

## 스타트업의 앙트레프레니얼 마케팅 성공요인에 관한 탐색적 연구\*

변충규 (경남과학기술대학교 경영학과 강사)\*\*

하한호 (경남과학기술대학교 경영학과 교수)\*\*

### 국문 요약

본 연구는 스타트업을 대상으로 앙트레프레니얼 마케팅의 성공요인을 도출하기 위해 탐색적 연구를 실시하였다. 델파이(Delphi) 분석을 통해 앙트레프레니얼 마케팅의 성공요인으로 진취성, 계산된 위험관리, 혁신성, 기회지향, 외부자원 활용, 고객집중성, 가치창출, 가격설정, 마케팅커뮤니케이션, 경로관리, 제품개발, 판매, 마케팅 정보관리 등 13개의 항목을 도출하였다. 주요 속성의 중요도와 실행도를 측정하기 위해 IPA분석을 실시하였다. 제 1사분면(좋은 성과 지속적 유지)에는 진취성, 계산된 위험관리, 기회지향, 외부자원 활용, 고객 집중성이 위치하였다. 제 2사분면(집중개선)에는 혁신성이 위치하였다. 제 3사분면(저우선 순위)에는 경로관리, 판매, 마케팅 정보관리 능력이 위치하였다. 제 4사분면(현상유지)에는 가격설정능력, 제품개발능력이 위치하였다. 이러한 결과는 스타트업에서 필요한 앙트레프레니얼 마케팅의 요인은 진취성, 계산된 위험관리, 혁신성, 기회지향, 외부자원활용, 고객집중성, 가치창출 등이며, 창업초기단계에서는 고객 중심의 기회를 탐색하고 진취적이고 혁신적인 마케팅 활동을 통해 가치를 창출하는 활동이 필요하다는 것을 알 수 있다.

핵심주제어: 앙트레프레니얼 마케팅, 스타트업, 창업마케팅, 성공요인

### 1. 서론

스타트업의 정의는 일반적으로 설립된 지 얼마 되지 않은 창업초기의 신생기업으로, 새로운 비즈니스 모델 또는 아이디어 기반의 소규모 기업을 의미한다(이서한·노승훈, 2014; KOTRA, 2015). 다양한 정책과 창업환경의 변화로 창업은 쉬워졌지만, 지속적인 사업은 더 어려워졌다. 스타트업의 최대 고비는 가혹한 시장에서의 ‘생존’이다. 즉, 데스밸리(Death valley)기간 극복이 어려워지고 있다. 국제무역연구원 2017년 보고서에 따르면 3년 이상된 스타트업의 생존율은 38.8%에 불과하다(김경훈, 2017). 새로운 아이디어를 기반으로 시장개발과 비즈니스 기회를 모색하는 사업초기단계의 스타트업 기업은 시장, 고객, 채널, 가격 등의 분석을 통해 사업을 설계하고, 이를 체계적으로 확인하고 검증하는 체계가 부족하다(이현호 외, 2017; 전인오·안운석, 2016).

스타트업 기업의 생존을 위해서는 고객 불확실성, 경쟁심화 및 기술의 변화속도에 따른 다양한 도전이 필요하다(Bjerke & Hultman, 2002). 스타트업 기업의 생존율이 낮은 이유를 자금, 인력문제와 더불어 홍보 및 마케팅 분야의 인식과 경험의 부재라고 말할 수 있다. 기존의 전통적인 마케팅믹스 개념은 스타트업 기업이 필요로 하는 창업초기단계의 경쟁환경에 적용

할 수 있는 고객지향성뿐만 아니라 고객 상호성이 결여되어 있다(Constantinides, 2006). 변화하는 시장 및 소비자 환경은 창업초기 소기업들에게 기존의 전통적인 마케팅 전략과는 다른 혁신적인 접근법의 필요성을 요구하고 있다(권상집, 2017; Morris et al., 2002; Stokes, 2000).

앙트레프레니얼(entrepreneurial) 마케팅은 기업가정신과 마케팅을 공유하는 개념으로 역동적인 산업시장에서 인적, 물적, 재무적 자원이 제한된 회사의 지속적인 성장을 위해 필요한 개념이다(Bjerke & Hultman, 2002; Carson & Coviello, 1996; Hills et al., 2008; Yang & Gabriellsson, 2017). 앙트레프레니얼 마케팅은 창업 초기 단계에 필요한 활동으로 혁신적이고 능동적인 활동, 고객에 대한 몰입, 사업의 시작과 운영에 따른 위험관리 및 사업기회를 발굴하며 가치를 창출하는 활동이다(Morrish et al., 2010; Stokes, 2000). 마케팅과 기업가정신의 두 개념 간의 공유영역에서 개발된 개념으로 경제학, 심리학과 사회학을 두루 포함하고 있지만, 아직은 앙트레프레니얼 마케팅에 관한 이론 정립은 부족한 편이다. 해외에서는 SME 마케팅, 시장지향성의 확장개념으로 연구되다가 전통적인 마케팅 개념과는 다른 새로운 컨셉으로 연구되고 있으며(Bocconcelli et al., 2018, Crane, 2013, Gruber, 2004, Hill, 2001, Morris et al., 2002, Sadiku-Dushi et al., 2019, Sahid & Hamid, 2019), 국내에서는 창업마케팅, 기업가적 마케팅으로 번역되어 연구되

\* 이 논문은 2018년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2018S1A5B5A07073403)

\*\* 주저자, 경남과학기술대학교 경영학과 강사, cgyun@daum.net

\*\*\* 교신저자 경남과학기술대학교 경영학과 교수, hanao@gntech.ac.kr

· 투고일: 2020-03-10 · 수정일: 2020-04-09 · 게재확정일: 2020-04-23

고 있으나 아직 앙트레프레니얼 마케팅에 관한 이론적 접근 및 실증연구가 진행되고 있지 않고 있다(유순근, 2015; 전인오·안운석, 2016; 최태문·조성의, 2011).

본 연구의 목적은 스타트업 기업의 낮은 생존율과 데스밸리를 극복하기 위한 역량을 찾고자 한다. 스타트업 기업의 창업은 쉽지만, 지속적인 경영은 어렵다. 그 이유는 스타트업 기업은 인적자원, 물적자원의 부족과 더불어 마케팅 및 홍보 분야의 인식과 경험이 부족하기 때문이다. 이러한 한계를 극복하기 위해서는 전통적인 마케팅 프로세스와 다른 마케팅적 접근이 필요하다. 창업 초기단계에서는 전통적인 마케팅 활동을 수행하기에는 자원의 한계가 있다. 창업초기 단계에 필요한 마케팅 활동으로 혁신적이고 능동적인 활동, 고객에 대한 몰입, 사업의 위험 관리 및 사업기회를 발굴하며 가치창출 등이 필요하다. 따라서 창업초기 기업에 적합한 앙트레프레니얼 마케팅을 중심으로 의사결정의 적용과 창업기업에 필요한 역량을 알아보하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 스타트업

스타트업(Startup)이라는 용어는 2001년 이후 미국의 실리콘 벨리의 창업열풍으로 창업에 관심이 높아지면서 벤처기업이라는 용어 대신 사용되기 시작하였다. 스타트업은 국내외에서 그 정의를 ‘첨단기술을 기반으로 한 창업단계의 기업’을 뜻하는 용어로 사용되고 있다(이현호 외, 2017). 스타트업이란 일반적으로 혁신적 기술과 아이디어를 보유한 창업초기단계의 벤처기업을 의미한다(전해영, 2016; KOTRA, 2015).

