

# 쿠팡의 문제점 분석과 향후 해결방안

: 향후 로켓배송의 전략적 활용방안 및 아웃소싱을 통해

세종대학교 경영학과 조만기 이민종 윤승재 최진주

지도교수 김준석 교수님



# INDEX

01

아이디어 배경 및 목적

쿠팡 행보  
쿠팡 현황 및 목적

02

해결방안

당면 과제 및 해결방안

03

기대효과

로켓배송 카테고리 축소  
카테고리별 적합성 판단  
로켓배송 관련 비용 및 물동량 추정  
해결방안 적용시 비용절감 효과

04

결론 및 한계점

# 01. 아이디어 배경 및 목적 쿠팡 행보

## 자사물류 인프라 구축을 통한 차별화



2015년 글로벌 IT기업  
소프트뱅크  
1조 1천억원 규모 투자 유치

## 차별화의 핵심 = 로켓배송



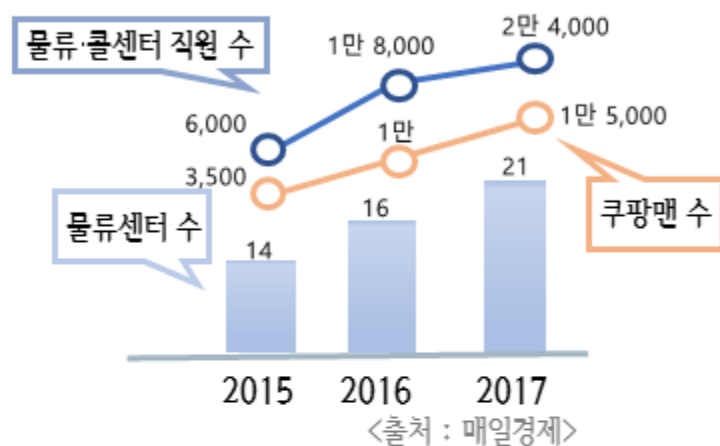
## “로켓배송”이란?

익일배송을 내세운 자체 배송 서비스  
직매입 방식에 한해서 서비스 제공  
(직매입 상품 전체 매출 비중 약 88%)  
핵심자원 쿠팡맨 고용



라스트마일 실현  
일부 생필품은 포장 완료된 물품으로 시간 단축  
레드오션인 이커머스 속 블루오션

## 쿠팡 사업 확장계획



투자금액 물류에 집중  
물류 및 콜센터 직원 약 4배 증가  
물류센터 21개로 확장 예정

## 로켓배송 주요 프로세스

고객 주문

자체 물류센터

캠프(배송 거점지)

배송 도착지

## 01. 아이디어 배경 및 목적 쿠팡 현황 및 목적

### 직매입 관련 재무 현황

2016년 기준(단위 : 백만원)

직매입 매출액	1,704,740
재고자산 매입비용(직매입 비용)	1,533,238
수수료 매출	211,201
직매입 순이익	171,502 (=1,704,740-1,533,238)

<출처 : dart>

직매입 순이익 = 171,502

But, 이것은 재고자산 매입비용만 뺀 수치  
직매입으로 인한 물류비 등 까지 감안하면 이익이 아닌 손해 발생

Example 1) 2015 기준(단위 : 백만원)

급여(182,211)  
+ 퇴직급여(14,171)  
+ 복리후생비(25,052)  
+ 물류비(69,480)  
+ 감가상각비(16,283)  
+ 지급임차료(44,2999)

351,469

총 직원수 중 로켓배송을 담당하는 쿠팡맨의 수는 3분의 1  
따라서 총비용 나누기 3을 직매입 관련 비용으로 가정

직매입 순이익(1,306)  
(= 직매입 매출액 990,388 - 재고자산 매입비용 989,082)  
- 직매입 관련 비용(117,165 = 351,469 / 3)

-115,859(손해액)

# 01. 아이디어 배경 및 목적 쿠팡 현황 및 목적

## 직매입 관련 재무 현황

Example 2) 2016 기준(단위 : 백만원)

직매입 순이익(171,502)  
(= 직매입 매출액 1,704,740 - 재고자산 매입비용 1,533,238)  
- 직매입 관련 비용(234,330 = 117,165 x 2)  

---

-62,828(손해액)

