

## 피벗을 통한 창업기업의 Death Valley 극복 사례 분석

김기홍\*, 전병훈\*\*, 이창영\*\*\*

### [국문요약]

국내 피벗 성공사례는 대부분 인지도가 높은 기업의 홍보를 위한 자료들이거나 피벗에 한두 번 실패해도 괜찮을 만큼 안정적인 기업들이어서 실제 초기 스타트업이 참고할 만한 피벗 연구는 거의 없는 상황이다. 따라서 초기 스타트업이 피벗을 통해 데스밸리(Death Valley)를 극복하기 위해서는 피벗에 실패확률을 줄여야 하고, 이를 위해 비슷한 환경에 있는 초기 스타트업의 피벗 사례에 대한 사례 분석을 통해 피벗에 대한 정확한 이해와 핵심 요인에 대한 연구가 필요하다.

본 연구에서는 현재 사업을 활발하게 진행하고 있는 5개의 초기 스타트업의 피벗 사례 분석을 통해서 국내 스타트업의 피벗 유형을 확인하고 성공 요인을 정리해보았다. 연구 결과 국내 스타트업은 고객 니즈 피벗(Customer Need Pivot)과 줌아웃 피벗(Zoom-out Pivot) 유형을 비교적 많이 진행하는 것으로 나타났다. 고객 니즈 피벗이 많은 이유는 피벗이 고객의 니즈를 반영하는 Lean Startup 방법론이라는 점에서 현실에서도 적용되고 있다는 것을 의미한다. 그리고 사업의 확장을 위해서 기존의 자원과 역량을 활용하여 새로운 비즈니스 모델을 추가하는 줌아웃 피벗이 스타트업에서 많이 진행된다는 것을 알 수 있었다. 연구결과 위기상황에서 빠른 의사결정 및 실행, 문제 해결은 고객의 Needs 파악에서 시작, 피벗에 필요한 자원 확보 역량, 피벗을 통해 사업의 방향 수정과 성공 확률 높임, 다양한 가능성에 대한 열린 태도, 피벗 성공은 올바른 선택과 핵심역량 집중 임을 시사점으로 확인할 수 있었다.

**핵심주제 :** 피벗, 스타트업, 데스밸리, 린스타트업, 극복

## 1. 서 론

최근 신종 코로나바이러스감염증(코로나19) 팬데믹으로 인해 야기된 소비심리 저하, 투자 위축 등으로 국내 스타트업들이 고난의 시간을 보내고 있다. 반면에 몇몇 스타트업들은 코로나19 상황에 순응하지 않고 재빠르게 기존 비즈니스 모델에 '비대면(언택트)'기술을 도입하는 피벗(Pivot)을 통해 전화위복의 기회로 삼고 있다. 또한 4차 산업혁명시대의 디지털 전환과 인공지능·빅데이터·사

물인터넷·클라우드·AR/VR 등 4차 산업혁명시대 신기술의 급격한 발전은 스타트업이 환경의 변화에 맞게 비즈니스 모델을 디지털 전환(Digital Transformation)해서 수정하도록 요구하고 있다. 이렇듯 산업환경의 급격한 변화로 인해 불확실성이 증대되는 현실에서 스타트업의 생존을 위해 'Lean Startup' 전략을 통한 피벗의 중요성이 다시금 대두되고 있다. 실리콘밸리의 창업가인 에릭 리스는 스타트업이 불확실한 환경에서 성공 확률을 높이기 위해 저렴한 비용으로 빠르게 아이디어를 실행하여 시장의 반응

\* 제1저자, 동국대학교 기술창업학 박사과정, mgsoot@naver.com

\*\* 교신저자, 동국대학교 기술창업학 교수, bhjeon@dongguk.edu

\*\*\* 교신저자, 동국대학교 기술창업학 조교수, e10vs01@naver.com

을 보고, 그 결과를 다음 제품 개선에 반영하는 ‘Lean Startup’ 전략을 제시하였다. 이러한 Lean Startup에서 중요한 개념 중 하나가 피벗(Pivot)이다. 피벗은 기존의 비즈니스 모델 또는 경영전략의 한계점에 부딪히게 된 창업기업이 반복된 검증을 통해 운영 방향을 바꿔서 새로운 비즈니스 모델이나 제품 또는 서비스 등을 창출해내는 개념이다(김태완, 2023). 피벗은 농구에서 한 발은 땅에 붙인 채 다른 발로 방향을 전환하는 동작을 지칭하는 피벗이라는 단어에서 유래되었다. 농구의 피벗처럼 비즈니스의 핵심 컨셉을 축으로 하여 다양하게 비즈니스의 방향을 전환하는 것이 ‘Lean Startup’의 피벗이라고 할 수 있다. 피벗은 주로 시장 상황이 예상과 다르거나 성과가 예상보다 저조할 때 또는 개발 일정이 지연될 때 행해지고 있다. 글로벌 기업 중 피벗을 활용해서 성공한 대표적인 사례는 트위터와 인스타그램이다. 트위터 창업자 에반 윌리엄스는 초기 인터넷 라디오 서비스를 개발하였으나, 애플이 이와 유사한 ‘팟캐스트’를 출시하자 방향을 수정하여 회원들끼리만 서로 메시지를 주고받는 기능을 극대화한 서비스로 시가총액 30조의 기업을 만들어 냈다. 인스타그램도 초기에 위치기반 서비스만을 제공하다가 사진 공유 기능을 특화한 SNS로 피벗팅(Pivoting)하여 성공을 거두자 페이스북이 10억 달러에 인수하였다(서원석·이상명, 2020). 1조원 이상 기업 가치를 인정받은 비상장 스타트업인 국내 유니콘 기업들의 성공 배경에도 지속적인 피벗 있었다. ‘야놀자’는 숙소라는 피벗 축을 가지고 숙박 중개 플랫폼에서 출발하여 ‘YAJA’ 호텔 프랜차이즈 숙박업으로 피벗팅 했고, 최근에는 ‘매트야놀자’라는 매트리스 제조까지 업종을 확장해가고 있다. ‘배달의 민족’ 역시 배달 중개 플랫폼에서 시작하여 ‘배민라이더’라는 배달대행 서비스로 피벗팅 했고 이를 바탕으로 온라인 마켓인 ‘B마트’까지 사업영역을 확대하였다.

해외에서도 신흥 산업에서 피벗에 대한 고객 관계 및 산업 부문 성숙도가 미치는 영향에 대한 연구가 진행되었다(2021, Lien Denoo, Helena Yli-Renkeo&Bart Clarysse). 이처럼 스타트업이 성장을 하기 위해서 피벗은 매우 중요하지만, 경험과 자금이 부족한 초기 스타트업은 추가적인 비용이 소요되는 피벗에 신중해야 한다. 초기 스타트업이 피벗을 할 때는 현재 위기상황의 문제점을 정확하게 인식하고, 가용한 시간과 자원으로 실행 가능한 최적의 솔루션을 찾아야 한다. 이를 위해서 위기상황에 대한 객관적이고 정확한 인식과 피벗을 할 때 고려되어야 하는 다양한 요인을 숙지하는 것 뿐만 아니라 피벗 실패에 따르는 위험감수도 필요하다. 이런 상황에도 초기 스타트업이

피벗을 결정하기 위한 요인들과 피벗의 방법 및 과정, 그리고 피벗팅 시 고려사항에 대한 국내 사례 연구는 부족한 현실이다.

이에 본 연구는 국내 초기 스타트업의 피벗 사례 분석을 통해서 예비창업자와 초기창업자들이 피벗에 대한 정확한 인식과 성공 요인을 학습하도록 하여 창업과 성장 과정에서 직면하는 피벗이라는 중요한 선택에서 실패를 최소화하고 합리적인 선택을 할 수 있게 하고자 한다.

## II. 연구목적 및 연구방법

### 2.1 연구목적

최근 국내에도 코로나19 팬데믹으로 인해 많은 기업들이 어려움을 겪고 있는 상황에 스타트업에게는 오히려 기회가 될 수 있다는 설문결과가 나왔다. 2020년 5월에 중소벤처기업부가 발표한 ‘코로나19 이후 스타트업 환경변화 설문조사’에 따르면 정부 창업지원사업에 참여한 스타트업 492개社 중에 코로나19가 스타트업 생태계에 미치는 영향에 대해서 ‘긍정’으로 응답한 비중이 42.5%로 나타났다.



<그림 1> 코로나19 이후 스타트업 생태계에 미치는 전반적인 영향(중소벤처기업부, 2020. 05)

또한 스타트업 생태계 변화를 긍정적으로 보는 이유로 ‘환경변화로 인한 신규 사업 · 아이템 발굴’이 64.6%로 가장 크게 나타났다. 이는 많은 스타트업들이 코로나19라는 어려운 상황에도 사업의 기회가 있다고 생각한다고 볼 수 있다.



