

소규모 창업기업의 사업진단과 컨설팅을 위한 비즈니스모델캔버스의 활용 사례연구

A Consulting Case Study on the Small Start-up through using the Business Model Canvas

표원지*, 하환호**

(주)에사랑*, 경남과학기술대학교 벤처경영학과**

Won-Ji Pyo(wonjipyo@naver.com)*, Hwan-Ho Ha(hano@gntech.ac.kr)**

요약

소규모 창업기업은 사업을 진행하면서 자신의 비즈니스모델을 자체 검증하는데 어려움을 겪고 있다. 경영학적 배경지식이 부족한 상태에서는 더욱더 어려움이 많다. 이러한 이유로 소규모 창업기업은 자신들이 현재 진행하고 있는 비즈니스모델을 스스로 분석하여 경영진단을 할 수 있는 쉬운 방법을 원하고 있다. 본 연구에서는 비즈니스모델 개발에 활용되고 있는 비즈니스모델 캔버스(Business Model Canvas)를 통해 그 가능성을 살펴보았다. 비즈니스모델캔버스는 기업이 어떻게 수익을 창출하는지 그 원리를 9개의 블록으로 간단하게 도식화한 것이다. 이 모델은 비즈니스모델을 분석하는 도구로 활용할 수 있으며, 사업하는 과정에서의 문제점을 확인하여 개선안을 도출하기가 쉽다는 장점이 있다. 따라서 본 연구에서는 비즈니스모델캔버스를 이용하여 건강기능식품 창업기업의 비즈니스모델을 분석하고 사업화 과정에서 드러나는 문제점을 파악하여 전략적 제언을 제시하였다. 이러한 결과는 창업교육을 위한 창업사례연구 자료로 활용될 수 있다.

■ 중심어 : | 비즈니스모델 | 비즈니스모델캔버스 | 창업 | 경영컨설팅 |

Abstract

Many start-ups have many realistic hardships in getting management diagnosis about whether their business model are properly going. For this reason, there is the need for an easy and simple method that makes it possible to conduct a strategic management through the analysis and management diagnosis of the business model. The Business Model Canvas(BMC) has been popularized as a tool to help entrepreneurs describe, design, challenge, invent and pivot their business model. This model gives a framework to describe the most important building blocks(9 blocks) of existing business. Entrepreneurs can make their own business analyses and craft their own solutions through using this model. In this study, we conducted consulting by using the BMC on the NARUATO which is a small start-up in the healthy food industry. This case study can use as a learning material for entrepreneurship education.

■ keyword : | Business Model | Business Model Canvas | Entrepreneurship | Business Consulting |

* 본 논문은 주저자 표원지의 석사학위논문을 바탕으로 재작성한 것입니다.

접수일자 : 2015년 05월 19일

수정일자 : 2015년 06월 08일

심사완료일 : 2015년 06월 08일

교신저자 : 하환호, e-mail : hano@gntech.ac.kr

I. 서론

“아이디어가 성공할 것인지 알아보기 위해서 막대한 비용을 들여 시장조사를 하거나 보고서를 잔뜩 만들 필요가 없다. 대부분은 상식과 비전만 있으면 충분하다.”[1]. 괴짜 기업가로 알려진 버진그룹 리처드 브랜슨이 한 말이다. 정말 그의 말대로 시장조사와 분석이 필요 없을까?

기업들은 차별화된 제품을 개발하여 경쟁에서 우위를 점하고자 많은 노력을 기울이고 있다. 그러나 단순히 신제품을 개발하여 소비자에게 제공하는 것만으로는 경쟁에서 우위를 점하기는 충분하지 않다. 지금 시대는 오늘의 ‘인기제품’이 내일은 무용지물이 될지도 모르는 시대이다. 고객은 제품 출시에 적극적으로 참여하는 등 기업에 많은 영향을 주고 있다. 이로 인해 차별화된 아이디어, 즉 비즈니스모델 그 자체가 기업의 중요한 사업기회가 되었다.

한편, 소규모인 1인 창조기업 또는 5년 이하의 창업기업이 중견기업 또는 대기업으로 성장하기 위해서는 차별화된 비즈니스모델 발굴이 필요하다. 작은 IT 벤처기업으로 시작하여 101명의 직원을 갖춘 중견기업으로 성장한 (주)우아한형제들은 ‘배달의 민족’ 어플리케이션이라는 비즈니스모델로 일약 스타기업으로 급부상하였다[2]. 작은 차고에서 완성된 제품을 운반하면서 시작한 애플은 아이팟/아이튠즈 및 스마트폰 사업 아이디어로 현재 전 세계 휴대폰시장의 판도를 좌우하는 거대기업으로 성장하였다[3]. 미국의 탐스 슈즈는 설립 당시 기부 목표가 200켈레였을 정도로 규모가 작은 사업장이었으나 ‘신발 한 켤레가 팔릴 때마다 필요한 이들에게 한 켤레씩 기부한다’는 비즈니스모델로 글로벌 브랜드로 성장하였다[4].

