

린 스타트업 방법론의 적용: 한국 ‘카닥’ 사례를 중심으로

나희경 (경북대학교 경영학부 초빙교수)*

이희우 (경영학 박사)**

국 문 요 약

창업 성공률을 제고하고 실패 가능성을 낮추는 경영전략으로써 ‘린 스타트업’은 2011년 에릭 리스의 책 출간 이후 줄곧 주목을 받아왔다. 전 세계적인 유니콘 스타트업의 등장과 창업 초기기업에 보다 효과적인 성장 방법론으로써의 린 스타트업에 대한 관심 고조에도 불구하고 한국에서는 체계적인 관련 이론연구와 사례 축적이 미진한 상황이다. 경영학의 진정한 발전은 이론과 그것을 기반으로 한 다양한 사례와의 접목이 이루어질 때 가능하다. 이에 본 논문에서는 서비스 개발 초기부터 린 스타트업의 개념이 적용되었고 서비스와 고객 개발의 전 과정에서 린 개념이 적극적으로 도입된 한국기업 ‘카닥’의 사례를 발굴하고 고찰하였다. 본 연구를 통해 알게 된 사실은 다음과 같다. 첫째, 린 스타트업 적용을 위해서는 우선 린 스타트업을 적용하려는 경영진, 팀원 등이 모두 그 개념을 깊이 이해하고 적용의 필요성에 공감해야 한다. 둘째, 수많은 논의보다 빠른 MVP(최소요건제품)의 출시가 우선이다. 셋째, 효과적인 학습을 하기 위해서는 적합한 분석틀과 핵심지표(Key Metrics) 선정이 무엇보다 중요하다. 넷째, 만들기-측정-학습(Build-Measure-Learn)의 사이클을 통해 지속적으로 측정하고 배워 제품/시장 적합성(Product/Market Fit)이 검증되었다면 과감히 규모를 확장해야 한다. 다섯째, 신규사업 진출도 철저히 린 하게 해야 한다. 카닥은 현재 신규사업으로 확장을 피하는 중으로 이 역시 린 스타트업 방법론을 철저히 적용하여 시범서비스(MVP)로 그 가능성을 타진해 본 후 투자를 본격화 한다. 본 연구는 린 스타트업에 관련한 기존 개념의 논의와 더불어 그 적용사례가 축적되고 있는 외국과 비교해, 한국 기업의 사례연구가 절대적으로 부족한 현 상황에서 한국의 대표적인 린 스타트업 활용 사례를 고찰하였다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다. 본 연구가 린 스타트업 방법론의 국내 적용과 향후 관련 연구에 하나의 디딤돌이 되기를 바란다.

핵심주제어: 린 스타트업, 린 사례, 카닥, 최소요건제품(MVP), 반복주기, 린 생산, 고객개발론

1. 서론

‘린 스타트업’을 쓴 Eric Ries(2011)는 스타트업을 ‘극심한 불확실성 속에서 새로운 제품이나 서비스를 만드는 조직’으로 정의한 바 있다. 고객과 제품, 보유자원의 규모에 있어서 환경적 조건이 비교적 안정적인 대기업과는 다르게 스타트업은 불확실성이 큰 상황에서 새로운 제품이나 서비스를 만들기 때문에 그 실패 가능성도 높다. 린 스타트업(Lean Startup)은 이러한 상황에 처한 초기 창업기업에 보다 적합한 사업운영 방법론으로, 실패 시에 그 타격을 최소화해주고 성공가능성을 높여주어 많은 스타트업 창업자들에게 그 유용성을 인정받고 있다(Blank, 2013; Maurya, 2012a; 이희우 외, 2014; 조성주 외, 2014).

원래 린(Lean)이란 ‘기름기가 쏙 빠진’이라는 의미로, 낭비를 최소화하는 일본 토요타 자동차의 생산 시스템(TPS, Toyota Production System)인 린 생산방식(Lean Manufacturing)의 개념에서 차용되어 사용되었다(Womack & Jones, 1991). 린 생산방식은 기업자원의 낭비(無駄, 일본어로 ‘무다’로 발음함)를 최소화하고 이를 위해 지속적인 문제해결과 학습/조정을 중시하는 철학을 가진 사상이다. 이에 린 스타트업은 효율적인 기업

운영을 의미하는 ‘린(Lean)’과 창업 초기기업을 일컫는 ‘스타트업(Startup)’이 결합되어 만들어진 용어이다.

린 스타트업의 개념은 이러한 린 생산방식의 기본 철학과 더불어, 미국의 연속 창업가(Serial Entrepreneur)이자 버클리 대학 교수인 스티브 블랭크(Steve Blank)가 제시한 ‘고객개발론(Customer Development)’의 영향을 받아 발전되었다.

Blank(2003)는 창업자들이 실패하는 이유는 대부분 제품을 만들지 못해서가 아니라 고객을 만들어내지 못해서라는 점을 지적하였는데, 불확실한 상황 속의 창업 초기기업에게 있어 기업 설립 이전에 자사의 제품/서비스를 수용하는 실제 고객을 발굴하고, 그들에게 사업 아이디어를 반복적으로 검증하고 수정해 나가는 ‘고객개발’의 프로세스가 중요함을 강조하였다. 그는 스타트업이 실제로 고객에게 유효하게 작동하는 비즈니스 모델을 찾아내기 전까지 자사의 아이디어에 대한 다양한 가설을 고객에게 지속적으로 테스트해야하며, 실제 시장에서 통하는 비즈니스 모델을 찾고 난 이후에 비로소 본격적으로 기업을 설립하고 대규모 자원투자를 실시하는 확장 단계(Scale Up)로 이행해야 한다고 하였다(Blank, 2003).

이후 Ries(2011)는 토요타의 ‘린 생산방식’과 Blank(2003)의 ‘고

* 제1저자, 경북대학교 경영학부 초빙교수, hkna@knu.ac.kr

** 교신저자, 호서대학교 벤처전문대학원 경영학 박사, heewoo7@gmail.com

· 투고일: 2016-09-10

· 수정일: 2016-10-20

· 게재확정일: 2016-10-28

객개발론'에 자신만의 아이디어를 결합하여 만들기-측정-학습의 피드백 순환(Build-Measure-Learn Feedback Loop)을 핵심모형으로 하는 '린 스타트업' 방법론을 발표하여 이를 대중화 시키는데 공헌하였다. 현재 린 스타트업은 실제 많은 벤처 창업가들에게 그 효과와 중요성을 인정받고 있으며, 학문적으로도 관련 세부 개념과 기법 등이 활발히 논의되고 있는 실정이다(Ries, 2011; Eisenmann et al. 2011; Maurya, 2012a; Moogk, 2012; Blank, 2013; Holiday, 2014; Klein, 2013; Power, 2014; Gulati & DeSantola, 2016).

이에 따라 한국에서도 최근 린 스타트업 방법론을 적극적으로 활용하여 성장하고 있는 기업들이 속속 등장하고 있다(임성훈 & 김용태, 2015). 하지만 안타깝게도 한국에서는 아직 린 스타트업에 관한 이론 및 사례연구의 축적이 미흡한 상황이다(조성주 외, 2014). 특히, 린 스타트업이 미국에서 제시된 방법론인 만큼 관련 사례도 미국 중심의 논의가 주가 되고 있는데, 미국의 사례는 인적구성원들의 수준, 타겟 시장, 지원되는 자금의 규모 등 다양한 측면에서 한국의 현실과는 괴리가 존재한다고 할 수 있다. 이에 본 연구는 한국의 대표적인 린 스타트업 적용사례를 발굴하여 국내기업에 의한 린 스타트업 활용에 관한 논의 축적의 발판을 마련하고자 한다.

본 연구의 대상기업인 ㈜카닥(대표이사 이준노)은, 팀빌딩 초기부터 린 스타트업을 핵심철학으로 삼았던 Daum의 사내벤처조직인 NIS에서 탄생하여, 재빠른 만들기-측정-학습(BML, Build-Measure-Learn) 순환, 최소요건제품(MVP) 출시, 이를 통한 지속적인 서비스 개선, 그리고 규모확대(Scale up)를 위한 민첩한 분사(Spin-off) 결정과 투자유치에 이르기까지 기업 성장의 일련의 과정에서 린 스타트업 방법론이 적극적으로 적용되어 왔다. 따라서 카닥에 관한 고찰은 학문적으로는 국내에서의 축적이 미비한 우리나라 기업의 린 스타트업 적용에 관한 사례 연구라는 점에서, 실무적으로는 창업교육 현장에서 활용될 수 있는 좋은 재료가 될 수 있다는 점에서 의미가 있다고 생각된다.

이를 위한 본 논문의 구성은 다음과 같다. 우선 2장에서는 린 스타트업의 등장 배경으로써 린 스타트업과 근본 핵심철학을 공유하는 린 생산방식과 고객개발론에 대해 살펴보고, 이를 바탕으로 린 스타트업 전략의 내용을 소개한다. 이어지는 3장에서는 앞장에서 소개된 린 스타트업에 대한 내용 이해를 바탕으로 '카닥'의 사례를 고찰한다. 이 장에서는 사례 기업의 성장과정에 있어서 린 스타트업이 핵심방법론으로 어떻게 활용되었는지를 살펴본다. 마지막 4장에서는 본 연구의 학문적, 실무적 의의와 시사점, 결론에 대해 논의하고자 한다.

II. 연구의 배경

2.1 린 스타트업 관련 선행 논의

2.1.1 린 생산방식

앞에서 언급하였듯 린 스타트업은 토요타 자동차의 린 생산방식과 그 기본철학을 공유하고 있다(Ries, 2011). 이 장에서

는 린 스타트업에 대한 보다 심층적인 이해를 위해 우선 린 스타트업 사상의 원류(출발점)가 된 토요타의 린 생산방식과 린 스타트업의 관계에 대해서 알아보려고 한다.

린 생산방식(Lean Production System)이란, 기업 자원의 낭비를 최소화하는 일본식 모노즈쿠리(ものづくり), 제품개발과 생산에 대한 일본의 철학이 담긴 개념)의 대표적인 기업인 토요타 자동차의 생산방식을 일컫는 용어이다(Womack & Jones, 1991; 남영학, 2009). 린 생산방식의 탄생 배경은 다음과 같다. 1950년대 초반 토요타를 비롯한 일본기업의 생산성은 미국기업과 비교하여 1/9 수준으로 현저하게 낮았는데, 당시 토요타는 이러한 상황을 큰 문제로 인식하며 이를 타개하기 위해서는 미국기업을 모방하는 것이 아닌 토요타만의 방식으로 생산성을 향상시켜야 함을 통감하고 있었다(Ohno, 1978).

당시 토요타는 미국의 경쟁기업에 비해 생산량이 월등히 적은 상황에서 다양한 차종을 생산하고 있어 이로 인한 불량률 또한 높은 상황이었다. 생산현장에서 불량률이 높다는 것은 기업의 입장에서는 낭비가 많이 발생한다는 것을 의미한다. 이에 토요타는 자연스럽게 생산공정의 낭비를 최소화하고 보다 유연하게 다품종 소량생산을 실현 할 수 있는 효율적인 방식을 창조해내는 데 초점을 맞추게 되었다(Ohno, 1978; Liker, 2004).

그렇다면 토요타의 린 생산시스템과 린 스타트업은 어떠한 유사점이 있을까? 2011년 발간된 에릭 리스의 저서 'The Lean Startup'에는 토요타의 린 생산방식과 린 스타트업의 공통점에 대해 많은 부분 할애하여 기술하려고 노력한 흔적이 엿보인다. 하지만 여전히 이에 대한 체계적인 이론적 고찰이 부족해 보이는 것도 사실이다. 사실, 린 스타트업은 창업 초기기업에게 보다 적합한 비즈니스 운영방법론이 절실히 필요하다는 상황 하에 출현하여, 토요타의 린 생산방식과는 그 탄생배경이 상이하지만, 에릭 리스도 강조하듯이 토요타의 린 생산방식은 린 스타트업과 다양한 측면에서 근저에 깔린 기본사상을 공유하고 있다. 이 둘의 공통적인 핵심철학은 다음과 같다(표 1 참조).

