

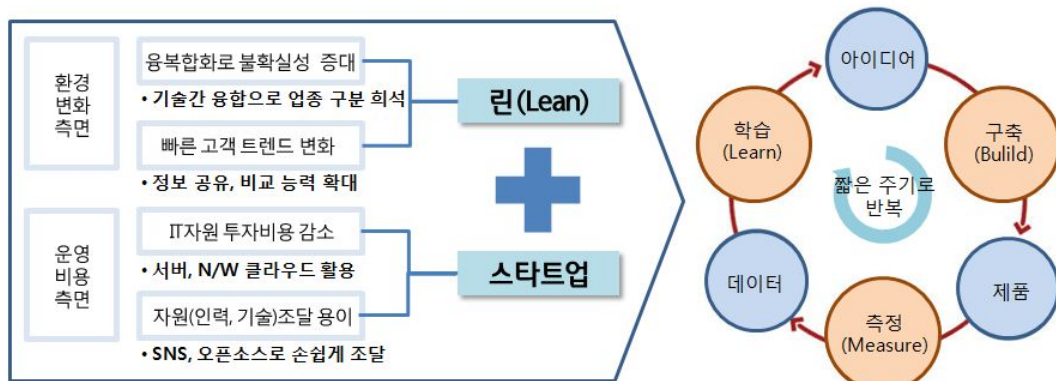
린(Lean)경영의 재조명, 린 스타트업

- 글로벌 경영 트렌드 제5호 -

1. 린 스타트업의 개념과 특징

- 린 스타트업은 토요타(日)의 생산시스템에서 얻은 린 경영 원칙에 착안해 신사업을 추진하는 조직에게 적합한 방식으로 고안된 새로운 경영방식
 - 린 경영 원칙 : 고객 요구를 정확하게 파악해 효율적으로 생산(칸반)하고, 조직원에 참여와 권한을 부여(안돈코드)하여 지속적으로 개선(카이젠, 겐치겐부츠)을 추구
- 짧은 주기로 제품 개발 및 성과 측정을 수행하고 이를 반영하는 사이클을 반복함으로써 고객 니즈를 이해하고 사업 추진 또는 방향을 전환하는 것이 핵심
 - 아이디어, 제품(코드), 데이터는 구축, 측정, 학습이라는 단계를 통해 반복적으로 정련
- ①현장 중심의 고객 개발, ②린 사고, ③유연한 제품 개발 방식 등의 3가지 핵심 요소를 통해 빠른 변화로 예측하기 어려운 외부 환경에 신속하게 적응
 - 최소기능제품을 통해 고객 및 제품 개발이 동시에 이뤄지며 개선절차를 지속
- 해외 글로벌 스타트업들의 경우 빠른 시장 탐지와 고객 피드백을 바탕으로 사업을 수정하며 성장궤도에 진입하였으며 최근에는 대기업에도 적용이 확대
 - 바클레이즈 은행은 'Pingit'앱(모바일 간편 송금)을 개발하는 과정에서 린스타트업 방법을 적용해 신속하게 모바일 결제시장을 공략하며 핀테크 기업의 공세에 대처

그림 | 린스타트업의 확산 배경과 '구축-측정-학습' 사이클



자료 : 하나금융경영연구소

2. 린 스타트업 전략의 활용과 시사점

- 급변하는 경영 환경에 민첩하게 대응하는 반응형 사업 전략의 구사가 필요
 - 린스타트업은 명확한 고객 니즈에 반응하는 유연한 사업 전략을 빠르게 추진하는 것이 중요하다는 경영철학적 접근의 변화에서 의미
 - 이를 위해 CEO의 경험과 직관에 의존한 사업 전략보다 검증된 데이터에 기반을 두고 지속적인 개선을 통해 사업의 실패가능성을 낮추는 전략이 필요
 - 핀테크와의 대응과 조직 혁신 차원에서 린 스타트업을 변화의 도구로 활용
 - 사내 기업가 정신, 혁신 문화를 도입하는 차원에서 신사업 발굴과 프로세스 개선 등을 위해 마케팅, 앱개발 T/F 조직을 통한 린스타트업 실천 사례를 확보
 - 반복과 학습을 통한 지속적인 개선을 위해서는 단기간 내 성과를 지양해야 하며 독립적인 실행 조직에 대한 경영진의 지원과 도전 정신이 필요
- ※ 사내 벤처포트 구성 등 실험·도전형 조직에 대한 과감한 지원과 욕성이 필요

