

## 신생 기업의 플랫폼 활용 전략과 성장에 관한 연구: ‘지니더바틀’ 사례를 중심으로\*

김주희 (고려대학교 기업경영연구원 연구위원)\*\*

신민주 (고려대학교 경영학과 박사)\*\*\*

### 국문 요약

디지털 경제 아래에서 기업들은 새로운 비즈니스 환경을 맞이하고 있다. 선행 연구에 따르면 신생 기업은 대기업이나 기존 기업에 비해서 자원을 확보하고 새로운 관계를 구축하는 데 있어서 여러 측면에서 불리한 위치에 놓여져 있다고 설명한다. 하지만 디지털 경제와 플랫폼 생태계를 다루고 있는 최근 연구에서는 디지털 플랫폼이 창업 기업의 규모의 불리함(Liability of smallness)과 신생의 불리함(Liability of newness)을 극복하는 효율적인 수단일 수 있음을 시사하고 있다. 이러한 점에 주목하여 본 연구에서는 신생 기업이 플랫폼을 효과적으로 활용하여 신생의 불리함(Liability of newness)과 규모의 불리함(Liability of smallness)이라는 제약적 상황을 효과적으로 극복하고 성장하는 과정을 ‘지니더바틀’ 기업의 사례를 통해 살펴보고자 하였다. 본 연구를 위해 먼저 신생 기업인 지니더바틀이 플랫폼을 통해 자원의 불리함을 극복하고 시장 규모를 확대하는 과정을 분석하였다. 이커머스 시장에서 지배적인 우위를 차지하고 있으며 충성도가 높은 고객을 확보하고 있는 플랫폼에 보완자(complementor)로서 합류하여 신규 고객을 확보하고 시장 내 입지를 다지는 메커니즘을 설명하고자 하였다. 둘째, 소비자의 고관여라는 특성이 지배적인 뷰티 분야에서 신생 기업이 효과적으로 인지도와 정당성을 확보할 수 있는 방안으로 플랫폼 활용 전략이 유용한 선택이 될 수 있음을 살펴보고자 하였다. 특히 이러한 과정들을 기존 조직 이론에서의 논의와 플랫폼 우산 효과를 결합하여 설명함으로써 이론적 측면에서 공헌하고자 하였다. 나아가 디지털 플랫폼이 전통적인 시장의 경쟁 구도를 변화시키며 이러한 환경에서 신규 기업들이 경쟁 우위를 확보하는 방안에 대한 향후 연구에 대한 방향성을 제시하고자 하였다.

핵심주제어: 디지털 플랫폼, 플랫폼 효과, 플랫폼 활용 전략, 플랫폼 우산효과

## 1. 서론

디지털 경제를 기반으로 하는 플랫폼 메커니즘의 도래는 전 산업 분야에 걸쳐 커다란 영향력을 발휘하고 있다. 플랫폼 메커니즘은 기업과 시장의 혁신, 경쟁력, 그리고 성장은 물론 생존을 결정하는 방식의 변화를 일으키면서 비즈니스 생태계 질서를 새로 재편하고 있다. 이에 따라 기존 기업은 디지털 플랫폼 기반 비즈니스 환경에서의 경쟁우위를 확보하기 위하여 발 빠르게 디지털 전환을 위한 태세를 갖추고 이를 위한 전략의 수립과 실행에 몰입하고 있다. 신생 기업 또한 디지털 메커니즘 아래에서 달라진 성장 공식을 탐색하고 시장 내에서 빠른 성장을 이루어 낼 수 있는 효과적인 전략을 수립하기 위하여 많은 노력을 기울이고 있다.

디지털 플랫폼을 기반으로 하는 비즈니스 생태계가 조성되기 이전에는 신생 기업이 초기에 시장에 진입하는 과정과 성장하는 경로에서 마주치는 불리한 요소들을 극복할 수 있는

방안이 제한적이었다. 구체적으로, 시장과 산업 구조 측면에서 신생 기업이 경쟁 환경에서 불리한 이유를 설명하는 기존 연구들을 살펴보면, 신생 기업이 진출하는 분야의 비즈니스 생태계가 이미 기존 기업에 유리한 경쟁 구조가 형성되어 있다는 점에 초점을 맞추고 있다(Deephouse et al., 2017; Varas et al., 2023). 즉, 시장 경쟁 메커니즘이 기존 기업을 중심으로 형성되어 있는 경우, 신생 기업이 경쟁을 통해 성장할 수 있는 기반을 마련하는 것이 쉽지 않다(Delmar & Shane, 2004). 이와 더불어 신생 기업의 낮은 인지도와 정당성의 부족도 중요한 한계점으로 볼 수 있다. 신생 기업의 경우, 제품이나 서비스에 대하여 사회적 인지도가 미흡한 경우가 많은데 이는 기업 경영 활동이나 성장에 필요한 자원을 동원하는 과정에서 제약조건으로 작용할 가능성이 높기 때문이다(Deephouse et al., 2017; DiMaggio & Powell, 1983). 기업이 창업 이후 매출이 발생하고 본격적으로 성장 궤도에 진입한 이후 시장을 확대시키면서 성숙 단계에 진입하기까지는 단계별로 적절한 전략을 수립하고 자원의 효과적인 동원이 필요하다(Audia et

\* 이 연구는 (주)네이버의 재원으로 국민대학교 플랫폼 SME 연구센터의 지원을 받아 수행된 연구임.

\*\* 제 1저자, 고려대학교 기업경영연구원 연구위원, jj421@korea.ac.kr

\*\*\* 교신저자, 고려대학교 경영학과 박사, gundul@naver.com

· 투고일: 2023-01-13 · 1차 수정일: 2023-02-17 · 2차 수정일: 2023-04-10 · 게재확정일: 2023-04-18

al., 2000; Miller & Friesen, 1984). 디지털 기술의 등장은 기업이 창업을 하고 비즈니스 모델을 발전시켜 나가는 생태계를 변화시키고 있으며 결과적으로 이전의 조직 이론 관점에서 신생 기업의 창업과 성장을 설명하던 것과는 또 다른 새로운 분석 프레임을 제시하고 있다(Elia et al., 2020). 가령, 디지털 기술과 플랫폼 기반 비즈니스 환경은 시장 참여자들이 소통하고 지식과 정보를 공유하고 축적하는 방식 또한 바꾸어 나가고 있다. 플랫폼은 시공간의 제약을 받지 않는 환경에서 다양한 참여자들이 비즈니스 생태계로 유입될 수 있게 하였다. 또한 이들의 소통방식 또한 자율적으로 발현된 메커니즘과 집단지성에 토대를 두고 이루어진다. 비슷한 맥락에서 Cenamor et al.(2019)는 규모가 작거나 초기 단계에 있는 기업의 경우, 플랫폼을 통해 비즈니스 활동에 필요한 핵심 정보를 획득할 수 있는 여러 기회를 얻을 수 있다고 주장했다. 또한, 초기 기업들이 고객이나 사업과 관련된 핵심 이해 관계자들과 소통하고 제품이나 서비스를 효과적으로 향상시키는 데 있어서도 도움을 받을 수 있다고 설명한다. 따라서 신생 기업의 디지털 플랫폼 참여는 기업의 성장에 필요한 네트워크의 구축과 정보와 지식을 획득하는 데 도움이 되며, 나아가 시장 내 인지도와 정당성을 확보할 수 있게 하여 경제적 성과를 높이는 데에도 긍정적인 영향을 미친다(Boudreau & Jeppesen, 2015; Gawer & Cusumano, 2014; Hausberg & Spaeth, 2020).

이와 같은 관점에서 규모가 작은 기업들이 디지털 플랫폼을 활용하는 역량과 성과를 살펴보는 연구들이 최근 국내에서도 많이 진행되었다(박수황, 2021; 신지민·강희경, 2021; 경성림·김용호, 2022; 강광민·김형철, 2022). 박수황(2021)은 플랫폼 활용과 같은 디지털 메커니즘을 활용할 경우 조직의 민첩성과 연구개발 투자의 효과가 높아지고 이에 따라 기업의 혁신 성과가 높아진다는 연구 결과를 제시하였다. 신지민·강희경(2021)의 경우, 규모가 작은 조직이나 기업일수록 디지털 플랫폼과 같은 디지털 메커니즘을 적극 활용하여 다양한 정보를 이해하고 사용하는 것이 중요하며, 디지털 플랫폼을 효과적으로 활용할 경우, 재무적 성과와 비재무적 성과에 모두 향상될 수 있다는 결과를 제시하였다.

본 연구는 이러한 논의를 배경으로 신생 기업인 지니더바들이 플랫폼을 효과적으로 활용하여 창업 초기의 어려움인 규모의 불리함과 신생의 불리함을 극복하고 성장을 이루어 내는 과정을 분석하고자 한다. 지니더바들은 코스메틱분야에서 ‘키즈 카테고리’를 새로 개척한 혁신 기업이다. 코스메틱 시장의 경우 소비자의 관여도가 매우 높고, 신규 브랜드가 인지도와 정당성을 획득하기 위해서는 많은 비용과 자본을 투자해야 하는 특성이 있다. 따라서 제품 경쟁력을 지닌 기업이라고 할 지라도 시장에 신규 진입 후 성장을 이루어 내는 것이 어려운 분야로 평가되고 있다. 지니더바들은 신규 브랜드로서의 성장 이외에도 카테고리 개척이라는 이중의 과제를 안고 사업을 시작하였다. 본 연구는 디지털 경제 아래에서 창업 기업이 성장하는 새로운 메커니즘을 설명하기 위하여 지니더바들이 신생 기업으로서 또 카테고리 개척자로서 창업 초기에

주어진 난제를 성공적으로 풀어나가는 과정을 플랫폼 활용 전략에 중점을 두어 살펴보고자 한다. 신생 기업의 성장을 플랫폼 활용을 중심으로 분석함으로써 본 연구는 신생 기업이 디지털 플랫폼을 통해 전통적인 시장 구조를 넘어서 성장할 수 있는 기회를 획득하는 과정과 성과, 그리고 후 디지털 플랫폼이 전통적인 경쟁 구도를 변화시키며 이러한 환경에서 경쟁 우위를 확보하는 방안에 대한 향후 연구에 대한 방향성을 제시할 것으로 기대할 수 있다.

