호, 이메일 및 일자는 표지면 상단 중앙에 위치하고 내놓은 유가증권은 하단에 위치하며 표지면 하단에는 다음과 같은 내용을 기록함

표 III-2-1 사업계획서 취급 주의사항

"본 사업계획서는 위 유가증권의 사모와 관련하여 선정된 적격이라고 판단되는 투자자들의 이익을 위해서만 대외비로 우송되었고, 기타 다른 사람들은 활용할 수 없다. 따라서 다른 형태로 다시 만들어질 수 없고 저장 또는 복사할 수 없다. 이 계획서를 받은 수신자는 이 제안에 응하지 않는다면, 위에 기재된 주주의 기업에 이 사본을 되돌려 준다는 데 동의해야 한다. 사전 허락없이 복사 및 팩스 전송 및 유통시킬 수 없다."

○ 사업계획서의 목차

- 사업계획서의 목차를 통해 사업계획서 작성 시 필요한 구성요소들을 알 수 있음
 - 각 목차는 명확하고 간결하게 작성되어야 하며 사업계획서의 목차에서는 다음과 같음

표 III-2-2 사업계획서의 목차 예시

1. 요약(Executive Summary) – 전체 비즈니스 플랜에 대한 요약
2. 회사의 개요(Company Overview)
3. 경영팀(Management Team)
4. 사업환경(Business Environment)
5. 마케팅 계획(Marketing Plan)
6. 운영계획(Operations Plan)
7. 재무계획(Financial Plan)
8. 결론 및 요약
9. 부록

- **(요약)** 요약은(executive summary) 사업계획서에서 가장 중요한 부분임
 - 총 길이는 2~3페이지로 간결하게 작성하는 것이 좋으며 독자는 전체 요약부분을 읽고 나머지 사업계획서를 읽을 것인가를 결정하게 되므로 독자를 유인하고, 사업에 대한 확신을 시키도록 해야 함
 - 요약부분에 담아야 할 내용은 일반적으로 사업개념과 기업소개, 기회와 전략, 목표 시장과 예측, 경쟁우위, 경제성 및 수익성, 경영진 및 경영팀, 투자제안 등이 있음
- **(회사 개요 및 소개)** 회사 개요(company overview)는 사업계획서의 전체 내용을 한눈에 볼 수 있도록 회사와 사업의 내용을 간략하게 소개한 것을 의미함
 - 기업소개는 간단한 내용이지만 창업자는 자신이 가지고 있는 사업에 대한 기본이념을 회사 개요 부분에서 보여주어야 함
 - 주로 기술되어야 할 내용은 회사명, 회사 소재지, 대표이사의 이름과 전화번호, 회사의 사업내용과 간략한 설명, 회사 연혁 등이 있음
- **(경영팀 설명)** 경영팀(management team)은 사업을 운영할 경영진의 역량과 역할분담, 경영팀의 사업적·기술적 경험과 역량을 제시하는 부분을 의미함
 - 조직구조에 대한 대략적인 설명, 이사회나 기타 소유지분을 갖고 있는 투자자에 대

한 설명을 기술되어야 하며, 주요 기술되어야 할 부분을 자세히 보면 다음과 같음

- **(조직)** 회사에서의 핵심 경영자의 역할과 각 직위를 담당할 주요 인력을 소개하며 가능하면 조직도를 첨부하여 설명력을 높이도록 하는 것이 좋음. 각 임원진을 정규직으로 고용할 수 없는 경우는 어떤 식으로 이 기능을 수행할 것인지, 그 역할을 담당할 사람을 누구이며, 정규직으로 언제쯤 대체할 수 있을지를 설명해야 하며 또한 이사진의 구성방침과 각 이사의 주요 능력을 설명해야 함
- **(핵심 경영자)** 기업 내의 핵심인물에 대한 강력, 특별한 관련 노하우, 주요 실적을 기록하여 핵심인물이 충분히 그들에게 맡겨진 역할을 충분히 수행할 능력이 있음을 증명함. 특히 매출액이나 수익성 실적에 대한 기록과 과거의 회사 및 조직관리의 성과를 소개하며 핵심 인력들의 이력서를 제시하여 그들이 가진 관련된 훈련, 경험, 수익과 매출액 증진의 실적, 인력관리에서의 성공, 기술적 성과 등을 강조하여 설명함
- **(이사회)** 이사회 의 규모와 구성에 관한 회사의 정책을 설명하며, 이사회 의 구성원에 대해 설명하고 그들이 회사에 무엇을 가져올지를 보여줌
- **(고문 전문가와 전문 서비스 지원)** 기업의 설립을 위한 법률, 회계, 광고, 컨설팅 또는 금융계의 조언자의 이름과 제휴하게 된 경위를 밝히고, 제공받을 서비스를 기술함
- **(경영보상과 소유권)** 핵심 경영팀 구성원이 받을 임금, 주식 소유 계획, 자본금 투자액수 등을 제시하며, 각 핵심 구성원들이 받을 수 있는 보수와 그들이 과거에 개별적으로 받았던 보수를 비교함
- **(기타 주주, 권리 및 제약)** 주주들에게 보장된 권리, 제약 또는 의무를 제시함
- **(사업환경)** 사업환경(business environment)은 주로 시장조사와 분석을 바탕으로 작성되는 내용임
 - 사업환경 분석은 사업계획서의 다른 부분이 결정적으로 의존한다는 점에서 매우 중요하며 특히 시장조사 및 분석기간은 충분한 시간적 여유를 가지고 정확한 자료를 얻기 위해서 노력해야 함
 - 사업환경은 시장의 규모와 동향, 고객, 시장점유율과 추정매출액 등의 구성요소를 가지고 있음
 - **(시장의 규모와 동향)** 향후 3년 ~ 5년간의 총 시장규모와 시장점유율을 세분시장별, 지역별, 국가별로 나누고 출시할 제품이나 서비스에 대해 단위, 가격, 잠재 수익으로 구분하여 보여줌
 - 각 주요 고객집단, 지역, 국가별로 제품 및 서비스에 대한 전체 시장의 잠재적 연간 성장률을 최소한 3년간에 걸쳐 제시함
 - 시장 성장에 영향을 주는 요인은 업계 동향, 사회경제적 추세, 정부정책, 그리고 인구 이동 등과 같은 자료와 과거 시장의 추세를 파악하여야 하며 과거와

미래에 예상되는 연간 성장률의 차이를 설명함

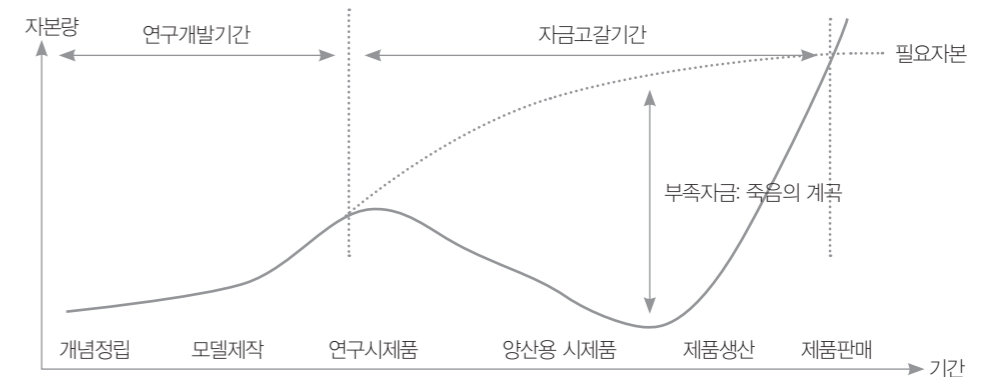
- **(고객)** 제품과 서비스의 고객이 누가 될 것인지를 명확히 밝혀야 하며 잠재 고객들의 특징을 파악하고, 각 세분시장별로 고객이 누구인지를 정의해야함
- 고객이 어떻게 구매하는지, 그 조직에서 구매결정은 누가 내리는지, 그리고 이러한 구매결정까지의 시간 등을 열거함
- 고객의 구매과정을 설명하되, 구매결정의 근거와 현재 하고 있는 구매결정을 바꾸게 될 이유 등을 자세히 설명함
- 만약 현재 확보된 주문, 계약, 위임장 등이 있다면 이는 사업계획서를 읽는 독자에게 신임을 줄 수 있는 중요한 자료이므로 첨부하며 제품이나 서비스에 관심을 표명한 잠재 고객명단과 그들이 관심 갖는 이유도 설명함
- **(시장점유율과 매출액 추정)** 제품이나 서비스가 현재나 미래의 경쟁상황에서 팔릴 수 있는 이유를 요약하고, 이를 바탕으로 우리가 점유할 수 있는 시장 점유율을 제시함. 만약 기존 사업체라면 전체시장, 현재 해당업체의 시장점유율, 지난 2년 동안의 매출액 등을 제시하는 것이 일반적임
- 특히 해당 기업의 단위당 매출 성장과 평가된 시장 점유율이 업계의 성장, 고객 및 경쟁사의 장단점에 어떻게 연관되는지 보여주어야 하며 시장점유율과 매출액 추정에 사용된 가정이 명확히 제시되어야 함
- **(경쟁과 경쟁적 우위)** 경쟁사에 대한 장단점을 객관적으로 평가해서 작성해야하며 대체상품이나 대체서비스를 평가하고 국내외적으로 그들 제품과 서비스를 공급하고 있는 기업들의 목록을 제시함
- 이를 통해 경쟁상품이나 대체상품의 시장점유율, 품질, 가격, 성능, 배달, 타이밍 등을 비교할 수 있도록 해야 하며 고객과 경쟁사에 끼칠 경제적 이익 측면에서 해당기업의 제품과 서비스가 만들어 내거나 부가할 근본적인 가치 비교를 통해서 경쟁우위를 설명함
- 경쟁사의 강점과 약점을 검토하고, 경쟁사와 해당기업의 시장점유율, 매출액, 유통방법, 생산능력 비교를 통해 경쟁사의 재무상태, 자원, 수익성 그리고 그들의 이윤추세를 검토할 수 있도록 함
- **(마케팅 계획)** 마케팅 계획(marketing plan)은 총괄마케팅 계획, 가격결정, 판매 기법, 광고 및 판촉 등 고객에게 제품이나 서비스를 전달하기 위한 수단과 기법을 의미하는 것임
 - **(총괄마케팅 계획)** 회사가 가지고 있는 마케팅 정책과 전략을 설명하고 목표로 하고 있는 틈새시장에서 주어진 가치사슬과 유통 경로 등을 설명하며 제품이나 서비스를 초기에 국제적으로 혹은 전국적으로 진출시킬지에 대한 결정과 그 진출이유, 그러한 진출이 적절한지에 대한 설명이 필요함

- **(가격 결정)** 제품이나 서비스에 책정되는 가격을 포함한 가격정책과 주요 경쟁사와의 가격 정책을 비교해야 하며 또한 고객들이 그 가격의 가치를 회수하는 데 걸리는 기간도 간단하게 설명하여야 함
- 해당 가격을 통해서 얻을 수 있는 총 이익을 설명하고, 이 이익이 유통과 판매, 제품 보증, 훈련, 서비스, 장비 비용, 감가상각, 개발 및 가격경쟁 등의 비용을 반영하고도 남을 만한 이윤을 창출할 수 있는 수준인지를 제시해야 함
- 가격을 얼마나 정해야 시장에서 받아들여질지, 경쟁 속에서 일정한 시장 점유율을 유지하고 증대시킬 수 있고, 수익을 창출할 수 있을지를 설명함
- **(판매기법)** 제품이나 서비스를 판매하고 유통시키기 위한 방법과 영업팀을 위한 초기 및 중장기 계획을 설명하며 소매업자, 유통업자, 도매업자, 영업 사원에 주어지는 각각의 이익폭과 가치사슬을 설명함
- 유통업자나 판매 대리점에 주어지는 할인, 독점 유통권 등에 관한 정책을 설명하여야 하며 이들 정책을 경쟁사의 정책과 비교해야 함
- **(광고와 판촉)** 제품이나 서비스에 대한 잠재 구매자의 주의를 끌 수 있는 광고 및 판촉 방법을 설명해야 함
- 일반적으로 장비 제조업자나 생산재의 제조업자인 경우에는 박람회 참여, 무역잡지 광고, 직접 편지 발송, 제품 명세표, 판촉용 책자의 제작 및 광고대행 업체를 활용할 수 있음
- 소비재의 경우에는 어떤 종류의 광고와 판촉행사를 통해 제품 소개를 할 것인지, 판매권자에게 제공할 판매 보조물을 줄 것인지, 전시회 등이 필요한지의 여부를 설명하며 광고와 판촉의 일정과 비용을 제시하고 비용조달 방법을 설명해야 함
- **(운영계획)** 운영계획(operations plan)은 공장위치, 설비의 종류, 공간 필요량, 필요 노동력 등과 같은 요소를 포함하며, 재고관리, 구매, 생산관리 등에 관한 계획과 부품 구매 방법, 노동력 획득방법 등을 설명해야 함
 - **(지리적 입지)** 회사의 위치에 관한 설명으로 노동력 조달의 용이성, 고객이나 공급자와의 접근 용이성, 운송의 접근성, 세금이나 법률 등의 이점에 관한 내용을 설명함
 - **(설비 및 시설)** 공장부지, 사무실 공간, 대지, 기계, 기타 자본 설비 등에 관한 설명임
 - 만약 창업한 경우라면 어떻게 제조를 시작할 것인지, 그 때 필요한 설비들은 언제, 어떻게 구입할 것인지에 대해서 기술해야 하며 설비와 공간은 임대로 할 것인지 구매를 할 것인지, 그리고 비용과 시기는 언제가 적절하며, 공장부지와 설비를 위한 재무지원이 있는지를 제시해야 함
 - **(품질관리와 서비스)** 제품에 대한 품질관리와 서비스 정책은 어떻게 할지를 밝

혀야 함

- 품질관리와 서비스 방법에 대해서는 자세하게 제시할 필요가 없으나, 품질관리 시 발생하는 문제점을 어떻게 처리할 것이며, 품질관리를 위한 관리와 통제를 어떻게 해 나갈지를 설명해야 함
 - 또한 결점을 보완하거나 고객요구를 어떻게 반영하여 운영할 것인지 보증에 대해서 설명하는 데 있어 보증을 얼마나 오래 보장할 것인지, 서비스는 사내의 인력을 이용할 것인지, 하청계약을 맺을 것인지를 결정해야 함
 - **(규제와 법적 문제)** 사업에 영향을 줄 수 있는 정부규제에 대해 설명해야 함
 - 법적인 규제나 조항을 복사해서 부록에 첨가하거나 규제에 대한 개요를 제시하는 것이 좋으며, 만약 환경보호 규정에 자신의 사업이 적용된다면 과거의 협상에 대한 기록을 제시하고 자신의 사업과 관련된 법 규정에 대해서 어떻게 대처할 것인지를 설명해야 함
 - **(재무계획)** 재무계획(financial plan)은 투자기회를 평가하는 기초가 되므로 기업의 잠재력을 보여주고 재정적 생존능력을 위한 시간계획을 제시하여야 함
 - 재무계획은 재무상태의 표준을 세워놓고 재무관리를 하기 위한 운영계획으로서도 필요함. 재무계획의 일부로서 자금운용표가 작성되어야 하며, 현금흐름의 필요액수를 추정하려면 현금에 기초한 회계방식을 채택하고 가능하다면 3년간의 손익예측, 손익계산서와 건적 대차대조표 및 손익분기표도 제시함
 - 적당한 도표나 부록으로 매출수준과 성장, 수급과 지불기간, 재고요건, 현금잔고, 물품 비용 등과 같은 항목 뒤에 있는 전제가 명시되어야 하며 해당 사업을 진행하는 데 있어서 필요한 자금을 단계별로 제시하도록 함
- ※ 참고. 미국기술표준연구소(NIST)의 벤처기업의 소요자금 변동모델

그림 III-2-2 미국기술표준연구소(NIST)의 벤처기업의 소요자금 변동모델



- 재무계획에 필요한 사항을 고려해야 할 내용을 살펴보면 다음과 같음
 - (가정 : Assumptions)** 재무계획을 세우기 전에 재무예측자료들이 어떻게 도출되었는지 항목별로 재무예측이 사용한 가정을 1~2 페이지 설명하여야 함
 - 투자자가 우선적으로 검토하는 것 중 하나가 사업계획서의 예측치와 예측 시 사용한 가정의 합리성이며 재무계획 전체의 내부적 일관성을 유지하는 것이므로, 같은 가정을 가지고 현금흐름표, 손익계산서, 대차대조표는 동일 가정 하에 작성되어야 함
 - 재무적 가정은 사실과 시장조사, 세부분석 등에 기초하여 설정하고, 산업 내의 조건과 과거의 성과도 고려해서 정해야 함
 - (손익분기점 분석)** 손익분기점 분석은 제품 생산 및 판매에 소요되는 총비용을 보상하고 실제로 수익이 발생하기 시작하는 시점에 언제인가를 찾아내는 분석이며 손익분기점은 판매량이나 매출액의 형태로 재무 계획에 포함시켜야 함
 - (소유구조 및 투자 요청 내용)** 소유구조현황은 현재 창업자가 가진 지분은 얼마인지, 현재 누구의 자본이 얼마나 회사에 참여하고 있는지, 이러한 자본을 어디에 사용하였는지를 의미하며 향후에 얼마나 많은 돈이 필요하고 그 돈으로 무엇을 할 것인지에 대해서 자세히 나타내어야 함
 - (투자회수)** 투자자는 회사 성장에도 관심이 있지만 투자액과 수익회수에 더욱 관심을 가지게 되며 이에 따라 현실적인 투자회수 방법을 제시하지 못하면 투자유치는 어려움
 - 일반적으로 창업자는 사업자금 조달에만 급급하여 투자상환방법에 상대적으로 낮은 관심을 갖게 되고 이로 인해 사업계획서에 투자회수 전략이 없게 되는 경우가 많음
 - 창업자는 일반적으로 창업 후 5년 이내 주식공개에 의한 투자상환 방법을 제시하는 것이 좋으나 지나치게 낙관적이고 희망적인 재무계획도 피해야 함

표 III-2-3 재무제표 예시

재무제표	과거	향후 1년	향후 2~3년
현금흐름표		월간 예측	분기별 예측
손익계산서	과거3년 손익계산서	월간 예측	분기별 예측
대차대조표	과거 2년 대차대조표 현재 대차대조표	분기별 예측	연도별 예측

- (부록)** 앞에서 언급된 각종 증거문서, 서류 등이 첨부되는데, 보통 다음과 같은 내용들이 포함되는 것이 일반적임

표 III-2-4 부록 예시

- | | |
|------------------------------|-------------------------|
| - 경영팀 및 이사회 의 이력서 | - 가격목록표, 제품 카탈로그 |
| - 상표와 제품명이 표시된 제품의 그림, 사진 | - 재무제표, 손익계산서 등 |
| - 입지와 회사의 물리적 배치가 나타난 그림, 사진 | - 고정자산 획득 계획 |
| - 시장조사와 시장의 규모와 특성 | - 세금 관련 내용 |
| - 광고, 광고용 팸플렛 | - 설립자, 위원회, 핵심적 인물의 이력서 |

표 III-2-5 사업계획서 작성 후 체크리스트

- 사업의 핵심을 간단하게 설명하였는가?
- 경영팀에 대해서 설명하였는가? (경영팀의 핵심인력, 그들이 어떤 일을 하는지를 기록하였는가?)
- 회사의 비전과 목표를 기술하였는가?
- 시장분석을 하였는가?
- 시장에서 누구와 경쟁할 것인가?
- 시장에서 어떻게 경쟁할 것인지 기술하였는가?
- 우리의 사업에 대해서 경쟁자의 강점과 약점은 무엇인가?
- 지적재산권은 있는가? 지적재산권은 우리의 사업에 어떤 영향을 주는가?
- 우리의 독특하고 지속적인 가치창출의 원천은 무엇인가?
- 수익이 날 수 있는 비즈니스 모델임을 설명했나?
- 시장 세분화를 하였는가?
- 어떻게 이익을 낼 것인가?
- 이사회 의 구성은?
- 현재의 주주, 기업 연혁?
- 과거의 재무자료, 현금흐름, 재무제표?
- 현재의 기업가치
- 퇴출전략

2.4 사업화 전략(start up)

2.4.1 개요

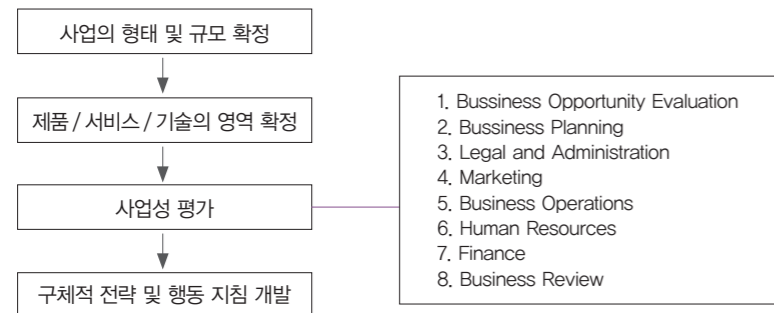
○ 사업화 전략 개요

- 사업영역 즉 제품 및 서비스를 구체적으로 정하고 사업계획서를 작성하였으면 사업성 평가를 통해 사업을 정교할 필요가 있음
 - 사업성 평가 단계에서는 사업진반에 걸쳐 사업성 역량(business competence)에 대한 분석을 통해 사업성을 평가하고, 사업성 평가를 통해 사업전략을 구체화하고 사업계획서를 업그레이드하게 됨
 - 사업성 평가가 이루어진 이후에는 구체적인 사업화 전략의 마스터플랜을 작성하여야 하며 비즈니스 시스템의 설계를 어떻게 할 것인지, 전략적 제휴가 필요한지, 아웃소싱이 필요한지, 자금조달에 대한 전략적 접근은 어떻게 해야 할지에 대한 구체적인 전략의 수립이 필요함

○ 사업성 평가 및 사업화 전략 수립 프로세스

- 사업성 평가란 제품 및 서비스가 구체적으로 정해진 이후 사업을 위한 정교화 작업의 단계라고 할 수 있음
 - 일반적으로 사업형태 및 규모를 확정하고, 제품/서비스/기술의 영역을 확정하여, 최종적인 사업성을 평가하여 구체적인 전략 및 행동지침을 작성하는 단계임

그림 III-2-3 사업성 평가 프로세스

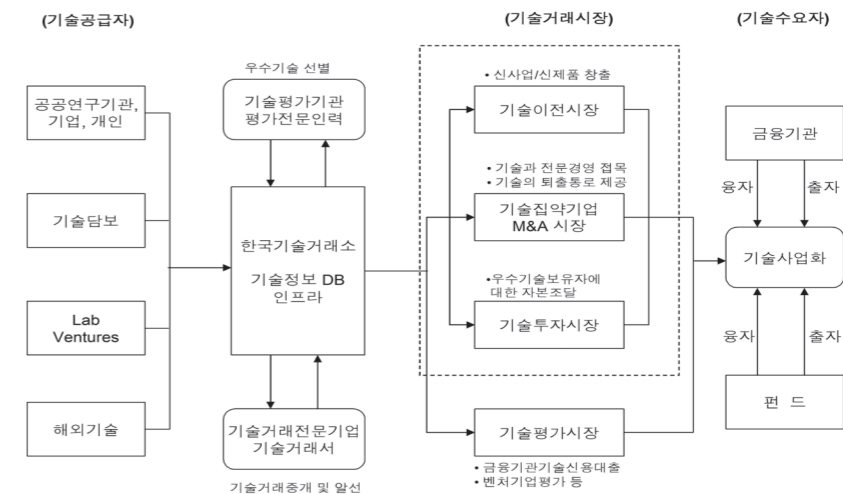


- 이러한 단계를 거치면서 사업전략을 구체화시키고, 이를 바탕으로 사업계획서를 업그레이드하는 데 활용할 수 있음
- **(사업 형태 및 규모의 확정)** 사업 아이디어가 확정되었으면 독립적 사업형태로 갈 것인지, 아니면 법인의 형태로 갈 것인지 사업의 구체적인 형태를 정해야 함
 - 독립 사업체 외에 기술의 사업화의 경우에는 특히 라이선스를 통한 사업의 형태도 고려해 볼 수 있는 사업의 형태라고 할 수 있음
 - 또한 개발자의 입장에서 자신의 기술을 매매한다는 것에 부정적인 생각을 많이 가지고 있으나 경영 및 사업화의 능력이 부족하고, 파트너를 찾지 못하는 경우에는 기술이전이라는 방법 또한 매우 유용하다고 할 수 있음
 - **(라이선싱)** 라이선싱이란 라이선서(Licensor-공여기업)와 라이선시(Licensee-도입기업)간에 라이선싱계약을 체결하고, 이 계약 하에서 라이선서가 자사가 보유하고 있는 특허, 기업비결, 노하우, 등록상표, 지식, 기술 공정 등 가치 있는 상업적 자산을 사용할 수 있는 권리를 라이선시에게 제공하고 그 대가로 라이선시로부터 일정한 로열티 또는 수수료(fee)를 수수하는 방식임
 - 신기술을 보유한 경우에는 독립적인 기업을 설립하기에 많은 자원과 역량이 부족하므로 라이선싱 방법으로 기술의 상용화를 하는 것 또한 바람직하다고 할 수 있음
 - 라이선싱은 특히 신상품과 새로운 기술이 한정된 기간 동안에 그리고 부분적인 영향력을 발휘하는 경우에 활용하는 전략으로 새로운 시설을 갖추어 생산

을 하는 것보다 유리한 경우, 특히 경쟁자가 곧이어 기술개발을 하여 경쟁우위 요인이 상실될 가능성이 있을 때 사용하는 것이 바람직함

- **(기술이전)** 기술이전이란 특허법 등 관련법률에 의하여 등록된 특허, 실용신안, 의장, 반도체 배치설계, 기술이 집적된 자본재, 소프트웨어 등 지적재산인 기술 및 디자인, 기술정보 등 기타의 기술이 양도, 실시권 허여 등의 방법을 통하여 기술보유자(당해 기술을 처분할 권한이 있는 자를 포함)로부터 그 외의 자에게 이전되는 것을 의미함
- 일반적으로 기술을 보유하고 있는 연구기관, 대학 등 전문 연구기관이 산업체에 이전하는 것을 말하며 많은 신기술 보유자들은 배태조직이 연구소, 대학 등인 경우가 많으므로 개발된 기술을 상용화하기 위해서 라이선싱 외에 산업체로의 기술이전을 통한 기술 사업화가 가능함

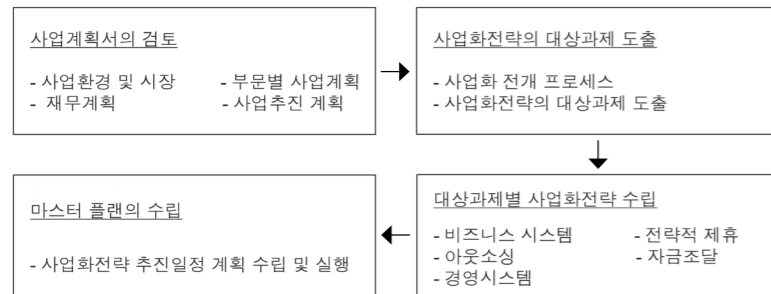
그림 III-2-4 기술이전



- **(사업성 평가)** 사업의 형태, 규모 및 범위(scale and scope)가 확정되면 어떤 시장을 공략할 것인지, 어떤 전략으로 시장에 진입할 것인지를 정하기 전에 사업성 평가를 실시하여야 함
 - 사업성 평가는 사업의 전반적인 면에 대해 얼마나 역량을 갖추고 있으며 성과 관련 역량을 갖추기 위해 필요한 것은 무엇이며 어떻게 그러한 역량을 획득해 갈 것인지를 분석하는 단계임
- **(구체적인 전략 및 행동지침의 개발)** 사업성을 평가한 이후 사업 전반에 걸쳐 부족하거나 필요한 사업역량을 어떻게 확보할 것인지에 대한 전략을 개발하여야 함

- 이 단계를 사업화 전략 수립의 단계라고 할 수 있으며 우선 사업성 평가 자료를 바탕으로 비즈니스 시스템의 설계를 어떻게 할 것인지, 전략적 제휴가 필요한지, 아웃소싱이 필요한지, 자금 조달에 대한 전략적 접근은 어떻게 해야 하는지, 해당 제품, 서비스 혹은 기술을 사업화하기 위한 마케팅 전략을 무엇인지 등에 대한 전략적 사고의 단계임

그림 III-2-5 사업화 전략 수립을 위한 프로세스



- **(사업화 전략의 대상 과제 도출)** 비즈니스 시스템의 설계 즉 개발, 생산, 판매의 가치 사슬을 어떻게 할 것인지를 검토해야 하며, 전략적 제휴가 필요한지, 아웃소싱을 할 부분이 있는지를 파악하여 외부와의 인력연계를 통해 적합한 전략을 검토해야 함
- 또한 가장 중요한 조달자금의 종류와 시기에 대해 검토해야 하며, 사업을 위한 경영 시스템 구축에 필요한 것이 무엇인지를 검토함
- **(대상과제별 사업화 전략 수립)** 비즈니스 시스템의 설계의 경우 기술개발단계나 상품화단계에서 향후 사업화단계에서 전개하는 사업의 비즈니스 시스템을 미리 설계하고, 전략적 제휴의 경우에도 협력, 라이선싱, 합작투자, 인수합병 등의 다양한 형태가 있으므로 어떤 것이 가장 사업의 가치를 높일 수 있을 것인지를 파악하고 선택하여 구체적인 전략방안을 마련하여야 함
- 아웃소싱의 경우도 기술개발단계부터 상품화, 사업화 단계까지 전과정에서 항상 발생할 수 있는 것이므로 어떻게 전략적으로 접근할 것인지에 대한 방안이 필요함
- **(사업화 전략의 마스터 플랜 수립)** 대상과제별로 사업화 전략이 수립되었으면 종합적인 관점에서 추진일정 계획을 작성하여야 하며 사업 추진일정 계획에 따라 전략을 실행할 수 있도록 준비하여야 함

○ 신기술 사업화 전략

- **(시장진입 전략)** 사업화 방향에 대한 마스터 플랜을 세운 이후에는 구체적인 사업

화 전략에 대한 구상이 필요하며 특히 신기술을 가지고 시장에 진입할 때, 초기 시장 진입 시에 진입장벽을 어떻게 극복할 것인지에 대한 전략 수립이 필요함

- 진입장벽을 우회하거나 낮추기 위한 여러 방법이 있으며 이를 활용하여 시장에 진입하여야 하며 정부 정책의 변화, 시장불균형의 발생, 사회적 관계 등과 같은 전략을 적절하게 이용하여 시장진입이나 수익창출에 유리한 위치를 차지해야 함
- 신기술을 개발하여 시장성이 있음을 타당성 조사와 사업성 검토를 통해 확인하였다면 제품을 적절한 시기에 상품으로 출시할 수 있어야 함
- 상품을 출시할 때는 기존기업이나 다른 경쟁자들이 시장에서 자신의 위치를 선점하기 전에 시장에 진출하여 선발자의 우위를 얻는 것이 중요하며 구체적인 시장진입 전략으로 틈새시장 진입, 선발자의 이점활용, 자산간결화, 교란성 기술의 활용 등을 들 수 있음
- **(틈새시장 진입 전략)** 신기술을 개발하여 이제 사업화를 시작한 경우에는 대기업이나 기존의 중소기업에 비해 매우 제한된 자원과 역량을 가지고 있으며 선택과 집중을 통한 시장진입이 절대적으로 필요함
- 초기 제품의 성공은 향후 안정적 기업운영에 중요한 요소이며 상대적으로 진입비용을 낮추고, 고객 니즈를 충족시키면서 진입에 성공하기 위해서는 틈새시장을 공략하는 것이 효과적임
- 틈새시장은 시장이 작거나 중요성이 낮아서 기존의 경쟁자가 효과적으로 서비스를 제공하기 힘든 시장임
- 예를 들어서 모바일 게임 산업의 경우 전체 시장규모가 1,000억 원대 규모의 시장이기 때문에 이동통신 서비스 사업자가 이 시장에 진입하기에는 진입비용에 비해 수익을 내기가 힘들고 이동통신 서비스 사업자에게 모바일 게임산업은 다양한 콘텐츠 산업의 한 종류에 불과하기에 시장의 중요성이 크지 않음
- 그러나 신기술을 개발한 경우나 새로운 아이디어를 사업화한 경우에는 단일 제품으로 1,000억 원대 시장에서 경쟁을 한다는 것은 대단히 매력적인 시장으로 바뀌게 되며 기존의 기업들이 간과하고 있는 틈새시장에 우선 진입하여 자신의 위치를 확고히 굳히는 것은 매우 효과적인 전략이 될 수 있음
- **(선발자의 이점 활용 전략)** 선발자의 이점(first mover advantage)이란 기술우위, 자원획득, 전환비용의 유발 등의 우위를 말함
- 선발자는 누구보다도 앞서가는 기술적 우위를 유지시킬 수 있으며 경쟁자가 추격해오면 차세대 기술을 시장에 내놓음으로써 이러한 딜레마를 극복해 나갈 수 있음
- 또한 공급자와 독점적 장기계약을 맺음으로써 핵심적인 자원획득에서 우위를 차지할 수 있으며 공급자와의 독점적 장기계약을 통해 고객들에게 전환비용의 부담을 갖게 함으로써 상대적 교섭력의 우위를 유지하고 신규 진입자에 대해

서는 진입장벽을 형성시킬 수 있음

- 신기술 혹은 새로운 아이디어의 개발자의 경우 상대적으로 불리한 여건을 극복하는 지혜를 발휘하여야 함
- 선점전략(preemptive strategy)은 초기의 진입장벽 돌파의 비용을 절감시키고 일정기간 초과이익을 실현 가능케 하여 기반축적의 기회가 되며 선점의 가장 큰 이점은 개척자 또는 선도자로서의 명성을 구축할 수 있다는 점임
- 선점의 가장 큰 이점을 누리려는 경영자는 시장의 변화를 잘 파악하고 있어야 하며 앞을 내다보고 시장이 열릴 것을 미리 예상하여 미리 진출할 필요가 있음
- 새로운 시장의 개척자는 먼저 제품을 소비자에게 알리는 일부부터 시작해야 하며 제한된 자원을 가진 신기술 혹은 새로운 아이디어의 사업자는 집중적이고 효과적으로 자원을 동원하여 소비자들이 자사 제품의 효과성을 빨리 인식할 수 있도록 해야 함
- **(자산 간결화 전략 : Asset parsimony)** 자산 간결화 전략은 초기 기업이 가진 투자 자본의 제약으로 인하여 사무실이나 공장에 투자되는 비용을 최소화하는 전략임
 - 사업의 가능성이 검증되고 현금흐름이 원활하게 이루어질 때까지는 최소한의 비용으로 사업을 일으키고자 하는 자세가 필요함
 - 시스코의 경우에는 세계적인 기업으로 성장했음에도 불구하고 사장과 중역들이 출장 시 이코노미 클래스를 이용하도록 하는 것은 자산간결화 전략의 좋은 모델임
- **(교란성 기술의 활용 전략 : attacker's advantage)** 시장에 진입하기 위해서는 공격자의 우위를 활용해야 함
 - 이제 막 시장에 진입하고자 하는 경우에 제공하고자 하는 새로운 제품이나 서비스는 대체재로서 기존 기업의 영역을 침범하게 되는 경우가 대부분임
 - 반도체가 발명됨으로서 진공관 시대가 사양화되었고, IC에 의한 트랜지스터 시대가 마감되었으며 PC가 발명됨으로써 메인프레임이 주도하던 컴퓨터 시장이 변화하였으며 무선통신기기도 페이지와 PCS폰에서 셀룰러 폰으로 주도적인 제품이 기존 제품을 대체하면서 바뀌었음
 - 이러한 기술을 교란성 기술(disruptive technology)이라고 하는데 교란성 기술이란 초기에 기술수준이 낮고, 가격이 저렴하기 때문에 기존 제품의 대체재로서 적은 부분을 차지하지만 시간이 지나면서 고객의 니즈를 만족시킬 만한 수준의 기술로 향상되고, 가격도 저렴해지기 때문에 기존 기업의 기술을 위협하거나 시장을 선도하게 되는 기술을 의미함
 - 교란성 기술은 기존 고객들이 전통적으로 중요시하는 것과는 판이하게 다른 성능 특성을 도입하는 경향이 있음
 - 공격자는 기술혁신을 활용하여 새로운 개념의 제품을 가지고 시장에 진입하게

된다. 그러나 현재의 리더기업은 기존의 기술을 바탕으로 한 경쟁우위를 가지고 있기 때문에 새로운 기술로 전환하기가 쉽지 않음

- 이는 기존 기술에 의한 자원과 역량을 구축하는 데 막대한 투자가 있었고, 이것이 일종의 매몰비용으로 작용하기 때문이며 현재의 경쟁전략, 인력구조, 경영시스템이 기존의 기술체계에 바탕을 두고 있기 때문에 조직의 관성(organizational inertia)이 작용하게 됨.
- 즉 과거의 핵심성공요인(key success factor)이 핵심실패요인(key failure factor)화 하는 현상이 될 수 있음을 명심하고 그를 활용하려는 전략을 모색하여야 함
- **(마케팅 전략)** 신기술 제품은 본질적으로 기술 자체의 우수성만을 강조할 것이 아니라 소비자의 행동 및 태도의 변화에 대한 이해를 필요로 함
 - 신기술 제품은 본질적으로 소비자의 행동 및 태도의 변화와 기존 사업 인프라의 변화를 요구하는 불연속적인 혁신을 근간으로 하고 있으며 소비자가 신기술 제품에 적응하기 위해서는 전환비용(switching cost)을 지불해야 하기 때문임
 - 첨단제품시장은 주어진 제품군이나 서비스에 대하여 공통적인 욕구와 필요를 가지고 있으며 구매의사 결정 시 특정 소속집단 내에서 서로의 경험이나 사례를 참조하려는 성향이 있는 실재하거나 잠재하는 고객 집단의 시장을 의미함
 - 이러한 하이테크 산업의 마케팅은 완전완비제품(whole product)과 기술수용주기 이론을 중심으로 파악하여야 함
 - **(기술수용주기이론과 단계별 고객 특성)** 기술수용주기이론에서 첨단제품시장은 크게 3개의 시장과 다섯 가지 유형의 고객으로 구성되어 있음
 - 시장은 초기시장, 주류시장, 말기시장으로 구분되며, 초기시장에서는 혁신수용자(innovators), 선각수용자(early adopters)로 구성되며, 주류시장은 전기다수(early majority)와 후기 다수(later majority)로 구성되며, 말기 시장은 첨단 제품에 대한 지각수용자(leggards)로 구성되어 있음
 - **(혁신수용자)** 혁신수용자란 신제품의 구조를 빨리 이해하고 첨단 제품이 기존 제품들보다 경쟁력이 있는 이유를 먼저 인식하는 고객이며 이들은 신기술을 배우는 데 관심이 높고, 모든 사람으로부터 유능한 초기 평가자라는 인정을 받고 있음
 - 구매집단으로서 또는 회사의 구매 결정에 큰 영향력을 행사하는 사람으로서 역할을 하고 있으며 이들에게는 직접반응 광고(direct response advertising) 중심으로 전문적인 기술과 관련된 매체에 메시지를 남겨 놓는 전략이 필요함
 - 또한 이미지 광고를 배제하고 기술에 대해서 사용 욕구를 불러일으키는 방식을 취해야 함

- **(선각수용자)** 초기시장에서의 선각수용자(early adopters)란 신기술을 전략적인 기회로 연결시킬 수 있는 통찰력을 가진 집단으로서 초기에 기술제품을 사용하는 집단임
- 선각수용자 집단은 생산성 향상과 자사의 고객에 대한 서비스를 획기적으로 개선하기 위해서 당시에 충분히 검증되지 않은 기술혁신을 과감하게 채택함으로써 위험을 수용하고, 그것을 통한 가치 창출에 초점을 두는 성향을 가짐
- 따라서 기업의 입장에서는 마케팅을 함에 있어서 선각수용자에게 기술적인 확신을 심어줄 수 있는 영업사원을 배치하는 것이 바람직하며 선각수용자의 경우는 가격에 민감하지 않고, 전략적 우위를 지키기 위해 상당한 금액을 투자할 여력이 있다는 특징을 기억하여야 함
- **(전기 다수자)** 전기 다수자(early majority)는 시장의 주류를 이루는 집단으로서 단계적이고 측정할 수 있는 예측 가능한 진보 즉 점진적인 발전을 목표로 하고 있음
- 가장 큰 특징으로 다른 사용자를 참조하여, 확신을 갖길 원하며, 위험부담을 하지 않는 경향을 들 수 있음
- 전기 다수자는 한번 사로잡으면 중요한 고객이 되지만 먼저 신뢰가 필요하기 때문에 이들을 위한 제품 발표회를 열고, 이들이 자주 보는 잡지에 기술을 게재할 필요가 있음
- **(후기 다수자)** 후기 다수자는 불연속적 혁신에 반대하는 경향을 보이며, 첨단 기술에 대해서 두려움을 가지고 있는 매우 보수적인 특성을 보이며 사용에 필요한 모든 것이 함께 제공되며, 이미 조립되어 있는 완전한 제품을 대폭 할인된 값에 구매하기를 좋아함
- 보수주의자들 집단의 후기 시장은 큰 기회로서 저렴한 가격에 약간 뒤쳐진 안전할 기술을 중심으로 그들의 사업 필요성에 맞추어 단일 기능의 시스템으로 재포장하는 것이 유리함
- 따라서 이들을 공략하기 위해서 기업은 완전 완비 제품을 준비하고, 가장 효과적으로 배포할 수 있는 유통망을 확보하는 것이 중요함
- **(지각수용자)** 말기시장의 지각수용자(laggards)는 첨단 기술시장에 거의 참여하지 않는 고객층을 의미하며 이들의 영향력을 최소화하거나 무력화시키는 것이 중요함
- 이들의 주장에 대해서 장점은 수용할 수 있어야 하는데 첨단 기술 제품은 업무 처리의 능력을 향상시켜 결과적으로 각 개인의 시간을 절감시킬 수 있음
- 이들은 사용자들이 기능을 배우려 하지 않기 때문에 첨단제품을 쓸 수 있도록 하기 위한 설비와 교육에 투자된 시간 이상의 경제적 효과를 내는 사람들도 있지만 그렇게 할 수 없는 사람들도 존재함

- **(첨단 기술 제품의 마케팅 전략)** 첨단 기술 제품의 마케팅 전략의 수립은 매우 중요하며 캐즘(Chasm)을 활용한 전략 수립이 효과적임
 - 초기 수용자와 전기 다수 사이에는 커다란 틈이 존재하는데 이를 캐즘(chasm)이라고 할 수 있으며 이러한 캐즘을 극복하는 것이 마케팅 전략 수립의 중요한 포인트라고 할 수 있음
 - 캐즘에서 가장 위험한 상태는 새로운 고객의 부족이며 신기술의 채택에 적극적이고, 전략적인 초기 수용자 집단이 주도하여 생성된 기회의 초기시장은 포화상태에 이르게 되고 주류시장의 고객들이 구입욕구를 느낄 만한 수준에 이르지 못했기 때문에 영업매출이 급격히 감소하고 자금 흐름의 악화가 올 수 있음
 - 또한 새로운 경쟁자에 대해서 반응하지 않던 주류시장의 기존 경쟁자들이 한 두 건의 중요한 경쟁에서 패한 다음에 갑자기 신규 경쟁자를 의식하고 영업력을 가동해서 반격에 나서게 됨
 - 이러한 경우에는 기업은 불연속적인 기술을 바탕으로 실용주의자들을 설득하는데 필요한 보조제품들과 인터페이스의 기반 구조를 구축하려고 하지만 예산의 부족상황을 맞게 되며 이 경우 투자자금이 부족해지고 기존 투자자들도 의심을 가진 채로 시간을 보내게 되며, 악질적 투자자들은 캐즘 기간에 현재의 경영진을 불신임하여 퇴진시키기 위한 수단으로 활용하게 됨
 - 따라서 가장 중요한 목표는 초기시장의 한계를 극복하고 주류시장으로 진입하는 것임
 - 주류시장으로의 진입 시에 기존의 경쟁자들이 거세게 대응하면서 기업의 진입을 막으려고 하게 되며 캐즘에 빠진 신생 벤처기업은 경쟁자들로부터 주류시장을 탈환하기 위해서는 우선적으로 다른 제품과 회사들로 구성된 공격 결사대를 결성하여야 함
 - 기업은 일단 목표 틈새시장으로부터 경쟁자들을 몰아내고 추가적인 세분시장들을 확보하면서 전체시장을 지배하기 위해 목표 틈새시장 공략에 집중하여야 하는 것임
 - 목표 틈새시장을 공략하기 위해 첫째, 고객들이 원하는 모든 서비스 등이 결합된 제품인 완전제품을 제공하여야 함
 - 둘째, 구매자들 사이에서 제품에 대한 좋은 평판이 구전되게 하는 강력한 전파력을 확보해야 함
 - 셋째, 틈새시장에서 초기에 50% 이상을 점유함으로써 시장 선도력을 확보해야 함
 - 이와 같은 방법으로 실용주의자들이 주류시장에서 해당 기업을 선도자로 인정하게 되고, 계속 선두 자리를 지키도록 만들어 줄 수 있음

제3장

Corporate Entrepreneurship

1. 개요

○ 기업관점의 신사업 전략

- 신사업 전략은 기업이 기존에 하지 않던 새로운 사업을 개발·추진하기 위한 전략으로 신사업의 정의에 따라 신사업 전략의 범위와 내용이 달라지게 됨

