

온라인 패션쇼핑몰의 성공적 창업에 대한 탐색적 사례연구: 소호쇼핑몰의 기업가적 과정을 중심으로

An Exploratory Case Study of a Successful Online Start-up Fashion Shopping Store:
Focusing on the Entrepreneurial Process of a Soho Shopping Mall

손미영[†]
Mi Young Son[†]

Abstract

This study targets four Soho fashion shopping malls that are operating successfully in the online fashion market. This study analyzed the entrepreneurship process by dividing it into three stages. The results of the case study are as follows. In the case of Company S, the founder, who had little work experience, started an e-commerce business with a sense of fashion and entrepreneurship. It is a contemporary, casual brand with competitive prices, design power, and diverse product assortment, and the business performance was achieved through data management and analysis and the diversification of distribution channels. In the case of Company B, the founder, who had little work experience, started a manufacturing and e-commerce business by leveraging their SNS network capabilities and entrepreneurial spirit. It is a contemporary fashion brand with product competitiveness of specific items and start-up characteristics, and performance was achieved through the establishment of brand identity and market expansion. Third, Company M and Company C are examples of Soho fashion shopping malls where the founders with more extensive work experience at the time of founding their respective start-ups focused on brand recognition as their core competitiveness. In the case of Company M, the apparel brand was launched with a wealth of experience and design spirit. It is a fashion designer brand that stands out for its sensibility, and the owner has achieved performance through various entrepreneurial activities that broaden the corporate horizon. Company C is a manufacturing and e-commerce brand that was started with design capabilities and an entrepreneurial spirit. It is a luxury fashion brand that focuses on emotional expression, and the outcomes, such as brand recognition and sales, were achieved through active customer management. The results of this study can be used as basic data in education for and research of Soho shopping malls and the prospective founders.

Key words: Soho Fashion Shopping Mall, Startup Process, Entrepreneurial Process, Work Experience

요약

본 연구에서는 온라인 패션시장에서 소호 패션쇼핑몰의 성공적 창업의 성장 과정을 알아보기 위해 현재 성공적으로 운영되고 있는 4개 소호 패션쇼핑몰을 대상으로 기업가 과정을 창업기회포착, 사업모델, 위기관리 및 사업성과 등 3개 단계로 구분하여 분석하였다. 사례연구의 결과는 다음과 같다. S사는 짧은 경력의 창업자가 패션감각과 기업가정신으로 전자상거래를 창업한, 가격경쟁력과 디자인력, 다양한 상품구색을 갖춘 캐주얼 쇼핑몰로 데이터 관리/분석, 유통채널 다각화를 통해 성장한 사례이다. B사는 짧은 경력의 창업자가 SNS 네트워크 역량과 기업가정신으로

※ 이 논문은 2021년 한국방송통신대학교 학술연구비를 지원받아 수행된 연구임.

[†](교신저자) 손미영: 한국방송통신대학교 생활과학부 의류패션학전공 교수 / E-mail: pkt2000@knou.ac.kr / TEL: ***-****-****

제조업/전자상거래를 창업한, 아이템 경쟁력과 스타트업 특성을 갖춘 컨템포러리 쇼핑몰로 브랜드 정체성 확립, 시장 확장을 통해 성장한 사례이다. M사와 C사는 보다 긴 경력의 창업자가 브랜드 인지도가 있는 소호 패션쇼핑몰 사례이다. M사는 풍부한 경력과 디자인 정신의 창업자가 감성적/감각적 패션디자이너 브랜드를 창업하여 기업 지평을 넓히는 다양한 활동을 통해 성장하였고, C사는 디자인 역량과 기업가정신의 창업자가 감성 표현에 집중한 럭셔리 패션브랜드를 창업하여 적극적인 고객관리를 통한 브랜드인지도 및 매출 확보 등을 통해 성장한 사례이다. 본 연구 결과는 소호쇼핑몰 예비창업자나 창업과정의 교육 및 연구에서 기초자료로 활용될 수 있다.

주제어: 소호 패션쇼핑몰, 창업 과정, 기업가적 과정, 업무경력

1. 서론

국내 E-커머스 시장 규모는 2020년 기준 160조원으로 성장했으며, 이 가운데 자사몰 제작으로 창업에 뛰어들어 소호몰(자사몰)들이 온라인 커머스 시장의 한 축을 담당하며 영향력을 확대하고 있다(Lee, 2021). 특히 최근 네이버와 같이 포털 및 지그재그, 브랜드와 같은 쇼핑플랫폼이 등장하면서 소규모 창업자들의 입점이 용이해지고 모바일앱을 통해 생산, 주문, 배송, 고객관리 등이 가능해지면서 1인창업의 전성시대가 되었다(Jeong, 2021). 이러한 창업 환경은 2008년 글로벌 금융위기 이후 정부, 지자체, 기관, 학교 등에서 경기 침체와 실업 문제를 해결하기 위해 대학생 및 청년, 시니어, 1인, 사회적 기업 등 다양한 유형의 창업을 유도하고자 하는 정책과 지원이 확대되면서 더욱 활성화되었다(Jung & Park, 2014). 특히 최근 취업에 어려움을 겪는 현실에서 창업은 실업문제 해결의 측면에서 매우 중요하며, 특히 아이디어를 기반으로 하는 디자인 분야는 창업이 보다 용이하므로 디자인 창업기업이 증가하고 있다(Yoo & Yoo, 2020).

그러나 온라인 쇼핑몰의 창업이라 하더라도 소자본 창업이나 소호몰 창업의 유지는 쉽지 않다. 최근 한 때 동대문 등 도매 상권으로 인해 전성기를 만끽했던 패션 소호몰들이 휴·폐업에 들어가는 패션전문몰만 1600여 개 달하고 있으며(Lee, 2021), 서울대학교 경영학과 유병준 교수 연구팀에 의하면 네이버스마트스토어 입점판매자 중 월 거래액이 200만 미만인 판매자의 이탈율(폐업률)이 평균 56%이었다고 하였다(Lee, 2018).

Kim(2007)도 경쟁적인 온라인 시장에서 소자본으로 특별한 노하우 없이 시작한 패션 소호몰은 창업 후 얼마 견디지 못하고 문을 닫는 경우가 늘어나고 있다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 점차 더욱 경쟁적으로 진화하고 있는 온라인 패션시장에서 소호쇼핑몰이 어떻게 생존할 수 있는지를 알아보기 위해 현재 소자본으로 1인 창업하여 성공적으로 운영되고 있는 소호 패션쇼핑몰을 대상으로 창업 과정 및 기업가적 과정에 대해 사례 분석을 통해 연구하고자 한다. 소호 패션쇼핑몰의 창업 과정을 기업가적 과정 즉 창업 및 기회포착 단계, 사업모델 개발 단계, 위기관리 단계, 사업확장 단계로 구분하여 각 단계에서 어떻게 성공적으로 진행할 수 있었는지에 대해 알아보려고 하였다. 본 연구결과는 향후 소자본으로 창업하고자 하는 예비창업자나 창업과정 관련 교육 및 연구에서 기초자료로 활용될 수 있다.

2. 이론적 배경

2.1. 창업과 기업가적 과정

창업이란 사업 따위를 ‘처음으로 이루어 시작하는 것’을 말한다(표준국어대사전). 가장 일반적 의미의 창업은 영리를 목적으로 개인기업이나 법인기업을 새로 만드는 것을 의미하며(Lee & Kim, 2020), 창업은 개인의 차원에서는 자신의 꿈을 이루기 위한 도전장이며 국가경제적 측면에서는 고용창출과 지속성장의 선순환 구조를 가져오는 원동력이 되기도 한다(Choi & Kim, 2013).

창업기업의 성공요인 중 가장 중요한 것은 기업가정신이며, 이는 기업이 새로운 가치를 창출해내기 위해 필수적인 과정들의 집합으로도 설명된다(Baek et al., 2015; Choi & Kim, 2013; Kwon et al., 2014). 기업가정신은 일반적으로 널리 사용되는 개념이지만 그 개념의 정의는 학자마다 다르다. 기업가는 기업가정신이라는 용

어에서 등장하였으며, 기업가정신(entrepreneurship)이란 용어는 ‘위험을 감당하는 사람’이라는 의미에서 출발하였으며, 이는 한 기업의 성장과 발전에서 핵심적인 역할을 한다(Cho, 2007). Kwon et al.(2014)은 기업가 정신의 성공에서 가장 중요한 요인은 사업기회의 포착과 그 기회의 실현 과정이라고 하였으며 Choi & Kim(2013)은 한 기업의 성장과 발전에 핵심적인 역할을 하는 기업가 정신은 위험감수와 도전, 혁신정신과 가치창출 관련된 과정들의 집합체라고 하였다. Baek et al.(2015) 연구에서는 기업의 성장경로를 관찰하고 단계별 성공전략을 제시하기 위해 기업가 과정을 기회추구, 기회실현, 위기관리 3단계로 구분하였다.

