

# *Strategic Management Report*



## 쿠팡의 전략적 이슈와 방안 제시

**Prof. 김 영 곤**

200520688 김홍구

200720799 박미선

200921514 배유진

**1**

기업 선정 배경

**2**

쿠팡 : 기업 소개

- 비즈니스 모델 및 성과

**3**

쿠팡의 성공 전략

- 서비스 강화와 조직문화

**4**

향후 전략 제시

- 인프라 개선 및 확충
- B2B 시장 진출

# 1 선정 배경

## 급성장하는 소셜커머스 시장



(출처 : 이투데이)

◆ 2010년 소셜커머스 등장

◆ 2012년 약 2조원 규모의 시장으로 성장예상

## 4강에서 2강 체제로 굳혀지는 시장

◆ 시장 성장세 타고 500여개 업체 난립

◆ 2012년, 4개 업체가 시장의 95% 이상을 차지.



2012년 11월 현재, 업계 1위 기업

# 2 쿠팡 소개



- ◆ 설립일 : 2010. 7. 1
- ◆ 직원수 : 750명
- ◆ 주요상품 : 맛집, 마사지, 미용, 문화, 여행 등 서비스 할인쿠폰  
패션, 가전, 홈데코 등 배송상품
- ◆ 회원수 : 1500만명
- ◆ 매출액 : 월 750억원 (2012년 10월 기준)

## 비즈니스 모델



- 20~30대를 타겟으로 상품 선정
- 정해진 기간 동안 고정적 노출 통한 안정적 홍보효과 제공

**B2C**

**'한국형 소셜커머스'**

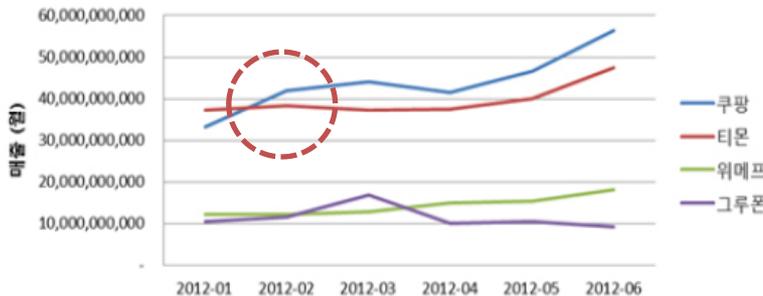
# 2 쿠팡 소개



## 쿠팡의 성과

순위	업체명	기간	상품수	구매수	판매액	할인금액
1	 쿠팡	2012. 10	7,124개	<b>7,196,582명</b>	64,487,961,730원	67,354,270,294원
2	 티몬	2012. 10	4,402개	<b>6,138,544명</b>	61,282,675,829원	53,579,570,971원
3	 위메프	2012. 10	4,062개	<b>4,833,238명</b>	32,405,807,890원	39,242,981,756원
4	 그루폰	2012. 10	1,345개	<b>455,920명</b>	5,051,722,690원	7,080,294,739원

2012년 상반기 매출 (BIG 4)



## 매출액

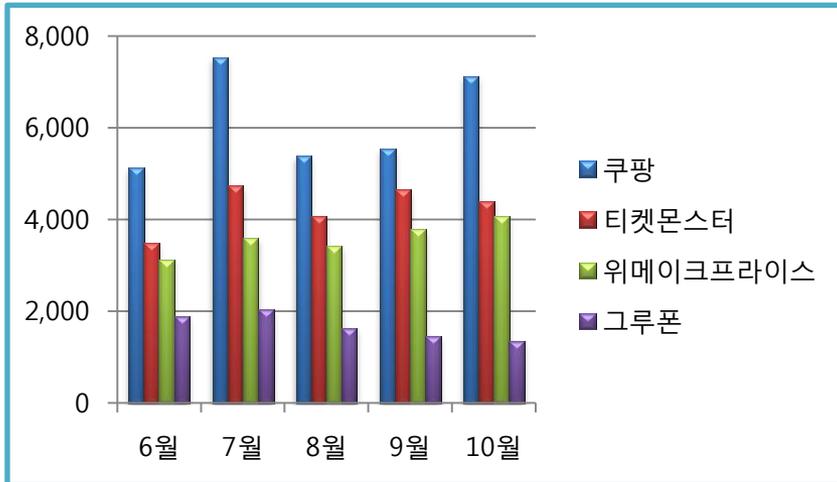
(출처 : 다원데이 daoneday.com)