## II. 이론적 배경

### 2.1. 창업 기업의 불리함

창업 기업의 성공확률은 높지 않다. 자본, 인력, 조직관리 경험 등에 있어서 기존 기업들과의 경쟁에서 불리한 위치에 있기 때문이다(Kim & Heshmati, 2010). 신생의 불리함(liability of newness)과 소규모의 불리함(liability of smallness)으로 인해서 창업 기업은 사업을 영위하는데 필요한 자원을 확보하여 비즈니스 활동을 전개하고, 사회경제적 시스템 안에서 정당성을 획득하여 영향력을 확장하는 과정에서 여러 어려움에 직면하게 된다(Stinchcombe, 1965). 특히 대부분의 창업 기업은 사회적 인지도 수준이 낮은 경우가 대부분이다. 비즈니스 과정에서 발생하는 불확실성을 낮추기 위해서는 시장 내 이해 관계자로부터 신뢰와 정당성을 확보하는 것이 중요하다. 정당성은 규범, 가치, 신념 및 정의로 구성된 시스템 내에서 주체의 행동이 바람직하고 적절하다는 일반화된 인식이나 가정으로 정의된다(Suchman, 1995). 기업은 사회경제적 실체이기 때문에 사회의 이해관계자들로부터 정당성을 확보해야 한다는 압박을 받게 된다(Bergek et al., 2008). Dacin et al.(2007)은 특히 신흥경제 내에서 기업이 확보해야 하는 정당성을 시장 정당성(Market legitimacy), 관계적 정당성(relational legitimacy), 사회적 정당성(social legitimacy)으로 분류하였다(<표 1> 참조).

먼저 시장 정당성은 특정 산업 내에서 기업이 활동할 수 있는 권리나 자격을 확립하고 유지하는데 필요한 요소이다. 둘째, 관계적 정당성은 기업이 네트워크 생태계 속의 행위자이기 때문에 요구되는 정당성이다. 기업은 주요 이해 관계자와의 관계를 해결해야 하는데, 이때 이해 관계자의 구성요소는 다양할 뿐만 아니라 경영적 환경에 따라 달라질 수 있다(Kwak et al, 2019). 그럼에도 불구하고 변하지 않는 것은 주변의 이해 관계자에게 기업이 비즈니스를 수행할 가치가 있는 존재라는 것을 알려야 하는 현실이다. 따라서 관계적 정당성은 이해 관계자들이 인식하는 가치의 중요성을 높이는 데 필수적이다. 관계적 정당성은 기업이 이해 관계자들로부터 신뢰를 얻을 수 있도록 함으로써 관계 형성에 있어서 파트너 선택의 폭을 넓힐 수 있다(Dacin et al., 2007). 마지막으로 사회적 정당성(social legitimacy) 또한 기업의 사회 제도적 환경에서 정당성 기능의 필수적 부분이다. 경제활동은 사회적 규

범, 규칙 및 기대라는 더 넓은 사회적 맥락에 내재되어 있기 때문에 사회적 반응성이라는 다른 차원의 맥락을 형성한다 (Zukin & Dimaggio, 1990).

<표 1> 사회적 정당성 유형별 특징

	시장 정당성 (Market legitimacy)	관계적 정당성 (Relational legitimacy)	사회적 정당성 (Social legitimacy)
정의	시장에서 기업운영을 할 수 있는 권리와 자격	파트너로서의 가치	사회적 규칙과 규범에 순응
정당성 확보를 위한 환경적 압력	시장 진입과 생존을 위해서 정부의 승인 필요	관계 구축을 위해서 매력적인 이해관계자를 선점하기 위한 경쟁 필요	사회적 규칙과 기대에 대한 기업의 준수 여부 모니터링
정당성 확보를 가능하게 하는 기업의 특징	시장 경험, 시장에서의 입지, 시장에서의 과거 성과, 정부의 인정	이해관계자들과의 신뢰 형성	기업 활동과 성과의 가시성, 기업 활동의 사회적 영향, 기업의 사회적 책임 이미지
정당성 확보의 동기	시장에서의 생존	좋은 거래 파트너로서 정당성 확보	사회적 책임이 있는 기업으로서의 정당성을 확보, 시장의 리더십을 정당화하기 위함
타겟	정부, 공급망, 고객	고객, 협력업체, 공급망	여론, 고객, 지역 공동체
효익	시장으로의 진입과 지속적 성장	고객 충성도 형성, 기업간 관계 구축	사회적 책임이 있는 기업으로의 이미지 형성, 주요 이해관계자외의 독자적 이해 구축

(출처: Dacin et al.(2007), Kwak et al.(2019) 참고하여 저자 정리)

또한, 신생 기업의 낮은 인지도는 소비자들에게 불확실성을 야기하여 거래비용을 증가시켜 구매 의도를 낮춘다. 가상시장이 지배적인 현 상황에서 신생 기업과 소비자 간의 신뢰 구축은 더욱 어렵다(Kim et al., 2005). 인간은 기본적으로 가장 경제적인 방법으로 거래를 하고자 한다(Williamson, 1989). 하지만 거래 과정에서의 불투명성이 높다면 탐색비용이 커지고 시행착오로 인한 비용도 증가하게 된다. Teo & Yu(2005) 거래비용이론 관점에서 온라인 환경에서 구매자가 느끼는 불확실성을 브랜드 불확실성(branding uncertainty), 성능 불확실성(performance uncertainty), 행동 불확실성(behavioral uncertainty), 그리고 환경 불확실성(environmental uncertainty)으로 구분하고 소비자의 온라인 구매 행동의도에 미치는 영향을 분석했다. 신생 기업일수록 구매자가 느끼는 불확실성이 증가하는데, 먼저 브랜드 불확실성은 제품품질의 일관성과 고객에게 공지한 품질 약속 준수, 판매처를 신뢰할 수 있을지에 대한 불확실성을 의미한다. 강력한 브랜드는 소비자에게 제품에 대한 일관성과 확실성을 높이고, 제품의 향후 성능에 대한 약속까지 제공한다. 유명 브랜드가 갖는 평판과 품질에 대한 신뢰는 소비자의 인식과 구매 의도에 긍정적 영향을 미치기 때문에 (Rroshi & Weichselbaumer, 2021), 강력한 브랜드는 상품을 사용 경험과 관계없이 제품에 대해 신뢰할 수 있는 정보를 제공하지만, 그렇지 않은 경우에는 브랜드가 소비자의 불확실성

을 높이고 결과적으로 거래비용을 높이게 된다. 둘째, 성능 불확실성은 실 구매 제품이 구매 시 기대한 수준과 일치할지에 대한 불확실성을 의미한다. 온라인 상에서 구입하는 경우에는 물리적으로 확인하고 판단할 수 있는 기회가 없기 때문에, 온라인 판매처에서의 품질 보장에만 의존할 수 밖에 없다는 한계가 존재한다. 셋째, 행동 불확실성은 온라인 상점과 소비자간의 거래 과정에서 실제 약속된 내용을 준수하는지에 대한 불확실성을 포함한다. 배송이나, 반품, A/S에 대한 적시 대응은 소비자들이 보장받고 싶어하는 내용이지만, 오프라인 상점의 부재는 이러한 기대에 대한 불확실성을 높여 거래비용을 증가시킬 수 있다. 마지막으로 환경 불확실성은 온라인 상의 쇼핑환경의 변동성을 의미한다. 따라서 이들 연구는 신생 기업이 활용할 수 있는 온라인 환경이 오히려 불확실성과 거래비용을 높여 소비자들의 낮은 구매의도로 이어질 수 있음을 시사하고 있다.

기업이 비즈니스 활동을 수행하는 데 있어서 유무형의 자원은 핵심적인 경영 활동을 수행하는 데 커다란 영향을 끼친다 (Shane & Venkataraman, 2000). 그러나 신생 기업은 규모의 불리로 인해 자원의 제약을 경험하고 필요한 자원을 전략적으로 확보하고 동원하는 것이 용이하지 않다(Stinchcombe, 1965). 이와 같은 불리함은 신흥경제 체제(emerging economies) 내에서 더욱 심화된다(Yu et al., 2019). 신흥경제 체제에서 소비자와의 신뢰 구축은 더욱 어렵다. 온라인 상에서의 정보는 방대하며, 혼하기 때문에 가치있고 의미있는 정보를 추출하여 얻게 된 정보의 품질을 평가하고 판단하는 일련의 과정을 거쳐야 하기 때문이다(McKnight et al., 2002).

따라서 신생 기업을 다룬 일부 연구들은 자원기반이론 관점에서 말하는 희귀하고, 독특하며, 모방하기 힘든 자원을 신생 기업이 확보하고 활용하는 것이 어렵기 때문에 전략적 자원이 아니더라도 기존에 존재하는 일반적인 수준의 자원을 활용하여 경쟁력 있는 자원을 형성할 수 있다고 주장한다(Baker & Nelson, 2005; Salunke et al., 2013).

