벤처창업연구 제13권 제4호 (통권 58호)
Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship Vol.13 No.4 pp.183-196

소상공인의 창업 경영진단과 컨설팅을 위한 린 스타트업의 활용 사례연구*

김재현 (단국대학교 박사과정)**
남정민 (단국대학교 교수)***

국 문 요 약

본 연구는 청년 소상공인들의 창업 경영진단과 컨설팅을 위하여 현재 창업 중인 청년 소상공인들을 대상으로 심층 컨설팅을 실행하고, 청년 소상공인들의 창업 인식과 창업교육 후의 인식변화 및 창업 진행 과정에서 겪는 공통적 애로 사항을 도출하였다. 또한, 사례연구를 통하여 Lean Start-up (린 스타트업)의 구조도에 따른 Lean Canvas를 이용한 고객 문제 및 솔루션의 적합성, 아이디어 시장성 검증 및 최소기능제품(MVP)을 통한 제품 적합성을 검증하며 소상공인들의 자발적 경영진단과 컨설팅, 청년 소상공인들의 창업 활성화와 창업 실패율을 감소시키는 데 목적이 있다. 본 연구는 소상공인 지원사업에 참여한 청년창업자의 창업사례를 중심으로 약 10개월 동안 5명의 청년 소상공인들의 아이템을 철저하게 고객의 관점에서 살펴보았으며, 창업자가 검증하려고 하는 문제가 창업자의 문제인지 아니면 고객의 문제인지를 Lean Start-up을 기반으로 분석하여 해결책을 제공하였다. 본 연구는 제한된 표본으로 인해 사례 중심의 질적 연구로 진행하였으며, 향후 양적 연구를 통한 소상공인 대상 린 스타트업 방법론의 효과성을 검증하는 데 기초연구로 활용되었으면 한다.

핵심주제어: 청년상인, 소상공인, Lean Start-Up (린 스타트업), 창업교육, 경영진단, 비즈니스모델

Ⅰ. 서론

경제 환경이 빠르게 변하고 있다. 전 세계 경제 환경의 불확실성이 증가하고 과학 기술의 발달과 노동 생산성이 높아서 현 경제 생태계와 환경에서는 고용의 증가가 매우 어려운 상황이다. 이에 따라 해법으로 주목받는 것이 기업을 만드는 것, 즉 창업이다. 창업은 최근 한국경제의 화두가 되고 있으며 많은 정책적 연구가 진행 중이다. 창업은 고용시장의 새로운 해법을 제시할 뿐 아니라 혁신을 통해 경제의 구조적 변화를 가속화시켜 국가의 경제발전과 경쟁력 향상을 위한 촉매제의 역할을 하고 있다. 또한, 2018년 4차 혁명 시대로의 진입으로 인한 미래의 가치를 창출할 수 있는 수단으로 창업의 중요성이 강조되고 있다.

소상공인은 기존 대기업, 강소기업과 비교하면 자본, 인력, 기술 및 여러 가지 창업에 기업에 필요한 자산이 부족하며 중견기업 또는 대기업으로 성장하기 위해서는 차별화되고 경쟁우위에 있는 비즈니스모델이 필요하다. 기존의 소상공인의 창업방식은 시장아이템에 대한 철저한 검증 없이 사업 계획서를 작성하고, 이를 바탕으로 인력과 자금을 준비하고 판매하며 사업화되는 방식으로 진행되었다. 하지만 이러한 방식은 창업자의 생각과 다르게 제품에 대한 고객 반응이 다르므로 소상공인 대부분은 어려움에 직면하고 있다.

본 연구는 현재 진행하고 있는 사업을 스스로 분석하여 경영진단을 할 수 있는 새로운 방법을 원하고 있는 청년 소상공인을 대상으로, 소상공인의 창업 생태계에도 기존의 기술기반의 창업기업이 이용한, 고객 발굴을 통해 잠재되어있는 고객을 확보하고 자신의 사업 아이템을 비교우위에 있는지 검증하는 과정의 린 스타트업, 린 캔버스를 적용, 활용하여 린 스타트업이 무엇이고 청년 소상공인들에게 어떻게 활용할 것인지 제언한다. 또한, 그 과정에서 아이디어가 현실적으로 사업 타당성이 있고 실현 가능한 것인지에 대해 청년 소상공인의 비즈니스모델을 검증하며 사업화 과정에서 발견되는 여러 가지 문제점을 극복할 수 있는 경영진단 모델과 창업 초기의 소상공인의 실패율을 줄일 수 있는 전략적 제언을 제시할 것이다.

본 연구는 중소벤처기업부와 소상공인시장진흥공단, 기초(광역)지방자치단체가 '전통시장 및 상점가 육성을 위한 특별법'을 기반으로 진행 중인 사업에 참여한 서울시 **구 **시장에 창업한 청년 소상공인 5명을 인터뷰하여 창업 전 인식과 린 스타트업의 3단계 검증 중 1단계와 2단계(1단계: 아이디어, 솔

* 이 논문은 2016년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2016S1A5A8018560)
** 제1저자, 단국대학교 일반대학원 미래ICT융합학과 벤처창업전공 박사과정, fuco0706@naver.com
*** 교신저자, 단국대학교 정보지식재산대학원 글로벌벤처창업학과 교수, namjm@dankook.ac.kr
· 투고일: 2018-05-26 · 수정일: 2018-08-09 · 게재확정일: 2018-08-29

루션 검증 → 2단계 검증: 제품 적합성 검증)를 통해 단계별 사업 아이템을 비교우위에 있는지 검증하고 린 스타트업을 적용·활용하여 현실적으로 사업 타당성이 있고 실현 가능한 소상공인 비즈니스모델을 검증한다.

Ⅱ. 연구의 이론적 배경

2.1. 기업가정신과 소상공인 창업

창업과 창업가의 정신 중 기업가정신 (Entrepreneurship)이라는 것이 근간으로 자리 잡고 있다. 기업가정신의 내용은 기업가정신이란 미래의 불확실성과 높은 위험에도 불구하고 주도적으로 기회를 포착·도전하며, 혁신 활동을 통해 개인적·사회적으로 새로운 가치를 창조하는 실천적 역량으로 정의되고 있다(남정민, 2017).

Zahara(1995)는 혁신성, 위험 감수성, 진취성으로 측정한 기업가정신이 기업의 재무적 성과와 정(+)의 관계가 있음을 확인하였다. Matsuno et al.(2002)는 기업가적 성향이 시장지향성과 경영성과에 미치는 영향을 실증 분석하였다. 연구결과, 기업가적 성향이 시장 지향성에 직접 영향을 미치고, 기업성과 중에서 시장점유율과 신제품의 판매 비중 증가에 직접 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한, 소상공인의 기업가정신에 관한 연구(소은영·박성환, 2015)에서는 소상공인의 기업가정신이 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치며, 기업가정신이 높을수록 매출액 증가율이 높게 나타난다는 결과를 보여주고 있다. 이처럼 기술중심의 벤처창업영역뿐만 아니라 소상공인 창업 영역에서도 기업가정신은 기업성과의 주요한 결정요인이라는 점이 다양한 연구를 통해 밝혀지고 있다.

2.2. 린 스타트업

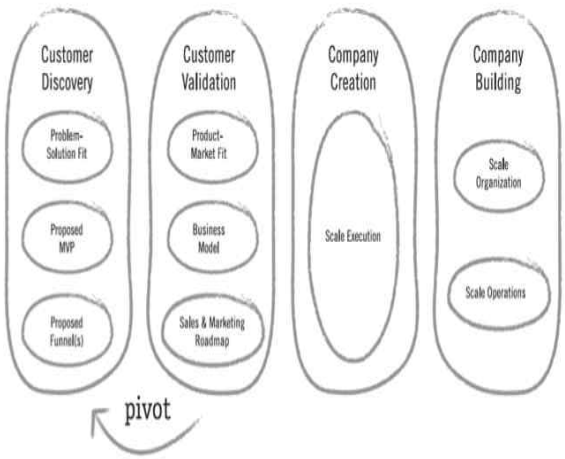
사업과 창업은 창업자가 세운 가설을 하나씩 검증해 나가는 과정이다. 그 아이템이 시장에서 고객들에게 어떤 가치를 줄 수 있고, 그 가치와 가설을 하나씩 검증해 나가는 과정이라고 할 수 있다(신중경·하규수, 2013). 창업 실패 요인 분류 및 실패 패턴 분석 논문에서는 한국 창업기업의 주요 실패를 사업준비 부족형(경영의 어려움-기업가 요인)으로 보았다.

사업준비 부족형 실패는 사업의 타당성이 부족한 상태에서 창업하고 검증되지 않은 제품을 출시하여 시장에서 실패하는 경우이다. 즉 결국 창업자가 제품이나 서비스를 제공하나 고객과 시장이 원하는 상품을 검증을 못 한 것이 원인이라 하겠다. 즉 우리는 고객이 원하는 가치와 서비스, 상품을 제공하기 위해 창업을 하였으나 고객을 제대로 이해하지 못하고 창업자 본인만의 생각만으로 제품을 만들었기 때문이다. 그러므로 창업가는 본인의 상품이나 가치를 빠르게 검증하는 단계가 필요하고 그 가설을 보다 신속하고 더욱 효과적으로 할 수 있게 가이드를 주는 방법론이 바로 린 스타트업이다.

2.2.1. Steve Blank의 고객개발방법론

전통적인 신제품 개발 프로세스를 생각해보자. 신제품에 대해 구상을 하고 기존의 기업 경험으로 제품을 개발한다. 알파/베타 테스트를 거쳐 제품을 출시하고 기존의 영업망과 유통망으로 판매한다. 하지만 스타트업은 위의 전통적인 제품 프로세스와는 다른 구조를 갖는다. 특히 신제품의 구상과 판매 및 마케팅 부분은 기존 기업이 가지고 있는 고객의 데이터와 경험의 부족으로 많은 차이가 있다. 이러한 문제의식을 미국의 버클리 대학교 경영대학의 시니어 창업가 Steve Blank가 깨달음에 이르는 4단계 (The Four Steps to the Epiphany)라는 책에서 고객개발방법론을 제시하였다.

