

**파괴적  
커머스의  
탄생과 구조 변화**

# 파괴적 커머스의 탄생과 구조 변화

유통 생태계의 가까운 미래와 먼 미래

이동일 이해준 지음



## 파괴적 커머스의 탄생과 구조 변화에 들어가며



2020년 상반기 우리 사회는 급격한 사회질서의 변화를 경험하였다. 코로나19라는 예견하지 못했던 바이러스 전염과 사회 시스템의 대응 과정에서 이전의 사회적 질서와는 다른 새로운 사회적 질서를 강요받게 된 것이다. 이 사건은 한국 사회에만 국한된 것이 아닌 전 세계적인 영향력을 발휘했다는 점에서 2000년대에 들어와서도 간헐적으로 발생했던 바이러스 전염병으로 인한 위기 상황과는 차원이 다른 변화를 일으키기에 충분했다.

팬데믹이라는 관점에서 볼 때 (아직 평가하기에는 이르지만) 병리학적 영향력보다 사회 제도적 영향력이 더 큰 상황이었다고 생각된다. 특히 이 과정에서 공권력에 의해 ‘사회적 거리두기’라는 제약이 부과되었다. 전염 과정에 대한 정보 공유에서 공적 이익과 사적

이익의 경계가 모호해졌다. 또한 이 모든 것이 일부 국가에 한정된 것이 아닌 전 세계적인 상황이었으므로 각 사회의 시스템에 따라 대응 방식이 판이해지는 상황을 목격할 수 있었다.

특히 국경폐쇄와 글로벌 가치사슬의 단절은 소비자들을 패닉 상황에 빠지게 하였다. 일부 국가에서는 생필품 사재기로 소매산업이 마비되기도 하였고 마스크와 같은 방역용품은 배급제에 가까운 공급통제를 받기도 하였다. 그 과정에서 소비자들의 소비생활에 대한 인식도 변화하였다. 특히 소매산업은 소비자, 나아가 모든 사람이 기본 생활을 영위하는 데 큰 영향을 미치다 보니 직접적인 영향을 받았다. 사회적 거리두기와 방역 정보의 공공에 의한 공유는 사람들 간의 직접 접촉을 극도로 회피하도록 만들었다. 또한 대면 서비스와 공공장소에서 다수의 사람이 모이는 특성을 가진 모든 규모의 소매 서비스는 직접적인 타격을 받게 되었다. 특히 대형마트, 백화점, 집합 상가와 같은 다중 서비스 시설의 경우에는 큰 영향을 받을 수밖에 없었다.

반대로 온라인과 모바일 매체를 통한 쇼핑과 같이 비대면 소매 서비스는 큰 주목을 받을 수밖에 없었다. 필자는 온라인 쇼핑에 대한 오래된 관찰자의 입장에서 온라인 쇼핑의 소매침투율이 점차 균형점을 찾아가고 온라인 쇼핑 역시 성숙기의 징조를 보인다고 판단하고 있었다. 그러나 코로나19로 인한 사회 서비스에 대한 욕구 변화로 인해 균형점을 찾아갈 것으로 예상되었던 온라인 쇼핑 소매침투율은 지속적으로 성장하는 양상을 보이고 있다. 사실 전체 소매시장의 성장이 거의 없었다는 측면에서 이러한 구조의 변

화는 온라인 쇼핑의 성장에 따른 것이라기보다는 오프라인 소매의 위축에 의해 설명되는 것이 더 설득력 있다.

그러나 비대면 소매 서비스에 대한 욕구를 충족시킬 뿐 아니라 소비자의 온라인 쇼핑 경험이 확장되고 축적된 것은 온라인 쇼핑이 소매시장에 미친 영향력 또한 간과할 수 없음을 보여준다. 이러한 새로운 경험의 확장으로 우리 소비자는 오프라인 쇼핑만으로도 생활할 수 있는 사람이 아직 남아 있던 예전의 상황으로는 절대 돌아갈 수 없을 것이다. 온라인 쇼핑이 한국 사회에 본격적으로 도입된 지 25년 만에 비로소 모든 사람이 접근할 수 있고 접근한 경험이 있는 보편적 서비스가 된 것이다.

소매산업 종사자들에게 이러한 변화는 (더 오랜 시간이 더 걸릴 것으로 생각하기는 했지만) 예측되었던 것이다. 사실 기존 소매기업들은 온라인 쇼핑의 보편화로 인해 열리는 시장기회를 효과적으로 포착하기 위해 다양한 노력을 기울여오고 있었다. 이에 따라서 거의 모든 소매산업 참여 기업들은 온라인 쇼핑 경로의 포섭이나 온라인 쇼핑 경로로의 전환을 위해 노력해왔다. 물리적 특성으로서 비대면 서비스뿐 아니라 서비스를 제공하는 소매 서비스 제공자와 소비자 간의 시간적, 장소적 격차로 인해 온라인 유통 경로에는 새로운 사업의 기회가 있을 수밖에 없다.

이 연구를 지원한 스타트업얼라이언스 역시 코로나19 사태 전인 2019년 이전부터 온라인 쇼핑산업에서의 스타트업 형성 가능성을 발견하고 이에 대한 지원 방향을 모색하는 작업을 진행해왔다. 코로나19 시기 이전에 이미 기획된 ‘파괴적 커머스의 시대 콘

퍼런스’의 연구 과정은 스타트업얼라이언스의 이러한 기획이 코로나19와는 무관하게 시작되었다는 점을 보여준다. 결국 온라인 쇼핑산업은 코로나19로 인해 성장한 것이 아니라 온라인 쇼핑 경로로의 전환을 코로나19가 가속시킨 것이라고 이해하는 것이 정확할 것이다.

처음 파괴적 커머스라는 용어를 사용할 때 그 의도는 불분명했다. 가장 나쁜 의미로는 온라인 쇼핑산업이 기존 소매업태를 잠식하여 파괴한다는 의미로 들리기도 하였고 또 다른 의미로는 전통적인 소매기업뿐 아니라 방송, 통신, 정보포털 등 다른 영역에서 커머스로 접근하는 것이 만연해져 영역을 파괴한다는 의미로 사용되기도 하였다. 현재 상태에서 온라인 쇼핑산업을 볼 때 온라인 쇼핑을 단지 업태 중 하나로 구분하는 것은 이미 의미가 없다는 결론에 도달할 수밖에 없다. 온라인 쇼핑 내부에서도 전통적 소매 업태만큼이나 다양한 업태의 분화가 일어나고 있을 뿐 아니라 전통적 소매기업을 비롯한 다양한 기술적, 사업적 자원을 가진 기업이 온라인 쇼핑을 결합하는 것이 분명하게 확인되고 있다.

따라서 이제 온라인과 모바일 매체를 통한 소매 서비스의 제공은 하나의 유통업태Retail type라기보다는 유통업을 운영하는 과정에서 활용할 수 있는 하나의 경로Retail channel로 생각하는 인식의 전환이 필요하다. 코로나19를 거치면서 가속화된 온라인 유통 생태계의 구조 변화는 역설적으로 온라인 유통업태를 해체해 파괴해 버리고 모든 유통업태와 연결되게 된 것이다. 이제 파괴적 커머스는 말의 의미는 온라인 유통 경로의 형성에 따라 유통 기능, 영

역, 사업에서의 경계가 파괴되고 있다는 의미로 이해되어야 할 것이다.

저자들은 온라인 쇼핑산업의 이러한 변화에 대해 지속적으로 관심을 가져왔으며 대한상공회의소의 2021 유통산업 전망세미나, 2021년 한국유통학회 춘계학술대회, 유통연구 등을 통해 관련 연구 내용을 꾸준히 발표해왔다. 따라서 이와 같은 최근의 작업은 본 저서의 밑바탕이 되어 구석구석에 반영되어 있다.

이 연구에 제시된 프레임워크와 변화 과정에 대한 분석은 한 번에 이루어진 것이 아니다. 스타트업얼라이언스의 지속적 지원을 통해 2020년에는 『이커머스, 파괴적 혁신으로 진화하다』라는 공동저서의 첫 장을 통해 우리 온라인 소매산업의 진화 과정에 관해 체계적 정리를 할 수 있었다. 또한 2020년 코로나19를 통해 촉발된 온라인 유통산업에서의 변화에 대해 처음으로 실증적으로 분석해 나가고 단초를 제시한 것은 대한상공회의소에서 2020년 주최한 2021 유통산업 전망세미나에서 온라인 소매에 대한 전망을 제시하면서였다. 이 세미나에서는 우리 온라인 유통산업의 포지셔닝 차별화 현상과 생태계 분석 프레임의 첫 아이디어를 공유하였다.

이어 이론적 체계화를 거쳐 2021년 한국유통학회 춘계학술대회에서 발표하여 타당성에 대한 학계의 반응을 확인하였다. 또한 온라인 유통 생태계 분석 프레임워크의 개발 과정과 적용방안에 대해 정리해 2021년 『유통연구』에 게재하는 과정에서 이론적 타당성과 신뢰성에 대해 학계의 검증을 받을 수 있었다. 이러한 일련의

연구성과가 이 연구의 근간을 이루었다.

책의 구성은 다음과 같다. 먼저 1장부터 4장까지 온라인 유통 생태계의 현 상태를 조망하였다. 「1장 한국 온라인 유통 생태계와 코로나19」에서는 코로나19로 인해 국내 온라인 유통 생태계에 어떤 일이 일어났는지 시점별로 발생한 사건을 조망하였다. 이를 통해 온라인 유통 생태계의 준비된 성장이 코로나19로 인해 가속화되었음을 보여주하고자 하였다. 「2장 온라인 소비자와 코로나19 비대면 경제」에서는 온라인 자기효능감이 높은 스마트 소비자의 쇼핑에 대한 인식과 구매 의사결정 여정의 변화에 대해 논의하였다. 그리고 이에 대한 온라인 유통업체의 대응을 「3장 뉴노멀에 대응하는 온라인 유통 생태계」에서 다루었다. 「4장 온라인 유통 생태계의 동태적 구조 변화 과정」에서는 온라인 유통업체의 대응의 변화된 양상을 유통 기능으로 정의하였다. 그에 따라 온라인 유통 생태계의 구성원이 어떻게 달라졌고 각 구성원이 어떤 방향으로 변화하는지를 제시하였다. 이를 바탕으로 「5장 온라인 유통 생태계 이해관계자 행동 방향에 대한 조망」을 통해 관련된 각 이해관계자의 나아갈 바를 제안하였다. 마지막으로 「에필로그 온라인 유통 생태계의 가까운 미래와 먼 미래」에서는 미약하게나마 온라인 유통 생태계의 향후 전망에 대한 결론을 보여주하고자 하였다.

이 연구를 통해 우리는 온라인 유통 생태계의 기원과 구성에 대해 살펴보고자 하였다. 모든 소매업태와 결합되는 온라인 유통 경로의 특성을 고려할 때 온라인 유통 생태계가 형성된 방식을 이해하는 것은 새로운 시스템을 구성하는 데 더 효과적일 뿐 아니라 실

패를 줄일 방식을 모색하는 데도 도움을 줄 것으로 판단했기 때문이다. 각 기업의 출발점이 전통적 유통기업이든지, 유통과 무관한 기업이든지, 아니면 새롭게 유통 경로에서 발생하는 기능상의 격차를 메우기 위한 솔루션을 찾는 기업이든지 간에 이 책에 기술된 내용이 온라인 유통 생태계를 이해하는 길잡이가 될 수 있으리라 생각한다. 또한 이러한 논의에 기반하여 온라인 유통 생태계가 파괴적 커머스 생태계로 변화하게 되는 조건에 대한 논의를 진행하고자 하였다. 변화의 조건을 파악하면 변화의 방향에 대한 조망도 가능하리라 보기 때문이다. 장기적으로 이 생태계가 번창하는 데 필요한 다양성 확보와 성장 동력의 확보도 가능할 것으로 보인다.

소매산업이 다양한 참가자와 기존 종사자로 이루어질 뿐 아니라 제조업과 특히 소비자 모두의 복지에 미치는 영향을 고려할 때 새로운 생태계의 건강한 발전은 우리 모두의 삶의 질을 위해 매우 중요하다. 이 연구의 목적이 생태계의 발전 방향을 예측하는 것은 아니다. 그럼에도 불구하고 건강한 발전을 위한 조건을 탐구한 것은 이 생태계가 모든 이해관계자의 생활 편의성과 복지를 증진하는데 도움이 되는 방향을 찾기 위해서이다. 파괴적 커머스의 현재 종사자와 미래 시장에 진입하는 참가가 모두에게 생태계에 대한 이해와 사업 기회의 발견과 발전 조건에 관한 생각의 출발점이 되도록 기여했으면 좋겠다.

이 책이 나오기까지 도움을 주신 많은 분께 감사의 마음을 전한다. 스타트업얼라이언스에서 진행한 토크콘서트 ‘찬스 인 체인지

Chance in Change’를 위해 3개월 동안 10여 차례의 비공개 세미나를 진행해주신 온라인 식품 유통 분야의 상명대학교 양석준 교수, 온라인 생활용품 유통 분야의 서울대학교 나종연 교수, 온라인 물류 산업의 인하대학교 박민영 교수와 남대식 교수, 그리고 이커머스 창업 생태계 분야의 서울시립대학교 이춘우 교수께도 감사 인사를 전한다. 해당 세미나에서 논의된 내용은 저자에게 부족한 분과별 지식을 풍성하게 채워주었다. 스타트업의 창업 생태계에 대한 심도 깊은 의견을 전해주시는 TBT의 임정욱 대표와 비욘드엑스의 엄지용 대표께도 감사드린다. 또한 책의 이론적 기반을 단단하게 구축하고 각종 통계자료와 연구보고서를 검토하여 시장에 대한 보다 정확한 판단을 내릴 근거를 만드는 데 도움을 주신 최종일 씨와 임은지 씨에게도 고마운 마음을 전한다. 두 분의 도움은 책을 완성시키는 데 큰 힘이 되었다.

마지막으로 스타트업얼라이언스의 최항집 센터장, 이기대 이사, 그리고 허신희 박사께 감사 인사를 드린다. 최항집 센터장은 과감한 의사결정을 통해 이 책이 세상에 나올 기회를 주셨다. 이기대 이사는 온라인 쇼핑산업의 스타트업 창업생태계에 대한 실무적 견해를 전해주셨다. 허신희 박사는 저술작업이 원활히 진행될 수 있도록 물심양면의 지원을 아끼지 않았다.

이렇게 많은 분의 도움으로 완성된 책이 여러분들이 업계를 이해하고 발전 방향을 공유하는 데 조금이나마 도움이 되길 소망해 본다.

## 목차



서문 파괴적 커머스의 탄생과 구조 변화에 들어가며 • 4

## 1장 | 한국 온라인 유통 생태계와 코로나19 • 17

1. 2020년 2월 대구, 온라인 쇼핑 • 19
2. 2020년 4월 수도권, 쿠팡커머스와 배달 라이더 • 25
3. 2020년 5월 수도권, 물류센터와 고객센터 • 30
4. 2020년 6월, 온라인 셀러와 커머스 플랫폼 • 34
5. 2020년 10월, 미국 하원 반독점소위원회 • 39
6. 2020년 12월, 명암 속의 온라인 셀러 • 46
7. 2021년 4월, 커머스 플랫폼과 버티컬 플랫폼 • 51
8. 2019년 10월, 한국 온라인 유통 생태계 • 57

## 2장 | 온라인 소비자와 코로나19 비대면 경제 • 65

1. 온라인 소비자의 탄생과 확장-스마트 소비자 등장 • 67
2. 온라인 소비자의 소비욕구 • 73
  - 자기 중시 소비 • 73
  - 가치 중시 소비 • 77
  - 편의성 중시 소비 • 82
3. 코로나19로 인한 소비자 의사결정 여정의 변화 • 84
  - 문제 인식 과정-구매 품목의 다변화 • 84
  - 정보탐색 및 대안평가 과정-다양한 채널 복잡한 탐색 • 92
  - 구매 과정-어디서 사는 게 편한가 • 95
  - 소비와 소비 후 과정-착하게 써볼까 • 101
4. 온라인 소비자의 소비권력 • 105

## 3장 | 뉴노멀에 대응하는 온라인 유통 생태계 • 109

1. 새로운 온라인 셀러의 탄생과 재증간상화 • 111
  - 간편결제서비스 • 111
  - 쿠팡커머스 • 113
  - 가상공동체의 구성, 메타마켓의 등장, 그리고 탈상품화 • 116
  - 판매자들의 서포터 셀링틀 • 120

- 2. 제조업의 대응과 커머스 플랫폼의 복합화 • 123
- 3. 공급망 구성과 농수산 식품산업의 온라인화 • 127
- 4. 물류 영역을 둘러싼 두 가지 시각: 구축과 네트워킹 • 130
- 5. 온라인 쇼핑 창업 생태계 • 134
- 6. 비대면 경제의 명과 암 • 141

## 4장 | 온라인 유통 생태계의 동태적 구조 변화 과정 • 151

- 1. 온라인 소비자의 SOD와 온라인 유통 생태계의 대응 과정 • 153
  - 상품화 기능 • 157
  - 소매관리 기능 • 158
  - 구색화 기능 • 159
  - 고객화 기능 • 160
  - 지불결제 기능 • 161
  - 풀필먼트 기능 • 162
  - 탈상품화 기능 • 163
- 2. 뉴노멀 시대의 온라인 유통 생태계 • 166
  - 제조업자 • 171
  - 도매업자 • 171
  - 셀러 • 172
  - 벤더 • 173
  - 상거래 플랫폼 • 174
  - 온라인 소매업자 • 175
  - 포털 • 175

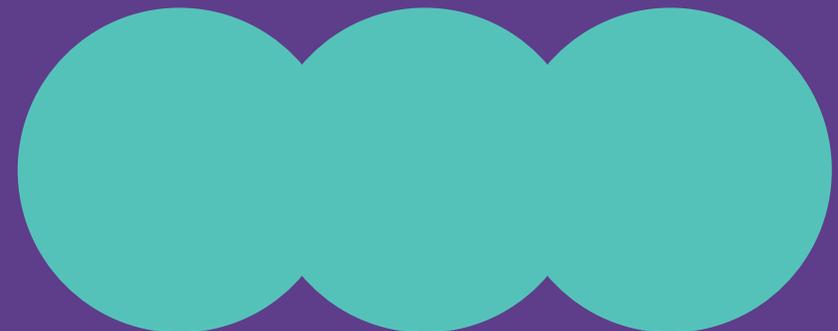
- SNS 플랫폼 • 176
- 지불결제 시스템 • 177
- 소터 • 178
- 물류업자 • 179
- 라스트마일 • 180
- 3. 한국 온라인 유통 생태계 구조 변화에 대한 간략한 역사 • 182
  - 스핀오프 기업들과 이커머스 실험(1996~1997년) • 182
  - 기술기업에서 유통기업으로의 전환(1998~2001년) • 183
  - TV홈쇼핑 사업자의 참여와 물류·배송 문제(2002~2003년) • 186
  - 오픈마켓의 대두와 남대문·동대문 패션 콤플렉스의 역할(2004~2008년) • 187
  - 모바일 쇼핑 전환에 대한 데일리 딜 업태의 적응과 확산(2009~2014년) • 190
  - 업태 간 경쟁 격화와 물류배송 기능의 확충(2015~2017년) • 193
  - 지불결제 기능의 대두와 포털의 플랫폼 진입(2018~2019년) • 195
  - 포스트 코로나 시대와 온라인 쇼핑의 도전과제(2020년~) • 196
- 4. 한국 온라인 유통 생태계의 특성 • 198
- 5. 2021년 한국 유통 생태계의 구조 변화 방향 • 203
  - 일반 오픈마켓 포지션 • 206
  - 물류 구축 포지션 • 206
  - 포털 중개 포지션 • 208
  - 디지털 네이티브 브랜딩 포지션 • 209
  - 버티컬 플랫폼 포지션 • 211
- 6. 한국 온라인 유통 생태계의 도전과제 • 213
  - 고객 라이프스타일과 업태 세분화 • 214
  - 유통협상력의 구성과 발전 • 215
  - 국경 간 거래와 지역거점 확산 • 216
  - 고객정보를 통한 예측적 판매 • 218

## 5장 | 온라인 유통 생태계 이해관계자 행동 방향에 대한 조망 • 219

- 1. 시장거래규칙의 제정자로서 플랫폼 사업자 • 221
  - 2. 시장참가자로서 온라인 셀러와 제조업자 • 226
  - 3. 플랫폼 간 경쟁촉진자로서 정부와 정책기관 • 228
  - 4. 온라인 유통 생태계의 구조 변화와 스타트업 • 231
    - 유통격차의 해소자로서 재중간상과 스타트업 • 231
    - 사업 아이디어의 현실화를 추동하는 창업생태계와 투자생태계 • 232
  - 5. 소비가치를 결정하는 최종선택자로서 소비자의 진화 • 234
- 에필로그 온라인 유통 생태계의 가까운 미래와 먼 미래 • 237
- 참고문헌 • 242

## 1장

# 한국 온라인 유통 생태계와 코로나19



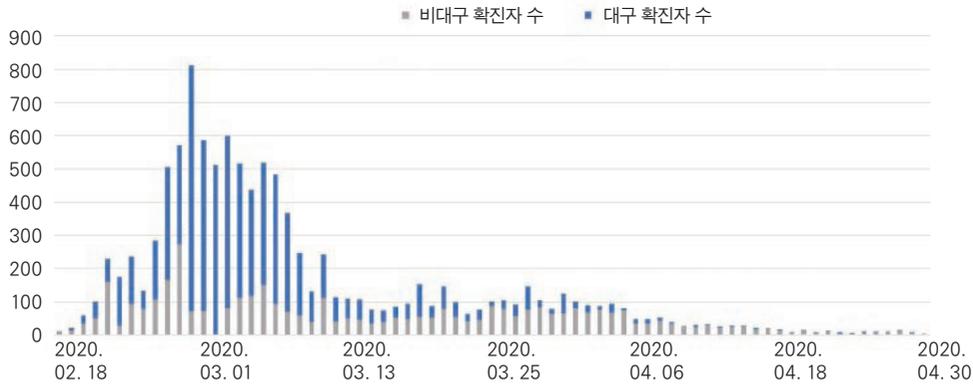


## 2020년 2월 대구, 온라인 쇼핑

2020년 2월 18일을 기점으로 대한민국의 일상생활은 완전히 바뀌게 되었다. 대구 지역을 중심으로 코로나19의 확진자가 폭발적으로 증가하였기 때문이다. 2월 18일에 대구에서 처음 확진자가 발생한 후 불과 닷새 만인 2월 22일에 154명의 확진자를 기록하며 처음으로 100명대를 넘어섰다. 그 후 엿새 후인 2월 29일에는 741명으로 증가하였으며 3월 17일까지 한 달 동안에만 6,144명이 확진되었다. 이와 같은 폭발적인 확진자 수의 증가로 응급의료체계가 마비되어 중증 감염자 중 사망사례가 발생하기 시작하였다. 언론에서는 이러한 상황을 응급상황으로 받아들여 중점적으로 보도하였다.

정부는 2020년 1월 20일 국내 첫 코로나19 확진자가 발생함에 따라 질병관리본부(현 질병관리청)에 중앙방역대책본부를 설치하고 감염병 위기 경보 수준을 관심에서 주의로 격상하였다. 또한 민간

[그림 1] 대구시 코로나19 확진자 추이



(출처: 대구시 홈페이지 코로나19 현황 확진자 추이 / 질병관리청 코로나바이러스감염증-19 국내 발생 현황 / 저자 재구성)

에 마스크를 상시 착용할 것을 권고하고 기침과 같은 호흡기 증상이 있을 때 검사를 받도록 했다. 이와 같이 이미 범정부 차원에서 24시간 비상대응 체계를 가동해왔음에도 불구하고 대구의 갑작스러운 확진자 수 증가에는 대응이 쉽지 않았다. 정부는 전국적인 확산을 방지하기 위해 과거 해외 유입 감염병 대응 사례를 참고하여 대구 지역 시민들에게 일시적인 외출 자제 및 이동 제한을 요청하였다.

이로 인해 대구는 일시적으로나마 사람과 사람이 만나는 것이 생명의 위협으로 인식되는 상황에 봉착하게 되었으며 본격적인 비대면 생활에 돌입하게 된다. 학교는 휴교에 들어갔고, 직장인들은 재택근무를 하였으며, 결혼식과 장례식이 취소되었다. 쇼핑도 예외는 아니었다. 전통적인 유통 강자였던 백화점과 대형마트 등의 오프라인 유통 경로가 위협한 쇼핑 채널로 인식되면서 온라인 유통

[그림 2] 2020년 월별 코로나19 확진자수와 택배 물동량



(출처: 한국통합물류협회(KILA) (2021) 국가물류통합정보센터 생활물류통계 / 질병관리청, 코로나바이러스감염증-19 국내 발생 현황, 월별 누계 / 저자 재구성)

통 경로가 안전한 대안으로 급부상하여 소비자들의 주요 쇼핑 채널이 온라인으로 이동하였다. CJ대한통운의 택배 물량이 전년 대비 22% 증가한 16억 박스 이상이 될 정도로 주문량이 큰 폭으로 증가하였고(CJ대한통운 2021) 일시적인 물량 부족 및 배송 지연 사태가 발생하게 되었다.

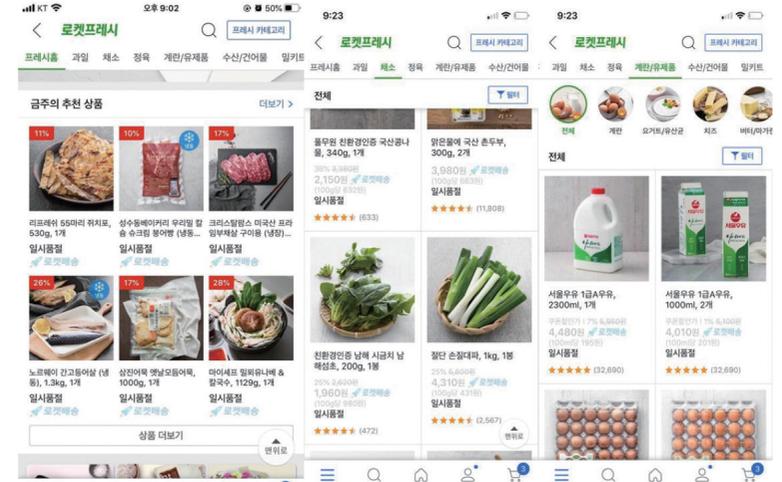
물량 부족은 마스크와 손소독제로 시작되었다. 마스크를 상시 착용하는 것이 의무가 되고 손 소독이 가장 효과적인 예방 수단임이 알려지자 수요가 폭증한 것이다. 특히 마스크의 경우 정부에서 부랴부랴 공적 마스크를 투입하였지만 폭발적인 수요에 부응하기엔 터무니없이 부족하였다. 상황이 이렇다 보니 소비자들은 마스크를 사재기하기 시작하였다. 일부 대형마트에서는 1인당 마스크 구매 수량을 제한하기도 하였다. 편의점 업계에서는 발주 수량을

(그림 3) 마스크 사태



제한하거나 미리 기획하였던 증정품 행사를 취소하였다. 마스크 판매 방송을 편성한 홈쇼핑 업체는 연일 매진을 기록하였다. 온라인에서도 예외는 아니었다. 마스크를 판매하는 온라인 쇼핑몰에서는 입고되자마자 주문이 몰려 수분 만에 품절되는 현상이 계속되었고, 재고 부족으로 배송이 지연되거나 판매자가 마스크를 수급하지 못해 일방적으로 주문을 취소하고 환불해주는 상황이 비일비재하게 발생하였다. 그뿐만 아니라 일부 도매상들은 공급 물량을 조절하여 정가의 몇 배 이상 되는 가격에 마스크를 판매하는 등 가격 불안정이 심해졌다. 또한 판매자가 연락 두절되거나 SNS를 통해 공동구매 참여자를 모집한 뒤 소비자가 입금하면 잠적하는 방식의 사기 행태도 등장하였다. 이와 같은 온라인 쇼핑에서의 마스크 관련 피해사례는 2020년 2월 1일부터 3월 8일까지 대략 한 달간 서울시 전자상거래센터를 통해 신고된 건만 948건에 달한다(오세중 2020).

(그림 4) 쿠팡 로켓프레시 대구 일시품절 사태



(출처: 페이스북 실시간 대구 페이지)

온라인 쇼핑으로 주문이 몰리면서 발생한 배송 지연으로 주목을 끈 업체는 쿠팡이었다. 온라인 커뮤니티와 SNS를 통해 로켓프레시에서 주소지를 대구로 설정하였을 때는 품절로 뜨는 품목이 주소지를 서울로 변경하면 주문 가능하다는 글이 올라오면서 쿠팡이 대구·경북 지역에는 배송하지 않는 것이 아니냐는 논란이 일어난 것이다. 이는 배달인력의 부족으로 인한 사태였다. 쿠팡의 발표에 따르면 2월 19일 이후 대구 지역 로켓프레시 주문량은 평소보다 2배 이상 증가하였다. 이 물량을 하루 안에 소화시킬 배달인력의 부족으로 일부 품목이 품절 처리되었으며 품절 사태는 주문이 몰리는 시간대인 오후 9시 이후 발생한 일이었다. 다음 날 오전에 전날 품절되었던 품목은 주문 가능 상태로 전환되었다.

이러한 상황을 겪으면서 온라인 쇼핑업체들은 소비자들의 배송

## (그림 5) 쿠팡 비상 체제 돌입

- 쿠팡, 코로나19 전국 확산에 비상 체제 돌입
- 대구-경북 포함 전국 배송망 정상 운영에 총력 기울여

2020. 2. 20 서울 — 쿠팡이 20일 비상 체제에 들어갔다. 코로나바이러스감염증-19(코로나19) 확산으로 마스크·손세정제 등 위생용품과 생필품 주문이 전국적으로 급증한데 따른 조치다.

쿠팡은 주문량이 급증한 품목의 재고를 최대한 확보하고, 가능한 모든 방법을 동원해 배송에 나설 계획이다.

특히 신규 환자가 몰린 대구-경북지역에서도 고객들이 원활하게 생필품을 배송 받을 수 있도록 총력 지원에 나선다. 전날인 19일 이후 이 지역 주문량이 평소보다 최대 4배 늘어, 조기 품절과 극심한 배송 인력 부족 현상이 나타났다.

쿠팡 관계자는 "일부 언론과 온라인 커뮤니티에 '대구-경북지역에 배송을 안해주는 것 아니냐'는 잘못된 정보가 나오고 있는데 이는 사실이 아니다"라며, "현재 전례 없는 정도로 주문이 몰리고 있어 배송 인력을 긴급히 늘리는 등 모든 방법을 동원해 주문 처리에 임하고 있다"고 했다. 그는 이어 "고객이 겪고 있는 불편을 조금이나마 덜 수 있도록 총력을 다하겠다"며 "고객이 '쿠팡 없이 어떻게 살았을까?'라고 하게 될 때까지 노력할 것"이라고 말했다.

(출처: 쿠팡 홈페이지 보도자료)

속도에 대한 욕구를 충족시킴과 동시에 밀려드는 배송 물량을 처리하기 위해 비상 체제에 들어갔다. 이 과정에서 업무량이 증가한 배송 기사에게로 자연스럽게 소비자들의 이목이 쏠리게 되었다. 온라인 쇼핑의 역량 구축과 작동 과정에서 홈페이지상에 노출되는 판매자와 플랫폼뿐 아니라 전체 생태계의 구성이 정상적 운영에 핵심적이라는 것을 확인하게 된 것이다.



## 2020년 4월 수도권, 퀵커머스와 배달 라이더

소비자들의 생활이 비대면 위주로 돌아가게 되자 외식은 배달 음식으로 대체되면서 배달앱을 통한 주문 증가로 이어졌다. 이 즈음에 배달의민족이 수수료 제도를 정액제에서 정률제로 개편한다고 밝히면서 가뜩이나 침체기에 접어든 외식 사업에 부담을 가중시키는 것으로 논란이 되었다. 이에 2020년 4월 경기도는 국내 배달앱 시장의 시장지배적 위치 남용을 견제하기 위해 공공 배달앱 개발 사업을 승인하였다. 이와 같은 일련의 사건은 온라인 쇼핑산업과는 다소 거리가 먼 것처럼 보이지만 사건의 중심에 있는 사업자들이 퀵커머스의 형태로 배달하는 품목을 확대하는 것은 아주 신속한 온라인 쇼핑이라는 측면에서 관련성을 찾을 수 있다. 또한 음식 배달의 실행 주체인 라이더가 퀵커머스까지 담당하면서 세간의 관심이 쏠리고 있다.

소비자들의 신속한 배달에 대한 요구는 비단 음식에 한정되지

않고 생활용품에까지 확대되었다. 기존에 소비자들은 일상적으로 사용하는 물건들, 그러니까 주로 일정한 기간에 걸쳐 사용할 물건들을 주기적으로 대형마트에서 구매해왔다. 그러니 이를 온라인 구매로 대체한다고 해도 하루이틀 정도 배송기간이 걸리는 건 큰 문제가 아니었을 것이다.

그러나 당장 사용해야 하는 물건들을 기다리기에 익일은 너무 긴 시간이다. 이런 물건들은 집 근처 편의점으로 달려가서 바로 사야 하는데 코로나19는 동네 편의점에 가는 것조차 꺼리게 했다. 소비자들은 이미 친숙해지기 시작한 온라인 배달서비스를 통한 소단위 식료품과 생활용품 구매에 대한 경험이 쌓이고 있었다. 이러한 소비자들의 욕구를 충족시켜준 서비스가 바로 퀵커머스Quick Commerce이다. 퀵커머스 사업자들은 익일배송, 새벽배송, 당일배송보다 빠른 30분 이내 배송을 목표로 한다. 퀵커머스의 대표적인 주자로는 해당 시장을 개척한 배달의민족의 'B마트'가 있고, 이어서 쿠팡의 '쿠팡이츠마트', 올리브영의 '오늘드림', GS25의 '우동마트' 등의 업체가 활발하게 입지를 다지고 있다.

이들의 배달을 실행하는 주체는 전문 배달 대행업체이다. 국내 대표적인 전문 배달 대행업체는 생각대로, 바로고, 부릉 등이 있다. 생각대로는 2016년 인성데이타의 외식배달 사업부에서 출발했다. 2021년 10월 기준 전국 1,040여 개의 지점을 보유하고 있으며 2020년 연간 주문량은 약 1억 5,000만 건으로 업계 최다 주문량을 달성했다. 생각대로의 모기업인 인성데이타는 퀵서비스 업계에서 시장점유율 70% 이상을 확보하고 있다. 생각대로는 이러한 모

(표 1) 국내 배달 대행업체 현황

| 구분                  | 생각대로        | 바로고               | 메쉬코리아             |
|---------------------|-------------|-------------------|-------------------|
| 플랫폼                 | 생각대로        | 바로고               | 부릉                |
| 2020년 매출            | 324억 원      | 771억 원            | 2,564억 원          |
| 2020년 거래액           | 3조 1,000억 원 | 2조 9,200억 원       | 1,153억 원          |
| 2020년 월 평균 배달 대행 건수 | 1,500만 건    | 1,600만 건          | 700만 건            |
| 2020년 현재 지점 수       | 1,040여 개    | 1,180여 개          | 500여 개            |
| MFC 투자 계획           | 베타서비스 후 검토  | 수도권 25곳 목표        | 전국 300여 개 확충      |
| 주요 투자자              | 네이버, 신한은행   | 11번가, DH코리아, CJ그룹 | 네이버, 현대자동차, GS홈쇼핑 |

(출처: 각사 홈페이지 및 보도자료 / 저자 재구성)

기업의 노하우와 인프라를 바탕으로 바로고보다 늦게 출시하였음에도 불구하고 2020년 기준 3조 1,000억 원의 거래액을 달성하며 업계 1위를 차지하였다. 생각대로는 지점 간 연결을 강화하여 광역 배송망을 탄탄히 구축할 계획을 밝혔으며 외식배달 외에 B2B 연계와 소상공인 확보를 위해 노력하고 있다.

바로고는 2014년 출시한 이륜차 배달 대행 스타트업이다. 2021년 10월 기준 3만 4,000명 이상의 라이더를 보유하고 있으며 전국에 약 1,180여 개의 허브를 보유하고 있다. 초기에는 프랜차이즈 외식배달을 주력으로 운영하였으나 코로나19 이후인 2020년 6월 CJ올리브영과의 제휴를 통해 헬스앤뷰티 상품까지 배달을 시작했다. 또한 2021년 2월 11번가로부터 250억 원의 투자를 받아 확장

품과 생활용품 배송을 확대하고 있다. 이렇듯 바로고는 코로나19에 따른 환경변화에 신속하게 대응하는 모습을 보이며 2020년 기준 2조 9,200억 원의 거래액을 달성하며 업계 2위를 차지했다.

배달 대행업체는 코로나19 시국과 맞물려 외식배달을 넘어서 생활용품 배달로 나아가는 등 업무 영역이 확대되는 양상을 보이고 있다. 또한 배송 속도 경쟁력을 확보하기 위해서 더 많은 지점을 확보하고 라이더를 확대 채용하고 있다. 한국노동연구원은 2020년 기준 전체 플랫폼 노동자 약 22만 명 중 배달플랫폼 근로자가 52%인 것으로 추산하여 플랫폼을 통해 운수 및 배달업을 수행하는 근로자를 연간 11만 4,400여 명으로 추정하고 있다(장지연 2020). 잉여시간에 유연하게 일할 수 있다는 장점 때문에 아르바이트 삼아 임시로 일하는 사람들까지 포함하면 라이더의 숫자는 더 커질 것으로 보인다. 이 같은 추세는 계약직 또는 임시직의 임용 또는 비즈니스 방식을 뜻하는 Gig 경제의 성장과 맞물려 당분간 지속될 것으로 보인다.

다양한 사람들이 라이더로서 활약하는 것은 배송서비스의 균일성이 떨어지는 문제를 발생시켰다. 소비자들은 배송 품질에 대한 불만을 배달 대행업체가 아닌 배달을 의뢰한 플랫폼에 댓글로 표현했다. 또한 라이더들이 오토바이나 자전거 등의 운송수단을 활용하기에 안전 문제도 중요한 이슈가 되었다. 이에 배달의민족, 쿠팡이츠 등은 라이더 대상 안전교육 프로그램을 진행하고 있으며 해당 교육을 수료하지 않으면 배송을 제한하고 있다. 라이더 대상 산재 및 고용보험에 대한 의무가입이 2022년부터 본격화되면 라

## (그림 6) 배달의민족 리뷰

★★★★ 2개월 전

요청사항에 벨누르고문앞에두고가했는데 벨을도대체몇번을누르시는지;; 요청사항 안보세요?? 배달비3500까지받아가면서 서비스가개편이네요 두번다신안시켜요

★★★★ 3개월 전, 수정됨

분명 요청사항에 벨누르고 놓고가라고했는데 계속두드리시고 배달이라고말하시고;;? 머하시는거죠? 그냥 이렇거면 요청사항안적조; 요즘코로나때놓고가라고한건데 짜증나네요 제발중 신경좀써주세요 부탁드립니다

빠름이해장국    뼈해장국

★★★★ 3개월 전

와플을 무슨 아이스크림처럼차갑고 포장을 검은봉다리에주셨네요 배달은 또 왜케 오래걸리죠? 1시간넘게받았네요 걸어서 10분거리인데 이렇게받는것도참이네 배달팁3천까지 받아가면서 너무하신거 아니에요?

오래오생크림와플    블루베리스무디

★★★★ 오늘, 수정됨

맛있다 배달원이 불친절해서 별두개뺏음 벨누르라니깐 문두들기고있고 카드출때도 나가알아서가자가라는식으로 단말기에끼어서 가만히있고 여러모로 불편하게먹음

(출처: 온라인 커뮤니티 캡처)

이더들의 안전 문제도 더욱 보완될 것으로 보인다.

이러한 과정을 통해 온라인 쇼핑업체는 기존의 상품 전반을 취급하는 커머스 플랫폼인 오픈마켓을 중심으로 하는 업체에서 벗어나 업체 내 분화를 뚜렷하게 보이기 시작하였다. 또한 물류 방식도 택배업체가 주도하는 제3자 물류방식에서 도심거점형의 더 촘촘하고 근접한 물류시스템으로 전환되기 시작하였다.



## 2020년 5월 수도권, 물류센터와 고객센터

비대면 쇼핑의 증가와 소비자들의 배송 속도에 대한 요구는 온라인 쇼핑업체가 즉각적으로 물류센터나 고객센터 등과 같은 대면 투자를 강화하는 계기가 되었다. 빠른 배송을 위해서는 상품들이 당장 출고 가능 상태로 미리 준비되어 있어야 한다. 이런 준비는 오프라인 물류센터에서 행해진다. 온라인 쇼핑에서 배송기간이 평균 2~3일이 걸리는 것은 주문이 들어오면 그때부터 상품 발송을 준비하고 택배 포장을 하고 그 이후에 배송을 보내기 때문이다. 그러나 미리 상품을 창고에 쌓아두거나 미리 택배 포장을 해놓으면 그만큼 배송시간이 줄어들게 된다. 이렇게 미리 준비해놓기 위해 온라인 쇼핑업체는 급격하게 물류센터에 대한 투자를 강화하였다.

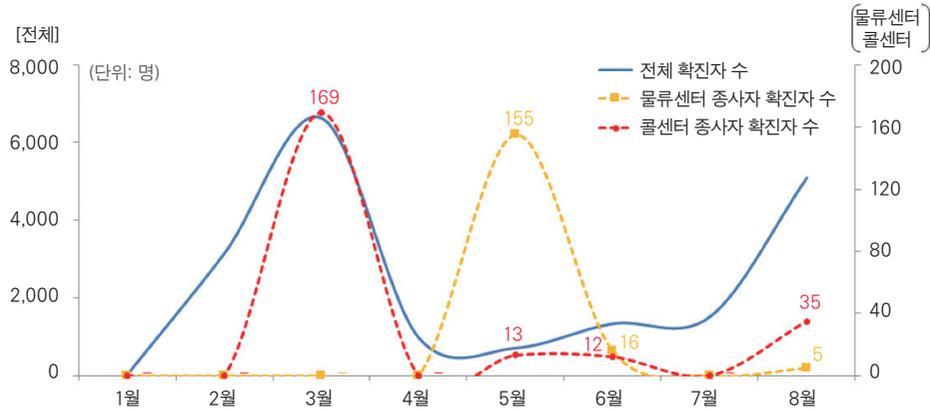
문제는 수요에 대응하느라 내부 관리가 소홀한 틈에 일어났다. 대량 채용된 배송 인력이 물류센터에 집중되면서 인력 과부하가 일어났고 코로나19 방역조치 미흡으로 인한 감염자 발생 등의 인

력 관리상의 문제가 발생한 것이다. 쿠팡은 2020년 5월 24일과 28일 각각 부천물류센터와 고양물류센터에서 코로나19 확진자가 발생하여 폐쇄하였다. 불과 한 달 후인 6월 24일에는 덕평물류센터에서도 코로나19 확진자가 발생하여 폐쇄하였다. 또한 2020년 8월 28일에는 SSG닷컴에서 운영하는 전용 물류센터 네오003과 마켓컬리에서 운영하는 제2화물집하장 역시 코로나19 확진자가 발생하여 폐쇄하였다.

이러한 양상은 콜센터에서도 유사하게 발생하였다. 주문량과 비례하여 콜센터를 통한 각종 민원 상담이 증가하면서 상담원 또한 대량 채용되었기 때문이다. 콜센터는 고객의 개인정보 유출 가능성이므로 인해 재택근무가 어려운 특징이 있다. 그러니 대량 채용이 증가하였다는 것은 그만큼 비좁고 밀폐된 공간에 인력이 집중되었다는 것을 의미한다. 이는 방역조치 및 감염병 관리에 대한 취약과 직결된다(조규준 2021). 2020년 3월 9일 구로구에 위치한 콜센터에서 발생한 집단감염은 이러한 상황을 단편적으로 보여주는 사례이다. 이러한 관리 소홀은 2020년 3월에 콜센터의 확진자가 169명 발생하고 5월에 물류센터의 확진자가 155명 발생하는 결과로 이어졌다.

이후 물류센터와 콜센터의 방역 관리 개선에 들어갔다. 매일 근무자의 체온을 체크하는 한편 기침이나 발열 등 의심 증상이 있는 근무자는 출근을 막거나 이르게 퇴근할 수 있도록 하였다. 또한 근무자가 마스크를 반드시 착용할 수 있도록 하고 휴게시간에도 근무자 간 거리두기를 관리하는 등 방역수칙을 지키도록 철저히 관

(그림 7) 온라인 유통산업 물류 관련 종사자 월별 확진자 수 (2020. 8. 29 기준)



(출처: 질병관리청, 코로나바이러스감염증-19 국내 발생 현황 / 저자 재구성)

리하였다. 또한 곳곳에 손세정제를 비치하여 틈틈이 사용하도록 하는 등 근무자 개인위생 역시 관리하였다. 정기적으로 물류센터 및 콜센터 시설 곳곳을 소독하는 수고도 아끼지 않았다.

그러나 물류센터의 고초는 이것으로 끝나지 않았다. 2021년 6월 17일에 쿠팡 덕평물류센터에서 대형 화재가 발생한 것이다. 지하 2층 콘센트에서 발생한 스파크에서 시작된 불길은 6일 뒤인 6월 22일에서야 완전히 진압되었다. 공공운수노동조합 쿠팡물류센터지회는 이러한 사고의 배경으로 쿠팡의 관리 소홀을 원인으로 지목했다. 노조 측은 기자회견을 통해 쿠팡에서 평소에도 정전과 같은 크고 작은 문제가 빈번하게 발생했는데도 대책을 마련하지 않았다고 비판했다. 또한 스프링클러는 평소 오작동으로 인해 끄는 경우가 많았고, 실제로 화재 사고가 발생한 당일에도 지연 작동했

음을 주장하였다(이상학 2021).

이러한 문제는 비단 쿠팡의 문제만이 아닐 것이다. 코로나19 이후 급격하게 늘어난 신선물류에 대한 수요에 따라 신선물류센터의 확충이 필요해졌다. 이 때문에 갑작스레 늘어난 물류센터에 대한 관리 부담의 증가는 안전 문제에 대해 관리 부실을 발생시키는 원인이 되었다. 온라인 쇼핑업계의 전략적 전환에서 생태계의 약한 고리에 있는 문제점이 부각되는 상황이 전개된 것이다.