표 III-3-1 신사업의 정의

광의의 신사업 : 신제품·신시장 및 신사업을 포함

협의의 신사업 : 신사업은 사업다각화를 의미하는 수준의 새로운 사업을 지칭

Source : 전략적 접근에 의한 신사업 개발 및 추진 실무과정, KMCA

- 신사업의 개발·추진의 주요 목적은 기업이 지속적인 성장을 추구하기 위한 것으로 신성장 동력의 발굴, 사업 포트폴리오에 의한 위험의 분산 등 다양한 목적을 가지고 있음
- 신사업 기획을 추진하는 과정에서 가장 선행되어야 할 것은 신사업 추진의 목적을 명확히 하고 조직 내 신사업 추진과 관련된 인원과 공감대를 형성하는 것임
- 성공적인 신사업 전개를 위해서는 전략 및 목표를 수립하고 명확한 신사업 영역, 차별화된 아이디어, 구체적인 추진방법의 설정 등이 필요함
 - 신규 사업의 방향에 따라 추후 관련 업종 다각화와 비관련 업종의 다각화 등 지속적인 사업 확장을 시도할 수 있음
- 기업의 성장전략은 크게 기존 주력사업의 확대와 다각화로 구분할 수 있으며 이중 주력사업의 확대에 속하는 신규제품개발 및 신규시장 발굴 등이 신사업 개발 영역에 포함됨
 - 성장전략의 수립을 위해 시장침투전략, 제품개발전략, 시장개발전략, 다각화 전략 등 앤소프의 매트릭스를 활용하는 것이 유용하게 작용됨

그림 III-3-1 성장전략 대안



그림 III-3-2 Ansoff Matrix

		Products	
		Current	New
Market	Current	Market Penetration	Product Development
	New	Market Development	Diversification

Source : Corporate Strategy, H. Igor Ansoff

○ 기업 관점의 창업 프로세스

- 기업 관점의 창업 프로세스는 총 6단계로 구분할 수 있으며 각 단계별 주요 요소 및 도구, 조직문화 요소가 존재함
 - ① 아이디어 발굴(Idea Generation)
 - 신사업 개발 아이디어 발굴을 위해 다양한 접근방법으로 신사업 후보군을 발굴하는 과정으로 다양한 아이디어 원천들로부터 아이디어를 수집하고 시장기회를 파악하는 과정
 - ② 아이디어 평가(Idea Generation) / 실행가능성 분석(Feasibility Test)
 - 발굴된 신사업 아이템의 가치를 감정하고 구조를 분석하여 사업화에 따른

기회 및 위협요소를 선행 도출하여 우선순위를 추출하는 것을 의미

③ 아이디어 재구성(Idea Reshaping) 및 BM(Business Model) 수립

- 비즈니스 모델 정의와 같은 진입전략을 수립하고 이를 실행하기 위한 방안을 구체화하는 과정으로서 제품에 대한 마케팅전략을 수립하고 비즈니스 플랜 작성에 앞서 구체적 전략 수립단계

④ 사업계획서 작성

- 사업 전반에 대한 내용을 문서화한 것으로 자사의 핵심자산과 보완자산의 실행방안을 고민하고 이를 사업계획서에 연결하는 과정

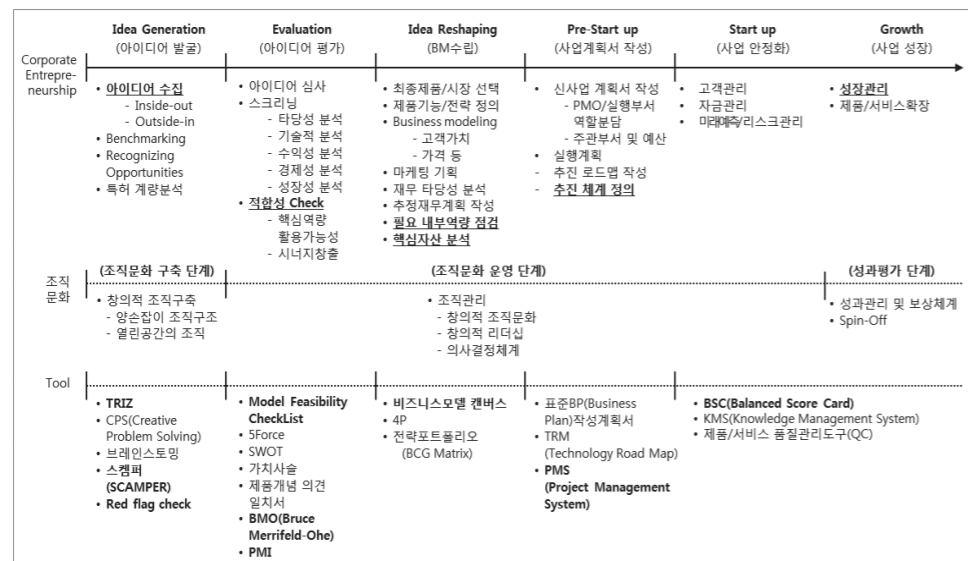
⑤ 사업 안정화 및 사업성장

- 신규 서비스를 출시하고 해당 제품이나 서비스를 통해 매출이 발생하기 시작하는 기간을 의미하며 기능별 조직구조 및 직무할당 등이 필요
- 출시된 제품이나 서비스 출시 이후 시장에서의 매출액이 높은 성장을 보이고 있으며 담당부서 및 조직이 전문화되어 기업의 성장과 이윤확보에 집중하기 시작하는 과정

위해 사업 포트폴리오의 보완이 필요한 경우

- 내부 자본시장(잉여자원)의 활용 : 사내 유보금의 증가로 인해 기업 내부 잉여 자원이 지속적으로 축적되고 있는 경우
- 자본시장에서의 긍정적 평가 : 주주로부터 신규 사업을 통한 새로운 주주 가치를 창출하도록 압박이 증대되고 있는 경우
- 조직구성원에 대한 비전의 제시 : 중장기 비전의 달성, 새로운 비전의 제시가 필요한 경우

그림 III-3-3 기업차원의 창업(신사업 개발) 프로세스



- 신사업 개발의 성공적인 확보를 통해 기업이 기대할 수 있는 것은 다음과 같음
 - 신성장 동력의 발굴 : 기존 사업의 성장이 정체되고 수익성이 악화되고 있는 경우
 - 사업 포트폴리오에 의한 위험의 분산 : 전사적 차원의 수익 변동성을 보완하기

2. 단계별 주요내용

2.1 아이디어 발굴

○ 아이디어 발굴의 정의

- 아이디어 발굴이란 신사업 개발 아이디어 발굴을 위한 다양한 접근방법을 의미하며 신사업 후보군을 발굴하는 과정으로 다양한 아이디어 원천들로부터 신사업에 관련된 아이디어를 수집하고 관련 시장기회를 파악하는 과정을 의미함
- 신사업 아이디어의 발굴은 신사업 기본 방침에 입각하여 사업 아이디어를 탐색·도출하고 기업의 새로운 후보 사업으로 선정하기 위한 과정임

○ 아이디어 수집

- 신사업 개발 프로세스의 가장 기본적인 단계로서 기업 내·외부의 요소를 활용하여 신사업에 필요한 아이디어를 수집하는 과정임
- 기업은 새로운 아이디어에 높은 가치를 부여하고 아이디어의 수집과 평가를 용이하게 해야 하며 아이디어는 기업 내부의 자금을 통해 연구 및 개발을 촉진시킬 수 있어야 함(필립 코틀러, 2005)
- 가장 훌륭한 아이디어는 능력 있는 사람이 맡아서 해당 아이디어를 발전시키면서 실행할 수 있도록 고위간부를 해당 아이디어 전담부서의 부서장으로 임명하는 등 효율적인 관리가 필요함
- 신사업 아이디어 수집을 위해 Inside-Out*, Outside-In**의 접근방법을 활용할 수 있음

* 기업 내 Seed(내부 역량 및 자원)을 기반으로 사업 기회를 도출하는 접근방식
 ** 기업의 Needs(외부의 환경과 시장)을 기반으로 사업 기회를 도출하는 접근방식

표 III-3-2 신사업 아이디어 발굴 접근방법

구분	사용 환경
Inside-out Approach	<ul style="list-style-type: none"> 자사의 확보된 핵심역량이 산업 Leader 수준일 경우 기존 추진 사업에 인접하는 우수 신사업 군이 풍부할 경우
Outside-In Approach	<ul style="list-style-type: none"> 기존 인접 사업 영역에서 신규 매출 창출에 대한 기대가 낮은 경우 자사의 핵심역량이 신사업과 연관이 낮은 경우

Source : 신사업 기획 방법론, Opentide

- 성공적인 신사업 아이디어는 소비자의 욕구를 만족시킬 수 있어야하며 소비자의 구매 욕구를 충동할 수 있어야 함

표 III-3-3 성공적 상품의 유형 및 요건

구분	기본 요건	예시
기본적인 욕구 충족형	<ul style="list-style-type: none"> 필요욕구는 있으나 기술이 부족한 상품 욕구에 대한 인식을 일깨우는 상품 	<ul style="list-style-type: none"> 작은 노트북 스포츠 음료
상대적 경쟁력 상품	<ul style="list-style-type: none"> 품질경쟁력 가격경쟁력 	<ul style="list-style-type: none"> 하이브리드 차 저렴한 PC
수요 증가 상품	<ul style="list-style-type: none"> 인구추이 사회적 변동 경제적 추이 법률적 변동 	<ul style="list-style-type: none"> 실버산업 외식산업 고급소비재 경유 승용차

Source : 중소기업의 창업, 일신컨설팅

- 일반적으로 신사업 및 제품 개발에 관한 아이디어의 원천은 크게 6가지로 구분할 수 있으며 아래와 같음(중소기업청, 2012)
 - (기술의 진보)** 컴퓨터와 커뮤니케이션의 발달로 많은 사업 아이디어가 창출되고 있으며 융복합 기술 시대의 도래로 인해 다양한 기술을 활용한 새로운 사업이 점차 증가하고 있는 추세임
 - (시장의 니즈와 사용자에 의한 해결방안)** 고객의 욕구를 가장 효율적으로 충족시키는 제품을 만드는 것이 기업의 입장에서 가장 유망한 아이디어의 원천이며 고객의 소비행태를 주의 깊게 관찰하고, 고객에게 질문하고 불평에 귀를 기울이는 것이 가장 기본적인 아이디어의 출발점임
 - (생산과 서비스)** 생산 공정 및 기술의 개선 과정과 A/S 및 보증수리 과정 등의 서비스 과정에서도 새로운 아이디어가 창출될 수 있음
 - (경쟁자와 타 기업)** 경쟁사의 제품 분석과 벤치마킹을 통한 개선 제품 개발 등도

좋은 아이디어의 원천이 될 수 있으며 직접적인 경쟁상대가 되는 기업들과의 차별화 전략 구상도 새로운 아이디어의 시발점이 될 수 있음

- (유통과 공급자 경로)** 고객과의 접점에 맞닿아 있는 공급자 및 유통업자들에 의해 공급 및 유통의 편의성과 최종고객에 대한 정확한 요구 파악이 새로운 기술 및 제품에 대한 아이디어가 발생할 수 있음
- (환경의 변화)** 인구통계적, 경제적, 정치적 변화에 의해서 아이디어가 발생할 수 있으며 소비자 보호 및 환경 규제 강화 등과 같은 법적 규제 강화도 새로운 아이디어 개발에 영향을 미침

○ 벤치마킹(Benchmarking)

- 벤치마킹이란 특정분야에서 우수한 상대를 표적으로 삼아 자기 기업과 성과 차이를 보고하고 그들의 뛰어난 운영 프로세스 및 아이디어를 배우면서 기업혁신을 추구하는 것을 의미함(Laudon, 2011)
 - 최초의 벤치마킹은 1970년대 중반, 복사기 시장을 잠식하기 시작한 일본의 캐논을 벤치마킹한 미국의 제록스사로서 품질관리, 원가관리, 디자인 등 모든 프로세스를 자사와 비교평가하면서 벤치마킹이 글로벌 기업의 관심사로 부상하게 된 계기를 제공
- 사업 내 우수 경쟁자를 대상으로 우수 사례를 학습함으로써 신사업에 대한 새로운 아이디어를 발굴할 수 있음
- 기업의 성과와 경쟁력에 효과적으로 벤치마킹을 사용하기 위해서는 벤치마킹의 목적과 대상, 사용 환경을 정의한 후 결정하는 합리적인 접근방식이 필요함(동아비즈니스리뷰, 2011)
 - 경쟁기업의 현황, 주력 제품군 변화 및 향후 제품 개발과 R&D 방향성 분석 등을 포함

표 III-3-4 벤치마킹과 사용환경

구분	사용 환경
벤치마킹 (Benchmarking)	<ul style="list-style-type: none"> 개발하고자 하는 신사업이 속한 산업이 일정 수준이상 형성되어 있음 진출한 동종 유사업체의 성공 사례가 존재함

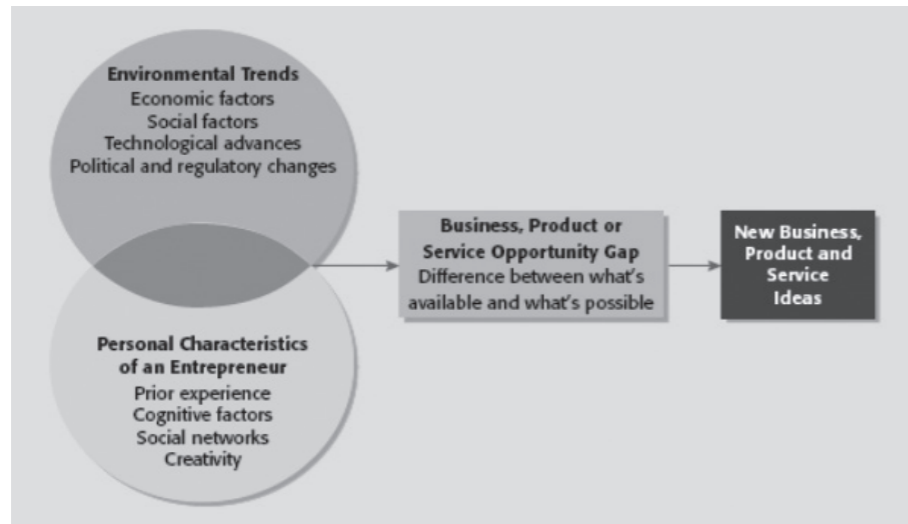
Source : 신사업 기획 방법론, Opentide

○ 기회 인지(Recognizing Opportunities)

- 기회란 새로운 제품이나 서비스, 비즈니스를 만들어낼 수 있는 상황들을 의미함(Bruce & Duane, 2012)

- 기회는 아이디어보다 진보한 개념으로서 시장에 대한 매력성, 시의 적절성, 지속가능성, 소비자 가치 증대에 대한 접근성 등 4가지 특성을 가지고 있음

그림 III-3-4 기회 인지 프로세스



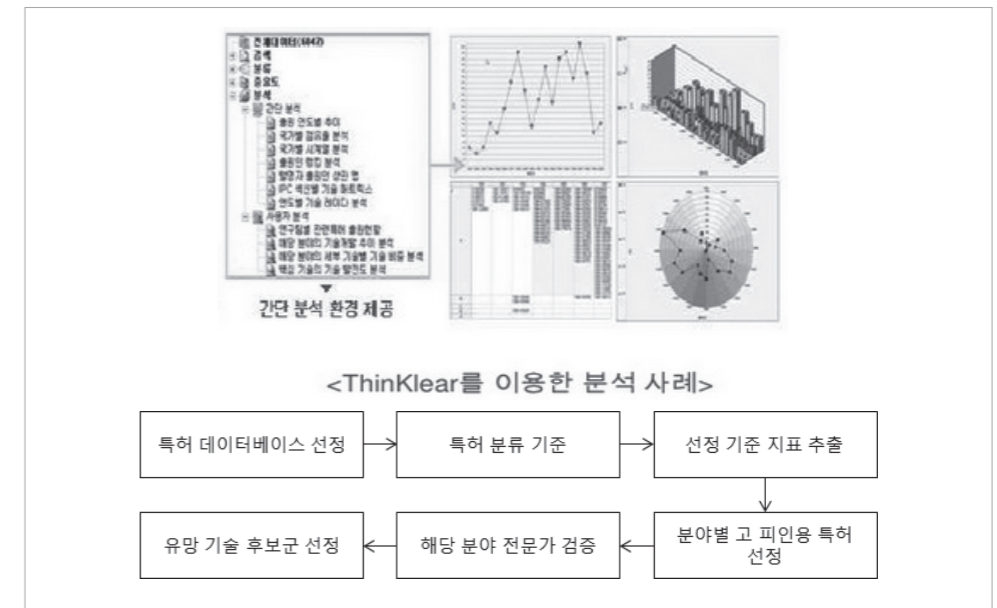
Source : Entrepreneurship, Bruce & Duane 2012

- 기업은 시장 기회를 인지하기 위해 환경적 요소의 트렌드와 개별적 특성을 분석하고 차이를 도출함. 또한 이를 활용하여 새로운 제품이나 서비스를 위한 아이디어를 발굴할 수 있음(Bruce & Duane, 2012)
 - 트렌드 분석이란 해당 산업 분야에 영향을 미치는 요인들을 광범위하게 분석하는 것으로 시장, 제품, 기술 트렌드 분석을 통해 신사업에 대한 유망 아이템 및 아이디어를 확보할 수 있음

○ 특허계량분석

- 특허 데이터베이스로부터 유망 기술을 선정하는 방식으로 특허가치가 높고 유망성이 있는 고 피인용 특허(Highly Cited Patent)를 활용하여 유망기술 후보군을 선정함
 - 한국과학기술정보연구원(KISTI)에서는 논문·특허정보 계량분석을 활용하여 매년 '미래유망기술 10선'을 선정하고 중소기업형 유망기술을 발굴하고 있음
- 특허계량분석을 통해 기업은 최근 기술 트렌드 및 현황을 파악하고 이에 적합한 신사업 개발 아이디어를 확보할 수 있음

그림 III-3-5 특허계량분석 절차 및 시스템 사례



Source : 기술시장분석/평가방법론, KISTI

2.2 아이디어 평가(Evaluation)

○ 아이디어 평가의 정의

- 아이디어 평가란 발굴된 신사업 아이디어의 가치를 감정하고 구조를 분석하여 사업화에 따른 기회 및 위험 요소를 선행 도출하여 사업화에 필요한 우선순위를 추출하는 것을 의미
- 신사업과 관련하여 사업 아이디어가 내포하고 있는 향후 시장성, 기술성, 수익성, 성장성 등을 철저히 분석하여 기업의 신사업 개발목적과 역량에 맞는 최적의 아이템을 확정하는 것을 의미함

○ 아이디어 심사

- 신사업 개발을 위해 도출된 아이디어를 대상으로 법률적 제한 및 현실적 제약 등 신사업으로 발전시키는 것에 있어 기본적인 제약조건이 존재하는 아이디어는 제외함
 - (법률적 제약) 진출하고자 하는 시장이나 국가에서 법률적으로 금지하고 있는 수출금지 품목이나 중소기업 보호 업종, 외국 기업 및 대기업의 진입제한 업종 등 법률적 제약조건을 의미함

- (현실적 제약) 기획된 신사업과 관련된 아이디어를 발전, 수행하거나 제품 개발을 함에 있어 필요한 원료의 부족이나 기업 내 관련 기술 부재 등 현실적 문제로 인해 신사업 개발을 수행할 수 없는 경우를 의미함

○ 스크리닝(Screening)

- 신사업을 추진하고자 하는 기업의 추진 목적과 역량에 적합한 다양한 기준을 설정하여 해당 아이디어의 타당성, 수익성 등을 고려한 신사업 개발 아이디어를 선정하는 것을 의미
- 신사업 관련 아이디어를 선정하기 위한 기준으로는 타당성, 기술성, 수익성, 경제성, 성장성 등이 있으며 해당 기업의 환경에 맞는 적절한 기준 설정이 중요함
 - (타당성* 분석) 해당 기업 핵심역량, 활용가능성 등 기업의 경영 상황과 신사업 아이디어가 부합하는지에 대한 기업 내 기준을 설정하고 분석하는 것
 - (기술성 분석) 해당 아이디어가 요구하는 기술의 수준과 자사의 기술수준을 비교하고 평가할 수 있는 기준을 설정하고 관련된 아이디어 분석을 수행하는 것
 - (경제성 분석) 신사업 아이디어가 제시하고 있는 예상 비용을 바탕으로 투자금 대비 수익이 기업에게 경제적으로 타당성이 있는지에 대한 기준을 설정하고 분석을 수행하는 것
 - (수익성 분석) 신사업 아이디어가 제시하고 있는 예상 수익률, 시장의 잠재 수익률, 잠재 성장률 등이 기업에 매력적인지에 대한 기준을 설정하여 분석을 수행하는 것
 - (성장성 분석) 해당 신사업 시장의 향후 성장률 등을 판단할 수 있는 기준을 설정하고 분석을 수행하는 것

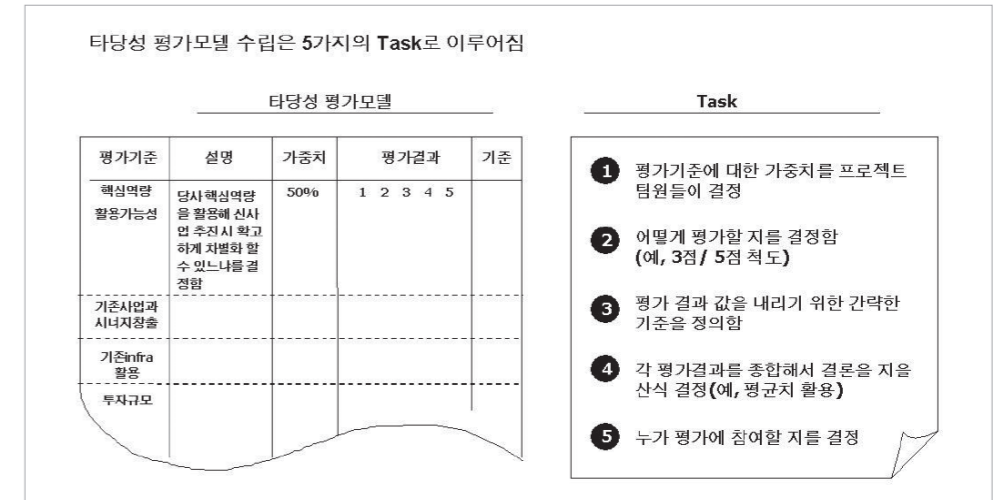
○ 타당성 분석

- 신사업 아이디어에 대한 타당성 분석은 해당 기업 핵심역량, 활용가능성 등 기업의 경영 상황과 신사업 아이디어가 부합하는지에 대한 기업 내 기준을 설정하고 분석하는 것을 의미함
 - 효과적인 타당성 분석을 위해 우선적으로 기업의 상황과 역량을 반영한 평가 기준을 설정하는 것이 필요하며 이때 기업의 핵심역량의 활용가능성, 기존 사업과의 시너지 창출 여부, 기존 인프라의 활용여부 등을 사용할 수 있음
- 타당성 분석은 새로운 사업에의 진출 및 다른 기업과의 네트워크 형성에서 실패를

* 적절하게 들어맞는 성질을 의미하는 것으로 기업이 처한 경영환경과 추진하고자 하는 신사업 개발 관련 아이디어가 적절히 조합될 수 있는지에 대한 것을 의미함

- 예방할 수 있는 첫 번째 방법이라고 할 수 있으므로 신중하고 정확한 평가가 필요함
- 평가기준의 설정이나 평가과정 등 초기 아이디어 타당성 평가과정에서 신사업 개발에 투입되는 내/외부 인력의 적절한 조화가 효과적임

그림 III-3-6 타당성 분석 예시



Source : 신사업 기획 방법론, OpenTide

○ 기술성 분석

- 기술성 분석은 계획되고 있는 제품 또는 서비스의 생산과 관련된 여러 요소들과 관련된 평가를 의미함
 - 기술성 분석은 신사업과 관련된 계획 제품의 특성, 생산 시스템, 공장의 입지, 생산 시설 규모 및 원재료 조달, 인력 조달 등에 대한 종합적인 분석임
 - 기업이 추진하고자 하는 신사업의 성격에 따라 적용될 수 있는 기술성 평가의 기술적 범위 및 평가 방법이 다양함
- 또한 프로젝트가 기술적으로 타당한가를 조사하고 이의 타당성이 인정되는 경우 기술적으로 실현 가능한 여러 가지 대안 중에서 잠정적인 선택을 하고 그 대안들에 대한 원가(Cost)를 추정하는 활동을 의미함(남관우, 최규혁 2006)

○ 경제성 분석

- 경제성 분석은 신사업 아이디어가 제시하고 있는 예상 비용을 바탕으로 투자금 대비 수익이 기업에게 경제적으로 타당성이 있는지에 대한 기준을 설정하고 분석을 수행하는 것임

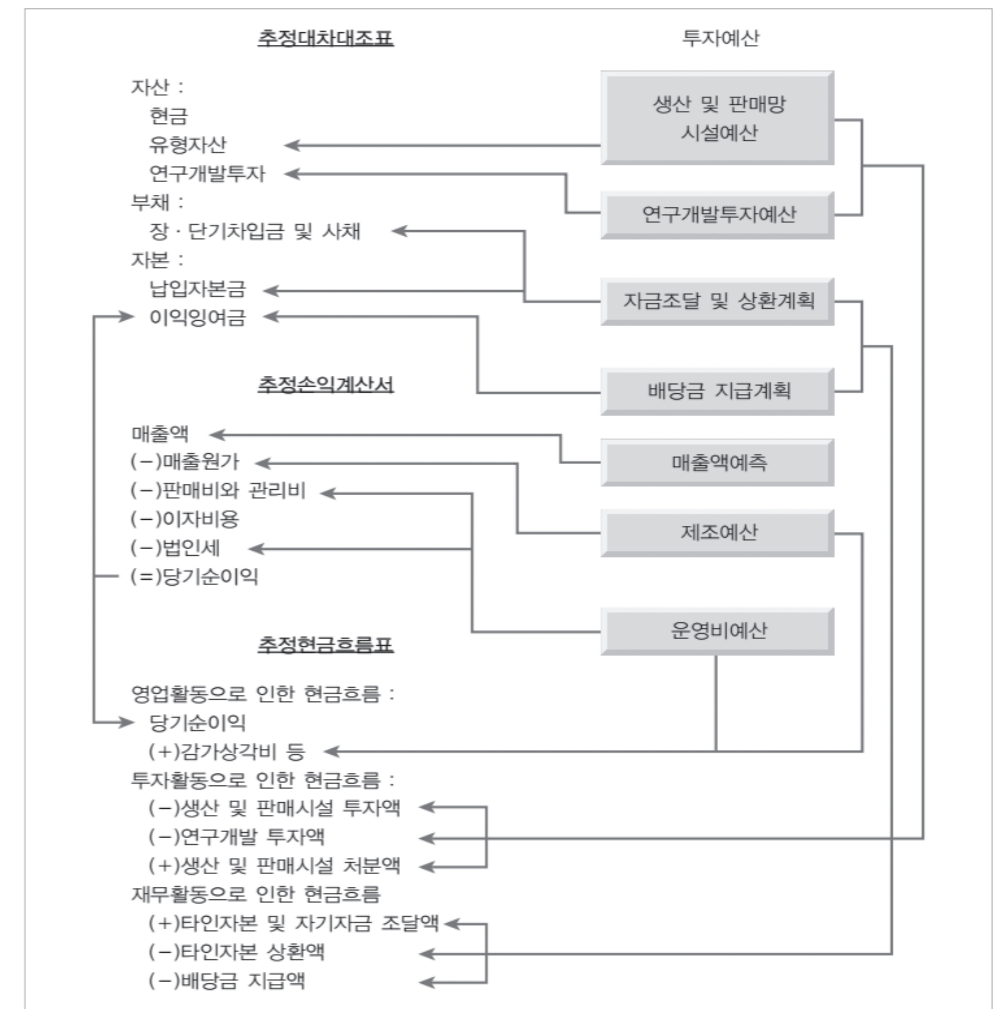
- 경제성 분석은 일반적으로 신사업 개발에 필요한 초기 투자비와 향후 사업에
관련한 유지관리비로 구분하여 소요자금 및 조달계획 분석을 수행할 수 있음
- 소요자금 및 조달계획을 분석하기 위해서 총 소요자금을 개발비, 사업 운영자금,
금융비용 등으로 구분하고 조달계획의 경우 자원조달계획, 차입금 조건, 금융조
건, 사업비 투입계획 등을 고려한 분석을 수행해야 함
- 총 사업비 구성 항목을 모두 합산하고 자원 조달 조건과 금융조건, 주주 자본
금과 차입금의 투입 시점에 따라 발생하는 이자비용 및 금융 부대비용을 모두
합산하여 총 투자비를 계산함

○ 수익성 분석

- 수익성 분석은 새로운 사업으로부터 기대할 수 있는 미래의 현금흐름이 해당 사
업을 시작하는 데 필요한 투자액보다 얼마나 많은지를 비교하는 것임
- 수익성 분석은 기업의 재무관리 담당자가 주도적인 역할을 수행하는 것이 효
과적임
- 수익성 분석은 크게 4단계로 구분할 수 있으며 각각 다음과 같음
 - ① 매출액 예측 : 시장성 분석 결과에 기초하여 향후의 매출액을 예측하는 단계
로서 매출액 예측 결과에 상응하는 생산시설 규모 및 생산에 필요한 인원 및
조직의 배치, 자금의 조달 규모 등 필요한 예산(투자예산 : Budgeting)을 수
립할 수 있음
 - 잘못된 매출액 예측은 과잉 혹은 과소 투자로 이어져 미래 기업 활동의 커다
란 장애요인으로 작용할 수 있으므로 신중한 결정이 필요함
 - ② 추정재무제표 작성: 투자예산에 기초하여 미래의 재무제표를 작성함. 추정재무
제표는 추정대차대조표, 추정손익계산서 및 추정현금흐름표로 구성되어 있음
 - 추정대차대조표의 자산에는 생산 및 판매망 시설 예산에 의하여 투자하였
을 경우 기업이 보유하게 될 유형자산, 연구개발투자예산에 의한 연구개발
비, 운영에 필요한 현금보유 예상액이 주요 항목임
 - 추정손익계산서는 매출액 예측치, 제조 예산에 의한 매출 원가, 운영비 예
산에 의한 판매비와 관리비, 타인 자본 조달 및 상환에 따른 이자비용 등이
주요 항목임
 - 추정현금흐름표는 영업활동에 의한 현금흐름, 투자활동으로 인한 현금흐
름, 재무활동으로 인한 현금흐름 등이 주요 항목임
 - 추정재무제표는 기업이 매년 정기적으로 작성하는 재무제표와는 달리 주
요 구성항목의 예측치를 포함하는 것이 일반적이며 주요 절차 및 구성요소
는 다음과 같음

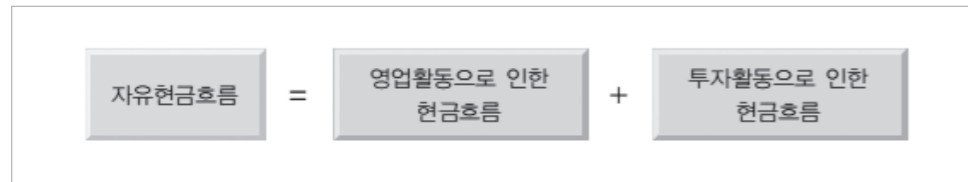
- ③ 미래현금흐름 예측 : 추정재무제표는 신사업 개발 아이디어에 대한 최초의
투자자금 소요액이 현금으로 환산된 자료이기 때문에, 공정한 비교를 위하여
미래이익흐름이 아닌 미래현금흐름을 사용하여야 함. 따라서 새로운 투자에
대한 수익성 평가는 미래이익흐름이 아닌 미래현금흐름에 기초하여야 함
 - 수익성 평가의 기준이 되는 미래현금흐름은 영업활동으로 인한 현금흐름
과 투자활동으로 인한 현금흐름의 합계(자유현금흐름:Free Cash Flows)를
의미함

그림 III-3-7 추정재무제표 작성 절차



Source : CEO를 위한 신경영학, 영림원소프트랩

그림 III-3-8 자유현금흐름(FCF)의 추정



Source : CEO를 위한 신경영학, 영림원소프트랩

- 일반적으로 미래현금흐름은 미래 이익보다 예측이 어려움에 따라 추정손익계산서를 작성하여 미래 이익을 예측한 이후 추정현금흐름표에서 미래 이익을 조정하여 미래현금흐름을 산출하는 방식을 일반적으로 사용함
- 영업활동으로 인한 현금흐름은 예상되는 당기순이익에 감가상각비(연구개발비상각 포함)의 현금흐름이 없는 비용 항목을 더하여 산출하며 투자활동으로 인한 현금흐름은 시설 처분액에서 새로운 시설 투자액 및 연구개발 투자액을 차감하여 산출함
- ④ 수익성 평가: 새로운 사업에 소요되는 자금투입액과 미래에 기대되는 현금유입액 자료를 비교하여 순현재 가치법, 내부 수익률법, 수익성 지수법 등 다양한 수익성 평가 기법을 활용하여 신사업 아이디어가 가지고 있는 수익성을 평가함
- 여러 개의 신사업 개발 아이디어를 보유하고 있을 경우 각각에 대한 세부적인 수익성 분석을 수행해야 하며 투자안들의 타당성을 비교하고 평가
 - 수익성 분석 결과는 최종적으로 사업의 채택 혹은 창업 여부의 결정적인 기준이 됨
- 최종적으로 아이디어가 보유하고 있는 수익성 분석을 위하여 활용되는 방법은 다음과 같음
 - 순현재 가치법(NPV : Net Present Value): 미래현금흐름의 현재가치에서 최초 투자예상액을 차감한 것이며 새로운 투자안으로부터 기대되는 기업가치 증분을 의미함
 - 내부수익률법(IRR : Internal Rate of Return): 특정 사업으로부터의 미래현금흐름의 현재가치와 최초 투자예상액을 동일하게 하는 할인율이며 순현재가치를 '0'으로 만드는 할인율임
 - 수익성지수법(PI : Profitability Index): 순현재가치가 0보다 큰 경우 수익성지수가 1.0보다 크게 되며 이 경우 사업 개시를 권고하며 사업과의 수익성을 비교할 때 적용되는 평가기법임

표 III-3-5 수익성 분석 기준 및 장점

구분	장점
순현재 가치법	• 투자안이 복수 이상일 경우 NPV가 큰 것을 기준으로 선택할 수 있으며, 다수의 투자를 할 경우 합산하여 평가할 수 있음
내부 수익률법	• 기대하는 수익률이나 투자에 소요되는 자본비용보다 큰 투자안을 선택할 수 있음
수익성 지수법	• 투자 규모가 서로 다른 아이디어의 수익성 간 비교가능 • 여러 가지 프로젝트를 동시에 평가할 경우 유용

Source : 신사업 기획 방법론, Opentide

○ 성장성 분석

- 아이디어에 대한 성장성 분석은 해당 신사업 시장의 향후 성장률 등을 판단할 수 있는 기준을 설정하고 분석을 수행하는 것임
- 모든 기업 경영은 일반적으로 항상 위험부담을 가지고 있으나 특히 신사업 개발의 경우 더 많은 위험 요소가 존재함
 - 이에 따라 성장성 분석을 통해 신사업과 관련된 위험을 사전에 인지하고 위험을 예방하거나 위험이 발생했을 경우 이를 최소화할 수 있는 성장성 평가가 필요함
- 신사업 개발에 예상되는 위험은 아래와 같으며 이를 활용한 성장성 분석을 통해 기업 및 신사업의 성장을 저해하는 요소를 사전에 인지하고 대비할 수 있는 대응책 마련이 필요함

표 III-3-6 환경변화에 따른 위험 요소

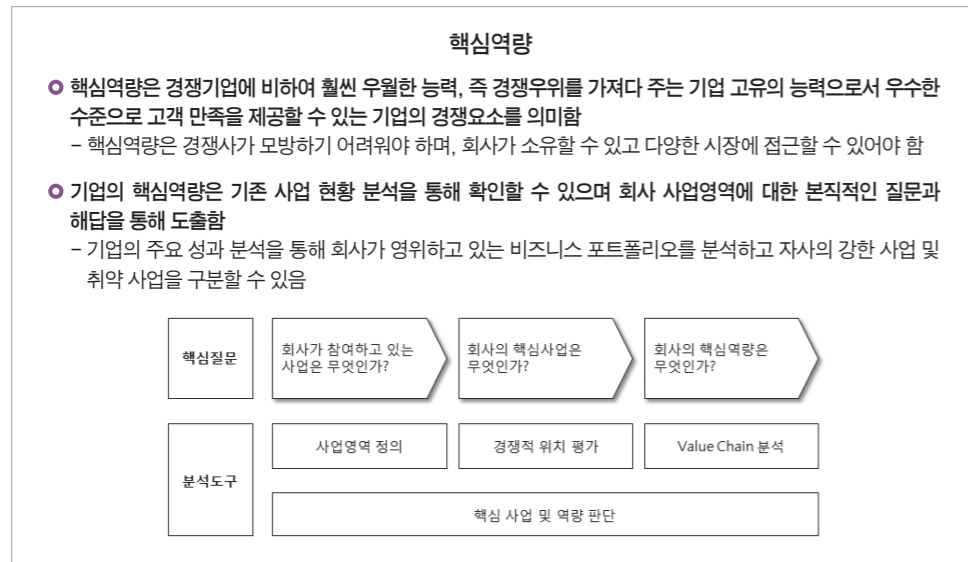
구분	위험 요소
정부정책 변화	조세, 관세 정책 및 금융지원제도의 변화, 금리 및 환율의 변동
시장경쟁의 격화	경쟁기업의 진입, 판매가격의 변화
생산요소의 변동	주요 원자재 파동, 인건비 상승
기타	노사분규, 공장 및 시설 건설의 지연, 시설자금 혹은 운전자금의 조달 실패, 공장 주변지역의 환경악화

Source : CEO를 위한 신경영학, 영림원소프트랩

○ 적합성 확인

- 신사업 개발 아이디어의 핵심역량 활용 가능성, 시너지 창출 가능성 적합성 판단 요소와 기업의 신사업 개발목적과 조건 등이 적합해야 함
 - 자사의 핵심역량 활용 가능성: 기업의 핵심역량 활용을 통해 신사업 개발을 통해 차별화가 가능한지에 대한 여부를 판단함

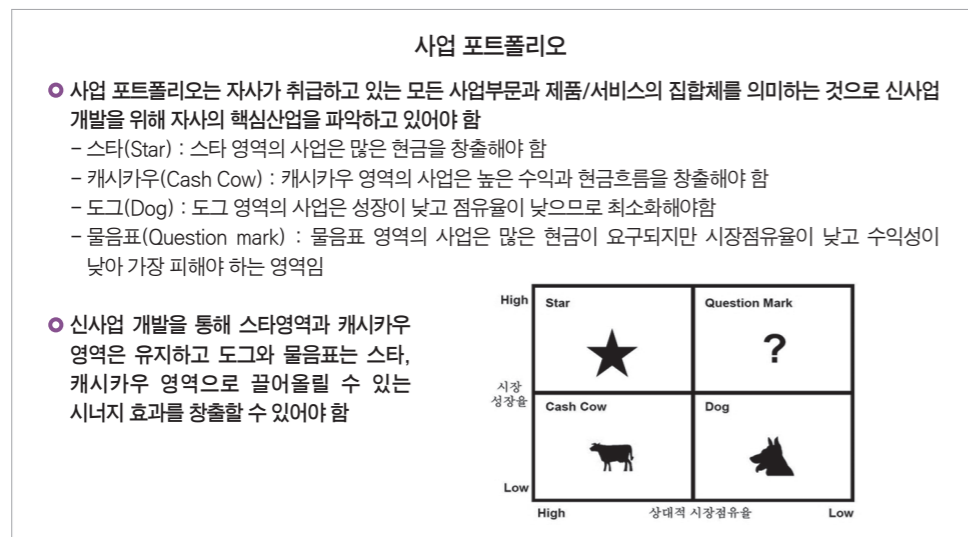
그림 III-3-9 핵심역량 고려사항



Source : 신사업 기획 방법론, Opentide

- 시너지 창출 가능성: 신사업 개발 아이디어가 기존 사업 포트폴리오의 안정성에 기여할 수 있는지에 대한 여부를 판단함

그림 III-3-10 사업 포트폴리오 고려사항



Source : 신사업 기획 방법론, Opentide

2.3 BM 수립(Idea Reshaping)

2.3.1 BM(Business Model) 수립의 정의

- 비즈니스 모델 정의와 같은 진입전략을 수립하고 이를 실행하기 위한 방안을 구체적으로 정의하는 과정으로서 제품에 대한 마케팅전략을 수립하고 비즈니스 플랜 작성에 앞선 기본적인 전략 수립단계임
- 비즈니스 모델 설계는 신사업 개발 아이디어 가운데 선정된 후보사업에 대해 기업이 고객에게 제공하고자 하는 고객가치와 기업의 수익을 창출하는 활동과 방법을 구체화하는 단계임
 - 효과적인 비즈니스 모델 수립을 위해서는 고객에게 제공하는 가치인 업의 본질과 기업의 가치 사슬을 명확히 정의해야함
- 비즈니스 모델은 가치를 창조하고 전파하여 어떻게 수익으로 변환하는지를 체계적으로 묘사하는 것으로 기업이 수익을 내며 지속적으로 생존해 나가기 위한 목적으로 사업을 수행하는 방식을 의미함
 - 비즈니스 모델에는 기업의 고객들과의 관계 규명, 자금의 주요 흐름, 주요 효익에 관한 내용이 포함되어 있어야 함
 - 비즈니스 모델은 기업이 추진하고자 하는 신사업 아이디어의 가장 기본적인 수익 구조를 제시함으로써 향후 수행되는 사업 과정의 방향성과 목적을 제시할 수 있음

2.3.2 BM(Business Model)의 중요성

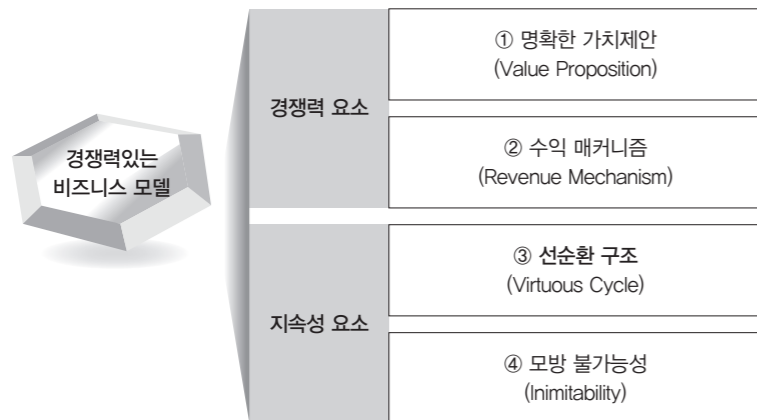
- 비즈니스 모델은 추진하고자 하는 비즈니스에 관한 상세한 내용을 포함해야 하는 사업계획서와는 달리 압축적이고 핵심적인 내용을 간략히 표현한 것임
- 수익을 창출하기 위한 원천인 고객의 가치를 끊임없이 관찰하고 고객의 가치변화, 경쟁기업의 출현과 함께 끊임없이 새로운 수익모델을 개발하고 발견해야 함
 - 경영환경의 끊임없는 변화로 인해 고객의 욕구는 측정하기 불가능할 정도로 급격하게 변화하고 있으며 이를 실시간으로 따라잡는 것은 거의 불가능한 수준임
- 비즈니스 모델은 사업이 수행되는 거시적 환경에 대한 정의를 바탕으로 환경적 현황을 분석하고 시장과 사업의 성장성을 검토하는 차원이 포함되어야 함
- 성공적인 비즈니스 모델은 경쟁력과 지속성을 보유하고 있으며 목표고객에 대한 명확한 가치제안으로 보다 많은 고객을 유인하고 이를 수익과 연결시킬 수 있을 때 경쟁력 있는 비즈니스 모델이 구성됨

- 가치창출을 위한 활동들이 선순환 구조를 형성하고 경쟁자의 모방이 불가능하도록 설계된 모델이 지속성을 확보할 수 있음
- 결과적으로 비즈니스 모델은 비즈니스 이미지를 구체화시킨 밑그림으로 설명할 수 있으며 누구에게 어떤 상품 또는 서비스를 왜, 어떻게 공급하고 그 대가는 어떻게 받을 것인가에 대한 설명임
- 자사가 추진하고자 하는 사업을 가장 핵심적으로 표현함으로써 추가적인 투자나 펀딩에 유용하게 적용될 수 있음

2.3.3 구성요소

- 비즈니스 모델을 수립할 때는 어떤 요소를 통해 수익을 창출할 수 있을지에 대한 구체적인 설명이 포함되어야 함
 - 가치창출을 위한 비즈니스 모델의 각 요소들이 선순환적인 구조를 형성하여 경쟁자들이 쉽게 모방할 수 없도록 설계가 되어야 기업의 지속성을 확보할 수 있음
- 비즈니스 모델은 크게 명확한 가치제안과 수익메커니즘을 포함한 경쟁력 요소와 선순환 구조와 모방 불가능성을 포함한 지속성 요소로 구분하여 이해할 수 있음
 - 경쟁력 있는 비즈니스 모델은 고객에 대한 명확한 가치를 제안하고 수익메커니즘을 제시하고 있음

