

## IT 기술력으로 대한민국을 연결하다: 메쉬코리아의 성공 메커니즘 분석

유 정 범\*  
박 재 흥\*\*  
이 동 근\*\*\*  
박 기 찬\*\*\*\*

온라인 쇼핑 시장의 발전과 코로나19 바이러스의 확산으로 비대면 생활 시대가 접진되면서 라스트 마일 시장>Last Mile Market)은 유래 없는 호황을 맞이하고 있다. 이제는 배송의 대상이 음식에 국한되지 않고 편의점, H&B 스토어 등 비(非)음식분야까지 서비스가 보편화 되었다. 본 연구는 라스트 마일 업계에서 IT(Information Technology) 기술력을 기반으로 성공적인 성장을 거듭하고 있는 메쉬코리아의 성공 사례를 자원기반이론(RBV)의 확장 모델로 평가되는 SER-M 패러다임을 통해 분석했다. 주체의 특성, 환경적 조건, 자원의 역량요인 등이 융합·결합을 통해 어떠한 메커니즘을 형성하여 성공할 수 있었는지, 그리고 더 큰 성장을 위해 어떤 도전과제에 직면하고 있는지를 살펴본다. 분석결과, 선순환적 성장 메커니즘을 구축시켜준 주요 원동력은 다음과 같이 나타났다. 첫째, 주체변수의 특성은 창업가의 기업가정신으로 나타났다. 메쉬코리아의 창업주 유정범 대표는 아버지의 장례식장에서 배달 시스템의 비효율성을 보면서 이를 개선하기 위해 창업을 결심했다. 유대표의 기업가 정신은 현장 중시 철학인 '우문현답', 모두에게 이익이 되도록 하려는 모토인 '세상에서 가장 깨끗한 1원의 가치', 그리고 흔히 라이더(Rider)라 부르는 배송기사들에 대한 '섬김의 리더십'실천으로 부각된다. 둘째, 성공을 위한 환경적 요인은 온라인 쇼핑이 활성화되어 라스트 마일 사업이 확대된 시장 환경, 인공지능(AI), 빅데이터 등 다양한 기술의 발전에 힘입어 신유통 등 물류 시장에 혁신의 바람을 불게 한 시대적 환경, 그리고 코로나-19 신종 바이러스 확산에 따른 강력한 사회적 거리두기 조치 등의 정책적 환경이 새로운 기회를 제공한 것으로 나타났다. 셋째, 유정범 대표의 기업가 정신과 코로나 팬데믹 환경에 더하여 메쉬코리아가 보유하고 있는 인적, 물적 자원을 업계에서 유일하게 직영 구조로 운영하는 전략적 자원으로 구축 및 활용함으로써 글로벌 배송 업체까지도 벤치마킹하고자 하는 메쉬코리아의 선순환적 성장 메커니즘이 사내외로 확산되고 있음을 확인하였다. 논문의 마지막 부분에서는 대부분의 사업과 산업이 어려움에 처한 상황에서 배송업계에 대한 낙관적 전망에 따라 포화상태로 접어들고 있는 라스트 마일 업계에서 메쉬코리아가 향후 직면하게 될 도전과제에 대하여 살펴본다. 본 연구는 메쉬코리아의 성공적 성장사례를 통해 스타트업 기업들의 시장진입 및 성장전략, 그리고 그 과정에서 직면하게 되는 이슈와 과제를 어떻게 대응하고 극복해 갈 것인지에 대한 방법론을 토론하는 데 그 의미를 두고자 하였다.

주제어: 메쉬코리아, 라스트 마일 딜리버리, 유정범 대표, 스타트업, SER-M

논문접수일: 2020. 11. 19. 1차 수정본 접수일: 2020. 12. 23. 게재확정일: 2021. 01. 03.

\* (주)메쉬코리아 대표이사, 벤처기업협회 부회장(jb.rhyu@meshkorea.net), 제1저자

\*\* 인하대학교 물류전문대학원 물류학 박사(jaehong880926@gmail.com), 교신저자

\*\*\* (주)메쉬코리아 매니저(donggun.lee@meshkorea.net), 공동저자

\*\*\*\* 서울과학기술대학교 석좌교수, 지속경영학회 회장(kcpark@assist.ac.kr), 공동저자

## 1. 연구의 목적 및 방법

최근 우리나라는 물론 전세계적으로 라스트 마일 딜리버리(Last Mile Delivery) 시장을 둘러싼 물류업체들의 경쟁이 치열하다. 라스트 마일이란 본래 사형수가 사형 집행장으로 걸어가는 마지막 거리를 뜻하는 용어로 사용되었으나, 물류업계에서 상품이 배송지를 떠나 고객에게 직접 전달되는 마지막 배송 단계를 의미하는 용어로 통용되면서 중요한 비즈니스 영역으로 자리잡게 되었다. 여기에는 단순히 복잡한 도심내 배송뿐만 아니라, 교통이 불편한 산간 지역에서의 배송, 신선식품을 비롯한 콜드체인 물품의 배송, 그리고 긴급 구호배송 등 다양한 형태의 배송활동들이 포함된다(Chen & Dubinsky, 2003; Ferrucci & Bock, 2014). 이처럼 고객과의 최종 접점 단계인 라스트 마일이 중요한 이유는 고객 입장에서 상품을 받기 전 마지막 경험인 배송 관련 요소가 고객의 만족도에 큰 영향을 미치기 때문이다(Lee & Whang, 2001; 안운석 외, 2004; Hayel et al., 2016). 본 사례는 치열한 라스티 마일 딜리버리 시장에서 기술력과 상생의 경영으로 성장해 오고 있는 메쉬코리아의 성공 메커니즘을 살펴보고자 하였다.

ラスト 마일 비즈니스에서 성공하기 위해서는 우선 경쟁사보다 더 안전하고 효율성이 높은 물류 인프라를 구축해야 하며, 고객정보에 기반을 둔 온디맨드(on demand) 서비스를 원활하게 제공할 수 있어야 한다(Verhoef et al., 2015). 물류업체들이 슬로건처럼 강조하는 당일배송(익일배송), 또는 마켓컬리 사례와 같은 새벽배송 등 다양한 물류서비스가 선보이고 있는 것도 고객의 다변화된 니즈를 충족시키기 위해서이다. 특히 기업 입장에서는 전체 배송 프로세스에서 라스트 마일 구간이 차지하는 활동의 비효율성이 가장 높으며 전체 50% 이상의 비용을 차지하고 있다는 점에서 매우 중요하다(Business

Insider, 2018.05.11.; 박은정, 광기호, 2020). 즉, 배송주소의 오기와 오독, 물품의 파손 및 분실, 교통정체로 인한 배송의 지체 등 물류업체가 직접 제어하기 어려운 다양한 문제가 비효율성의 대표적 사례로 꼽히며(Holmes, 2011; 이장균, 2020), 결국 이와 같은 문제는 고스란히 전부 기업의 비용으로 돌아오기 때문이다(Ducret, 2014; Morganti et al., 2014; 이코노미조선, 2018).