창업자가 사업의 아이디어를 바로 사업화하는 것이 아니라 고객 발굴 (Customer Discovery)을 통해 잠재 고객을 확보하고 고객을 검증하는 단계 (Customer Validation)를 통해 고객이 창출되고 그렇지 못하면 다시 아이디어 단계로 전환 (Pivot)을 한다. 이것이 완료되면 고객창출을 통해 기업이 설립 (Company Building)된다.

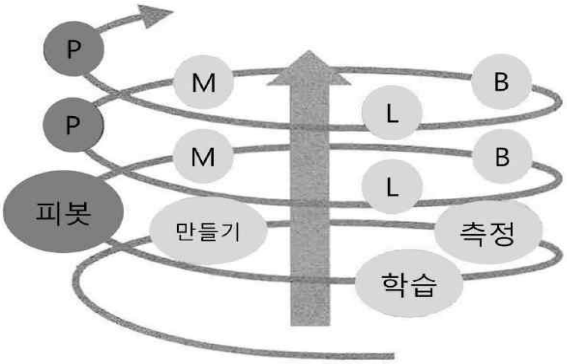


(Why the Lean Start-up Changes Everything, Harvard Business Review, 2013)
< 그림 1 > Steve Blank의 고객개발 모델

2.2.2 Eric Ries 린 스타트업 개념

Steve Blank의 고객개발 모델과 린 생산방식, 린 사고 등은 실리콘밸리의 창업자들에게 중요한 통찰력을 주었다. Eric Ries는 린 스타트업의 핵심으로 만들기-측정-학습 순환 모델 (Build-Measure, Learn feedback-loop)을 제시하였다. 이 이론은 아이디어가 있으면 가설을 수립하고 이것을 고객에게 측정하고, 측정 결과를 학습 반영한다는 이론이다.

이러한 만들기-측정-학습 피드백 순환과정은 사업 과정 내내 계속해서 순환되기 때문에 순환과정을 빠르게 돌려 시간을 단축하고 검증하는 것에서 평면보다는 나선형 모형에 가깝다고 할 수 있다.



(Eric Ries, 2011)

< 그림 2 > 만들기-측정-학습 나선형 모델

이 모델이 기존의 사업 방식과 다른 점이라면 모든 계획을 수립하고 맞추는 기존방식이 아니라 사업계획을 단계별로 가설을 검증하며 다음 단계로 나갈 수 있도록 하는 것이다. 1단계는 문제/솔루션 검증이다. 창업자의 아이디어가 가치가 있는지 사업 아이디어를 검증하는 단계이다. 2단계는 제품·서비스 검증이다. 창업자의 제품이나 서비스가 위의 문제를 해결하기 위해 적절한 기능으로 최소 기능제품을 통한 제품 적합성 및 기능을 검증하는 단계이다. 3단계는 비즈니스모델 검증, 시장 규모의 확장 가능성을 수익모델과 지속 가능한 비즈니스로서의 가능성을 검증하는 단계이다.

< 표 1 > 만들기-측정-학습 나선형 모델

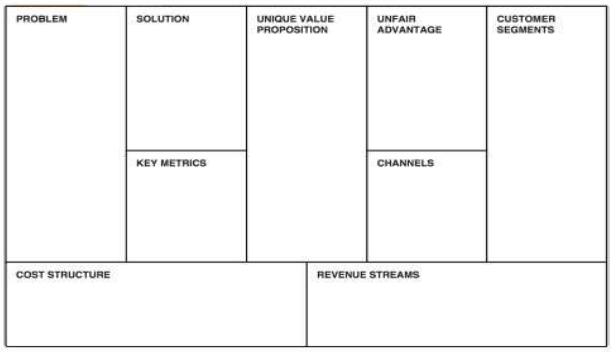
단계	검증 항목	검증 목표
1단계	문제/솔루션 검증	- 사업 아이디어 검증 - 아이디어 시장성 검증
2단계	제품 적합성·서비스 검증	- 최소 기능제품을 통한 제품의 적합성 검증 - 제공하는 서비스의 적합성 검증
3단계	시장 규모 확장 가능성 비즈니스모델 검증	- 수익모델 검증 - 지속 가능한 비즈니스 검증

(조성주, 2014)

즉 Eric Ries는 린 스타트업의 정의를 "린 생산방법, 디자인 중심 사고, 고객개발, Agile 개발[1] 같은 기존 경영 방법 및 제품 개발방법론의 토대 위에서 만들어졌다. 지속적인 혁신을 만들어 내는 새로운 방식인 이것을 린 스타트업이라고 부른다"라고 하였다. (Eric Ries, 2011)

2.3. Business, Lean Canvas의 비교

Ash Maurya는 기존의 사업 계획서 작성은 창업가들에게 많은 도움이 되는 활동이지만 다른 사람과의 검증이 어렵고 검증되지 않은 사업계획과 가설들은 일종의 낭비라고 생각하여 Business Model Canvas를 수정하여 빠르고, 간결하고, 간편하고, 제품의 핵심을 뽑아낼 수 있는 Lean Canvas를 만든다.



(Maurya, 2012)

< 그림 3 > Lean Canvas

비즈니스모델 캔버스와 린 캔버스는 구체적으로 어떻게 다른 걸까? 어떤 캔버스를 써야 소상공인의 창업에 적합한 것일까? 린 캔버스의 창시자인 Ash Maurya는 "창업기업, 스타트업은 극도의 불확실함 속에서 진행된다. 따라서 나는 사업의 가장 불확실하고 리스크가 큰 부분을 찾아낼 수 있게 함으로써 활용도를 높이고자 했다."라고 이유를 설명하였다. 즉 기존 비즈니스모델 캔버스를 스타트업과 창업자에게 맞춰 최적화 하려는 목적이었다고 볼 수 있다. 기존 비즈니스모델 캔버스는 대기업의 신사업 개발이라는 필요와 배경에서 탄생한 것이었고, Ash Maurya는 이것을 적용하면서 스타트업과 창업자들에게 한계점을 느꼈기 때문이다. Lean Canvas는 중심축으로 제품 (Product)과 시장 (Market)으로 나누어지는 것도 특징이다. 궁극적으로 제품 (Product)과 시장 (Market)의 궁합을 찾는 것이 목표이기 때문이다. 반면 비즈니스모델 캔버스는 좌우가 기업 (Company)과 시장 (Market)의 측변으로 나눠진다. Learn Canvas는 초기 아이디어 단계에서 도움이 되며, 해결하려는 문제점에 집중되어 있다.

< 표 2 > 비즈니스모델 캔버스 VS 린 캔버스

비교 부분	비즈니스모델 캔버스	린 캔버스
대상 및 중점	- 창업기업과 기존 기업 - 고객, 투자가, 창업가 등	- 창업기업과 창업가
접근방식	- 사업의 예상 수익원과 재무적 원천을 기본 전제하에 시작	- 문제점에서 시작, 문제해결 방안 제안, 문제를 해결하기 위한 채널, 비용구조와 예상 수익 순으로 시작
경쟁 관계	- 목표시장에서 살아남기 위해서 가치제안에 집중	- 시장에서 일방적 경쟁우위를 가지고 기반을 다지는 방법

해결할 가치가 있는 문제를 파악했다면 MVP (최소 기능 집합, Minimum Viable Product)를 검증하는 단계이다. 즉 사람들이 원하는 것을 만드는지 눈에 보이는 상품이나 서비스를 고객에게 실제 검증하는 것이다. MVP 제품을 만들어 만들기 (Build)-측정 (Measure)-학습 (Learn)을 검증하고 가설대로 고객이 반응하는지 검증한다. 제품 적합성 검증의 확보는 스타트업의 가장 중요한 단계이다.

1) Agile은 기민한, 좋은 것을 빠르고 낭비 없게 만드는 것이라는 의미를 지니는데, 이는 일정한 주기를 가지고 끊임없이 프로토타입을 만들어 내며 필요한 요구를 즉시 더 하고 수정하여 커다란 소프트웨어를 개발하는 방식을 말한다.

Ⅲ. 연구방법

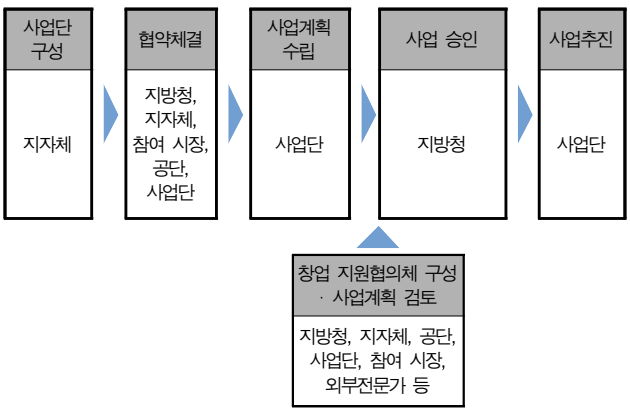
3.1. 연구방법 및 대상

린 스타트업의 사례연구는 대부분 해외 사례가 중심이 되어 왔으며 국내 현실과는 틈이 존재한다. 또한, 국내사례는 “린 스타트업 방법론의 적용: 한국 ‘카닥’사례를 중심으로(나희경, 이희우, 2016)”, “린 스타트업: 창업 초기기업의 실패 최소화 전략(조성주, 이상명, 박병진, 2014)”의 연구처럼 대부분 한 기업의 사례를 연구하고 있다. 하지만 본 연구는 2017년 중소벤처기업부(소상공인시장진흥공단)의 전통시장 청년상인 창업지원 사업에 관한 연구로 5명의 청년 소상공인 창업을 약 10개월간 기업가정신의 인식변화와 린 스타트업을 적용, 고찰하고 소상공인의 창업 생태계에도 기존의 기술기반의 창업기업이 이용한 고객 발굴을 통해 잠재된 고객을 확보하고 자신의 사업 아이템이 비교우위에 있는지 검증하는 과정에 대해 논의한다.

**시장의 전통시장 청년상인 창업지원 사업은 2017년 6월 시작되었다. 청년상인 창업지원 사업은 지역 전통시장 내 창업을 희망하는 청년층에게 창업에 따른 교육, 임차료, 실내장식 비용, 컨설팅, 홍보·마케팅 등을 지원하여 상인들의 세대교체 및 젊은 층 고객 유입 등 시장의 활력을 높이고 변화와 혁신을 유도하는 사업을 말한다.

