

2023 제19회 한국능률협회컨설팅 경영혁신 대학(원)생 공모전

배달앱의 ESG 경영 전략 제안 : 이해관계자와의 상생 전략을 중심으로

주제분야 ESG 혁신

팀명 6K1C

팀원 고서영 문성하 백지혜 성언주 이세연 최성훈

CONTENTS

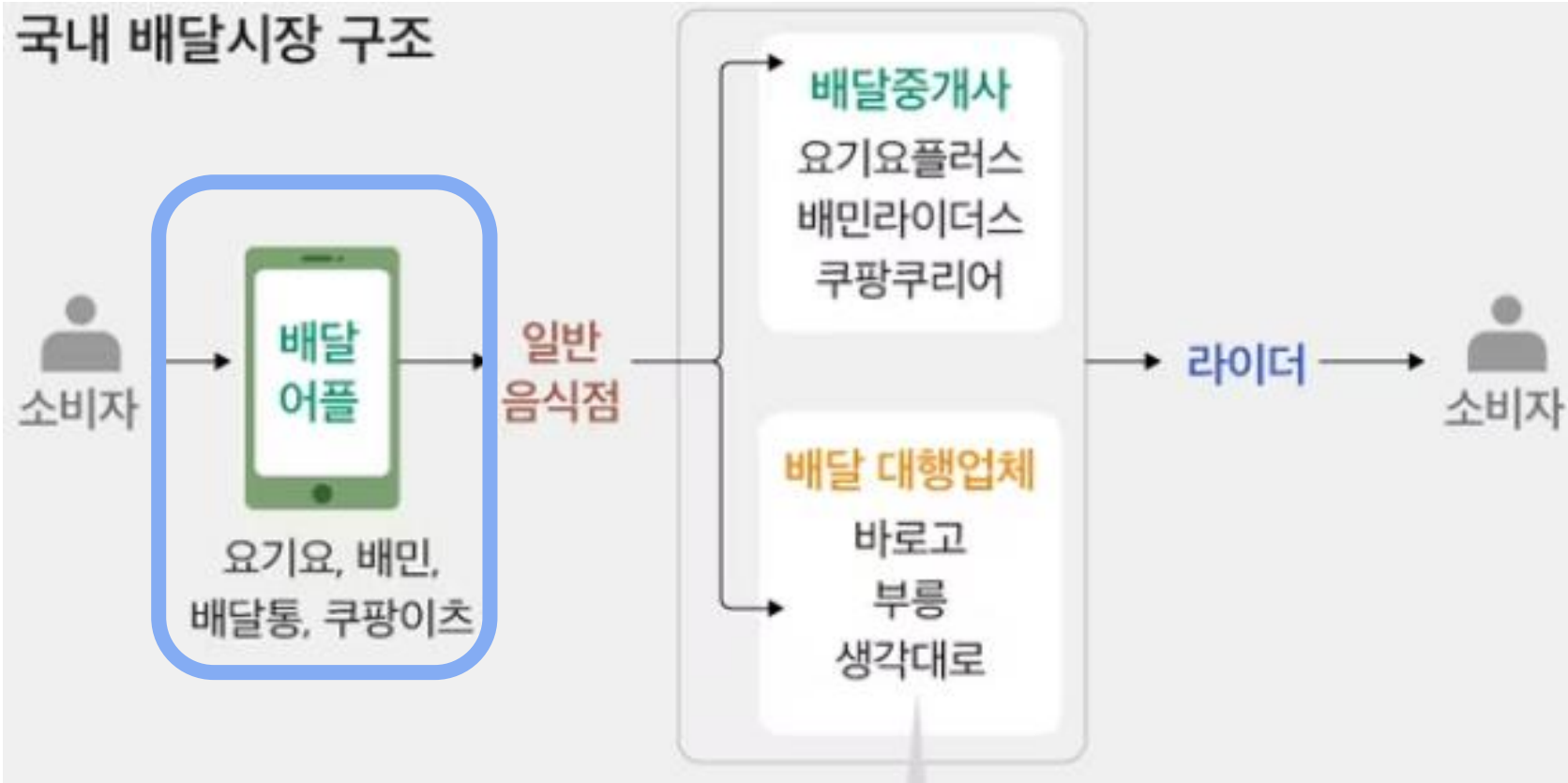
목차

1. 용어정의 및 배달 플랫폼 구조	p1	2. 연구배경: 연구의 필요성 및 목적	p2-3
3. 현황 분석	p4	4. 선행연구 분석	p5
5. 연구설계	p6-7	6. 연구 결과 분석	p8-13
7. 전략 제안 및 기대효과	p14-29	8. 결론 및 제언	p30

1. 용어정의 및 배달 플랫폼 구조

배달앱: 소비자에게 음식점과 메뉴 정보를 제공하고

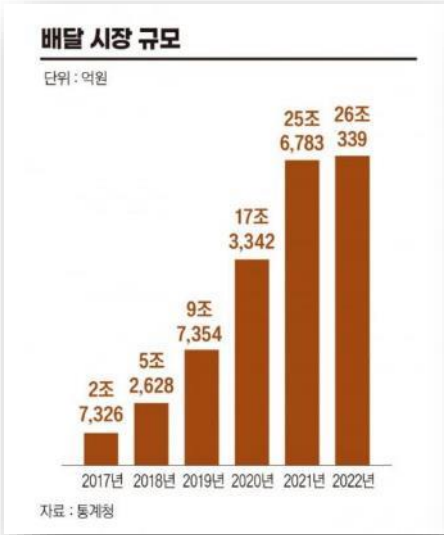
주문/결제, 배달서비스 등을 연계하여 신속·편리하게 음식 배달을 가능하게 하는 중개 플랫폼



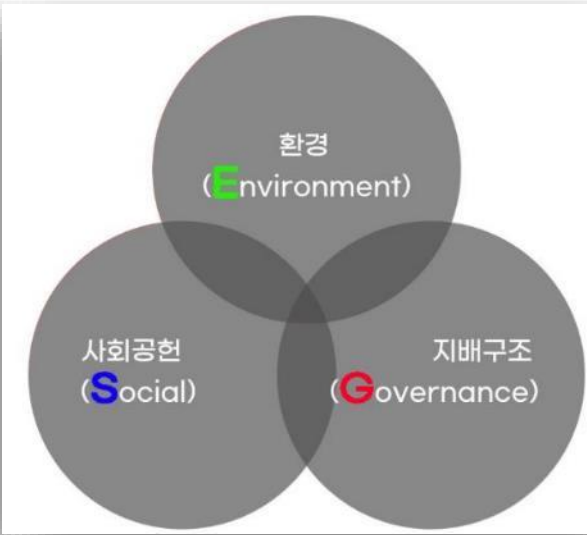
➔ 배달의민족, 요기요, 쿠팡이츠가 97% 이상의 시장점유율을 차지

2. 연구배경: 연구의 필요성

1 배달앱의 사회적 책임의 중요성 증대되는 상황



배달업 규모 확장과
개인/소상공인 입점 대폭 증가



ESG 경영의 중요성

2 ESG 경영과 배달앱: 사회적 부문(S)의 문제 발생



산업재해 승인건수 1위



음식 배달비에 대한 소비자와 자영업자들의
불만이 지속적으로 제기



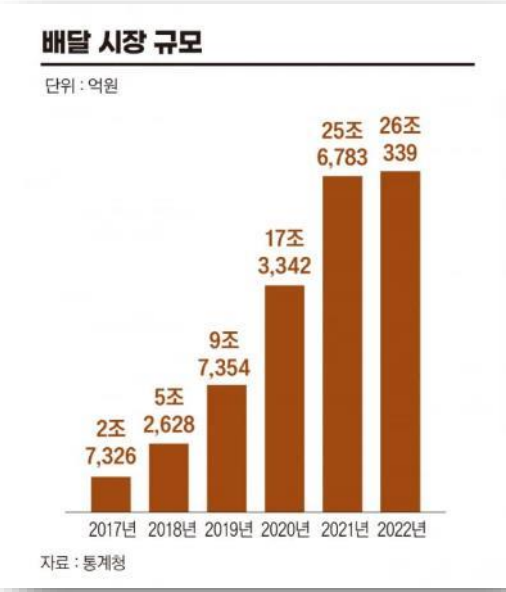
배달 수행 건에 대한 요금 미정산 논란

현재 기업의 지속 가능성과 사회적 책임을 강조하는 ‘ESG 경영’이 중요시되고 있지만
ESG 경영이 잘 이루어지지 않아 많은 배달앱들이 ESG 문제에 직면하고 있음

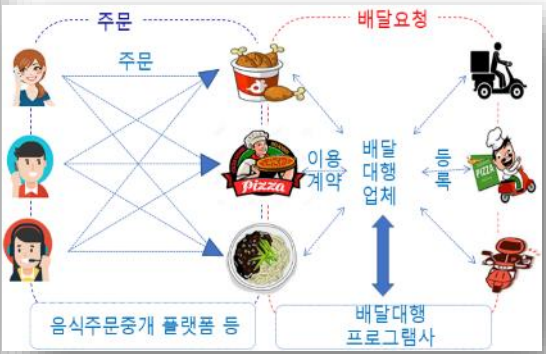
2. 연구배경: 연구의 목적

1 배달업 시장의 확대와 배달업계를 둘러싼 이해관계자

코로나 팬데믹을 기점으로 사용자층 대폭 확대



배달원, 입점 판매자, 소비자, 배달업체 등 다양한 이해관계자가 맞물려 있음



주문부터 배달까지 연관된 이해관계자 간 상생을 고려할 필요성 대두됨

2 배달업의 현재: 사회적(S)가치의 중요성과 상생의 필요성

배달앱의 사회적 조치가 미흡하다는 언론의 비판

MBC · 2016.07.28 · 네이버뉴스
‘불만글’ 숨기고 칭찬후기 조작한 배달앱 무더기 적발
[이브닝뉴스] 스마트폰 배달 앱의 이용 후기를 조작한 사업자들이 무더기 적발됐습니다. 공정거래위원회는 소비자의 이용 후기를 조작한... 이들은 소비자들이 작성한 불만 후기를 비공개 처리하거나, 직원을 동원해 칭...

biz.chosun.com · distribution
상생 강조하더니...배민, 자영업자 수수료 올려 4200억 흑자 파...
2023.03.31. 지난 해는 배민에 수수료를 내는 자영업자들은 정작 내방하는 손님들이 줄고 원재료 가격이 상승해 경영난을 겪었던 한 해였기 때문이다. ‘상생’의 가치를 강조했던 우아한형제들의 그간의 행보와는 대조...

세이프타임즈 · 2022.09.20.
‘클릭 한번’에도 수수료 내라 ... ‘배민 횡포’에 자영업자 목소리
한번 클릭할 때마다 금액을 차감하는 시스템이다. 설정한 과금액이 클수록 상단에 더 많이 노출된다. 광고에는 “우리가게를 클릭을 이용하는 가게는 배민... 배민은 과금액 외에 빈도수를 높이는 기준들이 어떤 것인지에 대...

