

## ‘린 스타트업’ : 창업 초기기업의 실패 최소화 전략

조성주(한양대학교 경영학과 박사과정)\*

이상명(한양대학교 경영학과 부교수)\*\*

박병진(한양대학교 경영학과 조교수)\*\*\*

### 국 문 요 약

최근 한국경제의 화두가 되고 있는 창업활성화를 위해서 많은 논의와 정책이 이루어지고 있으나, 결국 창업활성화는 창업 기업의 성공률이 높지 않다는 문제가 해결되어야 한다. 특히, 창업초기의 높은 실패율을 낮출 수 있는지의 여부가 창업활성화의 성과를 좌우하는 중요한 요인이 될 것이다. 이에 본 연구에서는 창업 초기기업의 실패 최소화 전략으로서 매우 유용한 시각을 제공하지만 그간 국내 학계에서 체계적으로 연구되지 않은 ‘린 스타트업’ 을 살펴보고, 이를 바탕으로 창업기업의 활용방안을 모색해 보고자 하였다.

구체적으로 린 스타트업’ 의 기본 프레임워크와 핵심원칙에 대한 설명과 함께, 창업기업의 사업추진 단계별 린 스타트업 개념의 적용방법을 사례를 통해 알아보는 한편, 린 스타트업’ 을 적용하는데 있어서 고려해야 할 사항을 제시하였다. 본 연구는 창업가가 실행할 전략뿐만 아니라 창업 실습을 가르치는 교육자와 창업 기업에 대한 멘토링을 제공하는 전문가들에게 효과적인 프레임워크가 될 수 있도록 전체적인 프로세스를 종합적으로 살펴보았다는 데 의의가 있다.

핵심주제어: 창업, 창업기업전략, 린 스타트업, 스타트업

### 1. 서론

경제 환경의 불확실성이 높아지고 과학 기술의 발달로 노동 생산성이 높아지면서 기존 기업에서는 고용을 늘리기 어려운 상황이다. 이에 새로운 대안으로 떠오른 것이 새로운 기업을 만드는 것 즉, 창업 활성화다. 창업은 새로운 일자리 창출뿐만 아니라, 경제에 활력을 불어넣고, 새로운 가치를 창출할 수 있는 수단이 되며, 미래의 경제 주체를 육성하는 중요한 역할을 한다. 이러한 배경 하에 최근 청년 실업 문제가 심화되고 있는 가운데 정부의 ‘창조 경제’라는 화두를 바탕으로 창업의 중요성이 강조되고 있다.

문제는 창업 기업의 성공률이 높지 않다는 데 있다. 최근 통계청이 발표한 ‘기업생멸 행정통계’에 따르면 2012년 기준 우리나라 신생기업의 평균 생존율은 창업 1년 후 62.5%, 2년 후 49.1%로 나타났다. 회사가 새로 만들어진 지 2년 안에 절반 가까이가 문을 닫는다는 얘기다(Statistics Korea, 2013). 이와 같이, 창업초기 기업의 실패율이 특히 높기 때문에 창업 초기 실패율을 낮추는 것이 창업 활성화에서 중요한 부분이라고 할 수 있다.

기존의 연구에 의하면 창업기업들은 기존 기업들에 비해 유

무형 자산이 부족한 상태에서 출발하는 경우가 대부분이기 때문에 실패의 가능성도 높다. 전통적인 창업 진행방식은 우선 창업자의 아이디어가 담긴 사업 계획서를 작성하고, 이를 바탕으로 자금을 조달하고 제품을 만든 다음에 비로소 고객에게 제품을 판매하는 노력을 한다. 하지만 이러한 사업 진행방식은 완성제품에 대한 고객 반응이 창업자의 예상과 달리 저조한 경우 커다란 위기를 맞게 된다는 문제가 있다.

이런 가운데 최근 기술기반 창업 기업들을 중심으로 ‘린 스타트업(Lean Startup)’이라는 전략이 관심의 대상이 되고 있다. ‘린 스타트업(Lean Startup)’은 도요타 자동차 생산 방식을 이론했한 ‘린 생산(Lean Production)’에서 차용한 용어인 ‘린(Lean)’과 창업 후 2~3년 이내의 기술기반 벤처기업을 일컫는 ‘스타트업(Startup)’의 합성어이다. 즉, 불필요한 일, 낭비적 요소들을 제거하여 효율성을 높인다는 린 철학을 스타트업 경영에 적용한 것이다.

‘린 스타트업’에 대한 관심은 창업 기업인들을 중심으로 빠르게 확산되고 있다. 미국에서는 샌프란시스코, 보스턴, 뉴욕, 시카고, 로스앤젤레스 등 100개가 넘는 지역에서 린 스타트업 모임이 형성되고 있고, 우리나라를 비롯한 67개국 443개 도시에서 관련 모임이 활성화되고 있다.1) 전 세계적인 린 스타트업 커뮤니티가 형성되며 린 스타트업 전략을 활용하는 창업

\* 제1저자, 한양대학교 경영대학 박사과정, sungjucho@naver.com

\*\* 교신저자, 한양대학교 경영대학 부교수, sanglee@hanyang.ac.kr

\*\*\* 공동저자, 한양대학교 경영대학 조교수, bjpark11@hanyang.ac.kr

1) Lean Startup Meetup Groups(<http://lean-startup.meetup.com/>)

· 투고일: 2014-05-12 · 수정일: 2014-07-28 · 게재확정일: 2014-08-21

기업들이 빠르게 늘어나고 있지만, 이러한 전략이 학계에서 연구가 본격화되지 않고, 산업계에서 정리된 내용을 중심으로 확산되다 보니 아직까지 체계적인 연구가 미흡한 실정이다. 우리나라의 경우에도 린 스타트업 관련 논문이 거의 없는 상황이다. 우리 경제의 시급한 과제인 창업을 활성화하기 위해서는 창업초기의 실패율을 줄이는 것이 무엇보다 중요하며, 이를 위해서는 창업초기 기업들이 참고할 수 있는 가이드라인이 필요하며 그것의 한 방편으로 ‘린 스타트업’에 대한 체계적인 연구가 필요하다.

이에 본 연구에서는 린 스타트업이 무엇이고, 이를 어떻게 활용할 수 있는지 가이드라인을 제시하며, 그 과정에서 고려해야 할 사항과 발생할 수 있는 문제점 등을 자세히 살펴보고자 하였다. 구체적으로는, 린 스타트업 개념이 정립되는 과정 및 그 과정 속에서 영향을 미친 사람들과 개념에 영향을 끼친 이론들을 문헌 연구를 통해 알아보았다. 즉, 린 생산방식의 시초가 된 도요타 생산방식(Toyota Production System: TPS)부터 린 스타트업으로 이어지게 된 흐름을 살펴보았다. 이어서, 린 스타트업의 프레임워크와 핵심 방법을 살펴보고 이들이 실제 스타트업에서 어떻게 운영되고 있는지 분석해보았다. 나아가 현재 ‘린 스타트업’ 전략이 실제 적용되는데 있어 발생할 수 있는 문제점과 고려사항에 대해 살펴보았다.

본 연구는 린 스타트업을 종합적으로 분석하고 이에 대한 전반적인 이해를 제고하기 위해 활용에 대한 예시 및 제안을 했다. 이 연구를 바탕으로 창업 초기 기업들이 ‘린 스타트업’ 프로세스를 이용함으로써 창업초기의 어려움을 극복하고 성공률을 높일 수 있도록 기본 개념과 프레임워크를 이해하기 쉽게 설명하고자 하였다. 이를 통해 창업 기업의 창업자뿐만 아니라 창업 기업을 지원하는 창업보육센터, 창업 컨설턴트, 비즈니스 멘토(mentor), 기업가정신 교수 등 창업 초기 기업에게 체계적인 방향 제시를 해야 하는 위치에 있는 관계자들에게 코칭(coaching) 프레임워크를 제공할 수 있을 것이다. 이 연구는 창업 초기 기업 관점에서 통찰력을 제공할 수 있는 연구를 활성화하는 데 기여하고 창업 초기기업의 실패율을 낮추는 데 정책적 관심을 가져야 한다는 시사점을 제시하고 있다.

## II. 창업과 린 스타트업

### 2.1 기업가정신과 창업

창업의 근간에는 기업가정신(entrepreneurship)이 자리 잡고 있다. 기업가정신을 한자어로 표현하면 ‘기업가(企業家)정신’ 혹은 ‘기업가(起業家)정신’이라고 하는데, 최근에는 후자의 의미로서 사용되는 경우가 많다. 한자어 그대로 하자면 ‘업을 일으키는’ 즉, 창업 정신이라고 할 수 있다.

한편, 기업가 정신을 주요 학자들이 정의한 앙트레프리뉴어십(entrepreneurship)의 의미를 통해 살펴보면 다음과 같다.

Kirzner(1973)는 기업가정신의 본질을 “이윤을 획득할 수 있는 기회에 대한 궁극적 지식을 가지고 기민하게 행동으로 옮기는 것”이라고 했다. Stevenson(1983)은 기업가정신을 “통제할 수 있는 자원에 구애받지 않고 기회를 추구하는 것”으로 정의했다. Drucker(1993) 역시 “변화를 탐색하고 그것에 대응하며, 그것을 하나의 기회로 삼는 것”을 기업가정신이라고 했다. 이들이 내린 공통점은 ‘기회를 추구하는 것’과 ‘실행하는 것’을 핵심으로 보고 있다. Timmons(1994)는 기업가정신을 보다 구체화시켰는데 “기회에 초점을 두고, 총체적 접근방법과 균형 잡힌 리더십을 바탕으로 하는 사고/추론/행동 방식”으로 정의했다. Kim(2010)은 “미래의 불확실성에도 불구하고 이윤을 추구할 수 있는 사업 기회를 부단히 탐색하며 ‘필요한 지식’을 이용하여 사업 기회를 실현하는 기업가의 행동”으로 구체화하여 정리했다.