특히 기업가적 과정(entrepreneurial process)은 창업에서 비즈니스 회수(exit)에 이르기까지의 과정을 말하는데, 기업가적 과정은 초기 창업을 시작하여 새로운 벤처기업의 설립에 이르는 과정, 즉 기회의 인식과 조직의 설립과 관련된 모든 기능 및 활동, 행동과 관련된다(Lee et al., 2018). Kim & Sung(2017)은 기업가적 과정의 모형은 창업 의도와 초기 기업가적 행동의 관련성에 초점을 두므로, 기업가적 과정을 창업인태 과정인 창업의도와 초기 기업가적 행동으로 규정하였다. Lee et al.(2018)은 선행연구들을 종합하여 기업가적 과정(entrepreneurial process)을 문제인식 및 기회 포착, 사업모델 개발, 위기 대처, 기업가적 성과의 4단계로 구분하였다.

Kang(2015)은 디자인 창업과정 단계를 기회의 단계, 기술구축과 조직창조의 단계, 교환의 단계로 구분하였고, 창업기업의 성장단계를 다시 발아단계, 신생기업단계, 성장단계, 확장단계로 구분하였다. Cho(1999)는 창업활동 과정 즉 벤처 성장 과정을 창업 진로 진입, 기회 및 아이디어 발견, 아이디어 선정, 상품·서비스개발, 구매검증, 창업계획·사업계획, 벤처 법적형식, 설비·장소물색, 창업팀 구성, 자금조달, 생산·운영, 현금위기 극복, 손익분기점 돌파, 성장준비·유발, 현금관리·통제, 성장경영으로 구분하였다. Lee et al.(2021)은 창업기업의 성장단계별 지원체계 연구에서 창업기업의 성장단계를 Pre-startup, Startup, Scale-up, Established Venture로 구분하였고 각 단계에서 필요한 지원은 다음과 같다고 하였다. 즉 Pre-startup(시장존재여부, 창업팀구성, 초기자금), Startup(자금, 인력, 기술적합성), Scale-up(판로

개척, 마케팅방안), Established Venture(내부관리역량 강화, 신규사업, 아이템 발굴) 등이 각각 필요하다고 하였다. Oh(2018)은 청년 창업가의 패션소매창업 과정을 창업입문단계, 창업성장단계, 창업성숙단계로 구분하였고, 각 단계에서 성공하기 위해서는 다음과 같은 조건이 필요하다고 하였다. 창업입문단계에서는 패션감과 열정을 가진 창업가로 능력 개발하기, 시행착오는 과정일 뿐 위기를 기회로 삼아 고객과 소통하기, 글로벌 온라인 창업 기회로 패션소매 시장에 도전하기, 창업성장단계에서는 시장 환경 변화에 반응하는 시스템 구축하기, 창업가의 전문 지식으로 선도하며 차별하기, 구성원과의 상생으로 진화하기 등이 필요하다고 하였다.

2.2. 온라인 쇼핑몰과 소호 패션쇼핑몰

Hoffman & Novak(1996)은 인터넷 쇼핑몰에 대해 온라인 안에 상거래를 위한 제품전시와 광고가 이루어지고 서버에 여러 상품에 대한 가격, 구조, 특성들의 자료를 가지며 웹페이지를 통해 멀티미디어 정보와 상품 정보가 제공되고 다양한 영역의 제품들을 포함하는 온라인 상점들의 집합이라고 하였다. 또한 인터넷 쇼핑몰은 상업적 웹사이트의 기능에 따른 것으로 목적지 유형(destination type)과 웹통행통제 유형(web traffic control type)으로 구분된다고 하였다,

인터넷 쇼핑몰은 온라인 쇼핑몰로 통합되면서 지속적으로 성장 및 진화하였고 다양한 형태로 구분될 수 있다. 통계청(Kostat)에서는 온라인 쇼핑몰은 컴퓨터 등과 정보통신설비를 이용하여 재화 또는 용역을 거래할 수 있도록 설정된 가상의 영업장으로 정의하였고, 취급상품 범위에 따라 종합몰과 전문몰로, 매체에 따라 인터넷 거래와 모바일 거래로, 운영형태에 따라 온라인 몰과 온/오프라인병행몰로 분류하였다(Kostat, 2017). Jung & Kim(2019)는 기존 정책적 및 관리적 목적으로 분류되었던 온라인 쇼핑 분류를 온라인 쇼핑 시장현황을 반영하여 오픈마켓, 소셜커머스, 복합브랜드몰, 단일브랜드몰, 대형마트몰, 백화점쇼핑몰, 홈쇼핑, 네이버쇼핑 총 8가지로 구분하였다. Lee & Kim(2021)은 온라인 쇼핑몰을 ‘전통적인 오프라인 쇼핑몰과는 상반된 개념으로 PC나 모바일을 이용하여 네트워크 상에서 상품이나 서비스가 이루어지는 가상 몰’이라고 정의하였

고, 온라인 패션 커머스 시장을 1세대(오픈마켓, 소셜 커머스), 2세대(독립쇼핑몰), 3세대(SNS마켓), 4세대(쇼핑몰, 마켓 모음 플랫폼)으로 구분하였다.

2.3. 소호 패션쇼핑몰 창업

소호(SOHO)란 Small Office 및 Home Office의 약어로 컴퓨터 통신망을 이용하여 자신의 비즈니스를 주체적으로 전개하는 소규모 사업장을 의미하며(정보통신용어사전), 적은 자본을 들여 개인이나 소수의 인원이 독특한 아이템이나 아이디어로 처음 사업을 시작하는 소자본 창업 중 한 유형이다(Son et al., 2021).

소호 쇼핑몰의 명칭은 야후나 다음과 같은 포털 사이트에서 소호 쇼핑몰이나 소호몰이라는 명칭을 사용하면서 일반화되었고, 소호 패션쇼핑몰이란 주로 동대문이나 남대문 등 도매시장에서 구매한 상품이나 보세상품, 구제상품, 수공예품 등을 판매 또는 주문제작 판매하는 쇼핑몰을 말한다(Kim, 2007). 국내의 경우 의류, 패션, 신발 아이템이 온라인 소호몰 판매 비중 중 1위를 차지하고 있을 정도로 패션산업 내에서는 소호몰이 성행하고 있으며, 오픈마켓이나 전문패션쇼핑몰 시장에서 소호몰들이 입점하여 경쟁적으로 상품을 판매하고 있다는 점이 다른 나라와 차별화된다(Park & Yoh, 2011)

초기에 소호 패션쇼핑몰의 창업은 오픈라인 창업비용의 10분의 1 수준으로 창업이 용이하고 몇몇 소형 인터넷 쇼핑몰의 성공이 크게 알려지면서 온라인 소호몰의 확산을 가져왔고(Sim, 2009), 이에 대해 Kim (2007)은 연령과 성별, 직업에 관계없이 패션에 관심이 있는 개인을 중심으로 소호 패션쇼핑몰의 창업이 급격히 많아지면서 경쟁업체도 많아져서 성공적으로 쇼핑몰을 운영하는 것이 쉽지 않게 되었다고 하였다. Lim & Yang(2017)는 인터넷 쇼핑업계의 구조 변화 및 소비 행태의 변화는 업계 간 가격경쟁을 더욱 심화시키며, 인터넷 쇼핑업계의 규모는 커지고 있으나 소규모 창업자들의 수익성 향상은 미비한 실정이라고 하였다. Lee (2018)는 네이버 스마트스토어의 빅데이터를 기반으로 한 연구에서 온라인 쇼핑몰이 생존을 위해서는 월 거래액이 200만원이 넘어야 한다고 하였으며, 이에 대해 Son(2019)은 매우 경쟁적이고 급변하는 온라인 패션시장 환경에서 소자본 온라인 패션쇼핑몰 창업자들의 경우 진입뿐만 아니라 지속적 성장이

많이 어려우므로, 창업 지원 관련 기관으로부터 재정이나 공간, 사업아이템 발굴에서 사업화까지 지원을 받는 필요가 있다고 하였다. Weon & Jung(2017)는 소상공인은 낮은 진입장벽과 과다경쟁으로 경영여건이 매우 열악하며, 기업가적 특성에 따라 경쟁력과 성과의 차이가 발생한다고 하였다. 특히 소상공인의 기업가적 특성 중 성취욕구, 위험감수성향, 직관 순으로 경영성과에 영향을 미친다고 하였다.

