

아산 기업가정신 리뷰
Asan Entrepreneurship Review

AER 딜레마 백과사전

오늘날 스타트업은 기술, 시장, 자본, 인재 등 모든 영역에서 복합적인 딜레마를 마주한다. 급변하는 환경 속에서 한정된 자원으로 성장해야 하는 스타트업에게는 “하나의 옳은 답”보다 “균형 있는 판단”이 더욱 중요해지고 있다. 따라서 창업교육은 단순한 성공사례나 경영기법의 전수가 아니라, 이러한 딜레마 상황을 이해하고 사고의 균형을 기르는 학습 과정이 되어야 한다.

이러한 현장과 교육의 요구를 반영하여, <AER 딜레마 백과사전>은 실제 국내 스타트업의 의사결정 사례를 토대로, 시장 선택·비즈니스모델·기술운영·브랜딩·투자·지식재산 등 여섯 가지 영역에서 반복적으로 등장하는 딜레마를 체계화하였다. 각 사례는 창업자가 직면한 의사결정의 갈림길을 중심으로 구성되어 있으며, “무엇이 정답인가”보다 “왜 그러한 선택을 해야 하는가”를 탐구하게 한다. 이를 통해 학습자는 전략적 사고력, 비판적 분석력, 그리고 맥락적 판단 능력을 함께 훈련할 수 있다.

교육자에게 이 백과사전은 창업교육의 다양성을 확장하는 실천적 도구가 된다.

- ❖ 첫째, 학습자는 동일한 딜레마 유형 안에서도 산업별·기업별 맥락을 비교함으로써 문제 해결의 다층성을 이해할 수 있다.
- ❖ 둘째, 토론형·사례형·시뮬레이션형 수업 등 다양한 교수법과 결합할 수 있어 참여 중심의 사고훈련형 교육 설계가 가능하다.
- ❖ 셋째, 카테고리별 핵심 질문은 학습자의 논리적 사고를 촉발하는 핵심 논점으로 기능한다.
(예: “확장 vs 집중”, “공유 vs 통제”, “단기적 변화 vs 장기적 진정성”)

<AER 딜레마 백과사전>은 다음과 같은 여섯 가지 카테고리로 구성되어 있다.

- ❖ 시장 선택 & 확장 – 기업이 성장을 위한 시장 확장 선택지 사이에서 고민하는 상황
- ❖ 비즈니스 모델 & 수익구조 – 플랫폼, 중개, 커머스 등 모델 간 선택과 수익성의 균형
- ❖ 제품 및 기술운영 – 품질, 속도, 혁신 간의 우선순위 설정
- ❖ 브랜딩 & 정체성 – 진정성과 확장성의 조화
- ❖ 투자 & 파트너십 – 외부 자금조달 방법에 따른 운영독립성의 균형
- ❖ 지식재산 보호 – 기술 공개와 경쟁우위 유지 간의 선택

시장 선택 & 확장	기존 사업에 더해 어느 시장·영역을 우선 집중 공략할 것인가? · 셀미트(식품 기업고객군vs 온라인 고객군) · 키즈노트(학원시장vs반려동물 시장vs시니어 요양 케어 시장) · 단추로끓인수프(지점 확장) · 위플랫(민간영역 기업고객군 vs 공공영역 고객군) · 육그램(센터 확장 vs 온라인 허브) · 리코(음식물 폐기물 수거 및 운반 vs 종합폐기물) 
비즈니스 모델 & 수익구조	어떤 비즈니스 모델을 수립하고 수익을 어떻게 낼 것인가? · 데이블(개방형 플랫폼vs 폐쇄형 플랫폼) · 텀블벅(양면 사용자 집중 선택) · 직방-호갱노노(M&A이후 기존 조직 유지 vs M&A이후 기존 조직 통합) · 카닥(중개 중심 플랫폼vs 커머스 중심 플랫폼 vs 제품 직접 제공) · 어반플레이(콘텐츠 vs 로컬IP 확장) · 식스티헤르츠(가상발전소 운영 vs 신재생 에너지 거래) 
제품 및 기술운영	품질과 성장속도를 고려하여 기술 역량을 어디에 집중할 것인가? · 이지팜(하드웨어 vs 소프트웨어) · 에이치투(배터리 시장 전반 시나리오) · 엔씨(창고형 수직 농장 vs 컨테이너형 수직농장) · 쿼인(신규 고객 가입 중단 후 서비스 개선 vs 신규 고객 유입과 서비스 개선 동시 진행) 
브랜딩 & 정체성	변화가 필요한 시장 전략과 진정성이 필요한 브랜드 전략 사이에서 어디를 선택할 것인가? · 소보로(기존 브랜드 vs 신규 브랜드) · 농업회사법인 발(진정성 고수 vs 시장 적응) · 뽀빠이(감정교류 vs 문제해결, 서비스 다양화 vs 서비스 개인화) 
투자 & 파트너십	누구와 손잡고 자금을 조달하거나 시장을 확장할 것인가? · 앤스페이스(투자 옵션 선택) · 셀렉스(초기 투자 선택지 선택) · CJ포디플렉스(극장 사업자 vs 영화 배급사) 
지식 재산 보호	지식 재산의 경쟁우위를 어떤 방식으로 보호할 것인가? · 리플라(특허 보호vs 영업비밀 보호) 

각 카테고리의 사례는 다음과 같은 통일된 구조로 구성되어 있으며, 효율적 학습 설계를 지원한다.

딜레마 배경

AER 사례의 주인공이
실제 스타트업에서 겪는
의사결정의 맥락과 요인

딜레마 질문

핵심 의사결정의 초점이
되는 질문

AER 사례 링크

수업 및 심화 학습을 위한
원문 출처

이 백과사전은 단순한 사례 모음이 아니라, 스타트업 교육 현장에서 토론, 분석, 실행, 성찰이 유기적으로 연결되는 학습 플랫폼을 지향한다.

