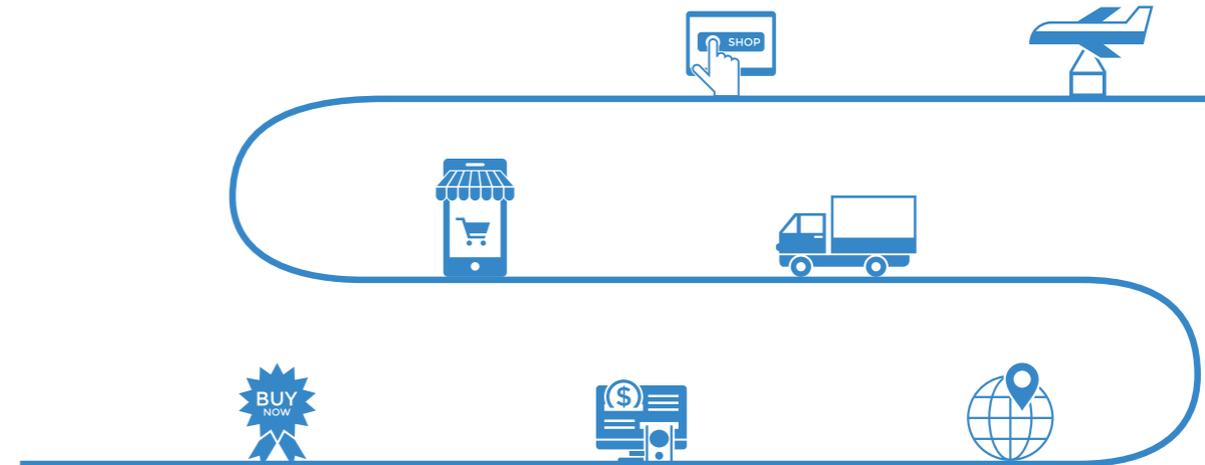


이커머스, 파괴적 혁신으로 진화하다

# 이커머스, 파괴적 혁신으로 진화하다

(사)스타트업얼라이언스 기획

이동일 박철 김승현 박민영 이장혁 김용진 서희석 이유리 박지수 양석준 지음



## 파괴적 이커머스 시대의 도약 전략



이 보고서의 출발점은 2020년 2월 5일 스타트업얼라이언스가 주최한 ‘파괴적 커머스 시대’ 콘퍼런스였다. 우리는 토론 과정에서 이커머스 스타트업이 기존 유통의 가치사슬 틈새에서 기회를 포착해 유통업계 전체에 균열을 일으키며 파괴적 성장을 거듭하고 있다는 것을 확인했다. 이는 한국의 온라인 쇼핑 산업의 발전 측면에서 기존의 틀을 깨고 새로운 온라인 쇼핑의 틀을 생각해보는 기회가 됐다. 최근 이커머스 스타트업의 발전 과정을 살펴보면 코로나 이후 비대면 경제 붐을 타고 빠르게 성장해가고 있다. 그러면서 국내 경제에 기여했고 소비자들의 편익을 증진했을 뿐만 아니라 동대문 등 기존 오프라인 상권의 디지털 전환을 앞당기는 촉매 역할을 하고 있다.

그러나 온라인 쇼핑 생태계는 많은 한계와 도전과제에 직면하고 있다. 글로벌 시장에서 활약하는 글로벌 이커머스 업체의 영향력이 커짐에 따라 국경이 빠르게 파괴되고 있기 때문에 한국 온라인 쇼핑 산업은 현재의 성공에 안주하기 어렵다. 기술적인 측면에서도 특히 인공지능AI 도입을 통한 개인화 기술 등이 서비스에 완전히 침투하는 시점에는 물리적 국경의 의미마저 퇴색될 수 있다. 지금부터라도 글로벌 시장을 선점할 수 있는 스타트업이 탄생할 수 있는 환경을 조성하는 것이 필요하다.

다른 한편으로는 새로운 도약을 위해 기존 온라인 쇼핑의 틀을 넘어서는 생태계의 조성이란 무엇인가에 대한 종합적 판단도 필요하다. 전문가들의 논의 과정에서도 현재 온라인 쇼핑 생태계의 구성 요소별 상태와 과제에 대해 아는 것이 너무 부족하다는 문제의식을 갖게 됐다. 우선 현재 생태계의 구성 요소에 대한 고찰이 필요했다. 그렇지 않고 무조건 영역과 경계가 파괴되어야 한다는 접근은 도약을 위해 또다시 시행착오 과정을 겪게 되거나 자칫하면 온라인 쇼핑 산업이 가진 발전동력을 해치는 결과를 낳을 수도 있기 때문이다.

이에 따라서 스타트업얼라이언스의 주동으로 온라인 쇼핑 산업에 관심과 애정을 갖고 학술적 연구를 진행해온 전문가들이 모여 현재 온라인 쇼핑 산업 생태계를 고찰해보고 발전 방향을 논의하고 그 결과를 정리해 알리는 작업을 하게 됐다. 현재까지 한국 온라인 쇼핑 산업 생태계의 형성 과정을 살펴보고 현황과 도전과제를 도출해내는 일을 출발점으로 하기로 했다. 다음으로 온라인 소비자의 변화 과정에 대한 이해와 온·오프라인 공간과 온라인 소매와 다른 기술의 융합과 수렴 과정에 대한 고찰과 함께, 온라인 쇼핑 산업의 운영과 확산을 가능하도록 하는 소매 물류 서비스, 이커머스 서비스 플랫폼, 온라인 쇼핑 요소, 기술의 현황과 발전과제에 대한 고려가 필요했다. 그리고 소매산업으로서 온라인 쇼핑은 소비자 생활에 매우 밀접한 관계를 갖기에 법과 제도적 규제에 대한 검토가 이루어져야 한다는 결론을 얻었다.

온라인 쇼핑 산업의 발전 과정으로 다양한 산업군에서 소매유통 방법이 혁신됐다. 그러다 보니 때로는 공급구조의 변화를 겪게 됐다. 한국 온라인 쇼핑의 발전을 견인해온 패션 산업과 지속적인 혁신 속에 새로운 공급 시스템을 모색하는 식품 산업에 대해 먼저 살펴보기로 했다. 주제들이 방대하고 개별적인 전문지식이 필요한 일이었다. 한 사람이 감당할 수 있는 영역을 넘어서 심층적인 연구 역량이 필요했다. 산업 내부의 이해를 초월해 객관적 시각으로 발전 과정을 모색할 수 있는 학계의 전문가들을 주제에 맞추어 초빙하고 연구진이 첫 모임을 하게 된 것은 2020년 4월 3일이었다.

첫 모임은 혼란과 혼동 속에 논의가 시작됐다. 어떤 방법으로 연구결과를 도출할 것인가에 대한 논의부터 연구결과의 지속적 발전 방향과 연구결과의 출간 방법에 이르기까지 다양한 의견이 제시됐다. 특히 문제가 된 것은 화두인 ‘이커

머스를 어떻게 정의할 것인가?’ 하는 것이었다. 이커머스는 모바일을 포함한 온라인 수단을 통해 이루어지는 여러 거래 형태를 모두 포괄한다. 그래서 애초에 목표했던 범위를 넘어서는 기업 간 거래, 게임과 동영상 등 서비스 제공 거래, 더 나아가 이비즈니스의 영역에 해당되는 기업 내외 업무 프로세스에 대한 온라인 지원 서비스 등이 모두 포괄될 수 있기 때문이다.

우선 합의가 이루어진 것은 코로나19의 위기 상황에서 비대면 거래에 대한 사회적 요구가 더욱 커지고 있기 때문에 시의성이 중요하다는 점이었다. 따라서 일단 국내에서 서비스가 아닌 재화를 거래하는 스타트업으로 한정해 빠르게 산업 현상과 작동방식을 개관해 보기로 했다. 이에 따라서 이 보고서에서는 이커머스의 원래 정의보다 매우 협소한 범위인 ‘모바일을 포함한 온라인 매체를 통한 물리적 상품의 최종 소매 서비스’로 한정하기로 했다. 참여 연구진은 이러한 정의에 맞추어 분석대상을 선정하고 분석을 진행하였다. 그러나 비즈니스 프로세스의 속성상 해당 분석의 범위가 확장되는 경우가 있다는 점은 최종 결과물을 내는 시점까지 완전히 해결되지 않았다. 따라서 분석대상에 대한 명칭도 온라인 쇼핑, 온라인 소매, 인터넷 쇼핑, 이커머스 등으로 혼용되어 있다. 그럼에도 불구하고 연구결과의 시의성 있는 출간이 더 중요하다는 점에서 출간을 진행하기로 했다. 향후에는 급변하는 시장 상황에 맞게 국내 및 해외 기술동향, 기업활용 사례, 규제 등 관련 현상을 보다 깊이 있게 연구할 필요가 있다. 그래서 후속작업을 이슈페이퍼 형태로 연구 진행할 예정이다.

이 보고서는 크게 보아 세 개의 파트로 구성됐다.

우선 첫 번째 파트에서는 온라인 쇼핑 산업을 이루는 온라인 쇼핑 생태계의 형성, 구성 과정, 온라인 소비자에 대한 분석, 그리고 온라인과 오프라인을 아우르는 온라인 소비자와 온라인 판매자 활동의 컨버전스에 대해 분석했다.

필자는 온라인 경로설계 전문가로서 1996년 이래 2020년까지 한국의 온라인 쇼핑 산업이 형성되어 온 과정을 고찰해 시장에서 온라인 쇼핑 기업의 과제와 대응 그리고 그 이후에 남겨진 과제를 중심으로 현재 온라인 쇼핑 산업 생태계를 분석했다. 분석결과 현재 한국 온라인 쇼핑 산업 생태계의 현황과 특성이 제시됐다. 이에 따른 향후 도전과제를 도출할 수 있었다.

온라인 소비자행동 연구 전문가로서 고려대학교 박철 교수는 온라인 구매

소비자의 특성을 분석한 후 온라인 소비자행동 분석 틀의 진화 방향을 검토했다. 온라인 소비자에 대한 새로운 이해 위에 온라인 소비자행동에서 새롭게 등장하는 추세를 제시했다. 또한 이에 대응하는 기업의 움직임도 분석했다.

정보기술 전략 전문가로서 연세대학교 김승현 교수는 온라인과 오프라인이라고 하는 서로 분리된 공간에서 이루어지는 컨버전스에 대해 주목했다. 그리고 더 나아가 모바일 공간을 아우르는 소매기업 활동의 다공간 통합을 제시했다. 현재 이루어지는 한국에서의 컨버전스 현황과 세계적인 전범에 대한 분석을 통해 향후 우리 온라인 소매기업이 지향해야 할 방향을 제시했다.

두 번째 파트에서는 온라인 소매기업 활동이 가능해지도록 하는 연결 서비스인 물류와 기술요소, 하부구조의 형성 그리고 법과 제도적 규제 환경에 대해 살펴보았다.

온라인 물류 전문가인 인하대학교 박민영 교수는 온라인 소매 활동의 중추 역할을 수행하는 물류 기능의 진화 과정에 주목하고 현황과 발전 상황에 대해 분석했다. 새로운 물류 수요와 시장 형성에 따라 물류 서비스의 발전 과정을 제시했다. 또한 정보기술과 융합해 발전하는 물류 서비스의 새로운 영역 확인과 발전 방향에 대해 모색했다.

온라인 플랫폼 전문가인 고려대학교 이장혁 교수는 신규 온라인 소매 진입 기업이 기본적인 소매운영을 위한 시스템 개발 노력을 절감할 수 있도록 온라인 쇼핑 기본 시스템을 제공하는 업태를 이커머스 플랫폼으로 정의하고 분석했다. 한국에서는 이커머스 플랫폼을 온라인 중개를 통해 소매 서비스를 제공하는 오픈마켓으로 인식하는 경우가 많았다. 그러다 보니 이 정의에 대해서는 논란이 있었다. 그러나 국제적으로 같은 유형의 서비스를 제공하는 쇼피파이 등의 기업을 이커머스 플랫폼으로 지칭하는 경우가 많아 이러한 정의를 수용하기로 했다. 신규 진입장벽을 낮춘다는 측면에서 이커머스 플랫폼의 존재와 활용은 이커머스 생태계에 중요한 역할을 수행한다. 특히 이러한 서비스를 활용해 시스템 개발을 외부화하고 자체 브랜드와 상품기획에 역량을 집중해 최근 주목 받고 있는 D2C(Direct to Consumer)\* 업태의 입장에서 이러한 서비스를 활용할 방

\* 제조업체가 온라인몰 등에서 소비자에게 직접 제품을 판매하는 방식.

안에 대해 제시했다.

지식경영 전문가로서 서강대학교 김용진 교수는 온라인 쇼핑 기업의 거래 진행 과정에 활용되는 요소 기술을 과정보로 살펴보고 한국 온라인 쇼핑 산업에서 기술활용 현황과 발전 방향을 분석했다. 새로운 요소 기술의 활용을 통해 온라인 쇼핑 기업은 새로운 운영 방식을 가능하게 했다. 그리고 더 나아가 새로운 업태로 포지셔닝되기도 했다. 이러한 과정에서 활용될 수 있는 요소 기술의 발전 방향에 대해 분석했다. 그럼으로써 온라인 소매업에 활용될 수 있는 요소 기술이 줄 수 있는 잠재력에 대해 평가했다.

소비자법 전문가로서 부산대학교 서희석 교수는 현재 온라인 쇼핑 산업에 대한 대표적 규제 법인 ‘전자상거래 등에서의 소비자 보호에 관한 법률(전소법)’에 대한 분석을 진행했다. 동 법률에서 규제하는 소매기업의 등록, 운영, 소비자에 대한 책임과 범위가 모호하거나 타 법률을 통해 적용될 수 있음에도 불구하고 중복, 강화, 규제된 점 등에 대한 논의가 이루어졌다. 온라인 쇼핑 산업의 건전한 성장을 위해서는 소비자 보호를 위한 규제가 필요하다는 점에 대해서는 이의가 없지만, 새로운 업태가 등장하고 성장하는 과정에서 전체 발전 방향을 아우를 수 있는 규제의 원리와 원칙에 대한 논의가 필요하다는 점이 제기됐다. 규제의 원리와 원칙이 예측가능할 때 새로운 생태계의 조성을 위한 스타트업의 창의적 실험과 도전이 창발할 수 있기 때문이다.

세 번째 파트에서는 패션 산업과 농식품 산업을 중심으로 해당 산업이 온라인 소매를 통해 가치사슬을 조정하는 과정을 분석했다. 생활용품, 가전, 스포츠용품 및 의류 등 다양한 산업에서 온라인 소매가 영향을 발휘하고 있다. 하지만 패션 산업이 갖는 경험적 속성과 농식품 산업이 가진 공급의 경직성과 유통과정의 복잡함으로 인해 이들 산업은 온라인 쇼핑이 자리잡기 어려운 분야로 지목됐다. 그럼에도 패션 산업은 상품의 경험적 속성을 극복할 수 있는 다양한 실험을 통해 온라인 쇼핑 산업의 발전을 이끌어왔다. 현재에도 새로운 공급구조를 구성함으로써 진화하고 있다. 또한 농식품 산업은 최근 새로운 판로를 온라인 쇼핑에서 찾기 시작함에 따라 공급과 유통 과정에서 제기됐던 다양한 문제를 극복하고 있다. 이 두 산업은 상품 속성이 갖는 제약을 극복해 온라인 쇼핑 산업의 발전을 견인하고 있다는 측면에서 먼저 분석을 시도하기로 했다.

패션 리테일과 서비스 전문가인 서울대학교 이유리 교수와 박지수 박사는 패션 산업의 입장에서 상품 속성이 부가하는 제약을 온라인 쇼핑을 통해 어떻게 극복하고 발전했는지를 분석했다. 이를 통해 패션상품의 온라인 쇼핑이 발전하는 방향을 제시했다. 또한 이 방향을 실험하는 국내 선도적 사례를 통해 성과를 기술했다.

농식품 유통 전문가인 상명대학교 양석준 교수는 전통적인 유통경로에 매여 있던 농식품 산업이 새로운 기회를 어떻게 포착하고 발전하는지에 대한 분석을 진행했다. 특히 코로나19로 진행되는 팬데믹 상황에서 향후 증가하는 온라인을 통한 농식품 유통 수요를 어떻게 감당할지를 제시했다.

이 보고서의 목표 청중은 정책 입안자와 새로운 기술을 결합해 새로운 비즈니스 모델을 시도하는 스타트업 관계자로 결정했다. 특히 기존에 없었던 시도를 거듭하는 혁신적인 스타트업의 경우 기존 규제 등으로 정의하고 규율되기 어려운 경우가 많다. 때로는 규제가 이루어지는 순간 표준이 결정되어 새로운 혁신성의 창발을 억제하는 경우도 있었다. 산업 현상을 잘 반영한 규제 등 혁신적인 스타트업들이 마음껏 자라날 수 있는 유연한 환경을 조성하는 데 이 보고서와 향후 연구결과가 도움이 됐으면 하는 것이 참여 연구진의 공통된 바람이기도 하다. 이런 고려 위에 보고서의 기술 과정에서 논의의 핵심이 되는 사실을 논증하기 위한 노력에 힘을 기울여 배경 자료를 제시함으로써 논점을 흐리는 일을 피하고 생태계 활성화를 위한 메시지를 제시하는 것에 역량을 집중했다. 그 결과 추가적인 논증이 필요하거나 심층적인 연구가 필요한 부분 또는 이커머스의 정의를 넓혀 현재 사회적 쟁점이 되는 부분에 대한 논의가 추가되어야 할 필요가 있다.

이 보고서가 작성되기 위해서 학자들의 고담준론을 인내심 있게 경청해주고 중재안을 제시해준 스타트업얼라이언스 관계자의 노력이 큰 역할을 했다. 스타트업얼라이언스의 송명진 박사는 전문연구자와 실무자의 중간 위치에서 다양하게 제시되는 논의의 현실성을 찾는 방안에 대해 의견을 제시했다. 특히 원동은 매니저는 정부 산하기관에 근무했던 경력과 현재 스타트업 업계에 종사하는 관계자로서 이 책의 목표 독자 중 한 사람으로 자칫 공허해질 수 있는 논의에 생명력을 불어넣는 피드백을 제공했다. 또한 논의된 사항을 체계적으로 정리해

다음번 논의의 기초 방향이 일관성을 갖도록 기여했다.

아무쪼록 이 보고서가 한국 온라인 쇼핑 산업 생태계의 올바른 발전과 도약을 위해 작은 기여를 할 수 있기를 기대한다.

2020. 9.  
저자들을 대표하여  
이동일

# 1부 이커머스 생태계의 이해 · 19

## 1장 한국 이커머스 생태계 조성 과정과 과제 · 21

### 1. 한국 이커머스 생태계 구성 과정의 역사 · 23

- 스핀오프 기업들과 이커머스 실험 (1996~1997년) · 23
- 기술기업에서 유통기업으로의 전환 (1998~2001년) · 24
- TV홈쇼핑 사업자의 참여와 물류·배송 문제 (2002~2003년) · 26
- 오픈마켓의 대두와 남대문·동대문 패션 콤플렉스의 역할 (2004~2008년) · 27
- 모바일 쇼핑 전환에 대한 데일리 딜 업태의 적응과 확산 (2009~2014년) · 29
- 업태 간 경쟁 격화와 물류배송 기능의 확충 (2015~2017년) · 30
- 지불결제 기능의 대두와 포털의 플랫폼 진입 (2018~2019년) · 33
- 포스트 코로나 시대와 온라인 쇼핑 (2020년~) · 33

### 2. 한국 이커머스 생태계의 특성 · 35

- 소매믹스와 고객 서비스 수준 · 35
- 중개업과 소매업 간의 진동과 파워셀러의 역할 · 36
- 가격경쟁력, 검색경쟁력, 고객생활 제안이라는 차별적 포지셔닝 · 38
- 상품 정보와 고객 정보 결합과 진화 · 38

### 3. 한국 이커머스 생태계의 도전과제 · 40

- 고객 라이프스타일과 업태 세분화 · 40
- 유통 협상력의 구성과 발전 · 41
- 국경 간 거래와 지역 거점 확산 · 42
- 고객 정보를 통한 예측적 판매 · 43

## 2장 이커머스 시장의 새로운 소비자 · 45

### 1. 온라인 소비자들은 어떻게 다른가 · 47

- 누구나 온라인 소비자 · 47
- 편리 지향과 의미 추구의 라이프스타일 · 48
- 충동구매조차도 합리성 추구 · 49
- 더 새로운 MZ세대 · 49
- 코로나 이후의 언택트 열풍 · 50

### 2. 온라인 소비자행동을 설명하는 모델들 · 52

- 전통적 소비자 구매 행동 모델 · 52
- 아이사스 모델 · 54
- SIPS 모델 · 55
- 마케팅 깔때기 모델 · 55

### 3. 온라인 소비자는 무엇에 영향을 받는가 · 58

- 저렴한 가격과 할인 프로모션 · 58
- 신속하게 팩트 체크해주는 리뷰 · 59
- 빠른 반응속도와 배송 · 61
- 총체적 경험 가치의 크기 · 62

### 4. 새로운 소비자에게 잘 대응한 사례 · 65

- 콘텐츠로 커머스를 개척한 블랭크코퍼레이션 · 65
- 리뷰를 힙한 놀이로 만든 스타일쉐어 · 66
- 온라인 경험 가치를 높이는 라이브 커머스 · 68
- 미닝아웃에 부합한 '포켓팅'과 '농부의 꽃' · 69

### 5. 시사점 · 71

- 온라인 거래의 기본에 충실하라 · 71
- 총체적 온라인 경험 가치를 높여라 · 72
- 단기적 트렌드만을 좇지 마라 · 73
- 코로나 이후 미래를 대비하라 · 73

## 3장 온오프라인 컨버전스 · 75

### 1. 온라인, 오프라인, 모바일 컨버전스의 서막 · 77

- 온라인과 롱테일의 등장 · 77
- 고객 경험에 집중하다: 옴니채널의 시대 · 78
- 모바일과 옴니채널 · 81

### 2. 온라인, 오프라인, 모바일 컨버전스와

#### 4차 산업혁명 기술의 만남 · 84

- 빅데이터: 컨텍스트 마케팅이 뜬다 · 84
- 인공지능 혁명: 인간의 한계를 극복하다 · 86
- 전략적 요충지로서의 오프라인 채널: 오프라인의 재발견 · 88
- 옴니-채널에서 옴니-디바이스로 · 90
- 컨버전스와 프라이버시 패러독스: 고객 동의와 상용 가치 제공 · 91

### 3. 포스트 코로나19 시대의 온라인, 오프라인, 모바일 컨버전스 · 93

선택과 집중의 함정: 무수한 작은 실패를 통해 배워라 • 93  
언택트와 오프라인 채널의 모순을 극복하라 • 96

## 2부 이커머스 생태계를 구축하는 인프라와 환경 • 99

### 4장 전자상거래의 백본, 물류 • 101

#### 1. 조달-생산-판매-소비의 연결고리 • 103

재화와 서비스의 흐름 • 103  
새로운 유통 수요를 창출하는 퍼스트 프린티어 • 104  
전자상거래 시대의 최대 수혜 업종 • 106

#### 2. 물류 패러다임의 변화 • 109

유통 채널의 진화 • 109  
파레토 법칙 vs. 롱테일 법칙 • 111  
이커머스 유통기업들의 물류 관련 고민 • 116

#### 3. 라스트마일, 스피드, 그리고 유니콘 기업 • 118

아마존 풀필먼트 • 119  
사용자 최적화 vs. 시스템 최적화 • 121  
속도가 경쟁력이다 • 123  
창고 없는 창고업체 • 125  
이제는 맞춤형 시대 • 127

#### 4. 인공지능 물류 시대의 도전과 응전 • 131

패키징을 알면 인류를 구원할 수 있다 • 131  
물류, 4차 산업혁명을 선도하다! • 133  
4차 산업혁명 시대의 명암 • 134

### 5장 이커머스 플랫폼과 D2C • 137

#### 1. 이커머스 서비스 플랫폼의 성장 • 139

#### 2. 이커머스 플랫폼 • 141

플랫폼 비즈니스 모델 • 141

이커머스 플랫폼 • 142  
국내의 주요 이커머스 플랫폼 소개 • 144

#### 3. 소비자와 직접 소통하는 D2C • 146

성공한 주요 D2C 브랜드 • 147  
D2C 브랜드 성장 전략 • 149

#### 4. D2C 창업 시 주요 고려사항 • 154

#### 5. 향후 쟁점 및 정책 제언 • 157

### 6장 이커머스 기술의 발전 동향 • 161

#### 1. 이커머스 기술 현황과 트렌드 • 163

이커머스 기술 현황 • 163  
이커머스 기술 트렌드 • 164

#### 2. 온라인 쇼핑 지원 기술 • 167

모바일 쇼핑 • 167  
빅데이터 • 170  
인공지능 • 171  
프로그레시브 웹 앱스 • 173  
가상현실·증강현실 • 173  
사물커머스 • 175  
개인정보보호 • 175  
API 기반 커머스 • 176

#### 3. 디지털 지급결제 기술 • 179

다양한 지급결제 기술의 활성화 • 179  
블록체인 기술의 확산 • 181

#### 4. 변화의 흐름에 맞춘 정부 정책의 필요성 • 182

이커머스의 대중화와 활성화 • 182  
정부 정책의 필요성 • 183

### 7장 이커머스 관련 주요규제 • 185

#### 1. 전자상거래법 개관 • 187

법의 목적 및 연혁 • 187  
구성 및 체계 • 188

적용 범위 • 188

## 2. 진입규제: 통신판매업 신고 • 190

신고대상자 및 신고면제자 • 190

신고사항 및 신고절차 • 191

신고변경, 휴폐업 및 영업재개의 신고 • 192

정보공개 • 192

## 3. 표시·광고규제(정보제공의무) • 194

온라인 쇼핑몰의 운영자: 신원 등의 표시의무 • 194

통신판매업자: 상품의 표시·광고 시 준수사항 • 195

계약서 교부의무 • 196

미성년자와의 거래 시 주의사항 • 197

## 4. 반품규제: 청약철회권 • 198

청약철회의 요건 • 198

청약철회의 제한사유 • 199

청약철회의 방법 및 입증책임 • 200

청약철회의 효과: 반품 및 대금환급 • 201

## 5. 온라인 플랫폼 규제 • 203

통신판매중개자의 의무와 책임 • 204

거래관여형 통신판매중개업자의 의무와 책임 • 205

전자게시판서비스 제공자의 의무와 책임 • 206

## 6. 정책 제언 • 207

규율체계의 재정립: 전자상거래 중심의 규율체제로 일원화 • 207

온라인 플랫폼 규제의 방향성: 전자거래시스템의 설계·운영자로서의 책임 • 209

청약철회권 제한사유의 보완: 일반규정의 활용과 구체화 • 211

# 3부 주요 산업군으로 살펴본 이커머스 • 213

## 8장 패션과 이커머스 스타트업 • 215

### 1. 패션 이커머스의 변천 • 217

이커머스에 부적합한 상품에서 주력 상품으로 • 217

오픈마켓 기반의 양적 성장이 온라인 패스트 패션을 견인 • 218

취향과 제품 정보를 공유하는 패션 플랫폼의 발전 • 219

축적된 경험을 기반으로 한 글로벌화 • 221

### 2. 스타트업이라 가능한 새로운 시도 • 223

지속가능성 기반의 혁신: 환경, 비건, 로컬 • 223

소규모 사업자에게 기회를, 소비자에게는 다양성을! 플랫폼 비즈니스 • 226

기술 기반 혁신: '세상에 없던 기술' '세상에 있는 기술' • 228

마이크로 니치 개발: '작은 취향이 대중성을 잡는다' • 232

### 3. 패션 스타트업의 도전과 기회 • 236

다양한 가치 제안, 혁신적 가치 실현으로 비즈니스 모델 창조 • 236

기술의 적극적 활용: 감지, 네트워크, 분석, 이해, 적용 • 237

## 9장 농식품과 이커머스 스타트업 • 241

### 1. 이커머스의 발전과 농식품

#### 생산-유통-소비 구조의 변화 • 243

소비 구조의 변화: 이커머스가 변화시킨 농식품 소비 구조 • 243

생산의 변화: 이커머스 소비 트렌드를 중심으로 고객을 공략하기 시작한 기업들 • 245

농식품 유통의 주력으로 등장한 이커머스 • 247

### 2. 이커머스 기반으로 나타난 혁신 스타트업 • 249

(초기 시장) 신시장 창출로 낮은 높은 수익률: 비품(못난이) 과일 유통 이커머스 창업 • 249

SNS 활용 가능 시대의 이커머스 사례: 충북 00군 표고버섯 농장 • 251

미디어로 출발해서 이커머스에 뛰어든 쿡켓 • 253

농식품의 특성을 이해한 새벽배송 창업 사례: 오아시스 • 254

좋은 중소 농식품 기업의 상품을 소개하는 먹방 인플루언서: 참PD • 257

### 3. 이커머스가 제공하는 농식품 유통의 기회 • 259

IT 기술 변화에 따른 새로운 기회를 포착하라 • 259

농식품의 특성을 이해할 필요가 있다 • 260

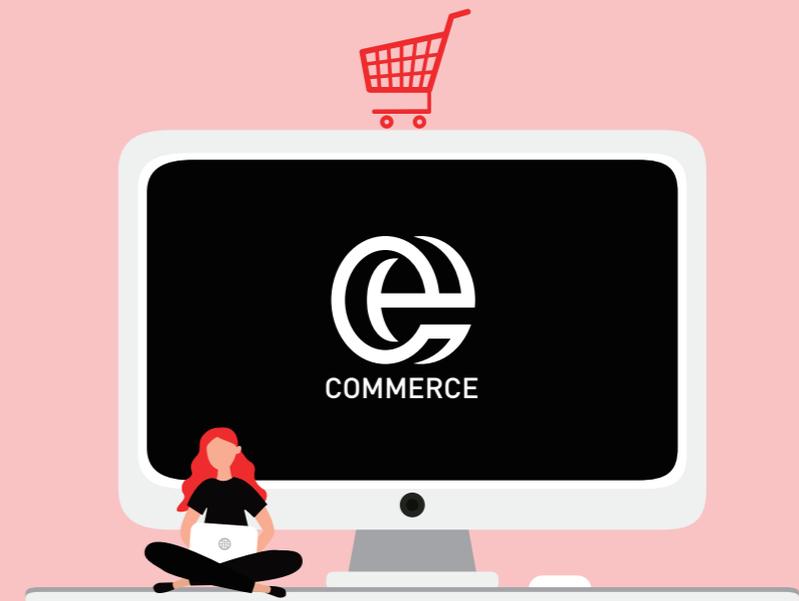
농식품을 기능성으로 승부하지 마라 • 261

여러 업체들과의 협력을 통해서 창업하라 • 261

참고문헌 • 263

1부

# 이커머스 생태계의 이해





## 한국 이커머스 생태계 구성 과정의 역사



### 스핀오프 기업들과 이커머스 실험 (1996~1997년)



모든 산업의 발전은 지나온 경로에 의존한다. 따라서 한국의 온라인 쇼핑 산업이 통신 산업에 기반한 데이콤과 유통 산업을 주력으로 하는 롯데그룹의 광고기획사 대홍기획에서 태동한 것은 이상한 일이 아니다. 1996년 9월 31일 인터파크와 롯데닷컴은 같은 날 쇼핑용 서버를 오픈하면서 사업을 개시했다. 다른 한편으로 이보다 3개월 전인 6월 1일 시험용 서비스를 두 회사가 동시에 개시해 한국의 온라인 쇼핑 산업이 시작됐다고도 한다.

이 시기 대표 기업들의 인식에서 산업의 경로의존성이 재차 확인된다. 통신 회사에서 분사된 인터파크는 자사를 기술판매회사로 보았다. 따라서 자사의 주력상품은 일종의 상품 데이터베이스인 전자상거래 엔진이고 인터파크닷컴은 기술을 확실히 할 수 있는 시험 사이트로 운영했다. 주 고객은 온라인 쇼핑을 진행할 중소 규모 사업자와 유통기업으로 정의했다. 광고대행사에서 분사된 롯데닷컴의 경우에는 자사를 상품판매 포털로 보았다. 상품판매 포털과 백화점

### 이동일

세종대학교 경영경제대학 교수

서울대학교 경영학과를 졸업했고 동 대학원에서 온라인 시장 형성 과정을 주제로 석사학위와 박사학위를 취득했다. 1990년대 중반 소비자의 온라인 경로를 통한 의견제시에 관한 연구를 시작으로 온라인 경로설계와 온라인 유통촉진 연구를 진행해 『비즈니스 리서치 저널 Journal of Business Research』을 포함한 국내외 저널에 58편의 연구논문을 게재했다.

현재 한국상품학회 회장, 한국유통학회 부회장 및 전자상거래 분과위원장, 한국경영학회 상임이사를 맡고 있다. 다양한 온라인 유통기업에 대한 연구용역과 자문을 수행했고 관련 정부 부처의 유통산업 발전정책연구를 수행했다. 주요 관심사는 온라인 유통경로를 포함하는 경로설계, 온라인 소매에서 제시되는 상품 촉진전략, 온라인 버즈와 온라인 모바일 환경을 탐색하는 소비자 구매경로 분석이다.

업태를 동일한 것으로 인식하기도 했다. 이에 따라 초기 URL로 department.co.kr을 선점하기도 했다. 곧 여기에서 생활 포털로 인식을 확장해 ‘헬로서울’이라는 생활 포털 사이트로 발전하기도 했다.

이러한 인식에는 두 가지 전제가 결여되어 있었다. 첫 번째는 상품판매를 위해서는 상품기획, 사입과 지불, 결제 및 물류 시스템이 전제되어야 한다는 것이다. 두 번째는 시장에서 이러한 시스템이 작동되어야 판매자와 구매자가 집적될 수 있다는 것이다. 두 회사는 이러한 전제를 충족하기 위해 노력했다. 인터파크의 물류 시스템 자기구축과 롯데닷컴의 제3자 물류의 도입 등 각자 다양한 노력의 성과로 이후의 경쟁에서도 생존할 수 있었다.

### 기술기업에서 유통기업으로의 전환 (1998~2001년)



급격한 환경 변화는 기업의 시장 적응방식을 변화시킨다. 1998년 IMF 구제금융 사태로 기업의 자금흐름이 변화해 많은 기업이 위기에 빠졌다. 새로운 적응 방식의 핵심은 신기술을 활용해 시장 반응능력을 높여 효율성을 높이는 것이었다. 다른 한편으로는 매출의 성장보다는 이익의 확보에 초점을 맞추는 것이 효율적 경영의 목표가 됐다. 발아기에 있었던 한국의 온라인 쇼핑 산업은 이러한 환경 변화에 대한 주요한 해결책으로 제시됐다.

미국에서 도소매 산업에 적용되기 시작한 전자상거래에 대한 환상은 국경 없는 거래, 점포 없는 판매, 재고 없는 소매, 더 나아가 최종소비자에 대한 직접 판매 경로라는 후광을 입게 됐다. 이에 따라 기존 참여자인 롯데닷컴과 인터파크에 더해 삼성과 한솔 그룹과 같은 대기업 집단이 온라인 쇼핑 산업에 진입했다. 이들 대기업 집단에서는 기존 자사 그룹 직원을 대상으로 하던 임직원 판매 사이트 서비스를 진화시켜 온라인 소매에 활용했다. 다른 한편으로 삼성전자와 같은 제조업체의 직접 판매 사이트나 신세계 백화점 강남점의 오프라인 백화점을 기반으로 하는 온라인 백화점 실험과 같은 시도가 이루어진다. 이러한 움직임에서 특이한 사례는 온라인 서점 예스24와 같은 전문몰의 등장이다. 전문몰은 당시 규모의 경제에 따른 제약 때문에 벤처기업을 기반으로 시작되어 벤처

캐피탈의 주목을 받아 투자를 받게 된다. 이러한 투자 열기와 함께 전문몰을 중심으로 편의점과 지하철 역사 상가를 배송 거점기지로 활용하거나 온라인 화훼 모델처럼 지역 슈퍼를 연결하려는 실험이 진행됐다. 미국 프라이스 라인의 영향을 받아 확장된 유통 기능의 수행을 위해 구매 정보를 기반으로 판매자가 판매 입찰을 진행하는 역경매 모형도 시도됐다.

그러나 소매 운용의 특성상 소비자의 적응 과정에 대해 간과했다는 것을 확인하는 데는 시간이 얼마 걸리지 않았다. 아주 특이한 경우를 제외하고는 아마존을 통한 영문 서적을 구입하는 소비자가 나타나지 않았을 뿐 아니라 언어의 장벽과 상품 설명의 문화적 맥락이라는 장벽 때문에 한국 온라인 쇼핑 기업이 해외 소비자의 주문을 받는 경우 역시 없었다. 더 나아가 제조업체나 오프라인 유통기업의 온라인 시장 참여는 자기시장 잠식이나 기존 유통망에 대한 위협 때문에 적극적인 사업운영이 어려웠다. 결과적으로 판매가격 경쟁력의 미비, 구색의 제약, 판매상품 품질에 대한 소비자 불만이 나타나게 된다. 이 시기 가장 뚜렷하게 확인하게 된 것은 기존 유통 구조의 반발력Countervailing Power이었다. 기존 유통 구조는 재고 없이 시스템만으로 유통업을 운영하겠다는 사업자를 포용하지 않았다. 그러다 보니 재고 처리 능력에 대한 필요성이 부각됐다. 결국 재고 없는 판매가 아닌 재고를 가진 유통 협상력이 없으면 온라인 쇼핑 산업이 성립되지 않는다는 것을 확인하게 됐다. 즉 경쟁력 있는 상품을 확보하는 것이 우선이었다.

새로운 변화의 조짐도 있었다. 미국 이베이에서 착안한 경매 사이트 옥션을 출발로 해서 같은 시스템을 통해 개인 간 거래가 아닌 중소상인의 온라인 판매가 가능하고 경쟁력을 갖출 수 있다는 것을 확인했다. 때로는 중소상인들에게 상품 경쟁력이 있었기 때문이다. 사실 이러한 진화는 의도된 것이라기보다는 IT 활용 능력이 뛰어난 중소판매자의 적극적 판로 모색 과정에서 나타나게 된 결과이다. 그러나 이때 플랫폼이 수행하는 소매 기능은 중개에 한정되어 상품의 기획, 사입, 배송과 같은 유통의 전 기능을 수행하는 것이 아닌 일정 기능만을 수행하는 한정 기능 소매상\*이 된다.

\* 엄밀한 의미에서 소매 기능은 입점 셀러들이 수행하기 때문에 한정 기능 도매상이다. 그러나 최종소비자에 대한 신뢰 조성과 거래관리 기능을 수행하므로 소매상으로 지칭했다.

## TV홈쇼핑 사업자의 참여와 물류·배송 문제 (2002~2003년)



동축 케이블 전국망 구축과 다구역에서 운영되는 종합 지역서비스 제공사업자SO의 등장과 함께 케이블TV\* 산업의 생태 환경이 구축된 결과 급속하게 가입자가 확산된다. 가입자 확산에 따라 허가제인 TV홈쇼핑 사업자의 매출 역시 급속하게 증가했다. 이들은 소비자에 대한 접근성을 강화하기 위해 지역서비스 제공사업자들에게 채널 사용권을 입찰해 지불했다. 이 기금은 다시 프로그램 제작사업자PP를 위한 문화산업 기금이 되어 TV홈쇼핑 콘텐츠의 질 향상과 다양성을 확보하는 데 기여했다.

TV홈쇼핑 사업자는 치열한 상품판매 경쟁 속에서 통신판매 방식의 신뢰를 구축하기 위해 다양한 노력을 기울였다. 환불과 반송을 폭넓게 허용하는 시장 확장 전략을 사용했고 3자배송 방식을 통해 시장에서 주문-배송시간에 대한 소비자의 기대를 형성했고 택배물류 시장 기반을 조성하는 데 기여했다. 치열한 경쟁 환경으로 말미암아 곧 TV홈쇼핑 사업자는 온라인 쇼핑 산업에 진입했다. 한국에서 다른 복수의 매체를 활용한 듀얼 채널 사업자가 등장한 것이다. 이 시기 TV홈쇼핑 사업자의 온라인 쇼핑 산업 진입은 성공적으로 유지되지 못했다. 우선 사내 비교 대상인 TV홈쇼핑 부문과 비교해 매출액이 매우 낮았을 뿐 아니라 상품의 제시와 재고관리 방식에서 큰 차이가 있었기 때문으로 보인다.

TV홈쇼핑은 확보된 상품을 일정 방송시간에 따라 순차적으로 제시하고 판매한다. 따라서 판매 당시의 재고는 비교적 한정적이고 단순하다. 이때 동시 확보 재고량과 판매량을 증대시키는 것이 유통경쟁력이 됐다. 반면 온라인 쇼핑은 구색의 넓이와 깊이가 깊은 소위 롱테일 매출 구조였다. 따라서 다양한 상품을 판매하는 판매자와 공급자를 관리할 필요가 있고 TV홈쇼핑 산업에서는 이러한 관리비용이 비효율적인 것으로 인식될 수 있었던 것이다. 결국 같은 통신판매 업종이니까 겸업해 운영할 수 있다는 판단은 착각이었다. 온라인 쇼핑 산업만의 운영 모델이 필요하다는 교훈을 남겼다.

\* 케이블TV란 동축 케이블이나 광섬유 등 광대역을 전송할 수 있는 전송매체를 이용해 영상, 음성 등의 정보를 가입자에게 전송하는 시스템을 지칭한다.

## 오픈마켓의 대두와 남대문·동대문 패션 콤플렉스의 역할 (2004~2008년)



한국 온라인 쇼핑 산업은 중소판매업자를 집적해 소비자를 모으고 판매자와 구매자를 중개하는 역할에 대한 다양한 실험을 통해 발전했다. 사실 한국은 오프라인 유통 산업에서도 소매 산업은 자기 계산하에서 매장을 임대해 운영하는 입점형 운영이 상가, 몰(대형집합상가), 백화점에서도 일반화되어 있었다. 초기 할인점에서도 활용됐기 때문에 기존 유통 산업 참가자의 적응과 이행이 급속하게 진전된 측면이 있었다. 중소형 판매사업자를 집적해 소비자를 집객하고 중개수수료로 수익을 내는 온라인 쇼핑 업체를 오픈마켓이라고 한다.

선발주자인 옥션의 경우에는 컴퓨터 헤비 유저 집단을 중심으로 고객이 구성되어 있다. 전자제품 집합상가 입점업체를 중심으로 해 판매자 집단의 집적과 유지를 했다. 따라서 후발주자로 시장에 진입한 인터파크 계열의 G마켓은 새로운 차별적 포지셔닝이 필요했다. G마켓은 이러한 차별적 포지셔닝을 개발하기 위해 남대문 시장과 동대문 시장에 구축되어 있던 패션 생산-도매 콤플렉스를 적극적으로 개척했다. 온라인 쇼핑 산업 초기에 패션 콤플렉스를 온라인 판매자로 전환하고자 하는 아이디어가 실험된 적이 있었다. 하지만 시장 유인이 작아 판매자 집적과 활성화에는 실패했다. 반면 이 시기에는 축적된 투자자산을 기반으로 해서 G마켓 패션사업실과 같은 판매 아이템의 개발과 상품화를 지원해주는 기능이 확장되기 시작했다.

오픈마켓 업체의 형성에는 구매자 신뢰를 구축하기 위한 '전자상거래 및 소비자 보호에 대한 법률(전소법)'에서 소매업과 중개업을 명확히 구분해주어 온라인 판매업자에 대비되는 중개사업자의 역할과 기능 확장의 기반을 구축한 것이 큰 역할을 했다. 또한 이 시기 G마켓을 중심으로 하는 온라인 쇼핑 기업은 유통업체에서는 잘 활용하지 않는 지상과 TV 광고를 공격적으로 했다. 이는 소비자들의 신뢰를 얻는 데 크게 작동했다. 이 업체에는 SK그룹의 11번가가 참여해 소비자에게 제시되는 상품제시 방법에 대한 차별화를 실험했고 TV홈쇼핑 계열인 GS이스토어와 CJ홈쇼핑 기반인 애플이 시장에 진입했다.

오픈마켓의 발전 과정과 성공적 시장 안착을 통해 확인하게 된 것 중 하나는

판매자와 중개사업자의 출현으로 볼 때 온라인 경로 구축에서 경로참가자가 탈락하게 된다는 소위 탈중간상화Disintermediation보다는 새로운 유통 기능을 수행하는 중간상이 더 참여하게 된다는 재중간상화Reintermediation가 일어나게 되어 시장참가자 확대가 시장의 확산과 성장에 핵심적인 역할을 했다는 것이다. 오픈마켓 사업자들은 집합상가를 사입원으로 하는 판매사업자 개발과 양성에 많은 노력을 투입했다. 다양한 형태의 판매자 교육센터를 통해 판매자들의 상품 사입과 소매통리 능력, 특히 상품제시 방법에 대한 교육을 진행했다.

온라인 판매사업자로 진입한 중소 판매자들은 사입 능력과 판매관리 능력에 따라 매우 성공적인 아이템들을 개발하고 유지하는 사례가 나타나기 시작했다. 이에 따라 연매출 100억을 넘는 규모로 성장하는 소위 파워셀러가 다양한 카테고리에서 나타나기 시작했다. 오픈마켓은 경쟁력 있는 판매자들을 유지하기 위해 중개사업자가 지원하는 쿠폰 지원과 같은 유통 촉진 정책을 적극적으로 활용했고 제3자 택배물류 회사들은 장기계약에 의한 수량할인을 통해 소위 택배마진을 제공했다. 사입 수량의 확대에 따른 사입 포지션 우위, 중개사업자 촉진 지원, 택배마진을 통해 파워셀러들은 더 큰 가격경쟁력을 갖출 수 있게 됐다. 반면 중개사업자 입장에서는 판매수량에 연동된 중개사업자 쿠폰 지원이 가장 큰 변동비용이 되어 수익성이 급격하게 악화됐다. 판매사업자를 초기에 경쟁적으로 확보해 안정화 단계에 들어왔던 옥션, G마켓, 11번가는 투자자 산 또는 모기업의 지원을 통해 유지가 가능했다. 하지만 GS이스토어와 애플은 1~2년 안에 시장에서 철수했다.

파워셀러들이 시장에서의 경쟁력, 상품관리 능력, 소매통리 능력, 특히 고객관리 능력을 갖추게 됨에 따라 중개사업자의 오픈마켓과 병행해 독립 온라인 점포인 소위 자사몰을 운영하기 시작하게 됐다. 자사몰은 주로 전문품목에 집중된 전문몰 형태였다. 상대적으로 온라인 판매관리용 소프트웨어 기술이 취약한 파워셀러들에게 상품판매 관리 시스템과 온라인 판매사이트 관리기능을 제공했던 카페24와 메이크 슝과 같은 온라인 소매통리 기능 제공 사업자인 소위 웹서비스 제공자들의 기여가 이러한 시장의 확장에 큰 역할을 했다.

이 시기 온라인 소매 산업은 신규 판매자의 진입과 중개사업자, 파워셀러들과 그들의 자사몰, 웹서비스 제공자들로 생태계를 구성하기 시작했다. 이들의

주 사입원은 용산, 동대문, 남대문에 구축되어 있던 집합상가 도소매상이었다. 특히 스타일 난다 등 패션 전문몰들은 차별화된 상품제시 방법을 통해 시장에서 단기간에 안정적 매출을 확보하는 데 성공했을 뿐 아니라 자체 브랜드의 개발, 패션의류에서 화장품으로 취급 품목의 확대, 온라인 소매에서 오프라인 소매 거점으로서의 확대와 같은 시도를 성공적으로 이루어냈다.

### 모바일 쇼핑 전환에 대한 데일리 딜 업태의 적응과 확산 (2009~2014년)

스마트폰은 인터넷 서비스에 대한 직접 접근과 휴대전화 기기의 통합을 통해 온라인 서비스의 상시적 접근성을 강화했다. 이전에도 다양한 스마트 휴대기기에 대한 시도가 있었다. 하지만 소비자가 불편함을 느끼지 않고 스마트폰 서비스를 활용하게 된 데는 아이폰의 보급이 결정적 역할을 했다. 소위 스마트폰 혁명을 통해 고정된 장소에서의 온라인 서비스 활용에 비해 구호 그대로 '언제 어디서나 활용 가능한 온라인 서비스'의 시대가 열린 것이다. 정보제공 서비스에 비해서는 조금 늦었지만 온라인 쇼핑 역시 모바일 환경에 적응하기 시작했다.

이전 시기, 온라인 쇼핑은 다양한 구색을 통합해 선택가능성과 결품가능성을 줄인 소위 롱테일 특성에 기반해 확장된 측면이 있었다. 그러나 모바일 쇼핑에서 휴대성이 강화된 한정된 디스플레이는 상품제시에서는 불리하게 작용하는 측면이 있었다. 한 번에 제시할 수 있는 상품과 상품 상세설명에 제약이 있었기 때문이다.

같은 시기 활성화된 온라인 서비스의 중심에는 통신기능과 가까운 사회적 관계에 기반한 다양한 정보 플랫폼 서비스가 있었다. 소위 사회적 네트워크 서비스SNS가 그것이다. 온라인 쇼핑 신규진입자들은 사회적 네트워크 서비스가 동류집단Peer Group을 통합해 동질적 수요를 갖는 세분시장으로 기능할 것으로 기대했다. 또한 수요 집적을 통해 사업물량을 늘려 규모의 경계를 갖도록 하는 것이 가능할 것으로 예상했다. 이 예측에 기반해 사회적 관계와 온라인 쇼핑을 통합한 사회적 쇼핑Social Shopping 서비스가 나타나기 시작했다. 그러나 소

설 커머스는 업태로 진행된 사회적 쇼핑은 여행, 외식 등 서비스 상품권 이외의 영역에서 잘 작동하지 않았다. 예를 들어 동류집단에서는 동일한 패션 단품에 대한 수요가 만들어질 수 없다는 한계가 있었던 것이다. 반면 기저귀와 같은 동일한 생애주기에서 나타나는 상품에 대한 수요 집적효과는 강하게 나타났다.

이러한 운영 경험으로부터 즉각적으로 상품기획력을 강화해 소비자의 사회적 관계가 아닌 동질적 수요 자체를 서비스 집객의 핵심으로 하는 온라인 쇼핑 업태가 등장하게 됐다. 어의적 의미의 사회적 쇼핑과 구분되는 이러한 업태를 데일리 딜(Daily Deal)이라고 한다. 미국의 그루폰, 리빙 소셜이나 한국의 쿠팡, 위메프, 티몬 등이 회사명에 쿠폰이나 티켓을 함의하고 있지만 현재에는 서비스를 중단하거나 기획 상품을 강화하게 됐다. 그런데 이러한 수요의 집중에 따른 집적효과가 모바일 쇼핑 환경에서는 새로운 경쟁력을 갖게 됐다. 다양한 구색이 아닌 기획 상품으로 집중된 수요에 대응하는 것이 더 유리한 환경이 조성된 것이다.

다른 한편으로는 기존의 TV홈쇼핑 사업자 역시 새로운 기회를 맞게 됐다. 집중된 단품판매가 순차적으로 이루어질 수 없는 홈쇼핑 방송의 구조와 모바일 쇼핑의 수요 집중력이 서로 호응하게 된 것이다. 더 나아가 TV홈쇼핑 사업자는 TV홈쇼핑 누적 가입자 증가가 둔화된 시장포화 상황을 타개하기 위해 10여 년 간의 안정적 수익 확보를 통해 구축한 사업 능력과 자금력, 특히 전국배송에 대한 제3자 물류 서비스와의 안정적 협업관계 또는 계열화 관계를 통한 물류 능력의 강점을 활용할 방안을 모바일 쇼핑에서 찾게 된다.

이러한 상황 변화에 고정된 장소 중심의 온라인 쇼핑 사업자들은 쉽지 않은 적응 과정을 겪게 된다. 그러나 곧 모바일 인터페이스에 적응 과정을 거치게 되고 전체 온라인 쇼핑 매출의 중심은 고정 장소 온라인 쇼핑에서 모바일 쇼핑으로 이전되는 교차현상(Cross-over)을 겪게 된다.

**업태간 경쟁 격화와 물류배송 기능의 확충  
(2015~2017년)**



데일리 딜 업태가 모바일 쇼핑의 도약을 견인함에 따라 투자자금의 유입이

이루어지게 된다. 투자자금의 유입으로 유통업체의 사업 및 사업규모는 확대됐지만 안정적 시장 확대를 위한 구색의 폭과 범위를 확장시켜야 하는 위험을 감수하게 하는 측면이 있다. 특히 쿠팡의 경우 사업 품목의 안정적 조달을 위해 기존 온라인 쇼핑 플랫폼 기업에 비해 최초 입고주문수량과 입고대금을 확대하는 정책을 사용했다. 결과적으로 판매상품의 재고가 급격하게 늘어나게 된다. 따라서 판매재고의 확대와 자체 물류 능력의 확대가 동시에 이루어지게 됐다.

아마존 프라임의 예에서 이미 증명됐듯이 판매재고의 자체 보유와 자체 물류 능력의 확대는 주문 당일 배송 능력으로 나타날 수 있다. 그리고 더 나아가 일종의 회원제 소매점 운영과 같은 서비스 상품의 구성이 가능하게 됐다. 쿠팡의 로켓배송 서비스는 시장의 지지를 받아 매출 확대를 이끌어냈다. 지역 물류 거점을 구축함으로써 당일 배송이 가능하도록 한 예스24의 총알 배송과 차이점은 두 가지이다. 첫째, 일종의 회원제 운영을 진행함으로써 고객충성도를 기반으로 한 목표 세분시장을 확보하고자 했다. 둘째, 도서나 음반과 같은 비교적 동질적 제품군이 아닌 패션, 잡화, 전자제품 등 전 제품으로 운영대상을 확대한 것이었다. 이에 따라 막대한 운영자금 소요와 함께 물류 기능에 대한 선투자가 이루어지게 되어 당기 순이익은 적자가 됐으며 서비스의 안정성에 대한 지속적 문제제기가 이루어졌다. 운영자금의 레버리지를 강화하기 위해 오픈마켓 업태로 진출을 진행했지만 로켓배송과 오픈마켓의 결합은 제3자 물류업체의 반발을 가져왔다.

온라인 쇼핑과 자체 물류 역량을 강화하려는 시도는 곧 오프라인 유통업에서 온라인 유통업으로 수평적 사업 확장을 시도하는 소매기업에게 영향을 주었다. 신세계 그룹의 온라인 통합 소매 플랫폼 쓱닷컴의 경우, NEO 2로 명명된 자동화 분류창고(Sorting Warehouse)와 배송 시스템을 결합한 자체 물류망에 대한 투자가 이루어졌고 강력한 광고와 판촉활동을 통해 단기간에 시장에서의 이미지를 확보했다. 롯데그룹의 경우 이때 매체와 소비자 접점에 따라 산재되어 있던 그룹 내 온라인 소매기업을 통합 관리하는 시도를 진행했다. 그러나 고객 정보의 통합을 통한 소위 빅데이터에 기반한 판매정책은 소매 현장에서 아직까지 큰 힘을 발휘하지 못하고 있다. 소매 산업의 특성상 소비자의 전반적 구매정보를 확보하는 것은 불가능하고 개인정보보호에 대한 많은 제도적 제약은 효과적



관측정책으로 연결되기 어려운 측면이 있기 때문이다. 신세계의 쓱닷컴의 가장 큰 기여 중 하나는 온라인 쇼핑 산업에서 신선식품에 대한 통합적 물류관리를 통해 시장 확보가 가능하다는 점을 실증한 점이다.

마켓컬리는 기존 물류 서비스의 여유시간을 활용한다면 신선식품 유통 성공의 핵심조건인 신속배송이 가능하다는 점을 공략해 시장에 안정적으로 진입했다. 이 서비스는 새벽배송으로 불리는데 전날 야간까지의 주문정보를 취합해 택배 단위로 소분하는 작업을 밤새워 진행하고 새벽에 배송한다는 점을 내세워 차별적 포지셔닝을 구축하는 데 성공했다. 이러한 설득점은 시장 진입을 위한 강력한 지상과 TV 광고를 통해 강화되어 전체 온라인 쇼핑 기업으로 확산되는 과정을 겪게 된다. 다른 한편으로 이 과정을 통해 소비자의 인식 속에서 온라인 쇼핑에 적합하지 않다고 생각됐던 신선식품이 온라인 쇼핑 품목에 들어가게 됐다.

### 지불결제 기능의 대두와 포털의 플랫폼 진입 (2018~2019년)



네이버는 정보 포털로서 온라인 쇼핑 구매 고객의 유입경로로 큰 기여를 하면서 성장했다. 네이버의 키워드 광고에 기반한 고객 유입 능력은 소위 핀테크와의 결합을 통해 새로운 국면을 맞게 됐다. 네이버 페이로 명명된 지불수단에 대해 중소 판매업자와 자사몰에 대한 다양한 촉진 수단을 통해 판매자들의 서비스 채택을 유도했고 네이버 페이를 통한 온라인 쇼핑 지불결제가 증가하게 된 것이다. 정보 포털이 온라인 쇼핑 구매 고객의 유입과 지불결제 기능을 수행하게 되면서 새로운 가능성이 생겼다. 그것은 온라인 정보 중 가장 수익성이 높은 판매자 정보를 포털 내에 직접 집적하고 관리하는 소매 정보 포털로의 진화였다.

네이버는 모바일 앱의 초기화면을 기존의 정보검색, 뉴스노출, 검색뿐 아니라 쇼핑으로 구성하는 앱 개편을 수행해 소매 정보 포털로서 포지션을 구축했다. 사실상 오픈마켓으로의 진화 과정이 진행된 것이다. 그러나 정보의 노출과 판매자 관리는 서로 다른 전문성을 가지고 있을 뿐 아니라 정보의 노출에 따른 광고비와 판매자 관리에 따른 수수료 관리는 서로 관리적으로 어긋나는 경향을 보일 수 있다. 이러한 관리적 모순을 해결하는 것이 오픈마켓과 같은 소매 포털과 검색엔진을 기반으로 하는 정보 포털이 서로 성공적으로 결합할 수 있는지에 대한 시금석이 될 것이다.

