

# AER(Asan Entrepreneur Review)사례를 통한 스타트업 기업의 성공요인 분석\*

이상조 (단국대학교 석사과정)\*\*

남정민 (단국대학교 교수)\*\*

## 국문 요약

본 연구는 아산나눔재단의 AER사례를 중심으로 스타트업의 성공요인을 ERIS모델을 기반으로 창업단계, 상업화단계, 정착단계로 구분하여 분석하고 결과를 도출하였다.

사례분석 결과, 스타트업의 ERIS모델별 성공요인으로 창업단계에는 창업가의 창업 이력 및 경력, 분야경험 및 전문지식, 신속한 판단력과 문제해결능력, 구성원의 역량 및 팀웍, 네트워크, 정부의 창업지원 등이다. 상업화단계에는 사업화 및 투자자금 확보, 타이밍, 차별화전략, 해외진출, 고객외견 수용 등이며, 성장(성숙)단계에는 신제품 출시 및 다각화, 조직문화의 수립 등이었다. 본 연구는 이러한 분석결과를 바탕으로 각 단계별 성공요인 및 시사점을 도출하고 향후 연구방향을 모색하였다

핵심주제어: 스타트업, 성공요인, ERIS, AER

## I. 서론

20세기가 취업의 시대라고 한다면 21세기는 창업의 시대라고 한다. 불과 10여년 전만 하더라도 대학생들에게는 창업보다 취업을 선호하던 때가 있었다. 물론 지금도 취업을 선호하는 것은 마찬가지기는 하지만 창업에 관심을 많이 갖고 도전하는 사람들이 많다. 그만큼 창업에 대한 관심이 폭발적으로 증가하고 있다.

창업이란 사업의 기초를 세워 회사를 설립하는 일로서 SOHO (Small Office Home Office)나 벤처기업 (Venture Business)의 설립뿐만 아니라 새로운 기업을 조직하고 설립하는 일체의 행위를 일컫는다(남정민, 2014). 로자베스 켄트는 신생 창업기업의 성공요인으로 창업자 (Founder), 집중 (Focused), 속도 (Fast), 유연성 (Flexible), 끊임없는 혁신 (Forever-innovation), 간소화 (Flat), 절약 (Frugal), 친절 (Friendly), 재미(Fun) 등 9F를 제시하면서 최고의 기업가, 틈새 시장에 대한 특화와 집중, 빠른 결정과 빠른 실행, 항상 변화를 수용하는 열린 자세, 끊임없는 혁신, 수평적이고 간소한 조직구조, 간접비를 낮추고 비용을 줄인 높은 생산성 추구, 고객과 직원에게 친절하고 즐거움과 연결된 조직문화를 기업의 성공요인으로 보았다.

국내 연구에서는 역량있는 창업팀의 구성, 효과적인 시장진

입전략의 수립, 초기비용 부담 줄이기, 경쟁우위의 지속화, 균형감각의 유지, 직원에 대한 동기부여, 외부자원의 활용을 벤처기업의 성공전략으로 보면서, 벤처기업의 경영성과는 ERIS 모델 즉 기업가 (Entrepreneur), 조직의 자원과 역량 (Resources & Capability), 산업환경 (Industry Environment), 경영전략 (Strategy) 요인에 의해서 결정된다고 하였다(한정화, 2015).

최근에는 스타트업에 대한 관심이 폭발적으로 증가하고 있다. 스타트업은 신생 창업기업을 뜻하는 말로 미국 실리콘밸리에서 처음 사용되었다. 보통 혁신적인 기술과 아이디어를 보유하고 있지만 자금력이 부족한 경우가 많고, 기술과 인터넷 기반의 회사로 고위험·고수익·고성장 가능성을 지니고 있는 신생기업을 말한다.

정부는 스타트업의 성공을 위해 다양한 정책과 많은 예산을 투입하고 있는데 반해, 신생 스타트업이 어떤 요인들에 의해서 성공하는지에 대한 연구는 미흡한 상황이다. 본 연구는 이 점을 고려하여 AER사례와 인터뷰를 통하여 스타트업 기업의 성공요인을 살펴보고, ERIS모델을 기초로 창업단계, 상업화단계, 성장 (성숙)단계로 분류하여 스타트업 기업의 성공요인을 도출하고자 한다.

## II. 이론적 고찰

\* 이 논문은 2016년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2016S1A5A8018560)

\*\* 제1저자, 단국대학교 정보지식재산대학원 글로벌벤처창업학과 석사과정

\*\*\* 교신저자, 단국대학교 정보지식재산대학원 글로벌벤처창업학과 교수, namjm@dankook.ac.kr

· 투고일: 2018-01-15 · 수정일: 2018-02-26 · 게재확정일: 2018-04-17

## 2.1. 스타트업 기업

스타트업(start-up)은 2010년 미국 오바마 대통령이 처음 사용한 이래, 사업단계별로 분류할 때 사업초기로 분류되는 신생 창업기업을 의미한다. 스타트업은 대부분 새로 생겨난 신생 기업으로 새로운 비즈니스 모델을 개발하거나 새로운 시장을 찾아 나서는데 주력하는 점이 특징이다. 국내에서는 스타트업을 불확실한 환경에서 혁신을 통해 가치를 창출하는 경제적 조직이라는 의미로 사용되며 이는 2000년대 초반 널리 쓰인 ‘벤처기업’의 개념과 유사하다. 하지만 여러 측면에서 벤처기업과 구분해 볼 수 있다.

첫째, 사업활동에서 벤처 기업이 연구개발의 비중이 높고 고성장이 기대되는 신생 기업이라면, 스타트업은 조직 구성, 조직의 생애 주기, 문제 인식과 해결 방식, 업종 등에서 차이를 보여준다. 스타트업은 동태적인 조직구성과 규모를 가지고 있으며, 대상 산업범위도 IT, 혁신 기술 분야에 국한되지 않고 더욱 다양한 산업의 아이디어와 지식이 융합된다는 점에서 차이를 보인다. 따라서 스타트업과 창업, 벤처기업의 개념을 비교하여 정리하면 창업기업은 사업의 기초를 세우고 처음으로 시작하는 기업으로 사업의 기초를 닦는다는 성격을 가진다. 스타트업 기업은 자체적인 비즈니스모델을 가지고 있는 작은 그룹이나 프로젝트성 회사라 할 수 있다.

벤처기업은 연구개발의 비중이 높고 고성장이 기대되는 신생 기업을 말한다. 창업은 포괄적으로 사업의 단계만을 구분하고, 같은 창업단계에 있지만 벤처기업은 기술개발을 목표로 연구에 초점을 맞춘 기업인 반면, 스타트업은 연구개발뿐만 아니라 사업화에 보다 비중을 두고 있는 기업으로 볼 수 있다(이서한·노승훈, 2014).

스타트업은 첨단 기술을 포함한 광범위한 업종에서 환경변화로 인한 불확실성에 혁신과 프로젝트성 조직으로 대응하기 위해 혁신적 아이디어나 기술을 바탕으로 사업화해 나가는 신생기업이라 할 수 있다.

## 2.2. 스타트업 기업의 성공요인에 대한 선행 연구

스타트업 기업의 성공요인을 분석하기 위해 기존연구들을 중심으로 제시된 성공요인들을 정리하면 다음과 같다.

기업가와 자원 및 역량과 관련하여 첨단산업인 정보통신, 인터넷, 반도체, 의료장비, 소프트웨어, 바이오 및 디지털 산업 등에 종사하는 벤처기업가들이 상대적으로 중요시하는 성공요인은 리더십과 의사결정능력, 도전정신, 창업팀 구성 및 인재확보, 기술 및 마케팅에 대한 지식과 경험 등의 순이다.

반면에 상대적으로 덜 중요시 한 성공요인으로는 정부의 제도적·법률적 지원, 운(運), 자금지원, 인맥 및 파트너 관계 등인 것으로 나타났다. 산업환경과 경영전략에 있어서 벤처기업가들은 기술혁신 차별화, 마케팅 및 서비스 차별화, 지속적

품질개선, 그리고 시장선점 전략을 보다 중요한 전략으로 평가했다. 반면에 경쟁이 약한 틈새시장 침투, 모방, 원가절감 및 저가전략, 그리고 동맹 및 제휴 전략은 상대적으로 덜 중요한 전략으로 평가했다(이장우·장수덕, 2001).

