

# 2024 K-ESG Conference

일시 : 2024년 6월 13일(목) 09:30~13:00

주관 : KAIST-SK 임팩트비즈니스센터

**인사말씀** 김민기 KAIST 경영전문대학원장, 김은정 SK 수펙스추구협의회 부사장

**주제발표** [발표 1-1] 투자 흑한기에 등장하는 다양한 스케일업 전략  
프라이머 권도균 대표, 넛지헬스케어 박정신 대표,  
딜라이트룸 신재명 대표, 중소벤처기업부 임정욱 실장

[패널토의 1-1]  
KAIST 경영대학 김문규 교수, 프라이머 권도균 대표,  
넛지헬스케어 박정신 대표, 딜라이트룸 신재명 대표,  
중소벤처기업부 임정욱 실장

[발표 1-2] 일하고 싶은 스타트업 만들기  
오후두시랩 설수경 대표, 매출 1등 MD는 이렇게 팝니다 김현중 작가,  
프라이머 노태준 파트너, 우아한형제들 한명수 CCO

[패널토의 1-2]  
KAIST 경영대학 김문규 교수, 우아한형제들 한명수 CCO,  
오후두시랩 설수경 대표, 매출 1등 MD는 이렇게 팝니다 김현중 작가,  
프라이머 노태준 파트너

[발표 2] Entrepreneurs in Impact MBA  
KAIST 경영대학 조성주 교수, 이퀄테이블 문준석 대표,  
식스티헤르츠 김종규 대표, 헤이디쉬코리아 김유빈 대표,  
행복나래 김진영 팀장

[패널토의 2]  
KAIST 경영대학 조성주 교수, 이퀄테이블 문준석 대표,  
식스티헤르츠 김종규 대표, 헤이디쉬코리아 김유빈 대표,  
행복나래 김진영 팀장

# Executive Summary

본 컨퍼런스는 사회적 가치, 녹색 성장에 기여하는 스타트업과 관련된 다양한 이슈를 다뤘음. 대외 경제 환경의 악화로 인한 투자 흑한기에서의 스케일업 전략에 대한 논의, 그리고 긍정적인 조직 문화 및 인재 영입 방법에 대한 논의가 이뤄졌음. 마지막으로 KAIST와 SK가 함께 운영 중인 Impact MBA의 동문 스타트업 대표들의 ESG 실천 전략을 공유했음

## key takeaway 1

### 투자 흑한기에 등장하는 다양한 스케일업 전략

- 프라이머 권도균 대표는 창업자는 사업의 본질과 초기 사명을 잊지 말고 고객 중심적 문제 해결에 집중해야 한다고 이야기함. 투자 유치는 도구일 뿐이며, 본질에 충실한 경영이 중요하다고 주장함
- 넛지헬스케어 박정신 대표는 사업은 외부 평가보다 스스로의 기준을 중시해야 한다고 이야기함. 투자 없이도 지속 가능한 경영을 목표로 하고, 외부 투자에 흔들리지 않는 경영 철학을 형성하는 것을 강조함
- 딜라이트룸 신재명 대표는 투자 없이 자립하여 성장하는 경영 철학을 유지했다고 설명함. 문제 해결과 사용자 경험에 집중하는 것을 통해 좋은 제품을 만드는 것이 사업의 핵심이라고 주장함
- 임정욱 실장은 중소벤처기업부의 스타트업 지원 정책을 설명함. 이처럼 중소벤처기업부는 정부 지원과 민간 투자의 조화를 통해 신성장 기업을 육성하는 것을 목표로 하고 있다며 이야기를 마침

## key takeaway 2

### 일하고 싶은 스타트업 만들기

- 오후두시랩 설수경 대표는 오후두시랩에 대한 소개를 진행했음. 그리고 스타트업 조직 내 핵심 가치 정립 및 협력의 중요성을 강조함
- 김현중 작가는 성과 중심의 업무 태도를 강조하며, 자율적인 환경에서 나타나는 개인의 역량이 중요하다고 이야기했음. 또한 나쁜 리더십은 악영향을 끼치기에 이를 개선하고, 성과에 큰 영향을 줄 수 있는 핵심 인재를 유지하는 것이 필수적이라 주장함
- 프라이머 노태준 파트너는 당근마켓 팀의 자발적 동기부여 사례를 소개하며, 올바른 인재 확보의 중요성을 강조했음. 이러한 인재들을 공급하기 위해 적극적으로 움직이는 것이 필요하다고 이야기함
- 우아한형제들 한명수 CCO는 조직이 커지면서 문화와 제도의 균형이 중요하다고 강조했음. 심리적 안전감을 형성하고, 좋은 인재를 확보하고 유지하는 것이 스타트업의 성공에 중요하다고 이야기했음

# Executive Summary

본 컨퍼런스는 사회적 가치, 녹색 성장에 기여하는 스타트업과 관련된 다양한 이슈를 다뤘음. 대외 경제 환경의 악화로 인한 투자 흑한기에서의 스케일업 전략에 대한 논의, 그리고 긍정적인 조직 문화 및 인재 영입 방법에 대한 논의가 이뤄졌음. 마지막으로 KAIST와 SK가 함께 운영 중인 Impact MBA의 동문 스타트업 대표들의 ESG 실천 전략을 공유했음

## key takeaway 3

### Entrepreneurs in Impact MBA

- KAIST 경영대학 조성주 교수는 Impact MBA 과정에 대한 설명을 진행했음. KAIST 경영대학은 Impact MBA 과정을 통해 사회적 임팩트가 큰 기업과 ESG 기업을 양성하고 있으며, 창업 친화적인 환경을 조성하고, 다양한 창업 지원 프로그램을 제공하고 있음
- 식스티헤르츠 김종규 대표는 가상발전소 등 친환경 에너지 유통 서비스를 제공하고 있는 식스티헤르츠에 대한 소개, 그리고 Impact MBA를 통해 식스티헤르츠의 ESG 정책 및 방향성이 어떤 식으로 설정될 수 있었는지 이야기함
- 헤이디쉬코리아 김유빈 대표는 프리미엄 키토 분식 브랜드 '삼청당'을 운영하며 사회적 가치를 실현하고 있음. 또한 Impact MBA 입학 후 장애인 경제적 자립을 돕기 위한 샐러드 브랜드 '모어댄그린'을 계획 중임
- 이퀄테이블 문준석 대표는 Impact MBA 과정에서 배웠던 다양한 가치들을 통해 탄소 저감 커피를 개발하며 지속 가능한 커피를 제시하는 '내일의 커피' 브랜드를 만들었음. 난민 바리스타 육성 프로젝트와 다양한 B2B, B2C 서비스를 운영 중임
- 행복나래 김진영 팀장은 SK에서 진행 중인 소셜벤처 지원 사업 및 정책에 대해 소개했음. 행복나래는 사회적 기업 생산품을 구매하는 SK의 구매서비스 회사로, KAIST와 협력하여 Impact MBA 과정을 통해 소셜벤처 창업가를 지원하고 있음