### 포스트 코로나 시대와 온라인 쇼핑 (2020년~ )



2020년 7월 기준 유통 환경에서 가장 큰 변화는 코로나19로 촉발된 비대면 경제의 본격화이다. 팬데믹 현상으로 인해 사람 간의 직접 접촉이 완전히 차단된 것은 아니지만 상당히 제한된 상황에서 생활 유지와 경제 유지 그리고 양자를 모두 지탱해주는 유통 산업이 어떻게 변모할지는 아직 분명하지 않다. 그러나 사람 간의 접촉을 최소화할 수 있는 온라인 쇼핑이 급속히 부각되고 있는 것

은 뚜렷하다. 온라인 쇼핑 산업 역시 포스트 코로나 시대에 어떻게 적응해 나갈지는 아직 분명하지 않다. 그러나 몇 가지 검증된 사항은 시사점을 줄 수 있다.

첫째, 한국의 온라인 쇼핑 산업의 취급 품목과 고객 경험은 비대면 쇼핑으로 전환에 대해 충분한 역량을 쌓고 있는 것으로 보인다. 코로나19의 확산으로 인해 일시적으로 결품이나 배송지연이 발생하기는 했다. 하지만 전반적으로 온라인 유통 시스템은 금방 안정화됐고 안정적 적응을 했다는 점에서 입증됐다.

둘째, 코로나 환경으로 인해 판매 카테고리 간 판매자 위험이 커진 것으로 보인다. 감염병 확산이 소비 심리를 위축시킨 초기 온라인 쇼핑 내부에서는 패션 상품을 중심으로 급격한 소비 위축 상황을 보였다. 반면 위생용품, 홈트레이닝 상품, 신선식품 및 가공식품은 급격한 시장 확대를 보였다. 매출의 급격한 증가나 감소는 유통경로 참가자 입장에서는 결품이나 재고부담 위험의 증가로 이어지게 된다. 따라서 증가한 판매자 위험은 유통 시스템 참가자의 유연성에 대한 도전과제를 제기하게 됐다.

셋째, 판매 카테고리 간 판매자 위험의 증가로 인해 소매 플랫폼 운영자의 위험도 증가하게 됐다. 상품의 기획과 노출 관리에 대해 상대적으로 유연하기는 하지만 품목 간 위험도의 차이는 전체 판매상품 구색관리에 도전과제를 제시하게 된다. 특히 공연과 여행 관련 상품은 상당 기간 판매자 위험의 원천이 될 것으로 보인다.

넷째, 소비자의 여가시간 배분에 대해서는 아직 생애시간 관리에 대한 예측이 쉽지 않은 상황이다. 따라서 생애시간 관리에 대응해 어떠한 유통시스템이 새로운 주도적 시장형성자Market Maker가 될지는 향후의 도전과제가 될 것으로 보인다.

## 2

### 한국 이커머스 생태계의 특성



#### 소매믹스와 고객 서비스 수준



온라인 쇼핑은 고객의 입장에서 주문 과정에서 즉각적인 도움을 받기 어렵고 주문 시 신용정보 누출의 위험이 있다. 또한 주문 이후 배송이 즉각 이루어지지 않고 지연이 발생하고, 교환과 환불이 어렵다는 측면에 약점이 있다. 이러한 고객이 원하는 소매 서비스의 서비스 아웃풋 수요SOD, Service Output Demand에 대응하는 소매 서비스의 서비스 제공 수준을 서비스 아웃풋 공급SOD, Service Output Supply이라고 한다. 다른 한편으로 서비스 아웃풋 공급의 구성 요소를 소매믹스라고 하기도 한다. 고객의 입장에서는 하나하나의 구성 요소에 대해 평가하기보다는 전반적인 소매 서비스의 제공 수준에 대해 평가하게 되기 때문이다.

한국의 온라인 쇼핑은 구매 전 서비스 제공이 제약적이라는 점을 제품 상세 설명(상세 페이지)에서 사진과 이미지 구성을 통한 설명으로 보완하는 한편 저가격과 폭넓고 깊은 구색을 집적함으로써 극복해왔다. 다른 한편으로 결제과정 시스템과 제도보완을 통해 전반적인 거래과정에서의 신뢰를 구축해 사회적 신

뢰가 축적되도록 해왔다.

그러나 온라인 쇼핑의 발전 과정에서 구매 전 서비스를 보완했던 이미지 중심의 상품 상세설명은 상품 데이터 축적과 판매 데이터를 분석하는 데 장애요인이 됐다. 저가격 또한 이미 서비스의 차별적 포지셔닝을 개발하는 데 어려움을 주었고 플랫폼 운영기업인 오픈마켓의 수익성을 악화시키는 요인이 됐다. 마지막으로 온라인 쇼핑 산업의 정착에도 불구하고 신뢰구축 장치인 시스템과 제도의 실정화는 새로운 판매 서비스 사업자에게 진입 장벽이 됐다.

### 중개업과 소매업 간의 진동과 파워셀러의 역할

한국 온라인 쇼핑의 가장 큰 특징은 중개사업자인 오픈마켓을 중심으로 발전해왔다는 것이다. 이미 오프라인 유통도 소매업 중심의 자체 사업에 따른 마진 확보가 아닌 입점에 따른 입점 수수료로 발달해왔기 때문이다. 오랫동안 제조업 중심의 공업입국 정책과 수출 지향적 산업정책을 펼쳐왔다. 그러다 보니 내수시장 중심의 유통업이 발전할 여지가 크지 않았다. 이러한 유통업의 발전 과정은 집합상가를 중심으로 도소매와 제조를 겸하는 패션 콤플렉스가 구축됐던 패션 산업과 같은 일부 소비재를 제외하고 대부분의 소비재에서 도매사업자의 영세함을 낳았다. 따라서 대부분의 소비재 유통은 제조업체 중심의 대리점 구조를 통해 유지됐다.

온라인 쇼핑업과 대부분의 소매업에서의 대리점 구조는 소매업에 대한 강한 진입장벽과 소매업 운영 비용의 비효율성을 낳게 된다. 같은 카테고리의 상품을 납품하는 공급자가 다수이기 때문에 소매업체는 점포 내 재고관리와 진열관리에 많은 시간과 비용을 소비하게 된다. 또한 공급자의 규모가 대부분 더 크므로 진입 초기 신생 소매업체에게는 협상력이 부족해지기 때문이다. 그러다 보니 대량 사업 규모를 갖춘 상품기획 역량을 갖춘 소매업체는 상대적으로 더디게 나타났다. 오픈마켓 역시 판매자가 영세해서 상품기획 역량이 상대적으로 낮았다. 그러나 오픈마켓 간 경쟁과정에서 차별화를 하기 위해서는 기획을 통해 일시적이라도 카테고리 상품에서의 가격과 물량에서의 우위를 확보할 필요가 있었다. 오픈마켓 간 경쟁 역시 치열하다 보니 기획 상품을 구성하기 위한



온라인 쇼핑에서 신선식품과 익일배송 시스템의 결합에 의해 나타나기 시작한 고객생활 제안 포지셔닝은 곧 패션용품 시장으로 확대되어 구색경쟁력이 갖는 정보 과부하를 해결해주고 자신에게 맞는 라이프스타일을 찾고자 하는 고객의 선택을 유도하고 있다.

판매자 확보 경쟁은 때로는 공정거래에 위배되는 양상으로 나타나기도 했다.

쿠팡은 초기에 구축된 투자자본을 활용해 이 벽을 넘으려는 시도를 했고 일부 카테고리에서 성공했다. 제조업체로부터 직접 판매 경로로 인정받는 과정에서 대리점을 탈중간상화하는 경우가 생겨난 것이다. 또한 생활용품에 대해서 최초 사업 물량을 늘림으로써 경쟁력을 갖추고, 소비자에게 가치전달을 하는데 성공하기도 했다. 그러나 조정되지 않은 상품기획으로 인해 때로는 과잉재고를 갖게 됐고 전체 운영효율은 떨어지는 양상을 보이기도 했다. 결국 쿠팡 역시 오픈마켓과 같은 중개사업자로의 전환을 모색하게 된다.

오픈마켓 플랫폼 간 경쟁 과정에서 가장 큰 수혜를 입은 것은 해당 카테고리에서 기획력을 학습하고 자체 브랜드를 구축하기 시작한 파워셀러들이었다. 때로는 오픈마켓 플랫폼의 판매촉진 지원을 받았고, 때로는 자체적으로 구성된 상품력을 활용했다. 이들 중 일부는 자체적으로 점포 브랜드와 상품 브랜드를 구축하고 품목을 확장하는 성장을 보이게 된다. 다시 오픈마켓은 브랜드의 중요성을 확인해 제조업체 브랜드 상품과 다른 온·오프라인 유통업체 상품을 구색화하는 양상을 보이기도 했다. 한국 온라인 쇼핑 산업에서 중개업과 소매업의 진동과정은 아직 실험 중이며 최적의 구성을 찾는 과정에 있다.

## 가격경쟁력, 구색경쟁력, 고객생활 제안이라는 차별적 포지셔닝



한국 온라인 쇼핑 산업의 진화 과정에서 최초로 개발됐던 가격경쟁력이라는 포지셔닝은 가격 리더십을 구축하는 것을 통해 진화해왔다. 사업 규모의 경제를 확보하지 못한 경우, 불가피하게 판매촉진 비용이 커질 수밖에 없다. 이는 매출 물량에 비례하는(때로는 상회하는) 변동비용이 됐다.

이러한 상황을 극복하기 위해 개발된 포지셔닝은 “다른 곳에 없으니까” 구매한다는 소비자들의 선택을 받는 것이었다. 상대적으로 작은 규모의 시장인 카테고리 시장이 온라인 쇼핑의 전반화에 따라 집적될 수 있었다. 그리고 집적된 시장에서 상대적으로 안정적인 특수한 상품에 대한 수요가 나타나기 시작했다. 예를 들어 운동용품이나 자동차 액세서리와 같은 시장이 자가 장착 형태로 나타나기 시작했다. 구색경쟁력을 갖추게 됨에 따라 해당 카테고리에서 구색의 깊이 역시 깊어지기 시작했다. “비교할 수 있으니까” 구매하는 시장으로 전환되기 시작한 것이다. 상품의 품질, 가격, 구성을 중심으로 하는 구색경쟁력을 기반으로 포지셔닝이 경쟁하는 오픈마켓 플랫폼과 데일리 딜 사이트를 중심으로 나타나기 시작했다.

최근 개발되고 있는 포지셔닝은 “알아서 맞춰주니까” 구매하는 시장이다. 신선식품과 익일배송 시스템의 결합에 의해 나타나기 시작한 고객생활 제안 포지셔닝은 곧 패션용품 시장으로 확대됐다. 구색경쟁력이 갖는 정보 과부하를 해결해주고 자신에게 맞는 라이프스타일을 찾고자 하는 고객의 선택을 유도하고 있다. 그러나 상대적으로 이러한 포지셔닝은 시장의 규모가 제한적일 수밖에 없다. 사이트에서 취급하는 상품의 구색 자체가 제한된 것이 아니라 해당되는 고객의 선호와 취향을 파악해 “알아서 제한된 상품을 제안해주는” 서비스로 진화하기 위한 모색이 이루어지고 있다.

## 상품 정보와 고객 정보 결합과 진화



한국 온라인 쇼핑 산업은 구매 전 서비스의 취약점을 이미지 중심의 상품 상

세 설명을 통해 극복해왔다. 그러나 이미지의 특성으로 인해 분석 가능한 정량적 데이터의 확보가 상대적으로 어렵다는 약점을 갖게 됐다. 또한 고객 정보의 축적보다는 시장에서의 사업 포지셔닝과 플랫폼의 유통 촉진이 더 큰 힘을 갖는 상태에서 발전해왔다. 그러다 보니 고객 정보를 축적하고 분석하는 데 대한 인센티브가 상대적으로 적었다.

최근에는 사업자의 상품 정보와 고객 정보의 결합에 대한 인식이 바뀌어가고 있고 플랫폼 간 경쟁이 치열해짐에 따라 운영 효율성에 대한 추구 역시 더 큰 인센티브를 갖게 됐다. 현재 상태에서는 플랫폼별로 팔립새 정보에 대한 초보적인 분석이 이루어지고 있다. 이러한 분석이 고객수준의 선호와 취향 분석으로 진화하는 데는 기술적 장벽보다는 운영효율성의 인센티브가 더 크게 작동하는 것으로 보인다.

### 3

## 한국 이커머스 생태계의 도전과제



#### 고객 라이프스타일과 업태 세분화

온라인 쇼핑이 전면화됨에 따라 하나의 업태가 아닌 다양한 소매 포지셔닝을 가진 영역으로 발전해나가고 있다. 온라인 쇼핑 업태는 PC 기반이나 모바일 디바이스 기반의 인터넷을 매체로 하는 비대면 소매 서비스라는 점에서는 공통점이 있다. 그러나 온라인 쇼핑은 이미 소매 기능의 수행 정도에 따라 완전 소매 기능을 수행하는 자사몰이나 쇼핑몰, 중개 기능을 수행하는 오픈마켓, 집객과 중개를 일부 겸하는 포털 기반의 포털 쇼핑 등으로 분화되어 왔다. 또한 오프라인 거점 기반을 함께 갖춘 하이브리드 쇼핑과 순수 온라인 쇼핑의 업태 내 경쟁도 이미 진전되어 왔다.

온라인 쇼핑의 경쟁력 기반은 상권과 취급상품의 구색에 따라 변화하는 일군의 소매 영역으로 진화되어 가고 있다고 보는 것이 타당하다. 소매 영역의 각각에서 경쟁력의 기반이 다르기 때문이다. 예를 들어 전국 기반의 오픈마켓의 경우에는 판매자와 구색의 집적이 가장 중요하다. 중개 기능의 확장이 핵심이기 때문이다. 그러나 식료품을 중심으로 하는 전문몰과 대형마트 기반의 하이

브리드몰은 신선식품 구색의 확보와 콜드체인 배송망을 구축하는 것이 경쟁력의 핵심이 된다. 이미 패션 쇼핑몰의 경우에는 연령대에 따라 다른 구색 경쟁력을 갖추는 업태 내 분화가 이루어져 왔다. 이러한 세분화가 중요하다. 온라인 쇼핑 기업의 경쟁력인 핵심역량이 서로 다를 때 업태별로 성공요인이 달라지기 때문이다.

향후에는 고객의 라이프스타일에 따라 서로 소매믹스가 달라지는 업태 세분화가 나타날 것으로 보인다. 오프라인에서 백화점, 대형마트, 슈퍼마켓, 편의점이 서로 다른 소매믹스의 최적 조합을 통해 다른 라이프스타일의 고객에 대한 서비스 구성에 성공함으로써 소매업태가 구성됐다. 마찬가지로 온라인 상권을 대상으로 하는 창업 기업도 다른 라이프스타일의 고객에 특화하면서 핵심역량을 집중할 수 있는 다양한 업태로 진화할 것으로 예측된다.

#### 유통 협상력의 구성과 발전

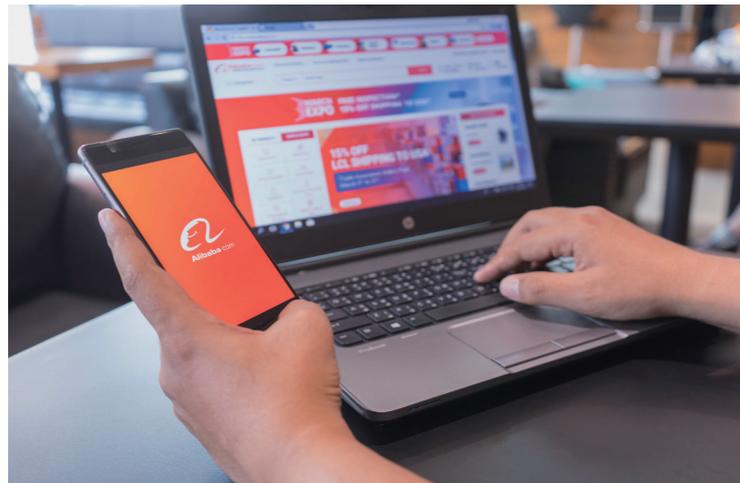
유통경로의 구성에서 가장 중요한 권력의 원천은 유통 협상력의 구성이다. 판매자 또는 공급자에 대한 순의존도를 조정함으로써 유통 협상력이 구성될 수 있다. 제조업체 중심의 유통 구조를 갖고 있던 한국의 소매유통 시장에서 온라인 쇼핑은 다양한 기술력과 소매믹스의 조합과 미래 성장가능성에 대한 주목을 이끌어냄에 따라 확보한 투자자본을 통해 유통 협상력을 구축해왔다.

향후에는 이러한 유통 협상력에 대한 투자 시장의 불신이나 정부 규제와 같은 다양한 도전이 생길 것으로 예측된다. 이미 온라인 유통경로를 제외하고 한국의 소매시장은 이해할 수 없을 정도로 경로의존성이 커졌기 때문이다. 새로운 업태의 시도 속에 온라인 쇼핑 산업이 지속적으로 발전하기 위해서는 성장을 넘어서는 산업 생태계를 재구성하려는 더 넓은 시야가 필요할 것으로 보인다. 한국의 온라인 쇼핑 산업은 공급구조의 수직계열화와 분업 사이의 균형을 통해 이러한 목표를 달성해야 한다는 도전과제에 직면해 있다.

## 국경 간 거래와 지역 거점 확산



한국 소매시장 규모의 한계로 인해 가장 많이 시도됐으나 뚜렷한 성공사례를 찾기 힘든 것이 해외진출이다. 특히 국경 간 거래의 경우 이제 기술적으로 볼 때 언어의 장벽이 문제가 아니라 문화와 거래제도의 장벽이 더 큰 문제로 부각되고 있다. 이때 많이 언급되는 모범사례로는 다국적 기업으로 성장한 아마존이나 다양한 플랫폼을 시도해 시장의 한계를 극복하는 알리바바를 들 수 있다. 그러나 한국의 온라인 쇼핑 산업은 자국 시장의 규모에서 이미 규모의



모범사례로는 다국적 기업으로 성장한 아마존이나 다양한 플랫폼을 시도해 시장의 한계를 극복하는 알리바바를 들 수 있다.

경제를 갖춘 이후에 해외로 성장한 아마존이나 알리바바와는 다른 형태의 성장에 대한 고민이 필요하다.

이때 동남아 동시 진출을 통해 기업의 규모를 갖춘 라자다를 시사점을 준다. 동남아 개별 시장의 적은 규모를 지역적 거점의 동시 확산을 통해 극복해낸 사례이기 때문이다. 한 나라의 시장이 아닌 지역적 거점의 연계를 통한 규모와 범위의 경계를 창출하는 과정에 대한 고민이 현재 한국 온라인 쇼핑 산업의 지속적 발전을 위한 당면과제이다.

## 고객 정보를 통한 예측적 판매



한국 온라인 쇼핑 산업이 온라인 쇼핑 업체의 근본적 한계인 구매 전 서비스 부족을 극복하는 과정에서 크게 발전한 것은 이미지 기반의 상품 상세페이지 구성이었다. 상품 간 차별화와 고객의 문제점에 대한 대응 능력을 갖추었으며, 고객은 자신에게 맞는 상품을 선택하는 데 도움을 받게 됐다. 그러나 이미지 기반의 상세페이지는 대규모 상품 데이터베이스로 처리되기에는 한계를 갖는다. 상품 특성에 대한 주요 설명이 데이터베이스 구축에는 적절하지 않기 때문이다. 성장기에는 상품 데이터베이스와 고객 데이터베이스를 연결해 팔림새 분석을 하는 것이 큰 문제가 되지 않았다. 새로운 거래조건이나 판매상품 개발을 통해 더 쉽게 성장을 달성할 수 있었기 때문이다.

그러나 업체 간 경쟁이 더 치열해지고 시장 성장세가 성숙기로 진입함에 따라 고객의 구매이력에 대한 분석을 통해 고객의 취향을 파악하고 그 변화 과정을 예측해 생산 시스템에 연결하는 예측적 판매의 중요성이 더욱 커질 것으로 보인다. 가격이 싼 상품을 새롭게 개발해 매출량을 늘리는 것보다 고객의 취향에 기반한 새로운 상품을 개발해 적기에 적정가격에 판매하는 데이터 기반의 생산-판매 시스템의 구축이 현재 온라인 쇼핑 산업이 직면한 가장 큰 과제이다.



# 1

## 온라인 소비자들은 어떻게 다른가



### 누구나 온라인 소비자



이커머스 초기에는 도시에 거주하는 고소득 고학력이며 젊고 혁신적인 남성들이 온라인 구매를 많이 했다. 이커머스를 이용하려면 컴퓨터와 인터넷 접근과 활용 능력이 있어야 했기 때문이다. 하지만 지금의 온라인 소비자의 인구통계적 특성은 많이 일반화됐다. 소득, 학력, 거주지 차이는 거의 없다. 오히려 여성과 중년층 이상의 비중이 더 늘었다. 최근 정보통신정책연구원의 조사에 따르면 온라인 쇼핑 이용 경험자의 57%가 여성이었으며 40대 이상이 43.4%로 나타났다. 10대 5.3%, 20대가 25.0%, 30대가 24.3%, 40대가 23.9%, 50대가 14.1%, 60대 이상이 5.4%로 나타났다(KISTI STAT Report, 2017). 이커머스 이용자의 인구통계적 특성은 점차 일반 소매 이용자와 비슷해질 것으로 보인다. 이 마케터eMarketer의 발표에 따르면 2019년 전체 소매 비중 중 이커머스 비중은 14.1%였는데 2020년에 시작된 팬데믹의 영향으로 40%까지 높아질 것으로 예상되기 때문이다.

온라인 소비자들이 오프라인 소비자들과 다른 점은 대체로 인터넷 친숙성,

### 박철

고려대학교 글로벌비즈니스대학 교수

서울대학교 국제경제학과를 졸업했고 동 대학원 경영학과에서 석사학위와 박사학위를 취득했다. 디지털 환경에서 마케팅과 소비자행동을 주로 연구하면서 국내외 학술지에 150여 편의 논문을 게재했다. 미국 밴더빌트대학교와 하와이대학교, 몽골국제대학교, 중국 지난대학교 등에서 방문 교수로 온라인 소비자행동의 문화비교 연구를 수행했다.

최근에는 소셜미디어와 온라인 구전에 관련된 논문을 『국제 정보 관리 저널International Journal of Information Management』 『인터랙티브 마케팅 저널Journal of Interactive Marketing』 『국제 마케팅 매니지먼트International Marketing Management』 등에 출간했다. 고려대학교 세종경영연구소 소장, 한국소비문화학회와 서비스마케팅학회 학회장, 한국유통학회와 한국인터넷전자상거래학회의 부회장을 역임했다.

주요저서로는 『소규모 사회적기업과 소셜미디어 마케팅』 『소비의례』 『마케팅관리』 (공저) 등이 있다.



혁신성Innovativeness, 가격민감도, 다양성 추구 성향, 그리고 자기효능감Self-efficacy이 높다는 것이다. 여유시간이 적은 사람이나 시간 절약을 중요시하는 사람도 온라인 구매를 할 확률이 높다. 집에만 있고 싶어하고 직접 움직여 무엇인가를 하는 것이 귀찮은 속칭 '귀차니즘' 증상이 높은 사람들도 온라인 소비자가 될 확률이 높다.

### 편리 지향과 의미 추구의 라이프스타일

온라인 소비자들이 오프라인 소비자와 비교해서 두드러지는 라이프스타일은 편리 지향과 의미 추구이다. 과거에는 온라인으로 구매하는 것이 저렴했기 때문에 했다. 하지만 지금은 오프라인 구매에 투입하는 시간과 노력을 절약하기 위해서 한다. 온라인 소비자들은 대부분 스마트폰에서 한두 번의 화면 터치로 수많은 제품의 정보를 수집하고 가격비교를 한다. 또한 비대면거래의 편안함과 집까지의 배송 등의 편리함을 추구하는 성향이 강하다. 코로나19 팬데믹 이후 이러한 라이프스타일은 더 강화되고 있다.

그러면서도 이슈에 민감하고 가치를 추구한다. 이를 반영하는 것이 미닝아웃

Meaning Out 추세이다. 즉 특정의 가치관이나 신념에 동조하고 더 아름다운 세상을 만드는 노력에 동참하기를 주저하지 않는다. 온라인을 통해서 빠르게 정보가 소통되고 타인의 반응을 바로 확인할 수 있기 때문에 이러한 추세가 구매에 바로 반영된다. 온라인에서는 자기표현의 기회가 늘면서 적극적이고 참여적인 소비자를 증가시키고 있다. 이들은 이제 단순한 '소비자'가 아니라 생산에 참여하는 프로슈머Prosumer, 직접 판매까지 하는 세일슈머Salesumer, 구전을 통해 판매를 촉진하는 애드슈머Adsumer의 역할을 하게 된다. 더 나아가 소비를 통해서 이 세상을 변화시킬 수 있다는 소셜 체인저Social Changer로 나서기도 한다.

### 충동구매조차도 합리성 추구

온라인 구매는 가격이 저렴하고 편리하기 때문에 한다. 따라서 온라인 소비자의 구매 성향은 대단히 합리적이다. 하지만 온라인에서도 지름신은 존재하고 오프라인보다 더 감성적이고 충동적일 수 있다. 2019년 12월 G마켓에서 한 설문조사에 따르면 온라인 쇼핑 시 즉흥적 구매 경험이 있다고 대답한 사람은 87%에 달했다. 특별한 구매 목적 없이도 쇼핑물을 방문하는 사람의 비율도 78%였고 주로 의류, 생활용품, 식품, 화장품 등을 충동구매 하는 것으로 나타났다. 이러한 충동구매를 하는 가장 큰 원인은 핫딜이나 프로모션(65%), 즉 저렴한 가격 때문이었다. 결국 온라인 소비자의 구매 성향은 충동구매마저 합리성 추구에서 온다. 따라서 온라인에서 소비자를 현혹해 비합리적 구매를 유도하기는 어려울 수 있다.

### 더 새로운 MZ세대

최근에 등장한 밀레니엄세대와 Z세대는 더 새로운 양상의 온라인 소비자들이다. 이들은 적극적으로 소비를 즐기고 자기계발이나 다양한 경험을 추구하려는 성향도 강하다. 그들은 이전 세대에 비해 혁신적이며 정보력이 빠르고 공정함에 대한 기대 수준이 다르다. 자기중심적이고 이상주의적이면서도 복잡하고 어려운 것을 싫어한다. 그들에게 피곤한 것은 최고의 악이다. 미디어와 정보도

숏폼Short Form을 선호한다. 이들은 소위 편리미엄(편리함+프리미엄) 시대를 이끌고 있다. 시간과 노력을 줄여준다면 대가를 더 지불할 수 있다.

그들은 자신을 위해서 아낌없는 투자를 하며 반복되는 일상 속에서 남들과는 다른 진짜 본연의 '나 자신'을 중요시한다. 소위 나심비(내가 만족할 수 있다면 가격에 상관없이 구매하는 소비 행위)가 중요하고 포미족(For Me: 자신이 가치를 두는 것에 과감히 투자하는 가치지향적 소비족), 나나랜더(자신만의 기준에 따라 살아가는 사람)족이자 홀로(홀로+Yolo)족이다. 자신들이 꿈꾸는 것에 대한 반응은 매우 빠르다. 소득이 작아도 나를 위한 소비는 포기할 수 없다. 나를 위한 선물에 1회 최대 33만 원까지 쓸 수 있다는 대학내일 20대연구소 조사결과가 이를 말해준다.

### 코로나 이후의 언택트 열풍



코로나 이후 전 사회가 언택트Untact: un+contact 문화를 수용했다. 위생과 안전의 이유로 사회적 거리두기와 함께 가능하면 사람을 접촉하지 않게 됐다. 그러면서 다른 산업과는 달리 이커머스가 급부상했다. 예를 들어 집에 머무는 시간이 많아지면서(집콕) 배달음식, 신선제품 배송, 더 나아가 밀키트 온라인 구매가 급증했다. 또한 많은 기업들이 비대면인 온라인으로 광고와 홍보를 진행했다. 예를 들어 자동차 신차발표회도 온라인 중계를 통해서 했다. 르노삼성자동차의 온라인 사전계약 대수가 5,500대를 넘었고 온라인 사전계약율도 21.3%를 기록했다. 언택트 문화는 언택트 공연 시장을 만들었다. '랜선 떼창'을 하면서 오프라인 공연 욕구를 대체하기도 했다.

비대면 시대 구독경제Subscription Economy도 부상하고 있다. 구독경제는 상품이나 서비스를 주기적으로 배송해주는 것을 말한다. 신문배달처럼 비대면으로 배송받는 품목이 세탁물, 미술품, 반려동물 용품, 와인, 패션 등으로 확장되고 있다. 이 역시 이커머스로 주문과 결제가 가능한 경제이다.

온라인 제품 전환Product Transformation도 급속히 전개됐다. 직접 만지고 확인해야 하는 신뢰재 및 경험재가 탐색재(책처럼 제공된 정보만으로 구입가능한 재화)화됐다. 온라인 소비자들은 오프라인에서 구매 가능했던 제품을 과감하게 온라인으로 구매하기 시작했다. 미술작품, 고가명품 등 대면해 직접 확인하는 것을



BTS의 온라인 콘서트 방방콘 더 라이브 (출처: 빅엔터테인먼트)

선호했던 제품들도 위생과 감염방지의 이유로 과감히 비대면으로 구매하게 됐다. 이제 이커머스는 소비자들에게 오프라인처럼 생생한 체험(예: 라이브 방송, 영상 미팅, 가상현실, 증강현실 등)과 확실한 신뢰감을 제공해야 한다.

## 2

### 온라인 소비자행동을 설명하는 모델들



#### 전통적 소비자 구매 행동 모델



전통적인 소비자 구매 의사결정 과정은 앵겔-콜라트-블랙웰(Engel-Kol-  
lat-Blackwell, 1978)의 문제인식 → 정보탐색 → 대안평가 → 구매 → 구매 후  
평가의 5단계이다. 온라인 소비자도 이러한 과정을 거쳐 구매하겠지만, 오프라  
인과 비교해 매우 빠르고 생략되기도 한다는 것이 특징이다. 그리고 항상 정보  
에 접속되어 있기 때문에 정보탐색은 일상이며 욕구도 바로 발생하고 대안평가  
도 바로 이루어진다.

문제인식 단계는 소비자가 필요Needs와 요구Wants를 느끼는 것으로, 오프라  
인에서는 전통적인 매스 미디어 채널을 통해 문제를 인식하거나 기업의 판촉이  
나 홍보를 통해 나타났다. 하지만 온라인 채널의 등장으로 제품과 서비스에 관  
련된 타인의 경험을 광범위하고 빠르게 획득할 수 있어서 언제나 욕구나 문제  
를 인식할 수 있게 됐다. 따라서 온라인 소비자의 문제인식 단계는 항상 빠르게  
일상적으로 발생한다.

두 번째로 문제를 인식한 소비자는 이를 해결하기 위해 해당 정보를 탐색하

#### 전통적인 구매행동 과정 모델



게 된다. 오프라인 환경의 소비자는 구매위험을 낮추기 위해 브랜드, 충성도, 과  
거 구매 경험 등에 의존하는 정보탐색 행동을 했다. 온라인 환경에서 소비자는  
검색을 통해 정보의 불일치를 해소하고 신뢰할 수 있는 정보를 선별적으로 선  
택하고 타인의 정보 평가를 바로 참조할 수 있다. 따라서 정보탐색 과정이 과외  
풀하고 빠르고 간단하면서도 더 고품질의 정보를 획득할 수 있게 됐다.

세 번째로 대안평가 단계는 비교 대상 제품군을 산출해 어떤 기준에 따라 평  
가하는 단계이다. 시간과 공간의 제약이 있는 오프라인 환경에서 소비자는 판  
매직원의 설명에 의존하거나 제품을 체험한 후 얻는 주관적 경험을 통해 대안  
을 평가하게 된다. 하지만 온라인에서는 가격비교부터 제품후기까지 다양한 제  
품 속성을 쉽게 비교 평가할 수 있다. 온라인 소비자는 시공간의 제약 없이 정  
보를 획득하고 비교 분석함으로써 구매 위험을 더 낮출 수 있는 대안평가가 가  
능하다.

네 번째 구매 단계에서 온라인 소비자는 오프라인에 비해 편리하고 빠르게  
구매할 수 있다. 온라인 구매의 가장 큰 장점은 시간과 노력의 절감이다. 스마트  
폰이 일상화된 모바일 환경에서 구매 활동은 절감 폭이 더 크다. 온라인 장비구  
니는 소비 결정을 고려하는 추가 시간을 제공해 더 합리적이고 만족스러운 구  
매결정을 내리게 한다. 이는 충동구매와 같은 비합리적인 소비 행위를 줄이는  
요인으로 작용한다.

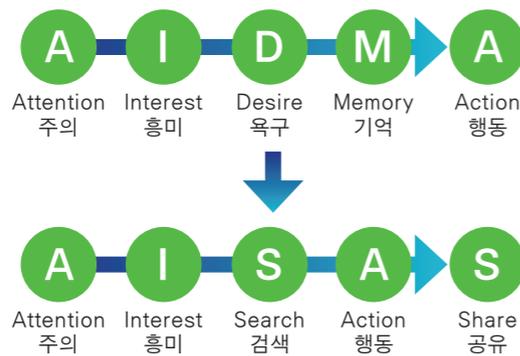
마지막으로 온라인 환경에서 구매 후 행동은 소비자 역할이 더 중요함을 보  
여준다. 소비자들은 온라인 내의 소셜미디어와 웹사이트 등을 통해 자신의 구  
매 경험을 다양한 콘텐츠로 제작하고 공유한다. 이는 구매 관련 경험 정보가 확  
산되어 잠재 소비자에게 영향을 미치게 되고 기업의 홍보 콘텐츠나 광고보다  
더 신뢰도 높은 콘텐츠로 평가된다.

## 아이사스 모델

소비자는 대개 인지, 정서, 행동의 세 단계 구매의사결정 과정을 밟는다. 즉 알고 느끼고 행동한다. 기업 마케팅에 대한 소비자의 반응을 위계효과 맥락으로 설명한 대표적인 모형이 아이드마AIDMA 모형이다. 이는 인지Awareness, 흥미Interest, 욕구Desire, 동기Motive, 그리고 행동Action의 단계를 밟는다는 것이다. 그러나 일본의 광고대행사 덴츠는 2008년에 온라인 소비자행동은 인지, 흥미에 이어 검색Search, 행동, 그리고 공유Share하고 다시 이를 검색-행동-공유하는 과정을 밟는 아이사스AISAS 모형을 제시했다. 실제로 온라인 소비자의 구매 첫 여정은 검색에서 출발하며 검색엔진에서 랜딩페이지로 이동해 구매행동이 발생한다. 구매가 일어나면 이를 바로 공유하고, 다시 정보검색의 루프Loop를 반복한다.

검색 단계에서 본인이 필요한 정보를 직접 찾고 정보에 따라 구매 행동이 좌우된다. 공유 단계에서 구매 관련 경험 정보가 확산되어 잠재 소비자에게 영향을 미치는 등 소비자 참여 역할이 크게 작용한다. 이러한 특징은 오프라인 구매환경과 다르게 탐색 단계와 구매 단계의 중요성을 설명한다. SNS나 웹사이트 리뷰와 같은 제품 관련 콘텐츠와 브랜드가 제공하는 콘텐츠의 역할이 중요함을 보여준다. 즉 온라인 환경은 소비자에게 잠재적인 쇼핑 경로로 인식되어 정보탐색이 구매 결정을 위한 동기와 지속적 탐색 활동에 영향을 미칠 수 있다.

### 아이사스 모델



## SIPS 모델



## SIPS 모델

SIPS 모델은 일본 덴츠의 차세대 커뮤니케이션 연구단위인 SOL에서 소셜미디어에 대응하는 해로운 생활자 소비행동 모델로 2011년에 발표했다. 이 모델은 공감Sympathize-확인Identify-참여Participate-공유와 전파Share & Spread로 소셜미디어상의 정보를 처리하는 소비자행동 과정을 제시했다. 즉 이 모델에서 소비자는 언제나 접속되어 있는 소셜미디어를 통해 기업이나 소비자(생활자)가 제공하는 정보에 공감하게 되면 주변 사람이나 매체 등을 통해 자신에게 유리한 정보인지 확인한다. 그리고 다음 단계에서 참여의 강도(수동적 참여-펜-로열고객-열성고객)가 결정되고 자신의 네트워크 내에서 공유하고 확산하는 과정을 거친다는 것이다. 이 모델에서는 온라인 소비자들이 적극적으로 참여하고 공유하고 확산시킬 수 있는 정보를 생성하고 제공하는 것이 중요함을 보여준다.

## 마케팅 갈때기 모델

마케팅 갈때기 모델은 고객이 최초로 유입되어서 기업이 목표로 하는 최종 행동 단계에 이르기까지 전 여정을 보여준다. 모든 퍼널들은 고객이 계속 이탈해가므로 상단은 넓고 하단으로 갈수록 점점 좁아지는 형태를 보여준다.

**인지·관심**Awareness·Interest은 소비자가 해당 기업의 상품이나 존재를 전혀 모르는 단계로 고객 여정이 시작되는 부분이다. 이 시기에 마케팅은 상품이나 브랜드의 존재 자체를 알린다. 오프라인과는 달리 이 단계에서 온라인 소비자는 광고보다는 소셜미디어나 검색엔진 등에 의해 퍼널에 진입하게 된다. 그리고 유튜브, 페이스북, 블로그 방문을 통해 제품이나 브랜드에 관심을 갖게 된다.

## 마케팅 깔때기 모델



**고려·의도** Consideration-Intent는 이제 본격적으로 구매를 고려하게 되는 단계이다. 온라인 소비자는 이 단계에서 제품이나 브랜드와 관계를 맺으려 한다. 좋아요나 구독을 하게 되면 관계가 심화된다는 표시이다. 계속해서 자신에게 유익한 정보를 제공받기를 원한다. 이 단계를 잘 관리하면 소비자는 구매할 의도를 갖게 된다. 이때부터 소비자는 가망Prospect 고객이라고 할 수 있다.

**전환** Conversion은 구매로 전환이 일어나는 단계이다. 단순한 구매의도가 실제 구매로 이어지는 데는 많은 요인이 영향을 미치게 된다. 보다 유리한 가격을 제시하거나, 인센티브를 제공하거나, 빠른배송이나 즉각 환불보장 등 서비스 단서가 역할을 하기도 한다.

**유지** Retention는 한 번 구매로 끝나는 것이 아닌 재구매가 계속 일어나는 고객유지의 단계는 생각보다 어렵다. 온라인에서 고객 로열티의 형성은 어렵고 소비자에게 구매 전환 비용이 낮기 때문이다. 하지만 이커머스에서도 고객유지는 수익성과 직결되므로 전환 못지않게 중요하다. 온라인 소비자도 계속 사이트나 브랜드에 로열티를 가지는 것은 마일리지 제공과 같은 록인Lock-in 요인이거나 관심과 배려를 보여주는 해피콜(예: 생일축하 메시지) 등이 있다. 하지만 이커

머스만 할 수 있는 고객유지의 강력한 수단은 바로 고객맞춤화Customization이다. 과거에는 고객화에 비용이 많이 들고 번거로웠다. 하지만 최근에는 빅데이터 분석과 인공지능 등의 발전으로 단순한 고객추천에서부터 고객보다 앞선 선제제안 등이 저렴한 비용으로 가능하게 됐다.

### 3

## 온라인 소비자는 무엇에 영향을 받는가



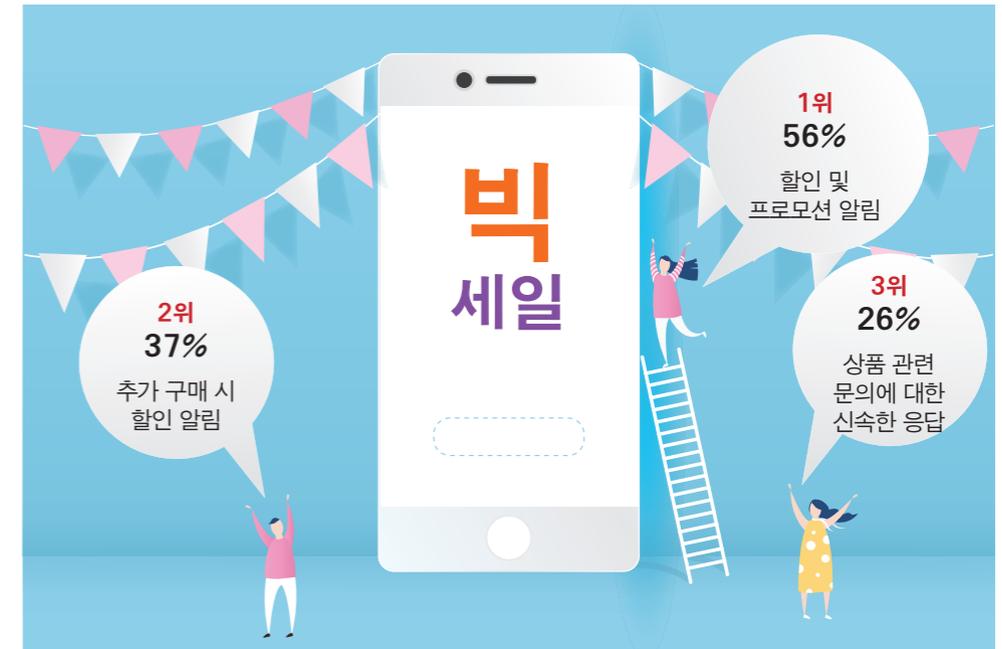
#### 저렴한 가격과 할인 프로모션



이커머스는 기본적으로 오프라인 유통에 비해 비용(예: 물리적 점포 시설비용)이 적게 들고, 수요를 더 집적할 수 있으며, 중간 판매단계를 줄일 수 있기 때문에 싼 가격에 팔 수 있다. 온라인 소비자들은 바로 이 싼 가격에 영향을 많이 받는다. 대부분 연구에서도 온라인 소비자의 가격민감도는 높은 것으로 나타났다. 2018년 SAP에서 발표한 아태지역 8,000명의 「온라인 소비자 성향 보고서」에 따르면 한국 온라인 소비자들은 가장 큰 구매 영향 요인을 가격으로 대답했다. 다른 아태지역 소비자들은 배송비라고 대답했다.

따라서 가격은 온라인 구매의 관문(기본)이다. 온라인으로 판매하는 데 오프라인보다 싸지 않다면 일단 고객들의 눈길을 잡기는 어렵다. 우리 업체가 더 싸게 판다는 가격비교 정보와 할인정보를 제시해야 한다. 한편 가격은 품질이나 신뢰 단서로서 역할을 한다. 온라인 소비자는 저렴한 가격을 중요시하지만 터무니없는 싼 가격을 믿지 않는다. 너무 싸게 팔 때는 무언가 부정적인 요소가 있다고 생각한다. 품질이나 신뢰 단서로 가격을 고려하기도 한다. 하지만 온라

#### 온라인 구매 촉발요인



(자료원: 2018 SAP 「온라인 소비자 성향 보고서」)

인 소비자들이 많이 사용하는 말 중의 하나는 황재나 개이득이다. 어쨌든 싼 가격은 온라인 구매의 즐거움 중 하나이다.

온라인에서 충동구매를 유발하는 가장 큰 요인도 바로 가격 할인이다. 소비자들은 가격에 민감한데다 실시간 할인특가 정보를 알람으로 쉽게 접할 수 있다. 계획하지 않던 제품이라도 그 가격에 사지 못하면 손해라고 여겨 즉각적으로 구매하게 된다. 온라인에서는 다양한 할인 혜택을 실시간으로 계속 노출할 수 있기 때문에 같은 제품이라도 더 저렴하게 구매할 수 있는 다양한 방법(예: 타임세일)들을 계속 제시한다. 온라인 소비자는 비록 가격은 정가라 하더라도 각종 사은품이나 부가적 서비스(예: 선물포장, 마일리지)를 제공해주면 기뻐한다. 이 역시도 가격 할인 효과가 있다고 느낀다.

#### 신속하게 팩트 체크해주는 리뷰



구전Word-of-mouth은 소비자의 구매 의사결정에 큰 영향을 미친다. 소비자들

## 고객 리뷰



리뷰는 대체로 고가의 제품일 때 영향이 더 크고 긍정보다는 부정적인 리뷰가 더 유용하거나 구매 의사결정에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이 상업적인 정보보다 더 신뢰하기 때문이다. 오프라인의 구전은 물리적, 사회적 제약이 많아 전파속도나 범위가 제한될 수밖에 없었다. 하지만 온라인 구전은 생성, 유통, 사용 등에 있어 제약이 적고 인터넷의 속성상 전파 속도가 빠르고 그 범위가 넓다. 또한 많은 사람들이 작성하고 이용하면서 정보가 사실(팩트)에 수렴하는 경향을 보인다. 따라서 온라인 소비자들은 구매할 제품을 결정하기 전에 다른 사람들의 제품 리뷰나 그 댓글들을 체크한다. 기업의 상업적 정보, 후원을 받은 정보보다는 자신과 비슷한 일반인들이 직접 구매해서 사용해보고 올린 리뷰의 신뢰도가 높다.

엠브레인이 2019년 1,200명을 대상으로 한 고객 리뷰 관련 조사에서 응답자의 78.6%가 제품구매 시 항상 리뷰를 확인한다고 했다. 광고보다는 고객 리뷰를 더 신뢰하고(75.3%) 단순한 평점보다는 작성된 고객 리뷰를 더 신뢰한다(69.3%). 지인이 추천한 제품이라도 고객 리뷰를 확인하고 구매한다는 사람도 58.4%였다.

온라인 구매는 오프라인에 비해 정황Context을 충분히 제공하지 못하기 때문에 소비자의 지각 위험이 높다. 온라인 소비자들은 쇼핑 과정에서 인지하는



고객이 주문 후에 포장, 라벨링, 배송 작업을 하면 늦다. 빅데이터 분석을 통해 고객의 주문을 미리 예측해야 한다. 따라서 빠른 배송 속도는 물류 시스템의 정비와 더불어 고객의 데이터를 축적하고 빠르게 분석해 예측하는 역량이 뒷받침되어야 한다.

위험의 정도가 높아질수록 정보를 더 많이 수집하게 된다. 따라서 제품의 리뷰와 같은 온라인 구전정보는 매출액이나 브랜드 이미지에 중요한 영향을 미친다.

리뷰는 대체로 고가의 제품일 때 영향이 더 크고 긍정보다는 부정적인 리뷰가 더 유용하거나 구매 의사결정에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지나치게 긍정적인 리뷰는 신뢰성이 떨어진다. 리뷰의 내용이 구체적이고 정보가 다양할수록 신뢰성은 높다. 리뷰의 양이 많을수록 구매에 미치는 영향은 크지만 어느 정도의 양이 넘어서면 영향력이 차이는 없다. 소비자는 평이 좋지 않은 제품뿐 아니라 리뷰가 거의 없는 제품의 구매도 꺼린다.

### 빠른 반응속도와 배송



온라인 비대면이기 때문에 판매자의 반응속도는 편리성뿐 아니라 신뢰성을 좌우한다. 온라인 소비자는 정보요청, 문의, 불평, 반품, 환불 등에 대한 반응속도에 예민하다. 온라인으로 고객이 정보를 요청하거나 문의할 때 빠르게 대응해주는 이커머스 업체를 신뢰한다. 이커머스가 광속으로 이루어지기 때문에 온라인 소비자는 오프라인 소비자에 비해 시간을 기다리거나 참지 못한다. 심지어 불만이나 불평을 해결하지 못하더라도 신속하게 대응해주고 설명해주어야 한



다. 기업은 쉽 없이 대응하고 있다는 것을 인지시켜야 한다.

오프라인으로 구매하면 즉시 사용 가능하지만 온라인 구매는 배송시간이 존재한다. 따라서 이 갭을 얼마나 줄이느냐가 중요하다. 온라인 구매 시 얼마나 빠르게 배송되어 오는지를 반드시 체크한다. 빠른 배송은 이커머스의 성패를 좌우하기 때문에 기업들은 총알배송, 당일배송, 새벽배송 등을 고안했다. 고객이 주문 후에 포장, 라벨링, 배송 작업을 하면 늦다. 빅데이터 분석을 통해 고객의 주문을 미리 예측해야 한다. 따라서 빠른 배송 속도는 물류 시스템의 정비와 더불어 고객의 데이터를 추적하고 빠르게 분석해 예측하는 역량이 뒷받침되어야 한다. 온라인에서 판매하는 제품의 품질과 가격이 비슷해지면서 배송시간을 얼마나 줄이느냐가 이커머스 성공의 관건이 되고 있다.

### 총체적 경험 가치의 크기



소비자는 제품구매와 사용을 통해 경험하게 되는 총체적 경험 가치(Holistic Experience Value)를 중요시한다. 가격, 브랜드, 촉진, 인센티브, 배송 같은 단편적인 요소보다는 그 제품을 통해 고객이 누릴 수 있는 총체적 경험 가치가 얼마나 큰가를 따진다. 온라인 쇼핑의 총체적 경험을 구성하는 세 가지가 있다.



첫 번째는 편리함의 경험이다. 온라인 쇼핑의 편리함은 쉬운 제품 검색, 정확한 추천 시스템, 결제 간편성, 배송 편의성, 반품 및 환불 편의성 등으로 구성된다. 자신이 원하는 제품을 쉽고 빠르게 검색할 수 있는 시스템(예: 패션쇼핑앱 지그재그)과 개인이 선호하는 제품을 정확하게 추천해주는 시스템(예: 아마존 추천리스트)을 갖추고, 간편하고 안전하게 결제할 수 있도록 해주고(예: N페이, Z페이), 배송을 빠르고 정확하게 해주고, 반품이나 환불을 빠르고 편리하게 해준다면 고객의 총체적 경험 가치는 커진다.

두 번째는 비대면 거래의 위험을 감소시키는 안전(신뢰)의 경험이다. 온라인 쇼핑의 신뢰성에는 상품 신뢰성, 개인정보보호, 결제 신뢰성, 배송 신뢰성 등이 포함되며 판매자의 명성과 평판도 중요하다. 최근 비윤리적이거나 갑질을 해 추락한 여성속옷 전문몰 '하늘하늘'이나 상한 음식 논란의 '임블리' 등의 사례가 있었다. 온라인에서 안전과 신뢰는 고객리뷰에 쉽게 드러난다. 고객은 구매 전에 간접으로 경험할 수 있다.

세 번째로 재미와 즐거움의 경험이다. 온라인 쇼핑도 단순한 제품거래에서 그 자체가 재미있고 즐거운 행위가 되고 있다. 디지털 네이티브들은 온라인에서 재미있는 것을 잘 골라내고 즐길 줄 안다. 예를 들면 최근 라이브 커머스가

급속히 오프라인 쇼핑의 즐거움을 대체하고 있다.

그뿐만 아니라 최근 고객의 총체적 경험에는 사회적 가치의 실현이 포함되고 있다. 즉 자신이 구매하는 브랜드나 상품이 사회적으로 바람직한 행동을 하고 있어서 소비를 할 때 사회적 자부심을 느낄 수 있는가를 중요시한다. 그래서 착한 소비를 통해 개인적 신념을 적극적으로 표현한다. 경제적 가치와 더불어 사회적 가치도 소비자의 총체적 경험 가치를 구성하는 요소가 됐다. 심지어 가격이 좀 비싸더라도 사회적 이미지가 좋은 윤리적인 기업의 상품을 구입하겠다는 성향을 보인다.

## 4

### 새로운 소비자에게 잘 대응한 사례



#### 콘텐츠 커머스를 개척한 블랭크코퍼레이션



블랭크코퍼레이션(바디럽)은 여러 가지 생활용품을 SNS로 판매하는 스타트업이다. 콘텐츠 커머스를 개척한 이 기업의 대표적인 히트 상품(일명 SNS 대란템)은 세탁조 크리너, 베개, 샤워기이다. SNS에서 실험 콘텐츠를 통해 소비자를 설득한 세탁조 크리너는 600만 개 이상이 팔렸다. 이 기업은 SNS(페이스북, 인스타그램, 유튜브)에서 소비자들에게 신뢰성을 듬뿍 주면서도 재미있는 특별한 SNS 동영상 광고(콘텐츠)로 유명하다.

예를 들어 베개 광고를 편안한 잠을 자는 모습이 아니라 서울 한복판에서 계란이 한 판 들어 있는 베개 위를 많은 사람들이 밟고 있는 장면으로 보여주었다. 무게를 분산시켜 자는 내내 목과 머리를 편안하게 해준다는 메시지를 전달하기 위해서다. 또한 일반인들이 직접 참여한 '잠 안 자기 대회'를 개최했다. 마약베개를 베고 숙면하지 못하면 1,000만 원을 주겠다는 광고를 내걸어 엄청난 고객들의 반응을 유도했다. 이 마약베개는 140만 개가 팔렸다.

또한 한강의 흙탕물에 머리를 감는 남성을 보여주면서 샤워기 필터의 성능



일반인들을 대상으로 한 '잠 안 자기 대회' (출처: 바디립 동영상 광고 화면 캡처)

을 보여주었다. 각종 유해물질이 걸러지는 모습을 한강물이라는 친근한 소재로 직관적으로 보여주었다. 온라인에서 상품을 직접 보고 만지고 경험할 수 없으나 최대한 영상을 통해 검증해주는 재미있는 아이디어로 승부한 것이다. 바디립의 제품들은 경쟁 제품보다 결코 싸지 않다. 그러나 온라인에서 신뢰와 재미라는 요소로 소비자의 총체적 경험 가치를 높여주었다. 이 기업의 매출은 창업 첫해 42억 원, 그 다음 해 500억 원, 2018년 1,263억 원의 매출을 달성했다.

### 리뷰를 힙한 놀이로 만든 스타일쉐어

스타일쉐어는 SNS 기반의 쇼핑 플랫폼이다. 스타일쉐어의 성공은 온라인 소비자가 가장 중요시하는 리뷰를 잘 활용했기 때문이다. 그들은 금전적 인센티브를 부여하지 않더라도 소비자 리뷰를 놀이로 만들어 가장 '힙'한 콘텐츠로 만들었다. 스타일쉐어의 쇼핑물은 마치 패션의 인스타그램처럼 꾸며져 있다. 인스타그램처럼 마음에 드는 코디에 좋아요를 누르거나 마음에 드는 사용자를 팔로우할 수 있다. 또 마음에 드는 코디를 자기 페이지에 스크랩할 수 있으며 해



스타일쉐어 윤자영 대표 (출처: 스타일쉐어)



스웨라이브

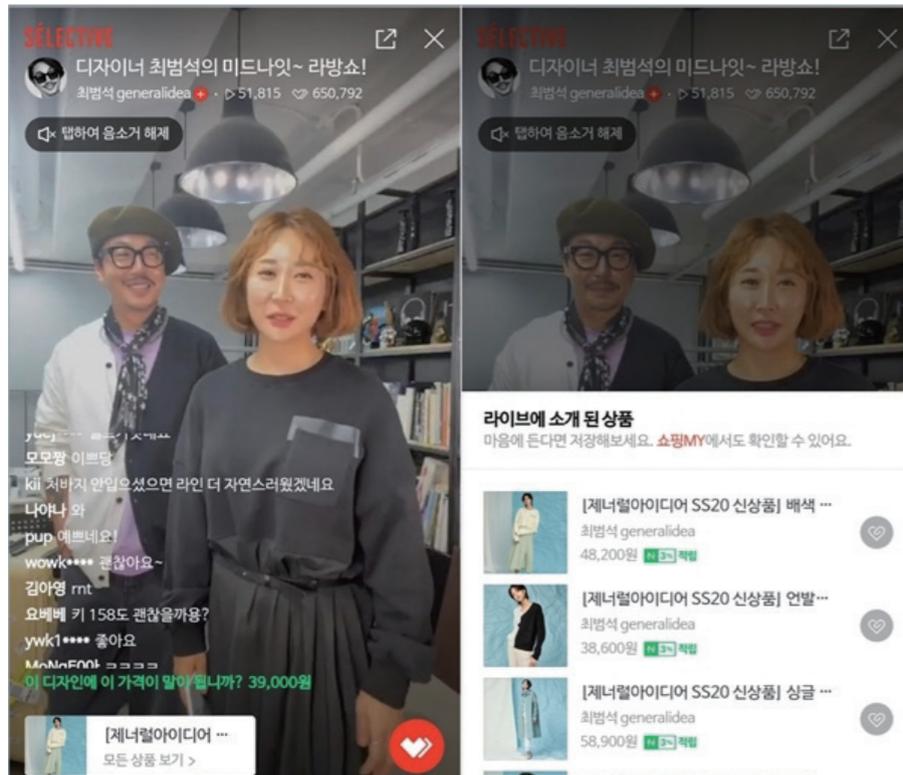
시태그도 달 수 있다. 온라인 소비자들의 구매에서 중요시하는 리뷰를 유익하고도 재미있게 접목한 사례이다.

스타일쉐어에는 상품구매를 할 수 있는 스토어가 있고 리뷰만 올리는 '스타

일 피드'가 따로 있다. 온라인 고객은 스타일 피드를 데일리룩만 모아 올리는 SNS처럼 생각한다. 여기서 남이 올린 리뷰를 볼 수 있고 '좋아요'를 누를 수도 있다. '좋아요'를 많이 받은 사람은 일명 '스웨스타'가 된다. 고객은 리뷰를 예쁘게 올릴려고 배경이나 조명을 사서 포토존을 만드는 등 인증샷을 올리는 그 자체를 힙한 놀이로 생각한다. 이렇게 리뷰를 올리는 행위 자체를 힙하다고 만들어 성공한 패션 쇼핑몰이 됐다.

