



소자본 창업의 성공요인 연구

- 온라인 패션쇼핑몰을 중심으로 -

손 미 영

한국방송통신대학교 생활과학과 의류패션학전공

Study on Success Factors of Startup with Limited Capital

- Focused on On-line Fashion Store -

Mi Young Son

Dept. of Human Ecology, Korea National Open University

(received date: 2018. 11. 16, revised date: 2019. 1. 18, accepted date: 2019. 1. 18)

ABSTRACT

This study uses the performance and success factors considered by existing studies on startups to explore the success factors behind the performance results of online fashion stores launched with limited capital. To assess the degree of success of these startups, the following business performance factors were used as indices: average monthly profit, online store survival period, and period of returns on initial investment. Further, the following factors were considered to influence the performance of these startups: business products, founder's capability, founding capital, and prior preparation in terms of training or consultation. Nine founders who established online startups with limited capital and projected good performance in terms of average monthly profit, online store survival period, and return on initial investment were selected to examine whether the general success factors for startups led to successful performance results; further, a case study of these businesses was conducted. The results of the study were as follows: 1) all the selected founders were sufficiently competent in terms of experience but only partly competent in terms of entrepreneurship and business skills; 2) most of the selected founders gave positive assessments to marketability, but only some of them gave positive assessments to profitability or differentiation of the business product; 3) all the selected founders had a founding capital adequacy ratio of more than 50 percent and sufficient degrees of financing strategies in place; and 4) there was almost no training or consultation provided for startups as prior preparation, except for the collection of information related to startups.

Key words: online fashion store(온라인 패션쇼핑몰), startup performance factor(창업성과요인), startup successful factor(창업성공요인), startup with limited capital(소자본 창업)

I. 서론

지난해(2017년) 연간 온라인쇼핑 거래액은 80조원에서 92조원으로 증가했다. 종합몰은 62조 9,000억원으로 4,000억원 증가한 반면, 전문몰은 29조1,000억원으로 11조7,000억원이나 늘었는데, 이는 단일 상품군 위주로 판매하는 중소 규모 전문몰이 통계에 대거 산업된 결과이다. 즉 중소 규모 전문몰의 거래액이 10조가 넘는다는 것이다(*Reflected on a small and medium-sized shopping mall*, 2018). 패션시장에서도 온라인 채널의 성장이 두드러진다. 온라인 의류패션부문 거래액은 2011~2016년 동안 연평균(CAGR) 16.0%의 높은 성장률을 지속하였고, 2017년 1~9월에도 전년 동기 대비 20.0% 성장하는 등 고속 성장을 지속하고 있다(Korearatings, 2017).

성인남녀가 가장 많이 창업했던 아이템은 '온라인 쇼핑몰'인 것으로 조사되었는데, 소자본 창업으로 실패에 대한 부담감이 상대적으로 적기 때문이다. 소자본의 20~30대가 상대적으로 많았다. 경기 불황이 깊어지면서 창업에 대한 관심이 높아지고 있지만 창업도 쏠림현상이 나타나고 있는 것이다. 하지만 창업유지율은 8.0%에 불과해 10명중 9명은 창업에 실패한 것으로 나타났다(*Nine out of 10 founded online shopping mall could not be maintained*, 2017). 소규모 쇼핑몰이 소자본, 저비용만으로 시장진입이 가능한 소규모 쇼핑몰의 구축이 활성화되면서 창업과 퇴출이 빈번하게 이루어지고 있는 특성으로 나타난 것이라 할 수 있다(Yeon, 2009).

이러한 현상은 온라인 쇼핑몰에서만 나타나는 것은 아니다. 사실, 창업을 통해서 시장이 활발하게 성장하고 있지만 신생하는 기업의 숫자만큼 소멸하는 기업의 숫자도 적지 않다. 신생하는 기업의 숫자만큼 소멸하는 기업의 숫자도 적지 않다. 2014년 통계청 자료에 의하면 10% 이상의

기업이 생기고 새로 생기는 기업의 수만큼 사라지고 있다(Eom & Kim, 2017). 창업기업의 27.6%가 창업 후 1년 이내에 문을 닫는 것으로 나타나며, 창업 후 2년째 도산하는 기업이 13.8%, 3년째 도산하는 기업도 11.2%이다. 소상공인의 창업 성공률은 20% 내외로 추정하고 있다(Kang & Lee, 2010).

이러한 추세와 함께 창업의 성공 요인을 분석하는 많은 연구(Kang & Lee, 2010; Kim, Kim & Yang, 2012; Kim, Kang & Yun, 2013; Kim & Lee, 2017; Sim, Son & Kim, 2018)들이 진행되어 왔다. 최근 온라인 쇼핑몰 시장이 급격한 성장과 함께 온라인 쇼핑몰 관련해서도 많은 연구(Chung, Jung & Han, 2001; Han, et al, 2006; Kim & Chai, 2007; Lim & Yang, 2017)들이 진행되어왔으나, 소자본 창업의 측면에서 온라인 쇼핑몰의 창업 성공 요인을 분석한 연구는 적으며, 특히 소자본 온라인 패션쇼핑몰 창업과 관련한 창업 성공요인을 밝히는 연구는 매우 적다.

따라서 본 연구에서는 선행연구로부터 일반적인 창업에서의 성과 요인 및 성공 요인을 도출해보고, 이 성과 요인과 성공 요인들을 소자본 온라인 패션쇼핑몰에 적용하여 소자본 온라인 패션쇼핑몰의 성공적인 창업에 영향을 미치는 요인들을 분석해보고자 하였다. 최근 사회 환경이 디지털 환경으로 전환되면서 온라인 소매장이 급격히 확장되고 있고 또한 IMF 이후 지속되는 불황과 실직, 미취업 등으로 소자본 창업의 확대가 절실한 상황에서 본 연구는 온라인 패션소매시장에서 소자본 창업자의 창업성공률을 높이고 창업실패율을 줄임으로써 창업자 개인뿐만 아니라 국가 및 지역 경제사회에 도움이 될 수 있을 것으로 사료된다.

II. 이론적 배경

1. 소자본 창업과 성공 요인

창업이란 기본적으로 새로운 기회를 발견하고 이를 추구하여 신규 사업기회로 발현시켜 이전에 존재하지 않았던 중요한 가치를 창출하는 것을 말한다. 창업은 당사자나 직원들 그리고 지역 사회에만 긍정적인 영향을 줄 뿐만 아니라 국가의 경제성장에도 중요한 공헌을 하기에 그 중요성은 점점 더 강조되고 있다(Baek, 2017).

소자본 창업이란 적은 자본을 들여 장사나 사업 따위를 처음으로 시작하는 것을 말하며, 소호 창업, 1인기업, 소규모 e-business 창업 등을 일컫는다(Son & Lee, 2015). 최근처럼 기업마다 정년이 짧아지고 구조조정이 심해지고 있는 현실점에서 소자본 창업은 모든 사회 구성원들이 생각해볼만큼 매력적이다. 국내 소자본 창업 시장의 변화 특성을 보면, 첫째, 생계형 창업이 증가하고 있으며, 둘째, 평생 직장관이 변화하면서 창업을 시도하는 사람이 증가하고 있으며, 셋째, 대학생 창업과 여성 창업이 증가하고 있다(Kang & Lee, 2010).

창업의 성과 및 성공 요인은 다양한 접근방식으로 다차원적으로 접근되어 왔는데, 본 연구에서는 창업의 성공에 영향을 미치는 요인으로 창업자 요인 즉 기업가 정신, 경험 역량, 사업 역량, 그리고 기타 요인, 즉 사업아이템, 창업자금, 사전준비 등을 중심으로 살펴보았다.

1) 창업자 요인

창업이 제한된 유형 자원을 가지고 불확실한 환경 안에서 운영하는 개인의 창의적 주도권을 통하여 기회를 만듦으로써 경제적 부를 추구하는 과정이므로, 창업자란 제한된 자원에서 혁신적인 과정의 전개를 통하여 기회 또는 환경적

촉매를 이끌어 내는 사람을 말한다(Kang & Lee, 2010). 특히 더욱 제한된 유형 자원을 가진 소자본 창업자들은 자본의 제약이라는 약점에도 불구하고 의욕과 적극적인 도전정신으로 창업을 시도하는 사람들이므로 소자본 창업자들은 비록 자본의 규모는 작으나 개척적인 사업가 정신을 보유하고 있는 사람들이라고 할 수 있다(Park & Min, 2010).

소자본 창업기업은 인적 및 물적 등의 자원이 부족하기 때문에 생존환경이 상대적으로 열악하다고 할 수 있으며 무엇보다도 창업자가 보유하고 있는 개인적인 역량의 차이에 따라 그 결과는 더 크게 달라질 수 있다. 특히 1인 기업의 특성상 창업자의 개인적 역량들은 창업기업의 전반적인 사업운영 프로세스에 직접적으로 영향을 주기 때문에 일반기업과의 성과 측면에서 차이가 매우 크다(Kim & Lee, 2017).