<그림 2> 스타트업 생태계 변화를 긍정적으로 보는 이유(중소벤처기업부, 2020. 5)

스타트업이 환경변화로 인한 신규 사업·아이템 발굴을 성공적으로 하기 위해서는 기존 비즈니스의 경험과 네트워크를 통한 피벗이 중요하다. 현재 몇몇 국내 피벗 성공 사례의 스토리는 있지만 피벗의 원인과 과정, 결과 등이 디테일하게 정리되어 있는 자료는 미비하다. 또한 국내 피벗 성공 사례는 대부분 기업 홍보를 위한 자료들이거나 인지도가 높은 기업들이어서 실제 초기 스타트업의 피벗 사례에 대한 자료 수집이 필요하다. 그래서 본 연구는 5개의 국내 초기 창업기업의 피벗 사례 분석을 통해 아래와 같은 목적을 달성하고자 한다.

첫째, 예비창업자와 초기 스타트업에게 피벗의 중요성을 인식시킨다. 급격히 변화하는 외부환경으로 인해 불확실성이 커지고 있는 스타트업과 비즈니스 모델의 변화가 필요한 예비창업자에게 피벗의 중요성을 인식시켜 창업 성공률을 재고한다.

둘째, 국내 스타트업의 피벗 사례를 분류한다. 많은 스타트업들이 피벗에 대해 ‘기존 사업을 포기하고, 완전히 새로운 것을 시도하는 것’으로 생각하는 경향이 있는데, 에릭 리스의 ‘The Lean Startup’이라는 책에 소개된 10가지 피벗 유형에 의하면, 새로운 비즈니스를 위해 기존의 비즈니스를 완전히 포기하는 결정을 피벗에 포함시키는 것은 타당하지 않다(서원석·이상명, 2020). 따라서 국내 스타트업 피벗 사례를 10가지 피벗 유형 기준으로 분류하여, 어떤 유형의 피벗이 국내 초기 기업에게 많이 활용되었는지 확인해본다.

셋째, 피벗 성공을 위한 핵심 요인 분석을 실시한다. 성공 피벗 사례 분석을 통해 목표 고객 재설정, 수익 모델의 다변화, 고객의 needs 반영, 비즈니스 모델의 수정 등 피벗의 핵심 요인을 분석하여 예비창업자와 스타트업의 성공적인 피벗 전략 수립을 지원한다.

넷째, 국내 초기 스타트업 피벗 성공 사례 교육 콘텐츠를

제작한다. 창업 환경이 다른 해외 사례가 아닌 국내 실제 피벗 성공 사례를 분석한 후, 피벗의 성공요인과 노하우를 도출하여 많은 예비창업자와 스타트업에게 확산될 수 있도록 교육 콘텐츠로 제작한다.

## 2.2 연구방법

본 연구는 현재 국내 초기 스타트업의 피벗 관련 연구가 부족한 상황에서 대량 관찰이나 대표 표본에 의하지 않고 5개의 국내 초기 스타트업 피벗 사례의 정보를 수집하여 대상의 특징을 분석하기 위해 비대면 또는 서면으로 인터뷰 진행을 통해서 초기 창업의 피벗 경험을 탐색하는 사례연구이다.

사례분석 대상 설정은 창업 7년 이하 국내 스타트업이면서 2020년 12월 이후 사업을 활발하게 영위하고 피벗을 통해 위기를 극복한 사례를 가지고 있는 스타트업을 선정하였다. 본 연구에 참여한 최종 초기 스타트업 기업은 5개가 사례연구의 대상기업이다. 대상 기업의 대표자들은 창업 전문가의 창업 교육 및 멘토링을 통해 기업가정신을 갖춘 대표들로서, 기업가정신을 갖춘 창업가들은 창업 초기 발생하는 문제들에 대해서 빠르게 해결하고 극복할 수 있는 능력을 갖추고 있다(김현정, 2021).

대표자를 대상으로 비대면(전화, 영상) 또는 서면 인터뷰와 온라인 자료조사를 실시하였으며 주요 인터뷰 내용은 회사소개와 주요사업을 설명하는 회사개요, 창업 후 위기 상황 발생 및 원인 분석과 피벗을 결심하게 된 계기를 설명하는 피벗진행 계기, 피벗 대상 및 종류와 피벗 수행 기간 및 방법을 설명하는 피벗 수행 방법, 피벗 수행결과 및 변화된 점과 대표자가 느낀 피벗 성공요인과 필요성을 설명하는 피벗 수행결과 및 변화된 점을 중심으로 사례분석을 실시하였다.

## III. 이론적 배경

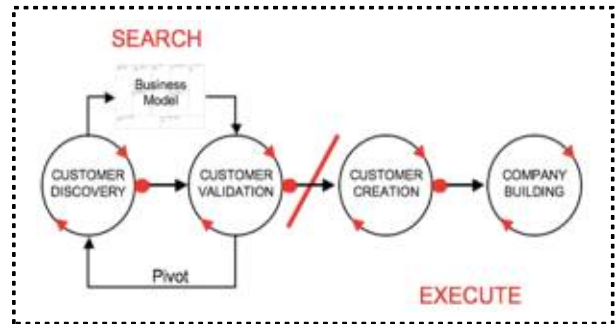
### 3.1 Lean Startup(Lean Start-up)

창업이란 창업가의 가설을 하나, 둘씩 검증하는 과정이며, 그 서비스나 제품이 고객들에게 시장에서 어떤 가치를 주는지, 그 가치와 가설을 지속적으로 검증하는 과정이라고 할 수 있다(신중경·하규수, 2013).

또한, Ries(2011)는 “스타트업은 극심한 불확실성 속에서 새로운 서비스나 제품을 만드는 조직이다”라고 정의하

였다. 고객 및 제품, 자원의 규모에 있어서 환경적 요인이 안정적인 대기업과는 달리 초기창업기업인 스타트업은 불확실성이 큰 상황에서 새로운 서비스나 제품을 만들기 때문에 그 실패 가능성도 높다고 할 수 있다(나희경·이희우, 2016). Lean Startup은 이런 상황에 처해있는 초기 창업기업에 보다 알맞은 사업운영 방법론으로써, 실패하는 경우에도 타격을 줄여주고 성공가능성을 높여주는 등 다수의 초기 창업자들에게 그 유용성을 인정받고 있다(Blank, 2013).

Lean Startup은 기업 운영을 효율적으로 하려는 관점을 나타내는 개념인 ‘린(Lean)’과 초기 창업기업을 의미하는 ‘스타트업(Startup)’을 결합하여 만든 용어이다. 린(Lean)이란 ‘기름기가 빠진’이라는 의미를 가지고 있는데, 일본 토요타 자동차의 생산 시스템인 린 생산방식이 낭비를 최소화하는 기능을 가지고 있기 때문에 차용되어 사용되었다(Womack & Jones, 1991). 나희경·이희우(2016)는 이러한 린 생산방식이 기업자원의 낭비를 최소화하기 위해 지속적으로 문제해결과 학습/조정을 중시하는 철학을 가진 사상이라고 하였다. 실제 이런 Lean Startup을 활용해 대학 창업동아리를 지원하여 창업 의도를 높이거나 창업 사업화를 진행하기도 하였다(김재현·박문수, 2023). 이러한 토요타 자동차의 생산방식인 린의 기본 철학과 함께, 창업가이자 콜롬비아 대학교수인 Steve Blank가 창안한 ‘고객개발론(Customer Development)’ 또한 Lean Startup의 기초가 되었다. Blank(2013)는 “실제로 수익 실현이 가능한 비즈니스 모델을 찾아내기 전까지 다양한 아이디어에 대한 가설을 지속적으로 테스트 해야 하며, 실제 고객과 시장에서 통하는 BM을 찾은 후에 기업을 설립하고 자원을 투자하는 확장 단계(Scale Up)로 가야 한다”고 하였다. 또한, 초기 창업가들이 실패하는 원인은 제품을 만들지 못해서가 아니라 고객과 판매시장을 만들어 내지 못하기 때문이라는 점을 지적했는데, 미래가 불투명한 창업기업에 있어 설립 이전에 제품/서비스를 필요로 하는 실제 고객과 시장을 발굴해내고, 고객들에게 아이디어를 검증받고 수정하고 발전해 나가는 ‘고객개발’ 프로세스(그림 3)가 중요함하다고 하였다(Blank, 2003).