그림 III-3-11 비즈니스 모델의 4가지 성공요소



Source : 기술창업보육론, 중소기업청

○ 명확한 가치제안

- 가치제안은 제품이나 서비스 그 자체를 의미하는 것이 아닌 고객의 관점에서 문

- 제를 해결하고 니즈를 충족시킬 수 있는 해결방안을 제공한다는 의미임
- 가치제안의 가장 중요한 특성은 정확성이며 고객이 요구하는 정확한 가치를 제안하기 위하여 부족한 자원, 접근성, 기술, 시간 등에 대한 고민이 필요함
- 명확한 고객 가치제안을 위해 일반적으로 목표고객 계층, 고객에게 주어지는 가치 혹은 혜택, 자사가 경쟁사에 비해 더 탁월한 고객 가치를 제공할 수 있는 이유 등을 제시할 수 있어야 함

○ 수익 메커니즘

- 수익 메커니즘은 기업이 비즈니스를 통해 수입을 발생시키고 이윤을 창출하며 투자 자본에 대해 높은 수익을 낼 수 있는 구체적인 방법을 의미함
 - 새로운 비즈니스 모델을 활용하기 위해서는 매출 흐름, 비용 구조, 지원 마진, 거래 속도 등 수익 메커니즘의 주요 요소들을 근본적으로 변화시킬 필요가 있음
- 수익 메커니즘은 고객에게 가치를 제공함과 동시에 기업에도 도움을 주는 방법에 관한 청사진을 의미함
- 고객 가치가 창출되었더라도 이를 효과적으로 수익과 연결시킬 수 없다면 해당 비즈니스 모델은 성공할 수 없기 때문에 단순한 제품 판매를 통해 대금을 회수하는 도식적 구조를 벗어난 다양한 방식의 수익 획득을 위한 메커니즘이 필요함
 - 기업과 고객 간의 관계에서 기업이 고객에게 전달하는 가치 전달방식과 고객을 통해 수익을 획득할 수 있는 메커니즘의 다변화가 필요함

표 III-3-7 가치전달방식/수익메커니즘 주요 유형

유형	내용	사례
상품의 서비스화	• 상품의 주요 기능을 서비스 형태로 제공하여 사용량을 기반으로 과금하여 지속적인 수익 흐름을 창출	힐티 GE 에어크래프트
면도기-면도날	• 2가지 형태가 결합되었을 때 완성품이 되는 제품을 만들어 주력 제품의 가격은 낮게 책정해 매출규모를 늘리고 부속 소모품의 가격은 높게 책정해 수익을 획득	질레트 HP
역면도기-면도날	• 마진율이 높은 제품의 가격을 높게 책정해 수익률을 높이고 사용가치를 높이는 부가 제품/서비스의 가격은 낮게 유지	애플
프리미엄	• 기존의 서비스는 무상으로 제공하여 다수의 고객을 확보하고 업그레이드에 대한 비용을 추가적으로 부과하여 수익을 창출	스카이프 어도비
분할	• 묶음으로 제공하던 기능과 서비스를 나눠 제공하면서 별도 과금하거나 한 제품에 대한 이용 시간을 분할하여 다수의 사람의 이용률을 높여 사용료를 분담	젯스타 넷젯츠
양면 시장	• 서비스를 이용하는 고객에게 직접적으로 이용료를 요구하지 않고 광고주 등 제 3자로부터 수익을 창출	구글

Source : 기술창업보육론, 중소기업청

○ 선순환 구조

- 선순환 구조는 기업이 지속적으로 가치를 전달하고 확대시키는 과정을 의미하며 직원의 훈련, 제품이나 서비스의 개발, 제조, 예산계획, 판매전략, 서비스 등을 포함하고 있음
 - 고객의 니즈에 적극적으로 대응하기 위한 기업 내부 가치사슬 활동과 외부기업을 포함하는 가치 네트워크의 효과적인 설계를 구축하는 것이 필요함
 - 고객에게 제품의 신속한 공급과 낮은 가격 등 효과적인 대응을 위한 기업 공급망 분리 및 통합 등의 과정 구축이 필요함

○ 모방 불가능성

- 기업이 지속적으로 경쟁우위를 가지고 있는 비즈니스 모델의 구축을 위해서는 타 기업의 비즈니스 모델 모방을 전략적으로 차단할 수 있는 방어전략 구축이 필요함
 - 고객의 니즈에 적극적으로 대응하기 위한 기업 내부 가치사슬 활동과 외부기업을 포함하는 가치 네트워크의 효과적인 설계를 구축하는 것이 필요함
- 목표 고객에게 가치제안을 전달하기 위해 필요한 핵심 자산 및 프로세스들을 독특한 방식으로 통합할 필요가 있음
 - 고객에게 제품의 신속한 공급과 낮은 가격 등 효과적인 대응을 위해 기업 공급망 분리 및 통합, 핵심 제품의 전달과정 등의 과정 구축이 필요함
- 핵심 구성요소의 지속적인 진화를 통해 기존 기업의 모방에 대응하거나 이전 단계 모델에서 축적된 다양한 역량을 활용한 새로운 비즈니스 모델 제시도 유효하게 작용될 수 있음

2.3.4 비즈니스 모델의 종류

- 알렉산더 오스왈더는 비즈니스 모델을 크게 5가지 유형으로 정리하고 각각의 특성에 대해 설명하고 있음
 - ① 언번들링(Unbundling Business Model)
 - 우선 번들기업이란 근본적으로 다른 세 개의 비즈니스 타입, 고객관계 비즈니스, 제품 혁신 비즈니스, 인프라스트럭처 비즈니스가 혼재돼 있는 기업으로서 각 비즈니스 타입은 경제적, 경쟁적, 문화적 필요성이 각각 다름
 - 이때 3가지 타입의 비즈니스는 단일 기업 내에 공존할 수 있으나 내부 갈등이나 바람직하지 않은 상충효과를 피하기 위해 분리된 독립체로 유지하는 경우, 이를 언번들링이라고 정의함

② 롱테일(Longtail)

- 롱테일 비즈니스 모델은 상대적으로 판매 빈도가 적은 수많은 틈새 상품의 판매에 집중하는 방식을 의미하며 재고비용이 낮고 관심있는 구매자들이 이용할 수 있는 틈새 콘텐츠를 만들어낼 수 있을 만큼 강력한 플랫폼을 필요로 함

③ 멀티사이드 플랫폼(Multiside platform)

- 멀티사이드 플랫폼은 두 개 또는 그 이상의, 별개이지만 상호의존적인 타겟 그룹을 합한 것을 의미하며 플랫폼은 서로 다른 그룹들 간의 상호작용을 용이하게 함으로써 가치를 창조함
- 멀티사이드 플랫폼은 보다 많은 유저들을 끌어들이는 만큼 가치가 증대되는 네트워크 효과를 보유하고 있음

④ 무료비즈니스 모델(Free Business Model)

- 최소한 하나의 핵심적인 고객 세그먼트가 무상 제공의 혜택을 지속적으로 받을 수 있으며 비용을 지불하지 않는 고객들에 대한 지원은 비즈니스 모델의 다른 부분 혹은 다른 고객으로부터 충당함

⑤ 오픈 비즈니스 모델(Open Business Model)

- 내부의 자원 및 활동과 외부의 파트너를 체계적인 협력을 통해 가치를 창조하고 포착하는 데 사용하는 비즈니스 모델을 의미하며 아웃사이드 인 방식과 인사이드 아웃 방식으로 구분할 수 있음

2.4 사업 계획서 작성(Pre-start up)

2.4.1 개요

○ 사업 계획서 작성의 정의

- 사업 전반에 대한 내용을 문서화한 것으로 자사의 핵심자산과 보완자산의 실행 방안을 고민하고 이를 사업계획서에 연결하는 과정임
- 사업수행에 필요한 설계 및 일정 등을 확정하며 동시에 사업자가 효율적으로 사업을 추진하고 지속적으로 성장, 발전시켜 나가고자 하는 구체화된 의지를 체계적으로 정리 및 기술한 것
 - 사업의 내용, 경영방침, 기술문제, 수익성, 소요자금 조달 및 운용, 인력충원 계획 등을 일목요연하게 정리한 일체의 서류로서, 비즈니스 모델을 실현하기 위한 구체적인 실행계획으로서 창업계획용과 창업경영용의 두 가지로 구분하여 활용하는 것이 바람직함

○ 사업계획서의 의의

- 경영학적 관점에서 사업계획의 수립은 경영 순화과정의 출발점으로서 경영 프로세스의 시작으로 볼 수 있음
 - 사업 계획서 그 자체보다는 사업계획을 수립하는 과정이 중요하며 사업 관련 환경 분석 및 목표 수립, 목표달성을 위한 전략, 고려해야 하는 요인분석 등을 통해 신사업이 보유하고 있는 잠재적 위험요인과 불확실성을 예측하고 이에 대한 대응책을 마련할 수 있어야 함
- 체계적으로 수립된 사업계획은 기업의 비전을 구체화하고 자원을 효율적으로 사용할 수 있는 방안 도출, 사업 평가의 기준을 제시, 투자요청 및 외부 자금 조달을 위한 전략을 수립할 수 있는 근거를 제시하는 등 기업에 다양한 긍정적 효과를 가져다 줄 수 있음

○ 사업계획서의 작성 목적

- 사업계획서는 일반적으로 투자자들의 자본을 이끌어 내기 위해 남에게 보여주고 설득하기 위한 목적과 자신의 사업을 보다 객관적이고 명쾌하게 정리하기 위한 목적으로 작성됨
 - 내부 경영 관리용 사업계획서의 경우 회사 내부의 경영관리에 유용한 기초자료로 활용되는 것으로 기업구성원 아이디어 수렴, 경영에 대한 공통인식 창출, 사업의 형성요소 파악, 기업의 설계역할, 사업구조와 경영체질의 강화, 목표설정 에 의한 단기적 행동 지침 및 부분 업무 수행의 적합성 판단 등에 대한 기준을 제시할 수 있음
 - 대외 제출용 사업계획서의 경우 자본의 조달, 사업의 승인, 개별법에 의한 인·허가 등과 관련하여 외부기관에 제출하는 것을 목적으로 경영관리용 사업계획서를 기본으로 변형, 응용함으로써 특수 용도에 맞는 계획서를 도출할 수 있음
- 또한 사업계획서는 사업계획의 체계적 준비사항을 확인하고 사업에 내재되어 있는 문제점과 위험요인을 사전 점검하기 위해 작성될 수 있음

○ 사업계획서의 작성 원칙

- 사업계획서는 사업 목표의 진실성과 실행 가능성이 간결하고 설득력있게 담겨 있어야 하며 사업의 업종, 사업 목표, 사업의 규모 등을 고려하여 중시해야 할 내용들을 균형적으로 다루고 있어야 함
- 사업계획서는 실행 가능성에 대해 구체적으로 표현되어야 하며 이를 위해 객관적인 입장에서 잠재적으로 발생가능한 주요 위험요소들을 분석하고 각각의 요

인들에 대한 대비책을 제시하여 신뢰성을 보유하고 있어야 함

○ 사업계획서의 작성 절차

- 사업계획서 작성 시 필요한 기본 사항은 다음과 같음
 - ① 목표 중심적인 접근이 되어야 함
 - ② 사업에 대한 진실성이 담겨 있어야 함
 - ③ 형식이나 구조 및 내용에 있어서 업종에 따른 차별적인 접근이 있어야 함
 - ④ 주요 일정별 실행계획이 포함되어야 함
 - ⑤ 기간별 목표를 설정하고 실행과정이 측정 가능하도록 해야 함
 - ⑥ 위험요인 분석, 평가 및 대응 방안이 수립되어 있어야 함
- 사업계획서 작성절차는 다음과 같은 4단계로 구성되어 있음

표 III-3-8 사업계획서 작성 절차 예시

구분	내용
전체 목차 구성	<ul style="list-style-type: none"> • 사업내용에 맞는 전체적인 목차를 구성하여 나열 • 제품내용, 서비스흐름, 사업모델 등에 관한 자료를 점검 • 양식이 정해진 경우에는 작성에 필요한 내용을 확인
시장분석 및 계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> • 시장, 기술, 경쟁사 등의 동향 및 특징 조사를 실시 • 조사된 내용을 분석하고 사업의 방향 및 실행계획을 수립 • 사업내용과 유사한 참조할 수 있는 사업계획서를 확보
계량 분석	<ul style="list-style-type: none"> • 투자계획, 매출 및 비용계획, 손익분석 등의 분석 실시 • 내용상 문제점 점검 및 피드백(실행계획 수정) • 목표로 하는 수치가 나올 때까지 반복하여 분석 실시
내용 작성 및 편집	<ul style="list-style-type: none"> • 목차순서에 상관없이 쉬운 항목부터 세부내용을 입력 • 유사 아이템의 사업계획서를 참고하여 내용 작성 • 내용 작성 후 서체, 글자크기, 색상 등을 통일하여 편집

Source : 기업금융나눔, <http://www.smefn.or.kr>

2.4.2 구성 요소

○ 사업 개요

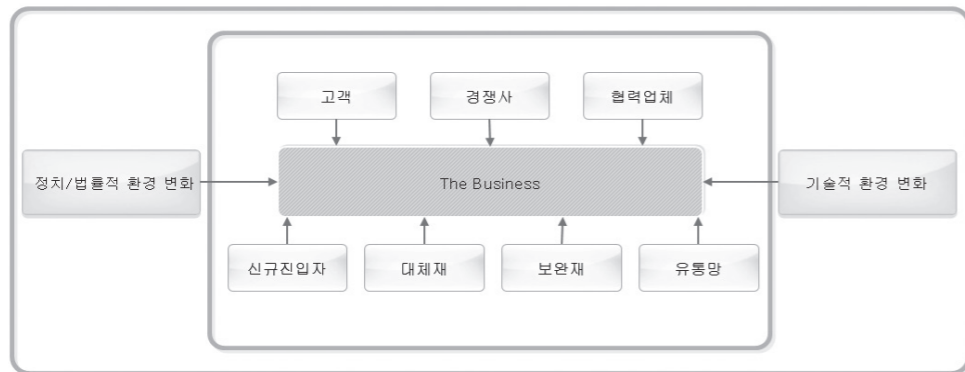
- 사업 개요는 사업 모델, 사업 목표, 사업 실행을 위한 주요 전략이 명확하게 정리되고 사업의 결과로 발생하는 경제적 성과에 대한 내용이 성공적으로 전달되어야 함

- 사업 개요는 사업 계획이 완료된 후 작성이 가능하나 사업 계획을 수립하는 초기에 초안을 작성하고 사업 계획의 수립이 완료된 후 검토하고 수정하는 과정을 거치는 것이 효율적임

○ 환경 분석

- 일반적으로 사업계획서에 포함되는 환경 분석은 기업의 내부적 환경과 외부적 환경으로 구분되며 환경 분석의 이해와 객관적인 평가는 사업 전략 수립의 기초가 됨
- 내부 환경은 주로 기업이 보유하고 있는 내부 역량에 관한 것이며 외부 환경의 영역은 거시경제, 환경, 산업, 사회적 책임, 경제, 정치, 기술, 경쟁자에 관한 영역을 포함함

그림 III-3-12 기업 내/외부 환경분석 예시



Source : Burgelman, R. A., and Grove, A. S. "Let Chaos Reign Then Rein in Chaos : Nonlinear Strategic Dynamics in Organizational Evolution.", Unpublished Manuscript, Stanford Business School, January 2005

○ 사업 목표

- 사업계획서는 기업의 비전을 달성하기 위한 사업 목표를 제시할 수 있어야 하며 사업을 통해 달성하고자 하는 목표에 기초한 목표 중심적 작성이 이루어져야 함
- 사업 목표는 기업의 존재 목적인 미션(Mission)과 미션을 실천하기 위한 중장기적인 목표인 비전(Vision)을 제시하고 이를 서로 연결할 수 있어야 함
 - *미션(Mission): 기업의 존재이유를 밝히는 최상위적인 개념이며 사업을 수행하는 과정에서 행동의 기준으로 삼고 최종적으로 기업이 고객에게 보이고자 하는 모습을 설명함
 - *비전(Vision): 미션을 달성하기 위한 중장기적인 목표로서 미션보다 구체적

- 이 고 달성 가능한 표현으로 제시될 수 있어야 함
- 사업 목표는 측정 가능한 재무적 목표와 측정이 불가능하지만 기업의 성장을 도모할 수 있는 비재무적 목표로 구분될 수 있음

표 III-3-9 사업 목표 예시

구분	내용
재무적 목표	매출액, 손익, 시장점유율, 현금흐름
비재무적 목표	시장에 대한 목표, 신제품 개발, 새로운 시장의 개척, 기술개발, 생산성 향상

Source : 기술창업보육론, 중소기업청

○ 사업 실행계획

- 신사업 개발의 실행계획을 수립하는 것은 개발단계에서부터 개발 이후 시장진출까지의 모든 프로세스 및 성과관리의 기준이 됨
 - 실행계획은 신사업 개발을 효과적으로 실행하기 위해 수립되며 방향성 정의, 우선순위 및 일정계획, 투자효과 분석 등이 포함됨
 - 실행계획은 신사업개발의 구체적인 로드맵이 제시되어야 하며 향후 성과 평가를 위한 마일스톤이 설정되어야 함

표 III-3-10 실행계획 수립 Process

- ① 실행과제 정의 : 기 도출된 추진과제의 재정적 / 추진 과제들의 도입 방향성 정의 및 공유
- ② 과제별 우선순위 및 일정계획 수립 : 정량화된 정보를 바탕으로 기술적, 전략적 관점에서 우선순위를 선정 / 전체 추진 로드맵 및 과제별 구체적인 추진 일정계획을 수립
- ③ 투자효과 분석 : 과제별 투자비용 산정 / 투자회수기간 분석 / 정량적, 정성적 기대효과 정리
- ④ 변화계획 수립 : 변화관리의 방향성 및 비전 수립 / 변화관리 전략 수립 / 커뮤니케이션, 교육, 성과관리 방안 수립

Source : 신사업 관리 및 조직운영, koipa

- 신사업개발 실행계획 수립 중 과제별 우선순위는 신사업개발에 관한 전략적 방향성이 공유된 각 부서 담당자 및 책임부서와의 인터뷰 및 협의를 통해 도출 가능함
 - 신규 사업 기회를 발굴하는 과정에서 주요 제약 요인을 정의함으로써 실행이 불가능한 신사업 기획이 되지 않도록 하는 것이 중요함
 - 신사업이 갖춰야 할 요건 등을 명확히 함으로써 신사업 아이디어를 도출하기 위한 방향성 정립과 타당성 검토 기준을 정의하기 위한 신사업 기본 방침을 설정할 수 있음

그림 III-3-13 수행과제 우선순위 도출 인터뷰 예시

■ 답변자
 성명 : _____ 소속 : _____

■ 아래 질문에 대하여 선호하는 대안을 ✓ 체크하여 주십시오.

1. 프로젝트 추진 Road Map 대안 :
 1안: 우선과제 수행 후, PI 추진 2안: 우선과제 수행 후, EPP 추진

2. 프로세스 혁신(PI) 추진 방법 :
 A안: 선진 프로세스와 Gap 분석 B안: 고전적인 BPR 수행

■ 개별 과제에 대한 평가 : 상, 중, 하로 답변하여 주십시오(상, 중, 하로 표시)

정보화 개선과제	시급성	실현 가능성	예상 효과
● 균형잡힌 성과관리 (BSC)			
● 손익기반 경영정보시스템			
● 통합 생산계획시스템			
● 프로세스 혁신 (PI)			
Ⓐ 기존 시스템 Upgrade			
Ⓑ 전사적 시스템 (ERP)			

* Ⓐ Ⓑ : 대안과제

■ 개별과제에 대한 평가결과

개별과제에 대한 평가				과제별 우선순위 결과				
점수	시급성	가중치	점수	실현 가능성	가중치	점수	예상 효과	가중치
8	c	50%	8	c	20%	8	d	30%
7	d		6	d		7	c	
7	b		7	b		7	b	
5	e		4	e		5	f	
5	f		5	A		4	B	
3	a		3	a		3	a	
2	A		2	f		2	e	
1	B		1	B		1	A	

*팀장 총 45명 중 35명 답변결과
 *총점 계산방식: (시급성 점수*해당 가중치) + (실현가능성 점수*해당 가중치) + (예상효과*해당 가중치)=총점

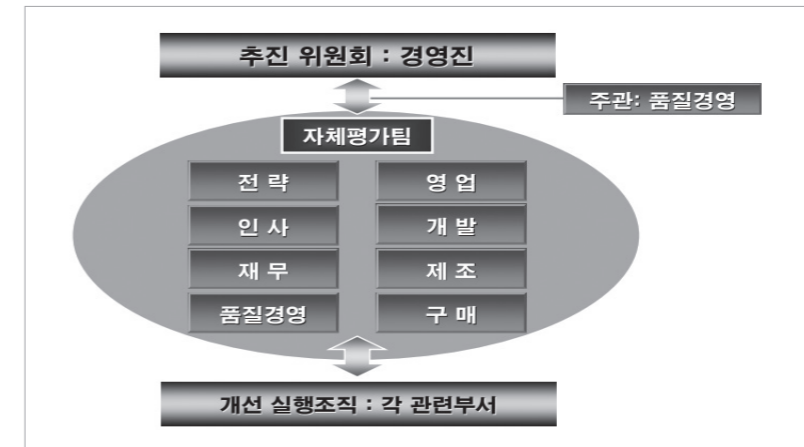
Source : 신사업 관리 및 조직운영, koipa

○ 생산 및 운영방안

- 사업계획서는 신사업이 제공하고자 하는 제품이나 서비스가 보유하고 있는 고객 가치와 경쟁사와 비교하여 가지고 있는 차별화 요소를 설명할 수 있어야 함
 - 차별화 요소와 함께 제공하고자 하는 제품과 서비스의 종류, 효용가치, 사전/사후 서비스, 제품 및 기술의 개발 단계 등을 제시할 수 있어야 함
- 신사업에 관한 운영방안을 제시함에 있어 필요한 부분은 각 업무별 책임을 명확히 하고 실행부서의 역할을 설정하는 것임

- PMO(Project Management Office) 및 실행부서의 역할을 설정하고 신사업개발에 대한 자유로운 권한을 부여함으로써 신사업 개발의 효율성을 극대화할 수 있음
- 신사업 개발의 핵심이 되는 부서(품질, R&D, 마케팅 등)를 설정하고 관련 예산 계획을 수립하여야 함

그림 III-3-14 신사업개발 역할분담 예시



○ 제품 및 서비스 설명

- 사업계획서는 신사업이 제공하고자 하는 제품이나 서비스가 보유하고 있는 고객 가치와 경쟁사와 비교하여 가지고 있는 차별화 요소를 설명할 수 있어야 함
 - 차별화 요소와 함께 제공하고자 하는 제품과 서비스의 종류, 효용가치, 사전/사후 서비스, 제품 및 기술의 개발 단계 등을 제시할 수 있어야 함

○ 사업 전략

- 사업 전략은 사업의 구조와 관련된 사업 구조 관련 전략과 제품 또는 브랜드의 개발과 관련된 마케팅 전략으로 구분할 수 있음
 - 사업구조 관련 전략은 사업 포트폴리오 구성, 시장 영역 및 제품 포트폴리오, 경쟁관계, 시너지 확보 등 사업의 기본 구조 설계와 관련이 되는 전략으로 일반적으로 규모가 크고 다수의 사업 부문 또는 제품군을 보유하고 있는 사업에 요구되는 전략임
 - 마케팅 전략은 고객과의 커뮤니케이션, 판매 촉진 등을 포함하고 있으며 업종과 사업의 목표, 핵심 역량 등을 고려해야 함

○ 추정재무제표

- 사업계획서 상의 추정재무제표는 일반적으로 3년간의 추정재무제표를 포함하고 있으며 재무상태표, 손익계산서, 현금흐름표 등을 의미함
 - 추정재무제표는 추진하고자 하는 사업의 종류와 시장 상황에 따라 이익이 발생하는 시점까지 작성하는 것이 효과적이며 향후 추진하고자 하는 신사업이 기대하고 있는 이익을 객관적으로 표현하는 것이 바람직함

○ 위기 분석 및 대응전략

- 사업계획서는 신사업을 추진하면서 예상되는 잠재적 위기 요인들을 예상하고 이들에 대한 대응책을 마련한 프로세스를 제시할 수 있어야 함
 - 특히 신사업은 불확실한 환경에 노출되어 있으며 기업은 이러한 불확실한 요인을 예측하고 안정적인 사업 환경을 보유할 수 있도록 적절한 대응책을 수립해야 함
- 일반적으로 기업의 경영환경에 예상되는 위기의 유형은 다음과 같음

표 III-3-11 사업 목표 예시

구분	원인	유형
거시환경	국제 정치 및 경제	전쟁, 원유가격 폭등, 국제 원자재 가격 폭등 환율 등락, 인플레이션 및 실업률
산업 및 시장환경	기술혁신, 경쟁환경, 산업환경	대체기술의 출현, 대체재의 등장 산업에 대한 유인책 중단
내부요인	경쟁력, 핵심역량 신용, 조직	차별화 요인 상실, 핵심역량 상실, 유동성 부족 인적자원 상실
법적/윤리적 환경	통제 불능 사고발생 법규, 윤리적 이슈 시스템 변화	자연재해 발생, 전산시스템 사고, 윤리적 사건, 환경적 문제, 법규 위반 피소, 인권 침해

Source : 기술창업보육론, 중소기업청

2.5 사업 안정화(start up)

2.5.1 개요

○ 사업 안정화의 정의

- 실제 기업이 신규 제품이나 서비스를 시장에 출시하고 해당 제품이나 서비스를 통해 매출이 발생하기 시작하는 기간을 의미하며 기능별 조직 구조 및 직무 할당 등이 필요함

- 사업 안정화 시기에는 급속한 매출 신장보다는 큰 규모에서 발생하는 이익들이 현실화되는 데 있어 발생할 수 있는 문제점들의 극복이 강조됨(이미순, 2007)
 - 대표적으로 기능기반구조가 확립되고 다소간의 권한이 중간 관리층에 위임되며 관련된 절차들이 공식화되기 시작함
 - 사업 안정화 시기에는 구성원 및 매출의 증가로 인해 조직문제가 대두되기 시작하며 관리체계가 복잡해지면서 조정에 관한 문제와 대화의 증대, 새로운 직무의 출현 등으로 업무들이 점점 더 많은 상호관계를 갖게 됨(Greiner, 1998)
- 기업의 제품이나 서비스의 출시 이후 지속적 성장을 위한 동일한 제품 계열에서 점진적인 혁신이 이루어져야 하며 계속해서 제품 범위를 확장해야 함
 - 매출이 발생하기 시작하면서 상대적으로 적은 압박감으로 기업 내 주요 위치 또는 혁신적인 제품들이 계속적으로 변화하는 동안 기업은 새로운 시장으로의 점진적인 개조에 힘을 쏟게 됨
 - 안정적인 매출 확보와 신사업 성장을 위해 비즈니스 모델의 각 요소별 점검과 지속적인 자금조달 및 향후 제품 수요예측 관리 노력이 필요함

2.5.2 구성요소

○ 고객관리

- 안정적인 사업 유지를 위해 모든 개별 고객을 대상으로 보다 차별적인 제품과 서비스를 제공하기 위한 고객관리가 필요함
 - 고객은 해당 사업 및 기업의 비즈니스 모델 요소 가운데 가장 중요한 요소로 작용되는 것으로 기업 수익의 원천임
- CRM(Customer Relationship Management)는 고객관리에 필수적인 요소들을 고객 중심으로 통합하여 고객활동을 개선함으로써 고객과의 장기적인 관계를 구축하고 기업의 경영성과를 개선하기 위한 새로운 경영방식을 의미함(최정환, 이유재, 2005)
- CRM은 기업과 고객이 장기간에 걸쳐 상호 가치를 위해 관계를 지향하여 이를 유지 및 확장하는 것을 의미하는 것으로 고객 관계 지향성 없이는 CRM활동이 불가능함(Ryals, Xnox, 2001)
 - 고객관계지향성은 고객관계관리 만족도, 신규 및 우량고객관리, 상품개발 및 서비스 제공 등으로 측정할 수 있음
- 또한 진정으로 기업이 고객과의 관계 중심적이 되기 위해서는 고객정보의 중요성을 인식하고 관심 있는 고객의 정보를 얻고 활용하기 위해 노력하는 고객정보 지향적 태도를 견지할 필요가 있음(Gronroos, 1990)

- 고객정보지향성은 고객정보의 활용성과 정확성, 상품 및 서비스의 지속적인 모니터링 정도, 고객정보의 중요성, 고객만족도의 주기적 측정 및 관리를 할 수 있음
- CRM의 효과적인 추진을 위해서는 고객관계전략의 수립 및 활용이 요구되며 고객 중시의 평가 및 보상체계를 갖춘 조직문화 구축, 고객 데이터의 효과적인 관리를 위한 시스템 확장이 필요함

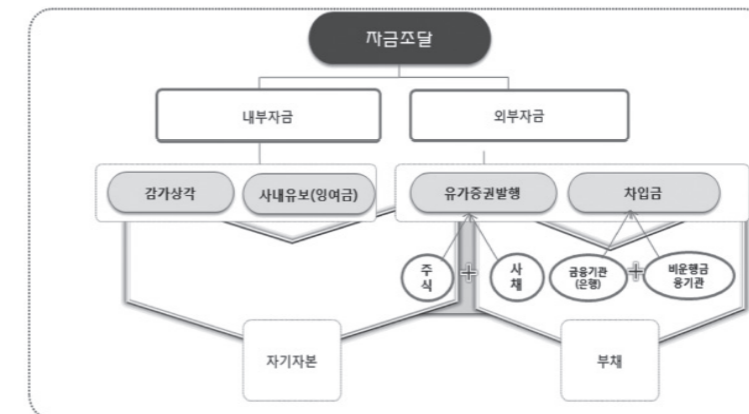
○ 자금관리

- 자금이란 기업의 영업활동과 투자활동에 소요되는 재무적 자원을 의미하는 것으로 구체적으로 어떤 형태를 위하는가에 따라 다양한 의미로 사용될 수 있음 (중소기업청, 2013)
 - 세부적인 내용을 포함한 자금운용지침을 설정하고 효율적인 자금운용체계를 구축할 필요가 있음
 - 현금과 함께 회계기준에 의해 정의되는 현금성 자산도 자금의 범주에 포함시킬 수 있으나 기업 실무적 입장에서는 지출을 위해 즉시 사용할 수 있는 자산인 현금과 요구불예금의 합계를 자금이라고 정의함(박상규 외, 2011)
- 신사업개발에 필요한 자금을 효율적으로 운영하고 수립된 개발 운영계획에 차질이 없도록 자금조달 및 예산 내역 관리 등의 자금관리가 필요함
 - 세부적인 내용을 포함한 자금운용지침을 설정하고 효율적인 자금운용체계를 구축할 필요가 있음
 - 기업의 자금관리는 기본적으로 자금의 수입과 지출에 대한 집계와 분석, 자금계획 수립, 부족한 자금의 조달, 여유자금의 운용 등을 포함하고 있음
 - 자금관리란 기업의 과거와 미래의 자금흐름을 신속하고 정확하게 분석·예측하여 자금이 부족할 경우 외부에서 차입하거나 투자를 받아 자금을 조달하고, 자금이 남을 경우 안정성·환금성·수익성을 균형있게 고려하여 적당한 금융상품에 투자해 수익을 추구하는 것임
- 자금관리의 목적은 기업이 자금부족 상태로 인해 지급능력을 상실하지 않도록 적정 유동성을 확보하는 것이며 자금관리의 최우선 과제는 자금의 수입과 지출을 유효적절하게 관리하고 통제하여 균형을 유지하는 것임
 - 부족한 자금을 조달하는 방법은 타인자본에 의한 자본조달, 자기자본에 의한 자본조달, 소유재산의 매각에 의한 자본조달 등 자금조달의 방식에 따라서는 크게 3가지로 분류될 수 있음
 - ① 타인자본에 의한 자본 조달: 간접금융방법으로서 금융기관으로부터의 차입과 회사채 발행을 통한 자금조달로 분류할 수 있음
 - ② 자기자본에 의한 자본 조달: 직접금융으로 투자자를 대상으로 주주를 모집

하여 기업이 필요로 하는 자금을 조달하는 방법

- ③ 소유재산의 매각에 의한 자본 조달: 회사의 보유 자산을 처분하여 자금을 조달하는 것으로 특정 사업 부문을 매각하거나 부동산 등 자산을 매각하는 방법
- 자금을 조달하는 방식과 자금이 보유하고 있는 시간적 제약을 기준으로 각각 다른 관점으로 분류할 수 있으며 일반적으로 자금의 사용가능 기한을 기준으로 분류함
 - 사용 가능 기한에 따른 자금조달의 분류는 사용기간 또는 상환 만기의 장단의 기준으로는 단기자금과 장기자금으로 구분할 수 있음
 - 단기자금은 일반적으로 1년 이내 기한의 자금조달을 의미하며 1개월 이내의 자금을 별도로 초단기 자금조달로 분류할 수도 있음
 - 장기자금조달은 1년 초과기한의 자금을 의미하며 1~3년 이상의 자금을 중기 자금조달로 구분할 수도 있음

그림 Ⅲ-3-15 기업 자금조달 분류



Source : 기술창업보육론, 중소기업청

- 단기자금을 조달하는 방법으로는 은행, 어음 및 수표발행, 판매 등 크게 3가지로 분류할 수 있으며 각 방법들 가운데 기업 상황에 적합한 자금조달 방법을 선택하는 것이 효과적임
 - 은행을 통한 단기 자금조달은 당좌 대출, 일반자금 대출, 상업어음 할인, 신탁 자금 대출 등이 있음
 - ① 당좌 대출: 은행대출 중 차입 절차가 가장 간편하고 신속하여 자금의 입출금이 빈번한 기업으로서는 일시 부족자금을 쉽게 조달할 수 있다는 점에서 장점이 있으나 은행의 입장에서는 대출금액과 그 시기 및 대출기간 등을 사전에 예측하기 어렵기 때문에 자금을 효율적으로 운용하기 어려운 단점이 있음

- ② 일반 자금 대출: 대출금 과목이 따로 정해져 있지 않은 운전 및 시설자금 대출을 총칭하는 것으로 금융기관이 취급하고 있는 대출 중 가장 전형적이고 일반적인 대출임. 일반자금 대출은 용자 대상 업종이나 자금용도 등에 대하여 특별한 제한이 없어 신용이 양호하거나 담보조건만 충분하면 취급이 가능하여 은행 대출의 주종을 이루고 있음
- ③ 상업 어음 할인: 기업이 상거래와 관련하여 수취한 어음을 지급 기일이 도래하기 전에 금융기관에 할인 매각하는 방식으로 자금을 조달하는 형식의 대출 제도로서 기업이 매출채원으로 보유하고 있는 어음을 지급 기일 전에 현금화시킴으로써 기업의 단기운전자금 조달을 원활히 해주는 장점이 있음
- ④ 신탁자금 대출: 수탁자가 신탁자산 운용방법의 하나로 수탁 받은 금전을 자신의 명의로 수탁자 제 3자에게 용자하는 것을 의미하는 것으로 담보물의 종류에 따라 부동산 저당대출, 수익담보대출, 적립식 신탁대출 등으로 구분되는 것이 일반적임
- 어음 및 수표발행을 통한 자금조달은 어음 및 수표, 기업 어음 등이 있음
 - ① 어음: 어음은 발행인 스스로에 대하여 혹은 거래관계가 있는 제 3자에 대하여 일정금액의 지급을 의뢰하는 형식의 유가증권을 의미하는 것으로 기업 신용의 수단 등으로 사용됨
 - ② 수표: 수표는 발행인이 은행 또는 기타의 금융기관에 대하여 일정 금액의 지급을 의뢰하는 형식의 유가증권을 의미하는 것으로 어음과는 달리 지급의 수단, 현금의 대용물로 사용됨
 - ③ 기업어음: 기업어음은 할인어음과 같이 상거래에서 대금을 결제하기 위해 발행된 어음이 아닌 단순히 단기자금을 조달하기 위해 발행된 어음을 의미하여 상거래의 결제와 상관없이 약속어음을 발행함으로써 자금을 조달하는 단기자금 조달수단임
- 판매를 통한 단기자금조달은 매출채권 팩터링, 매출채권 플레징, 재고자산 자금조달 등이 있음
 - ① 매출채권 팩터링*(Factoring): 매출채권의 회수를 촉진하고 대손의 위험에서 벗어나기 위해 사용되는 방식으로 은행이나 금융기관을 이용하는 데 따르는 비용이 발생함
 - ② 매출채권 플레징(Pledging): 차입기관과 금융기관 사이에 법적인 계약이 선행되어야 하며, 계약이 체결된 이후 금융기관은 신용상대가 양호한 송장

* 외상매출채권을 은행이나 금융회사(Factor)에 직접 매각하여 이들 채권에 투하된 자금을 회수하는 금융서비스

만을 선택하여 담보로 삼고 자금조달을 수행하는 방식

- ③ 재고자산 자금 조달(Inventory Financing): 기업이 보유하고 있는 재고자산을 금융기관에 담보로 제공하고 단기자금을 차입하는 방식으로 위험이 크고 신용도가 낮은 기업도 상품이나 원자재의 재고가치에 근거해 대출을 받을 수 있는 수단임
- 장기자본을 조달하는 방식은 증권시장, 주식, 유상증자, 무상증자 및 채권 등으로 구분할 수 있음
 - 증권시장은 보험시장과 함께 장기자본시장의 일부를 구성하고 있음. 또한 증권시장을 통하여 조달되는 자금은 일반적으로 장기적이고 안정적이기 때문에 설비자금을 조달하는 데 적당함
 - 특히 자기자본인 주식에 대해서는 불황으로 기업의 수익이 악화될 경우 저율 배당 또는 무배당이 가능하므로 기업의 경기대응능력을 향상시켜 기업의 경영을 안정시키고 체질을 강화하는 데 기여함
 - 주식은 주주의 권리로서 주주평등의 원칙에 따라 소유 주식 수에 비례하게 정해지며 각각의 주식 내용을 이루는 권리는 모두 평등하며 기존기업의 조직변경에 의한 주식발행, 실질적 증자에 의한 주식발행, 특수한 재무정책에 의한 주식발행 등으로 구분할 수 있음
- 증자는 자본을 증가시킨다는 의미로서 주주들에게 현금이나 현물의 출자를 이행하도록 하여 실질적으로 회사의 재산이 증가하는 유상증자와 재무제표 상의 자산 목록의 교환만 이루어지는 무상증자로 구분할 수 있음
 - 유상증자는 기업이 자금의 수요를 충족시키기 위하여 주주에게 현금이나 현물의 출자를 이행시키는 것을 의미함. 이에 따라 회사의 재산은 실질적으로 증가하게 되며, 기업의 재무구조 개선과 타인자본에 대한 의존도를 줄이는 방법으로 사용되고 있음
 - 무상증자는 자금조달을 목적으로 하는 것이 아니라 자본구성의 사내 유보 규모의 적정화, 그 외 주주에 대한 자본이득 환원의 목적을 위해 실시하는 것으로서 회사의 총 자산에는 변화를 가져오지 않고 재무제표 상 항목간의 변동을 통해 신주를 발행하는 특수한 형태의 증자를 의미함
 - 채권의 종류는 그 내용이나 형식이 다양하지만 일반적으로 발행주체, 이자지급방법, 담보 유무 등에 따라 국채, 지방채, 금융채, 보증사채, 무보증사채, 담보부사채 등으로 구분할 수 있음

○ 수요예측/리스크 관리

- 연구개발 비용 및 초기투자가 요구되는 신제품 및 신규 서비스에 대한 수요예측

은 중요한 의미를 가진

- 오늘날, 비즈니스 환경은 방송·통신의 융합, 디지털 기술의 융합, 서비스의 융합 등 융·복합화가 빠르게 확산되고 있으며 신제품이나 신규 서비스의 성공적인 도입에 대한 불확실성이 증대되고 있음
- 급속히 변화하는 융합 환경에서 고객의 요구와 환경변화에 알맞은 새로운 서비스를 개발하여 적시에 공급하는 것이 기업의 최대 관심사임
- 수요예측은 신규비즈니스의 도입, 기업 경영활동, 정부의 정책 추진 등에 필요한 주요지표로서 사업계획 수립이나 투자 의사결정에도 결정적인 역할을 함

표 III-3-12 수요예측 Process

유형	내용	예시
활용 목적의 결정	어디에 활용할 것인가? (목적에 따라 다양한 접근방식)	• 모형의 용도(예측/전략적 진단) • 시장의 범위 확인(전체/부분) • 예측 기간 확인(장기/중기/단기)
예측 품목의 결정	무엇을 예측할 것인가? (대상의 수요 양상 파악)	• 사용빈도(상용재/내구재) • 새로운 정도(신제품/개선상품) • 수요계층(가정/기업)
예측 기간의 결정	어떤 기간에 예측할 것인가?	• 개발 단계 • 도입 단계 • 성장 단계
예측 모형의 선택	어떻게 예측할 것인가?	• 통계적/ 정성적 • 비용/ 정확성 • 단일기법/ 기법 조합
자료 수집	필요한 것이 무엇인가?	• 독립변수-수요에 영향을 줄 것으로 예상 • 종속변수-예측하려는 수요의 단위 (구매횟수, 판매량, 인지도, 시장점유율 등)
예측수행 및 모니터링	예측치가 타당한가?	• 예측치와 실적치 비교 • 피드백(예측기법, 가정, 자료의 타당성 재검토 등)

Source : Stevenson, W.J. (2008), Operations Management, McGraw-Hill

- 성공적인 수요예측을 위해서는 적합한 수요예측 기법을 선택해야 하고 이를 위해 우선적으로 예측기법들이 가지는 특성과 방법을 파악하는 것이 중요함
 - 예측기법은 어떠한 분석방법이 중심이 되는가에 따라 정성적 방법(qualitative methods)과 정량적 방법(quantitative methods) 등의 두 가지 유형으로 구분된다. 여기서 계량적 방법은 다시 시계열 분석(time-series analysis)와 인과분석(causal analysis)으로 구분할 수 있음
- 정성적 수요예측 방법
 - 신제품 또는 신규 서비스가 도입되거나 기술의 변화가 예상될 때와 같이 과거의 데이터가 부족할 때, 기업은 전문가 또는 경영자 등의 조직 내외부의 사람

- 들의 경험이나 견해, 판단 등과 같은 주관적 요소에 예측치를 도출할 수 있음
- 정성적 기법에는 판매원 추정법(sales force composites), 경영자 판단법(jury of executive opinion), 시장조사(market survey), 델파이(delphi method) 등이 있음
- 정량적 수요예측 방법
 - 정량적 기법에서는 과거의 객관적 자료를 사용함. 즉, 과거자료를 이용하여 계량적 모형을 통해 미래의 수요를 예측하는 기법임
 - 정량적 기법을 시계열 분석기법(time series analysis technique)과 인과 기법(causal technique), 확산모형(diffusion model) 등으로 상세히 구분할 수 있음.
 - 시계열 분석법은 과거 실적치에 의거하여 미래 수요의 크기를 찾고 성장추세와 계절적 수요변화를 인식하는 통계적 기법이며, 인과분석법은 판촉활동, 경제적 조건, 경영자의 행동 등 독립변수들의 과거자료들을 이용하여 수요를 예측함

2.5.3 조직문화 요소

○ 창의적 조직문화 구축

- 신사업은 회사가 과거에 해보지 않았던 낯선 분야의 사업인만큼 경험이 부족하고 상황에 대한 부적절한 대응이나 의사결정 등으로 인해 사업 실패로 이어질 가능성이 높음(LG경제연구소, 2011)
- 기업 등 조직 차원에서의 창의적 성과는 한 개인의 아이디어나 노력이라기보다는 조직원 전체의 다수의 노력에 의한 결과인 경우가 대부분임(삼성경제연구소, 2012)
- 창의적 조직문화의 구축을 통해 모든 조직원의 창의성을 증진시키고 조직의 창의성을 체계화하고 이에 따른 신사업 개발의 성공 가능성을 높이는 것이 중요함

표 III-3-13 창의적 조직문화 사례

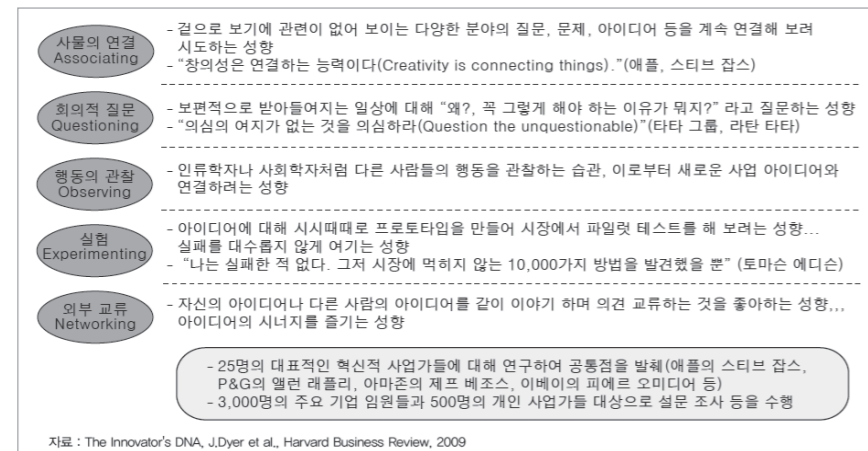
이שראל의 후초파 정신
‘후초파’는 히브리어로 ‘뻔뻔스러움’, ‘철면피’를 의미하며 후초파 정신은 뻔뻔스러울정도로 놀라운 용기, 도전을 의미함 형식타파, 질문의 권리, 쉬임, 위험감수, 목표지향, 끈질김, 실패로부터의 교훈 등 실패를 두려워하지 않고 도전하는 것을 장려하는 이스라엘의 전통적인 조직문화
스칸디나비아 문화권의 안테의 법칙
검손과 평등을 강조하는 스칸디나비아 문화권 전통의 조직문화로서 누구나 아이디어를 제시할 수 있는 평등한 조직문화를 의미함 직급이나 연령에 상관없이 아이디어를 자유롭게 제안하고 수용될 수 있는 수평적인 조직문화