### 온라인 경험 가치를 높이는 라이브 커머스

라이브 커머스는 라이브 스트리밍 서비스를 통해 실시간 방송(라방)으로 상품을 판매하는 방식이다. 기존의 소셜미디어 플랫폼에서 인플루언서들이 상품을 판매하던 것이 최근 네이버와 카카오 같은 대형 유통 플랫폼에서도 라이브

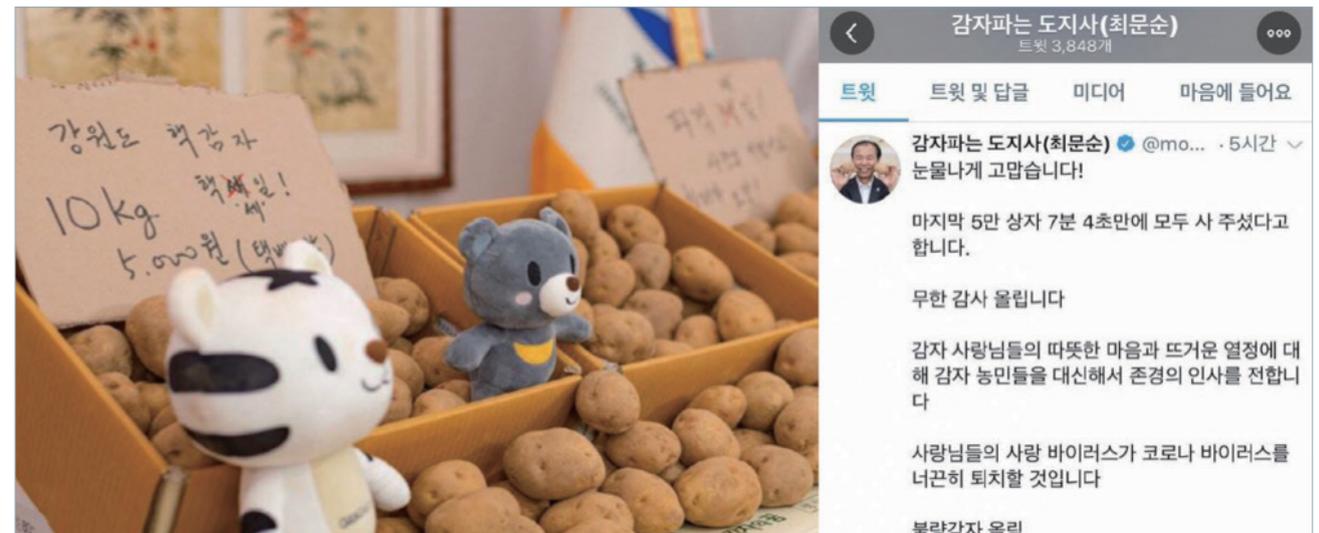


제너럴아이디어 라이브

커머스를 할 수 있게 됐다. 라이브 커머스는 영상이 제공하는 신뢰감, 오프라인 쇼핑 같은 생생함과 재미, 채팅창을 통한 즉각적인 소통 등으로 온라인 소비자들에게 각광받고 있다. 네이버에 입점해 있는 '마이리틀타이거'는 방송 시작 한 시간 만에 완판되며 2억 6,000만 원의 매출을 올렸다. 또한 최범석 디자이너의 제너럴아이디어 브랜드는 누적 좋아요 65만 건을 기록했다. 영상 세대이자 판매자나 다른 소비자와 실시간 소통과 빠른 반응을 선호하는 새로운 온라인 소비자에게 라이브 커머스는 오프라인 쇼핑의 좋은 대체물이 되고 있다.

### 미닝아웃에 부합한 '포켓팅'과 '농부의 꽃'

온라인 소비자들이 미닝아웃(Meaning out)을 추구하는 트렌드는 온라인 구매에서도 나타나고 있다. 강원도 산지 농민들이 코로나19로 인해 수확된 감자를 폐기할 지경이 되자, 도지사가 시도한 감자 판매에 온라인 구매가 급증했다. 포테이토와 티켓팅의 합성어인 포켓팅이 인기 급상승어가 됐다. 어려움에 처한 사람을 돕자는 의미 있는 일에 엄청난 구매반응이 일어났다. 감자는 10킬로그램 당 5,000원이라는 파격적인 가격이었다. 온라인 구매후기와 리뷰를 본 다른 사람들의 참여가 증폭됐다. 강원도는 감자 완판에 이어 아스파라거스도 판매 시



(출처: 감자파는 도지사 트위터)



농부의 꽃

작 55초 만에 준비된 물량 2,000개를 다 팔기도 했다.

이와 유사하게 마켓컬리도 코로나19 때문에 어려움을 겪은 화훼 농가를 돕기 위한 '농부의 꽃' 상품이 선풍적인 인기를 얻었다. 론칭 40일 만에 10만 송이가 넘는 판매실적을 기록했다. 의미 있는 일에 동참하되, 불필요한 유통마진을 줄여 가격도 썼다. 또한 풀 콜드체인을 적용한 새벽배송의 편리함과 일상에서 반짝 소확행을 느끼게 해준 마케팅 기획이 성공했다.

## 5

### 시사점



#### 온라인 거래의 기본에 충실하라



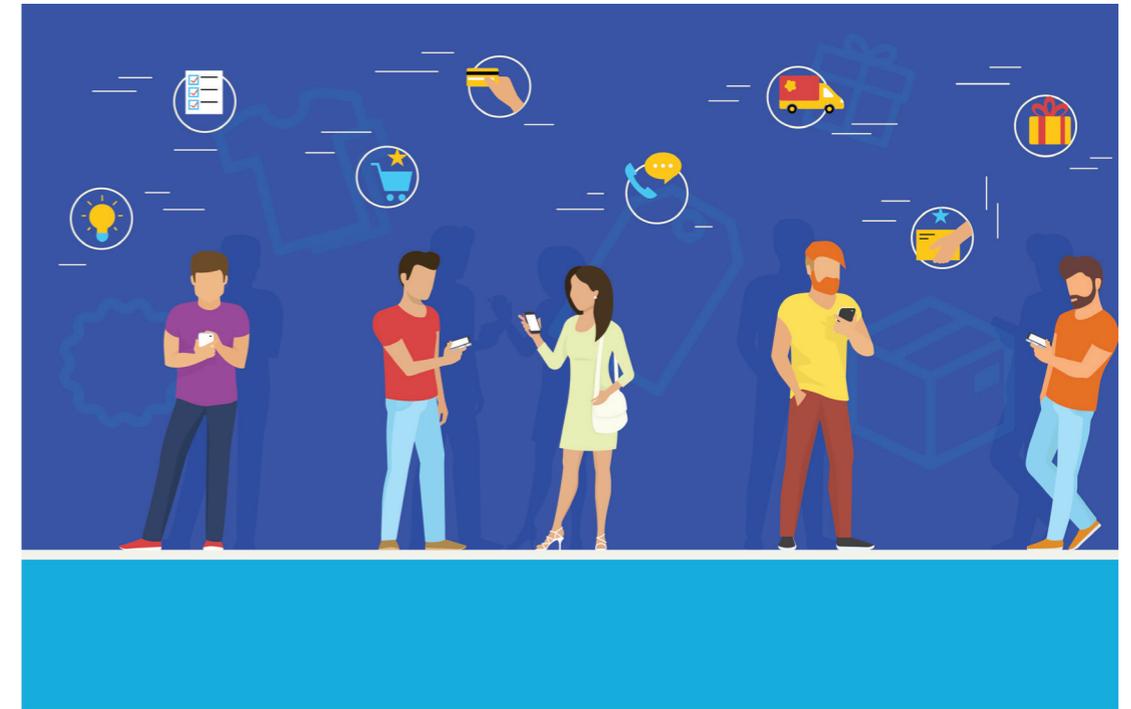
고객이 온라인으로 거래하는 동기(주된 이유)와 페인 포인트(Pain Point)를 잘 이해해 충실히 반영하는 업체가 되어야 한다. 고객은 편리하고 싸고 빠르고 안전하게 온라인에서 거래하기를 원한다. 머천다이징(상품소싱) 역량, 검색 및 고객 맞춤화, 안전한 주문결제와 개인정보보호, 그리고 빠른 반응과 배송 시스템과 같은 기본기를 충실하게 갖추어야 한다. 비대면 거래의 위험을 감소할 수 있는 고객응대 능력을 보여주어야 한다. 문제가 생기지 않도록 하는 것이 가장 중요하다. 그리고 문제가 발생하면 신속하게 반응하고 고객을 케어해야 한다. 초연결 시대에 고객은 기업보다 스마트해지고 있다. 온라인 리뷰 정보는 신속하게 팩트를 체크하게 한다. 기업이 거짓말하고 감추고 약삭빠르게 대응하는 것을 고객은 금방 알아차린다. 스마트 고객은 기업의 실력과 진정성을 충분히 확인할 수 있기에 더욱 기본에 충실해야 한다.



온라인 고객은 점점 더 많은 것을 요구하고 있다. 온라인에서 저렴한 가격, 편리한 쇼핑, 빠른 배송은 이제 기본 관문이다. 여기에 고객의 경험 가치를 더하는 뭔가를 제공해야 한다.

### 총체적 온라인 경험 가치를 높여라

온라인 고객은 점점 더 많은 것을 요구하고 있다. 온라인에서 저렴한 가격, 편리한 쇼핑, 빠른 배송은 이제 기본 관문이다. 여기에 고객의 경험 가치를 더하는 뭔가를 제공해야 한다. 오프라인만큼 신뢰와 재미를 느낄 수 있는 단서와 장치를 요구하고 있다. 더 차별화된 콘텐츠, 더 사실 확인이 가능한 입증, 더 생생한 장면, 더 쉽고 재미있는 정보를 온라인에서 경험하려고 한다. 이커머스 업체들은 라이브 방송, 증강현실AR, 가상현실VR, 블록체인, 인공지능AI 등의 진보된 기술을 쇼핑에 적용해야 한다.



### 단기적 트렌드만을 좇지 마라

초변화 시대에는 환경 변화를 감지하는 예민한 안테나를 세워 추적하는 역량이 필요하다. 자신이 판매하는 제품이나 서비스에만 함몰되는 마케팅 근시안에 빠져서는 안 된다. 나의 경쟁자는 어디서 어떻게 출현할지 모른다. 시장의 판도가 어떻게 바뀌고 있는지를 놓쳐서는 안 된다. 하지만 너무 휘발성 있는 트렌드에 집착하는 것은 금물이다. 이 트렌드가 인류 보편적 가치에 들어맞는지를 판단해야 한다. 최근 고객도 의미를 추구하고 사회적 가치를 중요시하고 있다. 초단기 트렌드나 돈만 좇는 스타트업은 지속가능하기 어렵다. 추구하는 비즈니스 모델은 인류의 보편적 가치를 향해 있어야 한다.

### 코로나 이후 미래를 대비하라

코로나19는 이커머스 업체들에게 더 큰 기회를 열어주고 있다. 고객은 더 비

대면의 거래를 원한다. 과거에는 생각하지 못한 비즈니스가 이커머스를 통해 이루어지고 있다. 따라서 더 안전하고 편리하며 온라인 경험 가치를 더 많이 제공하는 이커머스 업체는 지속적으로 성장할 것이다. 또한 미래의 MZ세대는 소비에서 온라인 쇼핑이 기본이다. 그들은 자기중심적인 소비 성향을 더 편리하게 실현할 수 있는 온라인 쇼핑에 더 의존한다. 제대로 된 이커머스 기업은 코로나 19라는 상황과 미래 소비 주역 세대를 손에 쥐는 강자가 될 것이다. 따라서 지금은 이커머스에 더 과감하고 선도적인 투자가 필요하다. 정부는 미래 주역 산업인 이커머스 영역의 규제를 과감히 풀고 제도를 정비하고 지원을 아끼지 않아야 한다.

### 3장

## 온오프라인 컨버전스



# 1

## 온라인, 오프라인, 모바일 컨버전스의 서막



### 온라인과 롱테일의 등장



1990년대 중반 등장한 온라인 채널은 아마존과 이베이 등을 필두로 해 리테일 분야와 대중의 소비 방식을 완전히 바꿔놓았다. 한국에서도 비슷한 시기에 최초의 온라인 쇼핑몰인 인터파크가 오픈하면서 이커머스가 비약적으로 성장했다. 웹 브라우저를 통해 밤과 주말에도 쇼핑이 가능해졌고 타 지역은 물론 해외의 온라인 상점에서 구매가 가능해졌다. 고객은 제품과 서비스에 대해 더 많은 정보를 얻게 되어 정보 비대칭이 획기적으로 감소했다. 고객 데이터가 쌓이면서 제품 추천이나 맞춤형 상품이 증가해 고객 만족도를 높였다. 음악이나 책과 같은 제품은 디지털화되어 인터넷을 통해 유통되기 시작했다. 탐색 비용(Search Cost)이 0에 가까워져 고객은 인터넷을 통해 쉽게 가격 비교를 하기 시작했다. 이커머스와의 가격 경쟁에 패한 많은 오프라인 채널 강자들이 몰락의 길을 걸었다.

물리적 공간이 필요 없는 온라인 채널에서는 판매 가능한 제품이 더욱 다양해졌고 아마존과 같은 기업은 이를 적극적으로 활용하기 위해 획기적인 추천

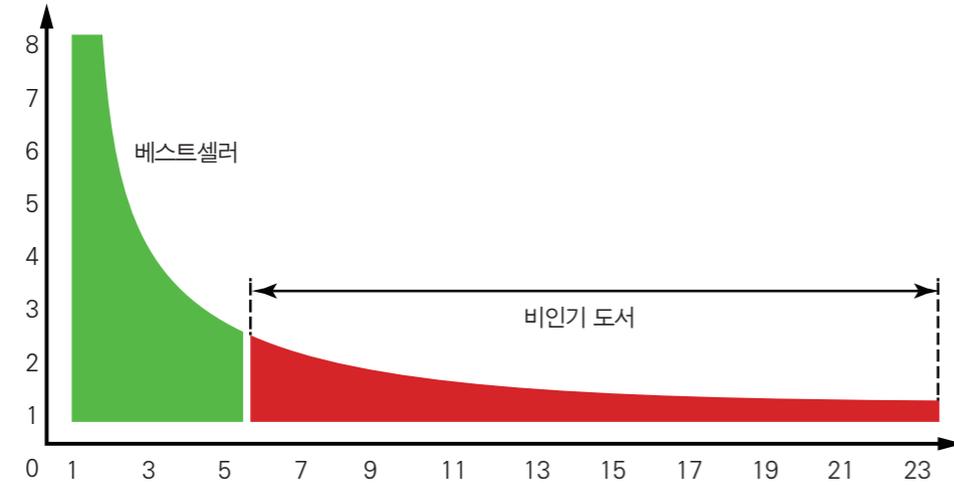
### 김승현

연세대학교 경영대학 교수

연세대학교 상경대학(경영, 경제, 응용통계 전공)을 졸업하고 미국 카네기멜런대학교에서 박사학위를 취득했다. 싱가포르국립대학교 조교수를 거쳤으며 정보시스템 분야 최고 권위의 양대 학술지인 『계간 경영정보시스템MIS Quarterly』 『정보 시스템 리서치Information Systems Research』에 게재된 7편을 포함해 다수의 논문을 국제 유명 학술지에 게재한 바 있다.

현재 연세대학교 경영연구소 부소장, 경영정보학회 연구부회장을 맡고 있으며 금융, 교육, 화장품, 광고, 병원, 리테일 등 다양한 기업들과 연구 협력을 진행한 바 있다. 연구 관심 분야는 빅데이터, 디지털 마케팅, 프라이버시와 정보 보안, 의료 IT, 공유 경제 등이다.

## 롱테일 법칙



아마존의 도서 매출 중 30~40%가 오프라인 채널에서는 찾아보기조차 힘든 비인기 도서의 판매에서 나온다.

시스템을 도입했다. 또한 도서에 대한 고객 리뷰 제공을 강화하고 샘플 내용 등을 제공해 경험적인 도서의 온라인 구입에 따른 불확실성을 낮추는 데 주력했다. 과거의 기업들이 많은 대중 고객에게 어필할 수 있는 블록버스터 혹은 히트 상품을 찾아서 판매하는 데에 주력했다면 이제는 취향에 맞는 틈새 상품을 수많은 개인 고객에게 판매할 수 있게 된 것이다.\* 이러한 변화는 온라인 채널에서 판매하는 제품 분포의 '롱테일'화로 나타났다. 위에서 보듯이 아마존의 도서 매출 중 30~40%가 오프라인 채널에서는 찾아보기조차 힘든 비인기 도서의 판매에서 나오게 된 것이다. 이러한 온라인 채널의 장점을 십분 활용하기 위해 많은 온라인 기업들이 온라인 채널에 적합한 별도의 마케팅과 공급사슬 전략을 개발해 운용하게 됐다.

### 고객 경험에 집중하다: 옴니채널의 시대

온라인 채널의 등장은 리테일 시장과 기업 마케팅 전략에 혁신적인 변화를

\* <https://sloanreview.mit.edu/article/from-niches-to-riches-anatomy-of-the-long-tail/>

## 옴니채널



불러왔다. 하지만 온라인과 오프라인은 어느 정도 별도의 채널로 존재하는 경향이 강했다. 오프라인 리테일 매장이 온라인 채널을 운영하더라도 고객은 이 두 채널을 별도의 매장으로 인식했다. 빠른 구매가 필요할 때는 오프라인 채널을 선호하고싼 가격 혹은 다양한 제품을 원한다면 온라인 채널을 이용하는 식이었다. 이들은 단순히 다양한 채널이 공존하는 멀티채널 방식이라고 할 수 있다. 기업 또한 이들을 한 명의 고객이 아닌 다른 채널을 이용하는 별도의 고객으로 인식했다.

라틴어로 '모든 것'을 의미하는 옴니Omni와 채널Channel을 합성한 옴니채널은 모든 채널의 유기적인 통합을 통해 고객이 어느 채널을 통하더라도 일관된 경험을 하는 것을 목표로 한다. 경쟁에서 승리하기 위해서 기업들이 더 나은 고객 경험 제공을 통한 차별화를 꾀하게 됐고 옴니채널의 필요성이 대두됐다. 국내에는 O2O(Online to Offline) 혹은 Offline to Online라는 용어가 많이 소개됐다. 결국은 이들 채널들의 유기적인 연결 및 통합을 통한 고객가치창출이 필요하다는 점에서 온라인 혹은 오프라인 기업 모두에게 멀티채널에서 옴니채널 전략으로의 전환은 필연적이다.

## 아마존의 주요 오프라인 매장들



이와 같은 변화는 아마존이 오프라인 서점 아마존북스Amazon Books, 오프라인 리테일 매장 아마존4-스타Amazon 4-Star, 무인판매점 아마존고Amazon Go 등을 통해 오프라인 시장에 진출한 것과도 일맥상통한다. 인터넷 공룡기업인 아마존이 자신이 퇴출시킨 경쟁력 낮은 오프라인 도서 시장 자체의 매출만을 보고 아마존 북스를 열었을 리는 없다. 결국 핵심은 온라인과 오프라인의 일관된 경험을 제공하기 위한 옴니채널의 구현이라고 할 수 있다. 예를 들어 아마존북스나 아마존4-스타가 아마존 웹사이트에서 좋은 평가를 받은 책들을 전시한다거나 온라인 리뷰 정보를 매장에서 제공한다. 또한 온라인의 유료 프라임서비스 등록 고객은 따로 회원임을 밝히지 않더라도 간편 결제와 연동해 자동 할인가를 적용해준다. 또한 오프라인 매장 운영을 통해 얻은 고객에 대한 이해는 온라인 매장 개선을 통한 고객 경험 향상에 도움을 줄 수 있다.

이와 반대로 오프라인의 대표주자인 월마트와 같은 기업은 한때 더딘 디지털화로 어려움을 겪었지만 최근에는 미국 유통기업 옴니채널 구축 평가에서 가장 좋은 점수를 받았다.\* 다양한 이커머스 기업들을 인수하면서 경쟁력을 강화해나갔고 온라인 월마트몰은 무덤에서 부활했다는 평가를 받을 정도로 성공했다. 특히 온라인에서 주문하고 오프라인에서 픽업하는 식료품 스토어 픽업 서비스가 좋은 평가를 받았고 최근에는 자율주행 자동차인 유틸브Udelv와 협업을 통한 신선식품 배송 서비스를 테스트하고 있다. 국내에서는 현대백화점이나 교보문고 등이 온라인 주문 제품을 오프라인 매장에서 픽업할 수 있도록 하는 서비스를 제공해 좋은 반응을 얻었다. 이와는 반대로 온라인 환경에 적응하지 못한 대형 백화점 체인 시어스Sears는 2018년에 파산신청을 한 바 있다. 특히 온라인 환경에 적응하지 못한 많은 오프라인 기업들은 코로나19의 확산으로 큰 어려움을 겪고 있다.

### 모바일과 옴니채널



스마트폰의 등장은 옴니채널 전략에 새로운 도전과 기회를 동시에 제공했

\* Internet Retailer research, 2019 Omnichannel Report



다. 인터넷에 기반한다는 점은 이전과 동일하지만 모바일 채널은 몇 가지 새로운 특징이 추가됐다. 첫째, 고객이 항상 기기를 휴대하고 있기 때문에 언제든지 구매와 상호작용이 가능하다. 둘째, 기업이 고객의 스마트폰을 추가 정보나 기능을 제공하는 도구로 활용 가능하다. 셋째, 데스크톱과 달리 가족 등과 공유하지 않기 때문에 개인을 특정하기 쉽다. 넷째, 위치 정보 등 새로운 추가 정보 수집이 가능하다. 마지막으로 데스크톱에 비해 작은 스크린 크기 때문에 고객의 정보탐색이 다소 제한적일 수 있다는 점이다. 따라서 모바일을 포함한 채널 컨버전스를 통해 옴니채널을 시행하기 위해서는 이와 같은 모바일 채널의 특징을 고려해야 한다.

아마존의 무인판매점인 아마존고<sup>1)</sup>는 이와 같은 모바일 채널의 특징을 잘 활용하는 좋은 예이다. 고객은 전용 앱의 QR코드를 통해 입장을 하고 고객이 고르는 상품은 자동으로 추적되어 선택 내역이 모바일 기기와 연동되어 누가 무엇을 구매했는지 파악하게 된다. 그리고 고객이 매장을 떠나면 앱에 저장된 결제 정보를 이용해 자동으로 구매 내역에 대한 결제를 한다. 베스트바이<sup>2)</sup> Best Buy와 같은 오프라인 기업들도 오프라인에서 제품을 보기만 하고 온라인에서 결제를 하는 쇼루밍<sup>3)</sup> Showrooming으로 인한 위기를 극복하기 위해 매장 방문 고객에게 자동으로 쿠폰을 지급해주는 전략들을 실시했다. 월마트는 고객이 자신의 스마트폰 앱을 사용해 물건을 미리 스캔하고 결제해 계산대 앞에 오래 줄을 서서 기다릴 필요가 없도록 하는 '스캔앤고<sup>4)</sup> Scan & Go' 시스템을 도입하기도 했다.

### 월마트 스캔앤고



(출처: 월마트)

기업이 고객의 구매 경험을 향상시키기 위해 기존 채널과 융합을 하는 데 고객의 스마트폰을 적극적으로 활용하는 것을 알 수 있다.

국내에서는 편의점인 GS25의 모바일 앱 활용 옴니채널 전략이 주목할 만하다. 특히 GS25는 2019년 기준 누적 다운로드 수가 1,000만이 넘는 '나만의 냉장고'<sup>5)</sup>라는 앱을 통해 다양한 방식으로 고객의 경험을 향상해왔다.\* 이 앱을 통해 다양한 할인 및 경품 행사 등을 진행하고 있을 뿐만 아니라 2+1, 1+1 등의 행사에서 받은 증정품을 바로 수령하지 않고 앱에 보관해두었다가 나중에 아무 GS25 매장에서 보관해둔 증정품을 수령할 수 있도록 해 많은 인기를 끌었다.

\* <https://www.asiatime.co.kr/news/articleView.html?idxno=267685>

## 2

### 온라인, 오프라인, 모바일 컨버전스와 4차 산업혁명 기술의 만남



4차 산업혁명 기술은 산업 전 분야에 걸쳐서 혁신적인 변화를 불러왔다. 그리고 이는 아직 더 큰 변혁의 시작에 불과하다. 본 절에서는 온오프라인과 모바일 컨버전스가 빅데이터, 인공지능AI, 사물인터넷 등 4차 산업혁명 기술과의 만남을 통해 이루어진 최근 트렌드를 기술한다.

#### 빅데이터: 콘텍스트 마케팅이 뜬다 🔍

4차 산업혁명에서 데이터는 '원유'와 같은 역할을 할 것으로 기대된다. 컨버전스 관점에서 본다면 온라인, 오프라인, 모바일에서 수집된 다양한 고객 관련 빅데이터는 고객의 상태나 관심, 기분 등 다양한 고객 관련 세부 정보를 파악할 수 있게 해준다. 이들 정보를 기반으로 고객이 처한 상황에 따라 적절한 타이밍에 최적의 타겟 광고를 발송해 응답 및 구매를 촉진하는 콘텍스트 마케팅을 실행할 수 있다. 초기의 콘텍스트 마케팅은 검색 자료를 많이 활용했다. 예를 들어 고객이 자동차와 에너지 효율에 대한 검색을 한다면 다른 웹사이트에 방문했을 때 하이브리드 자동차와 관련된 광고를 보여줄 수 있다. 신문사의 경우라



온라인, 오프라인, 모바일에서 수집된 다양한 고객 관련 빅데이터는 고객의 상태나 관심, 기분 등 다양한 고객 관련 세부 정보를 파악할 수 있게 해준다.

면 독자가 환경과 관련된 글을 많이 읽는다면 친환경 제품에 대한 광고를 보여줄 수 있다. 이에 더해 스마트폰은 보다 정교한 콘텍스트 마케팅을 가능하게 해준다.

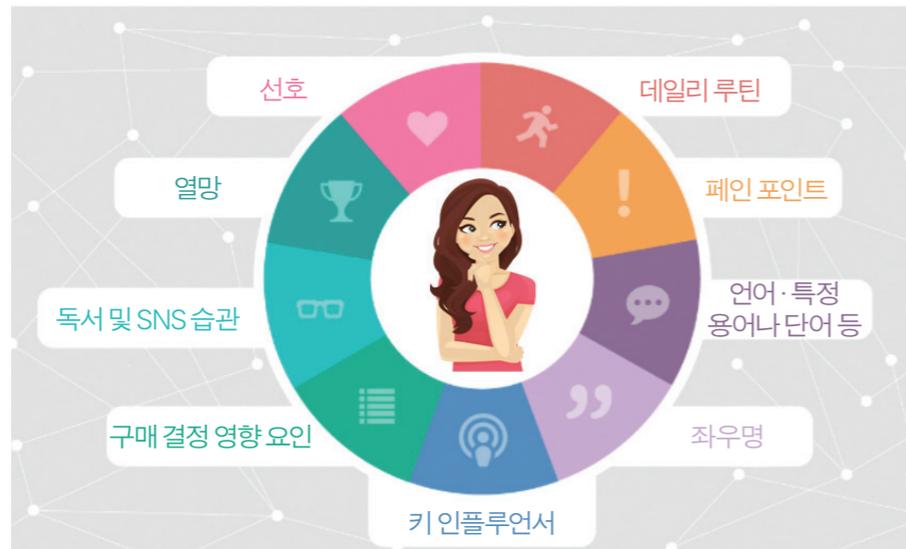
한 예로 통신 회사의 경우는 고객의 실시간 위치는 물론 어떤 경로로 얼마나 빨리 이동 중인지, 혹시 다른 사람과 함께 있는지 등의 정보를 유추해낼 수 있다. 또한 위치 정보를 통해서 실내에 있는지 혹은 실외에 있는지, 어떤 날씨의 장소에 있는지를 알 수 있다. 내비게이션 앱인 T맵을 통해 계산된 운전 습관 점수를 기반으로 안전 운전자에게 자동차보험을 할인해주는 보험사들도 좋은 예가 될 수 있다. 또한 이런 다양한 정보는 고객에게 맞춤형 푸시와 텍스트 메시지 등을 보내는 데 활용될 수 있다. '비 오는 날에는 파전에 막걸리'라는 말이 있듯이 중요한 빅데이터 요소인 날씨의 소비자의 구매 패턴에 많은 영향을 주는 것으로 알려져 있으며 이러한 정보를 이용하면 훨씬 효과적으로 광고를 활용할 수 있다. 빅데이터 분석으로 이러한 콘텍스트 마케팅이 적용될 수 있는 분야는 실로 무궁무진하다.

## 인공지능 혁명: 인간의 한계를 극복하다

데이터의 증가와 딥러닝(Deep Learning) 등과 같은 알고리즘의 발전은 인공지능 적용 가능 분야와 예측 정확성을 비약적으로 향상했다. 과거에는 인간만 할 수 있다고 생각되던 업무에까지 인공지능 기술이 적용되어 인간보다 훨씬 정확하고 효율적으로 업무를 처리하기 시작했다. 마찬가지로 인공지능의 활용은 다양한 방식으로 옴니채널의 구현을 통한 채널 컨버전스에 기여할 수 있다.

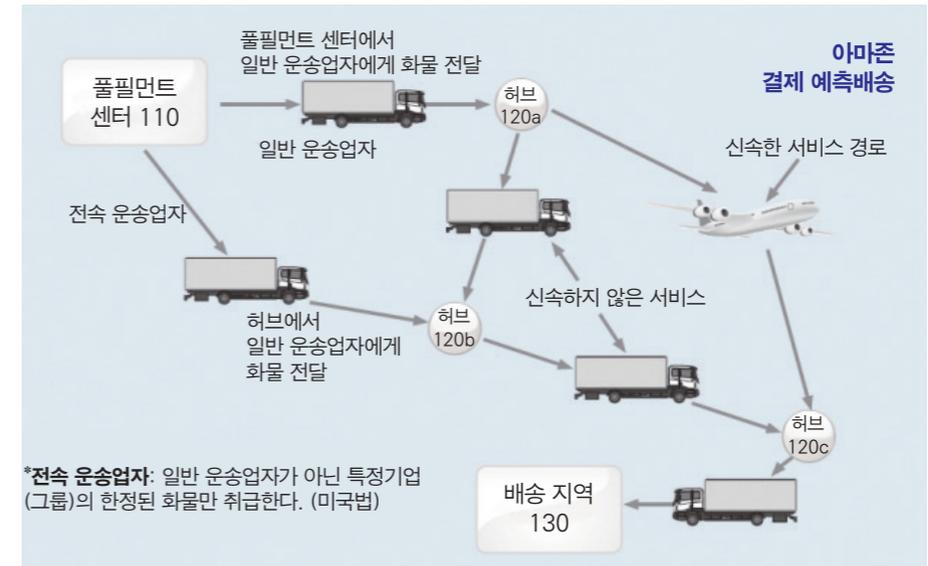
인공지능 기술은 다양한 채널에서 수집된 고객 행동, 위치, 거래 정보 등의 분석을 통해 더 세분화된 고객 세그먼트에 대한 다양한 페르소나(Customer Persona)를 정의하고 맞춤형 고객 경험을 제공할 수 있다. 또한 고객의 구매 이력, 구매 선호도, 가격 민감도 등의 분석을 통해 최적의 가격을 도출해내고 다양한 번들링(Bundling) 상품 디자인이나 신상품 개발에도 고객의 반응을 예측하는 데 사용될 수 있다. 각각의 채널에서 어느 시점에 어떤 방식으로 고객의 경험을 향상할지에 대한 예측도 가능하다. 사실상 모든 마케팅 의사결정 예측 모형에 사

### 고객 페르소나



인공지능 기술은 다양한 채널에서 수집된 고객 행동, 위치, 거래 정보 등의 분석을 통해 더 세분화된 고객 세그먼트에 대한 다양한 페르소나를 정의하고 이들에 대한 맞춤형 고객 경험을 제공할 수 있다.

### 아마존의 예측배송 모형



용될 수 있으며 각각의 채널에 적합한 최적의 안을 찾아낼 수 있다.

채널 컨버전스를 위한 공급사슬 관리 면에서도 인공지능 기술이 다양하게 활용될 수 있다. 앞서 아마존고의 예에서 고객이 고르는 상품이 자동으로 추적 이 된다고 언급한 바 있다. 아마존은 천장에 달린 수많은 카메라를 통해 고객 행동 자료 데이터와 매대의 센서 데이터를 인공지능 분석으로 구현해냈다. 또한 예측 배송(Anticipatory Shipping)이라는 방식에 특허를 취득한 바 있다. 고객에 대한 다양한 데이터를 인공지능을 통해 분석해 고객의 구매 시점을 예측하고 주문 이전에 제품을 미리 고객과 가까운 물류센터 등에 이동하여 배송 시간을 획기적으로 단축하는 방식이다.

채널 고객 관리와 관련해 최근에 가장 많은 관심을 받은 기술 중 하나가 인공지능 기반 챗봇(Chatbot)이다. 딥러닝 기술에 기반한 자연어 처리와 추론은 고객 질문의 의도를 파악하고 이에 가장 적합한 답변을 해줄 수 있다. 또한 상담 마무리 단계에서 상품 추천을 통한 추가적인 수익 창출에 기여할 수도 있다. 자연어 처리를 위한 인공지능 기반 시스템은 콜센터에도 도입되어 상담사가 고객과 통화 중 가장 적합한 답변을 화면에 보여준다든지 고객의 현재 감정 상태를 분석해 귀뜸을 해주는 방식으로 활용되기도 한다.

전략적 요충지로서의 오프라인 채널  
: 오프라인의 재발견



토이저러스, 시어스, 포에머21는 최근에 파산한 오프라인 기반 기업 들이다. 여기에 코로나19 사태가 겹치면서 JC페니, 니먼마커스, 제이크루, 튜즈데이모닝, GNC가 2020년에 파산 신청을 하는 등 무너지는 오프라인 기반 업체의 수는 기하급수적으로 늘고 있다. 그렇다면 결국 모든 리테일은 온라인으로 변화할 것인가? 그렇지 않다. 2020년 1분기 기준으로 미국의 리테일 부문에서 온라인이 차지하는 비중은 아직 12% 미만이다.\* 물론 온라인의 비중은 꾸준히 늘어나고 또 더 늘어나겠지만 오프라인 매장은 여전히 매력적이다. 우리에게 필요한 것은 창조적 파괴를 통한 오프라인 매장의 역할에 대한 재정의이다.

오프라인이 완전히 온라인으로 대체되기 어려운 이유는 많은 제품이 경험재의 속성을 가지기 때문이다. 결국 오프라인의 생존은 혁신을 통해 오프라인 채널만이 제공할 수 있는 차별화된 기능을 제공하는 동시에 오프라인과 온라인의 시너지를 어떻게 창출할 것인가의 문제이다. 예를 들어 미국의 베스트바이는 발상의 전환을 통해 적극적으로 매장을 가전제품의 쇼룸으로 탈바꿈시켜 고객에게 차별화된 오프라인 경험을 제공하는 데 초점을 맞추었다. 특히 가전업체로부터 제품 전시에 대한 수수료까지 받는 수익 모델까지 만들었다. 미국의 온라인 안경판매점인 와비파커 Warby Parker는 오프라인 쇼룸을 열어 신규 구매자 비율을 7% 이상 늘린 것으로 알려져 있다. 한국에서도 매트리스 업체인 시몬스는 경기도 이천에 복합문화공간 시몬스 테라스를 운영하며 박물관 관람, 예술작품 전시, 매트리스 추천 등의 다양하고 차별화된 경험을 제공해 개장 8개월 만에 6만 명의 방문객을 모았다.

새로운 경험을 제공하는 동시에 브랜드가 가지는 이미지와 가치에 대해 소통하고 사물인터넷 기술과 인공지능 등을 활용해 고객의 행동 등에 대한 빅데이터까지 확보할 수 있다면 오프라인 채널의 가치는 더욱 올라간다. 오프라인 채널이 물건을 '판매'하는 기능에만 초점을 맞춘다면 더는 온라인 채널과 비교해

\* [https://www.census.gov/retail/mrts/www/data/pdf/ec\\_current.pdf](https://www.census.gov/retail/mrts/www/data/pdf/ec_current.pdf)

오프라인 채널



(위) 와비파커 (아래) 복합문화공간으로 운영되고 있는 시몬스 테라스

경쟁 우위가 없다고 봐야 한다. 과거에는 온라인 채널이 쇼룸이 되는 것을 걱정했다면 이제는 어떻게 하면 더 멋진 쇼룸을 만들 것인지를 고민해야 한다. 여기에 IT가 추가되면 더욱 차별화된 경험을 제공해 멋진 쇼룸을 만들 수 있다. 스마트폰의 근거리 무선통신 NFC 기술을 활용해 고객이 제품에 대한 더 자세한 정보

나 리뷰 등을 볼 수 있도록 한다든지 사물인터넷 기기 및 가상현실, 증강현실을 활용한 복합 체험 공간을 제공하는 것이 그 예이다.

### 옴니-채널에서 옴니-디바이스로

이제 모든 가전이 인터넷에 연결되며 다양한 웨어러블 등 사물인터넷 전용기기 등이 등장하고 있다. TV, 냉장고, 에어컨 등 전통적인 가전들이 인공지능과 통신 기술을 만나 더 스마트해지고 다양한 기능을 제공함은 물론 로봇청소기, 반려로봇, 스마트워치, 스마트밴드, 인공지능 스피커 등 새로운 제품이 속속 등장하고 있다. 여기에 자동차까지 점차 다른 기기들과 연결되고 있다. 이제 옴니 채널은 고객과의 접점이 비약적으로 증가하는 사물인터넷 기술을 만나 옴니디바이스의 시대로 진화하고 있다.

특히 최근에는 많은 기업들이 앞다투어 인공지능 스피커를 출시했으며 2022년까지 10조 원 이상의 시장으로 성장할 전망이다.\* 이미 인공지능 스피커를 출시한 기업만 해도 해외에는 구글, 아마존, 마이크로소프트, 애플, 그리고 국내에는 SKT, KT, LG, 네이버, 카카오 등 다양하다. 한 기사에 따르면 인공지능 스피커에 가장 많이 하는 질문은 “맛집”인 것으로 알려졌다.\*\* 또한 많은 고객들이 인공지능 스피커를 통해 “○○야, 이번 결혼기념일 선물은 뭐가 좋을까?”와 같은 질문을 하고 추천을 받는다. 이는 인공지능 스피커가 상업적으로 큰 잠재력과 가치가 있음을 명확히 보여준다. 즉 고객들이 인공지능 스피커를 통해 구체적인 소비 의향에 대한 정보를 제공하고 상품 추천을 받는 것이다. 한 조사에 따르면 아마존의 온라인 유료 프리미엄서비스 등록 고객이 매년 1,300달러를 소비한 반면 아마존의 인공지능 스피커인 에코Echo를 가지고 있는 고객은 평균적으로 매년 1,700달러를 소비한 것으로 알려졌다. 이와 같이 스마트 가전이나 사물인터넷 기기 등을 통해 수집된 데이터는 고객에 대해 더 잘 이해하게 하고 새로운 구매를 창출할 수 있는 가능성과 도전을 동시에 제공해준다.

\* 세계 AI 스피커 시장 3년 내 10조 원...구글·아마존·알리바바 각축전 (2019. 5. 30. 한국경제)

\*\* [빅데이터] AI스피커야! ○○알려줘! 질문1위는? (2018. 9. 14. 노컷뉴스)

### 2020년 현재 출시된 다양한 인공지능 스피커들



### 컨버전스와 프라이버시 패러독스 : 고객 동의와 상응 가치 제공

4차 산업혁명과 관련한 다양한 기술 적용은 필연적으로 고객의 프라이버시 보호에 대한 우려를 낳는다. 더구나 전 세계적으로는 유럽연합의 일반 개인정보보호법GDPR, General Data Protection Regulation과 미국의 캘리포니아 소비자 프라이버시 법California Consumer Privacy Act 등이 발효되면서 개인정보보호 관련 벌금 등이 강화되어 프라이버시 보호에 대한 각별한 유의가 필요하다. 예를 들어 구글은 광고 타깃팅과 관련한 위반으로 5,000만 달러의 벌금을 부과받았고 영국항공British Airway 또한 관련법 위반으로 약 2억 3,000만 달러의 벌금을 물어야 했다. 국내에서도 인터파크가 해킹을 통한 개인정보 유출에 대해 44억 원에 달하는 과징금을 부과받아 기업의 개인정보보호에 대한 실질적인 부담도 점차 늘어나고 있다. 이러한 변화에 대해서 온라인, 오프라인, 모바일 컨버전스를 위해 많은 고객 정보를 활용해야 하는 기업들로서는 관련 법규에 대한 숙지와 준수가 반드시 필요하다. 최근 고객 정보 활용에서 핵심은 고객이 자신의 데이터에 대한 모든 통제권을 가진다. 기업이 활용하기 위해서는 반드시 고객의 동의를 얻고 투명하게 운영해야 한다. 특히 최근 각광을 받고 있는 마이데이터 MyData 산업은 고객 동의의 중요성을 더욱 절감하게 한다.



유럽연합의 일반 개인정보보호법과 미국의 캘리포니아 소비자 프라이버시 법 등이 발효되면서 개인정보보호 관련 벌금 등이 강화되어 프라이버시 보호에 대한 각별한 주의가 필요하다.

프라이버시 역설 Privacy Paradox은 개인이 프라이버시에 대해 우려는 하지만 실제로는 작은 혜택에도 개인정보를 제공하는 모순적 행동을 지적한다. 또한 프라이버시 계산 Privacy Calculus 이론은 개인이 개인정보를 통한 이익과 위험을 평가해 이익이 위험보다 클 때 정보를 제공한다고 본다. 결국 고객의 개인정보 활용에 대한 동의를 얻기 위해서는 고객에게 개인정보 활용에 대한 가치를 명확히 제공하고 인지시키는 것이 중요하다. 고객들이 이메일, SNS, 모바일 이용, 위치 정보 등 수많은 개인정보를 렌도Lendo나 국내의 크레파스 등에 제공하는 것은 이로 인해 대출을 받을 수 있다는 가치와 반대급부가 명확하기 때문이다. 고객은 자신이 좋아하는 제품이나 서비스를 추천받을 수만 있다면 때로는 민감할 수 있는 본인의 영화(왓차)나 음악(스포티파이) 취향에 대한 정보 제공에도 전혀 인색하지 않다.

### 3

## 포스트 코로나19 시대의 온라인, 오프라인, 모바일 컨버전스



코로나 바이러스로 인한 사회 경제의 변화는 아직 현재 진행형이다. 본 절에서는 언택트 시대의 온라인, 오프라인, 모바일 컨버전스의 방향과 시사점을 제시한다.

**선택과 집중의 함정**  
**: 무수한 작은 실패를 통해 배워라**



대다수 전문가들 사이에서 코로나19 이후의 세상은 그 이전과 완전히 달라질 것이라는 예상에 이견이 없다. 하지만 어떻게 바뀔지에 대해서는 의견이 다양하다. 바꿔 말하면 현재로서는 코로나19 이후의 세상에 대한 불확실성이 크다. 전통적인 전략 경영에서 기업의 성공 전략으로서 중요하게 강조해온 것이 소위 '선택과 집중'이었다. 전략 경영의 대가인 하버드대학의 마이클 포터 Michale Porter 교수는 경쟁우위를 얻기 위해서는 차별화 혹은 원가우위 전략 중 하나를 선택해 집중해야 함을 강조했다. 또 다른 전략 경영의 대가인 미시간대학의 C. K. 프라할라드 C. K. Prahalad 교수와 컨설턴트인 게리 하멜 Gary Hamel이



포스트 코로나19 시대의 높은 불확실성은 기업이 무엇에 집중할지에 대한 선택을 어렵게 한다.

주장한 전략경영의 중요 개념인 핵심 역량도 '선택과 집중'을 필요로 한다.

하지만 포스트 코로나19 시대의 높은 불확실성은 기업이 무엇에 집중할지에 대한 선택을 어렵게 한다. 특히 변화하는 고객의 니즈를 빠르게 파악하고 이에 부응해야 하는 이커머스 기업과 스타트업으로서 포스트 코로나19 시대는 거대한 도전과 같다. 이러한 때일수록 중요한 것이 무수한 작은 실패를 통해 배우는 전략이다. 구글 공동묘지\*라는 웹사이트에서 제공하는 구글이 중단한 서비스의 '비석' 리스트에는 2020년 6월 기준으로 구글 글래스Google Glass, 플루 트렌드Flu Trends, 구글 플러스Google+ 등 총 166개의 제품과 서비스가 포함되어 있다. 특히 구글은 직원들이 본 업무 외에 사이드 프로젝트를 통해 새로운 혁신을 시도하는 것을 장려한다. 이와 같은 무수한 작은 실패가 구글이 이커머스 생태계의 정점에 설 수 있도록 한 큰 힘이 되어 왔다. 아마존 CEO 제프 베조스Jeff

\* <https://gcmemetery.co>

## 구글 공동묘지에 안치된 '사망'한 서비스들

Bezos가 직접 언급했듯이 아마존에서도 이와 같이 실패를 두려워하지 않는 문화가 중요한 가치로 인정되어 왔다.

기업 전략에서뿐만이 아니라 운영에서도 많은 실패를 통한 학습과 혁신이 더욱 중요해질 것이다. 운영 면에서 많은 실패를 통해 배울 수 있는 전략으로 AB 테스트가 있다. AB 테스트는 대상 고객에게 랜덤하게 A안, B안 중 하나를 노출해 반응을 비교함으로써 최적의 방안을 선택하는 방법으로 그 중요성과 실무적 효용성이 부각되고 있다. 예를 들어 이커머스 홈페이지 A, B안 중 어느 것이 더 좋을지, 추천 방식에서 어느 방식이 더 좋을지, 어떤 광고 문구가 더 효과적일지 등 다양한 방식으로 쓰이고 있다. AB 테스트 관련 솔루션을 제공하는 옵티마이즐리Optimizely가 실시한 재미있는 테스트 결과를 보여준다. 해당 테스

## AB 테스트를 통한 사이트 디자인 개선



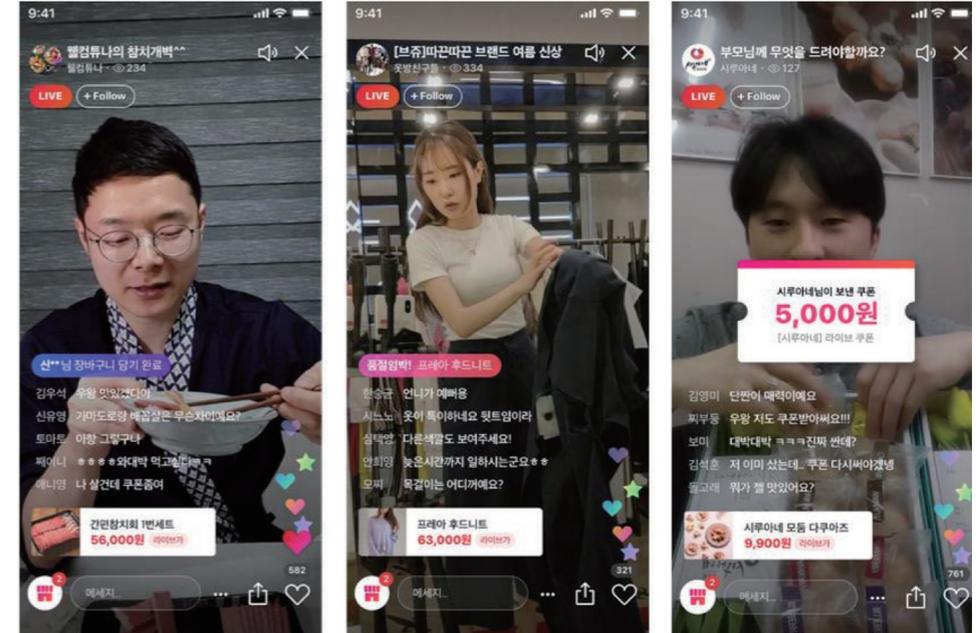
트에서는 좌측 디자인과 비교해 상단을 차지하는 배너 이미지를 제거한 우측 디자인에서 고객의 구매가 43% 정도 증가했음을 알 수 있었다. 포스트 코로나 19 시대에 고객의 니즈에 대한 불확실성이 커진다면 AB테스트는 온라인, 오프라인, 모바일 컨버전스를 위한 다양한 시도의 효과를 검증하는 데 더욱 유용해질 것으로 기대된다.

### 언택트와 오프라인 채널의 모순을 극복하라

코로나19로 가장 부각된 사업 분야가 소위 ‘언택트’ 비즈니스이다. 그 이전에도 젊은 세대를 중심으로 대면 관계를 최소화하려는 소비 방식이 확산되어 언택트 비즈니스가 성장하고 있었다. 하지만 바이러스에 대한 두려움은 더 다양한 고객층이 비대면 방식으로 제품과 서비스를 소비하도록 유도할 것이다. 이는 태생적으로 언택트에 기반한 이커머스 생태계에는 큰 기회를 제공해줄 것이다. 하지만 모바일과 온오프라인 컨버전스의 관점에서는 오프라인을 어떻게 활용할 것인지에 대한 과제를 남긴다. 언택트 시대인 만큼 오프라인 채널은 버려야 할 것인가?

현 시점에서 언택트 비즈니스가 오프라인 채널을 완전히 대체할 수는 없다. 이는 오프라인 채널이 가진 두 가지 고유한 장점인 즉각적인 픽업, 만족, 제품

## 라이브 커머스 플랫폼 그림의 서비스 화면



과 서비스의 직접 경험 때문이다. 특히 쿠팡 물류센터 직원 중에 코로나19 확진자가 나오면서 일부 고객들 사이에서 쿠팡 기피 현상이 나타나기도 했던 점을 생각하면 이커머스가 완벽한 언택트가 아님을 알 수 있다. 이러한 상황에서 기업들이 오프라인을 활용할 수 있는 방안은 세 가지 정도로 생각할 수 있다.

첫째, 모바일·온라인 주문 및 드라이브 스루(Drive-thru) 서비스의 제공이다. 이는 이커머스 물류센터에 두려움이 있는 고객이 보다 안심하고 제품을 구입할 수 있는 채널을 제공해주는 한편 이러한 고객들을 파악하고 맞춤형 제품과 서비스를 제공함으로써 향후의 이커머스 경험을 향상할 수 있는 기반을 마련해줄 수 있다.

두 번째는 라이브 커머스의 활용이다. 라이브 커머스는 라이브 스트리밍(Live Streaming)과 이커머스를 합성한 말로 판매자와 시청 고객이 실시간 소통을 통해 제품과 서비스를 판매하는 방식이다. 중국에서는 코로나19로 이 시장이 급성장했고 지난 춘절 연휴 기간에는 타오바오 라이브 채널을 통해 1,500개 이상의 자동차 대리점이 온라인 라이브 커머스를 실시한 것으로 알려졌다. 특히 2020년

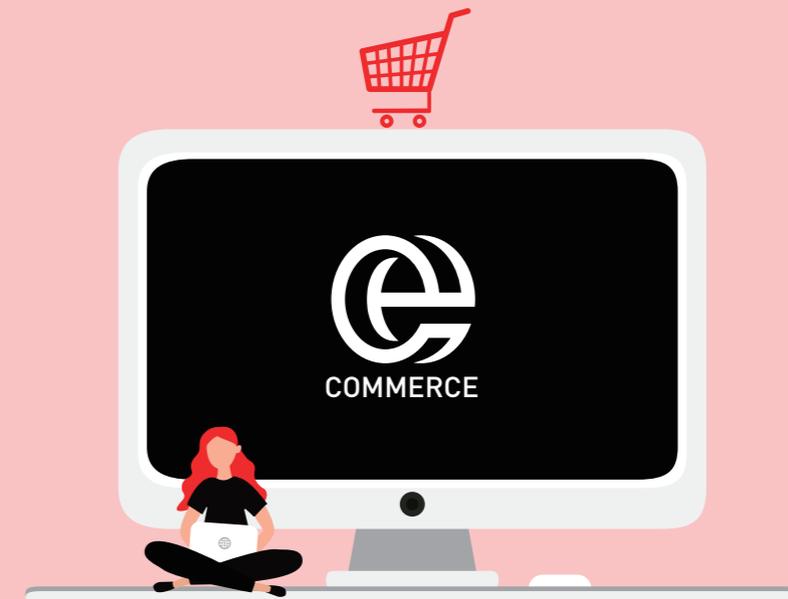
4월의 한 자동차 브랜드 생방송에서는 1,700대 이상이 판매된 바 있다.\* 국내에서도 롯데백화점이 네이버쇼핑과 협력해 2020년 3월 라이브커머스를 시작한 바 있다. 향후 라이브커머스 와 관련된 플랫폼을 중심으로 생태계가 조성되어 스타트업들에게 새로운 기회를 제공할 가능성이 크다. 실제로 2019년 초에 문을 연 그립Grip이 라이브커머스 플랫폼을 지향하고 운영 중에 있다.

세 번째는 가상현실VR의 활용이다. 중국의 알리바바는 Buy+라는 VR쇼핑물 서비스를 시작했다. 중국 외에도 해외의 쇼핑물을 가상 공간에 구현하는 것을 목표로 하고 있다. 국내에서도 현대백화점, 롯데홈쇼핑 등이 VR쇼핑물을 오픈한 바 있다. 아직은 해결해야 할 기술적인 문제들이 남아 있지만 가상현실은 새로운 커머스의 채널로 급부상하고 있다.

\* <http://news.kotra.or.kr/user/globalBbs/kotranews/782/globalBbsDataView.do?setIdx=243&dataIdx=181874>

## 2부

# 이커머스 생태계를 구축하는 인프라와 환경





# 1

## 조달-생산-판매-소비의 연결고리



### 재화와 서비스의 흐름



최근 유통 산업의 디지털 혁신과 SNS 기반 새로운 유통 채널의 출현으로 이커머스 시장이 급성장하고 있다. 국내 이커머스 시장에서 가장 주목받는 기업은 단연 쿠팡이다. 2010년 8월 자본금 30억 원으로 설립된 쿠팡은 2019년 7조 1,531억 원의 매출을 기록했다. 이는 2018년 대비 61.7% 증가한 수치로서 쿠팡이 로켓배송 서비스를 시작한 2014년 매출 3,483억 원과 비교하면 5년 만에 20배 넘게 증가한 것이다. 이러한 쿠팡의 괄목할 만한 성장 배경에 풀필먼트 센터와 로켓배송으로 대표되는 물류 인프라 구축이 선행됐다는 사실은 주목할 만하다.

최근 이커머스의 증가로 물류의 중요성이 부각되고 있다. 경제활동은 크게 생산활동, 소비활동, 그리고 생산과 소비를 연결하는 유통활동으로 이루어진다. 경제활동의 촉진을 위해서는 생산과 소비가 활발하게 이루어져야 한다. 이때 생산과 소비를 연결하는 기능이 유통(Distribution)이다. 유통은 기능적으로 상거래 기능(상적 유통)과 물류 기능(물적 유통)으로 구분된다.

### 박민영

인하대학교 아태물류학부 교수

서울대학교에서 도시공학과 교통공학을 전공했고 미국 캘리포니아주립대학교(어바인)에서 교통시스템공학으로 박사학위를 취득했다. 전자상거래를 지원하는 물류 네트워크 구축, 풀필먼트센터 운영과 수배송 최적화 연구를 진행했다. 2006년 이후 『국제지속가능교통학회지International Journal of Sustainable Transportation』 『교통 지리학 저널Journal of Transport Geography』 등을 포함한 국내외 저널에 약 30여 편의 연구논문을 게재했다.

현재 한국로지스틱스학회 부회장, 한국교통정책경제학회 부회장, 한국물류과학기술학회 이사, 한국창업보육협회 부회장을 맡고 있으며 인하대학교 창업지원단장, 기업가센터장을 역임했다. 물류혁신전략과 물류시스템 최적화와 관련하여 공공기관과 민간기업의 연구자문과 교육을 하고 있다. 연구 관심 분야는 물류시스템 최적화 외 디지털 물류, 수요예측, 물류 패키징, 콜드체인 등이 있다.

상적 유통Commercial Distribution은 제품이나 서비스의 소유권을 판매자로부터 구매자에게로 이전하는 기능이다. 제품에 대한 소유권이 이전되더라도 제품이 구매자에게 물리적으로 전달되는 것은 아니다. 물적 유통Physical Distribution은 상거래의 결과로 발생하는 제품에 대한 운송, 보관, 상하역, 포장 등 일련의 물리적 기능을 통해 판매자로부터 구매자에게 전달함으로써 상적 유통 기능을 완결하는 역할을 한다. 즉 생산과 소비의 연결이 완성되기 위해서는 상거래와 함께 물류 활동이 수반되어야 한다. 부품이나 원자재의 생산과 소비를 연결하는 기능인 조달과 구매에서도 물류는 동일한 역할을 담당한다. 따라서 물류란 '고객의 요구를 충족시키기 위한 목적으로 생산지에서 소비지까지 원자재, 중간재, 완제품 및 관련 정보의 흐름과 저장에 효율적이고 비용 효과적으로 이루어지도록 계획, 실행, 통제하는 프로세스'라고 정의된다. 즉 생산자로부터 고객까지 재화나 서비스의 물리적 흐름을 관리하는 분야가 물류라고 정의할 수 있고 온라인상에서 거래되는 상거래가 원활하게 이루어지기 위해서는 오프라인 상에서 제품이 판매자로부터 고객에게 안전하고 효율적으로 전달될 때 완성될 수 있다.

### 새로운 유통 수요를 창출하는 퍼스트 프런티어

“물류는 더 이상 원가절감의 마지막 보루가 아니다. 이제는 수요창출을 위한 퍼스트 프런티어First Frontier이다.”

경영학계의 태두로 불리는 피터 드러커Peter Drucker 교수가 1962년 『포춘』에 기고한 글의 일부이다. 기업 경영에서 물류를 비용절감의 대상으로 보는 기존 인식에서 새로운 수요 창출을 위한 경영 혁신 전략 관점으로 전환되어야 함을 강조한다.

경제학 관점에서 물류의 기본적인 역할은 '장소적 효용Spatial Utility'과 '시간적 효용Temporal Utility'을 창출하는 데 있다. 제품이나 서비스의 수요가 존재할 때 고객이 제품이나 서비스를 구매하여 원하는 장소와 원하는 시간에 사용하게끔 하는 것이다.

물류 부문의 효율성은 경제 각 부문의 생산성과 밀접한 관련이 있다. 물류 부



문에 대한 적절한 투자는 물류 시스템의 처리 능력, 효율성, 신뢰성, 서비스 증대 등 효율화에 영향을 준다. 이는 다시 물류비용의 절감, 운송시간 및 리드타임 Lead Time의 단축, 산업 입지의 적정배치로 연결되어 궁극적으로 경제 각 부문의 생산성을 높인다. 물류 활동은 생산의 주요 투입요소이다. 따라서 물류비용은 상품과 서비스의 가격과 생산자의 이윤을 직접적으로 늘릴 수 있을 뿐만 아니라 곧 국가와 기업의 경쟁력을 높여주는 원동력이 된다.

대부분의 국가들은 이러한 물류 부문의 중요성을 일찍부터 깨닫고 더 효율적인 물류 시스템을 구축하기 위해 물류 인프라에 대한 투자와 물류 산업의 경쟁력을 높이고자 노력하고 있다. 나아가 일부 국가들은 전략적 산업 입지 조건과 항만, 공항 등 우수한 인프라를 기반으로 지역 경제권의 주변 지역에 물류 서비스를 제공함으로써 물류 부문에서 새로운 부가가치를 창출하는 지역 물류 중심지로 성장하기 위해 집중적인 노력을 기울이고 있다. 네덜란드, 싱가포르, 홍콩, 두바이 등이 대표적인 사례이다.

