

여성 창업가의 성공과 혁신활동에 대한 사례 연구 : 스타트업을 중심으로

홍정임 (과학기술정책연구원, 책임연구원)*

김선우 (과학기술정책연구원, 연구위원)**

국문 요약

여성의 사회 및 경제 활동 참여가 국가 발전에 중요한 요소로 인식되고 있다. 창업 대중화, 디지털 전환, 위코노미 트렌드는 여성이 창업에 도전할 수 있는 기회의 장벽을 낮추었으며 여성기업이 보다 빠르게 성장할 수 있는 환경을 제공하고 있다. 본 연구는 최근에 변화하고 있는 기업의 경영 환경, 여성 창업의 성공 영향요인, 혁신활동을 연계하여 여성 창업가의 성공 의미와 과정, 혁신전략과 성과의 특징을 살펴보는 것이다. 이를 위해 여성 스타트업 중 투자가 큰 분야인 유통/서비스와 소비자 제품/서비스 분야의 4개 기업을 대상으로 사례를 분석하였다. 그 결과, 여성 창업가는 성공의 의미를 '개인의 삶과 일의 균형' 안에서 '고객과의 신뢰 관계 확립을 통해 기업의 가치'를 만들어 이를 지속하는 것으로 인식한다. 비즈니스 생태계 측면에서 여성 창업가는 '소비자-생산자-판매자의 상생에 기반을 둔 기업 활동'에 노력하며 성과 중심의 목표 달성보다는 '문제해결 접근 방식으로 과정에 집중'한다. 또한 섬세한 관찰력과 유연성, 실행력을 통해 '변화하는 트렌드에 적응'하고 있다. 혁신활동 측면에서 여성기업의 혁신전략은 '고객에 기반한 가치 창출'을 우선으로 하며 기술혁신보다 '고객 중심의 비즈니스 모델' 혁신에 집중하고 있다. 이를 통해 여성기업은 이윤창출의 양적 성장을 중요시 하는 일반기업과 차별화된 몇 가지의 특징을 보이며 '기업의 가치 창출과 지속 성장'을 얻는 것으로 나타났다.

여성이 창업하기 위한 도전과 기회의 장벽은 낮추어졌고 여성 스타트업이 성장할 수 있는 생태계는 마련되었다. 그러나 아직까지 여성 창업가가 적은 이유는 무엇이며 이러한 갭(gap)을 어디서 메꾸고 접근해야 하는지에 대한 답은 결국 현장의 면밀한 조사와 분석에 있다. 엑시트(Exit)한 여성 스타트업의 사례 축적을 통해 성장 단계별 마일스톤 제시와 여성의 육아와 보육을 고려한 정책대상 세분화도 이루어져야 한다. 본 연구의 결과가 후속연구의 기초자료가 되어 여성 창업가가 경제 주체로서 성장할 수 있는 연구 기반이 되기를 기대한다.

핵심주제어: 여성창업가, 스타트업, 성공, 혁신활동

1. 서론

여성의 사회 및 경제 활동 참여가 국가 발전에 중요한 요소로 인식되고 있으며 여성 창업은 전 세계적으로 크게 성장하고 있다(OECD, 2016; Cabrera & Mauricio, 2017).

우리나라는 1999년 「여성기업지원에 관한 법률」 제정과 「여성기업활동촉진계획」 수립을 통해 정부가 여성의 기업 활동과 창업 기반을 지원하고 있다. 최근 통계에 따르면 우리나라의 전체 기업 중 여성의 사업체 수는 39.3%(2017년 기준), 여성 창업 수는 47%(2018년 기준)로 매년 증가하고 있으며 타 국가에 비해 여성기업 비중은 높은 수준이다(중소벤처기업부(재)여성기업종합지원센터, 2019; 김보례, 2019). 또한 여성이 대표로 있는 기업의 신설 법인 수도 2018년 상반기 대비 2019년 기준으로 19.3%p가 증가하였다(중소벤처기업부, 2019; 김미란, 2020). 그러나 우리나라의 여성기업 연구는 활

발하지 않으며 기업의 활동 및 특성에 초점을 두기보다 여성 창업가의 개인 특성, 성별 차별요인에 대한 연구가 다수를 이루고 있다. 반면 주요 선진국은 1990년대부터 많은 선행연구를 통해 여성이 기업 활동에 직면하게 되는 사회적 환경과 성향이 남성과 다르다는 것을 인정하고 다양한 연구를 통해 정책을 수립하고 있다.

세계화 및 디지털화에 따라 2000년대 중반부터 전 세계에 스타트업의 열풍이 시작되었다. 우리나라는 2010년부터 강력한 정부주도의 스타트업 지원 정책과 마이크로 VC, 엑셀러레이터의 등장으로 초기 스타트업의 투자지원을 적극 추진하고 있다(임정옥, 2015). 스타트업은 새로운 아이디어나 혁신형 기술을 기반으로 급격한 성장이 기대되는 사업모델을 가진 창업기업이며, 본격적으로 시장개척을 위해 막대한 자금이 필요한 죽음의 계곡(death valley) 단계에 위치한 기업들을 모두 아우르는 개념이다(플래텀.로켓펀치, 2020; 이민형, 2013).

* 주저자/교신저자, 과학기술정책연구원 책임연구원, jnhong@stepi.re.kr

** 공동저자, 과학기술정책연구원 연구위원, kimsu@stepi.re.kr

· 투고일: 2020-11-11 · 수정일: 2021-01-12 · 게재확정일: 2021-02-05

이러한 극심한 불확실성이 존재하는 스타트업에 여성 창업가의 성공 사례가 2010년 중반부터 나타나고 있다. 최근 3년 사이에 여성 스타트업에 대한 투자금액이 급격히 높아지고 있다. 벤처스퀘어는 매년 우리나라 스타트업 투자 현황 결과를 발표하였으며 2018년부터 여성 스타트업 중 투자 상위기업의 순위를 발표하고 있다. 2019년 투자를 유치한 여성기업은 52개이며 전년 대비(33개) 50%가 증가하였다. 투자액은 3,039억 7,000만 원을 조달하여 2018년 누적 투자금(1,418억 5,000만 원)은 2배를 넘겼다(벤처스퀘어, 2019). 2019년 전체 투자 건수 가운데 여성기업 투자는 10%, 금액 기준으로 7.7%를 차지하고 있다. 남성기업에 비해 낮은 수치이나 2018년 여성기업 투자 건수가 전체 8%, 금액기준 2%를 차지한 것을 감안하면 증가세가 크다는 것을 알 수 있다(벤처스퀘어, 2019).

이와 같이 여성 스타트업의 성장세가 높아지면서 스타트업 얼라이언스는 2020년부터 주요 여성 스타트업을 소개하는 Map 자료를 제공하고 있다. 2020년 10월 기준으로 여성 스타트업은 176개이며 이들은 대부분 벤처투자를 유치한 기업들이다. 2015년 10억 이상의 벤처투자를 유치한 스타트업 80여 개를 조사하였을 때 여성 스타트업은 5~6개에 불과(임정옥, 2020)하였으나 이후 성장세는 매우 빠르게 증가하고 있다. 이러한 유능한 여성들의 창업 활동이 많아지면서 여성기업의 위상 변화를 알 수 있다. 여성 창업가에게 도전과 기회의 장벽은 낮아지고 있으며 여성 스타트업이 활동할 수 있는 창업 생태계 환경이 마련되어 가고 있는 것이다.

여성기업 연구는 1990년 중반부터 시작되었으나 현황 분석 정도였으며(김영옥, 1998; 정희선, 1998), 2000년대부터 본격적으로 추진되었다. 하지만 여성 기업(창업)가의 개별 특성, 여성기업의 성과분석 등은 일반 기업가 역량을 여성 기업가의 역량으로 활용하는 한계가 있다(양인숙·강민정, 2013; 김미란, 2020). 2010년 이후 급격히 변화된 기업 환경을 반영하고 여성이 경제 주체로서의 여성 창업가에 대한 분석은 제한적이며 특히 여성 스타트업에 대한 기업 관점의 연구는 아직 추진되지 않고 있다.

본 연구의 목적은 급격히 변화하고 있는 기업의 경영 환경 및 혁신활동, 창업의 성공에 영향을 미치는 요인들을 연계하여 여성 창업가의 성공 의미와 과정, 혁신전략과 성과를 살펴보는 것이다. 이를 위해 여성 스타트업이 다수 포함되어 있는 유통/서비스와 소비자제품/서비스 분야에서 투자를 많이 받은 4개 기업(2019년 기준)을 대상으로 사례를 분석하였다. 여성 창업가의 성공 의미가 무엇이고 이들의 성공 영향요인과 혁신활동에 어떠한 영향을 미치고 있는지에 대한 본 연구는 여성이 창업하기 위한 도전과 기회의 장벽을 낮추고 지속 성장할 수 있는 여성기업의 정책 마련에 기초자료가 될 것이다.

II. 이론적 배경

2.1 기업의 환경 변화

2010년부터 본격화된 전 세계의 디지털화는 기업의 경쟁, 거래와 투자하는 방식을 전환시키고 있다. 4차 산업혁명 시대의 디지털 기술과 데이터는 변혁을 유발하여 접근성, 사용성, 혁신성, 포용성, 신뢰성, 시장개방성이 중요하게 시장을 변화시켰으며 기업은 이전과는 전혀 다른 방식의 혁신전략이 필요하게 되었다(OECD, 2019).

이와 같이 급변하는 시장과 고객이 변화하고 있는 기업의 환경은 여성 창업가에게 어떠한 영향을 주는가? Rogers(2016)는 디지털 전환기술로 영향을 받는 고객, 경쟁, 데이터, 혁신, 가치의 5개 전략영역을 제시하였다. 이 중 기업이 어떻게 고객을 이해하고 가치를 창출하는지에 대한 변화를 인지하는 것은 가장 중요한 사항이 되었다. 기업은 고객을 통한 가치의 경제를 추구해야 하며, 이를 위해 기업 경영에서 고객에 대한 이해와 공감, 신뢰에 기반한 네트워크가 중요하게 되었다. 가치, 공감, 신뢰, 관계를 중시하는 여성의 특성은 여성 창업가에게 고객과의 관계와 기업 환경에 유리하게 작용한다. Philip Kotler(2010)는 「마켓 3.0」에서 마케팅의 역사를 세 단계로 구분하였다(박기완, 2020). 시장의 진화 관점에서 기업의 목표, 동인, 시장을 바라보는 관점, 마케팅, 기업과 소비자의 상호작용 방식의 변화를 <표 1>과 같이 제시하였다. 현재 마켓(마케팅) 2.0과 3.0 사이에 있으며 여성이 가지고 있는 감성, 영감, 정서 등의 강점이 창업 역량으로 발휘될 수 있는 기업 환경 요인들이 나타나고 있다. 이는 경영과 혁신에서 고객 중심과 가치 창출로 이어진다.