따라서 소규모의 창업 기업이 극복할 수 있는 방안 중 하나는 네트워크의 활용이다. 네트워크는 핵심자원으로 활용될 수 있으며, 기업가적 중소기업(entrepreneurial SMEs)으로 발전하는데 기회로 작용할 수 있다(Cenamor et al., 2019; Lin & Lin, 2016; Shu et al., 2018; Varis & Littunen, 2010; Zacca et al., 2015). 뉴질랜드 소재 기업들이 중국 알리바바 플랫폼에 입점함으로써 세계화에 성공하고(Jin & Hurd, 2018), 신생 기업이 크라우드 펀딩 플랫폼을 이용하여 공고한 자본 네트워크를 확보한 사례(Nambisan et al., 2018)가 대표적이다. 뿐만 아니라, 소규모의 기업은 인지도가 낮기 때문에 시장진입 장벽이 높을 수 있지만, 네트워크를 활용함으로써 네트워크가 갖는 신호 효과로 극복할 수도 있다(Lin & Lin, 2016). 예를 들어 특정 플랫폼에 참여할 경우, 플랫폼이 보유한 네트워크에 접근할 수 있으며 이들의 네트워크와 관계를 형성한다는 것이 기업이 역량을 보유하고 있다는 의미로 다른 시장 참여자에게 해석될 수 있다.

## 2.2. 창업 기업의 플랫폼 활용 전략

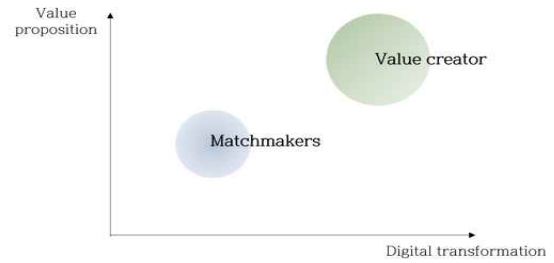
### 2.2.1. 소규모 및 신생의 불리함과 플랫폼 활용

창업 기업이 소규모 및 신생의 불리함을 극복하고 사업목적을 달성하기 위해서는 효과적인 사업전략이 필요하다. 신중경제 체제에서 효과적으로 작동할 수 있는 것은 플랫폼 활용전략이다. 디지털 플랫폼은 하드웨어나 소프트웨어 기기와 같은 기술적 요소들을 효과적으로 제공함으로써 전통적인 비즈니스 제안을 위협하고 있다(Cenamor et al., 2019). 디지털 플랫폼은 보완적인 모듈이나 일련의 규범, 규칙, 기준, 조직적 프로세스들을 확장하여 제 3의 행위자와 이용자들까지 포함한다(de Reuver et al., 2018). 따라서 플랫폼 생태계에 참여하는 행위자들은 플랫폼에서 만들어지는 보완적인 모듈을 이용하여 독특한 자원을 이끌어 내고 공유되는 자원과 지식들을 활용할 수 있다.

플랫폼을 활용한 전략이 주효하게 작용하고 있는 이유는, 플랫폼 생태계의 다양한 참여자들로부터 비롯되는 네트워크 효과 때문이다. 네트워크 효과는 수요자 중심의 규모의 경제로서 소셜네트워킹과 수요 집적, 네트워크를 확장하는 다른 현상들을 효율화시키는 기술을 통해 강화된다(Van Alstyne et al., 2016). 네트워크 효과는 플랫폼을 사용하는 사람이 많아질수록 플랫폼이 제공하는 서비스의 가치가 증가하게 되며, 이로써 다시 네트워크 효과가 강화되는 선순환이 형성된다(Katz & Shapiro, 1985).

플랫폼은 두 가지 유형으로 구분되는데, 양면 시장 플랫폼인 매치메이커(Evans & Schmalensee, 2016)와 가치창출자(Value Creator) 플랫폼이다(<그림 1> 참고). 매치메이커 플랫폼은 데이터 기반 알고리즘을 통해 연결성과 접근성을 높임으로써, 플랫폼에 참여하는 구성원 간의 상호작용을 확대하여 네트워크를 확장한다(Rochet & Tirole, 2003). 대표적으로 네이버 스토어, 쿠팡, 쓱고 등이 매치메이커 역할을 수행하는 플랫폼이 되는데, AI나 데이터 기술을 바탕으로 소비자들의 행동 및 소비패턴에 따라 제품과 서비스를 추천하거나, 비인기 상품이나 스토어도 잠재고객에게 더 잘 노출되어 선택받을 수 있게 하는 등의 서비스를 제공한다. 플랫폼을 이용하는 서비스 제공자와 소비자를 끌어들이어 플랫폼 서비스의 질을 높여 네트워크 효과를 확장한다.

한편 가치창출자 플랫폼은 서비스 제공자와 소비자와의 상호작용 촉진 뿐만 아니라 궁극적으로 기업이 더 많은 역량을 가질 수 있도록 도와주는 역할을 수행한다. 가치창출자 플랫폼에서는 창업 기업이 더 진보된 기술을 활용하며 내부적으로 부족한 역량을 보완할 수 있게 도와준다.



<그림 1> 디지털 전환과 가치제언 수준에 따른 플랫폼 유형

디지털 경제에서는 방대한 데이터를 통해 유용한 정보를 추출하여 더 나은 의사결정을 내리는 것을 도와주거나 비즈니스 모델의 혁신이 필요하다. 데이터 분석 기능의 경우 세 종류로 분류할 수 있는데, 먼저 기술적 분석(descriptive analysis)은 원자료에서 정보를 추출하여 과거의 패턴을 분석한다. 두 번째 예측 모델(predictive prognostic methods)은 통계적 기법과 AI 기술, 휴리스틱 알고리즘 기술을 이용하여 미래에 대한 전망과 예측을 제공한다. 마지막으로 진단 모델(prescriptive model)은 데이터를 기반으로 앞으로 발생할 수 있는 경우의 수를 고려하고, 각 경우의 수에 대한 의사결정을 내렸을 때 일어날 수 있는 결과를 비교함으로써 더 나은 전략 및 운영적 결정을 가능하게 하며 더 나은 가치를 제공한다(Diez-Olivan et al., 2019; Salkin et al., 2018). 그린랩스의 팜모닝이나 한국신용데이터의 캐시노트가 이에 해당된다. 가치창출자 플랫폼은 집적된 데이터로 도출된 핵심적인 정보를 기업과 공유하면서 기업의 역량을 강화하는데 기여한다.

신생 기업의 플랫폼 생태계 진입은 시장으로의 진입 장벽 완화와 정당성 확보에 유용하다. Oxley & Yeung(2001)은 신생 기업에게 높게 작용하는 시장의 진입 장벽이 오히려 온라인 시장에서 극복될 수 있다고 주장했다. 온라인 시장이 오프라인 시장보다 경쟁이 더 치열할 수 있지만, 고객과 기업을 연결할 수 있는 웹사이트나 플랫폼을 통해서 고객의 니즈를 충족시킬 수 있기 때문에 전자상거래 시장의 진입 장벽은 오프라인 시장보다 훨씬 낮게 작용한다는 것이다(Oxley & Yeung, 2001). 또한 ICT 기술의 확산으로 플랫폼에서의 서비스 공급자 간의 높은 경쟁 수준은 소비자와 서비스 제공자 간의 거래 불확실성을 낮춘다. 특히 인터넷과 IT 기술의 확산은 소비자들에게 제품 탐색과 정보 습득에 요구되는 비용을 감소시켜 거래의 불확실성을 줄이고 총 거래비용을 낮추는 것으로 나타났다(Malone et al, 1994). 이처럼 제도적 환경의 순응은 신생 기업의 진입 장벽을 낮출 뿐만 아니라, 이해 관계자들에게 사회적으로 용인되는 행위자로 다가가게 한다. 또한 플랫폼은 플랫폼 참여자들의 거래를 촉진하는 중개자인 동시에 문지기(gatekeeper) 역할을 담당한다(Busch, 2020). 따라서 신생 기업이 특정 플랫폼에 진입한 것만으로도 일정 수준의 조건을 충족한 것으로 간주 될 수 있다.

### 2.2.2. 신생 기업과 플랫폼 우산 효과

신생 기업이 갖는 약점은 기존의 기업들보다 소비자들에게 인지도가 낮고 소비자와의 접점 확대가 어렵다는 점이다. 그러나 플랫폼에의 참여는 낮은 비용으로 플랫폼을 통해 형성되어 있는 기존의 네트워크 효과를 사용할 수 있기 때문에 신생 기업이 갖지 못한 자원을 플랫폼으로 대신할 수 있다 (Baker & Nelson, 2005; Garud & Karnøe, 2003). 신생 기업이 플랫폼에 참여하면서 얻을 수 있는 효익은 우산효과(umbrella effect)로 설명된다. 우산효과는 유명 브랜드의 긍정적 평판과 신뢰가 산하 브랜드로 이어지는 효과를 설명한다(Varadarajan, 1985). 예를 들어, 대한민국 국민이 삼성전자에 신뢰를 갖고 있다면, 삼성전자가 만든 또 다른 브랜드의 제품에도 긍정적인 신뢰가 형성되는 현상을 의미한다.

우산효과는 주로 오프라인 상황에서의 모 브랜드와 산하 브랜드 간의 긍정적 영향력 교환을 설명했지만, 디지털생태계 활성화로 인해 온라인에서 발생하는 현상에 적용하려는 시도가 늘어나고 있다. 포화된 시장에서 신생 기업이 제품과 가격, 유통, 고객과의 소통 등에 차별성 있게 시장에 접근하는 것이 중요하다(이현호 외, 2017). 신생 기업의 낮은 인지도와 긍정적 평판 부족과 같은 불리함을 극복하고 리스크 완화를 위해서는 플랫폼에 참여하면서 플랫폼이 갖는 네트워크를 활용하되, 동시에 플랫폼이 갖고 있는 고유한 긍정적 영향력의 우산효과 또한 기대할 수 있다(이미지 외, 2018). 플랫폼 생태계 내에서 플랫폼 제공업체들이 서로를 차별화하기 위한 전략들을 활용하며, 플랫폼이 갖는 신뢰, 유용성, 브랜드 가치 등 무형의 자산을 공유할 수 있다.