### 프라이머 권도균 대표

투자 흑한기에 등장하는 다양한 스케일업 전략

돈보다 경영, 재능보다 진정성, 경험보다 원칙

#### (사업의 본질과 사명)

창업자는 항상 사업의 본질과 초기 사명을 잊지 말아야 함. 고객 중심적 문제 해결에 집중하며, 사업 계획서 첫 줄에 적은 본래의 목적을 되새겨야 함. 돈이나 외부적 요소에 집착하기보다는 본질에 충실할 때 진정한 성공이 찾아옴

#### (투자 유치와 부채의 역할)

투자 유치는 사업의 중요한 도구이지만, 그것이 목적이 되어서는 안 됨. 초기 스타트업에서는 부채가 독이 될 수 있으므로 신중하게 접근해야 함. 투자는 사업을 돕는 수단에 불과하며, 사업의 본질을 해치지 않도록 주의해야 함

#### (창업 과정에서의 도전과 혁신)

창업 초기와 어려움 속에서 혁신이 일어날 가능성이 큼. 창업자는 위기 상황에서 본질에 집중하며, 경영의 본질을 파악하고 이를 통해 사업을 성장시킬 수 있음. 사업이 잘 나가거나 어려울 때나 항상 사명을 중심에 두고 운영해야 함

#### (프라이머의 원칙과 가치)

프라이머는 경영 재능보다 진정성, 경험보다 원칙을 중요시함. 큰 것을 추구하기보다는 초기 사명에 충실하고, 후배 창업가들을 돕는 일을 목표로 삼음. 작은 상태로 유지하면서도 본질에 집중하는 것이 중요하다는 철학을 가지고 있음



## 넛지헬스케어 박정신 대표

투자 흑한기에 등장하는 다양한 스케일업 전략

### 내면의 점수판과 단 하나의 청중

#### (사업의 동기와 시작)

삼성전자에서 6년간 개발자로 일한 후 창업을 결심, 커플용 메신저를 만들었으며, 일본에서 IR도 진행함. 이후 예방 의학을 전공한 나승균 대표를 만나 만성질환에서 의사가 할 수 있는 일이 제한적임을 깨닫고, 습관 변화를 위한 핸드폰 기반의 헬스케어 사업인 '캐시워크'를 시작함

#### (캐시워크의 성과)

캐시워크 앱은 금전적 보상과 촉진 네트워크를 통해 만성질환을 관리 및 예방하는 비전을 가지고 있음. 이 앱은 DAU 한국 전체 12위, 매출 1,000억 원, 영업이익 125억 원을 달성하며, 사용자의 건강 습관 변화에 큰 영향을 미치고 있음

#### (내면의 점수판과 단 하나의 청중)

워런 버핏의 '내면의 점수판'과 오스 기니스의 '단 하나의 청중' 개념을 설명하며 기업 경영 시 많은 투자를 받게 될 경우 외부의 평가, 주주의 의견에 흔들릴 수 있다고 이야기함. 이처럼 외부의 평가보다는 자신의 내면과 주요 청중인 주주, 사용자에 집중하는 것이 필요하다고 이야기함. 이에 투자를 받지 않아도 되는 상태를 만드는 것이 가장 좋은 투자 유치 전략이라고 강조함

#### (정직성과 내재 가치)

피터 드러커의 '정직성' 개념을 소개하며 정직성은 기업의 지속 가능성에 매우 중요하며, 상호 생산적 관계를 유지해야 한다고 설명함. 높은 기업가치보다는 높은 내재가치에 집중하고 있으며, 투자자 선택에 신중함. 투자를 받더라도 그 돈이 기업에 도움이 되는지 판단해야 한다고 이야기함. 이에 넛지헬스케어의 투자설명서는 '벨류에이션, 시장 가치'보다 '기업의 본질적 가치, 내재가치'에 공감할 수 있는 투자자를 모집한다고 설명함



## 딜라이트룸 신재명 대표

투자 흑한기에 등장하는 다양한 스케일업 전략

왜 투자받지 않았나요? 투자를 받지 않는 것이 목표인가요?

### (사업 소개와 성과)

알라미는 글로벌 알람 앱으로, 100개국에서 1위를 기록하며 누적 1,000만 달러의 매출과 200만 사용자를 보유하고 있음. 한국에서의 인지도는 낮지만, 10년째 투자 없이 흑자를 이어가고 있으며, 작년 기준 2,030억 원의 매출과 50%의 영업이익을 기록함

### (알람의 본질 재정의)

알라미는 알람의 본질에 집중하여 단순히 시간을 알려주는 것을 넘어 사용자를 확실히 깨워주는 데 초점을 맞췄음. 다양한 미션을 통해 사용자가 반드시 일어나도록 유도하며, 수면 환경 분석과 수면의 질 개선을 위한 기능도 추가하고 있음. 알람의 역할을 재정의하여 사용자가 원하는 아침을 맞이하고 성공적으로 하루를 시작할 수 있도록 지원하는 것을 목표로 함

### (투자 유치에 대한 철학)

딜라이트룸은 10년 동안 투자 없이 자립하여 성장해 왔으며, 이는 문제 해결에 집중할 수 있었기 때문임. 초기에는 흑자로 시작했기 때문에 자본이 필요하지 않았고, 이를 통해 제품과 사용자 경험에 집중할 수 있었음. 향후 자본이 필요하게 되면 투자를 받을 의향은 있지만, 현재는 자립을 통해 경영 능력을 키우는 데 집중하고 있음

