

스타트업의 초기 성공을 결정하는 요인에 관한 연구

이현호 (서울경제신문 기자)*

황보윤 (국민대학교 부교수)**

공창훈 (고려대학교병원 선임연구원)***

국 문 요 약

본 연구는 스타트업의 초기 시장진출 성공을 좌우하는 변수가 어떤 것이고, 그 중에서 가장 중요한 결정요인은 무엇인지 알아보는 데 목적이 있다. 실증 분석을 위해 스타트업 성공을 위한 성공요소 분석과 관련한 설문을 계층화분석(AHP기법)에 맞추어 설계하였다. 스타트업의 초기 시장진출 성공을 위한 대표적인 성공요소를 8가지로 선별하고 이들 요소 중에 우선 순위도를 결정하기 위해 한 달간 창업에 직접 혹은 간접적으로 경험이 있는 기업과 대학, 연구소, 공공기관 관계자 12명을 대상으로 집단을 모집해 조사하였다.

실증 분석 결과 계층 1에서는 51%의 선호도를 나타난 자금이 성공요인을 결정하는 가장 우선순위로 꼽혔다. 뒤를 이어 연구개발(32.5%), 경영관리(8.7%), 마케팅(7.8%)으로 조사됐다. 특히 계층 1의 결과에 따라 4개 항목의 각각을 100으로 계산하여 계층 2를 환산하였을 때, 해외투자가 43.7%로 스타트업 초기 시장진출 성패를 결정하는 가장 중요한 요인으로 분석되었다. 이어 R&D 시설·기반 15.14%, 아이디어 14.07%, 경영자 능력 8.7%, 국내투자 7.29%, 구매자 피드백 5.85%, 개발전략 3.3%, 마케팅전략 1.95% 순이었다.

본 연구의 시사점은 국내 스타트업을 상당수는 해외 엑셀러레이터로부터 투자와 지원을 받길 기대한다는 것이다. 해외투자 유치는 글로벌 시장에서 통할 수 있는 서비스와 제품을 만들고 있는 스타트업으로 인정받았다는 것을 의미하기 때문이다. 해외로부터 투자유치에 대한 선호도가 높은 것은 국내보다 투자금액의 규모도 크고, 성과에 대한 압박의 측면에서도 국내의 투자자에 비하여 유연하게 대처할 수 있는 장점 덕분이다. 이번 연구에서 스타트업 전문가들의 설문을 통해 이 같은 사실을 확인할 수 있었다는데 큰 의미가 있다.

핵심주제어: 스타트업, 창업 생태계, 창업 성공요인, 해외투자, AHP기법

1. 서론

1.1 연구배경

스타트업 (Start-up)의 열풍은 전 세계적으로 2000년대 중반부터 시작되어 최근까지 이어지고 있으며 그 흐름은 꾸준히 지속될 전망이다. 2014년 미국에서만 503억 달러 규모의 투자가 이루어 졌으며 1년 사이 2015년에는 50% 이상이 늘어난 840억 달러의 투자가 이뤄진 것으로 분석되고 있다. 대표적인 IT글로벌 기업인 구글이나 페이스북을 비롯해 이단 단계 혁신을 불러 일으킨 Uber, 숙박업에 혁신을 가져온 Airbnb, 클라우드 서비스의 대중화를 불러일으킨 Dropbox, 중국의 애플이라고 불리는 샤오미 역시 스타트업 열풍과 함께 등장해 단기간에 기업 가치를 수백억 달러 이상으로 키우며 세계적인 기업으로 성장했다.

이처럼 스타트업 열풍과 더불어 성공하는 기업이 크게 늘어나지만 실패하는 기업들이 훨씬 많다는 사실이다. 국내외 경

영 환경 변화와 함께 세계적인 금융위기를 거치면서 글로벌 기업들 간에 주도권을 잡기 위해 치열한 경쟁을 벌이면서 그 여파가 스타트업에게 악영향을 미치기 때문이다. 실제 아이디어에서 사업화까지 이루어지는 일련의 과정을 뜻하는 죽음의 계속 (Valley of Death)에서 90%에 달하는 기업들이 좌절하는 실정이다(Gompers & Lerner, 2001). 따라서 급변하는 시장환경 변화에 맞춰 스타트업도 초기 시장진출 과정에서 핵심 전략을 수립하고 대응하지 않으면 성공적으로 시장에 진입하기 어려운 게 현실이다.

우리 정부도 이 같은 현실을 인식하고 스타트업 활성화 정책의 기본 방향을 창업→성장→회수→재투자·재도전이 원활히 이루어지는 ‘스타트업 생태계’를 조성해 힘쓰고 있다. 또 창의적인 아이디어가 성공적인 스타트업으로 연결되도록 스타트업 교육과 공간제공, 창업자금 등을 적극적으로 지원하고 나서는 것은 물론 스타트업의 낮은 생존율과 부진한 성장성을 높이기 위해 스타트업의 안정적인 성장에 초점을 맞춘 글로벌 스타트업 진출 프로그램도 운영하고 있지만 눈에 띄는 성과를 내지 못하고 있다.

* 제1저자, 서울경제신문 기자, lhh74@nate.com

** 공동저자, 국민대학교 부교수, yun88@kookmin.ac.kr

*** 교신저자, 고려대학교병원 선임연구원, sunchonguy@gmail.com

· 투고일: 2017-01-13 · 수정일: 2017-02-20 · 게재확정일: 2017-02-25

최근에 이러한 문제점을 해결하기 위한 방안으로 스타트업 초기 성공 결정요인을 자금과 마케팅, 경영관리, 연구개발 등으로 분류해 해법을 찾으려는 노력을 하고 있다. 신중경·하규수(2013)는 기업의 생태학적 스타트업 실패요인은 사업준비 부족형, 자원획득 실패형, 전략부재형, 마케팅 실패형 등으로 유형화해 살펴볼 때 급격하게 변화하는 시장변화에 대한 인지 소홀로 인한 실패와 자금관리에 있어 어음부도로 인한 실패의 경우가 다수 존재하였다고 분석했다.

본 연구에서는 스타트업이 국내외 시장에 진출할 경우 초기 성공을 좌우하는 주요 변수에 대해 살펴보고 핵심요인을 도출하고자 한다. 또 정부가 스타트업을 활성화하기 위해 국내외 성공한 스타트업에 대한 사례분석을 통해 한국식 스타트업 육성 방안을 찾고자 한다.

특히 본 연구는 스타트업의 초기 성공을 좌우하는 변수에 대해 정략적 분석(AHP기법)을 통해 핵심 결정요인을 도출하고 이를 기반으로 안정적으로 시장에 진출하는 방안이 무엇인지 전략적 접근법을 제시하고자 한다.

특히 스타트업의 성공적인 탄생과 지속적인 운영을 위해 창업주와 전문가들에 대한 실질적인 설문조사를 통해 국가적 차원의 정책적 지원 우선 순위를 어디에 맞춰야 하는지 현실적 대안을 분석하는데 연구의 초점을 두고 있다.

첫째, 국내 스타트업의 초기 시장진입 성공을 위해 해외 스타트업 성공 사례와 시장의 현황을 살펴보고 안정적인 성장에 필요한 주요 영향요인을 분석해 본다.

둘째, 스타트업이 초기 성장 시 필요한 주요 핵심 지표를 도출하고 성공에 필요 요인별 상호관계와 영향을 도출해 본다.

셋째, 스타트업이 국내외 시장진출을 위한 초기 방안과 관련한 국가차원에 정책적인 지원 우선순위는 어디야 맞춰야 할지를 분석해 본다.

이러한 문제의식을 토대로 본 연구에서는 이스라엘의 창업 성공을 위한 Schaul Chorev가 발표한 성공요인 분석 틀을 참고하여 크게 자금과 마케팅, 경영관리, 연구개발 등의 4가지 구조를 바탕으로 8개 성공요인에 대한 상호 계층화를 통해 중요도를 분석해보고자 한다. 이러한 실증적 분석을 통해 스타트업의 초기 시장진출 성공요인을 도출하고 정책적 시사점을 도출할 것으로 판단된다.

II. 이론적 배경

2.1 스타트업의 이해

스타트업이라는 용어는 2100년 이후 미국의 실리콘밸리의 창업열풍으로 창업에 관심이 높아지면서 벤처기업이라는 용어 대신 사용되기 시작하였다. 스타트업은 일반적으로 국내 외에서 그 정의를 ‘첨단기술을 기반으로 한 창업단계의 기업’을 뜻하는 용어로 사용되고 있으며 이전의 선행연구에서 논의된 스타트업에 대한 정의를 살펴보면 다음과 같이 정리할 수 있다. 배기홍(2010)은 현재 창업을 시작하고 있는 회사이

며, 일반적으로 음식점이나 커피숍 보다는 첨단기술을 기반으로 창업해 빠르게 성장하는 기업이라고 정의하였다. 대기업 이외에 확장 및 반복이 가능한 수익창출 비즈니스 모델을 찾는 임시적 조직으로 정의되기도 한다.

Eric, R.(2012)는 극심한 불확실성 속에서 신규 제품 또는 서비스를 창출하려는 조직이며, 이 조건을 충족할 경우 조직의 규모나 형태 등에 상관없이 스타트업으로 볼 수 있다고 정의하였다. 비즈니스 환경에 따른 사업단계의 관점에서 정의해보면 흔히 사업초기로 분류되는 창의기업을 의미하며, 스타트업이라는 단어가 보여주는 바와 같이 매우 동태적인 표현으로 창업이라는 행위에 초점을 두면 창업을 시도하는 기업으로도 볼 수 있다(이서한·노승훈, 2014). 이에 본 연구에서는 이상의 논의를 종합하여 새로운 아이디어를 기반으로 첨단기술을 접목해 새로운 시장과 비즈니스 기회를 모색하는 신생 기업을 스타트업으로 정의한다.