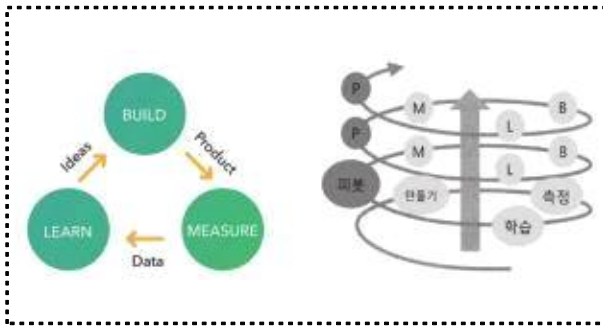
<그림 3> Lean Startup 고객개발 모델(Blank, 2013)

Eric Ries는 Blank의 ‘고객개발론’과 토요타의 ‘린 생산 방식’에 자신의 아이디어를 합쳐 만들기 → 측정 → 학습이라는 피드백 순환(Build Measure-Learn Feedback Loop)을 핵심으로 하는 ‘Lean Startup’ 방법을 발표하여 이를 대중화하는데 공헌하였다(나희경·이희우, 2016).

스타트업은 고객이나 시장이 가지고 있는 문제를 해결하기 위해 핵심 아이디어를 찾아내고, 이를 고객과 시장에 검증해보기 위해 가치를 제공할 수 있는 최소 기능으로 제작한 최소기능제품(Minimum Viable Product)을 만들어 고객 반응을 체크하고 측정한다. 측정하는 단계에서는 제품이 고객에게 제대로 된 가치를 제공하는지 정량적으로 알 수 있도록 허무지표(Vanity Metrics)와 실행지표(Actionable Metrics)를 구분하여 측정하는 것이 중요하다(나희경·이희우, 2016). 이런 과정에서 초기 창업가가 생각했던 가설이나 아이디어가 잘못된 것으로 나타났다면 창업가는 피벗을 해야 한다.

피드백을 통한 만들기 → 측정 → 학습의 순환은 아이디어를 활용해 가설을 수립하고, 이를 고객과 시장에게 확인하여 측정하며, 그 결과를 학습해 반영하는 것인데, 이러한 순환 과정은 <그림 4>의 왼쪽과 같은 평면이라기보다 오른쪽 같은 입체적인 나선형 모형이 적합하다고 볼 수 있다. 만들기 → 측정 → 학습 피드백 순환 과정이 기업을 운영하는 동안 한 번만 진행되는 것이 아니라 기업을 운영하는 내내 반복 순환되기 때문이다(조성주, 2014). 창업가에게 있어서는 이 과정을 빠르고 정확하게 작동시켜 자원 낭비를 없애고, 시간을 절약하는 것이 목표가 된다. 즉, 만들기 → 측정 → 학습의 피드백 순환은 사업을 한번에 완벽하게 진행하는 것이 아닌, 사업의 핵심 가설부터 검증하고, 고객에 대한 인사이트를 자사의 제품과 서비스에 적용, 발전하는 것을 목표로 한다. 이런 방식은 가설이 틀렸을 때 발생하는 시간낭비와 자원손실을 줄여준다. 또한 혼자만의 예상이 아닌 실제 고객과 시장 검증을 통해 반응을 확인할 수 있기 때문에 고객과 시장의 니즈에 대

해 더 정확하게 확인할 수 있고, 이는 사업의 성공 확률을 높여준다.



〈그림 4〉 BML 피드백 순환(출처: Ries, 2011) 및 나선형 모델(출처: 조성주, 2014)

## 3.2 피벗(Pivot)

### 3.2.1 피벗의 개념

Lean Startup에서 가장 강조되는 부분 중 하나는 피벗(pivot)이다. 피벗은 전략적 가설이 정확하다고 믿을 만큼 충분히 전진하고 있지 않아 주요한 변경을 해야 하는 것, 제품, 전략, 성장 엔진에 대한 새롭고 근본적인 가설을 테스트하기 위해 경로를 구조적으로 수정하는 것으로 정의된다(Ries, 2011). 만들기-측정-학습 순환 과정에서 설정했던 가설이 기대에 미치지 못한다면 피벗을 제시하고 있다(조성주, 2014). 스타트업에서 피벗이라는 개념을 폭넓게 본다면, 본래 유지해오던 비즈니스 모델이나 사업 전략의 방향을 틀어 제품을 만들거나 서비스를 창조해내는 것이라고 할 수 있다. 그러나 Lean Startup의 저자 Eric Ries는 피벗을 ‘A change in strategy without a change in vision’이라고 정의를 한정하기도 했는데, 이는 피벗은 기업 전략을 발전, 수정시키는 것이지 기업의 비전이나 가치, 목표를 새롭게 탄생시키는 정의 혹은 새로운 BM을 만들어 내거나 아이템과 기업 자체를 바꾸는 것은 피벗이 아니란 의미이다.

만들기 → 측정 → 학습 피드백 순환 모델을 활용해 Lean Startup을 실행해 나가는 과정에서 다양한 변화가 일어나게 된다. 시장에서 최소기능제품(MVP)을 통해 고객들에게 검증해 본 결과, 창업자가 수립했던 가설이 잘못된 것으로 드러난다면 창업자는 변화를 모색하여야 한다. 목표 가설을 달성하기 위해 어떤 방향으로 어떻게 개선할 것인지에 대한 의사결정 과정을 거치고, 다시 고객에게 검증한다. 이런 반복 검증 작업에서 일어나는 여러 변화의

행위가 바로 피벗인데, 초기 창업기업은 이 단계에서 서비스나 제품, 혹은 전략을 고객과 시장의 요구사항에 맞는 방향으로 전환해야 하며, 이러한 과정을 통해 성공 가능하고, 지속적으로 확장 가능한 BM을 수립해 가게 된다. Lean Startup에서 피벗은 핵심적인 부분이지만, 무분별한 피벗이나, 피벗 일상화에 대한 우려 또한 존재한다. 초기 창업가들이 고객과 시장의 반응을 경청하고 이에 민감하게 반응하니 너무 자주 피벗을 한다는 점이다(McGinn, 2012). 이는 초기 창업가가 Lean Startup을 사용할 때 생각해 봐야 할 중요한 문제로, 고객의 생각을 얼마나 적용할지에 대한 확고한 기준이 있어야 한다는 의미이다. 피벗의 진행 여부에 대한 의사결정(Go/no-Go Decision)은 고객과 시장의 의견에 따라 결정되지만, 창업기업의 자체적인 의사결정 기준과 체계 없이는 올바른 의사결정을 내릴 수 없다(나희경·이희우, 2016). 또한, 무분별하게 반복되는 피벗은 추가적으로 자원낭비를 일으킬 뿐만 아니라 초기 창업가와 구성원들의 피로를 가중시킨다. 기업이 고객과 시장의 의미 있는 신호를 잘 파악하여 피벗을 효과적으로 하는 것이 힘들다면 오히려 자원 및 에너지와 시간을 더욱 낭비하는 결과를 초래할 수 있다(McGinn, 2012). Marc Andreessen (2012)은 “Lean Startup을 잘못 활용하면 실패를 당연한 것으로 간주하고, 실패 이유를 찾아내기보다 반대로 실패의 원인을 간과할 가능성이 높아져 성공 확률이 더 줄어들 수 있다”고 이야기했다. 즉, 가설이 맞지 않을 경우 어째서 가설이 맞지 않는지를 분석하고 분석한 원인을 개선하여 다시 진행해야 하는데, 원인을 알기 어려우니 실패를 당연한 것으로 생각하고 발전 없는 피벗을 하는 것에 대한 문제를 제기한 것이다(조성주, 2014). 상황에 따라서 좀 더 지켜보며 고객과 시장 반응을 확인해봐야 하는 경우가 있고, 가설이 정말 잘못되어 빠르게 피벗을 진행해야 하는 경우도 있는데, 어떤 경우인지 확인하기 위한 분석 및 판단은 Lean Startup을 활용하고 적용하고자 하는 창업자들에게 주어진 과제이다.

### 3.2.2 피벗의 종류

스타트업 기업들은 다음의 〈표 1〉처럼 10가지 유형의 피벗을 통해 비즈니스 모델 또는 전략을 수정할 수 있다. 이 10가지 피벗의 종류 또한 에릭 리스의 ‘The LeanStartup’이라는 책에 소개되었다. 창업자가 피벗을 고민할 때 상황에 따라 적절한 전략을 손쉽게 적용할 수 있도록 실제 Business 모델을 토대로 피벗의 유형을 정의하는 일종의 가이드라인을 제시한 것이다. 창업이란 것은



창업자가 세운 가설을 순차적으로 검증하는 과정이며, 그 가설 및 아이템이 시장에서 고객들에게 어떤 가치를 주는 지 그 가설과 가치를 지속적으로 검증하는 과정이라고 할 수 있다(신중경·하규수, 2013). 또한, Ries(2011)는 “스타트업은 극심한 불확실성 속에서 새로운 제품이나 서비스를 만드는 조직이다”라고 정의한 바 있다. 고객 및 제품, 자원의 규모에 있어서 환경적 요인이 안정적인 대기업과는 달리 초기창업기업인 스타트업은 불확실성이 큰 상황에서 새로운 서비스나 제품을 만들기 때문에 그 실패 가능성도 높다고 할 수 있다(나희경·이희우, 2016).