결국 기업가정신의 핵심적인 의미는 “사업 기회를 찾고, 그 기회를 실현하기 위한 사고”라고 할 수 있다.

### 2.2 창업 실패 요인

창업이 나라 경제의 활성화를 알아볼 수 있는 중요한 지표가 되지만, 창업 기업의 지속성장 가능성은 그다지 높지 않다. 하버드 비즈니스 스쿨의 Ghosh(2012)에 따르면 벤처 캐피탈이 투자한 기업 중 75%는 투자자에게 원금을 돌려주지 못했다고 한다. 또 투자금 회수의 구체성에 대해 좀 더 엄격한 기준을 적용한다면 회수 확률은 5% 정도이고, 기업 공개(IPO)를 하는 창업 기업은 1% 미만이다(Gage, 2012).

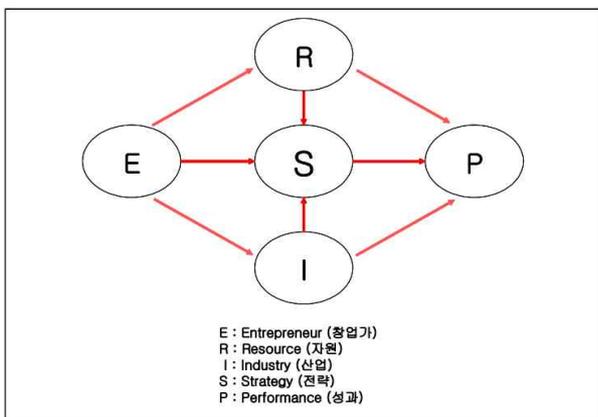
현실에서는 이렇게 창업에 실패하는 기업들이 훨씬 더 많은 반면, 대부분의 창업관련 연구는 성공 요인을 알아보기 위한 내용들이 많았다. 또한 창업 실패 사례에 대한 연구라고 하더라도 대부분 이미 성장한 기업의 쇠퇴 과정을 연구한 것이 많았다. 국내에서도 기업 실패 원인에 대한 연구가 진행되고는 있으나 대부분 상장 기업의 실패 원인을 설명하는 데 치중하였고, 창업 기업의 실패 원인에 대한 연구는 신중경과 하규수(2013)를 제외하고는 거의 없다(Shin & Ha, 2013).

조직생태학자들은 기업이 실패하는 이유에 대해 신생의 어려움, 성장의 어려움, 진부화의 어려움이라는 세 가지 관점에서 원인을 도출하였는데, 이 중 초기 벤처 기업에 해당하는 부분은 신생의 어려움이다. Shephard et. al.(2000)은 창업 기업 신생의 어려움을 제시하였는데, 그 원인으로 시장에서의 새로움, 생산의 새로움, 경영의 새로움을 들었다. 시장에서의 새로움은 고객들이 신생기업에 대한 인지 부족으로, 생산의 새로움은 기존 기업 생산직 직원들의 보유 경험 및 지식 수준에 미치지 못함으로, 경영의 새로움은 사회적 상호 관계 미숙 및 비공식적 정보구조 빈약으로 나타난다고 했다. 기존 기업이 가지고 있는 여러 가지 자원과 비교해 봤을 때 신생 기업이 겪을 수 있는 새로움을 원인으로 제시하고 있는 것이다.

Lee & Lee(2003)은 벤처기업의 실패 요인을 생존 기업과 대비하여 창업자 특성, 기업의 연령, 경쟁 전략, 자원과 능력,

환경 특성으로 구분하여 조사하였다. 이 중 경쟁 전략 측면을 보자면 실패 기업이 시장 세분화 정도가 낮고, 마케팅 차별화 전략은 생존 기업에 비해 더 많이 노력한 것으로 나타났다. 저자들은 이에 대해 다양한 세분 시장에 자원과 역량을 분산한 벤처기업의 경우 실패할 확률이 상대적으로 높다는 것, 자원 기반이 취약한 상태에서 지나친 마케팅 투자는 자원의 소진을 가져와 벤처기업의 실패에 영향을 미친다는 것으로 요약하였다.

Shin & Ha(2013)는 창업실패 요인을 조직군 생태학자들이 연구한 신생의 어려움과 Sandberg와 Hoffer(1987)의 ERI 모델에 전략요인을 추가한 ERIS 모델을 바탕으로 창업 기업의 실패 원인을 연구하였다(<그림 1> 참조). 그 결과, 한국 창업기업의 실패는 ‘사업준비 부족형(경영의 어려움-기업가 요인)’이 가장 주된 요인인 것으로 나타났다. 사업준비 부족형 실패는 사업 타당성 분석이 미흡한 상태에서 창업하고 결국 불완전 제품을 출시하였다가 시장에서 실패하게 되는 경우에 해당한다. 이 말은 결국 창업자가 제품이나 서비스를 내놓았으나 시장이 원하는 상품을 내놓지 못한 것이 원인이라고 하겠다.



출처: Han(2003), p42, p48

<그림 1> ERIS 모델

## 2.3 린 스타트업

### 2.3.1 린 생산방식

린 생산방식은 ‘철저한 낭비의 배제’를 기본 사상으로 하는 도요타 생산방식에서 비롯된다. 이 기본 사상을 이루기 위해서는 두 가지 기둥이 제시되었는데, 첫 번째는 ‘Just In Time’ 방식이고 두 번째는 ‘자동화(自動化)’ 방식이었다(Ono, 1978). ‘Just In Time’은 필요한 부품이, 필요한 때에, 필요한 양만큼 생산라인 옆에 도착하여 재고를 제로에 가까운 상태로 만들어 생산하는 방식이다. 재고 관리에 따른 낭비를 없애기 위해 ‘앞 공정이 뒤 공정으로 물건을 공급한다’는 기존의 생산 방식을 뒤집어 ‘뒤 공정이 앞 공정으로 필요한 것을, 필요한 때에, 필요한 양만큼 인수해 간다’는 새로운 패러다임을 세우게 된다. 자동화(自動化)는 원래 한자어로 ‘自動化(자동화)’인데, 가운데 ‘動(동)’을 사람인(人) 번이 있는 ‘動(동)’을 사용한다는

게 핵심이다. 단순한 기계의 자동화가 아니라, 사람이 함께하는 자동화라는 의미이다. 즉, 낭비없는 생산라인을 만들고 그것을 시스템만으로 운영하는 것이 아니라 사람이 참여하여 결점없는 공정으로 신속히 만들어 나가는 것이다. 도요타 자동차는 이러한 체계를 내재화하기 위해 눈으로 보는 관리 방식, 간판(kanban), 생산의 평준화, 소규모 일괄 생산 방식, 철저한 표준 작업 등 하위 방식을 개발해 이용하게 된다.

린 생산방식의 시작은 도요타 자동차였지만 도요타에서는 린이라는 용어를 사용하지 않았다. ‘린 생산방식(Lean production system)’이란 용어를 최초로 사용한 사람은 미국 MIT Sloan 경영대학원 John Krafcik였다. John Krafcik는 당시 GM과 도요타가 합작한 자동차 제조회사인 NUMMI(New United Motor Manufacturing Incorporated)에서 근무한 경험을 바탕으로 각 자동차 공장의 생산성을 비교하며 ‘린’이란 용어를 사용한 석사 논문을 발표했다(Lee & Lee, 2012). 이를 바탕으로 1991년 James Wormack & Daniel Jones가 세상을 바꾼 방식<The Machine that changed the world>이라는 저서를 내며 린 생산(Lean Production)이라는 용어를 세상에 알리게 되었다(Nam, 2009).

Warmack & Jones(1991)은 그 후 4년 동안 린 생산방식이 자동차 업종 외 다른 공장에서도 적용이 가능한지를 연구하였고, 약 50개 공장에 적용한 결과를 1996년 <린 사고(Lean Thinking)>라는 책으로 발표했다. Warmack & Jones(1991)이 제시한 린 사고는 도요타 생산 방식을 기본으로 다음의 5가지 원칙을 제시하고 있다: 1) 고객 관점에서 가치를 명확히 정의하라, 2) 가치 흐름을 규명하라, 3) 가치 창조 흐름을 유지하라, 4) 고객을 기준으로 당겨지도록 하라, 5) 완전무결을 추구하라 (<표 1> 참조).

<표 1> 린 사고(Lean Thinking) 원칙과 내용

원칙	내용
고객 관점에서 가치를 명확히 정의하라	린 사고의 출발점은 가치(value)임. 가치는 최종적인 고객에 의해서만 정의될 수 있음. 고객의 요구에 부응하는 것을 특정 시점, 특정 가격, 특정 제품으로 구현될 때 의미를 가짐
가치 흐름을 규명하라	특정 제품을 구현하는 데 필요한 모든 개별 활동이 ‘가치 흐름’ 임. 명백하게 가치를 창조하는 활동, 아무런 가치를 창출하지 않지만 현재의 기술과 생산 설비에서 피할 수 없는 활동, 가치를 창출하지 않아 즉시 없앨 수 있는 부대 활동을 구분함
가치 창조 흐름을 유지하라	가치 흐름을 도식화하고 낭비 요소를 제거. 다품종 소량 생산 시대에는 묶음(batch) 처리가 아닌 일괄 생산할 수 있는 흐름을 유지
고객을 기준으로 당겨지도록 하라	우선 만들고 보내는(push)방법이 아닌 고객이 원하는 만큼 가져갈 수 있는 당기기(pull) 방식. 고객이 원하는 대로 만들어서 가져가도록 함. 여기서 고객은 최종 고객일 수도 있고, 제조 공정의 다음 단계 공정을 의미할 수도 있음
완전무결을 추구하라	가치를 더 빠르게 흐르도록 만들면 그 가치 흐름 속에 숨어있는 낭비가 드러남. 더 강하게 당길수록 흐름을 방해하는 요소들이 나타나고, 이를 통해 완성도 높은 제품이 생성됨

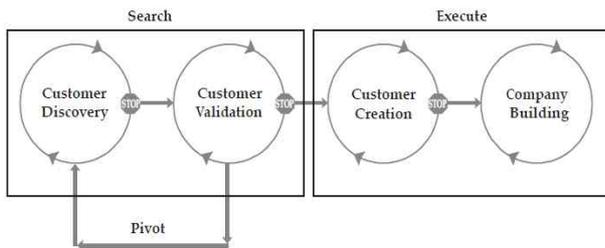
출처: Womack, Jones(1996), Lean Thinking 요약

### 2.3.2 린 스타트업의 배경과 개념

미국의 버클리 대학교 경영대학에서 강의를 하던 시리얼 창업가(Serial Entrepreneur) Blank(2003)는 <The Four Steps to the Epiphany>에서 창업기업의 고객개발 방법론을 제안했다.