스타트업에 대한 정의를 살펴보면 다음과 같이 정리할 수 있다. Moogk(2012)은 극심한 불확실성 속에서 신규 제품 또는 서비스를 창출하려는 조직이며, 이 조건을 충족할 경우 조직의 규모나 형태 등에 상관없이 스타트업으로 볼 수 있다고 정의하였다. 비즈니스 환경에 따른 사업단계의 관점에서 정의해보면 스타트업은 흔히 사업초기로 분류되는 창업기업을 의미하며, 스타트업이라는 단어와 같이 매우 동적인 표현으로 창업이라는 행동에 초점을 두면 창업을 시도하는 기업으로도 볼 수 있다(이서한·노승훈, 2014).

스타트업은 일반적으로 설립된 지 얼마 되지 않은 창업초기 단계의 기업으로 정의되며, 1990년대 말 IT버블이 크게 일어나는 과정에서 생겨난 기술기반 벤처기업을 의미하며, 최근 새로운 비즈니스모델 또는 아이디어 기반의 소규모 신생기업을 의미하는 용어로 확장되어 사용되고 있다(KOTRA, 2015).

따라서 스타트업은 첨단 기술을 포함한 광범위한 업종에서 환경 불확실성에 대응하기 위해 혁신적 아이디어나 기술을 바탕으로 사업화해 나가는 창업초기단계의 신생기업이라 할 수 있다(이서한·노승훈, 2014). 스타트업은 고객과 시장의 반응에 따라 사업 모델을 통한 사업화 단계로 이어지며, 각 단

계별로 교육, 멘토링, 네트워킹, 투자유치 등의 기능을 직접 제공하거나 도와주는 역할이 필요하다(김현선, 2016).

벤처기업과 스타트업의 개념은 차이점이 있다. 벤처기업은 사업 활동 측면에서 보면 체계적인 조직 구조를 갖추고 연구 개발 비중이 높아 고정장이 기대되는 신생기업이다. 반면에 스타트업은 혁신적 아이디어 또는 사업화 중심의 기술을 기반으로 상대적으로 더욱 동적인 소그룹 규모의 프로젝트성 회사로 운영된다(이서한·노승훈, 2014). 벤처기업은 법적으로 인증과정을 거쳐야 하는데, 벤처란 엄격하게 말하자면 특정 요건을 만족하는 스타트업이라고 설명할 수 있으나 실질적으로 창업초기단계의 스타트업은 아이디어나 기술을 기반으로 시작한 신규 기업을 모두 지칭한다고 여겨진다(고영희·이호성, 2016).

본 연구에서는 스타트업 기업을 새로운 아이디어를 기반으로 기술을 접목해 새로운 시장 개발과 비즈니스 기회를 모색하는 사업초기단계의 신생기업으로 정의하였다. 부족한 자원을 가지고 리스크도 높고 실패의 가능성도 높은 스타트업의 성장과정에서 필요한 마케팅 의사결정의 특수성을 살펴보기 위해 다음 장에서 창업 초기 기업에 필요한 마케팅 전략을 살펴볼 것이다.

### 2.2 앙트레프레니얼(entrepreneurial) 마케팅

#### 2.2.1 앙트레프레니얼 마케팅의 개념

마케팅은 기업의 성공을 위한 중요한 활동 중 하나로 성공적인 마케팅 의사결정을 통해 기업은 장기적인 경쟁우위를 확보할 수 있다(Bocconcelli et al., 2018). 앙트레프레니얼 마케팅은 기존 마케팅과 비교할 때, 창업기업의 기업가정신이 반영된 개념으로 이해할 수 있다(Bjerke & Hultman, 2002; Morris et al., 2002; Yang & Gabriellsson, 2017). 창업기업은 고객을 새롭게 창출해야 되기 때문에 앙트레프레니얼 마케팅은 기업의 제품 또는 서비스를 구매할 만한 고객을 유인하고 그들과의 관계를 지속시킬 수 있는 기회를 탐색 및 포착하기 위한 진취성(proactive), 혁신성(innovative), 그리고 위험 감수적(risk-taking) 접근법으로 정의될 수 있다(Kraus et al., 2009; Morris et al., 2002). 앙트레프레니얼 마케팅은 모호한 시장조건과 자원의 제약 속에서 고객에게 제품을 판매하기 위해 가치를 창출하는 새롭고 혁신적인 방법을 개발하고 수행하는 과정이다(Becherer et al., 2012). Kraus et al.(2009)은 앙트레프레니얼 마케팅에 기업가 정신이 요구되는 혁신적인 마케팅 활동(ex. 게릴라 마케팅, 버즈 마케팅, 바이러스 마케팅)이 포함되어 있다고 설명했다. 즉, 앙트레프레니얼 마케팅이라 함은 창업가의 창업가정신을 발휘하여 고객 중심의 기회를 탐색하고 포착하는 일련의 과정과 가치를 창출하는 과정이다(Bjerke & Hultman, 2002; Crane, 2013; Sadiku-Dushi et al., 2019; Yang & Gabriellsson, 2017). 앙트레프레니얼 마케팅의 정의는 <표 1>과 같다.

<표 1> 앙트레프레니얼 마케팅 정의에 관한 선행연구

연구자	정의
Stokes(2000)	앙트레프레니얼 마케팅은 창업기업의 기업가에 의해 수행되는 마케팅이다.
Morris et al.(2002)	리스크 관리, 자원활용 및 가치창출에 대한 혁신적인 접근법을 통해 수익성 있는 고객을 획득하고 유지할 수 있는 기회를 능동적으로 발견하고 활용하는 능력이다.
Bjerke & Hultman(2002)	기업가정신을 통해 성장하는 중소기업의 마케팅이다.
Bäckbrö & Nyström(2006)	앙트레프레니얼 마케팅은 기업가 정신과 마케팅간의 공통부분으로 가치를 창출하기 위해 새로운 아이디어를 개발하면서 시장 아이디어를 수립하고 촉진하려는 개인 및 조직이 보여주는 행동이다.
Kraus et al.(2009)	한정된 자원으로도 수행할 수 있는 혁신적이고 위험감수, 진취적 활동, 기회에 초점을 맞춘 마케팅 유형이다.
Hill & Hultman(2011)	앙트레프레니얼 마케팅은 인지된 고객가치를 창출하는 기회를 추구하기 위해 혁신성, 창의성, 판매, 시장몰입, 네트워킹 및 유연성을 통해 초기 사업을 시작하고 성장시키는 과정, 정신, 지향성이다.
Ionitã(2012)	앙트레프레니얼 마케팅은 불확실한 사업환경에서 효과적으로 가치를 창출, 소통 및 전달하는 일련의 과정이다.
Becherer et al. (2012)	제한된 자원을 가지고 불확실한 시장상황에서 기회를 추구하는 마케팅 과정이다.
Whalen et al. (2016)	앙트레프레니얼 마케팅은 고객, 기업가, 마케터, 파트너 및 사회전반에 걸쳐 가치를 창출, 전달 및 제공하는 혁신적이고 능동적이며 위험을 감수하는 활동의 조합이다.

