

On-Line Business Model

이론 및 실습

2022. 06. 15

교육 진행 방식

- 각자 개인이 생각하고 있는 사업아이템을 기본으로
- 배포해 드린 Business Model Canvas 임의 작성(10분)
- 배포해 드린 Lean Canvas Model 임의 작성(10분)
- 이론 교육 후 실습시간에 멘토링을 받으면서 작성
- 교육 전 VS 교육 후 작성내용 비교

The Business Model Canvas












Lean Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Problem 	Solution 	Unique Value Proposition 	Unfair Advantage 	Customer Segments 
	Key Metrics 		Channels 	
Cost Structure 			Revenue Streams 	

1. 비즈니스 모델의 이해

1. 비즈니스 모델이란 무엇인가?
2. 비즈니스 모델이 왜 중요한가?
3. 비즈니스 모델의 구성요소
4. 비즈니스 모델 캔버스 작성하기

1. 비즈니스모델의 이해

비즈니스 모델이란 무엇인가?

- ◆ 아마존은 서점에서 책을 사던 방식을 인터넷 온라인으로 구매할 수 있는 비즈니스 모델로 변화
- ◆ 넷플릭스(Netflix)는 비디오샵에서 영화를 빌리던 방식을 인터넷 온라인 주문방식의 변화
- ◆ 비즈니스모델은 신제품, 신기술 없이도 기존 자원을 새롭게 재구성하여 차별화된 사업모델을 의미함

<애플의 새로운 비즈니스모델>



<비즈니스모델에 관한 다양한 정의>

항 목	내 용
폴 티머스(Timmers)	비즈니스모델을 제품, 서비스 및 정보의 흐름이며, 다양한 참여자들의 잠재적인 이익과 수익원천을 설명해 주는 청사진
마이클 라파 교수(Rappa)	기업이 가치사슬상에서 어느 위치에 속하는가를 명시함으로써 매출을 발생시킬 수 있는 방법을 보여줄 수 있는 것
콜과 미첼(Coles and Mitchell)	어떤 조직단체에서 그들의 고객에게 제품과 서비스를 제공하고, 자원과 능력을 개발하기 위하여 "What", "Who", "When", "Where", "Why", "How", "How much" 의 사용가능한 조합.
오스터왈더(Osterwalder)	한 조직체에서 어떻게 고객 가치를 창출하고 전달하고 수익원을 확보하는지에 대한 합리적 방안.
Business-Dictionary	기업이 고객에게 가치를 전달하고, 고객들을 가치를 위해 돈을 지불하도록 유인하고, 그들의 비용 지불을 수익으로 전환하는 방식

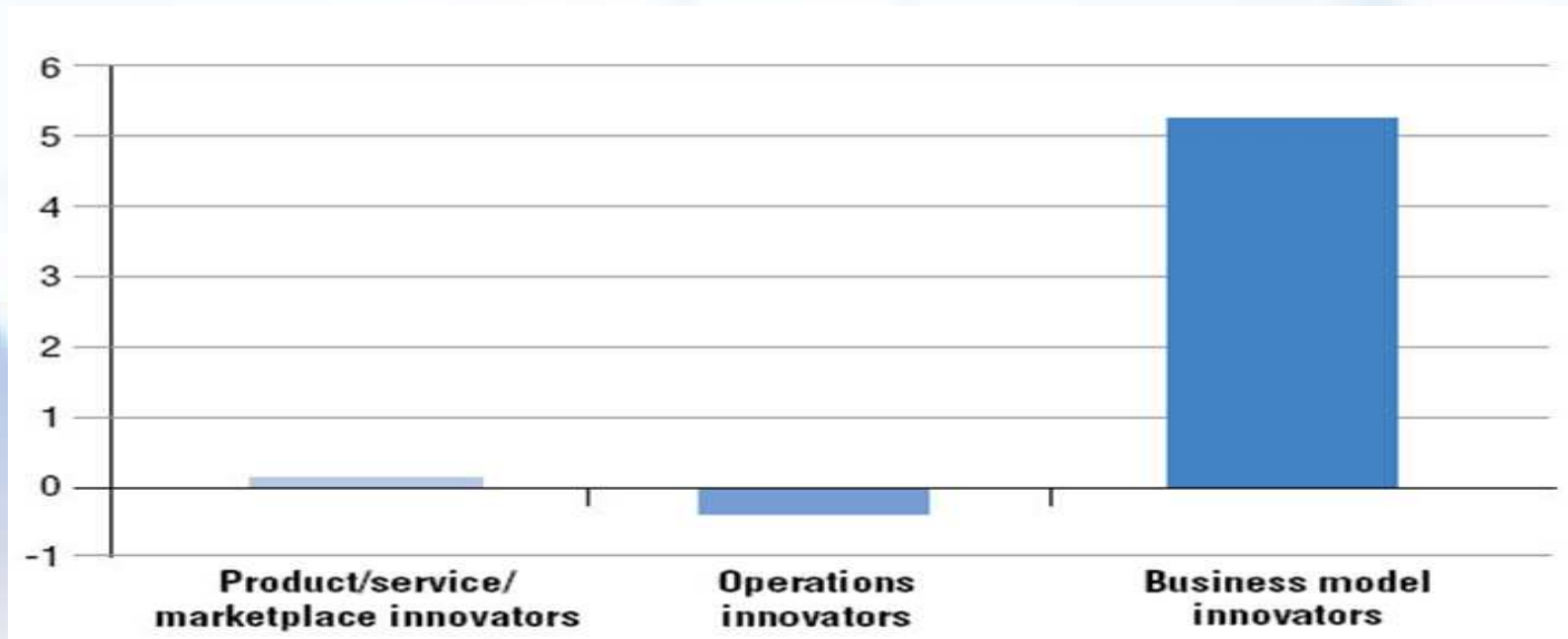
- 출처 : http://www.1000ventures.com/business_guide/cs_biz_model_apple.html

1. 비즈니스 모델의 이해

비즈니스 모델이 왜 중요한가?

- ◆ 기업의 경쟁력과 성과는 비즈니스모델 자체를 혁신적으로 변화시킬 때 극대화 될 수 있음
- ◆ IBM(2006)이 전 세계의 CEO, 경영자, 공공분야 대표 등의 765 명의 대상으로 경영성과에 가장 큰 영향을 미치는 혁신으로 비즈니스 모델의 혁신을 선정

<경영혁신별 경영성과에 미치는 영향>



- 출처 : IBM, CEOs are expanding the innovation horizon, 2006
김진수·이창영, 창조경제시대의 기업가정신과 창업론, 2014 재인용

1. 비즈니스모델의 이해

시대적 변화 적응 실패 사례



- 1881년 이스트만은 Eastman Dry Plate Company라는 제휴회사 설립하고 롤 홀더 필름을 만들어 1888년 “Kodak” 이름으로 재탄생
- 1934년 필름 카메라의 세계 표준이 된 35밀리 필름을 발매하면서 ‘사진 필름의 대명사’ 로 자리 잡음



- 1976년 미국시장 필름 판매 점유율 90%, 카메라 판매 점유율 85%를 기록하여 필름과 카메라 시장을 독점
- 1975년 세계 최초로 디지털 카메라 기술을 개발하였지만 기존의 자사 주 비즈니스 모델인 필름 판매에 타격을 입을 것을 우려해 기술적 업그레이드와 홍보 마케팅 포기



필름 판매에 의존하고 있었던 코닥은 디지털 시대의 변화에 더 이상 견디지 못하고 2012년 1월 132년의 역사를 자랑하는 필름 카메라 코닥은 파산을 신청

1. 비즈니스모델의 이해

New Trend 비즈모델: 오프라인에서 온라인으로

- ◆ 스트라이프스 : 스타일리스트가 직접 고객을 찾아가 치수를 재고, 고객에게 어울리는 디자인을 선정함. 데이터베이스에 저장해두고 언제든지 스마트폰이나 PC로 주문할 수 있는 서비스.
- ◆ 모바일 식권 밀크 : 직장인을 위한 모바일 식권 서비스, 회사가 지정한 식당에 장부, 식권 없이 어플 하나로 사용

<맞춤셔츠 서비스 : 스트라이프스>



당신은 스타일리스트를 만나셨습니까?
안녕하세요
세상에서 가장 친절함 맞춤셔츠 서비스
스트라이프스입니다.
STRIPES.

**STYLISTS
VISIT YOU.**

스타일리스트가
찾아가서 맞춰드리는 프리미엄 셔츠 서비스

지금 연락처를 남겨주시면
2일 내 약속을 확정하고 무료로 방문드립니다.

- 출처 : <https://stripes.co.kr/we-visit-you-2>

<모바일 식권 서비스 : 밀크>



- 출처 : <http://www.venturesquare.net/562949/>

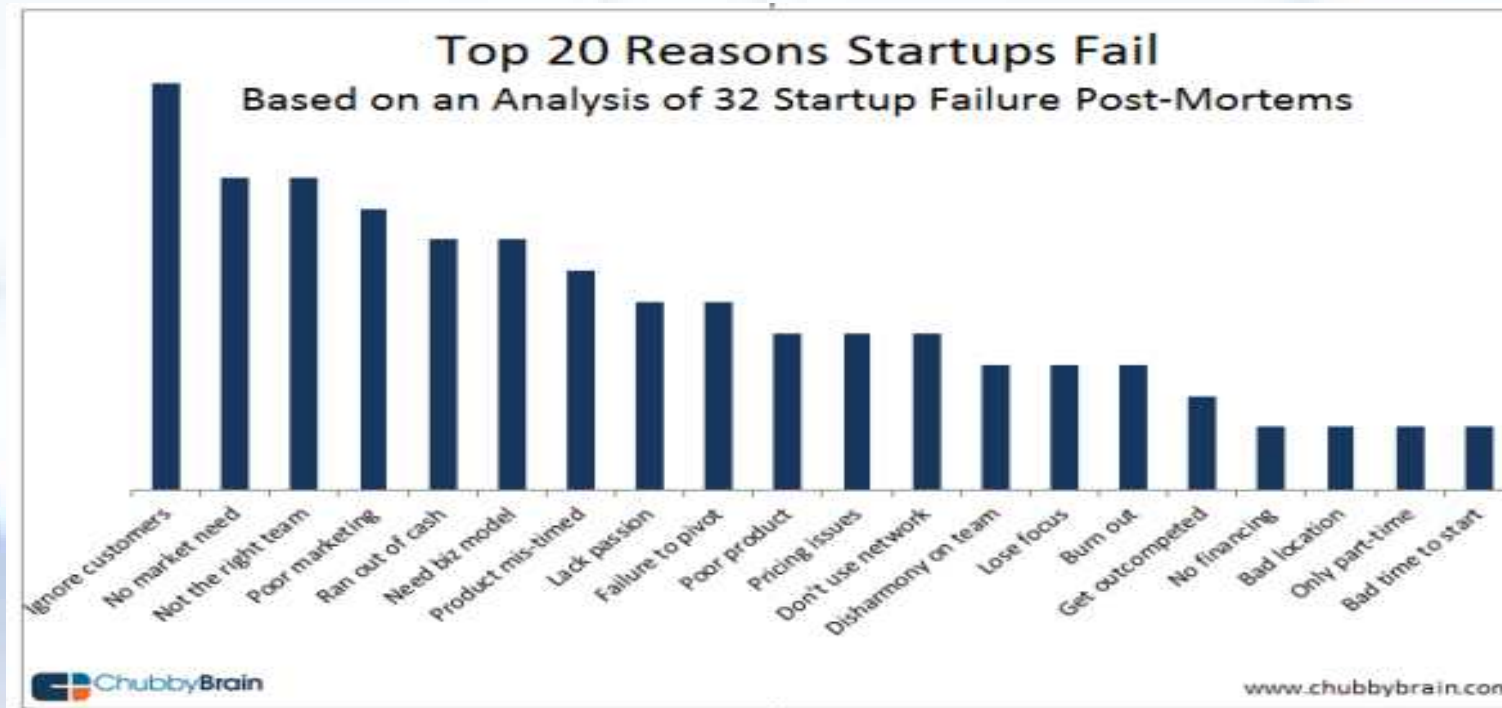
1. 비즈니스모델의 이해

고객지향적인 제품과 서비스개발 가능

◆ 미국 컨설팅 기업인 Chubbybrain(2014)이 실패한 창업기업 32개 대상으로 실패 원인 조사

⇒ 고객의 요구와 피드백 무시, 시장수요보다는 문제해결을 위한 해결책 모색, 적합한 팀 구성 실패, 마케팅 실패, 자금부족 순으로 나타남.

<창업기업의 실패 이유 20가지>



- 출처 www.chubbybrain.com, 김진수·이창영, 창조경제시대의 기업가정신과 창업론, 2014 재인용

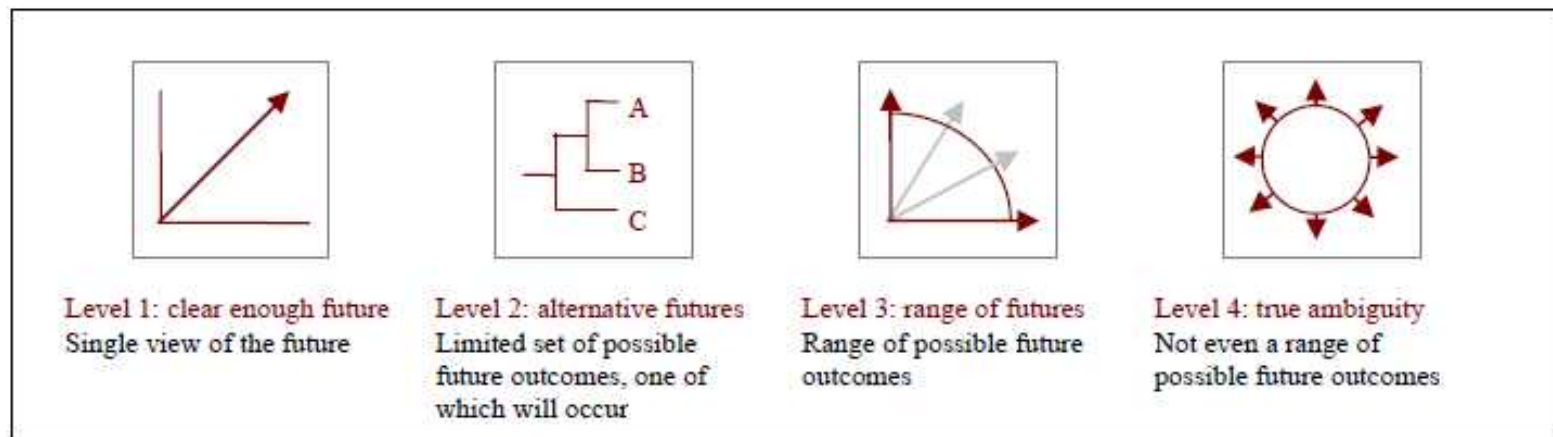
1. 비즈니스모델의 이해

창업환경의 불확실성 완화

◆ Kirkland는 1997년 불확실성을 가장 확실한 예측이 가능한 첫 번째 수준부터, 미래 예측이 불확실한 네 번째 수준 까지 4가지 수준으로 정의

⇒ 사업초기에는 사업기회에 따라 다르겠지만 일반적으로 3단계 또는 4단계 수준의 불확실성이 존재하는 것이 현실

<불확실성의 4단계 수준>



Theory Box 1: Four Levels of Uncertainty (Courtney, Kirkland et al. 1997)

- 출처 : Alexander OSTERWALDER, THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY A PROPOSITION IN A DESIGN SCIENCE APPROACH, 2004. 김진수·이창영, 창조경제시대의 기업가정신과 창업론, 2014 재인용

1. 비즈니스모델의 이해

커뮤니케이션 문제 해결의 역할

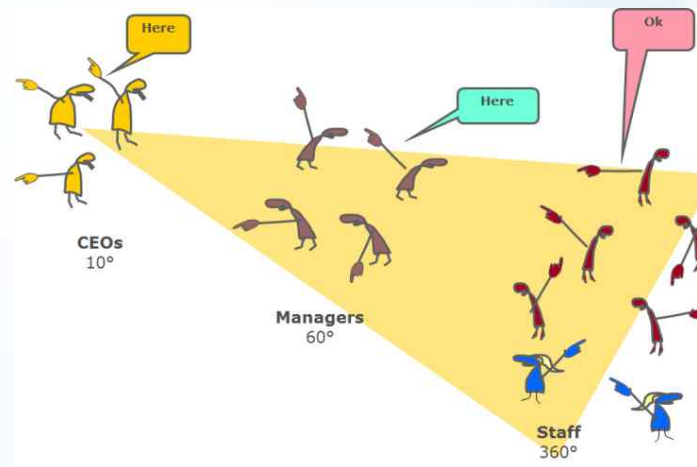
- ◆ 구약성서에 바벨탑에 관한 유명한 이야기가 있다. 인간들이 신과 같은 존재가 되기 위해 바벨탑을 쌓기 시작했음 하지만, 이를 깨닫고 여긴 신이 인간들의 언어를 서로 다르게 만들어 버림

⇒ 결과 의사소통이 되지 않는 인간들은 혼란을 거듭하다 실패한다는 내용이다. 기업을 경영하는데 있어서도 마찬가지임

- 비즈니스모델은 아이디어를 도식화 작업하여 수행하기 때문에 팀원들 간의 커뮤니케이션 수단으로써 의미가 큼
- 도식화된 비즈니스모델을 활용하여 모든 구성원들이 같은 목표를 가지고 같은 방향으로 조직의 힘을 모을 수 있음



< 커뮤니케이션 문제 >



- 출처 : 김진수·이창영, 창조경제시대의 기업가정신과 창업론, 2014 재인용

1. 비즈니스모델의 이해

창업기업에게 비즈니스 모델이란?

