

국내 스타트업의 현황 및 성공요인 분석: (주)우아한형제들의 사례를 통하여⁺

(The Success Factors of Domestic Start-up Companies:
Case of Woowa Brothers)

황 세 희¹⁾, 김 경 미^{2)*}, 박 현 준³⁾
(SeHee Hwang, Kyungmi Kim, and Hyunjun Park)

요 약 새로운 고용창출과 경제성장의 핵심동력으로서 스타트업의 중요성이 더욱 강조됨에 따라 본 연구는 국내 스타트업의 현황과 성공요인을 분석하고자 하였다. 스타트업으로 시작해 유니콘기업으로 성장한 (주)우아한형제들의 성공요인을 ERIS모델과 성장단계별 모델로 구분하여 성공요인을 도출하였다. ERIS모델 성공요인은 창업자요인과 독특한 문화를 고유한 자원으로 인식한 자원요인, 블랜딩을 통한 산업환경 요인과 사업 확장으로 플랫폼 다각화를 진행한 전략요인이 주축이 되었다. 성장단계별 성공요인은 기존의 경쟁자와 차별화를 두었다는 점이며 상업화단계에서는 새로운 사업모델이 시장의 신뢰를 얻으면서 수익을 상승시켰고, 젊은 층의 공감을 얻은 공격적인 마케팅은 국내·외 투자사로부터 대규모의 투자금을 유치할 수 있었고, 성장단계에서는 매니아 중심의 마케팅을 유지하면서 플랫폼 다각화 전략을 펼친 것이 중요한 성공요인으로 작용하였다. 이와 같은 (주)우아한형제들의 성공요인 분석이 더 많은 국내 유니콘기업의 탄생을 위한 밑거름이 되었으면 하는 바램이다.

핵심주제어: 스타트업, 성장단계별 성공요인, ERIS, 유니콘기업, (주)우아한형제들

Abstract As startup companies are recognized as the important source of job creation and economic growth, the study is trying to find out the current situation of startup companies and their success factors in South Korea. The study analyzes the success factor of Woowa Brothers recognized as a unicorn start-up company in 2018 by using ERIS model and Start-up Developmental Stages. The ERIS model emphasizes Entrepreneurs, Resources, Industry Environment and Strategy for company performance and three developmental stages are divided into initiation, commercial and growth stages. The results indicate that the Woowa Brothers' success factor was to catch the appropriate timing in ERIS and to combine unique methods by differentiating itself from existing competitors at each stage. With analyses of success factor of Woowa Brothers as a case model, the study reveals limitations and recommends the direction of future research for producing more unicorn companies in South Korea.

Keywords: Start-up, Success factors, ERIS, Unicorn, Developmental stages, Woowa Brothers

* Corresponding Author : kyungmikim@inu.ac.kr

+ This study has funded by Incheon National University Research Grant in 2019 (grant number2019-0123).

Manuscript received October 21, 2019 / revised December 27, 2019 / accepted December 31, 2019

1) 인천대학교 경영학과 MBA, 제1저자

2) 인천대학교 경영학과, 교신저자

3) 인천대학교 경영학과, 공동저자

1. 서론

2000년 초반 벤처기업 붐 등을 통해 자리 잡은 국내의 혁신창업 생태계는 IMF의 극복과 경제성장에 기여하였으나, 이후 활력이 전반적으로 저하되면서 전통적인 제조기업 중심의 경제구조 고착화라는 문제점이 대두되었다 (Ministry of SMEs and Startups, 2017).

이를 해결하고자 혁신창업·벤처활성화와 관련된 다양한 지원을 국가차원에서 추진하였지만 다른 나라에 비해 커다란 성과를 내지 못하고 있는 상황이다. 미국에서는 스타트업의 지원을 위한 벤처투자금액의 규모가 2017년 830억달러, 이듬해 2018년에는 56%이상 증가된 1,300억달러의 투자가 이뤄진 것으로 집계되고 있다 (Pitchbook-NVCA, 2018). IT 글로벌 기업인 구글, 페이스북을 비롯하여 공유형 차량서비스인 우버, 숙박업에서 혁신을 일으킨 에어비앤비는 대표적인 미국의 벤처회사의 유니콘기업으로 단기간에 기업 가치를 수백억 달러 이상으로 상승시키며 세계적인 기업으로 성장했는데, 미국의 스타트업회사의 막대한 초기 투자금액은 이들 기업의 성공에 큰 영향을 미쳤을 것으로 예측하고 있다 (Kim, 2018).

이처럼 스타트업의 초기투자금이 중요한 이유는 스타트업이 일반적인 소기업과 차별적인 특성을 가지고 있기 때문이다. 소기업은 시장에 가치 있는 제품으로 전환할 수 있는 적응적 학습이 중요하지만 (Kang and Lee, 2019) 스타트업은 아이디어와 기술, 창업팀, 제품 및 계획 등이 유망한 경우에도 성공할 확률은 낮은 반면 막대한 벤처자본의 지원을 받을 경우 성공할 가능성이 커지고, 또한 성공으로 이어진다면 국가 경제발전에 커다란 영향력을 미치기 때문이다.

실제로 2019년 1월 현재 전 세계 유니콘기업 309개 중 미국 기업의 수는 151개로 약 49%를 차지하고 있는데 이는 스타트업 생태계 환경과 자본이 성공에 영향을 미치므로 정부 차원에서 스타트업의 성공을 위해 2008년부터 2018년까지 미국 내 벤처 투자금액을 증가시키는 등의 많은 노력을 기울였다는 것을 알 수 있다 (Fig. 1).

그러나 성공하는 스타트업이 늘어나는 반면 아

직도 많은 기업들이 실패하고 있는 것이 세계적인 현실이고, 특히 아이디어에서 사업화까지 이루어지는 일련의 과정을 뜻하는 죽음의 계곡 (Valley of Death)에서 90%에 달하는 기업들이 좌절하고 있는 상황이다 (Gompers and Lerner, 2001).

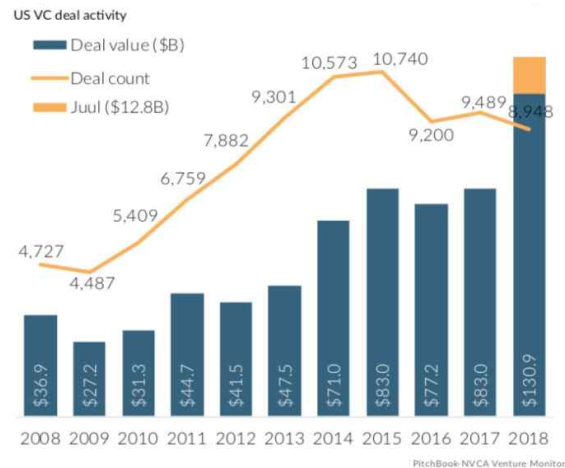


Fig. 1 Capital Investment into US VC reaches New All-time High (Pitchbook-NVCA, 2018)

본 연구의 목적은 이러한 상황을 해결하기 위한 방안으로 스타트업의 성공요인은 무엇일지를 고민해보며 점검하고자 한다. 특히 스타트업의 성공요인 분석에 관한 선행 자료가 많지 않아 성공한 국내 스타트업이면서 유니콘기업으로 발돋움 한 (주)우아한형제들의 사례를 바탕으로 일반기업의 성공요인인 ERIS(Entrepreneur, resource, industry environment, strategy)모델과 기업 성장단계별 핵심이 되는 성공요인: 자금과 마케팅, 경영관리, 연구개발로 구분하여 해결책을 찾고자 하였다.

