

두 청년이 만든 ‘곰곰 샐러드’ 성공의 비밀

2022. 2. 22.

반도체 공장에 온 줄 알았습니다. 지난 1월 성남시에 있는 샐러드 업체 [스윗밸런스](#)의 제조시설을 방문했을 때 받은 느낌입니다. 이렇게까지 해야 하나 싶은 위생관리 때문이죠.

스윗밸런스는 이곳을 ‘랩(연구소)’이라 부릅니다. 모든 작업자와 방문객은 가운과 모자를 쓰는 것은 물론이고 마스크도 전용제품으로 교체해야 했습니다. 신발은 현관에서 한 번, 제조시설에 들어갈 때 한 번 등 2차례 갈아 신고 소독을 했습니다. 손도 전용장비로 소독했습니다. 마지막으로 에어샤워실에 들어가 강력한 바람을 쐬고 나오니 귀가 얼얼해졌습니다.

구석까지 환하게 밝혀진 조리실 내부는 벽과 바닥이 반짝반짝 빛났습니다. 식재료들은 라벨이 붙은 정리함 속에 차곡차곡 들어있었죠. 조리실의 직원들은 일사분란하게 재료를 정리하고, 감자와 호박을 쥘이고, 채소를 다듬고, 이물질 유무를 확인하고, 또 확인하고, 포장용기에 차곡차곡 담고 계셨습니다.



과거엔 좀 달랐습니다. 스윗밸런스는 2015년에 청년 두 명이 창업한 작은 샐러드 전문점이었습니다. 2019년까지만 해도 매장에서의 판매가 주력이었죠. 그러다 2020년 5월부터 쿠팡의 자체상표(PB) ‘[곰곰 샐러드](#)’를 ODM(생산자 개발방식)으로 만들어 납품하기 시작하며 새로운 세상이 열렸습니다. 곰곰 계약을 계기로 현재와 같은 대량생산 체제를 확립했고 높은 수준의 품질관리 역량을 확보했습니다.

“샐러드는 냉장 신선식품 중에서도 유통기한이 특히 짧습니다. 그래서 전국적인 유통이 어려웠고 생산물량을 늘리거나 원가를 낮

추기가 어려웠습니다. 그러나 이제는 당일배송과 새벽배송이 가능한 쿠팡의 로켓프레시 서비스 덕분에 전국적으로 소비자들의 온라인 샐러드 구매 습관이 보편화되고, 샐러드를 비롯한 건강식 시장 자체가 커지고 있다고 생각합니다.”

스윗밸런스 이운성 공동대표의 말입니다.

“쿠팡으로 인해 더 많은 사람들이 건강한 식습관을 갖게 되고 그만큼 저희 회사도 성장할 수 있었습니다.”

“쿠팡에서 왔던 전화는 지금도 생생하게 기억나요”

2020년 3월의 어느 날, 이운성 대표는 서울 한남동에 있는 스타벅스 매장에서 쿠팡 PB팀 김현주 매니저¹⁾의 전화를 받았습니다. 워낙 기뻐했던 일이라 2년이 지난 지금도 기억이 생생하다 하네요. 전화는 쿠팡의 곰곰 브랜드로 샐러드를 만들어주지 않겠냐는 의뢰였습니다. 이 대표는 숨을 멈추고 마인드 컨트롤을 했습니다. “속으론 엄청 좋았지만, 일부러 건조한 목소리로 통화하려고 노력했어요.”

그때 이미 직감했을까요? 이 한 통의 전화가 스윗밸런스의 운명을 바꾸었습니다. 회사측에 따르면 곰곰 계약 전인 2019년도 매출은 약 45억 원이었는데 계약 다음해인 2021년도 매출은 약 250억 원으로 2년 만에 5배 이상 커졌습니다. 정규직 직원도 40여 명에서 200여 명으로 늘었습니다. 이젠 샐러드 판의 메이저 플레이어입니다.