2.4. 온라인 쇼핑몰 창업자의 업무경력

사업 기회를 포착하여 창업을 한다는 것은 쉽지 않으며 창업 초기에 많은 문제들을 성공적으로 해결하면서 창업을 성공적으로 이끌어내는 더욱 어려운데, 기회를 발견하고 실현하는 것은 창업자의 사전 지식이나 경험에서 나오는 경우가 많다(Baek et al., 2015). Jung & Park(2014)은 창업가는 자신이 재직하던 기업에서 획득한 경험이나 기술 등의 비결을 기반으로 발굴되지 않은 잠재적 시장 기회를 발견하고 이를 사업화할 수 있으며, 이때 창업의 성공을 위해 시장수요의 급성장, 기술 변동, 다수의 세분시장, 규모의 경제, 숙련자본인력 등도 필요하지만 체화된 기술도 있어야 한다고 하였다. Kim & Lee(2017)는 창업기업의 성공률을 높이기 위해서는 창업자의 업무 경험과 전문적 기술과 함께 멘토링 및 네트워크 시스템의 구축, 액셀러레이터의 역할이 크게 작동한다고 하였다. Sim et al.(2018)은 기업 경쟁력에 영향을 미치는 창업자 요인을 분석한 연구에서 창업자의 역량, 창업자 경험, 기업가정신이 기업의 경쟁력에 유의미한 영향을 미친다고 하였다.

Lee & Jeong(2006)은 소호쇼핑몰 운영의 성공요인 실증 연구에서 창업자는 사업을 추진하려 하는 사업아이템에 대한 충분한 직장경험 등의 실무경험이 필요하며 아이템 선정 시에도 유망 아이템 보다는 자신이 잘 알고 경험했던 분야에서 사업아이템을 찾아야 한다고 하였다. Son(2019)도 온라인 패션쇼핑몰의 초기 구축에서 소자본 창업자라 하더라도 창업자의 기업가정신 및 경험 역량, 사업역량이 매우 중요하다고 하였고, 사업화가 진행되면서는 명확한 수익창출모델과 자본구조, 시스템 환경, 시장확대 전략 등이 지속적 성공을 위해 필요하다고 하였다.

2.5. 온라인 패션쇼핑몰의 핵심역량

인터넷 소호몰의 성공적 운영을 위해서는 경쟁력 있는 상품과 차별화된 시스템 운영이 필요하다(Lee & Jeong, 2006). 특히 패션쇼핑몰이 경쟁우위를 점할 수 있는 전략적 요인으로는 제품다양성, 상품가격, 차별화 등이 활용될 수 있다(Chai et al., 2018). Son(2021)은 온라인 패션시장에서의 가격경쟁력은 포털쇼핑과 저가브랜드에서 특히 중요하며, 차별화도 쇼핑몰에서 충성고객의 지속적 확보를 위해 중요하지만, 상품구색의 경우 모든 유형의 쇼핑몰에서 중요한 것은 아니라고 하였다. Chaik & Kim(2007)도 인터넷 쇼핑 시장이 초기 준비단계를 거쳐, 급속한 확산단계를 지나 성장단계를 진입하고 있다고 하면서 발전단계별 양상에서 확산단계에서는 저가정책을 통한 가격 우위전략이 시장을 확보하지만 성장단계에서는 가격우위전략 외에 무료배송, 지식쇼핑, 정보제공, 이벤트 등 비가격 경쟁전략을 통해 고객유지 전략을 수행해야 한다고 하였다.

3. 연구방법 및 절차

3.1. 연구과제 및 연구범위

3.1.1. 연구과제

연구에서는 현재 성공적으로 운영되고 있는 소호 패션쇼핑몰의 창업 과정을 분석하기 위해 다음과 같이 사례연구의 과제를 설정하였다.

연구과제 1. 소호 패션쇼핑몰의 창업 과정에서 창업자의 패션 관련 경력이나 패션쇼핑몰의 핵심역량이 어떻게 영향을 미치는지 알아보고자 하였다.

연구과제 2. 소호 패션쇼핑몰의 창업 과정에서 기업가적 과정 즉 기회 추구 및 실현, 위기 관리 및 극복이 어떻게 성공적으로 사업이 확장되는지 알아보고자 하였다.

본 연구과제의 탐색을 통해 소자본으로 패션쇼핑몰을 창업하여 운영하고자 하는 예비 창업자들에게 패션쇼핑몰 창업의 성공적 창업 요인 및 과정에 대한 함의를 제공할 수 있다.

3.1.2. 연구범위

본 연구에서는 연구범위를 소자본으로 패션쇼핑몰을 창업하여 운영하고 있는 소호 패션쇼핑몰로 한정하였고, 소호 패션쇼핑몰 창업의 범위를 소자본으로 온라인 패션쇼핑몰을 창업하였거나 온라인 쇼핑몰에서의 유통을 위해 패션제품을 판매하는 소자본의 패션제조 및 공급업체로 한정하였다.

3.2. 사례연구의 분석 모델

Cho(1999)는 창업 연구에 가장 적합한 연구방법은 사례연구인데, 즉 연구질문의 형식 측면에서 인과의 설명과 과정의 설명에 초점을 맞출 수 있기 때문이라고 하였다. Kwon & Lee(2008)도 성공적인 중소기업의 조직 특성, 경영자원, 경영여건, 사업환경 간에 존재하는 다양한 요소들의 심층적·인과적 연결고리를 분석하는 창업 연구에서는 사례연구가 적절하다고 하였다. 즉 성공적인 중소기업의 경영에서 질적 특성과 관련된 요인들을 찾아내어 면밀하게 서술하는 것 또한 후속적인 일반화를 위한 연구 초석이 될 수 있다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 현재 성공적으로 운영되고 있는 소호패션쇼핑몰을 대상으로 연구과제를 수행하기 위해 창업사례연구를 진행하였으며, 이를 위해 창업사례의 유형 구분과 기업가적 과정 분석을 하였다. 우선, 창업사례의 유형 구분을 위해 선행연구(Baek et al., 2015; Oh, 2018; Son, 2021)을 기초하여 창업사례 유형을 창업자의 경력 및 패션쇼핑몰의 핵심경쟁력으로 구분하였다. 그리고 창업사례 표본의 창업 과정을 분석하기 위해 분석 모델로서 기업가적 과정(entrepreneurial process)을 활용하였고, 기업가적 과정의 사례분석 모델은 선행연구(Baek et al., 2015; Kang, 2015; Kwon et al., 2014; Lee et al., 2018; Lee et al., 2021; Oh, 2018)를 참조하여 다음과 같이 구성하였다(Table 1).

3.3. 사례연구 표본의 선정

본 연구에서는 사례연구의 표본을 2단계에 걸쳐 선정하였다. 첫 번째 단계에서는 성공적으로 패션쇼핑몰을 창업한 소호패션쇼핑몰 창업자를 다음 기준으로 선정하였다: i) 통신판매업 신고 기준 3년 이상 사

Table 1. Entrepreneurial process

	Steps	Characteristics	Prior research
Entrepreneurial process	Entrepreneurship Opportunities	Entrepreneurship, seizing business opportunities	Baek et al., 2015; Kang, 2015; Kwon et al., 2014; Lee et al., 2018; Oh, 2018
	Business model development	Product/Service, Channel/Platform, Value Creation	Kang, 2015; Lee et al., 2018; Lee et al., 2021
	Crisis management	External resource procurement, organizational / system improvement, business strategy change	Lee et al., 2018; Lee et al., 2021; Oh, 2018
	Entrepreneurial Performance	Sales performance, business diversification, profit diversification	Kang, 2015; Lee et al., 2018; Oh, 2018

Table 2. Interviewee profiles

Founder's work experience	Core competencies	Year of founding and sales (Unit: KRW 1,000)	Startup type	Study cases
Less than 2 years from the time of establishment	Price competitiveness	2013 264,458 (2020) 298,702 (2019)	Launched women's clothing e-commerce brand with fashion experience and entrepreneurship	Company S
	Product differentiation	2018 448,858 (2020) 482,765 (2019)	Network capability and entrepreneurial spirit to launch women's suits manufacturing and e-commerce brands	Company B
More than 5 years at the time of establishment	Brand awareness	2012 542,130 (2020) 731,625 (2019)	Launched as a women's suit manufacturing and clothing manufacturing brand with rich experience and designer spirit	Company M
	Brand awareness	2011 (Manufacture), 2014 (Brand) 211,212 (2020) 288,328 (2019)	Launching a brand for the purpose of manufacturing women's suits and e-commerce with design capabilities and entrepreneurial spirit	Company C

업을 하고 있으며, ii) 취급 품목이 의류나 패션잡화, 뷰티이며, iii) 월평균 매출액이 200만원 이상이고 이익이 100만원 이상이며 초기투자회수율이 50% 넘는 사업자. 두 번째 단계에서는 소호패션쇼핑몰의 창업자가 패션 관련 업무 경력이 온라인쇼핑몰 창업 시점 기준 2년 이하이거나 또는 5년 이상인 자 그리고 온라인쇼핑몰의 핵심경쟁력이 가격경쟁력이나 상품차별화, 브랜드인지도 등으로 구분하여 선정하였다 (Table 2).

3.4. 자료수집

Cho(1999) 및 Yin(1994)는 창업사례연구에서 증거 자료수집에서 지켜야 할 원칙들을 주장하였는데 즉 다수의 원천에서 수집되어야 하며, 수집되는 자료의 신빙성을 높이기 위한 증거체인(chain of evidence)을 유지

해야 한다고하였다. 즉 연구질문과 수집된 자료, 유추된 결론 간의 명시적인 연결, 즉 증거체인이 유지되어야 한다고 하였다.