<표 1> 스타트업 정의 관련 기존 문헌

연구자	스타트업 정의
배기홍(2010)	현재 창업을 시작하고 있는 회사로 첨단기술을 기반으로 빠르게 성장하는 기업
Eric, R(2012)	극심한 불확실성 속에서 신규 제품 또는 서비스를 창출하려는 조직
이서한·노승훈(2014)	사업초기로 분류되는 창업기업 또는 동적인 소그룹의 프로젝트성 회사

자료: 정선양 외(2014)

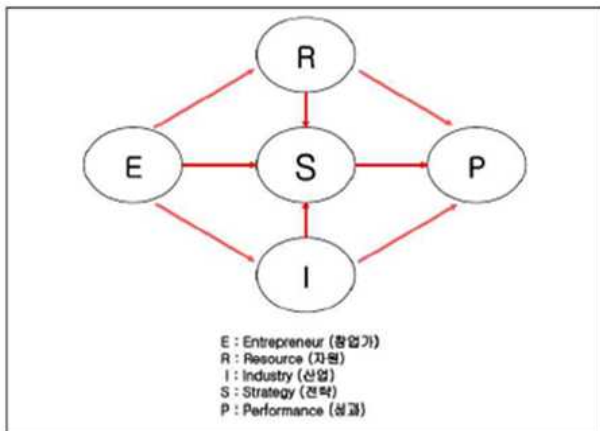
물론 국내에서 스타트업이라는 용어는 2000년대 이후 현재 까지 사용되고 있는 벤처기업의 개념과 유사하게 사용되고 있는 실정이다. 기존 연구에서도 스타트업을 벤처기업과 구분하여 별도로 분석대상으로 설정해서 진행했던 연구가 많지 않은 것은 이 같은 맥락이다. 그러나 벤처기업과 스타트업은 분명하게 차이점이 있다. 사업 활동 측면에서 보면 벤처기업은 체계적인 조직 구조를 갖추고 연구개발 비중이 높아 고성장 기대되는 신생기업이다. 반면에 ‘스타트업은 혁신적 아이디어 또는 사업화 중심의 첨단기술을 기반으로 High risk, High return을 목적으로 삼아 상대적으로 더욱 동적인 소그룹 규모의 프로젝트성 회사로 운영된다(이서한·노승훈, 2014).’는 점에서 구분이 가능하다. 국내의 경우 법적인 측면에서는 벤처기업은 ‘벤처기업육성에 관한 특별조치법’에 정한 조건을 만족하는 경우로 제한해 정책지원을 하는 벤처기업으로 인정하지만, 스타트업은 법으로 따로 규정하는 요건이 없다. 벤처 캐피탈이나 엔젤투자자를 통한 투자와 지원이 대부분이다.

국내에서 창업·벤처라고 불리는 신규기업을 흔히 스타트업이라고 지칭한다. 우리나라의 경우 경제 위기 이후 일자리 창출과 경제 활성화를 위해 벤처기업 육성책을 경제적 핵심 과제로 설정하고 1997년 벤처기업 지원을 위한 특별조치법을 만들어 벤처기업 육성과 지원에 대한 정책을 2010년까지 한 시적으로 운영하다가 그 유효기간을 2017년 12월까지 연장해 장기적 시각에서 창업·벤처생태계 조성 사업을 진행 중이다.

벤처기업은 법적으로 인증과정을 거쳐야 하는데, 벤처란 엄격하게 말하자면 특정 요건을 만족하는 스타트업이라고 설명할 수 있으나 실질적으로 스타트업은 아이디어나 기술을 기반으로 시작한 신규 기업을 모두 지칭한다고 여겨진다(고영희·이호성, 2016).

그렇다면 아이디어와 기술을 기반으로 시작한 신규기업 스타트업의 생존율을 어떻게 될까. 아이디어에서 사업화까지 이루어지는 일련의 과정에서 많은 난관을 만나기 때문에 성공적으로 시장에 진출하기는 쉽지 않다. 통계청이 2012년 발표한 ‘기업생명 행정통계 개발 결과’ 보고서에 따르면 국내 스타트업의 평균 생존율은 1년 후 62.5%, 2년 후 49.1%로 나타나고 있다. 2년 안에 많은 스타트업이 지속적으로 생존하기 어렵다는 해석이 가능하다.

스타트업 실패 요인에 대해 조지군 생태학자들이 연구한 신생의 어려움과 Sandberg & Hoffer(1987)의 ERIS모델을 기반으로 스타트업의 기업의 실패 원인을 연구하였다.<그림 1>



<그림 1> ERIS 모델

ERIS 모델 결과를 바탕으로 한국 스타트업의 실패는 주로 ‘사업분지 부족형’ 요인이 많고, 스타트업 기업의 생산된 제품은 사용자 요구에 맞추지 못한 게 실패의 원인으로 지적되고 있다(조성주, 2014).

또 다른 스타트업의 초기 시장진입 어려움에 대해 Shepherd (2003)은 시장에서의 새로움, 생산의 새로움, 경영의 새로움을 꼽았고, 생존 기업과 대비하여 창업자 특성, 기업의 연령, 경쟁 전략, 자원과 환경 특성 등을 요인으로 지적했다. 이러한 실패요인을 바탕으로 국내 현황을 살펴 볼 때 국내 스타트업 기업은 자금조달에 가장 많은 어려움을 겪고 있고, 이를 해결하기 위해 선진국에 비해 규모는 작지만 국내 클라우드 펀딩을 성공적으로 유지하면 초기 시장진출을 위한 자금부담을 덜 수 있어서 스타트업의 성공률은 매우 높아질 수 있을 것이다.

본 연구에서는 국내외 스타트업 초기 시장진입에 성공한 사례와 각국 스타트업 투자 동향을 분석하고 이를 기반으로 글로벌 스타트업을 발굴하기 위한 한국형 스타트업 육성정책을 모색해 본다.

2.2 AHP를 활용한 스타트업 관련 선행연구

이상석(2002)는 AHP를 활용하여 창업보육센터의 평가에 관한 연구를 진행하였다. 연구결과 창업보육센터의 운영전략과 설비 및 장비의 원활한 이용, 자금조달 및 상담, 명확하고 현실적인 목표의 설정, 기술이전 및 개발 등이 평가의 주요 요인으로 도출되었다. 박명선·강삼목(2012)는 AHP방법론을 통해 사회적 기업의 성공요인의 상대적 중요도를 분석하였다. 첨단기술 벤처기업에 대한 분석은 아니었지만 창업기업의 성공요인에 대한 분석이라는 측면에서 유사성이 있다고 할 수 있다. 연구결과 정부정책요인과 사회자본, 사업환경 등 기업 외부적 요인이 경영전략, 기업가 정신, 경영역량, 조직구조 등 기업의 내부적 요인보다 더 중요한 것으로 나타났다. 전향순·이상용(2015)는 AHP를 기반으로 기술창업에 필요한 요인을 분석하였으며 기업가 정신 기술적 경쟁역량, 정부의 지원 시스템이 중요한 것으로 나타났다. 김미경·이애주(2015)에서는 AHP를 활용하여 소규모 외식 창업의 성공요인을 분석하였다. 그 결과 상품의 질, 서비스 수준, 직원의 교육과 노력 등이 중요한 요인으로 도출되었다.

2.3 스타트업의 창업성공 요인

스타트업은 혁신적 아이디어와 첨단기술을 사업화하는 신생 기업이라는 측면에서 벤처기업과 마찬가지로 창업을 통해 기업 활동을 시작하는 만큼 창업생태계에서 검증된 성공과 실패의 결정요인에 의해 유사하게 영향을 받을 것으로 추측된다. 창업에 대한 선행연구로는 Schumpeter의 연구를 바탕으로 한 Zoltan(2008)의 연구가 많이 인용되고 있다. 창업을 하나의 과정으로서 그리고 기업가는 그 창업 과정을 기반으로 자원의 새로운 결합 및 운영을 통해 현상유지를 탈피하는 혁신가로서 보았다. 그는 창업을 ‘창조적 파괴’의 힘으로 간주하면서 통상적 사업과정에서 이루어지는 신규 사업 활동과 창업 활동을 구분하였다. 창업을 규정하는데 있어 중요한 개념은 혁신이며, 그 혁신은 새로운 일을 하는 과정으로 정의하고 있다. 따라서 혁신은 새로운 아이디어와 자문을 새로운 방법으로 재결합하는 또는 재분배함으로써 부의 창출 및 성장기회를 제공하는 수단이며 새로운 사업을 시작하는 창조적 활동으로 정의할 수 있다.

