

## POS 터미널을 축으로 한 다중 피벗 사례연구\*

김정은\*\*  
강병태\*\*\*  
이정우\*\*\*\*

디지털 기술 발달로 인하여 비즈니스의 디지털 전환이 필수가 되었다. 물리적 제한이 없는 디지털 세계에서는 비즈니스 변화의 사이클이 빨라져 고객의 변화에 신속하게 대응해야 하고 새로운 아이디어에 대한 민감성이 높아야 한다. 변화 대응력이 높아야 하는 벤처 생태계를 중심으로 피벗이 중요한 비즈니스 전략으로 등장하고 있다. 피벗은 사업의 축을 지키면서 사업의 방향을 바꾸는 것을 말한다. 변화의 사이클이 빠른 스타트업 환경에서 비즈니스 아이템의 중심축은 유지하면서, 비즈니스 실현 요소들을 발 빠르게 변형하여 변화에 대응하여 피벗을 하는 것이 주요한 전략으로 알려지고 있다. 피벗은 비교적 최근에 개발된 경영 이론으로서 실무 사례에서 유추된 기초 이론이지만 아직 이론의 상세를 이루는 선행 변수나 후행 변수, 그리고 환경 변화와 피벗 방향의 연관성 및 세부 방법론 등에 관해서는 아직 연구개발이 진행되고 있는 상황이다.

본 연구는 피벗에 관한 사례연구이다. 우선 기존 피벗 연구들을 분석하여 기존 10가지의 피벗 분류체계를 구조, 상품, 고객, 운영의 네 가지 측면으로 재차 구조화하고 개념화하였다. 이어서 이러한 프레임워크를 바탕으로 사례를 발굴·분석하였다. 한 스타트업이 창업 후 20여 년에 걸쳐서 피벗을 어떻게 하여 왔는지, 다중 피벗의 사례를 발굴하고 관련자들의 인터뷰와 문헌 조사를 통해 의사결정 과정을 분석하였다. 2001년에 창업한 본 사례 기업의 경우, 기술적으로는 POS 터미널을 축으로, 그리고 고객의 면에서는 소규모 자영업자를 비즈니스의 축으로 삼아, 비즈니스 아이디어를 발전시키고 변형해가면서 성공적으로 다섯 번의 피벗을 하였다. 여기서는 이 다섯 번의 피벗 의사결정의 계기 및 과정, 그리고 의사결정에 영향을 미친 요인들을 분석하였다. 여기 제시된 피벗 전략의 상세는 피벗과 관련된 의사결정 과정에 있어서 합리적인 선택을 할 수 있는 프레임워크로써 활용될 수 있을 것이다.

주제어: 린 스타트업, 피벗, 사례연구, 비즈니스 모델, POS 터미널

### 1. 서론

높은 변화 대응력을 필요로 하는 IT 벤처 업계를 중심으로 최근 피벗이 경영의 화두로 떠오르고 있다 (Hampel et al., 2020; Kirtley & O'Mahony, 2020). 린 스타트업의 한 단계로 소개된 피벗은 사업의 축을 고정시키고 사업의 방향을 바꾸는 일을

가리킨다(Reis, 2011). 피벗이라는 용어의 사전적 의미는 회전축을 가리키는 말로써 농구에서 많이 쓰이는 용어이다. 한 발을 바닥에 고정시키고 다른 발을 움직여서 방향을 바꾸는 것으로서 회전축이 된 발만 떼지 않으면 반칙이 아니다.

이러한 의미에서 스타트업에서의 피벗은 변화의 사이클이 빠른 환경에서 기존 비즈니스 아이템의 중심축을 유지하면서, 이를 실현하는 요소들을 발 빠

논문접수일: 2020. 11. 07. 1차 수정본 접수일: 2020. 12. 09. 게재확정일: 2020. 12. 27.

\* 본 사례는 정부재원으로 한국연구재단 지원으로 수행된 연구임(NRF-2019S1A5A2A01045326).

\*\* 연세대학교 일반대학원 언론홍보영상학과 석사과정(kse3963@yonsei.ac.kr), 제1저자

\*\*\* 유니타스 대표이사(units007@gmail.com), 공동저자

\*\*\*\* 연세대학교 정보대학원 교수(jlee@yonsei.ac.kr), 교신저자

르게 변형하여 변화에 대응하는 것으로 정의된다 (Kirtley & O'Mahony, 2020). 이는 규모가 크고 무거운 대기업들보다 발 빠른 변화에 유연하게 대응해야 하는 스타트업 생태계에서 주효한 전략으로 회자되고 있다. 하지만 피벗 이론은 실무 사례에서 유추되어 발표된 지 얼마 되지 않아 아직 그 선행 변수나 후행 변수, 그리고 환경 변화와 피벗 방향의 연관성 등, 그 이론의 상세에 관해서는 아직 심층 연구가 필요하다(Snihur & Zott, 2020).

본 연구에서는 한 스타트업이 20여 년에 걸쳐서 피벗을 어떻게 하여 왔는지 그 의사결정 과정을 추적하여 심층 분석하였다. 사례로 다루고 있는 기업은 2001년에 버뮤다정보기술로 창업하여 지금까지 20여 년간 다섯 번의 다중 피벗을 하면서 성장해온 ㈜유니타스이다.

유니타스는 초기 창업 당시에 유통·금융 업체에 필요한 시스템 솔루션 개발 및 프로젝트 중심의 사업을 추진하기 위한 소규모 스타트업으로 창업하고 펀딩을 받아 POS 네트워크 컨설팅 및 구축 개발 서비스를 시작하였다. 당초 사업의 구조는 시간당 개발 인건비와 실제 비용 정산을 비즈니스 모델로 시작하였으나, 여러 차례의 피벗 과정에 걸쳐서 여전히 스타트업 기업 정신을 유지하여 왔고 필요한 경우 스타트업 펀딩을 갱신하고 새로운 비즈니스 모델들을 찾아 개발하였다.

각각의 피벗을 통하여 비즈니스 모델도 조금씩 바뀌었지만 이에 따라 매출과 수익이 많이 신장하였고, 세 번째 피벗부터는 자회사를 별도로 만드는 전략을 써서 스피노프도 성공적으로 실행하고 마무리하였다. 인터뷰와 자료 조사 결과, 다섯 번의 피벗들에 있어서 소매상 POS(Point-of-Sales) 터미널을 비즈니스의 축으로 기술의 발달과 환경의 변화에 따라 사업의 전략을 새로 짜고 새 비즈니스 모델을 구상 및 구축해온 것으로 보인다. 본 사례연구는 이렇게 POS 터미널을 중심으로 비즈니스 환경의 변화

를 감지하고 신속하게 비즈니스 모델들을 변형하면서 다섯 번의 피벗을 다중 시행한 (주)유니타스의 사례이다.

본 연구를 위해서 유니타스의 창업주와 직원을 인터뷰하면서 내부 문헌의 수집과 분석을 같이 진행하였으며, 주로 피벗 의사결정의 계기 및 과정, 그 의사결정에 영향을 미친 요인들, 그리고 상호 연결된 다섯 번의 피벗들 사이에서 일어난 반복적 학습을 중심으로 조사 분석하였다. 피벗이 발생하는 일련의 과정과 요인, 그리고 그 안에서 일어난 역학 관계를 종합적으로 파악 제시하여 피벗 결정에 있어서 참조할 수 있는 프레임워크를 도출하고자 했다.

이를 통해 다음과 같은 연구 목적을 달성하였다. 첫째, 피벗을 단순한 경영 전략 이론으로 제시하는 것을 넘어서 구체적인 피벗의 단계와 의사결정 과정을 분석하여 제시하였다. 둘째, 선행연구가 단일 피벗을 중심으로 한 사례 위주에 머물러 있던 한계를 보완하여 본 연구에서는 새로운 유형의 다중 피벗 과정을 정리하였다. 셋째, 기존 이론에서 제시한 피벗의 종류를 본 연구 목적에 따라 구체적인 대분류로 재정립하여, 여러 가지 피벗 유형 간의 관계와 복합성을 이론에 추가하였다. 본 연구에서 진행된 피벗 이론의 재정립을 통해 향후 실무 적용에 있어 보다 세부적인 피벗 실행 방안을 살필 수 있을 것이다.

본 사례연구의 구성은 다음과 같다. 우선 2절에서 피벗의 정의, 종류, 그리고 이론적 실행 방법을 요약하여 제시하였고 3절에서는 사례 대상기업을 소개하고 피벗의 과정을 서술하였고, 4절에서는 피벗의 이론에 비추어 유니타스의 피벗 전략을 반복적 학습 과정과 연계하여 설명하였다. 이어서 5절에서 결론과 본 사례의 의의를 제시하였다.

## II. 피벗 이론과 실제

### 2.1 피벗의 개념

기업의 생존에 있어서 전략적으로 경로를 바꾸어야 할 시점을 정하는 것은 쉬운 일이 아니다. 벤처 산업 이전의 전통 기업 전략 연구에 있어서도 이러한 경로의 변경을 비즈니스의 턴어라운드라고 정의하고 전략적 경영 분야를 중심으로 연구가 이루어져 왔다(Hofer, 1980; Schoenberg et al., 2013). 하지만 환경 변화가 빠르고 기술적 가변성이 높은 스타트업 생태계에서는 기업 전체의 방향을 바꾸는 전략적 턴어라운드가 아니라 신속한 학습과 가설의 실험을 통한 피벗, 다시 말해 축을 움직이지는 않는 가벼운 형태의 방향 전환이 생존 전략에 있어서 필수적인 것으로 연구되고 있다(Kirtley & O'Mahony 2020; Morgan et al., 2020; YE et al., 2020).

따라서 피벗은 기존의 전략적 턴어라운드와는 다르게 가볍고 신속하게 움직이는 것으로 정의할 수 있다(Reis, 2011). 원래 이 용어는 농구에서 유래된 것으로, 한쪽 발에 무게중심을 두고 이를 축으로 다른 발을 쉴 새 없이 돌려 밟으면서 공을 들고 수비를 하면서 공격을 하는 동작을 가리킨다.

피벗은 변화의 사이클이 빠른 스타트업 환경에서 기존 비즈니스 아이템의 중심축을 유지하면서, 이를 실제에서 실현하는 요소들을 발 빠르게 변형하여 변화에 대응하는 것으로 정의된다(표철민, 2017; Hall & Bell, 2019). 피벗은 빠르고 유연한 경영을 목표로 하는 린 스타트업 방법론에서 처음으로 언급되었다(Hampel et al., 2020). 린 스타트업은 불확실성이 극히 높은 상황에서는 제품이나 서비스의 안정성이 확보되기 어렵다는 점을 극복하여, 변화 속도에 맞추어 같이 신속하게 비즈니스를 변화시키기 위한 방법론으로서 주로 애플리케이션이나 플랫

폼과 같은 소프트웨어 벤처들을 대상으로 개발된 방법이다(Bocken & Snihur, 2019; Felin et al., 2019).

린 스타트업에서는 소프트웨어를 애자일(민첩)하게 개발해 나가면서 고객들에게 지속해서 테스트를 하는 신속 배포를 그 기본으로 한다(Eisenmann et al., 2012). 심하면 하루에 몇 번씩도 새로운 버전을 배포하면서 고객들을 실험하는 경우도 있다(Gbadegeshin & Heinonen, 2016). 소프트웨어 버전을 만들어 신속히 배포하고 그 반응을 측정 및 학습하여, 그 결과에 의해서 피벗을 결정하는 것이 린스타트업이다(Bajwa, 2020; Paluch et al., 2020). 따라서 피벗은 한 사업을 완전히 포기하고 새로운 사업을 시작하는 것이 아니라, 기존 사업 비전을 유지하면서 제품, 전략, 성장 엔진 등 수반되는 사업의 요소를 변화시키고 경로를 수정하는 것으로 정의된다(Shepherd & Gruber, 2020).

