

---

# **창의산업융합 특성화 인재양성 공통 교과과정의 개발**

**- 특성화 대학원 3단계 교과과정 연구 -**

---

**2016. 1.**

# 목 차

I. 학기별 교과목 제시 .....	3
1. 목표 역량 .....	3
2. 교과목 개요 .....	4
가. 사업계획서 작성을 위한 교과목 모듈 .....	4
나. 기업운영을 위한 교과목 모듈 .....	5
3. 교과목 운영 .....	6
가. 교과목 운영 방안 .....	6
나. 교과목 평가 .....	6
4. 교과목 구성 모듈 요약 .....	8
II. 교과목 구성 모듈 .....	10
III. 교과과정 예시 .....	93

## I. 학기별 교과목 제시

### 1. 목표 역량

- o 사업화(commercialization) 과정은 아이디어 기획, 설계 과정을 통해 개발된 시제품이나 아이디어를 사업화 하는데 필요한 다양한 직무 능력을 향상시키는 것을 목적으로 함
- o 사업화는 크게 창업(startup)을 통해 새로운 기술이나 아이디어를 기업을 만들어 운영하는 것과 라이선싱(licensing)을 통해 기술이나 아이디어를 보호하기 위한 지적재산권(intellectual property)를 사업화를 원하는 기업 또는 개인과 계약을 맺고 실시권을 넘기는 방식으로 구분
  - 사업화라는 것을 창업의 개념으로만 생각하는 것이 아니라 적절한 지적재산권을 확보하고 이에 대한 실시권을 양도하는 것도 사업화라는 개념으로 이해하는 것이 필요함
- o 따라서 3학기에 다루는 교육모듈(education module)은 아이디어 기획 과정에서 다루었던 비즈니스모델(business model)을 구체화하여 사업계획서를 작성하는 과정과 창업 또는 라이선싱에 필요한 제반 지식을 전달하는 데 초점을 맞추고 있음
  - 일반적으로 비즈니스모델은 가치제안 (value proposition), 수익모델 (revenue model), 시장 및 고객분석 (market & customer analysis), 재무계획 (financial plan), 조직 구성 및 운영 (organizing team & management)로 구성
  - 또한 지적재산권의 확보, 스타트업 운영에 필요한 법·제도의 이해, 운영 자금 확보 등과 관련된 지식을 학습해야 함

## 2. 교과목 개요

가. 사업계획서 작성을 위한 교과목 모듈

	시장 조사 및 고객 분석	수익 모델	지적재산권 확보
<b>교육목표</b>	목표 시장과 고객을 정의하고 다양한 조사 및 분석 기법을 활용한 시장 및 고객 분석 기법을 학습	지속적 이윤창출을 위한 수익모델을 구성하고 이를 발전시키기 위한 기법을 학습	기술과 아이디어 보호를 위한 지적재산권 확보 전략에 대해 학습
<b>교과목 모듈</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 고객요구사항분석</li> <li>- 시장분석 및 예측</li> <li>- 핵심경쟁자 분석</li> <li>- 설문조사 분석</li> <li>- 통계데이터 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 비즈니스모델 개요</li> <li>- 수익모델구성 및 확장</li> <li>- 시장진출전략</li> <li>- 판매 및 유통</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지적재산권의 이해</li> <li>- 지적재산권 확보전략</li> </ul>
<b>산출물</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시장 조사 및 고객 분석 보고서</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수익모델 및 시장진출전략 보고서</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 특허, 상표권 등의 지적재산권 확보를 위한 관련 서류</li> </ul>

- 사업계획서 작성을 위해서는 제안된 아이디어와 제품에 대한 시장 조사와 목표 고객에 대한 분석이 선행되어야 함
  - 다양한 경로를 통해 시장 조사에 관련된 데이터를 획득하고 분석할 수 있는 기법을 학습
  - 목표 고객 정의를 위해 고객요구사항을 분석하고 경쟁 기업들의 현황파악이 필요함
- 수익모델은 기업이 지속적으로 운영되기 위한 가장 중요한 구성요소이므로 다양한 수익모델에 대한 학습을 통해 제안된 아이디어, 제품에 적합한 수익모델을 구성하는 것을 목표로 함
  - 기존 수익모델에 대한 이해와 이를 기반으로 한 새로운 수익모델을 개발하고 이를 바탕으로 한 시장진출 전략을 수립
  - 또한 어떤 경로를 통해 제품을 판매하고 유통시킬 것인지를 동시에 학습하는 것이 필요함
- 지적재산권은 기업의 핵심 자산 중 하나이며 자신의 아이디어, 제품이 법적으로 보호될 수 있는 기반이므로 지적재산권의 확보는 사업화 과정에서 반드시 다루어야 하는 주제임
  - 지적재산권의 종류에 대해 학습하고, 제안된 아이디어에 대한 지적재산권의 확보가 가능한지를 파악하며 어떤 방법으로 지적재산권을 확보해야 할 것인지를

## 에 대한 전략수립

### 나. 기업운영을 위한 교과목 모듈

	재무계획	조직 운영	법·제도의 이해
교육목표	제품 또는 서비스를 시장에 출시하기까지 필요한 재정 지원에 관련된 내용을 학습	조직 구성 및 운영기법에 대한 학습	사업계획 및 기업운영과 관련된 법·제도에 대한 학습
교과목 모듈	- 투자계획수립 및 운영	- 기업가정신 - 조직구성 및 운영 - 직원 모집 및 교육 - 직원 보상	- 스타트업과 관련된 법과 제도
산출물	- 투자유치계획서 - 자금운영 계획서	- 조직운영을 위한 규정	N/A

- 조직을 구성하고 운영하는 것은 사업계획의 실행 측면에서 매우 중요한 주제이므로 조직 운영을 위한 자금 확보 및 운영 방안, 다양한 사례를 통한 조직의 구성 및 운영방법을 습득하고 직원 모집, 보상 등에 대한 주제에 대해 학습
  - 조직운영규정은 대부분의 스타트업에서 중요하게 여기지 않는 부분이나 조직원 간 의견 대립, 보상 등의 문제 발생 시 피해를 입게 되므로 이에 대한 사전 이해가 필요
- 사업계획 및 기업운영에 있어 필요한 법·제도의 학습은 사업 수행과정에서 발생 가능한 법적인 이슈들을 회피하는데 도움을 줄 수 있음
  - 특히 아이디어의 상품화 과정에서 발생할 수 있는 검사, 인증제도 등에 대한 이해는 사업화 과정에서 반드시 고려되어야 함
  - 또한 기업의 설립이나 라이선싱 과정에서 발생할 수 있는 법적인 이슈들에 대한 이해는 아이디어 제공자들의 피해 최소화에 도움을 줌
  - 사업화에 관련된 법과 제도는 관련 전문가의 검토를 통해 콘텐츠의 추가적인 확보가 필요하며, 특히 정부기관, 공공기관 등을 통한 사업화 지원 제도에 대한 정보는 관련 기관과의 긴밀한 협조를 통해 지속적으로 정보를 획득해야 함

### 3. 교과목 운영

#### 가. 교과목 운영 방안

- 교과목의 운영은 15주 기간 동안 제시된 모듈의 조합을 통해 이루어지는 것이 바람직하나 반드시 제시된 모듈만을 사용할 필요는 없음
  - 프로그램의 특성에 따라 새로운 모듈을 구성하여 운영이 가능하며 새로운 모듈을 제안하는 경우 교과목 모듈 운영을 위한 관련 자료들을 작성하여 공유함으로써 해당 모듈이 타 교과목에서도 활용 가능하도록 해야 함
  - 또한 기존 모듈에서 제시된 내용에 추가, 보완하여 교과목을 운영할 수 있으며 추가, 보완된 내용을 공유함으로써 제시된 모듈의 콘텐츠 품질향상에 도움을 주어야 함
- 교과목의 운영에 있어 제시된 모든 모듈을 사용하지 않아도 되며 일정 기간 이상의 교육 기간과 팀프로젝트 등의 실습 기간을 결합함으로써 일부 모듈만으로 교과목을 운영할 수 있음
  - 예를 들어, 지적재산권과 관련된 모듈을 과목 담당교수와 외부 전문가를 활용하여 강의를 진행하고 일정 기간은 제안된 아이디어 또는 제품과 관련된 특허 출원문서를 작성하고 이를 전문가에게 피드백 받는 형태의 수업을 운영해도 무방함
- 사업화 과정은 반드시 1명의 교수에 의해 운영될 필요는 없으며 해당 주제에 전문성을 가진 교수나 전문가를 포함한 팀티칭 방법을 통해 운영 가능
  - 필요한 경우 창업 경험이 있는 기업인을 멘토로 활용함으로써 실제 창업, 기업 운영과정에서 필요한 지식을 획득할 수 있도록 하는 것이 중요
- 수강생들은 3~5명의 팀을 구성하여 담당 교수에 의해 제시된 과제를 수행하는 것이 바람직하며 팀원의 역할 분담에 대한 명확한 정의가 선행됨으로써 팀 구성원 모두가 적극 참여할 수 있는 기반을 마련하는 것이 중요

#### 나. 교과목 평가

- 본 교과목의 특성 상 시험이나 1인 프로젝트 발표 등을 통한 교과목의 평가는 바람직하지 않으며, 팀별로 수행된 팀프로젝트 결과 평가를 통한 교과목 평가를 권장함
  - 이때 팀의 구성은 최소 3명 최대 5명 이내로 수강생들이 자율적으로 구성하는 것이 바람직하나 담당교수의 의도에 따라 무작위로 팀의 구성을 수행할 수도 있음
  - 또한 팀프로젝트의 주제선정, 수행과정에 있어 주차별 계획수립, 역할분담 및

- 수행결과, 발표 및 토론 등 다양한 평가항목을 제시하여야 함
- 또한 최종 발표 평가에는 담당교수뿐만 아니라 멘토, 외부 전문가, 다른 팀에 의한 평가도 종합함으로써 다양한 관점에서 평가할 수 있도록 함
  - o 교과목 평가를 위해서는 팀프로젝트 수행과정에 있어서 제안서 평가, 팀별활동 평가, 최종사업계획서 평가로 구분하여 운영가능
    - 제안서 평가에서는 팀별로 제안하는 프로젝트 목표의 필요성과 구체성, 그리고 당위성을 적절한 근거 데이터로부터 도출하는 역량과 프로젝트 실행에 있어 주차별 계획수립, 발표자료의 작성 부분을 평가 가능
    - 팀구성 및 활동 부분에서는 팀장의 리더십과 팀원의 역할분담, 지속적인 활동 여부 등을 종합적으로 평가하여 점수를 부여
    - 최종보고서에는 멘토 또는 담당교수와의 면담 등을 통해 얻어진 다양한 의견들이 어떻게 발전되어 왔는지 그리고 현실성 있는 사업계획서가 작성되었는지를 종합적으로 평가하고 발표와 토론 능력에 대한 평가가 병행되어야 함
  - o 아래 제시된 표는 교과목 평가를 위한 예시이며 세부항목 및 배점은 담당교수에 따라 다양하게 변화시켜 활용 가능함

[표 1] 아이디어 기획 분야 교과목 평가 예시

구분	세부항목	배점	점수	비고
프로젝트 제안서 (30)	- 프로젝트 목표의 필요성	10		
	- 근거 데이터의 적절성	10		
	- 주차별 계획 실행의 적절성	5		
	- 발표 자료의 전문성	5		
팀 구성 및 활동 (30)	- 역할 분담의 적절성	10		
	- 팀 활동의 지속성 및 구체성	10		
	- 리더십	10		
최종보고서 (40)	- 보고서 내용의 구체성	5		
	- 사업수행 내용의 현실성	10		
	- 최종 보고서의 품질	10		
	- 발표 및 토론 능력	15		

#### 4. 교과목 구성 모듈 요약

	모듈 번호	모듈 제목	내용	수업진행 시간
시장 조사 및 고객 분석	C-1	고객요구사항 분석 (customer needs analysis)	고객요구사항을 수집·분석함으로써 신 제품 개발 및 아이디어 개선에 필요한 데이터를 수집하고 나아가 고객의 잠재 적인 니즈(needs)에 대한 이해를 수행	1주
	C-2	시장분석 및 예측 (market analysis and forecasting)	국내외 시장 현황에 대한 분석을 통해 목표시장을 정의하고 향후 시장 규모 등에 대한 객관적 판단에 도움을 줄 수 있도록 함	2주
	C-3	핵심경쟁자 분석 (competitor analysis)	동종기업이나 선두기업이 누구인지 파 악하고 그들이 가지고 있는 장단점에 대한 분석을 통해 제안된 아이디어의 역량을 분석	1주
	C-4	설문조사 분석 (survey analysis)	고객요구사항분석을 위한 설문지 작성, 설문데이터분석 방법에 대한 기본적인 내용을 학습	1주
	C-5	통계데이터 분석 (statistical data analysis)	외부 통계 데이터를 활용하여 데이터 특성 및 분석 목적을 고려하여 적절한 통계분석방법을 선정할 수 있도록 함	1주
수익모델 개발	C-6	비즈니스모델 개요 (business model)	비즈니스모델을 구성하는 핵심 요소들 이 무엇이며 어떤 점들을 고려하여 작 성되어야 하는지를 알아보고 수익모델 의 종류에 대해 학습	1주
	C-7	수익모델 구성 및 확장 (revenue model)	제안된 아이디어, 제품에 적절한 수익 모델을 작성하고 토론함으로써 최종 수 익모델을 도출하고 기존 수익모델의 발 전방향을 도출	1주
	C-8	시장진출전략 (market penetration strategy)	제안된 아이디어, 제품을 이용한 시장 진출, 시장다각화, 시장개척 전략과 효 과적인 마케팅 전략에 대해 학습	1주