스타트업의 창업생태계는 창업을 하는 주체인 창업자와 이를 지원해주는 정부와 민간단체, 기업 등으로 구성되어 있다. 실제로 스타트업 기업이 창업 이후 Death Valley를 극복하는데 필요한 창업금융과의 연계지원은 아직 미흡한 실정이다. 과거 실업증가의 원인이 일시적 요인이라고 치부되었던 IMF 시기와 달리 최근에는 구조적, 누적적 요인으로 높은 실업률이 계속되는 심각한 상황이다. 이러한 실업률을 극복하기 위한 중요한 정책적 대안으로서 등장하는 것이 창업이며, 특히 청년들이 취업이 아닌 창업을 택할 수 있도록 제약요인을 분석하고 해소할 수 있는 대안 모색이 필요하다. 이런 가운데

스타트업은 민간과의 연계를 통한 창업금융지원이 중요하고 창업 금융 측면에서 민간 액셀러레이터의 적절한 활용, 크라우드 펀딩 시스템 구축 등 다양한 창업금융지원을 모색해야 할 것이다.

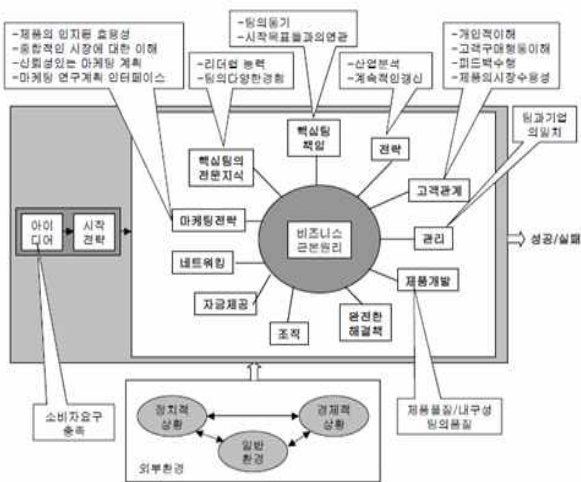
우리나라 스타트업에 있어서 다른 요인보다도 창업자의 기업가정신과 더불어 초기자본 확보가 무엇보다도 중요하다. 현재 우리나라의 창업여건을 2014년 기준으로 살펴보면, 창업절차 및 시간은 G20국가 중 5위, OECD 34개 국가 중 10위를 차지했으며, 아시아의 일본 및 중국 등 경쟁 국가들에 비교해보면 상대적으로 양호한 창업환경을 유지하고 있다(원준연, 2016).

<표 2> 주요국의 창업요건 세부지표별 평가결과

세부 지표	한국	뉴질랜드	싱가포르	미국	일본	중국
순위	34	1	3	20	120	158
절차(수)	5	1	3	6	8	13
시간(일)	55	0.5	2.5	5	33	33
비용/1인당GNI(%)	146	0.3	0.6	1.5	7.5	2.0
최저자본금/1인당 GNI(%)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	78.2

자료: World Bank, Doing Business, 2013

Chorev & Anderson(2006)은 다수의 문헌 연구를 통해 이스라엘 첨단기술 벤처의 성공 요인과 과정을 파악할 수 있는 모델을 개발하였다. 이들은 벤처기업의 성공요인에 대한 다수의 문헌 연구를 통해 벤처기업의 성공에 영향을 미치는 요인으로 기업가 요인, 기업의 전략 요인, 마케팅 요인, 경영 요인, 재무적 요인, 외부환경 요인으로 구성된다는 것을 보여 주고 있다. 이들은 문헌 연구를 통해서 발굴한 성공요인과 벤처기업가에 대한 면담 조사결과를 이용하여 벤처기업의 성공과 관련된 10가지의 인식을 정리하였고, 이를 설문조사를 통하여 상대적인 중요도를 파악한 바 있다. 이러한 분석결과를 통하여 Chorev와 Anderson이 제시한 벤처기업의 성공과 관련된 내·외부적 요인과 상호작용 관계는 <그림2>과 같다.



<그림 2> 벤처기업의 성공요인과 과정에 관한 모델

본 연구에서는 이스라엘의 Chorev가 발표한 창업 성공요인 분석 논문을 참고하여 크게 자금, 마케팅, 경영관리, 연구개발 등의 4가지의 대표적인 요인 및 그에 따라 도출된 8개의 세부 변수들을 중심으로 상관관계를 살펴보았다.

2.4 창업초기 시장진출 성공 결정변수

창업하는 과정에서 충분한 초기자본은 예상하지 못했던 사업의 문제점을 해결하고 연속성 즉 생존하는데 많은 시간적 여유를 확보해 준다. 스타트업 초기 성공 가능성을 높여주는 요인으로 작용하는 한다고 할 수 있다. 아무리 훌륭한 사업 아이템과 개인적 자질을 갖추었다고 하더라도 사업을 본격적으로 추진해 나가는데 필요한 자본이 적절하게 뒷받침이 되지 못한다면 성공적인 창업은 불가능하다. 이는 모든 사업체의 행위가 자본을 매개로 하여 이루어지기 때문이다(박정기, 2002). 따라서 성공적인 창업이 되기 위해서는 충분한 창업자금의 확보가 선행되어야 하며, 이는 곧 성공 창업의 결정적인 요인이 된다.

Morris(2015)의 연구에 따르면 창업기업의 마케팅은 가치창조혁신을 통하여 지속가능한 경쟁우위전략이 필요하고 리스크를 완화할 수 있는 방법적 측면에서 마케팅을 수행해야 하며, 포화된 시장에서 제품과 가격, 유통, 고객과의 소통 등에 대해 차별성 있게 시장에 접근해야 한다고 주장하고 있다(김태문, 2009).

창업기업은 자신이 표적으로 하는 고객들의 욕구에 적합한 마케팅 전략을 추구함으로써 성과를 향상시킬 수 있다. 이러한 마케팅 전략에는 제품, 가격, 유통, 촉진이 포함된다(황보윤·김재형, 2016). Randa(1977)는 이러한 마케팅의 전략적 수단으로는 제품 (Product), 유통 (Place), 판매촉진 (Promotion), 가격 (Price) 등의 계획과 관리 등이 포함된다고 설명한다. 마케팅은 경제적인 활동을 하는 기업 이외에 사회적인 조직체에도 작용될 수 있고, 사회적 문제를 해결하는데 도움을 줄 수 있다고 분석했다(정종희·조지운, 2014).

일반적으로 경영관리란 경영목적을 달성하기 위해서 수행되는 모든 활동이 합리적으로 수행되도록 계획, 조직, 충원, 지휘, 통제하는 과정을 의미한다고 볼 수 있다. 차별화되고 집중화된 경영관리 요소는 창업기업의 성과에 중대한 영향을 미친다. 창업자의 경영관리 요소는 크게 운영관리, 수익관리, 고객 및 서비스 관리전략 등으로 구분해 볼 수 있다.

첫째로, 운영관리는 상품관리, 유통관리, 판매촉진으로 세분되며, 상품관리는 상품의 품질, 특징, 옵션, 상표명, 포장 등을 모두 포함하며 상품의 기획에서 소비자의 욕구충족에 개입된 과정까지를 포함하는 포괄적인 상품의 개념으로 사용된다. 유통관리는 유통경로, 범위, 점포위치, 제고수송 등에 관한 내용을 포함하며 상품이 생산되어 소비되는 과정에 관련된 생산회사, 도매상 및 소비자까지 포함한 조직이나 이들의 활동을 의미한다. 판매촉진은 광고, 인적판매, 판매촉진, 홍보, 직접 마케팅 등을 말하며 판매활동을 보다 원활하게 하는 동

시에 매출액을 증가시키기 위해 실시되는 모든 판매활동을 말한다. 둘째, 수익관리는 가격, 원가 및 재고관리로 세분되며, 가격은 가격할인, 정찰제, 신용조건 등을 포함하며 소비자의 욕구와 필요를 상품과 매치시켜 교환을 실현시키는 매개체 역할을 한다. 원가 및 재고관리는 원가계산을 근거로 하여 경영활동 전반을 합리화하고 원가절감을 도모하도록 하는 경영활동의 관리이며, 재고관리는 적절한 재고량을 계획, 조직, 통제하여 능률과 효율성을 도모하고자 하는 경영활동의 관리이다. 셋째로, 고객 및 서비스관리는 차별화를 기반으로 한 고객 및 서비스관리로서 ‘메뉴의 다양화 및 차별화’를 예로 들면 시간대별 특성에 맞춘 메뉴구성으로 소비자들을 끌어들이며 데드타임 (Dead Time)을 없애 고객층을 널리 확보하고 매출증대에도 기여하는 방법이 될 수 있다(김태훈·홍효석, 2014).

창업기업에서 연구개발 역량은 기업이 독보적으로 가지고 있는 핵심기술을 활용하여 내부 경영활동의 효율을 도모하고 나아가 경쟁적 우위를 확보함으로써 경영성과를 창출하는 원천으로 볼 수 있다. 창업기업에서 높은 연구개발 역량을 확보하기 위해서는 기술기반에 관한 외부지원, 기술연구에 대한 노력, 전문성 있는 기술연구 인력 확보 등이 선행되어야 한다. 이런 선행요건이 갖춰지면 기술 창업기업은 꾸준한 연구개발 역량이 강화되고 이를 통하여 경영성과에 도움이 되는 다양한 신제품 개발을 성공으로 이끌 수 있을 것이다. 창업기업이 가지고 있는 연구개발 역량이 기업의 경영성과에 유의한 영향을 미치는 결과를 얻으면서 조직원들이 가지고 있는 무형의 자산인 혁신성, 학습몰입, 시장정보 활용 능력, 해외시장 경험 등의 상호작용과 결합이 이루어 질 때 기업의 가시적인 경영성과에 더욱 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 하였다(윤동섭·황경연, 2007). 또한, 연구개발 집단에서 집단 내 연구자들 간의 지속적인 상호의존성이 연구 성과에도 영향을 미치고 상호의존성이 높을수록 연구자들은 서로간의 지식을 공유하고 협력의 강도가 높아져 연구개발 상품의 우수성과 같은 시너지 효과가 높아진다고 하는 견해도 있다(Dunphy, & Bryant, 1996). 일반적으로 창업기업에서는 연구개발 역량을 높이기 위해 투자를 하는 경우가 많다. 또한 연구개발 투자를 기술 혁신적 활동으로 규정하고 이를 통하여 신제품 출시 건수, 특허 수, 투자대비 부가가치 등으로 그 성과를 측정하기도 하는데 이는 연구개발 역량을 위한 투자의 효과에 대한 관리가 중요함을 알 수 있다(김태문, 2009).