피벗은 초기 단계의 스타트업들이 계획했던 전략을 실행하면서 나타나는 문제를 해결하거나, 새로운 기회를 포착하게 되는 거시적 전략뿐만 아니라, 시간이 지나면서 깨닫게 되는 고객 필요의 새로운 측면이나 변화를 감지하는 미시적 전술의 변화까지 포함한다(Kirtley & O'Mahony, 2020). 피벗 의사결정은 복합적으로 이루어지는데, 스타트업의 경우 창업주도자의 성향도 많은 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Zuzul & Tripsas, 2020).

〈표 1〉에서는 선행연구에서 나타난 피벗의 정의들을 정리하였다. 본 연구에서는 종합적으로 피벗을 전략적 턴어라운드와는 분리하여(Schoenberg et al., 2013), 사업의 전략적 축을 유지한 채 사업 모델을 조정하여 새로운 영역을 개척하는 것으로 정의하고 사례의 분석을 진행하였다.

〈표 1〉 피벗의 정의

출 처	정 의
Bajwa et al.(2016)	• 가설 테스트에 의해 확인된 비즈니스 모델의 매개 변수는 유지한 채, 나머지는 개선하는 수정된 비즈니스 모델로 전환
Bajwa et al.(2017)	• 스타트업이 제품, 기업이 팀, 비즈니스 모델 또는 성장 전략과 같은 기본 요소 중에서 전부는 아니지만 하나 이상을 변경하도록 결정하는 것
Bandera & Thomas(2019)	• 가치 제안의 검증을 통한 비즈니스 모델의 변경 및 회전
Bohn & Kundisch(2018)	• 이전에 추구했던 전략이 실행 불가능한 것으로 판명될 경우, 초기 전략을 포기 하여 더 유망해 보이는 또 다른 전략을 추구하는 과정
Grimes(2018)	• 본래 유지해오던 비즈니스 모델이나 사업 전략의 방향을 틀어, 새로운 제품을 만들거나 서비스를 창조해 내는 것
Maurya(2012)	• 학습 기반을 유지한 채 스타트업 방향을 변화시키는 것
Qvillberg & Gustafsson (2012)	• 고객과의 상호 작용 후 비즈니스 모델에 대한 가정이 잘못된 것으로 판명되어, 모델에 관한 가설의 일부 또는 여러 부분을 변경하는 것
나희경, 이희우(2016)	• 초기 비즈니스 모델의 문제 발견과 실패 및 축적된 경험을 통해 학습 또는 문제 해결 방안이 변화를 주는 것
조성주 외(2014)	• 사업 모델 자체의 변화가 아닌, 고객 적합성을 미세하게 높이기 위해 사업 모델을 조정하는 방법

## 2.2 피벗의 예시와 종류

피벗의 구체적인 사례들로는 지금은 많이 성장한 창업의 사례들이 알려져 있다. 2005년 2월에 시작된 유튜브 경우, 사업 초기 비즈니스 모델은 데이팅 사이트였다(Nieva, 2016). 데이팅 사이트의 사진들에 여러 문제가 있음에 착안을 해서 사진 대신 동영상 올리는 새로운 형태의 데이팅 사이트로 시작을 하였다. 데이팅을 위한 개인 동영상의 업로드 수가 미진하여 \$100씩 인센티브를 지급하기도 했다(Vonderau, 2016). 이러한 과정에서 고객들이 데이팅 동영상보다 다른 재미있는 동영상을 올리고 다른 고객들도 이에 대하여 반응을 하는 현상을 발견하였다. 2005년 말 본격적인 투자를 받을 당시에는 이미 일반적인 동영상 공유 모델로 방향을 피벗하여 동영상 공유 사이트로 투자를 받았다.

트위터의 경우도 처음에 팟캐스트 기업인 Odeo사에서 팟캐스트 서비스에서 필요한 디렉터리 서비스

를 설계하는 팀에서 시작된다. 팟캐스트 디렉터리 서비스의 일개 기능이었던 단문 메시지 교환이 고객들에게 잘 받아들여지는 것을 발견하고, 단문 메시지를 통한 정보전달 서비스 기업으로 2006년 10월에 정식으로 창업하고 사업을 확장하게 된다(Carlson, 2011).

인스타그램 또한 ‘Burbn’이라는 사업명으로 모바일에서 위치를 확인해 주는 체크인 애플리케이션으로 출발하였지만, 사용자들이 위치 체크인의 기능보다는 그 위치에서 찍은 사진을 올리는 공유 기능을 주로 이용하는 것을 감지하고서, 다른 모든 기능을 제거한 사진 공유에 초점을 맞춘 애플리케이션으로 피벗하여 성공했다(Nazar, 2013). 이외에도 많은 사례가 있으나, 이는 언론이나 학계에 보고가 된 사례들이고 전 세계 벤처의 숫자들에 비추어 보자면 실제 실무 사례는 훨씬 더 많이 그리고 자주 일어난고 있을 것으로 보인다.

피벗은 시장의 반응을 살피는 학습을 통해 비즈니스

스의 보다 발전된 방향을 지향하는 것으로 정의가 되지만, 실무에서는 단순히 기존의 것을 버리고 새로운 것에 도전하는 것으로 이해하는 경향이 크다 (McDonald & Gao 2019; Hampel et al., 2020). 하지만 피벗은 새로운 비즈니스를 살리기 위해 본래의 비즈니스를 그만두기로 결정하는 전략적 전환이 아니라, 고객과의 적합성을 높이기 위해서 미세하게 조정을 하고, 일부 요소들을 변경하는 것이다 (서원석, 이상명, 2020; Qvillberg & Gustafsson 2012).

피벗에 관한 의사결정에서는 비즈니스의 각 요소에 대하여 새로운 가설들을 세우고 관찰과 데이터 수집을 통해 이러한 가설들을 검증하는 과정이 필요하다 (Morgan et al., 2020). 잠재 시장을 관찰하면서 비즈니스의 행보를 선택해야 한다는 점에서 비즈니스의 요소별로 현재 상황을 검토하고 방향성을 실험해보는 것이 필요한 것이다. Ries(2011)는 앞선 맥락에서 당시의 피벗 사례들을 수집 분석하여 비즈니스 요소들의 변화상을 범주화하여, 피벗 유형을 10가지로 나누어 그 분류를 제시하였다.

구체적으로 보자면 기존 제품/서비스의 일부분에 초점을 맞춰 새로운 제품/서비스로 비즈니스의 경로를 변경하는 줌인 피벗(Zoom-In Pivot), 기존 제품/서비스를 포함해 기능과 특성을 확장하여 새 제품/서비스를 개발하는 줌아웃 피벗(Zoom-Out Pivot), 고객의 필요를 현재의 제품/서비스로 충족시켜주지 못해 제품/서비스를 고객의 새로운 필요에 맞게 변형하는 고객 필요 피벗(Customer Need Pivot), 당초의 목표 고객군과 다른 고객군의 필요성이 발견되어 새로운 고객군을 위한 제품/서비스로 수정하는 고객군 피벗(Customer Segment Pivot), 고이윤/소규모시장(B2B)에서 저이윤/대규모 시장(B2C), 또는 그 반대로 사업의 구조를 변경하는 아키텍처 피벗(Business Architecture Pivot), 가치를 획득 전략을 수정하여 수익 모델을 상황에 맞춰 변경하는

가치 창출 피벗(Value Capture Pivot), 제품/서비스 유통경로를 상황에 맞추어 변경하는 채널 피벗(Channel Pivot), 애플리케이션 중심 비즈니스에서 플랫폼 중심 비즈니스로, 또는 그 반대로 변경하는 플랫폼 피벗(Platform Pivot), 스타트업에서 중요한 성장 전략(바이럴, 스티키, 유료 성장 등)을 상황에 맞춰 변경하는 성장 동력 피벗(Engine of Growth Pivot), 기존 기술과 전혀 다른 새 기술로 제품/서비스를 비용효율 또는 가격 경쟁적으로 구현하는 기술 피벗(Technology Pivot)의 10가지가 애초 제시된 피벗의 종류들이다.

여기 제시된 유형들은 피벗에 관한 의사결정을 할 때 어떤 비즈니스 요소에 초점을 맞출지 결정할 때 참고할 전략적 템플릿으로서, 실제 비즈니스 사례들을 유형화하여 가이드라인으로 제시한 것이다. 이후의 연구들에서 시장의 확대나 사이드 프로젝트와 같은 새로운 피벗의 유형들을 추가하고 있는 것을 보면 이 유형들은 선행적이거나 이론적으로 도출된 것이 아니고 실제 사례를 수집하는 과정에서 실증적으로 발생한 분류로 보인다.

본 연구에서도 유니타스의 사례를 분석하는 과정에서 학술지들에 보고된 기존의 사례들을 종합적으로 수집하여 분석해보았다. <부록 1>에는 본 연구과정에서 수집한 41개 피벗의 상세를 명기하였다. 분석 결과, 고객 필요 피벗이 11건으로서 가장 빈번하게 발생했으며 줌아웃 5건, 줌인 5건, 고객군 피벗 4건, 플랫폼 피벗 4건의 순서로 발생이 빈번하였음을 알 수 있었다. 그동안 실행되어온 많은 피벗 사례가 대부분 지속적인 고객 탐색과 고객의 필요를 발견하여 이루어진 것으로 해석된다.

반면 상대적으로 가치 창출 피벗과 채널 피벗 사례는 아주 일부 사례에서만 발견되었고 아키텍처 피벗과 성장 동력 피벗은 여기서 수집된 사례의 경우에 하나도 없었다. 또한 흥미로운 점은 복합적인 피벗 전략이 동시에 실행된 사례들도 발견되었다. 예

를 들어 줌인 피벗과 고객 필요 피벗이 한 번에 같이 적용된 사례도 있었고 줌아웃과 기술 피벗이 같이 적용된 사례도 있었다. 앞서 제시한 것처럼 사례연구 과정에서 수집된 사례들은 부록에 첨부하였다 (<부록 1> 참조).

이와 같이 선행연구에서는 단일 피벗과 복합적인 피벗이 동시에 발생한 사례들이 다수 발견되었지만, 여러 차례 반복된 피벗 전략인 '다중 피벗' 전략이 실시된 사례는 아직 보고된 바가 없는 것으로 보인다.

이러한 학술 문헌에 나타난 사례의 수집과 분석 과정에서 본 연구에서는 여기에 제시된 피벗의 10가지 유형을 심층 분석하여 새롭게 유형화하였다. 피벗의 종류들과 그 예제들을 자세히 들여다보면 피벗이 일어나는 대상이 크게 구조, 상품, 고객, 운영으로 대별되는 것으로 파악이 된다. 이를 <그림 1>에 도식화하여 제시하였다.

우선 첫 번째, 줌인과 줌아웃은 제품에 관한 피벗이다. 제품이나 서비스의 내용을 세부화해서 고객의 필요가 어디에서 나타나고 있는지를 다시 한번 확인하여 제품과 서비스를 변형하는 것이다. 동영상 방송 서비스를 기획하였는데 고객의 필요는 사실 그 안의 메시지 기능에 맞춰져 있음을 발견한다면 줌인 피벗이다. 자금 조달 서비스를 기획하였다가 시장 분석 기능을 추가한 마케팅 사이트로 변경하는 것은

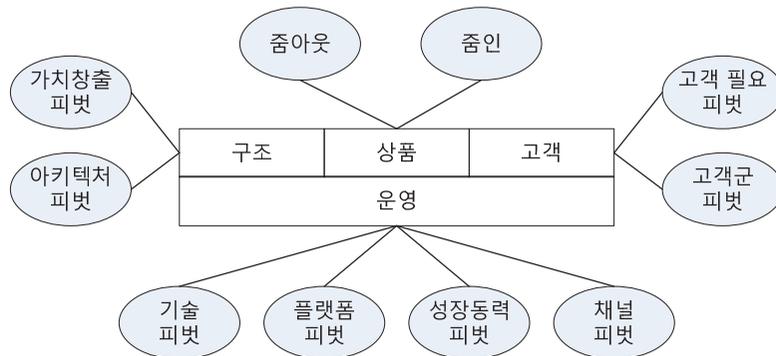
줌아웃 피벗에 해당한다. 두 경우가 모두 제품/서비스 측면에 있어서 일어나는 피벗이다.

