



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

농학 석사 학위논문

푸드테크 스타트업 스케일업
성공요인 연구
- ERIS-F 모델 적용 사례 연구 -

2023 년 08 월

서울대학교 대학원
푸드테크학과
심 희 연

푸드테크 스타트업 스케일업

성공요인 연구

- ERIS-F 모델 적용 사례 연구 -

지도교수 이 성 주

이 논문을 농학 석사 학위논문으로 제출함

2023 년 06 월

서울대학교 대학원

푸드테크학과

심 희 연

심희연의 석사 학위논문을 인준함

2023 년 06 월

위 원 장 _____ 이 기 원 _____ (인)

부위원장 _____ 이 성 주 _____ (인)

위 원 _____ 장 재 호 _____ (인)

국문초록

최근 푸드테크 산업은 주목받는 미래 핵심산업으로 인식되고 있다. 인류의 실생활과 밀접하게 연관되어 있는 식품 산업에 4차 산업혁명의 주요 기술이 접목되면서 식품 생산, 제조, 가공, 유통 소비 전 분야에 걸쳐 푸드테크 혁명이 일어나고 있다. 푸드테크 시장 규모 성장에 따라 푸드테크 스타트업에 대한 투자도 활성화되고 있으며, 정부도 다양한 지원 정책을 수립하고 있다.

푸드테크 스타트업의 스케일업은 기업 이윤 극대화 뿐 아니라 청년 창업 일자리 창출, 국내 기업 해외 진출 활성화 기회로 이어진다. 하지만 푸드테크 스타트업이 효과적인 스케일업에 성공하기 위해 갖춰야하는 역량과 성과 사례 분석 선행연구는 절대적으로 부족한 실정이다.

본 연구는 ERIS 모델에서 투자유치(Funding) 요인을 확장하여 ERIS-F 모델에 기반해 스케일업에 성공한 푸드테크 스타트업의 성공 요인 분석을 진행했다. 연구 대상 스타트업의 대표자를 대상으로 ERIS-F 모델의 창업가(E) 요인과 투자유치(F) 요인을 도출하기 위해 인터뷰를 진행, 자원(R), 산업 환경(I), 전략(S) 요인을 도출하기 위해 문헌 자료를 기반으로 질적연구를 진행했다.

연구 결과, 푸드테크 스타트업의 성공적인 비상은 창업가(E), 자원(R), 산업환경(I), 전략(S) 요인이 서로 상호작용하며 이뤄지며 시기적절한 투자유치(F)까지 더해져 스케일업 기반을 마련하는 것을 확인하였다. 학술적으로 본 연구는 ERIS-F 모델이 향후 푸드테크 스타트업의 연구 및 신시장 진출 전략 분석 연구의 접근법으로서 의미가 있음을 검증하였다.

주요어 : 푸드테크, 스타트업, 스케일업, 성공요인, ERIS-F

학 번 : 2021-27577

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 필요성	1
제 2 절 연구의 목적	2
제 2 장 연구의 이론적 배경	3
제 1 절 푸드테크	3
1. 푸드테크의 정의	3
2. 푸드테크 산업분류	4
3. 푸드테크 발전전망	6
제 2 절 스타트업	7
1. 스타트업 정의 및 유형	7
2. 스타트업 성공요인	9
제 3 절 ERIS 모델	12
1. ERIS 모델의 정의	12
2. ERIS 모델 구성 항목	13
3. ERIS-F 모델 : ERIS 모델의 확장	16
제 4 절 스케일업	18
1. 스케일업의 정의	18
2. 스케일업의 중요성	18
3. 국내 스케일업 현황 및 필요성	19
제 3 장 연구 방법	21
제 1 절 연구 대상	21
제 2 절 스케일업 분석요인 도출	21
제 3 절 연구 프로세스	23

제 4 장 사례 분석	25
제 1 절 창업가(Entrepreneur)	25
제 2 절 자원(Resource)	26
제 3 절 산업환경(Industry)	27
1. 문제 의식(Pain Point)	27
2. 온라인 및 오프라인 식품시장 현황	29
제 4 절 전략(Strategy)	31
제 5 절 투자유치(Funding)	33
제 5 장 결론	35
제 1 절 연구의 시사점	35
제 2 절 연구의 결론	37
제 3 절 연구의 한계 및 제언	38
참고문헌	39
Abstract	43

표 목 차

[표 2-1] 푸드테크의 정의	3
[표 2-2] 푸드테크 산업 분류	5
[표 3-1] 스케일업 분석 프레임워크 상세	22
[표 3-2] 인터뷰 질문 리스트	24
[표 4-1] 투자포인트 요약	33

그 립 목 차

[그림 2-1] ERIS 모델의 도식화	12
[그림 2-2] ERIS-F 모델의 도식화	17
[그림 2-3] 스케일업의 중요성	19
[그림 2-4] 연도별 국내 스케일업 기업 수 및 변화 추이	20
[그림 2-5] 지역과 스케일업	20
[그림 4-1] 로컬 신선식품 소싱력+수요 예측 경쟁력	27
[그림 4-2] 식품 커머스 현황 및 문제점	28
[그림 4-3] 온라인 시장의 식품점유율 성장 추세	29
[그림 4-4] 동사의 온오프라인 수익모델 도식화	31
[그림 4-5] 동사의 오프라인 점포 종류 및 현황	32

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 필요성

최근 ‘푸드테크(FoodTech)’ 산업은 미래 핵심산업으로 주목받고 있다. 인류의 라이프스타일과 밀접하게 연관된 식품(먹거리) 산업에 인공지능, 사물인터넷, 빅데이터 등 4차 산업혁명의 핵심 기술이 접목되고 융·복합되면서 식품의 생산, 제조, 가공, 유통, 소비 전 분야에 걸쳐서 푸드테크 혁명(FoodTech Revolution)이 일어나고 있다. 푸드테크 산업의 성장성 및 사회적 관심은 하기 요인들을 통해 전반적으로 분석해 볼 수 있다.

첫째, ‘푸드테크 시장 동향’에 대해 살펴보면 최근 푸드테크는 다양한 분야에서 혁신을 일으키고 있으며 관련 시장 규모도 급속도로 성장하고 있다. 닷케이BP종합연구소 등 세계 시장조사 기관들은 글로벌 푸드테크 시장이 연평균 6~8% 수준으로 성장할 것으로 예측하며, 국내 푸드테크 시장도 현재 약 61조원 규모로 추정되고 있다. 푸드테크 성장 견인 주요 요인은 윤리적 소비, 가치소비에 대한 인식이 높아짐에 따른 대체식품 소비 수요의 급증, 식품 제조 및 서비스 부문의 인력난 해소를 위한 무인화 시스템 도입 필요성 증가, 고령화 추세, 초개인화 소비 성향으로 개인 건강·영양 맞춤형 식단에 대한 관심도 증가, 코로나 팬데믹으로 인한 비대면 식품 구매(주문·배달) 수요 증가 등이 있다.

둘째, ‘푸드테크 투자 동향’에 대해 살펴보면 푸드테크 산업은 2010년 미국에서 관련 투자금액이 급증하면서 각광받기 시작, 글로벌 트렌드의 주요 영역으로 편입했다. 미국의 푸드테크 투자금은 2013년 2.15억 달러(투자 건수 89건)에서 2014년 9.06달러(투자 건수 108건)로 3.2배 증가하였으며, 건당 평균 투자금액도 242만 달러에서 889만 달러로 증가했다. 전세계 기준 푸드테크 관련 VC 딜 건수 또한 2017년 723건에서 2021년 1,358건으로 증가했으며, 딜 규모도 2017년 78억 달러에서 2021년 393억 달러로 증가한 바 있다.

셋째, ‘푸드테크 육성 현황’에 대해 살펴보면 농림축산식품부는 2022년 12월 14일 ‘푸드테크 산업 발전방안’을 발표했다. 2027년까지 1,000억원의 전용 펀드를 조성해 푸드테크 산업을 선도할 유니콘 기업 30개사를 키우고, 주요 대학에 푸드테크 융합 인재 양성 교육과정을 신설하는 등 본격적으로 푸드테크 산업을 육성할 계획이다. 푸드테크의 발전을 청년 창업 일자리 창출, 국내 기업의 해외 진출 활성화 기회로 활용하기 위한 효과적인 전략을 수립한 것으로 볼 수 있다.

제 2 절 연구의 목적

푸드테크 생태계의 활성화 및 창업 열풍과 더불어, 푸드테크 스타트업의 효과적인 시장 진출 전략 수립 및 창업 성공 사례 창출에 대한 수요도 크게 증가하고 있다.

푸드테크 시장은 하이테크 (High-Technology) 시장에 비해 상대적으로 진입 장벽이 낮아 많은 창업자들이 새로운 비즈니스를 시도할 수 있는데, 시장에 진입하는 기업들이 많은만큼 창업 이후 투자유치나 경쟁력 확보에 어려움을 겪고 좌절하는 사례도 많다. 특히, 앞서 기술한 바와 같이 푸드테크 스타트업 비즈니스모델은 실생활과 깊이 연관되어 있으므로 투자유치 시에 초기기업이라도 시장 선점, 매출 발생 등 가시적인 성과를 빠르게 입증해야 한다는 점에서 애로사항이 있을 수 있다.

또한, 스타트업의 스케일업은 기업 이윤 극대화 뿐 아니라 국가 경제 차원에서 고용·생산 성과에 기여하며 큰 의미를 지닌다. 하지만, 초기 푸드테크 스타트업이 체계적으로 스케일업 전략을 구축하고 지속적으로 성장하기 위해 갖춰야 하는 성공요인 사례 분석 선행 연구는 많지 않은 실정이다.

이에 본 연구는 푸드테크 분야에서 스케일업에 성공한 논문 작성 시작일 기준 업력 3년 미만의 초기 스타트업 ‘(주)미스터아빠’를 우수 사례 기업으로 선정하여 ERIS (Entrepreneur, Resource, Industry, Strategy) 모델을 차용해, 푸드테크 스타트업 스케일업 성공요인을 면밀히 분석하고 전략적 참조 사례를 제시하고자 한다.

제 2 장 연구의 이론적 배경

제 1 절 푸드테크

1.1. 푸드테크의 정의

국내 주요기관에서는 신산업 분야인 푸드테크를 다음과 같이 정의한다.

기관	푸드테크의 정의
Institute of Food Technologists(IFT) 푸드테크 연구소	<ul style="list-style-type: none"> • Food Technology is the application of food science to the selection, preservation, processing, packaging, distribution, and use of safe food. • 식품 과학의 응용영역으로, 음식의 선택, 저장, 가공, 포장, 유통, 식품 안전 등의 영역을 포함
Digital Food Lab 디지털 푸드랩	<ul style="list-style-type: none"> • Food Tech is an ecosystem made of all the agrifood entrepreneurs and startups (from production to distribution) innovating on the products, distribution, marketing or business model. • 모든 농식품 사업가(생산부터 유통까지)로 구성된 생태계로 제품, 유통, 마케팅, 사업모델을 혁신
한국푸드테크협회	<ul style="list-style-type: none"> • 식품산업에 ICT가 융합되어 새로 생성된 4차 산업, 기존의 식품산업에 ICT 기술이 접목되어 생산부터 가공, 유통, 서비스까지 전범위에 걸쳐 변화하는 신산업
<표 2-1> 푸드테크의 정의 (출처 : 삼일PwC 경영연구원)	

1.2. 푸드테크 산업 분류

푸드테크 산업은 관련 분야 확장성이 넓고, 명확한 범주화가 어려운 면이 있다. 이에 공신력 있는 푸드테크 전문 조사 기관 자료 및 선행연구에 기반하여 분야별 주요 푸드테크 비즈니스 모델을 다음과 같이 소개한다.