AER

Contents

시장 선택 & 확장 딜레마 • 5

- 셀미트 • 6
- 키즈노트 • 7
- 단추로꿍인수프 • 8
- 위플랫 • 9
- 육그램 • 10
- 리코 • 11

제품 및 기술운영 딜레마 • 21

- 이지팜 • 22
- 에이치투 • 23
- 엔쌍 • 24
- 퀵잇 • 25

투자 & 파트너십 딜레마 • 31

- 앤스페이스 • 32
- 셀렉스모터스 • 33
- CJ포디플렉스 • 34

비즈니스 모델 & 수익구조 딜레마 • 13

- 데이블 • 14
- 텀블벅 • 15
- 직방과 호갱노노 • 16
- 카닥 • 17
- 어반플레이 • 18
- 식스티헤르츠 • 19

브랜딩 & 정체성 딜레마 • 27

- 소보로 • 28
- 농업회사법인 발 • 29
- 뤼튼테크놀로지스 • 30

지식 재산 보호 딜레마 • 35

- 리플라 • 36

아산 기업가정신 리뷰 (Asan Entrepreneurship Review)

AER 딜레마 백과사전

시장 선택 & 확장 딜레마

셀미트

고객의 저항에서 일상의 식탁으로

카테고리 | 시장 선택 & 확장

딜레마 배경

딥테크 기반 스타트업은 기술적 난이도, 소비자 수용성, 규제 환경, 그리고 투자 유치의 한계를 동시에 고려해야 하는 중요한 선택의 순간을 자주 마주한다. 특히 푸드테크 영역의 배양육 스타트업은 기존 식품 시장의 관습과 소비자의 저항, 그리고 유통·마케팅 구조의 복잡성을 극복해야 하는 과제를 안고 있다. 셀미트 사례는 이러한 복합적인 의사결정 상황을 잘 보여준다.

셀미트는 대량 생산 준비를 마친 시점에서 B2B 시장과 B2C 시장 중 어디를 먼저 공략할 것인가라는 전략적 선택에 직면해 있다. B2B의 경우 식품 제조업체, 호텔·레스토랑 등 전문 고객을 통해 시장에 빠르게 침투할 수 있으며, 대기업이나 요식업체의 브랜드 신뢰도를 활용해 소비자 저항을 줄일 수 있다는 장점이 있다. 그러나 부가가치 측면에서는 낮고, 셀미트 자체 브랜드의 영향력은 제한될 수 있다

반면 B2C의 경우 소비자와 직접 연결되므로 브랜드 인지도를 높이고 장기적 시장 파워를 확보할 수 있다. 하지만 초기 소비자의 저항과 불확실성, 그리고 마케팅 비용의 부담이 크며, 실패 시 시장 전반의 부정적 인식으로 이어질 위험이 존재한다.

딜레마 질문

배양육 대량 생산 준비를 마친 셀미트는 이제 본격적으로 시장 진입을 계획하고 있다. 배양육에 대한 시장과 소비자의 저항을 극복하기 위해 셀미트는 B2B와 B2C 시장 중 어느 영역에 먼저 진입하는 것이 유리할 것인지 결정하고 이유를 설명해 보시오



AER 사례 | 셀미트

키즈노트

핵심 비즈니스 모델링에 기반한 플랫폼 기업의 다각화

카테고리 | 시장 선택 & 확장

딜레마 배경

플랫폼 스타트업은 일정 수준의 시장 지배력을 확보한 이후, 새로운 성장 동력과 수익원을 확보해야 하는 딜레마에 직면한다. 키즈노트 사례는 이러한 다각화 의사결정의 복잡성을 잘 보여준다.

키즈노트는 영유아 보육시장에서 압도적인 점유율을 확보했지만, 출산율 감소로 인한 시장 축소 가능성과 카카오의 수익성 요구라는 현실적 압박 속에서 “현재 핵심 시장을 심화시킬 것인가, 새로운 시장으로 확장할 것인가”라는 전략적 갈림길에 섰다.

이에 키즈노트는 학원, 반려동물, 요양산업이라는 세 가지 대안시장을 검토하게 된다. 각 시장은 규모와 성장성, 기존 플랫폼 모델과의 정합성, 그리고 시너지 창출 가능성 면에서 서로 다른 특성을 지닌다. 학원시장은 단기 수익성 측면에서, 요양시장은 장기 성장성과 사회적 확장성 측면에서, 반려동물시장은 새로운 라이프케어 시장으로의 진입 가능성 측면에서 각각 매력을 가진다. 즉, 키즈노트는 **한정된 자원을 어디에 투입해야 최대의 시너지와 지속가능성을 확보할 수 있을지**에 대한 복합적 판단이 요구되는 상황에 직면해 있다.

딜레마 질문

키즈노트 다각화 전략의 선택지로 학원, 반려동물, 요양산업이라는 세 가지 시장의 가능성을 탐색하고 있다. 키즈노트의 가장 시급한 현안인 수익성과 성장성이라는 요인을 고려하여 각각의 대안시장을 분석해보자. 그리고 후에 각 대안시장들에 대한 우선순위를 제시된 표를 통하여 정하여 보자.



AER 사례 | 키즈노트

단추로꿌인수프

식당의 전문성을 넘어 소비의 편의성으로

카테고리 | 시장 선택 & 확장

딜레마 배경

플랫폼 기반 외식 스타트업은 입지 확장과 운영 효율성 사이의 딜레마에 직면한다. 고스트키친은 다수의 브랜드를 한 공간에서 운영하는 공유주방 모델로, 다음 지점을 어디에 열 것인지 결정해야 하는 상황에 있다.

규모의 경제 관점에서 보면, 밀집 지역에 집중 출점할수록 물류비·인건비·설비비를 절감할 수 있다. 반면 범위의 경제 관점에서는 다양한 상권에 진출해 서로 다른 소비층을 확보하고, 브랜드 간 데이터와 고객 네트워크를 확장하는 것이 유리하다.

고스트키친은 “운영 효율을 극대화하기 위해 집중할 것인가, 시장 범위를 넓혀 성장 기회를 확장할 것인가”라는 전략적 결정 사이에서 고민하고 있다

딜레마 질문

고스트키친의 다음 지점은 어느 지역으로 확대가 가능한가?

규모의 경제와 범위의 경제 관점에서 이해해보자.



AER 사례 | 단추로꿌인수프

위플렛

공공의 혁신! 새는 물을 잡고 지구를 구하는 기업

카테고리 | 시장 선택 & 확장

딜레마 배경

기술 기반 스타트업은 **사업이 성장함에 따라 역량을 어느 시장에 집중할 것인가**의 딜레마에 직면한다. 위플렛은 물관리 기술을 기반으로 한 공공기관 사내벤처 출신 기업으로, B2G(공공시장)과 B2B(민간시장) 진출을 모두 바라보고 있다.