Source : 매일경제, 2013

○ 창의적 리더십

- 조직의 창의성은 조직의 성격, 조직 과업의 특성, 프로세스의 영향을 받고 있으며 이를 조율하는 창의적 리더십이 필요함(삼성경제연구소, 2011)
 - 창의적 리더십은 직접 리더십과 창의성을 촉진하는 조직 인프라를 제공함으로써 간접적으로 개입하는 경영리더십으로 구분할 수 있음
- 창의적 리더십은 중요한 사안들을 통합적으로 조망할 수 있는 능력과 핵심을 찾아내는 능력, 과업과 조직에 대한 전문적/기술적 지식을 충분히 갖추고 있어야 함(삼성경제연구소, 2011)
 - 실제 신사업 개발의 담당자는 새로운 사업을 경험하고 새로운 시장 개척, 부족한 자원 확보 및 효과적인 조직화 방안 등 신사업과 관련된 문제해결능력을 가지고 있어야 함(LG경제연구소, 2011)
 - 리더에게 적절한 수준의 구조화 활동을 수행할 필요가 있으며 과업의 방향성 제시 및 복잡한 과업의 명확화가 요구됨(삼성경제연구소, 2013)

그림 III-3-16 창의적 리더십의 조건



Source : LG경제연구소, 2011

2.6 사업 성장(Growth)

2.6.1 개요

○ 사업 성장의 정의

- 출시된 제품이나 서비스가 출시 이후 시장에서의 매출액이 높은 성장을 보이고

있으며 담당부서 및 조직이 전문화되어 기업의 성장과 이윤확보에 집중하기 시작하는 과정

- 사업 성장단계는 기업의 수익과 이익은 빠르게 증가하지만 기업의 경쟁력과 향후 생존을 위한 투자수준이 높은 시기로서 이익 수준이 낮거나 적자보고를 할 가능성이 높음(Stickney and Brown 1999)
- 출시된 신사업의 매출증가로 인해 유사 제품 및 서비스가 등장하고 이에 따른 경쟁자와의 시장 내 경쟁이 심화되기 시작함
- 경쟁자와의 경쟁에서 생존하기 위해 기업은 후속 신규 제품이나 서비스의 출시를 위한 인력, 자금을 확보하고 수행하기 위한 마케팅 계획을 수립함
 - 수월한 후속 제품의 진입을 위해 진입전략의 수립과 고객 피드백을 통한 자사 제품 및 서비스의 문제점을 개선하여 확장시키는 전략 수립과정이 필요함
- 또한 사업 안정화 단계에서는 신사업 개발이 마무리됨에 따라 그동안 사업 개발을 이끌었던 조직구성원들에 대한 성과 평가와 이에 대한 적절한 보상이 이루어져야 함
 - 신사업에 대한 성과평가 및 보상은 손익분기점을 넘는 시기를 명확히 알 수 없는 특성 때문에 신사업개발 프로세스가 이루어지는 동안 적합한 마일스톤을 설정하고 이에 대한 성취를 바탕으로 평가가 이루어지게 됨

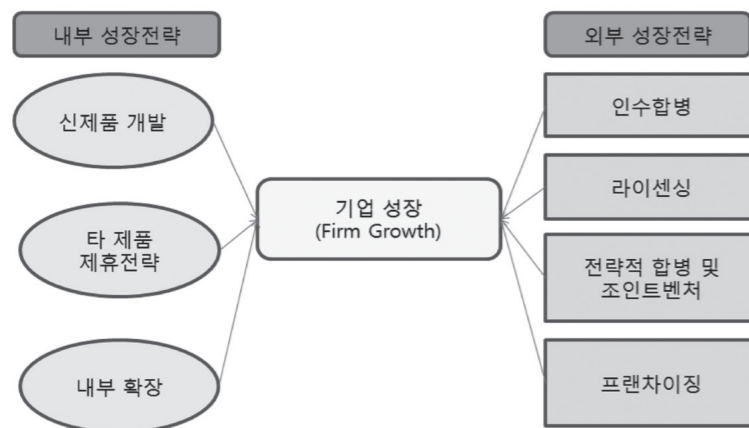
2.6.2 구성요소

○ 성장관리

- 신사업개발로 인한 기업의 성장은 기회와 동시에 도전을 의미하는 것으로 스스로의 성장속도의 관리는 지속적인 생존에 필수적인 요소를 차지하고 있음
 - 조직의 급속한 성장은 조직의 유연성을 잃고 내부적인 통제범위를 벗어나는 것을 의미하는 것으로 많은 문제점을 내포하고 있음
- 이러한 성장으로 인한 문제의 해결을 위해서는 기업 내 각 부문별 효과적인 성장 관리가 필요함
 - 변화된 조직에 적합한 시스템을 구축하고 조직 내부에 시스템을 잘 이해하면서 이를 관리할 수 있는 관리자가 육성되어야 함. 또한 시스템에 의해 CEO 및 신사업 개발책임자의 역할과 책임이 상당부분 대체되어야 함(한정화, 2009)
 - 내부에서 적절한 인재를 찾기 어려운 경우 기업은 외부 영입을 시도하게 되며 외부 영입은 기존 사업조직과의 시너지를 내고 조화를 이룰 수 있어야 함
- 이러한 성장으로 인한 문제의 해결을 위해서는 기업 내 각 마케팅, 인사, 시스템 등 각 부문별 효과적인 성장관리전략 수립이 필요함

- 성장을 위한 전략은 크게 내부성장전략과 외부성장전략으로 구분될 수 있으며 내부성장전략은 신제품 개발, 타 제품 제휴전략, 내부 확장 등으로 분류할 수 있음
 - 내부성장전략은 기업의 내부 자원을 활용하여 제품과 시장을 다변화함으로써 기업을 성장시키려는 전략을 의미하며 새로운 기술 및 노하우가 회사 내에 축적될 수 있으며 조직 내 새로운 연구개발 의욕을 향상시킬 수 있다는 장점이 있음

그림 III-3-17 기업성장 전략의 구분



Source : 기술창업보육론, 중소기업청

- 외부성장전략은 기업 외부의 자원을 활용하여 제품과 시장을 다변화시키고 이에 대한 이익을 확장시키기 위한 전략임
 - 외부성장전략은 타 회사와의 인수합병, 기술제휴, 개발이 끝난 신제품의 취득 등으로 구분될 수 있음
 - 신규 사업의 진출에 있어 소요 시간을 단축시킬 수 있다는 점과 투자비용과 위험을 줄일 수 있다는 장점이 있으나 내부성장전략에 비해 수익성이 낮고 사내 연구개발 의욕저하를 초래할 가능성이 있다는 단점이 있음
- 일반적으로 외부성장전략은 개발된 신사업 분야에 유능한 경영자의 확보가 필요한 경우, 낮은 비용으로 취득할 수 있는 적합한 제품이나 기업이 존재하는 경우에 사용됨

○ 제품/서비스의 확장

- (제품/서비스 확장 개요) 제품은 기업이 고객의 필요와 욕구를 충족시키기 위해 제

공하는 편익의 묶음으로서 고객이 필요로 하는 편익을 제공하는 유일한 수단이며 기업은 지속적인 매출을 위해 제품 및 서비스의 확장 전략을 수립하고 추진할 수 있음

- 제품 확장전략은 기존 제품믹스 간 핵심특성과의 적합성의 법칙, 차별성의 법칙, 강화성의 법칙 등 주요 사항을 유지했을 경우 효과적임
- 소비자들에게 제품이나 서비스의 성능에 관한 구체적인 정보를 제공하고 타 제품과의 차이점을 인식시켜 인지도와 관심을 높이는 광고가 필요함
- 소비자가 쉽게 구매할 수 있도록 하는 집중적 유통전략을 사용하고 제품의 품질을 향상시키고 새로운 특성과 서비스를 추가한 변형제품, 개량제품을 출시함으로써 경쟁제품의 차별화를 추구해야 함
- (제품/서비스 확장전략) 제품이나 서비스의 확장전략은 하향 확장, 상향 확장, 쌍방 확장 전략 등 3가지로 구분할 수 있음
 - 하향 확장전략(Down-ward Stretch): 초기에는 고품질 고가의 제품을 출시시켰다가 제품계열의 길이를 확장시키면서 저가의 신제품을 추가시키는 전략
 - 상향 확장전략(Up-ward Stretch): 초기에는 저가, 저품질의 상품을 출시시켰다가 제품계열의 길이를 확장시키면서 고가의 신제품을 추가시키는 전략
 - 쌍방 확장전략(Up-ward Stretch): 기존 제품계열 내에 품목의 추가를 통해 제품확장을 도모하는 전략으로 잉여설비의 활용, 매출의 증대, 세분시장의 침투 등에 긍정적으로 작용함

2.6.3 조직 문화 요소

○ 성과평가

- 신사업은 단기성과보다는 과정에 대한 평가에 초점을 두며 성과가 구체화되기 전까지 일정기간 평가를 유예하는 것이 필요함
 - 3년 이상의 장기적 관점에서 목표를 부여하고 성과가 창출되는 시점에 보상하는 장기 인센티브를 활용
 - 재무적인 성과에 기반한 평가가 어려운 신사업 개발의 특성을 고려하여 주요 마일스톤(생산수율 달성, 고객 계약 체결 등)을 설정하고 이를 달성했을 경우 구성원에게 보상
- 조직구성원이 지치지 않고 지속적으로 동기부여 될 수 있도록 인센티브 등 제도적 장치를 마련하는 것이 필요함
 - 자유로운 업무 환경 등 내재적 보상과 함께 실질적인 금전적인 보상의 외재적 보상도 함께 주어져야 함

그림 III-3-18 신사업 성과평가 사례

IBM 신사업 조직의 단계적 평가	
<ul style="list-style-type: none"> IBM의 신사업 조직의 성과평가는 단기적 사업성과보다 전략적 추진단계에 근거하여 평가를 실시함 <ul style="list-style-type: none"> - 신사업 평가를 위한 단계별 목표는 그룹 경영진과 신사업 리더, 전략기획 리더가 정기적으로 협의하여 수립 - 재무성과도 평가에 반영하나, 기존 사업을 5년 기간으로 평가한다면 신사업은 7~10년의 장기적 관점에서 유연하게 평가 	
구분	인센티브 예
보너스 (Bonuses) 방식	<ul style="list-style-type: none"> - 마일스톤 달성에 따른 성과급 지급 - 이익 발생 후 이익에 따른 성과급 연계 (이익의 00% 등) - 주요 성과 발생에 따른 특별 보너스 (Discretionary Bonuses) - ROI에 연계한 보너스
지분(Equity/ Equity-Related) 방식	<ul style="list-style-type: none"> - 회사(모회사 혹은 신사업 조직)의 주식 혹은 옵션 - 가상 주식(Phantom Stocks)
기타	<ul style="list-style-type: none"> - 마일스톤 달성에 따른 기본급 인상, 승진과 연계 - 고급스런 식사, 휴양 기회 제공

Source : CEO Information, 삼성경제연구소

○ 스피노프(Spin-off)

- 스핀오프는 비효율적인 사업 부문을 분리하여 독립된 회사로 운영함으로써 기업의 사업집중화를 도모하는 것을 의미함(조정일, 2005)
 - 기업조직의 규모 확대 및 복잡화에 따른 경영관리의 비효율성을 제거할 목적으로 또는 사업체의 질이 상이한 부문을 독립시켜 전문화를 통한 효율성을 추구할 목적으로 기업을 분할하는 것임
- 신사업의 성공으로 인해 규모가 확대되면 종업원의 고용증가, 인력관리를 위한 의사결정체계의 재정의 등 조직의 성장을 관리하기 위해 재정비문제가 대두되기 시작함
 - 종업원들이 새로운 기회 및 아이디어를 창출한다고 해도 의사결정체계가 복잡해지면 본래의 아이디어가 퇴색되고 기회 포착의 순발력을 잃어버리기 쉬움(이제호, 2000)
- 스핀오프(Spin-off)는 기업의 초기 기업가정신을 유지하고 성장을 관리할 수 있는 방법으로 성장잠재력과 경쟁력이 있는 사업 분야를 독립시킴으로써 모기업과 스피노프 기업의 동반성장을 기대할 수 있음
 - 스핀오프를 활용해 소규모 경영을 통한 의사결정의 신속성을 확보하고 신사업 개발에서 발생하는 위험을 시장을 통해 효과적으로 관리할 수 있음
 - 새로운 기업의 지배권은 모회사의 지배권과 독립적이며 시간이 경과함에 따라 독립적인 의사결정 단위로서 모회사의 영향을 받지 않고 독립적인 경영정책과 전략을 수립하게 됨
 - 일반적으로 기업의 스피노프는 초과수익률, 영업현금흐름에 의한 산업조정영업성과 등 다양한 기업성과지표에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남(강내철, 진태홍, 2012)

제4장

Social Entrepreneurship

1. 사회적 기업가정신(Social Entrepreneurship)의 개념

- 사회적 기업가정신 교육은 사회적 문제 또는 욕구에 따른 기회 즉 사회적 미션을 포착하고, 기업가적인 접근(entrepreneurial approach)을 통해 사회 변화 및 혁신에 기여할 수 있는 사회적 가치 및 성과 창출의 과정(process)을 학습하고, 이러한 과정을 통해 역량을 갖춘 사회적 기업가(social entrepreneur)를 육성하는 것이 주된 내용이 되어야 함
- 이러한 사회적 기업가정신(Social Entrepreneurship)의 개념에 대해서는 각 연구자들마다 다양한 견해를 피력하고 있음. '사회적 가치를 창출하기 위한 경영구조나 자금확보전략을 모색하는 비영리 조직의 이니셔티브'로 정의하기도 하며(Austin et al., 2006), 다른 부류의 연구자는 '외부 파트너십에 중점을 두고 비즈니스 사업활동을 하는 데 있어서의 사회적 책임활동'으로 정의하기도 함(Sagawa & Segal, 2000). 또 다른 부류는 '사회적 문제를 완화시키고 사회적 변화를 촉진시키는 것'으로 정의함(Waddock, 1988)
- Austin et al.(2006)은 기업가정신의 두 가지 유형에 대한 차이를 구분하여, 일반적 기업가정신(Entrepreneurship)은 수익창출을 가져오는 기회에 대한 확인, 평가, 탐색으로 보고 있으며, 사회적 기업가정신은 '사회적 가치 창출을 가져오는 기회에 대한 확인, 평가, 탐색'으로 보고 있음
 - 이러한 관점에서 기업가정신은 수요·공급 간의 관계에서 가치 창출을 파악할 수 있는 기업가의 능력이나 역량을 의미하는 반면(Kirzner, 1973), 사회적 기업가정신은 창조적 조직을 통하여 사회적 욕구들을 충족시켜야 하는 것이라고 할 수 있음
 - 또한 Austin et al.(2006)은 사회적 기업가정신을 '비영리조직 분야, 기업 분야, 그리고 정부조직 분야 등에서 발생할 수 있는 혁신적인 사회적 가치창출 활동'으로 정의내리고 있음
 - 이러한 정의에는 두 가지 중요한 시사점이 있는데 첫 번째, 이러한 정의가 혁신의 중요성을 언급하고 있다는 것임. 사회적 기업가정신은 사회적 가치 창출

을 위한 노력으로서 새로운 기술과 접근방법을 적용하여야 한다는 것이며, 이러한 혁신에 대한 견해는 창업가정신의 혁신을 강조한 스펀퍼터의 견해와도 일치하는데, 이러한 사회적 기업가는 사회적 혁신추구자로 보는 관점임(Casson, 2005). 혁신의 역할을 강조한 Dees(1998)는 사회적 기업가를 사회적 분야에서 변화담당자로서의 역할로, 지속적인 혁신과 적용, 그리고 학습의 과정에 몰두하는 것으로 보고 있음

- 두 번째, 사회적 기업가정신이 처한 다양한 환경에 대한 중요성을 언급하였다는 것으로, 사회적 기업가정신은 새로운 조직이나 기존 조직, 그리고 정부 조직 등이 속한 여러 상황적 요인들과 관련성을 두고 기업운영이 이루어진다는 것임(Certo & Miller, 2008)

○ Emerson & Tweaks(1996)는 일반적인 기업가정신과 사회적 기업가정신 사이에는 세 가지 측면에서의 차이점이 있음을 제시하였음

- 첫째, 새로운 비즈니스 벤처와 소셜 벤처 간에는 전반적인 미션의 차이가 존재하듯이, 비즈니스 기업가(entrepreneur)는 수익창출에 최우선 가치를 두지만, 사회적 기업가(social entrepreneur)는 사회적 가치에 보다 더 초점을 둔다는 것임
- 둘째, 일반적인 기업가정신과 사회적 기업가정신은 성과측정의 관점에서 서로 다름(Austin et al., 2006). 일반적인 기업가정신에 있어서 성과는 전형적인 재무적 성과로 측정되어짐. 재무적 성과로서의 측정은 수익성(자산수익률, 주가수익률 등), 판매량 등으로 이루어지나, 이와 반대로 사회적 기업가정신의 성과측정은 비즈니스 조직의 경우보다도 덜 표준화되어 있으며, 따라서 성과측정의 과정 또한 쉽지 않은 것이 현실임
- 셋째, 일반적인 기업가정신과 사회적 기업가정신과의 또 하나의 다른 차이점은 자원동원력에 있음(Austin et al., 2006). 재무적 자원에 대하여 이러한 차이는 분명하게 나타나는데, 일반적인 기업가에 비해 사회적 기업가는 재무적 자원을 동원하는 데 있어서 많은 어려움을 겪고 있음
 - 미국의 경우에 있어서 소셜 벤처를 지원해주기 위한 소셜 벤처캐피탈의 자금 지원을 받는 경우를 다수 볼 수 있지만 대부분의 나라에서는 자금 동원력에 있어서 어려움을 가지고 있음. 인적자원의 확보에도 사회적 벤처들은 종업원에 대하여 자본시장에서 제시하는 정도의 임금을 줄 수 있는 여력을 갖추기가 어렵고, 결과적으로 자원봉사에 의존하거나 임금보다는 사회적 가치창출에 관심을 지닌 사람들을 고용할 수밖에 없음. 따라서 이러한 동기를 가진 사람들을 찾는다는 것이 사회적 기업가의 커다란 어려움이라 할 수 있음(Weerawardena & Sullivan, 2006)

표 III-4-1 사회적 기업가정신의 구성요인 선행연구

연구자	연구대상조직	사회적 기업가정신의 구성요인
Leadbeater(1997)	비영리조직/사회적 활동	① 활기찬 리더십 ② 한정된 자원의 창조적 활용 ③ 장기적 고객관계의 유지
Dees(1998)	공공조직/비영리조직	5가지 주요 차원 : 사회적 미션, 새로운 기회포착 지속적 혁신, 활동의 대담함, 책임성의 추구
Borins(2000)	공공부문 조직	① 혁신의 원천 ② 혁신 유형 ③ 혁신을 이끄는 조건 ④ 혁신의 지지자 ⑤ 혁신의 장애물 측정
CCSE(2001)	비영리조직과 기업	① 기업의 사회적 책임활동 ② 비영리조직의 기업가적 활동
Shaw et al.(2002)	비영리조직	창조성, 기업가 성향, 윤리적 활동을 사회적 기업가의 주요 특성으로 제시함
Thompson(2002)	비영리조직	사례연구를 통해 4가지 특성 제시 : 직무창출, 사업장의 효율적 활용, 후원자 개발, 사람에 대한 도움 활동
Sullivan et al.(2003)	비영리조직	① 사회적 미션의 수행 ② 균형된 판단 ③ 보다 나은 사회적 가치창출을 위한 기회인식/활용 ④ 혁신적, 진취적, 그리고 위험감수성향

자료출처 : Weerawardena & Sullivan(2006), <Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model> pp 23-24.

○ 종합적으로 살펴볼 때 사회적 기업가정신은 일반적인 기업가정신 및 활동 과정과 유사하되 사회적 가치와 혁신에 기업가적인 접근(business-like approach)방식을 채택한다는 것으로 이해할 수 있음(Pormerants, Mark, 2003). 가장 중요한 차이는 기업 활동 과정 자체가 아니라, 이 두 가지가 추구하는 보상이 다르다는 것이라 할 수 있음

- 사회적 가치(social value)를 창출할 수 있는 기회를 인식, 발굴하며, 성공적인 기업 운영을 통해 얻을 수 있는 사회적 보상 또는 변화를 확인하고, 이러한 보상에 입각해서 기업의 목표를 설정함
- 사회적 기업가는 사업 목표를 달성하기 위한 계획수립 뿐만 아니라, 목표를 이룬 후에 무엇을 해야 하는지도 고려해야 함. 새로운 사회적 미션을 충족하기 위해서 다시 기업을 재정의할 수도 있으며, 안정적인 서비스 구현을 위해 다른 기업이나 공공 분야로 통합될 수도 있음

○ 사회적 기업가정신의 프로세스를 요약하면 다음과 같음

표 III-4-2 사회적 기업가정신의 프로세스 개요



자료출처 : Arthur C. Brooks(2008), Social Entrepreneurship

1.1 소셜 벤처(Social Venture)와 사회적 기업가(Social Entrepreneur)

- 위의 내용에서 살펴본 바와 같이 사회적 기업가정신을 추구하는 조직의 형태와 명칭은 ‘소셜 벤처(social venture)’ 또는 사회적 경제(social economy)의 한 분야로서의 ‘사회적 기업(social enterprise)’, ‘제3섹터’ 등으로 사용되고 있음
- 본 보고서에서는 사회적 기업가정신 및 사회적 기업활동을 추구하는 조직을 소셜 벤처(social venture)로 통일하여 사용하며, 이러한 소셜 벤처 및 사회적 기업활동을 추구하는 기업가를 사회적 기업가(social entrepreneur)로 사용하고자 함
- 따라서 사회적 기업가정신 교육은 ‘사회적 문제 또는 욕구에 따른 기회 즉 사회적 미션을 포착하고, 기업가적인 접근(entrepreneurial approach)을 통해 사회 변화 및 혁신에 기여할 수 있는 사회적 가치 및 성과 창출’의 과정(process)을 학습하고, 이러한 과정을 통해 역량있는 사회적 기업가를 육성하는 것이 주된 내용이 되어야 함

1.1.1 소셜 벤처(social venture)의 이해

- 소셜 벤처(social venture)는 기업의 본질적인 목적이라 할 수 있는 경제적 가치뿐만 아니라, 공익적 목적의 사회적 가치, 더 나아가 환경적 가치를 창출하려는 미션(mission)을 가지는 기업임(Alter, 2007)
 - OECD보고서(1999)는 ‘소셜 벤처란 기업가정신(entrepreneurship)으로 조직되며 사회적, 경제적 목적을 모두 추구하는 단체로 나라마다 그 법적형태가 다르다’고 하며 소셜 벤처에 대한 보편적인 정의보다는 그 다양성을 제시한 바 있음
 - 영국 통상산업부(2002)는 ‘소셜 벤처(또는 사회적기업)’이란 사회적 목적을 우선적으로 추구하는 기업으로 주주와 소유주를 위한 이윤극대화를 추구하기보다는 창출된 수익을 사회적 목적 달성을 위해 주로 기업 자체 또는 지역사회에 재투자하는 기업으로 정의한 바 있음(DTI, 2002)
 - Borzaga & Defourny(2001)는 ‘소셜 벤처(또는 사회적기업)’의 기준을 경제적 측면과 사회적 측면에서 설명한 바 있는데, 먼저 경제적 차원으로 ① 재화와 서비스의 생산 또는 판매활동 ② 높은 수준의 자율성 ③ 경제적 위험감수 ④ 유급 노동자와 같은 특징을 제시하였으며, 사회적 차원으로 ① 지역사회 이익의 명시적 추구 ② 자발적 참여 ③ 자본소유에 기반을 두지 않는 의사결정 ④ 이해관계자의 참여 ⑤ 제한적 이윤배분 등의 기준을 제시하였음

표 III-4-3 소셜 벤처의 주요 기준

경제적 차원(economical dimension)	
(1) 재화와 서비스의 생산 및 판매활동	전통적인 비영리기관과는 달리 자선사업이나 이익의 재분배만을 주된 목적으로 하지 않으며, 지속가능한 제품의 생산과 서비스 제공에 주력
(2) 높은 수준의 자율성	자발적으로 참여하는 사람들과 조직에 의해 생성되므로, 일부 공공보조금에 의존하지만 공공기관과 여타 다른 기관의 통제를 받지 않고, 자신의 입장을 고수하거나, 사업을 자유롭게 마무리 지을 권리가 있음
(3) 경제적 위험감수	설립하는 사람들은 완전 혹은 부분적으로 사업 시작 전 경제적 위험을 감수해야 함
(4) 유급노동자	대부분 전통적인 비영리기관의 경우처럼 재정·비재정적 자원, 자원봉사인력과 유급인력을 모두 활용하며, 최소한의 유급 인력을 요구함
사회적 차원(social dimension)	
(1) 지역사회 이익의 명시적 추구	주된 목표 중 하나는 지역사회나 특정 그룹의 사람들에게 봉사
(2) 자발적 참여	지역사회나 특정한 목표와 필요를 공유하는 그룹에 속하는 사람들의 자발적이고 역동적인 참여의 결과이며 이러한 자발성을 유지해야 함
(3) 민주적 의사결정	일반적으로 ‘1명 1표’의 원칙을 의미하거나, 그룹 내 의사결정이 자본의 소유구조에 따르지 않는다는 사실을 의미함
(4) 이해관계자 참여	고객의 대변과 참여, 지분참여자의 참여, 민주적 경영스타일
(5) 제한적 이윤배분	이윤배분을 하지 않는 비영리조직이나 제한적으로 이윤을 분배하는 협동조합조직에서 보듯이 이윤극대화를 하는 행위를 피함

자료 : Borzaga and Defourny(2001), 《The Emergence of Social Enterprise》 pp 16-18.

○ 소셜 벤처(social venture)에 대한 개념은 포괄적이고 다양하여 표준화된 개념을 정의하기는 어려움. 이것은 각 국가 및 연구자들이 처한 사회·문화적 풍토 및 다양한 경험에 기반을 두고 논의가 진행되기 때문임(남승연 외, 2010). 아래에서는 대표적인 유럽과 미국의 개념과 특징을 살펴보고 이에 기반하여 교육과정의 구성요소를 도출해 내하고자 함

- 본래 소셜 벤처(사회적기업)이라는 개념은 근대 유럽에서 태동되었지만 오늘날의 형태는 미국의 성장과 함께 발전한 것으로(홍석빈, 2009). 이들 양자의 차이를 살펴보면 미국은 사회적으로 유익한 활동을 추구하는 영리기업(즉, 사회공헌기업)부터 본연의 사회적 목적을 수행하기 위해 필요한 상업 활동을 하는 비영리단체까지 넓은 스펙트럼을 보임
- 반면 유럽의 소셜 벤처(사회적기업)은 공익적인 사회적 목적과 운영의 자율성, 사람중심의 의사결정구조, 이윤배분의 제한 등 규범적 내용을 가지며 흔히 취약계층의 노동통합, 사회서비스 전달, 지속가능한 지역발전 등을 위해 활동하는 민간주도의 사업을 지칭함(엄형식, 2007)
- 이렇듯 유럽형과 미국형에 따라 조직의 운영형태 및 유형, 내부적 특징을 달리하고 있다고 할 수 있으며, 개괄적이거나 그 특징을 정리해보면,
 - 조직형태에 있어서 유럽은 협동조합, 협회, 재단 등 전통적 조직형태와 유한회사, 주식회사 등 상업적 모델을 포괄하고 있음. 법적 지원체계에서 살펴보면 이탈리아, 프랑스, 핀란드, 영국, 벨기에, 폴란드 등이 관련 법률을 가지고 있음
 - 특히 영국은 공동체이익회사법(Community Interest Company Regulation) 및 제3섹터청(OTS)을 중심으로 범정부적인 지원체계 구축을 통하여 전략적으로 소셜 벤처(사회적기업)를 육성함
- 이러한 사회적기업에 대한 지원은 크게 직접적 지원, 간접적 지원, 경영지원, 교류·협력 장려 등을 언급할 수 있음. 대표적인 유럽형과 미국형 사회적기업의 특성을 비교해서 살펴보면 아래의 <표III-4-4>과 같이 정리할 수 있음
- 유럽은 광의로 정의되어 사회적 경제를 기반으로 정부와 EU가 전략적으로 사회적기업의 육성을 주도하는 반면, 미국은 사회적기업 혹은 사회적 경제의 범위를 좁게 한정하고, 시장경제 원리에 따라 기업경영방식으로 접근하는 경향이 강함
- 이에 따라 미국의 소셜 벤처(사회적기업)은 가치 창출의 지속가능성 및 혁신성을 강조하고 사회적 미션과 시장 메커니즘을 결합하여 사회 문제의 비즈니스적 해결방식을 모색함

표III-4-4 유럽형과 미국형 소셜 벤처 비교

구분	유럽형	미국형
강조점	사회적기여(수혜)	수익창출
정부지원여부	세제감면 등 지원	없음
조직유형	협회/협동조합/연대결사체	상법상 회사
활동상 초점	대인(휴먼)서비스	모든 비영리 활동
사회적기업 유형수	적음	많음
환경	사회적 경제	시장경제
이윤배분 구조	제한적 이윤배분 인정	이윤배분 원칙적 배제
전략적 육성 의도	정부/유럽연합(EU)	민간재단
법률적 틀, 프레임워크	미약하지만 개선 중	부족(취약)

자료출처 : Kerlin(2006), "Social Enterprise in the United States and Europe", pp. 247-263

1.2 사회적 기업가(Social Entrepreneur)의 이해

- 사회적 기업가정신(social entrepreneurship)에 대한 정의가 다양한 것처럼, 지난 몇 년간 '사회적 기업가(social entrepreneur)'를 정의하기 위한 시도도 계속해서 진행 중임
- Dees(2001)는 사회적 기업가들을 '사회부문의 변화의 매개체'로 부르며, 다음과 같이 정의한 바 있음
 - 개인적 가치뿐만 아니라 사회적 가치를 만들고 유지하기 위한 미션 채택
 - 이러한 미션을 수행하기 위해 새로운 기회들을 인지하고 끊임없이 추구
 - 지속되는 혁신, 적응 그리고 배움의 과정에 참여
 - 현재 가지고 있는 자원에 한정되지 않고 대담하고 적극적으로 행동함
 - 후원단체를 위해, 결과를 만들기 위해 더욱 강화된 사회적 책임감을 보임
- 위에서 살펴본 바와 같이 사회적 기업가는 일반적인 기업가(entrepreneur)의 특성이라 할 수 있는 '혁신성' '성취지향' '독립성' '자기통제능력' '위험감수성' 등을 가질 뿐만 아니라, '진취적인 태도', '창의성', '에너지', '결과에 대한 집중', '자기개선 역량', '시장에 대한 이해' 그리고 '지역사회 이해와 사회적 관심'을 통해 무엇보다 '정의롭고 인간적인 사회를 건설하겠다는 굳은 의지'가 필요함(Bornstein, 2005)
- 사회적 기업가는 양립하기 어려운 영리적 목적과 사회적 목적을 동시에 추구(double

- bottom line)해야 하므로 기업가적인 경영능력은 물론, 윤리적으로도 명확한 능력이 필요함
- 사회적 기업가는 사업을 추진하는 기업으로서 지속적인 성장을 이끌어 내야 하므로, 사업 경쟁력 향상을 위한 우수한 전문경영능력이 필요하며, 영리적 성과 추구하고 사회적 성과를 효과적으로 추진할 수 있는 가치관이 확립된 인력이어야 함

1.3 사회적 기업가정신 교육 - Social Venture Creation

1.3.1 사회적 기업가정신 교육의 필요성

- 박찬임(2008)은 사회적 기업가 및 실무자를 위한 다양한 교육과정을 개설하여 미래의 사회적 기업가를 양성할 수 있으며, 현재의 단기 아카데미에서 발전하여 대학의 MBA과정 등에 관련 과목 및 전공을 개설해야 한다고 주장
- 장원봉(2009)은 국내 사회적기업(social enterprise) 인증업체를 대상으로 한 연구에서 실제로 많은 사회적 기업가들이 기업을 운영할 수 있는 경영능력이 미흡하다고 나타났으며 이를 해결하기 위해서 장기적인 교육훈련 및 투자가 필요하다고 하였음
- 조영복(2009)도 사회적기업의 성공은 경영능력을 갖춘 사회적 기업가에 의해 결정되므로, 사회적 기업가와 종업원들의 능력을 향상시키기 위해 전문적인 교육기관과 경영대학을 중심으로 사회적 기업가를 양성하는 데 주력해야 한다고 주장함

1.3.2 국내·외 사회적 기업가정신 교육과정 분석

- EU에서는 사회적 기업가정신을 유럽 경제모델의 핵심적 요소로 보고 있으며, 사회적 유대와 민주화를 위해 이를 강화시키는 것이 매우 중요하다고 발표함
 - ‘레오나르도다빈치’ 프로젝트를 통해 잠재적인 사회적기업가, 사회적 경제영역에서 활동하고 있는 멘토나 각종 기관들의 담당자 그리고 공공/비영리 기관에서 근무하고 있는 담당자 및 학생들을 대상으로 사회적 기업가정신 교육과 경험공유 등을 통하여 인적자원을 더욱 효과적으로 육성하고자 노력하고 있음
 - 이 프로젝트는 EU 내 각 국가들의 Best Practice를 교환하고 새로운 사회적 기업가정신 교육과정을 개발하고 시험하는 것으로 사회적 기업가정신 분야의 EU Master 교육프로그램 개발을 통해 경쟁력 있는 프로그램을 제공하고자 함
 - European MBA in Social Entrepreneurship의 구체적인 내용과 과정을 살펴보면 다음과 같음

- 기존의 고전적인 MBA과정과는 다르게 EU 각국의 교수들로 수업이 진행됨에 따라 국제적인 관점을 제공하며 경험 공유 및 학생, 연구자 교류 등
- 모든 과정에서 사례나 사용가능한 Tool이나 기법이 중시되고 기본적인 이론적 내용이 제공됨
- 주요과목으로는 Social Economy in EU, Marketing for Social Enterprises, HR Management in Social Enterprises, Managing in Social Enterprises, Ethics in Social Enterprises, Social Accounting and Auditing, Strategic Management, Creativity & Entrepreneurship, Research Method, Marketing for Social Enterprises, Project Management 등이 있음

- 미국의 교육과정을 살펴보면 정규 대학 내에서 실시하는 Course work과 외부 연구소 또는 재단 등에서 실시하는 비학위과정으로 나뉘볼 수 있음. 대부분의 학교 내 교육은 경영대학원 학위과정 내에서 선택적으로 운영됨

표 III-4-5 사회적 기업 관련 교과 및 전공 개설 대학

Babson College	The Social Entrepreneur (Elective Course)
Columbia University	Social Entrepreneurship : Financing and Growing Social Venture (Elective Course)
Duke University	Social Entrepreneurship (Elective Course)
London Business School	Social Entrepreneurship (Elective Course)
The George Washington University	Non-profit Enterprise (Elective Course)
University of California-Berkeley	Introduction to Social Entrepreneurship (Elective Course)
University of Notre Dame	Social Entrepreneurship (Elective Course)
Washington University	Social Entrepreneurship 외 다수 (Elective Course)

- 사회적 기업 관련 비학위과정 개설 기관
 - Center for the Advancement of Social Entrepreneurship : Duke University
 - Center for Social Innovations : Stanford University
 - The Social Enterprise Program : Columbia University
 - Berkeley Center for Entrepreneurial Studies : New York University
 - Center for Sustainable Enterprise : The University of North Carolina
 - 기타 카프만 재단 등 다수의 민간 기관에서 단기 교육프로그램
- 위에서 살펴본 미국 내 주요 교육기관의 교육과정은 기존의 MBA학위 과정 내에 필수 또는 선택과목으로 사회적 기업가정신 관련 과목을 포함시켜 운영하고 있는 것이 특징임. 주요 대학의 교육프로그램과 핵심과목을 요약해보면 다음과 같음

표 III-4-6 해외 사회적 기업 교육과정 현황

교육기관	주요 교육과목	교육 내용
Duke University The Fuqua School of Business : Center for the advancement of Social Entrepreneurship	<ul style="list-style-type: none"> Social Entrepreneurship Entrepreneurship & Innovation Corporate Social Impact Management Corporate & Evaluation외Marketing, Strategy, Management etc. 	MBA 학위과정 속에 선택과목으로 소셜 벤처 창업관련 과목들이 개설되었으며, 특별히 관심 있는 학생들을 위해 별도의 소셜 벤처 창업 심화과정을 운영함
INSEAD Business School	<ul style="list-style-type: none"> Social Entrepreneurship Leadership and Change Ownership and Governance Skills and Means Strategy and Growth Innovation and Effectiveness etc. 	경영대학원 내에 소셜 벤처 창업프로그램을 개설하여 소셜 벤처 창업과 기업가정신, 경영기법과 기업 성장, 정부 및 기업역할, 혁신 등 주제로 세부 과목 개설
New York University L,N Stern School of Business : The Stewart Satter Program in Social Entrepreneurship	<ul style="list-style-type: none"> Social Enterprise Development Social Venture Fund Practicum Social Venture Capital Leading Sustainable Enterprise Corporate Social Responsibility etc. 	경영대학원 내 버클리 창업연구센터에서 다양한 기업가정신과 소셜 벤처 관련 과목을 개설, 경진대회 및 Student Social Venture Fund 보유
Northwestern University Kellogg School of Management : Center for Nonprofit Management	<ul style="list-style-type: none"> Critical Issue in Governance Fundraising & Marketing Nonprofit Finance Strategic Leadership etc. 	경영대학원 내 비영리조직 관련 과목 개설, 실무적인 운영과 기법들을 강의함
Harvard Business School : Social Enterprise Initiative	<ul style="list-style-type: none"> Executive Program : Nonprofit & Corporate MBA Course : Required & Elective, Case Social Enterprise Track : Business Plan Contest Immersion Experience Program(XP) 	비학위 과정뿐만 아니라 경영대학원 MBA과정 중 필수적으로 소셜 벤처 관련 과목을 이수하고 필요시 심화과정에 참가할 수도 있으며 경진대회도 운영하고 있음
Oxford University Said Business School : Skoll Center for Social Entrepreneurship	<ul style="list-style-type: none"> Corporate Valuation Social Entrepreneurship Social Finance Social Enterprise Design 	MBA 과정 학생들이 소셜 벤처를 이해하고 성공적인 소셜 벤처를 위한 혁신 등을 배우게 함
Stanford University Graduate School of Business : Center for Social Innovation	<ul style="list-style-type: none"> Corporate Social Responsibility Executive Program for Nonprofit Leaders Executive Program in Social Entrepreneurship Strategy for Nonprofit Organizations 	비학위 과정으로 경영자들을 대상으로 사회적 기업가정신 및 기업의 사회적 책임과 전략 등을 교육함

- 위에서 살펴보았듯이 해외 소셜 벤처 (사회적기업) 관련 교육과정은 대부분 정규 경영대학원 내에 설치되어 필수 또는 선택과목으로 운영되고 있음. 다음은 미

국 내 대표적인 학위과정 프로그램인 Duke University의 학위과정 프로그램 Module임

표 III-4-7 Duke University 학위과정 프로그램(1학기)

Module 1: Creating Social Value		CASE
1A	What Makes a Successful Entrepreneur?	Grameen Bank
1B	Intro to Social Entrepreneurship : Creating Social Change	
2A	Identifying Social Change Theories	Teach for America
2B	Crash Course in Social Impact Assessment	
Module 2 : Early Implementation		
3A	What are you Building: Profit ,Nonprofit?	Freeplay Energy and Foundation
3B	Future Implications of Early Legal Choice	Approtec Kenya
4A	Where are the Friction: Rubric?	Recycle Bank
4B	Start-up Experience	
Module 3 : Financing and Capital Structure		
5A	Innovative Funding Vehicles I : VC	Northeast Ventures
5B	Innovative Funding Vehicles II : Community	
6A	Innovative Funding Vehicles III : Philanthropy	New Profit Inc
6B	Innovative Funding Vehicles IV : Global Lessons	
7A	Social Venture Financing : Making Concrete Choices	
7B	Mid-term View	
Module 4 : Assessing and Communicating Social Impact		
8A	Classic Social Return on Investment Theory	Asian Neighborhood
8B	Current SIA Practice : Non-profit Markets	Jump start
9A	Current SIA Practice : For profit Markets	B-Lab
9B	Putting it Together : A Usable Toolkit	
Module 5 : Scaling Social Innovations		
10A	Geographic Scaling	City Year
10B	Bottom of the Pyramid Scaling	Aravind Eye Care
11A	For-Profit Scaling	Score Case A
11B	For-Profit Scaling, cont'd	Score Case D
Module 6 : Exits and Career Paths		
12A	Exiting to Public Markets	Ben & Jerry's Firm
12B	Wrap-Up : SEs and MBAs	Review

자료 : Duke University

- 국내의 경우 크게 3가지의 형태로 진행되고 있음. 첫 번째 유형은 단기간에 실시하는 사회적 기업가 아카데미이며, 두 번째 유형은 정규 학위과정과 유사한 형태의 특화 프로그램, 세 번째 유형은 정규 학위과정으로 운영되는 교육프로그램 등임
 - 단기 사회적 기업가 아카데미 교육과정의 현황을 살펴보면 전체적으로 교육기간이 짧은 단기 프로그램의 성격으로 체계적인 교육에 한계점을 보임. 다음과 같이 4가지 분야로 이뤄지고 있음
 - 사회적 기업에 대한 개념 이해 및 역할, 윤리, 가치 등 제반 내용
 - 경영 전문 기술과 실무 역량 교육을 통해 기업 경쟁력 강화
 - 실제로 사회적 기업을 창업 또는 적용할 수 있는 실습/사례연구
 - 지역 내 사회적 기업 전문가 양성 및 지역 경제 활성화

표 III-4-8 사회적 기업가 아카데미 교육과정 분석

구분	교육 과정 분석
교육 기간	• 전체교육은 42h - 90h, 총 10회-20회 단기교육 다수임 • KAIST는 약식 MBA과정(주2회 26주간 실시)으로 운용
교육 주기	• 주1-2회 다수이며, 격주 및 주말프로그램 운영하기도 함
개설 과목 수	• 최소 15과목- 90과목 운영
수업 방식	• 보통 1-4시간의 강의식 이외에 케이스 스터디, 실습 병행
교육 내용	• 소셜 벤처(사회적기업) 이해 및 사회적 기업가의 윤리 및 가치 • 소셜 벤처의 기업 경쟁력 강화(경제적 가치 추구 강화) • 기업 운영을 위한 전문 경영이론 및 실무 역량 강화 • 소셜 벤처 경영 전문가 양성을 위한 Mini-MBA방식 운영 • 사회적기업 내 중간관리자를 위한 역량 강화 교육 • 분야별 소셜 벤처(사회적기업) 창업 특성화 코칭 실시 • 주제 영역별 교육과정 실습 및 분임활동 병행 실시 • 심층 경영사례 교육을 통한 경영 이론의 현실 적용 • 지역 내 사회적 기업 전문가 발굴 • 지역 성공 모델 발굴 및 지역 경제 활성화

- KAIST는 사회적 기업가 아카데미 프로그램에서 좀 더 발전하여 특성화된 미니 MBA과정을 전체 26주 과정으로 운영함

표 III-4-9 KAIST Mini-MBA 프로그램

대분류	중분류	연번	강의주제	시간
		1	입학식	1.5
개론	입문	2	사회적기업과 기업 경영	1.5
경제학의 기초이론		3	시장과 시장구조	1.5
		4	시장실패와 시장개입	1.5

대분류	중분류	연번	강의주제	시간	
경영학기본 교과목	마케팅	5	마케팅의 개요	1.5	
		6	소비자 행동 분석과 이해	1.5	
		7	마케팅조사를 통한 시장의 분석	1.5	
		8	시장세분화, 표적시장선택, 포지셔닝 전략	1.5	
		9	제품 차별화 및 신상품 개발 전략	1.5	
		10	가치평가를 통한 경쟁적 가격 전략	1.5	
		11	유통구조의 이해 및 관리 전략	1.5	
		12	통합적 마케팅 커뮤니케이션 전략	1.5	
		생산/서비스	13	생산, 서비스경영의 개요	1.5
			14	생산, 서비스 운영전략	1.5
			15	제품, 서비스 개발 및 실제	1.5
			16	공급사슬 및 가치네트워크관리	1.5
	17		총합품질경영(TQM) 및 품질관리	1.5	
	18		서비스접점과 서비스품질	1.5	
	전략경영	19	전략경영의 개요	1.5	
		20	전략 개발: 비전, 사명, 목표	1.5	
		21	산업 및 경쟁분석과 전략	1.5	
		22	전략과 경쟁 우위	1.5	
		23	전략적 자원 및 동태적 역량	1.5	
		24	비즈니스 모형과 전략	1.5	
	IT/MIS	25	IT와 경제패러다임의 변화	1.5	
		26	SOHO의 IT & e-business I	1.5	
		27	SOHO의 IT & e-business II	1.5	
		28	SOHO의 IT 자원 및 활용사례	1.5	
	인적자원 관리	29	인적자원관리의 개요	1.5	
		30	동기부여와 조직행태	1.5	
		31	리더십	1.5	
		32	성과평가 및 보상	1.5	
	회계	33	재무제표분석 I	1.5	
		34	재무제표분석 II	1.5	
		35	재무제표분석 III	1.5	
		36	회계정보와 사회적 책임	1.5	
		37	회계정보와 경영의사결정 I	1.5	
		38	회계정보와 경영의사결정 II	1.5	

