

초기 스타트업의 부트스트래핑 사례: (주)블랙루비 스튜디오*

원치운 (한양대학교 경영대학 박사과정)**

배태준 (한양대학교 창업융합학과 교수)***

국문 요약

본 연구는 초기 스타트업의 제한된 자원으로 겪게 되는 어려움을 극복하는 과정을 이해하기 위해 부트스트래핑(bootstrapping) 방법을 적용하여, 한양대학교 학생창업 기업인 (주)블랙루비 스튜디오의 사례를 통해 설명하고자 하였다.

스타트업 초기 겪게 되는 자원 조달에 대한 문제는 끊임없이 반복되어 오고 있는 연구 주제이다. 이와 같은 문제에도 불구하고 창업 관련 연구 분야에서 스타트업의 초기 어려움을 극복하는 과정을 자세히 설명하는 연구들은 비교적 많지 않다. 스타트업들은 창업을 시작할 때, 부족한 자금과 제한된 자원을 해결하기 위한 방법으로 외부의 자금 유입을 줄여 위험을 감소시키고 내부적으로 자금 문제를 해결하는 방법인 부트스트래핑에 의존하게 된다. 따라서, 본 연구에서는 스타트업의 부트스트래핑 개념을 이해하기 위해 관련된 선행연구 검토와 부트스트래핑에 관한 Winborg & Landstrom(2001)의 연구에서 제시된 32개의 세부적인 항목별 부트스트래핑 방법을 바탕으로 블랙루비 스튜디오의 창업자인 소재우 대표와의 수 차례의 심층 인터뷰를 통해 스타트업의 생존을 위한 부트스트래핑 방법 활용과 창업 초기 어려움을 극복하는 과정을 면밀히 분석하여 예비창업자들에게 통찰력 있는 시사점을 전한다.

핵심주제어: 부트스트래핑, 제한된 자원, 초기 스타트업, 학생창업, 사례연구

I. 서론

1.1 연구배경

최근 실리콘밸리를 바탕으로 라면 수익성(Ramen Profit)이라는 개념이 화제이다. 라면 수익성이란 스타트업이 집세를 내고 라면으로 끼니를 때울 수 있을 정도의 최소한의 수익을 나타내는 것을 의미한다. 대표적으로 숙박 공유 업체인 Airbnb가 오바마와 메케인 대선을 풍자한 시리얼을 판매하면서, 사업 초기 어려움을 헤쳐나간 사례가 유명하다. 또한 테슬라, 스페이스X, 솔라시티 창업자인 엘론 머스크가 사업을 시작할 때, 1달러 실험도 유명한 일화이다. 그는 사업 초기 자금의 어려움을 예상하여, 1달러로 하루를 살 수 있는지를 먼저 실험해 봄으로써, 극도의 자금 압박을 견딜 수 있을 것이라는 믿음을 가지게 되면서, 사업에 도전하였다.

미국 유명 액셀러레이터인 와이콤비네이터의 폴 그레이엄은 스타트업 창업자들에게 절대 죽지 않는 바퀴벌레가 되기를 권한다. 에어비앤비 사례를 통해 보듯 창업초기 투자를 받기 위해 스타트업은 어떠한 방법을 통해서 살아남는 것을 보여주는 것이 중요한 부분이다. 에어비앤비 공동창업자인 브라이

언 체스키의 인터뷰에서 초기 투자를 받을 당시 투자자들이 에어비앤비에게서 발견했던 자질이 무슨 일이 있더라도 절대 죽지 않는 바퀴벌레와 같은 생존력이었다. 이는 바로 스타트업이 은행 대출이나 외부 투자없이 스스로 생존을 위해 고군분투해 나가는 능력을 투자자들이 매우 중요하게 생각하고 있음을 반증하는 것이다. 하지만 아쉽게도 창업 분야에서는 이런 부분에 대한 연구가 활발히 이루어 지지 않았고, 국내에서는 거의 찾아보기 어렵다.

대다수의 새로운 초기 스타트업은 자원의 부족을 겪게 되면, 스스로 해결하지 못하고, death valley라고 불리는 어려운 시기를 버티지 못하고 무너지고 만다(Stinchcombe, 1965; Wiklund et al., 2010; 권기환·최종인, 2015). 이와 같은 중소기업 및 초기 창업기업이 직면하고 있는 자원부족에 대한 문제는 학계에서 끊임없이 반복되는 연구주제로 이어져오고 있다(Winborg & Landstrom, 2001). 본 논문에서 우리는 부트스트래핑 방법을 이용한 자원부족의 극복 사례를 제시하고자 한다.

부트스트래핑 방법은 스타트업 초기 외부의 자금 유입을 최소화하여 향후 발생하게 될 위험을 줄이고 내부적으로 자금 문제를 해결함으로써, 스타트업 초기에 겪게 되는 어려움을 극복하기 위한 하나의 접근 방법으로 설명하고 있다(Blide 1992; Winborg & Landstrom, 2001; Harrison et al., 2004).

* 이 논문은 중소벤처기업부의 지원을 받아 수행된 연구임

** 주저자, 한양대학교 경영대학 박사과정, wonzzang9230@naver.com

*** 교신저자, 한양대학교 창업융합학과 교수, tjbaenol@gmail.com

· 투고일: 2019-05-10 · 수정일: 2019-08-09 · 게재확정일: 2019-08-26

그러나, 현재까지 초기 아이디어 개발 단계부터 전격적으로 사업에 매진하고 스케일업해 나가는 과정에 이르기까지, 부트스트래핑 관점에서 스타트업 기업과 창업자의 행동을 기록하고 분석한 국내외 사례 연구는 희소하다. 특히, 2018년 창업진흥원의 창업기업 실태조사에 의하면 창업 시 소요자금 및 조달 방법으로 외부자금의 유입 없이 자기자금의 활용이 92%로 가장 높은 비율을 보여주어, 대다수의 초기 창업기업이 부트스트래핑에 의존하고 있음에도, 기존 연구는 정부의 정책 지원, 벤처캐피탈리스트(VC), 엔젤 및 기타 금융기관 같은 외부 투자자로부터 많은 양의 외부 재원을 동원하는 과정과 성과를 연구하는 방향으로 편향되어 있다 (Bhide 1992; Winborg & Landstrom 2001). 결과적으로 성공적인 부트스트래핑의 과정에 대한 지식의 확장과 축적이 이루어지지 않고 있다.

