



Facilitating
Collaboration

Growth | **SIO Training**

Contents

- 2 SIO(소셜임팩트오퍼레이션)의 청년체인지메이커 훈련과정
- 3 올바른 문제정의를 기반으로하는 문제해결과정
- 5 SIO Training 0기의 성장이 보여주는 의미
- 6
 - 창업 초기단계의 청년들에게 필요한 훈련과정
- 8 청년 창업생태계의 건강한 성장
- 9 Reference



SIO(소셜임팩트오퍼레이션)의 청년체인지메이커 훈련과정

지난 5년 한국에서는 체인지메이커, 사회적기업가 그리고 소셜벤처 창업 생태계에 많은 성장과 변화가 있었습니다. 정부와 기업들도 이러한 변화에 발맞추어 다양한 지원과 투자를 해 온 것이 사실이지만, 대부분의 지원은 이미 운영되고 있는 기업들에게 적합한 형태로(상금 및 공간 지원 등) 제공되거나, 최종 선발된 창업(준비)팀을 위한 것이었다고 할 수 있습니다. 창업에 도전하는 대학생과 청년들의 입장에서 생각해 보면, 최소한의 경쟁을 거쳐 선발되기 전까지는, 비교적 제대로된 도전 기회의 경험과 훈련(코칭과 멘토링)을 받기 어려웠습니다.

이에, SIO*1는 2018년부터 각 대학의 학생 중심으로 창업과 문제해결 프로젝트를 준비하고 있던 대학생 팀들을 대상으로 2019년 초부터 '문제해결 중심의 창업 훈련과정'을 제공하게 되었습니다.

이번 훈련과정을 통해 경험한 변화와 도전의 결과를 검증해 보기 위해 SIO 는 Hult Prize*2라고 하는 글로벌 창업 경진 대회를 연결 하였으며, 이는 한국의 대학생들이 전 세계 대학생들과 함께 범 지구적인 사회문제를 해결하기 위해 창업으로 도전할 수 있는 좋은 기회가 되었습니다.

SIO 의 '문제해결 중심의 창업 훈련과정(SIO Training)'은 창업 초기단계의 청년들이 비즈니스를 통해 사회문제를 어떻게 해결하는지 학습해 나갈 수 있는 양질의 훈련으로 자리 잡아가고 있습니다.

이번 보고서는 SIO Training 의 구성과 참여했던 청년들의 성장 기록을 담고 있습니다. 더 나아가 창업 초기단계의 대학생과 청년들에게 필요한 훈련과 코칭의 방향을 제안하고자 합니다.



*1] Social Impact Operations

SIO 는 세상을 바꾸는 혁신가(기업)들이 미션에 집중할 수 있도록 경영과 조직운영에 대한 전문 조언으로 지속가능을 돕고 있습니다.

비영리, 소셜벤처, 사회적기업의 지속가능을 위한 경영컨설팅과 코칭 그리고 상호 협력을 촉진하고 있으며, 창업을 준비하는 체인지메이커 청년들에게 창업훈련과정을 제공하고 있습니다.

<www.socialimpactoperations.kr>

*2] Hult Prize

매년 9월 Hult Prize 는 '세계가 직면한 가장 시급한 문제(Hult Prize Challenge)를 발표합니다.

지금까지 교육 소외, 난민인권, 깨끗한 물, 건강 등 올해까지 총 9가지의 문제가 발표되었으며, 비즈니스의 방법을 통해 이를 가장 잘 해결하는 학생팀을 선발하여 매년 12억의 Prize 를 수상하고 있습니다.

<www.hultprize.org>

올바른 문제정의를 기반으로하는 문제해결과정



• SIO Training 0기 '2018-2019 Hult Prize' 도전팀

사회문제를 비즈니스로 해결하고자 창업을 준비하고 있던 13개 팀이 SIO Training 0기에 지원했습니다. 도전팀 모두는 '2018-2019 Hult Prize'의 아젠다(청년들의 의미있는 일자리 창출)를 가지고 국제대회 도전을 준비하고 있었습니다. 이들은 국제대회에 도전에 앞서 팀의 비즈니스를 더욱 체계화하고, 비즈니스 모델을 발전시키기 위해 SIO Training 에 지원 했으며, 2개월의 훈련 기간에 모든 팀원이 빠짐없이 참석할 것을 약속한 9개 팀(4개팀 포기)과 훈련을 시작했습니다.

