

기업가정신과 린-스타트업

KDB산업은행

KDB나눔재단

한국청년기업가정신재단

CONTENTS

기업가정신과 린스타트업

1 기업가정신(Entreneurship)이란?

2 기업가정신과 기술창업

3 린스타트업(Lean Startup)이란?

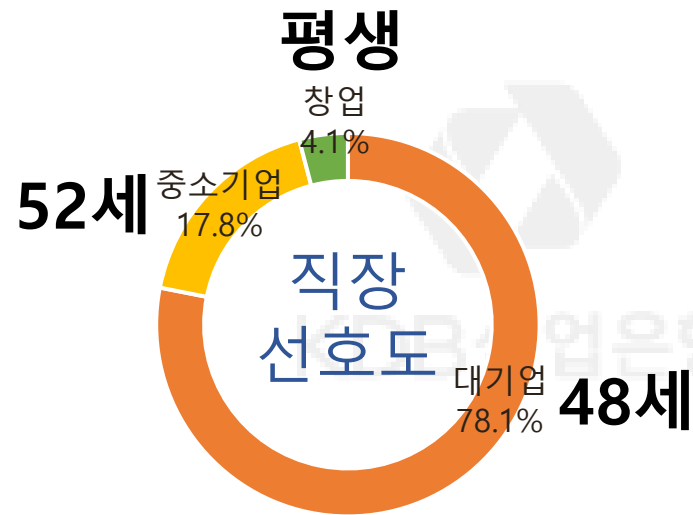
01

기업가정신이란? (Entrepreneurship)

기업가정신이 무엇인지 알아보자

1.1 한국의 기업가정신

평생직장의 개념이 사라진 대한민국



출처: 기술창업론 INNOVATION START-UP BUSINESS

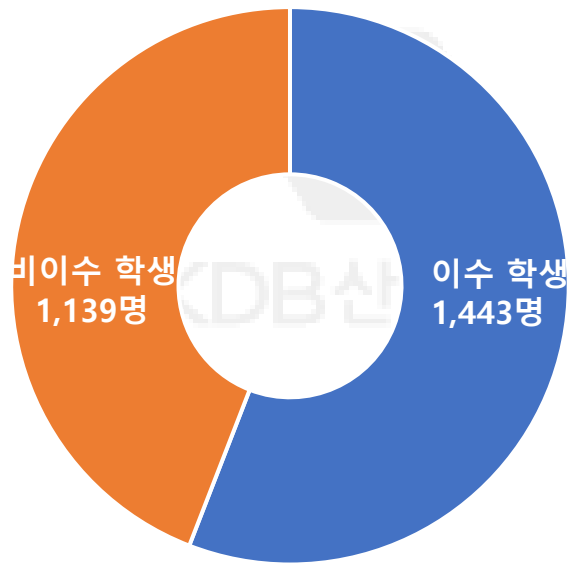
1997년 IMF 이후 평생직장의 개념이 사라짐에 따라 **2000년 초 창업 붐**이 발생. 그러나, **청년들의 직장에 대한 선호도는 대기업이 78.1%**로 여전히 높지만, 창업을 하겠다는 학생은 불과 4.1%에 지나지 않음.

대기업에 취직하더라도 평균 퇴직 연령이 48세로 제2의 인생을 위한 준비와 계획이 필요함. 한국은 직장 생활 동안 창업에 대한 준비가 미흡하고, 퇴직 후 사전 준비가 필요 없지만 경쟁이 치열한 **생계형 창업에 도전**한다. 그러나, **생존율이 약 30%대(3년 이내)**로 살아남기 어려움.

1.2 유럽의 기업가정신(1)

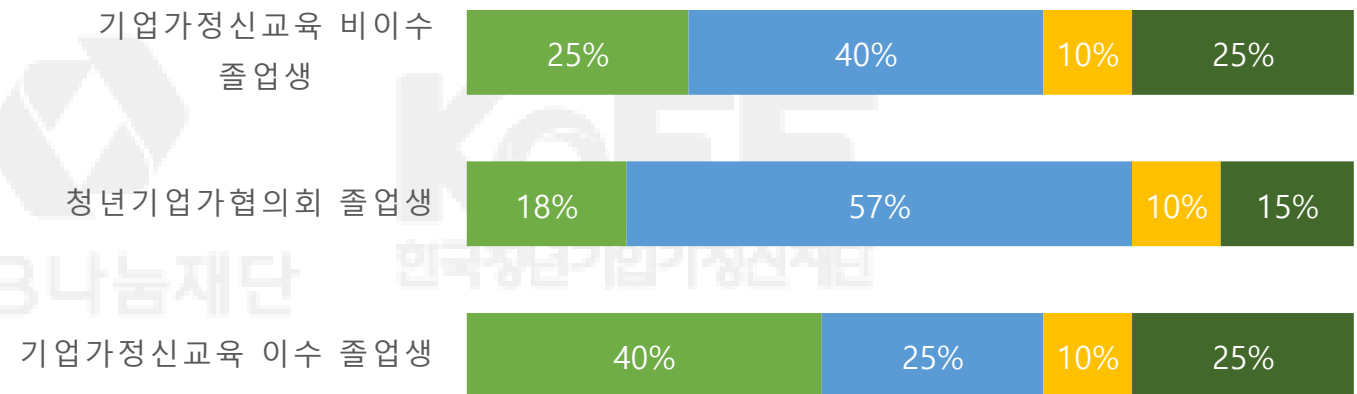
2011년 유럽 9개 대학 졸업생 및 유럽 청년기업협회 졸업생 총 2,582명을 대상으로 설문조사를 실시

기업가정신 교육 현황



2,582명 중
기업가정신 교육 이수 학생 1,443명
비이수 학생은 1,139명

1. 기업가정신 교육 (비)이수자의 창업의도 분석



- 창업할 마음이 전혀 없다
- 창업을 하는 것에 대해 생각하고 있다
- 창업을 하는 것을 생각한 적이 있다/예전에 창업을 시작했었지만 포기한 상태이다
- 창업에 대해 모른다/무응답

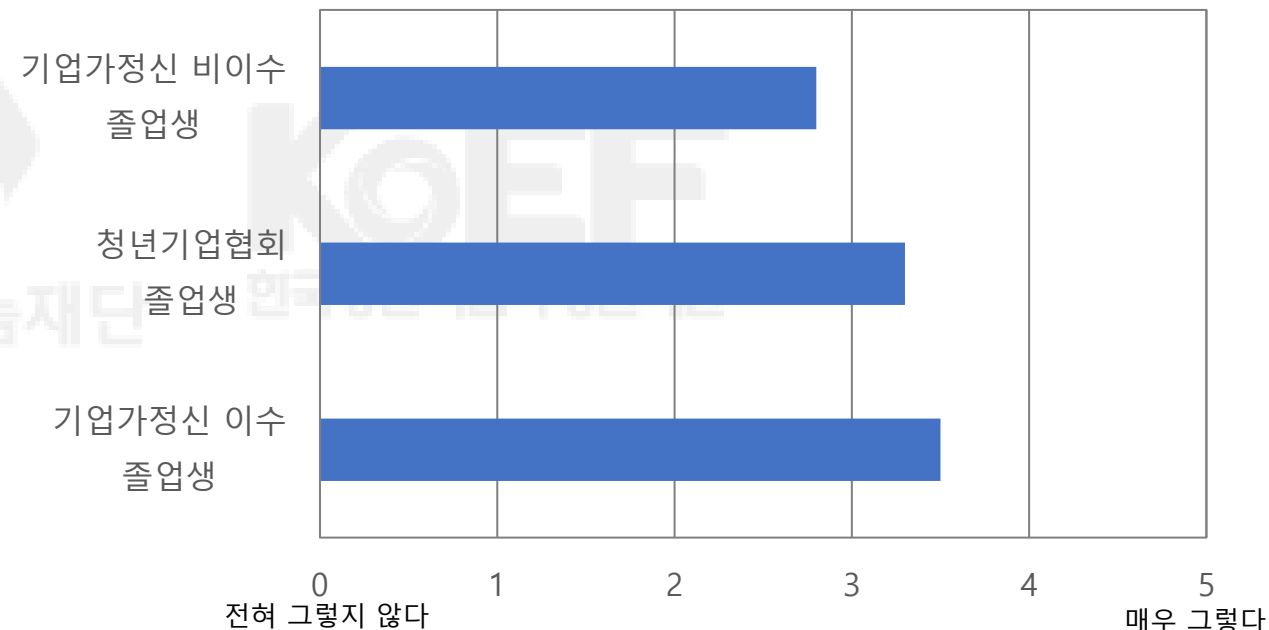
1.2 유럽의 기업가정신(2)