IT조선 · 2022.10.27.
[단독] 배민, ‘주문 많은 순’에 광고업체 상단 노출... 공정위 “위...
따르면, 배민은 최근 음식 카테고리 내에서 ‘주문 많은 순’ 등 정렬 필터를 설정하더라도, 오픈리스트 광고 상품에 가입한 가게들을 최상단에 노출하... 당시 공정위는 “네이버가 쇼핑 검색 결과에 대한 신뢰를 이용해 자...

앱상에서의 점포 노출에 있어 “소비자의 선택권을 침해”

“판매자에 불이익을 줄수 있는 광고방식과 후기조작

“배달원-소비자-판매자와 상생을 저해”하는 수수료 정책

경영 활동의 주 이해관계자인
판매자, 소비자, 배달원에
사회적 영역의 문제가 지속됨

이해관계자가 누리는 이점을 강화하고 지속적인 협의를 가능케 하는 배달업의 사회적 가치 실현모델 제시

3. 현황 분석

1 판매자

배달앱	주문중개수수료	배달비
배달의 민족	기본형: 6.8%	6000원
	절약형: 15%	자영업자: 900~2900원 주문자: 0~3900원
	통합형: 27%	0원
쿠팡이츠	수수료 일반형: 9.8%	자영업자: 1764~5400원 주문자: 0~4000원 내 자영업자 설정
	수수료 절약형: 7.5%	자영업자: 2364~6000원 주문자: 0~4000원 내 자영업자 설정
	배달비 절약형: 15%	자영업자: 900~2900원 주문자: 0~3900원
	배달비 포함형: 27%	쿠팡이츠 시스템 자동 설정

- 판매자들에게 다양한 수수료 옵션 제공
- 배달앱이 최대 42%의 배달 수수료를 챙긴다는 논란
→ 실질적인 효과가 있는지에 대한 의문



- 배달의 민족: 우아한 사장님 살핌 기금, 배민 아카데미
- 요기요: 위상캠페인, 가게쿠폰과 같은 금전적 지원
- 지원을 받는 업체의 수가 적다는 점에서 한계

2 소비자



- 소비자 상생 정책 = 소통 + 소비자에게 혜택 제공
Ex) 배달의 민족 VOC 솔루션, 쿠팡이츠 고객센터
→ 현재 기업과 소비자 상생이 제대로 이뤄지지 않는 실정

- 수수료 문제
Ex) 2022년 소비자 주권 시민 위원회는 배민의 울트라콜, 오픈리스트 방식 등에 대해 소비자 선택권 제한 및 수수료 부담을 증가시킨다고 비판
- 리뷰 및 별점 조작
Ex) 쿠팡이츠는 리뷰 알고리즘 조작, 와우 회원에 대한 거짓 혜택 등에 대해 공정위의 조사를 받은 바 있음
- 배달 지연 문제
Ex) 쿠팡이츠의 '치타 배달' 서비스는 상황에 따라 배달 지연이 자주 일어나 소비자의 불편함 증가
배달의 민족이나, 요기요 역시 배달 지연에 대한 할인 쿠폰을 통한 후속적 대처가 소극적이라는 비판

3 배달원



- 배달/운송 무료 교육 서비스
- 안전 교육을 수료한 배달원을 대상으로 무사고·무위반 서약 캠페인을 진행
- 금융 혜택 관련 지원 서비스 - 세금 환급, 대출이자 면제 등 혜택 도움
- 더위 극복·추위 극복 용품 세트 제공
- 배달 사고 시 긴급 의료비/생계비 지원

4. 선행연구 분석

『소상공인 배달플랫폼 활성화 및 상생협력 방안』

- 소상공인의 상생협력 정책의 필요성을 소비자의 배달앱 만족도 및 충성도와 연결하여 강조
- 배달앱의 판매지 지원사업의 낮은 수혜율과 만족도를 근거로 소상공인이 실제 필요한 지원사업을 조사해 개선해 나가야 함을 강조

『직무요구-자원 모델을 활용한 플랫폼 노동자의 일-여가갈등과 심리적 웰빙에 관한 연구』

- 배달원의 업무 환경에 대한 위험성 및 문제점을 지적한 후 개선하는 방안을 제시
- 배달원의 심리적 웰빙을 개선하기 위한 직무 변화
- 그 밖으로 산재보험 적용과 같은 배달원의 신체보호와 관련된 연구가 존재함

『2021년 온라인 플랫폼 이용사업자 실태조사 결과 보고서』

- 약 70%의 배달앱 이용사업자가 배달비 금액이 부담스럽다고 답변함
- 배달앱상에서 부당행위 경험자(43.3%) 중 수수료 및 거래 절차와 관련한 부당행위의 비중은 92.3%로 나타남.
- 부당행위 항목으로는 비용 및 판매 수수료 과다와 일방적으로 정해지는 수수료 정책이 있음

✓ 배달앱의 ESG

환경(E)에 초점을 맞추고 소비자를 대상으로 한 연구 다수

→ 배달앱에서 사회(S)에 초점을 맞춘 전략을 제시한 연구들이 부족

✓ 배달앱의 이해관계자

배달앱의 이해관계자 각각의 상생 방안을 제안하는 연구 존재

→ 모두와의 상생에 초점을 맞춘 선행연구 거의 없음

5. 연구설계 (1) 설문조사

✓ 조사 대상 및 응답자 선정 방법

설문조사 대상: 배달앱을 이용한 경험이 있는 대한민국 국민

응답자 선정 방법: 편의 추출법(41명)과 설문조사 대행 사이트 ‘서베이지’(60명)

✓ 설문조사지 제작 및 실시 기간

설문조사지 제작기간 2023.09.27 ~ 2023.09.30

설문조사 실시기간 1차 2023.09.30 ~ 2023.10.04

2차 2023.10.04 ~ 2023.10.06

1차 설문조사의 응답자 중 대부분의 나이가 특정 세대(20대 초반)에 치중되어 있다는 한계점을 보완하고자 2차 설문조사를 실시하였음

✓ 설문조사 내용

- ① 배달업에서 어떠한 이해관계자를 대상으로 한 전략이 우선되어야 하는가?
- ② 배달업 이해관계자 간의 상생을 도모하기 위해 도입 가능한 정책이 무엇이 있는가?
- ③ 일반 시민(소비자)들은 현재 배달기업의 정책에 대해 어떻게 인식하고 있는가?
- ④ 기업의 이미지 제고와 소비자 재구매 의사 증대에는 양의 관계가 성립하는가?

설문조사지 문항 구성

PART 1. 배달업 ESG 현황 (총 3문항)

- ① 현재 배달 기업의 사회적 책임 경영 활동을 위한 노력에 대한 인식 (3문항)

PART 2. 페르소나: 설문조사 시 응답에 참고하기 위해 설정된 가상의 배달기업

PART 3. 이해관계자 (총 4문항)

- ① 사회적 가치 달성과 이해관계자와의 상생 각각에 대한 이해관계자 우선순위 (4문항)

PART 4. 판매자 (총 6문항)

- ① 배달기업의 상생 수수료 정책과 소상공인 운영 지원 각각에 대한 인식 (4문항)
- ② 기업의 이미지 제고를 위해 가장 효과적인 판매자 정책에 대한 인식
- ③ 배달업의 수수료 관행에 대한 인식

PART 5. 소비자 (총 3문항)

- ① 배달기업의 소비자와의 소통을 위한 노력에 대한 인식 (2문항)
- ② 기업의 이미지 제고를 위해 가장 효과적인 소비자 정책에 대한 인식

PART 6. 배달업자 (총 7문항)

- ① 안전한 배달원 업무 환경 구축, 복지 확대, 인식 개선 각각에 대한 인식 (6문항)
- ② 기업의 이미지 제고를 위해 가장 효과적인 배달업자 정책에 대한 인식

PART 7. 결론 (총 3문항)

- ① 기업의 이미지 제고와 소비자의 재사용 의도를 위해 가장 효과적인 정책에 대한 인식 (2문항)
- ② 기업 브랜드 이미지 향상이 소비자의 재이용에 미치는 영향에 대한 인식

PART 8. 인적 사항

5. 연구설계 (2) 인터뷰

✓ 조사 대상 및 응답자 선정 방법

소비자 인터뷰 대상: 배달앱을 월 10회 이상 꾸준히 이용한 사람

판매자 인터뷰 대상: 배달 플랫폼에 입점하고 있는 가게 업주

응답자는 지인을 통해 각 1명씩 섭외하였고, 설문조사를 통해 얻은 응답을 보완하고 각 배달앱 이해관계자의 입장을 심층적으로 알아보고자 인터뷰를 추가로 진행함.

✓ 인터뷰지 제작 및 실시 기간

인터뷰 대상 선정 및 실시 기간 2023.10.04 ~ 2023.10.08

배달앱 이용자 1명, 배달앱 가맹점 업자를 대상으로 한 인터뷰 조사지를 각 1개씩 제작 및 실시하였음

✓ 인터뷰 내용

PART 1. 소비자

주요 내용 배달기업의 소비자 권익 보호 정책을 체감하고 있는 정도 + 기업에게 기대하는 정책이 무엇인지

- ① 현재 배달기업이 실시하고 있는 소비자 관련 정책을 얼마나 체감하고 있는가?
- ② 소비자로서 배달기업이 시행해야 한다고 생각하는 정책이 무엇인가?
- ③ 기업의 이미지 제고와 소비자 재구매 의사 증대에는 양의 관계가 성립하는가?

인터뷰지 문항 구성

PART 1. 소비자 면접조사 문항 구성

- ① 소비자 입장에서 현재 기업이 하는 소비자 정책 인식 정도 및 만족도
- ② 소비자의 시각에서의 배달기업이 도입해야 하는 정책
- ③ 소비자 상생 협의회가 성공적으로 운영되는 데 필요한 조건에 대한 의견

PART 2. 판매자 면접조사 문항 구성

- ① 현재 이용 중인 배달앱의 수수료 수취 구조 및 부담 정도
- ② 배달앱이 제공하는 다양한 수수료 옵션의 실질적인 효과 창출 여부
- ③ 소상공인과의 상생을 위한 효과적인 수수료 정책에 대한 의견

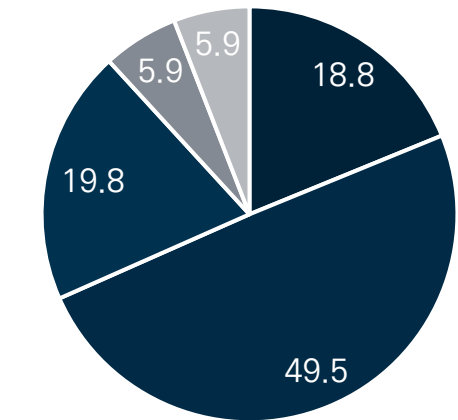
PART 2. 판매자

주요 목적 배달 플랫폼을 이용하면서 느꼈던 불편 사항이나 개선하면 좋을 점이 무엇인지

- ① 배달 플랫폼에 있어서 전반적으로 만족 또는 불만족스러운 부분이 무엇인가?
- ② 상생 수수료 정책을 위해 판매자로서 효과적이라고 생각하는 정책이 무엇인가?