창업 성공에 영향을 미치는 창업자 요인에 대해서 선행연구를 위주로 살펴보면, Kim & Lee(2017)은 기업 경영성과에 미치는 창업자 역량으로 기술적 역량, 전략적 역량, 관리적 역량, 네트워크 역량으로 구분하여 분석하였고, 창업기업의 성공률을 높이기 위해서는 창업자의 과거의 업무경험과 전문적 기술, 멘토링 및 네트워크 시스템의 구축, 액셀러레이터의 역할이 주요함을 언급하였다. Sim et al.(2018)은 기업경쟁력에 영향을 미치는 창업자 요인으로 창업 동기, 창업자 역량, 창업자 경험, 기업가정신을 분석하였고, 창업자의 역량, 창업자 경험, 기업가정신이 기업의 경쟁력에 유의미한 영향을 미치고, 기업경쟁력이 기업의 성과에 유의미한 영향을 미친다고 하였다. Kim et al.(2013)는 창업스킬과 창업가정신은 점포의 재무적 성과와 비재무적 성과에 모두 각각 영향을 미친다고 하였다. 창업자의 역량은 기업의 성공요인 분석을 위한 연구의 초창기부터 그 중요성이 인식되어왔고(Lee, Hong &

Park, 2015), 창업자의 경험 요소도 창업환경이 불확실성이 크고 사전에 예측이 쉽지 않으므로, 창업 관련 경험이 가진 창업자들이 경험이 없는 창업자들 보다 생존가능성 및 기업의 성장가능성이 크다고 하였으며(Kim, Lee, & Ahn, 2014), 창업 경험 및 창업전후의 업종 유사성과 같이 창업과 관련 준비 수준은 창업결과에 영향을 미친다고 하였다(Nam, Chun & Park, 2013). 이와는 다른 결과도 있었는데, Cho & Yang (2014) 연구결과에서는 기술창업자의 창업준비기간은 기술적 성과에 유의적인 正(+)의 영향력을 발휘하는 것으로 확인되었으나 기술 창업자의 동업종 경력을 확인할 수 있는 동업종종사기간은 기술적 성과에 일반적인 기대와 달리 否(-)의 영향력을 발휘하는 것으로 나타났다고 하였다.

2) 창업 제반 요인

Lee(2009)는 소규모 창업 기업의 성과에 영향을 미치는 요인으로 창업자 특성과 함께 사업아이템 경쟁력 즉 사업아이템의 시장성 및 수익성, 차별성을 분석하였는데, 성공적인 소규모 기업 사례에서 사업아이템의 시장성, 수익성, 차별성이 높은 수준임을 확인하였다. Kang & Lee (2010)도 창업성과에 영향을 미치는 요인으로 창업자의 개인 특성과 함께 창업유형(전문창업, 모방창업), 사업특성(상권, 창업규모, 가족경영)을 살펴보고, 그 결과 전문창업이 모방창업보다 더 긍정적 효과가 있었으며, 전문성이 많을수록 창업성공이 높게 나타났으며, 창업규모가 클수록 투자회수가 어려우며 가족경영은 창업성공에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. Kim et al.(2012)는 창업과정 특성 즉 사업계획서완성도, 자금조달능력, 전문가활용정도, 입지우월성, 업종차별화정도, 창업가정신이 사업성과에 미치는 영향을 분석하였는데, 소상공인의 창업과정

특성 요인 중 입지우월성과 자금조달능력, 창업가 정신이 사업성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. Kim et al.(2013)은 창업의 성공가능성을 높이기 위해서는 사전준비로서 창업교육의 중요성을 언급하였는데, 창업교육이 기업의 성과에 직접적으로 영향을 미친다기보다 교육을 통해 창업자의 역량이 함양됨으로써 성공가능성이 높아질 수 있다고 하였다. Gu & Hwang (2003)은 소규모 의류소매업체 도산 원인의 내부요인으로 인적문제, 자본문제, 투자문제, 부실한 마케팅전략, 부실경영문제, 경영자자질문제 등을 지적하였고, 외부요인으로 대외경제환경, 예측불허사건, 시장상황 등을 지적하였다. 사전경영경험이 없는 경영자는 경영태만, 방임경영 등의 부실경영으로 인하여 도산을 하게 되므로 아무런 경험 없이 바로 창업하는 것보다 경험을 갖는 것이 중요하며, 그 외에도 항상 시장 동향 파악 및 소비자 트렌드 파악이 중요하며, 상품, 가격, 유통, 판촉 등의 마케팅믹스를 적절하게 활용하는 능력도 배양해야 한다고 하였다. Park & Min(2010)는 소자본 창업자 중 뷰티산업에 종사하는 소자본 창업자들을 대상으로 창업자의 특성 즉 개인특성, 경영관리, 입지특성, 자금조달 4가지 요인과 성과 인식과의 인과관계를 분석하였는데, 사업만족도와 목표대비 달성도로 평가한 사업성과는 개인특성이나 입지, 투자 규모와는 유의한 인과관계를 보이지 않았으며, 경영관리 특성 즉 자금통제나 마케팅활동은 한계적 차원에서 영향을 미치는 것으로 인식하고 있었다고 하였다.

3) 소자본 창업의 성과

창업기업의 성과를 평가하는 것에도 다양한 관점이 있는데, 즉 비재무적 평가와 재무적 평가 관점이 있다. 비재무적 평가 관점은 우선, 창업기업 초기에는 평가 데이터가 많지 않고 회계자

료에 대한 신뢰도가 낮아 객관적 평가가 어려우므로 객관적 평가보다는 주관적 평가가 신뢰성 및 설득력이 더 있다고 주장하며(Lee, 2015), Eom & Kim(2017)도 그동안 창업 관련한 논문들은 단선적 사고로 창업의 성공과 실패를 다루고 있는데 이러한 단선적 사고는 창업실패 요인으로 환경과 자원만을 문제 삼게 되는데, 이보다는 창업자들이 이해해야 할 창업자의 신념과 태도, 의도, 행위 시스템을 이해하여야 한다고 지적하고 있다.

그러나 창업의 성공 요인을 분석한 연구에서는 창업 성과의 분석을 위해 재무적 성과를 측정하고 있는데, Kang & lee(2010)은 창업 성공 및 투자회수로서 창업성과를 측정하였으며, Back & Seo(2013)은 창업 성공을 계량적 성공(QIS, Quantified Initial Success)으로 측정할 경우 매출액, 연평균 순수익, 고용성장률, 수익률, 종업원 대비 매출액, 동종업체 대비 매출액 등으로 측정할 수 있다고 하였다. Kim & Lee(2017) 연구에서는 기업 성과로서 이익율의 증가, 기술개발능력의 개선 정도, 고용인 수의 증가, 매출액의 증가율 등으로 측정하였다.

Lee et al.(2015)은 창업 현장 연구에서는 질적 및 양적 연구가 혼합된 혼합연구방법이 더 효과적일 수 있다고 하였으며, Kim & Chung(2007)은 소기업 성과에 영향을 미치는 창업자 특성 연구에서 기업 성과를 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하여 분석하였는데, 기업가적 능력, 기술적·기능적 능력만이 재무적 성과에 영향을 미쳤고, 학력, 창업경험, 성취욕구, 위험감수성향, 관리적 능력, 기업가적 능력, 제품서비스 차별화 전략, 마케팅 차별화, 비용우위 전략 등은 비재무적 성과에 영향을 미쳤다.

2. 온라인 쇼핑몰

전자상거래란 전자거래의 방법으로 상행위를

하는 것을 말하며 (Electronic Commerce Law, Article 2 Section 1, 2012). 즉 온라인 네트워크를 통하여 재화나 서비스를 사고파는 모든 형태의 거래를 말하며, 가게, 기업, 정부, 금융기관 등 경제주체간의 상품과 서비스를 교환하는데 전자적인 매체, 주로 인터넷을 활용하는 것을 전자상거래라 할 수 있다(Park, 2011). 전자상거래는 인터넷을 포함한 정보기술을 이용하여 고객에게 재화나 서비스판매를 위한 조직 내부의 업무, 더 나아가서 공급자 등의 다른 기업과의 협업을 위해서 인터넷을 사용하는 거래방식의 정보화로 정의되고 있으며, 일반적인 전자상거래의 유형은 B2B, B2G, B2C, C2C 등으로 분류하고 있다(Yeon, 2009).

