

푸드 온라인 플랫폼 비즈니스 프레시코드 사례: 린 스타트업 방식을 중심으로

김차영* · 박 철**

A Case Study on Freshcode for the Food Online Platform Business: A Focus on the Lean Start-Up

Cha Young Kim* · Cheol Park**

■ Abstract ■

Food delivery service combined with IT technology and HMR (Home Meal Replacement) are rapidly growing due to the COVID-19. Recently, the demand for salads along with HMR has increased among office workers in their 20s and 30s who are interested in health and beauty. Freshcode is a food startup with 6 years of experience that started selling salad products through O2O service. Freshcode applied for a patent for a service that collects orders from nearby areas and delivers them on the same day to a designated delivery address 'FCOSPOT' to save shipping costs. In March 2021, in recognition of the growth potential of the regular delivery service, Freshcode received an investment of 6 billion won in Series A. This study may have practical implications to early-stage startups and scale-up stage startups through a longitudinal case study on the growth of a single company. As for the research method, the lean startup methodology and lean canvas were used in the early stage of startup. In particular, the process of the build-measure and learn feedback-loop, which is the core of lean startup methodology, was applied to each major decision-making step. In the scale-up stage after 5 years, the business model canvas was used to schematize the growth as a food online O2O platform to verify continuous innovation. This case study has three main findings. First, the idea of 'FCOSPOT' was successfully implemented through the Lean Startup methodology. Second, Freshcode demonstrated the scalability of the differentiated business model of shared base delivery O2O. Third, a key factor of success was the digital integrated communication operation strategy that maximizes the experience for the created customers.

Keyword : Lean Startup, Lean Canvas, Business Model Canvas, O2O, BML(Build-Measure, Learn feedback-loop), MVP: Minimum Viable Product, Freshcode, HMR

1. 연구의 배경 및 목적

국내의 온라인쇼핑 거래는(모바일포함) 꾸준히 증가하여 2020년 161조 1,234억 원으로 2019년 대비 19.1%가 증가하였다. 이중 모바일 쇼핑은 108조 6,883억 원(67.5%)이며 상품 군별로는 음식/식료품, 음식 서비스의 거래액 구성비가 12.4%, 10.8%로 1위, 3위에 해당된다(통계청, 2020).

식품산업은 신선도, 맛 그리고 가격중심으로 경쟁이 이루어져 정보기술(IT: Information Technology)이 상대적으로 더디게 적용되었으나 최근 빅데이터, 인공지능, 로봇공학과 같은 신기술의 발전과 식품의 생산과 유통방식이 IT와 획기적으로 결합하여 푸드테크¹⁾ 산업의 성장이 이루어지고 있다(장우정, 2020). 푸드테크 시장 중 유통분야는 스마트폰 보급과 O2O(Online to Offline)기반 위에 스타트업(Startup) 중심으로 신선식품 정기배송과 음식 배달 대행업이 모바일 쇼핑의 성장을 이끌고 있다(박헌걸, 2020).

이처럼 정보기술과 차별화된 물류시스템을 결합한 식품 유통 스타트업인 쿠팡과 마켓컬리는 로켓배송, 새벽배송과 같은 배송 형태의 틈새시장으로서 가능성을 실현한 새로운 비즈니스모델의 대표 사례라고 할 수 있다(정기훈, 2019).

한편, 가정간편식(HMR: Home Meal Replacement) 중 샐러드는 그간의 식사 보조식품이라는 인식에서 벗어나 식사대용으로서 가정간편식의 성장과 함께 하고 있다. 샐러드를 포함한 가정간편식 시장은 1인가구의 증가, 여성의 사회적 진출과 바쁜 현대인들을 위한 식사대용식으로 가정에서 조리하는 식사의 질과 유사하면서 시간절약과 편리성으로 인하여 확대되고 있다(이항, 2020). 샐러드는 건강과 미용 관리 등에 신경 쓰는 20~30대 및 직장인의 소비 증가로 포만감을 줄 수 있는 잡곡(귀리/현미)베이

스 메뉴와 비건 제품도 추가되면서 맛과 질이 업그레이드되고 있다. 더구나 코로나로 인하여 재택근무나 집안생활이 늘면서 운동량이 축소되어 체중조절과 건강관리 목적으로 샐러드 정기배송이 추가된 온라인 채널이 구매 경로로 각광받고 있다(국민일보, 2020).

온라인 채널은 고정비를 대폭 축소 할 수 있어 합리적인 가격으로 상품을 제공하고, 미세먼지, 폭염과 펜데믹 상황의 언택트 상황 하에서 앞으로 성장이 기대된다. 이처럼 2010년부터 매년 20%씩 증가하던 샐러드시장은 새로운 경쟁업체의 등장과 온라인 채널의 성장으로 2021년에는 1조 매출이 넘을 것으로 추정되고 있다(조선일보, 2020).

샐러드시장의 경쟁업체로서 대기업들은 오프라인 매장을 거점으로 온라인 배송을 위하여 신규브랜드와 매장을 오픈하고 있다. 대표적으로 SPC의 피그인더가든, 신세계 푸드의 세이프투고, 동원홈푸드의 크리스피프레쉬, CJ푸드빌의 더플레이스가 있다. 스타트업(프레시코드, 스윗밸런스, 슬림쿡)들은 신 메뉴 개발과 배송방법의 추가(정기/당일배송)와 생산설비 투자 등으로 경쟁 환경에 대응하고 있다(한경 BUSINESS, 2021).

치열해진 샐러드시장에서 프레시코드는 2016년에 공유거점 O2O서비스로 창업하였다. 2018년 거점배송방법을 특허출원하여 2020년 65억의 매출을 달성하고, 2021년 160억을 목표로 성장 중인 6년차 신선건강식 전자상거래 푸드 스타트업체이다(비즈월드, 2021). 프레시코드는 2018년 프리시리즈 A로 11억 투자유치에 성공하고, 2019년 위워크 크리에이터 어워즈(상금 4억) 수상하였다. 2021년 3월에는 거점배송 비즈니스 모델의 확장성과 정기배송의 성장성을 인정받아 푸드 스타트업 중 샐러드업체에서 가장 큰 규모인 시리즈 A로 60억 투자를 유치했다(한국경제, 2021).

스타트업들의 성공에 대한 다양한 의견이 있을 수 있으나, 제품이나 서비스가 시장에서 원활하게 수용됨으로써 지속적인 매출과 수익을 실현, 일자리도 창출하는 기업을 성공기업이라 할 수 있다(Santisteban and Mauricio, 2017). 이런 점에서 프레시코드는 매출이 지속적으로 성장하고, 직원이 3명에서 100명 이상

1) 식품산업의 생산, 가공, 유통, 서비스와 같은 전 단계에 IT를 접목하여 식품업계의 변화를 주도하는 신사업으로 식품분야에서 4차 혁명의 핵심이라고 할 수 있다. 푸드테크가 도입된 분야는 스마트팜, 위치기반 기술 검색/주문서비스, 과학적 조리 및 스마트 키친, 식품유통의 디지털화 등이다(장우정 2020).

(파트타임포함)으로 30배 이상 증가했으므로 성공한 스타트업이라 할 수 있다.

푸드 스타트업의 성공사례에 대한 연구로는 대체육 기업인 Beyond Meat에 대한 비즈니스모델 캔버스로 가치제안과 실행에 대한 연구(김민정 외, 2021)와 배달주문 서비스인 우아한 형제들을 ERIS모델(Entrepreneur Resource, Industry Environment, Strategy)로 성공요인을 분석한 사례연구 등이 있다(황세희, 2020). 신선식품의 배송혁신인 새벽배송에 대한 연구로는 구체적인 사례 분석보다는 일반화된 새벽배송 서비스에 대한 기대불일치가 만족과 재구매 의도에 미치는 영향(윤여진 외, 2020)과 물류서비스 특징과 고객만족에 관한 연구(정지희 외, 2020) 등과 같이 주로 새벽배송에 대한 고객 수용과 이용지속성에 관한 실증연구(김민정 외, 2020) 중심으로 이루어지고 있다.

