

소호패션쇼핑몰 창업 후 사업지속에 대한 사례연구:  
종단적 연구를 중심으로  
손미영

한국방송통신대학교 생활과학부 교수

A Case Study on Business Continuity following the Establishment of a Soho Fashion  
Shopping Mall: Longitudinal Research

Mi Young Son

Department of Human Ecology, Korea National Open University, Professor

HER

Human  
Ecology  
Research

Abstract

This study analyzed the current operational status, business continuity, and business continuity strategies of 11 Soho fashion shopping malls through a longitudinal case study (2019/2020 and 2022/2023). The aim was to determine how Soho fashion shopping malls are continuing their business having been successfully established in the fiercely competitive current online fashion market. Regarding changes in shopping mall operation status, all cases displayed changes in items, distribution channels, marketing channels, core values, and profit structures. After establishing the businesses, a crisis arose due to the COVID-19 pandemic, leading to difficulties in creating new customers. Moreover, there was excessive business expansion, resulting in saturation of the online platform store market. This meant companies were experiencing reduced sales (5) or difficulties in maintaining their business (3). However, there were differences in the direction of overcoming the crisis and continuing or converting the business. These revealed that to continue the business after successful establishment of an online fashion shopping mall, it is essential to have the expertise of entrepreneurs, work performance, and marketing ability, as well as differentiation capabilities such as product power and management strategy and core competitiveness that provides a relative advantage over other shopping malls. Customized government support at the level of the start-up ecosystem is also essential for the survival and business continuity of a SOHO online fashion shopping mall with poor human and material resources.

Keywords

soho fashion shopping mall, business continuity, longitudinal research. case study

Received: November 7, 2023

Revised: November 26, 2023

Accepted: November 27, 2023

This articles was presented as a poster session at the Conference of the Korean Home Economics Association on June 3, 2023.

Corresponding Author:

Mi Young Son

Department of Human Ecology, Korea National Open University, Daehak\_Ro 86, Jongno-Gu, Seoul 03087, Korea

Tel: +82-2-3668-4641

Fax: +82-2-2088-4306

Email: pkt2000@knou.ac.kr

서론

최근 경제 환경의 불확실성이 높아지면서 그리고 과학기술의 발달로 노동생산성이 높아지면서 고용창출이 어려워졌고 이에 대한 대안으로 창업의 활성화가 주요 경제 활동으로 등장하였다. 여러 연구(Cho et al., 2014; Son, 2021; Son, 2022)에서 창업 기업의 성공률이 높지 않다는 점이 지속적으로 지적되고 있다. 유무형 자산이 부족한 소자본 창업 기업의 경우 실패의 가능성은 더욱 높아지며, 특히 새롭게 창업한 기업의 경우 신생의 어려움이나 성장의 어려움 등 측면에서 필연적인 어려움이 존재한다(Cho et al., 2014).

소상공인은 낮은 진입장벽, 과다경쟁 등으로 경영 여건이 매우 열악하여(Weon & Jung, 2017),

소자본 온라인 패션쇼핑몰 창업의 경우 시장 진입뿐만 아니라 지속적 성장도 어렵다(Son, 2019). 특히 코로나19 이후 의류 쇼핑몰 창업이 역대 최대로 많아지면서 10곳 생겨날 때 3곳은 문닫는 현상이 나타났고, 이에 따라 2019년 1만2000여개에 불과했던 의류 쇼핑몰 폐업 수는 2021년 2만개로 2배 늘었다. 인허가 대비 폐업률이 2019년 17%에서 2021년 27%로 증가하였다(Shin, 2022).

코로나19 기간 동안 비대면 경제가 더욱 확대됐고, ICT 기반 온라인쇼핑 매출 증가세가 두드러지면서 모바일 쇼핑 거래액은 코로나19 이전과 비교시 40% 급증하였고(Lee, 2023), 코로나19 이후 사회적 거리두기 조치가 해제되면서 증가 속도는 조금씩 더뎠고 있으나, 해외직구의 경우 의류 및 패션 관련 상품은 8.6% 증가하였고(Kwak, 2023), 패션을 소비하는 채널이 온라인으로 옮겨가는 가운데 2022년 온라인 패션 쇼핑시장 규모가 52조원으로 성장하였다(Jeong, 2023). 온라인 패션시장의 성장은 무신사, 29cm, W컨셉 등 온라인 패션 플랫폼 외에 LF 등 기존 패션기업들의 온라인 패션 브랜드 론칭 및 입점 등으로 확대되면서 온라인 패션시장의 확장을 가져왔고(Jeong, 2023), 이와 동시에 네이버 스토어 및 무신사, 지그재그 판매자 수가 점차 증가하면서 입점업체가 이미 포화상태라는 분석이 나왔으며, 오프라인 매장인 로드숍 매출이 다시 살아나면서 온라인 플랫폼에서 판매자들의 이탈 추세도 이어지고 있다(Bae, 2022).

이와 같이 매우 치열하고 경쟁적인, 그리고 변화무쌍한 온라인 패션시장의 현황에서 소호 패션쇼핑몰 창업자들에게 가장 큰 관심사는 창업 후 창업을 지속하거나 성장할 수 있을까일 것이다. 그러나 소상공인에 해당되는 소호패션쇼핑몰 창업자나 창업에 관한 연구는 적은 편이며, 특히 기존 기술창업이나 벤처창업 기업 관련 논문은 많으나 소상공인(Kim & Han, 2022)이나 특히 소호 패션쇼핑몰 창업자들의 사업지속이나 성장 관련 논문은 거의 전무하다. 이에 본 연구에서는 온라인 패션시장의 경쟁 현황을 살펴보고, 성공적으로 창업하였던 소호 패션쇼핑몰 창업자들이 현재 어떻게 사업을 지속하고 있는지 알아보려고 하였다.

이를 위해서 이전 사례연구에서 연구대상이었던 성공적으로 창업하였던 소호 패션쇼핑몰 창업자들을 대상으로 중단사례연구를 다음과 같이 진행하였다. 첫째, 중단연구를 통해서 성공적으로 창업하였던 소호패션쇼핑몰 창업자들을 연구대상으로 하여 소호 패션쇼핑몰의 현재 운영현황을 알아보았다. 둘째, 중단연구를 통해 성공적으로 창업하였던 소호패션쇼핑몰의 창업 후 사업지속 여부를 확인하고 더불어 그들의 사업지속 전략을 알아보았다. 셋째, 중단적 사례연구를 통해 향후 소호패션쇼핑몰 창업자들의 성장전략을 제안하고자 하였다.

## 이론적 배경

### 1. 소자본 창업과 소호 패션쇼핑몰

소자본 창업이란 적은 자본을 들여 장사나 사업 따위를 처음으로 시작하는 것을 말하며(Son, 2020), 소자본 창업자를 일반적으로 소상공인으로 분류한다. 소상공인이란 「소상공인기본법」(2021년2월5일 시행)의 「소상공인기본법 시행령」에 의하면 상시 근로자수(업종별 5인 또는 10인 미만)와 매출규모(업종별 10억~120억 이하) 범위 내에 있는 사업체를 운영하는 자를 말한다. 이와 유사한 개념으로 소호(SOHO)기업 및 1인기업 등이 있다. Kim과 Lee (2017)에 따르면, 소자본 창업기업은 인적·물적 지원이 부족하기 때문에 생존환경이 상대적으로 열악하며, 창업자의 개인적 역량들이 창업기업의 전반적인 사업운영과정에 직접적인 영향을 주므로 성과 결과에서도 큰 차이를 보인다고 하였다.

소호(SOHO, small office home office)란 컴퓨터 통신망을 이용하여 비즈니스를 주체적으로 전개하는 소규모 사업장을 의미하며(ICTD, 2023), 적은 자본을 들여 개인이나 소수의 인원이 독특한 아이템이나 아이디어로 처음 사업을 시작하는 창업 중 한 유형이다(Son et al., 2021). 국내 소호몰에서 판매비중이 제일 높은 취급품목은 의류 및 신발, 패션아이템이며, 이들은 오픈마켓과 전문패션쇼핑몰에 경쟁적으로 입점하여 판매하고 있다(Park & Yoh, 2011). 이후 온라인 시장이 확장되면서 다양한 온라인 판매 플랫폼들이 등장하였고 이에 따라 소자본 젊은 창업자들이 대거 진입하고 있으나 창업유지율이 매우 저조하다(Kong, 2017). Lee (2018)는 온라인 쇼핑몰에서 생존을 위해서는 월거래액이 200만원이 넘어야 창업유지 확률이 높아진다고 하였고, Lee와 Kim (2008)은 오픈마켓 판매자들은 단기적 운영에 집중하는 경향을 비판하면서 장기적으로 준비해야 함을 지적하였고, Son (2019)은 소자본 온라인쇼핑몰 창업자들이 경쟁적이고 급변하는 온라인 시장으로의 진입 및 사업 유지를 위해서는 정부의 다양한 지원을 받을 필요가 있다고 하였다. 최근 네이버 등 포털 및 지그재그, 브랜드, 에이블리 등 쇼핑플랫폼이 등장하면서 소규모 창업자들의 입점이 더욱 용이해지고, 모바일앱을 통해 생산 및 주문, 배송, CS 등이 가능해지면서 소규모 창업이 더욱 활성화되었다(Jeong, 2021).

