

# 글로벌 유통·물류 비즈니스 추진동향

온-오프라인 유통·물류 기업 중심으로

# 강의 목차

---

## I. 유통기업들의 추진동향

## II. 물류기업들의 추진동향

## III. 시사점 및 제언

# 옴니채널 비즈니스 환경

최근 고객들은 구매의사결정 과정에서 온라인, 오프라인, 모바일 등을 자유롭게 넘나들고 있으며, 기업들은 이러한 고객들의 새로운 패턴에 대응할 수 있는 전략이 필요하게 되었음

## ■ 옴니채널(Omni-Channel) 전략:

고객의 구매 사이클 전 과정에 있어서 온라인-오프라인 및 모바일 등의 다양한 유통채널 및 물류를 유기적으로 결합시켜 고객에게 끊임없고 연속적인 서비스를 제공하여 궁극적으로 자사의 구매력을 높이고 지속적인 로열티를 확보하려는 전략

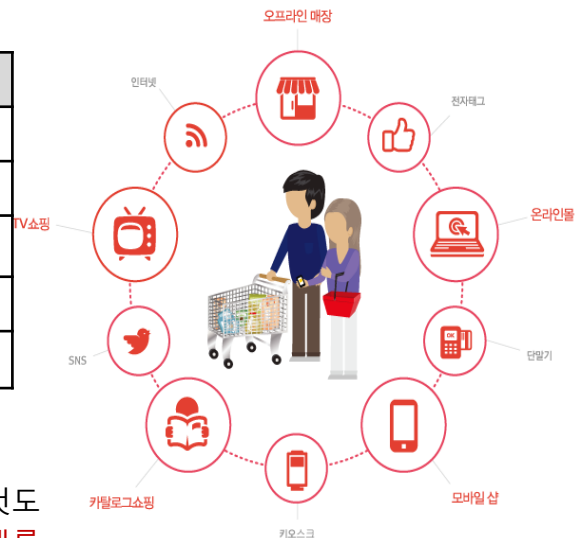
## ■ 최근 유통 키워드:

구분	특징	응답율(%)	
옴니채널 소비	온·오프라인을 동시 이용		65
모바일 쇼핑	언제 어디서나 접속 가능		62.5
글로벌 소비	해외 직접 구매 등		47.5
합리적 소비	철저한 가격 비교		37.5
몰링 소비	쇼핑과 함께 문화생활		35

\*출처 : 대한상공회의소(2015), 유통전문가 복수 응답

“저성장 시대가 도래하고 유통업에 대한 규제가 강화되는 가운데 신규 고객을 창출하는 것도 중요하지만 기존 고객을 잘 지키는 것이 더욱 중요하다”며 **고객을 집객하고 재구매를 유도하기 위해서는 온-오프라인 유통채널을 통합한 옴니채널을 구축할 필요가 있다고 강조했다.**

\* 출처 : 정재은 신세계 명예회장



# 2017 전자상거래 트렌드

## 1. 모바일 커머스 증가

- 전체 전자상거래 중 모바일 시장의 비중이 60% 이상(국내)
- 모바일 결제 : 페이팔, 애플페이, 아마존 페이먼트, 안드로이드페이, 알리페이, 삼성페이, 네이버페이, 카카오페이
- 모바일 월릿(wallet) 이용자 증가 : 리테일러들의 모바일 월릿 전략 채택
- 모바일 친화적인 SNS 증가 : 인스타그램

## 2. 챗봇(Chatbots)

- 알렉사(아마존), 시리(애플), S보이스(삼성), 누구(SK텔레콤), 바로(11번가), 카카오챗봇 등
- 개인화, 소통형, 양방향 커머스 가능
- 구글, 페이스북, MS 등 글로벌 ICT 기업의 적극적인 투자

## 3. 소셜 쇼핑(Social Shopping)

- 소셜 미디어를 통한 쇼핑 증가 : 인스타그램 사진 속 제품 태그 기능 추가
- 소셜 미디어 플랫폼과 브랜드 업체들의 협업 증가

## 4. 개별화된 리타겟팅(Personalized Retargeting)

- 온라인 쇼핑카트 방치율 75% 이상 : 쇼핑물 장바구니에 넣고 결제까지 이어지지 않는 것
- 모바일의 경우 소비자의 집중시간이 짧아 방치율이 더 높음
- 소비자 개인 선호에 맞춘 메시지 전달, 쇼핑카트 방치제품 상기 메시지 전달

## 5. 가상 리테일(Virtual Retail)

- 가상현실을 통한 온-오프라인의 경계를 모호하게 만들
- 가상현실(VR, Virtual Reality) : 컴퓨터로 만들어진 가상의 환경을 실제 상황인 것처럼 사용자에게 경험 제공
- 증강현실(AR, Augmented Reality) : 실제환경에 가상사물이나 정보를 합성하여 원래 환경에 존재하는 것처럼 보이게 하는 기법

\*출처 : CIO Korea, 2016. 12

# 글로벌 전자상거래 시장

글로벌 전자상거래 시장 규모는 2016년 1조 9000억 달러에서 2020년엔 약 4조 달러에 이를 것으로 전망하고 있음(2017. 4. 25, 니혼게자이 신문)

## 글로벌 10대 전자상거래 시장

(단위 : 억 달러)

순위	국가	시장규모	주요 특징
1	중국	10,000	전체 인구 : 1.38B, 인터넷 이용자수 : 721M(52.2%) 알리바바(1위), JD닷컴(2위), 소셜 커머스&전자지갑 결제 증가(33%)
2	미국	3,960	전체 인구 : 324M, 인터넷 이용자수 : 286.9M, 모바일 이용자수 : 232M 전자상거래 시장 : 전체 리테일 시장의 8%
3	영국	1,660	전체 인구 : 65M, 인터넷 이용자수 : 60M(92.6%), 전자상거래 시장 : 전체 리테일 시장의 14%
4	일본	1,240	전체 인구 : 126M, 인터넷 이용자수 : 115M, 주로 55세 이상의 고령층에서 전자상거래 이용
5	독일	1,069	전체 인구 : 80.6M, 인터넷 이용자수 : 71M, 전자상거래 이용자수 : 55.8M
6	프랑스	720	전체 인구 : 64M, 인터넷 이용자수 : 55M, 주구매품목 : 의류, 생활용품, 신발
7	한국	380	전체 인구 : 50.5M, 인터넷 이용자수 : 43.2M(85.7%), 모바일 이용자수 : 28M 주구매 연령층 : 28-34세
8	캐나다	200	전체 인구 : 32M, 인터넷 이용자수 : 28.3M, 시장규모 : 400억 달러로 성장 예상(2018)
9	러시아	157	전체 인구 : 143M, 인터넷 이용자수 : 102M(71.3%) 전자상거래 시장 : 전체 리테일 시장의 3%, 물류/배송 인프라 구축 시급
10	브라질	146	전체 인구 : 209M, 인터넷 이용자수 : 139M(66.4%) 남미 최대 전자상거래 시장(2018년까지 39% 이상 성장 예상)

\*출처 : Remarkety(2017. 6. 8), <https://www.remarkety.com/global-ecommerce-trends-2016>

# 글로벌 10대 전자상거래 기업

글로벌 전자상거래 시장의 성장에 따라 많은 기업들이 전자상거래 시장에 집중하고 있으며  
전통강자인 아마존을 필두로 알리바바, JD닷컴 등 중국기업들의 성장세가 두드러지고 있음

## 글로벌 10대 전자상거래 기업

(단위 : %, 억 달러)