사업비는 중소기업벤처부가 부담하는 국비와 지방자치단체(광역 및 기초자치단체)가 부담하는 지방비로 구성되며 지방의 중소기업벤처부에서 사업의 기본 계획을 수립하고 소상공인시장진흥공단에서 중소기업벤처부 장관으로부터 사업을 위탁받아 시행하는 것을 말한다. 특히 전통시장 특별법 제2조에 따라 지원되고 있는 사업이다. 대림시장의 청년상인 점포는 6개 점포로 6월 사업단이 구성되었다. 사업 수행 절차는 아래와 같다.

< 표 3 > 사업수행절차



(전통시장 청년상인 창업지원 사업설명서, 2017)

서울시 **구 **시장의 청년상인은 2017년 6월 1차 모집공고를 시작으로 8월 5차로 모집을 마감하였다. **시장은 건물형 시장으로 골목형 시장보다 상권 및 여러 가지 입지조건이 유리하지 못하다. 또한 **시장의 외부의 큰 골목형 시장 상권이 형성되어 있어 청년상인의 모집이 쉽지 않았다. 9월 본격적인 사업 최종승인과 함께 사업이 시작되었다.

청년상인은 사업 시작 전 40시간의 공통교육이 시행되며 공통교육 후 40시간의 멘토링과 컨설팅이 시행되었다. 공통교육 시간의 청년 예비창업자의 창업교육 및 지원 사업 취지에 대한 의견을 수렴한 후 린 스타트업의 구조도에 따른 청년상인들의 Lean Canvas를 이용한 고객을 통한 문제/솔루션 적합성, 아이디어 시장성 검증이 시행되었으며 멘토링과 컨설팅 시간은 개업 후 1주 동안 최소 기능 제품 (MVP: Minimum Viable Product)을 통한 제품 적합성 검증이 실행되었다. 연구는 2017년 7월부터 2018년 4월까지 약 10개월 진행되었으며 총 5명의 청년상인의 경영진단과 컨설팅이 진행되는 과정을 연구하였다.

연구 선정자들의 인구통계학적 자료는 다음 표와 같다.

< 표 4 > 연구대상 인구통계학적 자료

창업자	성별	나이	학력	거주지	경력	창업 분야	비고
김**	남	28	대졸 (**대)	서울시**구	4년	3D 프린팅	
김**	여	23	대졸 (**대)	서울시**구	6년	석고 방향제	
성**	남	26	대졸 (**대)	경기도 **시	6년	돈가스 (양식)	
천**	남	27	대졸 (**대)	서울 **구	4년	금속공예 기죽공예	
박**	남	33	대졸 (**대)	경기도 **시	11년	스테이크 (그릴 쉐프)	

3.2. 청년상인 경영진단 및 컨설팅

본 연구는 위에서 언급한 바와 같이 첫 번째, 청년상인들의 창업에 대한 인식과 창업교육 후 창업에 대한 인식변화, 두 번째 린 스타트업의 구조도에 따른 청년상인들의 Lean Canvas를 이용한 고객을 통한 문제/솔루션 적합성, 아이디어 시장성 검증이 시행되고, 세 번째 최소 기능 제품 (MVP: Minimum Viable Product)을 통한 제품 적합성 검증이 시행된다.

3.2.1 김**

부사관 군 제대 후 4년 정도 다양한 사업체를 운영하였으며 2년 전부터는 온라인에서 3D 프린터를 통한 다양한 고객 맞춤형 쿠키커터를 만들어 판매를 진행하고 있다. 그 결과 맞춤형 쿠키커터와 수제쿠키를 구매하려는 고객을 이미 확보한 상태이며 오프라인으로 진출하였을 때 더욱 큰 효과를 얻을

수 있다고 생각하고 있다. 현재 강남구 창업지원센터의 사무실 임대 지원을 받고 있다.

제대 전 우선 군대에서 '제대 후 무엇을 해야 할까?' 많은 고민을 했습니다. 20대 중반의 나이, 대학 졸업장이 없는 저에게는 돈을 벌어야 한다는 간절함이 있었습니다. 제대 후 많은 고민 중에 4차 혁명이라는 단어가 심심치 않게 뉴스에 나오게 되었고 기계에 관심이 많은 저는 3D 프린팅을 배웠습니다. 현재, 2~3년 동안 3D 프린팅에 관한 창업을 하면서 많은 문제점과 시행착오를 겪었습니다. 아직 제 나이 28세, 앞으로의 꿈이 많은 저는 솔직히 창업에 대한 두려움은 많이 사라졌습니다. 처음에는 은행 송금을 할 때, 외상거래를 할 때, 또 자금 사정이 좋지 않을 때 두려움과 스트레스로 잠도 못 이루었습니다. 하지만 지금은 조금 나아졌습니다. 그러나 여전히 실패에 대한 두려움과 막막함은 있습니다. 아직은 배우는 단계라고 생각하지만, 저의 현실에서 이른 시일 내에 창업을 성공적으로 이루어 꿈과 부를 누리고 싶습니다. 하지만 어떠한 방법이나 이렇게 하면 성공한다는 식의 성공 창업공식 잘 모르겠습니다. 그저 열심히 하고 있고 이것을 찾으려고 부단하게 노력을 하고 있습니다. 많은 성공한 사람들의 강연을 봅니다. 이러한 간접경험에서 좋은 아이디어도 적용하려고 노력하고 운도 저에게 조금 따랐으면 좋겠습니다. 이제는 사업경력도 만 3년을 넘어 4년 차로 접어들고 있습니다. 조금 더 안정되고 혁신적인 아이템도 발굴하고 이를 계속 발전시키고 싶습니다.

A. 청년상인 창업교육 후 인식이 변화

이번 40시간의 창업교육은 저의 창업에 대한 생각에 많은 변화를 가져왔습니다. 우선 지난 3년의 세월이, 물론 큰 노력을 하였지만, 이론적으로 많은 부족함이 있다는 것을 느꼈습니다. 그리고 대부분 창업자가 그러하듯 많은 준비를 못 하고 창업을 했다는 부끄러움도 있습니다. 그냥 창업하고 열심히 하면 되는 줄 알았습니다. 물론 저의 경험은 무엇과 바꿀 수 없는 소중한 창업에 대한 자산입니다. 아무리 이론적인 완벽함으로 무장한들 현장에서의 경험이 없으면 성공하기 힘들 것입니다. 이제 여러 가지 창업에 관한 이론도 조금은 알게 되었고 특히 비즈니스모델캔버스, 린 스타트업, 린 캔버스 등 여러 가지 이론들도 현장에서 적용할 수 있었습니다. 물론 이 또한 시행착오를 겪겠지만 조금 더 성공에 대한 확률이 높아진 것 같은 느낌이 듭니다. 창업의 성공확률을 높이는 일을 왜 지난 시간에 하지 않았나 싶습니다. 물론 이러한 이론이 창업에 대한 모든 이론은 아니지만, 더욱더 교육을 받아야겠다는 생각이 듭니다. 나의 아이템이 아니라 고객의 관점에서 고객이 원하는 아이템을 찾는다는 것이 앞으로 극복해야 할 숙제인 것 같습니다. 물론 이것을 안다면 모든 사람이 성공하겠죠.. 하지만 꼭 이른 시일 내에 찾고 싶습니다. 그리고 또 다른 것을 성공을 위해 도전하고 싶습니다.

B. 김**의 린 캔버스 및 고객 검증 인터뷰 결과

<table>
<tr><td>Problem
현재 **구에 3D 프린팅 체험 학습이 없다.

자신이 만들고자 하는 쿠키 툴의 부재

방과 후 및 체험학습 프로그램의 차별성이 없다.</td><td>Solution
3D 프린팅 기술을 통해 고객이 원하는 제품으로 만들어 줌

Key Metrics
3D 프린터 교육

3D 쿠키</td><td>Unique Value Proposition
자신이 원하는 모양의 쿠키를 만들 수 있는 즐거움

학교에서의 체험학습

새로운 PBL 교육</td><td>Unfair Advantage
3D 프린팅

새로운 경험

Channels
대림시장
SNS
전단지
온라인홍보
구청 및 교육청</td><td>Customer Segments
20~30대 여성 (선물, 자녀와의 체험)

얼리어답터

베이킹 공방

유치원
초등학교
중학교
교육청</td></tr>
<tr><td colspan="3">Cost Structure
3D 프린터 재료
포장
인건비</td><td colspan="2">Revenue Streams
제품판매
교육(강의 및 실습)</td></tr>
</table>

Customer Segments로 20~30대 자녀를 기르고 있는 부모와 특히 주목할 것은 유치원, 초등학교, 중학교 등 교육기관을 고객으로 분류했다. 또한, 이러한 고객의 문제점으로 현재 은평구에 3D 프린터를 이용한 체험교육 및 방과 후 프로그램이 구성되어 있지 않아 가설설정을 통한 아이디어 및 문제검증이 이루 어 진다면 좋은 결과를 얻을 수 있을 것이다. 특히 Unique Value Proposition의 자신이 원하는 모양의 쿠키를 만들 수 있는 즐거움과 체험학습, PBL (Project Based Learning) 교육 등은 아직 검증되기 전 단계이지만 새로운 반응이었다.

고객 문제검증 인터뷰(매장 개점 전 검증)

기본사항
1. 설문 인원 : 서울시 **구에 초등학교 자녀를 가진 여성 총 30명 1) 20대 여성 2명, 30대 여성 16명, 40대 여성 12명 2. 현재 자녀의 초등학교 방과 후 수업 이용현황 1) 예: 22명 2) 아니요: 5명 3) 기타: 3명 3. 향후 초등학교 방과 후 수업이용 계획 1) 있음: 25명 2) 없음: 3명 3) 모름: 2명
문제
문제1. 은평구에는 3D 프린팅 체험학습(방과 후 학습) 업체를 찾는 것이 불편하다. - 중요도 순위: 4.3 (매우 높음) - 현재 해결 방법: 다른 방과 후 체험학습을 이용한다. 문제2. 부모와 직접 쿠키를 만드는 업체를 찾는 그것이 힘들다. - 중요도 순위: 3.3 (보통) - 현재 해결 방법: 백화점이나 마트의 문화센터를 이용한다. 문제3. 방과 후 체험학습의 차별성이 없다. - 중요도 순위: 3.8 (조금 높음) - 현재 해결 방법: 부모들의 맞벌이 증가로 비교적 저렴한 방과 후 학습 이용 (5점 척도, 4~5: 매우 높음, 3~4: 보통, 2~3: 낮음, 1~2: 매우 낮음)
기타 - 현재 초등학교 자녀를 둔 여성들의 3D 프린팅을 이용한 쿠키제작에 대한 이해도가 낮다.