## 4



### 2020년 6월, 온라인 셀러와 커머스 플랫폼

2020년 6월 일부 온라인 판매자들은 쿠팡의 아이템위너 정책에 대해 공정거래위원회에 불공정 약관에 대한 심사를 요청하는 한편 손해배상 청구 소송을 하였다.

아이템위너란 동일한 상품을 판매하는 여러 판매자 중 아이템위너로 선정된 판매자의 상품을 최상위에 노출시켜주는 아이탬마켓의 정책이다. 아이탬위너가 되면 해당 상품의 대표 상품 이미지, 누적된 후기, 고객 문의 등을 모두 자신의 상품 판매 페이지로 가져갈 수 있다. 쿠팡마켓플레이스에 따르면 아이탬위너가 되기 위해서는 세 가지 조건이 있다. 첫째, 가격경쟁력을 확보해야 한다. 둘째, 무료배송을 제공해야 한다. 셋째, 정시배송, 품질 방지, 고객 문의 신속 대응 등을 통해 고객 만족도를 높여야 한다. 이를 통해 소비자는 구매 조건을 일일이 비교하는 수고로움을 덜어 쇼핑 편의성을 높일 수 있다. 또한 판매자는 경쟁력 있는 가격만 제시한다

면 누구나 아이탬위너가 될 수 있다. 쿠팡은 아이탬위너 정책이 소비자 및 판매자 모두에게 도움이 되는 정책이라는 입장이다.

여기서 판매자가 가장 문제시하는 부분은 아이탬위너가 바뀌면 상품 관련 콘텐츠가 모두 넘어간다는 점이다. 상품 이미지, 고객 후기, 고객 문의 등을 열심히 구축해놓아도 다른 판매자가 조금 더 싼 가격에 동일한 상품을 판매한다면 이 모든 것이 옮겨가는 것이다. 이러한 정책은 판매자가 쿠팡에 입점 시 회원가입 단계에서 '마켓플레이스 서비스의 이용 및 판매에 대한 약관'에 동의함으로써 가능했다. 해당 약관에는 판매자가 사용하는 모든 상표, 텍스트, 이미지 등 콘텐츠와 관련된 저작권을 쿠팡에게 양도하도록 되어 있다. 쿠팡은 판매자의 제품 사진, 동영상, 심지어 상호나 상표까지 자유롭게 사용할 수 있었던 것이다. 이에 대해 판매자는 해당 약관이 상품 이미지와 상표 등 판매자의 저작권 침해를 조장한다고 주장하였다.

1년여에 걸친 공방 끝에 2021년 7월 공정거래위원회는 쿠팡이 소비자, 오픈마켓 입점업체, 납품업체와 맺은 불공정약관을 시정하기로 했다고 발표하였다. 약관법상 불공정약관의 경우 사업자가 공정위의 시정 권고를 따르지 않으면 고발 대상이 될 수 있다. 그러다 보니 공정위가 정식으로 권고하기 전에 자진해서 고치기로 한 것이다. 쿠팡은 변경된 약관에서 콘텐츠를 상품 정보의 전달과 판매 촉진의 목적으로 한정하여 사용할 수 있도록 자사의 권리를 축소하고 판매자에게 콘텐츠 저작권과 소유권이 있음을 명시하였다.

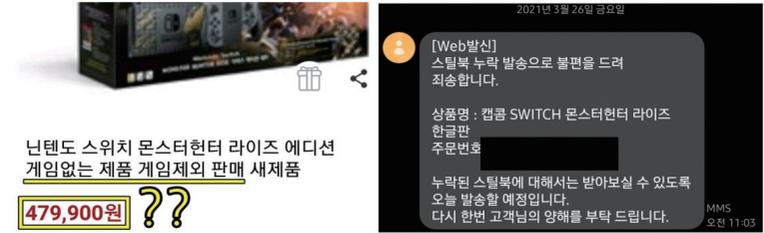
아이탬위너 정책은 복잡성이 높거나 한정판과 같이 재고관리가

**[표 2] 쿠팡의 마켓플레이스 서비스의 이용 및 판매에 대한 약관 변경 내용**

| 변경 전(발효일: 2020년 8월 1일)   | 변경 후(발효일: 2021년 9월 1일)  |
|--|---|
| 제17조 (상품콘텐츠의 제공)   | 제17조 (상품콘텐츠의 제공)  |
| <p>① 판매자는 다른 판매 채널을 통해 제공되는 것보다 적거나 낮지 않은 정도의 양과 질로 자신의 상품에 관한 상품콘텐츠를 회사에 제공해야 합니다.</p> <p>② 판매자는 판매자가 라이선스를 부여한 상품콘텐츠의 성격, 사용목적 및 콘텐츠의 형식에 비추어 필요한 범위 내에서 회사가 수정, 편집 및 사용할 수 있고 콘텐츠의 저작자 표시를 생략할 수 있음에 동의합니다.</p> <p>③ 판매자는 판매자가 제공한 해당 상품의 상품콘텐츠를 판매시기 및 판매여부와 무관하게 동종 상품의 대표 콘텐츠로서 회사가 자유로이 사용할 수 있음에 동의하고, 다른 판매자가 동종 상품의 대표 콘텐츠로서 제공한 상품콘텐츠 역시 판매자가 사용할 수 있음에 동의합니다.</p> <p>④ 판매자는 상기 제2항 및 제3항에 따라 회사에 상품콘텐츠 사용에 대한 라이선스를 부여할 지적재산권(특허권, 실용신안권, 의장권, 상표권 및 저작권 포함)을 포함한 정당한 권리를 보유하고 있음을 보증하고, 라이선스에 따라 마켓플레이스 서비스의 범위 내에서 콘텐츠를 사용하는 것이 제3자의 권리를 침해하거나 지적 재산권, 관련 법령 및 규정에 위반되지 않음을 보증합니다.</p> <p>⑤ 상기 제4항에서 보증된 상품콘텐츠의 사용 또는 회사의 상품콘텐츠 사용이 제3자의 권리를 침해하거나 지적재산권 또는 관련 법령 또는 규정에 위반된다는 이유로, 회사가 가처분명령신청 또는 손해배상 및 고소를 포함하여 법적 조치를 당한 경우, 판매자는 자신의 비용으로 회사를 면책시켜야 합니다. 상기와 관련하여 회사가 제3자의 손해에 대하여 배상하는 경우, 판매자는 해당 손해배상과 관련하여 손해배상금 및 부가비용 등(이자 및 변호사비용과 같은 방어비용 포함)을 온전히 지급하여야 합니다.</p> <p>⑥ 회사가 자체적으로 만든 저작물(판매자가 제공한 상품콘텐츠를 사용하여 회사가 제작한 2차적 저작물 포함)에 대한 지적재산권(특허권, 실용신안권, 의장권, 상표 및 저작권 포함)은 회사에 귀속되며, 판매자가 회사의 동의 없이 권리를 사용하는 경우, 이에 대한 민사 또는 형사상의 모든 책임을 부담해야 합니다.</p> <p>⑦ 본 조에 규정된 의무는 본 약관 및 회사와 판매자 간의 개별 서비스의 종료에도 불구하고 존속됩니다.</p> <p>⑧ 본 조에 규정된 사항 및 그 밖의 모든 관련 사항에 대한 구체적 내용은 이용정책에 따라 정해지며, 판매자 전용 시스템, 서비스 관련 웹페이지 등을 통해 통지됩니다.</p> | <p>① 판매자는 상품 판매를 위한 상품콘텐츠를 회사에 제공해야 합니다. 판매자가 제공한 상품콘텐츠의 저작권 및 소유권은 회사에게 이전되지 않고, 회사는 아이템마켓 운영 취지에 따라 다음 각호의 목적에 한하여 사용할 수 있습니다. 판매자가 회사에 제공한 상품콘텐츠는 실제 판매 상품에 대한 정보로서 제3자의 권리를 침해하지 않고 관련 법령에 위반되지 않음을 보증합니다.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 상품 정보의 효과적인 전달</li> <li>2. 판매자의 판매촉진</li> </ol> <p>② 아이템마켓 운영 취지에 따라, 아이템위너가 된 판매자가 제공한 이미지는 그 상품과 동일 또는 유사한 상품의 대표이미지로 사용됩니다. 판매자가 아이템위너가 아니면 원칙적으로 그 이미지는 대표이미지로 사용되지 않습니다. 단, 전산오류, 불량이미지 등 불가피한 사정이 있는 경우에는 회사의 이미지가 일시적으로 사용될 수 있습니다.</p> <p>③ 판매자가 제공한 상품콘텐츠가 본조의 목적 외로 사용되거나 사용이 부적절한 경우 판매자는 회사에 이메일 등으로 의견을 제기할 수 있으며, 회사는 그에 따른 적절한 절차를 마련하여 운영하여야 합니다.</p> <p>④ 본 조에 규정된 사항 및 그 밖의 모든 관련 사항에 대한 구체적 내용은 이용정책에 따라 정해지며, 판매자 전용 시스템, 서비스 관련 웹페이지 등을 통해 통지됩니다.</p> |

(출처: 쿠팡 판매자 가입 페이지, 판매 이용약관 / 저자 재구성)

**[그림 8] 복잡성이 높은 상품**



닌텐도 스위치 몬스터헌터 라이즈 에디션  
게임없는 제품 게임제의 판매 새제품

479,900원 ??

(출처: 네오플 (2021), 쿠팡에서 닌텐도 스위치 게임 사면 안 된다는 이유, 네오플의 닌텐도 스위치 백서 블로그, 2021. 04. 15)

**[그림 9] 복잡성이 높은 상품의 판매조건 변화와 소비자 반응**

|  |                     |
|--|---------------------|
| 질문 kor***@na<br>단일상품 구매<br>초회 다운로드 dlc코드 포함되어 있는건가요?   | 2021/04/11 16:16:27 |
| 답변 [COUPANG]<br>캠 SWITCH 몬스터헌터 라이즈 한글판 상품은 dlc 코드 포함되어 있는 점 참고하여 구매 부탁드립니다.  | 2021/04/12 16:07:33 |
| 질문 man***@na<br>단일상품 조이게임<br>스틸북 왜 안오나요?? 3월말까지 보내준다면요??<br>정난 하나요??<br>본인이 대답달았잖아요. 2번 속이는건가요?                    | 2021/04/06 12:30:16 |
| 답변 조이게임<br>안녕하세요 판매자 확인 후 문의 부탁드립니다.   | 2021/04/06 22:54:41 |
| 질문 guj***@na<br>단일상품 주식회사디케이마켓<br>(스틸북 보내주시시오<br>예약구매 하고 가격도 78800 원었는데<br>배송완료 드니까 가격 내리고 타이틀 이름 바꾸는 양아치가 어디있나요?) | 2021/04/01 16:44:28 |
| 답변 주식회사디케이마켓<br>안녕하세요 고객님 현재 저희 판매처쪽에서 구매하신 상품이 아니신거 같습니다.<br>자세한 문의는 쿠팡 고객센터로 문의 바랍니다.                            | 2021/04/02 09:53:13 |

(출처: 네오플 (2021), 쿠팡에서 닌텐도 스위치 게임사면 안 된다는 이유, 네오플의 닌텐도 스위치 백서 블로그, 2021. 04. 15)

어려운 상품을 취급하는 경우 소비자에게 부정확한 상품 정보를 제공하여 혼란을 줄 우려가 있다. 일례로 2021년 3월에 출시된 닌텐도 스위치의 몬스터헌터 라이즈는 한정판 스틸북을 제공하는 조건으로 주문이 증가하였다. 그러나 이후 스틸북 없는 일반 에디션

을 수령하는 소비자들이 생기면서 혼란이 발생한 사례가 있었다. 소비자들의 주문을 받은 업체가 재고가 부족할 시 해당 주문이 재고가 있는 타 업체로 자동연결되어 원래 주문했던 조건과 다른 조건의 제품이 배송되는 상황이 발생하였기 때문이다.

## 5



### 2020년 10월, 미국 하원 반독점소위원회

2020년 10월 미국 하원은 구글, 아마존, 페이스북, 애플GAFA이 시장을 독점하고 있다고 결론짓고 기업 분할을 권고하였다. 10월 6일 미국 하원 반독점소위원회가 독점 조사 결과 보고서를 통해 “빅4(GAFA) 기업들이 검색, 광고, SNS, 쇼핑 등에서 지배력을 강화해 시장에서 독점적 영향력을 행사했다”고 보고하며 “비슷한 분야의 사업을 구조적으로 분리해야 한다”고 권고하였다.

이에 10월 20일에 미국 법무부는 워싱턴 DC 연방법원에 인터넷 검색과 검색 광고 시장에서 경쟁 기업을 차단하면서 불법적인 배제 행위와 사업 계약을 일삼아 독점적 지위를 유지했다는 이유로 구글의 불공정 행위에 대하여 소장을 제출하였다. 또한 12월 9일에 미국 연방거래위원회FTC와 46개 주 법무장관으로 구성된 초당파그룹은 페이스북에 대해 사진공유 앱인 인스타그램과 메시징 앱 왓츠앱 등 향후 경쟁상대가 될 수 있는 신생기업들을 인수해 시장 경

쟁을 저해했다는 반독점법 위반 혐의로 소송을 제기하였다. 뒤이어 2021년 6월에 미국 하원은 강력한 반독점법을 발의하였다. 대상이 되는 구체적인 업체명은 밝히지 않았으나 법안의 적용 대상이 월간 활성 사용자(Active User) 5,000만 명 이상이며 시가총액 6,000억 달러 이상의 기업이다. 발의 시점 기준 조건에 부합하는 기업은 구글, 페이스북, 아마존, 애플뿐이다.

해당 법안은 크게 5가지로 나뉜다. 해당 기업의 플랫폼을 사용하는 경쟁사에 불이익을 가져다줄 수 있는 이해관계 상충 행위를 금지하는 ‘플랫폼 독점 종식 법안’, 경쟁사에 불이익을 주는 행위를 금지하는 ‘온라인 선택과 혁신 법안’, 타 기업을 인수할 때 반독점 소지 없음을 입증해야 하는 ‘플랫폼 경쟁과 기회 법안’, 저장된 데이터를 다른 곳으로 쉽게 옮길 수 있도록 하는 ‘서비스 스위칭 허용 법안’, 인수합병 시 경쟁 당국에 납부할 수수료를 인상하는 ‘M&A 수수료 현실화 법안’이 그 내용이다.

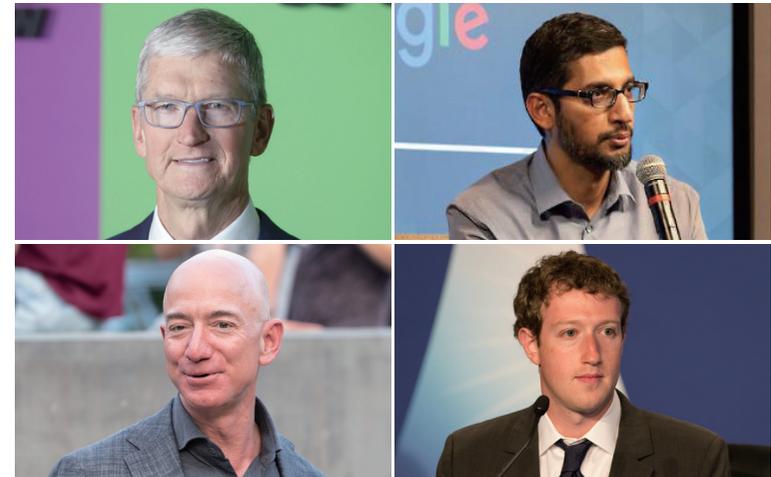
이중 가장 강력한 권한이 부여된 것은 ‘플랫폼 독점 종식 법안’이다. 플랫폼 참여자들과 경쟁을 금지하고, 자체 브랜드 상품에 대한 판매에 대해 규제하며, 이를 어길 경우 미국 법무부 또는 경쟁 당국이 기업 분할 및 강제매각 처분까지 가능하다는 것이다. 이외에도 법안은 해당 기업들이 보유한 자금력, 데이터, 시장에서의 지위를 활용해 성장하기 어렵게 만들고 있다. 확보한 데이터를 다른 플랫폼으로 쉽게 이전시킬 수 있도록 의무화하고 있으며 강력한 자금력을 바탕으로 잠재적 경쟁사를 인수하는 행위도 어려워졌기 때문이다.

(그림 10) 독점 조사 결과 보고서 표지 및 주요 내용

|  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
|  | <b>미국 테크기업에 제기된 반독점 혐의</b>   |  |   |  |
|  | <b>구글</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>미국 검색 시장 점유율 87%</li> <li>검색, 온라인 광고 시장 독점</li> </ul> | <b>페이스북</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>SNS 점유율 74%</li> <li>인스타그램(2012년), 왓츠앱(2014년) 인수로 소셜 미디어 시장 독점</li> </ul> | <b>아마존</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>미국 온라인 소매 시장 매출의 50+% 점유</li> <li>온라인 소매 시장 독점적 지위 앞세워 임점 판매자에게 횡포</li> </ul> | <b>애플</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>세계 스마트폰의 38% 앱스토어 점유</li> <li>앱스토어 내 지배력 남용해 타사 서비스 배제</li> </ul> |
| <b>미국 하원 보고서의 주요 권고 내용</b>   |  |  |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 비슷한 분야의 사업을 구조적으로 분리</li> <li>- 인수, 합병할 경우 시장 경쟁을 저해하지 않는다는 점을 해당 기업이 입증해야 함</li> </ul> |  |  |   |  |

(출처: 美 하원, Investigation of competition in digital markets / 최인준 (2020), 美 하원 “GAFA가 시장 독점, 기업 분할 권고한다”, 조선일보, 2020. 10. 8 / 저자 재구성)

(그림 11) 미국 빅4 CEO



(애플의 팀 쿡, 구글의 순다르 피차이, 아마존 제프 베이조스, 페이스북 마크 주커버그, 2020년 7월 미 하원 소위의 원격 청문회에 참석해야 했다.)

이 중에서 온라인 소매업체와 직접적인 관련이 있는 아마존에 대해 더 면밀하게 살펴볼 필요가 있다. 2020년 기준 아마존의 전체 매출 중 가장 큰 비중을 차지하는 분야는 온라인 스토어로

1,630억 달러의 매출을 기록하며 전체 매출의 51%의 비중을 차지한다. 다음은 아마존 마켓플레이스를 활용한 제3자 판매 서비스이며 630억 달러로 전체 매출의 20%의 비중을 차지한다. 클라우드 서비스인 아마존 웹 서비스AWS는 400억 달러를 기록하며 13%의 비중을 차지하였고 아마존 프라임 구독서비스는 220억 달러로 7%의 비중을 차지하였다. 아마존은 온라인 쇼핑물 외에도 미국 내 20곳 이상의 오프라인 서점과 전자제품 매장을 운영하고 있으며, 2017년 유기농 식료품 판매업체인 홀푸드마켓을 인수하여 오프라인 신선식품 판매점인 '아마존프레시' 및 무인 편의점인 '아마존고' 등으로 활용하고 있다. 이는 170억 달러의 매출을 기록하며 전체 매출의 1% 비중을 차지하는 것으로 나타났다(김형택 2020).

아마존은 단순히 온라인 쇼핑 플랫폼뿐만 아니라 지불결제 시스템, 물류 시스템, 클라우드, 멤버십 서비스, 엔터테인먼트에 이르기까지 유통업을 초월한 종합적인 생태계를 구축하고 있다. 아마존은 압도적인 자금력을 바탕으로 경쟁 업체를 대상으로 한 공격적인 인수합병을 통해 몸집을 불리고 있으며 플랫폼을 이용하는 셀러와 벤더의 상품에 대해 카피캣 상품을 만들어 판매하는 행태로 논란을 일으키기도 했다. 하지만 아마존의 경우 압도적인 시장점유율을 가지고 있어 퇴출된 온라인 셀러나 벤더는 영업을 지속하기 힘들어질 수도 있는 상황이다. 아마존의 시장경쟁 저해 기능에 대한 논란이 커지고 있고 실제 피해사례도 등장하고 있다. 미국이 아마존의 독점에 예민하게 반응하고 규제를 가할 수밖에 없는 구조이다.

이러한 규제강화의 움직임은 미국에만 국한된 것은 아니다. 중국도 자국 내 온라인 플랫폼 업계의 독점 및 불공정경쟁 행위에 대해 규제를 강화하고 있다. 그동안은 온라인 플랫폼 기반 새로운 비즈니스를 경제 발전을 위한 동력으로 인식해 발전을 장려하고 규제를 최소화하였다. 특히 코로나19의 영향으로 전자상거래, 라이브커머스 등 다양한 플랫폼 기반 비대면 소비의 급증으로 중국 내 플랫폼의 영향력은 더욱 커진 상황이다. 그러나 바이두, 알리바바, 텐센트, 징둥 등 소수의 대형 IT 기업들이 대부분 영역에서 플랫폼을 독점하는 구조를 형성함에 따라 공정한 시장경쟁 질서를 저해하고 있다고 판단하여 정부 차원의 관리감독의 필요성과 규제를 강화하려는 의지를 표명하였다. 이에 따라 시행된 대형 IT 기업에 대한 규제는 독과점 구조의 완화, 공정한 시장경쟁 질서 확립, 소비자 권익 보호 및 금융 관리감독 강화 등 다양한 측면에서 진행되었다. 그중 특히 온라인 플랫폼에 대한 독점 및 불공정 경쟁행위에 대해 집중적으로 관리하고 있다. 해당 규제조치는 크게 규제 가이드라인 마련, 기업 소환 면담, 그리고 위법행위 처벌로 구분된다. 특히 2021년 4월 알리바바가 시장지배적 지위를 남용하였다는 이유로 역대 최대 규모의 과징금이 부과되는 등 중국 정부의 규제 본격화를 확인할 수 있다(김영선 2021).

알리바바에 대한 규제의 도화선은 지난 2020년 10월 24일 상하이 금융 서밋 연설에서 마윈이 금융 규제 정책을 강도 높게 비판한 이후로 불이 붙었다. 해당 연설 이후 알리바바의 산하 그룹인 앤트 그룹은 40조 원 규모의 상장이 연기되었다. 알리바바의 백화점 인

수 시도 역시 반독점 위반으로 인해 벌금을 지급하게 되었고 2021년 4월에는 182억 위안, 즉 한화로 3조 1,630억 원에 달하는 과징금이 부과되기도 했다. 마윈 본인은 연설 직후 금융감독기관에 소환되었고 2021년 5월에는 본인이 설립한 후판 대학 총장직에서도 사퇴하기에 이르렀다.

중국 정부는 이어 IT, 교육, 부동산 등 민간 기업에 대한 규제를 강화하기 시작했다. 2021년 7월에는 차량 공유 플랫폼 디디추싱이 뉴욕 증시에 상장하자 앱스토어에서 해당 앱을 삭제하도록 지시하였다. 또한 중국 공업정보화부는 ‘인터넷 산업 집중 단속’을 시행하며 25개 인터넷 플랫폼 업체를 소집하여 스스로 잘못을 찾아 고치라 요구했고 교육기업의 기업공개(IPO)를 통한 자금조달이나 사교육 분야에 대한 외국인 투자를 금지하는 규제안을 마련했다. 중국은 이와 같은 규제를 통해 시장의 자본적 손실을 감수하더라도 정부의 통제와 사회 안정을 우선하는 것으로 보인다. 중국은 정치적 특색상 민간이 시장의 발전을 주도하는 것이 아니라 정부가 주도하는 것이 더 안전하다고 보는 것이다.

미국과 중국이 이처럼 규제를 강화하는 것은 산업 구조의 특수성에서 기인한다고 볼 수 있다. 미국과 중국은 내수시장의 규모가 거대하다. 아마존이나 알리바바는 내수시장에서의 성공을 바탕으로 독점적 플레이어로 성장하였다. 특히 미국의 경우 아마존의 성장과 더불어 경쟁업체들의 쇠퇴로 독점적인 글로벌 기업으로 성장하였다. 반면 우리나라의 경우 내수시장의 규모가 작음에도 불구하고

**[표 3] 한중미 플랫폼 경제 비교**

|               | 한국                                      |     | 중국  |     | 미국                    |     |
|---------------|---|-----|---|-----|-----------------------|-----|
| 온라인 쇼핑산업 시장규모 | 159조 4,383억 원                           |     | 2,154조 5,940억 원                           |     | 848조 9,208억 원         |     |
| 주요 사업자        | 네이버, 카카오, 쿠팡, 인터파크, G마켓, 11번가, 옥션, 티몬 등 |     | 알리바바, 징둥, 웨이핀후이, 윈지, 귀메이, 모구지에, 핀둬둬, 쑤닝 등 |     | 아마존, 월마트, 이베이, 홈 디포 등 |     |
| 시장 점유율        | 네이버 쇼핑                                  | 17% | 알리바바                                      | 50% | 아마존                   | 41% |
|               | 쿠팡                                      | 14% | 징둥  | 27% | 월마트                   | 7%  |
|               | 이베이 코리아                                 | 9%  | 핀둬둬                                       | 13% | 이베이                   | 4%  |

(출처: 각사 홈페이지 및 보도자료 / 저자 재구성)

매우 다양한 기업이 포진해 있기 때문에 온라인 판매자의 판매처 선택지가 다양하고 플랫폼 업체 간 경쟁이 치열하다. 이에 따라 독점적 지위를 가지는 강력한 플랫폼이 나오기 어려운 구조이다.

## 6

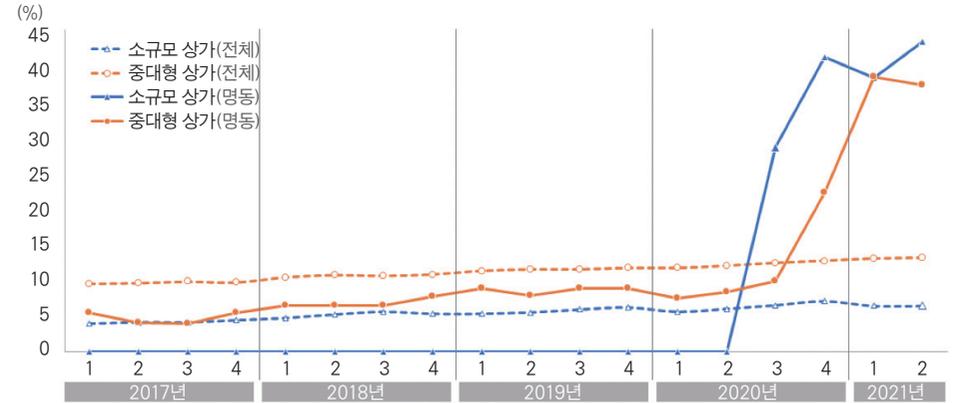


### 2020년 12월, 명암 속의 온라인 셀러

코로나19 세상을 1년여쯤 겪은 시점에 오프라인에서 장사하던 중소 자영업자들이 한계에 도달하였다는 소식이 뉴스를 통해 자주 들려왔다. 한국부동산원이 발표한 2021년 2분기 서울 명동 상가의 공실률은 연 면적 330제곱미터 이하 소규모 상가가 43.3%, 중대형 상가는 37.3%이다. 특히 명동 소규모 상가의 경우 한창 코로나19가 기승을 부리던 2020년 2분기까지도 0%의 공실률을 보였던 터라 이같은 수치는 꽤 충격적이다. 이러한 상황에서 오프라인 영업에 한계를 느낀 다수의 자영업자는 생존을 위해 온라인 셀러로 변신을 꾀하였다. 네이버 스마트스토어의 수가 2021년 2분기 기준 전년 대비 32% 증가한 46만 개이고 거래액 또한 전년 대비 40% 이상 성장한 것은 이러한 현상을 반영한 수치로 볼 수 있다(네이버 2021).

온라인 거래가 증가하고 판매자가 증가하는 것은 자칫 온라인에

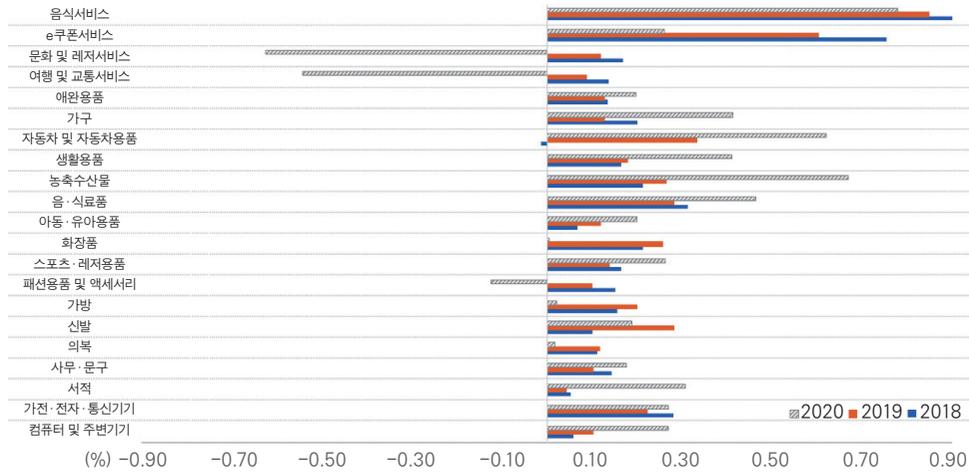
(그림 12) 지역별 분기별 공실률



(출처: 한국부동산원, 상업용부동산 임대동향조사 / 저자 재구성)

서는 뭐든지 잘 팔린다는 착각을 불러일으킬 소지가 있다. 그러나 실상은 이와 다르다. 품목별로 편차가 발생하고 있으며 심지어 일부 품목의 경우 공급 과잉으로 인해 위기를 겪고 있다. 대표적인 품목이 마스크이다. 식품의약품안전처에 따르면 2020년 1월만 해도 137개에 불과하던 마스크 생산업체는 11월 683개, 2021년 2월 기준 1,356개로 대폭 증가하였다. 생산량 증가로 가격 또한 절반 이하로 떨어져 2020년 7월 개당 1,540원이던 KF94 마스크의 온라인 가격이 2021년 2월에는 586원까지 하락하였다(이덕주, 이종화 2021). 이로 인해 마스크 제조업체들이 줄폐업의 위기에 처해 있는 실정이다. 코로나 특수로 일시적으로 수요가 급격히 증가하였으나 이후 증가한 수요가 유지되지 못하는 상품들이 생겨나면서 해당 품목을 취급하는 판매자들이 위기에 처하게 된 것이다. 코로나19로 인해 특수를 누린 품목은 비단 마스크뿐만이 아니다.

(그림 13) 품목별 전년 대비 성장률

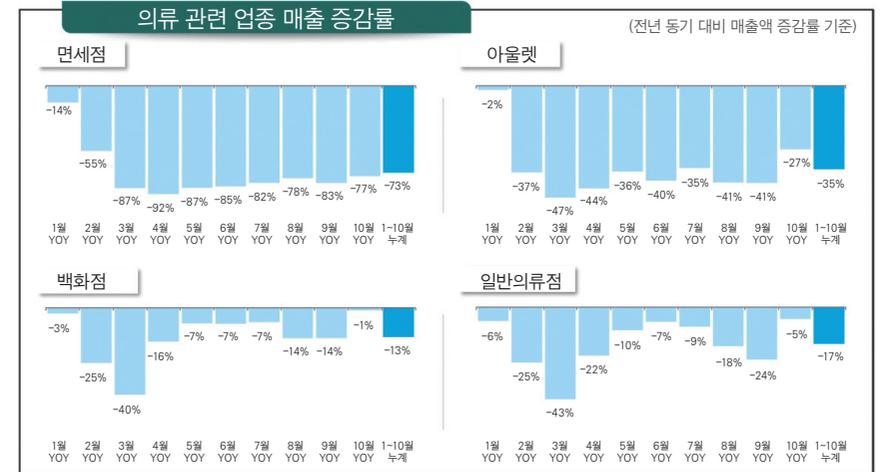


(출처: 통계청, 온라인 쇼핑동향조사 / 저자 재구성)

품목별로 애완용품, 가구, 자동차 및 자동차용품, 생활용품, 농축수산물, 음·식료품, 아동·유아용품, 스포츠·레저용품, 서적, 가전·전자·통신기기, 컴퓨터 및 주변기기 등은 성장하는 추세를 보인 반면, 기존에 온라인 쇼핑 거래액의 상당 부분을 차지하며 성장을 견인 하던 의복, 가방, 패션용품 및 액세서리의 경우 전년 대비 성장률이 각각 2%, 2%, -12%로 뚝 떨어졌다. 문화 및 레저서비스와 여행 및 교통서비스도 각각 -62%, -54% 하락하였다. 코로나 특수로 인해 외출을 위해 소비되던 품목의 거래액이 줄어들고 실내생활과 관련된 품목의 거래액이 증가한 것이다. 특히 온라인 판매가 쉽지 않으리라 여겨졌던 농축수산물, 음·식료품은 코로나19 특수를 누린 대표적인 품목으로 볼 수 있다.

코로나 특수성이 이후에도 이어질지는 두고 봐야 알 수 있겠지

(그림 14) 2020년 월별 의류 쇼핑 품목 카드 매출 변화

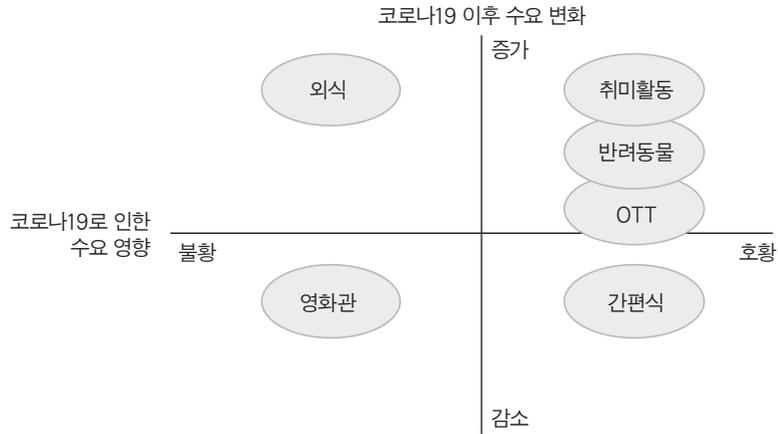


(출처: 하나금융연구소 (2020), "코로나19"가 가져온 소비 행태의 변화, 2020. 05)

만 타격을 입은 일부 품목에서는 회복의 조짐이 관찰되고 있다. 예를 들어 의복의 경우 코로나19로 인해 타격을 입은 대표적인 품목이었으나 하나금융연구소의 월별 매출 데이터 분석결과를 보면 2020년 3, 4월에 최저점을 찍고 점차 완화되는 모습을 보이고 있다(하나금융연구소 2020).

보스턴컨설팅그룹의 김연희 대표는 2021년 6월에 개최된 제9회 유통혁신주간 세미나에서 코로나19 이후 카테고리별 전망을 밝힌 바 있다. 김 대표에 따르면 코로나19로 인해 매출이 증가한 품목 중 반려동물이나 취미활동과 관련된 카테고리는 수요가 유지되거나 강화될 것으로 예상되며 매출이 감소한 레스토랑 등 외식 관련 카테고리는 수요가 회복될 것으로 예상하였다. 반면 코로나 특수를 누린 품목 중 간편식의 경우 외식으로 대체되며 수요가 감소할 것

(그림 15) 코로나19로 인한 품목별 수요 변화



(출처: 대한상공회의소 (2021), 코로나19 이후 이커머스의 급성장 변화(보스턴컨설팅 그룹), 제9회 유통혁신주간 세미나 / 저자 재구성)

으로 예상하였으며 불황을 겪은 영화관의 경우 넷플릭스, 왓챠, 쿠팡와우 등과 같은 OTT(Over The Top) 서비스에 밀려 이전만큼 회복되기는 어려울 것으로 보았다. 따라서 코로나19의 영향력은 상품 카테고리 및 특성에 따라 비대칭적 영향력을 발휘하여 온라인·오프라인 소매구조의 변화를 초래하고 있다. 이 구조변화는 향후의 소매지형도에도 지속적인 영향력을 발휘할 것이다.



## 2021년 4월, 커머스 플랫폼과 버티컬 플랫폼

코로나19로 인해 소비 심리와 경제 활동이 크게 위축된 상황 속에서도 호황을 겪는 업체들이 있다. 이들은 카테고리 킬러 전문 몰로 시작하여 무서운 기세로 성장하고 있는 버티컬 플랫폼(Vertical Platform)이다. 특정 연령층을 타겟으로 설정해 상품군을 공략하여 입지를 넓혔고 현재는 기성 온라인 쇼핑업체를 긴장하게 하는 플랫폼으로 진화하였다. 이러한 버티컬 플랫폼은 의류, 식품, 생활 등의 품목에서 눈에 띄게 나타나고 있다.

먼저 패션 품목의 버티컬 플랫폼 강자는 무신사, 지그재그, 에이블리, 브렌디, 스타일쉐어 등을 들 수 있다. 2002년 '무진장 신발 사진 많은 곳'이라는 이름의 온라인 패션 커뮤니티로부터 출발한 무신사는 2009년 온라인 쇼핑시장에 진출한 이후 꾸준하게 성장해왔다. 2021년 3월 기준으로 840만 명 이상의 회원 수를 보유하

**[표 4] 패션 버티컬 플랫폼 비교**

|                            | 무신사         | 지그재그           | 에이블리     | 브랜드      |
|----------------------------|-------------|----------------|----------|----------|
| 2020 매출액                   | 3,319억 원    | 400억 원         | 526억 원   | 858억 원   |
| 2020 총거래액 (GMV)            | 1조 2,000억 원 | 7,500억 원       | 4,000억 원 | 3,000억 원 |
| 월간활성사용자 (MAU) (2021. 6 기준) | 218만 명      | 338만 명         | 343만 명   | 180만 명   |
| 간편결제                       | 무신사페이       | 지그재그페이, Z결제 도입 | -        | -        |

(출처: 모바일인덱스, 패션·의류 앱 분석 리포트, 2021. 06. 23 / 각사 홈페이지 및 보도 자료 / 저자 재구성)

고 있으며 스트릿, 글로벌 명품, 디자이너 브랜드 등 6,000여 개의 브랜드가 입점하여 있고 패션 트렌드에 대한 정보를 제공하는 ‘무신사 매거진’을 운영하고 있다. 거래액 및 매출 성장도 눈에 띈다. 2020년 기준 1조 2,000억 원의 거래액을 달성하며 유니콘 플랫폼으로 성장한다. 한편 전년 대비 51% 증가한 3,319억 원의 매출을 기록하였다. 이는 특히나 코로나19 이후 소비자의 소비심리 위축 및 외출의 감소로 패션 시장이 크게 휘청였음에도 불구하고 이루어낸 고무적인 성과이다.

지그재그는 2015년에 출시됐는데 2021년에 운영사인 크로키닷컴이 카카오에 인수되며 자회사가 되었다. 지그재그의 이용자들은 가입과정에서 자신의 취향에 맞는 스타일을 골라서 그에 맞는 상품을 추천받을 수 있다. 추천 리스트는 선호 쇼핑물, 짙한 상품, 구매 이력 누적에 따라 더 개인화된다. 지그재그는 고유의 간편결제 서비스인 지그재그페이를 운영하고 있다. 2019년에는 각기 다른

쇼핑몰의 상품을 담더라도 한 번에 결제할 수 있도록 하는 통합 결제 서비스 Z결제를 통해 이용자들의 편의성을 높였다. 지그재그는 매년 폭발적인 성장을 이어가고 있으며 2020년 7,500억 원의 거래액을 기록하며 출시 5년 만에 누적 거래액 3조 원을 달성하였다.

코로나19로 인해 소비자들이 집에서 체류하는 시간이 증가함에 따라 집이라는 공간이 수행하는 기능에 대한 생각이 변화하는 계기가 되었다. 그에 따라 집을 예쁘게 꾸미고 다양한 기능을 할 수 있는 공간으로 만들고 싶어하는 욕구가 발현되어 기능적으로 우수하거나 디자인적으로 우수한 일상생활 용품에 관한 관심이 증가하였다. 이와 관련한 생활 관련 카테고리의 독보적인 플랫폼은 ‘오늘의집’이다. 2014년 출시한 인테리어 플랫폼 오늘의집은 온라인 집들이 콘텐츠부터 스토어와 전문가 시공 서비스 등 가정 내 인테리어에 필요한 정보를 집약한 인테리어 플랫폼이다. 오늘의집은 고객들이 원하는 스타일의 인테리어 콘텐츠를 다양하게 찾아보고, 인테리어에 활용된 제품정보를 태그를 활용하여 바로 구매할 수 있도록 하는 윈스톱 서비스를 제공하고 있다.

가구류는 빈번하게 구매하지 않고 개인의 라이프스타일이 그대로 반영되는 고관여 상품에 해당한다. 콘텐츠와 제품정보를 결합하여 고객이 오프라인에서 상품을 직접 보지 않아도 가구를 구매할 수 있도록 유인한다. 오늘의집의 매출은 코로나19로 인해 2020년 초 300억 원 수준이던 월 거래액이 2020년 말 1,000억 원대로 3배 이상 증가한 것으로 나타났으며 누적 거래액 1조 원(2020년 10월 기준)을 돌파했다. 현재 인테리어 앱으로는 최초로 구글, 앱스토

어 합산 1,500만 다운로드를 돌파했을 정도로 가파른 상승세를 보이고 있다. 최근에는 배송 경쟁력을 키우기 위해 자체 물류와 배송 체계 구축에 나섰다.

식품 품목에서 주목되는 버티컬 마켓 플레이스는 마켓컬리와 오아시스마켓이다. 마켓컬리는 2015년 출시한 신선식품 유통업체로 업계 최초로 오늘 주문한 상품을 다음날 새벽에 배송해주는 ‘새벽 배송’ 서비스를 도입하여 많은 사랑을 받았다. 마켓컬리는 쿠팡 로켓프레시, SSG 등 걸출한 경쟁사의 등장에도 불구하고 2020년 기준 신선식품 배송업계 1위를 기록한 데 이어 2021년 3월 기준 누적 가입자가 700만 명을 돌파하였다. 더불어 코로나19 확산 영향으로 소비자들의 외출 자제로 인한 온라인 쇼핑의 수요가 증가함에 따라 마켓컬리의 주문량은 일평균 3만~4만 건에 달하고 최대 5만 건을 넘기는 등 계속된 성장세를 확인할 수 있다.

오아시스마켓은 2011년 출시한 친환경 농산물 유통업체로 2018년 8월에 오프라인 매장과 신선식품 새벽배송을 결합하여 급격한 성장을 이룩해냈다. 시장 진입 당시 마켓컬리, 헬로네이처 등 새벽 배송 시장을 선점한 업체들의 입지가 단단함에 따라 신선식품을 반값으로 파는 전략으로 시장점유율을 확보하고자 노력하였다. 오아시스마켓은 우리소비자생활협동조합(우리생활) 출신인 김영준 대표가 지난 2011년 설립해서 운영해오며 다양한 생산자를 확보하였기 때문에 가격 협상력에서 높은 우위를 가진다. 또한 중간 도소매상을 거치지 않고 생산자에게 직매입하기 때문에 소비자가 신선하고 저렴하게 신선식품을 구매할 수 있다는 장점을 가진다. 오아시스마

**[표 5] 새벽배송 업체 현황**

| 구분      | 마켓컬리      | 오아시스마켓        | 쿠팡 로켓프레시                      | SSG닷컴        |
|---------|-----------|---------------|-------------------------------|--------------|
| 서비스 시작  | 2015. 05  | 2018. 08      | 2018. 01                      | 2019. 06     |
| 주문마감 시간 | 밤 11시     | 밤 11시         | 밤 12시                         | 밤 12시        |
| 일요배송    | 가능        | 불가능           | 가능                            | 불가능          |
| 가능지역    | 서울, 경기 인천 | 서울, 경기, 인천 일부 | 전국                            | 서울 일부, 경기 일부 |
| 무료배송    | 4만 원 이상   | 3만 원 이상       | 1만 5,000원 이상<br>(2,900원 월 회비) | 4만 원 이상      |
| 패키지     | 종이박스      | 종이박스          | 프레시백                          | 알비백          |

(출처: 각사 홈페이지 및 보도자료 / 저자 재구성)

켓의 2020년 매출액은 2,500억 원 규모로 추정된다. 이는 2019년 대비 두 배 이상 늘어난 수준이다.

식품 품목의 재미있는 경쟁자는 라이브커머스이다. 온라인 독립 라이브커머스의 개척자인 그립의 경우 판매하는 품목의 상당 부분이 식품일 정도로 온라인상의 생방송을 통해 시식을 하고 조리법을 설명하고 고객과 소통할 수 있는 라이브커머스는 식품과 합이 잘 맞는다. DMC미디어의 조사결과에 따르면 2021년 1월 기준 온라인 쇼핑을 이용하는 소비자의 24.7%가 라이브커머스를 시청한 것으로 나타났다. 라이브커머스의 주요 구매 품목은 식품 및 건강으로 61%의 소비자가 라이브커머스를 통해 식품을 구매한 것으로 나타났다. 엠브레인은 2022년 라이브커머스 서비스 침투 수준을 60.8%로 예상함에 따라 식품 분야에 있어 라이브커머스의 지속적

인 성장이 예견된다(DMC미디어 2021). 온라인 소매시장의 확산에 따라 각 상품영역에 대한 독자적 역량을 구축한 상품전문 플랫폼이 시장에서 분화되고 차별화된 소비자 수요를 확보하기 시작하였으며 버티컬 커머스 플랫폼으로 차별화된 시장지위를 확보하게 되었다.