<표 1> 린 생산방식과 린 스타트업이 공유하는 대표적인 근본 철학

| | 린 생산방식 | 린 스타트업 |
|---------------------|--|--|
| 현장주의 | 건너건너뛰 (現地現物, 現場현물) 문제가 생기면 사무실에 앉아서 말고 문제가 발생한 현장(생산라인)으로 달려가 문제의 원인을 파악 | 창업가는 사무실 안에서 짐작만 하면 안되고 고객에 있는 현장에 나가 비즈니스 모델에 대한 가설을 검증하고 고객 피드백을 받아 조정 |
| 잡이당기기 (Pull) 방식의 흐름 | 뒷 생산라인의 필요 부품양에 대한 정보가 간판을 통해 앞순서로 피드백되어 뒷라인이 앞을 잡아당김 | 뒷 순서인 마케팅의 기능이 앞 순서인 제품개발에 적극적으로 관여하여 마케팅적인 정보가 제품개발에 반영되며 잡아당김 |
| 점진적 개선, 학습 | 현장에서 발견된 문제의 개선에 집중. 문제해결과정에서 창출된 지식의 조직내 공유·학습 | 기업이 설정한 가설에 대한 고객검증을 실시하고 이를 바탕으로 가설을 지속적으로 개선·학습 관련 정보를 조직내 공유 |

출처: Ohno(1978), Womack & Jones(1991, 1996), Ries(2011) 재구성

첫째, 현장을 중시하는 시각이다. 토요타에서는 문제가 발생하면 상황을 정확하게 이해하기 위해 무엇보다 가장 먼저 문제가 발생한 현장으로 달려가서 직접 보는 ‘겐치겐부쓰(現地現物, 현장현물)’의 정신(원칙)을 최우선으로 생각한다. 이는 현장을 자세히 관찰하면서 문제가 발생한 근본적인 이유에 대해 (추측이 아닌) 직접 확인한 ‘사실’을 근거로 숙고하기 위함인데, 이는 린 스타트업도 마찬가지이다. 린 스타트업의 근본적인 사고방식은 성공적인 제품/서비스를 개발하려면 사무실에서는 아무것도 알 수 없고 무조건 고객이 있는 ‘현장’으로 나가서(Going out of the building) 현장에서 고객의 실제 목소리에 입각한 사실정보를 파악하고 이를 바탕으로 끊임없이 불확실한 제품과 비즈니스 모델을 점차 확실한 것, 해결 가능한 것으로 바꾸어 나가야 함을 강조한다(Ries, 2011; Blank, 2012; 2013).

두 번째, 끌어당기기(Pull) 방식의 실행이라는 점이다. 린 생산방식의 하나의 큰 기둥인 적시생산방식(JIT: Just In Time)은 필요한 부품이 필요한 때에 필요한 양만큼 전체 생산라인에 흐를 수 있게 설계된 시스템으로, 기존의 생산라인에서는 앞공정이 뒷공정으로 부품을 공급한다는 사고방식에 입각하여 앞에서 부품을 만들고 뒤로 밀어내는 일방적인 푸쉬(Push) 형태의 라인 운영방식이었던데 반해, 린 방식은 최종 로트(Lot)에서 필요한 부품양에 대한 정보가 가장 앞순서의 부품공정에 전달되어 뒤에서 필요한 양만큼 앞공정이 작업을 하게 되는, 마치 뒤에서 앞을 잡아당기는(Pull) 것과 같은 형태의 생산라인(제품개발)의 흐름을 보인다(Ohno, 1978). 이는 쓸데없이 많은 양의 부품을 생산하는 상황을 예방하여 기업이 과잉생산, 과잉재고를 최소화할 수 있게 도와준다.

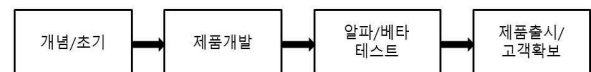
린 스타트업에서도 이러한 잡아당기기 (Pull)가 관찰된다. 기존의 제품개발 프로세스에서는 앞순서(공정)에 해당하는 제품개발과 뒷순서인 마케팅이 비교적 독립성을 가진 각각의 단계로써 분리되고, 먼저 제품개발이 이루어지면 그 후에 마케팅팀이 순서를 이어받아 홍보 및 영업을 하는, 앞에서 뒤로 밀어내는 푸쉬(Push)형태의 선형적(Linear)이고 일방향적(One-way)인 흐름을 보였다. 하지만 린 스타트업은 앞뒤 순서인 제품개발과 마케팅이 적극적으로 상호작용을 주고받는 구조로, 특히 뒷단계인 마케팅이 앞단계인 제품개발에 적극적으로 관여하며 제품의 판매와 홍보 및 구매자에 대한 분석 등의 마케팅적인 정보가 제품개발에 적극적으로 반영되도록 하고 이에 따라 제품개발이 진행/조정되는, 마치 생산라인에서 뒷공정(마케팅)의 정보가 앞공정(제품개발)에 제공되어 뒷공정이 앞공정을 잡아당겨 조절하는 것과 같은 끌어당기기(Pull) 방식의 흐름을 보인다. 따라서 린 스타트업은 린 생산방식과 같이 앞-뒤공정의 긴밀한 상호작용(조정)으로 전체 프로세스의 효율화/최적화를 달성할 수 있게 디자인된 시스템이라는 공통점이 있다.

세 번째, 두 시각 모두 문제해결을 통한 ‘점진적 개선 (학습)의 중요성’을 강조한다는 점이다. 토요타의 린 생산방식은 문제의 발생을 학습할 수 있는 소중한 기회로 여기고, 문제 해결과정에서 피상적인 원인(原因) 보다는 근본적인 진인(真因)

을 밝혀내어 이를 점차 개선해 나가는데 집중한다(Ohno, 1978). 린 스타트업 역시 문제해결과 점진적/지속적 개선을 중요하게 생각하는데, 린 스타트업 방법론을 실행하는 창업 초기기업은 자사의 제품, 목표고객에 대한 가설에 존재하는 문제점과 해결책의 방향을 필요시 끊임없이 조정(Pivot)한다. 이때 기업은 문제의 근본적인 원인과 그 해결방법 및 새로운 방향설정에 대한 정보가 초기에 전 조직원에게 원활히 공유되고 이해될 수 있도록 수집된 데이터와 분석 정보의 효율적인 제시 및 공유에 대한 문제도 연구한다(Ries, 2011).

2.1.2 고객개발론

Blank(2003)는 창업 초기기업과 비교해, 고객과 제품에 요구되는 기능 파악이 용이하고 시장이 명확히 존재하며 차별화 방안을 찾기가 비교적 쉬운 대기업을 가정하여 만들어진 전통적인 신사업 추진 프로세스가 창업 초기기업에 적용되기에는 그다지 효과적이지 못하다는 점을 지적하며, 제품과 고객에 대한 불확실성이 훨씬 높은 창업 초기기업이 비즈니스 운영의 초기에 제품/서비스에 대한 완벽한 결정을 하는 것은 불가능하며 쓸모도 없다고 말했다. 아래의 <그림 1>에서 보듯이 기존 경영학에서 제시되었던 사업운영의 프로세스는 새로운 제품에 대한 요구사항을 수집하고 이를 바탕으로 하여 제품을 개발, 고객에게 알파/베타 테스트를 실시하고 테스트 의견을 반영하여 제품의 출시 전까지 개발팀이 테스트 과정에서 판명된 기술적 오류를 고치는 순서로 진행된다.



출처: 블랭크 & 도프(2014), p. 49
 <그림 1> 전통적인 신사업 추진 프로세스

Blank(2003, 2012)도 지적하였듯 기존의 사업추진 프로세스는 (알파/베타) 테스트를 거쳐 제품을 출시한다고는 하지만, 이 때의 테스트는 제품의 기획자체에 대한 반복적이고 집요한 검증과 개선을 위한 단계라기보다는, 초기에 확정된 기획을 바탕으로 개발된 제품의 기술적 오류를 수정하는 과정이다. 이렇게 해서 오류가 수정된 제품은 출시와 함께 처음으로 대중에게 선보여지게 되며, 제품출시 이후에는 마케팅과 영업부서가 제품의 홍보 및 판매를 이어받아 고객에게 본격적으로 판매하는 순서로 이루어진다. 이러한 기존의 프로세스에서 주목해야 할 점은 기업이 초기에 제품을 기획하여 일단 특정 제품의 컨셉/상세 사양을 결정하고 제품개발에 착수하면, 출시 전까지 그대로 커다란 변경이 없이 개발이 진행되어, 출시까지의 긴 프로세스 동안 정작 가장 중요한 고객과의 소통을 통한 제품에 대한 체계적/반복적인 가설검증이 이루어지지 못한다는 점이다.

사실 많은 경우 고객들은 눈앞에서 실제 제품을 보지 않고 구매여부를 판단하는 것이 매우 어렵다. 만약 기업의 제품이 기존에 존재하는 제품 카테고리이고 상세기능에 대해서 비교적 쉽게 이해하고 떠올릴 수 있다면 고객이 자신의 구체적인

요구사항을 알아내는 것이 비교적 수월할 수는 있지만, 그렇다 하더라도 대부분 고객들은 실제 제품을 보지 않고는 본인이 무엇을 원하는지조차 인식하지 못하거나, 아니면 실제 본인이 원하는 대로 제품이 만들어져 출시된다고 하여도 막상 그러한 제품을 맛따뜨렸을 때는 본인이 생각한 것과 달라 구매의욕이 일어나지 않을 가능성도 있다. 실제로 실패한 창업 초기기업들은 제품 출시 이후가 되어야 본격적인 고객접촉이 증가하면서 개발된 제품을 구입해줄 고객이 실제 시장에 얼마 없음을 깨달았지만, 출시 이후에는 막대한 시간과 자원을 다시 들이지 않고서는 제품을 변경하는 것이 사실상 어려웠음을 토로하고 있다.

이처럼 앞에서 언급된 기존의 ‘직선적이고 일방향적인 폭포수식(Waterfall Development Model) 제품개발’의 큰 한계점은 초기에 제품을 기획하고, 고객의 요구사항을 파악하고 판매수량을 예측하는 것이 실제 제품을 가지고 이루어지는 것이 아니고, 엄밀하게 말하면 현실에서 철저히 검증되지 않은 경영자 및 개발자의 추측과 추정을 가지고 사업이 진행된다는 것이다. 불확실성이 특히 높은 스타트업의 경우 실제로 기업들의 초기 가설과 추정은 대부분 잘못된 것이 많다. 대부분의 경우 고객들은 기업의 사업계획서대로 행동하지 않는다. 이 때문에 기업들은 제품이 고객의 핵심문제를 해결하지 못하거나, 초기 고객 확보에는 성공했지만 주류 시장으로 이행하는데 어려움을 겪거나, 제품개발 이후에 유통비용이 너무 크다는 것을 깨닫기도 한다. 만약 스타트업이 기존의 방법론대로 자원배분을 해나간다면 초기의 사업계획에 기반하여 자원소진이 상당히 진행된 상황에서 사태의 심각성을 깨닫고 현실과 맞닥뜨리게 될 수 있다.

Blank(2012)는 고객과 만나는 순간 어떤 사업계획도 통하지 않는다는 것을 인식하는 것이 중요함을 거듭 강조하며, 기존의 프로세스를 따라 제품 출시 후 결과만을 기다리는 것은 마치 ‘조준, 준비, 발사’ 단계에서 ‘발사’부터 하고 ‘준비, 조준’을 하는 것과 같다고 하였다. 따라서 Blank(2003)는 이러한 시각에 입각하여 기업의 본격적인 설립·확장 이전에 자사가 제공하는 제품/서비스에 대한 ‘고객의 존재를 발굴하고 입증’해내는 고객개발 (Customer Development)의 필요성을 역설하였다.