구분	비즈니스 모델	스타트업의 역할
농업테크 (AgTech)	농장관리 S/W	농장의 모든 작업을 관리, 조직화 및 최적화하도록 지원
	농업로봇·드론	데이터 수집 및 노동력 대체를 위한 로봇·드론 제공
	도시농장	유통단계 축소 및 수확량, 품질 및 지속가능성 향상
	농산물 시장	농업인을 위한 B2B 전자상거래 시장 운영
	농업생명공학	농업과 식량을 위한 생태계와 유기체 연구개발
	정밀농업	경작 환경에 따른 정밀농업, 위성농업 및 위치별 농작물 관리
푸드- 사이언스 (Food Science)	미래식량	전통적 식품을 대체하는 지속가능하고 건강한 새로운 식품 개발
	대체식품	기존 식품 대비 영양가 높은 에너지바, 음료, 분말 등 개발
	패키징	스마트하고 지속가능한 식음료 포장
	제품혁신	기존 제품 혁신, 구성 투명화, 유통수단 혁신, 개인 맞춤화
	음료	새로운 재료나 더 건강한 라이프스타일을 위한 새로운 음료 개발
	가전·조리기구	신기술, 개인화 등 차세대 가전제품 및 조리기구 개발
서비스 (Service)	예약 플랫폼	고급 레스토랑 대상 레스토랑 테이블 예약 할인
	서비스 관리	주문접수, 재고관리, 자금관리, 레시피 데이터 등 식당경영 지원
	케이atering	맞춤형 식사 및 파티를 위한 현지 요리사 고용 서비스
	인력 서비스	실시간 레스토랑 부족 인력 중개 플랫폼
	요리 로봇	3D 프린터, 무인 키오스크 및 바텐더 로봇 등 요리 로봇 개발

구분	비즈니스 모델	스타트업의 역할
코칭 (Coaching)	영양 유전체	고객 맞춤형 영양 권장량 설정을 위한 유전체 및 미생물 기반 테스트
	메뉴 추천	AI 및 전문가 권고에 따라 식사, 레시피, 쇼핑목록, 주류 등 추천
	레시피	실감형 게임, SNS 영상 등 기존 레시피를 새롭게 재창조
	식품정보투명화	식품정보에 쉽게 접근하고 다른 서비스 간 교환 가능하도록 표준화
	음식 체험	양조장, 과수원, 쿠킹 클래스 등 음식 관련 체험 관광지화
배송 (Delivery)	밀키트	적정량의 가정식 식재료 및 레시피 정기 배송
	전자상거래	농장-가정 및 매장 배송 등 식품 전자상거래 플랫폼 개발
	디스커버리박스	세계 각국 신제품, 와인, 차, 커피 등 전문가 엄선 식품 정기 배송
	외식음식배달	인근 음식점의 식사를 배달 기사를 통해 배달
	풀스택배달	스타트업이 셰프를 고용하는 등 직접 음식을 만들고 배달
	배송로봇	음식 배달 드론 및 로봇 개발
	자동판매기	식료품, 식사 및 스낵을 제공하는 차세대 자동화 기계
소매 (Retail)	공급망 데이터	식품 공급망의 문제를 해결하는 데이터 관리 도구 활용
	로열티	브랜드-고객 간 유대 구축 및 식품기업 소비자 행동 데이터 제공
	음니채널	유통 채널 디지털화, 통합·관리 통해 온온프라인 판매 지원

<표 2-2> 푸드테크 산업 분류 (출처 : 디지털푸드랩)

1.3. 푸드테크 발전 전망

앞서 기술한 바와 같이 국내·국외 푸드테크 시장 규모가 급속도로 성장함에 따라, 위와 같은 푸드테크 분야 사업아이템은 사람들의 일상 속에 점점 더 빠르게 침투하며 상호간에 영향을 미치고 있다.

예를들어 최근 소비자 개인 건강, 가치관의 중요성이 커짐에 따라 비건 인구가 증가하고 있으며 이와 비례해 대체식품 시장 규모도 성장하고 있다. 국내·국외의 대체식품 시장규모는 2019년 103.5억 달러에서 2021년 123.3억 달러로 증가했으며, 향후 연평균 9.5%씩 성장하여 2025년에는 178.6억 달러에 달할 것으로 전망되고 있다. 국내 대체식품 시장 규모 역시 지속적으로 확장될 것으로 예상되며, 현재 국내 다수 식품 제조 및 유통기업은 다양한 비건 제품을 개발하여 제조, 판매하고 있다.

농산물 및 식품 유통 환경도 급변하고 있다. 기존 시장에서 선구자였던 대형 온라인 식품 유통 플랫폼 외에도 새로운 형태의 플랫폼들이 확대되는 추세이며, 국내의 푸드테크 유니콘 기업(기업가치 1조원 이상)은 모두 유통 플랫폼 기업으로, 전반적으로 빠른 성장세를 보이고 있다.

코로나 이후 전세계 식품 배달 시장 또한 급격히 성장했다. 음식 배달 어플리케이션 등은 푸드테크 산업 내에서도 가장 뚜렷한 성장을 이룬 분야 중 하나다. 전세계 온라인 식품 배달 시장 규모는 2022년 1,302억 달러에서 연평균 9.4% 성장해 2027년 2,237억 달러에 달할 것으로 전망된다. 국내 음식 배달서비스 거래액 역시 2017년 2조 7,326억 원에서 2021년 25조 6,783억 원으로 연평균 75.1% 증가하였다. 또한 2022년 12월 15일~12월 16일에 수행된 한국농촌경제연구원 전문가 대상 FGI 조사 결과에 따르면 푸드테크 생태계 형성 과정에서 소매, 배송, 소비 부문은 가장 먼저 인프라 풀이 구축될 분야로 기대되고 있다.

따라서 본 연구에서는 푸드테크 산업 분야 중에도 상대적으로 안정적인 인프라가 구축되고 있으며 긍정적인 발전 전망이 기대되는 유통 플랫폼 분야에 속하면서도, 소매, 배송, 소비 관련 서비스를 모두 제공하고 있는 ‘신선식품 유통 플랫폼’ 기업 스케일업 성공 사례에 초점을 맞춰 연구를 진행하기로 결정했다.

제 2 절 스타트업

2.1. 스타트업 정의 및 유형

(Wikipedia, 2023) ‘스타트업 컴퍼니(Startup Company)’, 스타트업(Startup)’이라는 용어는 미국 실리콘밸리에서 처음 생겨난 것으로 일반적으로 혁신 기술, 아이디어 기반의 자체적인 비즈니스모델을 가지고 있으며, 설립된지 오래되지 않은 작은 그룹이나 프로젝트성 기업을 의미한다. 선행연구에서 논의된 스타트업의 주요 정의 및 유형은 다음과 같이 정리할 수 있다.

배기홍(스타트업 바이블, 2010)은 스타트업을 현재 창업을 시작하는 회사이며, 일반적으로 음식점이나 커피숍보다는 첨단기술을 기반으로 창업해 가치 및 수익 창출을 목표로 빠르게 성장하는 기업이라고 정의를 내렸다. 대기업 외에 확장 및 반복이 가능한 수익 창출 비즈니스모델을 찾는 임시적 조직으로 정의하기도 했다. Eric Ries(2012)는 스타트업을 극심한 불확실성 속에서 신규 제품 또는 서비스를 창출하려는 조직이며, 해당 조건을 충족할 경우 조직의 규모나 형태와 무관하게 스타트업으로 볼 수 있다고 정의했다. 조길수(2017)는 스타트업을 첨단기술 및 전에 없던 아이디어를 기반으로 설립되어 성장이 가속화되는 기업을 뜻하며, 벤처캐피탈(VC), 액셀러레이터(AC) 등 전문 투자 기관의 투자 유치를 완료했거나 투자 유치를 계획 중인 기업으로 정의했다.

황세희, 김경미, 박현준(2020)은 국내 스타트업 유형을 라이프스타일형, 중소기업형, M&A형, 대기업형, 확장형, 사회적형으로 분류했다. 또 이중 확장형 스타트업은 창업 초기 규모는 작지만 크게 성장하는 스타트업으로 가장 이상적인 형태이면서 국내·외 많은 스타트업의 선망의 대상이 된다고 언급했다. 실제로 많은 확장형 스타트업은 자체 개발 비즈니스모델에 시장 피드백을 적극 반영, 제품·서비스를 보완하며 꾸준한 성과를 이루고 있다.

(이서한, 노승훈/2014) 한편 국내에서 ‘스타트업’과 ‘벤처기업’은 일반적으로 “불확실한 환경에서 혁신을 통해 가치를 창출하는 경제적 조직”이라는 의미를 지닌 유사한 개념으로 인식되고 있지만, 사전적 의미로 스타트업은 자금조달 시점에서 벤처기업과 차이가 있으며 여러 측면에서 벤처기업과 구분될 수 있다.

우선 사업 활동 측면에서 ‘벤처기업’은 R&D의 비중이 높고 고성장이 기대되는 신생기업인 반면에 ‘스타트업’은 조직 구성, 조직의 생애 주기, 문제 인식과 해결 방식, 업종 등에서 차이를 보인다. 스타트업 사업 범위는 IT, 혁신 기술 분야에 국한되지 않고 광범위한 업종에서 사업화에 보다 비중을 두고 있는 기업이라고 볼 수 있다.

국내에서 벤처기업은 행정적 목적의 벤처기업 육성에 관한 특별조치법의 3가지 기준 (벤처캐피탈 투자 기업, 연구 개발 투자 기업, 신기술 기업) 중 1가지를 만족하는 기업으로 보고 있다. 또한, 1인 창조기업 육성법에 근거한 ‘1인 창조기업’ 정의는 창의성과 전문성을 갖춘 1인이 상시근로자 없이 대통령령으로 정하는 지식서비스업, 제조업 등을 영위하는 자로 내려졌다.

그러나 스타트업은 법적 정의, 행정적 정의와 그 기준이 명확하지 않다. 또한 일반적으로 창업 초기 단계에서 다수의 팀을 구성하여 운영되기 때문에 1인 창조기업의 행정적 기준을 적용하기도 어렵다.

(전화성의 스타트업 교과서, 2015) “누가 어떤 문제를 겪고 있는가”를 발견하는 것은 사업의 시작점이다. 따라서 본 연구는 이상의 논의를 종합하여 스타트업을 자체 아이디어를 기반으로 새로운 제품·서비스를 개발하거나, 기존의 제품·서비스를 혁신적인 방법으로 제공하여, 페인 포인트 (Pain Point)를 해결해 나가는 창업 초기 기업으로 정의하고자 한다.

2.2. 스타트업 성공요인

스타트업은 철저한 시장 분석을 통한 비즈니스모델 수립으로 고객들의 니즈를 충족시키며 사업을 영위해 나가야 한다. 그러나 스타트업을 운영하는 것은 매우 도전적인 일이다. 창업 초기 단계에서부터 스타트업은 다양한 어려움에 직면할 수 있으며 주요 제약 요인은 다음과 같다.

스타트업 제품·서비스는 시장에서 어떻게 수용될지 사전에 시장 포용력을 명확히 파악하기 어렵다. 고객들의 니즈, 시장 상황은 시시각각 변화하고 경쟁사의 출현 속도도 빠르므로, 스타트업은 그에 맞게 제품·서비스를 끝없이 개선하며 적극적으로 대응해 나가야 한다.

이를 위해 스타트업은 사업 운영, 규모 확장 등 목적의 충분한 자금을 확보해야 한다. 그러나 초기 기업은 빠른 매출 상승을 기대하기 어렵고, 투자유치를 통한 외부 자금 조달도 수월하지 않다. 투자자들은 스타트업 기업가치가 성장할 가능성이 있는지 검증하기 위해 성과지향적인 신중한 접근을 취하기 때문이다. 또 스타트업은 일반적으로 안정적 현금 흐름이 부족하므로 신용 등급 평가가 낮으며, 원리금을 상환할 능력이 충분하지 않은 것으로 판단될 수 있어 운용 자금 대출도 어렵다.

또한 초기 단계 스타트업은 다양한 역할을 수행할 수 있는 적은 수의 팀원으로 사업을 운영해 나가야 한다. 충분한 인건비 확보가 어려울 수 있으며, 창업자의 비전·가치를 공유할 수 있는 신뢰 가능한 인재를 찾는 것도 쉽지 않은 일이기 때문이다.

이렇게 대부분의 스타트업은 다양한 요인으로 인해 시장 내 생존에 어려움을 겪을 수 있다. 따라서 스타트업의 지속가능한 경영과, 원활한 스케일업을 위해 스타트업 성공요인에 대한 분석은 반드시 필요하다.

현재까지 진행된 다방면의 스타트업 성공요인 분석 목적의 학술적인 논의를 살펴보면 효과적인 분석을 위한 기본 연구 틀로 대표적 스타트업 성공요인 분석 모델인 ERIS (Entrepreneur-창업가, Resource-자원, Industry-산업환경, Strategy-전략) 모델이 주로 활용되고 있다.

이외에도 다양한 분석 도구를 활용한 선행 국내·국외 학술 연구들을 다음과 같이 함께 소개한다.