<표 1> 마켓(마케팅)의 진화

구분	마켓(마케팅) 1.0	마켓(마케팅) 2.0	마켓(마케팅) 3.0
	상품 중심적	소비자 중심적	철학 중심적
목표	상품 판매	소비자 만족과 유지, 생애가치 극대화	오늘보다 좀 더 나은 내일의 세상 만들기
동인	산업혁명	ICT	뉴 웨이브 기술(디지털 모바일 소셜)
시장을 보는 관점	동일한 기능적 니즈를 가진 매스 구매자	지성과 감성을 지닌 스마트한 소비자	지성, 감성, 정신을 지닌 온전한 인간
핵심 마케팅 콘셉트	상품 개발 및 생산	차별화	가치를 통한 마음 울림
마케팅 가이드라인	상품 스펙	기업 및 상품 포지셔닝	기업의 미션, 비전, 핵심가치
가치 제안	기능적 가치	기능적, 정서적 가치	기능적, 정서적, 영감적 가치
기업과 소비자의 상호작용 방식	일(기업)대다(소비자)거래	일대일 관계	다대다 협력

자료 : Philip Kotler(2010); 박기완(2020)

Kielburger et al.(2020)은 ‘위코노미(WEconomy)’라는 단어로 새롭게 부상한 경제 시스템을 제시하였다. 위코노미의 두 동력은 ‘목적’과 ‘이익’이며 이 둘이 동시에 추구되어야 경제와 개인, 공동체가 번영할 수 있다. 즉 우리의 경제, 환경, 사회 복지가 서로 연결되어 있으므로 비즈니스에서 성공하려면 사회적 대의를 도모해야 한다는 개념이다(이영진, 2020). 그런데도 여전히 ‘목적’을 그저 지나가는 트렌드로 생각하고 사업적 과정과 사회적 현안을 동시에 해결할 기회를 놓치고 있는 기업들이 대부분이다. 기업이 진보적인 사회적 실천으로 모범을 보이면 소비자들의 기대치가 바뀌게 되며, 고객의 신뢰를 얻게 되어 오늘날 시장에서 신뢰와 평판을 갖춘 값진 상품을 만들 수 있다. 이런 과정은 제품만을 혁신하는 것이 아니라 비즈니스 모델 자체를 혁신해야 하며 고객과의 관계의 포용성과 신뢰성이 증시되는 기업 환경 변화는 여성에게 강점이 될 수 있다.

여성들이 소비 주체를 넘어 경제 주체로서 과거와는 전혀 다른 가치관과 행동양식으로 기업의 마케팅 패러다임을 바꾸어가고 있는 ‘쉬코노미(Sheconomy)’ 시대가 오고 있다(타파크로스, 2019). 또한 기업의 환경변화는 경제 패러다임과 조직문화의 변화를 가져오고 있다. 과거에 비용과 편익을 중요시하던 경제 패러다임에는 ‘규모’가 중시되었다. 하지만 지금처럼 고객 가치와 트렌드를 중시하는 경제 패러다임에서는 ‘속도’가 중요하다. 이전에는 ‘철저한 계획’을 통해 실패하지 않는 비즈니스 모델을 만드는 것이 중요했다면 이제는 순간순간 변화하는 트렌드에 맞추어 가설을 세우고 검증하며 그 경험을 배워가는 ‘학습 역량’이 중요해졌다. 즉 비용주도 비즈니스가 기회주도 비즈니스로 바뀌고 있다(김난도, 2020).

이러한 기업 환경 변화는 여성이 창업에 도전할 수 있는 기회를 가져다주며 전 세계적으로 여성 창업가의 성공 사례는 확대되고 있다. 세계중소기업학회는 2021년 중소기업 10대 트렌드 1위를 ‘여성 기업가의 진화’로 선정하였다(ICSB, 2020.12.). 여성들이 경제 주체로서 기존 기업이 가지고 있는 가치관과 비즈니스 방식이 변화되고 있음을 인지하는 것과 여성 창업가가 지속 가능한 변화 패턴을 만들 수 있도록 지원하는 것을 권장사항으로 제시하였다. 여성을 중심에 두지 않고서는 지속 가능한 성장을 논하는 것이 불가능하다는 인식이 커지고 있는 기업 환경과 여성의 특성들은 여성 창업에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

2.2 여성기업 성공의 의미와 영향요인

2.2.1 여성 창업가의 성공 의미

일반적으로 기업의 성공은 창업가의 목표나 동기에 따라 사업결과 지표인 재무와 경영 등의 객관적인 용어로 정의될 수 있다. 기업은 이윤창출이 주요 목표임으로 일반 창업가의 성공은 그 동안 양적 성과를 중심으로 연구되었다. 이에 우리나라는 여성 창업가의 성공 의미를 양적 성장과 동일시하거나 경영성과를 중심으로 살펴보는 연구가 대다수이다(곽성호·신

용하, 2000; 문숙재·최자경, 2001; 강혜련, 2003; 조대우, 2004; 김승호, 2006; 이상석, 2006; 최탁열·이상석, 2007; 임채관·김향란, 2008; 박종복·양현복, 2014).

반면 해외에서는 기업 성공에 대해 여성 창업가의 경우 일반 창업가와 다른 의미로 받아들이고 있다는 연구가 1990년대 후반부터 나타나기 시작하였다. Buttner & Moore(1997)는 여성들은 이윤을 얻고 비즈니스에서 성장하는 것보다는 자기 만족을 느끼는데서 성공의 가치를 더 크게 두는 것으로 나타났다. 여성 창업가는 경영을 하고자하는 동기가 경제적 및 직무 상황보다는 독립과 자아실현이 우선시 된다고 하였다(박철우, 2016). 이후 여러 학자들은 여성기업의 성공을 나타내는 질적 지표의 포함을 제안하였으며(Zolin et al, 2013), 성장 플랫폼에 대한 상승이 여성 창업가의 성공이라고 정의하였다(Dalborg, 2012). Weber(2014)는 창업의 성공에 대한 인식이 동기(내재적, 외재적)와 목표에 따라 달라지는 구조를 가지고 있으며, 기업 성과지표에 관련하여 내재적 동기부여 평가(근로시간 유연성, 업무 헌신, 고객과의 충성도 관계 확립, 개인적 성공 인식 등)와 외재적 동기부여 평가(경제적 및 재정적 이윤)에서 증대한 성별 차이를 발견하였다. 여성 창업가의 경우 내재적 동기부여의 질적 지표가 기업 성공에서 더 중요한 것으로 나타났다.

<표 2> 창업의 성공측정 지표

구분	주요 지표
양적 지표 (외재적 동기부여)	기업 성장률, 투자 수익, 사업 폐쇄율, 자산반환, 사프 지수, 혁신 등
질적 지표 (내재적 동기부여)	독립성, 시간 유연성/자율성, 성장 플랫폼(생존, 안정, 직업창출, 인식 및 개인 개발), 사회적 기업가 적응(건강, 삶의 질), 긍정적 결과에 대한 인식(개인의 삶과 직업 만족도), 기업가의 주관적 재정적 성공(고객과의 충성도 관계 확립), 개인적 성공의 인식 등

자료 : Weber(2014); Cabrera & Mauricio(2017)

구체적으로 기업의 성공을 개인수준(내적요인)과 환경수준(외부요인)으로 구분하면 여성이 남성의 창업가와 어떠한 점의 차이가 있는지 살펴볼 수 있다. 먼저 개인수준(내적요인)을 살펴보면 Mitchelmore & Rowley(2013)은 ‘노동 및 개인 경험, 교육 수준, 성격 특성, 경영 역량, 기업가적 역량’으로 분류하였다. 여러 문헌에서 개인수준의 모든 요소가 이론적 경험적 관점에서 성별 차이 없이 모든 기업의 성공에 긍정적인 영향을 미친다는 것으로 보여주고 있다. 창업은 생계형(needs-based) 창업과 기회형(opportunity-based) 창업으로 구분되며 Clark(2013)은 110개 국가 분석을 통해 여성의 교육 수준, 법적 및 사회적 지위가 높은 국가일수록 여성의 기회형 창업이 높아진다는 상관관계를 밝혀내었다. Terjesen & Amorós(2010)은 국가 간 비교에서 여성의 노동력과 고등 교육 참여가 GDP 성장을 초래하는 고성장기업 사이에 상당한 긍정적 관계를 보여준다고 하였다. 경영과 기업가적 역량에서는 여성기업 활동의 특성 고려가 필요하나 그럼에도 불구하고

고 여성의 기업 활동은 과소평가되며 남성 중심의 기업 활동 및 성과 중심으로 성공의 측정 지표가 구성되어 있다(Cabrera & Mauricio, 2017).

그동안 기업의 성공은 이윤 목표가 우선시 되었으며, 일반 창업가의 성공은 외재적 동기부여의 매출 및 수익 등 양적 성장 측면에서 강조되었다. 그러나 여성 창업가의 성공은 내재적 동기부여의 고객 충성도 및 지속성 등 질적 성장이 더 중요시 되고 있다. 이러한 성공에 대한 차이는 여성기업 성장의 영향요인에도 영향을 줄 것이며 이와 관련된 선행연구를 살펴보고자 한다.

2.2.2 여성 기업의 성공 영향요인

Brush et al.(2009)은 여성 창업의 성공 영향요인을 비즈니스 생태계 측면에서 5M 프레임워크를 제안하였다. 5M은 환경, 시장, 경영, 자금, 모성상태로 구성되어 있다. 환경(macro/meso environment)은 기회 식별 및 학습에 영향을 미치는 거시경제 상황, 문화, 사회적 가치 및 태도, 기업 조건, 개인 상황 등에 관한 것이다. 시장(market)은 시장 접근 및 기회 식별 가능성, 경영(management)은 경영 관리, 자금(money)은 재정자원의 가용성과 접근이다. 마지막으로 모성상태(motherhood)는 여성 창업가의 사회적 맥락과 연계된 가정 및 가족 자원, 정서적 지원, 학습 가능성에 의존하는 학습 네트워크이다(Cabrera & Mauricio, 2017; 공혜원·김효진; 2018).

Baron & Henry(2011)는 창업의 과정은 동기부여(motivation)로 시작하여 기회식별(opportunity identification), 자원확보(resource acquisition), 성과창출(performance and ultimately success)로 넘어가는 과정이라고 하였다. DeTienne(2010)은 창업을 통한 최종 이익을 거두는 단계인 회수(exit) 과정이 추가로 포함되어야 한다고 하였다.

Cabrera & Mauricio(2017)는 여성 창업의 성공에 영향을 미치는 요인을 2010-2016년에 발표된 논문(108개)을 통해 분석하였다. 이전 선행연구는 여성 창업가의 이력, 행동, 성과에 관심이 많았으나 본 연구는 여성 창업가들이 성공의 의미와 연계하여 창업 과정 단계에서 여성 창업가에게 긍정적 영향을 미치는 것이 무엇인지에 대해 초점을 두고 있다. 외부요인의 환경수준을 거시적(macro), 중범위적(meso), 미시적(micro) 측면에서 제시하였다. 거시적(macro) 환경 수준은 ‘문화적 특징과 정부 정책결정’이며 여성기업의 생산성과 성장을 높이는 데 중요한 요소이다. 이것이 갖추어지지 않으면 여성 창업가들은 스타트업, 벤처기업보다 자영업 및 생계형 창업을 계속 선택할 것이다. 그동안 여성의 기업 활동을 과소평가하고 남성과 다르게 판단하는 결과를 초래하는 젠더 기반의 고정관념에 의해 영향을 받는 사회 문화적 규칙 및 규정, 가치 및 인식이 부정적 영향을 미쳐왔다. 중범위적(meso) 환경수준은 창업 과정의 초기단계에서 기회의 동기부여 환경을 조성하는 ‘경제적 분야, 제도, 자원 접근성’이며 특히 자원 접근에 대한 영향은 일반적으로 여성 창업가에게 부정적인 영향을 미쳐왔

다. 미시적(micro) 환경수준은 ‘가족 및 개인 관계 네트워크’이며 동기부여, 기회식별 및 자원획득 단계에서 성공을 결정하는 중요한 요소이다. 이것은 성별에 따른 고정관념이나 법적 지위 때문에 여성에 대한 장벽이 제거되는 문화적, 제도적 맥락에서 더욱 중요하다. 관계 네트워크는 여성이 벤처기업에 안착할 수 있는 기회를 식별하고 자원을 보다 쉽게 얻을 수 있도록 한다. 또한 벤처기업이 일반적으로 네트워크를 설정하는 고객, 공급업체 및 공동 투자자와 긴밀한 관계 유지는 여성기업의 중요한 자산이다.