III. 사례 연구

3.1 연구의 개념

본 연구의 목적은 국내외 스타트업의 성공사례를 분석을 통해 글로벌 기업으로 성장한 성공 요인은 무엇이고 이들 성공 스타트업 기업의 특징을 분석해 본다. 본 연구 사례 스타트업 선정은 AHP 설문에 응답했던 전문가들에게 국내외 성공

사례로 꼽을 수 있는 스타트업을 추천 받아 가장 많은 대답이 나온 스타트업들의 성공 비결을 분석했다.

전문가들은 추천한 해외 성공 스타트업 사례로는 최근 전 세계적으로 가장 주목을 받고 있는 중국 스타트업의 간판으로 불리는 중국판 그루폰 ‘메이투안’을 선정했고, 창업국가의 원조 불리는 이스라엘의 원조벤처 ‘웍스’를 선정해 분석하였다. 국내 스타트업으로는 최근 대규모 투자를 유치하며 각광 받고 있는 강소 스타트업 ‘우아한 형제들’을 선정함으로써 국내의 스타트업에 따른 성공공식의 유사점을 도출해 비교하도록 하였다.

본 사례연구 대상기업의 자료 미래창조과학부와 코트라, 중소기업진흥공단 등의 글로벌 스타트업 관련 자료와 기타 정기간행물 등의 2차 자료를 주로 활용하였으며, 재무적인 자료는 전자공시시스템이나 신용평가회사의 회사소개 자료와 국내의 기사들을 참조하였다.

3.1.1 중국판 그루폰 ‘메이투안’

미국의 비즈니스 및 기술 뉴스 웹사이트 <비즈니스인사이드>에 따르면 최근 세계에서 가장 잘 나가는 스타트업은 차량 공유 앱으로 유명한 우버다. 우버는 최근 자금 모금 과정에서 510억 달러 (약 59조원)의 기업 가치를 인정받아 세계에서 가장 비싼 비상장기업이 됐다. 하지만 우버도 안심할 수는 없다. 수많은 중국 스타트업들이 뒤쫓고 있기 때문이다. 그 대표적인 경우가 중국 대표 공동할인구매 (소셜커머스)업체 ‘메이투안(美團)’. 창업 이후 10억 달러 이상의 대규모 해외자금조달을 통해 나날이 치열해지고 있는 중국 전자상거래 시장에서의 선두업체로 자리매김 하고 있다. 메이투안 그룹은 2015년 초 7억 달러 (약 7,600억원) 규모의 융자를 통한 자금조달에 성공했다. 이는 중국 전자상거래 영역에서는 역대 최대 규모다. 여기에는 미국 최고 투자 전문 회사 세쿼이아 캐피탈 (Sequoia Capital)이 핵심 투자처로 참여해 메이투안의 기업가치는 50억 달러까지 높아졌다. 2010년 출범 당시 메이투안은 세쿼이아로부터 1,200만 달러의 투자 유치에 성공했다. 이를 시작으로 2011년 7월에는 알리바바와 세쿼이아 캐피탈로부터 5,000만 달러의 자금을, 2014년5월에는 벤처캐피털업체인 제너럴 애틀랜틱으로부터 3억8,000만 달러의 추가 자금 조달을 유치했다. 이처럼 꾸준한 성장세를 뒷받침한 것은 고비마다 해외자금을 유치한 덕분이다.

경영진은 소비자 우선 원칙 전략을 선택함으로써 업계 1위 자리를 굳건히 하는 기반을 다지고, 경영능력에 대한 신뢰성을 보이면서 2014년5월에는 벤처캐피털업체인 제너럴 애틀랜틱으로부터 3억8,000만 달러의 추가 자금을 조달하는 밀거름이 되고 계속적으로 해외자금을 유치하는 동시에 기업가치도 높이는 고속성장을 이어가고 있다.

결과적으로 메이투안은 투자유치 자금의 활용방법에 있어서 경쟁업체들과 달랐다는 점이 성공요인으로 꼽을 수 있다. 외형 확대 일반도가 아닌 효율적 경영관리를 시도했다. 불필요한 출혈경쟁에 조달한 자금 사용하기보다 고객관리 시스템을 개선하는데 투입하고 고객만족도를 높이는 등 소비자 우선

원칙 전략을 앞세워 업계 1위 기반을 다졌다. 이 같은 효율적 경영관리 기법을 통해 광고에 많은 돈은 투자하지 않아도 소비자들의 입소문을 통해 업계선두로 올라서는 탁월한 경영능력을 선보이며 해외자금을 유치하는 동시에 기업가치도 높이며 고속성장을 이끌어 냈다.

3.1.2 창업국가 이스라엘의 원조벤처 '웁스'

이스라엘의 대표적인 성공 스타트업은 웹 개발업체 웁스(WIX)를 꼽을 수 있다. 웁스도 처음에는 이스라엘의 여느 스타트업처럼 3~5명이 모여 시작한 회사지만 최근에는 500여명의 직원이 8,000만 달러(2015년 기준)의 매출을 올리는 중견기업으로 급성장했다. 웁스는 이미 전 세계에서 8,000만 명이상이 이용하고 있고 매달 100만 명이 새로 가입한다. 최근에는 10억 달러의 기업가치를 인정받는 나스닥 상장 기업으로 성장했다. 회사 설립 10년 만이다. 웁스라고 해서 처음부터 대규모 해외 투자를 받고 시작한 것이 아니다.

서버와 데이터베이스 하나만 가지고 시작해 다른 스타트업과 마찬가지로 고객을 생각하면서 기존 시스템과 차별된 솔루션을 만들기 위해 노력했다. 특히 애플과 마이크로소프트, 삼성같이 이름만 들어도 다 알만한 세계적인 기업이 되기 위해 웁스는 발전 가능성과 꾸준히 증가하는 수익구조를 부각하며 해외 투자자들을 찾아다니기 시작했다. 웁스가 첫 번째 대규모 펀딩 시리즈A 투자를 받을 2007년에는 웁스와 유사한 솔루션을 가진 기업에 신타사이트와 위블리 밖에 없었고, 해당 분야에서 뚜렷하게 시장을 점유한 회사가 없었다는 점은 투자자들의 구미를 당기기에 충분했다. 이러한 웁스의 강점과 발전 가능성을 본 벤처캐피탈 업계의 큰손들이 무려 5,850만 달러를 투자했다. 단 한번으로 대규모 투자를 이끌어 내며 더 많은 템플릿 디자인 개발과 공격적인 마케팅을 펼치며 수백만 명의 유저를 유치한 웁스는 7년 여만에 DIY 웹빌더 플랫폼 시장에서 세계 1위 기업으로 우뚝 섰다. 더욱이 웁스는 나스닥 상장한 이후 6개월 만에 모바일 쇼핑몰 앱 구축을 쉽게 도와주는 아픽시아를 인수하는 것은 물론 한국어를 포함한 10개 국어로 홈페이지를 제작하는 등 전 세계를 대상으로 사업을 확대해 명실 공히 세계1위 웹 개발업체로 자리매김 하게 됐다. 웁스의 성공 요인은 결국 '창업-투자-재투자'라는 선순환 고리를 완성하며 안정적인 자금 회수 전략을 펼쳤다는 점이다.

웁스(Wix)는 나스닥 상장에 성공했다. 이는 M&A보다는 IPO를 우선 염두에 두고 적극적으로 도전해 IPO를 통한 자금력을 확충하고 큰 잠재시장을 향해 직원들과 함께 끝없이 도전한 것이 투자자들에게 신뢰를 주었기에 가능했다. 이를 통해 IPO를 성사시키고 직원을 한 명도 잃지 않고 조직 문화를 보존하면서도 폭넓은 투자와 전략 수립이 가능했다.

3.1.3 대한민국 강소 스타트업 '우아한 형제들'

㈜우아한형제들은 배달앱 서비스 '배달의민족'으로 국내 배

달음식 문화에 혁신 바람을 몰고 왔다. 2010년 앱스토어에서 처음 서비스를 시작해 2011년 3월에 법인을 설립하고, 같은 해 7월 국내 초기 기업 투자 전문 벤처캐피탈 '본엔젤스벤처파트너스'로부터 시드 단계에서 3억의 투자를 받았다.

본격적인 성장 단계에서 ㈜우아한형제들은 새로운 도전 과제에 직면한다. 이를 해결하기 위한 방법으로 객관적인 데이터로 승부를 걸었다. 사업전략에 대한 인식전환을 계기로 2012년 2월 실리콘밸리의 알토스벤처스, 스톤브릿지캐피탈, IMM 3사로부터 20억의 투자를 유치하며 해외 펀딩에 성공했다.