- (1) 고객발굴 (Customer Discovery): 창업가의 비전을 포착하고 일련의 비즈니스 모델을 가설로 바꾸고 고객 반응을 테스트, 가설을 사실로 확인할 수 있는 계획을 세우는 단계
- (2) 고객검증 (Customer Validation): 도출된 비즈니스 모델이 반복과 확장이 가능한지 검증하고 그렇지 않다면 가설을 전환 (Pivot, 피벗)하여 고객발굴 단계로 돌아감
- (3) 고객창출 (Customer Creation): 실행의 단계로 고객을 모아 판매채널로 집중시키고 비즈니스의 규모를 파악함
- (4) 기업설립 (Company Building): 검증된 모델의 실행에 집중하기 위해 조직의 규모를 확대하는 단계

기존의 경영학이 제품개발 프로세스로 제시한 모델(폭포수식, 동시개발방식 등의 제품개발)과 고객개발론이 다른 점은, 기업의 비즈니스 모델에 관한 가설을 검증하고 확장가능하다는 것을 확인하기 전까지 예산지출을 최대한 제한한다는 점이다(Blank, 2003; 2012). 고객개발모델에서 창업 초기기업은 반복, 확장 가능한 비즈니스 모델을 찾기 전까지 보유한 현금을 유지하며 적절한 비즈니스 모델을 찾은 이후에 비로소 비즈니스 확장을 위해 속도를 높이고 규모가 큰 예산을 집행한다. 따라서 <그림 2>에서 보여지듯이 고객개발의 초기 단계에는 ‘탐색’에 집중하고 확장가능성이 검증되면 이 때부터 탐색에 집중하던 팀을 ‘실행’에 집중하는 팀으로 바꾸어 본격적으로 대규모 자원투자를 진행하는 것이다.

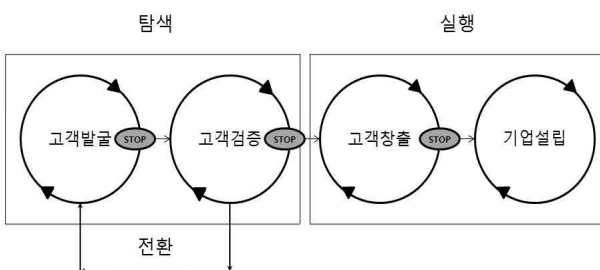
이와 같이 고객개발론은 기존의 경영학에서 제시하는 방법론이 초기 창업기업의 상황에 적합하지 않다는 인식에서 시작되어, 불확실성이 매우 높고 자원의 제약이 큰 초기 창업기업이 더욱 효율적으로 이용할 수 있는 방법의 개발에 초점을 맞추고 있다. 스타트업 생태계에서 기업가이자 투자자로서 다양한 경험과 관찰을 해온 스티브 블랭크의 고객개발론은 이후 에릭 리스에 의해 한 단계 더 발전함으로써 린 스타트업 개념으로 대중화 된다.

2.2 린 스타트업

2.2.1 린 스타트업 핵심 모델

린 스타트업과 그 근본 사상을 공유하는 린 생산방식과 고객개발론의 시각은 창업가 에릭 리스에 의해 빠른 개발과 협업을 중시하는 애자일(Agile) 소프트웨어 개발방식과 접목되어 ‘린 스타트업(Lean Startup)’이라고 명명되었다(Ries, 2011; Blank, 2013). Ries(2011)는 린 스타트업이 Christensen(1997)이 밝혀낸 작은 규모의 신생기업이 일으키는 파괴적 혁신(Disruptive Innovation)을 위한 유용한 하나의 방법론이 될 수 있다고 하였다. 이번 장에서는 린 스타트업의 구체적인 내용에 관해 살펴보고 린 스타트업 방법론의 유용성/가능성과 한계점에 대해서 논의하고자 한다.

린 스타트업 모형의 핵심은 만들기-측정-학습의 피드백 순환(BML Feedback Loop)을 구축하는 것이다(Ries, 2011). 기업들은 고객이 느끼는 문제를 해결함에 있어 가장 핵심이 된다고 판단되는 가설(가치가설)을 찾아내고 가설이 명확해지면 이를

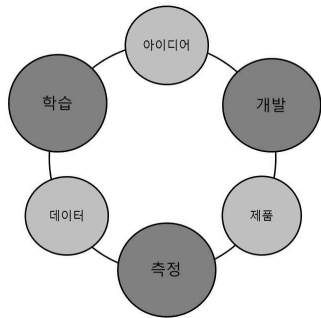


출처: 블랭크 & 도프(2014), p. 69

<그림 2> 고객개발의 단계

고객개발의 단계는 다음과 같다 (그림 2 참고).

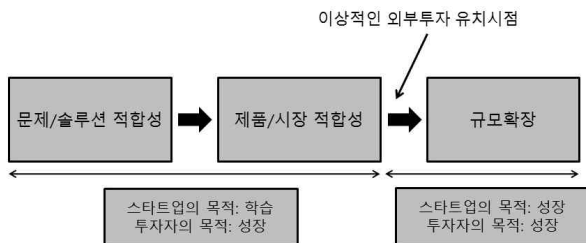
바탕으로 문제해결에 핵심이 되는 요소를 담은 최소요건제품(MVP, Minimum Viable Product)을 만들어 이를 가지고 시장에서 고객의 반응을 측정한다. 측정단계에서는 자사의 제품이 과연 고객에게 진정한 가치를 제공하고 있는지를 정량적으로 알 수 있도록 실행지표(Actionable Metrics)와 허무지표(Vanity Metrics)를 구분하여 측정하는 것이 중요하다. 만약 이 과정에서 제품의 방향성에 어떠한 문제가 발견되면 기업은 방향전환(Pivot)을 실시하여야 한다.



출처: 리스(2012), p. 71

<그림 3> 개발-측정-학습의 고리

이러한 린 스타트업의 실행방법은 다음의 3단계로 나누어 생각할 수 있다.



출처: 모리아(2012b), p. 42

<그림 4> 린 스타트업의 단계별 검증

우선 첫 번째 단계로 기업들은 고객들이 느끼는 문제(Problem)와 그 문제에 대한 자사의 해결방법(Solution)에 관한 가설을 세우는 단계이다. 이 때 기업은 제일 먼저 그 문제가 과연 ‘해결할만한 가치가 있는 문제인지’에 대한 검증을 실시해야 하는데, Maurya(2012a)는 이를 위해 기업들이 우선 자사의 사업수행에 있어서의 주요한 고려요인(자사가 해결하려고 하는 고객 문제에 대한 정의, 타겟 고객군, 자사 제품/서비스의 주요 제공가치, 문제에 대한 해결방안, 유통채널, 비용구조와 수익원 등 총 9가지)에 대해 한 장의 ‘린 캔버스(Lean Canvas)’에 간략하게 기입해봄으로써 최대한 효율적으로 사업계획에 대해 숙고할 것을 강조한다. 기업은 이를 바탕으로 우선 자사가 가정하고 고객의 문제와 그에 대한 자사의 솔루션이 실제로 타당한지를 고객 인터뷰 등을 통해 고객의 실제 반응과 대조하여 살펴보는 기회를 만들어야 한다. 여기서 기업은 문제와 해결책에 대한 검증 내용(Problem/Solution Fit)을 바탕으로 해서 해결책이 최소한 갖추어야 할 핵심요건을 증점적으로 구현한 프로토타입인 최소요건제품(MVP)을 만든다.

다음 단계는 제품/시장 적합성 검증 단계(Product/Market Fit)로 개발된 최소요건제품(MVP)을 실제로 고객들이 원하는 제품인지를 확인하는 단계이다. 이는 창업 초기기업에게 가장 중요한 단계로 실제 개발된 제품을 자사의 비전에 동의하는 소수의 초기고객(Earlyvangelist)에게 반복적으로 보여주고 반응을 측정한다. 기업은 그로부터 학습을 하고 그 다음 제품개발에 이를 반영하는 만들기-측정-학습의 피드백 순환(Feedback Loop)을 반복하게 된다. 구체적으로는 고객이 원하는 핵심기능에 대한 자사 제품의 가치제공 및 만족 정도를 정성적으로 검증하고 더 나아가 정량적으로도 유효한 지표를 통해 관찰(Tracking)해야 하는데, 이 과정에서 기업은 고객의 반응을 살펴며 점진적으로 기능을 추가 또는 삭제한다. 기업은 피드백 순환의 반복주기(Iterative Cycle)를 돌리면서 후반 단계에 들어가기 전까지 핵심기능을 구현한 간단한 제품(MVP)으로 자원투자의 양을 제한하며 시장에서 검증을 계속하고, 만약 그 과정에서 가정이 틀리다는 것을 발견하게 되면 피벗(Pivot, 방향전환)과 개선을 실시한다.

두 번째 단계에서 자사 제품의 가치가 고객에게 인식되고 시장성이 있다는 것이 확인되면 마지막 단계로써 규모확장(Scale) 가능성을 검증하게 된다. 이 단계는 초기시장에서 주류시장으로의 확장을 시도하는 단계로, 기업의 비즈니스 모델이 검증되면 영업과 마케팅 활동을 확대하고 신규고객을 창출함으로써 회사를 성장시키는데 주력한다. 기업은 이 단계에서 본격적으로 외부투자를 유치하는 것이 이상적이라고 할 수 있는데 이는 창업가와 투자자 모두 세 번째 단계의 시점에서 ‘사업확장’이라는 동일한 목적을 가지기 때문이다 (Maurya, 2012a). 이 단계에서는 ‘학습’에서 ‘성장’을 추구하는 조직으로 조직의 성격이 변화하며 기업은 MVP를 버리고 완전한 제품을 시장에 공급하게 된다.

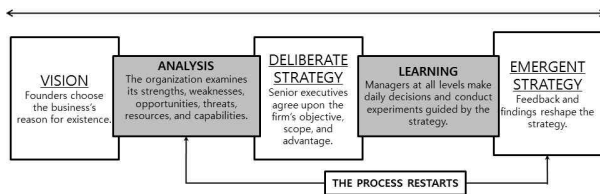
에릭 리스는 린 스타트업 방법론을 자신이 설립한 기업 IMVU의 제품개발 프로세스에 적용하였다. 사실 그 자신도 초기 IMVU의 제품개발에 전통적인 제품개발 프로세스를 적용하여 고객이 원치 않는 쓸모없는 기능을 만들려고 3년이나 고생했다는 것을 깨달았다. 이후 그는 린 스타트업의 시각을 적용하여 창업 120일 만에 초기제품(MVP)을 출시하였고, 제품에 필요한 최소한의 핵심기능만 구현한 이 제품은 일부 고객의 환영을 받았는데, 이후 IMVU는 고객의 의견을 제품에 꼼꼼히 반영하며 충성 사용자의 호불호를 빠르게 살펴 기능을 추가하거나 삭제해 나갔다.

IMVU는 제대로 제품을 만들기까지 MVP를 계속 검증하여 전환 (Pivot)하고 다시 검증했다. 그는 이것이 단지 단발적인 대응에 그치지 않도록 일련의 학습과정을 업무 중의 필수적인 절차로 만들었으며, 비즈니스를 키울 가치가 있다는 증거를 찾기 전까지 영업, 마케팅 인력의 고용 등은 하지 않고 회사를 제품 개발팀으로만 구성하였다. 이는 기업이 최종적으로 확장이 가능하고 수익성이 있다고 판단되는 비즈니스 모델을 찾아가기까지 자원의 낭비를 최소화하고 효율적으로 운영하는 린 스타트업의 운영방식을 잘 보여준다.