B2G 시장은 공공성과 안정성을 갖추고 있으며, 장기적인 계약을 통해 안정적인 매출 확보가 가능하다. 그러나 행정 절차가 복잡하고, 의사결정 속도가 느려 성장 속도가 제한될 수 있다. 반면 B2B 시장은 의사결정이 빠르고 수익 창출이 즉각적이라는 장점이 있지만, 시장 규모가 제한적이고 고객 확보 경쟁이 치열하다.

위플렛 사례는 기술 스타트업이 조직의 정체성과 성장 방향 사이에서 어떤 균형점을 찾아야 하는가라는 전략적 딜레마를 보여준다. 즉, 안정적인 공공시장 중심의 성장과 빠른 확장을 통한 민간시장 진출 사이에서, 기업의 역량과 창업자의 특성을 고려한 선택이 필요하다.

딜레마 질문

현재 위플렛은 기업 성장을 위해 전략적 방향성을 고민하고 있다. 만약 여러분이 차상훈 대표의 입장이 라면, B2B와 B2G의 전략적 의사결정 상황에서 어떠한 결론을 내릴지 논의하시오. 이때 산업의 특성, 창업자의 특성, 조직의 특성, 고객의 특성 측면을 고려하여 분석하시오.



AER 사례 | 위플렛

육그램

신선식품 서비스의 성장과 물류선택

카테고리 | 시장 선택 & 확장

딜레마 배경

식품 유통 스타트업은 신선도 유지와 물류 효율성 사이의 딜레마에 자주 놓인다. 육그램은 ‘센터베이스(지역 정육점 중심 배송)’와 ‘허브베이스(중앙 물류 중심 배송)’ 중 어느 전략이 더 적합한지 고민하고 있다.

센터베이스 방식은 고객에게 빠른 배송과 신선한 경험을 제공할 수 있지만, 운영비용과 재고 관리 부담이 크다. 반면 허브베이스 방식은 규모의 경제를 확보할 수 있으나, 신선도 저하와 고객 경험 약화의 위험이 따른다.

육그램은 “**품질 중심의 프리미엄 전략을 유지할 것인가, 효율 중심의 확장 전략을 선택할 것인가**” 사이에서 하나의 선택을 해야 한다.

딜레마 질문

육그램은 과연 센터를 늘려가는 방식의 정육점 프랜차이즈 전략(센터베이스)과 온라인 매출에 집중하는 배송센터(허브베이스)로 전환하는 것 중에 어느 쪽을 선택하는 것이 좋을 것인가?



AER 사례 | 육그램

리코

순환경제의 최선단에 선 리코 - 서비스 혁신으로 폐기물을 자원화하다

카테고리 | 시장 선택 & 확장

딜레마 배경

클린테크 스타트업은 **핵심 시장에 집중할 것인가, 인접 산업으로 확장할 것인가**의 딜레마에 자주 놓인다. 리코의 경우 음식물 폐기물 수거·운반 분야에서 강한 기술력과 고객 신뢰를 확보했지만, 이 시장의 성장 한계와 낮은 진입장벽 때문에 지속 성장을 위해 다른 폐기물 유형과 지역으로 확장을 모색하게 되었다

핵심 영역 집중은 효율성과 브랜드 신뢰를 강화할 수 있지만, 시장 규모의 한계와 성장 정체 위험이 따른다. 반면 종합 관리 서비스로의 확장은 ESG 및 순환경제 트렌드에 부합하나, 높은 규제 장벽과 운영 복잡성을 감수해야 한다.

리코 사례는 한정된 자원을 효율적으로 활용해야 하는 스타트업이 마주치는 핵심 역량 강화 vs 시장 다각화라는 지속 성장의 본질적 딜레마를 보여준다.

딜레마 질문

리코는 점점 디지털화되어가는 미래에 적합한 폐기물 서비스 회사로 명성을 구축하기 시작했다. 당신이 리코의 경영진이라면 지금 잘 하고 있는 음식물 폐기물 수거 및 운반에 주로 집중할 것인가, 아니면 다른 쓰레기 유형들과 다른 지역을 포용하여 실제로 종합 폐기물 관리 서비스 회사가 될 것인가? 각 대안의 장단점을 고려하여, 본인이 생각하는 최적의 성장전략을 선정하고 그 근거와 이유를 제시하시오.



AER 사례 | 리코

MEMO

아산 기업가정신 리뷰 (Asan Entrepreneurship Review)

AER 딜레마 백과사전

비즈니스 모델 & 수익구조 딜레마

데이블

Winning Business Model

카테고리 | 비즈니스 모델 & 수익구조

딜레마 배경

기술 스타트업은 개방형 플랫폼을 통한 빠른 시장 확장과 폐쇄형 플랫폼을 통한 안정적 수익 확보 사이에서 전략적 딜레마를 겪는다. 데이블은 창업 초기에 개인사업자 대상의 개방형 플랫폼(open platform)과 대기업 대상의 폐쇄형 플랫폼(closed platform) 중 어느 시장을 우선 공략할지 결정해야 했다

개방형 플랫폼은 진입 장벽이 낮고 확장성이 크지만, 개별 고객의 기술 역량이 낮아 운영 효율성과 수익성이 떨어질 수 있다. 반면 폐쇄형 플랫폼은 대형 고객을 중심으로 안정적 매출을 확보할 수 있으나, 개발 맞춤화와 장기 계약에 따른 자원 소모가 크다

데이블 사례는 스타트업이 시장 규모와 기술 적합성, 그리고 초기 생존을 위한 실행 가능성 사이에서 어떤 균형점을 찾아야 하는가라는 본질적 딜레마를 보여준다.

딜레마 질문

만약 여러분이 데이블의 창업자라면, 개인사업자 대상의 개방형 플랫폼과 기업시장 대상의 폐쇄형 플랫폼 중에 어떤 시장을 목표 시장으로 설정하겠는가? 그 이유는 무엇인가?



AER 사례 | 데이블

텀블벅

클라우드펀딩 플랫폼 텀블벅의 견고한 성장방정식

카테고리 | 비즈니스 모델 & 수익구조

딜레마 배경

플랫폼 스타트업은 **양면시장(two-sided market)** 구조 속에서 어느 **사용자 집단에 먼저 집중할지**를 두고 딜레마에 놓인다. 텀블벅은 창작자와 후원자 두 집단이 상호 의존적으로 연결된 플랫폼으로, 어느 한쪽의 성장이 다른 쪽의 참여를 유도한다.