두 번째 그룹은 고객 관련 피벗이다. 그 하나는 고객 필요가 당초와 다르다는 것을 인지하고 나타난 피벗인데 예를 들어 소셜 채용 플랫폼을 출시했지만, 실제 들어오는 고객들이 채용에 대한 관심보다 그 과정에서의 학습이 필요함을 감지하고 소셜 학습 플랫폼으로 방향을 변경하는 것이 고객 필요 피벗이다. 이에 비하여, 고객군 피벗은 대상 고객 자체를 변경하는 것인데, 쉽게는 B2C를 계획하였다가 B2B로 전환하는 경우를 들 수 있을 것이다. 일반인 대상에서 비즈니스 기업체들을 대상으로 고객군을 변경하는 것이다. 이 두 가지는 고객 관련 피벗이다.

다음으로는 비즈니스의 구조를 바꾸는 피벗이 있는데, 크게 가치 창출 피벗과 아키텍처 피벗의 두 가지가 있다. 비즈니스에서 가치를 어떻게 창출할지 그 비즈니스 모델을 피벗하는 것과 또 비즈니스 아키텍처를 B2B에서 B2C, 또는 그 반대로 바꾸는 것은 비즈니스의 구조를 바꾸는 피벗이다.

마지막으로 유통 경로인 채널 피벗과 플랫폼, 성장 동력, 그리고 기술에서의 피벗을 비즈니스 운영(operation)의 변화를 꾀하는 것이라고 볼 수 있을 것이다.

다시 말해서 피벗이 일어나는 대상을 기준으로 해



<그림 1> 대상 중심 피벗 분류

서 구조, 상품, 고객, 운영의 네 가지 측면으로 대부분류를 구조화시킨 것으로서 기존의 분류는 세부 분류로 하부구조로 구성하여 이후 더 발전을 시킬 수 있는 여지를 확보한 새로운 모델이다(그림 1 참조).

### 2.3 피벗의 실행

피벗이라는 용어는 이제 학계와 실무에서 많이 쓰이는 용어가 되었다. 하지만 아직 초기 창업자들이 언제 어떻게 비즈니스 전략을 바꾸는지 그 이론의 상세가 심화되어 있지는 않고, 또 어떠한 변화를 피벗이라고 볼 수 있는지, 기존의 전략적 턴어라운드와는 어떻게 다른지가 많이 알려져 있지는 않다(Hampel et al., 2020; Kirtley & O'Mahony, 2020). 주로 알려진 것들은 유명해진 스타트업의 창업 단계에 관한 일반적인 사례들이다(Nazar, 2013).

최근의 연구에서는 피벗이 일어나게 되는 조건을 조사했는데, 주로 스타트업이 당면한 불확실성이 커지거나, 스스로 개발한 비즈니스에 관한 믿음을 확립할 필요가 발생하거나, 또는 상충하는 정보가 새롭게 나타나면 창업자들이 비즈니스의 전략을 바꾸는 것으로 밝혀지고 있다(Kirtley & O'Mahony 2020). 한 번에 모든 결정을 해서 도매금으로 크게 변화를 하는 것이 아니라, 전략적 요소들, 비즈니스의 요소들을 차근차근 바꾸어 나가는 것이라고 연구를 통해서 밝혀지고 있다(Crilly, 2018; Grimes, 2018; Hauch & Nourbakhsh, 2018). 초기 상태의 기업에서 자연스럽게 흘러들어오는 문제들과 이에 따른 새로운 기회들이 발견되면 기업 활동을 재구조화하고 자원을 재배분하면서 전략적 방향을 바꾸어 나가는 것이다(Bandera & Thomas, 2019; Bocken et al., 2019).

피벗을 결정하고 실행하는 과정에서의 첫 단계는 피벗이 필요한지 깨닫는 것이다(Reis, 2011). 일단 피벗이 필요하다고 결정되면, 자신이 가진 자산과

관련된 상황을 세밀히 분석해야 한다. 기업의 방향을 재조정하는 것은 단일 요인에 의해서만 결정되는 것이 아니라, 점진적으로 요소들의 변화가 감지되고, 이에 따라서 프로세스가 추가되거나 변형되고, 혹은 종료되는 것이다. 이러한 과정에서 중요한 것은 피벗의 상황을 파악하고 이에 대한 전략적 의사결정을 하는 것이다(Kirtley & O'Mahony, 2020). 따라서 학술적으로 다양한 유형의 피벗을 유발하는 요인들의 연구와 아울러 의사결정 과정에 대한 이해가 필요하다(Bajwa, 2020). 피벗을 유발하는 요인은 한 가지가 아니며, 여러 요소와 조건의 변화에 대한 대응이며, 대부분의 피벗은 내부 문제보다는 외적 변화를 감지하여 실행된다(Bajwa et al., 2017). 피벗에 있어서 바람직한 정도(desirability), 타당성(feasibility), 그리고 지속가능성(viability)을 피벗의 전제조건으로 밝혀낸 연구도 있지만 아직은 일반론적인 수준에 머물러 있는 것으로 파악된다(Bohn & Kundisch, 2018).

피벗이라는 용어가 널리 알려지고 있음에도 불구하고 불확실성이 높은 스타트업 환경에서 피벗의 선택 시기와 방법에 대해 표준적인 이론이 아직 없는 상황에서, 더 나은 피벗 관련 의사결정의 다양한 유형과 요인들을 이해하는 데는 실제 사례들의 심층 연구가 더 많이 필요하다(Bajwa et al., 2017; Kirtley & O'Mahony 2020). 피벗을 현장에서 실행하기 위해서는 유행처럼 따라 하는 것이 아니라 전례에 비추어 상황을 분석하고 필요성을 판단하는 것이 중요하다는 점에서 이러한 과정의 이론화가 필요하다. 무분별한 피벗 전략의 적용보다는 어떤 지점에서 어떤 전략을 통해 비즈니스를 전환할 것인지 의사결정을 하는 것이 중요한데, 이러한 맥락에서 본 사례연구에서는 이러한 의사결정 과정의 추적에 초점을 맞추었다(Kirtley & O'Mahony 2020).

### III. 사례 분석: 다중 피벗

본 사례 분석의 대상은 버뮤다정보기술(현 유니타스)이다. 유니타스의 사업 업종은 금융권을 대상으로 위기 및 컴플라이언스 관리 시스템을 중심으로 한 규제기술(RegTech) 관련 시스템의 개발 및 구축 컨설팅이다. 하지만 실제 유니타스 그룹의 비즈니스 성장 과정을 분석해보면 2001년에 버뮤다정보기술로 설립하여 지금까지 다섯 번의 피벗을 해온 것으로 분석된다. 피벗의 과정에서 자회사들도 설립하고 일부는 분사 스펀오프를 하면서 기업을 성장시켜온 것이다.

창업자인 강병태 대표는 인천 출신이다. 인천대학교에서 물리학을 전공했으나 재학 당시 컴퓨터의 출현을 경험하고 프로그래밍에 관심을 가지게 되었고, 졸업하면서 프로그래머로 경력을 시작하게 된다. 이후 백화점의 시스템개발자, AT&T, NCR 등의 외국계 기업으로 직장을 전환하고 우리나라 소매업이 부흥되는 시기에 POS 시스템과 인연을 맺으면서 단품 관리 시스템의 개발 및 관련 시스템 영업에도 관여하였다. POS 관련 장비 제어 알고리즘 개발 관리부터 실제 사용자의 UI, 그리고 영업까지 거치면서 POS와 유통의 전문성을 키웠다.

2001년에는 직장동료나 고객으로 만난 4명과 함께 POS 및 유통 관련 기술개발 회사로 버뮤다정보기술을 창업했다. 이렇게 창업한 이후 2005년 버뮤다정보기술은 유니타스로 사명을 변경하여 규제기술 분야로 진출을 하였고, 2007년에는 푸드테크를 설립해 새로운 영역을 개척하였으며, 2011년부터는 푸드테크 플랫폼 분야를 다시 또 발굴하여 사업의 영역을 넓혀왔다. 2017년에는 푸드테크를 스펀오프하여 매각하고 새로운 비즈니스 모델로 POS의 장부 플랫폼을 강화하기 위하여 장부대장 브랜드를 론칭하면서 푸드노트 서비스를 다시 분사하게 된다.

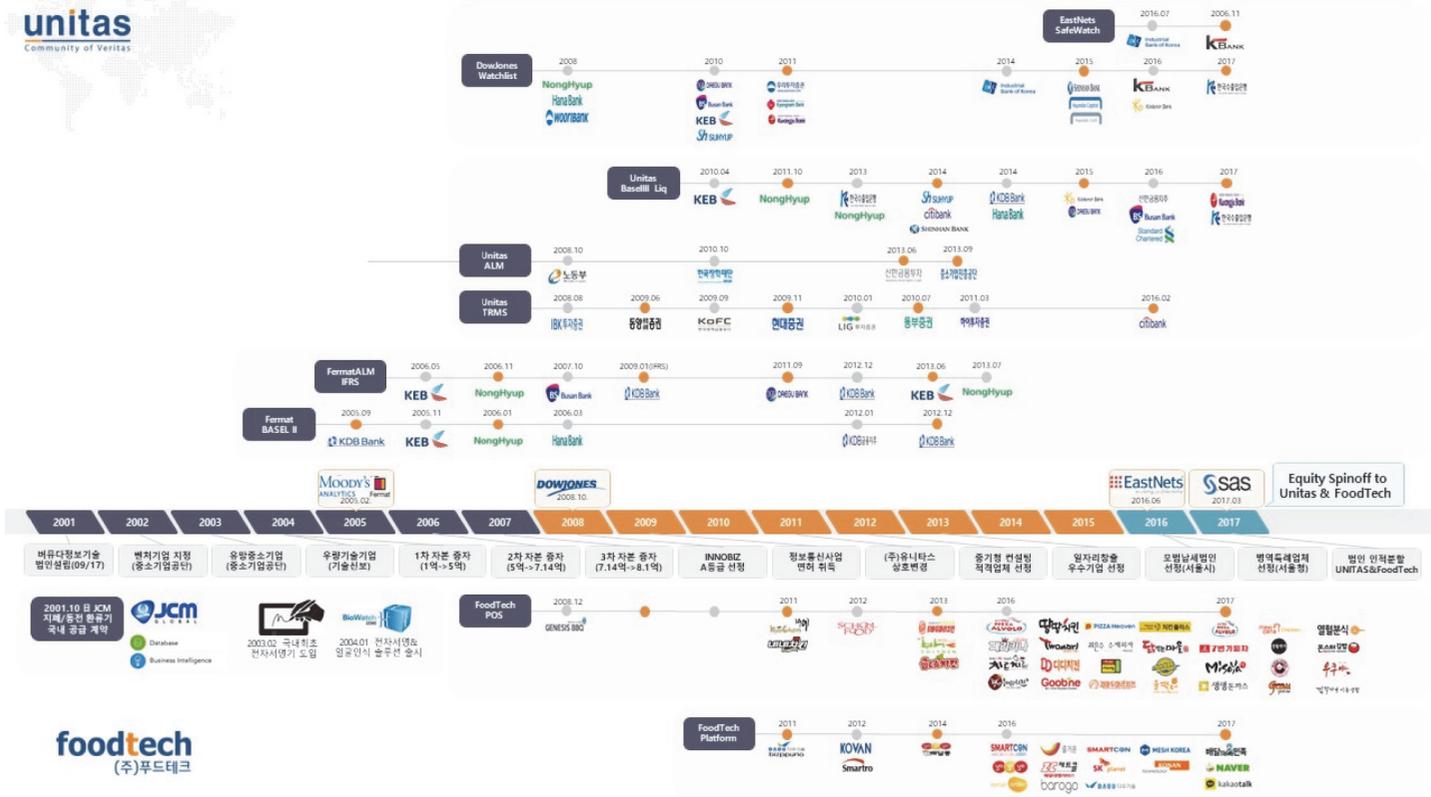
이러한 성장의 과정을 <그림 2>에 상세하게 도식화하였다.