### 2. 온라인 패션쇼핑몰 시장 현황

국내 패션시장의 규모가 2022년 45조 7787억원으로 2021년 43조 5292억원보다 5.2% 성장하였으며, 이는 코로나19 이후 빠른 일상회복과 소비심리 회복으로 2년 연속 플러스 성장세를 나타

타낸 결과이다(Jo, 2022). 연간 온라인쇼핑 거래액도 2022년 206조 4916억원으로 전년 대비 10.4% 증가하였고 패션제품(의복, 신발, 가방, 액세서리, 화장품 등)의 경우도 49조 8158억원으로 3.3% 증가하였으나 화장품은 14.6% 감소하였으나 의류는 11.3% 증가하였다. 모바일 거래액의 경우 패션제품은 13.4% 증가한 36조8740억원 이었으며, 의복 11.3%, 신발 12.1%, 화장품 -14.6%를 나타냈다(Statistics Korea, 2023).

최근 국내 온라인 패션시장에서 지그재그나 에이블리, 쿠팡 등 풀필먼트 역량 강화로 인해 패션제품의 새벽배송 이용자가 급증하고 있으며, 패션이커머스의 강자로서 쿠팡, 무신사 등 기존의 판매플랫폼 외에 한정판 거래업인 크림(KREAM) 등이 부상하고 있으며(Kim, 2023), 무신사 및 지그재그, W컨셉 등 버티컬 플랫폼의 영향력이 커지면서 SSG, LF 등 전통적 패션업체들도 이들 플랫폼에 입점을 통한 마케팅 활동을 강화하고 있다(Jeong, 2023).

온라인 플랫폼의 입점 판매자 수를 보면, 2022년 네이버스토어의 판매자 수는 49만명인데 작년 대비 19.5%가 증가하였고, 무신사는 6000여개, 지그재그 7300여개 등으로 이미 포화상태이며, 플랫폼 내 사업운영권 가격도 브랜드의 매출이나 인지도에 따라 차이가 있지만 많이 낮아졌고 향후 셀러들의 플랫폼 이탈 추세는 상당 기간 진행될 것이라고 하였다(Bae, 2022). 온라인 패션 플랫폼 입점업체 실태조사(Korea Federation of Small and Medium Business, 2021)에 의하면 온라인플랫폼을 통한 거래규모가 급증하면서 입점업체의 온라인 플랫폼에 대한 거래의존도가 높아졌지만, 수수료 부담으로 인한 가격인상이나 생산단가 절감, 무료배송, 노출순서 기준의 모호성, 플랫폼 PB브랜드로 인한 매출잠식 등에 대한 애로사항을 나타냈다.

### 3. 소상공인 창업자의 창업성과와 사업지속

정부에서는 2019년부터 창업지원정책을 청년 외에 장년, 실버까지 지원 범위를 확대하면서 창업에 유리한 사회환경을 조성하고 있지만, 전체 창업기업의 1년 생존율은 62.7%, 5년 생존율은 27.5%이다(Moon, 2021). 소상공인의 경우 일인다역 문제, 인력 및 자본 확보, 연구개발력 및 가격경쟁력, 각종 규제 대응력, 디자인/특히 보호력, 원자재 확보, 제품판매력 등에서 어려움을 겪으며, 따라서 소규모 창업의 특성상 경영관리의 한계점과 문제점이 발생한다(Kim, 2020). Kim (2019)은 기존 소상공인 사업실패의 주된 원인으로 주먹구구식 사업운영, 사업역량 부족, 사업경험 및 핵심기술의 부족, 자금조달의 어려움, 정보력 부족 등을 지적했으며, Park과 Lee (2017)는 창업 실패 요인이 시장에서 원하지

않은 제품·서비스 제공이나 소비자의 선호나 시장에서의 경쟁력을 고려하지 않기 때문이라고 하였다.

소상공인 창업 연구는 대부분 창업성과와 관련된다. Yim (2014)은 소상공인 경쟁전략으로 차별화된 제품(제품혁신), 가격경쟁력, 운영의 유연성(프로세스 혁신), 기업가 정신을 들었으며, Hong 등(2019)은 소상공인 창업 성공요인을 정성적 연구를 통해 소셜커머스 활용, 공동인프라 활용, 기업형수퍼마켓(SSM)과의 상생 등을 제시했다. Kim (2009)은 디지털 콘텐츠 분야의 1인 창조기업의 성공전략을 위해서는 개인의 브랜드화, 수익모델의 다양화, 다양한 휴먼 & 정보 네트워크 구축 및 활용, 적극적인 아웃소싱 활용, 확고한 기업가정신, 유연하고 통합적인 사고능력이 요구된다고 하였다. Lim과 Yang (2017)은 온라인 쇼핑몰 창업 성공에 창업자의 마케팅믹스 역량이 영향을 미치며, 특히 제품믹스의 영향이 창업성공에 유의하다고 하였으며, Son (2019)은 소비자본 온라인 패션쇼핑몰 창업의 성공 요인으로 소비자본 창업자의 기업가 정신 및 경험역량, 사업역량이 중요하며, 사업화 과정에서도 수익창출모델과 마케팅전략이 성공적 운영을 위해 중요하다고 하였다. 또한 Son (2022)은 패션쇼핑몰의 입점이나 론칭이 용이한 반면 경쟁이 치열해서 자체적 상품화 능력이 없이 도매상권에 의존 시 생존이 어려울 수 있다고 하면서, 차별적 패션감성과 핵심 경쟁력이 필수라고 하였다.

소상공인 창업 및 사업지속 관련하여, Kim (2019)은 소상공인의 사업지속 의지에 기업가적 역량과 관리적 역량이 유의한 영향을 미쳤다고 하였으며, Oh (2012)는 소상공인의 경쟁력 강화 및 사업의 안정적 지속을 위해서는 자금지원을 비롯한 정부의 지원정책이 중요하다고 하였다. Goo (2012)는 1인창조기업의 지속성 연구에서 성공적 운영과 지속성 여부는 정부지원보다는 창업자의 창의력과 전문성, 인맥 및 온라인 매체 능력 등 다양한 업무의 수행능력이 뒷받침되어야 한다고 하였다. Shong (2019)은 소규모 창업의 성공과 지속성에 영향을 미치는 요인으로 자금동원능력, 창업성공 요인으로 자기자본비율과 성취욕구, 경영지속기간의 요인으로 자기자본비율과 위험감수성향이 유의하게 영향을 미쳤다고 하였다. Kim (2018)은 기업의 성과하락으로 경영위기에 직면 시 기업은 인력감축 및 구조조정을 중심으로 다운사이징하는데, 다운사이징은 인력감축만 하는 것이 아니라 특정 부분의 인력을 증가시킴으로써 조직의 위기상황을 방어 또는 공격적으로 쓰일 수 있다고 하였다.

### 4. 중단연구

중단 연구(longitudinal research)란 횡단연구(cross-

Table 1. Interviewee Profiles of Longitudinal Case Study

사례번호	전업 여부	온라인 플랫폼	취급품목	준비기간	창업준비사항	사업개시/통신판매업신고	창업자 연령	거주지역
1	전업 운영	자사몰, 인스타	여성의류	1년	세무, BM	2018	44	서울
2	전업 운영	자사몰	여성의류	1년	홈페이지구축, 생산, 록복촬영	2014	39	서울
3	전업 운영	자사몰, 인스타, 페이스북	여성의류	1년	제품촬영, 자금, 시장분석	2017	31	부산
4	전업 운영	자사몰, 인스타	여성의류	0.2년	사업자등록, 브랜드 방향성	2018	37	성남
5	전업 → 분업	자사몰, 인스타	여성의류	1년	컬렉션준비, 시장/경쟁자/타켓쇼핑몰성향/ 쇼핑몰사이트 사용용이성 분석	2017 (이전 해외창업)	42	시흥
6	전업 운영	자사몰	여성의류	1년	제품기획, 자본, 유통망, 마케팅기획	2012 (이전 해외창업)	41	서울
7	전업 운영	자사몰, 인스타	여성의류	6개월	촬영, 상세페이지 작업	2017	44	서울
8	전업 운영	자사몰, 블로그	여성의류	준비 없음	블로그 운영하다가 블로그마켓 운영	블로그2003 자사몰 2018	35	서울
9	전업 운영	자사몰, 블로그	여성의류	1년	자금조달, 상품개발, 브랜드로고/아이덴티티	2015	33	서울
10	전업 → 분업	포털몰 미국B2B	여성의류	1.5년	패션창업스쿨 교육	2015	50	서울
11	전업 운영	자사몰, 인스타, 페이스북	여성의류	3개월	시즌계획, 쇼핑물명/로고, 홈페이지, 패키지, 광고/판매, 쇼핑몰운영, 사업자등록/통신판매신고	2018	35	서울

sectional study)와 대비되는 개념으로 설명되며, 동일한 현상을 긴 기간 동안 관찰할 수 있도록 설계된 연구를 말한다. 종단연구로 정의되기 위해 갖추어야 할 조건을 Menard (1991)는 (1) 자료가 둘 이상의 시점에서 수집되어야 하며, (2) 연구 기간에 분석되는 대상이나 사례가 같거나 비교 가능하여야 하며, (3) 연구의 분석에 는 기간 내 자료에 대한 비교가 그 내용이어야 한다고 하였다.