창업자가 사업 아이디어를 생각해 내면 그것을 가지고 곧바로 사업화하는 것이 아니라, 고객 발굴(Customer Discovery)을 통해 잠재 고객을 확보하고 이들에게 자신의 사업 아이디어를 검증(Customer Validation)하는 과정을 거친다. 이 과정에서 검증이 완료되면 다음 단계로 넘어가고 그렇지 않으면 아이디어를 전환(Pivot)하여 다시 고객 발굴에 나서야 한다는 것이다. 고객 가설이 검증되면 실제 제품을 만들어 고객 창출(Customer Creation)에 나가고 비로서 기업 설립(Company Building)으로 넘어간다. 여기서 기업 설립은 회사를 만든다는 의미보다는 회사의 형태를 만든다는 의미를 가지고 있다. 왜냐하면 Blank(2013)는 스타트업의 정의를 반복가능하고 확장할 수 있는 비즈니스 모델을 찾는 임시 조직이라고 했는데, 고객 창출 과정을 거치면 임시 조직이 아닌 체계적인 회사 조직으로 만든다는 의미가 된다.

고객 개발 과정에서 중요한 점은 사업을 확장하기 전에 고객 가설 검증을 최우선으로 실행하라는 점이다. 확실한 고객군이 나올 때까지 지속적으로 가설을 검증하고 검증되지 않으면 전환해야 한다는 것이다. <그림 2>는 고객개발 모델이다.



출처: Blank(2013), p68

<그림 2> 고객개발 모델

Blank(2003)의 고객개발 이론은 2004년 IMVU라는 기업의 공동 창업자이자 최고기술자(Chief of Technical Officer; CTO)였던 Eric Ries를 만나면서 발전하게 된다. Ries는 프로그래밍 엔지니어로서 Blank의 이론을 적용하여 회사를 경영하면서, 실전에서 Blank의 고객개발 이론을 잘 활용할 수 있도록 전통적인 개발 방법 외에 더 적합한 개발 방법론을 찾게 된다. 그 과정에서 찾은 것이 도요타 생산 시스템(Toyota Production System)이라고 불리는 린 제조(lean manufacturing) 개념이었고, Ries는 린 제조 철학을 스타트업 경영에 붙여 ‘린 스타트업’이라고 명명하게 된다(Ries, 2011; Blank, 2013). ‘린

스타트업’은 스타트업 경영에 있어 불필요한 일, 낭비적 요소를 제거하여 효율성을 높인다는 개념이다. 그리고 2011년 <The Lean Startup>이라는 책을 내며 린 스타트업을 공식화하였다.

이러한 이유에서 Blank(2013)는 린 스타트업의 핵심 개념을 고객개발 방법과 애자일(Agile) 방식 개발론의 조합이라고 했다. 하지만 Ries은 린 스타트업의 정의를 보다 넓게 하고 있다. Ries은 린 스타트업의 정의에 대해 “이 방식은 린 생산 방법, 디자인 중심 사고, 고객 개발, 애자일 개발 같은 기존 경영 방법 및 제품 개발 방법론의 토대 위에서 만들어졌다. 지속적인 혁신을 만들어 내는 새로운 방식인 이것을 린 스타트업이라고 부른다”고 하였다(Ries, 2011).

여러 논의에 비추어 보면 린 스타트업은 고객 개발론을 실행하기 위한 실행 방안으로 린 철학을 가진 방법론을 이용하는 것이라고 할 수 있다.

### 2.3.4 린 스타트업의 발전

2010년 Alexander Osterwalder and Yves Pigneur가 <Business Model Generation>이라는 책을 출간하고 비즈니스 모델 캔버스(Business model canvas)라는 개념을 제시하였다. 비즈니스 모델 캔버스는 서술형으로 작성되어 있는 비즈니스 모델을 한 장의 표준화된 서식을 제공하여 비즈니스 구조를 한 눈에 이해할 수 있도록 한 것이다.

Osterwalder(2012)는 비즈니스 모델 캔버스에 내용을 작성하는 것 자체가 중요한 것이 아니라, 작성된 모델이 제대로 돌아가지는 그렇지 않은지를 확인하는 것이 더욱 중요하다고 했다. 따라서 창업기업은 비즈니스 모델에 자신의 사업 가설을 기재한 후 정기적으로 그 가설을 검증하여 수정할 것을 제안했다. 이후 Ash Maurya는 비즈니스 모델 캔버스를 응용하여 그의 저서 <Running Lean>을 통해 린 캔버스를 제시하고 실전에서 린 스타트업을 실행하는 방법과 사례를 제시하고 있다.

Gustafsson and Qvillberg(2012)는 린 스타트업 방법론을 소프트웨어 기업이 아니라 제조 기업에 적용하는 연구를 했다. 제조 기업의 경우에도 린 스타트업 모델을 적용할 수 있으며, 다만 물리적 유통 채널, 고객군에 대한 가설 검증 시간의 지연, 프로토타입 개선 지연 등의 장벽이 있음을 제시했다.

## III. 린 스타트업의 기본 프레임워크와 핵심 방법

앞에서 살펴본 바와 같이, 린 스타트업은 Blank(2003)의 고

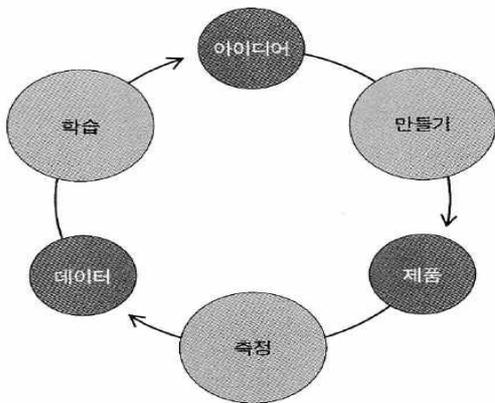
2) 애자일(Agile)의 사전적 의미는 ‘기민한, 좋은 것을 빠르고 낭비없이 만드는 것’이라고 한다(출처: 위키피디아). 애자일 개발 방법론은 특정한 개발론 자체는 아니고, 주로 소프트웨어 개발에서 애자일 콘셉트를 가지고 있는 개발 방법론, 가령 익스트림 프로그래밍, 스크럼 같은 개발 방식을 애자일 개발 방법론이라고 한다. 이것은 마치 린(lean) 생산 방식 안에 여러 가지 실천 과제가 포함되어 있는 것과 유사하다. 그런데 최근에는 애자일 방법론이라는 단어가 단지 소프트웨어 개발에서 사용되는 것뿐만 아니라, 다양한 전문 분야에서 실용주의적 사고를 가진 사람들이 애자일 철학을 가지고 적용하려고 하는 시도를 애자일 방법론이라고 부르기도 한다고 한다.

고객발 방법론과 린 방식의 철학이 들어있는 낭비없는 스타트업 경영 방법을 제시하고 있다.

본 연구는 린 스타트업에 대한 이해 도모를 목적으로 한다. 따라서 세부적인 실행 방법보다는 린 스타트업의 기본 프레임워크와 핵심 방법을 살펴볼 것이다. 이를 위해 Ries의 이론을 기반으로 Blank(2003)의 고객개발과 린 스타트업의 구체적인 실행 방법론을 제시하고 있는 Maurya(2012)의 린 운영을 중심으로 기본 프레임워크와 핵심 방법을 종합, 정리하고자 한다.

### 3.1 린 스타트업의 기본 프레임워크

Ries(2011)는 린 스타트업의 핵심 모델로 만들기-측정-학습 피드백 순환 모델(Build, Measure, Learn Feedback-loop)을 제시했다. 이 모델은 미국 공군의 전투기 조종사이자 전략가였던 John Boyd의 OODA 순환(Observe, Orient, Decide and Act loop)에 영향을 받은 것이다. OODA 순환 모델은 전투기 조종사가 적기를 상대방보다 빨리 발견(Observe)하고, 정확한 공격 시점을 잡아(Orient) 결정(Decide)하고 실행(Act)해야 한다는 것을 모형화시킨 것이다.