2011년 유럽 9개 대학 졸업생 및 유럽 청년기업협회 졸업생 총 2,582명을 대상으로 설문조사를 실시

2. 현재 유급고용 상태인 졸업생의 직무 경험 비교

구분	기업가정신 교육 이수 졸업생	청년기업회 졸업생	기업가정신 교육 비이수 졸업생
나는 실업 상태였던 적이 한 번 있다.	11%	19%	22%
나는 실업 상태였던 적이 두 번 이상 있다.	1%	6%	8%
나는 졸업 후 바로 취업을 했다.	78%	66%	59%

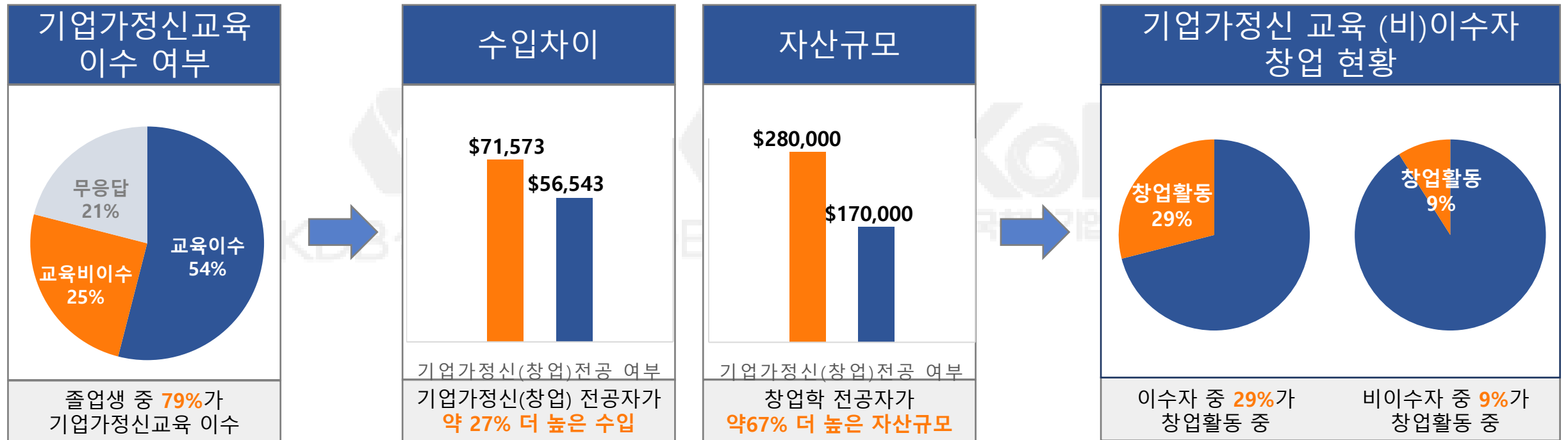
3. 창업 스킬 및 노하우에 대한 기업가정신 교육 수혜 정도



질문: 기업가정신 교육이 비즈니스를 운영하는데 필요한 기술과 노하우에 도움이 되었는가

1.3 미국의 기업가정신

1985년~2000년(16년) 애리조나대학 MBA 졸업생 대상으로 설문조사 시행 460명 회수



1.3 미국의 기업가정신(2)

1945년 하버드 대학의 기업가 정신 교육 시작

1966년 카우프만 재단 설립(기업가 정신 육성을 주목적으로 하는 NGO)

1970년대 주요 대학에 MBA 교육과정 개설

1980년대 기업가 정신 교육 대학 300여개

2000년대 기업가 정신 교육 대학교 16,000여개(100여개 대학에 Entrepreneurship Center)

1.4 기업가정신을 배워야 하는 이유

스탠포드 대학 현황

4만 개 1930년 이후 스탠포드 대학 졸업생들 창업 기업 수

540만 명 스탠포드 대학 졸업생들이 창출한 일자리 수

2조7000억 \$/연 스탠포드 대학 졸업생들이 세운 회사의 총 매출

Google YAHOO!



TESLA



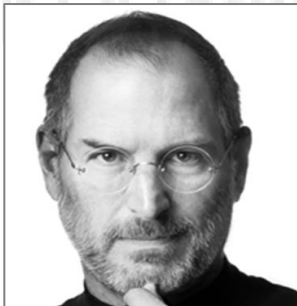
우리나라 대학 현황



1.5 기업가란?

기업가 (起 業 家) 의 정 의

기업가는 기업의 미래 비전과 목표를 달성하기 위해 시장에서 어떤 중요한 기회를 포착하여, 이익과 성장을 성취하기 위해 기꺼이 위험을 감수함과 동시에 남들보다 빠르게 움직이고 혁신을 주도하고자 하는 사람



출처: Google 이미지, www.google.co.kr

기업가 (起 業 家) 의 특 징

혁신성

새로운 아이디어나 제품, 또는 새로운 가치를 창출하고자 하는 성향으로 기업가가 가져야 할 가장 근본적인 자세

위험감수

위험을 과감히 감수하고자 하는 기업가는 높은 불확실성 속에서도 가치 창출을 위해 이를 즐기고 오히려 추진해 나가하고자 하는 자세

진취성

불가능해 보일지라도 이를 극복하여 남들보다 먼저 새로운 시장 혹은 세계를 개척하고 선점하고자 하는 기업가의 가장 기본적인 자세

1.6 성공한 기업가의 사례 (예시)



출처: Google 이미지, www.google.co.kr

성공한 기업가의 공통적 특성

몰입과 집중

결단력과 끈기

위험평가 및 대응능력

의사소통 능력

도전의식

창업팀 구성

장기안목 및 비전제시

<https://www.youtube.com/watch?v=hletTQJghH4>

1.7 기업가정신이란?

전통적인 개념

미래를 예측할 수 있는 통찰력과 새로운 것에 과감히 도전하는 혁신적이고 창의적인 정신
→ 진취성, 위험감수성, 혁신성

현대의 재해석

진취성, 위험감수성, 혁신성은 기업가들에게만 발현되는 것이 아닌 **모든 구성원이 가져야 하는 특성**



출처: Google 이미지, www.google.co.kr

1.7 기업가정신 특성

Entrepreneur(혁신적 기업가)

→ 창업의 주역이자 신생기업의 관리자

→ 창조적 파괴(Creative Destruction, 조셉 슘페터)의 중심적인 역할을 수행

'기술혁신'으로 낡은 것을 파괴, 도태시키고 새로운 것을 창조하고 변혁을 일으키는 '창조적 파괴' 과정이 기업경제의 원동력

→ 높은 성취욕, 목표 지향성, 사업기회 포착 안목 등 특성을 정형화하기 어려움

Entrepreneur와 유사개념 비교



1.8 기업가정신 구성요소

진 취 성

SAMSUNG



<https://www.youtube.com/watch?v=cQ8gy6RKFMl&t=124s>

위험 감수 성

SoftBank



<https://www.youtube.com/watch?v=8mcTnP4HLRo>

혁신 성

Alibaba Group
阿里巴巴集团



https://www.youtube.com/watch?v=1nW3We_0tRU

[해보기] 기업가정신 측정 설문 문항(1)

나 자신의 기업가정신 수준은 어떠한가? 아래 설문지를 통해 측정해보고 개선점을 찾아보자.
 다양한 기업가정신 지표 중 Carland는 기업가정신을 **성취욕구, 혁신성, 위험감수성, 진취성**으로 보았다.

기업가정신 요인	개념적 정의	측정치표
성취욕구	일을 잘 하려는 관심정도, 본인의 과거 실적을 타인의 실적과 비교하여 보다 나은 결과를 추구하려는 의지와 실행력	1, 4, 5, 8, 9, 13, 23, 24, 29, 31, 32
혁신성	새로운 아이디어를 구상하고, 실현하고자 하는 의지와 시도하는 성향으로 특히 지식서비스, 아이디어사업 분야에서 요구되는 역량	2, 15, 17, 19, 21, 22, 25, 28
위험 감수성	사업초기 인적, 물적 자원의 구성과 사업화를 구현하는데 있어 불확실성을 감수한 의사결정 또는 재정적 투자 등을 적기에 할 수 있는 마인드	3, 6, 10, 18, 20, 26, 27, 30
진취성	변화를 포착하여 적극적으로 수용하고, 현재의 상황에 안주하지 않고 나아가려는 의지 및 시도로 긍정적 사고와 행동력의 바탕이 되는 역량	7, 11, 12, 14, 16, 33

[해보기] 기업가정신 측정 설문 문항(2)

설문 문항과 자신이 가장 부합된다고 생각되는 문항을 체크하시오.

