

뭉쳐서 키운다, 브랜드 애그리게이터

< Executive Summary >

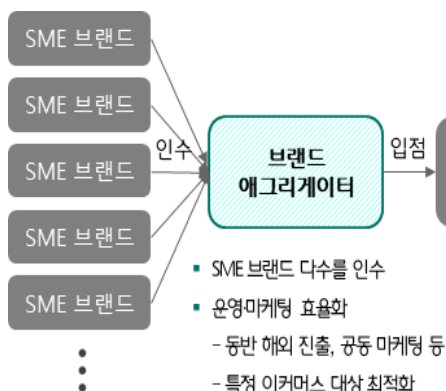
■ 브랜드 애그리게이터는 다수 브랜드를 인수하여 규모를 확장하는 모델

- 브랜드 애그리게이터(또는 애그리게이터)는 이커머스 입점 브랜드 다수를 인수하여 규모의 경제 구축을 통해 효율성 및 성장성을 극대화하는 모델
 - 애그리게이터와 유사하게 '뭉쳐서 키운다'라는 개념을 활용한 사례로는 P&G, 옐로모바일, MCN 등이 있으며, 이러한 사업 형태는 빠른 규모 확장에 유리한 반면 통합 시너지가 적을 경우 성장과 함께 비효율성이 확대될 수 있음
- 유통과 생산의 진입장벽이 낮아지면서 SME 브랜드 수는 확대되었으나 그에 따른 경쟁 심화로 한계에 부딪치는 경우 또한 증가하면서, 이러한 SME를 인수하여 육성시키는 애그리게이터 모델이 등장
- 애그리게이터는 성장 한계에 다다른 SME 브랜드에게 매각을 통한 조기 EXIT 기회를 제공하는 한편 브랜드 육성을 통해 시장의 상품 다양성을 증진

■ 아마존을 기반으로 미국에서부터 애그리게이터 모델이 활성화되었으며, 코로나19 시기에 시장이 확대되면서 세계 각국으로 확산

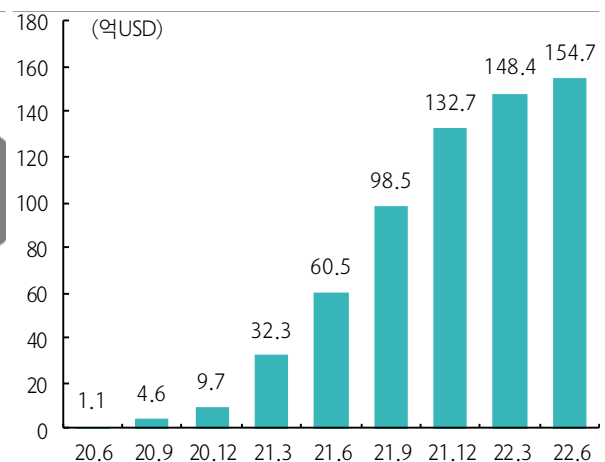
- 아마존이라는 세계 최대 수준의 이커머스를 기반으로 미국에서 애그리게이터 모델이 시작되었으며, 특히 코로나19 이후 이커머스가 호황을 보이면서 애그리게이터에 대한 관심과 투자가 급증하며 시장 확대
 - 애그리게이터 누적 투자금액은 '20.6월 1억달러에서 '22.6월 155억달러로 증가

그림 | 브랜드 애그리게이터 사업 모델



자료 : 하나금융경영연구소

그림 | 글로벌 애그리게이터 누적 투자 규모



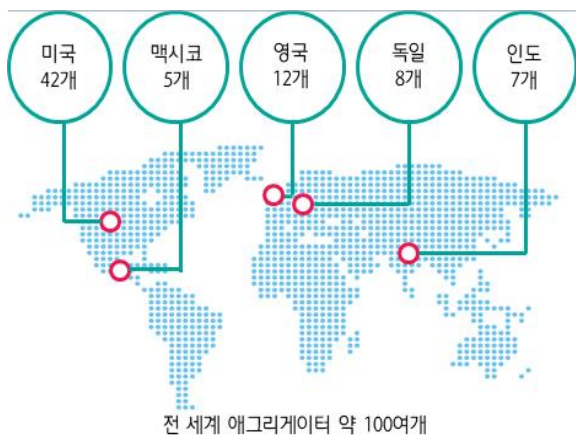
자료 : Marketplace Pulse

- 투자 증가와 함께 애그리게이터는 전 세계 100여개로 증가하였으며, 미국을 포함하여 독일, 멕시코, 인도 등 다양한 나라에서 설립·운영되고 있음
- 대표기업인 美 스라시오는 ‘앵그리오렌지’로 가능성을 인정받으며 설립 2년만인 2020년에 유니콘으로 등극했으며 현재 200여개의 브랜드를 인수·운영 중
- 국내에서도 높은 이커머스 침투율, 세계 5위의 이커머스 규모, 약 50만개의 온라인 SME 브랜드 등을 기반으로 최근 애그리게이터 기업이 증가

