

KEARNEY

새로운 국가 진출을 위한 아마존 로지스틱스 전략서

June 2023



01 CEP 시장의 변화와 아마존의 인터내셔널라이제이션 전략

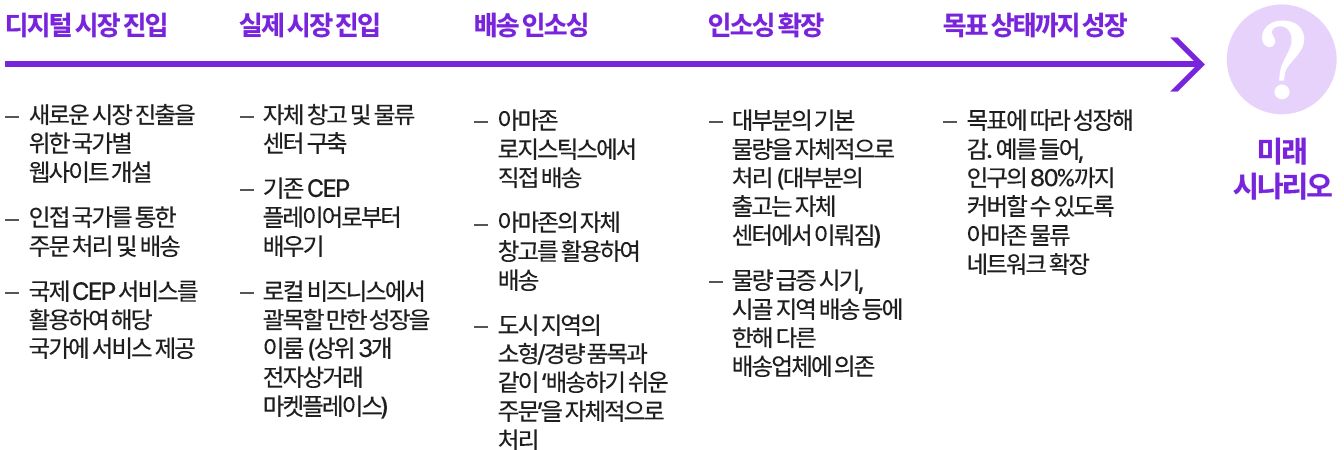
변화하는 환경과 아마존의 도전에 직면한 CEP 기업들

- 택배, 특송, 소포(CEP·Courier, Express and Parcel) 시장은 지난 몇 년 동안 가장 바쁘고 수익성이 좋은 시기를 보냈으나, 이제는 재평가와 심사숙고의 시기를 맞이하고 있다. 2020년과 2021년, 코로나19로 인해 가정용품 수요가 급증하고 소비자들이 오프라인 매장을 멀리하면서 온라인 판매가 크게 증가했다. 그러나 2022년 팬데믹이 진정되고 소비자들이 오프라인 매장으로 돌아오면서 CEP 시장은 둔화되고 있다. 이제 CEP 기업들은 줄어든 물량으로 경쟁하면서 동시에 연료비, 인건비, 장비 비용 증가를 감당해야 하는 상황이다.
- 더불어, 아마존 로지스틱스의 규모와 정교함이 커지고 있다는 점도 큰 도전 과제이다. 아마존이라는 도전 과제를 제대로 이해하려면, 새로운 국가로 진출하는 CEP 기업이 마주하는 선택지들을 파악하는 것이 중요하다.

아마존 인터내셔널라이제이션 전략

- 아마존은 고객 서비스와 비용 절감을 지속적으로 강조하면서 인터내셔널라이제이션(internationalization)에 대한 고유의 접근 방식을 취한다. 다음은 '아마존 인터내셔널라이제이션 전략서(The Amazon internationalization playbook)'로, 다섯 단계로 이루어져 있다(아래 그림 참조).

아마존 인터내셔널라이제이션 전략서



Note: CEP는 택배, 특송, 소포 서비스의 약어
Source: Kearney analysis

아마존 인터내셔널라이제이션 전략 5단계

1단계 디지털 시장 진입(Digital market entry)

- 아마존이 새로운 국가로 진출하는 시작 단계이다. 아마존은 새로운 국가의 언어로 된 웹사이트를 만든다. 이 단계에서 고객의 주문은 다른 국가에 있는 창고와 물류 센터에서 배송된다. 아마존은 다른 CEP 업체를 활용해 국내 및 해외 배송을 처리한다.