2012년 2월. 선두업체 '티몬' 앞지름  
현재 **월매출 750억원** 규모

# 2 쿠팡 소개



## 쿠팡의 성과



## 판매 상품 수

1일 1상품 '원 어 데이' 형식으로 출발  
**월 7천여개의 상품 판매**

## 월 방문자

쇼핑분야 월 방문자 수, **4위 달성**  
**업계 최초로 오픈마켓 앞지름**

### • 쇼핑/경매 분야 (2012.10)

순위	도메인	순방문자 (*1000)	도달률 (%)
1	www.gmarket.co.kr	15,591	46.72
2	www.auction.co.kr	14,952	44.8
3	www.11st.co.kr	14,276	42.78
4	www.coupang.com	8,737	26.18
5	www.interpark.com	8,220	24.63

(출처 : 닐슨 코리아 클릭)

## 2 쿠팡 소개



### 쿠팡의 성과

[지디넷코리아] 국내 소셜커머스 업계서 처음으로 흑자를 달성한 기업이 등장했다. 마케팅 투자 과열 속에, 소셜커머스가 이익을 내지 못하는 벤처 사업 아니냐는 불신을 털어버린 것이다.

쿠팡(대표 김범석)은 지난달 실적 결산 결과 총 거래액 525억원, 순이익 2억2천만원을 기록했다고 11일 밝혔다.

이는 쿠팡이 지난 2010년 8월 소셜커머스 서비스를 시작한 이후 22개월만의 성과로 국내 소셜커머스 업계 최초기록이다. 소셜커머스 본토인 미국에서도 그루폰을 제외하고 흑자를 기록한 회사가 없다는 점에서 눈길을 끈다.

2012년 6월

**업계 최초 흑자전환!!**

**어떻게** 쿠팡은 성공할 수 있었을까



# “서비스 중심 경영”

# 3 쿠팡의 성공 전략

## 1. 고객 서비스 강화

### 고객 관리



#### 딜 등록시간 변경

##### 밤 12시

- 늦은 시간까지 상품확인을 위해 기다려야 하는 어려움
- 업무 외 시간으로 고객의 불편사항에 빠르게 대처하지 못하는 어려움



##### 오전 9시

- 새 상품에 대한 고객의 요청에 지연 없이 대응 가능



#### 365일 콜센터 운영

- CS 강화의 일환
  - 업계 최초 365일 콜센터 운영
- 4개의 콜센터, 300여명 규모 (티몬의 약 2배)



- 고객의 불편사항에 빠르고 정확하게 대처
- 만족도·신뢰도 상승

# 3 쿠팡의 성공 전략



## 1. 고객 서비스 강화

### 배송·물류 관리

#### 물류센터 구축



#### 빠른 배송 서비스



• 판매자 배송 → 쿠팡 직접 배송



- 직접 관리함으로써 통제력 강화
- 빠르고 안정적으로 상품 배송
- 판매자 물류비용 절감 효과

- 기존 : 딜 종료 이후 배송 시작
- 현재 : 최소 수량 달성 이후, 구매 즉시 배송 시작



- 보다 빠르게 구매한 상품을 만나봄으로써 쇼핑의 즐거움·만족도 상승

# 3 쿠팡의 성공 전략

## 1. 고객 서비스 강화

### 품질 관리

#### 사전 품질 관리

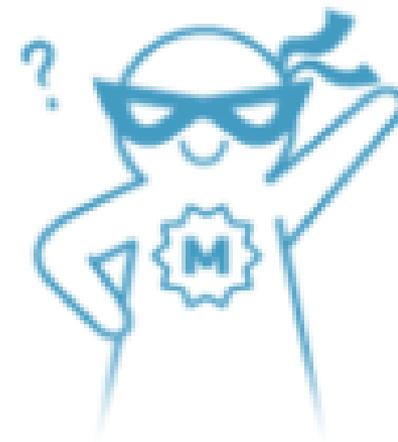
- 한국지식재산보호협회와 MOU체결
  - 위조상품 추방 캠페인 진행
- 정기적 MD 교육과 관리 노력
  - 철저한 상품 검열 및 선정
  - 식품의 경우 산지에 직접 가서 선정

#### 사후 관리

- 위조상품 110% 보상제 실시
- 미스터리쇼퍼 운영



- 건전한 온라인 상거래 문화 정립
- 소비자 신뢰



# 3 쿠팡의 성공 전략

## 2. 조직문화



### “미래 경영은 조직문화가 전부다”

- 행복한 조직문화 만들기 위한 다양한 프로그램 진행
  - 굿모닝 쿠팡
  - 메이크 프렌즈
  - cou-open
- 미국 자포스 (Zappos) 방문
  - 우수한 기업문화 학습