■ 장기적으로 이커머스와 함께 성장세를 나타낼 것으로 예상되며 통합 효율성, 스타 브랜드, 新사업 등의 요인을 갖춘 기업이 생존에 유리할 것으로 판단

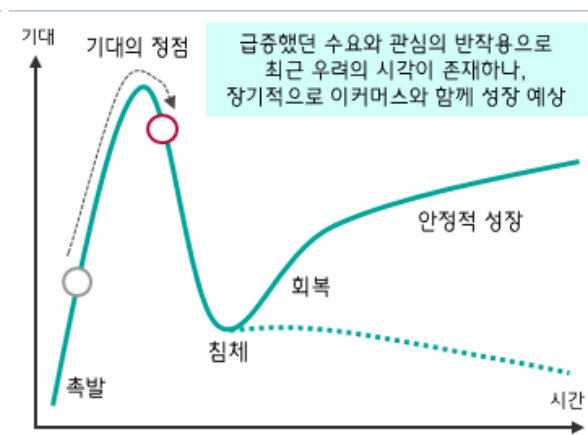
- 최근 애그리게이터 모델은 투자 시장의 전반적인 위축, 이커머스 둔화 우려, 증가한 업체 간의 경쟁 심화 등에 따라 지속 가능성에 대한 우려의 시각이 확대
- 코로나19 시기 급격한 성장에 대한 반작용으로 단기적인 침체가 나타날 수 있으나 장기적으로 이커머스의 성장과 함께 애그리게이터 시장도 회복될 것으로 예상
- 성공 요인인 통합의 효율성, 스타브랜드 육성, 新 시장 발굴 등을 갖춘 업체를 중심으로 장기적인 관점에서 금융권의 투자 및 제휴 기회를 모색해 볼 필요

그림 | 글로벌 애그리게이터 분포(수 기준 상위 5개국)



자료 : Marketplace Pulse, 하나금융경영연구소

그림 | 가트너 Hyle Cycle에 적용한 애그리게이터 전망



자료 : 가트너, 하나금융경영연구소

연구위원 김 문 태 kmt@hanafn.com

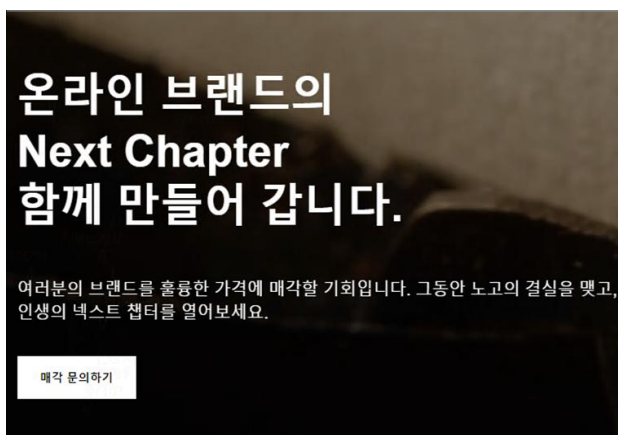
Key Words : 애그리게이터, 이커머스, 브랜드

I. 브랜드 애그리게이터 정의

1. 브랜드 애그리게이터 개요

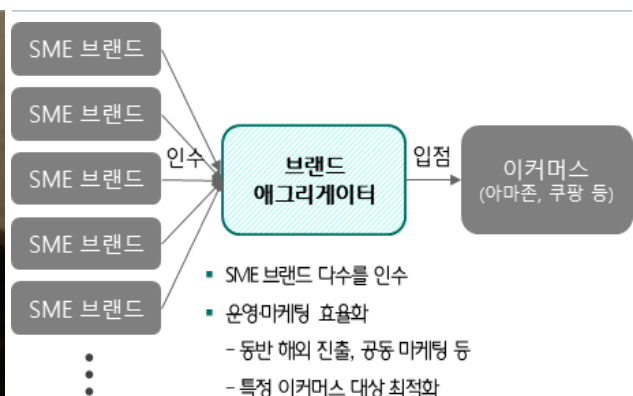
- 브랜드 애그리게이터는 이커머스 브랜드를 인수하여 규모를 키우는 모델
 - 브랜드 애그리게이터(aggregator)는 이커머스에 입점한 다수의 SME¹⁾ 브랜드를 인수 후, 통합 운영·관리하면서 전체 규모를 빠르게 확장시키는 사업 모델
 - ‘브랜드’를 생략하고 간단하게 애그리게이터(aggregator)라고 지칭하기도 함
 - 상품성과 시장성은 있으나 마케팅, 운영, 물류 측면에서 성장의 벽에 막힌 중소형 브랜드를 인수하여 ‘규모의 경제’를 통해 효율성 및 성장성을 극대화
 - 효율을 위해 브랜드만을 인수하는 경우가 많으며, 일부 사례의 경우 기업 전부를 인수
 - 작은 업체들을 ‘말아 올려서’ 성장시킨다는 의미로 ‘롤업(Roll-up) 투자’, 또는 아마존 입점 브랜드에 집중하는 형태에 주목하여 ‘아마존 애그리게이터’로 지칭
- (유사 사례) 애그리게이터와 유사한 사례로는 P&G, 옐로모바일, MCN²⁾ 등이 존재하며, 빠른 성장에 유리한 반면 시너지가 적을 경우 비효율성 확대
 - ‘뭉쳐서 키운다’라는 개념을 활용한 사례로는 기존의 P&G, MCN, 옐로모바일 등이 있으며, 다수의 구성 요소를 Aggregation(집합)하며 빠르게 규모를 확장