본 연구에서는 사례연구에서 분석될 자료수집의 신빙성을 높이기 위해 다수의 원천으로부터 자료를수집하고자 하였다. 이를 위해 세 단계로 자료수집이 진행되었는데, 첫 번째 단계에서는 소호패션쇼핑몰 창업자의 기준에 의해 선정된 표본을 대상으로 2020년 12월~2021년 2월까지 각 기업의 사전조사 및 이메일조사, 각 기업의 대표(창업자)와의 화상 및 이메일을 통해 심층면접을 시행하였다. 두 번째 단계에서는 2022년 1월~2022년 5월까지 온라인 시장에서의 각 쇼핑몰 브랜드의 판매현황 및 관련 기사 등을 조사하였고, 세 번째 단계에서는 중소기업현황정보시스템(<https://sminfo.mss.go.kr>)에서 각 기업의 정보(기본 정보 및 연혁, 매출현황 등)를 확인하였다.

4. 연구 결과 및 논의

4.1. S사: 패션감각과 기업가정신으로 여성의류 전자상거래업을 창업한 사례

4.1.1. 창업 및 기회포착: 패션감각 및 기업가정신으로 창업 기회 포착

S사 창업은 다른 학문 전공자가 서른이 넘어 해외에서 패션스쿨과 단기간 프리랜서 디자인 경력을 쌓은 후 창업을 한 창업 사례로서, 창업자는 2013년 주요 상품이 여성의류(원피스, 블라우스 등)인 전자상거래업 개인사업자로 사업자등록하여 개업하였다. S사 창업자는 타고난 패션감성을 발현시키기 위해 패션 관련 학력 및 경력을 쌓는 동안에 이미 창업 준비를 지속해 왔으므로 창업 과정이 용이했다.

‘저는 창업하는 게 어렵지는 않았고요. 나이가 들어서 창업한 거고, 제가 파이낸셜 쪽을 전공을 했다가, 더 늦기 전에 이걸 해야겠다 생각을 해서, 나이가 서른이 넘어서 시작했어요. 그때는 이미 이거를 처음에 이렇게 해야겠다 라고 계획이 나와 있었던 상태였기 때문에...해외에서 회사 생활을 하다가 국내로 들어와서 바로 창업을 했어요.’
 ‘그때 제가 막 고민하고 이런 거는 없었던 거 같아요. 처음에 뭘 할지 계속 생각했기 때문에 어떻게 마련할지는 어느 정도 확보가 되어 있었던 거 같아요.’

4.1.2. 사업모델 개발: 가격경쟁력과 다양한 상품구색을 갖춘 컨템포러리 캐주얼 브랜드

S사는 2013년에 컨템포러리 캐주얼 브랜드의 전자상거래업으로 런칭해서 초기에 실제 매출이 크지 않았으나 2018년 매출이 5배가 증가하였다. 창업 과다기 및 시장 탐색기를 거치면서 제품 출시도 2개 시즌에서 4개 시즌으로 세분화해서 내놓기 시작하였고, 작품 전시 및 스튜디오 입주 등 디자이너로서 다양한 활동도 확대하였고 제품의 판매를 위한 유통채널도 자사몰 외에 종합쇼핑몰, 패션전문몰, 네이버(스마트스토어, 디자이너 윈도우) 등으로 확대하였다.

‘그래서 이제 혼자 준비하면서 온라인을 알게 됐어요.

그래서 온라인에 입점을 했는데, 2018년도 11월에 W 컨셉을 입점을 했거든요? 근데 반응이 좋아서 물건이 많이 팔리고, 고객 한명 한명 답장을 안해도 돼서 오히려 낫더라고요. 그래서 온라인 쪽에 더 집중을 하게 된거죠.’

‘2018. 한국패션산업연구원 크리에이티브 스튜디오 입주 디자이너, 2018. SS19 Seoul Fashion Week, 2019. Nextgen Designer On-Line Awards WINNER, 2019. FW19 Seoul Fashion Week, 2020. K패션오디션’

S사 사업모델을 구체적으로 보면, S사 제품은 가격 경쟁력 및 상품다양성에 초점을 맞추고 있지만 제품의 독특성은 창업자의 관점이 많이 반영되어 유통채널별로 상품 유형이 구분되어 유통되고 있다. 제품의 판매 유통을 위해 온라인에서 노출채널 관리에 중점을 두어 네이버광고, 인스타그램, 블로그관리, 셀럽과 연예인 협찬 등을 지속적으로 하고 있다.

‘상품이 독특한 것이 중요한지는 플랫폼별로 다르거든요, 한국소비자들이 굉장히 보수적이어서, 튀는 것도 싫고, 독특한 것보다는 평범한 것이 낫다고 생각하는 것 같아요. 요즘처럼 경기가 안좋아서 가격경쟁력도 조금 중요해진 것 같아요. 판매자가 다양한 상품구색을 제공하고 있는가도 중요합니다.’

4.1.3. 위기관리와 사업성과 데이터 관리 및 분석 유통채널 다각화를 통한 사업성과 창출

S사는 창업자의 패션상품 감각과 유통채널의 다각화로 2018년부터 매출이 증가하였다. 그러나 그 당시 사업체계가 완성되지 않았는데, 즉 고객정보의 분석/관리, 판매정보의 분석/관리 등이 체계화되지 않았다. 그 이후 창업자의 파이낸스 학력과 경력은 소비자나 판매 등과 관련된 데이터들의 분석 및 시즌 계획에의 적용 등 의사결정에서 유효했다.

‘온라인 하니까 원래 두 개 시즌하던 것이 네 개 시즌을 해야 하더라고요. 그래서 디자인 새로 하고 뭐 하고 하다 보면 끝나있어요. 그래도 제가 파이낸스 쪽에 좀 있었어서 자료 수집하고 이런 거 되게 중요하게 생각하고 많이 했었는데, 이용을 못 하다가, 요즘 이제 어느 정도

Table 3. The sales status of company S

(unit: thousand won)

Year Of Settlement	Total Assets	Capital	Total Equity	Sales	Operating Profit	Net Income
2020-12-31	62,498	2,248	2,248	264,458	-87,034	-78,066
2019-12-31	122,562	47,314	47,314	298,702	9,963	13,630
2018-12-31	89,380	54,684	54,684	272,691	28,862	23,003
2017-12-31	7,847	2,842	2,842	54,017	-14,341	-14,332

Source: SMALL BUSINESS STATUS INFORMATION SYSTEM from <https://sminfo.mss.go.kr/gc/sf/GSF002R0.print>

디자인 판매 잘되는거냐, 아니면 패턴이나 이런 기타 등
등 다 레코드가 쌓였기 때문에 이제 사용하고 있어요.’

S사의 매출성과를 보면(Table 3), 2017년 매출 5천에
서 매출이 2억7천만원, 2억9천만원, 2억6천으로 5배 증
가하였으나 2020년도는 영업이익이나 당기순이익이
크게 마이너스로 전환되었다. 창업자는 매출이 안정적
이지 않다고 판단하였고, 사업 및 수익의 다각화를 시
도하였다. 합리적인 가격, 쉽게 구매할 수 있는 제품으
로 브랜드 런칭을 준비하였고 또한 브랜드나 지그재그
등 패션플랫폼으로 유통채널로 확장하였다. S사는
2021년 브랜드에서 주관하는 다양한 콘텐츠를 패션콘
텐츠를 제작하여 신진디자이너 브랜드를 알리는 하이
서울쇼룸에 입점하였다(Lee, 2021).

4.2. B사: 네트워크 역량과 기업가 정신으로 여성용정장 제조업 및 전자상거래 브랜드를 창업한 사례

4.2.1. 창업 및 기회포착: SNS 및 기업가정신으로 사업기회 포착

B사의 창업은 패션 관련 학력이나 경력이 없지만 패
션에 감각이 있는 창업자가 블로그 운영을 통해 사용
자를 확보한 후, 기업가 정신만으로 2018년 주생산물
이 여성의류인 여자용정장제조업 및 개인사업자로 사
업등록하였고, 같은 해에 전자상거래용 여성 컨템포리
리 브랜드를 런칭한 사례이다. 그 이후 백화점 신진디
자이너 연합 팝업스토어의 참가, 창업보육센터 및 청년
창업 사관학교 이수, 스타트업 모임의 참여 등 쇼핑몰
운영에 필요한 다양한 활동을 시작하였다.

‘회사 생활을 하면서 블로그를 했어요. 패션과 전혀
관계없는 연구원 일을 하였지만 블로그 운영을 틈틈

히 하였고 블로그 방문하는 사람들이 옷을 팔아보라
는 식으로 말해서 한두개씩 팔다가 사업을 하게 되었
다. 회사생활을 하면서도 생산 공장을 찾아가는 등 사
업 준비를 했어요. 처음에 시장조사나 경쟁자나 이런
것들에 대해서 조사하지도 못했고 준비가 많이 부족
했죠.’

