

사례연구를 통한 정부지원중심 스타트업 멘토링서비스 제안

—공공서비스디자인 방법론을 중심으로—

이윤주¹, 김선아^{2*}

¹금오공과대학교 건설링학과 박사과정, ²금오공과대학교 산업공학부 부교수

A case-study suggests government-supported startup mentoring service -Focused on public service design methodology-

Yun-Ju Lee¹, Sun-Ah Kim^{2*}

¹Division of Consulting, Kumoh National Institute of Technology, Doctoral course

²Division of Industrial Engineering, Kumoh National Institute of Technology, Associate professor

요 약 본 연구는 정부지원중심 스타트업으로의 진입 장벽을 낮추고 정부의 공공정책서비스 개선에 기여하고자 하였다. 이를 위해 2018년에 설립한 청년창업자의 스타트업 사례를 통해 예비창업자가 겪는 어려움과 문제점을 파악하고, 정부지원 중심 스타트업을 준비하는 과정에서 예비창업자가 효용성을 체감할 수 있는 실질적으로 도움을 제공할 수 있는 공공서비스의 필요성을 제기하였다. 그리고 정책대상수요자 중심의 스타트업을 성공할 수 있도록 멘토링서비스를 제안하고자 하였다. 본 연구를 통해 정부지원중심 스타트업을 준비하는 예비창업자를 위한 공공정책서비스 개발에 공공서비스디자인의 프로세스와 방법론을 채택 및 적용하는 것이 유효함을 보였다. 본 연구를 통해 정부가 공공정책서비스를 개발 및 개선하고자 할 때 고려할 수 있는 하나의 접근 방법을 제시하고 있다는 점에서 의의가 있다.

주제어 : K-스타트업, 정부지원, 공공서비스디자인, 멘토링서비스, 사업계획서

Abstract The purpose of this study is to reduce the barriers to entry into the government-supported startups and to contribute to the improvement of public policy services of the government. To do this, we identify the difficulties and problems that pre-founders are experiencing through startup cases of young entrepreneurs established in 2018, and provide practical help for pre-founders to experience their utility in preparation for government-supported startups, the need for public services to do so. And to propose a mentoring service to help the successful startup of policy-oriented user. This study is effective to adopt and apply the public service design process and methodology to the development of public policy service for the pre-founder who is preparing for government support centered startup. This study is meaningful that it presents one approach that can be considered when the government wants to develop and improve public policy services.

Key Words : K-Startup, Government support, Public service design, Mentoring service, Business plan

*Corresponding Author : Sun-Ah Kim(sun@kumoh.ac.kr)

Received November 8, 2018

Accepted January 20, 2019

Revised December 28, 2018

Published January 28, 2019

1. 서론

1.1 연구 배경과 목적

현재 청년실업의 문제는 우리 경제에 보내는 ‘위험한 시그널’이다. 청년층의 취업난이 더욱 악화되면서 고용시장의 질도 더불어 나빠지고 있기 때문이다. 정부의 성장주도정책에도 불구하고 대구지역 실업률은 전년대비 0.7%포인트(P) 증가한 4.2%이고, 실업자 수는 전년대비 1만 명이 증가하여 현재 5만5천명에 달한다[1]. 실업률의 증가는 다시 자영업자들에게도 영향을 미치게 되는데, 자영업자들을 폐업으로 내몰아 피고용자들뿐만 아니라 고용자들마저 위태롭게 하는 등 악순환을 부추기고 있다[2].

이러한 문제를 해결하기 위해 정부는 올해보다 내년에 창업 관련 예산을 대폭 확대하여 지원함으로써 지속적인 지원의 의지를 보이고 있다[3]. 이러한 추세와 함께, 경제 저성장과 낮은 취업률로 인한 청년실업에 대한 문제를 해결하기 위한 방안으로 스타트업에 대한 관심이 높아지고 있다. 또한, 스타트업 정부정책지원의 범위도 확산 및 다양해지고 있다[4]. 스타트업은 설립된 지 얼마 되지 않고 혁신적인 아이디어와 기술을 보유한 신생 벤처기업을 가리킨다[5].

그러나 스타트업을 실천에 옮기기까지 예비창업자들은 많은 고민과 준비 과정, 그리고 여러 난관을 거쳐야 한다. 무엇보다도 복잡하고 까다로운 준비 절차가 예비창업자의 발목을 붙잡는다. 예비창업자가 정부의 지원 정책을 쉽게 인지하기 어려울 뿐만 아니라, 인지하더라도 실질적 지원을 받기까지 어려움이 따른다는 목소리가 현장에서 꾸준히 제기되고 있다. 이처럼 접근성과 편이성이 떨어지는 현재의 지원 체계는 정책수요자의 요구에 맞추어 재정비될 필요가 있다[6].