이들은 경쟁자와 차별화된 비즈니스모델로 경쟁우위를 차지한 대표적인 성공사례들이다. 하지만 경쟁기업에 비해 차별화된 비즈니스모델을 도출했다 하더라도 그 아이디어가 현실적으로 사업타당성이 있고 실현가능한 것인지에 대해 구체적이고 객관적인 분석이 필요하다. 대다수의 기업들은 차별화된 비즈니스모델을 창출하기 위해 많은 비용과 시간을 들여 비즈니스컨설팅

회사에 의뢰하거나, 전담팀을 구성하여 사업 아이디어를 만들고자 노력을 기울인다. 그러나 1인 창업기업 또는 이제 막 사업을 시작한 영세 창업자의 경우 많은 비용과 시간을 들여 비즈니스모델의 사업화 가능성과 현재 진행하고 있는 사업이 제대로 되고 있는지 경영진단을 받기에는 현실적으로 많은 어려움이 있다. 경영학적 배경지식이 부족한 상태에서는 더욱 어렵다[5].

이러한 이유로 소규모 창업기업은 자신들이 현재 진행하고 있는 비즈니스모델을 스스로 분석하여 경영진단을 할 수 있는 쉬운 방법을 원하고 있다[5]. 본 연구에서는 비즈니스모델개발에 활용되고 있는 비즈니스모델 캔버스(Business Model Canvas)을 통해 그 가능성을 살펴보고자 한다. 따라서 본 연구에서는 비즈니스모델 캔버스를 이용하여 창업초기 기업의 비즈니스모델을 분석하고, 사업화 과정에서 드러나는 문제점을 체계적으로 파악하여 해당기업이 활용할 수 있는 전략적 제언을 제시할 것이다.

II. 관련 연구

Osterwalder and Peigner(2011)가 『비즈니스모델의 탄생(Business Model Generation)』이라는 저서에서 제시한 비즈니스모델캔버스는 ‘기업이 어떻게 수익을 창출해내는지에 관한 원리를 9개의 블럭을 이용하여 간단히 설명하는 도식’이다[5-8]. 저자들은 제시한 모델이 화가의 캔버스와 유사하다하여 ‘비즈니스모델캔버스’라 이름 붙였다고 한다. 본 장에서는 비즈니스모델캔버스의 특성, 분석절차와 방법에 대해 먼저 간단히 살펴본다.

1. 비즈니스모델캔버스의 특성

비즈니스모델캔버스의 가장 큰 특징은 비즈니스에서 가장 중심이 되는 고객, 제품, 사업타당성 분석, 조직의 구조 및 프로세스, 시스템 등을 통해 비즈니스를 보다 전략적으로 실행할 수 있도록 시각적으로 도식화하였다는 점이다. 따라서 이 모델은 비즈니스모델을 분석하는 도구로 활용할 수 있으며, 사업하는 과정에서의 문제점을 확인하여 개선안을 도출하기가 쉽다[5-7].

비즈니스모델캔버스는 다른 비즈니스모델에 비해 여러 장점을 지니고 있다. 먼저 비즈니스모델캔버스는 다양한 사업 모델을 한 장의 그림으로 작성할 수 있고, 다양한 변형된 모델을 만들어 낼 수 있다는 것이 가장 큰 장점이다. 둘째, 비즈니스모델캔버스는 한 장의 캔버스를 활용하여 간결하게 요점을 적으면서 기업이 제공하는 제품의 핵심에 접근하기 용이하다는 장점이 있다. 셋째, 비즈니스모델캔버스는 다른 사람들과 공유가 쉽고, 수정이 편하다는 장점이 있다[6]. 이러한 장점들 때문에 많은 비즈니스컨설턴트들이 이 모델을 실무에 활용하고 있다. 최근에는 비즈니스모델캔버스를 일부 수정하거나 보완하여 실무에 사용하고 있다. 수정 보완하여 사용된 사례로는 10개의 블록을 이용한 비즈니스모델 캔버스(Zen Canvas)와 린캔버스(Lean Canvas) 등이 있다[7][9][10].

2. 비즈니스모델 캔버스의 분석절차와 방법

비즈니스모델캔버스는 기업이 어떻게 수익을 창출하는지 그 원리를 [표 1]에서와 같이 9개의 블록으로 간단하게 도식화한 것이다. 먼저 분석하고자 하는 사례를 선정할 뒤 비즈니스모델캔버스를 활용하여 분석한다. 비즈니스모델 캔버스의 분석은 [고객세그먼트] → [가치제안] → [채널] → [고객관계] → [수익원] → [핵심자원] → [핵심활동] → [핵심파트너십] → [비용구조]의 순으로 진행한다[8].