C. MVP (Minimum viable Product) 인터뷰

MVP 인터뷰(매장 개점 후 검증)	
기본사항 및 첫 화면 인상	
1. 설문 인원: 서울시 **구 **시장 3D 프린터 체험학습에 참여한 초등학교 자녀를 가진 여성 20명 2. 3D 프린터와 이를 이용한 쿠키 틀 제작과 쿠키 만들기 체험의 첫인상 - 초등학교 학생들뿐 아니라 부모 역시 3D 프린터에 대한 관심이 많았으며 이를 이용 쿠키 틀을 제작하고 쿠키를 만드는 체험에 매우 흥미를 느끼고 참여	
과업수행 1	
1. 체험학습 후 학교 방과 후 수업 및 체험학습 중 3D 프린터를 이용한 수업에 참여하시겠습니까? - 중요도 순위: 4.5 (매우 높음) (5점 척도, 4~5: 매우 높음, 3~4: 보통, 2~3: 낮음, 1~2: 매우 낮음)	
과업수행 1	
1. 체험학습 후 서비스를 이용하면서 좋은 점 또는 개선해야 할 점이 있다면 말씀해 주시겠습니까? - 쿠키뿐 아니라 3D 프린터를 이용한 다양한 체험학습을 원함. - 현재의 1차 시 40분을 1차 시 90분 수업으로 요청	
기타	

3.2.2. 김**

**대학의 뷰티 아트과를 졸업 하였으나 본인의 적성에 잘 맞지 않는다고 생각하여 졸업 후 고용노동부의 취업 성공패키지를 통하여 직업훈련(상품 디자인)에 참여하였고 직업훈련 뒤 취업 성공패키지를 성공적으로 이수하고 첫 직장에서 약 2년 정도 디자인과 석고를 이용한 캐릭터를 만들었다.

현재는 직장을 퇴사하여 현재까지 약 2년 동안 직접 석고를 가공하고 제작하여 만든 캐릭터를 온라인에서 판매하고 있다. 현재 온라인 판매의 매출은 일 200,000원 정도이며 오프라인에서 인지도를 쌓아 온라인, 오프라인 및 지방자치단체의 초·중 자유 학기, 자유 학년제 및 부모와 자녀가 같이 참여하는 석고 공방 교실 운영을 계획하고 있다.

저는 약 2년 전부터 작은 사업체를 운영하고 있습니다. 과거에는 온라인에서 판매하였으나 이제 온라인 및 오프라인, 교육을 융합시킨 창업을 구상하고 있습니다. 지난 2년을 생각하면 매일같이 전쟁터 같았습니다. 남들 쉬는 주말에 쉬지도 못하고 주문이 들어오면 제품을 만들었습니다. 그리고 매일 똑같은 삶을 살았습니다. 이러한 환경과 삶에 지치기도 하였고, 회의가 들기도 했습니다. 친구들이 20대의 젊음을 즐기고 있을 때 많은 생각을 하였으며 다시 직장에 취업을 생각해보기도 했습니다. 하지만, 다시 도전하고 싶었습니다. 가끔은 내가 성공할 수 있을까 하는 불안함도 있었습니다. 또한, 예전에는 창업에 대한 막연함으로 창업을 하였고 상황에 대한 전략과 전술 없이 대처했다는 생각이 듭니다. 또한, 그 전에 가장 걱정이 앞섰던 부분은 창업비용이라는 문제에 가로막혀 선뜻 발을 내딛지 못했습니다. 그리고 저의 아이템의 차별성을 찾지 못했고 경쟁력에 뒤처지지 않는 아이템 개발에 대한 두려움도 있었습니다. 이제야 무엇이 잘못되었는지 파악하려고 노력하지 않고 달려왔다는 생각이 이제야 듭니다. 또한, 지금 생각하면 참 어리석은 생각이지만 한편으로는 다행이라는 생각도 듭니다. 저는 다른 많은 실패한 창업자같이 빚도 없고 운도 나쁘지 않아 많은 수익은 내지 못했으나 건강을 잘 유지하며 지내고 있기 때문입니다. 하지만 과거의 창업이란 저에게는 부족함이었다고 정의하고 싶습니다.

A. 청년상인 창업교육 후 인식변화

**시장 청년상인 창업지원 사업에 앞서 40시간의 의무교육을 받았는데요, 저로서는 아주 알차고 유익한 시간이 되었던 것 같습니다. 앞에서 언급한 바와 같이 과거의 많은 창업을 준비하는 프로세스와 생각이 잘못되었다는 생각이 듭니다. 제가 왜 아무런 준비 없이 창업했으며, 계속 문제가 생겼을 때 왜 전문가에게 도움을 요청하지 않았을까? 라는 후회가 듭니다. 과거에는 이러한 창업교육과 전문가를 만난다는 것을 굉장히 두려워했고, 제 생각이 옳다는 확신이 있었습니다. 하지만 짧은 일정이었지만 교육을 통해서 창업은 단순히 운이 좋아서 성공하는 것이 아닌 큰 노력과 전문적인 지식이 필요하다는 것을 교육을 통해 배웠습니다. 또한, 창업을 시작하기에 앞서 필요한 교육, 실무 등을 배울 수 있어서 창업에 대한 자신감이 생겼습니다. 또한, 창업에 대한 인식이 많이 개선되어진 것 같습니다. 그리고 앞으로의 사업은 좀 더 이론적인 지식도 접목하고 싶습니다. 물론 배운 지식을 100% 이용한다는 것은 말도 안 되는 일입니다. 또한, 제가 배운 지식의 양이 많다고 생각하지 않습니다. 하지만 창업교육을 통해서 내 생각만이 옳은 것이 아니고 정말 고객의 생각과 행동이 중요하고 이를 찾아내는 것이 창업 성공의 지름길이라는 생각이 듭니다. 조금 더 노력하고 내 사업에 대한 고객의 요구를 찾아갈 때 저의 창업은 조금 더 성공할 확률이 높아질 것입니다. 앞으로 이러한 계기를 통해서 저에게 시간이 주어지는 한 많은 교육에 참여할 것이고 또한 이론적인 부분도 쉽게 생각하지 않겠습니다. 그리고 계속해서 이론적인 부분과 실전적인 부분을 결합하며 적용해 나가겠습니다. 그리고 창업은 이러한 것들이 잘 융합되고 시기도 적당하며 운도 있어야 성공할 수 있다는 생각입니다.

B. 김**의 린 캔버스 및 고객 검증 인터뷰 결과

Customer Segments 및 Unique Value Proposition은 인터뷰 결과 명확하지 않은 것 같다. 기존의 인터넷 판매를 제외하고 새로운 고객의 창출을 원하고 있으나 아직 검증 단계 전이기 때문에 막연한 아이디어 상태이다. 하지만 새로운 가치 중 클래스 운영으로 새로운 수입을 창출하려고 하는 생각은 참신하며 고객의 문제 3가지 정도 제시되었다.

특히 학교 수업에 적극적으로 활용되기 위해서는 본인들의 검증된 클래스 커리큘럼이 필요하다.

Problem	Solution	Unique Value Proposition	Unfair Advantage	Customer Segments
20~40대 주부들이 석고를 이용한 공방을 찾기가 불편하다. 학교 수업에 적극적으로 활용되지 않는다. 아직 석고에 대한 제품검증의 안정성이 없다.	새로운 커리큘럼을 이용 방과 후 수업 홍보에 이용하고 진열과 홍보에 대한 변화와 안전성 검증을 받는다.	석고 방향제 리필액을 주어 영구적으로 향수 기능	체험학습	20~40대 주부 (선물, 자녀와의 체험) 초, 중고생 유치원 초등학교 중학교 교육청
	Key Metrics 본인이 원하는 캐릭터를 제작 방향제로 사용		**Channels** 전단지 쿠폰 SNS 전단지 온라인홍보 구청과 교육청	
Cost Structure 3D 프린터 재료 포장 인건비 관리비			**Revenue Streams** 제품판매 교육 및 클래스 운영	

고객 문제검증 인터뷰(매장 개점 전 검증)

기본사항
1. 설문 인원 : 서울시 **구에 초등학교 자녀를 가진 여성 15명, 미혼여성 10명, 총 25명 1) 20대 여성 8명, 30대 여성 15명, 40대 여성 2명 2. 현재 본인의 여과 생활의 경험으로 공방을 이용한 적이 있다. 1) 예: 10명 2) 아니요: 12명 3) 기타: 3명 3. 향후 본인의 여과 생활로 공방을 이용할 의지가 있다. 1) 있음: 17명 2) 없음: 3명 3) 모름: 5명
문제
문제1. **구에는 주부들이 석고를 이용한 공방을 찾기가 불편하다. - 중요도 순위: 4.3(매우 높음) - 현재 해결 방법: 다른 공방을 이용하거나 여성 인력개발센터 등의 공공기관 이용 문제2. 학교 방과 후 수업에 석고를 이용한 만들기 수업이 필요하다. - 중요도 순위: 3.3(보통) - 현재 해결 방법: 다른 다양한 방과 후 수업 참여 및 전문적인 커리큘럼 필요 문제3. 석고를 이용한 제품의 안정성이 없다 - 중요도 순위: 3.3(보통) - 현재 해결 방법: 성분분석을 통한 안전성 검증을 받고 이를 공방에 전시한다. (5점 척도, 4~5: 매우 높음, 3~4: 보통, 2~3: 낮음, 1~2: 매우 낮음)
기타 - 현재 은평구에 거주하는 20~40대 여성은 석고 공방에 대한 이해도가 낮으나 여가 생활에 대한 욕구는 높은 편임

C. MVP (Minimum viable Product) 인터뷰

MVP 인터뷰(매장 개점 후 검증)

기본사항 및 첫 화면 인상
1. 설문 인원: 서울시 **구 **시장 석고 공방 체험학습에 참여한 여성 15명 2. 석고 공방 및 체험클래스의 체험 첫인상 - 20~40대 여성들은 여가 생활에 관심이 많았으며 석고를 제작하고 방향제 제작하고 만드는 체험을 매우 흥미를 느끼고 참여, 또한 자녀와 함께 체험학습을 원함
과업수행 1
1. 여가 생활에 대림 시장의 석고 공방을 이용 다양한 취미활동을 하시겠습니까? - 중요도 순위: 4.5 (매우 높음) (5점 척도, 4~5: 매우 높음, 3~4: 보통, 2~3: 낮음, 1~2: 매우 낮음)
과업수행 1
체험학습 후 서비스를 이용하면서 좋은 점 또는 개선해야 할 점이 있다면 말씀해 주시겠습니까? - 자녀들과 함께 참여할 수 있는 다양한 체험학습을 원함. - 현재의 1차 시 30분을 1차 시 60분 수업으로 요청

3.2.3 성**

**대학의 외식조리과를 졸업하고 약 6년 정도 호주 시드니 등 해외와 한국의 급식업체에서 조리업무를 담당한 음식에 대한 자부심이 높은 청년이다. 또한 꾸준한 노력으로 한식 조리, 양식조리, 중식 조리 자격증을 취득, 응용하고 있으며 계속된 메뉴 개발을 연구하는 등 창업의 꿈을 계속 꾸고 있는 청년이다. 또한, 한국도로공사에서 진행한 청년창업 아카데미 과정(ex.메뉴개발과정)을 수료하였다. 하지만 직장에서 조리를 담당했을 뿐 창업경험과 창업에 대한 전문적인 상권분석, 마케팅, 고객 검증 등 이론적인 교육이 전무한 상태이다.