한편, 중소벤처기업부에서 발표한 2019년 창업기업실태조사에 따르면 신생기업의 5년 이후 생존율이 27%인 점을 고려할 때 단일 스타트업의 진입과 성장단계(초기, 도약)²⁾에 대한 중단 적 사례연구는(예비)푸드 스타트업에게 시사하는 바가 있을 것이다.

이에 본 연구는 사례기업과 관련된 신문/인터뷰 기사, SNS와 웹사이트, 학술자료, 도서 등 2차 자료 중심으로 창업단계별로 사례연구를 실시하였다. 분석 프레임워크로는 진입과 초기단계는 린캔버스와 린스타트업 방법론, 도약(스케일업)단계에서는 비즈니스 모델 캔버스(Business Model Canvas)를 활용하여 도식화하였다. 이를 통하여 학술적으로 수익을 창출하는 새로운 가치를 잠재고객에게 제안하고, 가치가 수용되는 흐름을 불확실성이 극대화된 창업초기에는 스타트업 운영 방법으로서 그 유용성을 인정받고 있는 린스타트업 방법론으로 구현하였다는데 의의가 있다(Blank, 2013). 또한 창업 후 5년이 지난 도약(스케일업) 단계는 Osterwalder(2010)가 제안

하여 비즈니스 모델의 분석 프레임워크로 사용되고 있는 비즈니스모델 캔버스를 활용하여 지난 5년간 형성된 핵심 파트너와 자원을 활용하여 새로운 가치를 어떻게 만들어내고, 창출된 고객에게 생성된 가치를 어떻게 전달하여 지속 성장하고 있는지 비교해봄으로서 실무적으로 예비 푸드 스타트업 뿐만 아니라 성장단계를 넘어 성숙단계에서 생존이 요구되는 중견 스타트업들에게 시사점을 주고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 린 스타트업 이론

기업의 성공요인에 관한 연구는 주로 벤처기업에 적용되는 ERIS모델을 활용하여 기업가, 자원, 산업 환경, 전략 등 4가지 요인에 대한 분석이 있다(황세희, 2020; 이현호, 2017). 그런데 프로젝트형 조직인 초기 스타트업을 ERIS모델로 분석하기에는 창업자의 영향력이 커서 각 요소별로 명확한 구분에 모호함이 있다. 반면 Eric Ries(2011)가 제안한 린스타트업 방법론은 불확실성이 극대화된 초기 창업기업에게 적합한 운영 방법론이다.

실패의 위험을 최소화하고 그 경험을 통하여 성공 확률을 높일 수 있어 스타트업 창업자들에게 그 유용성을 인정받고 있다(Blank, 2013; Maurya, 2012).

린(Lean)이란 기름기를 뺐다는 뜻으로 제한된 자원을 효율적으로 운영하여 낭비를 제거한다는 의미로 일본의 도요타 자동차의 생산시스템(TPS, Toyota Production System)인 린 생산방식의 개념에서 차용되어 사용되었다(Ries, 2011). 린과 창업 초기기업을 일컫는 스타트업이 합쳐진 린스타트업은 앞서 언급한 도요타의 ‘고객에게 직접적인 가치를 제공하지 않는 모든 것은 낭비’라는 린 생산방식의 기본철학에 미국의 버클리 대학교수인 Steve Blank(2013)가 제안한 고객개발방법론과 애자일(Agile)개발³⁾과 같은

2) 창업단계는 학자마다 정의가 조금씩 다르나 본 연구에서는 3단계인 ① 진입(창업이전, Stand-up), ② 성장(초기: 3년 이내(Start-up), 도약: 3~7년(Scale-up)), ③ 성숙 단계로 구분하였다(Chen and Kuo 2004, 중소벤처기업부의 창업단계)https://www.k-startup.go.kr/main.do).

3) 애자일(Agile: 기민하고, 빠르게라는 뜻)개발은 소프트웨어 개발 선언문에서 시작된 것으로 형식적이며 계층적인 의사결정 단계에서 벗어나 효율적이면서 빠르게 이루어지는 다양한 방법론 전체를 일컫는 말.

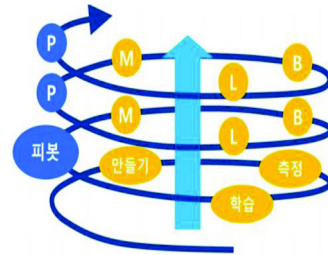
경영방법 및 기존 제품 개발방법론의 토대 위에 지속적인 혁신을 만들어가는 새로운 방식으로 에릭 리스에 의하여 개념화 된 것이다(나희경 외, 2016).

스티브 블랭크가 제안한 4단계의 고객 개발 방법론은 다음과 같다. 먼저 아이디어만 있는 스타트업은 그것을 필요로 하는 고객 유무와 니즈를 확실히 알 수 없다. 그래서 기존 기업이 진행하는 시제품 생산프로세스를 진행할 경우 테스트에 걸리는 시간과 비용대비 실패 확률이 높아 비효율적이다. 이러한 문제의식에 근거하여 창업자가 사업의 아이디어를 빠르게 테스트하여 고객 발굴(Customer Discovery)을 확인하고, 잠재고객을 확보한다. 그 후에 고객을 검증하는 단계(Customer Validation)를 통해 고객이 창출되고 그렇지 못하면 다시 아이디어 단계로 전환(Pivot)을 한다. 이러한 과정을 통해 고객창출(Customer Creation)이 확인되고, 기업이 조직화(Company Building)된다.

이처럼 린스타트업 방법론은 사업의 핵심 아이디어를 수행함에 있어서 가장 걸림돌이 되는 문제를 해결하기 위하여 불필요한 요소를 제거한 최소기능상품(MVP; Minimum Viable Product)을 기민하게 개발한다. 이후 SNS(Social Network Service)와 같은 고객 접점을 통하여 빠르게 반응을 확인하는데 MVP의 수용 여부에 따라 아이디어를 수정(Pivot)하고, 다시 반응을 확인하는 과정을 통하여 고객을 창출해간다. 이처럼 사업의 중요한 의사결정단계마다 적용되는 일명, 만들기-측정-학습 순환 모델은(BML: Build-Measure-Learn, feedback loop)은 린스타트업 방법론의 핵심개념으로서 사업과정에서 지속적으로 반복되기에 [그림 1]과 같이 평면보다는 나선형 순환모형이라고 할 수 있다.

국내 적용된 린스타트업 방법론에 관한 연구로는 나희경, 이희우(2016)가 자동차 외장수리 스타트업 체인 카닥의 창업사례에 린스타트업 방법론을 적용하여 구성원의 공감대와 체화의 중요성을 설명하였고, 김재현, 남정민(2018)은 소상공인의 창업경영진단과 컨설팅 관점의 연구를 통해 린캔버스가 소상공인 창업지원에 유용하다고 하였다. 김준성(2018)은 생활기기 제조업체들의 고객체험을 통한 린스타트업

의 경영성과와 관련된 연구를 하였다. 이처럼 그간의 린스타트업 연구는 개념에 대한 이해 및 교육에 관한 연구 중심으로 진행되어 왔고, 구체적으로 서비스 업종에 관련된 연구, 특히 식품 비즈니스에 적용된 사례연구는 부족한 실정이다.



김재현 (2018) 재인용.

[그림 1] 나선형 BML순환 모형

2.2 린 캔버스(Lean Canvas)

벤처기업이나 대기업의 신사업 프로젝트에 주로 활용되는 비즈니스 모델 캔버스는 보유하고 있는 핵심자원을 핵심파트너들과 함께 새로운 가치를 만들고, 그것을 통하여 고객들과의 관계를 강화, 유지하는 것에 맞춰져 있다(Osterwalder, 2010). 따라서 아직 고객이 없고 제한된 자원과 아이디어만 있는 프로젝트형 조직인 초기 스타트업이 비즈니스모델 캔버스를 활용하기에는 어려움이 있다.