이 같은 고객중심서비스(customer-centric service)의 대표적인 사례는 아마존(Amazon)을 통해 살펴볼 수 있는데, 아마존은 혁신을 앞세워 해외 라스트 마일 배송시장을 선도하는 대표적 기업으로 손꼽힌다. “원클릭 쇼핑(1-Click shopping)”, 즉 한번 아마존에 결제정보를 입력한 소비자는 다음부터 클릭 한번만 하면 결제할 수 있는 서비스 등은 “지금보다 더 쉽고 빠르게(Buy Better and Faster)”라는 창업자 제프 베조스(Jeff Bezos)의 모토를 바탕으로 아마존은 미국 전역에 평균 1주일, 길게는 2주일까지 걸리던 물품배송을 이틀, 빠르게는 1시간으로 단축시켰다(김환표, 2016). 제프 베조스의 고객 집착 비즈니스 모델(Customer-obsessed Business Model)은 여기에서 그치지 않았다. 즉, 아마존은 드론을 이용한 배송 방식으로 30분 이내에 상품을 배송하는 아마존 프라임 에어(Amazon Prime Air)를 소개하며 ‘즉시만족시장(Instant Gratification Market)’이라는 새로운 시장을 개척하는 혁신을 이어가고 있다(Schwieterman & Walls, 2020; MWPVL International, 2020; Rodrigue, 2020). 그렇다면 “과연 국내에서는 고객지향적 배송사업의 대표적인 사례가 없는가?” 그리고 “코로나-19 신종 바이러스의 출현 이후 초연결(hyper connectivity) 배송사업을 위해 뛰고 있는 사례는 없는가?” 메쉬코리아를 연구대상으로 하게 된 배경은 바로 이와 같은 질문에 답하기 위한 것이다. 사례기업의 성공 메커니즘을 살펴보기 위해서는 SER-M 모델(조동성,

1997; 2014, Park, 2015)을 적용하였다.<sup>1)</sup>

## II. 메쉬코리아의 사업 및 성장 배경

메쉬코리아는 2013년 창업 이후 프리미엄 실시간 배송 서비스 ‘부릉(Vroong)’을 론칭하며 사업을 성장시켜오고 있다. 2020년 12월 현재 국내 260여개의 기업 고객을 유치했으며, 운영 트럭 220여대, 기사 수 45,000여명, 부릉 스테이션(거점) 4,100여개에 지난해(2019년) 매출액은 1,614억원에 달할 정도로 급성장했다(메쉬코리아, 2020).

〈표 1〉 메쉬코리아 연 매출액 성장 추이 (단위: 억원)

2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	5	52	301	732	1,614

특히 라스트 마일이 도심물류에서 차지하는 중요성은 갈수록 커지고 있는데 비해 구조적인 한계 때문에 메쉬코리아처럼 2륜차 기반 라스트 마일 서비스 업체의 지속가능성은 매우 취약한 것이 사실이다. 그럼에도 불구하고 메쉬코리아는 지속가능형 도심물류 플랫폼 구축, 자동화 및 시스템화 추진으로 성장을 거듭해 가고 있다. 메쉬코리아는 ‘부릉(Vroong)’을 대표적으로 운영하는 배달대행 서비스로 잘 알려져 있지만 실제 사업의 핵심은 B2B 물류의 배송 대행과 물류 운영의 전체 프로세스를 소프트웨어로 혁신하는 IT인프라 기반의 종합물류 플랫폼 기업이다. 이처럼 기존의 비효율적인 물류 시스템과 배달 서비스 체계의 어려움을 IT를 활용해 혁신적으로 풀어낼 수 있었던 것은 전체 직원의 1/3 이상이 연구개발

(R&D) 조직에 속해 있을 정도로 수준 높은 개발 인력에 투자한 결실이기도 하다. 메쉬코리아가 IT기술력을 바탕으로 대한민국 전체를 연결하기 위해 내세우는 서비스는 솔루션 서비스와 배송 서비스로 나뉜다.

### 2.1 솔루션 서비스

타사와 대비되는 IT솔루션 서비스는 메쉬코리아의 앞선 기술력을 보여준다.

첫째, 부릉 TMS(Transportation Management System)는 유통단계의 모든 데이터를 통합하는 빅데이터 솔루션으로써 데이터를 수집하여 차량의 생산성, 배송 품질 등 다양한 분석을 통해 시각화된 보고서를 제공한다. 이를 통해 생산성을 지속적으로 개선하고, 신속한 데이터 판단을 통한 빠른 의사결정을 하고 있다.

둘째, 부릉 OMS(Order Management System)는 다양한 채널로부터의 주문과 배송을 통합 관리하는 시스템으로 배송의 모든 과정을 디지털화함으로써 기존 재고관리 프로그램과의 연동을 통한 최적화된 관리기능을 제공해 준다. OMS는 정산금액을 한 번에 확인할 수 있는 데이터를 제공하여 세부 내역과 기간을 설정한 상세 조회도 가능하므로 빅데이터 축적에 따른 다양한 전략수립에 기여할 것으로 기대된다.

셋째, 메쉬코리아에서는 CRM(Customer Relation Management) 빅데이터를 기반으로 다양한 분석 보고서를 제공해 주고 있는데 이들 CRM 보고서는 메쉬코리아와 소상공인의 IT기술을 기반으로 한 특징적인 상생모델을 만들어 가는 지표로 자리잡고 있다. 즉, 메쉬코리아는 상점주로 하여금 빅데이터 알고리즘 결과를 시각화하여 한 눈에 광고상품의 효과

1) SER-M 모델에서는 기업의 전략적 행동에 영향을 미치는 요인으로 주체, 환경, 자원 그리고 메커니즘을 구분해서 제시하고 있다. 여기에서 주체, 환경 및 자원은 관련 연구들이 축적된 전략이론 그리고 메커니즘은 이를 통합적으로 접근하는 개념으로 설명하고 있다.

와 위치를 파악할 수 있도록 제공함으로써, 소상공인들이 직접 각 지역별 매출 분포를 확인할 수 있어 시장에 대한 이해도 향상에 큰 도움을 준다. 이와 같은 AI기반의 배차, 데이터 지표의 시각화, 데이터의 수집 및 관제, 그리고 사내 및 고객을 위한 실적 정산 등 부릉TMS의 주요기능은 <그림 1>의 예시와 같다.

## 2.2 배송 서비스

메쉬코리아의 배송서비스는 바이크를 이용한 2륜 배송 서비스와 트럭을 이용한 4륜 배송 서비스로 이루어진다. 2륜 배송 서비스는 주로 음식배달과 실시간 배송 서비스가 이에 해당하는데, 메쉬코리아는



### AI 기반 배차

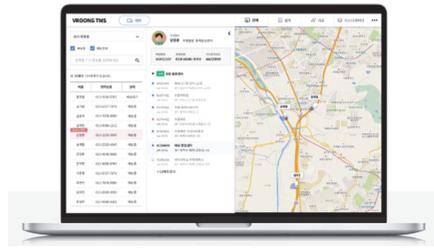
AI기반의 알고리즘과 클라우드 기반 최적화된 배차를 빠르게 (10분 이내) 제공

배차요건  
차량 최적화, 적재율 최적화, 비용 최적화, 용차 활용, 거리,기사 경험, 추천 배차 등

배차 옵션  
다이나믹 권역, 고정 배차, 고정 권역, 고정 노선, 다회차

배송지 옵션  
지정차량, 지정시간 등 고객 요구사항 반영

Customizing  
고객 원하는 배차 정책 추가



### 데이터 수집 및 관제

차량의 이동경로나 배송 지연 이슈 등을 실시간으로 체크하여 수배송 대응력을 높임

실시간 차량 추적 (FMS/IoT, DTG 등 연계)  
기사별 통한 위치정보 수집  
실시간 경로 시각화  
실시간 예상 도착 시간  
Geo-fencing 출도착 자동 보고



### 데이터 지표 시각화

수집된 데이터를 기반으로 의미있는 지표를 제공하여 물류 효율성 및 생산성을 향상

실시간 대시보드  
운송 생산성 지표  
차량별 생산성 지표 / 센터별 생산성 지표  
운송 효율성 지표  
차량 가동율 (용차 사용율) / 평균 적재수 등  
운송 품질 지표  
정시배송률 / 온도관제 등



### 실적 정산

수행 데이터를 기반으로 정확한 실적 정산을 제공

물류센터 실적  
기사 실적  
운송사 실적  
용차 사용 실적  
운수사별 용차비용 / 거점별 용차비용 / 학주사별 용차비용

<그림 1> 부릉 TMS의 주요 기능

부릉 스테이션(Vroong Station)을 기반으로 전국적으로 라스트 마일 배송을 위한 물류 인프라를 구축했다. 부릉 스테이션은 2륜 배송을 위한 도심 물류 거점으로써 힘들게 작업하고 있는 배달 기사들의 휴식 공간 및 차고지 기능과 물품재고 보관 등 섭터와 일터의 조화로운 역할을 수행한다. 한편, 4륜 배송 서비스는 트럭을 이용하여 당일배송(익일배송)과 새벽배송 등을 제공한다. 이는 메쉬코리아의 독특한 자산인 도심에 촘촘하게 구축한 이륜차 물류망과 그동안 쌓아온 배송 데이터를 결합하여 고객 맞춤형 배송 서비스를 제공하는 것이 핵심이다.