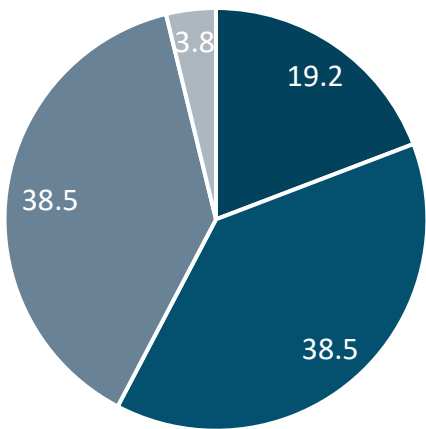
6. 설문조사 결과 분석 (배달앱 전반)

Q1. 현재 배달 기업이 전반적으로 사회적 책임 경영활동을 위해 얼마나 노력하고 있다고 생각하십니까?



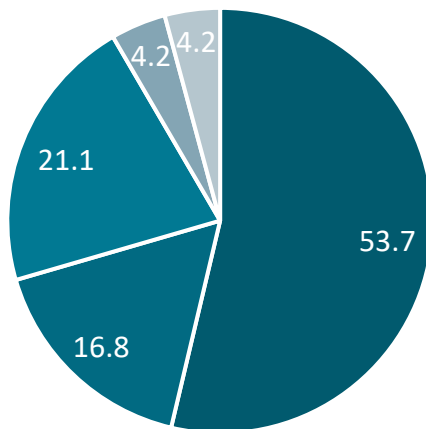
- 매우 못하고 있다
- 못하고 있다
- 잘하고 있다
- 매우 잘하고 있다
- 해당 사안에 대해 잘 모른다

Q2.(잘하고 있다/매우 잘하고 있다고 답변한 경우) 그렇게 생각하시는 가장 큰 이유가 무엇인가요?



- 배달앱 입점 판매자에 대한 운영 지원 및 수수료 인하 등을 통해 상생 노력을 하고 있음
- 배달원에 대한 안전 및 복지 정책 등을 진행하고 있음
- 소비자 권익 보호를 위해 다양한 활동을 전개하고 있음
- 노약자 및 취약계층 등을 위한 지원 정책을 펼치고 있음

Q3. (못하고 있다/매우 못하고 있다고 답변한 경우) 그렇게 생각하시는 가장 큰 이유가 무엇인가요?



- 배달앱 입점 판매자에 대한 운영 지원 및 수수료 인하 및 상생 정책 미비
- 배달원에 대한 안전 및 복지 정책 등 미비
- 소비자 권익 보호를 위한 활동 미비
- 노약자 및 취약계층 등을 위한 지원 정책 미비
- 기타

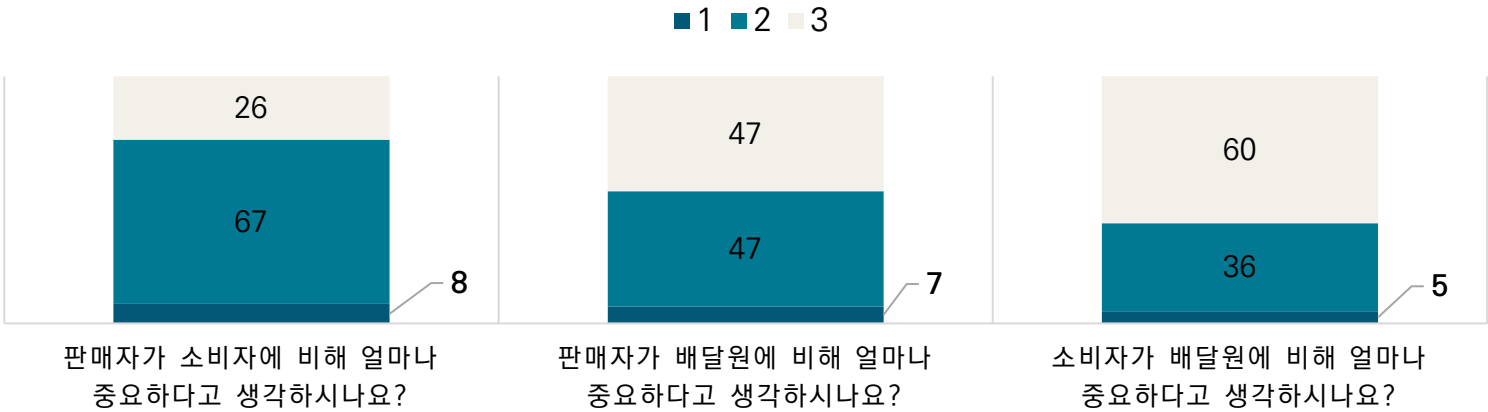
! 분석 결과 및 결론

- Q1. 매우 못하고 있다'와 '못하고 있다'라고 응답한 인원이 전체의 69.4% → 배달 기업의 사회적 책임 활동에 문제점이 있음
- Q2. 설문 조사 응답자 중 다수가 배달원으로서의 경험이 없음을 고려할 때 배달원에 대한 지원 활동에 민감하게 반응했다는 응답 내용에 주목
- Q3. 배달앱 입점 판매자에 대한 지원 미비에 대해 불만족하다고 답변함

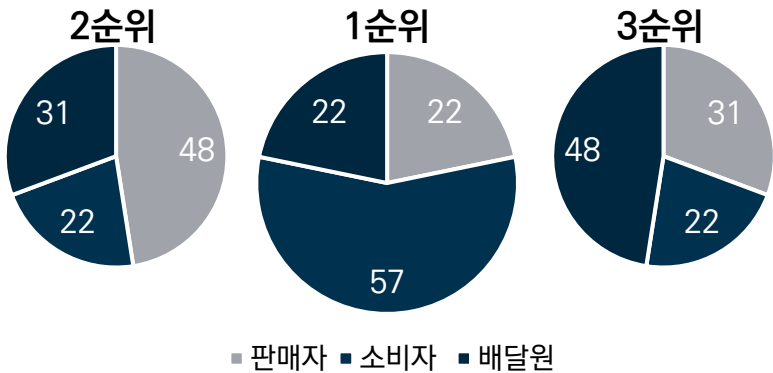
☑ 배달 기업의 사회적 책임경영에 대한 부정적 인식을 미루어 볼 때 인식 개선이 시급함

6. 연구 결과 분석 – 설문조사 (이해관계자 우선순위)

Q1. A기업은 사회적 책임 경영을 위해 판매자, 소비자, 배달원을 대상으로 한 각각의 정책을 펼치고 있습니다. 기업이 사회적 가치를 달성하기 위해 중요한 집단을 비교함에 있어 1.중요하지 않다, 2.동등하다, 3.중요하다고 답해주세요



Q2. (잘하고 있다/매우 잘하고 있다고 답변한 경우) 그렇게 생각하시는 가장 큰 이유가 무엇인가요?



AHP 기법을 활용한 분석

- 1개의 계층 안에서 쌍대비교
- ‘중요하다, 동등하다, 중요하지 않다’의 중요도를 각각 3, 1, 1/3으로 설정해 가중치를 계산
- 응답의 일관성 비율(C.R)이 10% 이하인 응답만을 유효한 응답으로 판단함

우선순위를 활용한 분석

- 이해관계자마다 가중치를 분석한 후, 각 이해관계자를 N위로 선정한 응답의 개수를 정함.
- (1등이라고 평가한 응답의 개수X3 + 2등이라고 평가한 응답의 개수X2 + 3등이라고 평가한 응답의 개수) / 전체 응답 개수로 가중치를 계산

! 분석 결과 및 결론

Q1. 판매자, 소비자, 배달원의 중요성 가중치는 각각 0.363, 0.391, 0.245

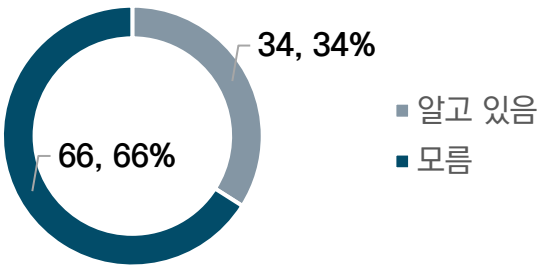
Q2. 소비자, 판매자, 배달원의 중요도는 각각 2.357, 1.898, 1.745

중요도 순서 : 소비자, 판매자, 배달원 → 기업이 상생 전략을 제시할 때에 소비자의 목소리에 집중할 필요성이 있음

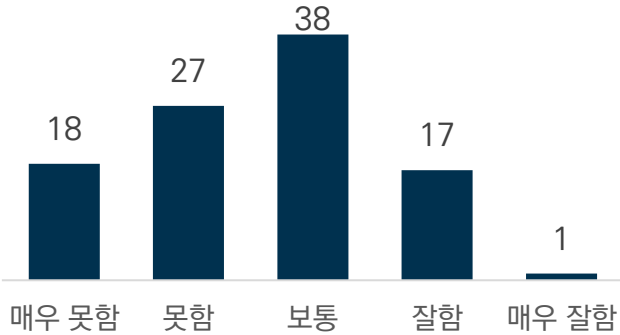
판매자, 배달원의 경우 AHP, 우선 순위 분석 모두에서 유사한 중요도를 보임. AHP의 경우 모든 이해관계자의 중요도가 유사하게 평가됨 → 각 이해관계자들을 포용하는 협력, 세 주체가 함께하는 상생이 중요함

6. 연구 결과 분석 – 설문조사 (소비자)

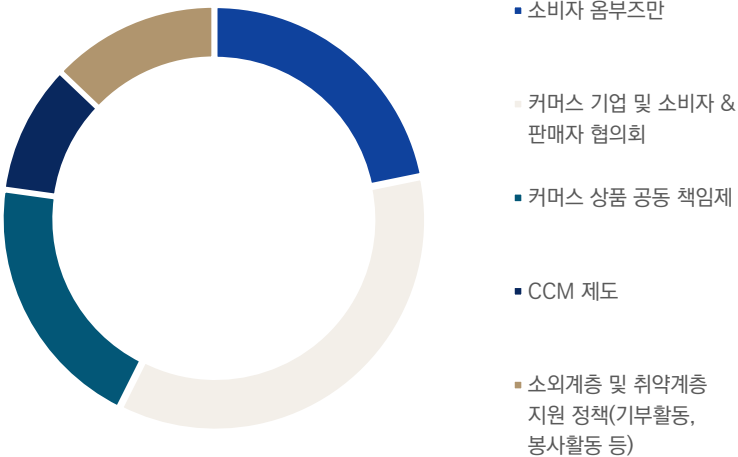
Q1. 배달/커머스 업계의 기업 중 소비자와 소통 부문에서 잘하고 있다고 생각했던 기업이 있나요?