출처: Sadiku-Dushil. et al.(2019)

일반적인 마케팅과 앙트레프레니얼 마케팅의 개념상 차이가 존재하는 것은 기존에 설립된 기업과는 다른 창업기업만의 특수성 때문이다. 오래된 기업들은 축적된 경험과 시장에서 구축되어 온 포지션으로 인해 마케팅 측면에서 경쟁우위를 가지지만, 초기 창업기업은 새로운 비즈니스를 시작하는 신생 기업이라는 점, 규모의 영세성, 불확실하고 변화하는 시장 환경에 따라 마케팅 활동에 불리한 점을 가지고 있다(Gruber, 2004). 규모의 영세성으로 인해 자원이 부족한 대부분 창업기업은 창업 시점에서 마케팅 부서를 따로 갖추거나 추가 구성원으로 전문적인 마케팅 전문가를 영입하기가 어렵다. 마케팅 부서가 아예 존재하지 않기에 창업자 스스로가 모든 마케팅 활동까지 수행해야 하는 경우가 일반적이다(이호택 외, 2014).

따라서 창업기업들은 창업아이디어의 사업 타당성을 판단하기 위한 시장 조사에 충분한 시간을 투자하지 않거나, 시장 규모와 시장 점유율을 잘못 예측하기도 하며, 마케팅에 투자할 비용과 시기를 과소평가하기도 한다. 창업초기 기업은 일반적으로 대기업, 중소기업처럼 일정 규모의 자금과 전문인력이 부족하다. 특히, 기존 고객이 전혀 없는 상황에서 새로운 제품과 서비스를 가지고 고객에게는 낮은 브랜드를 가지고 고객에게 접근하는 것이 매우 어려운 과제이다. 따라서 창업 이전 준비 단계에서부터 마케팅에 관심을 두고 체계적인 설명 계획을 세워두어야 함은 물론, 시제품과 완제품이 출시된 이후에는 집중적인 마케팅활동과 평가를 지속해서 수행할 필요성이 있다(김진수 외, 2019).

전통적인 마케팅과 앙트레프레니얼 마케팅과 차이는 다음과 같다(Collinson & Shaw, 2001; Morris et al., 2002; Morrish et al., 2010; Morrish, 2011; Schindehutte et al., 2000; Shane &

Venkataraman, 2000; Stokes, 2000). 전통적인 마케팅은 고객지향적인 사고를 통한 제품개발과 하향식 시장세분화, 타겟팅, 포지셔닝 전략 실행 및 가격, 유통, 제품, 촉진전략의 도구를 활용하며, 공식적인 시장 조사를 통해 자료를 수집한다. 이에 비해 앙트레프레니얼 마케팅의 컨셉은 혁신성과 아이디어 지향적인 사고에 초점을 두고 있으며, 고객집단에 의한 상향식 전략수립과 구전 마케팅 활용을 위한 인터랙티브 마케팅 도구를 활용하며 비공식적인 네트워크 및 정보를 활용한다 (Morris et al., 2002; Sadiku-Dushi et al., 2019).

앙트레프레니얼 마케팅에 관한 연구는 1980년대 후반부터 증가하고 있지만, 창업과정의 포괄적인 앙트레프레니얼 마케팅에 관한 이론 정립은 부족한 편이다(Crane, 2013; Gruber, 2004; Hills et al., 2008). 해외에서는 SME 마케팅, 시장지향성(MO: Market orientation)의 확장개념, 앙트레프레니얼 마케팅 등으로 연구되고 있으며(Bocconcelli et al., 2018; Crick, 2019; Hill, 2001; Morris et al., 2002), 국내에서는 앙트레프레니얼 마케팅은 창업마케팅, 기업가적 마케팅 등으로 번역되어 연구에서 사용되고 있다(유순근, 2015; 전인오·안운석, 2016; 최태문·조성외, 2011). 앙트레프레니얼 마케팅에 관한 국내 연구는 한정되어 있으며, 창업마케팅이라는 용어를 사용하게 되면 다양한 규모의 업종으로 확대 해석되므로, 기존의 마케팅과는 다른 앙트레프레니얼 마케팅에 관한 특성을 이해하기 어려워진다.

앙트레프레니얼 마케팅 연구의 관점은 크게 네 가지로 나눌 수 있다. 첫 번째 관점은 기업가정신과 마케팅의 공통영역에 초점을 두고 앙트레프레니얼 마케팅을 설명한다(Carson & Coviello, 1996; Collinson & Shaw, 2001). 두 번째 관점은 마케팅 이론을 중심으로 기업가정신 이슈를 다루고 있다(Miles & Darroch, 2006; Stokes, 2000). 세 번째 관점은 기업가 정신을 중심으로 마케팅 이슈를 다루고 있다(Bjerke & Hultman, 2002; Morris et al., 2002). 네 번째 관점은 기업가정신과 마케팅의 결합에서 나타나는 특유한 상황을 강조하고 앙트레프레니얼 마케팅을 새롭고 고유한 개념으로 정의하고 있다(Hallböck & Gabriellsson, 2013; Morris et al., 2002; Yang & Gabriellsson, 2017).

### 2.2.2 앙트레프레니얼 마케팅의 구성 요인

초기 창업기업의 마케팅은 가치창조혁신을 통하여 지속 가능한 경쟁우위전략이 필요하고 리스크를 완화할 수 있는 방법적 측면에서 마케팅을 수행해야 하며, 포화된 시장에서 제품과 가격, 유통, 고객과의 소통 등에 대해 차별적인 접근이 필요하다(Hill, 2001; Morris et al., 2002; Stokes, 2000).

앙트레프레니얼 마케팅의 구성요인은 Morris et al.(2002)이 제안한 7가지 개념적 차원이 관련 연구에서 많이 인용되고 있다. 앙트레프레니얼 마케팅의 구성요인은 진취성(proactive orientation), 기회 지향(opportunity driven), 고객 집중성(customer intensity), 혁신성(innovation focused), 위험관리(risk

management), 자원 활용(resource leveraging) 및 가치 창출(value creation)이라는 7가지 차원이 앙트레프레니얼 마케팅을 구성한다고 가정하였다(Mort et al., 2012; Sahid & Hamid, 2019). Fiore et al.(2013)은 앙트레프레니얼 마케팅의 구성요소로 진취성, 기회지향, 고객집중성, 혁신지향, 위험관리, 가치창출 6가지를 요인분석을 통하여 확인하였다. Rezvani & Khazaei(2014)는 앙트레프레니얼 마케팅을 평가하기 위해 진취성, 기회 초점, 계산된 위험 감수성, 혁신성, 고객 집중성, 자원활용, 가치창출 등 6개 항목으로 구분하였다.