2.2.2 린 스타트업의 발전과 한계

Ries(2011)가 린 스타트업이라는 시각을 제시한 이후 현재까지 이 방법론은 다양한 산업의 창업 초기기업들에게 적용되어왔다. 이에 따라 린 스타트업의 더욱 효율적인 활용을 위한 후속 개념과 방법론들이 개발되고 있으며, 대학에서의 관련 강좌 및 실무자들의 모임도 활성화되고 있는 상황이다(Nobel, 2014; 조성주 외, 2014). 제품 출시 전에 이미 완벽한 제품을 만들어 출시 후 쓰디 쓴 캠페를 경험한 과거의 창업가들은 “제품을 출시하기 전에는 무엇도 만들지 말라”, “컴퓨터에서 몇 시간의 리서치를 하는 것보다 밖으로 나가 직접 5명의 고객을 만나는 것이 훨씬 가치있다” 등의 충고를 하며 이제는 몸소 린 스타트업 모델을 실천하고 있다(Onyemah, 2013). 사실 이는 Stevenson(1983)도 이야기하였듯 “창업으로 성공하려면 전략을 지극히 구상하지 말고 외부에서 찾아오는 기회에 항상 재빨리 대응해야한다”라는 말과도 일맥상통한다.

현재 린 스타트업의 개념은 그간 대기업 중심의 연구에서 비롯된 이론이 추가 되어왔던 경영전략의 논의에도 영향을 미쳐 2016년 하버드 비즈니스 리뷰에는 린 스타트업을 하나의 경영전략으로 인정하는 ‘린 전략(Lean Strategy)’이라는 개념이 등장하기도 하였다. Collis(2016)는 종래의 의도적 전략(Deliberate Strategy)과 린 스타트업에서 제안하는 창발적 전략(Emergent Strategy)을 결합하여 수행하는 것이 필요함을 논하였는데, 이는 기업이 무엇을 하지 않을지를 선택해야 하는 전략적인 의사결정과정에 린 스타트업이 제시하는 프레임워크가 효과적인 지표가 된다는 것이다. Collis(2016)는 이 과정을 ‘린 전략과정(Lean Strategy Process)’이라고 하였다(그림 5 참고).



출처: Collis(2016), p.67.

<그림 5> 린 전략과정 (The Lean Strategy Process)

2011년 에릭 리스의 ‘The Lean Startup’ 발간 이후 스타트업 생태계는 린 스타트업 모델을 효율적인 방법론으로 인정하며 빠르게 받아들이고 있다. 그 이후, 린 스타트업 관련 저서가 연이어 발간되고(Maurya, 2012a; Holiday, 2014; Klein, 2013; Eisenmann et al., 2011), 하버드 비즈니스 리뷰를 중심으로 이에 관련된 논의들이 꾸준히 이루어지고 있다(Blank, 2013; Croll & Yoskovitz, 2013; Onyemah, 2013; Collis, 2016; Ladd, 2016; Gulati & DeSantola, 2016). 하지만 모든 경영의 방법론이 그러하듯 실제 현장에서의 적용과정에는 항상 한계점 및 주의점이 존재한다. 린 스타트업 역시 여러 장점에도 불구하고 그 실행과정에서 아래와 같은 어려움이 지적되고 있다(Suster, 2010; McGinn, 2012; Kolko, 2015).

우선, 창업가들이 고객의 반응을 주의 깊게 듣다보니 너무

자주 피봇을 하게 된다는 것이다(McGinn, 2012; Ladd, 2016). 이는 린 스타트업의 실행 시 고려해야할 중요한 문제로 어디까지 고객의 의견을 들어야 하는지에 대해 기업들이 명확한 기준을 세울 필요가 있다는 것을 의미하기도 하다. 고객들의 의견을 모두 수용하여 무분별한 방향전환을 일상적으로 반복하는 것은 린 스타트업의 핵심메세지가 아니다. 이와 관련하여 기업들은 종종 고객의 좋은 의견을 명확한 기준이 없어 실수로 무시하는 경우도 있다. 피봇을 할 지 말지에 대한 의사결정(Go/no-Go Decision)은 물론 고객의견에 의거하여 결정되지만, 이에 대한 기업 내부의 의사결정 기준 및 체계 없이는 기업이 올바른 의사결정을 내리기가 상당히 어렵다.

또한 무분별한 방향전환은 창업가와 조직원들을 지치게 만들 수 있다. 열정을 잃게 되는 것은 창업 초기기업에게 그 존재의 이유가 소멸되는 것과 같은 중대한 사항이다. 기업이 고객의 의미 있는 시그널을 잘 파악하여 효과적인 피봇을 하는 것이 불가능하다면 오히려 자원과 에너지를 더욱 낭비하는 결과를 초래하게 될 수도 있다(McGinn, 2012; Ladd, 2016).

더불어 린 스타트업은 제품을 테스트하는 과정에서 최소한의 핵심기능을 구현한 MVP를 가지고 고객 및 시장검증을 실시하는데 이러한 최소요건제품은 제조업에서는 만들기가 쉽지 않다는 단점이 있다(조성주 외, 2014). 사실 린 스타트업에 관한 그간의 사례들이 소프트웨어 제품 혹은 서비스를 기반으로 한 기업의 케이스가 많았던 이유도 소프트웨어 기반의 제품 및 서비스의 경우 최소요건제품의 개발과 고객 테스트가 비교적 용이하기 때문이다. 하지만 하드웨어 기반의 제조업 제품을 공급하는 기업도 해당기업의 제품 및 서비스에 대한 가치를 실제 시장에서 테스트한다는 의미에서 린 스타트업의 핵심원리를 활용하는 것이 얼마든지 가능하다.

또한 최근 3D프린터의 활성화 및 중국의 심천(深圳)을 비롯한 하드웨어 샘플의 제작을 빠르고 저렴한 비용으로 대행해주는 생태계가 출현하여 발달하고 있으며, 하드웨어 MVP의 개발에 들어가는 비용을 킥스타터(Kickstarter) 혹은 인디고고(Indiegogo) 등과 같은 크라우드 펀딩 플랫폼을 통해 조달할 수 있는 환경이 조성되는 등 기존에 지적되어온 제조업에의 적용 곤란성이 점차 완화되고 있는 추세이다(유영글 외, 2014). 다음 장에서는 린 스타트업 방법론을 적용하여 제품개발 및 판매의 일련의 과정을 효과적으로 실행한 기업, 카닥(Cardoc)의 사례를 소개하고 카닥의 설립경위와 성장과정에 대해 상세히 살펴봄으로써 한국기업에서의 린 스타트업의 적용과정과 그 방법론에 대해 고찰해보고자 한다.

III. 사례연구-카닥(Cardoc)

린 스타트업이 미국에서부터 논의되기 시작되어 도입된 만큼, 우리가 지금까지 접해왔던 사례들은 거의 해외의 사례가 중심이 되어왔다. 파일공유 클라우드 서비스 드랍박스(Dropbox), 소셜 커머스 그루폰(Groupon), 온라인 커머스 자포

스(Zappos) 등 지금까지 린 스타트업에 관련해 소개되어져 왔던 미국의 사례들은 초기 인적자원의 수준, 타겟팅 하는 시장(전 세계의 1/4에 해당하는 내수시장 규모), 지원되는 자금규모 등의 측면에서 우리나라 현실과는 상당한 물리적/정서적 간극이 존재한다.

이러한 상황에서 린 스타트업 방법론 논의의 발전을 위해서는 미국 등의 해외사례와 더불어 한국의 사례들을 보다 적극적으로 발굴하고 '한국적' 린 스타트업에 대한 논의와 좀 더 깊은 이해를 위한 노력이 필요하다고 생각된다. 사례연구는 새로운 현상을 탐색적으로 탐구할 때 유용한 연구 방법론으로써, 현재 한국기업의 린 스타트업 실행에 대한 이해의 기반이 부족한 상황에서 이를 위한 관찰에 적합한 방법론이라고 할 수 있다(Yin, 1984).

따라서 본 논문에서는 린 스타트업을 적용하여 비교적 빠르게 성장한 (주)카닥(Cardoc)에 대한 사례연구를 실시하여 한국기업의 린 스타트업 적용에 관해 고찰하고 그 유용성에 대해 논의하였다. 카닥의 사례연구는 린 스타트업에 대한 학문적 사례추적의 발판을 제공함과 동시에 창업을 꿈꾸는 국내의 실무자들(예비창업자, 창업자, 창업교육 일선에 있는 교육자, 그리고 신사업을 기획하는 대기업)에게도 의미 있는 연구가 될 것이다.

3.1 카닥의 출범배경

카닥은 지역기반 자동차 외장수리 견적비교 모바일 서비스 회사이다. 카닥은 포털회사 다음 커뮤니케이션즈(Daum)의 사내벤처 육성조직인 NIS(Next Incubation Studio)의 사내벤처로 시작되었는데, 구체적으로 2012년 9월 카닥의 리더 이준노(현재 카닥 대표)가 NIS의 사내벤처 프로그램 1기로 참여한 것이 계기가 되어 시작되었다. 아래는 NIS에 대한 대략적인 내용이다.

- NIS 설립시기: 2012년 8월
- 1회 사내벤처 경진대회: 2012년 9월 27일
- 1회 사내벤처 선발 팀: 3팀 (카닥, 클링, 해피맘)
- 사내벤처 1기 출범: 2012년 11월 1일

NIS는 Daum 내 전략그룹에서 발제하여 시작된 '린 조직'이었다. 2012년 설립초기부터 NIS의 본부장을 역임한 민윤정은 그 당시 NIS의 설립배경을 "스마트폰 이후의 신규 비즈니스 및 시장기회를 창출하여 변혁이 일어나도록 자극하기 위한"이라고 설명하였는데, Daum은 이를 위해 소규모의 예산으로 NIS를 시작하였다. 보유 예산이 적은 환경에서 태어난 NIS조직은, 실패 시 피해를 최소화할 수 있는 '린 스타트업'의 정신을 시작부터 이미 내재하고 있었다고 할 수 있다. 실제로 '린 스타트업' 방법론은 NIS가 사내벤처 선발팀을 교육시키고 인큐베이팅 시키는 과정 내내 중요한 원칙으로 적용된다.

Daum은 2012년 11월 사내벤처 출범에 앞서 10월 2일에 사전 워크숍을 개최하였다. 아래의 <표 2>는 당시의 워크숍 일정 및 내용이다. 표 2에서도 보여지듯이 첫날의 핵심내용도

'린 스타트업 전략'으로 시작한다.

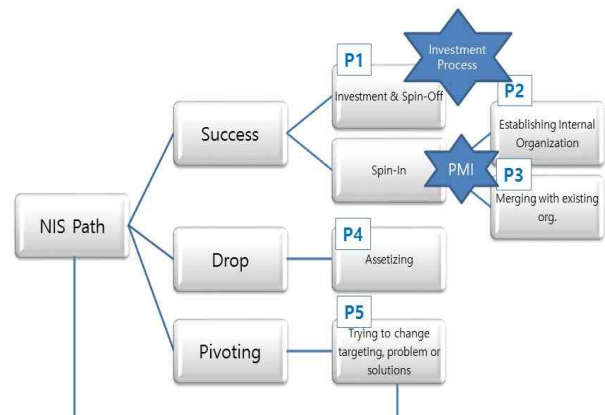
<표 2> Daum NIS 워크숍 일정 및 내용

| Date | Subject | Content |
|--------------|--|---|
| Oct 16, 2012 | Lean Startup Strategy | Lean Startup Process & Concepts |
| | Lean UX & UI Design | Lean UX & UI Design How to interview customer? |
| | Server Programming Interface | How to use AWS components? Daum's internal platform & tech. |
| Oct 23, 2012 | Platform Design - API & Platform | Platform, API, Open Source activities |
| | Marketing 101 - Segmentation, Targeting, Positioning | Basic Information about segmentation, targeting, positioning |
| | Business Model 101 - Daum's Biz Model & Biz Model Design 101 | Business 101: Search Ad structure, Other Biz Model What is your Biz Model? |

출처: Daum NIS 내부자료

NIS는 스스로도 철저하게 '린'하게 시작되었고, 그 조직운용의 핵심원칙도 '린 스타트업'으로 삼았다. 따라서 NIS는 사내벤처 출범 전에 '린 스타트업'의 개념을 선발팀들에게 심어 주려고 노력하였는데, 이에 따라 사내벤처 출범 전에 선발팀들을 위해 실시된 사전 워크숍의 내용도 린 스타트업 프로세스와 컨셉, 린 UX/UI 디자인, 고객세분화 및 타겟팅 그리고 린 스타트업 운용에 필요한 클라우드 서버 이용까지 '린 스타트업'을 가능하게 하는 구조로 설계되었다. NIS의 민윤정 본부장은 저자와의 인터뷰에서 린 스타트업 적용배경에 대해 MIT Sloan 유학시절 접했던 '린 문화'와 2011년 출간되어 전 세계적인 주목을 받은 에릭 리스의 저서 'The Lean Startup'의 영향이 컸다고 말하였다.