2016년 직매입 관련 비용은 직매입 매출에 비례하여 산정  
전년도에 비해 매출 2배 상승, 비용 또한 2배 상승으로 추정

## 향후 전략과 재무 상황 trade-off 발생

직매입의 가장 큰 장점은 현금 유동성  
쿠팡은 향후 직매입을 더 강화할 계획

But, 재무적 상황을 보면 직매입을 늘리는 상황 속  
어느 부분에서 이익을 창출함으로써 적자에서 빠져나올 수 있을지 불투명



결국엔 수수료 매출 싸움?  
수수료 매출을 늘리는 결정 또한 쉽지 X

Why ? 쿠팡 이용자 특성상 로켓배송의 니즈를 충족시키기 위해 사용

따라서 원활한 로켓배송을 위한 핵심전략인  
직매입 구조의 개선 필요

# 01. 아이디어 배경 및 목적 쿠팡 현황 및 목적

## 고비용구조 & 공격적 마케팅

고비용구조  
→ 자체배송망 로켓배송  
소프트뱅크로 부터 유치한 1조 1000억원 3년만에 바닥



공격적인 마케팅  
→ 플랫폼 장악, 고객유치를 위해  
상품의 가격이 100원이면, 고객에겐 80원에 판매  
(20원 손실)

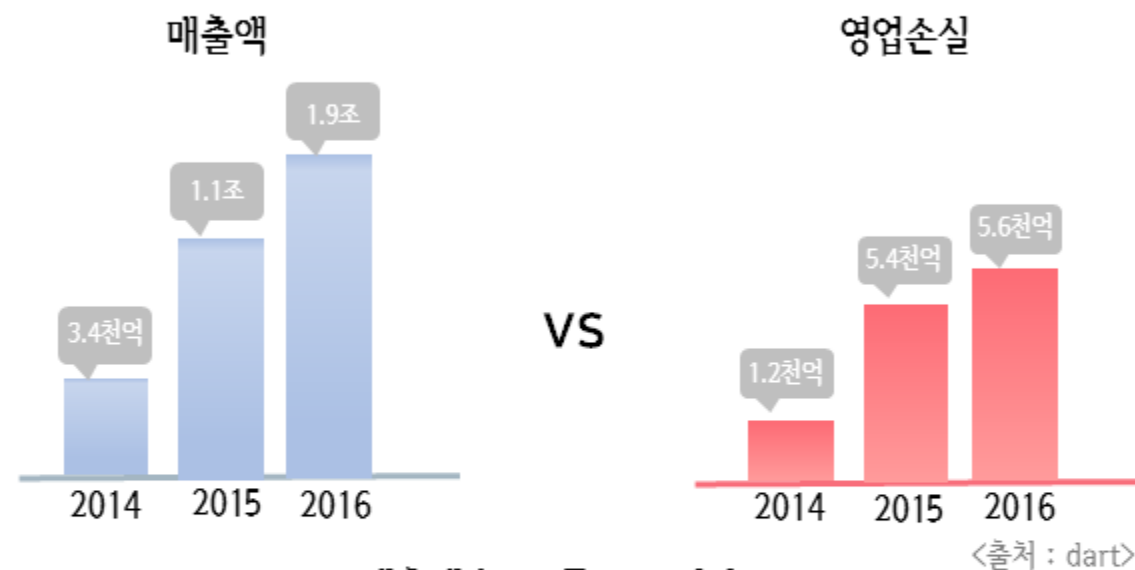
→ 쿠팡측 계획된 적자라고 주장  
But, 우려의 시선 多



목적

적자폭을 최소화할 수 있는 “비용구조 개선 필요”  
핵심활동 로켓배송의 강점을 잘 살릴 수 있는 “카테고리 수정 필요”

## 역마진구조



매출액은 큰 폭으로 성장  
But, 영업이익은 적자를 면치 못함  
지속적인 손실

→ “역마진구조” 발생

## 02. 해결방안 당면 과제 및 해결방안

현재 쿠팡이 직면하고 있는 가장 시급한 과제는?