2.3 기업의 혁신활동 변화

전 세계의 디지털화는 기업의 환경 변화뿐만 아니라 혁신활동의 변화를 가져오고 있다. 디지털화로 인한 급격한 변화의 불확실성은 기업 혁신활동의 근원인 연구개발(Research and Development, 이하 R&D) 패러다임의 대전환을 필요로 하고 있다. 스타트업의 경우 R&D보다 비즈니스 모델을 움직이는 새로움과 혁신이 중요하다고 할 수 있다. IBM(2011)은 2010년대 초부터 모바일, 인공지능, 사물인터넷 등 디지털 기술의 발전에 따라 기업 및 산업 전반의 변혁이 확산되었으며 이 단계를 비즈니스 모델의 디지털 전환이 본격화 되었다고 하였다. 이는 기존의 경계를 무너뜨리고 새로운 고객 독자층 발굴로 새로운 패러다임의 창출이 필요하다는 것이다(남대일 외, 2020).

테이셰이라(2019)는 8년의 연구를 통해 고객이 원하는 가치에 중점을 두고 소비사슬을 끊어내는 과정이 파괴적 혁신을 이끈다고 주장하였다. 전통적으로 기존 기업이 고객에게 제공하는 인접소비 활동 사이의 연결고리를 분리하는 것 또는 깨뜨리는 것을 ‘디커플링(decoupling)’으로 정의하였다. 구체적으로 현재 이루어지고 있는 시장 파괴의 원인은 기술이 아니라 달라진 고객이며 고객이 원하는 것은 가치로 기업들은 기술이 아닌 다른 종류의 혁신, 즉 비즈니스 모델의 변화의 필요성을 말한 것이다. 1995년 세계 경영인들을 혁신에 집중하게 만들었던 크리스텐슨 교수의 시장관점의 기술혁신과 지금의 혁신은 완전히 다르다고 말한다. 혁신이란 무엇인가? 기술, 제품, 공정 또는 업무방식을 새롭게 하는 것의 기술혁신보다 고객이 체감할 수 있는 비즈니스 모델이며, 이는 고객이 자신의 시간, 노력, 금전을 비롯한 전체 비용을 줄이기 위한 행동이라고 강조한다. 이러한 관점은 인터넷이 등장한 후 빠르게 변화하는 혁신의 모든 패턴이 명쾌하게 설명된다. 시장파괴는 신생 벤처기업도 신기술도 아닌 고객을 일으키는 것이며 소비자의 욕구 변화를 따라가는 기업이라고 말한다. 시장파괴의 주범은 기술이 아니며 진짜 파괴자는 소비자로서 기업들은 기술이 아닌 다른 종류의 혁신에 힘써야 한다. 기술적 혁신이 아니라 비즈니스 모델의 변신이 필요한 것이다. 비즈니스 모델은 기업이 어떻게 움직이는지 다시 말해 누구를 위해 어떻게 가치를 창출하는지, 누구로부터 어떻게 가치를 확보하는지

말해준다. 따라서 비즈니스 모델을 혁신하기 위해서는 먼저 고객에 대한 심층적 지식이 있어야 하며, 이는 고객 가치사슬에 대한 이해를 말한다(테이셰이라, 2019). 비즈니스 모델에서 ‘고객 주도형 혁신’이라는 물결은 본질적으로 새로운 흐름이다. 따라서 고객 주도형 혁신을 이루고 싶은 기업은 혁신전략 또한 새롭게 받아들여야 한다. 일반적으로 전통적인 전략적 프레임워크는 기업 중심적이다. 경쟁사와 비교하면서 자기 회사가 가장 잘 하는 것에 집중한다. 그러나 디지털 환경에서 혁신은 고객이 주도함으로 고객 중심적 대응의 혁신은 더욱 중요해지고 있다(테이셰이라, 2019). 즉 비즈니스 모델을 움직이는 핵심은 새로움과 혁신이며 그 중심에는 고객이 있다고 할 수 있다. 그리고 기업이 고객에게 제시하는 가치는 제품과 서비스에 담아서 전달되는 가격, 디자인, 품질, 구매와 소비 과정에서의 경험 등이 모두 합쳐진 것이다(IBM, 2011).

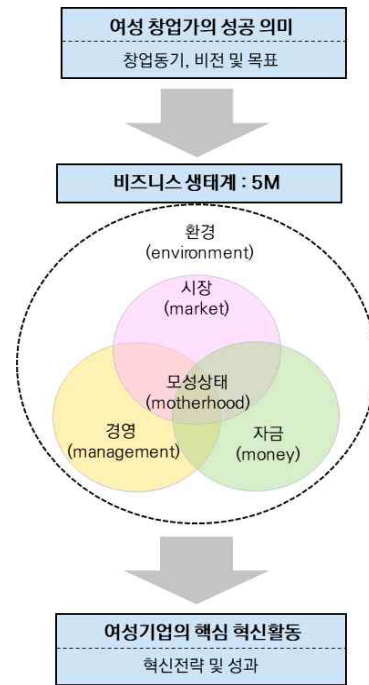
오늘날 많은 산업과 시장은 다른 방식으로 운영된다. 인터넷은 유통, 마케팅, 구매와 판매 활동을 위해 저렴하고 접근하기 쉬운 채널을 제공하면서 비즈니스를 시작하는데 필요한 비용을 낮추어준다. 그 결과 플랫폼 형태의 스타트업들이 매우 많아지고 있다. 더 이상 계획, 전략, 실행이라는 과정은 하향식, 위계적, 의도적, 예측 가능한 방식으로 진행되지 않는다. 오히려 지속적으로 반복적으로 계획하고 실행해야 한다(테이셰이라, 2019).

본 연구에서 다루고 있는 여성 스타트업은 일반 창업기업보다 혁신활동이 중요하며 고객 주도형 비즈니스 모델 혁신이 주를 이루고 있다. 스타트업의 성공에 대한 해답은 고객 중심의 비즈니스 모델에 있다. 여성 창업가들이 자신의 성공요인에 대해 비즈니스 측면에서 관찰적이며 섬세한 비즈니스 운영에 집중하고 있다는 연구결과가 있다(김미란, 2020). 이에 여성 스타트업이 고객을 어떻게 바라보면서 어떠한 혁신전략을 통해 비즈니스 모델을 구축하고, 끊임없이 진화하는 사업 고도화의 노력을 하는지 사례를 살펴보는 것은 의미가 있다.

III. 연구 방법

3.1 연구 모형

본 연구는 여성 창업가가 성공을 어떻게 정의하고 있으며 Brush et al.(2009)이 제시한 비즈니스 생태계의 5M 프레임워크를 활용하여 성공 영향요인이 무엇인지 분석한다. 다음으로 혁신활동 측면에서 여성기업이 어떠한 혁신전략을 가지고 성과를 이루고 있는지를 살펴보고자 <그림 1>과 같이 연구모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

이 모형을 통해 여성 창업가가 성공을 어떻게 정의하는지에 따라 비즈니스 생태계의 성공 영향요인은 무엇이며, 어떠한 혁신활동으로 나타나고 있는지를 분석하고자 한다. 이를 근거로 다음과 같이 연구질문을 설정하였다.

연구질문 1: 여성 창업가는 기업의 성공을 어떻게 표현하는가?

연구질문 2: 비즈니스 생태계 측면에서 여성기업의 성공 영향요인은 어떻게 나타나는가?

연구질문 3: 여성기업의 혁신활동은 어떻게 나타나는가?

3.2 분석 대상 및 방식

본 연구는 여성 스타트업 중 투자 상위 기업을 분석 대상으로 한다. 스타트업을 대상으로 한 것은 여성 창업가 중 최근 가장 큰 성장을 하고 있는 기업은 스타트업으로 이들을 분석하는 것이 변화하고 있는 기업 환경을 반영하여 분석을 할 수 있기 때문이다. 이 중 투자 상위 기업은 외부 투자자에게 창업가의 비전과 혁신활동을 통한 성장의 지속 가능성을 인정받은 우수한 기업으로 볼 수 있다. 아직까지 여성 창업은 유통 및 소비자제품 서비스에서 대다수 성장이 이루어지고 있어 두 업종에서 분석 대상을 선정하되 업종 특성으로 인한 편향되지 않도록 각각 2개 사례 기업을 선정하였다.

기업 선정을 위해 벤처스퀘어(2019)에서 제공하는 자료를 활용하였다. 벤처스퀘어는 업종을 11개로 분류하고 투자유치금액을 전체기업과 여성기업 비중으로 <표 3>과 같이 제시하였다.

여성기업의 투자유치금액 분포는 소비자제품/서비스가 46.2%로 거의 반 정도의 비중을 차지하고 있으며 주요 세부 분야는 여가, 교육, 푸드, 반려동물, 주거, 여성 등이 포함되어 있다. 다음으로 유통/서비스가 19.2%이며 모바일마켓 이커머스 및 물류분야 등이 포함되어 있다.

<표 3> 스타트업 업종분류별 투자유치금액 비중(2019년)

업종별	전체기업 비중	여성기업 비중
유통/서비스	28.6%	19.2%
소비자제품/서비스	17.1%	46.2%
콘텐츠/미디어	3.5%	11.5%
소프트웨어	9.2%	9.6%
제조	1.4%	3.9%
교통/차량	9.1%	3.9%
헬스케어/바이오	12.2%	1.9%
부동산/임대	8.2%	1.9%
금융	7.0%	1.9%
블록체인	2.4%	-
게임	1.3%	-
합계	100.0%	100.0%

자료 : 벤처스퀘어(2019)

여성기업의 투자유치금액 비중(2019년 기준)이 높고 혁신활동이 이루어지고 있는 유통/서비스 분야의 ‘A사’와 ‘B사’를, 소비자제품/서비스 분야의 ‘C사’와 ‘D사’를 선정하여 사례분석을 하였다.

<표 4> 여성기업 사례분석 대상

업종	분야	여성기업	대표	설립일	투자유치금액(2019년 기준)
유통/서비스	식품	A사	단독	2015.1.1.	1,350억 원
		B사	단독	2017.7.27.	40억 원
소비자제품/서비스	교육	C사	단독	2015.9.1.	120억 원
	여가	D사	공동	2016.1.11	300억 원

분석방식은 4개 기업의 인터뷰, 기사, 단행본, 기업정보 자료를 조사하여 연구 모형과 질문에 맞게 분석하였다. 분석내용의 객관성을 위해 투자 전문가와 스타트업 관계자의 심층 인터뷰를 통해 내용을 보완하는 과정으로 추진하였다.

IV. 사례 분석

유통/서비스 및 소비자제품/서비스 분야의 여성기업 사례별로 여성 창업가의 성공 의미를 창업동기, 비전과 목표를 통해 분석하였다. 다음으로 비즈니스 생태계 측면인 5M(환경, 시장, 자금, 경영, 모성상태)에서 성공 영향요인이 무엇인지, 마지막으로 혁신전략과 성과를 통해 혁신활동의 특징을 살펴보고 있다.