본 연구는 복잡하고 어려운 절차상의 문제로 정부의 지원을 받지 못한 채 운영되고 있는 한 스타트업 사례를 통해, 정부지원중심 스타트업 준비과정을 좀 더 수월하게 진행할 수 있도록 지원하는 멘토링서비스를 개발하고자 한다. 또한, 예비창업자들이 겪는 어려움과 문제점을 극복 및 해결하기 위한 연구가 미흡하며, 스타트업에 대한 심리적 및 정서적인 안정을 위한 지원체계인 스타트업 멘토링이 필요한 실정이다. 이는 정부지원중심 스타트업 예비창업자들이 정부지원을 적극적으로 활용할 수 있도록 공공서비스가 개발되어야 할 것이며, 정부의 스

타트업 지원이 지속가능한 정책으로 자리매김할 수 있도록 공공서비스디자인을 통해 공공정책이 보다 효과적으로 개선하기 위함이다.

1.2 연구 대상과 방법

본 연구는 예비창업자들의 입장에서 스타트업의 준비 과정이 효율적으로 이루어질 수 있도록 초기 단계에서부터 멘토링을 지원하는 서비스를 개발하는 데 목적을 둔다. 본 연구에서는 1인 가구를 위한 생활 편의 플랫폼을 제공하는 스타트업의 일례를 들어 논의를 진행하려 한다.

분석의 대상으로 삼은 스타트업은 최근 소규모 1인 가구가 증가하는 경향으로부터 착안한 사업이다. 이 스타트업은 소규모 1인 가구의 주거 공간이 협소하여 짐 보관이 마땅치 않다는 점에 주목하였다. 계절 의류 및 계절 스포츠 용품 등을 대신 보관해주는 서비스를 제공하여 이윤을 창출하겠다는 취지에서 시작되었다[7]. 그러나 이 스타트업의 창업자는 서비스의 목적과 컨셉은 명확하게 도출하였지만, 사업화 프로세스를 정확하게 이해를 못해 많은 어려움을 겪고 도움도 받지 못하고 있는 상황이다. 이 스타트업 창업자 외에도 많은 예비창업자들이 스타트업을 추진하는 과정에서 정부지원의 절차적 진입 장벽을 넘지 못해 어려움을 겪고 있을 것으로 판단된다.

따라서 본 연구는 스타트업 준비 과정에 멘토링서비스를 도입할 것을 제안함으로써 예비창업자들이 좀 더 쉽게 정부지원정책에 지원할 수 있도록 독려하고자 한다. 이를 위한 논의의 과정은 다음과 같다. 우선, 이론적 배경을 통해 스타트업과 연계된 멘토링, 공공서비스디자인에 대한 개념과 현황을 이해한다. 이어서 사례연구를 진행함으로써 멘토링서비스의 효용성을 도출하고, 실제 적용 방법을 모색한다. 마지막으로 서비스디자인을 마련함으로써 예비창업자의 국가지원중심 스타트업 준비를 위한 멘토링서비스 활용 방향성을 제시한다.

2. 이론적 배경

2.1 스타트업

스타트업은 청년 실업, 창업에 대한 관심 증가, 융·복합 기술의 발전과 활용 범위의 확산, 정부의 스타트업 육성 정책 등 다양한 측면에서 주목받고 있다[8]. 특히 스마트폰의 등장 이후 스타트업은 점차 영역을 확대하고 있

으며 첨단 기술의 효용 범위가 소비자들의 일상생활 영역에까지 확산되고 있다.

주지하다시피 스타트업이란 혁신적 기술과 아이디어를 보유한 설립된 지 얼마 되지 않은 기업이다[9]. 시작 단계의 스타트업들은 일반적으로 핵심 기술을 보유하고 있으며, 예비창업자들은 시장에 대한 조사와 개발에 주력한다. 그리고 스타트업에 대한 정책적 지원을 중요한 수단으로 활용하고 있으며, 특히 민간참여 유도형 스타트업 지원에 집중하고 있다[10].

우리나라 정부의 스타트업 지원정책은 단계별 지원을 기본으로 한다. 스타트업 준비단계와 실행단계를 구분하여 각 단계에 맞게 지원하고 있다. 초기 성장 기업에게는 자금지원에 초점을 맞춘다. 자금지원은 다시 스타트업 준비단계에서의 지원과 스타트업 실행단계에서 맞춤형 지원으로 구분된다[11].

스타트업 사업지원은 네 단계로 구성된다. 첫째, 지원서를 접수하고 아이디어를 홍보하는 단계이다. 예비창업자가 제안한 아이디어에 대한 단순평가가 온라인상에서 이루어진다. 2인 이상의 사업화 플랫폼의 멘토가 예비창업자의 아이디어를 진단하고 그 결과를 조언과 함께 댓글의 형태로 게시한다. 둘째, 온라인 멘토링 단계이다. 2명 이상의 전문가가 멘토가 되어 30일간 온라인멘토링을 수행한다. 셋째, 경쟁을 통해 아이디어의 발전을 성취하는 단계이다. 우수한 아이디어로 선발되기 위해 가상 투자를 시행한다. 게임에서 경험치를 쌓아 레벨을 높이듯이, 가상 투자를 바탕으로 성과를 쌓아 아이디어를 발전시킨다. 이러한 과정을 통해 더 나은 아이디어를 제안하기에 이른다. 마지막으로, 1:1 멘토링 단계이다. 30일 동안 1명의 멘토와 함께 집중적인 멘토링을 거친다. 예비창업자의 아이디어가 성공적인 스타트업으로 발돋움할 수 있도록 구체적이고 전문적인 지식에 대한 멘토링이 진행된다[12]. 지금까지 살펴본 사업 절차는 아래 Fig. 1과 같다.