〈표 2〉 부릉 TMS에 기반한 메쉬코리아의 배송서비스 효과

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bigdata에 의한 신속·정확한 의사결정: Bigdata로 현장 및 기존 마스터 데이터를 통합한 가시화된 분석자료 제공으로 운영자 의사결정 지원</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• AI기반 물류운영 최적화로 생산성 개선: AI에 의한 배차 자동화 및 수배송 네트워크의 최적화로 물류 운영의 성과관리 및 즉각적 개선 활동을 지원</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 배송비용 절감으로 고객만족도 제고: AI기반 알고리즘과 클라우드 방식으로 10분 내 배차가 가능하도록 함으로써 배송 시간과 비용절감을 지원</li> </ul>

또한 기존 2륜차와 4륜차를 결합한 '4+2륜 서비스'를 통하여 ① 허브 앤 스포크(Hub & Spoke) 방식으로 고객사의 배송환경에 적합한 서비스 제공 ② 복합물류 수단을 활용한 비용부담의 최소화, 그리고 ③ 안정적 물류 운영과 효율적인 가격으로 경쟁력을 높여오고 있다. 이와 같은 강점의 원천은 부릉(Vroong)을 통해 고객이 원하는 상품을 원하는 시간과 장소에 배송할 수 있도록 메쉬코리아의 독보적 기술을 적용하여 다음과 같은 경쟁력을 키워온 데서 찾아볼 수 있다(물류매거진, 2019).

(1) 자원운영의 생산성 향상

(operational productivity)

인공지능(AI) 자동배차 기술을 활용하여 10분 이내에 다음 배차를 확보해 줌으로써 라이더(운전 또는 배달기사)의 생산성을 극대화 했다.

(2) 생태계 협업체제 구축(system collaboration)

최적화된 배송 알고리즘을 이용한 운송관리시스템 '부릉 TMS(Transportation Management System)' 솔루션을 전자상거래(e-commerce) 기업에 제공하는 상생경영과 협업체제를 구축하였다.

(3) 지속적 신뢰관계 확산(mutual trust)

물류업계 최초로 법인 계약을 통해 기업물류 시장을 새롭게 개척함으로써 업계로부터의 호응 및 굳건한 신뢰관계를 지속적으로 확산해가고 있다.

(4) 사회적 책임 실천(social responsibility)

메쉬코리아는 그동안 음성적으로 운영되어온 배달 시장을 양지로 나오게 한 점도 인정받고 있다. 즉, 라이더들이 배송 건마다 실시간으로 수입을 정산하여 받을 수 있도록 하는 공정 보상시스템과 다양한 라이더 지원 정책을 통해 그들의 사회적 지위와 업무환경을 개선해 준 것이다.

본 연구에서는 시대가 요구하는 기술과 인간이 결합된 라스트 마일 배송사업의 혁신을 주도하고 있는 메쉬코리아 유통법 대표의 기업가정신, 기업경영에 영향을 주는 사업환경, 그리고 기업이 보유하고 있는 핵심역량으로서의 보유자원을 통해 어떠한 성공 메커니즘이 구축되고 또한 어떻게 성과와 성장이 이루어지고 있는지를 리더십, 환경분석, 핵심역량 및 운영 메커니즘 등에 대한 분석을 통하여 조직의 정태적, 그리고 동태적 경영실태를 종합적으로 살펴보는 SER-M 패러다임(조동성, 1997; 2014; Cho

& Lee, 1998; Park, 2015; 최우재 외, 2018)을 기반으로 분석하였다.

### III. SER-M 요인 분석

메커니즘을 통한 분석은 문제의 근원을 프로세스 자체보다 프로세스를 둘러싸고 있는 본질적 요소에서 찾는다. 즉, 기존 연구에 비해 거시적이고 통합적인 관점에서 문제를 바라보는 것이다(여현철, 엄재근, 2018). 이미 March & Simon(1958)에 의해 “메커니즘이란 각 요인들이 결합되어 시스템으로 운영되는 동태적인 실태”라는 의미로 조직관리에서도 나타나지만 메커니즘은 주로 공학적인 용어로 사용되었다. 우리나라에서 이를 본격적으로 경영학에 적용하기 시작한 것은 조동성과 이동휘(1998)였다. 이들은 메커니즘을 기업경영을 구성하는 세가지 요소인 주체(subject), 환경(environment), 자원(resource)의 상호작용 원리라고 규정했다. 즉, 기존 연구들이 주체를 중심으로 분석을 진행한 반면, SER-M 분석은 주체, 환경, 자원의 요소가 유기적 상호작용을 통해 구성되는 메커니즘을 통해 지속적 경쟁우위를 유지하고 성과를 창출한다는 관점이다(Park, 2015).

#### 3.1 주체(Subject) 분석

메쉬코리아의 창업자 유정범 대표는 부친의 장례식장에서 물류업계에 뛰어들 결심을 했다. 2012년, 유 대표의 부친은 암 투병 끝에 임종을 맞이했는데, 장례식장에서 화환을 배달하는 배달기사들의 모습이 유 대표의 눈길을 끌었다. 즉, 화환을 배달하고 다음 주문을 기다리며 시간을 때우는 기사들을 보면서 문제의식을 느꼈고, ‘시간이 곧 돈’인 배달기사들이 주문을 마냥 기다려야만 한다는 것이 부당하게 느껴졌

다. 비효율적인 배달 시스템을 개선하면 배달기사들의 벌이와 생활도 훨씬 나아질 수 있겠다는 데 생각이 미친 유 대표는 곧 뜻이 맞는 이들과 회사를 창업했다. 창업기업가로서 유정범 대표의 경영철학은 크게 세 가지로 요약할 수 있다.

#### (1) 우문현답(우리의 문제는 현장에 답이 있다)

이는 현장을 중요시하는 경영철학이다. 조선시대 왕들이 잠행을 통해 백성들의 삶의 현장을 직접 확인했듯이 현장을 통한 경영의 중요성은 역사적으로도 증명되어 온 것이다. 유 대표는 이토록 현장을 중요시 하는 이유로 창업 초기에 겪었던 쓰라린 실패 경험을 꼽고 있다. 아이디어와 IT기술로 문제를 해결할 수 있을 것으로 생각하여 현장의 목소리에 소홀했던 결과였다는 후회에서 나온 것이다. 당시 그토록 힘들여 개발한 시스템을 현장에서는 전혀 받아들이지 않았던 것이다. 그 당시의 귀중한 교훈 덕분에 ‘책상머리에서의 아이디어는 뜬구름 같은 공상에 불과하다’는 사실을 깨닫고 현장에서 직접 주문 고객과 라이더들의 고충을 우선적으로 듣고 반영하는 자세로 임하게 되었다.