창작자는 자금 조달과 아이디어 실현을 위해 플랫폼에 참여하며, 후원자는 창의적인 프로젝트에 대한 공감과 참여를 통해 만족을 얻는다. 그러나 플랫폼 초기에는 두 집단이 모두 충분하지 않기 때문에, 어느 한쪽을 우선 확보해야만 네트워크 효과가 작동한다.

텀블벅 사례는 플랫폼 기업이 수요자와 공급자 중 누구를 먼저 성장의 축으로 삼을지, 그리고 한정된 자원을 어떻게 배분할지라는 전략적 딜레마를 보여준다.

딜레마 질문

플랫폼 비즈니스의 양면시장(two-sided market)적 특성을 생각해보자. 텀블벅 플랫폼의 양면 사용자는 누구이며, 각각의 특성은 무엇인가? 텀블벅 플랫폼의 성장 모멘텀을 만들기 위해 우선적으로 집중할 사용자는 누구인가?



AER 사례 | 텀블벅

직방과 호갱노노

포화된 시장, 생존을 위한 협업

카테고리 | 비즈니스 모델 & 수익구조

딜레마 배경

플랫폼 기업의 인수합병(M&A)은 **서비스 통합으로 시너지를 낼 것인가, 개별 브랜드를 유지하며 다양성을 확보할 것인가**의 딜레마를 수반한다. 직방과 호갱노노의 사례는 이러한 전략적 갈림길을 대표적으로 보여준다.

직방은 매물 중심의 현장 검증형 플랫폼이고, 호갱노노는 데이터 기반의 객관적 시세 정보 제공 플랫폼이다. 두 서비스는 유사한 목표를 공유하지만, 정보 수집 방식과 고객 사용 경험이 근본적으로 다르다. 통합은 브랜드 일관성과 데이터 결합의 효율성을 높일 수 있지만, 각 플랫폼이 쌓아온 사용자 신뢰와 정체성을 훼손할 위험이 있다. 반면 분리 유지는 고객층의 다양성과 서비스 차별성을 유지할 수 있으나, 중복 비용과 운영 비효율이 뒤따른다.

직방과 호갱노노 사례는 M&A 이후 통합 시너지와 브랜드 독립성의 균형을 어떻게 설계할 것인가라는 플랫폼 기업의 근본적 딜레마를 보여준다.

딜레마 질문

직방과 호갱노노의 인수합병 이후, 기존의 서비스를 각각 유지하는 게 좋은가?
아니면 통합하는 게 좋은가?



AER 사례 | 직방과 호갱노노

카닥

시장 파괴는 고객으로부터,
카닥은 어떻게 자동차 애프터 마켓의 강자가 되었는가

카테고리 | 비즈니스 모델 & 수익구조

딜레마 배경

플랫폼 스타트업은 핵심 기능을 강화할 것인가, 가치사슬을 확장할 것인가의 딜레마에 자주 직면한다. 카닥은 자동차 수리 중개 서비스로 출발했지만, 시장 성장 정체와 경쟁 심화 속에서 중개 서비스 강화, 커머스 결합, 직접 서비스 제공 중 어느 방향으로 확장할지 고민하고 있다.

중개 서비스 강화는 신뢰와 효율성을 높여 플랫폼의 본질적 강점을 강화할 수 있지만, 수익 구조가 제한적이다. 반면 커머스나 직접 서비스 결합은 고객 경험을 확장하고 범위의 경제를 확보할 수 있으나, 운영 복잡성과 품질 관리 부담이 따른다.

이 사례는 스타트업이 **고객 소비 행위와 가치사슬을 두고 자원을 어떻게 배분할 것인가**라는 전략적 딜레마를 보여준다.

딜레마 질문

중개 서비스 제공을 통해 사업을 시작한 카닥은, 2016년을 기점으로 자동차 오너의 소비 활동 카테고리화 자동차 애프터 마켓 시장의 특성을 분석하여, 확장 전략을 수립하고 있다. 카닥이 고려할 수 있는 비즈니스 확장 전략 모델의 옵션은 1)중개 서비스 모델 강화 2)중개 서비스와 (서비스드) 커머스 모델 결합 3)중개 서비스와 직접 제공 모델 결합이 있다. 여러분이 카닥의 CEO라면, 어떤 분야로 확장 전략을 수립하겠는가? 앞서 논의한 고객 가치사슬 개념을 바탕으로 논의하시오. 각 유형에 따른 서비스 항목은 제시되는 표와 같다.



AER 사례 | 카닥

어반플레이

공간 혁신을 통한 가치 창출

카테고리 | 비즈니스 모델 & 수익구조

딜레마 배경

초기 콘텐츠 스타트업은 핵심 역량에 집중할 것인가, 새로운 사업 영역으로 확장할 것인가의 전략적 딜레마에 놓인다. 어반플레이는 로컬 문화와 공간을 기반으로 다양한 실험적 프로젝트를 추진해왔지만, 명확한 비즈니스 모델 없이 확산적 성장을 추구해온 상황이다.

콘텐츠 발굴과 발행에 집중하는 전략은 브랜드 정체성을 명확히 하고, 한정된 자원을 집중해 전문성과 신뢰를 강화할 수 있다는 장점이 있다. 반면 로컬 브랜드 발굴 및 지적재산권 활용을 통한 확장은 수익 다각화와 스케일업의 가능성을 높이지만, 조직의 자원과 역량이 분산될 위험이 있다.

어반플레이 사례는 스타트업이 **핵심 자원을 집중해 깊이를 확보할 것인가, 자원을 분산시켜 외연을 확장할 것인가**라는 본질적 딜레마를 보여준다.

딜레마 질문

어반플레이가 창업 초기 명확한 비즈니스 모델 없이 다양한 프로젝트를 진행하며 기회를 모색한 상황을 고려하여, ‘콘텐츠 발굴과 발행에 집중’하는 것과 ‘로컬 브랜드 발굴 및 로컬 지적재산권 활용 등을 통해 사업을 확장’하는 것 중 어느 방향이 적절한지 논의하시오. 보유하고 있는 전략적 자산과 확보해야 하는 전략적 자산을 비즈니스 모델 프레임워크의 핵심 자원과 연관 지어 분석하시오.



AER 사례 | 어반플레이

식스티헤르츠

재생에너지도 구독이 되나요

카테고리 | 비즈니스 모델 & 수익구조

딜레마 배경

기후테크 스타트업은 기술 혁신의 방향성과 사회적 임팩트의 우선순위를 두고 딜레마에 직면한다.