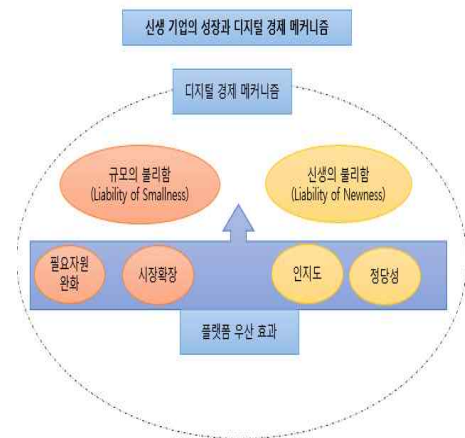
## III. 연구 방법

### 3.1. 사례 분석

사례연구방법은 단일사례연구(single-case study)와 다중사례(multiple-case study)연구로 나뉜다. 일반적으로 다중사례연구가 사례 분석을 통해 결과를 예측하는 데에 더 적합한 것으로 평가된다. 반면 단일사례연구 방법은 현상을 심층적으로 분석하고 상세한 메커니즘을 이해하는 데에 더 적합하다(Kidder, 1982). 본 연구에서는 코스메틱 기업이 창업이후 성장하는 과정에서의 플랫폼 활용 전략을 탐색적으로 분석하고 디지털의 영향력이 확대되는 시장 상황에서 구체적인 플랫폼 활용 효과를 파악하기 위하여 단일사례분석 방법을 택하였다. 단일사례분석방법을 통해 현상을 분석할 경우 사례가 지닌 풍부한 맥락과 배경을 활용할 수 있으며, 새로운 이론적 프레임 탐색하거나 기존의 연구 결과를 검증하는 것과 같은 연구 목표들을 달성할 수 있다는 장점이 있다(Kidder, 1982; Gersick, 1988; Pinfield, 1986). 즉, 하나의 사례에 대하여 정보를 다양한 경로를 통해 수집하고 정성 분석하는 과정을 통하여 기존의 분석 프레임과 선행 이론을 통해 설명하기 어려웠

던 새로운 현상을 설명하거나 분석 프레임을 도출할 수 있다. (Dougherty, 1992).

본 연구는 새롭게 등장한 디지털 경제 패러다임과 플랫폼 기반 비즈니스 생태계에서 기업의 창업과 성장 과정을 이해하고 분석하여 새로운 성장 메커니즘을 찾기 위하여, ‘지니더바틀’을 단일사례로 선정하였다. 단일사례연구를 위해서는 비구조화된 인터뷰와 직접 관찰, 그리고 문헌 자료 등의 다양한 경로를 통한 정보 수집을 통해 연구 결과의 신뢰성을 확보하는 것이 중요하다(Ghauri & Firth, 2009). 사례 분석을 통해 디지털 경제 메커니즘 아래에서 창업 기업이 플랫폼 활용 전략을 통해 규모의 불리함과 신생의 불리함을 극복하고 성장 경로를 확보하는 과정을 분석하는 것을 목표로 하고 있다. 분석을 위하여 <그림 2>의 연구관점을 중심으로 창업 기업의 플랫폼 활용이 성장 과정에 미치는 측면을 살펴보았다.

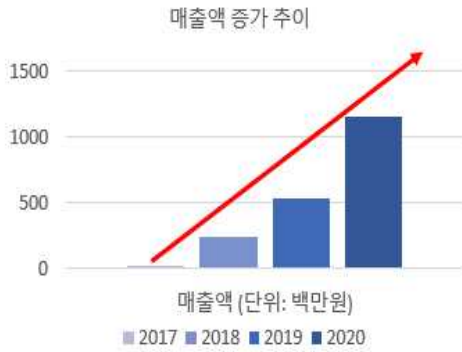


<그림 2> 사례 분석을 위한 연구관점

### 3.2. 지니더바틀 소개와 창업 배경

#### 3.2.1. 지니더바틀 기업 소개와 현황

2017년 창업한 지니더바틀은 코스메틱 시장에서 ‘키즈 케어’라는 제품 카테고리 개척을 통해 케어 부문의 제품을 혁신하며 성장한 기업이다(<표 2> 참조). 4-12세 어린이 전용 ‘키즈 코스메틱’ 브랜드를 선보이면서 키즈 샴푸와 바디워시, 페이스 클렌저의 바디 클렌저 제품을 시작으로, 키즈 로션과 선균션으로 스킨 케어 제품으로 제품 영역을 확장하며 키즈 부문의 코스메틱 카테고리를 개척하며 꾸준히 성장하는 모습을 나타내고 있다. <그림 3>에서 볼 수 있듯이, 2017년 창업 이후 2018년 2.4억원, 2019년 5.1억원, 2020년 11.2억으로 매출이 연간 두 배씩 성장하였다.



(출처:지니더바들, 2023)

<그림 3> 지니더바들 매출 증가 추세

<표 2> 지니더바들 기업 정보

항목	내용
산업	화장품 및 화장품용 도매업
시원수 (2022.5.기준)	5명
설립일	2017년 5월 19일
매출액 (2021.12.31.기준)	12.5억
대표	조운수

(출처:지니더바들, 2023)

### 3.2.2. 지니더바들 창업 배경

지니더바들의 창업 배경은 워킹맘인 조운수 대표가 아이들을 키우면서 가졌던 고민에서 출발한다. 아이들이 영유아기를 거쳐 성장하면서 성장 단계에 적합한 스킨케어 제품을 기존 제품에서 찾기가 어려웠기 때문이다. 창업 이전에 조 대표는 국내 화장품 브랜드 중에서 톱 브랜드로 꼽히고 있던 ‘SKⅡ’의 브랜드링과 마케팅을 담당하고 있었기에 코스메틱 시장에 대한 이해와 제품에 대한 전문적 지식을 확보하고 있었다. 코스메틱 분야의 전문가이던 조대표는 아이들을 키우면서 자연스럽게 제품 탐색을 넘어 기존의 영유아 분야의 시장 현황을 살펴보게 되었다. 영유아 부문의 뷰티 시장에서 시장성과 성장성으로 주목받고 있던 카테고리는 스킨케어와 바디케어를 중심으로 하는 ‘케어 카테고리’였다. LG경영연구원(2017)이 발간한 글로벌뷰티산업 분석 보고서에 따르면, 미국의 경우 바디케어제품 시장 규모를 살펴보면, 연평균 2.8%의 성장을 나타내고 있었으며, 2025년까지 연평균 4.1%의 성장률을 지속할 것으로 전망되면서 2025년 시장 규모는 40억 9940만 달러에 이를 것이라고 시장에서는 보고 있었다. 이러한 영유아 부문 케어 제품의 성장세는 미국 뿐 아니라 유럽을 포함한 아시아 국가, 그리고 국내 시장에서도 동일할 것으로 업계에서는 평가하고 있었다.

이 같은 상황에서 한가지 주목할 만한 현상은 프리미엄 브랜드의 부상이었다. 영유아와 어린이들이 사용하는 케어 제품의 경우, 성인과 비교해서 연약한 피부를 가진 영유아들에게 유해한 성분이 포함되지 않는 것이 중요하다. 이처럼 케어 제

품에 많이 사용되는 성분의 안전성에 대한 관심이 높아지면서 제품의 성분 관련 투명성에 대한 요구가 높아지게 되었다. 이에 따라 영유아 부문 제품들은 파라벤, 프탈레이트, 인공향 등과 같이 유해 성분을 포함하지 않고 천연 성분으로 제조된 프리미엄 브랜드들이 시장에서 각광을 받게 되었다. 프리미엄 제품의 부상이 의미하는 것은 제품이 소비자의 신뢰를 얻을 경우 차별화 전략을 통한 고부가가치의 창출이 가능하다는 것이었다. 이는 출생률 감소라는 유아용 케어 제품 시장의 부정적인 전망을 만회하고 오히려 가치 창출을 통해 지속적으로 성장할 수 있는 시장으로서의 기회 발견을 의미하는 것이었다. 즉, 영유아 부문에서의 케어 제품이 프리미엄 브랜드로서 시장 인지도를 얻을 경우, 메스 브랜드를 넘어설 수 있는 가능성이 존재했다. 시장의 성장 잠재력을 눈여겨보게 된 지니더바들은 케어 제품 개발에 박차를 가하게 된다.

### 3.2.3. 키즈 카테고리 개척을 통한 제품 혁신

지니더바들이 ‘아임낫어베이비’라는 브랜드를 런칭하기 이전에는 화장품 시장이 대부분 성인이 사용하는 품목을 기준으로 분류되어 있었다. 영유아는 품목에 대한 분류 없이 ‘영유아’라는 하나의 항목으로 여러 제품들을 묶여져 있었고, 성장기에 해당하는 ‘키즈’ 분야에 대한 항목은 분류 항목에 존재하지 않는 상태였다.