이상조, 남정민(2018)은 아산나눔재단 AER 사례를 중심으로 스타트업 성공요인을 ERIS 모델에 기반해 창업 단계, 상업화 단계, 정착 단계로 구분하여 분석했다.

황세희, 김정미, 박현준(2020)은 ERIS 모델과 성장 단계별 분석 모델을 통해 국내 e-커머스 시장에서의 스타트업 성공 사례 연구를 진행했다.

한석호, 이용찬, 윤지환(2021)은 ERIS 모델과 전문가 대상 델파이 분석, AHP (Analytic Hierarchy Process) 분석을 통해 관광 스타트업의 주요 성공 결정 요소를 도출하였다. 델파이 분석은 여러 전문가 의견을 수집하고 조합하여 미래에 대한 예측, 결정을 내리는 방법으로, 전문가의 경험과 지식을 활용해 불확실한 문제에 대한 통찰력을 얻는 분석 기법이다. 또 AHP 분석은 다양한 요소간의 상대적 중요도를 비교하여 의사 결정을 지원하는 분석 방법으로 목표에 대한 가치 및 우선 순위를 정량화하고, 계층적 구조를 활용하여 최종 결과를 도출하는 기법이다.

오지은(2021)은 ERIS 모델에 기반해 스타트업의 후속투자 유치 성공 요인 사례 연구를 진행했다.

김인숙, 양지희(2021)는 ERIS 모델에 기반해 조직 리질리언스를 중심으로 창업 지속 요인 분석 연구를 진행했다.

김가영, 심호식, 이우진(2022)은 알트에이 사례를 중심으로, ERIS 모델을 활용해 청년 스타트업 스케일업 성공사례를 분석했다.

이태린(2021)은 ERIS 모델에 ‘팀(Team)’ 요인의 T를 추가한 ‘ERIST’ 모델을 구축하여 스타트업의 기술창업 지원 프로그램 팁스(TIPS) 선정 성공요인 사례 연구를 진행했다.

이유경(2021)은 ERIS 모델에 ‘기술(Technology)’ 요인의 T를 추가한 ‘ERIST’ 모델을 구축하여 패션 구독 서비스 유형에 따른 국내외 기업의 성공 요인 분석 연구를 진행했다.

민광동, 허무열, 한정희(2018)는 BMO 모델을 활용하여 스타트업 기술 사업화 성공요인 연구를 진행했다. BMO 모델은 벤처기업의 사업타당성을 검증하는 모델로, 처음에는 연구개발 테마의 선정을 위해 개발된 것이다. 상세 방법론 구축 과정은 다음과 같다.

해당 모델은 미국 펜실베이니아 대학교 와튼스쿨 교수로 재직하던 Merrifield가 제안한 것을 일본의 오오에(Ohe) 교수가 신규사업 및 사업 아이템 선정을 위해 적합도 판정기법으로 수정한 방법론이다. 미국 지역 대기업, 비즈니스스쿨 등에 활용되어 왔으며, 고성장 가능성을 지닌 벤처 기업을 찾아내는 기준을 계층적으로 정리·분석하여, 예측 정확도가 실제 연구를 통해 검증되었다. Eun(2007)에 의하면 이 방법으로 판정된 아이템 성공률이 83%라고 언급되어 있다.

Javier Sevilla Bernardo.et.al.(2022)은 통계적 분석(Statistical Analysis) 기법을 활용해 기업가활동 생태계(Entrepreneurial Ecosystem) 내에서의 스타트업 성공요인(Success Factors of Startups)을 기존 연구문헌(Research Literature) 60여개 데이터를 기반으로 분석했다. 그 분석 결과 스타트업의 성공에 가장 중요하게 영향을 미치는 주요 변수 7가지(Core-7 SF)로 아이디어, CEO 리더십, 비즈니스모델, 마케팅 전략, 창업 팀 구성 및 지역적 특성, 문화적 특성 등을 도출했다.

Michael Song.et.al.(2008)은 메타 분석(Meta Analysis) 기법을 활용해 신생기업의 성공요인(Success Factors in New Ventures)을 분석하였다. 신생기업의 성공요인을 다룬 선행연구들의 양은 방대하지만 조각화되어 있어 연구들이 서로 충돌하거나 일관성 없는 결과를 도출할 수 있다는 점에 착안해, 여러 연구들의 결과를 종합하여 유의미한 결론을 도출하고 연구 결과의 일반화와 타당성을 강화했다.

통계적 분석(Statistical Analysis)은 연구를 위한 데이터들을 취합해 분석하는 반면, 메타 분석(Meta Analysis)은 다양한 연구 결과를 통합해 종합적인 결론을 도출한다는 점에서 차이가 있다.

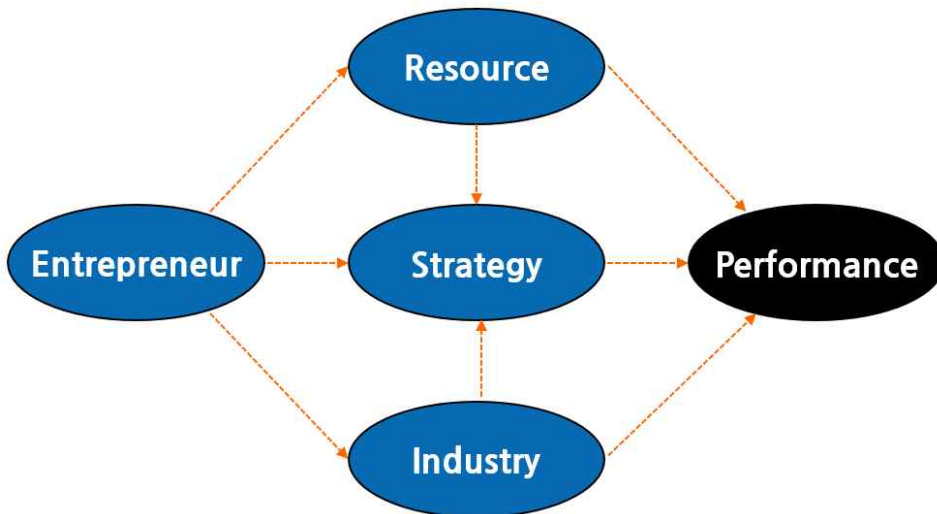
제 3 절 ERIS 모델

3.1. ERIS 모델의 정의

ERIS 모델은 벤처기업의 성과가 창업가(Entrepreneur), 자원(Resource), 산업환경(Industry)에 영향을 받는다는 ERI 모델(Sandberg and Hofer, 1987)에 전략(Strategy) 요인을 추가한 스타트업 성공 요인 분석 모델로 한정화(벤처창업과 경영전략, 2015) 교수가 고안했다.

ERIS 모델에 따르면 스타트업의 경영성과(Performance)는 창업가(Entrepreneur), 자원(Resource), 산업환경(Industry), 전략(Strategy) 요인의 직접적인 영향과 요인 간 상호 작용으로 달성되며, 이를 공식으로 표현하면 다음과 같다.

$$\text{Start-up Performance}(P) = f(E, R, I, S)$$



<그림 2-1> ERIS 모델의 도식화

3.2. ERIS 모델 구성 항목

ERIS 모델은 창업가(Entrepreneur), 자원(Resource), 산업환경(Industry), 전략(Strategy) 총 4가지 항목으로 구성되어 있다.

■ 창업가(Entrepreneur)

창업 과정에서 창업가는 다양한 역할을 필수적으로 수행해야 한다. 초기에는 ‘창업가’적 역할을 수행하여 시장 진입 기회를 발견, 자원을 획득하고, 위험(리스크)을 관리하며, 단단히 기업 시스템을 구축해야 한다.

창업가의 사업화 역량, 심리적 특성, 사회적 배경은 창업 성과에 중요한 영향을 미친다. 창업가의 명성, 신뢰 및 네트워크는 자원 조달에 있어 핵심 변수로 작용한다. 명성, 신뢰는 자금 조달, 인력 유치에 도움이 되며, 네트워크는 유용한 정보 확보 및 파트너사 협력 촉진으로 비즈니스의 성장과 발전에 기여할 수 있다.

기업 성장 과정에서는 창업가 역할이 전문 ‘경영자’의 역할로 변화해야 한다. 사업 규모가 확장됨에 따라 조직의 운영 관리, 전략 수립, 팀 빌딩, 시장 분석 등 전문적인 경영 역량이 요구되기 때문이다.

결론적으로, 창업가는 기업의 성장과 함께 유동적으로 역할을 조정하고 발전해야 한다. 초기에는 창업가적 역할을 충실히 수행하고, 이후에는 전문 경영자로서 필요한 역할과 역량을 갖춰 기업을 효과적으로 성장시켜야 한다.

■ 자원(Resource)

스타트업은 단기간에 기술, 브랜드 등 자원을 안정적으로 구축해야 하며 이는 기업 성과에 중요한 영향을 미친다. 자원의 양(quantity)과 함께 질(quality)에 집중하여 경쟁 우위를 창출하는 데 기여하는 ‘전략적 자원’을 확보하는 것이 중요하다. 기업의 성장 단계에 따라 필요한 자원의 유형과 규모가 다르므로 시기적절한 자원 투입 또한 중요하다.

창업 초기 단계에서는 주로 기술·지식 자원이 필요하며, 기술 혁신과 경쟁 우위를 위해 투자해야 한다. 경쟁사가 쉽게 비즈니스모델을 모방하기 힘들도록 고유 기술과 지식을 개발하고 인하우스 인프라를 보유해야 한다.

또한, 성장과 확장 단계에서는 인력, 자금, 제조 시설 등 다양한 자원이 필요하다. 이러한 자원은 파트너십, 투자 등의 형태로 외부에서 유치하는 방법도 있으며, 기업이 빠르게 성장하고 경쟁 우위를 유지하는 데 도움이 된다. 따라서, 스타트업은 전략적 자원을 구축하고 지속가능한 성장을 유지하기 위해 자체적인 적절한 자원 투입, 외부 자원의 균형잡힌 활용을 항상 고려해야 한다.

■ 산업환경(Industry)

산업환경은 산업구조, 경쟁강도, 시장규모, 진입장벽 등으로 구성된다. 이는 앞서 기술한 요인들과 더불어 스타트업이 비즈니스모델 수립 단계에서 가장 중요하게 고려해야 할 요인으로 스타트업 생존 여부를 결정한다고 볼 수 있다.

첫째, ‘산업구조’는 경쟁 강도를 결정하고, 경쟁의 강도는 산업의 수익성에 직접적인 영향을 미친다. 산업구조는 특정 산업 내 분포한 기업들의 수와 규모, 제품의 차별화 정도 등의 요소들을 포함한다. 경쟁 강도가 높을수록 기업들은 더 많은 경쟁사와 경쟁해야 하므로 가격 경쟁이 심화되, 수익성이 감소할 수 있다. 이로 인해 기업들은 새로운 기술 개발이나 제품 혁신에 더 많은 투자를 해야 할 수 있으며, 투입 비용이 증가할 수 있다. 상대적으로 경쟁 강도가 낮은 산업에서는 기업들은 더 큰 시장 점유율(파이)을 가지게 되며, 줄어든 가격 경쟁으로 더 높은 수익성을 얻을 수 있다.

둘째, 초기 스타트업의 생존에는 ‘진입장벽’의 효과적인 극복이 매우 중요하다. 진입장벽은 신생기업이 특정 산업에 진입하기 위해 극복해야만 하는 장애물, 어려움을 의미한다. 대표적인 예시는 다음과 같다.

선두로 시장 진입에 성공한 기업들은 ‘규모의 경제’를 달성해 전체 생산성을 향상시키고 경쟁력을 갖추게 된다. 스타트업이 이에 대응하기 위해서는 효율적인 사업 운영 관리와 자금 운용을 통해 유연한 수익모델을 구축해야 한다.

또 산업 내에서 ‘차별화’를 통해 고유 제품·서비스를 제공하는 것은 경쟁 우위 확보에 필수적이다. 스타트업은 차별화된 제품 개발과 혁신을 통해서 경쟁사와 독보적으로 구분되는 가치를 창출해야 한다.

제품을 소비자에게 전달하기 위한 ‘유통 채널’ 구축과 유지는 사업 지속을 위해 중요한 과제이다. 스타트업은 효과적인 유통 채널 확보 전략을 갖추고, 협력 파트너십을 구축하여 시장에 진출해야 한다.