적자폭 감소를 통한 역마진 구조 해결

1. 로켓배송 카테고리 축소 (신선식품 강화)

로켓배송의 강점과 적합한 카테고리를 선별할 필요성  
선별된 카테고리에 주력  
신선식품의 성장가능성과 로켓배송의 시너지효과

로켓배송 효율성 제고  
고객 서비스수준 향상

핵심 Key : 로켓배송 비용구조 개선

2. Outsourcing

현재 로켓배송 : 100% 자체배송 시스템  
But, LTL(Less Than Truckload) 위주의 배송으로  
비용 ↑, 효율성 ↓

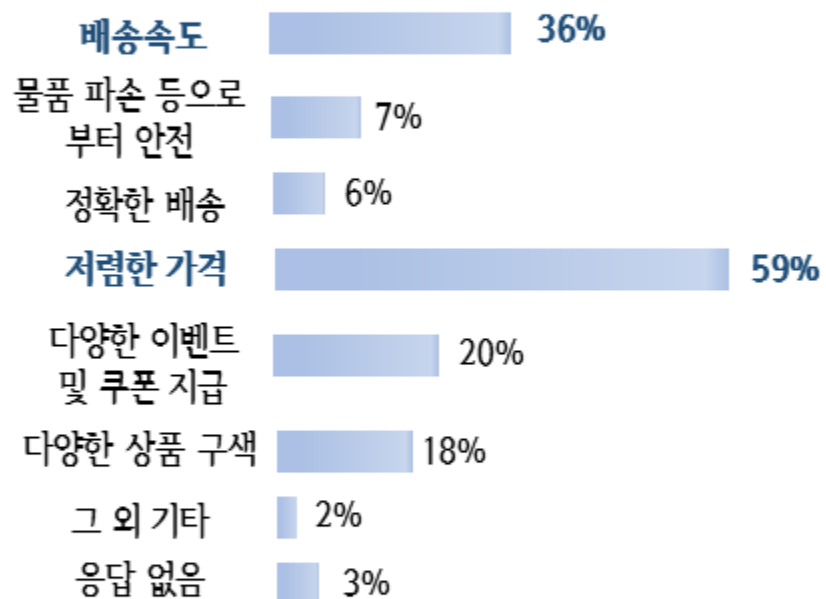
로켓배송 비용 추정  
물동량 추정

1. 100% 외주사용시 비용 추정
2. 핵심상품만 자체배송 유지시 비용 추정

### 03. 기대효과 핵심활동 로켓배송

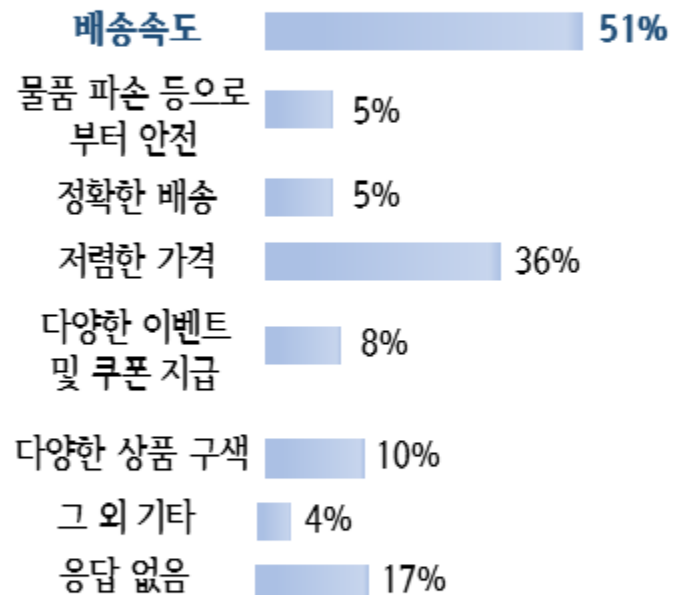
설문조사(N=273)