그렇다면 물류 활동에는 얼마나 큰 비용이 쓰이고 있을까? 암스트롱앤더어 소시에이츠Armstrong and Associates 자료에 의하면 2015년 전 세계적으로 물류 활동에 지출한 비용이 전 세계 국내총생산GDP의 11.7%에 해당하는 연간 8조 6,615억 달러에 이르는 것으로 추정되고 있다. 주요 국가들의 물류비 수준을 살펴보면 미국이 국내총생산 대비 8.2%, 독일이 8.8%, 일본이 8.5%, 우리나라는 이보다 조금 높은 9% 수준이다. 반면에 아직 물류 인프라와 시스템이 충분히 갖추어지지 않은 중국은 무려 18%에 이르는 것으로 나타나고 있다.

어떤 국가에서 상당히 높은 비용이 물류 활동에 지출되고 있다면 이는 아직 이들 국가의 물류체계 전반에 상당한 개선의 여지가 있다는 것을 의미한다. 특히 국가별로 나타나는 물류비용 수준의 차이는 결국 글로벌 시장에서 국가 간

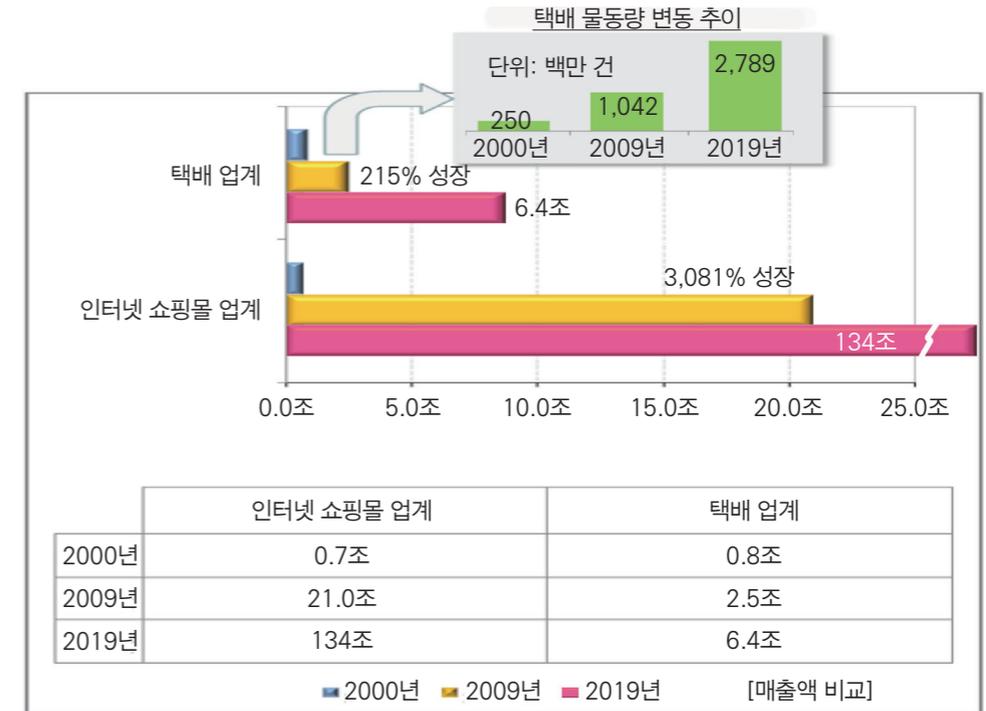


경쟁력의 차이를 가져오기 때문에 기업 차원의 물류 혁신과 함께 국가 차원에서 물류 관련 사회간접자본 확충이나 제도적 개선과 같은 정책적 노력이 적극적으로 요구되는 것이다.

### 전자상거래 시대의 최대 수혜 업종

19세기 중반 미국 캘리포니아주에서 발견된 금을 채취하기 위해 사람들이 몰려든 현상을 골드러시Gold Rush라고 한다. 1848년 새크라멘토Sacramento에서 금이 발견됐다. 그러자 이듬해 미국뿐만 아니라 유럽, 중남미, 하와이, 중국 등지에서 약 10만 명의 사람들이 캘리포니아주로 이주해 왔다. 이들은 10년간 약 5억 5,000만 달러에 이르는 금을 채굴했다. 이때 급격하게 증가한 인구를 바탕으로 캘리포니아는 1850년 9월 전체 없이 주로 승격되기도 했다. 당시 골드러시로 인한 대표적 수혜 업종은 의류업과 운송업이었다. 척박한 사막지대를

### 전자상거래 시대의 최대 수혜 업종 택배



(가정: 홈쇼핑·개인물량 등 전체 택배 물량 기준, 물류신문)

말이나 마차를 타고 이동하고 금광 채굴 등 험한 일을 해야 했기 때문에 청바지와 같이 튼튼하고 편리한 의복이 필요했고 채굴된 금을 타 지역으로 운송해야 했다. 그러다 보니 철도와 같은 운송산업이 발전하게 된 것이다. 1853년 창립된 미국 청바지계의 원조 브랜드인 리바이스Levis와 1885년 철도 건설업자이자 캘리포니아 주지사와 상원의원을 지낸 릴런드 스탠퍼드Leland Stanford가 설립한 미국 서부의 명문 사립대학인 스탠퍼드대학에는 골드러시라는 시대적 필연이 존재한다.

21세기에 들어서 전자상거래 시장의 성장으로 수혜받는 다양한 업종 중 하나가 물류 산업이다. 다양한 물류업종 중에서도 택배 시장의 성장세는 두드러진다. 고객이 소매점에서 물건을 구매한 후 직접 가져가는 전통적 유통 방식과 달리 온라인상에서 고객이 구매하는 이커머스는 구매한 물건이 고객의 집까지 배송되어야 한다. 이커머스 시장의 성장에 따른 택배 시장의 동반 성장은 필연

일 수밖에 없는 것이다.

앞의 그림에서 보는 바와 같이 2000년도 이커머스 시장 규모는 약 7,000억 원이었다. 당시 택배업계의 매출 규모는 약 8,000억 원이었다. 2009년도 이커머스 시장은 21조 원대로 10년 전과 비교해 약 300배 성장했다. 동시에 택배업계 시장 규모도 2.5조 원으로 3배 이상 성장했다. 2019년 기준 이커머스 시장은 약 134조 원으로 약 190배 성장했고 택배 시장도 6.4조 원으로 8배 성장했다.

## 2

### 물류 패러다임의 변화



“물류 산업은 파생수요에 기반한다.”라는 말이 있다. 이는 물류가 자체적으로 부가가치를 창출하는 것이 아니라 제조나 유통 활동의 결과로서 파생되는 수요에 기반하기 때문이다. 따라서 이커머스 환경에서 물류 운영 방식의 패러다임 변화를 이해하기 위해서는 유통 환경의 변화를 먼저 이해해야 한다.

#### 유통 채널의 진화



유통 채널이란 ‘제품이나 서비스가 생산자로부터 소비자에게 이전되는 과정’으로 정의된다. 유통 채널은 크게 오프라인 채널, 온라인 채널, 그리고 하이브리드 채널로 구분된다.

오프라인 채널은 우리가 흔히 주변에서 볼 수 있는 전통적 소매점, 즉 백화점, 마트, 편의점, 슈퍼마켓, 전통시장 등이 포함된다. 반면 온라인 채널은 인터넷이나 TV 또는 유무선 전화기 등 통신수단을 이용해 판매자와 고객 간 다이렉트 채널을 통해 유통하는 방식을 말한다. 최근 모바일 환경에서 유행하는 유튜브, 인스타그램, 카카오톡 등과 같이 SNS 기반의 상거래도 온라인 채널로 분류

될 수 있다. 하이브리드 채널은 온라인과 오프라인 채널이 결합된 유통 방식으로 쇼룸이나 옴니채널 형태가 여기에 해당된다.

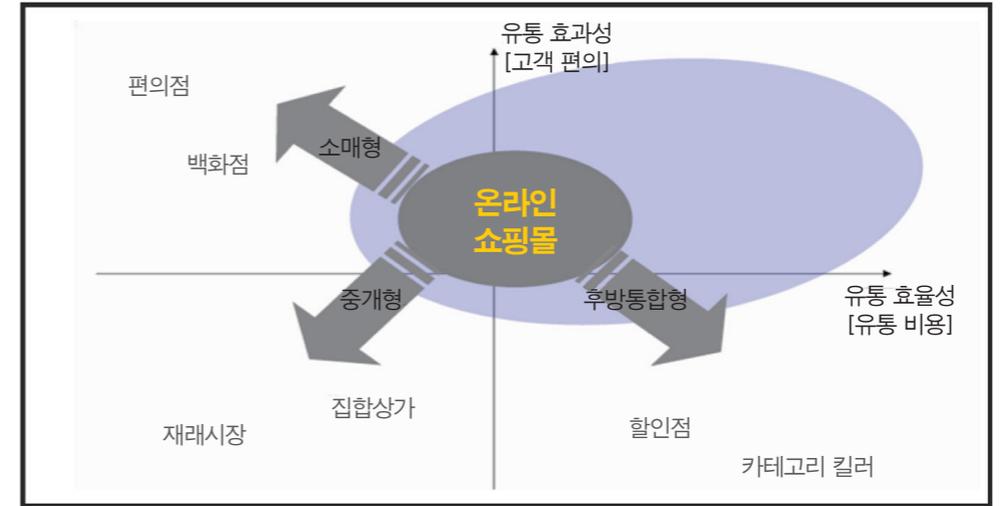
온라인 채널은 고객이 구매하고자 하는 제품을 직접 체험해보지 못하고 쇼핑의 즐거움을 느낄 수 없다는 단점이 있다. 오프라인 채널은 고객이 직접 매장을 방문해야 하는 번거로움과 취급되는 상품 품목도 제한된다. 이와 같이 온라인과 오프라인 각각의 단점을 보완하기 위해 오프라인 매장에서 고객이 구매하고자 하는 제품을 체험하고 온라인상에서 주문하는 유통 방식이 하이브리드 채널이다. 이러한 점에서 단순히 다양한 유통 채널을 병행하는 방식과는 약간의 차이가 있다.

쇼룸이란 각종 제품을 전시, 직매, 체험뿐만 아니라 제품 상담과 클레임을 처리하는 장소를 의미한다. 우리가 백화점이나 대리점을 방문해 구매하고자 하는 제품을 직접 체험해보고 온라인 채널을 통해 구매하는 방식이다. 반면 옴니채널은 고객이 온라인, 오프라인, 모바일 등 다양한 유통경로를 넘나들며 상품을 검색하고 구매할 수 있도록 한 서비스이다. 각 유통 채널의 특성을 결합해 어떤 채널에서든 같은 매장을 이용하는 것처럼 느낄 수 있도록 했다. 온라인몰에서 구입한 상품을 백화점이나 편의점 등 오프라인 매장에서 찾는 '스마트픽'이 옴니채널의 대표적인 사례이다.

기업의 마케팅 비용은 어떤 유통 채널을 사용하는가에 따라 상당한 차이가 있다. 오프라인 방식은 물리적 판매 공간이 요구되고 운영시간 제약이 있다. 반면 온라인은 이러한 시공간적 제약조건이 없기 때문에 비용 측면에서 당연히 오프라인과 비교해 유리하다. 그래서 온라인이 기존 오프라인 유통구조의 영역 구분을 파괴하는 '카테고리 킬러Category Killer'로 인식되고 있다. 최근 유통기업들이 이커머스 플랫폼을 구축해 온라인 채널을 확대하고 강화하는 배경이다.

그러나 최저 비용을 보장하는 온라인 판매가 반드시 최고의 성과를 보장하는 것은 아니다. 일부 고객들은 실물을 보지 않고서는 절대로 구매하지 않으려는 경향이 있기 때문이다. 아무리 3차원 입체 영상을 보여준다고 해도 고객 입장에서 실물 확인이 중요한 제품의 경우에는 온라인 채널에서 거의 팔리지 않을 것이다. 더욱이 온라인 채널은 경쟁 제품 간 가격 비교가 매우 쉽고 고객이 더 낮은 가격을 제시한 가상 점포로 이동하는 데 거의 비용이 들지 않는다는 특

### 온라인 쇼핑몰의 영향력

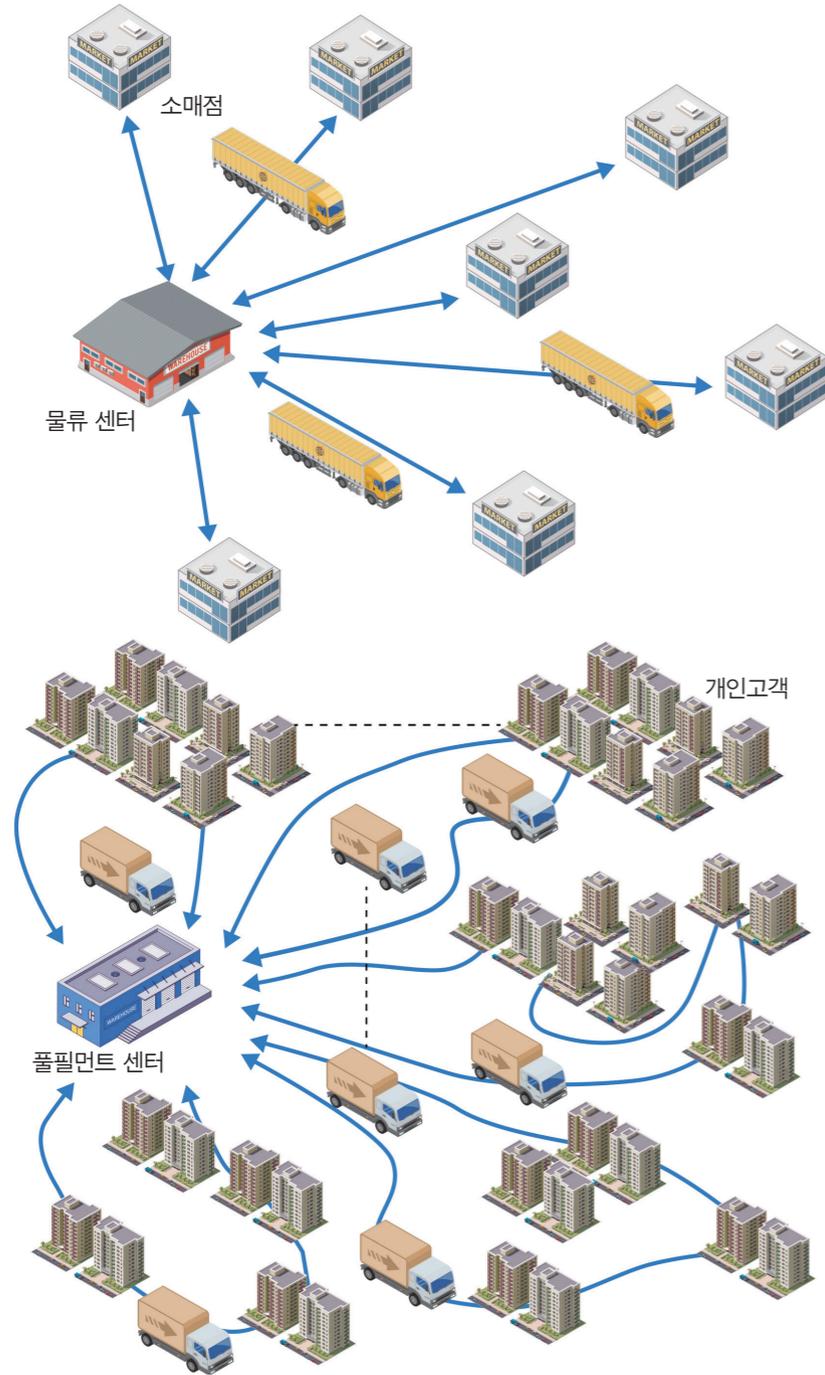


성이 있다. 결국 온라인에서 가격 경쟁이 치열해지고 기업은 수익 창출에 한계를 나타낼 수 있다. 문제는 최저 비용, 최고 효율을 가진 유통 채널을 선택하더라도 단일 채널로는 충분한 성과 달성이 불가능하다는 점이다. 하이브리드 채널이 고객 편의 증대와 유통비용 감소 차원에서 향후 더욱 확대될 것으로 전망되는 이유이다.

### 파레토 법칙 vs. 롱테일 법칙

1906년 이탈리아의 경제학자였던 빌프레도 파레토Vilfredo Pareto는 그의 논문에서 '80대 20 법칙'을 주창했다. '이탈리아 국민의 20%가 전체 국가 재산의 80%를 소유'해 부의 편중이 심화되고 있음을 실증하는 파레토의 '80대 20 법칙'은 이후 통계학에서 파레토 분포Pareto Distribution라는 이론으로 정립됐다. 또한 수많은 연구사례를 통해 경영이론으로도 정착됐다. 물류 관점에서 이 이론을 적용하면 물류센터 내 보관 제품 중 회전율이 높은 상위 20%의 제품이 총 입출고 물동량의 80%를 차지하게 된다. 그렇기에 회전율 상위 20% 품목에 대한 관심이 높아지게 되고 물류창고 내 안전재고Safety Stock 수준이나 보관 위치에 대한 의사결정에 영향을 미치게 된다.

### 오프라인과 온라인 물류 운영 방식의 비교

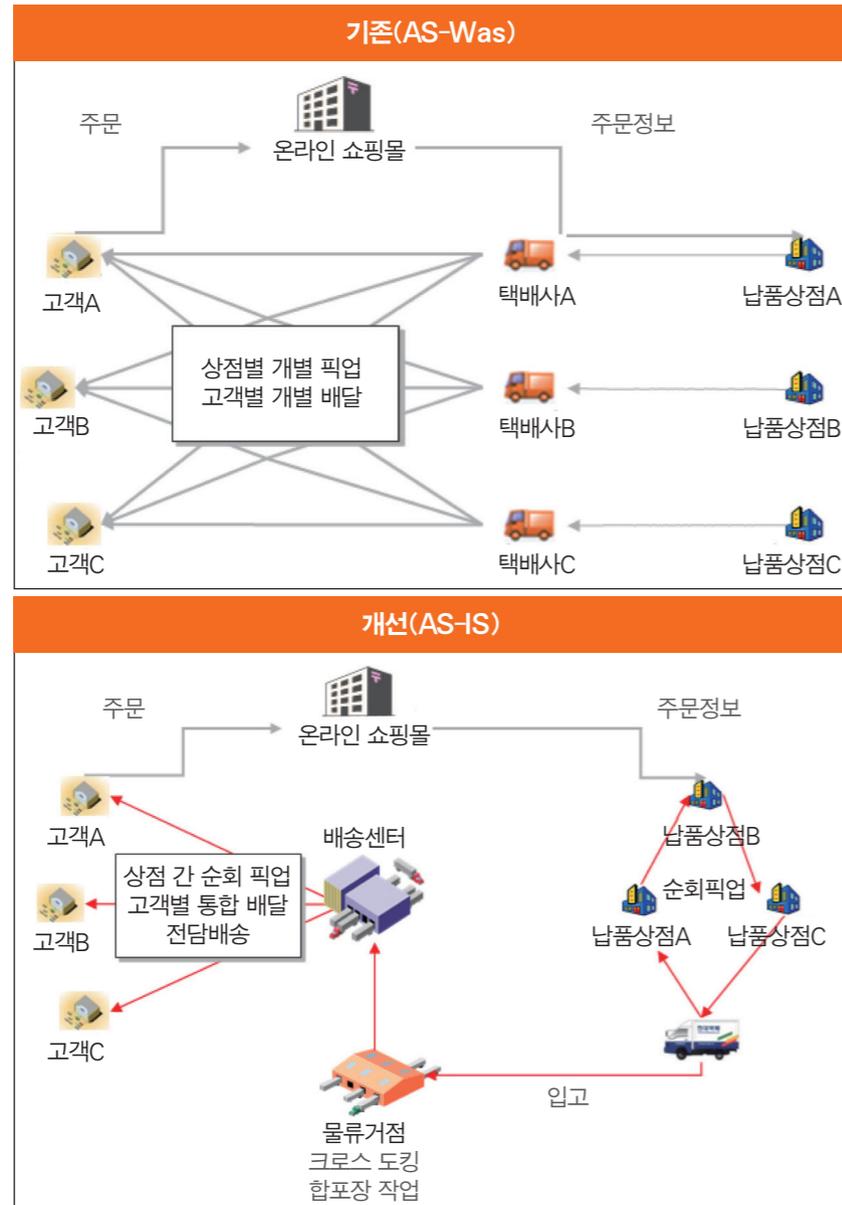


그러나 인터넷 등 디지털 기술 혁명으로 경제 패러다임이 급격하게 변하면서 100여 년 동안 불변의 진리로 인식되어 왔던 파레토 법칙이 더 이상 모든 분야에서 적용될 수 있는 이론이 아니라는 주장이 제기됐다. 고객이 검색을 통해 스스로 원하는 제품에 대한 접근이 쉬워지면서 '틈새 상품'이 중요해지는 새로운 경제 패러다임, 즉 '롱테일 법칙(Long Tail)'이 등장한 것이다. '롱테일 법칙'은 미국의 IT 전문지인 『와이어드』의 편집장이었던 크리스 앤더슨(Chris Anderson)이 처음으로 사용한 단어로 "80%의 '사소한 다수(Trivial Many)'가 20%의 '핵심소수(Vital Few)'보다 뛰어난 가치를 창출한다."라는 이론이다. 틈새상품 각각의 매출액은 적지만, 그것의 총합은 히트상품과 맞먹거나 오히려 능가하는 특이한 현상을 심도 있게 분석하고 틈새시장들을 통해 수익을 창출할 수 있는 다양한 방법을 설명한다. 크리스 앤더슨은 파레토 분포를 이용해 롱테일 법칙을 설명하고 있다.

전통적 마케팅에서는 물리적인 유통 공간이 필요하기 때문에 히트 상품을 선반의 가장 좋은 자리에 진열하게 되고 틈새 상품은 전시 공간에서 밀려날 수밖에 없었다. 그러나 전자상거래 시대가 도래하면서 상품을 전시하는 공간에 제한을 받지 않고 고객이 필요한 상품을 손쉽게 검색할 수 있게 되면서 오랫동안 소홀히 취급됐던 틈새 상품의 장기간 누적 매출액은 기업의 매출 증대에 매우 중요한 역할을 하게 됐다.

파레토 법칙이 지배하던 기존 오프라인 유통 방식이 디지털 전환(Digital Transformation)을 통해 온라인 방식으로 유통 패러다임이 변하면서 유통수요를 기반으로 하는 물류 산업에서도 기존의 오프라인 중심의 운영 방식에서 많은 변화가 진행되고 있다. 기존 오프라인 기반의 유통 방식에서 물류센터(Distribution Center)는 상품의 취급 단위가 팔레트나 박스 단위의 상품을 취급하고 대형차량을 이용해 관리 영역 내 소수의 판매거점(소매점)으로 상품을 배송하는 간선운송 역량만 요구됐다. 반면 온라인 유통에서는 고객의 온라인 주문정보를 실행하기 위해 풀필먼트 센터(Fulfillment Center) 내에서 날개 단위의 상품을 취급하고, 보관중인 다양한 제품 중 작업자가 특정 제품에 대해 주문수량만큼 픽킹(Picking), 분류(Sorting), 개별포장(Packaging) 등의 과정을 거쳐 출고 준비되면 소형 배송차량을 이용해 다수의 개인고객에게 상품을 직접 전달해야 한다.

### 이커머스 물류체계 개선 사례



예를 들어 백화점이나 일반 대형마트의 물류센터에서 취급 품목수가 약 5만여 종이고 100개 정도의 판매점이 있다면 팔레트나 박스 단위로 분류해 50여대 내외의 중대형 트럭을 이용해 물류센터와 판매점 간 매일 고정된 운송경로를 통해 간선운송이 완료된다. 그러나 쿠팡이나 이베이 등 이커머스 기업들은

취급 품목수가 보통 300만 종 이상이고 시공간적 수요 특성이 상이한 고객에게 주문된 개별품목을 직접 배송해야 한다. 따라서 기존 오프라인 유통을 지원하는 물류센터보다 규모 면에서 더 커야 하고 날개 단위의 주문 상품을 취급해야 하니 픽킹, 분류, 합포장 등의 업무에 드는 시간과 비용이 증가되며 배송을 위한 소형차량에 대한 수요와 배송관리의 복잡성도 훨씬 높아지게 된다. 취급 품목수가 많고 수요의 변동성이 크며 초기투자비용이 높다는 기본 조건하에서 경쟁이 치열한 온라인 유통시장에서 수익을 창출하기 어려운 것이 현실이다.

그럼에도 이커머스 시장이 급성장하는 현실을 고려할 때 전자상거래 유통기업이 생존하기 위해 온라인 전용 풀필먼트 센터와 라스트마일 Last-mile 배송체계의 효율적 구축과 운영이 핵심역량으로 부각되고 있다. 최근 유통기업이 대형 물류센터 투자를 확대하고 풀필먼트 센터 내 물류자동화 설비의 도입과 라스트마일 배송경쟁력을 확보하기 위해 노력하는 이유이다.

이커머스 물류 운영 관점에서 개선사례를 살펴보면 위 그림에서 정리된 바와 같이 일반적으로 온라인 쇼핑몰에서는 개별 고객의 주문정보를 각 판매자 Online Seller에게 전달하게 된다. 기존에는 개별 판매자가 거래하는 택배사를 통해 배송하는 이른바 P2P Point-to-Point 방식으로 운영했다. 이 경우 고객이 하나의 온라인 쇼핑몰에서 여러 개의 제품을 주문했다면 각각의 제품이 서로 다른 택배사에 의해 서로 다른 시간대에 주문제품을 받게 된다. 고객 편의 및 비용 관점에서 비효율적일 수밖에 없다.

최근 개선된 물류 운영 방식은 온라인 쇼핑몰 운영사가 물류 전문 기업과의 업무제휴 Out-sourcing 또는 자체 물류 시스템을 통해 물류거점, 즉 풀필먼트 센터 내 미리 보관된 제품을 픽킹, 합포장, 분류 과정을 거쳐 1회의 배송을 통해 주문이 완료되는 소위 허브앤스포크 Hub & Spoke 방식으로 운영된다. 이 경우 고객 관점에서는 합포장을 통해 주문제품의 1회 수령으로 만족도가 높아지고 온라인 쇼핑몰 운영사와 판매자 입장에서 시간과 비용 절감을 통해 경영 효율을 높일 수 있게 된다.

## 이커머스 유통기업들의 물류 관련 고민

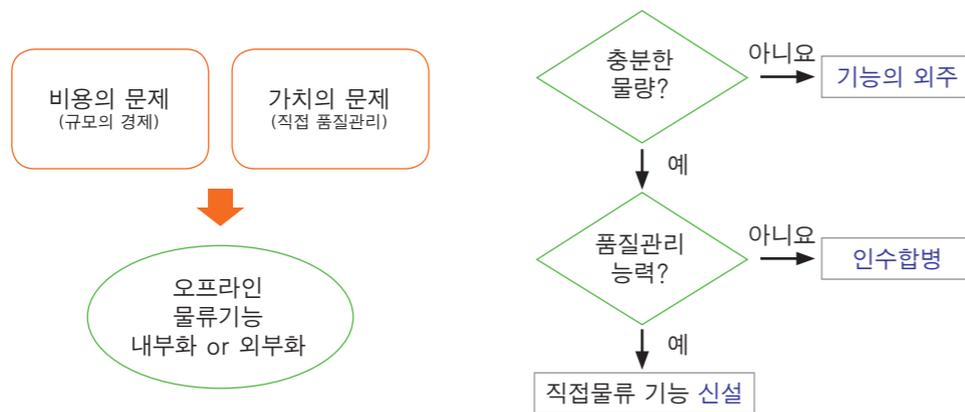
앞서 살펴본 바와 같이 온라인 유통기업들이 경쟁이 치열한 시장에서 우위를 확보하기 위해 물류에 대한 관심과 투자가 확대하고 있다. 고객이 온라인 채널을 통해 상품이나 서비스를 주문하면 오프라인상에서 고객에게 안전하고 빠르게 물품을 배송하는 서비스 체계, 즉 O2O 통합 플랫폼 구축이 이커머스 유통의 선결조건임을 인식했기 때문이다.

온라인 쇼핑몰 운영기업인 S사가 자사 온라인 쇼핑몰 이용 시 고객불만사항 VOC, Voice of Complaint을 분석한 결과 배송지연에 따른 불만(31.0%)과 품질(10.6%)이 가장 높았다. 또 다른 온라인 유통기업인 O사의 경우 총 주문금액 대비 연간 주문취소 및 반품 비율이 31.3%인 것으로 조사됐다.

고객 서비스 관점에서 이러한 문제점을 해결하기 위해서는 물류 기능을 내부화해 물류 서비스 품질을 향상시키는 것이 가장 바람직한 해결 방안이다. 그러나 온라인 유통기업들은 오프라인 물류 기능의 내부화에 따른 대규모 투자비용과 물류 서비스에 대한 품질관리 역량이 있는지에 대한 질문에 직면하게 된다. 대규모 투자에 따른 효과를 극대화하기 위해서는 '규모의 경제Scale of Economy' 실현을 위한 충분한 물동량이 먼저 확보돼야 한다. 자사 물동량이 충분하다면 물류 기능을 내부화할 수 있다. 하지만 그렇지 않다면 물류 전문 기업에 위탁하게 된다. 충분한 물동량이 확보되더라도 내부적으로 물류관리 역

량이 확보됐는지를 판단해야 한다. 그렇지 않다면 물류 전문 기업에 위탁 또는 물류 역량이 확보된 전문기업을 인수합병하는 대안을 검토할 수 있을 것이다. 기존 유통 대기업을 제외한 국내 대부분의 온라인 유통기업들이 물류 기능의 외주화를 통해 물류 서비스를 제공하는 현실에서 쿠팡이 물류 계열사(쿠팡로지스틱스) 신설을 통한 로켓배송 서비스에 기반해 온라인 유통시장에서 시장을 확대하는 전략을 추진한 사례는 주목할 만하다.

### 물류 기능 내부화 vs. 외부화



### 3

## 라스트마일, 스피드, 그리고 유니콘 기업



이커머스 시장의 급성장 배경에는 온라인 채널을 통한 개인과 기업 간 상거래의 편의성(Convenience)이 높아졌다는 것 이외에 이커머스 기업들 간 자사 플랫폼을 이용하는 셀러와 개인고객들에 대한 충성도를 높이기 위한 전략으로 추진된 물류 서비스 경쟁도 주요 원인 중 하나이다. 온라인에서 구매된 제품이 고객의 집 앞까지 배송되는 택배시장의 성장뿐만 아니라 시간지정(당일·새벽·반나절 등)에 의한 라스트마일 배송 서비스, 그리고 온라인에서 주문된 상품 정보대로 오프라인상에서 피킹-포장-출고-배송 등 일련의 종합 물류 서비스를 제공하기 위한 물류거점 풀필먼트 센터라는 새로운 물류 서비스 모델을 기반으로 유니콘 기업으로 성장하는 스타트업 기업들의 출현은 이커머스 시장의 급성장으로 나타난 효과로 풀이된다. 본 절에서는 다양한 물류 기능 중 이커머스 시장의 성장으로 인해 새로운 물류 비즈니스 모델을 중심으로 성장하고 있는 스타트업 기업들을 소개하고자 한다.

아마존 풀필먼트 센터



### 아마존 풀필먼트



1995년 온라인 서점을 표방하며 시장에 진출한 아마존은 혁신적인 비즈니스 플랫폼을 통해 지난 2019년 2,805억 달러(한화 약 337조 원, 2018년 대비 22% 성장)의 매출을 달성한 대표적인 글로벌 전자상거래 기업이다. 아마존은 온라인 쇼핑을 지원하기 위한 정보 인프라뿐만 아니라 배송을 위한 물류 인프라에 대한 지속적인 투자를 통해 강력한 물류 서비스 플랫폼을 구축하고 있다.

아마존은 현재 미국 내 약 160개(풀필먼트 센터 75개, 분류 센터 25개, 프라임 나우 허브 59개)를 포함, 전 세계에 290여 개의 물류센터를 보유하고 있으며 전체 면적이 1억 1,110만 제곱피트에 달한다. 또한 물류센터의 운영 프로세스 향상을 위해 2012년 무인 자동화 로봇 생산업체인 키바 시스템(KIVA Systems)을 7억 7,500만 달러에 인수했다.

아마존은 기존 유통업체와의 차별화 전략으로 2002년부터 당시로서는 획기적인 무료배송 서비스를 도입했고 2005년부터는 회원제 무료배송 서비스인



(위) 아마존 프라임 (아래) 아마존 키바

‘아마존 프라임’이라는 프로그램을 본격적으로 도입했다. 2019년 말 기준 미국의 아마존 프라임 고객수는 약 1억 2,000만 명에 달해 이를 미국의 2019년 가구수 1억 2,858만 명을 고려할 때 미국 내 가구당 1인은 아마존 프라임 고객인 것으로 풀이된다. 아마존 프라임 가입 고객들에게는 구매상품에 대해 무료 익일배송2-day Delivery 서비스를 제공하고 있으며 프라임 나우 서비스가 제공되는 지역의 경우 무료 2시간 배송 서비스를 제공하고 있다.

이러한 물류 인프라에 대한 공격적인 투자와 무료배송 서비스 확대 등으로 2019년 기준으로 아마존은 물류 운영Shipping + Fulfillment에 매출의 15.1%에 달

하는 115.4억 달러의 비용을 지출하고 있는 것으로 나타났다. 흥미로운 사실은 아마존이 물류 부문에서 427.45억 달러(2018년 기준)의 수입도 창출하여 글로벌 물류기업들과의 순위를 비교할때 1위를 차지했다는 점이다. 아마존은 2006년부터 자사 웹사이트를 통해 상품을 판매하고 있는 판매기업들을 대상으로 FBA(Fulfillment by Amazon)라는 상품명으로 물류 서비스를 제공하기 시작했다. 이를 통해 물류 부문에서 수익을 창출하고 있다. 아마존은 세계적인 전자상거래 기업이기도 하지만 동시에 세계적인 물류 기업으로 변신을 도모하고 있다.

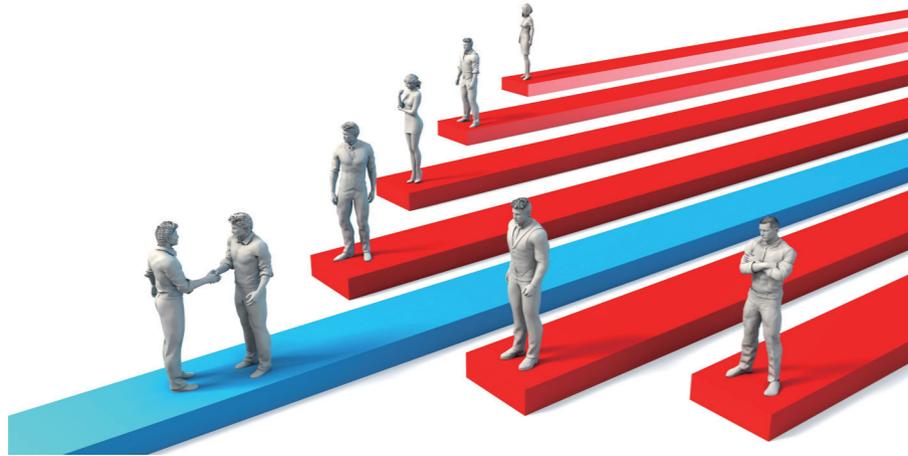
### 사용자 최적화 vs. 시스템 최적화



2019년 12월 ‘배달의민족’ 브랜드로 유명한 라스트마일 물류 전문 기업인 우아한형제들이 기업가치 40억 달러(약 4조 7,500억 원)로 평가받으며 독일기업 딜리버리히어로DHL에 인수합병M&A됐다는 뉴스는 세상의 주목을 끌기에 충분했다. 사실 온라인 소매시장에서 배달의민족과 같이 고객의 상품이나 서비스에 대한 주문정보를 주선하고 공급자와 수요자 간 라스트마일 배송Last Mile Delivery 서비스 경쟁력 향상을 위한 유통기업 간 경쟁은 치열하다. 라스트마일 배송 서비스는 이커머스 기업들이 기존 오프라인 유통 서비스와의 차별화를 위해 배송 속도와 품질 향상 전략의 일환으로 확장된 배송 개념이다. 이러한 유통 환경 변화 속에서 라스트마일 배송에 기반한 새로운 물류 서비스 모델을 추구하며 메쉬코리아, 고고밴, 윈더스 등과 같이 다양한 스타트업 기업들이 출현하는 것은 시대적 필연이다.

이중 2013년 1월 정보통신기술ICT 기반의 라스트마일 전문 물류 스타트업으로 설립된 이후 현재까지 900억 원 이상의 외부투자를 유치했고, 2019년 말 기준 임직원 185명, 총매출액 1,614억 원의 기업으로 매년 100% 이상의 고성장세를 나타내고 있어 정부(중소벤처기업부)로부터 예비 유니콘 기업으로 선정된 ‘메쉬코리아’의 성장은 주목할 만하다. 이륜차 배송 플랫폼인 ‘부릉VROONG’이라는 정보기술IT 기반 통합물류 솔루션, 도심 물류거점, 그리고 라스트마일 실시간 배송 서비스를 제공하는 메쉬코리아는 부릉 TMS(Transportation Management System, 자동운송관리시스템)와 부릉 OMS(Order Management System, 온라인전용주

## 라스트마일



소매시장에서 라스트마일 배송 서비스 경쟁이 치열하다.

문관리시스템)에 기초해 온라인 및 오프라인 유통기업들에게 B2C 라스트마일에 최적화된 배송솔루션을 제공함으로써 경쟁력을 확보하고 있다.

메쉬코리아의 핵심 경쟁력은 3가지 관점에서 타 기업과 차별화된다. 먼저 전체 직원 중 30% 이상이 IT 전문인력으로 구성되어 있다는 점이다. 물류 운영 프로세스와 고객의 니즈에 대한 이해도가 높다. IT 기술을 이용해 물류 서비스를 다양화하고 고도화할 수 있는 역량을 갖춘 핵심인재의 확보는 스타트업의 성과를 좌우하는 중요한 요소이기 때문이다. 둘째, 클라우드 아마존웹서비스AWS 기반의 아마존 포캐스트Amazon Forecast 머신러닝 서비스를 자사의 운영 빅데이터와 연계해 제품별·지역별·시간대별 판매 및 배송 정보에 대한 수요 예측 정확도를 향상하고, 이러한 예측 서비스를 상점주들에게 제공한다는 점이다. 셋째, 자사 운영 빅데이터와 아마존 세이지메이커SageMaker와 같은 인공지능 알고리즘을 이용해 배송기사들에게는 자동배차추천 서비스를 제공한다는 점이다. 전국24시콜, 화물맨, 원콜 등 기존 화물운송주선정보망 사업자들이 제공하는 화물과 차량의 매칭 방식은 운송 수요 정보를 운전자가 본인의 판단하에 최적화된 수요를 선택하는 ‘사용자 최적화User Optimal’ 방식인 데 비해 메쉬코리아가 제공하는 자동배차추천 서비스는 전체 시스템상에서 배송 수요와 라이다 간 주선을 최적화하는 ‘시스템 최적화System Optimal’ 방식을 사용한다는

점이다. 이를 통해 전체 물류 시스템상에서 배송시간과 비용을 절감하고 배송 기사들의 수익을 극대화했다.

앞서 강조한 바와 같이 이커머스 플랫폼 사업의 성패는 라스트마일 배송 경쟁력 확보에 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 라스트마일 배송 관련 기술의 발전은 기술적인 측면에서 물류와 IT 기술의 접목을 통해 자동화, 정보화, 지능화를 구현하고 서비스 측면에서 배송 속도와 고객 맞춤형 서비스를 제공함으로써 디지털 생활 물류지원체계를 실현하는 데 필요한 핵심 기술로 인식되고 있다.

### 속도가 경쟁력이다



전 세계적으로 우리나라의 택배 배송 속도는 빠르기로 유명하다. ‘빨리빨리’ 문화도 있겠지만 평균 1.5일(익일) 택배배송 서비스가 가능한 이유는 우수한 물류 인프라와 물류 기업의 축적된 운영 노하우가 있기 때문이다. 온라인 고객들의 물류 서비스 니즈에 대한 조사를 실시하면 반드시 포함되는 요구사항 중 하나가 더 빠른 배송이다. 고객관점에서 온라인에서 구매한 제품을 빨리 받아보고 싶은 마음은 이해하지만, 물류 운영 관점에서 배송시간을 단축한다는 것은 작은 화물을 모아 ‘규모의 경제’ 실현을 통해 비용을 절감할 수 있는 시간적 여유를 허락하지 않는다는 것을 의미한다. 배송시간이 단축될수록 결과적으로 고비용高費用 운영 구조가 될 수밖에 없다. 그럼에도 빠른 배송이 고객 서비스 관점에서 가장 중요한 요인으로 작용하기 때문에 온라인 유통기업은 고비용 구조의 빠른 배송 서비스 도입을 통해 더 많은 고객을 유인하는 전략을 취하고 있다. 이는 앞서 언급한 1960년대 초 피터 드러커 교수가 주장한 “물류는 더 이상 비용 절감의 마지막 보루가 아니다. 새로운 수요창출을 위한 퍼스트 프런티어이다.”라는 학문적 이론을 오늘날에서야 기업들이 전략적으로 채택하고 있는 것이다.

이러한 고객의 니즈를 국내에서 가장 먼저 반영한 온라인 유통기업은 인터파크의 ‘당일배송(2006)’, YES24의 ‘총알배송(2008)’ 등 온라인 서점이다. 당시 서울과 수도권을 중심으로 오전 11시 이전 주문 시 당일배송 서비스가 제공됐다. 이후 당일배송 서비스는 CJ오쇼핑(2010), 현대홈쇼핑(2011) 등 홈쇼핑 업계

## 배송 속도에 기반한 새로운 물류 비즈 모델

서비스를 플러스하다!

**신속한 배송 서비스**

**당일배송과 하루배송**  
인터넷 서점 중 가장 빠르게 가장 많은 지역에 오전에 주문하면 당일 오후까지 이후에 주문해도 하루만에 배송!

**지연보상**  
약속한 날짜에 책을 받지 못했다면 2,000P 또는 도서상품권 4,000원 제공!

인터파크 당일배송

오전에 주문하고 오후에 받는 **YES24 총알배송 서비스**

이제 부산에서도 총알배송 서비스를 시행합니다!

주문일	주문가능시간	도착예정시간
월~토요일	서울·수도권·인천·천안 0시부터 오전 11시	부산·대구·울산·창원·김해·진해 0시부터 오전 10시

**당일배송** 총알배송 표시 상품을 주문하시면 **당일** 받으실 수 있습니다.

**하루배송** 총알배송 표시 상품을 주문하시면 **다음날** 받으실 수 있습니다. (영업기준)

• 서울·수도권·인천·천안: 당일배송 (0시~11시), 주문 다음날 (0시~11시)  
• 부산·대구·울산·창원·김해·진해: 당일배송 (0시~11시), 주문 다음날 (0시~11시)  
• 그 외 지역: 주문 다음날 (0시~11시)

예스24 총알배송



마켓컬리 새벽배송

로, 소셜커머스 기업인 쿠팡(2013)이 1일 2회 당일배송 체계로, 오프라인의 대명사인 대형마트로 확대됐다. 전날 밤에 주문하면 다음 날 새벽에 받아볼 수 있는 새벽배송도 배송 속도를 기반으로 나타난 새로운 물류 서비스 모델이다. 2015년 온라인 푸드마켓 전문기업인 마켓컬리가 최초 도입한 이래 새벽배송은 온라인 식품회사뿐만 아니라 이마트와 롯데마트 등 유통 대기업들도 서비스를 제공하고 있다. 최근에는 30분 내 또는 2시간 내 배송, 시간지정 배송 등 배송 속도를 통해 온라인 유통시장에서 고객을 유인하기 위한 기업들의 경쟁이 진행되고 있다.

### 참고 없는 참고업체

미국 시사주간지 『타임』은 2011년 ‘세상을 바꿀 수 있는 10가지 아이디어’ 중 하나로 ‘공유경제(Sharing Economy)’를 선정했다. 공유경제라는 용어는 2008년 미국 하버드대학 로렌스 레식(Lawrence Lessig) 교수의 저서 『리믹스(REMIX)』에서 처음 사용됐다고 한다. 한마디로 ‘나눠쓰기’ ‘바꿔쓰기’ ‘돌려쓰기’를 통해 협업 소비를 기본으로 한 경제를 의미한다. 자동차, 빈방, 책 등 활용도가 떨어지는 물건이나 부동산을 다른 사람들과 함께 공유함으로써 자원 활용을 극대화하는 경제활동이다. 소유자 입장에서는 효율을 높이고 구매자는 싼값에 이용할 수 있게 하는 소비 형태인 셈이다.\*

공유경제에 기반한 비즈니스 모델의 성공사례는 에어비앤비와 우버가 대표적이다. 물류 분야에서도 공유경제에 기반한 비즈니스 모델이 출현하고 있다. 물류에서의 공유대상은 크게 ‘보관’ 영역과 ‘수배송’ 영역으로 구분할 수 있다. 이중 ‘보관’ 영역에서의 공유경제는 사용되지 않은 공간을 공유해 수익을 창출하는 개념이다. 일반적인 창고(물류센터)는 고정 공간을 일정 기간 임대해 사용하는 방식으로 공간과 임대 기간에 대한 유연성이 떨어진다. 이러한 문제점을 해소하는 방안으로 기존 물류센터, 주택, 소매점포, 차고지 등의 유휴공간 등 가변적 공간을 사용하고 유연한 임대 기간을 적용해 개인이나 기업고객이 필

\* 환경경제용어사전, dic.hankyung.com



공유경제는 자동차, 빈방, 책 등 활용도가 떨어지는 물건이나 부동산을 다른 사람들과 함께 공유함으로써 자원 활용을 극대화하는 경제활동이다.

요할 때 쉽게 이용하고 사용한 만큼 비용을 지불하는 형태가 시도됐다. 이러한 개념을 적용한 대표적 사례는 미국의 스타트업 플렉스FLEXE, 메이크스페이스 MakeSpace, 퍼블릭 스토리지Public Storage 등이 있다. 국내는 공유창고 ‘다락’ 운영사 세컨스드룸을 비롯해 온라인 풀필먼트 전문 물류 기업인 마이창고와 아이유어박스 등이 있다.

‘수배송’ 영역에서의 공유경제는 화물차량의 공차율 감소와 운송회사의 수익 향상을 목적으로 온라인 플랫폼을 통해 화물운송 수요와 화물차량의 주선을 최적화하는 플랫폼에서 나타나고 있다. 국토교통부의 국가교통조사에 따

### 공유창고 기반의 스타트업 사례



르면 2017년 기준 국내 화물자동차의 공차율은 거리 기준 41.38%, 시간 기준 41.27%다. 화물자동차가 1일 평균 이동거리 113.34킬로미터, 시간 190.2분 중 41% 이상이 빈 차로 돌아다니는 뜻이다. 공차율이 높다는 것은 그만큼 공차 운행 거리 및 시간 동안 아무런 가치도 만들지 못하기 때문에 사회적 비용이 증가하고 차주 입장에서 돈을 벌 기회를 잃어버리는 것을 의미한다. 우리나라의 공차율은 미국(27%), 영국(28.7%) 등 선진국에 비해 상대적으로 높아 개선될 여지가 크다. 이와 같이 공유경제 기반의 화물운송 주선 플랫폼을 통해 공차율을 감소하는 데 기여한 대표적 성공 사례로는 전국24시콜, 화물맨, 원콜 등이 있다.

### 이제는 맞춤형 시대



전 세계 온라인 쇼핑족들에게는 해마다 11월 마지막 금요일은 매우 의미 있는 날이다. 미국에서 추수감사절 다음 날 전통적으로 연말 쇼핑 시즌을 알리는 시점이자 연중 최대의 쇼핑이 이루어지는 블랙프라이데이Black Friday로서 평소 갖고 싶었던 값비싼 제품을 매우 저렴한 가격으로 ‘득템’할 수 있는 기회이기 때문이다.

중국에는 ‘광군제光棍節’가 있다. 광군제는 중국판 블랙프라이데이로서 11월 11일에 시작되며 싱글들을 위한 날Single's Day이자 중국 최대 규모의 온라인 쇼핑이 이루어진다. 1993년 난징대학교의 학생들이 애인이 없는 사람들끼리 쉐



(위) 미국 뉴욕의 블랙 프라이데이 (아래) 중국판 블랙 프라이데이인 광군절

겨우고 위로하자는 취지에서 만든 일종의 기념일인데 청년층의 문화로 자리잡았다. 2009년 중국의 전자상거래업체인 알리바바가 이날을 마케팅에 활용하면서 널리 알려지게 됐다.

이러한 온라인 쇼핑 트렌드를 타고 성장하던 글로벌 전자상거래 시장은 코로나19 이후 디지털 전환이 가속화됨에 따라 지속적인 성장세를 유지할 것으

로 전망된다. 독일의 한 조사 전문 기업은 2019년 3조 5,000억 달러 규모의 글로벌 전자상거래 시장이 2023년 6조 5,000억 달러로 두 배 가까이 성장할 것으로 전망했다. 국내 전자상거래 시장도 2015년 이후 해마다 10% 이상의 증가율을 기록하고, 2019년 기준 134조 원으로 전년 대비 18.3%나 성장했다. 국경간 전자상거래(CBEC, Cross-Border Electronic Commerce) 시장도 급성장하고 있다는 사실도 주목할 만하다. 관세청 자료에 의하면 2018년 기준 전자상거래 수출(해외직구)은 961만 건(32.5억 달러), 전자상거래 수입(해외직구)은 3,226만 건(27.5억 달러)으로 보고됐다. 전년 대비 전자상거래 수출입 증가율이 35.5%를 나타냈다. 이는 일반무역에 의한 수출입 증가율 6.3%와 비교된다.

그러나 국경 간 전자상거래 시장에서 고객들이 해외 온라인 쇼핑물을 통해 구매하는 데 많은 제약이 따른다. 일단 주소체계가 다르고 국내까지 배송이 불가하거나 반품이 쉽지 않으며 가품(소위 짝퉁)으로 인한 피해도 만만치 않다. 이와 같이 고객들은 해외 온라인 쇼핑 과정에서 경험하는 다양한 어려움을 겪는다. 그중 국내까지 배송되지 않는 물품을 배송 대행하는 서비스를 통해 성공한 대표적 사례가 '몰테일 Malltail'로 알려진 해외직구 전문 플랫폼 업체인 코리아센터이다.

지난 2000년 설립된 코리아센터는 전자상거래 통합 솔루션 '메이크샵'과 해외직구 물류 서비스인 '몰테일'을 운영하고 있으며 최근에는 '에누리'로 알려진 가격비교 사이트를 운영하는 '써머스플랫폼'도 인수했다. 코리아센터는 글로벌 소싱·공급 도매 플랫폼부터 쇼핑물 구축과 운영, 복수 마켓 통합관리, 광고와 마케팅, 빅데이터에 기반한 글로벌 물류와 판매 지원까지 각 단계에 전문화된 사업부를 갖춰 전자상거래 비즈니스에 필요한 모든 솔루션을 제공하는 플랫폼 기업이다. 다른 전자상거래 플랫폼 기업과 차별화된 코리아센터의 강점은 연간 1조 5,000억 원 규모의 물량을 처리할 수 있는 글로벌 물류 인프라 네트워크이다. 한국, 중국, 일본, 독일, 미국 등 5개국 7개 도시에 직영 직구 물류센터를 구축했다. 향후 유럽 현지 물류센터와 제휴해 해외직구 물류센터를, 동남아 등지에도 신규 '역직구' 물류센터를 구축할 계획이다. 글로벌 오픈 풀필먼트 플랫폼에 기초한 코리아센터의 성장은 2015~2018년 3년간 매출액 기준 연평균 성장률 36.2%의 실적으로 2019년 11월 코스닥 시장에 상장하는 성과로 나타

코리아센터의 미국 뉴저지 소재 '몰테일' 해외직구 전용 물류센터



(출처: post.malltail.com)

났다.

해외 온라인 쇼핑몰을 통해 직구 또는 역직구하는 고객들의 어려움을 해결하는 아이디어를 통해 배송 대행 서비스 등과 같이 고객맞춤형 비즈니스 모델을 개발해 성공한 코리아센터 사례 외에도 주유소 Gas Station까지 직접 방문해야 하는 고객의 불편함을 해결하는 미국 스타트업 기업 '부스터 퓨얼스 Booster Fuels'의 '이동형 유류배송 서비스 Mobile Fuel Delivery Service'도 고객맞춤형 비즈니스 모델의 좋은 사례를 제공한다. 이는 주유업계에 적용되는 라스트마일 배송 서비스 사례로 부스터에 가입한 고객은 더 이상 주유소를 방문하지 않아도 되고 주유를 위해 시간을 낭비하지 않아도 된다.

## 4

### 인공지능 물류 시대의 도전과 응전



#### 패키징을 알면 인류를 구원할 수 있다



“2020년 세계 인구는 78억 명이고 2050년에는 100억 명 이상으로 증가가 예상된다. 현재 고기 맛을 즐길 수 있는 인구는 20억 명이다. 고기 맛을 즐기는 사람들이 현재 수준에서 40% 이상 줄지 않는다면 큰 식량난에 직면할 것이다.”

최근 발간된 세계자원연구소 WRI, World Resource Institute 보고서 내용으로 인구 증가와 함께 지구 온난화로 인해 인류는 심각한 식량 부족 사태에 직면할 것이고 이에 대한 대안 마련이 시급함을 경고하고 있다. 그런데 우리의 일상은 먹다 남은 음식물의 30% 이상이 쓰레기로 버려지고 동남아 지역 등과 같이 무덥고 습한 기후 조건에 있는 지역에서는 생산된 농축수산물도 보관시설과 관리역량 부족으로 버려지고 있다. 식량 부족의 근본적 문제는 공급(생산)이 수요(인구 증가)를 절대 따라갈 수 없다는 데 있다. 그렇다면 우리는 현 시점에서 무엇을 어떻게 해야 할까?

그 문제해결 대안 중 하나는 패키징 기술을 활용해 식품의 보존 기간을 최대한 연장하는 것이다. 우유의 유통기한이 상온에서 길어야 2~3일인데 최장 1



년까지 늘린 스웨덴의 패키징 전문기업 테트라팩Tetra Pak의 성공사례는 시사하는 바가 크다. 최근 신선식품에 대한 수요가 증가하고 있다. 또한 생산자부터 고객에게 이르는 과정에서 식품이 요구하는 신선도를 유지해주는 콜드체인 물류 분야는 물류 산업에서 부가가치를 창출하는 성장 산업으로 인식되고 있다. 냉장냉동 창고 및 운송 기술과 함께 패키징 기술도 콜드체인 물류 영역에서 중요한 역할을 담당하고 있다. 따라서 패키징 기술 발전을 통해 식량 부족 문제로부터 인류가 구원될 수 있겠다는 상상이 헛된 생각이 아닐 수 있다.

기존 자연환경을 훼손하지 않고 새로운 농경지를 확보하고 지역이나 기후조건에 상관없이 단위면적당 생산량을 증대하는 방법도 해결대안으로 고려될 수 있다. 이러한 필요성에 의해 최근 4차 산업혁명의 요소 기술을 농업에 접목해 생산성을 획기적으로 증대하는 스마트팜 전문 스타트업들이 출현하고 있다. 디지털 농업 플랫폼 서비스로 환경을 간편하게 제어해 생산량을 높이고 해외에 있는 농장이더라도 직접 갈 필요 없이 한국에서 관리할 수 있는 기술을 제공하는 그린랩스Greenlabs, 사물인터넷 기반 모듈형 수직농장 형태의 스마트팜 스타트업 '엔씽n.thing', 인공지능, 로봇, 탄소섬유 등 정보통신기술 및 신소재 기술을 이용해 생산-유통-물류 기능이 결합되어 도시 내에서도 딸기를 재배할 수 있는 도시형 스마트팜 전문기업 '올레팜OlleFarm' 등이 대표적 사례이다.

## 물류, 4차 산업혁명을 선도하다!



4차 산업혁명은 2016년 6월 스위스에서 열린 다보스 포럼에서 포럼의 의장이었던 클라우스 슈밥Klaus Schwab이 처음으로 사용한 용어다. 1784년 영국에서 시작된 증기기관과 기계화로 대표되는 1차 산업혁명, 1870년 전기를 이용한 대량생산이 본격화된 2차 산업혁명, 1969년 인터넷과 컴퓨터에 기반한 정보화 및 자동화 생산 시스템이 주도한 3차 산업혁명에 이어 로봇이나 인공지능, 사물인터넷, 로봇기술, 드론, 자율주행차, 가상현실을 통해 실제와 가상이 통합돼 사물을 자동적, 지능적으로 제어할 수 있는 가상 물리 시스템의 구축이 기대되는 산업상의 변화를 일컫는다. 우리의 일상생활과 기업의 경영 방식 등 모든 면에서 변화가 진행되고 있고 개인이나 기업은 변화에 순응해야 살아남을 수 있다.

우리는 인터넷, TV, 모바일, SNS 등 다양한 온라인 유통 채널을 통해 원하는 것은 무엇이든 구매할 수 있다. 유통 분야의 디지털 전환은 디지털 물류로의 전환을 가속화하고 있다. 인공지능, 빅데이터, 사물인터넷, 블록체인, 드론, 자율



4차 산업혁명은 2016년 6월 스위스에서 열린 다보스 포럼에서 포럼의 의장이었던 클라우스 슈밥이 처음으로 사용한 용어다.

주행차량 등 4차 산업혁명 요소 기술과 물류의 융복합은 수송, 보관, 하역, 포장 등 전통적 물류 기능의 자동화, 정보화, 지능화 관점의 물류 혁신을 가능케 하고 온라인을 통해 구매된 제품을 고객이 원하는 시간과 장소에 안전하고 빠르게 배송하는 데 기여하고 있다. 물류가 4차 산업혁명을 선도하고 있다.

### 4차 산업혁명 시대의 명암

기술 발전을 통해 우리 삶의 질이 높아지고 기업의 생산성이 증대되는 긍정적 효과를 기대할 수 있지만, 역사적 사실을 반추할 때 부정적인 효과도 결코 적지 않다. 디지털 전환 과정에서 물류 분야에서 제기될 수 있는 긍정적, 부정적 효과에 대해 살펴보면 다음과 같다.