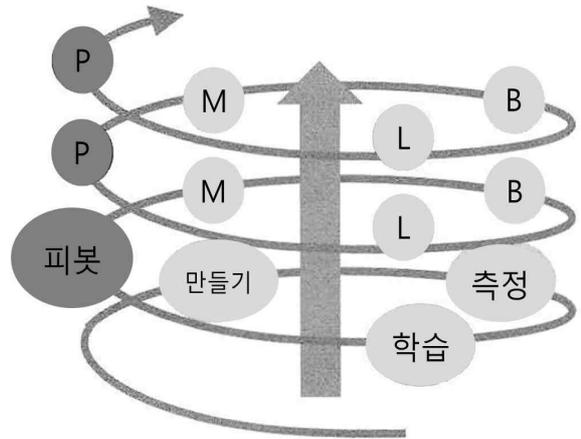


출처: Ries(2011), p71

<그림 3> OODA 순환과 BML 피드백 순환

만들기-측정-학습(BML) 피드백 순환은 신속하게 만들고, 이것을 측정하고, 측정 후 학습하여 학습 내용대로 진행하라는 것이다. 즉, 사업 아이디어가 있다면 가설을 수립하고, 이것을 고객에게 확인하여 측정하고, 측정 결과를 학습하여 반영한다는 것이다. 또 검증된 아이디어가 있으면 신속히 시제품을 만들고, 측정을 통해 고객 검증을 진행하고 그 결과를 학습하여 반영하는 것이다. 이 순환 과정은 사실상 <그림 3>과 같이 평면적인 모형이라기보다 <그림 4>와 같이 나선형 모형이 적합하다고 할 수 있다. 만들기-측정-학습 피드백 순환 과정이 사업 중 한번만 돌아가는 것이 아니라 사업 과정 내내 계속해서 반복 순환되기 때문이다. 또한 이 순환 과정을 빠르게 돌려 시간을 단축하는 것이 린 스타트업의 핵심 목표가 된다.

<그림 4>는 린 스타트업에서 만들기-측정-학습 모델이 나선형으로 회전하는 모형을 도식화한 것이다.



<그림 4> 만들기-측정-학습(BML) 나선형 모델

이 모델이 전통적인 사업 실행 방식과 다른 점이라면 모든 계획을 수립하고 그에 맞추어 사업을 진행하는 방식이 아니라, 사업 계획을 단계별로 가설화하고 그 가설을 검증하며 그 다음 단계로 나갈 수 있도록 하는 것이라고 할 수 있다. <표 2>는 사업 진행 단계에 따라 만들기-측정-학습 모델을 어떤 단계별로 실행시킬 지에 대해 정리하였다.

<표 2> 린 스타트업 단계별 검증 대상과 목표

단계	검증 항목	검증 목표
1단계	문제/솔루션 적합성	아이디어의 시장성 검증
2단계	제품 적합성	최소 가능 제품을 통한 제품 적합성 및 기능 확정
3단계	시장 규모 확장 가능성	수익 모델의 실현

### 3.2 린 스타트업의 핵심 방법

#### 3.2.1 1단계: 문제/솔루션 적합성 검증

사업의 출발은 아이디어에서부터 시작한다. 가령 “배달 음식점 점의 정보를 스마트폰으로 제공한다면 고객들은 편의를 느끼고 그것을 이용하지 않을까?”, “무거운 금속성 소재를 사용하고 있는 제조업체에 품질은 동일하면서 보다 가볍고 저렴한 소재를 제공하면 더욱 수요가 많지 않을까?”하는 식이다. 이 아이디어들은 모두 가설이라고 할 수 있다. 린 스타트업에서는 이러한 아이디어들을 기반으로 자신의 생각만으로 사업을 실행하지 말고 실제로 대상 고객을 설정하고 잠재 고객들을 만나 수립된 가설의 검증을 강조한다. 이것이 문제/솔루션 적

합성 검증 과정이다. 아이디어를 구현하면(Build) 일단 사람들 만나 측정하고(Measure) 그리고 나서 학습하라(Learn)는 것이다. 그 과정에서 창업자가 생각하지 못했던 아이디어가 도출되고, 창업자가 가설로 세웠던 부분 중 실수한 부분이 나오기도 한다. 물론, 사업 아이디어를 가진 대부분의 창업자들은 자신의 사업 아이디어에 대해 주변의 여러 사람들에게 설명하고 공감을 구했을 것이다. 하지만 린 스타트업에서는 이 과정을 보다 체계적으로 할 것을 강조한다. 이 부분을 간과하고 지나가면 향후 고객이 원하지 않는 제품이나 서비스를 만들어 낼 수 있고, 이 경우 되돌리기에는 시간과 비용이 더 많이 들어갈 수 있기 때문이다.

그래서 문제/솔루션 적합성 검증이 대단히 중요하다. 첫 번째 가설 검증을 하기 위해서는 사업 계획서나 비즈니스 모델 캔버스를 작성해야 한다. Maurya의 <Running Lean>에서는 첫 번째 가설을 검증하는 방법에 대해서 많은 설명을 했고, 이를 위해 린 캔버스라는 표를 만들어 첫 번째 가설 검증의 중요성을 강조했다.

**3.2.1.1 문제/솔루션 적합성 검증 도구: 비즈니스 모델 캔버스, 린 캔버스**

기존의 사업 계획서가 수십 페이지의 문서로 작성된 데 반해, Osterwalder and Pigneur(2010)가 제안한 비즈니스 모델 캔버스는 사업 계획의 핵심을 한 페이지의 도표에 기재하여 작성하는 사람, 보는 사람 모두 한눈에 해당 사업 모델의 핵심을 볼 수 있게 한 것이다

하지만 Maurya(2012)는 Osterwalder의 비즈니스 모델 캔버스를 스타트업에 더 적합하도록 수정하여 린 캔버스(Lean Canvas)를 제시하였다.

창업자는 아이디어 검증을 위해 린 캔버스에 있는 대상 고객, 고객이 가진 문제점, 문제 해결을 위한 솔루션 항목을 중점적으로 기재하고 이에 대한 가설을 수립한다. 가설 수립은 반증 가능하도록 만들어서 검증할 수 있어야 한다. 예를 들면 ‘사람들은 한 달에 한 번은 음식을 배달하여 식사한다.’, ‘사람들은 배달 음식 전화번호를 찾기 위해 집에 있는 전단지를 찾는다.’, ‘사람들은 배달 음식점의 전화번호를 제대로 찾지 못해 불편함을 가지고 있다.’ 등이다. 이러한 가설을 고객 인터뷰를 통해 검증해 낼 수 있다. 가령 스마트폰으로 배달 음식 정보를 제공하는 경쟁 상대가 전단지일 것이라고 생각했는데, 고객은 전단지보다 인터넷 검색을 더 많이 하고 있다고 밝혀질 수 있다. 그렇게 되면 창업자는 인터넷 검색에서 고객이 가지고 있는 불편함을 찾아 스마트폰으로 제공하는 서비스의 가치 제안을 해야 할 것이다. <그림 5>는 Maurya의 린 캔버스이다.

<b>PROBLEM</b> Top 3 problems  1	<b>SOLUTION</b> Top 3 features  4	<b>UNIQUE VALUE PROPOSITION</b> Single, clear, compelling message that states why you are different and worth buying  3	<b>UNFAIR ADVANTAGE</b> Can't be easily copied or bought  5	<b>CUSTOMER SEGMENTS</b> Target customers  2
	<b>KEY METRICS</b> Key activities you measure  8		<b>CHANNELS</b> Path to customers  9	
<b>COST STRUCTURE</b> Customer Acquisition Costs Distributing Costs Hosting People, etc.  7			<b>REVENUE STREAMS</b> Revenue Model Lifetime Value Revenue Gross Margin  6	

출처: Maurya(2012), p.35

<그림 5> 린 캔버스<sup>3)</sup>

**3.2.1.2 문제/솔루션 검증 사례**

예비 창업자 L씨는 개인의 포트폴리오 - 사진, 그림, 글, 각종 작업물 - 를 멀티미디어 북으로 개발해 주는 사업 계획을 세우고, 사업을 실행하기 위해 효율적으로 멀티미디어 북을 만들 수 있는 기술을 개발하고 있었다. L씨는 린 캔버스 위에 대상 고객, 대상 고객이 가지고 있는 문제점, 이를 해결하기 위한 솔루션을 작성했다. 그리고 예상하는 잠재 고객을 대상으로 본인이 세운 고객 문제와 해결 방법이 적합한 지 알아보기 위해 인터뷰를 진행했다. 그 결과 자신의 예상과는 다르게 포트폴리오를 만들 만한 콘텐츠를 가지고 있는 고객들은 스스로 멀티미디어 북을 만들 수 있는 역량을 보유한 경우가 많았다. 또한 멀티미디어 북을 만들더라도 지속적으로 업데이트를 해야 하기 때문에 스스로 관리할 수 있어야 한다는 요구 사항을 알게 되었다. 그 결과 L씨는 멀티미디어 북 개발이 아닌 포트폴리오를 웹 상에서 쉽게 등록할 수 있고, 편리하게 관리할 플랫폼이 필요하다는 점을 인식하게 되었다. 이렇게 고객을 만나 고객 문제점, 현재 해결하고 있는 방법 등을 알아봄으로서 대상 고객에게 무엇을 제공해야 할지 정확히 알 수 있는 기회가 되었다. 사업을 시작하기 위해서 무조건 회사를 설립하고 상품을 만드는 것보다 고객이 가진 문제와 솔루션을 검증하는 것에 초점을 맞추어야 하는 이유다.

**3.2.2 2단계: 제품 적합성 검증**

1단계 아이디어 단계의 검증을 거치면 2단계는 MVP(최소 기능 제품) 검증이다. MVP란 ‘Minimum Viable Product(최소 기능 제품)’의 약자로, 제품 기능의 핵심만 넣어서 만든 최소한의 기능 제품을 의미한다. 1단계에서는 아이디어를 고객에게 확인하는 수준이었다면 2단계는 눈에 보이는 상품이나 서비스를 만들어 고객에게 실제 활용성을 확인하는 것이다. 이를 위해 MVP 제품을 만들어 만들기-측정-학습(BML) 피드백 순환에 들어가 고객 반응을 살피는 것이다. 이 때 역시 단순한 고객 반응이 아니라, 고객이 이렇게 반응할 것이라는 목표

3) 린 캔버스 안의 커다란 숫자는 린 캔버스 작성 순서를 의미한다.

가설을 세우고, 그러한 가설대로 고객이 반응하는지 확인하는 것이 중요하다.