Q2. 현재 배달/커머스 업계가 소비자 및 판매자와 소통을 얼마나 잘하고 있다고 생각하시나요?



Q3. 다음 5가지의 항목 중 커머스/배달 기업들이 시행하였을 때 사회적 가치 실현 정도 및 기업의 이미지 개선에 있어서 효과적일 것으로 예상되는 항목이 무엇인가요?



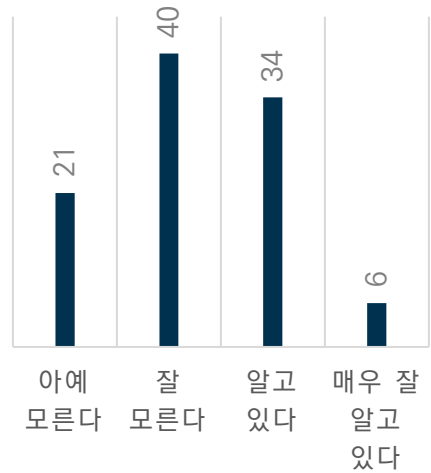
! 분석 결과 및 결론

- Q1. 34%의 응답자가 기업의 상생 정책을 모른다고 답변 → 기업의 소비자 상생 정책의 대상이자 목적인 소비자에게 ‘어떻게’ 다가갈 것인가에 대한 고민
- Q2. 47.2%의 응답자가 부정적으로 평가 → 소비자를 대상으로 하는 기업의 상생 정책이 소비자에게 부정적으로 다가옴
- 상생 정책에 대해 긍정적으로 평가한 이들은 경제적 혜택을 소비자 대상 소통으로 인식함
 - 대중들은 기업이 광고, 마케팅 등을 통해 일상생활에서 경험하는 접근성을 기준으로 기업의 소통 정책에 대해 평가
- ☒ 현재 기업이 운용중인 소비자 상생 정책 효과 X
- 소비자에게 **경제적인 혜택**을 제공하는 방안과 함께 이에 대한 구체적인 홍보 방안 제시

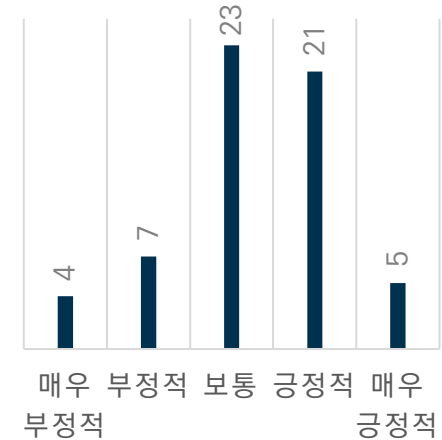
- Q2. 해당 정책을 시행하면 기업의 이미지가 개선될 것
- 정책들의 공통점: 소비자의 적극적인 참여 보장 및 정책의 성공 여부가 소비자의 활동에 달려 있음
- ☒ 소비자가 참여할 수 있는 소비자 상생 정책을 마련

6. 연구 결과 분석 – 설문조사 (판매자)

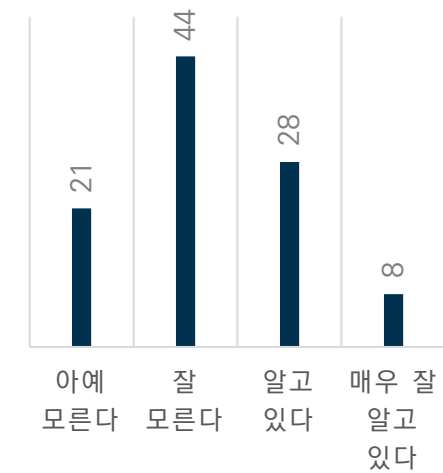
Q1. 가게 사장님들과의 상생을 위한 수수료 정책에 대해 얼마나 알고 계신가요?



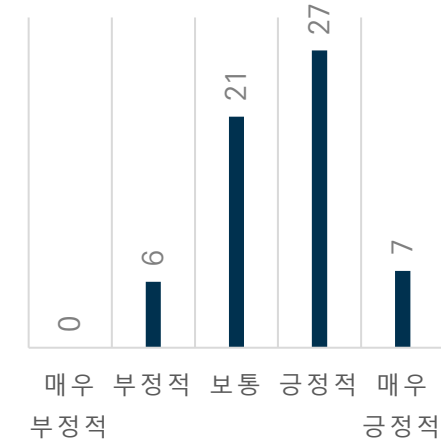
Q2. ("알고 있다" 이상 응답자만) 상생 수수료 정책에 대해 알게 되고 이를 시행하는 기업에 대한 이미지는 어떻게 변했나요?



Q3. 가게 사장님들의 운영을 지원하는 정책에 대해 얼마나 알고 계신가요?



Q4. ("알고 있다" 이상 응답자만) 운영 지원 정책에 대해 알게 되고 이를 시행하는 기업에 대한 이미지는 어떻게 변했나요?



! 분석 및 결론

Q1. 60.2%의 응답자가 상생 수수료 정책을 모르고 있다고 답함

Q2. 해당 정책을 알고 난 뒤 기업의 이미지는 부정적으로 변화한 응답 비율은 17.9%, 긍정적으로 변화한 응답은 43.9%

☒ 17.9% 응답 : 기업의 상생활동에 대한 홍보 강화, 접근성 확대 등을 통해 대중에게 알리는 것이 중요하나, '어떤' 정책을 알리는 지가 중요함

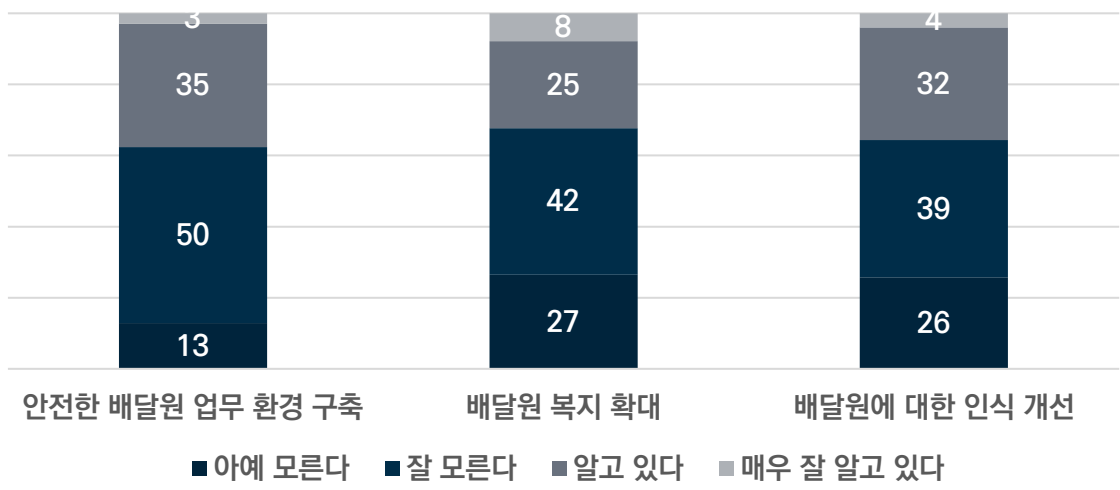
Q3. 65.3%의 응답자가 소상공인 지원 정책을 모르고 있다고 답함

Q4. 해당 정책을 알고 난 뒤 기업의 이미지는 부정적으로 변화한 응답 비율은 10.2%, 긍정적으로 변화한 응답은 44.1%

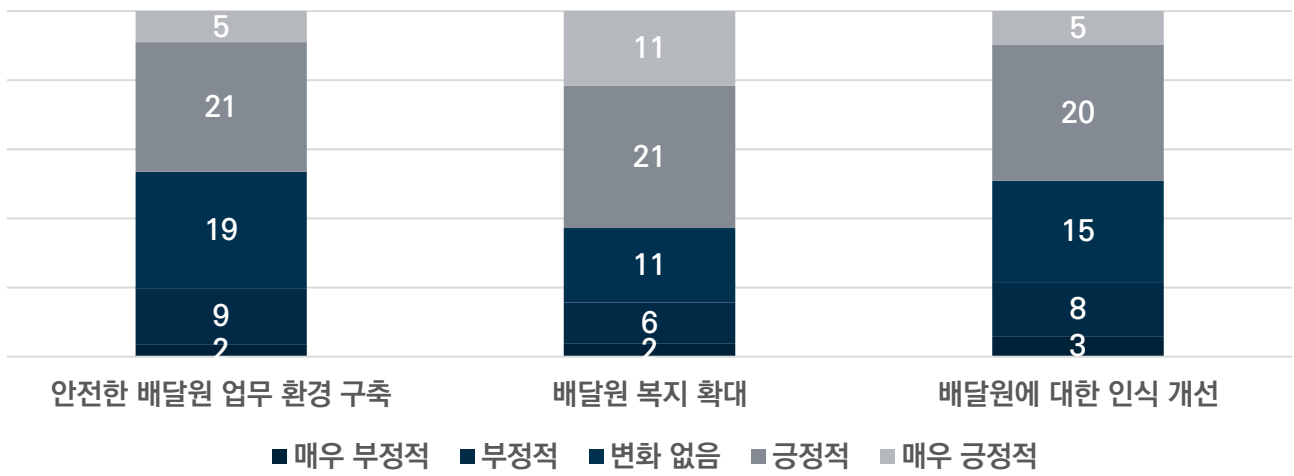
☒ 해당 정책을 알게 된 순간 기업을 긍정적으로 인식하므로 '어떻게' 이를 홍보하는지가 더 중요

6. 연구 결과 분석 – 설문조사 (배달원)

Q1. 배달원 관련 정책에 관한 인식 조사



Q2. 배달원 관련 정책을 알게 된 후 기업에 대한 이미지 인식 변화 조사



! 분석 및 결론

- Q1. 63.6%의 응답자가 배달원 업무 환경 구축 정책을 모르고 있다고 답함 → 정책 인지 후 긍정적으로 기업 이미지가 변화했다고 답변한 응답은 전체의 49%
- Q2. 69.7%의 응답자가 배달원 복지 확대 정책을 모르고 있다고 답함 → 정책 인지 후 긍정적으로 기업 이미지가 변화했다고 답변한 응답은 전체의 62.8%
- Q3. 63.6%의 응답자가 배달원 인식 개선을 위한 정책을 모르고 있다고 답함 → 정책 인지 후 22.4%의 응답자는 기업에 대해 부정적으로 평가함

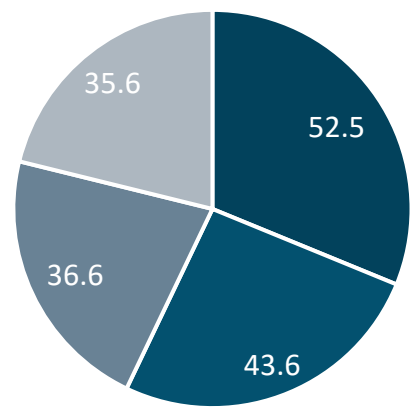
- ☑ 대다수가 배달원 관련 정책을 모르고 있음을 알 수 있음. 기업의 이미지 제고를 위해 가장 효과적인 방안은 배달원 복지 확대로 볼 수 있음
- ☑ 이를 통해 ‘어떤’ 배달원 인식 개선 정책이 ‘어떻게’ 진행되는 지가, 단순히 정책을 시행하고 홍보하는 것보다 중요하다는 점을 도출함

6. 연구 결과 분석 – 설문조사 (기업 이미지)

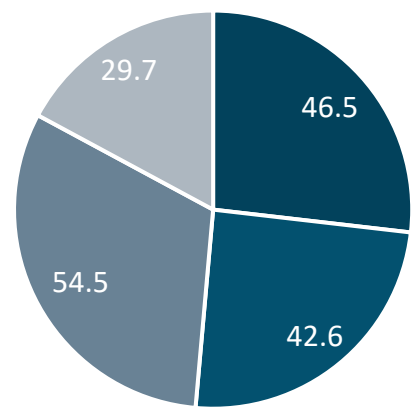
Q1. 어떤 정책이 배달앱(기업)의 이미지 제고를 위해 가장 효과적이라고 생각하시나요?