표 1. 비즈니스 모델 캔버스의 '9블록'

항 목	내 용
목표고객(CS)	기업이 제품을 제공하려는 목표고객
가치제안(VP)	특정한 고객의 니즈를 충족하는 제품 및 서비스
채널(CH)	고객에게 가치를 제공할 시 필요한 의사소통, 제품 및 서비스 전달
고객관계(CR)	목표고객과의 지속적인 관계 유지
핵심자원(KR)	비즈니스 진행에 필요한 필수 요소
핵심활동(KA)	비즈니스를 운영할 시 필요한 핵심 활동
핵심파트너(KP)	비즈니스 모델을 운영하기 위해 필요한 공급자 및 파트너와의 관계
수익원(RS)	기업이 목표고객으로부터 얻는 수입
비용구조(CS)	비즈니스 운영 시 필요한 모든 비용

III. 비즈니스모델 분석 및 경영진단

본 연구에서는 창업초기기업을 사례연구 대상기업으로 선정하였다. 본 연구의 목적을 달성하기 위해 비즈니스모델캔버스에 대한 이론적 검토를 바탕으로 지역에서 활동하고 있는 벤처기업인 (주)나루아토를 대상으로 비즈니스모델분석과 경영진단을 실시하였다. 아울러 본 연구에서는 단순한 분석에만 그치지 않고 해당 기업이 안고 있는 근본적인 문제에 대한 해결책도 함께 제시하였다.

1. 사례연구 기업 및 제품 소개

(주)나루아토는 '하늘이 주신 건강먹거리의 기준은 먹을수록 건강해지는 식품'이라는 가치관을 토대로 2010년 2월에 설립된 건강기능식품 회사이다. 현재 경남 진주시 문산읍 바이오21센터 벤처지원동에 입주하고 있다. (주)나루아토는 식품과 음료 사업을 중심으로 경영활동을 지속하고 있으며, 세계여성발명대회 금상(2011), 농림수산식품부 장관상(2011), 식약청 최우수발명품상(2010), 특허청 '올해의 발명인상'(2010), 아시아 벤처포럼 동상(2010), 세계여성발명대회 금상(2010) 등 다양한 수상경력을 통해 사업성을 인정받았다[11][12]. 이 회사는 사원수가 6명에 불과하지만, 지루성 피부염을 치료하는데 도움을 주는 뷰티 푸드 '꽃송이발효 현미강버섯'을 시작으로 '현미효과', '하루식초', '헛여울김', '헤어 BB타올', '당폴이' 등 건강과 미용관련 다양한 제품을 출시하여 경영활동을 지속하고 있다[11][12].

주력 제품인 '현미효과'는 현미의 생리활성물질 섭취가 용이하도록 돕는 기능성 건강식품으로 매 끼니 현미 영양섭취를 하는데 따른 어려움과 한 수저 당 50회에서 많게는 100회까지의 저작운동을 거쳐야만 현미의 영양 성분을 섭취할 수 있는 번거로움을 극복한다는데 초점을 맞추어 생산한 제품이다. 1회용 포로 영양을 충분히 섭취할 수 있도록 유도한 제품으로 유기농원료 최적화 전용 공정을 적용함으로써 유기농식품인증 획득하였고, 제품의 발효기술 보유로 식약청 최우수발명품상을 수상하면서 제품의 우수성을 인정받았다[11][12].

이 회사는 '50개 이상의 건강기능식품 제조'를 목표로

경영활동을 지속해오면서 우수한 품질 및 기술력을 인정받아 MBC라디오의 모닝와이드(2010), 무한지대 큐(2007), KBS 인사이드 피플(2013) 등 다수의 프로그램에 소개되어 브랜드가 조금씩 알려지게 되었다. 그러나 기업의 성장가능성 및 생산제품의 우수성을 인정받았음에도 불구하고, 이 회사는 매출부진을 겪고 있다[10].

2. 비즈니스모델캔버스를 이용한 경영진단

건강기능식품 기업으로써 (주)나루아토가 관련 시장에서 경영활동을 지속해 올 수 있었던 이유는 무엇인가? 부진한 매출 증대를 위해서는 어떻게 해야 하는가? 먼저 연구자들은 비즈니스모델캔버스를 이용하여 (주)나루아토 ‘현미효과’의 비즈니스모델을 분석하고 경영진단을 실시하였다. 그 결과를 ‘9블록’별로 살펴보면 다음과 같다[표 2].

표 2. BMC를 이용한 경영활동 분석 결과 요약

핵심 파트너(KP)	핵심활동 (KA)	가치제안 (VP)	고객관계 (CR)	고객 세분화(CS)
대학과 공동기술 연구	카페, 블로그관리	현미영양 보충	고객관리 미흡	중장년 층
병원납품	제품인지도 향상 활동	스마트 현미식	유기농 매장 관리	현미영양 필요 고객
약국납품	제품개발 활동	유기농 안전원료		
	핵심자원 (KR)	효능 효과	채널 (CH)	
	수상 경력 (공신력)	건강관리 트렌드반영	온라인판매 오프라인 판매 카페, 블로그홍보	
	유기가공 식품 인증			
	농협판매 제품생산			
	언론보도			
비용구조(CS)		수익원(RS)		
재료비, 운영비, 관리비		제품판매		