2. 이론적 배경

2.1 스타트업의 정의

스타트업은 신생 창업기업을 뜻하며 혁신적인 기술과 아이디어를 보유하고 있지만 자금력이 부족한 기업 (Wikipedia, 2019)으로, 선행연구에서 논의된 스타트업의 정의를 살펴보면 다음과 같다. Jo (2017)는 첨단기술 또는 전에 없던 아이디어를 바탕으로 설립되어 급속도로 성장하는

기업을 뜻하며 벤처캐피탈, 액셀러레이터 등 전문투자기관의 투자를 유치 받았거나 유치를 준비 중인 기업이라고 정의하였고, Jeon (2016)은 혁신적 기술과 아이디어를 보유한 신생 벤처기업을 의미한다고 정의하였는데, 벤처기업육성에 관한 특별조치법 제2조의 2에 따르면 벤처기업은 벤처투자기업, 연구개발기업, 기술평가보증기업, 기술평가대출기업 중 어느 하나에 해당하는 기업을 의미한다고 하였다. ‘린 스타트업’의 저자 Eric (2012)는 극심한 불확실성의 상황 하에서 새로운 제품이나 서비스를 만들어내기 위해 디자인된 인간 조직이며, 이 조건을 충족할 경우 조직의 규모나 형태 등에 상관없이 스타트업으로 볼 수 있다고 정의하였다. 국내에서 스타트업이라는 용어는 2000년대 초반부터 현재까지 사용되고 있는 벤처기업의 개념과 유사하게 사용되고 있으며 현재까지의 관련 자료들 중에는 스타트업과 벤처기업을 구분하여 연구를 진행한 경우가 많지 않다. Lee and No (2014)의 연구에서는 벤처기업과 스타트업의 차이를 사회활동 측면, 핵심과제 및 관련 법률에 따라 나누고 있는데, 사업활동의 측면에서 벤처기업이 체계적인 조직구조를 갖추면서 연구개발 비중이 높고, 고성장이 기대되는 신생 기업이라면 스타트업은 동적인 조직구성과 규모를 가지고, 광범위한 사업 분야와 다양한 산업의 아이디어와 지식이 융합된다고 하였으며, 사업의 기초를 세우고 신규 기업으로서 사업의 기초를 닦는다는 점은 같으나, 자체적인 비즈니스모델을 가지고 있는 작은 그룹이나 프로젝트성 회사라 할 수 있는 스타트업은 체계적인 조직구조를 갖춘 벤처기업과 구분이 된다.

법적인 측면에서 국내 벤처기업은 ‘벤처기업육성에 관한 특별조치법’에서 정한 조건을 만족하는 경우로 제한하여 인정하지만, 스타트업을 따로 규정하는 법률적 요건은 없다. 이와 같이 일자리 창출과 경제 활성화를 위해 1997년 특별조치법을 만들어 벤처기업 육성과 지원을 시작한 한국은 기존 기업의 벤처기업으로의 전환과 벤처기업의 창업을 촉진하여 산업의 구조조정을 원활히 하고, 경쟁력을 높이는 데에 기여하는 것 등과 같은 목표를 실현하기 위해 중소벤처기

업을 필두로 하여 혁신창업 생태계 조성 사업을 진행 중이다. 따라서 본 연구에서는 이상의 논의를 종합하여 새로운 아이디어를 바탕으로 혁신적인 기술을 접목하여 새로운 제품이나 서비스로 비즈니스 기회를 모색하는 신생 기업을 스타트업으로 정의하였다.

2.2 스타트업의 유형

Table 1에서 제시한 2015년~2017년 신생·소멸 기업의 조직형태별 현황 (Statistics Korea, 2019)을 보면 국내 창업기업의 수는 전년대비 점차 늘어나고 있고, 소멸기업의 수는 점차 줄어들고 있다. 특히 개인기업의 창업율과 소멸률이 법인기업에 비해 미세하지만 조금 더 양호한 수치인 것을 확인할 수 있다.

스타트업의 창업기업 수 또한 늘어나고 있는데 별도의 통계가 없는 스타트업의 현 상황을 고려하여 가장 유사한 기업 형태인 국내 벤처기업의 누적개수를 벤처인에서 정리한 2019년 3월 기준 벤처기업현황 자료를 근거로 연도별로 정리하면 Fig. 2와 같으며, 측정 마지막 해인 2018년의 수치를 2011년과 비교한다면 증가된 기업의 수는 10,672개로 약 41%가 증가되었음을 확인할 수 있다.

Table 2는 Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 이 발간한 Global Monitor Report (GEM, 2018) 중에서 세계주요국의 창업형태별 현황을 정리한 자료이며, 생계형 창업형태는 창업의 목적이 온전히 생계를 위한 창업형태를, 기회형 창업형태는 기술이나 새로운 아이디어를 통해 성공의 기회가 생겨 창업하는 형태를 말한다.

2017년 우리나라는 생계형 창업 수치가 전년도에 비해 다소 하락하였지만, 여전히 해외 주요국의 비율과는 커다란 차이가 있다는 것을 파악할 수 있는데, 이는 국내 스타트업의 꾸준한 증가(Fig. 2)에도 불구하고, 생계형 창업형태의 비중이 해외 주요국보다 많은 부분을 차지하고 있다는 것을 알 수 있다.

위에서 설명한 국가별 창업형태 현황자료의 생계형, 기회형과 같은 항목을 바탕으로 국내 스타트업의 형태를 나누어보면 크게 6가지로 분류할

Table 1 New and Bankrupt Companies (2015-2017)

(unit: EA, %)

Division		Total			Corporation			Private enterprise		
		Companies	Increasing rate	Total	Companies	Increasing rate	Percent	Companies	Increasing rate	Percent
Start-up Company	2015	813	-3.5	100	66	-3.4	8.1	747	-3.5	91.9
	2016	876	7.8	100	69	4.5	7.8	808	8.1	92.2
	2017	913	4.2	100	68	-1.2	7.4	845	4.7	92.6
Bankrupt Company	2015	777	16.9	100	39	-4.6	5.0	738	18.3	95.0
	2016	640	-17.6	100	39	1.4	6.2	601	-18.6	93.8
	2017	626	-2.2	100	40	1.4	6.4	586	-2.4	93.6

Table 2 Start-up Status by Country

(unit:%)

Economy		Sweden	USA	Israel	Korea
Necessity-driven	2016	4.5	11.4	15.2	23.9
	2017	7.5	10.6	16.4	22.0
Opportunity-driven	2016	89.0	87.5	80.0	75.3
	2017	76.8	86.2	75.9	76.1

수 있고, 이를 나열하면 라이프 스타일형, 중소기업형, M&A형, 대기업형, 확장형과 사회적형이다 (Koh, 2018). 라이프 스타일형(Life Style)은 개인의 열정을 즐기는 창업자가 일과 함께 생활을 즐기는 스타일이고, 중소기업형 (Small business)은 가장 많은 스타트업이 속하는 형태로 매출이 평균 100~200억원의 중소기업 규모에서 혁신과 시장 다각화를 통해 더 큰 기업으로 성장할 수 있는 가능성이 있는 스타트업이다. M&A형 (Buyable)은 창업초기부터 M&A를 고려하는 형태이며, 대기업형은 통상적인 스타트업과는 달리 초기부터 대규모의 스타트업으로 출발하는 경우로 대기업의 자회사 또는 계열사형태의 스타트업이다. 확장형 (Scalable)은 창업초기 규모는 작지만 크게 성장하는 스타트업으로 구글, 아마존, 페이스북, 우버 같은 스타트업을 예로 들 수 있고, 사회적형은 위의 다섯 가지 형태와는 좀 다른 성격으로 사회적 가치를 높이는 것을 목적으로 하는 스타트업이다. 이중 가장 이상적인 형태이면서 국내·외의 많은 스타트업의 선망의 대상이 되는



Fig. 2 Domestic Venture Companies (2011- 2018) from Korea Startup Index (2018)

것이 확장형 스타트업이다. 그러나 국내 스타트업의 2014년~2016년 조직형태별 생존율을 보면 개인 스타트업의 생존율은 법인기업의 생존율에 비해 상당한 격차가 있는 것을 확인할 수 있고, 특히 5년 지속 생존율의 격차는 점차 벌어지는 추세인 것을 알 수 있다 (Table 3).

Table 4에서는 2014년~2017년 대기업·중소기업·벤처기업 간 경영성과 비교를 보여주고 있는데 벤처기업의 매출액 증가율은 일정하게 높은 수치를 보이고, 매출영업이익률은 대기업에 비해 낮으나 중소기업과 비교하면 높으며, 매출액순이익율은 대기업과 중소기업에 비해 낮은 편이며 수치 또한 계속 하락하는 추세를 보이고 있다 (Table 4. Statistics Korea, 2019).