	모듈 번호	모듈 제목	내용	수업진행 시간
수익모델 개발 (계속)	C-9	판매 및 유통 (sales & distribution strategy)	제품 및 서비스를 고객에게 어떤 경로를 통해 전달할 것인지 결정하고 유통망 확보방안과 가격책정 전략에 대해 학습	1주
지적재산권 확보	C-10	지적재산권의 이해 (intellectual property)	지적재산권의 종류와 역할, 활용방안 등에 대한 학습을 통해 지적재산권 확보의 필요성 및 특허지도에 대해 학습	0.5주
	C-11	지적재산권 확보전략 (Delveping IP strategy)	각국의 특허 검색사이트를 활용하여 제안된 아이디어 또는 제품과 유사하거나 분쟁의 위험이 있는 지적재산권을 검색하고 분석하는 기법을 학습하고, 이를 기반으로 기업의 아이디어 및 기술을 보호하고 향후 분쟁의 위험을 회피하기 위한 지적재산권 확보전략에 대해 학습	1주
재무 계획	C-12	투자계획수립 및 운영 (Financial Planning)	다양한 자금 유치 경로를 통한 운영자금 획득 및 운영 방안에 대해 학습하고 투자유치계획서를 작성하는 지식을 습득	1주
조직 운영	C-13	기업가정신 (Entrepreneu rship)	기업을 설립하고 운영하는데 있어 필요한 기업가정신과 지속적인 조직성장을 위해 필요한 창업자의 역할에 대한 학습	1주
	C-14	조직구성 및 운영 (Organization management)	다양한 사례를 통해 팀원 구성방안, 조직운영방안에 대해 학습하고 팀구성에 따른 적절한 운영방안을 도출	1주
	C-15	직원 모집 및 교육 (Hiring and education)	신규 직원의 모집을 위한 기준 설정, 입사 후 교육방안과 관련된 규정 등의 제정에 대한 내용을 학습	0.5주
	C-16	직원 보상 (Employee compensation)	직원들에 대한 유·무형의 보상방법과 직원 복지와 관련된 사항들을 다양한 사례를 통해 알아보고 적절한 보상방안을 수립	0.5주
법·제도의 이해	C-17	스타트업과 관련된 법과 제도	스타트업 설립, 운영과정에서 알아두어야 할 법과 제도에 대해 이해하고 주의해야 할 점을 사례를 통해 학습	1주

## II. 교과목 구성 모듈

C-1	고객요구사항분석(Customer Needs Analysis)
-----	-----------------------------------

### 1. 주제

- ☐ 고객요구사항을 정확히 파악하는 것은 새로운 제품의 시장 출시 후 시장 진입에 도움을 줄 수 있을 뿐만 아니라 제품이나 서비스 개발의 방향성을 더 명확하고 구체적으로 설정하는데 도움을 줄 수 있음
  - 제품 출시 전 내부 구성원들을 대상으로 하는 알파테스트(alpha test)와 소수의 사용자들을 대상으로 하는 베타테스트(beta test)를 통해 수집된 요구사항들을 최종 제품 또는 서비스 개발에 반영할 수 있음
- ☐ 고객요구사항을 수집하는 인터뷰, 설문조사 등의 기법에 대한 기초 내용을 학습함으로써 체계적으로 고객요구사항을 수집하고 분석하는 능력을 키우는 것이 본 모듈의 목적임

### 2. 교육 목표

- ☐ 고객요구사항의 수집 및 분석 기법을 학습하여 향후 제안된 아이디어 또는 제품의 개선 사항을 도출
  - 고객요구사항을 수집하기 위한 다양한 방법론과 분석방법을 학습

### 3. 수업 내용 (1주)

- ☐ 고객요구사항을 다양한 기준으로 구분하여 실제 개발과정에 적용할 수 있는 요구사항과 향후 개발 시 고려되어야 할 요구사항을 구분하여 도출할 수 있도록 함
  - 고객요구사항의 종류
    - 직접 니즈(direct needs)는 고객들이 해당 제품이나 서비스의 일반적인 특성(가격, 품질, 사용편리성 등)에 대한 요구사항을 의미
    - 잠재적 니즈(latent needs)는 고객에 의해 직접적으로 표현되지는 않지만 제품, 서비스 이용과정에서 발생할 수 있는 요구사항을 의미
    - 사용 니즈(constant needs)는 제품, 서비스 이용과정에서 언제나 발생 가능한

요구사항을 의미

- 특수 니즈(special needs)는 일반적인 대다수의 사용자들이 아닌 소수의 사용자들만이 필요로 하는 요구사항을 의미

□ 고객요구사항을 수집하기 위해서는 인터뷰, 설문조사 등의 방법을 사용 가능

○ 고객요구사항 수집 방법

- 인터뷰(interview)는 소수의 소비자를 대상으로 하여 제품이나 서비스 이용과정에서 발생할 수 있는 다양한 문제나 제안사항들을 수집
- 설문조사(survey)는 다수의 소비자들을 대상으로 하여 인터넷이나 서면을 통한 조사를 통해 고객요구사항을 조사

## 4. 참고 교재

□ 소비자요구사항 분석과 관련된 내용은 소비자 행동론(consumer behavior), 고객 관계관리(CRM, customer relationship management), 마케팅(marketing) 과목에서 다루어지는 것이 일반적이며 관련 교재에서 적절한 부분을 발췌하여 강의하는 것을 권장함

- Delbert Hawkins and David Motherbaugh, Consumer Behavior: Building Marketing Strategy, McGrawHill, 2012
- Don Peppers, Managing Customer Relationships: A Strategic Framework, Wiley, 2011

□ 제품이나 서비스에 필요한 구체적인 기능(function) 등에 대한 자세한 요구사항 도출은 요구사항분석(Requirement analysis) 과목에서 다루어지고 있음

- Kark Wiegers and Joy Beatty, Software Requirement: Developer best practice), Mircrosoft Press, 2013

## 1. 주제

- 제안된 제품과 아이디어의 잠재시장과 잠재판매 가능성을 분석하려면 우선 유사한 제품 또는 아이디어와 관련된 시장의 과거 판매 분석부터 할 필요성이 있으며 이는 판매 전략의 원천임. 이러한 과거 실적분석에 입각하여 현재시장의 잠재판매액·지역별 잠재시장·시장추세 등을 기반으로 시장분석 및 예측을 수행
  - 사장 분석 및 예측 방법으로는 과거의 데이터에 따른 경영자의 판단, 판매관계자의 예측합성, 소비자를 대상으로 한 설문 조사로부터의 예측, 다양한 수리적 방법에 의한 추세분석 등이 있음
- 시장예측은 수요예측과 판매예측으로 이루어지며 판매예측은 수요예측을 기반으로 수행됨
  - 수요예측에는 과거의 판매실적을 분석하여 미래 판매 실적을 예측하는 방법과 각종 자료의 종합적 검토로 수요를 연역하는 방법으로 구성
    - 과거 판매실적의 분석방법으로는 시계열(time-series) 데이터와 같이 미래의 수요를 과거데이터를 기반으로 하여 예측하는데 이를 위한 방법으로는 이동평균법(moving average), 최소제곱법, 상관분석 등이 사용
    - 각종 자료의 종합 검토를 통한 예측 방법에는 횡단면 데이터(longitudinal data)를 사용하는 방법으로 유망구매자를 대상으로 하는 것과 상품에 관심 있는 소비자를 대상으로 하는 것으로 구분

## 2. 교육 목표

- 시장분석 및 예측을 위한 정성적, 정량적 데이터의 분석기법을 학습함으로써 향후 기업의 판매전략 수립에 도움을 주는 것을 목표로 함

## 3. 수업 내용 (2주)

- 수요 예측이란 언제, 얼마만큼의 제품이나 서비스가 판매될 것인가를 전망하는 것으로 수요 예측이 필요한 이유는 수요에 대한 정확한 예측을 바탕으로 서비스 공급 계획을 수립해야만 공급의 과잉이나 부족 문제를 방지할 수 있기 때문임. 그러나 더 중요한 문제는 서비스 공급 계획이 한번 수립되면 이에 따라 재무, 인사, 마케팅 등의 다른 부서의 계획도 깊은 관련이 있다는 데 있음

- 수요 예측이 잘못되면 공급 계획이 잘못되고, 제때에 제대로 공급이 이루어지지 못하면 다른 모든 경영기능이 연쇄적으로 심각한 타격을 입게 되는 것이다.
- 오래 전부터 수요 예측은 생산 관리나 마케팅 관리의 중요한 연구주제와 실무기능으로 다루어져 왔고 그에 따라 여러 예측 기법들이 개발되었다. 다양한 기법들은 크게 사람의 주관적인 판단에 근거하는 정성적 예측법(Qualitative Forecasting Methods)과 과거의 수요 데이터에 근거하는 정량적 예측법(Quantitative Forecasting Methods)으로 구분됨
- **(1주차)** 정성적 예측법은 경영자의 판단, 전문가의 의견, 마케팅 부분의 정보와 경험, 시장조사 결과 등을 참고하여 주관적으로 미래의 수요를 예측하는 방법을 통틀어서 부르는 개념
  - 정성적 예측을 수행해야 하는 경우
    - 정량적인 예측에 필수적인 과거의 데이터가 없거나 데이터의 수집에 지나치게 많은 비용과 시간이 드는 경우
    - 외부환경 요인이 크게 변화하여 과거 데이터의 의미가 없어지거나 변질된 경우
    - 시장 수요가 어느 한 가지 요인의 특성보다 여러 요인들 사이의 복합적인 상호관계에 의해 결정되는 경우
  - 정성적 예측의 장점은 단순성과 명확성에 있음. 즉 소비자를 가장 잘 파악하고 있는 사람과 조직이 가장 현실적이고 직접적인 정보를 바탕으로 예측을 하기 때문에 그 과정이나 방식이 간단하면서도 명확함
  - 정성적 예측에서 자주 사용되는 대표적 방법으로는 지명집단 기법(Nominal Group Technique)과 같은 전문가집단 방법이 있는데 이 방법은 보통 10명 내외, 8~12명 정도의 전문가가 모여서 자유로운 토론(브레인스토밍)을 하거나 투표(Voting)를 통해 수요를 예측하는 방법
  - 시장조사법에는 사용자 인터뷰, 시장동향의 분석, 대규모의 설문조사 등 다양한 방법이 이용될 수 있으며 이 방법은 주로 개발된 신서비스를 시장에 출시하기 전에 미래의 수요를 예측하기 위해 사용
  - 마케팅 조사의 수요 예측의 다양한 분야에서 전문가들의 판단을 이용하는 대표적 방법으로는 델파이(Delphi) 기법이 있음
    - 델파이 기법은 앞의 지명집단 기법을 바탕으로 규모도 더 키우고 과정도 좀 더 조직화한 방법으로 전문가 집단에 대한 반복적인 설문조사를 통해 신뢰성 있는 합의점을 도출하는 과정
- **(2주차)** 정량적 예측방법은 시간에 따른 과거 정보를 이용하기 때문에 시계열

분석법(Time-Series Analysis)으로 불림

- 시계열 자료(time-series data)란 동일한 시간 간격을 두고 얻어진 관찰 자료의 집합으로, 일별 구매량, 월별 구매량, 분기별 구매량 등이 대표적인 시계열 자료임
- 미래의 수요를 예측하기 위해서는 우선 과거의 자료를 시각적으로 살펴보고 패턴(pattern)을 찾게 되며 발견되는 패턴의 종류에는 단순 변동만 있는 경우, 단순 변동에 추세가 있는 경우, 단순 변동에 계절성이 있는 경우의 세 가지 경우로 구분 됨
- 단순변동만 있는 경우는 가장 기본적인 경우로 별다른 특징이나 추세 없이 단순히 오르락내리락 하는 단순 변동(Random Variation)만 있는 경우
  - 이동평균 방법은 시간의 흐름에 따라 계속 움직이면서 가장 최근의 자료만을 가지고 계산하는 방법
  - 지수평균 방법은 이동 평균에서는 같은 비중(weight)을 가진 최근 m개의 데이터만 사용하는 단점을 보완하여 최근 데이터일수록 더 큰 비중을 주어 계산
- 단순 변동에 추세가 있는 경우는 수요가 단순히 오르락내리락 하는 것이 아니라 시간의 흐름을 따라 일정한 방향성을 가지고 변한다는 것을 의미
- 단순 변동에 계절성이 있는 경우는 단순히 계절에 따른 변동만을 뜻하는 것이 아니라 몇 개의 기간으로 나누었을 때 기간 사이에 수요의 차이가 존재하는 일반적인 경우를 의미

#### 4. 참고 교재

- 기업의 현재 상황에서 미래를 예측하고 분석하는 것이 일반적이며 관련 교재에서 적절한 부분을 발췌하여 강의하는 것을 권장함.
- George Kress and John Snyder, Forecasting and Market Analysis Techniques: A Practical Approach, Praeger, 1994
- Søren Bisgaard and Murat Kulahci, Time Series Analysis and Forecasting by Example, Wiley, 2011
- Larry Pasavento and Shane Smoleny, A Traders Guide to Financial Astrology: Forecasting Market Cycles Using Planetary and Lunar Movements (Wiley Trading), Wiley, 2015

#### 5. 수업 자료

[별첨]