본 사례의 피벗 과정을 자세히 살펴보면 버뮤다정보기술의 성장 과정에는 환경의 변화에 따라, 그리고 당초 설정했던 비즈니스에 관한 가정들이 변화될 때마다 피벗을 해온 전략이 주요하게 작동한 것으로 보인다.

분석 결과, 버뮤다정보기술의 피벗은 다섯 번에 걸쳐서 다중으로 일어났으며 그 피벗의 중심에는 기술 측면에서는 POS 터미널로 대표되는 유통 시스템, 그리고 고객의 측면에서는 소규모 자영업자가 축을 이루고 있었다. 연속적인 피벗 모두에서 이 중심축은 그대로 유지하면서 비즈니스의 모델과 경로를 전환해왔다. POS 터미널을 중심으로 소규모 자영업자들의 비즈니스 운영에 변화하여 나가고 기술이 발전되는 과정에서 비즈니스의 초점과 모델을 변화시키는 피벗 의사결정이 이루어진 것으로 분석된다. 무엇보다도 이러한 다중 피벗을 통해 매출 신장과 자회사 스펀오프와 매각까지 성공적으로 이루어졌다.

이러한 피벗 과정에서 중요한 것은 기업이 기존에 지니고 있던 비즈니스에 대한 비전은 고정적으로 유지한 채, 사업의 전환을 이끌어 낸 것이다. 즉 강병태 대표의 '단순히 주문을 받아 소프트웨어(SW)를 개발하는 용역회사가 되지 않는다'와 '큰 시장에 들어가는 대신 작은 시장에서 1등을 한다'는 고정된 사업 원칙(인터뷰 내용)에 따라 환경과 고객의 변화와 요구에 따른 피벗을 실행한 것이다. 본 사례연구에서는 버뮤다정보기술이 창업 후에 거처온 다섯 번의 전략적 피벗의 상세를 분석하고 그 의사결정의 배경과 과정을 조사하여 분석하였다.

다음 <표 2>는 유니타스의 다섯 번의 피벗 전략을 Ries(2011)의 피벗 분류 기준에 맞추어 요약 정리한 것이다.



〈그림 2〉 유니타스 성장 과정

〈표 2〉 유니타스 다중 피벗의 연혁 및 대표 전략

순번	시기	아이템	전략
1	2002	POS 부속 코인 디스펜서	좁은 피벗
2	2004	POS 부속 전자서명기	좁은 피벗의 지속 (좁어라운드)
3	2005	소상인 금융 리스크 관리 시스템	고객군 피벗
4	2008	배달 애플리케이션 연계 POS 플랫폼	고객 필요 피벗
5	2019	POS 중심 장부 정리	플랫폼 피벗

### 3.1 첫 번째 피벗: 좁은 피벗

초기 버뮤다정보기술은 유통·금융 업체에 필요한 시스템 솔루션 등을 개발 및 유통할 목적으로 창업되어 2001년에 스타트업 업체에 발을 들였다. POS 터미널을 중심으로 하는 시스템 개발, 구축, 통합을 비즈니스로 시작한 버뮤다정보기술은 창업과 동시에 비즈니스의 기회를 분석하여 소규모의 좁은 피벗을 하였다. 이 피벗 전략은 POS 터미널의 활용도가 높아지고 시장이 커지면서 코인 디스펜서의 시장이 성장하는 것을 감지한 데서 기인한다. 즉 버뮤다정보기술의 시작은 시스템 개발이었지만 시장 환경에 대한 인지에 따라 POS에 부속되는 하드웨어인 코인 디스펜서를 수입해서 판매하는 형태로 비즈니스의 피벗을 실행한 것이다.

여러 기업에서 다양한 POS 시스템을 접한 강 대표는 시스템 구축과 개발자 업무 경험을 기반으로, 초기 사업 아이템을 POS 터미널에 장착해서 쓰이는 코인 디스펜서(동전 지급기)를 수입하는 것으로 결정했다. 당시 국내 동전 지급기 시장은 일본 글로벌사가 큰 점유율을 지니고 있었다. 이러한 독점 문제를 해결하고 코인 디스펜서 시장의 확대에 따른 아이템 발굴의 필요성을 인지한 강 대표는 일본 2위의 동전 지급기 회사인 JCM과 협의하여 국내 독점 판매권을 확보했다. 이전 영업에서의 신용을 발판으로 한국 후지쯔의 보증으로 수입한 코인 디스펜서는

히트상품으로 전량 매출로 바로 이어졌다. 이후 버뮤다 정보기술은 코인 디스펜서를 이마트와 같은 대형 할인마트를 대상으로 거래하여 다량 판매를 통한 초기 자본을 확보했다. 기존 비즈니스 목적인 유통·금융 업체에 필요한 시스템 솔루션 등을 개발 및 유통에서 일부분인 POS 부속 하드웨어 코인 디스펜서 아이템을 비즈니스의 핵심으로 전환한 첫 번째 상품 중심의 좁은 피벗이 시행되었다.

### 3.2 두 번째 피벗: 좁은 피벗의 지속 (좁어라운드)

두 번째 피벗 전략은 2004년을 기점으로 실행되었다. 우선 첫 번째 피벗이 성공한 후로, 사업의 가능성을 여러 대상과 분야로 열어 놓고 가능성을 찾아 들기 시작하였다. 사업조직을 솔루션 사업본부, 컨설팅 사업본부, 자동화 사업본부, 디지털 컨트랙트(Digital Contract) 사업본부, 이렇게 4개의 독립 사업본부 체제로 개편하고 비즈니스 기회 요소를 세분화하여 추진하였다. 솔루션 사업본부는 다년간 축적된 DW/CRM 분야에서 유통과 금융시장의 전문 기술력을 바탕으로 최근 엔씨소프트의 ‘오아시스(OASIS)’ 프로젝트를 마무리하는 등 게임 산업 및 엔터테인먼트 업계의 확장을 준비하는 목적으로 운영되었다. 자동화 사업본부는 2006년 화폐 디자인 교체에 대비하여 화폐 교환기 등 유통·금융 업계에 필요한 자동화기기 솔루션에 집중하는 한편, 전자서

명 기기의 금융권 공략뿐만 아니라 동전 자동입출금기 신시장 개척 등 비즈니스 모델 확대에 주력했다. 컨설팅 사업본부는 산업, 외환은행의 바젤II 프로젝트를 연이어 수주에 성공하면서, 바젤II 패키지 '페르마(FERMAT)'의 국내 영업을 강화하고 보험권으로 리스크 관리 시장 확대 및 자산부채 종합관리(ALM) 사업 확대를 중심으로 운영되었다. 디지털 컨트랙트 사업본부는 서명 및 얼굴인식 분야에 집중하여 금융기관의 종이 없는 계약을 구현하고자 생체인증 기반 전자 계약 솔루션인 바이오 위치 컨트랙터(BioWatch Contractor) 제품 출시 목표로 하였다. 또한, 금융기관과 공공기관의 프로세스 혁신(PI) 프로젝트의 중요한 프로세스로 부각되는 신분증 스캐닝 및 위변조 감지에 대비하여 자체 개발을 통한 위변조 자동감지 신분증 인식기인 바이오 위치 ID 리더 개발에 집중하였다.

이러한 가능성 탐지 활동에 있어서 그 중점은 비즈니스의 축으로 삼고 있는 POS 터미널을 포함한 소규모 자영업자들의 시스템들을 개발하고 개선방안을 찾는 과정에서 맞추어져 있었다. 당시 사회적인 필요에 의해서 신용카드의 사용이 정책적으로 장려가 되었고 따라서 소규모 매상들의 경우에도 신용카드 매출이 급격히 증가하고 있었다. 이 분야를 주시하고 있던 버뮤다정보기술의 입장에서는 영수증을 인쇄하여 서명을 받는 상황에서 오류의 발생과 시간의 낭비가 나타나고 있었으며, 소규모 자영업자들 입장에서는 그들의 비즈니스에 있어서 아주 어렵게 하는 골치 아픈 일로 진전되고 있는 것을 감지한 것이다. 고객 배부용 영수증과 먹지 처리가 된 공급자용 영수증을 보관하는 프로세스에서의 문제가 두 번째 피벗의 계기가 되었다. 강 대표는 본 과정에서 이미지 캡처와 필압 데이터 분석을 이용한 전자서명 프로그램을 개발했다. 2004년 강 대표는 전자서명 기기를 활용한 소규모 결제의 효율성을 높이고, 국내 상위 10개 유통업체에 전자서명 기기를 판매했다.

이렇게 하여 버뮤다정보기술은 첫 번째 피벗에 이어 줌인 피벗 전략을 지속하면서 유통·금융 업체에 필요한 시스템 솔루션 등을 POS 시스템 중심 아이템으로 비즈니스 모델을 구축하였다. 기존에 시행된 첫 번째 줌인 피벗을 지속 및 확장하였다는 점에서 본고에서는 '줌어라운드'와 같은 새로운 개념으로도 규정할 수도 있지 않을까 싶다. 결과적으로 개발 및 유통에서 일부본인 POS 부속 하드웨어 코인 디스펜서 아이템을 비즈니스의 핵심으로 수정한 첫 번째 피벗에 이어서 전자서명 기기의 판매를 통하여 두 번째 줌인 피벗이 지속되어 확장된 것으로 볼 수 있다.

### 3.3 세 번째 피벗: 고객군 피벗

세 번째 피벗 전략은 창업 이후의 비즈니스 변화를 감지하여 오다가 2005년에 이루어진다. 창업 이후 4년간의 업력을 통해 금융기관 컴플라이언스 및 전자 계약솔루션 전문업체로 알려진 버뮤다정보기술은 다각도로 새로운 비즈니스를 찾는 피벗의 시도를 지속해서 시행하였다. 다양한 경험에서 얻은 개발 역량의 활용을 통한 컨설팅 및 패키지의 공급과 이후 유니타스로의 사명 변경을 통해 세 번째 피벗 전략인 고객군 피벗의 실행 과정을 살필 수 있다.

강 대표의 세 번째 피벗을 이끌어낸 시장의 환경적 변화에는 크게 두 가지가 있다. 첫째는 2006년 5월에 '공인전자 문서보관소 기반 페이퍼리스(paperless) 전자 계약 방법'에 대한 특허출원이 이루어진 것이다. 페이퍼리스 전자 계약솔루션인 '바이오 위치 컨트랙터(BioWatch Contractor)'는 금융기관, 관공서, 이동통신사 대리점 등을 겨냥하여 개발 및 제작된 것으로, 고객들이 터치 스크린 모니터에서 전자서명 기기, 신분증 인식기, 비밀번호 입력기, 생체 인식기 등을 통해 본인 확인을 받고 원하는 거래를 결제할 수 있도록 개발된 시스템이다. 앞선 과정을 통해 거래가 완료되면 축적된 데이터가 압축하여 암호화해

공인전자 문서보관소에 전송된다. 이는 종이 계약서 작성 없이도 대부분의 거래나 계약 업무가 전자적으로 처리됨을 의미한다. 또한 본 기술은 신분증 위·변조 자동판독기능을 갖추고 있기 때문에 속칭 '대포통장'(명의도용 통장)이나 '대포폰'(명의도용 휴대전화)의 생성을 사전에 예방하는 데에도 효과적이다.

두 번째 변화는 소규모 자영업자들의 재무적 위험 평가에 대한 인지였다. 소규모 자영업자들의 재무적 위험을 평가하는 것이 중요함에도 불구하고 금융권에서는 이것이 중요한 비즈니스 아이템으로 주목을 받지 못하고 있었다. 하지만 IMF 외환위기 이후로 금융권의 상황도 악화되면서 소규모 자영업자들에 관한 관심이 높아졌다. 높아진 관심에 비하여 실제 자영업자들의 재무 위험 평가는 그 근거 자료의 신빙성에 대한 논란이 많았다.