따라서, 본 연구는 스타트업 초기의 자원 획득과정의 어려움과 생존을 위해 창업가 개인 그리고 회사가 외부 자금 유입을 최소화하고 어떤 방식으로 자원을 획득해나가는지 구체적인 방안과 사례를 살펴보는 것으로 창업 분야의 학문적 및 실무적 측면에서 중요성을 가진다.

II. 사례기업 소개

2.1 블랙루비 스튜디오 개요

블랙루비 스튜디오는 2016년 4월 한양대학교 융합전자공학부 소재우 대표가 설립한 소프트웨어 개발 회사이다. 주요 서비스로 글로벌 BIG5 플랫폼 기업 분석 서비스인 'Findbig5'라는 전 세계 30여개의 언론사에서 글로벌 IT 정보를 실시간으로 수집하여 일일 Hot Topic을 제공하는 서비스이다. 소위 말해 글로벌 IT 기업 Big5라고 하는 구글, 아마존, 페이스북, 마이크로소프트, 애플사의 관련 기사들을 자체 개발한 엔진을 통해 정보를 수집하고 모든 기사들을 400자 이내로 요약하는 서비스를 리서치나 컨설팅 분야, 혹은 국내 IT 소식보다는 해외 IT 뉴스가 필요한 IT 관련 기업 및 개인들에게 제공하고 있다. 이는 기업 모니터링을 인력으로 진행할 경우 연 3,500만원 가량의 인건비가 발생한다고 보았고, 사람이 하는 자료 조사, 분석, 분류과정을 자동화시켜 저렴하면서 효율적인 방법으로 정보 수집이 가능한 시스템을 개발했기 때문에 가능했다. 이를 통해 기업은 저렴한 엔진 사용만으로 실시간 관련 이슈 분석과 요약 제공 받음으로써 시간이나 비용을 절감시키는 효과를 가져온다. 블랙루비 스튜디오는 2016년 4월 창업 이후 약 2년 만에 성공적으로 Exit을 하여 인공지능(AI) 전문 개발 회사인 코스닥 상장사 ㈜아이크래프트에 인수되어 현재 자회사로 운영 중이다.

2.2 블랙루비 스튜디오의 시작과 성장

블랙루비 스튜디오를 처음 시작하게 된 것은 어렸을 때부터

게임을 좋아하던 소재우 대표와 동아리 친구들이 함께 만든 게임을 출시하기 위해 시작하였다. 이 후 게임을 제작할 당시 개발했던 엔진을 가지고 현재의 블랙루비 스튜디오의 서비스에 집중을 하게 되었다. 자체 개발한 오닉스(Onyx)엔진은 현재 20여 가지의 파생 서비스를 제공하며, 블랙루비 스튜디오의 핵심적인 부분을 차지하고 있다. 회사를 설립 한 이 후 프로그램 개발 경험을 가진 소재우 대표는 경영에 대한 지식을 4년이 넘는 기간 동안 스터디를 운영해보면서 부족한 부분을 채워 나가면서 꾸준히 역량을 개발해 나가고 있으며, 핵심 기술 개발에도 소홀히 하지 않았다. 그러나, 대부분의 스타트업들이 사업 초기에 겪게 되는 여러 가지 문제들로 팀원들이 나가고 법정 소송에도 휘말리며 어려운 상황들을 겪었지만, 새로운 것을 배우는데 두려워하지 않고 사업에 대한 진지한 자세와 본인이 좋아하는 개발을 직업으로 삼으면서 즐겁게 일을 하자는 마인드, 그리고 어떻게든 생존하기 위해 몸부림치며 노력한 것이 블랙루비 스튜디오를 성공적으로 2년 만에 Exit을 한 학생 창업기업으로서 성공적인 사례로 만들었다.

III. 이론적 배경

3.1 부트스트래핑의 개념

창업 프로세스에 있어 확인과 검증된 사업 기회를 발전시키기 위해 자원 조달은 중요한 과제이다(Grichnik et al., 2014). 많은 스타트업들은 제한된 자원으로 인해 창업 초기 어려움을 겪게 되며, 이는 곧 회사의 생존 여부와 직결된다(Brush et al., 2001; Simon & Hitt, 2003). 그러나 신생 벤처기업은 정보의 비대칭성 및 높은 거래비용과 같은 시장 불완전성으로 인해 외부 금융에 대해 접근이 제한적이다(Berger & Udell 1998; Cassar 2004; Cosh, et al., 2009). 또한 일부 창업가들은 기업에 대한 통제력을 잃을 수 있는 두려움 때문에 외부 자금 조달을 꺼리는 경우가 있다(Manigart & Struyf, 1997; Sapienza et al., 2003). 결과적으로, 대다수의 창업가들의 주요 과제는 많은 금액의 외부 금융을 끌어들이는 것이 아니라 가능한 외부 금융에 대한 의존과 필요성을 줄이는 것이다(Bhide 1992). 따라서, 스타트업과 창업가는 부족한 자원을 획득하기 위해 다양한 방법을 시도하며, 그 중 하나의 접근 방식이 바로 부트스트래핑(bootstrapping)이다.