4.2.2. 사업모델 개발: 제품경쟁력과 스타트업 특성을 갖춘 컨템포러리 패션브랜드

B사는 컨템포러리 패션 브랜드를 지향하므로 초기
에는 판매보다 제작에 그리고 더 좋은 상품을 만드는
것에 초점을 맞추었고, 그 이후 판매 유통에 대해 고민
을 하면서 성장한 사례이다.

‘판매보다는 제작에 더 초점을 맞췄어요. 좋은 상품을
만드는 것에 주목했고, 이걸 만들고 나서부터는 이제
판매와 연결할 수 있도록 많이 고민을 했어요. 배송
프로세스 같은 것은 소상공인들에게 있는 특별한 건
없는 거 같고, 주문이 들어오면은 포장해서 발송하는
거니까... 저희는 직접 제조로 오후에 맡기니까 이 공
장이 어떻게 할지 안정적으로 알게 된 것 같아요.’

B사 창업자는 브랜드 런칭이후 패션 관련 대부분의
작업은 각 분야의 패션전문가에 의뢰하였고, 창업자 자
신은 사업 운영 및 전략을 위해 각종 모임에 적극 참여
하면서 다양한 정보를 얻었고, 이를 구체화하는 다양한
노력을 하였다. 대표적인 성공적 판매유통의 예가 공항
에서 여행객 대상으로 원피스 대여 서비스이다.

B사 사업모델을 구체적으로 보면, B사 제품은 특정
원피스가 주력 상품으로 상품의 다양성을 추구하지 않
지만 품질 및 가격경쟁력을 추구하여 원가는 타사 대
비 높지만 가격은 동일하거나 이하 수준을 유지한다.
이익률이 낮은 편이므로 NO세일 전략을 유지하고 있

Table 4. The sales status of company B

(unit: thousand won)

Year Of Settlement	Total Assets	Capital	Total Equity	Sales	Operating Profit	Net Income
2020-12-31	58,318	57,251	57,251	448,858	-19,301	37,337
2019-12-31	1,467	-2,195	-2,195	482,765	-22,606	40,586
2018-12-31	1,919	-701	-701	134,430	11,724	11,299

Source: SMALL BUSINESS STATUS INFORMATION SYSTEM from <https://sminfo.mss.go.kr/gc/sf/GSF002R0.print>

다. 판매유통을 위해 블로그 및 인스타그램 등 SNS 마케팅 관리, 백화점 팝업스토어 참여 등 적극적인 노력을 통해 백화점 및 홈쇼핑 쇼핑몰, 오픈마켓, 패션플랫폼 등에서 제품이 판매되었다.

‘제품의 가격경쟁력은 온라인에서 필요하지만, 제품의 다양성이 필수적이지는 않습니다. 커뮤니티 활성화나 제품후기가 매우 중요하다고 생각해서 그 부분에서 열심히 하고 있습니다.’

4.2.3. 위기관리와 사업성과 브랜드 정체성 확립 및 시장 확장을 통한 사업 성과 창출

B사는 코로나19에도 매출이 잘 나오고 있으나 창업자는 브랜드의 확립을 위해 브랜드에 초점을 두고 정체성을 확립하고자 노력하고 있다.

‘브랜드가 가치적인 측면에서 소비자에게 무언가를 전달할 수 있어야 한다고 생각해요. 우리 제품을 입었을 때 예쁘면, 소비자가 디자인을 보고 산 것이면 기능적인 것 등은 상관없는 것 같아요. 지금도 브랜드가 아직 확립이 되지 않은 상황이라, 브랜드에 초점을 맞추고 향후에는 브랜드의 정체성을 확립하는 시간을 가지려고 합니다.’

특히 이를 위해 브랜드의 전달 가치 및 제품의 유통 채널 등을 통제하였다. 즉 매출 확보를 우선하기 보다는 브랜드에 중점을 두고자 스마트스토어나 오픈마켓의 입점을 통제하고 종합쇼핑몰이나 온라인편집샵을 시도하고 있다.

‘백화점은 3사 백화점 및 홈쇼핑 등에 들어가 있지만, 백화점 자체에서 오픈마켓으로 뿌리기도 하는데, 저는 그것도 사실 하고 싶지는 않습니다. 왜냐하면 그 쪽으로 입점을 하면 저희의 가격 정책을 무시한 채 할

인이 다 들어가더라고요. 그런 것들 때문에 진행하고 있지 않았습니니다. 스마트스토어나 오픈마켓에는 안들어가요. 종합쇼핑몰이나 온라인편집샵을 선호합니다.’

B사의 매출성과를 보면(Table 4), 소호몰임에도 불구하고 브랜드 런칭 년도에 6개월 만에 1억3천만원 및 영업이익과 당기순이익을 냈으며, 그 이후 코로나19 시국에도 불구하고 매출이 4억8천만원, 4억4천만원을 유지했으며 당기순이익도 4억, 3억7천만원을 유지하였다. B사 창업자는 국내 시장을 위해서는 상품라인의 확장이나 해외 판매를 위해서는 수출유통채널 확보를 위해 노력하고 있다. 이미 해외 판매를 위해 영문웹페이지를 확보하였고, 베트남으로 수출하고 있다(Go, 2021).

4.3. M사: 풍부한 경력과 디자이너 정신으로 여성용정장 제조업 및 의류제조업 브랜드를 창업한 사례

4.3.1. 창업 및 기회포착: 풍부한 경력과 디자이너 정신으로 창업 기회 포착

M사 창업은 해외 유학과 창업자가 디자이너정신과 기업가정신, 10년 이상 경력으로 2012년 주생산품이 여성복(아우터, 원피스, 상하의)인 여자용정장 제조업 및 개인사업자로 사업자등록하였고, 같은 해에 의류제조업 브랜드를 개업한 사례이다.

‘디자이너 브랜드는 사업자가 아니라 디자이너가 운영하는 개인 사업체거든요. 그냥 필 하나 받아서 “내 브랜드를 열어보겠어” 이렇게 시작을 하게 되거든요. 그래서 운영을 하다 보면 미스도 많고, 어그러지는 브랜드도 많고 그렇습니다. 디자이너가 운영하려고 사업체를 냈기 때문에, 창업지원금을 어디서 받을 수 있는지, 중소기업청에서 얼마를 대출받을 수 있는지를

조사를 했고, 브랜드 이미지를 찾아서 브랜드를 런칭하게 된 거죠. 유통구조나 어디서 유통을 해야 하는지 이런 기본적인 것들은 접근을 하지 않은 상태에서 디자인을 막연하게 들고 하는 게 디자이너 브랜드라고 생각하시면 될 것 같아요.’

그 이후 2013년부터 호주, 대만, 파리, 베를린 등 해외 트레이드쇼에 참가했으며, 매 년 3번 이상 진행되는 백화점 3사(신세계, 갤러리아, 현대) 팝업매장 운영, 2013년 신세계 백화점 S파트너 11인 선정, 2014년 CJonstyle 방송으로 sold out, 2015년 Fashion KODE 참가 브랜드 선정 등 다양한 경영활동을 활발히 진행하였다(Kim, 2017).

4.3.2 사업모델 개발. 감성과 감각이 돋보이는 패션디자이너 브랜드

M사는 패션디자이너 브랜드로 디자인 및 운영 부문에서 시행착오를 경험하면서 크리에이티브 부문만 남기고 마케팅, 회계 및 재무, 법 등은 모두 아웃소싱 체제를 확립하였다. 제품의 판매유통을 위해서 오프라인 쇼룸 및 전시, 패션쇼 및 패션위크 참석, SNS 및 키워드 광고 등을 다양한 활동들이 진행되고 있다.

‘2016년 상하이 시크 페어 (중국), 베를린 Premium Fair (독일), K-Fashion Creative in Osaka 코트라 선정 (일본), K-Fashion & Beauty Creative in Osaka TV 홈쇼핑 진행, 2018년 NEXTGEN Designer On-line Awards 여성 의류 부분 3RD, 네이버 디자이너 윈도우 “유미의 세포들” 웹툰 콜라보, 유니클로 “환경의 날” 프로젝트 콜라보, 2019년 코튼 USA “2019 코튼 데이” 패션쇼, 19FW 뉴욕 코트리 페어 참가 (미국), 2020년 국립항공 박물관 유니폼 디자인 개발, 코튼 USA 버추얼 패션쇼 디자인 및 총괄 디렉팅’

M사의 사업모델을 구체적으로 살펴보면, M사는 제품을 통해 디자이너 감각이 돋보이는 디자인으로 브랜드 정체성을 뚜렷하게 나타내고자 했으며 제품에서 가격경쟁력도 추구하고 있지만 가격저항을 넘어서서 구매를 유도할 수 있는 제품의 퀄리티에 중점을 두고 있다. 제품의 유통은 브랜드의 컨셉이나 브랜드명, 브랜드 가치를 잡아주는 그리고 광고 효과를 낼 수 있는

패션전문몰에 적극 입점하여 운영하고 있으며, 특히 타깃층의 연령대, 입점 브랜드, 컨셉 등이 맞는지를 확인하여 포털몰이나 오픈마켓의 입점을 통제하고 있다.