쿠팡 곰곰 브랜드 계약은 어떻게 폭발성장의 도화선이 됐을까요? 이 드라마의 내막을 이 대표님께 자세히 들었습니다.

작은 점포에서 시작한 청년 창업

이운성 대표님은 서울대 미학과 09학번입니다. ‘바움가르텐 미학의 재평가 - 근대적 주관성을 중심으로’라는 멋진 제목의 졸업논문도 썼죠. 그런가 하면 공동창업자이자 학과 친구인 장지만 대표님은 음악에 조예가 있습니다. 서울대를 쉬고 2년간 서울재즈아카데미에서 [보컬](#)을 전공했다 합니다.



재주 많은 대학생 두 명이 샐러드 사업을 처음 구상한 곳은 SNUSV라는 창업동아리였습니다. ‘자본금 10만원으로 사업을 하라’는 프로젝트에 한 조가 되어 참여했습니다. 둘은 샐러드를 만들어 학교 내 연못가에서 팔았습니다. 양배추와 양상추도 구분 못 하는 채소 문외한들이었지만 어쨌든 장사가 잘 되어 80만원의 이익을 봤습니다. 건강을 위해 샐러드를 장기 섭취하고자 하는 수요가 많다는 걸 확인한 계기였습니다.

2015년 10월, 학교 앞 지하철역 근처에 작은 가게를 냈습니다. 둘이서 3500만원씩을 대출 받아서 자본 7000만원을 마련했습니다. 조리도 “직접 했죠. 가게 이름은 ‘맛있고 균형 잡힌 음식’이라는 뜻에서 스윗밸런스(SweetBalance)로 정했습니다. (미래에 찾아올 쿠팡과의 인연을 미리 본 것인지, 이름 후보 중엔 ‘그린 로켓’도 있었다 합니다)

두 남자의 샐러드 카페는 인기를 끌었습니다. 또 가게 동네가 '샤로수길(서울대 + 가로수길)'로 뜨면서 젊은 층 유동인구가 늘어난 것도 성장에 도움이 됐죠. 2017년 여세를 몰아 2호점과 3호점을 냈습니다.

하지만 이런 식의 성장에는 한계가 있었습니다. 매장 중심의 영업은 노동집약적이었습니다. “보통 샐러드집이라고 하면 노동강도가 낮다고 생각하기 쉽지만 사실 채소를 다듬는 일의 업무강도는 결코 약하지 않습니다.” 이 대표의 말입니다. 10여명을 고용한 매장의 월매출이 4000만원에 그칠 정도로, 직원들이 들이는 노력에 비해 남는 게 많지 않았습니다.



2015년 창업 당시 사진

결국 샐러드를 각 매장마다 따로 만들게 아니라 한 곳에서 만들어서 공급하자는 생각을 하게 됐습니다. 그래서 2017년 11월, 가산 디지털단지에 있는 작은 아파트형 공장을 마련했고, 그곳에서 샐러드 소분과 패키징 작업을 처리하기 시작했습니다. 제조공정이 자리를 잡자 운영효율이 높아졌고, 2018년에는 점포가 직영점 8개, 가맹점 8개로 늘었습니다. 청년창업가로 이름을 알려 TV에 출연하기도 했습니다.

그러나 여기서 다시, 스윗밸런스랩은 두 번째 난관에 부딪혔습니다. 소형 제조시설도 마련했고 점포도 늘리느라 투자금은 많이 들었는데 적자를 벗어날 수 없었습니다.

샐러드 사업, 한계를 돌파하라!