스타트업은 전 세계적으로 주목을 받고 있는 창업의 형태로 정부의 지원이 꾸준히 늘고 있어 스타트업의 창업 여건은 좋아지고 있으나 생존율과 경영성과는 대기업이나 중소기업에 비해 여전히 뒤쳐진 상황이지만 확장형 스타트업들은 자체적인 비즈니스 모델을 개발하고, 시장의 피드백을 빠르게 반영하면서 제품과 서비스를 보

Table 3 Start-up Expectancy by Structure

(unit: %)

Year		2014		2015		2016	
		Survival rate	(①-②)	Survival rate	(①-②)	Survival rate	(①-②)
1year	Average	62.4	10.5	62.7	11.4	65.3	7.8
	Corporate①	72.0		73.1		72.5	
	Individual②	61.5		61.7		64.7	
2years	Average	47.5	12.3	49.5	10.8	50.7	11.1
	Corporate①	58.8		59.4		60.9	
	Individual②	46.5		48.6		49.8	
5years	Average	27.3	7.8	27.5	8.7	28.5	9.5
	Corporate①	34.6		35.6		37.4	
	Individual②	26.8		26.9		27.9	

Table 4 Management Performance among Large, Mid-sized and Venture Companies

(unit: %)

Division		2014	2015	2016	2017
Net sales growth rate	Large Business	-0.4	-4.7	-1.6	7.9
	Mid-sized	4.4	8.0	8.9	11.0
	Venture business	11.2	8.6	7.9	8.9
Return on net sales	Large Business	4.4	5.5	6.6	7.6
	Mid-sized	3.1	3.6	3.9	4.0
	Venture business	5.8	4.6	4.4	4.2
Ratio of net profit to net sales	Large Business	2.7	4.1	4.5	6.1
	Mid-sized	2.1	2.3	2.7	2.8
	Venture business	4.1	3.2	2.8	2.5

완하여 꾸준한 성과를 이루고 있다. 2019년 1월 중소벤처기업부에서 발표한 2018년 벤처투자 동향에 따르면 국내 신규 벤처투자액과 업체수는 매년 증가하고 있고(Fig. 3), 성과를 나타내는 투자원금과 수익을 합산한 회수총액과 수익배수는 2018년에 역대 최고치를 달성하였다(Fig. 4).

따라서 본 연구는 새로운 고용창출과 경제성장의 핵심동력으로서 혁신창업을 주도하고 있는 확장형(Scalable) 스타트업들이 가진 성공요인을 알아보고, 이를 이용한 성공기업의 사례 또한 분석하고자 한다.

3. 스타트업의 성공요인 및 선행연구

3.1 스타트업의 성공요인

3.1.1 성공의 개념

선행연구들은 성공의 개념을 재무적 성과나 비재무적 성과를 기준으로 정의하고 있는데, 재무적 성과는 기업의 재무제표를 이용하여 산출되지만 (Jin et al., 2012) 비재무적 성과는 재무제표 이외의 자료를 활용하거나 응답자의 자기평가(Self report)를 통해 측정된다 (Koh, 2018).

Santisteban and Mauricio (2017)는 IT Startup들의 성공 개념을 정립하기 위하여 기존 연구들을 분석하였는데, 기존 연구들은 성장과 일자리 창출이라는 두 요소가 공통적이면서 중요한 성공의 요건이라고 판단하고, 생산된 제품이나 서비스가 시장에서 원활하게 수용되어 지속적으로 수익을 실현하고 일자리도 창출하는 기업을 성공한 기업으로 보았다. Chirjevskis and Dvortsova (2012)는 원하는 방식으로 살아

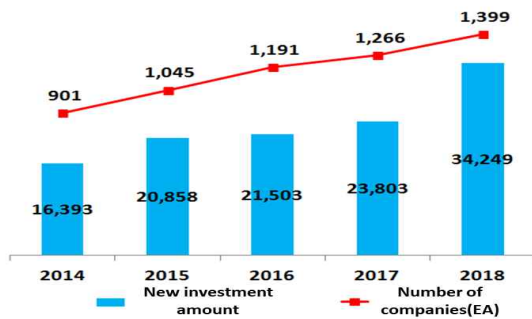


Fig. 3 The Investment Trend for Venture

갈 수 있게 해주는 사업의 운영을 성공이라고 정의하였고, Chang (2003)은 재무적 성과인 매출성장률과 이익률로 성공기업을 선정하였다 (Jin et al., 2012).

3.1.2 스타트업의 성공요인

스타트업은 혁신적인 아이디어와 첨단기술을 사업화로 옮기는 신생 기업이라는 측면에서 벤처기업과 마찬가지로 창업생태계에서 검증된 성공과 실패의 결정요인에 유사한 영향을 받을 것이다. 창업에 대한 선행연구로는 Schumpeter (1939)의 연구를 바탕으로 창업활동은 하나의 과정이라고 주장한 Zoltan (2008)의 연구가 많이 인용되고 있으며, 기업가란 창업과정을 기반으로 자원을 새롭게 결합하거나 운영하여 현재의 상태를 탈피하는 혁신가라고 주장하였다. 스타트업의 창업을 규정할 때 중요한 개념은 혁신으로, 혁신은 새로운 일을 하는 과정으로 정의하고 있다. 따라서 혁신이란 새로운 아이디어와 자문을 새로운 방법으로 재결합 또는 재분배하여 부를 창출하거나 성장의 기회를 제공하는 수단이며, 새로운 사업을 시작하는 창조적인 활동으로 정의할 수 있다.

스타트업의 창업생태계는 창업의 주체인 창업자와 이를 지원해주는 정부와 민간단체, 기업 등으로 구성되어 있는데, 한국은 실업률을 극복하기 위해 정책적인 대안으로서 등장한 것이 창업이었다 (Lee et al., 2017). 세계은행 (World

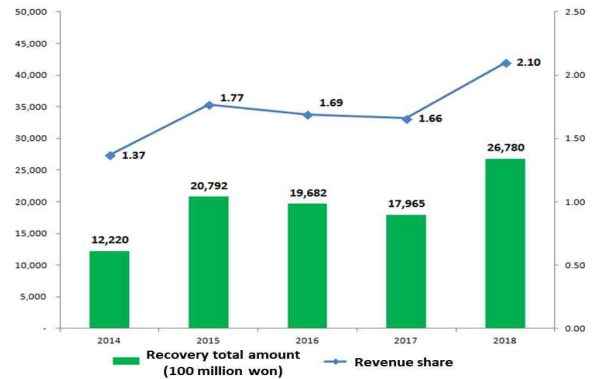


Fig. 4 Financial Performance for Venture

Bank)이 매년 발표하는 기업 환경 지수 (Doing Business)를 통해 한국과 다른 나라의 창업여건을 비교할 수 있는데 (Kim et al., 2016), Table 5는 한국의 2010년에서 2016년 동안의 창업환경의 지수비교 자료이며, 사업관련 규제를 11개의 세부부문으로 나누고, 190개국을 대상으로 측정 한 내역 중 중요한 5가지 세부내역을 나열하였다. 특별히 사업시작이라는 세부부문에서 2010년 60위에서 2016년 11위로 급격하게 상승된 것을 확인할 수 있는데, 이를 통해 한국의 창업환경은 예전에 비해 많이 개선되었다는 것을 알 수 있다.

3.1.3 ERIS모델

ERIS모델은 기업의 성공요인을 벤처기업에 적용한 모델로서 성과는 창업자, 자원, 산업환경에 의해 결정된다고 보는 ERI모델 (Sandberg and Hofer, 1987)에 전략을 추가한 것이다 (Lee and Nam, 2018; Lee and No, 2014).

Han (2015)은 ERIS 모델의 각 요소를 Fig. 5에서 자세히 설명하였는데 창업자의 역할이 창업 초기 자원을 확보하고, 위험을 관리하면서 시스템을 구축해야 하며 창업자의 능력과 자질, 심리적 특성 등은 창업성과에 커다란 영향을 미치기 때문에, 창업자의 명성과 신뢰, 네트워크는 자원을 확보하는 주요 변수가 된다. 따라서 기업의 성장단계에 맞추어 창업가적 역할에서 전문 경영자의 역할로 변화되어야 한다. 스타트업의 기술 및

Table 5 Start-up in Korea (2010-2016) from World Bank (2017)

Division	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Starting a Business	60	24	24	34	17	23	11
Procedures (number)	8	5	3	5	3	3	2
Preparation time (days)	14	7	4	5.5	4	4	4
Starting Cost (% of income per capital)	14.7	14.6	14.6	14.6	14.5	14.5	14.6
Minimum Investment (% of income per capital)	0	0	0	0	0	0	0

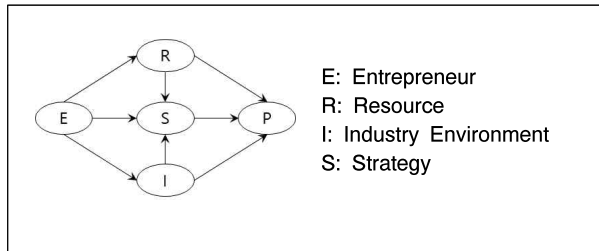


Fig. 5 ERIS Model

브랜드와 같은 경영자원은 최대한 단시간에 어떻게 구축하는가에 따라 기업성과에 많은 영향을 미친다. 남들이 쉽게 모방하기 힘든 경쟁우위를 창출하는데 기여하는 자원을 전략적 자원이라 하는데, 독특한 내부자원(핵심 역량)의 개발은 지속적으로 고수익을 창출하는 원동력이 되며, 이외에도 특허와 실용신안, 리더십 스타일, 기업문화, 의사결정 시스템, 보상체계 등이 있다. 기업의 성장단계에 따라 필요한 자원의 유형과 규모가 다르므로 단계에 맞는 자원의 투입 또한 부자원의 적극적인 활용이 중요하다. 산업 환경은 시장에서 경쟁의 강도를 결정하며 그로 인해 수익성 또한 결정된다 (Yi and Jang, 2006).