#### (2) 세가일가(세상에서 가장 깨끗한 1원의 가치)

이는 메쉬코리아 사옥 내부에 붙어 있는 슬로건으로 고객-화주기업-배달기사 모두에게 이익이 될 수 있는 사업을 한다는 목표를 표현한 문구다. 실제 국내에서 배달업에 종사하는 배달기사들의 대부분은 콜센터 등에서 중간 마진을 떼이는 등 ‘갑질’의 횡포에 희생당하며 부당한 대우를 받는 것이 비일비재했다. 이런 문제점을 해결하기 위해 유정범 대표는 배송기사들이 보다 안정적인 환경에서 일하며, 더 많은 돈을 벌 수 있도록 도와주는 ‘win-win-win’ 통합과 상생의 사업시스템 구축을 목표로 창업에 나섰다.

### (3) 배송기사 섬김의 리더십

이는 배송기사와의 상생을 도모하고자 메쉬코리아가 적극적으로 펼치고 있는 정책이다. 메쉬코리아는 배송기사들이 즐겁게 일하는 것이 곧 고객 만족으로 돌아온다는 철학을 갖고 있다. 이를 실현하기 위해 방한복, 조끼, 우비, 헬멧, 배달가방 등 부릉(Vroong)으로 브랜드 된 각종 배송 용품을 지원하고 있다. 또한 배송업 법인으로는 최초로 이륜차 종합보험 가입 승인을 받아 제휴 배송기사들의 보험보장 범위를 확대했다. 부릉 라이더를 대상으로 하는 재해보험도 업계 최초로 출시하여 매년 수십억원에 달하는 보험료를 메쉬코리아에서 지원하고 있다. 배송기사가 일한 만큼 수익을 가져갈 수 있는 투명한 정산구조 구축을 위해 자체 개발한 IT기술로 자동 정산구조도 만들었다.

2020년 초부터 코로나19가 전국적으로 유행하자 부릉 배송기사가 코로나 의심환자로 국가지정 의료 시설에 격리될 경우, 최저시급 기준으로 격리기간 동안 수입을 보전해주는 정책을 펼쳤다. 이는 배송기사가 감염 가능성이 있으면 금전적 문제를 고민하지 않고 바로 업무를 중단하고 진료소를 찾아 검사를 받도록 하기 위함이다.

## 3.2 환경(Environment) 분석

1970년대 이후 기업의 환경분석은 SWOT 분석으로 기본사항을 살펴보는 것이 일반화되었듯이 메쉬코리아에서도 정기적으로 이를 수행하고 있다. 본 연구에서는 이에 더하여 기업의 성과는 해당기업이 속한 산업 환경이 중요한 역할을 한다고 주장한 Porter(1980)의 기업간 경쟁, 신규진출기업의 위협, 대체품의 위협, 공급자의 교섭력, 구매자의 교섭력 등 5가지의 변수를 고려하고, 엄재근 등(2017)이 이를 다시 시대, 정책, 시장을 중심으로 구분한 관점에 의거하여 메쉬코리아가 당면한 환경적 요인

을 시장 환경, 시대적 환경, 정책적 환경으로 구분하여 분석했다.

### 3.2.1 시장 환경

ラスト 마일 배송 시장은 온라인 쇼핑 활성화에 발맞춰 급속한 성장을 거듭하고 있다. 통계청이 매월 발표하는 온라인 쇼핑 동향 자료에 따르면, 2020년 7월까지 온라인 쇼핑을 통한 음식서비스 거래액은 약 8조 7,000억원으로 전년 동기간 대비 약 3조 7천억원(약 73.6%) 증가했다(통계청, 2020).

2019년 전체 거래액이 약 10조원이었다는 사실로 미루어 봤을 때 2020년 전체적으로는 시장이 약 17조원 규모로 성장할 것이라는 예측이 가능하다. 또한 라스트 마일을 통해 배송되는 제품의 범위도 갈수록 늘어나 최근에는 화장품, 세탁물, 커피 등도 라스트 마일 시장에 함유했다. 이처럼 코로나19 팬데믹 하에서 우리는 물론 전세계적으로 소비자들의 배달 요구 대상이 다양해지면서 라스트 마일 시장은 더욱 확장될 전망이다(한국무역신문, 2020.11.18.).

### 3.2.2 시대적 환경

세계 최대 규모의 온라인 쇼핑몰인 알리바바(Alibaba)의 창업자 마윈(Jack Ma)은 2016년, '온라인 기반의 전자상거래는 한계에 직면하고 신유통 기업이 소매시장을 점령할 것'이라고 예측했다. 여기서 이야기하는 신유통은 온라인 주문 및 결제를 통해 소비자의 빅데이터를 수집, 분석하고 이를 통해 소비자 맞춤형 오프라인 상점을 구축하는 온라인 플랫폼-오프라인 매장-물류 인프라 등이 하나로 통합된 뉴노멀 개념이다(조선비즈, 2020.10.21.; 뉴스핌, 2020.11.11.).

즉, 온라인 서비스와 오프라인 경험의 경계가 허물어져 융합된 새로운 유통 모델을 의미한다. 이를 실

현하기 위해서는 사물인터넷(IoT), 인공지능(AI), 빅데이터(Big Data)등 다양한 기술의 적용이 필요하다. 신유통 실현을 위한 IT기술의 발달은 물류 시장에 디지털 혁신의 바람을 불러 일으켰다. 상품 입고단계부터 배송단계까지 모든 물류 프로세스가 빅데이터를 기반으로 하여 디지털화 된 스마트 물류는 이제 물류 업계에선 경쟁력 확보를 위한 필수적 기술이 되었다.

### 3.2.3 정책적 환경

전세계를 뒤덮은 코로나19 바이러스의 확산과 정부의 사회적 거리두기 등 강력한 방역 조치는 라스트 마일 시장의 급성장과 비대면 온라인 수요의 폭증을 가져왔다. 특히 버거킹, 맥도날드, KT, CJ올리브영, 편의점 CU와 GS25, SSG닷컴 등 유수업체를 포함한 고객사가 260개로 증가하여, 2016년도 매출액 52억원이 작년에는 1,614억원, 그리고 2020년에는 3천억원 돌파가 예상된다.

이처럼 급격하게 증가한 배달 수요는 배송기사 부

족현상을 야기했다. 일부 배달업체는 배달 수수료를 인상하거나 배송기사에 지급하는 인센티브를 늘리는 형태의 프로모션을 통해 라이더 확보를 위한 노력을 기울이고 있지만 배송기사 부족과 업무상 과로 현상은 메쉬코리아를 포함한 모든 배송업체의 과제로 부각되고 있다.

### 3.2.4 SWOT 특성

메쉬코리아를 둘러싸고 있는 환경을 SWOT 분석틀로 살펴본 결과는 <표 3>과 같다.

#### (1) 인적자원의 강점

빅데이터와 인공지능 전문가로 구성된 우수한 연구개발 인력을 통해 IT경쟁력을 확보한 것은 메쉬코리아의 가장 큰 강점으로 꼽힌다. 메쉬코리아는 전체 인력의 1/3 가량을 빅데이터, 인공지능 전문가로 구성하여 플랫폼 핵심기술에 지속적인 투자를 하고 있다. 차별화 된 IT데이터 기반의 서비스를 제공할 수 있는 것은 이와 같이 연구개발 인력에 아낌없는

<표 3> 메쉬코리아 SWOT 분석

SWOT	특성
강점 (Strengths)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 빅데이터·인공지능(AI) 전문가로 구성된 우수한 연구개발 인력 보유 → 정보기술(IT) 경쟁력 확보</li> <li>- 국내 유일 직영구조 물류망 구축 → 전국 어디서나 책임감 있고 일괄적인 운영 정책</li> <li>- 4륜 활용을 통한 도심 물류 확장성</li> <li>- IT인프라와 물류인프라를 동시에 보유한 국내 유일 종합 디지털 물류기업</li> </ul>
약점 (Weaknesses)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 배송기사 수급에 민감</li> <li>- 배송기사와 업계에 대한 부정적 이미지</li> </ul>
기회 (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 온라인 주문 시장의 지속적 성장에 따른 배달 니즈 확대</li> <li>- 배달 업종 다양화(커피, 의류 등)</li> <li>- 코로나19 확산에 따른 사회적 거리두기 조치</li> </ul>
위협 (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교통사고에 따른 라이더 인명 피해 위험</li> <li>- 신규 출현 경쟁업체의 도전</li> <li>- 근로기준법, 산업안전보건법 등 정책 변화에 민감</li> </ul>

투자를 했기 때문이다. 인적투자를 통해 확보한 IT 기술력은 메쉬코리아를 IT인프라와 물류 인프라를 동시에 보유한 국내 유일의 '종합 디지털 물류기업'으로 우뚝 서게 하는 기반이 되었다. TMS나 OMS 등 IT솔루션을 제공하는 업체들은 기존에도 존재했다. 또 바이크나 차량 등 물류 인프라를 통해 운송하는 업체들도 존재했다. 하지만 직접 만든 IT솔루션을 통해 스스로 보유한 물류 인프라로 배송하는 기업은 메쉬코리아가 유일하다(메쉬코리아 회사소개서, 2020; 물류신문, 2020.11.16).