2단계 실제 시장 진입(Physical market entry)

- 새로운 국가에 충분한 물량이 확보되면, 아마존은 해당 국가에 자체 창고와 배송 인프라를 구축한다. 아마존은 여전히 다른 CEP 업체들에 배송을 의존하지만, 지역 시장 동향, 이커머스 수요, 최적의 창고 위치 등에 대해 학습한다.

3단계 배송 인소싱(Delivery insourcing)

- 세 번째 단계부터 아마존은 '아마존 로지스틱스'를 통해 자체 배송을 시작한다. 아마존 창고에서 발송되는 주문부터 시작하여 자체 소매 상품과 'FBA(Fulfillment by Amazon)' 프로그램에 참여하는 외부 판매자의 상품도 포함하여 처리한다.
- 이 단계는 아마존이 새로운 국가로 확장하는데 있어 중요한 부분이다. 아마존 창고에 다양한 판매자의 수십만 개의 제품이 축적되면, 창고는 상당한 주문 활동을 처리할 수 있는 수준에 도달하게 된다. 이를 통해 아마존은 안정적인 수요를 확보하고 네트워크 확장을 위한 기반을 마련할 수 있다.
- 아마존은 일반적으로 '배송이 쉽고 수익성이 좋은 주문'부터 인소싱을 시작한다. 여기에는 인구 밀도가 높은 대도시 지역의 가벼운 물품 배송이 해당한다. '가장 매력적인 주문'을 자체 운영으로 가져온 후, '덜 매력적인 주문'을 다른 CEP 업체에 할당한다. 여기에는 무겁고 부피가 큰 품목, 시골이나 외진 지역, 소핑 성수기 동안 과부하된 물량 등이 포함된다. 이러한 체리 피킹(cherry-picking)을 통해 아마존 로지스틱스는 새로운 시장에서 역량을 구축하고 다음 단계를 대비할 수 있게 된다.

4단계 인소싱 확장(Insourcing expansion)

- 이제 아마존은 아마존 로지스틱스를 통해 베이스 로드(base load)를 처리하고, 원하지 않는 주문은 다른 배송업체에 빠르게 전달해 주문 상황을 조정한다.

5단계 목표 상태까지 성장(Growth to target state)

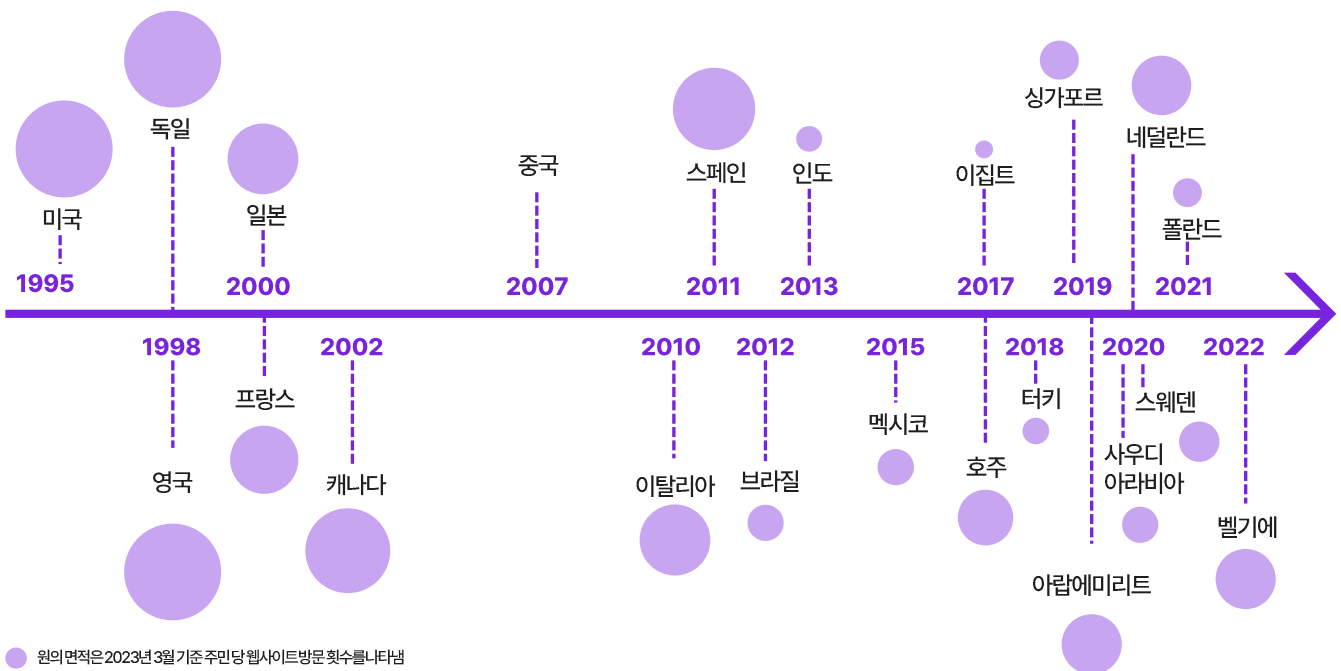
- 아마존 로지스틱스의 네트워크와 배송 차량은 국내 인구의 80%까지 커버할 정도로 성장한다. 아마존은 이제 외부 기업이 아닌 보편적인 국내 기업으로 자리매김한다.