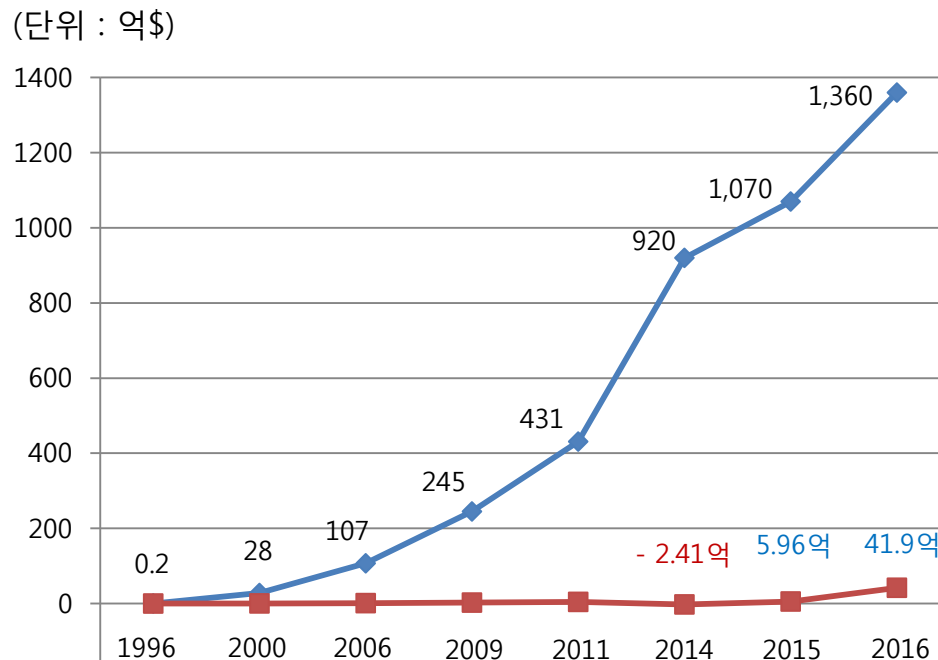
순위	기업	점유율	거래액	매출액 (전자상거래)	영업이익	영업이익률
1	알리바바	26.6	4,628	230	70.0	30.4
2	아마존	13.0	2,262	1,360	41.9	3.1
3	이베이	4.5	783	90	21.6	24.1
4	JD닷컴	3.8	661	390	-5.5	-1.4
5	라쿠텐	1.5	261	78	7.8	10.0
6	애플	1.4	244	285	85.5	30.0
7	쑤닝	1.3	226	112	0.0	0.0
8	샤오미	1.0	174	114	1.7	1.5
9	델	0.9	157	157	8.3	5.3
10	월마트	0.8	139	137	4.1	3.0
*글로벌 전자상거래 시장 규모 : 1조 7400억 달러(2015) *출처 : Internet Retailer(2016. 8)				*출처 : 각종 공시 및 기업자료(2016년 기준)		

# 1. 아마존 : 새로운 비즈니스 정복자

## I. 유통기업들의 추진동향

세계 최대 전자상거래 기업인 아마존은 최근 가파른 성장세를 이어가고 있으며, 많은 전문가들은 수년 내에 월마트를 추월하여 세계 최대의 유통기업으로 성장할 것으로 예상하고 있음

### 아마존 매출액 및 수익 추이



- 매년 평균 30% 가까운 성장 지속
- 2015년 이후 수익성도 개선되고 있음

### 아마존 주가 추이



- 아마존 시가총액 : 5,326억 달러
- 월마트 시가총액 : 2,608억 달러

# 1. 아마존 : 새로운 비즈니스 정복자

## I. 유통기업들의 추진동향

아마존은 이제 온-오프라인의 경계를 허물고 있으며, 유통-물류-제조와 첨단 기술을 융합한 새로운 비즈니스 모델을 창출하고 있음

사업영역	분야	기술	경쟁사
아마존닷컴	전자상거래	AI(Alexa), Big Data, Drone, 물류자동화(키바)	이베이, 알리바바, 월마트
AWS	Cloud Platform	Cloud Computing, AI, IoT, Security	MS, IBM, Google, Oracle
킨들파이어, 파이어 TV	Hitech 제조	H/W, HTML, Android OS, Wifi 파이어 TV : 인터넷을 통해 영화, 드라마, 음악, 게임 등을 스트리밍 방식으로 이용	iPad(Apple), Chromecast(Google)
프라임 비디오, 뮤직	Entertainment	Machine Learning, Streaming 기술	넷플릭스, Spotify
아마존고	무인 매장	AI, Big Data, Deep Learning, Computer Vision	편의점, 슈퍼, 월마트
아마존박스	서점	오프라인에 온라인 기술 접목, CEM(Custoemr Experience Management)	오프라인 서점
홀푸드	유기농 슈퍼체인	Big Data, Iot, 물류기술 등	월마트, 식료품 유통업
FBA	3PL 물류서비스	드론, 물류자동화, 자율주행 등	물류기업



아마존은 신사업 추진, M&A 등을 통해 지속적으로 사업영역을 확장하고 있으며 글로벌 주요 시장 진출도 가속화하고 있음

### 아마존 신사업 & 신시장 진출

- 식료품 사업 진출(2007) : 아마존 프레쉬
  - 신선식품 배송 서비스
  - 아마존 dash 서비스 : 단말기(dash)를 통한 주문
  - Echo(Alexa) : 음성인식 인공지능 스피커
- 오프라인 시장 진출(2014) :
  - 뉴욕 맨하튼에 오프라인 매장 오픈
  - 아마존 북스(2015) : 시애틀 등 7개 매장
  - 아마존고 무인 매장(2016.12) : 시애틀
- 글로벌 전자상거래 시장 진출 가속화
  - 미국/유럽/일본/ 1위, 인도 2위
- 아마존 주요 M&A 현황
  - 자포스(2009) : 온라인 신발판매, \$12억
  - 키바시스템(2012) : 물류자동화, \$7억 7500만
  - 트위치(2014) : 영상 스트리밍 서비스, \$9억 7000만
  - 안나푸르나랩(2015) : IoT반도체 부품, \$3.7억
  - 엘리멘탈 테크놀로지(2015) : 모바일 영상, \$5억
  - 홀푸드(2017) : 유기농 슈퍼체인, \$137억

### 아마존 사업의 핵심동력

- 물류(Logistics)
  - 물류센터 : 키바/로봇 등을 통한 무인화 추진
  - 당일배송을 넘어 1시간 배송 : 프라임나우
  - 아마존 플렉스 : 일반인 배송 서비스
  - Vendor Flex : 제조기업의 물류센터 공유
  - FBA(Fulfillment By Amazon) : 협력업체 및 온라인 입점 업체의 물류대행 서비스
  - 항공기배송센터(Airborne Fulfillment Center)를 통한 이동형 물류센터
- 기술(Technology)
  - 2016년 1662건의 특허 등록
  - 물류기술 : 드론, 로봇, 자율주행, 자동재고관리 시스템, AFC(항공기배송센터)
  - 아마존고 특허 : 인공지능, 핀테크, 자율주행
  - 배송특허 : 프라임에어(드론배송), 낙하산 배송
  - Big Data를 활용한 예측배송
  - AWS : 매출 9%, 수익의 74% 차지
- 융합(Convergence)
  - 비즈니스와 기술의 융합, 산업간 영역파괴
  - 모방불가 비즈모델 : 화학적 결합

궁극적으로 모든 비즈니스가 아마존이라고 하는 단일한 플랫폼 위에서 돌아가는 아마존 제국을 꿈 꾸고 있음

### 1. 비즈니스 영역파괴 및 재융합을 통한 선도적 비즈니스 모델 개발

- 유통 : 온라인 → 오프라인
- 물류 : Outsourcing → Insourcing
- 제조 : 단순판매 → 직접생산 or PB제품(고객충성도 확보, 아마존 프라임)

### 2. 비즈니스 모델을 지원하는 기술개발과 과감한 M&A

### 3. 아마존을 통해 모든 것을 해결하는 아마존 플랫폼 완성

- 플랫폼 흐름의 전 과정에서 Data 추출 : Big Data → Smart Data
- 아마존 충성고객군단 형성(아마존 프라임)

Node(거점)	Link(운송경로)	Mode(운송수단)	Energy	Node(거점)
서울	육로	자동차, 기차, 버스, 도보, 자전거	석유, 원자력, 태양, 풍력, 체력	부산
	해로	배, 수영		
	항공로	비행기, 헬리콥터		



고객



Platform



Business



Big Data → Smart Data



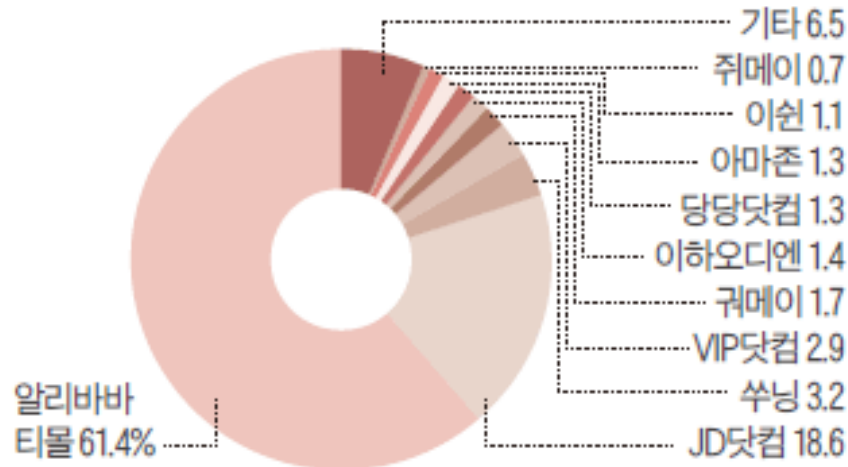
고객

## 2. 알리바바 : 대륙의 절대강자

### I. 유통기업들의 추진동향

알리바바는 중국 전자상거래 시장의 절대강자로 군림하고 있으며 2016년에 이어 2017년에도 고성장세를 이어나가고 있음. 아마존의 중국시장 점유율은 1.3%로 미미한 실정임

#### 중국 전자상거래 시장 점유율



**알리바바, 광군제에 하루 매출 '28조원'.. 해외 상담 배송** 4시간전 | 국민일보 | 다음뉴스

싱글의 날'로도 불리는 중국 '광군제'에 알리바바가 하루 매출 28조원이라는 신기록을 달성했다. 광군제는 2009년 알리바바의 자회사인 '타오바오'에서 싱글들...



