

# 스타트업 전략 101, 전략적으로 사고하기

안종식 이사 Risk Advisory & Startup Advisory



딜로이트 스타트업 자문그룹은 딜로이트 안진회계법인 소속의 회계, 세무, 인수·합병(M&A) 및 전략 영역 전문가들이 참여해 국내 혁신 창업생태계의 활성화 및 건전한 발전에 기여할 목적으로 설립되었습니다. 한양대, 디캠프(D.CAMP), 구글캠퍼스 등 외부 기관과 협업을 통해 영역별 전문가들이 스타트업을 상대로 1:1 원스톱 자문 서비스를 제공하고 스타트업과 투자자를 연결하는 딜로이트 데모 데이(Deloitte Demo Day, D3) 등의 행사를 개최합니다. 필자는 딜로이트 리스크 자문본부 소속이며, 딜로이트 스타트업 자문그룹에서 스타트업 전략 자문을 담당하고 있습니다.

## 스타트업에 전략이 필요한가

바야흐로 혁신의 시대다. 인공지능(AI), 딥러닝, 빅데이터, 블록체인, 사물인터넷(IoT) 등 혁신적인 기술의 등장으로 우리의 일상이 변하고 있다.

전 국민이 이세돌과 알파고의 경기를 보면서 인공지능과 딥러닝에 대해 생생하게 체험했듯이, 이미 혁신적인 기술은 전문가의 영역을 벗어났다. 기업의 비즈니스 환경도 점점 예측이 어려워져 불확실성이 높아지고 있다. 이제 전 세계에서 가장 큰 마트는 '알리바바', 미디어 회사는 '페이스북', 택시 회사는 '우버', 가장 큰 숙박 회사는 '에어비앤비'라고 회자된다. 혁신의 시대에 걸맞게 혁명적인 기술이나 전에 없는 서비스를 추구하는 스타트업들이 출현하고 있다. 기업가(entrepreneur)들은 자신의 스타트업이 인공지능이나 블록체인, 온·오프라인연계(O2O) 등 혁신을 추구하는 회사로 불리길 원한다. 이런 최신 유행어를 사용하면, 투자자나 일반 대중이 이해하기 쉽다는 장점이 있다. 또한 기존 시장을 교란(disrupt)하는 새롭고 신선한 아이디어로 가득찬 회사라는 이미지가 추가되기도 한다.



스타트업에 전략이 필요한가? 사실 스타트업은 거창한 전략보다는 생존이 중요하다. 스타트업은 남보다 빠르게 실행해야 한다. 즉, 스타트업은 시장에 존재하지 않는 새로운 아이디어를 민첩하게 제품화해야 한다. 그래서 전략보다는 생존, 실행이 중요하다. 필자가 만난 일부 스타트업들은 제품이나 서비스를 판매하기 위한 마케팅이나 영업 역량이 부족하다거나, 혹은 비즈니스 모델은 준비되었지만 투자 유치가 필요하다고 말하기도 한다. 반면 자신들이 가야 할 방향이나 답이 이미 정해져 있어서, 전략이 필요하거나 전략적 방향성을 수립해야 한다는 스타트업은 흔하지 않았다.

**전략에 대한 오해와 진실**

우리는 전략 수립 활동이 대기업이나 일정 규모 이상 기업의 전유물이라고 오해한다. 모두가 전략을 말해서 역설적으로 전략의 정의가 불분명해졌다. 일반적으로 전략이란 지속 가능한 경쟁 우위를 달성하기 위한 일련의 구체적인 실제 행동과 실행 계획을 의미한다. 전략의 수립이란 업의 본질에 대해 이해하고, 고객이 원하는 제품이나 서비스가 무엇인지 탐색하며, 경쟁자보다 나은 방식으로 제공하는 구체적이고 실질적인 계획이자 실행을 의미한다. 그러나 대부분의 전략은 실패할 가능성이 높다. 그 이유는 전략의 실행이 어렵기 때문이다. 전략 부서나 전략 컨설턴트들이 멋진 미사여구를 총동원해 두꺼운 전략 리포트를 만들고, 올 한 해 추진해야 할 중점 추진과제를 도출해낸다. 대부분의 기업들은 '우리는 시장에서 1위 또는 2위가 되어야 한다', '우리는 운영 효율을 높이고, 새로운 시장인 이머징마켓을 목표로 한다'라는