02 아마존의 전 세계 이커머스 영향력 확장

아마존의 전 세계 이커머스 영향력

- 아마존의 글로벌 이커머스 영향력은 생각만큼 광범위하지 않다. 1998년 창립 이래 아마존이 웹사이트를 구축한 국가는 22개에 불과하다(아래 그림 참조). 이들 국가는 세계적으로 크고 매력적인 시장들이지만, 아직 아마존이 인터내셔널라이제이션 전략의 첫 단계를 밟지 않은 국가들도 많이 있다.

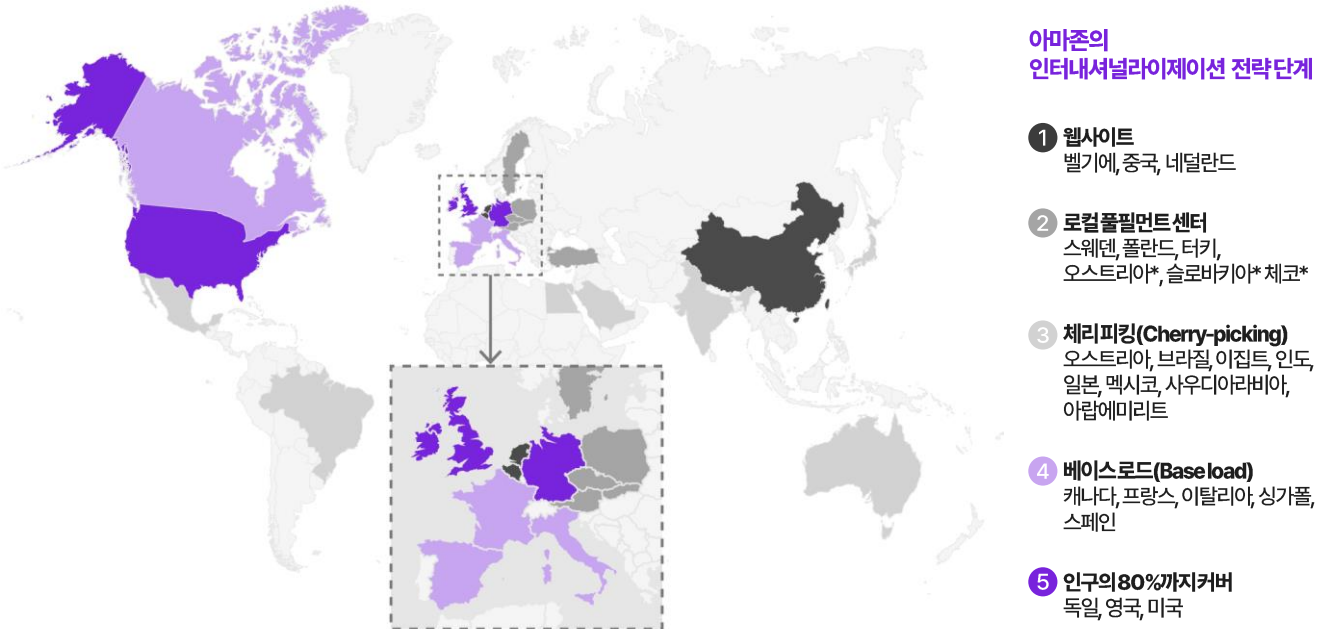
아마존이 웹사이트를 론칭한 국가



Note: 벨기에의 웹사이트 트래픽은 근사치임
Sources: Semrush, world bank; Kearney analysis

- 그렇다면 아마존은 이들 국가에서 어떻게 비즈니스를 하고 있을까? 아마존 공식 웹사이트가 없는 일부 국가에서는 아마존 글로벌 웹사이트를 통해 주문할 수 있다. 다만, 제품 구매에 어느 정도 제한이 있다. 또한, 아마존은 국가별 웹사이트를 구축하기 전에 물류 시설을 먼저 구축하기도 한다. 예를 들어, 오스트리아, 체코, 슬로바키아와 같은 국가가 이에 해당한다. 이러한 국가들은 인건비가 저렴하고 유럽 시장을 공략하기 위한 전략적 위치에 있다. Figure 3은 국가별 아마존의 인터내셔널라이제이션 단계를 포함하여 아마존 로지스틱스의 지리적 다양성을 보여준다.

국가별 아마존의 인터내셔널라이제이션 전략 단계



Note: 아마존은 오스트리아, 슬로바키아, 체코에 물류 센터를 가지고 있지만, 이들 국가에서는 아마존 웹사이트를 운영하지 않음. 위 물류센터들은 유럽 네트워크를 지원하기 위한 것임
Source: Kearney analysis

- 거대하고 매우 복잡한 중국 시장에서 아마존은 현지 판매업체와의 협력을 줄이고 있다. 이에 따라 아마존은 중국 내 물류 네트워크가 부족하며, 독일, 영국, 미국 등 아마존의 핵심 시장에 있는 센터를 통해 중국의 주문을 처리하고 있다.
- 위 Figure에서 볼 수 있듯이, 아마존은 일부 주요 유럽 시장에 강력한 물류 인프라를 갖추고 있다. 앞서 언급한 독일과 영국 외에도 프랑스, 이탈리아, 스페인에도 기반을 구축했다. 하지만 그렇다고 해서 유럽 대륙을 독차지하는 것은 아니다. 벨기에와 네덜란드에서는 쿨블루(Cooblu), 볼닷컴(bol.com)과 같은 강력한 이커머스 기업과 경쟁하고 있다.