Q. 이커머스 기업이용 시 우선순위



→ 가격과 배송속도 가장 중요시

Q. 쿠팡을 자주 이용하는 요인



→ 로켓배송을 포기할 수 없는 이유

이커머스 기업에 대한 고객의 니즈 : 빠른배송  
따라서 충성고객 확보를 위해서는 핵심활동인 로켓배송을 유지

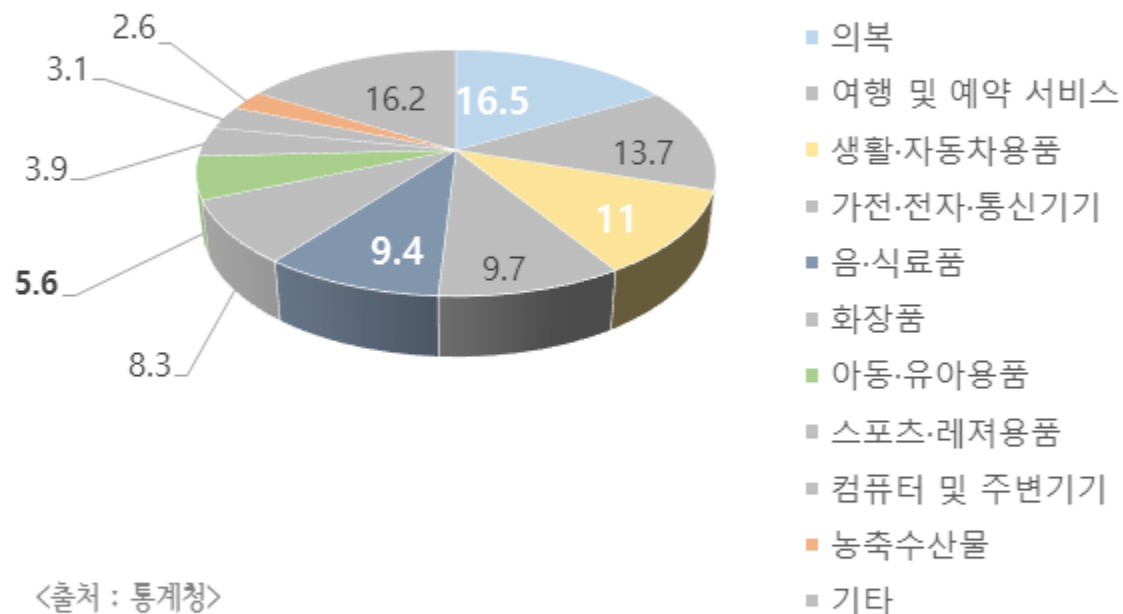
<10대~50대 249명을 대상으로  
2018년 5월 5일~10일까지 네이버 서베이 실시>



### 03. 기대효과 로켓배송 카테고리 축소

#### 로켓배송 카테고리 선별

모바일 상품별 매출 비율



<출처: 통계청>

주요 판매제품  
**생필품** (36.9% = 의복 16.5% + 생활·자동차용품 11% + 음·식료품 9.4%)  
**유아용품** (5.6%)

로켓배송의 강점을 살릴 수 있는 **신선식품** (2.6%)

#### Insight

핵심경쟁력인 로켓배송, 포기할 수는 없다!

#### IDEA

신선식품, 생활필수품, 유아용품 대상으로 서비스를 제공

#### 기대효과

외주를 병행함으로써, 로켓배송으로 인해 발생하는 물류비 절감효과 기대  
신선식품, 생필품 위주의 배송을 통한 **고객 서비스수준 향상**

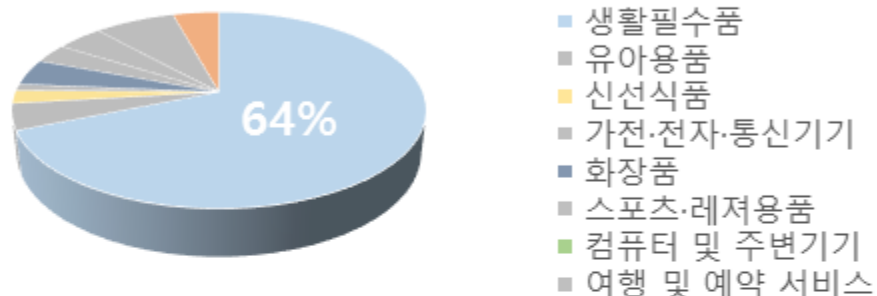
전체 ▼	출산/유아동	생활	식품	뷰티	주방
반려/애완용품	홈인테리어	도서	문구/팬시	프라모델/보드 게임	원예/화분
가전/디지털	한정 할인관	헬스/건강식품			

기존 14개 카테고리를  
 신선식품, 생필품, 유아용품 3개 카테고리로 축소

### 03. 기대효과 선별된 카테고리 적합성\_생필품 & 유아용품

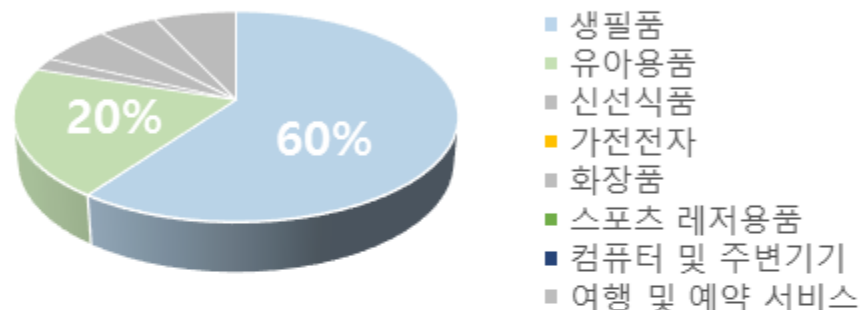
#### Customer Analysis

Q. 이커머스 기업 이용 시 자주 구매하는 상품



생필품의 구매비율이 64%로 가장 높은 비율 차지  
이는 앞서 통계청에서 조사한  
모바일 상품 매출 비율 순위(1위 생필품 36.9%)와 일치