비즈니스모델 캔버스의 9가지 항목 중 일부항목을 변형한 린캔버스(Lean Canvas)의 창시자인 Ash Maurya(2012)는 “사업 아이디어를 실행할 때 가장 걸림돌이 되는 문제를 찾아 해결책을 만들어 시장에 제안함으로써 빠르게 수용여부를 확인해야 한다. 초기에 수용여부를 확인 할 수 있는 핵심지표를 정하고 그것을 달성하기 위하여 집중하는 것이 중요하다”고 하였다. 이를 위하여 기존 비즈니스 모델 캔버스의 핵심파트너, 핵심활동, 핵심자원, 고객관계 영역을 문제, 해결책, 핵심지표, 차별적 가치(경쟁우위)로 치환한 린캔버스 활용을 제안하였다. 이처럼 사업수행 전에 한 장의 린캔버스에 문제와 해결책 중심으로 간략하게 기입해봄으로써 사업계획의 흐름을 전체

적으로 확인할 수 있다. 린과 비즈니스 모델 캔버스와의 치환된 영역은 [그림 2]의 음영영역이며 이탤릭체가 린캔버스 항목이다.

핵심파트너 <i>문제</i>	핵심활동 <i>해결안</i>	가치 제안	고객관계 <i>경쟁우위</i>	고객 구분
	핵심자원 <i>핵심지표</i>		채널	
비용구조			수익원	

[그림 2] 린과 비즈니스모델 캔버스 항목

2.3 신선식품 O2O 상거래 비즈니스모델

O2O비즈니스 모델은 온라인, 오프라인을 연계하여 서비스, 제품, 용역 등을 거래하는 활동 및 비즈니스 모델을 의미한다(김동규 외, 2019).

O2O 비즈니스는 ‘플랫폼 기반 O2O 서비스’와 ‘상거래 사업 확장’로 구분된다. 한국에서는 음식 배달 앱이나 카카오택시가 플랫폼기반의 서비스라고 할 수 있다. 상거래 사업 확장은 이마트와 같이 오프라인 매장이거나 지역물류센터를 기반으로 하여 온라인을 확대해 가는 지역 거점형 Off-On O2O유형과 쿠팡과 같은 온라인기업이 물류와 오프라인 기반을 이용하여 오프라인으로 영향력을 확대하는 On-Off

O2O유형으로 분류할 수 있다(박현성, 2018). 이중 신선식품 온디맨드 배송서비스의 배송리드타임을 기준으로 하여 상거래 확장 O2O비즈니스 모델을 유형화 하면 세 가지로 구분 할 수 있다(박현성, 2020).

첫째는 이마트나 롯데와 같이 오프라인 매장과 지역물류센터를 거점으로 한 지역 거점형 O2O 비즈니스, 둘째, 쿠팡과 같은 온라인업체의 자체물류센터 혹은 택배배송을 통한 광역형 O2O비즈니스, 그리고마켓컬리의 새벽배송과 같은 시간분리형 O2O비즈니스이다. 최근에는 시간 분리형이 더욱 세분화되어 퀵커머스라는 이름으로 신선식품의 새벽배송과 당일배송을 넘어서 1시간이내의 즉시배송 경쟁이 확대되고 있다. 오프라인기업은 슈퍼나 편의점 중심의 매장 거점 형으로, 온라인업체는 자체 마이크로 풀필먼트 센터를 (Micro Fulfillment Center)구축하거나 MFC플랫폼을 이용하여 배송하는 형태로 앞으로 본격적인 경쟁을 준비하고 있다(국민일보, 2021).

본 연구대상인 프레스코드는 특허출원한 공유거점 배송지(프코스팟)로 당일 주문받은 셀러드를 3시간 내에 점심과 저녁에 2회 배송한다. 배송장소도 집에서 약속된 공유 장소(Spot)로 넓어진, 확장된 시간분리형 상거래 O2O비즈니스모델로 시작하였다. 6년이 지난 2021년에는 도시락, 건강 식단이 가미된 건강 편의식

<표 1> 신선식품 O2O비즈니스 유형 분류(배송리드타임 기준)

상거래 O2O 유형	O2O 비즈니스형태	배송유형 및 리드타임(최소기준)		업체(배송명)	배송지역
Off-On O2O	지역 거점형 매장 지역물류센터	당일배송(예약) 새벽배송	지정시간 가능 1시간 7시간	이마트(쓱배송) 롯데마트(새벽에 ON) 홈플러스(온라인)	매장/도심물류센터 새벽배송해당지역
	시간분리형 매장	즉시배송 (퀵커머스)	1~2시간	초록마을(초록배송) GS마트(우동마트) 롯데슈퍼(퇴근길배송)	매장인근
On-Off O2O	광역형 택배 자체물류센터	택배배송	2일	상거래 모든 업체	전지역
		로켓배송	1일		
	시간분리형	새벽배송	~7시간	마켓컬리/오아시스/헬로네이처/더반찬/프레스코드/로켓프레시(전국)	서울/경기/인천 일부
		당일배송 퀵커머스배송	2~3시간 1시간	프레스코드(프코스팟) B마트/요마트 쿠팡이츠마트	수도권 송파일부

박현성(2020) 참고, 연구자재정리.

O2O플랫폼 서비스로 성장 하고 있다. <표 1>은 신선 식품 상거래 O2O비즈니스 유형을 지역 거점형, 광역형, 시간분리형으로 구분 한 후, 배송리드타임을 기준으로 배송유형을 택배배송(2일), 로켓배송(익일배송 1일), 새벽배송(7시간), 당일배송(2~4시간), 즉시배송(퀵커머스 1시간)으로 세분화한 후 대표적인 업체와 배송명과 서비스 가능지역을 나타내었다.

3. 프레시코드의 사례분석

3.1 프레시코드 창업배경

프레시코드는 ‘든든한 한 끼 식사로서 샐러드도 가능할까’라는 가설로 2016년 3월에 샐러드 메뉴 1개로 7평의 키친에서 공동창업(정유석대표, 유이경 마케팅이사)으로 시작되었다.

회사명인 프레시코드는 신선함을 IT로 코딩하여 유통과 배송의 물리적인 한계를 혁신하자는 Fresh(신선함)와 code(IT코딩)를 합친 명이다.

불확실한 환경에서 아이디어를 실현하여 창업을 성공하기 위해서는 자금지원과 더불어 창업가의 능력이 가장 중요한 요소로 알려져 있다(고인곤, 2018). 프레시코드의 공동창업자 모두 밀레니엄세대로 스타트업을 창업 혹은 근무한 경험이 있다는 공통점이 있다. 그간의 스타트업의 실패와 성공 경험은 IT기반의 무점포, 비대면 O2O서비스에 대한 이해와 린스타트업 방법론을 체득하게 하였다. 즉 창업 시 마물비용을 최소화하고 빠르게 MVP 단일메뉴를 가지고 SNS

반응을 확인하면서 고객을 창출해 나갔다고 볼 수 있다.

3.2 린스타트업 적용

본격적인 창업을 위하여 20~30대 직장인을 대상으로, 식사대용으로써 배부르고 맛있는 샐러드를 아이템으로 결정한 후 무점포, 비대면의 O2O서비스를 비즈니스모델로 설계하였다.

최소기능 메뉴(MVP)인 닭가슴살 샐러드의 가격대를 5,000원~7,000원으로 설정하였다. 그런데 단가의 30~35%를 차지하는 배송비로는 고객에게 효용적 가치는 물론 차별적 가치 제공이 어렵다는 ‘문제’에 직면했다. 이에 공유숙박 위탁업체를 운영해 본 경험이 있던 CEO는 공유개념을 배송에 적용해보기로 하였다.