- Start up is temporary organization for searching sustainable business model.
(Steve Blank, Stanford University)
- 창업기업은 기존 고객이 있기보다는 새롭게 고객을 창출해야 함.



고객이 진정으로 원하는 가치가 무엇인지를 발견하고 이를 효과적으로 고객에게 전달하고, 수익을 창출할 수 있는 비즈니스 모델 개발이 매우 중요함

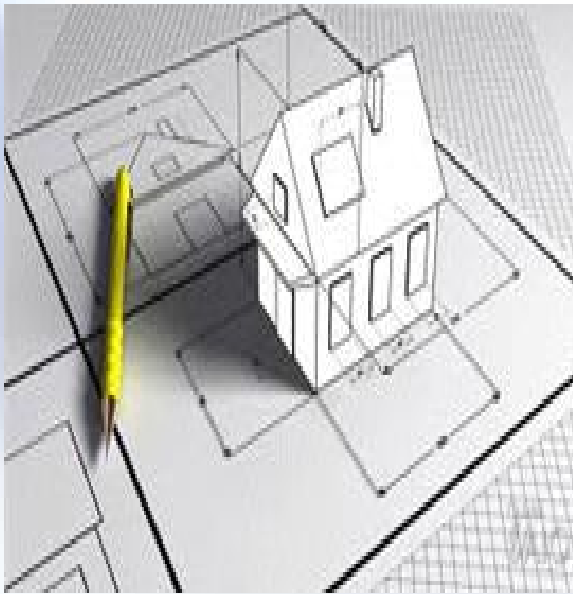


1. 비즈니스 모델의 이해

창업기업에게 비즈니스 모델이란?

- ◆ 비즈니스 모델은 집과 비유하면 “기본설계”와 같은 역할을 수행 → 고객의 요구를 최대한 반영하여 고객이 만족할 때 까지 기본 설계를 지속적으로 업그레이드”
- ◆ 비즈니스 모델 없이 사업을 시작하는 것은 “고객이 원하는 집을 짓기 보다는 자기가 원하는 집을 설계하여 집을 짓는 것”과 같음, 결국 고객으로 부터 외면받거나, 쓸모없게 됨

<건축 물 기본설계와 상세설계>



<설계가 잘못된 경우의 실패>



1. 비즈니스모델의 이해

비즈니스모델과 사업계획서

- ◆ 비즈니스 모델은 고객이 원하는 가치를 발견하고 이를 통해 수익을 창출하는 방법을 설계:

“What is the profit model?”

- ◆ 사업계획서는 비즈니스 모델의 구체적인 실행계획을 수립 “How to execute the business model?”



What?

사업 아이디어를
활용하여
수익을 창출하는
방법

어떻게 실행하지?



시장규모와 성장가능성은 충분한
가?
팀은 어떻게 구성할까?
자금은 얼마나 필요하지?
필요한 자금은 어떻게 마련하지?
생산은 어떻게 하지?
마케팅은 어떻게 하지?
사업추진 일정은?

How?

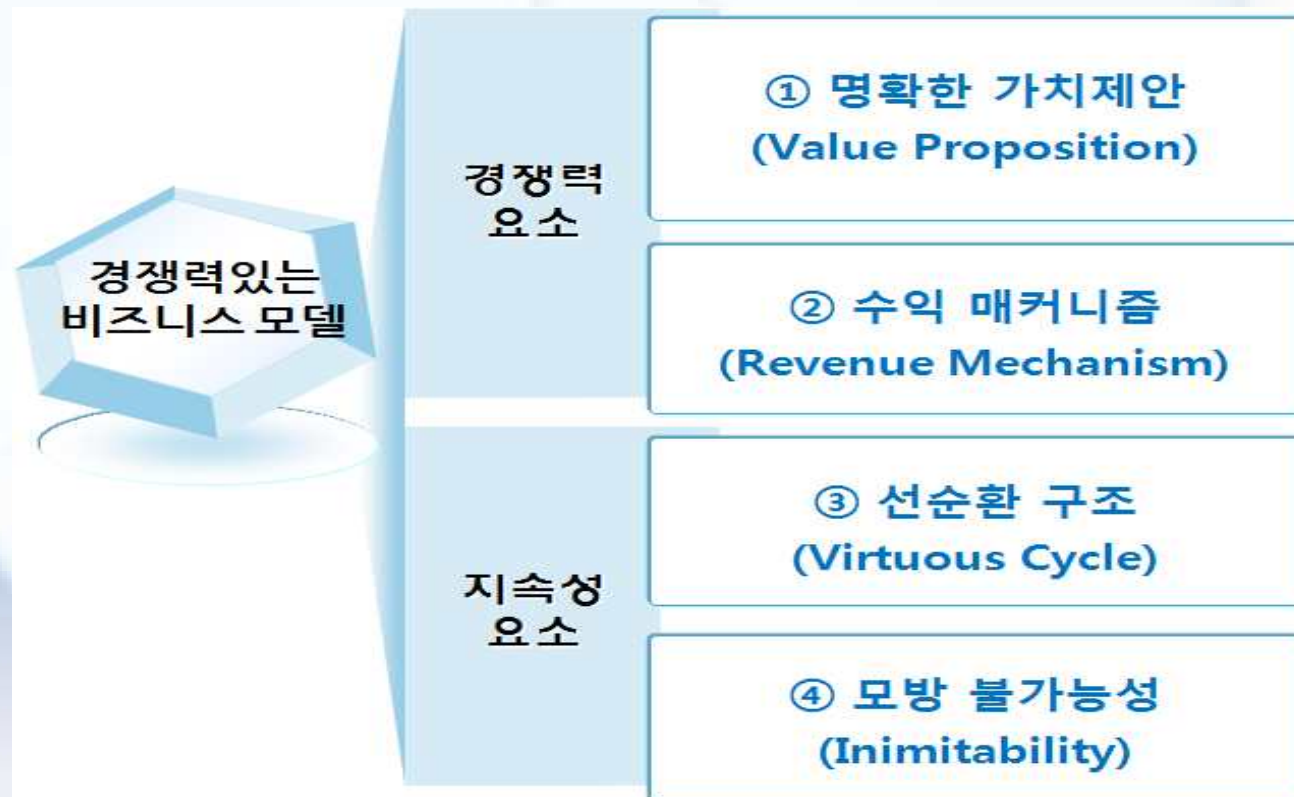
사업
계획서

비즈니스모델의 구체적인 실행계획

1. 비즈니스모델의 이해

비즈니스모델의 구성요소

- ◆ 경쟁력 있는 비즈니스 모델은 경쟁력 요소와 지속성 요소로 구분할 수 있음
- ◆ 경쟁력 요소 : 명확한 가치제안(Value Proposition), 수익 매커니즘(Revenue Mechanism)
- ◆ 지속성 요소 : 선순환 구조(Virtuous Cycle), 모방 불가능성(Inimitability)



1. 비즈니스 모델의 이해

비즈니스 모델의 구성요소

- ◆ **명확한 가치제안** : 제품이나 서비스 자체를 말하는 것이 아니라 **고객의 관점에서 문제를 해결하고 니즈(Needs)를 충족시킬 수 있는 해결방안을 제공한다는 의미**

'나노'의 고객가치 제안

어느 비오는 날 인도의 대기업인 타타그룹의 회장인 라탄 나발 타타는 스쿠터를 타고 달리고 있는 인도 가족을 보았다. 아버지가 어린아이를 품에 안은 채 핸들을 쥐었고, 뒷좌석엔 아기를 안은 아내를 태웠다. 그 모습을 보면서 안전하고 합리적인 가격의 가족용 운송수단이 있으면 좋겠다고 생각을 했다.

여러 테스트를 거쳐 중산층 이하 잠재고객을 타깃으로 한 초저가 자동차 '나노'를 개발하였다.

이 모델의 가격은 10만 루피 우리 돈으로 280만원이다. 280만원이라는 단가를 맞추기 위해서 에어컨, 수동 창문, 노 파워스티어링, 와이퍼 1개, 사이드미러 1개만이 달려 있다. 낮은 원가를 달성하기 위해서 다양한 요소들을 큰 폭으로 혁신하였다. 획기적인 부품 수의 감축, 값싼 소재 활용, 부품의 85% 아웃소싱, 납품업체 수 60% 감축 등 생산원가 절감을 위해 기존의 업계 관행을 다수 파괴하였다. 또한, 모듈화 디자인으로 외부 조립업체도 주문을 받아 조립이 가능하도록 하는 등 조립 및 유통 방식에서도 혁신을 추구하였다.



1. 비즈니스 모델의 이해

비즈니스 모델의 구성요소

- ◆ 수익 매커니즘 : 기업이 비즈니스를 통해 수입을 발생시키고, 이윤을 내며, 투자 자본에 대해 높은 수익을 낼 수 있는 방법을 의미함. 기업은 이윤을 통해 투자자본을 발생시키고, 다른 투자대안들 보다는 더 높은 수익을 내야 성공적인 기업이 될 수 있음.

‘힐티 : 혁신 속에서 새로운 비즈니스 모델 찾기’

소형 전동공구 제작사인 힐티(Hilti)는 새로운 수익 메커니즘을 만들었다. 새로운 메커니즘은 기존의 도구 판매에서 벗어나 매달 사용료를 받는 방식을 만든 것이다. 또한, 힐티는 공구를 제조 및 판매 기업이 아닌 서비스 기업으로 변모시키는데 필요한 자원과 과정이 무엇인지 파악했다. 이를 감안해 힐티는 웹사이트를 개발하여 건설업체 관리자들이 웹사이트를 통해 온라인에서 도구 재고상태를 파악한 뒤 사전에 사용 계획을 세울 수 있도록 하였다. 힐티는 이렇게 웹에서 얻는 자료를 공구 임대사업 관리 및 운영에 활용했다.



1. 비즈니스모델의 이해

비즈니스모델의 구성요소

- ◆ 선순환 구조 : 고객들의 니즈는 시장의 급격한 변화에 따라 고객의 가치도 빠르게 변화되고 있어 기업은 이에 발 빠르게 대응하기 위해서는 기업의 내부 가치사슬 활동과 외부기업을 포함하는 가치 네트워크의 효과적인 설계를 구축하는 것이 중요

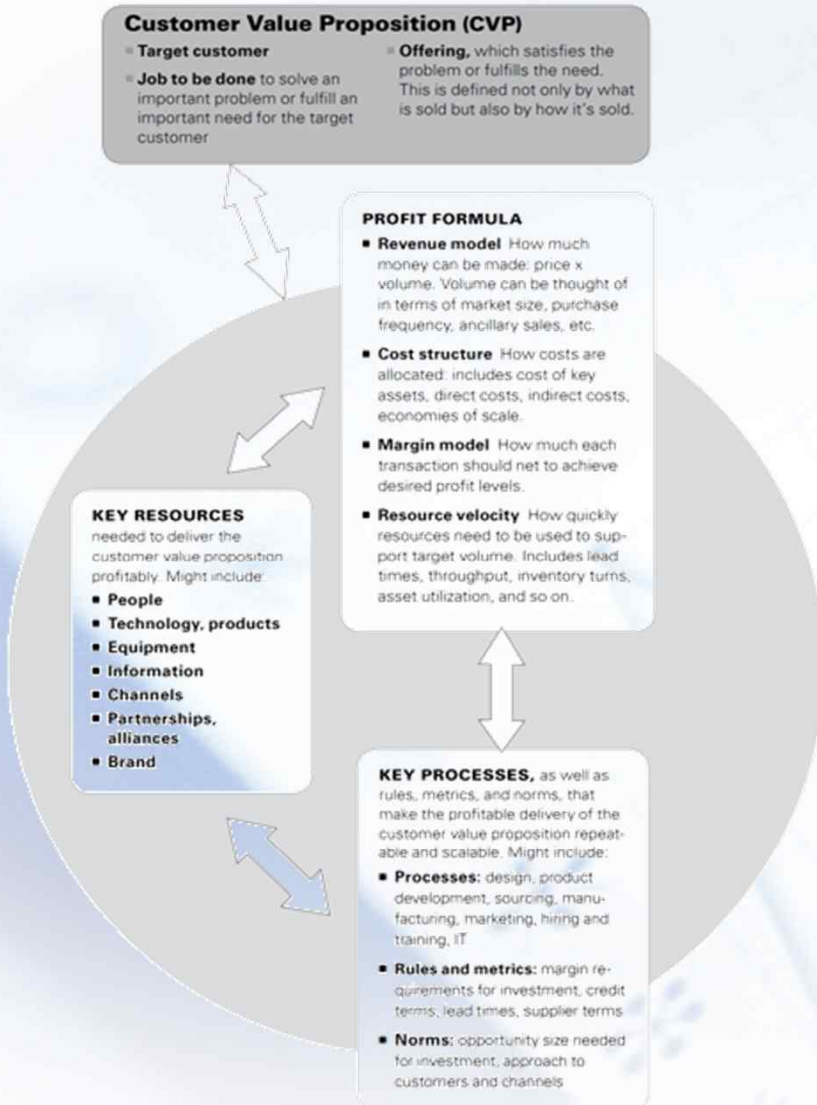


- ◆ 모방 불가능성 : 기업이 지속적으로 경쟁우위를 갖는 비즈니스 모델을 구축하기 위해서는 타 기업의 비즈니스 모델 모방을 전략적으로 차단할 수 있는 방어전략 구축이 필요. 비즈니스 모델 특허 등록을 하여 방어하는 것도 중요함