## 8

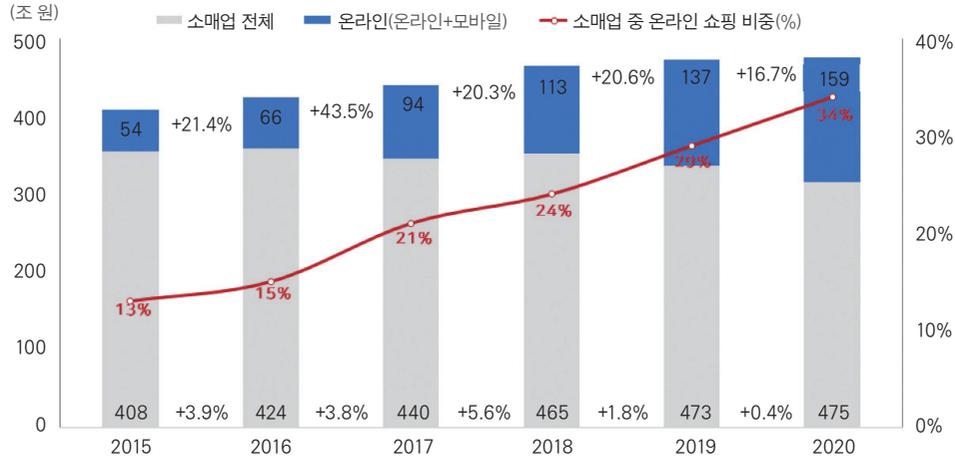


### 2019년 10월, 한국 온라인 유통 생태계

코로나19 기간 발생한 일련의 사건들만 놓고 보면 온라인 쇼핑 산업은 마치 갑자기 오프라인 소매를 대체할 수밖에 없는 상황을 맞아 급격히 성장하는 과정에서 진통을 겪고 있는 것처럼 보인다. 그러나 온라인 쇼핑의 소매시장 침투율은 생각만큼 급격히 증가한 것이 아니다.

2020년 기준 국내 소매업 시장 규모는 약 475조 원이며 온라인 쇼핑산업은 159조 원으로 소매시장의 약 34%를 차지하고 있다. 온라인 쇼핑산업의 소매시장 침투율은 2015년 13%에서 2016년 15%, 2017년 21%, 2018년 24%, 2019년 29%로 꾸준히 증가하는 양상을 보이고 있다. 국내 소매업과 온라인 쇼핑산업 각각의 성장률을 비교해보면 재미있는 결과를 발견할 수 있다. 소매업의 경우 2018년에 전년 대비 5.6% 성장을 기록하였으나 이후 성장세가 감소하여 2019년에는 1.8%, 2020년에는 0.4%에 이르렀다. 반면 온

(그림 16) 국내 온라인 쇼핑산업의 소매시장 침투율(연도별)

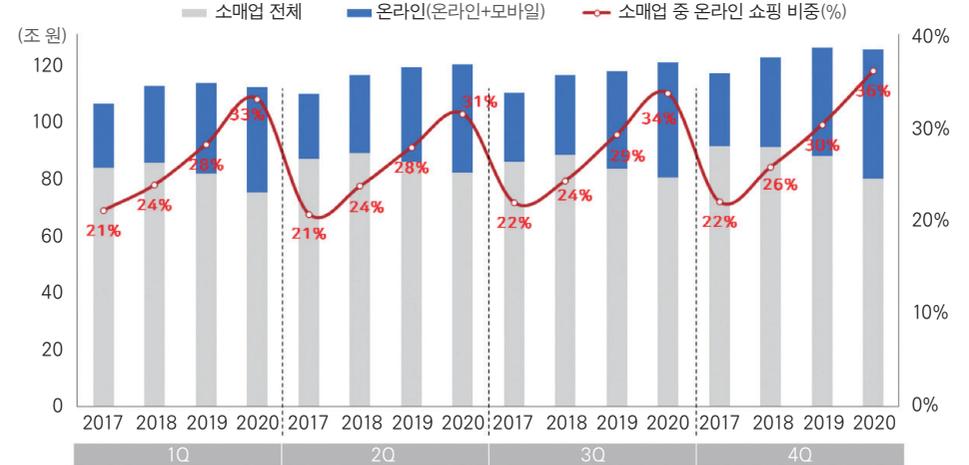


(출처: 통계청, 온라인 쇼핑 동향 조사, 서비스업 동향 조사 / 저자 재구성)

라인 쇼핑 또한 2018년에 전년 대비 20.3%, 2019년에 20.6% 성장한 것에 비해 2020년에는 16.7% 성장하였으나 이는 2016년과 2017년의 성장률이 각각 21.4%, 43.5%인 것에 비하면 오히려 둔화된 수치이다. 이것으로 볼 때 코로나19 이전에도 꾸준히 온라인의 소매시장 침투율은 증가해오고 있었으며 코로나19로 인해 침투율이 급격히 증가하였다고 보기 어렵다. 오히려 소매시장 침투율이 점차 커지는 이유는 온라인 쇼핑산업의 성장률이 둔화되고 있음에도 불구하고 오프라인 시장의 성장이 더 빠른 속도로 정체되기 때문인 것으로 보인다.

소매시장 침투율을 분기별로 분석한 결과에서도 비슷한 모습을 볼 수 있다. 2020년 코로나19의 1차 확산과 2차 확산의 영향으로 1분기와 3분기에 높은 침투율을 보이고 있으며, 4분기에 3차 확산

(그림 17) 국내 온라인 쇼핑산업의 소매시장 침투율(분기별)



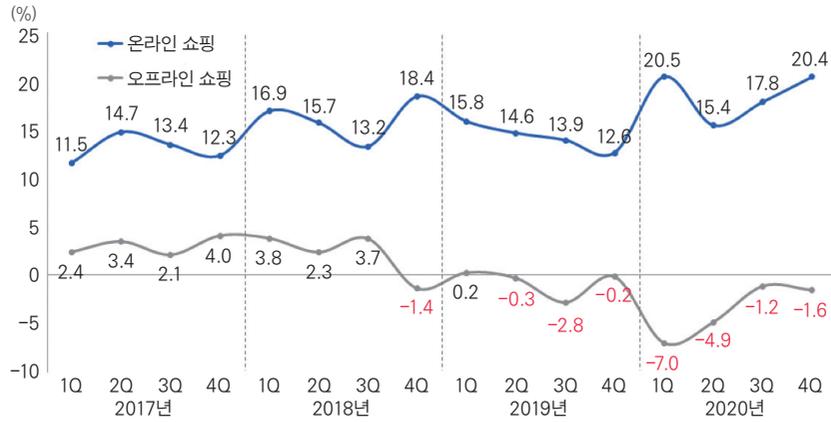
(출처: 통계청, 온라인 쇼핑 동향 조사, 서비스업 동향 조사 / 저자 재구성)

은 1, 2차보다 심각한 양상을 보여 전 분기에 비해 더 높은 침투율을 보이고 있다. 그러나 전반적으로 보면 매년 소매시장 침투율이 증가하는 추세를 알 수 있다.

또한 산업통상자원부에서 매월 발행하는 주요 유통업체 매출 동향에 따르면 2017년 이후 온라인 유통업체의 매출은 꾸준히 증가하다 코로나19 이후 증가폭이 커진 반면에 오프라인 유통업체의 매출은 증가율이 정체된 상태에서 머물다가 코로나19 이후 감소하는 추세를 확인할 수 있다.

이러한 지표들을 종합할 때 온라인 쇼핑산업은 코로나19로 인해 급격히 발전한 것이 아니라 코로나19라는 상황적 특수성으로 인해 온라인으로의 전환 속도가 가속화된 것으로 보는 것이 타당할 것이다.

[그림 18] 주요 유통업체의 전년 동기 대비 매출 증감률

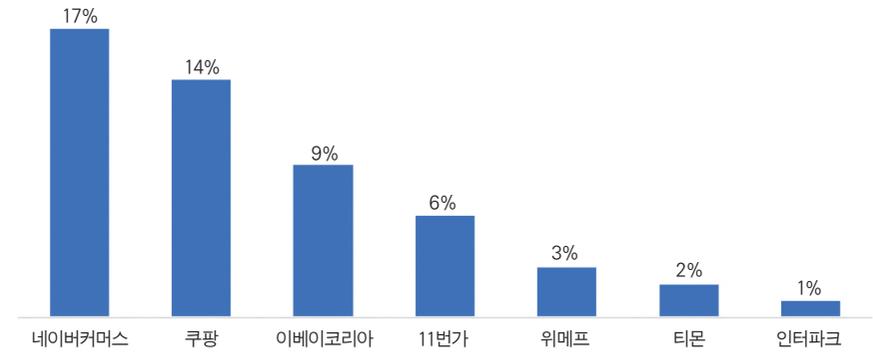


(출처: 산업통상자원부, 주요 유통업체 매출 동향 보도자료, 2017~2020년\* / 저자 재구성)

이렇게 온라인 쇼핑산업이 성장해 온 배경에는 시장참가자 간의 치열한 경쟁이 있었다. 국내의 경우 시장 지배적인 사업자가 없이 여러 종합몰, 전문몰, 오픈마켓 플랫폼 사업자가 경쟁하는 구도로 성장해왔다. 최근 포털 사업자뿐만 아니라 대형 오프라인 유통업체, 버티컬 플랫폼, 해외 대형 온라인 유통사까지 시장에 진입하면서 경쟁자의 형태가 다변화되고 경쟁 강도가 심화되고 있다. 네이버와 같이 포털 서비스를 기반으로 높은 트래픽을 얻는 인터넷 플랫폼 사업자가 온라인 유통산업의 새로운 강자로 부상하고 있으며 LG생활건강이나 영실업 등과 같은 제조업체가 유통 단계를 생략하고 자사몰을 통해 소비자에게 직접 제품을 판매하는 D2C(Direct

\* 산업통상자원부 유통물류과에서 소비동향 파악을 목적으로 매월 발표하는 자료로, 전체 유통업체가 아닌 오프라인 유통업체 13개사, 온라인 유통업체 12개사의 월간 매출액을 조사하고 분석한 결과임. 원본 자료는 전년 동월 대비 증감률이나 본 자료는 추세의 이해를 돕기 위해 분기별 평균을 활용함

[그림 19] 2020년 국내 온라인 쇼핑산업 업체별 시장점유율



(출처: 통계청, 온라인 쇼핑동향조사 / 한국온라인쇼핑협회 거래액 기준 / 저자 재구성)

to Consumer) 전략을 강화하는 양상이 나타나고 있다. 아울러 롯데그룹이 롯데온을 런칭하고, SSG닷컴은 오픈마켓 서비스를 준비 중이며, GS리테일은 GS홈쇼핑을 흡수하는 등 오프라인 유통사들의 온라인 유통 시장 진입이 가속화되고 있으며, 카카오톡 선물하기, 네이버 블로그 마켓, 페이스북 샵스, 인스타그램 쇼핑 등과 같이 SNS 플랫폼의 온라인 쇼핑 기능 도입이 확대되고 있다. 이와 더불어 지그재그, 스타일웨어, 무신사와 같은 버티컬 플랫폼이 강세를 보이고 있다. 일부 대형 유통사 간 제휴를 통해 온라인 유통산업에서 시장지위 확보를 위해 노력하는 것에서 나아가 세계적인 유통기업인 아마존이 11번가를 통해 국내 진출을 시도하고 있다.

온라인 쇼핑산업의 경쟁 격화는 후방 공급업자 또는 동종업체 간 유통 갈등을 초래하였다. 공정거래위원회는 2020년 10월 네이버 쇼핑과 네이버 동영상의 시장지배적 지위 남용행위 및 불공정 거래행위에 대해 시정명령과 함께 총 269억 원(쇼핑 267억 원)의

과징금을 부과하였다. 네이버가 자사 검색 알고리즘을 변경하여 검색 결과 노출 순위를 조정한 것이 오픈마켓 및 플랫폼 시장 경쟁을 왜곡하는 행위라고 판단한 것이다. 이와 같은 공정위의 네이버 조사는 2018년 이베이코리아의 신고로 시작되었다(최효정 2020). 수평적 갈등 외에 온라인 유통 플랫폼과 판매자, 온라인 유통 플랫폼과 물류 서비스 및 판매자 간의 수직적 갈등도 심화되는 양상을 보인다. 일례로 2019년 LG생활건강이 쿠팡의 과도한 납품 가격 인하에 반발하며 제품 공급을 중단하고 공정위에 대규모유통업법·공정거래법 위반 등의 갑질 행위로 신고한 바 있다.

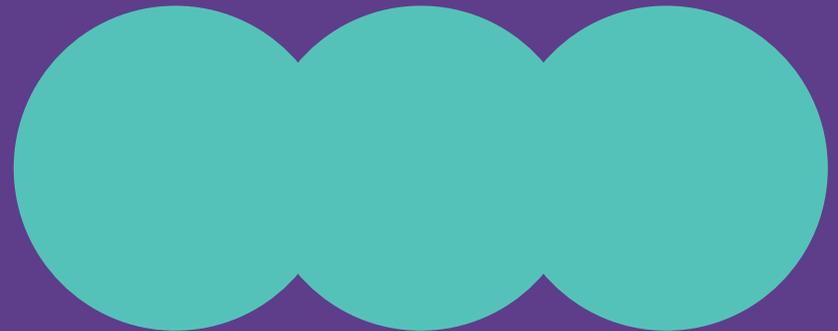
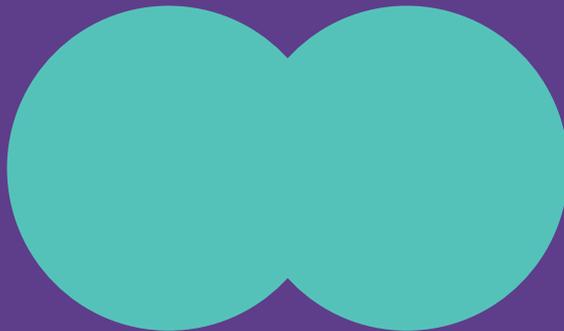
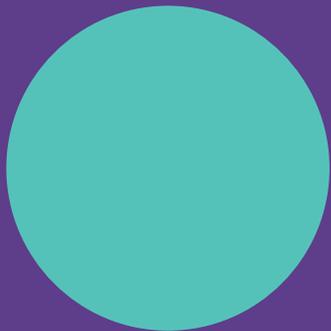
온라인 쇼핑업체들은 이렇게 우여곡절과 갈등을 겪으며 성장하는 와중에 코로나19를 맞이하였다. 그리고 술한 진통에도 불구하고 소비자들의 폭발적인 주문량과 배송 물량을 소화해내고 있으니 꽤 선방하고 있는 것으로 보인다. 그렇다면 다른 관점에서 접근한다면 온라인 쇼핑산업이 충분히 준비된 상태였기 때문에 이 정도의 진통으로 그친 것으로도 볼 수 있지 않을까. 결국 온라인 소매 생태계의 구조 변화 과정에서 코로나19 사태로 인해 촉발된 온라인 소매 경로로의 수요이전과 대응 과정으로 볼 때, 코로나19가 구조 변화의 원인이라기보다는 구조 변화를 가속화시켰다고 보는 것이 타당하다.

코로나19 이전부터 이미 국내 온라인 쇼핑산업의 경쟁 관계는 몹시 치열한 상태였다. 이는 경쟁에서 이기지 못하면 살아남기 어려운 구조였다는 뜻이며 살아남기 위해서는 소비자들의 선택을 받는 것이 필수적이다. 이러한 이유로 업체들의 경쟁 강화는 소비자

들에게는 이점으로 작용하게 된다. 다음 장에서는 온라인 쇼핑산업 발전의 원동력이 되는 소비자들이 온라인 쇼핑에 어떻게 적응해왔는지 자세히 들여다보기로 한다.

## 2장

# 온라인 소비자와 코로나19 비대면 경제



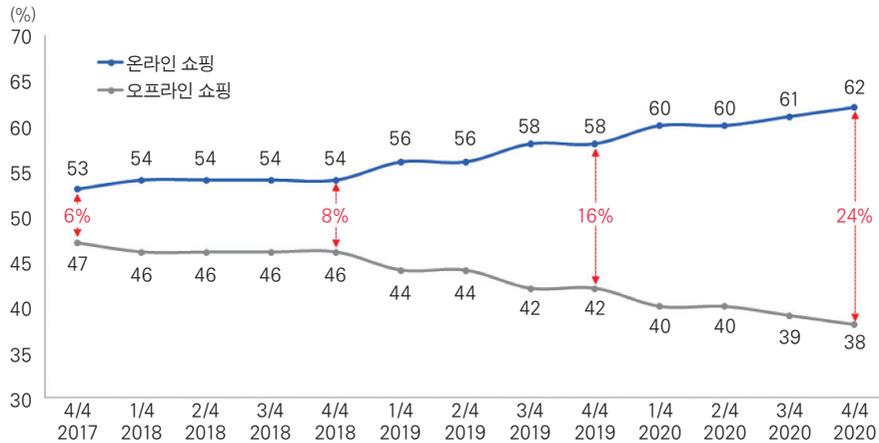


## 온라인 소비자의 탄생과 확장 —스마트 소비자 등장\*

컨슈머인사이트의 상품 구입 행태 및 변화 추적조사에 따르면 소비자들의 온라인 쇼핑비 비중은 조사가 시작된 2017년 이후 분기별로 꾸준히 1~2%씩 증가해왔다. 이에 따라 온라인과 오프라인 간 쇼핑비 비중도 점차 차이가 벌어졌다. 2017년 4분기에 온라인이 오프라인보다 6% 많았고 1년 후인 2018년에는 8%로 2% 증가하였다. 코로나19가 시작된 2019년 4분기 이후에는 증가폭이 커져 2020년 4분기에 온라인이 62%, 오프라인이 38%로 차이가 24%에 이르렀다. 코로나19로 인해 소비자들의 온라인 쇼핑 이용이 갑자기 증가했다고 생각하기 쉽다. 하지만 소비자들의 온라인 쇼핑 이용 비중은 이처럼 코로나19 이전부터 지속적으로 증가해왔다.

\* 본 장은 이동일, 이해준, 최종일 (2021), 온라인 유통 생태계 프레임워크 개발과 적용방안, 유통연구, 26(4), 73-102. 중 일부를 발췌시킨 것임

(그림 20) 소비자의 온·오프라인 쇼핑비 지출 비중



Q) 지난 한달 간 온라인과 오프라인에서 상품구입(쇼핑)하신 비용은 어느 정도 입니까? 합이 100%가 되도록 입력해주세요.

(출처: 컨슈머인사이트, 상품구입 행태 및 변화 추적조사 / 저자 재구성)

생각해보면 온라인 쇼핑이 시작된 1996년부터 지금까지 무려 25년 동안 온라인 쇼핑을 이용해온 소비자들에게 반드시 온라인을 이용해야만 하는 상황은 그렇게 난관이 아니었을지도 모른다. 오히려 꾸준한 이용 덕분에 쌓인 경험만큼 똑똑하게 온라인 쇼핑을 이용하고 있다고 보는 편이 더 적절할 것이다. 그리고 똑똑해진 온라인 소비자들은 쇼핑에 임하는 목적이나 이용 행태에서도 이전과는 다른 양상을 보인다.

온라인 쇼핑은 전통적으로 불확실성이 높은 쇼핑 채널로 인식되어 왔다. 상품을 직접 눈으로 확인하지 못한 상태에서 미지의 판매자로부터 구매해야 하는 걸로도 모자라 비용을 지급하는 시점과 상품을 소유하는 시점이 일치하지 않기 때문이다. 불확실성 감소 이론 Uncertainty Reduction Theory에 따르면 소비자는 온라인 구매 시

(그림 21) 상품 구매 전 정보 수집 행태

[상품 구매 전 정보 수집하는 편이다] [평소에도 상품 정보를 자주 탐색하는 편이다]



Base: 최근 6개월 이내 인터넷 쇼핑 경험자 전체(n=1,000)

(출처: DMC미디어 (2020), 2020 인터넷 쇼핑 행태 및 구매 여정별 접점 분석 보고서, DMC리포트.)

오프라인과 비교해 적극적으로 정보를 탐색함으로써 불확실성으로 인한 지각된 위험을 낮추고자 한다(Berger and Calabrese 1975; Kramer 2004). DMC미디어의 2020년 조사에 따르면 최근 6개월 이내 온라인 쇼핑 경험자 중 87.2%가 상품 구매 전 정보를 수집하였다. 또한 소비자들은 습관적으로 상품 정보를 탐색하는 비율이 71.9%에 이를 정도로(DMC미디어 2020) 여전히 적극적이었다. 하지만 최근에 관찰되는 적극적인 탐색의 동기는 전통적인 이유와는 다소 차이가 있다.

온라인 쇼핑에 대한 누적된 경험은 소비자들의 상품 및 서비스에 대한 정보 탐색 능력과 학습 능력 그리고 지식 수준을 높아지게 만들었다(Hoch and Deighton 1989). 이는 온라인 쇼핑 전반에 대한 불확실성을 낮추는 효과를 가져와(Weber and Roehl 1999) 소비자로서 하여금 온라인 쇼핑을 성공적으로 수행할 수 있다는 자신감을 가지게 하였다. 상품을 찾고 가격을 비교하고 사용후기를 검토

하여 더 나은 상품을 더 저렴한 가격으로 더 좋은 조건을 제공하는 업체에서 구매할 수 있다는 높은 온라인 자기효능감(Online Consumer Self-Efficacy)을 가지게 한 것이다(Faqih 2013).

자기효능감은 자신이 어떤 일을 성공적으로 수행할 능력이 있다고 믿는 기대 또는 신념을 의미한다(Bandura 1977). 자기효능감이 높은 소비자는 자신을 소중한 사람으로 여기는 자아존중감(Self-Esteem)이 높으며(태명원 2020), 자신이 어떤 사람인가를 구체적으로 인식할 수 있는 자아정체성(Self-Identity)을 확립할 가능성이 높아진다(구민재, 강병일, 백승엽 2013; 강윤희, 오현숙 2016). 이는 소비자들이 온라인 정보 탐색 능력을 기반으로 소중한 자신이 안락한 삶을 살기 위해서는 무엇이 필요한지, 자신이 진정 좋아하는 것이 무엇 인지를 찾아나선다는 의미다. 쇼핑의 목적이 더 개인화된 욕구를 충족시키는 방향으로 움직인 것이다.

쇼핑의 목적뿐만 아니라 쇼핑의 과정에서 추구하는 방향도 달라지는 데 더 나은 소비를 위한 실용적 가치(Utilitarian Value)뿐만 아니라 더 즐거운 소비를 위한 쾌락적 가치(Hedonic Value)도 추구하게 되었다. 시간과 노력을 절약하면서 효율적으로 쇼핑 과업을 완수하는 실용적 측면을 추구함과 동시에(Overby and Lee 2006) 호기심을 충족시키고 자신의 가치관과 맞는 소비를 추구하는 감정적 측면을 중요시 여기게 된 것이다(Vieira, Santini and Araujo 2018). 이는 좋은 조건에 원하는 상품을 빨리 찾아내는 것뿐만 아니라 원하는 상품을 찾아내는 과정 자체가 즐거움이 되었다는 것을 의미한다. 그리하여 근래의 소비자는 갖고 싶은 상품을 쇼핑몰, 포털사이트, 소

셜미디어, 동영상 전문 매체 등과 같은 다양한 매체를 통해 수시로 찾아다니고, 쇼핑몰에서 주어진 상품 정보를 단순히 수용하는 것에서 나아가 궁금한 점은 직접 물어보고 답변을 받는 적극적인 의사소통을 한다. 심지어 원하는 상품이 없으면 제조업체에 직접 제작을 요구하기도 한다.

이처럼 소비자의 적극적 탐색 활동이 과거에는 불확실성을 낮추기 위함이었다면, 이제는 개인화된 욕구를 충족시키기 위한 목적으로 변화하였다. 행동 방식 또한 일방향으로 수용하던 수동적 태도에서 벗어나 쌍방향으로 소통하는 적극적 태도로 진화하였다. 바야흐로 디지털 소비 환경에서 거래와 상호작용의 주요 주체로서 다양한 역할을 하는 지능형 소비자, 즉 스마트 소비자(Smart Consumer)가 출현한 것이다(Kim, Ahn and Forney 2014). 이들은 풍부한 지식을 가진 혁신가, 특정 제품군의 선도사용자(Lead-user), 특정 분야에 대한 전문적인 기술이나 정보를 보유하고 공유하는 마켓 메이븐(Market maven), 제품이나 서비스의 평가자이자 똑똑한 소비자(Savvy consumer), 사회적 영향력을 보유한 의견 선도자(Opinion leader)일 뿐 아니라(안수경 2020) 공유경제를 통한 투자자, 전문성을 겸비한 큐레이터, 브랜드의 팬이자 조언자, 브랜드의 생산에 참여하는 프로슈머(Prosumer) 등의 역할을 한다(Kim, Ahn and Forney 2014).

스마트 소비자는 특정 소비계층에 국한되지 않고 관찰된다. 연령별로 20, 30대에 해당하는 MZ세대의 경우 디지털 원주민(Digital Native)인 만큼 온라인상에서 각자의 개성과 취향에 맞는 제품을 선택하고 선호하는 브랜드와 직접 소통하며 활발히 공유하는 것이 자

연스러운 일상이다. 또한 온라인 쇼핑 1세대로 이제는 중장년층이 된 40대뿐만 아니라 온라인 쇼핑에 소극적이던 50, 60대조차도 코로나19를 계기로 온라인 쇼핑의 편의성을 크게 인식하면서 경제력을 갖춘 주요 소비계층으로 등장하였다(한국무역협회 2020). 코로나19가 스마트 소비자의 연령폭을 넓이는 효과를 가져온 것이다.

이렇게 온라인 소비자는 스마트 소비자로 변모하였고 온라인 쇼핑 과정에서도 몇 가지 특징적인 모습을 보여주고 있다.



## 온라인 소비자의 소비욕구\*

### 자기 중시 소비

자기효능감이 높은 사람은 자아존중감 또한 높은 경향이 있다(Machin et al. 2019). 자아존중감은 스스로를 좋아하고 존중하여 자신을 바람직하게 여기고 가치있는 존재라고 생각하는 것으로(Rosenberg 1979) 자아존중감이 높은 사람은 자신을 위한 소비를 중요하게 생각한다(이숙정, 한은경 2013). 이렇게 자신을 위한 소비는 '미코노미Meconomy'라는 신조어로 지칭되고 있으며 자신에게 선물하기Self-gifting의 형태로 표출되기도 한다(송선민, 장성호 2021).

자기효능감과 자아존중감이 높은 스마트 소비자는 삶의 질Quality of Life을 높이는 데도 관심이 많다(Joseph et al. 2014). 삶의 질은 웰빙Well-being이나 행복Happiness과 유사한 의미로(Schuessler and

\* 본 장은 이동일, 이혜준, 최종일 (2021), 온라인 유통 생태계 프레임워크 개발과 적용방안, 유통연구, 26(4), 73-102. 중 일부를 발췌한 것임

Fisher 1985), 신체, 정신, 심리, 사회 등 여러 가지 영역 등에 대해 개인이 느끼는 안녕한 상태를 의미한다(Grzeskowiak et al. 2014). 삶의 질은 주관적 요인과 객관적 요인으로 구성된다. 주관적 요인은 개인이 지각하는 삶의 질이며 객관적 요인은 생활 수준, 신체적 건강, 평균수명, 직업 선택, 교육 기회 등과 같은 삶의 환경적, 상황적 조건을 모두 포함한다(Diener 1984; Leung and Lee 2005). 따라서 이들은 생활 여건을 개선시키거나 건강을 증진시키는 소비를 아끼지 않는다.

최근의 온라인 소비 행태를 보면 기본적인 생활을 영위하는 공간인 집, 그 집에서 먹는 음식들, 그리고 집에서 하는 활동들과 관련된 소비에서 이전과 다른 양상이 관찰된다. 집이 단순한 주거공간에서 나아가 휴식, 문화, 레저, 여가, 취미 활동 등을 즐기는 공간으로 역할이 확대되면서 집안에서 그와 관련된 다양한 경제 활동이 이루어지는 것이다. 이와 같은 이른바 ‘홈코노미(Home+Economy)’ 현상은 코로나19로 인해 더욱 강하게 관찰된다. 자신의 미래가 폭넓게 펼쳐져 있다고 생각하는 젊은 세대는 특별한 경험(Extraordinary experiences)을 통해 행복을 얻는데(Bhattacharjee and Mogilner 2014), 코로나19로 인해 외부에서 특별한 경험을 할 기회를 잃어버리자 이를 집에서 여가와 휴식 등과 같은 놀이(Ludens)로 대신하는 ‘홈루덴스(Home+Ludens)족’이 된 것이다. 즉 삶의 질을 향상시키는 것에 관심이 많던 스마트 소비자들이 집에서 생활하는 시간이 현저히 증가하면서 생활 공간을 안락하게 만들고자 하는 욕구가 커짐에 따라 외부에서 행하던 활동을 집에서 대체할 수 있는 방법을 찾기

시작했다. 아울러 전염병으로 인해 건강에 관한 관심이 증가하면서 운동 및 식생활을 이전보다 중요시 여기게 된 것이다.

대학내일20대연구소에서 시행한 여러 조사들을 통해 이러한 MZ세대의 홈코노미 소비 현상을 확인할 수 있다. 먼저 리빙 제품 구매 행태 관련 인식 조사에서는 코로나19로 인해 응답자의 48%가 주거 공간에 관심이 증가하였으며, 82%가 리빙 제품의 구매를 고려하고 그중 59%가 실제로 구매한 것으로 나타나(대학내일20대연구소 2020) 이른바 홈퍼니싱(Home-furnishing)에 대한 관심이 증가한 것을 알 수 있다. 2021년 식생활 트렌드 조사에서는 MZ세대의 식생활 변화도 보여주는데 코로나19 이후 직접 요리하는 빈도가 늘어난 사람은 응답자의 59%이었다. 간헐적으로 채식을 하는 응답자는 27%이고 그중 건강관리를 위해 채식하는 비중은 63%에 이르러 건강을 중시하는 현상이 관찰되었다.

또한 자기효능감이 높은 소비자는 자신이 어떤 사람인가를 구체적으로 인식할 수 있는 자아정체성(Self-Identity)을 확립할 가능성이 높아진다(구민재 외 2013; 강윤희, 오현숙 2016). 이는 자신이 진정 좋아하는 것, 즉 취향을 발견하고 이를 위한 소비를 할 수 있음을 의미한다. 소비자들의 취향을 위한 소비는 본인 중심적인 자기 지향 소비와 타인에게 자신을 상징적으로 표현하기 위한 타인 지향 소비의 두 가지 소비 지향성으로 구분될 수 있다(Ajzen and Fishbein 1980).

자기 지향 소비는 자신의 개성과 가치와 같은 자아정체성을 표현

하기 위한 소비이다. 이는 자기만족을 위한 소비 행동이다. 2030세대는 어렸을 때부터 온라인을 통해 다양한 취향의 상품과 서비스를 접할 기회가 많았던 만큼 자신의 취향을 발견할 수 있는 안목을 키우기 용이한 조건을 가지고 있다. 그리하여 비록 소득에 비해 상대적으로 높은 비용이 소요되어 합리적 소비라고 보기는 어려워도 자신의 정체성을 담고 있는 취향에 대한 소비를 하는 데 거리낌이 없다. 이는 비단 제품을 구매하는 물질적 소비에 국한되는 것이 아니라 경험적 소비로도 나타난다. 경험적 소비가 물질적 소비보다 더 지속적이고 긍정적인 만족도를 준다는 건 이미 여러 연구를 통해 밝혀진 바 있다(Howell and Hill 2009; Nicolao, Irwin and Goodman 2009; Van Boven and Gilovich 2003). 밥값을 아껴 호텔 빙수를 먹고, 아르바이트해서 명품을 사고, 월세를 살면서 수백만 원짜리 미술품을 사는 등과 같은 ‘가심비’를 지향하는 것과 같은 취향에 대한 소비가 자주 관찰되는 것은 그런 이유이다(이소아 2021).

이렇게 취향을 중시하는 소비 성향은 비단 2030세대만 발견되는 것은 아니다. 시간적 경제적 여유를 가지고 있으면서 인터넷과 스마트폰에 익숙한 5060세대가 적극적으로 취향을 드러내어 비주류 문화였던 트로트를 주류 문화로 편승시키는 것도 이와 같은 소비 행태를 반영한다(하나금융연구소 2021). 또한 이들은 ‘가족도 중요하지만 나를 먼저 생각해야 한다’고 생각하는 사람이 68%에 이를 만큼 자기 자신을 중요시하는 것으로 나타나(KOBACO 2015) 자기 중시 소비가 젊은 세대에 한정된 추세가 아님을 보여준다.

반대로 타인 지향 소비는 타인에게 과시하고자 하는 형태로 나타

난다. 자신의 성공이나 부를 자랑하기 위한 소비를 의미하는 ‘플렉스flex’가 대표적이다(박주하, 전재훈 2021). 과시적인 이유로 고가의 제품을 소비하려는 성향이 높을수록 자신의 행위에 대해 만족하게 될 가능성이 높다(이정민, 박현숙 2016). 자기 지향 소비가 자신에게 보여줌으로써 만족을 얻는다면 타인 지향 소비는 타인에게 보여줌으로써 만족을 얻는 것이다. 이런 과시적 소비는 대리만족이나 더 나은 소비를 위한 동기부여를 줄 수 있다는 측면에서 긍정적으로 인식되기도 하고, 타인에게 상대적 박탈감을 줄 수 있다는 측면에서 부정적으로 인식되기도 한다(이정기, 황우남 2021). 그러나 소비자의 플렉스 소비에 대한 부정적 인식은 최근 10년 사이에 완화되고 있는 것으로 보인다. 사람인에서 진행한 2010년의 조사에서는 연예인에 대한 상대적 박탈감을 인식한 응답자가 76%인 반면에 2020년 조사에서는 플렉스 소비에 대한 부정적 인식이 48%로 나타났다. 또한 2020년 조사에서는 2030세대 응답자 3,064명 중 52%가 자기만족, 즐거움 추구, 스트레스 해소, 즐기는 인생, 삶의 자극 등의 이유로 플렉스 소비를 긍정적으로 인식했다. 플렉스 소비 경험자가 27%이고 의향자가 55%인 것으로 나타났다.

## 가치 중시 소비

가치Value란 개인이 가진 일종의 신념으로 특정 대상이나 상황 등에 대한 행동을 결정하는 내적 판단 기준이다(Vinson, Scott and Lamont 1977). 이는 개인이 주관적으로 추구하는 것이라는 관점에

서 원하는 것<sup>the desired</sup>과 바람직한 것<sup>the desirable</sup>의 두 가지로 구분된다(권미화, 이기춘 2000). 원하는 가치는 개인이 바라는 것이며 (Braithwaite and Law 1985), 바람직한 가치는 사회 구성원으로서 마땅히 추구해야 하는 옳음, 공정함, 공정함과 같은 신념으로 볼 수 있다(Posner and Munson 1979). 최근 스마트 소비자에게는 이와 같은 두 가지 방향의 가치 추구 성향이 두드러지게 관찰되고 있다. 전자는 재미있거나 호기심을 충족시키기 위한 소비의 형태로 나타나고 있으며 후자는 ‘미닝아웃<sup>meaning out</sup>’의 형태로 나타난다. 친환경적, 친노동적인 제품이나 윤리적 기업, ESG(환경<sup>Environment</sup>, 사회<sup>Social</sup>, 지배구조<sup>Governance</sup>) 기업 또는 인종차별 반대나 사회적 소수자 보호, 정치적 지지 등과 관련된 제품을 소비함으로써 자신의 가치와 신념을 적극적으로 표출하는 것이다(정의홍, 이호배 2021).

구체적으로 원하는 가치를 추구하는 소비는 재미를 추구하는 소비 성향으로 드러난다. 소비자들은 새롭고 신기한 감각적 경험에 노출되었을 때 이를 알고 싶어하는 동기로 호기심이 발생한다(Litman and Spielberg 2003). 호기심은 자극 자체로도 즐거움일 뿐만 아니라 해소시키는 과정에서 재미까지 느끼게 되고(Kagan 1972), 높은 온라인 자기효능감은 이 과정을 보다 잘 수행해낼 수 있도록 지원한다.

요즘의 소비자들은 인터넷에서 호기심을 불러일으키는 대상을 발견하고 그 대상을 이용하여 충분히 재미를 즐긴 후 바로 또 다른

(그림 22) 오리 모양 눈집게



(출처: © 엄상홍)

호기심의 대상으로 이동한다. 특히 2030세대 사이에서는 호기심의 대상이 재미를 주는 기간이 현저히 짧아져 짧은 유행<sup>Fad</sup>이 반복되는 ‘스낵 컬처’의 형태로 나타나며 이로 인해 제품수명주기가 현저히 짧아지는 양상을 보인다. 이러한 제품들은 소셜미디어를 통해 인플루언서의 상품 소개나 리뷰 등을 통해 팔로워들에게 관심을 받은 것일 수도 있고, 시의적절하게 소비자들의 관심을 끈 것일 수도 있으며, 신제품은 아니지만 우연히 소비자들의 눈에 띈 것일 수도 있다.

소비자들은 이렇게 재미있어 보이는 상품을 구매하는 것에 대한 거부감이 낮으며 본인도 사서 써보고 이용 경험을 소셜미디어에

공유함으로써 유행에 참여하는 모습을 보인다. 연예인이 팬미팅에서 착용해 이슈가 되면서 판매량이 급상승한 움직이는 토끼모자나 소셜미디어상에 오리 모양의 눈사람이 웅기중기 모여 있는 사진으로 이슈가 된 오리 모양의 눈집게 등이 이러한 예로 볼 수 있다. 또한 동영상 공유하는 소셜미디어에서 챌린지의 형태로 공유되는 달고나 커피, 1일 1강 등과 같은 콘텐츠가 해당 제품에 대한 소비로 이어지는 사례도 종종 목격된다. 이렇게 재미를 위한 소비는 소셜미디어를 통해 돌발적이고 산발적으로 확산되어 의도치 않은 대박 상품이나 유행을 만들어낸다. 레트로가 유행하는 것도 이러한 재미를 추구하는 소비의 한 형태로 볼 수 있다.

원하는 가치뿐만 아니라 바람직한 가치를 추구하는 소비 성향도 관찰된다. 바람직한 가치를 추구하는 것은 MZ세대의 특징 중 하나로 여겨진다. 이들은 사회적, 문화적, 환경적 이슈에 관심이 많고 이러한 책임을 다하는 기업을 선호하는 의식있는 소비자<sup>conscious consumer</sup>로서 친환경적, 윤리적 소비를 지향하는 특징을 보인다(Sullivan and Heitmeyer 2008; Furlow 2011). 최근 온라인 쇼핑에서 친환경 포장재를 사용한 기업의 상품을 구입한다든가 업사이클링 상품을 구입한다든지 하는 친환경적 소비가 눈에 띄게 관찰되는 것도 바람직한 소비의 예로 볼 수 있다.

친환경적 소비는 가성비보다 중요시 여기는 합리적 소비로 이어져 중고거래가 증가하는 현상으로도 나타나고 있다. 제품 구매 시점에 처분까지도 고려하여 처분 시점에 높은 가치가 유지되는 제품을 구매하려고 하며 심지어 제품의 가격 또한 처분 가격을 고려

한 가격으로 인식하는 것이 관찰되고 있다. 사용해보고 싶은 고가의 가전제품이나 명품을 사서 충분히 써본 후에 중고시장에 팔거나 반대로 이와 같은 상품을 중고시장에서 싸게 사서 사용하는 것이다. 이와 같은 행태는 중고시장의 활성화로 이어지고 있어 당근마켓, 번개장터, 중고나라 등의 중고거래 플랫폼이 거래량이 증가하고 있다.

합리적 소비는 렌탈 제품에 대한 이용 행태로도 관찰된다. 구매해서 소유하는 대신 차량은 공유 서비스를 이용하고, 영화와 드라마는 구독 서비스를 이용하며, 음악은 스트리밍 서비스, 컴퓨터 프로그램은 클라우드 서비스를 활용하는 것도 같은 맥락으로 볼 수 있다.

다른 한편으로 코로나19로 인한 폭발적인 배송 물량의 증가로 배송기사의 업무가 과중되는 것과 관련하여 친노동에 대한 소비자의 관심이 증가하고 배송비를 지급하는 것이 당연하다는 인식이 증가하고 있다. 이런 소비자에게 마켓컬리가 블랙리스트를 만들어 일용직 노동자를 관리했다든가 쿠팡의 배송기사가 과로사했다는 등과 같이 유통업체가 친노동 정책을 시행하고 있지 않다는 소식은 해당 업체에 대한 반감을 품는 계기가 될 수 있다.

DMC미디어의 2021년 조사에서는 전체 응답자의 38.8%가 친환경 상품에 대한 구매 의향이 있음을 밝혔으며, 36.1%가 비윤리적 기업에 대한 불매 의향이 있다고 응답했다. 소비자의 바람직한 가치를 중시하는 성향을 확인할 수 있다.

## 편의성 중시 소비

스마트 소비자는 더 효율적이고 시간과 비용을 절약할 수 있는 쇼핑 과정을 선호하므로 편의성이 높은 서비스를 찾아다니는 것은 당연한 일이고 거래 방식이 편리하면 그만큼 구매 행동도 증가할 것으로 예상할 수 있다(김시월, 박배진 2002). 이는 쇼핑 과정에서 실용적 가치를 추구한다는 것을 뜻한다(Overby and Lee 2006). 최근에 소비자들의 지불결제시스템의 이용이 증가하고 배송 품질에 대한 욕구가 증가하는 것은 이러한 특징을 보여주는 단편적인 예로 볼 수 있다.

편의성을 중시하는 소비 성향은 비용을 지급하는 대신 중요도가 덜한 일에 들어가는 시간을 절약하여 그만큼 자신을 위해 사용할 수 있는 여유 시간을 늘리고자 하는 행동으로도 보여진다. 앞서 언급한 홈루덴스족의 행동과도 일맥상통하는 이러한 행동은 '편리미엄'이라는 신조어가 잘 반영하고 있다. 이는 자아존중감이 높은 소비자들이 삶의 질을 높이기 위해 실용적 가치가 높은 소비를 지향하는 것으로 볼 수 있다. 또한 소비자들이 가격이나 품질 등 가성비 비를 넘어 시간과 노력을 아낄 수 있는 편리한 상품이나 서비스를 선호하는 현상은 온라인 쇼핑의 구매 과정에서 고려하는 요소가 가격적인 측면에서 비가격적 측면으로 이동한 것으로도 해석할 수 있다(Degeratu, Rangaswamy and Wu 2000).

쓰레기 버리기, 음식 배달, 세탁 대행, 우편물 발송 등과 같은 심부름 서비스에 대한 이용이 증가하고 일명 가전 업계의 3대 이모인 식기세척기, 의류관리기, 로봇청소기의 매출이 증가하는 것은

편리미엄을 반영하는 대표적인 사례로 볼 수 있다. 롯데하이마트에 따르면 2021년 1월부터 4월까지 판매된 의류관리기, 식기세척기, 전기레인지(인덕션), 로봇청소기 매출액은 지난해 같은 기간보다 각각 40%, 70%, 25%, 15% 늘었다. 여가를 즐기는 데 도움을 주는 사운드 바, 태블릿 PC도 인기다. 같은 기간 매출액은 각각 130%, 40% 늘었다. 또한 G마켓의 경우 2021년 3~4월 두 달간 주요 혼수 품목인 가전의 객단가 중 식기세척기가 68%, 음식물처리기가 55%, TV가 36%, 드럼세탁기가 33% 증가한 것으로 나타났다(유지연 2021).

### 3



## 코로나19로 인한 소비자 의사결정 여정의 변화

스마트 소비자는 자기 자신을 중시하고 자신의 가치관을 지키면서 편의성이 높은 소비를 지향하는 특징을 보인다. 이러한 특징은 코로나19를 겪는 동안 구매 의사결정 과정 전반에 영향을 미치게 되었다. 다음 장에서는 코로나19로 인해 스마트 소비자의 구매 의사결정 과정이 어떻게 변화하였는지 살펴보기로 한다.

### 문제 인식 과정 - 구매 품목의 다변화

코로나19라는 특수한 상황은 기존에 온라인으로 구매하지 않았던 품목까지 시도해볼 수 있는 계기가 되어 소비자들의 80% 이상이 온라인을 통해 새로운 제품이나 서비스를 구매하거나 이전보다 자주 구매하는 경험을 하였다(나스미디어 2021). 또한 집 밖에서 하던 활동들에 제약이 생기자 집 안에서 이를 대체할 활동들을 찾는

[그림 23] 코로나19 발생 이후 온라인으로 새롭게 또는 이전보다 자주 구매한 경험



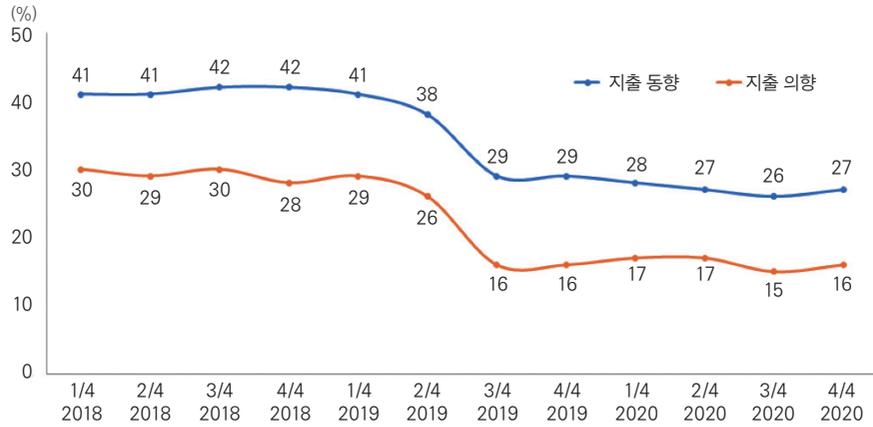
(출처: 나스미디어 (2021), 2021 인터넷 이용자 조사, 2021. 04. 22)

경향도 나타났다. 이러한 행태는 소비자들이 온라인에서 구매의 필요성을 인지하지 않던 품목에까지 구매의사가 확대되는 계기가 되었다. 이로 인해 소비자들의 구매 품목이 다변화되고 구매 상황이 양극화되는 현상이 발생하게 되었다.

먼저 소비의 양극화 현상이 나타나고 있다. 오프라인 소비 기회의 감소와 구매한 제품의 사용 상황이 적어져 전반적인 소비가 위축된 반면에 억눌렸던 소비 심리가 분출되어 충동구매와 보복소비를 하려는 특징을 보이는 것이다.