### (사업 성장과 전략)

초기 개발자 출신으로 월급 없이 시작한 사업은 사용자의 필요에 맞춰 점진적으로 성장해 왔음. 자본의 사용에 대한 근육을 키우며, 필요한 시점에 자본을 받겠다는 전략으로 운영되고 있음. 딜라이트룸은 좋은 제품을 만들고, 이를 통해 지속적인 성장을 이루어가고자 함



## 중소벤처기업부 임정욱 실장

투자 촉한기에 등장하는 다양한 스케일업 전략

### 스타트업을 돕는 중소기업부 창업벤처혁신실

#### (중소벤처기업부의 지원 프로그램)

다양한 창업 지원 프로그램을 운영 중이며, 예비창업 패키지, 초기 창업 패키지, 도약 패키지, 팁스 프로그램, 청년 창업 사관학교 등을 통해 스타트업을 지원함. 기술보증기금을 통해 아기 유니콘, 예비 유니콘 프로그램도 운영하고 있음. 목표는 한국의 경제 성장을 이끌 신성장 기업을 육성하는 것임

#### (스타트업 지원의 방향)

최근 스타트업 지원의 방향은 글로벌 시장을 목표로 하는 스타트업을 지원함. 국내 스타트업이 해외로 진출하거나, 해외 창업자들이 한국에서 창업할 수 있도록 돕는 등 시장을 확대하는 방향으로 지원 중이며, 시스템 반도체, 미래 모빌리티, AI, 에너지, 양자 컴퓨팅 등 초격차 스타트업에 집중적인 지원을 제공함

#### (정부 지원과 민간 투자)

한국은 스타트업을 위한 정부 지원이 잘 되어 있으며, 이는 많은 나라에서 벤치마킹하고 있음. 정부 지원 사업을 잘 활용하는 것도 중요하지만, 정부 지원에만 의존하지 않고 민간 투자와의 매칭이 필요함. 초기 투자와 대규모 성장을 위해서는 민간 투자도 불가피하므로, 이를 잘 활용하는 전략이 중요함

#### (스타트업과 정부 간 소통)

정부 지원 사업의 사이클을 이해하고, 필요한 시기에 지원을 받는 것이 중요함. 창업자들이 정부에 필요한 사항을 지속적으로 전달하고, 다양한 의견을 반영하여 정책을 개선해 나가는 것이 필요함. 정부의 지원은 자금 지원뿐만 아니라 정책적 지원도 포함되며, 해외 진출 시에도 큰 도움이 될 수 있음

## 패널토의 1-1: (진행: KAIST 경영대학 김문규 교수)

Q. 고물가, 고환율 시대 등 어려운 경제 상황에서, 정부는 스타트업을 돕기 위해 어떠한 정책을 펼치고 있는지?

- 벤처 투자에 대한 과열 이후 전 세계 벤처 투자가 급감하면서 정부는 여러 차례 대책을 발표함
- 벤처모펀드 설립, 벤처 투자에 대한 세액 공제 인상, 벤처 캐피탈의 빠른 투자를 유도하기 위한 인센티브 제공, 2022년 4월, 금융위와 공동으로 10조 원 규모의 자금 공급 발표, 정책 자금 지원 등 다양한 지원 정책을 펼치는 중. 벤처 캐피탈 외에도 은행, 기술보증기금, 신용보증기금 등을 통해 정책 자금 공급
- 이처럼 정부는 다양한 방안을 통해 스타트업의 자금 지원을 지속적으로 추진. 어려운 시기에 스타트업들이 생존할 수 있도록 다각도의 자금 지원과 투자를 활성화하기 위한 노력이 필요함

Q. 많은 혁신이 돈이 떨어지고 내일모레 회사 문을 닫아야 할 때 일어난다는 이야기가 굉장히 인상 깊었는데, 직접 투자한 회사 중에서 그런 위기를 기회로 만들었던 사례는?

- 많은 혁신이 자금이 떨어지고 회사 문을 닫아야 할 때 일어나게 됨. 대표적인 사례로 비대면 화상 과외 서비스인 '설렘'을 만든 '오누이'가 있음. 이 회사는 처음에 문제 풀이 서비스로 시작했으나 자금 부족으로 어려움을 겪었음
- 고예진 대표가 마지막 시도로 온라인 과외 화상 강의 서비스를 기획함. 자본도 없고 개발 능력도 부족한 상황에서 외부 툴을 이용해, 한 달 만에 서비스를 출시했고, 이후 1년 안에 100억 원 이상의 투자를 유치할 정도로 급성장함
- 핵심은 본질에 집중하고 최소한의 자원으로 고객 가치를 창출하는 것임. 기술, 브랜드, 기업 문화보다 실질적으로 돈을 벌 수 있는 방법에 집중했음. 이처럼 다른 사례들도 위기 상황에서 남은 자원을 최대한 활용해 혁신을 이루어낸 경우가 많음

Q. '나는 돈이 없을 때 사실 좋은 제품을 만드는 것에 주력했고 또 돈을 잘 쓸 능력이 없어서 돈이 들어오는 것을 두려워했다.' 이런 취지의 대답을 했는데, 비슷한 상황에 있는 기업에 조언한다면 어떤 게 있을지?

- 돈이 있으면 확장 가능하고 좋아 보이는 일에 집중할 수 있지만, 돈이 없을 때는 손에 손을 붙이는 경험이 중요함. 초반 3년간 직접 고객 대응을 하면서 VOC를 처리하고, 제품에 필요한 것을 빠르게 파악했음. 직접 고객 대응을 통해 어떤 고객 지원 매니저가 더 잘할 수 있는지 파악하고, 프로덕트 팀에 잘 전달할 수 있었음. 이러한 경험이 CX팀을 잘 꾸릴 수 있는 초석이 되었음
- 초기에는 전문가에게 모든 것을 맡기는 것보다, 직접 경험하고 이해하는 것이 중요함. 이런 경험들이 없었다면, 지금도 전문가에게 의존하는 그림이 되었을 것으로 생각함
- 여러 번의 경험을 통해 '이럴 때 돈이 있으면 잘 쓸 수 있겠다'는 확신이 들 때가 있음. 확신이 들 때 돈을 쓰고, 그로 인해 효능감을 느꼈음. 너무 보수적이면 스타트업의 성장 속도를 늦출 수 있지만, 적절한 보수적 접근이 중요함. 어떻게 하면 사용자 문제를 해결할지, 좋은 제품을 만들지에 집중하면 자연스럽게 돈이 필요할 때가 옴. 그때 돈을 받아서 효율적으로 사용하는 것이 중요함