**아마존도 추격자로 전락시킨 알리바바의 '신유통 혁명'** 1시간전 | 한국경제 | 다음뉴스

특파원 아마존보다 앞선 신유통 매장 허마센성 이곳은 중국 최대 전자상거래 기업 알리바바가 1억 5000만달러(약 1700억원)를 투자해 신유통(신선식품+전자상거래+모바일...



연합뉴스 - 2017. 10. 11.

(서울=연합뉴스) 최현석 기자 = 중국 알리바바가 10일(현지시간) 미국 증시에서 잠시나마 시가총액 면에서 미국 아마존을 제치고 세계 최대 전자 ...



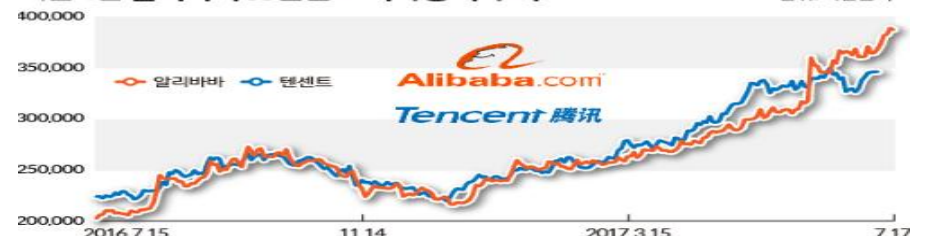
**알리바바, 클라우드 시장에서 아마존 MS이 3위**

IT NEWS(IT 뉴스) (보도자료) - 2017. 10. 8.

2016년 전세계 IaaS(Infrastructure as a Service) 퍼블릭 클라우드 시장에서 아마존웹 서비스가 1위를, 그 뒤를 마이크로소프트와 알리바바가 각각 ...

#### 알리바바 텐센트, 아시아 시총 1위 놓고 앞치락뒤치락

최근 1년 알리바바vs텐센트 시가총액 추이



\*출처 : iResearch, 2017. 6

[http://economyplus.chosun.com/special/special\\_view.php?t\\_num=11818](http://economyplus.chosun.com/special/special_view.php?t_num=11818)

## 2. 알리바바 : 대륙의 절대강자

### I. 유통기업들의 추진동향

아마존과 달리 아직까지 알리바바의 주 수익원은 전자상거래 분야이고 클라우드 분야는 최근 매출이 급증하고 있지만 아직까지 적자를 기록하고 있음

#### 알리바바 실적 비교

(단위 : %, 억 달러)

년도	거래액	매출액	영업이익	이익률
2016	5,470	230	70	30.4
	중국 전체 유통업 거래액의 11%(전체 5조 달러)			
2017 (4-6)	-	75	21	28.0
	<ul style="list-style-type: none"> <li>전자상거래 비중 83%</li> <li>클라우드 매출 \$4100만(96%↑, 적자)</li> <li>고객수 101만명</li> </ul>			

#### 알리바바 주가 추이

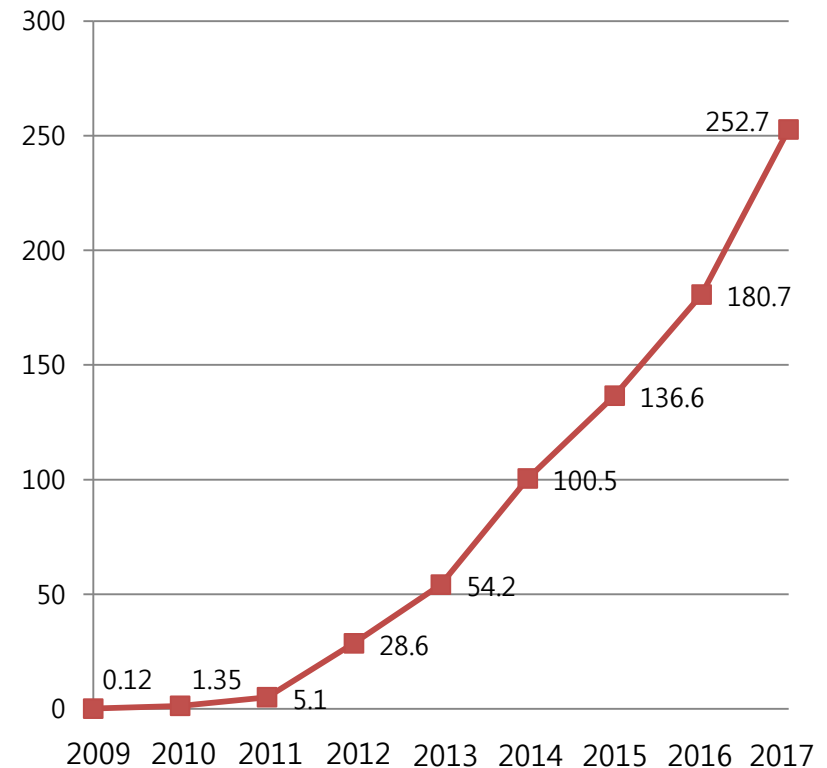
(단위 : \$)



■ 시가총액 : 4,735억 달러( 아마존 : 5,326억 달러)

#### 알리바바 광군제 거래액 추이

(단위 : 억 달러)



## 2. 알리바바 : 대륙의 절대강자

### I. 유통기업들의 추진동향

알리바바는 전자상거래 분야 외에도 최근 금융, 엔터테인먼트 여행, 물류, IT 등 다양한 분야로 사업확장을 시도하고 있음

분야	회사	내용
전자상거래	알리바바	온라인 B2B 플랫폼
	타오바오	C2C, 중국 C2C 시장의 80%, 광고수익
	티몰	B2C, 중국 B2C 시장의 51%, 수수료
	알리익스프레스	B2C, 해외 이용자 물품 구매(해외 직구)
	취화산	소셜커머스, 공동구매
금융	앤티파이낸셜	금융결제(알리페이 사용자 4억 5000만명), 카카오 페이 \$2억 투자(2017.2) 미국 송금회사 "머니그램" 인수 추진 中(\$12억)
엔터테인먼트	알라바바픽쳐스	영화/드라마 배급 및 제작지원, 차이나비전미디어그룹 인수(2014)
	알리뮤직	음반 제작 및 유통, 스트리밍 서비스
여행	타오바오 트래블	온라인 여행(중국 온라인 여행시장 \$870억),메리어트 6200개호텔 예약서비스(결제 알리페이)
물류	차이냐오	알리바바 그룹 물류서비스 회사, 통합물류관리시스템 구축, Lastmile 배송은 주로 파트너와 협업, Big Data를 기반으로 한 물류사업, 2023년까지 1000억위안(16조) 투자 예정, 인천에 ICB와 물류센터 준공(2017), CJ대한통운과 파트너십(2017.8)
IT	알리클라우드	클라우드 컴퓨팅 서비스, 고속 성장 중이나 아직 적자(중국시장 점유율 30%) 해외 진출 : 한국, 일본(소프트뱅크와 협업), 두바이, 유럽
	가오더	AutoNavi : 온라인 지도 및 위치정보 사업, 중국 애플 및 구글에 지도 데이터 공급 상하이차 그룹/재규어랜드로버와 스마트카 및 관련 기술 개발
	기타	빅데이터, 스마트기기(TV/VR), 인공지능, 로봇(소프트뱅크), O2O(콰이디다처, 어러마:배달)