긍정적 효과 측면에서 가장 중요한 변화는 안전성이 높아진다는 점이다. 도로공사의 자료에 의하면 2015~2019년 고속도로에서 발생한 화물차 관련 사고로 인한 사망자는 523명으로 전체 고속도로 교통사고 사망자의 48.5%를 차지했다. 전체 자동차 등록대수 기준 화물차량이 15% 내외를 차지한다는 점을 고려할 때 교통사고로 인한 심각도가 상대적으로 높다. 주요 사고 원인이 졸음 운전, 전방 주시태만, 안전거리 미확보, 음주운전 등이다. 최근 교통사고를 예방할 수 있는 첨단기술의 발전과 자율주행 트럭의 보급은 화물운송에서 안전성을 획기적으로 개선하는 데 기여할 것이다.

보안 기술의 발전도 디지털 물류 시대에 긍정적 효과를 기대할 수 있다. 화물의 안전한 수배송은 물류 기업이 지향하는 관리목표 중 하나이다. 특히 화물운송 과정에서 생기는 화물의 도난과 파손, 품질저하(변질), 화재발생 등은 고객의 불만요인 중 가장 심각한 문제로 인식된다. 센서기술과 유무선 통신기술이 접목된 사물인터넷 기술의 발전은 물류보안 분야에서 매우 긍정적 역할을 할 것으로 기대된다.

디지털 물류의 발전은 환경 관점에서 부정적 효과로 나타난다. 이커머스 수요 증가는 다품종, 소량, 다빈도의 운송 수요를 증가시킨다. 이는 결과적으로 날개배송에 따른 박스포장의 과다 배출을 가져왔다. 배송완료 후 쓰레기로 남게 되는 제품포장재의 과다 발생은 심각한 환경 문제로 떠오르고 있다. 이를 처리



물류 산업에 종사하는 노동자들의 고용과 근무 환경이 악화되고 있다. 디지털 물류 환경에서 화물운송 주선 플랫폼이 활성화되면서 근로계약이 아닌 위임계약이나 도급계약으로 생활하는 개인사업자 형태, 즉 '특수고용직' 노동자들이 양산되고 있다. 한 문제는 더욱 심화되고 있다.

하기 위한 사회적 비용 또한 만만치 않다. 친환경 소재 박스 개발, 재활용 촉진, 과대포장 방지 등을 위한 다양한 정책이 추진되고 있으나 그 효과는 크지 않다는 게 현실이다.

물류 산업에 종사하는 노동자들의 고용과 근무 환경이 악화되고 있다는 사실도 부정적 효과이다. 디지털 물류 환경에서 화물운송(배송) 주선 플랫폼이 활

성화되면서 근로계약이 아닌 위임계약이나 도급계약으로 생활하는 개인사업자 형태, 즉 '특수고용직' 노동자들이 양산되어 이러한 문제는 더욱 심화되고 있다. 더욱이 타다와 기존 택시업계의 갈등에서 나타났듯이 플랫폼을 기반으로 새로운 운송 주선 모델을 통해 성장하는 혁신 기업과 화주고객과의 거래관계에 기반한 기존 주선업계의 기득권 다툼은 디지털 경제로의 전환 시대에 물류 산업에서뿐만 아니라 모든 산업에서 공통으로 나타날 수 있는 잠재적 사회문제로 인식되어야 한다. 기술 발전의 혜택은 소수 기득권층에게 집중되어 왔다. 우리는 그러한 역사의 교훈을 통해 플랫폼 노동자들에 대한 관심, 배려, 그리고 '혁신 성장'과 '기득권 보호'라는 갈등구조의 해소를 고민해야 할 것이다.

## 5장

# 이커머스 플랫폼과 D2C



## 이커머스 서비스 플랫폼의 성장



이커머스의 지속적인 증가에 따라 중개인을 통해 판매하지 않고 사업자가 직접 판매하는 기업 및 브랜드가 증가했다. 이와 같은 현상은 대중 브랜드뿐만 아니라 구찌나 루이비통 등과 같은 초고가 브랜드에서도 빠르게 진행되고 있으며 온라인 중개사업이 매우 활발한 항공, 호텔 등도 직접 판매 비중을 높여가고 있다.

직접 이커머스를 하기 위해서는 초기 고정 비용 투자와 전문 운용인력도 필요해 중소 규모 사업자의 경우에는 이테일러를 통한 간접 판매가 주를 이루었다. 그러나 2010년 이후 아주 쉽고 저렴하게 직접 판매를 할 수 있도록 도와주는 판매, 결제, 배송 등을 포괄하는 카페24나 쇼피파이와 같은 이커머스 서비스 플랫폼이 확장함에 따라 중소 규모 사업자도 직접 판매 모델 선택이 늘었다. 아예 오프라인 매장을 개설하지 않고 온라인으로만 판매하는 미미박스, 센트버드와 같은 소비자 직접 의뢰 방식인 D2C 기업이 빠르게 성장하고 있다.

D2C 비즈니스 모델의 경우 본인의 브랜드를 키우고 충성 고객을 확보해 고객관계관리CRM도 직접 할 수 있다는 장점을 제공해 기존 오프라인 접근법에 비해 마케팅 역량을 극대화할 기회를 제공하고 있다. 특히 뉴미디어 등장으로

### 이장혁

고려대학교 경영대학 교수

서울대학교 국제경제학과를 졸업하고 프랑스 에섹경영대학교에서 경영학 석사학위와 박사학위를 취득했다. 영국 레딩대학교, HEC 파리 경영대학교 조교수를 거쳤으며 카이스트, 칭화대학교 경제관리학원, 쓰쿠바대학, ESCP, TEM, ESSEC에서 방문교수로 일했다. 삼성물산, 삼성전자 구주 총괄에서 근무한 바 있다.

현재는 알리고에이아이ALIGO AI 공동창업자 겸 CTO, 한국마케팅학회 이사를 맡고 있다. 소셜네트워크를 활용한 신제품 확산, 고객생애가치 증진을 위한 로열티 프로그램 디자인Loyalty Program Design, 디지털 마케팅 연구를 하고 있다.



미디어 지형이 변화했고(기존 광고를 기반으로 한 유료 미디어 중심에서 기업 자체 및 사용자 미디어 중심으로 전환), 고객 경험 강화를 마케팅 담당자가 직접 할 수 있게 됐다. 보다 고객 지향적인 사업 운영이 쉬워졌다.

그뿐만 아니라 시장 반응에 따라 표적 시장을 신속하게 변경 또는 확장(다른 국가 시장 진입)할 수 있는 전략적 유연성을 제공함으로써 빠른 시장 환경 변화에 능동적으로 대처하며 다양한 성장 전략을 적용할 수 있어서 매력적인 비즈니스 모델로 자리잡고 있다.

## 2

### 이커머스 플랫폼



#### 플랫폼 비즈니스 모델

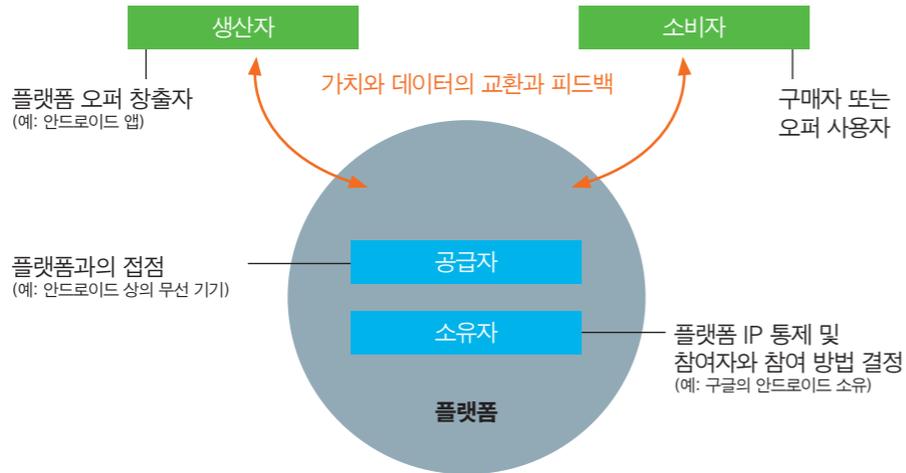


일반적으로 소비자와 공급자 간 교환을 손쉽게 해 가치를 창출하는 사업을 말하며(Moazed 2016) 원료, 자재, 상품을 매입해 생산 또는 판매하는 기존 선형 비즈니스 모델과는 달리 매입 없이 중계만을 하는 것을 특징으로 한다. 예를 들어 건물을 보유 또는 임대해 이를 판매하는 호텔은 전통적인 선형 비즈니스 모델인 반면에 집을 보유하고 임대를 하고 싶어하는 건물주와 공간을 필요로 하는 소비자를 연결하는 에어비앤비는 플랫폼 형태로 사업을 영위하고 있다.

플랫폼 비즈니스 모델은 구글 검색 광고 사업의 경우 사용자 고객, 광고주 고객과 같이 둘 또는 둘 이상의 이해관계가 연결된 사업자 그룹으로 구성된 양면 또는 다면 시장을 구성 요소로 삼고 있고(이승훈 2019) 페이스북, 인스타그램과 같이 사용자가 많아질수록 제공하는 가치가 높아지는 네트워크 효과를 내는 경우가 많으며 디지털 특성을 활용해 사용자가 늘어나도 한계 비용은 늘어나지 않는 한계 비용 제로를 기록하는 비용 구조를 갖는 경우가 대부분이다. 마셜 밴 앨스타인(Marshall W. Van Alstyne(2016) 등에 따르면 플랫폼은 시장을 구성하는

## 플랫폼 생태계의 주요 참가자

플랫폼은 생산자와 소비자를 한데 모으는 시장으로서 인프라와 규칙을 제공한다. 이 생태계의 참가자들은 4가지 주요 역할을 수행하지만, 각각 다른 역할로 빠르게 바뀌기도 한다. 플랫폼 전략에 있어 이 생태계 내외부의 관계를 이해하는 것은 매우 중요하다.



(출처: Van Alstyne, Parker 및 Choudary, 2016)

하부구조와 규칙을 제공해 공급자와 소비자를 연결하는 생태계를 이루고 있다. 플랫폼 비즈니스 모델은 사용자가 많아질수록 창출하는 가치도 커지는 네트워크 특성 때문에 배달의민족과 같이 자연적인 독과점 형태로 발전할 가능성이 높으며 경우에 따라서는 전통적인 선형 비즈니스 모델과 뒤섞인 하이브리드 형태로도 존재한다. 아마존의 경우 직접 구매해 재고를 갖고 상품 배송을 하는 전통적인 선형 비즈니스 모델과 독립적인 판매자 제품의 판매, 결제, 보관, 운송을 대행해주는 서비스FBA, Fulfillment by Amazon를 동시에 제공하고 있다.

## 이커머스 플랫폼

이커머스 플랫폼은 온라인 사업자가 웹사이트, 마케팅, 판매, 운영을 통합해서 할 수 있게 해주는 응용 소프트웨어를 지칭한다. 대표적인 해외 이커머스 플랫폼으로는 쇼피파이(북미시장 중심), 프레스타샵(유럽시장 중심), 마젠토(중대 규모 고객사 중심) 등을 들 수 있으며 국내 전통적인 사업자로 카페24, 2015년 이

## 쇼피파이



후 빠른 성장세를 보이는 아임웹, 메이크샵 등을 들 수 있다. 온라인상에서 상품 판매를 하기 위해 오픈 소스를 활용해 직접 웹사이트를 개발하는 방법, 앞단에서 웹, 모바일, 소셜커머스, 마켓플레이스 등 다양한 경로로 상품을 판매해 뒷단은 공통으로 운영하는 헤드리스 커머스, 모든 서비스를 모듈식으로 제공해 마치 블로그를 만들 듯이 판매 사이트 개발이 용이한 서비스로서의 플랫폼PaaS 형태의 이커머스 플랫폼을 들 수 있다.

이커머스 플랫폼을 몇 가지 유형으로 나누어 보면 먼저 판매 목적으로 사이트를 개설하는 카페24, 쇼피파이와 같은 커머스 목적형 서비스와 웹사이트를 구축하며 필요한 경우 판매 기능도 추가하는 아임웹, 스퀘어스페이스와 같은 웹에디터 확장형 서비스로 나누어 볼 수 있다. 또는 결제, 추천, 테마 등 플랫폼 내 서비스 기능을 외부 업체도 제공할 수 있는 쇼피파이, 프레스타샵과 같은 개방형 플랫폼과 아임웹과 같이 추가 서비스도 플랫폼이 독립적으로 공급하는 폐쇄형 플랫폼으로 나누어 볼 수 있다. 이와 더불어 마젠토Magento, 프레스타샵과 같이 부가 서비스의 과금을 일시불로 하는 경우와 쇼피파이와 같이 월납으로 서비스 과금을 하는 플랫폼으로도 나누어 볼 수 있다.

## 국내외 주요 이커머스 플랫폼 소개

우리나라 이커머스 플랫폼의 대명사인 카페24는 1999년 창업 후 2007년까지는 호스팅, 쇼핑몰, 마케팅 센터를 개설하며 국내 시장을 개척했다. 2012년까지는 중국, 필리핀, 일본 등 글로벌 네트워크를 구축하며 기술을 앞세워 브랜드력을 강화했으며 2013년부터는 해외 직접 판매 활로를 개척하면서 이커머스 수출을 선도해왔다. 2019년 말 기준 170만 개 온라인 쇼핑몰 계정을 보유한 국내 1위 이커머스 플랫폼 사업자이며 주요 고객사로 '스타일난다' '츄chuu' '믹스믹스mixxmix' '에이프릴 스킨April Skin' '카이유Kaiu' 등을 들 수 있다.

'메이크샵' 브랜드로 잘 알려진 코리아센터는 2000년 국내 최초로 전자상거래 통합 솔루션 서비스 제공을 시작했고 2009년 해외배송대행 서비스인 '몰테일'을 개시했고 해외 물류센터 인프라를 바탕으로 국내 최대 규모의 배송대행 서비스로 자리매김했다. 주요 고객사로 여성 의류 쇼핑몰 '조아맘', 여성 신발 쇼핑몰 '분홍코끼리', 남성 의류 쇼핑몰 '아보키', 가구 쇼핑몰 '벤스' 등을 들 수 있다.

2010년 창업한 아임웹은 손쉽게 웹사이트 및 커머스 사이트를 구축할 수 있는 플랫폼 서비스를 제공하고 있으며 개성 있고 감각적인 사이트를 만들 수 있도록 전문 디자이너를 연결해주는 서비스를 제공하고 있다. 현재 누적 사이트 이용자수 11만 5,000개, 일 평균 297개 사이트가 개설되고 있으며 1인 프리랜서부터 전문 에이전시까지 전국 파트너 및 리셀러가 1800개에 이르고 있다. 대표적인 고객사로 '아날로그가든' '낮아위스NOT OURS' '청춘정미소' 등을 들 수 있다.

2006년 창업한 쇼피파이는 캐나다 오타와에 본사를 두고 있다. 창업자인 토비아스 룩트Tobias Lutke는 2004년 스노우보드 이커머스를 위한 소프트웨어 개발을 시작했다가 2006년부터 이커머스 플랫폼으로 전환해 서비스 제공을 시작했다. 현재 175개 국가에 고객사가 있고 판매 지원을 해주는 추가 기능인 앱 스토어에는 약 4,100개의 앱 서비스가 제공되고 있으며 약 100만 개의 이커머스가 운영되고 있고 이커머스 스토어 골격을 제공하는 테마도 약 70여 개에 이른다. 누적 판매금액은 약 1,720억 달러를 기록했다. 대표적인 고객사로 '올버즈

## 이커머스 플랫폼 프레스타샵



Allbirds' '짐샤크Gymshark' '펩시코PepsiCo' '스테이플스Staples' 등을 들 수 있다.

2007년 미국 캘리포니아 쿨버시티에서 창업한 마젠토는 2011년 이베이에 인수됐다가 사모펀드를 거쳐 2018년 어도비에 인수됐다. 상대적으로 규모가 큰 고객사들이 선호하는 플랫폼으로 매년 1,500억 달러 규모의 거래를 처리하고 있다. 현재는 어도비 익스피리언스 클라우드Adobe Experience Cloud의 일부로 서비스가 제공되고 있으며 대표적인 고객사로 '바우하우스Bauhaus' '로시놀Rossignol' 'HP' '엔케어NCare' 등을 들 수 있다.

2007년 프랑스 파리에서 창업한 프레스타샵은 약 30만 개 이커머스가 선택했고 주로 유럽에 고객사를 두고 있다. 오픈 소스 코드를 사용해 1,000여 명의 외부개발자와 활발하게 협업을 하며 서비스를 개선해왔다. 약 250개 에이전시와 대표적인 고객사로 까웨이KWay, 까르푸Carrefour, 르 쇼콜라 데 프랑세Le Chocolat des Francais, 호이겐스Huygens 등을 들 수 있다.

반면 디아더스토어The Other Store와 같이 디자인에 중점을 두고 소수의 프리미엄 브랜드에 서비스를 제공하는 이커머스 플랫폼도 존재한다.

### 3

## 소비자와 직접 소통하는 D2C



과거에는 먼저 오프라인으로 판매를 시작한 후 온라인 판매 채널을 추가하는 경우가 많았다. 그러나 2010년 이후로는 먼저 온라인 판매를 시작하고 오프라인 매장을 개설하거나 아예 오프라인으로는 판매하지 않고 온라인으로만 판매하는 D2C 사업자가 늘어나기 시작했다. 이런 경우 임대료, 재고, 판매 인력 관리 측면에서 고정 비용을 대폭 줄여줌으로 사업 위험이 감소되고 시장 반응 변화에 능동적으로 대응할 수 있는 장점이 커서 차별화된 제품으로 승부를 거는 사업자에게 매력적인 비즈니스 모델로 자리잡게 됐다.

특히 오프라인 매장의 장점인 구조적인 신규 고객 유입(유동인구가 많은 목 좋은 곳에 매장을 마련하면 주위 행인에 노출되어 매장 방문을 유도) 중요성은 줄어들고 대신 사업자가 직접 매체를 활용하거나 검색이나 SNS 등 좀 더 정확도가 높은 표적 광고를 활용해 신규 고객 유입의 효과 및 효율은 높아졌기 때문에 D2C 형태로 사업을 시작하고 성장시키는 장점이 대폭 커졌다. 또한 다른 지역, 해외 등으로 공간적 시장을 확장하는 경우 D2C 형태로 더 신속하고 유연하게 성장을 할 수 있게 됐다.

### 성공한 주요 D2C 브랜드



우리나라를 대표하는 D2C 브랜드는 역시 미미박스이고 요즘은 MBX로 표기하고 있다. 2012년 창업 6개월 만에 국내 1위 자리를 차지한 구독형 화장품 서비스로 현재 약 500만 명의 고객을 보유하고 있으며 미국 외에도 중국, 대만, 홍콩에서 서비스를 제공하고 있다. 2014년에는 세계적인 화장품 소매점인 세포라 Sephora와 협력해 가자Kaja 브랜드를 출시했고 아이듀케어 Dew Care, 누니Nooni, 포니이펙트Poney Effect 등과 같은 다양한 브랜드를 키워내고 있다. 특히 온라인 데이터 분석을 통해 고객 취향과 선호를 파악해 서비스 개인화에 큰 장점을 갖고 있다.

미국을 대표하는 D2C 브랜드로는 안경 서비스를 제공하는 와비파커와 면도용품 구독 서비스를 제공하는 달러셰이브클럽Dollar Shave Club을 들 수 있다. 2010년 펜실베이니아 대학 와튼스쿨에서 동기생이 공동창업한 와비파커는 초기 온라인으로 고객이 선택한 안경테 다섯 개를 배송한 후 5일 이내로 하나를 고르게 하는 고객 친화적인 서비스로 시작해 2017년에는 자체 공장을 설



미미박스는 세포라와 손잡고 공동 브랜드를 개발했다.

## 달리웨이브 클럽



립하고 직접 안경테를 제작 공급하기 시작했으며 2019년에는 안경테를 증강현실 형태로 제공하는 혁신적인 앱을 제공하고 있다. 현재 미국과 캐나다 전역에 100개가 넘는 매장을 함께 운영하고 있다.

달리웨이브클럽은 이름 그대로 면도기를 월 구독 서비스 형태로 제공하고 있다. 2011년 창업해 두 날 면도기 5개 월 4달러, 네 날 면도기 4개월 7달러, 여섯 날 면도기 4개 월 10달러에 제공하는 세 가지 구독 형태를 기본으로 하면서 약 300만 명이 넘는 고객을 확보했고 놀랍게도 그중 20%는 여성이다. 2015년부터는 부기Boogie라고 부르는 헤어 제품으로 확장했고 2018년 약 10억 달러에 세계적인 소비재 회사인 유니레버가 인수해 현재 호주, 캐나다, 영국에서 서비스를 제공하고 있다.

미국에서 투자액 기준 상위 25개 D2C 브랜드를 살펴보면 약 11개가 구독

서비스 형태로 제공되고 있으며 남성 및 여성 의류가 주를 이루고 있으나 와인을 구독 서비스로 제공하는 윈크Winc, 여성 위생용품을 구독 서비스로 제공하는 롤라Lola, 반려견 음식을 구독 서비스로 제공하는 바크박스BarkBox 등 다양한 종류로 세분화하는 경향을 보이고 있다.

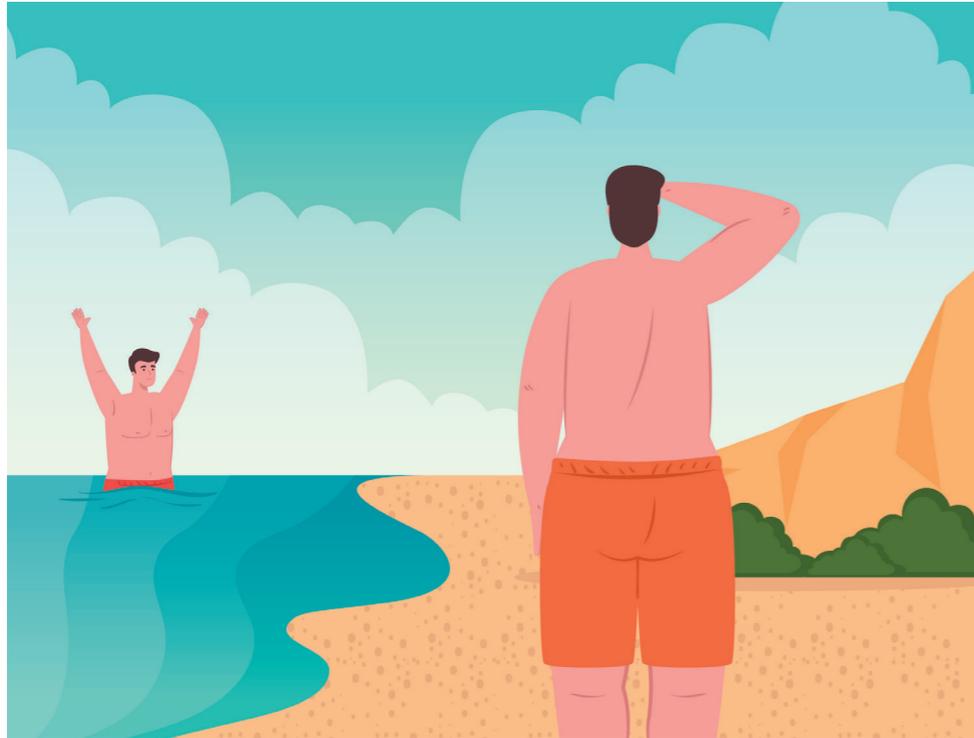
프랑스에서는 순식물성 원료만을 사용한 화장품 회사인 타이폴로지Typology, 프랑에서 제조한 속옷만을 판매하는 르 슬립 프랑세Le Slip Francais 등이 두각을 나타내고 있으나 아직 규모나 업력에 있어서 초기 단계에 있다. 메이드닷컴Made.com을 공동 창업했던 리닝Li Ning이 2019년 창업한 타이폴로지는 순식물성 재료, 동물 실험하지 않고 단순한 용기에 프랑스제 화장품을 착한 가격으로 제공하며 고객층을 빠른 속도로 늘려가고 있다. 2011년 25세 약관의 HEC 졸업생인 기욤 지보Guillaume Gibault가 창업한 르 슬립 프랑세는 원가 상승으로 공장 해외 이전이 가속화되던 프랑스 섬유 산업계 현실 앞에서 조금 고가이더라도 제품에 지수를 놓아주는 형식으로 개인화 서비스를 제공하게 되면 지갑을 열 생각이 있던 소비자군을 공략했다. 처음에는 애국심(?)에 바탕을 두고 삼색기 색깔을 사용해 남성용 속옷에 집중해 시장 침투를 한 후 단계적으로 매장을 늘리고 제품을 여성용 속옷, 수영복, 액세서리로 확장하며 2018년 매출이 약 2,000만 유로를 기록하며 가파른 성장세를 기록했다. 두 회사가 모두 '프랑스제Made in France'라는 가치를 앞세우며 초기 사업 확장에 성공했다. 르 슬립 프랑세는 경쟁 제품보다 고가를 유지할 수밖에 없는 원가 구조를 갖고 있어 해외 시장 확장에 어려움을 겪고 있으나 타이폴로지의 경우 경쟁하는 고가 화장품에 비해 용기와 포장 비용을 획기적으로 줄임으로써 해외 시장에서도 경쟁력을 갖추고 빠르게 해외 시장 침투를 하는 점이 다르다.

## D2C 브랜드 성장 전략



유명한 브랜드들도 초기 무명 시기를 거쳐 성장해왔다. 성공한 D2C 브랜드로 자리잡기 위해서는 성장 과정에서 표적 시장, 고객 제공 가치 극대화, 고객 평생 가치 극대화와 관련한 몇 가지 중요한 판단을 현명하게 해야 한다.

먼저 표적 시장과 관련해 그 크기를 추산하고 특성을 고려해 (초기) 고객



만약에 남성 수영복을 판다고 했을 때 표적 시장 크기를 어떻게 계산할까?

획득 전략을 수립하는 것이 필수적이다. 예를 들어 우리나라에서 체형이 큰 20~30대 남성 소비자를 대상으로 꽃무늬 트렁크 스타일 수영복을 판매하려고 한다면 700만 남성 고객 중 체중이 90킬로그램을 상회하는 약 70만 명이 그 1차 대상이 된다. 그중 해당 스타일에 관심을 가질 만한 소비자가 12%(88%는 트렁크 스타일에 관심 없고 화려한 색상보다는 검은색, 남색, 회색 계열 선호)인 8만 4,000명으로 파악하고 난 후 이들의 평균 보유 수영복 숫자(2개)와 교체 주기(매 2년)를 고려한다. 그러면 우리나라 시장에서 90킬로그램을 상회하는 남성 30~40대 소비자를 대상으로 꽃무늬 트렁크 스타일 수영복의 연간 판매 가능한 숫자는  $84,000 \times 2 \times 0.5 =$  약 8만 4,000장이 된다. 만일 해외 시장을 개척하거나 소비자 트렌드에 큰 영향이 있기 전에는 이 회사가 판매할 수 있는 최대 물량은 8만 4,000장으로 한정이 되고 가격을 곱하면 최대 매출액이 산정된다(장당 5만 원으로 적용할 경우 연 42억 원). 이 규모 매출을 달성하기 위해 필요한 시장 침투율, 침투 시간 등을 고려하면 판매를 통한 수입액 흐름이 추정되고 이를 감안해 사

업 계획을 세우는 것이 필요하다. D2C 브랜드의 장점은 인터넷 쇼핑률이 높은 우리나라와 같은 시장에서는 거의 모든 소비자에게 직접 접근이 가능하기 때문에 오프라인 매장을 통해 판매하는 전통적인 방법보다 시장 접근성이 높고 빠른 확장도 가능하다는 점이다.

두 번째로는 표적 소비자를 대상으로 어떤 방식으로 가치를 극대화하는 상품을 제공할지를 구성하는 부분이다. 고객이 인식하는 가치가 높아져야 구매 확률이 높아져 앞에서 언급한 시장 침투율을 올릴 수 있는데 기본적으로 소비자는 가치를 본인에게 도움이 되는 효익(benefit)과 구매 시 부담해야 하는 비용(cost)으로 나누어 인식한다. 효익 부문은 크게 기능적, 상징적, 경험적 효익으로 세분화된다. 신규 D2C 브랜드 입장에서는 기능적인 효익(예: 신축성 또는 환풍성 높은 천), 상징적인 효익(예: 누가 봐도 알아볼 수 있는 상품 디자인, 브랜드)보다도 온라인상에서만 인식할 수 있는 경험적인 효익(예: 상품을 3D 사진으로 게시, 자동 구매 맞춤 서비스 제공, 둘러본 상품 인스타 공유)에 집중하는 것이 더 효과적이다. 비용 측면에는 가격과 기회비용이라는 두 가지 요인이 있다. 일반적으로는 가격을 주로 고려하나 김생민과 슈퍼 잔뜩이 고객이 표적이 아니라면 가격보다는 기회비용을 줄이는 데 집중할 필요가 크다. 온라인 구매는 이미 오프라인에 비해 매장 방문이 필요없기 때문에 기회비용을 많이 줄여주나 온라인 구매를 진행하며 발생하는 입력시간(예: 상품 배송에 필요 없는 개인정보는 절대 입력을 요구하지 말 것), 진행시간(예: 간편결제 탑재, 얼굴인식 등 다양한 인증 기능 활용)을 최대한 줄임으로 기회비용을 감소하여 전체적인 고객 제공 가치를 극대화하는 방안을 강구해야 한다.

표적 고객을 대상으로 인지 가치를 높이면 구매 및 구매 후 행동으로 연결된다. 이때 단순히 매출만 파악하는 것이 아니라 고객 기준으로 고객 생애 기간의 매출 및 그에 따른 이익을 계산하는 고객 평생 가치라는 개념 도입이 필요하다. 같은 100개의 상품을 판매하더라도 100명의 고객이 1개씩 구매한 경우와 10명의 고객이 10개씩 구매한 경우 소요되는 신규 고객 획득 비용도 차이가 나고(고객 100명을 획득하기 위해 지출된 비용이 고객 10명 유치 비용보다 크다) 고객 유지율도 차이가 난다(1회 구매한 고객의 재구매율/유지율이 이미 10회 구매한 고객보다 낮다). 따라서 앞으로 창출할 이익을 극대화하기 위해서는 고객 기준으로 창출 가



게임을 하면 지켜줘서 시청률 유지가 어려워 매 회 새로운 게임 개발에 몰두하는 것도 유사한 이치), 고객 기회비용 절감을 위한 군더더기 줄이기(예: UI 간편화, 신속한 결제)와 같은 활동이 지속적으로 이루어지면 원래 계획했던 것 이상으로 빠른 성장 및 규모 확대가 가능해질 것이다.

치를 파악해야 하고 획득된 고객이 긍정적인 구전을 통해 창출하는 부가가치(예: 기존 고객의 구전으로 신규 고객 획득 비용 절감)를 포함한 기업가치에 고객이 기여하는 총체적인 가치를 파악해야 한다. 이에 해당하는 지표를 구축하고 유지 발전시키기에는 D2C 브랜드가 구조적인 강점을 갖고 있다.

먼저 신규 고객의 경우 획득 경로에 따라 소요 비용 파악(예: 자체 검색으로 유입된 고객의 경우 획득 비용은 0인 반면 온라인 광고를 통해 유입된 고객의 경우 CPC\*\*구매 전환율로 획득 비용 계산)이 용이하다. 그뿐만 아니라 기존 고객의 재구매, 유지 여부도 정확하게 측정되고 과학적으로 관리될 수 있으며 자발적인 또는 캠페인을 통한 고객 구전의 확산도 측정 범위가 갈수록 넓어져서 고객 개인별 특성을 고려한 최적화된 마케팅 활동이 신규 고객 획득에서 기존 고객 유지까지 물 흐르듯이 연결되어 진행될 수 있다.

성장을 하며 주요 전환점을 만들기 위해서 필요한 고려 사항은 표적 고객 확장 여부(주어진 시장에서 표적 고객 군을 확대하거나 해외와 같은 새로운 시장에서 같은 표적 고객 군을 공략), 고객 경험 관련 효의 강화를 위한 브랜드 스토리 개발, 지속적으로 고객 소통을 하기 위한 새로운 이벤트 창출(예: 런닝맨에서 매번 같은

\* 시피시Cost Per Click, 클릭 1회당 비용. 광고주가 클릭 횟수당 얼마의 비용을 지불하는 방식의 광고 모델.

## 4

### D2C 창업 시 주요 고려사항



여러 가지 고려할 점이 많지만 브랜드 정체성 구축 후 초기 시장 침투, 시장 확장에 필요한 정교한 성과 지표 구축, 비용 대비 효과 기반 마케팅 활동 전개, 사업 초기부터 해외 시장 확장 전략 수립 후 플랫폼 선택으로 요약할 수 있다.

여성 원피스 스타일 수영복에 집중하는 딜라잇폴의 경우와 같이 D2C 브랜드 특성상 저렴한 가격보다는 제품 특색을 앞세워 시장 공략을 해야 하는 경우가 많다 보니 특색 있는 제품 또는 제품군을 아주 좁혀서 시작할 필요가 크다. 천연 대나무 섬유를 원료로 사용하는 허그플러스는 초기 수건으로 시작해 제품의 범위를 목욕 가운, 세안 밴드, 이불, 베개 등으로 확장하며 환경 이슈에 관심이 있고 본인 또는 가족이 피부에 민감한 구매력 중상위 소비자를 집중적으로 공략하며 성장하고 있다.

D2C 브랜드 성공을 위해서는 시장 반응에 따라 후속 또는 변경 제품을 빨리 출시할 수 있는 순발력이 필요하다. 오프라인 판매로 시작하는 브랜드에 비해 상품 클릭과 장바구니에 담는 빈도를 보면 방문객이 선호하는(디자인, 신상품, 특정 범주 등) 상품을 파악하기 쉽다. 쿠폰 사용과 할인 가능 지불수단을 선택하는 것을 보면 방문객의 가격 민감도를 파악할 수 있다. 또한 SNS 공유와 구매 후기



등을 보면 고객의 구전력도 파악이 가능하다. 따라서 이런 세밀한 성과 지표를 바탕으로 고객의 반응과 요구를 잘 감지하고 분석하는 능력과 변화에 능동적으로 대처하며 제품을 빠르게 개선하는 실행력이 D2C 브랜드의 초기 시장 침투를 위해 필수적이다.

광고 또는 검색을 통해 유입된 방문객의 구매 전환율이 1%(100명 방문해서 1명 구매)를 넘기게 되면 본격적으로 표적 시장 확장 여부를 고려해야 한다. 이 경우 기존 표적 소비자군을 유지하되 노출을 늘려 방문객을 늘리고 신규고객으로 전환하면서 기존 고객은 재구매와 구전 유도가 필요하다. 신규 고객과 기존 고객을 구별해 상품 진열 또는 판촉 진행이 필요한 시점이다. 예를 들어 처음 방문하는 신규 고객에게도 적합한 상품을 추천해주는 알리고 콜드 스타트Cold Start 추천 솔루션 등을 사용해 신규 방문객의 구매 전환율을 1.5% 이상으로 올려 광고비 지출 부담을 줄이는 것이 필요하다(CPM으로 진행하는 인스타그램 광고의 경우 CPC를 150원 대로 유지하고 구매 전환율 1.5%를 기록하면 신규 고객 판매 시 획득 광고 비용이 1만 원이 되어 판매당 이익을 1만 원 이상 남기게 되면 인스타그램 광고에 투입되는 비용에 대한 부담은 없어진다). 기존 고객에게는 이메일, LMS, 메신저 등을 통해 개별화된 다양한 판촉 오퍼를 제공해 재구매나 주위 지인 공유를 통한 구전 확산 기능을 강화하는 마케팅 활동이 필요해진다.

일 방문객DAU 3,000명, 신규 방문객 2,000명, 평균 구매 전환율 2%를 달성하게 되면 일반적으로 손익분기점에 가깝거나 분기점을 넘기게 되며 본격적으로 해외 시장 진출을 고려할 시점이다. 물론 국내 시장에 집중하게 되면 단기에

는 매출 신장 및 이익을 높일 수 있으나 국내 시장에서 지속적인 성장 및 이익을 향상에는 시장규모로 인한 구조적인 어려운 점이 생긴다. 따라서 같은 틀을 여러 개 만들어 동시에 많은 풀빵을 파는 풀빵 장사를 본격적으로 해야 한다. 문제는 우리나라에서 시작해서 확장할 만한 유사한 시장이 가까이에 별로 없다는 것이다. 이런 이유로 인해 역내 시장이 충분히 큰 미국 또는 중국에서 본격적으로 시장을 확장하는 방법과 유사한 시장이 여럿 존재하는 유럽으로 사업을 확장하는 방법, 그나마 비슷한 점이 많고 시장 규모도 큰 일본 시장에 진출하는 방법을 고려할 수 있다. 향후 시장 확장 전략에 따라 창업 초기에 그 시장에서 널리 쓰이고 있는 이커머스 플랫폼 서비스를 처음부터 사용하거나 서비스를 이전을 준비하는 것이 필요하다(예: 미국으로 시장 확장을 염두에 둔다면 처음부터 쇼피파이를 사용해 이커머스를 개설한다).

## 5

### 향후 쟁점 및 정책 제언



앞에서 성공한 국내 D2C 브랜드로 소개한 미미박스의 경우 초기 국내 시장 성공을 바탕으로 미국, 중국, 대만, 홍콩 등으로 해외 시장을 확장해갔다. 미국에서 와이콤비네이터Y Combinator를 통해 투자받기 시작해 2016년 6,600만 달러의 시리즈 C 투자를 포메이션 그룹Formation Group, 굿워터캐피털Goodwater Capital, 피어벤처스Pear Ventures로부터 유치하여 국내 D2C 브랜드의 성공 신화를 써나가고 있다. 향후 상장 또는 인수합병 중 어떤 길로 갈지를 놓고 귀추가 주목되고 있다.

결국 D2C 브랜드로 성공하기 위해 국내 시장을 넘어 시장 규모가 큰 곳으로 확장이 필수적이다. 따라서 창업 후 성장 초기 단계에서 해외 시장 진출을 선택이 아닌 필수로 고려해야 한다. 그러기 위해서는 해외 시장 개척에 적합한 경영진 확보와 해외 소비자들에게 다가서기 용이한 이름, 가치 제언 등을 처음부터 염두에 둘 필요가 크다. 그리고 하나의 브랜드로 성장 시 감수할 사업 위험을 줄이기 위해서라도 미미박스의 경우처럼 여러 개의 독자 브랜드를 키워서 브랜드별 사업 매각도 선택 사항으로 고려할 필요가 크다. 투자에서는 국내 기업에만 투자할 수 있는 대부분의 한국벤처투자에서 출자한 국내 벤처 펀드의 경우





## 이커머스 기술 현황과 트렌드



## 이커머스 기술 현황



인터넷, 모바일, 웹 기술이 급격하게 발전하면서 이커머스가 온라인 쇼핑뿐만 아니라 물류나 지불결제 등 리테일 산업 생태계 전체에 큰 변화를 불러오고 있다. 글로벌 리서치 회사인 스태티스타Statista에 따르면, 2020년 이커머스 시장의 매출은 2조 3,080억 달러로 추정되고 2020년부터 2024년까지 연평균 7.8%씩 성장해 3조 1,161억 달러에 이를 것으로 예상된다. 가장 큰 분야는 패션 산업으로 2020년에는 5,961억 달러가 될 것으로 추정된다. 고객침투율(전체 소비자 중 이커머스 이용자 비율)은 2020년에는 전체 소비자의 46.6%인 35억 명 정도의 소비자가 이커머스를 사용하다가 2024년에는 60.3%로 이커머스가 전체 상거래의 절반 이상을 차지하게 될 것으로 예상된다. 스태티스타는 또한 무인점포, 드론배송, 당일배송 등 파격적인 서비스를 잇달아 선보이는 이커머스 시장의 절대강자인 아마존이 2019년 미국 시장에서는 1,936억 달러, 독일 시장에서는 222억 달러, 영국 시장에서는 175억 달러의 매출 실적을 올렸다고 보고했다.

## 김용진

서강대학교 경영대학 교수

서울대학교 경영학과를 졸업했다. 서강대학교에서 경영학 석사학위를 취득했고 뉴욕주립대(버팔로 캠퍼스)에서 박사학위를 취득했다. 뉴욕주립대(빙햄튼) 조교수를 거쳤으며 『계간 경영정보시스템MIS Quarterly』 등 세계적인 학술지에 50여 편의 논문을 게재했다. 현재 경영정보학회 회장, 경영학연구 편집위원장, 스마트핀테크 연구센터장, 중소기업정책심의회, 혁신금융심사위원회 민간위원, 면세점특허심사 위원장을 맡고 있으며 자동차산업학회 회장, 국가과학기술심의회 첨단융합분야 전문위원을 역임했다.

주요 관심사는 디지털 전환, 비즈니스 모델 혁신, 기업가정신, IT 가치평가이다. 주요 도서로 『서비스베이션Servicovation: 서비스 중심의 비즈니스 모델 혁신』 『사람 중심 기업가정신』 등이 있다.

전자상거래의 이러한 폭발적인 성장은 비즈니스 모델의 변화와 기술적 변화에 기초하고 있다. 그중 핵심은 고객 경험의 극대화와 플랫폼 전략을 통한 통합 커머스의 확장이다. 초기 이커머스 모델들은 상거래의 효율화에 초점을 두면서 고객의 주문처리 과정이나 고객과의 관계 형성에는 별로 관심을 두지 않았다. 반면에 지금은 개인 맞춤형 서비스와 지능화에 기반해 고객 여정 전반에 걸친 통합된 경험을 제공하는 데 많은 투자를 하고 있다. 통합 커머스는 특히 제품·서비스 구매와 소유 단계 전반에 걸쳐 점점 더 많은 채널을 사용하는 고객들의 경험을 극대화하기 위해 채널 간 일관성을 확보하고 고객 여정 전반을 통틀어 지속적인 경험을 제공하며 고객이 처한 상황 혹은 맥락에 맞도록 맞춤화할 수 있는 기반을 제공한다.

플랫폼을 통한 통합 커머스는 단순히 제품이나 서비스를 맞춤형으로 제공하는 것에서 벗어나 비즈니스 모델을 혁신함으로써 아주 사소한 제품인 면도기부터 비디오 게임에 이르기까지 모든 것을 구독경제 방식으로 판매하는 형태로 진화하고 있다. 구독경제 방식은 기업들에게는 반복적이고 예측 가능한 매출을 보장하고 고객에게는 편의성, 비용 절감, 개인화 등의 혜택을 제공한다.

통합된 커머스는 옴니채널 방식의 비즈니스와는 다르게 단일 비즈니스 플랫폼을 활용한다. 옴니채널 방식의 비즈니스가 가지는 단점인 다양한 채널들을 통합하는 과정에서 발생하는 복잡성이나 데이터의 누락, 데이터 저장 공간의 확보 등에 대한 대안으로 인식되고 있다. 통합된 커머스는 전자상거래, 모바일 커머스, 주문이행, 재고관리, 고객관계관리 등을 결합한 중앙 집중식 단일 플랫폼을 사용하기 때문에 옴니채널 방식이 주는 고객 경험을 더 효율적인 방식으로 확장한다. 이러한 통합 플랫폼 방식의 이커머스는 고객들의 구매 행동을 가장 잘 지원할 수 있을 뿐만 아니라 고객 개인의 선호와 행동을 지원하기 때문에 고객 경험을 극대화할 수 있다.

## 이커머스 기술 트렌드



이커머스 기술은 기본적으로 온라인과 오프라인이 통합되고 인공지능을 통한 고객 맞춤형 서비스로 진화하고 있다. ROBO(Research Online, Buy Offline) 또는



현재의 이커머스는 기존의 웹이나 앱 기술 이외에 인공지능 기술 등 다양한 기술들이 적용되면서 테크 커머스로 진화하고 있다.

ROBO(Research Online, Purchase Offline)라고 불리는 온라인과 오프라인의 결합을 통한 커머스가 기본적인 기술진화 방향이 될 것으로 보인다. ROBO는 고객들의 편의성을 높일 뿐만 아니라 이커머스 사업자들이 고객들의 오프라인 컨버전을 추적하는 데도 큰 도움을 줄 것이다. ROBO 구매자들의 구매 경험을 극대화하기 위해서는 고객관계관리, 쇼핑 이력관리, 디지털 월릿, 그리고 안전한 거래를 위한 보안 기술 등이 고도화되어야 한다. 온라인 쇼핑 경험을 극대화하기 위해 또 다른 기술들이 발전하고 있다. 제품 시각화(Product Visualization), 증강현실, 가상현실, 빅데이터 분석과 같은 기술들이 그것이다. 과거에는 이커머스 창업을 위해 웹 퍼블리싱 능력이 필수적이었고 이 기술을 전문 웹 에이전시들이 제공했다. 그러나 최근에는 일반 사용자도 다루기 쉬운 임대형 쇼핑몰이 대중화되면서 웹 에이전시들이 사라지고 있다.

웹 퍼블리싱과 관련한 기술들은 기존의 웹 버전에서 앱 버전으로 진화하고 있다. 앞으로는 대부분의 기술들이 앱의 형태로 만들어질 것이고, 앱들 간의 통합 또한 이루어질 것으로 예상된다. 웹을 사용하더라도 이커머스 웹사이트들은 반응형 웹디자인(RWD, Responsive Web Design)을 사용해 고객들에게 가장 최적의 화면구성을 제공하게 될 것이다. 예를 들면 디바이스가 달라지더라도 사이즈 조정, 패닝(Panning), 스크롤링(Scrolling) 등을 하지 않으면서도 가독성이 높고 내비

게이션이 쉬운 화면 구성을 제공하게 된다는 것을 말한다. 디바이스 측면에서는 이미 데스크톱이나 랩탑의 숫자를 넘어선 스마트폰이나 아이패드와 같은 모바일 기기들의 활용이 심화될 것이다.

또한 현재의 이커머스는 기존의 웹이나 앱 기술 이외에 인공지능 기술 등 다양한 기술들이 적용되면서 테크 커머스로 진화하고 있다. 이커머스에서 사용되는 대표적인 인공지능 서비스로는 딥러닝에 기반한 개인화 추천 서비스가 있다. 넷플릭스, 유튜브, 아마존 등 다양한 이커머스 회사들이 사용하는데 빠른 속도로 발전하고 있다. 개인화 추천 서비스는 콘텐츠를 개인화하는 것뿐만 아니라 콘텐츠를 각 개인의 취향에 맞게 개인화해 보여주는 것까지를 포함한다.

현재 진행되는 많은 기술적 변화들은 이커머스가 개인화 서비스를 제공할 수 있도록 하는 기반을 제공하는 것이다. 개인화는 개인적 경험을 극대화하거나 개인에게 맞는 솔루션을 제공함으로써 사용자의 경험을 최적화하는 것이고 개별화된 상호작용을 만드는 프로세스이다. 개인화의 범위는 랜딩페이지, 상품페이지, 검색, 제품 추천, 배너 등 고객 여정 전반에 걸쳐 있다. 많은 이커머스 기업들이 이미 제품, 서비스, 이커머스 콘텐츠를 개인화하고 있다. 여기에 인공지능이 사용되면서 고객 세분화, 가격 최적화, 제품 추천 등 다양한 영역에서 보다 정밀하고 과학적인 방식으로 개인화가 이루어지고 있다.

한 연구에 따르면 78% 이상의 소비자들이 개인화되어 있지 않거나 자신들의 기존 브랜드 경험에 기반하지 않는 제안들은 무시하는 것으로 나타났다. 이러한 통계는 이커머스에서 개인화의 필요성과 고객 경험 관리가 얼마나 중요한지를 나타내는 것이다. 문제는 개인화되어 생성된 모든 콘텐츠가 구매 경험으로 연결될 수 있어야 한다는 것이다. 구매 프로세스의 모든 단계에서 콘텐츠를 개인화하고 고객들이 필요한 시점에 구매할 수 있도록 하는 것이 필요하다. 기업들이 전자상거래에서 개인화를 위해 인공지능을 사용하는 경우, 고객 만족도와 매출을 25% 정도 향상할 수 있고 비용 또한 25% 이상 절감할 수 있을 것으로 보고되고 있다.

## 2

### 온라인 쇼핑 지원 기술



#### 모바일 쇼핑



모바일 쇼핑 거래액이 온라인 쇼핑 거래액을 추월하면서 모바일 플랫폼의 중요성이 커지고 있다. 모바일 지향 쇼핑 경험을 제공하지 못하면 잠재고객을 상실할 수 있는 위험에 노출될 가능성이 증가하고 있다. 따라서 모바일 친화적인 기술로 무장하는 것이 미래의 성공을 담보할 방법이 되어가고 있다.

이커머스 모바일 앱은 고객들에게 이커머스 브랜드들과의 지속적인 관계관계를 만들어주고 고객들이 적절한 구매 기회에 친숙해지도록 도와준다. 따라서 이커머스 모바일 앱을 설계할 때는 고객이 사용하기 쉽고 구매 프로세스 전반에 걸쳐 끊임이 없도록 해야 하며 지불결제까지 쉽게 이루어질 수 있도록 해야 한다. 또한 판매하는 제품이나 서비스의 특징에 따라 인터페이스가 달라져야 한다. 기능이 높은 상품이나 서비스를 판매하는 경우는 구조화가 매우 잘 되어 있어야 하고 엔터테인먼트와 관련된 상품이나 서비스의 경우는 즐거움을 줄 수 있도록 디자인되어야 한다.

모바일 앱을 개발하는 데 필요한 기술들은 안드로이드를 사용하느냐 아니면



이커머스 모바일 앱을 설계할 때는 고객이 사용하기 쉽고 구매 프로세스 전반에 걸쳐 끊임없이 없도록 해야 하며 지불결제까지 쉽게 이루어질 수 있도록 해야 한다. 또한 판매하는 제품이나 서비스의 특징에 따라 인터페이스가 달라져야 한다.

iOS를 사용하느냐에 따라 약간의 차이가 발생한다. 먼저 안드로이드용 앱 개발을 위해서는 자바의 객체 지향, 인터페이스, 클래스, 확장, 상속, 가비지 콜렉터 등 다양한 개념 및 구현 기술, 폰갭Phonegap, 코로나 SDKCoronaSDK, 앱셀러레이터Appcelerator, 더앱빌더TheAppBuilder, 제이쿼리 모바일jQuery Mobile 등 안드로이드 프레임워크, 안드로이드 스튜디오가 사용된다. iOS용 앱 개발을 위해서는 애플의 iOS와 OS X 운영체제에 기반한 앱 개발 프로그래밍 언어인 오브젝트 C 또는 오브젝트 C에 비해 안정성이 높으면서도 프로그래밍이 간결한 스위

프트, iOS 운영체제 기반 앱 개발 도구인 iOS SDK, 그리고 코코아터치, 코어 데이터, 코어 로케이션 등 iOS 프레임워크가 사용된다.

안드로이드나 iOS용 앱을 개발하기 위해 필요한 공통 기술은 깃Git, 머큐리얼Mercurial, SVN, CVS 등 개정 관리시스템Revision Control System, SOAP, REST, JSON, XML 등 웹 서비스를 위해 데이터를 전송하고 관리하는 데 필요한 기술, MySQL, 오라클Oracle, MS-SQL 등 데이터베이스 관련 기술 플루이드 UIFluid UI, 프로토타이오Proto.io, 목업Moqups, 목플로우Mockflow, 프로토헤어Proshare 등 와이어프레임(프로토타이핑 도구), 에비스어니웨어eviceAnywhere, 래노렉스Ranorex, 에그플랜트eggplant, 실크모바일Silk Mobile, 시테스트SeeTest 등 자동화된 테스트 도구, 그리고 HTML, 자바스크립트, CSS, 제이쿼리jQuery, 에이잭스Ajax, PHP 등 웹 프로그래밍 기술이 있다.

위치 기반 서비스BS, Location Based Service 기술은 모바일 쇼핑에 있어 매우 중요한 기술로 인식되고 있다. 위치 기반 서비스 기술은 측위 기술LDT, Location Determination Technology, 위치 처리 플랫폼LEP, Location Enabled Platform, 위치 응용 프로그램LAP, Location Application Program으로 구성된다. 측위 기술은 단말에서 복수의 위성항법장치GPS로 위성으로부터 신호를 수신하고 위치 좌표를 계산하는 것을 말한다. 저전력과 낮은 계산성능으로 인해 단말기가 위성신호 수신과 좌표 계산 기능을 직접 수행하기가 어려우면 위성항법장치 신호를 보조적으로 이용하고 인접 이동통신 기지국의 거리 및 전파 상태 측정값을 추가해 복합적으로 위치 좌표를 계산하는 혼합 측위 방식이 사용된다. 또한 위치 정보 서비스의 종류에 따라 복수의 기지국과 단말 간의 위치를 계산하는 방법을 이용하지 않고 단일 기지국 기준 위치 조회 방법을 이용하기도 한다. 여기에 이동통신망 이외의 영역인 무선랜, 와이브로Wibro 등 새 규격의 이동식 네트워크 등 인터넷 환경에서 IP 주소 기준의 사용자 위치 인식 기술도 사용되고 있다. 실내에서 위성항법장치를 이용하는 것이 어렵기 때문에 블루투스나 무선인식RFID 등을 사용하는 방법이 개발되고 있다.

위치 처리 플랫폼은 측위 기술을 이용해 얻은 사용자나 사물의 위치 정보를 가공해 위치 기반 서비스를 하는 앱에 제공하거나 저장하는 위치 기반 서비스 구성 요소를 말한다. 이동통신 네트워크에서는 게이트웨이 모바일 위치센터

Gateway Mobile Location Center를 설치해 단말에 대한 이동통신 기지국 기반 라우팅 정보를 위치 기반 서비스 프로그램과 연동하는 게이트웨이 역할을 수행하는 설비로 인식된다. 랜, 와이브로 등 무선 네트워크 환경에서 사용자나 사물의 위치 정보를 취합하고 위치 기반 서비스 앱과 프로토콜을 통합하는 설비 또한 위치 처리 플랫폼으로 분류한다.

위치 응용 프로그램은 위치 처리 플랫폼과 통신해 위치 기반 정보를 제공하거나 위치 정보를 관리하는 텔레매틱스, 위치 기반 WAP 서비스, 긴급 안전과 호출 서비스, GIS와 결합한 지도 서비스 등의 서비스를 말한다. 이동통신 네트워크에서는 이러한 프로그램을 위치 기반 서비스 플랫폼으로 칭하며 위치 응용 서버Location Application Server와 위치 콘텐츠 서버Location Contents Server로 계층화하기도 한다.

## 빅데이터

데이터는 전자상거래의 모든 측면에 영향을 미친다. 빅데이터 기술은 기존의 구조화된 데이터를 포함한 대용량의 데이터를 다룬다. 데이터 수집 및 데이터 클렌징, 저장, 분석, 활용(시각화)까지 전 과정을 말한다. 빅데이터 요소 기술은 빅데이터 수집 기술, 빅데이터 저장·관리 기술, 빅데이터 전처리 기술, 빅데이터 분석 기술, 지식 시각화 기술, 그리고 빅데이터 공유 기술을 포괄한다. 빅데이터 시스템에서는 짧은 시간에 대용량의 데이터를 수집하게 된다. 주로 파일 전송 프로토콜FTP, File Transfer Protocol을 사용해 로그 정보와 그 외 필요한 데이터를 가져온다. 대규모 데이터 처리를 위해 데이터 처리 시간을 단축하고 실시간 처리를 지원하며 비정형 데이터를 처리할 수 있는 기술이 필요하다.

빅데이터 분석 기술은 숨겨진 패턴과 알려지지 않은 정보 간의 관계를 찾는 것으로 데이터 마이닝, 텍스트 마이닝, 비즈니스 인텔리전스Business Intelligence, 예측 분석기법, 시계열 분석기법, 최적화 기법, 소셜 네트워크 분석 등이 있다. 데이터 시각화는 시각적인 수단을 통해 데이터 분석결과를 쉽게 이해할 수 있도록 전달하는 기술로 특정시점 값을 표현하는 시간 시각화, 분포 시각화, 관계 시각화, 히트맵 등 비교 시각화, 등치선도 등 공간 시각화, 그리고 인포그래픽



등이 있다. 이러한 빅데이터 기술은 오픈소스 프로그램(예: 하둡)과 클라우드 기반 빅데이터 처리에 의해 급격하게 발전하고 있다.

## 인공지능

인공지능은 최근 들어 가장 빠르게 발전하는 기술로 다양한 영역들을 포괄한다. 컴퓨터 데이터에서 텍스트를 생성하는 자연어 생성 기술, 음성인식 기술, 인간과 커뮤니케이션이 가능한 가상 에이전트 기술, 문장 구조·의미·정서·의도를 이해하고 텍스트를 분석하는 자연어 처리 기술NLP, Natural language Processing이 있으며, 디자인과 교육을 통해서 응용프로그램·프로세스·알고리즘·APIApplication Programming Interface·데이터를 제공하는 기계학습 플랫폼, 인공지능 지향 연산 작업 효율화를 위해 설계된 그래픽처리장치GPU와 통합장비 등



챗봇은 고객들의 질문이나 요구에 응답하는 것에 그치지 않고 상품을 주문하거나 호텔을 예약하고 비행기 예약을 진행하거나 결제내역을 확인할 수도 있다.

인공지능에 최적화된 하드웨어, 인공지능 시스템에 규칙과 논리를 적용해 초기 세팅이나 교육과 유지 관리를 하기 위해 사용되는 엔진인 의사결정 관리와 다중 추상화 계층을 가진 인공신경망인 딥러닝 플랫폼 Deep Learning Platforms, 생체 인식 기술, 효율적인 비즈니스 프로세스 실행을 위한 로봇 프로세스 자동화 RPA, Robotic Process Automation 등이 그것이다.

최근에는 기계학습 또한 급격하게 진화하고 있다. 분산 환경에서 사용자 데이터를 개인 단말에서 학습하고 학습 결과를 중앙 서버에서 취합한 후 개선된 공통 모델을 생성하는 기술인 연합 기계학습 Federated Machine Learning, 인공지능 클라우드 서비스, 자율주행차처럼 작동 과정에서도 지속적으로 학습하는 적응 기계학습 Adaptive Machine Learning, 인공신경망 내에서 자체적으로 생성과 분류를 해내는 적대적 생성 네트워크 Generative Adversarial Networks or Dueling Neural Network, 기존 학습 모형 재사용 기술 Transfer Learning, 인공적으로 생성된 학습 데이터를 활용하는 합성 데이터 Synthetic Data 기술, 인공지능 알고리즘 결과를 사용자가 이해할 수 있는 설명 가능한 인공지능 Explainable AI 등으로 진화하고 있다.