특성화	사회적기업 & 경영	39	사회적 기업가정신	1.5
		40	사회적기업의 비즈니스 모형	1.5
		41	사회적기업의 자원 조달과 제휴	1.5
		42	사회적기업의 성과측정: SROI	1.5
		43	사회적기업의 전략적 성과 관리	1.5
	44	저탄소 경제와 비즈니스	1.5	
	기업과 사회	45	기업의 사회적 책임과 지속가능경영 I	1.5
		46	기업의 사회적 책임과 지속가능경영 II	1.5
		47	기업의 사회적 책임과 지속가능경영 III	1.5
		48	기업의 사회적 책임과 지속가능경영 IV	1.5
	창업론	49	사회적기업과 창업	1.5
		50	사회적기업의 사업계획 작성법 I	1.5
		51	사회적기업의 사업계획 작성법 II	1.5
	사례연구	52	팀 사례연구 발표회	3
	워크샵	53	사회적기업 Workshop	9
수료식	54	수료식	1.5	
				90

- 2009년 1학기부터 국내 최초로 사회적기업 학위과정으로 경원대학교 경영대학원 내 사회적기업과 석사과정이 개설되었으며, 세부적인 교육목표와 과목 등을 살펴보면 아래와 같음

- | |
|-------------------------------------------------------------------|
| 1. 사회적기업의 경영마인드 함양
2. 창조적인 사회적 기업가정신 배양
3. 전문지식 및 통합경영능력 배양 |
|-------------------------------------------------------------------|

- 교육목표 : 사회적기업 전문경영인 양성
- 연구대상
 - 사회적기업의 핵심가치를 이해
 - 경영이론과 현장사례학습을 통한 전문지식과 통합경영 역량개발
 - 창조적인 사회적 기업가 정신을 함양
 - 경영혁신을 주도할 수 있는 전문경영인을 양성하는 데 교육
- 커리큘럼/이수학점

사회적기업 학과는 4학기(야간)과정으로서 24학점을 이수하여야 하며, 선수과목과 공통과목은 원격강의 방법에 의하여 수강하고, 전공과목에 대해서는 매주 금요일(야간, 18시40분~21시50분) 실시

- 세부적인 커리큘럼
 - 1) 선수과목: 원격강의 - 1학기: 경영학 - 2학기: 경제학
 - 2) 공통과목(6개 과목 중 4개 과목 선택 이수): 원격강의
 - 회계학, 재무관리, 마케팅, 통계학, 전략경영론, 인사관리
 - 3) 전공과목(16개 과목 중 8개 과목 선택 이수)
 - 사회적기업 경영론
 - 노동정책 및 노동시장론
 - 사회복지실천론
 - 비영리조직 관리론
 - 사회적기업 창업론
 - 공공경제이론
 - 기업과 사회론
 - 직업능력개발론
 - 사회적기업의 사례연구
 - 조사방법론
 - 기업진단 및 경영컨설팅
 - 노사관계론
 - 소비자행동론
 - 원가관리론

2. 단계별 주요 콘텐츠

2.1 아이디어 발굴(Idea Generation)

2.1.1 개요

- 혁신적인 사회적 기업가는 사회적 문제(problem)나 채워지지 않은 욕구(needs)를 행동할 기회로 보며, 이러한 인식의 문제가 소셜 벤처 창업 프로세스의 가장 처음 단계이자 성공적인 사회적 기업가와 그렇지 못한 사회적 기업가의 차이를 만들어 내게 됨(Arthur, 2008)
- 사회적 가치 창출에 대한 아이디어 발굴을 위해서는 아이디어 개발을 위해 필요한 정보와 배경지식의 습득이 필요함. 이러한 정보에의 접근은 여러 가지 원천을 통해 이루어 질 수 있는데, 교육, 업무경험, 인생 경험, 사회적 네트워크 등의 원천으로 분류될 수 있음
- 교육

기본적인 정규 교육과정은 학생들과 강사들에게 새로운 정보를 제공할 수 있으며, 공공정책연구, 경영학, 사회복지학 등 다양한 교육과의 융합과정을 통해 사회적 기업가들이 유용한 정보를 접할 수 있게 해주는 것이 필요함
- 업무 및 인생 경험

정규 교육을 통해 배우지 못하는 것이 많을 수 있음. 특히 업종이나 산업별로 특화된 기술은 교육과정에 포함되지 못하기도 함. 따라서 소셜 벤처 등과 같은 다양한 조직을 통해 실제 업무 경험도 필요함. 아울러 특별한 인생 경험이 채

워지지 않은 욕구에 대한 유용한 정보를 제공해주고, 소셜 벤처에 대한 아이디어를 창출하는 과정을 촉진시킬 수 있음

• 사회적 네트워크

연구결과에 따르면, 성공적인 사회적 기업가들은 다양한 사회적 네트워크를 가지고 있음을 보여주고 있음. 실질적으로 다양하고 폭넓은 사회적 관계는 정보를 수집하거나 아이디어를 검증할 수 있는 핵심적인 원천이 되기도 함

2.1.2 혁신적인 사회적 가치 창출의 원천

- 사회적 문제나 욕구에 대한 다양한 아이디어는 새로운 사회적 가치를 창출할 수 있는 혁신적인 기회로 이동되어야 함. 발굴된 아이디어가 사람들이 최근에 원하거나 필요로 하는 것인가, 아니면 최소한 잠정적으로 필요로 하는 것인가? 등을 고려할 필요가 있음

- 사회적 기업가는 자신들의 아이디어 수준이 사회의 욕구 수준에 부합되는지 검토하여 실질적인 비즈니스 기회(opportunity)인지를 판단해야 함. 이러한 기회의 주요 원천은 기술변화, 공공정책 변화, 인구통계 및 사회의 변화 등 다양하게 고려될 수 있음

• 기술 변화

일반적으로 기술의 변화는 새로운 벤처 창출의 근원이라고 생각하지만, 사회적 가치 창출을 위한 소셜 벤처 아이디어의 기반을 조성하는 데에도 기술 변화를 충분히 활용할 수 있음

• 공공정책 변화

공공정책의 변화도 새로운 사회적 요구를 만들어 내거나 소셜 벤처가 그러한 요구를 새로운 방식으로 충족하도록 유도하기 때문에 소셜 벤처의 운영과정을 촉진한다고 할 수 있음. 적극적인 공공정책의 변화는 기존 비영리 단체 및 신규 소셜 벤처들의 새로운 아이디어 개발을 촉진시키며, 사회적 기업가정신을 활성화시키는 긍정적인 역할을 가져옴

• 여론 변화

특정 영역이나 분야에 대한 일반인들의 관점이 변화할 때 소셜 벤처의 새로운 사회적 가치 창출의 기회가 생성될 수 있음. 예를 들어 전쟁반대 여론이 높아지면 반전옹호단체 설립 아이디어가 있는 사회적 기업가에 대한 수요가 창출되는 것이며, 또한 사회적 기업가가 여론 수렴과정을 도와 대중의 수요 자체를 만들어 내는 데 기여할 수도 있음. 전 세계 인권침해 사례를 다큐멘터리로 제작하는 뉴욕시 근거 소셜 벤처인 '위트니스(witness)'는 홈페이지에서 인권침

해 비디오 영상을 지속적으로 방영하고 있으며, 이를 통해 위트니스의 대의명분에 공감하는 대중적 지지기반을 얻어 정치적, 재정적 지원을 촉진하면서 좀 더 많은 일을 가능하게 함

• 취향의 변화

여론 변화와 비슷하게 단순한 사람들의 취향 변화로도 사회적 혁신을 이끌어 낼 수 있음. 예를 들어 사립, 공립 대학이 학생의 요구와 욕구를 충족시키는 고도의 경쟁 환경 속에서 학생 등록을 유지해 나가기 위해서는 학과 과목과 커리큘럼을 바꿔야 한다는 아이디어를 도출할 수 있는 것임. 또 다른 예로 사람이 굶주리면 교육과 훈련에 대한 실질적 혹은 잠재적 수요가 높아질 수 없으므로, 이러한 기초 욕구를 충족하면 인적 자본의 혁신을 불러올 아이디어들이 타당성 있게 전개될 수 있을 것임

• 사회적, 인구통계적 변화

역동적인 사회일수록 급격한 인구 통계적, 사회적 변화가 사회 혁신의 토대를 형성하게 됨. 우리나라의 경우도 다문화 가정의 증가 등으로 인해 이러한 인구 통계학적 변화에 기초한 소셜 벤처 증가 및 다양한 아이디어가 창출되고 있음

2.1.3 사용 도구

- 사회적 문제나 욕구에 대한 다양한 아이디어를 기반으로 새로운 사회적 가치를 창출하는 소셜 벤처의 경우 일반적인 벤처 창업 또는 기업 관점에서의 프로세스를 응용하여 아이디어 발굴 과정을 적용할 수 있음
- 사회적 기업가들이 매우 창의성이 뛰어난 경향이 있다 하더라도 그들의 소셜 벤처를 위한 아이디어가 저절로 생겨나는 것은 아님. 앞서 이야기한 바대로 사회 혁신을 위한 가치 창출을 위해서는 해당 분야에 대한 필수적인 배경을 갖추는 것이 중요함. 아울러 새로운 벤처 창업(new venture creation)이나 기존 조직의 신규 사업 발굴 과정에서 사용하는 다양한 도구들을 적절하게 사용할 수 있음. 예를 들어 브레인스토밍, 포커스 그룹, 설문조사 등을 방법을 사용하되 궁극적으로 사회적 가치(social value)관점에서 활용하는 것이 중요함

2.2 아이디어 평가(Evaluation) : 사회적 가치의 측정

2.2.1 개요

- 소셜 벤처는 경제적 가치(economic value)창출 활동을 통해 수익을 만들어 내야

하기도 하지만, 사회적 가치(social value)창출을 위한 미션(mission)에 따라 그들의 사회적 영향을 극대화하고자 하는 이중 가치(double mission)를 창출해야 하기 때문에 소셜 벤처의 아이디어를 평가, 측정하는 것은 간단하지 않음 (Arthur, 2008)

- 소셜 벤처의 아이디어는 이윤만을 창출하고자 하는 일반적인 기업과는 다르므로, 재무적인 수치에 의한 평가뿐만 아니라 예를 들어 그들이 만들어 내고자 하는 일자리 및 사회 서비스 창출, 지역 사회 활성화, 사회적 변화 등의 사회적 가치에 대한 측정이 동시에 고려되어야 함
 - 다시 말해 소셜 벤처들은 일반 영리기업에 비해 해당 아이디어 및 성과를 측정하는 데 훨씬 어려움을 겪게 됨. 혹은 반대로 과거의 사회적 기업이나 비영리 단체들은 일반적으로 그들의 질적인 영향에 대해서만 평가하였으나, 이것은 조직의 영향이나 유효성을 계량화할 수도 없으며, 비교할 수도 없게 하므로 경제적 가치와 사회적 가치, 이 두 가지의 요소가 모두 반영되어 평가되어지는 것이 바람직함

2.2.2 사회적 가치의 측정

- 사회적 가치를 정의하고 측정하는 것은 중요한 소셜 벤처 창업 과정에서 중요한 단계라 할 수 있으며, 이는 책임성, 평가, 결과 및 효과성이라는 4가지의 개념에 기반하여 진행할 수 있음
 - **책임성**
책임성은 기업가(entrepreneur)의 암시적 또는 명시적인 사회적 책임을 의미함. 이는 일반적인 기업의 관점에서 보면 너무도 당연한 것이지만, 공공부문과 비영리부문 전반에 걸쳐 무책임하거나 비경제적인 행동을 보이는 경우가 자주 발생하고 있으므로 소셜 벤처의 중요한 가치라 할 수 있음
 - **평가**
평가는 어떤 대상의 품질, 성공, 또는 가치 있음에 대한 체계적인 조사분석으로 평가대상의 유형을 막론하고 올바른 평가를 위한 기본적인 기준은 유용성, 실행가능성(feasibility), 타당성 및 정확성의 4가지 자질을 갖추고 있는가를 평가해야 함. 한마디로 평가는 유용하고, 비용 효율이 높고, 적합한 항목을 정확하게 측정해야 함
 - **결과 및 영향**
평가는 무엇을 측정해야 할까? 비영리 및 공공부문에서는 투입(예를 들어 프로젝트를 위해 조성된 자금의 양), 활동(운영되는 프로그램의 수), 산출(매달

제공하는 서비스의 양)을 측정하는 경향이 있음. 그리고 이는 사업계획 실행 전개과정과의 연관성에 기반하여 투입, 활동, 산출을 살펴보는 역할을 하게 됨. 결과적으로 소셜 벤처의 최종 목표는 사회적 가치이고, 이는 활동의 결과 및 이러한 결과가 미치는 영향을 살펴보아야 한다는 것을 의미함

- **효과성**
적합한 방식으로 바람직한 결과와 영향을 이루어내는 조직이 효과적이라 할 수 있음. 그러나 바람직하다는 것과 적합하다는 것이 무엇인지를 알아야 하기 때문에 효과성은 명확하다기 보다 애매하게 정의내리기 쉬움
- 소셜 벤처가 추구하는 아이디어 및 결과, 영향을 측정하는 방법으로 B. Arthur(2008)는 아래의 3가지 방법을 제시하고 있음
 - **발달(Developmental) 측정법**
해당 소셜 벤처의 아이디어가 제안된 시간 내에 제안된 각각의 목표에 도달했는지를 측정하는 방법임. 예를 들어 기업의 사업계획은 항상 그 기업의 발달과정에 대한 실행일정표를 특징으로 하고 있으므로, 일정한 단계별로 해당 과정을 측정하는 방법임
 - **벤치마크(Benchmark) 측정법**
해당 분야의 리더와 비교해 보는 방법으로, 예를 들어 빈곤층을 지원하는 새로운 기업은 지역 내에서 해당 기업보다 규모가 크고, 이미 성공을 거둔 바 있는 조직과 그 활동 규모를 비교할 수 있음. 벤치마크 측정법은 일반적으로 연속 측정법 또는 평정척도 측정법을 활용함
 - **역사적(History) 측정법**
역사적 측정법은 본질적으로 동일한 조직의 과거 성과와 현재 성과를 비교하는 방법임. 역사적 측정법은 진보를 보여주기 위한 것으로, 예를 들어 한 기업이 기금 모금에 있어 첫 해보다 둘째 해에 몇 퍼센트 더 성공적이었는지를 살펴볼 수 있게 해줌
 - 이외에도 일반적으로 아이디어나 성과를 평가하는 조직학자들의 관점이 소셜 벤처에도 적용될 수 있음
 - **연속(Continuous) 측정법**
최선의 경우, 아이디어는 정확한 수치로 측정 가능함. 예를 들어 소셜 벤처의 아이디어가 첫 해에 얼마나 많은 자선기금을 모금했는지를 정확하게 파악해야 하는 경우가 있으며, 또는 해당 소셜 벤처의 해당 아이디어를 통해 지원을 받은 사람들의 수를 평가해야 하는 경우도 여기에 해당됨
 - **평정척도(Rating scale) 측정법**
아이디어나 성과의 연속 측정법이 불가능할 경우, 평정척도 측정법은 유용한

해결책이 될 수 있음. 어느 소셜 벤처의 유효성에 대한 사람들의 의견을 알아 보고자 한다고 가정한다면, 사람들에게서 ‘매우 효과적’에서 ‘매우 비효과적’ 까지 다섯 가지의 답 중 하나를 선택하게 해서 해당 기업의 효율성을 조사할 수 있음

• 이진(Binary) 측정법

예/아니오의 답변을 받아 평가하는 방법으로 성공적인 평가를 위해 분명한 출발점이 필요한 경우 적합함. 예를 들어 소셜 벤처가 목표한 기간 동안에 미션으로 선언한 기금 모금 목표를 달성하였는가? 취약계층을 생활보호 상태에서 벗어나게 하려는 목표를 가진 소셜 벤처가 일정 기간 후에 이를 성사시킬 수 있는가? 등이 있음

2.3 미션 및 BM 수립(Idea Reshaping)

2.3.1 개요

- 본 장에서는 사회적 기업가뿐만 아니라 다양한 이해관계자들에게 명확한 사회적 가치를 표현할 수 있는 소셜 벤처의 미션(mission)과 실현 가능한 비즈니스 모델을 다루고자 함 (주요 내용은 B. Arthur의 social entrepreneurship(2008)을 참고하여 작성됨)
- 소셜 벤처의 비즈니스 모델 수립의 첫 번째 과정은 커뮤니케이션, 즉 외부인이 기업을 이해하고, 소셜 벤처 비즈니스 개념의 참뜻을 알 수 있도록 기업을 설명하는 것임
 - 소셜 벤처가 하고자 하는 일을 이해할 수 있도록, 어떻게 혁신적인지, 왜 그것이 중요한지를 파악할 수 있도록 기업의 개념을 명확하고 간결하게 표현하는 과정임

2.3.2 소셜 벤처 미션(mission)

- 소셜 벤처 창업 프로세스 초반에 사회적 기업가들은 다음과 같은 이유에서 반드시 미션 선언문(mission statement)작성 단계를 거쳐야 함
 - **첫째**, 미션 선언문을 작성하면 사회적 기업가가 성취하고자 하는 목표와 선언된 목표의 달성과정을 평가하는 데 도움이 됨. 소셜 벤처 창업의 초기 단계에서 집중력을 상실하면 사업의 성공 가능성이 낮아지게 됨
 - **둘째**, 미션 선언문은 소셜 벤처에 관심이 있는 사람들의 참여를 이끌어 낼 수

있는 마케팅 도구를 제공해줌. 자원봉사자와 기부자가 목적과 필요성, 성공 범위를 제대로 제시하지 않는 투기적 사업을 지지할 가능성을 낮음. 심지어 소셜 벤처의 도움을 받는 수혜자들도 그 기업이 자신들에게 어떻게 사회적 가치를 제공해 줄 것인지 이해하려면 명확한 미션 선언문이 필요함

- 어떤 사회적 기회를 목표로 할 것인지 확정되면 사회적 기업가가 취해야 할 다음 단계는 바로 미션 선언문 작성임. 선언문 작성 기준 또는 기준에 작성된 선언문의 품질 판단 기준은 다음과 같은 질문들로 요약 가능함
 - 첫째, 소셜 벤처가 하고자 하는 일과 하지 않은 일은 무엇인가?
 - 둘째, 해당 기업에게 ‘가치’의 의미는 무엇이며, 이것을 어떻게 측정할 것인가?
 - 셋째, 해당 기업 고유의 혁신성과 응용성으로는 어떤 것이 있는가?
 - 넷째, 해당 기업에게 ‘성공’은 무엇으로 구성되는가?

2.3.3 비즈니스 모델(Business model)

- 소셜 벤처의 미션이 정의되고 작성된 후, 다듬기 과정까지 거치고 나면 다음 단계는 비즈니스 모델을 체계화 하는 과정임. 비즈니스 모델은 조직이 어떻게 가치를 창조할 것인가를 설계한 청사진이며, 미션을 어떻게 실천에 옮길 것인가를 보여주는 실체적인 개요임
 - 따라서, 소셜 벤처의 비즈니스 모델은 사회적 기업가가 포착한 기회를 구체화해 실제 운영되는 소셜 벤처로 만드는 데 있어 미션 자체만큼이나 중요한 과정이라고 할 수 있음
- 비즈니스 모델의 개념은 복잡다단한 현상을 분석하는 분야인 사회과학분야에서 도출된 것임. 사회과학에서는 모델을 사용해 사회세력에 대한 이론을 세우는데, 여기서 모델은 ‘만약’이라는 가정을 시험하도록 조작됨
- 일반적으로 비즈니스 모델은 동일한 과정을 거쳐 세워지며, 소셜 벤처의 비즈니스 모델 수립도 기존 벤처 창업과 동일하게 만들어진다고 할 수 있음
 - 소셜 벤처의 비즈니스 모델에는 미션, 운영 아이디어와 각 사업부문이 어떻게 연결되는가를 보여주는 도식화, 마지막으로 전체 사업에 대한 간략한 기술이 포함되며 다음과 같은 4가지의 구체적인 구성요소를 가짐
 - **핵심미션** : 이것은 앞 부분에서 다룬 미션 선언문이며, 여기에서는 조직의 활동, 가치 정의, 성공의 목표와 측정 도구에 대해 간략히 설명하고, 기업이 얼마나 혁신적인지를 간략히 기술하는 것임
 - **전략자원** : 소셜 벤처가 자원을 어떻게 마련하는지를 기술하는 것으로, 여기에는 기금모금, 사업을 통한 수입창출 전략에 대한 개념이 포함됨. 또한 해당 소

설 벤처의 고유 역량과 전략자산 목록도 포함됨

- **파트너십 네트워크** : 사회적 기업가에게는 파트너십, 즉 협력 관계가 필요하고 비즈니스 모델에는 이러한 파트너십 관계가 명시되어야 함. 파트너십 네트워크에는 기부자, 자원봉사자, 정부, 하청업체, 협력기업(공급자) 등이 포함되어야 함
- **서비스 인터페이스** : 이것은 소셜 벤처가 가치 창출의 대상자인 수혜자들과 어떻게 관계를 맺는지를 기술한 것임. 여기에는 목표 클라이언트는 물론이고, 지역사회, 소셜 벤처 구성원, 기부자, 자원봉사자도 포함됨. 자원봉사자나 직원 같은 사람들도 수혜자로 보는 이유는 이들도 소셜 벤처와 관계를 형성하면서 비록 금전적인 혜택은 아니더라도 다른 형태로 자신에게 도움이 되는 기회를 얻기 때문임

2.4 사업계획서 작성(Pre Start-up)

2.4.1 개요

- 본 장에서는 앞 장에서 설명한 비즈니스 모델을 외부에 설명할 수 있는 단계에서 활용할 수 있는 좀 더 구체화된 사업계획서 작성단계에 대해서 살펴보고자 함
- 소셜 벤처의 주요 이해관계자들이 사회적 기업가와 소셜 벤처를 이해하기 위해서는 보다 세부적인 정보들을 포함한 사업계획서가 필요함. 사업계획서는 널리 배포될 수 있는 만큼 사회적 기업가의 영향력이 미치는 범위를 확대시켜 줌
 - 이외에도 사업계획서는 아이디어, 기회, 목표 및 목적을 정리함으로써 해당 사업에 참여하는 사람들에게 동기를 부여하게 되며, 사업을 시작하기 전에 사회적 기업가들이 부족한 부분을 보완할 수 있게 도움이 됨
- 사업계획서의 독자는 기업 내부와 외부의 두 곳에 존재하며, 각 독자층은 몇몇 핵심 집단으로 이루어져 있음
 - **외부 독자** : 첫째, 영리 기업의 투자자들이 기업의 모든 정보를 필요로 하는 것과 마찬가지로 현재 및 잠재적 자원자들도 소셜 벤처의 모든 정보를 필요로 하며, 사업계획서는 이러한 정보를 제공하게 됨. 둘째, 소셜 벤처의 주요 협력 또는 지원자인 정부 관료이며, 셋째, 해당 소셜 벤처의 수혜 대상으로서의 지역사회임. 지역 사회의 지도자와 대표들은 사업 계획의 중요한 지원자 혹은 반대자 역할을 할 수 있으므로 중요한 독자임
 - **내부 독자** : 첫째, 사회적 기업가에게 기업의 가장 중요한 요소들을 명확하고 체계적으로 설명해 이 요소들이 사업에 부정적인 영향을 끼치지 전에 기업의 운

영이 원활하지 못한 부분이나 취약점을 표면화시키게 됨. 둘째, 직원과 봉사자들이며, 마지막으로 해당 기업의 의사결정의 주체인 이사회 및 이해관계자에게 사업계획서는 중요한 의사결정의 도구가 될 수 있음

2.4.2 구성요소

- 새로운 벤처 창업 등에서와 마찬가지로 사업계획서의 기본적인 구성요소는 비슷하다고 볼 수 있으며, 다음의 요소를 포함하게 됨
 - 사업계획 요약(Summary)
 - 해당 기업에 대한 설명
 - 창업팀(team)
 - 해당 분야 시장과 산업
 - 마케팅과 자금 모금
 - 재무 계획
 - 시기별로 제시한 목표와 목적
 - 리스크 평가
 - 보충자료

○ 사업 계획 요약

- 이 부분은 전체 사업계획서의 개요로서 분량은 일반적으로 1장 정도이며, 다음과 같은 주요 질문에 대한 답을 제시하게 됨. 이러한 요약은 다른 부분의 작성이 끝난 후 마지막에 작성하는 것이 일반적인 법칙임
 - 소셜 벤처의 사업은 무엇인가?
 - 해당 사업이 새롭고 중요한 이유는 무엇인가?
 - 혜택을 받는 사람은 누구이며, 어떠한 혜택을 받는가?
 - 아이디어는 전반적으로 어떻게 실행할 것인가?
 - 사회적 기업가는 누구이며, 그는 어떠한 독특한 기술, 서비스, 배경 등을 사업에 가지고 올 것인가?
 - 기업은 어떤 종류의 지지를 얼마나 필요로 하는가?
 - 핵심 성공요소는 무엇인가?

○ 해당 기업에 대한 설명

- 사업계획서의 본문은 사회적 기업가와 이해관계자 모두에게 가장 중요한 정보를 담고 있으며, 그 정보는 다음을 포함함

- **아이디어와 그 아이디어가 확실한 이유** : 이 부분은 사회적 기업가가 아이디어의 원천(source)을 설명하고, 이것이 실질적인 기회가 될 수 있다는 주장의 근거를 제시한다는 의미임. 이는 기업가가 아이디어의 실현가능성을 확신하는데 기반이 되었던 자료의 세부 사항을 소개하기에 적절한 부분임
- **미션 선언문** : 기업의 미션 선언문을 제시하는 부분으로, 조직의 범위를 정하고, 가치의 개념을 서술하며 사업의 혁신성을 주장하는 부분임
- **가치의 정의 및 그 측정법** : 미션 선언문에서 가치를 언급한 후 이곳에서는 그 정의를 기술하게 됨. 재무적 혹은 사회적 가치의 차원을 열거하고 각 가치가 왜 중요한 지에 대한 근거를 제시하게 됨. 또한 사회적투자수익률(SROI)의 도구를 이용해 가치를 평가하는 방법을 설명함
- **주요 혁신과 적응성** : 이 부분에서는 해당 기업이 앞의 장에서 설명한 가치를 독특하게 창조하는 혁신적 조직인지 혹은 응용력이 뛰어난 조직인지에 대해 그 방식과 이유를 들어 세부적으로 제시하는 부분임
- **경쟁우위** : 경쟁의 소셜 벤처 경영분야에서 종종 잘못 이해되는 주제이기도 함. 소셜 벤처는 순수한 금전상의 동기 부여가 존재하지 않을 수 있기 때문에 영리 기업처럼 치열한 경쟁에 직면하지 않을 수 있음. 그러나 경쟁이 존재하지 않은 것이 아니므로 이 부분에서 경쟁우위에 대한 부분이 명확하게 제시되어야 함
- **사회적기업의 법적 구조** : 해당 사업의 법적 지위에 대한 간단한 설명이 제시되는 부분임. 해당 소셜 벤처가 순수한 자원봉사 조직이 될 것인지 또는 특정한 조직 형태를 갖춘 구조가 될 것인지에 대한 계획이 소개되어야 하는 부분임
- **기업의 현재 위치** : 사업이 전체 발전 계획 중 어느 위치에 와 있는가? 이 부분에서 사회적 기업가가 사업 목표를 성취하기 위해 어떠한 궤도를 밟고 있는지를 보여줘야 함

○ 팀(Team)

- 사회적 기업가는 자신의 기업을 담당할 자질과 능력을 갖춘 열정적인 팀이 존재함을 증명하여야 함. 팀은 다음의 네 가지 그룹을 포함하지만 반드시 이에 국한되지는 않음
 - **경영진** : 조직의 일상적인 운영을 담당할 사람은 누구인가? 대부분 사회적 기업가인 경우가 많지만 타인의 도움을 받는 경우도 있음. 교육, 경력, 인생경험, 네트워크 등을 중심으로 하여 경영진의 자질과 경험을 기술함
 - **이사회** : 대부분의 조직의 경우 이사회를 통한 의사결정을 법제화하고 있음. 이러한 이사진은 기업의 감독, 행정적 역할 수행, 전문성 기여, 기부 및 기금 모금, 기업 이미지의 향상 등에 기여할 수 있어야 함

- **고문단** : 실현 가능한 소셜 벤처는 법적 이사회를 넘어 기업의 전체적인 방향이나 지침에 조언을 줄 수 있는 사람들을 갖추게 됨
- **초기 기부자** : 해당 사업에 이미 동참하거나 지지를 보내온 사람들을 명시함으로써, 사회적 기업가의 직접적인 인적 네트워크 밖의 사람들에게 해당 사업에 지원할 가치가 있다는 증거를 제시할 수 있음

○ 시장과 산업

- 이 부분에서는 해당 산업과 기업의 표적 시장, 그리고 기업의 시장 내 예상 위치 등을 기술하게 됨
 - **해당 산업에 대한 설명** : 해당 기업을 구체적으로 알지 못하는 잠재적 지원자들은 기업이 속하는 시장이나 산업에 대해 자세히 알지 못할 수 있으므로, 해당 사업의 가장 중요한 부분을 설명하여야 함
 - **표적 시장** : 이 부분은 기업 활동으로 혜택을 받는 사람이 누구인지 설명할 수 있는 첫 번째 기회임. 각 서비스별로 정확히 누가 혜택을 받는지 구체적으로 제시해야 함. 해당 사람들의 프로필 또는 잠재적 클라이언트 숫자, 인구통계 등의 정보를 기술해야 함
 - **예상되는 위치와 표적시장에서의 점유율** : 이 부분에서는 사회적 기회가 확실하며 실현 가능하다는 증거를 자세히 설명해야 함. 사회적 기업가는 설문조사 결과, 포커스 그룹 조직, 유사한 벤치마킹 등의 사례를 토대로 시장에서의 초기 위치를 현실적으로 어느 정도로 기대할 수 있으며, 향후 해당 기업의 위치는 어떻게 될 것인지를 기술해야 함

○ 마케팅과 자금모금

- 사업계획서는 이제 사회적 기업가의 자원 모금과 사업 홍보 계획을 제시하여야 함.
 - **자금모금 표적 및 전략** : 핵심적 활동을 충분히 지원하기 위한 기업의 구체적 기금 조성 계획을 제시하는 일은 매우 필수적임. 통상적으로 사업계획서에는 다음과 같이 기금 모금의 방법들을 열거하게 됨
 - 개인적 관계 : 개인적 또는 전문적 인적 네트워크
 - Direct Mail : 메일 리스트를 구축하고, 우편물 발송 계획 수립
 - 대중매체 : 공익광고나 다른 형태의 무료 매체
 - 가상적 수단 : 이메일 또는 기타 수단을 통한 계획 수립
 - **지원금 신청 계획** : 일부 소셜 벤처들은 정부 기관이나 재단으로부터 기금을 획득하고자 함. 이 경우 사업계획서는 해당 사업 활동이 지원할 수 있는 지원금에 대한 세부적인 설명을 포함하여야 함

- **가격결정 계획** : 서비스 요금을 부과할 것인가? 몇몇 조직에는 적합하겠지만 다른 조직에는 적합하지 않을 수 있으므로, 서비스 요금의 역할을 예측하고 그 근거를 제시하는 일은 사업계획서에서 중요한 부분을 차지함
- **영리목적 활동** : 서비스 제공을 통한 사업수입은 다른 분야에서의 활동을 통해 사회적 미션을 재정적으로 지원하는 주된 목적을 성취한다는 아이디어와 밀접하게 연결되어 있음. 영리 활동이 소셜 벤처의 일부라면 사업계획서에서 명확하게 설명되어야 하며, 특히 사회적 기업가의 영리 활동이 사회적 미션과 어떻게 관련이 있으며, 이것이 핵심미션 수행에 어떻게 작용하는가에 대한 설명이 제시되어야 함
- **마케팅** : 소셜 벤처 분야에서는 기금모금과 마케팅을 구분하는 경계가 존재하지 않을 수 있음. 사실 비영리 회사의 경우 기금모금 노력이 기업을 마케팅하여야 하는 기회가 될 수 있으며, 마케팅 노력이 기금모금을 돕는 역할을 해야 한다고 강조하고 있음

○ 재무 계획

- 소셜 벤처의 사업계획서는 일반적인 벤처 창업의 경우와 마찬가지로 다음을 포함한 몇 가지 재무상의 영역을 포함하여야 하며, 제시되는 수치들은 가능한 현실성이 있고 정확하게 기술되어야 함
 - 3~5년 동안의 재무상의 필요
 - 향후 재정적 전망
 - 손익계산서
 - 현금흐름 예측
 - 대차대조표

○ 시기별로 제시한 목표와 목적

- 사업계획서를 통해서 추구하는 가치와 목표, 목적을 명확하게 제시하며, 이를 성취하는 로드맵을 기술하게 되는 부분임
 - **성공의 정의** : 기업의 궁극적 목표를 숨김없이 제시하여야 함. 비현실적인 목표가 아니라 신뢰할 수 있는 범위, 시간, 지리적인 경계 등이 분명하게 제시되어 지는 것이 바람직함
 - **중간 목표와 성공의 측정** : 궁극적 목표만이 중요한 것이 아니라, 사회적 혜택을 창출하는 소셜 벤처는 기업의 궁극적 목표로 이어지는 중간 목표도 세워야 함
 - **목표가 성취될 수 있다는 증거** : 사회적 기업가로부터 기업의 목표가 성취될 것이라는 확신이 제시되어야 함. 목표가 현실성이 있으며 이 기업가가 목표를 성

취할 수 있다는 증거로는 무엇이 있을까? 동일한 사회적 기업가가 과거에 참여했던 성공 사례, 혹은 관련 성공사례 등이 증거가 될 수 있음

- **일정** : 사업의 지속 기간이 3~5년이 될 것으로 예상된다면 사업계획서는 최소한 해당 기간 동안 기대되는 목표 성취 일정을 제시해야 함. 일정은 다음과 같은 주요 사항을 포함하여야 함
 - 기업의 시작
 - 법인등록을 했을 경우 그 날짜
 - 고용과 장소, 장비 확보
 - 서비스 전달의 시작
 - 요금, 지원금, 기부로부터 발생하는 현금 흐름의 시작
 - 기업 성장의 획기적인 사건
 - 목표 성취

○ 리스크 평가

- 지금까지의 사업계획서는 '모든 일이 계획대로 진행되었을 경우'에 사회적 기업가가 성취하게 되는 것들에만 집중해 왔다면, 이 부분은 현실적으로 발생할 수 있는 다양한 리스크를 제시하는 부분임
 - **재정적 리스크** : 이 부분은 모든 사업계획서에서 가장 명백한 리스크이므로, 다음의 질문 항목에 대한 관리가 요구됨
 - 계획된 사업 전개 과정의 다양한 지점에서 기업은 얼마나 재정적 위험에 노출되는가?
 - 위험에 노출 시 기부금과 수입 총액 중 잃을 가능성이 있는 액수는 얼마나 되는가?
 - 사업계획서에서 재정상으로 가장 위험한 개별 지점은 어디인가? 각각의 지점에서 실패가 가져올 부정적인 결과는 무엇인가?
 - 재정상 최악의 시나리오는 무엇인가? 만약 이 시나리오야말로 가능성이 거의 없다면 그 이유를 설명하라
 - **법적 리스크** : 기업에서 많은 경우는 아니지만, 법적 리스크는 항상 존재하며 이에 대한 인식이 필요함. 만약 이사진들에게 어떤 법적 책임을 져야 할 일이 발생한다면 그들을 개인적인 법적 책임으로부터 어떻게 보호할 것인가?
 - **인재관련 리스크** : 모든 기업가의 활동처럼 소셜 벤처도 기업가나 팀의 참여에 크게 의존함. 특히 사업 초기 단계에서 가장 중요한 리스크는 누군가가 활동을 중단하면 팀이 막대한 피해를 입는다는 것임. 이런 일이 발생할 가능성은 얼마나 되며 이러한 인력 변화가 전체 기업에 어떠한 영향을 미칠 것인지에 대한

대비책은 무엇인가?

- **환경 리스크** : 소셜 벤처의 환경에는 통제가 불가능한 부분이 많이 있음. 크게 세 가지의 환경적 리스크로 구분해 볼 수 있음
 - 정치 및 정부 관련 리스크 : 정치 규제, 공공부문에 의존하는 수입 등
 - 경제적 리스크 : 경기변동 등
 - 인구학적 리스크
- **기타 리스크** : 개별 기업에 국한되는 기타 리스크도 있을 수 있음. 예를 들어 첨단 기술 의존도가 높은 기업은 주요 기술의 기능적 리스크에 직면할 수도 있음. 이 모든 리스크를 평가할 때 차선책이나 대안 행동 방침을 계획에 포함시켜 부득이 실패에 직면할 경우 피해를 완화시켜 나가야 할 것임

○ 보충자료

- 사업계획서의 부록에는 선택적으로 읽을 수 있는 보충자료가 포함되어야 하며, 일반적으로 다음과 같은 내용이 포함될 수 있음
 - 사회적 기업가, 기타 최고 경영진, 이사회 간부들을 포함한 기업의 주요 인사들의 이력서
 - 계획의 실현 가능성 입증을 위한 계획서상의 자료 출처
 - 사업계획서에서 참고 문헌을 언급한 경우 관련 참고 사항

IV. 창업교원 양성과정의 교육방법론 (How to teach)

제1장 개요

제2장 Idea Generation

제3장 아이디어 평가

제4장 아이디어 재구성

제5장 사업계획서 작성(Pre-start up)

제 1 장

개요

1. 개요

○ 기업가(entrepreneur) 특성파악 도구

- 기업가의 자질을 가지고 있는지 아닌지를 검토하기 보다는 학생들은 (1) 자신의 가치관 (2) 리더십 스타일 (3) 강점과 약점의 파악하도록 해야 하며, 간편하게 자기 평가(self assessment) 방법을 통해 학생 자신을 보다 잘 이해할 수 있도록 해야 함
- 가치관 : 자신의 의사결정에서 중요한 결정기준이 되는 가치를 찾도록 함으로써 자신의 가치관을 파악하도록 함. (self assessment tool은 다음 참조)
- Self Assessment Activity 1
- Self Assessment Activity 2
- Self Assessment Activity 3
- Self Assessment Activity 4 : 리더십 스타일
 - 리더십 스타일 : 기업가는 창업자로서 리더의 역할을 하게 되며, 창업자 자신이 어떤 리더십 스타일을 가지고 있는지를 파악함으로써 리더로서의 강점과 약점을 파악할 수 있음 (Leadership Style 파악)

그림Ⅳ-1-1 Self Assessment Activity 1

핵심 가치관은 무슨 일을 할 때 가장 중요하다고 생각되는 가치관을 말하며, 매일 의사결정을 하는 데 있어서 가장 중요한 영향을 미치는 핵심 가치를 말한다.

성취 효율 직관 이성 책임감 몰입 인정
 정확성 평등 즐거움 믿음 우수함 정의로움
 모험 경험 친절 존경 학습 권위 자율성 가족
 사랑 위험감수 안정감 아름다움 충성심 변화
 자유의지 간단명료함 신실함 개방성 우정 재미 기회
 능력 관대 긍정 정신적 가치 의사소통
 열정 안정 글로벌 확장 애국 결과지향 서비스

그림Ⅳ-1-2 Self Assessment Activity 2

본인의 의사결정에 중요한 영향을 미치는 가치를 10가지 나열해 보도록 합니다

그림Ⅳ-1-3 Self Assessment Activity 3

앞서 나열한 10개의 가치관을 중요 순으로 순위를 매겨 보도록 하십시오
 10 개 중에서 덜 중요하다고 생각되는 9개를 하나씩 차례로 지워나가면서 1개만을 남겨봅니다

가장 중요한 가치관 1가지 : _____
 그 가치관이 내게 중요한 이유 기술 : _____

그림Ⅳ-1-4 Self Assessment Activity 4-1

(1) 내가 리더가 되는 편이다	0	0	0	0	나는 리더를 따르는 편이다
(2) 질문을 하는 편이다	0	0	0	0	순응을 하는 편이다
(3) 감정을 중시한다	0	0	0	0	이유를 따지는 것에 중시한다
(4) 일을 천천히 하는 편이다	0	0	0	0	일을 빠르게 하는 편이다
(5) 변화를 받아들인다	0	0	0	0	상황 발생 후 말 속에 남아 있다
(6) 경직된 편이다	0	0	0	0	유연한 편이다
(7) 심각하고 사려 깊다	0	0	0	0	재미있는 것을 좋아한다
(8) 갈등 상황과 맞닥 들인다	0	0	0	0	갈등을 피하는 편이다
(9) 위험을 최소화하려 한다	0	0	0	0	위험을 쉽게 받아들인다
(10) 계획적이지 않다(unorganized)	0	0	0	0	계획적이고 정리정돈 잘하는 편이다
(11) 주도권을 먼저 행사한다	0	0	0	0	다른 사람이 주도하기까지 기다린다
(12) 조용하고 온순한 편이다	0	0	0	0	외향적인 편이다
(13) 지시적인 편이다	0	0	0	0	격려하는 편이다
(14) 혼자 일하는게 편하다	0	0	0	0	다른 사람과 함께 일하는 것이 편하다
(15) 정보(비밀)를 공개하는 편이다	0	0	0	0	정보(비밀)를 내부에 유지하는 편이다
(16) 관대한 편이다	0	0	0	0	남에게 의존하는 편이다
(17) 관계에 거리를 두는 편이다	0	0	0	0	남을 배려하는 편이다
(18) 관계 지향적인 편이다	0	0	0	0	업무 지향적인 편이다
(19) 결과에 집중한다	0	0	0	0	방법과 과정을 중시한다
(20) 신중한 편이다	0	0	0	0	급하고 격정적이다
(21) 참용성이 없는 편이다	0	0	0	0	다른 사람에게 참용성 있는 편이다
(22) 따뜻하고 친절한 편이다	0	0	0	0	쿨하고 신중한 편이다
(23) 지밀한 편이다	0	0	0	0	직선적인 편이다
(24) 감정을 잘 표현하지 않는다	0	0	0	0	감정을 노출하는 편이다
(25) 빨리 의사결정하는 편이다	0	0	0	0	의사결정하는데 시간이 필요하다
(26) 협력적인 편이다	0	0	0	0	경쟁적인 편이다
	1	2	3	4	

- 강점과 약점 파악 : 자신의 강점과 약점을 파악하여, 이를 바탕으로 약점을 보완할 수 있는 팀원을 확보하고, 자신의 강점을 부각시킬 수 있는 분야 및 업무를 맞도록 함.

그림 IV-1-5 Self Assessment Activity 4-2

다음 질문에 답해보기 바랍니다.

1. 자기 자신에 대해서 새롭게 알게 된 것은 무엇입니까? 그런 새로운 모습에 동의합니까?
2. 이를 통해 바라본 자신의 강점은 무엇이라고 생각합니까?
3. 그렇다면 약점은 무엇입니까? 만약 자신의 스타일을 보완할 수 있는 팀원이 필요하다면 어떤 스타일의 사람들이 팀원이 되면 좋을지 생각해 작성해 보기 바랍니다.

- 바람직한 내 모습 그려보기, 이상적인 기업가의 모습 그려보기 : 바람직한 나의 모습, 이상적인 기업가의 모습을 그림으로 표현해보으로써 좀 더 명확한 나의 발전, 기업가의 특성을 파악할 수 있음
 - 예 : 비싼 시계를 찬 CEO의 모습을 그리면, 금전적으로 풍요로운 CEO를 상징, 가슴에 하트를 그림으로서 뜨거운 열정을 가진 CEO의 모습을 설명함)
 - 잡지나 여러 가지 소품을 이용하여, 자신의 모습 혹은 이상적인 기업가의 모습을 만들도록 함. 아래 사진을 보면, 종이컵으로 기업가의 귀를 크게 표현하여, “경청”하는 기업가의 특성을 설명. 발 아래 부분의 차는 “빠른 행동력”을 표현한 것임
- Self Understanding
 - 성취한 일, 성취를 위해 필요한 능력, 지식, 기술 파악하기, 나의 부족한 점 찾기
- Kirton Adaption - Innovation (KAI) Inventory를 통한 개인특성과약
 - 학생들이 Adaptation의 특성을 가졌는지 혹은 Innovation 지향적인지에 대한 평가 방법으로 KAI 테스트를 함. 테스트 용지에 답하도록 하고, 다음 기준에 의해 점수를 평가하도록 함

그림 IV-1-6 Self Assessment Activity 4-3

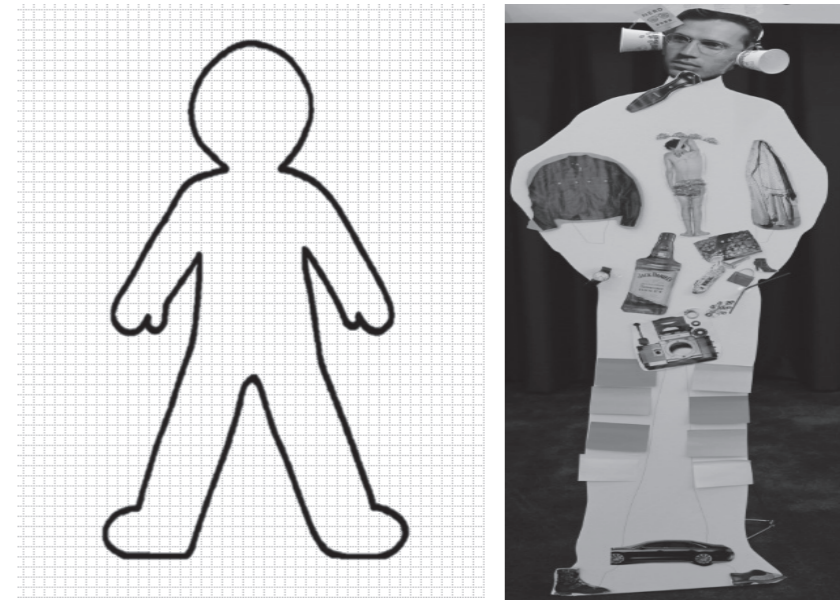


그림 IV-1-7 Self Understanding Worksheet

내가 성취한 일들 (5가지 이상 나열)	순위
1. _____	<input type="checkbox"/>
2. _____	<input type="checkbox"/>
3. _____	<input type="checkbox"/>
4. _____	<input type="checkbox"/>
5. _____	<input type="checkbox"/>
6. _____	<input type="checkbox"/>
7. _____	<input type="checkbox"/>
8. _____	<input type="checkbox"/>

성취하기 위해서 필요한 능력, 지식, 기술 등 나열	
내가 성취한 일	그 일을 성취하기 위해 필요한 능력, 기술, 지식 등
내가 성취한 일	그 일을 성취하기 위해 필요한 능력, 기술, 지식 등
내가 성취한 일	그 일을 성취하기 위해 필요한 능력, 기술, 지식 등
내가 성취한 일	그 일을 성취하기 위해 필요한 능력, 기술, 지식 등
내가 성취한 일	그 일을 성취하기 위해 필요한 능력, 기술, 지식 등

자신의 능력, 지식, 기술로 부터 자신의 Theme 찾기

Themes

1. _____
2. _____
3. _____

(예) Themes

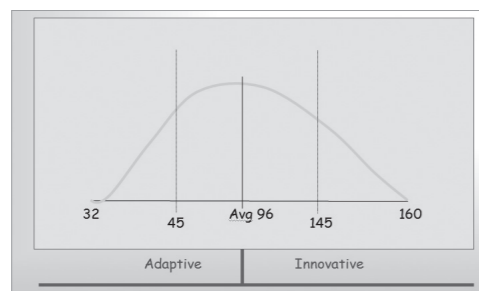
1. 컴퓨터관련 전문역량
2. 시간관리 능력 및 정리 능력
3. 인내심

그림Ⅳ-1-8 KAI 질문지 및 평가 점수

KAI key for scoring.