알리바바는 파트너십을 근간으로 한 비즈니스 생태계 구축 및 플랫폼 완성전략을 추구하고 있음

#### 1. 고객과 파트너와 함께 하는 상생의 비즈니스 플랫폼 구축

- 초기 판매수수료를 없애고 광고를 통한 수익모델 창출
- 중간 판매자들 권한 강화 : 고객을 잘 알고 있음, 알리바바는 판매지원(상담 및 용자 지원)
- 상생펀드 구축 등 기업의 사회적 책임 실현을 통한 신뢰 비즈니스 형성

#### 2. 중국의 지역적 특성을 잘 활용한 온라인 전략

- 취약한 오프라인 기반 → 온라인 시장 선점 및 규모의 경제 달성(세계 최대 전자상거래 시장)
- 이베이의 중국 진출 실패사례를 벤치마킹 : 중국 시장에 대한 경험 및 전략부재(2007년 철수)
- 중국인의 특성을 잘 이해하고 활용 : 알리페이를 통한 안전결제, 판매수수료 無(타오바오)
- 온라인 활성화를 위한 물류 네트워크 및 IT 시스템 구축 : 매년 광군제(11.11) 행사 완벽지원

#### 3. 소프트뱅크와의 전략적 동반자 관계 구축

- 중국(알리바바), 한국(쿠팡), 일본(야후), 인도(스냅딜), 인도네시아(토코피디아), 동남아시아(라자다) 등 아시아 전자상거래 시장 네트워크 형성
- 신시장 진출 및 M&A 시 소프트뱅크의 노하우 활용

#### 4. 고객, 비즈니스, 기술을 연계하는 초연결 융합 플랫폼 구축

- 온-오프라인 유통, 물류, 제조, 금융, 엔터테인먼트 등 다양한 분야 사업 진출
- 비즈니스 네트워크를 연결할 수 있는 IT 기반 구축 : 클라우드, AI, 로봇기술 등
- 플랫폼 비즈니스의 핵심은 Big Data를 넘어 Smart Data

### 3. 월마트 : 챔피언에서 도전자로

#### I. 유통기업들의 추진동향

월마트는 여전히 세계 최대의 소매유통기업으로서의 지위를 유지하고 있지만 전자상거래 위주의 시장 재편 및 관련기업들의 급성장에 따른 전략적 활로를 모색하고 있음

#### 월마트 사업 내역

- 매출 : \$4,821억 3,000만(2016)
- 순이익 : \$146억 9,400만(2016)
- 매장수 : 글로벌 11,300개(미국 4,692개)
- 점원수 : 210만 명
- 시가총액 : \$2,608억(아마존 \$5,326억)

#### 위기의 오프라인

- 전자상거래 시장 확대 :
  - \$1조 9,000억(2016) → \$4조(2020)
- 전자상거래 기업들의 오프라인 진출 : 아마존
- 전통 오프라인 기업들의 대응전략 부재
  - 월마트 269개 점포 폐쇄(2016)
  - JC페니(138), K마트(108), Limited(250)
  - May's는 온라인으로 전환(오프라인 매장 폐쇄)

#### 월마트 vs. 아마존 주가추이



결국 옴니채널, O2O 등의 완성은 오프라인의 Last mile을 통해 완성되므로 월마트 같은 오프라인 기반이 잘 갖춰진 기업들은 충분한 경쟁우위의 요소를 가지고 있음

#### 1. 전자상거래 시장의 공격적 진출

- 제트닷컴 인수(2016) : \$33억, 마크 로어(제트닷컴 창업자)를 COO(Chief Online Officer)로 영입
  - 스피드를 포기하고 가격경쟁력으로 승부(아마존과 반대 전략)
- 징동닷컴 지분 확대 : 5.9% → 10.8%, 중국시장에서의 전략적 파트너십 강화
- ShoeBuy.com, Moose jaw 등 전자상거래 기업 잇따라 인수 : 패션 사업 관심
- 월마트 온라인 사업 호조 : 2016년 4분기 매출 성장세 29%(아마존 22%), 2017년 상반기 60% 성장

#### 2. 오프라인의 장점을 충분히 활용한 온라인화 전략

- 고객접점관리 및 고객경험관리(오프라인 매장 활용), 접근성 용이, 물류운영 노하우
- 무료배송 강화 : \$35 이상 구매 시 무료배송 → 아마존 프라임 대응전략
- 온라인 기업의 오프라인 진출은 어렵지만 규모의 경제를 갖춘 오프라인 기업의 온라인 사업화는 상대적으로 용이함→ 충분한 온라인 진출전략 고민 필요(전문가 영입)

#### 3. 온-오프라인 비즈니스를 연결하고 지원할 수 있는 기술개발

- 월마트랩스 운영 : 미국, 브라질, 인도에 3500명 직원 보유, CTO 제레미 킹(이베이 출신)
  - 스캔앤고(Scan & Go) : 매장에서 스마트폰 앱을 통해 제품인식 및 결제(월마트페이)
- IBM, MIT와 공동으로 블록체인 기술개발 프로젝트 진행 中
- 온라인 고객들을 위한 자체 최적화 알고리즘 개발
- 드론기술 개발 : 오프라인 기반의 월마트가 Last mile 배송서비스에 드론 활용 유리
- Big Data 연구 : 전자상거래 기업 대비 Big Data 기반 취약



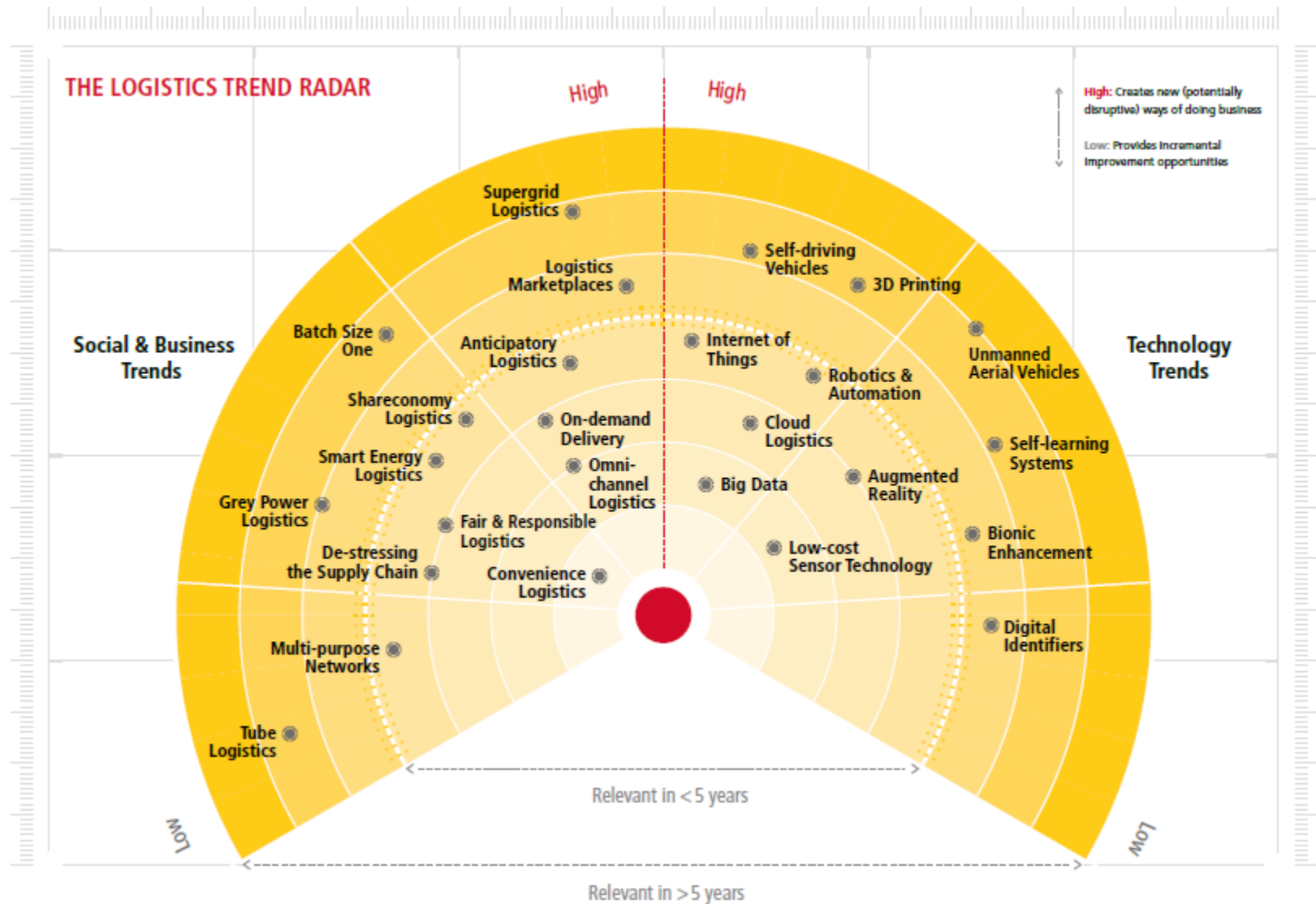
# 강의 목차

---

I. 유통기업들의 추진동향

II. 물류기업들의 추진동향

III. 시사점 및 제언



\*출처 : DHL, Logistics Trend Rader 2016

### 물류혁신을 위한 메가 트렌드

#### 1. 물류보안에 대한 인식 증가

- 공급사슬 내의 IT 비중이 증가함에 따라 물류보안에 대한 리스크도 함께 증가
- 클라우드 물류 등 새로운 IT 기반의 물류기술 도입을 주저하게 만드는 원인이 됨