Q2. 어떤 정책이 소비자의 재사용 의도를 높이기 위해 가장 효과적이라고 생각하시나요?

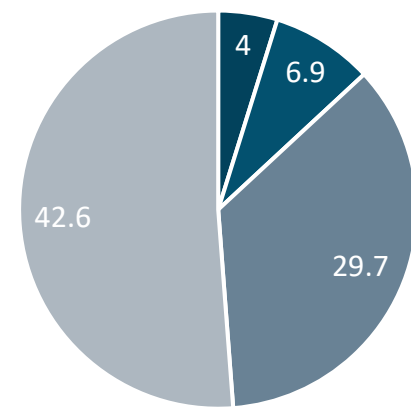
Q3. 배달 기업의 브랜드 이미지 향상이 기업 서비스를 재이용하는데 있어 미치는 영향력이 어느 정도라고 생각하시나요?



- 상생 수수료 정책
- 안전한 배달원 업무 환경 구축
- 소비자 권익 도모 정책



- 상생 수수료 정책
- 안전한 배달원 업무 환경 구축
- 소비자 권익 도모 정책



전체의 58.6% “강력한 영향력을 가진다” 응답
영향력이 없다고 응답한 비율은 11.1%에 불과

! 분석 결과 및 결론

현재 배달앱이 직면한 사회적 부문의 문제와 일치
세 이해관계자와 긴밀한 연관성을 가지는 상생 수수료
→ 성공적인 정책, 기업 이미지의 획기적 발전 이끌 것

소비자, 판매자, 배달원 각각의 중요성이 대두됨
→ 이해관계자를 균형 있게 고려하는
상생 정책의 필요성 ▲

상생 정책을 통해 기업의 이미지를 제고
→ 기업의 장기적인 성장과 이윤 극대화에 정(+)적 상
관관계와 영향을 줄 것으로 기대됨

7. 전략 제안 및 기대효과

전략1. 안전한 배달 업무 환경 구축

전략2. 상생 수수료 정책

전략3. 소비자 권익 보호

전략4. 상생 홍보 정책 전략

7. 전략 제안 및 기대효과 (1) 안전한 배달 업무 환경 구축

산업재해 승인 건수 2년 연속 압도적 1위 등극



(주)우아한청년들의 전체 기업 산업재해 승인 건수는:

2018년 31건
2019년 163건
2020년 376건
2021년 941건

...

2023년 1,837건 (8월 기준)



라이더(배달원)의 61%, 근무 중 사고 경험 有
사고 횟수가 1~2회, 48%, 3~5회, 39%

...

무사고 라이더 中 75%, “사고의 위험이 있었다.”

사고의 약 40%는 ‘상대 운전자의 교통법규 위반’ 때문
본인의 법규 위반 및 부주의는 26.3%

(출처: 2022년 배달대행업체생각대로의 설문조사)

라이더 근무 환경의 안전 관리가 미흡함을 확인
안전 수칙 및 적정 적재 기준의 확립 필요성 ▲

배달원, 수수료 체계 개편에 대한 요구

2022년 국토교통부 조사
배달원 근로 여건 개선을 위해
“수수료 체계 개선”이 시급 (43.8%)

6K1C 팀의 자체 설문조사 결과
‘상생 수수료 정책’이 배달업의 이미지
제고를 위해 가장 효과적



수수료 체계의 투명성을 제고할 필요성 확인
배달원, 판매자, 소비자 모두의 이해관계를 고려해 잘 풀어나가야 함

6K1C의 배달원 대상 전략

안전한 업무환경을 마련하는

배달원 ‘안전마크’ 도입

과적 운행을 막기 위한

안전적재기준 확립 및 소통창구 마련

7. 전략 제안 및 기대효과 (1) 안전한 배달 업무 환경 구축

1 안전 마크 도입 및 수수료 인상 인센티브: 정책 홍보 방안



7. 전략 제안 및 기대효과 (1) 안전한 배달 업무 환경 구축

1 안전 마크 도입 및 수수료 인상 인센티브: 정책 홍보 방안

안전 마크 설명 문구 추가 및 안전 마크 아이콘 시각화



배달앱의 주문 페이지에
"안전 마크로 인증된 배달원이 이 주문을 처리 중입니다" 문구 추가
➔ 고객에게 **배달원의 안전 운전 능력**을 강조

안전 마크 취득 배달원에게 적용되는 수수료 인상을 정보 공시

수수료에 대한 **정보**를 계약서나 자사 홈페이지를 통해
개인 라이더에게 **공개**



안전 마크를 통한 **수수료 인상**의 효과를
라이더 스스로가 눈으로 확인 가능
➔ 배달원의 안전 운행 인센티브 강화

7. 전략 제안 및 기대효과 (1) 안전한 배달 업무 환경 구축

2 안전 적재 기준 도입 및 자동분리배차 시스템

배달원의 과적 부담을 낮출 수 있는 요인

기준의 확립: 명확한 기준 없이 적정 수준의 배송이 이뤄지지 않는 실태



배달원 노조(라이더유니온자부)
“배송물품 부피제한에 적정 기준 마련해야”
과중량 뿐만 아니라
→ 과부피 적재에 대한 기준 마련 필요성

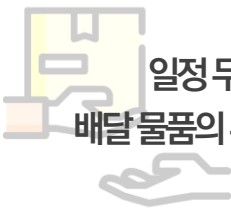
배달원에 업무(콜)를 배정하는 배달대행업체



소비자의 주문 정보는:
배달앱 → 음식점 → 배달대행업체 → 라이더
배달앱의 콜을 배달원에게 연결하는 배달업체,
적정 수준의 콜 배정하는 것이 중요

솔루션 제시: 자동분리배차 시스템 및 배달박스 안전 기준 공개

배달 대행업체 내 자동 분리배차 시스템 도입 및 활성화



일정 무게 이상의 짐을 적재하지 못하도록
배달 물품의 부피와 무게를 고려해 자동으로 분리배차

포장 상태의 배달품의 부피/물건을 고려한 안전 적재 기준 공시



배달앱 이용자와 배달원 모두 정보 열람
→ 명확한 안전 기준의 확립

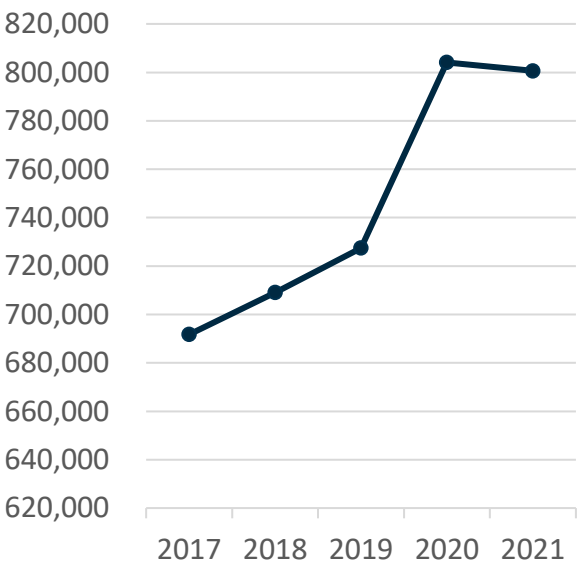
라이더(배달원)의 적극적인 피드백 유도



과적 운행과 관련된 제보
배달원의 안전에 영향을 주는 요인을 적재 기준에 반영

7. 전략 제안 및 기대효과 (2) 상생 수수료 정책

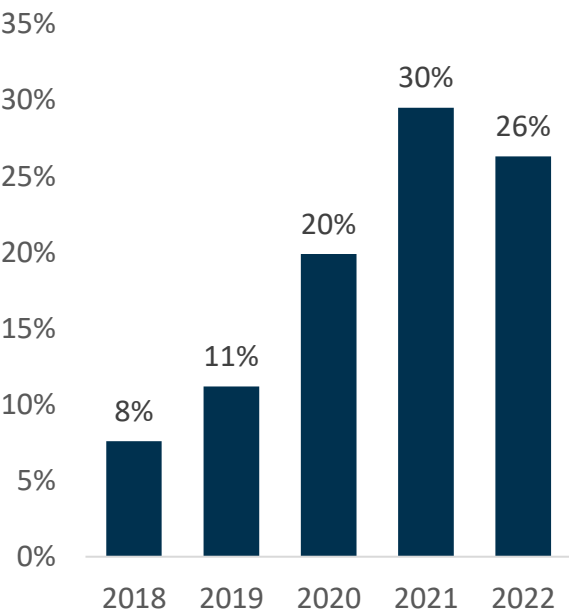
1 2017-2021 음식업 업종 소계



2 전략 제안 배경

- ✓ 배달앱의 현 주소
“판매자와의 상생협력을 고려 X”
- ✓ 배달앱의 미래
판매자들의 수입 감소
→ 외식업 판매자 수 감소
→ 배달앱 업계 지속가능성 악화
- + 소비자에게도 수수료 정책은
중요한 문제로 자리매김