식스티헤르츠는 이미 수익이 발생하고 기술 신뢰를 얻은 가상발전소 (Virtual Power Plant, VPP)와, 성장 잠재력이 크지만 아직 불확실성이 높은 신재생에너지 공급인증서(Renewable Energy Certificate, REC) 거래 서비스 중 어디에 자원을 집중해야 할지 고민하고 있다.

VPP는 정책적 지원과 기술 경쟁력이 뚜렷해 단기적으로 안정적인 성장을 기대할 수 있다. 반면 REC 거래 서비스는 사회적 가치 창출 측면에서는 의미가 크지만, 시장 구조와 수익성이 아직 명확하지 않다.

식스티헤르츠 사례는 **기술적 안정성과 사회적 확장의 균형을 어떻게 잡을 것인가**라는 스타트업의 전형적인 딜레마를 보여준다.

딜레마 질문

식스티헤르츠는 이미 수익성이 확보된 가상발전소 솔루션과 앞으로 성장이 기대되는 신재생에너지 공급인증서 거래 서비스 중에 어떤 곳에 더 자원을 투입해 집중적인 성장궤적을 만들어야 할까? 식스티헤르츠의 기후변화 임팩트를 확대할 수 있는 견고한 성장전략은 무엇일지 논의하시오.



AER 사례 | 식스티헤르츠

MEMO

아산 기업가정신 리뷰 (Asan Entrepreneurship Review)

AER 딜레마 백과사전

제품 및 기술운영 딜레마

이지팜

교내창업에서 일구어 낸 Radical Innovation

카테고리 | 제품 및 기술운영

딜레마 배경

기술기반 스타트업은 **하드웨어 중심의 기술 고도화와 소프트웨어 중심의 데이터 확장 중 어느 영역에 집중할지**의 딜레마에 직면한다.

이지팜은 양돈관리 플랫폼 피그플랜을 기반으로, 센서·IoT 등 하드웨어 영역과 빅데이터 분석·의사결정지원 등 소프트웨어 영역 사이에서 전략적 선택을 고민하고 있다.

하드웨어 집중은 제품의 신뢰성과 정확성을 높여 시장 진입 장벽을 구축할 수 있지만, 지속적인 유지보수와 기술 업그레이드 비용이 크다. 반면 소프트웨어 집중은 축적된 데이터를 활용해 부가가치를 창출하고 확장성을 확보할 수 있지만, 초기 단계에서는 데이터 품질과 표준화 문제가 따른다.

딜레마 질문

이지팜은 향후 성장을 위해 피그플랜을 바탕으로 확장된 서비스를 제공하고자 한다. 이지팜은 피그플랜이라는 플랫폼을 통해 양돈 IoT기기 개발 등 하드웨어 분야에 집중해야 하는가? 아니면 피그플랜을 통해 수집된 빅데이터 분석 등 소프트웨어 기반 의사결정지원 분야에 집중해야 하는가?



AER 사례 | 이지팜

에이치투

플로우 배터리의 선두주자 - 에너지의 흐름을 잡는 기업

카테고리 | 제품 및 기술운영

딜레마 배경

스타트업은 언제나 제한된 자원과 불확실한 환경 속에서 의사결정을 내려야 한다. 특히 딥테크 스타트업처럼 장기간 연구개발이 필요한 기업의 경우, 기술이 완성되기 전에 이미 시장의 압박과 투자자의 기대가 동시에 몰려온다. 이런 상황에서 기술적 난관은 단순한 연구 실패가 아니라, 기업의 신뢰·투자 지속성·시장 진입 타이밍을 모두 뒤흔드는 중대한 사건이 된다.

이때 경영진에게 중요한 것은 “문제를 어떻게 해결할 것인가?”라는 **기술적 해답뿐 아니라, 시간·비용·리스크를 어떻게 균형 있게 관리할 것인가**이다. 빠른 봉합책을 통해 단기적 신뢰를 유지할지, 근본적 재설계를 통해 장기적 안정성을 확보할지는 모두 각기 다른 이해관계자(투자자, 고객, 내부 직원)에게 서로 다른 메시지를 전달한다.

따라서 이런 질문은 단순히 배터리나 ESS(Energy Storage System) 산업에만 국한되는 것이 아니라, 모든 첨단산업 스타트업이 직면하는 보편적 딜레마를 보여준다.

딜레마 질문

H2는 설립 7년 만에 수주한 1MWh급 대용량 배터리의 시연을 한 달 앞두고, 커다란 기술적 난관에 봉착했다. 이에 한신 대표는 컨설팅 회사인 M사의 팀장인 당신에게 컨설팅을 의뢰하였다. H2가 당신에게 제공한 기술적 대안과 시나리오에 분석된 각 시나리오의 전략적 장단점, 그리고 향후 ESS의 시장 전망 등을 고려하여 H2에 적합한 시나리오를 추천하고 그 이유에 대해 논의하시오.



AER 사례 | 에이치투

엔싱

성장 산업 선점을 위한 기술 기업 엔싱의 전략적 판단과 마케팅

카테고리 | 제품 및 기술운영

딜레마 배경

기술 스타트업은 이미 검증된 시장에서 안정성을 택할 것인가, 새로운 기술을 통해 불확실하지만 확장 가능한 시장을 개척할 것인가의 딜레마에 놓인다. 엔싱은 수직농장 사업 확장을 앞두고, 창고형 모델과 컨테이너형 모델 중 어느 방향으로 나아갈지 고민하고 있다.

창고형은 높은 초기 투자비가 들지만 매출 창출이 빠르고, 이미 미국 등지에서 검증된 모델이라는 장점이 있다. 반면 컨테이너형은 아직 시장성이 입증되지 않았으나, 다양한 품종 재배와 수출이 용이하고 확장성이 높다.

엔싱은 단기적 안정성과 장기적 성장 가능성 중 어느 쪽에 자원을 집중할 것인가라는 전략적 딜레마를 안고 있다.

딜레마 질문

수직농장 중 창고형은 초기 투자금이 크지만, 매출을 올리기 쉽고 이미 미국에서 검증된 모델이다. 컨테이너형은 아직 검증되지 않았지만 다양한 품종을 재배할 수 있고 수출이 용이할 것으로 기대된다. 수직농장 사업에 본격적으로 뛰어들기 시작한 엔싱은 어떤 선택을 내려야 할까.