스타트업은 초기 투자유치와 자본 확보에 어려움을 겪을 수 있다. 부족한 자금 조달 전략을 수립, 투자자들과 협력하며 구체적으로 파이낸싱 모델을 구상해야 한다. 더불어, 스타트업은 비용 효율성을 높이고 혁신적인 비즈니스 모델을 개발하여 경쟁사 대비 ‘절대적인 비용 우위’를 반드시 확보해야 한다.

셋째, 스타트업은 초기 생존을 위해서 공급자 및 구매자 ‘교섭력’ 균형을 맞춰야 한다. 교섭력은 공급자와 구매자 간 상대적인 힘의 격차에 의해 발생하는 개념으로, 산업 구조와 시장 상황에 따라 다양한 요소로 결정된다.

‘공급자’의 교섭력은 해당 공급자가 시장에서 독점적인 입지를 가지거나 제한적인 경쟁 상황에서 형성될 수 있으며, 이 경우 공급자는 높은 가격을 요구하거나 거래 조건을 유리하게 협상할 수 있다. ‘구매자’의 교섭력은 시장에서 구매자의 수요가 크고, 다양한 공급사들이 경쟁하는 상황에서 형성될 수 있으며, 이로써 가격 협상이나 다른 유리한 거래 조건을 요구할 수 있다. 교섭력 형성의 주요 요소에는 시장 집중도, 대체재의 존재 여부, 구매에서의 비중, 교체 비용 등이 있다.

■ 전략(Strategy)

전략은 기업이 보유한 자원을 기반으로 산업환경에 대응하여 의사결정을 내리는 패턴이다. 창업 단계에서 핵심 의사결정은 새로운 제품·서비스를 개발하여 시장에 진입하는 전략으로서 경쟁 우위를 확보, 진입 타이밍을 결정하는 데 가장 중요하다. 경쟁 우위는 고객에게 상위 가치를 제공하는 능력을 의미하며, 초기에 창출된 경쟁 우위의 지속성도 중요하다. 시장 내 경쟁사의 출현으로 유사 비즈니스모델, 모방 제품 등이 등장하더라도 경쟁 기업과 차별화가 가능한 핵심 역량을 보유해야 한다. 즉, 기업 비전과 목표 달성을 위해서는 정부 지원 정책 변화, 시장 상황, 사회적 요소 등에 따라 경쟁 우위를 확보할 수 있는 전략을 지속적으로 수립하고, 자체 보유 자원 활용 강점을 개발해야 한다. 효과적인 전략의 수립, 실행은 기업의 성공과 생존에 중요한 역할을 하므로 조직 전체가 협력해야 한다.

이처럼 상기 기술한 ERIS 모델의 4가지 요소는 상호 간 크고 복합적인 영향을 미친다. 즉, 창업기업의 경영성과 지속성은 창업가 개인의 역량 기반 자원축적과 산업선택, 축적된 자원의 효과적인 활용 전략 수립, 이에 따르는 경쟁 결과의 순환 능력과 직결된다고 볼 수 있다.

3.3. ERIS-F 모델 : ERIS 모델의 확장

본 연구는 초기 푸드테크 스타트업의 스케일업 성공요인 분석을 목적으로 한다. 초기 스타트업의 생존과 지속가능한 스케일업 및 투자유치는 상호간 밀접한 관계를 가지고 있으며, 구체적으로는 다음과 같이 설명된다.

스타트업이 새로운 시장을 개척하고, 사업 규모를 확장하기 위해서는 신규 제품·서비스 개발 및 기존 제품·서비스 품질 향상, 조직 인력 확충, 마케팅 및 홍보 등을 위한 추가 자금 투입이 필요하다. 투자유치는 스케일업 전반에 필요한 자금 확보 기반을 마련할 수 있는 효과적인 방법 중 하나다.

(윤영숙, 황보윤/2014) 불투명한 회수 가능성으로 초기 스타트업 대상 국내 투자 규모는 활성화되지 않은 편이다. (최윤수, 김도현/2016) 그러나 스타트업 자금조달은 정부지원사업 활용 및 엔젤투자자, 벤처캐피탈 투자유치를 통해 이루어진다. (이종훈, 2018) 투자금 제공 투자자들은 해당 스타트업의 원활한 성장 및 성과 창출을 위해 후속 투자자 소개 등을 통해서 추가 자금 유치를 지원하기도 한다. 여기에 더해 투자자들은 경험이 풍부한 전문가, 유관 분야 기업 네트워크를 다수 보유하고 있는 경우가 많다. 스타트업은 투자자의 네트워크와 조언을 활용해 경영 노하우(Know-How) 및 산업 통찰력과, 파트너십 기회 등을 확보할 수 있다.

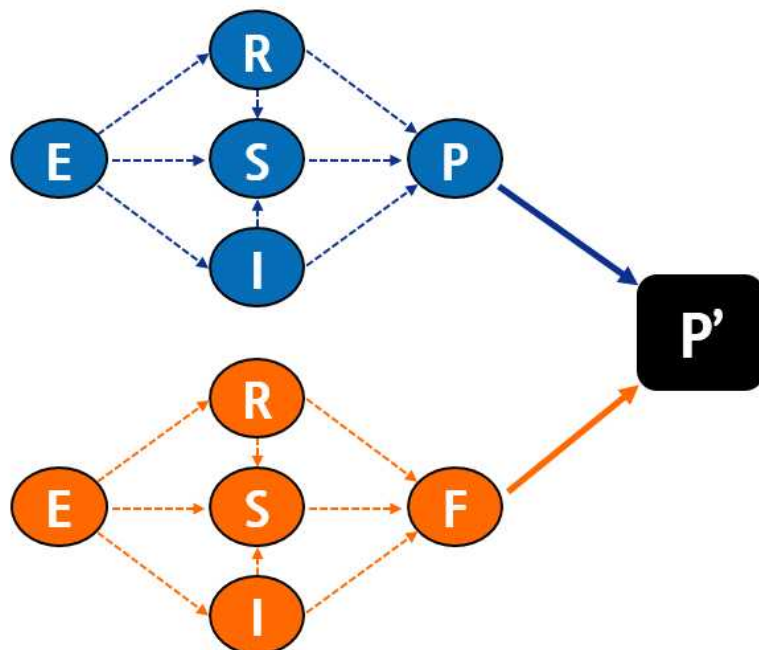
(한주형, 황보윤/2020) 2016년 ‘한국 스타트업 생태시스템 포럼 백서’에서는 스타트업 성장 저해 요인으로 투자자금 조달 어려움이 23.1%로 가장 큰 비중을 차지하는 것으로 조사된 바 있다. 스타트업 레시피 2022 스타트업 투자 트렌드 자료에 따르면 2022년 한 해 총 투자액은 10조 8,271억원, 총 투자 건수는 1,480건을 기록했다. 2021년 대비 투자금은 9.9% 하락했으며, 글로벌 경기 침체에 따른 투자 빙하기가 도래한 것으로 볼 수 있다.

스타트업의 성공적인 투자유치는 해당 기업 신뢰도를 나타내는 지표이다. 투자자들의 투자 결정은 기업의 잠재력과 미래 성장 가치를 대외적으로 인정하는 것이기 때문이다. 즉, 스타트업 달성 성과는 투자유치 결과로 이어지며 스타트업 성과는 크게 ERIS 모델의 구성 요소인 창업가(Entrepreneur), 자원(Resource), 산업환경(Industry), 전략(Stratgy) 파트로 나눠 분석할 수 있다.

따라서, 본 연구는 기존에 구축된 ERIS 모델에서 전략 요인으로 구분될 수 있는 ‘투자유치(Funding)’ 전략 요인을 세부적으로 확장, ‘ERIS-F’ 모델을 기반으로 푸드테크 스타트업의 성공요인을 분석하고자 한다. 본 확장 모델을 공식화, 도식화하면 다음과 같다. 단, 투자유치 없이도 스케일업에 성공하는 스타트업도 있으므로 F요인은 곱하기(x)가 아닌 더하기(+)로 표기한다.

$$\text{Start-up Performance}(P') = P + F \quad / \quad P = f(E, R, I, S) \quad / \quad F = g(E, R, I, S)$$

$$P' = P + F \quad / \quad P = f(E, R, I, S) \quad / \quad F = g(E, R, I, S)$$



<그림 2-2> ERIS-F 모델의 도식화

제 4 절 스케일업

4.1. 스케일업의 정의

스케일업은 매출, 고용 측면에서 단기간에 급성장하는 기업 또는 그 성장 과정을 의미하며, 초기 스타트업이 상대적으로 작은 규모에서 빠르게 성장하여 비즈니스 확장으로 더 큰 시장 점유율과 산업 내 영향력을 얻는 것을 목표로 한다. 국내·국외에서 스케일업 (Scale-up), 고성장기업 (High-growth Firms), 가젤기업 (Gazelle Firms) 등으로 다양하게 지칭된다. ‘스케일업’이라는 용어는 영국의 창업가 셰리 코투(Sherry Coutu)에 의해 일반화되었으나, 판단 기준은 여러 기관에서 다양한 방향으로 정의하고 있다.

‘OECD (경제협력개발기구)’에 따르면 스케일업 기업은 직원 10인 이상 기업 중 최근 3년간 연평균 매출 혹은 고용이 20% 이상 증가한 기업을 의미한다.

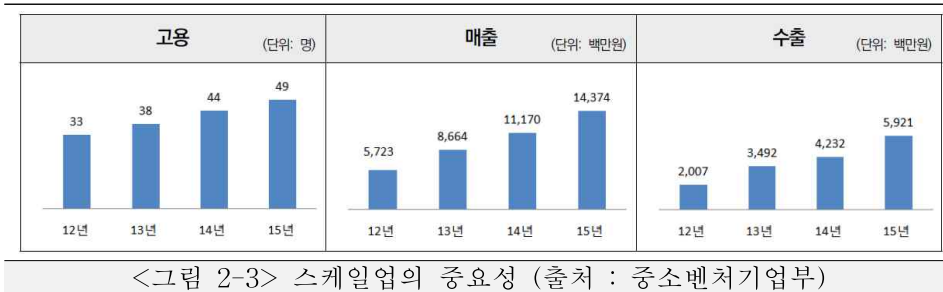
‘가젤기업(Gazelle Firms)’은 최근 3년간 연평균 매출 또는 고용이 20% 이상 증가해 스케일업에 성공한 기업 중 업력 5년이 경과하지 않은 기업을 의미한다. 1980년대에 미국 경제학자 데이비드 버치(David Birch)가 효율성을 추구하며 종종 해고를 감행하는 ‘코끼리 기업’에 비견해, ‘스케일업’ 기업은 빠른 성장과 높은 순고용 증가율을 보인다는 점에서 빠르게 달리면서 도약력이 뛰어난 영양류의 일종인 ‘가젤’과 닮았다고 해서 붙인 이름이다.

‘EU(유럽연합)’에 따르면 스케일업 기업은 설립 이후 누적 100만 달러 이상 투자금을 유치한 기업을 의미한다.

4.2. 스케일업의 중요성

(한국산업기술진흥원, 2018) 스케일업 기업은 고용창출 측면에서 국가경제에 큰 영향을 미치고 있다. 카우프만 재단 조사 결과(2010)에 따르면, 미국은 전체 5%의 스케일업 기업이 신규 고용의 3분의 2를 창출한다. (NESTA, 2009) 영국은 전체 6%의 스케일업 기업이 신규 고용의 54%를 창출한다.

(중소벤처기업부, 2018) 국내에서도 스케일업 성공 기업은 고용, 매출, 수출 측면에서 중소기업 평균보다 높은 성과를 보이고 있다. 스케일업 기업 평균 고용 인원은 2012년 33명에서 2015년 49명으로 48% 증가했다. 각 기업 평균 매출도 2012년 57.2억원에서 2015년 143.7억원으로 151% 증가했다. 기업당 평균 수출액은 2012년 20억원에서 2015년 59.2억원으로 195% 증가했다.



김현창(2019)은 스케일업 기업이 일반기업에 비해 혁신활동에 더 적극적인 특징을 보인다고 언급했다. 일반적인 혁신 성과에 영향을 주는 주요 요인인 R&D 인력과 R&D 투자 비중 중 스케일업 기업은 일반기업에 비해서 R&D 인력 고용 측면에서 유의미하게 높은 성과를 내고있다.