그림1 | 브랜드 애그리게이터 홈페이지 문구



자료 : 넥스트챕터 홈페이지

그림2 | 브랜드 애그리게이터 사업 모델



자료 : 하나금융경영연구소

1) SME : Small & Medium Size Enterprises, 중소기업 또는 소상공인을 지칭

2) MCN : Multi Channel Network, 유튜브 등 동영상 기반 인플루언서 다수와 제휴하여 콘텐츠 제작 지원, 판매, 홍보 등을 지원

- 미국 생활용품 기업 P&G는 적극적인 마케팅과 인수합병, 자체 상품 개발 등을 통해 다수의 유명 브랜드를 보유하면서 세계 최대의 생활용품 기업으로 성장
 - P&G의 적극적 마케팅 : 1987년 이후 2개년을 제외하고 글로벌 광고 금액 1위 유지
- 옐로모바일 또한 스타트업 다수를 인수하면서 기업 가치를 성장시킨 바 있으며, 다수의 인플루언서를 지원하는 MCN 또한 동영상 콘텐츠 시장 활황과 함께 성장
- 역사가 짧은 애그리게이터의 경우 자체 개발을 최소화하고 인수를 통해 다수의 브랜드를 획득하고 특정 이커머스에 집중하며 효율성 및 시너지 효과를 증진
- 다만, Aggregation 모델은 옐로모바일 사례와 같이 통합 시너지 구축에 실패할 경우 조직간 마찰, 통합 비용 증가 등 규모의 비경제 효과가 확대되면서 부분의 합보다 전체의 가치가 하락하며 실패할 우려가 있음

2. 애그리게이터 등장 배경 및 역할

- 유통과 생산의 진입장벽이 낮아지면서 SME 브랜드가 확대됨과 동시에 경쟁 심화로 성장 한계에 직면하면서 이들을 인수하는 애그리게이터가 등장
 - 롱테일의 특성을 지닌 이커머스가 소매 유통 내에서의 비중이 높아지면서 SME 브랜드의 초기 진입 장벽이었던 유통 채널 구축이 비교적 용이해짐
 - 롱테일 법칙: 온라인 쇼핑의 발달로 시간적, 공간적 제약이 약화되면서 오프라인 채널에서 소외되었던 하위 브랜드 상품도 매출의 상당 부분을 차지하는 현상

표1 | 브랜드 애그리게이터 모델과 유사 사례와의 비교

	내용	애그리게이터와의 유사점	애그리게이터와의 차이점
P&G	- 1983년 설립된 미국 생활용품 기업 - 팬틴, 질레트, 다우니, 페브리즈 등 다수 브랜드 운용	- 다수의 소비재 브랜드를 운영 - 마케팅을 통한 브랜드 강화 전략 - 적극적인 브랜드 인수	- 유통 채널이 온라인에 국한되지 않음 - 인수뿐만 아니라 자체 개발도 병행
옐로모바일	- 2013년, '모바일 스타트업, 벤처 연합군'을 표방하며 출범 - 2014년 출범 1년 만에 유니콘 등극 - 한때 4조원까지 기업가치가 상승	- 다수의 기업 인수, 통합하면서 빠르게 규모를 확장 - 주로 스타트업, 벤처 등 SME 인수에 집중	- 브랜드가 아닌 기업 인수가 주 - 인수 기업의 범위가 방대하고 유사성이 적어 시너지 효과가 미미했으며, 결국 잦은 마찰 등으로 기업 가치 급감
MCN	- 유튜브 등에서 활동하는 다수의 인플루언서를 관리하는 사업 모델 - DIA TV, 샌드박스 네트워크, 트레저헌터 등이 주요 기업	- 다수의 인플루언서를 취합 - 마케팅, 제작 등 규모의 경제 효과가 존재하는 분야를 활용하여 육성	- 상품이 아닌 콘텐츠가 대상 - 인수가 아닌 수수료 배분의 계약 관계