Hamali(2015)는 앙트레프레니얼 마케팅이 사업성공에 미치는 영향을 검증하였다. 진취성, 계산된 위험 감수성, 혁신성, 기회발견에 집중, 자원 활용, 고객 집중성, 가치창출 및 합법성 등이 사업성공에 미치는 영향을 검증한 결과, 가치창출, 고객 집중도, 자원 활용 순으로 영향을 주었다. Yang & Gabiellsson(2017)은 앙트레프레니얼 마케팅의 구성요소로 시장창출(market creation), 가치 공동 창출(value co-creation), 진취성, 혁신성, 위험관리, 자원활용, 고객 집중도 등을 제시하였다. 이상의 구성요소와 다르게 분류한 연구도 있다. Kolabi et al.(2011)은 면접조사를 통해 앙트레프레니얼 마케팅 믹스를 가격, 유통, 제품, 촉진, 사람 등 5개 구성요인과 54개의 하위요소를 제시하였다. 국내연구에서는 박명호 외(2007)는 벤처기업의 마케팅 능력과 기업성과 간의 관계를 검증하였다. 가격설정능력, 제품개발능력, 경로관리능력, 마케팅 커뮤니케이션능력, 판매능력, 마케팅정보관리능력 등이 기업성공에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 보고 명제를 제시하였다. 박주영 외(2011)의 연구에서 중소벤처기업을 대상으로 필요한 마케팅 역량으로 가격 역량, 제품 역량, 소통 역량, 유통 역량, 영업 능력, 시장정보관리 역량, 마케팅 기획 역량, 마케팅 실행 역량 등을 제시하였다.

이상의 연구를 살펴보면 앙트레프레니얼 마케팅의 구성요소는 창업기업의 특수성에 적합하고 기업이 정신이 필요한 활동들을 포함하고 있다. 창업 초기단계에 필요한 활동으로 혁신적이고 능동적인 활동, 고객에 대한 몰입, 사업의 시작과 운영에 따른 위험 관리 및 사업기회를 발굴하며 가치창출 등을 도출할 수 있다. 선행연구를 통해 도출된 앙트레프레니얼 마케팅의 구성요인을 중심으로 전문가 집단을 대상으로 델파이 조사방법을 통해 스타트업 기업에 적합하고 필요한 앙트레프레니얼 마케팅의 구성요인을 찾고자 한다. 선행연구에서 도출된 앙트레프레니얼 마케팅 구성요인은 <표 2>와 같다.

<표 2> 선행연구에서 도출한 앙트레프레니얼 마케팅 구성요인

연구자	구성요인
Morris et al.(2002)	진취성, 기회지향, 고객 집중성, 혁신성, 위험관리, 자원활용, 가치 창출
박명호 외(2007)	가격설정능력, 제품개발능력, 경로관리능력, 마케팅 커뮤니케이션 능력, 판매능력, 마케팅정보관리 능력

박주영 외(2011)	제품 역량, 유통 역량, 가격 역량, 소통 역량, 영업능력, 마케팅기획 역량, 마케팅 실행 역량, 시장정보관리 역량
Kolabi et al.(2011)	가격, 제품, 유통, 촉진, 사람
Fiore et al.(2013)	진취성, 기회지향, 고객 집중성, 혁신지향, 위험관리, 가치 창출
Rezvani & Khazaei(2014)	진취성, 기회 초점, 계산된 위험 감수성, 혁신성, 고객 집중성, 자원활용, 가치창출
Hamali(2015)	진취성, 계산된 위험 감수성, 혁신성, 기회발견에 집중, 자원 활용, 고객의 집중도, 가치창출 및 합법성
Yang & Gabiellsson(2017)	시장창출, 가치 공동 창출, 진취성, 혁신성, 위험관리, 자원활용, 고객 집중도
Sadiku-Dushi et al.(2019)	진취성, 기회 지향, 고객 집중성, 혁신성, 위험관리, 자원 활용, 가치창출

### III. 연구 방법 및 조사설계

#### 3.1 연구방법

측정 지표 및 평가 모델 등을 결정하기 위하여 활용할 수 있는 질적 연구 방법은 FGI(Focus Group Interview), 델파이(Delphi) 분석 등을 들 수 있다. 본 연구에서는 연구를 진행하기 위해 델파이 분석과 IPA분석을 실시할 예정이다.

델파이 분석을 위해 먼저, 전문가집단의 구성으로 연구 결과의 신뢰성과 관리의 효율성 측면을 고려하여 연구주제와 관련된 분야의 대표성이 있는 전문가로 40명의 패널을 구성하였다. 1단계는 전문가 패널을 대상으로 앙트레프레니얼 마케팅의 성공요인 도출을 위해 개방형 질문을 통해 가능한 많은 자료를 수집하여 폐쇄형 설문지를 만들었다. 2단계는 폐쇄형 설문으로 동일 대상자에게 구조화된 설문을 보내어 문항의 점수 또는 순위를 주거나 중요도를 측정하여 일정수의 중요문항을 선택하게 하였다. 3단계는 수집된 결과를 종합하여 다시 동일 집단에 보내어 앙트레프레니얼 마케팅 성공요인에 관한 중요도와 실행가능성을 선택하게 하였다. 수집된 자료의 중요도와 실행가능성을 IPA분석을 통해 결과를 제시하였다.

#### 3.2 조사설계

앙트레프레니얼 마케팅의 성공요인 도출을 위해 선행연구 검토 및 패널들을 대상으로 항목 추출을 하였다. 연구를 위한 변수들의 조작적 정의는 다음과 같다. 앙트레프레니얼 마케팅의 조작적 정의는 ‘기업가정신을 발휘하여 고객 중심의 기회를 탐색하고 능동적이고 혁신적인 마케팅활동을 통해 가치를 창출하는 과정’으로 정의하였다. 측정에는 진취성, 계산된 위험 관리, 혁신성, 기회 지향, 외부자원 활용, 고객 집중성, 가치창출 등을 사용하여 측정할 것이다. ‘진취성’은 변화하는 시장의 요구를 예측하고 경쟁자보다 신제품이나 서비스를 빨