전자상거래의 가장 대표적인 형태가 인터넷쇼핑몰인데, 인터넷쇼핑몰은 일련의 상거래 과정이 인터넷 상에서 전자적으로 이루어지는 가상의 쇼핑공간이며, 최근에는 스마트폰의 보급으로 그 수요가 급증했다(Eom & Pyo, 2013).

국내 온라인 쇼핑시장은 국내 총생산(GDP)의 8%를 차지할 정도로 경제적 위상이 크게 성장하고 있으며, 많은 사업자들이 쉬운 접근성과 낮은 진입장벽으로 인해 온라인 창업에 쉽게 도전하고 있다. 국내 온라인 소매산업의 2017년 총거래액은 407억으로 전년대비 16% 성장하였으며, 2017년 한 해 164조원의 생산, 76조원의 부가가치, 127만4천명의 취업을 유발한 것으로 추정된다(Han, 2018). 그러나 온라인 소매사업은 경쟁기업의 사업모델을 쉽게 모방할 수 있어 시장 선점의 이익을 기대하기 힘들고 투자비용이 상대적으로 적어 신규기업이나 기존 오프라인 유통업체의 시장진출이 매우 용이하나 유사한 상품을 판매하는 온라인 및 오프라인의 경쟁 유통채널이 동시에 복수로 존재하여 경쟁이 치열하고 복잡하다(Kim & Chai, 2007).

이러한 추세에 맞추어 창업도 기존의 오프라

인 창업에서 온라인 창업으로 확산되고 있다. 오프라인 창업의 경우 초기 비용과 지속적인 자금 조달 등 비용적인 측면에서 고비용 저효율의 구조를 가지고 있는 것이 특징이나, 이에 반해 온라인 창업은 저비용 고효율의 구조를 갖고 있다. 특히 패션 상품의 경우, 생명주기가 짧고 온라인 쇼핑이 상대적으로 저렴한 가격과 편의성을 제공하고 있어 매출 창출이 더욱 용이하며, 다품종 소량 생산체제로의 변화에 적응하기 쉬워 소비자의 소득 수준과 문화 수준에 따른 다양한 요구에 대응할 수 있는 장점을 가지고 있다(Han et al., 2006).

그러나 온라인 창업 시장의 진입은 용이하나 성공이나 유지가 쉽지 않다. 취업포털 잡코리아의 창업현황에 대한 설문조사 결과를 보면, 창업 경험자들이 가장 많이 시도했던 사업아이템은 온라인 쇼핑몰이 20.1%로 가장 많았고 특히 소규모 자본력을 가진 20대와 30대가 상대적으로 많았으나 창업유지율은 8.0%에 불과해 10명 중 9명은 창업에 실패한 것으로 나타났다(*Nine out of 10 founded online shopping mall could not be maintained*, 2017). 한국 온라인 창업 성장 보고서에 따르면, 20대 이하의 사업자는 온라인 커머스 창업에 적극적으로 뛰어들지만, 가장 많이 실패하는 것으로 분석되며, 20대 이하 판매자의 사업 지속율은 44.94%로 낮으며, 거래 발생을 역시 52%로 다른 연령 대비 가장 낮다. 20대 이하 사업자가 창업과 실패 경험을 학습하며, 시간이 흘러 30대 이상이 된다는 점에서, 30대 이상이 상대적으로 높은 창업 성공률을 보인다고 분석된다고 하였다(Han, 2018).

Lim & Yang(2017)도 인터넷 보급이 빠른 한국의 상황에서 온라인 쇼핑물 사업은 충분히 메리트가 있다고 사료되며, 창업을 성공하는 사업자의 특징을 강화해 나갈 수만 있다면 창업 성공률을 높이고 반면에 실패율을 줄일 수 있다고

하였다. 특히 온라인 쇼핑물의 성공적인 창업 창업자들의 마케팅 역량을 강화해야 하며, 이를 위해서는 창업교육이 중요하다고 하였다. Chung et al.(2001)는 중소기업의 인터넷쇼핑몰이 성공을 위해서는 사업영역의 명확한 인지, 아이템의 선정 및 자본구조, 시스템 환경, 시장진입, 운용 및 확장 전략 등 마케팅 전략, 명확한 수익모델 등이 중요하다고 하였다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구과제

소자본 온라인 패션쇼핑몰 창업의 성공 요인을 분석하기 위해서 다음과 같이 연구과제를 설정하였다.

연구과제 1. 소자본 온라인 패션쇼핑몰의 성공적 창업에서 창업자 요인의 영향을 분석한다.

연구과제 2. 소자본 온라인 패션쇼핑몰의 성공적 창업에서 아이템 요인의 영향을 분석한다.

연구과제 3. 소자본 온라인 패션쇼핑몰의 성공적 창업에서 창업자금 요인의 영향을 분석한다.

연구과제 4. 소자본 온라인 패션쇼핑몰의 성공적 창업에서 사전준비 요인의 영향을 분석한다.

2. 사례 연구

1) 사례연구 검증

소자본 온라인 패션쇼핑몰 창업에서 실제적인 성공 요인이 무엇인지를 확인하기 위해서, 즉 소규모 온라인 패션쇼핑몰 운영에서 성공을 위해 필수적인 요인이 무엇인지를 확인하기 위해 사

〈Table 1〉 Verification Process Used in the Case Study

Verification Type	Verification Method Used in Case Study	Details
Construct Validity	Draw relevant factors from previous studies and analyze the relationship among those factors	Factors were drawn from previous studies so as to measure success factors of online startups that were established with limited capital in this study, and analyzed the relationship between success factors and success measurement factors
Internal Validity	Explain the cause-effect relationship	Explain the cause-effect relationship between the success factors and success measurement factors in establishing online shopping startups with limited capital through this study
External Validity	Apply the theories used in previous studies	Compared and analyzed to see whether the theories used in preceding studies are applicable to the results of this study
Reliability	Case study protocol	Compared and analyzed the results of an interview carried out with semi-structured questions and the results of another interview carried through a survey that was made on the basis of the results of the foregoing interview

례연구(case study research) 방법을 채택하였다. 선행연구들에서 도출되었던 일반적 창업 성공 요인들이 소규모 온라인 패션쇼핑몰 창업 성공에서도 적용될 수 있는지를 소규모 온라인 패션쇼핑몰 창업자를 대상으로 확인하기 위해서는 Lee et al.(2015)이 언급한 바와 같이 사례연구가 적합하다. 연구문제를 어떻게/왜와 관련하여 심층적으로 밝히고, 또한 시간에 걸친 추적과 논리적 추론을 활용하여 현상과 이를 둘러싼 정황/맥락 간에 존재하는 인과적 관계나 조건을 연구하기에 적합하기 때문이다(Kwon & Lee, 2008; Yin, 2003).

본 연구에서는 사례연구의 구성타당성 및 내적타당성, 외적타당성, 신뢰성(Cho, Kim, & Kim, 2015; Yin, 2003)을 위해 〈Table 1〉과 같이 진행하였다.

2) 사례연구 절차

Eisenhardt & Graebner(2007) 및 Yin(2003) 등에서 제시한 사례연구과정 및 Kwon, & Lee (2008)이 제시한 중소기업 사례연구 절차를 보완하여, 본 연구에서는 연구과제 설정, 연구 틀

설정, 자료수집, 자료분석 및 이론적 관련성 검토 절차 등 단계를 적용하였다. 선행연구들로부터 연구과제 및 연구 틀을 설정하였고, 연구표본을 선정하여 이들을 대상으로 심층면접과 설문지조사를 하여 자료를 수집하였고 연구결과에서 자료분석 및 이론적 관련성을 검토하였다.

3. 연구 분석의 틀

사례연구절차에서 제시된 바와 같이 본연구의 과제를 분석하기 위해, 선행연구들로부터 창업성과 요인 및 창업성공 요인들을 도출하였다. 창업성과 요인은 창업자의 성공을 평가하는 척도로서 월평균 이익/매출액, 쇼핑몰 존속기간, 초기투자회수율/기간을 도출하였고, 이러한 창업 성과에 영향을 미치는 창업성공 요인으로 창업자 요인, 사업 아이템 요인, 창업자금 요인, 사전준비 요인 등을 도출하였다(〈Table 2〉).