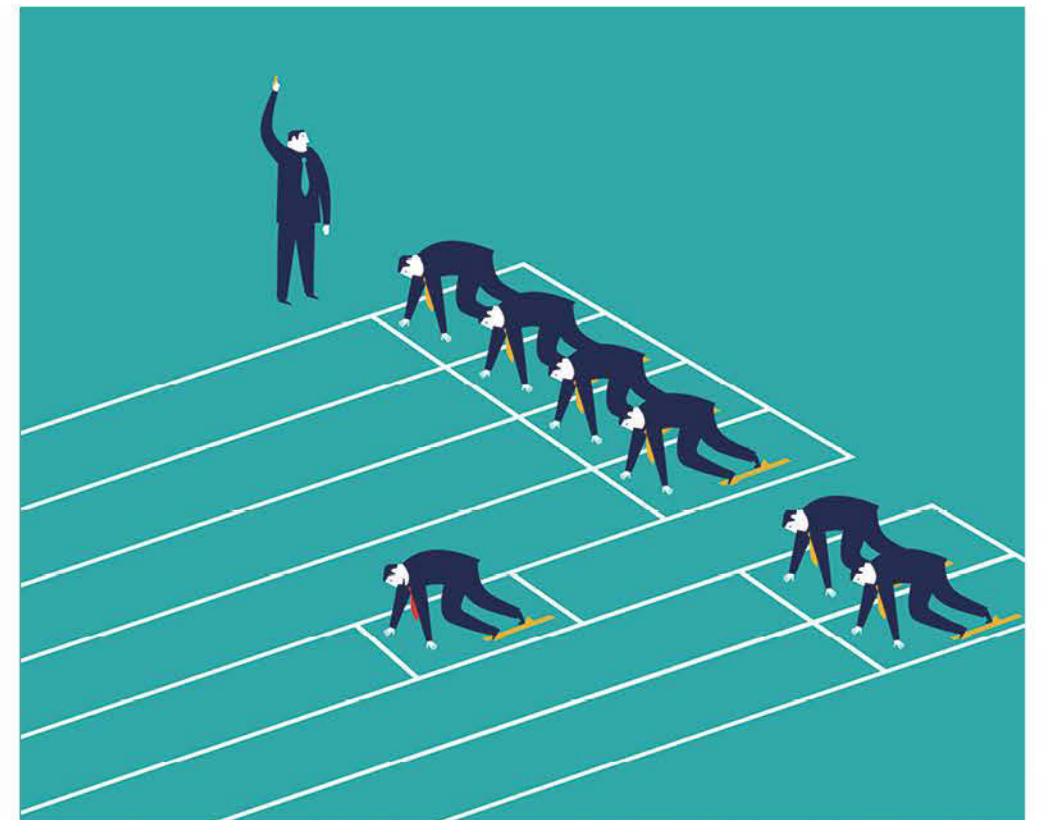
식의 표현을 전략이라고 믿는다. 좋은 말이지만, 실행하기는 어렵다. 한편, 전략보다 실행이라는 모토 아래에 일을 하게 되면, 기업의 경영자들은 당연한 급한 일을 처리하느라 정말 중요한 일을 간과하게 된다. 기업의 미래와 방향성에 대해 전략적으로 고민하고, 내부 및 외부의 미세한 변화를 감지하는 업무는 경영진에게 실행 못지않게 중요한 일이다. 그러나 경영자들은 너무 바쁜 나머지 전략적인 사고를 포기하고, 일반적인 전략 수립 프레임워크를 통해서 전략을 수립하고 비전을 제시한다. 이렇게 고민 없이 수립된 전략은 생산적인 실행을 이끌어내지 못하고, 명확하거나 설득력이 있지도 않으며, 아무 기업이나 대입해도 무방할 정도의 평범함만이 남는다. 전략을 다시 재정의해보자. 전략은 선택이다. 전략이란 기업이 무엇을 해야 하고(to do) 무엇을 하지 말아야 할지(not to do) 정의하는 일련의 선택이다. 선택은 문제에서 도출되며, 매력 있고 상반된 여러 옵션들이 만들어져야 좋은 선택이 가능해진다. 예를 들어, 당신이 유서 깊은 장난감 회사의 최고경영자(CEO)라고 생각해보자. CEO로서 당신이 선택할 수 있는 옵션은 ① 회사의 핵심 아이템에 집중 또는 다른 유형의 장난감으로 범위 확장, ② 유행에 민감한 어린이 공략 또는 과거의 향수를 느끼는 성인 공략 등이 있다. 이렇게 옵션을 도출하고 전략적으로 선택하는 과정을 통해 명확하고 설득력 있는 전략이 만들어진다. 스타트업은 필연적으로 경쟁자가 존재한다. 스타트업은 기존 비즈니스 생태계에 미세하게 균열을 일으키고 교란해야만 한다. 이미 비즈니스를 영위하는 기업들이 경쟁자이고, 동일한 시장에 진입할 스타트업들도 잠재적인 경쟁자다.