㈜우아한형제들은 이후 배달의민족 PC버전 '배민닷컴' 서비스를 시작하여 플랫폼을 다원화하고, 하나SK카드와의 제휴카드 출시, 문화상품권 결제 서비스, 카카오페이 서비스 등 다양한 결제 방식을 지원하며 폭발적인 시스템 확장을 시도했다. 그 결과 2012년 2월부터 2013년 3월까지 약 1년 남짓한 기간에 '배달의민족' 서비스의 국내 다운로드 수는 약 400만 건에서 1,000만 건으로 폭발적으로 증가했다.

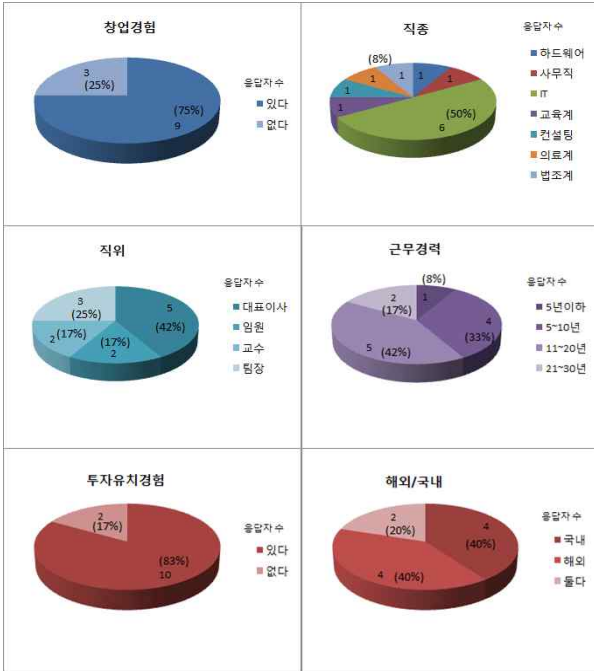
㈜우아한형제들의 2014년 투자 유치는 괄목할 만한 성과였다. 2월 알토스벤처스, 스톤브릿지캐피탈, IMM 3사는 2012년부터 회사의 성장을 꾸준히 지원하다가 2014년에는 여섯 배(120억)의 자금을 2차로 투자했다. 11월에는 골드만삭스 컨소시엄에서 400억원의 투자를 받는 데 성공하며 이목을 끌었다.

㈜우아한형제들의 성장은 적절한 시기에 적절한 투자자를 만나 이루어낸 성공이라고 할 수 있다. 각 투자 시기마다 확실한 사업 계획에 따라 눈에 띄는 성장을 기록하며 회사의 신뢰도를 높인 점도 큰 요인으로 생각된다.

IV. 실증분석 전문가 인터뷰

4.1 전문가 인터뷰 응답자 특징

본 전문가 인터뷰에 참여한 총 응답자 수는 12명으로, 그 중에 창업 경험이 있는 응답자가 75%로 실제 창업에 성공하거나 실패한 경험을 가지고 있다. 그리고 창업 경험이 없는 응답자가 25%를 차지하였는데 이들은 창업 관련 연구/교육 혹은 컨설팅을 담당하면서 실제 창업을 준비 중에 있다고 응답을 하였다. 응답자 중에 50%가 IT 관련 업종에 재직 중인 것으로 나타났는데, IT 관련 업종의 응답자가 가장 많은 이유는 최근 창업의 트렌드와 함께 IT 분야는 창업 단계에서 많은 수의 인원이 필요하지 않은 점과 소자본으로도 창업이 가능하기 때문인 것으로 나타났다. 응답자별 재직회사의 직위는 대표이사(사장)가 42%, 팀장 25%, 임원 17%, 교수 17%를 차지하였고, 근무경력은 5년~10년이 42%, 10년~20년이 33%, 20년 이상이 17%, 5년 이하가 8% 순으로 나타났다. 응답자 중 투자유치의 경험이 있는 응답자는 83%, 경험이 없는 응답자는 17%로 나타났으며, 투자유치 경험이 있는 응답자 중에 국내 투자유치 및 해외 투자유치에 경험이 있는 응답자가 각각 40%, 국내와 해외 투자유치 경험이 동시에 있는 응답자는 20%를 차지하였다.



<그림 3> 전문가 인터뷰 응답자 분석

4.2 전문가 인터뷰 응답자의 창업성공률

중소기업청에서 발표한 자료에 따르면 대한민국의 평균 창업 성공률은 1%에 불과하다. 많은 창업 기업들이 창업 초기에 여러 가지의 이유로 인하여 실패를 겪는다. 본 연구에서 인터뷰에 응한 전문가 12명 중에 75%인 9명이 직접 창업의 경험이 있으며, 이 중에 5명 (본 응답자 중 창업 경험자의 약 55%)은 현재 회사를 안정적으로 운영하면서 꾸준한 매출을 올리고 있는 중이다.

본 연구에서 창업 경험자들의 노하우를 분석하기 위하여 성공 및 실패를 경험한 인원들을 비슷한 숫자로 배열하여 특정한 경험의 집단으로 인하여 성공이나 실패에 대한 의견이 한 쪽에 치우쳐지는 것을 배제하려고 노력하였다.

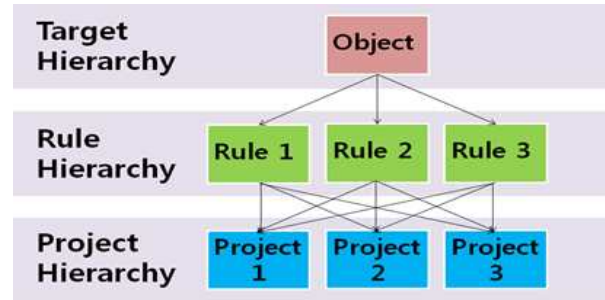
V. 실증 연구

5.1 연구의 개념

본 연구는 창업성공의 주요 요인을 알아보기 위하여 각 기업체·연구소·학교 등에서 현재 제작하고 있으며, 창업경험이 있는 전문가들을 대상으로 설문을 하였고, 과학적 우선순위의 도출 및 논리적 일관성의 검증, 합리적 그룹의사결정, 복잡한 상황의 구조화, 결과의 타당성·객관성 제고 등의 분석에 용이한 계층적 의사결정 분석방법(Analytic Hierarchy Process, AHP)을 이용하였다(Saaty, 1980).

AHP는 다수 대안에 대한 다면적 평가 기준을 통한 의사 결정 지원 방법으로 토마스 사티가 1980년에 발표한 동명의 논문에서 처음 사용되었으며, 의사결정참여자들의 판단을 위한

도구로 널리 사용된다(Saaty, 1986). AHP를 적용하기 위해서는 대안 또는 항목 간 계층구조 (Hierarchy)를 만들어야 하며, 지표 간 계층 구조는 설문 배포 시 대항목과 소항목 구분을 통해 항목의 계층 구조를 구축하여 실제 상황에 맞는 프로세스를 진행해야 한다(Saaty, 1994).



<그림 4> Saaty의 AHP 모델

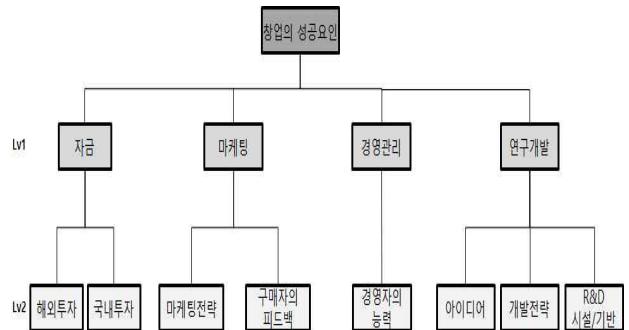
5.2 설문의 설계

본 연구에서의 설문은 창업의 성공을 위한 대표적인 성공요소 8가지를 선별하였고, 본 8가지 요소는 Gelderen(2005)의 논문에서 제시한 실패요인을 참고하여 구성하였다. 이들 요소 중 우선도를 결정하기 위한 AHP 설문의 대상을 선정하였다. 우선, 창업에 직·간접적으로 경험이 있는 기업, 대학, 연구소, 공공기관 관계자 등 전문가 12명을 모집하였고, 조사 기간은 약 한달 간 인터뷰 시 AHP 설문지에 응답을 받는 형식으로 진행하였다(Chorev & Anderson, 2006).

5.3. 창업성공 결정변수

5.3.1 계층1에서의 결정요소 도출의 설계

창업의 주요 성공요인인 4가지 항목에 대하여 참여자의 기여도 산정에 영향을 미치는 요소별 비율을 산정하기 위하여 두 가지 계층 구조를 설계하여 <그림 4>과 같이 도출하였다. 성공요인을 단계별로 계층화하여 중요도를 산정하고, 각 요인들의 우선도를 산출하여 ‘우선순위’를 결정하는 구조이며, AHP 설문지를 위한 성공요인별 계층화는 AHP 설문조사 통계 전문가와 문헌을 통하여 계층화하였다.



<그림 5> 창업 성공요소 중요도 산정을 위한 계층화 분류

또한, 창업성공을 위한 성공요인의 이스라엘 모델을 참고하여 크게 자금, 마케팅, 경영관리, 연구개발 등의 네 가지의 구조를 바탕으로 상호 계층화를 통하여 중요도를 분석하였다<표 3>.