종단연구에서는 연구 문제가 개인이나 집단 관련 변수가 시간 의 흐름에 따른 변화를 기술할 수 있는 성격(descriptive)을 지닌 연구의 경우 변화를 나타내는 값의 변화 양상을 확인함을 통해서 설명할 수 있으며, 연구문제가 특정 변수 사이의 인과관계를 이해 하고 예측하는 설명적 성격(explanatory)을 가진 연구의 경우 인 과 관계의 방향과 강도를 설정해야 한다고 하였다(Chan, 2003; Menard, 1991). Park 등(2010)은 종단연구의 이점을 언급하였 는데, 조직분야의 연구에서는 인과관계의 정립과 조직 내 절차에 대한 심층적 연구, 조직의 성장과 변화에 대한 모형 개발, 상황적 요인의 고려, 조직 조정 과정의 효과성 제고 등을 갖는다고 하였 다. Choi 와 Lee (2013)도 기업영제에 대한 종단연구를 통해 동 일 표본을 시간의 흐름에 따라 추적 및 관찰함으로써 현상의 선후 관계를 통해 인과관계를 추론할 수 있는 장점이 있다고 말하였다.

그러나 종단연구의 경우 늘 제한점으로 지적되었던 중 하나가 변수 간의 관계를 장기적 관점에서 어떻게 변화하는지에 대한 파악에서는 유용하지만, 결과를 인과관계로 해석하는 데는 주의를

요한다고 지적하였다(Lee, 2005; Park et al., 2010).

## 연구방법

### 1. 연구과제

본 연구에서는 본 연구의 목적에 따라 다음과 같은 연구과제를 설정하였다.

연구과제1. 성공적으로 창업한 소호패션쇼핑몰 창업자들을 대상으로 현재 소호패션쇼핑몰 운영 현황을 알아본다.

연구과제2. 성공적으로 창업한 소호패션쇼핑몰 창업자들을 대상으로 창업 후 사업지속 여부 및 그 전략을 알아본다.

### 2. 종단사례연구와 자료수집

본 연구과제를 위해서 연구방법으로써 종단적 사례연구를 진행하였다. 종단연구에서는 (1) 자료가 두 이상의 시점에서 수집 되어야 하며, (2) 연구기간에 분석되는 사례가 같거나 비교가능해 야 하며, (3) 연구분석에서 기간 내 자료에 대한 비교가 그 내용 이어야 하므로(Menard, 1991), 본 연구에서는 2019와 2020년도 에 동종 연구를 위해 선정하였던 11개 사례연구 대상자들을 다시 2022년과 2023년에 사례연구의 대상으로 선정하였다(Table 1 참조).



Table 2. Collecting Data of Longitudinal Case Study: 2019~2023

연구 목적	자료수집 기간	사례연구 수	심층면접 반구조화된 질문지
1 성공적 창업 요인	2019.9~2019.10	11	창업과정, 쇼핑몰 운영요인, 창업성공요인
2 성공적 창업 쇼핑몰의 유통전략	2020.12~2021.2	10	창업과정, 쇼핑몰 운영요인, 유통전략
3 성공적 창업 쇼핑몰의 사업지속	2022.6~2022.8	11	창업과정, 쇼핑몰 운영요인, 위기 및 위기극복 방향
4 성공적 창업 쇼핑몰의 시장확장	2023.9~2023.10	10	창업과정, 쇼핑몰 운영 요인, 시장확장 전략

2019~2020, 2022~2023년도 연구대상자들의 선정 기준은 다음과 같이 모두 동일하였다; (1) 통신판매업 신고 기준 3년 이상 사업을 하고 있으며, (2) 취급 품목인 의류나 패션잡화, 뷰티 제품들이며, (3) 월평균 매출액이 200만원 이상이고 이익이 100만원 이상인 패션사업자. 이러한 선정 기준은 선행연구(Baek & Seo, 2013; Kang & Lee, 2010; Son, 2020)에서 언급되었던 성공적 창업자나 성공적 소자본패션쇼핑몰 창업자 기준들이다.

Table 2과 같이, 각 해당 년도에 따라 연구의 목적과 이에 따른 심층면접의 반구조화된 질문지를 다소 상이한 부분이 있지만, 창업자의 창업과정 및 쇼핑몰의 운영의 질문은 동일하며, 그리고 년도에 따라 순차적으로 성공적 온라인패션쇼핑몰 창업 후 성공적 창업 요인, 쇼핑몰 유통전략(운영의 확장 측면), 쇼핑몰 사업지속성 및 성장전략으로 심층면접되었음을 알 수 있다.

### 3. 종단사례연구의 자료수집

2019년 자료수집의 경우, 선정된 연구표본을 대상으로 2019년 9월부터 10월까지 다음과 같이 진행하였다. 인터뷰 시행 2~5일전 반구조화된 질문 문항을 연구표본 창업자에게 메신저나 메일 통해 전달하여 질문 문항에 대한 생각을 할 수 있도록 하였고, 이후 반구조화된 질문지를 바탕으로 30분~1시간 동안 심층 인터뷰를 진행하면서 녹음하였다. 각 질문 문항별 녹음된 내용을 문서화하였다. 이후 인터뷰 참여자별 추가 질문을 통해 부족한 내용을 보충하기 위해 그리고 인터뷰 자료의 신뢰성을 확보하기 위해, 매출과 이익 등의 구체적 자료로 확보하기 위해 설문지 평가도 진행하였다.

2020년 자료수집의 경우, 선정된 연구표본을 2020년 12월부터 2021년 2월까지 반구조화된 질문지를 가지고 1차~3차까지 일대일 대면 및 비대면(화상, 이메일 등)으로 심층면접을 시행한다. 면접에 앞서 연구대상자들에게 사전연락을 통해 연구목적과 인터뷰 내용과 과정, 녹취 등에 대해 충분히 설명하여 동의를 구하여 진행하였고 녹취를 한 후 정리하여 기록하였다. 면접시간은 매회 1시간~2시간을 넘지 않은 범위에서, 이메일의 경우 질문지

를 작성하는 시간이 1시간~2시간을 넘지 않은 범위에서 진행하였다. 반구조화된 질문지를 중심으로 진행하나, 질문지의 대분류 문항에서 시작하여 하위 분류 문항들로 진행하며, 또한 새로운 발견에 해당되는 또는 예상치 못한 이슈나 문제점, 방향, 해석, 해결방안, 전략 등에 대해서는 추가적으로 질문을 한다.

2022년 및 2023년 자료수집의 경우, 종단적 사례연구를 위해 선정되었던 사례연구표본을 대상으로 2022년 6월~2022년 8월과 2023년 9~10월에 두 번에 걸쳐 다음과 같이 심층면접을 진행하였다. 선정된 온라인 패션판매업자를 대상으로 기초 조사 설문지와 반구조화된 질문지를 가지고 비대면(화상, 이메일)으로 심층면접을 하였다. 심층면접은 면접에 앞서 사전연락을 통해 연구목적과 인터뷰 내용, 과정, 녹취 등을 충분히 설명한 후 동의를 구하여 진행 및 기록하였다. 심층면접은 매회 1시간~2시간 내외로 인터넷 화상을 통해 진행하였으며, 설문지는 이메일을 통해 진행하였다. 심층면접의 질문 내용은 반구조화된 질문지를 중심으로 대·중·소분류 문항을 구분하여 순서대로 진행하였으며, 필요시 추가적으로 메일이나 문자를 통해 질문하였다.

### 4. 종단사례연구의 자료정리

심층면접을 통해 수집된 자료는 녹취록을 작성한 후 전문가(패션마케팅 전공 박사과 본연구자)가 반복적인 검토를 통해 개방적 코딩(open coding) 방식을 통해 정리하였다. 개방코딩이란 심층 인터뷰를 통해 수집된 자료 중에서 연구과제와 부합되는 내용을 중심으로 분류 및 분석을 통해 중복적으로 등장하는 맥락, 행위, 단어들을 범주화하고 목록화하는 것이다(Kim & Ha, 2018; Son, 2021; Yun & Choo, 2015). 또한 연구결과를 토대로 제안점을 제시하기 위해서 정리된 심층면접의 자료를 연구과제 및 연구목적에 맞게 전체 인식, 그리고 의미 단위 구분, 의미 단위의 용어 전환, 변형된 의미단위의 통합 과정을 통해 분석하였다. 이를 토대로 연구결과와 표(Table 3~4)를 구성하여 종단사례연구 표본들의 쇼핑몰 운영방식 변화 과정, 그리고 창업과정 및 위기극복, 사업확장 및 전환 등 사업지속 과정을 기술하였다.

## 결과 및 논의

### 1. 종단적 사례연구 표본 쇼핑물의 운영방식 변화

Table 3은 종단적 사례연구 표본 쇼핑물의 운영전략의 변화를 나타낸다. 모든 표본 쇼핑물에서 취급품목이나 유통채널, 마케팅 채널, 핵심가치, 수익구조 등 운영전략에서 변화를 나타내었다.

취급품목의 변화를 살펴보면, 맞춤형, 차별화된 디자이너 의류, 캐주얼의류, 주얼리 등 제한된 품목만을 취급하던 쇼핑물에서 모자나 신발, 가방, 타 복종, 핏의류, 뷰티, 식품류 등까지 확장됨이 나타났다. 유통채널의 변화를 살펴보면, 유통채널의 확장 및 유통채널의 제한을 통한 집중 등 두 가지 양태를 보인다. 매출향상을 위해 자사몰 외에 다양한 온라인 및 오프라인, 해외 채널 등 확장한 쇼핑물도 있으며, 오히려 수수료 및 비용절감, 자사몰 집중을 위해서 제한된 유통채널에만 집중하는 쇼핑물도 있었다. 마케팅채널의 경우는 인스타그램 배선광고에 특화되어서 모든 쇼핑물에서 지속적으로 활용하고 있으며, 블로그 마켓으로 시작한 쇼핑물도 블로그 및 인스타그램을 지속 활용하고 있으나 대부분 비용부담이나 효율성 감소 인식으로 인해 SNS 채널 및 유통채널 광고, 협찬광고 등을 감축하였다.