Lean Startup은 이러한 상황에 처한 초기 창업기업에 보다 적합한 사업운영 방법론으로, 실패 시에 그 타격을 최소화해주고 성공가능성을 높여주어 많은 스타트업 창업자들에게 그 유용성을 인정받고 있다(Blank, 2013).

피벗의 종류는 아래 <그림 5>와 같이 줌인 피벗(Zoom-in Pivot), 줌아웃 피벗(Zoom-Out Pivot), 고객군 피벗(Customer Segment Pivot), 고객 필요 피벗(Customer Need Pivot), 플랫폼 피벗(Platform Pivot), 사업 구조 피벗(Business Architecture Pivot), 가치 획득 피벗(Value Capture Pivot), 성장엔진 피벗(Engine of Growth Pivot), 채널 피벗(Channel Pivot), 기술 피벗(Technology Pivot)으로 나눌 수 있다.

| 구분                                        | 내용                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 줌인 피벗<br>(Zoom-in Pivot)                  | 제품/서비스의 한 가지 기능에 지나지 않았던 것 자체가 제품/서비스가 된 경우이다. 최소기능제품(MVP)을 통해 고객 검증 후 하다보면 고객들이 대표된 특정 기능이나 부분이 발견된다. 그 부분에 집중하여 사업 전략과 비즈니스 모델을 수정하는 것이다.                 |
| 줌아웃 피벗<br>(Zoom-out Pivot)                | 기존에 제공하던 제품/서비스는 일부가 되고 보다 범위가 넓어진 제품/서비스를 제공하는 경우이다. 기존에 기업이 만들었던 제품이 더 큰 제품의 일부 기능이 되는 것이다.                                                               |
| 고객군 피벗<br>(Customer Segment Pivot)        | 기존에 생각했던 소비자들과 다른 소비자들에게 특화된 서비스를 개발하는 경우이다. 최소기능제품(MVP)을 만들어 시장에 내놓았을 때 예상치 못했던 고객군에서 반응이 나올 가능성이 있다.                                                      |
| 고객 필요 피벗<br>(Customer Need Pivot)         | 기존 MVP 제품이 고객들의 필요를 충족시키지 못한다는 것을 발견했을 때, 이를 해결하기 위해 그들의 필요에 맞게 수정되거나 새로운 제품을 개발하는 것이다. 고객에 대한 정확하고 깊은 통찰이 있을 때 실행할 수 있는 피벗이다.                              |
| 플랫폼 피벗<br>(Platform Pivot)                | 플랫폼을 개발하던 회사가 애플리케이션을 개발하기 시작하거나, 반대로 애플리케이션을 개발하던 회사가 애플리케이션이 구동될 플랫폼을 개발하게 되는 경우이다. 통상적으로 자사 플랫폼에서 구동되는 애플리케이션을 개발하기 위해 실행되는 경우가 많다.                      |
| 사업 구조 피벗<br>(Business Architecture Pivot) | 기존에 머물던 저이윤 & 대규모시장에서 고이윤 & 소규모시장으로 가거나, 그 반대로 가는 경우이다. 통상적으로 B2C가 저이윤/대규모형태로 운영되고, B2B가 고이윤/소규모시장인 경우가 많은데, 이와 같이 B2C에서 B2B로, 또는 B2B에서 B2C로 가는 것을 뜻한다.     |
| 가치 획득 피벗<br>(Value Capture Pivot)         | 기업이 가치(value)를 획득하거나 창출하는 전략을 수정하는 경우이다. 수익 모델을 수정하거나 재구성하는 등의 방법이 해당된다.                                                                                    |
| 성장엔진 피벗<br>(Engine of Growth Pivot)       | 기업이 더 빠른 성장과 더 큰 수익 창출을 위해 성장 전략을 변경하는 경우이다. 바이럴 마케팅, 유료 성장, 채널 성장, 제휴 성장의 기업 성장에 크게 기여하는 요소들이다. 기업이 어떤 방식으로 성장하려는지 결정하고, 이 중 가장 효과적인 모델을 선택하는 피벗이다.        |
| 유통 경로 피벗<br>(Channel Pivot)               | 기업이 제품이나 서비스를 판매하는 유통 경로(채널)를 변경하는 경우이다.                                                                                                                    |
| 기술 피벗<br>(Technology Pivot)               | 기존과 동일한 해결책을 제공하되 새로운 차원의 완전히 다른 기술을 사용해 제품이나 서비스를 구동/구현시키는 경우이다. 이 때 새로운 기술은 기존과 비교해 훨씬 효과적이고 우월한 성과를 거둘 수 있어야 한다. 기술 피벗은 이미 기반이 잘 다져진 비즈니스 모델에서 흔하게 나타난다. |

<그림 5> 피벗의 종류(Ries, 2011)

## IV. 사례조사

피벗에는 다양한 종류가 있지만 피벗을 진행하려 하거나 진행했던 기업들은 자신들이 어떠한 종류의 피벗을 진행했는지 모르는 경우가 많다. 본연구는 실제로 피벗을 진행한 온라인 플랫폼 서비스(펫핀스), 일반 제조업(공의), 온라인 정보제공 서비스(글로벌 오더), 유통업(보타쉬), 교육업(메인콘텐츠)의 5가지 산업군으로 사례분석 대상을 설정하여 각기 다른 산업군에서 어떤 피벗이 주로 사용되었고 실행된 피벗에 어떠한 공통점과 차이점이 있는지 확인해보고자 한다.

### 4-1 펫핀스

#### 1) 회사개요

펫핀스는 2019년 펫보험에 대한 온라인 금융판매 중개업을 비즈니스 모델로 창업을 하였다. 주요 사업 아이템은 ‘복합인증 기반 반려동물 생활금융 비교가입 청구 플랫폼’이며, 판매 수수료와 광고비를 수익모델로 하였다.



<그림 6> 펫핀스 비즈니스 모델

#### 2) 피벗 진행 계기

##### ① 창업 후 위기상황 발생 및 원인 분석

최초 ‘19. 9월 펫핀스 앱(App) 설계시에는 동물병원에 방문한 보호자들을 대상으로 홍보하는 것을 목표로 설정하였으나 ’20년초 코로나 19가 발생하였다. 이로인해 대면 영업이 거의 불가능한 상황이 도래하여 온라인 마케팅으로 피벗을 하게 되었으며 이는 타겟고객이 50~60대에서 30~40대 로의 전환을 의미하였다.

#### 3) 피벗 수행 방법

##### ① 줌아웃 피벗(Zoom-out Pivot)

반려동물보험(이하, 펫보험)의 비교가입을 위주로 시작하였으나 30~40대들은 펫보험의 효용이 낮아 “펫보험보다

는 차라리 적금을 들겠다”라는 의견이 많았다. 따라서 펫보험의 단점인 가입제한, 기왕증 면책, 재발 사고 면책, 소멸성 등의 단점을 극복하는 ‘펫 돌봄’, ‘펫상조’ 등 추가적인 ‘펫금융’으로의 피벗을 시도하였다. 그 결과 ’21. 1월, 펫상조 출시, 21. 4월 펫돌봄 출시를 하였다.

또한 기존 펫보험에 있는 ‘슬개골탈구 수술비’와 같은 비용성 담보를 특화 서비스로 분리하고, 펫보험의 진료비 담보를 강화하여 보험의 대중성을 확보하는 전략을 추진하였다.

#### ② 고객 필요 피벗(Customer Need Pivot)

코로나19로 인한 대면에서 비대면 온라인 마케팅을 주력하게 되면서 50대 이상 대상으로 하는 ‘일시납’ 보험상품보다는, 30~40대들이 선호하는 ‘월납’ 상품으로의 피벗이 필요하다는 것을 인지하였고, 이러한 고객의 Need에 따라 ’21. 3월부터 월납 펫보험 상품도 비교 대상으로 제공하였다.

#### ③ 플랫폼 피벗(Platform Pivot)

월납 상품을 추가하여 더욱 다양한 상품을 소개하기 위하여 ’21. 3월에 웹사이트를 추가로 구축하였다.