### (2) 네트워크의 강점

직영 구조의 전국 물류망을 구축하여 어디서나 책임감 있고 일괄적인 운영으로 배송이 가능하도록 한 것은 메쉬코리아가 가진 또 하나의 강점이다. 다른 배달 플랫폼의 경우에는 지역의 배달대행 업체를 중심으로 거래 구조가 형성되어 배달대행 업체가 상점과 가맹 계약을 맺고 플랫폼에는 프로그램 사용비를 지불한다. 이는 대부분의 배달 플랫폼이 프로그램사라고 불리는 이유이기도 하다(박제성, 2017).<sup>2)</sup> 하지만 메쉬코리아는 본사에서 수립한 정책으로 전국 모든 지점이 일관성 있는 배송 서비스를 제공한다. 즉, 본사가 상점과 직접 계약을 맺고 해당 지역의 지점에 업무를 위탁하는 방식이다. 일부 업체의 지점에서 배달 수수료 인상을 발표했음에도 불구하고 부릉 서비스의 배달 수수료는 인상되지 않았던 것은 메쉬코리아만의 직영 구조 덕분이었다. 중앙관제를 통해 배송과정을 제어하여 높은 품질의 안정적 배송이 가능하고 배송 중에 일어날 수 있는 사고나 고객만 사항 등을 본사 고객센터에서 실시간으로 해결할 수 있는 것 또한 직영 구조로 운영되기 때문에 가능한 것이다.

### (3) 인력수급의 약점

업계의 특성상 배송기사 수급이 가장 민감한 취약점이다. 지난 해 여름, 라이더 쟁탈전이 펼쳐질 만큼 배송기사 품귀 현상이 일어나면서 배달 시간이 지연되는 사태가 벌어졌다(월간중앙, 2019.09.17). 영업을 포기하거나 상점주가 직접 배달에 나서는 경우도 늘어났다. 배송기사 부족 현상에는 코로나19의 확산과 긴 장마 등 특수한 상황이 겹쳤다는 것이 근본적인 원인으로 지목된다. 특히 2020년 2월 이후 외식은 급감하고 배달 수요는 급증하면서 배송기사도 늘어나고는 있지만 배달 수요를 충족하기엔 턱없이 부족한 상황이 지속되고 있다. 특히 배달 수요가 음식에 한정되지 않고 비(非)음식 분야로 확대된 것도 배송기사 부족 현상을 부추기는 요인이다. 편의점, H&B 등 다양한 분야에서 배달 수요가 늘어나고 있으며 갈수록 확대될 전망이다.

### (4) 사회인식의 약점

배달대행 산업과 배송기사에 대한 곱지 않은 시선도 2륜 물류망을 운영하는 메쉬코리아가 극복해야 할 과제이다. 직업으로서 배송기사에 대한 인식은 아직 우리나라에서 자리잡지 못하고 있으며 아르바이트로 단기간 일한다는 선입견이 강하다(김윤정 외, 2017). 또 일부 기사들의 위험한 행동때문에 과속과 신호위반 등 교통법규를 준수하지 않는 이미지도 강하다. 하지만 배송기사는 엄연히 땀 흘려 수익을 올리고 보람을 느끼는 엄연한 직업이다. 즉 이들은 단순 운송노동이 아니라 플랫폼과 상점주를 대표하여 배달 서비스를 제공하는 역할을 수행하므로 배송기사와 서비스를 받는 사람 모두의 인식 전환이 필요하다.

2) 플랫폼사는 프로그램만 제공하므로 업체마다 배달서비스의 품질은 천차만별이 될 수밖에 없다. 배달에 문제가 생겼을 때도 배달대행 업체와 상점 사이의 분쟁이 발생할 뿐 플랫폼사는 아무런 역할을 할 수 없다.

## (5) 배송시장의 지속적 성장기회

코로나19의 확산이 가장 큰 영향요인이지만 이미 배송시장은 온라인 주문시장의 급격한 성장으로 매년 10% 이상의 성장을 해오고 있었다. 특히 코로나19로 비대면 소비가 증가하면서 30~40%의 성장세를 보이고 있다(미디어웍, 2020.07.27). 이는 식품과 생필품이 1회 주문이 아니라 지속적인 주문으로 이루어지고 품목 역시 다양화되고 있기 때문이다. 이러한 현상은 우리나라뿐만 아니라 코로나19 종식 이후에도 전세계적 생활패턴으로 자리잡아 가면서 배송시장의 성장은 지속될 것으로 전망되고 있다.

## (6) 배송시장의 사회적 갈등위험

코로나19로 촉발된 배송시장의 급성장은 배송기사(라이더)들의 과로와 유치경쟁으로 인하여 잦은 인명사고는 물론 법적 보호를 받지 못하는 이슈 또한 급증시키고 있다. 특히 배송시장에의 진입장벽이 상대적으로 낮으며, 코로나19로 실직된 인력이 택배 등 배송사업으로 대거 유입되면서 출혈경쟁으로 인한 시장의 교란과 함께 복사하기 쉬운 배송 플랫폼의 약점을 이용한 불법적인 비즈니스 모델 카피도 확산되고 있다(중앙시사매거진, 2020.11.06). 이와 같은 법적, 사회적, 경제적 시장교란 현상은 특히 고유의 플랫폼 창업으로 성장하고 있는 메쉬코리아에 가장 큰 위협이 되고 있다.

이상의 내부 강약점 분석과 메쉬코리아의 환경요인 분석에서 제시된 요인을 결합하여 도출된 강점강화 경영전략은 다음과 같다.

첫째, 복합 물류 수단을 활용한 온디맨드(On-Demand) 배송을 강화할 필요가 있다. 온디맨드 배송이란 소비자가 배송 일정과 장소를 직접 선택하여 원하는 시간에 원하는 장소에서 상품을 수령하는 것을 의미한다(한경닷컴 경제용어사전). 최근 확대되고 있는 당일 배송, 새벽 배송 등이 이에 해당한다. 메쉬코리아는 전국에 걸쳐 구축된 직영 2륜 물류망

과 장거리 배송이 가능한 4륜 인프라를 보유하고 있다. 1시간 배송, 3시간 배송 등 다변화된 소비자의 배송 요구를 2륜과 4륜을 혼합한 복합 물류 수단을 활용하여 해소해 주는 것은 4륜 인프라를 가진 메쉬코리아가 가진 강력한 장점이다. 이처럼 온디맨드 배송에 대한 요구가 급증하고 있는 만큼 B2B 기업 물류에 대한 확대가 필요할 것으로 보인다.