## 패널토의 1-1: (진행: KAIST 경영대학 김문규 교수)

Q. 넛지헬스케어의 투자설명서는 '벨류에이션, 시장가격'에 관심이 없다고 이야기하며 '기업의 본질적 가치, 내재가치'에 관심이 있는 투자자를 모집한다는 투자 철학을 보였는데, 이러한 고유 투자 철학을 가지게 된 계기가 있는지?

- 투자 유치가 창업자에게 큰 자원을 소모하게 만드는 일이기 때문에 이를 최소화해야겠다고 생각했음. 공동 창업자들이 모두 가치 투자를 중요하게 생각했기 때문에 이와 관련된 철학 역시 가지고 있었음
- 이에 기업의 비전과 가치를 진정으로 이해하고 함께할 수 있는 투자자들과 함께하고 싶었음. 투자를 통해 단순히 돈을 받기보다, 기업의 본질적 가치를 확장하는 데 중점을 두었음

Q. 이타주의에 기반한 고객 중심 가치 창출을 강조했는데, 이타주의가 길러질 수 있다고 보는지, 훈련을 통해 강화될 수 있다고 보는지, 어떻게 하면 이타주의를 길러낼 수 있는지 궁금함

- 이타주의는 매우 어려운 주제임. 자신조차도 이타주의를 어떻게 길러낼 수 있을지 잘 모름. 그러나 누군가는 꾸준히 이타주의에 대해 말해야 하고 교육해야 한다고 생각함
- 그 교육이 효과가 있는지 없는지는 확실하지 않지만, 그래도 비관적으로만 볼 것이 아니라 꾸준히 이야기하고 교육해야 한다고 믿음. 최소한 이타주의가 있다는 것을 기억하고 끊임없이 외치는 것의 효과를 믿음. 이타주의가 사람을 포함한 사회와 기업에 도움이 된다고 믿기 때문에, 계속해서 강조하고 교육해야 한다고 생각함

Q. 프라이머는 '경영학을 가르치는 학교'라고 소개하는데, 어떤 방식으로 스타트업 경영자들에게 경영을 가르치는지?

- 경영은 스포츠와 비슷함. 경영은 노력과 훈련을 통해 성과를 내는 것임. 많은 사람들이 경영을 잘못 배우고 있음. 경영의 본질은 고객에게 만족을 주고, 그 만족을 재무적인 결과로 만드는 것임. 문화, 조직 관리, 마케팅 등의 요소에만 집중하다 보면 경영의 본질을 놓치게 됨
- 프라이머에서는 경영자를 훈련하는 데 집중함. 결과 중심적인 생각과 행동을 훈련하는 것이 경영 교육의 핵심임. 프라이머에서 투자한 기업에 가장 먼저 KPI를 설정하도록 함. 핵심 KPI를 정해 6개월간 집중적으로 훈련함. 이 훈련은 사고와 행동을 결과 지향적으로 바꾸기 위한 것임. 때로는 이 과정이 1년, 2년까지 걸리기도 하지만 꾸준히 훈련이 필요함

Q. 벤처 활동을 통해 전과 다른 모습을 갖게 되는 기업가들을 많이 만나봤을 텐데, 긍정적인 변화를 보여줬던 기업가가 있다면?

- '눔'의 정세주 대표가 대표적인 예시임. 정세주 대표는 2010년이나 2011년 라이코스 대표를 역임하던 시기 뉴욕에서 정세주 대표를 만남. 초기에는 한국 토종 창업자로서 뉴욕에서 스타트업을 운영하는 것이 매우 신기하게 느껴졌음. 정세주 대표는 당시 자신의 부족한 점에 대해 걱정했고, 미국 VC들의 냉정함에 대해 우려했음
- 만날 때마다 정세주 대표가 자기최면을 걸어서 자신을 바꾸고 있는 것 같다는 생각이 들 정도로 엄청난 노력을 했음. 회사의 성장에 맞춰 자신의 실력과 능력을 키우기 위해 큰 노력을 기울였음. 예를 들어, 영어 커뮤니케이션 능력을 향상하기 위해 개인 영어 교사를 고용해 모든 이메일을 교정받으며 완벽함을 도모했음
- 이처럼 정세주 대표와 같은 창업자들은 회사의 성장을 위해 자신을 끊임없이 발전시키고 노력해야 함. 절박한 상황과 함께 꾸준한 노력이 기업가를 크게 변화시킨다는 점을 확인할 수 있었음

## 패널토의 1-1: (진행: KAIST 경영대학 김문규 교수)

Q. 넷지헬스케어는 대표들이 성장하기 위해 책을 읽고 학습한 다음 시험을 본다는 이야기를 들었는데, 어떻게 이런 생각들을 하게 되었는지, 대표의 학습 루틴은 어떤지?

- 사람을 그냥 놔두면 안 좋은 쪽으로 흘러갈 수밖에 없다고 생각함. 이는 자신을 돌아보면서 깨달은 것임. 특히 경영자들은 중요한 부분을 확인하고, 안이 아닌 밖을 봐야 함. 이러한 부분이 없다면 일상 업무에 흘러가며 나태해질 수 있다고 생각했음
- 책을 읽은 뒤 스터디를 진행함. 스터디만으로는 충분하게 책을 읽지 않기 때문에 시험을 봄. 시험을 통해 학습 여부를 확인하고, 시험 결과를 바탕으로 누가 잘했는지, 누가 위험한지 파악함. 잘하지 못한 사람을 질책하기보다는 도와주는 방향으로 접근함
- 이처럼 경영자들이 본질에 집중하고, 끊임없이 학습하고 개선하는 문화를 유지하기 위해 노력함. 학습과 시험을 통해 꾸준히 성장하고, 서로 도우며 발전하는 환경을 조성함