표 | 린 스타트업과 기존 사업전략의 비교

구 분	린 스타트업	전통적인 방식
전략 수립	비즈니스 모델과 가설 기반	비즈니스 계획과 실행 중심
신제품 개발	고객 개발, 시장 테스트, 가설 검증	선형적·단계적 개발 계획에 따라 제품 개발
엔지니어링	최소 기능을 갖춘 제품(MVP)을 반복적으로 검증하고 점증적으로 개발	개발 전 모든 사양을 기획 및 제품 설계에 포함
조직	신속한 제품 출시와 개선 중심의 조직 구성	세부 기능별로 나뉜 조직 구성
재무 보고	고객 유치 비용, 고객 생애 가치, 고객 이탈률	기존 회계 보고서(손익, 대차, 현금흐름표)
실패에 대한 인식	실패를 예상하며 이를 아이디어 개선이나 사업 방향 전환(Pivoting)으로 해결	실패는 예외적인 사항이며 경영자 교체 및 조직 개편
추진 속도	수집한 데이터에 기반 빠른 결정 및 실행	측정 가능한 완전한 데이터 기반 신중한 결정

자료 : 하나금융경영연구소

1. 린(Lean) 스타트업 개념 및 배경

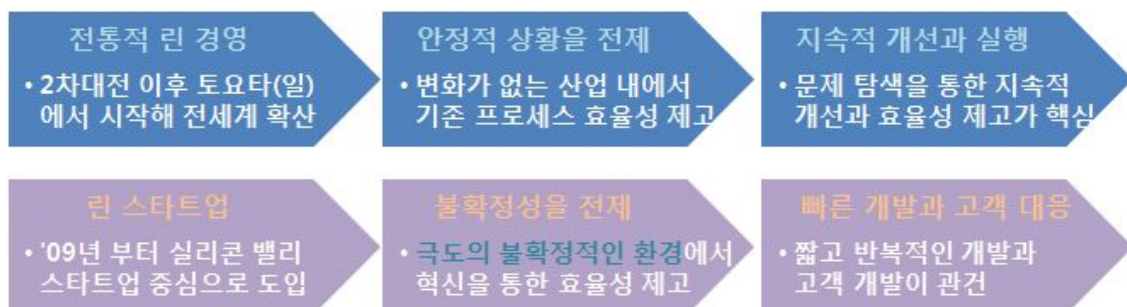
■ 토요타 생산시스템에 기반을 둔 린 경영은 수십년간 다양한 기업에서 활용

- 린 경영은 토요타(日)의 생산 전략을 미국의 기업 환경에 맞게 재정립한 경영기법으로 작업 공정 혁신을 통해 비용은 줄이고 생산성은 높이는 방식
 - '90년 MIT의 제임스 워맥 교수 등이 토요타생산시스템을 제조업뿐만 아니라 서비스업에도 맞도록 고안하였으며 델, GM, 보잉 등 대형 제조회사와 경쟁사였던 포드까지도 도입
- 토요타의 생산방식이 인력, 설비, 재고 등 생산시스템 자원의 최적 활용에 국한되었다면 린 경영은 기업의 경영원칙으로서 재조명되며 수십년간 크게 각광을 받음
 - 린 경영 원칙 : 고객 요구를 정확하게 파악해 효율적으로 생산(칸반)하고, 조직원에 참여와 권한을 부여(안돈코드)하여 지속적으로 개선(카이젠, 겐치겐부츠)을 추구

■ 최근 린 경영 방식에 기반을 둔 '린 스타트업'이 새로운 경영전략으로 대두

- 린 스타트업은 실리콘밸리의 벤처기업가 에릭 리스가 토요타(日) 생산시스템에서 얻은 아이디어를 착안해 신사업을 추진하는 조직에게 적합한 방식으로 고안한 경영방식
 - 멘토인 스티브블랑크 교수의 고객개발 방법론과 본인의 스타트업 운영 경험에 기반
- 린 경영이 추구하는 경영 원칙과 사상은 받아들여 불확정적이고 급변하는 외부 환경을 감안해 빠르게 새로운 제품과 서비스를 완성하는 데에 집중
 - 스타트업은 불확실한 상황 속에서 고객들에게 제공할 새로운 제품과 서비스를 창조하는 조직을 의미하며 규모에 상관없이 혁신을 통해 가치를 창출하는 집단으로 정의