3 2018-2022 배달앱 이용 현황



배달앱과 판매자 간의 상생협력적인 수수료 정책이 필요

7. 전략 제안 및 기대효과 (1) 안전한 배달 업무 환경 구축

안전마크 도입과
수수료 인센티브 시스템

안전 적재 기준의 확립

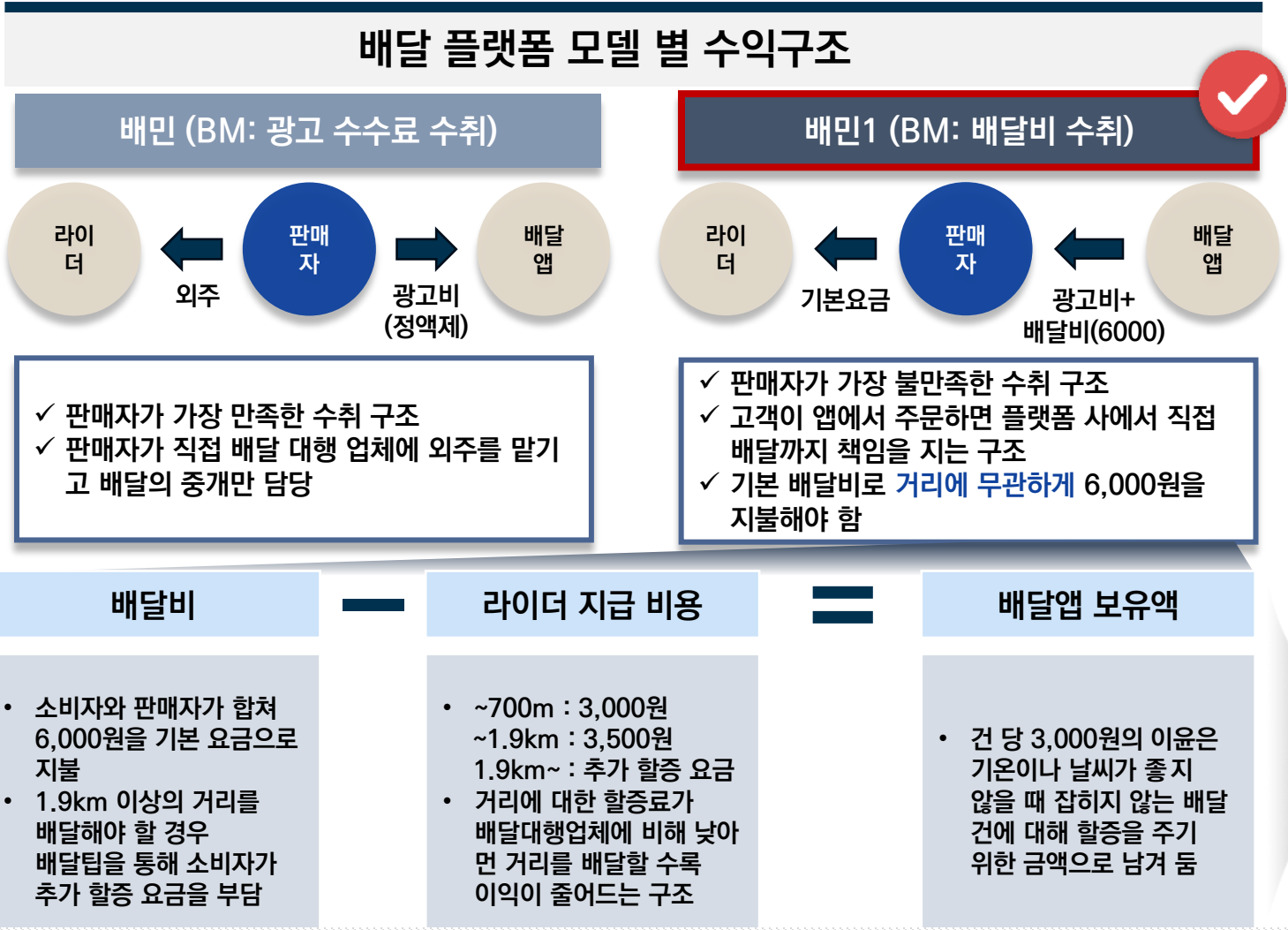


기대효과

- 배달원에 안전한 근로(배달)환경 마련
- 소비자의 윤리적 구매 독려
- 수수료 체계를 놓고 노조 간 갈등 완화 및
- 사회적 가치 실천하는 기업으로 발돋움

7. 전략 제안 및 기대효과 (2) 상생 수수료 정책

[배달비 조정] 배달비 판매 구조를 라이더와 판매자가 동의할 수 있는 적정 수준으로 조정해야 함



7. 전략 제안 및 기대효과 (2) 상생 수수료 정책

배달대행업체와 비교한 As-is 배달비 수취 구조

거리(m)	배민1			바로그		
	라이더 지급	배달비 수취	이윤	라이더 지급	배달비 수취	이윤
100	3,000	6,000	3,000	3,000	4,300	1,300
200	3,000	6,000	3,000	3,000	4,300	1,300
300	3,000	6,000	3,000	3,000	4,300	1,300
400	3,000	6,000	3,000	3,000	4,300	1,300
500	3,000	6,000	3,000	3,000	4,300	1,300
600	3,000	6,000	3,000	3,000	4,300	1,300
700	3,000	6,000	3,000	3,000	4,300	1,300
800	3,500	6,000	2,500	3,000	4,300	1,300
900	3,500	6,000	2,500	3,000	4,300	1,300
1,000	3,500	6,000	2,500	3,000	4,300	1,300
1,100	3,500	6,000	2,500	3,000	4,300	1,300
1,200	3,500	6,000	2,500	3,100	4,400	1,300
1,300	3,500	6,000	2,500	3,200	4,500	1,300
1,400	3,500	6,000	2,500	3,300	4,600	1,300
1,500	3,500	6,000	2,500	3,400	4,700	1,300
1,600	3,500	6,000	2,500	3,500	4,800	1,300
1,700	3,500	6,000	2,500	3,600	4,900	1,300
1,800	3,500	6,000	2,500	3,700	5,000	1,300
1,900	3,500	6,000	2,500	3,800	5,100	1,300
2,000	3,580	6,080	2,500	3,900	5,200	1,300
2,100	3,660	6,160	2,500	4,000	5,300	1,300
2,200	3,740	6,240	2,500	4,100	5,400	1,300
2,300	3,820	6,320	2,500	4,200	5,500	1,300
2,400	3,900	6,400	2,500	4,300	5,600	1,300
2,500	3,980	6,480	2,500	4,400	5,700	1,300
2,600	4,060	6,560	2,500	4,500	5,800	1,300
2,700	4,140	6,640	2,500	4,600	5,900	1,300
2,800	4,220	6,720	2,500	4,700	6,000	1,300
2,900	4,300	6,800	2,500	4,800	6,100	1,300
3,000	4,380	6,880	2,500	4,900	6,200	1,300

- 배민은 바로그가 수취하는 이윤의 두 배 이상의 금액을 남기고 있음
- 라이더에게 지급 되는 배달료는 거리에 따라 달라짐
 - 배민1: 675m까지 기본 배달비 3,000원
 - 바로그: 1.1km까지 기본 배달비 3,000원
- 배민은 판매자로부터 받는 배달비는 6,000원으로 고정되어 있음
- 판매자 입장에서는 1.9km 주문 건이나 500m 주문 건이나 모두 동일하게 6,000원을 내야 함
- 배민 단건 배달이 아닌 묶음 배달로 비교하면 최대 4배까지 차이가 남
- 바로그가 배달 대행 업체 1위로 수수료가 높은 편이라는 것을 감안하면 부릉, 스파이더크래프트와는 더 큰 수수료 차이가 날 것이라고 볼 수 있음

To-be 적정 배달비 수취 구조

할증	거리(m)	배민1			바로그		
		라이더 지급	배달비 수취	이윤	라이더 지급	배달비 수취	이윤
기본요금	100	2,500	5,000	2,500	3,000	4,300	1,300
	200	2,500	5,000	2,500	3,000	4,300	1,300
	300	2,500	5,000	2,500	3,000	4,300	1,300
	400	2,500	5,000	2,500	3,000	4,300	1,300
	500	2,500	5,000	2,500	3,000	4,300	1,300
	600	2,500	5,000	2,500	3,000	4,300	1,300
	700	2,500	5,000	2,500	3,000	4,300	1,300
130할증구간	800	2,630	5,000	2,370	3,000	4,300	1,300
	900	2,760	5,000	2,240	3,000	4,300	1,300
	1,000	2,890	5,000	2,110	3,000	4,300	1,300
	1,100	3,020	5,500	2,480	3,000	4,300	1,300
	1,200	3,150	5,500	2,350	3,100	4,400	1,300
	1,300	3,280	5,500	2,220	3,200	4,500	1,300
	1,400	3,410	5,500	2,090	3,300	4,600	1,300
60할증구간	1,500	3,470	5,500	2,030	3,400	4,700	1,300
	1,600	3,530	5,500	1,970	3,500	4,800	1,300
	1,700	3,590	5,500	1,910	3,600	4,900	1,300
	1,800	3,650	5,500	1,850	3,700	5,000	1,300
	1,900	3,710	5,500	1,790	3,800	5,100	1,300
	2,000	3,770	5,580	1,810	3,900	5,200	1,300
	2,100	3,830	5,660	1,830	4,000	5,300	1,300
	2,200	3,890	5,740	1,850	4,100	5,400	1,300
	2,300	3,950	5,820	1,870	4,200	5,500	1,300
	2,400	4,010	5,900	1,890	4,300	5,600	1,300
	2,500	4,070	5,980	1,910	4,400	5,700	1,300
	2,600	4,130	6,060	1,930	4,500	5,800	1,300
	2,700	4,190	6,140	1,950	4,600	5,900	1,300
	2,800	4,250	6,220	1,970	4,700	6,000	1,300
	2,900	4,310	6,300	1,990	4,800	6,100	1,300
	3,000	4,370	6,380	2,010	4,900	6,200	1,300

- 라이더에게는 거리에 따라 차등 적용 되는 기본 요금이 판매자에게 적용되지 않는 점을 개선
 - 1km 이내 : 1,000원
 - 1.9km 이내 : 500원
- 배민의 바로그 대비 차별적인 서비스 반영하여 배달앱 이윤을 2,000원 이하로 나오지 않게 조정함
- 거리 할증을 통해 기본요금 인하를 보완함
- 배달 수요가 높은 구간은 할증 비율을 낮추고, 배달 수요가 낮은 구간은 할증 비율을 높임
- 1.5~2km 구간이 가장 배달이 많은 것으로 추론함
- 배달앱은 최소 20원에서 최대 700원 비용이 더 지출되나, 배달앱 수요 증가를 통한 매출 증대 가능
- 라이더는 원거리 배달을 통해 높은 배달비를 받을 수 있음
- 판매자는 부담스러웠던 기본 요금이 최대 1,000원 인하함

7. 전략 제안 및 기대효과 (2) 상생 수수료 정책

[배달대행업체 MOU 체결] 배달 대행 업체와의 MOU 체결을 통해 지속적인 상생을 추구함.

배달 대행 업체와의 MOU 체결

KQ	배달비는 근본적으로 왜 높아진 걸까?	
Sub KQ	높아진 이유	줄일 수 있는가?
Answer	- 식자재로 대표되는 물가 상승 - 음식 판매 가격이 1년 동안 10,4% 인상 했을 때 식자재 가격 평균 17.6% 상승	no
	배달 노동자의 권리 증진을 위한 보험료 의무 적용	no
	- 배달앱 경쟁 심화에 따라 라이더 배달비 인상됨 - 라이더 독점적 확보를 위해 기본 요금이 15,000원까지 상승하기도 했음	yes

☒ 배달 대행업체와의 전략적 제휴를 통해 상생할 수 있는 환경 조성

1) 출혈 경쟁 지양, 잉여 주문 배달을 위한 배송 네트워크 공유

2) 도심형 물류센터의 공동 운영을 통한 배송 역량 강화

3) 배송 프로세스 간소화를 통한 견고한 도심 물류 배송망 함께 구축

7. 전략 제안 및 기대효과 (2) 상생 수수료 정책

[쌍방향 소통 채널 개설] 독단적인 수수료 정책을 예방하고 판매자의 의견을 반영해 수수료 정책을 개선하고자 함.