3. 자료수집과 분석

1) 연구 표본

본 연구에서는 Baek & Seo(2013), Kang &

〈Table 2〉 Measured Items concerning Startup Success Factors and Startup Performance Factors, and Preceding Studies

Variables		Measured Items	Preceding Studies
Business Performance Factors	Financial Performance	Average monthly net profit, business survival period, return on initial investment	Hahm(2014), Back & Seo(2013), Kang & Lee(2010), Kim & Lee(2017), Kim & Chung(2007)
	Non-Financial Performance	Sense of pride, satisfaction, joy, and display of capabilities	
Business Success Factors	Business Founder	Entrepreneurship	Sim et al.(2018), Kim et al.(2013), Park & Min(2009), Kim et al.(2012), Jung & Kim(2017)
		Experience Competence	Kim & Lee(2017), Sim et al.(2018), Lee et al.(2015), Kim et al.(2014), Kang & Lee(2010),
		Business Competence	Kim & Lee(2017), Lee(2009)
	Business Items	Marketability	Lee(2009)
		Profitability	
		Differentiation	
	Startup Fund		Gu & Hwang(2003), Park & Min(2009), Kim et al.(2012)
	Prior Preparations		Jung & Kim(2017) Lee(2009)

Lee(2010) 등 연구를 참조하여 성공적 창업성과를 월평균 매출(200만원 이상)과 이익(100만 원 이상), 업체 존속기간(2년 이상), 초기투자회수율(50% 이상)으로 정의하였고, 성공적 창업성과를 낸 소자본 온라인 패션쇼핑몰의 사례연구를 위해 다음과 같은 기준으로 연구표본을 선정하였다: i) 전업으로 쇼핑몰을 운영하는 창업자, ii) 통신판매업신고 후 자사 쇼핑몰 혹은 블로그 등 개인 플랫폼을 통해 사업을 운영하는 창업자, iii) 통신판매업 신고 기준 2년 이상 쇼핑몰을 운

영한 창업자, iv) 통신판매사업자 정보에서 취급품목이 "의류/패션/잡화/뷰티"에 속하는 창업자, v) 현재 월평균 매출이 200만원 이상, 이익이 100만원 이상, 초기투자회수율이 50%가 넘는 창업자.

이상 기준에 맞는 총 10개 온라인 패션쇼핑몰 창업자가 연구표본으로 선정되었으나 불성실하게 심층인터뷰를 한 1개 온라인 패션쇼핑몰 창업자를 제외하였다〈Table 3〉.

〈Table 3〉 Status of Online Fashion Shop - Selected Founders

Subject	Items	Reporting Year	Type	Position
2	Clothing /Fashion / Acc. / Beauty	2016	Online shopping mall, online select shop	Founder
3	Clothing /Fashion / Acc. / Beauty	2015	Blog shopping mall	Founder
4	Clothing /Fashion / Acc. / Beauty	2015	Blog shopping mall	Founder
5	Clothing /Fashion / Acc. / Beauty	2017 Offline 4 yrs.	Online shopping mall, offline shop	Founder
6	Clothing /Fashion / Acc. / Beauty	2015	Online shopping mall, online select shop	Founder
7	Clothing /Fashion / Acc. / Beauty	2014	Blog shopping mall, offline shop	Founder
8	Clothing /Fashion / Acc. / Beauty	Corporate conversion in 2017; 4 yrs. of business before corporate conversion	Blog shopping mall	Founder
9	Clothing /Fashion / Acc. / Beauty	Corporate conversion in 2012	Online shopping mall, online select shop, offline shop	Founder
10	Clothing /Fashion / Acc. / Beauty	Corporate conversion in 2016; 3 yrs. of business before corporate conversion	Online shopping mall, online select shop	Head of Clothing Business Team (Interview): Founder (Survey)

2) 심층인터뷰와 설문조사

선정된 연구표본을 대상으로 2018년 4월에서 8월까지 사례조사를 다음과 같이 진행하였다. i) 예비 조사에서 반구조화된 질문 항목을 통해 예비 인터뷰를 하였고(녹음), ii) 반구조화된 질문지를 확정하고 선정된 창업자들에게 두 차례에 걸쳐 심층인터뷰 진행하였고(녹음), iii) 마지막으로 인터뷰 자료의 신뢰성을 확보하고 또한 민감한 질문이 될 수 있는 매출과 이익, 투자비용, 초기투자회수 등 구체적 자료를 정확하게 확보하기 위해 설문지를 평가하도록 하였다.

3) 자료 분석

사례조사를 통해 수집된 자료의 분석은 다음과 같이 진행하였다. 일반적으로 사례연구에서 연구자의 주관성이 개입되어 오류가 발생할 수

있으므로, 이를 보완하여 수집된 자료의 범주화 및 해석에서 2명 전문가(해당 분야의 석사 및 박사학위 소지자)와 본 연구자가 각각 내용을 검토하여 대분류, 중분류, 소분류를 범주화하였고, 최종적으로 본 연구자가 범주화 해석 및 설문자료와 비교해석을 하였다. 마지막으로 제 4 연구자(해당 분야 박사학위 소지자)가 최종적으로 검토하였다.

IV. 연구결과 및 논의

본 연구에서는 소자본 온라인 패션쇼핑몰의 성공적 창업을 평가하는 창업성과요인으로 월평균 매출액 및 이익, 쇼핑몰의 존속기간, 초기투자회수율을 분석하였고, 소자본 온라인 패션쇼핑몰 창업성공 요인으로 창업자 요인, 사업아이템

요인, 창업자금 요인, 사전준비 요인으로 구분하여 분석하였다.

1. 소자본 온라인 패션쇼핑몰 창업의 성과 요인

소자본 온라인 패션쇼핑몰 창업 성과 요인으로 재무적 성과(심층인터뷰) 및 비재무적 성과요인(설문지)을 분석하였고 그 결과는 <Table 4>와 같다. 선정된 온라인 패션쇼핑몰은 창업 후 존속기간이 2년 이상 경과하였으며, 월평균매출액(이익)이 200만원(100만원) 이상이며, 1개 쇼핑몰을 제외하고 초기투자회수율이 70%가 넘었다. 1개 쇼핑몰의 경우도 사업 확장을 위한 재투자 때문이었다. 소자본 온라인쇼핑몰의 경우 지속적인 투자와 성장이 진행되므로, 비재무적 성과를 함께 보아야 한다. 선정된 쇼핑몰 창업자가 대체로 자부심과 긍지, 만족과 즐거움 등 심리적 만족이 컸으나, 수입의 적절성이나 경제적 안정

성에 대해서는 평가가 다양하였다.

2. 소자본 온라인 패션쇼핑몰 창업의 성공 요인

1) 창업자 요인

선정된 쇼핑몰의 창업자 요인의 설문문항 점수는 표에서 보는 바와 같으며, 심층인터뷰를 통한 사례 연구결과와 설문문항 점수를 비교하면 다음과 같다.

(1) 기업가정신

선정된 연구표본 중 혁신성과 위험감수성이 높았던 창업자들은 다음과 같이 사업 의지가 있어 두려움이 없이 시작했고 창업에 성공한 사례들이었다:

“조금씩 하다 보니 일이 커져서 지금처럼 되었고,

<Table 4> Startup Performance Factors - Selected Founders

Subject	Financial Performance				Non-Financial Performance				
	Survival Period	Ave. Monthly Profit (KRW 10,000)	Monthly Sales (KRW 10,000)	Return on Initial Investment (%)	Sense of Pride	Satisfaction and Joy	Display of Capabilities	Income Appropriateness	Economic Stability
2	2 yrs.	250~300	300	70	3	4	4	3	3
3	3 yrs.	1,500	3,000	70	4	3	4	4	4
4	4 yrs.	300~400	1,200	100	4	5	5	3	4
5	6 yrs. (offline 4 yrs.; online 2yrs.)	300~500	don't want to tell	100	4	4	5	3	3
6	4 yrs.	Under Investment	5,000~6,000	100	4	4	4	2	2
7	5 yrs. (offline 3 yrs.; online 2yrs.)	300	660	100	4	4	3	2	3
8	5 yrs. (offline 4yrs.; online 1yr.)	1500~2000	10,000	100	4	4	3	4	4
9	7 yrs. after corporate conversion	5,000~6000	58,000	70	5	5	5	5	5
10	8 yrs. (5 yrs.; 3yrs. after corporate conversion	12,000	20,000	100	5	4	4	4	4

<Table 5> Selected Founders' Founder Factor - Survey Results

Subjects of Study		2	3	4	5	6	7	8	9	10
Entrepreneurship	Pursuit of Innovation	3	3	2.5	2	4	2	3	4.5	4.5
	Inclination to Take Risks	3.6	2.6	1.6	2	3.3	3.3	2.3	3	4
Experience Competence	Expert knowledge/ experience / interest of/in startups	4	5	3	3	3	4	3	5	4
	Expert knowledge/ experience /interest of/in business operation	4	4	3	4	3	3	4	5	4
	Knowledge/ experience/ interest of/in online shopping malls	4	4.5	4	4	4	2.5	4.5	3	4
	Knowledge/ experience/ interest of/in fashion	4	5	3	5	5	4	4	5	4
	Understanding of the status of markets of the same kind	3	4	3	3	4	3	4	5	4
Business Competence	Clarity of business vision and goals	3.5	4	4	3	4.5	3	4	5	4.5
	Use of external / network resources	3	3	2	4	3	3	3	5	4
	Construction of business strategies to respond to environment / customers	3	3	3	4	3	3	3	5	4
	Sales management / promotion strategy	3.6	3.6	3.6	4	3.6	3.3	4	5	4.3

리스크에 대해 심각하게 고민해 보지 못했다. 큰 생각하지 않고 친구와 함께 그저 팔고 싶은 것을 만들고, 팔려고 시작하였다”(사례6), “학원을 다니거나 공부한 적은 없지만, 우리가 가지고 있는 옷을 본떠서 만드는 식으로 디자인하였다. 어릴 때 일을 시작하였고 모두 비전공자였지만, 학생일 때부터 일을 하고 장사한 것이 어찌면 도움 된 부분이였다. 비전공자이었고 사회 경험이 거의 없는 상태에서 시작해서 두려움이 없었다”(사례9), “당시 유학을 가려던 돈으로 유학을 가지 않고 사업을 시작하였다” (사례10).