R&D기획 지원사업에 참여한 중소·벤처기업들을 대상으로 한 연구에서는 기술개발 성공과 기술 사업화 성공에 대한 영향요인을 제시하였다. 주요한 영향요인으로 기업의 지리적 위치, 업종, 연구소 보유유무, 연구 참여인 인력 수, 특허출원 수, R&D전략 수립여부, 사업참여 만족도를 중요한 결정요인으로 보았다(Lee & Jung, 2011). 특히, 기술사업화 성공은 업종, 특허출원, R&D전략, 사업 만족도와 유의미한 관계를 가지는 것으로 분석되었다. 기술사업화 실패사례를 가지고 성공 실패요인을 도출한 연구를 살펴보면, 실패요인으로 핵심요인과 부가요인 두 부분으로 제시하였다(Kim et al., 2012).

핵심요인으로는 기술구성과 기술경험을 포함한 기술이해, 기존기술관계, 기술인력을 들고 있으며 부가요인으로는 인적 네트워크를 포함한 경영자 전공 및 경력, 초기단계에 사용되는 소모자금, 관리역량 등을 선정하였다. 특히, 기술사업의 성공적인 패턴은 경험 있는 혹은 기술이해가 가능한 경영자가 있어야 하며 이를 바탕으로 내부개발, 외주 등 기술개발 전략이 도출되어야 한다. 그리고 핵심내부인력을 바탕으로 외부의 기술역량을 활용하여야 하며 자금문제는 기술개발 지원, 제품화 지원, 대량생산에 대한 이해부족에서 기인한다는 점을 고려해야 한다고 주장하였다.

창업자의 기술과 연관된 경험과 전문지식들은 창업초기 다양한 역할이 필요한 상황에서 성공의 가장 핵심적인 요소이며 인적자원과 재무자원을 흡수하는데 중요한 기준으로 작용하였다. 창업자가 서로 다른 분야의 인적 네트워크에 참여하여 정보를 획득하고 해당 분야의 동향을 파악하여 사업의 기회를 포착해 나가는 것으로 나타났다. 사업화를 추진하는데 있어서 필요한 것들을 인적 네트워크를 통해 얻은 후 이를 내부인원들과 공유하고 이를 활용해 나가는 것이 필요하다.

새로운 제품이나 서비스를 개발하기 때문에 인지도를 높이기 위한 홍보전략이 중요할 수밖에 없으며 창업자가 이에 대한 노력을 지속적으로 해 나가는 모습을 볼 수 있었다. 적극적인 홍보를 통해 수요를 창출하거나 새로운 산업환경으로 기술개발을 이루어 나가기 위해서는 정부지원의 역할이 중요한다 특히 기술개발을 위한 자금부분에서 중요한 것을 볼 수 있었다(이서한·노승훈, 2014).

창업성공에 영향을 미치는 창업준비단계에서 창업자의 철저한 창업준비는 생활만족도와 창업만족도에 매우 높은 상관관계가 있으며 창업시점 이후 창업만족도 및 긍정적인 창업유지율이 지속적으로 감소하고 있으나 창업3년차에는 반등하여 상승하고 있다는 연구 결과도 있다(남정민 외, 2013).

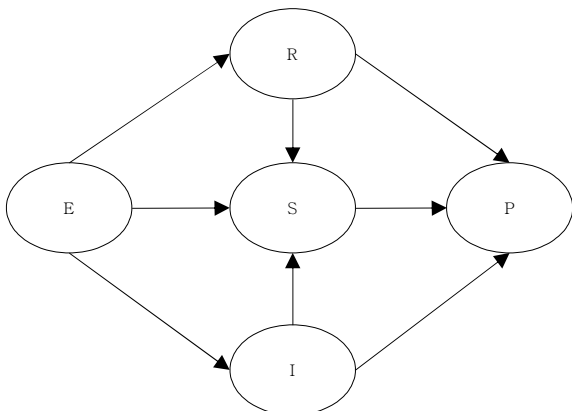
## 2.3. ERIS모델

ERIS모델은 벤처기업 성과 (Performance)가 창업자 (Entrepreneur), 자원 (Resource), 산업환경 (Industry Environment)에 의해 결정된다고 보는 모델이며(Sandberg & Hoffer, 1987), ERIS모델은 ERIS모델에 전략 (Strategy)을 추가한 것이다.

기존의 ERIS모델에서는 창업자 (Entrepreneur)는 사업기회를 인지하고 창업과정에서 나타나는 자원동원, 위험관리, 경영시스템의 구축을 주도적으로 수행하는 역할을 의미한다.

자원 (Resource)은 유형자원, 무형자원 (인적자원, 조직문화)으로 구분된다. 산업환경 (Industry Environment)은 산업성장률, 시장규모, 경쟁강도로 구성되며, 전략 (Strategy)은 자사의 경쟁우위, 경쟁우위의 지속가능성, 새로운 경쟁우위의 창출로 구성된다(이서한·노승훈, 2014). 이들 요소는 각각 기업의 경영성과에 중요한 영향을 미칠 뿐만 아니라, 각 요소가 상호작용을 하면서 복합적으로 영향을 미치고 있다.

창업 시, 기업가의 개인적 능력을 바탕으로 자원의 축적과 산업의 선택이 이루어지며, 축적된 자원을 통해 전략을 수립하여 시장에서 경쟁한 결과 경영성과가 나타나게 된다. 따라서 기업가는 환경변화를 읽고 자사의 자원과 역량에 대한 분석과 평가를 바탕으로 경영전략을 수립해야 한다. 이를 공식화 하면, <그림 1>의 ERIS모델  $P=f(E,R,I,S)$ 이다(한정화, 2015).



<그림 1> ERIS모델

창업과정에서 기업가는 기회를 발견해서, 자원을 획득하고, 위험을 관리하며, 시스템을 구축해야 한다. 창업자의 능력, 자질, 심리적 특성, 사회적 배경이 창업성과에 결정적인 영향을 미치기 때문에, 창업자의 명성, 신뢰, 네트워크는 자원조달의 주요 변수이다. 기업의 성장단계에 따라, 기업가의 역할은 창업가적 역할 (Entrepreneurial Role)에서 전문 경영자 (Professional Manager)의 역할로 변화되어야 한다.

스타트업 기업은 단기간에 조직능력이나 학습을 통하여, 기술과 브랜드 같은 경영자원을 어떻게 구축하는가가 기업성과에 중요한 영향을 미친다. 모든 자원이 전략적으로 중요한 것이 아니라, 남들이 쉽게 모방하기 힘든 경쟁우위를 창출하는데 기여하는 자원이 전략적 자원이다. 독특한 내부자원 (핵심역량) 개발이야말로 지속적 고수익의 원동력으로써, 특히, 실

용신안, 리더십 스타일, 기업문화, 의사결정 시스템, 보상체계 등이 있다. 성장단계에 따라 필요한 자원의 유형과 규모가 다르기 때문에, 이에 따른 적절한 자원투입이 중요하며, 외부자원의 적극적 활용이 필요하다.

산업구조가 경쟁의 강도를 결정하고, 그 결과로서 산업의 수익성이 결정된다. 여기서 신생 벤처기업이 가장 중요하게 고려해야 할 사항은 진입장벽과 교섭력이다. 벤처창업 초기의 생존은 진입장벽의 효과적인 극복과 공급자 및 구매자에 대한 교섭력의 균형에 달려있다. 진입장벽에는 규모의 경제, 제품차별화, 유통채널, 자본소요량, 절대적인 비용우위, 기존사업자의 보복 등이 있으며, 교섭력은 공급자나 구매자간에 상대적인 힘의 격차에서 발생하는 것으로써, 구매자나 공급자의 시장집중도, 대체재의 존재여부, 구매에서 차지하는 비중, 교체비용, 전후방통합의 위협 등이 있다.

경영전략이란 기업이 보유한 자원을 바탕으로 산업환경에 대응하는 의사결정의 패턴이다. 창업단계에서 핵심적 의사결정은 새로운 제품과 서비스를 개발하여 시장에 진입하는 전략으로서, 경쟁우위의 확보와 진입의 타이밍이 가장 중요하다. 경쟁우위란 고객에게 보다 나은 가치를 제공하는 능력이다. 또한 초기 생성한 경쟁우위의 지속성도 중요하다. 경쟁자의 출현으로 모방제품이 나타나더라도 경쟁기업과 차별화를 할 수 있는 핵심역량을 보유해야 한다. 따라서 정부정책 변화, 시장 불균형의 발생, 사회적 관계 등에 따라 경쟁우위를 확보할 수 있는 전략을 지속적으로 수립해야 한다(한정화, 2015).

## 2.4. 성장단계별 성공요인

기업성장단계는 일반적으로 5단계(송치승 외 2010; 김영배·하성우, 2000), 3단계(이윤철·구자원, 2009)처럼 연구초점에 따라 상이한 분류기준을 제시하는데, 공통적 핵심은 단계구분의 논거가 되는 기업 내 상황의 대부분이 기업의 탄생에서 쇠퇴에 이르는 Kazanjian(1988)의 기업 내부 환경 상황에 대한 내용을 근거로 구분되어 있다(김정태, 2017).