소상공인시장진흥공단의 청년창업 창업지원 사업에는 본인이 직접 개발한 메뉴를 가지고 지원하였다.

꿈을 잊고 살았습니다. 만들어진 틀 안에서 특기를 살려 부모님의 기대감, 나를 바라보는 주변의 시선으로 정해진 시기에 입대하고, 취업하고 다른 수많은 청년과 약속이나 한 것처럼 틀에 벗어나지 않는 삶을 살았습니다. 요리를 시작하면서 창업은 저에게 꿈이었습니다. 음식에 대한 자부심을 느끼고 손님들과 소통하며 '나만의 외식 브랜드'를 가지고 싶었습니다. 하지만 직장 생활을 하는 동안 그 꿈은 점점 더 멀어져 가는 느낌이었습니다. 저는 최근에 한국 도로공사에서 진행한 '청년창업 아카데미'를 수료하였고 그곳에서 메뉴를 개발하는 등의 교육을 받았습니다. 창업에 대한 열정과 의지는 누구보다 절실하고 준비를 탄탄히 해 왔습니다. 하지만 지금 생각해

보면 의지와 열정, 도전정신만 있을 뿐 막연히 창업한다는 생각이었습니다. 저는 창업 경험이 없습니다. 가끔은 내가 잘할 수 있을까? 라는 의구심이 들기도 합니다. 하지만 나의 브랜드와 함께 성장해가는 저의 모습을 상상해 가며 행복한 창업을 꿈꾸고 있습니다. 창업에 성공하여 성취감을 느껴 보고 싶습니다. 하지만 경기 여건이 어렵고 경제 침체가 지속화되면서 창업에 대한 불안감을 현재 많이 느끼고 있습니다. 창업 아이템을 구체적으로 사업화해가는 과정을 경험하며 배운다는 생각으로 열심히 노력하겠습니다.

A. 청년 상인 창업교육 후 변화

한마디로 저는 음식 창업은 음식의 맛만 좋으면 성공할 줄 알았습니다. 하지만 너무나도 많은 것을 느끼고 깨달았습니다. 사업을 하고 창업을 한다면 이제는 창업교육을 꼭 받아야 한다고 생각합니다. 특히 음식을 조리하지만 여러 가지 상권분석 및 마케팅, 세금까지 이제는 제가 스스로 처리해야 해결되기 때문입니다. 물론 전문가의 도움을 요청도 해야 한다고 생각하고 있습니다. 그리고 이제는 조금 창업에 대한 두려움과 실패에 대한 두려움도 사라지고 있습니다. 창업을 조금 더 신중하게 접근을 해야 한다고 생각합니다. 그래서 저는 이번 창업 교육과 창업지원 사업에 신청한 것을 매우 만족하고 있습니다. 시스템적으로 많은 도움을 받을 수 있고 1년간 많은 지원을 정부에서 받을 수 있기 때문이죠. 이 기간이 지나면 많은 강사님과 단장님, 여러분이 말씀하시길 스스로 성장하고 수익을 낼 수 있는 구조를 가지고 사업을 해야 한다고 하셨습니다. 쉬운 말로 돈을 벌어야 한다는 말씀입니다. 그래야 제가 더욱더 성장할 수 있고 행복할 수 있다고 말씀하셨습니다. 저도 동의합니다. 언제까지 메뉴 개발만 하고 만족할 수는 없을 것 같습니다. 이제는 실전입니다. 조금 더 노력하고 실력으로 성장하여 꼭 이곳에서 성공하고 싶습니다. 또한, 청년상인 창업지원 사업의 교육을 받으면서 알지 못했던 조언 및 방법을 배울 수 있는 점이 창업에 대한 불안감을 해소할 수 있는 부분이 있었습니다. 또한, 다양한 판매전략, 마케팅 및 운영을 실질적으로 교육을 받음으로써 사업화하는데 안정적이며, 할 수 있다는 자신감을 얻게 되었습니다. 앞으로 다가올 고난과 역경을 항상 즐길 수 있는 자세로 저의 체력이 소진될 때까지 열심히 하겠습니다. 그리고 이러한 실력을 경험을 토대로 아주 많이 쌓아가겠습니다.

B. 성**의 린 캔버스 및 고객 검증 인터뷰 결과

현재 돈가스는 남녀노소 모두 좋아하는 튀김 음식이다. 하지만 **시장의 60개 점포뿐 아니라 골목 시장의 450여 상점의 수제 돈가스를 판매하는 전문 판매점이 없다.

물론 고객을 젊은 층으로 구성했지만, 예전 70~80년대 시대 돈가스를 좋아하던 40~60대 성인들도 표적화를 했다는 점은 주목할 만하다.

<table>
<tr><td rowspan="2">Problem

현재 **시장 주변 500개 점포에 수제 돈가스집이 없다.

돈가스의 가격을 높게 생각하고 있다.

돈가스는 건강에 좋지 못하다</td><td>Solution

적극적인 홍보

가격대비 가성비를 높게 책정</td><td rowspan="2">Unique Value Proposition

돈가스

국내산 암퇘지로 만든 프리미엄 돈가스

가공되지 않는 고기를 직접 손질한 돈가스</td><td>Unfair Advantage

암퇘지 수제 돈가스</td><td rowspan="2">Customer Segments

20~30대 및 아이들과 동행한 시장고객

40~50대 성인</td></tr>
<tr><td>Key Metrics

수제소스
두툼한 살코기</td><td>Channels

대림 시장
SNS
전단</td></tr>
<tr><td colspan="3">Cost Structure

재료비
관리비
공과금(가스 및 전기)
인건비</td><td colspan="2">Revenue Streams

판매수익</td></tr>
</table>

특히 가성비가 높은 돈가스는 시장에서의 경쟁력을 갖기에, 충분할 것이다. 하지만 문제가 되는 점은 높은 가성비의 따른 수익성 악화가 예상된다.

고객 문제검증 인터뷰 (매장 개점 전 검증)

기본사항
1. 설문 인원 : 서울시 **구에 **동에 거주하는 남·여 총 30명 1) 20대 5명, 30대 12명, 40대 10명, 50대 3명 2. 현재 **동에 자주 방문하는 돈가스 전문점이 있다. 1) 예: 5명 2) 아니오: 22명 3) 기타: 3명 3. 향후 대림 시장의 돈가스 전문점을 이용할 의지가 있다. 1) 있음: 25명 2) 없음: 3명 3) 모름: 2명
문제
문제1. **구에는 **시장 주변에서 수제 돈가스 전문점을 찾는 것이 불편하다. - 중요도 순위: 4.3 (매우 높음) - 현재 해결 방법: 다른 메뉴의 식당을 이용하거나 튀김집을 이용한다. 문제2. 수제 돈가스 전문점은 돈가스의 가격이 높게 형성이 될 것이다 - 중요도 순위: 3.3 (보통) - 현재 해결 방법: 가성비 좋은 식당을 이용한다. 문제3. 돈가스는(튀김) 건강에 좋지 못한 음식이다 - 중요도 순위: 3.7 (조금 높음) - 현재 해결 방법: 깨끗한 재료와 기름으로 음식을 조리한다. (5점 척도, 4~5: 매우 높음, 3~4: 보통, 2~3: 낮음, 1~2: 매우 낮음)
기타

C. MVP (Minimum viable Product) 인터뷰

MVP 인터뷰 (매장 개점 후 검증)	
기본사항 및 첫 화면 인상	
1. 설문 인원: 서울시 **구 **시장 돈가스 판매장을 방문한 총 40명 2. 수제 돈가스의 첫인상 및 메뉴구성도 - 크고 두꺼운 돈가스가 인상적이며 대부분 고객이 크기와 맛에 만족함	
과업수행 1	
1. 현재의 돈가스 및 음식을 드시고 다시 방문할 의사가 있으십니까? - 중요도 순위: 4.7 (매우 높음) - 튀김의 크기와 맛이 기존의 돈가스와 차별화되며 심지어 가격까지 저렴하다. (5점 척도, 4~5: 매우 높음, 3~4: 보통, 2~3: 낮음, 1~2: 매우 낮음)	
과업수행 1	
2. 식당을 이용하면서 좋은 점 또는 개선해야 할 점이 있다면 말씀해 주시겠습니까? - 음식의 가성비가 뛰어나나 좁은 점포의 크기는 식사할 때 불편함 - 여성의 경우 돈가스의 크기가 너무 크고 두꺼워 조금은 부담이 됨.	
기타	

3.2.4 천**

대학을 졸업하고 약 5년 정도 다양한 직업의 경험이 있다. 바꾸어 생각하면 현재 청년취업난의 세대인 것이다. 은행 보안 경비원, 인터넷 몰의 포장, 물류, 배송, 사무보조, 부동산 매매 및 임대 등 많은 시행착오를 겪었으며 특히 부동산 매매, 임대, 리모델링 사업체에서 약 3년 정도의 근무하였다. 또한, 서울시 **구의 토박이로 지역을 잘 이해하고 있다는 장점이 있다. 전공은 경영학이며 레크레이션 지도사, 전산회계 자격증을 보유하고 있다. 특히 지역 상권과 전통시장에 다양한 지식을 가지고 있으며 지난 몇 년간 많은 자료를 수집하고 조사하였다. 특히 **구 **시장에서 다른 상인들과 어떻게 잘 지내야 하는지 큰 노력을 하고 있으며 주변 상인들과도 현재 좋은 유대감을 형성하고 있다.