Fig. 1. Business Procedure

최근 몇 년간 정부의 적극적인 스타트업 지원정책은 국내 스타트업 활성화를 이끄는 데 큰 몫을 해왔다. 각 정부 부처별로 다양한 지원 프로그램을 운영하여 스타

업의 성장에 일면 기여하고 있다. 그러나 문제는 여러 기관에서 유사한 정책을 제공하고 있다는 데에 있다. 이는 예비창업자로 하여금 적합한 프로그램을 찾는 것을 어렵게 하고, 또 각 프로그램마다 지원 절차가 상이하기 때문에 지원과정을 번거롭게 한다. 무엇보다 정책대상수요자인 예비창업자가 어떤 부처 또는 기관에서 자신이 필요로 하는 지원정책을 제공하는지 알기 어렵다는 것이 가장 큰 문제이다[13]. 그러므로 스타트업 정부지원정책은 예비창업자를 위한 공공정책에 대한 서비스가 개선되어야 할 것이다.

2.2 스타트업 멘토링

스타트업 멘토링에서 멘토는 해당 분야에 대한 전문적인 지식과 경험이 풍부한 사람이다. 멘토는 멘티가 자신이 원하는 분야에서 성공할 수 있도록 도와준다. 스타트업 준비과정에서 멘티가 판단이나 결정 대한 두려움을 해소하고 다음 단계로 나아갈 수 있도록 도움을 주는 지지자의 역할을 한다[14].

스타트업 멘토링의 기능은 송중호(2011)에서 논의된 바 있다. 이 논의에서는 스타트업 지원 프로그램에서 청년창업 성공확신에 영향을 미치는 요소로 투자 및 용자 지원, 기술 및 경영컨설팅 지원, 마케팅 및 홍보 지원, 사전 교육 프로그램 운영을 들었다. 이러한 요소들을 바탕으로 할 때 스타트업 지원 프로그램이 스타트업 성공에 효과적인 것으로 나타났다. 즉 행정 지원과 스타트업 안내 수준을 넘어서 문제 해결식의 멘토링이 필요하다는 것이다[15].

예비창업자들은 정부의 창업 포털 사이트에서 제공하는 자기진단키트를 활용하여 본인의 창업 역량을 가늠할 수 있다. 이로부터 본인의 사업 역량과 사업 아이템의 부족한 점들을 보완할 수 있는 기회를 얻을 수 있다. 또한 예비창업자들은 창업 교육과 창업 멘토링에 참여함으로써 미진한 점을 극복·개선할 수 있다. 이 과정에서 사업 계획서 및 비즈니스모델의 고도화를 위한 기초를 마련한다.

2018년 정부창업지원사업 참고 자료를 살펴보면, 멘토링 및 컨설팅 분야에는 8개의 하위 사업이 포함되어 있다. 지역혁신생태계구축지원과 아이디어 사업화, 멘토역량강화 지원, 기업가정신 프로그램, 선배 벤처기업인들의 멘토링, 크라우드펀딩 컨설팅 지원, 벤처·창업 인턴제, 혁신형 스타트업 유도 프로그램, 기술·경영전략 컨설팅 지원이 해당된다. 정부는 이 가운데 ‘아이디어 사업화 온라

인 플랫폼 운영'에 중점을 두어 예비창업자의 창의적 아이디어를 적극 발굴하고, 그 아이디어가 스타트업으로 이루어지도록 온라인 멘토링을 지원하고 있다[16]. 하지만 정책대상수요자들은 스타트업 초기 준비과정부터 어려움을 겪고 있으므로, 예비창업자들이 수월하게 정부지원을 받을 수 있도록 멘토링서비스가 개발되어야 할 것이다.

2.3 공공서비스디자인

국내 서비스디자인은 민간분야보다 공공분야 서비스 제공자들에게 먼저 공유되었다. 이는 공공분야의 정부 R&D에서 서비스디자인을 적극적으로 도입한 결과이다. 이후 점차 서비스디자인의 가치에 대한 인식이 민간분야로 확대되었다[17].

공공서비스디자인은 정책대상수요자를 중심으로 하는 하나의 전략으로써 디자인을 활용한다. 서비스를 실제화·시각화하여 정책대상수요자들이 보다 친숙하게 정책에 접근할 수 있도록 한다. 따라서 공공서비스디자인은 해결책을 도출하는 서비스 개발 방법론이라 할 수 있다[18].

그리고 공공서비스디자인은 공공서비스와 서비스디자인이 합쳐진 개념으로써 공공서비스를 디자인적 관점으로 개선하고 개발하는 분야를 의미한다. 이것은 사회 전반적으로도 긍정적인 시너지 효과를 가져와 정책대상수요자들의 공통적인 문제들을 보다 쉽게 해결할 수 있도록 돕는 역할로 수행해오고 있다[19].

기존의 공공서비스는 공급자 중심으로 설계되었다. 그렇기 때문에 수요자들에게는 복잡하고 까다로운 것으로 여겨져 왔다. 더욱이 세심하고 효율적으로 디자인된 민간서비스를 경험하면서 수요자들은 기존의 공공서비스에 대해 불편함을 느끼는 동시에 공공서비스의 개선에 대한 기대심리가 높아지고 있다.