매출액·수익률과 함께 핵심가치와 수익구조의 변화를 통합해서 살펴보면, 연매출과 수익률에서 현상유지나 적게 감소된(-25% 이상) 표본 사례가 6개이었다. 표본2의 경우, 독창적인 홍보와 디렉팅을 통해 독특한 상품/브랜드 컨셉을 구축하였고 직접 디자인~생산까지 통제하면서 상품력과 가격경쟁력을 갖추고 유통채널에 따른 세일전략 및 품질 대비 합리적 가격대 유지 노력하고 있었다. 표본4의 경우, 상품의 독특성과 차별성, 고급원단과 봉제 등으로 고급브랜드 이미지와 충성고객을 유지하였는데, 신규고객의 창출을 위해 유통채널확장, SNS 인플루언서 마케팅 등을 통해 매출증대 노력을 하고 있었다. 표본7의 경우, 제품의 차별성과 독특성, 다양한 상품구색, 소재/디테일 대비 가격경쟁력 등으로 높은 매출을 새로운 브랜드 런칭도 하였으나 매출 감소되면서 브랜드 이미지 구축과 편집물로의 집중을 위해 유통채널을 정리하였다. 표본8의 경우, 블로그 마켓을 운영하다가 쇼핑물시장에 진입하여서 단골고객이 확보되어 있었고 블로그와 인스타그램을 통한 소통으로 고객이 필요로 하는 제품과 가격을 제공하기 위해 취급 품목도 타산업군으로까지 확장하였다. 표본9의 경우, 블로그 소통을 통해 고객유입되면서 자아실현을 위해 작게 운영하면서도 브랜드 정체성 구축을 위해 자사몰 재디자인하였고 자사몰 유입을 통한 수익구조 확장을 노력하고 있었다. 표본11의 경우, 수익률을 유지하면서 매출이 증가한 유일한 사례 표본인데, 원단

생산 및 동대문 점포 운영 등으로 시장트렌드 파악 및 쇼핑물 운영이 용이하여 상품력 및 가격경쟁력을 갖추었고, 중국생산을 통한 비용절감, SNS광고, 브랜딩 구축 노력 등을 지속적으로 하고 있었다.

반면 연매출이 50% 이상 하락한 표본을 살펴보면, 표본1의 경우, 토탈패션과 독점적 좋은 소재로 충성고객을 유지하였으나 매출 감소하면서 매출증대 및 비용감축을 위해 잘 팔리는 품목으로의 전환, 유통채널의 정리, 저가 마케팅채널의 전환한 것으로 나타났다. 표본3의 경우, 10대들과 브랜드가치의 소통공유, 소재생산기술, 창의적 아이템으로 매출 발생했으나 매출이 감소하면서 유통채널의 정리 및 프린트 상의 추가, 협찬 및 광고 등 마케팅채널의 추가, 강의 및 SNS 등의 수익구조 다양화를 추구하고 있었다. 표본5의 경우, 해외시장에서 프린트 등 차별성과 고급성으로 국내에서 확장된 라인(상품 및 유통채널) 전개하였고, 매출감소 이후 핵심가치를 유지하면서 제한된 고객(SNS마켓의 단골고객 위주 공개), 해외플랫폼 진출 등으로 방향전환 모색 중이다. 표본6의 경우, 해외시장에서의 성공 후 국내에서 유럽풍의 차별성과 합리적 가격으로 크게 매출이 발생하였으나, 매출 감소 이후 취급 품목의 다양화(주얼리, 의류), 유통채널 정리 및 자사몰 집중, 디자이너 브랜드 가치 구축에 노력하고 있다. 표본10의 경우, 직접 디자인 및 직접 패턴 생산 등의 장점으로 B2B 미국 수출과 국내 판매하였으나 매출의 급격한 감소 이후 유통채널 및 마케팅채널을 거의 축소하고 입체 패턴 및 CLO 패턴 제작 관련 디지털상품 판매 및 교육 등으로 수익의 다각화를 추진하고 있었다.

### 2. 종단적 사례연구 표본 쇼핑물의 창업성과 및 위기극복, 사업 지속 전략

Table 4는 종단적 사례연구 표본 쇼핑물의 창업성과 및 위기극복, 사업지속전략을 나타낸다. 이전 연구에서 11개 표본 모두 창업 후 창업성과를 낸 표본들이다. 우선, 관련 학과 측면에서 살펴보면 3명을 제외한 나머지는 국내외 의상 관련 학과를 졸업하였으며, 관련 직무 경험의 경우 1명을 제외한 모두가 패션쇼핑물 관련 직무 경험을 가지고 있었다. 창업 후 창업성과의 측면에서 보면 대부분 높은 매출과 사업체제, 브랜드 이미지 정립 등 재무적·비재무적 성과를 창출한 것을 볼 수 있다. 위기는 대체로 코로나19, 신규고객의 미창출, 방만한 과도한 확장, 인력확충 등이 원인으로 인식하고 있었으며, 위기극복의 방향이나 사업지속 전략은 각각의 창업자나 쇼핑물 운영방식에 따라 차이가 있었다.

표본1의 경우, 해외 유학 후 브랜드 런칭 관련 직무 경험 후 정부지원받아 토탈패션 브랜드 런칭하여 높은 매출과 사업시스템

이 체계화되었으나 코로나19 위기 후 매출감소하면서 주력상품과 주력채널에 집중하고자 비중을 조정하고 있으며, 잘 살아남는 것이 목표이며, 현재는 확장계획 보다는 3D매장/버추얼쇼룸 등을 통한 오더 메이드 주문, 해외 온라인 수출시장 진입으로 전환 중이다. 표본2의 경우, 관련학과 및 직무경험, 정부지원 등을 기반으로 창업유경험자와 홈페이지 구축 및 공동창업 후 높은 매출 성과 창출하였고, 세컨브랜드 런칭, 해외진출 등 노력 전개 중 코로나19로 중국 판로차단 및 국내매출하락 하였다. 그러나 브랜드 이미지 및 고객 유지를 위해 세일판매 자제 등 노력하였고, 이후 재고소진(이벤트), 매출하위 편집물 정리, 수익구조 다양화 등으로 위기극복하였고 향후 전자기기 및 뷰티 등 제3브랜드와 콜라보 확장 계획 중이다. 표본3의 경우, 관련학과 및 직무경험은 없지만, 관련 지식 및 창업실패 경험, 직물생산기법을 가지고 재창업하여 높은 매출 및 브랜드 입지 구축 등 성과를 냈고, 동업자 결별 및 매출하락, 자기확신부족 등의 위기를 극복하기 위해 직원들과 의사소통, 진정성/가치 소통을 통한 SNS 확장 중이며, 또한 브랜드 특성상 한정된 시장규모를 보완하기 위해 프린트공장 운영, SNS 확장 등 수익구조를 다각화했다. 표본4의 경우, 관련학과 및 회사경험(18년) 등 전문성을 가지고 정부지원받아 창업하였고 꾸준한 매출상승 및 브랜드이미지 정립, 단골고객 형성 등 성과를 냈으나, 신규고객 창출의 어려움, 개인사정(임신/출산) 등으로 아이템수 감축, 생산휴업, 고객이탈 등을 가져왔는데, 브랜드이미지에 맞는 유통채널 확장 및 자사몰 집중, 디자인 역량강화 등을 통해 위기극복 및 사업유지·확장을 노력하고 있었다. 표본5의 경우, 해외에서 관련학과 및 업무경험, 브랜드런칭하여 안정적인 매출 확보하였다가 귀국하여 과도한 라인확장 및 코로나19로 해외 매출 및 국내 매출이 하락하였고, 출구를 찾기 위해 대학원 입학, 이벤트성(벳웨어, 에스프레저, 랩원피스 등) 판매 등 모색했고, 비공개 SNS를 통한 국내외 단골고객을 위주로 한 주문방식, 해외 B2B 브랜드 구축(착한 폐기물, 지속가능 등) 등을 진행하고 있다. 표본6의 경우, 해외에서 유학후 라인오픈, 편집물과 백화점에서 판매하였고 귀국 후 편집물과 편집샵에 입점하여 높은 매출 성과를 냈으나, 2년전부터 급격히 매출하락 위기 후 브랜드 및 상품구성, 인력 등의 방만한 확장의 재정비, 새로운 브랜드 준비(국내시장과 해외시장 차이) 및 의류브랜드 컨셉도 구축, 기존 브랜드 이미지 일관성있게 구축, 이에 따라 유통채널도 정리 및 자사몰 리뉴얼도 진행하고 있다. 표본7의 경우, 타전공 및 타업무하다가 뒤늦게 해외에서 공부 및 취업 후 귀국 후 창업하면서 W컨셉 입점하여 높은 매출 창출하였고 코로나19 시기에 합리적 가격의 브랜드 런칭도 계획하였으나 코로나 및 직원고용리스크로 위기가