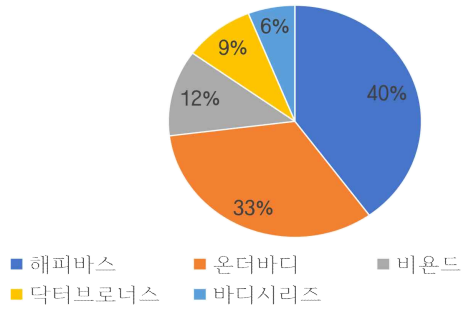
<표 3> 화장품 품목 분류와 시장 규모 (단위:억 달러)

분류	2015	2016	2017
스킨케어	1,149	1,174	1,243
헤어케어	732	725	750
색조화장품	590	616	659
남성용 제품	469	471	495
향수류	462	461	493
구강케어류	379	384	404
목욕용 제품	383	384	400
데오도란트	206	202	209
영유아용	154	155	164
신케어류	94	94	99
제모용품	46	45	46

(출처: KOTRA, 2018)

이 같은 시장 상황에서 지니더바들은 아이들의 성장 과정을 고려하여 영유아 브랜드가 아닌 기존 시장에 없던 새로운 카테고리에 주목하게 된다. 4-12세라는 연령을 중점으로 한 ‘키즈 카테고리’였다. 영유아 때보다 활동량이 늘고 피부 컨디션도 달라지는 키즈는 성인 제품보다는 덜 자극적이지만 기존 영유아 제품보다는 세정력과 보습력 측면에서 더 높은 기능을 지닌 제품이 필요했다. 하지만 <표 3>에 나와 있듯이, 2017년까지 코스메틱 시장은 4-12세를 위한 키즈 카테고리 없이 ‘영유아’와 ‘성인’으로만 양분화된 카테고리만 존재했다. 따라서 4-12세 연령대의 아이들은 영유아 제품을 그대로 사용하거나 혹은 좀 이른 시기에 순한 성분의 성인 제품을 사용

하게 되는 시장 마찰이 존재하는 상황이었다. 당시 유아용 샴푸와 바디 케어 용품을 내놓은 기업 중 시장 점유율이 높은 브랜드는 해피바스(아모레퍼시픽), 온더바디(LG생활건강), 비욘드(LG생활건강)였는데, 이들은 천연 성분의 프리미엄 제품이라기보다는 중저가 브랜드로서의 성격이 강했다.



(출처: CMN, 2017)

<그림 4> 지니더바들 창업 바디케어 부문 시장 점유율

### 3.3. 플랫폼 활용 전략

신생 기업으로서 지니더바들이 소비자들과 시장 이해 관계자들에게 새로운 카테고리과 지니더바들의 제품 필요성에 대해 설명하고 이에 대한 정당성과 인지도를 확보하는 것은 쉽지 않은 일이다. 특히 고관여 제품이라는 코스메틱 시장의 특성으로 인해, 지니더바들이 제품들이 소비자들로부터 인지도를 획득하기 위해서는 마케팅 및 홍보 비용과 같은 막대한 자본의 투입이 필요했다.

하지만, 디지털 경제와 플랫폼의 확산은 이전과 다른 방식의 비즈니스 활동을 통해 시장을 키워나갈 수 있는 경로를 제시하였다(Elia et al., 2020; Sahut et al., 2021; Song 2019). 시장에서 높은 인지도를 가지고 있지 않은 신규 브랜드가 성장하기 어려웠던 코스메틱 시장 또한 디지털 메커니즘 중심의 비즈니스 생태계가 조성되기 시작한 것이다. 시장조사기관 닐슨(2020)의 “2020 산모 및 영유아 소비 동향 보고서”에 따르면 자녀 화장품 구매 분야에서 온라인 시장을 통한 매출이 42.9%로 판매 경로에서 가장 높은 비중을 차지하고 있는 것으로 나타났다. 디지털 경제 메커니즘이 확산되기 이전에는 직접 오프라인 매장에서 제품을 확인하고 테스트를 하고 판매 직원으로부터 제품 특성에 대한 설명을 듣고 구매를 결정하던 소비자들의 구매 행태가 달라지기 시작하였다. 특히 플랫폼을 통해 구매를 결정하는 소비자들의 증가하는 현상은 ‘제품 후기’ 정보에 의해 촉진되었다. 플랫폼을 통해 소비자들은 제품을 실제로 사용해본 구매자들의 후기를 접할 수 있는데, 이는 소비자들에게 제품에 대한 정보와는 차별화된 정보를 제공 받는 효과를 누릴 수 있게 하였다. 즉, 소비자가 제품에 대한 주관적 효용 측면에서의 정보를 제공받을 수 있

기 때문에 소비자의 구매 심리가 더욱 촉진되는 것이다. 대한 화장품협회의 보고서에 따르면, 실제로 영유아 등 자녀 제품을 구매하는 부모들을 대상으로 한 설문조사에서 제품 구매 결정시 플랫폼에서 제공 받는 제품 소개와 이용자의 추천이 제품 구매 결정의 기준이 된다고 응답한 비율이 35.5%, 31%라고 한다. 이와 같이 코스메틱 시장의 플랫폼 경제 확산에 따라 지니더바들은 규모가 작은 신생 기업이 시장 진입 시 직면하게 되는 난관들을 극복하고자 하였다. 구체적으로 대기업 산하의 코스메틱 계열사인 경쟁사가 지니는 브랜드 평판, 시장 점유율을 높이기 데에 투입되는 큰 규모의 자원을 따라잡기 위해 플랫폼 우산 효과를 활용하는 전략을 채택하였다. 플랫폼 우산 효과를 통해 플랫폼이 지니고 있던 긍정적 평판과 신뢰를 이어받고 플랫폼 내 고객들에 대한 접근 경로를 확보함으로써 규모의 불리함을 극복하고자 하였다.

#### 3.3.1. 규모의 불리함 극복과 플랫폼 활용

Gimenez-Fernandez et al.(2020)는 신생 기업은 제품 혁신에 필요한 자원의 동원과 시장 규모를 키우기 위한 비용을 감당하는 것이 쉽지 않기 때문에 사업 초기에 어려움을 겪는다고 설명한다. 즉 제품 개발과 마케팅 및 홍보라는 두 가지의 영역을 균형 있게 운영하기 위해서는 일정 규모 이상의 자본 조달이 필요한데 신생 기업은 기존 기업이나 대기업에 비하여 대규모의 자본을 동원하는 것이 쉽지 않은 실정이다. 따라서 비즈니스 활동의 전 부문의 균형 있는 운영을 위해서 플랫폼을 효과적으로 활용하는 것이 성장 과정에서 중요한 과제라고 할 수 있다. 지니더바들은 시장 점유율이 높은 플랫폼에 입점함으로써 플랫폼 우산 효과를 노리는 전략을 채택하였다(<그림 4> 참조). 구체적으로 2018년 네이버 스마트 스토어, 2019년 쿠팡, 와디즈, 2020년 걸리에 입점하면서 이들 플랫폼을 활용하여 중요한 지점마다 매출 향상을 통해 성장을 이루어 낼 수 있었다. 지니더바들의 창업자인 조운수 대표에 의하면, 네이버 스마트 스토어는 자사물을 구축하는 것과 같은 효과를 얻을 수 있었다고 한다. 작은 신생 기업이 자사물을 구축하는 경우, 자사물로 신규 고객을 유입시키고 홍보하기 위해서는 많은 비용이 드는 데 스마트 스토어는 이미 많은 고객들이 존재하기 때문에 신규 고객에 대한 접근 경로를 획득하는 데에 있어서도 유용했다. 또한 네이버 스마트 스토어에서 제공하는 라이브 방송 기능을 통해 고객들과 소통하고 고객 니즈가 무엇인지를 파악할 수 있었고, 상품 구성에 고객의 피드백을 반영하는 데 도움이 되었다.

또한 네이버 스마트 스토어의 경우, 온라인 스토어를 구축할 경우 사업의 각 단계에 필요한 도구들을 기술 솔루션으로 제공하고 있다. 입점 기업들이 상품관리, 마케팅, 주문/결제, 배송/물류, 고객 관리와 데이터 및 통계 솔루션을 이용할 수 있기 때문에 초기 신생 기업이 자체 비용으로 구축해야 하는 시스템의 많은 비즈니스 활동을 플랫폼을 통해 해결할 수 있

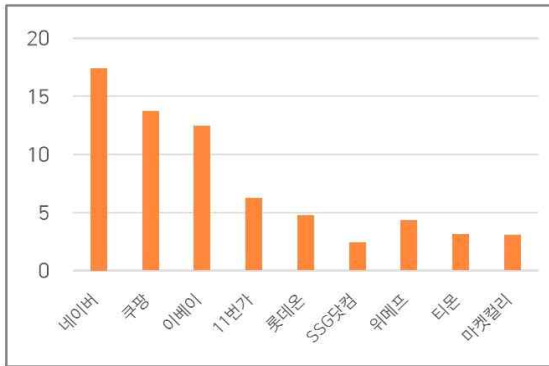
1) 대한화장품협회, COSMETIC REPORT

다는 유용성이 있다. 네이버가 초기의 비즈니스 사슬 가치상 필요한 많은 부분을 해결하는 데 도움이 되었다면, 쿠팡은 마켓 사이즈를 늘리는 데에서 유용했다. 쿠팡이 로켓배송으로 많은 이커머스 사용자들을 플랫폼에 락인(Lock-in)시킴으로써 키즈 부문 제품을 찾는 소비자들에게 자연스럽게 지니더바틀의 제품을 노출 시킬 수 있었다.