이러한 이유로, 정부에서는 기존 정책을 개선하기 위해 정책수요자의 요구사항을 반영한 맞춤형 통합지원 서비스를 제공하여 서비스의 효율을 높이고 있다[20]. 그러나 공공기관은 국민들의 경험적 가치를 높이기 위해서 공공서비스 개선을 시도하고 있으나 실제로는 그 시도가 잘 이루어지지 않아 문제가 되고 있다. 이러한 사실은 국민중심으로 공공서비스 개발을 위한 체계적인 방법론이 부족하다는 의미를 내포하고 있다[21]. 따라서 공공서비스디자인은 정책대상수요자를 중심으로 설계되어야 한

다. 이들을 우선적으로 고려하여 공공서비스디자인을 마련하는 것이 매우 중요하다.

예비창업자들은 정부지원중심 스타트업을 시도할 때 초기 준비단계에서부터 난관에 봉착한다. 예비창업자들은 특히 첫 단계이자 필수적인 단계인 사업계획서 작성 단계를 어려워하고 있으므로 이 부분에 대한 멘토링서비스의 필요성이 대두된다.

지금까지 살펴본 바, 기존의 지원 프로그램에서는 이 부분에 대한 멘토링서비스가 부재한 것을 발견하였다. 이에 본 연구에서는 공공서비스디자인 방법론과 프로세스를 바탕으로 하여 예비창업자들에게 실질적인 도움이 되는 멘토링서비스를 개발하고자 한다.

3. 사례연구

본 연구는 20대 후반의 청년이 2018년 1월에 설립한 'MAKKIDA'라는 스타트업 및 1인 창조 기업을 대상으로 사례연구를 진행한다. 이 브랜드는 소규모 1인 가구의 짐을 대신 보관해주는 서비스를 제공함으로써 공간 혁신을 추구한다. 'MAKKIDA'는 청년창업에 해당하며, 이 브랜드의 기획과정부터 정부지원을 받고자 하였는데, 지원받기 힘들어서 포기하였다는 점에서 본 사례연구의 대상으로 적합한 것으로 판단된다.

본 연구는 청년창업자의 입장에서 정부지원중심의 스타트업을 준비하는 과정에서 발생하는 문제점을 파악하고 이를 극복하는 방안을 마련하기 위해서, 2017년 12월부터 'MAKKIDA' 브랜드를 대상으로 사례연구를 진행하였다.

스타트업을 준비하는 과정에서 드러나는 가장 큰 문제는 사업계획서를 작성 단계에 많은 어려움이 있다는 것이다. 사업계획서에는 많은 전문용어들이 포함되어 있어서 작성자가 이해하기 쉽지 않다. 또한 사업계획서를 구성하고 있는 항목이 복잡하다. 이로 인해 사업계획서를 작성하고 관련 자료를 첨부하는 절차가 까다롭다.

결론적으로 본 연구는 예비창업자 및 1년 미만의 청년 창업자에게 실질적으로 도움이 될 수 있는 멘토링서비스의 개발을 제안하는 논의이다. 이를 위해 행정자치부에서 표준화한 서비스디자인 프로세스를 사용하여 정책 설계과정에 디자인기법을 적용하고자 한다. 지금부터 서비스디자인 프로세스를 기반으로 하여 공공서비스디자인

의 개선 방향을 논하고자 한다.

멘토링서비스 개발에 바탕으로 삼은 서비스디자인 프로세스는 ‘이해하기-발견하기-정의하기-발전하기-전달하기’의 다섯 단계로 이루어진다. 그 절차는 아래 Fig. 2 와 같다.

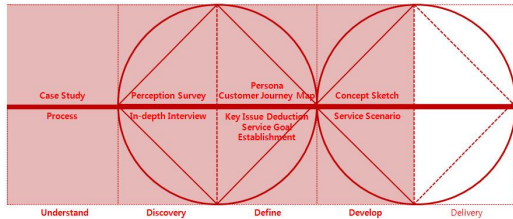


Fig. 2. Service design process

서비스디자인 프로세스는 총 다섯 단계로 구분되지만 본 연구에서는 ‘전달하기’를 제외한 네 단계만 고려한다. 본 연구는 공공서비스디자인을 실제로 적용하는 단계는 다루지 않기 때문이다. 따라서 정책수요자들의 피드백을 반영하는 수준의 논의로는 나아가지 못하였다. 서비스디자인 프로세스에서 다섯 번째 단계인 ‘전달하기’를 제외 하는 까닭이 바로 여기에 있다. 이러한 점을 본 연구의 한계로 미리 밝혀두는 바이다.

3.1 이해하기

‘이해하기’ 단계에서는 대상서비스의 외부·내부 환경에 대한 전반적인 조사와 이해를 통해 서비스디자인의 목표를 설정하고 계획을 수립할 수 있다. 공공서비스디자인을 위한 이해단계에서는 무엇보다도 스타트업의 성공을 좌우하는 사업계획서에 대한 전반적인 이해가 우선적으로 이루어져야 한다.

본 연구에서는 대상의 공공정책과 서비스가 놓여있는 상황 맥락을 파악하기 위해 데스크 리서치를 진행하였다. 접근하기 쉽고 최신 이슈를 빠르게 파악할 수 있는 언론 보도 자료와 인터넷 자료를 활용하였다.