1) 목표고객(CS)

(주)나루아토 ‘현미효과’는 건강한 삶을 영위하기 위해 현미의 영양을 필요로 하는 중장년층을 핵심고객으로 선정하였다. 특히 과민성 대장증후군이 있는 사람, 음주가 잦아 대장기능이 떨어지거나 선천적으로 장 건

강이 좋지 않은 사람, 당뇨병 등의 성인병이 있는 사람들을 핵심고객으로 선정하였다. (주)나루아토의 ‘현미효과’는 현미식을 하고자 할 때 야기되는 번거로움을 해소하고, 일반적으로 가정에서 백미밥을 먹기 전 제품을 섭취함으로써 더욱 효과적으로 현미영양을 흡수할 수 있도록 하는데 초점을 맞추었다. 경쟁사인 (주)푸른 친구들의 스틱형 ‘현미력’(180포)은 157,000원[13], (주)하이생의 ‘하이생’(270포)은 198,000원[14]이라는 다소 높은 가격인데 비해 (주)나루아토의 ‘현미효과’(270포)는 99,000원이라는 저가격으로 가격경쟁력을 갖추고 있다. 이러한 이유로 (주)나루아토는 저렴하면서도 간편하고 효과가 뛰어난 건강식품을 찾는 소비자를 목표고객으로 선정하였다.

2) 가치제안(VP)

100% 현미식을 하지 않더라도 식사 전 한포의 섭취만으로도 현미의 유용성분을 충분히 섭취할 수 있도록 만든 (주)나루아토의 기술력이 ‘현미효과’의 핵심적인 가치였다. (주)나루아토의 목표고객은 생애전환기를 준비하는 중장년층으로 이들은 만 40세 이전의 건강조건과는 달리 본인의 노력과 관리에 의해 자신의 건강을 챙겨야하는 사람들이다. 현미효과와 핵심가치 제안은 ‘생애전환기를 맞아 건강관리를 필요로 하는 사람들에게 도움을 주는 스마트 현미식’이다. 또한 ‘번거롭게 매끼니마다 현미식을 하지 않아도 현미의 영양을 충분히 제공받을 수 있는 것’도 핵심가치제안이다.

3) 채널(CH)

(주)나루아토는 현미효과를 온라인 매장과 오프라인 매장을 통해 판매하고 있다. 온라인 매장은 (주)나루아토의 공식 홈페이지(www.naruato.co.kr)이고, 오프라인 매장은 전국의 유기농식품 매장이다. 이 회사는 인터넷카페와 블로그도 개설하여 홍보활동도 지속하고 있다. 특히 (주)나루아토는 창업 직후부터 블로그를 운영하며 다양한 건강 관련 정보를 소비자들에게 제공하고 있다. 또한 자사의 제품에 관한 정보는 물론 회사에서 실시하거나 계획 중인 각종 이벤트와 행사를 게재하여 소비자와 소통하고 있다.

4) 고객관계(CR)

(주)나루아토의 ‘현미효과’는 온라인 쇼핑몰과 오프마켓인 유기농매장을 통해 고객과의 관계를 유지하고 있다. 온라인 쇼핑몰에서는 회사 홈페이지를 자주 방문하면서 구매횟수가 높고 제품구매후기를 성실하게 작성하는 고객에게 높은 등급을 주어 제품 재구매시 샘플 제품을 기존 고객에 비해 더 많이 제공하거나, 포인트를 높게 적립해줌으로써 재구매율을 높이고자 노력하고 있다. 오프라인 매장인 유기농매장 점주를 대상으로 제품 효능을 설명하는 교육을 정기적으로 실시하고 있다.

5) 수익원

(주)나루아토 ‘현미효과’는 제품판매를 통해 수익을 얻고 있다. 제품판매 수익은 온라인 매장과 오프라인 판매 수익으로 크게 분류할 수 있다. 온라인 매장은 회사 홈페이지로 2009년 11월 4일 개설하였고, 꾸준히 판매수익을 내고 있다. 오프라인 판매는 전국의 유기농매장과 병원 및 약국과 제휴를 통한 판매, (주)나루아토 본사가 위치한 진주시 문산읍 인근에서의 직접 판매, 다양한 지역에서 개최되는 박람회를 통한 판매로 수익을 내고 있다.

6) 핵심자원(KR)

(주)나루아토의 핵심자원은 식약청 최우수발명품상으로 얻은 ‘공신력’과 농림수산식품부 장관상 등 다양한 수상 경력으로 인정받은 ‘제품의 우수성’, 공인기관으로부터 유기 가공식품으로 검증받은 ‘안전성’이다. 농협과 연계하여 신제품인 ‘하루식초’, 지루성 피부염을 앓는 환자들을 중심고객으로 한 ‘꽃송이발효 현미강버섯’, 대중적인 제품인 ‘현미효과’를 연이어 출시하였다. 특히 주요언론매체에 이들 제품들이 소개되면서 얻은 건강기능식품으로서 브랜드인지도도 핵심자원이다. “100% 유기농 원료만을 활용하여 건강한 식품을 만들겠다.”는 대표이사의 식품에 대한 철학과 건강기능식품회사를 운영하면서 체득한 다양한 경험도 (주)나루아토의 핵심자원이라 볼 수 있다.