“샐러드 사업은 인적자원의 투입과 원물(재료) 가격의 변동성, 이 2가지 문제를 풀어야 한다는 걸 깨달았습니다.” 인적자원 투입 문제는 공장 설립을 통해 어느 정도 풀었다 생각했지만 원물 가격 변동성 문제는 잡기 힘들었습니다. 채소값은 계절에 따라 또 시장 상황에 따라 변동성이 큼니다. 소량 주문으로는 안정적인 원재료 납품을 받을 수 없었습니다. 게다가 샐러드는 먹다가 질리기 쉬운 음식이라 품목도 다양해야 하고, 신선도가 중요해서 그날 못 판 물량은 폐기해야 합니다. 매일 공장에서 만들어야 하는 샐러드의 가짓수는 많은데 품목당 주문 규모가 크지 않으니 공장에서 많은 원재료가 낭비됐습니다.

이런 이슈를 해결해보고자 스윗밸런스 이름을 달고 샐러드 패키지 제품을 온라인 유통채널에 팔기도 했습니다. 하지만 이곳저곳에 나가는 온라인 물량을 다 모아봐야 오프라인 매장 1개 매출 정도에 불과했습니다. 혹시나 해서 유명 헬스 인플루언서 S씨와 콜라보 식단도 제작해봤지만 그것도 실패했습니다. 늘어난 품목수를 정당화할 만큼 주문량이 늘지 못했기 때문입니다. 신선도가 중요한 식품인만큼, 불확실한 택배 배송으로 샐러드를 받아먹는 것에 대한 소비자들의 우려가 컸습니다. 이런 시도들은 원가 부담으로 이어졌습니다.

2020년 봄, 30대 나이에 접어든 두 창업자는 조금 초조했습니다. 벤처투자자들에게 회사의 성장성을 보여주기 어려웠습니다. ‘연 매출 100억 원, 월매출 10억 원 만들겠습니다’라고 얘기해도 투자자들에게 확신을 주기 어려웠습니다. 전년도에도 적자를 감수하며 매출 45억 원을 겨우 만들었는데, 100억 원은 어떻게 해야 달성할 수 있을까? 샐러드라는 것이 과연 확장성이 있는 사업일까? 두 창업자의 고민이 이어졌습니다.

로켓의 어깨에 올라타다

이 대표가 쿠팡 김현주 브랜드매니저의 전화를 받은 것이 이 무렵이었습니다.

2020년 3월 당시, 쿠팡 김 매니저는 늘어나는 샐러드 수요를 충족시킬 수 있는, 가성비 좋은 PB 샐러드 제품군을 만들어줄 업체를 찾고 있었습니다. 로켓프레시 배송을 타고 당일배송이나 새벽배송으로 보낼 제품이죠. 대기업 제조업체들에게 의뢰를 해봤습니다. 그런데 샐러드는 초여름이 성수기입니다. 노출의 계절을 앞두고 다이어트와 체형관리에 들어가는 사람들이 많기 때문입니다. 그래서 자체 판매가 우선인 대형 업체 중에선 쿠팡의 의뢰를 받아주는 곳이 없었습니다. 그 다음 김 매니저의 눈에 들어온 것이 스윗밸런스였습니다.

김 매니저가 볼 때 스윗밸런스는 아직 작은 회사지만 5년 가까이 쌓아온 시장 인지도가 있었고, 쿠팡에서의 판매도 꾸준했으며, 두 젊은 창업자들의 성장 의지가 강했습니다. 특히 스윗밸런스는 창업자들이 직접 샐러드를 만들어 팔았던 기업인지라 맛과 품질에 대해서 자부심이 강했습니다.

스윗밸런스 경영진에게도 이것은 한 단계 도약을 위한 절호의 기회였습니다. 비록 대량생산의 경험은 아직 없었지만 이 대표와 장 대표는 어차피 언젠가는 넘어야 할 산이라 믿고 쿠팡의 의뢰를 피하지 않았습니다. 의기투합한 스윗밸런스 팀과 쿠팡 팀은 여름 시즌을 목표로 즉시 상품 기획에 들어갔습니다.