#### ④ 가치 획득 피벗(Value Capture Pivot)

펫핀스는 사회적 약자를 위한 보험과 금융을 구상해 오고 있었고, 반려동물 산업은 ‘질병코드 표준화’를 기다려야 하는 중장기 사업이므로 단기적인 사업이 필요하던 때 가치 획득 피벗으로 펫보험에서 장애인 월체어 배상보험으로 비즈니스 모델을 변화시켰다. 이러한 피벗은 ‘사회적 약자’를 위한 사업으로서 ‘사회적 기업’, ‘사회적 약자를 고민하는 기업’으로의 기업 가치가 상승될 수 있었다

### 4) 피벗 수행 결과 및 성공요인

#### ① 피벗 수행결과 및 변화된 점

앱(App)에서 웹(Web)으로의 확대, 월납 상품 추가, 보험사와 API연동을 통해 다양한 상품 소개를 통해 고객의 유입이 확대되고 보험가입율이 증대될 수 있었다.

중기적 계획의 관점에서 펫핀스에서 펫보험의 단점을 극복하는 펫상조, 펫돌봄, 슬개골 케어 등을 순차적으로 출시하면서 고객의 관심이 증대되었다. 단기적 계획으로 수익을 달성하기 위해서 장애인을 위한 ‘전동보장구 배상책임보험’ 가입을 위한 플랫폼인 ‘월체어코리아닷컴’을 오픈하여 캐쉬카우를 확보하였다.

#### ② 대표자가 느낀 피벗에 대한 성공요인과 필요성

펫보험 및 펫금융 시장은 아직 초기단계(1세대)라 상품의 포트폴리오가 다양하지 않고 소비자들에게도 잘 알려지지 않았다. 또한 코로나19 팬데믹으로 인한 환경변화로

기존 비즈니스 모델 유지가 어려워진 상황이었다. 이러한 상황에서 피벗을 통해 고객들의 신뢰를 얻기 위해 과감하게 비즈니스 모델을 변화한 것은 회사 성장에 많은 도움이 되었다.

피벗을 하기 위해서는 무엇보다 해당 산업에 대한 이해와 피벗을 위한 철저한 준비가 필요하다고 생각한다. 회사 생활을 할 때도 업무 분석을 위한 매뉴얼을 만들고 일지를 작성하였는데, 창업 후에도 이러한 노력을 지속적으로 해왔던 것이 피벗 포인트를 찾는 것에 도움이 되었다.

창업자는 자신의 산업 분야에 전문성을 키우는 노력을 지속해야하고, 이를 바탕으로 위기상황에서는 즉각적으로 피벗을 하는 판단력과 실행력이 매우 중요하다.

## 4-2 공의

### 1) 회사개요

주식회사 공의는 2015년 제조업(아이디어제품 개발 및 제조)으로 사업을 시작하여 주요사업은 화장실 분실방지 잠금선반 ‘셀프락’, ‘코너락’을 제조 판매하였고 이후 위생용품 자동 수거함 ‘렛미인’을 제조 판매하였다.



<그림 7> 셀프락 시공이미지



<그림 8> 코너락 시공이미지



<그림 9> 캣미인 사용방법

## 2) 피벗 진행 계기

### ① 창업 후 위기상황 발생 및 원인 분석

보유하고 있는 모든 제품은 B2B 타겟 제품이었는데, 석촌호수 야외 화장실에 설치되어 있는 ‘캣미인’이 사용자에 의해 파손되는 일이 발생하였고, ‘셀프라’와 ‘코너락’ 역시 파손 우려와 화재 우려로 영업이 어려운 상황이 되었다.

## 3) 피벗 수행 방법

### ① 피벗을 대상 및 종류

이를 해결하기 위해 고객 필요 피벗, 기술 피벗, 고객군 피벗으로 금속재질의 위생용품 수거함 제조로 피벗을 하였고, 실행한 결과 금속철판을 절곡하여 제작할 수 있어 추가적인 금형제작 없이 제조할 수 있게 되었다. 이후 코로나19로 인해 마스크 사용량이 늘어나면서 한국보건산업진흥원과 국민건강보험공단에서 마스크 수거함 납품을 요청 받았고, 금속 절곡 제작으로 고객이 원하는 용량과 스탠딩 형태로 납품할 수 있게 되었다.

또한 [2020년 환경부 법령개정] 의료기관의 일회용 기저귀가 의료폐기물에서 일반 폐기물로 분류되면서 개별밀폐포장 하여 처분해야 하는 상황이 발생되었고, 이로 인해 요양원에서 폐 기저귀 밀봉 처리함 납품을 요청받아 공급하게 되었다.

## 4) 피벗 수행 결과 및 성공요인

### ① 피벗 수행결과 및 변화된 점

이러한 피벗으로 기존 휴게소와 코레일 뿐만 아니라 학교에서도 수요가 발생되게 되었고, 제품군은 처음에 위생용품 수거함에서 마스크 수거함, 폐기저귀 밀봉처리기 등 다양하게 제품군이 확장되어 매출이 증대되었다.

### ② 대표자가 느낀 피벗에 대한 성공요인과 필요성

피벗의 성공요인은 제품의 문제나 수요가 발생하였을 때 피벗을 통해 즉각 대응하는 대응력과 코로나19와 같은 환

경변화를 미리 감지하고 사전에 준비하는 준비성이 중요하다. 또한 기존의 금형 제작 방법을 벗어나 금속 절곡 제작 방법으로 제조를 할 수 있게 된 것은 빠르게 MVP를 만들어보고 단점을 보완했던 것이 주요했다고 볼 수 있다.

다품종 소량생산의 4차 산업혁명시대라는 빠르게 변화하는 환경 속에서 신속한 의사결정과 실행이 가능한 창업기업은 피벗을 통해 다양한 고객의 Needs를 충족하여 성과를 창출하는 것이 필요하다.

## 4-3 글로벌오더

### 1) 회사개요

주식회사 글로벌 오더는 카페, 식당을 이용하는 고객들이 사전에 미리 App으로 주문을 하고 픽업할 수 있게 하는 ‘타임오더 스마트 솔루션’으로 2019년 창업을 하였다. 또한 이후 호텔 이용 고객들이 룸서비스나 어메니티 및 필요한 상품을 App으로 주문할 수 있는 ‘호텔오더’ 서비스를 추가로 진행하였다.



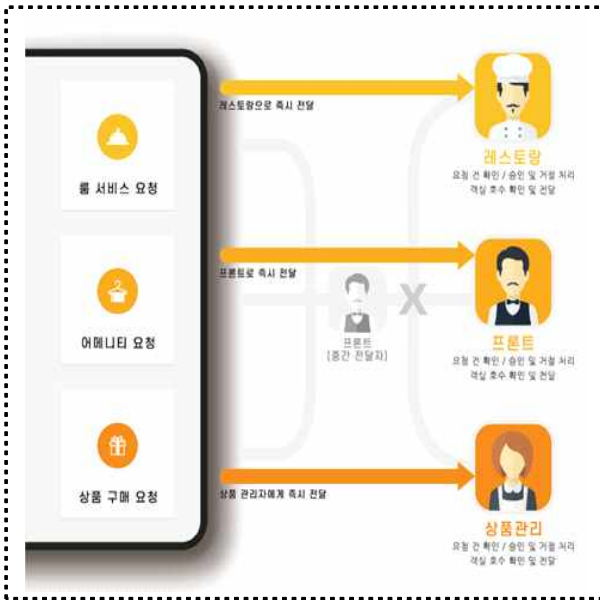
<그림 10> 타임오더 스마트오더 프로세스



<그림 11> 타임오더 올인원 솔루션 기능



## ○ 호텔오더 : 호텔을 위한 스마트 컨시어지 솔루션



&lt;그림 12&gt; 호텔오더 프로세스

## 2) 피벗 진행 계기

## ① 창업 후 위기상황 발생 및 원인 분석

타임오더는 매장에서 수수료에 대한 저항감, 소규모 매장에서 인건비 감소의 효과가 크지 않다는 점, 그리고 주문 수단의 다각화로 인한 주문 관리의 복잡화가 문제였고, 매장 이용 고객의 앱 설치 비율이 낮아서 확산이 어려운 상황이었다.

또한 호텔오더는 호텔들의 새로운 솔루션에 대한 보수적인 태도와 솔루션 도입에 대한 비용 부담, 그리고 호텔의 인프라 부족으로 인해 도입되기 어려웠고 수익성도 좋지 않았다.

이를 해결하기 위해 사용자 인터뷰를 통한 문제점을 도출한 결과 올인원 서비스와 효율성에 대한 Needs를 확인하게 되었다.