또 4개의 유형별 혁신(제품혁신, 공정혁신, 조직혁신, 마케팅혁신)을 비교·분석했을 때, 스케일업 기업은 마케팅 혁신을 제외한 3가지 혁신 유형(제품혁신, 공정혁신, 조직혁신) 측면에서 혁신을 추진하는 정도가 높게 나타났다. 특히, 스케일업 기업은 제품혁신과 공정혁신 측면에서 타 기업 및 타 기관과의 협력을 더 많이 수행하고 있다.

4.3. 국내 스케일업 현황 및 필요성

국내 스케일업 기업 수는 고용(상용근로자) 기준으로 연간 2.33% 증가하였으나, 전체 기업 중에서 스케일업 기업의 비중은 1.7% 감소하였다. 매출액 기준으로는 스케일업 기업 수는 연간 -0.3%, 스케일업 기업의 비중은 연간 -4.2%로 수와 비중 모두에서 연간 성장률이 하락하고 있다. 고용, 매출액을 동시에 기준으로 정해 분석해보면, 스케일업 기업 수는 연평균 1.1% 증가했으나, 스케일업 비중은 연평균 2.9% 감소했다.

또한, 국내 대부분의 지역에서 스케일업 기업의 증가율은 하락 추세를 보이고 있다. 매출액 기준으로 볼 때 국내 스케일업 기업의 56.3%가 수도권에 분포하고 있다. 그 다음으로 부울경 13.9%, 충청 9.9%, 대경 8.7%, 전라7.9% 순이다. 균형있는 지역 혁신의 관점에서, 스케일업 기업의 유치 및 정주는 매우 중요한 요소이다.

스타트업이 지속가능한 수익모델을 구축하고 고성장을 지속적으로 유지하기는 매우 어렵다. 특히 스케일업 기업군은 타 기업군에 비해 진출입이 더 활발하므로 추이 변화를 지속적으로 모니터링하고, 다방면으로 적극 지원할 필요가 있다. 따라서, 국내 스타트업 스케일업 사례 및 방안에 대한 연구는 더욱 활성화 되어야 한다.

구분	매출액 기준				상용근로자 기준				매출액과 상용근로자 기준			
	기업수	연간 성장률	비중	연간 성장률	기업수	연간 성장률	비중	연간 성장률	기업수	연간 성장률	비중	연간 성장률
2009	20,997	-	13.1	-	6,608	-	4.1	-	4,185	-	2.6	-
2010	23,400	11	13.4	2	7,625	15	4.4	7	4,862	16	2.8	8
2011	20,637	-12	11.2	-16	8,312	9	4.5	2	5,034	4	2.7	-4
2012	20,212	-2	10.7	-4	8,567	3	4.5	0	5,103	1	2.7	0
2013	17,439	-14	8.8	-18	8,836	3	4.5	0	4,568	-10	2.3	-15
2014	16,240	-7	8.0	-9	8,518	-4	4.2	-7	4,263	-7	2.1	-9
2015	17,413	7	8.5	6	7,568	-11	3.7	-12	3,998	-6	1.9	-10
2016	18,239	5	8.5	0	7,471	-1	3.5	-5	4,100	3	1.9	0
2017	21,395	17	9.7	14	7,729	3	3.5	0	4,521	10	2.1	11
2018	20,373	-5	8.9	-8	8,129	5	3.5	0	4,600	2	2.0	-5

<그림 2-4> 연도별 국내 스케일업 기업 수 및 변화 추이 (출처 : STEPI)



<그림 2-5> 지역과 스케일업 (출처 : STEPI)

제 3 장 연구 방법

제 1 절. 연구 대상

본 연구는 사례 선정의 당위성을 확보하기 위하여 연구자가 심사역으로 근무하고 있는 씨엔티테크(주)에서 직접 투자한 푸드테크 분야 스타트업 중 앞서 언급한 3가지 스케일업 기준에 모두 부합하면서, 가장 빠른 성장세를 보이고 기업가치를 높게 평가받는 스타트업을 선택하여 진행하였다.

스케일업 분석 사례 선정 기업 ‘(주)미스터아빠’는 ‘로컬푸드와 로컬소비를 연결하는 온오프라인 수익형 신선식품 전문 유통 플랫폼’ 기업이다.

대규모 재고 저장 창고를 사용하지 않으면서, 산지 근처에서 소분센터를 운영하여 물류 효율화 및 지역 단위 로컬제품 소비 구조를 구축했다. 또한 온오프라인 물 수요 연계 운영을 통해 신선식품 폐기율을 1% 이내로 감소시켰다.

2020년 3억, 2021년 70억, 2022년 200억으로 연평균 매출이 약 9배 성장했으며, 그 결과 창업 2년만에 영업이익 흑자전환에 성공했다. 또, 지방기업으로 초단기간 성장을 통해 누적 100억원의 투자를 유치했다. 2022년 11월에는 중소벤처기업부 아기유니콘에 선정되어 최대 정책자금 100억, 특별보증 50억을 지원받을 수 있게 되었으며, 2023년 5월 대표이사가 TV조선 한국의 영향력 있는 CEO ESG 경영 부문에 선정된 바 있다. 최근에는 후속 투자 유치를 통해 글로벌 시장 진출의 발판을 마련하고 있다.

제 2 절. 스케일업 분석요인 도출

스타트업 성공요인 분석과 관련된 선행연구들을 조사해보면, 일반적으로 창업가(Entrepreneur), 자원(Resource), 전략(Industry) 등 기업 내부 요인과, 산업 환경(Industry)과 같은 외부 요인을 기업 경영에 영향을 미치는 주요 요인으로 구분하여 논의하고 있다.

본 연구는 푸드테크, 푸드테크 산업, 푸드테크 비즈니스 모델, 스타트업 성공요인, 스타트업 스케일업, 스타트업 투자유치 등을 키워드로 문헌연구를 진행하여 변수를 수집한 후, 대표적인 스타트업 성공요인 분석모델인 ERIS (Entrepreneur, Resource, Industry, Strategy) 모델을 재구성했다.

선행연구들과 마찬가지로 푸드테크 스타트업 스케일업 성공요인 분석의 ‘프레임워크(Frame Work)’를 크게 ‘창업가(Entrepreneur)’, ‘자원(Resouce)’, ‘산업환경(Industry)’, ‘전략(Strategy)’으로 분류하였으며, ‘투자유치(Funding)’ 요인을 추가하여 ERIS-F(Funding) 모델로 발전시켜 총 5가지 요인을 연구의 틀로 구성하였다. 또한, 각 요인별 세부 키워드는 다음과 같이 설정하였다.

구분	세부 키워드
창업가(E)	<ul style="list-style-type: none"> • 전문성 (산업경험 및 유관경력) • 명확한 창업동기 및 경영전략 • 신시장 분석 및 솔루션 구현 역량 • 팀구성 및 운영 역량 • 대표자 성향 (선척적 성향 및 후천적 습득)
자원(R)	<ul style="list-style-type: none"> • 푸드테크 산업 내 가치 창조 역량 • 푸드와 테크의 융합, 기술력 등
산업환경(I)	<ul style="list-style-type: none"> • 시장 현황 (페인포인트, 동향 등) • 정부지원 정책
전략(S)	<ul style="list-style-type: none"> • 수익모델 • 판로확보 • 경쟁우위 차별화 (진입장벽 형성)
투자유치(F)	<ul style="list-style-type: none"> • Seed 투자유치 • 후속 투자유치 • 푸드테크 스타트업 투자유치
<표 3-1> 스케일업 분석 프레임워크 상세	

제 3 절. 연구 프로세스

본 연구는 위와 같이 설계한 푸드테크 스타트업 스케일업 분석 프레임워크를 기반으로 탐색적 연구를 진행했다. 다양한 관점에서 스타트업의 성공요인을 다루기 위해서는 탐색적 연구가 적합한 방법이다. 탐색적 연구 과정은 데이터를 수집하고 분석하는 것을 포함, 특히 스케일업 분석은 맥락적 연구가 중요하기 때문에 대표 성공사례를 선정해 깊이 분석함으로써 성공요인에 대해 논의할 수 있다. 또한, 스타트업 성공은 다양한 요인들의 상호작용에 의해 결정되므로, 이들 사이의 관계성을 분석할 필요가 있다. 어떤 요인이 특히 더 중요한지, 각 요인의 비중이 거의 비슷한지 등 질적 연구 결과를 도출할 수 있다.

ERIS-F 모델의 창업가(Entrepreneur) 요인에 대한 자료조사는 창업가(대표자)와 인터뷰를 진행하였고, 그 외 자원(Resource), 산업환경(Industry Environment), 전략(Stratgy) 요인은 학술 연구를 목적으로 기업 대표자로부터 ‘(주)미스터아빠’의 내부 문헌 활용에 대한 동의를 구해 문헌조사를 함께 진행하였다. 또한 투자유치(Funding) 요인에 대한 분석을 위해 창업가(대표자)와 투자유치 전략 인터뷰를 진행하는 한편, ‘(주)미스터아빠’에 투자를 결정한 씨엔티테크(주) 심사역들의 관점에서 관련 의견을 취합하였다. 상세 내용은 다음과 같다.

연구자는 ‘(주)미스터아빠’에 대한 투자 검토 과정에서 사업자등록증, 법인등기부등본, 주주명부, 재무제표, 법인인감증명서, 4대보험 가입자명부, 국제 완납증명서, 지방세 완납증명서, 지적재산권 및 벤처기업확인서 등 각종 인증서/수상 증빙자료, 사업계획서 및 투자유치를 위한 IR 자료, 향후 5개년 추정 손익계산서, 매출/비용 프로젝트 자료, 주요 인력 구성 및 경력/학력 사항 등 폭넓은 신빙성 있는 자료들을 제공받아 분석하였다. 단, 논문 연구 시 보안 유지가 필요한 대외비적 요소를 배제하고 사업아이템의 혁신성, 제품·서비스 경쟁력, 비즈니스 전략, 시장 반응 등을 위주로 기술하였다.

ERIS-F 모델을 기반으로 설계된 주관식 인터뷰 문항을 사전에 이메일로 송부해 인터뷰 내용을 숙지시킨 후 2023년 4월 14일(금) 18:00~20:00 약 2시간 동안 Zoom 인터뷰를 진행했다. 연구자 1명, 응답자 1명(주)미스터아빠 서준렬 대표)으로 구성되어 기존 인터뷰 문항에서 파생 질문을 계속적으로 제시하는 방법으로 진행, 추가 질의가 발생할 경우 상시 유선 인터뷰를 추가로 진행했다. 연구 결과 타당성을 높이기 위해 응답자의 응답 및 연구 적용 결과를 정리하여 이메일로 재확인하는 절차를 거쳤다.

질문지 구성은 하기 표와 같으며, 목록 구성 과정에서 선행 연구 오지은 (2021)의 ‘스타트업의 후속투자 유치 성공요인 사례연구’와 이태린(2021)의 ‘스타트업의 틱스(TIPS) 선정 요인 사례연구’를 참고하였다.

구분	인터뷰 질문지
창업가 (E)	1) 창업을 하기 전의 주요 경력은 어떻게 되시나요?
	2) 창업을 결심하게 된 배경이나 동기는 무엇인가요?
	3) 창업에 가장 도움이 된 유효경험은 무엇인가요?
	4) 시장의 문제 정의 및 아이디어 정리, 솔루션 구현 방법에 대해 설명해 주세요.
	5) 사업아이템에 대한 전문성은 어떻게 확보하셨나요?
	6) 대표님의 성향이 성공적인 사업 운영의 원동력이 되셨나요?
	7) 팀원(조직) 구성에 가장 중요하게 여긴 부분이 있다면 무엇인가요?
	8) 기업의 위기를 효과적으로 극복한 경험이 있으신가요?
투자 (F)	9) 첫 투자유치 성공요인은 무엇이라고 생각하시나요?
	10) 후속 투자유치 성공요인은 무엇이라고 생각하시나요?
	11) 푸드테크 스타트업의 투자유치 성공에 특별히 중요한 요인은 무엇이라고 생각하시나요?
<표3-2> 인터뷰 질문 리스트	

제 4 장 사례 분석

제 1 절. 창업가 (Entrepreneur)

‘(주)미스터아빠’의 ‘서준렬’ 대표이사는 현재 법인을 설립하기 전 식품 유통 분야에서 10년 이상 산업 경험과 유관 경력을 쌓아 전문성을 확보했다. 대학교 4학년 2학기 졸업을 앞두고 2004년 ‘LG유통’ 공채로 입사하였으며 마트, 백화점, 편의점, 슈퍼마켓 4가지 사업부 중 슈퍼마켓에 자발적으로 지원해 슈퍼마켓 현장 농산물 판매 사원부터 시작했다. 이후 본사로 발령받아 사장 직속의 핵심역량차별화팀, 사업기획팀, 영업기획팀, 경영혁신팀, 서비스혁신팀, 인재육성팀, 역량레벨업팀, 중장기전략팀, 온라인사업부 등을 거치며 폭넓은 인사이트를 확보했다.