앞서 나열한 것과 더불어 스타트업이 가장 크게 고려해야 할 부분은 진입장벽과 교섭력이다. 창업초기 생존은 진입장벽의 극복과 공급자 및 구매자 사이에서 교섭력의 균형을 어떻게 맞추는지에 달려있는데, 진입장벽에는 규모의 경제와 제품차별화, 유통채널, 자본소요량 및 절대적인 비용우위 등이 있으며, 교섭력은 구매자나 공급자의 시장집중도, 대체재의 존재여부, 교체비용 등이 있다.

전략이란 기업이 보유한 자원으로 산업 환경에 대응하는 의사결정의 패턴인데, 창업단계의 핵심적인 의사결정은 신제품과 새로운 서비스를 개발하여 시장에 진입하는 전략으로 경쟁우위의 확보

와 진입 타이밍이 가장 중요시된다. 경쟁우위는 구매자에게 더 나은 가치를 제공하는 능력으로 초기에 생성된 경쟁우위는 지속성에 영향을 미친다. 경쟁자의 모방제품에도 흔들리지 않는 핵심 역량을 보유하기 위해서는 정부의 정책과 시장의 상황, 사회적 관계 등을 아우르는 전략을 지속적으로 수립하여 경쟁우위를 확보하여야 한다.

3.1.4 스타트업의 성공요인에 대한 선행 연구

스타트업 기업의 성공요인을 분석하기 위해 기존연구들에서 제시한 일반기업의 성공요인들을 정리하며 앞서 언급한 ERIS모델의 4가지 항목을 인용하였는데, 이를 나열하면 Table 6과 같다.

창업자 요인으로는 기업가적 기질과, 개인역량, 창업동기, 사업계획 수립, 인구통계적 요소 등으로 나눌 수 있었는데, 세부항목은 기업가정신, 리더십, 창업이전의 경험, 기회포착 능력, 의사결정능력, 조직구성 및 관리능력, 기업가의 성별, 연령, 교육수준 등이었다. 자원 요인으로는 기업역량, 자원, 일반특성, 전략 등으로 나눌 수 있고, 세부항목으로는 기술 및 마케팅, 재무, 인력, 생산, 기술, 규모, 소재지, 업력, 발전단계 등으로 구성된다. 산업환경 요인은 환경동태성, 정부지원, 자금조달제도, 외부협력(파트너 및 클러스터링), 경쟁정도 등으로 전략 요인은 기술 혁신 차별화, 마케팅 및 서비스 차별화, 지속적 품질개선, 시장선점 전략 등으로 각각 구성된다.

3.2 스타트업의 성장단계별 성공요인

기업의 성장단계는 일반적으로 5단계 (Song et al., 2008), 3단계 (Lee and Goo, 2009)와 같이 연구초점에 따라 상이한 분류기준을 제시하

Table 6 Research of Success Factors for Start-up and Ventures

Division	Success Factor item	Related research
Entrepreneur	<ul style="list-style-type: none"> - Enterpriser: Entrepreneurship, Leadership - Individual capacity: experience before foundation, opportunity to get a chance, dicision-making ability, organization and management ability - A motive for foundation - Establishing a business plan - Demographic element: gender, age, educational level et al. 	<p>Lee and Jang(2001), Suh and Shin(2002), Ko et al.(2003), Chang(2003), Chang and Lee(2003), Park et al.(2004), Yoon and Park(2007), Lee et al.(2008), Gartner(1985), Sandberg et al.(1987), Roure and Keeley (1990), Reynolds and Miller (1992), Chrisman et al.(1998), Baum et al.(2001), Becchetti and Trovato (2002), Oakey(2003), Spyros and Nickolaos .(2012), Gartner and Lerner(2012), Pugliese et al.(2016), Santisteban and Mauricio (2017)</p>
Resource	<ul style="list-style-type: none"> - Corporate capacity: Technology and Marketing - Resource: Marketing, Finance, Manpower, Production, Technology - General characteristics: Scale, Location, Industry Power, Phase of development - Strategy and so on et al. 	<p>Lee and Jang(2001), Suh and Shin(2002), Ko et al.(2003), Chang(2003), Lee et al.(2008a), Lee et al.(2008b), Yoon et al.(2010), Stuart and Abetti(1987), Dimov et al.(2007), Santisteban and Mauricio (2017)</p>
Industry Environment	<ul style="list-style-type: none"> - Environmental movements - Government support - Funding system - External cooperation: Partners and clustering - Competitive intensity and so one et al. 	<p>Suh and Shin(2002), Chang and Lee(2003), Chang(2003), Lee et al.(2008a), Lee et al.(2008b), Gartner(1985), Sandberg and Hofer(1987), Roure and Keeley (1990), Chrisman et al.(1998), Baum et al.(2001), Song et al.(2008), Pugliese et al.(2016), Santisteban et al.(2017)</p>
Strategy	<ul style="list-style-type: none"> - A differentiated technological innovation - A differentiated marketing and service - Continuous quality improvement - Preoccupy market strategy et al. 	<p>Chang(2003), Chang and Lee(2003), Koh and Kim(2007), Koh(2009), Lee et al.(2008a), Lee et al.(2008b), Sandberg and Hofer(1987), Roure and Keeley (1990), Chrisman et al.(1998), Almus and Nerlinger(1999), Baum et al.(2001), Santisteban and Mauricio(2017)</p>

였지만 공통적인 핵심은 단계구분의 논거가 되는 기업의 탄생부터 쇠퇴에 이르는 Kazanjian (1988)의 기업 내부환경을 근거로 하여 구분되어 있다 (Kim, 2017). Kim and Ha (2000)는 벤처기업의 성장단계를 창업기, 초기성장기, 고도성장기, 성숙기의 4단계로 구분하고, 창업기에는 충분한 자본의 확보와 고성장, 국내시장의 진입을 초기성장기에는 마케팅을 통해 고객의 요구를 이해하면서 자사제품의 문제점을 개선하는 것을 중요한 성공요인으로 보았다.

고도성장기에는 생산과 판매에 관련된 제품 중심적인 조직을 탈피하여 고객과 밀착이 되는 마케팅을 통해 고객 중심적인 조직을 구축해야 하므로 고객 중심적인 조직에 필요한 자원의 조

달이 성공의 요인이 된다. 이때 자원의 조달이 조직의 내부에서 해결할 수 없게 될 경우 외부 기관으로부터 효율적인 수혜를 받아야 할 것이다. 성숙기에는 조직관리 시스템을 구축하고, 외국의 선진기술을 도입, 발전시켜 나가는 것을 중요한 전략 및 자금조달 능력이, 성숙단계에서는 신뢰성과 창업당시의 지식, 원가우위전략과 기술혁신전략 등을 핵심 성공요인으로 보았다. 그리고 성장단계에 상관없이 창업자들이 공통적으로 중요시하는 성공요인이 있었는데, 이를 나열해 보면 기술혁신 차별화전략과 품질전략, 선점전략과 신뢰성 등으로 기술적인 요인들이 대부분이었다. 중소기업청에서도 국내 실태조사 결과를 근거로 성장단계를 창업기, 초기성장, 고

속성장, 성숙기, 쇠퇴기 5단계로 구분하였는데 (Noh and Hong, 2011), 성숙기는 주식시장에 상장하는 과정을 포함하기 때문에 성숙기와 쇠퇴기를 제외한 창업단계(창업), 상업화단계(초기 성장), 성장단계(고속성장)라는 3단계로 구분하고, 기업이 생존하는 과정에서 직면하는 특징적 상황을 반영한 Kazanjian(1988)의 내용을 근거로 창업단계에는 제품 개발, 자금 확보, 시장기회 포착이 상업화단계에는 생산설비 구축, 홍보 및 판매망 구축, 자금 조달이 성장단계에는 매출액성장률 유지, 제품의 다각화, 효과적 인력운영이 성공요인이라고 정리하였다 (Kim, 2017).