앞선 시장의 환경적 변화에 대한 인지를 통해 강 대표는 국내 IMF 사태 이후 시장 및 금융 리스크를 측정해주는 사업의 필요성을 발견하고, 세 번째 사업의 전환으로 금융 리스크 관리 프로그램을 들여와서 판매 및 구축하는 비즈니스를 본격적으로 시작하였다. 고객들과 협의하는 중에 금융회사에 위험을 줄이는 시스템을 만들고자 하는 의욕이 생김과 동시에 정부로부터 IMF 외환위기 이후 금융회사에 위험을 줄이는 시스템이 필요하다는 제안이 들어왔다. 국가적으로 글로벌 금융위기를 사회적 위험으로 인식함과 동시에 금융서비스의 한계가 드러난 것이었다. 이에 따라 신성장동력으로써 금융서비스의 개인화를 목적으로 한 핀테크 산업이 등장했다(김지수, 한인구, 2020). 이러한 사회적 변화와 정부의 제안에 따라 강 대표는 2005년 소규모 자영업자들이 많이 영위되고 있는 유럽의 금융 리스크 관리 비즈니스 모델을 반영한 금융 리스크 관리 시스템 및 핀테크 금융 솔루션을 도입하였다. 소규모 자영업자들의 경우 POS 터미널이 비즈니스 운영의 중심이 된다는 점에서 중소기업 재무 위험 평가에는 POS 터미널의 데이터가 아주

중요하다는 점에 착안해서 이를 수행하는 패키지를 수입해서 개발, 구축, 판매하는 것으로 피벗한 것이다.

강병태는 본격적으로 기업의 이름도 '유니타스'로 변경하였으며, 유니타스의 핵심 비즈니스 모델이 된 금융 리스크 관리 프로그램은 이후 금융 위험 관리를 필요로 하는 국내 은행을 타깃으로 고객 중심의 고객군 피벗 전략을 시행했다. 본 비즈니스를 통해 유니타스는 당해 연도 105억 원의 매출을 달성하였으며, 이를 발판으로 프랑스 바젤II 솔루션 전문기업인 페르마(FERMAT)사의 총판권을 획득했고 이를 활용하여 비즈니스의 확장을 이루었다.

### 3.4 네 번째 피벗: 고객 필요 피벗

네 번째 피벗 전략은 POS 터미널과 인터넷 주문 시스템, 배달 애플리케이션과의 연동 시스템에 대한 착안으로 시작된다. 자영업자들의 열악한 정산 및 주문 관리 환경에서 음식의 배달이 증가하면서 일어나는 비즈니스 수요를 파악한 것이다. 이러한 피벗에는 두 가지 요인이 뒤따른다.

첫째는 카드 VAN사들로 인한 진입장벽 문제가 사라졌다. 과거에 기존의 국내 금융과 음식 주문 시장은 국내 VAN사들에서 무료로 제공하는 카드 결제로 인해 진입장벽이 높았다. 그러나 배달 후 결제나 배달의 민족과 같은 주문 중개를 통한 경우 VAN사들의 영향력이 닿지 않는 틈새시장이었다. 대면 결제로 이루어지거나, 중개를 통해 이루어지는 배달업의 경우 VAN사들의 시선이 닿지 않는 틈새시장이었다. 이 작은 틈새가 피벗 발생을 결정하는 시장의 기회로 작용하였다.

둘째로는 매장에서 주문 계산을 처리하는 POS 터미널 문제이다. 요기요, 배민, 쿠팡이츠 같은 배달 애플리케이션은 처음에는 완전히 별도의 시스템들로 구축되어 있었다. 자영업자가 비즈니스를 운영하는 입장에서 매장 자체의 매출과 요기요, 배달의 민족,

쿠팡이츠 등 각각의 매출이 모두 별개의 시스템에서 작동하여, 비즈니스 프로세스상에 중복과 혼란의 상황들이 발생하기 시작한 것이었다. 이에 강 대표는 이전의 POS 시스템 경험과 금융 관리의 경험을 바탕으로 주문과 배달, 정산과 수익 관리 등을 POS 터미널에서 통합할 수 있으면 좋겠다는 아이디어에서 출발, 새로운 POS 시스템을 플랫폼화하는 고객 필요 피벗을 시도했다.

강 대표는 POS 시스템 내에 주문과 매장 정보, 메뉴와 주문 지역 정보, 배달과 고객 정보, 결제와 쿠폰 정보 등을 통합하고, 배달 대행과 배달 POS 등을 함께 관리하게 했으며, 기존에 분리되어 있던 모바일 애플리케이션 주문, 온라인 주문, 콜센터 운영 등을 연결했다. POS 부속 배달 애플리케이션 연계 디바이스를 개발한 것이었다. 자영업자들이 별개로 운영하여 불편을 겪었던 음식 주문과 배달을 하나로 통합한 플랫폼을 주요 수익 모델로 한 기술이다. 즉 강 대표는 2008년 소상공인의 비즈니스 운영에 있어 주문과 배달, 정산과 수익 관리 등에서의 복잡함과 어려움을 발견하였고, 이것이 촉발 요인이 되어 자영업자들을 위한 POS 터미널과 연계한 배달플랫폼 기업을 푸드테크라는 이름으로 분사해서 설립하였다.

고객 필요에 의해 전환된 새로운 비즈니스 모델은 '푸드테크'라는 사명의 자회사를 통해 기존에 분리되어 있던 모바일 애플리케이션 주문, 온라인 주문, 콜센터 운영 등을 연결하는 플랫폼 서비스를 제공하여 사용료의 수익 모델을 가진 견고한 비즈니스 모델로 발전했다. 분사 이후, 주문, 배달, 식품 산업사들과의 전략적 제휴를 위한 양해각서를 체결하고 협력 파트너들도 끌어들이었다. 배달의 민족과 요기요, 네이버 등으로부터 제휴와 투자를 받던 푸드테크는 2017년 120억 원가량을 투자했던 배달의 민족(우아한 형제들)이 강병태 대표가 가진 지분 전량을 사들이는 방식으로, 배달의 민족의 자회사로 편입되면서 투자를

회수하고 수익을 내게 된다(최종희, 2017).

따라서 본 사례 기업은 기존 비즈니스 목적인 유통·금융 업체에 필요한 시스템 솔루션 등을 개발 및 유통에서, 시장의 환경 변화와 고객의 필요 및 요구에 따라 비즈니스 모델 전반을 POS와 배달 애플리케이션/인터넷 주문의 연계 시스템에 집중한 고객 필요 피벗을 통한 전략적 변화를 실행하였다.

### 3.5 다섯 번째 피벗: 플랫폼 피벗

다섯 번째 피벗 전략은 2019년에 개발된 POS 중심 장부 정리 플랫폼의 개발로, 단일 서비스만 제공하던 이전의 푸드테크의 비즈니스 모델에서 다중 서비스를 하나의 플랫폼에서 제공하는 기술 확장을 통한 플랫폼 피벗 전략을 시행하였다. 외식업계 자영업자를 위한 대출 시스템의 부채와 정산 및 매출 관리에서 대출의 어려움을 겪는 소상공인 업자들이 가지는 시장의 갈등과 불편을 인지한 강 대표는 이를 다음 피벗의 요인으로 삼았다.

통합된 POS 내에서 정리된 주문과 결제들이 이후 손익 계산과 장부 작성의 통합으로까지 나아가지 않는다는 문제점을 발견한 강 대표는 통합된 주문을 핵심으로 주문 기록의 장부를 작성하는 새로운 비즈니스 모델로의 전환을 구축하고자 했다. 이를 통해 POS 데이터를 활용한 AI 장부 플랫폼 기술로 장부 대장이라는 새로운 브랜드를 론칭한 강 대표는 '장부 정리'라는 서비스를 통해 기존의 POS의 근본적 개념을 변화시켰다. 신용카드 결제 단말기에서 다양한 채널과 중개 및 대행을 활용한 2세대 POS, 채널의 정보와 데이터, 핀테크를 통합적으로 관리하는 3세대의 통합 플랫폼으로의 기술 전환을 일으켰다. 더불어 공유 주방 서비스인 '경성밥상'을 브랜드화하여 대형 프랜차이즈 협업을 통한 B2B 모델뿐만 아니라 현장 데이터 분석을 위한 자체 브랜드 협업을 통한 B2S 모델을 복합적으로 발전시켰다. 즉 통합된 POS

플랫폼에서 제공되는 요식업과 금융업의 결합된 서비스가 신시장을 정의해 나가면서, 'POS 플랫폼이 하나의 채널로서 중개한다'는 아이디어를 기반으로 맥도날드와 같은 해외 요식 업계로부터도 플랫폼 기술 구축법과 비즈니스 모델에 관한 관심을 받고 있다. 이에 따라 장부대장은 2019년 4월 회사가 설립된 이후 배달자영업자를 위한 AI 장부 개발, 그리고 중소기업청 주관 TIPS 지원사업에 선정되었으며 다음 해에 한국벤처투자(주)로부터 투자 유치를 받아, 현재 2020년 하반기 플랫폼 서비스의 출시를 목표로 하고 있다.

앞선 사례를 통해 고객의 여전한 불편 사항과 단일 서비스의 문제점을 파악한 강 대표는 주문을 정확하게 받고 기록하는 기존의 POS 터미널에서 주문 중계 허브로서의 POS 플랫폼으로 운영 중심의 플랫폼 피벗을 시행하였다. 소규모 자영업자, 특히 음식점들의 비즈니스 프로세스상의 골칫거리를 해결하기 위한 디지털기술들의 융합·연계였다.

#### IV. 피벗 과정의 분석

피벗은 변화의 사이클이 빠른 스타트업 환경에서 기존 비즈니스 아이템의 중심축은 유지하면서, 이를 실제에서 실현하는 요소들을 발 빠르게 변형하여 변화에 대응하는 것으로, 새로운 비즈니스를 살리기 위해 본래의 비즈니스를 그만두기로 결정하는 전략적 전환이 아니라, 고객과의 적합성을 높이기 위해서 미세하게 조정하고, 일부 요소들을 변경하는 것이다(서원석, 이상명, 2020; 표철민, 2017; Hall & Bell, 2019; Qvillberg & Gustafsson, 2012). 이러한 피벗을 이해하기 위해서는 기업이 피벗 발생을 결정하는 데 영향을 미치는 요인 즉 전문 지식, 정보, 자원, 방향 등과 같은 개념적 변화를 고려해야

한다(Crilly, 2018). 피벗은 단순한 창업자의 고민과 결정에서 이루어지는 것이 아니라, 시장과 기업의 종합적인 상황과 부가적인 세부 요인에 따라 실행된다. 또한, 피벗은 학습에서 출발한다. 이러한 학습은 "하나의 비전에서 다음 비전으로 피벗하는 것"에서 습득된다(Ries, 2009).

본 사례연구의 대상인 유니타스의 경우 시장의 변화와 고객의 요구에 따른 발 빠른 대응으로, 여러 차례의 학습을 통한 다섯 번의 다중 피벗 전략을 시행하였다. 이러한 피벗 과정에서 고객에 대한 정보와 고객 네트워크, 그리고 시장 기회의 포착과 같은 전문 지식이 누적되었다. 앞선 피벗의 과정을 세부적으로 피벗 전략 유형과 초점 제품/서비스, 비즈니스 모델과 피벗에 영향을 미친 요인, 학습과 반복을 통한 자원의 집중(자원의 분배와 구체적 투자자) 측면에서 분석하였다. 이는 피벗과 관련된 의사결정 과정에 있어서 합리적인 선택을 할 수 있는 프레임워크로써 의의가 있으며, 상호 연결된 다섯 번의 피벗과 이를 구성하는 세부적인 피벗의 요소들을 분석하여 피벗 전략의 발생을 종합적으로 살필 수 있다.

다음의 <표 3>은 유니타스의 피벗 과정을 분석적인 프레임워크에 따라 정리한 것이다.

본 사례 기업은 유통·금융 업체에 필요한 시스템 솔루션 개발과 프로젝트 중심의 사업 추진을 목적과 상황적 요인에 따라 2001년에 창업되었다. 초기 POS 네트워크 컨설팅 및 구축 개발 서비스를 주요 비즈니스 아이템으로, 시간당 개발 인건비와 비용을 비즈니스 모델로 시작하였다. 이러한 기업의 출발 지점은 이전에 강 대표가 여러 회사에서 경험한 개발 능력과 그 과정에서 만난 개발의 경험자들에서 비롯되며, 즉 개발 인력 아웃소싱을 통한 중소기업자 시장 컨설팅 업체를 기반으로 한다.