Q. 권도균 대표의 경우 원래는 미션이나 비전이 무용하다고 느꼈다고 말했고, 경영의 필요성에 대해 회의적이었는데, 어떤 변화를 통해 지금처럼 미션, 비전을 통한 경영에 집중하게 되었는지?

- 대부분의 엔지니어 출신 창업자들이 그렇듯, 초기에는 미션이나 비전이 어떻게 돈을 벌어주는지 공감하지 못했음. 초반에는 5명까지는 미션이나 비전 없이도 잘 운영됨. 소규모일 때는 내부 논의로 충분했음
- 인원이 10명 이상으로 늘어나면서 논의가 길어지고, 제품 방향성에 대한 합의가 어려워짐. 예를 들어, 어떤 기능이 필요한지에 대한 논의가 길어지면서 성과와 성장률이 저하됨
- 미션과 비전의 필요성을 느끼기 시작함. 방향성이 명확해지니 이에 맞는 사람들은 남고, 그렇지 않은 사람들은 떠나게 됨. 미션과 비전이 세팅된 후, 팀원의 수는 줄었지만, 성과는 오히려 개선됨. 초기에는 20~30% 성장하던 것이, 이후 매년 두 배씩 성장하는 결과를 보임
- 미션과 비전 설정이 조직의 방향성을 명확히 하고, 동기부여와 성과 향상에 큰 도움이 됨을 깨달음. 경영의 본질적 요소인 미션과 비전이 조직의 성장을 이끌었다고 생각함



## 오후두시랩 설수경 대표 일하고 싶은 스타트업 만들기

### 지속 가능 기후테크 스타트업 여정

공동 창업자와 함께 회사를 설립함. 두 사람은 서로 다른 점이 많지만, 공통의 목표를 가지고 협력하며 회사를 성장 시킴

설수경 대표는 IT 부문에서 경력을 쌓았으며, 카카오와 네이버에서 일하며 많은 데이터를 다루고 고객들에게 서비스를 기획한 경험이 있음. 공동 창업자는 기술 연구와 IP 관리 분야에서 경력을 쌓았음. 설수경 대표와 공동 창업자는 "욕심껏 일할 수 있는 회사를 만들자"는 목표로 창업을 시작했음

오후두시랩은 지속 가능한 기술로 기후 변화를 해결하는 것을 목표로 하는 기업임. 기후 변화 문제를 해결하기 위해 데이터 기반의 접근 방식을 선택했으며, 주요 서비스로 '그린플로우'를 제공함. 이 서비스는 탄소 관련 데이터를 활용해 지속 가능성을 높이는 데 중점을 두고 있음

회사의 핵심 가치와 사명은 고객 중심적 문제 해결과 내일이 더 편안하도록 오늘의 문제를 해결하는 데 있음. 오후두시랩은 외부 기관과 협력하고 기부 활동을 통해 지속 가능성을 위한 환경을 만들어가고 있음

이처럼 오후두시랩은 기후 변화를 지속 가능한 기술로 해결하기 위해 탄소 데이터를 활용한 서비스를 제공하며, 팀 워크와 협력을 중요시함



## 매출 1등 MD는 이렇게 팝니다 김현중 작가 일하고 싶은 스타트업 만들기

정답이 없는 세계, 성과가 답이다

### (성과 중심의 업무 태도)

커머스는 예술과 같아서 정답이 없지만, 성과가 그 답에 가장 가깝다고 말함. 성과를 달성하면 개인의 동기부여와 기업의 원천이 됨. 스타트업이 성공하려면 성과를 잘 낼 수 있는 환경을 조성하는 것이 중요함

### (최고의 성과는 리더의 부재에서 나온다.)

쿠팡과 이랜드에서 팀장 대행 시절, 자율적인 업무 환경에서 놀라운 성과를 달성함. 팀장이 부재할 때 개인이 주인의식을 발휘하여 팀 전체 매출 증가율의 2배 이상을 달성한 경험을 공유하며, 최고의 성과는 개인의 주인의식에서 나올 수 있음

### (최악의 성과는 리더의 미친 존재감에서 나온다.)

나쁜 리더십이 성과에 어떻게 악영향을 미치는지 설명함. 결정 장애가 있는 무능한 리더, 인성이 나쁜 리더, 마이크 로 매니저 등의 사례를 통해 이런 리더들이 팀의 동기부여를 저하해 최악의 성과를 초래함. 반대로, 좋은 리더는 팀원들이 문제를 스스로 해결할 수 있도록 가르치는 역할을 해야 함

### (존재하는 리더가 부재하려면 코칭이 필요하다.)

스타트업에서 성공하려면 핵심 인재를 유치하고 유지하는 것이 중요함. 핵심 인재는 자기 정리가 잘 되어 있고, 자신을 잘 아는 사람이어야 함. 기업은 단순히 더 잘하는 것이 아니라, 더 다르게, 더 깊이 있게 접근할 수 있는 가치를 제시해야 함. ‘핵심 인재가 어떤 환경에서 성과를 잘 낼 수 있을 것일까?’를 기반으로 계약 조건, 인재 코칭 방식 등을 논의해 나가는 것이 중요하다고 생각함



**프라이머 노태준 파트너**  
일하고 싶은 스타트업 만들기

**(팀원들의 자발적 동기부여)**

2019년, 당근마켓 팀은 작은 조직이었지만 팀원들의 자발적 동기부여가 매우 강했음. 베트남 워크숍에서도 팀원들이 비행기 안에서조차 열심히 일하는 모습을 보여줌. 이는 회사의 강제적인 압박이 아닌, 팀원들이 스스로 성과를 내고자 하는 열정에서 비롯됨

**(팀원들의 특성과 자율성)**

팀원들은 과거 다양한 실패와 성공을 경험한 사람들이었음. 이러한 경험들이 그들을 자율적으로 움직이게 했으며, 새로운 가치를 창출하는 것을 즐기는 사람들이 모여 있음. 이를 통해 팀의 퍼포먼스가 자연스럽게 향상됨