서준렬 대표이사가 신입사원 시절 슈퍼마켓 현장에서 오전 8시부터 오후 11시까지 직접 고객과 대면하며 신선식품을 판매한 경험, 그리고 본사 발령 후 당시 LG 전자의 도요타시스템, JUST IN TIME, 6시그마 등의 방법론을 슈퍼마켓 현장과 본사에 동시 접목, 현지 현물 중요성을 깨달은 경험, 온라인 부서에서의 신선식품 MD 경험은 현 법인 창업에 가장 도움이 된 유효 경험으로 분류될 수 있다.

2015년 LG유통 퇴사 후에는 상품을 생산자로부터 소매업체 또는 소비자에게 공급할 때 중간 역할을 하는 ‘유통밴더’를 운영하였는데, 코로나로 인해 온라인 식품 거래 플랫폼이 강화되기 시작했다. 이에 서준렬 대표이사는 기존 오프라인 경험을 바탕으로 온라인과 결합된 온오프라인 옴니채널 플랫폼을 창업했다. 또, 기존 혁신부서 근무 시 해외 슈퍼마켓 사업 사례 연구 경험으로, 국내 슈퍼마켓 시장에 접근해 STP(세분화, 타겟팅, 포지셔닝)를 통한 경영전략을 수립했다.

우선 5WHY 방법론을 통해 기존 산업이나 비즈니스모델의 실패요인을 분석했다. 또, 실제 현장에서 장기간 체류하고 상인을 인터뷰하는 등 과정을 통해 문제 발생 주요 원인을 현장에서 찾았다. 이어서 룰, 도구, 책임자 지정을 통한 시스템화로 지속가능한 경영 솔루션을 구축, 사람 의존도를 낮추는 혁신을 보였다.

팀구성 과정에서는 대표이사의 확고한 경영철학을 유지했다. 법인 창업 초기 단계에서는 대표이사과 물이 겹치는 CSO, CFO 등의 채용을 의도적으로 지양했다. 대표이사의 직원 의존도 증가를 방지하기 위한 목적이었다. 또, 기업 위기 상황에 대면했을 때는 불편하더라도 루틴에서 벗어나 협업 기반의 혁신을 추구하였으며, 대표이사의 솔선수범을 통해 임직원을 이끄는 리더십 있는 모습을 보였다.

한편 서준렬 대표이사는 교육자 집안(선친 : 중고등 사립학교 설립자) 출신으로 선천적으로 학습하는 습관이나 유전자가 있다. 그런데 교육자의 길 보다는 사업에 대한 욕망으로 중등 2급 자격증의 교직이수를 포기하고 다양한 사업 경험을 쌓기 위해 취업의 관문에 입문했다. 이후에는 사업에 대한 끊임없는 갈망으로 사업가 미팅, 서적 연구(이기는 습관, 에너지버스) 등의 방법으로 성공한 사업가의 습관을 후천적으로 습득, 체화했다.

제 2 절. 자원 (Resource)

‘(주)미스터아빠’의 ‘푸드테크’ 산업 내 가치 창조 역량은 ‘푸드(Food)’ 요인과 ‘기술(Technology)’ 요인 간 융합에서 드러난다. 자료 조사 결과 (주)미스터아빠의 자원은 요인별로 크게 2가지로 나뉘 분석해 볼 수 있다.

첫째, (주)미스터아빠는 ‘푸드(Food)’ 측면에서 자체적인 ‘신선식품 원물 소싱’ 역량을 갖추고 있다. 사업 개시 초기 신선식품의 원물소싱에 있어 효율성 제고를 위해 자체 MD가 아닌 농·축·수산 각 분야별 전문법인인 칠공농산, 해성수산의 대표를 주주 및 보드멤버로 영입하여 이들을 통해 질 높은 원물을 저렴하고 안정적으로 공급받을 수 있는 구조를 구축했다. 파트너사에 MD 역할을 일임하여 인력 운영 측면에서도 효율적인 소싱 관리가 가능해졌다. 2023년 초 기준 신선식품 원물 공급 소싱처를 전국적으로 1,000여개 확보하였으며 이는 신선식품 유통 사업의 핵심 자원이자 경쟁력이라고 볼 수 있다.

둘째, (주)미스터아빠는 ‘기술(Technology)’ 측면에서 IT 기반의 유통 디지털 고도화로 자체적으로 ‘수요 예측 시스템’을 개발했다. 기후, 요일, 특수일 등을 고려해 전국 실시간 온오프라인 판매 현황을 집계 가능하며

자체 개발 수요예측시스템 머신을 가동하면 과거 판매 데이터를 집계, 실시간 판매 현황과 비교 분석이 가능하다. 다양한 생산 시점을 고려한 24시간 관제시스템으로 산지 및 소분센터에서 실시간 확인도 가능하다.

로컬 신선식품 소싱력 + 수요 예측 경쟁력



<그림 4-1> 로컬 신선식품 소싱력+수요 예측 경쟁력 (출처 : 기업 IR 자료)

제 3 절. 산업환경 (Industry)

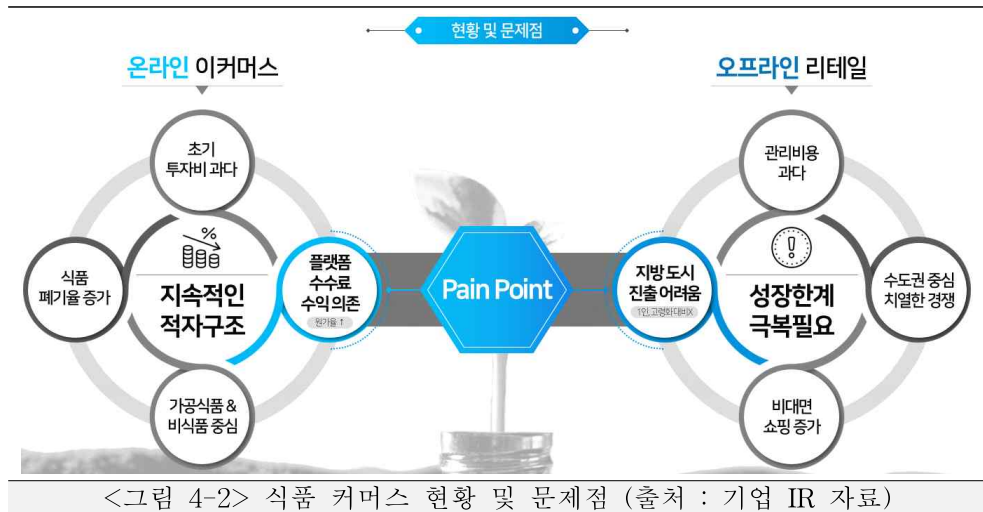
3.1. 문제 의식(Pain Point)

‘(주)미스터아빠’의 사업 추진 배경은 산업환경과 밀접한 연관이 있다. 식품 커머스 시장 현황과 문제점을 살펴보면, 현재 농산물들을 비롯한 신선식품 유통은 다단계 경로로 인해 생산자는 이윤을 남기기 어렵고, 또 소비자는 비싼 값에 구매해야 하는 비효율적 구조다. 온라인, 오프라인 식품 커머스 시장의 Pain Point는 다음과 같이 나눠서 분석해 볼 수 있다.

첫째, 온라인 이커머스는 지속적으로 적자가 나는 구조인 경우가 많다. 온라인 시장 진입 시에 광고비, 거래 수수료 등 과도한 초기 투자비가 발생한다. 신선식품 특성상 배송, 보관 비용이 들고 유통기한이 있어 정확하게 수요를 예측하지 못하면 식품 폐기율이 상승하며, 이에 따라 많은 플랫폼이 가공식품 위주로 판매하는 선택을 하게 된다. 또, 대형 온라인 식품 유통 플랫폼을 통한 수익에 의존하게 되어, 원가율이 상승할 뿐 아니라 수도권

중심 식품 유통 서비스 밀집으로 시장 내 경쟁이 치열해진다. 게다가, 상품 보호 및 신선도 유지를 위한 스티로폼, 플라스틱, 아이스팩 등 부피가 크고 분리 배출이 어려운 포장재 폐기물들로 인한 환경오염 문제도 발생한다.

둘째, 오프라인 리테일 분야의 Pain Point는 기업형·대형 매장의 성장의 한계를 들 수 있다. 코로나 이후로 식품 소비자들의 온라인, 비대면 쇼핑의 선호도가 높아져 매출이 줄어들었으며, 오프라인 매장 규모 확장 시 관리비 및 인건비 추가 투입이 필요해진다. 또한, 매장 인프라가 집중된 수도권 내 경쟁이 치열하며 지방 도시로의 진출이 어렵다는 점이 있다. 이는 고령화 가구가 증가하는 현대 사회 맞춤형 대비 전략이 부족한 것으로 볼 수 있다.



3.2. 온라인 및 오프라인 식품시장 현황

온라인 식품 시장 규모는 지속적으로 성장하고 있으며, 온라인 식품 거래액과 일상 침투율 또한 상승하는 추세이다. 코로나19 팬데믹 이후 이커머스 시장 성장이 가속화 되었으며 전체 소매 판매의 온라인 시장 점유율은 2020년 30% 까지 상승, 2025년에는 40% 까지 확대될 것으로 전망된다. 온라인 시장에서 식품 점유율은 2020년 21.3% (온라인 시장 규모 25.9조원), 2021년 25.5% (온라인 시장 규모 32.8조원)을 기록했고 2025년에는 40.0%를 달성할 것으로 예상된다.

한편, 통계청 자료에 따르면 오프라인 식품시장은 2018년 이후 연간 20%~30%의 성장률을 기록한 온라인 식품시장 대비 0% 성장률로 정체 되는 모습을 보이고 있다. 그러나 식품판매의 주요채널 중 하나인 전체 슈퍼마켓 시장은 2017년 36조원에서 2021년 46.5조원으로 증가하였으며, 해당 시장에서의 신선식품 비중은 14조원으로 30% 규모를 차지했다.



<그림 4-3> 온라인 시장의 식품점유율 성장 추세 (출처 : DS투자증권)

온라인 식품시장 동향을 좀 더 자세히 살펴보면, 코로나19 팬데믹 이전 온라인 식품시장은 재고보관 기간이 짧아 폐기율이 높고, 신선식품 유통 시 콜드체인 인프라가 필요해 물류 비용이 상대적으로 높다는 점에서 온라인 시장 확대가 쉽지 않았다. 그러나 코로나 이후 온라인 장보기의 편리성을 경험한 고객 수요가 증가함에 따라 기업 간 경쟁이 심화되고 있다.

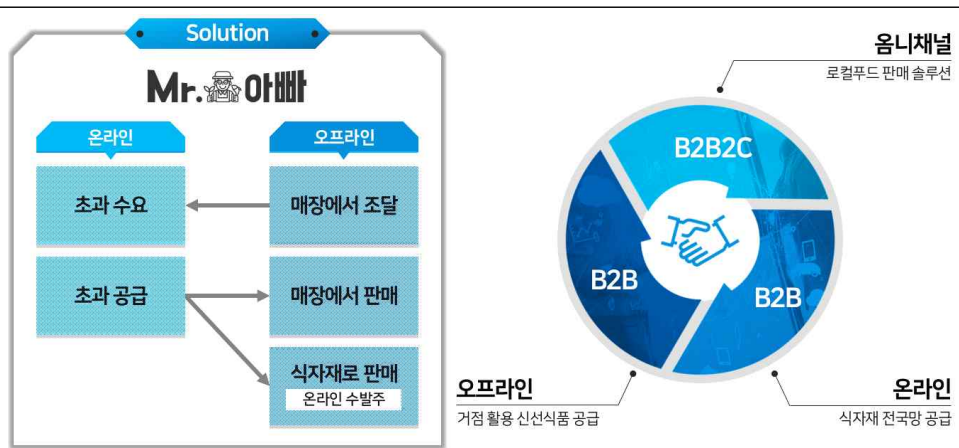
온라인 식품시장의 핵심 경쟁력은 물류, 배송이다. 온라인 식품 커머스 주요 기업은 초기에 새벽배송 전국 확대를 위한 비용 투자에 집중하였으나, 새벽배송에는 분명한 단점이 존재한다. 새벽배송은 물류단의 복잡성을 증가시키고 수백억 단위의 물류센터를 구축해야 하는 등 비용이 많이 발생해 수익성을 악화시킬 수 있다. 최근 ‘유통산업발전법’ 규제 완화가 가시화됨에 따라 대형마트도 새벽시간 및 의무휴업일 온라인 배송이 가능해지는 등 유사 서비스들의 보편화로 차별화 프리미엄을 부여하기 어려워졌다. 이에 따라서, 새벽 배송 외 퀵, 온디맨드(On-demand) 배송 서비스로 차별화하려는 움직임이 발생하고 있다.