<표 3> 결정요소 항목 1계층

항목	주요내용 / 항목의 의미
자금	창업 초기 단계부터 성장 단계까지의 지속적인 자금의 확보
마케팅	판매 단계에서의 마케팅을 통한 기업의 확장
경영관리	전반적인 경영자의 경영관리 능력
연구개발	연구개발을 통한 새로운 아이템 창출

5.3.2 계층2에서의 결정요소 도출의 설계

계층1과 마찬가지로 Chorem & Anderson(2006)에서 제시한 성공의 요소들을 발굴하였고, 해외투자, 국내투자, 마케팅전략, 구매자의 피드백, 경영자의 능력, 아이디어, 개발전략, R&D 시설/기반 등의 8개 요소를 선정하였다. <표 4>에서와 같이 1단계의 하위 수준에서 여덟 가지 성공요소의 적합성을 도출하기 위하여 항목을 설계하였다.

<표 4> 결정요소 항목 2계층

Lv.1	Lv.2	주요 내용
자금	해외 투자	해외의 벤처캐피탈, 크라우드펀딩, 엔젤투자, 국부펀드 등을 유치하여 창업
	국내 투자	국내의 벤처캐피탈, 크라우드펀딩, 엔젤투자, 국가과제 등을 유치하여 창업
마케팅	마케팅 전략	온오프라인을 이용하여 아이템을 홍보하거나 그 외의 다른 요소를 이용하여 판매를 위한 마케팅 전략을 세우는 것
	구매자 피드백	게시판 혹은 SNS 등을 이용하여 구매자들의 피드백을 받아서 적극적으로 수렴하고 추후의 아이템 개발에 이용
경영 관리	경영자 능력	경영자의 경영학적인 전문성, 창업의 경험, 조직을 이끄는 리더로서의 능력, 기업가로서의 소신 등
연구 개발	아이디어	사람들의 이목을 사로잡을 수 있는 획기적인 아이디어의 창출
	개발 전략	기간별 기술개발의 전략을 체계적으로 구축하여 더 나은 물건을 양산
	R&D 시설/기반	연구개발을 위한 연구시설 및 최근 융합형태의 컨소시엄을 이룰 수 있는 지역적인 기반

5.4. 결과도출 방법

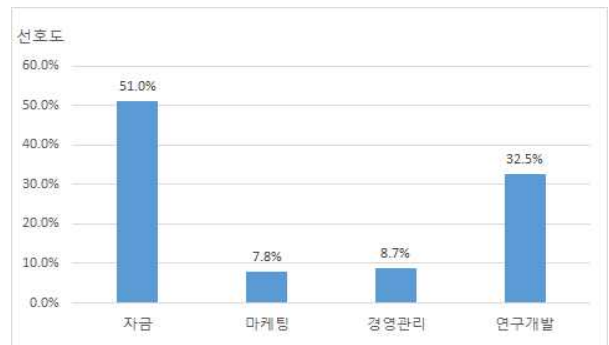
설문분석을 위하여 AHP 기법을 이용해 A_i 와 A_j 를 1:1로 비교하여 ij 만큼의 평가 값을 갖는다고 할 때, ij 를 비교행렬로 계산한다. ij 는 평가 값으로 항상 양의 값을 갖게 되며, A_i 와 A_j 의 상호 선호도에 따라서 결과가 달라진다. 동일한 평가를 받게 되는 항목은 $ii=1$ 이 되며, A_j 는 A_i 의 $1/ij$ 의 평가를 받기 때문에 $ji=1/ij$ 이다. 이러한 비교행렬을 바탕으로 각 항목별로 점수를 부여하여 계산하며, 행 합계를 변수의 각각의 개수로 나누어 구해진 평균값이 해당 변수의 가중치가 된다(심용호, 2010).

또한, AHP의 기본은 쌍대비교로서 본 연구에서는 복잡하고 많은 수의 문항이 아니지만 일관성의 정확도를 높이기 위해 정밀법을 선택하여 사용하였다.

5.5. AHP 분석 결과

5.5.1 계층1에서의 분석 결과

창업의 성공요인에 대한 우선순위를 결정하기 위하여, 계층화 구조를 설계하였으며 각 단계별 선호도를 계산하여 다음과 같은 AHP 분석 결과를 도출하였다. 계층1의 AHP 분석 결과 <그림 6>에서와 같이 자금 51.0%, 마케팅 7.8%, 경영관리 8.7%, 연구개발 32.5%의 비율로 나타났다.



<그림 6> 계층1 분석 결과(Inconsistency=1.63%)

5.5.2 계층2에서의 분석 결과

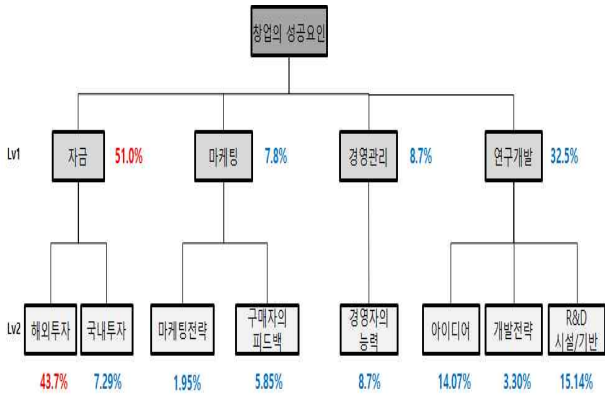
계층2에서의 AHP 분석 결과는 <표 5>에서와 같이 상호 비교에서 해외투자 85.7%, 국내투자 14.3%, 마케팅전략 25%, 구매자의 피드백 55%, 경영자의 능력 8.7%, 아이디어 43.3%, 개발전략 10.1%, R&D 시설/기반 46.6%의 비율로 나타났다.

<표 5> 계층2 분석 결과

항목	성공요소	선호도	Inconsistency
자금	해외투자	85.7%	0.00%
	국내투자	14.3%	
마케팅	마케팅 전략	25%	0.00%
	구매자의 피드백	75%	
연구개발	아이디어	43.3%	0.48%
	개발전략	10.1%	
	R&D 시설/기반	46.6%	

5.5.3 선호도 결과

계층1의 결과에 따라서 4개 항목의 각각을 100으로 계산하여 계층2를 환산하였을 때, 계층2에서의 AHP 종합 분석 결과는 <그림 7>에서와 같이 해외투자 43.7%, 국내투자 7.29%, 마케팅전략 1.95%, 구매자의 피드백 5.85%, 경영자의 능력 8.7%, 아이디어 14.07%, 개발전략 3.3%, R&D 시설/기반 15.14%의 비율로 나타났으며, 8가지의 성공요인 가운데 해외투자의 항목이 절반에 가까운 선호도를 보였다.



<그림 7> AHP 분석을 통한 창업 성공요인 선호도 결과

5.5.4 전문가 인터뷰를 통한 성공요인 분석

5.5.4.1 창업에서의 자금의 중요성

창업을 실현시키기 위해서 가장 중요한 요소는 Start-up을 구체화시켜 줄 자금의 유무이며, 한국은 소수의 대기업이 경제를 주도하고 있으므로 중소기업들이 규모의 경쟁에서 성공을 이루기는 쉽지 않다.

더하여 국내의 투자자 및 국가의 자금 지원은 대체로 가시적인 성과를 요구하는 경향이 많고, 이에 따라서 창업 초기부터 자금 회수에 대한 압박에 의해 실패로 이어지는 경우가 발생한다. 따라서 혁신적인 아이디어를 통한 해외투자 자금의 유치는 창업을 성공으로 이끌기 위한 가장 좋은 방법으로 나타났다.

5.5.4.2 아이디어의 혁신성

최근 각광을 받고 있는, ICT (정보통신기술), IoT (사물인터넷), 바이오생물의약 분야는 다른 분야보다 더 아이디어의 혁신을 중요하게 생각한다. 특히, 해외의 애플, 구글, 페이스북 등과 국내의 다음카카오, 네이버 등의 업체들은 아이디어의 혁신을 통해 성장한 대표 기업이다. 남들과 차별성을 가지고 있는 아이디어는 투자를 성공적으로 유치하는데 중요한 요소가 된다.

5.5.4.3 R&D 시설/기반의 필요성

창업 초기의 개발회사의 수준에서 대규모 기업으로 성장하기 위해서는 시설/기반이 갖춰져야 한다. 그러나 자금과 인력 등의 수급이 제한되어 있는 창업기업은 직접 생산을 담당하는 제조업 중심의 기업, 연구개발 기능을 담당하는 대학 및 연구소와 각종 지원 기능을 담당하는 벤처캐피털, 컨설팅 회사 등을 한 곳에 모아 정보와 지식 공유를 통한 컨소시엄을 구성하여 시너지 효과를 노려야 한다.