# 3 쿠팡의 성공 전략

## 2. 조직문화

### 프로그램 소개

굿모닝 쿠팡 - 월1회 부서별로 돌아가며 경영진과 함께 출근하는 직원들을 격려하고 응원하는 행사

메이크프렌즈 - 월2회 부서에 상관없이 임의로 3명을 짝지어 점심식사를 하는 행사

쿠-오픈 - 월2회 타부서원들을 초대하여 다과를 대접하고 부서간 커뮤니케이션을 하는 행사



조직원역량평가 결과,

- 관계지향적
- 혁신지향적

유연하고 능동적인 대처 역량 강화

→ 성공의 원동력으로 작용

## 4 향후 전략 제시

성공의 성공을 거듭하고 있는 쿠팡

**하지만**

분명히 존재하는 소셜커머스의

성장에 대한 한계점들

**어떻게** 소셜을 넘어서  
e-커머스의 주도권을 잡을 수 있을까



amazon®

# 4 향후 전략 제시

## 1. 아마존의 성공



- B2C 기반 판매업자로 분류
- 가격 및 품질에 대한 통제
- UX 중시, 사용자 편의에 맞춘 분석과 개선

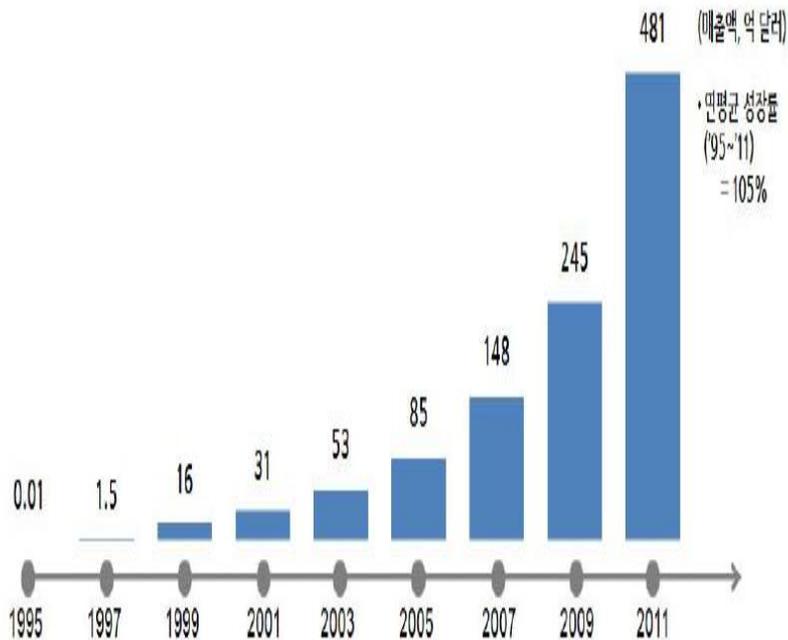


- C2C 기반 중개업자로 분류
- 상품에 대한 통제 수준 낮음
- 광고 수익 비중 높기 때문에 복잡한 구조

아마존의 성공 비결은 '소비자에게 먼저 투자한다'