구분	설문 항목
1	<input type="checkbox"/> 사업은 명확한 목표와 기록이 중요하다. <input type="checkbox"/> 사업은 전반적인 흐름을 이해하는 것만으로 충분하다
2	<input type="checkbox"/> 나는 전문직 기술을 보유한 사람이라고 생각한다 <input type="checkbox"/> 나는 창의적이 사람이라고 생각한다
3	<input type="checkbox"/> 나는 성공에 대한 확신이 섰을 때, 도전을 시작하는 경향이 있다. <input type="checkbox"/> 나는 성공에 대한 확신이 없어도, 도전하는 경향이 있다
4	<input type="checkbox"/> 사업의 목표는 지속 가능한 성장기업을 만드는 것이다. <input type="checkbox"/> 사업의 목표는 내 가족의 생계유지를 위함이다
5	<input type="checkbox"/> 사업에 있어 가장 중요한 요소는 중장기적 계획수립이다. <input type="checkbox"/> 사업에 있어 가장 중요한 요소는 하루 단위의 꼼꼼한 일정관리다.
6	<input type="checkbox"/> 나는 상황을 감성적인 성향으로 분석한다. <input type="checkbox"/> 나는 상황을 분석적인 성향으로 해석한다.
7	<input type="checkbox"/> 사업의 주요 목표는 생존이다. <input type="checkbox"/> 사업이 업계 선두로 성장할 때까지 전진할 것이다.
8	<input type="checkbox"/> 효과적인 계획이 되기 위해서는 반드시 기록되어야 한다. <input type="checkbox"/> 굳이 기록되지 않은 계획이라도 효과적일 수 있다.
9	<input type="checkbox"/> 나는 사업에 가능한 많은 시간과 노력을 기울일 것이다. <input type="checkbox"/> 나는 사업뿐만 아니라 가족과 친구에게도 노력을 기울일 것이다.

[해보기] 기업가정신 측정 설문 문항(3)

설문 문항과 자신이 가장 부합된다고 생각되는 문항을 체크하시오.

구분	설문 항목
10	<input type="checkbox"/> 나는 감성적으로 생각하는 편이다. <input type="checkbox"/> 나는 이성적으로 생각하는 편이다.
11	<input type="checkbox"/> 사업 이외에도 나에게는 중요한 것들이 많이 있다. <input type="checkbox"/> 사업이 나의 인생에 있어서 가장 중요한 일이 될 것이다.
12	<input type="checkbox"/> 나는 해야 할 일을 적극적으로 계획하고 사고하는 사람이다. <input type="checkbox"/> 나는 일이 순리대로 진행되기를 바라는 편이다.
13	<input type="checkbox"/> 회사 직원들은 나를 위해 열심히 일할 것이다. <input type="checkbox"/> 회사 직원들은 나를 좋아할 것이다.
14	<input type="checkbox"/> 사업 진행이 다소 지지부진하더라도 현 사업이 안정적으로 운영되기를 원한다. <input type="checkbox"/> 사업이 정착된다면 또 다른 사업을 시작할 것이다.
15	<input type="checkbox"/> 나는 실용적인 사람이라고 생각한다. <input type="checkbox"/> 나는 상상력이 풍부한 사람이라고 생각한다.
16	<input type="checkbox"/> 성공에 도전하는 것은 돈을 버는 것만큼 중요하다. <input type="checkbox"/> 성공에 따른 경제적 보상이 가장 중요하다.
17	<input type="checkbox"/> 나는 항상 새로운 방식으로 일을하기를 기대한다. <input type="checkbox"/> 나는 일 처리하는 절차를 체계화하려고 노력한다.
18	<input type="checkbox"/> 나는 감성적인 성향이 중요하다고 생각한다. <input type="checkbox"/> 나는 논리적인 성향이 중요하다고 생각한다.

[해보기] 기업가정신 측정 설문 문항(4)

구분	설문 항목
19	<input type="checkbox"/> 나는 표준화된 업무 절차가 중요하다고 생각한다. <input type="checkbox"/> 나는 무엇보다도 새로운 것을 만들어 내는 도전을 즐긴다.
20	<input type="checkbox"/> 나는 비즈니스를 계획하는 데 많은 시간을 투자한다. <input type="checkbox"/> 나는 비즈니스를 실행하는 데 많은 시간을 투자한다.
21	<input type="checkbox"/> 사업 운영방식은 시간이 지날수록 정형화 되어진다. <input type="checkbox"/> 사업운영에 있어 정형화 되어지는 것은 어떤 것도 없다.
22	<input type="checkbox"/> 나는 현실적인 사람을 더 선호한다. <input type="checkbox"/> 나는 상상력이 풍부한 사람을 더 선호한다.
23	<input type="checkbox"/> 경쟁업체와의 차이는 경영자의 태도이다. <input type="checkbox"/> 경쟁업체보다 나은 무엇인가를 우리는 가지고 있어야 한다.
24	<input type="checkbox"/> 나의 개인적인 목표는 사업을 잘 운영하는 것이다. <input type="checkbox"/> 나의 현실적인 삶은 사업 이외에도 가족과 친구가 매우 중요하다.
25	<input type="checkbox"/> 경쟁자를 능가하는 새로운 아이디어를 지속적으로 시도한다. <input type="checkbox"/> 너무 많은 변화를 추구한다면 고객들이 혼란을 겪을 수도 있다.
26	<input type="checkbox"/> 가능하다면 위험을 회피하는 것이 최선의 방법이다. <input type="checkbox"/> 경쟁업체의 우위에 서기 위해서는 위험을 감수해야 한다.
27	<input type="checkbox"/> 나는 자금을 차용하는 것을 싫어한다. <input type="checkbox"/> 자금을 차용하는 것도 사업에 있어 하나의 의사결정이다.

[해보기] 기업가정신 측정 설문 문항(5)

설문 문항과 자신이 가장 부합된다고 생각되는 문항을 체크하시오.

구분	설문 항목
28	<input type="checkbox"/> 서비스와 품질만으로는 충분하지 않고 좋은 이미지를 가져야 한다. <input type="checkbox"/> 적합한 가격과 좋은 품질이면 모든 고객들을 만족할 것이다.
29	<input type="checkbox"/> 사람들은 나를 열심히 일하는 사람이라고 생각한다. <input type="checkbox"/> 사람들은 나를 어울리기 편한 사람이라고 생각한다.
30	<input type="checkbox"/> 사업에서 비교적 확실한 것들을 추진하려고 한다. <input type="checkbox"/> 사업을 성장시키기 위해서는 종종 위험을 감수해야 한다.
31	<input type="checkbox"/> 나는 의사결정 시 직원들의 일자리 안정성을 중요하게 여긴다. <input type="checkbox"/> 나는 의사결정 시 사업성을 우선적으로 중요하게 여긴다.
32	<input type="checkbox"/> 나는 직원들의 권리에 관해 많은 관심을 가진다. <input type="checkbox"/> 나는 직원들의 심리적인 감정 상태에 많은 관심을 가진다.
33	<input type="checkbox"/> 주어진 상황에서 가능성을 발견하는 것이 보다 중요하다. <input type="checkbox"/> 주어진 상황을 있는 그대로 파악하는 것이 보다 중요하다.

[해보기] 기업가정신 측정 설문 결과

기업가정신 역량분석 결과 예시



이름	성취욕구(11)	혁신성(8)	위험감수성(8)	진취성(6)
홍길동	10	8	6	5

02

기업가정신과 기술창업

기 업 가 정 신 과 기 술 창 업

2.1 창업이란?



출처: Google 이미지, www.google.co.kr

그래도 우리는 편의점을 차린다

우후죽순 편의점은 생기고 장사가 안 될 경우 그 손실은 개인이 떠안아야 한다. 그래도 우리는 또다시 편의점을 차린다. 왜? 은퇴하고 10~20년은 더 일해야 먹고 살 수 있는데, 비교적 소규모 자본으로 '쉽게' 창업할 수 있기 때문이다. 그렇게 편의점을 차린 사람들은 과연 지금 어떤 모습일까?

대한민국 한집 건너 한집이 치킨집?