7) 핵심활동(KA)

(주)나루아토의 핵심활동으로 인터넷 카페와 블로그 관리, 제품인지도 향상을 위한 온/오프라인 활동을 들 수 있다. 이러한 활동은 신제품 컨셉을 찾고 이를 제품화하여 건강기능식품 시장에서 (주)나루아토의 활동영역을 넓히는데 반드시 필요한 활동들이다. 100% 유기농 원료를 안정적으로 공급받을 수 있도록 재배마음을 직접 탐방하여 원료수급을 위한 계약을 체결하는 등 회사는 안정적인 원료수급을 위한 활동도 적극적으로 하고 있다.

8) 핵심파트너(KP)

(주)나루아토 현미효과와 핵심파트너는 지역대학의 공동연구기술팀과 주요 거래처인 병원 및 약국들이다. 공동연구기술팀과는 신제품개발 및 기존제품의 품질향상을 위해 창업이후부터 꾸준히 협력하고 있다. 복합발효 기술로 개발한 제품을 납품하고 있는 병원 및 약국 등도 핵심파트너들이다. ‘현미효과’의 주원료는 100% 유기농 현미이므로 원료수급처인 (주)봉하마을 RPC 등도 중요한 핵심파트너이다.

9) 비용구조(CS)

(주)나루아토 ‘현미효과’의 비용구조는 일반 건강식품제조업의 비용구조와 매우 유사하다. ‘현미효과’의 경우 원재료비 보다는 판매관리비의 비중이 높은 편이었다. 특히 마케팅비용이 많은 비중을 차지하는 것으로 나타났다.

IV. 전략적 제언

앞장에서 살펴보았듯이, 본 연구에서는 비즈니스모델캔버스를 활용하여 (주)나루아토의 비즈니스모델을 분석하고 경영진단을 실시하였다. 이를 바탕으로 비즈니스모델캔버스의 각 항목별로 도출된 문제점에 대한 개선방안을 제시하였다[표 3].

표 3. 현미효과 매출향상을 위한 제한

항목	내용
1.고객 세그먼트	- 30~40대의 가정주부 - 성장기의 청소년 - 뷰티제품에 관심이 많은 20대 여성 및 남성고객
2.고객관계	- 기존 구매고객 관리 미흡 - 신규 고객유치를 위한 적극적인 홍보활동의 부족
3.가치제안	- 제품을 직접적으로 구매하는 가정주부의 니즈에 부합하는 제품으로 개선 - 복합적인 영양을 포함하는 제품으로 개선하여 '한 포 하루영양'의 개념으로 접근 - 꾸준히 섭취할 수 있도록 맛 개선 - 여성 뷰티제품으로의 현미효과와의 장점 부각
4.핵심활동	- 장기적인 섭취가 가능하도록 식감 및 용량개선 - 다양한 영양분을 함께 섭취할 수 있는 기능성 제품으로 개선

1) 목표고객(CS)

(주)나루아토가 선정한 '현미효과'의 핵심고객은 중장년층이었다. 그러나 실제로 건강기능식품을 구매하는 사람은 가정주부이다. 이들은 본인의 건강을 위해 구매하기 보다는 가족의 건강을 위해 제품을 구매한다. '현미효과'의 매출이 향상하기 위해서는 목표고객 세그먼트를 중장년층에서 30~40대의 가정주부로 수정할 필요가 있다. 또한 최근에는 먹는 뷰티제품에 대한 높은 관심으로 20~30대 여성들이 현미효과에 지속적으로 관심을 보이고 있다. 따라서 피부 및 뷰티제품에 관심이 많은 소비자를 대상으로 고객층을 넓이는 마케팅 노력도 필요하다.

2) 가치제안(VP)

(주)나루아토가 기존에 제안한 '현미효과'의 핵심 가치제안은 유기농 안전 원료를 사용한 스마트 현미식이며, 건강관리를 중요시하는 고객에게 적합한 제품을 제공하는 것이었다. 건강식품을 주로 구매하는 사람들은 30~40대 가정주부들이다. 가정주부들은 가정의 경제 여력에 맞으면서도 영양적으로 우수한 제품을 구매하고자 하는 욕구가 높다. 따라서 경쟁제품에 비해 저렴하면서도 품질이 우수하다는 점과 '하루 한포의 영양'이라는 컨셉을 소비자에게 전달하도록 해야 한다. 또한 뷰티제품에 관심을 보이는 고객을 대상으로는 '아름다움을 지속하는데 도움을 주는 스마트 현미식'이라는 컨셉을 강조하는 마케팅활동도 필요하다.