자체설문 : 30대 여성 쿠팡 카테고리별 구매비율



주고객층인 30대 여성(28%)을 대상으로 설문 실시  
생필품 (60%), 유아용품 (20%)이 매출의 80% 차지

<10대~50대 249명을 대상으로  
2018년 5월 5일~10일까지 네이버 서베이 실시>

#### 편리한 수요예측

쿠팡의 “정기배송시스템”

2015년 3월 서비스 시작  
원하는 날짜에 원하는 제품을 정기적으로 배송  
유아용품 중심의 서비스  
최근 1인가구의 증가와 함께 생필품 등 다양한 분야로 확대



구매주기가 일정하고 구매 지속성이 높은  
생필품과 유아용품의 특성상  
수요예측이 편리하기 때문에  
재고관리 용이

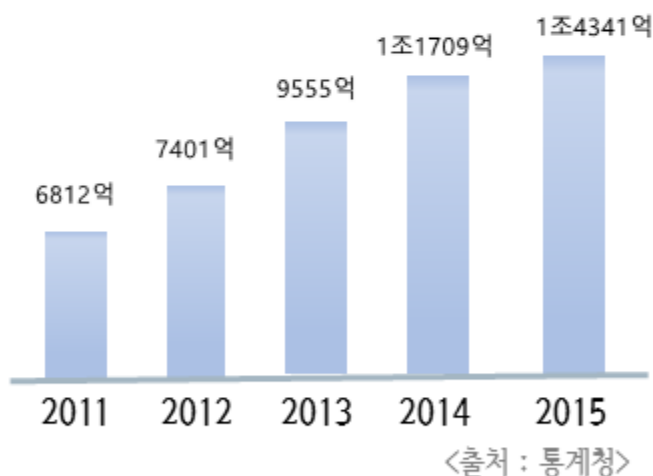
### 03. 기대효과 선별된 카테고리 적합성\_신선식품

#### 신선물류란?

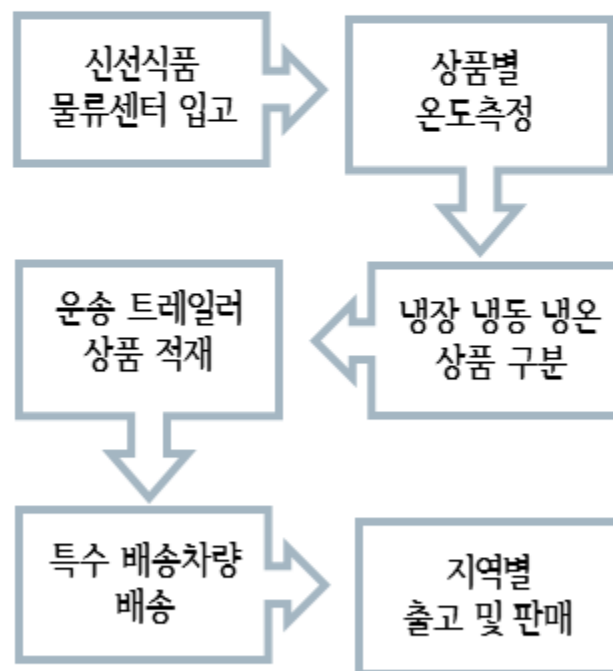
신선물류는 농,축,수산물을 비롯한 온도민감성 제품의 생산, 저장, 운송, 판매, 등 유통 전 과정에 걸쳐 일정 온도관리를 통해 제품의 품질과 안전을 보장하는 물류시스템