스윗밸런스가 만드는 쿠팡 곰곰 샐러드의 첫 상품은 다음의 4종으로 정해졌습니다. 곰곰 브랜드의 철학에 맞게 기본에 충실한 토핑 샐러드 메뉴 구성입니다.







왼쪽 상단부터 시계방향으로 크렌베리 단호박 그린샐러드, 닭가슴살 그린샐러드, 케이준치킨 그린샐러드, 리코타치즈 그린샐러드

이전까지 4년여 동안 샐러드 사업을 하며 독특한 레시피를 많이 시도해봤던 스윗밸런스 이 대표는 ‘이런 평범한 메뉴가 잘 팔릴까’라고 의심했다고 합니다. 하지만 로켓프레시에 입점된 이 기본메뉴 4종은 그 해 8월부터 쿠팡에서 날개 돋힌 듯 팔렸습니다. 한 품목 당 1000개 이상 나가는 날이 많았습니다. 그래서 자신 있게 품목수를 10여종까지 점차 늘렸습니다. 직원들이 야근을 해가며 물량을 맞췄습니다. 창업자들은 사흘 연속 밤을 새며 일하기도 했죠. 매출 커지는 기쁨에 힘든 줄도 몰랐습니다.

이게 끝이 아닙니다. 쿠팡 PB 납품이 성공했다는 소문이 퍼지자 여러 유통업체로부터 비슷한 제안들이 줄지어 들어오기 시작했습니다. 이커머스 업체, 편의점 업체, 급식업체 등에서 대량 ODM 샐러드 주문이 들어오기 시작한 것입니다. 또, 벤처투자자들도 스윗밸런스를 달리 보기 시작했습니다. 8월에 매출 10억 원을 곧바로 달성하면서 연매출 100억 원이라는 목표가 드디어 현실로 다가오자, 바로 다음달에 만족스러운 조건으로 35억 원의 벤처캐피털 투자금을 유치하는데 성공했습니다.

새로 받은 투자금은 바로 다시 사업 확장에 쓰였습니다. 폭증하는 주문을 감당하기 위해 바로 다음 달 가산동 65평 아파트형 공장에서 성남시에 있는 1700평 단독 공장으로 확장 이전을 감행했죠. 8월에 쿠팡 PB 데뷔, 9월에 투자유치, 10월에 공장 확장까지. 번개 같은 실행 속도였습니다.

‘샐러드로 순대국과 경쟁한다고 생각합니다’

사업은 더욱 탄력을 받았습니다. 쿠팡 계약과 공장 확장의 지렛대 효과로 전체 매출은 더 빠른 속도로 커졌습니다. 2022년 2월 현재, 스윗밸런스 전체 월간 매출에서 쿠팡 판매의 비중(공공 브랜드 + 자체 브랜드)은 이전보다 조금 줄어서 약 1/4을 차지하고 있습니다.

여기서 잠깐. 스윗밸런스가 쿠팡의 공공 샐러드도 제조하면서 동시에 스윗밸런스 브랜드 샐러드도 쿠팡에서 판매한다고요? 그렇습니다. 이 두 브랜드는 서로 경쟁한다기보다는 오히려 상호보완 효과가 있다고 합니다. 쿠팡 공공 브랜드는 가성비 좋은 상품에, 스윗밸런스 브랜드는 프리미엄 상품에 초점을 두고 있습니다. 이런 ‘투 트랙(2-track)’ 전략은 매출을 높이면서 자체 브랜드의 정체성도 살려가는 묘수입니다.

2022년에도 스윗밸런스의 폭풍성장은 계속될 것으로 보입니다. 성남 공장 인근에는 직원채용 공고 현수막이 여기저기 설치되어 있었습니다. 자세한 내용은 아직 비밀이지만, 쿠팡과의 다양한 신제품 협의도 이어지고 있죠.