김영배·하성우(2000)은 벤처기업의 성장단계를 창업기, 초기성장기, 고도성장기, 성숙기로 구분하고 창업기에는 충분한 자본확보와 고성장 국내시장 진입, 초기 성장기는 고객밀착과 마케팅을 통해 고객의 요구를 이해하고 자사제품의 문제점 개선을 중요한 핵심성공요인으로 보았다. 고도성장기에는 생산과 판매에 소요되는 제품중심의 조직에서 고객중심 조직이 되기 위한 고객밀착 마케팅이 필요하고 생산과 판매의 안정적인 흐름을 유지하기 위해 최고경영자가 마케팅 및 영업 역할과 생산 및 부품조달 역할에 주의 깊은 노력을 기울이며 외부기관의 질적 지원을, 성숙기에는 조직관리시스템을 구축하고 외국 선진기술의 도입 및 개량을 중요한 성공요인으로 보았다.

이장우·장수덕(2001)의 연구에서는 성장단계를 창업단계, 상

업화단계, 성장단계, 성숙단계로 구분하여 성공요인을 도출하였다. 창업단계에서는 전공과의 관련성과 품질전략, 상업화단계에서는 원가우위, 품질전략, 선점전략, 업무의 자율성, 성장단계에서는 원가우위전략, 마케팅차별화전략, 및 자금조달능력, 성숙단계에서는 신뢰성, 창업당시의 지식, 원가우위전략, 기술혁신전략 등을 핵심성공요인으로 보았다. 그리고 성장단계에 상관없이 기술혁신차별화전략, 품질전략, 선점전략, 신뢰성 등을창업자들이 중요시하는 성공요인으로 보았다.

중소기업청은 국내 실태조사 결과를 근거로 성장단계를 창업기, 초기성장, 고속성장, 성숙기, 쇠퇴기 5단계로 구분하고 있는데(노용환·홍성철, 2011), 성숙기는 주식시장에 상장하는 과정을 포함하기 때문에 성숙기와 쇠퇴기를 제외한 창업단계(창업), 상업화단계(성장), 성장단계(고속성장) 3단계로 성장단계로 구분하고, 기업이 생존하는 과정에서 직면하는 특징적 상황은 중소기업청의 성장단계에 제시된 상황과 Kazanjian(1988)의 내용을 근거로 <표 1>과 같이 설정하고 특징적 상황은 다음과 같다(김정태, 2017).

<표 1> 성장단계와 경영핵심 문제

성장 단계	경영핵심문제	
	상황	핵심과제
창업 단계	회사를 창업하고, 제품·서비스를 개발하는 단계	제품개발, 자금 확보, 시장기회 포착
상업화 단계	최초의 제품·서비스를 출시하여 매출이 발생하는 단계	생산설비구축, 홍보 및 판매망구축, 자금조달
성장 단계	후속 제품·서비스가 출시되어 매출이 증가하고, 시장이 다각화되는 단계	매출액성장률 유지, 제품다각화, 효과적 인력운영

### III. 연구방법 및 자료수집

아산나눔재단의 Asan Entrepreneurship Review (AER)는 성공 창업가의 이야기를 발굴해 그들의 경험을 미래 세대와 공유하고, 초기 기업가들이 창업 생태계에서 다양한 사람들과 어울릴 수 있는 배움과 소통의 장을 마련하고, 사업 실패의 위험을 낮출 수 있는 풍부한 경험의 조력자를 지원하기 위하여 교육용으로 제작된 보고서이다.

본 연구는 AER보고서에서 제시된 성공 스타트업 중 일반화하기 어려운 기업 및 20년 이상의 업력을 가진 기업을 제외한 스타트업 기업의 특징을 특징적으로 보여주는 사회적 기업, 모바일게임, 무선통신, 스마트팜, 플랫폼 및 게임업체 등을 최종분석 대상으로 선정하였다. 또한 AER사례에는 없지만 글로벌 기업으로 성장하고 있는 국내 벤처기업인 씨엔터테크와 울랄라랩을 선정하여 인터뷰를 진행하였다.

기존 연구는 ERI모델(Sandberg & Hoffer, 1987) 및 ERIS모델(한정화, 2015)을 통하여 성공요인을 분석하는 연구(이서한·노승훈, 2014)가 있었고, 창업동기의 자발성, 창업준비와 창업성과 등 창업준비단계 핵심요인 연구(남정민 외 2013) 등은 있

었지만, ERIS모델을 기반으로 스타트업의 창업단계별로 성공요인에 대한 연구는 부족한 실정이다. 이에 본 연구는 선행연구(김영배·하성욱, 2000; 이상우·장수덕, 2001)의 성장단계별 연구사례를 기반으로 스타트업의 성장단계를 「창업단계」(아이디어를 개발하고 구체화하며, 프로토타입을 제작하는 단계), 「상업화단계」(자금조달을 통해 상업화를 위한 제품이나 기술을 개발하는 단계), 「성장 및 성숙 단계」(제품을 본격적으로 생산·유통하고 조직규모가 성장하는 단계)로 구분한 후, ERIS모델을 토대로 창업단계별 성공요인을 도출하였다.

## IV. 국내스타트업 성공요인 도출

### 4.1. 데브시스터즈(모바일게임)

쿠키런의 개발을 총괄했고, 지금도 관련 업데이트와 콘텐츠 제작을 총감독하는 이지훈 대표의 이력은 1999년도에 IT 업계에 입문하며 시작된다. 2000년~2001년 프리셀의 자회사인 드림셀에서 온라인커뮤니티를 위한 간단한 게임 제작 경험을 쌓은 그는 2002년 NHN에 입사했다. NHN에서 쌓았던 경험은 개인적으로 큰 자산이 되었습니다. 당시 NHN은 신생기업이었고, 제 사원번호는 200번대였죠. IT 업계의 큰 변화를 직접 몸으로 부딪히며 배웠고 좋은 선배와 환경 아래서 일을 배우며 네트워크를 쌓을 수 있었습니다. 제 회사를 설립했을 때 큰 도움이 됐습니다.”

데브시스터즈는 대학생과 휴학생 4-5명이 모여 시작했으며, 아이폰 3G가 시장에 안착한 시기에 스마트폰 앱개발을 위해 회사를 설립했다. 다양한 앱을 2009년 4월부터 6월까지 3개월 동안 10개정도를 출시하였다.

오브브레이크의 기획은 초기 멤버 7-8명의 난상토론을 통해 나왔다. 외국문화를 잘 이해하던 멤버가 쿠키는 해외유저들의 입맛에 맞을 것이라는 의견을 내고 발전된 것이다. 개발자군에는 휴학생이나 방학동안 잠시 합류한 학생들이 많이 포함되어 있었다. 처음에는 고객의 반응이 좋지 않았다. 게임의 난이도가 너무 높았기 때문이다. 심하다싶은 정도로 난이도를 낮추자 고객의 반응이 오기 시작했다. 오브브레이크의 작은 성공은 데브시스터즈 임직원들에게 해외시장에서도 통하는 게임을 만들 수 있다는 자신감을 심어줬고, 소중한 경험과 노하우를 쌓는 계기가 되었다.

데브시스터즈가 언제나 승승장구한 것만은 아니다. 설립초기에는 설립 자본금으로 연명하며 팀원간의 분열을 겪어야 했다. 2010년과 2011년에 각각 10억원과 40억원의 투자를 받았음에도 불구하고 회사는 수많은 요동을 겪을 수밖에 없었다. 결국 회사를 10명으로 축소하여 재편한 이후에 안정을 찾을 수 있었다.

2012년 12월에 출시한 오브브레이크2를 바탕으로 다양한 콘텐츠와 비즈니스 모델을 추가해 새 게임을 준비하기 시작했고, 지금의 쿠키런이 탄생했다. 오브브레이크2의 출시가 2012

년 12월이었는데 카카오 플랫폼 버전의 출시가 2013년 4월이었다는 점을 주목해보자. 신속한 결정과 진행은 적절한 타이밍과 맞물려 쿠키런이 폭발적인 성공을 거두는 데 기여한다.

쿠키런의 성공 이후 테브시스터즈는 또 한 번의 도전을 맞이하고 있다. 연매출 600억 원 이상의 중견기업으로 성장한 지금 시점에서 그들이 꿈꿔오던 세계적 기업으로의 도약을 결정짓는 중요한 사안들이 생겨나기 시작했기 때문이다.