3) 채널(CH)

'현미효과'는 온/오프라인 매장을 꾸준히 관리하고 있었다. 유기농 매장 점주들을 상대로 한 전문적인 교육 활동, 블로그 및 카페를 공식홈페이지와 연계하여 고객과의 소통을 지속하고 있었다. 이 활동들이 효과를 보이고 있으므로 지속이 필요하다. 특히 고객의 입소문을 효과적으로 활용할 수 있는 것이 블로그와 인터넷 카페이므로 이를 적극 활용하여 검색 시 노출이 원활하게 될 수 있도록 관리가 필요하다. 건강과 관련된 다양한 이슈와 제품을 생산하고 판매하는 일련의 활동 및 에피소드를 적절하게 소개하면서 자연스럽게 소비자와의 거리를 좁혀나갈 수 있는 채널관리도 필요하다.

4) 고객관계(CR)

'현미효과'는 온라인 쇼핑몰과 오픈마켓인 유기농매장 입점을 통해 고객과의 관계를 유지해오고 있다. 공식 홈페이지를 통해서 할인 및 샘플증정 이벤트를 실시하면서 고객들과의 관계를 지속하기 위해 노력해왔다. SMS 또는 정기적인 메일 발신으로 신제품 출시나 회사의 소식을 알리고 있었다. 그럼에도 이들 방법만으로 꾸준히 구매하는 기존고객들을 관리하는 데는 한계가 있다. 따라서 기존 고객들과 관계를 지속할 수 있는 프로그램개발이 필요하다. 즉, 기존고객이 신규 고객을 추천하는 경우 가격할인이나 제품 무료증정 행사, 각종 이벤트 행사를 기획하여 고객과의 관계를 지속하는 노력이 필요하다.

5) 수익원

(주)나루아토 '현미효과'의 기존 수익원은 유기농 매장과 온라인 공식홈페이지를 통한 매출이 대부분을 차지한다. 기존 목표고객을 상대로 하여 마케팅활동을 지속한다면 더 많은 수익창출을 기대하기가 사실상 어렵다. 왜냐하면 제품의 실구매자가 30~40대의 가정주부이기 때문이다. 따라서 가정주부들이 주로 이용하는 온/오프라인 매장들로 거래처를 확대하는 영업활동이 필요하다.

6) 핵심자원(KR)

(주)나루아토의 기존 핵심자원은 식약청 최우수발명품상 수상으로 얻은 ‘공신력’과 다양한 수상 경력으로 얻은 ‘제품의 우수성’, 유기 가공식품으로의 인증 획득으로 검증된 ‘안전성’이다. 그러나 이것만으로는 매출 증대를 기대할 수는 없다. 지금까지의 이미지를 유지하면서도 소비자가 좀 더 친숙하게 ‘현미효과’를 접할 수 있도록 적정량의 감미료를 투입하여 꾸준히 먹을 수 있는 건강식품으로 제품을 업그레이드시키는 제품개발 노력도 필요하다.

7) 핵심활동(KA)

(주)나루아토의 핵심활동은 제품인지도 제고를 위해 인터넷카페 및 블로그를 통한 홍보활동이 주였다. 인터넷카페와 블로그는 단순히 홍보활동을 하는 곳이 아닌 새로운 제품의 컨셉을 찾고 제품화하는데 필요한 정보를 얻는 곳으로 활용할 필요가 있다. 이는 건강기능식품시장에서 (주)나루아토의 활동영역을 넓히기 위해 반드시 필요하다.

8) 핵심파트너(KP)

(주)나루아토 ‘현미효과’의 핵심 파트너는 지역대학의 공동연구기술팀과 주요 거래처인 병원 및 약국들이다. 공동연구기술팀과의 연계는 현미효과의 안정성과 건강기능식품으로서의 가치를 좀 더 높일 수 있으므로 지속적인 공동연구가 필요하다. 병원 및 약국은 중요한 매출처 중 하나이므로 이들 단체와의 제휴 및 파트너십 또한 나루아토의 경영을 지속하는 데 필요하다. 원료의 안정적인 수급을 위해 (주)봉하마을 RPC 등과 협력관계를 지속하여야 한다. 원료수급이 좀 더 안정적일 수 있도록 다른 협력업체를 미리 물색하여 현재의 파트너쉽 관계가 중단될 경우를 대비하는 노력 또한 필요하다.

9) 비용구조(CS)

‘현미효과’는 복합발효기술 및 가공기술에 대한 특허를 자체 보유하고 있어 기술에 대한 로열티가 발생하지 않는다는 장점이 있다. 유기농원재료를 사용하나 재료비가

비교적 저렴하여 원료를 가공하여 제품화하는데 많은 비용이 소모되지 않는다는 장점도 있다. 반면 재료비에 비해 홍보 및 마케팅 활동에 소요되는 비용 및 인건비의 비중이 높다는 단점도 있다. 이에 따라 적은 비용으로 소규모 창업기업이 활용할 수 있는 다양한 지원 정보와 중소기업진흥공단 등의 공공기관에서 실시하는 마케팅지원 프로그램을 활용하려는 노력도 필요하다.