4.1 유통/서비스 분야

4.1.1 A사¹⁾

A사는 여성기업 중 가장 대중들에게 친숙하고 성공한 유통/서비스 분야의 스타트업이다. 물류망 기반이 갖추어져 있지 않으면 생존이 불가능했던 유통업에서 새벽배송 시장을 선도하고 있는 모바일 장보기 서비스 기업이다.

4.1.1.1 성공 의미

A사 대표는 어릴 때부터 좋은 먹거리(식재료와 음식)에 관심이 많았으며 이것을 잘 판매할 수 있는 무언가를 한다면 다른 모든 것을 하겠다는 마음으로 창업을 시작하였다. ‘누군가 싱싱하고 좋은 식재료를 집 문 앞까지 가져다주면 얼마나 좋을까?’라는 질문에 답을 찾는 과정에서 사업 아이디어를 찾았다. A사는 ‘어떻게 하면 고객에게 더 좋은 신선식을 제공할 수 있을까?’라는 질문으로 출발한 스타트업으로 ‘생산자와 소비자, 판매자 모두 행복해지는 유통과정을 만드는 것’을 비즈니스의 목표로 두었다. 이 목표는 단기적으로 이익을 추구하기보다는 장기적으로 생산자와 소비자 모두에게 옳은 일을 하겠다는 경영철학이 담겨있다. 또한 A사가 지켜야 할 가치는 내가 사고 싶은지, 많이 팔려야 마땅한지 등 단기적인 이익을 추구하기 보다는 장기적으로 모두가 사랑하는 프리미엄 마켓이 되는 것이며, 이를 위해 치열하게 고민하고 노력하고 있다.

4.1.1.2 성공 영향요인

A사 대표는 해외 유학과 출신으로 글로벌 컨설팅 회사 경력을 통해 30대에 창업을 하였다. 2015년 창업 당시 물류시장에 새벽배송의 빈틈을 찾았다. 고객들이 출근 전 신선한 제품을 받기를 원하며 생산자는 신선한 상태로 고객에게 배송을 원한다는 수요를 통해 단순한 상품배송이 아닌 고객, 상품 공급자 및 배달자 모두에게 상호 윈윈(win-win)하는 시장을 발견하였다. 유통업이지만 서비스업에 더 가까우며 고객중심 경영과 고객만족을 최우선으로 경영하고 있다. 이에 생산자와 소비자 모두에게 더 좋은 서비스를 제공하기 위해 매일 고객의 목소리(Voice of Customer, VOC)를 듣고 개선하고 있다. 이처럼 A사의 핵심 화두는 출발에서부터 고객이다. ‘어떻게 고객 가치를 지속적으로 창출할 수 있을까?’라는 문제로 시작해 위기관리까지 고객 가치를 최우선으로 두고 경영하고 있다.

A사는 여성 스타트업 중 가장 많은 투자를 유치한 기업이다. 2016년 시리즈(Series)B 170억 원, 2018년 시리즈C 670억 원, 2019년 시리즈D 1,350억 원, 2020년 시리즈E 2,000억 원을 유치하였다. 2020년 유치금액은 올해 국내 스타트업이 투자받은 금액 중 가장 큰 규모이다. 이로써 A사는 누적 투자유치금액이 4,200억 원이 되었다. A사는 아직 흑자전환이 되지 않았으며 어떻게 하면 흑자가 나는지 알고 있지만 지금은 투자를 할 때라고 생각하고 물류시스템 고도화, 고객 확대 마케팅, 인재 유치 등에 적극적인 투자를 하며 지속가능한 사업

1) 국토교통부(2020.6.9.), 김난도(2020), 김연지(2020.5.8.), 세상을 바꾸는 시간(2019.5.22.), 손요한(2020.5.8.) 참고하여 작성

형태를 공고화하겠다고 밝혔다. 투자자들은 A사의 지속적인 성장과 시장 선도 가능성을 보고 투자에 참여한 것이다. A사 대표는 결혼하였으나 자녀는 없으며 남편은 유사 유통분야 대표로서 가족으로서의 정서적·학습적 지원을 하고 있다. 2020년에는 남편이 자회사 대표로 A사에 합류하면서 가족의 영향력을 강화하였다.

4.1.1.3 혁신활동

A사는 새벽배송이라는 새로운 서비스를 창출하였으나 단지 새벽배송 하나로 성공한 것이 아닌 ‘새로운 배송시스템과 유통구조’의 비즈니스 모델을 가지고 있다. 물류 배송시스템 혁신과 브랜드 상품 혁신을 통해 장보기 시장의 양적·질적 성장을 선도하며 소비자들의 신뢰에 보답하는 서비스 제공에 최선을 다하고 있다. 가격 경쟁력에 초점을 두고 있는 유통기업들과는 차별적으로 상품 경쟁력을 통한 디테일의 혁신전략으로 시장을 장악하고 있다.

A사는 생산, 입고, 분류, 배송까지 유통 전 과정을 일정 온도로 유지하는 풀콜드체인(Full Cold Chain) 시스템을 국내 유일하게 구축하였다. 많은 온라인 쇼핑몰은 생산자와 소비자를 연결시키는 플랫폼에 머무르고 있지만 A사는 직접 상품을 매입하여 관리하고 상품 큐레이션 방식으로 상품을 선별하여 제공한다. 온라인 식품 큐레이션 플랫폼을 기반한 마케팅 방식으로 국내 장보기 문화의 개척자 및 선도기업으로 성장하고 있다. 고객은 물건이 아닌 가치를 사러오며, 고객의 한마디에 경영의 답이 숨어있다는 집념을 지니고 있다. 이에 A사 대표는 고객 지향적 실행은 좋은 상품을 큐레이션하기 위한 상품 선정기준의 엄격화, 고객 불만을 빠짐없이 읽고 개선해 나가는 섬세함 등을 실행하기 위한 제도적 역량과 그 제도를 가능하게 하는 여러 팀의 역할 명확성과 자율적 시너지 조직 하에 책임성을 강조하고 있다. 주요 제도 및 시스템으로는 상품위원회, 새벽배송, 프레스 솔루션, 풀콜드체인, 올페이퍼 챌린지(All Paper Challenge), 제품별 MD 방식, 데이터 농장 등이 있다. 누적 회원수가 500만 명(2020년 4월 기준)을 넘었으며 매출액은 4,289억 원(2019년 기준)으로 매년 3.5배 높은 성장을 보이고 있다. 물류처리 능력에서도 지난해 대비 물류센터 면적을 4.9배 늘려 출고량이 2.9배 증가시켰다. 고객의 수요를 반영하여 2019년부터 비식품인 리빙, 유아동, 반려동물 등 상품을 확대해가고 있다. A사의 엄격한 입점기준을 적용하고 축적된 큐레이션 노하우로 상품을 선별해 식품 못지않게 소비자들의 만족과 신뢰를 얻어가고 있다.

지난해까지만 해도 A사의 성장 가능성에 대한 회의적 시각이 많았으나 Covid-19가 전화위부의 계기가 되어 더 적극적인 투자를 통해 혁신을 지속적으로 추진하고 있다.

4.1.2 B사²⁾

B사는 못생긴 농산물을 건강 간편식으로 가공하여 판매하는 유통 기업으로 출발하였다. 이후 식물성 고기를 개발, 유통하는 푸드테크 스타트업으로 확대하여 성장하고 있는 기업이다.

4.1.2.1 성공 의미

B사 대표는 맛있는 음식을 먹는 것을 좋아하였으며 이 취향이 일로 연결되어 푸드 분야의 창업을 하게 되었다. 농가에서 발생하는 재고들을 발견하고 이를 해결해보기로 나서면서 버림받는 재고들의 가치를 재발견하게 되었다. 창업을 시작하기로 맘을 먹기 전에 이로 인해 무엇이 되고 싶은지가 아니라, 무엇을 하고 싶은지가 더 중요한 비중을 차지하였다. 일을 시작할 때 ‘Why?’부터 생각하는 습관이 있으며 ‘왜 해야 하는지, 누구를 위해서 해야 하는지, 만약 한다면 뭐가 좋은지’ 등에 관해서 질문하고 이것이 충족되었기 때문에 B사를 창업하게 되었다. B사는 ‘생산자와 소비자, 그리고 지구가 상생하는 가치 소비’를 목표로 하고 있으며 회사명에도 이에 대한 비전과 철학을 포함하였다. 지구인으로서 응당 해결해야 하는 먹거리 문제와 환경 문제까지 해결하면서 지구인으로서 뿌듯해할 수 있는 음식을 만들어 유통하고 지속 가능한 푸드 시스템을 만들자는 경영철학을 가지고 있다.

4.1.2.2 성공 영향요인

B사 대표는 중앙지 기자 출신으로 포털기업에서 마케팅 등의 다양한 경력을 통해 40대에 창업을 하였다. 전 직장에서 PB사업을 총괄하면서 농장 현장의 목소리를 통해 재고의 중요성과 이를 통해 버려지는 농산물의 가치를 찾았다. 이곳에서 소비자들의 건강과 라이프 스타일에 도움을 주고 거기에서 발생하는 수익이 자연스럽게 농사 수입과 연결되는 시장을 발견하였다. 기존 제품에서 벗어나 농산물의 가치 추가에 집중하여 못생긴 농산물을 건강 간편식으로 가공하여 판매하는 유통 회사로 출발하게 되었지만 과일, 채소, 곡물의 경우 제품 개발 사이클이 짧아서 혁신적인 제품 개발에 한계가 있었다. 이러한 한계를 고민하던 중 우연히 미국 출장에서 맛을 본 버거에서 아이디어를 얻어 식물성 고기 개발과 유통 시장에 기회를 발견하였다. 지구환경에 대한 관심이 커지고 있는 가운데 지속 불가능한 육식소비를 줄이는 대신 곡물 재고로 대체육을 개발하여 사람, 동물 나아가 지구를 건강하게 만들 수 있는 가능성을 찾았다. 유통업에서 연구개발(R&D)이 필요한 제품으로 전환하면서 ‘농가선정 - R&D - 영업 - 제조/농장설립 - 수출’의 전 과정의 경영을 추진하고 있다. 2019년에 시리즈A 40억 원의 투자를 유치하였으며, 민간 자본 100%로 구성된 여성 창업가를 위한 펀드인 ‘엘로우독 힘을 싣다 투자조합’이 첫 번째로 투자한 기업이 되었다. 여성 창업가들의 자본 접근성을 높이기 위해 설립된 투자조합의 투자유치

2) 배우현(2018.10.14.), 백선기(2019.3.29.), 서상배(2020.7.25.), 손요한(2019.10.13.), 신원선(2020.6.29.), 유선희(2017), 장철규(2020.8.2.), LEADERS(2019.4.) 참고하여 작성

를 통해 B사는 상품들을 순차적으로 출시하기 위한 생산 자금으로 사용하고 있다. B사 대표는 미혼이며 이전의 회사의 경력과 현장의 경험, 관련 전문가의 정서적 지원과 학습 네트워크를 적극적으로 활용하고 있다. 또한 성숙한 비즈니스 환경이 구축되기 위해 건강한 젠더문화 정착의 필요성을 느끼고 있으며 빠르게 변화할 것으로 기대하고 있다.