STATISTICS KOREA



출처: 통계청 2013년 기준 서비스업부문 조사결과



출처: 중소기업연구원, 2015

2.2 창업기업 유형

창업기업 유형	세부 내용
중소기업	<ul style="list-style-type: none"> - 중소기업창업지원법에서 "창업", "창업자" 정의 - 창업자란 중소기업을 창업하는 자, 창업하여 사업을 개시한 날부터 7년이 지나지 않은 자
벤처기업	<ul style="list-style-type: none"> - 벤처기업육성에 관한 특별조치법에서 "벤처기업의 요건" 정의 - 법제2조의2의 요건을 갖춘 기업
소기업/소상공인	<ul style="list-style-type: none"> - 소기업 및 소상공인 지원을 위한 특별조치법에서 "소상공인" 정의 - "소상공인"이란 소기업 중 상시 근로자가 10명 미만이 사업자로서 업종별 상시 근로자 수 등이 기준에 해당되는 자
사회적기업	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적기업 육성법에서 "사회적기업" 정의 - 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산, 판매 등 영업활동을 하는 기업
1인 창조기업	<ul style="list-style-type: none"> - 1인 창조기업 육성에 관한 법률에서 "1인 창조기업" 정의 - 창의성과 전문성을 갖춘 1인이 상시 근로자 없이 지식서비스업, 제조업 등을 영위하는 자

출처: 기술창업론 INNOVATION START-UP BUSINESS

2.3 기술창업과 일반창업

기술창업은 신기술 또는 새로운 아이디어를 가지고 제품을 생산 및 판매하는 활동을 말하며, 고위험·고수익이 특징이고 고성장을 통해 기업확장이 가능한 창업기업

유형	사업유형	사업수행 형태	특성
기술창업	제조업 전문서비스업 (전문, 과학, 기술) 지식문화산업	신기술 또는 새로운 아이디어를 가지고 제품(용역)의 생산 및 판매 활동을 수행하는 형태	<ul style="list-style-type: none"> - 하이리스크(고위험)이나 성공 시 하이 리턴(고수익) - 소규모 창업 고성장을 통한 중견기업 성장 가능
일반창업	일반서비스업 도소매업 (건설업)	음식점, 이미용업, 기타 일반 상품을 단순 유통하는 등의 일반적인 사업형태	<ul style="list-style-type: none"> - 낮은 진입장벽, 빈번한 창업 및 소멸 - 소자본 창업으로 일반적 영세성, 낮은 부가가치

출처: 기술보증기금, www.kibo.or.kr

2.4 기술창업의 특성(1)

2.4.1 기술수명주기와 기술개발

기술수명주기: 기술이 더 이상 사용되지 않거나 기존 기술이 새로운 기술로 대체될 때까지의 기간

기술수명주기 단계	경쟁우위에 대한 기술의 중요성
초기단계 (Emerging Technologies)	<ul style="list-style-type: none"> - 연구개발 초기이며, 잠재력을 평가받기 전까지 개발의 진보가 필요한 기술 - 태동 단계인 경우 - 시장환경이 형성되기까지 시간이 걸리므로 일정 시간을 가지고 기술의 완성도를 높이는데 집중
발전단계 (Pacing Technologies)	<ul style="list-style-type: none"> - 현재 연구 중이나 가까운 미래에 핵심기술이 될 수 있는 가능성이 높은 기술 - 성장 단계인 경우 - 빠른 시일 내 기술개발과 자원이 투입되어 시장에 진출하는 것이 중요
핵심단계 (Key Technologies)	<ul style="list-style-type: none"> - 제품/프로세스의 차별화 및 경쟁우위를 유지할 수 있는 기술 - 현재 시장의 경쟁에 있어 핵심 기술을 보유 - 성장/성숙 단계인 경우가 많음
표준화단계 (Base Technologies)	<ul style="list-style-type: none"> - 사업 수행을 위해 반드시 보유해야 할 기반 - 표준화 되어 있는 경우가 많아 신규개발이 경제적이지 못한 기술 - 성숙/노화 단계인 경우가 많음

출처: 유선희, 특허인인용 분석을 통한 기술 수명예측모델 개발에 관한 연구(2004)

기술창업 기업은 기술수명주기단계를 분석하여 기술개발의 속도와 자원의 투입시기를 결정

2.4 기술창업의 특성(2)

2.4.2 죽음의 계곡(Death Valley)와 캐즘(Chasm)의 위기 극복

기술창업 성장 과정의 대표적인 위기

제품개발의 사업화 단계
죽음의 계곡(Death Valley)

창업 후 아이디어나 기술개발에 매진하여 기술개발에는 성공하였지만, 제품의 사업화를 위한 자금조달 실패 등으로 도산

시장진입 후 확산 단계
캐즘(Chasm)

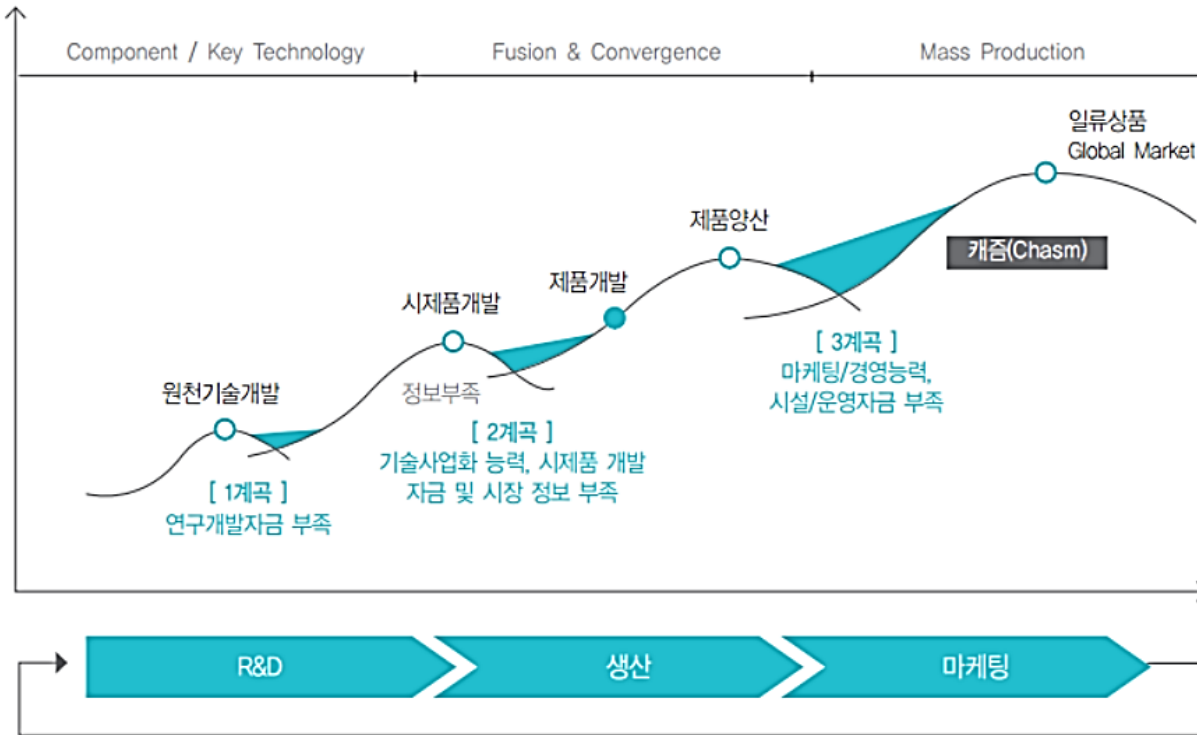
초기 기술지향 목표시장에서는 일정한 성공을 거두었지만, 실질적인 성과를 창출할 수 있는 대중의 주류시장에는 진입하지 못하고 실패

지속 성장 단계
다윈의 바다(Darwinian Sea)

죽음의 계곡과 캐즘 이후 대중화에 성공하더라도 시장에서 다른 경쟁제품과 경쟁하며 이익을 내기 어려운 상황을 말하며, 다양한 시장과 트렌드의 변화, 마케팅 등 기술 외적인 요인들로 인한 어려움을 의미

2.4 기술창업의 특성(3)