컨슈머인사이드의 상품 구입비용 지출 동향·의향 조사에서는 코로나19가 발발한 2019년 이후 소비가 위축되고 있음을 보여준다. 지출 동향을 물어보는 질문에 대해 2018년에는 평소에 비해 쇼핑비를 '더 지출했다'는 응답이 40% 이상 나타난 반면에 2019년과 2020년에는 20%대로 나타나 소비가 줄어든 것으로 응답하였

(그림 24) 상품 구입비용 지출 동향·의향



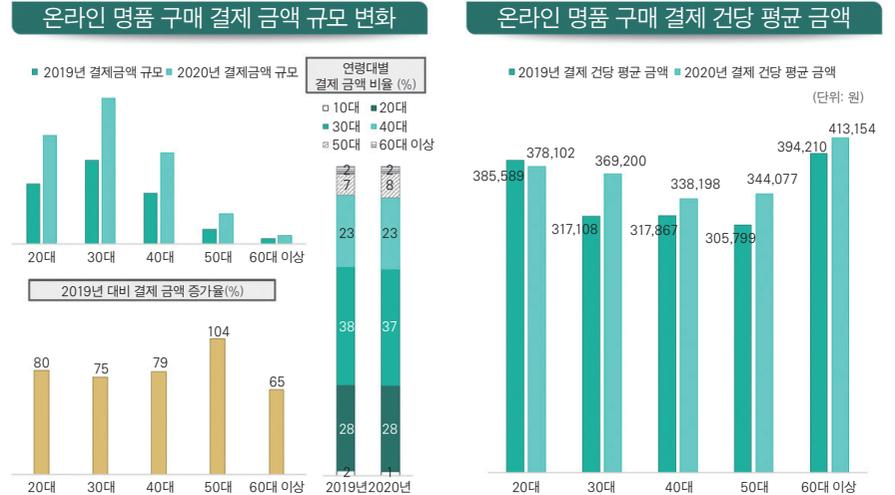
Q) 지출 동향: 지난 한 달 간 상품구입을 위해 지출한 비용은 평소에 비해 어느 정도 됩니까?  
 지출 의향: 지난 한 달 간 상품구입을 위해 지출한 비용은 평소에 비해 어느 정도 될 것 같습니다?  
 (출처: 컨슈머인사이트, 상품구입 행태 및 변화 추적조사 / 저자 재구성)

다. 지출 의향도 비슷한 결과를 보이는데 향후 쇼핑비를 평소보다 '더 쓸 것'이라는 응답이 2018년에는 30% 수준을 유지한 반면에 2019년과 2020년에는 10%대로 나타났다.

반면, 하나금융연구소의 세대별 온라인 소비 행태 변화와 시사점에서는 2020년 기준 전년 대비 온라인 명품 구매 결제 금액 규모가 모든 연령대에서 약 78% 증가하였다. 건당 평균 결제 금액은 30~40만 원으로 나타나 소비가 위축되었다고 보기에 상반되는 구매행동이 관찰되었다. 사람의 조사에서 성인남녀 중 38.3%가 코로나블루로 인한 보복소비를 하는 것도 이와 일맥상통하는 결과인 것으로 볼 수 있다(사람인 2021).

구매 품목의 다변화에서 나타나는 두 번째 특징은 경험재의 구매가 확대된 것이다. 온라인 쇼핑 초기에는 소비자들의 구매 품목

(그림 25) 온라인 명품 구매 비중

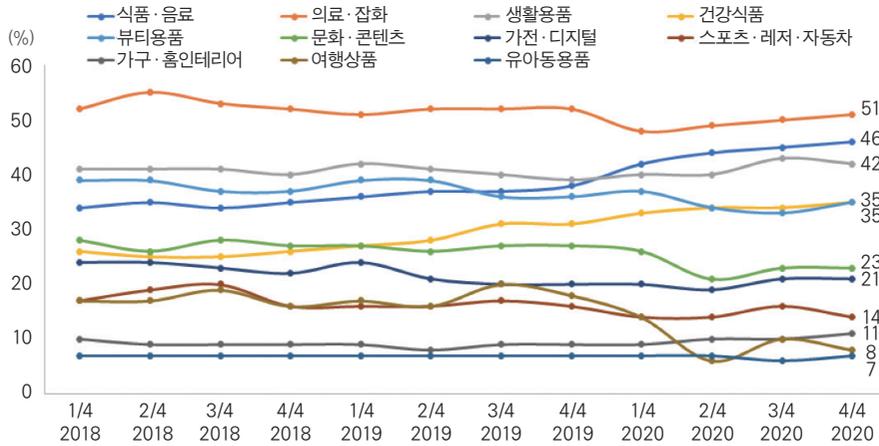


(출처: 하나금융연구소 (2020), 세대별 온라인 소비 행태 변화와 시사점, 2021. 08. 04)

은 주로 품질에 대한 객관적 판단이 가능한 탐색재 위주였다(정재권, 박도형 2013; Peterson, Balasubramanian and Bronnenberg 1997). 판매자들이 제공하는 정보만으로 상품을 평가해야 했기에 직접 사용해보지 않아도 판단이 가능한 상품 위주로 구매하였던 것이다. 그러나 코로나19로 인해 쇼핑 채널에 제약이 생기자 스마트 소비자는 과감하게 경험재로까지 구매 품목을 확대시켰다. 이에 대형가전, 가구, 명품 등과 같이 주관적 판단이 쉽지 않고 구매 시 감수해야 할 위험이 큰 품목까지도 온라인에서 주문하고 있다. 심지어 대표적인 온라인 구매 기피 품목 중 하나였던 식료품과 신선식품의 소비까지 증가하고 있다.

홈퍼니싱을 위한 인테리어 소품, 홈트레이닝을 위한 스포츠용품

(그림 26) 온라인 쇼핑 구매 품목



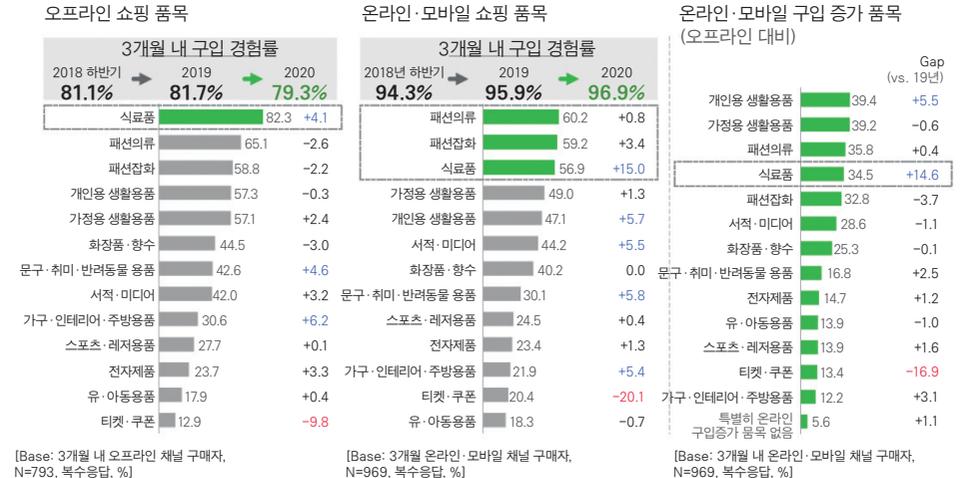
Q) 지난 한달 간 온라인에서 구입한 상품은 무엇입니까? 모두 선택해주세요. (복수응답)

(출처: 컨슈머인사이트, 상품 구입 행태 및 변화 추적조사 / 저자 재구성)

이나 집에서 식사하기 위한 음식료품을 구매한 반면에 기존에 온라인 쇼핑의 소비를 이끌었던 공산품, 저가 패션, 여행 서비스, 공연 서비스 등에 대한 구매가 축소되고 있다. 컨슈머인사이트의 온라인 쇼핑 구매 품목 변화 추이를 보면 의류·잡화와 뷰티용품의 경우 2020년에 감소하는 추세를 보이고 있으며, 식품·음료, 생활용품, 건강식품의 구매 증가가 관찰되고 있으며, 가구·홈인테리어도 소폭 증가하였다. 2020년 4분기 현재 각 카테고리의 구매 비중은 의류·잡화 51%, 식품·음료 46%, 생활용품 42%, 건강식품 35%, 뷰티용품 35%, 가전·디지털 21%, 가구·홈인테리어 11%의 등으로 나타나고 있다.

이와 같은 구매 품목의 다변화는 오프라인과 비교할 때 더욱 특징적으로 나타난다. 다음 그래프에서 보는 바와 같이 오프라인 대

(그림 27) 온라인 쇼핑 품목



[Base: 3개월 내 오프라인 채널 구매자, N=793, 복수응답, %]

[Base: 3개월 온라인·모바일 채널 구매자, N=969, 복수응답, %]

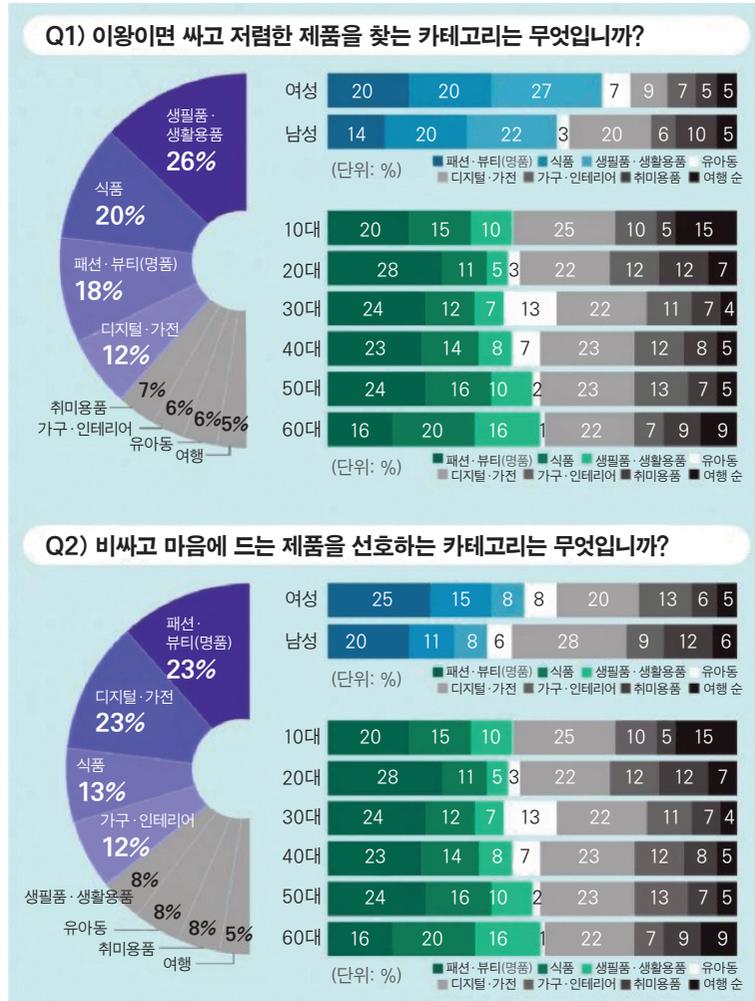
[Base: 3개월 내 온라인·모바일 채널 구매자, N=969, 복수응답, %]

(출처: 오픈서베이 (2020), 모바일 쇼핑 트렌드 리포트 2020, 2020. 08)

비 온라인 쇼핑에서의 구입 증가 품목은 개인용·가정용 생활용품, 패션의류, 식료품, 패션잡화 등으로 나타났다. 특히 2019년 대비 식료품(14.6%)과 개인 생활용품(5.5%)의 소비가 증가한 것을 알 수 있다.

경험재에 대한 소비 증가는 보복소비와 맞물려 구매 상품 선택 시 상품의 가치를 중요시 여기는 경향으로도 나타난다. 일상적인 활동 외에 자신을 위한 보상적 소비나 가치가 있다고 여기는 제품이나 서비스에 대한 특별한 소비가 경험재를 구매하는 형식으로 나타나는 것이다. 이에 따라 시간이 지나도 가치가 크게 훼손되지 않는 전자제품이나, 기존에 주로 소비하던 카테고리인 패션상품 역시 유행을 타는 저가상품보다는 명품이나 한정판과 같이 고가이며 가치를 보존할 수 있는 상품을 구매하고자 하는 성향을 보이고

(그림 28) 가성비 소비 품목과 가치 소비 품목



(출처: 이베이코리아 (2020), 2020년 소비심리 및 소비계획, 2020. 01)

있다.

이베이코리아가 2020년 1월 옥션 방문 고객 1,915명을 대상으로 한 설문조사 결과 식품과 생필품의 가성비를 따지는 대신에 명

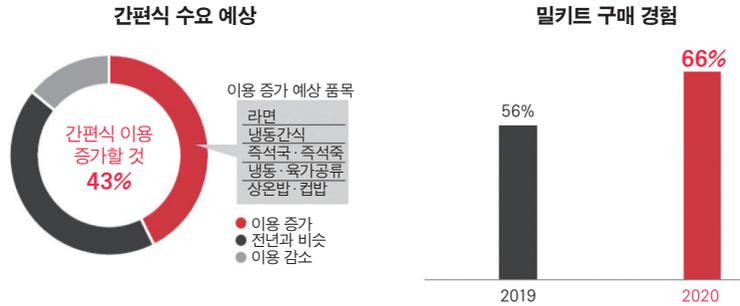
품이나 프리미엄 가전처럼 고가 제품에 대해서는 과감히 소비하고자 하는 경향이 나타났다. 싸고 저렴한 제품을 선호하는 상품군을 묻는 질문에 생필품·생활용품(26%)이 가장 높게 나타났으며 패션·뷰티(18%), 디지털·가전(12%), 취미용품(7%) 순으로 나타났다. 반면 비싸도 마음에 드는 제품을 찾는 품목으로는 명품을 포함한 패션·뷰티(23%)와 디지털·가전(23%) 카테고리가 높게 나타났다.

이상의 내용은 소비자들의 소비 성향이 상품 구입 시 가성비를 중시하는 소비와 가치를 중시하는 소비로 양극화되는 것을 보여주는 증거일 수 있다. 이는 생필품 시장과 프리미엄 시장이 뚜렷하게 분리되는 형태로 소비자의 요구가 변화하고 있음을 단편적으로 보여준다.

세 번째로는 집 밖에서 행하던 것을 집 안에서 행할 수 있는 대안을 찾으면서 일상적인 삶과 특별한 삶으로 소비 기회가 양극화 된다는 점을 들 수 있다. 일상생활에서 특별한 이벤트 발생 시 오프라인에서 행하던 활동을 가정 내에서 행하게 됨에 따라 가정 내에서 대체할 수 있는 상품에 대한 소비가 증가한 것이다. 기존에 소비자들은 일상생활에서 특별한 이벤트 발생 시 백화점을 방문하여 선물을 구매한다든가 유명 레스토랑에서 식사하는 등 오프라인 매장을 주로 이용하였다. 그러나 오프라인 활동에 제약이 생긴 근래에는 특별한 삶을 위한 활동 또한 가정에서 행하게 되었다. 이에 따라 가정 내에서 일상적인 소비활동과 특별한 소비활동이 구분지어 나타나게 된다.

소비가 위축되어 일상적인 소비활동에서는 가정용 간편식에 대

(그림 29) 간편식과 밀키트 구매 경험



(출처: 메조미디어 (2020), 2020 식음료 업종 분석 리포트)

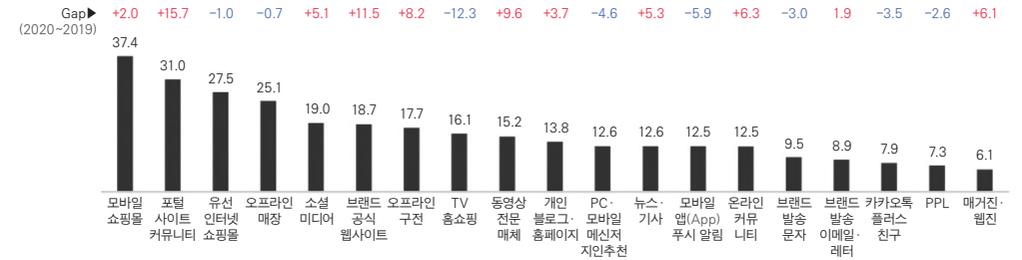
한 수요가 늘어나는 반면, 레스토랑에서밖에 먹을 수 없는 음식을 가정에서 소비하고자 하는 욕구는 특별한 소비활동을 위해 밀키트나 배달음식에 대한 소비를 증가시키는 형태로 보여지고 있다. 이에 일상적인 소비생활에서는 가성비를 중시하며 특별한 소비생활에서는 고가의 제품에 대한 과감한 소비가 나타난다.

**정보탐색 및 대안평가 과정 - 다양한 채널 복잡한 탐색**

스마트 소비자의 정보 탐색은 능동적이고 포괄적이다. 기존에는 구매 과정에서 습관적이고 반복적인 의사결정이 관찰된 반면, 최근에는 포괄적인 탐색 과정을 거쳐 소비하는 경향이 나타나고 있다.

기존의 소비자들은 포털사이트의 키워드 검색을 통해 상품을 찾아내고 지급할 용의가 있는 가격의 상품을 구매하는 경향을 보였다. 대부분의 상품 구매 시 이러한 검색 과정을 거쳐 정보 탐색 과정이 상대적으로 단순한 편이었다. 이 경우 소비자는 상품의 가격

(그림 30) 상품 정보 획득 채널별 이용률



Base: 패션의류, 신발·잡화, 생활·주방 (이상 최근 6개월 내 기준), 가구·인테리어, 여행, 스포츠·레저, 디지털·IT, 가전, 영화·공연·전시, 게임, 유아동(이상 최근 1년 내 기준), 금융·보험(최근 2년 이내) 상품 구매 또는 가입자(n=2,000)  
Note: 상기 12개 업종 제품·서비스 구매 시, 정보 획득 채널 데이터를 종합하여 분석한 결과임(단, 일부 채널은 업종 특성에 따라 응답비교 제외 안 함)

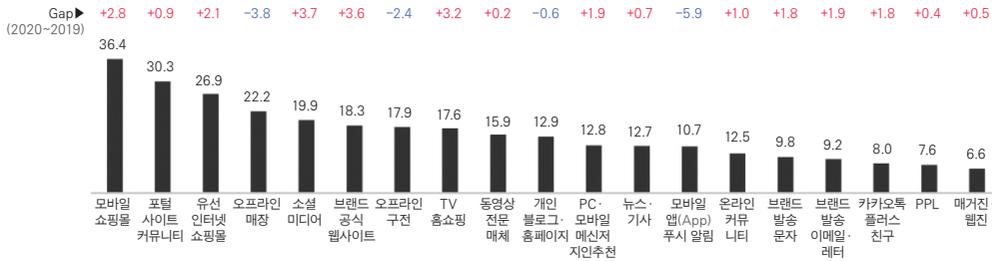
(출처: DMC미디어 (2020), 2020 소비자의 구매 의사결정 과정별 이용채널 및 행동패턴의 이해, 2020 DMC 업종별 소비자 통합 보고서, 2020. 10. 08)

이나 품질에 대해 충분히 학습된 상태에서 기존에 구매한 경험이 있는 브랜드를 반복해서 구매하는 관성적 소비가 발생하게 된다. 이 경우 복잡한 의사결정 과정을 거치지 않고 경험에 따라 습관적으로 소비하게 될 가능성이 크다. 따라서 특정 온라인 쇼핑물에 단골이 되어 반복 구매가 일어날 가능성이 크다.

그러나 최근의 자기효능감이 강한 스마트 소비자들은 탐색 과정에서 단일한 방법으로도 정보를 획득하지 않고 모바일과 PC 모두를 활용하여 유튜브, 포털사이트, SNS, 버티컬 플랫폼 등 다수의 매체와 정보원을 다양한 정보를 획득하는 경향을 보이고 있다.

DMC미디어의 조사에 따르면 소비자들은 모바일 쇼핑물(37.4%), 포털사이트 커뮤니티(31.0%), 유선 인터넷 쇼핑물(27.5), 소셜미디어(19.0%), 브랜드 공식 웹사이트(18.7%) 등 다양한 경로를 통해 제품 정보를 획득하는 것으로 나타났다. 특히 전년 대비 채널 이용률의 증가를 보면 포털사이트 커뮤니티가 15.7%, 브랜드 공식 웹사

(그림 31) 상품 구매 결정 주 영향 채널



Base: 패션의류, 신발·잡화, 생활·주방 (이상 최근 6개월 내 기준), 가구·인테리어, 여행·스포츠·레저, 디지털·IT, 가전, 영화·공연·전시, 게임, 유아동(이상 최근 1년 내 기준), 금융·보험(최근 2년 이내) 상품 구매 또는 가입자(n=2,000)  
 Note: 상기 12개 업종 제품·서비스 구매 시, 정보 획득 채널 데이터를 종합하여 분석한 결과이다. 일부 채널은 업종 특성에 따라 응답비율이 제시 안 함

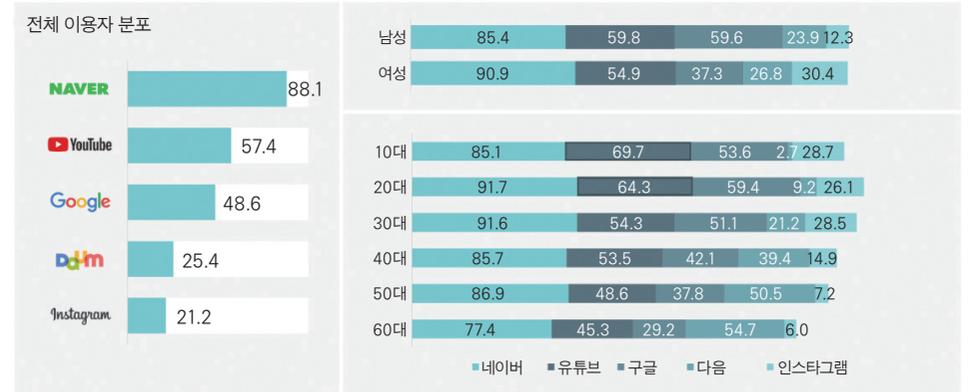
(출처: DMC미디어 (2020), 2020 소비자의 구매 의사결정 과정별 이용채널 및 행동 패턴의 이해, 2020 DMC 업종별 소비자 통합 보고서, 2020. 10. 08)

트 11.5%, 동영상 전문 매체 9.6%로 나타났다. 그뿐만 아니라 상품 구매 결정에 주로 영향을 주는 채널도 유사한 순위가 관찰되었다.

특히 오프라인에서 직접 만져보고 구매하는 쇼핑 경험을 대체할 수 있는 유튜브와 같은 동영상 정보를 선호하는 특징을 보였다. 기존에 네이버와 같은 포털사이트에서 행하던 키워드 검색을 유튜브로 확장시키는 경향이 나타나고 있다. 이 과정에서 상품의 사용성 뿐만 아니라 장단점을 동시에 파악할 수 있는 기존 구매자의 상품 평 정보를 중요시 여긴다.

나스미디어의 조사에 따르면 정보 검색 채널로 네이버의 비중이 가장 높게 나타났으며 유튜브가 다음 순으로 나타났다. 구글과 다음보다 정보 검색에 활용 비중이 높은 것으로 나타났다. 특히 네이버에서는 일반적인 정보 탐색이 주로 이루어졌고 유튜브에서는 여가·엔터, 정치·경제, 제품 리뷰 등 다양한 분야의 검색이 이루어졌다.

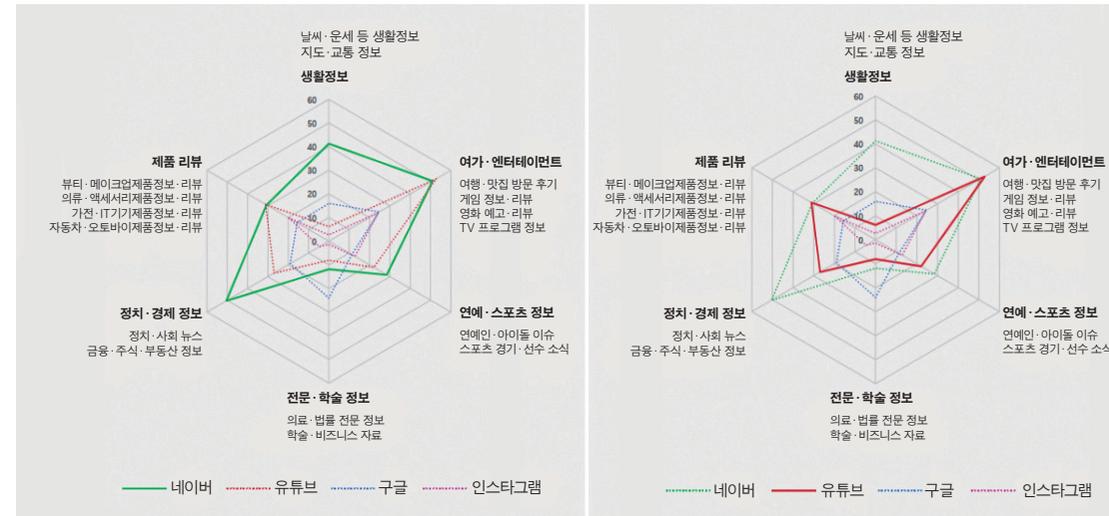
(그림 32) 정보 검색 이용 채널



[Base: 전체, N=2000, 개관식 순위(1+2+3 순위), 단위: %]

(출처: 나스미디어 (2021), 2021 인터넷 이용자 조사, 2021. 04. 22)

(그림 33) 주요 매체별 주검색 정보(좌: 네이버, 우: 유튜브)

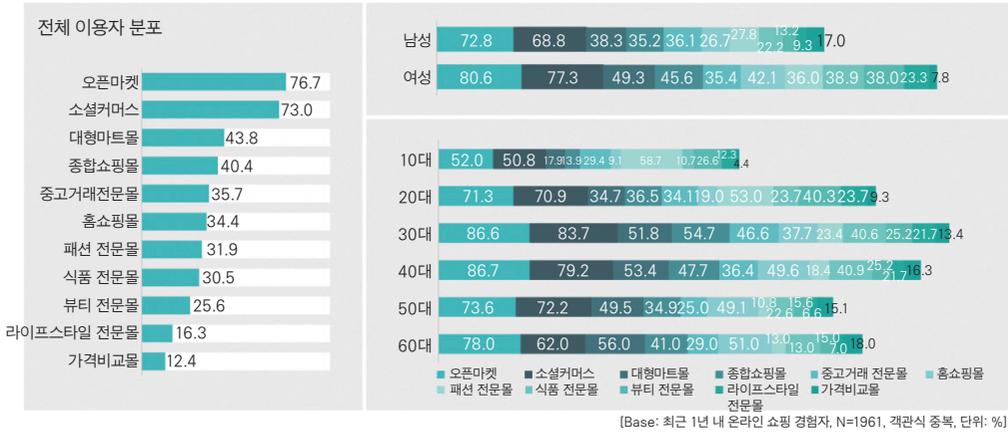


(출처: 나스미디어 (2021), 2021 인터넷 이용자 조사, 2021. 04. 22)

### 구매 과정-어디서 사는 게 편한가

소비자들은 온라인 쇼핑 시 유사한 제품을 판매하는 다양한 쇼

[그림 34] 온라인 쇼핑 채널



(출처: 나스미디어 (2021), 2021 인터넷 이용자 조사, 2021. 04. 22)

핑몰을 접하게 된다. 이 과정에서 구매하는 쇼핑물이 다양해지고 있다. 2019년과 2020년에 온라인 쇼핑물 이용률을 보면, 오픈마켓은 전년도에 비해 하락한 반면에 소셜 커머스, 종합 쇼핑몰, 전문 쇼핑몰, 브랜드 쇼핑몰 등은 증가한 것으로 나타나 다양한 쇼핑물에서의 구매가 확대되고 있음을 알 수 있다(DMC미디어 2020). 기존에는 익숙하고 습관적으로 구매하던 쇼핑물에서 구매하였다면, 최근에는 합리적인 구매가 가능한 쇼핑물에서 구매하는 걸로 구매 채널이 변화하는 양상이 나타나고 있다. 늘 구매하던 익숙한 쇼핑물에서 구매하는 것이 아니라 여러 쇼핑물을 비교해보고 더 편하고 좋은 조건을 제공하는 쇼핑물에서 구매하는 것이다.

구매 과정에서 편의성을 추구하는 경향은 주로 결제 편의성이 높거나 배송이 빠른 플랫폼에서 구매하려는 경향으로 나타나고 있다. 경우에 따라서는 소매업체나 플랫폼이 아닌, 도매업체와 같은

[표 6] 간편결제서비스 이용 현황<sup>1, 2</sup>

| (일평균 기준)<br>(백만 건, 십억 원) | 2018  |       | 2019  |        | 2020   | 증감(B-A) <sup>3</sup> |        |
|--------------------------|-------|-------|-------|--------|--------|----------------------|--------|
|                          | 상반기   | 하반기   | 상반기   | 하반기(A) | 상반기(B) |                      |        |
| ■ 이용건수                   | 3.2   | 4.4   | 5.3   | 6.8    | 7.3    | 0.5                  | (8.0)  |
| 정보·통신                    | 0.6   | 0.8   | 1.0   | 1.3    | 1.7    | 0.4                  | (30.5) |
| 유통·제조                    | 2.6   | 3.6   | 4.2   | 5.5    | 5.6    | 0.1                  | (2.7)  |
| ■ 이용금액                   | 107.1 | 135.1 | 158.0 | 190.9  | 213.9  | 23.1                 | (12.1) |
| 정보·통신                    | 21.3  | 27.1  | 33.2  | 38.0   | 49.6   | 11.6                 | (30.4) |
| 유통·제조                    | 85.8  | 107.9 | 124.7 | 152.8  | 164.3  | 11.5                 | (7.5)  |

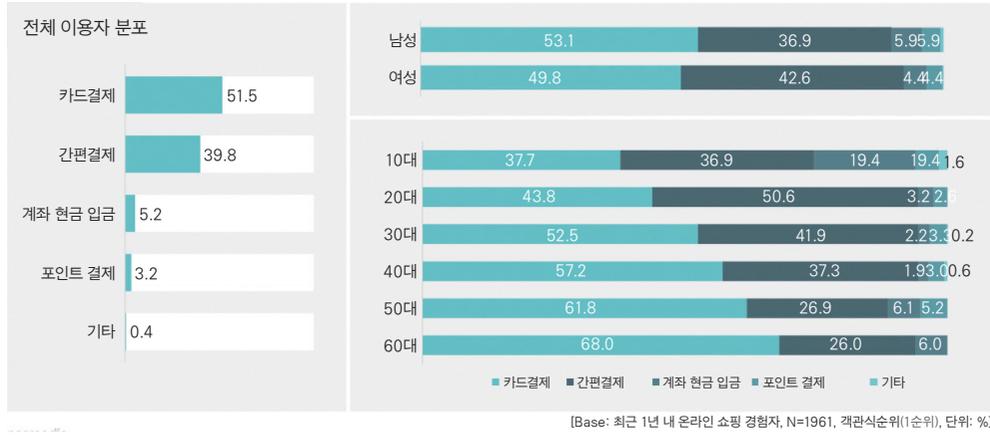
주: 1) 전자금융업자가 제공하는 카드 기반 간편결제에 한함(선불, 계좌이체 방식 제외)  
2) 2018~2019년 수치는 일부 회사의 자료 수정에 따라 조정  
3) ( )내는 전기 대비 증감률(%)

(출처: 한국은행 (2020), 2020년 상반기 중 전자지급서비스 이용 현황, 지급결제 통계, 2020. 09. 14)

상류에서 상품을 구매하는 모습도 보인다.

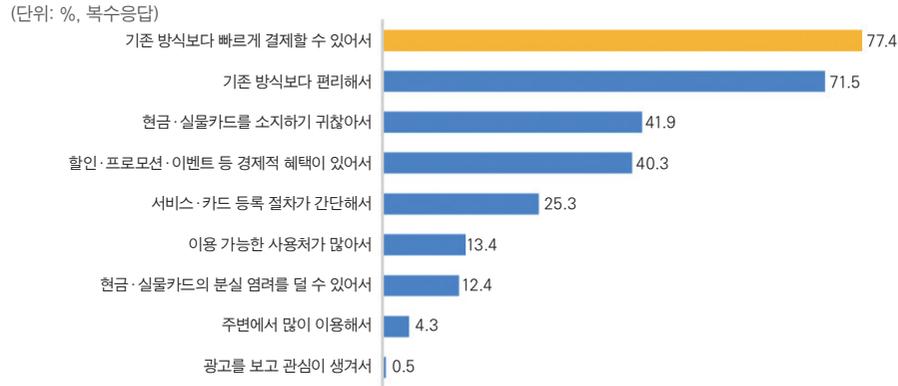
이에 따라 소비자들의 지불결제 시스템의 이용은 증가하는 추세를 보이고 있다. 2020년 상반기 중 카드 기반 간편결제서비스의 일 평균 이용실적은 731만 건에 2,139억 원으로 전기 대비 각각 8.0%, 12.1% 증가하였다(한국은행 2020). 온라인 쇼핑 결제 시 간편 결제 이용이 약 40%로 51%인 카드결제만큼 보편화된 것을 볼 때 이러한 이용실적의 증가는 놀라운 일이 아니다(나스미디어 2021). 기존에 온라인에서 구매를 위해 액티브엑스Active X나 공인인증서가 필요했던 것에 비하면 간편결제의 편의성은 아주 높은 편이다. 이러한 편의성이 소비자들의 간편결제 이용을 견인하는 것을 알 수 있다.

(그림 35) 온라인 쇼핑 결제 방법



(출처: 나스미디어 (2021), 2021 인터넷 이용자 조사, 2021. 04. 22)

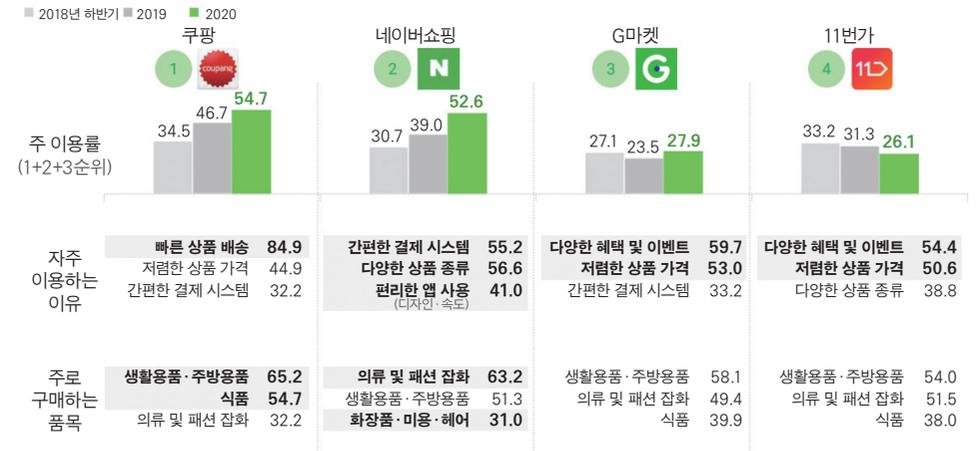
(그림 36) 간편결제 서비스 이용 이유



(출처: DMC미디어 (2020), 2020 간편결제 서비스 이용 행태 조사, 2020. 10. 07)

결제 편의성과 더불어 배송 편의성에 대한 중요도 또한 높게 평가하고 있다. 2020년 현재 소비자들이 가장 많이 이용하는 온라인 유통 플랫폼은 빠른 상품 배송을 제공하는 쿠팡(54.7%)과 간편한 결제 시스템을 제공하는 네이버쇼핑(52.6%)으로 구매 과정의 편의

(그림 37) 가장 자주 이용하는 온라인 쇼핑 이용 이유와 품목



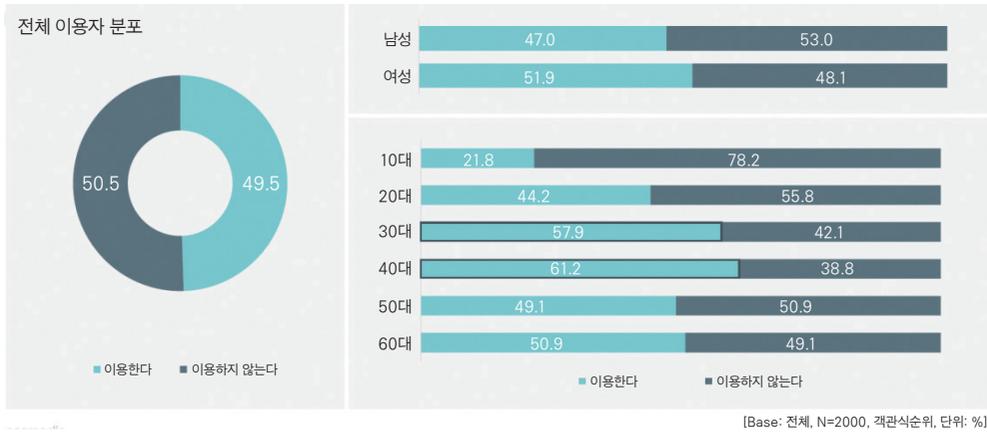
(출처: 오픈서베이 (2020), 모바일 쇼핑 트렌드 리포트 2020, 2020. 08)

성이 구매 채널을 결정하는 데 중요한 요인임을 알 수 있다.

또한 소비자들은 구매 과정의 편의성을 위해 유료 멤버십도 이용하고 있다. 인터넷 이용자의 약 50%가 쇼핑 유료 멤버십을 이용하고 있으며 쿠팡의 로켓와우, 지마켓의 스마일클럽, 네이버의 네이버플러스 멤버십 등을 주로 이용하고 있다.

그뿐만 아니라 품목별로 구매하는 온라인 쇼핑몰도 다르게 나타나고 있다. 공산품의 경우 제품이 다양하고 배송이 빠른 쇼핑몰에서 구매하며, 식품의 경우 새벽배송이나 즉시 배송이 가능한 플랫폼에서 구매를 선호한다. 고가의 물건이나 가전의 경우 제품 보증 및 A/S를 위해 브랜드의 공식 홈페이지에서 구매를 선호하였다.

(그림 38) 쇼핑 유료 멤버십 이용률



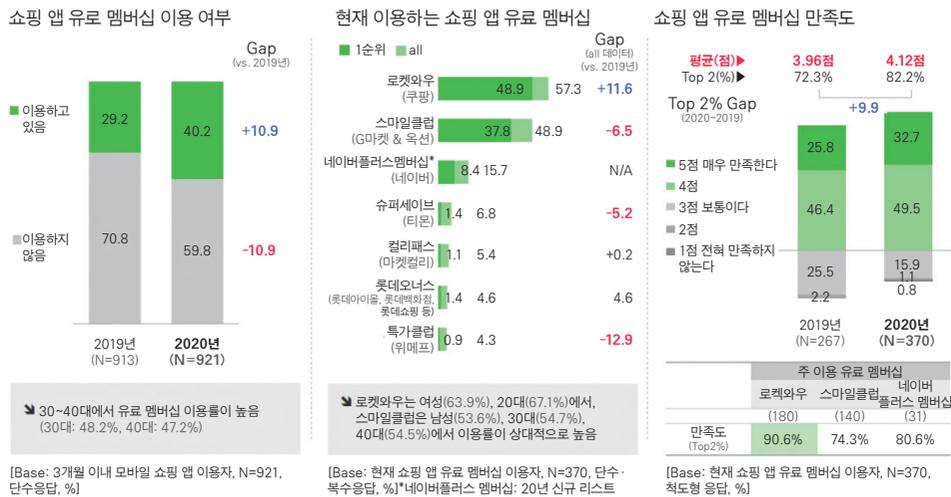
(출처: 나스미디어 (2021), 2021 인터넷 이용자 조사, 2021. 04. 22)

(그림 40) 유통 채널별 주요 구매 품목과 구입 이유



(출처: 오픈서베이 (2020), 식품구매 트렌드 리포트 2020, 2020. 10)

(그림 39) 온라인 쇼핑 앱 유료 멤버십 이용 여부



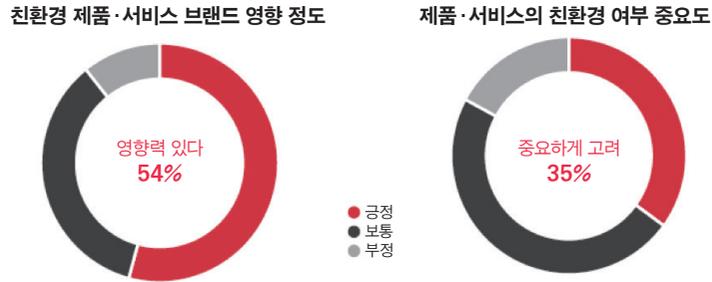
(출처: 오픈서베이 (2020), 모바일 쇼핑 트렌드 리포트 2020, 2020. 08)

### 소비와 소비 후 과정 - 착하게 써볼까

코로나19로 온라인 구매가 증가한 만큼 소비자들의 배송 과정 및 포장재에 관한 관심도 증가하였다. 이는 이전보다 과도한 물량을 처리해야 하는 배송기사의 노동 환경 및 배송비에 관심을 가질 뿐만 아니라 포장재 처리 과정에서의 애로사항으로 시작해 환경에 대한 관심과 합리적인 소비에 대한 관심을 증가시키는 계기가 되었다.

소비자들의 편의성에 대한 요구가 커진 만큼 우리나라는 빠른 배송, 무료 배송 등과 같이 제공되는 택배서비스의 수준이 상향평준화되어 있다. 코로나19로 인해 택배서비스의 중요성에 대한 인식이 커지면서 배송 품질과 비례하여 배송 가격이 조정되어야 하는 것이 아니냐는 사회적 이슈가 생기기 시작하였다. 앰브레인의

(그림 41) 제품 구매 시 친환경의 중요도

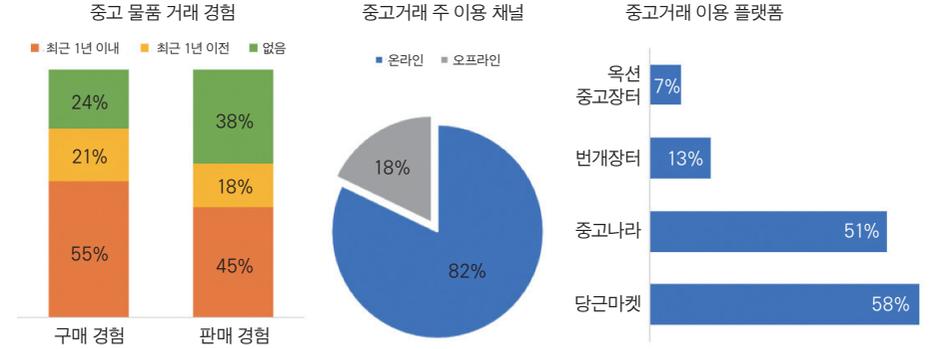


(출처: 메조미디어 (2020), 2020 유통 업종 분석 리포트, 2020. 03. 20)

조사에 따르면 소비자들에게 배송료는 여전히 결제 여부를 결정할 때 중요한 고려사항이다. 하지만(64%) 이제는 무조건 무료배송만을 고집하지는 않는 경향(36%)이 관찰되고 있다. 배송기사의 노동 환경에 대한 관심도 커졌는데 택배기사들의 과로를 걱정한다든가(76%), 처우 개선이 필요하다(76%)는 소비자들의 목소리가 커지고 있다(엠브레인 2020).

또한 효율적이고 환경친화적인 포장 패키징에 대한 소비자 관심이 증가하였다. 온라인 쇼핑 이용 건수의 증가로 소비자가 받는 택배 물량이 늘어남에 따라 배송된 상품의 포장재를 처분하는 과정에서 애로사항이 발생하고 있다. 특히 최근 구매가 증가한 식품류의 경우 포장재 외에 보냉재가 포함되어 있어 처분이 더욱 어려운 경향이 있다. 이에 소비자의 제품 구매 시 친환경 제품이나 서비스 브랜드의 영향은 54% 정도가 있는 것으로 응답하였으며, 제품이나 서비스의 친환경 여부 또한 35%의 응답자가 긍정적인 것으로 응답하였다.

(그림 42) 중고거래 경험



(출처: 엠브레인 (2020), 2020 중고거래 및 중고거래 플랫폼 관련 인식 조사, 트렌드모니터, 2020. 11. 25)

친환경 소비에 관한 관심은 중고거래의 활성화에도 영향을 미치고 있다. 엠브레인의 조사에 따르면 2020년 기준 중고거래로 구매해본 소비자는 76%이고 판매해본 소비자는 63%이다. 중고거래의 82%는 온라인 플랫폼을 이용하여 발생하였으며 온라인 중고거래 시 주 이용 플랫폼은 당근마켓 58%, 중고나라 51%, 번개장터 13%의 순이다(엠브레인 2020). 또한 소비자의 42.3%는 중고시장을 통해 저렴하게 구매할 수 있다면 굳이 새 제품을 구매할 필요가 없다고 생각하고 있으며 가능한 친환경 상품·브랜드를 찾아서 구매하려는 경향도 37.6%로 나타나고 있다(DMC미디어 2020).

합리적 소비는 렌탈 제품에 대한 이용 행태로도 관찰된다. 10~40대 전체 응답자의 27%가 최근 1년 이내 렌탈 제품 이용 경험이 있었으며 이 중 94%가 지속적으로 렌탈 제품을 이용하고 있었다. 또한 향후 3개월 내 이용 의향이 있는 응답자도 55%로 나타나 현

### (그림 43) 중고거래와 친환경 상품 구매에 대한 인식

[중고 마켓을 통해 저렴하게 구매할 수 있다면, 굳이 새 제품을 사지 않아도 좋다]



[가능한 친환경 상품·브랜드를 찾아 구매하는 편이다]



Base: 최근 6개월 이내 인터넷 쇼핑 경험자 전체(n=1,000)

(출처: DMC미디어 (2020), 2020 인터넷 쇼핑 행태 및 구매 여정별 접점 분석 보고서, 2020. 04. 16)

재 이용률보다 향후 이용 의향이 더 높게 나타났다(대학내일20대연  
구소 2021).