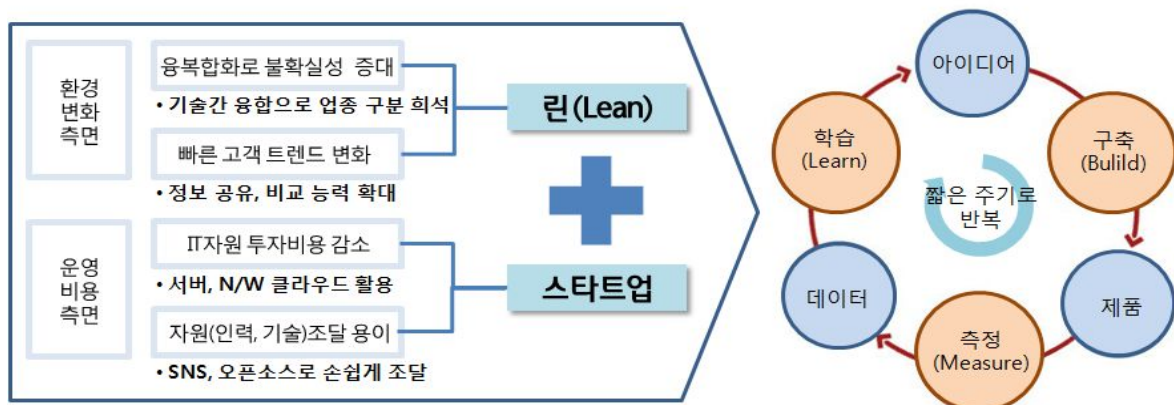
그림1 | 린 경영과 린 스타트업 비교



자료 : 하나금융경영연구소

- 린 스타트업의 확산은 급변하는 신사업 환경과 인프라 구축 비용의 감소에 기인
 - 클라우드 컴퓨팅, 오픈소스 S/W, 사무 공간 공유 등으로 인해 과거와 달리 스타트업의 부담이 크게 낮아지고 인력, 기술 조달도 용이해지면서 신속한 개발 환경이 구축됨
 - 제품개발 기간이 수년에서 수개월로 단축되고 주기적 업데이트도 가능한 개발 환경이 조성됨
 - 반면 융합형 IT기술의 발달, 인터넷 플랫폼의 보편화로 업권의 경계가 사라짐에 따라 새로운 비즈니스 모델의 발굴과 수립의 성공 가능성이 낮아지는 트렌드가 보편화
 - 계획 수립 → 제품 개발 → 판로 확보가 진행되는 동안 시장/기술 트렌드는 이미 변화
 - 이로 인해 스타트업은 종합적으로 모든 것을 고려한 사업모델 기반의 단계별 접근 방식보다 반복적인 시행착오를 통하여 빠르게 시장에 대응하는 것이 필요
- 계획된 사업모델의 단계적 실행보다 아이디어 탐색과 반복적인 개선이 핵심
 - 린 스타트업은 짧은 주기로 제품 개발 및 성과 측정을 수행하고 이를 반영하는 사이클을 반복함으로써 고객 니즈를 이해하고 사업 추진 또는 방향을 전환하는 것이 핵심
 - 아이디어, 제품(코드), 데이터는 구축, 측정, 학습이라는 단계를 통해 반복적으로 정련
 - 이를 통해 사업모델을 초기에 확정하는 접근 방식이 갖고 있던 고객 니즈와의 괴리를 빠르게 최소화하고 시장에 기민하게 대응함으로써 성공 확률을 제고
 - IDEO의 디자인 전략¹⁾, 제프리 무어의 '캐즘 마케팅²⁾' 등 다양한 기술 혁신 이론을 차용