사업계획서는 정부지원을 받기 위한 필수적인 절차이기도 하다. 한편 사업계획서 작성 시 예비창업자들이 느끼는 부정적인 감정은 예비창업자들이 사업계획서 작성을 포기하는 하나의 원인이 되기도 한다. 아래 Table 1과 같이, 정부지원중심 스타트업 사업계획서에 대한 멘토링 프로세스는 찾기 어렵다.

Table 1. Government support centered startup preparation for mentoring process

Place	Way	Process
	On/Off line	
Ideamaru	Online	Suggest Idea→Promote Idea→Online startup training→Mentoring
Creation Economic Innovation Center	Online (One Stop Service)	Providing customized information→Providing core-based services→Mentor service→Providing link service
K-startup	On/Off line	Idea finding·accepting→Online mentoring→Excellent idea selection→Focus mentoring

현재 정부지원사업으로 선정되기 위한 경쟁은 매우 치열해지고 있다. 이러한 경쟁 속에서 예비창업자들은 그 내용뿐만 아니라 형식적인 측면에서도 차별화되고 독창적인 전략을 바탕으로 사업계획서를 작성해야 한다 [22].

본 연구는 정부지원중심 스타트업을 준비를 위한 멘토링서비스의 일환으로 사업계획서 작성에 주목하였다. 이를 나타내면 아래 Fig. 3과 같다.

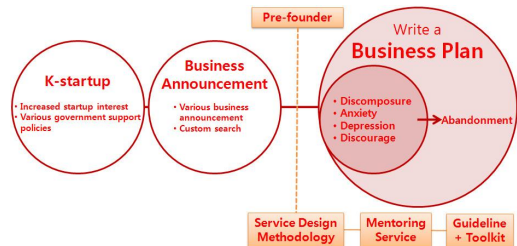


Fig. 3. Case study process

3.2 문제발견

‘문제발견’ 단계에서는 정책대상수요자의 경험에 대한 정보를 수집 및 분석한다. 본 연구는 사례연구를 통해 현재의 정책대상서비스는 정책대상수요자가 활용하기에 적합하지 않음을 논하고자 한다.

현재 정부는 스타트업과 관련하여 정부지원의 행정체계의 범위를 광범위하게 확장시키고 있다. 정부지원을 받고자 하는 예비창업자들은 필수적으로 사업계획서를 작성해야 한다. 그러나 이들 정책대상수요자는 어려운 전문 용어와 필요한 서류를 구비하기 위한 복잡한 절차 때문에 사업계획서 작성 시 많은 어려움을 느낀다.

현행 지원정책의 문제점을 파악하기 위해 정부의 창업포털사이트인 ‘K-스타트업’을 살펴보려 한다. ‘K-스타트업’은 창업 준비단계에서부터 창업 후 성장단계까지 (예비)창업자에게 필요한 각종 서비스를 지원한다.

‘K-스타트업’의 정부지원 사업은 그 성격에 따라 매우 다양한 조건으로 나뉜다. 예비창업자들은 ‘K-스타트업’에서 다양한 분야의 사업공고를 확인할 수 있다. 각각의 사업공고에서는 사업의 목적과 성격, 지원규모 및 기간, 신청자격, 평가절차와 기준, 신청기간, 제출 서류, 문의처 등의 항목을 알 수 있다. 정부지원 중심의 스타트업을 준비하는 예비창업자들은 이곳에서 사업공고를 확인하고, 양식에 따라 사업계획서를 작성하게 된다.

사업계획서의 양식을 제공하기 때문에 예비창업자들은 해당 양식에 맞추어 사업계획서 항목을 기재하면 되지만, 그럼에도 불구하고 이들은 사업계획서를 작성하는데 여전히 많은 어려움을 느끼고 있다.

이에 본 연구는 정확한 문제를 발견하기 위해 예비창업자 및 1년 미만 청년창업자를 대상으로 인식 조사와 심층인터뷰를 진행하였다. 인식 조사의 결과, 조사대상자들은 사업계획서를 작성하는 과정을 어려워하는 것으로 나타났다. 이는 Table 2와 같다.

Table 2. In-depth perception survey

Date-Place	Target	Problem	Key point
2018. 3. 14 Cafe	Younger founder of less than one year	Hard	I don't know how to write. → Do I have to fill out a business plan?
		Difficulty terms	
2018. 3. 21 Cafe	Pre-founder	Difficulty	
		Difficulty understanding	
2018. 3. 28 Cafe	Pre-founder	Don't know	
		Complex procedure	

그리고 사업계획서를 작성해야 하는 예비창업자를 대상으로 심층 인터뷰를 진행한 결과, 조사대상자들에게 사업 계획서 작성이 ‘어렵고 힘든’ 과정이라는 점을 확인하였다. 이는 아래 Fig. 4와 같다.