가 도래하여 유통채널 정리하고 경쟁력있는 플랫폼, 해외채널 등으로 전환 노력하고 있다. 표본8의 경우, 타전공이지만 패션기업의 서포터즈 블로그 운영 및 패션에 대한 열정이 있어 자연스럽게 블로그 마켓으로 이동되어 높은 매출 및 고정고객의 성과를 내었다. 코로나19로 외출기회가 없어 의류판매가 급격히 감소하였고 그러나 단골고객의 필요에 따라 뷰티 및 건강기능식품 등까지 취급상품 확장을 통해 위기를 극복하였고, 고정고객을 위해 상품범위 및 유통채널의 더 확장하고 있다. 표본9의 경우, 관련 학과 및 직무 경험을 가지고 정부지원없이 자사몰 제작하여 소자본으로 런칭하였고, 블로그 활동을 통해 고객층 형성 및 색깔있는 브랜드 구축하였다. 자금위기(적은 매출)로 브랜드정체성 유지에 대한 갈등이 있었는데, 프리랜서 등 수익다각화로 브랜드정체성 유지, 자사몰 리뉴얼, 대량유통 정리(CS관리, 배송 플랫폼 제외) 등을 하였고 자사몰 유입 증가, 고객만족에 가치를 둔 브랜드 이미지를 확고히 하고 있다. 표본10의 경우, 타전공, 정부지원받아 입체패턴전문가와 동업·창업하였고, 국내외 전시회 및 수주회의에서 계약체결 등 높은 매출 성과를 냈으나 코로나 이후 미니멤오더 등 문제로 수주문제, 판매문제가 등장하였고, 현재 3D CLO 활용(디지털 의류, 컨설팅, 교육) 등으로 수익구조를 다변화하였으며 향후 백화점 영업이나 해외수출은 유지하면서 나머지는 정리, 온디맨드 주문제작으로 방향전환을 모색하고 있었다. 표본11의 경우, 관련 학과 및 직무 경험, 친구(동대문사입브랜드운영)와 동업하여 원단회사(친구남편) 자회사 형태로 쇼룸몰 창업하여 편집물입점, 브랜드 구축·확장하였다. 코로나로 매출하락(SNS 광고 효과없음), 국내시장 특성(빠른 카피제품 등장) 등 어려움이 있으나, 동대문 위치(브랜드, 직물회사)로 트렌드 및 시장정보의 빠른 입수, 빠른 새로운 브랜드 런칭을 통해 사업전환을 모색하고 있다.

## 결론 및 제언

본 연구는 온라인 패션시장에서 성공적으로 창업하였던 소호패션쇼핑몰들이 성공적 창업 후 치열하게 경쟁적인 현재 온라인 패션시장에서 어떻게 사업을 지속하고 있는지를 알아보기 위하여, 중단사례연구(2019/2020년과 2022/2023년)를 통해 11개 소호패션쇼핑몰의 현재 운영현황과 사업지속성 여부, 사업지속 전략 등을 분석하였다.

2019/2020년 시점 기준 성공적으로 창업하였던 온라인 패션쇼핑몰의 2022/2023년 쇼핑몰 운영현황 변화를 살펴보면, 모든 표본에서 취급품목, 유통채널, 마케팅채널, 핵심가치, 수익구

**Table 3.** Changes in the Operation Strategy of Shopping Malls in the Longitudinal Case Study

번호	년도	취급품목	유통채널	마케팅채널	핵심 가치	수익구조	매출액 (감소율)	수익률
1	2019/2020	여성복, 토털패션	자사몰, 네이버(디자이너윈도, L/C), 오픈마켓(대행사), w컨셉, 29cm, 소름, 팝업	인스타, 패션쇼	상품의 차별성/독특성 가격경쟁력 추구, 충성고객 혜택 제공	상품 차별성, 충성고객유지 등	1억원	5%
	2022/2023	여성복, 모자 등 높은 매출 제품에 집중	자사몰, 디자이너윈도, 패션플랫폼(통외주), 소름, 오프라인	인스타, 네이버 플랫폼	디자인, 독점적 · 좋은 소재, 3D클로우 (해외바이어)	잘 팔리는 제품에 집중	3~5천만원 (-60%)	3%
2	2019/2020	디자이너 여성복	자사몰, 온라인/오프라인 편집샵	룩복제작, 셀럽협찬, 홈페이지 디자인	스타일리스트, 디렉터 통한 홍보	유통채널에 따른 세일전략, 쇼핑몰의 매력에 집중	30억원	25%
	2022/2023	여성의류, 슈즈, 모자, 가방, 벨트, 브로치 등	자사몰, w컨셉, 29cm, 무신사, CJ몰, 디자이너윈도, 롯데백화점	연예인협찬, 룩북, 인스타	독특한 브랜드 컨셉, 로맨틱 · 공주풍, 희귀 아이템, 가격경쟁력	디테일 & 퀄리티, 합리적 가격대 유지 노력에 집중	30억원 (0%)	20%
3	2019/2020	후드티, 스웨트셔츠, 니트, 트래이닝복, 티셔츠	스타일쉐어, 무신사, 서울스토어, w컨셉, 네이버, 오픈마켓	네이버광고, 인스타 피드광고, 페이스북광고	브랜드 가치 소통을 통한 10대 유입, 소재생산 기술력	고객과 가치공유와 소통, 다양 · 창의적 상품구색 (마우스패드)	2억원	30%
	2022/2023	티셔츠, 후드티, 맨투맨티, 등, 프린트, 니트 유니폼	무신사, 서울스토어, 자사몰	SNS 광고, 협찬 광고, 인플루언서 협찬	고객소통(DM), 친환경적 소재생산, 기술력, 콘텐츠 제작 유통, 프린팅B2B	브랜드 매출, 제조업 매출, 강의/SNS 팔로우 매출	1억원 (-50%)	20%
4	2019/2020	여성복	자사몰, 편집샵, 오프라인 매장	인스타 광고	상품의 독특성, 차별성, 고급 원단 및 고급봉제	고급브랜드 이미지, 충성고객 혜택/관리 2번/1년 시즌오프	9천만원	30%
	2022/2023	여성복 모든 복종	자사몰, w컨셉, 29cm, 디자이너윈도, 에이블리, 트렁크쇼, 얼핑, 시시호시	SNS 인플루언서 마케팅 업체	해외고급원단, 고급봉제 브랜드 이미지	채널확장 및 품목확장을 통한 매출 증대	7천만원 (-22.2%)	30%
5	2019/2020	남성복, 여성복, 유아복, 강아지의류, 홈패션	현대몰, GS샵, 무신사, 11번가, 텐바이오펜, 백화점(H, L, G, NC) 팝업	인스타, 페이스북, 쇼핑몰 (이벤트, 카탈로그, 광고)	프린트 등 상품의 차별성, 고급성	과도한 라인 전개(상품 및 유통채널)	5억~6억원	35~38%
	2022/2023	B2B컬렉션위주 브랜드, 유니섹스 캐주얼 브랜드	백화점팝업, 무신사, CJ몰, 11번가, 텐바이오펜, 해외 (ZALORA, 엘르샵, 징돈)	홈페이지, 인스타 라이브, 룩북, SNS 비공개 (충성고객)	차별성 및 고급성, 채널/판매의 제한성(충성고객)	국내SNS, LC, 해외B2B (컬렉션), 외온라인브랜드, SNS, 라이브 스트리밍	3천만원 (-94%)	40~55%
6	2019/2020	디자이너 주얼리	자사몰, 국내/해외 온라인 편집몰, 국내편집샵, 국내 팝업스토어	SNS 활동인함, w컨셉 및 29cm 무료 콜라보 협찬	디자이너 브랜드의 차별성 (유립)	경쟁브랜드 대비 합리적 가격	10억원	20%
	2022/2023	주얼리 90% + 의류 10%	자사몰, w컨셉, 29cm, 마트스토어, sixty percent, 쿠팡, 갤러리아몰, 현대몰	콜라보 이벤트 협찬 사진받아 인스타 홍보	디자이너 브랜드의 차별성	자사몰에 더 집중, 브랜드 가치 구축을 통한 목표 수익 확보	5천만원 (-95%)	20%
7	2019/2020	여성의를류	자사몰, 스마트스토어, 디자이너윈도, w컨셉, 무신사, 29cm, SSF, 더현대	인스타광고(간헐적), SNS관리(블로그, 인스타 등)	제품의 차별성/독특성, 가격 경쟁력, 다양한 상품구색	유통채널 별 매출, 새로운 브랜드 런칭	4억원	20%
	2022/2023	컨템포러리 캐주얼 브랜드(여성의를류, 가방, 헤어엑세서리) 유니섹스 브랜드	자사몰, w컨셉, 29cm, 디자이너윈도, SSF, 에이블리, SNS마켓 플랫폼	셀럽 협찬, 페이스북과 인스타 등 자사몰과 연동	로맨틱 · 걸리쉬 디자인, 품질 (소재/디테일) 대비 가격경쟁력, 이미지 구축 노력	가격경쟁력(20% 저림), 유통채널 정리 후 편집몰 집중	3억원 (-25%)	10%
8	2019/2020	여성복	자사몰, 블로그, 인스타, 스토어팜	블로그, 인스타 위주	블로그, 인스타를 통한 소통 및 고객 구축	1인기업, 블로그 마케팅 운영, 고객입장에서 구매할만한 가격	1억원	25%
	2022/2023	여성복 + 식품, 건강기능, 뷰티 등	자사몰, 지그재그, 스마트스토어	인스타 · 블로그(소통), 지그재그광고, 인스타광고	단골고객과 수다 · 친근감 · 공감 형성, 원하는 상품/할인 제안 등	제품확장을 통한 매출확대, 고객 필요에 맞게 제품선택, 가격결정	1억원 (0%)	30%