그림2 | 린스타트업의 확산 배경과 '구축-측정-학습' 사이클

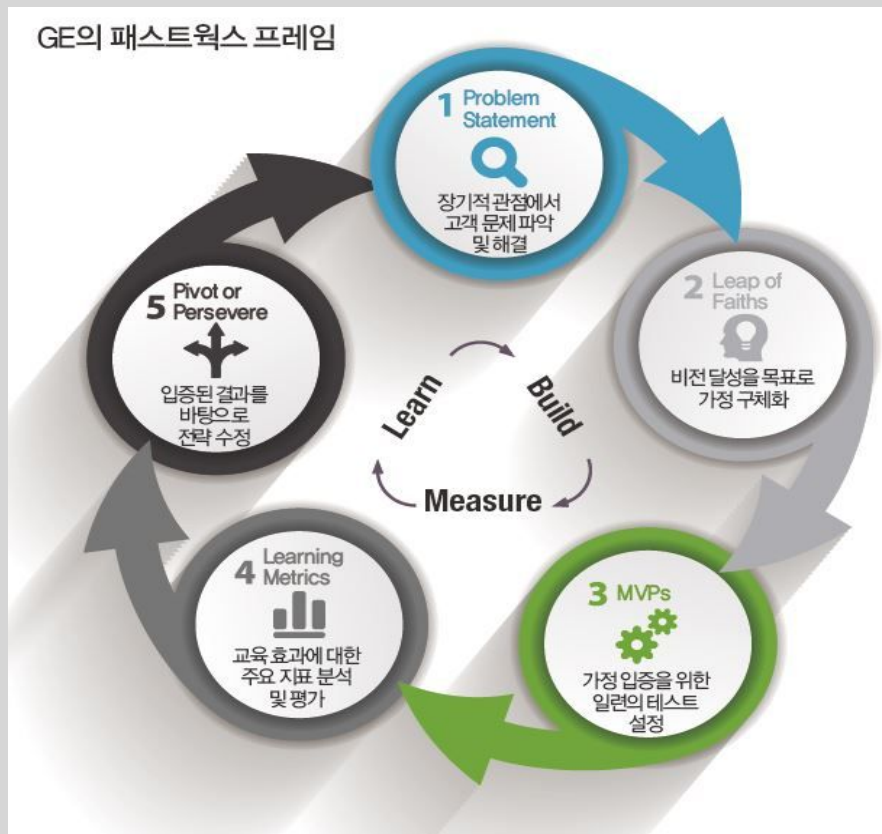


자료 : 하나금융경영연구소

1) 세계적 디자인 컨설팅 회사인 IDEO는 이해, 관찰, 시각화, 평가·수정, 실천 등 5단계 절차를 갖고 제품, 서비스 관련 창의적 아이디어 발굴과 문제 해결에 활용
 2) 기술수용주기 상 신제품이 대중화되기 까지 반드시 겪는 캐즘(수요 절벽)과 이에 필요한 단계별 대응 전략을 의미

< GE의 新 경영전략 ‘패스트웍스’ >

- 급변하는 외부 환경에 발 빠르게 적응하기 위해 스타트업 경영기법을 도입
 - GE는 린스타트업 방법론을 벤치마킹해 불필요한 업무 절차를 최소화하고 고객 피드백을 수시로 반영하는 '패스트웍스' 경영기법을 '12년부터 주요 사업장에 도입
 - 패스트웍스 기법은 린경영, 스피드, 고객 중심, IT역량 강화 등의 4대 핵심 요소로 구성된 GE의 'Simplication' 비전의 구체적인 적용 및 조직 문화 혁신 도구로 활용
- 스타트업 같은 민첩성과 신속한 고객 응대 문화를 거대 조직에 심는 것이 핵심
 - 현지 인력의 의사결정 권한 강화, 제품 개발 시 고객 참여 등을 통해 신제품 개발 사이클 및 거래 사이클 30~50% 단축, 고객 응대 속도 4배 개선 등 가시적 성과를 거둠
 - 가스터빈에서 헬스케어 제품 개발에 이르는 100개의 프로젝트에 패스트웍스 기법을 적용, 활용케 함으로써 스타트업의 창업가 정신(지속적 개선과 관리)을 조직에 전파하는데 주력



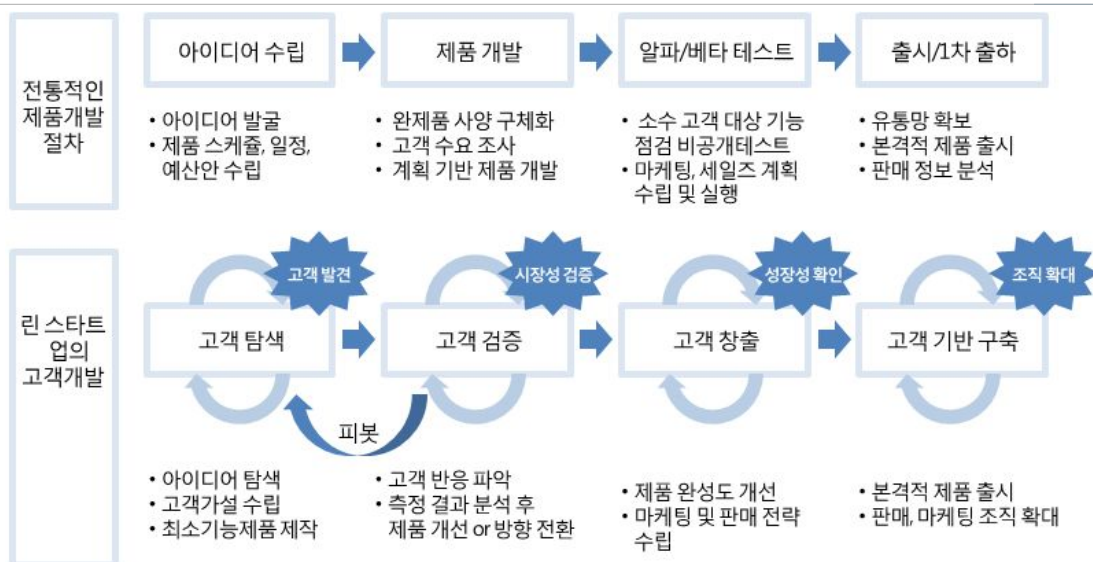
자료 : 한국생산성연구회, 'GE와 삼성의 진화하는 스피드 경영', 2014.7

2. 린(Lean) 스타트업의 3가지 구성 요소

■ 현장 중심의 고객 개발(Customer Development)