4.1.2.3 혁신활동

B사는 못난이 농산물 문제해결에서 대체육 시장으로 전환하면서 ‘식물성 고기를 개발하여 유통하는 푸드테크’의 비즈니스 모델 혁신전략을 가지고 있다. 지속가능한 푸드 에코시스템을 위해 생산하는 과정에서 폐기처리 Zero를 지향하며 맛있고 건강한 음식을 통해 소비자의 균형 잡힌 식습관을 개선하는데 도움이 되고자 한다. 즉 창의적인 상품과 우수한 품질, 농촌과 소비자 그리고 지구를 생각하는 상생의 가치를 우선하고 있다. 창업 초기에는 B2C(기업과 소비자간 거래)에 집중하였으며 못생긴 농산물 재고를 줄이는 방안에 주력하여 과일주스, 병조림, 분말스프 등의 다양한 가공식품을 상품으로 기획하고 시의 적절하게 판매하였다. 제품을 가볍고 신속하게 시장에 출시한 후 고객의 피드백을 토대로 개선하고 발전시켜가는 방식으로 제품을 출시하였다.

2018년부터 본격적으로 R&D에 집중하여 식물성 고기 상품인 ‘언리미트(unlimeat)’를 개발하여 B2B(기업과 기업간 거래)로 영역을 확대하고 있다. 식물성 고기 개발은 한번으로 끝나지 않고 완성도가 중요하여 고도화를 통해 버젓업을 지속적으로 추진하고 있다. 주요 고객은 비건 고객이 아니며 간헐적 다이어터, 고기를 가볍게 즐길 고객, 플렉시테리안(flexitarian)을 타겟팅하며 확대해가고 있다. 또한 기존에 존재하지 않은 시장으로 B사만의 데이터 축적이 필요하여 구매, 재구매, 전환율 확인 등 데이터 기반의 역량도 확충하고 있다. 스타트업 규모에서는 내부에 연구소를 만드는 것은 불가능했으므로 관련 전문가를 직접 찾아다니며 아웃소싱 방식을 활용하고 있다. 서로의 영역을 침해하지 않으면서 지켜줄 수 있고 부족한 부분을 채워줄 수 있는 기업 간 협업의 상생구조를 통해 부족한 부분을 채워가고 있다. 처음부터 푸드테크로 시작한 기업이 아니었기 때문에 기술적인 부분은 부족하였으나 내부 학습을 통한 혁신과 외부적으로 개방형 혁신 방식을 통해 점차 영역을 넓혀가고 있다. 2019년 말부터 국내 최초 구워먹는 식물성 고기를 판매하면서 푸드테크 영역에서 혁신적인 역할을 하고 있으며 기술력과 기획력, 네트워크에 높은 역량을 가지고 있다. B사는 식물성고기의 혁신적인 기술뿐만 아니라 국내 곡물 재고를 해결한다는 측면에서 큰 의미가 있다. 사회적 가치를 넘어 글로벌 시장에서의 성장력도 기대된다. 2년간 연구개발의 결과인 대체육은 2020년 초에 농림축산식품부가 선정한 A-벤처스(우수 농식품업체)에 뽑혔다. 벨기에, 영국, 미국 등에서 우수한 제품, 기술 및 지속 가능성이 우수한 기

업에 주는 상을 받았다. 회원수와 매출액은 비공개이나 8개 브랜드의 14개 메뉴를 개발(2020년 7월 기준)하여 국내뿐만 아니라 홍콩, 싱가포르, 미국 등에 판매를 통해 성장을 하고 있다.

Covid-19 이후 전 세계적으로 환경에 대한 관심이 커지고 있는 가운데, B사는 지구를 건강하게 만들고 싶다는 최종 목표를 가지고 국내 시장에 머무르지 않고 글로벌 시장까지 진출하고 있으며 지속적으로 혁신을 추진하고 있다.

4.2 소비자제품/서비스 분야

4.2.1 C사³⁾

C사는 온라인 취미 학습 플랫폼을 제공하는 국내 최대 규모의 온라인 교육 서비스 기업이다.

4.2.1.1 성공 의미

C사 대표는 대학시절부터 창업에 관심이 많았으며 온라인 과외, 취미 강좌 플랫폼 등 다양한 학생창업을 시도하였다. 창업기업 경험의 시작은 선배가 창업한 과외 매칭 서비스 기업에서 일하였으며 세상에 없는 서비스를 만들어 낸다는 일의 매력과 재미를 느끼게 되었다. C사의 초기 구성원은 이전 동료로서 지내던 멤버가 그대로 C사로 전환하였는데 그만큼 팀워크가 좋았기 때문이다. C사는 ‘모두가 사랑하는 일을 하면서 살 수 있는 세상 만들기’라는 비전을 가지고 있다. 강좌를 제공하는 크리에이터에게는 안정적인 수입을 확보하면서 일을 계속하고, 수강생들은 원하는 강좌를 마음껏 들으면서 좋아하는 취미 생활을 할 수 있도록 만드는 것이 목표이다. 이는 고객의 문제를 기존과 다르게 새롭게 정의한 것이다. 다른 취미 서비스와 달리 C사는 경험과 체험, 지속성을 전제로 하고 있기 때문에 한 번의 일회성 수업으로 콘텐츠를 소비하는 것이 아니라 오히려 꾸준히 나만의 일을 시도하고 내 손으로 직접 결과물을 만들어 볼 수 있게 하여 고객에게 경험의 가치를 제공하고 있다. 이를 위해 기업이 팔고 싶은 강좌가 아니라 수강생이 마땅히 돈을 지불해야 한다고 생각하는 클래스를 개설하기 위한 노력을 가장 중요하게 생각한다.

4.2.1.2 성공 영향요인

C사 대표는 대학시절인 20대에 창업을 하였다. C사 창업 이전에 20번 정도 유사 사업 실패의 경험을 통해 고객의 수요와 트렌드를 빠르게 파악하는 방법을 배웠다. 비대면 서비스에 대한 수요와 주52시간 근무제가 정착되면서 퇴근 후나 주말을 의미있게 보내기 위해 새로운 취미생활을 시작하고 싶다는 욕구가 커지고 있음을 발견하였다. 이에 온라인 강의를 통해 다양한 취미에 대해 가르치고 배우고자 하는 사람들이 모여있는 플랫폼의 아이템을 발굴하였다. C사는 교육 서비스 성격으로 다른 업종에 비해 팀워크가 매우 중요하다. 좋은 팀에서 일해야 시너지를 낼 수 있으며 조직이 확장되는 과정에

3) 고양이가 조은(2020.9.21.), 김태연·조혜리(2020.10.3.), 이선주(2019), 이필재(2019), 차지현(2019.8.), EO(2019.9.11.) 참고하여 작성

서 ‘착하고 똑똑하고 야망있는 사람’을 인재상으로 하여 채용하고 있다. 좋은 동료와 함께 일하는 것이 최고의 경영과 복지로 생각하며 각자 목표를 스스로 정해 일의 효율을 극대화한다. C사는 창업 후 1년 만에 시리즈A 120억 원(2019년)을 투자받았다. 투자사는 현재의 행복을 중시하는 솔로, 소확행, 워라벨 등 최신의 트렌드를 잘 반영하는 C사의 시장 확장 가능성을 높이 보았다. C사 대표는 미혼이며 다양한 사업경험을 한 선배와 동료들로부터 정서적 지원과 학습 과정을 공유하며 성장하고 있다. 이로 인해 C사 대표는 혁신적인 비즈니스 모델도 중요하지만 그것을 함께 할 팀의 중요성을 강조한다.

4.2.1.3 혁신활동

C사는 ‘온라인 강의 기반 다면 플랫폼’의 비즈니스 모델 혁신전략을 가지고 있다. 기존에 없는 취미 앱으로 서비스를 제공을 위해 혁신한다. 유튜브와 같은 온라인 스트리밍 서비스들이 올라와 있는 다양한 강의 영상들과 비슷해 보이지만 C사는 특정 취미를 배우기 위해 온라인 강의를 제공하는 것은 물론이고 이에 필요한 실제 준비물까지 함께 서비스하는 것에서 차별성을 갖는다. 이외에 플랫폼과 공급자가 단기로 우선 계약을 맺은 후 학습자에게 교육 서비스를 제공하는 방식을 통해 학습자 이외에 공급자가 안정적으로 양질의 콘텐츠를 서비스하고 수익을 보장할 수 있도록 하고 기업은 서비스와 밸류체인의 질을 관리할 수 있도록 하였다. 2020년부터는 취미 외에 커리어와 전문가 교육 프로그램을 확장하였으며 최고의 크리에이터 섭외와 고객 수요 파악에 집중하고 있다. 고객 연령층 확대, 글로벌 시장 진출과 B2B 서비스도 계획하고 있어 혁신활동을 더욱 강화하고 있다. 2019년 9월 손익분기점을 통과하였으며 회원 수는 40만 명, 가입 크리에이터 수 8,000명, 누적 방문자 수 700만 명(2020년 8월)으로 높은 성장세를 보이고 있다. 취미개발에 특화된 500개 이상의 크리에이터티브 클래스가 개설되었으며 수강생 평균 만족도가 96.9%로 양질의 클래스로 평가받고 있다.

Covid-19로 인한 사회적 거리 두기는 언택트 라이프를 가속화하고 있다. 직접 만나지 않고도 시간과 장소의 제약 없이 온라인 상에서 원활한 소통이 가능하여 온라인 교육 플랫폼은 더욱 각광받고 있다. Covid-19가 장기화되는 상황에서 집안에서도 배움을 이어갈 수 있는 온라인 교육 플랫폼 성장과 함께 C사의 혁신활동은 더욱 커질 것이다.

4.2.2 D사⁴⁾

D사는 국내외 여행에 특화된 여행정보 전문 모바일 플랫폼 서비스 기업이다.

4.2.2.1 성공 의미

D사 대표는 여행을 좋아해서 공동창업을 하였다. 창업 초기에는 여행이 일이 되는 것에 걱정을 했으나 지금보다 더 다양하고 재미있는 여행 콘텐츠를 만들어갈 생각을 하면 정말

신나고 기대가 된다고 한다. 창업 전에 다니던 회사에서 내놓은 서비스는 잘 될 수밖에 없다고 말하는 사람들에 자극을 받아서 내 이름으로 된 서비스를 만들고 싶다고 생각하였다. 이에 ‘체대로 된 자유여행 모바일 가이드를 만들자’라는 마음으로 창업을 시작하였다. D사의 비전은 ‘고객의 여행의 시작과 끝을 책임진다’이며 ‘아무런 여행 준비를 하지 않아도 누구나 쉽고 즐겁게 여행할 수 있도록 하는 것’을 목표로 하고 있다. 기존의 여행정보 플랫폼과 다른 점은 타 서비스는 여행중개 등 여행 준비를 돕는 것을 목적으로 하고 있으나 D사는 준비없이 떠난 여행에서 여행 가이드 앱하나로 완벽하게 여행할 수 있게 고객들에게 서비스를 해준다는 것에 차별성이 있다.