## 3) 피벗 수행 방법

## ① 피벗 대상 및 종류

글로벌 오더는 고객 필요 피벗, 플랫폼 피벗, 가치 획득 피벗, 기술 피벗을 실시하였다. 기존에 App으로만 제공되었던 타임오더·호텔오더 솔루션에 줌아웃 피벗, 고객필요 피벗을 실행하여 타임오더는 앱 서비스에서 앱 + 키오스크 + POS를 포함하는 올인원 솔루션으로 확장시켰다.

또한 호텔오더는 스마트 컨시어지 서비스에서→ 스마트 컨시어지 + 호텔 내부 직원들의 커뮤니케이션 툴 + 스마트 호스피탈리티 솔루션 구축(편의점, 레스토랑, 도시락 납품)으로 확장 시켰다.

## 4) 피벗 수행 결과 및 성공요인

## ① 피벗 수행결과 및 변화된 점

피벗 결과 타임오더 평균 가입자 증가(월 평균 1,000명 → 월 평균 3,000명)와 사용자 리텐션 약 25% 상승하였고, 타임오더 전체 거래량 및 거래액 약 300% 이상 증가하였다.

호텔오더 역시 피벗 후 도입 계약 호텔 증가(4개 호텔 → 8개 호텔)하였고, 4·5성급의 많은 호텔과의 도입 계약을 진행하게 되었다. 이로 인해 솔루션 거래량 6배 증가(월 평균 68건 → 408건), 거래액 8배 증가(월 평균 468만원 → 3,748만원), 재방문률 5배 증가(3% → 15%)의 성과를 거두게 되었고, 편의점 운영/도시락 납품을 통한 와인 판매(월 7,000만원), 도시락 납품(월 1억 6,000만원), 어메니티 판매(월 3,000만원)의 추가 수익모델을 구축하게 되었다.

## ② 대표자가 느낀 피벗에 대한 성공요인과 필요성

창업 후 매출 부진으로 어려웠던 상황에서 피벗을 통해 극복할 수 있었던 요인은 먼저 서비스를 이용한 고객·사용자를 대상으로 리서치하여 실고객의 Needs를 현장에서 파악했다는 것이다. 또한 항상 자사의 서비스가 완벽하지 않다는 것을 인정하고 다양한 가능성에 대한 열린 태도를 갖는 것이 중요하다고 생각한다. 모든 솔루션은 고객으로부터 나온다는 점을 인식하고 지속적으로 사용자 의견을 수렴하여 서비스에 반영할 때 창업기업의 데스밸리는 극복될 수 있다.

## 4-4 보타쉬

## 1) 회사개요

보타쉬는 2018년 도소매, 제조업(친환경 냉장·동 박스 제작)으로 시작하여 글로벌 이슈인 환경문제 중 “스티로폼 박스” 문제를 해결하기 위해 국내에서 유일한 최초의 친환경 포장재료로 제작한 친환경 보타쉬 박스를 제작하여 환경오염 감소, 뛰어난 보냉 효과, 유해물질 감소, 지구 온실가스 배출 최소화로 환경부 사업, 상하농원 등 새벽배송 플랫폼 회사 10개 업체 납품, 국내 최대 골판지 업체인 대영판지, 삼보판지와 계약 등 성장하는 기업이었다.



<그림 13> 보타쉬 박스

## 2) 피벗 진행 계기

### ① 창업 후 위기상황 발생 및 원인 분석

2018년부터 매 여름마다 카카오톡 선물하기 플랫폼에서 “코만스 티라미수”라는 4가지 맛의 컵케익을 삼자물류회사로부터 배송을 시작하였으나 판매가격은 동일하지만, 여름이라는 특수 계절의 경우 택배차량의 온도가 40도 이상 올라가는 상황이 발생하여, 드라이아이스와 아이스팩 함께 700원 정도의 마진이 떨어지는 상황이 발생하였다. 배송이 물리는 연휴와 여름기간에는 평소의 2~3배 이상 냉매비용 지출, 냉매 방식의 한계, 배송 사고 증가 등은 바로 소비자 만족도 하락하는 상황이 지속적으로 발생하였다.

### ② 피벗을 결심하게 된 계기

기존의 아이스팩은 동봉 시 기본 2개 이상이 필요하여 가볍지 않은 무게감이 문제였고, 드라이아이스의 경우에는 강한 휘발성과 짧은 냉기 지속시간 및 유지가 해결되지 않았다. 또는 스티로폼박스는 플라스틱으로 만들어져서 환경오염에서 풀어야 할 숙제였으며 아이스팩 또는 고분자 물질 “폴리머”가 들어가 있어서 분리 배출시 일반쓰레기 배출 문제가 지속적으로 야기되었다.

## 3) 피벗 진행 계기

### ① 피벗 대상 및 종류

보타쉬는 줌아웃 피벗, 고객 필요 피벗, 사업 구조 피벗을 실시하였다. 기존에는 (주)다와이프에서 디지털을 온라인에서 판매하였지만, 판매는 전체 사업의 일부가 되었으며 자체 R&D를 통해 보타쉬 박스 및 아이스팩을 제조 유통을 하게 되어 보다 범위가 넓어진 제품과 서비스를 제공하게 되었다. 또한 이는 고객의 Needs에 의해서 도출되었고 유통업에서 제조업으로 사업 구조를 확장하게 되었다.

### ② 피벗 수행 기간 및 방법

16개월 동안 기존의 스티로폼(EPS)박스는 재활용이 되지 않는 점을 고려하여 1차적으로 환경부에서 인증받은

EL727 사탕수수의 원재료로 만들어진 바이오매스 플라스틱 필름을 종이에 라미네이팅하여 골판지 박스에 합지를 실시하였다. 대기업(SK, 롯데 등)과 해외 제품들을 실험하였지만, 골판지 합지하는 과정에서 골게이터 공정에서 100meter가 넘는 제조과정에서 고열(180 이상)을 견디지 못하고 달라붙는 현상이 나왔다. 10년이상 바이오 플라스틱 전문업체인 에코매스를 지속적으로 설득하여 3번의 테스트 후 녹지 않으면서 바이오매스 함유량이 높고 환경오염 감소와 뛰어난 보냉효과를 갖춘 보타쉬 박스 제작에 성공하였다. 과정 중에 많은 제지 회사와 라미네이팅 업체의 경우 신생업체에게 테스트의 기회가 주어지는 경우는 거의 없었지만, 솔한 방문과 설득 끝에 테스트를 하였고 그 테스트 마저도 성공하지 못하고 실패를 거듭하였고 16개월 후 2020년 3월 테스트에 성공하였다.

아이스팩 문제의 경우 기존의 고흡수성 원료인 폴리머가 들어가 분리 배출의 어려움을 해결하고자 100% 물로만 활용하여 기존의 아이팩의 효과를 입증하였다.

## 4) 피벗 수행 결과 및 성공요인

### ① 피벗 수행결과 및 변화된 점

기존의 부자재였던 스티로폼 박스를 자사 보타쉬 박스로 교체함으로써 고객 및 기업 홍보효과가 강화되어 녹색경영 기업으로 이미지를 구축하고 있다.

9시간 동안 뛰어난 냉기유지 효과로 새벽 배송품으로 밀키트, HMR, 샐러드 업체 등, 일반배송으로 냉장육, 김치, 열매, 제철음식 등, 비식품군으로는 환경부 코호트 사업으로 이대목동병원 등 10개 병원에 납품하게 되었고 프로바이오틱스 회사와 계약하는 등 지속적으로 판로를 확보하고 있다.

### ② 대표자가 느낀 피벗에 대한 성공요인과 필요성

글로벌 이슈인 환경오염을 중요시하는 사회 전반적인 니즈가 발생하는 상황에서 2개의 특허와 대기업과의 기술제휴를 통해 개발 제품의 기술력을 인정받았으며 기존 스티로폼 대비 낮은 가격 형성과 크라우드 펀딩 펀드에서 400% 이상의 투자를 이뤄내서 10개 업체에게 납품과 동시에 공감대 형성의 계기를 만들 수 있었다. 기존 스티로폼박스는 적재 공간이 매우 넓지만, 10분의 1 정도의 공간으로 적재 및 물류를 소화하고 있어 효율성 측면에서도 차별성을 확보하였다.