즉, 수요가 많은 곳의 주문을 모아서 한꺼번에 지정된 장소로 배송하는 공유거점 배송 방식인 ‘프코스팟’을 해결책으로 고안하였다. [그림 3]은 프레시코드의 문제인 배송비와 이를 해결하기 위한 거점배송 방식인 프코스팟, 경쟁우위인 특허출원, 핵심지표인 프코스팟 오픈 수와 같이 기존 비즈니스모델 캔버스와의 구분되는 4가지항목 중심으로 린캔버스를 살펴본 것이다. 이는 창업 초 달성해야 하는 핵심목표와 사업을 운영함에 있어 전체적인 흐름을 파악하는데 유용하다고 할 수 있다.

본격적으로 사업을 시작한 창업 초기는 공유거점배송시스템을 개발 한 후 스타트업의 캐터링 업체로 참여

<p>문제 신선한 샐러드가 한 끼 식사가 될 수 있을까? 온라인 주문시 배송비 절감을 어떻게 할 것 인가?</p>	<p>해결책 수요가 있는 곳에 한꺼번에 모아서 배송하는 거점 배송시스템 개발</p>	<p>제안가치 신선하고 맛있고 배부른 샐러드 당일 배송</p>	<p>경쟁우위(차별적 가치) 주문 당일 2시간 내 신선하고 배부른 샐러드를 약속된 장소에 배송(거점배송 특허)</p>	<p>고객 20~30대 직장인 (공유오피스 중심)</p>
	<p>핵심지표 프코스팟 수 재구매율</p>		<p>채널 웹사이트 SNS 코워킹 스페이스 캐터링 행사업체</p>	
<p>비용구조 웹사이트 구축비용, 배송비용, 키친주방임대료</p>			<p>수익원 주문건당 수수료</p>	

[그림 3] 프레시코드의 초기 린 캔버스

하면서 핵심지표인 프코스팟 수를 점차로 늘려갔다.

프레시코드의 성공요인을 블랙크의 4단계 고객 발 굴 프로세스와 린스타트업 방법론인 BML모델의 적용 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

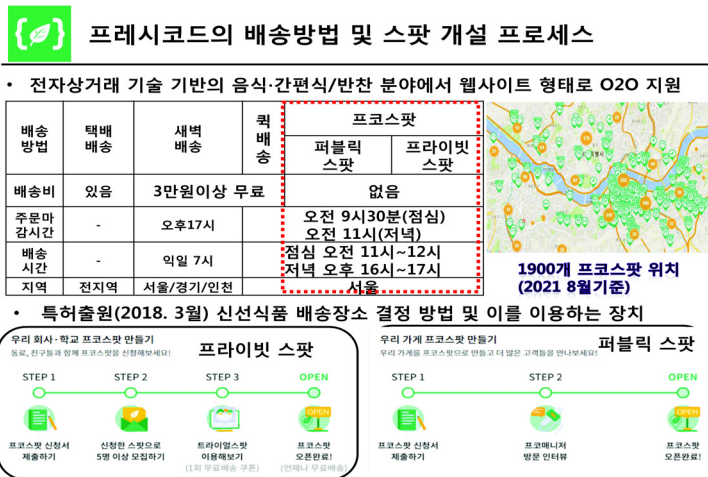
3.2.1 문제를 해결하는 거점배송 ‘프코스팟’

공유거점배송은 수요가 있는 곳에 프코스팟 이라는 거점 배송지를 생성한다(오피스 타운, 편의점, 고객요청 장소). 이후, 홈페이지에서 주문을 받고 당일에만든 샐러드를 주문마감시간 기준으로 최대 2~3시간 이내에 약속된 프코스팟(무료배송)으로 배송하면 고객이 직접 약속된 배송지로 와서 찾아간다. 프코스팟은 프라이빗/퍼블릭스팟으로 구분되는데, 프라이빗은 계약을 맺은 회사나 공유 오피스 멤버만 사용가능(위워크, 패스트파이브등)하고, 퍼블릭은 누구나 이용가능한 장소(GS25, 초록마을, 헬스장 등)이다. 주변에 프코스팟이 없다면, 최소 5명 이상이 모여 스팟을 신청하면 검토를 거쳐 거점배송지로서 생성이 가능하다. 2016년 3개에서 현재 1,900여 개(2021, 8월)인 프코스팟의 개설을 결정하는 방법과 장치는 2018년 특허출원(1020180008433)을 하였다. 프레시코드의 핵심 경쟁력은 특허출원 한 프코스팟(거점배송지)이라고 할 수 있다. [그림 4]는 프레시코드의 배송방법 및 거점배송 개설 프로세스에 대한 설명이다.

3.2.2 프레시코드의 고객개발방법론

단일메뉴로 닭가슴살 샐러드를 선정 한 후 웹 시스템을 개발하는 2개월 동안에 베타 서비스인 ‘샐러드 어택(2016. 8.)으로 일반 고객발견과 검증을 진행하였다. 수요가 많은 강남, 을지로 중심으로 20일 동안 페이스 북을 통하여 1,100여 개를 판매하였다. 이를 통하여 점심메뉴로 배부른 샐러드의 판매 가능성을 (Customer Discovery 고객발굴) 확인하였다. 이를 직접 사육차로 배송하면서 고객피드백을 받아 시중 샐러드의 양보다 100g 많은 300g를 기본(M)으로 하고, 남성층을 타겟으로 한 사이즈(L)를 추가하였다.

이후 공유오피스/스타트업 행사의 케터링 업체로 참여하여 샐러드를 맛본 고객들이 추천이 되어 배송지 개설을 요청하여 점차로 프코스팟을 늘려갈 수 있었다(Customer Validation 고객검증/시장성검증). 배송효율을 위하여 이미 개설된 프코스팟 주변 중심으로 요청된 프코스팟의 배송시간과 거리, 최대 배송물량을 시뮬레이션 하여 추가 프코스팟을 점진적으로 오픈하였다. 또한 제휴를 통해 퍼블릭 스팟 오픈을 확대하여 직장인만이 아닌 일반 고객층까지 흡수하였다. 새벽/일반/저녁배송과 같은 다양한 배송방법의 운영은 고객접점의 확대이며, 정기구독 서비스를 제공하여 기존 고객의 재구매율을 높여 1개 스팟당 주문수량을 극대화하면서 고객을 창출하고

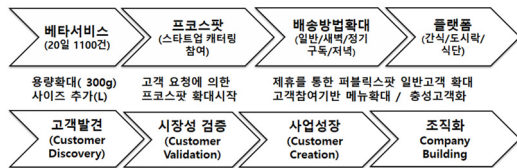


[그림 4] 배송방법 및 스팟 개설프로세스

있다(Customer Creation 고객창출/사업성장).

이처럼 1개의 셀러드로 시작하여 산학연 협력으로 신 메뉴 확대와 간식, 도시락메뉴 추가, 저 염식 개인건강 맞춤식단까지 취급하는 신선편의식 O2O플랫폼 비즈니스모델로 성장하고 있다(Company Building 기업설립/조직화).

이상과 같이 프레시코드의 린스타트업의 고객개발 단계를 나타내면 [그림 5]와 같다.



[그림 5] 프레시코드의 고객개발단계

3.2.3 성장 단계별 린스타트업 BML모델적용

린스타트업 방법론은 최소기능상품(서비스)인 MVP를 만들어 고객반응을 측정하고 이를 통해 학습하고 적용하는 순환 모델로(BML순환모델) 설명할 수 있다.

창업 초인 2016년 엔젤투자자로부터 받은 1.5억으로 프레시코드의 제일 큰 문제였던 배송비를 해결하기 위하여 거점배송 자체 시스템을 개발하고, 최소 운영비로 프코스팟이 50여 개까지 개설하여 O2O거점배송의 성장가능성을 확인하였다.