SIO Training 은 비즈니스 기획/창업에 있어서, **올바른 문제정의를 무엇보다 중요하다**는 사실을 강조하는 **엑셀러레이팅 프로그램**이며, 총 8주간 4개의 세션으로 구분되어, 올바른 문제정의와 솔루션을 찾아갈 수 있도록 청년들의 도전에 지지와 격려, 가이드와 조언, 협업과 몰입의 환경을 제공하였습니다.

창업에 도전하는 청년들은 훈련과정을 통해 우리의 고객이 누구인지, 고객이 어떤 문제를 겪고 있는지, 고객의 문제가 왜 해결되어야 하는지 등과 같은 근본적인 질문을 던지고, 공감에 기반한 해답을 찾아가면서, 자신이 해결하려고 하는 문제를 올바르게 정의할 수 있게 됩니다.

올바른 문제정의를 만들어 나가는 과정은 고객 관점에서 문제를 바라볼 수 있도록하는 출발점이며, 창업에 도전하는 청년들에게 고객에 대한 이해 부족에서 오는 엉뚱한 문제해결과정이 얼마나 비효율적인지를 깨닫게 해주는 좋은 기회가 되었습니다.



문제해결과정

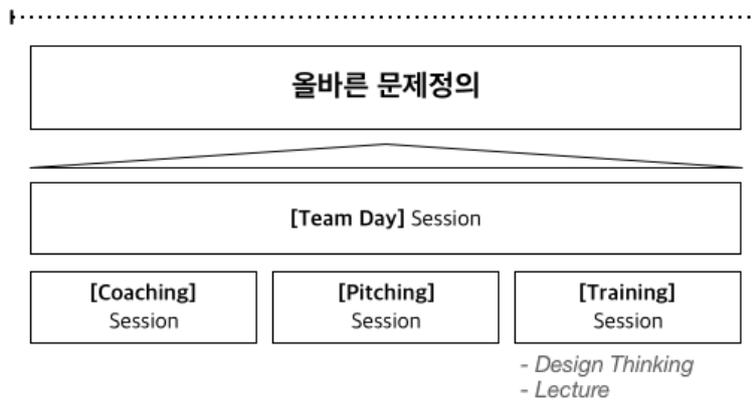


표1 | 올바른 문제정의를 기반으로 하는 문제해결과정 SIO Training

[Team Day] Session

- 매일 진행되는 Team Day Session은 팀의 몰입을 돕는 팀빌딩 과정입니다. 비즈니스 계획을 발전시켜 나가기 위해, 팀원 상호 간에 협력적으로 문제를 정의하고, 해결해 나갈 수 있도록 의도적인 Team Day를 진행토록 하였으며, 팀원 모두가 매일 함께 모여 토론하고, 소통하며, 협업할 수 있도록 물리적 환경을 제공했습니다.

[Training] Session

1. **Design Thinking:** 경쟁보다는 협력, 공감을 기반으로 하는 창의적 문제해결 과정인 동시에, 동료학습이 생길 수 있도록 하는 ‘퍼실리테이션’ 기법이 더욱 특화된 워크샵입니다. 팀의 비즈니스를 고객 중심으로 다시 생각하고, 이를 기반으로 문제정의와 해결과정을 경험했습니다. Design Thinking 진행 전문 파트너로 벨류브릿지가 함께 했습니다.
2. **Lecture:** 전문가의 비즈니스 인사이트가 필요한 부분을 특강의 형태로 제공했습니다. 필요한 특강을 청년들이 직접 요청하는 방식으로 진행되어 주제는 탄력적으로 변동 가능하도록 구성되었습니다.
 - Social Entrepreneurship (BEP, BM, LEAN, Scale Up, etc.) + Case Study(#1, #2, #3)
 - Execution (Financial Plan, Forecast, IR, etc.)
 - Action Plan (Test, Benchmarking, Marketing, etc.)