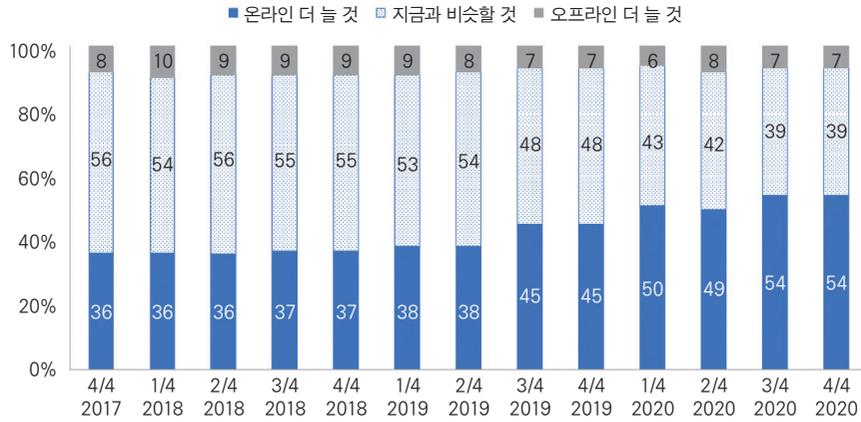


## 온라인 소비자의 소비권력

온라인 환경의 준비된 소비자였던 스마트 소비자는 비록 어쩔 수 없이 온라인으로 더 많은 구매를 해야 하는 상황에 부닥치긴 했지만 그동안 쌓아온 경험을 바탕으로 낮은 구매에 대한 도전을 시도할 수 있었다. 기대보다 괜찮은 상품과 편리한 서비스는 특수한 상황이 종료된 이후에도 온라인에 남도록 만드는 이유가 되었다. 그리하여 소비자의 온라인 쇼핑 증가 추세는 코로나19 이후에도 당분간 지속될 것으로 예상된다.

컨슈머인사이트에서 향후 온라인과 오프라인의 쇼핑 비중에 대한 소비자 인식을 조사했다. 그 결과 2020년 4분기 기준 온라인의 비중이 증가할 것이라는 응답이 54%이고 현재와 같은 수준을 유지할 것이라는 응답이 39%로 나타난 반면 오프라인이 증가할 것이라는 예상은 7%에 불과한 것으로 나타났다. 조사가 시작된 2017년부터 보더라도 4분기 36%에서 2018년 4분기 37%로 소폭

**(그림 44) 향후 온·오프라인 쇼핑비 지출 비중 변화 예상**



○) 앞으로 오프라인과 온라인에서의 상품구입(쇼핑) 비용이 어떻게 변할 것 같습니다?  
 [5점 척도: 온라인 상품구입 비용이 훨씬 늘 것(1)→지금과 비슷할 것(3)→오프라인 상품구입 비용이 훨씬 늘 것(5)]  
 (출처: 컨슈머인사이트, 상품구입 행태 및 변화 추적조사 / 저자 재구성)

증가하였으나 2019년 4분기에는 45%까지 증가하였다. 2020년에는 54%인 것으로 보아 온라인 소비가 증가할 것이라는 인식 또한 꾸준히 증가해오고 있다.

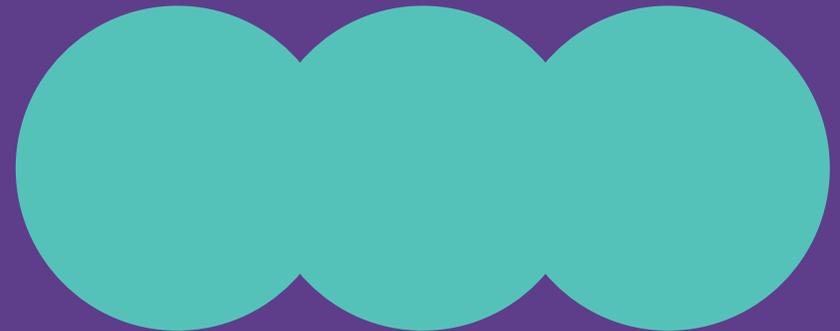
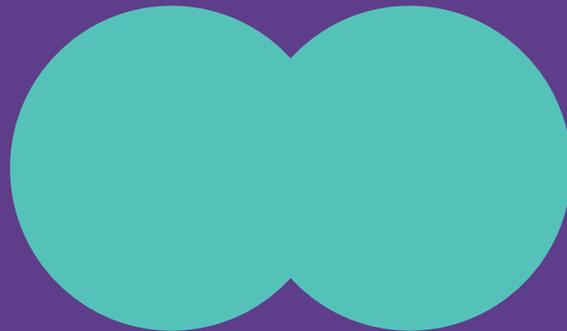
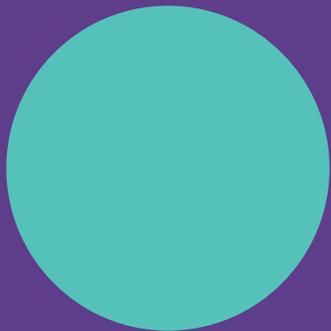
이렇게 온라인 쇼핑에 대한 의존도가 높아지는 데는 소비자들의 요구에 대한 업계의 대응이 큰 역할을 한 것으로 보인다. 또한 스마트 소비자의 온라인 쇼핑 이용이 지속되는 만큼 업계의 대응 강도는 점차 높아질 것으로 예상된다. 근래의 온라인 쇼핑업체들은 스마트 소비자에 대응하기 위해 전반적인 서비스 제공 수준을 향상시켜 상향 평준화된 서비스를 제공하고 있다. 이에 따라 소비자들의 서비스 기대 수준 또한 점차 높아지고 있기 때문이다.

이처럼 소비자들이 변화함에 따라 온라인 쇼핑에 기대하는 서비스 수준도 달라지고 있고 업계의 대응 또한 발빠르게 진행되고 있

다. 다음 장에서는 변화된 소비자가 온라인 쇼핑에 요구하는 서비스 수준이 어떻게 달라졌는지 살펴보고, 이를 충족시키기 위해 온라인 쇼핑업체는 어떻게 대응하고 변화해왔는지 알아본다.

### 3장

## 뉴노멀에 대응하는 온라인 유통 생태계





## 새로운 온라인 셀러의 탄생과 재중간상화

소비자의 변화된 소비 행동은 유통업체가 기존에 제공하던 서비스 외에 추가적인 서비스를 제공하게 만들기도 했고 기존에 존재하지 않던 새로운 형태의 업체를 등장시키기도 하였다. 가치를 중시하는 소비 성향은 중고시장, 렌탈시장, 재고시장을 성장시켰고 편의성을 중시하는 소비 성향은 간편결제서비스, 새벽배송, 퀵커머스가 등장하게 되는 계기가 되었다. 그리고 이러한 중소 셀러들을 지원하는 서비스 또한 생겨났다.

### 간편결제서비스

소비자의 지불 편의성을 증대시켜 플랫폼에 결속시키는 방안으로 다수의 온라인 유통 플랫폼이 자체 지불결제 시스템을 개발하여 적용하고 있다. 유통업체들은 스마일페이(이베이코리아), 11페이

**(표 7) 국내 주요 간편결제 시스템 제공업체**

| 구분    | 서비스    | 제공사      | 서비스 범위 |      | 출시일      | 부가 서비스             | 가입자 (명)            | 누적 거래액 (원)            |
|-------|--------|----------|--------|------|----------|--------------------|--------------------|-----------------------|
|       |        |          | 온라인    | 오프라인 |          |                    |                    |                       |
| 제조사   | 삼성페이   | 삼성전자     | ○      | ○    | 2015. 8  | 교통카드 포인트 적립 은행서비스  | 1,900만 (2020. 11)  | 18조 (2018. 3)         |
| 플랫폼   | 네이버페이  | 네이버      | ○      | ○    | 2015. 6  | 네이버쇼핑 연동           | 2,800만 (2020. 11)  | 12조 (2018. 6)         |
|       | 카카오페이  | 다음 카카오   | ○      | ○    | 2014. 9  | 송금 멤버십 알리페이 제휴     | 3,500만 (2020. 11)  | 12조 3,000억 (2018. 11) |
|       | 지그재그페이 | 지그재그     | ○      | ○    | 2019. 10 | 쇼핑몰 통합 결제 포인트 적립   | MAU 270만 (2020. 1) | 2조 (2020. 6)          |
| PG사   | 페이코    | NHN 페이코  | ○      | △    | 2015. 4  | 송금                 | 1,000만 (2019. 12)  | 6조 (2018. 8)          |
| 유통사   | 11페이   | SK 플래닛   | ○      | ×    | 2015. 4  | -                  | 1,300만 (2020. 4)   | 4조 (2018. 6)          |
|       | SSG페이  | 신세계 아이앤씨 | ○      | △    | 2015. 7  | 신세계 계열 오프라인 유통사 연계 | 850만 (2020. 4)     | -                     |
|       | 엘페이    | 롯데 멤버스   | ○      | △    | 2015. 9  | 롯데 계열 유통사 연계       | 500만 (2020. 4)     | 1조 (2018. 6)          |
|       | 스마일페이  | 이베이 코리아  | ○      | △    | 2014.    | 이베이 코리아 계열 유통사 연계  | 1450만 (2020. 3)    | -                     |
|       | 배민페이   | 우아한 형제들  | ○      | △    | 2017. 2  | 자사 배달 앱 연계         | -                  | -                     |
| 이동통신사 | T페이    | SK 텔레콤   | ○      | △    | 2016. 3  | T 멤버십 연계           | -                  | -                     |

△는 특정 가맹점에서만 사용 가능한 경우를 의미  
(출처: 황지영 (2019), 리테일의 미래, 인플루엔셜, 2019. 04 / 저자 재구성)

(11번가), SSG페이(신세계), 엘페이(롯데), 배민페이(배달의민족) 등을 출시하였으며, 플랫폼 기업도 네이버페이(네이버), 카카오페이(다음 카카오), 지그재그페이(지그재그) 등을 제공하고 있다(황지영 2019).

플랫폼은 고객의 결제 데이터를 확보하여 상품 기획 및 제작 사업으로부터 판매, 재고 관리, 배송 관리 등 모든 단계에 대한 관리 기준 마련이 가능한 정보를 얻을 수 있게 된다. 또한 결제 데이터 분석을 통해 고객 특성을 파악하여 맞춤형 상품 제작 및 광고 노출, 로열티 프로그램 제공, 부가 서비스 등 고객 경험을 강화시키는 데 활용이 가능하다.

이러한 이유로 제조사, 인터넷 플랫폼, PG사, 유통사, 이동통신사 등 여러 기업이 자체 지불결제 시스템을 도입하고 있으며, 편의성, 범용성, 금전적 이점 등 여러 제약요건으로 인해 일부 인터넷 플랫폼 사업자 중심으로 시장 지배력이 강화되고 있다. 2020년 기준 온라인 유통에 진입해 있는 사업자 중 가입자 수가 가장 많은 서비스는 카카오페이(3,500만)이며 다음으로 네이버페이(2,800만)이다. 이들의 누적 거래액은 각각 12조 3,000억 원과 12조 원 수준이다.

### 퀵커머스

최근 유통업계 내에서 새로운 키워드로 ‘퀵커머스(Quick Commerce)’가 자리잡고 있다. 퀵커머سر란 소비자가 제품을 구매하면 평균 15분~1시간 내로 집 앞까지 배송을 완료하는 즉시배송 서비스

를 일컫는다. 인공지능AI을 통한 빅데이터 분석으로 신선식품 및 편의품과 생필품 등을 도심 곳곳에 위치한 마이크로 풀필먼트 센터MFC, Micro Fulfillment Center에 선별해 보관하고 있다가, 주문이 들어오면 해당 주문지와 가장 가까운 물류센터에서 배달 라이더가 제품을 픽업하여 소비자에게 배송하는 형식이다.

2019년 11월 배달의민족은 업계에서 가장 먼저 'B마트'라는 이름의 퀵커머스를 시작했다. 편의점 역시 퀵커머스에 뛰어들었다. CU는 '페이코 오더'라는 스마트 주문 및 결제 서비스에 입점하면서 소비자에게 배달 서비스를 제공하기 시작하였으며 GS리테일은 '우딜(우리동네 딜리버리)'이라는 자체 배달전용 모바일 앱을 구축해 GS25 편의점과 GS더프레시 슈퍼 상품을 1시간 안에 소비자에게 배달해주는 서비스를 제공하고 있다. 나아가 GS25, CU, 세븐일레븐, 미니스톱, 이마트24 편의점 5사 모두 요기요 배달앱과 손을 잡고 편의점 배달 서비스를 운영하고 있다. 배달과 유통 플랫폼의 경계가 모호해지면서 업계 내 업체들이 직접 경쟁하는 상황이다. 이에 따라 기존 대형 유통업체뿐 아니라 통신사나 편의점 등의 업계에도 이러한 단시간 즉시 배송 물류 시장 진출을 엿보는 상황이다. 이는 코로나19의 종식 후에도 지속적으로 성장할 것으로 전망된다.

1인 가구의 확대와 사회적 거리두기에 따른 비대면 서비스의 수요가 증가하고 모바일 쇼핑이 일상화되면서 퀵커머스 시장은 폭발적으로 성장하게 되었다. 현재까지는 시장에 성공적으로 안착하고 있는 것으로 보인다. 하지만 진입장벽이 워낙 높아서 퀵커머스로 인해 기업 간의 출혈 경쟁이 심화될 것이라는 전망도 피할 수

[표 8] 국내 플랫폼별 퀵커머스 운영 현황

| 구분      | 회사     | 플랫폼       | 퀵커머스    |
|---------|--------|-----------|---------|
| 배달앱     | DH코리아  | 배달의민족     | B마트     |
|         | DH코리아  | 요기요       | 요마트     |
| 커머스 플랫폼 | 쿠팡     | 쿠팡이츠      | 쿠팡이츠 마트 |
| 편의점     | GS리테일  | 우리동네딜리버리  | 우동마트    |
|         | CU     | 페이코 오더    | 배달 오더   |
| 대형마트    | 롯데쇼핑   | 롯데슈퍼      | 퇴근길 배송  |
|         | 홈플러스   | 홈플러스익스프레스 | 1시간 배송  |
| 드러그스토어  | CJ올리브영 | 올리브영      | 오늘드림    |

(출처: 각사 홈페이지 및 보도자료 / 저자 재구성)

없다. 물류창고의 유지 및 관리비, 피킹과 패킹, 직원 인건비까지 고려해야 할 비용이 상당하기 때문이다. 즉 빅데이터 및 인공지능, 배송최적화 시스템, 그리고 상품 소싱 등에 계속해서 투자할 자금이 있는 대형 유통업체들이 해당 업체를 독식할 것으로 보이며 골목상권을 침해한다는 견해도 나오고 있다.

현재 국내에서 활발하게 퀵커머스 서비스를 전개하는 배달의민족의 식료품 즉시 배송 서비스 'B마트'가 기존 수도권에서 활동 영역을 확장해 비수도권에 진출한 지 한 달 만인 2020년 12월에 'B마트' 대구 동부점과 부산 해운대점이 영업을 종료하였다고 밝혔다. B마트는 2018년 서울 송파구에서 시범사업을 시행한 이후 서울시 전역과 성남, 부천, 인천 등 수도권까지 서비스 지역을 확대하였다. 하지만 비수도권 지역에서는 진출 한 달 만에 철수를 한

것이다. B마트의 비수도권 사업 철수는 지역 내 수요 문제와 관련이 있다고 예측할 수 있다. B마트를 비롯한 퀵커머스 업체들의 주요 고객은 1인 가구이다. 그런데 부산 해운대 지역은 다른 지역과 비교했을 때 1인 가구가 적은 편이다. 따라서 이러한 주요 고객층의 수가 비교적 적어 어려움이 있었으리라고 분석할 수 있다. 배달의민족 관계자는 “B마트를 비롯한 퀵커머스 업체가 1인 가구에 특화되어 있기 때문에 해당 지역에서는 서울 및 수도권과는 다른 진출 전략을 모색해야 한다는 판단에 철수를 결정하게 되었다”고 언급하였다(강지수 2020).

### 가상공동체의 구성, 메타마켓의 등장, 그리고 탈상품화

오프라인에서의 모임이 어려워진 소비자들은 온라인에서 모였다. 온라인상에서 광범위하게 연결된 네트워크를 가상공동체라고 한다. 가상공동체는 신원정보, 사회적 위치나 역할, 또는 공간적 위치보다 정보의 교류를 우선하는 특성을 가진다(김현정 2020).

최근에 가상공동체의 역할을 톡톡히 수행하고 있는 플랫폼은 당근마켓이다. 당근마켓은 이용자의 GPS를 추적하여 ‘동네 인증’을 통해 거구지 반경 6킬로미터 이내 주민 간 중고거래를 가능케 하는 온라인 서비스이다. 이로 인해 동네 지역생활권 내 이용자에게 단순히 중고거래 서비스 외의 지역 커뮤니티의 역할을 한다. 기본적으로 이용자의 편의성을 위해 앱 내에 거래 게시글 피드, 채팅 기능을 제공하는데 이를 통해 이용자들 간 네트워크를 구축한다.

또한 동네맛집, 동네소식, 동네사건사고, 동네분실센터와 같은 지역 거주민 간 정보를 나누는 ‘동네 생활’ 서비스부터 지역 내 가게 정보를 모아 주민과 연결시키는 ‘내 근처’ 서비스를 제공한다. 그리고 무료로 동네 가게 프로필을 제공하는 ‘비즈프로필’ 서비스 역시 제공하여 자영업자와 지역 주민을 연결시키기도 한다. 이처럼 당근마켓은 단순한 중고거래 서비스에 그치지 않고 온라인과 오프라인을 아우르는 공동체를 구축하는 커뮤니티를 제공한다.

당근마켓으로 인해 같은 지역 생활권 내에서 중고 제품의 거래와 생활 커뮤니티가 결합된 메타마켓이 형성된 것이다. 메타마켓은 특수한 목적에 따라 물리적 제품과 서비스를 한데 묶어 제공하는 시장을 의미한다(김갑, 성윤옥 2003). 2020년부터 소비자의 친환경적이고 합리적인 소비에 대한 선호가 증가하고, 소비자의 시험 구매가 증가하면서 소비자 보유 재고가 늘고, 시험 구매 상품 전달 과정의 중요성이 증대되었다.

‘당근마켓’은 코로나19 이후 월간 이용자 수가 3배가량 증가하였다. 또한 2021년 4월 기준 앱 실행 횟수는 100억 회로 한국인이 가장 자주 사용하는 앱 5위에 올랐고, 같은 시점에서 이용자 수는 1,440만 명으로 한국인이 가장 많이 사용하는 앱 9위에 오른 것으로 나타났다. 한편 코로나19 이후 중·장년층의 중고거래 시장 참여가 증가하는 것으로 나타났다. 2021년 7월 기준 당근마켓 이용 고객 중 55~64세 비율은 약 12%로 나타났다. 이는 전년 동기 대비 2배가량 증가한 수치이다. 또한 회원 수 1,800만 명을 보유한 중고나라 역시 코로나19 이전인 2019년 상반기 대비 2021년 상

**(표 9) 국내 대표 중고거래 플랫폼 비교**

| 구분                 | 중고나라  | 당근마켓   | 번개장터   |             |
|--------------------|---|--|--|-------------|
| 법인 설립일             | 2013. 12. 27  | 2015. 7. 15  | 2011. 1. 27  |             |
| 앱 출시 연도            | 2016년   | 2015년  | 2010년  |             |
| 거래규모<br>(2019 추정치) | 3조 5,000억 원   | 7,000억 원   | 1조 1,000억 원  |             |
| 총자산(백만 원)          | 9,805   | 5,690  | 2,164  |             |
| 총매출(백만 원)          | 3,271   | 838  | 7,477  |             |
| 영업이익(백만 원)         | -2,499  | -1,609   | 2,073  |             |
| 이용자 수<br>(MAU, 명)  | 2019년 3월  | 41만 4,534명   | 161만 6,932명  | 112만 9,487명 |
|                    | 2020년 3월  | 44만 4,493명   | 446만 4,179명  | 134만 7,200명 |
| 특징                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 네이버 카페 포함 회원수 2500만 명</li> <li>■ 중고차 등 수익 다각화</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 동네 기반 직거래</li> <li>■ 중개 수수료 0 원</li> <li>■ 지역 커뮤니티 플랫폼</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 국내 최초 중고거래 앱</li> <li>■ 1020 사용자 비율 최고</li> </ul> |             |

※ 총자산: 2018년 말 기준 / 총매출·영업이익: 2018년  
 (출처: 김병운 (2020), 중고나라 업계 1위 무색...후발 주자에 몸값 추월, 더벨, 2020. 04. 06 / 나건웅 (2020), 불황 속 폭풍 성장 '중고거래 앱-당근마켓·중고나라·번개장터 '3파전', 매일경제, 2020. 05. 08 / 저자 재구성)

반기 50대 이상 방문자 수가 10% 이상 증가한 것으로 나타났다.  
 메타마켓의 역할을 하는 당근마켓뿐만 아니라 중고나라, 번개장터 또한 중고거래를 대표하는 플랫폼이다. 중고나라는 네이버 카페에서 시작한 플랫폼이며 번개장터는 국내 최초 중고거래 앱으로 1020세대가 주로 사용하는 특징이 있다. 거래 규모는 2019년 기

**(그림 45) 재고 상품의 처리**

|  |   |  |   |  |
|--|---|--|---|--|
| <p>재판매(2차 시장)</p>  <p>재고를 분류하고 가격을 책정해 온·오프라인으로 판매.<br/>         관련 기업 올랜드, 프라이스홀릭, 리싱크</p> | <p>기업 간 거래(B2B)</p>  <p>재고를 기업 단위에 판매. 수요에 따라 글로벌 거래.<br/>         관련 기업 미국 벨크</p> | <p>소각·매립</p>  <p>대부분 기업이 관행적으로 재고를 폐기. 환경 문제가 대두되며 유럽을 중심으로 재고 처리 관련 법안 제정 중.</p> | <p>기부</p>  <p>재고 폐기의 대안으로 등장. 식품, 의류를 중심으로 기부 문화 확대.<br/>         관련 기업 미국 울바즈, 영국 알렉산더 맥퀸</p> | <p>업사이클링</p>  <p>재고에 새로운 디자인과 기능을 입혀서 상품으로 판매.<br/>         관련 기업 래코드, 캔티뉴, 독일 프라이탁</p> |
|--|---|--|---|--|

(출처: 안소영 (2020), 재고 시장이 뜬다, 이코노미조선, 374호, 2020. 11. 30)

준 중고나라가 가장 높고 번개장터, 당근마켓의 순이다. 이용자 수는 2020년 기준 당근마켓이 446만 명으로 가장 많으며 번개장터 134만 명, 중고나라 44만 명의 순이다.

이러한 중고거래 시장 활성화는 판매자와 구매자의 니즈가 반영된 다양한 중고거래 플랫폼 등장의 배경이 되었다. 언택트로 중고제품을 거래할 수 있게 하는 '파라바라' 및 반경 1킬로미터 이내 아파트 주민을 타겟으로 소량의 신선식품도 즉시 거래가 가능하게끔 하는 '마켓빌리지' 등 세분화된 중고거래 플랫폼이 등장하였다. 또한 유아용품 전문 서비스인 '뽕큐마켓', 스포츠용품 전문 서비스인 '중고의 신', 모바일 쿠폰 및 상품권 전문 서비스인 '팔라고', 그리고 명품 전문 서비스인 '쿠돈' 등 버티컬 중고거래 플랫폼 역시 등장하였다.

소비자의 친환경적이고 합리적인 소비에 대한 선호 증가로 중고뿐만 아니라 기업이 팔지 못한 재고를 유통하거나 새로운 상품으로 탄생시키는 재고 비즈니스가 등장하고 있다. 판매 부진으로 발생한 재고, 소비자가 반품해 기업이 다시 떠안은 제품, 그리고 제

**[표 10] 국내 재고 상품 전문 쇼핑몰**

| 회사명        | 올랜드  | 프라이스홀릭   | 리쌍크  |
|------------|--|--|--|
| 설립 시기      | 2010. 11   | 2019. 5  | 2019. 1  |
| 매출액(2019년) | 600억 원   | 52억 원(모 회사 기준)   | 100억 원   |
| 지점 수       | 14곳  | 8곳   | 2곳   |
| 주요 제품      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 가구(한샘, 삼익, 핀란디아 등)</li> <li>■ IT 기기 및 가전 제품 (삼성, LG 등)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 주방용품(테팔, 키친아트 등)</li> <li>■ 유아용품(비세이프, 시크포베이비, 무스너클 등)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 해외 명품 가방, 지갑, 잡화 (프라다, 지방시 등)</li> <li>■ 생활용품(르앙, 가이타이너 등)</li> </ul> |

(출처: 안소영 (2020), 재고 시장이 뜬다, 이코노미조선, 374호, 2020. 11. 30)

조·유통 과정에서 외관상 문제가 생긴 제품 등과 같이 반품·전시 제품을 손질한 리퍼브 제품까지 상품화시켜서 재판매하는 기업이 등장하고 있다.

### 판매자들의 서포터 셀링툴

셀러들은 보통 다수의 플랫폼에서 판매한다. 도매업체에서 판매할 물건을 사입하고 판매할 상품을 각각의 플랫폼에 업로드한 후에 각 플랫폼에서 들어오는 주문을 처리해야 한다. 그런데 이게 여간 번거로운 일이 아니다. 이에 따라 다수의 공급자와 다수의 플랫폼을 관리해야 하는 셀러의 활동을 지원하는 기능을 수행하는 셀링툴 시장이 성장하고 있다.

이와 같은 셀링툴 서비스는 크게 두 가지이다. 첫 번째는 도매

시장에서 상품 사입 및 조달을 쉽게 하도록 도매유통포털 기능을 지원하는 서비스와 두 번째는 플랫폼 입점 대행 서비스가 있다.

먼저 셀러들의 업무는 팔 물건을 구입하는 것부터 시작한다. 온라인상에서 구매할 수 있는 도매유통포털 업체로 가장 유명한 곳은 도매꾹이다. 도매꾹은 850만 개 이상의 상품을 판매하고 1일 평균 약 4만여 개의 상품을 업데이트하는 국내에서 가장 오래된 도매 사이트 중 하나이다. 공산품을 취급하는 셀러들이 도매꾹과 같은 온라인 도매몰을 이용한다면 패션상품을 취급하는 셀러들은 여전히 동대문 시장을 많이 이용하고 있다. 패션몰을 운영하는 셀러들은 일명 사입삼촌을 통해 상품을 구입하는데 셀업은 사입삼촌의 업무 방식을 디지털화하는 서비스를 제공하는 업체이다. 셀업에서는 기존에 수기로 관리하던 소매업체 주문부터 도매업체 발주, 대납 및 정산, 실시간 발주 상태 등 모든 사입 업무를 모바일로 진행할 수 있도록 제공하고 있다.

다음으로 셀러는 모든 플랫폼에 개별적으로 상품 정보를 등록하고, 매일 모든 플랫폼의 관리자 센터에 접속해서 판매 여부와 구매자 정보 등을 확인해야 한다. 이 과정에서 셀러가 취급하는 상품이 많아질수록 품질이나 재고처리 같은 상품 관리에 대한 부담이 증가하게 된다. 이러한 수고로움을 덜어주기 위해 여러 플랫폼에 상품을 한 번에 업로드하고 판매 관리를 할 수 있도록 지원하는 플랫폼 입점 대행(서드 파티 툴) 시장이 성장하였다. 대표적인 입점대행 업체는 사방넷, 이셀러스, 샵플링, 샵링크, 플레이오토 등이다. 이러한 입점 대행업체를 활용하면 상품일괄등록, 주문정보 수집, 상

(그림 46) 셀링플 시장



(출처: 각사 홈페이지 / 저자 재구성)

(그림 47) 리스팅 대행업체 기능



(출처: 샵링크 홈페이지)

품정보 수정, 송장 출력 및 전송, 상품 재고관리 및 품질처리, CS 일괄 대응 등 쇼핑물 관리에 대한 통합적 서비스가 제공된다. 또한 판매자와 벤더의 입장에서 리스팅 대행업체를 이용하면 해당 업체에서 동시다발적으로 플랫폼에 입점시키고 통합적인 관리서비스를 제공하기 때문에 선호도가 높다. 이러한 입점 대행업체들이 다수의 벤더와 판매자를 확보하고 있으므로 온라인 유통 플랫폼 사업자들 역시 이러한 리스팅 대행업체를 통해 벤더 및 판매자를 확보하는 것이 보편적인 형태로 나타난다.

## 제조업의 대응과 커머스 플랫폼의 복잡화

최근 온라인 쇼핑 업계에서 눈에 띄게 관찰되는 추세는 판매자, 특히 제조업체들이 온라인 커머스 플랫폼이나 오픈마켓 등에서 이탈하고 자사몰을 통해 판매하는 D2C고객에 직접 판매, Direct to Consumer가 활성화되고 있다는 점이다. 해외에서는 나이키와 버켄스탁에 이어 2020년 1월 이케아가 아마존에서 이탈을 선언하였다. 국내는 LG생활건강, 영실업, 크린랩 등이 쿠팡에서 이탈하고 자사몰을 통한 판매에 집중하고 있다. 대형 제조업체뿐만 아니라 중소 제조업체의 D2C 형태의 시장 진입 또한 증가하고 있다. 2021년 4월 기준 네이버 스마트스토어의 수는 45만 개로 2020년 4분기 41만 개, 3분기 38만 개에 이어 꾸준히 증가하는 추세이며(네이버 2021) 쇼피파이의 스토어 수는 2019년 말 기준 107만 개이다(삼성증권 2020). 이러한 추세를 바탕으로 D2C 시장 규모는 지속적으로 증가할 것으로 예상된다. 이마케터eMarketer는 미국 내 D2C 시장 규모가 2020

년 1,115억 달러에서 2023년에 1,749억 달러에 이를 것으로 관측하고 있다(eMarketer 2021).

이와 같은 D2C 시장의 성장에는 자사몰 구축 및 운영을 지원하는 솔루션 플랫폼 업체들이 중요한 역할을 하였다. 외국의 경우 아마존을 통한 판매에 한계를 느낀 제조업체들이 아마존에서 이탈하여 쇼피파이를 통해 자사몰을 구축하는 사례가 관찰되고 있다. 대표적으로 나이키의 경우 2019년 11월 아마존 판매 중단을 선언한 후 쇼피파이에서 자사몰을 구축하여 2020년에 온라인 매출이 전년 대비 82% 증가하였다. 전체 매출 중 D2C를 통한 판매는 2010년 15%에서 2020년 35%로 증가하는 성과를 거두었다(DMC미디어 2021). 국내에서는 카페24, 메이크샵 등이 자사몰 구축을 지원하고 있다. 네이버 스마트 스토어의 경우 2021년 3월 애널리스트 데이에서 ‘한국의 쇼피파이’를 표방하며 판매자 솔루션 강화로의 비즈니스 모델 확장을 선언하였다.

이렇게 업계의 높은 관심에도 불구하고 일반적으로 통용되고 있는 D2C의 개념에 대한 체계적인 분석은 부족한 편이다. 여러 연구보고서 등에서 D2C를 제조업체가 플랫폼이나 유통업체와 같은 중간 단계를 거치지 않고 소비자에게 제품을 직접 판매하는 방식으로 정의하고 있으나(오린아 2020; McGrath 2020; Schlesinger, Higgins and Roseman 2020) 이는 D2C에 대한 피상적인 설명일 뿐 이면에 감춰진 배경을 설명해주지는 못하고 있기 때문이다. D2C의 개념에 대해 이해하려면 다음과 같은 두 가지 측면에서의 추가적인 이해가 필요하다.

첫 번째로 현재 통용되는 D2C의 정의에는 제조업체가 왜 직접 판매하는가의 측면이 제시되어 있지 않다. 제조업체가 판매하는 상품인 NBNational Brand는 제조업체가 상품을 기획하여 개발한 브랜드를 부착한 상품으로 OBM의 형태로 자체 생산하거나, OEM 또는 ODM의 형태로 위탁 생산한 제품이다. 반면 PBPrivate Brand는 유통업체가 기획 개발한 상품을 제조업체에게 위탁 생산하여 고유 브랜드를 부착한 상품이다(Rosenbloom 2013). 따라서 NB와 PB의 가장 큰 차이점은 상품 기획의 주체, 즉 브랜드의 주체가 누구인가 하는 것이다(예종석, 전소연 2010). 전체 매출액에서 유통단계 축소 및 비용 절감으로 PB 매출액의 비중이 높은 경우 수익성이 개선될 수 있으며(Ailawadi and Harlam 2004), 판매하는 PB의 품질에 따라 소비자 충성도가 높아질 수 있다는(Corstjens and Lal 2000) 등의 이유로 여러 유통업체가 PB의 판매를 확대해왔다.

이는 제조업체에 위협으로 작용해왔다. 특히 온라인 유통 경로의 경우 소비자의 구매 데이터가 유통업체에 누적되므로 정보적 우위에 있는 유통업체는 소비자의 욕구를 더 잘 충족시키는 제품을 생산할 가능성이 커지고 NB의 제품 경쟁력은 상대적으로 낮아질 우려가 있다. 또한 소비자는 PB에는 무난한 품질을 기대하는 반면 NB에는 브랜드만의 고유한 독특한 특성을 기대하는데(Levy and Weitz 2001), 판매 전략이 유통업체에 종속되는 제조업체의 경우 자사만의 브랜드 경험을 소비자에게 전달하기 어렵다. 따라서 제조업체는 유통업체에 대한 대항력Countervailing power을 강화시키기 위해(Kesting 2005) 자사몰 운영이라는 D2C 전략을 도입하게

되며, 독자적으로 수집한 소비자의 제품 구매 정보를 바탕으로 경쟁력 있는 상품을 개발하고 나아가 브랜드 경험 관리를 도모하는 것이다.

두 번째로 D2C는 중간 단계를 배제하는 것으로 정의하고 있으나 실제로 자사몰은 노출됨의 여부에 차이가 있을 뿐 중간단계를 거치고 있다는 측면이다. 앞서 언급한 바와 같이 국내 다수의 중소 제조업체가 네이버 스마트스토어를 통해 자사몰을 구축하고 있다. 카페24나 메이크샵의 경우 어느 플랫폼을 통해 구축된 것인지 알 수 없다. 반면 네이버 스마트스토어를 통해 구축된 자사몰은 마치 독립된 형태인 것처럼 보이지만 사이트 주소뿐만 아니라 홈페이지 상단에도 네이버에서 제공한 것임이 분명하게 노출된다. 이 경우 중간 단계를 배제하였다는 점이 다소 모호해지는 측면이 있다. 자사몰을 통해 제조업체가 소비자에게 직접 판매하는 것처럼 보이지만 중간에 네이버가 어느 정도의 역할을 하는 것을 소비자가 인지할 수 있기 때문이다.

위 두 가지를 종합해볼 때 D2C는 유통업체를 거치지 않고 제조업체가 직접 판매하는 것처럼 보이나 실제로는 솔루션 플랫폼이라는 다른 형태의 중간 단계를 거쳐서 판매하는 것이다. 따라서 본질적으로는 상품 기획에 대한 주도권을 누가 가져가려고 하는가가 현상을 이해하는 핵심으로 볼 수 있다.



## 공급망구성과 농수산 식품산업의 온라인화

온라인에서 농식품이 판매되기 시작한 건 2001년부터이다. 온라인 식품 시장에 대한 정부의 관심은 1999년 시작되었다. 정부는 농민 대상 전자상거래 플랫폼인 신선몰을 통해 전자상거래 서비스에 대한 정책 지원을 시작하였다. 이러한 지원은 전자상거래를 통해 유통의 효율화를 이룩할 수 있다는 판단하에 이루어졌다. 이후 2009년 정부는 농식품 B2B 시장을 지원하기 위해 사이버 거래소를 형성하였다. 이를 통해 정부 차원에서 도매시장 관리가 시작되었다.

이러한 농식품 온라인 산업에 대한 정부의 개입은 모두 유통의 효율화라는 동일한 목적을 가지고 시작하였다는 특징이 있다. 이에 정부 주도로 남도장터, 사이소 등 지자체 온라인 농수산물 판매몰을 설립하였으며 도단위나 광역단위뿐만 아니라 기초 자치 단체에서도 참여가 이루어졌다. G마켓의 경우 2008년도에 이미 궁극

적으로는 식품시장이 떠오를 것으로 예측하였다. 이에 따라 식품의 비중을 끌어올릴 것이라 발표한 바 있다(한국경제 2008).

공공 영역과 민간 영역에서 이와 같이 일찌감치 식품의 온라인 판매를 준비하였으나 빛을 발하게 된 건 코로나19 이후이니 오랜 준비기간을 거친 셈이다. 소비자들의 초고도화된 취향에 대한 요구는 농식품에서도 어김없이 발생하였고 온라인 쇼핑은 이에 대응하기 좋은 쇼핑 플랫폼이었다. 스타트업얼라이언스에서 진행한 토크 콘서트에서 상명대학교 양석준 교수는 온라인상에서 농식품의 판매가 증가한 것은 온라인 쇼핑의 특성과 농식품의 특성이 맞아떨어졌기 때문인 것으로 분석하였다. 농식품은 부패하는 특성이 있어서 장기적인 보관이 불가능하다. 그러므로 오프라인 매장에서는 확실하게 팔릴 품목 위주로 진열하게 되므로 소품목을 대량으로 판매하게 된다. 그러나 온라인의 경우 소비자들이 다양한 상품을 검색하고 구매하므로 판매자들이 다양한 품목의 상품을 소량으로 판매하는 것이 가능해진다. 따라서 오프라인에서는 팔기 힘든 대중적이지 않고 특이한(예를 들어 타조알 같은) 농식품을 온라인에서는 판매할 수 있게 된 것이다. 이에 따라 기존에 없던 틈새시장으로 진입하는 참여자도 나타났다. 못난이 배와 같이 기존 도매시장에서 경쟁력이 없는 B급 상품으로 새로운 시장을 창출하기 시작하였다.

이후 온라인 농식품 시장은 단기간에 걸쳐 다양한 변화가 발생하기 시작했다. 귀농 열풍과 더불어 귀농자들이 SNS 마켓을 통해 새로운 시장을 만든 것이다. 카카오톡 오픈채팅을 통해 귀농자들

간 커뮤니티를 형성하고, 도시 네트워크를 통해 귀농 전 판로를 미리 개척하는 귀농자들의 모습이 관찰되었다. 또한 SNS에서 활동하는 인플루언서와 콘텐츠가 농식품 판매에도 영향을 미쳤다. 특히 인플루언서 영향을 많이 받는 MZ세대가 주요 소비층으로 부상함에 따라 농식품 유통업체 역시 '무엇을 파느냐'보다는 '누가 파느냐'에 초점을 맞춰 마케팅을 시작하였다. 이로 인해 인플루언서가 제공하는 콘텐츠나 그들이 판매하는 방식에 따라 새로운 유통 채널이 형성된다는 특성을 관찰할 수 있다.

또한 기존 식품시장은 배송의 불편함으로 인해 소비자에 의해 사양되었다. 그런데 마켓컬리 섯별배송으로 대표되는 신선식품의 빠른 배송 서비스가 이러한 불편함을 해소하여 식료품, 식자재 시장이 빠르게 성장하는 단초를 제공하였다.

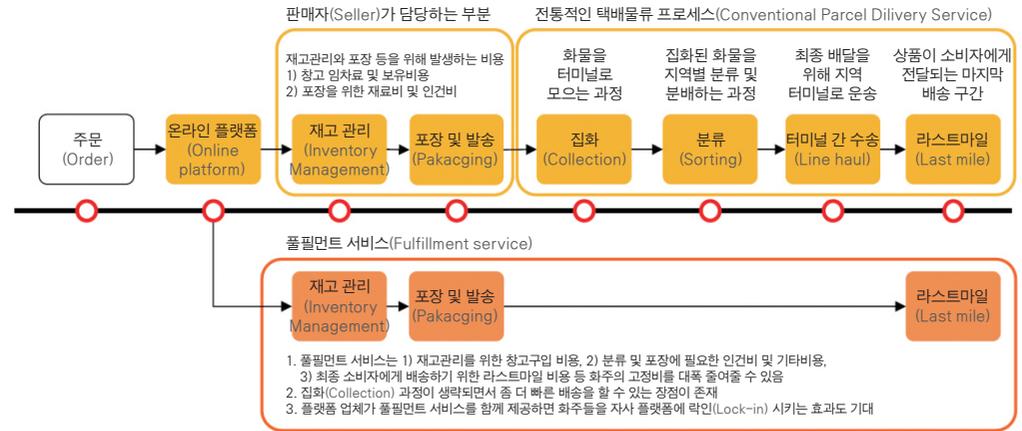
# 4

## 물류영역을 둘러싼 두가지 시각 : 구축과 네트워킹

소비자의 배송 속도에 대한 욕구가 강화되면서 온라인 유통 플랫폼의 물류에 대한 투자, 특히 판매자들을 대상으로 하는 풀필먼트 서비스가 확장되고 있다. 풀필먼트는 물류를 필요로 하는 판매자들을 대상으로 본인이 판매하는 상품 재고를 물류센터에 보관, 운영, 배송, 반품, 고객만족CS, Customer Satisfaction까지 대행해주고 일정 수수료를 받는 사업으로, 상품이 고객에게 도착하는 전체 배송 과정과 제품의 교환 및 환불까지 일괄적으로 처리하는 서비스 센터의 형태를 띤다.

판매자는 풀필먼트 서비스를 이용함으로써 물류센터에서 발생하는 택배업체의 집하와 허브터미널까지의 간선운송 시간을 줄일 수 있으며 물류 프로세스의 간소화로 고객까지 배달되는 거리 및 시간이 단축되어 소비자의 배송 서비스 만족도를 높일 수 있다. 이러한 풀필먼트 센터는 새벽배송과 당일배송 등의 서비스가 가능하

(그림 48) 풀필먼트 사업 구조



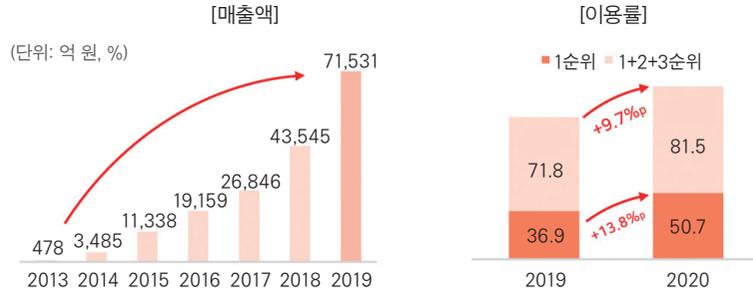
(출처: 남성현 (2019), 유통·물류시장에서 일으키는 쿠팡의 메기효과, 한화투자증권 리서치센터, 2019. 05. 27)

(표 11) 쿠팡 물류센터의 현황

|    | 물류 센터형 | 대지 형식 | 대지 면적 (m <sup>2</sup> ) | 건축 면적 (m <sup>2</sup> ) | 건폐율 (%) | 연면적 (m <sup>2</sup> ) | 용적률 (%) | 층수 지상·지하 | 높이 (층고) (m) | 접안공간 층수·면수 | 개장 일 | 운영 방식 |
|----|--------|-------|-------------------------|-------------------------|---------|-----------------------|---------|----------|-------------|------------|------|-------|
| 1  | 광주     | 경사형   | 19,645                  | 11,772                  | 59.92   | 33,933                | 106.77  | 4F/B2F   | 30.13(7)    | 3F/2S      | 2015 | 임대    |
| 2  | 김포     | 평지형   | 25,996                  | 15,446                  | 59.42   | 78,317                | 174.77  | 4F/B1F   | 30.00(7)    | 4F/2S      | 2013 | 임대    |
| 3  | 대구     | 평지형   | 168,517                 | 8,002                   |         | 40,703                |         | 10F/-    | 38.85(6)    | 1F/2S      | 2010 | 임대    |
| 4  | 덕평     | 경사형   | 63,241                  | 36,450                  | 57.64   | 126,743               | 139.02  | 4F/B2F   | 33.40(8)    | 3F/2S      | 2016 | 임대    |
| 5  | 동탄     | 평지형   | 51,456                  | 27,498                  | 54.44   | 136,064               | 159.98  | 4F/B1F   | 45.10(10)   | 4F/1S      | 2018 | 임대    |
| 6  | 목천     | 경사형   | 148,010                 | 54,786                  | 37.02   | 54,862                | 36.56   | 2F/B1F   | 19.00(9)    | 1F/3S      | 2002 | 임대    |
| 7  | 부천     | 평지형   | 121,065                 | 72,404                  | 59.81   | 305,052               | 194.40  | 7F/B1F   | 47.95(6.5)  | 7F/4S      | 2018 | 임대    |
| 8  | 여주     | 경사형   | 29,066                  | 10,935                  | 37.62   | 35,695                | 76.21   | 4F/B2F   | 26.47(6)    | 3F/1S      | 2017 | 임대    |
| 9  | 오산     | 평지형   | 54,636                  | 33,368                  | 61.07   | 200,548               | 213.54  | 8F/B2F   | 49.30(6)    | 8F/1S      | 2012 | 임대    |
| 10 | 이천     | 경사형   | 54,990                  | 21,521                  | 39.14   | 54,331                | 59.88   | 4F/B1F   | 35.46(8)    | 3F/2S      | 2017 | 임대    |
| 11 | 인천-1   | 평지형   | 42,736                  | 25,627                  | 59.97   | 103,535               | 242.26  | 4F/-     | 29.99(7)    | 1F/2S      | 2016 | 소유    |
| 12 | 인천-2   | 평지형   | 23,418                  | 14,016                  | 59.85   | 14,283                | 60.79   | 1F/-     | 15.85(15)   | 1F/2S      | 2015 | 임대    |

(출처: 조용현 (2020), 자동화, 대형화로 인한 물류센터의 건축적 변화에 대한 고찰, 서울대학교 석사학위논문, 2020. 02)

**(그림 49) 2013-2019 쿠팡 연 매출액 및 소비자 이용률**



(출처: DMC미디어 (2020), 2020 인터넷 쇼핑 시장 현황 및 전망, 2020. 10. 28)

게 하는 데 큰 역할을 하고 있다.

온라인 쇼핑업체의 물류 영역에 대한 투자는 크게 두 가지 형태로 나타난다. 첫 번째는 자체 물류 센터를 확보하는 형태이다. 이와 같은 형태의 대표적인 예는 쿠팡이다. 쿠팡은 2014년부터 물류 네트워크에 관한 공격적인 투자를 진행하고 있다. 쿠팡의 국내 물류센터 면적은 2018년 약 37만 평, 2019년 약 74만 평으로 계속적으로 물류센터를 증설하여 왔으며 2019년 기준 168개의 물류 센터를 운영하고 있다.