Santisteban and Mauricio (2017)은 키워드 검색을 통해 1,013개의 논문과 74개의 연구를 분석하고, IT Start-up의 성공요소들을 조직과 개인, 외부 3가지로 범주화하여 총 32개로 정리하였으며, 기업의 발전단계는 태동, 초기, 성장, 확장의 4단계로 나누어 태동기에서는 창업팀의 이전 창업경험과 정부지원 요인이, 초기성장에서는 벤처캐피탈 요인이, 성장기에서는 클러스터링, 창업팀의 기술/비즈니스 역량 및 벤처캐피탈 요인이, 확장기에서는 클러스터링 요인이 주된 성공요인이라고 주장하였다.

이후에 정리할 사례연구를 위해 본 연구에서는 중소기업청이 제시한 내용과 Kazanjian(1988)의 내용을 근거로 주요 성장단계를 창업단계, 상업화단계, 성장단계의 3단계로 구분하고자 한다.

4. 국내 스타트업 성공사례

4.1 ㈜우아한형제들

4.1.1 ㈜우아한형제들 소개 및 연혁

(주)우아한형제들은 배달의 민족으로 잘 알려진 회사이며, 대표적인 배달 어플리케이션의 운영으로 요기요, 배달통과 함께 배달 어플리케이션 업체를 선도하고 있다.

(주)우아한형제들은 2010년 앱스토어에서 전단지 앱 서비스의 시작으로 배달산업에 입문하였고, 대중적이기 보다는 매니아 중심이라는 B급

정서가 담긴 디자인과 발로 뛰며 모은 배달앱 데이터베이스는 앱스토어 다운로드 순위 1위를 등극하게 하는 원동력이 되었다. 이듬해 2011년 3월에는 법인으로 전환하면서 사업을 확장하게 되었고, 같은 해 7월 국내 초기기업 투자 전문 벤처캐피탈 본엔젤스벤처 파트너스로부터 3억원의 투자를 받으면서 다른 어떤 스타트업보다도 빠르게 기업가치를 인정받았다.

또한 적극적인 마케팅으로 인지도를 높이는 공격적 전략은 성공의 필수인 대규모의 투자자금을 유치할 수 있었는데, 2012년 2월 실리콘밸리의 알토스벤처스, 스톤브릿지캐피탈, IMM 3사로부터 20억원의 투자를 유치하며 해외 펀딩에 성공한 후, 배달의 민족 PC버전 배민닷컴 서비스를 시작하여 플랫폼을 다문화화하고, 하나SK카드와의 제휴카드 출시, 카카오페이 서비스, 문화상품권 결제서비스 등 다양한 결제방식을 지원하며 폭발적인 시스템 확장을 시도하였다. 그 결과 2012년 2월부터 2013년 3월까지 1년 남짓한 기간에 배달의 민족 앱 서비스의 국내 다운로드 수는 400만건에서 1,000만건으로 2배 이상 증가하게 되었다. 2012년에 자금을 지원한 알토스벤처스, 스톤브릿지캐피탈, IMM 3사는 2014년에는 120억원의 자금을 2차로 투자하면서 2012년 대비 투자규모를 6배로 증가하였고, 같은 해 11월에는 골드만삭스 컨소시엄에서 400억원의 투자를 받는데 성공하면서 괄목할만한 성장을 이어나갔다(Lee et al., 2017).

이후 배달의 민족 외의 다른 사업모델을 발굴하고, 플랫폼 다각화를 실천하면서 배민라이더스, 배민찬, 배민키친, 배민셰프 등의 브랜드를 탄생시켰는데 배달음식을 넘어 외식으로, 신선식품과 더불어 배달로봇 딜리를 통한 테크 영역까지 (주)우아한형제들의 플랫폼은 여러 가지 형태로 더욱 넓혀지고 있다.

4.1.2 ㈜우아한형제들 조직문화

젊은 감성을 내세워 자율적인 조직문화를 선도하는 기업답게 운영방침이나 시스템 등도 차별화가 확실하다. 기업의 서비스 비전을 '좋은 음식을 먹고 싶은 곳에서'라고 공표하고, 규율위의 자율,

스타보다 팀워크, 진지함과 위트, 열심만큼 성과라는 4대 핵심가치를 정하면서 직원들의 젊은 감성을 극대화하였다. 홈페이지에 직급 없이 이름과 사진만이 나열된 직원소개를 통해 조직도라는 개념이 없는 수평적인 조직구조라는 것을 다시 한 번 확인할 수 있다 (Fig. 6).

4.1.3 (주)우아한형제들 사업현황

2011년 법인으로 전환하며 사업을 확장한 (주)우아한형제들은 특유의 B급 정서가 담긴 디자인을 바탕으로 한 신선한 마케팅을 인정받으면서 여러 투자사로부터 자금을 유치하였는데, 이를 통해 배달산업의 열악한 환경을 개선하고, IT 기술을 활용한 혁신에 나서면서 매년 눈부신 성장세를 이루게 되었다. 2015년에는 중개 수수료 0원을 시행하였는데, 이는 매출의 1/3정도를 포기해야하는 어려운 결정이었지만 업주의 부담감을 줄이겠다는 신념과 단기 수익보다는 이용자 확대와 고객 창출에 집중하는 것이 중요하다는 판단으로 밀어붙였고, 이와 같은 수수료의 포기는 시장의 신뢰로 이어지면서 주문량과 가맹업소 수가 급증하였고, 매출액과 영업이익 또한 크게 증가되어 영업이익은 흑자로 전환되었고 이는 공시자료를 통해 확인할 수 있다(Fig. 7).

이후 (주)우아한형제들은 프리미엄 외식배달서비스 배민라이더스와 소모성 자재구매관리사업(MRO) 배민상회, 즉석식품 배달을 테스트하고 있는 배민마켓 등의 신규사업을 선보이면서 끊임없이 사업을 확장하였다. 이러한 사업 확장은 실적 역시 빠르게 개선시켰는데, 2017년에는 매출액 1,625억원과 영업이익 216억원을 기록하며 전년과 대비하여 91.6%, 800%가 각각 증가되었



Fig. 6 Vision for Woowa Brothers

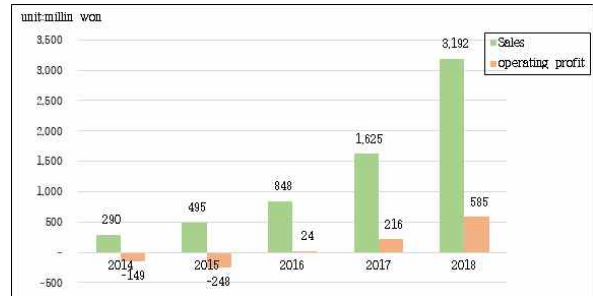


Fig. 7 Financial Performance for Woowa Brothers

다. 배달의 민족 등 주요 사업의 서비스 지역범위 확대 등을 통해 2018년은 실적이 가장 큰 폭으로 성장했는데 3,192억원의 매출액은 전년과 대비하여 96.4%가 증가하였고, 영업이익은 585억원을 기록하며 전년대비 170%가 증가하면서 국내 배달시장에서 지배적 플랫폼 역할을 확고하였고, 국내 몇 안 되는 유니콘기업에 속하게 되었다. 이러한 상승세에도 (주)우아한형제들의 개선과제로 대두되었던 것이 영업이익률이었는데 이 또한 꾸준히 개선되고 있다.

4.2 (주)우아한형제들의 성공요인

4.2.1 ERIS모델을 바탕으로 한 성공요인 분석

(주)우아한형제들의 성공요인을 ERIS모델 항목으로 정리하면 다음과 같다.

1) 창업자 요인 (Entrepreneur)

이모션, 네오위즈 등 IT, 광고 분야에서 디자이너로 근무했던 창업자는 2008년 직장생활을 정리하고 창업에 뛰어들었고, 디자인 가구 제작과 UX 컨설팅이라는 두 가지 창업 아이템에서 경험한 실패는 현재 운영하고 있는 (주)우아한형제들이라는 기업의 성공에 모태가 되었다. 스마트폰 보급 활성화 시기의 창업은 자연스럽게 스마트폰 어플리케이션을 주목하게 되었고, 배달앱의 개발로 이어졌는데, 이 배달앱이 출시된 시점은 배달통, 배달114 등의 경쟁자가 업계에서 이미 자리를 잡고 있는 상황이었다.