### ③ 피벗을 하면서 느낀 점

16개월이란 시간동안 기획에도 많은 어려움이 따랐지만, 생산업체 담당자들을 설득하는 과정이 많은 인내력을 요구하는 상황이 빈번하게 발생하였다. 그 이외에도 자본금이 거의 500만 원으로 시작하였기 때문에 지속적으로 운영자

금에서 많은 어려움이 겪었다. 하지만 청년창업사관학교 사업, 환경부 산하 폐기물협회에서 주관한 2020 에코디자인 사업 선정, 산학공동 기술개발 등이 기업 성장에 훌륭한 밑거름이 되었다. 이번 피벗 과정을 통해 빠르게 변화되는 산업환경의 트렌드 환경에서 얼마나 빠르게 대처를 하고 적응할 준비가 되어있는지가 무엇보다도 중요하다고 경험하였다. 인내와 노력은 기본적으로 갖춰야 할 자세이며 빠른 적응을 위한 능동적인 사고와 실행력이 지금의 보타쉬 박스와 회사를 성장시켰다는 것을 강조하고 싶다. 현재 외부 투자를 통해 제품의 기능을 인정받고 있어 향후 성장 기회를 점차적으로 확보하고 있다.

## 4-5 메인콘텐츠

### 1) 회사개요

주식회사 메인콘텐츠는 대학생 및 (예비)창업가 대상 창업교육 프로그램을 제공하는 교육서비스 회사로 2017년에 창업하였다. ‘창조적파괴’를 콘셉트하여 Education tool kit을 활용한 ‘숨페터 프로그램’을 도입하여 2019년 기준 40여 개 대학교 및 20여 개 창업유관 기관에 서비스를 제공하였고, 창업진흥원 실전창업교육에서 아이디어발굴 프로그램 과정으로 채택되어 사업을 확장시켜나갔다.

또한 청소년 대상 진로교육 프로그램 운영 새로운 직업을 만드는 ‘창직’ 및 회사를 만드는 ‘창업’, 나만의 특별함을 만드는 ‘강점’ 등 진로와 관련된 다양한 교육을 통해 청소년들의 주도적인 진로설계를 돕는 청소년 대상 진로교육 프로그램 운영하여 2017년 2월 창업 이후 매년 300여 개 이상의 전국 중등학교에 프로그램을 제공하였으며 ‘창직’ 프로그램의 경우 교원대학교, 경기도교육청 등 주요 진로 교사 연수과정에서 연구교과목으로 포함되어 제공되었다.



<그림 14> 메인콘텐츠 사업아이템

### 2) 피벗 진행 계기

#### ① 창업 후 위기상황 발생 및 원인 분석

2020년 1월 코로나 창궐 이후 감염 위험이 높아지면서 전국적으로 진행된 오프라인 교육이 멈추게 되었고, 회사의 주요 수익원이던 오프라인 교육이 모두 취소되는 상황에 이르게 되었다. 2019년에 진행한 신규 프로그램들이 여러 대학 및 기관 등에서 호평을 받으며 진행되었고 2020년 프로그램 운영이 확장될 것으로 예상함에 따라 신규직원 채용 및 회사 이전 등 비용이 늘어나는 것을 감안해 대표자는 회사에 추가 투자를 진행하였으나 코로나로 인해 타격을 받게 되었다. 코로나라는 전 세계적인 위기상황에서 오프라인으로만 교육을 진행하던 회사의 비즈니스 모델 특성상 위기상황에 빠질 수밖에 없었다.

#### ② 피벗을 결심하게 된 계기

오프라인 교육이 모두 취소되어 매출이 없는 상황에서 15명에 이르는 직원들의 월급과 고정비를 감당하기에는 큰 부담이 되었다. 해고를 하지 않고 이 상황을 타개하기 위해서는 피벗을 통한 비즈니스 모델 변화가 필요한 상황이었다. 코로나 상황이 좋아져 오프라인 교육이 다시 재개되는 것을 기다리기에 불확실성이 높았지만 이러한 위기에서 직원들이 함께 위기를 극복해보자는 의지 또한 상당했기에 피벗을 결심하게 되었다.

또한 향후 오프라인 교육이 기술의 발전으로 온라인으로 옮겨갈 것으로 예상되는 상황에서 코로나19 이슈가 회사의 오프라인 프로그램을 온라인 프로그램으로 피벗하기 적합한 상황이라고 판단했다.

### 3) 피벗 수행 방법

#### ① 피벗 대상 및 종류

메인콘텐츠는 줌아웃 피벗, 채널 피벗, 고객 필요 피벗, 기술 피벗을 진행하였다. 메인콘텐츠가 보유한 창직, 창업, 강점, 취업 등 다양한 프로그램 중에서 온라인 프로그램에 가장 적합하다고 생각한 성인 대상 프로그램을 먼저 고려하게 되었으며 자사의 프로그램 중 창업 프로그램이 성인 대상이었기에 컴퓨터 창업 프로그램을 먼저 선정하게 되었다. 컴퓨터 창업 프로그램은 기존에는 Education tool kit을 활용해 오프라인으로 진행하였으나 이를 전부 온라인으로 변환하는 방식을 채택하였고 오프라인에서 하는 실습 형태의 교육을 온라인으로 구현하는 것을 목표로 아래와 같이 변환시켰다.

# 컴퓨터 온라인 창업교육 실습 프로그램

# 온라인 모의 클라우드 펀딩 실습 프로그램

# 스테이션 온라인 강점찾기 실습 프로그램



<그림 15> 메인콘텐츠 온라인 피벗 프로그램

#### ② 피벗 수행 기간 및 방법

인건비와 임대료 등 회사는 매달 5천만 원 이상 고정비가 지출되고 있는 상황이어서 기술보증기금에서 대출받은 1억 5천만 원으로는 3개월 정도 버틸 수밖에 없어서 개발 기간은 2개월을 잡게 되었으며 내부 기획과 디자인 인력 그리고 외주 개발사와 함께 동 기간 중에서 집중해서 온라인 실습 프로그램 개발에 집중하게 되었다. 보통 창업 실습 온라인 프로그램 개발에는 6개월 이상의 기획 및 개

발기간이 필요하였지만 2019년도에 5천만 원의 자금을 들여 4개월간 진행했던 온라인 프로그램 개발이 실패한 부분이 있어서 해당 부분의 실패경험이 있어 같은 실패를 반복하지 않으면서 기존 기획 부분을 수정하면서 진행되어 개발기간을 단축시킬 수 있었다.

### 4) 피벗 수행 결과 및 성공요인

#### ① 피벗 수행결과 및 변화된 점

코로나19 팬데믹 이후 예상처럼 교육업계는 온라인 교육 시장으로 재편되었고 줌(ZOOM)을 활용한 교육이 대세가 되었다. 줌을 활용한 교육은 실습형 교육이 제한적이고 정보 제공형 교육이 대부분이라서 교육생이 참여하는 실습 프로그램은 시장에서 찾아보기 힘든 상황이었다. 이런 상황에서 온라인으로 실습이 가능한 창업 아이디어 개발 프로그램이 나타나면서 기존에 진행했던 대학교 및 창업 유관기관 등에서 활용하게 되었고 그 외 여러 입찰사업에서 선정됨에 따라 코로나19 위기에도 불구하고 전년 대비 2배 이상 매출이 늘어나는 등 회사가 오히려 성장하게 되는 계기가 되었다. 또한, 향후 온라인 창업교육 시장에서 차별성을 가지면서 지속 성장할 수 있는 역량도 보유하게 된 점이 가장 긍정적인 변화로 생각된다.

#### ② 대표자가 느낀 피벗에 대한 성공요인과 필요성

빠른 시간에 실습형 온라인 프로그램을 개발할 수 있었던 것은 코로나 위기 이전에 온라인 프로그램의 필요성을 느끼고 개발을 진행했던 경험이 크다고 생각한다. 물론 초기에 진행한 창업 실습 온라인 프로그램 개발 프로젝트는 실패로 돌아가서 런칭하지 못했지만 실패했던 경험으로 인해 시행착오를 피하고 개발할 수 있었고 기간도 단축시킬 수 있었다. 또한, 피벗한 아이템이 기존의 회사의 고객층을 대상으로 했기 때문에 빠르게 온라인 프로그램 홍보가 가능하여 단기간 내에 매출을 만들 수 있었다. 위기가 발생한다면 위기를 기회로 만들기 위해서 기존 아이템의 변화는 필수로 진행해야 한다고 생각한다. 다만, 위기 이전에 미리 준비하고 진행해 둔다면 해당 위기 발생 시 빠르게 위기를 극복하고 오히려 성장의 발판이 될 수 있다는 것을 이번 피벗을 통해 알게 되었다. 창업기업은 사업이 잘되고 있고 성장하고 있을 때에도 피벗에 대한 부분도 일정부분 투자 하면서 위기에 대응해야 한다고 생각한다. 최근 양손잡이 조직에 대해 관심을 많이 가지게 되는데 회사의 인력과 자산의 10% 이상은 피벗에 지속 투자를 해야 할 것 같다고 생각한다.