부동산 관련 업종의 직장 생활을 하면서 창업으로 꿈을 키우는 사람들을 자주 만나게 되고 창업에 대한 갈망을 늘 가지고 있었습니다. 그러나 창업으로 인한 안정적인 성공의 모습보다는 실패에 대한 부정적인 뉴스 기사가 많았고 창업에 대해 제대로 된 정보나 지식은 매우 부족했기 때문에 창업에 대한 확신보다는 불안감이 컸습니다. 그리고 창업과정과 창업 후 수익을 내는 과정들이 쉽지만은 않다는 것을 알고 있습니다. 많은 선배가 대부분 실패하는 것도 보았고 창업 때 빚을 져서 허무하게 30대의 인생을 소비하는 것도 지켜보았습니다. 한 번 넘어지면 사회적인 시각과 인식이 그리 좋지 못하다는 것도 알고 있습니다. 이러한 과정을 보면서 막연하지만, 한편으로는 왜 저렇게 하지? 라는 멀리서 바라보는 시각을 갖게 되었습니다. 그리고 저는 세무고등학교를 졸업하여 자본운용 및 현금흐름에 대한 중요성을 잘 인지하고 그것을 기반으로 세부적인 계획을 세우고 체계적으로 관리하여 창업에 성공할 대비하려 합니다. 아직도 창업성공에 대한 확신은 있습니다. 그러나 미래에 대한 두려움도 창업을 시작하려고 하니 더욱 커졌고 제가 여기서 한 번 실패하면 어쩌나 하는 두려움도 느끼고 있습니다.

A. 청년상인 창업교육 후 인식이 변화

조금 더 현실성을 가지고 접근하게 된 것 같습니다. 막연한 아이템, 계획 등으로 정리되지 않았던 머릿속이 깔끔하게 정리되었습니다. 여러 가지 프로그램들을 통해 창업 가능성과 수익분석 등 현재 상황에 유사접근이 가능하여 위험성과 불안요소들을 알게 되고 그것을 해결할 방안들을 찾다 보니 생각보다 창업에 대한 불안과 두려움이 별 것 아닌 것 같습니다. 이제 조금 더 전문적으로 저의 사업을 적용하고 싶습니다. 특히 나의 고객과 제가 고객에게 줄 수 있는 가치 및 관계, 저의 업체들과 어떤 관계로 사업을 진행할지 고민하고 있습니다. 또한, 현재 1인 창업이지만 협업의 중요성도 알기 때문에 공동사업자를 구하고 있습니다. 서로의 전문적인 경험과 비결을 합치고 상호보완하면 조금 더 성공에 가깝게 다가갈 수 있지 않나 생각합니다. 이러한 협업은 조금 더 다른 경쟁자들의 사이에서 저의 가치와 비교우위를 선점하기 위함입니다. 하지만 협업과 팀의 구성은 많은 문제를 유발한다는 것을 알고 있습니다. 물론 수익도 줄 수 있습니다. 하지만 이 점을 잘 극복한다면 더욱더 큰 발판을 마련할 수 있다고 생각하고 있습니다. 교육을 받은 후 더욱더 많은 고민을 하고 있습니다. 현재 저는 2~3년 정도를 협업한 파트너가 있습니다. 직장 생활 등을 같이 하였고 여러가지 판매 활동들을 공동으로 진행하였습니다. 이러한 구성요소와 장점들을 잘 파악하여 상품에 대한 차별성을 유지하고 업무적인 부문을 조금 더 효율적인 모델로 수정·보완한다면 좋은 사업 모델이 나올 것 같습니다. 물론 아직 경험이 부족하다는 것도 알고 있습니다. 이것에 대한 역량을 조금 더 늘려나갈 수 있도록 노력하겠습니다.

B. 천**의 린 캔버스 및 고객 검증 인터뷰 결과

<table>
<tr><td>Problem

현재 **시장에 금속, 가죽공예 판매점이 없다.

대부분의 금속제품 가격이 고가이다

시장의 공예품은 제품의 질이 낮다.</td><td>Solution

중, 저가의 금속공예품 판매

품질관리

Key Metrics

품목별 판매량
색상별 판매량
시간대별 판매량</td><td>Unique Value Proposition

금속 가죽공예

중, 저가의 고품질의 금속공예품

나만의(수제) 가죽 공예품</td><td>Unfair Advantage

Channels

대림 시장
SNS
전단
온라인홍보</td><td>Customer Segments

40~50대 여성 (금속공방)

50~60대 남성

20대 여성 (가죽 공방)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Cost Structure

인건비(공예품 제작인건비)
홍보비
제품 구매비용</td><td colspan="2">Revenue Streams

판매수익</td></tr>
</table>

현재 시장의 가장 좋은, 고객의 이동 선에 오픈 예정이다. 또한 **동 주민들이 건물형 **시장을 통과하여 골목형 시장으로 흘러가고 있다. 이러한 이유로 천** 창업자는 40~50대 여성들에게 값싸고 품질이 좋은 금속공예제품과 가죽공예제품을 아이템으로 선정했다. 오픈 인테리어의 조명등을 신경을 쓰며 철저한 품질관리로 이를 시장의 실내장식의 미비한 점을 극복하려고 한다. 또한, 여가에 직접 가죽 공예품을 제작하여 판매함으로 시간의 효율성 증대 및 높은 이익률을 가격대비 유지할 것으로 예상한다. 다만 시간대별 매출 및 주 고객층 확보에 상당한 시간이 걸릴 것으로 생각된다.

고객 문제검증 인터뷰 (매장 개점 전 검증)

기본사항
1. 설문 인원 : 서울시 **구에 거주하는 40~60대 여성 총 20명 1) 40대 여성 10명, 50대 여성 6명, 60대 여성 4명 2. 현재 금속, 가죽 공예품 착용 현황 1) 예: 18명 2) 아니요: 2명 3) 기타: 0명 3. 향후 금속(은, 가죽제품) 및 가죽 공예품을 착용할 가능성 1) 있음: 19명 2) 없음: 1명 3) 모름: 0명
문제
문제1. **구 **시장에 금속 및 가죽공예(액세서리) 판매점을 찾는 것이 불편하다. - 중요도 순위: 4.5 (매우 높음) - 현재 해결 방법: 다른 장소(마트, 및 전문 판매점)에서 구매 문제2. 금속 공예품의(액세서리) 경우 대부분이 고가이다. - 중요도 순위: 3.3 (보통) - 현재 해결 방법: 가격이 비교적 저렴한 브랜드가 아닌 제품을 착용한다. 문제3. 시장의 공예품은 제품의 질이 낮다. - 중요도 순위: 3.8 (조금 높음) - 현재 해결 방법: 저가의 고품질 제품을 비교하여 구매한다. (5점 척도, 4~5: 매우 높음, 3~4: 보통, 2~3: 낮음, 1~2: 매우 낮음)
기타

C. MVP (Minimum viable Product) 인터뷰

MVP 인터뷰(매장 개점 후 검증)

기본사항 및 첫 화면 인상
1. 설문 인원: 서울시 **구 **시장을 방문한 40~60대의 여성 30명 2. 공예품(액세서리) 구매 시 첫인상 - 공예품과 액세서리에 대한 관심이 많았으며 실제 구매로 이어지는 패턴
과업수행 1
1. 좋은 디자인과 품질의 금속, 가죽 공예품을 구매하실 의향이 있으십니까? - 중요도 순위: 4.5 (매우 높음) (5점 척도, 4~5: 매우 높음, 3~4: 보통, 2~3: 낮음, 1~2: 매우 낮음)
과업수행 1
공예품 구매 후 좋은 점 또는 개선해야 할 점이 있다면 말씀해 주시겠습니까? - 저렴한 가격과 품질은 만족하나 A/S가 걱정됨. - 다양한 구색을 갖춘 공예품과 주문 제작 공예품(나만의 공예품)
기타

3.2.5 박**

지난 11년간 레스토랑의 조리 담당부터 시작하여 주방관리, 매장관리까지 두루 거친 청년창업지원자이다. 특히 청년상인 모집에서 박** 청년 상인은 지나온 경험들을 조리있게 표현하였다. 특히 다른 참가자와는 다른 현장에서의 풍부한 경험을 느낄 수 있었다.

고객 응대, 조리, 위생 등 음식 창업에서 중요한 것을 알고 있으며 특히 점장의 경험은 다양한 고객 응대와 교육의 비결을 느낄 수 있었으며 불을 쓰는 그릴 요리장으로서의 전문성과 인성을 갖추어 앞으로의 청년상인으로서의 발전이 기대된다.

저는 약 11년이라는 시간 동안 매장 책임자, 영양 업무, 음식점 조리장 등 외식업의 다양한 분야를 경험하였으며, 실무 현장경험과 매장, 주방관리의 비결을 열정적으로 배우려고 노력했습니다. 언젠가 저의 이름으로 만들어질 레스토랑을 생각하며 꿈을 키웠습니다. 음식에 대한 사랑과 열의를 바탕으로 직접 요리한 최고의 상품을 고객에게 제공함과 동시에 청년의 도전정신과 참신한 아이디어는 창업에 큰 도움이 될 것입니다. 또한, 앞으로의 음식 사업은 소비자의 입맛은 물론이고 건강까지 챙겨야 한다고 생각합니다. 하지만 불경기인 요즘 가격이 높고 맛있는 음식에 대한 소비자의 수요는 감소하는 반면 부담 없이 접할 수 있는 음식에 대한 수요는 더욱 증가하는 추세입니다. 이러한 상황에서 남녀노소 누구나 선호하고 유행을 타지 않고 꾸준한 매출을 유지할 수 있으며, 다양한 방법의 조리와 멋의 변화를 통해 지속적인 성장 가능성이 있는 메뉴를 창업하고 싶습니다. 하지만 저에게도 다양한 경험에도 불구하고 많은 어려움이 예상됩니다. 왜냐하면, 창업은 기존의 잘 짜인 시스템의 회사와는 다른 본인이 여러 가지 임무를 수행하는 과정이기 때문입니다. 이러한 과정이 조금은 두렵게 느껴집니다. 많은 경험을 가진 선배들도 창업에서 실패하는 사례를 많이 보았습니다. 이러한 사례를 잘 연구하여 사업에 성공하고 싶습니다.