NIS에서는 매 3개월마다 사내벤처로 선발된 각 팀들의 성과와 잠재력을 멘토보드(엔지니어링 멘토, 비즈니스/전략 멘토)와 전문판정단이 평가하도록 하여 '성공, 피벗팅, 중단 여부'를 결정하였다. 이는 3개월 단위로 스타트업을 엑셀러레이팅하는 미국 실리콘밸리 500 Startups와 Y-Combinator의 운영방식과 유사하다고 할 수 있는데, 아래 <그림 6>은 실제 NIS에서 적용되었던 성공/실패의 판정 Path 이다.



출처: Daum NIS 내부자료

<그림 6> NIS의 성공/실패 판정 Path

위의 그림에서도 보여지듯이 NIS는 선발팀들의 성공 판단 기준도 철저히 린 스타트업의 개념을 적용하였는데, 팀이 성공 가능성을 검증해나가는 경우에는 성장을 가속화시킬 수 있는 구조로, 만약 실패할 경우에는 그 축적된 경험을 내재화(자산화)하고, 초기 서비스 모델에 문제가 있는 경우에는 만들고 측정하고 배우는 반복주기(Build-Measure-Learn)를 지속하여 학습(Learn)하거나 혹은 문제의 해결방안 등에 변화를 주는 피벗팅(Pivoting)을 하게 하는 구조로 실시하였다.

사실 2012년 당시에는 다소 생소해 보였던 린 스타트업의 개념과 방법론이 이렇듯 NIS에서 확고한 운영철학과 체계로 자리 잡으면서, 사내벤처로 선발된 팀들에서도 이 그 영향을 받아 비즈니스를 개발하고 발전시켜나가는 일련의 과정에서 린 스타트업의 개념을 적용하는데 저항감이 덜했다. 실제로 NIS는 2012년 1기로 선발된 3팀의 성과를 인정하여 2013년에는 6개 팀을 선발하는 등 그 규모가 확대되었다. 결과적으로는 2014년 Daum의 카카오와의 합병으로 인해 조직이 해체되었지만, NIS를 통해 전파된 린 스타트업 비즈니스 운영 방법론은 그 이후에도 카닥의 확고한 기반 철학으로 자리잡아 활용되고 있다.

3.2 카닥팀의 시작

카닥 서비스의 아이디어는 카닥팀 리더였고 현재 카닥의 대표인 이준노가 2006년부터 수입차 관련 커뮤니티사이트(네이버 카페 TDI 클럽, www.tdiclub.co.kr)를 운영한 것에서 시작되었다. 이준노는 폭스바겐 자동차 중심의 ‘TDI Club’ 커뮤니티를 운영해 오면서 자동차 애프터마켓의 시장성을 파악하고 있었는데, 그 중에서도 가장 시장의 매력도가 큰 자동차 외장수리, 수입차 부품유통, 중고차 거래의 세 분야로 자신의 비즈니스 아이디어를 압축하였다. 그는 이들 세 분야 중에서 자동차 외장수리에 관한 아이디어를 Daum의 사내벤처 프로그램에 ‘DentBoy’란 이름으로 응모하여, 1기에 선발되면서 본격적인 서비스 개발에 나설 수 있었다.

이준노는 사내벤처 선정이후 NIS 민윤정 본부장 및 타 직원의 추천으로 한현철(CSO), 김주희(CTO) 등의 기획자/개발자를 중심으로 하는 팀을 구성하게 되었고, 이 팀 구성원들의 상당수는 2014년 1월 카닥의 분사 시에 초기멤버로 합류하여 현재까지 이르고 있다.

3.3 카닥팀의 린 스타트업 방법론 적용

앞에서 언급하였듯이, 린 스타트업 방법론은 크게 3단계로 나눌 수 있다. 기업은 우선 문제와 해결방안의 적합성을 찾고, 둘째 해당 제품과 시장의 적합성을 검증하고, 셋째 규모 확장의 단계로 이행하게 된다. 카닥은 첫 번째 단계인 문제의 정의/발견에 관심을 많이 두었다. 특히 자동차 외장수리를 하는 사람들의 심정과 본모습(Persona)이 어떠한 것인지를 상세히 파악하여 그 결과를 서비스에 녹여내려고 계속적으로 노

력하였다. 이러한 고민은 카닥이 자동차 외장수리에 있어 기존고객들이 가진 문제점을 다음과 같이 정의하게 하였다.

“자동차 수리를 원하는 경우, 고객들이 합리적 가격의 수리서비스/수리 전문점을 찾기 위해 과도한 시간과 노력을 기울여야 함”

카닥은 기존에 자동차 수리를 필요로 하는 고객들이 적절한 가격대의 서비스를 제공하는 수리점을 찾는 것이 꽤 어렵다는 상황을 문제로 인식하고, 고객들이 보다 쉽게 합리적인 가격의 수리 서비스를 받을 수 있도록 하는 해결책을 제공하는 데 집중하기로 하였다. 이 때, 린 스타트업은 문제점을 풀기 위해 가설을 수립하고 팀 내에서 회의를 지속하는 것을 장려하지 않는다. 린 스타트업 방법론의 핵심은 기업이 일단 빨리 제품의 핵심이 되는 기능을 최소한으로 구현하는 ‘최소요건제품(MVP, Minimum Viable Product)’을 만들어 보는 것인데, 카닥은 MVP를 만들기 위해 위의 문제 정의에서 MVP가 갖추어야 하는 핵심적인 요건을 추출하여 가설에 대한 테스트를 재빨리 진행하였다. 아래는 당시 초기의 카닥이 정의된 문제에 관해서 제시한 해결책의 주요 요건이다.

- 합리적 가격: 3개 이상 견적비교
- 과도한 시간/노력: 사진 3장, 채팅상담, 빠른 견적가능

카닥은 문제에 대한 해결책을 제시함에 있어서, 우선 고객들이 최소한 3개 이상의 견적을 비교분석하고 합리적인 가격대에 대한 판단을 내릴 수 있어야 하며, 이에 대해 과도한 시간과 노력을 들이는 것이 아니라 본인이 수리하고 싶은 부분의 사진 3장을 휴대폰으로 찍어 카닥의 모바일 어플리케이션에 업로드 함으로써 빠른 시간 내에 그에 대한 견적과 채팅상담을 받아볼 수 있도록 하겠다는 해결책이 갖추어야 하는 핵심요건을 결정하였다.

이는 카닥의 MVP가 가장 주요하게 구현해야 할 요건으로, 이러한 해결책의 최소한의 핵심요건이 결정되고 나서 카닥은 모바일 어플리케이션 목업(Mock-up)을 만들 수 있는 프로토타이핑 툴인 Axure RP를 이용하여 하루 만에 어플리케이션을 제작하였다. 이는 최소한의 시간과 비용으로 최소한의 기능만을 구현하는 린 스타트업 MVP의 예라고 할 수 있다. 이렇게 재빠르게 MVP를 완성한 카닥은 다음 단계로 MVP를 자동차 수리 서비스를 원하는 실제 고객에게 보여주며 인터뷰를 실시한다. 잠재 고객에 대한 인터뷰 결과 카닥은 초기에 정의한 기존 고객들이 가지고 있는 문제점에 대해 다음과 같은 내용을 추가하게 되었다.

“합리적 가격의 믿을만한 수리서비스를 찾기 위해 과도한 시간/노력을 기울여야 함”

카닥의 MVP를 본 잠재고객들은 카닥과의 인터뷰에서 모바일 어플리케이션을 통해 견적을 제공해준 수리업체를 과연 ‘신뢰’하는 것이 가능할지, 수리점의 신뢰성 문제에 대해 반복적으로

언급하였다. 카닥팀은 고객들에게는 '믿을만한' 수리점인가 아닌가가 서비스 이용 여부를 결정할 때 매우 중요한 요인이 된다는 것을 깨달았다.

이를 통해 카닥은 서비스 시작 초기부터 '신뢰할 수 있는 검증된' 수리점들을 사전 영업을 통해 확보해 두는 것이 중요함을 학습하였다. 그리고 부차적으로 고객들의 수리점에 대한 신뢰도 향상을 위해 수리점에 대한 고객들의 평가(평판) 시스템이나 이전에 수리된 자동차들의 사진을 보여주는 시공 갤러리 서비스 등도 모바일 어플리케이션에 추가하기로 결정하였다.

하지만 앞서도 지적하였듯이 고객들은 실제 상황에서 서비스를 경험해보지 않은 상태에서 인터뷰만으로 카닥서비스의 가치 평가를 제대로 하기란 쉽지 않다. 에릭 리스도 '실제 고객이 누구인지 모른다면 품질이 무엇인지 모른다'고 하였듯, 카닥 역시 위의 내용을 실제 상황에 맞닥뜨린 고객을 대상으로 테스트를 하는 것이 중요함을 인식하고 있었다.

이에 카닥은 그 첫 시도로 우선 Daum의 회사 주차장에 주차된 차량 중에서 손상된 차량을 발견하여 Daum의 직원을 첫 고객으로 MVP 테스트를 실시한다. 이 경험은 카닥이 만든 MVP가 실제로 고객에게 어떻게 작동하는 지에 대한 검증을 가능하게 하였다.

카닥의 MVP는 O2O 서비스의 특성을 고려하여 '컨시어지(Concierge) MVP'로 실행되었다. 컨시어지 MVP란 제품을 완전하게 개발하기 전 초기 고객에게 마치 컨시어지 서비스를 제공하듯 (CEO와 팀원들이 직접) 서비스를 수행하는 것이다 (Klein, 2013). 만약, '사람이 직접 발로 뛰어 서비스를 제공하는 MVP'가 고객에게 가치를 전달할 수 있다면 이 서비스를 '자동화'했을 때도 가치가 있다는 것을 알 수 있다.

카닥이 첫 MVP를 Daum의 직원에게 테스트할 당시에는 우선 고객에게 카닥이 설정한 가설을 테스트해보는 것이 목적이었다. 따라서 완벽한 모바일 어플리케이션도 예쁜 디자인도, 서비스 뒷단(Back-end)의 자동화된 어플리케이션의 처리 과정을 다 구축해놓을 필요도 없었다. 당시 카닥은 고객이 서비스 이용 시 처음 보게 되는 휴대폰 어플리케이션 화면과 서비스 마지막 단계에서 고객에게 제시되는 견적서 화면만 대충 모양새를 갖추어 고객이 이용할 수 있게 해놓고, 그 중간과정의 일처리는 카닥의 팀원들이 필요한 중간과정을 처리하면서 첫 MVP의 검증을 실시하였다.