## 1. 주제

- 사업화 부분에서 사업화의 성공 가능성을 높이기 위해서는 제안된 제품 또는 아이디어와 유사한 서비스를 제공하는 기업에 대한 분석이 수행되어야 하며 분석결과는 기업의 특성과 환경 등을 고려하여 적용되어야 함
- 핵심 경쟁자를 분석하기 위해 가장 널리 사용되는 SWOT분석은 기업의 내부 환경을 분석하여 강점과 약점을 발견하고, 외부환경을 분석하여 기회와 위협을 찾아내어 이를 토대로 강점은 살리고 약점은 죽이고, 기회는 활용하고 위협은 억제하는 마케팅, 비용 전략을 수립하는 것을 의미
  - 비용전략은 기업이 새로운 비즈니스의 생산성 향상이나 기타 목적으로 재화나 용역을 생산하는데 투입되는 모든 비용을 분석하여 생산성, 효율성을 높이는 데 필요한 전략

## 2. 교육 목표

- 본 모듈에서는 기업의 내부 환경과 기업을 둘러싸고 있는 외부환경을 분석할 수 있는 SWOT 분석을 학습하여 기업의 전략방향과 후속으로 이루어지는 다양한 세부 전략의 수립에 활용될 수 있는 방법론을 학습
  - 비즈니스 투자의 우선순위나 중요도를 도출할 수 있는 의사결정 방법론을 학습

## 3. 수업 내용 (1주)

- 기업마다 자사의 제품, 서비스의 특성이 틀리며 운영 환경이 다르므로 경쟁자를 분석하기 위한 다양한 방법을 고려해야 함. 실제로 많은 기업이나 컨설팅 업체에서는 자사 고유의 분석방법론을 가지고 있으나 방법론의 완전한 공개는 이루어지지 않기 때문에 핵심 경쟁자 분석을 위해 자주 사용되는 SWOT분석에 대해 학습
- SWOT 분석은 경쟁자 분석에 가장 많이 활용되는 분석법으로 SWOT 분석은 전략 분석의 출발점이자 기본이 되는 분석으로, 모든 전략 수립에서 반드시 그리고 가장 먼저 수행되는 작업이며 기업 내부의 강점(Strength)과 약점(Weakness), 외부환경으로 인한 기회(Opportunity)와 위협(Threat)를 서로 연관시켜 분석함

- SWOT 분석의 과정은 크게 외부환경 분석, 내부능력의 분석, 전략방향의 도출로 나눌 수 있으며, 일곱 단계로 이루어진다.
  - **(Step 1)** 기업의 전체적인 프로필을 분석하는 단계로 업종, 시장 영역, 경쟁 상황, 최고경영층 능력과 비전 등의 기본 정보에 대한 분석을 수행
  - **(Step 2)** 비즈니스의 외부환경을 분석하는 단계로 시장 요인, 경쟁 요인, 경제 요인, 기술 요인, 사회 요인 등을 분석하며, 이는 PEST 분석과 유사함
    - PEST 분석이란 비즈니스의 거시적 환경(macro environment)을 정치적(political) 측면, 경제적(economical) 측면, 사회적(social) 측면, 기술(technological) 측면으로 구분하여 분석하는 것을 의미
  - **(Step 3)** 외부환경 분석을 토대로 기회(O)와 위협(T)요소를 도출하는 단계
  - **(Step 4)** 내부요인을 분석하는 단계로 마케팅 능력, 재무 능력, 연구개발 능력, 생산/물류 능력, 관리 능력 등에 대한 분석을 수행
  - **(Step 5)** 내부요인 분석을 토대로 강점(S)과 약점(W)을 도출하는 단계
  - **(Step 6)** 위의 단계를 종합하여 SWOT 매트릭스(SWOT Matrix)를 도출하는 단계이며 기회와 위협, 강점과 약점의 조합으로 이루어진 4가지 영역으로 구성되어 각각의 전략 도출을 위한 근거로 활용됨
  - **(Step 7)** 각 영역에 대한 적합한 전략 방향과 대안을 도출하는 단계로 기본적인 전략 방향은 아래와 같이 구분됨
    - **(S-O 전략)** 기회-강점의 영역에 대해서는 강점을 극대화하여 기회를 최대한으로 활용하는 전략
    - **(W-O 전략)** 기회-약점의 영역에 대해서는 약점을 최소화하여 기회를 최대한으로 활용하는 전략
    - **(S-T 전략)** 위협-강점의 영역에 대해서는 강점을 극대화하여 위협을 최소로 줄이는 전략
    - **(S-W 전략)** 위협-약점의 영역에 대해서는 약점을 최소화하여 위협을 최소로 줄이는 전략

## 4. 참고 교재

- SWOT 분석에 대한 자료는 경영전략(management strategy), 기술예측 등 다양한 분야에서 활용되고 있으며 아래 교재에서 관련 부분을 발췌하여 활용하는 것을 권장함
  - Matt Krantz, Fundamental Analysis For Dummies, For Dummies, 2009
  - Shannon P. Pratt and Alina V. Niculita, Valuing a Business: The Analysis and Appraisal of Closely Held Companies, McGraw-Hill, 2008



- David Hussey, Company Analysis: Determining Strategic Capability, Wiley, 2001

## **5. 수업 자료**

[별첨]

## 1. 주제

- 설문조사(survey)는 소비자들의 의견을 종합하여 분석하기 위해 사용되는 가장 기본적인 방법으로 설문조사로부터 소비자들의 다양한 의견을 수집하기 위해서는 설문지 작성과 설문대상 선정이 매우 중요
  - 설문지(questionnaire) 작성은 응답자가 설문의 의도를 정확히 파악하고 응답자의 의견을 정확히 파악할 수 있게 작성되어야 함
  - 설문대상의 선정은 제안된 제품 또는 아이디어에 대한 잠재적인 소비자들의 특성을 고려하여 선정되어야 하며 다양한 인구통계학적(demographic), 사회통계학적(socio-demographic) 특성을 고려하여 선정하여야 함

## 2. 교육 목표

- 본 모듈에서는 설문조사과정에 대한 내용을 학습하며 특히 설문지 작성에 있어 유의해야 할 사항과 설문응답자 선정에 관련된 내용을 학습함으로써 설문조사의 목적을 달성하는데 도움을 줌

## 3. 수업 내용 (1주)

- 설문조사 분석은 신제품 개발에 관련된 신제품 개발에 관련된 설문지(questionnaire)를 발송하고, 일정 시간 지난 후 회수된 설문지의 응답을 토대로 고객요구 사항을 수집하는 방법이며 많은 고객을 대상으로 한 신제품 아이디어를 도출하는데 현실적으로 가장 많이 쓰이는 방법임
  - 설문조사의 성공 여부는 효과적이고 효율적인 설문지의 설계와 관련되어 있기 때문에 설문지는 먼저 필요한 정보의 리스트를 작성한 후 각 정보의 목적과 성격에 맞게 설문 내용, 질문 방식 그리고 질문 순서를 결정되어야 함
  - 설문지는 가능한 간결하게 작성되어야 하며 누구나 쉽게 이해하고 답할 수 있는 형태로 작성되어야 함
  - 효과적이고 효율적인 설문지를 작성하기 위해서는 상당한 수준의 전문성과 함께 마케팅 부문과 기술 부문의 유기적인 협조가 필수임
- 최근에는 웹이나 모바일을 활용한 온라인을 통한 조사방법이 폭넓게 사용되고 있는데 온라인 채널을 이용하면 아이디어 수집에 들어가는 시간과 비용을 절약

할 수 있고 응답자의 시간적, 공간적 제한도 줄일 수 있음

- 동영상이나 오디오 등과 같은 다양한 도구의 사용을 통해 참여도를 높일 수도 있고 조사자와 응답자간의 상호작용을 통해 좀 더 구체적이고 실용적인 아이디어 도출 가능

#### □ 설문지 작성을 위한 가이드라인

- 좋은 설문지는 응답자가 설문을 읽고 바로 이해할 수 있도록 쉬운 단어와 표현들로 작성되어 하는데 이는 설문 작성자에게는 평이하면서도 쉽다고 생각되는 개념조차도 응답자 입장에서는 환경과 관심사가 다르기 때문에 어렵게 느껴질 수 있기 때문임
- 설문지는 반드시 설문응답자의 입장에서 작성되어야 하며 설문을 통해 알고자 하는 요소를 쉽고도 정확하게 표현해야 함
- 설문과 답안에 애매한 표현을 사용하지 않아야 함
- 동시에 두 가지 이상의 질문을 하지 않아야 함
- 응답을 유도하는 질문이나 응답이 불가능한 질문은 포함되지 않아야 함
- 중복된 답안이 없어야 하며 민감한 질문은 우회적으로 표현하고 설문지의 맨 끝부분에서 물어보는 것이 바람직 함
- 설문지의 구성은 흥미롭거나 간단한 것으로 시작해야 함
- 인구통계학적 표본 정보는 가급적 뒤에 위치하도록 함

#### □ 일반적으로 연구를 설계할 때 어떤 분석 방법을 적용할 것인지를 계획하고, 해당 분석 방법에서 적용할 수 있는 척도를 기준으로 설문지를 작성

- 척도(Scale)란 일종의 측정도구로서, 일정한 규칙에 따라 측정 대상에 적용하는 일련의 기호나 숫자를 의미하는데 어떤 척도를 선택할 것인가의 문제는 연구 방법과 방향은 물론, 분석 결과에 영향을 미침
- 명목척도는 수 또는 순서의 개념과는 상관없이 이름만 붙여지는 척도
- 서열척도는 숫자 혹은 수치와는 관련이 없고 단순히 순서를 구분하기 위해 만들어지는 척도를 의미
- 등간척도는 명목척도나 서열척도와 달리 측정된 자료들 간에 더하기와 빼기가 가능한 척도를 의미
- 비율척도는 등간척도의 성질과 함께 무의 개념인 0값도 가지는 척도를 의미한다. 즉 수의 개념이 모두 들어가 있는 척도를 의미

## 4. 참고 교재

#### □ 자료의 개념을 이해하고 자료를 수집하는 방법, 설문을 통해 자료를 수집할 때의

유의사항, 바람직한 설문지 작성법에 대한 교재로 다음의 리스트를 권장함.

- Herbert F. Weisberg, Jon A. Krosnick, and Bruce D. Bowen, An Introduction to Survey Research, Polling, and Data Analysis, SAGE Publications, 1996
- Steven G. Heeringa, Brady T. West, and Patricia A. Berglund, Applied Survey Data Analysis, Chapman and Hall/CRC, 2010
- Willem E. Saris and Irmtraud N. Gallhofer, Design, Evaluation, and Analysis of Questionnaires for Survey Research, Wiley, 2014

## 5. 수업 자료

[별첨]

C-5	통계데이터분석(statistical data analysis)
-----	------------------------------------

## 1. 주제

- ☐ 오늘날 급변하는 환경에서 기업은 많은 데이터와 정보를 생산하고 있으며 기업은 이러한 데이터를 효과적으로 활용하여 현재와 미래를 예측하고 적절한 의사결정을 내려야 함
- ☐ 기업 내부의 신제품 개발 같은 문제에 관하여 심사숙고해야 하며 환율, 경기 변동, 원자재 확보 같은 외부 문제도 함께 고려하여야 하는데 불확실한 상황에서 합리적인 의사결정을 내리기 위하여 필요한 기법 중 하나가 통계학임
  - 통계학은 불확실한 상황에서 해결하려는 문제를 대상으로, 주어진 자료를 수집 정리하여 체계적으로 분석하는 학문이며 과학적인 이론과 실증적인 연구 방법을 포함

## 2. 교육 목표

- ☐ 수집 가능한 데이터들을 활용하여 기업 운영에 필요한 목표와 의사결정이 필요한 문제를 정의하고 이에 대한 의사결정을 위해 다양한 통계분석방법에 대해 학습
  - 통계분석 방법에 대한 내용과 적용 절차에 대해 학습
  - EXCEL, SPSS 등 통계분석도구를 활용한 통계분석방법에 대해 학습

## 3. 수업 내용 (1주)

- ☐ 기업의 경영과 관련된 다양한 의사결정 문제 가운데 데이터에 기반하여 의사결정을 내려야 하는 영역에서는 통계적 분석방법이 활용될 수 있음
- ☐ 통계적 분석방법을 수행하기 위해서는 적절한 비용과 시간을 투자하여 획득할 수 있는 데이터들이 무엇인지를 파악하는 것이 우선이며 획득된 데이터가 기업 운영에 있어서의 문제와 관련된 것인지를 결정해야 함
- ☐ 다양한 통계적 분석방법의 목적과 분석 과정 및 해석 과정에 있어서 유의해야 할 점이 무엇인지 학습
  - 빈도분석
    - 빈도분석에서는 명목척도, 서열척도, 등간척도, 비율척도를 사용할 수 있으며

표본에 대한 백분위수 값인 사분위수와 절단점, 백분위수와 중심화 경향을 확인할 수 있는 평균, 중위수, 최빈값, 합계 및 표준편차, 분산, 최대값, 범위, 평균의 표준오차, 왜도와 첨도 등의 데이터의 분포에 대해 학습

○ t-Test (T-검정)

- t-Test는 독립변수가 명목척도, 종속변수가 등간척도나 비율척도로 구성되어 있을 때 활용하는 분석 방법이며 표본의 숫자(최대 2개)와 측정횟수에 따라 일표본 t검정, 대응표본 t검정, 독립표본 t검정으로 구분