이후 2018년 12월에 정기배송(구독)을 시작하였다. 기존 프코스팟 배송에 정기배송시스템을 만드는 것은 투자가 필요한 단계이므로 정기배송관련 9차례 시범

주문을 설계, 테스트를 진행하였다. 20% 수준으로 할인된 정기배송 시범세트는 2주간의 제철 메뉴 12가지 월/수/금 총 6차례 배송으로 진행된다. 이처럼 정기배송 사전주문(만들기-Build)을 진행하여 9차례 모두 완판(측정-Measure)하면서 메뉴의 구성, 배송 주기, 새벽배송 뿐만 아니라 프코스팟 배송(점심)에도 정기배송 적용가능성을 파악할 수 있었다(학습-Learn). 2019년 정기배송이 본격화 되면서 주문량이 급등하여 급하게 생산설비를 늘려야 하는 상황이 되었다. 고민 끝에 먼저 200여명의 정기배송 물량을 공유주방인 위락에서 생산을 처리하였다(만들기-Build). 일정 시간 동안의 안정적 주문수량 500건을 확인 한 후(측정-Measure) 성수동으로 150평 키친과 물류를 함께 이전하는 결정을 내렸다. 이를 통하여 성수동 키친으로 이전 후의 투자된 생산설비의 효율화를 위하여 동시에 많은 스팟을 오픈할 수 있는 퍼블릭 스팟과 관련된 유관 업체와의 제휴가 필요하다는 것을 깨달았다(학습-Learn).

이처럼 사업 아이디어의 적용, 제공할 서비스의 추가 뿐 만 아니라 생산설비확대에도 린스타트업의 핵심 모델인 BML을 적용하여 불확실한 상황에서 빠르게 작은 실수와 성공 경험을 통하여 본격적인 의사결정 수행 과정에서의 위험을 최소화하였다.

프레시코드의 의사결정의 시기인 창업 진입 시, 정기배송, 시설 확대시기의 린스타트업의 핵심개념인 만들기, 측정, 학습 순환모델(BML모델)을 적용한 것을 <표 2>에 정리하였다.

<표 2> 프레시코드의 창업단계 별 BML모델 적용

	진입	정기배송서비스 추가	시설확대
Idea	신선한 셀러드가 한 끼의 식사대용이 가능하고 배송 비를 해결할 수 있는 거점배송시스템개발	정기배송 수요가 있을까? 9차례 시범 테스트 진행	정기배송 200~300건 주문으로 기존 키친(7평)에서 생산이 어려운데 설비투자 시 유지할 수 있을까? 공유주방을 활용
Build	닭가슴살 아몬드 메뉴로 페이스 북을 통하여 일반 고객대상 판매진행	20% 할인된 가격에 2주간 먹을 12개의 셀러드를 6번(월, 수, 금)의 배송	위락(공유주방)으로 시범적으로 생산
Measure	20일간 11,00건 주문확인	9차례 모두 마감	안정적인 일 주문수량 확인(500건)
Learn	3곳의 프라이빗 스팟 개설(고객확인) 양(+100g인 300g M)조정과 사이즈(L)추가로 남성고객 층 확대	시즌에 맞는 메뉴 및 주문주기확인 새벽배송 뿐만 아니라 향후 프코스팟에도 적용가능	성수동 150평 이전 후 퍼블릭 스팟 제휴를 통한 설비 효율화 준비

핵심파트너 +물류업체(두발로) +퍼블릭스팟 제휴업체 (GS편의점, 초록마을) +건강 식단, 간식음료 공급 업체(롯데푸드) +원재료공급업체 +포장재업체 +벤처캐피탈업체	핵심활동 +프코스팟확대 +최적화된 배송로직구현 +건강편의식품발굴 +구독서비스운영	제안가치 맛있고 배부른 신선한 건강편의식을 고객과 약속된 장소와 시간 안에 배송	고객관계 +온라인 웹사이트 SNS (블로그/카카오톡/인스타그램/페이스북/라이브방송) +고객센터 +프코런치 오프모임	고객구분 +20~30대 직장인(공유오피스 중심) +건강 식단에 관심 있는 모든 고객 +단체주문고객
핵심자원 +O2O거점 배송시스템(특히) +배송고객데이터 +키친설비 +디자인/MD/IT직원		채널 +웹사이트/SNS +코워킹 스페이스 +캐터링 업체 +B마트/네이버스토아		
비용구조 배송비용, 키친운영비, 스팟제휴 수수료, 포장비용(친환경), 원재료			수익원 샐러드 주문건당 수수료, 샐러드 외 수수료	

[그림 6] 프레스리코드의 비즈니스 모델 캔버스

3.2.4 O2O 플랫폼 서비스로 BM의 확장

당일배송이 가능한 프코스팟과 퀵배송은 오전 9시 30분까지 결제한 주문을 2시간 내에 배송을 완수해야 한다. 이는 빅데이터에 근거한 정확한 예측으로 수요와 배송권역에 따라 배송로직이 준비되어 있어야 한다.

거점배송을 통한 빅데이터 확보는 프레스리코드가 샐러드배송뿐 아니라 대한민국을 대표하는 건강 편의식 온라인 플랫폼으로 성장할 수 있는 핵심자원이 라 할 수 있다. 왜냐하면 빅데이터를 활용하여 고객 위치, 주문량, 고객성향 등을 분석하여 개인화된 맞춤형 건강 식단을 추천 할 수 있고, 플랫폼 서비스로 거점 배송 망을 통하여 특별한 식단(환자식단)이 점심과 저녁에 필요한 고객들에게 약속된 장소로 배송할 수 있기 때문이다.

2020년 10월에는 스타트업 기업인 잇마플⁴⁾과 제휴를 통하여 고객생애주기에 맞춘 식사요법 관리를 통해 개인건강관리에 기여하는 플랫폼으로 성장하고 있다.

창업 후 6년이 지난 2021년 1,900여 개의 프코스팟을 개설하였고, 유명호텔 출신의 셰프와 협업하여 시즌에 맞는 신 메뉴 샐러드를 지속적으로 개발하고 있다. 또한 운영 아이템도 샐러드와 음료, 도식락, 건

강 식단까지 120여 개를 판매하고 있다. 거점배송도 점심뿐만 아니라 저녁도 추가 운영하고 있으며(2020년 9월에 강남지역을 시범테스트 한 후 2021년 3월부터 본격적으로 시작), 구독서비스도 진행하고 있는 프레스리코드의 비즈니스모델을 살펴보면 [그림 6]과 같다.

3.3 SNS통합 마케팅을 통한 지속성장

창업 진입 시의 린 캔버스인 [그림 3]과 도약(스케일업)단계의 비즈니스모델 캔버스인 [그림 6]을 비교하면 다음과 같은 것을 알 수 있다.

먼저, 프레스리코드의 사업운영에 있어서 핵심파트너는 원재료공급업체, 물류업체, 그리고 프코스팟 제휴업체 등으로 이들과 상생관계를 유지하는 것이 중요하다. 그리고 프코스팟의 확대, 구독서비스 활성화, 최적화된 배송로직구현과 같은 핵심활동과 더불어 가장 집중해야 할 영역은 창출된 고객과의 관계이다. 즉, 초기 스타트업은 기존 유통망과 고객이 없으므로 고객을 창출해가는 것이 성공이라고 한다면 지속성장이 요구되는 도약(스케일업)단계에서는 창출된 고객을 지속적으로 만족시켜서 충성 고객화 하는 것이 필요하다. 스타트업의 마케팅은 가치창조혁신을 통하여 지속 가능한 경쟁우위전략 하에, 위험을 최소화 할 수 있는 방법적 측면에서 마케팅을 수행해

4) 잇마플은 물리적, 신체적, 사회적 한계로 식사에 어려움을 겪는 환자에게 지속적 식사요법 중심의 맞춤형 헬스케어 서비스를 제공하고자 2016년 설립된 푸드 스타트업체.

야 하고 포화된 시장에서 제품과 가격, 유통, 고객과의 커뮤니케이션 등에 대해 차별성 있게 시장에 접근해야 한다(Morris, 2015).

태생부터 IT기기와 스마트 폰 활용에 능숙한 밀레니엄세대가 주 고객인 프레시코드의 경우 시간과 공간의 제약이 없고, 개별고객의 사회적 영향력을 발휘할 수 있는 마케팅 도구로서 SNS를 활용하는 능력이 중요하다(김나민, 2020).