이러한 상황에서 경쟁자와 차별화될 수 있었

던 비결은 창업자 본인의 디자인능력이었다. 디자이너의 경험과 강점을 살려 캐치프레이즈, 글씨체, 캐릭터 등의 디자인 컨셉을 개발하여 젊은 층이 공감할 수 있는 브랜드를 창출할 수 있었는데, 이는 배달음식의 주요 이용자가 20~30대 사회초년생이라는 점을 이미 간파하였기 때문이었다. 이렇듯 타겟팅한 주요 이용자들이 공감할 수 있는 블랜딩으로 (주)우아한형제들은 기존에 배달앱을 출시한 경쟁자들과 차별화를 이룰 수 있었다.

2) 자원 요인 (Resource)

(주)우아한형제들의 초기 창업아이템은 배달앱이 아니었다. 창업초기 스마트폰용 전화번호부 앱을 만들고자 길거리를 다니며 5만개의 전단지들을 모으기 시작했지만, 수익성과 확장성, DB 구축의 어려움 등의 한계를 느끼면서 다른 분야를 모색하던 중 발견한 것이 배달앱이었다.

배달의 민족 배달앱은 창업초기 길거리를 직접 발로 뛰면서 축적한 배달매장 데이터베이스가 자원 구축의 원동력이 되었고, 여기에 창업자 특유의 B급 정서가 담긴 디자인이 더해지면서 큰 시너지를 발휘할 수 있었다. 디자이너 창업자는 무료 서체를 만들어 배포하였는데, 이 또한 젊은 층의 큰 호응을 이끌어낼 수 있었다. 현재까지 한나체, 주아체, 도현체, 연성체, 기랑해랑체, 한나체 Air, 한나체 Pro라는 7개의 서체가 개발되었고, 홈페이지에서 이용자 누구나 무료 다운로드가 가능하다. 또한, 배민신춘문예와 치몰리에(치킨 전문가) 자격시험을 기획, 진행하는 등의 독특한 행사는 단순히 1회성의 행사가 아닌 (주)우아한형제들의 차별화된 문화자원으로서의 역할을 수행하고 있고, 꾸준히 이어지고 있다.

3) 산업 환경 요인 (Industry environment)

창업자요인과 자원요인을 바탕으로 한 독특한 블랜딩은 마케팅 활성화차원에서 크게 빛을 발했고, 이를 통해 대중들에게 배달의 민족이라는 이름을 빠르게 각인시키면서 국내·외에서 가치를 인정받게 된다. 창업초기 국내 초기기업 투자 전문 벤처캐피탈 본엔젤스벤처 파트너스로부터 3억원의 투자유치를 시작으로 2012년 2월 실리콘밸

리의 알토스벤처스, 스톤브릿지캐피탈, IMM 3사로부터 20억원의 투자를 유치하면서 해외 펀딩에 성공하게 되었고(Lee et al., 2017), 이후 알토스벤처스, 스톤브릿지캐피탈, IMM 3사로부터 또 다시 투자를 받게 되는데, 2014년에는 120억원의 투자로 이전투자 대비 6배로 증액되었다. 이는 (주)우아한형제들의 성공을 더욱 확신하였기에 가능했을 것이다. 같은 해 11월에는 골드만삭스 컨소시엄에서 400억원의 투자를 받았고, 2016년에는 아시아 최대 규모 투자사 힐하우스 캐피탈기업이 주도한 컨소시엄에서 540억원을, 2017년에는 네이버로부터 350억원의 투자금을 유치하면서 사업 영역을 더욱 넓혀가게 된다.

이러한 투자금을 바탕으로 (주)우아한형제들은 플랫폼을 확장하면서 국내 산업분야에 커다란 영향력을 미치게 되는데, 특유의 아이디어를 장착한 대규모 마케팅으로 올해의 광고상, 대학생들이 뽑은 좋은 광고 대상 등을 수상하였고, 대규모 마케팅은 사업의 확장으로 이어져 청년기업인상 대통령표창, 남녀고용평등 우수기업 대통령 표창 등을 수상하게 되었다. 이와 더불어 음식점 전화번호 모음집을 전자책으로 제작하여 후원하고, 소상공인을 대상으로 한 우리가게 CF 무료 제작서비스와 사단법인 어르신들의 안부를 묻는 우유배달 설립 등을 통해 사회공헌에도 앞장서고 있다.

4) 전략 요인 (Strategy)

(주)우아한형제들의 창업초기에 성공을 예상하는 이는 많지 않았다. 창업 아이템인 배달앱이 O2O(Online to Offline, 온라인과 오프라인을 유기적으로 연결해 소비자에게 더욱 편리하고 가치 있는 서비스를 제공하는 온오프라인 연계 비즈니스의 총칭) 기반 서비스였고, 이용자수는 많지만 수익성은 낮은 O2O 사업모델을 기반으로 한 스타트업들이 고전을 면치 못했으므로 (주)우아한형제들 또한 실수익을 창출하기 힘들 것이라는 평가를 받았던 것이다.

또한, 수익을 위한 주문중개수수료 수취 사업 모델은 강력한 시장의 반발로 2015년에는 중개수수료를 받지 않는 것으로 수정하게 되는데, 중개수수료 수취가 관련 사업의 핵심모델이라는 주장

을 정면으로 반박하는 이와 같은 결단으로 주위에서는 (주)우아한형제들의 성공 가능성이 더욱 낮아질 것이라고 확신했다. 그러나 업주의 부담감을 줄이겠다는 신념과 단기 수익보다는 이용자의 확대, 새로운 고객 창출에 집중하겠다는 창업자의 전략은 주문 편의성 도모로 이어졌고, 이를 통해 시장 전반의 확대를 가져오게 되면서 주위의 예상을 뛰어넘는 커다란 성공을 하게 된다.

이후에는 배민라이더스, 배민찬, 배민키친, 배민세프 등의 다른 사업모델 발굴하는 등의 플랫폼 다각화 전략을 실천하면서 명실상부한 외식사업의 강자로 등극했으며, 자율주행 배달로봇 딜리(딜리셔스와 딜리버리에서 인용)의 시제품 개발을 완료하면서 배달을 넘어 음식, 그리고 이와 관련된 테크분야 전반으로 (주)우아한형제들의 영향력은 계속하여 커지고 있다.

4.2.2 성장단계별 성공요인 분석

1) 창업단계

스마트폰의 보급이 활성화되면서 스마트폰 어플리케이션에 주목한 창업자는 배달앱을 개발했지만, 기존의 경쟁자가 이미 자리 잡고 있었던 환경을 감안하여 배달음식의 주요 이용자가 20~30대 사회초년생이라는 점을 도출, 그들이 공감할 수 있는 블랜딩으로 기존 배달앱 서비스와는 차별화를 두었다.

창업자 본인이 디자이너라는 부분을 활용하면서 특유의 B급 정서가 담긴 디자인 개발하였고, 이를 반영한 블랜딩은 대중들에게 배달의 민족이라는 배달앱 브랜드를 빠르게 각인시키면서 국내 초기기업 투자 전문 벤처캐피털로부터 3억원의 투자금을 유치하게 된다.

2) 상업화 단계

O2O기반 스타트업은 중개수수료의 수취로 수익을 내는 구조이며, 가맹점이 부담하는 수수료는 중개수수료와 외부결제 수수료로 구성된다. 2015년 O2O기반 스타트업의 수익 원천인 중개수수료를 받지 않겠다고 선언하고, 통상적인 사업모델을 탈피한 새로운 사업모델을 제시하면서 배달의 민족은 시장의 신뢰를 얻고, 주문량과

가맹업소 수가 증가하게 되면서 매출액과 수익 또한 상승되었다.

창업자는 본인의 디자이너 경험과 강점을 살려 캐치프레이즈, 글씨체, 캐릭터 등의 디자인 컨셉을 개발하여 젊은 층을 더욱 공략했고, 이는 커다란 공감을 얻으면서 홍보 전략을 강화할 수 있었다. 무료 서체를 만들고, 홈페이지에서 누구나 쉽게 다운로드 받을 수 있게 한 것도 화제성의 유발로 이어지면서 (주)우아한형제들이라는 기업에 대한 대중의 호기심을 증폭시켰다.

새로운 사업모델의 개발과 기발하고 공격적인 마케팅 전략 등은 (주)우아한형제들의 기업가치 인정으로 이어졌고, 알토스벤처스, 스톤브릿지캐피탈, IMM 3사 등과 같은 국내·외 투자사로부터 대규모의 투자금을 유치할 수 있었다.