5.5.4.4 창업성공 요인 전문가 의견

설문에 응한 각 분야의 전문가들은 개인의 창업경험을 바탕으로 성공/실패에 대하여 다음과 같은 의견을 내놓았다.<표 6>

<표 6> 창업성공을 위한 각 요소별 전문가 의견

성공 요인	전문가 의견
해외 투자	경제규모의 차이, 성과에 대한 압박이 국내 투자유치에 비해 적음, 해외 마케팅까지 한 번에 가능, 그러나 해외투자 유치에 대한 정보가 부족
국내 투자	각 기관별 투자가 활성화 되고 있음, 지원 방법이 해외투자 유치에 비해 쉬움, 그러나 투자 규모가 작고 불필요한 행정적 절차가 많으며, 투자유치와 동시에 상환에 대한 압박이 시작됨
마케팅 전략	자본이 부족하므로 온라인 마케팅이 중요, 해외로의(빅마켓) 사업 진행이 성패를 결정
구매자 피드백	SNS 등을 통한 피드백은 제품의 개선 및 판매에 큰 역할, 직-간접적 마케팅의 대체 수단
경영자의 능력	창업 초기부터 인정화 시기까지의 조직을 구축하는데 큰 역할, 중요한 의사결정 상황에서 리더십을 발휘
아이디어	최근 각광을 받는 IT 혹은 바이오 의약 분야에서의 혁신적인 아이디어는 성공의 필수요인
개발 전략	Technology Readiness Level 등을 체계적으로 구성하여 단계별 개발 전략을 구축함으로써 아이템의 개발 및 판매를 성공적으로 이룰 수 있음
R&D 시설/기반	연구개발을 위한 연구시설, 컨소시엄, 클러스터 등을 이루어 아이디어의 개발 효율을 극대화시킬 수 있음

VI. 결론

6.1 요약 및 시사점

전 세계적으로 금융 위기가 도래하고 글로벌 경제가 흔들리기 시작하면서 미국 등의 선진국에서는 국가 경제개혁을 위해 창업을 장려하기 시작했으며(Barack, 2011), 유럽연합은 벤처창업 및 기업가 정신 활성화 등을 10대 강령으로 선포하고 지원하고 있다(이윤준, 2013).

대한민국에서는 이명박 정부 시절에 경제성장과 일자리 창출을 위해서 중소·벤처기업 기술혁신 지원 정책 등을 통하여 창업을 지원하기 시작했다. 주요 목표로는 글로벌 경쟁력을 갖춘 혁신형 창업기업의 육성으로 R&D의 지원 확대와 창업 자금의 지원 강화 및 기술금융 활성화 등에 역점을 두었으나 연평균 경제성장률이 3%에도 미치지 못하는 등 국내 경제 침체로 실패하였다.

박근혜 정부 역시 ‘일자리 중심의 창조경제’를 국가의 제1시책으로 선정하고, ‘창조경제 실현계획’을 발표하는 등의 벤처·중소기업의 활성화를 위한 정부시책을 발표하였다(강요셉·최동혁, 2013).

이 정책을 통하여 창업 기업이 성장하고, 안정화가 되면 다시 창업을 하는 기업들에게 재투자하는 선순환 구조를 이룸으로써 경제성장과 일자리의 창출을 도모하기 위한 새로운 방안을 제시하였다.

창업을 준비하는 과정에서 한국은 정부의 적극적인 지원으로 인하여 행정적인 절차는 매우 간소화 되어, 평균 창업의 소요일은 2013년 기준으로 5.5일이 소요되는 것으로 조사되었다(OECD 평균 11일). 그러나 한국은 파산 시 채무자에게

매우 불리하게 시장의 환경이 조성되어서 창업에 실패했을 경우 경제적인 부담이 너무 큰 것으로 나타났다. 더하여, 창업 과정에서 많은 비용이 소요되어 실제 창업을 시작하지도 못하는 경우가 많다(강요셉 & 최동혁, 2013).

한국 정부는 2012년 여러 부처 간 합동으로 마련한 “기업투자 활성화 방안”을 발표하였고, 그 중 크라우드 펀딩의 도입을 포함시켰다. 그러나 크라우드 펀딩은 국가 차원에서의 제도적 근거가 없이 시작되어 증권법 위반 등의 여지가 있어 쉽게 이용되지 못하고 있다(김연미, 2013).

창업의 성공을 위한 요인 중에 이같이 재원의 마련이 가장 중요하다. 국내에서는 국가과제를 통한 지원금, 창업 장려 보조금, 벤처캐피탈, 엔젤투자 등 여러 종류의 자금 확보 방법이 있음에도 불구하고 창업이 쉽지 않은 것이 현실이다. 그 이유로는 국가의 창업지원을 위한 투자가 창업을 위한 비용 대비 적고, 국가 장려 보조금 등을 신청하는데 한계가 많으며, 민간 투자자들은 성과에 대한 제약을 두어 실제 투자를 받는데 어려움이 많다.

본 연구의 사례에서 보았듯이, 창업을 성공적으로 이끌기 위해서 해외로부터의 투자를 유치하는 것은 국내 대비 투자금액의 규모가 크며, 성과에 대한 압박의 측면에서도 국내의 투자자에 비하여 유연하게 대처하는 것을 볼 수가 있다.

실증 분석 결과 계층 1에서는 51%의 선호도를 나타난 자금이 성공요인을 결정하는 가장 우선순위로 꼽혔다. 뒤를 이어 연구개발 (32.5%), 경영관리 (8.7%), 마케팅 (7.8%)으로 조사됐다. 특히 계층 1의 결과에 따라 4개 항목의 각각을 100으로 계산하여 계층 2를 환산하였을 때, 해외투자가 43.7%로 가장 중요한 결정요인으로 분석됐다. 이어 R&D 시설·기반 15.14%, 아이디어 14.07%, 경영자의 능력 8.7%, 국내투자 7.29%, 구매자의 피드백 5.85%, 개발전략 3.3%, 마케팅전략 1.95% 순으로, 8가지 성공요인 가운데 해외투자 항목이 절반에 가까운 선호도를 보였다. 해외투자 유치가 스타트업 초기 시장진출 성패를 결정하는 가장 중요한 변수인 것이다.

전 세계의 주요국들은 외국인 직접 투자 (Foreign Direct Investment, FDI)에 대한 정책을 신설하고 시행 중이다. 미국은 2013년 대통령이 직접 외국인 투자유치 전략을 발표하였으며, 일본은 2012년 글로벌 기업 유인을 위한 아시아 거점화 법률을 시행하였고, 중국은 2013년 자유무역 시험 지구를 지정하여 외국인 투자에 대해 원칙적으로 자유화를 선언하였다. 이와 같이 자국 경제의 한계를 해외 투자를 통해서 극복하려는 움직임은 창업활성화에 큰 역할을 할 수 있다.

창업 기업과 중소기업을 다국적 외국회사나 외국투자자에게 연결하여 파트너십을 구축하는 것은 매우 중요하다. 이는 대규모의 해외자금의 유치와 더불어 빅 마켓인 해외로의 진출을 위한 가교역할 및 현지 파트너와의 파이프라인을 구축을 통하여 지속적인 교류를 통하여 제3의 투자 유치 및 마케팅 효과까지 기대할 수가 있다. 현재 대부분의 해외 투자 유치는 개인의 차원에서 이루어지고 있으나, 앞으로는 개인의 차원에서 접근하는 방식이 아닌 매개체로서 국가나 기관이 액

셀러레이터 (Accelerator)가 되어서 투자를 유치하는데 지원을 하고, 이것을 관리하여 창업 기업이 안정적으로 정착되고, 창업에 성공을 하는 사례가 많이 도출되는 것이 국가 경제의 성장과 고용창출 등의 문제를 해결할 수 있는 키가 될 수 있음을 시사한다.

6.2 연구의 한계 및 향후 연구의 방향

본 연구는 전문가 인터뷰의 표본이 각 분야별로 구성비가 맞추어지지 못하고 IT 분야에 집중되어 있다는 약점이 있다.

따라서 IT분야 이외의 다양한 분야에서 창업 경험이 있는 전문가들을 다각적으로 구성하여 더 많은 의견을 참고한 추가 연구가 요구된다. 또 창업의 전주기에서 자금의 중요성은 밝혀졌으므로 투자유치 그 중에 해외투자유치에 성공한 창업 기업을 한정하여 유치 전·후의 기업의 성장이 어떻게 변화하였는지 살펴볼 필요가 있다.

본 연구를 통하여 창업 기업은 자금의 문제에 대하여 해외 투자 유치를 적극적으로 검토하여 창업 초반의 ‘Death Valley’를 극복할 수 있기를 바라며, 국가적으로 해외 투자유치에 대한 실제적인 정보망을 구축하여 연계시켜주는 지원 사업이 보다 활성화가 되기를 바란다.

REFERENCE

- 강요셉·최동혁(2013), 창조경제시대 한국창업생태계 현황과 과제 (2013-20), *한국과학기술기획평가원*, 5-32.
- 고영희·이호성(2016), 투자유치 전략을 위한 스타트업의 특성과 벤처캐피탈 투자구성의 상호연관성 연구, *벤처창업연구*, 11(2), 63-73.
- 김미경·이애주(2015), 계층화 분석기법을 이용한 소규모 외식 창업 성공요인의 상대적 중요도와 우선순위에 관한 연구, *외식경영연구*, 18(3), 105-126.
- 김연미(2013), 벤처창업과 크라우드 펀딩, *한국정보법학회*, 16(2), 2-17.
- 김태문(2009), 인터넷 여행상품의 고객구매의도에 관한 연구, *관광연구*, 24(1), 185-204.
- 김태훈·홍효석(2014), 외식업 창업자의 특성과 경영관리활동에 관한 연구, *벤처창업연구*, 9(2), 1-13.
- 박명선·강상목(2012), 계층분석기법을 이용한 사회적기업의 성공요인 중요도 분석, *기업가정신과 벤처연구*, 15(3), 69-88.
- 박정기(2002), 소상공업의 고도화: 소상공인 창업의 성공요인에 관한 실증적 연구, *한국중소기업학회 춘계학술발표논문집*, 121-140.
- 배기홍(2010) 스타트업 바이블1, 서울; *파이프카*, 8-157.
- 신중경·하규순(2013), 창업실패 요인 분류 및 실패 패턴 분석, *한국디지털정책학회*, 15(5), 257-265.
- 심용호(2010), AHP와 ANP 방법론을 이용한 그린 ICT 정책의 전략적 우선순위 도출 방안, *한국인터넷정보학회*, 12(1), 85-98.
- 원준연(2016), 스타트업기업의 창업성공률 제고를 위한 창업금융의 효율적 운영 방안 연구, *한국취업진로학회*, 6(1), 23-45.
- 윤동섭·황경연(2007), 벤처기업의 R&D 역량 및 성과의 영향요인