	Very Hard	Hard	Undecided	Easy	Very Easy
1. A person who is patient	0	0	0	0	0
2. A person who conforms	5	4	3	2	1
3. A person who when stuck will always think of something	1	2	3	4	5
4. A person who enjoys the detailed work	5	4	3	2	1
5. A person who would sooner create something than improve it	1	2	3	4	5
6. A person who is prudent when dealing with authority or general opinion	5	4	3	2	1
7. A person who never acts without proper authority	5	4	3	2	1
8. A person who never seeks to bend (much less break) the rules	5	4	3	2	1
9. A person who likes bosses and work patterns which are consistent	5	4	3	2	1
10. A person who holds back ideas until they are obviously needed	5	4	3	2	1
11. A person who has fresh perspectives on old problems	1	2	3	4	5
12. A person who likes to vary set routines at a moment's notice	1	2	3	4	5
13. A person who prefers changes to occur gradually	5	4	3	2	1
14. A person who is thorough	5	4	3	2	1
15. A person who is a steady plodder	5	4	3	2	1
16. A person who copes with several new ideas and problems at the same time	1	2	3	4	5
17. A person who is consistent	5	4	3	2	1
18. A person who is able to stand out in disagreements alone against a group of equals and seniors	1	2	3	4	5
19. A person who is stimulating	1	2	3	4	5
20. A person who readily agrees with the team at work	5	4	3	2	1
21. A person who has original ideas	1	2	3	4	5
22. A person who masters all details painstakingly	5	4	3	2	1
23. A person who proliferates ideas	1	2	3	4	5
24. A person who prefers to work on one problem at a time	5	4	3	2	1
25. A person who is methodical and systematic	5	4	3	2	1
26. A person who often risks doing things differently	1	2	3	4	5
27. A person who works without deviation in a prescribed way	5	4	3	2	1
28. A person who likes the protection of precise instruction	5	4	3	2	1
29. A person who fits readily into the system	5	4	3	2	1
30. A person who needs the stimulation of frequent change	1	2	3	4	5
31. A person who prefers colleagues who never 'rock the boat'	5	4	3	2	1
32. A person who is predictable	5	4	3	2	1

- KAI 평가에 대한 해석 :
점수 분포에 따른 adaptor, innovator 구분



- Adaptor, Innovator의 특성

Adaptors	Innovators
Seek "better" solutions.	Seek "different" solutions.
Characterized by precision, reliability, discipline, conformity. Seen as sound, safe, dependable.	Seen as undisciplined, thinking, imaginatively approaching tasks. Seen as unsound, impractical; often shocks the adaptor.
Detailed work oriented (long haul).	Can only handle detail work for short time.
Likes structure.	Comfortable with lack of structure.
Rarely challenges rules.	Often challenges rules with little respect for custom.

■ '모호함에 대한 인내' 측정 설문, 평가 및 해석

그림Ⅳ-1-9 모호함 측정 설문지

Tolerance for Ambiguity Scale

Please respond to the following statements by indicating the extent to which you agree or disagree with them. Circle the number that best represents your evaluation of the item. SA = Strongly Agree; MA = Moderately Agree; A = Slightly Agree; N = Neither Agree Nor Disagree; D = Slightly Disagree; MD = Moderately Disagree; SD = Strongly Disagree.

	SA	MA	A	N	D	MD	SD
1. An expert who doesn't come up with a definite answer probably doesn't know too much.	7	6	5	4	3	2	1
2. I would like to live in a foreign country for a while.	7	6	5	4	3	2	1
3. There is really no such thing as a problem that can't be solved.	7	6	5	4	3	2	1
4. People who fit their lives to a schedule probably miss most of the joy of living.	7	6	5	4	3	2	1
5. A good job is one where what is to be done and how it is to be done are always clear.	7	6	5	4	3	2	1
6. It is more fun to tackle a complicated problem than to solve a simple one.	7	6	5	4	3	2	1
7. In the long run it is possible to get more done by tackling small, simple problems rather than large and complicated ones.	7	6	5	4	3	2	1
8. Often the most interesting and stimulating people are those who don't mind being different and original.	7	6	5	4	3	2	1
9. What we are used to is always preferable to what is unfamiliar.	7	6	5	4	3	2	1
10. People who insist upon a yes or no answer just don't know how complicated things really are.	7	6	5	4	3	2	1
11. A person who leads an even, regular life in which few or unexpected happenings arise really has a lot to be grateful for.	7	6	5	4	3	2	1
12. Many of our most important decisions are based upon insufficient information.	7	6	5	4	3	2	1
13. I like parties where I know most of the people more than ones where all or most of the people are complete strangers.	7	6	5	4	3	2	1
14. Teachers or supervisors who hand out vague assignments give one a chance to show initiative and originality.	7	6	5	4	3	2	1
15. The sooner we all acquire similar values and ideals the better.	7	6	5	4	3	2	1
16. A good teacher is one who makes you wonder about your way of looking at things.	7	6	5	4	3	2	1

- 모호함에 대한 인내심이 높다는 것은 불확실성에 대해 인내할 수 있으며, 과도한 스트레스, 갈등 등이 발생할 때 감당할 수 있는 능력을 갖고 있음을 말함. 문제해결능력 및 문제통합 능력이 우수하며, 성공적인 기업가들은 모호함에 대한 인내심이 높음

Scoring the Tolerance for Ambiguity Scale:

To score the instrument, the **even-numbered** items must be reverse-scored. That is the 7s become 1s, the 6s become 2s, 5s become 3s, 4's remain the same, etc. After reversing the even-numbered items, sum the scores for all 16 items to get your total score.

Tolerance of Ambiguity Total Score: _____

- 위의 평가지를 평가했을 때 평균 점수는 44-48점이며, 이 범주 이상인 경우에는 모호함에 대한 인내심이 높다고 평가할 수 있음
- 통제위치(Locus of Control) 평가 및 해석

그림 IV-1-10 통제위치 평가 및 해석

Locus of Control	
This questionnaire assesses your opinions about certain issues. Each item consists of a pair of alternatives marked with a circle O or a square □. Select the one alternative that you most agree with. Even if you believe both alternatives or neither alternative, please be sure to select only one. Select the alternative that you most strongly agree with. Since this is an assessment of opinions, there are obviously no right or wrong answers.	
1. <input type="radio"/> Leaders are born, not made. <input type="checkbox"/> Leaders are made, not born.	17. <input type="radio"/> I am sometimes influenced by what my astrological chart says. <input type="checkbox"/> No matter how the stars are lined up, I can determine my own destiny.
2. <input type="radio"/> People often succeed because they are in the right place at the right time. <input type="checkbox"/> Success is mostly dependent on hard work and ability.	18. <input type="radio"/> Government is so big and bureaucratic that it is very difficult for any one person to have any impact what happens. <input type="checkbox"/> Single individuals can have a real influence on politics if they will speak up and let their wishes be known.
3. <input type="radio"/> When things go wrong in my life, it's generally because I have made mistakes. <input type="checkbox"/> Misfortunes occur in my life regardless of what I do.	19. <input type="radio"/> People seek responsibility in work. <input type="checkbox"/> People try to get away with doing as little as they can.
4. <input type="radio"/> Whether there is war or not depends on the actions of certain world leaders. <input type="checkbox"/> It is inevitable that the world will continue to experience wars.	20. <input type="radio"/> The most popular people seem to have a special, inherent charisma that attracts people to them. <input type="checkbox"/> People become popular because they know how to behave.
5. <input type="radio"/> Good children are mainly products of good parents. <input type="checkbox"/> Some children turn out bad no matter how their parents behave.	21. <input type="radio"/> Things over which I have little control just seem to occur in my life. <input type="checkbox"/> Most of the time I feel responsible for the outcomes I produce.
6. <input type="radio"/> My future success depends mainly on circumstances I can't control. <input type="checkbox"/> I am the master of my fate.	22. <input type="radio"/> Managers who improve their personal competence will succeed more than those who do not improve. <input type="checkbox"/> Management success have very little to do with the competence possessed by the individual manager.
7. <input type="radio"/> History judges certain people to have been effective leaders mainly because circumstances made them visible and successful. <input type="checkbox"/> Effective leaders are those who have made decisions or have taken actions that resulted in significant contributions.	23. <input type="radio"/> Teams that win championships in most sports are usually the teams that, in the end, have the most talent. <input type="checkbox"/> More often than not, teams that win championships are those with the most talented players and the best preparation.
8. <input type="radio"/> To avoid punishing children guarantees that they will grow up irresponsible. <input type="checkbox"/> Spanking children is never appropriate.	24. <input type="radio"/> Teamwork in business is a prerequisite for success. <input type="checkbox"/> Individual effort is the best hope for success.
9. <input type="radio"/> I often feel that I have little influence over the direction my life is taking. <input type="checkbox"/> It is unreasonable to believe that fate or luck plays a crucial part in how my life turns out.	25. <input type="radio"/> Some workers are just lazy and can't be motivated to work hard no matter what you do. <input type="checkbox"/> If you are a skillful manager, you can motivate almost any worker to put forth more effort.
10. <input type="radio"/> Some customers will never be satisfied no matter what you do. <input type="checkbox"/> You can satisfy customers by giving them what they want when they want it.	26. <input type="radio"/> In the long run, people can improve this country's economic strength through responsible action. <input type="checkbox"/> The economic health of this country is largely beyond the control of individuals.
11. <input type="radio"/> Anyone can get good grades in school if he or she works hard enough. <input type="checkbox"/> Some people are never going to excel in school no matter how hard they try.	27. <input type="radio"/> I am persuasive when I know I am right. <input type="checkbox"/> I can persuade most people even when I'm not sure I'm right.
12. <input type="radio"/> Good marriages result when both partners continually work on the relationship. <input type="checkbox"/> Some marriages are going to fail because the partners are just incompatible.	28. <input type="radio"/> I tend to plan ahead and generate steps to accomplish the goals that I have set. <input type="checkbox"/> I seldom plan ahead because things generally turn out okay anyway.
13. <input type="radio"/> I am confident I can improve my basic management skills through learning and practice. <input type="checkbox"/> It is a waste of time to try to improve management skills in a classroom.	29. <input type="radio"/> Some things are just meant to be. <input type="checkbox"/> We can change anything in our lives by hard work, persistence, and ability.
14. <input type="radio"/> More management skills courses should be taught in business schools. <input type="checkbox"/> Less emphasis should be put on skills in business schools.	
15. <input type="radio"/> When I think back on the good things that have happened to me, I believe they happened mainly because of something I did. <input type="checkbox"/> The bad things that have happened in my life have mainly resulted from circumstances outside of my control.	
16. <input type="radio"/> Many exams I take in school are unconnected to the material I study, so studying hard does not help me at all. <input type="checkbox"/> When I prepare well for exams in school, I generally do quite well.	

제2장

Idea Generation

1. 개요

- Idea Generation 단계는 아이디어의 원천은 어디서 나오며, 아이디어 발굴을 위한 방법에는 어떤 것이 있는지를 학습하는 과정임

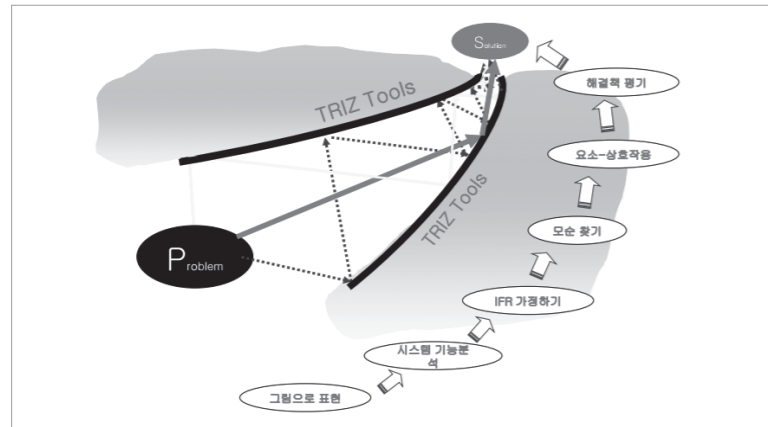
2. 주요 방법론

2.1 TRIZ

- 주어진 문제에 대하여 가장 이상적인 결과를 얻을 수 있는 방법에 대한 아이디어 방법론으로서 특정 문제에 대한 최적의 해결책을 발견하기 위한 도구임
 - 이상적 결과(IFR: Ideal Final Result)는 트리즈가 문제해결을 위해 얻고자하는 최종적인 해결책을 의미함
- 문제의 근본원인인 모순 극복을 통하여 가장 이상적인 해결안을 추구하는 창의적 문제 해결 방법론으로 40가지의 발명원리, 기술모순표 등의 도구를 제시함
 - TRIZ 프로세스는 다음과 같은 3가지로 정리할 수 있음
 - ① 문제에 대한 이상적인 결과를 정의
 - ② 이상적 결과를 얻는데 관건이 되는 모순*을 발견
 - ③ 모순 해결안을 얻을 수 있는 최적의 해결책을 발견
- TRIZ의 40가지 발명원리는 기술적 모순을 갖고 있는 문제를 해결할 수 있는 방법을 제시하고 있으며 발명원리는 트리즈를 활용한 문제해결 및 새로운 아이디어 창출에 적용되는 가장 빠른 방법으로 알려져 있음(김효준, 2004)

* 문제를 해결하는 과정에서 발생하는 상황으로서 상반되는 요구를 동시에 만족시켜야하는 경우를 의미함. 예를 들어 무게를 줄이기 위해 재료의 두께를 얇게하면 강도가 약해지는 등의 상반된 경우를 의미

그림 IV-2-1 TRIZ 문제해결 프로세스



Source : 한국트리즈협회

그림 IV-2-2 TRIZ 40가지 발명원리

분할	추출
국부적 품질	비대칭
통합	다용도
포개기	공중부양
사전반대조치	사전조치
사전예방조치	굴리기
역방향	곡선화
자유도 증가	초과나 부족
차원 변화	진동
주기적 작용	유용한 작용의 지속
급히 통과	이이제이
피드백	중간 매개물
자동 기능	복사
싸고 짧은 수명	기계시스템의 대체
공기, 유압 사용	얇은 막
다공성 물질	색깔변화
동질성	폐기 및 재생
최적화	상태 전이
열팽창	산화제
불활성 환경	복합재료

Source : 트리즈의 40가지 발명원리 적용이 학습자의 창의성 신장에 미치는 영향, 남승권, 최완식, 2006, 대한공업교육학회, 31권 2호

2.2 스템퍼(SCAMPER)

- 브레인스토밍과 유사한 아이디어 도출 도구로써 사고의 영역을 일정하게 제시함으로써 다소 구체적인 안들이 나올 수 있도록 유도하는 아이디어 창출 기법
 - 도출된 아이디어를 제시된 9가지 제약 조건하에 다양하게 생각해볼 수 있음

그림 IV-2-3 SCAMPER 개념

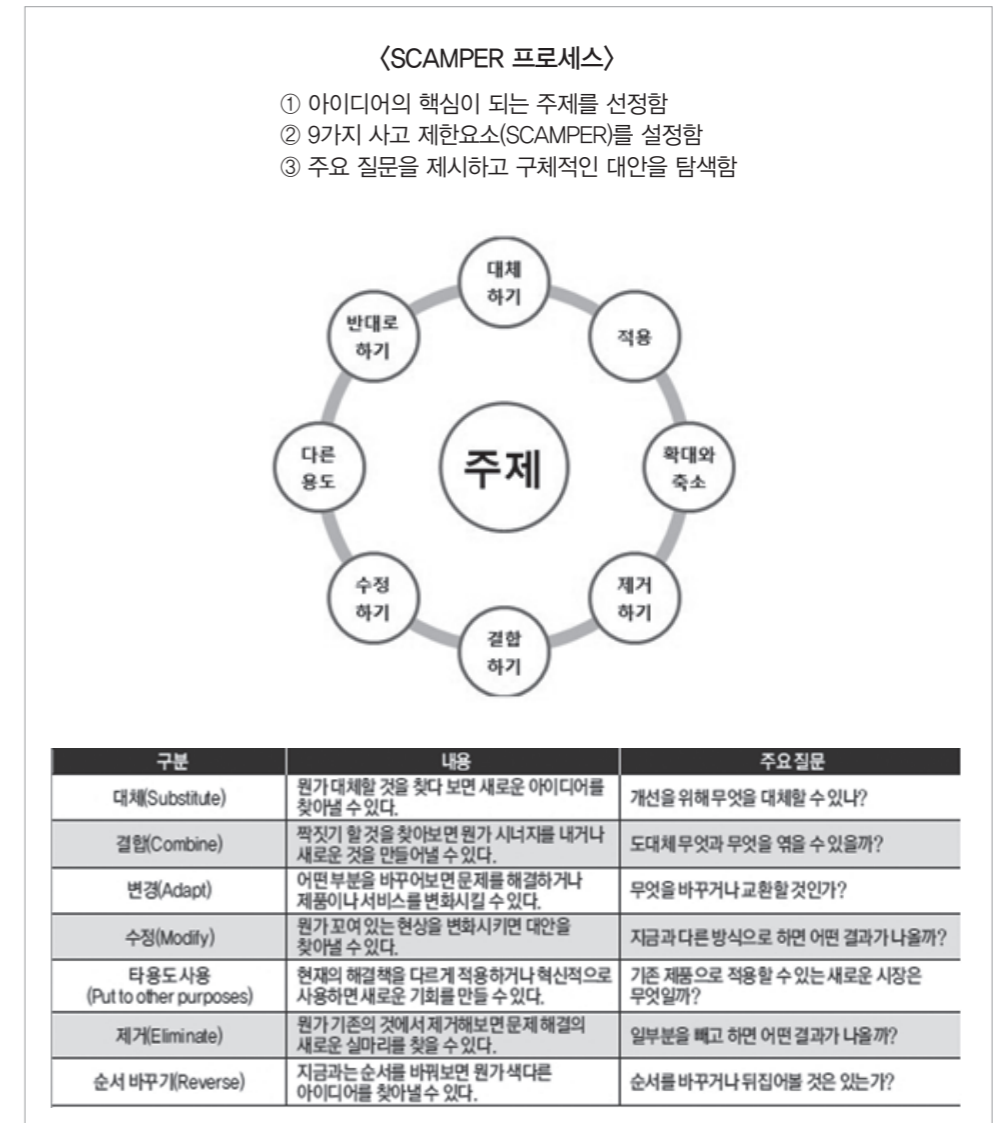


그림 IV-2-4 SCAMPER 사례



P : Put to other purpose (다른 용도 발견하기)

: 프랑스의 '아가스'에서 출시한 욕실용 TV는 습기 등 내구성 문제를 해결하였으며 또한 사용하지 않을 때는 TV가 거울의 기능을 제공하도록 하였음



E : Eliminate (제거해보기)

: 제네바 모터쇼에 출품되었던 와이퍼가 없는 자동차는 나노기술과 공기역학적 설계를 통해 햇빛과 빗물을 반사하고 먼지를 창문 가장자리로 밀어낼 수 있도록 하였음

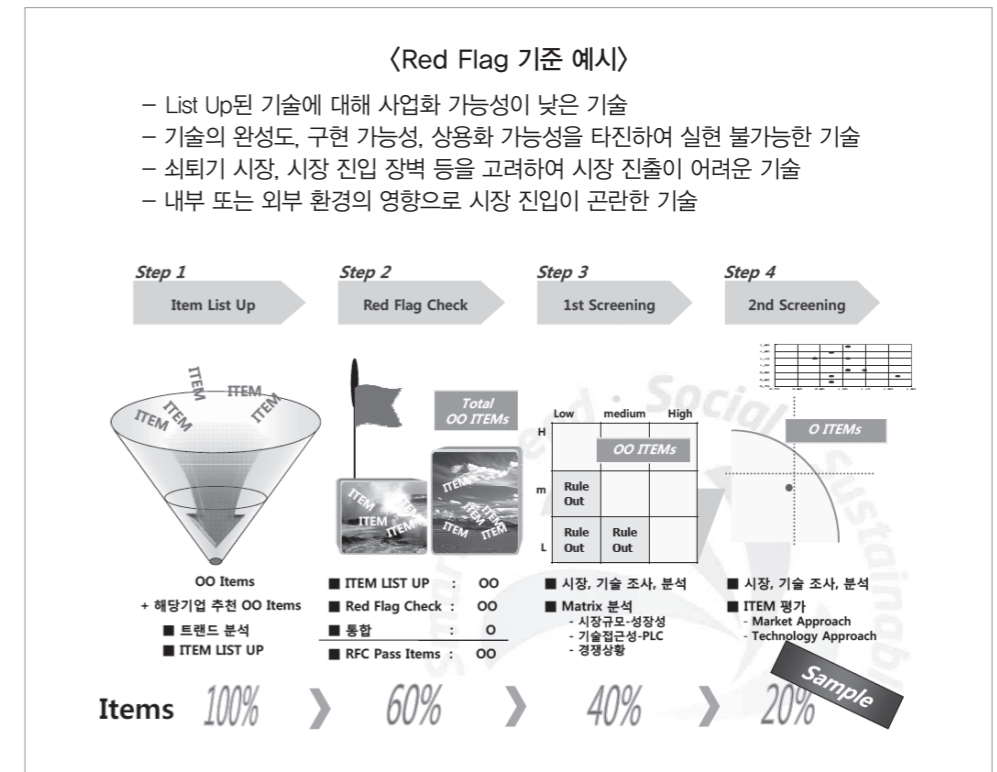
Source : 전자신문, 2009

2.3 Red Flag Check

- 다양한 방법으로 수집된 신사업 관련 아이디어 가운데 사업화 가능성이 가장 낮은 아이디어를 적합한 기준으로 제거하기 위한 도구

- 해당 기업에 적합한 기준을 설정하고 기준에 미달하는 신사업 관련 아이디어에 빨간 깃발(Red Flag)로 표시하고 표시된 아이디어는 향후 아이디어 발굴 프로세스가 진행됨에 따라 탈락하게 됨
- Red Flag Check용 아이디어는 영역별 Item 선정에 위한 광의의 아이디어로써 구체적인 필요가 없고 향후 과정을 통해 구체화됨

그림 IV-2-5 Red Flag Check



Source : 중소기업 사업다각화를 위한 유망사업화 아이템 및 방향성, KISTI

2.4 SOFT Ideation Wheel

- 복잡하고 이론적인 관점보다는 성공적인 비즈니스 모델의 유형을 최대한 단순화시켜서 혁신적인 발상이 가능하도록 도와주는 아이디어 발상도구
 - 집합적 사고, 관계적 사고, 캐시폴로 사고, 시스템 사고 등 4가지 사고방식을 제시하고 있으며 각 사고별로 아이디어 가치명제들을 포함하고 있음

- SOFT Ideation의 각 레벨별로 아이디어 가치명제의 개수는 증가하며 제시되는 가치명제에 따라 효과적인 아이디어의 창출이 가능함
- 정형화되고 유형화되기 쉬운 초기 아이디어를 다양한 상황과 대입하여 확장시키는 것에 유용하게 사용될 수 있음

그림Ⅳ-2-6 Soft Ideation Wheel

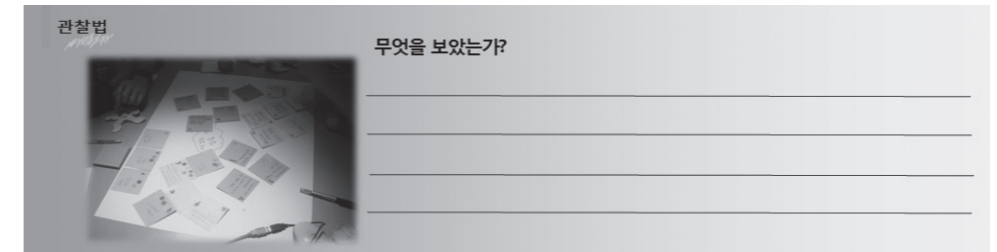


Source : 비즈니스 모델 젠, 조용호, 비전아레나

2.5 관찰기법

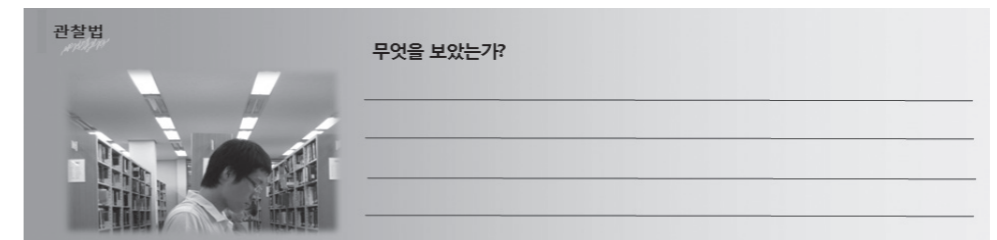
- 아이디어 발굴을 위한 기초적인 훈련으로는 관찰기법임
 - 관찰은 해석(interpretation)과 다름. 일반적으로 성인일수록 현상을 보면 본인의 경험과 지식을 바탕으로 해석. 해석이 아니라 “오감”으로 현상을 인식하는 훈련을 하도록 하게 하는 것이 필요
 - 아래 그림은 흰색 종이 위에 주황, 노랑, 하늘색, 보라색 등의 색지가 붙어 있는 그림임. 그러나 대부분의 사람들은 아이디어 회의를 하는 중이라는 대답을 함. 아이디어 회의를 한다는 것은 해석의 수준임. 순수한 관찰을 할 수 있는 연습을 할 수 있도록 해야 함

그림Ⅳ-2-7 관찰과 해석의 차이 1



- 아래 그림을 보고 사람들은 학생들이 도서관에서 공부를 하는 중이라고 답할 가능성이 높음. 하지만 학생이 무엇을 하고 있는지는 현재의 사진으로는 알 수 없음. 책장에 책이 보인다 혹은 형광등이 켜져 있고, 남학생이 하늘색 셔츠를 입고 있다 등의 관찰 결과를 기록하도록 해야 함

그림Ⅳ-2-8 관찰과 해석의 차이 2



- 아래의 그림을 통한 바람직한 응답 : 2명의 여성, 2명의 남성, 흰색 트럭, 붉은 운동화, 파란 모자 등이며, 바람직하지 않은 응답은 서로 처음 보는 남녀들이 이야기를 나누고 있음(이런 식의 응답은 해석이지 관찰이 아님에 주의해야 함)

그림Ⅳ-2-9 관찰과 해석의 차이 3



- 관찰을 통해 학생들이 일상에서 불편한 점을 스스로 찾아내고, 무엇이 부족한지 지속적으로 고민을 하는 태도를 가짐으로써 관찰력을 기르도록 함
 - 일상에서 문제를 찾는다는 개념을 이해하도록 도움. 매일 일상에서 문제찾기란 어떠한 것인지 개념을 설명하고, 학생들이 이해하도록 도움. 이해한 개념에 대해 학생들이 토론하고 “매일 일상에서 문제찾기”에 대해 이해한 내용을 1인 1내용 이상 스스로 적도록 함
- 교육 방법
 - (1단계) 팀을 구성하여 강의장을 벗어나 주변을 “오감”을 통해 관찰하도록 하고, 그 내용을 기록하도록 함
 - * (예시) 관찰기록표 예시 1을 활용하여 관찰대상(예, 스마트 폰)을 오감을 통해 설명하도록 함
 - (2단계) 관찰한 내용(사진)을 보면서 ‘어떤 문제점이 있을까?’ 그리고 ‘문제점으로부터 얻을 수 있는 기회는 무엇인가?’에 대해 작성하도록 함
 - * (예시) 관찰을 통해 얻어진 사진을 보면서, 평소에 발견하지 못한 것 중 새롭게 발견한 것은 무엇이며, 그 발견을 통해 얻어진 기회는 무엇인지 기록하도록 함

그림Ⅳ-2-10 관찰기록표 예시



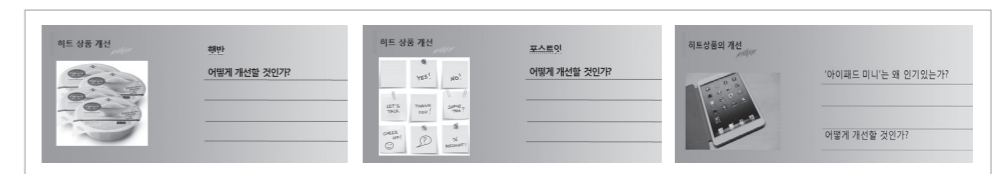
2.6 고객입장에서 제품 혁신하기

- 일상에서 히트상품이라고 생각되는 제품들의 리스트를 작성하도록 함. 작성한 리스트들이 왜 히트상품이 되었는지 의견을 나누도록 함
 - 히트상품들의 공통점은 “사람들의 삶의 방식을 바꾸는 것”이라고 정의할 수 있음. 어떻게 히트상품들이 사람들의 생활방식을 바꾸었는지 토론하고, 내가 찾은 인기 있는 제품들의 성공 요인에 대해 논의하도록 함
 - 20세기의 10대 발명품: 10대 발명품이 된 이유는 생활방식을 변화시켰기 때문

- * 비행기(1903년), 진공청소기(1907년), 텔레비전(1923년), 페니실린(1928년), 나일론(1938년), 컴퓨터(1946년), 피임약(1954년), 레이저(1960년), 인터넷(1969년), 워크맨(1978년)
- * 인기 있는 제품 이유: 워크맨 이전(음악은 집에서 듣는다), 워크맨 이후(음악은 어디에서든 들을 수 있다)

- 조별로 히트상품 (예, 햇반, 포스트잇, 아이패드 미니)의 불편함을 찾도록 하고, 그 불편함을 어떻게 개선할 것인지에 대해 논의하도록 함

그림Ⅳ-2-11 히트상품 개선 예시



2.7 자신의 열정(passion)으로부터 아이디어 도출

- 많은 학생들이 자신의 미래 모습을 그리는 것을 어려워 함. 대부분의 학생들이 성장가능성이 높고 경제적 보상도 크고, 재미있는 일자리를 원하고 있지만 구체적으로 생각해 본 적은 없다고 함
 - 일반적으로 어떤 산업분야에서 어떤 직종의 일을 하고 싶다고 생각해 본 적이 없기 때문에 사업 아이디어를 찾는 일을 매우 어렵게 생각함
- 창업을 한다는 것은 엄청난 시간과 에너지가 들어가는 일이고, 그 일에 대한 열정이 없다면 처음의 노력 수준을 유지할 수 없으므로, 열정을 쏟을 수 있는 분야를 찾을 수 있도록 도와야 함
- 자신이 재미를 느끼는 모든 것들에 대해 생각해 보도록 하고, 취미는 무엇인지, 좋아하는 신문, 잡지, 인터넷 블로그는 어떤 것들이 있는지에 대해서 대답해 봄으로써 학생들이 좋아하는 모든 것들을 사업화 가능성이 있는 것으로 보도록 함
- 아주 일반적인 학생이 자신의 취미를 바탕으로 사업화에 성공한 사례를 보여줌으로써 학생들도 좋아하는 일로부터 사업화 할 수 있는 가능성이 있음을 보여줌

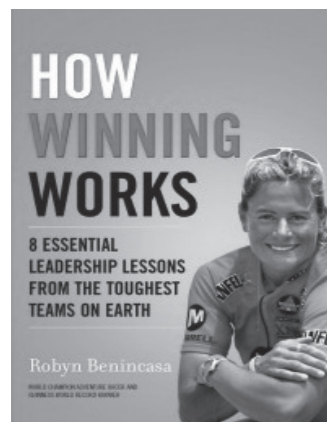
- (동영상 자료1 - 별첨) 야구를 취미로 하는 학생이 야구 방망이를 만들어 사업화한 경우 - Sat Bat
 - * Sat Bat의 창업자이자 CEO는 현재 고등학교 재학생, 11살 때부터 사업을 시작하여 현재 중국에 제조시설을 갖춘 기업으로 성장
- 동영상 : 11살 때의 사업 초기 모습, 고등학생 때의 최근 모습 동영상

그림Ⅳ-2-12 Sat Bat



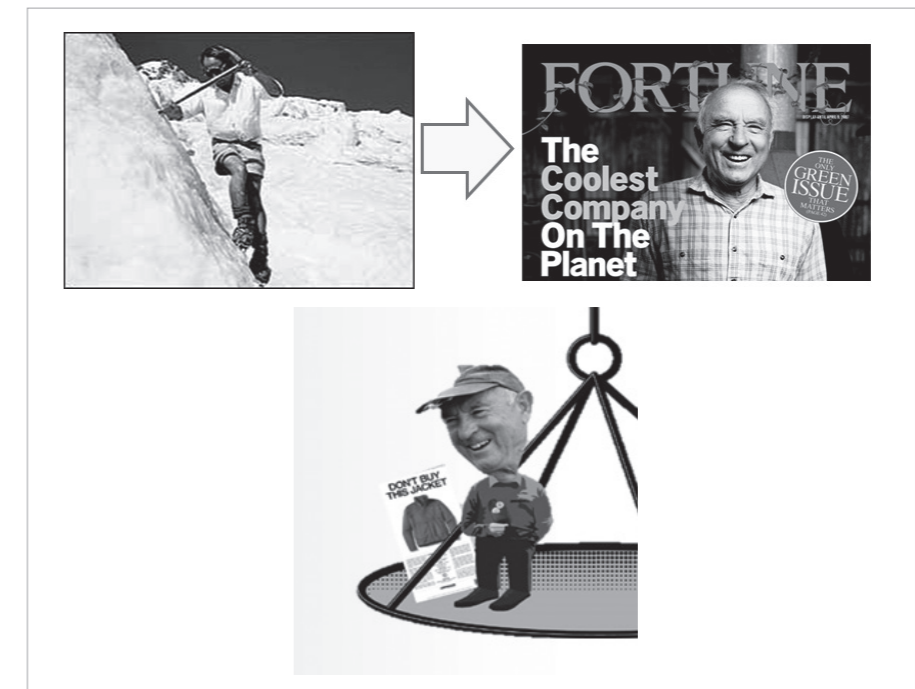
- (동영상 자료2 - 별첨) 극한 운동, 예를 들어 철인삼종과 Eco-Challenge에 도전한 여성이 World Class Teams 라는 극기훈련 및 동기부여, 단체 팀 빌딩 프로그램을 운영하는 기업을 설립함. 원래의 직업은 소방관
 - Robin Benincasa의 아이디어 발굴 사례: 운동을 좋아하는 여학생에서 소방관을 직업으로, 철인삼종 완주, Eco-challenge 우승 등 본인이 좋아하는 운동을 바탕으로 한 창업 아이디어 발굴 사례

그림Ⅳ-2-13 로빈 베넌카사, 월드 클래스 팀 창업자



- Yvon Chouinard (이봉 쉬나르)의 사례는 자신의 관심과 열정을 바탕으로 사업화에 성공한 사례임. 산악 스포츠의 선구자인 쉬나르는 본인의 관심사인 등반 및 암벽등반을 바탕으로 산악 스포츠 회사를 설립하였음. 처음에는 소규모로 캘리포니아 주의 산악 동호회 회원들을 고객으로 하여 시작한 회사임. 현재 세계적인 아웃도어 회사인 파타고니아(Patagonia)사로 성장하였음

그림Ⅳ-2-14 이봉 쉬나르, 파타고니아사 창업자

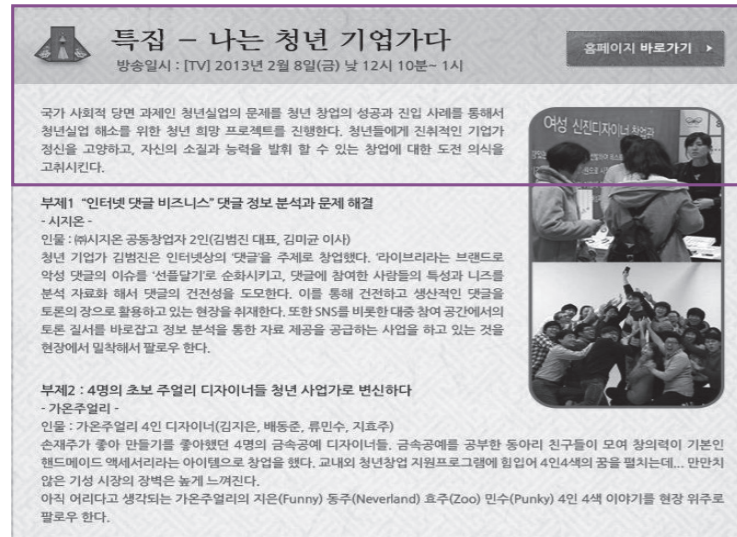


자료원 : 조선일보 2013.11.16-17, Weekly Biz

2.8 전문 지식으로부터의 도출 (professional experience)

- 본인의 전공지식 및 경험을 바탕으로 한 창업 아이디어 발굴 사례를 보여줌으로서 본인의 전공지식에 기반한 창업아이디어 가능성을 교육하도록 함
 - 가온주얼리는 금속공예 전공 학생들이 창업한 주얼리 회사임. 본인의 전공인 금속공예를 바탕으로 4명의 공동 창업자가 창업한 회사임. 학교 때 배운 전공 지식을 바탕으로 창업한 사례임
 - (동영상 자료 - EBS 특집방송 <나는 청년기업가다> 자료 참조)

그림Ⅳ-2-15 나는 청년기업가다 - 가온주얼리



2.9 아이디어의 기획화 (Idea Multiplication : IDEO 사례)

- (동영상 자료 - 별첨) : NBC News에 보도된 IDEO 회사의 프로젝트 사례를 학생들에게 보여줌으로써, 학생들이 어떻게 아이디어를 사업 기회로 만드는지에 대한 과정을 학습하도록 함
 - 동영상 자료는 IDEO의 Idea multiplication 과정을 소비자 반응 수집 (gather stimuli) → 대안제시 (multiply stimuli) → 제품/서비스 개념확장 (create customer concepts) → 최적화 (optimize practicality) 의 단계로 편집하여 구성하였음
- IDEO의 idea multiplication 과정을 도식화 하면 다음과 같음

그림Ⅳ-2-16 IDEO의 idea multiplication 과정



- 소비자 반응 수집 (gather stimuli) : 좋은 아이디어는 소비자와 함께 시작됨을 강조해야 함. 어떤 제품이나 서비스를 필요하다고 느꼈지만 시장에 존재하지 않을 때 기업가는 이를 사업 아이디어로 떠올리게 됨. 자기 자신이 첫 번째 소비자의 충족되지 않은 니즈가 사업 아이디어의 원천이 되는 것임. 이 아이디어의 테스트를 위해서는 소비자의 반응을 수집해야 함
 - IDEO의 예에서 보면 식료품점에 나가 소비자들이 쇼핑 바구니와 카트를 어떻게 이용하는지를 관찰하도록 함(아래 사진 참조). 이들의 역할은 소비자의 행동양식을 관찰하고 직접 질문을 던져서 정보를 수집하는 것임.
 - 이들은 미래 정해진 답을 유도하는 방식의 질문을 하지 않고, 소비자의 자유로운 대답을 이끌어 냄.
 - 주의해야 할 점은 유도질문을 하지 않도록 해야 함. 소비자에게 직접 질문하는 것은 사업 아이디어의 실효성을 테스트를 해 볼 수 있는 좋은 방법이지만 소비자가 정확히 무엇을 원하는지에 대한 솔직한 대답을 얻을 수 있도록 해야 함

그림Ⅳ-2-17 IDEO 쇼핑카트 개선 사례 : 소비자 관찰 및 인터뷰



- 대안 제시 (multiply stimuli) : IDEO의 방식에서 소비자 반응 수집 다음의 단계는 팀원들은 수집된 반응들을 기초로 하여 브레인스토밍을 통해 최초 아이디어에 대한 개념을 구체화하고 개선점을 생각해 냄.
 - 브레인스토밍의 기법은 "Yes, and..." 화법으로 서로 간의 다른 의견 위에 개념을

형성해 나가는 방식을 말한다.

- 이 단계를 거치는 동안 아이디어를 성급하게 사장시키지 않기 위한 좋은 도구로는 브레인라이팅(brain writing)이 있음. 브레인스토밍과 같은 개념이지만 단순히 대화를 나누는 것이 아니라 철저히 기록한다는 점이 핵심
- 브레인스토밍의 약점은 자칫 목소리 크고 조집이 센 사람의 의견이 논의 전체를 지배할 수도 있다는 점임. 반면 브레인라이팅에서는 참여자 모두가 의견을 낼 기회가 주어짐. 이를 위해서는 우선 모든 참여자가 중심 주제에 관련한 주변 아이디어를 내고 이를 플립차트나 화이트보드로 기록하여 모두가 볼 수 있게 만들어야 함. 그리고 나서 모든 참여자가 차례로 각각의 아이디어들에 대해 “Yes, and ...” 방식으로 각자의 생각을 개선해 나감. 모든 참여자에게 의견 피력의 차례가 돌아간 후에는 처음 아이디어에 비해 상당한 개선을 이룬 상태가 됨. 이 때 참여자들이 가장 좋다고 생각하는 아이디어들에 대해 스티커 등을 붙여 투표를 하도록 함

그림Ⅳ-2-18 IDEO 쇼핑카트 개선 사례 : 브레인스토밍과 브레인라이팅



- 제품/서비스 개념 확정 (create customer concepts) : 아이디어를 선별하고 나면 다음은 제품 및 서비스의 개념을 결정하는 단계를 거치게 됨. 제품의 간단한 원형을 만들어 보는 것
 - 예상되는 최종 제품을 형상화하여 어떤 점이 좋고 어떤 점을 개선해야 하는지를 알 수 있게 됨. 이때 의도하는 모든 기능이 포함될 필요는 없음. 이 단계에서는 멤버들이 제품의 형상을 보면서 개선점을 찾는 도구로서의 역할이 크다고 할 수 있음.
 - 서비스를 개발하고 있다면 사업 아이디어가 물리적 형상을 갖기 힘들. 이런 경우

추상적인 모델링 정도면 충분함. 예를 들어 레스토랑을 열 계획이라면 메뉴를 준비해 봄. 어느 정도 비용을 들어 제품이나 서비스 개념을 테스트해보는 것도 좋은 방법임

그림Ⅳ-2-19 IDEO 쇼핑카트 개선 사례 : 모형 제작 단계



- 최적화 (optimize practicality) : 마지막 단계는 불필요하고 실용적이지 못한 부분들을 다듬어 제품의 실용성을 최적화하는 단계임.