스타트업의 태생 자체가 100% 경쟁 시장에 진입하는 것이며, 따라서 쟁쟁한 경쟁자들 사이에서 경쟁 우위를 달성하는 것이 중요하다. 자금과 시간 등의 자원이 제한되므로, 제한된 자원을 어디에 집중하고 효과적으로 사용할지 판단해야 한다. 결국, 스타트업은 무엇을 해야 하고 하지 말아야 할지 선택을 할 수밖에 없다.

**전략적인 사고방식**

전략적 사고는 크게 포지셔닝 관점(position-based advantage)과 자원 기반 관점(resource-based advantage)으로 구분할 수 있다. 최근에는 적응 기반 관점(adaptive) 또한 대두되고 있다. 이 3가지 전략적인 사고방식에 대해 살펴보자.

먼저 포지셔닝 관점은 외부 환경이 중요하며, 이익이 발생하는 시장에서 좋은 위치를 차지하면 경쟁에서 승리할 수 있다는 주장이다. 본질적으로 동일한 비즈니스를 수행하는 기업이 있더라도, 어떤 기업은 다른 기업보다 시장을 선점해 높은 시장점유율을 차지한다. 따라서 포지셔닝 측면에서 시장을 빨리 선점해 규모의 경제를 누리거나 틈새시장에 집중해서 남보다 효율성이 높은 경쟁 우위를 누릴 수 있다는 주장이다. 자원 기반 관점은 내부 환경이 중요하며, 자사가 강점을 보이는 곳에서 경쟁하면 승리할 수 있다는 주장이다. 기업이 보유한 강력한 리더십, 조직의 유연성, 독점적인 생산요소(자원, 핵심 역량, 희소성, 전략적 자산 등)가 경쟁력의 원천이다.





동일한 시장에 포지셔닝되어 있더라도 어떤 자산과 자원, 역량을 보유하고 있는가에 따라 생산성이나 성과가 달라진다. 여기서 핵심은 전략적 자산의 보유 여부다. 전략적 자산은 가치 있고, 희소성이 있으며, 아무나 흉내 내거나 복제할 수 없고, 지속 가능해야 한다.

그러나 최근에 세계가 빠른 속도로 변화하면서 사전적인 전략 수립은 불가능하고, 시시각각 변하는 시장 환경에 따라 기업이 신속하게 대처해야 한다는 주장이 대두되고 있다. 이를 편의상 적응 기반 관점이라고 부르자. 기업은 외부 환경이 중요한 시기에는 포지셔닝으로 접근하고 내부 환경이 중요한 시기에는 자원 기반으로 접근해서 좀 더 탄력적으로 적응해야 한다는 주장이다. 다시 말해서 반복적인 시행착오를 통해 포지셔닝이든 자원 기반이든 실행하고 결정하는 접근 방법이다. 이는 기술 중심 기업이나 스타트업들이 주로 사용하는 방식이지만, 어떤 경우에는 전략적인 경쟁자에 비해 수동적이거나 반응 위주로만 움직여서 경쟁에서 뒤처질 위험이 있다.

스타트업일수록 전략에 대해, 업의 본질에 대해 치열하게 고민해야 한다. 전략적으로 업의 본질을 검토해 시장을 선점하는 포지셔닝 전략이 맞을지, 내부의 핵심 전략적 자산을 활용한 자원 기반 전략이 맞을지, 시행착오를 겪으며 자신에게 최적의 전략을 탐색하는 적응 기반 전략이 맞을지 선택해야 한다. 누차 말했듯이 전략은 선택이기 때문이다. 3가지 전략적 사고방식인 포지셔닝,

자원 기반, 적응 기반 방식에 대해 사례를 통해 자세히 알아보자.

**포지셔닝 관점: 중동에서 전자상거래 선점하기, 수크닷컴<sup>1</sup>**

수크닷컴(Souq.com)은 2005년 중동에서 설립된 전자상거래 업체다[수크(Souq)는 아랍어로 '시장'을 의미한다]. 중동은 3억5,000만 명 이상의 인구를 가진 잠재력 있는 시장이긴 했지만, 전자상거래에 적합한 지역은 아니었다. 중동은 분열되어 있었고, 각국의 법률, 관습, 물류시스템, 결제인프라는 상이했으며 개인용 컴퓨터(PC)와 인터넷 보급률도 낮았다.