SNS는 상품의 검색, 선택, 구매, 체험과의 상호작용, 배송이라는 온라인 구매 전 과정의 온-오프라인의 통합 마케팅 방식으로서 구전(e-WOM)의 통로를 담당한다(Chu and Kim, 2011). 최근 이미지 방식의 인스타그램에 커머스 기능이 합쳐지면서 SNS의 영향력이 더욱 커짐에 따라 산업에서 SNS를 이용해서 기업과 고객, 고객과 고객이 커뮤니케이션 하는 방안이 강력한 마케팅 수단으로 활용되고 있다(Jamie Carlson, 2018).

3.3.1 진정성 있는 디지털 소통

공동창업자인 마케팅이사는 창업 전에 통합 소셜 미디어 관리 업체에서 근무한 경험이 밑바탕이 되어 창업 초부터 적극적인 SNS활동으로 디지털 친화적인 기업문화를 이끌고 있다. 웹사이트를 중심으로 게시판, 카카오톡, 인스타그램, 블로그는 각 채널 특성에 맞는 순환운영을 통하여 고객 참여적인 소통으로 고객 충성도를 제고하고 있다.

키워드인 프레시코드 혹은 샐러드 배송을 검색한 고객에게 블로그는 프레시코드에 대한 자세한 설명과 친구추천 코드를 활용한 신규 회원 획득용으로 활용된다. 일단 회원으로 가입하면 가입 무료쿠폰과 기업주도적으로 카톡 친구 맺기(1,000원 쿠폰)로 상호작용을 시작한다. 이후 적극적인 고객은 인스타그램을 통하여 각종 DAY-프로모션과 신상품 출시할인, 월별대표상품에 반응하고 다양한 배송방법으로 관계를 유지한다.

프레시코드는 고객의 모든 이용후기에 24시간이내에 답변하는 원칙을 지켜나가고 있으며, 답변도 네티임을 활용하여 친근감을 나타내고 있다. 프레시코드의 제공가치를 표현한 고객의 후기를 살펴보면 다음과 같다.

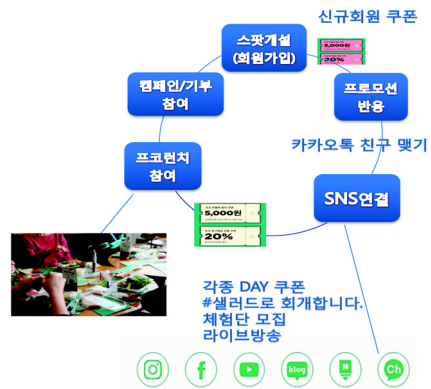
사례: 장OO 2021.08.08.

“근처 샐러드는 너무 비싸서 주문해봤어요 양도 적당하고 회사에 스낵배송이 돼서 배송비도 없으니 좋더라고요 아침에 신선하게 오니까 좋고, 정기배송이 아닌 번에 다 오지 않으니 그런 것도 좋았어요”

답변: 프레시코드-신디 “감사합니다.” 2021.08.09.

3.3.2 건강한 삶의 방식으로 가치공유

프레시코드의 고객관계에서 주목할 점은 샐러드 외에는 공통점이 없는 고객들이 개별 프코스팟 중심으로 주차별 1회 주문한 샐러드를 가지고 관심사를 함께 나누는 ‘프코런치’(코로나로 잠정중단 중)라는 모임이다. 온라인을 넘어선 오프라인모임을 통해 건강에 대한 관심을 사회로 확장하고 있다. 또한 온라인 소통을 통해 지구를 살리는 건강한 채식 캠페인도 연결되고, 2021버추얼815⁵⁾과 같은 오프라인 활동을 통한 온라인 기부도 함께 하게 된다. 이는 단순히 샐러드 구매자로 출발하여 프레시코드를 경험하게 되면서 건강한 사회를 만드는 공동 가치 창출자로서 헌신하게 된다. 이후 자발적으로 각종 SNS에 포스팅이나 구전의 형태로 인게이지(Engage)되어 충성 고객화 된다. 프레시코드의 온-오프 통합 커뮤니케이션을 도식화하면 [그림 7]과 같다.



[그림 7] 프레시코드의 온-오프 커뮤니케이션

5) 광복절기념행사로 러닝인증사진을 SNS에 올리면 815원이 모여 최대 1억 원이 독립유공자들에게 기부되는 행사.

4. 시사점 및 결론

프레시코드는 창업 초기에 사무실도 없이 7평의 키친으로 시작하였다. 처음부터 화려하거나 외형적으로 크게 조직을 세팅하기 보다는 단계별로 고객수용을 확인한 후 내부역량을 점검하고, 투자를 결정하여 규모의 경쟁력을 갖추어 나갔다.

본 연구는 기존의 스타트업에 대한 종단 적 연구가 부족한 상황에서 스타트업의 창업단계 중 진입과 성장단계에 대한 사례연구에 해당한다.

기존 고객이 없는 프레시코드가 차별적인 아이디어(프코스팟)와 문제(배송비)를 해결하기 위하여 이론적인 린 캔버스와 린스타트업 방법론을 활용하여 고객창출과정을 도식화하여 구현하였다는데 학술적인 의의가 있다.

<표 3>은 프레시코드의 종단 적 사례분석 과정에 있어서 창업단계별로 활용된(할) 분석 프레임워크와 방법(예정보함)과 내용 도식화 한 것이다.

또한, 린스타트업의 방법론은 사업방식 뿐 만 아니라 창업자가 경영자로서 성장하는 인적요소에도 적용가능하다는 시사점을 얻을 수 있다. 왜냐하면 창업자의 과거 스타트업 운영 실패와 근무경험은 O2O비즈니스를 잘 이해하고 린스타트업 방식으로 문제를 빠르게 테스트하여 각 단계별로 시장성을 검증하고 확대하는 프로세스를 학습 할 수 있는 기회였기 때문이다. 이후 크고 작은 문제를 린스타트업 방식으로

해결하면서 기업의 외형성장과 더불어 내면적으로 전문경영인의 자질인 조직관리 능력도 갖추어 가고 있다.

이러한 신선식품의 공유저점배송 O2O서비스를 도입한 프레시코드의 사례연구에서 얻을 수 있는 실무적인 시사점은 다음과 같다.

첫 번째로는 고객이 원하는 곳은 어디든지 개설이 가능한 수요집적형 모형인 ‘프코스팟’이라는 아이디어의 실현이라고 할 수 있다. 프코스팟은 고객의 자발적 요청으로 생성되는 것으로, 임대료나 인테리어 비용, 스팟운영 인건비가 별도로 필요가 없는 구조이다. 일반고객이 사용 가능한 퍼블릭 스팟은 제휴업체에게 모객효과와 크로스 셀링이 가능한 온-오프 윈 윈전략이기도 하다.

이처럼 개념적으로는 무한대 오픈이 가능한 프코스팟은 배송 빅데이터에 근거한 스팟1개당 최대 주문건수를 늘리는 개인화 마케팅전략은 수익적인 관점에서 기업의 지속성장과 연관이 있다. 2021년 3월에 시리즈A 60억 투자를 받을 수 있었던 것도 프코스팟 오픈의 비용구조와 제휴의 확장성, 구독형태의 정기배송모델의 성장성을 인정받은 것이라고 할 수 있다(한국경제, 2021).

두 번째로 공유저점 배송O2O이라는 차별적인 비즈니스 모델의 확장성이라고 할 수 있다.

스타트업이 성장하기 위해서는 비즈니스 모델이 긍정적인 방향과 수익적인 관점으로 확장되어야 한다.