B. 청년상인 창업교육 후 인식변화

이번의 창업교육을 통하여 창업을 시도해야 한다는 확신이 들었습니다. 특히 저는 약 1년간 많은 임대료, 마케팅 등의 지원을 정부로부터 받습니다. 또한, 주변에 저를 도와주는 전문가도 있습니다. 저는 11년간의 현장경험도 있습니다. 제가 교육을 받기 전 생각하지 못하였던 고객에 대한 아이템의 검증이 잘 이루 어 진다면 또한 고객을 잘 분석하고 주변 점포와 다른 차별성을 줄 수 있다면, 수익성 및 성장 가능성에 대한 확신이 있습니다. 특히 철저한 자기관리와 운영계획을 수립하여 매장을 운영하고 싶습니다. 또한, 홍보 및 마케팅은 전문가의 조언을 받고 싶습니다. 향후 여러 가지 문제점을 보완하여 좀 더 좋은 재료로 고객의 음식을 만들고 고객 만족

서비스에 최선을 다하겠습니다. 그리하여 저의 이름이 새겨진 레스토랑에서 멋진 인생을 도전하고 싶습니다. 지난 11년간의 경험으로 많은 문제점들이 발생할 것으로 생각됩니다. 직원 문제, 재료문제, 고객 문제 그리고 생각지도 못한 문제점들 하지만 포기하지 않겠습니다. 이번 40시간의 창업교육을 통해 아직 두려움은 있지만 조금 더 창업에 대한 자신감이 생겼습니다. 그리고 힘들지만, 바른길을 걸어간다면 이러한 것들이 조금씩 쌓여 저만의 레스토랑이 생겨날 것입니다. 그동안 교육에 참여하신 강사님들과 단장님께 진심으로 감사의 말씀 드립니다. 꼭 창업에 성공하겠습니다. 그리고 계속 2~3년 후의 계획을 수립하겠습니다.

C. 김의 린 캔버스**

<table>
<tr><td rowspan="2">Problem

**시장 및 주변 상권에 스테이크 판매 점포가 없다.

스테이크의 가격을 높게 생각하고 있다.

시장제품의 스테이크는 질적으로 문제가 있다.</td><td>Solution

고품질의 스테이크를 저가 약 6000원으로 공급</td><td rowspan="2">Unique Value Proposition

숯불 스테이크

숙주를 곁들인 고품질, 저가의 숯불 스테이크

수제라면

수제 쌀국수</td><td>Unfair Advantage

불 쇼

수제라면</td><td rowspan="2">Customer Segments

20~50대</td></tr>
<tr><td>Key Metrics

고품질 쇠고기

수제라면</td><td>Channels

대림 시장
SNS
전단
온라인홍보</td></tr>
<tr><td colspan="2">Cost Structure

재료비
인건비
고정비(가스, 전기 등)</td><td colspan="3">Revenue Streams

스테이크 및 판매</td></tr>
</table>

11년의 경력자의 비결이 보이는 캔버스이다. 주변 상권을 세세히 조사하고 현재 유행하는 가성비 높은 아이템 숯불 스테이크를 선정하였다. 또한, 집에서 쉽게 접근하지 못하는 불을 이용한 불 쇼 스테이크를 계획하고 있어 스타성이 독보적이고 있다.

계속된 아이템 검증과 MVP 테스트를 이른 시일에 통과한다면 음식 제조의 효율성과 마진율 모두 안정적으로 유지될 것으로 예상하여진다. 다만 손님 테이블이 15개의 좌석으로 되어있어 최고조 시간대 효율을 높을 방안을 찾아야 한다. 이러한 문제가 예상치 못한 소상공인의 문제임이 틀림없다.

C. 고객 문제검증 인터뷰 결과

고객 문제검증 인터뷰 (매장 개점 전 검증)	
기본사항	
1. 설문 인원 : 서울시 **구에 **동에 거주하는 남·여 총 30명 1) 20대 4명, 30대 11명, 40대 12명, 50대 3명 2. 현재 **구 **동에 방문하는 스테이크 전문점이 있다. 1) 예: 0명 2) 아니요: 27명 3) 기타: 3명 3. 향후 **시장의 스테이크 전문점을 이용할 의지가 있다. 1) 있음: 25명 2) 없음: 2명 3) 모름: 3명	
문제	
문제1. **구에는 **시장 주변에서 스테이크 판매점을 찾는 것이 불편하다. - 중요도 순위: 4.7 (매우 높음) - 현재 해결 방법: 다른 메뉴의 식당을 이용한다. 문제2. 스테이크 전문점은 가격이 높게 형성이 될 것이다 - 중요도 순위: 4.8 (보통) - 현재 해결 방법: 주변의 다른 저렴한 식당을 이용한다. 문제3. 시장에서 판매하는 스테이크는 품질이 다른 전문점보다 떨어진다. - 중요도 순위: 4.2 (조금 높음) - 현재 해결 방법: 품질이 떨어지지 않는 대체품을 구매한다 (5점 척도, 4~5: 매우 높음, 3~4: 보통, 2~3: 낮음, 1~2: 매우 낮음)	
기타	

C. MVP (Minimum viable Product) 인터뷰

MVP 인터뷰 (매장 개점 후 검증)	
기본사항 및 첫 화면 인상	
1. 설문 인원: 서울시 **구 **시장 스테이크 판매장을 방문한 총 35명 2. 스테이크 구매 후 첫인상 및 메뉴구성도 - 가격은 6000원으로 저렴하며 음식의 맛과 양에 만족함	
과업수행 1	
1. 현재의 스테이크 및 음식을 드시고 다시 방문할 의사가 있으십니까? - 중요도 순위: 4.9 (매우 높음) - 이러한 가격에 스테이크를 맛볼 수 있다는 사실을 굉장히 놀라워함. (5점 척도, 4~5: 매우 높음, 3~4: 보통, 2~3: 낮음, 1~2: 매우 낮음)	
과업수행 1	
2. 식당을 이용하면서 좋은 점 또는 개선해야 할 점이 있다면 말씀해 주시겠습니까? - 음식의 가성비가 뛰어나나 노점식의 좌석 구조는 개선점. - 접시 꾸미기의 경우 스테인리스스틸 그릇을 이용하여 음식이 빨리 식는 경향이 있음.	
기타	

3. 창업 사례 비교 및 공통점 도출

5명의 청년 창업가들의 약 10개월에 걸친 심층 면접을 통하여 단계별 인식을 분석하여 단계별로 발견되는 공통된 부분들을 도출하고자 한다. 이는 소상공인과 청년상인들의 창업교육 전과 후, 그리고 창업을 준비하는 과정에서의 본인들의 아

이템 및 제품검증의 과정에서 공통점과 애로사항을 도출함으로써 소상공인의 창업 경영진단과 합리적이고 정확한 컨설팅을 위함이다.

< 표 5 > 연구 대상자 창업 인식 및 검증 사례

	김**	김**	성**	천**	박**
교육 전 창업 인식	- 부사관 제대 후 많은 고민 - 다양한 경험을 위하여 노력	- 창업비용 부담 - 경영의 두려움 - 아이템과 경쟁의 두려움	- 창업의 두려움 - 나만 외식 브랜드 - 경기침체에 따른 불안감	- 실패의 두려움 - 철저한 관리 및 계속된 노력	- 실패의 두려움 - 선배들의 사례 분석 - 계속된 노력
창업교육 후 창업 인식	- 체계적인 교육 필요 인식 - 이론을 실제 현장에서 접목 - 계속된 연구와 노력 - 막연한 창업에 대한 자신감	- 창업에 자신감 - 창업의 부정적 이미지 전환 - 현장과 팀원의 중요성을 깨달음 - 교육의 필요성을 인식	- 창업교육의 필요성 및 수익성의 중요성 - 고난과 역경을 이겨내겠다는 의지 생성 - 주변 및 팀원	- 현실적 접근 및 분안감 해소 - 현업의 중요성 파악 - 차별성을 통한 경쟁우위	- 전문적인 도움의 필요성 인식 - 창업에 대한 자신감 생성
고객 문제검증	- 3D 프린팅 체험학습이 없다. - 만들고자 하는 쿠키 툴의 부재 - 방과 후 및 체험학습 프로그램의 차별성이 없다.	- 주부들이 석고를 이용한 공방을 찾기가 불편함. - 학교 수업에 적극적으로 활용되지 않음. - 아직 석고품질의 검증이 없다.	- 현재 **시장 주변 수제 돈가스집이 없다. - 수제 돈가스의 가격을 높게 생각하고 있다. - 돈가스는 건강에 좋지 못하다	- 금속, 가죽 공예 판매점이 없다. - 대부분의 금속제품의 가격이 고가이다 - 시장의 공예품은 제품의 질이 낮다.	- 주변 상권에 스테이크 판매점포가 없다 - 스테이크의 가격을 높게 생각하고 있다. - 시장제품의 스테이크는 질이 낮다.
MVP 인터뷰	- 체험학습 후 반응 - 좋은 점 및 개선점	- 석고를 이용한 취미활동 여부 - 좋은 점 및 개선점	- 식사 후 재방문 여부 - 좋은 점 및 개선점	- 금속, 가죽 공예품 재구매 의사 - 좋은 점 및 개선점	- 식사 후 재방문 여부 - 좋은 점 및 개선점

본 연구의 연구 대상자들은 현재 경제 환경이 빠르게 변하고 경제 환경의 불확실성이 증가하고 있는 현실에서 창업 전 창업에 대한 불안함과 부정적인 인식이 있었다. 다만 현재의 경기 및 고용악화와 청년실업의 여파로 창업을 고려하였고 생계형 창업이 대부분이었다.