#### 신선식품의 성장가능성

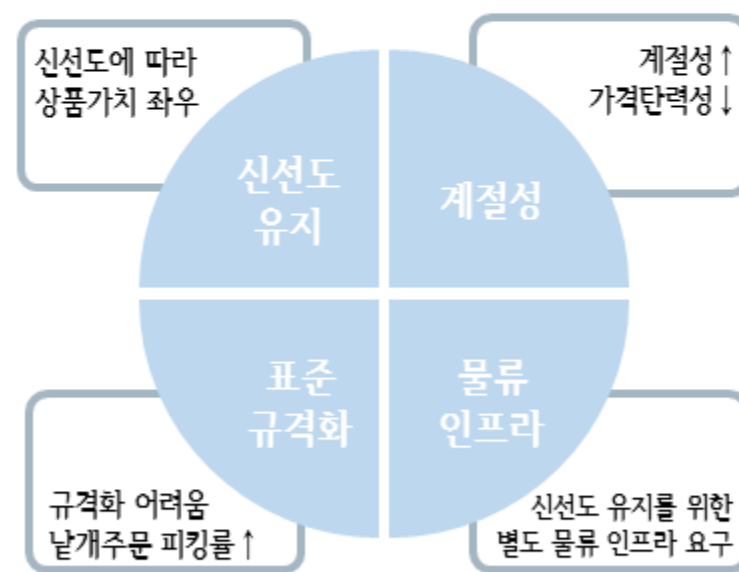
국내 신선식품 온라인 판매추이



#### 신선식품 유통프로세스



#### 물류관리의 복잡성

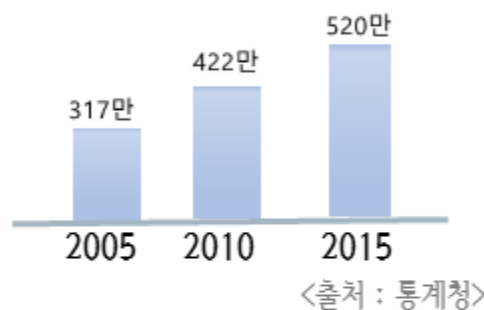


DLT(Delivery Leadtime) 짧고, LTL 위주의 배송을 하는 로켓배송과 적합성 ↑

### 03. 기대효과 선별된 카테고리 적합성\_신선식품

#### 신선식품 시장 성장 원인

연도별 1인 가구 비율



인구통계학적 특성 및 규제

43.7% 수도권 내 1인가구 비율

한 달에 2번 대형마트 영업규제

#### 쿠팡과 신선식품 적합성 판단

##### 1. 짧은 구매주기

고객만족도 높일 시  
구매빈도 증가를 통한  
매출액 상승효과

##### 2. 교차 구매율

신선식품 구매 시  
교차 구매율 87%

Q.아커머스 기업에서 상품을 구매할 경우  
구매의도상품과 별개로 다른 상품을  
구매한 적이 있습니까?

1위.그렇다  
157명(63%)

##### 3. 농협과의 협업

가까운 거리에 위치

농협 가까이 물류센터를  
위치시킴으로써  
신선도 유지 및 배송LT  
감소로 인한  
고객서비스수준 증가

#### 자체설문

##### 1. 신선식품 구매시 주요 고려요인

Q. 온라인을 통한 신선식품 구매시, 가장 중요하게 생각하는 요소는 무엇입니까?

1위 : 배송속도 47%(118명) 2위 : 물품 파손 등으로부터의 안전 34% (86명)

##### 2. 로켓배송을 통한 구매의사

Q. 쿠팡의 로켓배송을 통해 신선한 제품이 당일배송된다면,  
쿠팡을 이용할 의사가 있으십니까? (N= 246)

1위 : 있다 56%(139명) 2위 : 없다 39%(98명)

로켓배송을 통한 신선식품 배송은?

신선식품은 로켓배송의  
가치와 효과를 고객에게 가시적으로  
보여줄 수 있는 가장 적합한 카테고리

### 03. 기대효과 로켓배송 관련 비용 및 물동량 추정

#### preassumption

로켓배송 관련 비용은 전체 물류관련 비용 나누기 3으로 산정

2015년, 2016년 직매입 매출액과 비례함을 이용해  
로켓배송 비용 예측

로켓배송 관련 비용은 감가상각비, 임차료, 급여, 물류비로 한정

#### 로켓배송 관련 비용 추정 (단위 : 백만원)

##### 1 2015년 기준

{감가상각비(16,283)  
+ 임차료(44,299)  
+ 쿠팡 직원 급여관련 비용(221,434)  
+ 물류비(69,480)}/3

2015년 로켓배송 관련 비용 = 117,165

##### 2

2015년 직매입 매출액 = 990,712  
2016년 직매입 매출액 = 1,704,740

“직매입 매출액 전년 대비 약 두 배 상승”