○ 분산분석

- 표본이 1개 혹은 2개일 때의 차이를 분석하는 것이 t검정이었다면, 3개 이상의 표본에 대한 차이를 분석하는 방법이 분산분석(ANOVA: analysis of variance)이다. t검정과 척도는 같지만, 표본이 3개 이상인 경우에 검정하는 평균 값이 통계적으로 유의한 차이를 보이는지를 확인

○ 요인분석

- 등간척도와 비율척도로 구성된 변수들을 내부 동질적, 외부 이질적인 요인들로 묶어 분석하는 방법으로 변수들의 상관관계 및 타당성을 검증할 때 사용
- 요인분석을 통해 여러 변수 형태의 정보가 몇 개 핵심 내재요인으로 간추려 지므로 변수에 내재한 정보를 이해하는 데 도움

○ 신뢰도분석

- 등간척도와 비율척도로 구성된 변수에 대해 분석이 가능하며 연구대상에 대해 반복적으로 측정하더라도 동일한 값을 얻어낼 수 있는지 그 가능성을 확인하는 방법으로 요인분석을 실시한 후에 신뢰도를 측정

○ 연관성분석

- 명목척도는 교차분석, 서열척도는 스피어만 서열상관분석, 등간·비율척도는 피어슨 상관분석을 수행
- 분석을 통해 변수들 간의 관계와 연관성 강도를 확인할 수 있으며, 특히 상관관계분석은 변수들이 독립적인지 또는 변수 간 상관 관계가 있는지를 파악하기 위한 분석방법

○ 카이제곱분석

- 카이스퀘어(Chi-square)검증은 교차분석을 한 후 집단 간 차이가 유의한지를 판단하는 분석이며 명목척도와 서열척도로 구성된 변수에 대해 분석을 수행

○ 회귀분석

- 회귀분석은 등간척도와 비율척도로 구성된 변수들에 대해 분석을 진행하며 변수들 간의 인과관계를 파악하는 데 그 목적이 있음. 간혹 독립변수나 종속 변수나 명목척도나 서열척도로 구성된 경우에도 분석이 가능

○ 군집분석

- 군집분석은 앞서 설명한 요인분석의 대안으로 활용되는 분석

## 4. 참고 교재

- 통계분석 방법에 대한 내용은 일반 통계학에 대한 내용을 참고로 하고, SPSS, EXCEL등의 실습은 기존 교재를 참고로 하여 진행하는 것을 권장
- Glen Cowan, Statistical Data Analysis: Oxford Science Publications, Oxford University Press, 1998
- R. Lyman Ott and Micheal T. Longnecker, An Introduction to Statistical Methods and Data Analysis, Cengage Learning, 2008
- John Mandel, The Statistical Analysis of Experimental Data: Dover Books on Mathematics, Dover Publications, 1984

## 5. 수업 자료

[별첨]

C-6	비즈니스모델(business model) 개요
-----	---------------------------

## 1. 주제

- 비즈니스모델(business model)은 기업이 고객을 위한 가치를 어떻게 창조하여 전달하고 지속적으로 이윤을 창출하며 기업을 운영하기 위한 요인들을 정의한 것으로 스타트업 뿐만 아니라 기존 기업에서도 혁신의 원동력으로 인식되고 있음
  - 최근의 경제성장 둔화, 주력제품의 범용화(commoditization) 및 저가 경쟁자의 등장 등 다양한 도전에 직면한 기업에게 본격적인 신기술, 신제품 개발 없이도 높은 성과를 기대할 수 있는 전략 대안으로 주목받고 있음
- 스타트업은 자신이 보유한 사업아이템들의 사업화를 위해 비즈니스모델의 확립이 필요하며, 기존 기업은 현상유지 경향이 강할 수밖에 없기 때문에 지속적으로 환경 변화를 모니터링하면서 비즈니스 모델 혁신을 통해 새롭게 도약할 수 있는 기회를 모색해야 함

## 2. 교육 목표

- 성공적인 비즈니스모델을 구축하는데 필요한 구성 요소들에 대해 학습
  - 기술, 경쟁자, 고객, 제도 등 산업구조를 바꿀 수 있는 환경 변화를 모니터링하면서 환경 변화에 대응할 수 있는 새로운 비즈니스모델을 제안할 수 있도록 함

## 3. 수업 내용 (1주)

- 비즈니스 모델의 개념
  - 기업의 지속적인 생존, 성장을 추구하기 위한 주요 수단으로 비즈니스모델 혁신에 대한 관심이 증가
    - 경제성장 둔화, 제품 범용화와 저가 경쟁자 등장 등 여러 가지 도전에 직면한 기업이 새로운 비즈니스 모델을 다양하게 모색
  - 본격적인 신기술, 신제품 개발 없이도 높은 성과를 기대할 수 있는 효과적 전략 대안으로 주목
    - 미국의 컨설팅 기업 BCG의 연구 결과, 비즈니스 모델 혁신은 제품·프로세스 혁신에 비해 높은 성과를 제공
  - 이를 위해서는 비즈니스모델 개념에 대한 올바른 이해가 선행되어야 함
    - 1990년대 중반부터 2000년대 초반까지 닷컴 버블에 편승하여 다양한 비즈니스



스모델이 등장했으나 지속적인 이윤창출이 불가능한 수익모델로 다수의 기업이 실패한 후 부정적 인식이 형성

- 비즈니스 모델의 개념, 구성요소 등에 대한 이해는 성공적인 혁신을 위한 토대를 제공
- 비즈니스 모델이란 기업이 고객을 위한 가치를 어떻게 창조해 전달하고, 어떤 방법으로 수익을 획득하는가를 설명하는 기업의 스토리텔링(storytelling)
- 비즈니스모델은 가치제안(value proposition), 수익모델(revenue model), 시장 분석(market analysis), 고객분석(customer analysis), 재무계획(financial plan), 조직운영(organization structure)으로 구성

#### □ 성공적인 비즈니스 모델의 4가지 조건

- 성공적인 비즈니스 모델은 경쟁력과 지속성을 가짐
  - 목표 고객에 대한 명확한 가치제안으로 보다 많은 고객을 유인하고 이를 수익과 연결시킬 수 있을 때 경쟁력 있는 비즈니스 모델이 생성
  - 가치 창출을 위한 활동들이 선순환 구조를 형성하고 경쟁자의 모방이 불가능하도록 설계된 모델이 지속성을 확보
- 명확한 고객가치 제안(Customer Value Proposition)
  - 고객가치 제안은 제품이나 서비스 자체가 아니라 고객의 문제를 해결하고 니즈를 충족시키는 솔루션 제공을 의미하며 기존 시장 내에서 니즈가 충족되지 못하고 있는 고객 군을 발굴해야 함
  - 가격과 품질 등의 이유로 현재 제품, 서비스를 사용하지 않고 있는 잠재고객과 비고객 발굴도 중요함
  - 최근에는 IT 발달과 함께 실현이 용이해진 편의성, 낮은 가격 등이 핵심 고객가치로 더욱 주목받고 있음
- 수익 메커니즘(Revenue Mechanism)
  - 고객가치를 창출했더라도 이를 효과적으로 기업의 수익과 연결시키지 못하는 비즈니스 모델은 성공할 수 없음
  - 단순한 제품 판매-대금 회수의 도식적 구도에서 벗어나 다양한 방식의 수익 획득 메커니즘을 활용
- 선순환 구조
  - 고객가치를 구체적인 형태로 창출하기 위해 기업 내부의 가치사슬 활동과 외부기업을 포함하는 가치 네트워크의 효과적 설계가 필요
  - 외부기업을 효과적으로 활용하는 가치 네트워크도 경쟁우위를 제공
  - 활동들이 상승작용을 통해 비즈니스 모델의 경쟁력을 강화하도록 설계
- 모방 불가능성(Inimitability)
  - 지속적으로 경쟁우위를 갖는 비즈니스 모델을 구축하기 위해서는 모방을 통

- 한 경쟁기업의 반격을 원천적으로 차단할 수 있는 설계가 필요
- 신생기업은 기존 기업이 장기간 투자해 구축한 장점을 약점으로 변화시키는 전략을 선택하는 것이 효과적이며 기존 기업은 보유하고 있는 독자 역량에 기반을 둔 비즈니스모델을 구축함으로써 경쟁기업의 모방을 차단하는 것이 가능
  - 경쟁기업의 모방을 원천적으로 방지하는 것이 어려운 경우에는 지속적인 진화를 거듭함으로써 한발 앞서가는 전략을 채택

## 4. 참고 교재

- 경영전략에 뿌리를 두고 비즈니스 모델의 개념, 도구를 탐색하고, 조직을 활성화하는 기술 확보 및 기술 혁신 방법을 탐색하는 교재로 다음을 추천한다.
  - Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, John Wiley and Sons, 2010
  - Tim Clark and Alexander Osterwalder, Business Model You: A One-Page Method For Reinventing Your Career, Wiley, 2012
  - Allan Afuah, Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases, Routledge, 2014

## 5. 수업 자료

C-7	수익모델 구성 및 확장(revenue model)
-----	-----------------------------

## 1. 주제

- ☐ 수익모델(revenue model)이란 기업이 온라인 및 오프라인 비즈니스를 통해 지속적으로 이윤을 창출할 수 있는 방법을 의미
- ☐ 수익모델은 비즈니스모델에서 가장 중요한 핵심요소로 창업자에 의해 개발된 첫 수익모델도 중요하지만 기술의 발전, 기업 환경의 변화, 경쟁자의 등장으로 인해 변화하는 환경에 적응하기 위한 수익모델의 확장도 필요함
  - 처음에는 새로운 개념의 제품을 출시함으로써 제품의 판매로 인한 수익모델에 집중을 하게 되지만 추가적인 서비스의 개발을 통해 새로운 수익모델이 추가될 수 있음
  - 이를 위해서는 사용자들이 사용과정에 겪는 다양한 사용 행태나 요구 사항들에 대한 조사·분석과정을 통해 새로운 제품이나 서비스를 개발하게 되고 이를 통해 새로운 수익 모델이 생성될 수 있음

## 2. 교육 목표

- ☐ 다양한 수익모델의 종류에 대해 학습하고 각 수익모델의 특성을 이해함
- ☐ 기존의 수익모델에서 개선될 수 있거나 혹은 추가될 수 있는 수익모델이 무엇이 있을지를 학습한다.

## 3. 수업 내용 (1주)

- ☐ 전통적 수익모델의 종류
  - 제품 판매(asset sale) 모델은 가장 전통적인 수익모델로 고객에게 제품이나 서비스를 판매함으로써 이윤을 창출함
  - 사용료(Usage fee) 모델은 특정 서비스를 이용한 대가를 지불받음으로써 이윤을 창출하는 것으로 주로 전기, 가스, 수도 등의 사회기반시설이나 법률상담, 컨설팅 등의 서비스 이용 등에 적용됨
  - 구독형(Subscription fees)모델은 정해진 기간 동안 서비스를 제공받음으로써 지불하는 비용을 통해 수익을 창출함
    - 구독형 수익 모델을 사용하기 위해서는 제공 자료가 다른 자료와 구분되고 복제가 어려우며 어디서든 쉽게 구할 수 없는 높은 부가가치가 포함되어야

하며 대표적인 구독 수익모델은 NYtimes.com 이 있음

- 임대모델(Lending/Renting/Leasing)은 유·무형의 제품이나 서비스를 일정 기간 동안 임대함으로써 발생하는 비용을 통해 수익 창출
- 라이선싱(Licensing) 모델은 제품의 판매, 서비스 제공 등에 대한 권리를 일정기간 동안 양도함으로써 수익을 창출
- 중개수수료(Brokerage fees)은 판매자와 구매자를 연결시켜 거래를 성사시킴으로써 거래 금액에 대한 일정 비율의 금액을 수익으로 창출
- 광고(Advertising)모델은 다양한 미디어에 광고를 게재함으로써 수익을 창출  
- 전자상거래 사이트의 가장 큰 수익 모델로 가장 유명한 광고 수익모델로는 구글(google)의 Ad-words와 Ad-Sense가 있음
- 제휴형 수익모델(Affiliate revenue model)은 제휴 웹 사이트가 방문자를 다른 웹사이트로 보내주거나, 잠재고객들에게 필요한 웹사이트를 소개해주고 소개료 또는 손님이 구입한 금액의 일부를 받는 수익모델

□ 최근 나타나고 있는 수익모델은 온라인과 오프라인이 결합되는 형태로 진화하고 있으며 NFC와 같은 최신 기술들이 적용되고 있음

- amazon.com에서 출시한 amazon dash는 간단한 음성인식과 바코드 스캐너를 내장하여 사용자가 스캔하는 생필품 등을 자동으로 주문, 결제함으로써 사용자 편의성을 증대
- NFC 기술을 활용한 전시회, 박물관 등의 정보제공 서비스는 핸드폰에 내장된 NFC 기능을 활용하여 사용자들에게 더 많은 정보를 제공
- 구독형 모델이 발전한 큐레이션모델은 정보들의 요약, 정리, 재구성을 통해 사용자들에게 더 많은 정보를 제공해 줄 수 있음
- 또한 일정 비용을 지불하면 정해진 기간마다 간단한 화장품이나 신발, 옷을 보내줌으로써 시간이 없는 전문 직종 종사자들이나 새로운 트렌드에 관심이 많은 젊은이들을 대상으로 서비스를 제공

□ 이처럼 전통적인 수익모델을 통한 이윤 창출도 가능하지만 기술발전이나 사용자 요구에 따른 새로운 수익모델이 지속적으로 창출되고 있으므로 기존의 기업이나 스타트업에서도 지속적으로 새로운 수익모델을 창출하기 위한 노력이 필요

## 4. 참고 교재

□ 비즈니스 모델에 따른 수익 형태와 주요 수익 모델에 대해서 학습할 수 있는 교재로 다음을 추천함.