유니타스의 1차 피벗은 상품 기반의 줌인 피벗 전략으로, POS 터미널에 부착된 하드웨어 코인 디스펜서를 비즈니스 아이템으로 삼았다. 이러한 비즈니스

〈표 3〉 다중 피벗 과정의 분석

피벗 대상	피벗 전략	초점 제품/서비스	비즈니스 모델	요인	학습과 자원의 집중
	창업	POS 네트워크 컨설팅 및 구축 개발 서비스	<ul style="list-style-type: none"> <li>시간당 개발 인건비 (Cost Plus 계약 모델)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>유통/금융 업체에 필요한 시스템 솔루션 개발</li> <li>프로젝트 중심의 사업 추진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>중소 자영업자 시장에 초점을 맞추어 컨설팅 업체로 창업</li> <li>개발 경험자들과 창업 및 개발 인력 아웃소싱</li> </ul>
상품	1차 피벗 (좁인)	POS 터미널 부착 코인 디스펜서 (동전 지급기)	<ul style="list-style-type: none"> <li>제품 판매 (상품 이윤)</li> <li>커스토마이제이션 (비용 정산)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>당시 국내 동전 지급기 시장의 압도적인 일본 점유율 문제 해결을 위한 독점 판매권 구매</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>유통/금융 업체 대상의 소프트웨어 개발 및 공급 경험에 대한 학습</li> </ul>
상품	2차 피벗 (좁인 지속/좁어라운드)	POS 터미널 부착 전자서명 기기	<ul style="list-style-type: none"> <li>제품 판매 (상품 이윤)</li> <li>커스토마이제이션 (비용 정산)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>POS 터미널 중심 카드 매출의 증가에 따라, 종이 영수증 서명에 대한 비즈니스 프로세스 맹점 발견</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>POS 개발 학습을 통한 기능 확대</li> <li>POS 시스템 기능과 효율 발전을 통한 전국적 서명 기기 대중화</li> </ul>
고객	3차 피벗 (고객군)	금융 리스크 관리 시스템 (RMS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>패키지 통합/맞춤형 구축 (Cost Plus 모델)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IMF 외환위기 발발 및 자영업자 대출과 관련한 리스크평가모델 필요성 증대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>POS 기반 서비스 구축이라는 기술에 대한 경험이 IMF 사태라는 사회적 상황과 맞물려 특정 타깃에 필요한 특정 기능 발견</li> </ul>
고객	4차 피벗 (고객 필요)	POS 시스템과 배달 애플리케이션 시스템들과의 통합 연계 (푸드테크)	<ul style="list-style-type: none"> <li>회원제 서비스</li> <li>벤처 성장모델, 별도 법인 설립 및 Exit 전략</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>VAN사의 진입장벽 해체</li> <li>소규모 자영업자들의 다양한 주문 채널 프로세스 통합</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>고객에 대한 정확한 통찰과 고객 충족</li> <li>외부로부터의 투자 유치와 투자회수</li> </ul>
운영	5차 피벗 (플랫폼)	POS 시스템 중심 AI 장부 정리 (장부대장)	<ul style="list-style-type: none"> <li>손익 장부를 작성 AI 장부 수익</li> <li>자영업자 대상 금융 서비스 수수료</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>자영업자들의 신용 평가모델 부재</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기존 고객의 니즈를 충족시키는 제품 및 서비스는 그대로 유지하되, 새 차원의 기술로 제품 및 서비스를 발전시킨 3세대의 POS 기술로 사업 모델을 전환</li> </ul>

스 아이템은 당시 국내 동전 지급기 시장의 압도적인 일본 점유율 문제를 해결하기 위한 동기에서 비롯된다. 이는 제품 판매 이윤과 비용 정산의 비즈니스 모델로, 기존의 유통·금융 업체에 필요한 시스템 솔루션 개발 및 공급 경험에 대한 학습 과정에서 비즈니스의 일부분을 가져와 오히려 비즈니스의 주축으로 내세운 줌인 피벗 전략을 통해 확립되었다.

2차 피벗은 POS 터미널 부착 전자서명 기기 아이템을 중심으로 이루어졌다. 2차 피벗 과정에서는 이전에 획득한 POS 개발 경험에 대한 학습과 반복을 바탕으로 POS 시스템 기능의 확대와 효율 발전을 이루고자 했다. POS 터미널 중심 카드 매출의 증가에 따라, 종이 영수증 서명에 대한 비즈니스 프로세스의 맹점 발견이라는 환경적 요인에 따라 줌인 피벗 전략을 지속하면서 유통·금융 업체에 필요한 시스템 솔루션 등을 POS 시스템 중심 아이템으로 비즈니스 모델을 구축하였다. 개발 및 유통에서 일부분인 POS 부속 하드웨어 코인 디스펜서 아이템을 비즈니스의 핵심으로 전환한 줌인 피벗의 지속이 이루어진 것이다.

3단계에서는 IMF 외환위기 발발과 자영업자들의 대출 관련 리스크 평가 모델 필요성이 대두함에 따른 요인이 계기가 되어, 특정 고객군을 타깃으로 한 고객군 피벗이 시행되었다. POS 기반 서비스 구축이라는 누적된 기술 개발에 대한 학습이 IMF 사태의 발발과 소상공인의 대출 문제라는 사회적 상황이 맞물려 특정 타깃에 필요한 특정 기술 개발의 필요성을 대두시켜, 금융 리스크 관리 시스템을 중심으로 한 비즈니스 아이템으로의 전환이 이루어졌다. 패키지 통합 및 맞춤형 구축을 주요 비즈니스 모델로 한 금융 리스크 관리 시스템은 특정 환경에서 특정 타깃을 대상으로 한 성공적인 고객군 피벗을 이끌었다.

4차 피벗은 고객의 요구와 필요에서 출발한 고객 필요 피벗이다. POS 중심 경험을 통해 다양한 고객

과 산업, 기술을 반복적으로 학습한 강 대표는 비즈니스에 대한 고객의 적합성을 높이고자 했다. 이에 따라 고객이 겪는 문제를 정확히 통찰 및 관찰하여 자영업자들을 위한 POS 시스템과 배달 애플리케이션 시스템들이 통합적으로 연계된 푸드테크 아이템으로 비즈니스를 전환했다. 이는 VAN사의 진입장벽 문제와 소규모 식당 자영업자들의 다양한 주문 채널에서 오는 불편과 문제점들을 해결하기 위해 주문 채널 프로세스의 통합이라는 계기에서 출발한 것으로, 푸드테크 가입 회원과 별도 법인 설립 및 투자 회수 전략을 주요 비즈니스 모델로 삼아 성공적인 비즈니스 전환을 만들었다.

마지막 피벗은 플랫폼 피벗이다. 푸드테크에서 제공했던 단일 서비스에서도 여전히 존재하는 복합적 문제를 파악하고, 자영업자들을 위한 주문 관리뿐만 아니라 장부 관리 서비스와 신용평가모델의 부재라는 특정 타깃 대상을 기반으로 한 구체적 요인에 따라 POS 시스템 중심 AI 장부 정리 서비스인 장부대장으로의 플랫폼 피벗을 진행했다. 따라서 단일 서비스에서 복합적 서비스를 하나로 통합한 플랫폼을 통해 손익 장부를 대신 작성해주는 AI 장부 수익과 자영업자들을 위한 금융서비스 수수료라는 비즈니스 모델을 기반으로, 기존 고객의 니즈를 충족시키는 제품과 서비스는 그대로 유지하되 새 차원의 기술로 제품과 서비스를 발전시켜 사업 모델을 전환했다.

결론적으로 유니타스는 여러 차례의 피벗을 통해 비즈니스 전환을 지속했다. 이는 발 빠른 시장 파악과 산업 내에서의 문제점을 간파하고 이를 해결하기 위한 대응에서 출발했다는 점에서 스타트업 성공의 핵심으로 제시할 수 있으며, 다른 기업들과의 독특한 차별점을 보인다. ‘작은 곳에서 1등이 되자’라는 회사의 비전은 그대로 유지한 채, 반복적으로 학습한 금융 핀테크 및 유통 정보 관리 기술과 배달중개업 시장, POS 내부 정보 및 주요 타깃인 자영업자 고객에 대한 정보의 결합과 재모델링이 지속적이고 다

양한 비즈니스의 전환과 피벗 의사결정의 과정을 구체화할 수 있도록 하는 프레임워크로써 작동하였다.

## V. 결론

본 사례연구에서는 한 스타트업이 창업 후 20여 년에 걸쳐서 피벗을 어떻게 하여 왔는지, 사례를 발굴하여 인터뷰와 문헌 조사를 통해 그 의사결정 과정의 심층 분석을 진행하였다. 2001년에 창업한 본 사례 기업의 경우, 기술적으로는 POS 터미널을 중심으로 한 시스템 개발 기술, 그리고 고객의 면에서는 소규모 자영업자를 비즈니스의 축으로 삼아, 비즈니스 아이디어를 새롭게 발굴, 변형해가면서 성공적으로 다섯 번의 피벗을 하였다. 연구에서는 앞선 다섯 번의 피벗 과정을 구체적으로 피벗 의사결정에 영향을 미치는 계기와 요인, 자원의 분배 등과 같은 상세 요소로 분석하였다. 결과적으로 사이클이 빠르게 움직이는 스타트업 생태계에서 비즈니스 전환을 위한 의사결정 과정에 있어서 합리적인 선택을 할 수 있는 프레임워크로써 피벗의 효과와 의의를 제시하였다.

연구 결과에 따라 도출된 피벗의 이론적 논의에 따른 실무적, 산업적 제언과 종합적 결론은 다음과 같다.

첫째는 선행연구에서 제시된 피벗 이론을 검증하고, 혼재되는 피벗의 개념을 재정립하였다. 피벗의 종류와 사례를 종합하여 재분류하고 새로운 유형의 다중 피벗 과정을 발굴하여, 여러 가지 피벗 유형에 따라 복합적으로 발생할 수 있음을 살폈다. 이를 통해 피벗의 핵심이 비즈니스 경로 자체를 변화시키는 턴어라운드 개념과는 명백히 다름을 증명하였다. 기존 피벗 개념의 쓰임이 비즈니스 턴어라운드 개념과 어떻게 다른지가 알려져 있지 않고, 초기 창업자

들이 언제 어떻게 비즈니스 전략을 피벗을 통해 전환해야 하는지가 심화되어 있지 않았다(Hofer, 1980; Hampel et al., 2020; Kirtley & O'Mahony, 2020; Schoenberg et al., 2013). 환경의 변화가 빠르고 기술적 가변성이 높은 스타트업 환경에서 기업 전체의 방향을 바꾸는 턴어라운드 전략과 달리 피벗은 신속하고 반복적인 학습과 가설 검증을 통해 축을 움직이지 않은 채 가벼운 형태의 방향 전환만을 실행하는 생존 전략이다. 따라서 변화의 사이클이 빠른 스타트업 환경에서 기존 비즈니스 아이템의 중심축은 유지하면서, 피벗을 실현할 수 있는 구체적인 요소들 일부를 변화시켜 환경에 대응하는 유연한 경영으로서 이해되어야 한다. 고객에 대한 테스트와 비즈니스에 대한 실험에도 불구하고 기존에 기업이 가지는 비즈니스의 비전 자체는 고정적으로 유지하는 것이 앞선 사례를 통해 제시하는 피벗 이론의 핵심이다.

둘째로 피벗을 위해서는 세부적인 의사결정 과정이 필수적임을 밝혔다. 학술적으로 다양한 유형의 피벗을 유발하는 요인과 의사결정 과정에 대한 이해가 아직까지 부재하다는 점에서 피벗 결정의 다양한 유형과 요인들을 이해하는 데는 실제 사례들의 심층 연구가 더 많이 필요하다(Bajwa et al., 2017; Bajwa, 2020; Kirtley & O'Mahony, 2020). 이에 따라 본 연구는 피벗을 위한 여러 옵션과 가능성에 대한 탐구를 시도했다.