가상 에이전트 기술은 특히 애플의 시리 Siri, 구글의 홈 Home, 아마존의 에코

Echo와 같은 챗봇에서 많이 나타나는데 특정 시간대에 다중 커뮤니케이션이 가능하며 실시간 채팅이 가능한 기술이다. 챗봇은 고객들의 질문이나 요구에 응답하는 것에 그치지 않고 상품을 주문하거나 호텔을 예약하고 비행기 예약을 진행하거나 결제내역을 확인할 수도 있다.

### 프로그레시브 웹 앱스



프로그레시브 웹 앱스 PWA, Progressive Web Apps는 웹에서 앱과 동일한 사용자 경험을 제공하는 웹앱이다. 네이티브 앱은 오프라인에서도 작동하고 사용자가 접근하기 쉬우며 끊임없는 경험을 제공하지만 별도로 설치해야 하고 안드로이드나 iOS에 따라 다르게 개발되어야 한다. 하지만 웹은 빠르고 링크를 통해 정보를 공유한다. 특정 기술과 표준 패턴을 사용해서 웹과 앱의 장점을 모두 가지도록 개발되는 것이 프로그레시브 웹 앱이다. 프로그레시브 웹 앱스의 핵심 가치는 고객이 어떤 플랫폼을 사용하든 정보를 이용하는 데 어려움이 없도록 한다는 것이다. 운영체제에 따라 앱을 별도로 개발할 필요 없이 웹사이트를 한번에 제대로 구축하면 어디에서나 사용이 가능하도록 만드는 것이다. 트위터나 핀터레스트 등이 프로그레시브 웹 앱을 성공적으로 활용하고 있다.

### 가상현실·증강현실



가상현실 VR, Virtual Reality이나 증강현실 AR, Augmented Reality 기기를 이용한 쇼핑을 비주얼 커머스 Visual Commerce라고 정의한다. 비주얼 커머스는 소비자가 시각적으로 몰입해 브랜드나 제품과 상호작용할 수 있도록 지원한다. 비주얼 커머스 기술은 가상현실이나 증강현실 기술뿐만 아니라 360도 비디오, 2D나 3D 구성, 시각 검색 기술들을 사용한다. 증강현실의 활용은 고객 경험을 조금 더 풍부하게 해 고객 충성도를 높이기 때문에 많은 기업들이 전자상거래에 사용하고 있다. 지금까지 알려진 가상현실과 증강현실의 이커머스 도입 사례는 알리바바의 바이플러스 Buy+와 이케아의 가상현실 애플리케이션 등이 있지만 아직은 활성화되지 않고 있다. 최근에는 증강현실과 가상현실을 활용한 고객별



가상현실이나 증강현실 기기를 이용한 쇼핑을 비주얼 커머스라고 정의한다.

맞춤형 큐레이션 서비스나 3D 모델링을 활용한 가구 배치 가상체험 서비스 등이 시도되고 있다.

이커머스에서 가상현실이나 증강현실을 활용해 고객 경험을 극대화하기 위해서는 다감각 접근법이 필요하다. 이를 위해서는 기계학습과 음성인식 기술이 동시에 활용된다. 이러한 현상을 증강현실과 가상현실의 결합인 확장현실XR,

eXtended Reality이라고 부르며 모바일 환경에서 특히 많이 사용될 것으로 예측된다.

## 사물커머스



인터넷으로 연결된 수많은 기기가 고객 역할까지도 하게 될 것이다. 사물커머스는 지능화된 단말 대 단말, 사물 대 사물 간의 네트워킹을 통해 거래가 이루어지는 것을 말한다. 사물커머스는 클라우드 컴퓨팅과 무선 네트워크를 기반으로 고객의 소비활동과 관련된 일상생활 환경 속의 사물, 고객이 사용하는 무선 단말기, 고객이 구매하는 상품, 기업의 비즈니스 프로세스를 구성하는 기기나 시스템들이 모두 지능화되어 네트워크로 연결되어 언제 어디서든 서로가 사람을 대신해 상거래를 수행한다. 다시 말해 지능을 가진 사물과 사물, 기계와 기계, 상품과 상품 간의 자율적인 커뮤니케이션과 여기서 만들어진 데이터를 통해 동작을 지원하는 컴퓨팅 기능을 통해 커머스가 이루어진다는 것이다. 사물커머스는 도소매, 리스와 보험과 은행 등 서비스업, 식품과 의류와 화학과 자동차 등 제조업, 에너지, 의료보건 등 대부분의 산업분야에서 활용될 수 있다.

예를 들면 무선인식 태그가 부착된 상품을 지능형 쇼핑 카트에 담으면 고객이 출구를 나서는 순간 구매금액을 계산해 고객의 단말기에 통지하고 즉시 결제를 처리한다. 무선인식 태그는 고급의류나 패션 상품의 정보를 알려주기도 하고 위조상품의 유통을 방지할 수 있다. 사물커머스 구현을 위해서는 다양한 기술들이 필요하다. 물리공간과 사물의 지능화, 고품질·고속·대용량 네트워크의 구축, 실시간 인증·결제·보안이 가능한 플랫폼의 구축, 다양한 무선센서와 인식 시스템, 사물커머스 표준화, 실시간 상황 정보에 대한 프라이버시 보호 등이 그것이다.

## 개인정보보호



이커머스가 모바일을 중심으로 확산되면서 개인정보보호가 중요한 이슈로 떠오르고 있다. 개인정보보호 기술은 웹 기반의 익명성 제공 기술, 에이전트 기

술, 네트워크 기반 기술들이 있다. 웹 기반의 익명성 제공 기술은 메시지의 익명성을 제공해 사용자의 개인정보보호를 제공하는 기술이다. 웹 사용자의 인터넷 이용에 관련된 정보를 숨기는 기술인 익명화Anonymizer, 데이터 트래픽의 내용을 숨기는 기술인 어니언 라우팅Onion Routing, 라우팅되는 HTTP 트래픽의 내용을 숨기는 기술인 크라우드Crowds, URL을 암호화해 클라이언트와 서버의 익명성을 동시에 제공하는 프록시Proxy 서버 기술인 야누스Janus, URL, 브라우저와 서버사이의 데이터 스트림을 암호화함으로써 데이터에 대한 무결성 및 보안을 제공하는 TAZRewebber Network가 있다. 에이전트 기술은 인터넷상의 정보 유출에 대해 사용자를 대신해 통제해주는 기술로 쿠키매니저Cookie Manager, 애드블록커Ad Blocker, 스파이웨어 필터Spyware Filter 등이 있다. 네트워크 기반 기술은 네트워크상에서 발생하는 개인정보 침해 사고들을 방지하는 기술로 프록시, 방화벽, IDS 등이 있다.

대표적인 기술로는 ISO/IEC 10181-3의 접근제어 방식을 따르는 IBM 티볼리 프라이버시 관리자Tivoli Privacy Manager가 있다. IBM TPM은 개인정보보호 규칙과 데이터 처리 규칙을 추출하는 미들웨어를 제공함으로써 개인정보보호 관련 데이터를 수집하는 시점부터 관리하며 데이터 사용에 대해 감시와 추적 기록을 자동으로 생성한다. 또 다른 기술로는 NTTCom이 있다. NTTCom은 비밀정보 분산 기술에 의해 정보의 비밀성을 유지함으로써 개인정보의 안전한 저장이 가능하다. 또 다른 기술로는 국제 웹 표준화 기구인 W3C가 웹 사이트 이용 시 프라이버시를 보호하기 위해 정한 표준 기술 플랫폼인 P3P가 있다. P3P는 사용자의 웹 브라우저에 설치된 에이전트가 자동으로 사용자의 개인정보보호 정책과 서비스 제공업체의 개인정보 사용 정책을 비교해 약관 동의 여부 등을 결정하는 방식이다.

## API 기반 커머스



API는 프로그램 개발자들이 응용프로그램을 쉽게 만들 수 있도록 운영체제하에서 화면구성이나 프로그램 작동에 필요한 각종 함수를 모아놓은 것이다. 프로그램이나 데이터베이스를 공유하고 활용할 있도록 해준다. 이커머스



에서는 오픈 API를 많이 사용하는데 오픈 API 웹서비스 방식에는 SOAPSimple Object Access Protocol, 제이슨-RPCJSON-RPC, JavaScript Object Notation-Remote Procedure Call, XMLExtensible Markup Language-RPC, RESTfulRepresentational State Transfer, BPELBusiness Process Execution Language 등이 있다. 이 중에서 가장 많이 사용되는 오픈 API는 SOAP와 RESTful 웹서비스 방식이다.

API 사용을 위해서 웹서비스 제공자는 웹서비스를 UDDIUniversal Description Discovery and Integration 레지스트리에 WSDLWeb Services Description Language 형태로 등록하고 웹서비스 사용자는 UDDI 레지스터에서 사용하고자 하는 WSDL 형태의 웹서비스를 검색한 후 웹서비스 제공자에게 서비스를 요청한다. SOAP는 웹서비스 제공자와 웹서비스 사용자의 요청 및 응답 절차를 담는다. HTTPHypertext Transfer Protocol를 통해 제이슨이나 XML 데이터 전송을 수행하는 RESTful의 경우는 웹서비스 사용자가 배포된 URI를 이용해 직접 웹서비스 제공자에게 서비스를 요청하고 응답을 받는다. SOAP는 표준화가 잘되어 있어 오픈 API 설계, 보안, 에러처리 등 다양한 기능의 구현은 쉽지만, 표준이 복잡해 구현이 어렵고 동작이 무겁다는 단점이 있다. 반면 RESTful은 구현이 쉽고 동작은 빠르지만 표준이 없어 오픈 API 설계가 어렵다는 단점이 있다.

오픈 API 개발을 위해 사용되는 도구에는 CA 테크놀로지사가 출시한 CA API 디벨로퍼 포털CA API Developer Portal, CA API 게이트웨이, CA API 게이트웨이 제어용 폴리시 매니저Policy Manager가 있다. 풀소프트Mulesoft사가 클라우

드 환경을 통해 오픈 API 개발과 배포를 도와주도록 만든 애니포인트Anypoint 플랫폼이 있다. 또한 아피지Apigee사가 RESTful 기반 오픈 API의 설계 및 구현·사용자별 오픈 API 사용 제어·오픈 API 인증·메시지 변환·사용자별 오픈 API 통계 기능 제공을 위해 클라우드 기반으로 제공하는 오픈 API 관리 도구인 에피지 엣지 API 매니지먼트Apigee Edge API Management가 있다.

### 3

## 디지털 지급결제 기술



#### 다양한 지급결제 기술의 활성화



이커머스와 지급결제는 빼놓을 수 없는 관계이다. 최근 블록체인과 분산원장기술, 무선통신, 바이오 인증 등 각종 기술이 금융 서비스에 도입되면서 다양한 형태의 새로운 지급결제 서비스가 개발되고 비금융회사가 지급결제 시장에 참여하는 등 변화가 가속화되고 있다. 특히 스마트폰의 보급 확대 등으로 모바일 지급결제 서비스 제공 여건이 마련된 가운데 전자금융업자들이 근거리무선통신방식NFC 또는 마그네틱 보안전송방식MST, Magnetic Secure Transmission 등 최신 기술을 지급결제 서비스에 적용하고 있다. 기존 현금, 신용카드, 체크카드 등에 의존하던 지급결제 방식이 모바일 카드, 포인트 결제, 가상화폐 등 다양한 수단을 통해 더 간편하고 편리하게 이루어지고 있다. SMS와 PIN, 1회용 비밀번호인증 등의 간단한 인증 서비스가 정착되고 모바일 결제앱을 이용한 송금 서비스 등으로 지급결제 수단이 다양화되고 있다. 향후에는 생체인증기술, 블록체인 등에 기반해 지급결제 시스템이 더욱 다양해질 전망이다.

이러한 지급결제 기술의 발전은 모바일 지급결제의 활성화, 지급결제 솔루션



선 통합, 다양한 지급결제 수단의 발생, 보안인증 수단의 발달, 블록체인 기술 기반 디지털 통화의 등장 등으로 요약할 수 있다. 모바일 지급결제의 활성화는 신용카드, 모바일 화폐 등의 금권뿐만 아니라 거래와 관련된 각종 인증, 보안 도구, 거래 포인트 등의 거래혜택도구 등이 모바일 지급에서 통합적으로 관리되는 현상과 스마트폰 등을 이용해 마치 신용카드처럼 지급을 할 수 있는 모바일 페이 서비스의 증가로 요약될 수 있다. 지급결제 솔루션 통합은 개별 판매자에게 거래별로 직접 지급행위를 하지 않고 지급결제를 매개하는 모바일 앱을 통해 통합 지급결제 플랫폼에 지불하는 형태로 진행되고 있어, 보안에 대한 우려를 낮추고 사용자 경험의 축적으로 인한 사용자 접근성과 사용 용이성이 증가하고 있다. 지급결제 수단 또한 다양화되고 있다. 지역사회, 사업자별로 사용하는 지급결제 솔루션이 발생해 대안적 지급수단이 발전하고 있고 웹상에서 사용되는 각종 캐시 등이 마치 현실화폐와 같이 사용되며 사물인터넷 시대에 요구되는 기계 간 커뮤니케이션과 지급결제 거래 행위가 가능해지고 있다. 이러한 지급결제 환경의 변화에 따라 보안인증 수단도 발달하고 있다. 생체인증, 지역기반인증 등의 인증솔루션들이 개발되어 거래의 위험성이나 거래 주체를 확인하는 데 사용되고 있다.

## 블록체인 기술의 확산



지급결제 시장의 가장 주요한 변화는 블록체인 기술 기반의 디지털 통화가 등장해 실제로 사용되고 있다는 것이다. 블록체인은 거래정보를 기록한 원장 Ledger를 특정 기관의 중앙서버가 아닌 P2P(Peer-to-Peer) 네트워크에 분산하여 참여자들이 공동으로 기록하고 관리하는 기술로 안전성과 편리성이 높아 급격하게 확산되고 있다. 블록체인 기반 암호화폐는 중앙은행에서 발행하는 공식화폐는 아니지만 네트워크, 금융 기술, 보안 기술의 발달로 인해 이미 널리 사용되고 있다. 암호화폐의 이용은 중앙은행을 중심으로 한 지급결제 시스템에 변화를 가져오고 있다. 블록체인은 다양한 형태의 암호화폐를 만드는 데만 사용되는 것이 아니라 스마트 계약을 통한 법적 문제의 처리·지급·결제·청산에 대한 효율적 관리, 스마트 자산의 등록 및 활용, 신원확인, 개인정보에 대한 프라이버시 보호에도 적극적으로 사용되고 있다. 특히 탈중앙화된 금융을 의미하는 디파이(DeFi, Decentralized Finance)라는 새로운 개념이 나타나면서 지급결제 분야만이 아닌 투자 영역까지 변화를 몰고 오고 있다. 값비싼 예술품이나 고가의 부동산에 투자할 수 있을 만큼 여유 자산이 없는 투자자라도 블록체인 기반 자산 토큰화를 통해 일정 토큰을 소유해 수익을 공유할 수 있다.

## 4

### 변화의 흐름에 맞춘 정부 정책의 필요성



#### 이커머스의 대중화와 활성화

이커머스는 이제 아는 사람만이 하는 쇼핑 행위가 아니라 일상적인 쇼핑 활동이 되어가고 있다. 모바일 기술의 발전, 웹 기술의 발전, 그리고 앱 기술의 발전은 디지털 쇼핑 트렌드를 가속화하고 있고, 빅데이터 기술과 인공지능기술의 발전은 가상현실과 증강현실 기술과 결합해 더욱 개인화된 서비스를 제공함으로써 고객들의 쇼핑 경험을 극대화하는 수단으로 자리잡아 가고 있다. 이러한 기술적 발전은 온라인 쇼핑의 경험을 오프라인보다 더 오프라인 같은 형태로 진화시키면서 인간의 개입 없이 기계 간의 커뮤니케이션을 통해 발생하는 사물 커머스로까지 확장되고 있다. 물론 이러한 기술적 진화는 개인정보보호나 프라이버시 보호에 심각한 위협을 가져오고 있다. 이를 보완하기 위한 기술들도 빠른 속도로 개발되고 있다.

#### 정부 정책의 필요성

정부는 이러한 변화의 흐름에 맞춰 실제로 디지털 변혁을 할 역량이나 기술이 없는 소상공인들이 스스로 변혁할 수 있도록 로드맵을 작성하고 디지털 역량을 키우기 위해 어떠한 것들을 지원해야 하는지를 결정해 신속하게 집행해야 한다. 또한 이러한 기술적 역량을 가진 인력을 어떻게 배양해야 하는지 학계 및 산업계와 머리를 맞대고 대안을 만들어야 한다.

가장 중요한 것은 오픈 API를 통해 공유되는 프로그램이나 데이터를 가장 잘 활용할 수 있는 생태계를 만드는 것이다. 경쟁과 협력이라는 틀을 통해 비즈니스 부분은 경쟁으로, 인프라 구축 부분은 협력으로 새로운 이커머스 구조를 만드는 노력을 해야 한다. 정부 주도로 이미 진행되는 마이데이터 사업이 아마 그 좋은 예가 될 것으로 보인다. 하지만 현재의 마이데이터 사업은 기관들 간의 협력만 논의될 뿐 가장 중요한 고객 개인이 빠져 있다. 개인의 역할을 어떻게 활용해 정보보호와 활용이라는 문제를 동시에 해결할 것인지에 대한 청사진도 만들어야 한다.

기술 변화는 상상을 초월할 만큼 빠르지만 현실에서 적용하고 활용하는 것은 매우 느리다. 하지만 지금의 이커머스 기술 변화는 수십 년 동안 축적된 기술을 기반으로 빠르게 진행되고 있어 이를 수용하고 활용하는 것이 국가 경쟁력 차원에서도 매우 중요하다.



## 전자상거래법 개관



널리 ‘전자거래’(전자문서에 의한 거래)에 관한 법률은 「전자문서 및 전자거래 기본법」 「전자서명법」 「전자금융거래법」 「전자상거래법」 「콘텐츠산업진흥법」 등 다양하게 존재한다. 그중에서 특히 재화나 용역에 관한 전자상거래 내지 이커머스의 규제에 관련된 대표적 법률은 「전자상거래법」(정식명칭은 「전자상거래 등에서의 소비자보호에 관한 법률」)이다. 이커머스에 대한 규제는 이커머스의 생태계를 구성하는 중요한 요소이다. 본서에서는 전자상거래법상 주요규제를 살펴보기로 한다.

### 법의 목적 및 연혁



전자상거래법은 2000년대 초반 전자상거래가 발전하기 시작할 무렵 전자상거래에 관한 법적 규율을 명확히 하고자 하는 목적에서 제정됐다. 이 법의 명칭에 ‘소비자보호’가 들어가 있는 것은 소비자가 전자상거래를 안심하고 할 수 없으면 관련 산업도 발전할 수 없다는 생각에 기초해 있다. 즉 전자상거래에 관한 법적 규율을 명확하게 정립하고 소비자를 보호하기 위한 여러 규정을 담으

## 서회석

부산대학교 법학전문대학원 교수

고려대학교 법학과 졸업 후 일본 문부성 국비유학생으로 선발되어 히토츠바시—橋 대학에서 법학 석사학위와 박사학위를 취득했다. 유학 중 일본금융청에 연구원으로 채용되어 전자금융거래법, 금융ADR법 등의 연구로 일본의 관련 입법에 기여했다. 2008년부터 현직에서 민법과 소비자법을 가르치고 있다. 한국소비자법학회 회장, 한국소비자원 비상임이사, 법무부 민법개정위원 등을 역임했다.

현재 금융분쟁조정위원회 위원, 전자문서·전자거래분쟁조정위원회 위원, 소비자정책위원회 전문위원, 한국소비자연맹 소비자공익소송센터장 등을 맡고 있다. 주로 계약법과 소비자법에 관한 연구를 진행하고 있다. 최근에 『소비자계약의 법리』를 출간했다.

써 소비자가 안심하고 전자상거래를 할 수 있게 되면 이것이 곧 전자상거래 시장의 발전에 직결된다는 생각이다. 이러한 생각에 따라 이 법은 그 목적을 다음과 같이 규정하고 있다. “이 법은 전자상거래 및 통신판매 등에 의한 재화 또는 용역의 공정한 거래에 관한 사항을 규정함으로써 소비자의 권익을 보호하고 시장의 신뢰도를 높여 국민경제의 건전한 발전에 이바지함을 목적으로 한다.”(제1조). 이 법은 2002년 3월 30일에 제정되어 2020년 7월 1일부터 시행되고 있다.

전자상거래법은 시행 이후 수차례에 걸쳐 개정됐다. 그것은 시행 과정에서 문제가 드러난 부분을 개선한다는 점 외에도 전자상거래를 둘러싼 환경이 바뀌면서 규율의 필요성이 있는 영역이 증가했기 때문이다. 최근에는 온라인 플랫폼의 운영자(통신판매중개자)에 대한 규제를 강화해야 한다는 목소리에 따른 개정 논의가 진행되고 있다.

## 구성 및 체계



이 법은 6개의 장과 46개의 조문으로 이루어져 있다.

제1장	총칙	제5장	시정조치 및 과징금 부과
제2장	전자상거래 및 통신판매	제6장	보칙
제3장	소비자권익의 보호	제7장	벌칙
제4장	조사 및 감독		

제2장이 전자상거래 및 통신판매의 법적 규율에 관한 핵심적인 내용이고 제3장은 소비자권익을 보호하기 위한 사항(전자상거래소비자보호지침의 제정, 소비자 피해보상보험계약의 체결 등)을 규정한 것이다. 한편 제4장 이하는 규제당국인 공정거래위원회에 의한 감독 및 제재 등에 관한 것이다.

## 적용 범위



전자상거래법은 전자상거래 외에도 통신판매를 규율한다. ‘통신판매’는 원래는 「방문판매법」(정식명칭은 「방문판매 등에 관한 법률」)에서 ‘방문판매’ ‘다단계판

매’와 더불어 특수판매의 일종으로 규정되어 있었다. 여기서 통신판매 부분을 추출하고 전자상거래에 관한 규율 내용을 새로 추가해 전자상거래법을 제정한 것이다. 이러한 연혁적 이유로 통신판매와 전자상거래의 관계가 문제된다. 통신판매는 우편 또는 전기통신 등의 방법으로 재화나 용역(이하 “상품”이라 명명한다)의 판매에 관한 정보를 제공하고 계약을 체결함으로써 상품을 판매하는 것을 의미하기 때문에 ‘전기통신’의 방법에 의한 통신판매로서 전자상거래(인터넷 통신판매)가 포함될 수 있는 데는 문제가 없다. 다만 이 법은 전자상거래를 통신판매에 한정하지 않고 전자결제 등의 영역도 포괄하는 것으로 폭넓게 정의하고 있기 때문에 양자는 일부분에서만 중복되는 관계에 있다. 본서에서 지칭하는 용어인 ‘이커머스e-commerce’는 양자가 중복되는 부분으로서 사실상 통신판매로서의 전자상거래(인터넷 통신판매)를 의미하는 것이다. 따라서 이 법에서 ‘통신판매업자’라고 하면 인터넷 통신판매업자인 전자상거래업자(이커머스업자)를 당연히 포함하는 것이 된다. 한편 ‘전화권유판매’는 전기통신의 방법에 따른 특수판매의 일종이기 때문에 통신판매로 볼 여지도 있지만 방문판매와 성격이 유사하다는 점에서 통신판매의 범주에서 제외되고 방문판매의 일종으로 분류되고 있다.

전자상거래법은 사업자가 상행위를 목적으로 구입하는 거래B2B에는 적용되지 않고 기본적으로 소비자와 사업자 간의 거래B2C에 적용된다. 다만, 사업자라 하더라도 사실상 소비자와 같은 지위에서 다른 소비자와 같은 거래조건으로 거래하는 경우(가령 사업자가 사업장에서 소비할 목적으로 상품을 구매하는 경우)에는 이 법이 적용된다. 한편 ①통신판매업자가 아닌 자 사이의 통신판매중개(가령 중고나라나 당근마켓 등에 의한 C2C 거래의 중개), ②전자금융거래 및 일상 생활용품이나 음식료 등을 인접 지역에 판매하기 위한 거래에 대해서는 통신판매에 대한 주요규제인 광고규제와 반품규제 등이 적용되지 않고 전자상거래에 관한 일부규정(조작실수의 방지조치, 전자결제에 관한 사항, 배송업자의 협력사항 등)만이 적용된다.

## 2

### 진입규제: 통신판매업 신고



인터넷 통신판매(전자상거래)를 업으로서 영위하기 위해서는 일정한 자격 내지 진입 요건(면허, 허가, 인가, 등록, 신고 등)을 갖추어야 하는가? 결론적으로 전자상거래의 경우 일정한 규모 이상의 사업을 영위하는 경우에만 통신판매업 신고를 하면 된다. 다만 일정한 규모가 되지 않아 통신판매업 신고가 면제되는 경우에도 사업자라면 세법상 사업자등록이 필요하다.

#### 신고대상자 및 신고면제자

통신판매업자(통신판매를 업으로 하는 자 또는 그와의 약정에 따라 통신판매 업무를 수행하는 자)는 통신판매업을 신고해야 한다. 다만 일정한 거래 기준을 충족하지 못하는 경우, 즉 직전년도 동안 통신판매의 거래횟수가 50회 미만인 경우 또는 부가가치세법상 간이과세자(직전년도의 공급대가의 합계액이 4,800만 원에 미달하는

사업자)인 경우에는 신고하지 않아도 된다(통신판매업 신고 면제기준에 대한 고시).<sup>\*</sup> 따라서 인터넷 통신판매(전자상거래)를 업으로 시작하고자 할 경우에는 직전년도 동안의 통신판매 거래 규모를 참작한 후에 신고여부를 결정하면 된다. 다만, 사업상 독립적으로 상품(재화 또는 용역)을 공급하는 사람은 부가가치세법에 따라 사업 개시 전 또는 사업 개시일부터 20일 이내에 사업장 관할 세무서장에게 사업자등록을 신청하고 사업자등록증을 발급받아야 한다. 따라서 통신판매업 신고가 면제되는 경우라도 영리목적의 사업을 수행하고자 한다면 사업자등록을 해야 하고, 사업자등록증이 없으면 통신판매업 신고도 할 수 없다는 점에 유의해야 한다. 통신판매업 신고를 하면 신고시점 및 이후 매년(1월 1일 기준) 지방세법에 따른 면허세(신고의 수리행위에 대한 세금)를 납부해야 한다.

#### 신고사항 및 신고절차

통신판매업자가 통신판매업을 신고할 때는 신고서를 주된 사무소의 소재지를 관할하는 지방자치단체장에게 제출한다. 다만 주된 사무소의 소재지가 외국인 경우에는 공정거래위원회에 제출한다. 신고서에는 상호(대표자의 성명 및 주민등록번호를 포함), 주소, 전화번호 및 전자우편주소, 인터넷도메인 이름, 호스트서버의 소재지를 기입해야 한다. 통신판매업 신고 시에는 사업자등록증이 필요하며, 법인인 경우 법인 등기사항증명서도 별도로 필요하다. 또한 만일 통신판매업자가 선지급식 통신판매(상품공급 전에 대금을 먼저 지급받는 통신판매)를 하려는 경우에는 결제대금예치(에스크로) 서비스의 이용이 가능하다는 사실 또는 금융회사와 소비자피해보상보험계약(보험계약, 공제계약 또는 채무지급보증계약)을 체결했다는 사실을 증명하는 서류를 함께 제출해야 한다. 다만, 신용카드로 대금을 지급받는 경우 또는 일정기간에 걸쳐 분할되어 공급되는 상품을 공급하는 경우 등에 해당해 이를 소명하는 자료를 제출하면 위 증명서류의 제출은 면제된다. 신고서는 전자문서로도 제출이 가능하다. 최근에는 정부24 사이트(www.gov.

<sup>\*</sup> 2020. 7. 29. 고시가 개정됐다(같은 날 시행). 개정 전에는 최근 6개월 동안 통신판매의 거래횟수가 20회 미만인 경우 또는 최근 6개월 동안 통신판매의 거래 규모가 1,200만 원 미만인 경우에 통신판매업 신고가 면제됐으나 개정으로 신고면제의 범위가 확대됐다.

kr)를 통해 인터넷상으로도 제출할 수 있게 됐다. 통신판매업자의 신고를 받은 공정거래위원회 또는 지방자치단체장은 통신판매업 신고증을 교부해야 한다.

### 신고변경, 휴폐업 및 영업재개의 신고



통신판매업자가 신고사항을 변경하려면 변경사항을 신고해야 한다. 변경신고를 하려는 자는 해당 변경사항이 발생한 날부터 15일 이내에 통신판매업 변경신고서에 그 변경사항을 증명하는 서류를 첨부해 공정거래위원회 또는 지방자치단체장에게 제출해야 한다. 이 신고를 받은 공정거래위원회 또는 지방자치단체장은 변경사항을 확인하고 변경사항이 기재된 신고증을 다시 발급한다. 통신판매업자가 그 영업을 휴업 또는 폐업하거나 휴업한 후 영업을 다시 시작할 때도 이를 신고해야 한다. 이 경우 미리 통신판매업 휴업·폐업·영업재개 신고서를 영업의 휴업·폐업 또는 영업재개 5일 전에 공정거래위원회 또는 지방자치단체장에게 제출해야 한다. 폐업신고의 경우에는 종전의 신고증을 첨부해야 하는데 신고증을 분실하거나 신고증이 훼손되어 첨부할 수 없는 경우에는 사유서를 첨부하면 된다. 한편 폐업신고를 하려는 자가 부가가치세법에 따른 폐업신고를 같이 하려는 경우에는 부가가치세법상 폐업신고서를 함께 제출해야 한다. 이 경우 지방자치단체장은 함께 제출받은 부가가치세법상 폐업신고서를 지체 없이 관할 세무서장에게 송부 또는 전송해야 한다. 다만 관할 세무서장이 부가가치세법에 따른 폐업신고를 받아 이를 해당 지방자치단체장에게 송부한 경우에는 통신판매업 폐업신고서가 제출된 것으로 본다.

### 정보공개



공정거래위원회는 신고된 통신판매업자의 정보를 공개할 수 있다. 이 경우 그 통신판매업자에게 공개하는 내용과 방법을 미리 알려야 하고, 사실과 다른 내용을 정정할 기회를 주어야 한다. 정보를 공개하는 경우에도 통신판매업자(법인인 경우에는 그 대표자)의 주민등록번호는 공개하지 아니한다. 신고된 통신판매업자에 관한 정보(상호, 대표자명, 사업장소재지, 전자우편주소, 취급품목 등)는 공정

거래위원회(www.ftc.go.kr)의 사업자 정보공개 페이지에 공개되어 있다(신고한 지방자치단체별로 검색이 가능하며 매주 갱신됨).

### 3

## 표시·광고규제(정보제공의무)



인터넷 통신판매 내지 전자상거래(이커머스)는 비대면거래이기 때문에 소비자가 계약을 체결하기 전에 판매자 및 상품에 관한 정보를 정확히 제공받을 필요가 있다. 전자상거래법은 이를 계약체결 전 단계에 있어서의 사업자의 '정보제공의무'라는 관점에서 규율하고 있다. 사업자의 정보제공은 온라인 쇼핑물상의 표시·광고로 나타나기 때문에 이를 '표시·광고규제'라고 할 수 있다.

### 온라인 쇼핑물의 운영자: 신원 등의 표시의무

온라인 쇼핑물(오픈마켓, 자가몰 등)\*의 운영자는 소비자가 그 운영자의 신원 등을 쉽게 알 수 있도록 다음 표의 '표시사항'을 온라인 쇼핑물의 초기화면에 표시해야 한다.

\* 법상 용어는 '사이버몰'이다. 사이버몰은 '컴퓨터 등과 정보통신설비를 이용하여 상품을 거래할 수 있도록 설정된 가상의 영업장'으로 정의된다. 온라인 쇼핑물(사이버몰)에는 통신판매중개자의 쇼핑물(오픈마켓)뿐만 아니라 통신판매업자가 스스로 운영하는 쇼핑물(종합몰, 개별몰)이 포함된다. 오픈마켓에서 통신판매업자(입점업자)는 쇼핑물의 운영자가 아니기 때문에 그 신원 등을 표시할 의무를 부담하지 않지만, 종합몰이나 개별몰을 운영하는 통신판매업자는 온라인 쇼핑물의 운영자로서 신원 등의 표시의무를 부담한다.

온라인 쇼핑물의 운영자는 표시사항의 진위 여부를 소비자가 쉽게 확인할 수 있도록 공정거래위원회의 사업자 정보공개 페이지를 쇼핑물의 초기화면에 연결해야 한다. 한편 휴대전화 등과 같은 기기를 이용한 거래(모바일 전자상거래)에서는 표시사항을 초기화면에 표시하기가 곤란하기 때문에 온라인 쇼핑물의 운영자는 표시사항이 쇼핑물의 화면에 순차적으로 나타나도록 할 수 있다. 이 경우 대표자 성명, 사업자등록번호 및 사이버몰의 이용약관은 그 내용을 확인할 수 있는 방법을 화면에 나타나게 하는 것으로 대신할 수 있다.

### ◆ 온라인 쇼핑물 초기화면의 표시사항

1. 상호 및 대표자 성명
2. 영업소가 있는 곳의 주소(소비자의 불만을 처리할 수 있는 곳의 주소를 포함한다)
3. 전화번호·전자우편주소
4. 사업자등록번호
5. 사이버몰의 이용약관(연결화면으로 표시 가능)
6. 호스팅 서비스(사업자가 전자상거래를 할 수 있도록 온라인 쇼핑물 구축 및 서버 관리 등을 해주는 서비스)를 제공하는 자의 상호

### 통신판매업자: 상품의 표시·광고 시 준수사항

통신판매업자는 상품의 거래에 관한 청약을 받을 목적으로 표시·광고를 할 때는 자신의 신원에 관한 정보와 상품 및 거래조건에 관한 정보를 제공해야 한다. 먼저 통신판매업자가 제공해야 할 신원에 관한 정보는 다음과 같다.

### ◆ 통신판매업자의 신원정보

1. 상호 및 대표자 성명
2. 주소·전화번호·전자우편주소
3. 통신판매업 신고번호와 그 신고를 받은 기관의 이름 등 신고를 확인할 수 있는 사항

다음으로 통신판매업자는 소비자가 계약체결 전에 상품에 대한 거래조건을 정확하게 이해하고 실수나 착오 없이 거래할 수 있도록 다음 표에 나오는 '상품 및 거래조건에 관한 정보'를 적절한 방법으로 표시·광고하거나 고지해야 한다.

이와 같이 통신판매업자가 상품의 표시·광고를 할 때는 통신판매업자의 신

#### ◆ 상품 및 거래조건에 관한 정보

1. 상품의 공급자 및 판매자의 상호, 대표자의 성명·주소 및 전화번호 등
2. 상품의 명칭·종류 및 내용, 기타 상품의 정보에 관한 사항
3. 상품의 가격(가격이 결정되어 있지 아니한 경우에는 가격을 결정하는 구체적인 방법)과 그 지급 방법 및 지급시기
4. 상품의 공급방법 및 공급시기
5. 청약의 철회 및 계약의 해제(이하 '청약철회'로 약칭한다)의 기한·행사방법 및 효과에 관한 사항 (청약철회의 권리를 행사하는 데에 필요한 서식을 포함한다)
6. 상품의 교환·반품·보증과 그 대금 환불 및 환불의 지연에 따른 배상금 지급의 조건·절차
7. 전자매체로 공급할 수 있는 상품의 전송·설치 등을 할 때 필요한 기술적 사항
8. 소비자피해보상의 처리, 상품에 대한 불만처리, 소비자와 사업자 사이의 분쟁처리에 관한 사항
9. 거래에 관한 약관(그 약관의 내용을 확인할 수 있는 방법을 포함한다)
10. 선지급식 통신판매의 경우 상품을 공급받을 때까지 제3자(에스크로 사업자)에게 그 상품의 결제대금을 예치하는 서비스를 이용하거나 통신판매업자의 소비자피해보상보험계약(보험계약, 공제계약, 또는 채무지급보증계약)의 체결을 선택할 수 있다는 사항(신용카드결제를 제공하거나 일정 기간에 걸쳐 분할공급되는 상품을 제공하는 경우 등은 제외)
11. 그밖에 소비자의 구매 여부 판단에 영향을 주는 거래조건으로서 대통령령으로 정하는 사항 (①상품의 가격 외에 교환·반품 비용 등 소비자가 추가로 부담해야 할 사항이 있는 경우 그 내용 및 금액, ② 판매일시, 판매지역, 판매수량, 인도지역 등 판매조건과 관련해 제한이 있는 경우 그 내용)

원정보와 상품 및 거래조건에 관한 정보를 제공해야 하는데, 상품 및 거래조건에 관한 정보는 상품의 종류에 따라 표시·광고의 내용과 방법이 달라질 수 있다. 이에 따라 공정거래위원회는 품목별로 제공해야 할 상품 정보와 정보제공의 방법 등을 정한 「전자상거래 등에서의 상품 등의 정보제공에 관한 고시」를 제정했다. 통신판매업자는 위 고시에 따라 품목별로 제공해야 할 상품 정보 등을 확인한 후에 표시·광고를 해야 할 것이다.

#### 계약서 교부의무

통신판매업자는 계약이 체결되면 계약자에게 표시·광고 사항이 기재된 계약내용에 관한 서면(=계약서, 전자문서를 포함한다)을 상품을 공급할 때까지 교부해야 한다. 다만, 소비자가 이미 잘 알고 있는 약관 또는 정형화된 거래방법에 따라 수시로 거래하는 경우(가령 유·무선 전화기 등으로 전화 정보 서비스를 이용하는 경우와 같이 계약서 교부가 곤란한 거래)나 다른 법률에 이 법의 규정과 다른 방법으로 하는 계약서 교부의무가 규정되어 있는 경우에는 계약서 교부의무가 면

제된다.

한편 계약자와 상품을 공급받는 자가 다른 경우에 계약서를 누구에게 교부해야 하는지가 문제될 수 있다. 원칙적으로 계약자에게 교부해야 하지만 다음 두 가지 경우는 예외이다. 즉 ①계약자가 상품을 공급받는 자에게 계약서를 교부하도록 동의한 경우와 ②통신판매업자가 고의 또는 과실 없이 계약자의 주소(전자우편주소를 포함)를 알 수 없어 계약자에게 계약서를 교부할 수 없는 경우에는 계약자를 갈음해 상품을 공급받는 자에게 계약서를 교부할 수 있다. 이 경우 통신판매업자가 상품을 공급받는 자에게 계약서를 교부하면 계약서 교부의무를 이행한 것이 된다.

#### 미성년자와의 거래 시 주의사항

통신판매업자는 미성년자(만 19세 미만자)와 상품의 거래에 관한 계약을 체결할 때는 법정대리인이 그 계약에 동의하지 아니하면 미성년자 본인 또는 법정대리인이 그 계약을 취소할 수 있다는 내용(민법 제5조)을 미성년자에게 고지해야 한다. 민법상 미성년자의 계약취소에 관한 내용을 미성년자에게 고지하지 않더라도 미성년자나 그 법정대리인은 이 규제와는 무관하게 민법에 따라 원칙적으로 계약을 취소할 수 있지만, 미성년자에게 계약취소에 관한 사항을 고지하도록 함으로써 미성년자를 보호하고 불필요한 분쟁을 미연에 방지하기 위해 확인적으로 둔 규정이다. 계약의 사법상 효과는 민법에 따라 결정되지만 통신판매업자가 이 고지의무를 위반하면 전자상거래법상 시정조치 등 행정제재를 받을 수 있다는 점에 주의해야 할 것이다.

## 4

### 반품규제: 청약철회권



전자상거래 등의 '통신판매'를 통해 상품을 구매하는 계약을 체결한 소비자는 후술하는 '제한사유'에 해당하지 않는 한 상품을 배송받은 후 일정한 기간(철회기간)까지는 당해 계약의 청약을 무조건적으로 철회할 수 있는 권리(청약철회권)를 갖는다. 이것은 전자상거래법이 통신판매에서 소비자를 보호하기 위해 특별히 인정한 권리이다. 비대면거래인 통신판매에서 소비자는 직접 상품을 눈으로 확인할 수 없고 구두설명 없이 계약을 체결한다. 그러다 보니 자신이 원하지 않는 계약을 체결할 가능성이 있다는 점을 반영한 것이다.

#### 청약철회의 요건

통신판매업자와 상품의 구매에 관한 계약을 체결한 소비자는 '제한사유'에 해당하지 않는 한 '(법정)철회기간'(거래 당사자가 법정 철회기간보다 긴 기간으로 철회기간을 약정한 경우에는 그 기간을 말한다) 이내에 당해 계약의 청약을 철회할 수 있다.

그런데 상품의 내용이 표시·광고의 내용과 다르거나 계약내용과 다르게 이

#### ◆ (법정) 철회기간

1. 약서를 받은 날부터 7일. 다만, 그 서면을 받은 때보다 상품의 공급이 늦게 이루어진 경우에는 상품을 공급받거나 상품의 공급이 시작된 날부터 7일
2. 약서를 받지 아니하거나 통신판매업자의 주소 등이 적혀 있지 아니한 서면을 받은 경우 또는 통신판매업자의 주소변경 등의 사유로 제1호의 기간에 청약철회를 할 수 없는 경우에는 통신판매업자의 주소를 안 날 또는 알 수 있었던 날부터 7일
3. 청약철회에 대한 방해행위\*가 있는 경우에는 그 방해행위가 종료한 날부터 7일

행된 경우에는 통상적인 경우보다 철회기간이 연장된다. 즉 이러한 경우에는 그 상품을 공급받은 날부터 3개월 이내, 그 사실을 안 날 또는 알 수 있었던 날부터 30일 이내에 청약철회를 할 수 있다. 이와 같은 경우는 사업자가 자신의 고의 또는 과실로 계약상 의무를 이행하지 아니한 것(이른바 채무불이행)이기 때문에, 소비자는 청약철회권 외에 다른 민법상 구제수단(손해배상청구권, 해제권)을 행사하는 것도 가능하다.

#### 청약철회의 제한사유

청약철회권은 철회기간 내에서는 무조건적으로 소비자에게 인정되는 권리이지만, 다음 표의 '제한사유'에 해당하는 경우에는 청약철회를 할 수 없다.

이 6가지 경우에는 소비자의 청약철회가 제한되는데 통신판매업자의 입장에서 주의할 점이 두 가지 있다.

첫째, 실무에서 청약철회권의 행사와 관련해 가장 문제가 되는 것은 상품의 포장 등을 훼손하는 경우이다. 가령 전자제품 등의 포장박스에 붙인 실<sub>seal</sub>이나 포장을 훼손하면 청약철회가 제한된다고 표기하는 경우가 이에 해당한다. 그러나 이와 같은 경우에도 상품의 내용을 확인하기 위한 포장 등의 훼손은 원칙적으로 제한사유에 해당하지 않는다는 점(제1호 단서)에 주의가 필요하다. 포장 등의 훼손을 상품 자체의 훼손으로 평가할 수 있는 예외적인 경우나 포장 등의 훼손 후 상품의 일부 사용이 수반되어 상품의 가치가 크게 감소한 것으로 평가할

\* ①거짓 또는 과장된 사실을 알리거나 기만적 방법을 사용해 청약철회를 방해하는 행위, ② 청약철회를 방해할 목적으로 주소, 전화번호, 인터넷 도메인 이름 등을 변경하거나 폐지하는 행위

#### ◆ 제한사유

1. 소비자에게 책임이 있는 사유로 상품이 멸실되거나 훼손된 경우. 다만, 상품의 내용을 확인하기 위해 포장 등을 훼손한 경우는 철회가 가능하다.
2. 소비자의 사용 또는 일부 소비로 상품의 가치가 현저히 감소한 경우
3. 시간이 지나 다시 판매하기 곤란할 정도로 상품의 가치가 현저히 감소한 경우
4. 복제가 가능한 상품의 포장을 훼손한 경우
5. 용역 또는 디지털콘텐츠의 제공이 개시된 경우. 다만, 가분적 용역 또는 가분적 디지털콘텐츠로 구성된 계약의 경우에는 제공이 개시되지 아니한 부분에 대해서는 철회가 가능하다.
6. 그 밖에 거래의 안전을 위해 대통령령으로 정하는 경우(소비자의 주문에 따라 개별적으로 생산되는 상품 또는 이와 유사한 상품으로서 사전에 청약철회가 불가능하다는 사실을 고지하고 소비자의 서면(전자문서를 포함)에 의한 동의를 받은 경우)

수 있는(제2호) 등의 사유가 아닌 한, 포장 등을 개봉하지 아니하면 상품의 내용을 확인할 수 없고 따라서 통신판매에서 청약철회권을 인정할 근거가 사라지게 되기 때문이다.

둘째, 제2호~제5호의 경우에는 청약철회가 불가능하다는 사실을 상품의 포장이나 그밖에 소비자가 쉽게 알 수 있는 곳에 명확하게 표시하거나 시험사용 상품을 제공하는 등으로 소비자의 청약철회권이 방해받지 않도록 조치해야 비로소 청약철회가 제한된다. 따라서 제2호~제5호에 해당하는 상품이라도 청약철회가 불가능하다는 사실을 명확하게 표시하거나 시험사용 상품을 제공하는 등의 조치가 없으면 청약철회의 대상이 될 수 있으므로 주의가 필요하다.

#### 청약철회의 방법 및 입증책임

청약철회의 방법에는 제한이 없다. 따라서 구두로도 가능하다. 하지만 이 경우 분쟁이 발생했을 때 증거확보가 곤란한 문제가 있으므로 내용증명우편이나 등기우편 등의 서면에 의하는 것이 안전하다. 만일 청약철회권 행사를 서면으로 하는 경우에는 그 의사표시가 적힌 서면을 발송한 날에 그 효력이 발생한다. 따라서 철회기간 내에 서면을 발송했다면 유효한 철회권 행사가 된다. 다만 보통우편을 이용해 청약철회의 의사를 표시했으나 우편사고가 발생해 우편물이 도착하지 아니한 경우에는 철회권 행사의 효력이 발생하지 아니하므로(판례) 소비자 입장에서는 내용증명우편이나 등기우편 등 우편물의 도착이 법적으로

추정되는 서면을 이용하는 것이 좋다. 한편 소비자가 철회권을 행사했으나 법에서 정하는 요건에 해당하는지 여부에 관해 다툼이 있을 때를 대비해 법은 다음과 같은 사항을 정하고 있다. 즉 상품의 훼손에 대해 소비자의 책임이 있는지 여부, 상품의 구매에 관한 계약이 체결된 사실 및 그 시기, 상품의 공급사실 및 그 시기 등에 관해 다툼이 있는 경우에는 통신판매업자가 이를 증명해야 한다.

#### 청약철회의 효과: 반품 및 대금환급

소비자가 청약을 철회하면 계약은 소급적으로 무효화되어 계약을 체결하지 아니한 것으로 다루어진다. 따라서 소비자와 통신판매업자는 각각 상대방으로부터 수령한 상품과 대금을 반환해야 한다. 소비자가 청약철회권을 행사한 경우에는 이미 공급받은 상품을 반환해야 한다. 다만, 이미 공급받은 상품이 용역 또는 디지털콘텐츠인 경우에는 그러하지 아니하다. 이 경우에는 반환할 수 없거나 반환이 무의미하기 때문이다. 상품을 반환할 경우 반환에 필요한 비용(배송비용)은 소비자가 부담하지만(다만 사업자의 채무불이행에 따른 청약철회에서의 반환비용은 통신판매업자가 부담한다), 통신판매업자는 소비자에게 청약철회를 이유로 위약금이나 손해배상을 청구할 수 없다. 다만 반환받은 상품이 이미 일부 사용되거나 일부 소비된 경우에는 그 상품의 일부 사용 또는 일부 소비에 의해 소비자가 얻은 이익 또는 그 상품의 공급에 든 비용에 상당하는 금액을 소비자에게 청구할 수 있다.

소비자가 청약을 철회하면 통신판매업자는 상품을 반환받은 날(용역이나 디지털콘텐츠를 공급한 경우 또는 상품을 공급하지 아니한 경우에는 청약철회한 날)부터 3영업일 이내에 이미 지급받은 상품의 대금을 환급해야 한다(현금이나 계좌이체의 경우). 이 경우 통신판매업자가 소비자에게 상품의 대금 환급을 지연한 때에는 그 지연기간에 대해 연 15%의 지연이자를 지급해야 한다. 현금이나 계좌이체 이외의 결제수단(신용카드 등)을 사용해 대금을 지급한 경우에는, 통신판매업자는 지체 없이 해당 결제수단을 제공한 결제업자에게 상품의 대금 청구를 정지하거나 취소하도록 요청해야 한다. 다만, 통신판매업자가 결제업자로부터 해당 상품의 대금을 이미 받은 때는 지체 없이 그 대금을 결제업자에게 환급하고, 그

사실을 소비자에게 알려야 한다. 통신판매업자로부터 상품의 대금을 환급받은 결제업자는 그 환급받은 금액을 지체 없이 소비자에게 환급하거나 환급에 필요한 조치를 해야 한다. 통신판매업자가 환급을 지연해 소비자가 (결제업자에게) 대금을 결제했다면 그 통신판매업자는 그 지연기간에 대한 지연이자를 소비자에게 지급해야 한다.

## 5

### 온라인 플랫폼 규제



전자상거래법은 인터넷 통신판매(전자상거래)를 알선하거나 중개하는 자를 '통신판매중개자\*'로 명명하면서 통신판매중개자에 대해 통신판매업자와 구별되는 일정한 의무와 책임을 부여하고 있다. 또한 통신판매중개업자(통신판매중개를 업으로 하는 자)가 청약의 접수하거나 대금을 지급받는 경우(이른바 '거래관여형 통신판매중개업자')에는 통신판매업자를 대신하는 의무와 책임을 부여하고 있고, 정보통신망법상 전자게시판(블로그, 카페, SNS 등)을 이용해 통신판매나 통신판매중개가 업으로 이루어지는 경우 당해 전자게시판서비스를 제공하는 사업자(전자게시판서비스 제공자)에게 소비자피해의 예방과 분쟁해결을 위한 일정한 의무와 책임을 부여하고 있다. 통신판매중개자 등에 부여된 의무와 책임은 온라인 플랫폼의 운영자에 대한 규제(온라인 플랫폼 규제)의 일환으로 이해할 수 있다.

\* '통신판매중개'란 온라인 쇼핑몰(사이버몰)의 이용을 허락하거나, 자신의 명의로 통신판매를 위한 광고수단을 제공하거나, 그 광고수단에 자신의 이름을 표시해 통신판매에 관한 정보의 제공이나 청약의 접수 등 통신판매의 일부를 수행하는 방법으로 거래 당사자 간의 통신판매를 알선하는 행위를 말한다.

## 통신판매중개자의 의무와 책임



통신판매중개자는 전자상거래법상 다음 세 가지의 의무를 부담한다.

첫째, 통신판매중개자는 자신이 통신판매의 당사자가 아니라는 사실을 소비자가 쉽게 알 수 있도록 온라인 쇼핑몰의 초기화면에 알리는 방법 등으로 미리 고지해야 한다(고지의무). 통신판매중개자가 위 고지를 하지 아니한 경우 통신판매중개를 의뢰한 자(통신판매중개의뢰자)의 고의 또는 과실로 소비자에게 발생한 재산상 손해에 대해 통신판매중개의뢰자와 연대해 배상할 책임을 진다.

둘째, 통신판매중개업자는 통신판매중개의뢰자가 사업자인 경우에는 그 성명(사업자가 법인인 경우에는 그 명칭과 대표자의 성명), 주소, 전화번호, 전자우편주소, 통신판매업 신고번호, 사업자등록번호 등을 확인해 청약이 이루어지기 전까지 소비자에게 제공해야 하고 통신판매중개의뢰자가 사업자가 아닌 경우에는 그 성명, 생년월일, 주소, 전화번호, 전자우편주소 등을 확인해 거래의 당사자들에게 상대방에 관한 정보를 열람할 수 있는 방법을 제공해야 한다(통신판매중개의뢰자에 관한 정보의 제공의무). 통신판매중개업자는 소비자에게 정보 또는 정보를 열람할 수 있는 방법을 제공하지 아니하거나 제공한 정보가 사실과 달라 소비자에게 발생한 재산상 손해에 대해 통신판매중개의뢰자와 연대해 배상할 책임을 진다. 다만, 소비자에게 피해가 가지 아니하도록 상당한 주의를 기울인 경우에는 그러하지 아니하다.

셋째, 통신판매중개자는 온라인 쇼핑몰 등을 이용함으로써 발생하는 불만이나 분쟁의 해결을 위해 필요한 조치를 신속히 시행해야 한다(소비자불만 및 분쟁의 해결을 위한 필요조치의무). 필요한 조치의 구체적인 내용은 다음과 같다. ① 통신판매중개의뢰자와 소비자 사이에 발생하는 분쟁이나 불만을 접수·처리하는 인력 및 설비를 갖추어야 한다. ② 통신판매중개자 또는 통신판매중개의뢰자에 의해 발생한 불만이나 분쟁을 해결하기 위한 기준을 사전에 마련해 온라인 쇼핑몰에 고지한다. ③ 소비자 불만이나 분쟁의 원인 등을 조사해 3영업일 이내에 진행 경과를 소비자에게 알리고 10영업일 이내에 조사결과 또는 처리방안을 소비자에게 알려야 한다. 통신판매중개자가 이 의무를 위반한 경우 시정조치 등 행정제재의 대상이 된다.

## 거래관여형 통신판매중개업자의 의무와 책임



통신판매의 중요한 일부 업무(다음 표의 업무)를 수행하는 통신판매중개업자(이른바 '거래관여형 통신판매중개업자')는 통신판매업자 스스로가 해당 업무에서 정하는 의무를 이행하지 아니하는 경우에는 이를 대신해 이행해야 한다. 이것은 통신판매업자의 의무를 통신판매중개업자가 대신 이행해야 한다는 점에서 일종의 '보충적 책임'을 규정한 것이다.

이 보충적 책임은 다음 표의 중요업무(청약의 접수, 대금의 수령) 중의 하나 이상을 수행하는 통신판매중개업자라면 통신판매업자가 해당 의무를 이행하는지를 살펴서 만일 통신판매업자가 이를 이행하지 않을 때는 스스로 그 의무를 이행해야 한다는 취지이다. 하지만 해당 업무에서 정하는 의무는 사실상 거래관여형 통신판매중개업자의 전자거래시스템을 통해 대부분은 이미 실행되고 있고, 그와 같은 시스템의 구축이 특별히 곤란하다고 할 수도 없다는 점에서, 요구되는 의무이행을 위한 시스템이 정비되어 있지 않은 경우에 그 정비를 촉구하는 인센티브를 부여한다는 점에 실질적 의의가 있다고 생각한다. 다만 거래관여형 통신판매중개업자가 '청약의 접수'나 '대금의 수령'에서 더 나아가 상품의 가격이나 공급에 관련된 사항 또는 계약조건 등 통신판매업자의 고유한 사업영역에 해당하는 내용까지도 결정하도록 시스템이 설계되어 있다면 통신판매업자로서의 외관을 갖춘 것으로 해석될 여지가 생길 수 있다는 점에 주의가 필요하다.

### ◆ 거래관여형 통신판매중개업자의 업무 유형 및 의무

1. 통신판매중개업자가 청약의 접수를 받는 업무
  - 청약철회의 기한·행사방법 및 효과에 관한 정보의 제공
  - 소비자로부터의 청약의 의사표사의 수신확인 및 판매가능 여부에 관한 신속한 고지
2. 통신판매중개업자가 상품의 대금을 지급받는 업무
  - 소비자의 조작실수 방지를 위한 조치(거래대금의 부과 또는 청약 전에 그 내용을 확인하거나 수정하는 데에 필요한 절차의 마련)
  - 전자결제 관련 신뢰 확보를 위한 조치(정보보안의 유지, 전자결제 전 정보의 고지 및 확인절차의 마련, 전자결제 사실의 통지 및 관련 자료의 열람 등)



정책 제언

◆ 전자게시판서비스 제공자의 의무

1. 전자게시판을 이용한 통신판매 또는 통신판매중개를 업으로 하는 자(‘전자게시판 이용 통신판매업자등’)가 이 법에 따른 의무를 준수하도록 안내하고 권고할 것
2. 전자게시판 이용 통신판매업자등과 소비자 사이에 이 법과 관련해 분쟁이 발생한 경우 소비자의 요청에 따라 소비자피해 분쟁조정기구(소비자분쟁조정위원회, 전자거래분쟁조정위원회, 콘텐츠분쟁조정위원회 등)에 소비자의 피해구제신청을 대행하는 장치를 마련하고 운영할 것
3. 전자게시판 이용 통신판매업자등의 신원정보를 확인하기 위한 조치를 취하고, 전자게시판 이용 통신판매업자등과 소비자 사이의 분쟁 발생 시 소비자피해 분쟁조정기구나 공정거래위원회 또는 지방자치단체장의 요청이 있는 경우 그 신원정보를 제공해 그 분쟁의 해결에 협조할 것

전자게시판이란 ‘그 명칭과 관계없이 정보통신망을 이용해 일반에게 공개할 목적으로 부호, 문자, 음성, 음향, 화상, 동영상 등의 정보를 이용자가 게재할 수 있는 컴퓨터 프로그램이나 기술적 장치’를 말한다(가령 블로그, 카페, SNS 등). 이와 같은 전자게시판서비스를 제공하는 사업자(전자게시판서비스 제공자)는 해당 게시판을 이용해 통신판매 또는 통신판매중개가 업으로 이루어지는 경우 이로 인한 소비자피해의 예방 및 분쟁해결을 위해 위 표의 각 의무를 이행해야 한다.

이와 같이 전자게시판서비스 제공자의 의무는 전자게시판 이용 통신판매업자등에 대한 안내와 권고 및 피해구제·분쟁해결에의 협조 등 비교적 완화된 형태로 설정되어 있다. 이들 의무에 위반한 경우에는 시정조치 등 행정제재의 대상이 된다. 이 규제는 애초에 전자상거래를 목적으로 하지 않는 온라인 플랫폼에 대한 규제 가능성과 규제의 정도를 둘러싼 논의와 관련해 현 단계에서 설정 가능한 규제의 상한선에 위치하는 것으로 생각된다.