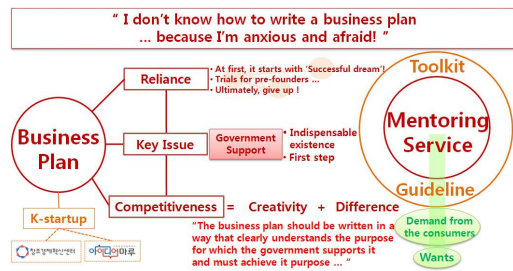


Fig. 4. In-depth interview

핵심 인사이트는 예비창업자들에게는 사업계획서 작성의 길잡이 역할을 해줄 가이드라인 및 툴킷과 같은 멘토링서비스가 필요하다는 점이다. 정부지원중심으로 스타트업을 준비하는 단계부터 체계적이고 실질적인 멘토링서비스가 이루어져야 할 것이다. 일반적인 멘토링 프로세스를 제시하면 아래 Fig. 5와 같다.



Fig. 5. Mentoring Process

3.3 아이디어수립

정책대상수요자들이 사업계획서를 작성할 때 필요한 것은 작성 방법에 대한 정보이다. 이러한 정보는 수요자들에게 직관적이어야 하고 쉽게 해석이 가능한 형태로 제시되어야 할 것이다. 이처럼 수요자가 창의적으로 사업계획서를 작성할 수 있는 툴킷 및 가이드라인, 즉 멘토링서비스의 제공이 필요하다.

앞서 문제발견 단계에서 수집된 자료들을 바탕으로 피소나와 고객여정지도를 정리하여, 핵심문제를 도출하고 문제해결방법을 설정하였다. 먼저, 피소나를 통해 니즈와 서비스 관련 목표, 서비스 좌절 요소, 서비스 사용 및 제공의 현황의 기능으로 설명할 수 있다. 서비스와 관련된 니즈는 정부지원중심 스타트업의 사업계획서 작성이며, 목표는 실패에 대한 두려움을 극복하는 것이다. 또한 서비스의 좌절 요소는 복잡한 절차와 자료 및 정보들이 미흡함으로 자신감이 하락된다. 이 점들을 보완하여 사업계획서 작성 시 멘토링서비스를 활용하는 것이다. 아래 Fig. 6과 같다.



Fig. 6. Persona

다음으로, 예비창업자의 경험을 통해 핵심이슈와 문제 발생시점을 도출하였다. 고객여정지도를 통해 정책대상 수요자의 경험을 가시적으로 표현하여 주요 접점을 발체한 결과이며, 아래 Fig. 7과 같다.

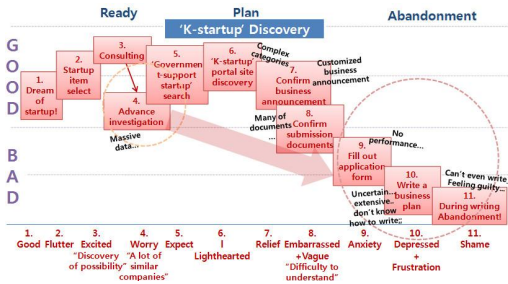


Fig. 7. Customer Journey Map

위 내용을 토대로 하여, 예비창업자와 전문가의 관점에서 주요 쟁점과 요구를 분류하였으며, 이를 중심으로 핵심이슈는 시각화와 활용도, 접근법으로 주요 키워드가 도출하였으며, 아래 Fig. 8과 같다.

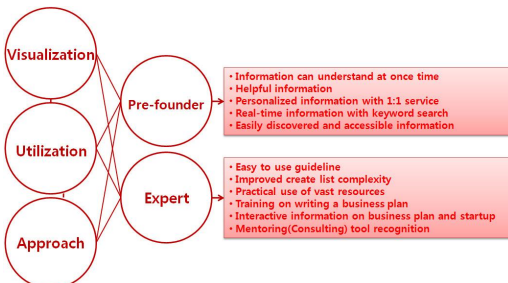


Fig. 8. Key Issue Deduction

마지막으로, 지금까지의 논의에서 드러난 문제발생지점으로부터 기회요소를 발견하고, 기회요소를 중심으로

서비스가 지향해야 할 목표를 수립하였다.

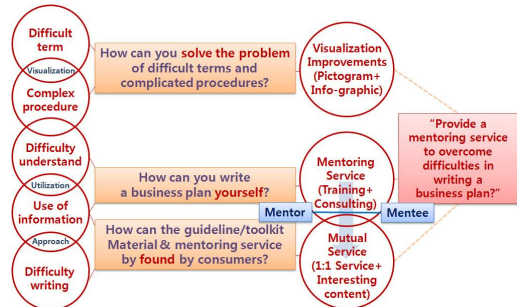


Fig. 9. Service Goal Establishment

제시한 서비스의 주요한 목표는 예비창업자들에게 사업계획서 작성 시 어려움을 극복할 수 있는 가이드라인 및 툴킷을 제공하는 멘토링서비스를 제공하는 것이며, 아래 Fig. 9와 같다.

3.4 해결책 구체화

지금까지의 논의를 기반으로 최종 서비스 컨셉을 개발하고자 한다. 먼저, 예비창업자들이 수월하게 사업계획서를 작성할 수 있도록 멘토링서비스의 방향을 컨셉 스케치 과정에 반영하였으며, 아래 Fig. 10과 같다.