[Coaching] Session

- 비즈니스를 만들어 나가는 과정에서 놓치기 쉬운, 인사이트가 필요한, 궁금한 부분을 위주로 1:Team 코칭을 진행했습니다. 코칭은 Why에 대한 근본적 질문을 위주로 던지며 해결하고자 하는 문제에 스스로 답을 찾아나갈 수 있도록 돕는 Session입니다.
- 격려와 지지, Empower, 가이드, 현장 선배 네트워크 소개, 새로운 도전 기회를 제공합니다.

[Pitching] Session

- 고객과 투자자들은 어떤 기대를 가지고 있는지 pitching과 Q&A를 통해 파악해 나가는 Session입니다.
- 실제 투자사 심사역/파트너를 소개하고, 코칭과 멘토링의 기회를 제공하며, 실전과 같이 발표도 합니다.
- 훈련과정 마지막날에는 참석했던 모든 팀이 외부대회(*이번 과정에서는 ‘2018-2019 Hult Prize’ Regional Competition에 참석)를 대비하는 리허설 형식의 데모데이를 가졌습니다.

SIO Training 0기의 성장이 보여주는 의미

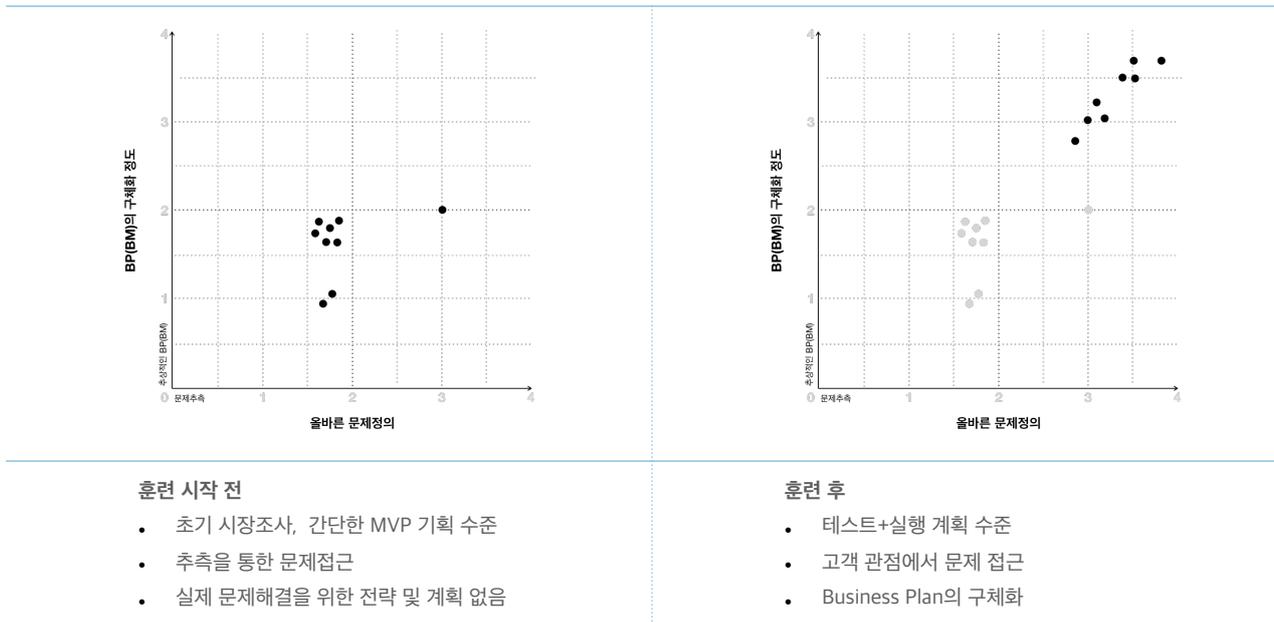
2019년 1월, 창업에 도전하는 9개 팀은 올바른 문제정의를 강조하는 액셀러레이팅 프로그램(SIO Training)을 통해 고객 관점에서 문제를 바라보기 시작했고, 훈련이 끝난 3월(2개월 뒤) 많은 변화를 보여주었습니다. 훈련에 참여한 팀은 창업 초기단계의 청년들로 ‘2018-2019 Hult Prize’ 도전을 앞두고 있었으며, 대회(Hult Prize)의 아젠다가 ‘청년들의 의미있는 일자리 창출’인 만큼 도전에 임하는 마음가짐과 성장에 대한 기대가 남달랐습니다.