첫 번째는 신제품을 출시하는 전략이다. 신제품 출시의 기회와 위기의 가능성을 모두 내포하고 있다. 더구나 쿠키런처럼 매출을 잘 올리는 게임에 대해선 의사결정을 내리기가 더더욱 쉽다. 두 번째는 비즈니스 모델을 다양화하는 것이다.

앵그리버드와 같은 해외 사례의 경우 게임뿐만 아니라 인형, 만화, 테마파크 등 다양한 캐릭터 관련 산업으로 사업영역을 확장했고, 그 결과 글로벌 브랜드의 지위를 확보했다. 세 번째는 해외진출전략이다. 쿠키런은 이미 동남아에 이어 최근 일본에까지 성공적으로 안착했다. 특히 태국과 대만에서는 국민 게임의 칭호를 얻으며 큰 인기를 누리고 있고, 일본에서도 폭발적인 반응과 함께 성공적인 진출이란 평가를 받고 있다. 이제는 전 세계에서 가장 규모가 큰 시장인 미국과 중국시장 진출에 있다. 네 번째는 광고전략이다. 테브시스터즈는 광고보다는 제품 본연의 품질에 집중하는 전략을 취해왔다. 동시에 광고 대신 이벤트를 통해 크리스탈(아이템을 살 수 있는 일종의 사이버머니)을 나눠주고, 입소문을 통해 광고를 하고 있다(유병준, 2016).

## 4.2. 딜라이트(사회적기업, 보청기)

딜라이트는 2010년 10월에 김정현 대표에 의하여 설립된 우리 사회의 난청문제를 해결하고자 하는 국내 보청기 전문기업이다. “돈이 없어서 듣지 못하는 외로운 사람이 없는 세상을 꿈꿉니다”라는 목표를 세웠다고 김정현 대표는 말한다. ‘경제적으로 어려운 사람에게 저렴한 보청기를 널리 보급하자’는 김정현 대표가 실현하고자 한 사회적 가치이다. 딜라이트는 2013년 전세계 상위 10%의 사회적기업으로 선정된 기업이다.

창업자 김정현 대표는 고등학교 2학년 때부터 전자제품 중고거래로 돈을 벌기 시작했다. 카페운영 및 프랑스 중저가 향수를 유통하는 일 등 창업자의 창업경험을 바탕으로 사업을 시작했다. 2007년 가톨릭대에 진학하여 2008년 사회적 기업이라는 개념에 매력을 느껴 넥스터스라는 사회적 기업을 연구하는 동아리로 출발하여 같은 목표와 의지를 가진 팀원을 형성하였다. “그 모임(넥스터스)은 되게 적극적인 사람들의 모임이었어요. 거의 다 사회적 기업 벤처를 창업했어요”라고 김정현 대표는 당시의 창업에 대한 열정과 분위기를 전했다.

딜라이트 창업자들은 2008년 동아리활동 중 아라빈드(ARAVIND)의 보청기 케이스를 접했다. 저소득층에게 무료로 백내장 수술을 지원해 주는 사업을 벌인 안과병원 아라빈드

는 누구에게나 맞는 표준형 보청기를 만들었지만 결국 보급에 실패했다. 한국의 경우, 국민건강보험공단에서 기초생활수급자인 청각장애인에게 지급하는 지원비가 34만원인데 가격이 34만원인 보청기를 만든다면 기초생활수급자이며 동시에 청각 장애인들에게 공짜로 보청기를 보급할 수 있다는 점을 착안했다. 그러나 아이디어를 냈지만 가장 필요한 건 자금이었다. 서울시에서 운영하는 청년창업지원센터, 부천 가톨릭대학 창업지원센터, 서울시 예비 사회적기업 등의 다양한 지원을 받으면서 사업을 진행했다. 2010년 5월 표준형보청기의 기능을 그대로 재현한 부드럽고 얇은 고무로 만들어져 귓속을 불편하지 않게 꼭 채울 수 있는 이어팁이 개발되고 시제품은 2012년 디자인 실용신안 특허를 획득했다. 셀 제작 등 복잡한 생산과정을 최소화한 표준형은 2채널은 약 20만원, 4채널은 23만원이라는 저렴한 원가에 제작할 수 있었다.

딜라이트는 아무에게나 보청기를 팔지 않는다. 고객의 기준을 정했는데 나이가 65세 이상이거나 소득이 도시 근로자 월 평균의 130%이하여야 한다. 김정현 대표에게 있어서 가장 중요한 것은 34만원 모델이 계속 시장에 남아서 기초생활수급자들에게 꾸준히 공급하는 것이었다. 법인화 이후 그는 딜라이트를 비영리단체로 넘기려했지만 비영리단체에서 딜라이트를 인수하기에는 절차적 문제가 있었고, 사회적 모델을 갖춘 딜라이트가 일반적인 투자자가 요구하는 수익률을 달성할 수 있을지 의문이었다. 그러던 중 2011년 1월 대원제약에서 딜라이트에 투자를 하고 싶다는 연락이 왔고, 대원제약과 인수합병을 선택하게 되었다. 인수합병의 결정적인 동기는 공통적으로 추구하는 사회적 가치였다. 대원제약은 국민 건강의 동반자, 딜라이트는 돈이 없어 듣지 못하는 외로운 사람이 없는 세상, 공익성을 추구하는 것이 비슷했다. 딜라이트가 초반에 가지고 있던 모델의 사회적 가치를 인정받았고, 기업의 논리에서도 ‘너희는 돈을 벌 수 있다’고 인정 받는 것으로 딜라이트의 사회적 기업 가치는 참으로 놀라운 성과를 이루어냈다(김태영, 2016).

## 4.3. 로우로우(가방)

2011년 탄생한 한국 패션잡화 브랜드 ‘로우로우’는 현재 페이스북 팝업매장, 샌프란시스코 현대미술관 등 유수의 브랜드만 입점할 수 있는 오프라인 플랫폼 입점에 성공하였다. 본질에 집중한 가방을 시작으로 신발, 모자, 안경 등 새로운 시장을 개척하며 12개국에 수출중인 로우로우는 업계에서 가장 이상적이라고 할 수 있는 구매고객들의 자발적 입소문을 통해 해외 바이어들의 러브콜을 받게 된 교과서적 마케팅 사례를 남겼다.

이의현 창업자는 대기업 MD업무를 할 당시 매출과 KPI에 의해 결정되는 브랜드 철학과 전략에 환멸을 느끼고, 자신만의 브랜드 철학과 방향성을 실현시키기 위해 브랜드를 창립하였다. 수치보다는 사람, 정량적인 것보다 정성, 화려한 방법

론과 마케팅보다는 제품의 본질에 집중한다. 자신의 철학이 뚜렷하고 질게 배어 있는 제품, 회사, 조직, 문화, 마케팅 등 기업 활동 전 요소에 단순하고 일관된 가치로써 로우로우만에 강력한 생명력을 창출해냈다.

먼저 로우로우의 내부 구성원은 기획자, MD, 디자이너 중심으로 조직되어 있다. 창업자의 확실한 철학과 미니멀라이징 감성에 동조하는 같은 가치관의 우수한 경력자들과 인재들이 모여 매번 새롭고 인간 친화적 통찰력이 느껴지는 아이디어를 세상에 선보였다. 유행과 마케팅을 뛰어넘는 흔들리지 않는 로우로우 조직의 역량은 창업자와 같은 꿈과 시선을 공유하는 생명력 있는 유기체적 조직에서 기인된다. 또한 상생이라는 가치를 통해 제품 생산 공정의 아이덴티티를 공유하고, 그들의 기술과 가치를 공경하며, 신뢰가 비교할 수 없을 정도로 두터워지며 하나의 강력한 연합을 구축할 수 있는 내적 역량을 보유하고 있다.

패션 잡화 브랜드는 그 수를 헤아릴 수 없을 정도로 포화상태이고, 변화무쌍한 트렌드의 속도를 맞추기가 매우 어려운 시장으로 정평이 나있다. 굴지의 대기업과 중견기업들이 포진한 불리한 상황이다. 그러나 부가가치, 브랜드의 로얄티, 디자인 경쟁의 초고도화로 인한 아이템의 본연의 기능에 충실하지 못한 시장의 균열이 뚜렷해지면서, 로우로우가 추구해 나가는 가치로 성공적 진입이 가능한 틈새시장 역시 커지고 있었다. 기존 유명 브랜드가 축적한 브랜드 이미지와 정체성을 바꾸기 어려운 상황에서 극도의 기능과 소재, 합리적 가격, 특이한 디자인의 삼박자를 갖추기 위해서는 새로운 브랜드와 신속하고 적응력 있는 소규모 조직이어야만 했고, 로우로우는 그 표본이 되었다.