#### 2. 지속가능한 새로운 에너지원 필요

- 파리협약(2015) 채택에 따른 온실가스 감축 필요 : 물류산업에 위기이자 기회
- 지속가능하고 재생 가능한 에너지 기반의 운송 및 물류시스템 구축 필요

#### 3. 물류의 디지털화 가속

- 이메일과 온라인 통신 등의 디지털화가 오프라인 우편사업의 체계를 변화시킴
- 3D Printing, Big Data 분석, IoT, Self Learning System 등의 기술들은 물류 프로세스의 디지털화를 가속화
- 이러한 물류의 디지털화 속에 새로운 비즈니스 모델들이 창출될 것으로 예상됨

### 물류혁신을 위한 마이크로 트렌드

#### 1. 고령화 사회에 따른 실버·복지물류 서비스 증가

- 고령 인구를 위한 맞춤형 전자상거래 확대 : 실시간 맞춤배송 서비스 증가
- 노인 환자, 장애인 수송, 웨어러블 등의 스마트홈 기기 발달 : 편의품 및 의료용품 운송 서비스 증가

#### 2. Batch Size One 물류 구현

- 개인화 고객의 수요에 대응한 Batch Size가 1인 맞춤 생산으로 변신, 이를 지원하기 위한 대응형 물류 프로세스 구축

#### 3. 물류 마켓플레이스의 다양화

- B2B 물류 플랫폼 : 개별 기업고객들의 다양한 요구사항 반영 및 맞춤형 물류서비스 지원
- B2C 물류 플랫폼 : 특정 기업에 대한 종속성이 약해지고, 고객들은 다양한 물류기업들의 서비스 선택 가능

#### 4. 다목적 물류운송 서비스 가능

- B2B, B2C 운송서비스 동시 제공 가능, 승객과 화물 동시 운송

#### 5. 옴니채널 물류 활성화

- 전자상거래 플랫폼의 온-오프라인 공유 : Last mile의 Fulfillment & Delivery 서비스 증가

#### 6. 클라우드 소싱(Crowd Sourcing)을 통한 온-디맨드 배송 가능

- 일반 대중들을 활용한 배송 실시(Uber Rush), 실시간 라우팅 및 App 기반 분석기술 발달

#### 7. 공유물류 서비스 실현

- 고객의 물류수요를 플랫폼을 통해 공유하고 업체별로 기능별 물류서비스(픽업, 포장, 운송) 실현

#### 8. 도시물류 기술의 발전

- 튜브 물류(튜브 기차) 등의 이상적인 도시물류 기술을 통한 보다 빠르고 편리한 도심 운송이 가능해 짐

DHL은 세계 최대 물류기업으로 익스프레스, 이커머스, 로지스틱스로 세분화하여 물류서비스를 수행하고 있으며 M&A 및 물류 신사업 등을 통해 지속적인 성장세를 이어가고 있음

### DHL 사업 내역

- 글로벌 1위 물류기업
- 매출 :
  - 글로벌 : \$690억 3,000만, 순이익 \$37억(2016)
  - 한 국 : 4,231억원, 순이익 60억(2016)
- 사업분야 :
  - 익스프레스 : 배송, 수출입, 통관 서비스
  - 이커머스 : 기업 및 개인고객 전자상거래 지원
  - 로지스틱스 : 화물운송, 창고 및 유통,  
통관/보안/보험, 공급망 솔루션  
온도관리 물류, 선도물류사업자(LLP)  
녹색물류 솔루션, 산업별 솔루션

### 글로벌 물류기업 순위

순위	기업	국가
1	DHL	독일
2	KUEHNE+NAGEL	스위스
3	DB SCHENKER	독일
4	C.H. ROBINSON	미국
5	DSV	덴마크
6	CEVA	네덜란드
7	EXPEDITORS	미국
8	DACHSER	독일
9	PANALPINA	프랑스
10	XPO	미국
11	UPS	미국
12	J.B. HUNT	미국
13	SINOTRANS	중국
14	SNCF GEODIS	프랑스
15	GEFCO	프랑스

\*출처 : SJ Consulting Group, 2015

DHL은 고객에게 물류와 관련된 Total, One-stop 서비스를 제공하는 것을 목표로 함

### DHL 물류 전략

#### 1. M&A를 통한 수직적·수평적 물류기능 통합

- Total 물류서비스 제공 : 육운·해운·항공 물류 서비스 및 SCM, 산업별 One-stop/Total 서비스
- 1998년 독일의 Deutsche Post와 인수합병 이후 20여 물류기업 인수
  - 유럽 최대 포워딩 DANZAS, 북미 최대 항공 포워더 AEI, 세계 최대 3PL EXCEL 등

#### 2. 금융과 물류와 복합된 서비스 제공

- 도이치뱅크를 통해 고객사 금융비용 지원
- VMI를 통한 고객사 재고관리 및 비용 부담

#### 3. 비즈니스를 지원하는 IT/기술 지원 및 개발

- 통합 데이터관리시스템 구축 및 공유 : 단일화된 View 제공, 물류 Big Data 활용
- 아태 물류연구센터 설립(싱가포르, 2015) : 무인자동차, 로봇, IoT, 증강현실, 드론, 스마트트럭 등 미래 물류기술 연구
- 물류현장에 비전 피킹 기술 적용(2017) : 증강현실 기술(AR)을 적용한 웨어러블 디바이스(미국, 영국, 유럽)