AER 사례 | 엔싱

퀵

퀵이 주인공인 패션앱, 퀵 - 팬데믹 시대에 브랜드의 자리를 찾다

카테고리 | 제품 및 기술운영

딜레마 배경

플랫폼 스타트업은 빠른 성장 과정에서 사용자 확대와 서비스 품질 유지 사이의 딜레마에 자주 직면한다. 특히 급격한 트래픽 증가나 인프라 확장 속도보다 빠른 시장 반응은, 성장 기회이자 위기 신호일 수 있다.

퀵의 사례는 이러한 성장관리 딜레마를 잘 보여준다. 앱 출시 이후 사용자가 급격히 늘어나면서 서비스 품질이 저하되자, 경영진은 신규 고객 유입을 중단하고 품질을 개선할 것인지, 아니면 고객 확보를 지속하면서 점진적으로 개선할 것인지 사이에서 고민하게 된다.

이 상황은 단순히 운영상의 문제가 아니라, **브랜드 신뢰와 성장 모멘텀 중 어느 가치를 우선시할 것인가**라는 본질적 선택을 요구한다. 즉, 단기적 성장을 유지하는 것이 기업의 시장 위치를 강화할지, 혹은 장기적 신뢰 구축을 위해 일시적으로 속도를 늦추는 것이 더 현명한지 판단해야 하는 전략적 딜레마라 할 수 있다.

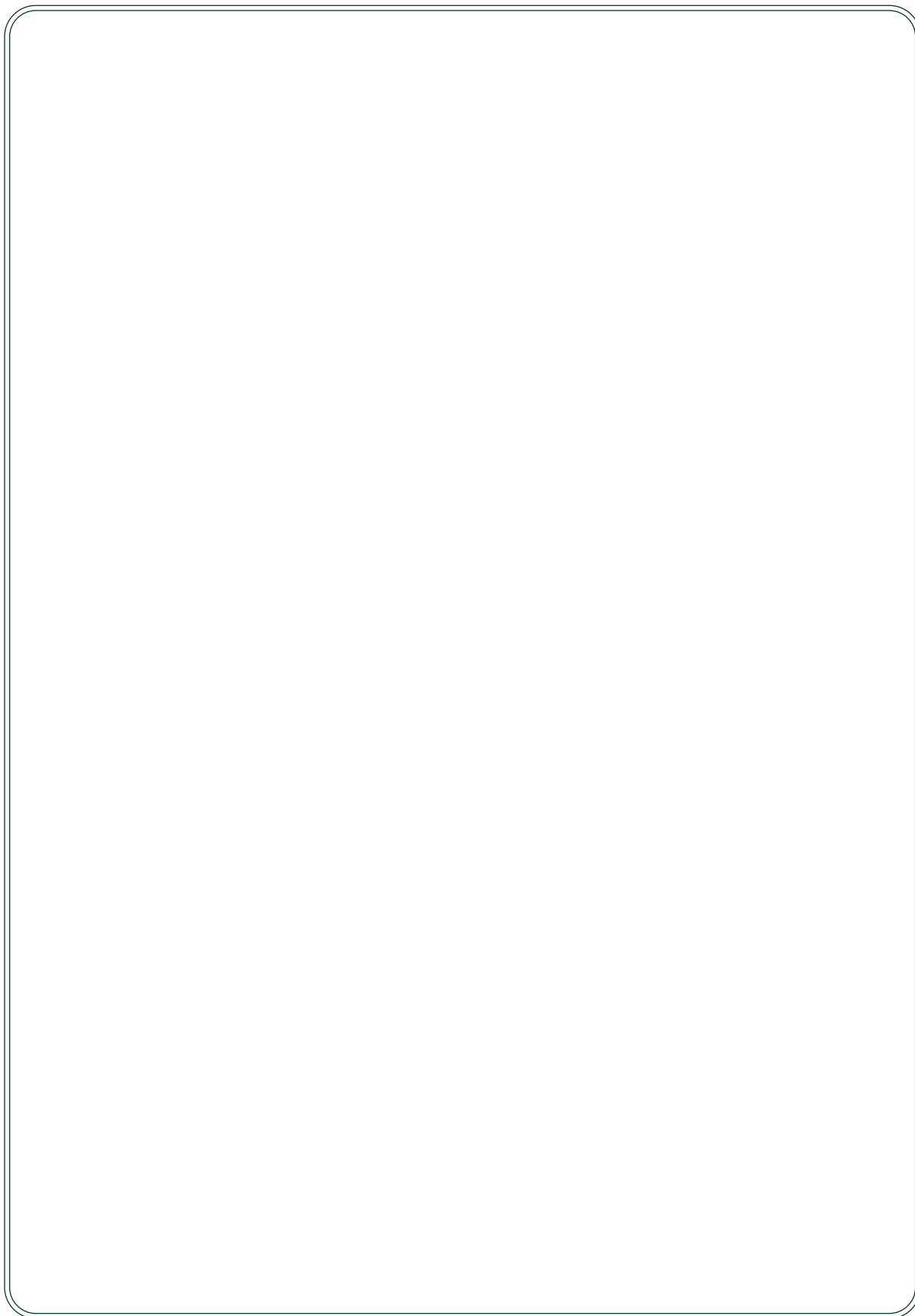
딜레마 질문

퀵 출시 이후 사용자의 급증은 앱 서비스의 품질 저하로 이어졌다. 이때 퀵은 (1) 신규 고객 유입을 중단하고 서비스를 개선하거나, 아니면 (2) 신규 고객 유입을 지속적으로 유인하면서도 천천히 서비스를 개선하는 방안을 고려할 수 있다. 이에 대한 퀵의 의사결정은 무엇이었는지 설명하고 이 결정에 대해 논하시오.



AER 사례 | 퀵

MEMO



아산 기업가정신 리뷰 (Asan Entrepreneurship Review)

AER 딜레마 백과사전

브랜딩 & 정체성 딜레마

소보로

소셜벤처 소보로의 브랜드 포트폴리오 전략

카테고리 | 브랜딩 & 정체성

딜레마 배경

스타트업은 새로운 시장으로 확장할 때 **기존 브랜드를 유지할지, 새로운 브랜드를 시장에 내놓을지 고민**하곤 한다. 특히 기술 기반 스타트업의 경우 브랜드는 단순한 이름이 아니라, 기업의 철학과 시장 포지션을 동시에 나타내는 상징이 된다.