둘째, 자체 물류 인프라와 AI(인공지능) 등의 IT 기술을 기반으로 한 옴니채널(Omni Channel) 물류의 확대가 필요하다. 옴니채널이란 소비자가 온라인, 오프라인, 모바일 등 다양한 경로를 넘나들며 상품을 검색하고 구매할 수 있도록 한 서비스를 의미한다. 즉 옴니채널은 각 유통 채널의 특성을 결합해 어떤 채널에서든 같은 매장을 이용하는 것처럼 느낄 수 있도록 일관된 경험을 제공하는 쇼핑 환경이다. 메쉬코리아가 보유한 자체 물류 네트워크와 복합 물류수단, 그리고 IT기술력은 온·오프라인 주문 정보와 재고 데이터를 연동하여 라스트 마일 딜리버리는 물론, 매장의 긴급재고충전 등 옴니채널 운영에 최적화된 통합물류체계 구축으로 SCM(Supply Chain Management) 역량을 강화해야 할 것이다.

마지막으로 국내의 성공 비즈니스모델을 해외시장으로 확대 적용하여 글로벌 물류기업으로 거듭나야 한다. 메쉬코리아는 전국에 구축된 라스트 마일 물류망을 바탕으로 IT솔루션을 통한 도심형 종합물류 서비스를 제공한다. 물론 국가마다 차별화된 물류 전략이 필요하지만 TMS를 기반으로 수집한 빅데이터와 인공지능(AI)을 통한 데이터 분석은 해당 지역과 소비자에 최적화된 물류전략을 수립하는 데에 크게 기여할 것이다. 메쉬코리아가 해외에 진출하여 성공할 수 있는 저력은 바로 이와 같은 높은 수준의 IT기술과 전문적 개발인력에 있다.

### 3.3 자원(Resources) 분석

Barney(1991)는 기업의 자원을 재무자원, 물적 자원, 인적자원, 조직자원으로 구분하여 보유자원의 핵심역량<sup>3)</sup>이 경영성과에 결정적인 영향을 준다고 주장했다. 업재근 등(2017)은 이들 논지를 빌어 기업의 자원을 전략을 위한 실행자산 측면에서 분석했다. 메쉬코리아 특유의 핵심역량은 “Hyper Connectivity: Offline to Online”을 내세워 자체 개발한 고유의 ‘부릉 TMS, OMS, CRM’ 플랫폼으로 기존의 3PL 물류서비스에서 빅데이터와 AI기술을 활용한 5PL 통합배송서비스로 제공하는데서 부각된다. 이를 토대로 경쟁사들과는 다른 플랫폼 개발 및 운영 전문인력, 도심 거점 컴퓨터 겸 물류기지 운영, 본사 직영구조 체제 및 상생경영 등을 메쉬코리아의 인적·물적·전략적 자원으로 구분하여 정리하였다.

#### 3.3.1 인적 자원

메쉬코리아가 보유한 주요 인적자원으로는 배송기사, 클라이언트(고객), 스테이션, 연구개발(R&D) 인력 등이 포함된다. 이와 같은 메쉬코리아의 보유 자원은 타사와 차별화된 핵심 역량이자 기업의 성장 잠재력을 평가하기 위한 지표로서도 중요하다. 라스트 마일 딜리버리 시장에서 고객과 직접 접촉할 수 있는 인력의 확보는 곧 배송의 신속성과 정확성으로 이어지는데, 메쉬코리아는 전국에 4만개가 넘는 클라이언트를 확보하고 있으며 신속한 라스트 마일 배송을 수행하기 위해 5만여명의 배송기사를 보유하고 있다.

#### 3.3.2 물적 자원

물적자원으로서는 우선 2륜 배송을 위한 도심물류 거점으로 차고지, 물리적 거리 단축, 재고보관 등 물류거점 부릉 스테이션(Vroong Station)이 부각된다. 전국 약 4,100개소에 설치된 부릉 스테이션은 단순히 물류 흐름만 관리하는 역할이 아니라 라이더들의 쉼터로서 휴식과 소통을 지원해 주는 사랑방 역할을 한다. 또한 메쉬코리아에서 직접 개발한 AI기반 운송관리 시스템인 부릉 TMS를 통해 배송과정은 물론 배송기사들의 위치와 업무수행 과정을 지켜볼 수 있어 업무의 투명성과 효율성을 높여가고 있다. 특히 빅데이터, 인공지능 전문가 위주로 구성된 80여명의 우수 연구개발 인력은 메쉬코리아가 단순한 물류기업이 아니라 IT인프라를 바탕으로 하는 통합물류기업을 지향한다는 점을 보여준다.

#### 3.3.3 전략적 자원

메쉬코리아는 배달대행을 수행하는 타 라스트 마일 업체와 확연하게 차별화된 서비스 시스템을 운영하고 있다. 바로 앞에서 설명한바와 같이 업계에서 유일하게 본사 직영망 구조로 운영되고 있다는 것이다. 이와 같은 방침 덕분에 전국 어디서나 투명하고 일관성 있는 배송 서비스가 제공되고 있으며, ‘고품질-저비용’ 업계 최고의 배송 품질을 제공하고 있다. 또한 배송 중에 일어날 수 있는 사고나 고객 불만사항을 메쉬코리아 자체의 ‘부릉 고객센터’에서 응대하므로 일관적인 리스크 대응이 가능하다는 장점도 있다. 이는 특히 비정규직에 대한 근로상의 차별적 대우가 사회적 문제로 지속되고 있는 현 상황에서 더욱 강조될 수 있는 상생과 배려의 경영 사례로 부각된다.

3) Prahalad & Hamel(1990)이 내세운 핵심역량을 Barney는 VRIN, 즉 가치가 높고(valuable), 희귀성이 있으며(rare), 모방이 어렵고(inimitable), 대체불가능한(non-substitutable) 기준으로 제시함.

### 3.4 메커니즘(Mechanism) 분석

이처럼 SER-M 패러다임 관점에서는 주체(S), 환경(E), 자원(R)의 요소가 융합 및 결합되어 기업의 실제 운영 메커니즘(M)으로 형성된다는 분석틀을 제시한다. 즉, 주체와 환경과 자원을 상호 결합시켜 효율적으로 운영해나가는 메커니즘이 선순환적으로 구축될 경우 기업의 경쟁력을 지속적으로 창출해 갈 수 있다는 논지이다(조동성, 1997; 이재득, 1998; 박기찬 2015).

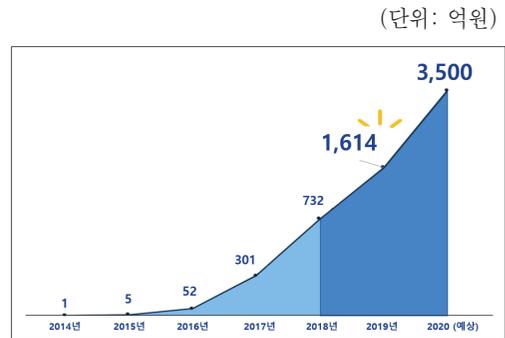
이와 관련하여 엄재근 등(2017)은 현대의 ‘똑심 메커니즘’, 셀트리온의 ‘드림 메커니즘’, 락앤락의 ‘소통 메커니즘’ 등 한국의 대표적 기업에 대한 각각의 특성적 메커니즘을 소개했다. 이를 비교하여 분석한 메쉬코리아의 성공 메커니즘에서는 무엇보다 ‘상생 메커니즘(Win-Win Mechanism)’, 그리고 배송기사를 섬기는 마음으로 그들의 안정적인 수입을 지원하는 현장중심의 경영이 부각된다. 대표적인 사례가 바로 메쉬코리아의 AI(인공지능) 추천 배차 시스템이다.<sup>4)</sup> 그 덕분에 배송기사들이 안전하고 편리하게 주문을 배치 받아 수행할 수 있게 되었고, 라이더의 업무 생산성도 금년 2월 대비 3월에는 11% 증가하여 안전과 수익이라는 두 마리의 토끼를 모두 잡을 수 있게 되었다(물류매거진, 2020.08.06).