배달앱 → 판매자



- 수수료 구조를 명확하게 알려주는 교육 및 캠페인 진행
- 기존의 운영지원 프로그램에서 수수료와 관련한 강좌를 개설해 발전시킴
- 수수료 구조에 대한 명확한 이해를 바탕으로 원활한 소통을 기대할 수 있음.



판매자 → 배달앱



- 배민 신춘문에 마케팅을 벤치마킹하여 사·춘문에 개최
- 배달앱의 사용 및 운영 경험을 주제로 글을 작성함
- 판매자의 솔직한 의견과 생각들을 나눌 수 있는 기회로 작용함.

7. 전략 제안 및 기대효과 (3) 소비자 권익 보호 – 소비자 ombudsman

현 배달 기업의 소비자 측면에서의 소통 부재 현황

배달기업들이 소비자 측면에서 적극적인 소통 정책을 구사하기 위해서는 **소비자들이 현재 가지고 있는 문제의식이 무엇인가에 대해서 명확하게 인지할 필요가 있음**. 소비자들의 문제 상황에 대한 해결에 있어서 책임회피 또는 소극적 책임을 가지고자 하는 배달 기업에 대한 개선 필요성.

→ 소비자가 직접 배달 기업이 소비자를 위한 경영을 하는지 확인하고 적극적으로 참여하는 **ombudsman 팀**을 배달기업이 활성화하는 것이 중요함.

ombudsman의 개념 정의 및 출현 배경

국민고충처리위원회에서 처음 설치된 ombudsman은 ‘정부 관료들에 의한 부당한 행정행위로 인해 일반 국민의 권리나 이익이 침해되었을 때 의회나 정부에 의해 임명된 ombudsman이 이를 신속히 시정하게 하여 침해받은 권익의 구제를 기하는 제도’.

현재 ombudsman 유형: 국방ombudsman, 경찰ombudsman, **기업ombudsman**, 금융ombudsman

기업 고충과 애로의 실질적인 해소를 위해 창출되어 경제 활성화 등 **기업이 사회적 소임을 다 할 수 있는 환경을 만드는데 초점**을 두는 유형.

기업 ombudsman에서 다루는 민원의 대상은 **소비자가 아닌 기업**



소비자 ombudsman의 기대 효과

- 1. 소비자 정보의 공공재적 특성 → 소비자 정보를 필요로 하지만 개별 소비자들은 도덕적 해이로 인해 스스로 정보 제공을 위해 시간과 비용 부담하지 않음
∴ 충분한 소비자 정보 제공 어려움
- 2. 기업에 비하여 불리한 소비자의 지위 + 소비자 권익 침해 해결 위한 피해 원인의 규명 어려움
- 3. 배달앱 특성상 이용이 증가하지만, 전자상거래 등에서의 소비자보호에 따른 법률이 다수 적용되지 않아 소비자 보호 장치가 미흡한 실정
현재, 소비자 피해가 지속적으로 발생하고 있는 미배달이나 오배달과 관련한 처리 기준을 이용약관에 규정하고 있는 업체는 ‘배달의 민족’ 한 곳에 불과함

소비자 ombudsman의 도입 방식

- 1. **현재 소비자 피해 구제 업무 수행하고 있는 조직을 대상으로** 소비자 ombudsman 도입
만약, 해당 조직이 부재한다면 먼저 **관련 부서를 신설 및 설치하는 것이 우선**
- 2. 소속 소비자 ombudsman은 소비자의 민원을 신속하고, 공정하며 투명하게 처리하는 지 관찰하는 업무를 담당: 배달 플랫폼으로 인해 발생하는 소비자 문제를 기반으로 배달 플랫폼 서비스 제도를 개선할 수 있도록 **권고 및 통제하는 기능까지 수행**

7. 전략 제안 및 기대효과 (3) 소비자 권익 보호 – 배달 기업 및 판매자•소비자 협의회

배달 플랫폼 내 판매자, 기업, 배달업자 간의 갈등

전국 소상공인들:

주요 배달앱의 높은 광고료와 수수료로 인해 부담을 크게 느끼고 있는 한편, 광고를 많이 한 업체를 상위에 올려 자영업자들의 품질개선과 마케팅 노력을 무력화하면서 판매자들의 부담이 가중되고 있음.



배달업체:

“슈퍼리스트를 활용하는 업주는 6만명 중 6.2%정도밖에 되지 않고, 슈퍼리스트비를 10만원 이하로 내는 업주들은 이중 45.7%로 과도한 비용이 아니다. 200만원 초과한 업주들은 0.2%밖에 안되는데 과도하다고 하는 지적은 무리가 있다.”

배달 플랫폼 자율분쟁조정협의회 출범 및 한계점

- (1) 2023년 9월 공정거래위원회 배달 플랫폼 자율분쟁조정협의회 출범.
- (2) 배달 플랫폼 사업자와 입점 사업자 간 분쟁을 해결하기 위함이 목적.
- (3) 배달의민족, 요기요, 쿠팡이츠, 땡겨요 위메프 등 5개 배달 플랫폼이 참여한 민간 조정기구

하지만,

- (1) 배달앱마다 배달비 및 수수료가 다르며 제공하는 프로모션에 차이가 존재하는 등 각 플랫폼에 따라 발생할 수 있는 분쟁의 유형이 다름.
- (2) 배달기업과 판매자 간의 분쟁에 있어서 소비자에게 미치는 파급효과가 존재 : 배달 수수료의 경우 판매자와 소비자가 함께 부담하는 구조이기 때문에 배달 수수료와 관련해서 정책적 변화가 존재한다면 이는 앞으로 소비자가 부담해야 하는 금액 역시 바뀔 수 있음.

배달 노동자: 올해 2023년 5월 5일 배당 노동자 총 파업

노조는 “소비자와 자영업자의 배달료 인상 없는, 수수료(기본배달료) 1000원 인상을 요구”한다면 서, “배민은 겉으로는 상생을 외치지만 4200억이라는 막대한 영업이익”을 냈음에도 불구하고(배민의 작년 매출액은 2조 4049억으로 전년 대비 47% 증가, 영업이익은 4271억으로 흑자전환), 배달노동자들의 복지와 노동환경에 대한 개선은 전혀 없었음을 비판했다.

따라서, 배달기업은 판매자, 기업 그리고 소비자까지 모두 참여하는 협의회를 구성하여 현재 배달앱 제도를 보완하는 것이 필요함.

7. 전략 제안 및 기대효과 (3) 소비자 권익 보호 – 상품 공동 책임제



배달 기업의 상품 공동 책임제 도입

상품 공동 책임제란, 배달기업이 배달앱 내에서 소비자가 경험하는 상품과 서비스에 대해 판매자에게 일정 수준 이상을 요구하는 제도.

★ 기존에 도입되고 있는 가이드라인 및 인증 제도를 활용 (ex. 소비자 중심 경영 인증 제도(CCM 인증 제도) 또는 ESG 경영 인증 제도 등)

배달 기업은 가이드라인 및 기준을 충족하였는지, 이에 상응하는 수준을 가지고 소비자에게 판매하고 있는지 등을 확인하고 관리하여 소비자에게 **상품에 대한 공동의 책임을 지는 제도**.

특히 가치 소비가 확산되고, 윤리 경영에 대해서 소비자들이 인지하고 있다는 점을 고려하였을 때, 판매자는 그들이 제공하는 상품을 배달기업이 공동 책임질 수 있는 수준임을 소비자에게 홍보하여 매출 증가 및 브랜드 이미지 제고 등의 효과 창출 가능.

소비자 권익 보호를 위한 3단계 솔루션 기대효과

배달기업들이 **소비자 옴부즈만과 협의회를 통해서** 다방면으로 해결 전략 구사 시

- (1) 소비자가 현재 배달기업의 소통에 대해서 전반적으로 부정적으로 인식하고 있는 상황 개선 가능.
- (2) 배달앱 고객의 서비스 및 배달 플랫폼에 대한 의견을 반영하는 과정을 통해서 소비자 권익 보호가 이루어질 수 있을 것.
- (3) 이때 소비자 권익 보호는 ESG 경영 분야에 있어서 S 부분으로 확대되어 기업의 ESG 경영에 긍정적인 요인으로 작용할 수 있을 것.

특히, **상품 공동 책임제를 통해** 배달 기업은

- (4) 가치 소비를 중요시하는 소비자층에게 긍정적인 인식 제고 효과 창출 가능
- (5) 판매자에 대한 관리를 배달기업이 책임지고 인증하고 있음을 소비자들이 알게 되므로 판매자들에게도 이익이 돌아갈 것.

7. 전략 제안 및 기대효과 (4) 상생 홍보 정책 전략 – 온기를 나누는 배달 & 게이미피케이션 전략

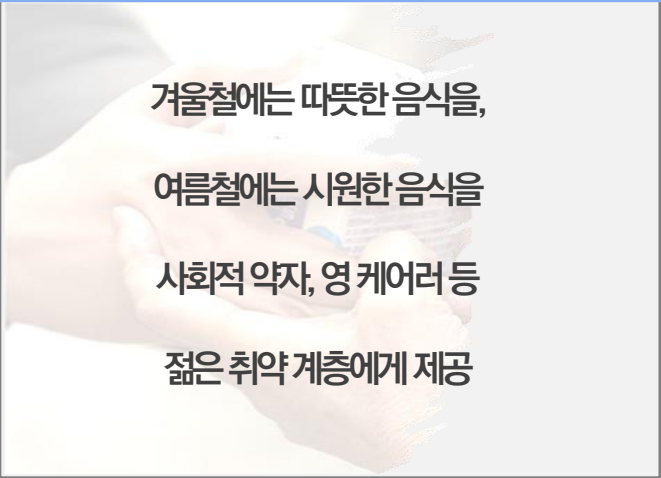
온기를 나누는 배달

배달앱만의 특성



주 고객층, 1인가구 & MZ세대
고객의 집앞에 음식을 배달
→ 높은 접근성과 따뜻함(다정함)이
배달앱만의 특성임

온기를 나누는 배달



겨울철에는 따뜻한 음식을,
여름철에는 시원한 음식을
사회적 약자, 영케어러 등
젊은 취약 계층에게 제공

»

기대효과

- ① 사회적 책임 경영의 일환인 취약계층 지원 정책
- ② 배달 기업의 특성을 살린 상생 전략
- ③ 정책의 홍보 효과 ▲
- ④ 배달 기업의 긍정적 이미지 제고
- ⑤ 스토리텔링을 통한 기업의 상생 정책
- ⑥ 대중의 관심과 긍정적 평가 유도