**(올바른 인재의 중요성)**

스타트업에서 성공하려면 올바른 인재를 모으는 것이 중요함. "좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로"라는 책에서도 올바른 사람을 세우고, 그 이후에 올바른 아이템을 찾아가는 것이 중요하다고 강조함. 이러한 인재들은 단순히 스킬이 뛰어난 것이 아니라, 서비스를 진심으로 사랑하고 고객과의 접촉을 즐기는 사람들임

**(인재 확보 전략)**

인재를 모으기 위한 전략으로 회사가 폭발적으로 성장할 것이라는 느낌을 주는 것이 중요함. 좋은 인재들은 금방 단기간에 확보되지 않기 때문에 지속적으로 성장과 성과를 어필해야 함. 또한, 모든 개발자에게 메시지를 보내는 등 적극적으로 인재를 찾는 노력이 필요함. 스타트업이 성공하려면 좋은 인재를 확보하고 유지하는 것이 핵심임. 이를 위해 적극적으로 인재를 찾고, 그들이 자발적으로 성과를 낼 수 있는 환경을 조성하는 것이 중요함



## 우아한형제들 한명수 CCO 일하고 싶은 스타트업 만들기

말랑말랑하고 우아하게 일하고 싶다

### (기업의 성장과 조직 문화)

회사가 커지면서 조직 문화와 인재 관리의 중요성이 점차 커지고 있음. 우아한형제들 입사 당시 100여 명이던 회사가 2017년에는 500명, 현재는 2,200명에 이르렀음. 조직이 커지면서 평가 시스템도 도입되었고, 체계적인 조직 구조가 필요하게 됨. 초기에는 평가 없이 운영되었지만, 이제는 제도와 규율이 필요함

### (문화와 제도의 균형)

회사의 문화와 제도가 균형을 이루어야 함. 초기 스타트업에서는 자율성과 창의성이 중요하지만, 조직이 커지면 제도와 규율이 필요함. 우아한형제들은 다양한 조직 문화 형성, 편안한 조직 문화의 제도화를 통해 이를 형성 중임. 예를 들어, 회사의 면접 대기실을 편안하게 만들어 긴장을 풀어주거나, 잡담을 권장하며 구성원 간 신뢰를 증진하는 등의 제도를 진행 중임. 이를 통해 대인 관계에서 별다른 두려움을 느끼지 않고 타인에게 약한 모습을 보여도 괜찮다고 여기는 감정인 ‘심리적 안전감’을 형성하고자 했음

### (문화와 정서의 중요성)

문화는 입사부터 퇴사까지 조직의 모든 측면에 영향을 미침. 조직문화는 입사 초부터 퇴사까지 정서의 합임. 초기부터 정서적 감각과 분위기를 조성하는 것이 중요함. 이를 통해 조직의 일관된 문화와 가치관을 유지할 수 있음. 문화는 단순히 제도나 규율을 넘어서서, 조직의 정체성과 일치해야 함. 스타트업의 성공은 좋은 인재를 확보하고 유지하는 데 달려 있음. 이를 위해 회사의 문화와 제도를 균형 있게 운영하고, 인재들이 자발적으로 성과를 낼 수 있는 환경을 조성해야 함. 결국 제도는 문화와 정서를 이길 수 없음

## 패널토의 1-2: (진행: KAIST 경영대학 김문규 교수)

---

Q. 기업을 세우고 조직 문화를 설계하는 스타트업 대표 입장에서 어떻게 ‘사람이 답이다’라는 철학을 적용하고 실천할 수 있을지?

- 상생할 수 있는 상생 관계를 파악하고, 리더와 팀원이 서로의 고유함을 존중하는 환경을 조성해야 함. 지속적인 자기 정리와 교육 과정을 통해 각자의 퍼포먼스를 극대화할 수 있음

Q. 직원 채용 시 중요한 부분은?

- 조급함보다는 진정성이 중요함. 돈으로 유혹할 수 있는 인재를 진정한 인재가 아님. 진실한 사람을 채용하는 것이 중요하며, 채용 시 느끼는 인재에 대한 확신이 중요함

Q. 훌륭한 사람들을 모은 후, 이들이 하나가 되어 일하게 하는 방법은?

- 훌륭한 사람들을 모으는 것이 어렵지만, 이들이 충돌을 통해 올바른 방향으로 나아가게 하는 것이 중요함. 규율보다는 올바른 서비스를 만들기 위한 협력과 충돌이 필요함. 대표와 강한 충돌이 발생하기도 하지만 이를 통해 더 나은 서비스를 만들어감

Q. 자신만의 정서, 조직 문화를 가진 스타트업이 되기 위한 방법은?

- 규율을 잘 만드는 것이 핵심. 규율의 끝에는 인간의 감각이 있으며, 규율과 정서의 경계에 서서 의심과 호기심을 잃지 않는 감각이 중요함. 단순한 모방이 아닌 다른 기업들의 제도, 규율, 조직 문화에 대한 깊은 고찰과 탐구를 통해 자신의 조직 문화를 형성해야 함



**KAIST 경영대학 조성주 교수**  
Entrepreneurs in Impact MBA

### Impact MBA(IMBA) 과정 설명

KAIST 경영대학은 Impact MBA 과정을 통해 사회적 임팩트가 큰 기업과 ESG 기업을 양성하는 것을 목표로 하고 있음. Impact MBA는 2년 전일제 경영학 전문 석사과정으로, 최근 졸업 요건 학점을 48학점에서 39학점으로 낮추며 창업 친화적인 환경을 조성하고자 함. 또한 지속 가능 벤처 창업 및 관련 활동에 대해 전액 장학금 프로그램을 제공하고 있음

Impact MBA의 커리큘럼은 창업에 필요한 과목들을 연구 과목으로 묶어 진행하며, 졸업 요건이 논문이나 시험이 아니라 임팩트 있는 창업을 할 수 있는지 검증함. 이처럼 창업가들이 본인의 회사를 어떻게 성장시킬지에 대한 부분에 대해 집중했음