V. 요약 및 결론

소규모의 창업초기 기업들은 자신의 비즈니스모델과 사업이 제대로 되고 있는지 경영진단을 하는데 어려움을 겪고 있다. 이 때문에 소규모 창업기업은 자신의 비즈니스모델을 분석하고 경영진단을 실시하여 전략적 개선방안을 도출할 수 있는 쉽고 간편한 방법을 필요로 한다. 본 연구에서는 비즈니스모델캔버스를 통해 그 가능성을 살펴보고자 하였다. 이에 본 연구에서는 비즈니스모델캔버스를 이용하여 건강식품제조 창업기업인 (주)나루아토의 ‘현미효과’를 대상으로 컨설팅을 실시하였다. 비즈니스모델캔버스를 이용하여 실시한 컨설팅 결과와 전략적 제언을 요약하면 다음과 같다.

‘현미효과’의 기존 목표고객은 현미영양을 필요로 하는 40~50대 중장년층이었으나, 조사결과 건강기능식품의 실구매자는 30~50대의 가정주부였다. 이들이 건강기능식품을 구매하는 이유는 본인의 건강을 위해서 보다는 가족의 건강을 위해서였다. 따라서 현미효과의 목표고객을 30~50대의 가정주부로 재설정하도록 제안하였다. 기존에 설정한 가치제안은 ‘건강관리를 중요시 하는 고객에게 ‘유기농 안전 원료를 사용한 스마트 현미식을 제공하는 것’이었으나, 건강식품의 주구매자가 30~50대 가정주부이므로 ‘가격이 저렴하면서도 품질이 우수한 하루 한포의 영양’이라는 컨셉으로 가치제안을 바꾸도록 제안하였다. 또한 뷰티제품에 관심을 보이는 고객을 공략하기 위하여 ‘아름다움을 지속하는데 도움을 주는 스마트 현미식’이라는 컨셉을 추가하도록 제안하였다. 신규 고객을 유치하기 위해 SNS를 통한 마케팅, 즉 페이스북, 블로그 및 카카오톡 옐로이디 등

을 적극 활용하여 더 많은 고객과 지속적인 소통할 것을 제안하였다.

현미효과의 가장 큰 장점은 100% 유기농 현미원료만을 사용하여 복합발효를 통해 생산한 안전하고 기능적인 제품이라는 것이다. 그러나 100% 유기농 현미로만 만들어져 맛 때문에 고객이 꾸준히 먹지 못하는 단점이 있었다. (주)나루아토의 대표이사는 그동안 제품에 감미료를 추가하라는 권유받았으나, 100% 유기농 현미만을 고집하였다. 현미효과의 매출을 늘리기 위해서는 적정량의 감미료를 추가하여 '맛있게 먹을 수 있는 건강기능식품'으로 제품을 개선할 것을 제안하였다. 기능적인 측면에서 효율성이 조금 떨어지더라도 꾸준히 먹게 유도함으로써 매출의 향상을 기대할 수 있고, 아예 섭취하지 않는 것보다는 미량의 감미료를 섭취하게 되더라도 유익한 영양분을 함께 꾸준히 섭취하는 편이 더 효율적이기 때문이었다.

본 사례연구의 의의는 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 사례연구 대상기업의 현재 경영상황을 비즈니스모델캔버스가 제안하는 9개의 블록을 통해 개괄적으로 분석하여 문제점을 한 장의 캔버스로 일목요연하게 살펴볼 수 있었다. 본 연구의 가장 큰 의의는 한 장의 캔버스를 통해 비즈니스모델 분석과 경영진단을 실시하여 해당기업에 실질적인 도움을 주는 전략적 제언을 제공하였다는 것이다. 둘째, 비즈니스모델캔버스는 비즈니스에서 가장 중심이 되는 고객, 제품, 사업타당성분석은 물론 조직의 구조 및 프로세스, 시스템 분석을 통해 전략적으로 비즈니스를 실현할 수 있도록 비즈니스모델을 시각적으로 도식화 한 것이기 때문에 기업의 경영활동을 분석하는데 다양하게 활용하고 있다. 하지만 경영컨설팅 도구로서 활용하는 사례는 찾기 힘들다. 본 연구에서는 건강기능식품 창업기업인 (주)나루아토의 '현미효과'를 사례로 비즈니스모델캔버스를 소규모 창업초기기업이 자신의 비즈니스모델을 자체 진단하고 처방할 수 있는 컨설팅 도구로 활용하는 방안을 제시하였다는 데에도 의의가 있다.