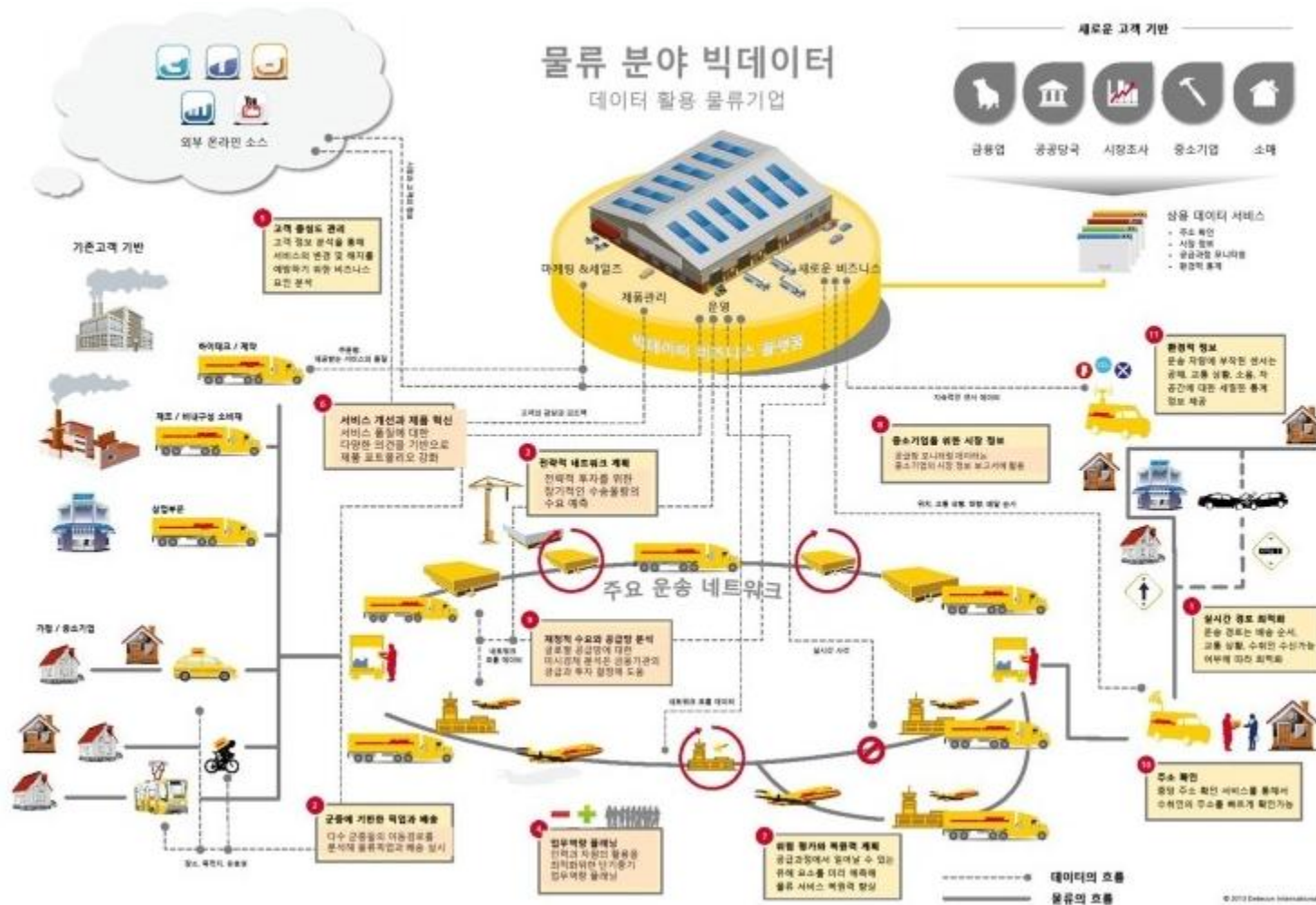
#### 4. 미래 물류를 선도하는 비즈니스 발굴 및 전략 도출

- 미래 물류 예측 및 선제적 전략 수립 : DHL 물류동향 레이더

#### 5. 사회적 책임 구현 : 기업의 모토 “살아 있는 책임”

- Go Green : 환경보호, Go Teach : 교육, Go Help : 재해관리

DHL은 고객에게 물류와 관련된 Total, One-stop 서비스를 제공하는 것을 목표로 함



\*출처 : Big Data in Logistics, 2013(DHL)

## 2. UPS vs. FedEx

## II. 물류기업들의 추진동향

UPS와 FedEx는 택배 및 운송전문 글로벌 물류기업으로 수직통합전략(UPS)과 수평통합전략(FedEx)으로 상반된 전략을 추진하고 있음

### UPS vs. FedEx 전략 비교

기업	전략	특징
UPS	<b>수직통합</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>서비스 확장에 필요한 기술력을 투자를 통해 확보하는 전략</li> <li>2012년 부터 Last mile, Health care logistics, Drone, E-commerce, Trucking 분야에 총 23건의 기술투자를 진행함</li> <li>UPS Capital를 통해 자금 확보</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•장기적 관점</li> <li>•기술 및 사업 내재화 가능</li> </ul>
FedEx	<b>수평통합</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>물류 M&amp;A를 통해 기존시장을 확장하는 전략</li> <li>최근 5년간 3PL, 창고, E-commerce 분야의 전통 물류기업들을 공격적으로 인수(44억유로에 TNT 인수, 2016)</li> <li>인프라 확장과 서비스 확장에 Focus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪빠른 성장</li> <li>▪단기 과투자/사업중복</li> </ul>

\*출처 : CB Insights, 2017. 2, CLO

### Global 물류기업 브랜드 가치 순위

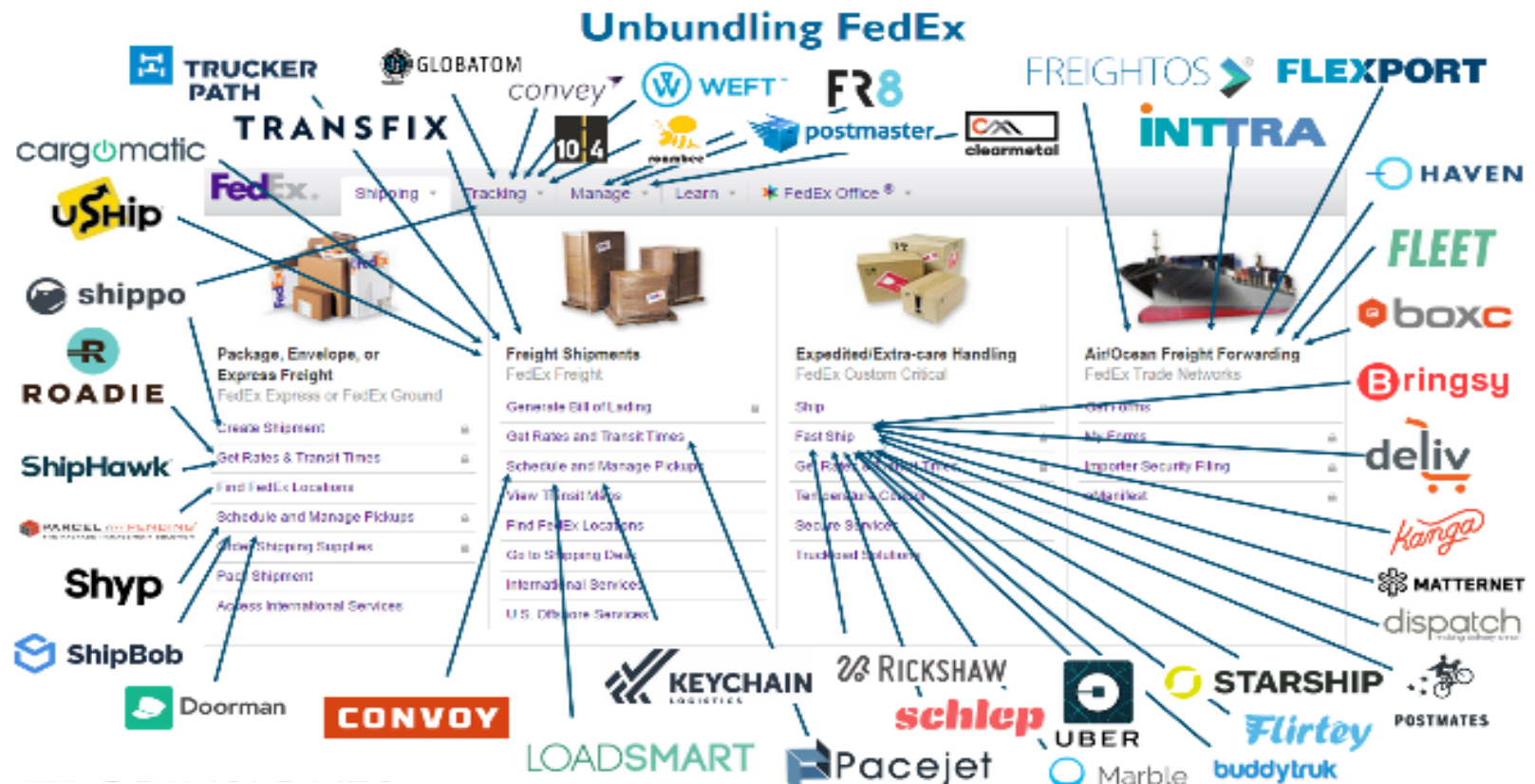
순위	기업
1	UPS
2	FedEx
3	JR
4	DHL
5	Union Pacific
6	McLane
7	Poste Italiane
8	La Poste
9	CSX
10	Canadian National Railway

\*출처 : Brand Finance, 2017. 3  
The world's most valuable logistics brands



글로벌 물류기업들이 M&A나 자체적 사업확장 또는 기술개발 등을 통해 물류의 전 영역을 Cover하는데는 한계가 있음. 최근에는 이러한 기존 물류기업들의 틈새를 메꾸기 위한 물류 스타트업들이 활발히 비즈니스를 전개하고 있음