출시 초기 특별한 마케팅 없이 오로지 제품의 경쟁력과 단순하고도 깊은 메시지와 철학만으로 끊임없는 자체적 소비자 바이럴과 재구매, SNS를 통해 확산되는 트래픽으로 인해 성공할 수 있었다. 그러나 면밀히 살펴보면, 단순하면서도 효과적인 전략이 있었다. ‘매장을 전통시장에 의도적으로 비치하여 좀 더 허물없이 소비자에게 다가 가겠다는 감성과 제품만으로도 우리는 충분히 고객을 뜻하지 않은 장소에 끌어들일 수 있다’라는 자신감을 보여주는 전략을 사용했으며, 생산공장의 브랜드 로고를 제품에 같이 새겨 판매하는 전략, 화폐가 아닌 물물교환으로서 제품을 사용해볼 수 있도록 하는 기존의 형식을 파괴하며 자기만의 포지션을 확립하는 전략을 통해 타 브랜드와 명확히 구별되는 색깔을 고객에게 어필할 수 있었다(김지현·서대웅, 2017).

#### 4.4. 이지팜(스마트팜)

이지팜은 1994년 서울대 농업정보시스템 연구실에서 대학내 벤처로 농업의 정보와 사업을 시작했으며, 그 규모가 점차 커지면서 2000년 이지팜을 설립하였다. 이지팜은 IT기술의 급격한 발전과 함께 변화하는 농업환경에서 농업현장과 시장,

소비자가 즉각 활용 가능한 현장 지향적인 솔루션을 제시하는 기업이다.

창업자인 최영찬 교수는 서울대학교 농경제사회학부 교수이다. 서울대학교를 졸업하고, 미시간주립대학교 대학원에서 경제학 석·박사를 수료한 후 노스다코타주립대 교수로 재직했다. 그곳에서 정보화 프로그램을 적용하면서 생산과 유통의 효율성이 획기적으로 높아지는 것을 확인한 그는 한국으로 돌아온 뒤 서울대학교 교수로 재직하면서 국내에서 처음으로 농업정보체계론과 관련 과목을 통한 농수산업정보화에 대한 이론적 틀을 마련했다. 그는 농민들이 IT를 기반으로 한 합리적인 의사결정과 과학적인 영농활동을 지원할 수 있는 체계가 필요하다고 판단하고 정보시스템화가 우리 농업정보체계의 미래방향이 될 것으로 예측하였다.

이지팜은 농림부의 농가경영컨설팅 관련 프로젝트 연구를 통하여 기술을 개발할 수 있었고, 그 비용으로 프로그램개발 툴과 데이터베이스 관련 장비들을 구매하여 정보시스템을 구축할 수 있었다. 또한 컴퓨터에 관심이 많은 학생은 프로그램 개발분야로 경제에 관심이 많은 학생들은 경영을 진단하고 예측하는 알고리즘을 짜는 분야에 배치하여 알고리즘을 기초로 시스템을 구현하는 협업을 통한 정보시스템을 지속적으로 개발하였고 적절한 업무분담을 통한 개인 및 조직의 역량을 강화할 수 있었다.

이지팜의 서비스가 컴퓨터를 잘 다루지 못하는 농민들에게 정착된 이유는 쉬운 운영시스템과 농업분야에 대한 정확한 시장분석, 타 국가와의 비교를 통한 미래예측 능력으로 볼 수 있다. 또한 산업발전에 따른 기술력 확산과 경쟁사와의 비교우위를 점할 수 있었고 외부의 변화에 발 빠르게 대처하여 개발을 선도할 수 있는 판단력을 들 수 있다. “한돈팜스는 양돈 농가라면 누구에게나 무료로 제공되기 때문에 무서운 속도로 사용 농가가 늘어나고 있습니다. 게다가 한돈팜스도 피그플랜과 마찬가지로 웹기반으로 개발되었기 때문에 어디서나 이용하기 쉬운 장점이 있어 피그플랜의 기능적인 차별화가 불가피하게 되었습니다. 「아웃소싱을 받아서 납품하고 수익을 낸다. 그리고 빠르게 다음 프로젝트로 넘어간다」 이게 우리 이지팜의 성장 전략이며, 매출에 기여가 적은 일은 하지 않는다”라고 최영찬 교수는 말한다.

다음으로 이지팜은 문제를 인식하고 대안을 통한 동시다발적 R&D와 수익모델을 확보할 수 있었다. B2C에서 B2B로 타겟 소비자를 확대하고 제품의 확산, 관리, 매출확보 등 일괄적인 편의성을 확보하였다. “양돈조합의 요구에 맞게 커스터마이징해서 그 플랫폼에 올려서 납품하는 겁니다. 그리고 개발된 플랫폼을 활용하여 우리 피그플랜도 추후에 웹 기반으로 옮겨가는 거죠. 이렇게 되면 추가 비용은 그다지 많이 들지 않을 겁니다. 최근에는 양돈협동조합이나 사료회사를 고객으로 하니 직접 설치나 A/S를 하러 다니지 않게 되었습니다. 그리고 비용을 농가로부터 일일이 받지 않아도 조합과 사료회사가 일괄 처리를 해주니 미수금도 많이 줄었고, 영업비용도 많이 좋아졌지요”라고 최영찬 교수는 말한다.

마지막으로 (주)이지팜은 IT 기술의 급격한 발전과 함께 변화하는 농업 환경에서 농업현장과 시장, 소비자가 즉각 활용 가능한 현장 지향적인 솔루션을 제시하였다. 2000년 벤처기업 등록, 2003년 웹기반 플랫폼 구축, 2008년 하드웨어 결합으로 자동화 구축, 2012년 사물통신 및 빅데이터, 2015 하드웨어와 소프트웨어 전략으로 이어가고 있다(문정훈, 2015).

#### 4.5. 컴퍼니원헌드레드(게임)

김진천 대표는 회사를 설립할 당시 (2008년 3월) 크게 2가지 비전을 가지고 있었다. 첫 번째는 뛰어난 인재 (extraordinary talented people)와 함께 하는 것이고, 두 번째는 좋은 제품과 서비스를 개발하여 인류 발전에 기여하는 비전을 세우고 컴퍼니원헌드레드라는 벤처 회사를 설립하였다. 컴퍼니원헌드레드는 처음부터 모바일 게임을 개발하는 회사는 아니었다. 브라우저 엔진을 개발하여 대기업에 납품하는 사업으로 시작하였다. 당시 브라우저시장에서는 성능의 한계와 관련한 문제가 많이 대두되었고 이를 극복하기 위한 기술이 필요하였다. 김진천 대표는 회사 설립 이전에 근무한 기업경력을 토대로 기존 브라우저엔진보다 성능이 3~4배 뛰어난 제품을 만들 수 있었다. 컴퍼니원헌드레드는 이러한 기술적 혁신을 통해 삼성 스마트 TV에 제품을 납품하게 되면서 사업 확장의 토대를 구축하였다.

브라우저 사업에 성공 후 모바일게임 프로젝트를 시작하였다. 이미 주도하던 브라우저 사업과 게임 산업이 기술적으로 연동되는 부분이 매우 많았기 때문이다. 당시에는 페이스북에서 소셜 게임 (social game)이 크게 성공하고 있었고, 게임의 대부분이 동물 등을 키우는 팜 (farm)류이기 때문에 소셜 (social)의 요소를 강화하여 모바일 게임 시장 내에서 새로운 영역을 개척하고자 하였다. 기술 면에서도 이미 브라우저 사업을 통해 3D 기술을 많이 접한 상태였고, 기술에 대한 이해와 적용에 대해서도 강점을 갖고 있었다. 아울러 게임 사업에 전문성을 갖춘 인력을 추가로 영입하자 기술뿐만 아니라 기획 면에서도 역량을 갖춘 팀이 꾸려졌기에 모바일과 소셜 게임의 새로운 패러다임 개척에 자신감을 갖게 되었다.

컴퍼니원헌드레드가 사업 포트폴리오를 브라우저와 모바일 게임의 2가지로 잡은 것은 위험을 분산하고 회사의 성장 동력을 구축하기 위해서였다. 브라우저 엔진 부문은 현금 창출을 하는 사업으로 유지하게 되었고, 회사의 성장을 위한 동력으로서 게임 사업을 시작하게 되었다. 컴퍼니원헌드레드가 버디러시 (Buddy Rush) 프로젝트를 시작한 2011년은 모바일 게임 산업이 도입되는 시기였다. 아이폰의 앱스토어 게임 카테고리에는 아직 한국에 들어오지 않은 시기였고, 안드로이드 플랫폼도 모바일 산업에 나타나기 전이었다. 이 때문에 시장 규모는 크지 않지만 경쟁자가 적어서 시장에서 일정한 위치를 확보하면 쉽게 주목을 받을 수 있었다.