혁신성과 위험감수성은 낮았던 표본들도 다음과 같이 성취욕구가 높았음을 확인할 수 있다:

“처음부터 여성복을 좋아했다. 회사생활이 너무 맞지 않았고 그렇다면 사업을 해야 한다는 생각이 강했다. 결국 설득 후 블로그 사업을 시작했다”(사례4), “쇼핑몰, 동대문 등 온라인 쇼핑몰 관련 일을 하면서 내가 하는 것이 오히려 낫겠다는 생각을 하였다. 솔직히 말해, 못해도 월급보다는 많이 벌 수 있을 것 같았다” (사례5), “무엇이든지 열심히 하고 적극적으로 할 자신이 있었다. 처음 쇼핑몰을 했을 때 대학로에 가서 전단지들 돌린 적도 있고, 동대문에서 박카스도 돌리면서 조금 친해지면 담배를 피우면서 물건을 사면서 모르는 걸 물어보고

배웠다. 사업체를 내면 마케팅 회사에서 전화가 많이 오는데 심지어 그분들에게 마케팅에 대해 묻는 등 모르는 부분을 채우기 위해 많이 노력하였다”(사례7).

성취욕구의 경우, 본 연구의 설문문항에서 포함시키지 않았지만 여러 연구(Hahm, 2014; Park & Min, 2009; Lee, 2009)에서 기업가정신에 포함된 하위 요인이므로, 선정된 창업자들이 대다수 기업가 정신을 부분적으로 가지고 있었음을 확인할 수 있었다. Kim & Chung(2007)의 소기업 창업자 연구에서도 성취욕구와 위험감수 성향이 소기업 성과에 유의한 영향을 미쳤으며, Sim et al.(2018)의 ICT 창업 연구에서도 기업가 정신은 기업경쟁력에 유의미한 영향을 미쳤다.

(2) 경험역량

선정된 창업자들은 설문결과 및 인터뷰결과 모두에서 패션 및 패션사업/창업 등 관련 전문 지식, 경험, 관심 등이 높았다:

“섬유 예술 전공 후 의류 쪽 MD로 길게 일했다. 직접 디자인하고 만드는 등 창의적인 작업은 하고 싶어서 가방이 적합하다고 생각했다”(사례2), “의류학과를 다니면서 쇼핑물 모델, 졸업 후 패션잡지사, 동대문 등 다양한 패션회사에서 일하면서 사업도 할 수 있겠다는 확신이 섰다. 오프라인 쇼핑물을 운영했었는데 매장을 운영하면서 사업, 가격 측정, 상품 구성, 등을 배웠다”(사례3), “직장 생활 당시 MD로 일했는데 다른 일보다 사진보정 일을 더 많이 했다”(사례4), “패션학과에 입학할 정도로 어릴 적부터 패션에 관심이 많았다. 마케팅 쪽에 더 관심이 있어 쇼핑물 쪽 일을 하게 되었고 사업으로 연결되었다. 의류판매 매장과 쇼핑물과 동대문 등 온라인쇼핑물 관련 일을 경험하면서 단골 혹은 손님 접대 방법과 납품방식을 배웠는데, 옷을 보면 어떻게 가격이 구성되는지 얼마에 팔아야 하는지 결정하는데 도움이 되었다”(사례5), “동업자는 디자이너 일을 해왔고 난 MD 분야 일을 해왔다. 기존 패션 관련 회사 일을 하면서 만난 모델 등 지인이 사업을 하는데 많이 도움 되었다”(사례6), “매일 11시에 매장에 출근했다가 9~10시에 문을 닫고 동대문 갔다가 2시에 퇴근했다. 집도 동대문에 구했다. 어디가 싸지 어디가 물건을 많이 가지고 있는지 어디가 빨리 물건을 주는지 알 수 있었다. 창업 후 배운게 더 많다. 창업 이후 현업에 종사하는 사람들에게 일을 배웠다”(사례7), “수년 전에 꾸준히 모델 활동을 했었는데, 모델 친구들 4명이 같이 남성복 쇼핑물을 운영했다가 폐업한 경험 있다”(사례8), “21살 때 구매대행 겸 쇼핑물을 운영했는데, 그 당시 구매대행업체가 별로 없어서 운영이 괜찮았었다. 현재 동업자들이 의류 전공은 아니지만 공동관심사가 옷이어서 사업을 시작하였고, 경영학 전공하여 마케팅을 공부했다”(사례9), “8년 전 앙양기저귀케이크 판매를 시작하였고 5년 전 앙양베이비를 시작하였다”(사례10).

Kang & Lee(2010)의 소자본 자영창업 연구에서도 창업 전 사업 분야에서 얼마만큼 동일한 사업을 하였는지(창업자의 전문성)가 창업성공에 유의한 긍정적 영향을 주었고, Kim & Chung(2007)의 소기업 창업자 연구에서도 창업자의 창업경험이 비재무적 성과에 유의한 영향을 주었다. Ji & Kim(2017)도 역시 경험이나 준비가 충분하지 않을 경우 창업 도전이 실패나 사업 단절로 연결된다고 하였다.

(3) 사업역량

선정된 창업자 중 3개 사례가 설문결과에서 보듯이 경험역량 외에 사업역량 모두에서 우수

하였는데, 이는 충분한 경험역량이 사업역량의 개발로 연결되었음을 나타낸다:

“쇼핑물, 동대문 등 온라인 쇼핑물 관련 일을 경험하면서 마케팅쪽에 관심을 두었으며, 그 결과 쇼핑물 일을 하게 되었고 자연스럽게 사업으로 연결되었다”(사례5), “모두 비전공자이지만, 상대적으로 학생일 때부터 일찍 일하고 장사를 한 것, 즉 빨리 시작한 것이 도움이 되었다”(사례9), “처음에 기저귀 케이크 사업을 시작했고 아기용품의 연장선으로 아동복을 시작했다. 처음에 29cm, 바보사랑 등 캐릭터용품 파는 사이트에 입점해 있다가 점점 커져서 사이트를 오픈하였다. 케이크 이미지를 맞추기 위해서 제작상품인 의류 제작하였고 결국 쇼핑물을 만들게 되었다”(사례10).

상대적으로 창업기간이 오랜된 표본의 경우 사업운영 경험도 사업역량을 구축시켰음을 나타낸다:

“처음에 다양한 유통플랫폼 즉 무신사, W컵셉, 29cm, wizwid 등 대부분 온라인 편집샵을 통해 납품하면서 판매량을 늘렸고 현재 자체 쇼핑물 성장을 위해 대부분 정리하였고 우리 이미지와 맞는 유통플랫폼 3개 정도에만 납품한다. 이는 마진을 늘리기 위함도 있다”(사례6), “처음 쇼핑물 시작 때 전단지들을 돌렸고 동대문에 가서 박카스를 돌린 적도 있었고, 마케팅 회사가 전화할 때 마케팅에 대해 묻고 했다. 동대에서 매장을 운영하는 것도 장점이며, 와이프가 블로그도 모델이다”(사례7), “처음 부업으로 시작했으나 돈을 벌기 시작하면서 육아방을 구해 사진을 찍었고 반응이 좋아서 꾸준히 늘려갔고 지금은 전업으로 매달리는 사업체가 됐다”(사례8).

하위 요인을 살펴보면, 사업 비전과 목표의 경우 선정된 모든 창업자의 설문 점수가 긍정적이었다:

“화려하지는 않지만 소소하게 오래가는 브랜드를 만들고 싶다. 브랜드를 어느 정도 알리고 나면 쇼핑물에 더 힘을 줄 계획이다”(사례2), “처음부터 다양한 상품 및 서비스를 제공하는 토탈패션회사를 만들고자 했으며, 다양한 색을 담을 수 있는 상품을 만들어서 팔고 싶었고 팔려고 시작하였다”(사례6), “직원들이 일하고 싶은 회사를 만들고 싶었고, 모든 직원들에게 출퇴근 시간을 지켜주고 주 5일을 보장하고 있다. 신념대로 하였고 결국 잘되고 있다”(사례7), “스타일 난다처럼 건실한 사업체를 만들고자 한다. 그래서 회사도 법인 회사로

만들었다”(사례8).