### 3.2.2.1 제품 적합성 검증 : MVP

고객으로부터 제품을 테스트하고 배울 수 있는 가장 효과적인 방법은 최소 기능 제품(MVP, Minimum Viable Product)이다. 이것은 최소 노력과 개발 기간으로 만들기-측정-학습 순환을 완전히 돌 수 있게 하는 제품 버전이다(Ries, 2011). MVP와 유사한 의미로 Furr and Ahlstrom(2011)은 최소 형태 셋(minimum feature set) 개념을 제시했는데, “고객의 구매를 이끌 수 있는 가장 작고 가장 초점이 맞추어진 형태”라고 하고 있다.

소셜 커머스 기업으로 잘 알려진 그루폰(Groupon, <http://www.groupon.com>)은 원래 커머스 회사가 아니었다. 창업자들은 처음 ‘집단행동 플랫폼’을 시도했다. 이들은 사람들이 혼자서 할 수 없는 문제, 가령 자금을 조달하거나 특정 제품 발매 운동을 하는 것 같은 것을 플랫폼에서 할 수 있도록 해주는 것을 하고자 했다. 하지만 그다지 성과를 내지 못했다. 그런 가운데 이들은 또 다른 시도를 하나 하게 된다. 그루폰이라는 웹 사이트를 하나 만들고, 거기서 티셔츠를 팔아보았다. 웹 사이트는 단지 워드프레스에서 가져온 블로그 하나였다. ‘티셔츠는 빨간색이고 치수가 큰 것만 있다. 대신 엄청 싸게 팝니다.’가 그들의 첫 번째 상품이었다고 한다. 이에 대한 반응이 기대 이상이 되자, 사무실 인근에 위치한 초밥집 쿠폰을 본격적으로 판매하였다. 준비된 쿠폰은 500개였고, 이 쿠폰들은 모두 수작업으로 제작하여 구매자들에게 개별적으로 이메일 발송해 주었다. 그 후 그루폰은 세계 375개 도시에서 매출 10억 달러를 넘기는 기업으로 성장했다. 첫 출발은 단지 블로그와 이메일로 보내주는 수작업 쿠폰뿐이었다. 이것이 린 스타트업에서 말하는 최소 기능 제품(MVP)인 것이다.

### 3.2.2.2 제품 적합성 검증 사례

S사는 ‘요즘 예능’이라는 스마트폰용 앱을 만들었다. 이 앱은 TV에서 방영되는 예능 프로그램에 대한 정보를 제공한다. 요즘 학생들은 주말에 방영된 TV 예능 프로그램을 봐야 학교에서 친구들과 대화를 할 수 있다고 하는 데에서 문제와 해결점을 찾았다. 그래서 TV 예능 프로그램 방영 시간, 줄거리, 뉴스 기사, 출연자 정보, 출연자가 출연한 또 다른 예능 프로그램에 이르기까지 관련 정보를 볼 수 있도록 했다. 고객 문제와 솔루션을 검증한 후 이 회사의 대표는 평소 알고 지내던 선후배 프로그래머들을 만나 이러한 앱을 만들어 보자고 제안했다. 처음부터 완전한 프로그램을 만들기보다 하고자 하는 서비스 중 가장 핵심이 되는 기능만 만들어서 사용자들의 반응을 보기로 한 것이다. 이에 따라 프로그래머들이 디자인까지 해 가며 핵심 기능을 일주일만에 개발하여 앱 마켓에 등록하였다. 그리고 반응이 있다고 판단이 들면 회사를 만들어 보기로 하고 서로의 시간을 투자하는 것으로 했다. 이 회사가 MVP 제품을 앱에 등록하기 까지 사용한 돈은 100만원이 되지 않는다. 그 100만원은 식사하는 데 일부 사용하고 시

장 반응을 알아보기 위한 마케팅 비용으로 사용하였다.

‘요즘 예능’은 프로그래머가 핵심 기능만 만들고 그 안에 들어가는 데이터는 웹 상에서 데이터 마이닝 기술을 활용하여 콘텐츠화 했다. 특별한 디자인없이 최소 기능으로 오픈된 이 앱은 입소문을 타고 출시 일주일만에 1,500명이 내려받았다. S사는 곧바로 이용자들의 요구 사항을 수렴하기 시작했다. 불편한 점, 개선할 점들을 확인하여 빠르게 수정, 보완해 나갔다. 신규로 앱을 내려받는 사람과 내려받은 사용자의 재방문율, 체류율이 일정 수준에 올라오자 드디어 정식 디자이너를 활용하여 제대로 된 앱을 만들기로 결정했다. 이렇게 만든 디자인 프로토타입과 한 달 간의 사용자 사용율을 바탕으로 1억원의 엔젤 투자 자금을 유치하고 법인 설립을 하였다. MVP 검증과 검증 이후 사업을 확장해 나가는 전형적인 린 스타트업 방식을 활용한 것이다.

### 3.2.2.3 소프트웨어의 MVP 개발 : 애자일 방법론

린 스타트업에서 MVP가 나온 후 만들기-측정-학습(BML) 피드백 순환을 빠르게 순환시키기 위해 내세운 개발 방법론이 애자일(agile) 개발 방법론이다. 애자일은 기민한, 좋은 것을 빠르고 낭비없게 만드는 것이라는 의미를 가지고 있는데, 이것은 그 자체가 특정한 개발 방법론이 아닌 그러한 철학을 반영하는 개발 방법론을 말한다. 애자일 방법론은 소프트웨어 개발 방법에서 나왔는데, 기존의 소프트웨어 개발이 너무 많은 계획과 문서 중심으로 이루어졌다면 이것을 코드 중심으로 개발하는 것을 의미한다. 이는 일정한 주기를 가지고 끊임 없이 프로토타입을 만들어 내며 그때그때 필요한 요구를 더 하여 수정하여 하나의 커다란 소프트웨어를 개발해 나가는 방식이라고 할 수 있다. 익스트림 프로그래밍(XP:eXtreme Programming), 스크럼(Scrum) 등이 애자일 개발 프로세스의 대표적인 방법이라 할 수 있다.

### 3.2.3 3단계: 시장 규모 확장 가능성 검증

MVP 제품을 통해 성공적인 고객 반응을 확인했다면 비즈니스 모델 검증을 통해 해당 사업이 성장 가능한지 살펴보아야 한다. 이를 위해 비즈니스 모델을 정리하여 다시 만들기-측정-학습(BML) 피드백 순환에 들어간다.

성장 가능한 비즈니스 모델임을 확인하기 위해서는 수립된 비즈니스 모델을 중심으로 고객 관계에 있는 여러 가지 통계 수치를 확인해야 한다. 하루 고객 방문 수, 방문 고객의 구입율, 구입 고객의 평균 구입 단가 등을 통해 비즈니스로서 규모를 키울 수 있는지, 예상한 시점에 손익이 가능한지 등을 예상해 볼 수 있다.

#### 3.2.3.1 시장 규모 확장 가능성 검증 : 측정 지표

고객을 대상으로 제품 판매나 서비스 제공이 이루어진다면 이에 대한 각종 지표가 만들어지게 된다. 창업기업은 이러한 측정 지표를 지속적으로 검토하여 제품 개발과 피드백 순환을 강화하는데 이용해야 한다. 이를 ‘혁신 회계’라고 부르기

도 하는데(Ries, 2011), 용어 자체보다는 창업 기업의 상품 특성에 적합한 지표를 도출해 내는 것이 중요하다고 하겠다. 예를 들어 웹 서비스를 제공하는 비즈니스 모델이라면 Dave McClure(2007)의 해적 지표(Pirate Metrics)를 사용할 수 있다. 해당 지표는 ‘AARRR’로 구성되며 A:Acquisition(사용자 유치), A:Activation(사용자 활성화), R:retention(사용자 유지), R:Referral(추천), R:Revenue(매출)의 앞 글자를 딴 것으로, 해적들이 으르렁대는 소리인 AARRR이 되기 때문에 붙여진 이름이다. <그림 6>은 해적 지표이다.



출처: McClure(2007).

<그림 6> 해적 지표

해적지표를 통해 사용자가 서비스에 접속하는 정도, 서비스를 접한 사용자가 회원 가입을 한다든지 하는 활성화 정도, 사용자가 서비스를 계속 사용하는 지에 대한 사용자 유지 정도, 사용자당 구매금액을 나타내는 매출 수준, 끝으로 사용자가 다른 사람들에게 서비스를 소개하는 정도를 측정해 내는 것이다. 이러한 숫자를 측정해 낼 수 있으면 서비스 전반에 걸친 손익 분기를 예측할 수 있고, 투자비용 대비 손익을 맞추어 지속적인 사업으로 발전시켜 나갈 수 있는지 여부 등을 판단할 수 있게 된다. 이러한 지표는 창업자의 사업 내용에 맞추어 사업 전반의 흐름 체크를 위해 필요한 부분을 측정할 수 있도록 한다.

핵심 지표는 제품이 자사 제품을 구입하기까지의 단계를 프로세스화하고 체크해야 할 중요한 수치를 선정하여 집중적으로 관리해야 할 이정표라고 할 수 있다.