2.4.2 죽음의 계곡(Death Valley)와 캐즘(Chasm)의 위기 극복



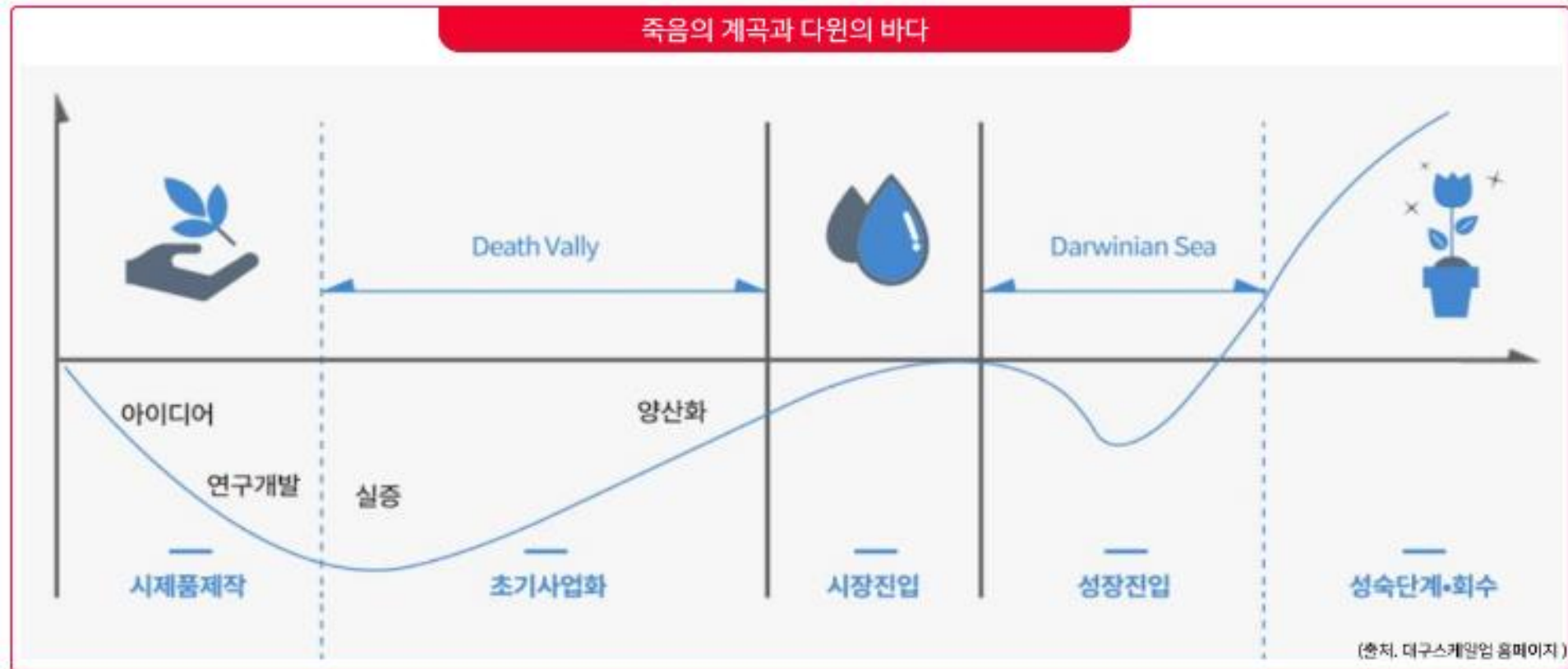
출처: 기술창업론 INNOVATION START-UP BUSINESS, 김진수, 최종인, 임충재, 고혁진, 이유종. 탐복스(2015)

- 성공한 기업을 성장하기 위해 '죽음의 계곡'과 '캐즘'을 뛰어넘어야 함
- 창업 준비 단계에서 자금조달을 고려한 사업계획 수립과 실행, 각 성장단계별 자금 조달 방안 전략적으로 마련해야 함

- [제1계곡] 우수한 기초연구 성과가 응용개발을 위한 자금을 지원받지 못할 경우 가치있는 기술로의 발전 실패
 [제2계곡] 기술적 구현 가능성이 있는 모델이 개발되었더라도 사업화자금과 사업화역량이 부족하여 시제품 개발 실패
 [제3계곡] 우수한 시제품이 개발되었더라도 신기술제품시장의 미성숙, 마케팅 역량 부족, 시설 운영 자금 부족 등이 수반될 경우 비즈니스 개발 실패

2.4 기술창업의 특성(4)

2.4.3 죽음의 계곡(Death Valley)과 다윈의 바다



죽음의 계곡과 다윈의 바다

03

린 스타트업이란? (Lean Startup)

린 스타트업이 무엇인지 알아보자

3.1 린 스타트업 등장 배경

1. 도요타 생산시스템의 린 경영은 수 십년간 다양한 기업에서 활용

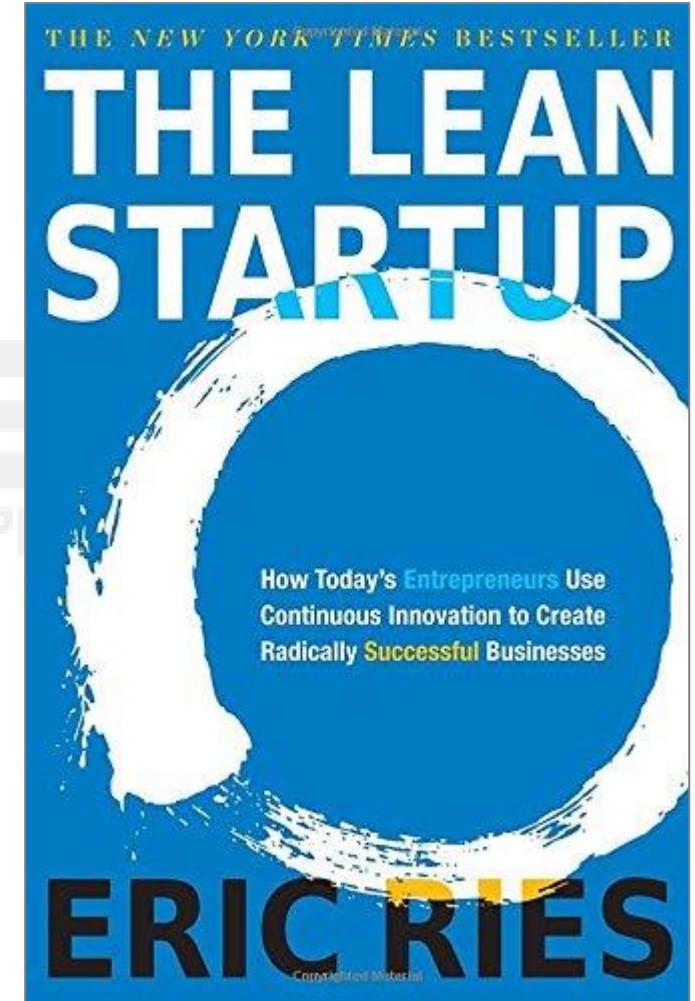
- 린 경영은 일본 도요타(TOYOTA) 자동차 회사에서 개발한 린 생산 (Lean Production) 방식을 미국 기업 환경에 맞춰 재정립한 경영기법
- 린 생산 방식은 인력, 설비, 재고 등 생산시스템 자원의 최적 활용에 한정되었다면 린 경영 방식은 기업 경영 원칙으로 재조명되어 각광 받음

2. 린 경영 방식을 스타트업에 적용한 '린 스타트업'의 대두

- 린 스타트업의 핵심은 낭비를 줄이는 것으로 에릭 리스(Eric Ries)가 자신의 창업 실패, 성공 경험을 토대로 창업기업의 지속적인 성장을 위해 고안
- 린 생산 방식은 인력, 설비, 재고 등 생산시스템 자원의 최적 활용에 한정되었다면 린 경영 방식은 기업 경영 원칙으로 재조명되어 각광 받음

3.2 린 스타트업(Lean Startup) 개념

출처: Google 이미지, www.google.co.kr



- Lean** 군살을 뺀, 기름기가 없는
- Startup** 극심한 불확실성 속에서 새로운 제품이나 서비스를 만드는 조직
- Lean Startup** 극심한 불확실성 속에서 새로운 제품이나 서비스를 만들기 위해 잔가지를 제거하여 빠르기 움직이는 초기 단계의 조직이나 기업
- 짧은 주기로 제품 개발 및 성과 측정의 반복적인 사이클을 통해 고객 니즈를 이해하고 사업 추진 도는 방향을 전환하는 것이 핵심
 - 창업기업은 인적, 물적 자원이 부족하므로 최소요건제품(MVP, Minimum Viable Product)을 제작하여 고객과 시장을 테스트
 - 이를 통해 사업모델을 초기에 확정하는 전통적인 접근 방식의 한계인 고객 니즈와의 갭을 빠르게 최소화하여 시장에 기민하게 대응하여 성공 확률을 제고