- 린 스타트업은 완전한 계획 수립 보다 가설을 바탕으로 한 고객 대면을 통해 시장을 관찰하고 숨겨진 니즈를 테스트하는 반복 과정을 통해 고객을 개발하는 것이 중요
 - 토요타의 겐치겐부츠(見地見物) 원칙 : 현장 확인을 통해 문제를 눈으로 직접 파악
- 이를 위해 최소요건제품(MVP: Minimum Viable Product)으로 고객의 선호도를 빠르게 파악하고 수집된 반응 정보를 기초로 새롭게 아이디어를 수정하거나 보완
 - 최소요건제품은 완벽한 제품이 아니라 시장 반응을 테스트하기 위한 기능만을 포함
- 또한 시장에 대한 가설의 중대한 변화가 요구되거나 잠재 고객 기회가 적합하지 않을 경우 방향 전환(Pivot)을 통해 사업을 구조적으로 전면적으로 재조정(Pivoting)
 - 선회(Pivot)대상은 제품, 고객군, 판매 채널, 제휴사업자 등 비즈니스모델을 구성하는 모든 구성요소를 포함하며 단순히 제품을 바꾸는 형태에만 국한되지 않음
- 단 피벗 전략은 제품의 기능차별화에서 타겟 고객군 전환까지 다양하게 활용이 가능
 - 특정 기능 부각(Zoom-In), 추가 기능 확대(Zoom-Out), 고객 특화(Customer Segment)등

그림3 | 린스타트업 VS 전통적인 제품 개발 프로세스 비교

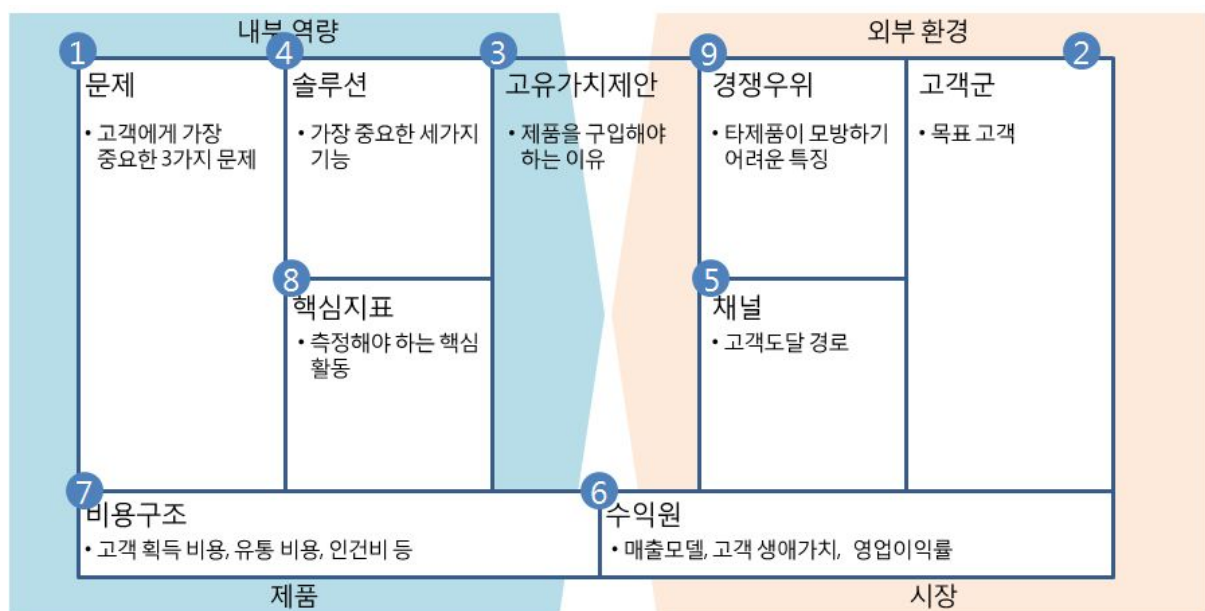


자료 : 하나금융경영연구소, Steven Blank, "The Four Steps to Epiphany", 2006

■ 린 사고(Lean Thinking)