1. 비즈니스모델의 이해

비즈니스모델의 구성요소



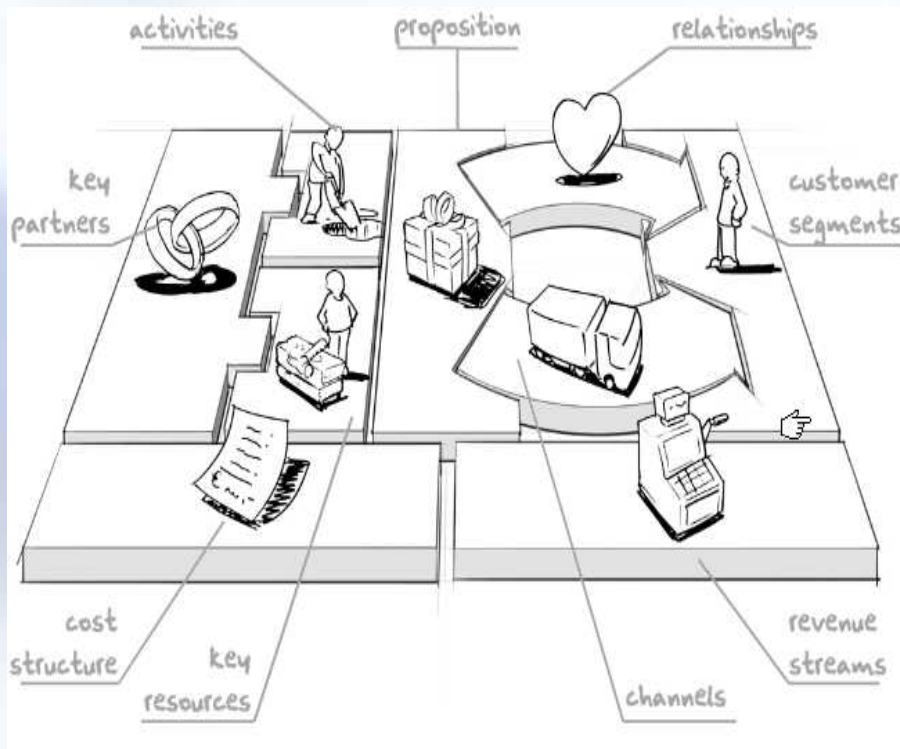
- 출처 : Harvard Business Review, Reinventing Your Business Model

- 출처 : 성공적인 비즈니스 모델의 조건, SERI(2011)

1. 비즈니스모델의 이해

비즈니스모델 캔버스 작성하기

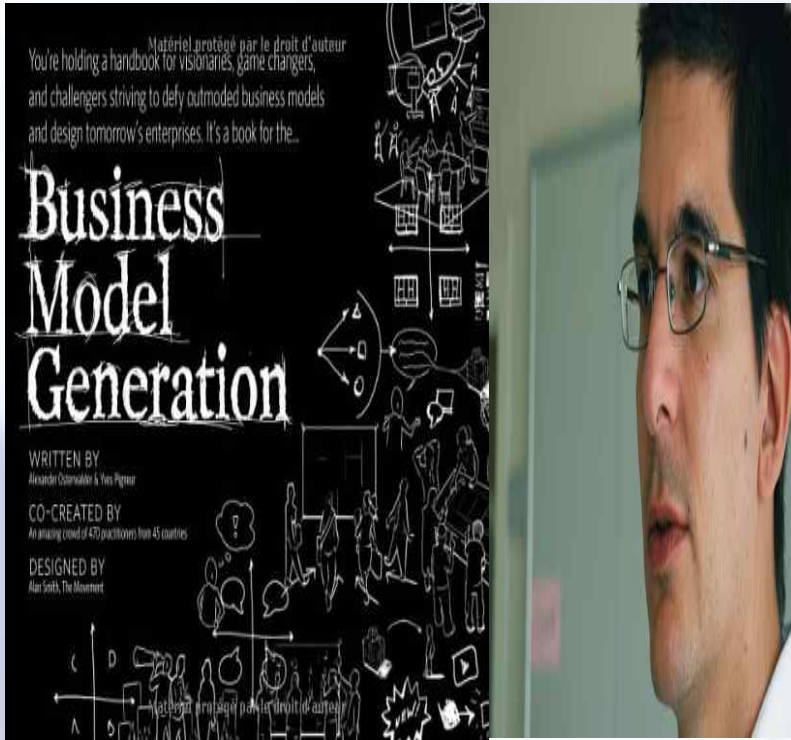
- ◆ 알렉산더 오스터왈더(Alexander Osterwalder)는 1992년 카플란과 노턴(Kaplan&Norton)이 개발한 균형성과평가 접근법(Balanced Scorecard Approach)의 4가지 관점과 1999년 마르키데스(Markides)가 제안한 사업전략 방안을 적용하여 비즈니스모델 온톨로지(Business Model Ontology) 개념을 정립



기본 영역	비즈니스모델 블록	내용
제품 (Product)	가치 제안 (Value Proposition)	고객을 위한 제품과 서비스의 가치에 대한 종합적 관점
고객 접점 (Customer Interface)	목표 고객 (Target Customer)	가치를 제공하기를 원하는 소비자를 세분화하는 것임
	유통/채널 (Distribution Channel)	고객을 연결하는 수단을 말함
	고객 관계 (Relationship)	자사와 고객을 지속적으로 유지하는 방법을 말함
인프라 관리 (Infrastructure Management)	가치 형태 (Value Configuration)	고객을 위한 가치를 창조하기 위해 필요한 활동과 자원 등의 준비상태를 말함
	역량 (Capability)	고객을 위한 가치를 창조하기 위해 필요한 활동 실행 능력을 말함
	파트너십 (Partnership)	고객의 가치를 창출하기 위해서 2~3개의 기업과 협력관계를 형성하는 것을 말함
재무적 측면 (Financial Aspects)	비용 구조 (Cost Structure)	비즈니스모델을 실행하기 위한 모든 비용을 산출하는 것임
	수익 모델 (Revenue Model)	기업에서 다양한 수익흐름을 통해 수익을 창출하는 방법을 묘사한 것임

1. 비즈니스모델의 이해

비즈니스모델 캔버스 작성하기



핵심파트너십 	핵심활동 	가치제안 	고객관계 	고객 세그먼트 
	핵심자원 		채널 	
비용구조(사업운영비용) 		수익원 		

www.marketus.co.kr

4 areas

WHAT?

WHAT?

WHO?

HOW?

WHAT?

WHO?

HOW?

WHAT?

WHO?

\$?

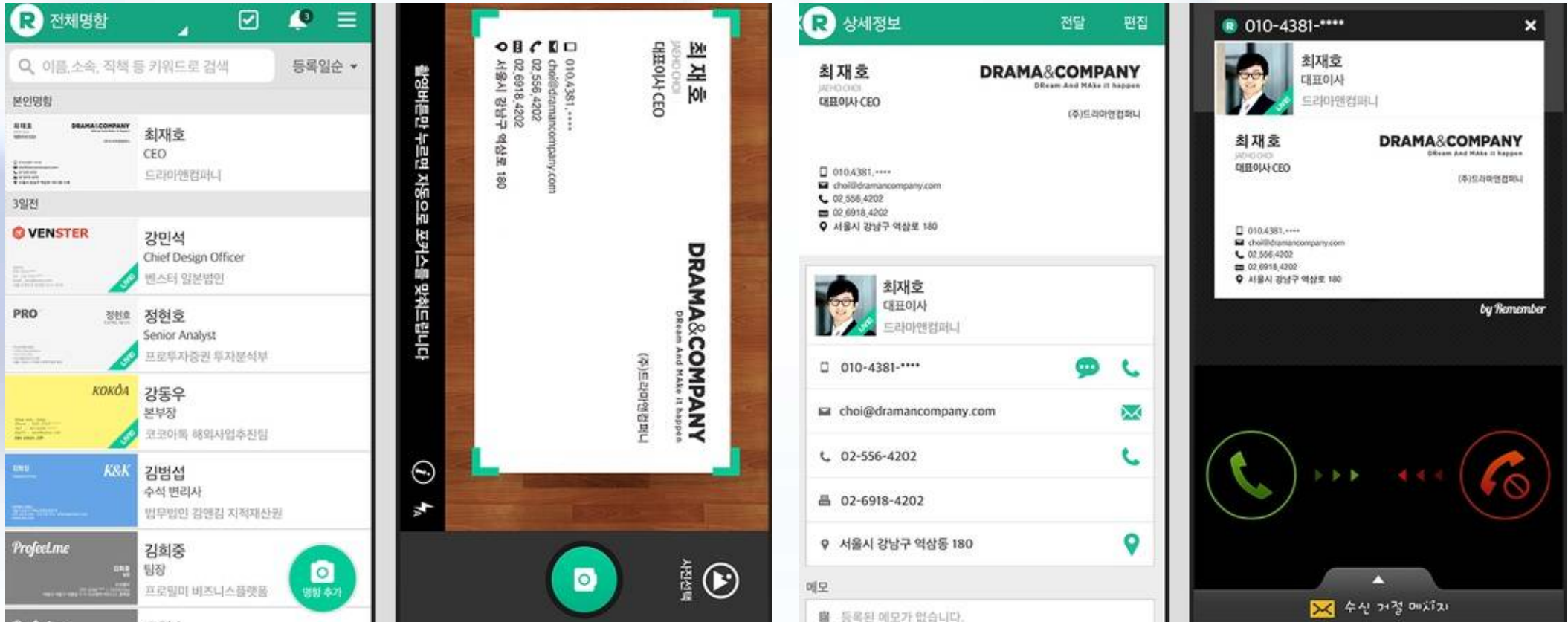
€?

9 building
blocks

1. 비즈니스모델의 이해

리멤버 어플리케이션 서비스 소개

- ◆ 명함 관리 어플리케이션 리멤버는 명함을 찍어서 올리면 타이피캐스트가 수기로 입력하여 명함정보를 업데이트 하여 리멤버 회원 간 명함 정보 변경 시 실시간으로 자동 업데이트, 핸드폰 주소록 저장 및 구글 주소록 동기화 등의 서비스를 제공하고 있음.



직장인
사업가
(소량, 대량)

HOW?

WHAT?

WHO?

\$?

€?

직장인
사업가
(소량, 대량)

HOW?

WHAT?

CLIENT
SEGMENTS

\$?

€?

HOW?

편리성
정확성
정보보안성
저렴한 가격

직장인
사업가
(소량, 대량)

VALUE
PROPOSITION

CLIENT
SEGMENTS

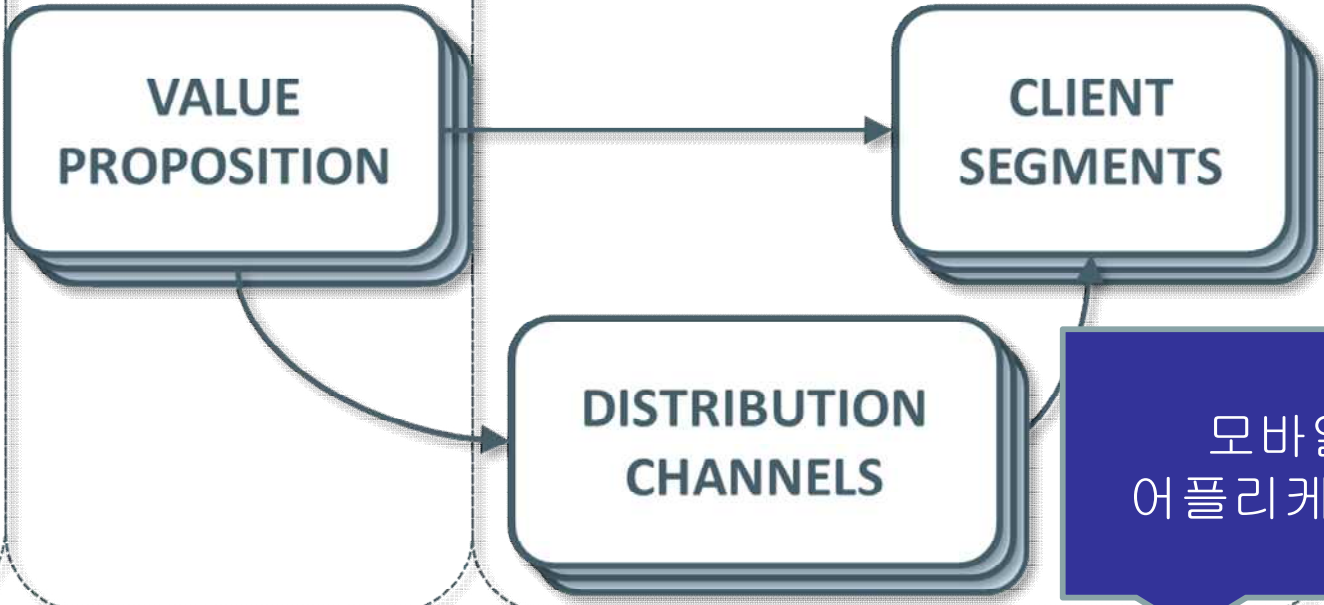
새로움, 성능, 디자인,
가격, 접근성
편리성, 유용성 등

\$?

€?

1. 이해도	2. 평가	3. 구매	4. 전달	5. 판매 이후
상품이나 서비스에 대한 고객 이해도를 어떻게 높일 것인가?	고객이 가치 제안을 제대로 평가할 수 있도록 어떻게 도울 것인가?	어떻게 하면 고객이 더욱 상품, 서비스를 구매하게 할 것인가?	어떤 방법으로 고객에게 가치 제안을 전달할 것인가?	구매 고객을 어떻게 지원할 것인가?

HOW?

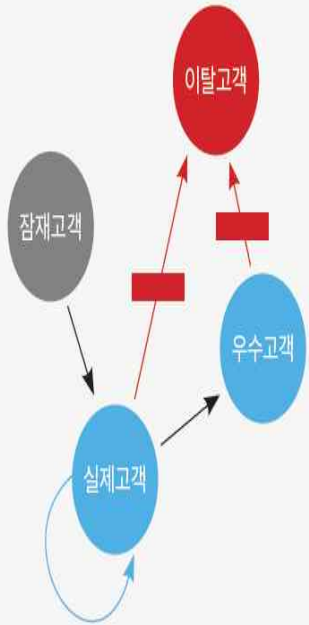


\$?

€?