수크닷컴의 창업자는 당시 미국 전자상거래 사업의 성공을 보고 이베이와 유사한 경매 서비스를 시작했다. 아랍에미리트(UAE) 두바이에 사무실을 개설한 이래 경매 서비스는 성공을 거두었고, 사우디아라비아까지 서비스를 확대했다. 소비자 간 거래(C2C) 사업의 성공에 힘입은 수크닷컴은 아마존의 사례를 참고해 2010년에는 기업과 소비자 간 거래(B2C) 사업으로 전환했다. 급진적으로 사업을 전환해 경매 사이트를 폐쇄하고, 이집트에서 B2C 서비스를 새롭게 시작했다. 경매 사이트를 폐쇄하자 하루 아침에 거래량을 상실했지만, 6개월 만에 손실을 만회했고 매출은 분기마다 2배씩 증가했다.

그러나 회사는 중동 지역 내 다른 나라들로 사업을 확대하는 과정에서 결제수단과 물류시스템



“우리는 지역적 문제를 해결하는 지역 기업입니다.”  
- 로날도 모차와 수크닷컴 CEO

영역에서 커다란 암초를 만났다. 오늘날의 이슬람 사리아 율법은 이자를 부과하는 신용카드의 사용을 금지하지 않지만, 사우디아라비아를 포함해 대부분의 국가의 고객들은 현금 지불 방식을 선호했다. 현금 결제를 위해 은행계좌를 연동시키는 결제 절차와 물건 배송 중에 현금 결제를 어떻게 관리해야 하는 지에서 문제가 발생했다.

기본적인 물류시스템이 중동 지역에서는 여전히 낙후된 상태라, 중동의 많은 국가들에는 우편번호 체계가 없다. 따라서 배송기사가 배송지를 찾기 어렵고, 외주 배송을 사용할 경우 물류 서비스 전반에 대한 품질 저하가 우려되었다. 수크닷컴은 다양한 기술에 투자해 현금 결제와 물류시스템의 문제를 해결했는데, 이 과정에서 새로운 사업 기회를

발견했다. 결제 서비스를 페이포트(Pay Fort)라는 독립 회사로 분리해 중동에서 선도적인 온라인 결제 기업으로 키웠고, 물류 서비스는 큐익스프레스(Q Express)라는 독립 회사로 분리해서 수크닷컴뿐만 아니라 다른 기업들에게도 서비스를 제공하는 회사로 성장시켰다.

수크닷컴은 현재 7개국에서 1억3,500만 명의 고객이 있고, 직원은 초기 5명에서 3,000명으로 늘어났다. 2017년 3월 아마존은 중동 지역에 직접 진출하지 않고 수크닷컴을 인수하기로 결정했다. 중동은 아직도 전자상거래의 잠재력이 큰 시장이고, 수크닷컴은 일부 지역에서만 사업을 하고 있어 앞으로 아마존과 함께 할 일들이 많이 남아 있다.

1 '중동에서 강건한 전자상거래 업체를 구축하는 일에 대한 수크닷컴 CEO의 견해 (On Building An E-Commerce Powerhouse In The Middle East)', 하버드비즈니스리뷰(HBR), 2017년





©한경DB

**자원 기반 관점: 강력한 리더십과 추진력, 무비패스**

월 1만 원의 구독료로, 매일 영화 한 편을 공짜로 볼 수 있다면 얼마나 좋을까? 이런 꿈 같은 서비스를 미국의 무비패스(MoviePass)라는 회사가 제공하고 있다. 무비패스는 넷플릭스의 공동 창업자인 미치 로(Mitch Lowe)가 2011년에 설립한 회사다. 월정액 9.95달러만 내면, 미국 전역의 영화관에서 매일 영화 한 편을 볼 수 있는 서비스를 제공한다. 무비패스의 비즈니스 모델은 무척 흥미롭다. 사용자가 무비패스에 가입하면, 마스터카드(Master Card)가 발행한 직불카드를 영화표 결제용 카드로 받게 된다. 무비패스 애플리케이션에서 주변 영화관에서 당일 상영하는 영화를 고르면, 직불카드에 티켓 1장을 구입할 수 있는 금액이 충전된다. 사용자는 영화관에 가서