- 중동에서는 2017년 지역 이커머스 강자인 수크닷컴(souq.com)과 택배 자회사인 큐익스프레스(Qxpress)를 인수했으며, 이후 몇 년 동안 이집트, 사우디아라비아, 아랍에미리트에서 아마존 브랜드를 점차 더 강화해 나가고 있다.

03 미래에 대한 3가지 시나리오

아마존의 미래와 CEP 기업과의 관계

- 아마존은 미국, 독일, 영국 등의 시장에서 기존 CEP 기업들과 경쟁하며 그들의 시장 점유율을 계속해서 낮추고 있다. 아마존이 목표로 하는 국가에서 80%의 커버리지 기준에 도달하게 되면, 그 후에는 어떻게 성장해야 할까? 우리는 성숙 시장(mature market)에서 아마존의 미래 모습과 CEP 기업과의 관계에 대한 세 가지 시나리오를 구상해 보았다(아래 그림 참조).

■ 성숙 시장에서 아마존 로지스틱스의 잠재적 시나리오

시나리오 1

핵심 역량에 집중



- 아마존 로지스틱스는 네트워크를 더 이상 확장하지 않음
- 기존 서비스의 비용 효율성과 수익성에 중점을 둠
- CEP 업체들은 아마존과 함께 현재 상태를 최적화함

시나리오 2

아마존 판매자 뿐만 아니라 그 이상을 위한 배송 서비스 확장



- 아마존 로지스틱스는 아마존 외부 고객을 대상으로 오픈 마켓 CEP 서비스 공급할 수 있음
- 제 3자 배송에는 더 많은 요구사항을 가지고 압력
- 서비스의 공급이 수요를 초과하는 경우, 경쟁업체 간에 가격 경쟁이 발생할 수 있음

시나리오 3

거대 로지스틱스 기업 구축



- 아마존 로지스틱스는 배송 서비스 외에도, 제 3자 물류 및 운송 포트폴리오를 구축
- 화물 운송 및 중개 서비스로 확장
- 창고 및 풀필먼트 서비스를 위한 공간 임대

로지스틱스 및 운송 시장 전망 ← 정체 ↗ 중간 정도의 성장 ↑ 고성장

미래 시나리오 상세

시나리오 ① 핵심 역량에 집중

- 시장이 정체되거나 불황인 경우, 아마존은 네트워크 확장보다는 이미 보유하고 있는 네트워크의 비용 효율성과 수익성에 더 집중할 것이다. 독일 시장에서 아마존은 베를린 근처의 물류 센터를 닫고, 신규 센터 개발을 연기하며, 창고 공간을 일부 임대하는 등의 조치를 취한 적이 있다.
- 이러한 상황에서 아마존 로지스틱스는 FBA(Fulfillment by Amazon)뿐만 아니라 아마존 마켓플레이스에서 판매되는 품목의 배송도 다루어 조금씩 확장을 시도할 수 있다. 마켓플레이스 판매자들은 아마존의 온라인 상점을 활용하지만 다른 회사의 물류 센터를 통해 상품을 관리하고 배송한다.