고객관계가 중요한 이유

- 고객 확보
- 고객 유지
- 판매 촉진



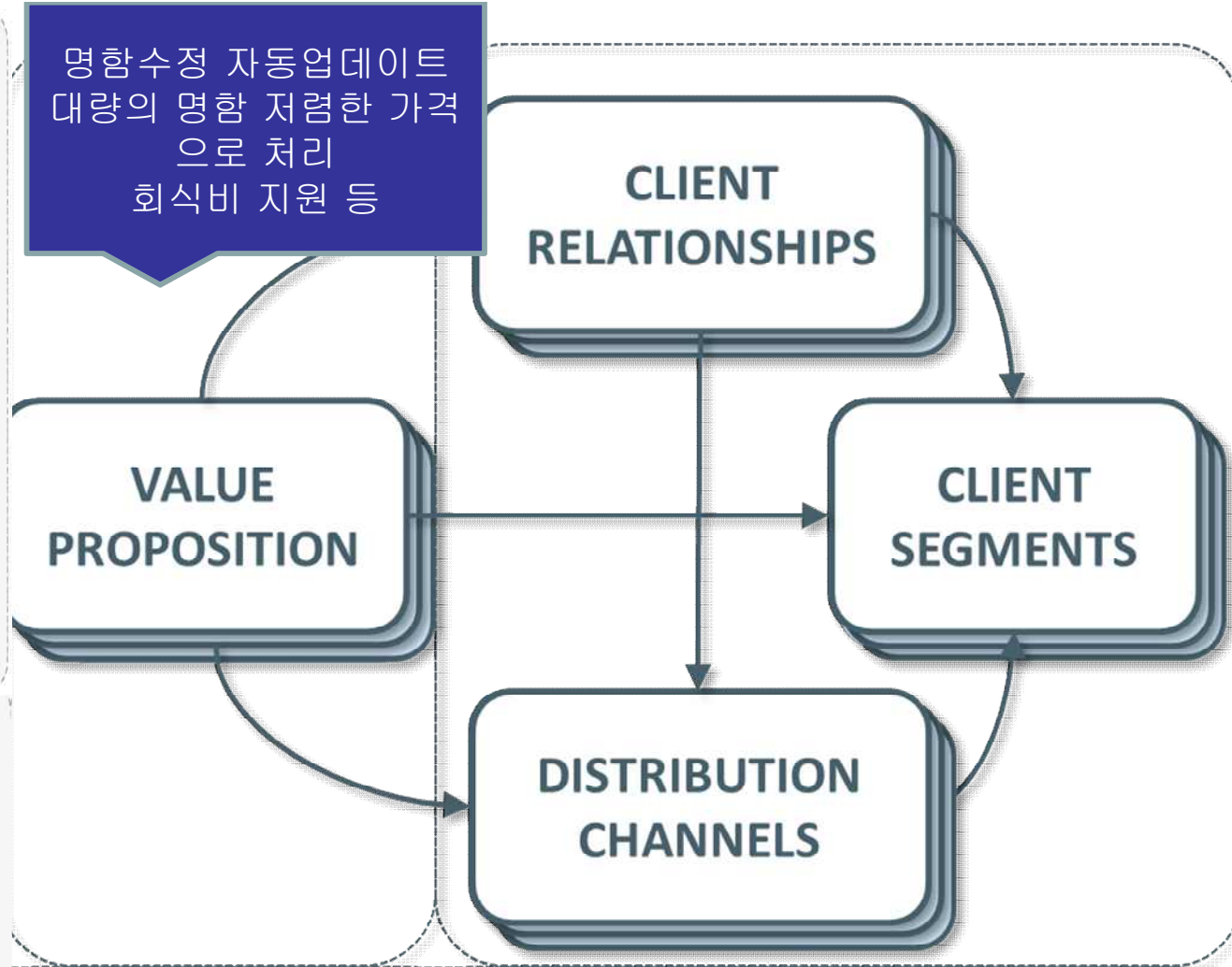
<http://www.businessmodelgeneration.com>

고객관계 방식

- 개별 지원
- 헌신적 지원
- 셀프서비스
- 자동화 서비스
- 커뮤니티
- Co-Creation

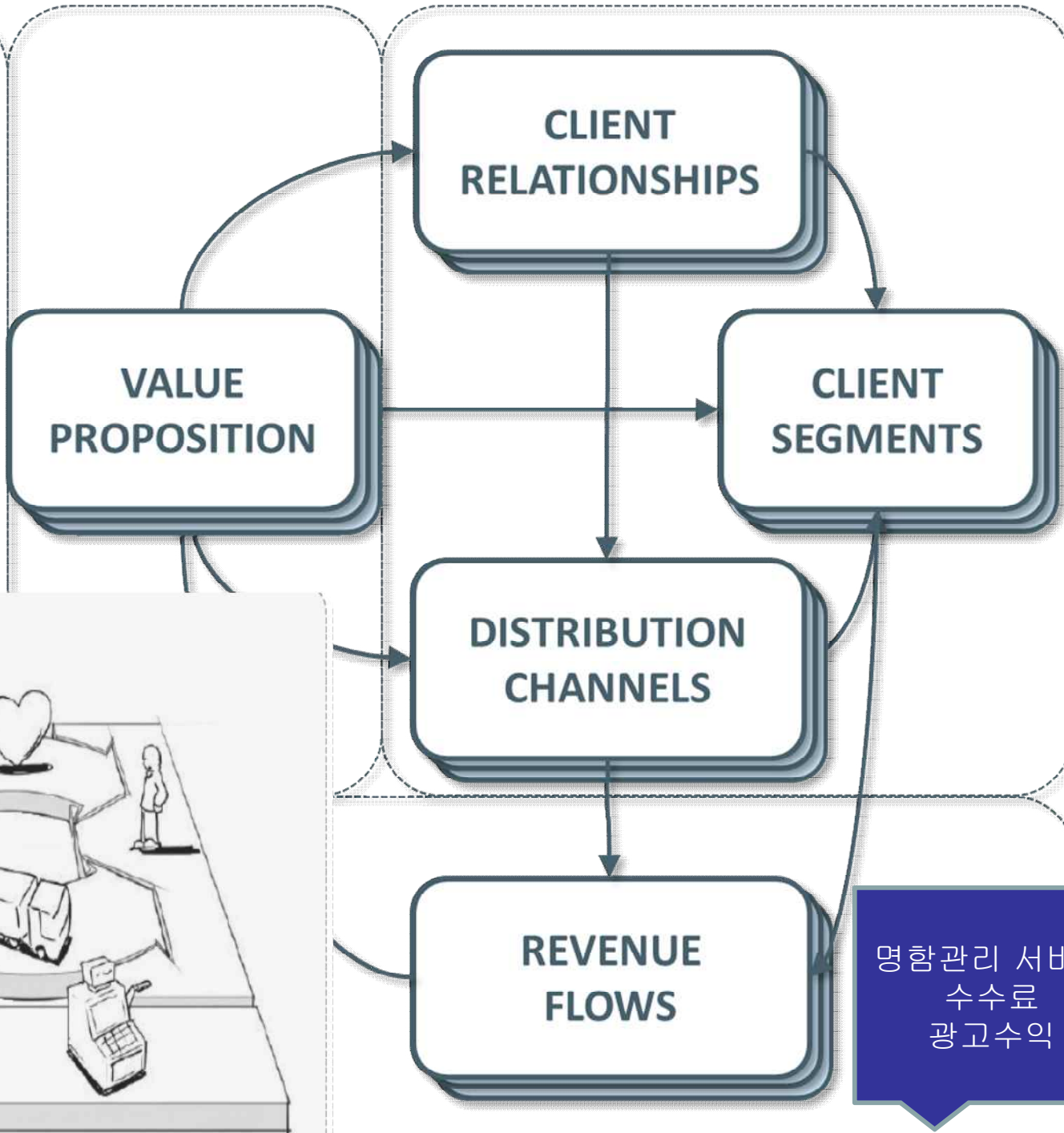


명함수정 자동업데이트
대량의 명함 저렴한 가격
으로 처리
회식비 지원 등



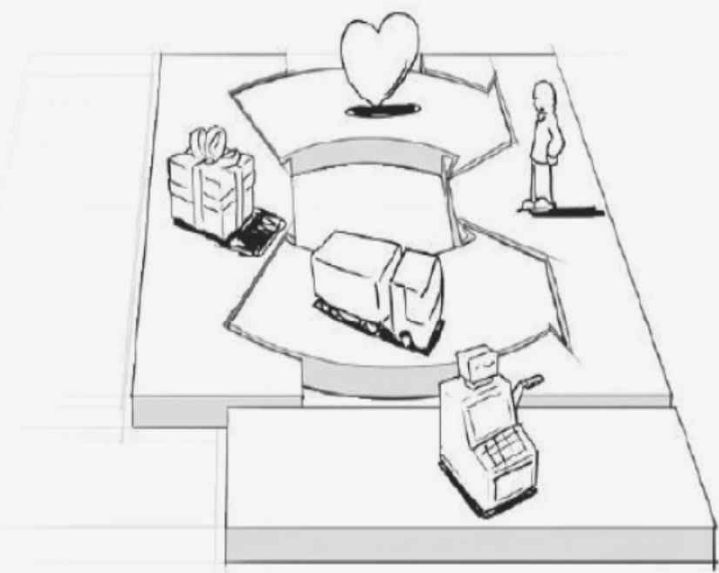
€?

HOW?



수익원의 구성요소

- 제품 판매
- 서비스 이용료
- 가입비
- 대여료/임대료
- 라이선싱 수익료
- 중개수수료
- 광고 수익



명함관리 서비스
수수료
광고수익

HOW?

명함관리 SW
명함관리 전문인력
플랫폼, 시설, 장비
자금

KEY
RESOURCES

VALUE
PROPOSITION

CLIENT
RELATIONSHIPS

CLIENT
SEGMENTS

DISTRIBUTION
CHANNELS

REVENUE
FLOWS

핵심자원의 유형

- 물적 자원
- 지적 자산(IP)
- 인적 자원
- 재무적 자원

W 유지, 보수
고객 확보 및 유지관리
홍보/마케팅

KEY ACTIVITIES

핵심활동의 유형

- 제품 생산 단계?
- 고객 영업 관리?
- 유통 단계?
- 포장 단계?
- 홍보?

CLIENT
RELATIONSHIPS

CLIENT
SEGMENTS

HOW?

KEY
RESOURCES

DISTRIBUTION
CHANNELS

\$?

REVENUE
FLOWS

하드웨어 업체
보완관리 업체
물류업체

ACTIVITIES

CLIENT
RELATIONSHIPS

핵심 파트너십의 유형

- 비경쟁자들 간의 전략적 동맹
- 경쟁자들 간의 전략적 파트너십
- 조인트 벤처
- 안정적 공급을 위한 '구매자-공급자' 관계

PARTNER
NETWORK

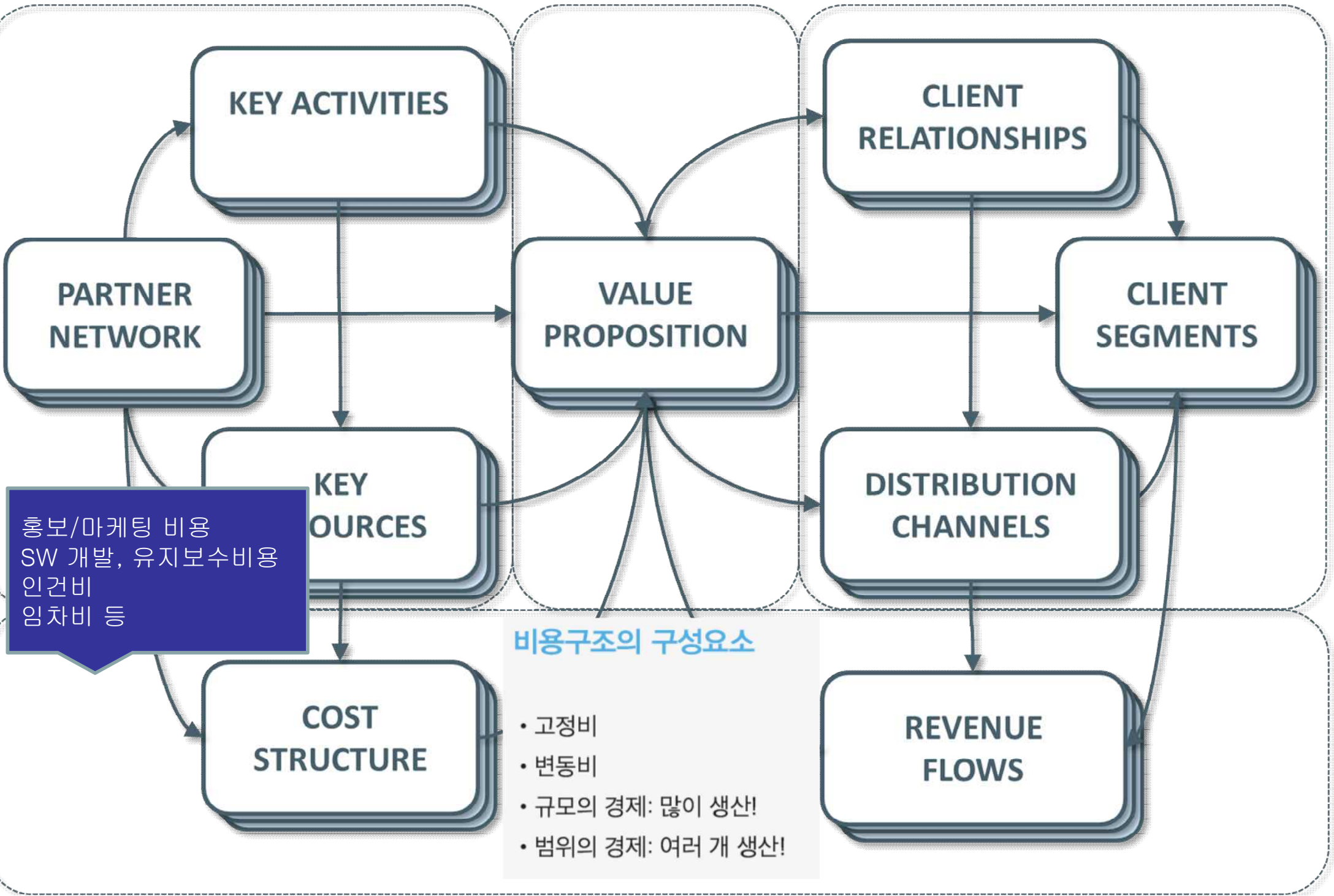
CLIENT
SEGMENTS

KEY
RESOURCES










DISTRIBUTION
CHANNELS

\$?