부트스트래핑(bootstrapping)이란 일반적으로 통계학에서 실제 조사 결과를 바탕으로 가상의 샘플링을 수행하고, 수행된 결과를 기반으로 하여 결과의 정확성을 평가하거나 분포를 추정하는 것을 의미한다. 그러나 창업 분야에서 사용되는 스타트업 부트스트래핑(startup bootstrapping) 또는 재무적 부트스트래핑(financial bootstrapping)은 신생 벤처 기업이 대규모 금융 및 외부 자금을 조달할 필요 없이 새로운 기회를 추구할 수 있게 하는 것으로 설명할 수 있다(Vanacker et al., 2011). 또한 부트스트래핑에 대한 기존의 연구들에서는 시장 기반의

자원 거래를 피하는 방향으로 대안적인 자원 관리 접근 방식으로 보고 있다(Ebben & Johnson, 2006; Harrison et al., 2004; Venkataraman, 2003; Winborg & Landstrom, 2001). 따라서, 부트스트래핑은 스타트업 초기 외부의 자금 유입을 최소화하여 향후 발생하게 될 위험을 줄이고 내부적으로 자금 문제를 해결함으로써, 스타트업 초기에 겪게 되는 어려움을 극복하기 위한 하나의 방법을 의미한다.

부트스트래핑 전략은 크게 두 가지 형태로 설명할 수 있는데 첫 째, 부가적인 비용을 들이지 않고 자원을 확보함으로써 현금의 필요성을 최소화하는 전략이다. 예를 들어, 창업가가 특정 자원에 대해 자유롭게 접근할 수 있는 사회적 관계에 의존하는 것으로 설명할 수 있다. 둘째, 은행 금융이나 외부 자본 금융을 사용하지 않고 자원을 확보하는 전략이 해당된다. 창업가는 보조금이나 창업가 개인의 재정 원천을 활용하는 것이다(Vanacker et al., 2011).

부트스트래핑과 관련된 선행연구로는 조직의 수명주기에 따라 부트스트래핑 방법의 사용이 어떻게 변화에 대한 연구와 그리고 이러한 활동들이 벤처기업의 성장과의 관련 관련성에 대한 연구들이 진행되었다(Ebben & Johnson, 2006; Vanacker et al., 2011).

3.2 초기 스타트업의 제한된 자원과 부트스트래핑

기존 연구에 따르면 소규모 벤처기업과 스타트업들은 재무 부트스트랩을 형성하고 운영하는데 크게 의존한다고 밝힌바 있다(Freear et al., 1995; Van Auken & Neeley 1996; Winborg & Landstrom 2001). 예를 들어, Harrison et al.,은 2004년 연구에서 소프트웨어 스타트업의 약 95%가 적어도 일부 부트스트래핑 방법을 사용한다는 것을 보여주었다. 이처럼 많은 스타트업 또는 벤처기업들은 부트스트래핑 방법을 활용하며 이들은 기업의 성장, 업종 등 기업이 놓인 여러 조건에 따라 다른 방법들을 선택한다(Ebben & Johnson, 2006; Winborg & Landstrom, 2001).

Winborg & Landstrom(2001)은 중소기업의 매니저들이 다양한 유형의 부트스트래핑 방법을 적용하여 외부 금융을 사용하는 것 이외에 자원 조달과 관련된 문제를 해결한다고 밝혔다. 이 연구에서는 스웨덴 내 중소기업들의 다양한 부트스트래핑 방법을 확인하기 위해 회계사, 중소기업 관리자, 은행 직원, 연구자, 컨설턴트, 정부 공무원들을 직접 인터뷰를 통해 중소기업의 32개의 부트스트래핑 방법을 확인했다. 연구를 통해 확인된 방법들을 특성별 5개 그룹으로 묶어 (1)delayed bootstrapper, (2)private-owner financed bootstrapper, (3)minimizing bootstrapper, (4)relationship bootstrapper, (5)subsidy-oriented bootstrapper로 분류하였다. Ebben & Johnson(2006)은 시간이 지남에 따라 기업 내에서 활용하는 부트스트래핑 방법이 변화해 나간다는 연구결과를 발표하였

는데, 25개의 일반적인 부트스트래핑 방법에 기반해 기업 초기와 현재의 수준을 측정하였다. 측정된 방법을 4가지 유형으로 그룹화를 통해 (1)창업가와 관련된 owner-related 방식과 (2)비용의 지연 지불에 대한 delaying payments 방법, 그리고 (3)다른 기업들과 공동자원 활용에 대한 joint-utilization, (4)사업 파트너와 고객과 관련된 customer-related 방법으로 유형화 하였다.

<표 1> Winborg와 Landstrom의 부트스트래핑 평가항목

| 부트스트래핑 세부 평가항목 |
|----------------------------------|
| 1. 새 장비 대신 중고 장비 구입 |
| 2. 공급업체와의 거래에서 유리한 조건 탐색 |
| 3. 공급업체에 지불 연기 |
| 4. 단장기간 매니저 급여 지연 지불 |
| 5. 송장처리 속도를 높이기 위한 루틴 사용 |
| 6. 단기간 다른 업체로부터 장비 대여 |
| 7. 고객들의 연체 비용 활용 |
| 8. 정규 직원 대신 파트 타임 고용 |
| 9. 주식에 투자되는 자본을 최소화하기 위한 루틴 사용 |
| 10. 다른 기업들과 공동 구매 |
| 11. 장비 구매 대신 장비 대여 |
| 12. 고객들로부터 선 결제 요청 |
| 13. 지불이 느린 고객과 거래 중단 |
| 14. 사업비용에 대해 매니저(대표&직원)의 신용카드 사용 |
| 15. 모든 고객에게 동일한 조건 제공 |
| 16. 다른 비즈니스로부터 외주 프로젝트를 통해 자본 획득 |
| 17. 지인 및 친구들로부터 자금조달 |
| 18. 제품 구매/판매하는 대신 물물교환 |
| 19. 고객에게 현금 지불 시 할인 제공 |
| 20. 공급업체로부터 위탁 구매 |
| 21. 신속하게 결제하는 고객을 의도적으로 선택 |
| 22. 공유 오피스 활용 |
| 23. 비시장 급여로 가족, 지인 및 친구 고용 |
| 24. 의도적으로 부가세 지연 납부 |
| 25. 집에서부터 비즈니스 운영 |
| 26. 다른 업체와의 장비 공유 |
| 27. 다른 업체와의 직원 공유 |
| 28. 투자회사로부터 자본 조달 |
| 29. 정부 및 공공기관의 보조금 지원 활용 |