##### 3 2016년 기준

{감가상각비(16,283)  
+ 임차료(44,299)  
+ 쿠팡 직원 급여관련 비용(221,434)  
+ 물류비(69,480)}/3 x 2

2016년 로켓배송 관련 비용 = 234,330

<쿠팡 재무제표에 근거하여 산출>

### 03. 기대효과 로켓배송 관련 비용 및 물동량 추정

#### preassumption

로켓배송 건당 비용 6,000원으로 고정

로켓배송 관련 비용에서 건당 비용을 나눠서 물동량 산출

2015년, 2016년 직매입 매출액과 비례함을 이용해  
로켓배송 물동량 산출

#### 로켓배송 관련 물동량 추정

1

2015년 로켓배송 물동량=1,900만개  
(= 로켓배송 관련 비용 117,165백만 / 건당비용 6,000)

2

2015년 직매입 매출액 = 990,712  
2016년 직매입 매출액 = 1,704,740  
(단위 : 백만원)

3

2016년 물동량을 3,900만개로 예측

“직매입 매출액 전년 대비 약 두 배 상승”

### 03. 기대효과 해결방안 적용시 비용절감 효과

#### 1. 100% 외주 택배회사 이용

배송단가(원) 물동량(만)	1,500	1,600	1,700	1,800	1,900	2,000
1,500	2,250,000	2,400,000	2,550,000	2,700,000	2,850,000	3,000,000
1,600	2,400,000	2,560,000	2,720,000	2,880,000	3,040,000	3,200,000
1,700	2,550,000	2,720,000	2,890,000	3,060,000	3,230,000	3,400,000
1,800	2,700,000	2,880,000	3,060,000	3,240,000	3,420,000	3,600,000
1,900	2,850,000	3,040,000	3,230,000	3,420,000	3,610,000	3,800,000
2,000	3,000,000	3,200,000	3,400,000	3,600,000	3,800,000	4,000,000
2,500	3,750,000	4,000,000	4,250,000	4,500,000	4,750,000	5,000,000
3,000	4,500,000	4,800,000	5,100,000	5,400,000	5,700,000	6,000,000
3,500	5,250,000	5,600,000	5,950,000	6,300,000	6,650,000	7,000,000
3,900	5,850,000	6,240,000	6,630,000	7,020,000	7,410,000	7,800,000
4,000	6,000,000	6,400,000	6,800,000	7,200,000	7,600,000	8,000,000
4,500	6,750,000	7,200,000	7,650,000	8,100,000	8,550,000	9,000,000

외주 택배회사 사용시 건당 비용을 추측하여 1,500~2,000원으로 가정

물동량은 1,500만개부터 4,500만개까지 예상

자체배송인 로켓배송을 100% 포기하고  
외주 택배회사를 이용한다고 가정

외주이용시 비용

2016년 예측 물동량(3,900만)  
x 외주 최소단가(1,500원)

= 58,500

2016년 로켓배송 외주이용시 절감비용  
(단위 :백만원)

2016년 로켓배송 비용(234,330)  
- 외주이용시 비용(58,500)

= 175,830

Result : 2016년 기준 외주 택배회사를 이용 시 연 최대 175,830(단위 : 백만원) 절감 가능

### 03. 기대효과 해결방안 적용시 비용절감 효과

#### 2. 핵심상품만 로켓배송 유지

쿠팡의 비즈니스 모델 분석 시, 핵심활동은 로켓배송  
100% 외주사 이용시에는 핵심활동을 포기하게 되는 risk가 따름

쿠팡 로켓배송의 주고객은 30대층  
주요 판매 제품인 생필품(36.9%) 및 유아용품(5.6%)  
그리고 로켓배송과 시너지효과가 기대되는 신선식품(2.6%)은 로켓배송 유지

배송단가(원) 물동량(만)	1,500	1,600	1,700	1,800	1,900	2,000
1,500	2,250,000	2,400,000	2,550,000	2,700,000	2,850,000	3,000,000
1,600	2,400,000	2,560,000	2,720,000	2,880,000	3,040,000	3,200,000
1,700	2,550,000	2,720,000	2,890,000	3,060,000	3,230,000	3,400,000
1,800	2,700,000	2,880,000	3,060,000	3,240,000	3,420,000	3,600,000
1,900	2,850,000	3,040,000	3,230,000	3,420,000	3,610,000	3,800,000
2,000	3,000,000	3,200,000	3,400,000	3,600,000	3,800,000	4,000,000
2,500	3,750,000	4,000,000	4,250,000	4,500,000	4,750,000	5,000,000
3,000	4,500,000	4,800,000	5,100,000	5,400,000	5,700,000	6,000,000
3,500	5,250,000	5,600,000	5,950,000	6,300,000	6,650,000	7,000,000
3,900	5,850,000	6,240,000	6,630,000	7,020,000	7,410,000	7,800,000
4,000	6,000,000	6,400,000	6,800,000	7,200,000	7,600,000	8,000,000
4,500	6,750,000	7,200,000	7,650,000	8,100,000	8,550,000	9,000,000
2,141	3,211,500	3,425,600	3,639,700	3,853,800	4,067,900	4,282,000