REVENUE
FLOWS

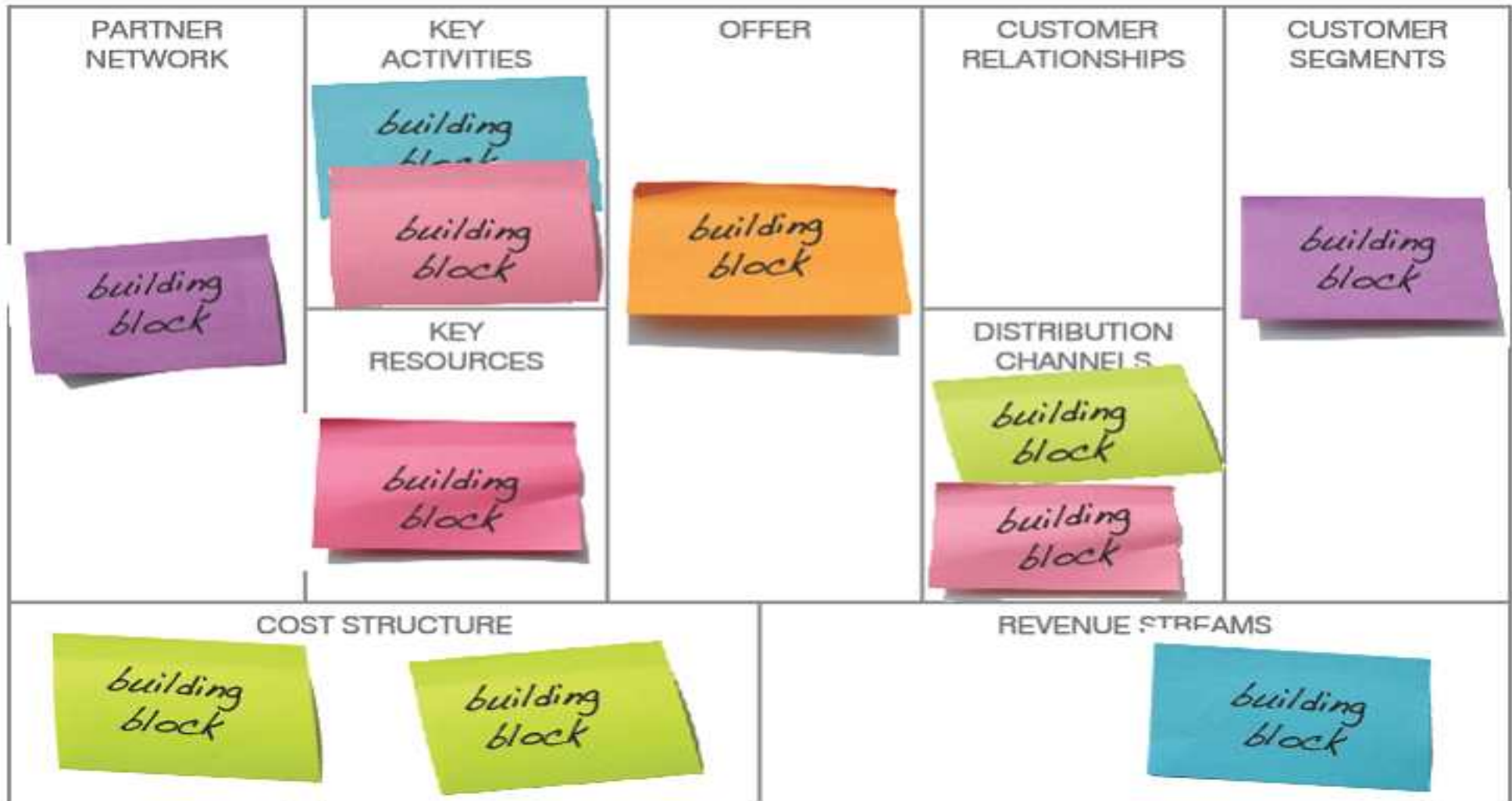


1. 비즈니스모델의 이해

<p>핵심 파트너십</p>  <ul style="list-style-type: none"> • 서버 하드웨어 제조업체 • 정보 보안관리업체 • 명함 수거 및 전달 물류업체 • 애플리케이션 광고를 원하는 기업 	<p>핵심활동</p>  <ul style="list-style-type: none"> • 모바일 애플리케이션 개발 • 실시간 명함관리 서비스 • 애플리케이션 홍보 	<p>가치제안</p>  <ul style="list-style-type: none"> • 명함 보관 편리성 • 명함 내용 정확성 • 정보 보안 안전성 • 저렴한 가격 	<p>고객관계</p>  <ul style="list-style-type: none"> • 자동화 서비스 및 무료 사용 • 대량명함 관리 서비스 유치를 위한 이벤트(회식비 지원) 	<p>고객 세그먼트</p>  <ul style="list-style-type: none"> • 명함을 많이 주고받는 사람 (직장인, 사업가 등) • 명함관리를 잘 못하는 사람
	<p>핵심자원</p>  <ul style="list-style-type: none"> • 모바일 애플리케이션 디자이너 • 타이피스트 • 운영자 		<p>채널</p>  <ul style="list-style-type: none"> • 애플리케이션 '리멤버' 	
<p>비용구조</p>  <ul style="list-style-type: none"> • 모바일 애플리케이션 홍보(마케팅) 비용 • 애플리케이션 관리 비용 • 개발비 • 인건비 		<p>수익원</p>  <ul style="list-style-type: none"> • 모바일 애플리케이션 광고 수수료 • 대량 명함관리 서비스 수수료 		

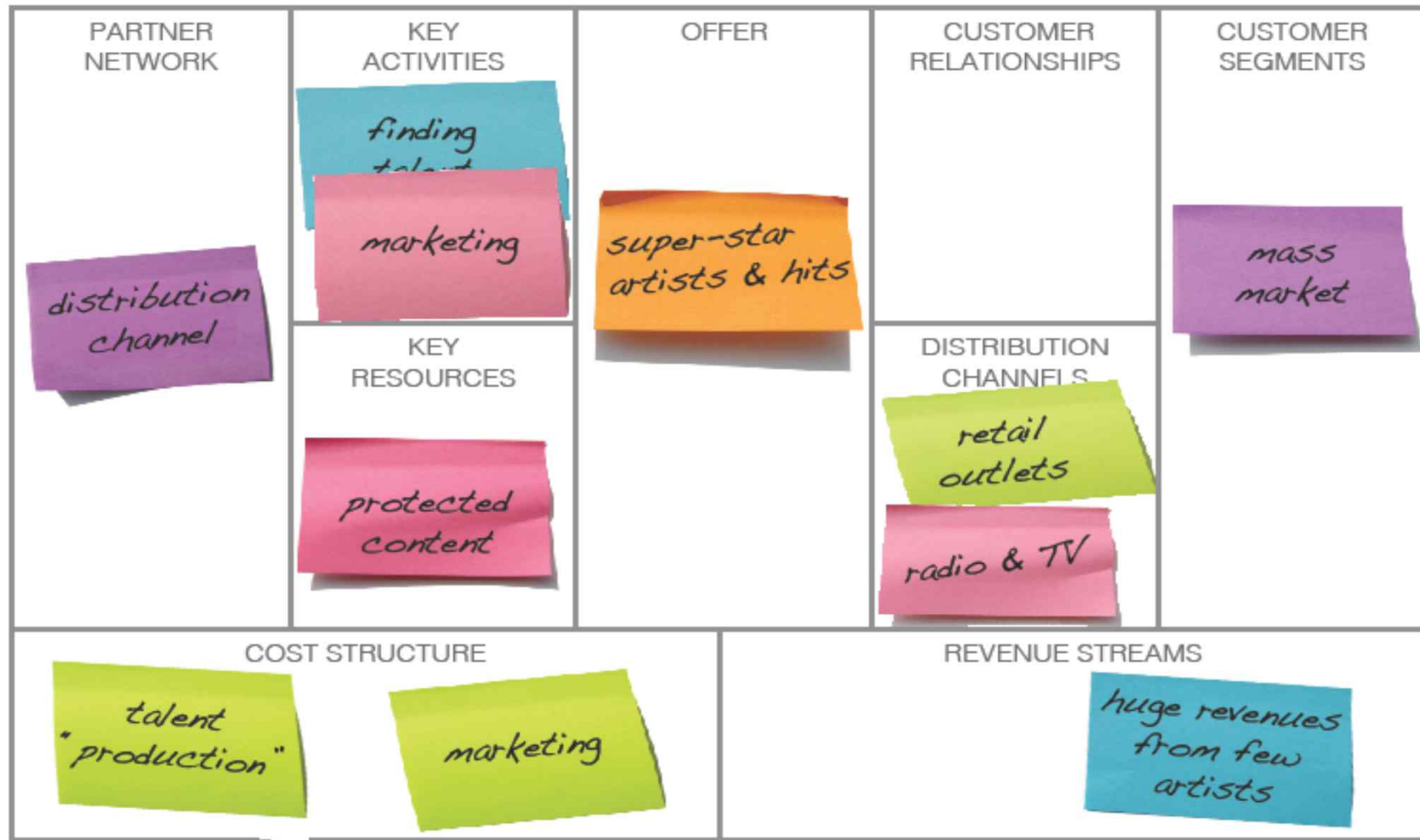
1. 비즈니스모델의 이해

9칸버스 작성 활동 예



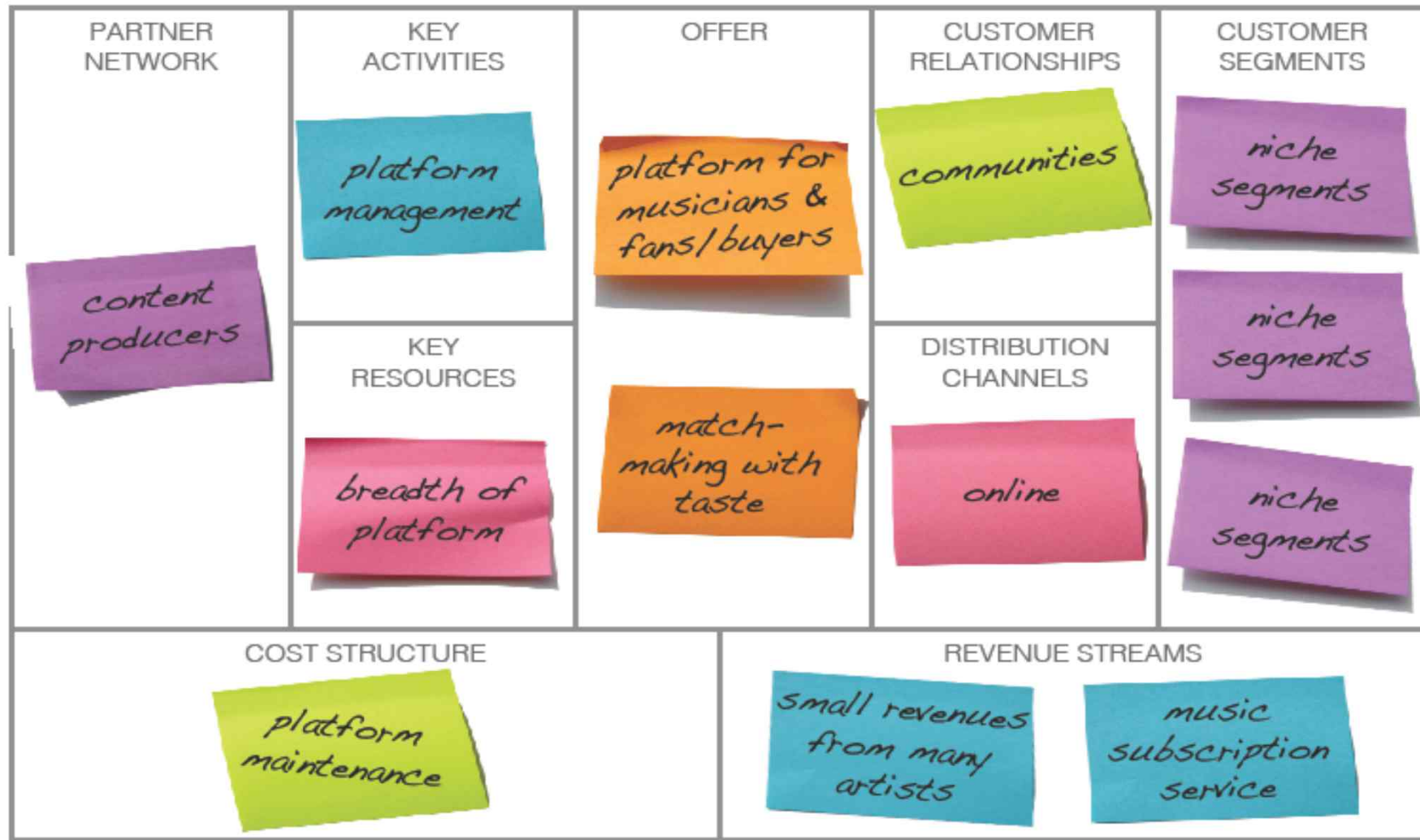
1. 비즈니스모델의 이해

the business model canvas



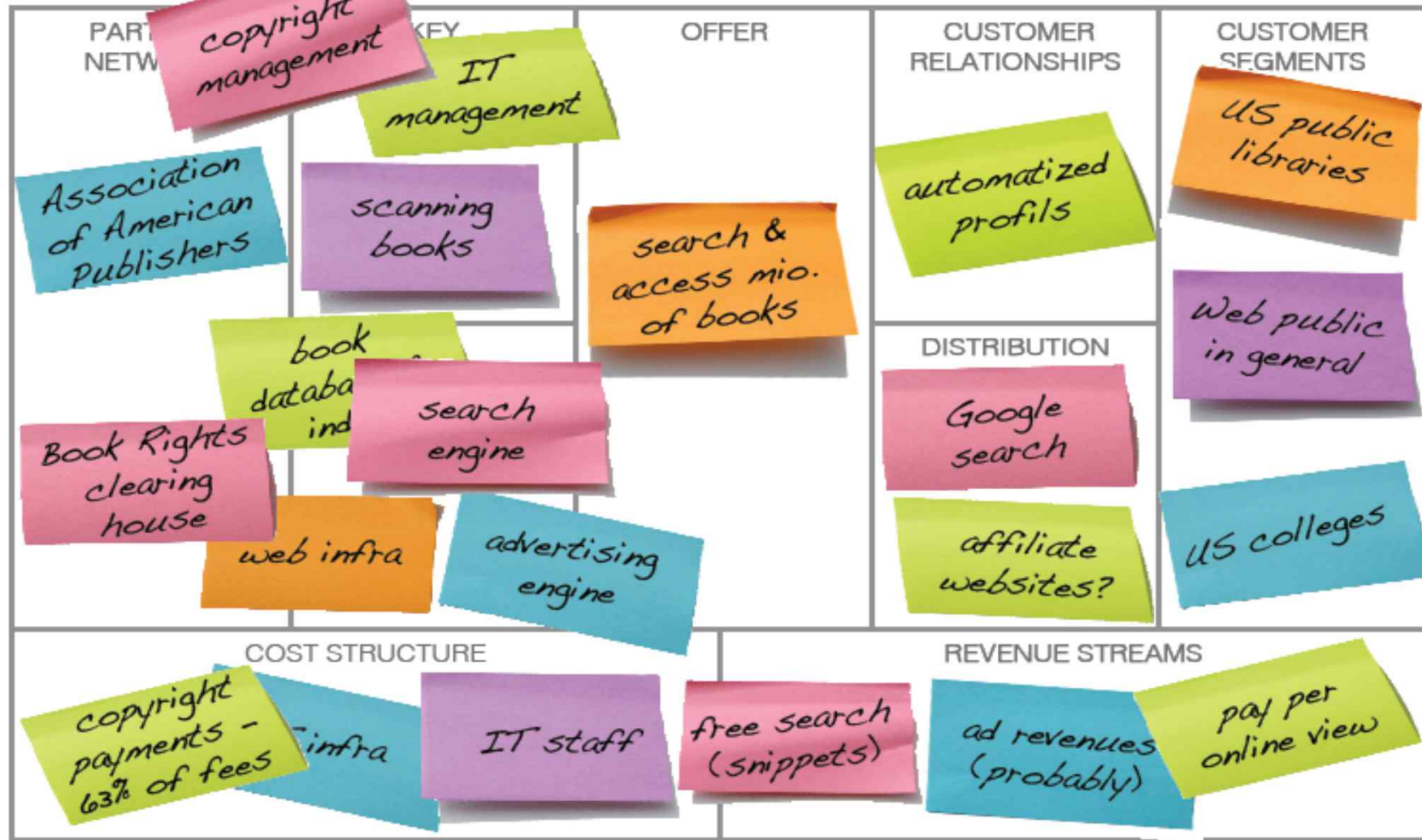
1. 비즈니스모델의 이해

the business model canvas



1. 비즈니스모델의 이해

Google Book Search



IV. 린 스타트업의 이해

- 1. 린 스타트업의 출현배경과 필요성**
- 2. 고객개발론과 린 스타트업의 이해**
- 3. 린 스타트업 캔버스 이해하기**
- 4. 린 스타트업 사례**

2. 린 스타트업의 이해

린 스타트업의 출현배경과 필요성

- ◆ 창업기업이 실패하는 가장 큰 이유는 무엇인가? 신제품 또는 신서비스 개발 시 고객들의 요구(Needs)와 피드백을 제대로 반영하지 못함. 결국 고객이 외면하게 됨
- ◆ 그럼, 최소의 비용으로 어떻게 고객의 요구를 최대한 반영할 수 있을 까?
- ◆ 린 스타트업 개념을 개발한 에릭 리스(Eric Ries)는 스티븐 브랭크(Steve Blank)교수를 만나 고객개발론의 개념을 이해하게 되면서 자신의 실패경험과 고객개발론 등을 접목시켜 **린 스타트업**의 개념을 확립함.

- 스타트업 3~4년 업무 스트레스 = 직장인 30~40년 업무 스트레스
- 스타트업은 1일 18시간 7일 근무하는 직업

에너지, 열정, 한정된 자금이
이 소진되기 전에 고객이 감동
할 수 있는 제품과 서비스개발
이 중요함

Lean
Startup

- ✓ 빠르다
- ✓ 간결하다
- ✓ 간편하다

2. 린 스타트업의 이해

린 스타트업 개념과 프로세스

- ◆ 린 스타트업 : 아이디어 발굴을 통해 최소 존속 제품(Minimum Viable Product: MVP)을 빠르게 만들어(Build), 개발한 제품 혹은 서비스를 통해 시장에서의 반응을 반복적으로 측정함. 그 과정에서 고객들의 부족한 점을 보완하여 고객이 만족할 수 있는 제품과 서비스를 빠른 시간내에 완성하여 아이디어의 성공가능성을 높임.