주변 네트워크 자원 활용의 경우도 대다수 창업자들이 사업 운영을 위해 전략적으로 활용하고 있었다:

“대학 시절부터 모델일 등을 해서 지인 대부분이 패션 분야와 관련이 깊으며, 쇼핑몰 모델 활동이나 매장 운영을 하면서 블로그 이웃, 인스타 팔로워, 페이스북 친구, 단골 고객 등 기본 손님이 있어 쉽게 운영할 수 있었다”(사례3), “패션유통회사에 다니는 남편도 사진 찍는 일부터 사입까지 도와주며...”(사례4), “공장과 직접 거래하기 때문에 가격 협상, 금액 지급 용통 등 문제를 적절히 해결하기 위해 공장과 좋은 관계를 유지하고 있다. 동업자의 남편이 수입의류 판매매장을 운영하고 있어 운영 팁 및 쇼룸 등을 지원해주며, 과거부터 알고 있는 모델들에게 제품 협찬을 진행하고 있다”(사례6), “중요한 것은 거래처와 좋은 관계를 유지하는 것이라 노력한다. 장인이름이 성수동에서 수제화 판매하셔서 싼 값에 좋은 신발을 가져올 수 있었으며, 친동생과 친척도 일하고 있다”(사례8).

Kim & Chung(2007)은 소기업 창업자의 기업가적 능력이 재무적 및 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 기업가적 역량이 소기업이 창업 후 성과를 내는데 가장 중요한 요인이라고 하였다. 그러나 논란의 여지도 있는데, 본 연구 결과와 유사하게 Kang & Lee(2010) 연구에서

도 소자본 자영업 창업에서 가족경영이 창업 성공에 유의한 긍정적인 영향을 미친 것으로 나타났다. Kim & Lee(2017) 1인 기업 창업자 연구에서는 창업자의 네트워크 역량이 창업기업의 경영성과에 유의한 영향을 미치지 않는다고 하였다.

2) 사업 아이템 요인

선정된 창업자의 사업아이템에 대한 설문 평가를 살펴보면, 선정된 창업자는 대체로 사업아이템의 시장성에 대해서 긍정적으로 평가하였다:

“가방은 시즌이 없어 좀 용이한 편이다”(사례2), “블로그 이웃, 인스타 팔로워, 페이스북 친구, 단골 고객 등 기본 손님이 있어 상대적으로 쉽게 운영할 수 있었다”(사례3), “제품 선정은 내가 평소에 좋아하는 스타일 중심으로 선정하는데, 내가 좋아하면 다른 사람들도 좋아한다고 생각하였다”(사례4), “사실, 동대문에 사업을 가면, 최근 동대문에 트렌드와 정보를 다 알 수 있어서 열심히 살펴본다”(사례5), “여성복이라 아이템이 가지는 경쟁력은 없다 하지만, 동대문을 잘 알다보니, 어디가 싸지, 어디가 물건을 가지고 있는지, 어디가 빨리 물건을 주는지 알 수 있었다”(사례7), “처음에 여성복 위주로 구성하였지만, 현재는 화장품 비중이 매우 높다. 블로그 이웃, 인스타 팔로워가 많아지자 화장품 회사에서 먼저 연락와서 판매를 시작했는데, 생각보다 반응이 좋았고 결국 화장품 비중이 더 높아졌다. 구두도 시즌이 길다. 올해 못팔면 내렸다가

<Table 6> Selected Founders' Business Items - Survey Results

Business Item Factors		2	3	4	5	6	7	8	9	10
Marketability	Easy market accessibility	3	3	4	5	3	3	3	5	4
	Growth potential	3	4	4	5	4	2	4	5	4
	Price competitiveness compared to prices	3	4	3	5	3	3	3	5	5
	Severe competition	4	4	5	5	4	4	3	5	4
Profitability	Initial investment risks - small	4	4	5	5	2	3	5	5	3
	Short return on investment period	3	4	4	3	3	3	5	1	2
	Profitability	4	3	3	4	2	3	4	1	3
Differentiation	Product differentiation	4	3	2	1	4	3	3	5	4
	Provision of differentiated added service	3	3	2	2	3	2	3	5	4
	Differentiation in customers or demand	4	4	2	2	3	2	2	5	3
	Differentiation in interface service	3	3	2	1	3	2	3	5	4

내년에 다시 올려서 팔면 된다”(사례8), “멤버가 모두 남자였기 때문에 결국 평소 입는 옷을 아이템으로 선정하였다. 저희 브랜드의 가격대가 여성복 시장에서는 자리잡기 힘든 가격대이었지만, 남성복이어서 합리적인 가격대가 잘 먹혀 들어간 것 같다”(사례9), “처음에는 파티용품의 하나로 기저귀 케이크로 사업을 시작했고, 아기용품의 연장선으로 아동복도 시작했고 결국 쇼핑물을 만들게 되었다”(사례10)

사업아이템의 수익성에 대해서 설문결과에서는 5개 쇼핑물 창업자만이 긍정적으로 평가하였으나, 심층인터뷰 내용을 보면 전반적으로 수익성 창출을 위해 다양한 노력을 하고 있었다:

“대부분 편집샵 플랫폼을 통해 판매가 이루어지고 쇼핑물은 홍보의 수단으로 이용되고 있다. 위탁 판매를 하고 있으니 거의 물건을 생산하고 패키지를 만드는데 돈을 썼다”(사례2), “직접 모델을 할 수 있으니 고민 없이 여성복을 선택하였다”(사례3), “처음부터 직접 모델도 해야 했다”(사례4), “처음에 다양한 유통 플랫폼에 납품하면서 판매량을 늘렸으나 지금은 우리 이미지와 맞는 유통플랫폼 3개 정도에만 납품하는데, 마진을 늘리기 위함도 있다”(사례6), “블로그 모델이 와이프이다”(사례7), “쇼핑물을 운영하면서 처음에는 사입제품으로 시작했는데, 제작 상품이 필요한 상황이 계속 발생하게 되었고 현재 제작 상품이 70% 나머지가 사입제품이다”(사례10).

사업아이템의 차별성에 대해서 설문결과에서 5개 쇼핑물 창업자만이 긍정적이었고 특히 2개 쇼핑물은 매우 긍정적이었는데 이들은 범인전환한 규모나 기간 측면에서 안정적인 쇼핑물이었다:

“우리가 타겟팅 하려는 그 정도 가격대의 의류는 여성복 시장에서 오히려 없다. 하지만 남성복이어서 합리적인 가격대가 잘 먹혀 들어간 것 같다”

(사례9), “제품 기획시 앙앙베이비만의 색깔(파스텔 톤)을 맞추는 것을 중요하게 생각하고, 해외 잡지나 해외 자료들 위주로 참고하여 제품을 선정 및 제작하는 편이다. 기저귀 케이크는 한국에서 희소성이 있다고 생각했고, 알리고 싶다는 생각으로 시작했다”(사례10), “처음부터 직접 디자인하고 직접 만드는 등 창의적인 작업은 하고 싶었고, 그래서 가방을 선택했다”(사례2), “처음부터 다양한 상품 및 서비스를 제공하는 토달패션회사를 만들고자 했으며, 한 두 단어로 정의할 수 없는 다양한 색을 담을 수 있는 상품을 만들고자 한다”(사례6).

설문지에서 사업아이템의 차별성에 대해 부정적 평가하였던 쇼핑물도 차별성을 인식하여 나름의 노력을 하고 있었다:

“블로그에서 나만의 색을 낼 수 있는 방법은 사진을 내가 원하게 찍어서 올리는 것밖에 없다. 사진을 통해 쇼핑물 이미지를 만들어 내려고 한다. 사진을 찍고 보정하는데 시간을 엄청 많이 쓴다”(사례4), “여성복이라 아이템 자체가 가지는 경쟁력은 없다”(사례7), “우리 타겟은 애기 엄마이다. 엄마가 아침에 급하게 옷을 입고 외출해도 편하면서 이쁘게 보일 수 있는 옷을 찾고자 한다”(사례8).

선정된 창업자들은 전반적으로 시장성에 대해서 긍정적이었으나, 수익성이나 차별성에 대해서는 3~4개 쇼핑물 창업자들이 부정적이었다. 이는 온라인 쇼핑물에 대한 선행연구(Chai & Kim, 2007; Han et al., 2006)에서도 이미 지적되었다.