이런 사업환경에서 ‘(주)미스터아빠’와 같이 옴니채널 구조를 활용한 온오프라인 매출 결합은 훌륭한 차별화 전략이 될 수 있다. 신속하고, 품질 손상 없는 배송을 위한 라스트마일 능력과 도심 내 물류거점의 침투가 중요하므로 온라인에 더해 오프라인 인프라를 보유한 모델이 유리하다.

또, 통계청에 따르면 비수도권 개인 슈퍼마켓 규모는 수도권에 비해 지속적으로 성장할 전망이다. ‘(주)미스터아빠’는 지역 거점의 소분센터를 활용한 비수도권 매장 물류 및 배송 서비스 제공에 유리한 조건을 갖춰 잠재 시장 진입에 대비하고 있다고 볼 수 있다.

제 4 절. 전략 (Strategy)

‘(주)미스터아빠’의 ‘수익모델’은 신선식품 소싱 경쟁력에 기반한 온라인(자사몰/타사몰), 오프라인(상권특화포맷)이 결합된 최적 물류-판매 구조이다. 자사몰 및 타사 온라인 플랫폼에서 판매되고 난 재고는 근처 오프라인 매장으로 운송 후 당일 할인 판매하는 효율적 소싱 방식으로 폐기율 0%를 목표로 한다. 온라인 몰에서 초과 수요 발생 시 오프라인 매장에서 조달, 초과 공급 발생 시 오프라인 매장 판매 또는 온라인 수발주 시스템 기반의 식자재 판매를 진행한다. 다시 말해, 온라인 채널을 활용해 전국에 식자재를 유통하고, 지역 내 오프라인 매장을 거점으로 활용해 신선식품을 공급하며, 온오프라인을 결합한 옴니채널로 로컬푸드 판매 솔루션을 제공한다고 볼 수 있다.



<그림 4-4> 동사의 온오프라인 수익모델 도식화 (출처 : 기업 IR 자료)

‘(주)미스터아빠’의 ‘판로확보’ 전략은 오프라인 매장의 확장 방식에서 드러난다. ‘(주)미스터아빠’는 상세한 상권 다속성 분석으로 상권에 맞는 타입의 오프라인 점포를 출점해 왔다. 단순히 슈퍼마켓형 점포가 아닌 아파트, 오피스, 키즈, 백화점, 일반주거지에 특화된 컨셉과 상품 구성을 갖출 수 있도록 차별화했다. 다양한 형태의 오프라인 매장은 경쟁사들의 20평 이상 대형 매장이거나 마트와 달리 소규모로서 지역 상권에 빠르게 침투할 수 있는 경쟁력을 갖췄다. 현재 직영 8개(백화점매장 포함), 가맹

20개 총 28개 매장의 점포를 확보하였으며 2027년까지 400여개로 적극 확대하여 상권 커버리지를 확보할 계획이다. 또한 직가맹점 30여개, 상품 공급점 300여개를 확보해 골목상권 신선식품 플랫폼을 견인하고 있다.

또한, 행정구역의 구단위별 도심소분센터 확보 및 온라인 플랫폼과의 결합으로 인근 소규모 마켓 대상 상품 물류 및 즉시배송 등 킷 커머스 서비스의 운영 효율도 높일 계획이다.

					
규모	15평 미만	15평 ~ 40평	40평 ~ 200평	800~1,500평	5평 ~ 1,000평
상권	오피스/원룸 상권	도보/포켓 상권	주거/빌라촌 상권	식자재마트, 대형마트	기존 슈퍼/마트, 식당, 급식소 등
구색	과일, 축수산, 야채, 밀키트	밀키트, 간편조리, 냉동·냉장 HMR	신선식품, 일배, 음다주, 공산품, 간편조리	신선식품, PB가공, 공산품, 비식품, 식자재류 1.5 sku	농/축/수산물, 필수 공산품
현황 22.6월 기준	직영점 1개점 가맹점 4개점	직영점 7개점 가맹점 13개점	직영점 2개점 가맹점 3개점	직영점 1개점	수도권 100~150여개 지방권 120여개 전국 5만개 35조 슈퍼마켓 상품공급점 확대

<그림 4-5> 동사의 오프라인 점포 종류 및 현황 (출처 : 기업 IR 자료)

마지막으로, ‘(주)미스터아빠’의 ‘경쟁우위’ 확보 전략은 ‘생산자·소비자 유통 직선화 및 전국 단위 물류 경쟁력’에서 드러난다. 기존 온라인 식품 물류 과정에서 산지에서 도매시장, 중도매인, 벤더사 등의 여러 중간 단계별로 반복 이송되어 물류센터 입고, 보관, 소분, 합포장, 판매, 배송이 이뤄지던 과정을 혁신해 상품의 신선도를 향상시켰다. 또, 앞서 언급된 사전 수요 예측 시스템 및 실시간 판매 현황 집계 데이터를 반영해 신선식품을 산지에 직발주 요청, 산지에서 상품을 가까운 지역 소분센터로 입고, 소분 포장 후 물류센터 배송으로 2단계 이상의 중간 물류 단계를 단축하여 효율화했다. 이는 지역 내 생산자, 소매업자, 소비자를 연결해 로컬푸드의 로컬소비를 고도화하는 결과로 이어졌다. 먼저 경남, 경북, 경기, 충청, 제주 지역에서 충분한 물류 인프라를 확보한 후 수도권으로 역진입해 성공한 흔치않은 결과이다.

제 5 절. 투자유치 (Funding)

연구자가 심사역으로 근무하고 있는 ‘씨엔티테크(주)’에서는 ‘(주)미스터아빠’ 투자 결정 시 기업의 성과에 대한 평가를 위해 정성적 분석, 정량적 분석을 병행했다. 기업 자료 분석, 대표자 인터뷰 및 질의응답, 시장 자료 조사 등 방법을 복합적으로 사용한다는 점에서 해당 성과 분석 방법을 모델화하면 앞서 정의한 ERIS-F 모델의 공식 중 일부인 $F=g(E, R, I, S)$ 가 성립한다. 다시 말해, ‘(주)미스터아빠’의 최종 성과(P’)는 기업 성과(P)에 투자유치(F)를 더한 결과로 $P'=P+F=f(E, R, I, S)+g(E, R, I, S)$ 공식이 성립한다고 볼 수 있다. 여기에서는 ‘(주)미스터아빠’의 투자유치 결과로 이어진 ‘씨엔티테크(주)’ 심사역들의 투자 심사 의견을 간략히 요약하고, ‘(주)미스터아빠’ 대표이사의 투자유치 전략에 대한 의견을 종합적으로 논의한다.

■ 투자자 관점 투자포인트

우선, ‘씨엔티테크(주)’의 ‘(주)미스터아빠’ 투자 심사 의견을 창업가(Entrepreneur), 자원(Resource), 산업환경(Industry), 전략(Stratgy) 요인으로 나눠 정리해보면 다음과 같다. 단, 대외비 내용은 실제 논의되었더라도 제외하였으며 핵심 내용을 위주로 기술했다.

구분	투자포인트
창업가(E)	<ul style="list-style-type: none"> GS Fresh 11년 근무 경력으로 신선식품 유통과 물류 프로세스 구축에 업계 최고 전문성 보유
자원(R)	<ul style="list-style-type: none"> 농/축/수산 및 생산/도매 법인 대표 네트워크 파트너사 활용 신선식품 소싱 경쟁력
산업환경(I)	<ul style="list-style-type: none"> 온오프라인 신선식품 거래 시장의 규모 확장 유망 푸드테크 산업 관련 정부지원 정책 확대
전략(S)	<ul style="list-style-type: none"> 유통구조 효율화에 따른 수익구조 확보 경쟁사 대비 10% 이상의 가격 경쟁력
<표4-1> 투자포인트 요약	

■ 푸드테크 스타트업 투자유치 전략

‘(주)미스터아빠’ 서준렬 대표이사와 인터뷰를 진행한 결과 동사 투자유치 전략은 크게 3가지로 나뉘 기술할 수 있다.

첫째, 첫 Seed 투자유치 성공요인 중 하나는 대표이사의 사업에 대한 확신과 차별화 의식으로 투자자의 금전적 지원에 의존하지 않는 마인드이다. 또 신속한 실행력과 피봇팅 역량도 Seed 투자유치에 큰 영향을 미쳤다. 초기 수익모델 구축 후 적합한 인프라를 빠르게 확보하는 방향이 푸드테크 스타트업으로서 가시적인 성과를 입증할 수 있는 길이다. 오프라인 밴더에서 코로나 상황에 따라 피봇팅을 진행, 온오프라인 음니채널을 갖춘 ‘(주)미스터아빠’ 창업을 결정한 것이 대표적인 예이다.

둘째, 후속 투자유치 성공요인은 ‘코어사업의 안정화’와 ‘사업의 확장력’ 2가지로 정리된다. 코어사업에 집중해 지속적인 성장 및 개선을 추구하되, 기존 비즈니스 확대를 통한 새로운 시장 진출 가능성도 염두해 두어야 투자자를 설득할 수 있다.

셋째, 푸드테크 스타트업에 가장 중요한 것은 ‘테크(Technology)’가 아닌 ‘푸드(Food)’이다. 테크(Technology)는 유사한 특허, 짧은 유행 주기 등으로 타사에서 고도화가 가능해 의외로 진입장벽이 낮을 수 있다. 차별화 요소는 푸드(Food)에서 시작되어야 하며, 이는 푸드테크 스타트업의 투자유치 성공 핵심 요인으로 작용할 수 있다. ‘(주)미스터아빠’는 산지원물 유통 혁신이 해당 차별화 요소이다.

제 5 장 결론

제 1 절. 연구의 시사점

이상의 분석 결과를 토대로 다음과 같이 푸드테크 스타트업의 스케일업 성공요인에 대한 시사점이 도출되었다.

첫째, 푸드테크 스타트업이 시장에 안정적으로 진입, 성장하기 위해서는 창업가의 경험적 역량이 결정적인 역할을 한다. ‘(주)미스터아빠’ 대표자의 유통 분야 대기업에서의 온라인 신선식품 MD, 오프라인 고객 대면 신선식품 직접 판매 경험은 ‘창업가(Entrepreneur)’로서 필요한 시장 분석 역량, 전문성 확보 결과로 이어졌다. 이는 ‘(주)미스터아빠’의 온오프라인 옴니채널 수익형 수익모델 구축, 초기 시장 내 포지셔닝 전략 수립, 장기적으로는 관료확보에 큰 영향을 미쳤다.

둘째, ‘푸드테크’ 분야 스타트업 ‘자원(Resource)’은 ‘푸드(Food)’ 자원과 ‘테크(Technology)’ 자원의 양자 요소가 조화롭게 갖춰져야 효용성을 발휘할 수 있다. ‘(주)미스터아빠’는 창업 초기 농/축/수산 각 분야별 전문법인의 대표를 주주 및 보드멤버로 영입해 질 높은 원물을 저렴하고 안정적으로 공급받을 수 있는 구조를 구축, 창업 3년만에 원물 공급 소싱처를 1,000개 이상 확보했다. 이와 더불어, 자체적인 신선식품 수요예측 시스템 개발을 병행해 IT 기술 기반 유통 디지털 고도화에 성공하였으며, 이는 다수의 신선식품 공급처의 원활한 관리 및 유통 비용 절감, 폐기율 감소로 이어졌다.

셋째, 푸드테크 스타트업의 신규 시장 진입 시 ‘산업환경(Industry)’의 분석은 Pain Point 파악에서부터 시작되어야 한다. 푸드테크는 일상생활 속 사람들의 경험과 밀접한 관련이 있어 타 분야에 비해 Pain Point 파악이 용이한 점이 있다. 푸드테크 스타트업은 Pain Point 분석 결과를 기반으로 창의적인 아이디어를 도출, 혁신적인 솔루션을 개발해 고객에게 제공할 수 있는 기회를 얻게 된다. ‘(주)미스터아빠’는 온오프라인 식품 커머스 시장의 문제점을 신선식품 분야로 세분화하여 분석, 맞춤형 솔루션을 개발했다.