창업지원 프로그램으로는 전문가 멘토링, 자금 지원, 인큐베이팅 오피스, IR 테이블 등이 있음. SK와 협력하여 투자 검토를 적극적으로 진행하며, 여름에는 해외 현장 연수를 통해 실리콘밸리의 대학 및 기업, 동문 창업 기업을 방문해 현지 경험을 쌓고 글로벌 역량을 강화함

이처럼 Impact MBA는 사회적기업가 과정에서 발전된 프로그램으로, 현재 153명 정도의 창업 동문과 네트워킹 및 협력할 수 있는 기회를 제공함



## 식스티헤르츠 김종규 대표

### Entrepreneurs in Impact MBA

식스티헤르츠는 주요 사업으로 가상발전소 등 친환경 에너지 유통을 위한 온라인 서비스를 제공하고 있음. 대표적인 서비스로 '햇빛바람지도'가 있으며, 이를 통해 국내 재생에너지 발전소의 위치와 발전량을 확인할 수 있음. 또한, 친환경 분산 자원을 통합적으로 관리할 수 있는 소프트웨어를 개발하여 태양광, 연료 전지 등 다양한 친환경 에너지 원의 효율적인 관리를 지원하고 있음

공공데이터 활용 우수 등 다양한 수상 경력을 보유하고 있음. 2023년 미국 CES에서 스마트 에너지 지속 가능성 분야에서 혁신상을 수상하였으며, 인도-태평양 100대 기후테크 스타트업에 선정되는 등 국내외에서 그 가치를 인정 받고 있음

김종규 대표는 Impact MBA 과정에서 얻은 인사이트를 바탕으로 친환경 에너지 거래 서비스를 시작했음. 독일에서 생활하며 경험한 재생에너지 선택 권리와 유사한 시스템을 한국에서도 구현하고자 노력 중이며, 이를 통해 중소기업 및 개인도 친환경 에너지를 선택적으로 사용할 수 있도록 함. 현재 현대자동차 그룹, 카카오 등 10여 개의 소셜 벤처가 이 서비스에 참여 중임

ESG 실천을 위해 식스티헤르츠는 소셜 임팩트 위원회를 설치하고, 회사 정관을 수정하여 ESG 성과 보고 체계를 구축함. 재생에너지 사용 확대를 목표로 하고 있으며, 스타트업들이 재생에너지를 사용할 수 있는 방법을 공유하고 강의하는 등 적극적인 활동을 펼치고 있음. 특성화고등학교 인턴십 프로그램을 운영하며, 저개발국가 에너지 전환을 위한 프로젝트도 진행하고 있음. 예로 굿네이버스와 협업하여 베트남에서 햇빛바람지도 서비스를 구축해 재생에너지 확대에 기여함



**헤이디쉬코리아 김유빈 대표**  
Entrepreneurs in Impact MBA

헤이디쉬코리아는 프리미엄 키토 분식 브랜드 '삼청당'을 운영 중임. 현재 전국에 22개의 지점을 보유하고 있으며, 다양한 고객층으로부터 사랑받고 있음. 김유빈 대표는 사회적 가치를 실현하기 위해 다양한 경험을 통해 영감을 얻었음

첫 번째 경험은 발달 장애 자녀를 둔 점주의 이야기였음. 이 점주는 삼청당 프랜차이즈를 운영하면서 안정적인 수익을 창출하고, 자녀의 건강 상태도 개선되었음. 두 번째 경험은 한국계 중국인 점주의 성공 사례였음. 프랜차이즈 컨설팅 사기로 인해 전 재산을 잃었던 이 점주는 삼청당 창업을 통해 재기를 성공적으로 이뤄냈음

이러한 경험을 통해 자기 능력으로 사회에 더 큰 공헌을 할 수 있을지 고민하게 되었고, 그 결과 KAIST Impact MBA 과정에 입학하게 되었음. 현재는 경제적 자립이 어려운 장애인들이 사회에 진출할 수 있도록 돕는 '모어댄그린'이란 샐러드 브랜드를 계획 중임. 이 브랜드를 통해 푸드테크를 활용한 주방을 구성하여 장애인들이 더 편리하게 일할 수 있도록 돕고, 그들의 경제적 자립을 도모하는 것을 목표로 함

헤이디쉬코리아의 소셜 미션은 푸드테크를 접목한 주방을 통해 장애인들에게 교육과 운영 기회를 제공하고, 그들의 경제적 자유에 기여하는 것임. KAIST Impact MBA 과정을 통해 이러한 목표를 더욱 구체화하고 실현해 나가고 있음



## 이퀄테이블 문준석 대표

Entrepreneurs in Impact MBA

### 새로운 커피 패러다임의 시작: 내일의 커피

이퀄테이블은 새로운 커피 패러다임을 제시하는 '내일의 커피' 프로젝트를 운영 중임. 커피 산업에서 발생하는 탄소 배출 문제를 해결하기 위해 탄소 저감 커피를 개발하고 있음. 원두 1kg당 16.6kg의 탄소 배출을 줄이며, 이를 통해 종이컵 30개를 사용하지 않는 것과 같은 효과를 내고 있음

현재 난민 바리스타 육성 프로젝트를 통해 코로나로 일자리를 잃은 난민들을 지원하고 있음. 아프리카 스페셜티 커피라는 컨셉으로 6년간 12명의 난민을 바리스타로 육성했음. 그러나 코로나로 인해 많은 난민이 일자리를 잃었고, 사업 모델을 바꿔야겠다고 생각하게 되었음. 이러한 고민을 해결하기 위해 KAIST Impact MBA 과정에 입학하였으며, 2년간 많은 것을 배우고 사업을 발전시킬 수 있었음

이퀄테이블은 탄소 저감 데이터를 제공하는 B2B 및 B2C 서비스를 운영 중임. B2B 서비스는 기업에 탄소 저감 커피를 제공하며, 탄소 저감 데이터 솔루션도 함께 제공함. B2C 서비스는 최근 출시되어 자사몰 등에서 확인할 수 있음. 기업들은 이퀄테이블의 커피를 통해 탄소 배출 저감뿐만 아니라 ESG 내재화 활동도 진행하고 있음