&lt;표 1&gt; 피벗 사례분석 결과 정리

| 회사명       | 피벗 종류                                   | 시사점                                              |
|-----------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 펫핀스       | 줌아웃 피벗,<br>고객 필요 피벗,<br>플랫폼 피벗,         | 본인의 사업 분야에 대한<br>전문성 확보<br>고객의 신뢰를 얻는 것에 집중      |
| 공의        | 고객 필요 피벗,<br>기술 피벗,<br>고객군 피벗           | 다품종 소량생산 시대에 고객<br>Needs 파악<br>새로운 방법 시도에 대한 용기  |
| 글로벌<br>오더 | 고객 필요 피벗,<br>플랫폼 피벗,<br>가치 획득 피벗        | 실제 고객 Needs를 현장에서 파악<br>자사 제품이 완전하지 않다는 인식       |
| 보타쉬       | 줌아웃 피벗,<br>고객 필요 피벗,<br>사업 구조 피벗        | 환경변화에 대한 빠른 대응과<br>실행력<br>피벗 시 인내와 노력은 필수        |
| 메인콘<br>텐츠 | 줌아웃 피벗,<br>채널 피벗, 고객<br>필요 피벗, 기술<br>피벗 | 사전 준비를 통해 피벗 기간 단축<br>평상시에도 피벗에 대한<br>지속적인 투자 필요 |

## V. 결론

4차 산업혁명 신기술의 급속적인 발전과 코로나19 펜데믹으로 인해 산업환경이 시시각각 변하고 있다. 이러한 상황에서 많은 기업들이 피벗(Pivot)을 통해 생존을 위한 변화를 시도하고 있다. 하지만 잘못된 피벗 선택은 사업의 실패로 이어질 수 있기 때문에, 기업이 피벗을 선택할 때는 자사가 보유한 역량과 자원 및 산업과 시장 등에 대한 정확한 분석이 요구된다. 특히 경험과 자원이 부족한 스타트업이 피벗을 성공적으로 수행하는 것은 쉬운 일이 아니다. 국내 피벗 성공 사례는 대부분 인지도가 높은 기업의 홍보를 위한 자료들이거나 피벗에 한 두 번 실패해도 괜찮을 만큼 안정적인 기업들이어서 실제 초기 스타트업이 참고할 만한 피벗 연구는 거의 없는 상황이다. 따라서 초기 스타트업이 피벗을 통해 데스밸리(Death Valley)를 극복하기 위해서는 피벗에 실패확률을 줄여야 하고, 이를 위해 비슷한 환경에 있는 초기 스타트업의 피벗 사례에 대한 사례분석을 통해 피벗에 대한 정확한 이해와 핵심 요인에 대한 연구가 필요하다.

본 연구에서는 현재 사업을 활발하게 진행하고 있는 5개의 초기 스타트업의 피벗 사례 분석을 통해서 국내 스타트업의 피벗 유형을 확인하고 성공 요인을 정리해보았다. 연구 결과 국내 스타트업은 고객 니즈 피벗(Customer Need Pivot)과 줌아웃 피벗(Zoom-out Pivot) 유형을 비교적 많이 진행하는 것으로 나타났다. 고객 니즈 피벗이 많은 이유는 피벗이 고객의 니즈를 반영하는 Lean

Startup 방법론이라는 점에서 현실에서도 적용되고 있다는 것을 의미한다. 그리고 사업의 확장을 위해서 기존의 자원과 역량을 활용하여 새로운 비즈니스 모델을 추가하는 줌아웃 피벗이 스타트업에서 많이 진행된다는 것을 알 수 있었다. 연구결과 피벗 키워드로 고객니즈파악, 위기대응력, 신속한 실행 등이 상위 키워드로 나타났고 아래와 같은 시사점을 얻을 수 있었다.

- 위기상황에서 빠른 의사결정 및 실행이 중요
- 문제 해결은 고객의 Needs 파악에서 시작
- 피벗에 필요한 자원 확보 역량
- 피벗을 통해 사업의 방향을 수정하고 성공확률 높임
- 다양한 가능성에 대한 열린 태도
- 피벗 성공은 올바른 선택과 핵심역량 집중

또한 피벗 시 유의점으로

- 피벗 진행 여부를 결정할 명확한 기준 수립
- 피벗 진행에 따르는 자원조달 가능성
- 위기상황에 대한 정확한 분석 및 신속한 실행
- 피벗 진행 후 고객 검증 결과에 대한 객관적인 판단
- 사업이 원활하게 진행되는 상황에도 피벗에 대한 준비와 투자를 지속
- 등을 유의해야 한다는 결론을 도출하였다

한편 5개 스타트업이라는 적은 사례연구로 일반화에 대한 문제가 한계점으로 지적될 수 있다. 본 연구를 계기로 앞으로 보다 많은 피벗 사례연구가 활성화 되어 스타트업이 성장과정에서 직면하게 될 피벗의 성공률을 높일 수 있게 되기를 기대해 본다.

## 참고문헌

- 김재현, 박문수(2023). “디자인씽킹·Lean Startup 프로세스를 활용한 대학 창업동아리 지원이 창업 사업화에 미치는 사례 연구” **한국진로창업경영학회지**, 7(3), 57-64
- 김태완(2023). *옥외광고 스타트업 A사의 플랫폼 기업으로의 피벗 사례 연구*, 한양대학교 석사학위 논문, 5-6
- 김현정(2021). 기업가정신과 창업경험이 기술창업기업의 성과에 미치는 영향: 운영역량과 동적 역량의 매개효과를 중심으로, **한국진로창업경영학회지**, 5(4), 1-26
- 나희경, 이희우(2016). Lean Startup 방법론의 적용, **벤처창업연구**, 11(5), 29-43
- 서원석, 이상명(2020). 3D 프린터 제조 스타트업 기업 C사의

- 피벗 사례 연구. **Korea Business Review**, 24(1), 1-19
- 신중경, 하규수(2013). 창업실패 요인 분류 및 실패 패턴 분석, **디지털융복합연구**, 11(5), 257-265
- 조성주(2014), *Lean Startup바이블*, 서울: 새로운 제안.
- Ries, E.(2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business*, N.Y.: Crown Business.
- Blank, S.(2013). "Why the lean start-up changes everything," **Harvard Business Review**, May 2013, 63-72.
- Womack, J. P. & Jones, D. T.(1991). *The Machine That Changed the World*, N.Y.: Productivity Press.
- Blank, S.(2003). *The Four Steps to the Epiphany*, C.A.: K&S Ranch.
- McGinn, D.(2012). Too Many Pivots, Too Little Passion, **Harvard Business Review**, September 2012, 134-135.
- Andreessen, M.(2012). Not every startup should be a lean startup or embrace the pivot, **Gigacom**, Retrieved April 3, 2014
- Lien Denoo, Helena Yli-Renko & Bart Clarysse(2021). The impact of customer ties and industry segment maturity on business model adaptation in an emerging industry, **Strategic Entrepreneurship Journal**. 2021. 602-632

[abstract]

## Analysis of Start-up Companies Overcoming the Death Valley through Pivot

KiHong Kim\*, ByungHun Jeon\*\*, ChangYoung Lee\*\*\*

Most successful pivot cases in the domestic market are either promotional materials for well-known companies or cases of stable companies that can afford to fail once or twice. As a result, there is a lack of pivot research that early-stage startups can refer to in order to overcome the Death Valley. Therefore, in order for early-stage startups to overcome the Death Valley through pivoting, it is necessary to reduce the probability of pivot failure. To achieve this, research on pivot cases of early-stage startups in similar environments is needed to gain a precise understanding of pivoting and its key factors.

In this study, we conducted a case analysis of five early-stage startups that are currently actively conducting their business to identify the types of pivot in domestic startups and summarize the success factors. The research results revealed that domestic startups are relatively engaged in Customer Need Pivot and Zoom-out Pivot. The prevalence of Customer Need Pivot indicates that pivoting, which reflects customers' needs, is also being applied in reality as part of the Lean Startup methodology. Moreover, it was found that startups often undergo Zoom-out Pivots, where they leverage existing resources and capabilities to add new business models in order to expand their business.

The research results indicate that in crisis situations, rapid decision-making and execution, problem-solving starting from understanding customers' needs, securing resources and capabilities necessary for pivoting, modifying the direction of the business through pivoting, and increasing the chances of success are crucial. Additionally, maintaining an open attitude towards various possibilities, making correct choices, and focusing on core competencies were identified as important factors for successful pivoting.

**KeyWord:** Pivot, Start up, Death Valley, Lean Start up, Overcome

---

\* First Author, Dongguk University, mgsoot@naver.com

\*\* Corresponding Author, Professor, Dongguk University, bhjeon@dongguk.edu

\*\*\* Corresponding Author, Professor, Dongguk University, e10vs01@naver.com