올바른 문제정의 여부를 확인하기 위한 근본적인 질문들과 이를 통해 청년들의 Business Plan 이 구체화되고 있는 정도를 기준^{*1}으로 아래의 그래프^{*2}가 완성되었으며, 이는 9개 팀이 SIO Training 을 통해 지속가능한 성장의 토대를 만들어나가는 모습을 구체적으로 보여줍니다.

*1] 올바른 문제정의와 Business Plan 의 구체화 정도

<p>가로: 올바른 문제정의를 만들어 나가기 위한 질문들에 대한 답</p> <ul style="list-style-type: none"> • 우리의 고객은 누구인가? • 고객은 어떤 문제를 겪고 있는가? • 왜 문제가 해결되어야 하는가? • 문제와 관련된 이해관계는 어떻게 구성되어 있는가? • 어떤 제품/서비스를 통해 문제를 해결하려고 하는가? • 문제의 해결을 통해 고객은 어떤 가치와 변화를 얻을 수 있는가? 	<p>측정 방법</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1점: 1개 이하의 질문에 대한 답이 포함되어 있다. • 2점: 2개~3개의 질문에 대한 답이 포함되어 있다. • 3점: 4개~5개의 질문에 대한 답이 포함되어 있다. • 4점: 6개 질문 모두에 대한 답이 포함되어 있다.
<p>세로: Business Plan의 구체화 정도</p> <ul style="list-style-type: none"> • 시장분석을 통해 프로토타입, MVP를 만들어 보았는가? • BM(FP)이 구성되어 있는가? • Scale-up을 위한 계획을 포함하고 있는가? • 테스트+실행계획을 근거로 파일럿을 진행 했는가? 	<p>측정 방법</p> <ul style="list-style-type: none"> • 각 단계별 진행과 완료 상황을 기준으로 Business Plan의 구체화 정도를 파악함.

*2] 훈련에 참여한 팀들의 변화를 나타낸 그래프



• 창업 초기단계의 청년들에게 필요한 훈련과정



창업 초기단계의 청년들이 엑셀러레이팅 프로그램에 참여하기 위해서는 공모전, 대회 등에서 솔루션과 아이템 검증을 거쳐야 합니다. 선발 과정에서 탈락하는 청년들(팀)은 아예 이런 기회조차도 주어지지 않습니다. 험난한 선발 과정을 통과한 창업 초기단계의 청년들은 엑셀러레이팅 프로그램에 참여하면서, 본인들의 비즈니스를 발전시켜 나가지만, 지속가능하게 성장하기에 적합하지 않습니다.

엑셀러레이팅 프로그램은 창업성공을 목표로 다양한 교육훈련을 제공하고 있습니다. 그러나, 솔루션과 아이템이 이미 정해진 상태에서 프로그램에 참여한 청년창업가(팀)들 입장에서는 오히려 큰 혼란이 있을 수 있습니다. 아이템과 솔루션이 아무리 혁신적이라고 하더라도, 잘못된 문제정의로 엉뚱한 고객을 타겟으로 하는 문제해결이 되지 않도록 하겠다는 의미에서, 최초 문제정의와 고객분석을 재검토하게되면, 초기 의도와는 완전히 다른 방향으로 사업기획과 솔루션이 바뀔 수도 있고, 이 과정 중에 팀빌딩이 깨지곤 합니다. 창업과정에서 피봇팅이 있을 수 있으나, 문제정의부터 새롭게 시작한다는 것으로 너무 비효율적이며, 결과적으로 창업에 실패하거나 지속가능한 성장을 이루어내기가 어려울 가능성이 높아집니다.