3.3 부트스트래핑과 스타트업 성과

새로운 벤처나 스타트업이 실패하게 만드는 주된 이유 중 하나로 제한된 자원을 꼽을 수 있다(Carter & Van Auken, 2005; Rujoub et al., 1995; Ucbasaran et al., 2013). 기업가정신 관련 연구에서 스타트업은 창의적으로 부트스트래핑 활동을 수행하여, 장기간 외부 금융을 확보하는 문제에 대응할 수 있음을 확인했다(Neely & Van Auken, 2012). 스타트업에서 실제로 부트스트래핑 접근방법이 많이 사용되고 있지만, 스타트업의 성공에 대해 부트스트래핑이 미치는 영향에 대해서는 여전히 논쟁의 여지가 존재하고 있다(Ye, 2017).

부트스트래핑의 중요성에 대해 강조하는 흐름에서는 부트스트래핑 전략의 장점은 회사의 전반적인 운영비용 절감, 현금흐름 개선, 외부 자금 조달의 의존도를 줄여 제한된 자원을 극복하는 창의적이고 혁신적인 방법을 찾아냄으로써 스타트업

의 생존과 성공의 기회를 향상시킬 수 있다고 주장한다(Ebben & Johnson, 2006; Smith, et al., 2011). 또한, 부트스트랩 활동을 통해 스타트업은 불필요한 낭비를 줄이는 규율(discipline of leanness)을 만들어내 경쟁우위를 확보할 수 있다(Timmons & Jeffrey, 1999).

반면, 연구의 또 다른 흐름으로 부트스트래핑의 단점은 스타트업 성과에 대한 위험한 접근법으로 간주함으로써 경쟁적인 논의들이 있다(Lahm Jr & Little Jr, 2005). 이와 같은 주장들은 부트스트래핑이 일반적으로 한계 비용 절감을 강조하지만, 새로운 기회를 무시하기 때문에 부트스트래핑이 향후 투자에 부정적인 영향을 미치는 것으로 설명한다(Baker & Nelson, 2005). 또한, “do it yourself, 스스로 모든 것을 해결하는” 모델과 같은 부트스트래핑 방법은 창업가가 중요한 업무보다 가치가 적은 업무를 수행하거나 이를 위한 방법을 배우는데 너무 많은 시간과 노력을 소비할 수 있다고 설명했다(Lahm Jr & Little Jr, 2005).

종합해보면, 부트스트래핑 활용은 제한된 자본에 대한 스타트업의 반응(Winborg & Landstrom, 2001) 또는 기업에 대한 완전한 통제권을 유지하기 위해 외부 금융을 피하는 전략적 의도로 간주 된다(Sapienza et al., 2003). 따라서 충분한 자원이 없을 경우, 특히 초기 스타트업은 부트스트래핑 방법을 생존 수단으로서 활용해야 한다(Ebben & Johnson, 2006). 부트스트래핑을 활용하는 것이 여전히 스타트업 성과에 직접적인 영향을 미치는지에 대한 논쟁의 여지가 있지만 초기 스타트업의 생존과 성장을 위해서는 필수불가결한 활동으로 볼 수 있다.

<표 2> 부트스트래핑 관련 선행 연구

| 주요 연구 | 주요 내용 |
|----------------------------|--|
| Winborg & Landstrom (2001) | <ul style="list-style-type: none"> ○ 스웨덴 내 중소기업들의 부트스트래핑 활용 방법을 조사 ○ 32개의 다양한 부트스트래핑 방법을 확인 ○ 클러스터 분석을 통해 부트스트래핑 방법을 내부적(internal), 사회 지향적(social-oriented), 유사시장 지향적(quasi-market oriented) 방식 등 6개의 클러스터 분류 |
| Ebben & Johnson (2006) | <ul style="list-style-type: none"> ○ 중소기업의 부트스트래핑 활동이 시간이 지남에 따라 부트스트래핑 방법의 변화를 분석 ○ 과거 부트스트래핑 방법을 쓰지 않은 기업의 경우 현재에도 사용하지 않으며, 특정한 방법을 사용하던 기업은 그 방법을 거의 바꾸지 않는 것을 확인 ○ 시간이 지남에 따라 방식의 사용 정도 변화 |
| Vanacker et al., (2011) | <ul style="list-style-type: none"> ○ 부트스트래핑 활동과 스타트업의 성장 사이의 연관성을 실증적으로 검증 ○ 창업가의 자기 자금 사용과 임시 인력 고용, 거래 고객에게 더 비용을 빨리 지불하도록 노력하면서 보조금 프로그램을 신청한 회사일수록 더 높은 성장성을 보이는 것을 확인 |
| Grichnik et al., (2014) | <ul style="list-style-type: none"> ○ 초기 벤처기업이 부트스트래핑 활동을 하는 원인을 분석 ○ 창업가의 개인적 특성과 창업가의 환경에 내포된 요인이 벤처 기업의 부트스트래핑 활동을 결정 ○ 경영 관리 경험 또는 비즈니스 훈련, 높은 학력 수준과 같은 경험과 교육 수준이 높은 창업가일수록 부트스트래핑 활동이 활발 |

IV. 블랙루비 스튜디오의 부트스트래핑 활용 사례

4.1 창업가의 자기 자금 활용

소재우 대표는 창업을 시작하기 전 고등학생들을 대상으로 과외활동과 프로그래밍 개발 외주 아르바이트를 통해 창업자금을 모았다. 과외 활동을 통해 벌어들인 800만원과 외주개발로 1,200만 원으로 총 2,000만 원의 자금을 모아 창업을 시작했다.