“저는 아직 이 시장에 기회가 많다고 생각합니다. ‘한 끼 식사로 순대국보다 만족스러운 샐러드를 어떻게 만들 것인가’라는 고민을 해결할 수 있는 업체는 많지 않은 것 같습니다.” 이 대표님의 말입니다. “항상 도움과 조언을 주는 쿠팡에 고맙게 생각합니다. 제조사로서 저희가 성장할 수 있는 계기를 만들어주었습니다.”



스윗밸런스는 곰곰 제조에서 무엇을 얻었나

쿠팡 PB 계약이 스위트밸런스의 폭발성장을 도울 수 있었던 요인을 구체적으로 살펴보면, 3가지로 정리할 수 있습니다.

1. 규모의 경제: 곰곰과 같은 PB 브랜드는 가성비가 중요합니다. 제조단가를 낮춰야 했습니다. 그 대신 로켓프레시 배송을 통해 쿠팡의 1700만 고객²에게 판매하게 되니 많은 물량을 매일 안정적으로 생산하죠. 그래서 채소와 드레싱 등 각종 원료를 도매업자나 협력업체들로부터 훨씬 낮은 가격에 들여올 수 있게 됐고 버려지는 원재료도 줄어들었습니다.

“솔직히 말씀드려 곰곰 브랜드 제조는 개별 마진을 측면보다는 다른 측면에서 큰 도움이 되었습니다. 많은 물량을 확보함으로써 전체 원재료 가격이 낮아지고, 인건비 효율이 좋아지고, 공장가동률이 올라가고, 생산능력이 커지면서 턴어라운드(흑자전환)할 수 있는 계기가 됐습니다. 생산물량이 많을수록 회전율이 올라가고 폐기율이 낮아집니다. 제조업은 이렇게 해야한다는 것을, 곰곰을 하면서 알게 됐습니다.” 이젠 베테랑 사업가의 포스가 풍기는 이 대표님의 말입니다.

앞서 말했듯 샐러드는 유통기한이 매우 짧아 대규모 생산이 어렵습니다. 그래서 스위트밸런스와 비슷한 시기에 창업한 다른 샐러드 업체들은 여전히 오프라인 매장 중심의 영업을 하거나 수도권 일부에만 배송 서비스를 하고 있죠. 이에 비해 스위트밸런스는 전국적인 당일, 새벽배송망을 갖춘 쿠팡과 협업한 덕분에 ‘규모의 경제’를 실현할 수 있었습니다. 이는 다시 더 많은 사람들이 건강한 식습관을 갖도록 도울 수 있다는 의미입니다.

2. 전문가와 고객 피드백: 김현주 매니저와 함께 CPLB(쿠팡 자회사)에서 스위트밸런스를 담당하는 신영혜 매니저는 이렇게 말합니다.

“스윗밸런스에서 신제품 아이디어를 내서 A, B, C 샘플을 주시면 저희 내부 피드백을 모아서 드립니다. 또 쿠팡은 고객 리뷰가 굉장히 많습니다. 긍정적 리뷰와 부정적 리뷰를 다 모아서 바로 스윗밸런스에게 전달 드리고, 그에 따라 개선할 수 있는 방법을 함께 찾아봅니다.”

사례가 있습니다. 곰곰 쉐러드 납품 초기의 일입니다. 쉐러드 신선도에 대한 일부 부정적 상품평이 올라왔습니다. 꼼꼼히 읽어보며 조사해보니 문제는 양상추가 쉽게 갈색으로 변한다는 점이었습니다. 품질엔 이상이 없지만 고객들의 눈에는 문제가 있는 것처럼 보일 수 있었던 것이죠. 쿠팡 팀은 양상추와 맛과 모양은 비슷하면서 갈변현상이 적게 나타나는 유럽종 상추로 교체하도록 스윗밸런스 팀에게 조언을 전했습니다.