< 린 스타트업 프로세스 >



< 린 스타트업의 성공사례 : 우버 >

기존의 택시 서비스의 문제를 해결하는 서비스



5대의 택시를 기반 여성 고객을 상대

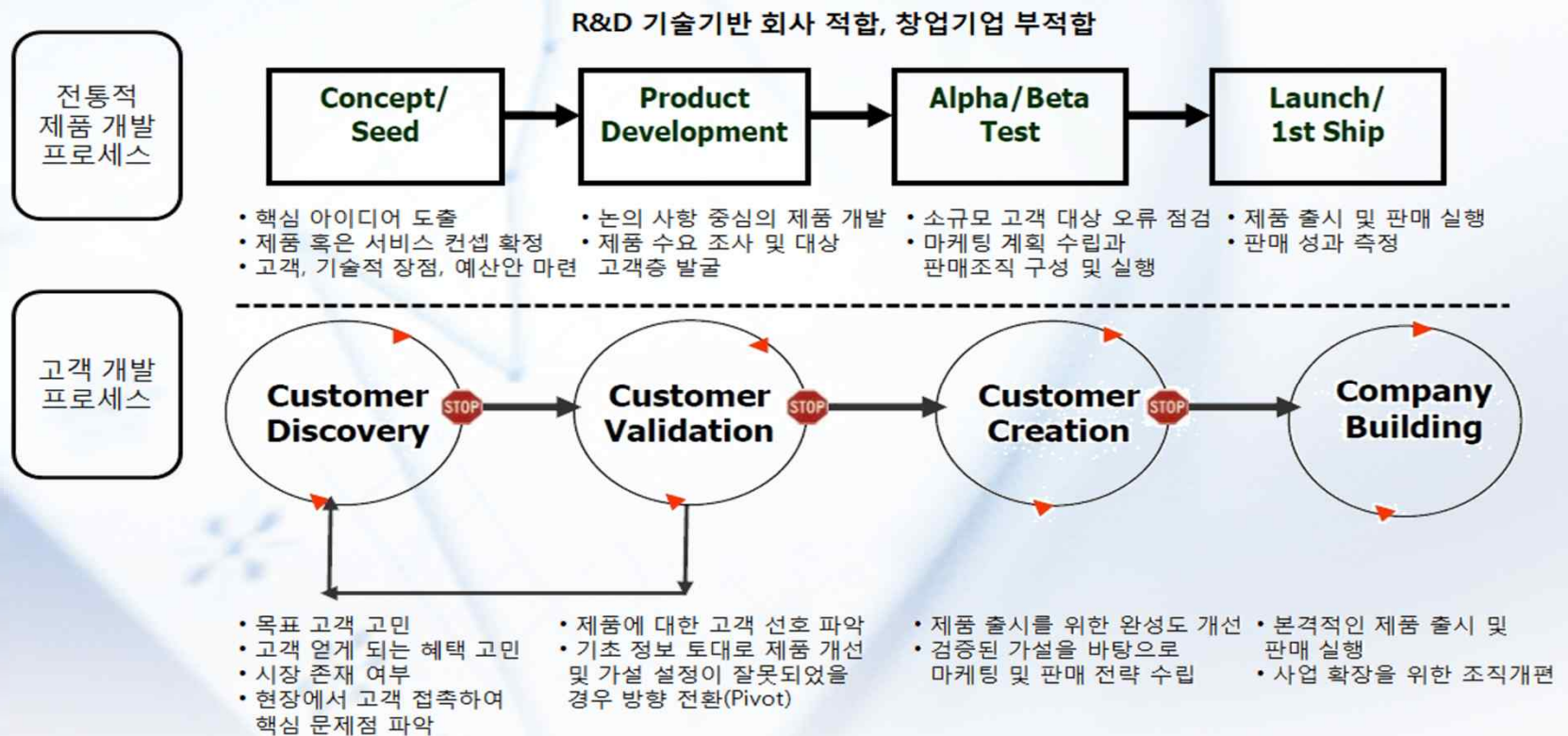


2. 린 스타트업의 이해

기존 제품 개발 프로세스의 차이점

- ◆ 에릭 리스의 린 스타트업은 스티븐 브랭크(Steve Blank)의 고객 개발론(Customer Development)에 많은 영향을 받음
- ◆ 스티븐 브랭크는 "The Four Steps to the Epiphany"와 "The Startup Owner's Manual"에서 고객 개발의 4단계에 대해서 구체적으로 설명

< 전통적 제품 개발 프로세스 vs. 고객 개발 프로세스 >



- 출처 : Steven G. Blank, the four steps to the epiphany

2. 린 스타트업의 이해

린 캔버스 이해하기

- ◆ 다수의 창업에 성공한 애시 모리아(Ash Maurya)가 고객지향적인 제품과 서비스를 개발하는데 적합하도록 개편된 비즈니스 모델링 도구로써 비즈니스 모델 캔버스를 변형하여 린 캔버스를 만들

KP: 핵심 파트너십  문제 (Problem)	KA: 핵심 활동  해결책 (Solution)	VP: 가치 제안 	CR: 고객 관계  일방적 경쟁우위 (Unfair Advantage)	CS: 고객 세분화 
	KR: 핵심 자원  핵심지표 (Key Metrics)		CH: 채널 	
CS: 비용 구조 		RS: 수익원 		

문제 <small>(가장 중요한 세 가지 문제)</small> 1	해결책 <small>(가장 중요한 세 가지 기능)</small> 4	고유의 가치제안 <small>(제품을 구입해야 하는 이유와 다른 제품과의 차이점을 설명하는 알기 쉽고 설득력있는 메시지)</small> 3	일방적 경쟁우위 <small>(다른 제품이 쉽게 흉내낼 수 없는 특징)</small> 9	고객군 <small>(목표고객)</small> 2
	핵심지표 <small>(측정해야 할 활동)</small> 8		채널 <small>(고객 도달경로)</small> 5	
비용구조 <small>(고객획득비용, 유통비용, 호스팅, 인건비 등)</small> 7		수익원 <small>(매출모델, 생애가치, 매출, 매출 총 이익)</small> 6		

- 출처 : <http://www.leancanvas.com>

2. 린 스타트업의 이해

린 캔버스의 구성요소

< 린 캔버스의 구조 >

문제 (가장 중요한 세 가지 문제) 1	해결책 (가장 중요한 세 가지 기능) 4	고유의 가치제안 (제품을 구입해야 하는 이유와 다른 제품과의 차이점을 설명하는 알기 쉽고 설득력있는 메시지) 3	일방적 경쟁우위 (다른 제품이 쉽게 흉내낼 수 없는 특징) 9	고객군 (목표고객) 2
	핵심지표 (측정해야 할 활동) 8		채널 (고객 도달경로) 5	
비용구조 (고객획득비용, 유통비용, 호스팅, 인건비 등) 7			수익원 (매출모델, 생애가치, 매출, 매출 총 이익) 6	

2. 린 스타트업의 이해

비즈니스모델 캔버스와의 차이점

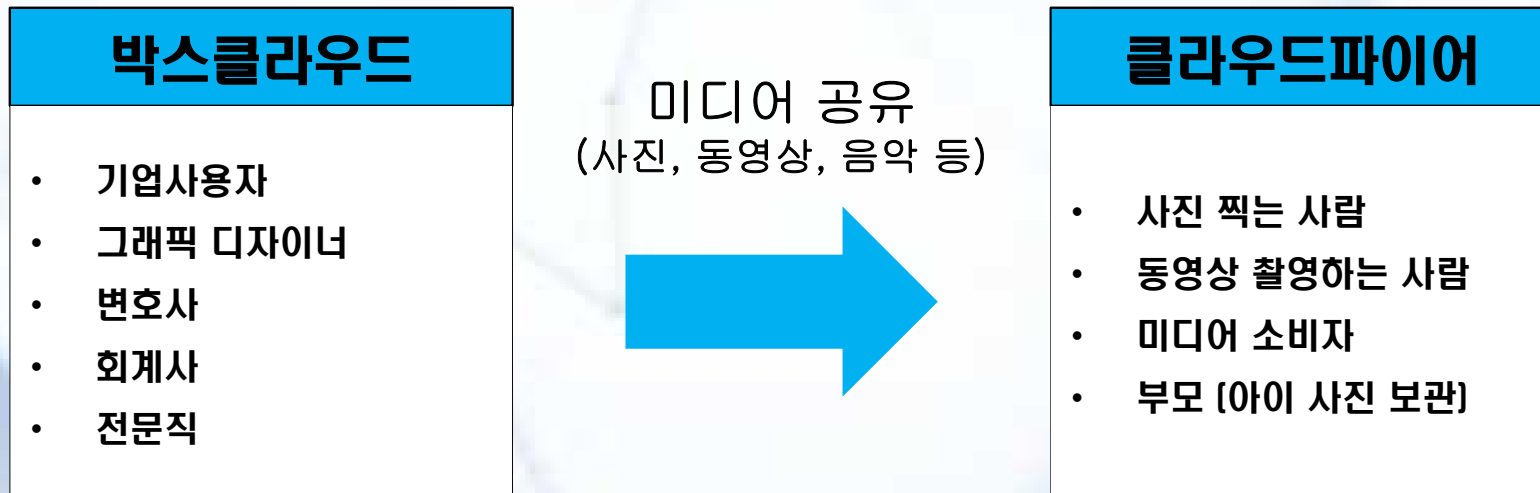
< 비즈니스모델 캔버스 vs. 린 캔버스 >

비교 부분	비즈니스모델 캔버스	린 캔버스
대상(target)	창업기업과 기존 기업	오직 창업기업
중점(focus)	고객, 투자가, 창업가, 컨설턴트, 조연자	오직 창업가
고객들(customers)	고객 세분화, 채널, 고객 관계 중시	창업기업은 고객이 누구고 무엇을 팔지를 테스트 하지 않아 고객 세분화가 중시하지 않음
접근방식 (approach)	사업의 예상 수익원과 재무적 원천을 기본 전제하에 시작	문제점에서 시작, 문제해결방안 제안, 문제를 해결하기 위한 채널, 비용구조와 예상 수익 순으로 시작
경쟁관계 (competition)	목표시장에서 영리하게 살아남기 위해서 양적·질적 조건(가격,비용 등)적 가치 제안에 집중	사업이 여분의 시장에서 일방적 경쟁우위를 가지고 더 기반을 다지기 위한 방법으로 활용
적용(application)	자연스러운 이해, 창의성, 논의, 구조적 분석으로 분위기 조성	창업가가 순차적으로 발전할 수 있도록 문제해결 중심적 접근

2. 린 스타트업의 이해

린 캔버스 적용 사례

- ◆ 애시 모리아는 Running Lean에서 파일 공유 애플리케이션을 가지고 린 캔버스 적용 사례를 설명
- ◆ 고유의 P2Web(peer to web) 체계를 사용해 대용량 파일 공유 과정을 단순화시켜주는 프로그램
- ◆ 박스클라우드 출시 후, 사진, 동영상, 음악 등을 공유하는 “클라우드파이어” 를 개발하였음



2. 린 스타트업의 이해

린 캔버스 적용 사례

- ◆ 문제와 고객군 : 가장 중요한 핵심 문제 1~3가지를 나열해라.
- ◆ 기존 솔루션을 사용하는데 시간이 오래 걸리며 사용하기 어려울 때가 있음.
- ◆ 다른 가족과 친구들은 아기 사진과 동영상을 빨리 보고 싶어함.

문제(Problem) 많은 사진과 동영상을 공유하려면 시간이 오래 걸린다. 부모들은 여유시간이 별로 없다 콘텐츠(사진과 동영상)를 보고 싶어하는 가족과 친구들이 많다 기존대안 : 플리커 프로, 스머그머그, 애플 모바일미, 페이스북	해결책(Solution)	고유의 가치제안 (Unique Value Proposition)	일방적 경쟁우위 (Unfair Advantage)	고객군 (Customer Segments) 부모 (콘텐츠 생성자) 가족과 친구 (콘텐츠 소비자)
	핵심지표(Key Metrics)		채널(Channels)	
비용구조(Cost Structure)			수익원(Revenue Streams)	

2. 린 스타트업의 이해

린 캔버스 적용 사례

- ◆ 고유의 가치 제안 : 제품이 가진 차별점은 무엇이며, 구입할 관심을 끌 가치가 있는 이유
- ◆ 차별화 하고, 얼리어답터를 목표로 삼아라
- ◆ 기존 솔루션을 파악하고 “속도” 를 차별화 포인트로, “업로드 불필요” 를 포지셔닝의 핵심단어로 사용

문제(Problem) 많은 사진과 동영상을 공유하려면 시간이 오래 걸린다. 부모들은 여유시간이 별로 없다 콘텐츠(사진과 동영상)를 보고 싶어하는 가족과 친구들이 많다 기존대안 : 플리커 프로, 스머그머그, 애플 모바일미, 페이스북	해결책(Solution)	고유의 가치제안 (Unique Value Proposition) 사진과 동영상을 공유하는 가장 빠른 방법 상위개념 : 업로드 없이 사진과 동영상 공유	일방적 경쟁우위 (Unfair Advantage)	고객군 (Customer Segments) 부모 (콘텐츠 생성자) 가족과 친구 (콘텐츠 소비자) 얼리어답터 : 어린 자녀를 둔 부모
	핵심지표(Key Metrics)		채널(Channels)	
비용구조(Cost Structure)			수익원(Revenue Streams)	

2. 린 스타트업의 이해

린 캔버스 적용 사례

- ◆ 솔루션 : 가능한 솔루션을 검토하고, 구체적인 솔루션을 만드는 일은 가능한 한 뒤로 미뤄라.
- ◆ 문제 목록을 바탕으로 최소 존속 제품에 포함할 소수의 핵심기능을 나열

<p>문제(Problem)</p> <p>많은 사진과 동영상을 공유하려면 시간이 오래 걸린다.</p> <p>부모들은 여유시간이 별로 없다</p> <p>콘텐츠(사진과 동영상)를 보고 싶어하는 가족과 친구들이 많다</p> <p>기존대안 : 플리커 프로, 스머그머그, 애플 모바일미, 페이스북</p>	<p>해결책(Solution)</p> <p>즉각적이고 업로드가 필요없는 공유, 아이포토/폴더 통합 개선된 알림기능</p>	<p>고유의 가치제안 (Unique Value Proposition)</p> <p>사진과 동영상을 공유하는 가장 빠른 방법</p> <p>상위개념 : 업로드 없이 사진과 동영상 공유</p>	<p>일방적 경쟁우위 (Unfair Advantage)</p>	<p>고객군 (Customer Segments)</p> <p>부모 (콘텐츠 생성자)</p> <p>가족과 친구 (콘텐츠 소비자)</p> <p>얼리어답터 : 어린 자녀를 둔 부모</p>
	<p>핵심지표(Key Metrics)</p>		<p>채널(Channels)</p>	
<p>비용구조(Cost Structure)</p>			<p>수익원(Revenue Streams)</p>	

2. 린 스타트업의 이해

린 캔버스 적용 사례

- ◆ 채널 : 무료 채널 vs 유료 채널, 인바운드 채널 vs 아웃바운드 채널
- ◆ 인터뷰에 응해준 아웃바운드 채널(친구들과 어린이집 부모), 확장 가능한 채널 추가

<p>문제(Problem)</p> <p>많은 사진과 동영상을 공유하려면 시간이 오래 걸린다.</p> <p>부모들은 여유시간이 별로 없다</p> <p>콘텐츠(사진과 동영상)를 보고 싶어하는 가족과 친구들이 많다</p> <p>기존대안 : 플리커 프로, 스머그머그, 애플 모바일미, 페이스북</p>	<p>해결책(Solution)</p> <p>즉각적이고 업로드가 필요없는 공유, 아이포토/폴더 통합 개선된 알림기능</p>	<p>고유의 가치제안 (Unique Value Proposition)</p> <p>사진과 동영상을 공유하는 가장 빠른 방법</p> <p>상위개념 : 업로드 없이 사진과 동영상 공유</p>	<p>일방적 경쟁우위 (Unfair Advantage)</p>	<p>고객군 (Customer Segments)</p> <p>부모 (콘텐츠 생성자)</p> <p>가족과 친구 (콘텐츠 소비자)</p> <p>얼리어답터 : 어린 자녀를 둔 부모</p>	
<p>핵심지표(Key Metrics)</p>		<p>채널(Channels)</p> <p>친구 어린이집 생일 파티 구글 애드워즈 페이스북 입소문</p>			
<p>비용구조(Cost Structure)</p>			<p>수익원(Revenue Streams)</p>		

2. 린 스타트업의 이해

린 캔버스 적용 사례

- ◆ 수익원 : 가격은 제품 일부다. 가격은 여러분의 고객을 정의한다.
- ◆ 비용구조 : 시장에 제품을 출시하기까지 필요한 운영 비용을 나열해보라
- ◆ 가격결정을 위해 기존 제품의 가격을 조사하고, 초기의 최소한의 제품을 유지하는 비용을 계산함.