<표 4> 플랫폼별 매출 및 연평균 MAU (2020년 기준)

플랫폼	매출	특징
네이버 (이커머스 사업)	13.3조(원)	라이브방송, 네이버 스토어의 툴 등 디지털상공인 위한 다양한 활용 도구 제공
쿠팡	1.1조(원)	여러 상품군에 걸쳐 구매층 확보 사용자가 전국에 분포
마켓컬리	0.95조(원)	충성도 높은 구매층 (재구매율 70% 이상)

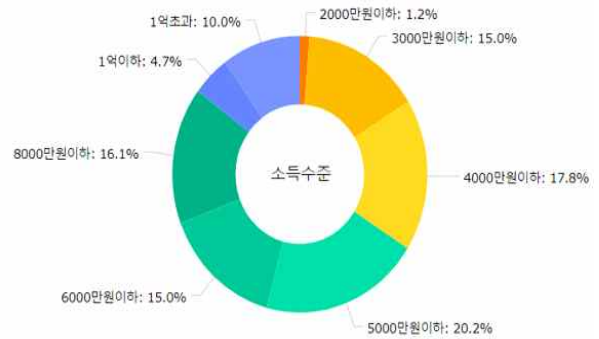
(출처: 금융감독원(2023) 공시자료와 교보증권(2022) 리포트 참고하여 저자 작성)



(출처: 교보증권(2022))

<그림 5> 플랫폼별 시장 점유율 (2020년 기준, %)

한편, 지니더바틀은 제품 개발 단계에서부터 프리미엄 브랜드를 목표로 하고 있었기 때문에 타겟 고객을 또한 가치를 위해 높은 비용의 지불 용의가 있는 고객을 대상으로 삼았다. 이러한 고객들은 제품의 선택 기준 또한 까다롭기 때문에 이들에게 접근하는 경로를 확보하는 것과 마케팅과 홍보 활동을 하는 데에 있어서도 많은 비용이 드는 것이 일반적이다. 지니더바틀은 ‘컬리’에 입점함으로써 컬리가 확보하고 있던 ‘프리미엄을 선호하는 고소득’ 고객층에 접근할 수 있는 경로를 획득하고자 하였다. 스타트업 데이터베이스 혁신의 숲이 제공하는 자료에 의하면, 컬리의 사용자 중 45.8%가 5000만원 이상의 소득 수준을 보이고 있으며, 이 중 1억 원을 초과하는 사용자도 10%에 해당하는 것으로 나타났다(<그림 6> 참조). 강성규 외(2022)의 분석에 따르면, 컬리는 쿠팡을 포함한 다른 이커머스 플랫폼과 비교하여 가격이 높은 상품들을 판매하고 있으며 프리미엄을 선호하는 고객을 확보하고 있다고 한다. 사용자들의 충성도 또한 높아서 고객 재구매율이 71.3%로 다른 커머스 플랫폼들의 평균 재구매율인 30%의 2배가 넘는 수치를 나타내고 있다.

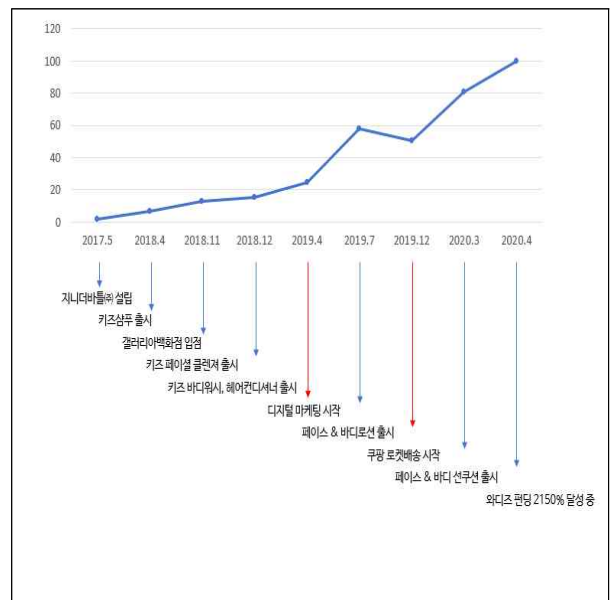


(출처: 혁신의 숲(2023))

<그림 6> 컬리의 소비자 소득수준

지니더바틀의 ‘아임낫어베이비’는 컬리의 브랜드가 지니고 있던 긍정적인 평판을 통해 신생 기업이 지닌 규모의 불리함을 극복할 수 있었다. 지니더바틀이 컬리 입점 이후 달성한 신규 매출 성과는 1.3억으로 시장에서 매출을 견인하는 데 긍정적인 효과를 미쳤다고 판단할 수 있었기 때문이다.

<그림 7>은 지니더바틀의 성장 과정에서의 주요 히스토리과 매출액 추이를 나타낸 것이다. 2017년 기업 설립 이후 키즈 샴푸를 시작으로 바디 케어와 스킨 케어 부문에서 키즈 제품을 내놓았다. 2020년까지의 매출액 추이를 살펴보면 2019년 디지털 마케팅을 시작한 시점에 매출이 2억원 대에서 5억원 대로, 그리고 디지털 플랫폼인 쿠팡을 활용한 2019년 12월에 지니더바틀의 매출이 두 배 이상 급성장한 시기라는 것을 알 수 있다.



(출처: 지니더바틀, 2023, 단위: 천만원)

<그림 7> 주요 히스토리별 매출액 추이



### 3.3.2. 신생의 불리함 극복과 플랫폼 활용

신생의 불리함(Liability of Newness)과 관련하여 신생 기업의 성장과 생존에 결정적인 영향을 미치는 자원은 인지도와 정당성이라는 사회적 자원이다(Aldrich & Fiol, 1994; Suchman, 1995). 지니더바틀은 키즈 코스메틱이라는 새로운 카테고리 개척과 제품 개발을 통해 혁신을 추구하였는데, 새로운 카테고리 및 혁신적인 제품에 대한 시장 내 인지도가 높지 않은 상황은 불리한 제약 조건으로 작용하였다. 선행 연구에 따르면 사회적 인지도가 낮은 신생 기업보다는 사회적 인지도를 확보하고 있는 대기업 혹은 기존 기업이 혁신적인 제품을 제공하였을 때 소비자의 수용성이 더 높다고 한다. 이는 기존 기업이나 대기업의 경우 사회적 정당성과 인지도라는 사회적 자원을 확보하고 있기 때문이다(Meyer & Rowan, 1977). 창업 초기 인지도와 정당성이라는 사회적 자원이 부족했던 지니더바틀은 일정 수준 이상 정당성을 확보한 플랫폼에 입점을 통해 인지도와 정당성을 확보하는 전략을 취하였다. 조직 생태학 관점에서 정당성은 신생 기업이 스스로 획득할 수 있는 것이 아니라 외부로부터 주어지는 것으로 보는데(Carroll & Swaminathan, 2000; DiMaggio & Powell, 1983), 이미 시장에서 성장하여 정당성을 인정받은 플랫폼에의 참여한다는 것의 의미는 단지 플랫폼을 통한 유통 채널을 확보한다는 것을 넘어서는 의미를 지니는 것이었다.

앞서 살펴보았듯이 컬리의 경우, 플랫폼 중에서도 프리미엄을 지향하는 고객을 고객 페르소나를 가지고 있었기 때문에 입점 업체에 대한 심사가 무척 엄격했다. 지니더바틀이 컬리의 심사대를 통과해서 입점하자 '아임낫어베이비'에 대한 시장 인지도와 향상되었고 실제로 매출도 전년 대비 2배 이상 증가하였다. Carroll & Swaminathan(2000)이 설명하였듯이 인지도와 정당성은 외부 이해 관계자들로부터 획득할 수 있는데, 플랫폼이 확산되면서 지니더바틀과 같이 제품 경쟁력을 지닌 신생 기업들이 인지도와 정당성을 확보할 수 있는 새로운 경로와 환경이 조성된 것이다. 네이버 스마트 스토어에서도 라이브 방송을 통해 꾸준히 고객들과 소통하면서 지니더바틀이 제품 개발을 위해 들인 노력과 과정, 그리고 지니더바틀이 지향하는 가치를 공유하게 되면서 충성도 높은 고객들이 늘어나게 되었다. 이처럼 플랫폼을 통해 플랫폼별로 지니고 있던 플랫폼 브랜드로의 특성을 이어받을 수 있었을 뿐만 아니라 플랫폼 기준을 통과했다는 제품 품질에 대한 시그널링을 통한 정당성 확보를 기반으로 지니더바틀은 2020년 코로나 상황에도 전년 대비 매출이 증가하여 11.2억 원이라는 매출 성과를 만들어 낼 수 있었다.

## IV. 결론 및 시사점

본 연구는 신생 기업이 새로운 카테고리를 개척하고 제품 혁신을 통해 성장하는 과정에서 여러 제약 조건들을 플랫폼 활용 전략을 통해 효과적으로 극복하는 과정을 분석하여 다

음과 같은 결론을 도출하였다.

첫째, 경제와 산업의 여러 분야를 변화시키고 있는 키워드인 '디지털'이 코스메틱 분야에서도 큰 영향력을 미치고 있는 것을 확인할 수 있었다. 제품 개발과정부터 판매에 이르기까지 코스메틱 산업의 전체 가치 사슬에서 디지털 기술이 활용되는 현상이 점차 뚜렷해졌다. 이는 디지털 매체와 플랫폼을 통해 얻게 된 제품 정보와 사용 후기를 중요한 구매 결정의 기준으로 삼는 고객의 변화하는 소비 행태와도 깊은 관련이 있다. 디지털 네이티브 세대가 주요 구매 계층으로 등장하면서 디지털 플랫폼이 제품 구매전 탐색과 결정 단계에서 커다란 영향을 끼치고 있는 것이다. 이러한 변화는 신생 기업이 코스메틱 시장에서 기존 기업이나 강력한 브랜드를 이길 수 있는 경쟁 메커니즘이 등장했다는 점을 시사한다.