사업 전환 즉, 피벗을 위한 의사결정 과정에 대한 이해가 필수적이다. 피벗의 의사결정 과정에는 먼저 피벗의 필요성을 판단하여 시기와 방향을 구체적으로 선택하는 것이다. 피벗의 필요성을 깨닫고, 일단 피벗이 결정되면 기업이 처한 여러 가지 요인에 따른 자산과 상황을 분석할 수 있다. 이후 기업의 구조와 비즈니스 상품, 고객과 운영을 중심으로 한 10가지의 피벗 유형의 개념 관계를 파악해 어떠한 지점에서 어떤 피벗을 진행할 것인가를 전략적으로 선택

하는 것이 중요하다. 이러한 결정 이후 진행되는 피벗의 과정에서 가설에 대한 프로세스를 추가할 것인지 혹은 변형 및 종료시킬 것인지 등과 같은 세부적인 방향 설정과 최종적인 의사결정을 통한 피벗의 실행이 이루어져야 한다. 즉 피벗의 의사결정에 대한 이해는 상황과 요인에 따라 순차적으로 진행된다.

본 사례 기업인 유니타스의 경우 창업 이전부터 혁신에 도달하기 위한 다양한 POS 시스템 중심 기술 개발을 반복하였으며, 안정적으로 구축된 비즈니스 이후에도 제자리에 머무는 것에 그치지 않고 새로운 방향으로 지속해서 나아갔다. 즉 다섯 차례의 상황과 환경, 고객에 대한 철저한 분석을 계기로 비즈니스 아이템과 모델의 전환을 시행하였다. 이에 따라 안정적인 피벗에는 하나의 비즈니스에만 고정적으로 의존하는 것이 아니라 지속적 반복과 학습을 통한 고객과 환경적 동기, 가설 검증에 대한 발굴이 뒤따른다.

마지막으로 본 연구는 기존 피벗 이론의 유용성을 검증하였다. 피벗 이론이 제시하는 요소들, 즉 기존 비즈니스 비전은 유지하면서 사업의 요소들을 변화시키고 경로를 수정하는 것, 지속적인 고객과 환경 발견을 통해 고객 필요의 새로운 측면이나 변화를 감지하는 기술적 변화뿐만 아니라 학습 및 반복의 중요성이 실제 산업에서 고려해야 할 필수적 요소임을 증명하였다(Kirtley & O'Mahony, 2020; Shepherd & Gruber, 2020). 결과적으로 POS를 하나의 축으로 유지하여 피벗 이론이 제시하는 여러 요소를 실행하여 성공적인 피벗을 이룬 유니타스의 사례연구를 통해 피벗 이론의 용이성을 검증하였으며, 이를 통해 비즈니스가 가지고 있는 복합적 요소들의 관찰과 데이터 수집을 통해 각각의 요소들에 대한 반복적인 가설 검증과 문제 해결을 발굴하는 것이 필수적임을 제시하였다. 또한, 비즈니스 전환의 위험을 덜기 위해서는 한 가지 결정에서 출발하는 것보다는 구체적인 피벗의 전략과 비즈니스 모

델, 피벗에 영향을 미치는 명확한 요인과 목적, 이전의 학습과 경험을 통해 얻은 누적된 지식과 자원의 분배 및 투자와 같은 복합적인 요소를 상호 연결하여 고려해야 한다.

반면 본 연구는 POS 시스템 중심 스타트업인 유니타스를 대상으로 한 단일사례연구라는 점에서 대표성 및 일반화 가능성 문제의 한계가 존재한다. 사례연구의 목적이 현존 기업의 경영 사례를 발굴하여 실질적 경영 방법론의 유연한 적용을 야기한다는 점에서 향후 후속 연구에서는 다수의 질적 연구를 모아 규합하는 메타 분석을 통해 본 연구가 지니는 한계를 개선할 수 있다. 피벗 이론의 단계별, 유형별 세부 프레임워크에 따른 통합적 시각이 필요한 시점이다.

결과적으로 본 연구는 유니타스 기업의 사례 조사 및 분석을 통해 피벗이 발생하는 일련의 과정과 요인, 그리고 그 안에서 일어난 역학 관계를 종합적으로 파악 및 제시하였다. 이에 따라 피벗 이론의 학문적으로 명확한 개념화를 진행하고 스타트업 환경에서의 피벗 결정에 참조가 될 수 있는 구체적인 피벗 프레임워크를 제시하여 실무적으로 피벗 방향과 결정을 분석하는 방안을 발견하였다는 점에서 의의를 지닌다. 본 사례연구를 통해 변화의 사이클이 빠른 국내 스타트업 생태계에서 기업들이 겪는 비즈니스 전 및 방향 재구축에 있어 합리적 의사결정이 수립될 수 있기를 기대해본다.

## REFERENCES

- Bajwa, S. S(2020), "Pivoting in Software Startups," *Fundamentals of Software Startups*, Springer, 27-43.
- Bajwa, S. S., X. Wang, A. N. Duc and P. Abrahamsson (2016), "How do software startups pivot? empirical results from a multiple case study."

- International Conference of Software Business.*
- Bajwa, S. S., X. Wang, A. N. Duc and P. Abrahamsson (2017), "“Failures” to be celebrated: an analysis of major pivots of software startups," *Empirical Software Engineering*, 22(5), 2373-2408.
- Bajwa, S. S., X. Wang, A. N. Duc, R. M. Chanin, R. Prikładnicki, L. B. Pompermaier and P. Abrahamsson(2017), "Start-ups must be ready to pivot," *IEEE Software*, 34(3), 18-22.
- Bandera, C. and E. Thomas(2019), "To Pivot or Not To Pivot: On the Relationship between Pivots and Revenue among Startups," 52nd Hawaii International Conference on System Sciences.
- Bocken, N., F. Boons and B. Baldassarre(2019), "Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models," *Journal of Cleaner Production*, 208, 1498-1512.
- Bocken, N. and Y. Snihur(2019), "Lean startup and the business model: Experimenting for novelty and impact," *Long Range Planning*, 101953.
- Bohn, N. and D. Kundisch(2018), "The role of technology pivots in software startups: antecedents and consequences," *Research Papers*, 130.
- Carlson, N(2011), "The real history of Twitter," *Business insider*, 13, 04-13.
- Cho, S. J., Lee, S. M., & Park, B. J(2016), "Lean Startup:The way to Reduce the failure Rate of Startups", *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(4), 41-53. [printed in Korean]
- Choi, J. H(2017), "[Special Edition Food Tech] ‘Barogo’ in the delivery market… Speeding with Food Tech," Seoul etnews, Korea, etnews. [printed in Korean]
- Crilly, N(2018), "‘Fixation’ and ‘the pivot’: balancing persistence with flexibility in design and entrepreneurship," *International Journal of Design Creativity and Innovation*, 6(1-2), 52-65.
- Eisenmann, T. R., E. Ries and S. Dillard(2012), "Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup," *Harvard Business School Entrepreneurial Management Case*, 812-095.
- Felin, T., A. Gambardella, S. Stern and T. Zenger (2019), "Lean startup and the business model: Experimentation revisited," *Long Range Planning*, 53(4).
- Gbadegeshin, S. A. and L. Heinonen(2016), "Application of the Lean Start-up technique in commercialisation of business ideas and innovations," *International Journal of Business Management and Research*, 43(1), 1270-1285.
- Grimes, M. G(2018), "The pivot: How founders respond to feedback through idea and identity work," *Academy of Management Journal*, 61 (5), 1692-1717.
- Hall, R. and R. Bell(2019 October 29), "Start-ups, Pivots and Pop-ups: How to Succeed by Creating Your Own Business," *Kogan Page Publishers*, 1st edition.
- Hampel, C. E., P. Tracey and K. Weber(2020), "The art of the pivot: How new ventures manage identification relationships with stakeholders as they change direction," *Academy of Management Journal*, 63(2), 440-471.
- Hauch, M. D. and N. Nourbakhsh(2018), "The Influence of Customer Feedback on Software Startups: The Identification of crucial Pivot Triggering Factors through the Application of the ESSSDM Funnel," *Computer Science*.
- Hofer, C. W(1980), "Turnaround strategies," *The Journal of Business Strategy*, 1(1), 19.

- Jisu Kim and Ingoo Han(2020), "The Strategy and Key Success Factors of Fintech Business for SNS Enterprise: Cases of Tencent, Naver Line and Kakao," *Korea Business Review*, 24(4), 2020.11, 1-19. [printed in Korean]
- Kirtley, J. and S. O'Mahony(2020), "What is a pivot? Explaining when and how entrepreneurial firms decide to make strategic change and pivot," *Strategic Management Journal*.
- Lim, S. H., and Kim, Y. T(2015), "Lean Startup Application Study in the Healthcare Industrial point of View : The Case of Humedix Corporation," *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(3), 99-109. [printed in Korean]
- Maurya, A(2012 February 28), "Running lean: iterate from plan A to a plan that works (Lean (O'Reilly))," O'Reilly Media, Inc.
- McDonald, R. and C. Gao(2019), "Pivoting isn't enough? Managing strategic reorientation in new ventures," *Organization Science*, 30(6), 1289-1318.
- Menkveld, D. J(2012), "Determinants among the Internet Startup Life Cycle." Faculty of Science Theses, Master thesis.
- Morgan, T., S. Anokhin, L. Ofstein and W. Friske (2020), "SME response to major exogenous shocks: The bright and dark sides of business model pivoting," *International Small Business Journal*, Researching Entrepreneurship.
- Na, H. K., and Lee, H. W(2016), "The Lean startup: Korea's Case Study-Cardoc", *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(5), 29-43. [printed in Korean]
- Nazar, J(2013 October 8), 14 famous business pivots, Forbes.
- Nieva, R(2016), "YouTube started as an online dating site," *CNET*, San Francisco, CA, CNET.
- Paluch, S., D. Antons, M. Brettel, C. Hopp, T.-O. Salge, F. Piller and D. Wentzel(2020), "Stage-gate and agile development in the digital age: Promises, perils, and boundary conditions," *Journal of Business Research*, 110, 495-501.
- Pyo, C. M(2017), "Startup Survival Skills: Six Pivots, Exits in 15 Years, CEO Pyo Chul-Min's Notes on Startup Management," [KIIP] Book of Korea Institute of Intellectual Property DB. [printed in Korean]
- Qvillberg, J. and A. Gustafsson(2012), Implementing lean startup methodology-An evaluation, Master of Science Thesis in the Master Degree Program.
- Management and Economics of Innovation, Chalmers University of Technology, Gothenburg, Sweden, 2012.
- Reis, E(2011), *The lean startup*, New York: *Crown Business*, 27.
- Schoenberg, R., N. Collier and C. Bowman(2013), "Strategies for business turnaround and recovery: a review and synthesis," *European Business Review*.
- Seo, W. S., and Lee, S. M(2020), "A Case Study of 3D Printer Manufacturing Startup Company C's Pivot," *Korea Business Review*, 24(1), 1-19. [printed in Korean]
- Shepherd, D. A. and M. Gruber(2020), "The Lean Startup Framework: Closing the Academic - Practitioner Divide," *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Snihur, Y. and C. Zott(2020), "The genesis and metamorphosis of novelty imprints: How business model innovation emerges in young ventures," *Academy of Management Journal*, 63(2), 554-583.
- Vonderau, P(2016), "The video bubble: Multichannel networks and the transformation of YouTube," *Convergence*, 22(4), 361-375.

- YE, D., M. J. Liu, J. Huang and J. Luo(2020), "How to Design a Business Model for Pivoting: A Conceptual Model of Digital Resource Infrastructuring," *Academy of Management Proceedings*, 10510.
- Zuzul, T. and M. Tripsas(2020), "Start-up inertia versus flexibility: The role of founder identity in a nascent industry," *Administrative Science Quarterly*, 65(2), 395-433.