리 출시하려는 의지로 정의하였다. ‘계산된 위험관리’는 기회 추구에 따라 발생하는 손실 및 위험을 예측하고 대응하는 능력으로 정의하였다. ‘혁신성’은 기술기반의 사업을 통해 새로운 제품, 서비스, 기술 및 시장을 찾을 수 있는 혁신능력으로 정의하였다. ‘기회 지향’은 지속가능한 이익의 원천이 되는 시장 및 사업을 선택하는 능력으로 정의하였다. ‘외부자원 활용’은 부족한 경영자원의 한계를 극복하기 다양한 방법으로 외부자원의 공유 및 교환을 통해 활용하는 능력으로 정의하였다. ‘고객 집중성’은 고객의 니즈를 파악하여 고객과의 관계 형성 노력과 고객만족을 위한 노력으로 정의하였다. ‘가치 창출’은 시장에서 고객이 원하는 가치를 창출하기 위한 가격 설정 및 서비스를 제공하는 능력으로 정의하였다. 그리고 기존의 마케팅 역량 항목들도 제시되었다. ‘가격설정능력’은 가격설정을 위한 시장반영 및 경쟁사의 가격설정에 대한 지식의 정도로 정의하였다. ‘마케팅커뮤니케이션 능력’은 소비자들을 대상으로 광고, 홍보 및 판매촉진을 수행하는 능력으로 정의하였다. ‘경로관리 능력’은 유통업자와의 관계를 향상시키고 지속하는 능력으로 정의하였다. ‘제품개발능력’은 신제품 개발을 위한 투자와 시험마케팅 및 성공적인 진입의 정도로 정의하였다. ‘판매능력’은 효과적인 판매를 위한 지원활동 및 판매원들에 대한 지원 정도로 정의하였다. ‘마케팅 정보관리 능력’은 경쟁자, 소비자 및 시장상황에 대한 정보수집 및 정보활용정도로 정의하였다.

#### IV. 실증 분석

##### 4.1 델파이 조사

전문가 패널은 연구 결과의 신뢰성과 관리의 효율성 측면을 고려하여 연구주제와 관련 있는 창업 및 마케팅 분야의 대표성 있는 전문가로 패널을 구성하였다. 전문가의 구성은 창업 관련 교수, 창업지원 기관 실무자, 창업 컨설턴트, 스타트업 대표로 구성하였다.

델파이 조사 1단계는 40명의 전문가 패널을 대상으로 앙트레프레니얼 마케팅의 성공요인 도출을 위해 개방형 질문을 통해 가능한 많은 자료를 수집하였다. 델파이 1차 조사결과를 정리하면, 앙트레프레니얼 마케팅 성공요인으로 기업가적 역량, 마케팅 역량, 혁신적인 마케팅 기법, 고객중심의 마케팅 관리, 신제품 개발 역량, 네트워크 구축 및 활용, 마케팅 커뮤니케이션 활용 등이 제시되었다.

델파이 2차 조사에서는 선행연구를 바탕으로 도출된 항목과 1차 개방형 질문에서 도출된 항목의 통합 및 제거를 거쳐 최종항목을 도출하였다. 40명의 패널들을 대상으로 설문조사를 진행하였으며, 총 35부가 회수되었다. 본 연구에 참여한 패널들은 총 35명으로 연령은 20대 2명(5.7%), 30대 3명(8.6%), 40대 23명(65.7%), 50대 이상 7명(20.0%)이었다. 학력은 학사 11명(31.4%), 석사 16명(45.7%), 박사 8명(22.9%)이었다. 직업은

창업기업대표 9명(25.7%), 창업 컨설턴트 16명(45.7%), 창업분야 교수 4명(11.4%), 창업기관 담당자 6명 (17.1%)이었다. 문항에 대한 내용의 타당성을 확인하기 위하여 내용타당성 비율(Content Validity Ratio: CVR)의 수치를 확인하였다. 델파이 패널의 수가 35명이면 CVR값은 0.29가 최소값이며, 최소값 이상이 되었을 때 내용이 타당한 것으로 판단한다. 따라서 항목의 정제를 위해 CVR이 0.29 이하 ‘마케팅커뮤니케이션 능력’은 최종 제외하였다. 델파이 2차 조사결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 앙트레프레니얼 마케팅 성공 요인 델파이 2차 조사 결과

	속성	평균	표준편차	CVR	결과
1	진취성	4.542	.610	.885	○
2	계산된 위험관리	4.457	.560	.942	○
3	기회지향	4.514	.612	.885	○
4	외부자원 활용	4.285	.788	.714	○
5	고객 집중성	4.571	.654	.828	○
6	가치창출	4.514	.612	.885	○
7	혁신성	4.457	.657	.828	○
8	가격설정 능력	4.028	.746	.600	○
9	마케팅커뮤니케이션 능력	3.742	.918	.200	×
10	경로관리 능력	3.857	.845	.374	○
11	제품개발 능력	4.200	.719	.771	○
12	판매능력	3.914	.701	.428	○
13	마케팅 정보관리 능력	4.085	.742	.542	○

##### 4.2 앙트레프레니얼 마케팅 성공요인 IPA분석

###### 4.2.1 선택속성별 평균값 차이검정

앙트레프레니얼 마케팅의 성공요인에 대해 상대적으로 중요하게 생각하는 정도와 실제 인지하고 있는 정도의 평균값과 그 차이에 대한 검정을 위해 대응표본 T검정을 실시하였으며 분석결과는 <표 4>와 같다.

앙트레프레니얼 마케팅 성공요인 중에서 가장 중요하게 인지하고 있는 항목에 대한 5점 척도로 조사한 결과, 진취성(4.567), 고객 집중성(4.567), 기회지향(4.540), 가치창출(4.513), 계산된 위험관리(4.459), 혁신성(4.459), 외부자원 활용(4.297), 제품개발 능력(4.216), 마케팅 정보관리 능력(4.081), 가격설정 능력(4.054)순으로 9개 문항에서 4점 이상의 높은 점수를 보였다. 중요도와 만족도간 평균의 차이를 살펴본 결과 항목 모두가 양(+)의 값을 보임으로써 앙트레프레니얼 마케팅 성공요인 중요도가 실행도보다 높은 것으로 나타났다. 이는 앙트레프레니얼 마케팅 성공요인에 대해서 중요하게 생각한 것보다 실행도가 낮다고 인식하는 것으로, 스타트업의 앙트레프레니얼 마케팅의 실행이 중요하다고 생각하는 활동들을 수행하기가 쉽지 않다고 평가할 수 있다. 이러한 측정항목들의 불일치 정도는 IPA 분석을 통해 의미 있는 해석이 가능하다.

<표 4> 앙트레프레니얼 마케팅 성공 요인 중요도-실행도 평균값 차이검정 결과

	속성	평균값			표준편차	t-value
		중요도	실행도	대응차		
1	진취성	4.567	4.216	.351	.823	2.594*
2	계산된 위험관리	4.459	4.027	.432	.834	3.151**
3	기획지향	4.540	4.108	.432	.958	2.744**
4	외부자원 활용	4.297	3.973	.324	.818	2.411*
5	고객 집중성	4.567	4.297	.270	.732	2.245*
6	가치창출	4.513	3.945	.567	.800	4.312***
7	혁신성	4.459	3.783	.675	.944	4.352***
8	가격설정 능력	4.054	3.810	.243	.596	2.480*
9	경로관리 능력	3.864	3.405	.459	1.016	2.750*
10	제품개발 능력	4.216	3.810	.405	.864	2.852*
11	판매능력	3.918	3.351	.567	.958	3.601**
12	마케팅 정보관리 능력	4.081	3.162	.918	1.037	5.387***