소보로의 경우 기존 브랜드는 ‘청각장애인 지원 기술’이라는 사회적 미션과 연관된 강한 이미지를 가지고 있다. 따라서 비장애인 시장을 대상으로 한 스크립팅 솔루션에 동일한 브랜드를 사용하는 것은 인지도 측면에서는 유리하지만, 시장 확장성과 포지셔닝의 유연성을 제한할 수 있다. 반면 새로운 브랜드를 만든다면 초기 홍보비용은 증가하겠지만, 기술기업으로서의 보편성과 비장애인 시장에 맞는 정체성을 새롭게 구축할 수 있다.

결국 소보로의 사례는 기존 브랜드 자산의 신뢰와 새로운 시장 정체성 구축 사이의 딜레마를 보여준다. 이 딜레마 속에서 장기적으로 기업의 비전과 시장 확장을 고려한다면, 기존 브랜드를 넘어서는 새로운 브랜드 전략이 더 적합하다.

딜레마 질문

2020년 초 소보로는 음성인식 AI 기술을 비장애인 시장에 적용한 스크립팅 솔루션 개발에 착수한다. 브랜딩 전략의 관점에서, 소보로가 새로 개발한 스크립팅 솔루션에 인지도가 높은 기존 소보로 브랜드를 사용해야 하는가, 새로운 브랜드를 만들어 사용해야 하는가?



AER 사례 | 소보로

농업회사법인 발

감자밭, 청년농부의 진심을 심다

카테고리 | 브랜딩 & 정체성

딜레마 배경

브랜드 철학과 시장 확장 속도 사이에서 스타트업은 자주 딜레마에 놓인다. 특히 로컬 기반의 식품 스타트업은 '진정성'이라는 핵심 가치가 곧 브랜드의 신뢰와 차별성이 되지만, 동시에 성장의 제약으로 작용할 수 있다.

감자밭 사례에서 이미소 대표는 진정성을 유지할 것인가, 시장 확장을 시도할 것인가의 의사결정 딜레마에 직면한다. 진정성을 고수하는 선택은 지역 농가와의 신뢰, 브랜드 스토리, 사회적 가치라는 강점을 유지하게 하지만, 사업의 확장성과 수익성 측면에서 한계를 가진다. 반면 빠른 확장은 브랜드 인지도와 매출을 높일 수 있지만, 소비자에게 진심이 퇴색된 '일회성 유행 브랜드'로 인식될 위험이 있다.

감자밭 사례는 단순히 성장전략의 문제가 아니라, **기업의 철학과 시장 논리의 균형을 어떻게 잡을 것인가**라는 보편적 딜레마를 보여준다.

딜레마 질문

디저트로서 감자빵이 지속 가능하기 위한 의사결정 딜레마 상황에 이미소 대표가 어떤 결정을 내리는 것이 좋을지, 진정성을 계속 고수하는 것이 맞는 것인가에 대해 논하시오.



AER 사례 | 농업회사법인 발

뤼튼테크놀로지스

생성형 인공지능의 미래에 뤼튼이 답하다

카테고리 | 브랜딩 & 정체성

딜레마 배경

신기술 기반 스타트업은 시장의 초기 단계에서 퍼스트 무버(first-mover)로 자리 잡고 싶어 한다. 그러나 퍼스트 무버가 된다는 것은 빠른 시장 진입을 넘어, 시장 표준(de facto standard)을 주도하고 사용자 습관을 선점하는 딜레마를 안고 있음을 의미한다.

뤼튼의 경우 생성형 인공지능 시장에서 단기적 실용성과 장기적 비전 사이의 선택이라는 전략적 딜레마에 직면한다. 단기적으로는 문제 해결형 서비스와 개인화 중심 전략을 통해 빠른 사용자 확보와 습관 형성이 중요하다. 이는 불확실한 초기 시장에서 신뢰성과 편의성을 제공함으로써 사용자 진입 장벽을 낮출 수 있다. 반면 장기적으로는 감정 교류형 AI와 서비스의 다양화를 통해 사용자와 지속적인 관계를 형성하고, 시장을 지배할 수 있는 비전을 보여줄 필요가 있다.

뤼튼 사례는 **단기 성과를 위한 실용적 전략과 장기적 시장 지배를 위한 비전 간의 균형**이라는 보편적 딜레마를 보여준다. 이는 모든 초기 시장 스타트업이 직면하는 과제이며, 결국 어떤 선택을 우선시하고 어떻게 순차적으로 조율할지가 퍼스트 무버의 성패를 좌우하게 된다.

딜레마 질문

뤼튼은 생성형 인공지능 시장의 선두(first-mover)가 되고 싶어 한다. 생성형 인공지능 시장은 아직 초기 단계이고, 기업들은 시장 표준을 우선 제시하여 사용자와 시장 점유율을 높이기 위해 노력한다. 소위 디팩토표준(de facto standard)을 원하는 것이다. 다음의 이슈들 중 단기적인 관점과 장기적인 관점에서 뤼튼이 해결해야 하는 것은 무엇인지 고민해보고 근거를 토의해 보시오.

- 인공지능 콘셉트 모델: 감정 교류형 VS. 문제 해결형
- 인공지능 서비스 모델: 다양화 VS. 개인화



AER 사례 | 뤼튼테크놀로지스

아산 기업가정신 리뷰 (Asan Entrepreneurship Review)

AER 딜레마 백과사전

투자 & 파트너십 딜레마

앤스페이스

거인의 어깨 위에 올라선 스타트업

카테고리 | 투자 & 파트너십

딜레마 배경

스타트업은 투자를 통해 성장 동력을 확보하면서도, 경영 주도권과 기업 정체성을 유지해야 하는 딜레마에 직면한다. 앤스페이스는 시리즈 A 단계에서 세 가지 투자 옵션—전략적 파트너십 강화, 지분 방어 중심의 투자, 독립성 유지 중심의 소규모 투자—사이에서 선택을 고민하고 있다.

전략적 파트너십 강화는 기술과 인프라를 빠르게 확보할 수 있지만, 높은 지분 희석과 의사결정 통제의 위험이 따른다. 반면 독립성을 유지하는 소규모 투자는 경영 자율성을 보장하지만, 성장 속도가 느려지고 시장 진입 시기를 놓칠 수 있다.

앤스페이스 사례는 스타트업이 성장을 가속하기 위한 외부 자본의 힘과 창업자의 주도권 유지 사이에서 어떻게 균형을 잡을 것인가라는 근본적인 문제를 둘러싼 딜레마를 보여준다.