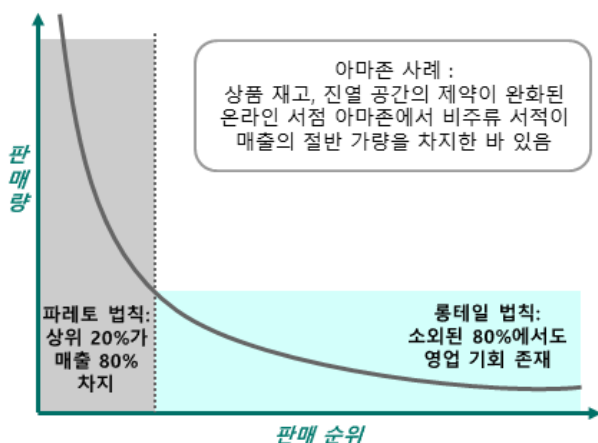
자료 : 언론 자료, 하나금융경영연구소

- 또한 제조 측면에서는 외부 생산을 위한 OEM, ODM 등의 시장이 활성화되면서 SME 브랜드의 시장 진입이 수월해지고 제조 역량 격차가 축소됨
 - 외부 생산에 따라 제조와 브랜드가 분리되면서, 일반적인 애그리게이터의 거래 사례와 같이 브랜드만을 인수하는 것이 가능해짐
- 유통 및 생산의 진입장벽이 낮아지면서 SME 브랜드는 확대되었으나, 그에 따른 경쟁 심화로 자금과 노하우가 부족한 중소기업은 마케팅, 운영 측면에서 한계에 부딪치게 되는 경우가 증가하면서 이들을 인수하는 애그리게이터가 등장

■ 애그리게이터는 SME의 조기 EXIT 기회와 시장의 상품 다양성을 제공

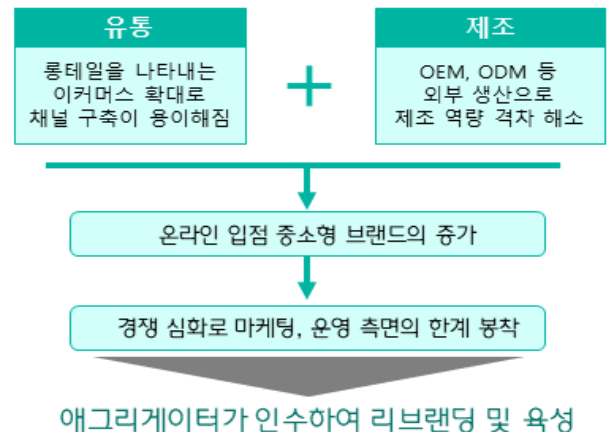
- ‘상품을 잘 만드는 것’과 ‘기업을 키우고 경영하는 것’ 간의 괴리에서 고민 중인 SME에게 브랜드 매각을 통한 조기 EXIT 기회를 제공
 - 규모가 작아 VC 등 투자자에게 투자 유치나 매각이 쉽지 않은 온라인 SME에게 일종의 ‘인수형 사모 펀드’ 역할을 하며 SME 대상 M&A 시장을 형성
 - 이커머스에 대한 투자 의향은 있으나 개별 SME의 규모가 작아 투자가 여의치 않았던 VC에게 다수 브랜드 취합으로 규모를 키운 애그리게이터는 새로운 투자 대안을 제공
- 또한, 잠재력을 보유한 브랜드를 리브랜딩, 신규 시장 발굴, 공급 및 마케팅 개선 등을 통해 육성시키면서 이커머스 생태계의 상품 다양성과 신뢰성을 증진
 - SME에게 ‘매각’이라는 새로운 선택지를 제공하여 창업 부담을 경감시키면서 ‘아이디어의 제품화’를 보다 용이하게 만들어 다양한 상품이 시장에 공급되도록 함