- 에 관한 연구, *기업가정신과 벤처연구*, 10(1), 55-77.
- 이상석(2002), AHP를 이용한 창업보육센터의 평가에 관한 연구, *경영과학*, 19(1), 1-10
- 이서한·노승훈(2014), ICT융합 유형별 스타트업 기업의 성공요인에 관한 연구: 사례 연구를 중심으로, *한국디지털정책학회*, 12(12), 203-215.
- 이윤준(2013), 창조경제 시대의 창업 활성화 방안, *과학기술정책연구*, 191, 10-21.
- 전향순·이상용(2015), AHP에 기반을 둔 기술창업 요인 분석 시스템, *디지털융복합연구*, 13(4), 311-317.
- 정종희·조지운(2014), 소상공인 성공창업 요인 분석에 관한 연구, *한국창업학회지*, 9(2), 137-159.
- 조성주(2014), 린 스타트업: 창업 초기기업의 실패 최소화 전략, *벤처창업연구*, 9(4), 41-53.
- 황보운·김재형(2016), 창업기업 성과에 미치는 창업보육 지원 서비스 연구, *벤처창업연구*, 11(5), 57-66.
- Bae, K. H.(2010), *Startups Bibles*1, Seoul; *Pica*, 8-157.
- Barack O.(2011), *Start-up America*, *White House of USA*
- Chorev, S. & Anderson, A. R.(2006), Success in Israeli high-tech start-ups; Critical factors and process. *Technovation*, 26(2), 162-174.
- Chung, Y. L.(1993), Government's Role in Developing a High-Tech Industry: the Case of Taiwan's Semiconductor Industry, *Technovation*, 13(5), 299-309.
- Dunphy, D. & Bryant, B.(1996), Panaceas or Prescriptions for Improved Performance?, *The Tavistock institute*, 49(5).
- Eric, R(2012), Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups, *Technology Innovation Management Review*, 23-26.
- Gompers, P. & Lerner, J.(2001), The venture capital revolution. *The journal of economic perspectives*, 15(2), 145-168.
- Hwnag, B. Y. & Kim, J. H.(2016), Impact of Start-Up Incubator Service On the Start-up Performance, *The Korean Society of Business Venturing*, 11(5), 57-66.
- Jo, S. J.(2014), 'Lean Startup': The Way to Reduce the Failure Rate of Startups, *Asia-Pacific Journal of Business and Venturing*, 9(4), 41-53.
- Jun, H. S. & Lee, S. Y.(2015), AHP-based Technology Start-ups Factors Analysis System, *Journal of Digital Convergence*, 13(4), 311-317.
- Jung, J. H. & Jo, J. H.(2014), A Study on the Analysis of Factors Affecting Business Success of Small Enterprises, *The Korea Entrepreneurship Society*, 9(2), 137-159.
- Kang, Y. S. & Choi, D. H.(2013), Current Status and Problems of Korean Startup Enterprises in Korea(2013-20), *Korean Institute of Science & Technology Evaluation and Planning*, 5-32.
- Kim, M. K. & Lee, A. J.(2015), A Study on Relative Importance and Priority of Small Family-owned Restaurants' Start-up Success Factors Using the Analytic Hierarchy Process, *Journal of Foodservice Management*, 18(3), 105-126.
- Kim, K. S.(2012), *App Story*, *eBizbooks*, 15-35.
- Kim, T. M.(2009), A Study for User's Purchasing Intentions of Internet Travel Products, *Korea Academic Society of Tourism Management*, 24(1), 185-204.
- Kim, Y. M.(2013), Venture Startup and Crowdfunding, *Korea Association for Informedia Law*, 16(2), 2-17.
- Ko, Y. H. & Lee, H. S.(2016), Interrelation Between Start-up Characteristic and Venture Capital Investment Portfolio for Strategic Decision, *The Korean Society of Business Venturing*, 11(2), 63-73.
- Kim, T. H. & Hong, H. S.(2014), A Study on the Management Activities and the Characteristic of Food Restaurant Entrepreneur, *The Korean Society of Business Venturing*, 9(2), 1-13.
- Lee, S. S.(2002), A Study on the Evaluation of Business Incubator Using the Analytic Hierarchy Process, *Korean Management Science Review*, 19(1), 1-10.
- Lee, S. H. & Nho, 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*, 12(12), 203-215.
- Lee, Y. J.(2013), A Study on the Ways to Vitalize, *STEPI*, 191, 10-21.
- Morris, M. H.(2015), Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 1-15.
- Gelderen, M. V.(2005), Success and Risk Factors in the Pre-Startup Phase, *Small Business Economics*, 24(4), 365-380.
- Park, M. S. & Kang, S. M.(2012), An Analysis on the Critical Success Factors of Social Enterprise by AHP, *Advancing Small Enterprise Innovation Research*, 15(3) 69-88.
- Park, J. K.(2002), An Empirical Study on the Success Factors of a Small Business Starting-up, *The Korean association of small Business Studies*, 2002(1), 121-140.
- Randa(1977), *Marketing: Theorie und Praxis*, *Nomos Verlagsgesellschaft mbH*, 59-74.
- Saaty, T. L.(1980), *The Analytic Hierarchy Process*, New York: McGraw Hill. International, Revised editions, Paperback (1996, 2000), *Pittsburgh: RWS Publications*, 180-191.
- Saaty, T. L.(1986) Absolute and relative measurement with

- the AHP: The most livable cities in the united states, *Socio-Economic Planning Sciences*, 20(6), 327-331.
- Saaty, T. L.(1994). How to make a decision: the analytic hierarchy process, *Interfaces*, Vol. 24, No. 6, 19-43.
- Sandberg, W. R. & 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.
- Shepherd, D. A. & Zacharakis, A.(2003), A new venture's cognitive legitimacy: An assessment by customers. *Journal of Small Business Management*, 41(2), 148-167.
- Sim, Y. H.(2010), Deriving Strategic Priorities of Green ICT Policy using AHP and ANP, *Korean Society for Internet Information*, 12(1), 85-98.
- Sin, J. K. & Ha, G. S.(2013), Determinants and pattern of entrepreneurial failure, *SDPM*, 15(5), 257-265.
- The Korea Chamber of Commerce & Industry(2013), Startups ecosystem analysis of China, *KoCham Information of China Business*, 2-7.
- Won, J. Y.(2016), A Study on the Efficient Management of Business Start-up Financing to Improve the Success Rate of Start-ups, *Korean Employment & Career Association*, 6(1), 23-45.
- Yoon, D. S. & Hwnag, K. Y.(2007), The Determinants of the Choice of Internalization performance by Korean Venture Firms, *The Korean Association of Small Business Studies*, 10(1), 55-77.
- Zoltan(2008), The startup process, *Estudios de Economia*, 35(2), 121-132.

A Study on the Factors that Determine the Initial Success of Start-Up

Lee, Hyun Ho*
Hwangbo, Yun**
Gong, Chang-Hoon***

Abstract

The purpose of this study is to find out which factors determine the success of start-up in the initial market and what are the most important determinants. For the empirical analysis, the questionnaire related to the analysis of success factors for start-up success was designed according to the quantitative analysis (AHP technique). First, we selected 8 representative success factors for successful start-up in the initial market. In order to determine the degree of priority among these factors, we surveyed 12 entrepreneurs who are interested in entrepreneurship, universities, research institutes, and public officials.

As a result of the empirical analysis, 51% of the funds in the tier 1 were ranked as the top priority to determine success factors. Followed by research and development (32.5%), management (8.7%) and marketing (7.8%). In particular, when each of the four items is calculated as 100 according to the result of the tier 1, and the tier 2 is converted, the foreign investment is analyzed as 43.7%. It was followed by 15.14% of R & D facilities, 14.07% of ideas, 8.7% of managerial ability, 7.29% of domestic investment, 5.85% of buyer feedback, 3.3% of development strategy and 1.95% of marketing strategy. Among the eight success factors, overseas investment items showed the closest preference to half, and it was the most important variable that determines the success or failure of market entry.

The implication of this study is that many start-ups in Korea expect to receive investment and support from overseas accelerators. This means that overseas investment itself has been recognized as a start-up that makes services and products that can be used in the global market. A high preference for attracting foreign investment is due to the fact that the amount of investment is larger than that of Korea and that it can flexibly cope with the pressure on the performance compared to domestic investors. In this study, it was meaningful that we could confirm this fact through questionnaires of start-up experts. In future research, we need to find a viable alternative through studying how to provide start - up to foreign direct investment at the national level.

Keywords: Start-up, Start-up ecosystem, Business success factor, Overseas Investment, AHP(Analytic Hierarchy Process) technique

* First Author, Report, THE SEOUL ECONOMIC DAILY, lhh74@nate.com

** Co-Author, Associate Professor, Graduate School of Global Entrepreneurship, Kookmin University, yun88@kookmin.ac.kr

*** Corresponding Author, Senior Researcher, Korea University Anam Hospital, sunchonguy@gmail.com