#### The Startups That Are Unbundling FedEx & UPS



\*출처 : CB Insights, 201. 7

#### 30 Logistics Startups You Should Know

순번	스타트업	비즈니스
1	Buddytruck	<p>web site : <a href="https://www.buddytruk.com/">https://www.buddytruk.com/</a>  본사 : Santana Monica, CA(2013년)  사업모델 :  - 모바일 App을 통해 개인고객과 화물트럭 중계 서비스  - 개인고객이 화물트럭 기사에게 직접 지불(\$40/h)  - 주로 LA, Chicaco 등의 도심지역에서 서비스 제공  투자유치 : \$1.28M(14억 6000만원)</p>
2	Chariot	<p>web site : <a href="https://www.chariot.com/">https://www.chariot.com/</a>  본사 : San Francisco, CA(2014년)  사업모델 :  - 도심지역의 출퇴근 통근 교통수단 제공(14명/van)  - 우버/택시보다 싸고(\$3/ride) 대중교통수단보다 빠름, 고객별 최적의 route 제공  투자유치 : \$3M(34억 2000만원)</p>
3	ClearMetal	<p>web site : <a href="http://www.clearmetal.com/home">http://www.clearmetal.com/home</a>  본사 : San Francisco, CA(2014년)  사업모델 : 국제물류 플랫폼 서비스 제공  투자유치 : \$3M(34억 2000만원)</p>
4	Darkstore	<p>web site : <a href="https://www.darkstore.com/">https://www.darkstore.com/</a>  본사 : San Francisco, CA(2016년)  사업모델 :  - 온디맨드 fulfillment &amp; 서비스 제공(e-commerce 기업)  - 제품/출고 시 3%비용 청구(\$2~\$20)  - 서비스 지역 : LA, New York  투자유치 : \$27K(3억 1000만원)</p>

\*출처 : tradecafe, 2016. 9

<https://medium.com/tradecraft-traction/30-logistics-startups-you-should-know-bf1bdcf675b8>

#### 30 Logistics Startups You Should Know

순번	스타트업	비즈니스
5	Dispatch	<p>web site : <a href="http://dispatch.ai/">http://dispatch.ai/</a>  본사 : South San Francisco, CA(2015년)  사업모델 :  - Last mile self driving Robot  - 도착예정시간 사전 통보, 스마트폰을 통한 unlock  - <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Qr4QwihLbS8">https://www.youtube.com/watch?v=Qr4QwihLbS8</a>  투자유치 : \$2M(22억 8000만원)</p>
6	Doorman	<p>web site : <a href="https://www.doorman.co/">https://www.doorman.co/</a>  본사 : San Francisco, CA(2013년)  사업모델 :  - 고객이 모바일 App을 통해 지정한 시간&amp;장소에 배송  - 고객 : e-commerce 기업 &amp; 개인고객  - 24시/7days 1시간 간격 서비스 제공(\$3.99/배송)  - 서비스 지역 : New York, Chicago  투자유치 : \$1.9M(21억 7000만원)</p>
7	EasyPost	<p>web site : <a href="https://www.easypost.com/">https://www.easypost.com/</a>  본사 : San Francisco, CA(2012년)  사업모델 :  - FedEx, USPS, UPS, DHL 등 글로벌 63개 이상의 물류기업들의 통합 API 제공  - 화주(Online Retailers)에게 물류기업별 견적, 보험, 주문추적 및 배송시간 등의 서비스 제공  투자유치 : \$3.45M(39억 3000만원)</p>
8	Lugg	<p>web site : <a href="https://www.lugg.com/">https://www.lugg.com/</a>  본사 : San Francisco, CA(2014년)  사업모델 :  - 모바일 App을 통해 고객과 트럭 연계서비스 제공(소형/이삿짐, 슈퍼마켓 배송 등)  - 고객 요청 후 15~60분 내에 트럭 도착  - 서비스 지역 : San Francisco, San Mateo, Oakland 등  - <a href="https://techcrunch.com/2016/04/01/on-demand-moving-app-lugg-hits-silicon-valley/">https://techcrunch.com/2016/04/01/on-demand-moving-app-lugg-hits-silicon-valley/</a>  투자유치 : \$3.8M(44억원)</p>

#### 30 Logistics Startups You Should Know

순번	스타트업	비즈니스
9	Onfleet	web site : <a href="https://onfleet.com/">https://onfleet.com/</a> 본사 : San Francisco, CA(2014년) 사업모델 : - 수배송 routing 최적화 솔루션 제공 투자유치 : \$3.9M(44억 5000만원)
10	Rickshaw	web site : <a href="https://gorickshaw.com/">https://gorickshaw.com/</a> 본사 : San Francisco, CA(2013년) 사업모델 : - San Francisco 지역 내에 당일배송 플랫폼 서비스(\$5.5~) - 고객 주문 취합 후 차주들에게 최적의 routing 제공 - 서비스 가능 시간 : 월~금, 07:00-22:00
11	Bringg	web site : <a href="https://www.bringg.com">https://www.bringg.com</a> 본사 : New York, Chicago, Tel Aviv(2013년) 사업모델 : - 온디맨드 lastmile delivery platform 서비스 제공 - 기업 - 배송기사 - 고객에 정보 제공 - 글로벌 80개 국가에서 다양한 산업고객에게 서비스 제공 중 투자유치 : \$10M(114억 2000만원)
12	Cargomatic	web site : <a href="https://www.cargomatic.com/">https://www.cargomatic.com/</a> 본사 : Venice, CA(2013년) 사업모델 : - 화주와 화물자동차 실시간 연계 Marketplace - 실시간 화물의 이동경로 추적 및 분석정보 제공 - 서비스 지역 : New York, LA, San Francisco 투자유치 : \$11M(125억원)

#### 30 Logistics Startups You Should Know

순번	스타트업	비즈니스
13	Dolly	<p>web site : <a href="https://www.lugg.com/">https://www.lugg.com/</a>  본사 : Seattle, WA((2013년)  사업모델 :  - 가구 및 대형화물 중계 Platform(온디맨드 App 제공)  - 서비스 대상 : 개인이사, 기업화주, 기부물품, Retailer 등  - 서비스 지역 : Seattle, Chicago, Denver, San Diego  투자유치 : \$10M(113억 6000만원)</p>
14	Flexport	<p>web site : <a href="https://www.flexport.com/">https://www.flexport.com/</a>  본사 : San Francisco, CA(2013년)  사업모델 :  - 글로벌 Freight forwarding 서비스 제공  투자유치 : \$29M(329억 4000만원)</p>
15	Haven	<p>web site : <a href="https://haveninc.com/">https://haveninc.com/</a>  본사 : San Francisco, CA(2014년)  사업모델 :  - 글로벌 물류 Marketplace 제공(freight forwarding)  - 화주 및 물류(포워딩)기업 연계 서비스 제공  - 글로벌 사무소 : San Francisco, 싱가포르, 스위스  투자유치 : \$14M(159억원)</p>
16	KeepTruckin	<p>web site : <a href="https://keeptruckin.com/">https://keeptruckin.com/</a>  본사 : San Francisco, CA(2013년)  사업모델 :  - 화물자동차 운행정보 이력관리 시스템 제공(ELD : Electronic Logging Device)  - ELD 의무화(2017. 12, 미국과 캐나다)  - 운행경로 실시간 추적 및 분석  - 사용자 : 10,000 기업 250,000대 화물자동차 이용  투자유치 : \$10.3M(117억원)</p>

#### 30 Logistics Startups You Should Know

순번	스타트업	비즈니스
17	Matternet	<p>web site : <a href="https://mttr.net/">https://mttr.net/</a>  본사 : Menro Park, CA(2011년)  사업모델 :  - 드론을 통해 의약품/소형화물 배송  - 재난지역에 구호의약품 배송(Humanitarian Logistics), 병원약품 배송 시작  - <a href="https://www.youtube.com/watch?v=KmnvPtx2gs0">https://www.youtube.com/watch?v=KmnvPtx2gs0</a>  투자유치 : \$13M(147억 7000만원)</p>
18	Omni	<p>web site : <a href="https://www.beomni.com/">https://www.beomni.com/</a>  본사 : San Francisco, CA((2014년)  사업모델 :  - 도심지역 내 개인화물 보관서비스 제공(25센트~\$5/월)  - 픽업 서비스, 모바일 App을 통해 보관정보 제공  - 고객 요청시 익일 무료 배송, 당일 배송료 \$4.99~\$19.99  - 보관제품 재임대 서비스 제공  - 서비스 지역 : San Francisco  투자유치 : \$10M(113억 6000만원)</p>
19	ShipHawk	<p>web site : <a href="https://shiphawk.com/">https://shiphawk.com/</a>  본사 : Santana Babara, CA(2012년)  사업모델 :  - TMS(Transportation Management System) 솔루션 제공  투자유치 : \$6M(68억 2000만원)</p>
20	shippo	<p>web site : <a href="https://goshippo.com/">https://goshippo.com/</a>  본사 : San Francisco, CA(2014년)  사업모델 :  - FedEx, USPS, UPS 등 물류기업들의 통합 API(Application Programming Interface) 제공  - 화주들에게 물류기업별 견적, 보험, 주문추적 및 배송시간 등의 서비스 제공  투자유치 : \$9M(102억원)</p>