이러한 활동들은 창업을 하고 나서도 약 7~9개월가량 함께 병행을 하였는데, 창업을 준비하고 초기 단계에서 팀원들이 모여 회의를 하고, 밥을 먹고, 하다못해 카페에 가서 커피를 마시게 되면 전부 나가는 돈이 되니 과외와 외주 개발을 통해 돈을 벌 수 밖에 없었다고 설명을 했다. 당시 과외를 통한 수입으로 팀을 유지하는데 비용을 충당했었고, 창업 이전 모아둔 돈을 계속 쓰면서 왜 이걸 계속하고 있는가라는 생각이 정말 많이 들었다고 한다.

오전 10시에 출근하고 오후 7시에 퇴근을 해서 새벽에 아르바이트를 하고 과외를 하루에 3개씩 했었던 기억을 떠올리면 만약 지금 그때처럼 살았으면 더 잘되지 않았을까 라는 생각을 한다고 전하였다. 하지만, 이렇게 악착같이 지내면서 아쉬웠던 점이 소재우 대표는 자신의 노력을 팀원들에게도 무의식적으로 표현을 하게 되며, 이러한 상황들이 팀원들에게는 부담으로 느껴져 초기 팀원들이 많이 떠나가게 되었다는 것이다.

4.2 팀원들의 월급 지연 지급

팀원들에 대한 인건비의 경우 초기에는 딱히 별다른 방법이 없었다. 회사에 돈이 없으니 팀원들 월급을 10만 원 대부터 시작해서 조금씩 올려 갔는데 회사의 수입이 발생하면 50%는 회사에 남겨두고 나머지를 n분의 1로 나누고 나니 10만원의 월급이 나가게 되었다. 이 후에는 10만원이 30만원이 되고, 100만원, 200만원으로 올려주게 되었다. 소재우 대표는 지금도 그렇고 회사 설립 초기에도 전 팀원들이 원한다면 회사의 재무 상태를 다 공개해주고 있는데, 세부 내역을 전부 공개를 하는 것은 아니지만, 현재 회사의 현금 흐름을 보여줌으로써 팀원들에게 인건비에 대한 문제를 해결해 나간다고 말했다. 하나의 일화로 창업을 하고 초기 회사에 돈이 없을 당시에도 식비, 간식비는 전부 지원을 해줬는데 벌어들이는 수입이 적음에도 불구하고 먹는 양이 많아지면서 상대적으로 인건비가 줄어들 수밖에 없는 상황이 발생하자 팀원들에게 “우리가 버는 돈도 없는데, 너무 많이 먹는 것 같다.”라고 우스개 소리로 말을 전한 적이 있다고 한다.

4.3 다른 사업으로부터 아웃소싱 활동을 통한 자본 획득

소재우 대표는 블랙루비 스튜디오 창업 전부터 외주 프로그램 개발을 통해 수입을 벌어들였는데, 창업 전 벌어들인 수입은 초기 회사 설립과정에 사용을 하고 이후에는 회사 단위로 외주 프로그램 개발 프로젝트를 진행하여 수입을 벌어들였다. 소프트웨어 회사 특성상 사업 초기 외주 프로젝트를 많이 하게 되는데 이 기간 동안 팀원들과 호흡을 맞출 수 있고 자신의 서비스를 하려다보면 늘어드는 경향이 많이 발생하는데 프로젝트를 하게 되면 스트레스는 많이 받지만 팀원들의 실력과 역량을 키울 수 있었다고 설명했다. 주로 2~3개월 정도의 주기로 계속해서 외주 프로젝트를 진행하면서, 벌어들인 수입으로 2~3개월 정도는 제품 개발에 투자하고 자금이 떨어지면 또 다시 외주 프로젝트를 진행하면서 생존해 왔던 것 같다고 말을 전하였다.

4.4 집에서 비즈니스 운영

2016년 4월 창업을 시작할 블랙루비 스튜디오는 당시 소재우 대표가 살던 옥탑방에서 부터 시작을 했다. 창업 초기 회의를 하거나 작업을 할 때, 비용을 써가며 계속 밖에서 할 수 없으니 월세 40만원의 옥탑방에서 팀원들과 함께 회의를 하고 작업을 했었다. 그러나 삶과 일에 구분이 어려워져 몇 개월 뒤 이태원에 있는 9평 정도의 생계형 작업실을 구했다. 이곳은 잠을 잘 수 있는 공간과 작업을 할 수 있는 공간이 나뉘어져 한편에는 침실, 그리고 나머지 한편에는 팀원 4~5명이 모여 작업할 수 있는 공간으로 사용했다. 1년 반쯤 되었을 때, 좀 더 큰 공간이 필요해 성수동쪽 사무실에서 지내다 옮겨 현재의 회사의 위치로 오게 되었다. 소재우 대표는 처음부터 사업을 시작할 공간이 확보된 상황에서 시작하여 주변 알고 있던 스타트업들 보다 심리적인 안정감과 외부에서 발생할 수 있는 불필요한 지출을 막을 수 있었다고 전했다.