티켓을 정상가에 구매하고 영화를 보면 된다. 무비패스 사용자는 약간의 제약은 있지만 저렴한 가격으로 언제 어디서나 보고 싶은 영화를 볼 수 있다. 할인 모델이었다면 영화관과 갈등이 발생할 수도 있었지만, 영화관에 가서 현금이 충전된 직불카드를 이용해서 정가로 표를 구매하므로 갈등의 소지가 없다. 표 가격은 광고 회사가 대신 지불하는데, 광고 회사는 가입자들의 데이터를 분석해서 정교한 맞춤형 광고를 하거나 영화 제작사에 데이터를 판매할 수 있다. 무비패스는 기본적으로 구독 모델(subscription model)이므로 사용자가 증가할수록 반복적인 매출이 지속적으로 발생한다. 무비패스가 2017년 월 9.95달러에 무제한 서비스를 제공하기 시작한 이후, 이틀 만에 가입자 15만 명을 확보했고 5개월 만에 150만 명을 돌파했다. 만약 창업자가 미치 로와 같은 성공적인

연세 창업자가 아니었다면, 마스터카드나 미국 전역 91%의 영화관들이 선뜻 이러한 서비스에 동참할 수 있었을까? 무비패스의 비즈니스에 참여한 이해관계자들은 미치 로가 넷플릭스로 오프라인 영화 대여 비즈니스를 파괴했듯이 무비패스로 오프라인 영화 비즈니스를 재편하리라는 기대감을 갖고 있지 않을까.

**적응 기반 관점: 반복적인 시행착오, 페이팔**

페이팔(PayPal)의 창업자인 맥스 레브친(Max Levchin)은 1998년 사업을 시작하면서 당시 휴대용 기기인 팜파일럿(PalmPilot)에 탑재되는 보안 소프트웨어를 개발했다. 그는 기업들이 조만간 휴대용 기기를 주요 통신 수단으로 채택할 것이라고 예상했으며, 기업들에 보안과 암호화가 중요한 주제라고 생각했고, 마침 자신이 암호화 기술을 갖고 있었기 때문에 사업을 시작했다. 불행하게도 당시에는 휴대용 기기의 보안에 대한 수요가 전혀

없었다. 실패를 교훈 삼아 암호화 소프트웨어에 집중해서 수학적으로 복잡하고 매우 안전한 상품을 만들었다. 그러나 이번에도 아무도 이를 원하지 않았다. 그는 여러 번 다른 방식으로 시도했지만, 번번히 실패했고 수요가 없었다. 끝내 포기하지 않은 레브친은 같은 암호화 기술을 기반으로 해 한 팜파일럿에서 다른 기기로 안전하게 대금을 전송하는 시스템을 개발했다. 동시에 웹 기반의 데모 버전을 만들어 팜파일럿 버전과 동일한 모든 기능을 구현했다. 마침 2000년대 초반은 사람들이 웹에서 실제 거래를 수행하기 시작한 시기였으며, 이들은 팜파일럿 버전보다 웹 기반의 데모 버전에 관심을 가졌다. 특히 본인들의 경매 물건에 해당 서비스의 로고를 넣을 수 있는지 물어보는, 이베이라는 인터넷 경매 사이트에서 활동하는 사람들의 문의가 쇄도했다. 레브친과 그의 팀은 처음에는 거절했으나, 결국에는 이들이 사용자 기반이 될 수 있음을 깨달았다.



©한경DB





새로운 기회를 포착한레브친은 웹 사이트 버전을 개발하는 데 전력을 기울여, 이베이에서 구매자가 판매자에게 안전하게 대금을 송금하는 도구를 개발했다. 그게 바로페이팔이며, 최종적으로 2002년 이베이에 15억 달러에 인수되었다.

**스타트업에 필요한 전략적 사고**

CB인사이드(CB Insights)의 조사에 따르면, 스타트업이 실패하는 이유 중 가장 많은 문제가 시장의 니즈가 없다는 점(No market need)이라고 한다. 이는 스타트업이 자신의 제품이나 서비스에만 너무 집중한 나머지 고객에 대한

고민이 많지 않다는 사실을 방증한다. 스타트업은 고객에서부터 전략의 실마리를 풀어야 한다. 고객의 불편함(pain point)과 충족되지 못한 니즈(unmet needs)가 무엇인지 치열하게 고민하고, 무엇을 어떻게 제공할지를 선택해야 한다.