3) 성장단계

특유의 B급 정서를 담은 기발한 마케팅 전략 등을 계속 이어나가면서 개선과제로 대두되었던 영업이익률은 플러스로 전환시켰다. 배민라이더스, 배민찬, 배민키친, 배민세프 등의 플랫폼 다각화 전략은 외식사업의 강자로 등극하게 되었으며, 자율주행 배달로봇 딜리(딜리셔스와 딜리버리에서 인용)의 시제품 개발로 배달을 넘어 음식, 여기에 이와 관련된 테크분야까지 진입하였음을 알렸고, 현재도 꾸준히 진화하고 있다.

(주)우아한형제들의 성장은 창업초기 서비스 이용자의 정확한 타겟팅과 이용자가 공감하는 블랜딩, 그리고 이용자의 공감을 바탕으로 한 공격적인 마케팅은 대규모의 투자유치로 이어졌고, 빠른 속도로 성장할 수 있었던 성공의 요인이 되었다.

5. 결 론

5.1 연구의 결론

새로운 아이디어를 바탕으로 혁신적인 기술을 접목하여 새로운 제품이나 서비스로 비즈니스 기회를 모색하는 신생 기업인 스타트업은 글로벌 저성장 국면의 지속이라는 위기를 극복하기

위한 새로운 고용창출과 경제성장의 핵심동력으로서의 중요성이 더욱 강조되면서 선진국에서는 이미 혁신적인 스타트업을 발굴하고 육성하는데 각종 지원을 아끼지 않고 있다.

우리나라는 이명박 정부 시절부터 경제성장과 일자리 창출을 위해서 「중소·벤처기업 기술혁신 지원 정책」 등을 통하여 창업을 지원하였으며, 박근혜 정부 또한 「일자리 중심의 창조경제」를 제 1시책으로 선정하고, 벤처 및 중소기업의 활성화를 위해 노력하였다 (Lee et al., 2017).

현재 집권중인 문재인 정부도 「혁신창업 생태계 조성방안」을 발표하고 혁신창업 국가를 실현하기 위해 여러 가지 지원정책을 시행하고 있는데, 이와 같은 정부의 지원은 행정절차의 간소화로 이어져, 2016년에는 창업절차 2가지, 창업까지의 소요기간은 4일로 이전에 비해 현저하게 낮아졌고, 이를 통해 국내 스타트업이 속해있는 벤처기업 창업기업 수는 2011년과 비교하여 2018년엔 약 41%가 증가하였다.

그러나 조직형태별 생존율 조사 자료를 살펴보면 국내 스타트업이 대부분 속해있는 개인의 운영 지속기간은 법인과 비교하였을 때 현저히 낮았고, 대기업·중소기업·벤처기업 간 경영성과 비교에서도 매출액 증가율, 매출액영업이익률과 매출액수익률은 대기업이나 중소기업에 비해 비슷하거나 낮고, 이마저도 하락하는 추세이다.

이처럼 실패하는 스타트업이 대부분인 상황에서 많은 창업자들이 고용창출과 경제성장의 핵심동력의 주인공이 되어 지속적인 글로벌 저성장 국면이라는 위기를 극복하는데 기여할 수 있도록 스타트업의 성공요인에 관한 연구는 꾸준히 이어지고 있는 실정이다.

국내 스타트업의 형태는 라이프 스타일형, 중소기업형, M&A형, 대기업형, 확장형과 사회적형이며, 이중 국내·외의 많은 스타트업의 선망의 대상이 되는 형태는 창업초기 규모는 작지만 크게 성장하는 확장형 스타트업이며 본격적인 성공요인 도출을 위해 본 연구에서는 스타트업의 성공을 위한 요소를 ERIS모델에서 사용한 창업자, 자원, 산업 환경, 전략의 네 가지로 분류하고, 성장단계별 성공요인 도출을 위한 기업의 성장단계는 창업단계, 상업화단계, 성장단계

의 3단계로 구분하여 유니콘기업으로 발돋움한 국내 스타트업 기업의 성공사례를 소개하고 성공요인을 도출하였다.

ERIS모델을 바탕으로 한 (주)우아한형제들의 성공요인을 정리하면, 창업자요인은 스마트폰 보급 대중화시기에 배달앱을 개발한 창업자는 디자이너라는 본인의 강점을 살린 캐치프레이즈, 글씨체, 캐릭터 등 배달음식의 주요 이용자인 젊은 층이 공감할 수 있는 브랜드를 창출한 점을, 자원요인은 창업초기 발로 뛰면서 만든 배달매장 데이터베이스에 창업자 특유의 유머를 살린 B급 정서가 담긴 디자인이 더해져 창업자만의 고유한 자원을 창출하였고, 무료 서체를 만들어 배포하고, 치플리에(치킨 전문가) 대회를 기획하는 등의 재미있고 독특한 문화 또한 기업의 고유한 자원으로 유지한다는 점이였다.

산업환경 요인은 독특한 블랜딩을 통한 마케팅이 대중들에게 호응을 얻으며 그 가치를 인정받아 2017년까지 국내·외 투자사들로부터 큰 규모의 투자금을 유치할 수 있었다는 점과 마지막 전략요인은 경쟁사들과 다르게 중개수수료 0%를 시행하면서 점주들과의 상생을 위해 노력하면서 배민라이더스, 배민찬, 배민키친, 배민셰프 등의 사업 확장으로 플랫폼 다각화를 진행하고, 자율주행 배달로봇 딜리의 시제품 개발을 완료하여 테크기업으로의 성장까지 발돋움하고 있다는 점을 도출할 수 있었다.

성장단계별 성공요인을 살펴보면 창업단계에서는 기존의 경쟁자가 이미 자리 잡고 있었던 환경에서 배달음식의 주요 이용자가 공감할 수 있는 블랜딩으로 기존 배달앱 서비스와는 차별화를 두었고, 창업자 본인이 디자이너라는 강점을 살린 특유의 B급 정서 디자인과 마케팅은 대중들에게 빠르게 브랜드를 각인시켰으며 이를 통해 초기기업 전문 투자사로부터 3억원의 투자금을 유치할 수 있었던 점이였다. 상업화 단계에서는 O2O기반 스타트업의 수익 원천인 중개수수료를 받지 않으면서 통상적인 사업모델을 탈피한 새로운 사업모델을 제시하여 시장의 신뢰를 얻으면서 매출액과 수익 또한 상승시켰고, 캐치프레이즈, 글씨체, 캐릭터 등의 독특한 디자인 컨셉 개발은 젊은 층의 공감을 얻으면서 흥

보 전략 또한 강화할 수 있었는데 새로운 사업 모델의 개발과 기발하고 공격적인 마케팅 전략 등은 국내·외 투자사로부터 대규모의 투자금을 추가로 유치할 수 있었다는 점이였다.

성장단계에서는 특유의 B급 정서를 담은 기발한 마케팅 전략 등을 계속 유지하면서 배민라이더스, 배민찬, 배민키친, 배민셰프 등의 플랫폼 다각화 전략을 펼쳐 외식사업의 강자로 등극하였고, 자율주행 배달로봇의 시제품 개발분야까지 진출하는 등의 성장세를 이어나가고 있다는 점이였다.

5.2 연구의 한계 및 향후 연구의 방향

본 연구는 스타트업의 성공요인 선행연구를 바탕으로 (주)우아한형제들이라는 성공한 국내 스타트업의 성공요인을 도출하고자 하였다. 하지만 선행연구에서 제시된 다양한 업종의 분석결과를 기반으로 스타트업을 분석하다보니 분야별로 스타트업의 성공요인이 차이가 있을 수 있다는 약점이 있다. 또한 일반기업의 선행연구를 통한 스타트업의 성공요인의 도출은 빠르게 변화하고 있는 국내·외의 상황을 충분히 반영하지 못할 수도 있다는 점 또한 아쉬움으로 남았다.

따라서 이후의 연구는 다양한 분야의 스타트업 대표들의 의견을 조사하여 반영할 수 있는 설문작업을 추가적으로 병행하고, 성공한 국내·외 스타트업들의 핵심 성공요인은 물론 그러한 핵심요인이 투입되기 전·후의 변화를 정성적이나 정량적으로 분석할 것을 제안한다.

References

Almus, M., and Nerlinger, E. A. (1999). Growth of New Technology-based Firms: Which Factors Matter?, *Small Business Economics*, 13(2), 141-54.

Baum, J. R., Locke, E., and K. G. Smith. (2001). A Multidimensional Model of Venture Growth, *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.

Becchetti, L., and Trovato, G. (2002). The Determinants of Growth for Small and Medium

Sized Firms, The Role of the Availability of External Finance, *Small Business Economics*, 19(4), 291-306.