4.5 거래에서 유리한 조건

블랙루비 스튜디오는 법정 소송비용이 정말 많았다. 소프트웨어 업체 특성상 외주를 받게 되면 선입금과 잔금을 받는 형태로 거래가 이루어지는데, 많은 업체들이 잔금을 주지 않는 경우가 많아 소송에 들어가는 비용이 굉장한 지출이다.

소송 과정에서 변호사에게 맡기게 되면 전부 돈이 들기 때문에 소재우 대표는 직접 내용 증명을 쓰고, 기본적인 소송까지 직접 해결을 하고 나머지는 변호사에게 맡겨 비용을 줄일 수 있었다. 그리고 특허 출원의 경우도 직접 작업을 하고 법인을 설립 할 당시에도 보통 법인 설립 시 50~100만 원 정도가 들어간다고 하여 모든 서류작업을 스스로 하고 마지막 과정으로 공증사무소에서 서류를 처리하면서 공증처리비용 8만

원과 버스비 두 번 정도의 비용만을 사용했다. 또한 세무처리와 관련해서도 월 10만 원 정도 세무사에게 비용을 지불하고 나머지 작업을 직접 하면서 사업 초기에 발생하는 불필요한 비용을 줄여 나갔다.

4.6 정부 보조금 활용

블랙루비 스튜디오 설립 이전 2015년 12월 소재우 대표는 중소벤처기업부에서 예비 창업자를 대상으로 한 IT관련 지원 사업을 통해 3,300만 원 가량 정부 보조금을 받았다. 이 금액으로 2016년도를 버텼고, 17년도에는 한양대학교에서 창업선도대학 지원을 받았다. 하지만, 정부 보조금을 받게 되면 많은 양의 문서 작업과 시간이 소요되어 비즈니스를 운영하는데 어려움이 있다는 단점도 지적했다.

4.7 스터디를 통한 인적 자원 확보

소재우 대표는 창업 초기부터 인력을 계속 어떻게 공급하고 유지할 수 있을지에 대해 중요하게 생각했었다고 한다. 창업 준비과정부터 다양한 분야의 스터디를 직접 개최하여 진행하였는데 포토샵, 3D모델링, 세무, 법률 등 전혀 사업 관련 분야가 아님에도 스터디를 위해 일주일에 20시간 이상씩 공부를 하면서 개인 역량을 키워 나갔다. 한편으로 스터디를 통해 팀원을 채용하고 함께 일을 하게 되었는데, 소프트웨어 스타트업 특성상 인력에 대한 이슈가 1순위로 중요하다고 생각하며, 사업을 처음 시작할 때, 굉장히 중요한 부분이라고 생각한다고 전했다. 이는 팀원을 채용할 때 발생하는 정보의 비대칭성으로 인해 발생하는 모니터링 비용을 절감할 수 있는 측면에서 스터디 활동을 간과하고 있는 많은 스타트업에게 스터디 활동의 중요성을 강조했다.

V. 결론 및 시사점

5.1 연구 결과 요약

본 연구는 초기 스타트업이 겪는 제한된 자원과 성장의 어려움을 극복하는 과정을 부트스트래핑 방법을 적용시켜 한양대학교 학생창업 기업 블랙루비스튜디오 사례를 통해 설명하였다. 기존 부트스트랩 관련 연구들에서 제시된 여러 가지 유형의 부트스트랩 방법들 중 특히 창업가의 자기 자본 활용, 팀원들의 월급 지연 지급, 다른 비즈니스에서 과제를 통한 자본 획득, 집에서 비즈니스 운영, 거래에서 유리한 조건 찾기, 정부 보조금을 통한 활동들이 블랙루비 스튜디오의 성공적인 Exit에 긍정적인 영향을 미친 것으로 판단되며 다음과 같은 결론을 도출 하였다.

첫째, 창업기업실태조사(2018)에서 보고된 바와 같이 대부분의 창업기업들의 소요자금 및 자금조달 방법은 창업가의 자

기 자금이 크게 의존할 수밖에 없다. 이는 이전 연구 결과에서도 실제로 새로운 스타트업 초기 주요 의사결정권자의 상대적 중요성을 감안할 때, 스타트업 창업가의 재정적 의사결정이 밀접한 관련을 가지는 것을 알 수 있다(Cassar, 2004).

블랙루비 스튜디오의 소재우 대표 또한 본인의 사비를 통해 자금 문제를 해결했고, 학생의 신분에서 가장 접근하기 쉬운 과외활동과 외주 프로그래밍 개발을 통해 수입을 벌어들여 소요되는 비용을 충당하였다. 이처럼 창업가의 초기 자금 조달방법은 자기 자본을 활용하는 측면에서 중요성을 가진다는 것을 확인하였다.

둘째, 스타트업 초기 불필요한 비용 지출을 줄이기 위한 노력들로 다양한 방법들을 활용한다는 것을 알 수 있었다. 법률, 세무, 특허 등과 같이 전문적인 분야에 대한 스터디를 하며 배운 사례들을 실전에 적용시켜, 직접 문제를 해결해 나가며 비용을 줄이고, 창업 초기 제품 및 서비스의 직접적인 매출이 발생하지 않기 때문에 다른 회사로부터 외주 프로젝트 진행을 통해 수입을 발생시킨 후 다시 재투자를 하고 불필요한 비용을 줄이기 활동들과 노력이 있었기에 초기 생존에 성공한 것이라 판단된다.