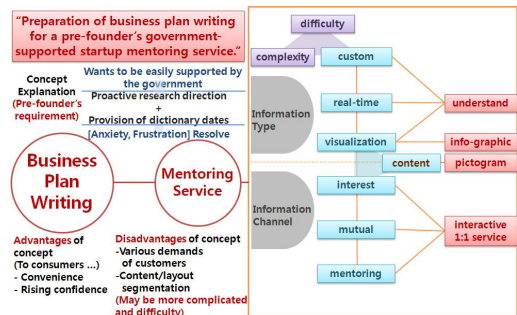


Fig. 10. Concept Sketch

예비창업자들은 수월하게 정부지원을 받기를 원한다. 이들의 니즈를 충족시키면서, 동시에 사업계획서 작성 시 생겨나는 불안함과 좌절감 등의 부정적인 감정들을 해소시키기 위한 멘토링서비스를 제공하는 것이 도출된 서비스디자인의 최종 컨셉이다.

이 컨셉의 장점은 예비창업자에게 편리함을 제공해주며, 자신감도 한층 상승시켜준다는 데 있다. 또한, 맞춤형

정보와 실시간 정보, 시각화 정보를 통해 예비창업자들이 서비스를 만족함과 동시에 흥미있고 상호적인 멘토링 서비스를 제공해주는 것이다. 반면 단점은 수요자의 다양한 요구들을 모두 반영하게 될 경우 화면 구성이 복잡해질 수 있다는 것이다.

다음은, '예비창업자의 정부지원중심 스타트업 준비를 위한 멘토링서비스'의 상세한 정보를 이야기 형식으로 제시하는 '서비스 시나리오'를 설정하였다.

이는 앞서 살펴본 고객여정지도 내 문제발생지점(Pain Point)으로부터 나타난 문제점을 개선하고 어려움을 극복하기 위함이다. 사업계획서 작성에 멘토링서비스를 제공함으로써 예비창업자가 성공적으로 정부지원을 받을 수 있고, 스타트업을 수월하게 시작할 수 있도록 인포그래픽과 같은 한 눈에 알아보기 쉬운 정보나 동영상으로 자료를 활용하여 도와주기 위함이다. 이러한 멘토링서비스는 예비창업자에게 효과적으로 사업계획서를 작성할 수 있는 방법을 전달해주고, 서비스가 전달하는 핵심가치에 대해 이해를 도와주는 역할을 한다. 이를 나타내면 아래 Fig. 11과 같다.

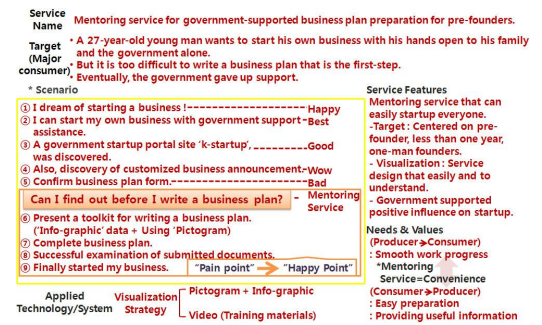


Fig. 11. Service Scenario

4. 결론

정책대상수요자들의 다양한 요구와 필요를 충족시키기 위해서 기존의 정책서비스는 꾸준히 개선·개발되어야 한다. 특히 스타트업에 대한 정부지원정책이 확대되면서, 예비창업자들은 정부로부터 스타트업을 위한 다양한 지원을 제공받을 수 있다.

본 연구에서는 예비창업자들이 정부지원중심 스타트업 초기 준비과정 중 사업계획서를 작성할 때 어려움을 겪고 있는 것과, 이러한 이유로 스타트업 포기하는 예비

창업자들이 증가하고 있는 것을 문제점으로 지적하였다. 이로부터 기존의 정책서비스는 이러한 문제를 해결하기에는 부족하므로, 정책대상수요자들에게 실질적인 도움을 줄 멘토링서비스의 도입 필요성을 절감하였다.

이 같은 문제점을 극복하고 해결하기 위해서 본 연구에서는 예비창업자에게 실질적으로 도움이 필요한 단계에서 멘토링서비스가 제공되어야 함을 제안하였다.

멘토링서비스를 통해서 예비창업자들이 정부지원중심 스타트업에 도전할 수 있도록 서비스 방향을 설정하였다. 예비창업자의 정부지원중심 스타트업의 초기 준비과정을 위한 사업계획서 작성에 초점을 둔 서비스디자인을 설계하고, 예비창업자와 전문가의 관점을 통해 멘토링서비스를 구축하고자 하였다.

예비창업자들이 사업계획서를 성공적으로 작성할 수 있도록 돕는 전략으로 '인포그래픽'과 현장에서 '집중멘토링'을 설정하였다. 이는 예비창업자들이 불편함과 어려움을 겪는 부분을 통해 문제를 발견하고, 이러한 문제점을 개선하기 위한 아이디어를 수립하고 해결책을 구체화한 결과물이다.

지금까지 본 연구에서는 예비창업자들이 정부지원중심 스타트업을 준비하는 과정에 실질적인 도움을 줄 수 있는 서비스를 제공하기 위한 방안을 모색하고자 하였다. 그 방안을 제시하기 위해서 서비스디자인의 프로세스와 방법론을 적극적으로 활용할 것을 논의하였다.