딜레마 질문

앤스페이스가 선택할 수 있는 투자 옵션이 주어졌다. 3가지 투자 옵션 중 앤스페이스에게 가장 필요한 옵션을 선택하고, 그 이유를 설명하시오. (팀으로 나누어 토론하고 가장 좋은 옵션을 결정하여 발표하시오.)



AER 사례 | 앤스페이스

셀렉스모터스

친환경 스쿠터로 열어가는 모빌리티 생태계

카테고리 | 투자 & 파트너십

딜레마 배경

스타트업은 성장 과정에서 자금 조달 문제를 반드시 마주하게 된다. 특히 셀렉스모터스처럼 생태계 구축을 꿈꾸는 스타트업은 기술 개발뿐 아니라 인프라 확장, 파트너십 관리, 대량 생산이 동시에 요구된다. 이런 경우 외부 투자 유치는 단순한 재무적 선택을 넘어 기업의 비전, 성장 경로, 지배 구조까지 좌우하는 전략적 딜레마로 이어진다.

피투자기업은 각기 다른 조건을 제시받는다. 어떤 투자자는 신속한 자금 집행을 장점으로 하지만 금액이 작거나 해외 자본 규제가 위험 요인으로 작용할 수 있다. 반면 다른 투자자는 큰 금액과 네트워크를 약속하지만, 그만큼 지분 희석과 경영권 간섭의 위험이 커질 수 있다. 따라서 창업자는 단기 유동성 위기를 피하면서도 장기적으로 회사의 비전과 독립성을 유지할 수 있는 균형점을 찾아야 한다.

셀렉스의 사례는 단순히 “어느 VC로부터 돈을 받을 것인가”의 문제가 아니다. 이는 곧 **투자 조건, 자본의 출처, 성장 속도, 지배 구조 안정성을 어떻게 종합적으로 고려할 것인지**에 관한 문제이다. 이는 투자 유치를 준비하는 모든 스타트업이 성장 단계에서 경험하는 보편적 딜레마이다.

딜레마 질문

해당 산업 내 전기 스쿠터 가치사슬을 구축하겠다는 셀렉스의 비전은 물류 기업과의 파트너십을 맺기 시작하며 시장의 환영을 받는다. 벤처캐피탈들의 관심을 얻으며 응우옌 대표는 투자 유치와 관련한 여러 선택지에 직면한다. 사례 내 Appendix 1과 Exhibit 7을 참고하여 제시된 벤처캐피탈들의 조건, 그리고 셀렉스의 상황을 총체적으로 평가하고 미래 성장을 지속하기 위한 최적의 투자 유치 채널은 무엇인지 학습자 간 팀을 나누어 토론하시오.



AER 사례 | 셀렉스모터스

CJ포디플렉스

영화 상영 플랫폼의 진화 - CJ포디플렉스의 '4DX' 글로벌 확산 전략

카테고리 | 투자 & 파트너십

딜레마 배경

새로운 기술 기반 플랫폼을 확산시키려면 다수의 이해관계자를 동시에 끌어들이야 하지만, 현실적으로는 어느 한쪽을 먼저 확보하는 것이 불가피하다. CJ포디플렉스의 4DX 사례는 이러한 플랫폼 확산 전략의 대표적인 고민을 보여준다.

극장 사업자와 영화 배급사는 각각 다른 동인과 장벽을 가진다. 극장 사업자는 관객 유치와 추가 수익 창출 가능성에 주목하지만, 초기 투자비와 관객 반응 불확실성이 부담으로 작용한다. 반면 영화 배급사는 포맷의 다양화로 인한 비용과 복잡성 증가를 우려하며 새로운 채널에 보수적 태도를 취한다

따라서 CJ포디플렉스의 전략적 선택은 '누구를 먼저 설득할 것인가'라는 **우선순위 문제**로 귀결된다. 이는 단순히 파트너 확보를 넘어, 네트워크 효과를 형성하기 위한 임계점을 어떻게 만들어 갈 것인지와 직결된다. 동시에, 우선 공략 대상으로 설정한 이해관계자의 수용 장벽을 낮추기 위한 맞춤형 접근이 요구된다. 이처럼 CJ포디플렉스는 플랫폼 전략과 시장 창출 과정에서 보편적으로 등장하는 양면시장 공략 순서의 전형적 딜레마를 경험하고 있다.

딜레마 질문

CJ포디플렉스는 4DX라는 새로운 영화 상영 플랫폼 확산을 위해 극장 사업자와 영화 배급사 양측 모두를 끌어들이야 했다. CJ포디플렉스가 시장 확대를 위해 먼저 공략해야 할 대상은 어느 쪽이라고 생각하며, 그 이유는 무엇인가? 또한 우선 공략해야 한다고 생각하는 사업자 측의 4DX 수용 장벽을 낮추기 위해 CJ포디플렉스가 취할 수 있는 접근 방법은 무엇이 있는지 논의하시오.



AER 사례 | CJ포디플렉스

아산 기업가정신 리뷰 (Asan Entrepreneurship Review)

AER 딜레마 백과사전

지식 재산 보호 딜레마

리플라

딥테크 기반 스타트업의 기술 보호 전략

카테고리 | 지식 재산 보호

딜레마 배경

딥테크 스타트업은 기술 보호 방식에서 공개를 통한 법적 보호와 비공개를 통한 경쟁우위 유지 사이의 딜레마에 직면한다. 리플라의 경우 미생물 분해 기술이라는 혁신적 아이디어를 갖고 있지만, 이를 특허로 공개할지, 영업비밀로 숨길지 결정해야 하는 상황에 있다.

특허 보호는 독점권을 통해 시장 신뢰와 투자 유치를 얻을 수 있지만, 기술 원리가 공개되어 모방과 추격의 위험이 커진다. 반면 영업비밀 보호는 기술을 은폐함으로써 경쟁사를 막을 수 있지만, 법적 분쟁 시 입증이 어렵고 권리 범위가 불안정하다.

리플라 사례는 기술을 공개해야 보호받을 수 있지만, 공개하는 순간 추격당할 수 있는 지식 재산 전략 운영의 어려움을 보여준다.

딜레마 질문

리플라 및 산업의 특수성을 고려하여 리플라의 경우 특허 보호와 영업비밀 보호 중 어떤 전략을 선택하는 것이 유리할지 경제적, 법적인 잠재적 이익과 위험을 고려하여 비교하고 논의하시오.



AER 사례 | 리플라

MEMO