3.3 린 스타트업 vs 전통적인 방식

< 린 스타트업과 기존 사업전략의 비교 >

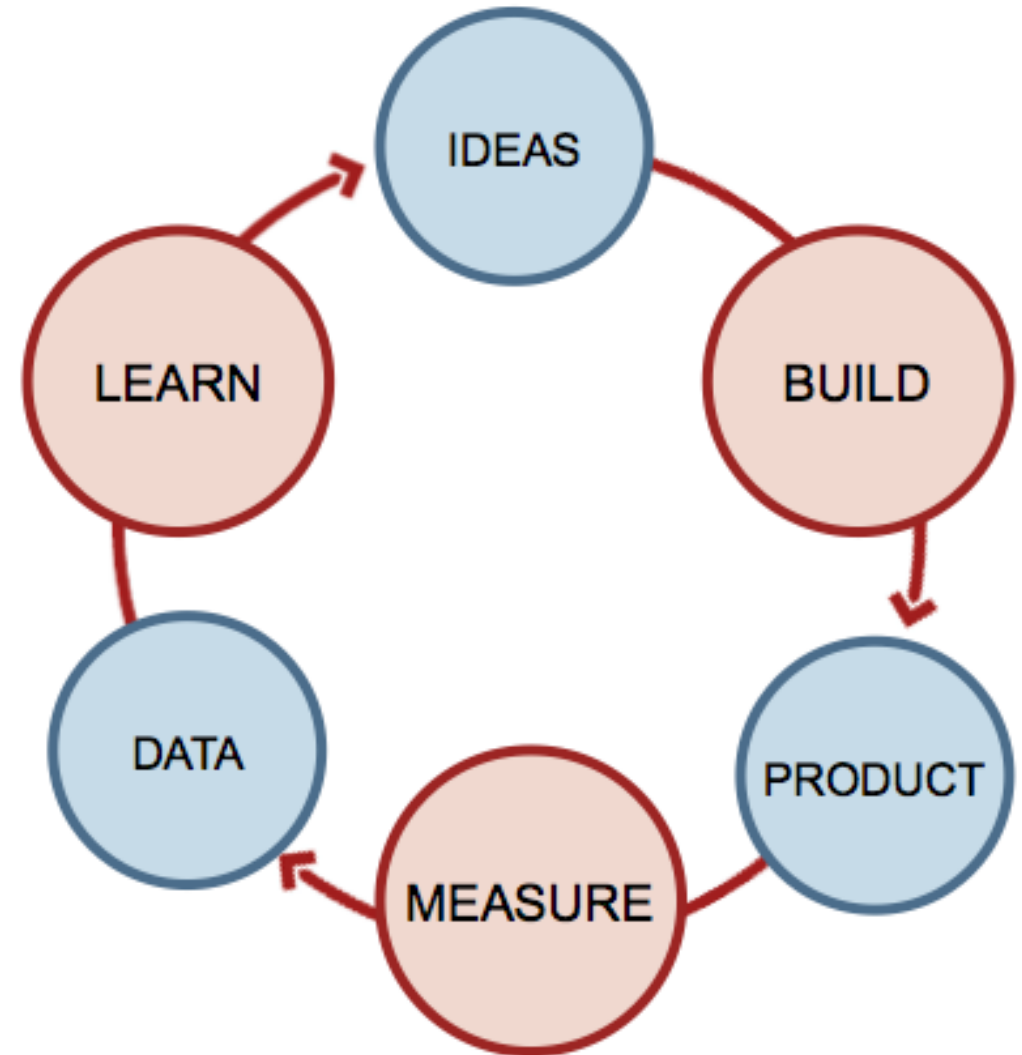
구분	린 스타트업	전통적인 방식
전략 수립	비즈니스 모델과 가설 기반	비즈니스 계획과 실행 중심
신제품 개발	고객 개발, 시장 테스트, 가설 검증	선형적·단계적 개발 계획에 따라 제품 개발
엔지니어링	최소 기능을 갖춘 제품(MVP)을 반복적 검증을 통한 점증적 개발	개발 전 모든 사양 기획하고 제품 설계에 포함
조직	신속한 제품 출시와 개선 중심의 조직 구성	세부 기능별로 나뉜 조직 구성
재무보고	고객 유치 비용, 고객 생애 가치, 고객 이탈률	기존 회계 보고서(손익, 대차, 현금흐름표)
실패에 대한 인식	실패를 예상하며 이를 아이디어 개선이나 사업 방향 전환으로 해결	실패는 예외적이 사항이며 경영자 교체 및 조직 개편
추진 속도	수집한 데이터에 기반한 빠른 결정과 실행	측정 가능한 완전한 데이터 기반의 신중한 결정

출처: canvanizer.com/

3.4 린 스타트업 프로세스

린 스타트업의 5대 원칙

- 01 새로운 것을 창조하는 사람은 모두 창업자이다
- 02 관리를 잘해야 스타트업에서 성공한다
- 03 고객도 모르는 속을 자로 재어본다
- 04 빨리 만들고, 많이 고친다
- 05 낭비는 빼고 가치는 더한다



< 린 스타트업 핵심 모형 >

출처: Google 이미지, www.google.co.kr

3.5 린 스타트업의 3가지 구성 요소(1)

1. 현장 중심의 고객 개발 (Customer Development)

- 린 스타트업은 완전한 계획수립이 아니라 가설을 바탕으로 한 고객 대면을 통해 시장을 관찰하고 숨겨진 니즈를 테스트하는 반복 과정을 통해 고객 개발
- 이를 위해 최소요건제품(MVP)으로 고객의 선호도를 빠르게 파악하고, 수집된 정보를 기초로 아이디어를 새롭게 수정하거나 보완
- 또한 시장에 대한 가설과 수집된 정보가 크게 다르거나, 잠재 고객 기회가 적합하지 않을 경우 방향 전환(Pivot)을 통해 사업을 구조적, 전면적으로 재조정
- 방향 전환(Pivot) 전략은 제품의 기능차별화에서 타겟 고객군 전환까지 다양하게 활용 가능하나 기존 학습된 경험과 자산을 활용할 수 있는 영역에서 이뤄져야함

3.6 린 스타트업의 3가지 구성 요소(2)

2. 린 사고 (Lean Thinking)

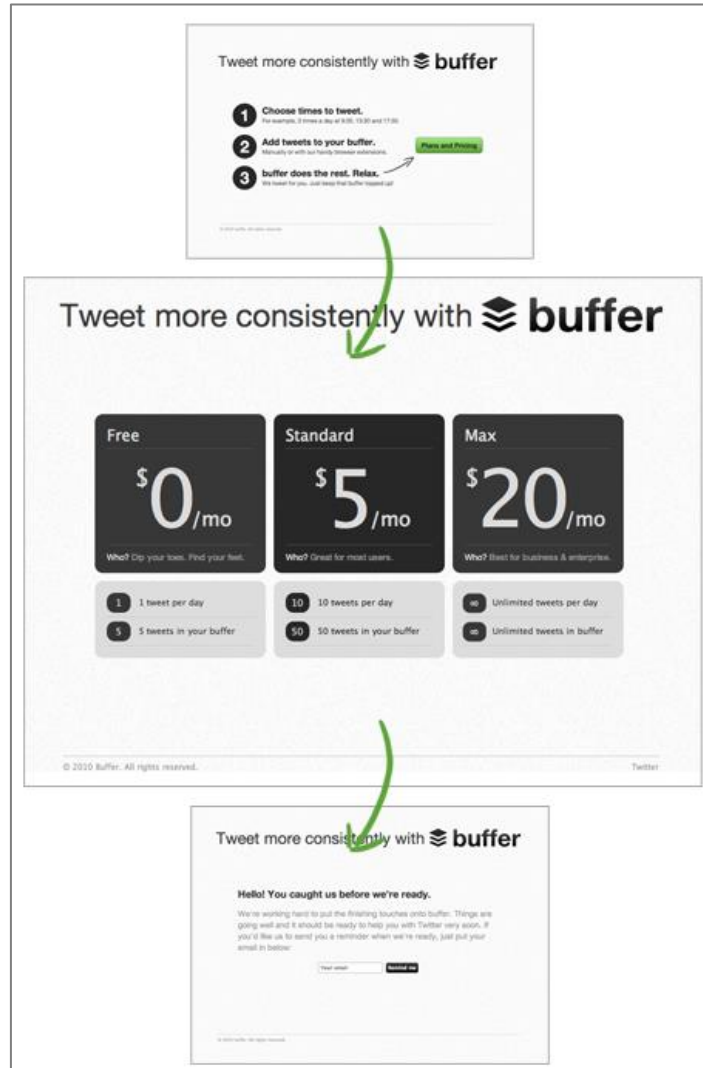
- 린 사고는 고객가치를 제고하지 않는 모든 활동을 낭비라고 정의하며 반복적인 문제 제기와 개선을 통해 고객가치를 철저하게 검증하는 경영 문화를 의미
- 린 스타트업은 단순한 방법론이 아니라 이러한 조직문화의 형성과 함께 비즈니스 모델 캔버스 등과 같은 도구를 활용한 지속적인 고객 가치의 검증과 재해석을 요구
- 재무제표 및 전통적인 측정지표가 아닌 고객에게 가치를 주는 요소를 정확하게 파악하기 위한 혁신적 측정지표를 활용
- 측정지표는 명백한 인과관계를 설명해야 하는 동시에 보여주기식의 지표가 되어선 안되며 구성원, 경영자 모두가 쉽게 이해하고 의사 결정에 용이한 형태여야 함

3.7 린 스타트업의 3가지 구성 요소(3)