### 3.2.3.2 시장 규모 확장 가능성 사례

<코디북>은 쇼핑몰에서 제공하는 옷과 액세서리를 웹과 앱에서 원하는 대로 조합해 공유할 수 있는 서비스로서, 현재 30만 명의 회원이 서비스를 이용하고 있다. 코디북은 해적 지표에 충실하게 데이터를 관리, 분석하고 있고, 여기에 자체적인 관리 방식을 포함하여 서비스를 진행하고 있다. 우선 마케팅을 통해 하루에 얼마만큼의 신규 고객이 유입되는 지 파악하는 것(사용자 유치, Acquisition)이 데이터 분석의 기본이 된다. 이들의 활성화(사용자 활성화, Activation) 정도를 관리하기 위해서 회원 전환율을 측정하기도 하고, 접속한 회원들이 하루에 몇 개의 코디북을 만드는지도 중요한 활동 지수가 된

다. 30만 명의 회원들 중 재방문하는 회원수를 관리하기 위해서 회원의 하루 방문수자를 관리하고 있다(사용자 유지, Retention). 이렇게 방문한 회원들의 구매율은 웹과 앱을 구분하여 관리함으로써 기본적인 해적 지표에 의한 관리를 진행 중이다(매출, Revenue). 이 지표들을 활용하면 방문객 1인당 고객 가치를 측정해 낼 수 있다. 이렇게 되면 향후 얼마만큼의 방문객을 확보(사용자 유치, Acquisition)해야 손익 분기점을 맞출 수 있는지, 지출하는 마케팅비용이 적절한 수준인지, 집중적인 투자를 통해 규모를 키울 시점인지 파악할 수 있

### 3.2.4 피봇

린 스타트업의 각 단계를 만들기-측정-학습(BML) 모델로 실행하는 과정에서 크고 작은 변화가 일어나게 된다. 린 스타트업에서는 이 변화를 피봇(Pivot)이라고 표현하며 고객의 요구 사항에 부합되는 방향으로의 전환할 것을 제안하고 있다. 스타트업은 이 단계를 통해 반복가능하고 확장할 수 있는 비즈니스 모델을 만들어 가게 된다.

#### 3.2.4.1 피봇(Pivot)

피봇은 농구에서 나오는 용어로, 한 쪽 발을 바닥에 붙이고 그 발을 축으로 하여 나머지 다리가 좌우로 돌며 공을 줄 상 대방을 찾는 과정을 말한다. 이것은 수립한 가설과 그 목표가 제대로 달성되지 못했을 때 어떤 방향으로 개선할 것인지에 대해 의사 결정하는 과정을 말한다.

창업자가 수립한 비즈니스 모델 상의 가정이 고객 상호작용 후 잘못된 것으로 드러났을 때 창업자는 변화를 모색해야 한다. 피봇은 “전략적 가설이 정확하다고 믿을 만큼 충분히 전진하고 있지 않아 주요한 변경을 해야 하는 것”, “제품, 전략, 성장 엔진에 대한 새롭고 근본적인 가설을 테스트하기 위해 경로를 구조적으로 수정하는 것”으로 정의한다(Ries, 2011).

사업 계획시 수립해 놓은 가설이 원하는 수준으로 검증되지 않을 때 검토할 수 있는 피봇의 방법이 <표 3>에 제시되었다. 피봇의 방향성은 가설 검증 과정에서 자연스럽게 도출되기도 한다.

피봇에 관한 각각의 사례를 살펴보면 다음과 같다.

·**줌-인 전환(zoom-in pivot)** 사례 : 보티즌이라는 정치 관련 소셜 네트워크를 만들었던 데이비드 비네티(David Binetti)는 소셜 네트워크 서비스로서의 가치를 인정받지 못하고, 그 안의 한 기능인 투표자 연락 서비스가 인기를 얻자, 서비스 자체를 투표자 연락 서비스로 변화

·**줌-아웃 전환(zoom-out pivot)** 사례 : 스마트폰에서 투표 서비스 앱 개발. 그 자체로서도 하나의 완성된 제품이지만, 사용 확장성 및 마케팅 등의 이슈로 카카오톡 같은 플랫폼의 한 기능으로 서비스를 전환

·**고객군 전환** : 서비스 오픈 시 B2C 대상 IT 교육 서비스를 제공하던 한 교육 사이트는 기업 단체 교육 고객의 니즈가 높아지자 B2B 교육 서비스 기업으로 고객군 전환

·고객 필요 전환 : 풋벨리(Potbelly)는 골동품 가게를 운영하며, 가가 앞에서 샌드위치를 팔았는데, 사람들이 샌드위치 맛에 더 많은 관심을 갖자, 풋벨리 샌드위치 숍(Potbelly Sandwich Shop)을 프랜차이즈화 함. 현재 200개 이상의 점포가 운영

·플랫폼 전환 : 카카오톡은 스마트폰 상에서 운영되는 메시징 서비스였으나 사용자가 늘어나고 스마트폰의 기본 서비스가 됨으로서 단순한 애플리케이션에서 플랫폼 비즈니스로 사업 방향을 전환

·가치 획득 전환 : 가치를 획득하는 방법으로 수익모델과 같은 의미로 사용됨. 다음커뮤니케이션(www.daum.net)은 한메일 서비스를 기반으로 포털 서비스의 위치를 만들. 하지만 다음의 초기 서비스는 웹 미술관, 웹 에이전시였음

·채널 전환 : 스마트폰 기반 게임 회사들이 앱 스토어나 안드로이드 마켓에 등록하여 직접 마케팅하는 방식에서 카카오톡, 라인과 같은 플랫폼에 등록하여 유통 채널을 변경하거나 자체 게임 마케팅 능력을 보유한 게임 퍼블리셔와 계약을 맺고 채널을 전환하는 경우

·기술 전환 : 알루미늄으로 통신사의 필터를 만들던 한 회사는 필터를 가볍게 만들면 경쟁사간에 확실한 경쟁 우위가 있다고 판단하여 연구, 플라스틱에 도금을 하여 알루미늄이 가진 금속적 특징을 갖을 수 있도록 하는 제품 개발에 성공, 보다 저렴하고 신속한 공정으로 해당 필터를 생산할 수 있게 됨

<표 3> 피벗의 유형

피벗 유형	내용
줌-인 전환 (zoom-in pivot)	제품의 단일 기능이라고 여겼던 것을 전체 제품이 되도록 전환
줌-아웃 전환 (zoom-out pivot)	전체 제품이라고 여겼던 것에 더 큰 제품의 한 기능이 되도록 전환
고객군 전환	회사가 만들고 있는 제품이 원래 서비스하려고 계획했던 유형의 고객이 아닌 경우 고객군 전환
고객 필요 전환	고객 가설 검증을 통해 해결하려고 하는 문제가 그다지 중요하지 않다는 사실이 분명해 질 때, 고객의 더 중요한 다른 문제가 발견되고 회사가 해결할 수 있을 때
플랫폼 전환	애플리케이션에서 플랫폼으로, 플랫폼에서 애플리케이션으로 변화가 필요할 때
가치 획득 전환	회사가 가치를 획득하는 방법은 여러 가지. 수익 모델에 변화를 주는 방식
채널 전환	판매나 유통 채널의 전환
기술 전환	고객 문제를 해결하는 기술적 방식을 전환

출처: Ries(2011), p175-179

## IV. 린 스타트업 적용시 고려사항

린 스타트업은 앞에서 살펴본 틀에서 운영되며, 만들기-측정-학습 피드백을 빠르게 순환시켜 효율적인 회사로 만들어 가는 것이다. 이러한 원칙 하에서 각 부분에 세부적으로 이용하는 각종 방법론은 사업 종류와 업종에 따라 적절한 방법을 이용하면 되는 것이다.

### 4.1 피벗 일상화에 대한 우려

린 스타트업에서 강조하고 있는 부분 중의 하나는 피벗(pivot)이다. 만들기-측정-학습 순환 과정에서 설정했던 가설이 기대에 미치지 못한다면 피벗을 제시하고 있다. 이 부분은 논리적으로는 적절하다고 할 수 있는데, 비즈니스가 논리나 공식으로만 결과가 나타나는 것이 아니라는 점을 간과하지 말아야 할 것으로 보는 관점이다. 미국의 유명 벤처 캐피탈리스트인 Marc Andreessen(2012) 역시 린 스타트업 전략에 대해 원칙적으로는 동의하지만, 린 스타트업을 잘못 적용하면 실패를 일상적인 것으로 치부하고 이를 철저히 분석하기 보다는 간과할 위험이 높아져 성공의 가능성이 더욱 희박해질 수 있다고 주장했다. 즉, 가설이 맞지 않으면 어떤 원인에 의해서 가설이 맞지 않는지를 철저히 분석하고 다시 시도해야 하는데, 그것을 알기가 어렵다보니 그것을 당연한 것이라 생각하고 지속적인 피벗을 하는 것에 대한 문제를 제기한 것이다. 이 부분은 사실 판단하기가 무척 까다로운 부분이다. 어떤 경우에는 실제로 잘못된 가설이기 때문에 신속히 피벗해야 하는 경우가 있고, 어떤 경우는 조금 더 시간을 가지고 고객의 반응을 살펴야 하는 경우가 있기 때문이다.

피벗을 일상화하게 되는 유인을 어떻게 해소시키느냐 하는 것은 린 스타트업을 활용하고자 하는 경영자에게 주어지는 과제이다.

### 4.2 제조업에서의 MVP 개발 문제

린 스타트업이 소프트웨어 산업뿐만 아니라 모든 산업에서 적용이 가능하다고 했는데(Ries, 2011), MVP가 정식 상품이 되는 과정에 대한 많은 설명이 소프트웨어 산업을 기준으로 설명하고 있다. 소프트웨어 산업은 특성상 최소 기능만 가지고 있는 제품을 만들기가 제조업에 비해 수월하다고 말할 수 있다. 하지만 제조업에서의 MVP 검증은 몇 가지 이유에 의해 원활하지 않을 수 있다. 첫째, MVP 자체를 개발하기 위해서는 기술 개발이나 금형 설계 과정 등 거의 완제품에 준하는 제품을 개발해야 한다. 가령 스마트폰에 심장 박동 측정 액세서리를 달아 현재의 건강 상태를 알아보는 제품을 만들고자 한다면, 최소한 심장 박동 측정이 가능한 액세서리를 만들어야 MVP라고 할 수 있기 때문이다. 둘째, 제품의 특성상

고객의 수정 요구 사항을 매년 반영하여 제품을 출시하기 어렵다. 소프트웨어의 경우 다운로드를 통해 프로그램 업데이트를 할 수 있도록 할 수 있지만 이미 출시된 제품은 디자인을 변경하기도 어렵고, 매년 새로운 기능 제품을 출시하기도 어렵다.