전자상거래법은 전자상거래의 법적 규율을 명확히 하고 소비자가 안심하고 전자상거래를 할 수 있는 법적 환경을 조성함으로써 우리나라 전자상거래 시장의 발전에 기여해왔다고 평가한다. 다만 이 법에 대해서는 다양한 관점에서 문제점이 지적되고 있는데, 최근에는 특히 소비자보호의 관점에서 통신판매중개자를 통신판매업자에 준하는 자로 규제해야 한다는 주장이 강하게 제기되고 있다. 필자는 (통신판매가 아닌) 전자상거래 중심으로 법적 규율체계를 정립하고, 소비자보호를 중시하되 플랫폼이 이커머스 생태계에서 갖는 장점을 살리며, 아울러 시장 현실을 반영한 합리적 규제가 될 수 있도록 전자상거래법을 개선해 나갈 필요가 있다고 생각한다. 동법의 향후 개선방향을 위 세 가지 관점에서 사견으로 제시하고자 한다.

규율체계의 재정립 : 전자상거래 중심의 규율체계로 일원화



전자상거래법은 그 수범자인 사업자의 개념이 대단히 복잡하게 규정되어 있

다. 예컨대 사업자를 나타내는 용어로서 사업자, 전자상거래를 하는 사업자, 전자결제업자, 전자게시판서비스 제공자, 전자상거래를 하는 사이버몰의 운영자, 통신판매업자, 통신판매중개자, 통신판매중개업자, 통신판매중개를 하는 통신판매업자, 통신판매업자인 통신판매중개자 등의 용어가 사용되고 있다. 이것은 통신판매와 전자상거래를 물리적으로 함께 규율하고자 한 이 법 제정의 연혁적 이유에 기인한 결과이기는 하지만, 수범자에게 혼동을 줄 우려가 있을 뿐만 아니라 개념적으로 모순인 경우도 있다는 점(통신판매중개를 하는 통신판매업자, 통신판매업자인 통신판매중개자)\*에서 문제이다. 사업자 개념의 착중은 규율체계의 혼란으로 이어진다.

이와 같은 문제점을 해결하기 위해서는 통신판매와 전자상거래의 관계를 재고해 규율체계를 재정립하는 작업이 우선되어야 한다. 현재는 (법명에서) 전자상거래를 전면에서 내세우고 있으나 실질은 통신판매에 관한 규율이 주를 이룬다. 생각건대 전자상거래(인터넷 통신판매=이커머스)가 여타 통신판매보다 압도적 우위를 보이고 있고 앞으로도 이러한 추세가 계속될 것이라는 점을 고려하면 전자상거래 중심의 규율체제로 일원화하는 것이 바람직스럽다. 현행 ‘통신판매업’에 대한 규율을 ‘전자상거래업’에 대한 규율로 전환하고 ‘전자상거래중개업자’(통신판매중개업자 개념을 수정한 것)를 별도로 규율하는 외에 전자결제업자나 전자게시판서비스 제공자 등 전자상거래에 관한 특수한 또는 새로운 사업자 유

\* ‘통신판매중개를 하는 통신판매업자’나 ‘통신판매업자인 통신판매중개자’ 개념은 하나의 사업자가 통신판매중개자와 통신판매업자로서의 지위를 동시에 가질 수 있다는 발상에 기초한다. 그러나 그것이 가능하다 하더라도 그때는 사업자의 행위 양태에 따라 해당 법률규정을 적용하면 족하므로 굳이 위와 같은 개념을 설정할 필요가 있는지 의문이다. 즉 통신판매중개자로서 행위했다면 통신판매중개자에 관한 규율을 적용하고 통신판매업자로서 행위했다면 통신판매업자에 관한 규율을 적용하면 된다. 오히려 위 개념에 의하면 양자의 지위가 혼동될 우려가 있기 때문에, 통신판매업자(입점업자)가 별도로 존재하는 경우에도 소비자는 통신판매중개자와 상품의 구매계약을 체결한다는 결론에 이를 수 있다. 이것은 개념 모순일 뿐만 아니라 통신판매중개와 통신판매를 준별하는 현행법의 규율체계에 반하는 결론이다. 한편 위 개념은 통신판매중개를 통신판매의 일종으로 파악(통신판매중개자를 소비자에게 용역을 판매하는 통신판매업자로 이해)하려는 시도로부터도 정당화될 수 있다. 즉 소비자는 통신판매업자(입점업자)로부터 상품(재화 또는 용역)을 구매하는 계약을 체결할 뿐만 아니라 통신판매중개자(오픈마켓)로부터도 용역(오픈마켓 이용에 관한 서비스)을 제공받는 계약을 체결한다는 것이다. 그러나 소비자가 통신판매중개자와 체결하는 계약을 통신판매업자(입점업자)로부터의 상품구매계약과 동등시하는 생각에는 찬성하기 어렵다. 소비자는 통신판매중개자와도 계약을 체결하지만 이것은 통신판매업자(입점업자)로부터 상품을 구매하기 위한 전자거래시스템의 이용에 관한 계약일 뿐이지 통신판매업자로부터 상품을 구매하는 계약과는 차원이 다르기 때문이다. 이러한 시도는 현행 이커머스 생태계를 고려하지 않고 통신판매중개자를 규제하고자 하는 목적에 집착한 이론적 체계화의 결과이다.

형을 담을 수 있는 체계로 개편할 것을 제안한다. 기존의 통신판매(홈쇼핑, 카달로그쇼핑 등)에 대한 규율은 전자상거래업에 대한 규율내용을 준용하는 규정을 두면 충분할 것으로 본다.

### 온라인 플랫폼 규제의 방향성 : 전자거래시스템의 설계·운영자로서의 책임



온라인 플랫폼은 이커머스 생태계에서 대단히 중요한 위치를 차지한다. 가장 대표적인 유형인 G마켓이나 11번가 등의 이른바 ‘오픈마켓’(법상으로는 통신판매중개자)의 경우 하나의 플랫폼 안에서 오프라인 거래에서는 상상하기 어려운 정도의 다종다양한 판매자들이 소비자들에게 자신의 상품을 사고팔 수 있는 사이버 공간을 제공하며 이를 통해 판매자와 소비자 간의 계약이 체결되고 대금결제가 이루어진다(보통의 경우 배송만이 오프라인을 통해 이루어진다). 그렇다면 이와 같은 거래가 가능하도록 설계된 전자거래시스템인 오픈마켓의 운영자는 어떠한 법적 지위를 갖는가? 오픈마켓의 법적 지위로서는 ‘판매자’(매도인), ‘위탁매매인’(판매자가 오픈마켓에게 상품의 판매를 위탁하고 위탁매매인인 오픈마켓이 판매에 대한 법적 책임을 부담), ‘중개인’ 등을 생각해볼 수 있으나 전자상거래법은 기본적으로 판매자(입점업자)와 소비자 사이의 거래를 중개하는 자(중개인)라는 입장에 있다. 이것은 오픈마켓의 비즈니스 모델을 고려해 계약체결의 당사자는 어디까지나 판매자(입점업자)라는 생각에 기초한 제도설계로서 ‘통신판매중개자’라는 용어도 그 일환이다. 이러한 제도설계는 상품의 판매 또는 구매에 관한 계약체결이라는 관점(계약법적 관점)에서는 기본적으로 타당한 것이다. 만일 전자거래시스템 운영자인 오픈마켓의 법적 지위를 판매자나 위탁매매인으로 구성했다면 오픈마켓형 비즈니스 모델은 그 존립 기반을 잃어 전자상거래 시장은 더 이상 발전하지 못했을 것이다. 다만, 오픈마켓의 영업행위 유형을 기본적으로 ‘중개’로 구성한다고 하더라도 통신판매중개자에 대해 상법상 ‘중개인’에 관한 규정(제2편 상행위 제6장 중개업)이 적용될 수 있다는 생각에는 찬성하기 어렵다. 통신판매중개자는 전자거래시스템을 설계하고 운영하는 자로서 상법에서 상정하는 일반적인 중개인(오프라인상의 중개인) 개념으로는 포섭할 수 없는 특

수한 지위에 있기 때문이다.

문제는 소비자들은 광고, 계약체결, 대금결제 등의 거래 단계가 모두 하나의 전자거래시스템 내에서 이루어지기 때문에 그 시스템의 운영자와 상품의 구매 계약을 체결하는 것으로 인식하는 경우가 흔하고, 이러한 이유에서 상품매매에 관해 문제(판매자의 먹튀, 제품하자로 인한 소비자 상해의 발생 등)나 분쟁(배송지연, 반품 불인정 등)이 발생한 경우에 전자거래시스템 운영자인 오픈마켓이 책임을 져야 한다는 목소리가 끊임없이 제기되고 있다는 점이다. 오픈마켓의 법적 지위를 판매자 또는 그로 간주되는 자로 보자는 주장도 그 일환이다. 전자상거래법이 통신판매중개자의 법적 책임을 강화하는 방향으로 개정되어 온 것은 이러한 주장을 일부 수용한 측면이 있다. 그러나 이러한 주장은 통신판매와 통신판매중개를 준별하는 기본적 규율체계에 반할 뿐만 아니라 이커머스 생태계를 고려하지 않은 것이라는 점에서 시장의 혼란을 가져올 뿐이고 결과적으로 소비자보호라는 목적에도 부합하지 않는다.

향후의 규제는 다음과 같은 관점에서 이루어져야 할 것으로 본다. 첫째, 통신판매중개자의 법적 지위는 계약법적 관점, 즉 누가 상품판매에 관한 계약의 당사자인지에 따라 결정되어야 한다. 오픈마켓과 같은 통신판매중개자는 자신이 계약 당사자가 아니라는 점을 소비자가 이해할 수 있도록 명확히 표시해야 한다. 그렇게 하지 않아 소비자가 통신판매중개자를 계약 당사자로 오인했다면 통신판매중개자가 계약 당사자로서의 책임을 부담해야 한다는 논리가 성립할 수 있다는 점에 주의해야 할 것이다. 현재는 통신판매중개자에게 '고지의무'를 부과하고 이를 이행하면 면책되도록 규정되어 있다. 그러나 고지만 하면 면책된다는 점에서 무의미한 규정이다. 고지는 계약당사자를 확정하기 위한 절차이지 면책을 받기 위한 절차는 아니다. 둘째, 오픈마켓 운영자는 실사 계약 당사자가 아니라고 하더라도 전자거래시스템을 설계하고 운영하는 주체로서의 책임에서 자유롭지 못하다. (배송을 제외한) 거래의 모든 단계가 자신의 전자거래시스템을 통해 이루어지기 때문에, 판매자(입점업체)와 다르게 약정하지 않는 한 판매자의 법적 의무의 이행도 이 시스템을 통해 구현될 수 있다. 또한 판매자와 소비자 간에 분쟁이 발생한 경우에 소비자가 판매자와 직접 접촉해 해결하기 곤란한 상황(가령 주소변경, 연락두절, 책임회피 등)이라면 통신판매중개자가

분쟁해결의 창구 역할을 담당하는 것이 바람직하다. 현행 전자상거래법상 통신판매중개자에 대한 규제는 대체적으로 이와 같은 관점에 부합하는 것으로 이해된다. 셋째, 통신판매중개자 외에 새롭게 등장하는 온라인 플랫폼 유형에 대한 규제는 기술의 발전과 비즈니스 모델, 법적 규율체계와의 정합성 및 규제의 필요성 등을 고려한 신중한 접근이 필요하다. 온라인 플랫폼이라는 포괄적 개념 하에 일부 새로운 비즈니스 모델을 염두에 둔 규제를 신설할 필요가 있다는 논의는 현 단계에서는 다소 선부른 감이 있다. 관련해 2016년에 전자게시판서비스 제공자에 대한 책임규정이 신설됐다. 이것은 SNS 등의 전자게시판서비스를 통한 통신판매나 통신판매중개에서 소비자피해가 증가하자 당해 전자게시판서비스를 제공하는 사업자를 규제하기 위한 목적에서 도입된 것이다. 애초에 전자상거래를 목적으로 하지 않는 온라인 플랫폼을 규제의 대상으로 할 수 있는지는 논란의 여지가 있는 것이었지만, 비교적 완화된 형태로 안내·권고 및 협력의무를 부과한 것은 비교법적으로도 주목할 만한 실험적 의미가 있다고 평가한다. 다만 신설된 책임규정이 전자게시판서비스 제공자에게 위법행위에 대한 사전적 조사 의무를 부과하는 것이라면 규제의 실효성의 관점에서는 검증이 필요하다고 본다.

### 청약철회권 제한사유의 보완 : 일반규정의 활용과 구체화



전자상거래와 관련해 가장 분쟁이 많은 영역은 반품규제 내지 청약철회권의 행사와 관련한 영역이다. 그 이유는 청약철회권 제한사유가 포괄적이고 추상적으로 규정되어 있어서 해석론상의 논란이 발생할 여지가 있고, 시장현실과도 맞지 않는 부분이 있기 때문이다. 무엇보다 제한사유가 6가지로 한정되어 있어서 6가지 사유에 해당하지 아니하면 철회권이 제한될 수 있는 여지가 해석론상 완전히 닫혀버린다는 사실이다. 여러 가지 다양한 비즈니스 모델을 고려한다면 이것은 사업자에게는 지나친 규제가 될 수 있다. 가령 숙박계약과 항공권(운송) 계약에서 분쟁이 많이 발생하는 것은 이러한 규제 현실과 무관하지 않다.

이 문제를 해결하기 위한 방법으로서 현행법상 제한사유의 제6호를 활용하

는 방안을 제안하고자 한다. 현재 제6호는 ‘그밖에 거래의 안전을 위해 대통령령으로 정하는 경우’로 규정되어 있다. 문제는 ‘거래의 안전’이 지나치게 포괄적인 관념이어서 철회권 제한사유의 일반규정으로서 적합한지 의문일 뿐만 아니라 대통령령에서 규정하는 제한사유조차 ‘소비자가 개별주문하는 경우’로 한정되어 있다는 점이다. 따라서 5가지 사유 외에 일반규정인 제6호가 개별주문의 경우 외에는 전혀 기능하지 못하고 전체적으로 6가지 제한사유만이 인정되는 결과가 되어 분쟁 빈발의 요인이 되고 있는 것이다.

제6호를 다음과 같이 수정할 것을 제안한다. 즉 “그밖에 청약철회를 인정하면 통신판매업자에게 회복할 수 없는 중대한 피해가 예상되는 경우로서 대통령령으로 정하는 경우. 이 경우 사전에 그 사실 및 청약철회가 허용되지 않는다는 취지를 명확히 고지하고 소비자의 서면(전자문서를 포함)에 의한 동의를 받아야 한다.”와 같이 수정하면 제1호~제5호 외에도 일반규정으로서 철회권이 제한되는 요건과 방법이 보다 명확하게 된다. 이때 대통령령에 무엇을 담을 것인가가 문제 된다. 현재와 같이 소비자가 상품을 개별 주문하는 경우 외에도, 가령 항공권(운송)계약이나 숙박(시설 이용)계약에서 정상가상품은 청약철회가 가능하지만 할인상품은 청약철회가 제한되도록 했고 양자의 구별을 명확하게 인식할 수 있도록 표시·광고해 소비자에게 선택의 기회가 보장된 경우와 같은 비즈니스 모델을 생각해볼 수 있을 것이다. 위와 같은 경우라면 할인상품의 청약철회는 제한되는 것으로 규정하는 것도 고려해볼직하다. 그밖에 추가할 수 있는 제한사유가 있다면 분쟁의 발생 빈도나 비즈니스 모델 등을 감안한 충분한 검토 후에 추가 여부를 결정하면 될 것이다.

### 3부

## 주요 산업군으로 살펴본 이커머스





## 패션 이커머스의 변천



## 이유리

서울대학교 생활과학대학 의류학과 교수

서울대학교 의류학과를 졸업했고, 동 대학원에서 석사학위, 미국 버지니아 폴리테크닉 주립대학교에서 박사학위를 취득했다. 패션 리테일 테크놀로지와 지속가능 패션에 대한 연구를 수행해 『국제 인간과 컴퓨터의 상호작용 저널Int'l Journal of Human-Computer Interaction』 『서스테이너빌리티Sustainability』 등을 포함한 국제 학술지에 약 40편의 연구논문을 게재했다.

현재 한국 의류학회와 한국소비자학회의 부회장을 맡고 있으며 온라인 패션 편집숍 포함 온라인 유통기업에 대한 자문을 수행했다. 이미지와 텍스트 데이터에 기반한 지능형 패션 리테일 서비스 시스템 구축과 리테일 테크놀로지 도입과 패션 산업의 지속 가능한 성장 간의 관계를 연구하고 있다.

## 박지수

서울대학교 생활과학대학 의류학과 강사

서울대학교 의류학과를 졸업했고, 동 대학원에서 석사학위와 박사학위를 취득했다. 1990년대 말 벤처 붐 시대에 인터넷 쇼핑몰 기획 업무로 패션 이비즈니스와 인연을 맺었으며 패션 온라인몰을 운영하며 패션 쇼핑몰 태동기와 중흥기의 역사를 함께한 바 있다. 오랜 현업 생활을 뒤로하고 텍스트 네트워크를 통한 패션 트렌드 분석, 추천 시스템에 대한 소비자 반응을 연구하는 학자로 전업했다. (주)이베이코리아, 한국섬유산업연합회, 한국연구재단 등의 연구과제를 수행했다.

현재 패션 이비즈니스를 강의하면서 SNS상의 패션 소비자행동, 빅데이터 기반의 패션 상품 분석, 테크놀러지를 활용한 패션 취향 큐레이션에 주목하고 있다.

## 이커머스에 부적합한 상품에서 주력 상품으로



의류 산업은 산업혁명과 발전의 궤적을 함께한 대표적인 산업군이다. 증기기관을 이용한 방적기는 1차 산업혁명의 아이콘이라 해도 과언이 아니다. 전기와 컴퓨터 도입이 이루어진 2차, 3차 산업혁명을 통해 의류 산업에서는 대량생산과 생산자동화가 이루어졌다. 비록 여전히 기업이 주도권을 쥐고 타깃 시장을 대상으로 규격화된 제품을 생산하는 구조를 띠고 있기는 하지만, 소비자는 물질적으로 풍요로운 의생활을 누리게 됐으며 선택권을 어느 때보다도 존중받고 있다. 소비자의 선택권은 최종 유통 단계와 밀접하게 연관되어 있다. 새로운 유통 형태인 이커머스는 소비자의 구매결정 번복을 충분히 존중하고 편리하게 함으로써 맞춤새가 중요한 의류제품을 보지 않고도 구매하도록 변화시켰다.

의복 구매 시 소비자의 평가 기준은 매우 다양하다. 소재, 재단과 봉제, 관리법, 사이즈 등 물리적 속성과 디자인, 스타일, 개성, 유행성, 어울림 등의 표현적 속성, 브랜드나 원산지, 가격 등 외재적 속성 등을 종합적으로 고려해 구매 여부가 결정된다. 모니터를 통해 핑크색의 정확한 톤을 가늠하기 힘든 상태에서

나에게 어울릴지 판단하거나 폴리에스터라고 적힌 설명만 보고 표면의 느낌이나 광택을 정확히 유추하는 것은 상당히 어려운 일이다. 당연히 전자상거래 출범 초기의 소비자들은 의류제품 구매를 꺼렸다. 1996년 우리나라 최초의 인터넷 쇼핑몰 인터파크의 주력상품이 도서, 음반, 티켓이었던 것도 무리가 아니다.

의류·패션 및 관련 상품의 판매는 2002년을 기점으로 전환기를 맞게 되어 판매액이 전년 대비 200% 이상 성장하는 기염을 토하게 된다. 2020년 5월 기준 통계청 자료에 따르면 의복, 신발, 가방, 액세서리를 포함하는 패션제품군의 온라인 쇼핑몰 거래액은 약 2조 원 규모로 전체 거래액의 약 15.8%를 차지한다. 뷰티제품을 포함하면 23.2%를 점유하는 시장이다. 코비드19로 인해 사회활동이 줄어들면서 의류 및 패션잡화 구매가 감소했음에도 불구하고 패션제품군은 전자상거래에서 부동의 1위를 점유하고 있다. 이러한 변화를 이끌어낸 원동력은 무엇일까? 패션제품 평가 및 구매의 장을 온라인으로 확장할 수 있었던 것은 기술 발전과 유통 구조 변화가 뒷받침됐기 때문일 것이다. 그 과정을 간략히 살펴보자.

### 오픈마켓 기반의 양적 성장이 온라인 패스트 패션을 견인



패션제품 이커머스의 폭발적 증가에는 G마켓으로 대표되는 오픈마켓이 크게 기여했다. 한국 최초의 인터넷 경매 사이트인 옥션(1998년)과 G마켓(2000년)은 제품 구매와 판매 기회가 개방된 온라인 상거래 플랫폼을 기반으로 거래를 중개하고 비교적 낮은 수수료를 책정해 사업자와 소비자를 끌어모았다. 특히 후발주자인 G마켓은 경쟁우위 확보를 위해 패션제품에 주목했다. 이는 상당히 혁신적이면서도 영리한 전략이었다. 패션제품은 ‘필요’가 아닌 ‘욕구’에 의해 반복 구매가 이루어지므로 일단 온라인 구매에 성공한 소비자는 다시 구매에 나설 확률이 높기 때문이다. 오픈마켓은 맞음새에 크게 구애받지 않는 캐주얼 의류를 중심으로 저가 판매정책을 펼치고 세일과 이벤트를 집중적으로 진행했다. 이 전략이 주효해 온라인 상품 구매에 익숙하지 않았지만 1997년 IMF 이후 가격에 민감해진 소비자층을 흡수할 수 있었다.

오픈마켓으로 인해 동대문과 남대문이라는 생산-도매시설을 기반으로 한 새로운 판매 형태가 자리잡게 된다. 패션 도매시장의 주요고객은 ‘보세옷집’이라 일컬어지던 오프라인 판매자였으나 온라인 기반 리테일러가 등장한 것이다. 초기에 도매업자들은 기존 고객인 오프라인 판매자들을 보호하기 위해 온라인 판매자들에게 제품 공급을 꺼렸다. 온라인 판매자들이 적은 마진폭으로 제품을 판매해 오프라인 판매자들에게 위협이 됐기 때문이다. 그러나 온라인 패션 판매가 급증함에 따라 온라인 판매자가 동대문의 주요 고객으로 등장하게 됐으며 촬영용 샘플을 무료로 제공하는 서비스도 제공하게 됐다.

오픈마켓 판매 경험이 쌓이면서 ‘파워셀러’들이 생겨났다. 그리고 이들은 독립을 선언했다. 제품 기획력과 집객 파워를 갖게 된 파워셀러들은 수수료를 지불해야 하는 오픈마켓 외에도 ‘자사 몰’을 구축해 수익을 보전하고자 했다. 스타일난다가 이러한 행보를 거친 대표적 업체이다. 스타일난다는 2004년 오픈마켓에서 영업을 시작했으며 2005년에 자체 사이트를 개설한 바 있다.

인터넷 쇼핑몰 ASP(Application Service Provider) 업체는 상거래 사이트 개설 붐에 일조했다. 메이크샵(2000년), 카페24(2002년) 등은 제품 정보와 사진을 업로드하면 홈페이지가 구현되는 시스템을 구축해 이커머스 시장의 진입장벽을 낮추는 데 기여했다. 누구나 손쉽게 상거래 홈페이지를 구축할 수 있게 되면서 본격적인 개인 판매 시대가 열리게 된다. 쇼핑몰 구축 솔루션 덕분에 우후죽순 등장한 개인 쇼핑몰은 각자의 특성을 녹여내기 위해 노력했다. 그러한 노력은 판매 제품군과 제품구색의 다양화를 이끌어냈다.

### 취향과 제품 정보를 공유하는 패션 플랫폼의 발전



양적 성장을 이룬 패션제품 온라인 판매에는 질적 성장이 뒤따르게 된다. 디자인, 스타일, 취향이 판매에 적극적으로 개입하게 된 것이다. 패션 취향 공동체는 인터넷 커뮤니티를 기반으로 형성됐다. 2000년 최초로 커뮤니티 서비스를 제공한 프리챌을 비롯해 다음카페를 중심으로 특정 패션제품군의 커뮤니티가 형성됐고 구성원들 사이에서 입소문을 탄 상품의 판매가 증가했으며 공동구매도 등장했다. 이후 네이버가 카페와 블로그 서비스를 개시했다. 또한 싸이월드

(1999년)를 선두로 페이스북(2004년), 인스타그램(2010년)으로 대표되는 SNS 시대가 열리면서 패션 취향과 정보 공유는 폭발적으로 증가했다. 이로 인해 개인은 정보를 생산하며 전달하는 능동적인 주체로 자리매김하게 되었고 SNS에 경험을 공유하는 문화가 형성됐다.

커뮤니티나 개인 미디어에서 검증받은 전문성은 패션제품의 판매로 이어졌다. 대표적인 패션 플랫폼 무신사도 신발 전문 패션 커뮤니티로 시작해 대형 이머커스 업체로 성장한 케이스다. 패션 에디터와 바이어를 대신해 런던, 파리, 밀라노, 뉴욕 컬렉션의 앞자리를 차지하게 된 패션 블로거들의 브랜드 런칭도 화제가 됐다. 인스타그램이나 유튜브로 쌓은 명성을 이용해 수익을 얻는 '인플루언서'는 신중 직업으로 인기를 누리게 됐다. 패션·뷰티 분야의 인플루언서는 광고성 콘텐츠를 제작해 제품을 홍보하고 수익을 배분받는 일종의 모델 역할을 수행했다. 팬덤을 형성한 이들은 상품을 개발해 일시적 공동구매를 전개하기도 했다.

동대문 일대의 도매업체와 생산공장은 물론 중국과 베트남의 생산기지들이 인플루언서를 지원하고 있다. 국내 '빅2' 화장품 개발제조생산ODM 회사인 코스맥스와 한국콜마도 인플루언서의 인디 브랜드 런칭 시스템을 예로 들 수 있다. 화장품 기획 및 제조 노하우를 제공하고 최소 주문 수량을 크게 낮춰 신규 사업자도 트렌드를 반영한 제품을 빠르게 공급받을 수 있도록 한 것이 특징이다. 패션에 이어 뷰티 분야에서도 '패스트' 뷰티의 시대가 개막된 것으로 볼 수 있다. 인플루언서가 제작하고 판매한 일부 제품의 질과 안전성 등에서 문제가 발생하는 부정적 측면에도 불구하고 인플루언서 마케팅은 활발히 전개되고 있다. 인플루언서 희망자를 대상으로 한 교육도 활발하게 이루어지고 있다.

패션 및 뷰티제품의 판매처 홍수 속에서 스마트폰 앱으로 한자리에서 패션 제품을 둘러보는 패션 전문 플랫폼도 활성화됐다. 2011년에는 패션계의 인스타그램이라 할 수 있는 스타일쉐어, 2015년에는 지그재그, 2018년에는 에이블리가 서비스를 시작했다. 수많은 판매자들이 제안하는 제품 중에서 취향에 맞는 것만 뽑아 구매도 할 수 있는 소비자 중심의 이커머스 시대가 열린 것이다.

스타일과 취향의 반영은 패션 전문몰(온라인 편집샵)에서도 나타난다. 'W컨셉'과 '29CM'가 대표적인 업체이다. W컨셉은 실력은 있으나 판매 기반이 취약

한 국내 디자이너 제품 중심의 상품구색으로 2011년 론칭됐다. 디자이너와의 콜라보레이션을 기반으로 입소문을 탔고 자체 브랜드인 프론트로우가 성공하면서 '옷 좀 입는다'는 2030 여성들에게 좋은 평가를 받고 있다. 29CM는 브랜드에 대한 스토리텔링으로 취향과 가치를 전달하는 전략을 구사해 2030 남성들의 호응을 얻었다. 여유로운 라이프스타일을 반영하는 패션제품과 독특한 콘셉트를 지닌 브랜드가 인기를 얻고 있다.

### 축적된 경험을 기반으로 한 글로벌화

오프라인의 물리적 공간을 극복한 e-비즈니스가 국경을 넘어서면서 이른바 '해외직구'의 대중화 시대가 개막됐다. 소비자가 미국 쇼핑몰에서 구입한 제품을 LA 소재 자사 물류센터에서 받아 국내로 배송해주는 위즈워드 서비스는 이미 2001년부터 성공적으로 운영되고 있었다. 2009년 몰테일을 비롯해 아이포터, 이하넥스, 지니집 등 배송대행 서비스 업체가 속속 등장하면서 일반 소비자가 자신이 사용할 제품을 외국으로부터 직접 수입하는 새로운 구매 형태가 받아들여졌다. 미국으로 한정되어 있던 해외직구의 대상 국가가 중국, 일본, 프랑스, 독일, 스페인, 영국, 네덜란드 등으로 확대됐고 구입 물품의 종류도 다양해졌으며 이용자도 급증하게 되었다.

해외직구 증가에는 FTA 발효의 영향도 무시할 수 없다. 2011년 7월 1일 한-EU FTA 잠정 발효, 2015년 12월 13일 완전 발효, 2012년 3월 15일 한미 FTA 발효 이후 일정 금액 이하의 해외 구매 패션제품은 무관세로 통관된다. 이로 인해 미국의 블랙 프라이데이나 중국의 광군제와 같은 할인 행사 기간이 한국의 쇼핑 데어로 변화하는 모습이 관찰되기도 한다.

우리 패션 제품을 해외로 보내주는 이른바 '역직구'도 시작됐다. 이 현상에는 K-뷰티 열풍이 일조했다. 특히 중국을 중심으로 한국 화장품이 히트 아이템으로 자리잡으면서 한국의 뷰티·패션제품에 대한 해외 수요가 증가했다. 몰테일은 2012년 한국 온라인 쇼핑몰에서 구매한 제품을 전세계로 배송해주는 서비스를 시작했으며 중국어, 일본어, 영어 등의 외국어 번역 서비스를 제공해 개인 사업자의 해외 판매를 돕고 있다. 2014년 이후에는 아마존, 알리바바 등 해외

온라인 플랫폼을 통해 한국의 패션제품이나 화장품을 판매하는 셀러들이 급격히 증가해 파워셀러들도 생겨나게 됐다.

한국 소비자들의 구매력이 증가하면서 한국까지 직배송 서비스를 제공하는 글로벌 패션 리테일업체도 증가했다. 샵밥, 매치스패션, 네타포르테, 욱스, 마이테레사, 24s, 제이크루 등에서 글로벌 배송 서비스를 제공하고 있다. 또한 글로벌 패션 리테일러들은 SJYP, 로우클래식, 구뜨 등 한국 패션제품도 구입하기 시작해 전 세계를 대상으로 온라인 판매를 하고 있다.

## 2

### 스타트업이라 가능한 새로운 시도



한마디로 정의 내리기 어려운 패션 다이내믹스를 고려해볼 때 패션 분야 스타트업의 성공 요인을 몇 가지로 압축하기란 불가능하다. 하지만 스타트업이라 가능한 새로운 시도들은 시장의 판도를 바꿀 것으로 기대된다. 더욱 강조되는 사회적 가치, 이커머스를 지원하는 여러 혁신적인 기술, 창의성 넘치는 제품과 서비스가 앞다투어 소개되고 있다. 시장점유율이나 매출 중심의 사례가 아닌 '시도' 그 자체만으로도 의미 있는 혁신 사례를 소개하고자 한다.

#### 지속가능성 기반의 혁신: 환경, 비건, 로컬

최근 패션업계의 제1화두는 단연코 '환경과 지속가능성'이다. 과거 한 차례 국가의 녹색성장 기조와 맞물려 지속가능성에 관한 개념이 보편화되고 필요성에 대한 공감도 높았다. 당시 일부 역량 있는 기업이 선도적으로 선언적인 참여를 하고 있었다. 영세사업자가 대부분인 패션업계는 여전히 과거의 관행에서 벗어나지 못하고 있었다. 하지만 최근 불어닥친 지속가능성이라는 2차 물결은 오히려 아래로부터의 요구Bottom-up 성격을 띠는 것이 두드러진 차이점이다. 밀

### 플리츠마마 솔더백



16개의 페트병 재활용

플리츠마다 솔더백 하나를 위해 16개의 페트병이 활용됩니다.

(출처: 플리츠마마 홈페이지)

레니얼, Z세대로 대변되는 최근 소비자들의 신념 소비, 명분 소비는 거부할 수 없는 21세기적인 소비 가치로 대두되고 기업들은 이에 응답해야만 한다.

2017년 서비스를 시작한 플리츠 마마의 경우 페트병 16개를 재활용해 친환경 소재로 재탄생시켜 가방을 제작하고 있다. 효성티앤씨, 환경부, 제주특별자치도, 제주도 개발공사와 협업해 제주삼다수 페트병으로 가방을 만드는 프로젝트를 진행했다. '100% 제주 페트병이 가방이 되다'라는 홈페이지의 첫 화면에 등장하는 모토처럼 자신들의 정체성을 뚜렷하게 내세우고 있다. 상품의 색상도 '김녕 블루' '비자림 그린' '현무암 블랙' '제주 감귤' 등으로 제안하는 등 소비자와의 접점에서 기업 콘셉트의 일관성을 잃지 않는다. 로컬, 환경, 브랜드 차별성, 그리고 적절한 가격대 책정 등 소비자의 신념 소비 욕구를 충족하면서 동시에 심미적이고 상징적 구매 욕구, 기능성, 경제성과 같은 패션 소비의 ABC를 수행하고 있다. 그뿐만 아니라 '자가 접착식 완충포장제'를 활용해 과대 포장과 포장용 쓰레기 배출을 줄이는 등 상품 외에도 외재적 속성인 서비스 과정에서 혁신의 일관성을 유지하고 있다.

두 번째 사례 역시 소비자의 인식 속에 '자연'과 '자기애'의 가치를 심는 경우이다. 2015년도 창립된 그린블리스는 '오가닉 라이프스타일' '자연이 주는 무

### 그린블리스 양말 상품



(출처: 그린블리스 홈페이지)

한한 행복감'을 표방하는 쇼핑몰이다. 최근 마스크 분야도 주력하는 듯 보이지만 그린블리스의 대표적인 상품은 양말이라고 볼 수 있다. 특히 '환경을 생각한 양말'로 주목을 끌었다. 양말이라는 비교적 소외된 패션 소품에도 사회적 의미를 담은 차별화를 시도함으로써 사람의 꾸밈에 어느 작은 것 하나도 놓칠 수 없다는 섬세한 진정성을 소비자에게 어필하고 있다.

제품 소개 페이지에 '서스테인러빌리티(sustainability)'라는 항목을 별도로 제시해 수익금으로 나무를 심거나 동물보호단체와 협약해 반려동물을 입양하는 캠페인을 전개하고 고양이, 강아지, 해녀, 숲 등의 이미지를 양말의 도안에 활용

#### 제품 vs. 서비스 측면

- 제품 중심의 혁신: 친환경 제품 생산, 소외된 패션 소품에서 가치창출, 업사이클 제품을 통한 혁신

#### 공급사슬 측면

- 공급자 → 생산 과정의 혁신. 폐기되는 비 패션 소재를 활용, 친환경이나 유기농 소재를 공급 받음

#### 소비자 가치 측면

- 사회적 가치: 지속가능성, 진정성, 공익을 추구하는 제품으로 승부
- 경제적 가치가 희생될 수도 있음

하는 등 소비자들에게 일관된 메시지를 전달하고 있다.

### 소규모 사업자에게 기회를, 소비자에게는 다양성을! 플랫폼 비즈니스



플랫폼 비즈니스의 장점은 다수의 입점업체들의 거래 정보를 확보해 더 매크로한 시장 분석이 가능하다는 것이다. 빅데이터 기술을 활용해 판매·반품되는 상품 정보, 소비자들의 활동 로그 정보, 리뷰 등의 질적 내용 분석들을 통해 서비스 확장을 기대해볼 수 있다. 플랫폼 비즈니스의 성공 요소는 단순히 많은 수의 셀러를 한곳에 모아 소비자와 셀러를 중개하는 것에 그치는 것이 아니라 집적 효과를 통해 셀러 고유의 본질적 전문성을 향상하고 포장, 물류, 운송, 결제와 같은 공급망상의 부수적인 기능에 대해서 플랫폼업자가 지원함으로써 서로 상생할 수 있는 기반을 마련하는 것에 있다. 특히 B2B 플랫폼일 경우 효율적인 공급망 관리에 대한 가치를 제공하는 것이 관건이다. 그뿐만 아니라 플랫폼 비즈니스는 콘텐츠와 상거래와의 결합으로 새로운 가치창출의 기회를 맞이하고 있다. 최근 규모가 성장해 유니콘으로 성장하는 다수의 패션 스타트업도 있을 만큼 매체에 자주 회자되고 있다.

#### 에이블리의 입점문의 화면

### 에이블리 입점 타입

원하시는 입점 타입을 선택하실 수 있습니다

The screenshot shows two vertical panels for ABLY sign-up. The left panel is titled 'ABLY Sellers' and features a blue header. Below the header, it says '배송/CS를 직접 할래요!' (I want to handle shipping/customer service directly!) and lists benefits: '업계 최초 판매 수수료 0%' (Industry's first 0% sales commission) and '오픈마켓 서비스' (Open market service). At the bottom is a red button that says '셀러스 자세히 보기' (View Seller details). The right panel is titled 'ABLY Partners' and features a purple header. It says '배송/CS를 맡길래요!' (I want to entrust shipping/customer service!) and lists benefits: '사업부터 배송까지 에이블리가 대신 해드리는 원스톱 서비스' (One-stop service from business to shipping, handled by ABLY). At the bottom is a red button that says '파트너스 자세히 보기' (View Partner details).

(출처: 에이블리 홈페이지)

#### 신상초이스 안내 화면

The screenshot shows a promotional banner for '신상초이스' (New Arrivals). It features a woman in a teal top and white skirt. The main text reads: '샘플이 없어도 촬영을 안해도 바로 상품 업로드 가능' (Even without samples, you can upload products immediately without shooting). Below this, smaller text says: '반응 먼저 확인하고 사입하는 방법! 신상마켓이 직접 촬영한 고품질러 사진으로 저작권 고민없이 상품을 먼저 업로드하세요.' (Method to check response first and purchase! Upload products first using high-quality photos shot directly by ShinSangMarket, so you don't have to worry about copyright.)

(출처: 신상마켓 홈페이지)

일간지 『매일경제』의 2020년 6월 기사에도 드러났듯 1020세대는 쇼핑앱 선정이 다른 세대와 다른 경향을 보인다. 에이블리 역시 1020세대에 사랑받는 선두주자로 코로나 사태에도 800% 성장하며 호황을 누리는 것으로 보고되고 있다.\* 에이블리는 ‘셀러의 스타일을 쇼핑하다’는 모토처럼 인스타그램이나 유튜브에서 활동하는 인플루언서나 셀러들의 스타일을 구매로 연결해 성공한 사례이다. 1인 미디어와 커머스가 결합하는 넥스트 커머스 생태계를 구축하는 데 기여한 것으로 평가받는다. 셀러로 하여금 상품기획에 집중할 수 있도록 업스트림상에서의 여러 기능을 지원하는 풀필먼트 서비스를 제공하고 있다. 소비자들에게는 인공지능 기반 개인화 추천 서비스를 도입해 기존 대비 3배 이상 높은 고객 반응을 유도하는 데 성과를 거두었다. 또한 이에 그치지 않고 체인 플랫폼을 구축해 공장과 판매자를 연결하는 계획을 밝히고 있다. 궁극적으로 셀러에게 토털 서비스를 제공해 더 쉽게 이커머스를 구현할 수 있도록 지원한 점, 패션제품 공급망 전체에 관여해 전통적 공급망 패러다임에서 개인 사업자가 쉽게 창업하기 힘든 환경을 극복하게 하고 ‘쉬운 창업’으로 인해 소비자들의 선택 다양성을 증폭했다는 점이 혁신 사례로 언급될 만하다.

패션 B2B 플랫폼을 표방하는 신상마켓은 동대문 패션의류 도매시장을 국내

\* 에이블리 1분기 거래액 800% 상승 (어패럴뉴스, 2020. 4. 24)

와 해외의 도소매 거래처와 연결하는 서비스를 제공하는 비즈니스를 전개하고 있다. 매일 3만 개 이상의 신상품이 업데이트될 수 있는 앱을 개발해 소규모 사업자로 하여금 패션사업을 쉽고 즐겁게 진입할 수 있도록 지원하는 데 핵심 역량이 있다. “물류센터 고도화, 결제수단 다변화를 통해 고객들의 편의를 높이겠다.”라는 대표의 인터뷰 내용에서도 알 수 있듯\* 도매상에게 신상품 배송, 결제 편의성을 적극적으로 제공하고 있다. 도매업자의 신상품의 스타일링, 촬영, 보정, 업로드 서비스까지 제공하는 신상품 초이스 서비스로 수익을 창출할 뿐만 아니라 주문, 결제, 사입(매입), 배송을 해결하기 위해 블록체인 기반의 간편결제 시스템을 도입했다는 것도 주목할 만하다.

### 제품 vs. 서비스 측면

- 서비스 중심의 혁신: 기술을 활용하여 공급사슬 참여자의 활동을 원활하게 돕는 서비스 제공

### 공급사슬 측면

- 생산 → 물류 → 리테일링 → 고객 경로의 혁신
- B2C 및 B2B 거래를 도움·고객이 원하는 제품을 제작하여 바로 공급할 수 있는 ‘역주행’ 가능(생산자와 고객을 직접 연결, 물류와 리테일링 과정 생략 가능)

### 소비자 가치 측면

- 경제적 가치: 플랫폼 사업자가 리테일러나 공급자 역할을 수행하여 시간적, 금전적 절약·공급사슬 참가자들은 본연의 업무에 집중, 조직 최적화
- 개인적 가치: 고객 개인에게 맞춘 추천, 검색 가능

## 기술 기반 혁신 : ‘세상에 없던 기술’ ‘세상에 있는 기술’

혁신innovation의 정의에 따르면 고객이나 생산자들에게 가치를 높이거나 문제를 해결해주는 ‘새로운 것’을 창출함을 의미한다. 기술 개발에 따른 ‘새로운 기술’의 돌파적 혁신과 기존에 존재하는 기술들의 ‘새로운 조합’ ‘새로운 응용’과 같은 점진적 혁신이 새로운 시장기회를 제공한다. 패션 분야가 전통적인 노동집약적인 산업이라는 고정관념과는 달리 웨어러블 제품, 스마트 팩토리, 인

\* 동대문 도소매상 연결하는 ‘신상마켓’, 거래액 1조 원 돌파 (한국경제, 2020. 4. 23)

### 2D 패턴(좌), 3D 샘플(중), 실제 샘플(우)

정교함이란 결국 표현돼야 하는 것



2D CAD 패턴



CLO 샘플



실제 샘플

(출처: 클로 홈페이지)

공지능 디자인, 빅데이터 기반 트렌드 분석 등의 용어가 전혀 낯설지 않은 최첨단 기술이 삶의 질 향상을 위해 구현되는 기술 집약적인 산업으로 변모하는 조짐을 보이고 있다. 앞으로 패션 스타트업의 큰 축으로 자리매김할 기술 중심의 돌파적 혁신, 점진적 혁신을 실천하는 스타트업들이 속속 등장하고 있다.

이커머스 비즈니스를 지원하는 스타트업 중 하나인 클로버추얼패션은 원단이나 부자재의 텍스처와 물성을 데이터베이스화해 가상이지만 현실감 있게 표현해 실제와 유사한 3D 가상 의상으로 실시간으로 표현하는 기술을 보유하고 있다. 모듈러 디자인, 3D 시뮬레이션, 3D 의상 수정, 3D 패턴 배치 등 생산 과정에서 실물 없이 컴퓨터상에서 작업할 수 있다. 이미 나이키, 아디다스, 루이비통, 이케아 등 고객 기반을 확보하는 기술 중심 기업이다. 이러한 기술은 소상공인이 다수를 이루는 디자이너 기업에게 실질적 도움을 줄 수 있다. 디자이너의 창의적 아이디어에서 상품이라는 실물로 구현하는 과정에서 수차례 걸친 샘플 제작 작업, 수정, 컨펌 과정으로 인해 생산과정이 지연되는 것을 방지하는 데 기여할 수 있다. 그뿐만 아니라 실물 제작에 따른 과정을 삭제함으로써 불필요한 원단과 자재의 낭비를 막아 고객사로 하여금 지속가능성을 높이는 수단을 제공한다는 점에서도 의미 있는 차별적 역량을 보유하고 있다.

패션 이커머스의 오래된 숙제는 사이즈와 맞춤새에 관한 것이다. 예스나우는

## 핏파인더 이미지



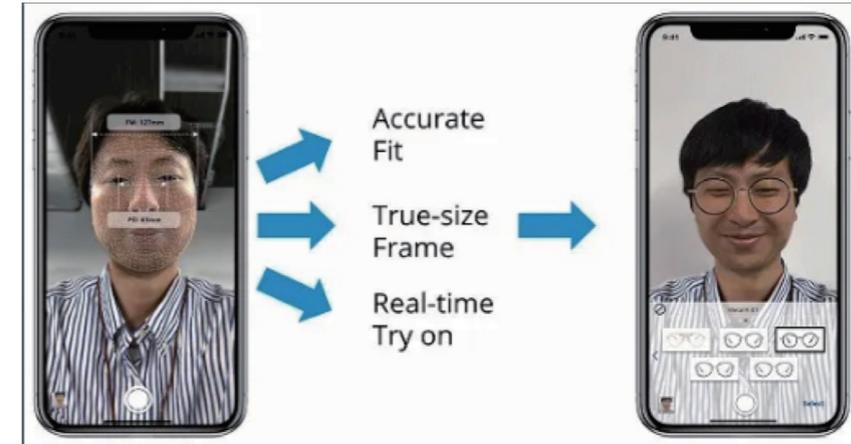
(출처: 예스나우 홈페이지)

인공지능과 빅데이터를 기반으로 개인의 체형에 맞는 옷을 찾아주는 솔루션인 '핏파인더'를 2019년 개발해 온라인 패션 이커머스업계에 공급하고 있다. 온라인 거래에서 사이즈 불만족 문제를 해결하기 위해 야심찬 행보를 보인 듯하다. 의복 사이즈 혁신은 신체 사이즈를 정확하게 측정해내는 것만의 문제가 아니라 옷과 의복의 상호작용이라고 할 수 있는 맞춤새를 이해하는 알고리즘을 개발하는 것이다. 핏파인더를 도입한 기업은 구매전환율 증가와 반품률 감소라는 긍정적인 반응을 꾸준히 얻어내며 의류쇼핑 서비스를 정교화하는 작업을 지속하고 있다. 사이즈와 맞춤새에 관한 조언 서비스가 고도화되기 위해서는 스타일에 대한 이해와 의류 제품의 물성과 성능에 대한 이해를 기반해 진화해야 한다. 사이즈 문제를 해결할 수 있다면 기업으로 하여금 재포장, 재고처리, 역물류와 관련된 비용을 절감해 지속가능성에도 기여할 수 있다는 점을 주목해야 한다.

가상 착용 경험을 통해 소비자에게 더 정확한 정보를 제공하고자 하는 노력은 가상현실과 증강현실을 통해서 구현되고 있다. 블루프린트랩은 얼굴 인식과 인공지능 기술을 이용해 제품을 추천하며, 추천한 제품을 증강현실 기술로 가상 착용해볼 수 있는 서비스를 제공하고 있다. 나아가 3D 프린팅을 이용한 생산까지 가능한 청사진을 가지고 있다.

처음 온라인 커머스가 세상에 선보일 때 패션 상품이 이커머스에 가장 적합

## 안경 가상 피팅



(출처: 블루프린트랩 홈페이지)

하지 않은 제품군으로 꼽혔던 적도 있다. 직접적인 촉감이 중요하다는 것과 함께 무엇보다도 '착용'이 불가능한 환경이라는 점 때문이었다. 하지만 소비자들이 오랜 시간 쌓아온 제품 소비 경험은 온라인에서의 간접 체험, 주어진 정보만으로도 구매를 유도하기에 충분했다는 것을 온라인 상거래 역사가 말해주고 있다. 그럼에도 시착을 해보지 못하다 보니 반품률이 높다. 이는 기업에게 고비용과 저수익의 문제로 다가온다. 가상현실과 증강현실과 같은 기술의 발전으로 인해 소비자의 간접 체험이 더욱더 실재감 있게 전개되면 기능적 측면뿐 아니라 흥미, 신기함, 놀라움, 몰입감과 같은 쾌락적 감정을 자극하며 총체적 소비 경험이 증가될 것이다. 하지만 현실적으로 개발, 운영 비용이 높아서 수익성

### 제품 vs. 서비스 측면

- 서비스 중심의 혁신: 생산·판매에 도움이 되며 고객 경험을 증대하는 서비스

### 공급사슬 측면

- 소상공인의 생산 과정의 혁신: 디자인을 3D 시뮬레이션함으로써 물적·시간적 자원 절약
- 리테일링 → 고객 과정의 혁신: 소비자가 구매를 결정할 수 있도록 돕는 구매시점 보조 기술 제공

### 소비자 가치 측면

- 개인적 가치: 제품 추천 및 개인화·맞춤화
- 경제적 가치: 제품 생산 및 배송에 소요되는 비용 절감
- 사회적 가치: 생산 리스스 절약, 교환 및 반품 감소 효과는 장기적으로 지속가능성을 달성하는 효과

이 높다고 판단되기에는 이르다. 하지만 증강현실과 가상현실이 결합한 기술로 온라인 쇼핑몰상에서도 다양한 경험을 높일 수 있다는 점에서 더욱 적극적으로 활용될 것으로 예상된다.

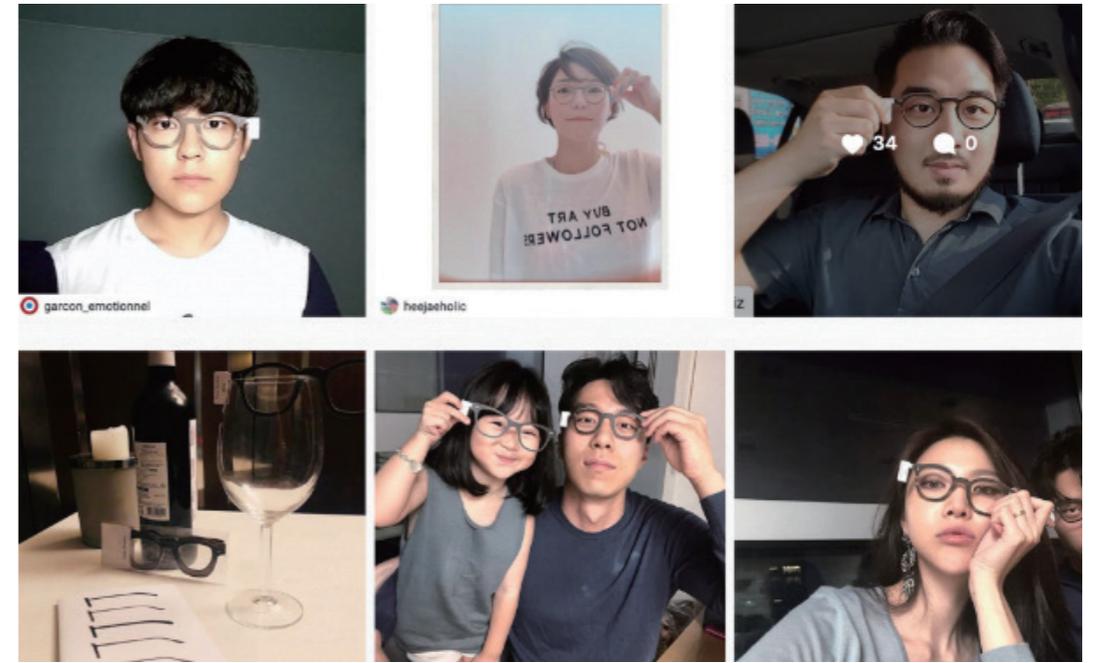
### 마이크로 니치 개발 : '작은 취향이 대중성을 잡는다'



패션 산업에서의 스타트업들은 '패션이란 무엇인가?' '패션의 본질적인 특수성은 무엇인가?'를 꿰뚫어야 한다. 온라인 채널에서 거래되는 수많은 상품군 중에 패션이나 뷰티제품과 같이 인간의 꾸밈에 관여하는 상품군이 가장 큰 비중을 차지하는 이유는 무엇인가? 트렌드, 유행이라는 단어가 익숙하지만 최근과 같은 롱테일의 시대에 과연 대세 스타일을 파악하는 것이 중요한가? 대중적인 것을 탈피하고자 하는 소수의 끊임없는 저항 의지들에도 주목해야 한다.

패션의 본질은 신체 보호와 인간 행동의 효율을 높이는 기능적 수단이기도 하지만 인간의 본능적 아름다움을 표현하고 자신의 정체성에 관한 메시지를 발신하는 도구이다. 아름답기만 한 패션은 없고 기능만 가진 패션 또한 있을 수 없다. 패션은 어떻게든 자기를 표현한다. 궁극적으로 '군중 속의 나를 분리하기' '나를 군중 속에 밀어넣기'라는 두 축의 무의식적 투쟁 속에서 패션 산업은 성장한다. 플렉스의 시대, 자기 위안의 시대, 초개인화, 마이크로 니치 시대에 자기정체성과 집단주의라는 줄타기의 쾌감을 즐기롭게 선사하는 스타트업은 소비자의 주목을 받을 것이다.

프레임몬타나의 창업자 최영훈 대표는 다양한 글을 연재했는데 '덕후질에서 길찾기'라는 제목에서도 알 수 있듯 한 우물만 파는 진정성, 일관된 취향을 강조했다. 이러한 스토리는 패션 마니아를 끌어모으기에 충분했다. 여러 가지 안경 프레임을 종이 패키지로 만들어 발송해 소비자의 착용에 대한 불안감을 낮추고 선택을 도왔다. 유명 안경점, 면세점 등 오프라인 판매도 병행하고 있으며 해외 편집숍 진출도 도모할 정도로 반향이 컸다. 과거 엘리트 디자이너의 카리스마에 기대어 럭셔리 패션 브랜드가 성장했던 것처럼 패션에는 강한 개성의 오너십이 브랜드의 정체성으로 이어진다. 창업자의 강한 개성이 가장 큰 핵심



몬타나는 고객들에게 종이로 된 안경 샘플을 보내주고 직접 착용해보고 고르게 한다. 미국 와비파커의 실물 홈 트라이온 서비스보다 경제적이다. (출처: 프레임 몬타나)

적인 자산이 되고 SNS와 같은 다양한 커뮤니케이션 채널을 통해 가치관이 공유되면 자연스럽게 그의 제품과 서비스가 소비자에게 수용되는 이 흐름은 너무나 익숙한 패션 트랙이다. 스타트업들은 소비자들과 '즐거움Fun' 중심의 콘텐츠를 소통함으로써 '패션은 공감이며 의미의 교환과 생성'이라는 본질에 충실할 수 있어야 한다.

변화가 본질이라고 생각되는 패션 산업의 중심에서 '변하지 않는 것'을 추구하는 기업, 역설적으로 가장 중요한 패션 다이내믹을 수행하는 로우로우RAW-ROW의 사례는 흥미롭다. '본질의 반복'이라는 기업명에서 브랜드의 본질에 대한 강한 주장이 드러난다. 로우로우의 창업자 이의현 대표는 '아무것도 가공하지 않은 것의 옳음'을 주장한다. 그의 그러한 의지에서 알 수 있듯 지속가능, 절제를 비즈니스의 본질로 내세우며 여행용 캐리어를 중심으로 가방, 운동화, 티타늄 안경 등 본연의 기능에 집중한 소재와 디자인에 주력하고 있다. 로우로우는 자신들의 상품을 패션 아이템으로 보이길 원치 않으며 도구로서의 가방, 도

## 로우로우 클래보 이미지

RAWROW PRODUCT EXPLORE CENTER SEARCH MY PAGE LOGIN CART KR / EN / JP



vol.37 PROJECT 238,855 MILES  
(출처: 로우로우 홈페이지)



vol.36 BMW Motorrad X RAWROW

구로서의 신발을 제공할 뿐이라고 한다. 하지만\* 이것은 결국 소비자를 사로잡는 강력한 메시지가 되어 강한 패션성을 띠는 아이러니에 편입된다. 여행, 모빌리티의 고유 정체성을 활용해 킥고잉(전동킥보드 공유 서비스)과 협업해 가방을, 나사와 협업한 R트렁크 시리즈를, 글래드 호텔과 협업해 여행 파우치를 선보이는 등 다양한 콜래보레이션을 전개하고 있다. 이러한 스타트업들이 유통망 확장장과 생산 및 물류 인프라가 강화된다면 소수의 강한 취향이라는 정체성과 상

### 옷가게 사장님들의 옷 추천

**세상에서 가장 전문적인 옷 추천을 받아보세요.**

- ✓ 자신의 스타일에 맞는 옷을 고르기 힘든 사람
- ✓ 옷가게에서 직접 추천받기가 어려운 사람
- ✓ 가족, 연인에게 옷 선물이 어려운 사람

(출처: 온니버 홈페이지)

\* 날 것, 날다 이의현 로우로우 대표 (디지털 인사이트, 2017. 8. 10)

관없이 볼륨 성장을 할 것으로 예상된다.

패션 소비자들이 가장 궁금해하는 것은 '어떻게 하면 옷을 잘 입을까?'이다. 나에게 어울리는 옷, 세련되고 사람들로부터 인정받을 만한 옷을 입고자 하는 것이다. 아름다운 스타일링에 대한 욕구는 패션 소비자들이 가지는 가장 근본적인 것이다. 인공지능 기반 추천 서비스, 인공지능과 스타일리스트가 협력해 제공한다는 코디 서비스 등 이미 국내의 업계에는 추천, 큐레이션에 관한 진보된 성과물이 속속 등장하고 있다.

옷을 판매하는 전문가들, 소상공인 점주들로부터 코디 서비스를 받는다는 점에 착안해 어플을 런칭한 온니버의 경우 2019년 대학생 창업경진대회에서 수상하는 등 추천이나 코디 서비스에서는 후발주자라고 할 수 있다. 나에게 어울리는 스타일링이 바로 쇼핑으로 편리하게 이어질 수 있어야 한다는 패션 고객의 본질적인 욕구를 충족하는 서비스이다. 이 시장의 경쟁은 시간이 흘러도 치열할 것으로 예상된다.