<표 3> 프레시코드 사례분석 시 활용된 성장 단계별 프레임워크

창업단계(업력)	프레임워크	분석방법	내용
① 진입(창업이전)	린캔버스		셀러드 O2O배송 서비스 운영 시 문제와 해결안
② 성장	초기(~3년)	린스타트업 방법론	BML순환모델 고객개발단계
	도약(~7년)	비즈니스모델캔버스	
③ 성숙(연구예정)	TLBMC(Triple Layered)비즈니스모델 캔버스*/자극(Stimulus)-유기체(Organism)-반응(Response) 모형		푸드 온라인 구독(정기배송)특성이 지각된 가치와 고객 인게이지먼트에 미치는 영향

주) * 지속 가능한 비즈니스 모델로 혁신하기 위해서 경제적, 사회적, 환경적 측면의 사업 성과를 측정하고 틀로서 3가지를 통합할 수 있는 비즈니스 모델로서 Alexandre and Raymond(2016)가 제안.

프레시코드의 배송 아이템확장은 단순히 주문 객단
가 확대인 업세일링 전략 그 이상이다. 셀러드 단일
배송에서 음료, 도식락과 같은 단품 아이템 확대와
이후 셀러드 구독모델로의 전환, 이를 통해 얻어지는
고객 빅데이터를 활용하여 건강맞춤식단을 제안하
고 집(Home)을 포함한 지정된 장소(Spot)로, 새벽
만이 아닌 점심, 저녁의 약속한 시간 안에 배송하는
노하우는 향후 케어 푸드의 적시배송과 같은 신선편
의식 O2O 플랫폼 비즈니스로 성장을 가능케 한다.

또한 거점배송은 서울 뿐 만 아니라 대한민국 전국
주요도시로의 확대와 해외 진출 가능성도 기대 할
수 있다.

세 번째로는 웹사이트를 중심으로 카카오톡, 인스
타그램, 블로그 등 각 채널을 일관성 있게 선 순환적
으로 운영하는 디지털 통합 관리 능력이다. 이러한
디지털 관리능력은 고객 구매여정의 가치사슬 전 과
정에 영향을 준다.

고객이 셀러드 단품 구매에서 정기배송의 구독으로
전환 하게 하는 비용과 시간절약의 효율적 가치뿐만
아니라 싱싱한 신 메뉴에 대한 기대감과 같은 정서적
가치와 디지털을 통한 사회적 가치 공유 측면으로
이는 향후 좀 더 면면히 살펴볼 주제이다(Bischof,
2019).

창업 초부터 SNS를 통한 고객의 피드백을 기반으
로 메뉴와 양과 포장, 스낵 오픈과 주문 후 댓글, 블로
그 포스팅, 각종 인증사진 등 고객과의 친밀한 디지
털 상호작용을 통하여 공동가치창출의 결과물을 만
들어가고 있다.

특히, 디지털 소통을 기반으로 오프라인 모임에 참
석하여 공동의 관심사를 가지고 시간을 함께하는 고
객들은 감정적, 행위적, 사회적으로 강한 유대감을
갖게 되는 충성고객들로서 든든한 고객이자 팬으로
서 지속가능한 기업경영의 자산이라고 할 수 있다
(Van Doorn, 2010).

이상과 같이 프레시코드의 사례연구를 통하여 창업
초기에 이론적인 린캔버스와 린스타트업 방법론을
실무에 활용하여 차별적인 비즈니스 모델 구축하고
지속적인 혁신을 통한 사업모델의 발전적인 확장성

을 비즈니스모델 캔버스로 확인하였다. 더불어 스타
트업의 지속적인 성장을 위해서는 디지털 경영환경
하의 진정성 있는 고객과의 온-오프 소통이라는 시
사점을 얻을 수 있다.

5. 향후 전망 및 연구방향

프레시코드는 배송시간과 배송지, 배송방법의 확
대를 통하여 2021년을 본격적인 성장의 해로 만들어
가고 있다. 저녁배송(3월)은 물론 전국단위 택배배송
(7월)을 시작하여 정기배송(구독)서비스도 전국으
로 제공할 수 있게 되었다(비즈월드, 2021). 오후 5시
까지 주문하여 이튿날 수령하는 택배배송은 전국적
으로 브랜드를 알릴 수 있는 방법과 택배배송 데이타
를 통하여 '거점배송'서비스를 확대하기 전에 키친설
비 투자 지역을 결정하기 위한 린스타트업 방법론의
활동이라고 볼 수 있다.

기대수명이 늘어나고 건강에 대한 관심은 코로나
19 이후에도 셀러드시장의 성장세가 예상된다. 그러
나 최근의 오프라인 업체들의 다크스토어(기존 매장
을 물류거점화)와 배달대행업체들의 도심형 MFC
구축을 통한 1시간 배송을 표방하는 퀵커머스(즉시
배송)의 등장은 프레시코드에게는 위협요인이 분
명하다. 프코스팻과 같은 자체 거점배송지가 없는 셀
러드 경쟁업체들도 이를 통하여 1~2시간 내 배송이
가능하기 때문이다. 또한 강력한 경쟁업체인 스타트
업 스윗밸런스⁶⁾는 성남에 1,700평 셀러드 전문 스마
트 제조공장을 설립하여 안정적인 원재료 공급과 자
동화설비를 통한 원가절감을 위하여 생산설비에 투
자하고 있다(더농부, 2021). 이처럼 즉시배송을 위한
퀵커머스 환경조성과 정기배송을 하는 셀러드업체
의 대규모 생산설비 투자는 프레시코드의 지속성장
에 걸림돌이 될 수 도 있다. 결국 배송단계의 고정비

6) 2015년 매장 운영을 시작하여 2021년 20여 개 매장과
쿠팡과 마켓컬리 입점의 제조기반 셀러드업체. 2020
년에 PB브랜드 납품과 코로나19로 자체 온라인몰 매
출이 30억(2019년 7.2억)에 힘입어 2020년 온오프 100
억매출 달성.

를 제거한 거점배송(프코스팟)의 진정한 가치는 기업의 수익측면만이 아니라 고객에게 제공되는 샐러드 본연의 맛과 퀄리티, 가격혜택에 집중할 수 있는 밑거름이 되어야 한다. 그리고 축적된 배송 데이터에 근거한 개인화된 맞춤형서비스가 차별적으로 제공되어야 할 것이다.

또한, 샐러드의 안정적인 공급을 위한 원재료 공급 파트너사와의 긴밀한 협업과 키친생산설비를 특화된 건강 편의식 MFC로서의 기능 확장여부를 린스타트업 방법론을 활용하여 검토해 볼 필요가 있을 것으로 사료된다.

더 나아가 다음 세대를 위한 친환경 배송용기에 대한 투자와 프코스팟 장소를 제공하는 지역거점 소상공인과의 협업은 고객들에게 공생의 의미와 이타적인 가치에 대한 진정성 있는 실행으로써 공감대를 형성해야 할 것이다.

정유석 대표가 강조한 “건강한 한 끼 식사에서 건강한 삶의 방식과 가치를 공유하는 기업”이라는 기업 비전은 샐러드를 매개로 브랜드가 지향하는 지각된 가치가 고객 인게이지먼트 형성을 통하여 지속성장(성숙단계)의 원동력이 되기를 기대해 본다.

본 연구는 린스타트업의 방법론을 바탕으로 공유 거점배송 O2O형태로 신선편의식 샐러드를 정기배송 하는 프레스코드의 비즈니스 모델 성공요인에 대한 연구로 공유거점 배송지 '프코스팟'의 배송 의사결정 로직은 기업의 지적재산권에 해당하여 개념적으로 추론하고 확인하였다는데 아쉬움이 있다. 또한 식품 서비스업을 린스타트업 방법론에 적용하여 타업종과는 접근방식 및 성공요인이 차이가 있을 수 있다는 약점이 있다.

향후 <표 3>의 스타트업 창업단계 중 성숙단계에 대한 연구로 정기구독을 운영하는 스타트업들의 가치제안 측면에서 온라인 상품 구독특성이 지각된 가치(효용적 가치와 재미를 유발하는 쾌락적인 가치, 포장재로 인한 환경문제 해결에 대한 이타적인 가치)와 고객 충성도의 선행변수인 고객 인게이지먼트에 미치는 영향(Van Doorn, 2010)에 대한 실증연구를 통하여 스타트업의 지속성장(성숙단계)에 대한 추가

연구가 필요하다.