4.2.2.2 성공 영향요인

D사 대표는 모바일 플랫폼 기업에서 신규 소셜서비스 프로젝트를 총괄 등 온라인 플랫폼이 경력을 통해 공동대표로부터 창업 제안을 받아 40대에 함께 창업을 하였다. 여행정보는 홍수의 시대이나 최근의 고객은 보다 직관적이고 풍부한 정보를 보유한 플랫폼과 예약 같은 준비 과정을 한 번에 할 수 있는 플랫폼을 요구하고 이에 대한 시장이 있음을 발견하였다. 커머스가 아닌 정보에 집중하여 고객 자신이 있는 장소를 기준으로 가까운 음식점, 볼거리 등을 추천받을 수 있고 예약도 가능한 서비스를 고민하였다. D사는 고객의 수요를 파악하기 위해 서비스 시작 전 한국인이 가장 많이 찾는 해외 7개 도시의 데이터베이스를 구축하였다. 한국인 해외 여행객 80%가 상위 20%의 인기 해외 여행지를 찾는다는 점에 착안해 전 세계 150개 도시의 상세 정보와 예약 서비스를 제공하면서 자유 여행객을 중심으로 폭발적인 호응을 얻게 되었다. D사 대표는 이전 기업 경험을 통해 새로운 서비스를 만들기 위해서는 유능한 개발자의 중요성을 알게 되었으며 경영에서 가장 중요한 것은 사람으로 인력 운영을 중요하게 생각한다.

2016년 시드투자 12억 원을 시작으로 2018년 시리즈A 120억 원, 2019년 시리즈B 300억 원을 받아 전체 432억 원을 투자 유치하였다. 방대한 데이터 기반을 강화하여 서비스를 개선 및 확대를 강화하고 있다. D사 대표는 워킹맘으로 기업대표 역할과 함께 아이 키우는 일을 병행하고 있다. 휴가마다 아이들을 데리고 해외를 갈 때 일과 병행하며 여행 계획을 짜기는 어려움이 있던 경험을 통해 부모님과 아이들을 데리고 해외여행을 갈 때 좀 더 쉽고 가볍게 여행을 갈 수 있는 방법이 있지 않을까 고민하였으며, 이 여행 가이드 앱은 나를 위한 여행 앱이라고도 할 수 있다고 말했다. 여성과 남성이 공동대표로 각각 더 잘하고 집중할 수 있는 역할을 나누어 맡음으로써 워킹맘으로서의 어려움을 극복할 수 있었다.

4) 김병주(2020.3.25.), 배병욱(2019.6.15.), 안희정(2020.8.18.), 이후섭(2020.5.28.) 참고하여 구성

4.2.2.3 혁신활동

D사는 ‘여행 준비가 필요없는 여행을 위한 플랫폼’의 비즈니스 모델 혁신전략을 가지고 있다. 이를 위해 철저히 여행사 시선에서 서비스를 기획하고 여행 회사가 아닌 IT기업으로서 다양한 혁신활동을 추진하고 있다. 검색 기술기반의 서비스 제공을 위해 빅데이터, 인공지능 기반 고도화에 집중하고 있으며 차별성 없는 콘텐츠는 추천의 의미가 없으므로 추천 필터를 다르게 두는 방식의 차별화 및 세분화에 집중하고 있다.

핵심 성공요인으로 인터넷 데이터베이스와 공개된 API, 그리고 가이드북의 정보를 모아 65만 건 정도되는 데이터베이스를 통해 고객들이 가이드북을 가지고 다니지 않고 다른 앱을 사용할 필요없이 현지인처럼 해외를 여행할 수 있게 한 것이다. 고객의 여행 동선에 도움이 되는 앱을 지속적으로 개선하는데 노력하고 있다. 누적 가입자가 450만 명(2019년 7월 기준)을 넘었으며 작년대비 올해 고객의 여행 일정 등록 건수가 10배, 여행 장소 페이지 조회수 10배, 여행 콘텐츠 조회수 9배가 증가하는 등 사용자 지표의 조회수의 상승세가 지속되고 있다.

Covid-19로 인해 해외여행이 어렵게 되어 D사는 국내여행 시장으로 빠르게 변화를 추진하였다. 국내여행 서비스 이후 사업 회복세를 바탕으로 B2B 제휴, 콘텐츠와 기술력을 강화하며 국내외 여행 플랫폼으로 서비스를 확대하고 있다.

4.3 주요 특징

투자 상위 여성 스타트업의 사례분석을 통해 살펴본 여성 창업가의 성공 의미, 비즈니스 생태계 측면의 성공 영향요인, 혁신활동의 주요 특징은 다음과 같다.

먼저 여성 창업가에게 성공의 의미는 고객과의 신뢰관계 확립을 통해 기업의 가치를 만들어가는 과정으로 인식한다는 것이다. 이는 단기적인 이익 추구가 아닌 장기적으로 모두에게 옳은 일이 되어야 하는 사회적 목표 추구도 포함되어 있다. 창업을 시작하게 된 동기는 본인이 좋아하는 관심사와 경험 속에서 해결해야 할 문제를 찾고 이를 해결하기 위한 것으로 나타났다. 여성 창업가는 개인의 삶과 일의 균형을 이루어 기업을 안정적으로 지속할 수 있는 것을 성공으로 생각한다. 고객 가치를 최우선으로 중시하는 것은 기업의 매출, 이익 등의 양적 성장보다 고객 만족과 연관된 질적 성장을 위한 노력에 집중하는 것과 연계되어 있다.

다음으로 비즈니스 생태계 측면에서 여성기업의 성공 영향요인을 살펴보면 환경 요소인 교육과 경력은 창업을 시작하게 된 동기와 기업 운영에 긍정적 영향을 주고 있다. 시장은 디지털화로 인한 변화는 기업과의 경쟁, 거래 및 투자 방식을 수평적으로 전환시키며 여성 창업에 유리한 환경을 마련해 주었다. 이러한 환경 변화에 여성 창업가는 뛰어난 관찰력과 유연성, 실행력을 통해 규모의 경제에서 속도의 경제로 이행하는 패러다임 변화에 빠르게 적응하고 있다. 경영은 고객 가

치를 최우선으로 중시하며 소비자 - 생산자 - 판매자 모두의 만족과 신뢰에 기반을 둔 기업 활동을 위해 고객 피드백과 경험 구축을 중요시하고 있다. 성과 중심의 목표 달성보다는 문제해결 방식으로 과정에 집중하며 이를 위해 자율적 시너지 조직 문화와 함께 데이터 기반을 중시하고 있다. 자금지원은 여성기업이라는 성격보다 스타트업의 성장 가능성이 투자 유치에 크게 작용하고 있다. 여성 창업을 위해 여성만을 위한 펀드가 조성되고 있으나 투자유치 규모는 크지 않은 것으로 나타났다. 모성상태는 여성 창업가는 대부분 일에 매진할 수 있는 미혼 또는 자녀가 없으며 자녀가 있는 경우 기업의 지원을 받고 있어 선배와 동료의 관계를 통한 학습 네트워크의 영향을 더 크게 받고 있다.

마지막으로 여성기업의 혁신활동은 고객 중심 비즈니스 모델의 혁신전략으로부터 시작된다. 기술혁신 등의 파괴적 혁신이 아닌 고객 중심의 비즈니스 모델을 통해 지속 성장뿐만 아니라 동반 성장을 할 수 있는 혁신을 중요시하고 있다.

여성 창업가는 섬세하고 디테일한 차별화된 경쟁력을 통해 신속하게 고객 수요와 변화하는 트렌드를 자사의 비즈니스 모델에 적용하여 기업의 가치 창출과 지속 성장을 이어가고 있다.

V. 결론 및 시사점

스타트업은 다양한 미해결과제에서 기회를 발견하는 창업자(entrepreneur)와 문제를 혁신적으로 해결하는 비즈니스 모델(business model)로 구성된다. 불확실한 환경에서 기회를 포착하는 역량, 혁신적인 비즈니스 모델을 만들어가는 역량, 비즈니스를 성공적으로 이끄는 역량 등 스타트업을 연구함에 있어서 창업자가 여성인지 남성인지라는 사회적 환경의 젠더적 속성은 그동안 부각되지 않았던 것이 사실이다.

본 연구는 성공적인 여성 스타트업의 사례를 통해 젠더적 관점에서 성공의 의미, 성공 영향요인, 혁신활동을 살펴본 데에 의의가 있다. 한국의 대표 여성 스타트업의 사례를 분석한 결과는 다음과 같다. 여성 창업가는 일반 기업이 보편적으로 추구하는 성공 즉, 수익 창출이나 매출 성장만큼 일과 삶의 만족과 함께 균형을 중요시하였다. 여성 창업가의 경우 내재적 동기부여가 되지 않으면 기업 성공에 이르지 못한다는 해외 선행연구와 일치하는 결과이기도 하다. 고객과의 신뢰 관계를 확립하고 유지하는 것을 가장 중요시하여 실시간 고객의견을 피드백하고 개선하는 과정을 통해 경험을 구축하는 것은 혁신활동만큼 중요한 것으로 나타났다. 기술혁신보다 고객중심의 비즈니스 모델 혁신에 집중하고 이때의 고객은 사용자에 국한된 것이 아닌 생산자 - 소비자 - 판매자와 조직내부 구성원 모두가 포함된다. 이는 해외 연구에서와 같이 질적 성장을 이루어내기 위해 지속성을 가진 성장 플랫폼을 구축한다는 내용과 일치한다. 한편 본 연구는 기혼자 또는 워킹맘을 대상으로 하지 않았으므로 사례로 다루는 여성 창업가에

계 경력단절이나 워킹맘으로서의 어려움이 큰 문제로 나타나지 않았다. 개인 의지와 열정, 가족의 정서적 지원과 학습 네트워크가 창업에 긍정적으로 영향을 미친 사례로 나타났다. 우리나라의 많은 여성 창업가는 결혼, 출산, 양육, 가족 돌봄 등의 이유로 경력단절을 경험한 후 창업을 하는 경우가 많다. 그러다보니 여성기업의 어려움으로 경력단절 및 워킹맘 등이 경영활동의 어려움으로 크게 작용함으로 이를 고려한 향후 연구는 필요하다.

본 연구에서 분석한 사례는 기존 기업이 시장 점유율을 차지하고 있고 여성에게 유리한 제품이 아닌 유통 및 소비자 제품 서비스 분야의 기업이다. 여성 창업가는 기존의 기업들이 운영하고 있는 분야에서 본인이 불편함을 느끼거나 또는 필요하다고 생각되는 부분을 해결하기 위해 창업을 시작하였다. 그 사이에서의 빈틈을 찾아 새로운 고객 중심의 비즈니스 모델을 통해 혁신활동을 하고 있는 기업인 것이다. 분석 사례 여성기업들은 창업 후 5년 이내의 기업들로 가시적인 성과보다 지속 성장을 위한 투자에 더 집중하고 있는 단계에 있다. 하지만 몇 년 후에는 수익창출을 위한 혁신전략이 마련되어 있지 않으면 성장통을 겪을 수 있어 이에 대한 준비를 위한 연구와 방안 마련이 필요하다.

전 세계적으로 여성 스타트업이 증가하고 있으며 우리나라 여성 스타트업은 2018년 이후 본격화되어 2년 내 짧은 시간에 현재 200개가 넘는 우수한 여성기업들이 활동하고 있다. 이들 기업의 지속 성장을 위해서는 투자뿐만 아니라 이후의 성장단계에 이를 수 있도록 세부적이고 체계적인 연구가 필요하다. 예로 이들의 경영 및 혁신활동에 대한 현황 및 특징, 애로사항 등을 파악할 수 있는 향후 연구를 통해 여성 스타트업의 특성이 일반 창업, 남성 기업과 어떠한 차별성이 있는지 시사점과 의미를 찾을 때이다.