그림3 | 온라인화에 따른 롱테일 법칙



자료 : 롱테일 경제학

그림4 | 애그리게이터의 등장 배경



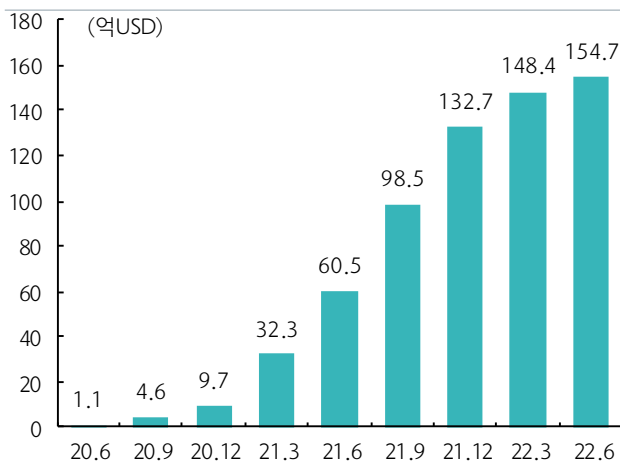
자료 : 하나금융경영연구소

II. 애그리게이터 국내외 사례

1. 글로벌 애그리게이터 사례

- 아마존이라는 거대한 단일 시장을 기반으로 애그리게이터가 활성화되었으며, 특히 코로나19 시기의 이커머스 호황을 계기로 전 세계적으로 시장 확대
 - 한때 기존의 소비재 및 유통 업체들의 파산 및 폐점을 야기하면서 ‘아마존화(Amazoned)’라는 신조어를 만들어 내었던 아마존에서 이제는 애그리게이터와 같은 새로운 비즈니스 기회가 형성되고 있음
 - ‘Amazoned’ : 토이저러스, 메이시스 백화점 등 기존 오프라인 기반의 브랜드, 유통사가 아마존과 같은 이커머스 채널에 대한 대응력 부족으로 파산, 폐점이 야기된 현상
 - 아마존이라는 거대한 단일 시장을 기반으로 애그리게이터가 도입되었으며 특히 코로나19로 이커머스가 활황을 보이자 관심과 투자가 급증하며 시장이 활성화
 - 애그리게이터 투자 규모는 2020년 6월 1.1억달러에서 2022년 6월 154.7억달러로 증가
 - 브랜드를 조기 매각하려는 SME가 증가하고 이들을 전문적으로 물색·중개하는 업체까지 등장하면서 애그리게이터 관련 생태계가 형성됨
 - 선두 기업인 스라시오, 베를린브랜드그룹, Razor Group 등을 포함하여 아마존 기반의 애그리게이터는 전 세계적으로 약 100여개가 존재하며, 이 중 58개 기업이 투자 유치에 성공하고 33개 기업이 1억달러 이상의 투자금을 유치

그림5 | 글로벌 애그리게이터 누적 투자 규모



자료 : Marketplace Pulse

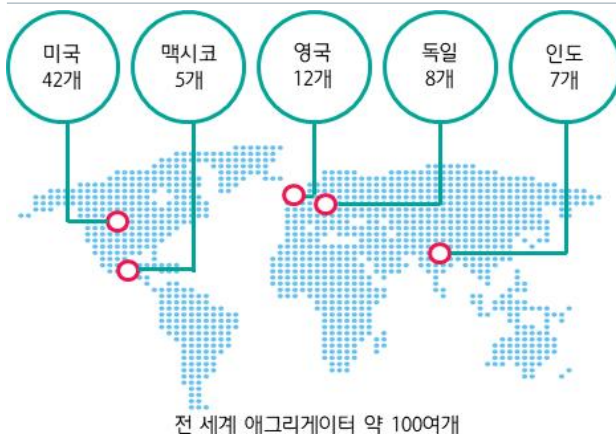
표2 | 글로벌 상위 10개 애그리게이터 기업(투자금 기준)

기업명	본사 소재지	투자 유치 금액
스라시오(Thrasio)	월폴(미국)	34억달러
베를린브랜드그룹	베를린(독일)	13억달러
Razor Group	베를린(독일)	9.7억달러
Perch	보스턴(미국)	9.1억달러
Heyday	샌프란시스코(미국)	8억달러
SellerX	베를린(독일)	7.7억달러
Elevate Brands	뉴욕(미국)	5.9억달러
Dragonfly	보스턴(미국)	5억달러
Merama	멕시코시티(멕시코)	4.5억달러
Growwe	세인트피터스버그(미국)	4억달러

자료 : Marketplace Pulse

- 아마존이 주요 활동 무대이기는 하지만 시장이 확대되면서 애그리게이터는 미국에 국한되지 않고 독일, 멕시코, 인도 등 다양한 나라에서 설립·운영되고 있음
 - 미국에 42개가 있으며 영국 12개, 독일 8개, 인도 7개, 멕시코 5개 등이 분포
 - 투자금액 기준 글로벌 2위(베를린브랜드그룹), 3위(Razor) 업체는 독일에 소재
- 대표기업인 스라시오는 설립 2년만인 2020년에 유니콘으로 등극했으며 히트 브랜드인 ‘앵그리오렌지’를 비롯하여 약 200여개의 브랜드를 인수·운영 중
 - 미국 스라시오(Thrasio)의 경우, 리브랜딩과 함께 운영 인프라 및 노하우(공급망, 콘텐츠, 마케팅 등)를 활용한 인수 브랜드 육성을 통해 시장을 선도
 - 인수 대상을 아마존 입점 브랜드에 집중하면서 마케팅, 운영 효율을 극대화
 - 시장을 선도하면서 누적 투자금액(34억달러) 기준 글로벌 1위 차지
 - 스라시오의 대표적인 효율화 방식은 모델 공유 전략으로, 중소형 브랜드가 활용하기 어려운 유명한 광고 모델을 다수 브랜드에 활용하면서 효과 극대화
 - 미국의 유명 힙합 뮤지션 스눕독을 비롯하여 미식축구 선수 출신 티키 바버, 美 여자 축구 국가대표 출신 브랜드 체스테인 등을 다수 상품의 광고 모델로 공동으로 활용
 - ‘앵그리오렌지’의 히트로 가능성을 보여주면서 2018년 설립 이후 2년 만인 2020년에 유니콘(기업가치 10억달러 이상)으로 등극, 현재 200여개의 브랜드를 운영
 - 앵그리오렌지 매출액 인수 1년 만에 8배(200만달러 → 1,650만달러)로 성장

그림6 | 글로벌 애그리게이터 분포(수 기준 상위 5개국)



자료 : Marketplace Pulse, 하나금융경영연구소

그림7 | 스라시오의 앵그리오렌지 마케팅 사례



-2018년, 반려동물 냄새 제거제 ‘앵그리오렌지’를 인수해 힙합 뮤지션 스눕독을 광고 모델로 활용하면서 인수 1년만에 매출액이 200만달러에서 1,650만달러로 약 8배 이상 증가