이 과정은 (고객은 인지하지 못하지만) 고객에게는 마치 어플리케이션이 자동으로 작동하는 것 같이 느껴지게 한다. 그리하여 당시 Daum의 주차장에서 찾아낸 직원(자동차 수리가 필요한 '고객')은 자신의 자동차 외장의 손상된 부분을 스마트폰으로 촬영하여 카닥이 Axure RP로 하루만에 만들었던 카닥의 모바일웹 (<http://cardoc.kr>, 초기의 카닥 랜딩 페이지)에 업로드 하였다.

이후 (고객은 인지하지 못하였지만) 카닥 팀원들은 (업로드된 사진이 마치 어플리케이션이 완벽히 갖춰져 자동적으로 수리점으로 정보가 전송되는 것과 같이) 그 사진을 이메일/팩스 등을 이용하여 사전 영업된 자동차 수리점에 보냈고, 미리

섭외된 수리점들은 이를 확인하고 자신들의 견적서를 고객에게 재빠르게 보내주어 고객이 비교적 빠른 시간 안에 원하는 수리점을 선택할 수 있게 하는 과정으로 MVP 테스트가 진행되었다.

사실 창업 초기기업에게 있어 처음부터 완벽한 MVP를 구축하고 검증을 하는 것이 어려울 수도 있고, 이를 위해서는 검증 이전에 자원소모가 큰 경우도 있다. 따라서 카닥은 서비스를 위한 MVP를 테스트 하는 과정에서 완벽한 MVP를 갖추지 않고 마치 고객이 MVP가 작동하는 것처럼 느끼지만 그 과정을 수동으로 팀원들이 처리하는 컨시어지 MVP방식을 채택하여 서비스에 대한 가설과 카닥이 제시한 문제해결방식을 재빠르게 관찰하였다.

MVP의 주목적이 저비용의 빠른 출시를 통한 고객 테스트 그리고 그 테스트로 학습한 내용을 다음 서비스 개발에 피드백시키는 것이기 때문에 처음부터 완결을 기할 필요가 없었으며, 카닥은 이러한 린 스타트업 MVP의 목적을 매우 잘 이해하고 효율적으로 구현하여 적용하였다고 할 수 있다.

카닥의 팀원들이 이렇게 몸으로 뛰면서 MVP를 테스트 해본 결과, 실제로 고객들이 수리하고 싶은 부분 사진 3장을 모바일 앱에 업로드하는 것으로 수리점들이 견적을 내는 것이 충분히 가능했으며, 부품 교환이 필요한 경우에는 좀 더 정확한 견적을 낼 수 있다는 것을 학습하였다. 그리고 부품교환의 경우 차대번호 확인이 필수적이라는 사실 등의 내용도 배울 수 있었다.

카닥은 위와 같이 컨시어지 MVP 형태로 만들기-측정-학습의 반복주기(Iteration Cycle, BML Feedback Loop)를 재빠르게 한번 돌려보았고 이후 이를 지속적으로 반복하며 그 다음 번 서비스 개선에 반영하였다. 카닥의 실제 고객을 통한 반복된 MVP 테스트는 다행히도 카닥의 초기 가설이 문제없이 작동한다는 것을 알게 해주었는데, 이는 린 스타트업의 3단계 과정 중 첫 단계인 문제점과 그에 대한 해결방안의 적합성 검증(Problem/Solution Fit)이 된 것이었다.

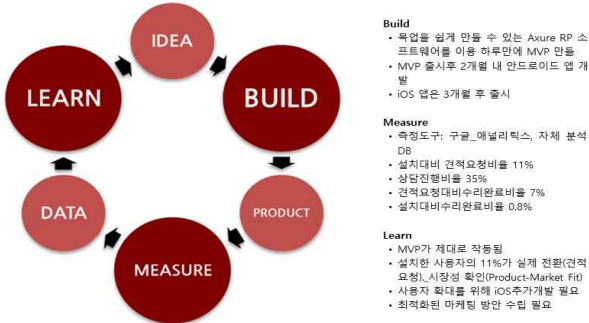
따라서 카닥은 다음으로 시장과의 적합성(Product/Market Fit) 검증에 돌입하였다. 카닥은 자사의 서비스와 시장과의 적합성을 확인하기 위해 MVP 출시 이후 2012년 11월부터 본 서비스 출시를 위한 안드로이드 앱 개발과 자동차 수리점 영업에 박차를 가하며, 2013년 2월 4일 정식 안드로이드 앱 출시를 하며 본격적으로 시장성을 검증을 실시한다. 그리고 3개월 후인 2013년 5월 13일에는 iOS 앱도 출시하였다.

3.4 카닥의 반복주기(Iteration Cycle)

카닥은 팀빌딩 직후 프로토타이핑 툴을 이용하여 최저의 비용으로 신속하게 MVP를 만들었다. 이렇게 신속하게 MVP를 만든 이유는 MVP는 최소의 비용으로 최단기간에 반복주기(Iteration Cycle)를 한 번 돌릴 수 있기만 하면 되기 때문이다.

카닥은 반복주기를 한 사이클 돌릴 때마다 구글 애널리틱스를 활용하여 검증내용을 분석, 서비스 개선을 위한 주요 요인

을 추출하였다. 카닥은 이를 지속하여 반복주기의 실행속도를 점점 높여갈 수 있었다. <그림7>은 카닥이 2013년 2월까지 두 달 동안 반복주기를 지속적으로 돌려 본 후 학습하게 된 내용의 예이다.



출처: 인터뷰를 토대로 재구성
<그림 7> 카닥의 BML 피드백 순환

3.5 카닥의 린 캔버스

카닥팀을 관장하는 NIS는 린 스타트업 원칙을 체계적으로 적용하였다. 이에 따라 카닥은 NIS에서 3개월마다 이루어지는 팀별 성과 평가에서도 별도의 사업계획서 작성을 하지 않았다. 사업보고는 린 캔버스 한 장과 성과지표(Key Metrics)로 삼았던 수치 보고로 충분했는데, 카닥은 한 페이지로 잘 정리된 사업계획서인 린 캔버스에 자사가 해결하려고 하는 문제, 그 문제점을 가지고 있는 고객, 해당 고객에 주는 가치, 문제의 해결방안 그리고 수익모델 등을 적어 평가를 받았다. <표 3>은 2013년 2월 NIS 내부에서 첫 결과평가를 받을 시기의

실제 카닥의 린 캔버스이다.

- 문제인식 (Problem): 자동차 외장수리에 있어 수요측(소비자)과 공급측(차 수리점)의 문제점을 각각 인식하였고, 현재의 경쟁서비스 및 대안(Existing Alternatives)도 기재함
- 고객세분화 (Customer Segments): 수요측과 공급측의 고객을 구분하였고, 특히 초기 마케팅 대상으로 삼은 층을 구체적으로 적시함. 초기수용자(Early Adopter)로 수요측은 온라인 동호회에 가입한 외제차 오너를, 공급 측은 온라인 영업경험이 풍부한 외장수리 전문업체로 삼음
- 고유의 가치제안(Unique Value Proposition): 저렴하고 신속하고 믿을만한 수리점을 찾을 수 있다라는 가치를 내세웠고 장기적으로는 외장수리 분야로 확대할 것을 보여줌
- 해결방안(Solution): 첫 서비스의 형태는 가격견적/비교가 가능한 안드로이드 어플 형태였으며, 차 수리점을 위해 별도의 PC/웹 서비스도 구축할 필요가 있음을 인지함
- 경쟁우위(Unfair Advantage): 수리업체 평판시스템과 고객 리뷰는 초기 선점할 경우 경쟁사가 따라오기 힘들 것으로 봄
- 수익모델(Revenue Streams): 비즈니스 모델은 프리미엄 수리점 입점과 광고모델로 잡음
- 핵심지표(Key Metrics): 견적의뢰건수, 수리 완료비율, 설치 대비 실행 비율 등을 삼음

<표 3> 카닥의 린 캔버스

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| PROBLEM [cust] 신뢰할 수 있는 수리점 찾기 정보의 부재 [supp] 찾아오는 수리 고객 외 영업 대상의 한계 [cust] 공정가격의 수리서비스를 찾기 위한 과다한 시간과 노력 필요 | SOLUTION [supp] 업체등록/견적관리 서비스(PC/모바일웹) [cust] 견적의뢰/비교 서비스(Android 앱) [cust] 신뢰할 수 있는 업체를 찾을 수 있도록 해주는 업체 평판 시스템 (transaction log + 유저평가 + 시증사진) | UNIQUE VALUE PROPOSITION [cust] 저렴한 가격의 견적을, 최소의 노력으로 빠르게 받을 수 있다. [cust] 믿을만한 수리점을 찾을 수 있다. | UNFAIR ADVANTAGE 업체 평판 시스템(사용자 리뷰 포함) - 단기적으로 달성하기 어려운 것으로 예상 | CUSTOMER SEGMENTS [supp] 판금/도장시설을 갖춘 no-brand 영세 사업자 [cust] 100만원 미만의 수리비가 소요되는 자동차 외장수리 니즈를 가진 오너(수입자의 경우 200만원 미만) |
| EXISTING ALTERNATIVES [supp] 카페 등 커뮤니티 내 업체 마케팅 [cust] 게시판을 통한 원시적 형태의 견적 요청 [cust] 카프업(11월 말 정식 오픈 예정) [cust] 고치자닷컴(앱 서비스) | KEY METRICS Act) 견적의뢰건수 Act) deal) 완료 비율 Act) 베스트시공사례 조회 비율(설치대비) A/A) 설치대비 실행비율 Refer) 구글플레이스토어 만족도 | 3 HIGH-LEVEL CONCEPT 외장수리 분야의 G마켓 | 5 CHANNELS [supp] 견적대행 영업 [cust] 자동차보험사(협상 필요) [cust] 바이럴(자동차 동호회 카페, 블로그 등) [supp] 대면/call 영업(스타샵 대상) | 2 EARLY ADOPTERS [supp] 판금도장부스를 가지고 있는 온라인홍보에 익숙치 않은 업체 사장 [cust] 수입자 오너 중 자동차 동호회에 가입하였지만 필요할 때만 들어가 정보를 취하는 소위 "눈팅족" [supp] 온라인에서 홍보활동을 하고 있는 멘트업체 또는 판금도장업체 사장 |
| 7 COST STRUCTURE TBD | | 6 REVENUE STREAMS 프리미엄 입점 브랜드별 베스트 시공사례 featuring 베스트 시공사례(짓화면) 노출 | | |

출처: 카닥 내부자료 인용

린 캔버스는 사업계획서와 같이 카닥의 방향성을 설정해 주는 역할을 해주었다. 카닥은 우선 린 캔버스 작성 순서상의 1번 항목(문제인식)부터 4번 항목(해결방안)까지 효과적으로 작동된다면 6번 항목인 수익모델은 자연스럽게 해결될 것이라 생각하고, 2013년 2월 본 서비스 출시 이후 2년 가까이 수익모델 없이 사용자 기반과 시장선점을 주 사업목표로 삼고 집중하였다.

린 스타트업 관점에서 보면 초기 스타트업 서비스의 성장은 빨리 만드는 것(Build)도 중요하지만 효과적으로 측정(Measure)하고 학습(Learn)하는 것도 그에 못지않게 중요하다. 실제 시장과 고객에 대한 경험에서 유효한 요인을 포착하여 배울 수 있는 역량은 모든 기업에게 존재하는 것이 아니기 때문이다.

특히 효과적인 측정과 학습을 위해서는 체계적인 분석 툴(Analytics Tool)의 활용과 핵심지표(Key Metrics)의 설정이 중요하다. 이를 위해 카닥은 초기부터 구글 애널리틱스를 사용하여 수집된 데이터를 분석하였다. 통상 모바일 어플리케이션으로 서비스를 제공하는 회사들이 주로 사용하는 지표는 UV(순방문자), PV(페이지뷰), 누적 다운로드 수 등인데 반해, 카닥은 분석툴을 활용하여 핵심지표를 해석하는 과정에서 앱의 순방문자수나 페이지뷰, 누적다운로드 수와 같은 지표들 보다는, 실제 수리를 한 고객수, 수리에 들인 비용에 관한 수치 등을 핵심지표로 삼아야함을 인식하고 이에 관한 분석내용을 추적, 마케팅에 이들 핵심지표의 분석결과를 적극 활용해오고 있다.