린 스타트업에서는 이러한 문제를 보완하기 위해 초기 MVP 제품을 반드시 기능이 완비된 제품으로 제공하도록 제시하지 않는다. 앞에서 언급한 심장 박동 측정 액세서리라면 심장 박동이 실제로 체크되지 않더라도 그와 유사한 모형을 가지고 신체에 액세서리를 대면 스마트폰에서 심장 박동 수가 측정되고, 그에 따른 건강 정보를 제시하는 가상의 모형을 만들 수 있다. 이것은 실제로 작동되는 것이 아니라, 작동되는 것을 시나리오를 그대로 보여주는 것이다. 자포스(Zappos, www.zappos.com)라는 온라인에서 신발을 판매하는 웹 사이트의 경우, 처음부터 신발 재고를 확보하여 판매에 나선 것이 아니다. 간단히 웹 사이트를 만들어 놓고 고객의 주문이 들어오면 인근의 신발 가게에서 신발을 사다가 고객에게 보내주는 방식을 택했다. 자포스는 이러한 MVP 제품을 통해 실제 고객의 니즈가 있는지를 알아낼 수 있었다. MVP란 반드시 핵심 기능이 완성된 제품이라는 의미보다는 핵심 기능을 보여줄 수 있는 제품으로 해석하는 것이 더 정확하다고 할 수 있다. 이러한 관점에서의 MVP 개념을 정립한다면 두 번째 문제인 고객의 수정 요구 사항에 대한 반영에 대해 대응할 수 있을 것이다.

### 4.3 팻(fat)해야 할 시점의 필요성

실리콘밸리의 유명한 벤처캐피털리스트인 Mark Suster(2010)는 스탠퍼드 대학교의 한 강연에서 스타트업이 강력한 제품을 찾거나 시장에 적합한 상품을 찾았다면 빠르게 팻(fat)이 되어야 한다고 주장했다. 빠르게 변화하고 성장하는 산업에서는 린 스타트업으로 하나씩 체크하면서 갈 시간이 없다는 말이다. 한두 가지 실수를 하더라도 시장성이 있다는 확인이 되면 적극적으로 자원을 투자하여 빠르게 사업을 키워나가야 한다는 주장이다.

이 말도 일리가 있는 말이다. 린 스타트업은 만들기-측정-학습(BML) 피드백 순환을 빠르게 돌리면서 최소의 자원으로 실수를 최소화하는 방향으로 실행하는 전략에 해당된다. 따라서 사업성이 확인되는 경우에는 본격적인 자원을 투입하여 팻(fat)한 전략을 실행할 필요가 있다. 이를 위해서는 린 스타트업의 3단계인 비즈니스 모델 단계에서 시장성을 확인한 다음부터가 될 것이다. 시장성이 확인되지 않은 상태에서 대대적인 자원을 투입하여 팻(fat)한 전략을 실행한다면 오히려 실패의 길로 빠져들 가능성이 높아지기 때문이다.

### 4.4 피봇의 범위

린 스타트업에서 말하는 ‘피봇’은 스타트업계에서 유행어가 될 정도로 많이 사용하는 단어가 되었다. ‘피봇’이 농구 경기

에서 차용한 단어이고, 한 발을 축으로 하여 방향을 전환하는 것이라고 이해할 수 있는데, 실제로 어디서부터 어디까지를 피봇이라고 해야 하는지에 대한 논란이 있다. 하지만 농구 경기에 피봇 상황을 떠올려 보면 한 발을 바닥에 붙이고 자신의 편으로 공을 패스하기 위해 움직이는 모습을 그려볼 수 있을 것이다. 여기서 자신의 편을 고객이라는 치환한다면 피봇은 사업 모델 자체를 바꾸는 게 아니라, 고객 적합성을 미세하게 조정할 수 있는 방법으로 간주해야 하는 것이다.

Ries(2011)가 분류해 놓은 방향 전환의 예시를 보면 피봇으로 설명할 수 있는 모델과 그렇지 않은 모델이 있음을 알 수 있다. 고객 필요 전환의 예로 풋벨리 샌드위치 슝을 언급했다. 골동품 가게를 하다가 함께 제공한 샌드위치를 손님들이 좋아해서 샌드위치 가게를 차렸다는 것인데, 이 부분이 과연 한 발을 축으로 두고 방향 전환을 한 것이라고 설명할 수 있는지 의문이다. 골동품 가게와 샌드위치 슝과는 하나의 축을 둘 수 있는 공통의 무언가를 찾을 수 없기 때문이다. 이런 식으로 피봇을 정의한다면 기존 사업을 영위하다가 어떠한 새로운 사업을 하더라도 기존 사업에서 영감을 얻었다면 피봇이라고 부를 수 있기 때문이다. 이는 기존 사업을 포기하고 새로운 사업을 시작하는 모든 행동을 피봇이라는 용어를 사용할 수 있느냐하는 의문이 생길 수 있다.

## 4.5 만들기-측정-학습 피드백 순환으로 인한 시간 지연

스타트업의 가장 큰 강점 중의 하나가 신속한 실행력에 있다고 볼 수 있다. 그런데 모든 일을 할 때 만들기-측정-학습(BML) 피드백 순환에 넣고 진행하라고 하면 일의 진행 속도가 느려지는 것이 아닌가 하는 의문이 있을 수 있다. 특히 사업 계획에 대한 가설을 검증하기 위해 시간을 할애하는 것이 오히려 사업 시작을 늦추고 기회비용을 낭비하는 것이 아닌가 하는 생각이 들 수 있다. 물론 창업자가 생각한 아이디어를 곧바로 실행하고, 더 빠른 실행을 위해 창업팀을 꾸리는 것은 신속한 실행을 위해 긍정적이라고 할 수 있다. 하지만 창업의 목적은 무언가를 빠르게 하는 것이 아니다. 창업의 목적은 사업 기회를 찾고 그것을 실행해 나가는 것이다. 여기서 중요한 것은 창업자가 찾은 사업 기회가 정말로 사업 기회인지 확인하는 것이다. 창업자만이 사업 기회라고 생각한 것을 빠르게 실행해 봤자, 고객이 가지고 있는 문제나 원하는 솔루션이 아니라면 실행 자체가 무의미해 지기 때문이다. 물론 제품을 시장에 내 놓은 다음 수정할 수 있는 기회가 있을 수 있지만, 시간이 조금 더 걸리더라도 충분한 가설 검증을 진행하고 시작하는 것이 좋다. 실제로 가설 검증 작업을 실행하면 생각보다 시간이 많이 들지도, 비용이 많이 들지도 않는다는 것을 알게 된다. 고객이 원하지 않는 것을 만드는 것보다 조금 더 노력을 통해 고객이 원하는 것을 만드는 것이 훨씬 더 중요하다고 할 수 있다.

## V. 요약 및 결론

본 연구에서는 최근 한국 경제의 화두가 되고 있는 창업 활성화를 위해 필수적인 창업초기 기업의 실패율을 낮추기 위한 방법론으로서 린 스타트업에 대하여 종합적으로 살펴보았다. 이를 위해 린 스타트업과 관련된 린 생산방식과 고객개발 방법론, 비즈니스 모델 캔버스를 창업기업에 맞게 수정한 린 캔버스 등을 살펴보고 이를 종합하여 린 스타트업의 프레임워크를 제시하고자 하였다.

선행 연구를 보면 시장 세분화 정도가 낮고, 한정된 자원에서 마케팅 투자에 의한 자원 소진(이장우·이성훈, 2003), 시장이 원하는 상품을 내 놓지 못한 원인(신중경·하규수, 2013) 등이 창업 실패의 주된 요인으로 나타났다. 린 스타트업이 창업 실패 가능성을 최소화하는 전략이라고 하는 이유는 창업자의 아이디어가 고객의 문제를 해결해 주는 적합한 솔루션인지 검증하는데 많은 부분을 할애하고 있다는 점이다. Maurya는 대부분의 스타트업에서 가장 큰 위험은 아무도 원하지 않는 것을 만드는 것이라고 했다(Maurya, 2012). Womack and Jones(1996)의 린 사고(Lean Thinking)에서도 고객에게 불필요한 일이나 상품을 제공하는 것을 가치 낭비라고 표현했다. 이는 상당수의 창업자들이 자신의 생각만으로 사업 계획을 수립하고, 제품을 만든 다음, 그때서야 비로서 고객에게 검증받으려고 하는 위험 가능성을 앞 단에서 검증할 수 있도록 한 것이다. 린 스타트업 방법론은 기존 대기업에서 활용하고 있는 일반적인 신규 사업 전략 수립, 실행 방안이 스타트업 기업에서 적합하지 않다고 판단하여 만들어진 전략이다. 대기업 신규 사업은 이미 보유한 내외부 자원을 활용하여 내부에서 충분히 검토된 면밀한 마스터플랜에 신중하게 실행된다. 제품은 시장에 나가기 전 완전성을 띄어야 하고 성과는 전통적인 재무제표에 의해 진행된다. 반면 린 스타트업 전략은 이와 차이점을 가진다.

린 스타트업의 핵심 철학은 꼭 해야 할 일만 하는 것, 낭비를 없애는 것에 초점을 맞추어 스타트업이 가장 우선적으로 해야 할 일들에 대하여 할 수 있도록 하고 있다. 본 연구에서 살펴본 바와 같이 창업자는 린 스타트업의 핵심철학을 이해하고 다음 사항을 이행함으로써 하여 초기 실패율을 줄이도록 노력해야 할 것이다.