‘포털몰이나 오픈마켓은 입점하지 않고 있어요, 디자이너 컨셉에 맞지 않고, 브랜드 네임 밸류에 나쁜 영향을 미치기도 해서요, 전문몰(W컨셉, 무신사 등)은 디자이너 브랜드는 무조건 운영해야 하는 곳이라서... 광고를 위해서라도, 그리고 이미지도 잘 갖추어져 있어서 브랜드 컨셉이나 레벨을 잡아주기 때문에 적극 입점하고 운영합니다.’

4.3.3. 위기관리와 사업성과 기업의 지평선을 넓히는 창업가 활동을 통한 기업 성과 창출

M사는 타깃층 확보 및 확대를 위해 고객과의 모든 접점 즉 택배, 배송, 반품, 브랜드 등을 중시하려 노력하고 있으며, 특히 타깃층은 연령보다는 취향을 초점을 두어 확보 노력을 하고 있다. 온라인 유통채널 전략에서도 브랜드 정체성, 브랜드 이미지 관리, 고객과의 소통, CS 관리, 브랜드에 미치는 영향을 분석하여 유통채널을 선정하고 있으며, SNS 및 커뮤니티 활성화를 통해 고객 유입 노력을 하고 있다.

또한 M사는 소자본의 소기업이 지속적인 성장을 위해서는 다양한 경영활동을 해야 하므로 창업 초기에서처럼 한국패션산업연구원, 한국패션산업협회, 산업자원부, 중기청 등 외부자원조달 및 협업을 적극 활용하고 있다.

‘기존 캣워크에서 아바타가 움직이는 패션쇼도 경험해보고 또 고객들이 현장에 방문하지 않으셔도 꼭 방문한 듯한 느낌으로 쇼핑을 하실 수 있는 가상쇼룸을 운영도 해보고 좀 다양한 경험을 했습니다. 이런 작은 디자이너브랜드 혼자만 할 수 없었던 일이라서 한국패션산업연구원이라든지 한국패션산업협회라든지 여러 협회들이나 연구원의 도움을 받아서 정말 열심히 달렸던 한해였던 것 같습니다(Kim, 2022)’

M사의 매출 성과를 살펴보면(Table 5), 2016년 1억6천 이후 2019년 7억3천까지 5배 성장하였으며 당기순이익도 꾸준히 증가한 것을 볼 수 있다. 2020년 코로나

Table 5. The sales status of company M

(unit: thousand won)

Year Of Settlement	Total Assets	Capital	Total Equity	Sales	Operating Profit	Net Income
2020-12-31	174,029	143,000	143,000	542,130	-114,439	37,810
2019-12-31	268,100	207,957	207,957	731,625	-79,506	99,112
2018-12-31	95,092	81,072	81,072	552,661	-18,286	45,040
2017-12-31	105,378	101,300	101,300	505,887	46,894	43,009
2016-12-31	131,214	131,000	131,000	162,486	13,626	14,159

Source: SMALL BUSINESS STATUS INFORMATION SYSTEM from <https://sminfo.mss.go.kr/gc/sf/GSF002R0.print>

19 시국에도 5억의 매출과 3천만원 당기순이익을 냈다.

M사는 해외 유통처 확보를 위해 2016년부터 글로벌 플랫폼 자로라(ZALORA) 입점, 해외시장 진입을 위해 K패션오디션 세일즈 마케팅 참석 등 해외마케팅에 초점을 두고 페어 참가, 룩북 제작 및 전달, 영상콘텐츠 제작 및 전시 등 다양한 노력을 진행하였고, 국내 시장 확대를 위해서는 2017년 세컨 브랜드 런칭, 2021 글로벌 k-패션브랜드 런칭을 진행하였다(Lee, 2021)

‘국내 유통의 생산 가능한 수량을 좀 확보하고 난 후에는 해외 마케팅을 좀 해보고 싶어서 해외마케팅에 투자를 했습니다. 페어를 나간다가, 룩북을 만들어서 보낸다거나, 영상 이미지를 만든다거나 이런 식으로 조금 유통처를 해외 쪽으로 확보하는 데 심혈을 기울여 왔습니다.’

4.4. C사: 디자인 역량 및 기업가 정신으로 여성용정장제조업 및 전자상거래 브랜드를 창업한 사례

4.4.1. 창업 및 기회포착: 디자인 역량 및 기업가 정신으로 사업기회 포착

C사의 쇼핑몰 창업은 전형적인 디자이너 역량과 기업가정신만으로 2011년 주생산품이 여성의류(원피스, 스커트, 코트, 자켓, 블라우스, 니트, 티셔츠 등)인 여성용정장제조업 및 개인사업자로 사업자등록하여 같은 해에 전자상거래 등을 목적으로 개업하였고, 2014년 여성복 브랜드를 런칭한 사례이다. 특히 브랜드 런칭과 함께 국내 패션위크에 바로 지원했고, 그 이후 중국 등 해외박람회에서 동일 업종의 사업자들과 네트워크를 통해서 사업개념을 체계화하기 시작하였다.

‘저는 준비없이 시작을 했어요. 대부분 디자이너들이 그런 경우가 많은 것 같아요. 취업해서 일 좀 배우고 자기 브랜드를 론칭한 경우가 많은데, 디자인만 하면 된다고 생각하고 론칭하는 경우가 많아요. 처음에는 가내수공업이었어요. 경제진흥원에서 지원하는 부산 패션위크 광고를 보고서 저걸 한 번 해볼까? 상태에서 지원을 했어요. 옷도 없는 상태였는데 그냥 만들어서 지원을 했어요.’

4.4.2. 사업모델 개발: 감성 표현에 집중된 럭셔리 패션브랜드

C사는 패션디자이너 브랜드이므로 판매보다는 브랜드 홍보를 위해 패션위크 및 패션쇼, 해외전시 등의 참가하였다. 브랜드 이미지를 중시하여 이미지 전달에 중점을 두고 모든 유형의 콘텐츠 제작 시 브랜드 감성을 시각적으로 보여주고자 하였다. 실제 제품의 유통은 전문 유통채널인 서울쇼룸을 통해 유통채널을 관리하였고, 서울쇼룸을 통해 종합쇼핑몰, 포털쇼핑몰, 전문몰 등을 통합적으로 관리하게 하였고 이를 통해 매출을 관리하였다.

‘어떻게 하면 A사만의 감성을 시각적으로 보여줄 수 있을까 고민을 많이 했어요. 브랜드 이미지를 높이고, 알리고 이런 데 중점을 두고 운영을 해왔어요. 송혜교, 오연서 이런 톱스타들 협찬을 많이 하면서 고객들에게 이런 브랜드를 알리는 데 노력을 많이 했어요. 전체적으로 브랜드 이미지를 알리는 데 주력을 했어요.’
 ‘2014 부산패션위크 참석, 2015~2020 서울패션위크, 2019 뉴욕패션위크 패션쇼, 2019 프랑스 파리 SEOUL&FASHION 패션쇼, 2020 제20회 중국 청도 국제패션위크 패션쇼, 2020 서울패션위크 패션쇼, 2021 S/S, 2020 대한민국패션대상 장관상 표창’

Table 6. The sales status of company C

(unit: thousand won)

Year Of Settlement	Total Assets	Capital	Total Equity	Sales	Operating Profit	Net Income
2020-12-31	64,626	57,688	57,688	211,212	-58,823	571
2019-12-31	51,717	51,717	51,717	288,328	-14,311	24,175
2018-12-31	64,388	62,742	62,742	227,873	8,312	23,406
2017-12-31	65,443	53,355	53,355	154,027	6,858	7,013
2016-12-31	68,001	67,943	67,943	39,458	1,687	1,687

Source: SMALL BUSINESS STATUS INFORMATION SYSTEM from <https://sminfo.mss.go.kr/gc/sf/GSF002R0.print>

C사 사업모델을 구체적으로 보면, 럭셔리 디자이너 패션브랜드를 지향하므로 제품에서 경쟁력 및 퀄리티를 추구한다. 제품 유통의 경우, 자사몰, 포털몰(네이버, 카카오), 백화점 및 홈쇼핑, 종합몰에 중점을 두고 있다. 그러나 쿠팡의 경우 입점 시 디자이너 브랜드 제품을 완사입해주므로 도매판매채널 기능으로 활용하고 있다. 백화점 쇼핑몰 유통을 브랜드 이미지 제고, 백화점 충성고객의 자사몰 유입 등 이유로 선호하고 있다. 촉진 유형은 소비자 입소문 마케팅에 중점을 두며, 페이스북, 인스타, 네이버검색광고 등을 활용한다.