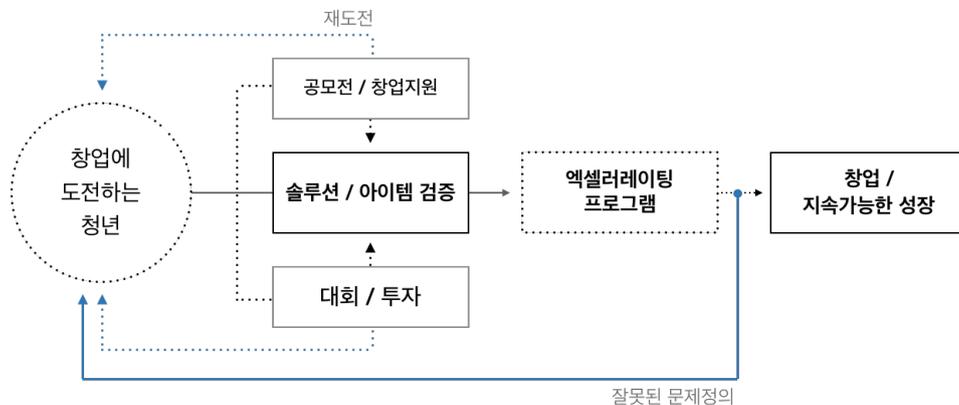


표2 | 창업초기단계의 청년이 경험하는 엑셀러레이팅 프로그램

SIO Training 은 솔루션과 아이템 검증을 통해서만 합류가 가능한 기존의 방식에서 벗어나, 창업 초기단계에서 부터 참여하는 엑셀러레이팅 프로그램입니다. 창업을 강조하기 보다는 그들의 도전에 대한 지지와 격려, 가이드와 조언, 협업과 몰입의 환경을 제공하여 올바른 문제정의와 솔루션을 찾아갈 수 있게 돕습니다.

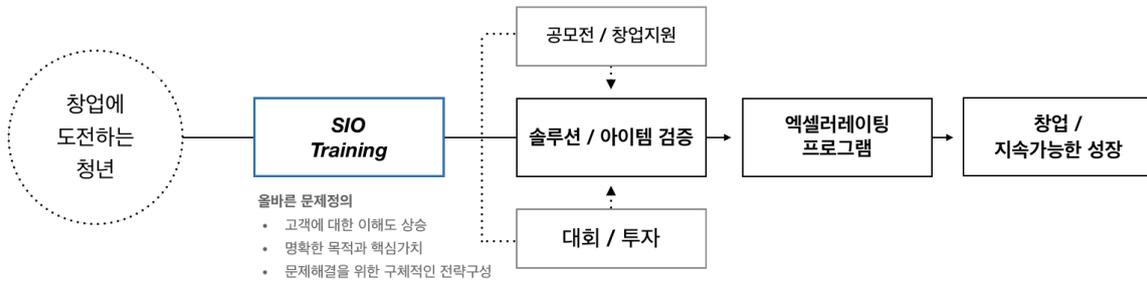


표3 | SIO Training 을 통한 지속가능한 성장

SIO Training 에 참여했던 청년들은 25개 지역에서 열리는 Hult Prize 지역결선 중 상하이, 마닐라, 호치민, 도쿄에 참여해 각 팀의 솔루션을 검증했습니다. 그리고 그 결과 상하이와 마닐라 대회에 도전했던 팀들 중에서 2개 팀이 TOP6로 선발되면서(*Hult Prize 지역결선은 각 개최도시마다 약 40개 팀들이 전세계에서 선발, 초청을 받게 되고, 1day competition 을 통해 Top6 를 선발하여, 최종 Final Pitching 을 거쳐, 우승 1팀을 선발합니다) 그들의 솔루션을 인정받았습니다. Hult Prize 가 대학생 시절부터 창업경험이 있는 다양한 배경을 가진 전세계 청년(팀)들이 도전하는 대회인 것을 감안해 보면, 비교적 창업에 대한 경험이 부족했던 대한민국 청년들에게 올바른 문제정의와 이를 기반으로 만들어낸 솔루션(상품과 서비스)의 중요성을 강조했던 엑셀러레이팅(SIO Training)이 지속가능한 비즈니스 기획 과정이 될 수 있음을 확인하였습니다.



청년 창업생태계의 건강한 성장

청년 창업생태계에 대한 정부와 기업의 지원과 청년들의 관심은 꾸준히 증가하고 있습니다. 2018년 창업진흥원에서 실시한 '대학창업통계조사 결과 보고서'에 따르면, 학생창업 총지원금액은 전년도 보다 38.6% 증가했으며, 창업강좌를 운영하는 학교와 창업동아리도 함께 확장되고 있습니다.