다른 형태는 제휴를 맺는 형태이다. 네이버쇼핑은 CJ대한통운과 제휴를 맺고 2020년 4월 풀필먼트 서비스를 강화하였다. 네이버쇼핑을 통해 상품을 주문하면 CJ대한통운의 곤지암 메가허브 풀필먼트 센터에서 상품이 자동 출고돼 24시간 내 배송받을 수 있는 구조를 형성하였다. 이와 같은 움직임은 기존 온라인 쇼핑 플랫폼에서 배송 경쟁력을 강화하기 위하여 3자 물류 기업과 연대한 서비스 개발을 더욱 강화한 것으로 해석할 수 있다.

**(그림 50) CJ대한통운 곤지암 메가허브 풀필먼트 센터**



(출처: CJ대한통운)

코로나19 이후 온라인 쇼핑 이용률과 함께 증가한 물동량을 감당하기 위해 물류센터 부지확보가 주요한 관심사로 떠오르고 있다. 하지만 개발제한구역 설정 및 거주민들의 반대 등의 이유로 도시 내 부지확보에 어려움이 있어 물류센터가 서울 외곽 및 지방으로 분산되는 양상이 나타나고 있다.

## 5



### 온라인 쇼핑 창업 생태계

중소벤처기업부는 2020년 창업한 기업이 전년 대비 15.5% 증가한 148만 4,667개라고 발표하였다(중소벤처기업부 2021). 2018년 134만 개, 2019년 129만 개였던 것과 비교하면 2019년에 잠시 주춤했던 창업 기업의 수가 2018년을 상회할 만큼 증가한 것이다.

최근 1년 이내 사업을 시작한 자영업자의 경우 자신만의 사업을 경영하기 위한 목적으로 창업을 하기도 하지만(71.4%) 취업의 대안으로 창업을 하는 경우(19.9%)도 무시할 수 없는 비중을 차지한다(통계청 2020). 코로나19로 인해 소비자들의 소비 심리가 위축되어 경제적으로 큰 타격을 입은 것은 역설적이게도 창업 시장이 확대되는 결과를 가져온 것이다. 실제로 스타트업 창업자들은 코로나19 이후 스타트업 생태계가 긍정적인 방향으로 전개될 것이라는 인식(42.5%)이 부정적으로 전개될 것이라는 인식(32.3%)보다 높아 코로나19를 신규 사업을 시작하거나 새로운 사업 아이템

[표 12] 연도별 창업 기업 수

(단위 : 개, %) / ( ) : 전년 동기 대비 증가율

| 구분      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      |
|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 전체 창업   | 1,256,267 | 1,344,366 | 1,285,259 | 1,484,667 |
|         | (5.6)     | (7.0)     | (△4.4)    | (15.5)    |
| 부동산업 제외 | 951,694   | 977,405   | 1,005,462 | 1,046,814 |
|         | (3.0)     | (2.7)     | (2.9)     | (4.1)     |

(출처: 중소벤처기업부(2020), 창업 기업 동향, 2021. 02. 24)

[표 13] 업종별 창업 기업 수

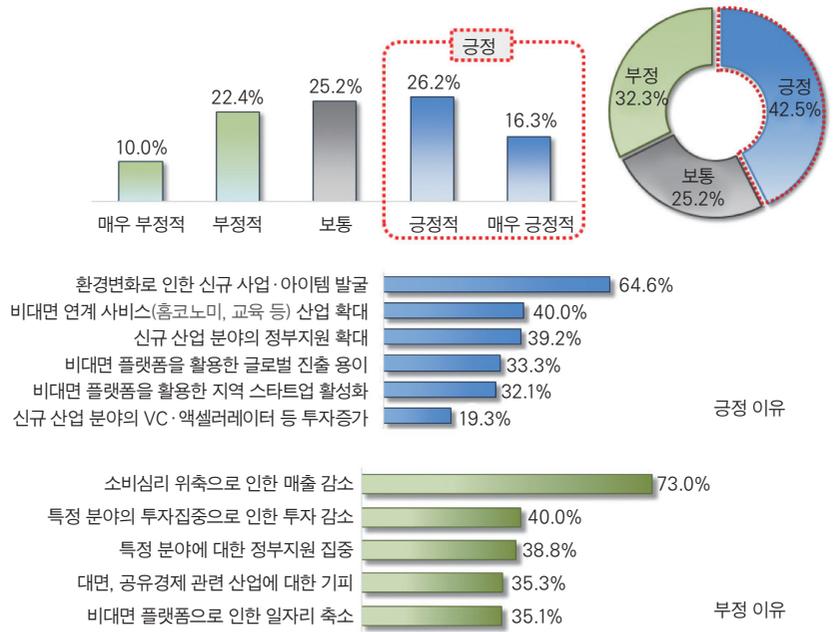
(단위 : 개, %)

| 구분   | 창업 기업 | 업종별       |         |         |         |        |         |         |
|------|-------|-----------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|
|      |       | 기술 창업     | 도·소매    | 숙박·음식점  | 개인 서비스  | 부동산업   | 기타      |         |
| 2019 | 개수    | 1,285,259 | 220,607 | 333,246 | 185,116 | 56,636 | 279,797 | 209,857 |
|      | 비중    | 100       | 17.2    | 25.9    | 14.4    | 4.4    | 21.8    | 16.3    |
|      | 전년 대비 | (△4.4)    | (3.9)   | (7.9)   | (1.3)   | (2.8)  | (△23.8) | (△4.0)  |
| 2020 | 개수    | 1,484,667 | 228,949 | 390,055 | 166,548 | 53,962 | 437,853 | 207,300 |
|      | 비중    | 100       | 15.4    | 26.3    | 11.2    | 3.6    | 29.5    | 14.0    |
|      | 전년 대비 | (15.5)    | (3.8)   | (17.0)  | (△10.0) | (△4.7) | (56.5)  | (△1.2)  |

(출처: 중소벤처기업부(2020), 창업 기업 동향, 2021. 02. 24)

을 발굴할 기회로 여기고 있다. 또한 코로나19로 급속도로 수요가 증가한 배송기사나 커머스 플랫폼을 통해 쉽게 시장 진입이 가능

(그림 51) 코로나19가 스타트업 생태계에 미치는 전반적인 영향과 이유



(출처: 중소벤처기업부 (2020), 코로나19 이후 스타트업 환경변화 설문조사, 2020. 05. 11)

한 온라인 셀러와 같이 진입장벽이 낮은 창업군이 등장한 것도 창업자가 증가하는데 영향을 미친 것으로 볼 수 있다. 여기에 본업을 위해 창업을 하는 것 뿐만 아니라 직장인의 16.9%가 아르바이트를 병행하고 있다는 조사결과와 같이(잡코리아 2020) 평생직장의 개념이 퇴색되는 시대의 흐름을 반영하듯 일명 'N잡'이 생활 트렌드가 되는 추세도 창업 시장의 확대에 긍정적인 영향을 준 것으로 보여진다.

업종별로는 온라인 쇼핑이 전년 대비 56.4% 늘어난 것의 영향

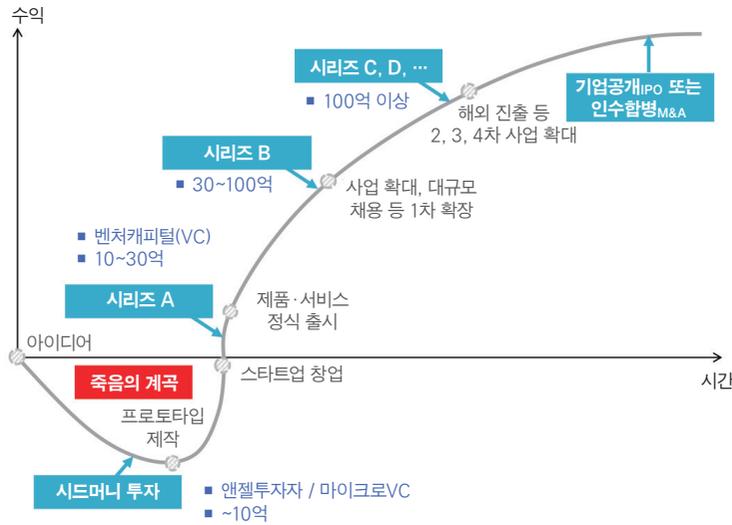
(표 14) 주요국의 스타트업 정의

| 국가   | 내용  |
|------|---|
| 한국   | 스타트업에 대한 명확한 기준은 없으며, 통상 기술기반 창업기업을 말함 (단, 중소벤처기업부의 창업 기업 실태조사 기준은 기술기반 업종(제조업 및 지식서비스업)으로 분류되는 업력 7년 미만의 창업기업) |
| 유럽연합 | 통상적으로 ① 설립된 지 10년 이내이고 ② 상품, 서비스, 혹은 사업모델이 혁신 기반이며, ③ 종업원을 늘리거나 매출을 증대하고자 하는 목표가 있는 기업을 스타트업이라고 함               |
| 미국   | 통상적으로 지역의 식당을 창업하는 것과 달리 혁신적인 서비스나 비즈니스 모델을 통해 사업을 확장하려는 기업을 의미함  |

(출처: 서대훈 (2019), 주요국의 스타트업(Startup) 지원방식과 시사점, 산은조사월보, p.761, p.4)

으로 도소매업이 17%의 높은 증가율을 보였다. 이는 2020년 창업기업의 26.3%에 해당하는 수치이다. 도소매업과 더불어 눈에 띄는 업종은 기술창업이다. 기술창업은 제조업, 전문서비스업, 지식문화사업 등에서 신기술이나 새로운 아이디어를 활용하여 생산 및 판매활동을 수행하는 창업 형태를 뜻하며 고위험, 고수익, 고성장의 특징을 가져 일반창업과 구분된다(과학기술정보통신부 2017). 중소기업창업 지원법상 창업자는 사업을 개시한 날부터 7년이 지나지 않은 자를 의미하며, 이 중 3년이 지나지 않은 사람은 초기 창업자로 분류한다. 최근에 신생기업과 동의어인 것처럼 사용되고 있는 스타트업은 사실 국내법상에서 정해진 분류기준이 없다. 통상적으로는 기술 기반 창업기업 중 업력이 짧은 기업을 말한다(김선우, 김강민 2020). 이러한 기준에 따르면 2020년에 창업한 스타트업은 전체 창업기업의 15.4%에 이른다.

(그림 52) 벤처기업 투자 단계

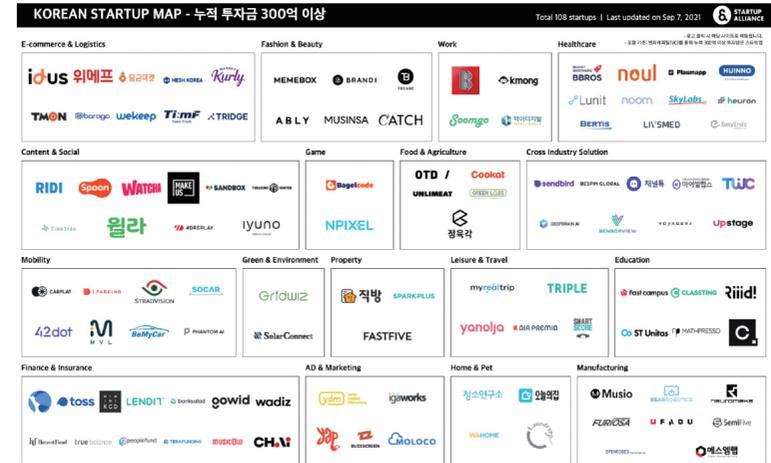


(출처: 김선우, 김강민 (2020), 스타트업 성장단계 구분에 대한 탐색적 연구, 벤처창업연구, 15(2), 127-135 / 저자 재구성)

스타트업은 창업 이후 투자를 유치하면서 성장해 나간다. 김선우, 김강민(2020)에 따르면 국내 스타트업은 창업 후 1.5년 내 최소 기능제품 완성을 위한 종자돈을 확보하고, 1년 내에 제품-시장 적합도를 검증하여 시리즈 A 투자를 유치하였으며, 이후 상용화에 성공하면 1.5년 내 안정적인 성장을 위한 시리즈 B 투자를 유치하였다. 창업 후 시리즈 A 투자 유치까지 2.5년, 시리즈 B 투자까지 4년이 소요되는 것이다.

스타트업얼라이언스는 스타트업 맵을 통해 국내 스타트업에 대한 투자 유치 현황을 보여주고 있다. 2021년 9월 기준 10억 이상의 투자를 받은 업체는 1,000여 개, 100억 이상의 투자를 받은 곳

(그림 53) 누적 투자금 300억 이상 스타트업



(출처: 스타트업얼라이언스 (2021), 스타트업 투자 동향 리포트, 2021. 08)

(그림 54) 300억 이상 투자받은 온라인 쇼핑업체



(출처: 스타트업얼라이언스 (2021), 스타트업 투자 동향 리포트, 2021. 08 / 저자 재구성)

은 360여 개, 300억 이상은 최소 108개에 이른다. 다음 그림은 300억 이상의 투자를 유치한 스타트업을 보여주는데 온라인 쇼핑 분야에서는 아이디어스, 위메프, 당근마켓, 메쉬코리아, 티몬, 바로고 등 익숙한 기업명을 볼 수 있다. 그 외에도 패션 버티컬 플랫폼



## 비대면 경제의 명과 암

으로 미미박스, 브랜디, 에이블리, 무신사와 생활 버티컬 플랫폼의  
오늘의집 등이 300억 이상의 투자를 유치하였다.

기업가치가 10억 달러 이상인 비상장 기업을 의미하는 유니콘  
기업이 2020년 13개로 2016년 2개에 비해 6배 이상 증가하였고  
(중소벤처기업부 2021), 전세계 주요 도시의 스타트업 생태계 현황  
을 분석하는 스타트업 지놈Startup Genome에서 서울이 2021년 9월  
기준 스톡홀름과 싱가포르를 제치고 16위에 등극하는 등(Startup  
Genome 2021) 국내 스타트업 창업 생태계는 지속적으로 성장해오  
고 있는 것으로 보인다.

모든 상황이 동일한 경우 소비자는 더 높은 수준의 서비스를 제  
공하는 유통업체를 이용할 것이므로(Bucklin 1976) 소비자의 수요  
변화에 민감하게 대응하지 못하는 유통업체는 시장에서 낙오될 가  
능성이 크다. 온라인의 쇼핑은 시간적 공간적 무제약성으로 소비자  
와 판매자 사이의 접근 가능성을 무한대로 넓혀주었다. 온라인에서  
는 소비자들이 쉽게 대안을 발견해내기 때문에 온라인 쇼핑업체에  
는 시장의 변화에 유연하게 대응하는 것이 무엇보다 중요하다.

온라인 쇼핑업체의 이러한 노력에도 불구하고 소비자들의 지갑  
이 열리는 데 가장 큰 공헌을 하는 요인은 여전히 저렴한 가격이다.  
온라인상에서 소비자는 거의 모든 물건을 찾아낼 수 있을 뿐만  
아니라 심지어 검색을 통해 얼마든지 더 저렴한 가격의 제품을 찾  
아낼 수 있었다. 이 같은 이점은 상품을 직접 눈으로 확인하지 못  
한 상태에서 미지의 판매자로부터 구입해야 하는 불안감에도 불구하고

(그림 55) 인터파크 인쇄광고



(출처: 인터파크 홀딩스 홈페이지)

하고 소비자들이 ‘속는 셈 치고’ 지갑을 열도록 만들었다.

이처럼 온라인 쇼핑의 초창기에 소비자들은 저렴한 가격에 대한 매력과 눈으로 확인할 수 없다는 불안감을 동시에 느꼈다. 당시 인터파크는 이러한 심리를 정확히 짚은 슬로건을 내놓으면서 소비자들의 주목을 받았다. ‘싸니까’와 ‘믿으니까’는 소비자들의 온라인 쇼핑에 대한 인식을 대표하는 커다란 두 가지 축으로 볼 수 있다. 이 중 ‘믿으니까’와 관련된 부분은 스마트 소비자에게는 상대적으로 중요도가 덜하게 된 반면에 ‘싸니까’는 여전히 중요한 축을 담당하고 있다.

다수의 온라인 쇼핑업체들이 가격에서의 경쟁우위를 앞세워 소비자들을 유혹하였으며, 온라인 쇼핑 이용 동기를 다룬 초기 연구

에서는 실제로 가격경쟁력이 집객력을 높이는 데 유용함이 밝혀졌다.

여러 조사와 연구를 통해 근래의 스마트 소비자에게는 가격뿐만 아니라 상품 다양성, 배송 편의성, 결제 편의성과 같은 요소들이 구매를 결정하는 데 크게 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 하지만 그렇다고 가격의 중요성이 낮아진 것은 아니다. 쿠팡의 아이템위너 사례에서 본 것과 같이 가격은 여전히 구매에 영향을 미치는 중요한 요소이다. 소비자들이 가격 말고 다른 것을 고려하게 된 것이 아니라 모든 업체의 가격이 저렴하다는 전제하에 추가로 제공되는 요소들이 구매에 영향을 미치게 된 것에 가깝다. 바야흐로 저렴한 가격이 온라인 쇼핑에 기대하는 디폴트가 된 것이다. 그렇다면 온라인 쇼핑은 정말로 저렴한 가격으로 상품을 제공하기 용이한 구조일까?

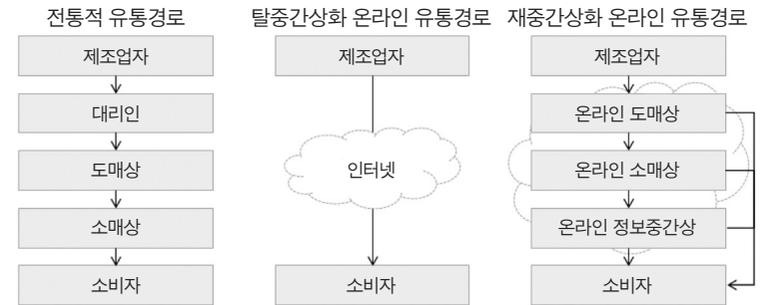
온라인 쇼핑이 가격경쟁력을 확보할 수 있다고 여겨지는 구조적인 근거는 생산자와 최종 소비자 사이의 유통 단계를 줄여 가격을 낮춘다는 것이다. 인터넷이 생산자와 최종 소비자 사이를 직접 연결하여 생산자가 소비자들에게 자신들의 상품을 직접 노출시킬 수 있게 되면 중간상들이 불필요해지고 소비자들은 유통마진이 빠진 저렴한 가격에 제품을 구매할 수 있게 된다는 것이다. 이를 탈중간상화(Disintermediation) 가설이라고 부른다(Bakos 1998; Malon, Yates and Benjamin 1987). 탈중간상화란 인터넷을 통한 유통 경로가 구성됨에 따라 기존의 제조업체 또는 후방(소비자의 입장에서 더 멀리 있는 유통 경로, 예를 들어 소매상에 대해 도매상)에 있는 업체들이 전방

에 있는 업체를 우회해 소비자와 직접 거래를 하게 됨으로써 전방에 있는 업체가 유통 경로에서 사라지게 되는 현상이다. 인터넷의 도입에 따라 유통 경로의 길이가 짧아지게 되고 기존의 오프라인 유통 경로들은 사라지게 될 것임을 의미한다. 이러한 직접 연결은 공간적 제약에서 벗어나 전세계의 제품을 국경을 초월하여 판매할 수 있다는 무한한 판매의 기회로 보였다.

그러나 앞서 본 바와 같이 온라인 쇼핑의 실제 상황은 이와 다르게 전개되었다. 오프라인 유통구조에 익숙한 전통적인 제조업체는 온라인 유통구조에 적응하기 어려웠으며 이 틈새로 온라인 네이티브인 소매상이 등장하였다. 또한 중소 온라인 소매상들이 모여 있는 시장인 오픈마켓과 제조업체에게 물건을 구입하여 온라인 소매상에게 판매하는 온라인 도매상이 생겼다. 이렇게 판매자들이 증가하다 보니 소비자들은 어디에서 사는 것이 가장 유리한지 검색하는 과정에서 수고로움을 느끼게 되었으며 이는 가격 비교 사이트와 같이 기존에 존재하지 않던 새로운 형태의 정보중간상이 등장하는 재중간상화(Reintermediation)의 계기가 되었다(이혜준, 이동일 2008; Chircu and Kauffman 1999). 탈중간상화가 이루어지는 기존 중간상이 점유하던 영역에 새로운 형태의 중간상, 즉 인터넷 유통 기반을 활용하는 중간상이 들어서게 되고 이에 따라 유통 서비스의 차별화 영역은 더 커지며 서비스 품질은 더 다양해지는 유통 고도화가 이루어지게 되는 것이다.

이러한 재중간상의 등장은 치르쿠(Chircu)와 카우프만(Kauffman)(1999)의 IDR 과정에서 이미 논의된 바가 있다. IDR 과정은 유통구조의 재

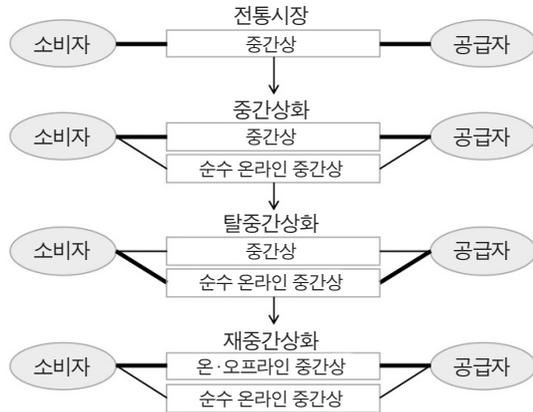
(그림 56) 오프라인과 온라인 경로 구조 비교



편과정이 기존의 중간상이 있는 구조에서(중간상, Intermediation) 인터넷만을 사업 기반으로 하는 중간상이 출현하여 기존의 중간상에 비해 거래 비중이 급격하게 커지다가(탈중간상화, Disintermediation) 다시 기존의 유통 능력과 인터넷 기반 기술을 결합하여 시장에 재진입하는 기업의 거래 비중이 커지는(재중간상화, Reintermediation) 과정을 의미한다(Chircu and Kauffman 1999). 이 논의에 의하면 온라인 유통 경로에서 소비자가 요구하는 서비스의 갭(Gap)을 메우기 위한 새로운 중간상이 등장하리라는 것은 이미 예견된 것이나 다름없다.

온라인 유통 경로가 오프라인에 비해 단순하다는 오해는 이뿐만이 아니다. 너무 당연한 얘기지만 온라인 쇼핑은 구매 절차만 시스템이 대신할 뿐 제품이나 서비스는 물리적으로 직접 전달되어야 한다. 이는 전통적인 유통 경로가 수행하는 물리적 소유, 소유권 이전, 촉진, 협상, 금융, 주문, 위험 부담, 대금 결제, 정보 공유 등 9가지 유통 기능 중 물리적 소유 기능을 제외한 나머지 8가지 기능만이 온라인으로 대체 가능하다는 뜻이며 소비자가 제품을 물리적

(그림 57) IDR 사이클

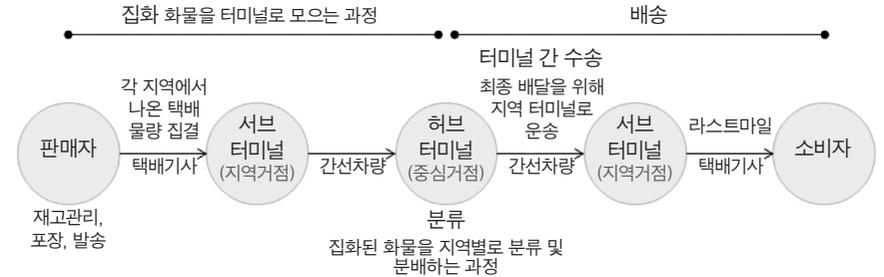


(출처: Chircu, Alina M. and Robert J. Kauffman (1999), "Strategies for Internet Middlemen in the Intermediation/Disintermediation/Reintermediation Cycle," Electronic Markets, 9 (1-2), 109-117 / 저자 재구성)

으로 소유하기 위해 온라인 유통업체와 소비자 사이에 제품을 전달하는 배송이라는 과정이 추가됨을 의미한다. 인터넷을 통한 엄청나게 빠른 정보의 흐름에도 불구하고 온라인 유통업체와 소비자 사이에 실제로 상품이 전달되는 과정은 전통적인 방식과 유사한 형태로 그보다 복잡하게 행해지는 것이다.

다음 그림은 온라인 유통업체로부터 최종 소비자에게 이르기까지 상품이 배송되는 과정을 나타낸다. 기본적으로 재고관리, 포장 및 발송, 집화, 분류, 터미널 간 수송, 라스트마일의 단계를 거치게 되며 매 단계에서 시간과 비용 그리고 공간이 요구된다. 이렇게 배송 과정에서의 비용이 발생함에도 불구하고 국내 대다수의 온라인 유통업체는 상당 기간 배송비 무료를 구매 유인을 위한 정책으로 활용하여 왔다.

(그림 58) 온라인 쇼핑 배송 구조

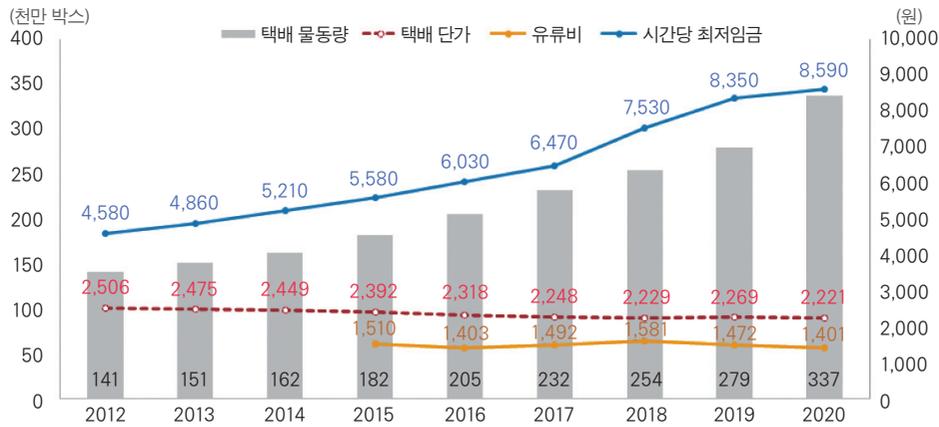


(출처: 남성현 (2019), 유통·물류 시장에서 일으키는 쿠팡의 메기효과, 한화투자증권 리서치센터, 2019. 05. 27 / 저자 재구성)

배송비의 또 다른 문제는 규모의 경제를 실현시키기 어려운 현실에 처해 있다는 점이다. 지난 20년간 택배 물동량은 계속 증가한 반면 택배 단가는 계속 하락하여 왔다. 이런 와중에 규모의 경제를 실현시키기 위한 충분한 물동량을 확보하기 위해 업체 간 출혈 경쟁이 계속될 수밖에 없었다. 이는 다시 수익성 악화로 이어지는 악순환이 되풀이되게 된다. 심지어 인건비나 유류비와 같은 고정비 또한 배송 업체의 편이라고 보기 힘든 형국이다. 한국통합물류협회에 따르면 2020년 총 택배 물량은 33억 7,000만 개로 조사되었으며 2019년(27억 9,000만 개)에 비해 20.9% 성장한 반면에 2020년 택배의 평균단가는 전년보다 48원(2.1%) 인하된 2,221원으로 조사되었다.

이상으로 볼 때 온라인 유통은 구조적으로 저렴한 가격을 제공하기에 그다지 용이하지 않다는 것을 알 수 있다. 이쯤 되면 질문이 바뀌게 된다. 그렇다면 온라인은 어떻게 가격경쟁력을 유지하고 있는 것일까?

(그림 59) 국내 택배 물동량 및 택배 단가 추이



(출처 : 한국통합물류협회(KILA) (2021), 국가물류통합정보센터, 생활물류통계 / 대한석유협회, 국내석유가격, 2020. 12. 14 / 최저임금위원회(2021), 최저임금액 현황 / 저자 재구성)

다수의 온라인 플랫폼은 이러한 문제를 외부 투자 유치로 타계하려고 하였으나 이는 미봉책에 불과했다. 투자를 받아 손실을 막는 것이 한계에 봉착하자 온라인 플랫폼들은 수익을 창출하기 위한 다양한 광고 상품을 개발하였다.

일부 중소기업 판매자는 업계에서 흔히 사용하는 용어로는 백마진이라고 하는 물류비 할인프로그램을 활용하였다. 온라인 유통업체의 경우 택배사가 해당 업체를 직접 방문해 택배를 일괄적으로 수거하는 방법으로 집회를 진행하고 한 달에 한 번 택배 발송 건수에 따른 금액을 정액금으로 지불하는 택배 정액제 방식으로 택배사와 계약을 한다. 이때 소비자가 지불하는 배송비와 택배 정액금 간에 차이가 발생하게 된다. 이 금액이 온라인 유통업체가 확보할 수 있는 백마진이 된다. 심지어 온라인 유통업체는 더 좋은 조건을

(표 15) 플랫폼별 판매 수수료율

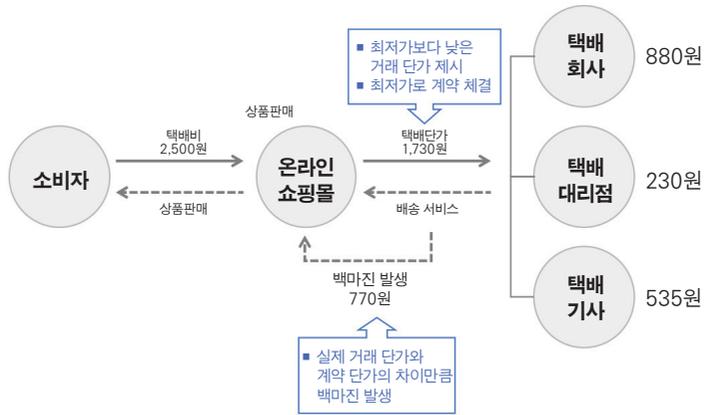
| 플랫폼명              | 수수료 종류 및 수수료율   |
|-------------------|---|
| 쿠팡                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 판매 수수료(마이샵 다이렉트 링크 구매 0%, 검색 유입 구매 4~11%), 판매대금 기준 마이샵 운용료 3.5%, 카테고리별 판매 수수료(가전 5~7%, 가구 10%, 도서/음반 10.8%, 문구·사무용품 7~10%, 뷰티제품 9.6%, 생활용품 7~10.8%, 식품 5~10%, 패션 4~10%, 완구 7~10%, 공구·철물 10.8%, 자동차용품 6~10%, 주방용품 7~10%, 반려·애완용품 10.8% 등 /부가세 별도)</li> <li>• 상품 광고 수수료(검색 키워드 광고비 등)</li> <li>• 입점 수수료(별도로 없으나 로켓배송 3~40%)</li> <li>• 배송비 수수료 3.3%(부가세 포함)</li> </ul> |
| 옥션                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 판매 수수료 4~15%(가전 7~9%, 패션의류 13%, 도서/음반 15% 등)</li> <li>• 광고 수수료(CPC, 검색 광고, 리스팅 광고 등)</li> </ul>  |
| 네이버 쇼핑            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CPC 수수료(클릭당 과금)일반 상품 0.01~0.15%</li> <li>• 결제 수수료</li> </ul>   |
| 네이버 스토어팜 (스마트스토어) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 네이버쇼핑 매출연동 수수료(부가세 포함 2%)</li> <li>• 네이버페이 결제 수수료(신용카드 3.74%, 계좌이체 1.65%, 가상계좌 1%, 휴대폰 결제 3.85%, 네이버페이 포인트 3.74%)</li> </ul>   |
| G마켓               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 판매서비스 이용료 3~15%(가구 13%, 의류 13%, 도서·음반 15%, 화장품·향수 13% 등)</li> <li>• 광고(검색 광고, 카테고리 광고 등)</li> </ul>  |
| 11번가              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 판매 수수료 7~20%(패션 13~20%, 가구 13%, 식품 13% 등)</li> <li>• 광고 수수료(검색, 카테고리 광고 등)</li> <li>• 제휴마케팅 대행비 2%</li> </ul>  |

(출처: 각사 홈페이지 및 보도자료 / 저자 재구성)

제시하는 택배사가 있으면 언제든지 변경하는 것이 업계의 관행처럼 굳어 있는 한국이다. 택배사 간에 서비스 품질에 차이가 크지 않으니 온라인 유통업체의 전환비용이 낮게 되는 것이다.

이와 같이 온라인 쇼핑은 유통구조가 단순하다는 오해 아래 저렴한 가격이 디폴트로 깔려 소비자들에게 더 좋은 서비스를 통해

[그림 60] 택배 산업 수익구조



더 경쟁력 있는 상품을 제공하고자 했던 온라인 유통업체들은 출혈 경쟁의 악순환 속에 위기를 겪고 있다.

## 4장

# 온라인 유통 생태계의 동태적 구조 변화 과정





## 온라인 소비자의 SOD와 온라인 유통 생태계의 대응 과정\*

우리는 앞서 스마트 소비자가 등장함에 따라 온라인 쇼핑에 기대하는 서비스 수준이 달라졌으며 그에 따라 업체의 대응 또한 달라지고 있음을 발견하였다. 이제 이상의 내용을 종합하여 소비자의 서비스 수요가 어떻게 달라졌고 그에 대해 업계가 어떻게 대응하는지를 종합하여 정리해보고자 한다.

유통 경로 내에서 경로구성원은 제공하는 서비스 결과물 수준(Service Output Level)이 소비자의 서비스 수요(SOD, Service Output Demand)에 부합하도록 만들기 위하여 다양한 유통 기능을 수행한다(Bucklin 1976). 전통적으로 유통업체는 날개 포장, 공간적 편리성, 대기 시간과 배달 시간, 검색과 다양성, 고객 서비스, 정보 제공 등과 같은 서비스 결과물을 제공하기 위해(Anderson and El-Ansary 2014), 물리적 소유, 소유권 이전, 촉진, 협상, 금융, 주문, 위험 부담, 대금 결제, 정보 공유 등과 같은 9가지의 유통 기능을 수행하여 왔다(Vaile, Grether and Cox 1952). 이 중 소비자들이 물건을 편리하게 구매하기 위해 유통업체들이 제공하는 서비스를 서비스 결과물이라고 볼 수 있다.

\* 본 장은 이동일, 이해준, 최종일 (2021), 온라인 유통 생태계 프레임워크 개발과 적용방안, 유통연구, 26(4), 73-102. 중 일부를 발췌한 것임

서비스 결과물을 제공하기 위해 유통업체들이 수행하는 활동을 유통 기능이라고 부른다. 예를 들어 소비자들은 상품을 구매할 때 원하는 수량별로 포장된 상태(날개 포장)로 원하는 장소에서 구입하고(공간적 편리성) 싶어한다. 이와 같은 서비스를 제공하기 위해 유통업체는 제조업체로부터 상품을 구입해서(소유권 이전) 창고에 가지고 있어야(물리적 소유) 소비자들이 원하는 형태로 재포장해서 여러 장소에서 판매할 수 있게 되는 것이다. 그러나 소비자의 변화는 서비스 결과물에 대한 수요를 변화시키며 이는 곧 유통 기능도 변화해야 함을 의미한다. 소비자가 오프라인 유통업체에 기대하는 서비스와 온라인 유통업체에 기대하는 서비스는 다르기 때문에 제반되는 유통 기능 또한 달라질 수밖에 없는 것이다. 그렇다면 온라인 소비자가 유통업체에 기대하는 서비스 수요와 이를 달성하기 위한 서비스 결과물은 무엇일까?

온라인 소비자 일명 스마트 소비자의 등장으로 나타나는 가장 큰 서비스 수요 변화는 ㉠ 상품 다양성에 대한 욕구가 기존에 비해 현저히 증대되었다는 점이다. 소비자들이 자신을 위한 소비를 하면서 삶의 질을 향상시키거나 취향에 맞는 상품을 선택하는 경향이 커지면서 개개인의 욕구를 충족시킬 수 있는 세분화되고 다양한 상품에 대한 요구가 발생하였다. 그뿐만 아니라 세탁, 설거지, 청소 등과 같이 생활 관리 노동에 들어가는 시간과 비용을 줄일 수 있는 편리한 상품에 대한 수요도 커지고 있다. 나아가 유튜브, 소셜미디어, 커뮤니티 등 다양한 매체를 활용하여 호기심을 자극하고 재미있는 콘텐츠를 끊임없이 찾아다니며 이와 관련된 제품이나

서비스를 놀이 삼아 소비하는 행태를 보이므로 흥미를 자극할 수 있는 상품에 대한 요구도 증가하고 있다. 이를 종합해볼 때 소비자들의 상품 다양성에 대한 서비스 수요는 보다 세분화되고 개인화되고 있으며 극도로 다양화되고 있음을 알 수 있다. 이와 같이 고도화된 상품 다양성에 대한 서비스 수요를 충족시키기 위해 기업은 ① 상품 기획력을 강화시키고 ② 다양한 상품의 조합을 제공함과 동시에 롱테일 수요에 대응하기 위한 ③ 구색화 능력이 요구되게 되었다.

또한 소비자들은 자신들이 원하는 상품을 얻기 위해 소셜미디어 등을 통해 기업에 적극적으로 의사를 전달하고 생산에 참여한다. 짜맛 시리얼이나 김갑생활머니김과 같이 재미를 위한 상품뿐만 아니라 환경친화적이거나 친윤리적인 제품의 생산을 위해서도 적극적인 커뮤니케이션을 행하며, 본인들의 소비생활 또한 환경을 위한 합리적 소비의 관점에서 중고제품의 거래나 임대 또는 구독의 형태로 행하고 있다. 따라서 소비자들은 자신의 욕구를 충족시키거나 재미있는 상품에 대해서는 기꺼이 구매하므로 ㉡ 구매 가능성 또한 중요한 서비스 수요이다. 특히 유행이 한창인 시점에 남들과 같이 경험하고 이를 소셜미디어 등을 통해 공유하는 행위 자체가 놀이이므로, 짧은 유행 기간 내에 경험을 공유할 수 있는 구매 가능성이 중요하게 된다. 이에 따라 온라인 유통업체에는 갑작스러운 유행에 따른 폭발적인 수요 증가에 대응할 수 있도록 ㉢ 안정적으로 사업을 관리하는 능력이 중요하게 된다. 또한 소비자들의 가치관이나 트렌드에 맞는 ㉣ 상품 적합성과 이와 같은 상품을

**[표 16] 온라인 소비자의 SOD와 온라인 유통 생태계의 대응 과정**

| 소비자 변화: 스마트 소비자 |                 |   |                                  | 기업의 서비스<br>결과물   |
|-----------------|-----------------|---|----------------------------------|--|
| 구분              | 세부 내용           | 예시                                      | SOD                              |  |
| 자기<br>중시<br>소비  | 삶의 질 추구         | 홈노미<br>홈루덴스                             | ㉠ 상품 다양성                         | ① 상품 기획력<br>③ 검색화 능력   |
|                 | 취향과 경험<br>소비    | 가심비<br>플렉스                              |                                  |  |
| 가치<br>중시<br>소비  | 재미 추구           | 숯폼<br>스낵 컬처                             | ㉠ 상품 다양성<br>㉡ 구매 가능성             | ① 상품 기획력<br>② 안정적 사업 관리<br>능력<br>③ 검색화 능력                      |
|                 | 가치관의<br>표현      | 의식있는<br>소비자<br>(친환경, 친윤<br>리)<br>중고, 렌트 | ㉢ 상품 적합성<br>㉣ 참여 가능성<br>㉤ 처분 가능성 | ④ 소비자 가치관 및<br>트렌드 반영 능력<br>⑦ 친환경, 친윤리 환<br>경 및 제품 처분<br>지원 능력 |
| 편의성<br>중시<br>소비 | 편리한<br>서비스 선호   | 간편결제<br>빠른배송                            | ㉦ 결제 편의성<br>㉧ 배송 편의성             | ⑤ 지불결제 능력<br>⑥ 적재적소 배<br>송 능력                                  |
|                 | 시간 절약<br>서비스 선호 | 편리미엄                                    | ㉠ 상품 다양성                         | ① 상품 기획력<br>③ 검색화 능력   |

생산하도록 만들 수 있는 소비자들의 기업에 대한 ㉣ 참여 가능성, 그리고 사용이 끝난 제품의 ㉤ 처분 가능성 또한 특징적인 서비스 수요 변화로 볼 수 있다. 이에 따라 온라인 유통업체에는 소비자의 참여를 통해 상품을 생산할 수 있는 ④ 소비자의 가치관 및 트렌드를 제품이나 서비스 생산에 반영할 수 있는 능력이 중요하게 된다. 또한 ⑦ 친환경, 친윤리적인 제품을 생산하거나 소비자들의 사용이 끝난 제품의 처분을 지원할 수 있는 능력이 강조되게 되었다.

마지막으로 스마트 소비자는 더 나은 편리한 서비스를 찾아내고 습득하는 능력이 뛰어나므로 기존의 온라인 쇼핑에서 가장 번거로운 과정 중의 하나였던 ㉦ 결제 과정과 ㉧ 배송 과정에서의 편의성을 중요시 여긴다. 이에 따라 간편 결제 서비스의 이용이 증가하고 있으며 더 빠르게 배송하는 온라인 유통업체에 대한 수요가 늘어나고 있다. 이는 온라인 유통업체에게 ⑤ 지불결제 능력 및 ⑥ 적재적소배송하는 능력을 요구하게 된다.

이와 같이 기업이 소비자에게 제공해야 하는 서비스 결과물이 달라진다면 그것을 만들어내기 위해 제반되는 유통 기능은 어떻게 확장될 것인가? 지금부터는 최근 온라인 유통업체에서 주로 수행하는 유통 기능을 살펴보도록 하자.

### 상품화 기능

다양한 상품에 대한 고도화된 소비자 요구를 충족시키기 위해 온라인 유통업체는 전통적인 유통 경로에서 MD가 수행하던 활동보다 높은 수준의 상품 기획력을 요구받게 된다. 소비계층의 확대와 소비 품목의 다양화로 기업이 대응해야 하는 상품 관련 서비스 수요의 중요성이 강조되고 있다. 이에 제조업체에 대항력을 갖추기 위해 온라인 유통업체에는 소비자들의 구매 데이터에 근거한 상품 기획력이 필수적이게 되었다. 이는 소비자와의 협력적인 의사소통을 강화시켜(Hoffman and Novak 1997) 공동 가치 창출 작업으로까지 진화되고 있다(Dimitrova, Smith and Andras 2020; Ramas-

wamy and Ozcan 2016). 이처럼 상품 다양성을 확보하기 위한 기획 과정은 전통적으로 MD가 수행하던 역할로 미국마케팅협회AMA, American Marketing Association는 이를 상품화 과정으로 정의하고 있다(Jernigan and Easterling 1990). 상품화 기능을 수행하는 온라인 유통업체는 제조부터 판매까지 대부분의 과정을 직접 담당하기 때문에 NB상품에 비해 제품 원가를 낮춰 가격경쟁력을 확보할 수 있다는 장점이 있으며, 보유하고 있는 고객 데이터를 활용하여 제품을 기획함으로써 상품 경쟁력을 강화시키기 용이하다. 또한 소비자에게 품질 좋은 제품을 합리적인 가격으로 구입할 기회를 제공함으로써 자사에 결속시키는 역할을 할 수 있다. 온라인 쇼핑업체가 수행하는 이와 같은 기능은 상품화 기능으로 정의할 수 있다.

### 소매관리 기능

소비자의 SNS를 통한 탐색 활동이 활발해짐에 따라 소셜미디어를 통해 예상치 못한 짧은 유행이 폭발적인 수요를 일으키는 현상이 빈번하게 발생하고 있다. 또한 다양한 매체를 활용한 포괄적인 정보 탐색을 통해 구입 가능한 상품을 적극적으로 발견할 수 있어 소비자들의 구매 시점이 다양하게 나타난다. 이는 판매 가능성이 있는 제품에 대한 예측을 어렵게 만들므로 온라인 유통업체에게 재고 관리와 주문 대응은 전통적인 유통업체에 비해 어려운 과제가 된다.

소비자들의 온라인 유통업체에 대한 높은 탐색 수준과 접근 가

능성은 동질성이 높은 상품에 대한 소비자의 가격 민감도를 높이고 전환비용을 낮추게 된다(Hausladen and Zipf 2018; Reimann, Schilke and Thomas 2010; Robinson, Clarke-Hill and Clarkson 2002). 따라서 저렴한 가격의 상품을 안정적으로 공급하지 못하여 가격경쟁력이 떨어지거나 결품이 발생할 경우 소비자는 쉽게 이탈하게 된다. 소셜미디어를 통해 유행하는 상품들은 가격대가 비교적 저렴하므로 품질은 곧 고객이 대안 온라인 구매경로로 이동함을 의미한다.

이를 위해 온라인 유통 경로에서는 취급하는 상품들을 단품 단위로 관리하여 안정적으로 사입하고 결품되지 않도록 관리하는 것이 전통적인 유통 경로보다 중요하게 된다. 또한 일반적으로 온라인 유통 경로는 전통적인 유통 경로에 비해 취급하는 단품의 개수가 현저히 많으므로 관리의 난이도가 훨씬 높다. 온라인 쇼핑업체가 수행하는 이와 같은 판매 상품에 대한 재고 관리 기능을 소매관리 기능으로 볼 수 있다.

### 구색화 기능

통테일 경제 시대의 도래에 따라 온라인 유통업체는 소비자들의 원스톱 쇼핑이 가능하도록 구색 다양성을 확보하는 데 관심을 기울이고 있다(Gauri et al. 2021; Hoch, Bradlow and Wansink 1999; Kahn and Wansink 2004). 수요가 너무 적어 전통적인 유통 경로에서는 진열하지 못했던 상품들이 소비자들의 고도화된 상품 요구와

맞물려 온라인상에서 매출을 발생시키는 것이다. 또 다른 측면에서 구색 다양성을 확보하는 것은 다양한 유통업체를 비교해야 하는 소비자들의 쇼핑 피로감을 감소시키기 위한 노력의 일환으로도 볼 수 있다(Berger, Draganska and Simonson 2007; Chernev 2011; Huffman and Khan 1998; Jacoby, Speller and Berning 1974). 전통적인 유통 경로에서도 백화점이나 대형마트와 같이 소비자의 윈스톱 쇼핑이 가능하도록 구색 관리를 강화하는 소매업체가 존재하였으나 오픈마켓과 같은 온라인 유통 경로에서 취급하는 상품 품목은 전통적인 유통 경로에 비해 현저히 많다. 이처럼 구색 다양성을 확보하기 위해 온라인 쇼핑업체가 다양한 상품의 조합을 관리하는 것을 구색화 기능으로 본다.