카닥이 이러한 지표들에 주목한 이유는, 차량수리라는 특수한 목적 하에 쓰는 서비스의 경우, 평소의 다운로드 숫자나 방문자수, 페이지뷰 등이 그다지 중요하지 않기 때문이다. 린 스타트업에서는 카닥과 같이 허무지표(Vanity Metrics)와 실행지표(Actionable Metrics)를 구분해내는 것의 중요성을 강조한다.

에릭 리스가 언급한 것과 같이 스타트업은 고객과 시장을 지속적으로 학습해가는 조직이다. 카닥은 지속적인 학습을 위해 분석도구에 신경을 많이 썼는데, 초기에는 구글 애널리틱스와 자체 DB분석 인프라를 사용하였고, 2014년 12월부터는 추가로 Mixpanel을 도입하여 사용자 그룹별 지표에 대한 보다 상세한 분석을 실시, 카닥의 이러한 핵심지표 선정과 분석 역량은 이후 경쟁사들과 차별화된 보다 효율적인 광고마케팅을 가능하게 하는 뒷받침이 되었다.

3.6 카닥팀의 분사

카닥은 2013년 2월 서비스 오픈 후 12개월간 월 평균 26% (견적요청수 기준)의 고성장을 구가한다. 그리고 1년이 지나 NIS의 사내 인큐베이션 기간 종료 시점인 2014년 1월에 분사(Spin-off)를 결정한다.

카닥은 이미 서비스에 대한 제품/시장의 적합성 검증(Product/Market Fit)을 실시하였기에, 이제 본격적으로 그 다음 단계인 규모 확장(Scale Up)으로 이행해야하는 시점이라고 판단했다. <그림 8>은 분사 시 카닥의 주요 성장지표로 당시의 상황을 보여준다.



출처: 카닥 내부자료 인용
<그림 8> 분사시 카닥의 주요 지표

위의 주요지표들 중 카닥이 분사 결정에 있어서 가장 중요하게 고려한 핵심지표는 바로 전환비율(Conversion Rate)이다. 분사 결정시점에 전체 견적요청 건수 19,000건 대비 카닥 서비스를 통한 수리건수는 2,000건으로 이는 카닥에서 견적을 요청한 고객들 중 약 10.5%가 실제 카닥의 서비스를 이용하여 자동차 수리를 마쳤다는 것을 의미한다. 평균 수리비용이 약 1백만 원 정도 소요되는 것을 볼 때 전환비율 10.5%는 상대적으로 높은 수치라고 할 수 있다. 전환비율은 수익모델과도 직결되는데, 이러한 높은 전환비율은, 향후 카닥앱이 더욱 알려지고 사용자가 늘어나면 실제 수리도 많이 이루어 질 수 있을 것이고, 거기에 자동차 수리점에 수수료 식으로 과금을 하면 충분히 지속가능한 수익모델을 만들 수 있을 것이라는 카닥의 내부적인 확신에 긍정적인 영향을 미쳐 분사결정에 이르게 하였다.

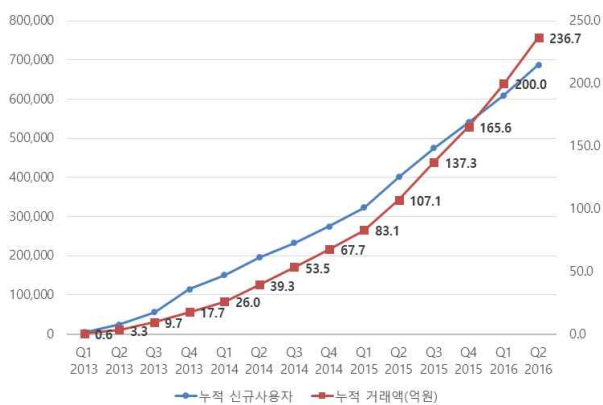
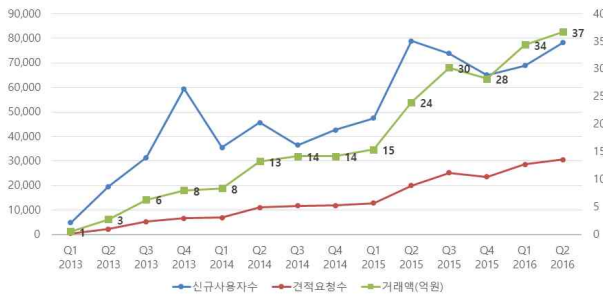
카닥팀은 NIS 시절 4명으로 구성되었었는데, 분사 시에는 기존 팀멤버 1명을 제외하고 Daum 내부에서 자원한 1명을 추가하여 총 4명이 스타트업(카닥)의 창업멤버가 되었다. 창업멤버들은 향후 비즈니스를 주도적으로 운영하기 위해 다음 커뮤니케이션즈의 자회사가 아닌 독립적인 경영이 가능한 창업멤버 중심의 회사를 꿈꿨다. 따라서 2014년 1월 팀원들이 자발적으로 1.3억원의 자본금을 출자하여 회사를 설립하였고, 다음 커뮤니케이션즈는 1년 동안의 NIS 운영비용과 지원성과 등을 지분으로 반영하여 카닥 설립 2개월 후에 일정금액 증가에 참여하였다.

또한 카닥은 설립 직후인 2014년 4월 벤처캐피탈 회사인 본 엔젤스 벤처파트너스와 IDG 벤처스 코리아로부터 총 6억원의 SeriesA 자금을 유치, 2014년 12월에는 추가로 기존의 투자사 2곳과 동문 투자파트너스로부터 총 10억 원의 자금을 조달하는데 성공하였다. 그리고 법인설립 후 채 2년도 되지 않은 2015년 8월 다음 커뮤니케이션즈와 합병한 합병법인 카카오의 자회사인 케이벤처그룹(KVG)에 인수되어 현재까지 서비스를 계속하고 있다.

3.7 카닥의 성장과 현재

카닥은 서비스 출시 이후 지속적인 성장을 구가해왔다. <그림 9>에서도 볼 수 있듯이 2016년 2분기에는 분기별 신규 사용자수가 8만 명 수준으로 증가하였고, 실제 수리금액(거래금

액)도 분기기준 34억 원을 넘겼다. 카카오 인수 이후 공격적인 마케팅과 자동차 O2O 분야 선두업체로서의 선점효과를 누리고 있는 것으로 보인다.



출처: 카닥 내부자료 인용
 <그림 9> 카닥의 분기별 성장지표와 누적지표

위 누적지표에서도 볼 수 있듯이 카닥은 2016년 6월말 기준 누적 신규사용자 687,886명, 누적 수리금액 237억 원을 달성하였다. 자신감이 붙은 카닥은 2016년 들어 신규 서비스를 여럿 선보였는데, 예를 들어 자동차판 소셜 커머스라고 할 수 있는 카닥픽(Cardoc Pick), 차량 리뉴얼, 세차 등의 서비스를 제공하는 카닥워시(Cardoc Wash) 등이 그것이다. 카닥픽은 중고자동차를 완전히 새롭게 수리하여 소셜커머스의 방식을 일부 도입하여 판매하는 서비스이다. 이들 신규 서비스는 이미 시범서비스(MVP)를 몇 회 실시하여 가능성을 타진 중에 있다.

이준노 대표와 카닥팀이 처음 린 캔버스에 회사의 장기 비전을 ‘외장수리 분야의 G마켓’이라고 하였는데 그러한 비전이 회사의 발전과 함께 이제 서서히 자리 잡아가는 것을 볼 수 있다. 카닥은 신규 서비스마다 린 스타트업 방법론을 보다 더 정교하게 적용하며 고객과 시장을 알아갈 수 있도록 노력 중이며 그러한 점에서 이 기업의 미래가 밝게 보인다고 할 수 있다.

IV. 시사점 및 결론

에릭 리스(2012)는 ‘혁신적이고 파괴적인 스타트업일수록 철저히 관리되어야 한다는 사실이 혼란스러울지 모르겠다’라고 말한 바 있다. 그는 많은 이들이 스타트업은 역동적이고 흥미

진진한 것으로 생각하는 데 비해 프로세스나 경영 기법 같은 것들은 지루하고 바보 같은 것으로 여긴다며 일침을 가한다. ‘린 스타트업’은 이렇듯 보다 철저히 관리되어야 하는 초기 창업기업의 효과적인 사영운영 방법론에 관한 내용이다.

본 연구의 목적은 이러한 초기 창업기업의 성공률을 높이기 위해서 제시된 하나의 과학적 방법론인 린 스타트업의 프레임워크와 실행과정을 살펴보고 이에 기반한 한국기업의 대표적인 사례를 발굴하여 향후 보다 체계적인 사례축적의 기반을 제시하는 것이다. 이를 위해 우선 본 논문에서는 사례의 소개에 앞서 린 스타트업의 근저에 깔린 두 가지 핵심 철학인 토요타 자동차의 린 생산방식과 스티브 블랭크의 고객개발론에 대해 고찰하고 린 스타트업 논의가 출현하게 된 배경과 린 스타트업 방법론의 내용에 대해 소개하였다. 그리고 그러한 배경 하에서 서비스 초기부터 철저히 린 스타트업 개념을 적용하였고, 회사 성장의 전 과정에서 린 하게 움직여온 카닥의 사례를 소개하였다. 우리는 카닥 사례를 통해 다음의 내용을 배울 수 있다.

첫째, 린 스타트업 적용을 위해서는 우선 린 스타트업을 적용하려는 경영진, 팀원 들이 모두 이 개념을 이해하고 그 적용과정에 공감하고 적극적으로 참여해야 한다는 것이다. 카닥 탄생의 산과 역할을 한 Daum의 사내벤처조직 NIS는 그 총괄 지휘자인 민운정 본부장부터 철저히 린 스타트업의 필요성과 중요성을 통감하고 효과적인 적용방법을 깊이 고민하였다. 이에 사내벤처 육성의 첫 과정도 린 스타트업에 관한 체계적인 교육부터 시작할 정도로 팀 육성과 지원의 초기부터 린 스타트업을 사내벤처 육성의 핵심 개념으로 설정하고 전 조직원의 공감을 이끌어내었다. 린 스타트업이 비즈니스 운영의 전 과정에서 효율적으로 체화되고 적용되기 위해서는 이것이 전제되어야 한다.

둘째, 수많은 논의보다 빠른 MVP(최소요건제품) 출시가 우선이다. 카닥은 프로토타이핑 툴(Axure RP)을 이용하여 하루 만에 MVP를 출시하였고 이어 재빠르게 그 MVP를 고객에게 테스트하였다. 빠른 MVP 출시와 고객을 통한 학습 및 가설 검증은 린 스타트업의 핵심이다. 또한 카닥은 MVP 출시 시에 처음부터 완벽한 제품으로 테스트를 진행할 필요는 없다는 MVP의 사용목적에 매우 잘 이해하여, 컨시어지 MVP 형식으로 우선 서비스의 전 과정을 자동화하지 않고 카닥 팀원들이 서비스 초기의 비서역할을 수행하며 만들기-측정-학습의 BML(Build-Measure-Learn) 반복주기(Iteration Cycle)를 빠르게 실시할 수 있도록 하였다. 카닥의 사례는 MVP의 민첩한 구축과 적용을 고민하는 기업들에게 좋은 예가 될 것이다.