창업 후 경영계획이나 마케팅 및 이익률 관리 등 전반적인 경영지식이 부족하였다. 하지만 40시간의 교육 이수 후 창업에 대한 두려움과 부정적인 인식은 긍정적으로 변화되었으며, 특히 본인의 경험을 교육 이론에 적용, 경영에 적극적으로 활용하려고 하였다.

또한, 맞춤형 교육과 상담제를 통해, 오픈 전 고객 문제검증과 개장 후 MVP 테스트를 통해 본인들의 사업 아이템에 대한 가정을 만들어 측정하고 학습 후 수정하는 린 스타트업의 기본 순환모델을 이용하여 사업의 경영진단을 스스로 도출할 수 있는, 사업화 과정에서 발견되는 여러 가지 문제점을 극복할 수 있는 자발적 경영진단 모델과 창업 초기의 소상공인 실패를 줄일 수 있는 통찰력과 지침을 제시할 수 있게 되었다.

< 표 6 > 연구 대상자 인식 및 검증 사례 공통점

질문	공통점 및 교훈(3명 이상)
교육 전 창업 인식	· 취업에 대한 어려움으로 창업선택 및 자발적 창업 · 경제 환경의 불확실성으로 인한 창업 및 실패의 두려움.
교육 후 창업 인식	· 부정적인 창업에 대한 인식이 긍정적으로 변화함. · 전문적인 도움의 필요성을 느끼며 함께 발전할 수 있는 구성원의 소중함 인식 · 그동안의 경험과 교육의 이론을 통해 새로운 자신감 생성
고객 문제 검증	· 본인의 사업 아이템 및 아이디어에 대한 검증 · 린 캔버스의 고객이 현재 가지고 있는 문제에 대한 검증
MVP 인터뷰	· 시제품 및 본인의 아이템 검증 · 현재 고객의 반응(좋은 점, 개선점)을 통한 학습 후 수정을 통한 경영진단 · 창업의 실패를 줄일 수 있는 자발적 경영모델 확립

Ⅳ. 결론

4.1. 연구요약

본 연구에서는 최근 한국경제의 화두가 되는 청년 소상공인들의 창업 활성화와 창업 실패율을 낮추고 성공확률을 높이기 위해 청년 소상공인들의 창업 초기 경영진단과 컨설팅의 방법론으로서 린 스타트업에 대하여 종합적으로 살펴보았다. 이를 위해 린 스타트업과 관련된 린 생산방식과 고객개발방법론, 린 캔버스 등을 살펴보았으며 이를 이용한 경영진단을 통해 창업의 성공률을 높이며 스스로 진단할 수 있는 뼈대를 제시하고자 하였다.

선행연구를 보면 기업가정신과 소상공인의 현황 및 소상공인의 창업지원 정책을 통한 현재의 소상공인의 상황을 종합적으로 이해 하였으며, 린 스타트업의 린 생산방식과 고객개발방법론, 린 캔버스 등을 통하여 기존의 일반적인 창업의 프로세스 (신제품 개념-제품 개발-알파/베타 테스트-제품 출시-마케팅)가 아닌 위험 가능성을 앞 단에서 검증할 수 있도록 사고의 전환이 이루어졌다.

선행연구를 기반으로 본 연구에서는 10개월 동안 5명의 청년 소상공인의 기본 창업교육과 맞춤형 교육, 멘토링을 통한 린 스타트업 교육하였으며 특히 창업 초기 실패율을 낮추고 자신의 경영진단이 이루어 질 수 있도록 창업 전 아이디어 검증과 창업 후 MVP 테스트를 통한 검증하였다. 이 과정을 통해서 기존의 방법과 같이 사업 아이디어를 바로 실행하는 것이 아니라 고객의 관점에서 철저하게 살펴보았으며, 창업자가 검증하려고 하는 문제가 창업자의 문제인지 아니면 정말 고객의 문제인지 해결책을 제공할 수 있었다. 또한 MVP (최소기능제품) 테스트하여 고객의 정확한 의견을 통해 발전 방안을 수정 보완할 수 있게 되었으며 스스로 경영진단과 창업의 성공률의 높을 수 있는 방법론을 이용할 수 있게 되었다. 린 스타트업은 실제로 고객의 요구를 파악할 수 있어 개개인의 주관에 근거한 판단이 아닌 시장에 의한 비교적 정확하고 객관화된 검증을 가능하게 만들어 주었다.

4.2. 제언 및 연구의 한계성

본 연구에서 분석한 청년상인은 각각의 창업 동기가 다르며 자발적으로 창업을 추진하고 있다. 하지만 기업가정신과 창업에 대한 부정적 인식을 하고 있으며, 청년 소상공인의 적합한 기초 창업교육과 개개인의 요구와 특성에 맞는 맞춤형 교육, 멘토링의 필요성에 대하여 지적하였다. 특히 기존의 청년 소상공인 교육은 시대의 변화에 뒤떨어진 이론적 교육이 많았으며 시대에 적합한 PBL (Project Based Learning) 교육은 찾아보기 힘들었다.

특히 청년창업을 위한 교육도 기존의 창업 후 역량교육의 방향에서 창업 전 올바른 창업 마인드를 가질 수 있도록 변화되어야 한다. 특히 창업 전 고객의 관점에서 본인의 아이템을 검증할 수 있는 창업교육이 매뉴얼화 되어 많은 청년 소상공인이 이를 이용, 창업의 실패를 줄여 시간과 비용의 손실을 줄여야 한다. 특히 현재의 청년 소상공인들의 창업이전 낮은 창업교육 수준과 편견들을 고려한다면 조속히 새로운 교육방법을 모색해야 하며 안정적으로 창업을 시작하여 사업을 확장할 수 있는 방식을 제시해야 할 것이다.

본 연구는 정부지원사업에 참여한 5인의 청년 소상공인을 대상으로 린 스타트업을 적용한 사례연구이기 때문에 연구결과의 일반화에는 한계점을 갖고 있다. 현재 린 스타트업 기반의 연구는 초기단계이기 때문에 나희경·이희우(2016)의 연구 및 조성주·이상명·박병진(2014)의 연구 등 연구결과가 매우 제한적이다. 특히 현재까지 린 스타트업을 적용한 연구 및 사업은 대부분 기술창업을 중심으로 진행되었기 때문에 소상공인 대상의 린 스타트업 적용은 더욱 초기단계에 불과하며, 참여대상자의 인원수가 제한적이다. 향후 본 연구를 기반으로 사례 및 표본수의 확대를 통해 연구결과의 일반화를 도모할 수 있도록 양적연구가 요구되며 이를 통해 소상공인을 대상으로 한 새로운 경영기법의 검증과 적용이 요구되는 바이다.

REFERENCE

남정민(2017). 기업가정신 온라인교육의 효과성 검증. *벤처창업연구*, 12(2), 31-40.

소은영·박성환(2015). 소상공인의 기업가정신이 재무적 성과에 미치는 영향. *경영교육연구*, 30(1), 245-264.

신중경·하규수(2013). 창업실패 요인 분류 및 실패 패턴 분석. *디지털융복합연구*, 11(5), 257-265.

조성주·이상명·박병진(2014). '린 스타트업': 창업 초기기업의 실패 최소화 전략. *벤처창업연구*, 9(4), 41-53.

조성주(2014). *린스타트업바이블*. 서울: 새로운 제안 출판사.

나희경·이희우(2016). 린 스타트업 방법론의 적용: 한국 '카닥' 사례를 중심으로. *벤처창업연구*, 11(5), 29-43.

Blank, S.(2013). *Why the lean start-up changes everything.* Harvard Business Review, May, 63-72.

Cho, S. J., Lee, S, M., & Park, B. J.(2016). 'Lean Startup':The way to Reduce the failure Rate of Startups. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(4), 41-53.

Cho, S. J.(2014). *Lean Start-up Bible.* Seoul:Saeroun Jean Press.

Nam, J. M.(2017). A Study between Online Entrepreneurship Education and Entrepreneurship: Based on PBL(Problem-Based Learning) and Flipped Learning. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 12(2), 31~40.

Zahara, S. A.(1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43~58.

Matsuno, K.., John, T. & Ozxomer, A.(2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Busioness Performance. *Journal of Marketiong*, 66(3), 18-32.

Maurya, A.(2012). *Running Lean: Lterate from plan a to a plan That works.* Massachusetts: O'Reilly Media.

Maurya, A.(2012). *Why Lean Canvas vs Business Model Canvas.*

Na, H. K., & Lee, H. W.(2016). The Lean startup:Korea's Case Study-Cardoc. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(5), 29-43

Ries, E.(2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business.* NY: Crown Business.

Shin, J. K., & Ha, K. S.(2013). Determinants and pattern of entrepreneurial failur. *Journal of Digital Convergence*, 11(5), 257-265.

So, E. Y., & Park, S. W.(2015). The Effect of the Entrepreneurship of Small Business Owners on their Financial Performance. *Academy of Management Journal,* 30(1), 245-264.

A Case Study on the Lean Start-up in a Small Business Industry For Small Business Start-up Consulting*

Kim, Jae hyun**
Nam, jung min***

Abstract

In this study, we conducted in - depth interviews of young entrepreneurs who are currently in the process of establishing new entrepreneurs management diagnosis and consulting for young entrepreneurs, and found the common difficulties experienced in young entrepreneurs' perception of entrepreneurship, In addition, through a case study, we verified product suitability through customer issue / solution suitability, idea marketability verification and MVP (Minimum Viable Product) using Lean Canvas according to the structure of Lean Start-up It is aimed at voluntary management diagnosis and consulting of small business owners, activation of young entrepreneurs' entrepreneurship, and reduction of startup failure rate. The purpose of this study is to examine the items of five young entrepreneurs from the perspective of the customer for about 10 months, focusing on the case of small entrepreneurs in the small entrepreneurs support project. Or we could provide the customer's problem or solution based on Lean Start-up. This study was conducted as a case - based qualitative study due to the limited sample and it is hoped that this study will be used as a basic research to verify the effectiveness of the lean start-up methodology for small business owners through quantitative research.

Keywords: Small Business, Entrepreneurship, Business Model, Business Model Canvas, Lean Startup, Lean Canvas, Founder Education, Business Diagnosis, Business Management Consulting,

* This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea(NRF-2016S1A5A8018560)
** First Author, Doctoral Course, Graduate School of Venture Foundation, Dankook University, fuco0706@naver.com
*** A senior professor at Global venture Foundation of Dankook University, namjm@dankook.ac.kr