게이미피케이션 전략

배달원: 안전운행에 게임요소 도입

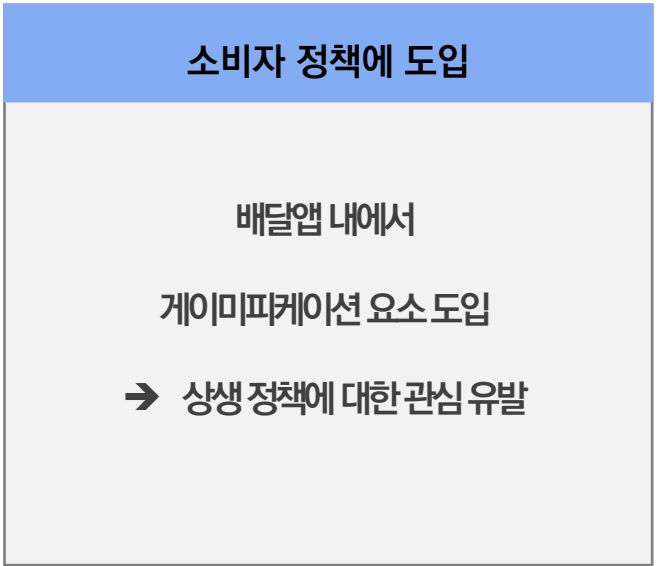
배달원의 안전을 강화하기 위해 제언된

“배달원 안전 평가제”



개별 배달원의 안전 점수를
순위 지표로 활용

소비자 정책에 도입



배달앱 내에서
게이미피케이션 요소 도입
→ 상생 정책에 대한 관심 유발

»

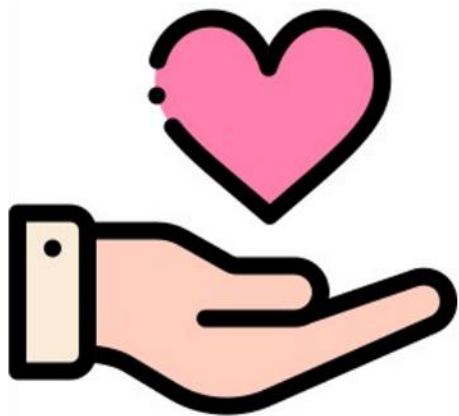
기대효과

안전배달 시 인센티브 제공 & 소비자 정책에 게임 요소
(경쟁과 랭킹)를 더했을 때:
→ MZ세대가 선호하는 게이미피케이션 방식으로
상생 전략 홍보
→ 배달원의 안전 운행과 상생 정책에 대한 소비자 관심
촉진에 재미를 기반한 강력한 인센티브 제공

7. 전략 제안 및 기대효과 (4) 상생 홍보 정책 전략 – 포인트 기부 전략

상생 정책은 지속적으로, 일상 속에서

배달앱 상에서 상생 정보를 접할 수 있도록 하는 UI/UX 구성



상생 수수료 정책 & 기업의 수수료 구조에 대한 정보
앱에서 소비자가 접할 수 있도록 함

소비자들이 가지는 불확실함을 해소해
상생 정책에 대한 소비자의 긍정적인 인식 도출

포인트 기부 전략

배달앱 내의 구매 행위를 하는 것만으로 상생 정책에 참여



구매 금액에 비례하여 포인트를 제공
→ 앱 상에서 원하는 상생 정책에 지원(투표)하는 데에 사용

일상 속의 기부 활동을 통해
고객은 자연스럽게 기업의 상생 정책의 참여자가 됨
→ 장기적 관점에서 상생 정책에 대한 지속적 관심 촉진

8. 결론 및 제언

전략 방향성

배달앱 구조적 문제 해결 ▽ 이해관계자와의 상생 ↓ 소비자, 배달앱의 사회적책임경영 인식 제고 가능	대상	분야	전략	세부 내용
	배달원	업무 환경	안전마크 도입 및 수수료 인상 인센티브	안전마크 설명 문구 추가 및 안전마크 아이콘 시각화
				안전마크 취득 배달원에게 적용되는 수수료 인상률에 대한 정보 공시
			안전수준 적재 기준 확립	자동분리 배차 시스템 도입 및 배달 박스 안전 기준 공개
				라이더 현장 제보 및 피드백 수용
	판매자	수수료	배달비 조정	기본 배달비 인하
				거리당 할증 비용 세분화
			배달 대행업체와의 MOU	배송 네트워크 공유
				도심형 물류센터 공동 운영을 통해 배송 역량 강화
				배송 프로세스 간소화 통한 물류 배송망 구축
			수수료 정책 소통 채널 마련	수수료 구조 판매자 대상 교육 및 캠페인 진행
				수수료 신춘문에 진행
	소비자	권익 보호	소비자 옴부즈만	
			이해관계자 협의회	
			상품 공동 책임제	

1) 판매자를 대상 ‘상생 수수료 정책’ 2) 배달원 대상 ‘안전 배달원 업무 환경 구축’ 3) 소비자 대상 ‘소비자 권익 향상’이 상위 세 가지 정책으로 도출
이러한 상생 정책을 소비자가 인식한다면, **배달앱 시장 전체가 긍정적인 방향으로 성장할 것임**

참고문헌

[단행본·학술지·학위논문]

- 김영아(2021), 음식 배달대행 배달원의 근로 실태와 일자리 비전 - 수도권과 비수도권 비교를 중심으로 -, 노동리뷰, 7p.
- 노웅비(2022), 배달앱 이용 실태조사, 한국소비자원, 38-40p.
- 리서치랩(2021), 2021년 온라인 플랫폼 이용사업자 실태조사 결과보고서, 중소벤처기업부, 9-48p.
- 배달의민족(2023), “배민스토리 2023 우아한형제들 가치경영보고서”, 82-90p.
- 서대문구(2020), 배달노동자 실태조사 보고서, 서대문구 노동자종합지원센터, 7-8p.
- 성은혜, 배소영(2022), 직무요구-자원 모델을 활용한 플랫폼 노동자의 일-여가갈등과 심리적웰빙에 관한 연구: 주문형 음식 배달원을 중심으로, 관광레저연구, 343p.
- 아산시 비정규직 지원센터(2020), 아산(충남)지역, 47p.
- 이은선, 최유경(2021), ESG 관련 개념의 정리와 이해”, 한국법제연구원, 11p.
- 전상민(2023), 배달앱 소비자의 이탈: Esg 노력도의 조절효과를 중심으로, 소비자문제연구, 97p.
- 최세경, 정지현(2021), 소상공인 배달플랫폼 활성화 및 상생협력 방안, 중소기업정책연구보고서, 14p.
- 통계청(2022), 「외식업체경영실태조사」, 농림축산식품부, 464p.
- 편집부(2006), 소비자음부즈만제도에 관한 연구, 소비자문제연구, 1-20p.

[인터넷 자료]

- 데일리안(2023.9.7.). 집 떠난 소비자 돌아왔다…배달앱, 성장 지속 여부가 ‘관건’, <https://www.dailian.co.kr/news/view/1270489/>, 2023.9.3.
- 데일리임팩트(2023.03.27.). 음식값 10.4% 오를 때 식자재값 17.6% 올랐다, <https://www.dailyimpact.co.kr/news/articleView.html?idxno=95159>, 2023.10.01.
- 매일경제(2021.01.14.). “치킨 값보다 더 비싸졌다”... 강남 배달료 2만원 시대, <https://www.mk.co.kr/news/business/9709684>, 2023.10.03.
- 매일경제(2023.06.19.). 묶음배달마저... 배민, 고액 수수료 논란, <https://www.mk.co.kr/news/business/10763939>, 2023.10.01.
- 매일경제(2023.06.19.). “있는 것들이 더하네”...배달수수료 이렇게나 많이 떼갔다니, <https://www.mk.co.kr/news/business/10763938>, 2023.10.10

[인터넷 자료]

- 비즈니스포스트(2023.9.22.), “요기요 지속가능경영보고서 첫 발간, 라이더 안전 배달 문화 확산 노력”, https://www.businesspost.co.kr/BP?command=article_view&num=328234, 2023.10.1
- 비즈와치(2022.12.7.). “음식 배달원, 3년 만에 두 배로…10명 중 4.3명 교통사고” http://news.bizwatch.co.kr/article/real_estate/2022/12/27/0009, 2023.10.8.
- 배민다음(2022.09.06.). 배민신춘문에 왜 안해요?, <https://story.baemin.com/4427/>, 2023.10.10.
- 세이프타임즈(2022.9.20.). ‘클릭 한번’에도 수수료 내라… ‘배민 횡포’에 자영업자 곡소리, <http://www.safetimes.co.kr/news/articleView.html?idxno=114284>, 2023.10.10
- 생활경제(2023.09.22.). 배달앱-입점업체 ‘자율분쟁조정협의회’ 출범, <https://biz.sbs.co.kr/article/20000136868>, 2023.10.11
- 이데일리(2023.10.6.). “안전배달 하고 싶어요”...‘과적’ 시달리는 도로 위 라이더” <https://url.kr/7r5mpj>, 2023.10.8.
- 조선비즈(2020.9.3.). 욕 먹는데 배달수수료 왜 올릴까? 배달대행업체들의 속내는, https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2020/09/03/2020090302345.html, 2023.9.11
- 참여와 혁신(2023.10.5.). 라이더유니온지부, 배민B마트 ‘물품 과적 해결’ 촉구, <https://www.laborplus.co.kr/news/articleView.html?idxno=32416>, 2023.10.9.
- 투데이신문(2022.4.19.). 배달의민족, 과대 수수료·고액 광고 논란... “남는 게 없다”, <https://www.ntoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=91573>, 2023.9.11.
- 한국소비자원(2022.02.25.). 배달앱, 사업자정보 부족하고 취소 절차 안내 미흡, https://www.jeonbuk.go.kr/synap/skin/doc.html?fn=158267549357803.pdf&rs=/upload_data/Synap/BBS_0000010/&cpath=, 2023.10.11.
- 한국정경신문(2021.08.27.). 바로고, 생각대로와 ‘건강한 배달시장’ 조성.. 건전한 경쟁 위한 MOU 체결, <http://kpenews.com/View.aspx?No=2015142>, 2023.10.09.
- 헬스조선(2023.10.5.). “‘배달의 민족’ 지난해 이어 올해도 산재 발생 1위”, https://health.chosun.com/news/dailynews_view.jsp?mn_idx=50341, 2023.10.8.
- MBC 뉴스(2016.7.28.). ‘불만글’ 숨기고 칭찬후기 조작한 배달앱 무더기 적발, https://imnews.imbc.com/replay/2016/nw1800/article/4042048_30230.html, 2023.10.10
- IT조선(2022.10.7.). 배민, '주문 많은 순'에 광고업체 상당 노출... 공정위 "위법성 검토할수도", <https://it.chosun.com/news/articleView.html?idxno=2022102702339>, 2023.10.10