그림Ⅳ-2-20 IDEO 쇼핑카트 개선 사례 : 시제품 개발



제3장

아이디어 평가

1. 개요

- 아이디어평가 단계는 발굴한 아이디어(idea)가 사업기회(opportunity)로서 가능성이 있는지를 파악하는 단계로, 사업기회로서의 가능성을 위한 평가기준이 무엇인지, 그 기준을 바탕으로 사업타당성은 어떻게 파악하는지를 검토하는 단계임

2. 주요 방법론

2.1 Model Feasibility Check List

- Kauffman 재단에서 사용하는 아이디어 평가 Tool로서 아이디어를 Market, Product/Service, Financial 등 3가지 관점으로 구분하여 평가를 진행함
 - 각 관점 당 측정항목이 존재하며 총 100점 만점으로 구성되어 있음
- 일반적으로 타당성분석(Feasibility Check)은 예비 창업가가 준비한 사업 내용의 실현가능성을 객관적으로 검토하고 점검하는 과정으로 Kauffman재단의 Model은 사업 실현가능성을 객관적으로 검토할 수 있도록 도와줌
 - Market Feasibility는 5가지 질문으로 구성되어 있으며 각 항목은 신사업 개발 아이디어가 목표로 하고 있는 시장의 인지정도, 측정가능성, 기존에 존재하고 있는 경쟁자의 위협 정도의 인식, 유통 구조와 고객의 구매빈도, 새로운 가치의 존재 유무에 관해 진단할 수 있도록 함
 - Product/Service Feasibility는 6가지 질문으로 구성되어 있으며 각 항목은 신사업 개발 아이디어가 보유한 제품이나 서비스가 사업화되기 위해 필요한 고객 니즈의 확인, 판매를 위해 필요한 패키지의 준비여부, 영속가능성, 제품이나 서비스의 구매 욕구 자극정도 등으로 구성되어 있음
 - Financial Feasibility는 8가지 질문으로 구성되어 있으며 각 항목은 신사업 개발

아이디어가 사업화되기 위해 필요한 재무적 요건, 자금조달, 비용구조, 현금흐름 정도, 종업원의 고용 및 보유 정도, 재고품 및 서비스 공급자의 독립성 등으로 구성되어 있음

표IV-3-1 Model Feasibility Check List

Market Feasibility	1	2	3	4	5	Notes
Market can be recognized and measured						
Existing competition has identifiable weakness						
Distribution system is established and receptive						
Customers purchase frequently						
Business has great news value						

Total: /25

Product or Service Feasibility	1	2	3	4	5	Notes
Customer perceive a need for product/service						
Product/Service is ready to sell						
Product/Service has unlimited life						
Product/Service is not regulated by the government						
Product/Service line has expansion potential						
Product/Service has no liability risk						

Total: /35

Financial Feasibility	1	2	3	4	5	Notes
Funding is easily obtained						
Revenue stream is continuous						
Money is collected prior to sales						
Hiring and retaining employee is easy						
Inventory/Service providers are dependable						
Gross margin is 100 percent						
Legal problems do not exist						
Wealth is generated through exit strategy						

Source : Planning the Entrepreneurial Venture, kauffman Foundation

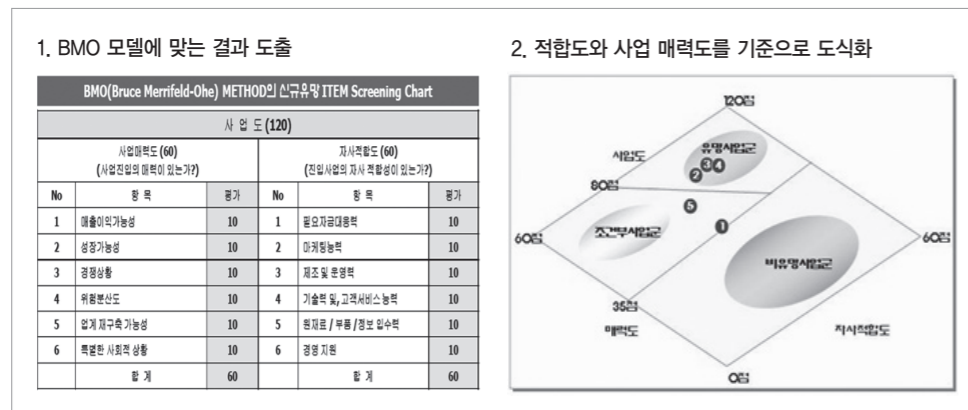
Total: /40

- Kauffman Feasibility Check Test는 다음과 같은 4단계로 진행할 수 있음
 - ① Review the Criteria found on the Model Business Feasibility Check List
 - ② Rate the Run Business Concept against the model business criteria
 - ③ Evaluate the score
 - ④ Identify one or two criteria that you rated low
- 각 평가항목에 대한 결과는 신사업 개발 담당자로 하여금 추진하고자 하는 사업의 리스크와 기대 수익의 정도를 객관적으로 판단하고 인식할 수 있도록 함
 - 최종적으로 평가를 종료한 이후 도출된 점수를 바탕으로 추진하고자 하는 신사업 개발 아이디어를 명확히 정의함으로써 향후 필요한 마케팅, 시장진입 전략 수립 등에 유용하게 사용될 수 있음

2.2 BMO(Bruce Merrifeld-Ohe) Model

- 신사업과 벤처투자의 사업성 평가를 위한 도구로 사용되고 있으며 사업의 매력도와 사업적합도를 계량화, 단순화함으로써 객관성이 높음
 - 사업매력도 평가와 자사 적합도 평가를 거쳐 최저 점수를 통과하는 프로젝트에 대한 통계적 성공가능성을 제공하여, 사업 매력도가 35점 이상이면서 총점 80점을 넘을 경우 사업진입의 매력에 있는 것으로 평가함

그림Ⅳ-3-1 BMO Chart

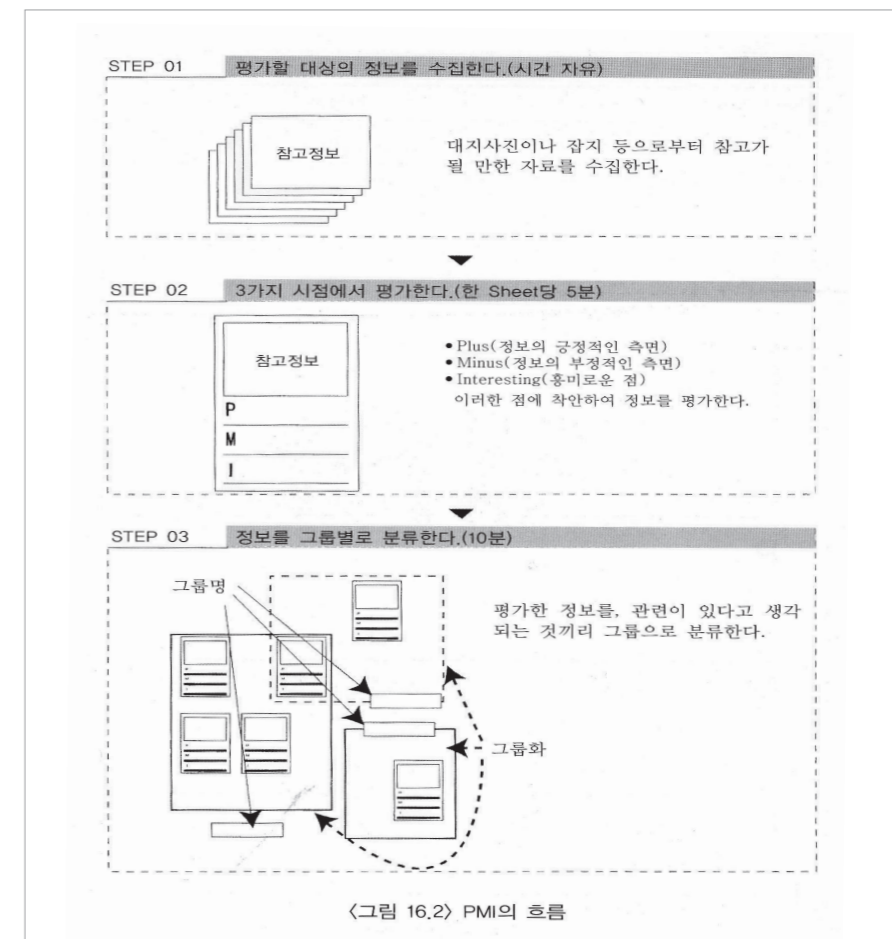


Source : 기술사업화 전략기획을 위한 기술시장 분석/평가방법론, KISTI

2.3 PMI(Plus, Minus, Interesting)

- 제시된 신사업 관련 아이디어를 3가지 시점으로 평가하는 기법으로서 아이디어를 다각적으로 평가할 수 있다는 장점이 있음
 - 아이디어를 긍정적인 측면, 부정적인 측면, 흥미로운 측면으로 구분하여 아이디어의 결과물에 대해 상상하고 이를 기반으로 평가서를 작성함
 - 평가 후 아이디어를 그룹화하고 각 관점별, 아이디어별 시사점 도출 및 분석이 가능하도록 구성되어 있음

그림Ⅳ-3-2 PMI Process



Source : 기술사업화 전략기획을 위한 기술시장 분석/평가방법론, KISTI

2.4 엘리베이터 피치 (Elevator Pitch)

○ 사업 아이디어 한 문장으로 간결하게 줄이기

- (활동) 아이디어 평가단계를 거치고 난 후, 아이디어를 명확하게 하게 하기 위해서 사업 아이디어를 한 문장으로 줄이는 연습을 하도록 함. 간결하게 본인의 사업 아이디어를 요약해 봄으로써 명확한 비즈니스 모델을 스스로 이해할 수 있음
* 대부분의 예비 기업가들은 사업 아이디어를 한 문장으로 요약하는 연습을 해보지 않으면, 잠재적 투자자 혹은 사업 관계자들과 만났을 때 당황하는 경우가 많음

○ 사업 아이디어 3분 이내에 발표하기 (엘리베이터 피치)

그림 IV-3-3 엘리베이터 피치 예시



○ 엘리베이터 피치는 다음의 내용을 포함해야 함

- (나는 누구인가?) OOO 회사의 대표이사 ___임을 밝힘. 엘리베이터 피치에서 중요한 요소 중의 하나는 발표하는 발표자가 누구인가 하는 것임. 대표자 혹은 창업자 및 창업팀가 얼마나 신뢰할 수 있는 이미지 및 경력을 가지고 있는지가 매우 중요함. 발표자의 경력, 특히 사업과 관련된 경험 및 경력에 대해 발표함으로써 청중들의 신뢰를 얻도록 해야 함. 나는 누구인가와 더불어, 회사명, 그리고 사업의 주요 내용을 간략하게 요약하여 발표하도록 함
- (문제 제기) ① 고객이 갖는 불편함은 무엇인가? ② 시장에서의 Gap은 무엇인가? ③ 어떻게 그런 불편함과 문제를 해결하였는가?
- (제품 및 서비스 설명) ① 제품의 주요 기능과 특징에 대한 설명, ② 주요기능과 특징이 어떻게 기회로 작용하는 것인가? ③ 차별화 요소는 무엇인가? (Cheaper? Better? Faster?) ④ 언제부터 수익이 나기 시작하는가? (Revenue와 Cost에 대한 이해)

- (고객과 시장에 대한 이해) ① 주요 고객은 누구인가? ② 시장(산업)의 트렌드와 성장가능성 ③ 경쟁자는 누구인가? ④ 경쟁자에 비해 우리가 나은 점은?(Competitive Matrix)
- (기타 보조자료) 인터뷰 내용, 증거 데이터 등

○ 엘리베이터 피치 시 주의해야 할 점

- (지나치게 자세한 제품 설명) 기회가 있음을 설명하지 못하고, 너무나 자세한 제품 설명을 하지 않도록 해야 함
- (기존 제품과의 차별성 설명 실패) 청취자들이 기존 제품을 알고 있다고 가정하고, 기존 제품과의 차별성에 설명에 소홀하지 않도록 해야 함
- (누구 고객인지, 시장규모가 얼마나 되는지 설명하지 못함) 명확하고 간단하게 타깃 고객들과 시장 규모를 제시해야 함
- (기타) ① 노트 혹은 메모를 보고 읽지 말아야 함 ② PPT를 보고 읽고, 보고 읽기를 반복하는 경우는 피해야 함 ③ 기술적이고 전문적 용어를 너무 사용하지 말아야 함 ④ PPT 사용 미숙 즉, 포인터 사용, 페이지 넘기기 등의 미숙한 실수를 하지 말아야 함 ⑤ 너무 지나친 정보를 제공하려 하지 말아야 함 ⑥ 고객을 잘 이해하지 못하고 발표하는 경우를 피해야 함 ⑦ 경쟁자들을 무시하는 태도 및 발언하는 경우를 피해야 함 ⑧ 지나친 과장이나 잘난 척은 피해야 함 ⑨ 지나친 단조로움, 지루함 유발하는 프레젠테이션은 피해야 함

○ 엘리베이터 피치 시 사용하면 좋은 툴

- 표/ 그래프
- 고객의 목소리 (고객인터뷰 인용)
- 전문가의 의견 (전문가 인터뷰 인용)
- 사진들
- 이야기 / 예시
- 다른 산업에서 우리와 비슷한 경우 소개

제4장

아이디어 재구성

1. 개요

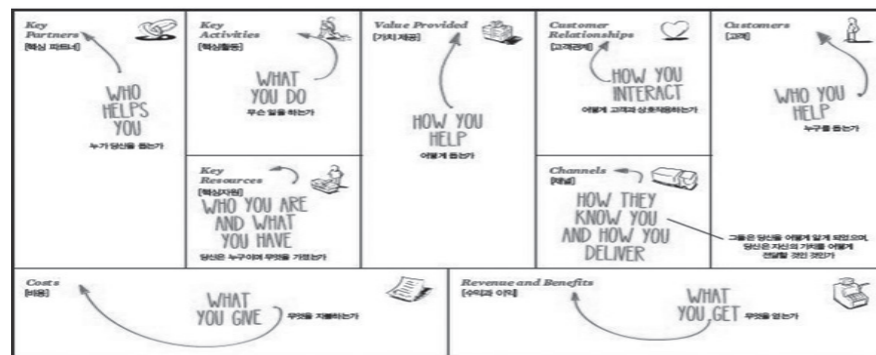
- 아이디어 재구성(Idea Reshaping) 단계는 사업타당성 검토를 거쳐, 아이디어를 수정하고, 수정된 혹은 새로운 아이디어로 발전시키는 단계임. 이 단계에서는 수정된 아이디어를 최초의 아이디어와 비교하고, 어떻게 개선되었는지 체크하고, 수정된 아이디어가 사업타당성이 있는지 feasibility test를 다시 거치도록 하여 사업아이디어를 최종 확정함

2. 주요 방법론

2.1 비즈니스 모델 캔버스

- 비즈니스 캔버스 기법은 비즈니스 모델 전략 수립 시 고려해야 하는 9가지 영역에 대해 정의함으로써 시장에 적합한 비즈니스 모델을 수립할 수 있도록 하는 도구임
 - 비즈니스 모델 캔버스는 비즈니스 모델의 고객가치제안, 이윤공식, 핵심자원, 핵심프로세스 등 4가지 요소에 대한 체계적인 이해를 할 수 있도록 도와줌
 - 스위스 비즈니스 모델 전문가인 Alexander Osterwalder 박사가 주도해 45개국에 470명 이상의 팀원들의 공동 참여로 만들어진 책을 기반으로 널리 알려짐

그림 IV-4-1 Business Model Canvas



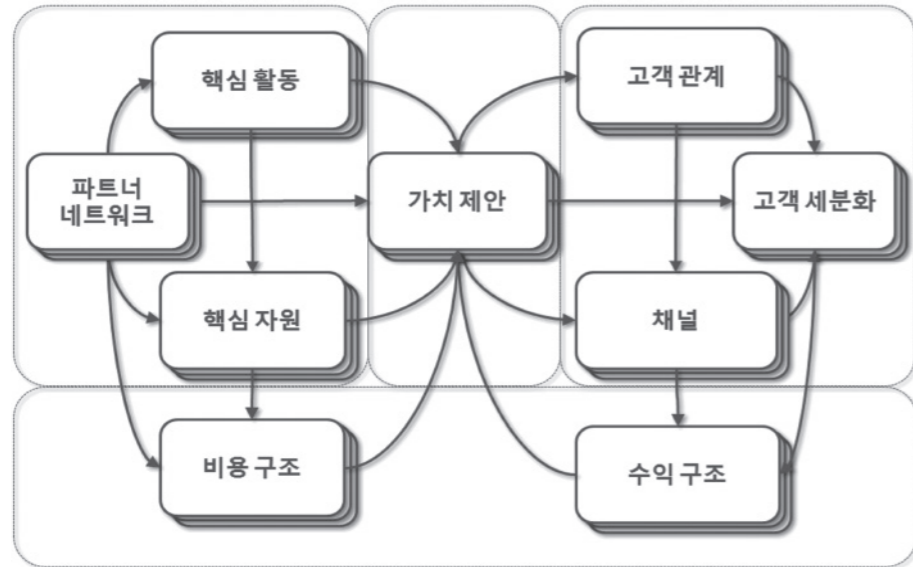
Source : 비즈니스 모델의 탄생, 알렉산더 오스터왈더, 예스 피그누어, 타임비즈

- 비즈니스 모델 캔버스에서 제시하고 있는 각 비즈니스 모델 블록은 다음과 같으며 각 블록들은 고객, 주문, 인프라, 사업타당성 분석 등을 포괄하고 있음

- ① 고객 세그먼트
기업이 상대하는 상이한 유형의 사람들 혹은 조직을 의미하는 것으로 비즈니스 모델의 가장 중요한 역할을 담당하고 있음
- ② 가치제안
고객 세분화가 결정된 이후 해당 세분화에 가치를 부여하고 특정한 고객이 필요로 하는 가치를 창조하기 위한 상품이나 서비스의 조합
- ③ 채널
기업이 고객에게 가치를 제안하기 위해 커뮤니케이션을 하고 상품이나 서비스를 전달하는 방법
- ④ 고객관계
특정한 고객 세그먼트와 어떤 형태의 관계를 맺을 것인가를 의미하며 개인적인 관계에서부터 자동화된 단계에 이르기까지 다양한 관계 전략을 수립할 수 있음
- ⑤ 수익원
기업이 각 고객으로부터 창출하는 현금을 의미하며 각각의 수익원마다 부여되는 가격 결정 구조는 고정가격, 할인, 경매, 시장상황에 따라 변동되거나 양에 따라 변동되는 등 다양한 방식으로 적용될 수 있음
- ⑥ 핵심자원
비즈니스를 원활히 진행하는 데 가장 필요한 중요 자산을 의미하는 것으로 물리적 자본, 지적 재산, 사람 등이 될 수 있으며 이를 기업이 소유하거나 외부에서 대여하여 사용하는 경우, 핵심파트너들에게 도움을 받아서 획득하거나 이용하는 경우 등 다양한 형태로 존재할 수 있음
- ⑦ 핵심활동
기업이 비즈니스를 제대로 영위해나가기 위해 꼭 해야 하는 중요한 일을 의미하는 것으로 핵심활동은 가치상품을 만들고 시장에 접근하여 고객관계를 유지하고 수익원을 유지하는 데 중요한 역할을 함
- ⑧ 핵심 파트너십
비즈니스 모델을 원활히 작동시켜줄 수 있는 공급자-파트너 간의 네트워크를 의미하며 비즈니스 모델을 최적화하고 위험을 감소시키고 필요한 자원을 획득하는 데 매우 중요한 역할을 담당하고 있음
- ⑨ 비용구조
비즈니스 모델을 운영하는 데서 발생하는 모든 비용이며 가치 창조, 가치 전달, 고객관계 유지, 매출 발생 등 모든 활동에서 비용이 발생함

- 비즈니스 모델 캔버스는 비즈니스 모델 블록들의 배열 및 행동 양식상의 유사성을 띠고 있는 일정한 비즈니스 모델 패턴을 정의하고 이를 시각적으로 확인하는 등 비즈니스 모델 인식 및 개발에 유용함

그림Ⅳ-4-2 Business Model Canvas 요소 관계도



Source : 기술창업보육론, 중소기업청

2.2 비즈니스 모델 캔버스 Zen

- 비즈니스 모델 캔버스 Zen은 국내에서 개발된 비즈니스 모델 수립 도구로서 기회탐색에서 실행에 이르는 전 과정을 표현하고 비즈니스 기회를 찾을 수 있도록 도와줌
- 고객 중심으로 비즈니스를 바라볼 수 있고 고객과 문제, 해법, 시장관점에서 비즈니스 모델에 대한 발상을 할 수 있도록 틀을 제공하고 있음
 - 비즈니스의 시작과 끝을 고객으로 정의하고 고객의 충족되지 않은 문제를 기업은 해법을 발견하고 고객에게 제시하고 공감을 거쳐 구매로 이어지는 일련의 과정을 제시함
 - 전체 비즈니스 캔버스 중 X축은 시장으로 가기 위한 과정, Y축은 혁신으로 가는 과정을 의미하며 교차지점은 비즈니스 모델의 해법으로 제시됨

그림Ⅳ-4-3 Business Model Canvas ZEN



Source : 비즈니스 모델 Zen, 조용호, 비전아레나

- 비즈니스 모델 캔버스 Zen 3단계 접근법을 기반으로 캔버스를 채워나가는 방식으로 비즈니스 모델을 구성할 수 있음
 - ① ZEN Idea
 - 기회탐색과 고객, 문제, 아이디어 발상을 포함하고 있는 영역으로서 시장과 고객 중심으로 새로운 비즈니스 아이디어를 도출하기 위한 과정임. 시장환경 조사를 통해 사업적 기회를 탐색하고 고객이 당면한 여러 문제 중 핵심문제를 발견하고 시장 규모 및 적합성을 확인할 수 있도록 함. 이를 통해 결과적으로 비즈니스로 연결하기 위한 아이디어 발상을 통해 최종적 비즈니스 해법의 시작점을 제시함
 - ② ZEN Design
 - 비즈니스 Zen 아이디어를 구체화하고 사업적인 구조를 디자인하는 단계로서 매출, 해법, 혁신 협력자를 포함하고 있음. 창의적인 해법을 구체화하고 시장 내 경쟁 해법에 대한 비교 우위 방안을 제시할 수 있으며 혁신협력자와 시장 협력자를 식별하고 이들과 연계된 새로운 방안을 제시함. 이를 통해 매출과 비용으로 구성된 전체적인 수익 모델을 설계할 수 있음
 - ③ ZEN Action
 - 비즈니스 해법을 고객에게 공감시키고 실행과 학습을 반복하는 과정으로 실행 및 테스트, 공감, 학습 및 피벗을 포함하고 있음. 비즈니스를 통해 마련된 해법이 고객에게 실질적으로 공감될 수 있는 방안과 높은 수준의 비즈니스 컨셉을 수립할 수 있으며 준비된 방안을 실행하고 가설과 실제 현실과의 차이를 파악할 수 있도록 제시하고 있음

제5장

사업계획서 작성 (Pre-start up)

1. 개요

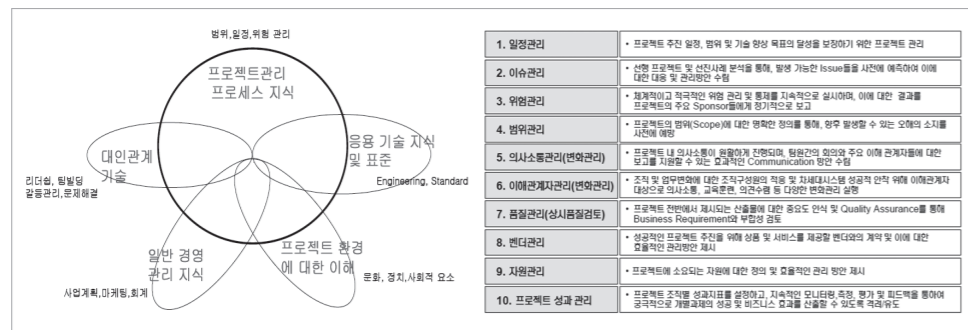
- Pre-Start up 단계는 비즈니스 모델을 확정하고, 그에 따른 사업계획서를 작성하여 실제 사업준비를 하는 단계를 말함. 사업 시작을 위한 법적 단계 및 사업 운영 체크리스트를 확인하는 단계임

2. 주요 방법론

2.1 PMS(Project Management System)

- 조직이나 기업 내 프로젝트 관리 능력을 향상시키고 발전시키기 위한 실질적인 사항을 제시하고 관리하기 위한 도구
 - 신사업개발 프로젝트에 대한 각 단계별 산출물, 수행범위 및 수행내용을 체계적으로 관리할 수 있는 도구를 제시하고 있으며 PM(Project Manager)의 역할을 정의

그림Ⅳ-5-1 PMS 체계도



2.2 표준 사업 계획서

- 사업계획서가 기본적으로 제시할 수 있어야하는 요소들을 바탕으로 작성된 표준

사업계획서를 활용하면 사업계획서 작성시 효과적으로 작성할 수 있음

- 표준사업계획서는 추진하고자 하는 기업의 경영상태 요약, 사업에 대한 설명, 마케팅 전략 및 시장환경 등을 제시하고 있음

그림Ⅳ-5-2 표준 사업계획서 예시

<표준 사업계획서 목차>

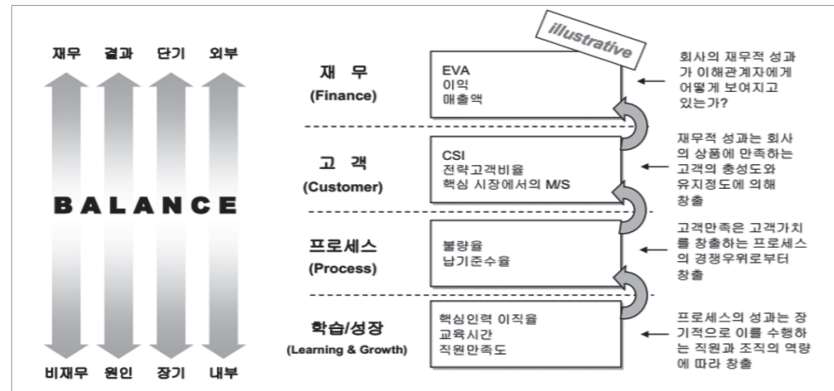
1장 : 경영상태 요약	6장 : 재무 <ul style="list-style-type: none"> • 재정 예측 - 손익계산 - 현금흐름 - 손익분기점 - 비용 통제 - 예산 계획
2장 : 사업 설명 <ul style="list-style-type: none"> • 사업에 대한 일반적인 설명 • 산업의 배경 • 사업의 목표, 잠재력 및 진행 목표 • 제품 및 서비스의 차별성 	7장 : 예상되는 위험 <ul style="list-style-type: none"> • 잠재적 문제들 • 장애물과 위험 • 대안
3장 : 마케팅 전략 <ul style="list-style-type: none"> • 시장환경 분석 - 목표시장 <ul style="list-style-type: none"> - 시장규모 및 트렌드 - 경쟁 - 시장 지분 측정 • 마케팅 계획 - 시장 전략 <ul style="list-style-type: none"> - 시장 규모 및 트렌드 - 광고 및 촉진 전략 	8장 : 수확 전략 <ul style="list-style-type: none"> • 유동성 사건 • 기업전략의 지속성 • 계승자 특성
4장 : 운영 <ul style="list-style-type: none"> • 입지 특정 : 이점 • 특정 기능 관리자 • 사적인 요구와 쓰임 • 공급자 확보 	9장 : 사업추진계획 <ul style="list-style-type: none"> • 시간별 목표 • 마감기한 및 진행목표 • 사건들과의 관계
5장 : 관리 <ul style="list-style-type: none"> • 관리 팀 : 핵심인물 • 법적 구조 : 주식 협약, 고용 협약, 지배구조 • 감독위원회, 자문위원, 컨설턴트 	10장 : 참고문헌

Source : 기술창업보육론, 중소기업청

2.3 BSC(Balanced Score Card)

- 경영성과 관리 도구로서 다양한 관점에서의 성과 측정을 통한 전략 실행력을 관리하고 목표를 관리 할 수 있도록 하는 성과평가의 핵심적인 도구
 - BSC는 기업의 전략 및 사업 추진 프로세스를 수행함에 있어 이에 다른 관점을 사용하는 모니터링, 성과관리, 지속적인 피드백을 위한 도구
 - 경영성과는 성과결과(재무 및 고객측면)과 그에 영향을 미친 성과동인(내부 프로세스 및 학습과 성장)을 동시에 고려해야 함
- BSC를 활용해 주요 성과를 측정하기 위해서는 CSF(Critical Success Factor)를 설정하고 이를 활용하여 측정 가능한 KPI(Key Performance Indicator)를 수립하고 체계적인 관리를 실행해야 함

그림Ⅳ-5-3 BSC 체계 및 성과지표 예시



- BSC는 기업의 성과측정에만 그 활용이 그치는 것이 아니라 '기업 활동의 균형'을 강조하는 특징으로 인해 조직의 의사소통과 전략경영의 실천 도구 등 그 활용성이 다양함
 - 기업의 활동을 재무적 관점으로만 관찰하는 것은 기업 내부에 존재하는 역동성이나 고객과의 관계, 새로운 경영 패러다임 속에서 변화에 대응하는 정도를 이해하기 어려움

표Ⅳ-5-1 기업의 BSC 성과지표 예시

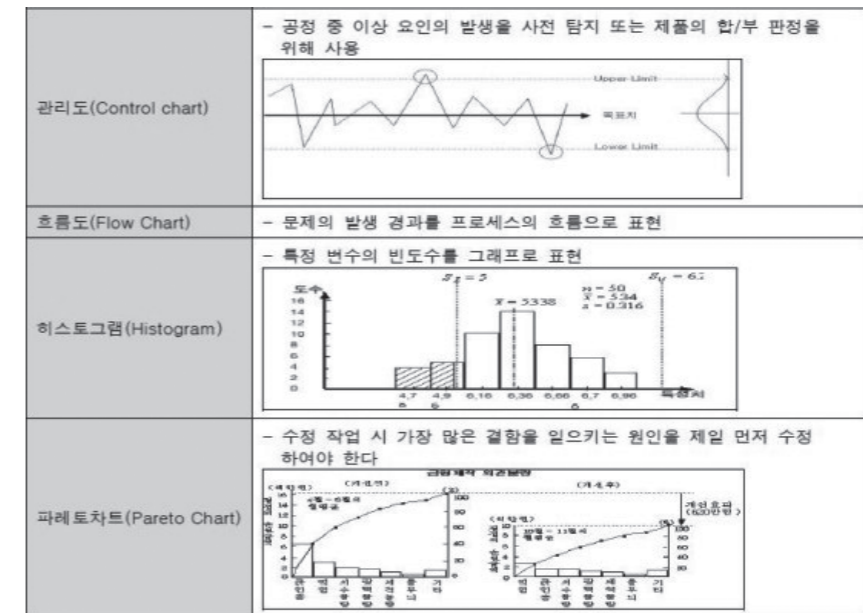
관점	항목	평균	관점 평균	측정 단위	응답수
재무	매출 기여도	3.1	3.0	5점 척도	14
	수익 기여도	2.9			14
고객	신규 고객 확보 기여도	3.4	3.4		14
	고객 만족도 향상 기여도	3.4			14
내부 로세스	기존 제품/서비스 개선 기여도	3.9	3.5		14
	신제품 개발 기간 감소 기여도	3.4			14
	R&D 성과물 품질 향상 기여도	3.5			14
	R&D 프로세스/방법론 개선 기여도	3.2			14
	성과물의 특허 출원 수	3.2			N/A (측정단위 다름)
성과물의 특허 등록 수	4.8	4			
성과물을 이용한 제품/서비스 출시 수	2.1	10			
학습과 성장	기업 창조성/혁신성 향상 기여도	3.6	3.8	5점 척도	14
	외부 인적 네트워크 형성 기여도	4.0			14
	직원의 R&D 동기 부여 기여도	3.6			14
	직원의 R&D 역량 향상 기여도	3.9			14

Source : 한국벤처창업학회 춘계학술대회 2012

2.4 QC(Quality Control)

- 기업의 신사업개발 이후 성장관리를 위해 기존의 제품이나 서비스의 지속적인 품질유지 및 관리가 필요함
- QC는 과학적 원리를 응용하여 제품 품질의 유지·향상을 기하기 위한 관리 기법을 의미하는 것으로 넓은 뜻으로는 가장 시장성이 높은 제품을 가장 경제적으로 생산하기 위한 일련의 체계적 조치를 의미함
 - 특정 수준 이상의 품질을 유지하여 신뢰받는 제품/서비스를 생산하기 위해서 어느 단계에 주력할 것인가를 경험적으로 인식하여 관리하는 것이 중요함
- QC는 다양한 산출물 및 도구를 보유하고 있으며 각 사용 도구는 기업이 생산하는 제품이나 서비스의 품질 유지 및 모니터링을 위해 유용하게 사용됨

그림Ⅳ-5-4 QC 주요 산출물 예시



2.5 Logic Model

- 로직모형은 다수의 연구를 통해 그 실효성이 검증된 모델로서 투입에서 최종 결과에 이르는

사업 또는 프로그램의 흐름을 그래픽을 이용하여 표현한 것으로 사업프로그램을 평가할 때 기준으로 사용되는 일반적인 평가모형임

- 또한 로직모형은 평가자로 하여금 특정 문제와 관련한 문제 진단, 활동, 결과에 관하여 의견을 도출할 수 있게 하며, 프로그램 단계별로 평가를 위한 구조를 제시하고, 결과와 관련한 서비스나 활동에 대한 핵심가설을 확인할 수 있는 모형임

그림Ⅳ-5-5 로직모형(Logic Model)



Source : Julian, D.A., Jones, A., Deyo, D. Open System Evaluation and the Logic Model: Problem Planning and Evaluation Tools, Evaluation and Problem Planning, 1995;18(4):333~341

- 로직모형을 활용한 성과관리에서 가장 중요한 요소는 평가이며 로직모형은 성과 지표를 통한 평가를 위한 지표설정에 많은 도움을 줄 수 있음
- 성과지표는 다음 양적인 측면과 질적인 측면, 노력의 측면과 효과의 측면으로 총 네 가지 관점의 질문에 답하는 과정에서 만들어지고 분류될 수 있음
 - 우리가 얼마나 많이 일했는가, '우리가 얼마나 잘했는가', '우리가 얼마나 열심히 일했는가', '우리의 노력을 통해 사람들이 행복하게 됐는가' 등 네가지 측면에서의 성과지표를 만들 수 있음
- 각 단계별 구성요소를 활용한 성과지표는 성과에 대한 각 단계별 점검사항과 책임 여부를 판단할 수 있는 기준이 되므로 신중한 구성요소 선정이 필요함
- 로직모형은 문제진단, 투입요소, 산출 요소와 결과의 네 가지 요소로 구성됨
 - ① 문제 진단
사업을 추진하게 된 사업 추진 주체를 둘러싸고 있는 상황과 어떠한 조건하에서 이러한 사업을 추진하게 되었는지에 대한 명확한 인식이 선행되어야 함
 - ② 투입 요소
사업을 추진하기 위해 기업 내부·외부 자원, 필요한 인적, 물적 자원을 의미하며 간단히 예산 혹은 비용으로 표현이 가능함

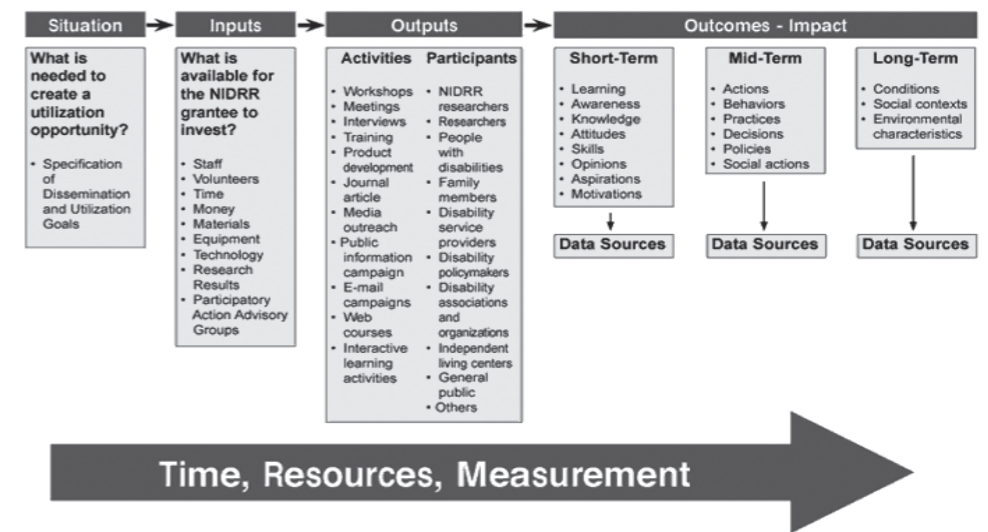
③ 산출 요소

기업이나 조직이 신사업을 통해 창출한 제품이나 서비스, 직접적인 재화나 용역을 의미하며 고객에게 최종적으로 전달된 가치를 의미함

④ 결과

이는 신사업 개발을 통해 기업이 통해 얻고자 하는 사회적, 경제적, 환경적 변화의 결과, 이윤을 의미함

그림Ⅳ-5-6 로직모형 예시



Source : <http://www.researchutilization.org>

V. 창업교원 양성과정 커리큘럼

제1장 개요

제2장 New Venture Creation

제3장 Corporate Entrepreneurship

제4장 Social Entrepreneurship

제5장 세부과정

제1장

개요

Module I-1

기업가 특성 파악 도구

○ 학습개요 (Module Overview)

- 본 모듈에서는 개인의 기업가적 특성을 파악하고 창업과 기업가에 대한 스스로의 가치관, 리더십 스타일, 강점과 약점 등 추후 기업가로서의 역량을 분석함

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- 기업가 특성을 이해함
- 본인 스스로의 기업가적 특성을 파악하고 이해할 수 있도록 함

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- 창업과 기업가에 대한 스스로의 가치관을 파악함
- 개인의 리더십 스타일을 파악함
- 개인의 강점과 약점을 파악함

세부학습목표	세부내용
I-1-1 핵심 가치관 파악	핵심가치관이란 어떤 일을 할 때 가장 중요하다고 생각되는 가치관을 의미하며 매일 의사결정을 하는 데 있어서 가장 중요한 영향을 미치는 핵심적인 가치를 의미하는 것임. 이러한 개인의 핵심가치관을 파악함으로써 어떤 유형의 기업가로써 성장하게 되는지를 파악함
I-1-2 리더십 스타일	기업가는 창업자로서 리더의 역할을 하게 되며, 창업자 자신이 어떤 리더십 스타일을 가지고 있는지를 파악함으로써 효과적인 창업 및 리더십을 구축할 수 있음
I-1-3 강점과 약점 정의	자신의 강점과 약점을 파악하여, 이를 바탕으로 약점을 보완할 수 있는 팀원을 확보하고, 자신의 강점을 부각시킬 수 있는 분야 및 업무를 맡아 진행할 수 있는 역량을 강화시킴
I-1-4 비전 명시 및 공유	기업가 특성파악 도구를 활용해 파악한 개인의 핵심가치관, 리더십 스타일, 강점과 약점을 정리해서 비전을 명시하고 이를 발표해봄으로써 보다 명확하게 인지할 수 있음

제2장

New Venture Creation

Module II-1

관찰일기

○ 학습개요 (Module Overview)

- 해당 과정을 통해 학습자는 아이디어 발굴을 위한 기초적인 방법인 관찰에 대해 학습하게 되며 해석을 하는 것이 아닌 순수한 관찰을 위한 훈련을 하게 됨

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- 순수한 관찰의 의미를 파악하고 아이디어 발굴을 위한 관찰기법을 숙지함

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- 순수한 관찰의 의미 파악
- '오감'을 사용한 관찰기법 학습
- 일상에서 문제찾기
- 관찰기법을 활용한 관찰일기 작성

세부학습목표	세부내용
II-1-1 순수한 관찰의 의미	관찰은 해석과 다른 의미를 가지고 있음. 일반적으로 특정 현상을 접했을 경우 본인의 경험과 지식을 바탕으로 관찰이 아닌 해석을 하게 됨. 이러한 해석을 배제한 순수한 관찰을 학습하고 익숙해지도록 훈련함
II-1-2 관찰결과 기록 및 설명하기	사진이나 동영상과 보고 관찰한 내용을 기록하는 방법에 대해 학습함. 철저히 객관적인 내용에 기반한 관찰기법을 지도하며 '오감'을 활용한 관찰을 기록하고 설명하는 방법에 대해 학습하고 훈련함
II-1-3 문제찾기	관찰기법에 대해 숙지하고 활용할 수 있는 방법으로서 일상에서 문제를 발견하고 발견한 문제에 대해 설명할 수 있는 능력을 학습시킴
II-1-4 관찰일기 작성하기	팀을 구성하여 주변 상황을 '오감'을 활용해 관찰하도록 하고 그 내용을 객관적으로 기록함. 관찰을 통해 얻어진 사진을 보며 평소 발견하지 못했던 것 중에서 발견한 것과 해당 발견을 통해 얻어진 새로운 기회는 무엇인지 적도록 함

Module II-2

KANO 분석 (KANO Analysis)

○ 학습개요 (Module Overview)

- 고객의 요구사항이나 기타 제품 및 서비스의 구성요소를 체계적인 기준으로 분류하는 카노분석(KANO analysis)의 개념에 대해 학습하고 카노 분석을 활용해 아이디어를 발굴하고 분류하는 방법에 대해 학습함

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- 카노분석의 개념과 원리를 이해함
- 카노분석을 활용해 아이디어를 개선하거나 발굴할 수 있음

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- 카노분석의 개요 및 기본 개념
- 카노분석을 활용한 고객요구사항 분석 방법
- 카노분석을 활용한 아이디어 개선 및 발굴
- 카노분석의 사례

세부학습목표	세부내용
II-2-1 KANO 분석의 개요	일본의 카노 노리아키교수에 의해 제시된 KANO분석은 고객의 니즈를 분석하고 제품 개발 및 품질향상 등과 관련된 상품기획 이론임. KANO분석을 활용하면 특정 제품이나 상품을 기획할 때 소비자가 기대하는 것과 그것을 충족시켜주는 것 사이의 주관적 만족감을 설명할 수 있음
II-2-2 KANO 분석기법의 원리	KANO 분석은 고객의 요구사항의 충족정도와 그에대한 만족정도에 따라 제품이나 서비스의 품질요소를 매력적, 일원적, 당연적 요소로 구분하고 각각에 대한 상관관계를 설명함으로써 고객이 요구하는 수준을 설명하고 있음
II-2-3 KANO 분석을 위한 설문지 작성 방법	KANO 분석을 위해 필요한 설문지를 구성하는 방법에 대해 학습하고 실제 데이터 수집을 시도함으로써 KANO분석을 이해하고 활용할 수 있음. KANO분석을 위한 설문조사는 긍정적 질문과 부정적 질문이 한쌍을 이루고 있으며 이를 통해 얻은 데이터를 KANO분석 평가표에 대입하여 각각의 요소 성격을 파악함
II-2-4 KANO 분석을 활용한 아이디어 개선	KANO 분석을 통해 현재 아이디어의 개선사항을 알아볼 수 있으며 이를 활용한 아이디어의 개선이나 개발이 가능함. KANO 분석을 통해 확보한 제품이나 서비스에 대한 품질구성요소를 각각 다양한 방법으로 개선해보고 고객의 반응을 관찰함

Module II-3

TRIZ

○ 학습개요 (Module Overview)

- 해당 모듈에서는 창의적 아이디어를 발굴하는 데 널리 쓰이고 있는 TRIZ기법에 대한 학습을 통하여 신사업 개발을 위한 독창적이고 창의적인 아이디어를 발굴할 수 있도록 함

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- TRIZ의 개념과 프로세스의 이해를 통한 창의적 아이디어의 발굴을 수행함

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- TRIZ의 개념 및 기본 원칙
- TRIZ의 프로세스 이해
- TRIZ활용 방법

세부학습목표	세부내용
II-3-1 TRIZ의 개념 및 기본 원칙	TRIZ는 러시아에서 개발된 창의적 아이디어 도출 도구로서 주어진 문제에 대해 가장 이상적인 결과를 얻을 수 있는 방법에 관한 것임. 이상적 결과를 도출하는 것을 기본 원칙으로 다양한 관점에서 창의적 아이디어를 도출할 수 있도록 함
II-3-2 TRIZ 프로세스	TRIZ는 크게 3가지 프로세스로 구성되어 있음 ① 문제에 대한 이상적인 결과를 정의 ② 이상적 결과를 얻는 데 관건이 되는 모순을 발견 ③ 모순 해결안을 얻을 수 있는 최적의 해결책을 발견
II-3-3 TRIZ 활용방법 및 사례	TRIZ를 활용한 창의적 아이디어 발굴 사례를 통해 TRIZ에 대한 이해를 넓히고 신사업을 위한 창의적 아이디어를 발굴할 수 있는 역량을 기르게 하는 것이 목적임

Module II-4

CPS : Creative Problem Solving

○ 학습개요 (Module Overview)

- 본 과정에서는 창의적 문제해결(CPS : Creative Problem Solving)에 관한 다양한 기법들의 개념을 학습하고 창의적으로 문제를 해결할 수 있는 역량과 활용방법에 대해 학습함

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- CPS의 개념을 이해하고 CPS의 대표적인 기법을 제시할 수 있음
- CPS기법을 활용한 문제해결과 창의적 아이디어를 제시할 수 있음

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- CPS의 개념과 기본원리를 파악함
- CPS의 대표적 기법을 학습하고 활용방법을 이해함
- CPS의 구성요소와 구체적인 단계를 알고 응용함

세부학습목표	세부내용
II-4-1 CPS의 개요 및 기본원리	창의적 문제해결(CPS : Creative Problem Solving)의 개념, 역사 및 기본원리를 파악하고 이해함
II-4-2 CPS 기법탐색	기본적으로 CPS는 Osborn의 사실발견-아이디어 발견-해결안 발견의 3모형으로부터 출발하는 것이 일반적이나 CPS는 특정한 모델이나 개념을 지칭한다기보다는 문제해결을 위한 방법의 개념으로 접근할 수 있으며 이에 따라 다양한 문제해결기법이 존재함
II-4-3 CPS 구성요소	일반적으로 CPS는 6단계의 프로세스를 가지고 있음 ① 상황인식 - 문제상황이해, 갈등상황 인식 ② 정보확인 - 핵심갈등 관련 정보수집 ③ 문제찾기 - 핵심갈등의 구체화 및 해결할 문제 진술 ④ 해결안 발견 - 해결방안 생각하기 ⑤ 해결방법 결정 - 해결방안 선택기준 및 최선의 해결안 선택 ⑥ 계획하기 - 구체적 실천계획 세우기
II-4-4 CPS를 활용한 아이디어 개성 및 발굴	창업을 위한 새로운 아이디어를 발굴하거나 기존에 가지고 있던 아이디어를 CPS를 활용해 개선하기 위해서는 기존 상황에 대한 명확한 인식이 선행되어야 함. 이를 위해 각 개인이나 팀의 상황을 파악하고 기록해봄으로써 CPS를 적용하는 방법을 파악함

Module II-5

브레인스토밍

○ 학습개요 (Module Overview)

- 본 모듈에서는 대표적인 아이디어 개발 도구인 브레인스토밍의 개념에 대해 파악하고 실제로 브레인스토밍을 수행함으로써 브레인스토밍을 활용한 아이디어의 발굴 및 개선방법을 숙지함

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- 브레인스토밍의 개념을 파악하고 기본원리를 이해함
- 브레인스토밍의 주의사항을 숙지함
- 브레인스토밍을 활용해 아이디어를 개발하고 발굴할 수 있음
- 브레인스토밍을 활용해 아이디어를 개발하고 발굴할 수 있음

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- 브레인스토밍의 개념
- 브레인스토밍의 활용방법
- 브레인스토밍 프로세스 이해
- 브레인스토밍 결과 분석

세부학습목표	세부내용
II-5-1 브레인스토밍의 개념	브레인스토밍은 1939년 실업가 Alex Osborn에 의해 개발된 것으로 집단과 구성원들이 하나의 구체적인 문제를 놓고 해결하기 위해 가능한 많은 아이디어를 개발하기 위해 만든 기법임. 발표가 익숙하지 않거나 부자연스러워한다고 판단되면 아이디어를 종이에 적어내도록 하는 방법도 있으며 다양한 방법을 활용해 브레인스토밍을 학습함
II-5-2 브레인스토밍 활용방법 숙지	브레인스토밍은 기본적으로 다른 사람이 제시한 아이디어를 비판하지 않는다는 규칙이 있음. 이런 이유는 특정한 문제나 주제에 대해 가능한 많은 아이디어를 도출하기 위함이며 실제 팀을 구성하여 각각의 주제를 정의하고 아이디어를 도출하는 브레인스토밍을 진행할 수 있음
II-5-3 브레인스토밍 결과분석	브레인스토밍을 효과적으로 사용하기 위해서 다양한 원칙을 제시할 수 있음 ① 초점을 명확히 한다. ② 규칙을 만든다. ③ 아이디어에 번호를 매긴다. ④ 워밍업 시간을 갖는다. ⑤ 온몸을 활용한 스케치 혹은 프로토타입을 만든다.