셋째, 효과적인 학습을 하기 위해서는 분석툴의 체계적인 적용과 핵심지표(Key Metrics)의 선정이 무엇보다 중요하다. 또한 이 과정에서 지표들을 선정하고 측정 하여 그 측정결과에서 유효한 내용을 추출할 수 있는 역량은 기업마다 다르다. 카닥은 이러한 역량의 중요성에 대해 비즈니스 운영의 초기부터 비교적 명확하게 인식하고 있었다. 이에 설립초기부터 구글 애널리틱스와 자체 분석체계를 갖추고 서비스의 본격

확장기에 접어들어서는 추가로 Mixpanel를 도입하여 상세분석이 가능한 시스템을 구축하였다. 또한, 이를 위해 통상 여타 모바일 어플리케이션 기반의 회사들이 핵심지표로 삼는 다운로드 수, 페이지뷰 등을 허무지표(Vanity Metrics)로 인식하고 수리고객 수(전환비율), 수리비용 등 카닥의 서비스에 보다 적합한 핵심지표를 빠르고 현명하게 설정하여 분석결과를 축적하기 시작하였다. 이러한 분석 노하우는 카닥의 효율적인 광고마케팅으로 이어지고 있다.

넷째, BML 사이클을 통해 측정하고 학습하여 제품/시장 적합성(Product/Market Fit)이 검증되었다면 다음 단계로 재빨리 규모를 확장하며 자원투자를 늘려야 한다. 카닥은 서비스 개발 1년이 지난 시점인 2014년 1월 건적요청 건수, 수리완료 건수, 전환비율 등의 지표를 검증 한 후 과감히 분사를 결정한다. 빠른 분사결정은 창업팀의 보다 주도적인 경영, 그리고 규모확장(Scale Up)을 위한 외부 자금확보 등을 가능하게 하여 경쟁이 치열한 업계에서 재빠르게 고객들을 선점하며 단기간에 급성장할 수 있게 해주었다. 이에 2016년 7월말 기준 카닥은 누적 수리금액 237억원 (2016년 6월말 기준)을 달성하기에 이른다.

다섯째, 신규사업 진출도 철저히 린 하게 해야 한다. 카닥은 지금도 신규사업을 시범서비스(MVP)로 그 가능성을 린하게 타진해 본 후 투자를 본격화 한다. 그렇게 탄생한 비즈니스가 카닥 픽, 카닥워시 등이다.

경영학의 발전은 이론과 사례가 짝을 이루어 상호보완을 하면서 실현되어져 왔다. 본 연구는, 린 스타트업의 이론과 사례의 글로벌한 연구 축적상황과 비교하여, 개념적 논의에 그쳤던 한국의 린 스타트업 적용 기업사례를 고찰하였다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다. 실제 서비스와 회사 성장의 전 과정에서 린 스타트업이 이렇듯 철저히 적용된 사례는 해외에서도 많지 않을 것이다.

하지만 본 연구에는 다음과 같은 한계점도 존재한다. 우선, 카닥에 대한 연구 성과만으로는 '한국적' 린 스타트업의 특징에 관한 보다 체계적인 이해가 아직 부족한 것이 사실이다. 이는 향후 더욱 다양한 분야에서의 한국적 사례의 축적이 지속적으로 이루어져 한국기업의 상황에 맞는 보다 효과적인 린 스타트업전략에 대한 규명 노력이 절실히 필요하다는 의미이기도 하다.

스티브 블랭크와 에릭 리스도 강조하였듯 경영학이 지금껏 제공해왔던 신규사업 운영에 관한 방법론은 대기업 위주의 논의가 주를 이루고 있어 창업 초기기업에 최적화된 프레임워크라고 하기 어렵다. 향후 스타트업의 환경에 맞는 다양한 방법론과 개념들에 대한 논의, 관련 사례의 축적이 기업가정신 혹은 창업 관련 연구에서 더욱 적극적으로 이루어질 필요가 있다.

이러한 점에서 본 연구는 린 스타트업에 관한 한국형 사례 발굴의 중요성을 인식한 초기연구로써 앞으로 이와 관련한 다각도의 연구 축적을 기대한다. 이후의 연구주제로써는 린 스타트업 적용에 관한 보다 다양한 분야와 기업들의 사례연구, 사례들 간의 국내/국제간의 비교분석, 제조업에서의 린 스타트업 적용, 린 생산방식과 린 스타트업의 연결고리를 체계

적으로 규명한 연구, 더욱 나아가서는 창업 초기기업에 적합한 경영학적 프레임워크의 개발 등에 관한 학문적 논의가 더욱 축적되어야 하겠다. 본 연구가 린 스타트업의 국내 적용과 향후 관련 연구에 하나의 디딤돌이 되기를 바란다.

REFERENCE

- 남영학(2009), *린 경영혁신*, 서울: 미래와 경영.
- 스티브 블랭크·밥 도프(2014), *기업 창업가 매뉴얼*, 경기도: 에이콘.
- 이희우·이춘우·한유진·김도현·서유미·이경원·이영달(2014), *기업가정신의 이해*, 서울: 중소기업청·한국 청년기업가정신재단.
- 임성훈·김용태(2015), 헬스케어산업 관점에서 본 린 스타트업 적용 사례연구: ㈜휴메디스 사례를 중심으로, *벤처창업연구*, 10(3), 99-109.
- 유영균·장익훈·최영찬(2014), 국내 창업분야 크라우드펀딩 현황과 성공전략, *벤처창업연구*, 9(4), 1-12.
- 에시 모리아(2012b), *린 스타트업: 실리콘밸리를 뒤흔든 IT 창업 가이드*, 서울: 한빛미디어.
- 에릭 리스(2012), *린 스타트업*, 서울: 인사이트.
- 조성주·이상명·박병진(2014), 린 스타트업: 창업 초기기업의 실패 최소화 전략, *벤처창업연구*, 9(4), 41-53.
- Blank, S.(2003), *The Four Steps to the Epiphany*, C.A.: K&S Ranch.
- _____(2012), *The Startup Owner's Manual*, C.A.: K&S Ranch.
- _____(2013), Why the lean start-up changes everything, *Harvard Business Review*, May 2013, 63-72.
- Blank, S. & Dorf, B.(2014), *The Startup Owner's Manual*, Gyeonggi-do: Acom.
- Cho, S. J., Lee, S. M. & Park, B. J.(2014), 'Lean Startup': The Way to Reduce the Failure Rate of Startups, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(4), 41-53.
- Christensen, C. M.(1997), *Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Grate Firms to Fail*, Boston, M.A.: Harvard Business School Press.
- Collis, D.(2016), Lean Strategy, *Harvard Business Review*, March 2016, 62-68.
- Croll, A. & Yoskovitz, B.(2013), *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*, Boston, MA: O'Reilly Media.
- Eisenmann, T., Ries, E. & Dillard, S.(2011), Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup, *Harvard Business School Background Note 812-095* (Revised July 2013), Retrieved from <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41302>.
- Gulati, R. & DeSantola, A.(2016), Start-Ups That Last, *Harvard Business Review*, March 2016, 54-61.
- Holiday, R.(2014), *Growth Hacker Marketing: A Primer on the Future of PR, Marketing, and Advertising*, N.Y.: Penguin Group.
- Klein, L.(2013), *UX for Lean Startups: Faster, Smarter User Experience Research and Design*, Boston, M.A.: O'Reilly Media.
- Kolko, J.(2015), *Lean Doesn't Always Create the Best Products*, Retrieved March 25, 2016 fom <https://hbr.org/2015/05/lean-doesnt-always-create-the-best-products>.
- Ladd, T.(2016), *The Limits of the Lean Startup Method*,

- Retrieved March 25, 2016 from <https://hbr.org/2016/03/the-limits-of-the-lean-startup-method>.
- Lee, H. W., Lee, C. W., Han, Y. J., Kim, D. H., Seo, Y. M., Lee, K. W. & Lee, Y. D.(2014), *Understanding of Entrepreneurship*, Seoul: Small and Medium Business Administration and Korea Entrepreneurship Foundation.
- Liker, J. K.(2004), *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, N.Y.: McGraw-Hill.
- Lim, S. H. & Kim, Y. T.(2015), Lean Startup Application Study in the Healthcare Industrial Point of View: The Case of Humedix Corporation, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(3), 99-109.
- McGinn, D.(2012), Too Many Pivots, Too Little Passion, *Harvard Business Review*, September 2012, 134-135.
- Maurya, A.(2012a), *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*, Boston, M.A.: O'Reilly Media.
- _____ (2012b), *Running Lean: IT Startup-Guide That Shaked Silicon Valley*, Seoul: Hanbit Media.
- Moogk, D. R.(2012), Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startup, *Technology Innovation Management Review*, 23-26.
- Nam, Y. H.(2009), *Lean Management Innovation*, Seoul: Miraewa Kyungyoung.
- Nobel, C.(2014), *Teaching a 'Lean Startup' Strategy*, Retrieved March 25, 2016 from <http://hbswk.hbs.edu/item/teaching-a-lean-startup-strategy>.
- Ohno, T.(1978), *Toyota Production System*, Tokyo: Diamond.
- Onyemah, V.(2013), How Entrepreneurs Get Wrong, *Harvard Business Review*, May 2013, 74-79.
- Power, B.(2014), *How GE Applies Lean Startup Practices*, Retrieved March 25, 2016 from https://hbr.org/2014/04/how-ge-applies-lean-startup-practices&cm_sp=Article-_-Links-_-End%20of%20Page%20Recirculation.
- Ries, E.(2011), *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business*, N.Y.: Crown Business.
- _____ (2012), *The Lean Startup*, Seoul: Insight.
- Stevenson, H.(1983), A Perspective on Entrepreneurship, *Harvard Business School Background Note 384-131* (Revised April 2006), Retrieved from <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=9950>.
- Suster, M.(2010), *Lean Startups and Fat Startups*, *Stanford University's Entrepreneurship Corner*, Retrieved from <http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2525>
- Womack, J. P. & Jones, D. T.(1991), *The Machine That Changed the World*, N.Y.: Productivity Press.
- _____ (1996), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, N.Y.: Productivity Press.
- Yin, R. K.(1984), *Case Study Research: Design and Method*, Sage Publications, C.A.: Thousand Oaks.
- Yoo, Y. G., Jang, I. H. & Choe, Y. C.(2014), Current Status and Success Strategies of Crowdfunding for Startup in Korea, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(4), 1-12.

The Lean Startup: Korea's Case Study – Cardoc

Na, Hee Kyung*

Lee, Hee Woo**

Abstract

The Lean Startup, a methodology for minimizing failure rate of startups, has been receiving attention since its publication in 2011. Although it has been receiving enormous attention as an effective methodology of startups' growth and the emergence of unicorn companies, it is undeniable that the theoretical research and cases on this topic have not been fully accumulated in Korea. Progress of management theory has been made when combining the theory and case studies. In this paper, we thus excavated the 'Cardoc' case, which has applied the lean startup concept to the entire process of service and customer development from the inception of its product design. The following are the findings of the case. First, for the successful application of lean startup, it is essential that all team members to understand the lean startup concept and are willing to apply it thoroughly to the business management. Second, the prompt launching of MVP(Minimum Viable Product) is more important than table discussion. Third, it is crucial to select the appropriate key metrics and analytic tools for effective learning. Fourth, startup must scale up promptly as soon as it verifies the product-market fit through the BML(Build-Measure-Learn) iteration cycle. Fifth, all new business expansion should be lean. Cardoc is currently testing new MVPs in order to move onto the next scale-up process with huge investments in newly added segments. This study is meaningful in that it elaborates the representative case of a Korean startup that has applied the lean startup strategy under the circumstance of insufficient discussion of Korean startup cases in comparison with growing attention both in concept development and case accumulation abroad. We hope that this paper can be a stepping stone for future relevant research on the implementation of lean startup methodology in Korea.

Keywords: Lean Startup, Lean Case, Cardoc, MVP(Minimum Viable Product), Iteration Cycle, Lean Production, Customer Development

* Adjunct Professor, School of Business, Kyungpook National University, hkna@knu.ac.kr

** Ph.D., Graduate School of Venture, Hoseo University, heewoo7@gmail.com