여성이 창업하기 위한 도전과 기회의 장벽은 낮추어졌고 여성 창업가가 성공할 수 있는 창업생태계는 마련되었다. 중장기적으로 우리나라의 여성 스타트업이 활성화되기 위해서는 여성 창업가들의 창업동기, 성공의 의미와 혁신활동, 엑시(Exit)에 이르는 사례가 축적되어야 한다. 또한 남성 스타트업과 구별한 지원이 필요한 영역에 있어서는 근거가 마련되어야 한다. 또한 여성 스타트업 내에서도 정책대상을 세분화하여 구체적인 대안을 제시할 필요가 있다. 경력단절을 겪는 여성의 연령층, 기혼의 경우 자녀 유무, 자녀 연령 등 정책대상을 세분화하여 지원책을 마련해야 여성을 실제적인 경제의 주체로, 창업가로, 혁신가로 롤모델이 많아질 수 있다.

본 연구는 다음의 한계점을 갖는다. 여성 스타트업을 대상으로 기존 자료에서 나타나지 않은 시사점을 얻을 수는 있었으나 그 수가 많지 않고 사례 중심으로 이루어 졌다는 점이다. 또한 이론적 분석 방식을 활용하지 못하고 사례연구의 기초 분석에 머무르고 있어 여성 창업가의 성공과 성공요인이 일반 기업과의 명확한 차이가 다루어지지 않은 점이다. 이에 대한 후속 연구는 분석 모형과 대상 수를 보완하여 해결되어야 할 것이다. 이러한 한계에도 불구하고 본 연구의 결과가

후속 연구의 기초자료가 되어 여성 창업가가 경제 주체로서 성장할 수 있는 연구 기반이 되기를 기대한다.

REFERENCE

강혜련(2003). 여성경영자의 관리역량과 기업성과, *경영논총*, 21, 1-19.

곽성호·신용하(2000). 남성과 여성 중소기업의 재무적 성과비교, *중소기업연구*, 22(1), 281-305.

김난도(2020). *마켓컬리 인사이트* 경기: 다산북스.

김미란(2020). *여성 기업이 역량모델 및 진단도구 개발* 박사학위논문, 계명대학교대학원.

김병주(2020.3.25.). *김연정 트리플 대표* 포춘코리아, <http://www.fortunekorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=12177>.

김보례(2019). *여성 창업기업의 특징과 시사점* (재)여성기업종합지원센터.

김승호(2006). 여성기업의 조직특성, CEO리더십, 네트워크 활동, 그리고 성과. *마케팅논집*, 14(5), 205-235.

김연지(2020.5.8.). *마켓컬리, 2천억 투자 유치*, CBS 노컷뉴스, <https://www.nocutnews.co.kr/news/5340381>.

김영옥(1998). *여성의 창업과 기업경영: 현황과 정책과제*, 서울: 한국여성개발원.

김태연·조혜리(2020.10.3.). *마보 앱, 클래스101*, 블록체인 밸리, <http://www.fintechpost.co.kr/news/articleView.html?idxno=118286#0AXD>.

고양이가 조은(2020.9.21.). *클래스101은 PMF를 달성했을까?*, <https://whatispm.tistory.com/27>.

공혜원·김효선(2018). *개인적 및 맥락적 요인과 여성 기업가정신, 데이터 기반의 기업가정신 생태계 연구*, 중소벤처기업부 한국청년기업가정신재단.

국토교통부(2020.6.9.). *혁신으로 만드는 새로운 대한민국, 포스트코로나 심포지엄: 김슬아 마켓컬리 대표*, <https://www.youtube.com/watch?v=nk0pp8iKYa4>.

남대일·김주희·정지혜·정혜민·이계원(2020). *성공하는 스타트업을 위한 101가지 비즈니스 이야기*, 서울: 한스미디어.

문숙재·최자경(2001). 여성창업기업의 기업성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, *한국가족자원경영학회지*, 5(1), 61-78.

박기완(2020). *트렌드를 넘는 마케팅이 온다*, 경기: 21세기북스.

박종복·양현복(2014). 여성창업기업의 경영성과에 영향을 미치는 요인의 연구: 지식과 기술기반기업을 중심으로. *한국창업학회지*, 9(3), 1-29.

박철우(2016). 기업가정신과 자기효능감이 지식경영성과에 미치는 영향 연구, 여성 CEO 중심으로. *벤처창업연구*, 11(6), 11-26.

배병욱(2019.6.15.). *다시 태어나도 CEO? No, 트리플*, 머니투데이, <https://m.mt.co.kr/renewal/view.html?no=2019061217540035715>.

배우환(2018.10.14.). *뭇난이 농산물의 맛있는 변신... 먹을거리 문제도 해결*, 한국일보, <https://www.hankookilbo.com/News/Read/201810110147044485>.

백선기(2019.3.29.). *여성과 소셜 창업을 향한 도전*, *젠더감수성 투자문도 활짝*, 이로운넷, <http://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=4904>.

벤처스퀘어(2019). *2019 스타트업 투자 리포트*.

서상배(2020.7.25.). *맛이 있으면 소비자 외면 하지 않아... 푸드테크 스타트업 주도 역할할 것* 세계일보, <http://www.segye.com/newsView/20200720524517?OutUrl=daum>.

세상을 바꾸는 시간(2019.5.22.). *창업가로서 내가 집중하는 일*

- 마켓컬리 김슬아 대표, <https://www.youtube.com/watch?v=yo73CZEj4LY>.
- 손요한(2020.5.8.). 마켓컬리, 2,000억 규모 시리즈 E 투자 유치, 누적 4,200억, 플랫폼, <https://platum.kr/archives/140960>.
- 손요한(2019.10.13.). 푸드테크 공급자에서 소비자로 기술 무게 이동한다, 플랫폼, <https://platum.kr/archives/129512>
- 신원선(2020.6.29.). 민금액 지구인컴퍼니 대표 비건 시장 지속 확대, '언리미트'로 지구를 건강하게, 메트로신문, <https://www.metroseoul.co.kr/article/20200629500309>.
- 안희정(2020.8.18.). 트리플 여행호텔 상품 B2B 제휴 강화, 지넷 코리아, <https://zdnet.co.kr/view/?no=20200818101103>.
- 양인숙강민정(2013). 여성기업 육성 정책의 새로운 패러다임 모색, 서울: 한국여성정책연구원.
- 이민형(2013). 국내외 스타트업 현황과 정책사례, CGS Report, 서울: 한국기업지배구조원.
- 이상석(2006). 여성기업의 창업동기, 성공요인, 성과간의 관계에 관한 연구, *중소기업연구*, 28(4), 45-64.
- 이선주(2019.8.). 취미 플랫폼 '클래스 101' 고지연 대표, topclass, <https://topclass.chosun.com/board/view.asp?tnu=201908100010>.
- 이영진(2020). 위코노미, 서울: 한빛비즈.
- 이필재(2019). 고지연 클래스 101 대표 온라인 취미 동영상 강의 시장 창출, 중앙시사매거진 이코노미스트 1497호, <https://jmagazine.joins.com/economist/view/327088>.
- 이후섭(2020.5.28.). 김연정 트리플 대표 버티는 자가 이긴다... 국내 여행으로 활로 모색, 이데일리, <https://www.edaily.co.kr/news/read?newsId=03778566625773512&mediaCodeNo=257>rack=sok>.
- 임정옥(2015). 한국스타트업생태계의 현황과 과제, *정보과학회지*, 33(1), 19-25.
- 임정옥(2020.6.14.). 여성 CEO 스타트업 전성시대, 서울신문, https://www.seoul.co.kr/news/newsView.php?id=20200615031012&wlog_tag3=daum.
- 임채관·김향란(2008). 여성창업자의 창업특성이 창업성과에 미치는 영향에 관한 연구, *실천경영학회*, 3(1), 125-142.
- 유선희(2017). 지구인컴퍼니 '못생긴' 농산물, <https://www.peacewoods.com/contents/view/222>.
- 장철규(2020.8.2.). 못난이 농산물에 빠졌다가 '진짜 같은' 고기까지 만들었어요, 한겨레, <http://www.hani.co.kr/arti/economy/startup/956083.html>.
- 정희선(1998). 한국의 여성기업에 관한 연구동향과 향후과제, *중소기업연구*, 20(2), 295-232.
- 조대우(2004). 여성 벤처기업 CEO의 성공요인: 사례연구를 중심으로, *경영경제연구*, 26(2), 121-149.
- 중소벤처기업부·(재)여성기업종합지원센터(2019). 2019년 여성기업 관련 통계, 서울: (재)여성기업종합지원센터.
- 중소벤처기업부(2019.7.8.). 2019년 여성기업활동 촉진기본계획, 보도자료.
- 차지현(2019.8.). 취미와 수업, 취업도 비대면으로, topclass, <http://topclass.chosun.com/board/view.asp?catecode=R&tnu=202008100006>.
- 최탁열·이상석(2007). 여성기업의 경영자 특성과 기업성과간의 관계 연구: 여성창업기업을 중심으로, *벤처창업연구*, 2(3), 123-143.
- 타파크로스(2019). 위코노미가 온다, 서울: 한스미디어.
- 테이세이라(2019). 디커플링, 김인수 옮김, 서울: ㈜인플루엔셜.
- 플래텀·로켓펀치(2020). 2019 국내 스타트업 투자동향 보고서, EO(2019.9.11.). 대학생 스타트업으로 시작해 퍼봇 후 120억 투자를 받기까지, https://www.youtube.com/watch?v=j_NdPp_yebY.
- LEADERS(2019.4.). 지구인컴퍼니 민금액 대표 행복하고 재미있게 일하는 회사 만들겠다, 146호.
- Ahn, H. J.(2021). *Triple, Strengthening B2B Alliance for Travel and Hotel Products*, Gnet Korea, <https://zdnet.co.kr/view/?no=20200818101103>.
- Bae, W. H.(2018). *Delicious Transformation of Ugly Agricultural Products; Also Solve the Food Problem*, Hankookilbo, <https://www.hankookilbo.com/News/Read/201810110147044485>.
- Bae, B. W.(2019). *CEO even if He was Born Again? No, Triple*, Money Today, <https://m.mt.co.kr/renew//view.html?no=2019061217540035715>.
- Back, S. K.(2019). *Women and Social, Challenges for Entrepreneurship: Gender Sensitivity, Investment Prospects*, Eroun Net, <http://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=4904>.
- Baron, R., & Henry, R.(2011). Entrepreneurship: the genesis of organizations, APA, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 241-273.
- Brush, C., De Bruin, A., & Welter, F.(2009). A gender aware framework for women's entrepreneurship, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 8-24.
- Buttner, E. H., & Moore, D. P.(1997). Women's Organizational Exodus to Entrepreneurship: Self-reported Motivations and Correlates with Success, *Journal of Small Business Management*, 35(1), 34-46.
- Cabrera, E. M., & Mauricio, D.(2017). Factors affecting the success of women's entrepreneurship: a review of literature, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9(1), 31-65.
- Cha, C. H.(2019). *Hobbies, Classes, and Employment are also Non-face-to-face*, topclass, <http://topclass.chosun.com/board/view.asp?catecode=R&tnu=202008100006>.
- Cho, D. W.(2004). Success Factors of Women Venture Business CEOs: Focused on Case Studies, *The Journal of Management & Economics*, 26(2), 121-149.
- Choi, T. Y., & Lee, S. S.(2007). The study of relations between CEO characteristics and performance of Woman's Enterprise, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 2(3), 123-143.
- Chung, H. S.(1998). A Review of Studies on Women-Owned in Korea, *Asia Pacific Journal of Small Business*, 20(2), 295-232.
- Clark, S.(2013). Wind beneath my wings: policies promoting high-growth oriented women, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(1), 36-59.
- EO(2019). *Starting as a University Student Startup, until Receiving 12 billion won Investment after Pivoting*, https://www.youtube.com/watch?v=j_NdPp_yebY.
- Gong, H. W., & Kim, H. S.(2018). *Personal and Contextual Factors, Women Entrepreneurship, Data-Based Entrepreneurship Ecosystem Research*, Ministry of SMEs and Startups & Korea Entrepreneurship Foundation.
- Kang, H. R.(2003). Business Women's Managerial Capacities and Corporate Performance, *Ewha Management Review*, 21(2), 1-19.
- Kielburger, C., Kielburger, M., & Branson, H.(2020). *WEconomy*, John Wiley & Sons Inc.
- Kim, Y. O.(1998). *Women's Entrepreneurship and Business*