첫째, 사업 아이디어를 곧바로 실행시키는 것이 아니라, 고객의 관점에서 살펴봐야 한다. 창업자가 해결하려는 문제가 고객에게도 중요한 문제인지, 창업자가 내놓은 솔루션이 고객에게도 필요한 솔루션인지 검증해야 한다. 그것을 검증하는 방법은 고객에게 물어보는 것이다.

둘째, 최소 기능 제품(MVP)를 만들어 다시 한번 고객 검증을 거쳐야 한다. 고객은 제품을 눈으로 보기 전에는 정확한 판단을 하기 어려운 경우가 많다. 대상 고객이 해당 제품을 구체적으로 인지할 수 있도록 최소 기능 제품을 만들어 고객 검증을 진행하고, 창업자 역시 필요 기능을 확정지을 수 있는

기회가 된다.

셋째, 시장 규모 확장이 가능한 사업인지 판단하기 위해서는 이를 측정할 핵심 지표가 필요하다. 고객에게 제품을 알리는 단계부터 시작하여 고객이 제품을 구입하는 단계까지의 과정을 기반으로 체크해야 할 핵심 지표를 도출하도록 한다.

넷째, 이러한 단계는 만들기-측정-학습(BML) 나선형 모델에 기반하여 신속히 실행해 나가야 한다. 이 과정에서 학습을 통해 피봇이 필요한 경우 이를 실행하여 고객 니즈에 더욱 부합될 수 있도록 한다.

린 스타트업은 창업자 뿐만 아니라 창업 관련 교육자 또는 멘토(mentor)에게도 적용 시사점을 준다. 기존의 창업 사업 타당성 검토는 창업자나 교육자 모두가 공감할 수 있는 방법론이 제시되기 어려웠다. 단지 사업 아이디어의 창의성, 목표 시장의 크기, 창업팀 구성원 등 개개인의 경험과 지식에 의해 가능성을 판단했다. 하지만 창업자가 창업 이전이라도 린 스타트업의 가설 검증 프로세스를 실행한다면 고객의 실제 니즈를 파악할 수 있어 개인의 주관에 근거한 판단이 아닌 시장에 의한 판단을 하여 보다 객관화된 사업성을 검증할 수 있도록 해 준다. 때에 따라서 창업자가 생각한 사업 아이디어의 현실성에 대해서도 실제 고객에게 가치를 제공하는지 확인할 수 있도록 만드는 도구가 될 수 있다. 실전 창업 교육을 진행하는 교육자가 학생들을 교육시키는 데에도 유용하게 활용할 수 있을 것이다.

본 연구는 린 스타트업에 대한 초기 연구로서 향후 국내의 관련 연구를 위한 토대가 될 수 있을 것이다. 린 스타트업과 관련하여 향후 연구 가능한 주제들을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 린 스타트업과 관련된 깊이있는 케이스 스터디와 린 스타트업 전략을 적용한 기업들의 성과 평가를 통해 현장에서 이 전략이 유용한 지 검토해 볼 필요가 있다. 이는 특히 최근 창업 기업들이 많이 생기고 있는바 기업의 창업 과정에서부터 시작한 질적 연구를 시행하는 것도 가능할 것이다.

둘째, 린 스타트업이 린 사고를 도입해서 세부 방법론을 규정했는데, 린 사고에 입각한 추가적인 방법론을 검토할 수 있을 것이다. 가령 기능 개선의 우선순위를 정할 때 콘조인트(conjoint) 방식이나 카노(kano) 방식 등을 접목하여 효율을 높이는 방법을 생각해 볼 수 있다.

셋째, 앞선 문제 제기에서 언급한 내용들에 관련된 검증 연구도 가능할 수 있다. 스타트업에 필요한 또 다른 적절한 전략 방법론을 검토해 볼 수도 있을 것이다.

넷째, 창업 교육 및 창업 기업 멘토링의 프레임워크를 만드는 데 도움이 될 수 있을 것이다. 기존의 창업 교육 프레임워크는 사업 계획서를 작성하고 제품을 완성한 후 시장에 나가는 방식을 일반화했는데, 사업 환경의 불확실성을 기정 사실화하고 최소한의 시간과 비용으로 이를 검증할 수 있도록 하는 교육 및 멘토링 프레임워크로 개발 가능성을 검토할 수 있을 것이다.

## REFERENCE

- Andreessen, M.(2012), Not every startup should be a lean startup or embrace the pivot, Gigacom, Retrieved April 3, 2014 from <http://gigaom.com/2012/12/03/marc-andreessen-not-every-startup-should-be-a-lean-startup-or-embrace-the-pivot/>
- Blank, S.(2006), *The Four Steps to the Epiphany*, K&S Ranch
- Blank, S.(2013), Why the lean start-up changes everything, *Harvard Business Review*, May 2013, 63-72.
- Brown, T.(2008), *Thinking*, Boston: Harvard Business Review
- Drucker, P.(1993), *Innovation and Entrepreneurship*, NY: HarperBusiness
- Furr, N., Ahlstrom, P.(2011), *Nail it Then Scale it: The Entrepreneur's Guide to Creating and Managing Breakthrough Innovation*, KY: NISI Institute
- Gage, D.(2012, September 20). *The venture capital secret: 3 out of 4 start-ups fail*, The Wall Street Journal from <http://on.wsj.com/1fDK2DV>
- Gage, D(2012). The Venture Capital Secret: 3 out of 4 start-ups fail. The Wall Street Journal, Sept. 19, 2012
- Gustafsson, A., Qvillberg, J.(2012), *Implementing Lean Startup Methodology-An Evaluation*(Pub. No. E2012:074), Gothenburg, Sweden, Chalmers University of Technology.
- Han J. W(2003), *Venturing and Management Strategy*, Seoul, Hongmoonsa.
- Kim, H. S.(2010), Entrepreneurship, This Course should be opened in every College, *Chang&Lon*, 4(1), 72-74
- Kirzner, I. M.(1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press.
- Lee, J. W and Lee, S. H(2003), Failure Factors of High-Tech Ventures : an Empirical Study, *Korean Academy of Management*, 12(special), 229-274.
- Lee, K. I., Lee, S. S.(2012), A Case Study on the Lean Management Activity in Business-Services Industry, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(1), 189-206.
- Maurya, A.(2012), *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*, Massachusetts: O'Reilly Media.
- Maurya, A.(2012), *Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?*, Retrieved August 20, 2014 from <http://practicetrumpstheory.com/2012/02/why-lean-canvas/>
- Mcclure, D.(2007), *Startup Metrics for Pirates:AARRR*, Retrieved August 20, 2014 from <http://www.slideshare.net/dmc500hats/startup-metrics-for-pirates-long-version>.
- Nam, Y. H(2009), *Lean Management Innovation*, Seoul: Miraewa Kyungyoung.
- Ono, T.(1978), *Toyota Seisan Hoshiki*, Tokyo: Diamond.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y.(2010), *Business Model Generation*, New York: John Wiley and Sons.
- Osterwalder, A.(2012), *Tools for Business Model Generation*, Retrieved August 20, 2014 from <http://ecomer.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2875>
- Ries, E.(2011), *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business*, NY: Crown Business.
- Shin, J. K and Ha, K. S.(2013), Determinants and pattern of entrepreneurial failure, *The Journal of Digital Policy & Management*, 11(5), 257-265.
- Statistics Korea(2013), *Corporates Appearance and disappearance Statistics in 2012*, retrieved December 24, 2013.
- Sandberg, W. R., Hoffer, C. W.(1987), Improving New Venture Performance: the role of Strategy, and The Entrepreneur, *Journal of Business Venturing*, 2(1), 5-28.
- Shepherd, D. A., Douglas, E. J. and Shanley, M.(2000), New Venture Survival: Ignorance, External Shocks, and Risk reduction Strategies, *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 393-410.
- Stevenson, H.(1983), *A Perspective on Entrepreneurship* (Pub. No.9-384-131), Boston: Harvard Business School.
- Suster, M.(2010), *Lean Startups and Fat Startups*, Stanford University's Entrepreneurship Corner Retrieved August 20, 2014. from <http://ecomer.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2525>
- Timmons, J.(1994), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century*, NY: McGraw-Hill, Boston.
- Wormack, J. P. and Jones, D. T.(1996, 2003), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, NY: Productivity Press.

# ‘Lean Startup’ : The Way to Reduce the Failure Rate of Startups

Sungju Cho\*  
Sang-Myung Lee\*\*  
Byung-Jin Park\*\*\*

## Abstract

There has been lots of discussions and new policies to encourage people to start new businesses. However, the key issue such as how to raise the success rate of new start-ups still needs to be resolved. Many believe that the success of policies and discussions for promoting entrepreneurship in Korea highly depends on how to lower the risks with which early stage start-ups encounter.

In this backdrop, this study aims at providing an emerging approaches in entrepreneurship, ‘lean start-up’, which can work as an effective method with which early stage entrepreneurs can minimize challenges they face. Even though lean start-up is a widely accepted concept among practitioners and recognized as a useful tool for entrepreneurship and education, but has not got deserved attention from the academic world. This paper offers basic framework and key principles of lean start-ups, furthermore, shows Korean cases of step-by-step application methods of its concepts. It also suggest key issues in adopting lean start-up strategy. This study has implications and contributions for entrepreneurs, educators and researchers through providing comprehensive perspectives on process of the lean start-up strategy.

*Keywords: Entrepreneurship, Entrepreneurial Strategy, Lean startup, startup*

---

\* Ph.D. Candidate, Business School, Hanyang University, sungjucho@naver.com

\*\* Corresponding Author, Associate Professor, Business School, Hanyang University, sanglee@hanyang.ac.kr

\*\*\* Assistant Professor, Business School, Hanyang University, bjpark11@hanyang.ac.kr