Table 3. Continued

년도	취급품목	유통채널	마케팅채널	핵심 가치	수익구조	매출액 (감소율)	수익률
9	2019/ 2020 디자이너 여성복	자사몰, 스마트스토어, 온라인편집샵	블로그(사생활 노출), 온라인 록북	블로그 통한 소통을 통해 고객 유입	자아실현, 작게 운영 사업 + 프리랜서	5천만원	25%
	2022/ 2023 의류 + 가방	자사몰, 스마트스토어, w컨셉, 29cm, 무신사, 오프라인팝업, 얼떨	블로그, 인스타 홍보, 유통플랫폼의 상품홍보/ 광고	브랜드 아이덴티티 구축, 자사몰 재디자인	사업 + 프리랜서 자사몰 유입 통한 수익구조 확장	4천만원 (-20%)	25%
10	2019/ 2020 여성의류	디자이너윈도, 스토어팝, 쿠팡, 티몬, L롯데, LA new designer space	네이버검색광고, 블로그 광고	상품의 독특성, 다양한 상품 구색, 직접 디자인, 패턴 제작	국내 판매 및 B2B 미국수출	7.5~9.5천만원	30%
	2022/ 2023 여성의류 전품목	자사몰, 네이버	거의 축소	입체패턴 경쟁력, 상품경쟁력 (차별성, 독특성)	3D CLO 패턴제작, 디지털 상품판매, 교육 등 다각화	1~2천만원 (-82%)	30%
11	2019/ 2020 디자이너 여성복	자사몰, 위즈워드, 29cm, 오프라인 편집샵	SNS 주계정과 디자이너 계정	퀄리티, 소량생산, 패키징, 직접 원단 생산, 월판매량 기준 상품구성,	편집몰과 자사몰에 고객 집중 노력	1.3억원	30%
	2022/ 2023 디자이너 여성복 브랜드 런칭	자사몰, 위즈워드, 29cm, OCO, 소핑하울	SNS, 구글 및 인스타, 페이스북 등 광고	브랜딩 구축(외국모델 확보), 동대문 위치로 트렌드 파악 용이	세일, 사은품 고객유인, 중국 생산, SNS 광고	1.5~2억원 (+34%)	30%

조 등이 변화한 것을 볼 수 있으며, 특히 코로나19 기간의 매출 감소와 온라인 플랫폼 입점 시장의 포화(Bae, 2022) 등의 영향으로 매출 감소(5개)나 사업유지의 어려움(3개)을 겪고 있었다. 현상 유지 이상의 사업지속성을 유지하고 있는 온라인 패션쇼핑몰들의 경우 이익이나 매출의 향상과 경쟁력 강화를 위해 취급품목의 다변화, 유통채널의 확장이나 집중, 저비용의 마케팅채널 유지나 축소하고 있었다. 특히 수익구조 개선을 위해 핵심가치 즉 브랜드 컨셉 구축, 고급 브랜드 이미지 및 충성고객 유지, 단골 고객의 필요와 만족을 위한 소통, 빠른 트렌드 파악에 따른 상품력과 가격경쟁력 등을 유지하고 있었다. 반면 매출이 크게(50%이상) 하락한 온라인 패션쇼핑몰의 경우 사업지속성을 위해 기존 핵심가치보다는 잘 팔리는 품목이나 다양한 품목으로의 전환, 수익구조의 다각화, 단골고객 위주 사업이나 해외 사업, 디지털 상품 등 새로운 사업으로의 전환 등을 나타냈다. 본 결과는 Moon (2021)이 언급한 창업기업의 5년 생존율이 30% 미만인 현황을 본 연구 결과에서도 그대로 나타나고 있다고 사료되며, 특히 Kim (2019)와 Kim (2020)이 지적한 바와 같이 소규모 창업의 특성상 인력 및 자본의 한계와 가격경쟁력, 제품판매력 등의 경영관리 한계점이 나타난 것으로 사료된다.

위기와 위기극복을 통한 사업지속 전략 측면에서 살펴보면, 창업 후 창업성과는 기대보다 높은 매출, 사업체계의 구축, 브랜드 구축 등 재무적·비재무적 성과를 창출하였고, 코로나19 및 신규 고객 창출의 어려움, 과도한 사업확장 등으로 위기를 맞이했으나

위기를 극복하고 사업의 지속이나 전환 등의 방향에서는 각기 차이가 있었다. 현상 유지 이상의 사업지속성을 유지하고 있는 온라인 패션쇼핑몰들의 경우, 위기에도 불구하고 브랜드 이미지나 정체성, 고객과의 긴밀한 소통, 동대문 베이스 경쟁력 등 핵심가치는 유지하면서 동시에 매출하위몰 정리, 자사몰 집중, 경쟁력있는 유통채널이나 해외채널, 고객수요에 맞는 제품군 등으로의 전환을 통해 위기를 극복하였고, 특히 세컨 브랜드나 새로운 브랜드 런칭, 비효율적인 유통채널 정리와 경쟁력있는 채널, 해외채널로의 확장, 해외 아이템이나 뷰티나 전자, 식품군 등 타 산업군 품목 등으로 사업 확장 노력을 하고 있었다. 이는 여러 연구(Kim, 2009; Kim, 2019; Yim, 2014)에서 지적한 바와 같이 소기업의 성공적 생존을 위해서는 운영이나 사고의 유연성과 기업가정신 등이 필수적임을 보여준다. 반면 매출이 크게(50%이상) 하락한 온라인 패션쇼핑몰의 경우, 스팟생산을 통한 매출 회복, 조직 내 의사소통을 통한 리스크 감소, 이벤트성 제품을 통한 시장 테스트, 새로운 브랜드 및 시장 준비, 새로운 수익구조 등 임시적·단기적 방편 노력들을 통해 위기를 극복하려는 경향을 보였고, 이는 기존 소상공인의 사업 실패의 주된 원인으로 지적된 주먹구구식 사업운영이나 핵심기술 및 차별화된 제품력의 부족(Kim, 2019; Yim, 2014)으로 나타나는 현상으로 사료된다. 또한 시장확장 전략에서도 자신감이 결여된 상태에서 3D, 주문생산, 해외 온라인 수출시장, SNS 시장, 단골고객 위주 시장, 해외 B2B, 새로운 브랜드, 디지털의류시장, 해외수출, 온디맨드 주문제작 등 다양하게

Table 4. Start-up, Crisis Recovery, Business Continuity in the Longitudinal Case Study