셋째, 부트스트래핑을 활용하는 요인으로는 여러 요인을 고려할 필요성이 있다. 첫 번째로, VC로부터의 투자유치에 비해 비교적 빠른 속도와 쉬운 접근성으로 활용이 용이하기 때문이다. 따라서, 창업가가 전략적 의사결정으로 부트스트래핑을 활용할 수 있는 반면, 아직 기술적 완성도가 낮거나 시장성이 없다는 근거로 데스밸리(death-valley)나 성장통을 겪고 있는 초기 스타트업의 입장에서는 어쩔 수 없이 부트스트래핑 활동을 하게 되는 것으로 설명할 수 있다. 기존 연구에서 언급한 바와 같이 부트스트래핑 방법에 계속 의존하다 보면 외부의 시장 금융에 대한 접근이 어려워지고 부트스트래핑 활동으로 인한 불필요한 시간과 노력이 소요 될 수 있으므로 스타트업은 창업가의 의사결정과 현 상황에 따라 적절한 방법들을 활용하여 어려움을 극복해 나가야 할 것이다.

넷째, 스타트업 초기에는 부트스트래핑과 투자유치는 대체적관계가 아닌 상호보완적 관계이다. 블랙루비 스튜디오의 경우 학생창업 기업으로 이전 직장생활을 하거나 충분한 자원을 바탕으로 시작한 기업이 아니기에 생존을 위해 전략적 행동으로 의도를 했던 혹은 그렇지 않던 학생의 입장에서 가장 최선의 방법으로 부트스트래핑 활동을 한 것이라 판단된다. 앞서 말한 바와 같이 한양대학교 창업 지원단과 정부 지원, 그리고 엔젤 투자와 같이 이미 투자유치에 성공한바가 있기에 부트스트래핑과 VC로부터 투자유치는 서로 대립되는 방안이 아니라 스타트업 프로세스에 있어 서로 보완적 성격으로 바라봐야 할 것이다.

5.2 학문적 및 실무적 시사점

본 연구는 다음과 같은 학문적 시사점을 제시한다. 첫째, 국

내 창업 연구 분야에서 비교적 창업 관련 연구주제로 활발하게 다루어 지지 않았던 부트스트래핑이라는 개념을 블랙루비 스튜디오라는 스타트업 사례에 적용시켜 스타트업의 생존을 위해 구체적인 다양한 활동들을 설명했다는 점에서 학문적 시사점을 가진다. 둘째, 스타트업 프로세스에서 초기 단계에 발생하는 창업 초기 스타트업의 제한된 자원의 상황에서 창업가와 스타트업의 전략적 행동으로써 자원 획득 과정을 설명함으로써 창업가와 스타트업의 초기 의사결정에 대한 다양한 연구에 기여할 것으로 기대한다.

실무적 시사점으로는 첫째, 창업가와 스타트업의 초기 자금 문제를 해결하기 위한 다양한 부트스트래핑 활용 방법을 소개하고 스타트업의 생존에 있어 창업가의 마음가짐이 얼마나 중요한지 간접적으로나마 설명하고 있다는 점에서 실무적인 시사점을 가진다. 둘째, 창업 교육에 있어 창업을 준비하고 있는 예비창업가들에게 부트스트래핑에 대한 워크시트를 작성해봄으로써 본인이 직접 창업을 했을 때 활용할 수 있는 자원 획득 방법에 대해 사전에 확인해보는 것이다. 이를 통해 예비창업가들은 본인이 처한 상황과 활용 가능한 자원 확인을 통해 위험 요인들을 줄여 나갈 수 있을 것이다.

대부분의 스타트업은 초기에 많은 어려움을 겪게 됨에 따라, 창업가는 기업이 성장하는 과정에서 희생해가는 노력과 끊임 없이 스스로의 역량을 개발해나가고 가지고 있는 자원들을 다양하게 활용하는 것이 필요하다. 결과적으로 본 연구를 통해 창업 초기 어려운 상황들을 극복해나가는 과정을 면밀히 보여 줌으로써 창업을 준비하고 있는 예비창업가에게 통찰력 있는 시사점을 가져다줄 것이다.

5.3 한계 및 향후 연구

본 연구는 블랙루비 스튜디오라는 소프트웨어 스타트업을 대상으로 부트스트래핑을 설명하였다. 따라서, 기존 연구결과에서처럼 모든 스타트업에 동일한 방식으로 적용시키기 어렵다는 한계를 지닌다. 이는 다양한 부트스트래핑 방법은 기업의 업종이나 성장 단계에 따라 적용시키는 범위가 각각 다르기 때문이다. 따라서, 향후 연구에서는 여러 가지 업종과 조건에 따라 해당 스타트업을 대상으로 면밀히 분석을 하여 다중 사례 연구를 진행한다면 큰 의미를 가질 것이라고 생각한다. 또한 단일 사례연구의 특성상 일반화를 시키기 어렵다는 문제가 있다. 특히 부트스트래핑과 관련된 연구는 국내에서는 아직 주목받고 있지 않기 때문에 앞서 제시한 다중 사례연구와 함께 과연 부트스트래핑 활동이 실제로 성과에 어떠한 영향을 미치는지 그리고 전략적 행동으로 의도된 부트스트래핑 활동과 그렇지 않은 경우 어떤 경우가 성과에 긍정적인 영향을 미치는지 또는 부트스트래핑 방법의 차이에 따라 성과에 미치는 영향 등 다양한 연구방법을 활용한 실증 연구가 진행된다면 스타트업의 부트스트래핑 방법에 대한 연구가 더욱 주목 받을 수 있고 발전할 것이라 기대된다.