자료 : 스라시오, 언론자료, 하나금융경영연구소

2. 한국의 애그리게이터 사례

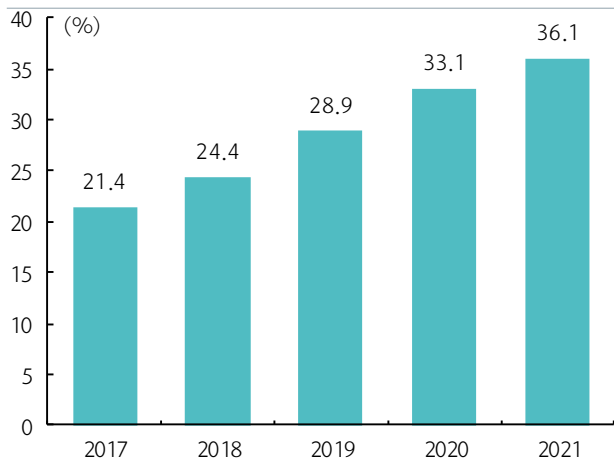
■ 높은 이커머스 침투율, 풍부한 온라인 SME 등을 기반으로 애그리게이터 등장

- 국내에서도 클릭브랜즈, 홀썸, 부스터스 같은 애그리게이터 기업들이 등장하였으며, 미디어 커머스로 유명한 블랭크도 애그리게이터 회사로 변신을 선언
- 국내 소매 시장의 높은 이커머스 침투율(약 36%)과 이에 따른 세계 5위 수준의 이커머스 시장 규모는 애그리게이터에게 매력적인 경영 환경을 제공
 - 코로나19 기간 동안 이커머스가 호조를 보이며 2021년 침투율이 36.1%로 상승
 - 2021년, 한국의 이커머스 매출액은 중국, 미국, 영국, 일본에 이은 5위 규모를 나타냄
- 또한 약 50만개로 추정되는 국내의 풍부한 온라인 SME 브랜드도 이들을 인수하는 애그리게이터의 활성화에 긍정적인 요인으로 작용
 - 2021년 3분기, SME가 주가 되는 네이버 스마트스토어의 입점브랜드는 총 47만개

■ 시장의 주목을 받고 있으나 멀티채널 운영에 따른 효율성 저하는 우려 요인

- 신생 기업임에도 불구하고 성장 가능성을 인정받아 최근 애그리게이터 기업별로 50억원에서 1,200억원의 투자가 성사되는 등 시장의 높은 관심을 받고 있음
- 다만 스라시오가 아마존에 최적화된 운영으로 효율성을 극대화한 반면, 지배적 사업자가 부재한 국내 시장에서는 네이버, 쿠팡, G마켓 등 이커머스 각각의 멀티 채널 운영으로 비용 절감 효과가 제한적인 것은 리스크 요인