이렇게 상추 품종을 교체하자 고객 만족도가 눈에 띄게 올라갔습니다. 그 밖에도 쉐러드에 들어가는 리코타치즈의 양을 그램 단위로 조정한다든가, 방울토마토를 한 알 더 넣을까 말까 하는 크고작은 고민들을 해결할 때도 스윗밸런스 팀은 쿠팡의 고객 리뷰에서 힌트를 얻고 있습니다

3. **프로세스와 품질관리:** 쿠팡의 PB상품은 쿠팡의 이름을 달고 나가는 만큼 상품기획과 품질관리를 제조업체에게만 맡기지 않습니다. 쿠팡의 전문가들이 직접 현장에 나가 꼼꼼히 챙깁니다. 김현주 매니저가 처음 곰곰 쉐러드 계약을 추진했을 때, 스윗밸런스가 운영하고 있던 가산동 제조공장의 프로세스에는 쿠팡의 기준에 미달하는 부분들이 있었습니다. 물론 스윗밸런스도 법규에 맞게 잘 운영하고 있었으나 쿠팡이 보는 관점은 또 달랐던 것이죠.

다른 유통업체 같았으면 트집만 잡고 끝났을지도 모르는 일이지만, 쿠팡 PB팀은 문제를 해결하는 것이 양사 공통의 목표라고 봤습니다. 즉시 전문가들을 파견해 조리실 작업자들의 동선 관리, 원재료 관리 프로세스, 리스크 관리 프로세스 등을 재정립하도록 도왔습니다. 특히 성남으로 시설을 확장 이전하면서 수준 높은 시설과 생산 프로토콜을 갖추는데 큰 역할을 했습니다.

현재도 쿠팡 품질검사 팀은 정기적으로 스윗밸런스랩을 찾아 서류부터 현장 제조환경까지 체크하고 있습니다. “처음에는 저희 구성원들이 이런 관심(?)에 힘들어하는 모습도 있었지만, 이젠 다들 익숙해졌습니다.” 이운성 대표님의 말입니다.

마지막으로 이 대표님은 동종업계의 스타트업들을 위한 조언을 남겼습니다.

“식음료 비즈니스에서 작은 회사가 매스마켓에 진입하기 위해서는 PB 사업에 진출하는 것이 도움이 된다고 생각합니다. 저희는 PB 사업을 통해 제조경쟁력과 가격경쟁력을 갖출 수 있었고 품질관리 측면에서도 더 나아질 수 있었습니다. 결국 저희 자체 브랜드 제품들도 가치가 높아졌습니다.”

젊은 기업 스윗밸런스에게 진짜 사업은 이제부터 시작입니다. 성장가능성은 무궁무진합니다. 한국농촌경제연구원에 따르면 국내 쉐러드 시장은 2020년 1조 원 규모로 커졌고 매년 두자리 수 성장율을 보이고 있습니다. 미국에선 지난해 11월 쉐러드 업체 ‘스위트그린’이 증권시장에 상장하며 기업가치를 6조원까지 끌어올리기도 했습니다.

쉐러드 시장에 대한 관심이 커질수록 대기업 제조사들의 견제도 많아지지만 스윗밸런스는 영원한 도전자의 자세로 건강한 꿈을 이어간다는 계획입니다. 쿠팡도 한국인의 건강한 식습관을 만들어나가는 스윗밸런스를 계속 응원하겠습니다.

스윗밸런스 연혁

2015년

2017년

2020년 8월

2020년 9월

2020년 10월

2021년

이운성, 장지만 대표가 서울대입구역 앞 '샤로수길'에 샐러드샵 1호점 오픈

샐러드샵 2, 3호점 오픈. 가산동 65평 샐러드공장 설립

쿠팡 곰곰 샐러드 출시

시리즈B 투자 35억 원 유치

성남시 1700평 공장으로 이전

연매출 250억 원 달성

-
1. 현재는 쿠팡 자회사인 CPLB로 분사했습니다.
 2. 월간 활성이용자 기준

취재 문의 media@coupang.com