### 제품 vs. 서비스 측면

- 제품 중심의 혁신: 특정 제품군에 대한 덕후적 관심을 바탕으로 취향을 드러내는 정교하고 섬세한 제품을 기획, 제작
- 서비스 중심의 혁신: 개인에게 맞춤형한 미적 스타일링, 아름다움 실천의 효율화

### 공급사슬 측면

- 고객 → 공급자 → 생산 과정 특화: 전형적 풀Pull 현상. 소비자의 욕구에서 시작, 펀딩 프로젝트를 진행하여 제작하는 경우도 있음
- 리테일링 → 고객 과정의 개선: 소비자의 선택을 돕기 위해 샘플을 제공하거나 개인의 취향을 반영하는 추천 서비스 제공

### 소비자 가치 측면

- 개인적 가치: 비록 시장이 작을지라도 확고한 취향을 지닌 소비자를 대상으로 패션제품을 개발, 작은 소품이라도 진지한 고민을 거친 제품을 기획하고 출시

### 3

## 패션 스타트업의 도전과 기회



모든 비즈니스는 결국 고객에게 가치를 제안하고 그 가치를 가장 효과적으로 구현할 수 있을 때 지속하고 성장할 수 있다. 고객이 원하는 가치가 무엇인가를 탐구하고 시대의 흐름이 우리를 어디로 이끌고 가는지 방향성을 파악해야 한다. 이는 것에 그치지 않고 실현하는 것, 구현하는 것에서 기존과는 다른 혁신성을 갖추는 것이 관건이다. 4차 산업혁명이 우리를 어디로 이끌어갈지 여러 화려한 수사어가 있지만 지속가능성, 개인화, 효율성의 통합적 수행에 도전과 기회가 있다고 믿는다.

다양한 가치 제안, 혁신적 가치 실현으로  
새로운 비즈니스 모델 창조



간결한 라이프스타일에 대한 욕구가 더욱 증대되고 비대면 관계 맺음에 익숙해지면서 비즈니스는 고객의 협력자가 되어 사회적 공정함, 개인의 건강과 안위를 달성할 수 있는 제품과 서비스를 제공해야 한다. 투명하게 정보가 흐르게 되면 과거부터 현재까지 일관되고 진정성 있는 메시지를 보내는 것이 중요

하다. 고객을 더욱 배려하고 달래주고 위로하는, 그러나 그것이 기업의 수익성을 해치지 않고 또 사회 전체로도 건전성을 담보하는 일이 되어야 한다.

기술을 거부하는, 기술이 익숙지 않은 개인이라도 소외되지 않도록 제품과 서비스를 개발하는 것이 하나의 의미 있는 시장 기회를 제공한다. 기술 발전의 반대 급부로 아날로그의 감성은 오히려 새로운 가능성을 던져준다. 하지만 과거는 과거의 모습으로 재현되지 않는다. 21세기가 해석하는 과거의 모습이어야 한다. 친숙한 낯설, 디지털적 아날로그라는 양가적 가치를 동시에 제공하는 것이야말로 고령화 사회로 진입하는 한국 시장에 새로운 가치를 심어줄 수 있다. 룬테일의 법칙은 니치 마켓을 넘어서 기업의 중심이 그동안 돌보지 못했던 개개의 고객에게로 결국 향하고 있다. 메시지뿐만 아니라 전달되는 제품과 서비스가 고객 맞춤형이 되어야 한다. 그러기 위해서는 대량생산과 대중 커뮤니케이션 시대를 완전히 탈피하는 선도적 시도가 필요하다. 이러한 시도에 대해 생산성이나 효율성의 잣대를 들이대며 시도조차 하지 못한다면 아직 과거의 패러다임에서 벗어나지 못하고 있다는 증거이다.

복잡하게 얽혀 있는 공급망 구성원인 패션 기업에게 가격 경쟁력 강화, 유통망 확대, 재고 감소는 오래된 숙제였다. 세상은 변화하고 파괴적 혁신이 필요하지만 운신의 폭을 넓힐 수가 없었다. 하지만 IT 전문가가 주축이 되어 성장한 플랫폼 비즈니스를 패션에 적용하게 되면서 패션 산업은 오퍼레이션 탈바꿈의 가능성을 이야기할 수 있게 됐다. 제품 생산, B2B 플랫폼 확장, 원부자재, 가공 분야에서 유연성Agility이 강화된 네트워크를 구축해 유기적으로 작동하게 됐다. 온라인뿐 아니라 오프라인 패션 사업자를 아우르는 플랫폼이 구축되면서 공급망 관리에서 인공지능과 빅데이터를 적용해 효율성이 강화되는 시대를 맞이한 것이다.

기술의 적극적 활용  
: 감지, 네트워크, 분석, 이해, 적용



4차 산업혁명 시대의 패션 비즈니스에서 새로운 도약의 지점은 '기술'과 분리되어 생각할 수 없다. 대량생산과 대중의 시대를 마감하고 패션 산업에서

의 새로운 승자는 초연결 기술을 기반으로 초개인화를 구현하는 자가 될 것이다. 다만 기술 자체만으로는 전지전능하지 않을 뿐더러 패션의 본질과 상충하는 지점에서 많은 혼란이 예상된다. 하지만 개인의 가치와 신념을 수용하고 장려하는 다양한 제품과 서비스가 빛을 발하리라는 것은 의심의 여지가 없다. 과거 그 어느 때보다 고객을 중심에 두고 그들의 일거수일투족, 그들을 둘러싼 환경을 감지Sense할 수 있는 기술이 존재한다는 것은 축복이자 기회이다. 개인에 대한 이해, 제품 속성에 대한 이해, 이를 둘러싼 맥락에 대한 데이터 기반의Data Driven 소비자 중심적 비즈니스를 실천하는 것은 쉽지 않다. 하지만 오늘날의 기술 발전의 양상은 이를 낙관적으로 바라보게 희망을 준다. 기술의 적용은 고객 한 명 한 명과 깊은 성찰적 관계를 맺는 것을 완수하는 것을 목표로 삼아야 한다.

패션 고객 정보란 고객의 신체 치수나 구매 이력뿐만이 아니다. 그들의 생물학적, 물리적, 사회적 관계로 인해 빚어진 선호, 취향, 관심사, 정체성에 대한 종합적 정보를 포괄한다. 하지만 이처럼 수많은 정보들이 목적 없이 감지되고 수집된다면 무용할 뿐이다. 파편처럼 흩어진 정보를 하나의 구조로 분석해내는 분석 기술이 뒷받침되어야 한다. 고객 주변 정보뿐만 아니라 거시적 환경 정보, 즉 경제, 사회, 정치, 환경 등 트렌드를 변화시킬 수 있는 요소 중 패션과 밀접한 요소를 찾아 수요 예측 모델을 개발할 수도 있을 것이다.

사물인터넷, 각종 센서와 네트워크, 통신 기술, 이미지·음성 검색 등은 고객 행동을 관찰해 수집하고 집적하는 대표적인 기술이다. 이렇게 획득된 방대한 자료를 가치 있는 정보로 변환할 수 있는 기술이 필요하다. 고객이 선택한 의류 사이즈, 색상, 재질, 상황, 소비자가 쇼핑하는 시간, 요일, 기후, 고객이 좋아하는 여행지, 식당, 영화, 배우, 고객의 인간적 관계, 인생 주기적 특징 등을 감지할 수 있는 기술이 첫 단계이다. 이를 기반으로 고객을 이해하고 그들의 마음과 행동을 분석하고 예측할 수 있는 구조체로 이해하는 기계학습, 인공지능 알고리즘을 개발해야 할 것이다.

상대를 이해하게 되면 그와 관계를 맺고 그 관계를 유지하는 노력을 해야 한다. 고객과 기업의 관계맺기란 기업이 고객에게 가치 있는 것을 전달하고 그에 대해 고객이 기업에게 금전적, 비금전적 보상을 교환하면서 유지된다. 결국 고

객을 분석하고 예측한 것을 제품과 서비스를 통해 유무형의 경험으로 제공할 수 있도록 '구현'하는 능력이 필요하다. 개인화, 커스터마이제이션을 위한 3D 프린팅, 3D 니팅, 가상현실·증강현실, 버추얼 피팅과 같은 다양한 서비스는 개인화된 정체성을 강조하는 21세기 고객과 관계 맺기를 실천하는 기술이라 할 수 있다.

그러나 분명 명심해야 할 것이 있다. 21세기 기술은 고객과 관계 맺기에만 적용되지 않는다. 더 실질적인 제안은 백스트림에서 구현되는 기술이다. 고객과 접점에서 활용되는 화려한 기술보다도 어쩌면 기업의 사활에 영향을 미치는 것은 공급망에서 적용되는 기술이다. 그동안 대량생산에 최적화됐던 모든 비즈니스 체제들은 과감한 파괴적 혁신을 지향하는 탈바꿈이 필요하다. 제품 기획이나 디자인, 매장 운영 등 패션제품 생산과 유통 과정의 가상 시뮬레이션, 공장과 매장이 통합되는 스마트팩토리와 최적 물류 알고리즘 개발 등 결국 가치를 실현하는 데는 기업이 취해야 할 핵심 자원, 핵심 파트너, 핵심 프로세스 등을 재정비해야 한다.

스타트업이라면 어떻게 재고를 줄일 수 있을지, 가격 경쟁력을 높일 수 있을지, 생산성 효율을 높일 수 있을지, 원가와 비용을 절감할 수 있을지 고민하기보다 1인 고객을 위해 어떻게 새로운 공급망을 구성하고 새로운 비즈니스 프로세스를 설계할 수 있을지에서 출발해야 한다. 주문·생산이라는 규모의 경제가 아니라 타인의 역량을 공유하고 내면화할 수 있는 네트워크의 규모를 더욱 촘촘하게 구축해야 할 것이다.



## 이커머스의 발전과 농식품 생산-유통-소비 구조의 변화



### 소비 구조의 변화 : 이커머스가 변화시킨 농식품 소비 구조



농식품 소비 구조는 다른 산업과는 달리 빠른 변화와 느린 변화가 공존한다. 이중 농식품 소비의 주된 시장을 이끌어가는 것은 느린 변화라고 할 수 있다. 이를 이해하기 위해서 닭의 예를 들어본다. 1960년대 이전까지 닭은 삼계탕이나 백숙을 해서 먹는 것이 고작이었다. 그때는 닭의 수요가 많지 않았다. 그러나 이후 세 번의 변화를 겪으면서 닭의 수요가 늘어났다. 1960년대 시작된 전기구이 통닭, 1977년 립스치킨으로 폭발된 후라이드 치킨, 1982년 페리카나로부터 시장에 도입된 양념 치킨이다. 문제는 이 세 가지가 크게 변화된 전부다. 느린 변화의 요소라고 할 수 있다. 나머지의 빠른 변화들은 다 세상에 나왔다가 금방 사라졌다. 안동찜닭, 매운 불닭 등의 프랜차이즈들이 세상을 점령하다가 어느새 없어졌다. 결국 지속적으로 남은 것은 후라이드 치킨과 양념 통닭뿐이다. 40년을 넘게 시장을 주도해도 별로 바뀔 확률이 없어 보인다. 이는 과자도 마찬가지다. 새우깡, 포테토칩, 꼬깔콘 등이 아직도 시장을 주도한다.

### 양석준

상명대학교 경영학부 교수

서울대학교 농화학과를 졸업하고 동 대학원 경영학과에서 석사학위와 박사학위를 취득했다. 1990년대 후반 농식품 유통에 대한 고객 참여 사례 연구를 시작으로 국내외 저널에 40여 편의 연구논문을 게재했다. 대형마트 농산 MD로 근무하는 등 농식품 유통의 실무를 경험했으며 실무를 중심으로 한 학술연구를 진행하고 있다. 농식품 기업의 마케팅 효율화와 농식품 유통 관련 정부 정책 수립에 주로 기여해 농식품부 장관 표창과 국무총리 표창 등을 수상하기도 했다.

현재 글로벌경영학회 부회장, 한국식품유통학회 이사 등을 맡고 있다. 주요 관심사는 농식품 소비 행동과 농식품 유통, 농식품 창업 등이다.

다른 종류의 상품들과 비교하면 좀 더 극명하게 나타난다. 만일 삼성전자가 40년 동안 똑같은 가전제품을 만들었다면 아직 살아남아 있을까? 패션업체가 40년 동안 똑같은 디자인의 옷을 만들면 살아남을 수 있을까? 재미있게도 식품 시장의 주류를 차지하는 상품들은 상당히 수명이 길다. 심지어 일본 교토의 이치와라는 가게는 똑같은 인절미 구이를 24대에 걸쳐 1,000년이나 만들었다. 그러나 그 누구도 이치와를 식상하다고 하지 않는다. 거꾸로 경의를 표하고 비싸더라도 1,000년의 역사를 가진 그 떡을 사 먹어보려고 한국에서 날아간다. 빠른 변화의 성공이 시장을 주도하는 것처럼 보여도 결국 느린 변화가 승리하는 것. 이것이 한국 식품의 소비 구조였다고 할 수 있다.

이커머스는 이러한 느린 변화가 주도하는 농식품 소비 구조를 급격하게 바꾸어놓았다. 새로운 상품들을 이커머스를 통해서 더 많이 쉽게 접할 수 있게 됐다. 또 어디서 해당 상품을 사 먹을 수 있는지도 쉽게 알게 됐다. 따라서 갑자기 뜨고 지는 상품들의 속도가 훨씬 빨라지게 됐다. 이런 이커머스로 촉발된 식품 시장의 변화도 과거처럼 '빠른 변화'에 불과해서 금방 사라질까? 그렇지 않다고 전망된다. 그 이유는 이커머스로 인해서 한국의 식품 소비 문화 자체가 바뀌었기 때문이다. 이커머스에 의한 새로운 기회 창출을 이야기하기 전에 우선적으로 한국의 소비 문화가 어떻게 바뀌었는지 살펴보도록 하자.

과거에는 집에서 식사할 때 하나의 반찬을 만들면 며칠 동안 그것만 먹었다. 그래서 어머니가 곰탕이나 카레를 만들기 시작하면 한 일주일만 그것만 먹었다. 김치의 경우는 더 극단적이다. 어떻게 보면 한 가지 김치를 평생 먹었다. 그 김치는 어머니가 알고 있는 김치였다. 이렇게 우리 식품 소비 문화는 어머니가 가진 한정된 정보로 인해서 발생한 '똑같은 음식 평생 먹기'에 익숙한 문화였다. 하지만 이커머스에 익숙해진 현재는 하나의 음식을 일주일 먹는 것을 견디 내지 못한다. 인스타그램에 유튜브에 계속 새롭고 맛있는 상품들이 올라온다. 그것을 보면서 어떻게 일주일 내내 카레만 먹겠는가? 코로나 이전에는 외식산업이 경제 성장률을 웃도는 성장을 했던 이유 중 하나가 될 것이다. 이커머스가 고객의 눈과 입맛을 높였다. 그리고 내가 요리하기는 어렵고 귀찮으니 나가서 사 먹었던 것이다. 가격이 비싸도 말이다.

그런데 최근 코로나가 발생하면서 외식도 어려워졌다. 그 결과 배달음식이

더 발전했고 가정간편식이 더 발전하게 됐다. 1~2인 가구용 가정간편식보다는 40~50대 소비자의 가정간편식 시장이 더 늘었다. 몇백 년간 이어져온 꾸준히 같은 음식을 먹는 문화가 바뀌고 있는 것이다. 코로나 사태를 지나면서 매일 가족끼리 다른 음식을 먹고 싶어 했고 이제는 이커머스로 그 욕구를 실현하는 것이다. 유튜브 먹방을 보고 유명 인플루언서가 제안한 음식을 나도 시켜본다. 그래서 집에서 가족과 함께 새로운 음식을 즐긴다. 너무 당연한 최근의 풍경이다. 또 스마트한 사람들은 이제 신선식품을 구매해서 요리함으로써 내가 알던 요리만을 하지 않는다. 백종원의 요리비책을 보고 매일 새로운 요리에 도전한다.

그러다 요리하는 시간이 아깝고 또 남아서 버리게 되는 음식물 쓰레기가 많아지는 것이 신경 쓰이면 신선한 가정간편식에 눈을 돌린다. 최근에는 신선·냉장 3~4인용으로 포장의 수가 많아지고 있다. 또 내가 직접 만든 것보다 가정간편식이 맛있다. 신선식품을 사서 조리할 때 남겨서 음식물 쓰레기로 버려지는 식재료를 생각하면 총비용은 3~4인용 가정간편식이 더 쌀 수도 있다. 그렇게 몇백 년 동안 이어졌던 집밥은 어머니만이 알고 있고 또 만들 수 있는 음식만을 먹었던 '느린 변화'에 해당했으나 이제 식품 문화는 바뀌게 됐다. 어머니가 해준 음식이 가진 느린 변화를 주축으로 했던 한국의 농식품 소비 문화는 이커머스에서 소개되는 새로운 음식을 즐기는 빠른 변화를 주축으로 하는 소비 문화로 급격하게 변화하고 있다.

### 생산의 변화: 이커머스 소비 트렌드를 중심으로 고객을 공략하기 시작한 기업들



롯데제과는 2018년 8월 인공지능 기반 트렌드 예측 시스템인 '엘시아(LCIA)'를 도입했다. 엘시아를 통해서 트렌드를 분석하고 새로운 제품을 개발해 시장에 출시하기 시작했다. 롯데제과는 이 시스템을 활용해 나초 스낵 '도리토스'의 매출 성장을 끌어냈다. 도리토스는 지난 3년간 45억(2017년), 65억(2018년), 100억(2019년 추정)원 등으로 급격하게 매출이 성장했다. 인공지능을 활용해 마라맛 스낵을 출시하면서 나타난 현상이다.

농심이 2019년 5월에 출시한 포테토칩 육개장사발면맛도 고객을 따라가는

롯데제과 LCIA가 분석한 2020년 농식품 트렌드



(자료원:롯데제과 홈페이지)

제품 개발의 예라고 볼 수 있다. 농심은 새로운 맛 조합을 두고 다양하게 검토했으나 용기면 스테디셀러인 육개장사발면을 선택하게 됐다. 어떻게 보면 재미를 중심으로 한 전략이었으나 고객의 좋은 반응을 이끌어냈다. 실제로 많은 식품 회사들은 이제 SNS의 트렌드 분석과 온라인상의 빅데이터 분석 등을 활용해 신제품의 트렌드를 읽고 개발한다. 신제품 개발 과정도 많이 달라지고 있다. 롯데칠성음은 커피음료 브랜드인 칸타타에 신제품을 도입하기 위해서 전통적인 방법이 아닌, 고객이 선호하는 현존하는 지역 카페들의 제품을 발굴한다. 2018년 SNS 등을 통해서 20만 명의 참여를 이끌어내어 933개의 커피를 추천받아 '칸타타 땅콩크림라떼 by 우도 블랑로쉐'를 출시했다. 제품 아이디어가 있으면 굳이 맛테스트나 시장조사 등을 할 필요가 없이 그냥 제품 콘셉트 등을 유튜브 등에 올린다. 그렇게 한 후 조회수나 좋아요 클릭수를 보고 제품의 실제 개발을 결정하면 된다.

그런데 사실상 이커머스에 올라온 트렌드가 진짜 전 국민을 위한 농식품의 트렌드였을까? 그렇게 보기는 어렵다. SNS에 올라온 농식품 트렌드는 새로운 것을 좋아하는 일부 고객층의 트렌드만을 대변한다. 우리나라도 실제 가장 인구가 많은 연령대는 40대 후반에서 50대 초반이나 SNS에 글을 많이 쓰는 것은

훨씬 낮은 연령대이다. 그러나 4차 산업혁명이나 인공지능에 대한 의존도가 높아지면서 결국 기업들은 더 편리하고 빨리 대응할 수 있는 온라인 트렌드 조사를 선호하게 되고 이에 대한 시스템도 구축하게 됐다. 결과적으로 식품도 온라인 트렌드를 이끌어가는 사람들을 중심으로 신상품을 개발하는 시기로 들어가게 된다.

농식품 유통의 주력으로 등장한 이커머스

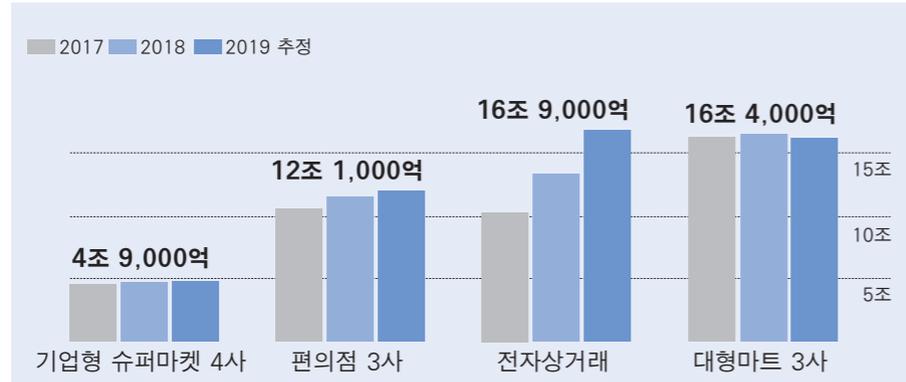
농식품 유통의 전문가들은 과거에는 농식품, 특히 신선식품이나 냉장·냉동 식품만은 이커머스로 판매하는 것이 한계가 있을 것이라고 생각했다. 특히 미국의 월마트가 농식품을 주로 활용한 픽업 서비스를 활용해 아마존의 공격에도 계속 성장하는 계기를 마련하고, 아마존이 오프라인 식품 업체인 홀푸드를 인수하는 것을 보면서 오프라인에 대한 확신은 더해졌다. 그러나 한국에서 2019년 농식품 유통의 주력 업체가 대형마트에서 이커머스로 넘어가면서 과거의 오프라인에 대한 확신은 여지없이 무너졌다.

이러한 현상은 마켓컬리로부터 유행을 타기 시작한 새벽배송과 쿠팡으로 시작된 무료 로켓배송이 그 원인이라고 볼 수 있다. 예를 들어 상추를 이커머스로 살 수 있을까? 상추 같은 신선식품의 경우 배송시간에 따른 신선도 하락과 택배비가 큰 장벽이었다. 온라인이 저렴하게 판매할 수는 있겠지만, 택배비가 추가되는 순간 실질적인 지불 가격은 온라인이 비싸진다. 한 2만 원어치는 사야지 2,500원의 택배비를 지불하더라도 싸게 구매하는 것이 될 것이다. 하지만 상추 2만 원어치를 구매하면 4인가족이 며칠 먹어야 할 것이다. 그냥 오프라인에 가서 사는 것 외에는 방법이 없었다. 하지만 새벽배송과 무료배송이 정착되면서 이러한 불편은 사라졌다.

게다가 코로나 사태로 인해 이커머스는 양적인 측면과 질적인 측면 모두 발전했다. 양적인 측면을 살펴보면 산업통상부 자료에 따르면 전년 대비 농식품의 이커머스 매출은 2020년 2월에 92.5%, 3월에 75.4%, 4월에 56.4% 증가했다. 이는 대형마트가 2월과 3월에는 -2.9%, -3.3%로 역성장하다가 4월에야 5.9% 성장한 것과 비교된다. 판매되는 상품의 질적인 측면도 이커머스로 인해

식품 소매유통 매출액 추이와 전망

(단위: 원)



(자료: 박상준, 2019. 8. 20, “새벽배송이 초래한 ‘장보기채널’의 대전환”, 키움증권 보고서, p16)

크게 높아졌다고 판단된다. 유튜브를 중심으로 한 동영상 미디어들이 수없이 많은 먹방 스타들을 만들어냈다. 이 먹방 스타들은 더 좋은 콘텐츠를 위해서 맛있는 식품을 찾아 전국을 누비기 시작했다. 그 지역 사람들이나 먹을 수 있었던 식품들이 갑자기 전국으로 팔리게 되는 계기가 됐다. 쿠팡COOCAT이 제주딱새 우장을 콘텐츠화해서 알리기 시작했다. 이를 새롭게 만든 쿠팡마켓(전 오먹상회)에서 판매를 해서 유행을 시켰던 것이 하나의 예라고 할 수 있다.

이는 하나의 상품을 개발해서 오프라인 매장을 통해서 보급할 때와 비교해서 엄청난 효율성을 가져다준다. 신상품을 개발하고 전국의 매장에 시식대를 설치하고 아르바이트생을 고용해서 시식을 하고, 그렇게 한 후에도 실패확률이 높았다. 그러나 쿠팡 대표이사가 한 이야기는 이커머스가 어떻게 식품 산업을 혁신하는지 알려준다. ‘일매출 1억을 찍었던 오먹상회(현 쿠팡마켓)의 곤약젤리는 유튜브 영상을 찍는 데 비용 10만 원 들었습니다.’ 이렇게 현재의 이커머스는 미디어를 통해서 신뢰를 확보하고, 오프라인 매장보다 훨씬 다양한 상품을 개발해 고객의 식품 생활의 질을 빠르게 높이고 있기도 하다. 이제는 식품 분야도 이커머스 중심의 유통이 다양한 유통 경로 중에서 1등 유통 경로로 자리 잡게 됐다.

## 2

### 이커머스 기반으로 나타난 혁신 스타트업



(초기 시장) 신시장 창출로 찾은 높은 수익률  
: 비품(못난이) 과일 유통 이커머스 창업



2010년 이전까지의 이커머스 기반으로 나타난 농식품 유통업은 기존의 유통을 온라인으로 옮겨 놓은 것들이 많았다. 농식품이 이커머스를 통해서 어떠한 혁명을 일으킬 수 있는지를 보여주지는 못하는 시대였다.

2010년 초반부터 기존에 유통되지 못했던 농식품들이 이커머스를 통해서 유통되기 시작했다. 바로 비품(못난이) 과일이다. 약간의 흠이 있거나 혹은 모양이 잘 안 나온 제품들은 기존의 농식품 유통망에서 거래가 될 수 없었다. 한국의 과일 유통은 ‘생산자(농가)-농협·산지 수집상-도매시장-소매업체’의 과정을 거치는 것이 일반적이다. 비품 과일의 경우 도매시장에서 거래가 되기 어렵다. 도매시장에서 거래가 되려면 어느 정도 표준화와 규격화가 되어 있어야 한다. 그렇다고 표준화되게끔 과일에 똑같이 흠집을 낼 수도 없는 노릇이 아닌가? 주스 공장이 사 가기도 어렵다. 흠집 난 과일의 수량은 일정하지 않다. 일정량을 생산해야 하는 주스 공장에서는 일정량을 매번 구매하는 것이 중요하다. 그

러다 보니 수량이 일정하지 않은 비품 구매는 어렵다. 상당량에 달하는 비품들은 주변 아는 사람들에게 조금 판매하고 대부분 버려졌다. 구조적으로 유통이 될 수 없었던 것이다.

이커머스 유통업자들은 이 시장을 보았다. 고객에게 버려진 과일을 유통할 수 있는 유일한 경로는 이커머스뿐이었다. 그래서 ‘못난이 배’ ‘못난이 사과’ ‘가정용 참외’ 등의 명칭을 붙여 판매하기 시작했다. 그냥 집에서 혼자 먹기에도 주스를 만들기에 충분한 이 버려지는 과일을 지역의 이커머스 유통업자들이 판매를 하기 시작했다. 반응은 폭발적이었다. 먹는 데 아무 문제 없는 과일들의 가격이 정품의 60~70% 정도로 형성됐다. 어차피 버려지는 과일이었기에 지역의 이커머스 유통업체들은 매우 저렴한 가격으로 구매해서 이커머스 판매가 가능했다. 그렇게 오프라인 유통이 막혀 있던 못난이 과일들의 새로운 유통경로를 이커머스가 뚫었다. 비품 과일은 이커머스 업체들에 더 높은 수익을 가져다 주었다. 기존 멀쩡한 과일의 경우 상품의 마진율을 10~20% 정도 가져가던 것에 비해 비품 과일은 초기 판매 당시 마진율을 30~50% 정도로 가져갔다. 한

박스 판매할 때 비품 과일이 더 많이 남았던 것이다. 이후 시간이 흐르며 현재는 경쟁이 심해져서 비품 과일의 경우도 마진율이 많이 낮아진 상황이다.

비품 과일이 팔려나가는 것을 보면서 재미있는 상품화가 이루어진 사례들도 나타났다. 오프라인에서 전달할 수 없는 다양한 정보들을 이커머스를 통해서 전달하기 시작한 것이다. 경북 예천에서 배농사를 짓고 있는 지은농장의 경우 ‘점순이배’로 유명해졌다. 안운주 시인께서 점 하나 있다고 판매가 안 되는 배를 보고 시를 지어주셨다. 아름다운 시였고, 또 지은농장의 주인들은 자신들이 얼마나 열심히 배농사를 지었는지를 영농일지를 통해서 고객에게 보여주었다. 판매가 되지 않던 ‘흠집난 배’가 흠집 없는 배보다 더 인기 있는 기현상도 나타났다.

비품 과일 유통은 이커머스가 이렇게 농식품 유통에 새로운 시장을 창출할 가능성이 있다는 것을 널리 인식시킨 농식품 유통창업의 사례라고 할 수 있다. 향후 계속적으로 진화하는 이커머스에서 어떠한 새로운 시장들이 계속 창출될지 지켜볼 만한 것이다.



안운주 시인께 올리는 배농사 이야기

먹는 것에 문제 없음

**점순이 배**

4. 시인 안운주

경북 예천에서 자란 순박한 점순이도 시집가고 싶어요.  
올여름 태풍이라는 미친  
사내를 만나 볼때기 맞아  
내 볼때기 점 한두 개 붙어 있지만 속은 말짱하답니다.  
아저씨, 아주머니 점순이도 시집가고 싶어요  
점을 달고 태어나  
우리 엄마 “지은택”한테 미안해서 어쩔니까?  
억울합니다.

매끈한 그녀는 연지곤지 찌고 시집가기 바쁘는데  
점 한두 개 달았다고 반값이랍니다.  
날 데리고 가시는 분 고맙고 현명한 분이랍니다.  
저도 아들딸 놓고 행복하게 해줄 자신이 있거든요.  
서울에도 좋고 제주도에도 좋고 저 어디든지 시집갈래요.  
귀택에 신랑감 없으시면 이웃 총각이라도 소개해 주세요.  
점순이도 시집가서 우리 엄마 기쁘게 해 드리고 싶어요.

- 시집가고 싶은 점순이 올림

(자료원: 지은농산 홈페이지, <http://e-jieun.com>)

### SNS 활용가능 시대의 이커머스 사례 : 충북 00군 표고버섯 농장



2010년을 넘어가면서 SNS가 더욱 활성화됐고 이러한 SNS의 특성을 믿고 창업한 이커머스 중심 농식품 기업들의 매출이 급격히 성장했다.

30대의 한○○, 이○○ 부부는 회사와 국책연구소를 다니다 땅 한 평 없는 충북 ○○군으로 귀농해서 표고버섯 농사를 하기로 결심했다. 처음에는 농사를 배우기 위해서 다른 표고버섯 농가에서 일을 했다. 또 표고버섯 배지(버섯을 키우기 위한 영양소가 들어있는 통) 농장에서 일하기도 했다. 충분히 공부를 한 후 표고버섯 농사를 시작했다. 자신의 도시 네트워크와 SNS를 활용한 네트워크의 관리, 그리고 이커머스 시스템을 믿고 다른 사람과는 다르게 재배했다. 표고버섯 배지에 심는 표고의 숫자를 최소화해 크고 좋은 표고를 재배했던 것이다. 워낙 높은 비용 때문에 일반적으로 표고농사 짓는 사람들이 꺼렸던 방법이다. 이렇게 재배한 표고는 잘 말려서 추석이나 설날의 선물용 제품으로 만들었다. 그

리고 SNS를 활용한 이커머스로 아는 분들과 아는 분들의 소개를 받아 판매를 시작했다. 이러한 전략은 큰 성공으로 이루어졌다. 한 번 선물용으로 만들어진 건포고를 구매하거나 선물을 받았던 고객들은 매우 큰 표고의 크기 등에 놀랄 수밖에 없었고, 다음번 명절 때 이 부부의 표고를 주문하기 시작했다. 그렇게 이 부부는 귀농 단 2년 만에 농장의 연간 매출이 2억 원을 돌파했고 생산량을 늘리는 대로 매출은 계속 증가할 것으로 예상된다.

이 부부의 경우는 자신들이 매우 고급상품을 만들어도 이커머스를 통해서 자신들의 상품을 사줄 고객이 있다는 것을 확신했다. 일반적으로 보면 가성비가 매우 떨어지는 농사방식을 채택했다. 배지 한 개에서 수확하는 표고버섯의 숫자를 최소화했던 것이다. 이러한 농사방식은 성공하면 좋지만 실패했을 때 큰 손실을 줄 수 있다. 이 부부는 SNS를 통해 지인들과 지속적인 네트워크를 할 수 있는 능력과 이커머스의 힘을 믿었고 짧은 기간 내에 성공을 했다.

50대 김00 농부는 경남 사천에서 키위를 생산했다. 그러나 자신의 유통 채널을 이커머스로 선택한 이후 완전히 다른 농사를 짓게 된다. 일반적으로 시장에서 유통되는 키위의 크기는 100그램 내외의 상품이다. 생산지-도매-소매로 거쳤을 때 해당 상품이 먹기도 적당하고 가격이 적정해 인기가 있었기 때문이다. 그러나 김00 농부는 이커머스를 하기로 작정을 하고 판매를 시작했다. 그러다 우연히 서울의 강남지역과 분당지역에서는 가격을 별로 신경 쓰지 않고 큰 크기의 키위를 선호한다는 사실을 발견했다. 그래서 전정(열매 달린 것을 때내어 남은 열매에 영양이 집중되도록 해 과일의 크기를 키우는 작업)을 보다 많이 해 120그램 내외의 키위를 생산했다. 결과는 큰 성공이었다. 도매시장에 판매할 때보다 20~30%를 더 비싸게 판매하는 데도 없어서 판매할 수 없는 상황이 벌어졌다. 한 번 구매한 고객이 SNS를 통해서 다른 고객을 계속 소개해주는 것이었다. 귀농한 지 5년 만에 매출 2억 원을 넘겼고 주문은 계속 늘어나고 있는 상황을 맞게 됐다.

이 두 사례 모두 이커머스 중심적인 생산 전략이 얼마나 효율적인지에 대해서 보여주고 있다. 특히 이커머스로 차별적인 고객과 연결될 수 있으면 신제품 개발에 따른 위험 없이 고수의 상품화에 성공할 수 있다.

## 미디어로 출발해서 이커머스에 뛰어든 쿠팡



쿠팡은 2014년 자본금 2,400만 원의 푸드 콘텐츠 회사로 시작한 스타트업이다. 쿠팡은 초기 다양한 농식품에 대한 콘텐츠로 구독자들을 끌어들였다. 새로운 식품을 소개하기도 했고 요리 방법을 소개하기도 했다. 쿠팡은 채널을 특성 따라 분리해 운영한다. 유튜브만 하더라도 'COOKAT', '오늘 뭐 먹지' 등을 운영하고 있으며, 쿠팡 베트남Cookat Vietnam, 쿠팡 홍콩Cookat Hongkong, 쿠팡 태국Cookat Thai 등의 현지화된 채널도 운영하고 있다.

충분한 구독자 등을 확보한 이후 2019년 5월 쿠팡은 '오먹상회'를 만들어 본격적인 농식품 이커머스에 진출한다. 초기에는 수익원을 다원화하기 위한 전략이었다. 이러한 전략은 성공으로 이어졌다. 첫해부터 택배우장이 하루 1,000만 원 매출을 냈고 곤약젤리는 하루 1억 원까지 판매되기도 했다. 그 외에도 냉동도시락인 멍커바디 도시락 시리즈는 2019년에는 오후에 들어가면 매진된 모습만 볼 수 있을 정도였다. 2019년 6월 말 기준으로 2,900만 명을 확보한 구독자를 기반으로 한 미디어 커머스 사업은 급격하게 성장을 해 2019년 쿠팡의 총매출 185억 원 중 95%가 이커머스에서 창출됐다. 2020년 이커머스 브랜드를 '쿠팡마켓'으로 바꾸어 다시 시작했다. 쿠팡은 유튜브 등에 70여개의 농식품 채널을 운영하고 있으며 전 세계 구독자수만 3,200만 명에 달한다. 구독자수로만 보면 한국에서 가장 구독자수가 많은 조선일보 구독자의 30배도 넘는다. 조회수도 몇백 만이 넘는 콘텐츠가 많다. 조금 과장해서 이야기한다면 농식품 분야에서는 조선일보 영향력의 몇 배가 넘는 영향력을 미치는 매체라고 할 수 있다.

2020년 1분기 매출이 90억 원이 넘고 있어 2020년은 400억 원 매출이 예상된다. 또한 이커머스를 기반으로 쿠팡마켓의 오프라인 매장도 진출했다. HMR 전문 편의점을 표방하고 있는데 1호점인 '쿠팡마켓 롯데백화점 잠실점'에 이어 2020년 4월 본격적인 HMR 전문 편의점이라고 할 수 있는 110평 규모의 '쿠팡마켓 스타필드 코엑스몰점'을 오픈했다.

쿠팡마켓은 최근 농식품 이커머스 업체들의 새로운 접근 방향을 보여주고 있다. 미디어에서 출발해 커머스로 접근하는 방식이다. 이러한 방식은 이미 중국의 '왕홍网红, 파워 인플루언서'들이 이커머스에 뛰어들어서 성공한 사례들을 볼



때 농식품 이커머스 창업에 있어서 효과적 방식임이 검증됐다고 할 수 있다. 이미 상호작용성이 강화된 라이프 커머스도 인기를 끌고 있어 이후 다양한 형태의 미디어 커머스 창업이 이어질 것으로 예상된다.

### 농식품의 특성을 이해한 새벽배송 창업 사례 : 오아시스

흔히 신선식품의 새벽배송 3대 업체로는 마켓컬리, 헬로네이처, 오아시스를 든다. 이중 마켓컬리의 2019년 매출액은 4,289억, 헬로네이처는 220억으로 알려져 있다. 그러나 이 두 업체는 이익을 내지 못하고 있다. 마켓컬리의 단기 손실은 975억 원, 헬로네이처는 195억 원에 달하는 것으로 알려져 있다. 이에 반해서 오아시스는 2019년 매출 1,423억 원에 영업이익 9억 6,100만 원을 기록했다. 신선식품 새벽배송 3대 업체 중에서 유일하게 이익을 기록하는 스타트업이라고 할 수 있다. 게다가 2020년에도 1분기 매출이 528억 원에 이르는 등 지속적인 성장을 하고 있다.

오아시스는 ‘우리소비자생활협동조합’을 운영했던 경영진들을 중심으로 만들어진 회사다. 그러다 보니 농식품에 대한 상당한 이해가 높다. 이 회사는 오

프라인 매장을 기반으로 2018년 8월 새벽배송 서비스인 ‘오아시스마켓’으로 출발했다. 2018년 12월 2만 3,000여 명이던 회원수는 2020년 4월 기준 33만 명으로 늘었다. 또한 2015년 193억 원(오프라인 매장)이던 매출도 5년 만에 1,423억 원까지 7배 이상 성장했다.

하지만 많은 분들은 매출 규모가 꽤 큼에도 불구하고 ‘오아시스마켓’에 대해서 처음 들어본다는 분들이 많다. 이유는 오아시스마켓이 광고도 하지 않고 오직 맘카페들의 입소문으로만 알려졌고 또 배송지역도 서울 강남권 등 한정된 곳만 배송을 하다 보니 생긴 일이다. 어떻게 이 오아시스마켓은 초기에는 무조건 적자라는 이커머스 새벽배송에 대한 기존 관념을 깨고 이익을 내면서 급성장을 할 수 있었을까?

우선 오아시스 영업 이익의 비밀을 이해하기 위해서는 농식품의 특성에 대해서 몇 가지 짚고 넘어갈 필요가 있다. 첫째 농식품은 규모화될수록 단위 가격이 비싸진다. 오아시스는 이러한 특성이 반영될 수 있도록 비즈니스가 전개됐다. 농식품은 대량으로 취급할수록 가격이 싸지는 것이 아니라 거꾸로 비싸지는 특징이 있다. 예를 들어서 동일한 규격의 양과 1톤을 시장에서 구매하기는 쉽다. 그러나 동일한 규격의 양과 1만 톤을 시장에서 구매하는 것은 매우 어려워진다. 1톤의 양과를 동일한 규격으로 재배하는 것보다 1만 톤의 양과를 동일 규격으로 재배하는 것이 훨씬 어렵기 때문이다. 특히 농업의 단위 규모가 작은 한국에서는 더 어렵다. 따라서 많은 물량을 취급할수록 단가가 올라간다. 이는 기존의 이커머스 업체들이 성공했던 방식을 그대로 적용하는 경우 큰 문제가 생긴다는 것을 뜻한다. 기존의 이커머스 업체들은 어떻게든 매출을 높이는 방식으로 고객을 끌어들었다. 그리고 이러한 소비의 파워를 중심으로 공급업체들을 조정해 사입단가와 물류단가를 낮추어 이익을 내려고 한다. 그러나 이러한 원리가 농식품 분야는 적용되기 쉽지 않다.

예를 들어 어떤 농식품 유통업체가 기존의 아마존이나 쿠팡의 전례를 따라서 비즈니스를 전개한다고 해보자. 그 업체는 광고 등을 통해서 알려지도록 한 후 여러 행사를 통해서 매출을 올리고 고객을 유치하려고 할 것이다. 이렇게 되면 주문이 많아져서 갑자기 대량으로 상품을 공급받아야 한다. 그런데 대량 납품을 받기 위해서는 공급 단가가 올라갈 수밖에 없다. 그러나 오아시스는 광고

## 오아시스 홈페이지



를 해서 급격히 매출을 올리는 일 등을 하지 않았다. 대신 내실 있는 성장을 한 것으로 보인다. 이 부분이 비용을 통제하는 데 매우 유리한 요건을 형성한다. 다시 말하면 기존의 아마존이나 쿠팡이 취해서 성공한 정책인 급격한 성장으로 대규모 매출을 만들고 이후에 비용을 줄여나갔던 이커머스의 공식이 농식품 분야에서는 적용되기 어렵다는 뜻이다.

둘째, 농식품, 특히 신선식품의 특이한 물류 시스템을 구축한 부분이다. 신선식품은 그 특성상 기계화된 물류 시스템의 도입이 매우 어렵다. 상처를 받기 쉬운 제품들이 많기에 기계로 물류를 구축하면 많은 폐기물이 나올 수밖에 없다. 이에 오아시스는 물류 시스템을 하드웨어가 아닌 소프트웨어로 구축한다. 오아시스는 모회사라고 할 수 있는 지어소프트의 IT 기술을 접목해 '오아시스 루트 ROOT'라는 앱을 통해서 총 15명의 고객이 주문한 것을 장바구니에 10분 안에 담을 수 있도록 했다. 일반적인 가공식품이 하드웨어 중심의 물류 시스템을 도

입히는 것과 비교해 매우 특이한 방법이다.

마지막으로 포지셔닝을 들 수 있다. 오아시스는 고급 식품을 선호하는 고객들의 선호를 정확하게 파악하고 마케팅을 전개하고 있다. 주로 친환경 농산물을 다루고 있고 또한 포장도 친환경 박스를 활용하고 보냉재도 얼음 생수통을 활용한다. 그럼에도 불구하고 친환경 농산물을 다루는 유통업체들이 행사 등을 지양하는 것과 달리 여러 행사를 적극적으로 진행하는 등 도시 주부들의 선호에 맞는 마케팅 활동들을 한다는 특징이 있다.

오아시스는 이러한 농식품의 특성을 잘 반영하면서 이커머스를 진행했고 때문에 다른 업체들과는 달리 이익을 남기면서도 빠른 성장을 하는 이커머스 업체로 자리잡게 된 것으로 분석할 수 있다.

### 좋은 중소 농식품 기업의 상품을 소개하는 먹방 인플루언서: 참PD

코로나 상황에서 급식시장에 납품하던 친환경 농산물 생산자 등은 학교 휴교로 인해 판매할 곳이 사라지는 사태를 겪는다. 이때 참PD라는 구독자 100만 명의 인플루언서가 유튜브를 통해서 일산의 벽제농협에서 판매되지 않던 열갈이와 열무를 김치로 만들어 판매하니 도와달라고 공지를 올렸다. 2.5킬로그램, 1만 6,000원인 상품 3,000개를 단 5시간 만에 완판했다. 단 한 번 사진 공지사항을 올렸을 뿐인데 매출 5,000만 원이 바로 일어난 것이다.

코로나 사태를 겪으면서 한국의 먹방도 많이 달라졌다. 기존에 더 많이 먹는 먹방이 인기가 있었다면 이제는 더 많이 먹는 먹방의 인기가 줄어들고 다양한 식품을 리뷰하는 먹방이 인기를 끌기 시작한 것이다. 집에서 시간을 많이 보내야 하는 특성상 '오늘 뭐 먹지?'가 집에서 시간을 보낼 때 중요한 문제로 등장하게 된 것이다. 과거에는 집에 있는 요리책을 뒤져보거나 네이버에 있는 요리 정보 등을 보면서 요리를 했다. 그런데 최근에는 요리하는 것도 부정적으로 보는 시각이 많아졌다. 요리하는 시간보다 아이들과 또 가족들과 시간을 보내는 것이 더 의미가 있다는 것이다. 벽을 바라보고 요리를 하도록 되어 있던 주방이 최근에는 거실을 바라보면서 요리할 수 있는 주방으로 집 안 내의 배치도 바뀌

고 있다. 하지만 더 좋은 것은 간단하게 요리하고 가족들과 즐기면서 먹는 것이다. 그래서 코로나 사태를 겪으면서 3~4인용 신선 혹은 냉장 가정간편식의 수요가 폭발했다. 이러한 수요의 폭발에 가장 큰 기여를 한 것이 바로 식품 리뷰를 하는 먹방 인플루언서들이다.

참PD의 경우 리뷰하는 농식품 제품들 중 긍정적으로 리뷰한 제품들은 거의 방송 즉시 매진이 된다. 유튜브의 특성상 실시간 방송이 아님에도 불구하고 구독자들에게 콘텐츠가 개방된 지 10분 정도 지나면 그 농식품은 해당 사이트에서 매진이 된 것을 볼 수 있다. 중소기업 농식품 판매에서 엄청난 파워를 느낄 수 있다. 이러한 파워를 바로 매출로 연결하고자 참PD가 속한 다이아 TVDIA TV(CJ ENM이 운영하는 크리에이터 전문 채널)는 참PD의 안 팔리는 열갈이, 열무를 판매하는 이벤트와 함께 다이아 마켓DIA MARKET이라는 온라인 쇼핑몰을 론칭하기도 했다.

많은 인플루언서들이 MCN(크리에이터 전문 채널)에 가입해 지원을 받고 있다. 그리고 이러한 MCN들은 실물 유통에 진입하고자 또 새로운 스타트업 파트너들을 찾고 있다. 이렇게 농식품 유통은 코로나를 겪으면서 미디어 콘텐츠를 중심으로 하는 또 하나의 새로운 농식품 창업 생태계를 만들어가는 것으로 보인다.

### 3

## 이커머스가 제공하는 농식품 유통의 기회



IT 기술 변화에 따른 새로운 기회를 포착하라



IT 기술 변화는 기존 시장이 아닌 새로운 시장을 창조할 기회를 준다. 인터넷이 도입되면서 기존에 유통이 불가능했던 비품 과일 유통 시장이 만들어졌다. LTE 환경에서 동영상 발전하자 미디어 중심의 커머스가 발전할 기회가 생겼다. 코로나 상황이 겹치면서 예전에는 1~2인 가구가 소비의 중심이 될 것으로 예상됐던 가정간편식 시장이 이를 뛰어넘어 3~4인 가구 중심의 가정간편식 시장을 형성하게 됐다. 특히 이제는 넷플릭스나 유튜브 등의 미디어가 발전함에 따라 농식품 시장의 전통적인 특성마저 변화하고 있다.

5장에서는 변화로 인한 새로운 기회들이 마련해준 다양한 농식품 창업 사례를 살펴보았다. 다시 한 번 정리를 한다면 이커머스가 기존의 유통 조직을 우회할 수 있는 길을 열어주었기에 기존 유통망에서 거래가 어렵던 비품(못난이) 과일의 유통 창업 기회가 열렸다. 또한 SNS의 발달로 인해 신뢰가 강화됨에 따라 귀농 또는 귀촌한 분들이 도시에 있는 자신의 네트워크를 지속적으로 관리하면서 이커머스를 할 수 있는 창업 기회가 생기기도 했다. 사례로 따로 다루지

는 않았으나 물류 환경의 변화도 새로운 기회를 창출한 사례들이 많다. 예를 들어 당일 혹은 익일 택배가 가능해지면서 완도에서 살아 있는 전복을 이커머스를 통해서 집으로 보내는 것이 가능해졌다. 지금은 살아 있는 새우도 헛감용으로 이커머스에서 거래되고 있다.

최근 LTE로 인한 동영상 콘텐츠 시청의 보편화는 더 근본적으로 농식품 소비 구조를 바꾸어냈다. 이로 인해 미디어 중심의 많은 창업 기회들이 생겼다. 미디어로 인해 계속적으로 농식품 유통의 창업 기회가 만들어지는 상황은 2020년에도 진행 중이다. 항상 변화는 새로운 기회를 마련해준다. 농식품 역시 IT의 새로운 기술 진화가 이커머스의 새로운 기회를 만들고 있다.

### 농식품의 특성을 이해할 필요가 있다

모든 상품을 다루는 유통업체는 물류 등을 설계할 때 크게 3가지로 나누어서 설계하곤 한다. 일반 공산품, 의류, 그리고 신선식품이다. 일반 공산품이나 의류와 신선식품은 공급과 물류의 작동 원리가 크게 다르다.

첫 번째 특징은 국산 농산물의 경우 동일 품질의 상품을 대량 구매할수록 단위 가격이 올라간다는 것이다. 물론 일반적으로 신선 농산물이라 할지라도 1킬로그램을 사는 것보다는 100킬로그램을 사는 것이 단가가 싸진다. 그러나 유통에서 생각할 때는 톤 단위로 고려해야 할 필요가 있다. 이때는 대량 구매의 단가가 소량 구매의 단가보다 비싸진다. 대량의 상품을 균일하게 생산하려면 대규모 농가와 대규모 농지가 있어야 하기 때문이다. 한국의 경우 똑같은 환경에서 대규모로 작물을 키울 수 있는 땅이 거의 없다. 따라서 일반 공산품처럼 초기 매출을 많이 올리면 이후에 대량 구매를 통해서 단가를 낮추는 원리를 신선 농식품에 적용할 수 없다.

두 번째 특징은 온도이다. 신선식품은 식품의 종류마다 선호하는 습도와 온도가 다르다. 여러 신선식품을 다루는 물류 창고를 지을 때 냉장고도 여러 개 만들어야 한다는 뜻이다.

세 번째 특징은 안정적인 공급도 약속할 수 없다는 것이다. 기상여건에 따라서 모양과 품질, 가격 및 공급량도 달라질 수밖에 없다.

마지막 특징은 농식품은 물류가 부가가치를 생성하는 경우가 많다는 것이다. 이마트의 경우 수박을 저렴할 때 구매해서 유통센터 내 물류창고에 장기 보관한다. 이후 수박이 안 나올 때 판매하면 더 많은 수익을 얻을 수 있다. 이러한 부분은 공산품과는 판이하게 다르다. 이러한 특징들을 이커머스와 연결한다면 새로운 창업 기회가 있을 뿐 아니라 오아시스처럼 다른 일반적인 이커머스 유통업체와는 달리 이익을 내면서 매출을 활성화할 수 있을 것이다.

### 농식품을 기능성으로 승부하지 마라

고부가가치화를 위해서 농식품을 기능성으로 만들어 시장에서 판매하고자 하는 경우들이 많았다. 그러나 이렇게 스타트업이 성공한 경우는 별로 없다. 기능성 식품으로 광고하는 순간 각종 법 규제의 강도가 매우 높아질 수 있으며 외부의 공격을 받을 여지도 높다. 모 유명한 먹방 유튜버도 300만의 구독자를 자랑하면서 이커머스 시장에 뛰어들었다가 다이어트 보조제의 광고를 잘못해 한순간에 주저앉았다. 또는 현직 의사가 식품의 기능성에 대해서 오인할 수 있는 광고를 했다고 해서 전량 회수를 당하기도 했다. 식품 기능성 관련 사건은 비밀 비재하다. 해당 분야의 전문가가 아닌 한 기능성 식품으로 승부하려고 하는 것은 매우 위험한 일이다.

### 여러 업체들과의 협력을 통해서 창업하라

농식품 이커머스 창업 시 모든 것을 혼자할 수는 없다. 협력이 매우 중요하다. 예를 들어 인기 있는 미디어 콘텐츠를 직접 생산하면서 미디어 커머스를 뛰어드는 것은 새로운 시장을 창출할 수 있는 매우 좋은 방법이다. 그러나 현실적으로 이 두 가지를 모두 하는 것은 스타트업으로서 매우 어려운 일이다.

농식품 유통 시 많은 초보자들이 식품위생법과 광고 관련 법규 때문에 고생한다. 한때 많은 분들의 관심을 끌었던 '임블리'나 '벤쯔'의 경우도 식품에 대한 지식과 법적 규제 등을 잘 몰랐던 것이 어려움을 겪게 되는 계기 중 하나였다. 이러한 점들은 미디어 콘텐츠 제작자가 아닌 농식품 스타트업에게 큰 기회가

될 수도 있다. 쿠팡이 3,200만 구독자와 몇십 억의 조회수를 가지고 있어도 결국 총 매출의 95%는 유통에서 나온다. 이러한 사례에서 보듯이 미디어보다는 실물을 유통하는 것이 훨씬 큰 매출을 보장한다. 그러나 미디어 콘텐츠를 만드는 분들은 식품 관련 법의 전문가가 아니라는 점을 고려해야 한다. 관련 법규를 잘 알고 미디어 콘텐츠를 제작하는 인플루언서의 요구를 맞추어 줄 수 있다면 상당한 매출을 빠르게 일으킬 수 있을 것으로 예상된다.

또한 농식품 유통에서 매우 중요한 것은 공급원과의 협력이다. 농식품의 특성상 공급업체들은 나 말고도 상품을 판매할 곳이 매우 많다. 신선식품의 경우 내가 농민과의 관계를 좀 잘못하면 해당 농민은 그냥 도매시장에 가져다 팔면 그만이다. 일반적인 제조업체는 새로운 유통망을 뚫는 데 큰 노력을 들여야 한다. 반면 농가들은 그런 노력이 필요 없다. 이는 농가들과 거래하는 입장에서는 매우 불리하게 작용한다. 그러다 보니 농가들과의 협력을 중심으로 하는 관계관리가 일반 가공품 유통업체보다 훨씬 중요해진다.

이커머스는 지금까지 농식품 유통에서 새로운 창업 기회를 제공했고 또 많은 스타트업들이 안정적으로 성장하는 산업 분야로 볼 수 있다. 또한 규모화가 어려운 특성으로 인해 오히려 많은 스타트업에게 기회가 부여되는 시장이라고 볼 수 있다. 이에 향후에도 농식품의 특성을 잘 이해하고 IT 기술의 변화 속에서 새로운 창업 기회를 잡는다면 성공의 길을 더 쉽게 찾을 수 있는 분야가 될 것이다.

## 참고문헌

### 4장

1. Anderson, C., The long tail. Wired Magazine(October), 2004, 170~177
2. 크리스 앤더슨, 롱테일 경제학, 알에이치코리아, 2006
3. 서구원, 소셜 미디어와 SNS 마케팅, 커뮤니케이션스북스, 2015
4. 조달청, 정부계약물자 화물정보 공개를 통한 화물차량 공차율 개선방안 타당성 조사, 2015

### 5장

1. 이승훈, 플랫폼의 생각법, 한스미디어, 2018
2. 25 D2C brands you need to know, <https://airtable.com/universe/expWjKefJc06pCKHy/17-direct-to-consumer-startups-you-need-to-know?explore=true>
3. Ecommerce Platforms, [www.ecommerceceo.com/ecommerce-platforms](http://www.ecommerceceo.com/ecommerce-platforms)
4. Moazed, Alex and Nicholas L. Johnson(2016) Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st Century Economy, St. Martin's Press, New York, NY
5. Van Alstyne, Marshall, Geoffrey G. Parker, and Sanjeet Paul Chaudary(2016), "Pipelines, platforms, and the new rules of strategy," Harvard Business Review, April, 3-9

### 8장

1. 강민(2020.1.15.), "제과, 수요충 감소로 2조3000억대서 시장 정체", 식품음료신문 인터넷판
2. 김민주(2020.4.9.), '헬로네이처 적자에 수익성 악화... 홍정국호 경영시험대 올랐다', 디지털타임스 인터넷판
3. 박상준(2019.8.20.), 새벽배송이 초래한 '장보기채널'의 대전환, 키움증권보고서, p.16
4. 박준호(2020.5.26), [사ایت] 이문주 쿠팡 대표 "푸드 콘텐츠로 글로벌 입맛 공략", 전자신문 인터넷판
5. 정혜윤기자(2020.6.20.), "대신장봐드려요" 맘카페 입소문의 힘 '오아시스' 물류센터 가보니, 머니투데이 인터넷판
6. 지은농산(2013.10.9.), "점순이배입니다", 지은농산 홈페이지(<http://e-jieun.com>)
7. 롯데제과(2020.3.9.), "롯데제과, AI 트렌드 예측 시스템으로 분석한 2020 식품트렌드 제시", 롯데제과 홈페이지 뉴스자료실([www.lotteconf.co.kr/company/news\\_view.asp?mn=020200&iBoard=12&BD\\_IDX=711](http://www.lotteconf.co.kr/company/news_view.asp?mn=020200&iBoard=12&BD_IDX=711))
8. 다이아마켓 홈페이지([www.dia-market.co.kr](http://www.dia-market.co.kr))

## 이커머스, 파괴적 혁신으로 진화하다

---

초판 1쇄 인쇄 2020년 9월 10일

초판 1쇄 발행 2020년 9월 17일

지은이 이동일, 박철, 김승현, 박민영, 이장혁, 김용진, 서희석, 이유리, 박지수, 양석준

펴낸이 (사)스타트업얼라이언스 **연락처** [contact@startupall.kr](mailto:contact@startupall.kr)

편집·제작 클라우드나인 (02-332-8939)

ISBN 979-11-89430-88-7 03320

---

\* 본 책의 저작권은 스타트업얼라이언스에 있으며, 사전 허락 없이 무단으로 복제·배포할 수 없습니다.