그림8 | 국내 소매 시장의 이커머스 침투율



자료 : 통계청

그림9 | 국내 애그리게이터 투자 유치 사례

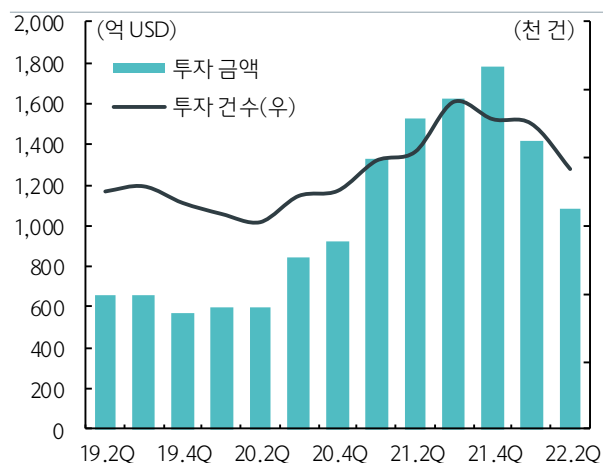


자료 : 각 사, 언론자료

III. 애그리게이터의 향후 전망

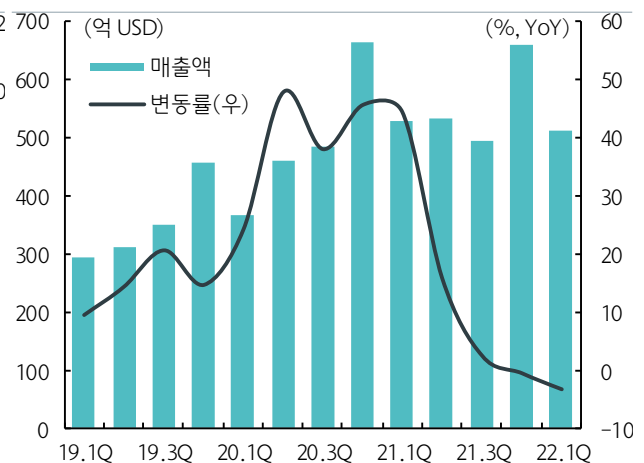
- 관심과 투자가 급증하였던 애그리게이터에 대해 최근 우려의 시각이 확대
 - 2022년 초까지 유망한 비즈니스로 주목받았으나 최근 투자 시장 위축, 이커머스 둔화 우려, 내부 경쟁 심화 등에 따라 우려의 시각이 확대
 - 대표 기업인 스라시오의 경우, 최근 상장이 연기되고 프리 IPO에 실패하며 직원 감축
 - 주식 및 VC 투자 시장이 위축되면서 최근 2년 동안 가치가 급증하였던 애그리게이터에 대해서도 재평가가 이루어지고 있음
 - 주식 시장이 침체되면서 IPO 시장이 위축되고, 이에 따라 IPO를 EXIT 수단으로 고려하였던 후기 단계(시리즈C 이후) 스타트업을 중심으로 투자 감소 및 평가절하 사례 증가
- ※ 세계 벤처 투자금액은 '22.2Q에 YoY 28.8% 감소, QoQ 23.4% 감소한 1,085억달러 기록
- 코로나19 영향 완화로 비대면 소비의 위축과 함께 금리, 인건비, 수수료 등 비용 인상이 겹치면서 이커머스 관련 부정적 경영 환경이 조성되고 있는 점도 악재
 - 아마존 온라인스토어 매출액은 코로나19 직후인 2020년 2분기에 47.8%(YoY)가 증가하기도 했으나, 2022년 1분기에는 -3.3%(YoY)를 기록하며 최근 2분기 연속 감소세
- 해외의 경우, 애그리게이터 시장 내부적으로 다수의 업체가 난립하면서 브랜드 인수 경쟁 심화에 따른 인수가액 상승으로 사업 모델의 효율성 저하
 - 인수 경쟁이 심화되면서 브랜드 추천자에게 테슬라 상품을 내건 이벤트도 발생

그림10 | 글로벌 벤처 투자 금액 및 건수 추이



자료 : CB인사이트

그림11 | 아마존 온라인스토어 매출액 및 변동률 추이



자료 : 아마존

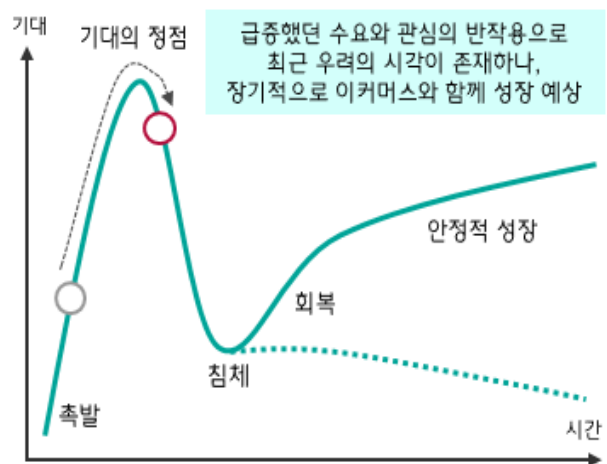
- 장기적으로 이커머스 성장과 함께 애그리게이터 역할도 증대될 것이나 단기적인 시장 조정이 불가피하여 생존한 일부 기업만이 중장기 성장이 가능할 전망
 - 코로나19 시기 빠른 성장에 대한 반작용으로 단기적인 침체가 나타나고 있으나, 장기적으로 이커머스의 성장과 시장 구조 조정기에 따른 내부 경쟁 완화로 애그리게이터 시장도 회복되면서 소비 시장에서의 역할도 증대될 것으로 예상
 - 코로나 시기, 금융 지원 등에 따른 폐업 유예로 금리 인상을 대비한 출구(EXIT) 전략이 논의되고 있는 국내 SME에게 애그리게이터의 인수가 대안이 될 수 있음
 - ※ 금융 지원 종료(9월 예정)와 손실보전금 효과 소멸에 따른 자영업 부실화 우려가 높아지고 있으며, 코로나 기간 동안 급증했던 온라인 SME도 성장 둔화에 따라 출구 전략이 필요한 상황
 - 투자자의 보수적인 시각, 내부 경쟁에 대한 우려 등에 따라 단기적인 시장 구조 조정이 불가피하며, 조정 기간 동안 스스로 거품이 아님을 증명할 수 있는 일부 업체만이 생존 및 중장기적인 성장이 가능할 전망
 - 시장 도입기인 국내의 경우, 구조 조정 강도는 해외 대비 낮을 것으로 예상
 - 애그리게이터 및 유사 사례에서 나타난 성공 요인(통합의 효율성, 스타 브랜드 육성, 新 시장 발굴 등)이 생존과 퇴출을 구분할 것으로 판단
 - 금융권에서는 소비재 시장 및 이커머스 분야의 점점 확보 및 여신 확대를 위해 장기적인 생존이 가능한 기업을 발굴하여 투자 및 제휴 기회를 모색할 필요