### 3.5 성과

배송기사와의 상생 메커니즘을 통한 메쉬코리아의 경영성과는 부릉(Vroong) 서비스를 본격화 한 2016년 52억원의 매출을 시작으로 2017년에는 301억원, 2018년 730억원, 2019년 1,614억원 등 매출액의 지속적인 급성장으로 나타났다. 나아가서 2020

년은 코로나19 바이러스의 전세계적 확산과 가속화된 비대면 시대의 도래로 그 성장세는 더욱 가속화 될 것으로 기대된다.

한편, B2B 계약을 통한 4륜 배송은 메쉬코리아가 2륜차 중심의 배달대행 시장에 머물지 않고 종합 물류기업으로 거듭나는 데 큰 역할을 할 전망이다. 사업초부터 메쉬코리아는 IT기술과 데이터 엔진을 기반으로 기업의 배송 및 물류 운영의 전체 프로세스를 대행하는 물류 일괄 대행 서비스(Fullfillment Service)를 제공해 왔으며, ‘부릉(Vroong)’을 통한 기업들이 물류 시스템을 독자적으로 갖추지 않더라도 쿠팡(Coupang)이나 마켓컬리(Market Kurly)처럼 될 수 있도록 하는 것이 메쉬코리아의 궁극적인 사업 지향점이다.



〈그림 2〉 메쉬코리아 2020년도 매출액 예측

## IV. 결론 및 시사점

ラスト 마일 딜리버리 플랫폼을 기반으로 네트워킹 산업인 배송시장에 진입하여 급성장해 온 메쉬코리아의 성공배경에는 첨단 기술력과 상생의 정신

4) AI 추천 배차 시스템이란 주문을 수동으로 선택하지 않아도 배송기사의 현재 위치와 주문 수행 상황, 그리고 예상되는 배송품질 등을 고려해 최적화된 주문이 자동으로 배치되는 방식으로 배송기사들이 콜(call)을 받기 위해 운전 중에도 휴대폰을 계속 들여다보아야 하는 그들의 고충을 경감하기 위해 개발되었다.

이 있다. AI와 빅데이터를 활용한 기술개발은 대부분의 경쟁사에서도 하고 있는 부분이지만 배송시장에서의 출혈경쟁은 상생의 경영을 기피하는 현상으로 나타나기도 한다. 협력과 상생은 코로나19 팬데믹 시대를 맞이한 오늘날의 시대정신으로 떠오르고 있다. 정부에서도 2020년 국정운영의 방향을 상생과 도약으로 설정하여 함께 잘 사는 나라를 만들기 위한 정책을 펼치고 있다. 메쉬코리아에서 모든 취업자와 라이더를 대상으로 고용보험 적용을 추진한 것 역시 상생 정책의 일환이다.

본 연구에서는 상생 메커니즘을 바탕으로 배달대행 시장을 넘어 IT인프라 기반 통합물류 기업으로 발전하고 있는 메쉬코리아의 사례분석을 위해 주체, 환경, 자원의 융합으로 형성된 메커니즘을 중심으로 살펴보는 SER-M 모델을 사용하였다.

주체(subject) 측면에서는 현장 중심의 기업 철학인 '우문현답(우리의 문제는 항상 현장에 답이 있다)', 배송기사들의 안정적 환경을 제공하기 위한 '세가일가(세상에서 가장 공정한 1원의 가치)', 그리고 배송기사 섬김 리더십을 통해 화주기업-고객-배송기사 모두에게 이익을 주는 경영철학을 꼽을 수 있었다.

환경(environment) 측면에서는 온라인 쇼핑 활성화를 통한 라스트 마일 시장의 확대, 이를 가능케 한 IT기술의 발전, 그리고 코로나19 바이러스 확산에 따른 사회적 거리두기 조치에 의한 배송시장의 급성장 등이 주요 요인으로 나타났다.

자원(resource) 측면에서는 메쉬코리아의 5만여명 배송기사와 전국에 설치된 4천여 부릉 스테이션, 80여명의 빅데이터·인공지능 전문가로 구성된 연구개발 인력을 대표로 하는 인적·물적 자원, 그리고 업계에서 유일하게 직영망 구조로 운영되는 전략적 자원 등이 부각된다.

메쉬코리아의 성공 메커니즘은 지금도 선순환적으로 순항 중이다. 2013년 설립 이후 연평균 매출증가율 247%라는 수치, 그리고 비대면 비즈니스가 확

산되고 있는 팬데믹 환경은 미래에 대한 낙관도 가능케 한다. 하지만 장밋빛 미래를 맞이하기 위해서는 앞으로 직면할 다음과 같은 몇 가지 도전을 선제적으로 극복해야 할 것이다.

첫째, 배송기사 확보를 위한 지속적 노력이 요구된다. 2020년 8월엔 코로나19의 확산과 태풍, 집중호우의 영향으로 배달 주문이 급격하게 증가하여 배송기사 부족 사태가 벌어졌다. 배송기사의 유입도 증가했지만 배달 주문 증가폭에는 미치지 못했다. 일부 배달대행업체는 높은 금액의 인센티브 지급을 통해 배송기사 확보에 주력하고 있지만 아직도 배송기사 부족현상은 해소되지 못하고 있다.

둘째, 업계 후발주자들의 도전을 극복해야 한다. 비대면 소비가 증가하고 배달 수요가 늘어나면서 배달대행사업에 대한 전망이 밝아졌다. 코로나19 바이러스의 확산은 업계 전망에 대한 낙관론을 더욱 확고하게 하여 이미 포화상태인 시장임에도 불구하고 후발주자들이 계속 등장하게 하였다.

'상생경영'은 유정범 대표가 아버지의 장례식장에서 창업을 결심했을 때부터 핵심적으로 작용했던 메쉬코리아 경영철학의 근간이다. 이를 바탕으로 메쉬코리아는 ① IT 기술을 기반으로 한 높은 품질의 배송 서비스 제공 ② 라이더와 상점주들은 안정적인 환경에서 근무하면서 보다 높은 소득이 보장되는 win-win 게임, 그리고 ③ 이를 선순환적 성장 메커니즘(virtuous growth mechanism)으로 지속시켜가는 사명을 실천하고 있다. 또한 현장에서 라이더의 목소리를 가장 우선적으로 듣고 이를 경영에 직접 반영하는 '우문현답'의 자세 역시 과거의 경험이 준 소중한 교훈이자 라이더와의 상생을 위해 노력하는 또 하나의 대표적 경영철학이다.

온라인 주문 시장의 성장과 코로나19의 확산에 따른 사회적 거리두기 등 비대면 산업의 발달로 배달 산업은 지속적으로 성장할 것으로 예측된다. 그만큼 배송기사 수급에 민감한 업계로서 배송기사와 상점

주와의 상생경영과 동반성장을 도모하는 메쉬코리아의 성공 메커니즘은 치열한 경쟁과 배달사업에 대한 사회적 인식의 한계를 극복해 가면서 지속적으로 성장하는 대표적 비즈니스 모델이 될 것이다.