- 린 사고는 고객가치를 제고하지 않는 모든 활동을 낭비라고 정의하고 반복적인 문제 제거와 개선을 통해 고객가치를 철저하게 검증하는 경영 문화를 의미
 - 토요타는 문제에 대한 근본적인 원인과 해결방법을 파악하기 위해 조직적으로 현장에서 의견을 공유하며 원인을 파악하는 '5-Why'³⁾ 방법을 활용
- 린 스타트업은 단순한 방법론이 아니라 이러한 조직문화의 형성과 함께 비즈니스 모델 캔버스 등과 같은 도구를 활용한 지속적인 고객 가치의 검증과 재해석을 요구
- 이를 위해 재무지표 및 전통적인 측정지표가 아닌 고객에게 가치를 주는 요소를 정확하게 파악하기 위한 혁신적 측정지표를 활용
 - ex) 다운수, 방문수는 허수지표로 사업의 성장을 파악하는데 부적합하며 유효고객군의 증가, 재구매율의 상승, 바이럴 루프(입소문) 등의 개선여부를 파악하는 것이 중요
- 측정지표는 명백한 인과관계를 설명하는 동시에 보여주기식 지표가 되어서는 안되며 구성원, 경영자 모두가 쉽게 이해하고 의사결정에 용이한 형태이어야 함
 - ex) 신한은행은 PB의 핵심평가지표(KPI)에 고객의 투자수익률을 반영함으로써 실질적으로 고객 가치제고를 위한 조직의 노력을 측정지표로 활용

그림4 | 린스타트업의 가설을 표현하는 비즈니스 모델 캔버스



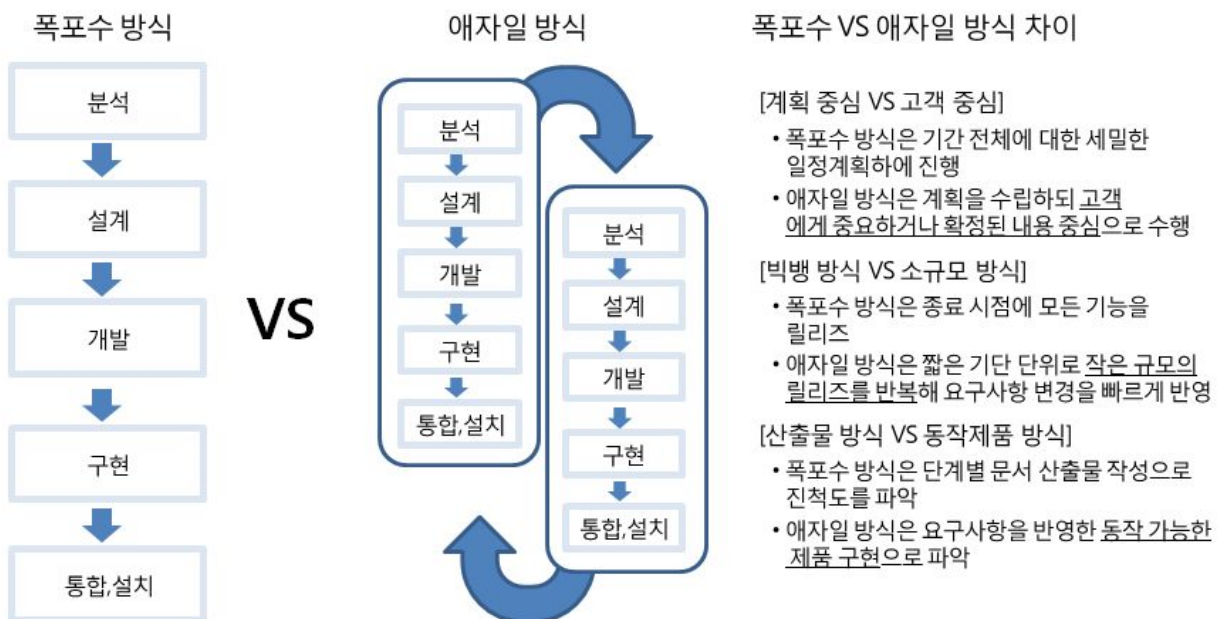
주 : 괄호는 린캔버스에서 사업구상을 위해 고민해야하는 순서를 의미
 자료 : 하나금융경영연구소, 애시 모리아 "Running Lean",

3) 고장이나 불량 등 문제를 발생시키는 요인을 다양한 분석(피쉬본차트 등)도구를 활용해 근본적으로 제거하는 방식

■ 신속한 제품 개발(Agile Development)

- 폭포수(Waterfall)모델과 같은 전통적인 개발 방식은 분석 → 설계 → 구현 → 통합·설치 등 단계별 철저한 계획과 절차 기반으로 진행되며 설계 변경이 용이치 않음
 - 폭포수 모델은 수십년간 지속되어온 전통적인 IT시스템 개발 방법론을 의미
- 더구나 수년씩 걸리는 기간으로 인해 계획대로 진행되지 않을 경우 투자되는 자원과 시간의 부담이 높아 빠르게 테스트하고 제품 반응을 살펴야 하는 조직에 부적합
- 이에 반해 린 스타트업은 지속적으로 발생하는 불확정적인 상황에 유연하고 빠르게 대응해 생산성과 품질을 향상시키고자 하는 협력적인 개발방식(Agile)을 적용
 - 낭비를 최소화하고 협업 최적화를 추구하는 다수의 개발 방식을 포함
- 애자일 방식은 기존의 형식주의적 절차와 비효율적인 관습을 최소화하기 위한 방안으로 제시된 린 스타트업의 구성 요소이며 디자인, 경영 등 다양한 분야로 개념이 확대
 - 샤오미는 고객 니즈를 반영한 잦은 프로그램 업데이트를 통해 독자적인 운영체제 ‘MIUI’에 대한 차별적인 경쟁력을 유지하는 동시에 고객 충성도를 제고