3) 창업자금

선정된 쇼핑물의 창업자금을 살펴보면, 외부자금 사용은 2명이었으며, 대다수가 자기 자본이

〈Table 7〉 Selected Founders' Startup Funds - Survey Results

Startup Success Factors		2	3	4	5	6	7	8	9	10
Startup Funds	Government assisted funds	2	3	1	4	4	2	1	1	2
	Funds from financial institutions	2	2	1	4	4	2	1	1	3
	capital adequacy ratio of not less than 50 percent	4	5	5	2	4	3	5	5	3
	Sufficient amount of initial funding	4	3	4	1	3	3	3	1	3
	Sufficient degree of financing strategy	3	3	4	3	3	3	5	5	3

50%가 넘었고 나름의 자금조달전략을 가지고 있었다:

“회사 다니면서 모은 돈과 퇴직금을 합쳐서 2000만 원 정도 투자해서 시작하였다”(사례2), “꾸준히 돈이 투입되고 있다”(사례3), “250~300만 원으로 시작하였고, 이후 들어오는 돈으로 물건을 꾸준히 오더하였으니 투자비용이 더 들어간 셈이다”(사례4), “아버지를 설득하여 1억을 빌려 홍대에 오프라인 매장을 차릴 수 있었다. 지금은 운영자금을 따로 모으고 있다. 자체생산을 하려고 하는데 디자이너, 사진작가도 필요해서 돈이 많이 필요한 시점이다. 블로그 시장이 막 성장할 때 시작하여 많은 돈을 넣지 않고 어렵지 않게 수익을 올렸던 것 같다”(사례7), “초기 창업자금이랄 것이 없다. 카메라 110만원 주고 샀고, 집에서 시작했고, 쇼핑몰 디자인 비용 10~20만 원 들어간 정도이다. 처음 시작할 때 부업이었고 집에서 사진을 찍어 올렸다. 돈을 벌기 시작하면서 옥탑방을 구해 사진을 찍었고 더 잘 되어 지금 사무실에 왔다”(사례8), “같이 시작한 멤버 중 한 명이 개인 돈을 투자하였다. 최초 창업자금은 얼마 안들었고, 오히려 운영하면서 추가로 더 큰 돈이 들었다”(사례9), “당시 유학을 가려던 돈으로 사업을 시작하였다. 앙앙기저귀는 수공예품이었고 주문제작 상품이기에 때문에 초기 자금이 엄청 많이 들어가지 않았다. 앙앙기저귀로 번 돈을 투자하여 앙앙베이비 브랜드를 만들었다.”(사례10)

연구표본의 외부창업자금은 은행대출자금과 정부지원자금이었다:

“부모님 명의로 2500만 원 대출받아서 시작했다. 처음 지하철역사 매장에 보증금 2000만 원, 월세 60만 원에 계약했고, 500만 원으로 인테리어와 사업했고 나머지 500만 원으로 3달 버틴다고 생각했다. 번 돈을 계속 재투자했다. 빌린 돈은 갚았지만, 지금은 매장도 두 개이고 쇼핑몰도 커져서 더 많은 자금이 들어간 상태이다”(사례5), “다양한 지원 사업을 적극 활용하고 있다. 제너레이션 넥스트라는 지원프로그램에 참여하면서 서울컬렉션도 진행

하였으며, 다양한 지원사업에 참여하고자 한다”(사례6).

Kim et al.(2012)도 소상공인의 창업과정 특성 중 자금조달능력이 사업성과에 유의한 영향을 미쳤다고 하였으며, Chung et al.(2001)은 중소기업 인터넷쇼핑몰의 성공 요인으로 막강한 자본, 실패 요인으로 저수익모델 등을 지적하였다. Kang & Lee(2010)는 초기 창업에서 창업규모나 투자비가 클수록 투자회수가 어렵다고 하였다.

4) 사전준비 요인

선정된 창업자의 사전준비 요인에 대한 설문 결과를 살펴보면, 1개 사례를 제외한 모든 사례에서 창업 관련 정보수집을 하였으나, 창업 관련 컨설팅 및 교육은 대다수가 받지 않았다:

“패션 관련 회사 경험 및 오프라인 매장 운영 경험이 사전준비 요인인 것 같다. 창업 전 다양한 가방 제작 공장을 다니면서 가능성을 알아봤다. 어떤 디자인이 가능한지 어느 정도 돈이 들어가는지 어떤 공장이 좋은지 등을 알아봤다”(사례2), “처음부터 큰 사업이 될 것라 생각하지 않았기 때문에 따로 평가를 준비하지 않았다”(사례6), “창업 후 배운게 사실 더 많은 거 같다”(사례7), “따로 학원을 다니거나 소재에 관한 공부한 적은 없지만, 우리가 가지고 있는 옷을 본떠서 만드는 식으로 디자인하였다. 사실 창업 후 1년 동안은 준비 과정이었다고 생각한다. 지금 생각해 보면 1년 동안 제품을 판매해보고 또 배우는 시간이었던 것 같다”(사례9).

Kim et al.(2013)의 점포창업 연구와 Lim & Yang(2017)의 온라인 쇼핑몰 창업 연구에서도 이론적 창업교육이 창업 성과 및 성공에 영향을

〈Table 8〉 Selected Founders' Prior Preparations - Survey Results

Startup Success Factors		2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prior Preparations	Startup-related training	3	2	2	2	2	3	2	1	3
	Business feasibility review	3	4	3	2	2	3	2	1	5
	Startup-related consulting	2	1	2	1	1	1	1	1	4
	Collection of startup-related information	3	4	4	3	3	4	3	1	4
	Sufficient amount of preparation period	4	3	3	1	1	3	2	1	4

주지 못하였다. 이는 본 연구표본 창업자들의 경우 마찬가지로 상대적으로 신생시장인 온라인 패션쇼핑몰 시장의 창업환경이 새롭게 형성되고 있기 때문으로 창업 관련 교육이나 컨설팅이 크게 영향을 주지 못한 것으로 사료된다. 그러나 기술창업자의 경우 창업준비기간은 기술적 성과에 긍정적 영향을 미친다는 연구(Cho & Yang, 2015)도 있었다.

V. 결론

본 연구에서는 소자본 온라인 패션쇼핑몰 창업에서 창업 성과를 가져오는 성공 요인이 무엇인지를 분석하기 위해, 우선 선행 연구들로부터 일반적 창업에서의 성과 요인과 성공 요인을 도출하였고, 일반적인 창업 성공 요인이 소자본 온라인 패션쇼핑몰 창업에서도 성공적인 창업성과를 가져오는지를 사례분석을 통해 분석하였다.

그 연구결과 다음과 같다. 1) 창업자 요인 중 경험 역량의 경우 모든 연구 표본 창업자들이 충분히 갖추고 있었으나, 기업가 정신이나 사업 역량은 부분적으로 갖추고 있었다. 2) 창업아이템 요인 중 아이템의 시장성에 대해서 연구 표본 창업자들이 전반적으로 긍정적으로 평가하고 있었으나, 수익성이나 차별성에 대해서는 부분적으로 긍정적 평가를 하였다. 3) 창업자금 요인에 대해서 연구 표본 창업자가 모두 자기 자본이 50%가 넘었고 자체 자금조달 전략을 가지고 있었다. 4) 사전준비 요인 중 창업 관련 정보 수집을 제외한 창업 관련 교육이나 컨설팅 등은 거의 이루어지지 않았고, 사업성 검토나 준비 기간 등은 창업자에 따라 차이를 나타냈다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 우선, 온라인 패션쇼핑몰의 초기 구축에서 소자본 창업자라 하더라도 창업자의 기업가 정신 및 경험역량, 사업역량 등이 매우 중요하며, 사업화가 진행되