관련학과	관련 직무	창업	창업성과	위기	위기극복	사업지속 및 확장전략
1	해외 브랜드 런칭	디자인컨설팅하다가 브랜드런칭 정부지원 초기투자금마련 토탈패션, 상품다양화	높은 매출 성과, 점차 사업시스템이 체계화	코로나 위기, 매출감소	주력상품, 주력채널에 집중하고자 비중조정함 한정 아이템, 모자 스팟생산 잘 살아남는 것이 목표	시장확장계획 없음 3D매장/버추얼쇼룸 통한 오더메이드 주문, 해외 온라인 수출시장 진행 중
2	의상학과 다양한 관련 직무	다양한 경험을 쌓은 후 홈페이지 구축·런칭 창업유경험자와 공동창업 정부지원(시제품/룩북)	높은 매출성과, 편집물 성공 후 자사몰 확장 세컨 브랜드 런칭 해외진출 노력	자사몰 유입 증가(매출 하락), 코로나(매출하락 및 중국 판로 막힘) 재고가 묶여 큰 타격	고객약속(브랜드이미지) 세일판매 안함. 위기 시기 버틴 후, 샘플/리퍼브 세일로 재고소진, 매출하위몰 정리	세컨브랜드 런칭 (추가이익), 향후 제3브랜드(전자기기,뷰티) 콜라보레이션 계획
3	X X	장사경험, 의류공장지식, 브랜드런칭/실패 재고리스크 감축 후 재런칭, 정부지원 (시제품/패션쇼)	높은 매출 성과, 브랜드 입지 구축, 제품 관련 새로운 직물기법 도입·샘플링, 제품판매 진행	매일 매일 위기 존재 금전적 손실, 동업자와 결별, 자기확신 부족 등등	1인결정으로 인한 리스크 감소를 위한 직원분들과 많이 소통, 의견 청취	온라인판매, 제조공장 확장 브랜드 특성으로 시장규모 한정, 진정성/가치 소통 통해 SNS팔로우 확장
4	의상학과 의류 회사	회사(18년) 다니다가 브랜드 런칭, 창작스튜디오, 창업지원금으로 창업	꾸준한 매출 상승 브랜드이미지 정립, 단골고객 형성, 다양한 유통채널 확장	신규 고객이 창출 없음, 임신/출산으로 아이템 수 감축, 제품생산 휴업, 고객이탈 등	브랜드이미지 맞는 유통채널 확장을 통해 위기 극복 노력, 편집샵은 정리, 자사몰 집중	유통 채널 확장, 수익확장은 디자이너의 역량을 확장하면서 플랫폼을 늘리는 방법.
5	해외 해외사업	영국에서 졸업소에서 에이전트와 컨택, 브랜드 설립, 레이디가가 노출, 귀국 후 브랜드 런칭	영국은 선주문방식 리스크 적음 안정적 매출 확보	귀국 후 과도한 라인 설정, 국내 시장 파악이 안되어 리스크 커지고, 코로나 터져 해외 재입국이 안되었음	대학원 입학하여 해답을 찾은 중, 이벤트성으로 팻웨어, 에스레저룩, 램프피스 등 상품확장	과도한 라인확장·실패, 비공개SNS 국내외 단골고객 주문방식, B2B 브랜드이미지 구축, (착한, 폐기물, 지속가능한 개념)
6	해외 해외사업	파리 유학 후 싱가포르에서 라인 오픈 후 해외편집물, 해외백화점에서 판매, 귀국 후 쇼룸 오픈, W컨셉, 29cm 입점	높은 매출 성과, 국내외 유명 온라인 편집물 및 편집샵 입점	1년 반째 급격히 매출 하락, 브랜드 및 상품구성, 인력의 방만한 확장을 재정비	해외시장과 국내시장의 차이, 새로운 브랜드 준비 및 기존 브랜드 이미지 일관성있게 구축, 의류 브랜드 컨셉도 구축,	해외/국내시장 브랜딩 세분화, 대중적 새로운 브랜드 구축, 기존 브랜드 이미지 구축, 쇼핑몰리뉴얼, 편집물 등 유통채널도 정리
7	타학과/ 해외	타전공/직무 하다가 뒤늦게 FIT 공부 및 취업하다가 귀국후 창업, W컨셉 입점	높은 매출, 온라인에 집중 브랜드 1~2개 더 런칭 계획도 수립(코로나에 적합한 합리적 가격)	야심찬 오프라인 확장, 코로나 및 직원고용(맨파워) 리스크로 인해 살아남는 것이 목표	기존 유통채널 정리, 다른 채널 시작(경쟁적 사이트에서 브랜드 진행), 해외 채널로 전환(중국, 인도 등), W컨셉차이나에서 선정	국내 경쟁력있는 채널 외에 정리, 해외온라인 진출 진행, 종합몰을 구축하여 새롭게 활성화(해외) 아이템 바잉 및 국내 소개
8	타학과 블로그	패션기업 서포터즈 블로그 운영, 블로그 마켓으로 시작, 자사몰 창업, 지그재그 초기 입점	블로그 하다가 고객의 요청으로 마켓 운영, 고정고객 형성 매출 증가	코로나가 큰 위기, 재택하도보니, 외출 기회가 없어서 의류판매가 마이너스	건강기능식품, 식품, 뷰티 등 판매 시작	식품군, 건강기능식품류 등으로 확장, 10년된 고정고객이 원하는 상품 범위에서 확장, 유통채널 (스마트스토어) 확장
9	의상학과 의류회사	MD하다가, 자사몰제작, 브랜드런칭, 블로그활동 정부지원정보 없어서 소자본으로 시작	소규모 브랜드를 키우는 것이 목표, 꾸준한 고객층 형성, 프리랜서 수익으로 내 색깔의 브랜드 구축	금전적 위기, 자아실현 창업(적은 매출), 지금 위기로 갈등(브랜드 아이덴티티 유지 vs. 새로운 브랜드 창출)	프리랜서 수입으로 비용 처리, 대출 후 브랜드 아이덴티티를 위한 자사몰 리뉴얼, 자사몰 유입 증가	대량유통 정리(CS 관리/배송 플랫폼만 활용), 오프라인 병행, 단골고객 만족에 가치 부여, 브랜드 이미지 구축 노력 중
10	타학과 의류회사	입체패턴전문가와 동업 창업, 창업스쿨, 창업자금, 마케팅, 쇼핑몰입점 등 정부지원	국내외 전시회, 수주회의, 판매행사 등 참여, 높은 수출 매출	코로나로 해외수주 안됨, 이후에도 미니엄 오더로 인해 해외수주 어려움, 안팔리는 것이 위기	블로그협찬, 키워드광고, 쇼핑몰최적화 등 비용 지출을 통해 매출 향상, 3D CLO(디지털 의류, 기획, 교육), 외주 컨설팅 등 수익구조 다변화,	실물의류 및 디지털의류까지 확장, 향후 백화점 영업, 해외수출을 유지, 나머지는 정리, 향후 온디맨드 주문제작으로 방향전환
11	의상학과 의류회사	여성복회사에서 일하다가 친구(동대문사업브랜드)와 동업(원단회사의 자회사), 쇼핑몰 개설	29cm, 위즈워드 입점(후즈넥스트, 프리미엄베를린 지원), 쇼핑몰 하다가 브랜드 확장, 브랜드 구축 중	코로나로 매출 하락, 광고 적으면 매출하락, SNS광고 효과없음, 잘 팔린다 싶으면 빠르게 카페제품이 많이 등장	패션이 너무 빨리 진행, 2~3년 마다 새로운 브랜드로 전환, 동대문 베이스 거래처 및 사업 정보 많아 새로운 쇼핑몰 창업 용이	쇼핑몰에서 브랜드화로 전환, 하나의 브랜드에서 다른 브랜드 개설

방향 전환을 모색하고 있었는데, 이는 포화되고 매우 경쟁적인 온라인 쇼핑몰 시장에서 핵심 경쟁력이 부재 시 시장에서 살아남기가 어려운 현황(Son, 2022)을 또한 보여준다.

본 종단사례의 연구결과는 소자본 온라인패션쇼핑몰을 운영하는 창업자나 예비창업자들에게 성공적 창업 후 사업지속성이나 사업지속 전략과 관련해서 다음과 같은 함의를 제공할 수 있다. 첫째, 창업기업이 성공적 운영과 지속성을 위해서는 창업가의 전문성 및 업무수행 능력(Goo, 2012)과 마케팅능력(Goo, 2012; Lim & Yang, 2017; Son, 2019)이 기본적으로 필요하며, 그 무엇보다도 온라인 시장과 같이 치열하게 경쟁적이고 코로나19 등장과 같이 예측이 어려운 변화무쌍한 시장에서 살아남기 위해서는 제품력이나 경영전략 등의 차별화 능력과 다른 쇼핑몰보다 상대적 우위를 점하도록 하는 핵심경쟁력(An & Kwon, 2022; Son, 2022; Yim, 2014)이 필수적이다. 사례2는 로맨틱·공주풍 스타일이나 희귀 아이템(차별성), 디테일과 퀄리티 유지하면서 합리적 가격(가격경쟁력), 디자인에서 생산까지의 완스톱 생산시스템(핵심경쟁력)을 갖추고 있었고, 사례8은 블로그와 인스타그램을 통한 수다·친근감·공감을 통한 단골고객의 형성과 유지(핵심경쟁력), 단골고객의 만족을 위한 유연한 상품선정·전환(차별성), 단골고객 반응의 확인을 통한 가격결정·변경(가격경쟁력) 등을 갖추고 있었고, 사례11은 직접 원단생산 및 중국생산(가격경쟁력), 동대문 패션타운 거점을 통한 빠른 트렌드 및 시장정보 파악(핵심경쟁력, 제품경쟁력) 등을 갖추고 있었다. 둘째, 소호패션쇼핑몰의 경우 인적·물적 자원의 열악성이 매우 심하다. 최근과 같이 온라인 플랫폼의 버티컬화(수직화)나 전통적 패션대기업 브랜드의 입점화(Jeong, 2023) 등 온라인 패션시장 환경의 변화는 소자본 창업자들의 생존에 매우 위협적이다. Yun과 Nam (2022)은 창업 생태계에서 성장단계별 자금지원, 기업 맞춤형 스케일업(성장) 지원, 스케일업 전용펀드 등이 매우 중요하다고 하였다. 네이비스터에 경우만 보더라도 판매자 수가 총 49만 명(Bae, 2022)으로 전체 소호쇼핑몰업자들의 숫자를 따져보면 매우 클 것으로 예상된다. 따라서 소호쇼핑몰 창업자들도 정부가 주도하는 창업생태계 내에서 주요 구성원으로 인식되어야 하며, 소호쇼핑몰의 생존이나 사업유지와 확장을 위해서 정부기관이나 지자체의 지원에서 기존의 창업자금 외에 성장단계별 자금지원 체계가 갖추어져야 할 필요가 있으며, 특히 소자본 온라인 쇼핑몰 입점자(창업자)들을 위한 전용 맞춤형 창업지원과 지원금 펀드가 필요하다.

본 연구는 종단사례연구로서 동일 연구대상을 대상으로 시간의 흐름에 따라 심층면접을 통한 추적 및 관찰을 하여 인과관계를 추론하였으나 Lee (2005)와 Park 등(2010)이 지적했듯이 인과관

계의 해석에는 한계점이 있으며, 그리고 연구사례를 대상으로 한 질적연구이므로 연구결과를 객관화 및 일반화하는데 제한점이 있음을 밝힌다. 향후 연구표본을 선정하는 데 어려움이 있을 수 있으나 보다 많은 수의 연구표본을 통해 질적분석과 함께 양적분석을 통한 검증이 필요하다. 향후에는 열악한 환경에서 고군분투하는 온라인 플랫폼의 패션판매자 및 소호패션쇼핑몰업자들을 위해 국내 창업생태계 차원에서 이들의 성장단계별 애로사항을 파악하고 성장전략을 어떻게 지원할 수 있는지에 대한 연구가 이루어져야 하겠다.

## Declaration of Conflicting Interests

The author declares no conflict of interest with respect to the authorship or publication of this article.

## Acknowledgments

This work was supported by 2022 Academic Research Funds of Korea National Open University.