## 국내참고문헌

- 김지수, 한인구(2020), "SNS기업의 핀테크사업의 전략 및 핵심성공요인: 텐센트, 네이버 라인, 카카오의 사례를 중심으로," *Korea Business Review*, 24(4), 1-19.
- 나희경, 이희우(2016), "린 스타트업 방법론의 적용: 한국 '카닥' 사례를 중심으로," *벤처창업연구*, 11(5), 29-43.
- 서원석, 이상명(2020), "3D 프린터 제조 스타트업 기업 C사의 피벗 사례연구," *Korea Business Review*, 24(1), 1-19.
- 임성훈, 김용태(2015), "헬스케어산업 관점에서 본 린 스타트업 적용 사례연구:(주) 휴메딕스 사례를 중심으로," *벤처창업연구*, 10(3), 99-109.
- 조성주, 이상명, 박병진(2014), "'린 스타트업': 창업 초기 기업의 실패 최소화 전략," *벤처창업연구*, 9(4), 41-53.
- 최중희(2017), "[특집 푸드테크] 배달시장 평정 '바로고'... 푸드테크 신흥 질주," 전자신문 서울, 대한민국, 전자신문.
- 표철민(2017), "스타트업 생존의 기술: 6 번의 피벗 15 년 만의 엑시트, CEO 표철민의 스타트업 경영 실전 노트," [KIIP] 한국지식재산연구원 도서 DB.

〈부록 1〉 피벗 사례 모음

기업	피벗 전	피벗 후	전략	출처
Android	개인용 컴퓨터에 연결된 스마트 카메라용 운영 체제를 제공하고 사진을 저장할 클라우드 저장소를 제공	새로운 스마트 폰 기술과 카메라 시장의 결합으로, 핸드셋 중심 모바일 플랫폼 제공	기술	Bajwa et al.(2017)
BranchOut	전문가를 위한 소셜 네트워킹 사이트	메시징 서비스를 위한 Talk.co 기능을 분리	썸아웃	Bajwa et al.(2017)
BraveNewTalent	미래에 일하고 싶은 회사를 팔로우하는 채용 플랫폼	소셜 채용 플랫폼에서 소셜 학습 플랫폼으로 전환	고객 필요	Bajwa et al.(2017)
Chart Beat	웹 사이트 제작 기능 제공	웹 사이트 소유자에게 다양한 사용자 정보 제공	고객 필요	Bajwa et al.(2017)
Dicyv Dicy	기업가들의 아이디어 및 자료 공유를 위한 온라인 플랫폼	스타트업을 위한 비디오 서비스 제공으로 전환	고객 필요	Bajwa et al.(2017)
DocMvine	암호화 소프트웨어 개발	다양한 소셜 미디어 소스에 액세스 할 수 있는 통합 API를 제공하는 전환	고객 필요	Bajwa et al.(2017)
Easy Learning	소니 핸드폰이나 PC용 퀴즈를 개발하는 것으로 시작	교사가 질문하고 학생이 답하는 게임 기반 학습 플랫폼	기술	Bajwa et al.(2017)
Easy Medicine	여행자가 얻을 수 있는 질병을 해결할 약을 찾게 하는 애플리케이션	국내외 약을 어디에서든 복용 가능할 수 있도록 정보 제공	죽인	Bajwa et al.(2017)
Eden	정보 기술 관련 문제를 해결하기 위한 기술 지원 제공	고객 세그먼트를 소비자에서 비즈니스로 전환	고객군	Bajwa et al.(2017)
Elto	개발자를 위한 마켓 플레이스로 시작	마케팅 담당자, 성장 전략가와 연결에 초점	죽인	Bajwa et al.(2017)
Fab.com	동성애자 커뮤니티를 겨냥한 소셜 네트워크로 시작	가정용품, 의류와 액세서리를 판매하는 방향으로 전환	죽인	Bajwa et al.(2017)
Flickr	Game Neverending이라는 온라인 대규모 멀티 플레이어 롤 플레이 게임	사진 공유 애플리케이션으로 전환	썸아웃	Bajwa et al.(2017)
Gauss	자금 조달을 위한 플랫폼	시장의 유지관리 및 에너지 요구 사항에 대한 전략 추가	썸아웃	Kirtley & O'Mahony (2020)
Groupon	소셜 캠페인 The Point로 시작	데일리 딜 웹 사이트로 전환	사이드 프로젝트	Bajwa et al.(2017)

(계속)

기업	피벗 전	피벗 후	전략	출처
Hooka	마그네틱 큐브 판매	이벤트를 주최 소규모 회사에 티켓 유효성 검사 시스템을 제공하는 방향으로 전환	좁아오 + 고객 필요	Bajwa et al.(2017)
Ignighteris	데이트 웹사이트	데이터 분석을 통해 인도 사용자에게 집중	시장 확대	Bajwa et al.(2017)
Instagram	위치 기반 서비스로 사진 공유와 게임의 기능 결합한 Burbn	iPhone iOS 전용 애플리케이션에서도 사용 가능한 사진 공유 애플리케이션	좁아오 + 기술	Bajwa et al.(2017)
Jammer	뮤지션들을 위한 소셜 애플리케이션	아티스트와 레이블 간의 결제 처리 및 문서 플랫폼	고객 필요	Bajwa et al.(2017)
Keas	개인 건강 데이터를 활용해, 개인화된 건강 데이터 제공	직장 웰빙 프로그램을 제공으로 전환	고객군	Bajwa et al.(2017)
Meerkat	트위터 팔로워에게 라이브 비디오를 스트리밍 할 수 있는 애플리케이션	Life On Air의 서비스 중 Meerkat에 완전히 집중하기로 결정	사이드 프로젝트	Bajwa et al.(2017)
Mish Guru	말굽 디자인 및 인쇄	비디오 제작 사이트로 전환 후 SnapChat을 위한 콘텐츠 관리 시스템 역할	고객군	Menkveld (2012)
MovyNext	초기 Nexttrailer를 통한 인기 영화 이외의 콘텐츠 발굴	등급에 따른 영화 발굴과 온라인 스트리밍 도입	고객 필요	Bajwa et al.(2017)
Next Big Sound	음악인을 위한 웹사이트로, 레코드 레이블을 활용한 서비스	아티스트, 생산자 및 레이블에 데이터 분석을 제공	고객 필요	Bajwa et al.(2017)
Now In Store	여러 브랜드가 포트폴리오에 제품을 선보일 수 있는 애플리케이션	온라인 상점의 데이터를 활용해 기업이 마케팅 콘텐츠를 만드는 플랫폼으로 전환	고객 필요	Bajwa et al.(2017)
Pinterest	Tote라는 모바일 쇼핑 애플리케이션	추천 품목이 출시되거나 판매될 때 업데이트를 전송	좁아오	Bajwa et al.(2017)
Retention Science	독립 아티스트를 위한 SNS 통한 브랜드와 제품 홍보를 위한 플랫폼	전자 상거래 비즈니스를 위한 AI 소셜 미디어 기반 분석 및 추천 플랫폼을 제공	좁아오	Menkveld (2012)
Seismic	비디오 기반 트위터로 시작	엔터프라이즈 서비스에 초점을 맞춘 소셜 미디어 클라이언트 애플리케이션 개발	플랫폼	Bajwa et al.(2017)
Site59	다양한 항공 여행, 호텔 숙박 및 기타 여행 관련 서비스 결합	B2B2C (B2B2C) 모델을 사용하여 고객에게 도달할 수 있도록 유통 채널을 변경	채널	Bajwa et al.(2017)

(계속)

기업	피벗 전	피벗 후	전략	출처
Socrata	중소기업을 위한 클라우드 기반 데이터베이스 제공	오픈 데이터를 이용한 클라우드 기반 제품으로 전환	고객군	Bajwa et al.(2017)
StyleZen	온라인 쇼핑 사이트	다른 회사가 Pinterest를 비즈니스 마케팅 수단으로 사용할 수 있도록 Pinterest 최적화 플랫폼으로 전환	플랫폼	Bajwa et al.(2017)
Symphony Commerce	소셜 쇼핑 스타트업	전자 상거래를 위한 Symphony 플랫폼을 제공	플랫폼	Bajwa et al.(2017)
Twitter	팟 캐스트를 공유하고 녹음하는 Odeo로 시작	트위터라는 새로운 메시징 서비스로 전환	zoom인	Bajwa et al.(2017)
Wix	Flash 기반 웹 사이트로 시작	스마트 폰, 모바일 장치의 출현으로, 웹 사이트 개발 플랫폼을 제공으로 전환	기술	Bajwa et al.(2017)
Yelp	지역 비즈니스 추천을 위해 타인과 연결하는 이메일 시스템	지역 비즈니스에 대한 리뷰를 제공하는 방향으로 전환	고객 필요	Bajwa et al.(2017)
YouTube	비디오를 통해 가능한 날짜를 찾는 비디오 플랫폼	온라인에서 비디오를 공유하는 플랫폼으로 전환	고객 필요	Bajwa et al.(2017)
다음커뮤니케이션	웹 미술관, 웹 에이전시	한메일 서비스 기반 포털 사이트	가치 창출	조성주 외(2014)
보티즌	정치 관련 소셜 네트워크 서비스	일부 기능인 투표자 연락 서비스가 인기를 얻자, 서비스 자체를 투표자 연락 서비스로 전환	zoom인	조성주 외(2014)
위자드웍스	개인화 포털 사이트	개인화 포털 위자드닷컴과, 클라우드 유틸리티 서비스인 슝노트와 슝투두를 운영	기술	표철민 (2017)
카카오톡	스마트폰 상에서 운영되는 메시징 서비스	단순한 애플리케이션에서 플랫폼 비즈니스로 방향을 전환	플랫폼	조성주 외(2014)
롯데리아	골동품 가게를 운영하며, 가게 앞에서 샌드위치를 판매	벨리 샌드위치 슝을 프랜차이즈화	고객 필요	조성주 외(2014)
휴메딕스	창업 아이템 아미그달린 원료를 주력 제품으로 개발	기존 역량으로 갖고 있던 천연물 추출/정제 기술에 기초한 의약품 고분자 히알루론산 원료생산 및 고부가가치의 응용제품으로 전환	zoom아웃	임성훈, 김용태 (2015)

## A Case Study of Multiple Pivots Anchored on POS Systems\*

Jungeun Kim\*\* · Byungtae Kang\*\*\* · Jungwoo Lee\*\*\*\*

### Abstract

Digital transformation is becoming a norm than an exception. Business needs to adapt to the fast-changing customer demands and be sensitive about new ideas in the digitally transformed environment. Pivoting is emerging as an important management strategy, especially among startup ventures in which business agility is more critical for success. Pivoting refers to the directional course correction in strategy or business model, targeted to test new ideas deviating from the initial conception of the business while anchored on critically important aspect of the business. Though many successful cases are publicized through popular media, the research about the pivoting is still sparse. After reviewing extant literature on pivot, a new classification scheme for business pivot is proposed here, consisting of structural, product-related, customer-related, and operational pivots summarizing the detail types presented in the most popular typology. Then, a case study is conducted of a startup which has conducted multiple pivots for about 20 years since the inception. In depth analysis of this case is revealed the decision making processes on and around these five pivots. In this case, the pivoting anchor is found to be, technologically, the point-of-sales system, and small independent business enterprises in terms of business, such as neighborhood restaurants. With their business strategically anchored on these two, this firm has conducted five pivots. These five pivots are described in detail here and the triggers and the processes of pivoting decision are analyzed with influencing factors on these decision makings. Details of the strategic deployment along with the framework provided in this case study may provide guidelines in pivoting decision makings.

Key Words: Pivot, Point of Sales, Entrepreneurial Strategy, Case Study, Decision Making

---

\* This work was partly supported by the National Research Foundation of Korea(NRF-2019S1A5A2A01045326)

\*\* M.S. Candidate, Department of Communication, Graduate School, Yonsei University, First Author

\*\*\* CEO, UNITAS, Co-Author

\*\*\*\* Professor, Graduate School of Information, Yonsei University, Corresponding Author