면서는 명확한 수익창출모델과 함께 자본 구조, 시스템 환경, 시장 확대 전략 등 마케팅 전략이 지속적인 성공적 운영을 위해서 필요하다. 둘째, 처음 창업을 시도하는 소자본 온라인 패션쇼핑몰 창업자들의 경우, 온라인 패션시장 환경이 매우 경쟁적이고 급변하는 특성 때문에 진입이나 지속적 성장에 어려움을 많다. 이에 온라인 패션창업지원 관련 기관에서는 재정이나 업무공간 지원 외에 사업아이템의 창의적 발굴에서 사업화까지 과정에서 필수적인 온라인 쇼핑시장과 관련된 멘토링과 네트워크 시스템 구축, 온라인 마케팅 플랫폼 지원, 외부 투자자금의 용이한 유치 등 지원을 위한 정책을 수립하고 시행하여야 한다. 셋째, 현재 글로벌 대자본들이 온라인 패션시장으로 투입되면서 경쟁환경이 더욱 열악해지고 있으므로, 중소 온라인 패션쇼핑몰의 활성화를 위해서 세금감면이나 비즈니스 모델 보호, 육성자금 지원 등 정부 차원의 지원 정책도 마련되어야 한다. 넷째, 국내 온라인 패션시장은 서서히 포화되어 성숙시장으로 진행되고 있다. 그러나 한국과 근접한 동남아 및 선진국의 온라인 패션시장에서는 향후/아직도 기회가 있으므로, 국내 온라인 패션비즈니스 창업자들은 글로벌 온라인 패션시장 진출에 대한 관심을 유도하는 정책이 필요하며, 관련 기관에서는 글로벌 온라인 플랫폼을 비롯한 투자설명회 등 다차원적 지원을 기획하여 실행하여야 한다. 마지막으로 Han et al.(2006)과 Ji & Kim(2017), Lee et al.(2015), Kim et al.(2013)이 언급하였듯이 실패율이 큰 온라인 쇼핑몰 창업을 지원하기 위해서 창업교육이 강화되어야 하는데, 창업자 역량의 함양을 위한 교육적 요소뿐만 아니라 현장에 대한 이해와 체감을 위한 온라인 현장실습시스템의 구축 등 교육방법론 개발도 필수적이다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. Kwon & Lee(2008)도 지적하였듯이 사례 연구들은 그 결

과를 일반화하기 어렵다는 한계가 있다. 본 연구의 경우, 사례연구방법을 연구결과를 일반화하기 위한 목적으로 선택한 것이 아니라 소자본 패션 쇼핑몰 운영과 관련하여 창업자가 보유한 자원 및 특성 등이 실제 쇼핑몰 운영에서 필요한 다양한 경영 요소 간 심층적이고 인과적인 연결고리를 발견하기 위한 것이었다. 그러나 Lee et al.(2015) 연구에서 지적하고 있듯이 창업 현장의 상황이나 창업가 인식과 요구에 근접하게 관찰 및 분석하기 위해서는 질적 및 양적 연구방법이 혼합된 연구방법이 효과적일 수 있으며, 또한 창업 현장에서 실제적 효과가 있는지 검증하거나 예비 창업자나 벤처 창업자들의 경험을 확인하기 위해서는 메타연구나 빅데이터연구 등 다양한 방법론이 개발되어야 한다.

Reference

- Back, J. H. & Seo, J. H. (2013). A grounded theory analysis of the successful process: Consumer perspective of Entrepreneurial, *Korean Association of Human Ecology*, 22(4), 619-635.
- Baek, S. I. (2017). Comparative research on university start-up policy: Tsinghua university, Tokyo institute of technology and national university of Singapore cases, *Asia Pacific Journal of Small Business*, 39(3), 93-116.
- Cho, C. D., Kim, Y. G., & Kim, Y. J. (2015). Case study of restaurant business foundation by the trade area analysis methodology: Focused on w-hop franchise business foundation case at Ineokwon, *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, 18(6), 97-123.
- Cho, M. Y. & Yang, D. W. (2014). The Empirical study on relationship between the degree of preparation and the R&D performance of technology based startup companies: focused on the startup support program's modified effect, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(6), 37-46.
- Choi, J. Y. (2009). A study on the trust and satisfaction of the purchasing motivation by internet shopping mall users -focused on the online specialty malls, *Korea Distribution Association*, 125-150.
- Chung, Y. S., Jung, S. C., & Han, J. Y. (2001). An exploratory case study on the operation of internet shopping malls for small-and-medium sized firms, *Journal of Information Technology Application Management*, 3(2), 103-132.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). The building from cases: Opportunities and challenge, *Academy of Management Journal*, 50, 25-32.
- Electronic commerce Law, article 2 section 1 (2012).
- Eom, J. G. & Kim, H. C. (2017). An exploratory study on the failure model of founders on starting a Business: systems thinking approach, *Korean System Dynamics Review*, 18(3), 53-75.
- Eom, K. H. & Pyo, J. Y. (2013). A study on launching a blog-based fashion accessory shopping mall, *The Korean Society of Design Culture*, 19(1), 287-295.
- Gu, Y. S. & Hwnag, Y. S. (2003). A study on the causes of bankruptcy in small apparel stores, *Family and Environment Research*, 41(10), 199-209.
- Han, S. H. (2018, June 12). Korea online business growth report to be reviewed by naver smart store, retrieved from <http://platum.kr/archives/101634>.
- Han, S. H., Chung, M. H., Moon, Y. A., Park, K. Y., Park, C. M., & Park, S. U. (2006). The impacts of field-oriented curriculum operation and system support for the internet startup support on self-efficacy: focused on the operation of department's shopping mall, *The Research Journal of the Costume Culture*, 14(6), 987-1003.
- Hahm, S. P. (2014). The study of personal characteristics, entrepreneurship, business performance of the limited capital entrepreneur: focus on busan region, *Northeast Asia Tourism Research*, 10(4), 103-122.
- Ji, H. K. & Kim, H. B. (2017). A survey on the current status of management of fashion start-up companies by the rising fashion designers, *Journal of the Korean Society of Costume*, 67(2), 131-146.
- Jung, S. C. & Kim, Y. J. (2017). An empirical study on moderating effects of corporate mentoring between entrepreneurship and start-up satisfaction, *International Area Studies Review*, 21(1), 119-136.
- 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, *The Korean Society of Business Venturing Proceeding*, 195-210.
- Kim, W. J. & Chung, H. Y. (2007). A study on the relationship between entrepreneur characteristics and the performance of small firms, *The Journal of Business and Venturing*, 23(3), 33-60.
- Kim, H. & Chai, S. I. (2007). e-plugin: On-line shopping venture's frustration and challenge, *Korea Business Review*, 11(1), 77-100.
- Kim, C. H., Kang, B. O., & Yun, H. B. (2013). An empirical study on the influence of store entrepreneur's start up education and experience be-

- fore start up to performance of stores. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 14(3), 1135-1147.
- Kim, S. S., Kim, J. W., & Yang, Y. S. (2012). A study on assessing positive impacts to small business startups by government policy of promoting small business. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(2), 167-175.
- 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, H. C., Lee, J. K., & Ahn, T. H. (2014). Self-efficacy and firm performance: the role of entrepreneurial orientation and entrepreneurial experience. *Korean Management Review*, 43(2), 561-586.
- Korearatings. (2017). *issue report*. Seoul, Republic of Korea: Korearatings.
- Kwon, K. H. & Lee, C. W. (2008). Case study research on Korean SMEs: meaning, process, and suggestion for future research. *The Korean Small Business Review*, 30(1), 141-164.
- Lee, G. H. (2009. 5.). An exploratory study on the success factors of small knowledge-based company. *Korean Operation Research And Management Society Proceedings*, 1272-1278.
- Lee, Y. H., Hong, K. P., & Park, S. H. (2015). Analysis of research trends in the successful establishment of venture companies: with priority given to domestic articles between 1998 and 2014. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(6), 15-26.
- Lee, S. H. (2015). *A study on the effect of business achievement of the start-ups by entrepreneurs and information technology characteristic* (unpublished doctoral dissertation). Graduate School of Konkuk University, Republic of Korea.
- Lee, J. K., Kwon, S. B., Kim, W. J., Kim, M. Y., Song, Y. W., & Choi, H. L. (2002). *Principles of e-commerce*. Bupyoungsa, Seoul, Republic of Korea.
- 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.
- Nam, J. M., Chun, B. J., & Park, J. W. (2013). Success factors of start ups-an empirical study. *Journal of Human Resource Management Research*, 20(5), 27-43.
- Nine out of 10 founded online shopping mall could not be maintained. (2017, January 17). *Hankyung*. Retrieved from <http://plus.hankyung.com/apps/newsinside.view?aid=201701179332A&category=AA010&sns=y>.
- Park, E. T. (2011). *Advance in economics*. Kyeongyeonsa, Seoul, Republic of Korea.
- Park, I. S. & Min, S. K. (2009). A search for the initiation and the performances of the small capital ventures: the beauty salon business. *Asia-Pacific Journal of Business and Venturing*, 4(3), 23-38.
- Park, I. S. & Min, S. K. (2010). Characters and performance recognition of the small business owners: beauty industry. *Journal of Industrial Economics and Business*, 23(4), 2089-2103.
- Reflected on a small and medium-sized shopping mall ... Online shopping transaction 80 trillion -> 92 trillion. (2018, March 07). *Hankookilbo*. Retrieved from <http://m.hankookilbo.com/News/Read/201803071269550535>.
- 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.
- Son, M. Y. & Lee, Y. J. (2015). *Fashion business*. Knoupres, Seoul, Republic of Korea.
- Yeon, K. H. (2009). Search for successful factors in accessing internet shopping sites. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 10(10), 2886-2892.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*(3rd Ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.