그림5 | 시스템(SW)개발을 위한 폭포수 방식과 애자일 방식 비교



자료 : 하나금융경영연구소

3. 린스타트업의 적용 사례

■ 드롭박스, 자포스 등 실리콘 밸리 내 스타트업 기업이 이미 적용 중

- 해외 글로벌 스타트업들의 경우 초기 시작했던 비즈니스 모델을 유지하는 경우는 적으며 빠른 시장 탐지와 고객 피드백을 바탕으로 사업을 수정하며 성장궤도에 진입
- 자포스(Zappos)의 경우 사업 초기부터 창고와 기반 시설을 구축하는 대신 간단한 시장 테스트를 통해 온라인 판매 가능성의 가설을 검증한 후 사업을 확대
 - Zappos는 온라인 신발 판매 업체이며 로컬 상점과 소비자를 연결시키는 인터넷 플랫폼을 구축해 창업 10년 만에 연 매출 10억달러에 이르는 거대기업으로 성장
- 드롭박스(Dropbox)는 시장 반응을 측정하기 위해 최소기능제품으로 데모 영상을 만들어 초기 이용자 피드백 및 가입자를 확보하고 이를 통해 지속적으로 서비스를 향상
 - 클라우드 파일 공유업체로 '08년 서비스 출시 이후 5천만명의 이용자를 확보

■ 혁신이 요구되는 대기업에서도 린 스타트업 방식을 도입하는 움직임이 확대

- 바클레이즈 은행은 'Pingit'앱(모바일 간편 송금)을 개발하는 과정에서 린스타트업 방법을 적용해 신속하게 모바일 결제시장을 공략하며 핀테크 기업의 공세에 대처
 - '14년 6월 까지 가입자 수 300만명에, 총 1조 원 이상을 송금 처리하며 시장에 안착
- 6시그마, 품질 혁신 등 혁신 경영으로 유명한 GE도 신제품 개발 속도 개선과 긴밀한 고객 관계 구축을 위해 린 스타트업 방법을 도입하는 등 대기업들의 참여도 증가

표1 | 린 스타트업 적용을 통해 성공한 기업들

기업	사업영역	내 용
인튜이트 (Intuit)	온라인 회계,재무관리	- 사내 혁신 아이디어로 제시된 휴대폰을 활용해 소득신고서를 작성하는 S/W를 매우 간단한 버전으로 출시 이후 신속하게 오류를 해결 - 소득신고기간 내 다운로드 크게 증가(수 주 동안 35만건 다운로드)
그루폰 (Groupon)	소셜 커머스	- 초기 The point.com라는 단체 행동을 위한 아이디어 공유 사업에서 단체 구매(소셜 커머스)영역으로 발빠르게 전환 - 이메일 형태(MVP)로 이용자 반응을 테스트 후 사업을 확장하며 대표적인 소셜 커머스 기업으로 급성장
웰스프론트 (Wealthfront)	온라인 자산관리	- 15억 달러의 운용자산을 보유한 업계 1위의 온라인 자산관리회사 - 투자 의사결정을 위한 맞춤형 UI 개선을 위해 최대 하루 수십번 이상 제품을 업그레이드하면서 고객 반응을 점검하고 UI(User Interface) 디자인에 반영

자료 : 하나금융경영연구소

< 린 스타트업을 활용해 Fintech에 대응한 바클레이즈의 'Pingit' >

- 영국 은행권 최초로 '12년에 휴대폰 번호기반 간편 송금앱 'Pingit'을 출시하며 모바일 결제 시장을 공략
 - '14년 6월 까지 가입자 수 300만명에, 총 1조 원 이상을 송금 처리하며 성공적으로 시장에 안착, 핀테크 업체들의 시장 진출에 성공적으로 대응
 - 사내 소수 독립 조직을 구성하고 애자일(Agile)방식을 활용. 5만여 건의 고객 피드백을 받아 최소기능제품을 기반으로 기능을 확대하며 고객 호응도를 이끌어 냄
 - 평균 2.5년이 걸렸던 폭포수 방식 대비 7개월 만에 빠르게 제품을 출시
- 직관적인 UI, 체계적인 플랫폼 확장, 발빠른 업데이트 등을 통해 Fintech의 공략에 선제적으로 대처
 - 개인간 송금(전화번호 기반) → 해외 송금 및 상거래 결제 → 기업 송금(SMB) 영역으로 단계적으로 서비스 영역을 확장하며 서비스 구색을 다양화
 - 최근 상거래 결제의 마케팅 플랫폼 역할을 통해 수익 기회를 확보(Merchant Funded Rewards, Card Linked Offer 등)하는 비즈니스 모델로 발전