- Carl Moe, Chief Revenue Officer! / B2B Success Model, C.R.O. Success L  
LC, 2011
- Robert Phillips, Pricing and Revenue Optimization, Stanford Business Boo  
ks, 2005
- Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, Business Model Generation: A  
Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, John Wiley a  
nd Sons, 2010

## **5. 수업 자료**

[별첨]

C-8	시장진출전략(market penetration strategy)
-----	-------------------------------------

## 1. 주제

- 기업의 비즈니스에 대한 전략이 수립되면 어떤 시장을 대상으로 어떤 방법을 이용하여 시장에 진출할 것인지에 대한 의사결정이 이루어져야 하고 구체적이고 실천 가능한 행동 계획(action plan)이 제시되어야 함
  - 시장진출 전략으로는 기존 제품·서비스보다 개선된 제품·서비스를 가지고 기존 시장(existing market)에 진출하는 경우 취해야 하는 전략에 대한 학습
    - 잠재적인 고객(potential customer)을 발굴하고 이들을 대상으로 기존 제품과의 차별성을 강조하는 전략
  - 시장 다각화(market diversification) 전략에서는 새로운(new) 제품·서비스를 가지고 새로운 시장(new market)에 진출하는 경우 취해야 하는 전략에 대한 학습
    - 목표 고객들을 선정하고 이들을 교육(education)함으로써 새로운 제품·서비스를 고객들이 인지하도록 만드는 전략
  - 신시장 개척(new market development) 전략에서는 기존 제품·서비스를 가지고 새로운 시장(new market)에 진출하는 경우 취해야 하는 전략에 대한 학습
    - 인구통계학적·사회통계학적 분석을 통한 목표고객(target customer) 선정을 수행
  - 원가우위전략, 차별화 전략, 집중화 전략으로 대표되는 시장경쟁전략을 수립하는 과정이 필요함

## 2. 교육 목표

- 제안된 제품 또는 아이디어를 가지고 시장에 진출하기 위한 시장진출전략 가운데, 목표 시장의 종류에 따른 전략의 차이를 이해
- 마케팅 전략의 기본 개념을 이해하고 사장조사와 소비자 분석을 토대로 기업의 기본적인 전략을 수립
  - 시장진출 전략을 수집하기 위한 다양한 방법론과 분석절차를 학습한다.

### 3. 수업 내용 (1주)

- 시장개척기업과 후발기업의 경쟁우위의 원천
  - 시장개척기업이 갖는 경쟁우위의 원천
    - 가장 매력적인 세분시장과 경쟁적 위치선의 선점이 가능
    - 시장에서의 게임의 규칙을 결정 가능
    - 시장을 개척하였기 때문에 유통과정에서의 우위선점 가능
    - 규모의 경제와 경험곡선효과의 조기실현 가능
    - 고객들의 높은 전환비용으로 인해 경쟁자 대비 장점 확보 가능
    - 희소자원과 주요공급업자의 선점
  - 후발기업이 갖는 경쟁우위의 원천
    - 시장개척기업의 포지셔닝 실수를 발판으로 정확한 제품, 서비스의 포지셔닝 전략 수립 가능
    - 개척기업의 제품상의 단점을 보완한 제품을 출시 가능함으로써 후발자의 이득을 획득 가능
    - 개척기업에 비해 최신기술을 활용하여 원가 측면의 이득이나 제품의 이미지 등을 개선 가능
    - 개척기업의 경영자원에서의 취약성을 이용하여 기존 기업이 가지고 있는 다양한 장점을 활용 가능
- 마케팅 전략은 진출시장의 특성이나 기업의 위치에 따라 달라지기 때문에 시장 진출전략 수립 후 마케팅 측면에 대한 분석이 수행되어야 함
  - 시장조사와 소비자 분석을 바탕으로 실시되는 Mass-Market Penetration, Niche Penetration, Skimming and early Withdrawal Strategy 마케팅 전략에 대해 학습
  - 전략적인 분석으로 통해 기업이 시장에서 선도자 일 경우에는 Flanker Strategy, Confrontation Strategy, Market Expansion, Contraction or strategic withdrawal 전략이, 도전자 일 경우에는 Frontal attack strategy, Leapfrog strategy, Flanking and encirclement strategies, Supporting evidence 전략을 활용해야 함
- 다양한 마케팅 전략을 수립을 통해 고객들에게 접근 가능
  - 대중시장 침투전략(Mass-market penetration Strategy)은 후발 경쟁기업들의 시장진입 전에 가능한 많은 잠재고객들의 제품구매를 창출하기 위해 단위당 제품원가를 낮추고 확보된 초기고객들의 충성도를 높이는 전략
    - 특허에 의한 기술보호, 핵심 원료·부품에 대한 공급원의 제한, 장기간의 개

발 기간과 높은 투자비가 요구되는 생산 공정으로 인해 시장진입장벽이 높은 경우에 효과적인 전략

- 틈새시장 침투전략(Niche penetration Strategy)은 특정세분시장에 마케팅노력을 집중시켜 그 세분 시장 내에서 선도적인 점유율을 확보하는 전략
  - 새로운 제품시장이 빠른 성장을 보일 것으로 기대되고 제품 시장 내 각 세분시장이 원하는 제품편익이 다양한 경우에 효과적인 대안
  - 잠재경쟁자들이 시장에 진출함에 있어 진입장벽이 높지 않고, 선점효과를 유지할 수 있을 만큼 충분한 자원과 능력을 갖추지 못한 개척 기업에 적절함
- 초기고가가격전략(Skimming Strategy)은 많은 후발경쟁기업의 시장진입을 예상하여 제품가격을 높게 책정하고 광고·촉진비 지출을 제한함으로써 단위이익의 극대화과 제품개발비의 조기회수를 실현하려는 전략
  - 제품시장의 진입장벽이 낮고, 제품의 확산속도가 빠르며, 개척기업이 선도적인 점유율을 장기간 방어할 만큼 충분한 자원이나 능력을 구비하지 못한 경우에 적절함

#### 4. 참고 교재

- 기업의 목표에 따라, 외부의 환경이나 조건에 따라 다양한 형태의 전략이 수립되어야 할 필요성이 있기 때문에 다음의 교재를 통해 강의하는 것을 권장함.
- Dan S. Kennedy, No B.S. Price Strategy: The Ultimate No Holds Barred Kick Butt Take No Prisoner Guide to Profits, Power, and Prosperity, Entrepreneur Press, 2011
- David H. Bangs, Market Planning Guide, Kaplan Business, 2002
- Vaughan Evans, 25 Need-to-Know Strategy Tools, FT Press, 2014



C-9	판매 및 유통(sales & distribution)
-----	-------------------------------

## 1. 주제

- ☐ 기업의 비즈니스 목표를 달성하기 위하여 통제 가능한 변수(controllable variable)로는 제품, 가격, 유통경로, 판매촉진이 있으며 특히 가격, 유통경로 등에 대한 전략을 수립하는 것이 필요
  - 가격책정(pricing strategy)은 초기 시장 진출 및 타사 제품 또는 서비스와의 경쟁을 위해 매우 중요하며 다양한 가격 정책을 가지고 시장에서 발생할 수 있는 다양한 시나리오(scenario)에 대한 대비가 필요
  - 유통경로(distribution channel)은 상대적으로 유통경로 확보가 용이한 온라인 채널의 경우와 기존 확립되어 있는 오프라인 채널을 통한 유통을 모두 고려해야 함
    - 특히 온라인과 오프라인을 동시에 유통 경로로 고려하는 경우에는 두 채널 간의 충돌(channel conflict) 문제를 고려해야 함
- ☐ 이러한 정보를 통해 현재 시장 상황에 대한 정보를 획득함으로써 기업의 비즈니스 전략을 보다 효율적이고, 효과적으로 이루어지게 하여 기업이 달성하고자 하는 판매 및 유통전략을 설정한다.

## 2. 교육 목표

- ☐ 기업의 제품이 시장에 도입되어 폐기되기까지의 제품수명주기과정(PLC, product life cycle)에 대해 학습하고 단계별 중요 이슈에 대해 학습
- ☐ 다양한 가격책정 전략과 채널 충돌 전략에 대해 학습

## 3. 수업 내용 (1주)

- ☐ 제품수명주기는 도입, 성장, 성숙, 쇠퇴기로 구분되며 각 단계의 특징은 다음과 같음
  - 도입기에는 제품이 시장에 도입되면서 판매가 천천히 진행되며 이 시기에는 매출이 크지 않음. 이는 제품 도입에 막대한 비용이 소요되기 때문이며 다양한 가격책정 전략 등의 적용이 가능
  - 성장기에는 시장 수용과 함께 실질적인 매출이 급격하게 증가하게 되므로 경쟁자들이 같은 시장에 대거 진입하게 되기 때문에 가격의 조정이 필요하

게 됨. 특히 성장기에 얼마나 다양한 유통경로를 확보하느냐는 중요한 이슈가 될 수 있음

- 성숙기에는 목표 시장이 레드오션(red ocean)으로 변하게 되며 제품에 대한 대부분의 잠재 고객들의 구매로 인해 매출이 정체되거나 하락
  - 성숙기를 맞은 제품이나 서비스의 광고는 대부분 경쟁 제품과의 비교를 통해 자사 제품의 우월성을 강조하는 광고로 제작됨
- 쇠퇴기에는 판매와 이익이 급속하게 하락하게 되며 기업 입장에서는 해당 제품 또는 서비스의 쇠퇴기 도래 전부터 시장을 포기할 것인지 혹은 신제품 도입을 통한 확장 전략을 취할 것인지에 대한 전략수립이 필요함

#### □ 가격 책정 전략(pricing strategy)

- 가격 책정을 위해서는 가격 정책의 목적이 우선적으로 고려되어야 하며, 이를 위해서는 제품의 이윤(targeted profit return)을 극대화하는 것을 목표로 할 것인지 혹은 시장점유율(market share growth) 극대화 할 것인지를 결정해야 함
  - 또한 경쟁자들과의 경쟁에서 승리하기 위해 경쟁자들과 가격을 맞추는 공격적인 정책(match competitor's price)을 수립 가능
- 또한 가격 변화에 따른 전체 이윤의 변화에 대한 수요 분석(demand analysis)가 필요한데 이는 가격의 변화가 시장 점유율, 제품 이미지에 얼마만큼의 영향을 미칠 것인지에 대한 시뮬레이션 필요
  - 가격에서 변화시킬 수 있는 요인들은 변동비용(variable cost), 규모의 경제(economy of scale), 가격 구조(cost structure)등이 있음
  - 이때 수익분기점(BEP, break-even point)에 대한 분석이 선행되어야 하며 제품 또는 수익분기점을 맞추기 위한 가격정책 수립 가능

#### □ 유통 전략(distribution strategy)

- 유통 전략에서는 어떤 경로(channel)를 활용하여 제품이나 서비스를 고객에게 전달할 것인지가 중요함
- 최근 들어 전자상거래의 확대로 인해 모바일 전자상거래, 소셜쇼핑 등 다양한 형태의 온라인 채널이 등장하면서 자사의 제품 또는 서비스가 어떤 채널의 특성을 반영할 수 있는지에 대한 분석 필요
- 특히 오프라인과 온라인 채널이 충돌하는 경우 두 채널 모두에서 이윤 하락 등의 부정적인 효과를 낼 수 있기 때문에 채널 충돌을 방지할 수 있는 채널별 유통 제품 차별화, 채널별 가격책정 등 다양한 전략에 대한 고려가 필요

#### 4. 참고 교재

- 기업의 비즈니스 전략을 보다 효율적이고, 효과적으로 운영할 수 있는 구체적인 전략 수립 방법을 다루고 다음의 교재를 활용하여 강의하는 것을 권장함.
- Dr. S L Gupta, Sales and Distribution Management, Excel Books, 2013
- Krishna K. Havaladar and V. M. Cavale, Sales and Distribution Management, Tata McGraw Hill Education Private Limited, 2011

<b>C-10</b>	<b>지적재산권의 이해(intellectual property)</b>
-------------	---

## 1. 주제

- ☐ 과거에는 지식 자산(intellectual property)이 담고 있는 공식적이고 외형적인 정보의 관리가 중심이었다면, 오늘날에는 데이터와 정보를 분석, 가공하여 지식 형태로 전환시키는 작업이 더 중요
  - 기존의 지식재산으로부터 신제품의 개발 또는 새로운 서비스의 창출과 같은 미래의 지식자산을 만들어 데 있음
- ☐ 지식자산의 가장 공식적이고 실질적인 형태가 바로 지적재산권 또는 지식재산권(Intellectual Property Rights: IPRs)
  - 지적재산권은 '지적 활동을 통해 얻어진 결과물에 대해 배타적인 소유권을 인정하는 법적, 제도적 장치'로 정의
- ☐ 특허 지적재산권 가운데 특허가 지니는 의미는 매우 큰 데, 특허는 대발명(Major Invention)이라고 불릴 만큼 창의성, 진보성 그리고 경제성을 모두 보유하고 있어 기술적 가치와 시장적 가치를 동시에 확보 가능
  - 특허는 공공지식으로 데이터베이스화 되어 있어 누구에게나 접근이 허용되고 동시에 풍부한 정보를 담고 있기 때문에 지식자산의 분석이나 가공은 곧 특허분석을 의미함