# 4 향후 전략 제시

## 1. 아마존의 성공



Y/Y growth for Q1 2011 **+38%**

**3 x** growth of

E-commerce market

Market cap **\$90 bn**

**2 x** market cap



Customers **137 m**

**2 x** # customers



Employees **33,700**

**15 x** more than



Annual revenue **\$34 bn**

**16%** more than



Internet traffic rank **16<sup>th</sup>**

**before**



Retail brand **1<sup>st</sup>**

**before**



Paid out **\$1.2 bn**

**to buy**



# 4 향후 전략 제시

## 2. 쿠팡의 전략

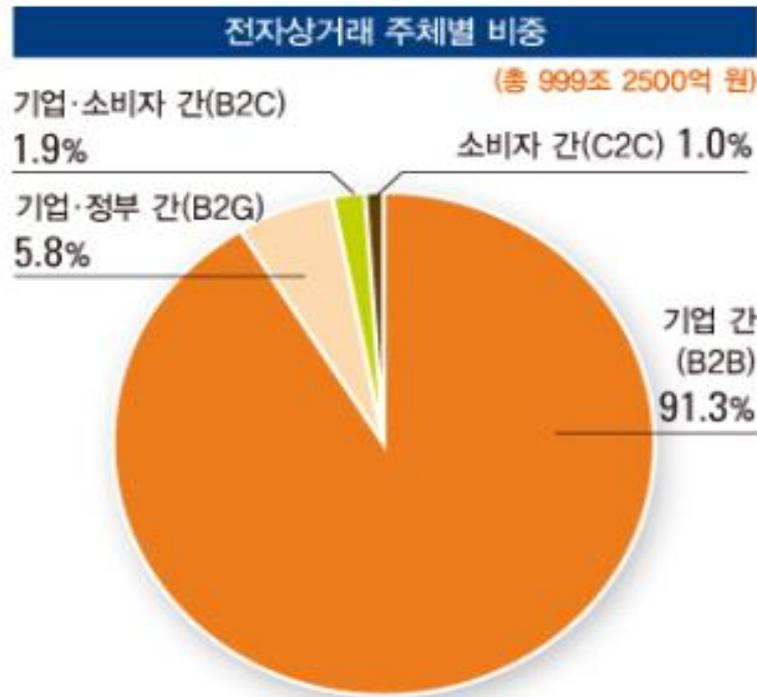
### 1. 인프라 개선 및 확충

- 데이터 분석과 테스트를 위한 소프트웨어 기술 확보
  - UI / UX 개선
  - 소비자의 needs 에 맞춘 최적화 된 서비스 구성과 품질 관리 가능
- 물류 시스템에 대한 투자
  - 좀 더 저렴한 가격으로 상품을 공급, 재고·유통에 대한 통제력 강화
  - 물류 인프라를 바탕으로 새로운 사업으로의 발전 가능성

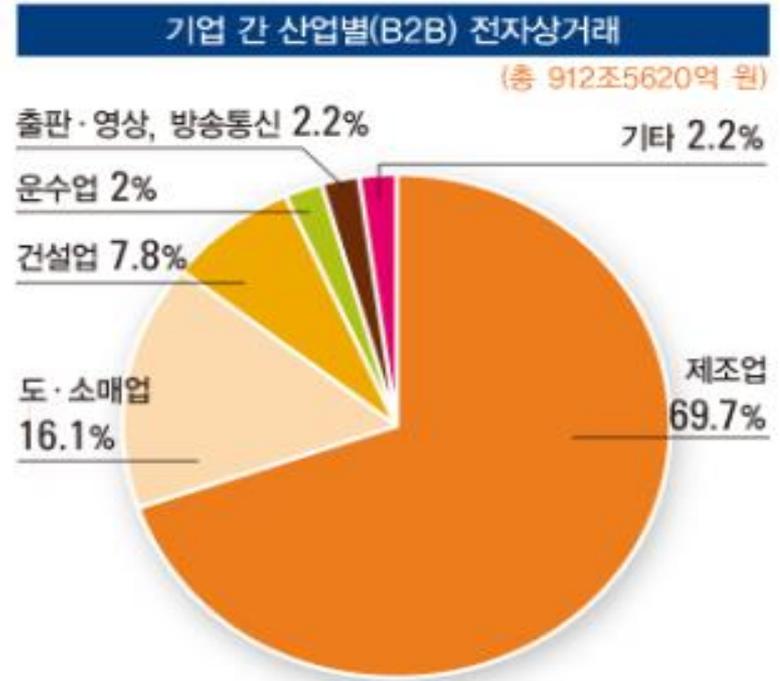
# 4 향후 전략 제시

## 2. 쿠팡의 전략

### 2. B2B 시장 진입



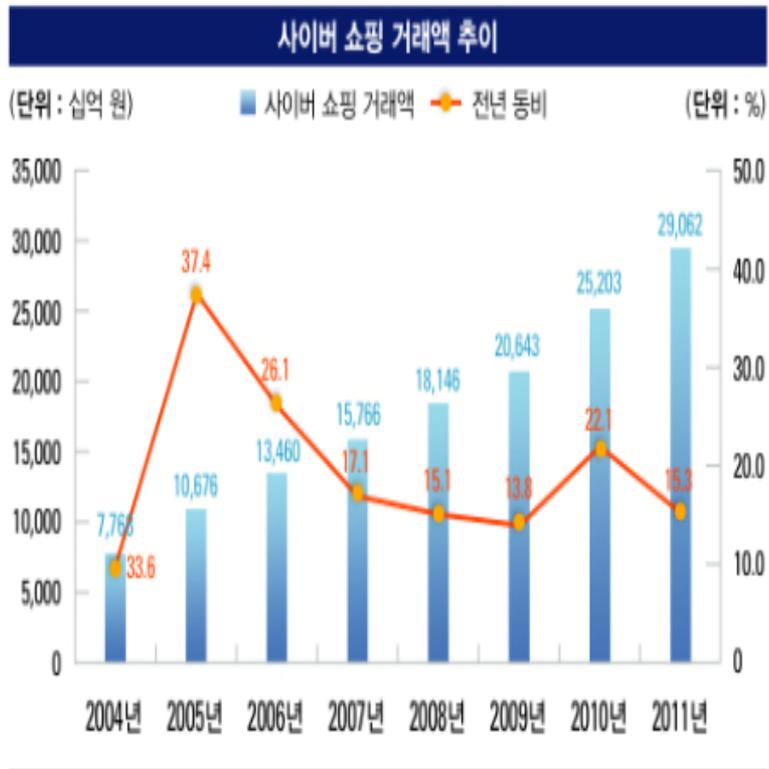
자료 : 통계청 (2011년 기준)



자료 : 통계청 (2011년 기준)

# 4 향후 전략 제시

## 3. 기대효과



자료: 통계청

[2007년~2011년 오픈마켓 시장 규모]