이러한 여러 의의에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 본 연구의 경영컨설팅 대상기업인 (주)나루아토는 창업 5년차인 신생기업이어서 비즈

니스모델캔버스의 9블록별로 세부적으로 작성할 수 있는 부분이 적어 세밀하고 자세한 분석이 어렵다는 한계가 있었다. 따라서 비즈니스모델캔버스를 설립된 지 몇 년 되지 않은 창업초기기업에 적용하는 데는 어느 정도 한계가 있는 것으로 나타났다. 또한 비즈니스모델캔버스가 한 장의 캔버스에 비즈니스모델을 간단히 도식화하는 것이기에 분석 대상기업이 향후 경영활동을 지속하기 위해서 필요한 항목을 9블록에 맞춰 단편적으로 살펴볼 수밖에 없는 한계가 있었다. 따라서 비즈니스모델캔버스를 경영컨설팅 도구로 유용하게 활용하기 위해서는 SWOT분석과 STP분석 등 다른 분석방법들과 연계하여 사용할 필요가 있다. 단편적인 분석결과로 개선방안을 제시하여 매출향상에 기여한다는 것이 현실적으로 한계가 있으므로 비즈니스모델 버스를 주요 컨설팅 도구로 활용하되 이에 대한 단점을 보완할 수 있는 다른 비즈니스 도구와 연계하여 활용하는 방안을 제시하는 후속연구가 필요하다.

한편, 본 연구에서는 단일 제품의 매출증대 방안에만 초점을 맞추어 회사 전체의 수익증대를 고려하지 않았다는 한계점이 있다. 김위찬과 르네 마보안(2005)은 기존 기술을 점진적으로 개선하거나 새로운 아이디어를 접목하여 새로운 시장을 창출할 수 있는 블루오션 전략을 제시하였다. 이들은 가치혁신을 이루기 위한 방법으로 전략캔버스와 4가지 액션 프레임워크(ERRC framework)를 제시하였다. 따라서 비즈니스모델캔버스와 블루오션전략의 전략캔버스와 4가지 액션 프레임워크를 연계적으로 활용하여 비즈니스모델을 분석하고 실행전략을 수립한다면 단일 제품이 아닌 기업 전체의 매출증대를 위한 방안을 도출할 수 있을 것이다 [15][16].

마지막으로 비즈니스모델캔버스가 창업기업의 컨설팅 방법으로 활용되기 위해서는 많은 사례연구를 통해 적용상의 문제점과 이에 대한 보완이 필요하다. 그러나 본 연구에서는 한 기업을 만을 분석하여 비즈니스모델 캔버스가 지닌 문제점과 모델의 개선방향 등에 대한 시사점은 부족하였다. 향후 이를 보완하는 후속연구가 필요하다.

참고 문헌

[1] 리처드 브랜슨, *내가 상상하면 현실이 된다*, 리더스북, 2007.

[2] http://www.wikitree.co.kr/main/news_view.php?id=184509

[3] <http://www.ajunews.com/view/20141224105219617>

[4] <http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2014050811781>

[5] 변홍주, 하환호, “BMC를 이용한 창업기업 경영컨설팅 사례연구”, *경영컨설팅연구*, 제15권, 제1호, pp.185-193, 2015.

[6] 이유미, 임명환, “BMC를 활용한 공유경제 기반의 스마트워크센터모델 연구”, *Journal of Information Technology Application & Management*, 제20권, 제4호, pp.165-189, 2013.

[7] 이종원, 송경석, “비즈니스모델 지식이 연구개발 선택에 미치는 영향 연구”, *한국콘텐츠학회논문지*, 제13권, 제6호, pp.401-411, 2008.

[8] 알렉산더 오스왈더, 에스 피그누어, *비즈니스모델의 탄생*, 타임비즈, 2011.

[9] A. Osterwalder and Y. Pigneur, “Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept,” *Communications of the Association for Information Systems Vol.16*, No.1, pp.1-25, 2005.

[10] 황준호, 한희, 황찬규, “프로슈머관점에서의 단독주택 건축비즈니스모델캔버스 적용에 관한 연구”, *The Journal of Korea Institute of Electronic Communication Sciences*, 제8권, 제10호, pp.1505-11514, 2013.

[11] <http://www.naruato.co.kr>

[12] <http://blog.naver.com/naruatolove>

[13] <http://www.ilove62.com>

[14] <http://www.hisaeng.co.kr>

[15] 김위찬, 르네 마보안, *블루오션전략*, 교보문고, 2005.

[16] 송경석, “블루오션 전략을 이용한 스마트워크 산

업의 비즈니스모델 모색”, *디지털정책연구*, 제10권, 제2호, pp.93-100, 2012.

저자 소개

표원지(Won-Ji Pyo)

정회원



- 2012년 8월 : 경상대학교 한문학과(학사)
- 2015년 2월 : 경남과학기술대학교 창업대학원 창업학과(창업학 석사)
- 현재 : (주)예사랑

<관심분야> : 마케팅, 창업, 인문학

하환호(Hwan-Ho Ha)

정회원



- 2002년 2월 : 서강대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 1996년 ~ 2005년 : 한국갤럽 연구1본부 팀장
- 현재 : 경남과학기술대학교 벤처경영학과 부교수

<관심분야> : 마케팅, 판단과 선택, 창업, 창의성교육