## REFERENCES

- Barney J. B.(1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Business Insider (2018), "The challenges of last mile delivery logistics & the technology solutions cutting costs," May 11, 2018, <https://www.businessinsider.com/last-mile-delivery-shipping-explained>
- Chen Z. and Dubinsky A. J.(2003), "A conceptual model of perceived customer value in e-commerce: A preliminary investigation," *Psychology and Marketing*, 20(4), 323-347.
- Cho D.S. and Lee D. H.(1998), "A new paradigm in strategy theory: ser-M," *Monash MT Eliza Business Review*, 1(2), 82-98.
- Ducret R.(2014), "Parcel deliveries and urban logistics: Changes and challenges in the courier express and parcel sector in Europe - The French case," *Research in Transportation Business & Management*, 11, 15-22.
- Ferrucci F. and Bock S.(2014), "Real-time control of express pickup and delivery processes in a dynamic environment," *Transportation Research Part B: Methodological*, 63, 1-14.
- Hayel, Y., Quadri, D., Jimenez, T., Brotcorne, L. (2016), Decentralized optimization of last-mile delivery services with non-cooperative bounded rational customers. *Ann. Oper. Res.* 239, 451-469, Springer.
- Holmes T.J.(2011), "The diffusion of Wal-Mart and the economies of density," *Econometrica*, 79 (1), 253-302.
- Lee, H.L., Whang, S. (2001), Winning the last mile of e-commerce. *Sloan Manag. Rev.* 42 (4), 54-62.
- March. J. G. and Simon. H. A.(1958), *Organization*. New York: Wiley.
- Morganti E., Dablanc L. and Fortin F.(2014), "Final deliveries for online shopping: The deployment of pickup point networks in urban and suburban areas," *Research in Transportation Business & Management*, 11, 23-31.
- MWPVL International(2020), "Amazon Global Supply Chain and Fulfillment Center Network," [https://mwpvl.com/html/amazon\\_com.html](https://mwpvl.com/html/amazon_com.html).
- Park K.(2015), Professor Kichan Park on Strategic Management, Inha University Press.
- Porter M. E(1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
- Prahalad, C. and Hamel, G. (1990). "The core competence of the corporation," *Harvard Business Review*. 68, 79-91.
- Rodrigue J-P.(2020), "The distribution network of Amazon and the footprint of freight digitalization," *Journal of Transport Geography*, 88.
- Schwieterman J.P. and Walls J.(2020), "Insights into Amazon Air: 2020's Transportation Juggernaut," *Chaddick Policy Brief*, Chaddick Institute for Metropolitan Development, May 22, 2020. DePaul University, Chicago, IL.
- Verhoef P.C., Kannan P.K. and Inman J.J.(2015), "From Multi-Channel retailing to Omni-Channel retailing: introduction to the special issue on Multi-Channel retailing," *Journal of Retail*, 91(2), 174-181.

## 국내참고문헌

- 김윤정, 김은정, 김종원(2017), “택배업체의 CSV(공유가치창출)가 신뢰 및 사용의도에 미치는 영향에 관한 연구: 실버택배 서비스를 중심으로,” **한국산업정보학회논문지**, 22(5), 85-100, 한국산업정보학회.
- 뉴스핌(2020), “마윈의 신제조 현장, 미래공장 선시 팩토리를 가다,” 2020년 11월 11일.
- 메쉬코리아 회사소개서(2020)
- 물류매거진(2019), “메쉬코리아: 물류 플랫폼 고도화로 도심물류 생산성 향상,” **The Logistics Magazine**, 2019년 7월호.
- 물류매거진(2020.08.06), “메쉬코리아, AI ‘추천배차’서비스로 라이더 생산성 11% 증대”
- 물류신문(2020), “코 앞으로 다가온 물류의 ‘디지털 전환 시대’ - 높은 기술력 기반 기존 ‘전통물류’의 자리 빠르게 대체, 2020년 11월 16일.
- 미디어펜(2020.07.27.), “글로벌 택배·물류업계, 시장확대에 지속 성장세”
- 박은정, 광기호(2020), “성장기 시장조성 플랫폼에서의 교차 보조 및 플랫폼 흡수 전략 비교: ‘우아한형제들’과 ‘딜리버리히어로코리아’의 사례를 중심으로,” **Korea Business Review**, 제24권 신년 특별호, 37-63.
- 박제성(2017), “비임금근로자의 법적지위: 배달대행기사의 사례를 중심으로,” **사회보장법연구**, 6(1), 105-145, 서울대사회보장법연구회.
- 안운석, 박종원, 정현용(2004), “전자상거래 물류서비스가 고객만족과 관계품질에 미치는 영향에 관한 연구,” **상품학연구**, 31(1), 159-179.
- 엄재근, 조규연, 탁진규(2017), “ser-M 분석을 이용한 기업가정신에 관한 연구,” **경영교육연구**, 32(6), 431-451.
- 여현철, 엄재근(2018), 조선 초기 태종의 경영 리더십 분석: ser-M 모델 분석을 중심으로, **경영사연구**, 85(1), 47-68.
- 월간중앙(2019.09.17.), “7조원 배달앱 쟁탈전 접입가경
- 이장균(2020), “Logistics 4.0 시대의 특징과 시사점,” **VIP Report**, 20-01, 현대경제연구원.
- 조동성(1997), 21세기를 위한 전략경영, IBS.
- 조동성(2014), 메커니즘기반 관점: 통합적 경영을 위한 전략 패러다임, 서울경제경영
- 조선비즈(2020), “온라인 쇼핑 1인자 알리바바는 왜 슈퍼마켓 체인을 샀나,” 2020년 10월 21일.
- 중앙시사매거진(2020.11.06.), “골목상권, 대기업은 막아도 온라인과 배달은 못 막는다”.
- 최바울, 권신정, 이정은(2020), “통계로 본 코로나19 발생 추이와 현황, **KOSAT 통계플러스**, 4(2), 24-36.
- 최우재, 신제구, 백기복(2018), “제4차 산업혁명 시대가 요구하는 리더십은 무엇인가?,” **Korea Business Review**, 22(3), 175-195.
- 통계청(2020), KOSIS 국가통계포털, <http://kosis.kr/>
- 환경닷컴 경제용어사전(2020), “음니체널,” <https://dic.hankyung.com/>
- 한국무역신문(2020), “일본, ‘라스트 원마일’ 혁신에 주목하라,” 2020년 11월 18일.

## Connecting Korea based on IT Technology: Success Mechanism of Meshkorea

Jeong-bum Rhyu\* · Jae-hong Park\*\* · Dong-gun Lee\*\*\* · Kichan Park\*\*\*\*

### Abstract

The Last Mile Market is experiencing an unprecedented boom due to advent of the non-face-to-face life era caused by the development of the online shopping market and the spread of the COVID-19. The target of delivery is not limited to food, and services have become common in non-food fields such as convenience stores and H&B stores. This study analyzed the success cases of Mesh Korea, which has achieved successful results based on IT(Information Technology) in the Last Mile Industry, through a ser-M model. and this study examines what kind of mechanisms the subject, environment, and resource factors could have formed and succeeded through fusion and combination, and what challenges they face for greater growth. CEO Rhyu Jeong-beom, founder of Mesh Korea, decided to start a business in order to improve the inefficiency of the delivery system at his father's funeral. His entrepreneurship is "Woo Moon Hyeon-dap(The answer to our problem is in the field)," a philosophy that focuses on the field, "the cleanest value of 1 won in the world," and the leadership of serving delivery riders. Environmental factors for success were analyzed by dividing in to Market Environment in which the Last Mile Market has expanded due to active online shopping, The environment of the times in which various technologies such as AI(artificial intelligence) and big data have been developed to blow the wind of innovation in the logistics market. and Policy Environment such as strong social distancing following the spread of the COVID-19. This study presents the challenges that Mesh Korea will face in the future in the last mile industry, which is saturated with industry optimism. And it is meaningful in discussing how to overcome the start-up and growth of start-up companies and the challenges they will face through the case of Mesh Korea.

Key Words: Mesh Korea, Last Mile Delivery, CEO Rhyu Jeong-beom, Startup, SER-M

---

\* CEO, Mesh Korea(jb.rhyu@meshkorea.net), First Author

\*\* Ph.D in Logistics, Inha University(jaehong880926@gmail.com), Corresponding Author

\*\*\* Manager, Mesh Korea(donggun.lee@meshkorea.net), Co-author

\*\*\*\* Chair Professor, Seoul Business School at aSSIST(kcpark@assist.ac.kr), Co-author