### 고객화 기능

온라인 쇼핑 초기에 소비자는 상품에 대한 다른 사람의 구매후기를 접할 방법이 많지 않았으므로 단지 유통업체가 제공하는 정보에만 의존하여 구매 여부를 판단하여야 했다(Miles, Howes and Davies 2000). 이 과정에서 유통업체가 제공할 수 있는 정보는 이미지와 텍스트에 한정되어 있었다. 그러나 최근에는 보다 현실감 있는 상품 정보를 제공하기 위해 증강현실AR, 가상현실VR 등과 같은 다양한 방법이 시도되고 있다(홍수정, 강화선 2006; 정연승, 송인국 2017). 또한 소비자별 맞춤형 상품을 제안하는 추천시스템을 도입하거나 개별 소비자의 취향이나 관심사에 맞게 다양한 상품을 재

구성한 큐레이션 등의 형태로 상품을 제시하고 있다.

이러한 맞춤형 상품 제공은 대안을 단순화시켜 제시함으로써 선택의 가능성을 높이는 효과가 있으며(Boatwright and Nunes 2001; Chernev 2003; Iyengar and Lepper 2001; Mogliner, Rundnick and Iyengar 2008), 선택 과정의 피로도가 해소된 소비자는 높은 만족도를 바탕으로 지속적인 이용의도를 가지게 된다(Liang, Lai and Ku 2006; Xiao and Benbasat 2007).

또한 시간 절약형 상품을 추구하는 소비자의 성향에 맞춰 단순히 편의성이 높은 상품을 판매하는 것에서 나아가 관리 대행 서비스를 제공하는 업체들이 등장하고 있다. 예를 들어 의류의 경우 단순히 옷을 판매하는 것에서 나아가 패션 스타일링, 의류 렌탈, 수선, 세탁 등의 서비스를 결합하여 구독과 같은 형태로 제공하는 업체가 등장하고 있다.

온라인 유통업체는 전통적인 유통업체에 비해 소비자의 구매 이력 및 탐색 내역 등과 같은 정보의 저장이 용이하므로 축적된 정보를 활용하여 개인화된 서비스를 제공하는 것이 가능하다. 이와 같이 고객 맞춤형 정보를 제공함으로써 소비자들을 온라인 쇼핑업체에 결속시킬 수 있도록 하는 기능을 고객화 기능으로 볼 수 있다.

### 지불결제 기능

여러 온라인 유통 경로구성원들이 자체 지불결제 시스템의 제공을 확대하고 있다. 유통업체들은 고객의 지불결제 과정을 전속화

하여 고객을 결속시키는 효과를 가져올 수 있다. 또한 소비자는 다른 조건이 동일한 경우 더 높은 수준의 서비스 결과물을 제공하는 유통업체를 선택하므로(Bucklin 1976), 다른 조건이 유사하다면 결제 과정에서의 편의성이 높은 경로에서 구매할 가능성이 크다. 소비자의 경우 온라인에서 결제 시 액티브엑스나 보안프로그램을 설치하는 등의 수고로움에서 해방되고 기업은 소비자의 결제 데이터를 확보할 수 있으므로 지불결제 기능은 중요한 유통 기능의 역할을 한다.

### 풀필먼트 기능

새벽배송, 익일배송 나아가 당일배송까지 가능하게 하기 위한 온라인 유통업체의 물류에 대한 투자가 확대되고 있다. 쿠팡, 마켓컬리 등은 대규모 자체 물류 센터에 대한 투자 확대를 통해 물류 경쟁력 강화 기반을 마련하고 있다. 또한 네이버쇼핑은 풀필먼트 서비스 강화를 위해 CJ대한통운과 오프라인 거점 확보를 위해 신세계와 제휴를 맺었으며, 11번가는 우체국을 활용하여 배송 경쟁력을 확보하고 있다.

이와 같은 추세는 구매한 제품을 적시적소에 수령하고자 하는 소비자들의 욕구가 점차 커짐에 따라 유통업체의 선택 기준 중 배송 품질이 중요하게 여겨지기 때문으로 볼 수 있다(Fisher, Gallino and Xu 2019). 특히 배송 품질은 전통적인 상거래와 대비되는 온라인 상거래의 가장 큰 약점인 상품 수령의 비동시성의 한계를 극복

한다는 측면에서 더욱 중요성이 강조되고 있다. 이처럼 결제 이후 상품 배송 전반에 대해 관리하는 기능을 풀필먼트 기능으로 볼 수 있다.

### 탈상품화 기능

소비자들의 가치 중시 소비와 소비자 행동주의 경향에 대응하여 온라인 유통업체는 친환경, 친노동 정책을 도입하고 있다. 코로나19 이후 폭발적인 온라인 거래의 증가로 물류량이 동반 상승하면서 배송기사의 합리적 노동력 배분이나 포장재, 보냉재 등의 친환경 여부 등과 같은 부분에 대한 소비자의 관심이 높아져 구매 의사결정에 중요한 요인으로 부각되고 있다(박찬석 2017; 메조미디어 2020). 다른 한편으로 사용이 끝난 제품의 처분과정에서 당근마켓, 중고나라, 번개장터와 같은 서비스가 활성화되고 있다. 이는 소비자의 친환경에 대한 관심 증가가 합리적인 소비에 대한 선호와 맞물려 중고 거래 서비스와 같이 새로운 형태의 온라인 중간상이 등장하는 재중간상화를 발생시킨 것으로 해석할 수 있다(이혜준, 이동일 2008; Chircu and Kauffman 1999). 이처럼 소비자의 구매 상황이 종료된 이후에 유통업체에게 요구되는 기능이 상거래의 대상이 되는 것을 상품으로 정의하는 것에 대응하여(김대철 외 2011) 상거래 이후의 소유물을 처분 또는 폐기하는 과정이라는 의미로 탈상품화 기능으로 부른다.

이상을 종합할 때 소비자는 온라인 유통 경로에 대하여 전통적

**[표 17] 기업의 핵심 경쟁력과 확장된 유통 기능**

| 기업의 핵심 경쟁력 (SOS)             | 확장된 유통 기능 | 개념   |
|------------------------------|-----------|--|
| 상품 기획력                       | 상품화       | 제품이 상품이 되는 과정. 제품의 브랜딩, 사용 방법, 상품인식, 상품기대, 상품으로 유통되도록 정의하는 것을 포함하는 기능        |
| 안정적 사업 관리 능력                 | 소매관리      | 상품이 안정적인 사업처의 확보, 안정적 사업 진행 등을 거쳐 최종적으로 소비자에게 전달될 수 있도록 상품 재고를 관리하는 기능       |
| 구색화 능력                       | 구색화       | 소비자들이 충분히 소매점에 유인되도록 다양한 상품의 조합을 관리하는 기능                                     |
| 소비자 가치관 및 트렌드 반영 능력          | 고객화       | 소비자의 취향 정보와 과거 구매 이력 정보를 활용하여 적절한 상품을 추천하고, 안정적으로 소매점에 결속할 수 있도록 하는 기능       |
| 지불결제 능력                      | 지불결제      | 소비자에게 지불결제 편의성을 제공하는 기능  |
| 적재적시적소 배송 능력                 | 풀필먼트      | 소비자에게 적시적소에 상품이 배송될 수 있도록 전체 물류 과정을 관리하는 기능                                  |
| 친환경, 친윤리 기업 환경 및 제품 처분 지원 능력 | 탈상품화      | 소비자들의 구매 과정이 종료된 이후에 기업에게 요구되는 것으로 소비자들이 상품을 사용한 이후에 처분, 재판매 등의 서비스를 제공하는 기능 |

인 유통 경로와 다른 형태의 서비스 수요를 가지는 것을 알 수 있으며 그에 따라 온라인 유통업체의 서비스 결과물 및 이를 제공하기 위한 유통 기능 또한 차이가 있음을 알 수 있다.

이러한 유통 기능의 변화는 온라인 쇼핑업체에게 중요한 도전 과제를 제시한다. 경로설계의 특성상 어떠한 유통업체도 소비자가 요구하는 모든 서비스 수요를 충족시킬 수는 없기 때문에 자사의 자원을 최적의 상태로 배치하여 최적의 서비스 결과물을 구성할

방안을 찾아야 한다는 것이다. 이 과정에서 온라인 유통 경로에는 기존의 경로구성원의 역할이 변화하기도 하고 새로운 역할을 하는 경로구성원이 등장하기도 한다. 수행하는 기능이 변화함에 따라 수행하는 주체들도 변화하게 되는 것이다.

따라서 다음 장에서는 유통 기능의 최적 수행을 위한 경로참가자의 구성 및 역할에 대해 논의하고자 한다.



## 뉴노멀 시대의 온라인 유통 생태계

전통적인 의미의 유통 경로는 기업이 유통 목적을 달성하기 위해 관리하는 기업의 외부에서 연결된 조직들을 의미한다(Rosenbloom 2013). 유통 경로를 구성하는 경로구성원은 제조업자, 도매상, 소매상이 대표적이다. 이들을 통해 제품이 최종소비자에게 까지 전달되는 과정이 가장 기본적인 유통 경로로 논의되어 왔다(Vaile, Grether and Cox 1952). 이후 여러 학자가 유통 경로에 대한 도식화를 시도하여 왔다.

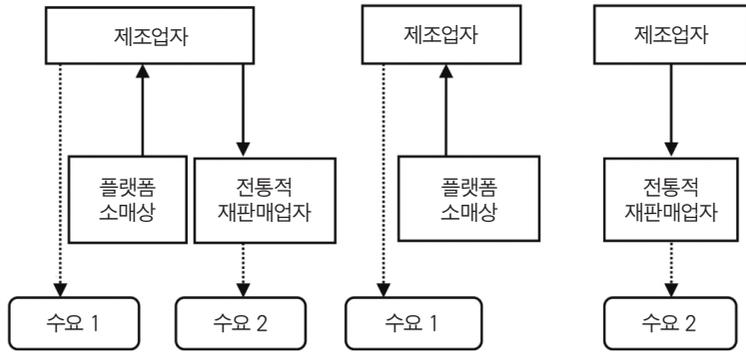
전통적인 유통 경로의 도식화를 시도한 민Min(1996)은 일본의 유통 경로를 해당 국가의 사회문화적 특징을 반영하여 도매업체, 중개업체, 제조업체, 수입업체, 소매업체 등이 긴밀하게 상호작용하는 관계 중심적인 길고 복잡한 네트워크로 도식화하였다.

인터넷이 등장한 후 온라인 쇼핑이 활발해지면서 여러 학자가 온라인 유통업체의 등장에 따른 유통 경로의 변화를 도식화하고자

하였다. 랜치호드와 구라우Ranchhod and Gurāu(1999)는 인터넷이 고전적인 마케팅 채널의 구조에 미치는 영향을 연구하기 위해 웹사이트를 가지고 있는 500개 기업에 대한 실증 연구를 진행했고 4가지 형태의 유통 경로를 제시하였다. 또한 아그라왈Agrawal, 아그라왈과 싱Agrawal and Singh(2006)은 제품 특성, 구매 의사결정에 대한 소비자 민감도, 중간상의 역할 및 기업의 유통 관련 자원의 장단점 등 4가지 차원에 근거하여 인터넷 기반 유통 경로 채택을 위한 전략적 프레임워크를 제안하였다. 유와 리Yoo and Lee(2011)는 게임 이론으로 독점 제조업체와 온·오프라인 아웃렛으로 구성된 다양한 혼합 유통 채널 구조를 분석함으로써 특정 채널 구조와 다양한 시장 조건이 경로구성원의 온라인 채널 도입과 소비자에게 미치는 영향을 분석하고자 하였다. 그러기 위해 온라인 채널 도입 이전과 이후의 유통구조를 도식화하여 온라인 채널 도입의 전체적인 영향을 설명하는 5가지 전략적 프레임워크를 제안하였다. 샤오와 첸Hsiao and Chen(2014)은 유통업체뿐만 아니라 제조업체 또한 온라인 상에서 자사몰을 운영할 수 있으며 양쪽 모두 온라인 채널의 도입 여부 및 제품 가격 결정에 능동적으로 의사결정할 수 있음에 주목하였다. 이들은 소비자를 오프라인 주 구매자와 온라인 주 구매자의 두 가지 형태로 구분하여 유통업체와 제조업체가 언제 그리고 왜 온라인 채널을 도입해야 하는지에 대한 방향성을 제시하고자 하였다.

이후 옴니채널에 대한 업계의 관심이 증가함에 따라 최근에는 온오프라인 모두에 적용 가능한 형태로 유통 구조를 도식화하고자

**[그림 61] 셴, 윌렘스, 다이(2019)의 유통 경로**



(출처: Shen, Yuelin, Sean P. Willems, and Yue Dai (2019), "Channel Selection and Contracting in the Presence of a Retail Platform," *Production and Operations Management*, 28 (5), 1173-1185 / 저자 재구성)

하는 연구가 진행되었다. 셴, 윌렘스, 다이(Shen, Willems and Dai (2019))는 플랫폼 소매업체와 기존 재판매업체(Reseller)의 비대칭 관계에 초점을 맞춰 온라인과 오프라인 모두에 적용 가능한 유통 경로를 제시하였다. 이들은 제조업체가 플랫폼 소매업체를 통해서만 유통할 경우, 기존 재판매업체를 통해서만 유통할 경우, 두 가지 소매 채널 모두를 통해 유통할 경우에 대한 유통 경로를 도식화하였다.

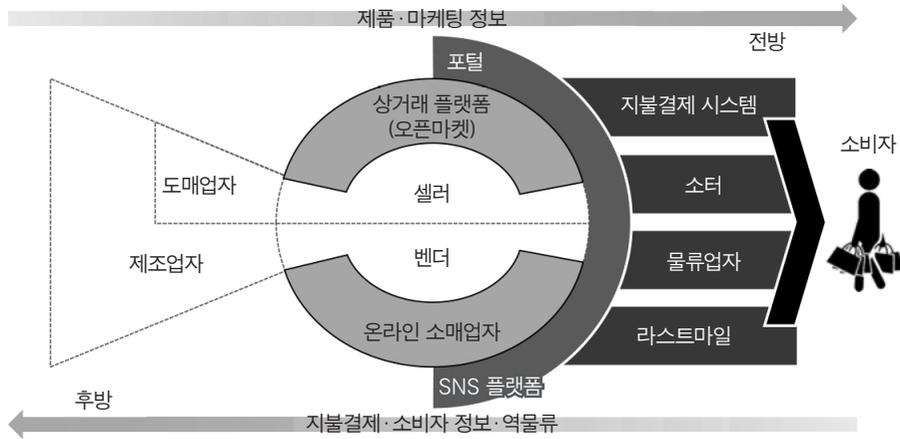
이상의 연구들은 온라인 유통 경로의 특성에 대한 이해를 심화시키는 데 기여하였음에도 불구하고 베일, 그레더, 콕스(Vaile, Grether and Cox (1952))의 연구에서 제시된 전통적인 경로구성원인 제조업체, 도매상, 소매상 만을 활용하여 유통 경로를 구성함으로써 온라인 유통의 발달로 유통 기능을 담당하는 경로구성원이 추가되고 세분화된 최근의 상황을 충분히 반영하지 못하는 한계를 가지고 있다. 실제로 근래에는 오픈마켓과 같은 전형적인 유통 플랫폼뿐

만 아니라 소셜 네트워크 서비스도 유통 경로의 역할을 담당하고 있으며 기존에 소매상이 담당하던 지불결제 기능, 제품 분류 기능, 배송 기능 등도 별도로 전담하는 경로구성원이 등장하고 있다. 따라서 유통 경로를 참여자 중심이 아닌 매체 중심으로 재구성하여 온라인 유통 생태계를 제시하는 것은 세분화된 경로구성원을 포괄적으로 제시할 수 있다는 관점에서 의미가 있을 것이다(Pitt, Berthou and Berthou 1999). 아울러 기존 연구에서는 복잡하고 다양한 경로구조를 단순화시켜 표현함으로써 복잡한 온라인 유통 경로를 충분히 표현하지 못하는 한계점도 보여진다. 따라서 최근의 온라인 유통 경로를 현실적으로 반영하기 위해서는 누락된 경로구성원을 매체의 관점에서 모두 포함하여 도식화하여야 할 것으로 판단된다.

이동일, 이혜준, 최종일(2021)의 연구에서는 산업생태계의 개념을 활용하여 온라인 유통 생태계의 도식화를 시도하였다. 산업생태계는 특정 산업과 관련된 여러 이해관계자가 긴밀하게 상호연결된 동태적 구조를 의미하며(Peltoniemi and Vuori 2004) 주요 생산자, 공급자, 유통업자, 소비자 및 관련 투자자, 정부기관·규제기관, 협회·표준단체 등과 같은 각종 이해관계자를 모두 포함한다(Moore 1996). 그러나 이동일, 이혜준, 최종일(2021)의 연구에서는 온라인 유통 경로에 참여하는 경로구성원 만을 포함하는 협의의 산업생태계 관점에서 온라인 유통 생태계를 다음 그림과 같이 도식화하였다.

다음 그림에서 볼 때 온라인 유통 생태계는 도매상 또는 제조업

(그림 62) 온라인 유통 생태계



(출처: 이동일, 이해준, 최종일 (2021), 온라인 유통 생태계 프레임워크 개발과 적용방안, 유통연구, 26(4), 73-102 / 저자 재구성)

자에게 납품받은 제품을 중소규모 셀러Seller가 오픈마켓과 같은 온라인 중개상(커머스 플랫폼)이나 온라인 소매상 등을 통해 판매하거나 벤더Vendor가 플랫폼을 대상으로 판매하며 이 과정에서 지불결제 시스템, 물류 시스템 등 조성기능의 지원을 받아 소비자에게 전달시키는 구조를 가지고 있다. 최근에는 포털과 SNS 또한 판매 경로의 역할을 담당하면서 온라인 중개상과 온라인 소매상뿐만 아니라 셀러와 벤더까지 이들을 통해 판매할 정도로 경로구성원과 그들의 활동 영역이 다변화되고 있다. 이러한 일련의 과정에서 전방으로는 제품과 시장 정보가 전달되고 후방으로는 지불결제와 고객 정보와 역물류가 이동하는 흐름을 보이고 있다. 세부적인 온라인 유통 경로구성원의 역할 및 활동상의 변화는 다음과 같다.

### 제조업자

제조업자Manufacturer는 원재료를 가공하여 제품을 생산한다. 생산한 제품을 판매자나 벤더에게 납품하여 오픈마켓 플랫폼이나 온라인 소매상을 통해 소비자에게 판매되도록 한다.

온라인 소매 시장에서 구색의 다양성을 갖추는 것에 대한 중요성이 커짐에 따라 제조업체 역시 상품과 구색의 다양성을 높이기 위해 역량을 강화하고 있다. 이에 따라 기존에는 상품을 제조하는 역할에 그쳤던 제조업체들이 소비자가 원하는 형태의 상품을 직접 만드는 상품화 과정에도 관여하기 시작하였다. 이러한 과정을 통해 기획능력과 생산능력을 갖춘 제조업체가 D2C 방식을 도입하여 자사몰을 통해 소비자에게 직접 판매하고 있다. 대표적인 국내 D2C 업체로는 일상공감, 블랭크 등이 있다. 해외의 경우, 글로벌 스포츠 의류 브랜드인 나이키가 2019년 11월 아마존에서 철수하고 자사몰을 통해 D2C에 집중하고 있다. 이들은 차별화된 상품을 통해 소비자의 결속을 도모하고 유통 마진을 줄여 수익성의 확보를 도모하고 있다.

### 도매업자

한국표준산업분류에 따르면 도매업자Wholesaleer는 구입한 각종 신상품 또는 중고품을 변형하지 않고 소매업자, 산업 및 상업 사용자, 단체, 기관 및 전문 사용자 또는 다른 도매업자에게 재판매하는 사업자를 의미한다. 또한 이들은 개인이나 사업자를 위해 상품

매매를 중개하거나 대리하는 활동을 수행한다.

도매업자의 경우 상품을 모아서 구색화하여 소매업자를 통해서 판매하도록 하는 구색의 확장 기능을 주로 수행해왔다. 그러나 구색화 기능이 셀러나 벤더에게 넘어가는 경향이 나타남에 따라 온라인 도매업체의 역할도 변화하고 있다. 대표적인 온라인 도매업체는 도매쪽과 셀업 등이 있다. 도매쪽은 홈페이지를 통해 판매자와 구매자가 간편하게 거래할 수 있도록 메뉴얼을 제공하며, 별점 제도를 도입하여 건전한 거래를 장려하며, 세무회계와 법률자문과 중국진출자문 등을 지원하고 있다. 셀업은 주문관리, 사입관리 등 회원사 및 회원의 구매나 판매를 지원하는 역할을 강화하고 있다.

## 셀러

제조업자나 도매업자로부터 납품받은 제품을 브랜딩하여 상품으로 유통될 수 있도록 상품화하여 플랫폼을 통해 소비자에게 판매하는 역할을 한다. 더불어 이러한 상품이 소비자에게 안정적으로 공급될 수 있도록 안정적인 사입처를 확보하고, 안정적으로 사입을 진행하여 최종적으로 소비자들에게 전달할 수 있도록 관리하는 소매관리 기능을 수행한다. 또한 고객이 구매하는 품목의 다변화가 나타남에 따라 셀러가 취급하는 상품도 다변화되었다. 이에 따라 상품을 조합하여 구색화하는 역할을 하게 되었다.

이들은 주로 오픈마켓과 같은 상거래 플랫폼에서 활동하였으나 포털사이트를 운영하는 업체가 온라인 쇼핑 시장에 참여하면서 네

이버 스마트스토어, 카카오 커머스 등에 입점하여 판매하는 셀러들이 늘어나고 있다. 이는 낮은 수수료로 입점이 가능하며, 풀필먼트를 제공하고, 저금리 대출을 지원하는 등 판매자 확보를 위한 지원책을 가지고 있으며 신규 판매자에게 있어 진입장벽이 낮기 때문인 것으로 보인다.

## 벤더

벤더Vendor란 제조업자나 도매업자로부터 사입한 제품을 상품화하여 플랫폼 및 소매업자에게 납품하는 업체를 의미한다. 셀러가 플랫폼에서 판매하는 독립적인 소매상이라면 벤더는 플랫폼에 자기 상품을 납품하는 공급자이다. 셀러와 마찬가지로 벤더 또한 고객의 구매 대상 품목에 다변화가 발생함에 따라 취급 상품이 확대 및 증가하였다. 그리고 이에 따라 기존에는 도매업자가 수행하던 기능인 상품을 모아서 구색화하는 역할을 하게 되었다.

벤더의 경우 아마존이나 쿠팡과 같이 강력한 풀필먼트 서비스를 보유한 온라인 소매업자가 등장함에 따라 주목받기 시작하였다. 셀러는 독립적인 소매상이기 때문에 주문이 발생 시 셀러가 직접 풀필먼트를 담당하여야 하는 반면에 벤더는 소매업자에게 납품하는 공급자의 입장이기에 풀필먼트를 납품받은 소매업체가 담당하므로 규모의 경제 달성이 용이하다.

## 상거래 플랫폼

한국표준산업분류에서는 상거래 플랫폼(Commercial Platform, Open Market)을 일반 대중을 대상으로 각종 상품을 소매하거나 개인 또는 소규모 업체가 온라인상에서 직접 상품을 등록해 판매할 수 있도록 전자상거래 중개 업무를 담당하는 유통업체로 정의한다. 이들은 구매자와 판매자를 원활하게 연결해주며, 가격경쟁력을 갖춘 다양한 상품을 취급하여 도매상과 판매자들의 거래 관계를 강화시키는 역할을 한다.

온라인 쇼핑 이용 고객이 증가하고 구매대상 품목이 다변화됨에 따라 다양한 제품을 안정적으로 전달할 수 있는 소매관리능력을 갖춘 우수한 판매자를 확보하는 것에 대한 중요성이 증가하였다. 이에 따라 기존 소매상의 기능이었던 검색화 기능이 플랫폼으로 확장되는 추세이다. 플랫폼은 자사를 통해 상품을 판매하는 셀러의 경쟁력을 강화하는 데 필요한 정보를 제공하기도 한다. 알리바바의 경우 'Ruyi'를 출시하여 플랫폼 내 같은 상품을 취급하는 셀러에게 경쟁자들이 보유한 상품, 매출 동향, 제조업체 브랜드 등에 대한 정보를 제공한다. 이러한 정보는 상품 검색을 형성하는 데 주요한 정보가 된다.

또한 인공지능이나 빅데이터와 같은 기반 기술의 발달로 고객의 구매이력과 같은 데이터를 통해 소비자들의 미래수요를 파악해 추천기능을 제공하는 활동이 가능해짐에 따라 플랫폼에서 고객화 기능 역시 수행하는 추세이다.

## 온라인 소매업자

한국표준산업분류에서 온라인 소매업(Online Retailer)자는 일반 대중을 대상으로 온라인 통신망을 통하여 각종 상품을 소매하는 활동을 수행하는 유통업체로 정의한다. 소매업자는 제조업자에게 시장확대, 재고유지, 주문처리, 시장정보제공, 고객 서비스 대행 등의 기능을 제공한다. 또한 소비자에게 제품구색, 정보, 금융, 서비스를 제공하며(조재운 외 2020) 소비자들이 충분히 소매점으로 유인되도록 다양한 상품의 조합을 안정적으로 관리하는 검색화 기능을 수행한다.

시간과 공간에 제약을 받지 않는 온라인 쇼핑의 특성에 따라 소비자에 대한 반응속도를 빠르게 하기 위해 직접 상품을 확보하고 있는 소매업체 역할이 중요하게 되었다. 이에 따라 자금력을 바탕으로 미리 상품을 사입하여 재고를 확보하여 주문이 발생하였을 때 풀필먼트 서비스를 통해 제공할 수 있는 아마존이나 쿠팡 같은 온라인 소매업체가 경쟁력을 가지게 되었다. 이와 같이 최근 온라인 소매업체의 경쟁력이 재구성되고 재평가됨에 따라 오픈마켓에서 온라인 유통 시장 내의 지배적인 위치가 옮겨가고 있다.

## 포털

포털(Portal) 사이트는 이용자가 인터넷을 사용하기 위해 필수적인 기능을 제공하는 업체이다. 이들이 제공하는 검색기능은 이용자들이 원하는 정보를 찾기 위해 가장 처음으로 수행해야 하는 일이기

때문이다.

최근에는 포털 사업자 또한 판매 경로의 역할을 담당하기 시작하였다. 포털 사업자들은 상적 기능을 최소화하고 판매자 지원, 결제 기능 제공 등과 같은 조성기능을 제공한다. 네이버는 네이버 쇼핑을 통해 다양한 쇼핑물에 대해 가격 정보를 제공하고 다음은 카카오 커머스에서 운영하는 쇼핑하우 서비스를 제공한다. 쇼핑하우에서는 핫딜, 베스트100, 할인특가, 기획전 등을 통해 입점 판매처 및 제휴 쇼핑물들의 상품 정보를 제공한다.

포털 사업자들은 판매자들의 상품 기획에 대한 간섭을 최소화하고 제품 검색 결과의 다양성과 소비자의 결제 편의성을 강화하는 등 상적 기능을 줄이는 방향으로 진화하였다. 또한 판매자에게 높은 수준의 편의성을 가지는 판매 시스템을 제공함으로써 신규 진입자의 시장 진입장벽을 낮춰 플랫폼 내 취급하는 상품이 굉장히 광범위하다는 특징을 가진다. 이에 따라 플랫폼에서 제공하는 광고 상품을 이용하여 소비자들에게 판매 상품이 노출되도록 함으로써 소비자는 풍부한 제품 탐색 결과를 얻을 수 있고 그 결과 취급고를 높이는 데 용이하다.

## SNS 플랫폼

SNS 플랫폼은 온라인상에서 이용자들 간 사회적 관계를 형성할 수 있도록 플랫폼을 제공하는 서비스이다. 초기에는 주로 친목을 목적으로 활용되었으나 실시간으로 각종 정보가 공유되는 SNS의

특성을 활용하여 상업적 목적으로 이용되기 시작하면서 판매 경로의 역할을 담당하기 시작하였다.

소비자는 탐색 과정에서 포털 사이트에서 검색하던 기존의 방식에서 벗어나 SNS를 통해 구매하고자 하는 제품의 정보를 취득하고 있다. 나아가 구매 또한 SNS를 통해서 하고 있다. 이에 따라 SNS를 활용하여 마케팅 활동을 수행하고 소비자에게 판매하는 업체들이 늘어나고 있다.

예를 들어 카카오는 카카오톡 선물하기를 통해 카카오톡 서비스 이용자에게 간편한 온라인 쇼핑 기능을 제공한다. 페이스북은 페이스북 숍스Facebook Shops를 출시하였으며 인스타그램 역시 쇼핑 탭을 도입하여 SNS를 통한 판매 통로를 제공하고 있다.

## 지불결제 시스템

지불결제Payment란 전자상거래에서 저장된 신용카드 정보 등을 이용하여 은행 공동인증서 등과 같은 복잡한 절차를 거치지 않고 사전 인증 등의 간단한 방식만으로 결제할 수 있도록 하는 전자결제서비스를 뜻한다.

최근에는 소비자들의 제품 탐색 및 구매 과정에서 특정 채널에 대한 의존도가 낮아지는 경향을 보인다. 이에 따라 소비자를 플랫폼에 결속시키는 방안으로 다수의 온라인 유통 플랫폼이 자체 지불결제 시스템을 개발해 적용하고 있다. 소비자들이 플랫폼의 지불결제 시스템을 사용함으로써 플랫폼은 고객의 결제 데이터를 확

보하여 상품 기획 및 제작 사입부터 판매, 재고 관리, 배송 관리 등 모든 단계에 대한 관리 기준 마련이 가능하다. 네이버페이, 스마일페이, 지그재그페이 등 플랫폼 내 전유적인 지불결제 시스템이 나타나면서 소비자들이 해당 지불시스템에 대해 결속이 이루어지게 된다. 그리고 결속이 이루어진 결과 플랫폼 내에서 추가적인 구매가 이루어지게 된다(김윤정, 이유리 2017).

### 소터

소터Sorter는 상품들을 집적해서 주문 단위로 분류해주는 물류 기능을 수행한다. 소터의 운영 관리에서 주된 쟁점은 소분량과 소분 빈도이다. 소분량이란 상품을 주문이 발생한 소매점포별 또는 최종소비자별로 소분하는 것을 말한다. 소분 빈도란 문자 그대로 소분이 일어나는 빈도로, 유통업체별로 소분이 일어나는 빈도, 즉 소분지향점의 수에는 차이가 있다.

기존에 소터는 물류창고로부터 백화점, 대형마트, 편의점과 같은 지역 내 소매점포로 배송되는 물량을 소분하는 역할을 하였다. 그러나 소매 거래 내 온라인 쇼핑의 비중이 증가함에 따라 개별 소비자의 주문 단위까지 분류하는 것으로 역할이 변화함에 따라 소분량이 증가하였다. 또한 익일 배송의 경우 1일 1회, 당일 배송은 1일 2회, 새벽 배송 1일 3회 등 기존보다 잦은 빈도로 소분이 이루어진다. 이에 따라 소터에게 요구되는 주간 소분량이 오프라인 소매에서 감당하던 수십 건에서 온라인 소매에서는 수억 건으로 늘어났

고 이로 인해 처리의 신속과 정확성에 대한 도전과제가 생겼다. 최근에는 인공지능과 빅데이터 등 기반 기술의 발달을 통해 물류 자동화 시스템이 마련되었다. 이에 따라 물류 분류에 있어 최적화 및 효율화된 양상을 보인다.

### 물류업자

‘전자상거래 등에서의 소비자보호에 관한 법률’에서는 물류업자에 관해 전자상거래나 통신판매에 따라 거래된 상품을 고객에게 배송하는 역할을 한다고 정의하고 있다.

소비자들의 제품 구매 행동이 상당 부분 온라인으로 이전함에 따라 당일배송, 새벽배송, 라스트마일 등 소비자들이 원하는 시간 또는 빠른 시간 내 제품을 배송하는 물류 역량의 중요성이 증가하였다. 이렇듯 주문에 대응하는 양상이 복잡하고 광범위하며 신속성이 필요해짐에 따라 미리 상품의 위치와 보관 장소를 제공해야 하는 역할을 가지게 되었다. 이에 따라 과거에는 상품을 집결시키고 분류하여서 배송하는 역할을 하였다면 현재에는 수요가 발생하는 것이라 예상되는 지역거점에 재고를 분산시켜 지역 간 재고의 균형을 재구성하여 수요에 대해 기민하게 대응할 수 있는 예측적 배송이 관건으로 부상하였다.

CJ대한통운은 네이버와의 전략적 제휴를 통해 예측적 배송체계를 구축하고 있다. 네이버에서 개발한, 물류 수요를 예측하는 인공지능 ‘글로벌 포캐스트Forecast’를 곤지암 e-풀필먼트 센터에 시범

적용하고 있다. 이는 특정 판매자의 네이버 쇼핑 주문량을 하루 전에 미리 예측하는 인공지능 모델이다. CJ대한통운은 이를 통해 물류센터의 인력배치를 최적화하고 있다.

## 라스트마일

라스트마일>Last Mile 서비스는 여러 배송 단계 중 최종 목적지로 배송하는 물류의 마지막 단계를 의미한다. 이는 소비자와 배송물건의 만남이 이루어지는 최접점으로 소비자와 대면할 수 있는 유일한 단계이다.

최근에는 소비자의 온라인 쇼핑 이용률이 증가하면서 소비자의 배송 시간 및 배송 속도에 대한 욕구가 다양화되고 커지고 있다. 그러면서 라스트마일 서비스의 중요성이 높아지고 있다. 이를 위해 배송 경로 최적화를 위한 인공지능과 머신러닝 등의 기술을 활용한 물류 배송 시스템이 진화하고 있다. 또한 라스트마일 서비스의 효율적인 운영을 위해 도심 배송거점인 마이크로 풀필먼트 센터MFC를 확대하고자 하는 움직임을 보이고 있다.

대표적인 라스트마일 서비스 제공업체는 배달의민족과 쿠팡이츠 등이 있다. 배달의민족은 인공지능 추천 배차시스템을 도입하여 최적의 배달경로를 제공하여 배달원의 배달 수입을 높이는 한편 고객에게 빠른 배송속도를 제공하고 있다. 쿠팡이츠는 배달원 1명에게 1건의 주문만 배정하는 방사형 배송지역 관리를 도입하였다. 이를 통해 빠른 속도와 안전한 배송 서비스를 제공한다.

지금까지 온라인 유통 생태계와 경로구성원에 대해 알아보았다. 그러나 온라인 경로구성원이 이루는 생태계를 이해하기 위해서는 온라인 경로구성원의 유형과 운영환경에 대한 이해를 출발점으로 하여 경로구성원 간 기능의 확장, 조정과정, 경로구성원의 경로에서의 이탈, 재진입, 경로구성원 간의 통합과정을 통해 경로구조가 동적으로 변화하고 발전하는 양상에 대한 이해가 필요하다. 따라서 다음 장에서는 온라인 유통 생태계의 간략한 역사를 살펴보고 이를 통해 동태적 구조 변화 과정을 파악해보도록 한다.



## 한국 온라인 유통 생태계 구조 변화에 대한 간략한 역사\*

### 스핀오프 기업들과 이커머스 실험(1996~1997년)

한국의 온라인 쇼핑산업은 통신 산업에 기반한 데이콤과 유통 산업을 주력으로 하는 롯데그룹의 광고기획사 대홍기획에서 태동하였다. 시기적으로 1996년 6월 1일 인터파크(데이콤)와 롯데닷컴(대홍기획)이 시험용 서비스를 개시함으로써 시작되었다고 보기도 하고 3개월 후인 9월 31일 쇼핑용 서버를 오픈하면서 사업을 개시했다고 보기도 한다.

이 시기를 대표하는 두 기업의 인식에서 산업의 경로의존성을 확인할 수 있다. 통신회사에서 분사된 인터파크는 자사를 기술판매회사로 보았다. 따라서 자사의 주력상품은 일종의 상품 데이터베이스인 전자상거래 엔진이고 인터파크닷컴은 기술을 확실히 할

\* 본 장은 이동일 외 (2020), 이커머스, 파괴적 혁신으로 진화하다, 스타트업얼라이언스, 중 첫 번째 장의 일부를 발전시킨 것임

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

이러한 인식에는 두 가지 전제가 결여되어 있었다. 첫 번째는 상품판매를 위해서는 상품기획, 사업과 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 구제 금융 사태로 기업의 자금흐름이 변화해 많은 기업이 위기에 빠졌다. 새로운 적응방식의 핵심은 신기술을 활용해 시장 반응능력을 높여 효율성을 높이는 것이었다. 다른 한편으로는 매출 성장보다는 이익의 확보에 초점을 맞추는 것이 효율적 경영의 목표가 됐다. 발아기에 있었던 한국의 온라인 쇼핑산업은 이러한 환경 변

화에 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 쇼핑산업에 진입했다. 이들 대기업 집단에서는 기존 자사 그룹 직원을 대상으로 하던 임직원 판매 사이트 서비스를 변화시켜 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 벤처 기업을 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 문화

적 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 사업 운영이 어려웠다. 결과적으로 판매가격경쟁력의 미비, 구색의 제약, 판매 상품 품질에 대한 소비자 불만이 나타나게 된다. 이 시기 가장 뚜렷하게 확인하게 된 것은 기존 유통구조의 대항력(Countervailing Power)이었다. 기존 유통구조는 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 쇼핑산업이 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 중소기업의 온라인 판매가 가능하고 경쟁력을 갖출 수 있다는 것을 확인했다. 때로는 중소기업들에게 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 소매상이 된다.

## TV홈쇼핑 사업자의 참여와 물류·배송 문제

(2002~2003년)

동축 케이블 전국망 구축과 대구역에서 운영되는 종합 지역서비스 제공사업자의 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 제작사업자를 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-배송 시간에 대한 소비자의 기대를 형성했고 택배물류 시장 기반을 조성하는 데 기여했다. 치열한 경쟁 환경으로 말미암아 곧 TV홈쇼핑 사업자는 온라인 쇼핑산업에 진입했다. 한국에서 다른 복수의 매체를 활용한 듀얼 채널 사업자가 등장한 것이다. 이 시기 TV홈쇼핑 사업자의 온라인 쇼핑산업 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 방송 시간에 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 TV홈쇼핑산업에서는 이러한 관리비용이 비효율적인 것으로 인식될 수 있었던 것이다. 결국 같은 통신판매 업종이니까 겸업해 운영할 수 있다는 판단은 착각이었다. 온라인 쇼핑산업만의 운영 모델이 필요하다는 교훈을 남겼다.

## 오픈마켓의 대두와 남대문·동대문 패션 콤플렉스의 역할

(2004~2008년)

한국 온라인 쇼핑산업은 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), 백화점에서 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 쇼핑업체가 오픈마켓이라는 이름으로 등장하였다.

오픈마켓의 선발주자인 옥션의 경우 전자제품 집합상가 입점업체를 중심으로 판매자 집단의 집적과 유지를 해 컴퓨터 헤비 유저 집단을 중심으로 고객이 구성되어 있었다. 따라서 후발주자로 시

장에 진입한 인터파크 계열의 G마켓은 새로운 차별적 포지셔닝이 필요했다. G마켓은 차별적 포지셔닝을 개발하기 위해 남대문 시장과 동대문 시장에 구축되어 있던 패션 생산-도매 콤플렉스를 적극적으로 개척했다. 온라인 쇼핑산업 초기에 패션 콤플렉스를 온라인 판매자로 전환하고자 하는 아이디어가 실험된 적이 있었으나 시장 유인이 작아 판매자 집적과 활성화에는 실패한 전례가 있다. 그러나 이 시기에는 축적된 투자자산을 기반으로 G마켓 패션사업 실과 같은 판매 아이템의 개발과 상품화를 지원해주는 기능이 확장됨으로써 온라인으로 진입시킬 수 있었다.

이 시기 오픈마켓 업태의 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 시기에 G마켓을 중심으로 몇몇의 온라인 쇼핑 기업은 기존에 유통업체에서 잘 활용하지 않았던 지상과 TV 광고를 공격적으로 하였다. 이는 소비자들의 신뢰를 얻는 데 크게 기여하였다. 다른 한편 SK그룹의 11번가가 오픈마켓 업태에 참여해 소비자에게 제시되는 상품제시 방법에 대한 차별화를 실험했고 TV홈쇼핑 계열인 GS이스토어와 CJ홈쇼핑 기반인 애플이 시장에 진입하였다.

이와 같은 오픈마켓의 발전 과정과 성공적 시장 안착을 통해 확인하게 된 것 중 하나는 판매자와 중개사업자의 출현으로 볼 때 온라인 경로 구축에서 경로참가자가 탈락하게 된다는 소위 탈중간상화보다는 새로운 유통 기능을 수행하는 중간상이 더 참여하게 된

다는 재중간상화가 일어나게 되어 시장참가자 확대가 시장의 확산과 성장에 핵심적인 역할을 했다는 것이다.

오픈마켓 사업자들은 집합상가를 사입원으로 하는 판매사업자 개발과 양성에 큰 노력을 투입했다. 다양한 형태의 판매자 교육센터를 통해 판매자들의 상품 사입과 소매관리 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 연 매출 100억 원을 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 투자자산 또는 모기업의 지원을 통해 유지가 가능했다. 하지만 GS이스토어와 애플은 1~2년 안에 시장에서 철수했다.

파워셀러들이 시장에서의 경쟁력, 상품관리 능력, 소매관리 능

력, 특히 고객관리 능력을 갖추게 됨에 따라 중개사업자의 오픈마켓과 병행해 독립 온라인 점포인 소위 자사몰을 운영하기 시작했다. 자사몰은 주로 전문품목에 집중된 전문몰 형태였다. 상대적으로 온라인 판매관리용 소프트웨어 기술이 취약한 파워셀러들에게 상품판매 관리 시스템과 온라인 판매사이트 관리기능을 제공했던 카페24와 메이크샵과 같은 온라인 소매관리 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 사업원은 용산, 동대문, 남대문에 구축되어 있던 집합상가 도소매상이었다. 특히 스타일난다 등 패션 전문몰들은 차별화된 상품제시 방법을 통해 시장에서 단기간에 안정적인 매출을 확보하는 데 성공했을 뿐 아니라 자체 브랜드의 개발, 패션 의류에서 화장품으로 취급 품목의 확대, 온라인 소매에서 오프라인 소매 거점으로의 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 휴대 기기에 대한 시도가 있었다. 하지만 소비자

가 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 시기의 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 경제를 갖도록 하는 것이 가능할 것으로 예상했다. 이 예측에 기반해 사회적 관계와 온라인 쇼핑을 통합한 사회적 쇼핑Social Shopping 서비스가 나타나기 시작했다. 그러나 소셜 커머스라는 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 생애

주기에서 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 쇼핑업체가 등장하게 됐다. 어의적 의미의 사회적 쇼핑과 구분되는 이러한 업체를 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 년간의 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-over을 겪게 된다.

### 업체 간 경쟁 격화와 물류배송 기능의 확충(2015~2017년)

데일리 딜 업체가 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 당일배송 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 끌어냈다. 지역 물류 거점을 구축함으로써 당일배송이 가능하도록 한 예스24의 충알 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 운

영자금 소요와 함께 물류 기능에 대한 선투자가 이루어지게 되어 당기 순이익은 적자가 됐으며 서비스의 안정성에 대한 지속적 문제 제기가 이루어졌다. 운영자금의 레버리지를 강화하기 위해 오픈마켓 업체로 진출을 진행했지만 로켓배송과 오픈마켓의 결합은 제3자 물류업계의 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 아직 큰 힘을 발휘하지 못하고 있다. 소매 산업의 특성상 소비자의 전반적 구매정보를 확보하는 것은 불가능하고 개인정보보호에 대한 많은 제도적 제약은 효과적 판촉정책으로 연결되기 어려운 측면이 있기 때문이다. 신세계의 쓱닷컴의 가장 큰 기여 중 하나는 온라인 쇼핑산업에서 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 유입 경로로 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 자사 물에 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 포

털로서 포지션을 구축했다. 사실상 오픈마켓으로 발전하는 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 쇼핑의 도전과제(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 것은 뚜렷하다. 온라인 쇼핑산업 역시 포스트 코로나 시대에 어떻게 적용해 나갈지는 아직 분명하지 않다. 그러나 몇 가지 검증된 사항은 시사점을 줄 수 있다.

첫째, 한국의 온라인 쇼핑산업의 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 안정

화됐고 안정적 적응을 했다는 점에서 입증됐다.

둘째, 코로나19 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 유통 경로 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.

## 4



### 한국 온라인 유통 생태계의 특성\*

지난 25년간 진행되어온 온라인 유통산업의 발전 과정에서 가장 특징적으로 관찰되는 점은 소매기능의 수행 주체가 변화하였다는 것이다. 1996년 9월 31일 롯데닷컴과 인터파크의 사업 개시로 시작된 온라인 쇼핑물의 초창기 때 모든 온라인 쇼핑물은 소매기능을 수행하는 온라인 소매업을 표방하면서 출발하였다. 전략적 지향점에서는 차이가 있었지만, 온라인 소매업으로서 온라인 쇼핑물은 해외에서의 쇼핑물 운용, 특히 아마존닷컴의 쇼핑물 운용과 밀접한 유사성을 가지고 있었다. 그러나 운영과정에 관한 법·제도적 미비, 오프라인 소매업의 운영 형태와의 괴리, 상품 사입 및 관리 능력의 한계 등의 이유로 인해 온라인 소매업은 초창기 어려움을 겪게 되었다. 이에 대안으로 제기된 것이 미국의 이베이 등에서

\* 본 장은 이동일, 이해준, 최종일 (2021), 온라인 유통 생태계 프레임워크 개발과 적용방안, 유통연구, 26(4), 73-102. 중 일부를 발췌한 것임

나타나기 시작한 온라인 중개업이었다(이해준, 이동일, 장용 2011). 이후 옥션을 출발점으로 하여 지마켓(구스탁) 등 온라인 중개업을 채용한 온라인 쇼핑물이 등장하면서 소매기능은 온라인 쇼핑물이 아닌 입점 온라인 셀러가 담당하고 온라인 쇼핑물은 소비자 집객기능을 담당하는 것을 중점으로 하는 것으로 귀결되었다. 또한 “전자상거래 등에서의 소비자 보호에 관한 법률”의 제정과 개정을 통해 온라인 소매업과 온라인 중개업의 구분이 이루어졌으며, 남대문, 동대문의 의류 제조 콤플렉스와 연계된 온라인 셀러들의 출현과 활성화로 인해 온라인 소매는 비약적인 발전을 이루게 된다(이동일 외 2020).