둘째, 지니더바틀이 규모와 신생의 불리함 극복하기 위하여 플랫폼을 활용하였고 이러한 전략이 유용하였다는 점이다. 특히 각 플랫폼이 지닌 시장 내 지위와 평판이 플랫폼 생태계에 참여하는 지니더바틀에게도 이어지는 우산효과가 존재함을 확인할 수 있었다. 우산효과는 주로 오프라인 상황에서의 모 브랜드와 산하 브랜드 간의 긍정적 영향력 교환에 대해 논의하였는데, 지니더바틀이 네이버, 쿠팡, 마켓컬리에 참여함으로써 타겟 고객에 대한 접근 경로를 확보하고 신생 브랜드를 알리는 데 유용했다는 것을 알 수 있었다.

셋째, 고객 연령층 세분화를 통한 카테고리 개척이 차별화된 가치를 소비자들에게 제공할 수 있다는 점을 확인할 수 있었다. Snyder et al.(2016)에 의하면, 기술적인 부문에서의 혁신이 아니더라도 새로운 카테고리를 제시함으로써 소비자 관점에서 필요한 새로운 가치를 제시하는 혁신이 가능하다. 이와 같은 맥락에서 지니더바틀의 키즈 분야 카테고리 개척이 코스메틱 분야의 점진적 혁신 방안에 대한 새로운 관점을 제공할 수 있을 것으로 기대한다. '키즈'라는 연령의 카테고리 발굴이 소비자에게 참신함(newness)을 제공하는 것으로 코스메틱 분야의 혁신이 가능하고 나아가 새로운 시장을 키워나갈 수 있다는 것을 지니더바틀의 사례를 통해 확인할 수 있었다.

이러한 결과를 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 실무적 시사점을 제공할 수 있다. 시장 진입 초기에 자원 동원과 정당성 확보에 어려움을 겪는 신생 기업이 성공적인 성장 경로를 확보하기 위해 디지털 플랫폼을 전략적으로 활용할 경우 경영 성과를 높일 수 있다는 점이다. 구체적으로, 디지털 경제 메커니즘은 타겟 고객의 구매 행태와 기업이 활동하는 산업의 구조를 바꾸고 있다. 또한 전통적인 파이프라인 산업 아래에서의 가치 사슬과는 다른 디지털 플랫폼을 매개로 한 새로운 가치 사슬이 등장하고 있다. 따라서 플랫폼을 효과적으로 활용할 경우, 신생 기업은 시장 진출에 필요한 자원의 효율적인 배분이 가능하다. 또한 시장과 소비자로부터 인지도를 얻기 위해 소요되는 시간을 단축시키고 짧은 시간에 정당성을 확보할 수 있어 기업의 재무적 성과는 물론 비재무적 성과가 향상된다.

학술적인 측면에서는, 디지털 경제 메커니즘으로 인해 달라진 경영환경을 고려하여 신생 기업의 성장 과정을 살펴본다는 점에서 의의가 있다. 신생 기업의 성공 가능성에 대하여 조직 생태학적 측면에서 자원 동원 및 확보의 불리함을 어떻게 극복하는 지를 살펴보았던 대부분의 선행 연구에서는 조직 활동의 메커니즘이 근본적으로 변화하고 있는 디지털 기반 비즈니스 생태계에 대한 고려가 부족하였다. 나아가 본 연구는 디지털 경제 아래 새로운 경쟁 메커니즘과 플랫폼 활용 전략에 대하여 연구 방향을 제시하였다는 점에서도 의의가 있다. 첫째, 디지털 플랫폼이 새로운 기회를 제공하며 기존 시장 구조와 경쟁 방식을 변화시키는 역할을 하는 것을 분석함으로써 신생 기업이 디지털 플랫폼을 통해 전통적인 시장 구조를 넘어서 성장할 수 있는 기회를 획득할 수 있다는 점을 시사하였다. 따라서 향후 디지털 플랫폼이 전통적인 경쟁 구도를 변화시키며 이러한 환경에서 경쟁 우위를 확보하는 방안에 대한 연구에 대한 방향성을 제시하였다. 둘째, 디지털 경제 확산에 따라 플랫폼 ‘채택’이 아닌 ‘활용’ 역량이 보다 중요해지는 시점에서 기업 입장에서 플랫폼을 활용하여 성장하는 데 필요한 디지털 능력과 전략을 파악하고, 이를 적용하는 방법을 연구하는 데에 도움이 될 수 있을 것으로 기대한다. 마지막으로, 본 연구는 기존 기업이 디지털 경제 아래에서 직면할 수 있는 문제와 위기에 대응 방안 모색에 대한 깊이 있는 연구를 수행하는 데에 필요한 아이디어를 제공할 수 있을 것이다.

이처럼 조직 생태학적 관점에서 기업이 설립 이후 불리한 내외부의 환경적 제약을 플랫폼을 기반으로 극복해가는 과정을 밝혔지만 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 본 연구에서 채택한 단일사례분석 결과를 일반화하기에는 제한적이라는 점이다. 신생 기업의 플랫폼 활용 전략을 일반화하여 추론하기 위해서는 보다 다양한 산업 분야에서의 사례들을 수집하여 진행하는 것이 이상적이다. 따라서 향후 연구에서는 폭넓은 범위의 산업과 사례들을 토대로 다중사례분석 방법을 통해 본 연구에서 제시한 메커니즘을 보다 확장시키는 것을 기대해본다.

## REFERENCE

- 강성규·박현준·최원용(2022). 코로나 19시대 마켓컬리의 경영전략 분석: VRIO 분석법과 전략적 혁신, 문화를 중심으로. *문화산업연구*, 22(4), 105-114.
- 강광민·김형철(2022). 소상공인의 디지털 역량이 경영성과에 미치는 영향. *기업경영리뷰*, 13(1), 37-52.
- 경성림·김용호(2022). 창업가의 디지털 역량이 창업 기업의 지속가능성에 미치는 영향: 창업가 혁신성의 매개효과를 중심으로. *디지털융복합연구*, 20(4), 405-410.
- 교보증권(2022). *무통시대: 없어서 통하는 시대(KIF 2022)*. 서울: 교보증권.
- 금융감독원(2023). *네이버*. Retrieved from(23.01.15) <https://dart.fss.or.kr>.
- 닐슨(2020). *2020 산모 및 영유아 소비 동향 보고서*. 닐슨.
- 박수황(2021). 최고경영자의 디지털 역량이 기업의 혁신활동에 미치는 영향. *인적자원관리연구*, 28(4), 73-101.
- 신지민·강희경(2021). 소상공인의 창업가특성과 시장특성이 디지털 리더십을 매개로 사업성과에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 16(5), 75-89.
- CMN(2017). *2017 대한민국 베스트 화장품*. Retrieved (2023.01.15.) from [https://www.cmn.co.kr/sub/news/print.asp?news\\_idx=223440](https://www.cmn.co.kr/sub/news/print.asp?news_idx=223440).
- LG경영연구원(2017). *글로벌 뷰티 산업 경쟁 양상이 달라지고 있다*. Retrieved(2023.01.15.) from <https://www.lgbr.co.kr/report/view.do?idx=19549>.
- 이미지·백유진·류민호·이종태·김은혜(2018). O2O 플랫폼의 환경에서의 우산효과 (Umbrella effect): 네이버 온라인 쇼핑을 중심으로. *정보사회와 미디어*, 19(1), 47-72.
- 이현호·황보윤·공창훈(2017). 스타트업의 초기 성공을 결정하는 요인에 관한 연구. *벤처창업연구*, 12(1), 1-13.
- 지니더바틀(2023). *회사소개*. Retrieved from(2023.01.15.) <http://gtbcos.com>.
- 혁신의 숲(2023). *컬리*. Retrieved from(2023.01.15.) <https://www.innoforest.co.kr>.
- KOTRA(2018). 글로벌 화장품 산업 백서. *Global Market Report*, 18-030.
- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M.(1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645-670.
- Audia, P. G., Lock, E. A., & Smith, K. G.(2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 43(5), 837-853.
- Baker, T., & Nelson, R. E.(2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3) 329-366.
- Bergeck, A., Jacobsson, S., & Sanden, B. A.(2008). ‘Legitimation’ and ‘development of positive externalities’, two key processes in the formation phase of technological innovation systems. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20(5), 575-592.
- Boudreau, K. J., & Jeppesen, L. B.(2015). Unpaid crowd complementors: The platform network effect mirage. *Strategic Management Journal*, 36(12), 1761-1777.
- Busch, C.(2020). Small and medium-sized enterprises in the platform economy, Towards fairness for SMEs in digital markets. *WISO Diskurs*, 2-20.
- Carroll, G. R., & Swaminathan, A.(2000). Why the microbrewery movement? Organizational dynamics of resource partitioning in the US brewing industry. *American Journal of Sociology*, 106(3), 715-762.
- Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J.(2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100, 196-206.
- CMN(2017). *2017 Korea's Best Cosmetics*. Retrieved (2023.01.15.) from [https://www.cmn.co.kr/sub/news/print.asp?news\\_idx=223440](https://www.cmn.co.kr/sub/news/print.asp?news_idx=223440).