스마트폰 보급과 인프라 환경 변화로 모바일 게임이 급성장

하면서 컴퍼니원헌드레드도 이러한 트렌드에 힘입어 성장하기 시작하였다.

김진천 대표는 모바일 게임 산업에서 성공하기 위한 핵심 요소 (key success factor)를 2가지로 꼽는다. 첫 번째는 모바일 게임의 본질이라고 할 수 있는 콘텐츠의 재미이다. 사용자의 이탈을 막기 위하여 회사가 마케팅에 집중 투자하여 인지도를 높이고 현란한 그래픽으로 게임을 홍보하기 보다는 게임을 재미있게 만드는 것이 더 중요하다는 뜻이다.

두 번째는 마케팅이다. 특히 한국 시장은 마케팅을 위한 출혈 경쟁이 점점 심해지고 있다. 이는 한국 시장 사용자의 특징 때문이다. 한국에서는 초기 마케팅에 집중해 인지도를 단번에 높여서 초기 사용자 (early adopter)를 끌어들여 유지하는 것이 중요하다. 컴퍼니원헌드레드는 국내시장이 정체가 다 다르다고 보고 해외시장을 공략하고 있으며 한국시장의 매출 비중을 20%로 잡고 있다.

컴퍼니원헌드레드는 내·외부소통 과정을 통하여 게임을 개발한다. 프로듀서나 기획자가 게임 기획안을 제출한다. 그리고 대표가 이 기획안이 가능성이 있다고 판단하면 전사적 회의를 통해 그 기획안에 대해 좀 더 깊게 논의한다. 내부 직원들과 담당자들이 그 기획안에 동의하면 소규모 팀이 꾸려지고 프로토타입은 만들어진다. 그리고 그 프로토타입을 통해 게임의 발전 가능성과 성공 가능성을 가늠하게 되는데, 이때에는 주로 회사 내부 개발자들과 가까운 지인들을 대상으로 테스트한 후 회사 외부의 사용자를 대상으로 테스트한다. 초기 사용자의 테스트 결과가 긍정적이면 본격적으로 베타 버전을 제작하고 CBT (closed beta test)를 시행한다. 적게는 1천명에서 많게는 1만 명의 사용자를 대상으로 게임에서 발생하는 버그와 게임 콘텐츠와 관련된 아이디어를 취합하게 된다. 이렇게 3차 테스트를 통과한 모바일 게임은 정식으로 시장에 출시된다. 김진천 대표는 크게 성공한 모바일 게임은 아 이터니하게도 이런 정규화된 프로세스를 거치지 않은 경우가 많다고 한다. 시장에서 사용자의 좋은 호응을 얻기 위해서는 새로운 생각이 중요한데, 이런 새로운 생각은 정규화된 프로세스보다 개인의 창의적 사고를 통해 얻는 경우가 더 많다는 것을 의미한다. 모바일 게임 개발 과정에서 사용자는 출시 전에는 주로 테스터 역할을 한다.

특히 초기 프로토타입 (prototype)이 만들어진 직후에는 개발자들의 지인으로 이루어진 네트워크 (closed network)를 통해 사용자로부터 피드백을 얻게 된다. 이런 피드백은 향후 게임 개발 진행 여부를 결정하거나 게임 개선방향을 결정하는 데 매우 중요한 역할을 한다. 이후에 알파 버전과 베타 버전이 나오면 지인들로 이루어진 네트워크를 넘어서 외부 사용자가 가입하여 게임에 대한 피드백을 전달한다. 출시 직후에는 엔지니어가 자발적으로 사용자의 피드백을 열심히 찾아보고 의견을 반영한다(배성주, 2015).

#### 4.6. 씨엔티테크(외식중개플랫폼)

씨엔티테크는 2003년 창업 이래 꾸준히 성장해 온 내실이 튼튼한 11년차 기업이다. 2003년 국내 최초 외식 주문중개 서비스를 시작하여 현재 67개 브랜드 총 34,000개 매장을 중심으로 연간 7,200억 원의 거래량을 만들어 내고 있다(씨엔티테크 홈페이지, 2017).

씨엔티테크의 창업자이자 CEO인 전화성 대표는 KAIST 학내벤처 1호로 2000년 창업하였고, 전산학의 인공지능을 전공하였다. 경제학을 독학하여 매일경제 TV에서 앵커로도 활동했고, 푸드테크, 인공지능, 콘텐츠 생산, 코딩교육 등 다양한 경험을 통한 엑셀러레이팅 사업도 진행하고 있다.

씨엔티테크는 사업 시작 후 대표의 군입대로 위기에 직면했다. 극도의 위기 상황에서 전화성 대표는 회사의 문제를 파악하기 위해 현장으로 가서 직접 주문 전화를 받았다. 방대한 양의 문제를 심층적으로 분석해 비효율적인 전화 관리 시스템, 전화량을 예측하지 못해 생기는 과도한 인건비, 시간 당 처리하는 전화건수가 매우 낮다는 3가지의 문제점을 찾을 수 있었다. 본질 파악 후 기술 개발에 집중했으며, 사기진작이 필요하면 사기를 진작시킬 수 있는 대안을 찾았다. 조직의 문제를 직원들 입장에서 해결하고자 했으며, 직원을 아끼는 마음이 직원들에게 전해서 조직의 문제를 해결할 수 있었다.

씨엔티테크가 외식업계 중개 플랫폼으로 자리 잡기 시작 할 무렵 KT의 시장 진출이 있었다. 대기업에 뒤지지 않는 기술 경쟁력과 원가 경쟁력을 확보하고 있었지만, 자본 및 자원이 적은 약점을 가지고 있는 중소기업에게 부담스러운 경쟁자임에는 틀림없었다. 씨엔티테크는 직접현장에 뛰어들어 실무 경험을 축적하는 등 가맹점들의 문제점을 정확하게 파악하여 매장운영방안과 수익성개선에 대한 지원을 통해 경쟁에서 생존할 수 있었다.

씨엔티테크는 강력한 경쟁자이던 KT의 시장 철수를 이끌어 내면서 90%이상의 시장 점유율을 유지했다. 다투 (씨엔티테크)이 콜리엇 (KT)을 이긴 비결은 고객 기업들과 자사, 양쪽의 비용절감과 상생이 가능한 독특한 비즈니스 모델 (Business Model, BM)에 있다. 기존 업체의 경우 해당 브랜드에 콜센터 좌석임대료와 인건비, 네트워크 구축비용까지의 콜센터 운영비를 청구하는 게 일반적이었지만 씨엔티테크는 과감히 이를 포기하고 업계 최초로 주문 건당 수수료를 받는 BM을 통해 경쟁사를 압도할 수 있었다

이러한 비즈니스 모델이 가능했던 이유는, 수수료 방식의 영업 전략을 뒷받침하는 '지능형 콜 분배 (ICR)' 시스템으로 콜센터 운영비를 최소화했기 때문이다. KAIST의 전산학 석사 출신인 전 대표가 직접 개발한 이 시스템은 콜센터로 주문이 오면 이를 고객 데이터베이스와 비교해 단순 주문과 기타 전화로 분류한 뒤 각각에 맞는 상담원에게 연결시켜준다. 여기에 상담직원들의 근무 가능 일정과 브랜드별 행사 일정 등을 기초로 근무시간표를 자동으로 짜는 시스템을 결합시켜 상황

에 맞는 최적의 인력 배치가 가능하도록 했다.

씨엔티테크의 최우선 목표는 해외다. SV인베스트먼트로부터 투자를 받은 것도 중국 등 해외 진출에 포커스를 맞췄기 때문이다. SV인베스트먼트는 중국에 진출한 국내 벤처캐피탈 중 대형사를 제치고 최상위권의 영향력을 발휘할 정도로 중국 시장에 능통하다. 씨엔티테크는 이미 중국 상하이, 웨이하이, 홍콩을 비롯해 싱가포르, 태국 방콕, 말레이시아 쿠알라룸푸르, 베트남 호치민, 필리핀 마닐라, 일본 후쿠오카 등 9개 도시에 진출해 있다. 이 도시들은 이미 거점 프랜차이즈와 계약을 했거나 곧 계약이 유력한 곳들이다. 전 대표는 “글로벌 회사들과 B2B 계약을 하는 과정에서 해외 거점들을 꾸준히 만들고 있다”며 “이 과정에서 음식 프랜차이즈뿐만 아니라 일부 항공사와도 계약을 맺으며 대상을 넓히고 있다”고 설명했다.