Chang, S. D. (2003). A Comparative Study of Succeeded and Failed Venture Firms, *The Journal of Small Business Innovation*, 6(2), 101-125.

Chang, S. D., and Lee, J. W. (2003). Entrepreneur, Environment, Strategy, Structure, and Performance Changes of High-Tech Ventures, *Journal of the Korean Operations Research and Management Science Society*, 28(2), 35-60.

Chirjevskis, A., and Dvortsova, A. (2012). Assessment of Qualitative Success Factors of Innovative E-business Startups, *Social Science Letters*, 2(2), 51-56.

Chrisman, J. J., Bauerschmidt, A., and Hofer, C. W. (1998). The Determinants of New Venture Performance: An Extended Model, *Entrepreneurship: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1177/104225879802300101>

Dimov, D., Sheperd, D. A., and Sutcliffe, K. M. (2007). Requisite Expertise, Firm Reputation and Status in Venture Capital Investment Allocation Decisions, *Journal of Business Venturing*, 22, 481-502.

Eric, R. (2012). Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups, *Technology Innovation Management Review*, 23-26.

Gartner, W. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation, *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.

Gartner, W., and Liao, J. (2012). The Effects of Perceptions of Risk, Environmental Uncertainty and Growth Aspirations on New Venture Creation Success, *Small Business Economics*, 39, 703-712.

GEM, (2018), Global Entrepreneurship Monitor Report.

Gompers, P., and Lerner, J. (2001). The Venture Capital Revolution, *Journal of Economic*

- Perspectives*, 15(2), 145-168.
- Han, J. (2015), *Venture and Management Strategy*, Hongmoonsa, Seoul, Korea.
- Jeon, H. (2016), *World Start-Up Status*, Hyundai Research Institute, White Paper.
- Jin, C., Kwon, Y., Cui, J., Lee, S., and Kim, S. (2012). A Study of ERP Construction Strategies by System Factors: Based on Case Studies of Korea and China Firms, *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 17(3), 69-81.
- Jo, G. (2017), *Current Status and Development Plan of Domestic Startups based on the 4th Industrial Revolution Leading Technology*, KISTEP, White Paper.
- Kang, S. Ho., and Lee, H. K. (2019). The Effects of Small-medium Suppliers' adaptive Learning on New Product Creativity and Performance. *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 24(5), 41-52.
- 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, 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, Y. B., and 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.
- Kim, B. (2018). Innovative Strategy for American Unicorn Venture, *Technology & Innovation*, (04), 32-36.
- Kim, S., Lee, H. Woo, J., and Yoo, J. (2016). *The Study of World Bank's Doing Business Improvement Strategy*, Report from Attorney at Law Yulchon.
- Koh, I. K. (2018). An Empirical Study on the Success Factors of Korean Venture Firms: The Suggestion of the Integrated Model Utilizing Secondary Data, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 13(2), 1-13.
- Ko, B. S., Yong, S. J., and Lee, S. C. (2003). An Empirical Study on the Determinants of New Venture Performance, *The Journal of Small Business Innovation*, 6(2), 3-33.
- Koh, I. K. (2009). Should Unlisted Small and Medium Sized Company Benchmark Listed One? Comparative Study on the Strategic Tendencies, *Korean Corporation Management Review*, 16(4), 183-203.
- Koh, I. K., and Kim, H. (2007). An Empirical Study on The Choice of Strategy as Premise for Superior Outcomes; Multi-Aspects Analysis of Firm's Performance and Industry, *Journal of Business Education*, 17, 243-266.
- Korea Startup Index (2018). *Born2global and Ministry of Science and ICT*.
- Lee, S. C., Bae, S. M., and Ko, B. S. (2008a). An Empirical Study on Comparative Analysis of Determinants of Management Performance for Domestic Ventures, *Journal of Society for e-Business Studies*, 13(4), 145-159.
- Lee, B. H., Kim, Y. K., and Park, S. M. (2008b). Business Scope, Technological Capability and Performance, *Journal of Technology Innovation*, 16(1), 23-46.
- Lee, H. H., Yun, H., and Gong, C. H. (2017). A Study on the Factors that Determine the Initial Success of Start-Up, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 12(1), 1-13.
- Lee, J. W., and Jang, S. D. (2001). Success Factors of High-Tech Ventures Across Stages of Growth, *Korean Academy of Management*, 9(2), 59-92.
- Lee, S. H., and 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, S. J., and Nam, J. M. (2018). Analysis of Start-up Success Factors by AER Case, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 13(2), 39-50.
- Lee, Y. C., and 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.
- Ministry of SMEs and Startups, (2017), *Innovative Startup Ecosystem Creation Plan*, White paper.
- Noh, Y. H., and 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.
- Oakey, R. (2003). Technical Entrepreneurship in High Technology Small Firms: Some Observations on the Implications for Management, *Technovation*, 23, 679-688.
- Park, J. M., Na, S. G., and Chung, H. I. (2004). A Study on Effects of the Venture Business Characters on the Success and Performance, *Industry Economy Research*, 17(5), 2069-2089.
- Pitchbook-NVCA, (2018), *Capital Investment into US VC Reaches New All-time High*, White Paper.
- Pugliese, R., Bortoluzzi, G., and Zupic, I. (2016). Putting Process on Track: Empirical Research on Start-ups' Growth Drivers, *Management Decision*, 54(7), 1633-1648.
- Reynolds, P., and Miller, B. (1992). New Firm Gestation: Conception, Birth, and Implications for Research, *Journal of Business Venturing*, 7, 405-417.
- Roure, J. B., and Keeley, R. H. (1990). Predictor of Success in New Technology Based Ventures, *Journal of Business Venturing*, 5, 201-220.
- Sandberg, W. R., and Hofer, C. W. (1987). Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure, and the Entrepreneur, *Journal of Business Venturing*, 2(1), 5-28.
- Santisteban, J., and Mauricio, D. (2017). Systematic Literature Review Critical Success Factors of Information Technology Startups, *Academy of Entrepreneurship Journal*, 23(2), 1-23.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill Book Company Inc., New York.
- Song, M., Podoyntsyna, K., Van der Bij, H., and Halman, J. (2008). Success Factors in New Ventures: A Meta-analysis, *Journal of Product Innovation Management*, 25, 7-27.
- Spyros, J. V., and Nickolaos, G. T. (2012). Factors Influencing Entrepreneurial Process and Firm Startups: Evidence from Central Greece, *Journal Knowledge Economics*, 3, 250-264.
- Statistics Korea, (2019), *Company Statistics*, White Paper.
- Stuart, R., and Abetti, P. A. (1987). Start-up Ventures: Towards the Prediction of Initial Success, *Journal of Business Venturing*, 2, 215-230.
- Suh, J. H., and Shin, Y. B. (2002). Derivation and Comparison of Establisher's Success Factors between Successful and Failed Venture Companies, *Productivity Review*, 16(1), 57-72.
- Wikipedia (2019). *Definition of Start-up*, https://simple.wikipedia.org/wiki/Startup_company (Accessed on Feb. 4th, 2020)
- Yi, J., and Jang, H. (2006). A Framework for Success of Industrial Clusters: The Fusion of Online and Offline Businesses, *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 11(3), 96-107.
- Yoon, B. S., Kim, K. H., and Jang, J. I. (2010). A Study on the Success Factors for Benefit Sharing System Between Large and Small to Medium Enterprises, *Asia Pacific Journal of*

Small Business, 32(2), 83-113.

Yoon, B. H., and Park, J. B. (2007). A Study on the Relationship Between the Performance of Venture Business and CEO's Characteristics, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 2(3), 145-168.

Zoltan, J. (2008). The Startup Process, *Estudios de Economía*, 35(2) 121-132.



황 세 희 (SeHee Hwang)

- 정회원
- 한국방송통신대학교 경영학사
- 인천대학교경영학과 MBA
- (재)인천창조경제혁신센터 근무



김 경 미 (Kyungmi Kim)

- 정회원
- 고려대학교 경제학과 경제학사
- Purdue대학교 관광경영학과 관광경영학석사
- Virginia Tech대학교 관광경영학과 관광경영학박사
- 인천대학교 경영대학 경영학과 부교수
- 관심분야 : 관광정보, 관광소비자행동, 관광마케팅, 관광지 주민의 삶의질



박 현 준 (Hyunjun Park)

- 정회원
- Univ. of California at Irvine 경영학과 경영학사
- 서울대학교경영학과 경영석사
- 서울대학교경영학과 경영박사
- 인천대학교 경영대학 경영학과 조교수
- 관심분야 : 지배구조, Family Business, 전략적혁신