SK와의 협력을 통해 다양한 지원을 받았으며, SK그룹의 각 계열사와의 PoC 기회도 얻었음. 실리콘밸리 연수와 같은 다양한 경험을 통해 글로벌 역량을 강화하고, 사업을 더욱 발전시킬 수 있었음. 2년 동안 사업을 위해 치열하게 고민해 준 동기들과 교수진 덕분에 큰 성장을 이룰 수 있었음



**행복나래 김진영 팀장**  
SK의 사회혁신 인재 양성사례

행복나래는 SK가 설립한 구매서비스 회사로, 사회적 가치 창출에 이익 전액을 사용하는 사회적 기업임. 다양한 소셜벤처 생태계를 구성하기 위해 인재 유입, 창업 지원, 상품/서비스 경쟁력 강화, 판로 지원, 투자 유치 등을 진행함. 모든 이익을 사회공헌에 활용하여 사회적 기업의 역할을 다하고 있음

SK는 KAIST와 함께 Impact MBA 과정을 설립하여 인재들이 소셜벤처 창업가로 성장할 수 있도록 지원함. 이 과정은 학사 운영을 KAIST에서, 장학금 지원을 SK에서 담당함. 학생들은 이 과정을 통해 실전 경험을 쌓고, 시장에서의 경쟁력을 높일 수 있음

엑셀러레이팅 프로그램을 통해 투자 및 집중 육성, 투자 유치 기회를 제공함. SK와의 협력을 통해 KAIST-SK Meet-up, 사업 연계 등을 지원하며, 데모데이를 통해 성과를 공유하고 홍보함. SK가 후원하는 투자 네트워크와 연계하여 소셜벤처와 사회적 기업이 더욱 성장할 수 있도록 돕고 있음

홍보 지원으로는 주요 일간지 지면 기사, SK 사내 미디어 등을 통해 기업을 홍보함. SK 프로보노를 통해 현직 구성원들이 전문적인 자문을 제공하며, SE 컨설턴트 프로그램을 통해 경영 현황에 대한 자문을 지원함. 사회성과인센티브(SPC) 프로그램을 통해 소셜벤처가 사회문제를 해결하는 정도를 화폐가치로 측정하여 인센티브를 제공함

## 패널토의 2: (진행: KAIST 경영대학 조성주 교수)

---

### Q. 재학 후, 기대했던 부분이 충족됐는지?

- 주먹구구식 창업에서 벗어나 경영학 지식을 활용해 치열하게 고민할 수 있었음. 이전에는 사회적 기업은 단순히 착한 일을 하면 되는 것으로 생각했었음. 하지만 지금은 한정된 시간 안에 더 사회공헌 효과를 내기 위한 기업의 경쟁력을 고민하게 됨

### Q. 사업도 하고 공부도 병행하는 것이 가능한가?

- 본인의 경우 크게 힘들지 않았음. 사업보다 학교 환경이 더 편안했고, 교수님들과 동기들과의 대화가 큰 심리적 안정감을 줌

### Q. 졸업 후에도 도움이 되는 것이 있는지?

- 졸업 후에도 교수님들과의 만남이 지속되고, 동기들과 끈끈한 모임이 정기적으로 이어짐. 서로 사업 PT를 진행하며 치열하게 고민하고, 김종규 대표가 말한 것과 비슷하게 졸업 후에도 동기들 간 심리적 안정감을 유지할 수 있었음

### Q. SK에서 진행하는 사회적 기업 지원 중, 기억에 남는 사례가 있는지?

- 며칠 전 동문 중 폐페트병을 재활용하는 솔루션을 만드는 동문이 SK케미칼과 협력하고 싶다는 요청을 받음. 내부적으로 논의 후 SK케미칼의 페트병 재활용 사업부와 미팅을 주선함. 이처럼 정규 지원 프로그램 외에도 수시로 도움이 필요한 스타트업을 지원하려 노력 중임

### Q. Impact MBA에서 도움이 되는 과목이나 경험은 무엇이었는지?

- 소셜 벤처 프로그램을 체계적으로 배울 수 있었음. 예를 들어 사회적 가치의 경제적 가치 측정 등 쉽게 배우지 못하는 소셜 벤처 관련 내용에 대해 학습할 수 있었음  
- Impact MBA 과정 중 고객 경험, 고객 문제 하나로 한 학기 내내 고민한 경험이 있었음. 졸업 후에도 새로운 아이템이나 사업을 구상할 때 고객 경험을 중심으로 고민하고, 준비하는 등 큰 도움이 됨

## 패널토의 2: (진행: KAIST 경영대학 조성주 교수)

### Q. Impact MBA에서의 학업 분위기는 어떤가?

- 창업가들의 경우 보통 적극적인 성향의 사람들이 많음. 그렇기에 팀 프로젝트 등이 진행되는 경우 굉장히 적극적으로 참여하며 수업이 진행됨. 적극적인 자세로 수업에 참여한다면 더 많은 것을 얻을 수 있음
- 창업가들로만 이뤄진 교육 과정, 혹은 단체를 찾기 굉장히 힘들다고 생각함. Impact MBA의 경우 모든 구성원이 창업을 한 사람들로, 사업가들끼리의 대화가 이루어져 서로 평가하고 고민을 공유하는 경험이 메리트가 있음

### Q. 가장 기억에 남는 학생은 어떤 학생인지?

- 보통 1년 차 학생들이 가장 고민이 되고 기억에 남음. Impact MBA의 경우 소셜 벤처에 대한 과정이다 보니 착하고 선한 분들이 이 과정에 참여하게 됨
- 하지만 사회적 기업은 기업으로서의 성장이 필요함. 좋은 뜻만으로는 부족하며, 고객에게 가치를 제공해야 수익을 만들고 성장할 수 있고, 결국에는 지속 가능한 사회적 가치를 전달할 수 있음
- 사회적 가치와 기업 성장 사이에 대한 고민, 의견 교류 등이 이뤄지는 시기가 1년 차이기 때문에 매년 1년 차 넘기는 시기가 가장 고민이 크게 됨

#### 조사 및 작성



김형수 RA  
drkimhs7@gmail.com

#### 디자인



임팩트온 이승진 디자이너  
im.code@impacton.net