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

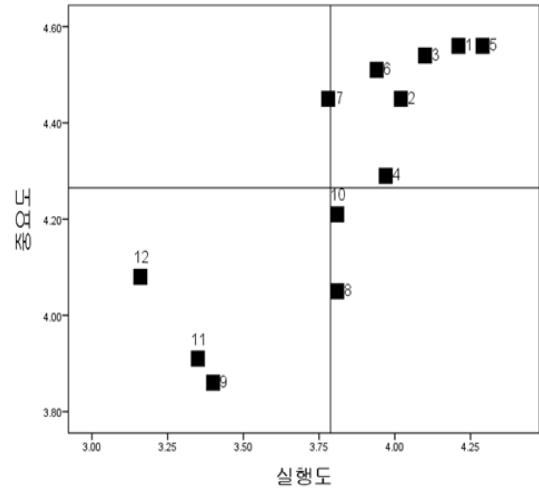
### 4.2.2 앙트레프레니얼 마케팅의 IPA분석

IPA 분석은 2차 델파이 조사결과를 토대로 40명의 패널들을 대상으로 설문조사를 진행하였으며, 총 37부가 회수되었다. 본 연구에 참여한 패널들은 총 37명으로 연령은 20대 2명(5.4%), 30대 3명(8.1%), 40대 24명(64.9%), 50대 이상 8명(21.6%)이었다. 학력은 학사 12명(32.4%), 석사 17명(45.9%), 박사 9명(21.6%)이었다. 직업은 창업기업대표 11명(29.7%), 창업 컨설턴트 16명(43.2%), 창업분야 교수 4명(10.8%), 창업기관 담당자 6명(16.2%)이었다.

IPA분석(importance-performance analysis)은 각 속성의 상대적인 중요도와 실행도를 동시에 비교·분석하는 평가기법으로 분석 결과를 시각화함으로써 조사결과를 쉽게 파악할 수 있는 장점이 있어 다양한 분야에서 활용하고 있다(Martilla & James, 1977). 분석 절차는 우선 대상자가 어떤 속성을 중요하게 여기는지 조사한 뒤, 경험 전에는 각 속성의 중요도를, 경험 후에는 실행도를 평가하게 하여, 각 속성의 상대적 중요도와 실행도를 4개의 분면에 위치를 표시하게 된다(Hammit et al., 1996). IPA분석을 통해 위치한 제1사분면은 높은 중요도와 실행도로 ‘좋은 성과 지속유지(Keep up the good work)’이다. 제2사분면은 높은 중요도와 낮은 실행도로 약점항목에 대한 ‘집중개선(concentrate here)’이다. 제3사분면은 낮은 중요도와 낮은 실행도로 ‘낮은 우선순위(low priority)’로 자원의 제한적 활용이 필요한 구간이다. 제4사분면은 낮은 중요도와 높은 실행도로 불필요한 항목에 대한 ‘현상유지(possible overkill)’로 구분된다. IPA분석을 통해 가장 필요한 분야에 대해 전반적인 성과를 향상시킬 수 있는 노력을 기울일 수 있고, 실제 결과의 순위를 토대로 성과향상을 위한 노력의 우선순위를 정할 수 있다.

각 구간별 속성의 분포를 정리하면 다음과 같다. 제1사분면(좋은 성과 지속적 유지): 진취성, 계산된 위험관리, 기획지향, 외부자원 활용, 고객집중성 등이 위치하였다. 이들 항목은 스타트업 기업의 앙트레프레니얼 마케팅에 대해 중요하게 생각

하는 동시에 실제로 잘 실행되어야 할 항목으로 인지되고 있음을 보여주고 있다. 제2사분면(집중개선): 혁신성은 스타트업에서 중요도가 높은 반면에 실제로 잘 실행되기가 어렵기 때문에 스타트업의 기술적인 혁신성을 높이기 위한 집중적인 개선노력이 요구된다.



1. 진취성, 2. 계산된 위험관리, 3. 기획지향, 4. 외부자원 활용, 5. 고객 집중성, 6. 가치창출, 7. 혁신성, 8. 가격설정 능력, 9. 경로관리 능력, 10. 제품개발 능력, 11. 판매능력, 12. 마케팅 정보관리 능력

<그림 1> 앙트레프레니얼 마케팅 성공요인 IPA 분석

제3사분면(저우선 순위): 경로관리 능력, 판매능력, 마케팅 정보관리 능력 등이 위치하였다. 이들 항목은 중요도와 실행도 측면에서 모두 낮은 평균값을 나타내고 있어 스타트업의 창업초기단계에서는 당장 필요하지 않은 부분이라고 할 수 있다. 제4사분면(현상유지): 가격설정능력, 제품개발능력은 중요도에 비해 실행가능성이 높게 나타났다. 앙트레프레니얼 마케팅의 IPA분석결과는 <그림 1>, <표 5>와 같다.

<표 5> 앙트레프레니얼 마케팅의 속성 분포

분면	전략	앙트레프레니얼 마케팅의 속성
1	좋은 성과 지속적 유지	진취성, 계산된 위험관리, 기획지향, 외부자원 활용, 고객집중성
2	집중개선	혁신성
3	저우선 순위	경로관리 능력, 판매능력, 마케팅 정보관리 능력
4	현상유지	가격설정 능력, 제품개발능력

## V. 결론 및 시사점

본 연구는 스타트업 기업의 앙트레프레니얼 마케팅의 개념과 성공요인도출을 목적으로 하였다. 이를 위해 문헌고찰을 통해 앙트레프레니얼 마케팅의 개념 및 구성요인을 정리하였으며, 창업분야의 전문가를 대상으로 델파이 기법을 활용하여 주요 항목들을 도출하였다.

앙트레프레니얼 마케팅의 성공요인으로 도출된 항목들은 진취성, 계산된 위험관리, 기회지향, 외부자원 활용, 고객집중성, 혁신성, 경로관리능력, 판매능력, 마케팅 정보관리 능력, 가격 설정 능력, 제품개발능력 등 12개 항목이었다. 이들 항목들의 전략적인 시사점을 얻기 위해 IPA분석을 하였다. 제1사분면(좋은 성과 지속적 유지)에는 진취성, 계산된 위험관리, 기회지향, 외부자원 활용, 고객집중성이 위치하였다. 제2사분면(집중개선)에는 혁신성이 위치하였다. 제3사분면(저우선 순위)에는 경로관리 능력, 판매능력, 마케팅 정보관리 능력이 위치하였다. 제4사분면에는 가격설정 능력, 제품개발 능력이 위치하였다.

연구결과는 창업 초기 단계의 기업에게 다음과 같은 시사점을 준다. 첫째, 대기업에 비해 부족한 자원을 가진 스타트업의 마케팅역량을 높이기 위해서는 기회지향적이고 혁신적인 마케팅전략이 요구되어진다. 경쟁시장에서 생존하기 위해서는 적극적인 마케팅 활동, 시장을 예측하고 기회를 창출하는 능력, 부족한 자원을 채우기 위한 외부자원의 활용과 네트워크 구축활동, 고객의 욕구를 파악하고 관계를 유지하는 혁신적인 활동이 요구되어진다. 둘째, 창업초기 기업의 입장에서는 전통적인 마케팅 기법인 경로관리 능력, 판매능력, 마케팅 정보관리 능력, 가격설정, 제품개발보다는 선행연구에서 도출되고 제시되었던 앙트레프레니얼 마케팅 활동을 통한 차별적인 생존전략이 요구되어진다. 셋째, 초기 창업기업의 자원과 역량에는 제약이 있으므로, 창업초기단계의 성장 기업을 중심으로 마케팅 역량 강화를 위한 중소벤처기업부, 창원진흥원 등의 관련 기관의 맞춤형 정책자금지원, 컨설팅지원이 필요할 것이다.