시나리오 ② 아마존 판매자 뿐만 아니라 그 이상을 위한 배송 서비스 확장

- 시장이 중간 정도의 성장을 보일 경우, 아마존은 모든 기회를 활용하여 새로운 영역으로 확장할 것이다. FBA(Fulfillment by Amazon)나 자체 마켓플레이스 뿐만 아니라 개방형 시장에서도 다양한 CEP 서비스를 포함한 포트폴리오를 확장할 것이다. 이는 UPS, DHL, 제오�스트(Geopost)와 같은 기업들과의 경쟁을 의미한다.
- 이 단계에서 아마존은 고객의 요구를 충족하고 고객 경험을 개선해야 한다. 용량 계획은 더욱 복잡해지고, 피크 기간 동안 정시 배송을 보장하는 것도 더욱 어려워질 것이다.
- 경쟁 CEP 기업들도 자체적으로 용량 문제에 대응해야 하며, 가격 경쟁을 피하기 위해 최선을 다해야 할 것이다. 아마존 로지스틱스는 다양하고 광범위한 사업 포트폴리오를 보유하고 있기 때문에 이러한 경쟁 상황에서 승리할 가능성이 높다.

시나리오 ③ 거대 로지스틱스 기업 구축

- 시장이 고성장하는 경우, 아마존은 거대 로지스틱스 기업으로 성장하려 할 것이다. 이러한 시나리오에서 아마존 로지스틱스는 표준 CEP 서비스를 넘어 화물 운송, 포워딩, 창고 임대, 3PL 분야에서도 역량을 강화할 것이다.
- 아마존은 이미 캐나다, 멕시코, 일본, 영국에서 다양한 서비스를 제공하며, 다른 글로벌 로지스틱스 기업과 비교해 상당한 규모의 목표를 설정하고 있다. 이는 일반적인 3PL(Third Party Logistics; 물류 활동 대행) 서비스를 넘어 4PL(Fourth Party Logistics; 물류 관리 및 공급망 전략을 포괄적으로 관리)로 나아가는 것을 의미한다. 이러한 변화는 아마존이 CEP 기업뿐만 아니라 일반 운송 회사, 화물 중개 회사, 3PL 기업의 강력한 경쟁자가 되었다는 것을 의미한다.
- 기존 CEP 기업의 주요 과제는 초기에 높은 서비스 품질을 확보하는 것이다. 기존의 대형 CEP 기업들은 넓은 네트워크 커버리지를 자산으로 가지고 있다. 특히 아마존이 새로운 국가에서 네트워크 커버리지가 부족하다는 점을 고려할 때 이는 중요한 경쟁 우위이다.

CEP 기업과 물류 기업의 대응 방안

- 아마존은 국가별 인터내셔널라이제이션 전략을 통해 새로운 국가로 점진적으로 확장할 것이다. 그렇다면 CEP와 물류 기업은 어떻게 대응해야 할까?
- 아마존이 인터내셔널라이제이션 초기 단계에 있는 시장에서는 아마존을 경쟁자로 인식하고 대응 방안을 마련해야 한다. 적절한 가격과 제품/서비스 제공은 기존 기업이 시장 입지를 유지하는 데 필수적인 요소이다.
- 또한, 영업과 운영을 모두 아우르는 견고한 리스크 관리 계획을 마련하는 것도 중요하다. 아마존의 인터내셔널라이제이션 5단계에 가까워진 시장에서는 아마존이 더 큰 성장을 추구할 가능성을 염두에 두어야 한다.
- 결국, CEP 기업과 물류 기업에게 최선의 전략은 아마존과 차별화되는 경쟁 요소를 찾아내고 이를 활용하여 시장 지위를 유지하는 것이다.



KEARNEY

Copyright©2023 A.T. Kearney Korea LLC. All rights reserved.