그러나 스타트업에 확실한 것은 아무것도 없다. 스타트업에는 미래, 그리고 성공 가능성에 대한 불확실성과 두려움만이 있을 뿐이다. 많은 시간을 투입해 변경 불가능한, 완벽한 전략을 만드는 것은 올바른 접근 방법이 아니다. 오히려 신속하게 전략을 고안해서 선택하고, 선택된 전략에 대한 가설을 수립해 테스트를 반복하는 시행착오 방식이 최선의 접근 방법이라 할 수 있다.

먼저 고객에서부터 시작하자. 고객에게 어떤 가치를, 어떻게, 남보다 더 잘 제공할 수 있을지에 대해 전략적인 옵션을 고안해서 선택하자.

- ① **가치 창조(Value Creation)** 우리는 시장에서 어떤 가치를 제공할지 선택해야 한다. 우리의 고객은 누구이고 고객의 문제는 무엇이며, 우리의 가치 제안(value proposition)은 무엇인지 선택한다.
- ② **가치 제공(Value Delivery)** 고객에게 어떻게 가치를 제공할지 선택한다. 다른 말로, 우리의 운영모델(operating model)에 대해서 정의한다.
- ③ **가치 포착(Value Capture)** 우리가 경쟁자와 무엇을 다르게 할지 선택한다. 우리가 선택한 전략을 경쟁자는 왜 따라 하지 못하는지 정의한다.

전략은 선택이며, 성공 가능성에 대해서는 아무도 모른다. 심사숙고해서 전략을 수정하기보다는 아주 단순하게 대충 전략을 만들고 가설을 수립해서 테스트하는 게 중요하다.

- ① 수립된 전략과 가장 유사한 사례 또는 기업을 찾는다. 만약 그들이 성공했다면, 고객의 문제를

**전략 수립을 위한 핵심 질문**



출처: 딜로이트 애널리시스

- ① 해결했기 때문에 성공했다는 걸 짐작할 수 있다.
- ② 수립된 전략과 유사하나 결과적으로 실패한 사례 또는 기업을 찾는다. 실패 이유에 대해 자료를 조사하거나 관련자 인터뷰를 통해 확인한다.
- ③ 가설을 고안한다. 성공·실패 사례를 참고하지만, 전혀 새로운 관점에서 가설을 고안해야 한다. 예를 들어, 가치 창조 관점에서 전혀 새로운 고객 세그먼트에 가치 전달, 가치 제공 관점에서 기존 경쟁자와 다른 가격·수수료 정책 차별화, 가치 포착 관점에서 스타트업의 독창성·차별화 요소 등을 가설적으로 수립할 수 있다.
- ④ 프로토타이핑(prototyping) 등 다양한 방식으로 가설을 테스트해서 인사이트를 얻는다. 여기서 얻은 인사이트를 다시 전략적 옵션을 도출하는 데 적용한다.

하지만 스타트업에 필요한 전략적인 사고는 전략의 수립이나 가설 테스트만이 전부 아니다. 오히려 비즈니스와 전략적 방향성을 외부 이해관계자에게 효과적으로 소통하는 게 더 중요할 수 있다. 일전에 필자가 만난 어떤 20대 창업자에게 무슨 비즈니스를 하고 있는지 물어본 적이 있다. 그는 아주 간단 명료하게 “우리는 닐슨(Nielsen), 칸타(Kantar) 같은 소비자 조사 기업인데, 모바일을 활용해서 단 3시간 만에 저렴한 비용으로

설문조사가 가능합니다”라고 대답했다. 이 한 문장에서 그 스타트업이 무슨 일을 하고, 고객에게 어떤 가치를 제공하는지 잘 알 수 있다.

**맺으며**

전략의 본질은 불확실성과 알려지지 않은 것에 대한 두려움과의 대결이다. 전략을 만들어 가는 데 두려움과 불편함은 가장 핵심적인 요소가 된다. 만약 수립된 전략이 수월하고 확실해 보인다면, 아마도 그 전략은 좋은 전략이 아닐 가능성이 높다. 좋은 전략이란 엄청난 시간을 투입해 변경이 불가능한 거의 완벽한 결론으로 이끄는 연구조사의 산물이 아니다. 오히려 아주 단순하게 대충 똑딱 만들어서 간단하지만 쓸 만한 결과를 만들어내는 게 좋은 전략이라 할 수 있다. 이제 스타트업은 속도보다 방향이 중요하며, 올바른 방향으로 나아가기 위한 전략적인 사고가 필요하다.



Contact  
안종식 이사  
Risk Advisory & Startup Advisory  
02-6676-2988  
jonahn@deloitte.com