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 앙트레프레니얼 마케팅의 개념과 구성요인을 정리하여 기존의 전통적인 마케팅과 다른 창업초기 기업에게 적합한 개념을 정리하였다. 둘째, 창업초기 기업에게 필요한 마케팅 전략을 우선순위에 따라 적용할 수 있도록 항목들을 제시하였다.

분석 결과를 중심으로 본 연구의 한계점과 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 스타트업의 앙트레프레니얼 마케팅 성공요인 도출을 위해 문헌연구 및 창업분야 전문가를 대상으로 델파이 조사를 실시하였다. 그럼에도 불구하고, 문헌연구에서 도출된 평가항목 이외의 성공요인 도출에는 한계가 있었다. 앙트레프레니얼 마케팅의 성공요인은 본 연구에서 제시된 항목이외에도 다양한 변수들이 존재할 것이다. 향후 연구에서는 다양한 변수개발을 위해 보다 정밀한 연구가 필요할 것이다. 둘째, 앙트레프레니얼 마케팅은 창업기업의 특성에 따라 다른 마케팅 활동이 필요할 것이다. 향후 연구에서는 창업기업의 유형 및 업종에 따른 연구가 진행된다면 창업초기 기업의 마케팅전략수립에 도움이 될 것이다. 셋째, 도출된 앙트레프레니얼 마케팅 역량이 경영성과에 미치는 영향을 검증한다면, 창업초기 기업의 마케팅 전략수립에 시사점을 줄 수 있을 것이다.

## REFERENCE

- 고영희·이호성(2016). 투자유지 전략을 위한 스타트업의 특성과 벤처캐피탈 투자구성의 상호연관성 연구. *벤처창업연구*, 11(2), 63-73.
- 권상집(2017). 제품혁신, 공정혁신, 마케팅혁신이 벤처기업의 혁신역량과 지식공유에 미치는 영향: 사업분야에 따른 조절효과를 중심으로. *한국창업학회지*, 12(4), 97-122.
- 김정훈(2017). 국제 비교를 통한 우리나라 기업 생태계의 현황 점검. *TRADE FOCUS*, 37, 1-15.
- 김진수·최종인·임충재·고혁진·이유중(2019). *기술창업론*. 서울: 홍릉과학출판사.
- 김현선(2016). 청년스타트업 공간지원 서비스디자인에 관한 연구. *한국디자인포럼*, 51, 105-113.
- 박명호·이승엽·최만기·권업(2007). 벤처기업의 마케팅능력과 기업성과에 관한 탐색적 연구. *마케팅논집*, 15(2), 85-113.
- 박주영·최순식·홍석기(2011). 중소기업의 시장지향성과 마케팅역량이 경쟁우위와 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구. *대한경영학회지*, 24(2), 1115-1137.
- 유순근(2015). *중소기업 마케팅*. 서울: 북넷.
- 이서한·노승훈(2014). ICT융합 유형별 스타트업 기업의 성공요인에 관한 연구: 사례 연구를 중심으로. *한국디지털정책학회*, 12(12), 203-215.
- 이현호·황보윤·공창훈(2017). 스타트업의 초기 성공을 결정하는 요인에 관한 연구. *벤처창업연구*, 12(1), 1-13.
- 이호택·이한근·지성구(2014). 중소기업에게 마케팅 역량이란 무엇이며 왜 중요한가?. *마케팅관리연구*, 19(3), 117-138.
- 전인오·안운석(2016). 창업마케팅특성이 기업성과에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 11(8), 97-109.
- 전혜영(2016). 국내외 스타트업 현황과 시사점. *VIP Report*, 654, 1-17.
- 최태문·조성희(2011). 기술창업기업의 마케팅 특성과 경영성과 간의 관계에 대한 연구. *한국창업학회지*, 6(4), 125-153.
- KOTRA(2015). 주요국의 스타트업 육성정책과 한국의 과제. *Global Market Report*, 15(57), 1-25.
- Becherer, R. C., Helms, M. M., & McDonald, J. P.(2012). The Effect of Entrepreneurial Marketing on Outcome Goals in SMEs. *New England Journal of Entrepreneurship*, 15(1/2), 1-7.
- Bjerke, B., & Hultman, C. M.(2002). *Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era*. Cheltenham, U.K.; Edward Elgar.
- Bocconcelli, R., Cioppi, M., Fortezza, F., Francioni, B., Pagano, A., Savelli, E., & Splendiani, S.(2018). SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review. *International Journal of Management Review*, 20(2), 227-254.
- Bäckbrö, J., & Nyström, H.(2006). *Entrepreneurial Marketing: Innovative Value Creation*. Master Thesis, Jönköping.
- Carson, D., & Coviello, N.(1996). Qualitative Research Issues at the Marketing/entrepreneurship Interface. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(6), 51-58.
- Choi, T. M., & Cho, S. E.(2011). An Exploratory Study on the Characteristics of Entrepreneurial Marketing and Performance in Technology Based Start-up Companies. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 6(4), 125-153.