넷째, 유통 분야 푸드테크 스타트업 핵심 스케일업 ‘전략(Strategy)’에는 폭넓은 판로확보 및 효율적인 물류 경쟁력 확보 방안이 포함되어야 한다. ‘(주)미스터아빠’는 채널별로 뚜렷한 판로확보 계획을 가지고 있다. 온라인 채널에서는 전국적으로 식자재를 공급하는 데 주력하고, 오프라인 매장을 활용해 지역 단위 신선식품 공급 서비스를 제공한다. 또, 온오프라인 옴니 채널을 활용해 로컬푸드 판매 솔루션을 운영, 전국 단위 산지-소분센터-소비자 유통 직선화로 물류 프로세싱 협업 전략을 구축했다.

마지막으로, 푸드테크 스타트업이 투자유치에 성공하기 위해서는 ‘푸드(Food)’의 ‘전문성’을 갖추고 소비자 대상 SaaS 및 헤드리스가 가능한 ‘테크(Technology)’의 ‘일반성(Generality)’을 적절히 활용한 유연한 사업 운영이 필요하다. ‘푸드(Food)’의 전문성은 스타트업이 푸드 산업에 대한 깊은 이해 및 전문지식을 갖추는 것을 의미하는 것으로 음식 제조, 식품 안전, 식품 유통 등과 관련된 전문적인 지식과 경험을 포함할 수 있다. 이를 통해 푸드테크 스타트업은 시장 내 신뢰도 및 경쟁력을 확보할 수 있다. ‘테크(Technology)’는 스타트업의 기술적인 역량과 혁신을 의미하는 것으로 식품 시장에서의 문제를 해결하고 혁신적인 솔루션을 제공하기 위해서는 첨단 기술과 플랫폼을 활용해야 한다. 유연하고 확장성 있는 사업 운영은 효율성과 시장 대응력을 향상시켜 투자자들에게 더욱 매력적인 투자 결정 요소를 제공할 수 있다.

제 2 절. 연구의 결론

본 연구는 대표적인 스타트업 성공요인 분석 틀인 ERIS 모델에 투자유치(Funding) 항목을 추가한 ERIS-F 모델을 기본 연구 틀로 국내외로 뜨거운 관심을 받고있는 푸드테크 산업에서의 스타트업 스케일업 성공기업을 선정하고 사례 연구를 진행했다.

연구 결과, 푸드테크 스타트업의 성공적인 비상은 창업가(Entrepreneur), 자원(Resource), 산업환경(Industry), 전략(Strategy) 요인이 서로 상호작용하며 이뤄지며, 시기적절한 투자유치까지 더해져 탄탄한 스케일업 기반을 마련하는 것을 확인하였다.

또한 푸드테크는 인류의 일상과 밀접한 연관성을 가지고 있는 분야로 소비자의 니즈, 고객 구성 등 산업환경이 타 분야에 비해 사업 성공에 크게 영향을 미친다. 또 기술사업화에 일정한 시간이 소요될 수 있다고 판단될 수 있는 딥테크(Deep-Technology), 하이테크(High-Technology) 분야와 달리, 투자자 투자유치 시 빠른 매출 성장, 물류 인프라 확보 등 가시적인 성과를 창업 초기에도 보여줄 수 있어야 한다.

학술적으로 본 연구는 ERIS-F 모델이 향후 푸드테크 스타트업 연구 및 신시장 진출 전략 분석 연구의 접근법으로서 의미가 있음을 확인 및 검증하였다. 실무적으로 본 연구는 국내외 관심이 고조되고 있는 푸드테크 스타트업이 스케일업하기 위한 전략적 참조 사례로 그 의미가 있다. 또한 스타트업의 스케일업을 위한 가이드라인 제공과 더불어서, 국내 굴지의 투자자들에게 유망 푸드테크 스타트업의 육성 및 투자 결정에 도움을 줄 수 있을 것으로 기대한다.

제 3 절. 연구의 한계 및 제언

푸드테크 생태계의 활성화를 위해서는 다양한 산업 간 협업, 정부의 맞춤형 정책 수립 및 지원 활성화, 투자자와의 긴밀한 협력, 인프라 개선 등 다양한 노력이 필요하다. 푸드테크 스타트업의 지속 가능한 성장을 위한 연구도 지속되어야 한다.

푸드테크 산업은 빠르게 성장하고 발전하고 있으며, 그 범위도 지속적으로 확장되고 있다는 점에서 본 사례 분석의 결과를 모든 케이스들에 일반화하는 데는 한계가 있다. 특정 사례를 깊게 분석하는 것은 통찰력, 교훈을 얻는 중요한 방법이 될 수 있다. 하지만, 각 푸드테크 스타트업은 고유한 조건과 환경에서 운영되며, 분야별로 성공을 위해 필요한 요소와 전략은 다를 수 있다. 본 사례 분석 연구 결과는 유통 및 신선식품 관련 푸드테크 스타트업의 전략적 참조 사례로 활용될 수 있으나, 대체식품, 서빙로봇 등 상대적으로 관련성이 적은 분야의 푸드테크 스타트업 연구에는 적절하지 않을 수 있다.

또한, 국내 푸드테크 스타트업의 연구 결과를 해외 스타트업의 전략적 참조 사례로 활용하는 것은 어려울 수 있다. 각 국가의 푸드테크 시장은 지역적인 식문화, 소비자 선호도, 법규제, 기술 인프라 등에 따라 서로 다른 특성과 동향을 가지고 있기 때문이다. 다시 말해, 국내 스타트업의 연구 결과는 국내 시장 환경과 조건에 적합한 특성을 반영하고 있으므로 해외 스타트업 연구에 적용하기 위해서는 국가 간의 차이를 고려하여, 추가적인 자료 조사와 밀도 있는 분석을 요한다.

향후 연구에서는 보다 다양한 푸드테크 분야의 스타트업 사례를 확보하여, 다양한 관점에서 성공·실패 요인을 분석할 필요가 있다 또한, 본 모델의 활용을 초기 푸드테크 스타트업에만 국한하지 않고 성장단계별 푸드테크 스타트업 세분화 분석에 적용하면 모델의 적합성을 검토하고, 새로운 부가가치 창출에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

Chijioke Nwachukwu, Helena Chládková , Pavel Žufan. (2017).
The Relationship Between Entrepreneurial Orientation_A
Proposed Model

Eric Ries. (2012). RancicMoogk_TIMReview

Javier, Blanca, Teresa. (2022). Success Factors of Startups in
Research Literature

Michael Song, Ksenia Podoyntsyna, Hans van der Bij, and
Johannes I. M. Halman. (2008). Success Factors in New
Ventures-A Meta-analysis

Mohammadreza Valaei and Vahid Khodakarami. (2023). A New
Multi-Dimensional Framework for Start-Ups Lifespan

STEPI. (2021). 영국의 스케일업 모니터링 체계와 한국에의
시사점

Verena Mattes, Daniel Schallmo, Sarah Leible. (2022). Start-up
Ecosystems-An Approach for Analysis and Success Factors

강원진, 이병헌, 오왕근. (2012). 국내 벤처기업의 성장단계별
외주자원 활용이 기술혁신 성과에 미치는 영향

과학기술정책연구원. (2020). 전환시대 지역혁신생태계에서
선도기업의 역할과 기여

김가영, 심호식, 이우진. (2022). ERIS 모델에 따른 청년 스타트업
스케일업 성공사례 분석-알트에이 사례를 중심으로

김선우. (2021). 스타트업과 스케일업은 경제성장의 쌍두마차

김인숙, 양지희. (2021). ERIS모델 기반 창업지속요인 분석-조직
리질리언스를 중심으로

김현창. (2019). 고성장기업의 기술혁신활동 특성에 대한 연구

농림축산식품부(대한민국 정책브리핑). (2022). 푸드테크 산업 육성
본격화...2027년까지 유니콘 기업 30개 키운다
<https://www.korea.kr/news/policyNewsView.do?newsId=148909405>

민광동, 허무열, 한정희. (2018). BMO 모형을 이용한 스타트업
기술사업화 성공요인 연구

비즈니스코리아. (2022). 데이웰즈-미스터아빠, K푸드로 해외시장
개척 진행
<http://www.businesskorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=106042>

삼일PwC경영연구원. (2022). 푸드테크의 시대가 온다

오지은. (2021). 스타트업의 후속투자 유치 성공요인 사례연구

윤영숙, 황보윤. (2014). 엔젤투자자의 투자의사결정에 영향을 미치는 기업가특성에 관한 연구

이상조, 남정민. (2018). AER 사례를 통한 스타트업 기업의 성공요인 분석

이서한, 노승훈. (2014). ICT융합 유형별 스타트업 기업의 성공요인에 관한 연구-사례연구를 중심으로

이유경. (2021). 패션 구독 서비스 유형에 따른 국내외 기업 사례 연구-ERIST 모형의 성공 요인 분석을 중심으로

이종훈. (2018). 한국 벤처캐피탈의 창업초기기업투자에 관한 연구

이태린. (2021). 스타트업의 팁스(TIPS) 선정 요인 사례연구

이현호, 황보윤, 공창훈. (2017). 스타트업의 초기 성공을 결정하는 요인에 관한 연구

장하리. (2015). 스타트업의 혁신성 제고를 위한 디자인융합 영향요인에 관한 연구

전자신문. (2023). 미스터아빠, 누적투자 100억 유치
<https://www.etnews.com/20230227000189>

최윤수, 김도현. (2016). 투자 행태를 통한 엑셀러레이터와 벤처캐피탈의 비교 연구

프라임경제. (2023). 씨엔티테크, 온오프라인 식자재 플랫폼
'미스터아빠' 투자 진행

<http://www.newsprime.co.kr/news/article/?no=593019>

하리다. (2021). 푸드테크 스타트업의 성공요인 분석-ERIS 모델을
중심으로

한국농촌경제연구원. (2023). 푸드테크, 혁신 트렌드와 미래전망

한석호, 이용찬, 윤지환. (2021). 관광 스타트업의 성공 요인
분석-ERIS 모델을 중심으로

한주형, 황보윤. (2020). 액셀러레이터의 투자결정요인

황세희, 김경미, 박현준. (2020). 국내 스타트업의 현황 및
성공요인 분석_우아한형제들의 사례를 통하여

황정섭, 심다현, 이정우. (2021). ICT 스타트업 스케일업 성공요인
연구-ERIS 모델 적용 사례연구

Abstract

A study on Scale-Up Success Factors for FoodTech Startups - A Case Analysis Using ERIS-F Model -

Hee Yeon Shim

FoodTech Dept.

The Graduate School

Seoul National University

Recently, the FoodTech industry has been recognized as a prominent future core industry. With the integration of key technologies from the fourth industrial revolution such as Artificial Intelligence, the Internet of Things, and Big Data, a FoodTech revolution is occurring across the entire spectrum of food production, manufacturing, processing, distribution, and consumption, closely related to human daily life. The growth potential and social interest in the FoodTech Industry can be analyzed through the following factors.

The FoodTech market's growth has led to increased investment in FoodTech startups, and governments are formulating various support policies. The scale-up of FoodTech startups not only maximizes corporate profits but also leads to the creation of youth entrepreneurship opportunities and opportunities for domestic companies to expand into overseas markets. However, there is a significant lack of pre-existing research on the capabilities and success factors required for effective scale-up of FoodTech startups.

This study conducted an analysis of success factors for scaling up FoodTech Startups based on the ERIS-F model, expanding the investment factor of ERIS model. Interviews were conducted with the founder of the target startups to derive the entrepreneur (E) factors and investment (F) factors of the ERIS-F model. Qualitative research was also conducted based on investment evaluation materials to derive resource (R), industry environment (I), and strategy (S) factors.

The research findings confirmed that the successful growth of FoodTech Startups is achieved through the interaction of entrepreneur (E), resource (R), industry environment (I), and strategy (S) factors, along with timely fund raising for scale-up foundation. Academically, this study validates the significance of the ERIS-F model as an approach for future research on FoodTech Startups in broad areas and analysis of strategies for entering new markets.

keywords : FoodTech, Startup, Scale-Up, Success Factor, ERIS-F

Student Number : 2021-27577