- Dacin, M. T., Oliver, C., & Roy, J. P.(2007). The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective. *Strategic Management Journal*, 28(2), 169-187.
- Delmar, F., & Shane, S.(2004). Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 19(3), 385-410.
- Deephouse, D. L., Bundy, J. Tost, L. P., & Suchman, M. C.(2017) In Greenwood, R., Meyer, R. E., Lawrence, T. B., & Oliver, C. (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Publications: London. SAGE
- de Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, R. C.(2018). The digital platform: A research agenda. *Journal of Information Technology*, 33(2), 124-135.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W.(1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 147-160.
- Diez-Olivan, A., Del Ser, J., Galar, D., & Sierra, B.(2019). Data fusion and machine learning for industrial prognosis: Trends and perspectives towards Industry 4.0. *Information Fusion*, 50, 92-111.
- Dougherty, D.(1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization science*, 3(2), 179-202.
- Elia, G., Margherita, A., & Passiante, G.(2020). Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119791.
- Evans, D. S., & Schmalensee, R.(2016). *Matchmakers: The new economics of multisided platforms*. Harvard Business Review Press.
- Financial Supervisory Service(2023). *Naver*. Retrieved from (23.01.15) <https://dart.fss.or.kr>.
- Garud, R., & Karnøe, P.(2003). Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 32(2), 277-300.
- Gawer, A., & Cusumano, M. A.(2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417-433.
- Genie the Bottle(2023). *Company report*. Retrieved from(2023.01.15.) <http://gtbcos.com>.
- Gersick, C. J.(1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.
- Ghauri, P. N., & Firth, R.(2009). The formalization of case study research in international business. *der markt*, 48(1), 29-40.
- Gimenez-Fernandez, E. M., Sandulli, F. D., & Bogers, M.(2020). Unpacking liabilities of newness and smallness in innovative start-ups: Investigating the differences in innovation performance between new and older small firms. *Research Policy*, 49(10), 104049.
- Hausberg, J. P., & Spaeth, S.(2020). Why makers make what they make: motivations to contribute to open source hardware development. *R&D Management*, 50(1), 75-95.
- Innoforest(2023). *Kurly*. Retrieved(2023.01.15.) from <https://www.innoforest.co.kr>.
- Jin, H., & Hurd, F.(2018). Exploring the impact of digital platforms on SME internationalization: New Zealand SMEs use of the Alibaba platform for Chinese market entry. *Journal of Asia Pacific Business*, 19(2), 72-95.
- Kang, K. M., & Kim, H. C.(2022). Effect of small businesses' digital competences on business performance. *Korean Review of Corporation Management*, 13(1), 37-52.
- Kang, S. K., Park, H. J., & Choi, W. Y.(2022). Market Curly's Management Strategy Analysis in the Era of COVID-19: Focusing on VRIO Framework and Strategic Innovation, common and culture. *Journal of Cultural Industry Studies*, 22(4), 105-114.
- Katz, M. L., & Shapiro, C.(1985). Network externalities, competition, and compatibility. *The American Economic Review*, 75(3), 424-440.
- Kidder, L. H.(1982). Face validity from multiple perspectives. *New Directions for Methodology of Social & Behavioral Science*, 12, 41-57.
- Kim, D. J., Song, Y. I., Braynov, S. B., & Rao, H. R.(2005). A multidimensional trust formation model in B-to-C e-commerce: A conceptual framework and content analyses of academia/practitioner perspectives. *Decision Support Systems*, 40(2), 143-165.
- Kim, Y., & Heshmati, A.(2010). Analysis of Korean IT startups' initial public offering and their post-IPO performance. *Journal of Productivity Analysis*, 34(2), 133-149.
- KOTRA(2018). Global Cosmetics Industry Report. *Global Market Report*, 18-30.
- Kyobo Securities(2022). *Era of Non-Face-to-Face: A Time When You Can Communicate Without Meeting (KIF 2022)*. Seoul: Kyobo Securities.
- Kwak, J., Zhang, Y., & Yu, J.(2019). Legitimacy building and e-commerce platform development in China: The experience of Alibaba. *Technological Forecasting and Social Change*, 139, 115-124.
- Lee, M. J., Baek, U. J., Ryu, M. H., Lee, J. T., & Kim, E. H.(2018). How the umbrella effect occurs in the online environment of O2O platforms: An empirical study on Korea's NAVER shopping window. *Information Society & Media*, 19(1), 47-72.
- Lee, H. H., Hwangbo, Y., & 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.
- LG Research Institute(2017). *Global beauty industry competition is changing*. Retrieved on(2023.01.15.) from <https://www.lgbr.co.kr/report/view.do?idx=19549>.
- Lin, F. J., & Lin, Y. H.(2016). The effect of network relationship on the performance of SMEs. *Journal of Business Research*, 69(5), 1780-1784.
- Malone, T. W., Yates, J., & Benjamin, R. I.(1994). Electronic Markets and Electronic Hierarchies, In T.J. Allen and M.S. Morton (Eds.), *Information Technology and the Corporation of the 1990s*. New York: Oxford

- University Press.
- McKnight, D. H., Choudhury, V., & Kacmar, C.(2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: An integrative typology. *Information Systems Research*, 13(3), 334-359.
- Meyer, J. W., & Rowan, B.(1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Miller, D., & Friesen, P. H.(1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183.
- Nambisan, S., Siegel, D., & Kenney, M.(2018). On open innovation, platforms, and entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(3), 354-368.
- Nielsen(2020). *2020 Maternal and Baby Consumption Trend Report*. Nielsen.
- Oxley, J. E., & Yeung, B.(2001). E-commerce readiness: Institutional environment and international competitiveness. *Journal of International Business Studies*, 32(4), 705-723.
- Park, S. H.(2021). The effect of CEO's digital competence on the innovation activities of companies. *Journal of Human Resource Management Research*, 28(4), 73-101.
- Pinfield, L. T.(1986). A field evaluation of perspectives on organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*, 365-388.
- Qing, C. L., & Kim, Y. H.(2022). The effect of digital competencies on start-up companies sustainability: Focusing on the mediating effect of the entrepreneurial innovativeness. *Journal of Digital Convergence*, 20(4), 405-410.
- Rochet, J. C., & Tirole, J.(2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029.
- Rroshi, D., & Weichselbaumer, M.(2021). Umbrella branding effects, Effects evidence from product tests. *the 48th Annual Conference of the European Association for Research in Industrial Economics (EARIE)*. Bergen(online)
- Sahut, J. M., Iandoli, L., & Teulon, F.(2021). The age of digital entrepreneurship. *Small Business Economics*, 56(3), 1159-1169.
- Salkin, C., Oner, M., Ustundag, A., & Cevikcan, E.(2018). A conceptual framework for Industry 4.0. In *Industry 4.0, managing the digital transformation*(pp. 3-23). Springer: Cham.
- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R.(2013). Competing through service innovation: The role of bricolage and entrepreneurship in project-oriented firms. *Journal of Business Research*, 66(8), 1085-1097.
- Shane, S., & Venkataraman, S.(2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shin, J. M., & Kang, H. K.(2021). Effect of entrepreneurial characteristics and market characteristics of small business owners on business performance with the mediation of digital literacy. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 16(5), 75-89.
- Shu, R., Ren, S., & Zheng, Y.(2018). Building networks into discovery: The link between entrepreneur network capability and entrepreneurial opportunity discovery. *Journal of Business Research*, 85, 197-208.
- Snyder, H., Witell, L., Gustafsson, A, Fombelle, P., & Kristensson, P.(2016). Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature. *Journal of Business Research*, 69(7), 2401-2408.
- Stinchcombe, A. L.(1965). Social structure and organizations. In J. G. March (Ed.), *Handbook of Organizations*: 142-193. New York: Rand McNally.
- Song, A. K.(2019). The Digital Entrepreneurial Ecosystem: a critique and reconfiguration. *Small Business Economics*, 53(3), 569-590.
- Suchman, M. C.(1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Teo, T. S., & Yu, Y.(2005). Online buying behavior: a transaction cost economics perspective. *Omega*, 33(5), 451-465.
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P.(2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*, 94(4), 54-62.
- Varadarajan, P. R.(1985). Joint sales promotion: An emerging marketing tool, *Business Horizons*, 28(5), 43-49.
- Varas, G., Sabaj, O., Spinuzzi, C., Fuentes, M., Gerard, & Cabezas, P.(2023). Value creation in start-up discourse: Linking pitch and venture through logics of justification. *International Journal of Business Communication*, online published
- Varis, M., & Littunen, H.(2010). Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 13(2), 128-154.
- Williamson, O. E.(1989). Transaction cost economics. *Handbook of industrial organization*, 1, 135-182.
- Yu, X., Li, Y., Chen, D. Q., Meng, X., & Tao, X.(2019). Entrepreneurial bricolage and online store performance in emerging economies. *Electronic Markets*, 29(2), 167-185.
- Zacca, R., Dayan, M., & Ahrens, T.(2015). Impact of network capability on small business performance. *Management Decision*, 53(1), 2-23.
- Zukin, S., & DiMaggio, P.(1990). *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*. New York: Cambridge University Press.

## A Study on the Platform Utilization Strategy and Growth of a Start-Up: Focusing the Case Study of 'Genie the Bottle'\*

Juhee Kim\*\*

Minju Shin\*\*\*

### Abstract

Under the digital economy, companies are facing a new business environment. Previous studies with a traditional perspectives on start-ups explained they are at a disadvantaged compared to large companies in mobilizing resources and building new relationships. However, recent researches on the digital economy and platform ecosystems have suggested that digital platforms can be an efficient means of overcoming the liabilities of smallness and newness for start-up companies. Through platforms start-ups can secure routes to mobilize resources, collect and analyze market information. Especially as various platforms are established within categorized industry or market, unique characteristics and market awareness regarding an individual startup company have been formed. Accordingly there is also an advantage that startup companies have umbrella effect by participating in the platform. From this point of view, this study describes the process by which a start-up company effectively utilizes a platform to overcome the liabilities of newness and smallness through the case the study of 'Genie the Bottle'. The results suggest that platforms play a crucial role for start-ups to secure awareness and legitimacy and grow the market in the beauty industry in which high consumer involvement is dominant.

*Key Word: Digital platform, Platform benefits, Platform utilization strategy, Umbrella effect*

---

\* This work was supported by Kookmin University Platform SME Research Center grant funded by NAVER Corp.

\*\* First Author, Research Fellow, Korea University, Institute for Business Research and Education, jj41@korea.ac.kr

\*\*\* Corresponding Author, Ph.D., Korea University Business School, gundul@naver.com