본 연구가 궁극적으로 지향하는 바는, 정부지원중심 스타트업과 같이 복잡하고 까다로운 절차로 이루어진 공공서비스는 정책수요대상자들에게 실질적인 도움을 받도록 하며, 만족할 수 있는 방향으로 개선되어야 한다. 나아가, 후속연구에서는 정책수요대상자들을 위한 체계적인 멘토링서비스에 대한 지속적인 연구가 이루어져야 한다. 보다 좀 더 효과적인 멘토링시스템이 구축되어야 할 것이다.

REFERENCES

[1] S. G. Choi. (2018. 9 13). *August 11 million unemployment ... Endless 'Employment disaster'*. Yeongnam Newspaper (Online). <http://www.yeongnam.com>

[2] *Youth unemployment rate 14.4%, more worried about going forward*. (2018. 4. 16). Daegu Newspaper(Online). <http://www.idaegu.co.kr>

- [3] *Significant expansion of stable fund for small business owners : Department of Small & Medium Venture Business, 14.9% increase to 10.2 trillion won ... Effective support for achievement.* (2018. 8. 28). Policy-briefing(Online). <http://www.korea.kr>
- [4] S. H. Park. (2016). *A Study on the Effects of SME Start-up Environmental Self-Efficacy and Fear of Business Failure on Entrepreneurial Intention : Focusing on the Moderated Effects of Government's Entrepreneurial Supporting Policy and Mediated Effects of Entrepreneurship* Doctoral dissertation. Hoseo University, Asan.
- [5] <http://dic.hankyung.com>
- [6] *Easy start-up, Strong support system.. Establishment of advanced nation-type entrepreneurial ecosystem : Start-up support business K-start business integration briefing session ... Creation of linkage with Creation Economic Innovation Center* (2016. 3. 4). Policy-briefing(Online). <http://www.korea.kr>
- [7] H. R. Mun. (2018. 6. 15). *A woman started a business that saved her 17 years of trauma experience : The service for singles was started to startup.* Maeil Economy Newspaper(Online). <http://www.mk.co.kr>
- [8] J. I. Seon. (2016). *Design Toolkit for Idea Generation and Development : Focused on Service Based Startup.* Master dissertation. Seoul University, Seoul.
- [9] <http://www.naver.com>
- [10] H. R. Jang. (2015). *A Study on Influencing Factors of Design Convergence for Improvement of Startup Innovation* Doctoral dissertation. Ewha Women University, Seoul.
- [11] H. C. Noh. (2017). *The Impact of Personal Characteristics and Government Support Policy on Start-up : Focusing on the moderating effect of government support policy.* Doctoral dissertation. Daejeon University, Daejeon.
- [12] <https://www.ideamaru.or.kr>
- [13] H. N. Son. (2016). *Integrated brand support for government start-up, K-Startup.* Sejong : Science and Technology Policy Institute(Online). <http://www.stepi.re.kr>
- [14] J. R. Yun. (2010). *Study for the effect on how mentoring influences organizational commitment, job satisfaction and turnover intention for the employees.* Doctoral dissertation. Sejong University, Seoul.
- [15] J. H. Song. (2011). *Internal and external factors affecting success confidence of youth start-up : Focused on the youth entrepreneurship program on the small and medium business corporation.* Master dissertation. Hoseo University, Asan.
- [16] <http://www.k-startup.go.kr>
- [17] H. Y. Hwang. (2015). *A Study on the Service Design Perspective for the Youth Job Support Project.* Master dissertation. Hongik University, Seoul.
- [18] Y. L. Seo. (2014). *Improving Civil Service through Design : Focusing on Korea Birth Registration Process.* Master dissertation. Hongik University, Seoul.
- [19] Security Administration·Ministry of Commerce, Industry and Energy & KIDP & Demand. (2014). *Public Service Design User Manual.* Seoul : Security Administration.
- [20] Y. L. Mun. (2018). *User Satisfaction Factors and Influence on Public Service Design : Focus on customer route 5A.* Master dissertation. Ewha Women University, Seoul.
- [21] Ministry of Government Administration and Home Affairs & KIDP & TANGINO GROUP. (2015). *Public Service Design : Service Design Operation Toolkit.* Ministry of Government Administration and Home Affairs & KIDP & TANGINO GROUP.
- [22] K. T. Jeong. (2017). *How to prepare a government-sponsored business plan for start-ups and SMEs.* Goyang : G-World.

이 윤 주(Lee, Yun Ju) [정회원]



- 2007년 3월 : 계명대학교 패션마케팅학과(학사)
- 2011년 9월 : 계명대학교 경영정보학과(석사)
- 2015년 2월 ~ 현재 : 금오공과대학교 컨설팅학과(박사과정)

- 관심분야 : 서비스디자인
- E-Mail : yoonjoo07@naver.com

김 선 아(Kim, Sun Ah) [정회원]



- 1994년 2월 : 이화여자대학교 생활미술과(학사)
- 2008년 9월 : Brunel University (석사)
- 2017년 2월 : 홍익대학교 국제디자인전문대학원(박사)

- 2012년 2월 ~ 현재 : 금오공과대학교 산업공학부(부교수)
- 관심분야 : 서비스디자인, 디자인경영
- E-Mail : sun@kumoh.ac.kr