#### 30 Logistics Startups You Should Know

순번	스타트업	비즈니스
21	Solvoyo	<p>web site : <a href="https://www.solvoyo.com/">https://www.solvoyo.com/</a>  본사 : Boston, MA(2005년)  사업모델 :  - SCP(Supply Chain Planning) &amp; 네트워크 최적화 솔루션 제공  - 주요고객 : HP, 슈나이더 일렉트릭, Defacto 등 다양  투자유치 : \$1.25M(14억 2000만원)</p>
22	Trucker Path	<p>web site : <a href="https://truckerpath.com/">https://truckerpath.com/</a>  본사 : Mountain View, CA(2013년)  사업모델 :  - 화물차주들을 위한 화물중개 플랫폼 제공(모바일 App)  - 현재 45만명 이상의 화물차주들이 이용, 성장률 20%  - 고객 : 화주 또는 물류기업, 화물차주  투자유치 : \$21.5M(244억 3000만원)</p>
23	Zipline	<p>web site : <a href="http://flyzipline.com/">http://flyzipline.com/</a>  본사 : San Francisco, CA((2014년)  사업모델 :  - 드론(zip)을 통해 재난 및 구호지역에 의약품 배송(Humanitarian Logistics)  - 르완다 정부 및 미국 지방정부와 협업 비즈니스 중  - <a href="https://www.youtube.com/watch?v=OnDpE8uSb7M">https://www.youtube.com/watch?v=OnDpE8uSb7M</a>  투자유치 : \$12M(136억 4000만원)</p>
24	Deliv	<p>web site : <a href="http://www.deliv.co/">http://www.deliv.co/</a>  본사 : Menlo Park, CA(2012년)  사업모델 :  - 도심지역 Last mile 당일배송 서비스 제공  - 고객 : 유통점, 온라인몰, 물류기업 등 4000 여 고객사  - 서비스 지역 : 미국 17개 도시  투자유치 : \$40M(454억 6000만원)</p>

#### 30 Logistics Startups You Should Know

순번	스타트업	비즈니스
25	Elementum	<p>web site : <a href="http://www.elementum.com/">http://www.elementum.com/</a>  본사 : Mountain View, CA(2012년)  사업모델 :  - Cloud 기반의 total 물류관리 솔루션 제공  - 다양한 산업군의 Fortune 500 대 기업에서 사용 중  투자유치 : \$67M(761억 4000만원)</p>
26	Narvar	<p>web site : <a href="https://corp.narvar.com/">https://corp.narvar.com/</a>  본사 : San Bruno, CA(2012년)  사업모델 :  - 온오프라인 유통업체들의 배송 및 반품대행 서비스  - 배송 및 반품 과정 중의 고객경험정보 제공  - 주요고객 : Sephora, Nordstrom 등 400 여 유통회사  투자유치 : \$34M(386억원)</p>
27	Roadie	<p>web site : <a href="https://www.roadie.com/">https://www.roadie.com/</a>  본사 : Atlanta, GA(2014년)  사업모델 :  - 온디맨드 Last mile delivery network 플랫폼  - 모바일 앱을 통해 일반인들을 활용한 배송 서비스(클라우드 배송)  - App 다운로드 25만 이상, 2만명 이상의 driver 등록  투자유치 : \$25M(284억원)</p>
28	Shyp	<p>web site : <a href="https://www.shyp.com/">https://www.shyp.com/</a>  본사 : San Francisco, CA((2013년)  사업모델 :  - 도심지역 last mile의 택배대행 서비스  - 고객이 원하는 시간 및 장소에서 픽업 가능  - 2016년 500% 이상 주문 증가, 매월 20% 증가  - 서비스 지역 : LA, New York, San Francisco, Chicago  투자유치 : \$62M(704억원)</p>



#### 30 Logistics Startups You Should Know

순번	스타트업	비즈니스
29	Transfix	<p>web site : <a href="http://transfix.io/">http://transfix.io/</a>  본사 : New York, NY(2010년)  사업모델 :  - 모바일 App을 통해 화주와 화물차주 중계 서비스  - Delivery 후 24시간 내에 화물차주에 배송료 지급  투자유치 : \$36.5M(41억 5000만원)</p>
30	Postmates	<p>web site : <a href="https://postmates.com/">https://postmates.com/</a>  본사 : San Francisco, CA(2011년)  사업모델 :  - 온디맨드 Delivery 서비스(24/7)  - 미국 40여 주 이상에서 2만대 이상의 운송수단 확보  - 주요고객 : 스타벅스, 애플, 7-Eleven, Chipotle 등  투자유치 : \$138M(1567억원)</p>
31	DoorDash	<p>web site : <a href="https://www.doordash.com/">https://www.doordash.com/</a>  본사 : San Francisco, CA((2013년)  사업모델 :  - 모바일 App을 통한 음식주문 및 배달대행  - 미국 전 지역에서 서비스 제공  투자유치 : \$187M(2124억원)</p>
32	UberRUSH	<p>web site : <a href="https://rush.uber.com/how-it-works">https://rush.uber.com/how-it-works</a>  본사 : San Francisco, CA((2009년)  사업모델 :  - 세계 최대 차량 공유 서비스 기업  - 2017년 우버이츠(음식배달) 국내 진출(일반인들을 배송기사로 활용)  - <a href="https://www.uber.com/ko-KR/">https://www.uber.com/ko-KR/</a>  투자유치 : \$15B(17조원)</p>

# 강의 목차

---

I. 유통기업들의 추진동향

II. 물류기업들의 추진동향

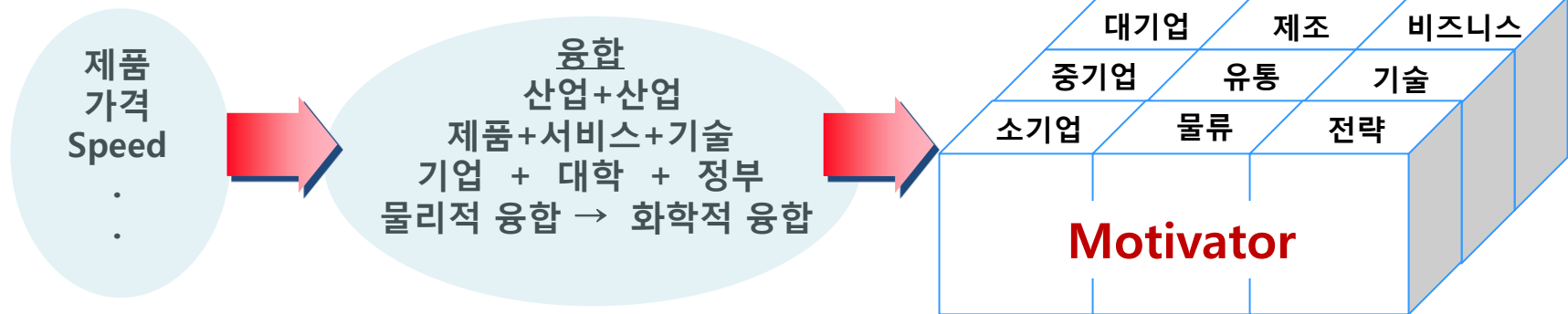
III. 시사점 및 제언

결국 우리나라에 적합한 전체 비즈니스 생태계 즉, **한국형 비즈니스 플랫폼(Platform)**을 어떤 방식으로 완성하느냐에 대한 고민 및 전략수립이 필요함

What to Make/Serve  
(사업의 기본요건)

How to Make/Serve  
(지속성장 요건)

비즈니스 플랫폼



모방 및 추월 가능

끊임없이 진화  
모방 및 추월 어려움

- 중국 : 알리바바 → 14억 인구, 시장 선점을 통한 임계점(Critical Point) 통과
- 미국 : 아마존 → 독자적 플랫폼 완성이, but 20년 +  $\alpha$  소요
- 한국 : ???  
장점 : On-offline Infra/기술/인재 기반 충분  
단점 : 플랫폼 주도자/조정재 부재 → 各自圖生

- 강 의 자 : 장 팔 선(Ph.D., 물류학)
- 소 속 : 한양대학교 경영대학 겸임교수/FLOWBIZ 대표 컨설턴트
- 연 락 처 : [leojang0708@hanmail.net](mailto:leojang0708@hanmail.net), [leojang@hanyang.ac.kr](mailto:leojang@hanyang.ac.kr), 010-4678-0708