#### 4.7. 울랄라랩(스마트팩토리)

울랄라랩은 2011년 5월에 설립된 소프트웨어 개발 및 스마트팩토리 전문 기업이다. 울랄라랩의 비전은 ‘재미있는 회사를 만들자’이다. 변하지 않는 가치관을 가지고 사람의 가치를 높인다는 생각으로 내부 팀원들에게 대표의 확실하고 뚜렷한 비전 제시, 팀원들에게 목표와 자부심을 심어주고자 한다.

강학주 대표는 지금까지 총 5번의 창업을 경험했다. 대학생 때 친구들과 첫 창업은 실패했고, PC방 프랜차이즈 사업으로 큰돈을 만져 보기도 했다. 세 번째 창업이 망한 후에는 창업의 열정을 누를 수 없어서 4번의 도전 끝에 지금의 회사를 안정제도에 올려놓을 수 있었다. 대학생 때 Unix 기반의 BBS(사설통신망) 개발하고 데이터베이스 솔루션을 접하면서 창업에 본격적으로 관심을 두기 시작했다. 그러나 제한된 타깃고객으로 인하여 수익구조 창출의 실패하였고 PC통신 시장이 웹기반으로 바뀌면서 위기를 맞이한다. 온라인게임에 도전했지만 상용버전까지는 시간이 너무 걸리고 이에 따른 자금 사정 악화로 실패하고 만다. 강학주 대표는 “창업경험이야말로 지금 사업을 풀어나가는 씨앗이다”라고 말한다.

울랄라랩은 초창기 멤버 3명으로 시작하여 지금은 내·외부 20명 되는 조직으로 성장했다. 아이템을 만드는 일, 사업 계획 등 모든 것들이 한정된 3명의 자원으로 시작되었고, 외부 투자금 1억원이 초기자본이 되었다. 강학주 대표는 “한정된 자원이다 보니 소수가 모든 일을 해나가야만 했고, 초기 R&D에만 집중하다보니 고급인력이 필요했습니다. 인력보충을 하고자 하는 방안으로 외주업체를 선정하면 이해도 못하고 돈도 많이 들어서 포기했고 직접 고용으로 하면 돈이 많이 들었지만, 고급 인력의 보충은 글로벌 회사의 성장에 큰 바탕이 되었다” 말한다.

강학주 대표는 자금운용 계획을 확립하고 개발이 완료된 제품을 판매할 수 있는 유통채널이나 마케팅계획을 수립하라고 조언한다. 돈을 벌 수 있는 핵심기술 역량을 가지는 것이 중요하다라고 강조한다. 울랄라랩의 롤모델은 일본전산이다.



‘작은 스타트업이 대기업을 주무른다’라는 모토를 가지고 직원들에게 많은 복지와 자율을 주는 기업이 되고자 한다. 그러기 위해 돈을 버는 회사가 되어야 하고 기술력이 월등해야 하기 때문에 기술개발에 집중하고 있다. 울랄라랩은 이미 5년 전부터 Smart Factory가 오고 있음을 예상하고 준비했다. 주로 독일이나 유럽에서 시작되고 주요 시장이 될 것이라고 생각했지만, 예상치 못한 규모가 작은 말레이시아, 태국, 캄보디아 같은 나라들이 관심을 많이 보이고 있고 수요가 발생하고 있다. Smart Factory는 독자적으로 클 수 있는 시장이 아닌 파생적 산업구조이기 때문에 Risk Point에 관점을 두고 서비스를 진행하고 있다.

울랄라랩의 성공전략은 우선 서비스 검증이다. 시장에서 서비스가 필요한지 즉 수용성을 검증했고 소비자가 상품을 구매할지 여부에 대한 검증을 완료한 후에 기술검증으로 넘어간 것이 주효했다. 기술은 차별성과 독창성 그리고 시장에서 잘 팔릴 수 있는 금액, 경제력을 맞추고 적용사례를 통해 포트폴리오를 만들어 갔다. 글로벌 시장 진출 전략으로는 많이 알리고 많이 팔고 결국 마케팅을 어떻게 하느냐를 중점 전략으로 삼고 있다. 이 서비스가 왜 필요한지를 알게 해주는 것이 결국 이 서비스를 구매하게 만드는 방법이기 때문에 이런 측면에 중점을 두고 마케팅을 전개하고 있다.

## V. 결론 및 한계점

### 5.1. 연구의 결론

이상과 같이 AER사례와 추가사례를 중심으로 스타트업들의 성공요인이 무엇인지 살펴보았다. <표 2>은 7개 사례를 기반으로 ERIS모델과 창업성장단계(창업단계, 상업화, 성장 및 성숙 단계)로 구분하여 정리한 결과이다.

<표 2> 창업단계별 성공요인

Entrepreneur	<창업단계> • 창업 이력 및 경력 : i, ii, iii, vii • 관련 경험 및 지식(글로벌, 전문지식) : iv, v, vi, vii <상업화단계> • 신속한 판단력과 문제해결 : i, iii, vii
Resource & Capability	<창업단계> • 구성원의 역량, 팀웍 : iii, v, vii • 네트워크 : i, ii, v <상업화단계> • 조직내 믿음과 신뢰 : iii, vii • 사업화 및 투자자금 확보 : iv, vii
Industry Environment	<창업단계> • 정부의 창업지원 : i, iv <상업화단계> • 타이밍 : iv, v, vii
Strategy	<상업화단계> • 차별화전략(세분화) : iii, v, vi • 해외진출전략 : i, v, vi • 고객의견 수용 및 서비스만족전략 : i, iv, v, vi <성장(성숙단계)> • 신제품출시 및 다각화 : i, iv, v • 조직문화의 수립 : v, vi, vii

참조 : 데브시스터즈(i), 딜라이트(ii), 로우로우(iii), 이지팜(iv), 컴퍼니원헌드레드(v), 씨엔티테크(vi), 울랄라랩(vii)

창업 준비 및 초기 창업단계에서 성공적으로 운영한 창업 기업가들은 이전 기업에서 관련 분야에 경험을 충분히 쌓았거나 창업경험 및 관련분야 경험을 충분히 가지고 있으며, 전공분야에 대한 전문지식을 충분히 갖추고 있다. 창업초기 스타트업 기업가들은 업무를 추진하는 추진력과 미래를 예측하는 통찰력을 갖고 친취적으로 도전하는 것을 볼 수 있다. 특히 위험을 감수하는 자세와 리더십, 내·외부고객과의 합리적인 의사소통과 의사결정력을 발휘하여 신속한 판단력으로 문제를 해결하는 능력은 주목할 점이다.

상업화단계이후에는 사업의 성공을 위하여 혁신적으로 움직이며 직원들이 자율성을 발휘할 수 있도록 리더십을 발휘하고 있으며 효율적인 시간 관리를 통하여 산업을 선도하는 경향을 보이고 있다. 또한 신속한 판단력과 문제해결력으로 상업화에서 발생할 수 있는 다양한 문제점을 해결할 수 있는 기업가적 능력을 갖고 있다. 스타트업 기업은 창업단계에는 대표자의 역량과 구성원들의 기술력이 중요한 요소를 차지하고, 철저한 시장분석 및 팀워크 형성을 통한 사업화 능력을 보유하고 있다. 투자 자금을 확보하는 경로 등에 대한 지식을 보유하고 있었다. 또한 시장을 분석하고 예측하며 실행력을 보여주고 있고, 흔들리기 쉬운 직원들에게 믿음과 신뢰를 주기 위하여 사람중심의 기업문화를 구축한다. 기업가들은 사업의 성공을 위하여 전문기술역량을 보유하고 고객과의 소통을 통한 연구개발에 주력하고 있음을 볼 수 있다. 또한 부족한 자금을 정부 및 투자자로부터 획득할 수 있는 네트워크 및 사업화 능력도 주요한 요인으로 들 수 있다.

성장(성숙)단계의 기업들은 새로운 시장진출을 위하여 관련 데이터를 분석하고 전략적으로 움직이는 능력을 보여주고 있으며, 바람직한 조직문화 수립을 위해 제도적·문화적 여건을 조성하고 있다.

스타트업 기업들은 창업 전 기존의 경쟁자들과 경쟁하기 위하여 틈새시장을 발굴하고 경쟁의 타이밍에 신속하게 대처하여 시장선점에 주력하고 있다. 상업화 및 성장 단계에는 제품의 경쟁력을 확보하기 위하여 내·외부 고객과의 소통을 통하여 제품을 개선하거나 신 시장을 개척하는 등 발 빠르게 시장에 적응하여 신생기업으로서 돌과귀를 마련하는 모습을 볼 수 있다. 또한 서비스와 제품의 검증 및 시장성, 고객의 니즈(Needs) 확인하고자 지속적으로 노력하며, 적극적인 해외진출 전략을 모색하고 있다. 또한 제품과 서비스의 차별화전략, 타겟고객의 명확화, 구전(口傳)홍보, 고객과의 의견을 수용하여 신속한 피드백과 제품을 보완하여 성공적인 정착을 위하여 노력하고 있다. 게임 산업의 경우에는 무료게임과 같은 파격적인 가격전략(전부무료에서 시작하여 일부유료로 전환)과 어려운 게임보다는 쉽고 재미있는 고객중심의 Fun추구전략을 구사하여 성공한 사례도 볼 수 있다. 특히 더 큰 도약을 위하여 지속적인 고객과의 소통을 통하여 신제품을 출시하고, 시장 포지셔닝을 통한 브랜드 전략을 구사하거나 고객중심으로 업무프로세스를 변화시키고 사업을 다각화하고, 해외진출을 적극적으로 추진하여 성공하는 것을 볼 수 있다.