- Management: Current Status and Policy Tasks*, Seoul: Korea Women's Development Institute.
- Kim, S. H.(2006). The Organizational Characteristics, CEO Leadership, Network Activities, and Performance in the Korean Woman's Firm, *Journal of Marketing Studies*, 14(5), 205-235.
- Kim, B. R.(2019). *Characteristics and Implications of Women Entrepreneurship*, Women Enterprise Supporting Center.
- Kim, N. D.(2020). *Market Kurly Insight*, Gyeonggi: Dason Books.
- Kim, M. R.(2020). *Development of Female Entrepreneurial Competency Model and Diagnostic Tool*, Keimyung University, doctoral dissertation.
- Kim, B. J.(2020.). *Yeon-jeong Kim, the Triple CEO*, Fortune Korea, <http://www.fortunekorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=12177>.
- Kim, Y. J.(2020). *Market Curly, attracting 200 billion won Investment*, CBS Nocut News, <https://www.nocutnews.co.kr/news/5340381>.
- Kim, T. Y., & Jo, H. R.(2020). *Mabo App, Class 101, Blockchain Valley*, <http://www.fintechpost.co.kr/news/articleView.html?idxno=118286#0AXD>.
- Kwak, S. H., & Shin, Y. H.(2000). The Comparison of Financial Performance between Women and Men Owned Small Business, *The Korean Association of Small Business Studies*, 22(1), 281-305.
- Dalborg, C. A.(2012). Beyond the numbers: qualitative growth in women's business, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 4(3), 289-331.
- DeTienne, D.(2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: theoretical development, *Journal of Business Venturing*, 25, 203-215.
- Rogers, D.(2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*, Columbia Business School.
- IBM(2011). *Digital transformation Creating new business models where digital meets physical*.
- ICSB(2020.12.). *ICSB 2021 Top 10 Trends for Micro-Small and Medium-sized Enterprises*.
- Jang, C. G.(2020). 'Ugly' fell into Agricultural Products and Even Made 'Real-like' Meat, Hankyoreh.<http://www.hani.co.kr/arti/economy/startup/956083.html>.
- LEADERS(2019). *CEO Geum-chaee Min of Zikoooin Company: We will make a company that works happy and fun*, 146.
- Lee, S. S.(2006). A Study on the Relationship between Women's Business Startup Motivation, Success Factors, and Performance, *Asia Pacific Journal of Small Business*, 28(4), 45-64.
- Lee, M. H.(2013). *Domestic and Overseas Startups and Policy Cases*, CGS Report, Seoul: Korea Corporate Governance Service.
- Lee, P. J.(2019). *CEO Ji-yeon Ko, Class 101, Creating an online hobby video lecture market*, Joong Ang News Magazine Economist, 1497,<https://jmagazine.joins.com/economist/view/327088>
- Lee, S. J.(2019). *CEO Ji-yeon Ko, the hobby platform 'Class 101'*, topclass, <https://topclass.chosun.com/board/view.asp?nu=201908100010>.
- Lee, Y. G.(2020). *WEconomy*, Seoul: Hanbit Biz.
- Lee, H. S.(2020). *Yeon-jung Kim, CEO of Triple: Whoever withstands wins, Searching for a bow through Domestic Travel*, Edaily,<https://www.edaily.co.kr/news/read?newsId=03778566625773512&mediaCodeNo=257>rack=sok>.
- Lim, C. K., & Kim, H. R.(2008). A Study on the Relationship between Entrepreneurs' Characteristics and Performance in Women-Owned Business, *Journal of Practical Business*, 3(1), 125-142.
- Lim, J. W.(2015). Current Status and Tasks of the Korean Startup Ecosystem, *Communications of the Korean Institute of Information Scientists and Engineers*, 33(1), 19-25.
- Lim, J. W.(2020). *Female CEO Startups*, Seoul Shinmun, https://www.seoul.co.kr/news/newsView.php?id=20200615031012&wlog_tag3=daum.
- Ministry of Land, Infrastructure and Transport(2020). *Post-corona symposium, a new Korea made with innovation: Seul-ah Kim, CEO of Market Curly*, <https://www.youtube.com/watch?v=nk0pp8iKYa4>.
- Ministry of SMEs and Startups(2019). *2019 Basic Plan for Promotion of Women's Business Activities*, Press Release.
- Ministry of SMEs and Startups & Women Enterprise Supporting Center(2019). *Statistics on Women's Enterprises in 2019*, Seoul: Women Enterprise Supporting Center.
- Mitchelmore, S., & Rowley, J.(2013). Growth and planning strategies within women-led SME's, *Management Decision*, 5(1), 86-96.
- Moon, S. J., & Choi, J. K.(2001). A Study on Factors Affecting the Promotion of Women-Owned Business, *Journal of Korean Family Resource Management*, 5(1), 61-78.
- Nam, D. I., Kim, J. H., Jung, J. H., Jung, H. M., & Lee, G. W.(2020). *101 Business Stories for Successful Startups*, Seoul: Hans Media.
- OECD(2016). *Policy Brief on Women's Entrepreneurship*, <https://www.oecd.org/cfe/smes/Policy-Brief-on-Women-s-Entrepreneurship.pdf>.
- OECD(2019). *Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives*, <https://www.oecd.org/publications/going-digital-shaping-policies-improving-lives-9789264312012-en.htm>.
- Park, C. W.(2016). A Study on the Effect of Entrepreneurship and Self-Efficacy on Knowledge Management: Focusing on Female CEO, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(6), 11-26.
- Park, J. B., & Yang, H. B.(2014). A Study on Factors Affecting the Performances of Women Start-ups in Korea: Focused on Knowledge and Technology Based Businesses, *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 9(3), 1-29.
- Park, K. W.(2020). *Marketing Beyond the Trend is Coming*, Gyeonggi: 21st Century Books.
- Philip Kotler.(2010). *Marketing 3.0*, John Wiley & Sons Inc.
- Platum & Rocket Punch(2020). *2019 Domestic Startup Investment*

Trend Report.

- Seo, S. B.(2020). *Don't Turn away from Consumers when it Tastes: to Play a Leading Role in Food Tech Startups*, Segyeilbo, <http://www.segye.com/newsView/20200720524517?OutUrl=daum>.
- Shin, W. S.(2020). *Min Geum-chaе CEO of Zikooin Company: Continued expansion of the vegan market, healthy the planet with 'Unlimited'*, Metro Newspaper, <https://www.metroseoul.co.kr/article/20200629500309>.
- Son, Y. H.(2019). *Food Tech, Technology Weight Shifts from Supplier to Consumer*, Platform, <https://platum.kr/archives/129512>.
- Son, Y. H.(2020). *Market Curly, attracted 200 billion won series E investment, accumulated 420 billion won*, Platform, <https://platum.kr/archives/140960>.
- Tapacross(2019). *Sheconomy is Coming*, Seoul: Hans Media.
- Teixeira, T. S.(2019). *Decoupling*, Translated by Kim, I. S., Seoul: Influential.
- Terjesen, S., & Amorós, E.(2010). Female entrepreneurship in Latin America and the Caribbean: characteristics, drivers and relationship to economic development, *European Journal of Development*, 22(3), 313-330.
- Time to Change the World(2019). *What I focus on as an Entrepreneur: Seul-ah Kim, CEO of Market Curly*, <https://www.youtube.com/watch?v=yo73CZEj4LY>.
- The Cat is Joeun(2020). *Did Class 101 achieve PMF?*, <https://whatism.tistory.com/27>.
- Venture Square(2019). *2019 Startup Investment Report.*, https://www.venturesquare.net/wp-content/uploads/2020/02/2019_Startup-Investment-report.pdf
- Weber, P. G.(2014). Gender related perceptions of SME success, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 6(1), 15-27.
- Yang, I. S., & Kang M. J.(2013). *Searching for a New Paradigm in Women's Enterprise Promotion Policy*, Seoul: Korean Women's Development Institute.
- Yoo, S. H.(2017). *Ugly, Agricultural Products of Zikooin Company*, Peacewoods, <https://www.peacewoods.com/contents/view/222>.
- Zolin, R., Stuetzer, M., & Watson, J.(2013). Challenging the female underperformance hypothesis, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(2), 116-129.

Case Study on Success and Innovation Activities of Women Entrepreneurs: Focusing on Startups

Jungim Hong*
Sunwoo Kim**

Abstract

For the national economic development, the participation of women in the social and economic activities is crucial. The popularization of start-ups, digital transformation, and WEconomy trends have lowered the barriers to opportunities for women to start a business and provide an environment in which women can grow faster.

This paper examines the significance and process of success of women entrepreneurs and the characteristics of innovation strategies and achievements by linking the recently changing business environment of a company, factors influencing the success of women entrepreneurship, and innovation activities. To this end, four companies' cases were analyzed in the fields of distribution/service and consumer products/services, which are areas of large investment among female startups. The result shows that women entrepreneurs recognize the meaning of success as creating and continuing to create a 'corporate value through establishing a trust relationship with customers' within the 'balance between personal life and work.' In terms of the business ecosystem, women entrepreneurs strive for 'business activities based on the win-win growth of consumers, producers and sellers' for success, and rather 'focus on the process with a problem-solving approach' rather than achieving performance-oriented goals. Also through excellent power of observation, flexibility, and execution power, women entrepreneurs conduct business by adapting to changing trends. In terms of innovation activities, the innovation strategy of women-led companies puts priority on 'creating the value customers want' and focuses on innovation in the 'customer-centric business model' rather than technological innovation. As such, women-led companies show several differentiated characteristics, which enable them to create corporate value and achieve sustainable growth.

The barriers to challenges and opportunities for women to start a business have been lowered, and an ecosystem has been created for female startups to grow. But why are there still so few women entrepreneurs, and the answer to where we need to close these gaps is ultimately a close analysis and investigation of the field. We must present milestones for growth steps through the accumulation of case studies of women startups that have exited. In addition, women can stand as economic agents only when the policy targets are subdivided and specific approaches to child-rearing and childcare for women entrepreneurs must be taken. This paper expects to serve as basic data for follow-up studies and become the basis of research for women entrepreneurs to grow as economic agents.

KeyWords: women entrepreneur, startups, success, innovation activities

* First Author/Corresponding Author, Principal Researcher, Science and Technology Policy Institute, jnhong@stepi.re.kr

** Co-Author, Research Fellow, Science and Technology Policy Institute, kimsww@stepi.re.kr