‘저희 옷 같은 경우엔 특별한 경우가 아니면 입기 어렵다고 느끼는 분들이 많거든요. 제품의 경쟁력이 중요하다고 생각했었는데, 실제로 판매자가 판매율을 높이기 위해서는 퀄리티가 중요한 게 아니라 어떻게 하면 많은 사람들에게 입소문을 낼 수 있는 마케팅을 할 수 있을지가 중요한 것 같아요.’

4.4.3. 위기관리 및 사업성과 고객관리를 통한 브랜드인지도 확보 등 사업성과 창출

C사는 매출관리전략으로 VIP전략을 적극 활용하고자 연구 및 노력하였는데, 즉 VIP 등급 구분 및 구분에 따른 다양한 혜택 제공, 네트워크 구축 등 VIP 전략을 순차적으로 진화시켰다. 패션위크 VIP 초청권, 오더 메이드 제품의 배달 시 안내 팸플릿과 함께 줄자 제공, 6개월 간 무료 수선, 연 3회 무료 협찬, VIP용 밴드 개설 및 운영 등 VIP 전략을 지속적으로 개발하였다.

C사는 디자이너 브랜드에 관심이 있는 소비자들에게 자사 브랜드의 인지도가 어느 정도 확립되었다고 판단하였고 따라서 매출 및 시장의 확장을 위해 세컨드 브랜드를 론칭하였다. C사의 주요 고객인 전문직 직장인들이 손쉽게 입을 수 있는 블라우스나, 수트, 미

니멀하고 부담없는 가격대의 제품으로 론칭하였다. 그러나 매출현황을 보면(Table 6), 코로나19 영향이 있는 2020년을 제외하고는 런칭 후 지속적으로 매출이 향상되었고, 다만 2019년 2020년 영업이익이 급격히 감소했음을 볼 수 있다.

5. 결론

본 연구에서 점차 경쟁적으로 진화하고 있는 온라인 패션시장에서 소자본 1인창업자가 창업하여 운영하고 있는 소호 패션쇼핑몰을 어떻게 성공적으로 창업하여 운영할 수 있는지를 알아보려고 하였다. 이를 위해 현재 성공적으로 운영되고 있는 4개 소호 패션쇼핑몰 사례를 대상으로 기업과정 과정 즉 창업 및 기회포착단계, 사업모델 단계, 위기관리 및 사업성과 단계의 분석을 하였고 이를 통해 창업자의 패션 관련 경력 및 패션쇼핑몰의 핵심역량의 관련성도 살펴보았다.

사례연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, S사는 창업시점 2년 미만의 경력을 가진 창업자가 디자인력과 가격경쟁력을 핵심경쟁력으로 창업한 사례이다. 창업가의 패션감각과 기업가정신으로 여성의류 전자상거래를 창업한 사례로 사업모델은 가격경쟁력과 다양한 상품구색을 갖춘 컨템포러리 캐주얼 브랜드이며, 데이터 관리 및 분석, 유통채널 다각화를 통해 현재의 사업성과 창출하였다. 둘째, B사는 창업시점 2년 미만의 경력을 가진 창업자가 특정 아이템의 상품차별화를 핵심경쟁력으로 창업한 사례이다. 창업가의 SNS 네트워크 역량과 기업가정신으로 여성정장 제조업 및 전자상거래를 창업한 사례로, 사업모델은 제품경쟁력과 스타트업 특성을 갖춘 컨템포러리 패션브랜드이며, 브랜드 정체성 확립 및 시장 확장을 통해 사업성과를 창출하였다. 셋째,

M사와 C사는 창업시점 5년 이상의 경력을 가진 창업자가 브랜드 인지도를 핵심경쟁력으로 창업한 사례이다. M사 창업가는 풍부한 경력과 디자인정신으로 여성정장용 제조업 및 의류제조업 브랜드를 창업하였고, 사업모델은 감성과 감각이 돋보이는 패션디자이너 브랜드이며, 기업의 지평을 넓히는 다양한 창업가 활동을 통한 기업성공을 창출한 사례이다. C사 창업자는 디자인 역량과 기업가정신으로 여성정장용 제조업 및 전자상거래 브랜드를 창업한 사례로, 사업모델은 감성 표현에 집중하는 럭셔리 패션브랜드로서 적극적인 고객관리를 통한 브랜드인지도 및 매출 확보 등 사업성공을 창출한 사례이다.

본 사례연구의 결과로부터 다음과 같은 함의를 얻을 수 있다. 첫째, 소호 패션쇼핑몰 창업에서 창업자의 패션 관련 경력도 중요하지만 창업자의 패션에 대한 관심과 열정, 감각이 중요하다. 현재 패션몰의 입점이나 런칭이 용이해서 경쟁이 매우 치열한데, 자체 디자인 상품기획 능력이 없이 동대문 등 도매 상권에서 상품 사업에만 의존한다면 생존이 어려울 수 있다(Lee, 2021). 따라서 경력보다는 차별적 패션 감성이나 디자인 감각과 능력, 관심과 열정이 있다면 경쟁적인 온라인 패션시장에서 생존의 가능성이 커진다고 할 수 있다. 둘째, 소호 패션쇼핑몰이라 할지라도 온라인 패션시장 내에서 핵심경쟁력이 꼭 필요하다. 감성 및 감각, 브랜드 정체성 등의 차별화는 물론이고 가격경쟁력과 함께 품질경쟁력도 동시에 추구되어야 경쟁적인 시장 내에서 경쟁우위를 점할 수 있다. 그러나 Son(2021) 연구 결과와 마찬가지로 온라인 패션쇼핑몰의 입점이나 판매에서 상품구색이 반드시 필수적이지는 않다. 셋째, 소자본 온라인 창업이라 할지라도 도전 및 위험을 감수하는 기업가정신 및 기회의 포착과 실현을 위한 기업가적 과정도 필수적이다. 특히 끈기있는 다양한 가치 창출 노력이 동시에 수반되어야 한다. 넷째, 소호 패션쇼핑몰의 운영이라고 할지라도 사업체 운영과 동일하게 상품기획력 외에 회계·재무, 유통·판매, 홈페이지 디자인·운영관리, 셀럽협찬 및 SNS마케팅, 검색노출마케팅 등 홍보·마케팅, 데이터 관리·분석·활용 등 능력도 필요하다. 특히 쇼핑몰에서 활성화되고 있는 개인화 서비스 및 반품물류서비스 등은 고객의 선호도에 영향을 미치므로(Kim et al., 2017; Kim & Na, 2020) 쇼핑몰의

서비스 차원도 중요하다. 그러나 1인 창업자의 경우 모든 역량을 갖추기는 어려우므로, 이에 시간과 노력을 들이기 보다는 몇 가지 기능은 외주를 통해 해결하고 자신의 능력에 부합하는 기능만을 해결하는데 중점을 두는 것이 효율적이고 사업성공을 내는데 효과적이다. 마지막으로 국내에는 1인창업이나 소자본 창업, 소호 창업에 대해서 많은 지원체제를 갖추고 있다. 특히 패션 관련해서 산업통상자원부, 콘텐츠진흥원, 창업진흥원, 서울시 및 기타 지자체, 섬유산업연합회, 한국패션협회 등 다양한 기관에서 매년 다양한 프로젝트를 통해 지원하고 있다. 네이버 및 브랜드, 무신사 등 온라인 쇼핑 플랫폼 등에서도 신진디자이너 및 소자본 창업자를 위한 지원체제를 마련하고 있다. 따라서 소호 패션쇼핑몰 창업자 및 운영자들은 외부지원체제의 활용 및 협업을 위한 노력도 필요하다.

본 연구의 결과는 4개의 창업사례를 표적 추출하여 분석한 질적 분석결과이므로 연구결과를 객관화 및 일반화하기에는 어려운 점이 있음을 밝힌다. 특히 창업 관련 사례연구는 성공의 원인이 매우 다양하고 사례별 특수성과 연결되므로 일반화하는데 제한적임을 밝힌다. 향후 양적 연구 및 연구결과의 일반화를 위해서는 성공적 패션창업 관련하여 측정도구가 선행적으로 개발되어야 한다.