Pingit 화면과 사용 현황

'Pingit'으로 본 바클레이즈의 혁신

- 1 | 스타트업형 개발 조직을 통해 빠른 실행과 추진력 확보
 - ❖ 내부 전문가(기술, 비즈니스) 인력을 중심으로 자발적인 혁신형 조직과 개발 환경 조성
 - ❖ IT기술 친화적인 문화와 경영진의 적극적 지원
 - 세계 최초 ATM기기 도입, 금융사 최초 'Fintech Accelerator' 프로그램 발족 등 IT 기술 변화 적극 수용
- 2 | 先고객기반, 後수익모델 등 플랫폼 전략을 충실히 구현
 - ❖ Pingit 어카운트간 송금수수료를 없애고 자사 및 타사 고객에게도 서비스를 개방해 고객기반 확보
 - ❖ 해외송금 및 상거래 결제, 기업간 송금 영역으로 기능을 확장하며 서비스 구색을 다양화
- 3 | 고객과의 소통을 기반으로 친화적 UI, 서비스 개발
 - ❖ 문자메시지 전송과 유사한 송금기능으로 사용자의 이용 거부감 및 불편함을 최소화
 - ❖ 5만건에 이르는 고객의 제안을 받아들여 주기적으로 발빠르게 업데이트 하며 사용만족도를 제고

자료 : 하나금융경영연구소

4. 시사점 및 제언

■ 급변하는 경영 환경에 민첩하게 대응하는 반응형 사업 전략의 구사가 필요

- 린스타트업은 명확한 고객 니즈의 이해와 발빠른 제품 개발이 사업 추진에 무엇보다 중요하다는 경영철학적 접근의 변화에서 의미
- 특히 고객 행태 다양화와 IT와 금융의 융합 등에 따른 경영 환경의 빠른 변화로 인해 금융기관에도 동등한 수준의 변화와 혁신이 요구
 - 맥킨지는 은행들이 직접 핀테크를 만들어 경쟁하는 방안을 제안할 정도로 빠른 대응을 요구
- 신사업 발굴시 CEO의 경험과 직관에 의존한 사업 전략보다 검증된 데이터에 기반을 두고 지속적인 개선을 통해 사업의 실패가능성을 낮추는 전략이 필요
 - 스티브 블랭크 교수는 대규모 성공보다는 실패를 줄이는 의미에서 선택적으로 린스타트업 방식을 채용할 것으로 강조

■ 핀테크와의 대응과 조직 혁신을 위해 린 스타트업을 변화의 도구로 활용

- 사내 기업가 정신, 혁신 문화를 도입하는 차원에서 신사업 발굴과 프로세스 개선 등을 위해 마케팅, 앱개발 등을 위한 T/F 형태의 조직을 통해 성공 사례를 확보
 - 신상품 개발, 마케팅, 앱 개발 등 고객 분석과 이해가 중요한 영역부터 단계적으로 접근
- 반복과 학습을 통한 지속적인 개선을 위해서는 단기간 내 성과를 지양해야 하며 독립

표2 | 린 스타트업과 기존 사업전략의 비교

구 분	린 스타트업	전통적인 방식
전략 수립	비즈니스 모델과 가설 기반	비즈니스 계획과 실행 중심
신제품 개발	고객 개발, 시장 테스트, 가설 검증	선형적·단계적 개발 계획에 따라 제품 개발
엔지니어링	최소 기능을 갖춘 제품(MVP)을 반복적으로 검증하고 점증적으로 개발	개발 전 모든 사양을 기획 및 제품 설계에 포함
조직	신속한 제품 출시와 개선 중심의 조직 구성	세부 기능별로 나뉜 조직 구성
재무 평가	고객 유지 비용, 고객 생애 가치, 고객 이탈률	기존 회계 보고서(손익, 대차, 현금흐름표)
실패에 대한 인식	실패를 예상하며 이를 아이디어 개선이나 사업 방향 전환(Pivoting)으로 해결	실패는 예외적인 사항이며 경영자 교체 및 조직 개편
추진 속도	수집한 데이터에 기반 빠른 결정 및 실행	측정 가능한 완전한 데이터 기반 신중한 결정

자료 : 하나금융경영연구소, HBR

적인 실행 조직에 대한 경영진의 지원과 도전 정신이 필요 