문제(Problem)	해결책(Solution)	고유의 가치제안 (Unique Value Proposition)	일방적 경쟁우위 (Unfair Advantage)	고객군 (Customer Segments)
<p>많은 사진과 동영상을 공유하려면 시간이 오래 걸린다.</p> <p>부모들은 여유시간이 별로 없다</p> <p>콘텐츠(사진과 동영상)를 보고 싶어하는 가족과 친구들이 많다</p> <p>기존대안 : 플리커 프로, 스머그머그, 애플 모바일미, 페이스북</p>	<p>즉각적이고 업로드가 필요없는 공유, 아이포토/폴더 통합 개선된 알림기능</p>	<p>사진과 동영상을 공유하는 가장 빠른 방법</p>	<p>채널(Channels)</p> <p>친구 어린이집 생일 파티 구글 애드워즈 페이스북 입소문</p>	<p>부모 (콘텐츠 생성자)</p> <p>가족과 친구 (콘텐츠 소비자)</p> <p>얼리어답터 : 어린 자녀를 둔 부모</p>
<p>비용구조(Cost Structure)</p> <p>호스팅 비용 - 헤로쿠(플랫폼 서비스)이용으로 현재 무료 인건비 - 40시간 x 시간당 65달러 = 월 1만 달러</p>		<p>손익분기점 : 고객 2,000명</p>	<p>수익원(Revenue Streams)</p> <p>30일 무료 사용기간 후 연 49달러</p>	

2. 린 스타트업의 이해

린 캔버스 적용 사례

◆ 핵심지표 : 사용자유치(Acquisition), 사용자 활성화(Activation), 사용자 유지(Retention), 매출(Revenue), 추천 (Referral) 을 사용하여 사업 성과를 측정

◆ 구체적인 사용자 행동을 핵심 지표 박스에 정리함

<p>문제(Problem)</p> <p>많은 사진과 동영상을 공유하려면 시간이 오래 걸린다.</p> <p>부모들은 여유시간이 별로 없다</p> <p>콘텐츠(사진과 동영상)를 보고 싶어하는 가족과 친구들이 많다</p> <p>기존대안 : 플리커 프로, 스머그머그, 애플 모바일미, 페이스북</p>	<p>해결책(Solution)</p> <p>즉각적이고 업로드가 필요없는 공유, 아이포토/폴더 통합 개선된 알림기능</p>	<p>고유의 가치제안 (Unique Value Proposition)</p> <p>사진과 동영상을 공유하는 가장 빠른 방법</p> <p>상위개념 : 업로드 없이 사진과 동영상 공유</p>	<p>일방적 경쟁우위 (Unfair Advantage)</p>	<p>고객군 (Customer Segments)</p> <p>부모 (콘텐츠 생성자)</p> <p>가족과 친구 (콘텐츠 소비자)</p> <p>얼리어답터 : 어린 자녀를 둔 부모</p>	
<p>핵심지표(Key Metrics)</p> <p>A - 회원가입 A - 첫 갤러리 생성 R - 사진앨범이나 동영상 공유 R - 무료사용기간 후 유료전환 R - 가족과 친구 초대</p>		<p>채널(Channels)</p> <p>친구 어린이집 생일 파티 구글 애드워즈 페이스북 입소문</p>			
<p>비용구조(Cost Structure)</p> <p>호스팅 비용 - 헤로쿠(플랫폼 서비스)이용으로 현재 무료 인건비 - 40시간 x 시간당 65달러 = 월 1만 달러</p>			<p>손익분기점 : 고객 2,000명</p>	<p>수익원(Revenue Streams)</p> <p>30일 무료 사용기간 후 연 49달러</p>	

2. 린 스타트업의 이해

린 캔버스 적용 사례

- ◆ 경쟁 우위 : 진정한 경쟁우위는 쉽게 모방하거나, 쉽게 구할 수 없는 것
- ◆ 클라우드파이어의 모방할 수 없는 경쟁 우위는 “커뮤니티”

문제(Problem)	해결책(Solution)	고유의 가치제안 (Unique Value Proposition)	일방적 경쟁우위 (Unfair Advantage)	고객군 (Customer Segments)
<p>많은 사진과 동영상을 공유하려면 시간이 오래 걸린다.</p> <p>부모들은 여유시간이 별로 없다</p> <p>콘텐츠(사진과 동영상)를 보고 싶어하는 가족과 친구들이 많다</p> <p>기존대안 : 플리커 프로, 스머그머그, 애플 모바일미, 페이스북</p>	<p>즉각적이고 업로드가 필요없는 공유, 아이포토/폴더 통합 개선된 알림기능</p>	<p>사진과 동영상을 공유하는 가장 빠른 방법</p>	<p>커뮤니티</p>	<p>부모 (콘텐츠 생성자)</p> <p>가족과 친구 (콘텐츠 소비자)</p> <p>얼리어답터 : 어린 자녀를 둔 부모</p>
	핵심지표(Key Metrics)	<p>상위개념 : 업로드 없이 사진과 동영상 공유</p>	채널(Channels)	
			<p>친구 어린이집 생일 파티 구글 애드워즈 페이스북 입소문</p>	
비용구조(Cost Structure)		손익분기점		수익원(Revenue Streams)
<p>호스팅 비용 - 헤로쿠(플랫폼 서비스)이용으로 현재 무료 인건비 - 40시간 x 시간당 65달러 = 월 1만 달러</p>		<p>: 고객 2,000명</p>		<p>30일 무료 사용기간 후 연 49달러</p>

2. 린 스타트업의 이해

린 캔버스 적용 사례

- ◆ 애시 모리아는 Running Lean에서 파일 공유 애플리케이션을 가지고 린 캔버스 적용 사례를 설명
- ◆ 고유의 P2Web(peer to web) 체계를 사용해 대용량 파일 공유 과정을 단순화시켜주는 프로그램

<린 캔버스 적용 사례(클라우드파이어)>

문제	해결책	고유의 가치제안	일방적 경쟁우위	고객군
<p>많은 사진과 동영상을 공유하려면 시간이 오래 걸린다</p> <p>동영상을 공유(변환)하는 방법을 모른다</p> <p>미디어 파일들을 백업하지 않기에 잃어 버릴 것을 염려한다</p> <p>기존 대안: 이메일, 플리커 프로, 스머그머그, 애플 모바일미, 페이스북</p>	<p>즉각적이고 업로드없이 공유</p> <p>자동 동영상 코드 변환</p> <p>원본 파일은 클라우드 백업 기능 제공</p> <p>핵심지표 A- 회원 가입 A- 첫 갤러리 생성 R- 사전 앨범이나 동영상 공유 R- 무료 사용 기간 후 유료 전환 R- 가족과 친구 초대</p>	<p>사진과 동영상을 가장 빠르게 공유하는 방법</p> <p>상위 개념: 업로드 없이 사진과 동영상 공유</p>	<p>커뮤니티</p> <p>채널 어린이집 생일파티 구글 애드워즈 페이스북 엄마 블로거 입소문</p>	<p>부모(콘텐츠 생성자) 가족과 친구(콘텐츠 소비자)</p> <p>얼리어답터: 3살 이하 자녀를 둔 초보 엄마</p>
<p>비용구조 호스팅 비용 - 헤로쿠 이용으로 현재 무료 인건비 - 40시간 시간당 65달러 = 월 1만 달러</p>			<p>30일 무료 사용 기간 후 연 49달러</p> <p>수익원</p>	
<p>손익분기점: 고객 2,000명</p>				

III. 실습: 비즈니스 캔버스와 린캔버스 작성하기

1. 사례설명: 5분
2. 비즈니스 모델 캔버스 작성: 20분
3. 린캔버스 작성: 20분
4. 모범사례 발표: 5분

1. 사례

- '제3의 가족' 반려동물, 휴가철엔 애물단지 신세 -연합뉴스, 2015.8.7

최근 반려동물에 대한 수요가 급증하면서, 반려동물 케어(care)시장도 급성장하고 있다. 많은 가정에서 반려동물을 소유함에 따라, 자녀들의 정서안정과 인격형성에도 긍정적인 영향을 주고 있다. 한편, 반려동물을 소유한 가정에서는 평상시에는 크게 불편함이 없지만, 가족여행을 가거나, 출장을 갈 때, 반려동물을 어딘가에 맡겨 놓고 갈 수 밖에 없는 상황에 스트레스를 받고 있다. 반려동물이 주인으로부터 떨어졌을 때, 느끼는 스트레스가 상당한 것을 아는 주인 입장에서 가족이나 다름없는 반려동물을 시설이 좋지 않은 닭장 같은 시설에 맡기는 걸 주저하게 된다. 그렇다고, 시설이 좋은 개호텔에 맡기자니, 비용이 만만치 않다. 비용도 비용이지만, 많은 반려동물을 한꺼번에 우리 안에 가두어 관리하는 개호텔이 영미덥지 않다.

주인이라면, 개호텔과 같은 영리시설보다 주변에 있는 정말로 반려동물을 사랑하는 사람에게 합리적인 비용으로 쾌적한 환경을 제공하는 곳에 맡기고 싶어할 것이다. 동물을 사랑하는 이웃 역시 자기가 좋아하는 반려동물을 돌보며, 수입도 올릴 수 있는 기회가 있다면 좋아할 것이다. 귀하의 팀은 반려동물 돌보미 중개서비스를 창업을 위한 비즈니스 모델을 작성하여 보시오.

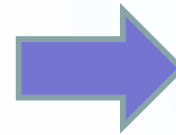
- 1) 9캔버스를 작성하여 보시오.
- 2) 린캔버스를 작성하여 보시오