- Collinson, E., & Shaw, F.(2001). Entrepreneurial Marketing: A Historical Perspective on Development and Practice. *Management Decision*, 39(9), 761-766.
- Constantinides, E.(2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*, 22(3/4), 407-438.
- Crane, F. G.(2013). *Marketing for Entrepreneurs Concepts and Applications for New Ventures*. 2nd, London: Sage.
- Crick, J. M.(2019). Incorporating Coopetition into the Entrepreneurial Marketing Literature. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 21(1), 19-36.
- Fiore, A. M., Niehm, L. S., Hurst, J. L., Son, J., & Sadachar, A.(2013). Entrepreneurial Marketing: Scale Validation with Small, Independently-Owned Businesses. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(4), 63-86.
- Gruber, M.(2004). Marketing in New Ventures: Theory & Empirical Evidence. *Schmalenbach Business Review*, 56(2), 164-199.
- Hallböck, J., & Gabrielsson, P.(2013). Entrepreneurial Marketing Strategies During the Growth of International New Ventures Originating in Small and Open Economies. *International Business Review*, 22(6), 1008-1020.
- Hamali, S.(2015). The Effect of Entrepreneurial Marketing on Business Performance: Small Garment Industry in Bandung City, Indonesia. *Developing Country Studies*, 5(1), 1-7.
- Hammitt, W. E., Bixler, R. D., & Noe, F. P.(1996). Going beyond Importance-performance Analysis to Analyze the Observance-influence of Park Impacts. *Journal of Park and Recreation Administration*, 14(1), 45-62.
- Hill, J.(2001). A Multidimensional Study of the Key Determinants of Effective SME Marketing Activity: Part 1. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 7(5), 171-204.
- Hills G. E., & Hultman, C. M.(2011). Academic Roots: The Past and Present of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 24(1), 1-10.
- Hills, G. E., Hultman, C. M., & Miles, M. P.(2008). The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 99-112.
- Ionitã, D.(2012). Entrepreneurial Marketing: A New Approach for Challenging Times. *Management & Marketing*, 79(1), 131-150.
- Jeon, H. Y.(2016). Current Status and Implications of Domestic and Foreign Start-ups. *VIP Report*, 654, 1-17.
- Jeon, I. O., & An, U. S.(2016). The Effect of Marketing Characteristic on Business Performance. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(3), 97-109.
- Kim, G. H.(2017). A Study on the Current Status of Korean Corporate Ecosystem through International Comparisons. *TRADE FOCUS*, 37, 1-15.
- Kim, H. S.(2016). Service Design Research on Youth Start-up Support Space. *Journal of Korea Design Forum*, 51, 105-113.
- Kim, J. S., Choi, J. I., Im, C. J., Ko. H. J., & Lee, Y. J.(2019). *Innovative Start-up Business*. Seoul: Hongneung Publishing Company.
- Ko, Y. H., & Lee, H. S.(2016). Interrelation Between Start-up Characteristic and Venture Capital Investment Portfolio for Strategic. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(2), 63-73.
- Kolabi, A. M., Hosseini, H. K., Mehrabi, R., & Salamzadeh, A.(2011). Developing Entrepreneurial Marketing Mix: Case Study of Entrepreneurial Food Enterprises in Iran. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 5, 1-17.
- KOTRA(2015). Policies for Developing Start-ups in Major Countries and Challenges for Korea. *Global Market Report*, 15(57),
- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M.(2009). Entrepreneurial Marketing: Moving beyond Marketing in New Ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(1), 1-20.
- Kwon, S. J.(2017). The Effect of Product Innovation, Process Innovation, and Marketing Innovation on Innovation Capability and Knowledge Sharing of Ventures: Focusing on the Moderating Effect of Business Area. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 12(4), 97-122.
- Lee, H. H., Hwang, B. W., & Gong, C. H.(2017). A Study on the Factors that Determine the Initial Success of Start-up. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 12(1), 1-13.
- Lee, S. H., & Noh, S. H.(2014). A Study on the Success Factors of ICT Convergence Type-specific Start-up Enterprise: Mainly the Case Study. *Journal of Digital Convergence*, 12(12), 203-215.
- Martilla, J. A., & James, J. C.(1977). Importance-performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79.
- Miles, M. P., & Darroch, J.(2006). Large Firms, Entrepreneurial Marketing Process, and The Cycle of Competitive Advantage. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 485-501.
- Moogk, D. R.(2012). Minimum Viable Product & the Importance of Experimentation in Technology Startups. *Technology Innovation Management Review*, 2(3), 23-26.
- Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W.(2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 1-19.
- Morrish, S. C.(2011). Entrepreneurial Marketing: A Strategy for the Twenty-first Century?. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(2), 110-119.
- Morrish, S. C., Miles, M. P., & Deacon, J. H.(2010). Entrepreneurial Marketing: Acknowledging the Entrepreneur and Customer-centric Interrelationship. *Journal of Strategic Marketing*, 18(4), 303-316.
- Mort, G. S., Weerawardena, J., & Liesch, P.(2012). Advancing Entrepreneurial Marketing: Evidence from Born Global Firms. *European Journal of Marketing*, 46(4), 542-561.



- Park, J. Y., Choi, S. S., & Hong, S. K.(2011). The Effect of Market Orientation, Marketing Capability on Competitive Advantage and Performance in SME. *Korean Journal of Business Administration*, 24(2), 1115-1137.
- Park, M. H., Lee, S. Y., Choe, M. K., & Kwon, U.(2007). An Exploratory Study on Ventures' Marketing Capability and Business Performance. *Journal of Marketing Studies*, 15(2), 85-114.
- Rezvani, M., & Khazaei, M.(2014). Evaluation of Entrepreneurial Marketing Dimensions According to Characteristics of Institutions: Institutions Age and Size. *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*, 3(4), 207-213.
- Sadiku-Dushi, N., Dana, L., & Ramadani, V.(2019). Entrepreneurial Marketing Dimensions and SMEs Performance. *Journal of Business Research*, 100, 86-99.
- Sahid, S., & Hamid, S. A.(2019). How to Strategize SMEs Capabilities via Entrepreneurial Marketing Approach. *Academy of Marketing Studies Journal*, 23(1), 1-5.
- Schindehutte, M., Morris, M. H., & Kuratko, D. F.(2000). Triggering Events, Corporate Entrepreneurship and The Marketing Function. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), 18-30.
- Shane, S., & Venkataraman, S.(2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Stokes, D.(2000). Putting Entrepreneurship into Marketing: The Process of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 2(1), 1-16.
- Whalen, P., Uslay, C., Pascal, V. J., Omura, G., McAuley, A., Kasouf, C. J., & Gilmore, A.(2016). Anatomy of Competitive Advantage: Towards a Contingency Theory of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 24(1), 5-19.
- Yang, M., & Gabrielsson, P.(2017). Entrepreneurial Marketing of International High-tech Business-to-Business New Ventures: A Decision-making Process Perspective. *Industrial Marketing Management*, 64, 147-160.
- Yi, H. T., Lee, H. G., & Ji, S. G.(2014). SMEs Marketing Capability: What It is and Why It Matters?. *Journal of Marketing Management Research*, 19(3), 117-138.
- Yu, S. K.(2015). *SME Marketing*. Seoul: Booknet.

## An Exploratory Study on Successful Factors of Entrepreneurial Marketing in Start-up

Byun, Chung Gyu\*  
Ha, Hwan Ho\*\*

### Abstract

This study conducted an exploratory study to derive the success factors of entrepreneurial marketing for startups. Through Delphi analysis, we derived the items of proactive orientation, risk management, innovation, opportunity driven, resource leveraging, customer intensity, value creation, price setting, marketing communication, channel management, product development, sales and marketing information management. The importance and execution of success factors were measured through IPA analysis. The first quadrant(keep up the good work) has proactive orientation, risk management, resource leveraging, customer intensity. The second quadrant(concentrate here) has innovation. The third quadrant(low priority) has channel management, sales, marketing information management. The fourth quadrant(possible overkill) has prices setting, product development. These results showed that the success factors of startup's entrepreneurial marketing were proactive orientation, risk management, innovation, opportunity driven, resource leveraging, customer intensity and value creation.

*Keywords: Entrepreneurial marketing, Start-up, Successful factors*

---

\* First Author, Lecturer, Department of Business, Gyeongnam National University of Science and Technology, cgbyun@daum.net

\*\* Corresponding Author, Professor, Department of Business, Gyeongnam National University of Science and Technology, hano@gnitech.ac.kr