그러나 늘어나는 지원과 관심에도 불구하고, 많은 청년 창업 기업들이 제대로 생존하지 못하고 있습니다. 통계청에서 발표한 '기업생멸통계'에 따르면 2016년 기준 30대 미만 대표자 기업의 5년 생존율이 18.1%로 10곳 중 2곳에 불과합니다.

청년창업가(기업)들이 지속가능하기 위해서는 정부 및 기업의 지원과 동시에, 창업 초기단계에서 부터 올바른 문제 정의가 중요하다는 것을 인식시키고, 이를 기반으로 하는 문제해결과정의 훈련을 제공해야 합니다. 앞선 훈련과정(SIO Training)에서 확인할 수 있듯이, 올바른 문제정의를 만들어 나가는 과정은 고객 관점에서 문제를 바라볼 수 있도록하는 출발점이 되어 구체적인 전략을 통해 탁월한 제품과 서비스를 만들어 나갈 수 있는 문제해결 역량으로 이어졌습니다.

이와 같은 변화를 만들어내기 위해서는 SIO Training과 같은 '창업 훈련 프로그램(엑셀러레이팅)'을 창업초기(공모전/대회 선발 및 초기 투자 전)에 추가로 제공해야 합니다.

올바른 문제정의의 중요성은 창업생태계 전문가들도 강조하고 있습니다. 미국을 대표하는 엑셀러레이터 Y Combinator의 공동창업자 Paul Graham은 '스타트업이 아이템과 솔루션을 찾기 위해 해야할일은 아이디어 자체에 집중하는것이 아닌, 고객의 문제를 올바르게 바라보는 것에서 부터 시작해야한다'고 이야기합니다. 그리고 '창업자들이 누구도 원하지 않는 제품을 만들어내는 이유'는 아이디어를 만드는것에만 몰두하기 때문'이라고 강조합니다. 실제로 창업에 실패한 스타트업 101개를 조사한 CB INSIGHTS에 따르면, 실패한 스타트업의 실패 원인 1위는 'No Market Needs'(42%), 2위는 'Ran Out of Cash'(23%), 3위는 'Not the Right Team'(23%)로 1위인 'No Market Needs'가 압도적으로 많은 실패 원인입니다. 즉 실패를 경험한 많은 스타트업들이 고객의 니즈에 대한 문제정의를 제대로 하지 못해 시장에서 선택받지 못했다고 볼 수 있습니다.

요약하자면, 공모전/투자 이후 제공되는 코칭/멘토링/엑셀러레이팅이 더욱 효과적으로 적용되기 위해서는, 정부와 기업(투자사)은 창업 초기단계의 청년들이 올바른 문제정의에서 부터 시작할 수 있도록 창업훈련과정을 추가로 지원해야 하고, 동시에 청년들은 창업초기단계에서 혁신적인 아이디어에 집중하기 보다는 고객의 문제와 니즈 파악 그리고 시장분석을 통한 올바른 문제정의와 문제해결에 집중해야 합니다.

Reference

Report

- 중소벤처기업부, 창업진흥원. (2019) 2018년 대학창업통계 조사 결과 보고서. 창업진흥원.
- KOSIS(통계청, 기업생멸통계, 대표자 성·연령별 신생기업 생존율), 2019.7.28.

News Article

- 정혜연, “헬리콥터 지원에도 3년 못 버티는 청년창업”, 주간동아, 2015, <http://weekly.donga.com/3/all/11/151058/1>

Article

- Thomas Wedell-Wedellsborg, “Are You Solving the Right Problems?”, Harvard Business Review JANUARY–FEBRUARY 2017 ISSUE(2017)
- Michael Cooper, “Defining Problems: The Most Important Business Skill You've Never Been Taught”, Entrepreneur(2014)

Web

- CBINSIGHTS, 2018, The Top 20 Reasons Startups Fail, <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
- Paul Graham, 2012, How to get Startup Ideas, <http://paulgraham.com/startupideas.html>

Book

- John Markey & Rajendra Sisodia, 『돈 착하게 벌 수 없는가: 깨어있는 자본주의에서 답을 찾다』, 유지연 옮김, 흐름출판(2014)