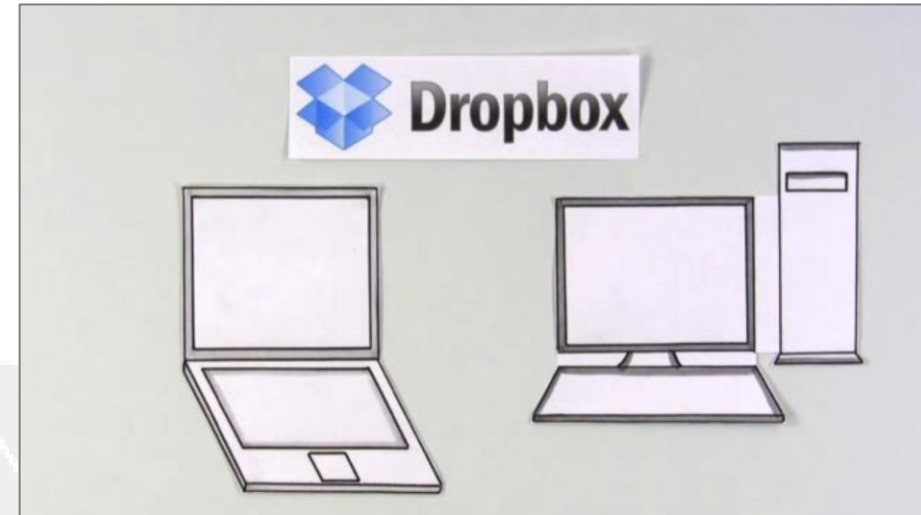
3. 신속한 제품 개발(Agile Development)

- 전통적인 개발 방식은 분석 → 설계 → 구현 → 통합·설치 등 단계별 철저한 계획과 절차 기반이어서 설계 변경이 어려움
- 수년씩 걸리는 개발기간으로 인해 계획대로 진행되지 않을 경우, 투자된 자원과 시간으로 인해 빠르게 테스트하여 제품 반응이 필요한 조직에 부적합
- 이에 반해 린 스타트업은 지속적으로 발생하는 불확정적인 상황에 유연하고 빠르게 대응해 생산성과 품질을 향상하고자 하는 협력적 개발방식에 적용
- 협력적 개발방식(Agile)은 기존의 형식주의적 절차와 비효율적인 관습을 최소화하기 위한 방안으로 제시된 린 스타트업의 구성요소로 디자인, 경영 등 다양한 분야로 개념이 확대

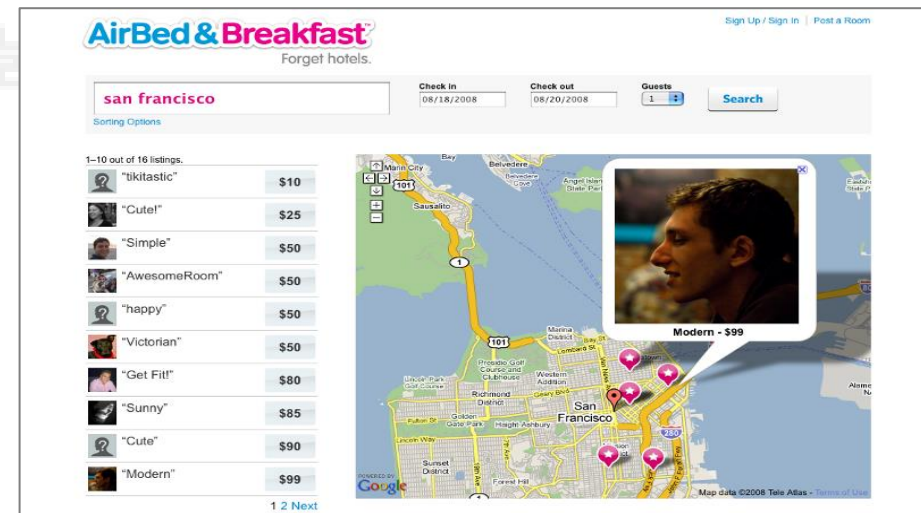
3.8 린 스타트업 사례(1)



출처: Idea to Paying Customers in 7 Weeks- How We Did It



출처: Dropbox (youtube)



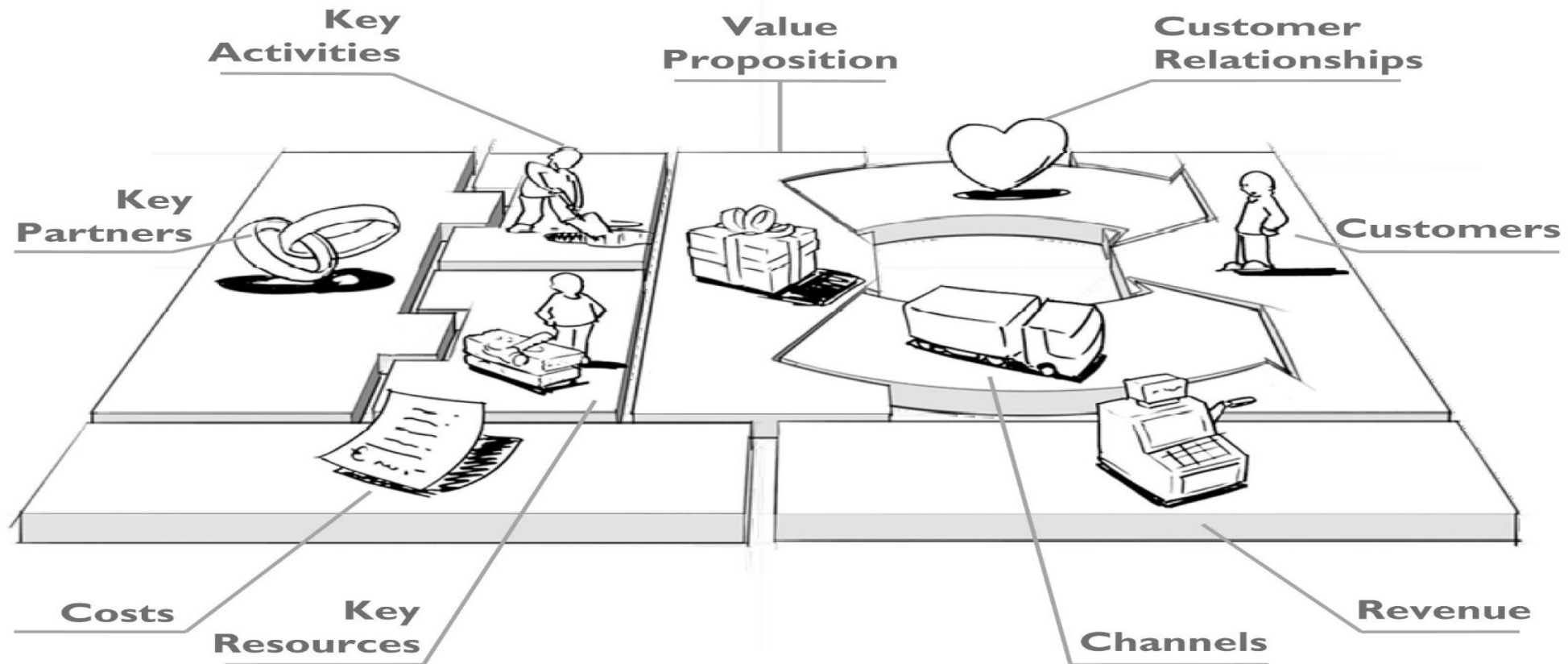
출처: AirBed And Breakfast Takes Pad Crashing To A Whole New Level

3.8 린 스타트업 사례(2)

- 해당 서비스가 동작하는 방법에 대하여 설명하고 가격을 확인할 수 있는 버튼을 만들어 수요를 파악함. 제품 개발이 완료된 상태는 아니었으나 회원 가입한 고객들에게 진행상황을 알려줌(Buffer)
- 아이디어만 있는 상황에서 드롭박스가 구현할 기능을 동영상으로 미리 만들어서 수요를 확인(DropBox)
- 자신이 사는 아파트의 간단한 사진을 웹사이트에 올려 판매를 통해 고객과의 소통으로 데이터를 얻음(Airbnb)

3.9 비즈니스 모델 캔버스

- 비즈니스모델이란?
- 기업이 고객과 제품/서비스를 제공하는 과정에서 가치를 창조하는 방식



3.10 린 캔버스 vs 비즈니스 모델 캔버스(1)