## 2. 교육 목표

- ☐ 지적재산권의 개념과 종류에 대해 학습하고 제안된 제품이나 서비스에 대한 지적재산권의 확보가 가능한지를 학습
- ☐ 다양한 특허분석방법에 대해 학습함으로써 제안된 제품이나 서비스와 관련된 특허의 분석 방법에 대해 학습

## 3. 수업 내용 (1주)

- ☐ 지적재산권의 개념과 분류체계
  - 지적재산권(Intellectual Property Rights)이란 경제적 이익을 목적으로 하는 권리로서 민법상의 물건, 채권 등을 의미
  - 지적재산권은 문화생활의 향상에 기여하는 창작물을 보호하는 저작권(copyright), 산업발전에 기여하는 창작물을 보호하는 산업재산권으로 나뉘고 산업재산권

은 그 보호대상에 따라 특허권(Patent Right), 실용신안(Utility Model Right), 상표권(Trademark Right) 및 디자인권(Design Right)으로 구분됨

□ 특허 분석의 관점

- “무엇을 분석하는가?” 라는 관점에서는 기업의 위상이나 상대적 경쟁력에 관심이 있는지, 시간의 흐름에 따른 변화 추이에 대한 분석을 수행
- “무엇으로 분석하는가?” 라는 관점에서는 출원인은 누구인지, 출원기술은 무엇인지, 시행권은 누구에게 있는지 등에 대한 분석을 수행
- “어떻게 분석하는가?” 라는 관점에서는 분석결과의 시각화(visualization) 문제를 다루게 되며 분석 결과의 효과적 제시를 위해 문서로 표현할 수도 있고 표로 정리할 수도 있으며 도형으로 시각화할 수 있음

□ 특허지도(patent map)는 특허 정보를 활용하여 관련된 주제에 대한 특허 출원 경향이나 정도를 파악할 수 있는 것을 의미하며 다양한 소프트웨어를 통해 작성할 수 있음

- 특허지도란 서지정보(예: 출원인, 발명자, 특허일자 등), 기술정보(예: 기술분류, 기술용어, 기술평가 결과 등), 권리정보(예: 특허권의 범위 및 기간, 권리이전, 각 국에서의 진행상황 등)로 구성된 특허정보를 구체적인 목적에 따라 분석하여 그래프, 차트, 테이블 등과 같은 시각적 형태로 표시한 것을 의미
- 1960년대 일본에서 시작된 특허지도에 관련된 연구는 1974년 WIPO 주관으로 모스크바에서 특허지도에 대한 심포지움이 개최되면서 세계적으로 보급
- 국내에서는 특허청의 주도로 2000년대부터 24개에 이르는 분야에서 특허지도를 매년 발행하고 있음
- 특허지도의 작성 목적
  - 창의적 도구(Create tool), 지적 도구(Intelligent tool), 관리 도구(Management tool), 협상 도구(Bargaining tool), 의사소통 도구(Communication tool)로서 활용

## 4. 참고 교재

- 지적재산권의 개념과 개요, 특허분석의 방법과 내용을 정리한 것이 일반적이며 관련 교재에서 적절한 부분을 발췌하여 강의하는 것을 권장함.
- Deborah E. Bouchoux, Intellectual Property: The Law of Trademarks, Copyrights, Patents, and Trade Secrets (4th ed.), Cengage Learning, 2012
- Stephen M. McJohn, Examples & Explanations: Intellectual Property (4th ed.), Aspen Publisher, 2012

- Robert P. Merges, Peter S. Menell, and Mark A. Lemley, Intellectual Property in the New Technological Age (6th ed.), Aspen Publisher, 2012

## **5. 수업 자료**

[별첨]

C-11	지적재산권 확보전략(developing IP strategy)
------	------------------------------------

## 1. 주제

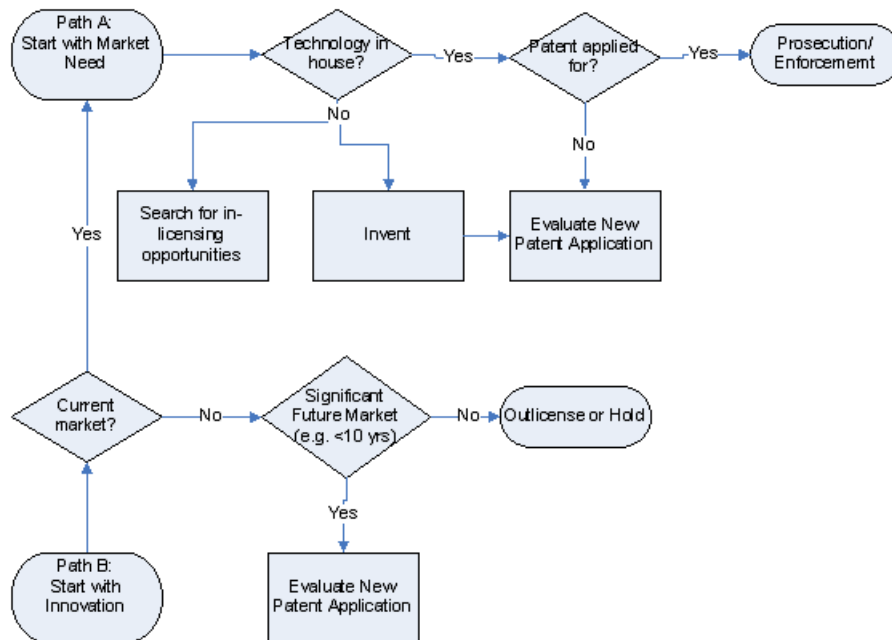
- ☐ 제안된 아이디어나 제품에 대한 사업화에 있어 가장 핵심적인 사항을 법적으로 보장받고 나아가 스타트업의 운영에 있어 지적재산권을 적극적으로 활용하기 위해서는 적절한 특허 확보 전략의 수립이 필요함
  - 스타트업의 운영과정에서 적절하게 취득된 특허는 경쟁 환경에서 경쟁우위(competitive advantage)를 달성하기 위한 주요 전략으로 활용될 수 있음
- ☐ 특허 포트폴리오(patent portfolio)는 특허 출원 시 한 건의 특허만 출원하는 것이 아니라 중장기적인 비즈니스전략(long term business strategy)과 부응할 수 있는 특허 그룹을 만들어 출원하는 것을 의미
  - 특허를 스타트업의 경쟁우위 확보를 위한 도구로 활용하고자 할 때는 단순히 1건의 특허만을 출원하는 것은 도움이 되지 않음
  - 따라서 스타트업이 가지고 있는 중장기적인 전략과 부합할 수 있도록 특허 출원 전략을 수립하는 것이 필요하며 기존 경쟁기업이나 잠재적 경쟁자들로 부터 자사의 제품이나 서비스를 보호할 수 있도록 설계되어야 함
    - 기술의 파편화와 융합에 따라 전혀 다른 분야의 기업이 새로운 분야로 진출이 가능하기 때문에 현재의 경쟁자가 미래의 경쟁자가 아님
    - 현대자동차의 경쟁상대는 더 이상 해외 자동차 메이커가 아니며 구글(google.com)이나 애플(apple.com)과 같은 IT업체들이 경쟁상대가 되고 있음

## 2. 교육 목표

- ☐ 제안된 아이디어 또는 제품의 특성을 도출하고 이를 기반으로 등록된 국내외 특허를 검색할 수 있는 방법에 대한 학습
  - 특허 검색에 필요한 다양한 요소(출원인, 키워드, 청구항 등)에 대해 학습하고 효과적으로 검색하는 기법을 학습
- ☐ 검색된 특허 데이터들을 분석하여 기 출원된 특허들이 포괄하지 못하는 부분을 도출하고 이를 특허 포트폴리오로 구성할 수 있는 방법에 대해 학습

### 3. 수업 내용 (1주)

#### □ 특허 작성을 위한 가이드라인



#### □ 특허 데이터 분석 방법

- 인용 분석은 출원하고자 하는 특허와 관련된 특허들이 필수적으로 참고하고 있는 선행 특허들을 도출하는 방법으로 어떤 특허로부터 발전되어 온 것인지를 파악하는데 활용
- 출원인 분석은 관련된 특허들이 어떤 개인, 회사, 기관에 의해 출원되고 유지되고 있는지 혹은 특허권리가 매매된 경우 어떤 기업에서 이를 매수했는지에 대한 이력에 대한 분석을 수행
- 분쟁특허 분석은 특허 분쟁이 발생한 경우 어떤 특성으로 인해 발생했는지에 대한 분석을 통해 향후 분쟁 발생의 가능성을 예측하는데 활용
- 관련 키워드 분석을 통한 통계 분석 역시 의미를 가지는데, 특히 관련 주제어와 관련된 특허의 출원 동향이 급격히 증가하고 있는 경우 이에 대한 심층적인 분석이 수행되어야 함

### 4. 참고 교재

#### □ 특허 작성 방법

- Nicholas J. Nissing, Patents and Strategic Inventing, McGrawHill, 2013

#### □ 특허 검색



- <http://www.uspto.gov>
- <http://ep.espacenet.com>
- <http://www.micropat.com>
- <http://www.ncbi.nlm.nih.gov>

## 5. 수업 자료

[별첨]

## 1. 주제

- ☐ 투자계획수립은 제안된 아이디어 또는 제품을 스스로 창업한 기업을 통해 운영하기 위해 필요한 자금을 모으기 위한 계획을 수립하는 과정을 의미함
  - 투자계획 수립을 위해서는 어떻게 필요한 자금을 확보할 것인지에 대한 계획과 향후 필요한 자금의 규모와 확보 계획을 결정해야 함
  - 또한 스타트업의 강점과 약점, 과거 투자 실적 등에 대한 명시를 통해 다양한 자금 확보 소스로부터의 신뢰를 확보해야 함
  - 투자자들이 요구사항들에 만족시키기 위한 구체적이고 실행 가능한 투자자금 활용 계획에 대한 명확한 계획이 있어야 함
- ☐ 정부 기관, 엔젤 투자자, 협회 등 다양한 조직으로부터의 투자계획 뿐만 아니라 온라인(PayPal 등)을 활용한 투자 계획 수립도 필요함
  - quirky.com 은 개인의 다양한 아이디어를 활용하여 이를 온라인 상에서 공개함으로써 개인뿐만 아니라 다양한 투자 규모를 가진 투자자들을 모집하여 창업 및 사업화에 큰 도움을 받을 수 있었음

## 2. 교육 목표

- ☐ 스타트업의 운영에 필수적인 투자계획수립을 위해 필요한 다양한 요소(자금소스, 운영 및 상환계획 등)를 학습함으로써 향후 스타트업 운영에 필요한 자금 확보 방안에 대해 학습
  - 투자유치계획서에 필요한 요소들을 학습

## 3. 수업 내용 (1주)

- ☐ 스타트업의 자금 확보
  - 스타트업의 자금 확보를 위해서는 개인 자산(personal asset)을 통한 자금 확보가 가장 쉬운 방법이며 개인 대출, 카드 대출, 주택 등의 자산을 보증으로 한 대출 등의 방법이 있음
  - 또한 친구들이나 가족들을 대상으로 하여 투자를 유치하는 방법이 있으며 이는 대부분의 성공적인 기업에서 초창기에 활용하는 방법이며 창업자의 부담을 최소로 할 수 있는 방법이나 창업자의 부담이 상대적으로 크다는 단점

이 있음

- 벤처캐피털 투자자(venture capital investors)는 VC라고도 하며 창업에 경험이 있는 투자자들이 창업자와 함께 스타트업 운영에 도움을 줄 수 있기 때문에 초기에 발생 가능한 실패 요인들을 최소화 할 수 있음
- 비즈니스 인큐베이터(business incubator)는 정부와 대학 등 비영리단체들의 주도로 초기 스타트업을 지원하는 형태로 진행되며 일정 수준 이상으로 성장한 스타트업들을 졸업시킴으로써 투자된 자금의 재투자를 유도
- 상업 비즈니스 인큐베이터는 투자를 목적으로 하는 기관이 주도가 되어 사업성이 있는 스타트업들을 육성하는 제도로 빠른 재정적 지원이 가능하나 그만큼 투자 회수에 걸리는 기간이 짧다는 단점이 있음

#### □ 투자유치계획서의 작성 요소

- 투자유치계획서는 창업자가 가진 아이템(business item)의 독창성, 시장진입 가능성에 대한 부분을 중심으로 작성되어야 하며 투자된 자금의 투명성 있는 활용 방안이 제시되어야 함
- 또한 투자된 자금의 회수(exit) 시기와 스타트업 운영에 관련된 전반적 사항을 명확히 제시함으로써 투자자들의 신뢰를 확보하는 것이 중요함
- 투자자금 확보를 위한 다양한 경로를 파악하고 투자 주체의 특성에 따른 계획서 작성이 필요함

## 4. 참고 교재

□ 기업의 연구, 개발, 혁신 프로세스는 R&D와 기업의 인력 및 조직의 상호 관계와 관련이 있으며 다음의 교재에서 적절한 부분을 발췌하여 강의하는 것을 권장함.