참고문헌

- 고인곤, “한국 벤처기업의 성공요인에 관한 실증적 연구”, *벤처창업연구*, 제13권, 제2호, 2018, 1-13.
- 국민일보, “새벽? 당일? 우린 1시간 내 갑니다! 쿵커머스' 불타는 경쟁”, 2021, Available at http://news.kmib.co.kr/article/view.asp?arcid=0924201310&stg=wm_rank (Accessed May 20, 2021).
- 국민일보, “샐러드 구독할까, 배달할까 선택지 넓어지는 샐러드 시장”, 2020, Available at <http://news.kmib.co.kr/article/view.asp?arcid=0015223304> (Accessed May 20, 2021).
- 김나민, “제품 관련 포스팅을 하는 SNS 사용자는 누구인가?: 20대 소비자를 중심으로”, *대한경영학회지*, 제33권, 제11호, 2020, 2087-2100.
- 김동규, 김준성, “O2O 스타트업을 위한 협업적 SCM에 관한 연구”, *국제 산업 유통 경영 학회지*, 제10권, 제12호, 2019, 43-55.
- 김민정, 박민주, “새벽배송 서비스의 이용지속성에 관한 연구”, *소비자정책교육연구*, 제16권, 제4호, 2020, 177-208.
- 김민정, 백승호, 류용규, “Business Model Canvas를 활용한 푸드테크 기업: Beyond Meat 사례 분석”, *글로벌경영연구*, 제33권, 제1호, 2021, 111-142.
- 김재현, 남정민 “소상공인의 창업 경영진단과 컨설팅을 위한 린 스타트업의 활용 사례연구”, *벤처창업연구*, 제13권, 제4호, 2018, 183-196.
- 김준성, “린스타트업 전략에 따른 체험 정보 수집활동이 경영성과에 미치는 영향”, *한국물류학회지*, 제28권, 제6호, 2018, 147-160.
- 나희경, 이희우, “린 스타트업 방법론의 적용:한국 카드'사례를 중심”, *벤처창업연구*, 제11권, 제5호, 2016, 29-43.
- 더농부, “샐러드 제조 스타트업”, *더농부*, 2021, Available at <https://blog.naver.com/PostView.nhn?blogId=nong-up&logNo=222237836017> (Acce

- ssed May 20. 2021).
- 박현길, “새벽배송의 왕좌?”, *마케팅*, 제54권, 제5호, 2020, 43-54.
- 박현성, “비즈니스 모델 캔버스를 이용한 O2O 커머스 비즈니스 프로세스에 관한 연구”, *유통 과학지*, 제18권, 제5호, 2020, 89-98.
- 박현성, “지역 밀착형 온라인 신선식품 유통기업의 O2O 공급사슬 설계에 관한 연구”, *상품학연구*, 제36권, 제2호, 2018, 165-173.
- 비즈월드, “[인터뷰] 셀러드 전국 배송시대를 열다”, *프레시코드 정유석 대표 유이경 이사*, 비즈월드, 2021, Available at <http://www.bizwnews.com/news/articleView.html?idxno=26075> (Accessed July 28. 2021).
- 윤여진, 정라나, “새벽배송 HMR (Home Meal Replacement) 제품 구매의 기대불일치가 만족 및 재구매 의도에 미치는 영향”, *외식경영연구*, 제23권, 제1호, 2020, 77-96.
- 이향, 김준호, “구독서비스를 통한 HMR 제품 구매에 소비가치가 소비자태도에 미치는 영향”, *디지털융복합연구*, 제18권, 제9호, 2020, 71-79.
- 이현호, “스타트업의 초기 성공을 결정하는 요인에 관한 연구”, *벤처창업연구*, 제12권, 제1호 2017, 1-13.
- 장우정, “세계 푸드테크 산업의 동향 과 전망”, *한국융합학회논문지*, 제11권, 제4호, 2020, 247-254.
- 정기훈, 김현중, 하영목, “온오프라인 유통기업의 비즈니스 모델 변화에 대한 연구”, *e-비즈니스연구*, 제20권, 제2호, 2019, 19-42.
- 정지희, 신재익, “새벽배송의 물류 서비스 품질이 고객 만족에 미치는 영향; 친환경 태도의 조절효과”, *한국컴퓨터 정보학회논문지*, 제25권, 제10호, 2020, 241-248.
- 조선일보, “초식남 증가에 셀러드시장 1조원대 성장, 정기구독 배달 확대”, 2020, Available at https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2020/12/10/2020121000269.html (Accessed May 20. 2021).
- 한경비즈니스, “외식·창업 시장에 부는 셀러드 열풍”, *한경BUSINESS*, 2021, Available at <https://post.naver.com/viewer/postView.naver?volumeNo=32026156> (Accessed July 28. 2021).
- 한국경제, “푸드테크 기업에 벤처캐피털 투자자금 몰린다”, *한국경제*, 2021, Available at <https://www.hankyung.com/finance/article/2021041437201> (Accessed May 22. 2021).
- 황세희, “국내 스타트업의 현황 및 성공요인 분석: (주)우아한 형제들의 사례를”, *한국산업정보시스템학회지*, 제25권, 제1호, 2020, 71-87.
- Bischof, S. F. and T. Rudolph, “Curated subscription commerce”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.54, No.6, 2019, 85-102, Available at <https://www.researchgate.net/publication/332956771> (Accessed October 20. 2020).
- Chen, H. M. and T.-S. Kuo, “Performance appraisal across organizational life cycles”, *Human Systems Management*, Vol.23, No.4, 2004, 227-233.
- Chu, S. C. and Y. Kim, “Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites”, *International Journal of Advertising*, Vol.30, No.1, 2011, 47-75.
- Jamie Carlson, “Customer engagement behaviours in social media: Capturing innovation opportunities”, *Journal of Services Marketing*, Vol.32, No.1, 2018, 83-94.
- Maurya, A., “Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?”, Retrieved March 2012, Available at <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas/> (Accessed October 2. 2020).
- Morris, M. H., “Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives”, *Journal of Marketing Theory and Practice*,

- Vol.10, No.4, 2015, 1-15.
- Osterwalder, A. and Y. Pigneur, *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*, Wiley, New York, 2010.
- Ries, E., *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business*, N.Y.: Crown Business, The Lean Startup, Seoul: Insight. 2011.
- Santisteban, J. and D. Mauricio, "Systematic Literature Review Critical Success Factors of Information Technology Startups", *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol.23, No.2, 2017, 1-23.
- Steve Blank, "Why The Lean Start-up Changes Everything", *Harvard Business Review*, May 2013, 65-72.
- Van Doorn, J., K. N. Lemon, V. Mittal, S. Nass, D. Pick, P. Pirmer, and P. C. Verhoef, "Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions", *Journal of Service Research*, Vol13, No.3, 2010, 253-266.

◆ About the Authors ◆



김 차 영 (carzero@korea.ac.kr)

승실대 학사와 석사를 졸업하고 고려대학교 일반대학원 디지털경영학과에서 박사과정을 수료하였다. CJ오쇼핑과, 홈플러스에서 상품개발을 역임하였고 롯데마트에서 상품개발을 거쳐 현재 점포운영을 담당하고 있다. 주요 관심분야는 디지털 환경에서의 소매산업(Retailing), 식품산업의 온라인구매, 구독경제(subscription economy), 디지털마케팅, 전자상거래와 물류 분야이다.



박 철 (cpark@korea.ac.kr)

서울대학교에서 경제학사, 동 대학원에서 경영학석사, 경영학박사 학위를 받았다. 미국 Vanderbilt University와 University of Hawaii에서 Visiting Scholar, 몽골 Mongolia International University와 중국 제남대학에서 Visiting Professor로 활동하였다. International Journal of Information Management, Journal of Interactive Marketing, Journal of Business Research, 경영학연구, ISR 등에 논문을 게재하였다. 연구분야는 디지털환경에서의 고객행동 및 마케팅이다.