기존의 비즈니스 모델 캔버스보다 빠르게 변화하는 IT 창업기업에 적합한 형태로 구현

<린 스타트업과 기존 사업전략의 비교>

비교항목	린 캔버스	비즈니스 모델 캔버스
대상(target)	창업기업	창업기업과 기존기업
중점(focus)	창업가	고객, 투자자, 창업가, 컨설턴트, 조언자
고객 (customer)	창업기업은 고객이 누구인지, 무엇을 팔지를 테스트하지 않으므로 고객 세분화가 중요하지 않음	고객세분화, 채널, 고객과의 관계 중시
접근방법 (approach)	문제점에서 시작, 문제해결방안 제안, 문제를 해결하기 위한 채널, 비용구조와 예상 수익 순으로 시작	사업의 예상 수익원과 재무적 원천을 기본 전제하에서 시작
경쟁관계 (competition)	사업 여분의 시장에서 일방적 경쟁우위를 가지고 기반을 더욱 다지기 위한 방법으로 활용	목표시장에서 영리하게 살아남기 위해 양적 질적 조건(가격, 비용) 등 가치 제안에 집중
적용 (application)	창업가가 순차적으로 발전할 수 있도록 문제해결 중심적 접근	자연스러운 이해, 창의성, 논의, 구조적 분석으로 분위기 조성

3.10 린 캔버스 vs 비즈니스 모델 캔버스(2)

<린 캔버스>

문제 가장 중요한 문제 3가지 1	해결책 가장 중요한 기능 3가지 4	고유의 가치제안 3	일방적 경쟁우위 다른 제품이 쉽게 흉내 낼 수 없는 특징 5	고객군 목표고객 2
	핵심지표 측정해야 할 핵심 활동 8		채널 고객 도달 경로 5	
비용구조 고객 획득 비용, 유통 비용, 호스팅, 인건비 등 7			수익원 매출모델, 생애가치, 매출, 매출 총 이익 6	

<비즈니스 모델 캔버스>

KP: 핵심파트너쉽	KA: 핵심 활동	VP: 가치 제안	CR: 고객 관계	CS: 고객 세분화
	KR: 핵심 자원		CH: 채널	
CS: 비용 구조			RS: 수익원	

3.11 린 캔버스 작성 사례: 우버(Uber) (1)

1. 문제 (Problem)

해결되어야 할 문제점, 불편한 점 등을 단순히 정리하되 3개 이내의 문제만 작성 (고객의 관점에서 기술)

우버(Uber)의 문제

1. 가장 중요한 핵심 문제

- 안전성에 가장 큰 문제가 있음
(인도 델리 외각 지역, 호주 멜버른에서 승객의 성폭행)
- 일방적인 우버의 가격결정에 따라야 함
- 급하게 이동하는 경우 우버가 늦게 와도 기다릴 수 밖에 없음
- 각 나라마다 우버 운행과 관련한 법적 규제 문제가 있음

2. 기존 대안

- 한국(카카오택시), 중국(디디콰이디), 인도(올라캡스) 등

2. 고객군 (Customer Segment)

제품(서비스)을 사용할 얼리어답터(Early Adopter)를 우선 정의

얼리어답터는 특성상 새로운 시도에 관심을 갖고 기꺼이 테스트할 준비가 되어 있는 고객으로 이 관점에서 제품을 사용해야 할 필요에 대해 명확하게 파악하여 기본 프로파일 정리

우버(Uber)의 고객군

1. 고객

- 상류층
- 사업가
- 전문직 종사자
- 월 약 \$100 이상 소비하는 기존 고객
- 도시 중산층 등

2. 얼리어답터

- 택시나 렌터카를 주로 이용하는 고객

3.11 린 캔버스 작성 사례: 우버(Uber) (2)

3. 고유의 가치 제안 (Unique Value Proposition)

제품(서비스)이 기존의 다른 제품, 서비스와 차별화된 특성과 이를 통해 고객에게 어떤 새로운 가치를 전달할 것인지 제시

우버(Uber)의 고유 가치 제안

1. 승객과 운전자에게 가치 제안

- 신뢰성과 빠름: 승객에게는 안전하다는 신뢰 이미지, 기다림 없이 적시적기에 탑승할 수 있는 믿음을 제시
- 신속한 고객확보: 운전자에게 혼잡한 교통 상황에서도 승객을 기다리지 않고 바로바로 태울 수 있다는 효율성 제시

4. 솔루션 (Solution)

문제를 해결하기 위한 3가지 핵심적 기능을 제시

최소요건제품(MVP)에 포함될 최소한의 핵심 기능을 정리

우버(Uber)의 솔루션

1. 전자 지불 프로세스 및 팁이 이미 포함되어 있어 신속한 결제 가능
2. 고객만족 서비스 가능
3. 운전자 평가 가능
4. 가격 제한 및 가격 알림 서비스 (푸시 알림)
5. 바로 알림 서비스 (푸시 알림)
6. 각 나라의 법적 규제 적합한 사전 승인

3.11 린 캔버스 작성 사례: 우버(Uber) (3)

5. 채널 (Channels)

확장 가능한 채널을 고려하여 해당 채널을 구축하여 테스트

우버(Uber)의 채널

1. 초기: 모바일 앱 채널 활용
2. 확장 가능한 채널: 푸시 알림 시스템

6. 수익원 (Customer Segment)

최소요건제품 단계에서 고객이 지불할 만한 가치를 제공하고 합당한 가격을 책정해야 고객의 반응에 대해 명확히 파악 가능

우버(Uber)의 수익원

1. 운행 수수료
2. 장비 및 자동차 대출 수수료
3. 시장 확대에 의한 수익 증가
4. 고급택시를 통한 수익
5. 개인 자동차로 영업할 수 있는 방안 실행 등 수익 구조의 다양화

3.11 린 캔버스 작성 사례: 우버(Uber) (4)

7. 비용 구조 (Cost Structure)

고객 획득비용, 유통 비용 등 발생 가능한 비용을 예측 정리
단순 비용 주도 측면과 가치 주도 측면에서 비용 구분 분석

우버(Uber)의 비용 구조

1. 자동차에 투자를 하지 않아도 된다
(수리비용 및 보험비용 등)
2. 정부 및 규제 관계 비용을 절약할 수 있다.
3. 서비스 제공자를 고용하지 않아도 된다.

8. 핵심 지표 (Key Metrics)

사업 진행상황을 측정할 수 있는 핵심 지표를 정의하여 나열
(다운로드 수, 체류시간, 일 가입증가율 등)

우버(Uber)의 핵심 지표

1. 고객과 운전자가 함께 하는 더 큰 공유 커뮤니티 구축
2. 고객과 운전자를 위한 마켓플레이스 플랫폼 구축

3.11 린 캔버스 작성 사례: 우버(Uber) (5)

9. 경쟁우위 (Unfair Advantage)

경쟁자와 차별화된 기술적 우위, 시간적 우위, 조직적 우위 등
(내부자 정보, 대규모 네트워크 효과, 적절한 전문가의 지지 등)

우버(Uber)의 고객군

1. 선발자 우위
2. 공급된 루프는 운전자와 탑승자에게만 권한을 부여
3. 높은 품질의 고객 응대, 브랜드 경험
4. 노이즈 마케팅 전략은 브랜드 인식을 얻음
5. 수많은 유명 인사 추천

3.11 린 캔버스 작성 사례: 우버(Uber) (6)

문제	솔루션	고유의 가치제안	일방적 경쟁우위	고객군
<ul style="list-style-type: none"> 안정성 문제 가격 문제 탑승 대기 문제 법적 규제 문제 	<ul style="list-style-type: none"> 신속한 결제 가능 고객 만족 서비스 기능 운전자 평가 기능 가격 알림 푸시 서비스 각 나라 법규에 맞는 사전 승인 	<ul style="list-style-type: none"> 안전성과 신뢰성 빠른 고객 확보 	<ul style="list-style-type: none"> 선발자 우위 운전자와 고객에게만 권한 부여 높은 품질의 고객 응대 브랜드 인식 제고 수많은 유명 인사 추천 	<ul style="list-style-type: none"> 상류층 사업가 전문직 종사자 도시중산층 얼리어답터: 택시나 렌터카 이용 고객
	핵심지표 <ul style="list-style-type: none"> 고객과 운전자가 함께 하는 더 큰 공유 커뮤니티 구축 고객과 운전자를 위한 마켓 플레이스 플랫폼 구축 		채널 <ul style="list-style-type: none"> 초기: 모바일 앱 채널 활용 확장: 바로 푸시 알림 서비스 	
비용구조 <ul style="list-style-type: none"> 자동차에 재투자를 하지 않아도 됨 정부 및 규제 관계 비용 절약 서비스 제공자 무고용 		수익원 <ul style="list-style-type: none"> 운행 수수료 장비 및 자동차 대출 수수료 시장 확대에 의한 수익 증가 고객 택시를 통한 수익 (우버블랙) 개인 자동차로 영업(수익 구조의 다양화, 우버엑스) 		

Q & A

Here is detail about your title slide