- Ravi Jain, Harry C. Triandis, and Cynthia W. Weick, Managing Research, Development and Innovation: Managing the Unmanageable, Wiley, 2010
- Lory Mitchell Wingate, Project Management for Research and Development: Guiding Innovation for Positive R&D Outcomes, Auerbach Publications, 2014
- <http://www.how2fundraise.org>
- <http://www.volunteering.org.uk>
- [www.fit4funding.co.uk](http://www.fit4funding.co.uk)

## 5. 수업 자료

[별첨]

C-13	기업가정신(entrepreneurship)
------	-------------------------

## 1. 주제

- ☐ 기업가정신(entrepreneurship)이란 조직이나 개인에 대한 새로운 기회에 대해 전략적으로 사고함으로써 위험에 적극 대응(risk-taking)하는 행위를 의미
  - 기업가(entrepreneur)는 기업을 창업하여 운영하는 사람을 의미하며 새로운 제품이나 서비스를 가지고 스타트업을 창업하는 사람을 의미하기도 함
- ☐ 스타트업의 운영을 위한 기업가에게 필요한 요소들이 무엇인지를 학습
  - 스타트업들은 주로 소규모의 인원으로 운영되기 때문에 대기업과는 다른 조직 문화와 인간관계를 형성하게 되므로 스타트업의 운영에 필요한 다양한 요소들과 대기업과의 차별적 요소들에 대한 학습을 수행
- ☐ 스타트업들의 형성 과정과 각 단계마다 창업자가 수행해야 하는 일들에 대해 학습하고 하지 말아야 할 일들에 대해 학습함으로써 창업자들이 실패하는 이유에 대해 학습

## 2. 교육 목표

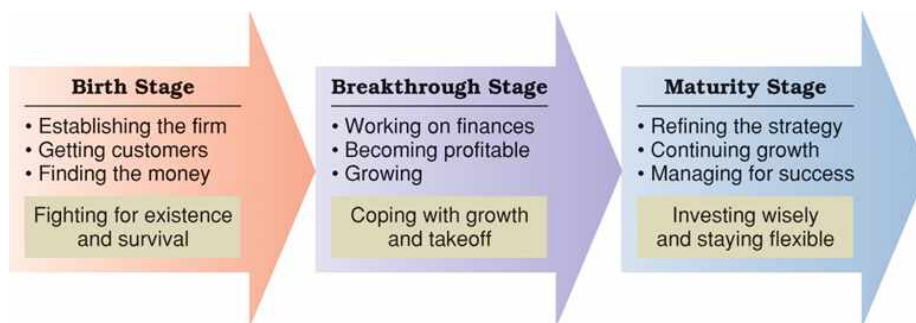
- ☐ 기업가들이 가지는 전형적인 특성에 대해 학습하고 이를 향상시키기 위한 다양한 방안에 대해 학습
- ☐ 스타트업의 운영을 위한 기업가에게 필요한 요소들이 무엇인지를 학습

## 3. 수업 내용 (1주)

- ☐ 기업가들이 가지는 전형적인 특성으로는 내적인 통제, 성취에 대한 강한 욕구, 자기 확신(self-confidence), 열정(passion), 유연성(flexibility) 등이 있음
  - 기업가들에 대한 잘못된 인식들이 실제 기업가들과는 어떻게 다른지를 파악하고 전략적 사고 방법에 대해 학습
- ☐ 스타트업의 경우 소규모의 인원으로 운영이 되기 때문에 대기업과는 다른 차별성이 존재하기 때문에 이를 장점으로 활용할 수 있어야 함
  - 소규모의 스타트업들이 주로 실패하는 원인을 다양한 사례를 통해 학습하고 이를 막을 수 있는 방안에 대해 토론



- 스타트업들이 성장하는 과정과 각 단계별로 중요한 요소들을 도출하고 창업자가 해야 하는 일들을 제시



#### 4. 참고 교재

- 기업가정신과 관련된 내용들은 일반 경영론(management)과 관련된 교재에서 쉽게 발견할 수 있으며 특히 스타트업의 운영과 구성에 대한 내용들도 많이 출판되어 있으므로 필요한 부분을 발췌하여 수업할 것을 권장함
- Bruce R. Barringer and R. Duane Ireland, Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures (4ed.), Prentice Hall, 2011

#### 5. 수업 자료

[별첨]

## 1. 주제

- 조직구성은 스타트업의 운영에서 가장 중요한 부분이기 때문에 스타트업에서 반드시 필요로 하는 구성원들을 모집하여 조직이 원활하게 운영될 수 있는 기반을 마련하는 것이 중요하며 이는 스타트업의 지속적인 성장을 위해서도 매우 중요한 사항임
  - 대부분의 스타트업은 5~10명 이내 소규모 인원으로 시작하기 때문에 일반 기업에서는 팀(team)규모에 해당하므로 본 모듈에서는 팀의 구성과 운영 방안을 중심으로 하는 내용을 학습
  - 스타트업에 참여하는 대부분의 직원들은 개인의 지속적 성장(endless opportunity for advancement), 높은 보상(benefit or incentive)을 원하고 있기 때문에 조직원들을 어떻게 지속적으로 성장시킬 것인지, 그러한 조직을 어떻게 만들어 갈 것인지에 대한 이슈도 매우 중요
- 또한 스타트업의 조직은 창업 에너지(entrepreneurial energy)는 매우 높으나 조정과 통제(coordination & control) 측면이 낮기 때문에 조직구성원들의 높은 에너지를 어떻게 잘 조정하고 통제할 것인지가 중요
  - 따라서 조직에서 발생할 수 있는 다양한 문제점들에 대해 미리 대비할 수 있는 체계를 마련하는 것이 중요함

## 2. 교육 목표

- 본 모듈에서는 스타트업에서 조직 구성을 어떻게 할 것인지를 학습하고 조직 구성원들의 역할에 대해 학습
  - 지속적인 개인의 성장을 보장할 수 있는 조직 운영 방안에 대한 학습

## 3. 수업 내용 (1주)

- 스타트업의 조직 구성원들은 한 명이 여러 분야의 업무를 수행하는 것이 일반적이나 팀 구성을 위한 다양한 기법에 대해 학습
  - 팀의 구성(forming team)은 배정된 업무를 효과적으로 수행할 수 있는 구성원을 선발해야 하며 다양한 능력(diversity of skills), 성격(personalities), 업무 몰입(commitment) 정도를 고려하여 배정

- 팀을 구성할 때는 개별 구성원의 장점과 단점을 고려하여 팀을 구성해야 하며 팀에서의 역할이 명확히 구분되는 것이 바람직 함
  - 팀리더(team leader)는 해당 팀의 일원으로써 활동하면서 다른 팀과 협조해야 하는 일이 있을 때 해당 팀을 대표하여 다른 팀과 소통하는 역할을 수행
    - 특히 다른 팀원들에게 코치(coach) 또는 멘토(mentor)의 역할을 수행함으로써 팀원들이 적절하게 일을 수행하고 있는지 혹은 일의 방향성이 맞는지를 확인하고 재조정하는 역할을 수행
    - 또한 팀리더는 팀원들을 존중해야 하며 필요한 경우 팀원들에게 자신의 권한을 이양(empowerment)할 수 있어야 함
  - 기록자(team recoder)는 팀리더를 보조하는 역할을 수행하며 팀에서 수행하는 업무들에 대한 기록을 책임지는 역할을 수행
  - 품질관리자(quality advisor)는 팀에서 수행하는 업무 프로세스와 어떻게 결정이 내려지는지에 집중하며 팀리더와 함께 팀에서 수행되는 업무를 분할하여 배정하는 역할을 수행
- 조직의 미션(mission)은 조직에서 수행하는 모든 업무를 포괄할 수 있도록 넓고 간결하게 정의되어야 하며 업무수행 과정은 측정될 수 있도록 해야 함
- 또한 팀 구성원들은 팀의 활동에서 모두 동의하는 규칙(ground rule)을 만들어야 하며 이를 지키기 위해 노력해야 함
- 조직 평가(team evaluation)는 구성원 전체가 동의하는 항목에 의해 이루어져야 하며 평가 기준은 측정 가능해야 하며 명확히 명시되는 것이 중요
- 조직 평가 기준이 불명확하거나 측정이 어려운 경우 평가 결과를 받아들이기 어려운 상황이 발생 가능
- 팀원 간 갈등해소(conflict resolution)은 조직 전체의 원활한 운영을 위해 반드시 필요하며 구성원간, 조직간 갈등 해소를 위해 갈등이 있을 수 있다는 것을 인정하고 서로 다른 입장에서 바라봄으로써 이를 해결할 수 있는 다양한 방법을 고려해야 함

## 4. 참고 교재

- 본 모듈에서는 조직관리(organization management)에 관련된 교재 가운데 관련된 주제를 선택하여 활용하거나 스타트업과 관련된 교재 가운데 조직 구성에 관련된 부분을 활용하는 것을 권장함
- David Kidder and Reid Hoffman, The startup playbook: secrets of the fas

test-growing startups from their founding entrepreneurs, Chronicle Books, 2013

- Eric Ries, The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses, Crown business, 2011

## **5. 수업 자료**

[별첨]



C-15	직원 모집 및 교육(hiring and education)
------	----------------------------------

## 1. 주제

- ☐ 일정 수준 이상으로 성장한 스타트업에서는 초기 창업 멤버들을 주축으로 하는 추가적인 인원의 보강이 필요하며 이는 스타트업의 초기 성장을 지속적으로 견인할 수 있는 중요한 역할을 수행
  - 어느 시점에서 모집(hiring)할 것인지, 경험을 중요시 여길 것인지 혹은 열정을 중요시 여길 것인지, 검증된 인력을 뽑을 것인지를 결정해야 함
  - 어떤 분야에서 어떤 역할 - 디자이너, 개발자, 관리자 - 을 할 사람을 뽑을 것인지 결정해야 함
- ☐ 스타트업에서 투자를 받을 때, 투자자들의 매우 중요한 기준 중 하나는 스타트업에 참여하고 있는 팀원(team member)이기 때문에 단순한 필요에 의해 인원을 보충하는 것보다는 장기적인 관점으로 접근해야 할 필요가 있음
  - 즉 단순히 금전적 혜택을 바라는 직원보다는 창업 멤버들의 비전을 공유할 수 있는 직원을 뽑아야 하며 이는 스타트업의 성공에 큰 영향을 줌
- ☐ 조직의 성장 과정에서 필요한 업무 능력 향상을 위한 다양한 기회를 마련하고 이를 위한 교육 프로그램을 제시하는 것은 구성원들의 지속적인 성장을 위해 큰 장점을 가짐
  - 단기적인 교육프로그램 뿐만 아니라 중장기적인 관점에서 구성원 개개인의 업무이력관리(career path management)에 관련된 계획 수립이 필요

## 2. 교육 목표

- ☐ 직원 모집 과정에서 고려해야 할 사항들과 직원들의 업무이력관리를 위한 교육 프로그램 구성에 대해 학습
  - 긴급한 필요에 의한 직원 모집이 아닌 중장기적 관점과 조직의 성장 관점에서의 직원 모집 방안에 대해 학습

## 3. 수업 내용 (0.5주)

- ☐ 직원 모집 프로세스 구성
  - 조직 구성원들의 역량 분석을 통한 필요 업무 역량의 정의를 통해 향후 모집하고자 하는 인원이 어떤 역량을 가진 사람인지를 정의

- 조직의 특성과 기존 구성원과의 원활한 소통을 위해 조직의 특성에 잘 맞는 구성원들의 특성을 도출
- 다양한 채널을 통한 후보자 찾기(candidate searching) 과정과 조직의 특성과 채용하고자 하는 인력의 입사지원서 항목 등에 대한 구성을 통해 조직 구성원 전체가 만족할 수 있도록 진행

#### □ 직원 교육 프로세스 구성

- 직원들의 업무 역량 확보를 위해 단기적으로 필요한 주제와 중장기적으로 필요한 주제들을 선정하고 이에 대한 전문가, 전문교육기관 등을 통해 교육 프로그램을 구성
- 구성원 개개인의 업무이력관리를 통해 개인의 관심사를 고려하여 개인의 장점을 극대화하고 단점을 보완할 수 있는 교육 프로그램을 이수하도록 유도

## 4. 참고 교재

#### □ 업무이력관리에 관련된 교재들 가운데 필요 부분을 발췌하여 활용

- Gary W. Carter, Kevin W. Cook, and David W. Dorsey, Career Paths: Charting courses to success for organizations and their employees, Wiley-Blackwell, 2009
- Richard L. Knowdell, Building a career development program: nine steps for effective implementation, Nicholas Brealey Publishing, 1996

## 5. 수업 자료

[별첨]

C-16	직원 보상(compensation)
------	---------------------

## 1. 주제

- 스타트업에 참여하는 직원들은 창업 에너지(entrepreneurial energy)는 매우 높으나 조정과 통제(coordination & control) 측면이 낮기 때문에 조직구성원들의 높은 에너지를 어떻게 잘 조정하고 통제할 것인지가 중요
  - 따라서 조직원에 대한 보상(compensation)을 조직원들에 대한 조정, 통제의 도구로써 활용할 수 있음
  - 하지만 스타트업은 부족한 자금으로 인해 충분한 수준의 월급을 보장하지 못하므로 스톡 옵션(stock option) 등을 통한 미래 가치를 충족시켜줄 수 있는 방안 마련이 필요
    - 월급이나 보너스 같은 금전적 보상
    - 인센티브 형태의 스톡옵션