1. 사례

<As_Is>

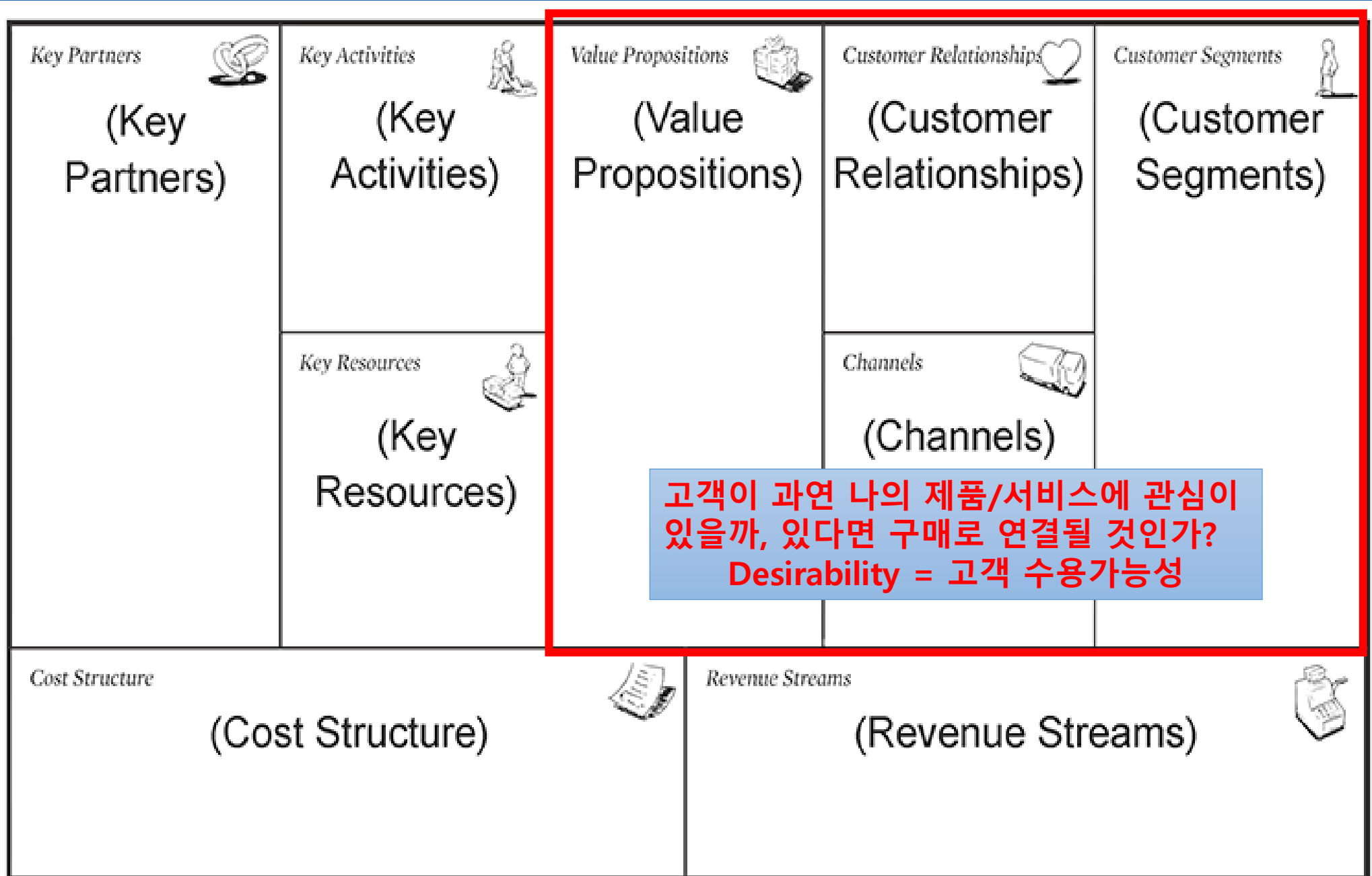


<To_Be>

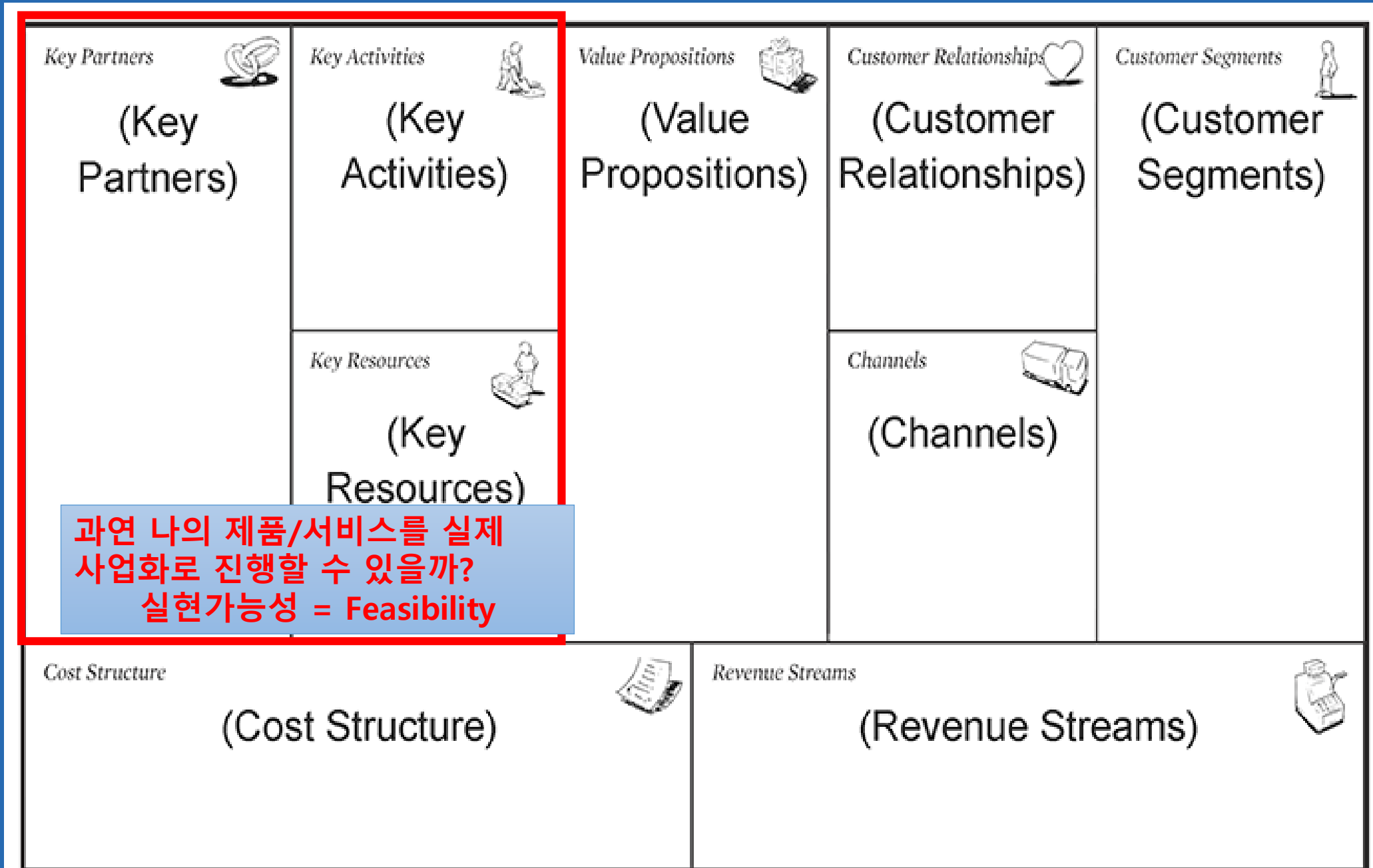


Business Model Canvas 작성 실습

Alexander Osterwalder가 2004년 개발한 핵심요소만을 적용한 사업모델 Canvas

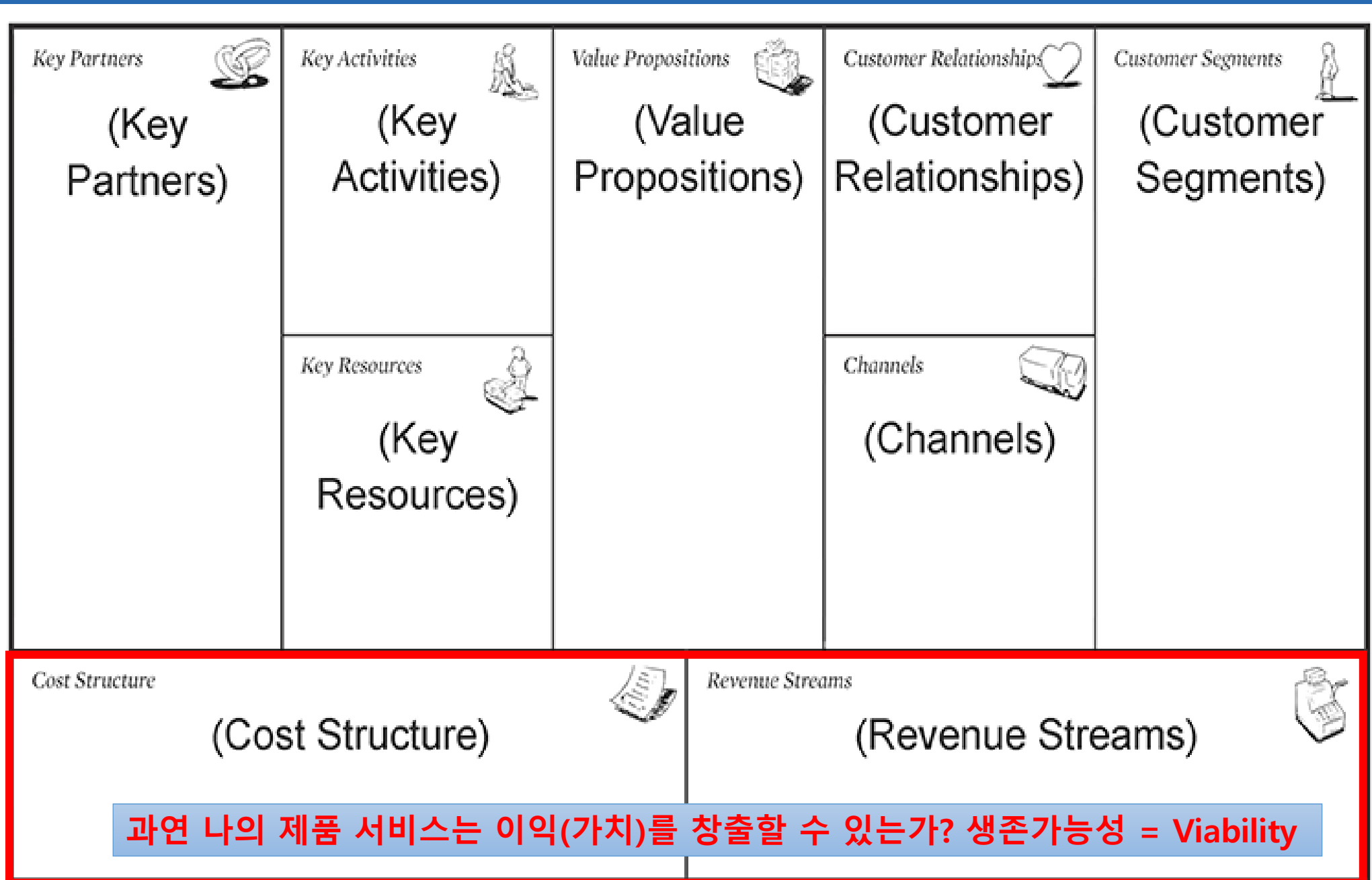


Alexander Osterwalder가 2004년 개발한 핵심요소만을 적용한 사업모델 Canvas



과연 나의 제품/서비스를 실제 사업화로 진행할 수 있을까?
실현가능성 = Feasibility

Alexander Osterwalder가 2004년 개발한 핵심요소만을 적용한 사업모델 Canvas



2-1. Customer Segments 대한 이해



- 제공하는 사업/서비스/제품의 **현재 고객 세분화**
- 잠정/잠재/**미래의 대상 고객(반드시 Human)**
- 막연한 표현보다는 **구체적이고 실질적인 구매자**
- 단체, 기관, 정부, 개인, 협회, 조직을 다 포함
- **소비 Trend에 대한 심층적 이해가 필요**

연습: 나의 고객은 누구이고 어떻게 분류하고 정의해야 할까?

1. 나이:
2. 남녀 성별 구분:
3. 지역:
4. 이유: Value Proposition과 연계하여 작성

①

②

③

④

연습: 나의 제품이 제공하는 가치는 무엇이며 어떻게 정의해야 할까?

1. 현재 문제점:

①

②

③

2. 해결방법:

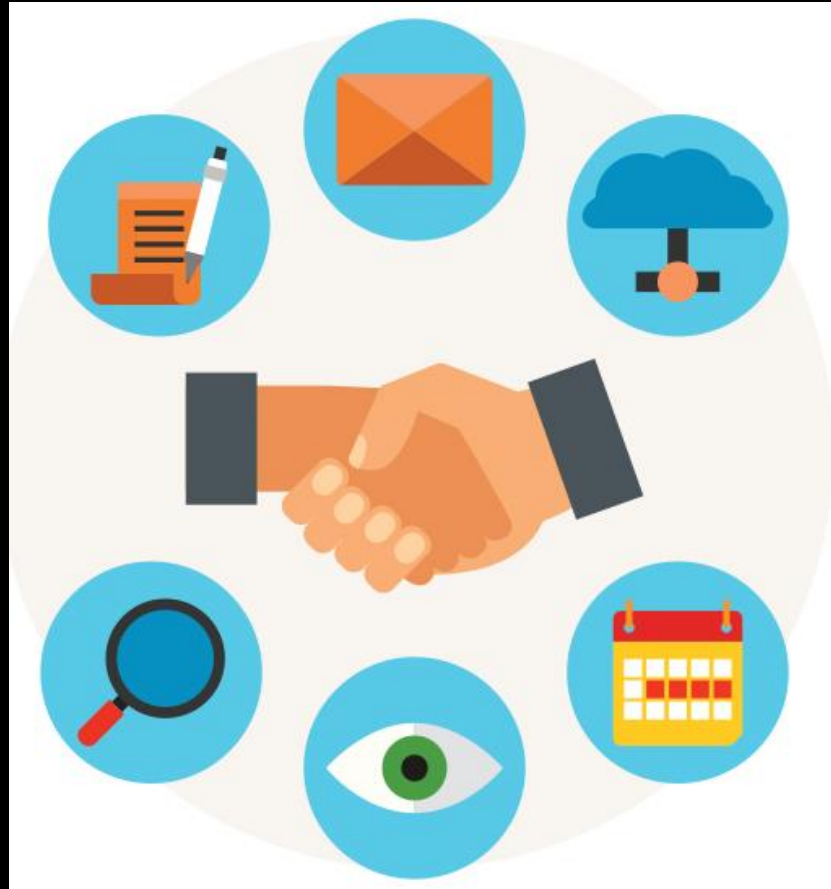
①

②

③

④

2-3. Customer Relationship(고객관계 개선 향상)



- 제공하는 사업/서비스/제품과 **현재 고객 관계**
- 잠정/잠재/**미래의 대상 고객발굴을 위한 행동**
- 막연한 표현보다는 **구체적이고 실질적인 방법**
- 단체, 기관, 정부, 개인, 협회, 조직을 다 포함
- **CS 에 대한 심층적 이해가 필요**

연습: 나는 어떻게 나의 고객들을 유지 - 관리 - 확대할 것인가?

1. 수단 또는 방법

2. 관리 주기:

3. 유지관리 특기사항:

2-4. Customer Channel(고객 확보 루트, 방법, 채널)



- 제공하는 사업/서비스/제품과 **고객 확보 전략**
- 잠정/잠재/**미래의 대상 고객 포함**
- 막연한 표현보다는 **구체적이고 실질적인 채널화**
- 단체, 기관, 정부, 개인, 협회, 조직을 다 포함
- **소비자 선호도에 대한 심층적 이해가 필요**

연습: 나는 어떤 방법으로 신규고객을 발굴하고 홍보하고 확대할 것인가

1. 신규고객 확보방법:
2. 제품 홍보/마케팅 수단:
3. 어떤 Channel을 활용할 것인가?
4. 고객의 선호도 만족도에 대한 조사는 어떻게 할 것인가
 - ①
 - ②
 - ③
 - ④

2-5. Revenue Stream(이익발생 항목/구조)



- 제공하는 사업/서비스/제품의 **이익 확보수단**
- 잠정/잠재/**미래의 대상 고객도 대상이 됨**
- 실제 구현되는 **구체적이고 실질적인 이익구조**
- 단체, 기관, 정부, 개인, 협회, 조직을 다 포함
- **준거가격에 대한 심층적 이해가 필요**

연습: 나의 수입원과 소득 창출의 방법

1. 직접판매:
2. 간접판매:
3. 광고 또는 협찬:
4. 총합계:

2-6. Key Activities(핵심활동)



- 생산-유통-개발 등을 위한 **주요 활동내용** 적시
- 잠정/잠재/**미래의 활동도** 가능한 표현
- 막연한 표현보다는 **구체적인 활동들 적시**
- 마케팅, 생산, R&D, 유통 등의 모든 활동을 포함
- **Value Chain** 에 대한 **심층적 이해가 필요**

연습: 내가 가진 핵심 역량, 자원을 어떻게 이용하고 활용해야 할까

1. 나의 활동성: 아주 활동적이다, 보통이다, 나서는 것을 싫어하고 누군가 도와주면 좋겠다.
2. 내가 가진 핵심역량을 잘 펼쳐내려면?: 교육을 통해서, 주변 도움을 받아서, 스스로 의지를 다진다
3. 도움을 받는다면: 누구에게서, 어떻게, 언제?
4. 앞으로 나의 단점을 보완하기 위해 해야 할 활동은?

①

②

③

④

2-7. Key Resources(핵심 자원)



- 제공하는 사업/서비스/제품의 **현재 Sources 표현**
- 잠정/잠재/**미래의 가능 자원 포함**
- 막연한 표현보다는 **구체적이고 실질적인 내용**
- 단체, 기관, 정부, 개인, 협회, 조직을 다 포함
- **제조-유통에 대한 심층적 이해가 필요**

연습: 나의 핵심 자원은 무엇인가?

1. 유형적(물질적) 요소
2. 비유형적(기타, 정신적, 감성적) 요소
3. 미래관점의 가치
4. 유통관점에서의 핵심자원
 - ①
 - ②
 - ③
 - ④

2-8. Key Partners(핵심 협력그룹)



- 제공하는 사업/서비스/제품의 **협력업체/개인**
- 잠정/잠재/**미래의 Partners**
- 막연한 표현보다는 **구체적이고 실질적인 협력자**
- 단체, 기관, 정부, 개인, 협회, 조직을 다 포함
- **SCM에 대한 심층적 이해가 필요**

연습: 나의 핵심 Partner는 누구이며 어떤 관점에서?

1. 업종: 유통, 제조, 제조, 마케팅?

2. 이익 및 효과 구분:

3. 이유:

①

②

③

④

2-9. Cost Structure(원가구조)



- 제공하는 사업/서비스/제품의 **원가구조 적시**
- 직접/간접/**모든 비용을 포함**
- 막연한 표현보다는 **구체적이고 실질적인 계정**
- 원부재료, 제조비용, 인건비, 감가상각 비용 포함
- **정밀원가개념에 대한 심층적 이해가 필요**

연습: 나의 고객은 누구이고 어떻게 분류하고 정의해야 할까?

1. 직접비용:

- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤

1. 간접비용:

- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤

비목		구분	금액	구성비	비고
	재료비	직접재료비 간접재료비 작업설·부산물 등(Δ)			
		소계			
	노무비	직접노무비 간접노무비			
소계					
제조 원가	경비	전력비 수도광열비 운반비 감가상각비 수리수선비 특허권사용료 기술료 연구개발비 시험검사비 지급입차료 보험료 복리후생비 보관비 외주가공비 산업안전보건관리비 소모품비 여비·교통비·통신 비 세금과공과 폐기물처리비 도서인쇄비 지급수수료 기타법정경비			
		소 계			
		일반관리비()%			
		이윤()%			
		총원가			

교육 진행 방식

- 각자 개인이 생각하고 있는 사업아이템을 기본으로
- 배포해 드린 Business Model Canvas 임의 작성(10분)
- 배포해 드린 Lean Canvas Model 임의 작성(10분)
- 이론 교육 후 실습시간에 멘토링을 받으면서 작성
- 교육 전 VS 교육 후 작성내용 비교

The Business Model Canvas











Lean Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Problem 	Solution 	Unique Value Proposition 	Unfair Advantage 	Customer Segments 
	Key Metrics 		Channels 	
Cost Structure 			Revenue Streams 