Module II-6 SCAMPER

○ 학습개요 (Module Overview)

- 해당 모듈에서는 창의적 아이디어를 도출하기 위한 도구인 SCAMPER를 이해하고 실제 신사업 개발을 위한 아이디어를 도출할 수 있도록 함

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- SCAMPER의 원리 및 프로세스를 이해함
- SCAMPER를 활용해 창의적 아이디어를 발굴할 수 있도록 함

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- SCAMPER의 개요 및 기본 개념
- SCAMPER를 활용하기 위한 프로세스
- SCAMPER 사례

세부학습목표	세부내용
II-6-1 SCAMPER의 개요 및 특징	아이디어 도출 중 발산적 사고기법인 SCAMPER는 사고를 다각적으로 전개할 수 있고, 제약을 통해 사고를 확산시키고 고정관념에서 벗어난 독창적인 발상을 할 수 있도록 도와줌
II-6-2 SCAMPER 프로세스	SCAMPER는 다음과 같은 프로세스를 통해 활용됨 ① 해결해야하는 문제나 주제를 확인 ② SCAMPER 제약을 적용하여 새로운 아이디어를 도출 ③ 활용가능한 아이디어를 결정
II-6-3 SCAMPER 활용 사례 및 방법	SCAMPER는 대체하기, 결합하기, 응용하기 등 7가지 제약조건을 제시하고 있으며 이를 활용해서 창의적 아이디어를 자극하는 기법임. 또한 다양한 활용사례를 제시할 수 있음

Module II-7 Red Flag Check

○ 학습개요 (Module Overview)

- 본 모듈에서는 수집된 신사업 아이디어 가운데 사업화 가능성이 낮은 아이디어를 자사에 적합한 기준으로 제거하기 위한 도구인 Red Flag Check의 개념을 이해하고 이를 활용한 아이디어 스크리닝을 수행함

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- Red Flag Check를 활용해 수집된 아이디어를 스크리닝 할 수 있음
- 자사의 상황에 맞는 적합한 선정 기준을 수립할 수 있음

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- 현실적 제약조건을 고려한 선정 기준의 수립
- Red Flag Check의 개념 이해
- Red Flag Check의 프로세스의 활용

세부학습목표	세부내용
II-7-1 Red Flag Check의 개요 및 특징	Red Flag Check는 수집된 사업 아이디어를 자사 상황에 맞는 기준으로 분류하여 사업 성공 가능성이 높은 아이디어를 발굴하는 기법임. 해당 기업의 상황에 적합한 기준을 설정하고 수집된 아이디어를 분류한다는 측면에서 매우 효과적임
II-7-2 Red Flag Check 선정 기준	Red Flag Check를 위해서는 아이디어를 분류하기 위한 기준이 먼저 설정되어 있어야 함. 이때 사용될 수 있는 기준은 아이디어의 현실성, 법률적, 행정적 제약사항의 유무 등이 될 수 있으며 효과적인 아이디어 선정을 위해 기업의 사업 상황이 반영된 기준을 설정하는 것이 효과적임
II-7-3 Red Flag Check 프로세스	Red flag Check는 다음과 같은 프로세스를 가지고 있음 ① 신사업 개발 아이디어 수집 ② 아이디어 선정 기준을 확보 ③ 통과된 아이디어를 대상으로 시장규모, 접근성 등 분석

Module II-8

TRM(Technology Road Map)

○ 학습개요 (Module Overview)

- 본 모듈에서는 기술로드맵(TRM : Technology Road Map)의 개요와 의미를 파악하고 활용방법에 대해 숙지함으로써 향후 사업 계획 수립시 사용할 수 있는 역량을 배양하게 됨

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- 기술로드맵의 개념을 파악함
- 기술로드맵의 의미와 활용방안을 학습함

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- 기술로드맵의 구성요소를 이해함
- 기술로드맵의 목적과 활용방법 숙지
- 기술로드맵의 활용사례
- 기술로드맵의 평가 및 분석

세부학습목표	세부내용
II-8-1 기술로드맵의 개요	기술로드맵은 기존의 중장기계획과는 달리 시장 수요에 대한 요구로부터 필요한 기술을 도출함으로써 국가 경제에 직접적으로 기여할 수 있는 기술개발의 가이드라인이 되는 것으로 미래 목표 기술을 위한 단계별 기술 개발 이정표를 제시하는 것임
II-8-2 기술로드맵의 활용사례	기술로드맵의 작성사례로 캐나다 산업부에서 작성한 8개 분야에서의 기술로드맵, 미국 에너지부에서 에너지 집약적이고 환경과 밀접한 9개 산업을 대상으로 작성한 기술로드맵 등을 예로 들 수 있으며 이러한 활용사례를 통해 국내 기술로드맵의 현 주소를 파악할 수 있음
II-8-3 기술로드맵의 활용	기술로드맵은 국가적 차원에서 미래 목표기술을 정의함으로써 각 기업이나 개인이 활용하기에 따라 효과적인 기술시장을 확보할 수 있다는 장점이 있음. 국내 삼성종합기술원이 작성한 반도체 분야 기술로드맵이나 산업자원부를 중심으로 2001년에 완성한 산업기술로드맵 등을 활용하여 사업계획 및 비즈니스 모델 수정 등을 수행할 역량 확보가 필요함

Module II-9

KAI(Kirton Adaption-Innovation)

○ 학습개요 (Module Overview)

- 본 모듈에서는 개인의 특성을 파악하기 위해 사용되는 도구인 KAI(Kirton Adaption-Innovation)를 활용하여 개인의 특성이 어떤 그룹에 속하는지에 확인하고 각 그룹이 어떠한 속성을 지니고 있는지에 대해 학습함

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- KAI Inventory의 개념을 이해함
- Adaptation그룹과 Innovation그룹의 특성에 대해 이해

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- KAI 설문지를 통해 개인의 그룹(Adoption-Innovation) 확인
- Adaptation그룹과 innovation그룹의 특성에 대해 이해
- KAI 설문 결과를 활용한 개인의 특성진단방법

세부학습목표	세부내용
II-9-1 KAI그룹정의	KAI설문지를 활용하여 개인이 Adaptation그룹과 innovation그룹 중 어느 그룹에 속하는지 확인하고 각 그룹의 적응성과 혁신성 등 KAI 주요 지표에 맞는 기준을 확인함
II-9-2 그룹별 특성에 대해 이해	Adaptation그룹과 innovation그룹의 특성에 대해 이해하고 그룹간의 차이점을 비교
II-9-3 KAI 결과의 적용	KAI 결과를 활용해 전략적인 팀 구성 및 인사채용, 문제해결 등 다양한 분야에 적용하는 방법과 사례를 학습하고 결과를 활용한 실제 문제해결을 시도함

Module II-10

고객입장에서 제품혁신하기

○ 학습개요 (Module Overview)

- 본 모듈에서는 혁신제품에 관하여 개인 및 팀 단위로 토론을 실시하고 이를 통하여 혁신제품에 대한 정의와 이들 제품의 공통적인 성공 요인, 고객이 요구하는 혁신제품의 개발 등을 학습함.

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- 혁신적 제품에 대한 정의 및 혁신적인 제품 발굴
- 고객차원에서 혁신적 제품의 공통적인 성공요인을 도출

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- 토론을 통한 혁신적 제품 정의 및 선정
- 혁신적 제품의 공통적인 성공요인을 도출
- 도출된 성공요인을 다른 제품에 적용하여 새로운 아이디어 발굴

세부학습목표	세부내용
II-10-1 혁신적 제품 정의 및 선정	개인 및 팀 단위로 혁신 제품에 관해 토론을 수행하고 각자 생각하는 혁신적인 제품의 정의, 혁신 제품의 사례 등 혁신제품에 관한 생각을 공유하고 혁신제품에 대해 학습
II-10-2 혁신적 제품의 성공요인 도출	선정된 다양한 혁신제품에 대한 성공요인 분석을 통하여 공통적으로 가진 성공요인을 도출
II-10-3 공통된 성공요인을 다른 제품에 적용	도출된 성공요인을 활용하여 기존 제품들과 결합하여 고객입장에서 새로운 제품 아이디어 발굴

Module II-11

전문지식으로부터의 아이디어 도출

○ 학습개요 (Module Overview)

- 본 모듈에서는 다양한 지식으로부터 아이디어를 발견 위해 생각하고, 표현하고 범주화하는 등의 과정을 통해 자연스럽게 아이디어를 도출하는 방법을 학습함

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- 아이디어 도출을 위한 생각하는 방법과 표현하는 방법을 학습함
- 다양한 아이디어 발상 기법의 개념과 활용 방법을 학습함

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- 아이디어 도출을 위한 생각하기
- 아이디어 발상 기법의 개념과 활용 방법

세부학습목표	세부내용
II-11-1 아이디어와 창업	아이디어는 어떤 일에 대한 구상으로서, 창업에서는 비즈니스 기획에 바탕을 두고 발상단계에 들어가는 것이 주요함. 풍부한 아이디어는 수많은 기회를 낳은 원천이므로 다양한 자극을 통해 많은 아이디어를 발굴할 수 있어야 함
II-11-2 아이디어 도출을 위한 생각하기와 표현하기	아이디어 도출을 위해 결핍을 찾으려 하고 정확한 의도를 가져야 하며, 문제를 재해석하고 새로운 개념을 만들려는 생각하기가 필요함. 또한 이를 공유하기 위해 다양한 도구와 수단을 통해 표현할 수 있어야 함
II-11-3 아이디어 발상 기법1	브레인스토밍법(제한을 두지 않고, 거침없이 의견을 말함), 고든법(짧은 단어를 제시하고 거기에서 자유로이 토론), 시넵틱스법(여러개를 결합하거나 합성하는 방법), 카탈로그법(분명한 목적을 가지고 카탈로그 등을 보면서 발상하는 방법), KJ법(유사한 정보를 카드로 정리하여 발상하는 법), NM법(고든법을 체계화한 방법)
II-11-4 아이디어 발상 기법2	일출법(시작에서 끝나는 사이의 공백을 강제적으로 연상시키는 방법), 초정법(강제 연상법으로 목적만을 위한 방법), 특성열거법(문제점 발견을 촉진하는 기법), 결정열거법(제품의 결점을 나열하여 개선하는 방법), 희망열거법(희망 항목을 나열하여 아이디어를 발상하는 방법), 연상결합법(서로 다르고 관련이 없어 보이는 요소를 합쳐 연상되는 관련성을 찾아내어 발상하는 방법)

Module II-12

아이디어의 기회화

○ 학습개요 (Module Overview)

- 본 모듈에서는 참신한 아이디어를 시장 수요에 적합한 창업 아이템을 구체화하고 관련 산업 분석 등의 과정을 통해 창업 및 사업화가 가능한 기회로 발전시키는 절차와 방법 등의 내용을 학습함

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- 아이디어의 기회화를 위해 발굴된 아이디어를 구체화시킬 수 있음
- 구체화된 아이디어를 바탕으로 타당성을 검토할 수 있음

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- 아이디어 상세화
- 아이디어 기회화 프로세스
- 아이디어 기회화 지원 서비스

세부학습목표	세부내용
II-12-1 아이디어의 상세화	아이디어의 개요(아이디어의 추진 동기/착안 배경, 필요성 등), 아이디어의 성능 및 기능(용도, 특성, 적용분야), 아이디어의 경쟁력(차별성, 우월성, 핵심기술 등), 아이디어의 제품화 계획 등을 구체화하는 과정에서 아이디어의 강점과 약점을 파악할 수 있음
II-12-2 아이디어 기회화의 과정	아이디어 기회화를 위해 아이디어와 자신(자사)의 적합성, 제품니즈의 구체화, 고객 설정, 제품 기능 확립이 필요하며, 기술 및 시장에 대한 정보분석 등을 통한 타당성 파악이 수행되어야 함
II-12-3 아이디어 기회화 지원 서비스 체험	정부 또는 민간이 제공하는 아이디어 사업화 프로그램(창조경제 종합포털, 1인창조기업지원사업, 아이디어오디션 등)의 정보를 탐색하고 사업화의 가능성을 실재적으로 타진해 볼 수 있음

제3장

Corporate Entrepreneurship

Module III-1

엘리베이터 피치

○ 학습개요 (Module Overview)

- 본 모듈에서는 자신의 생각을 요약하여 짧은 시간 안에 전달할 수 있는 능력을 향상시키기 위한 기본적인 절차와 방법을 학습하고 실제로 연습해 보면서 실무적인 내용을 학습함.

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- 엘리베이터 피치(elevator pitch)의 개념을 이해함
- 엘리베이터 피치의 기본적인 절차와 스킬을 익힘

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- 엘리베이터 피치의 이해
- 엘리베이터 피치의 기본적인 구성 내용과 절차
- 엘리베이터 피치와 창업
- 엘리베이터 피치 실습

세부학습목표	세부내용
III-1-1 엘리베이터 피치의 개념	엘리베이터 피치는 서비스 혹은 비즈니스모델, 기업과 그 가치에 대한 빠르고 간단한 요약으로 로켓피치라고도 함. 자신의 생각을 요약하여 짧은 시간(3분 정도)에 전달할 수 있어야 한다는 의미로 지어짐
III-1-2 엘리베이터 피치의 기본 내용	엘리베이터 피치는 기본적으로 자기소개, 문제제기(고객이 겪고 있는 불편함 등), 제품/서비스의 설명(제품의 주요기능과 특징, 수익창출방법), 고객과 시장에 대한 이해(주요고객, 주요 경쟁자, 경쟁자와의 차별성) 등으로 구성됨
III-1-3 엘리베이터 피치와 창업	엘리베이터 피치는 주로 말, 글, 비디오의 형태로 전달할 수 있으며, 프로젝트 매니저, 세일즈맨, 정책 결정자 등 여러 사람들이 목적에 따라 활용할 수 있음. 창업과 관련해서 어떤 엘리베이터 피치가 더 효과적이며, 적합한 도구는 어떤 것들이 있는지 학습함
III-1-4 엘리베이터 피치 실습	엘리베이터 피치는 용도에 따라 다양하게 활용될 수 있으며, 특히, 창업과 관련해서는 벤처캐피탈과 엔젤로부터 자금을 조달할 때 상요될 수 있음. 짧은 시간의 설명으로 투자자의 관심과 투자의를 끌어낼 수 있도록 엘리베이터 피치를 준비하고 발표함으로써 실무적인 역량을 향상시킬 수 있음

Module III-2

Model Feasibility Check List

○ 학습개요 (Module Overview)

- 본 모듈에서는 수집된 아이디어를 평가하고 신사업 개발에 가장 적합한 아이디어를 도출하는 도구로 사용되는 Model feasibility Check List의 학습을 통해 아이디어 스크리닝에 대한 이해와 활용법을 익히도록 함.

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- Model Feasibility Check List의 구성요소를 파악하고 각 항목별 의미를 알 수 있음
- Model Feasibility Check List를 활용한 아이디어 스크리닝을 수행할 수 있음

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- Model Feasibility Check List 활용방법
- Model Feasibility Check List 사용 프로세스
- Model Feasibility Check List 결과 이해

세부학습목표	세부내용
III-2-1 Model Feasibility Check List 개요 및 구성의 이해	Model Feasibility Check List는 kauffman 재단에서 사용하고 있는 신사업 관련 아이디어를 평가하기 위한 도구로서 아이디어를 Market, Product/Service, Financial 등 3가지 관점으로 구분하여 평가를 진행 할 수 있도록 함
III-2-2 Model Feasibility Check List 프로세스	Model Feasibility Check List은 다음과 같은 프로세스를 가지고 있음. 기업이 향후 수행하고자 하는 신사업에 관한 시장성 및 기술성 등 타당성 분석을 위해 Market-Product/Service-Financial의 순으로 제시되어 있는 체크리스트에 체크함
III-2-3 Model Feasibility Check List 결과 분석	Model Feasibility Check List을 통해 비즈니스 모델의 성격을 정의하고 각 관점별로 사업 아이디어의 타당성을 분석할 수 있음. 분석결과를 토대로 추후 수행하고자 하는 신사업에 대한 추가적 투자를 유치하는 등 긍정적 효과를 기대할 수 있음

Module III-3

5Force

○ 학습개요 (Module Overview)

- 본 모듈에서는 기업의 경쟁 환경을 분석하는 대표적인 도구인 5Force를 활용해 기업을 분석하는 방법을 학습하고 기업의 입장에서 수익성과 매력도가 높은 산업을 발견하고 활용 전략을 수립하는 방법을 학습함

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- 창업에서의 5Force의 의미와 개념을 이해함
- 5Force를 활용한 외부 환경분석을 이해하고 기업에 적용할 수 있음

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- 5Force의 구성요소 개념 정의
- 5Force의 활용한 창업환경 분석
- 5Force를 반영한 창업기업 전략의 수립

세부학습목표	세부내용
III-3-1 5Force의 개념	5Force는 Harvard Business School의 마이클포터교수가 제시한 기업과 경영환경을 분석하는 도구로써 기업의 외부환경을 정의하고 5개 요소로 구분하고 각각에 대한 정의를 내린 것으로 기업이나 사업모델의 환경분석에 흔히 사용되고 있음
III-3-2 5Force의 구성요소1	5Force는 신규진출기업의 위험, 기존 경쟁자간 경쟁, 대체재의 위험, 구매자의 교섭력, 공급자의 교섭력, 이상 5개의 구성요소를 가지고 있으며 각각에 대한 특징을 이해할 필요가 있음
III-3-3 5Force의 구성요소2	산업이나 사업모델의 사업성을 결정짓는 5Force의 구성요소를 이해하고 실제 각 요소를 활용한 경영분석을 수행함으로써 창업과 사업계획에서의 5Force의 영향력과 유용성을 이해할 수 있음
III-3-4 5Force를 활용한 전략수립	5Force는 기업의 외부환경요소가 가지고 있는 영향력의 정도를 의미하는 것으로 각각에 대한 대응전략이 수립될 수 있음
III-3-5 5Force 활용사례	5Force는 기업의 외부 환경을 5가지 요소로 분류하고 정의함으로써 기업의 안정적인 경영전략 수립과 위기를 예측하는 데 사용되는 것으로 기업환경 분석에 널리 사용되고 있는 도구임. 5Force를 사용해 환경분석을 실행한 다양한 산업군, 사업모델의 사례를 통해 5Force를 이해할 수 있음

Module III-4 SWOT

○ 학습개요 (Module Overview)

- 본 모듈에서는 기업의 경쟁 환경을 분석하는 대표적인 도구인 SWOT을 활용해 기업 환경을 분석하는 방법과 SWOT을 활용한 전략을 수립하는 방법을 학습함

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- SWOT의 개념을 이해함
- SWOT을 활용한 기업의 환경을 분석할 수 있음
- 분석결과를 활용해 기업의 대응전략을 수립할 수 있음

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- SWOT의 구성요소 이해
- SWOT 분석 실습
- SWOT 전략 도출
- SWOT분석의 사례

세부학습목표	세부내용
III-4-1 SWOT 개요	SWOT은 기업을 둘러싸고 있는 경영환경을 내부환경과 외부환경으로 구분하고 외부환경을 분석하여 기회와 위협을 찾아내어 이를 톨로 강점을 강화하고 약점을 극복하는 전략을 수립할 수 있도록하는 전략도구임
III-4-2 SWOT 분석 실습	SWOT은 기업이나 사업모델의 경영환경분석에 사용되는 가장 기본적인 도구 중 하나임. SWOT은 각각 기업의 강점, 기업의 약점, 기업의 기회, 기업의 위기상황을 의미하는 것이며 개인이나 팀 차원에서 SWOT분석을 수행해 봄으로써 SWOT 분석도구를 깊게 이해할 수 있도록 함
III-4-3 SWOT 전략도출	SWOT분석을 통해 도출된 경영환경요소를 활용해 다음과 같은 기본적인 전략이 도출될 수 있음 ① S-O : 시장의 기회를 활용하기 위해 강점을 사용하는 전략 ② S-T : 시장의 위협을 회피하기 위해 강점을 사용하는 전략 ③ W-O : 약점을 극복함으로써 시장의 기회를 활용하는 전략 ④ W-T : 시장의 위협을 회피하고 약점을 최소화하는 전략
III-4-4 SWOT 사례	SWOT를 활용해 경영환경을 분석하고 기업의 전략을 수립한 사례를 접하고 학습함으로써 SWOT의 이해도를 높임

Module III-5 가치사슬 (Value Chain)

○ 학습개요 (Module Overview)

- 본 과정에서는 일반적인 기업활동에서 부가가치가 생성되는 과정을 설명하고 있는 도구인 마이클포터의 가치사슬에 대해 학습하고 주요 용어를 이해함으로써 기업의 가치가 생성되는 일련의 과정을 파악하고 이를 반영한 사업모델을 수립할 수 있음

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- 가치사슬의 개념과 기본 용어를 이해함
- 가치사슬을 기업에 적용할 수 있으며 시사점을 도출할 수 있음

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- 기업의 가치사슬의 개요 파악
- 가치사슬의 구조파악 및 사례적용
- 가치사슬 결과분석
- 가치사슬 결과 활용분석

세부학습목표	세부내용
III-5-1 가치사슬 개요	가치사슬은 기업이 부가가치를 창출하기 위한 활동을 주 활동과 지원활동으로 구분하고 각 기능이 직접적·간접적으로 연계되어있는 정도를 파악하는 것을 의미함
III-5-2 가치사슬 실습	가치사슬의 주 활동은 제품의 생산, 운송, 마케팅, 판매, 물류 등과 같은 현장업무를 의미하는 것이며 지원활동은 구매, 기술개발, 인사, 재무 등 현장 활동을 지원하는 것을 의미함. 각 개인 및 팀 단위로 선정한 기업이나 사업 모델의 가치사슬을 파악함
III-5-3 가치사슬 결과 분석	기업이나 사업모델을 대상으로 가치사슬분석을 수행하고 결과로 도출된 주·지원활동 각각에 대한 현황을 파악하고 각 단계별 핵심활동들의 강점이나 약점 및 차별화 요인을 분석해 볼 수 있음

Module III-6

BMO(Bruce Merrifield-ohe)

○ 학습개요 (Module Overview)

- 본 모듈에서는 사업성 평가를 위해 널리 사용되고 있는 BMO의 개요와 프로세스에 대하여 이해하고 BMO를 활용한 사업 매력도 측정을 수행함

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- BMO의 개요 및 개념을 이해함
- BMO 측정 기준 및 평가 방법을 이해하고 도식화할 수 있음
- BMO결과에 따른 사업 전략을 수립할 수 있음

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- BMO 분석을 위한 아이디어 평가
- BMO에서 사업 적합도와 매력도의 의미와 결과 분석
- BMO 결과 도식화 및 분석 후 사업화 추진 전략 수립

세부학습목표	세부내용
III-6-1 BMO의 개념과 특징	BMO는 신사업과 벤처투자의 사업성 평가를 위한 도구로 사용되고 있으며 사업의 매력도와 사업 적합도를 계량화, 단순화함으로써 객관성이 높은 사업성과평가 도구로 사용되고 있음
III-6-2 BMO 측정방법	BMO는 신사업을 자사와의 적합도와 사업의 매력도를 기준으로 도식화할 수 있도록 함. 특히 사업 매력도의 경우 매출이익가능성, 성장가능성, 경쟁상황 등 총 60점 만점으로 구성되어 있으며 자사적합도의 경우 60점 만점으로 필요자금 대응력, 마케팅 능력 등을 포함하고 있음
III-6-3 BMO 결과 분석 및 사업화 추진 전략 수립	BMO를 통한 결과는 최종적으로 도식화시킬 수 있으므로 현재 사업의 상황 및 동향을 쉽게 파악할 수 있음. 사업 매력도와 자사 적합도를 적절히 고려하여 추가적인 사업 전략을 수립하는 것이 중요함

Module III-7

PMI(Plus, Minus, Interesting)

○ 학습개요 (Module Overview)

- 본 모듈에서는 신사업 개발을 위한 아이디어 평가를 위한 도구인 PMI의 개념을 이해하고 PMI를 활용해 실제 아이디어를 평가하고 시사점을 도출할 수 있음

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- PMI의 구성 원리를 이해함
- 아이디어의 그룹화와 각 관점별 시사점 도출을 수행할 수 있음

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- PMI의 구성 요소(Plus, Minus, Interesting)의 개념
- 아이디어 평가 및 평가서 작성
- 사업 아이디어의 그룹화 및 시사점 도출

세부학습목표	세부내용
III-7-1 PMI의 개념 및 구성요소	PMI는 Plus, Minus Interesting을 의미하는 것으로 수집된 아이디어를 각 조직구성원을 3개 팀으로 나누어 긍정적인 측면, 부정적인 측면, 흥미로운 측면만을 고려해 아이디어를 분석하는 것을 의미함
III-7-2 아이디어 평가 시트작성	아이디어에 대한 조직원의 의견이 반영된 시트를 통해 아이디어를 평가한 정보를 관련이 있다고 생각하는 것끼리 분류하고 각 관점별, 아이디어별 시사점 도출 및 추가적인 분석이 가능함
III-7-3 아이디어 활용 방안 및 시사점	PMI법을 통해 신사업에 관련된 아이디어를 직원간 공유하고 의견을 교환한 후 추가적인 분석 및 아이디어 활용방안을 도출 할 수 있음

제4장

Social Entrepreneurship

Module IV-1

전략 포트폴리오(BCG 매트릭스)

○ 학습개요 (Module Overview)

- 본 과정에서는 기업의 경쟁 환경을 분석하는 대표적인 도구인 전략 포트폴리오 (BCG매트릭스)의 기본적인 개념과 용어를 학습하고 이를 활용하여 특정 기업이나 사업부의 전략적 활동을 평가할 수 있는 방법을 숙지함

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- BCG매트릭스의 개념과 사용방법을 학습함
- BCG매트릭스를 사용해 기업을 분석하고 시사점을 도출할 수 있음

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- BCG매트릭스의 구성요소 개념 정의
- BCG매트릭스의 활용한 창업환경 분석
- BCG매트릭스를 반영한 창업기업 전략의 수립

세부학습목표	세부내용
IV-1-1 BCG매트릭스의 개요 및 개념	BCG매트릭스는 미국의 보스턴컨설팅 그룹에서 개발한 기업의 전략평가도구로서 기업이 사업에 대한 전략을 결정할 때 시장점유율과 사업의 성장률을 고려한다고 가정하는 것에서부터 출발하며 해당 기업의 상대적 시장점유율과 사업의 성장률을 고려하여 4개의 영역을 도출함
IV-1-2 BCG 매트릭스의 적용 및 실습	BCG매트릭스의 X축과 Y축은 각각 기업의 성장률과 기업의 상대적 점유율을 의미하는 것으로 기업의 사업영역은 스타, 현금젓소, 문제아, 개 등으로 구분됨. 실제 사업모델을 BCG매트릭스에 적용해봄으로써 도구에 대한 이해를 높일 수 있음
IV-1-3 BCG 매트릭스의 결과분석 및 전략수립	BCG매트릭스는 기업의 자금흐름 및 사업의 성장여부 등을 판단할 수 있게 함으로 다양한 성장전략을 도출할 수 있게 함. 예를 들면 기업의 사업영역 가운데 문제아의 경우 사업의 철수 혹은 적극적 시장개입을 통한 성장 등을 선택할 수 있음
IV-1-4 BCG매트릭스 결과 활용 및 이해	경쟁기업과 비교했을 때 자사의 경쟁적 위치를 쉽게 파악할 수 있고 기업 내부역량의 원천을 발견할 수 있다는 점에서 BCG매트릭스는 널리 사용되고 있음. 각 영역의 의미와 전략확장가능성을 고려하는 등 BCG매트릭스의 결과를 이해하고 활용하는 학습이 필요함

Module IV-2

비즈니스 플랜 Pitching & Competition

○ 학습개요 (Module Overview)

- 본 모듈에서는 개인 혹은 팀단위로 비즈니스 플랜을 작성하고 이를 발표함으로써 사업계획을 기획, 수립 및 평가, 활용에 이르는 방법을 숙지하고 보다 정교한 비즈니스 플랜을 작성하는 방법을 학습함

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- 창업에 있어서 비즈니스 플랜의 의미를 이해함
- 비즈니스 플랜을 기획하고 작성하는 목적과 방법을 학습함

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- 비즈니스 플랜의 구성요소 학습
- 비즈니스 플랜 발표를 통한 피드백 확보 및 사업계획 반영 방법
- 비즈니스 플랜을 통한 사업아이디어의 정교화 방법

세부학습목표	세부내용
IV-2-1 비즈니스 모델의 개념확립	비즈니스 플랜에서 가장 중요한 요소는 비즈니스 모델로써 비즈니스 모델의 구성요소와 특징을 파악하고 학습함으로써 개인이나 팀의 비즈니스 플랜의 효과적인 작성을 할 수 있도록 함
IV-2-2 비즈니스 플랜 구성요소	비즈니스 모델의 타당성과 사업성 등을 보완하여 비즈니스 플랜을 작성하기 위해 필요한 요소들을 학습하고 이를 활용한 기본적인 비즈니스 플랜을 작성함
IV-2-3 비즈니스 플랜 작성방법	실제 펀딩을 위한 비즈니스 플랜 작성을 수행함으로써 자사의 비즈니스 모델을 점검할 수 있으며 비즈니스 플랜을 구체화시킴
IV-2-4 비즈니스 플랜 발표	개인 혹은 팀 단위로 비즈니스플랜을 발표함으로써 각자의 비즈니스 모델이나 사업운영방법 등을 평가받고 다양한 관점에서 활용할 수 있도록 함. 특히 비즈니스 플랜의 핵심요소인 비즈니스 모델의 성공가능성을 높이는 데 초점을 맞춰 진행됨
IV-2-5 비즈니스 플랜 수정 및 보완	발표를 통해 받은 자사의 비즈니스플랜에 대한 피드백 및 수정보완사항을 반영하고 다음 발표에 활용할 수 있도록 준비하는 과정, 프로세스를 학습함

Module IV-3

비즈니스 모델 캔버스

○ 학습개요 (Module Overview)

- 본 모듈에서는 기업이 수집된 신사업 아이디어를 활용해 실제 사업화를 위해 필요한 비즈니스 모델을 수집하는 과정에서 유용하게 사용될 수 있는 도구인 비즈니스 모델 캔버스에 대해 학습함으로써 효과적인 비즈니스 모델 설계를 할 수 있도록 함

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- 해당 신사업 아이디어의 비즈니스 모델을 정의할 수 있음
- 비즈니스 모델 캔버스의 개념 및 구성요소를 설명할 수 있음
- 비즈니스 모델의 사례를 비즈니스 모델 캔버스의 구성요소에 맞게 분석할 수 있음

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- 비즈니스 모델 캔버스의 9가지 영역에 대해 정의
- 비즈니스 모델의 각 영역별 사례
- 자사의 신사업 아이디어의 명확한 비즈니스 모델 영역 구분

세부학습목표	세부내용
IV-3-1 비즈니스 모델 캔버스의 개념	비즈니스 모델 캔버스는 비즈니스 이미지를 구체화시키기 위해 고안된 도구로서 고객가치, 채널 등 비즈니스 모델이 보유하고 있어야 하는 9가지 영역에 대해 정의함으로써 시장에 적합한 비즈니스 모델을 수립할 수 있음
IV-3-2 비즈니스 모델 캔버스의 9가지 영역별 특징 및 사례	비즈니스 모델 캔버스는 9가지 고유 영역을 가지고 있으며 고객, 가치제안, 채널, 고객관계, 수익원, 핵심자원, 핵심활동, 핵심파트너십, 비용구조 등이 있음
IV-3-3 자사의 신사업 아이디어의 비즈니스 모델 영역 적용	자사가 보유하고 있는 신사업 관련 아이디어를 비즈니스 모델 캔버스에 적용시켜 봄으로써 향후 사업화에 사용되는 비즈니스 모델을 보다 명확하게 이해할 수 있음

Module IV-4

BSC(Balanced Score Card)

○ 학습개요 (Module Overview)

- 본 모듈에서는 경영성과관리 도구로 널리 사용되는 BSC(Balanced Score Card)의 개념과 주요 용어 및 체계에 대하여 학습하고 이를 활용한 신사업 성과평가를 수행할 수 있도록 함

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- BSC의 개요 및 기본 원리를 이해함
- BSC의 각 관점별 특징과 도구 사용법을 숙지함

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- BSC의 개요
- BSC에서의 CSF와 KPI의 명확한 개념 인식
- 사업 영역의 체계적인 관리를 위한 BSC 활용방법

세부학습목표	세부내용
IV-4-1 BSC의 개요 및 기본원리	BSC는 가장 대표적인 경영성과 관리 도구로서 다양한 방면에서의 성과 측정을 통한 전략 실행력을 관리하고 목표를 측정할 수 있도록 하는 도구임
IV-4-2 CSF	CSF(Critical Success Factor)는 핵심 성공요인이라 기업의 목표를 달성하기 위해 필요한 가장 핵심적인 성공요소를 의미하는 것으로서 주요 성과를 측정하기 위해 정의되어야 함
IV-4-3 KPI	KPI(Key Performance Indicator)는 CSF를 달성하기 위한 핵심요소로 성공적인 목표달성을 위해 조직차원에서 핵심적으로 관리해야 하는 측정요소를 의미함
IV-4-4 BSC 활용사례	BSC는 각각 재무, 고객, 프로세스, 학습과 성장 관점에서 성과를 측정할 수 있으며 이러한 활용사례를 통해 자사의 신사업 개발의 성과를 측정하고 평가할 수 있음

제5장

세부과정

Module V-1

표준BP작성계획서

○ 학습개요 (Module Overview)

- 본 모듈에서는 실제 사업계획서를 작성하기 앞서 참고자료로 활용될 수 있는 표준 비즈니스 플랜 작성 계획서를 학습하고 이를 참고하여 사업계획서를 작성하는 방법을 숙지함

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- 표준 비즈니스 플랜의 구성요소를 이해함
- 표준 비즈니스 플랜의 특징을 파악함

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- 표준 비즈니스 플랜의 구성요소 숙지
- 각 주요 산업군별 표준 비즈니스 플랜의 특성파악
- 표준 비즈니스 플랜의 활용방법

세부학습목표	세부내용
V-1-1 표준 비즈니스 플랜의 구성요소	비즈니스 플랜은 일반적으로 고객시장정의, 기업 운영형태, 자금조달 방법, 사업 아이템의 정의 및 인력, 조직구조 등의 구성요소가 포함되어 있음
V-1-2 표준 비즈니스 플랜의 중요 요소	비즈니스 플랜은 많은 구성요소를 가지고 있으며 그중 가장 중요한 것으로 평가받는 것은 비즈니스 모델임. 비즈니스 모델은 비즈니스플랜의 핵심요소라고 할 수 있으며 명확한 비즈니스 모델의 정의가 중요함
V-1-3 산업군별 표준 비즈니스 플랜의 특성	창업하고자 하는 산업군에 따라 비즈니스 플랜이 가지고 있는 구성요소는 조금씩 달라짐. 예를 들어 제조업의 경우 시설 및 기자재 등의 확보 방법이 필요하지만 서비스 기업의 경우 인력의 확보가 더 중요하는 등 진행하고자 하는 산업에 따라 중요하게 서술해야하는 구성요소가 달라짐
V-1-4 표준 비즈니스 플랜의 활용방법	표준 비즈니스 플랜은 비즈니스 플랜이 가지고 있어야 하는 필수 요소를 정의하고 서술함으로써 사업계획서 작성이 낯설거나 어색한 개인이나 팀을 위해 유용하게 사용될 수 있음. 표준 사업계획서를 참고하여 각자의 비즈니스 모델을 확장시키는 것을 학습함으로써 올바른 사업계획서 작성방법을 숙지 할 수 있음

Module V-2

PMS(Project Management System)

○ 학습개요 (Module Overview)

- 본 모듈에서는 신사업계획서 작성시 포함되는 사업운영 계획 및 조직, 예산 등 전략 수립의 도구로 사용되는 PMS(Project Management System)의 개요와 구성요소를 파악하고 이를 바탕으로 신사업 운영계획을 수립할 수 있는 역량을 기르고자 함

○ 학습목표 (Foundational Objectives)

- PMS의 개요 및 목표를 이해할 수 있음
- PMS의 수행범위 및 주요 수행내용을 이해할 수 있음
- PMS를 활용한 신사업 운영계획을 수립할 수 있음

○ 주요 학습내용 (Common Essential Learnings Foundational Objectives)

- PMS의 정의 및 개요
- PMS에서 제시하는 PMO(Project Management Office)의 수행범위 및 수행내용
- 각 수행범위별 산출물, 수행 내용 등의 주요 이슈관리 방안

세부학습목표	세부내용
V-2-1 PMS의 정의 및 개요	PMSsms 조직이나 기업 내 프로젝트 관리 능력을 향상시키고 발전시키기 위한 실질적인 사항을 제시하고 관리하기 위한 도구임
V-2-2 PMO의 프로젝트 수행범위 및 수행내용	신사업 개발 프로젝트에 대한 각 단계별 산출물, 수행범위 및 수행내용을 체계적으로 관리할 수 있는 도구를 제시하고 있으며 PM의 역할을 함께 정의하고 있음
V-2-3 PMS 기반의 신사업 수행 계획 도출	사업 계획서 작성시 담당자는 PMS가 제공하는 10가지 수행범위를 각각 정의하고 이에 적합한 효율적인 관리 전략을 제시할 수 있어야 함

참고문헌

1. 김은선, “기술사업화 전략기획을 위한 기술시장 분석/평가방법론”, 2009, KISTI.
2. “신사업발굴 및 기획 방법론”, 2008, Opentide
3. “전략적 접근에 의한 신사업 개발 및 추진 실무과정”, 2010, KMAC]
4. 박수홍, “Entrepreneurial Competence 강화를 위한 Blended Learning Service 모형 개발”, e-비즈니스연구 제 10권 제 4호 2009. 11. 30.
5. “Planning the eEntrepreneurial Venture”, Kauffman Foundation Fasttrack.
6. 김치풍 외, “조직민첩성, 신사업 성공의 핵심역량”, 2012, 삼성경제연구소
7. 황인경, “신사업은 별도의 전담 조직체계로”, 2011, LG경제연구소
8. 김창현, “신사업 활성화를 위한 성공 포인트”, 2003, LG경제연구소
9. Laudon, Kenneth C, Jane P. <<Management Information Systems 12/E: Managing the Digital Firm P.135>>. Pearson Education Asia. ISBN-10 : 027375453X / ISBN-13 : 9780273754534
10. Alexander Osterwalder 외 <<Business Model Generation, 타임비즈, 2011>>
11. 노동조, 남민석, 6시그마 도구를 활용한 대학도서관 멀티미디어 서비스 개선 변수 도출에 관한 연구, 2013, 정보관리학회지 30(1), 111-129
12. 필립코틀러 2005, 마케팅의 10가지 치명적 실수
13. 기술창업보육론, 중소기업청
14. Entrepreneurship, Bruce & Duane 2012
15. 트리즈의 40가지 발명원리 적용이 학습자의 창의성 신장에 미치는 영향, 남승권, 최완식, 2006, 대한공업교육학회, 31권 2호
16. 중소기업 사업다각화를 위한 유망사업화 아이템 및 방향성, KISTI
17. 비즈니스 모델 쟁, 조용호, 비전아레나
18. 남관우, 최규혁, 2006, 포스코엔지니어링기술보 제 27권 제1호
19. 박상규 외, 기업자금관리실무, 2011, 영화조세통람
20. Arthur C. Brooks, <<Social Entrepreneurship: A Modern Approach to Social Value Creation>>, Pearson, 2008.
21. 사회적 기업 활성화 방안에 관한 심포지엄, 2009, KDI.
22. 김용태 외, “사회적기업 관련 교육과정 개설 연구과제”, 고용노동부, 2011.
23. 남승연, 조창현, 정무권.(2010), “ 사회적기업의 개념화와 유형화 논쟁: 사회적 기업의 다양성과 역동성의 이해를 위하여, 창조와 혁신, 3(2), 129-173.
24. 박재환, 김용태(2010), “사회적 가치와 기업가정신 함양을 위한 교과과정 개발”, 상업교육연구, 24(4), 75-93.
25. 박찬임(2008), “사회적기업 육성정책의 쟁점과 과제, 보건복지포럼, 144, 21-33.
26. 엄형식(2007), “빈곤과 실업의 새로운 대안, 사회적기업”, 환경과 생명, 통권 제54호, 148-162.
27. 장원봉(2005), “사회적 경제의 대안적 개념구성에 관한 연구: 유럽과 한국의 사례를 중심으로”, 한국학중앙연구원, 한국학대학원 사회교육 박사학위논문.
28. 조영복(2011), “한국의 사회적기업 육성모델과 국제비교”, 사회적기업연구, 4(1), 83-105.
29. 홍석빈(2009), “사회적기업의 지속성장 가능성”, 「LG Business Insight」, 41-50.
30. Alter, K.(2007), “Social Enterprise Typology”, Virtual Ventures.
31. Arthur C. Brooks, <<Social Entrepreneurship: A Modern Approach to Social Value Creation>>, Pearson, 2008.
32. Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J.(2006), “Social Entrepreneurship and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?, Entrepreneurship Theory and Practice, 30(1), 1-22.
33. Borazga, C. & Defourny, J.(2001), “The Emergence of Social Enterprise, New York: Routledge.
34. Casson, J.(2005), “Entrepreneurship and the Theory of the Firm”, Journal of Economic Behavior and Organization, 58(2), 327-348.
35. Certo, I. & Miller, D.(2008), “Social Entrepreneurship: Key Issues and Concepts”, Business Horizons, 51, 267-271.
36. Defourny, J.(2004), “확장된 유럽에서의 사회적기업: 개념과 현실, 국제노동브리프(번역본).
37. Dees, J. G.(1998), “The Meaning of social entrepreneurship in Non-Profit and Voluntary Discussion Group, Arnouva-L@WUNUN.WUNET. EDU.
38. DTI(2002), “Social Enterprise Strategy for Success, DTI, London. Emerson(1990).
39. Emerson, J. & Tweaks, F.(1996), “New Social Entrepreneurs: The Success Challenge and Lessons of Non-profit Enterprise Creation, San Francisco, CA; The Robert

Foundation.

40. EMES(2006), "Social Enterprises at the crossroads of Market, Public Policies and Civil Society, EMES-UCL, working paper.
41. Kirzner, I. M.(1973), "Competition and Entrepreneurship, Chicago University of Chicago Press.
42. Sagawa, T. & Segal, A.(2000), "Common Interest, Common Good: Creating Value through Business and Social Sector Partnership", California Management Review, 42(2), 105-122.
43. Waddck, S. A.(1988), "Building Successful Partnerships", Sloan Management Review, 29(4), 17-23.
44. Weerawardena, J. & Sullivan, M. G.(2006), "Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model, Journal of World Business, 44(1), 21-35.

창업교육 전문가 양성과정 설계

발행일 2014년 2월

발행처 교육부
한국연구재단
(재)한국청년기업가정신재단

수행기관 (재)한국청년기업가정신재단

자문 한창희 교수(한양대학교 ERICA캠퍼스)
고혁진 교수(한국산업기술대학교)
이채원 교수(서울과학기술대학교)
김용태 교수(남서울대학교)