## 2. 교육 목표

- 스타트업에 참여하는 직원들에게 줄 수 있는 직원 보상의 다양한 형태에 대해 학습하고 이를 지속적으로 활용하기 위한 방안에 대해 학습

## 3. 수업 내용 (0.5주)

- 스톡옵션의 개념
  - 스톡옵션은 회사 주식 그 자체를 받는 것이 아니라 미래의 특정 시점에 특정 가격으로 회사 주식을 구매할 수 있는 권리를 의미
  - 스톡옵션은 창업자와 구성원 모두에게 이익이 되는 제도로 구성원들은 주인 의식을 가지고 일을 할 수 있게 되며 창업자는 직원 급여 중 부족한 부분을 스톡옵션을 통해 지불이 가능
  - 특히 스타트업의 초창기에는 현금 유동성을 확보하기 위해 현금 지급보다는 스톡옵션을 많이 부여할 것을 권장
    - 스톡옵션의 제공은 스타트업에서 필요로 하는 독창적인 능력과 기술을 보유하고 있으며 회사에 대한 충성도가 높은 직원들을 대상으로 지급하는 것이 바람직하며 너무 많은 스톡옵션은 오히려 직원들의 충성도를 낮추고 금전적인 측면만을 강조하는 역효과를 낼 수 있음

□ 직원 복지

- 국민건강보험제도가 확립되어 운영되는 우리나라와 달리 미국의 경우 개인 의료보험제도가 운영되고 있어 스타트업에서 제공되는 의료 제도, 연금 등의 복지 관련 보상정책은 유능한 인재 확보에 도움을 주고 있음
- 유연한 출퇴근제도, 자유롭게 일할 수 있는 업무시간 보장 등 성공한 스타트업에서 활용되고 있는 다양한 제도들에 대한 분석과 도입을 통해 구성원들의 충성도를 높일 수 있음

#### 4. 참고 교재

- Jr. Joseph S. Tibbetts and Edmund T. Donovan, "Compensation and benefits for startup companies: growing concerns," *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 1, 1989
- <http://www.thestartupbible.com>
- 배기홍, 실리콘밸리에서 전하는 벤처39계명 - 스타트업 바이블2, 요구맱미디어, 2012

#### 5. 수업 자료

[별첨]

## 1. 주제

- ☐ 스타트업을 운영하는 과정에서 발생하는 다양한 문제와 관계된 법과 제도를 이해하는 것은 스타트업의 운영에 있어 필수적인 요소이며 창업과 관련되어 개선되고 있는 우리나라의 법과 제도에 대한 이해에 대해 학습
  - 특히 국내에서 스타트업과 더불어 주목받고 있는 벤처투자 분야는 예비창업자, 스타트업을 대상으로 투자를 하고 경영자문을 지원하면서 성공적으로 기업을 성장시켜 투자 이익을 회수하는 방식
  - 또한 직원과의 근로계약, 스톡옵션, 특허 등에서 발생할 수 있는 문제점을 방지하기 위해서는 다양한 법과 제도에 대한 이해가 필요함
- ☐ 스타트업의 육성을 위한 다양한 제도에 대해 이해함으로써 스타트업 운영 과정에 필요한 자금 확보 등에 대한 도움을 받을 수 있는 기반을 마련
  - 중소기업청, 지방정부, 테크노파크, 대학 등에서는 스타트업이나 중소기업들을 지원하는 다양한 프로그램을 운영하고 있는데 필요한 경우 이에 대한 정보를 획득함으로써 스타트업 운영에 도움을 줄 수 있도록 함

## 2. 교육 목표

- ☐ 스타트업과 관련된 법에 대해 이해하고 다양한 기관에서 수행되는 스타트업 육성과 관련된 제도를 학습

## 3. 수업 내용 (0.5주)

- ☐ 벤처 투자 관련 법
  - 신기술 사업투자를 활성화를 위해 신기술 사업투자조합 운용자를 신기술금융사를 포함한 창업투자사로 확대함으로써 운영자의 요건을 완화하고 투자를 받는 기업도 사업자가 아니라 예비창업자까지 확대
  - 전문 엔젤투자자 제도를 법제화함으로써 일정기준 이상 투자 실적과 경력을 가진 엔젤투자자를 전문 엔젤로 지정하여 소액 투자를 활성화
  - 크라우드 펀딩(cloud funding) 제도를 도입하여 일정금액 이하를 모집하는 경우 온라인을 통한 자금확보가 가능해지며 스타트업의 경우 증권분석기관의 평가의견, 회계감사보고서 제출의무가 완화되어 신속한 자금확보 가능

☐ 스타트업 지원 제도

- 중기청, 대학창업보육센터 등을 활용한 스타트업 지원제도에 대한 정보를 습득하고 지원 여부 등을 확인

#### **4. 참고 교재**

#### **5. 수업 자료**

[별첨]

### III. 교과과정 예시

- 교과과정은 II장에서 제시된 사업화 분야의 모듈 활용 방안에 따라 크게 3가지 정도로 구분될 수 있으나 이에 한정되지 않고 다양한 형태로 운영이 가능함
  - **(전반적 지식습득)** 제시된 모듈의 대부분을 활용하여 사업화분야에 대한 전반적인 지식 획득을 목표로 하는 교과과정
    - 사업화 과정에서 필요한 다양한 분야의 지식을 제공함으로써 과목 수강생들이 전체적인 흐름을 파악하는데 도움을 줄 수 있음
  - **(특정 분야 전문지식 습득 및 실습)** 이전 학기 결과물을 고려하여 특정 분야에 한정된 전문지식의 습득을 위한 교과과정을 운영
    - 아이디어 도출, 디자인 및 설계과정에서 도출된 결과물을 활용하여 수익모델에 집중된 교과과정 운영을 위해 수익모델 분야의 모듈과 시장진출전략 모듈만을 활용하여 수업을 진행
    - 성공적으로 시장 진입에 성공한 다양한 형태의 수익모델을 제시함으로써 향후 수익모델의 발전방향에 대해 학습
  - **(사업화 프로젝트)** 본 과목을 스타트업 설립과정에 대한 시뮬레이션 형태로 실시하고 전체 모듈에 대한 정보를 제공하여 팀원들이 스스로 학습하도록 유도
    - 이전 학기에서 제안된 아이디어 또는 제품을 가지고 창업을 하기 위한 과정을 팀별로 주체적으로 추진하고 이에 대한 과정을 기록하게 함으로써 실제로 발생할 수 있는 문제에 대한 간접 체험을 가능하도록 함
    - 또는 사업화 과정에서 발생할 수 있는 특정 상황에 대한 역할게임(role-playing game)을 진행함으로써 팀별 대처 능력이나 해결 방안의 도출과정을 찾아내도록 유도

□ 사업화에 대한 전반적 지식습득을 목표로 하는 교과과정 (案)

교과과정명	(국문) 사업화과정 개론
	(영문) Introduction to Commercialization
학점 구분	3학점

개요	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 아이디어 사업화를 위해 필요한 비즈니스모델을 구성하고 핵심 사업아이템에 대한 지적재산권 확보방안과 스타트업 운영방안에 대한 기초적인 지식을 획득</li> </ul>
수업목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 팀을 구성하여 기존 사업 아이템 또는 새로운 사업 아이템을 제안하고 비즈니스모델을 제시</li> <li>- 수익모델 및 시장진출전략에 대한 객관적 근거와 도출과정을 학습</li> </ul>
수업운영 방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업화 과정을 위해 제시된 모듈 중 선택된 모듈에 대해 강의 및 전문가 초청강연을 수행</li> <li>- 팀프로젝트 수행 과정에 대한 평가는 발표 평가를 통해 이루어지며 담당 교수, 전문가, 수평평가 등을 통해 이루어짐</li> </ul>

#### < 권장 교재 및 도서 >

구분	도 서 명	저 자	출판사
1	스타트업 바이블 2 : 실리콘 벨리에서 전하는 벤처 39계명	배기홍	요구�당 미디어
2	린스타트업: 지속적 혁신을 실현하는 창업의 과학	에릭 리스	인사이트
3	비즈니스모델게임: 성공하는 사업모델을 만드는 9단계의 비밀	김진영, 강재민	한빛 미디어



## < 주차별 강의 요목 및 과제 >

주차	학습 주제	과제
1	아이디어 도출을 위한 고객요구사항 분석	
2	시장 분석 및 예측	
3	핵심 경쟁자 분석	
4	설문 및 통계데이터 분석	- 시장분석보고서
5	비즈니스 모델 개요	
6	수익모델의 구성 및 확장	- 새로운 수익모델 및 성공사례 조사
7	시장진출전략 - I	
8	시장진출전략 - II	
9	중간고사	
10	지적재산권의 이해	
11	지적재산권 확보 전략	- 특허분석보고서 작성
12	투자계획수립 및 운영	
13	조직구성 및 운영 / 직원 모집, 교육 및 보상	
14	스타트업과 관련된 법과 제도	- 스타트업 육성 제도 조사
15	기말고사	

□ 사업화 과정의 특정 분야에 대한 전문적 지식습득을 목표로 하는 교과과정 (案)

교과과정명	(국문) 사업화 과정에서의 지적재산권 확보전략
	(영문) IP Developing Strategy in Commercialization
학점 구분	3학점

개요	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업화 과정의 핵심 요소인 지적재산권 확보 전략에 대해 학습하고 학습 결과를 이전 학기에서 제안된 아이টে에 적용함으로써 제안된 아이테의 지적재산권 확보 가능성을 파악</li> </ul>
수업목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 제안된 아이테에 대한 특허분석 보고서를 작성하고 제안된 아이테이 가지고 있는 문제점이나 강점을 제시할 수 있다</li> <li>- 향후 해외 시장 진출 시 발생할 수 있는 특허 분쟁 요인에 대해 회피 방안을 수립</li> </ul>
수업운영 방 식	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (C-10) 지적 재산권의 이해, (C-11)지적재산권 확보전략</li> <li>- 지적재산권 관련 전문가(변리사 등)을 초빙하여 특허분석, 특허분쟁 등에 대한 2~3회의 세미나 운영</li> <li>- 팀별 아이테를 대상으로 한 특허분석보고서 및 특허분쟁회피전략 도출</li> </ul>

### < 권장 교재 및 도서 >

구분	도 서 명	저 자	출판사
1	스타트업 바이블 2 : 실리콘 벨리에서 전하는 벤처 39계명	배기홍	요구맹 미디어
2	린스타트업: 지속적 혁신을 실현하는 창업의 과학	에릭 리스	인사이트
3	비즈니스모델게임: 성공하는 사업모델을 만드는 9단계의 비밀	김진영, 강재민	한빛 미디어

< 주차별 강의 요목 및 과제 >

주차	학습 주제	과제
1	지적재산권의 이해	- 팀구성 및 아이템 선정
2	지적재산권 확보 전략 - I	
3	지적재산권 확보 전략 - II	- 팀별 아이템 발표
4	특허 분석 개요 (전문가 특강)	
5	특허 분쟁 사례 (전문가 특강)	- 특허분석보고서 작성
6	특허 분석 보고서 작성법 - I (전문가 특강)	- 특허분석보고서 작성
7	특허 분석 보고서 작성법 - II (전문가 특강)	- 특허분석보고서 작성
8	특허분석보고서 중간발표 - I	- 전문가 의견 청취
9	특허분석보고서 중간발표 - II	- 전문가 의견 청취
10	특허회피전략 수립 - I	
11	특허회피전략 수립 - II	
12	특허회피전략 수립 - III	- 전문가 의견 청취
13	팀별 활동	
14	팀별 활동	
15	특허분석 보고서 및 분쟁회피전략 발표	

□ 사업화 과정의 시뮬레이션을 위한 프로젝트 수행 중심 교과과정 (案)

교과과정명	(국문) 사업화 프로젝트
	(영문) Commercialization Project
학점 구분	3학점

개요	- 사업화의 전체 프로세스에 대한 이해를 통해 각 프로세스별로 발생할 수 있는 다양한 문제들에 대해 토론하고 이를 해결하기 위한 팀별 활동을 수행
수업목표	- 사업화 과정에서 발생할 수 있는 다양한 상황을 제시하고 해당 문제를 해결하기 위한 다양한 모듈을 학습하고 이를 팀별 토론을 통해 해결
수업운영 방 식	- 담당 교수에 의해 제시된 다양한 상황에 대해 팀별로 해결 방안을 제시하고 각 해결방안이 가지고 있는 문제점과 개선 방안에 대한 토론을 수행

< 권장 교재 및 도서 >

구분	도 서 명	저 자	출판사
1	스타트업 바이블 2 : 실리콘 벨리에서 전하는 벤처 39계명	배기홍	요구맹 미디어
2	린스타트업: 지속적 혁신을 실현하는 창업의 과학	에릭 리스	인사이트
3	비즈니스모델게임: 성공하는 사업모델을 만드는 9단계의 비밀	김진영, 강재민	한빛 미디어

## < 주차별 강의 요목 및 과제 >

주차	학습 주제	과제
1	사업화 프로세스 - I	
2	사업화 프로세스 - II	
3	(Situation #1) 수익모델 개발	- 제시된 아이টে에 대한 수익 모델 개발
4	(Discussion #1) 수익모델 개발	- 토론
5	(Situation #2) 투자계획서 작성	- 투자계획서 구성 요소 도출
6	(Discussion #2) 투자계획서 작성	- 토론
7	(Situation #3) 지적재산권 확보	- 지적재산권 확보 시 투자자, 창업자의 갈등
8	(Discussion #3) 지적재산권 확보	- 토론
9	(Situation #4) 시장진출전략	- 제시된 상황에서 최적의 시장진출전략 도출
10	(Discussion #4) 시장진출전략	- 토론
11	(Situation #5) 조직구성 및 운영	- 구성원 간 갈등상황에 대한 해결 방안 도출
12	(Discussion #5) 조직구성 및 운영	- 토론
13	(Situation #6) 법·제도적 측면	- 시장진출 시 발생할 수 있는 법적인 문제 해결 방안 도출
14	(Discussion #6) 법·제도적 측면	- 토론
15	사업화 과정의 문제해결방법	