## 5.2. 연구의 한계점

본 연구는 총 7개 기업의 사례를 통해 스타트업기업의 성공요인을 도출했으며, 표본의 제한으로 인해 일반화 문제의 한계를 갖고 있다. 또한 각 사례별로 연구자들의 전문적인 식견으로 사례개발이 진행되었지만, 기업 스스로가 제시한 성공요인에 대한 객관성의 한계점은 여전히 남아있다.

향후 기존연구에서 드러난 성공요인을 기반으로 정량조사와 인터뷰를 통하여 심층적인 연구가 병행된다면 좀 더 체계적인 접근을 통한 연구결과가 도출될 수 있을 것으로 판단된다. 특히 성장단계별 기간에 대한 정의가 명확하지 않고 업체에 대한 재무 등에 대한 조사가 미흡함에 따라 창업기의 성공요인이 성장기의 성공요인이 될 수도 있고 상업화기의 성공요인이 창업기의 성공요인이 될 수 있는 등 구분이 명확하지 않은 점은 한계가 있다. 향후 이점을 추가·보완함으로써 연구의 한계를 극복하고자 한다.

## REFERENCE

김영배·하성욱(2000). 우리나라 벤처기업의 성장단계에 대한 실증조사: 핵심성공요인, 환경특성, 최고경영자 역할과 외부자원 활용, *기술혁신연구*, 8(1), 125-153.

김정태(2017). 6차산업 경영체 성장단계별 핵심경영요소 탐색, *벤처창업연구*, 12(6), 123-138.

김지현·서대웅(2017). 본질만 남기고 다 빼라: 로우로우(RAWROW)의 브랜드 마케팅 사례, *Asan Entrepreneur Review*, 아산나눔재단.

김태영(2017). '열정'과 '냉정' 사이에서: 딜라이트의 비즈니스 모델, *Asan Entrepreneur Review*, 아산나눔재단.

남정민(2014). 업종별 창업 성공요인에 관한 탐색적 연구: 업종별 창업자의 사업소득 및 창업만족도 결정요인 분석, *벤처창업연구*, 9(5), 13-20.

남정민·전병준·박정우(2013). 창업성공에 영향을 미치는 창업준비단계 핵심요인연구, *인적자원관리연구*, 20(5), 27-43.

노용환·홍성철(2011). 한국 중소기업의 성장경로 연구: 사업체 수준 통합자료 분석, 16(2), 82-109.

문정훈(2015). *교내창업에서 일구어 낸 Radical Innovation-이지팜*, *Asan Entrepreneur Review*, 아산나눔재단.

배성주(2015). *기업의 혁신을 이끄는 사용자 의견-컴퍼니원헌드레드*, *Asan Entrepreneur Review*, 아산나눔재단.

송치승·노용환·최은주(2010). *벤처기업성장경로에 관한 실증분석과 지원정책개선방안*, 서울: 중소기업연구원.

유병준(2016). *쿠키런! 쿠키들의 용감한 질주-테비스터즈*, *Asan Entrepreneur Review*, 아산나눔재단.

이서한·노승훈(2014). ICT융합 유형별 스타트업 기업의 성공요인에 관한 연구: 사례연구를 중심으로, *디지털융복합연구*, 203-215.

이윤철·구자원(2009). 기업성장단계별 경영성과 결정요인에 관한 연구: 주체, 환경, 자원, 메커니즘 요인을 중심으로, *경영학연구*, 38(4), 991-1025.

이장우·장수덕(2001). 벤처기업의 성장단계별 성공요인에 관한 탐색적 연구, *인사조직연구*, 9(2), 59-92.

한정화(2015). *벤처창업과 경영전략*, 서울, 홍문사.

Bae, S. J.(2015). *User Feedback to Drive Corporate Innovation-One Hundred*, Asan Entrepreneur Review, Asan Nanum Foundation.

Han, J. W.(2015). *Venture Creation & Management Strategy*, Seoul. Hongmoonsa.

Kazanjian, R. K.(1988). Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-based New Ventures, *Academy of Management Journal*, 31(2), 257-279.

Kim, C. H., Ko, C. R., & Seol, S. S.(2012). Case Studies on the failure of Commercialization of Technology, *Journal of Korea Technology Innovation Society*, 15(1), 203-223.

Kim, J. H., & Seo, D. W.(2017). *Leaving the essence alone: a brand marketing example of Lowrow*, Asan Entrepreneur Review, Asan Nanum Foundation.

Kim, J. T.(2017). Exploring the Management Component of Rural Small Business in the 6th Industry at Each Stage of Growth, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 12(6), 123-138

Kim, T. Y.(2017). 'Between 'passion' and 'coolness': Delight's business model, *Asan Entrepreneur Review*, Asan Nanum Foundation.

Kim, Y. B., & Ha, S. W.(2000). Differences in KSFs, environments, CEO roles, and the external Linkages among Korean ventures at different growth stages, *Journal of Technology Innovation*, 8(1), 125-153.

Lee, S. H. & No. S. H.(2014), A study on the success factors of ICT Convergence type-specific start-up enterprise: mainly the case study, *Journal of Digital Convergence*, 203-215.

Lee, Y. C.. & Goo. J. W.(2009). An Empirical Study on the Determinants of Firms' Performance by the Stages of Growth: Focused on Subject, Environment, Resource and Mechanism factors, *Korean Academic Society of Business Administration*, 38(4), 991-1025.

Lee. J. W.. & Jang. S. D.(2001). Success Factors of High-Tech Ventures Across Stages of Growth, *Korean Academy of Management*. 9(2), 59-92.

Lee, J. M., & Jung, S. Y.(2011). An Empirical Study on the Determinants of Technology Commercialization in Korean SME's, *Journal of Korea Technology Innovation society*, fall, 175-186.

Moon, J. H.(2015). *Radical Innovation, which was created at the start of school*, *Asan Entrepreneur Review*, Asan Nanum Foundation.

Nam, J. M.(2014). A Study on the Factors Affecting Success of Start-up in Korea, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(5), 13-20.

Nam, J. M., Jeon. B. J., & Park. J. W.(2013). Success Factors of Start-ups: An Empirical Study, *Journal of Human Resource Management Research*, 20(5), 27-43.

Noh, Y. H., & Hong, S. C.(2011), An empirical analysis on stages of growth in the Korean SME manufacturing industry, *Journal of The Korean Official Statistics*, 16(2), 82-109.

Sandberg, W. R., & Hoffer, C. W.(1987). Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, and The Entrepreneur, *Journal of Business Venturing*, 2, 5-28.

- Song, C. S., Noh, Y. H., & Choi, E. J.(2010). *The Suggestion of the Improvement of the Venture Firm Supporting System and the Studies on the Growing Path Types for the Venture Firms*, Seoul. Korea Small Business Institute.
- Yoo, B. J.(2016). *Cookie Run! The courageous rush of cookies*, Asan Entrepreneur Review, Asan Nanum Foundation.

## Analysis of Start-up Success Factors by AER Case\*

Lee, Sangjo\*\*  
Nam, Jungmin\*\*\*

### <Abstract>

A main purpose of this research is to identify success factors of start-up based on the AER case study. As a result of case analysis, In the early stage, the success factors of start-up are the entrepreneur's history, experience, expertise, prompt judgment, problem-solving ability, the capacity and teamwork of its members, business networks and supporting government start-ups. In the commercialization stage, securing commercialization and investment funds, timing, differentiation strategy, overseas advancement, and acceptance of customer feedback are important. In the growth stage (maturity stage), new product launches and diversification, and establishment of organizational culture are important. Based on the results of this analysis, this study sought success factors and implications for each stage and sought research directions in the future.

*Keyword : start-up, success factors, ERIS model, AER(Asan Entrepreneurship Review)*

---

\* 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, Candidate, Venture Business Administration, Dankook University

\*\*\* Corresponding Author, Professor, Venture Business Administration, Dankook University, namjm@dankook.ac.kr