REFERENCE

- 권기환·최종인(2015). 기술벤처의 실패요인 분석: 연구소 창업기업 사례를 중심으로, *벤처창업연구*, 10(4), 27-37.
- 블랙루비 스튜디오(2019). <https://blackruby.studio/>
- 창업진흥원(2018). *2017년 창업기업 실태조사*; 대전; 창업진흥원
- Auken, H. E. V., & Neeley, L.(1996), Evidence of bootstrap financing among small start-up firms, *Journal of Entrepreneurial and Small Business Finance*, 5(3), 235-249.
- Baker, T., & Nelson, R. E.(2005), Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage, *Administrative science quarterly*, 50(3), 329-366.
- Berger, A. N., & Udell, G. F.(1998), The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle, *Journal of banking & finance*, 22(6-8), 613-673.
- Bhide, A.(1992), Bootstrap Finance: the art of start-ups, *Harvard business review*, 70(6), 109-117.
- Blackruby studio(2019), <https://blackruby.studio/>
- Brush, C. G., Greene, P. G., & Hart, M. M.(2001), From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base, *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 64-78.
- Carter, R. B., & Van Auken, H.(2005), Bootstrap financing and owners' perceptions of their business constraints and opportunities, *Entrepreneurship & Regional Development*, 17(2), 129-144.
- Cassar, G.(2004), The financing of business start-ups, *Journal of business venturing*, 19(2), 261-283.
- Cosh, A., Cumming, D., & Hughes, A.(2009), Outside entrepreneurial capital, *The Economic Journal*, 119(540), 1494-1533.
- Ebben, J., & Johnson, A.(2006), Bootstrapping in small firms: An empirical analysis of change over time, *Journal of Business Venturing*, 21(6), 851-865.
- Freear, J., Sohl, J. E., & Wetzel Jr, W. E.(1995), Angels: personal investors in the venture capital market, *Entrepreneurship & Regional Development*, 7(1), 85-94.
- Grichnik, D., Brinckmann, J., Singh, L., & Manigart, S.(2014), Beyond environmental scarcity: Human and social capital as driving forces of bootstrapping activities, *Journal of Business Venturing*, 29(2), 310-326.
- Harrison, R. T., Mason, C. M., & Girling, P.(2004), Financial bootstrapping and venture development in the software industry, *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(4), 307-333.
- Korea Institute of Startup & Entrepreneurship Development (2018), *2017 Startup Statics* Daejeon;
- Ki Hwan, K., & Jong In, C. (2015), The Analysis of Failure Causes on Technology Venture: A Start-up case of the Government Research Institute(GRI), *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship* 10(4),
- Lahm Jr, R. J., & Little Jr, H. T. (2005), Bootstrapping business start-ups: Entrepreneurship literature, textbooks, and teaching practices versus current business practices?, *Journal of Entrepreneurship Education*, 8, 61.
- Manigart, S., & Struyf, C.(1997), Financing high technology startups in Belgium: An explorative study. *Small Business Economics*, 9(2), 125-135.
- Neely, L., & Van Auken, H.(2012), An examination of small firm bootstrap financing and use of debt, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 17(01), 1250002.
- Rujoub, M. A., Cook, D. M., & Hay, L. E.(1995). Using cash flow ratios to predict business failures. *Journal of Managerial Issues Vol. 7*, 75-90.
- Sapienza, H. J., Korsgaard, M. A., & Forbes, D. P.(2003), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth: THE SELF-DETERMINATION MOTIVE AND ENTREPRENEURS' CHOICE OF FINANCING*, Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A.(2003), Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms, *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339-358.
- Smith, J., Smith, R. L., Smith, R., & Bliss, R.(2011), *Entrepreneurial finance: strategy, valuation, and deal structure*, California: Stanford University Press.
- Stinchcombe, A. L.(1965), *social structure and Organizations*, Chicago: Handbook of organizations, Rand McNally, 44(2), 142-193.
- Timmons., & Jeffrey A.(1999). *New venture creation 5th ed.*, London: McGraw-Hill.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J.(2013), Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs, *Journal of Management*, 39(1), 163-202.
- Vanacker, T., Manigart, S., Meuleman, M., & Sels, L.(2011), A longitudinal study on the relationship between financial bootstrapping and new venture growth, *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(9-10), 681-705.
- Venkataraman, S.(2003), *Entrepreneurship: Creating something new and of enduring value with very limited resources, The portable MBA (4th ed.)*, New York: Wiley.
- Wiklund, J., Baker, T., & Shepherd, D.(2010), The age-effect of financial indicators as buffers against the liability of newness, *Journal of business venturing*, 25(4), 423-437.
- Winborg, J., & Landström, H.(2001), Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisition behaviors, *Journal of business venturing*, 16(3), 235-254.
- Ye, Q.(2017), BOOTSTRAPPING AND NEW-BORN STARTUPS PERFORMANCE: THE ROLE OF FOUNDING TEAM HUMAN CAPITAL, *Global Journal of Entrepreneurship*, 1(2), 53-72.

A Case Study on Bootstrapping of Start-up: Focused on Black Ruby Studio*

Chi-Woon Won**

Tae-Jun Bae***

Abstract

The purpose of this study is to explain the bootstrapping method to understand the process of overcoming the difficulties experienced by the limited resources of the initial start-up, through the example of Black Ruby Studio.

Most nascent start-ups have constrained resources. This problem is a subject that is constantly being repeated in entrepreneurship research. Despite these problems, there are relatively few studies detailing the process of overcoming the initial difficulties of start-up. Bootstrapping is described as a way to reduce external inflows, reduce risk, and resolve funding issues internally. Many start-ups initially rely on bootstrapping as a way to solving scarce funds and limited resources.

Therefore, this study reviewed the prior literatures in bootstrapping, and used 32 detailed item bootstrapping methods suggested in Winborg & Landstrom(2001) on bootstrapping in order to understand bootstrapping concept of start-up. This study gives insightful implication to prospective founders by using the bootstrapping method for survival of start-up and the process of overcoming the difficulties in the start-up.

KeyWords: Bootstrapping, Resource Constraints, Start-up, Student Entrepreneurship, Case Analysis

* This work was supported by Ministry of SMEs and Startups(MSS)

** Ph.D. Candidate, Business School, Hanyang University, wonzzang9230@naver.com

*** Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Entrepreneurship, Hanyang University, tjbaenol@gmail.com