표3 | 애그리게이터에 대한 우려 요인과 향후 전망

구분	우려 요인	전망
투자 시장 위축	- 주식 및 VC 투자 시장 위축 - 최근 가치가 급증한 애그리게이터에 대해 재평가	- 금리 인상, 경기 둔화 등으로 당분간 투자 위축 전망 - 장기적 생존 가능성을 고려한 접근 필요
이커머스 둔화 우려	- 엔데믹 가능성이 높아지면 이커머스 성장 둔화 - 금리, 인건비, 수수료 등 이커머스 관련 비용 증가	- 신규 고객층 유입, 디지털 전환 지속으로 이커머스의 장기적인 성장 전망 - 이커머스 성장과 함께 애그리게이터 역할 증대 예상
내부 경쟁 심화	- 애그리게이터가 증가하면 업체 간 경쟁 심화 - 브랜드 인수 가격이 상승하며 투자 효율성 저하	- 투자 위축, 경쟁 심화로 시장 구조 조정이 불가피 - 시장 구조 조정기에 따라 내부 경쟁이 완화될 전망

자료 : 언론자료, 하나금융경영연구소

그림12 | Hype Cycle에 적용한 애그리게이터 시장 도식화



자료 : 가트너, 하나금융경영연구소

[참고] 애그리게이터의 성공 요인 분석

- 애그리게이터 및 유사 사례를 살펴보면, 통해 통합 효율성, 스타 브랜드 육성, 新 시장 발굴 등이 생존 및 성장을 위해 필요할 것으로 판단
 - (통합의 효율성) Aggregation이 개별 구성 요소의 단순 합에 불과할 경우, 통합에 따른 비효율성 확대로 사업성이 악화될 수 있음
 - 엘로모바일 : 다수 스타트업을 인수하며 계열사 130여개, 기업가치 4조원으로 성장하였으나 무리한 인수, 계열사 간 마찰로 인해 2022년 계열사 50여개로 축소
 - 스라시오 : 다수 브랜드의 마케팅 비용 절감을 위해 광고 모델을 공동으로 활용
 - (스타 브랜드 육성) 광역적 경쟁, 다수 참여자로 경쟁 강도가 높은 온라인 시장에서는 차별적인 스타 브랜드의 필요성이 증가하였으며, 스타 브랜드 육성을 통해 인지도 상승뿐만 아니라 유통 업체와의 협상력 증진도 도모
 - 스라시오 : 사업 초기 1년만에 매출이 8배 상승한 ‘앵그리오렌지’로 주목 받음
 - P&G : 팬틴, 질레트, 다우니, 페브리즈 등 세계적인 히트 상품을 통해 성장
 - (新 시장 발굴) 기존에 존재하는 브랜드를 취합하는 애그리게이터 특성 상, 모방이 용이하고 인수 대상은 한정적이기 때문에 경쟁이 심화되기 쉬워 지속적인 新 시장 또는 수익 모델 발굴이 필요
 - 경쟁 심화로 대부분 적자 상태인 MCN 기업들은 숏폼 진출, 수직 계열화 등 추진
 - 스라시오 : 애그리게이터 포화 상태인 미국 아마존 시장 외에도 브랜드의 해외 동반 진출 및 쇼피파이 입점 브랜드의 인수 등을 통해 성장 동력을 발굴 중

그림13 | 애그리게이터 기업의 성공 요인

통합 효율성	“전체 > 부분의 합”	• 시너지 효과, 인프라 공유, 저평가 브랜드 발굴, 불필요한 부분의 인수 제외, 전문성 등으로 통합의 효율성 개선
스타 브랜드 육성	“슈퍼 스타 효과 극대화”	• 높은 경쟁 강도의 온라인 시장에서 차별적인 스타 브랜드 육성으로 인지도 상승, 협상력 증진
新 시장 발굴	“시장 포화, 경쟁 심화에 대응”	• 모방 용이성, 한정된 인수 대상으로 경쟁이 심화되기 쉬운 모델로 지속적인 新 시장 또는 수익 모델 발굴 필요

자료 : 하나금융경영연구소

[참고문헌]

매경이코노미(2022.4), "애그리게이터를 아시나요? ‘랜선 소상공인’ e커머스 군단…유니콘 속출"

모비인사이드(2022.1), "아마존 ‘애그리게이터(aggregator)’ 성장에 주목하세요"

벤처스퀘어(2022.6), "애그리게이터 시장, 거품이었나요?"

크리스 앤더슨(2006), "롱테일 경제학"

포브스(2020.12), "베이조스 등에 올라탄 인수합병 기업들"

CB인사이트(2022.7), "State of Venture Q2’22 Report"

DBR(2022.6), "'소비자에게 얼마나 친밀한 방식인가' MCN 경계 너머의 기회를 잡아라"

KIC(2021.10), "전자 상거래의 다양한 방향"

Marketplace Pulse, "Amazon Aggregators"



04538 서울특별시 중구 을지로 66 (을지로 2가, 하나금융그룹 명동사옥 8층)

TEL 02-2002-2200

e-mail hanaif@hanafn.com

<http://www.hanaif.re.kr>