REFERENCES

- Baek, S., Lee, S., & Chang, H. (2015). Exploratory research on the entrepreneurship and work experience: A comparative case study on the opportunity exploration, opportunity realization, risk management strategy. *Asia Pacific Journal of Small Business*, 37(2), 107-146.
- Chai, B. Y., Zhu, Y. X., & Choi, J. W. (2018). An empirical study on the effect of introvert and extrovert characteristics of online shopping mall on the consumer confidence: Focused on Chinese consumers involved in overseas direct purchasing. *International Commerce and Information Review*, 20(4), 49-76.
- Chaib, S. I., & Kim, H. (2007). e-plugin: On-Line

- shopping venture's frustration and challenge. *Korea Business Review*, 11(1), 77-100.
- Cho, B. J. (1999). Case study methods application to entrepreneurship research and research questions development. *Asia Pacific Journal of Small Business*, 21(2), 139-159.
- Cho, D. (2007). *Business Administration for the 21st Century(21세기를 위한 경영학)*. Seoul: Seoul Economic Management(서울경제경영).
- Choi, G. G. & Kim, H. K. (2013). A case study of the one-man start-up business: The han exprience's start-up and M&A. *Asia Pacific Journal of Samall Business*, 35(1), 85-121.
- Go, J. M. (2021) Seo-Woo Jang, CEO of Byeosewoo "I will show you the growth period of an engineering student as a fashion designer"(장서우 바이서우 대표 "공학도의 패션디자이너 성장기 보여 줄 것"). *Etoday*. Retrieved from <https://www.etoday.co.kr/news/view/2063625>
- Hoffman, D. L. & Novak, T. P. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations. *Jouranl of Marketing*, 60(3), 50-68. DOI: 10.1177/002224299606000304
- Jeong, J. S. (2021). Purchasing, delivery, and customer management all at once... The heyday of one-man entrepreneurship(사입·배송·고객관리까지 한번에...1인 창업 전성시대). *Ktnews*. Retrieved from <https://www.ktnews.com/news/articleView.html?idxno=119954>
- Jung, G. O. & Park, J. B. (2014). A theoretical and case study on the entrepreneurial corporative spin-off venture in Daejeon region. *Regional Industry Review*, 37(1), 73-100.
- Jung, Y. S. & Kim, H. J. (2019). Analysis of typology and competition of domestic online shopping: Focusing on Naver shopping. *Journal of Distribution and Management Research*, 22(1), 35-46. DOI: 10.17961/jdmr.22.1.201902.35
- Kang, H. J. (2015). Qualitative case study on the design based start-ups. *Design Convergence Study* 14(6), 1-15.
- Kim, C. B. & Lee, S. H. (2017). A study on the influence of one-person company entrepreneurs capabilities on the performance of firms. *Korean Journal of Business Administration*, 30(8), 1387-1407.
- Kim, D. E. & Sung, C. S. (2017). An exploratory study on the moderated role of cognitive style in entrepreneurial process. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 12(4), 121-131.
- Kim, D. H. (2017). Expanding the domestic and overseas markets of 'Maison De Ines'(‘메종드이네스’ 국내외 판로 넓힌다). *Apparelnews*. Retrieved from http://m.apparelnews.co.kr/news/news_view/?idx=165604
- Kim, H. (2007). A study on the promotion strategy for internet fashion soho shopping mall. *Journal of the Korean Fashion & Costume Design Association*, 9(3), 59-73.
- Kim, J., Jin, J., Hyun, H., & Na, Y. (2017). Consumer response change according to the level of personalization of internet shopping mall. *Korean Journal of the Science of Emotion & Sensibility*, 20(2), 59-72. DOI: 10.14695/KJSOS.2017.20.2.59.
- Kim, J. & Na, Y. (2020). Online shopping: Satisfaction of return services and return reasons according to types of fashion shopping malls. *Korean Journal of the Science of Emotion & Sensibility*, 23(1), 3-16. DOI: 10.14695/KJSOS.2020.23.1.3
- Kim, S. W. (2022). Inhye Kim, CEO of Maison de Ines, "The Power of K-Fashion! Maison de Ines"(김인혜 메종 드 이네스 대표 "K-패션의 힘! 메종 드 이네스"). *MONEYTODAY*. Retrieved from <https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2022060713437064938>
- Kostat. (2017). Online Shopping Trend Survey(온라인쇼핑동향조사). Retrieved from <https://kostat.go.kr/understand/info/infoqst/11/3/index.board?bmode=read&aSeq=161921>
- Kwon, S. J., Cha, K. Y., & Chang, H. J. (2014). A study on the sustainable growth and innovation of EXR corporations: An exploratory case study. *Asia Pacific Journal of Samall Business*, 36(4), 73-99.
- Kwon, K. H., & Lee, C. W. (2008). Case study research on Korean SMEs: Meaning, process, and suggestions for future research, *Asia Pacific Journal of Samall Business*, 30(1), 141-163.

- Lee, A. N. (2018). 7 rules of success for NAVER shopping mall(네이버 쇼핑몰의 7가지 성공 법칙). *News2Day*. Retrieved from <https://www.news2day.co.kr/article/20180613105435>
- Lee, C. K. & Jeong, E. J. (2006). An empirical study on the success factors of a internet soho mall operation. *The Journal of e-Business*, 7(2), 113-136. Retrieved from https://www.fashionbiz.co.kr/article/view.asp?cate=7&sub_num=&idx=187000
- Lee, G. J. (2021). Fashion Soho Mall, survival strategy? 440,000 smart stores and social open markets heating up(패션 소호몰, 생존 전략은? 44만 스마트스토어와 소셜오픈마켓 가열~). *FASHIONBIZ*. Retrieved from https://www.fashionbiz.co.kr/article/view.asp?cate=7&sub_num=&idx=187000
- Lee, J., Lee, K., & Lee, S. (2021). A study on the supporting system for growth stage of startup. *Asia Pacific Journal of Samall Business*, 43(1), 165-186.
- Lee, J. H. (2021). Soho Mall, which has emerged as the center of e-commerce, raises its own competitiveness with its 'chatbot' service(이커머스 중심으로 떠오른 소호몰, '챗봇'서비스로 자체 경쟁력 높인다). *magazine.hankyung*. Retrieved from <https://magazine.hankyung.com/job-joy/article/202106030076d>
- Lee, J. S. & Kim, J. (2020). *Start Up Small Businesses*. Seoul: KNOUPRESS.
- Lee, M. G. & Kim, H. J. (2021). Analysis of the sales promotion strategy of online fashion shopping mall. *Journal of Culture Product & Design*, 64, 227-240. DOI: 10.18555/kicpd.2021.64.21
- Lee, S., Kim, Y., & Son, J. (2018). Case study for entrepreneurial process of Korean young innovators. *Asia Pacific Journal of Samall Business*, 40(2), 55-90.
- Lee, Y. H. (2021). [2021 Korea Fashion Brand Awards] Designer Brand Division | Designer Inhye Kim of Maison de Ines([2021 Korea Fashion Brand Awards] 디자이너 브랜드 부문 | 메종드이네스 김인혜 디자이너). *Ktnews*. Retrieved from <https://www.ktnews.com/news/articleView.html?idxno=118884>
- Lee, Y. W. (2021). Brandy to nurture up-and- coming designers and brands(브랜드, 신진 디자이너·브랜드 육성 나선다). *MAEIL BUSINESS NEWSPAPER*. Retrieved from <https://www.mk.co.kr/news/business/view/2021/05/462851/>
- Lim, B. & Yang, D. (2017). The marketing mix ability of online shopping mall founder an empirical study on the influence on the success of ounded: Focused on the moderating effect of entrepreneurship education. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 12(4), 73-84.
- Oh, H. J. (2018). A qualitative case study on the success of fashion retail start-up by young entrepreneurs. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 42(1), 133-147.
- Park, H. E. & Yoh, E. A. (2011). Effect of internet clothing soho mall attributes on attitude toward site and revisit intention: Focusing on the difference by on- and off-line clothing shopping dependence. *Fashion & Textile Research Journal*, 13(2), 234-241.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. 2nd editon. New York: Sage Publication.
- Sim, H. Y. (2009). Start an online mall with only 5 million won(500만원만 있으면 온라인몰 창업). *The Digital Times*. Retrieved from http://www.dt.co.kr/contents.html?article_no=2009062302010932727002&frommobile=1
- Sim, Y. H., Song, M. K., & Kim, S. K. (2018). Correlation analysis of firm performance by characteristics of founders in ICT field. *Journal of Korea Technology Innovation Society*, 21(2), 615-635.
- SOHO(소호). Information and Communication Terminology Dictionary(정보통신용어사전) from http://terms.tta.or.kr/dictionary/dictionaryView.do?word_seq=055970-1
- Son, M. Y. (2019). Study on success factors of startup with limited capital: focused on on-line fashion store. *Journal of the Korean Society of Costume*, 69(1), 109-126. DOI: 10.7233/jksc.2019.69.1.109
- Son, M. Y. (2021). An investigation into the online sales channels of small business fashion retailers on portal shopping and fashion shopping malls. *Family and Environment Research*, 59(4), 449-463. DOI: 10.6115/fer.2021.032
- Son, M. Y., Kim, H., Y, N., & Lee, H. (2021). *Fashion Start-Up(패션창업)*. Seoul: KNOUPRESS.

- Weon, J. H. & Jung, D. H. (2017). The effect on entrepreneurial characteristics of small business management performance, education. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 12(1), 111-121.
- Yoo, S. H. & Yoo, B. H. (2020). A proposal of start-up education program for designer. *Journal of Cultural*

Product & Design, 63, 73-82. DOI: 10.18555/kicpd.2020.63.07

원고접수: 2022.08.16
수정접수: 2022.08.26
게재확정: 2022.08.26