## References

- An, K. M., & Kwon, S. J. (2022). Scale-up success factors and policy implications for Korean SMEs: A machine learning analysis using ERIS Model. *Journal of SME Policy*, 7(3), 1-38.
- Back, J. H., & Seo, J. (2013). A grounded theory analysis of the successful process: Consumer perspective of entrepreneurial. *Korean Association of Human Ecology*, 22(4), 619-635. <https://doi.org/10.5934/kjhe.2013.22.4.619>
- Bae, J. C. (2022, May 25.). Competition between Naver and Musinsa is a thing of the past... now "I'm selling a shopping mall". *The Korea Economic Daily*. Retrieved July, 23, 2023, from <https://www.hankyung.com/article/2022052517701>
- Chan, D. (2003). Data analysis and modeling longitudinal processes. *Group & Organization Management*, 28(3), 341-365.
- Cho, S. J., Lee, S. M., & Park, B. J. (2014). 'Lean startup' : The way to reduce the failure rate of startups. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(4), 41-53. <https://doi.org/10.16972/apjbe.9.4.201408.41>
- Choi, M. G., & Lee, K. P. (2013). Theoretical proposal and consideration on longitudinal study of entrepreneurial gifted youth. *Journal of*

- Gifted/Talented Education*, 23(5), 793-815. <https://doi.org/10.9722/JGTE.2013.23.5.793>
- Goo, M. M. (2012). A study on the sustainable growth of creative micro businesses in creative industry. *Humanities Contents*, 27, 155-170.
- Hong, H. K., Kim, N. H., & Kim, C. M. (2019). Examining the success factors of start-ups of small businessmen in qualitative perspective. *The Journal of the Korea Contents Association*, 19(12), 229-237. <https://doi.org/10.5392/JKCA.2019.19.12.229>
- ICTD(Information and communication terminology dictionary) (2023). Retrieved July, 23, 2023, from [https://terms.tta.or.kr/dictionary/dictionaryView.do?word\\_seq=055970-1](https://terms.tta.or.kr/dictionary/dictionaryView.do?word_seq=055970-1)
- Jeong, J. S. (2021, June 25). Purchasing, delivery, and customer management all at once... The heyday of one-man entrepreneurship. *Ktnews*. Retrieved July, 23, 2023, from <https://www.ktnews.com/news/articleView.html?idxno=119954>
- Jeong, S. H. (2023, March 19.). Fashion companies flocking to Musinsa and 29CM... rapid growth of 'vertical platform'. *Financial News*. Retrieved July, 23, 2023, from <https://www.fnnews.com/news/202303191818522192>
- Jo, J. H. (2022, November 30). Domestic fashion market size in 2022: KRW 45.7787 trillion. *The International Textile-Fashion News*. Retrieved July, 23, 2023, from <https://www.itnk.co.kr/news/articleView.html?idxno=70484>
- Kang, G. S., & Lee, J. G. (2010, Summer). *An exploratory study on the determinants of successful start-up and investment recovery: Focusing on self-employed business entrepreneurship*. Paper presented at the 2010 Korean Venture Entrepreneurship Integrated Conference, Seoul, Korea.
- 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. <https://doi.org/10.18032/kaaba.2017.30.8.1387>
- Kim, E. S. (2023, February 2). [Distribution News] Fashion market settlement in 2022... offline revival amid 'Y2K' craze. *Sisacast*. Retrieved July, 23, 2023, from <http://www.sisacast.kr/news/articleView.html?idxno=36855>
- Kim, H. C. (2019). Competencies on business continuity: Business preparedness a moderator. *Korean Management Consulting Review*, 19(3), 219-228.
- Kim, H. M., & Han, Y. J. (2022). The structural influence relationship between startup readiness and startup performance of small businesses. *Journal of Corporation and Innovation*, 45(1), 69-86. <https://doi.org/10.22778/jci.2022.45.1.69>
- Kim, H. Y., & Ha, J. S. (2018). The current situation and development strategies of the fashion creative studios in Korea. *The Research Journal of the Costume Culture*, 26(3), 265-281. <https://doi.org/10.29049/rjcc.2018.26.3.265>
- Kim, J. H. (2018). A longitudinal study of the relationships between firm performance, downsizing and control type human resource management. *Korean Business Education Review*, 33(3), 311-333. <https://doi.org/10.23839/kabe.2018.33.3.311>
- Kim, J. M. (2020). *A structural analysis on related variables influencing the entrepreneurship of small business* (Unpublished doctoral dissertation). Dankook University, Gyeonggi-do, Korea.
- Kim, S. J. (2010). An analysis on the types of 1 man creative business and its success strategies: Focused on digital content area. *Journal of Digital Design*, 10(1), 69- 77. <https://doi.org/10.17280/jdd.2010.10.1.008>
- Kong, T. Y. (2017, January 17). Nine out of 10 founded online shopping mall could not be maintained. *Hankyung*. Retrieved July, 23, 2023, from <http://plus.hankyung.com/apps/newsinside.view?aid=201701179332A&category=AA010&sns=y>
- Korea Federation of Small and Medium Business (2021). *A survey of companies on the online fashion platform*. Seoul, Korea.
- Kwak, M. S. (2023, February 1). Last year, online shopping transactions exceeded 200 trillion won... travel 94% ↑, leisure 98% ↑. *Yonhapnews*. Retrieved July, 23, 2023, from <https://www.yna.co.kr/view/AKR20230201072800002>
- Lee, A. N. (2018, June 13). 7 rules of success for NAVER shopping mall. *News2Day*. Retrieved September 29, 2020, from <https://www.news2day.co.kr/article/20180613105435>
- Lee, M. M., & Kim, Y. H. (2008). Analysis of critical success factors for internet open market's vendor through comparative study between Korea and Japan. *Journal of Knowledge Studies*, 6(2), 177-213.
- Lee, S. J. (2005). *Growing up in Korea : a 30-year longitudinal study*. Seoul: Kyoyookbook.
- Lee, T. H. (2023, January 30). The economic landscape has changed dramatically in the three years since Corona... non-face-to-face economy such as ICT and online shopping. *Herold Economy*. Retrieved July, 23, 2023, from <https://biz.heraldcorp.com/view.php?ud=20230130000114>
- Lim, B. G., & Yang, D. W. (2017). The marketing mix ability of online shopping mall founder an empirical study on the influence on the success of founded: Focused on the moderating effect of entrepreneurship education. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 12(4) 73-84. <https://doi.org/10.16972/apjbve.12.4.201708.73>
- Menard, S. (1991). *Longitudinal research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Moon, J. H. (2021). *The effect of entrepreneur's characteristics on chnology start-up, general start-up and sustainable growth* (Unpublished doctoral dissertation). Gachon University, Gyeonggi-do, Korea.



- Oh, S. Y. (2012). A study on determinants of micro-enterprise performance. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 13(12) 5759-5763. <https://doi.org/10.5762/KAIS.2012.13.12.5759>
- 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.
- Park, J. G., & Lee, H. J. (2017). *Startup recipe -project management for small and strong organizations*(pp. 20-21). Seoul: Thoughts and Humans.
- Park, W., Chang, J. W., & Lee, S. (2010). A methodological assessment of longitudinal designs in organizational behavior research. *Journal of Industrial Relations*, 21, 139-173.
- Shin, M. J. (2022, November 2). IMVELY, who was doing well, eventually... shopping mall closures are mushrooming. *Seoul Economy Daily*. Retrieved July, 23, 2023, from <https://www.sedaily.com/NewsView/26DGXT6RKJ>
- Shong, I. H. (2019). An Empirical analysis on the success and sustainability factors for the establishment of a small business. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 14(6), 50-69. <https://doi.org/10.24878/tkes.2019.14.6.050>
- Son, M. Y. (2019). Study on success factors of startup with limited capital: Focused on-line fashion store. *Journal of the Korean Society of Costume*, 69(1), 109-126. <https://doi.org/10.7233/jksc.2019.69.1.109>
- Son, M. Y. (2020). Case study on the operation of small capital online fashion store: Focusing on 4P mix. *Journal of the Korean Society of Costume*, 70(2), 117-134. <https://doi.org/10.7233/jksc.2020.70.2.117>
- 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. <https://doi.org/10.6115/fer.2021.032>
- Son, M. Y. (2022). An exploratory case study of a successful online start-up fashion shopping store: Focusing on the entrepreneurial process of a soho shopping mall. *Korean Journal of the Science of Emotion & Sensibility*, 25(3), 91-106. <https://doi.org/10.14695/KJSOS.2022.25.3.91>
- Son, M. Y., Kim, H., Yoon, N., & Lee, H. (2021). *Fashion start-up*. Seoul: KNOUPRESS.
- Statistics Korea. (2023, February 1.) *December 2022 and annual online shopping trends*. Daejeon, Korea.
- Yim, M. S. (2014). Defeat your giant: Strategies for merchants. *Journal of Digital Convergence*, 12(1), 99-104. <https://doi.org/10.14400/JDPM.2014.12.1.99>
- Yun, H. M., & Nam, J. M. (2022). IPA analysis of the components of the scale-up entrepreneurial ecosystem of startups. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 17(6), 25-37. <https://doi.org/10.16972/apjbe.17.6.202212.25>
- Yun, S. J., & Choo, H. J. (2015). A qualitative study on market orientation of new designer brand. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 39(6), 838-851. <https://doi.org/10.5850/JKSCT.2015.39.6.838>
- 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. <https://doi.org/10.16972/apjbe.12.1.201702.111>