핵심상품의 매출액 비율 = 45.1%  
(생필품 36.9% + 유아용품 5.6% + 신선식품 2.6%)

생필품 및 유아용품 그리고 신선식품의  
전체 매출비율을 통해 상기 품목들의 물동량을 추측

2016년 기준

물동량 (3900만개)  
x 핵심상품의 매출액 비율(45.1% = 36.9% + 5.6% + 2.6%)

핵심상품 물동량 = 1,759만개

따라서 외주 이용 물동량 = 2,141만개 (3,900만개 - 1,759만개)

핵심상품 로켓배송 유지시 최대 절감비용(단위 : 백만원)

전체 상품 로켓배송 실행비용(234,330)  
- 핵심 상품만 로켓배송 실행비용(105,540)  
- 그 외 상품 외주 실행비용(32,115)

= 96,675

Result : 2016년 기준 핵심상품 자체배송 유지  
+ 그 외 상품 외주 실행 시  
96,675(단위 : 백만원) 절감 가능



## 04. 결론 및 한계점

### 결론

#### As is

지금까지의 쿠팡은 투자유치를 통해  
물류인프라 확대로 인한 손실을 상쇄할 수 있었음

2017년 기준

매출액 : 2조 6846억 (전년대비 40% 증가)

영업손실 : 6388억 (전년대비 13% 증가)



향후 비즈니스 존속을 위해 전략적 선택이 필요한 시점

#### To be

핵심활동인 로켓배송을 포기하기엔 risk 多  
따라서 역마진 구조 해결을 위해  
카테고리 축소(신선식품 강화), Outsourcing 이용

### 한계점

#### 1

로켓배송 카테고리를 축소함으로써  
물류인프라 및 인력의 다운사이징 필요

2017년 기준 쿠팡맨 수 : 3600여명

물류센터 수 : 10개



지금까지 투자한 물류인프라의 가치상실 우려

#### 2

신선식품의 경우

수요변동성 높기 때문에 수요예측의 정확도가 매우 중요  
도크, 냉장시설, 운송차량 등과 같은 별도 인프라 구축 필요

- 조희영, <알리바바 물류대표 헨리 로, 그가 쿠팡 선택한 이유는 ‘로켓배송’>, 매일경제, 2015년 11월 4일
- dart 전자공시 : 쿠팡 재무제표 2015-2016
- 함정선, <배송 전쟁, ‘더 싸게’ 대신 ‘더 신선하게’>, 이텔일리, 2016년 1월 5일
- 통계청 : 국내 신선식품 온라인 판매(2011-2015)
- 통계청 : 모바일 상품별 매출 비율(2016)
- 김철민, <e커머스 제2막 “신선식품 유통물류를 선점하라”>, logiseconomy, 2016년 2월 14일
- 박진진, <2016년 뷰티 마케팅, 디지털에 ‘올인(All-in)’하라!>, bnt뉴스, 2016년
- 진범용, <쿠팡, ‘로켓배송’ 줄이고 위탁배송 도입...“쿠팡맨 인건비 절감 노림수”>, 뉴데일리 경제, 2017년 5월 18일
- 신건식, <꿈과 현실의 간극을 보여주는 쿠팡실적>, BNK, 2016년 4월 19일
- 신건식, <쿠팡의 시선으로 본 택배업>, BNK, 2016년 2월 1일
- 김유나, <‘적자폭탄’ 속 출혈경쟁...벼랑 끝에 선 소셜커머스>, 국민일보, 2016년 4월 14일
- 유운정, <100원짜리 80원에 팔다 수천억 적자...쿠팡·11번가 미스터리 경영>, 조선비즈, 2018년 4월 11일
- 권순완, <[WHY] 쿠팡 ‘2시간내 배달’ 비결 보니... 빅데이터로 주문 예측, 미리 포장해둬>, 조선일보, 2015년 11월 28일