이때 온라인 유통 생태계에서는 후방공급업자로서 커머스 플랫폼인 지마켓, 옥션, 11번가 등 오픈마켓을 통해 소매판매 및 풀필먼트를 담당하는 온라인 셀러가 주력으로 등장하게 된다. 이러한 온라인 셀러는 새롭게 소매시장에 진입한 소상공인이 주축을 이루었으나 새롭게 소매시장에서 기회를 모색하는 도매상과 제조업체 역시 시장에 진입하게 된다. 이때 주목되는 참가자 유형은 벤더이다. 벤더는 온라인 쇼핑물이 제도적 규제나 상품기획에 대해 전략적 접근하기 위해 전자상거래 소매업을 수행하게 되는 경우, 상품을 구성, 납품하는 경로구성원을 의미한다. 이 업체의 명칭에 대한 규명은 이 연구의 범위를 넘어서는 것이지만, 원래 IT 업계에서 기업에 소프트웨어나 IT 장비를 설치하고 판매하는 업체를 지칭하던 용례에서 홈쇼핑 납품업체를 지칭하는 표현으로 전환되어 온라인 쇼핑물 납품업체를 지칭하는 표현으로 사용되는 것으로 보인다.

실제로 홈쇼핑 납품업체가 다양한 방식으로 온라인 쇼핑물 납품기업으로 전환되기도 하였고, 온라인 셀러가 벤더 역할을 하는 경우도 존재하였다. 온라인 벤더의 상품공급 및 취급능력이 확장됨에 따라 다시 온라인 유통 산업에서는 온라인 쇼핑물이 전자상거래 소매업을 수행하는 것에 대한 효율성이 증가하게 되고, 제도적 제약으로 전자상거래 소매업으로 온라인 쇼핑에 진출한 쿠팡 등 전자상거래 소매업을 주력으로 하는 온라인 쇼핑물의 경쟁력이 강화되는 회귀현상을 보이게 된다.

또한 온라인 셀러의 중요성이 커지게 됨에 따라 온라인 셀러의 형성 과정을 담당하던 커머스 플랫폼의 교육기능만으로는 시장의 성장을 충분히 구성하기 어렵다는 문제가 생긴다. 온라인 셀러의 입장에서는 복수의 커머스 플랫폼에 대한 입점 및 상품관리를 동시에 수행하는 것이 번거롭다는 점도 새로운 시장에서 유통 기능 격차를 구성하게 된다. 이에 따라 물리적 상품의 사입관리 및 배송관리를 담당하는 도매공과 같은 온라인 도매상이 출현하게 된다. 이때 온라인 셀러는 커머스 플랫폼 내에서 판매상품 등록, 홍보 및 촉진기능을 수행하는 주체로 역할이 변화되게 된다. 다른 한편으로는 복수의 커머스 플랫폼에 대한 상품 등록 및 관리 대행 시스템을 제공하는 사방넷, 셀러허브, 샵링크, 샵플링 등의 도매기능을 담당하는 중간상이 시장에 형성되게 된다. 이러한 현상은 온라인 유통산업 형성 초기 제기된 탈중간상화 가설(Bakos 1998; Malon, Yates and Benjamin 1987)에 대비되어 새로운 중간상의 출현을 예측했던 재중간상화 가설(이혜준, 이동일 2008; Chircu and Kauffman

1999)에 부합되는 재중간상의 출현으로 이해할 수 있다. 따라서 전통적인 제조업체-도매상-소매상이라는 단순 도식으로 이해하는 것은 온라인 유통 생태계의 이해에 부족하다.

온라인 유통 생태계의 구성에서 또 다른 특징을 보이는 것은 오프라인 소매에서 소비자가 담당하던 최종 배송기능을 수행할 경로 구성원이 필요하다는 것이다. 전통적으로 소비자가 매장에서 수행하던 상품에 대한 소팅Sorting, 픽업Pickup, 어소팅Assorting 기능과 거주지로 가져오는 택배 기능을 경로구성원 중 사업자가 수행해야 할 필요성이 생기게 된다. 따라서 분류창고에서 픽업과 어소팅 기능 수행에 대한 부하가 커지게 되고, 택배 기능을 수행할 택배 사업자의 수행기능 비중이 커지게 된다. 더 나아가 택배 기능의 중요성이 부각됨에 따라 식음료 서비스의 배달을 담당하던 라스트 마일 Last Mile 서비스의 기능이 확장되어 생필품과 가공식품을 넘어 신선식품을 취급하는 퀵 커머스 업체가 출현하게 된다.

온라인 유통산업의 소매침투율이 증가함에 따라 지불결제 시스템에 대한 온라인 유통업체가 참여할 규모의 유인이 생겨났고 제도적으로도 마이크로 페이먼트 시스템에 대한 규제가 완화되면서 온라인 유통산업 참가자들의 지불결제 시스템 전유화가 진행되기 시작하였다. 이를 통해 고객데이터와 상품데이터와 함께 거래데이터를 통합하여 축적할 수 있는 기반이 구축되게 되었고, 데이터 기반 판매 경쟁력을 갖출 가능성이 더욱 커지게 된다. 이 시스템은 자기 사이트에서의 결제뿐 아니라 제휴 판매 사이트의 결제를 포괄하는 형태로 발전하고 있다.



## 2021년 한국 유통 생태계의 구조 변화 방향\*

온라인 유통산업 내의 경쟁이 강화됨에 따라 건당 배송비용의 부담이 완화되어 소비자의 구매빈도는 늘어나고 객단가는 낮아지는 현상이 발생하게 된다. 특히 코로나19 이후 소비자들의 온라인 쇼핑에 대한 의존도와 경험률이 증가함에 따라 구매빈도 증가에 따른 포장재 처리 문제와 소비자들의 기존 구매 상품 대체에 대한 욕구가 증가하게 되었다. 이에 따라 포장재의 친환경성과 재활용 가능성에 대한 소비자 압력이 커지게 되는 한편, 기존 구매 상품에 대한 대체를 위한 재판매 시장의 활성화가 이루어지게 되어 온라인 유통업체의 입장에서는 탈상품화 과정을 담당하는 당근마켓, 중고나라, 번개장터 등 재판매 중개업체가 발생하게 된다. 이러한 과정을 통해 온라인 유통 생태계는 상품화에서 탈상품화에 이르는 과정을 아우르는 순환적 생태계를 갖추게 된다.

앞서 온라인 유통 산업 구조 분석을 통해 온라인 유통 생태계에서 경로구성원들의 포지션이 다변화되는 것이 관찰되었다. 이들의 구조 변화 방향을 종합하면 아래와 같이 세 가지 방향으로 구분할 수 있다.

첫 번째로 물류를 강화시키는 방향으로 포지셔닝이 변화하고 있다. 소비자들의 제품 구매 행동이 상당 부분이 온라인으로 이전함에 따라 당일배송, 새벽배송, 라스트마일 등 소비자들이 원하는 시간 또는 빠른 시간 내 제품을 배송하는 물류 역량의 중요성이 증가하였다. 이에 따라 다수의 경로구성원이 자사의 물류 역량을 강화시키는 방향으로 포지셔닝을 이동시키는 모습을 보이고 있다.

두 번째는 지불결제 수단을 강화시키는 방향으로 포지셔닝이 변

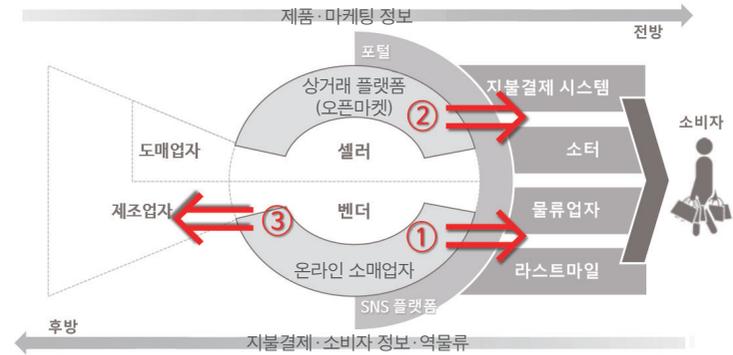
\* 본 장은 이동일, 이해준, 최종일 (2021), 온라인 유통 생태계 프레임워크 개발과 적용방안, 유통연구, 26(4), 73-102. 중 일부를 발췌한 것임

화하고 있다. 소비자들의 제품 탐색 및 구매 과정에서 특정 채널에 대한 의존도가 낮아지는 상황에서 플랫폼들은 소비자들을 결속시킬 다양한 서비스 및 로열티 프로그램을 개발하고 있다. 지불결제 서비스는 소비자들의 결제 편의성을 증대시킬 뿐만 아니라 구매 이력 및 배송 정보를 통합하여 관리할 수 있도록 하며 포인트를 적립해주는 방식의 로열티 프로그램을 통해 소비자들을 결속시키는 효과를 가져온다. 이를 위해 다수의 경로구성원이 자사의 지불결제 시스템을 개발하는 방향으로 포지션을 이동시키고 있다.

세 번째는 취급상품을 강화시키는 것으로 상품 제조 방향으로 포지셔닝이 변화하고 있다. 소비자들의 재택 시간 증가에 따라 외부에서 행하던 업무, 휴식, 야외활동, 문화 활동 등을 자택에서 즐기는 방향으로 소비행태가 변화하였다. 이에 따라 소비자들이 구매하는 상품군이 다양화되는 특징이 나타나고 있다. 또한 제품의 탐색 과정에서 기존에 포털사이트 검색을 통한 저가 상품 구매가 아닌 유튜브, 인스타그램과 같은 SNS, 블로그, 버티컬 플랫폼, 온라인 소매상 등 다양한 경로를 통해 제품 정보를 취득하는 소비자가 늘고 있다. 이와 같은 소비자들의 행태 변화에 따라 기존에 대량으로 유통되는 양산형 상품과 차별화된 특정 소비층에 맞는 상품을 소량으로 재창조하는 PB 상품을 통해 경쟁력을 확보하고자 하는 포지션으로 이동하는 특징을 보이고 있다.

다음과 같은 구조 변화 방향을 바탕으로 온라인 유통 경로구성원의 유통 포지션과 핵심역량을 다음 그림과 같이 1) 일반 오픈마켓 포지션, 2) 물류 구축 포지션, 3) 포털 중개 포지션, 4) 디지털

(그림 63) 온라인 유통 포지션 구조 변화 방향



(표 18) 온라인 유통 포지션과 핵심역량

| 포지션              | 특징  | 장점   | 단점  |
|------------------|---|--|---|
| 일반 오픈마켓 포지션      | <ul style="list-style-type: none"> <li>전통적 오픈마켓 포지션</li> <li>이베이, 지마켓, 옥션, 11번가 등</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>장기간에 걸친 온라인 유통 산업에 대한 노하우를 보유</li> <li>충성도가 높은 폭넓은 고객층 확보</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>온라인 유통 산업 내 경쟁 강도가 심해짐에 따라 시장 변화에 적응하기 위한 전략적 노력이 필요함</li> </ul>               |
| 물류 구축 포지션        | <ul style="list-style-type: none"> <li>물류 영역까지 역량을 확대</li> <li>쿠팡</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>상품 취급 능력 강화</li> <li>고객에 대한 리드 타임 감소</li> <li>상품 배송 역량 강화</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>대규모 자산 투자 필요</li> <li>인프라 추가 도입에 따른 시차 발생</li> </ul>                           |
| 포털 중개 포지션        | <ul style="list-style-type: none"> <li>상적 기능 축소</li> <li>네이버</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>신규 진입자 확보</li> <li>상품 다양성 확보</li> <li>풍부한 제품 탐색 결과와 결제 시스템으로 소비자 결속 효과</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>지속적인 광고비 지출로 업력이 긴 판매자 이탈 우려</li> </ul>  |
| 디지털 네이티브 브랜딩 포지션 | <ul style="list-style-type: none"> <li>고객 정보를 통한 상품 기획 능력 강화</li> <li>PB 상품 개발</li> <li>카카오 메이커스, 무신사 스탠다드</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>상품력으로 조성 기능에 대한 소비자 요구 극복</li> <li>소비자 결속 효과</li> <li>높은 수수료 수익</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>취급고를 크게 확장시키기 어려움</li> </ul>   |
| 버티컬 플랫폼 포지션      | <ul style="list-style-type: none"> <li>온라인 편집숍 플랫폼</li> <li>지그재그, 에이블리, 브랜드, 스타일 셰어</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>좁은 범위의 분명한 타겟 고객 확보</li> <li>판매자는 제품 구색 및 매출 발생 용이</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>고객의 채널 결속 기간 짧음. 기존 고객 연령 증가에 따른 자연 이탈 발생</li> <li>지속적인 신규 고객 유치 필요</li> </ul> |

네이티브 브랜딩 포지션, 5) 버티컬 플랫폼 포지션의 다섯 가지로 세분화하여 제시할 수 있다.

### 일반 오픈마켓 포지션

일반 오픈마켓 포지션(General Open Market Position)은 전통적인 오픈마켓의 포지션이다. 이 포지션에는 이베이, 지마켓, 옥션, 11번가 등과 같이 전통적으로 온라인 중개상의 역할을 수행해온 오픈마켓 사업자들이 해당된다.

구매자와 판매자를 원활하게 연결해주는 온라인 중개상의 기능에 충실하며 가격경쟁력을 갖춘 다양한 상품을 취급하여 도매상과 판매자들의 거래 관계를 강화시키는 역할을 한다. 다수의 판매자 확보를 위해 개별 판매자들을 대상으로 한 영업 지원이 활성화되어 있고, 장기간에 걸친 온라인 유통 산업에 대한 노하우를 보유하고 있으며, 충성도가 높은 폭넓은 고객층을 확보하고 있다. 이 포지션의 경우 온라인 유통 산업 내 경쟁 강도가 심해짐에 따라 시장 변화에 적응하기 위한 전략적 노력이 필요할 것으로 보인다.

### 물류 구축 포지션

물류 구축 포지션(Make-Logistics Position)은 경로구성원이 주로 물류업체를 통해 수행하던 조성기능인 물류 영역까지 역량을 확대하고자 하는 포지션이다.

(그림 64) 일반 오픈마켓 포지션

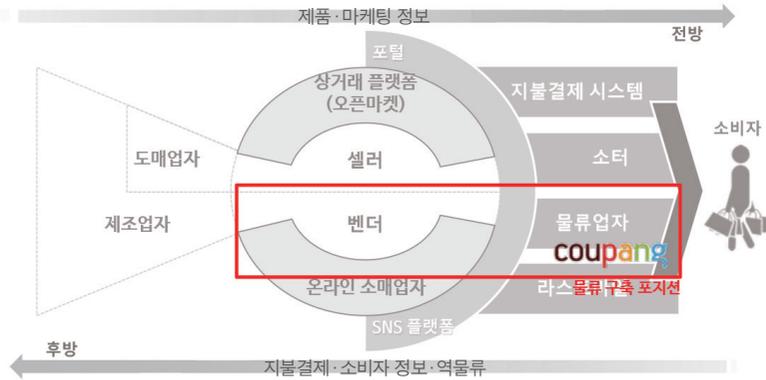


온라인 쇼핑 시장에서 배송 속도 경쟁을 통한 서비스 차별화가 가속화됨에 따라 물류 업체를 통한 표준화된 택배서비스로는 경쟁력을 갖추기 어려워짐에 따라 온라인 유통 플랫폼에서 직접 배송을 위한 투자를 강화하고자 하는 움직임이 나타났다.

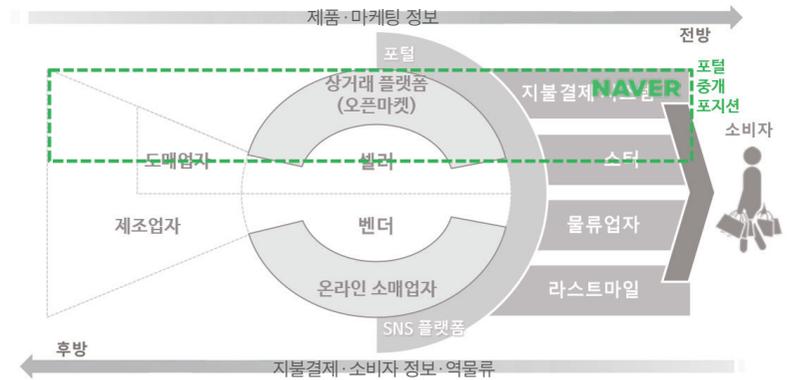
대표적 업체인 쿠팡의 경우 무료배송 혜택을 통한 멤버십 고객과 직매입한 로켓 상품 및 풀필먼트(FBC, Fulfillment by Coupang) 입점 판매자의 상품을 연결시켜 판매량을 증가시키고 이를 통해 외형성장 및 수수료 수익을 확대함으로써 유통과 물류를 결합한 형태의 사업구조를 보이고 있다. 이 경우 대량으로 판매되는 상품에 대한 취급능력이 강화될 뿐만 아니라 고객에 대한 리드 타임 감소와 상품 배송 능력에서의 역량이 강화될 것으로 예상할 수 있다.

그러나 추가적인 물류센터, 차량 등 물류 관련 인프라 투자가 필요하기 때문에 대규모 비용이 소요되며 인프라 추가 도입에 따른 시차도 발생할 수 있어 이로 인해 시장에서의 유연성이 떨어질 우

(그림 65) 물류 구축 포지션



(그림 66) 포털 중개 포지션



려가 있다.

### 포털 중개 포지션

포털 중개 포지션 Portal Brokerage Position은 경로구성원이 상적 기능을 최소화하고 판매자 지원, 결제 기능 제공 등과 같은 조성기능을 강화하는 포지션이다. 이 포지션에 있는 기업은 판매자들의 상품 기획에 대한 간섭을 최소화하고 제품 검색 결과의 다양성과 소비자의 결제 편의성을 강화시키는 등 상적 기능을 줄이는 방향으로 진화하고 있다.

판매자 편의성이 극대화된 판매 시스템을 제공함으로써 신규 진입자들의 시장 진입장벽을 낮춰 플랫폼 내에서 취급하는 상품이 굉장히 광범위하다. 따라서 플랫폼에서 제공하는 광고상품을 이용하여 소비자들에게 판매 상품이 노출되도록 하며, 소비자는 풍부한

제품 탐색 결과를 얻을 수 있으며 취급고를 높이는 데 용이하다.

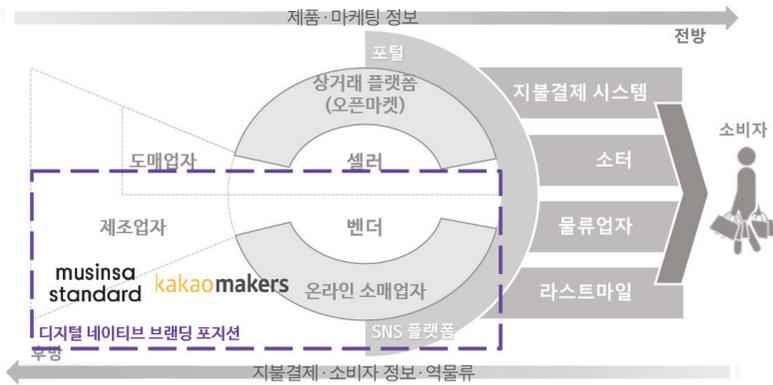
또한 결제 기능을 제공하여 소비자가 다수의 판매자를 대상으로 결제하는 과정에서 발생하는 회원가입과 카드 결제 등의 번거로움을 해소시켰으며 구매 내역과 배송 내역 등을 통합 관리할 수 있도록 이용 편의성을 증대시킴으로써 소비자를 결속시키는 효과를 가져온다.

이와 같은 장점에도 불구하고 판매자가 제품 노출을 위해 지속적인 광고비 지출을 감수해야 하므로 장기적으로 사업을 운영하는 데는 불리한 측면이 있어 업력과 경험이 쌓인 판매자가 이탈할 우려가 있다.

### 디지털 네이티브 브랜딩 포지션

디지털 네이티브 브랜딩 포지션 Digital Native Branding Position은 고

(그림 67) 디지털 네이티브 브랜딩 포지션

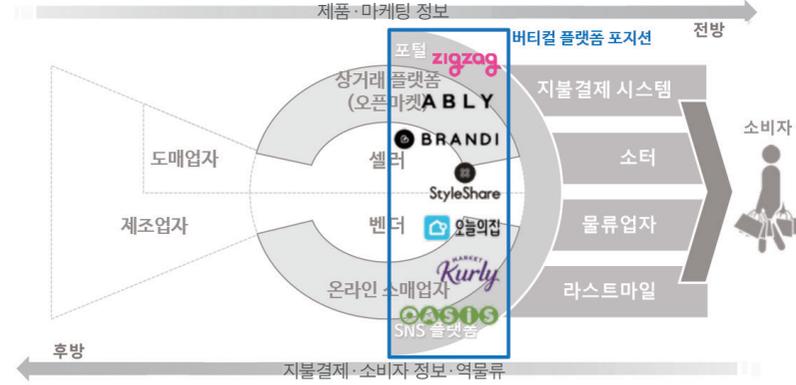


객 정보 분석을 통해 직접 상품을 기획, 제작, 유통하는 기능을 강화시킨 포지션이다. 단순한 온라인 중개상의 역할을 넘어서 상품을 직접 기획하고 디자인하여 특정 소비층에 맞춰 소량으로 재창조하는 방식으로 카카오 메이커스가 이와 같은 포지션에 해당된다.

카카오 메이커스의 경우 사전 예약을 통해 상품 구매를 원하는 고객 수요가 최소주문수량 기준치를 넘은 제품만 생산함으로써 재고 부담을 줄이고 생산 소요 시간을 사전 고지함으로써 배송 속도에 대한 부담에서 벗어나고 있다. 상품력으로 배송 속도 등과 같은 조성기능에 대한 소비자 요구를 극복하고 있다. 상품에 대한 기획력과 스토리텔링으로 기존 재고의 재판매와 신제품에 대한 테스트 보드의 역할을 함으로써 상대적으로 높은 수수료 수익을 낼 수 있다.

또한 무신사 스탠다드와 같이 PB 상품 제작을 통해 플랫폼을 차별화시켜 제품을 통한 소비자 결속을 도모하고 유통마진을 줄여

(그림 68) 버티컬 플랫폼 포지션



수익성을 확보하고자 한다. 이 포지션의 경우 주로 기획된 상품을 취급함으로써 상품력은 높으나 양산형으로 생산되는 생산자 브랜드NB와 달리 시장에서 취급고를 급격히 확장시키기는 다소 어렵다는 한계점을 가지고 있다.

**버티컬 플랫폼 포지션**

버티컬 플랫폼 포지션Vertical Platform Position은 특정 카테고리의 중소형 판매자들이 모여 있는 플랫폼 형태의 포지션이다.

중소형 판매자들이 입점하여 플랫폼을 구성한 온라인 편집숍 플랫폼으로 주로 의류와 뷰티 관련 카테고리에서 나타난다. 이들은 좁은 범위의 타겟 고객을 대상으로 하며 모바일 앱 기반의 맞춤형 상품 추천, 통합 결제, 물류 시스템 등을 갖추고 있다. 수수료가 굉장히 낮거나 무료로 운영되고 있어 중소규모 판매자의 입점이 용



## 한국 온라인 유통 생태계의 도전과제\*

이하다. 판매자 입장에서는 타깃 고객이 집중되어 있으므로 제품 구색을 갖추기 용이하며 매출을 일으키기 상대적으로 용이한 장점이 있다.

이 포지션의 대표적인 업체는 지그재그, 에이블리, 브랜디, 스타일쉐어로 이들은 SNS와 쇼핑몰이 결합된 형태의 플랫폼을 운영하고 있으며 타깃 고객은 1020세대로 한정된다. 좁은 타깃 고객을 대상으로 맞춤형 상품을 제공하고 있어 고객들의 연령이 높아짐에 따라 자연스럽게 이탈하는 경향이 나타난다. 이에 따라 신규 고객을 꾸준히 유치해야 하며 기존 고객의 이탈을 방지하기 위한 전략적 노력이 요구된다는 한계점이 있다.

현재 한국 온라인 유통업계는 후방 유통 경로와의 적응 과정을 마치고 업태 내에서 세분화되는 적응 과정을 완성시켜 나가고 있다. 이에 따라 향후의 도전과제를 재정리하면 고객 라이프스타일에 따른 업태의 세분화가 더욱 진전되고 업태의 성장에 따라 후방 공급업체에 대한 협상력이 강화되어 제조업의 역량 전환을 끌어내어 소비자 욕구에 적응적 시스템을 구축할 것으로 보인다. 또한 강화된 생산-유통시스템의 상권 확장을 통해 국경을 넘어서는 국경간 거래시스템으로의 진화와 해외 거점의 확장을 끌어내게 될 것이다. 마지막으로 생산-유통시스템의 적응적 대응능력을 더욱 강화하여 고객정보에 기반한 예측적 판매로 발전할 것이다.

\* 본 장은 이동일 외 (2020), 이커머스, 파괴적 혁신으로 진화하다, 스타트업얼라이언스, 중 첫 번째 장의 일부를 발전시킨 것임

## 고객 라이프스타일과 업태 세분화

온라인 쇼핑업태 내 사업자들은 공통으로 PC나 모바일 디바이스를 매체로 인터넷을 통해 비대면 소매 서비스를 제공한다. 그러나 세부적으로 보면 소매기능의 수행 정도에 따라 완전 소매기능을 수행하는 자사몰이나 쇼핑몰, 중개기능을 수행하는 오픈마켓, 집객과 중개를 일부 겸하는 포털 기반의 포털 쇼핑 등으로 분화되어 있다. 또한 오프라인 거점 기반을 함께 갖춘 하이브리드 쇼핑과 순수 온라인 쇼핑의 업태 내 경쟁도 이미 진행되고 있다. 이렇게 분화된 구조를 볼 때 온라인 쇼핑은 다양한 소매 포지셔닝을 가진 영역으로 발전해 나가고 있어 하나의 업태라는 관점으로 취급하기에는 더이상은 무리가 있다.

이들 모두는 소매영역 각각에서 서로 다른 경쟁력의 원천을 가지고 있다. 따라서 온라인 쇼핑의 경쟁력 기반은 상권과 취급 상품의 구색에 따라 변화하는 일군의 소매영역으로 변화하고 있다고 보는 것이 타당하다. 예를 들어 전국 기반의 오픈마켓의 경우 중개기능의 확장이 핵심이기 때문에 판매자와 구색의 집적이 가장 중요하다. 그러나 식료품을 중심으로 하는 전문몰과 대형마트 기반의 하이브리드 몰은 신선식품 구색의 확보와 콜드체인 배송망을 구축하는 것이 경쟁력의 핵심이 된다. 이미 패션 쇼핑몰의 경우에는 연령대에 따라 서로 다른 구색 경쟁력을 갖추는 업태 내 분화가 이루어져 왔다. 이러한 세분화가 중요한 이유는 온라인 쇼핑업체가 경쟁력을 갖추기 위한 핵심역량에 따라 업태별로 성공 요인이 달라지기 때문이다.

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

## 유통협상력의 구성과 발전

유통 경로에서 가장 중요한 권력의 원천은 유통협상력을 가지는 것이다. 유통협상력은 판매자 또는 공급자에 대한 순의존도를 조정함으로써 구성할 수 있다. 제조업체 중심의 유통구조로 되어 있던 한국의 소매유통시장에서 온라인 쇼핑은 다양한 기술력, 소매믹스의 조합, 그리고 미래성장가능성에 대한 주목을 통해 확보한 투자자본을 활용하여 유통협상력을 구축해왔다.

향후에는 이러한 유통협상력에 대한 투자 시장의 불신이나 정부 규제와 같은 다양한 도전이 생길 것으로 예측된다. 이미 온라인 유통 경로를 제외하고 한국의 소매시장을 이해할 수 없을 정도로 온라인 유통 경로에 대한 의존성이 커졌기 때문이다. 새로운 업태의 시도 속에 온라인 쇼핑산업이 지속적으로 발전하기 위해서는 성장을 넘어서 산업 생태계를 재구성하려는 폭넓은 시야가 필요할 것

으로 보인다. 한국의 온라인 쇼핑산업은 공급구조의 수직계열화와 분업 사이의 균형을 통해 이러한 목표를 달성해야 하는 도전과제에 직면해 있다.

### 국경 간 거래와 지역거점 확산

내수시장 규모의 한계는 많은 온라인 유통 업체가 해외진출을 시도하도록 만들었으나 시도에 비해 눈에 띄는 성공사례는 찾기 힘들다. 특히 국경 간 거래의 경우 기술적인 도움을 충분히 받을 수 있는 언어의 장벽은 더이상 문제시되지 않는다. 오히려 현지와 의 문화적 차이나 거래제도의 장벽이 더 큰 문제로 부각되고 있다. 참고해볼 만한 모범사례로 다국적 기업으로 성장한 아마존이나 다양한 플랫폼을 시도하여 시장의 한계를 극복하는 알리바바를 들 수 있다. 그러나 이들 기업은 자국 내수시장에서 이미 규모의 경제를 갖춘 이후에 해외로 성장한 사례로, 한국의 온라인 쇼핑업체가 본받기에는 처한 상황이 다르다.

국내 온라인 쇼핑업체에 시사점을 주는 기업으로는 동남아 동시 진출을 통해 기업의 규모를 갖춘 라자다를 들 수 있다. 동남아 개별 시장은 규모의 경제를 이루기 충분치 않은데 이를 지역적 거점의 동시 확산을 통해 극복해 낸 사례이기 때문이다. 한 나라의 시장이 아닌 지역적 거점의 연계를 통한 규모와 범위의 경제를 창출하는 과정에 대한 고민이 현재 한국 온라인 쇼핑산업의 지속적 발전을 위한 당면과제이다.

(표 19) 한국 온라인 유통 생태계의 도전과제

|                    | 특성  | 기업대응   | 향후 도전 과제  |
|--------------------|---|--|---|
| 고객 라이프 스타일과 업태 세분화 | <ul style="list-style-type: none"> <li>온라인 쇼핑 전면화로 다양한 소매 포지셔닝 영역 발전: 소매 기능 수행 정도에 따라 자사몰, 쇼핑몰, 오픈마켓, 포털 쇼핑 및 오프라인 거점 기반의 하이브리드 쇼핑과 순수 온라인 쇼핑으로 구분</li> <li>온라인 쇼핑 경쟁력이 소매 영역으로 변화: 소매 영역 각각에서 경쟁력 기반 상이</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>오픈마켓: 중개 기능 확장이 핵심. 판매자와 구색의 집적</li> <li>하이브리드몰: 신선식품 구색 확보 및 콜드체인 배송망 구축</li> <li>패션 쇼핑: 연령대 따라 다른 구색 경쟁력 세분화</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>온라인 쇼핑 기업 핵심역량 세분화</li> <li>고객 라이프스타일에 따라 소매믹스를 다르게 하는 업태 세분화</li> <li>각기 다른 라이프스타일을 가진 고객에 특화, 핵심역량 집중할 수 있도록 업태 구조 변화</li> </ul> |
| 유통 협상력의 구성과 발전     | <ul style="list-style-type: none"> <li>한국의 소매시장은 경로 의존성이 큼</li> <li>향후 유통 협상력에 대한 투자 시장 불신, 정부 규제 등의 도전 발생 예측</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>제조업체 중심 유통구조에서 출발</li> <li>온라인 쇼핑은 투자자본 확보를 통해 유통 협상력 구축</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>공급구조 수직계열화와 분업 사이의 균형</li> <li>성장을 넘어서 산업 생태계를 재구성하려는 넓은 시야 구축 필요</li> </ul>   |
| 국경 간 거래와 지역 거점 확산  | <ul style="list-style-type: none"> <li>국경 간 거래는 문화와 거래제도 장벽 문제 발생</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>아마존: 다국적 기업으로 성장</li> <li>알리바바: 다양한 플랫폼 시도, 시장 한계 극복</li> <li>라자다: 동남아 동시 진출을 통해 지역적 거점 동시 확산</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>단일 국가가 아닌 지역적 거점의 연계 통한 규모와 범위의 경제 창출 필요</li> </ul>  |
| 고객 정보를 통한 예측적 판매   | <ul style="list-style-type: none"> <li>온라인 쇼핑업태 근본적 한계인 구매 전 서비스 부족을 극복하기 위해 이미지 기반 상품 상세페이지 구성</li> <li>그러나 대규모 상품 데이터베이스 처리에 한계</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>이미지 기반 상품 상세페이지 구성을 통해 상품 간 차별화 및 고객의 문제점 대한 대응능력 갖추</li> <li>새로운 거래조건이나 판매상품 개발 통해 성장 달성</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>업태 간 경쟁 심화, 소비자의 탐색 능력 강화에 따라 예측적 판매 중요성 증대</li> <li>고객 취향 기반 상품 개발하는 데이터 기반의 생산 판매 시스템 구축 필요</li> </ul>                           |

## 고객정보를 통한 예측적 판매

온라인 쇼핑산업은 온라인 쇼핑의 근본적 한계인 구매 전 서비스 부족을 극복하기 위해 이미지를 활용하여 상품 정보 상세페이지를 구성하는 방법이 크게 발전하였다. 상품 간 차별화와 고객의 문제점에 대한 대응능력을 갖추으로써 고객은 필요한 상품을 선택하는 데 필요한 정보를 충분히 얻을 수 있게 되었다. 그러나 이미지 기반의 상품 정보 상세페이지는 대규모 상품 데이터베이스로 처리되기에는 한계를 갖는다. 상품 특성에 대한 주요 설명까지 이미지에 포함되어 데이터베이스 구축에는 적절하지 않기 때문이다. 성장기에는 상품 데이터베이스와 고객 데이터베이스를 연결하여 팔림새 분석을 하는 것이 큰 문제가 되지 않았다. 새로운 거래조건이나 판매 상품개발을 통해 쉽게 성장할 수 있었기 때문이다.

그러나 업체 간 경쟁이 더 치열해지고 시장이 성숙기로 진입함에 따라 고객의 구매이력에 대한 분석을 통해 고객의 취향을 파악하고, 취향의 변화 과정을 예측하여 생산시스템에 연결하는 예측적 판매의 중요성이 더욱 커질 것으로 보인다. 가격이 싼 상품을 새롭게 개발하여 매출량을 늘리는 것보다 고객의 취향에 기반한 새로운 상품을 개발하여 적기에 적정가격에 제공하는 데이터 기반의 생산-판매 시스템의 구축이 현재 온라인 쇼핑산업이 직면한 가장 큰 과제이다.

## 5장

# 온라인 유통 생태계 이해관계자 행동 방향에 대한 조망





## 시장거래규칙의 제정자로서 플랫폼 사업자\*

온라인 쇼핑산업의 성장에 따라 다양한 판매자들이 등장하여 시장에 참여하기 시작하였다. 그러나 시장에 신규 진입한 초보 판매자의 경우 온라인 유통 관련 운영 지식과 온라인 관련 법규에 취약한 경우가 많아 시장에서 적응하지 못하고 퇴출되는 경우가 빈번하게 발생한다. 플랫폼은 신규 입점 판매자의 지속적인 유입이 경쟁력과 직결되는 만큼 신규 입점 판매자의 성장을 지원하고 경쟁력 있는 판매자 확보를 위해 노력을 기울일 필요가 있다.

이와 관련된 플랫폼의 노력으로는 먼저 판매자 신용 지원제도의 확대를 들 수 있다. 예를 들어 11번가의 경우 자체적인 신용 평가 방법을 통해 선별된 판매자를 대상으로 신용 지원제도를 운영하고 있다. 현대캐피탈과 제휴하여 중소기업인을 대상으로 신용대출을

\* 본 장은 이동일, 이해준, 최종일 (2021), 온라인 유통 생태계 프레임워크 개발과 적용방안, 유통연구, 26(4), 73-102. 중 일부를 발췌한 것임

지원하여 기존 신용등급과 별개로 자체적인 신용 평가 방법을 개발 및 도입한 것이다. 이에 따라 정보 활용에 동의한 판매자에 한정하여 매출, 정산, 고객 주문 취소 및 반품 이력, 판매 품목, 구매자 리뷰, 고객 응대 정보 등 수백 가지의 데이터를 머신러닝 기술로 분석하여 신용등급 산정하여 일정 점수 이상을 얻은 중소기업은 금융권 신용등급이 낮더라도 6개월 동안 최대 5,000만 원 대출을 지원한다.

또한 쿠팡은 자사 오픈마켓 플랫폼 입점 파트너를 대상으로 배송서비스를 지원한다. 한진 택배와의 제휴를 통해 판매자가 저렴한 요금으로 택배를 이용할 수 있게 지원하고 쿠팡 판매자 관리 시스템을 통해 편리하게 배송관리를 할 수 있도록 지원하는 것이다. 네이버쇼핑 역시 판매자 대상 자금 지원제도를 강화하였다. 정산 기일을 연내 기존 9.4일에서 5.4일로 대폭 단축하여 운영하는 한편, 사업 초기에 각종 비용 부담이 큰 사업자를 위해 1년간 결제 수수료를 면제해준다. 또한 미래에셋캐피탈과 함께 네이버쇼핑 사업자들을 위한 신용대출 상품을 운영하며 3개월간 월 100만 원의 매출만 유지되면 비교적 적정한 수준의 금리로 대출을 받을 수 있도록 지원한다.

또한 플랫폼의 경쟁력 확보를 위해서는 우수한 역량을 가진 판매자를 확보하는 한편 신규 판매자가 우수한 역량을 갖출 수 있도록 육성할 필요가 있다. 이미 일부 플랫폼 업체 및 다양한 사이트에서 판매자 교육센터를 운영하며 자사 판매자에 대한 교육을 진행하고 있다. 이베이의 경우 G마켓, 옥션의 판매자를 대상으로 온

**[표 20] 국내 온라인 쇼핑업체별 판매자 지원 정책**

| 업체명    | 내용   |
|--------|--|
| 쿠팡     | 저렴한 배송서비스 지원하는 '파트너 캐리어 프로그램'                                  |
| 이베이코리아 | 스마일배송 물류센터 입고 시 물류 보관비 최대 40% 인하<br>상품 출고 후 다음 영업일에 판매자 대금 지급  |
| 11번가   | 오늘발송 판매자 대상 '빠른 정산' 서비스 도입<br>중소 판매자 운영자금 지원하는 '11번가 이커머스 팩토링' |
| 네이버    | 연내 정산기일 9.4일에서 5.4일로 단축<br>1년간 결제 수수료 면제해주는 '스타트 제로 수수료' 등     |

(출처: 백주원 (2020), 당근 꺼낸 e커머스, 우수판매자 쟁탈전, 서울경제, 2020. 11. 09 / 저자 재구성)

라인 쇼핑 운영에 대한 교육을 제공하는 'G마켓 옥션 판매교육센터'를 운영하며 온라인·오프라인 교육을 제공하고 있다. 또한 카페 24는 다양한 판매자 교육 프로그램을 운영하고 있다. 아마존, 쇼피 등에 입점 방법에 대해 교육하는 글로벌 온라인 판매자 교육 프로그램 역시 운영 중이다. 이 밖에도 대한상공회의소, 평생교육센터 등 다양한 기관에서 글로벌 온라인 플랫폼 판매자 교육 프로그램 운영 중에 있다.

그러나 현재 운영 중인 교육 프로그램은 판매자의 중장기적 성장 및 준법 교육과 관련된 부분은 상대적으로 취약하다. 신규 입점에 대한 교육 및 매출액 증진에 대한 교육은 판매자들에게 단기적이고 직접적인 메리트를 제공해주므로 교육에 대한 수요가 있으나, 장기적인 관점에서의 성장 전략이나 준법 관련 교육은 상대적으로 판매자들의 관심도가 낮기 때문이다. 하지만 이런 교육이 행

해지지 않을 경우 판매자들의 운영위험은 시간이 갈수록 더 커질 수밖에 없다. 신규 입점 이후 매출 확대를 위해 판매촉진 비용이 발생함에 따라 그만큼의 매출이 따라오지 않으면 수익 저하로 운영을 포기하거나 손쉽게 이윤을 얻을 수 있는 방법을 찾을 우려가 있기 때문이다. 따라서 플랫폼은 시장거래규칙의 제정자로서 제품 개발, 제품 기획, 상품화, 운영자금과 사업 자금의 분리, 준법 교육 등의 판매자 교육 프로그램을 개발하여 공유하는 동시에 소비자 보호를 위한 판매자 준법 교육 등 필수적인 교육 프로그램 개발 역시 힘써야 할 필요가 있다.

다른 한편으로 플랫폼은 시장거래규칙의 제정자로서 판매자 모니터링 기능과 권한을 강화할 필요가 있다. 신규 판매자의 진입이 활성화됨에 따라 경쟁 압력이 더 커지게 된 기존의 판매자 중 일부가 플랫폼의 정책을 오용하는 체리피킹의 행태가 발생할 우려가 있기 때문이다. 예를 들어 일부 판매자들이 수요가 급증한 제품에 대하여 기존의 주문을 취소하고 가격을 인상하여 재판매를 시도하는 등과 같은 소비자 피해가 발생할 수 있다. 실제로 코로나19가 대중에게 알려진 2020년 1월 말 일부 판매자들이 마스크의 가격을 매일 올리거나, 미리 주문한 물량을 강제로 취소하여 높은 가격에 다시 판매하여 논란이 되기도 하였고, 크리스마스를 앞두고 아동용 장난감을 판매하는 판매자가 재고 확보 없이 상품의 사진만을 걸어놓고 주문을 접수 받고 배송 당일 소비자에게 주문 취소를 요청하는 사례가 생기기도 하였다. 이처럼 판매자의 신용도 및 관련 정보에 대한 공유가 이루어지지 않아 개별 플랫폼에서 이와 같

은 판매자에 대한 관리가 이루어지지 못한다면 소비자를 보호하는데 맹점이 될 우려가 있다. 아마존의 경우, 가품 또는 불량품을 판매하거나, 판매 금지 품목을 판매하거나, 인증·자격이 불충분하거나, 배송이 늦거나, 잦은 빈도로 판매 취소를 하거나, 대량의 부정적 피드백이 발생하는 등 소비자 보호에 위배되는 행동을 보인 판매자에 대해 계정 정지 처분을 내린다(프론티어에듀 2019). 하지만 국내 온라인 쇼핑 플랫폼의 경우 재고관리 및 물류관리에 대한 부분은 판매자의 책임이므로 플랫폼에서 관여하기는 어렵다. 그러나 판매자 신용도에 대한 관리가 이루어지지 않는다면 소비자의 온라인 쇼핑 전반에 대한 신뢰를 떨어뜨려 온라인 유통의 시장 발전에 대한 장애요인이 될 수 있다.



## 시장참가자로서 온라인 셀러와 제조업자

중소 셀러는 시장 자사물에 대한 충분한 유입이 형성되지 않은 상태에서는 시장 조성자들이 운영하는 플랫폼에서 판매하게 되므로 어떤 플랫폼에 진입할 것인가 하는 의사결정이 필요하다. 이와 같은 의사결정은 대형 제조업에서도 유사하게 발생하는데 자사물 운영 대비 플랫폼에서의 판매가 효율이 높다고 판단되는 경우 플랫폼 선택에 대한 의사결정이 필요하게 된다.

현재 대다수 시장참가자는 플랫폼 진입에 대한 의사결정 시 소비자의 유입이 많아 매출이 발생할 가능성이 큰 플랫폼 위주로 입점하거나 모든 플랫폼에 입점하는 등과 같이 자사에게 필요한 기능보다는 매출 발생 가능성에 집중하고 있다. 그러나 부합가설(Match-up Hypothesis)에 따르면 진입하고자 하는 플랫폼과 시장참가자가 서로 유사한 특성이 있을 경우 거래관계가 원활하게 이루어질 수 있으며(Ahn, Kim and Forney 2009) 이에 따라 플랫폼과의 신뢰구축

및 높은 거래만족도 달성이 용이할 것으로 볼 수 있다. 다른 한편으로는 시장참가자의 약점을 보완할 수 있는 플랫폼을 선택하는 것이 효율성이 높을 수도 있다.

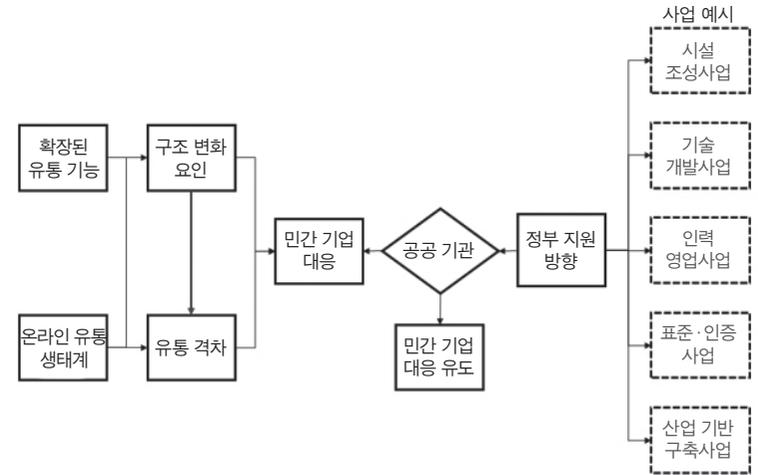
따라서 시장참가자의 경우 플랫폼 사업자 각각의 유통 포지션 및 구조 변화 방향, 자신의 취급 상품 구성, 운영 역량, 향후 발전 전략 등을 비교하여 어떤 플랫폼에서 상품을 판매하는 것이 가장 적합할 것인지에 대한 전략적 의사결정이 필요하다. 예를 들어 앞서 제시한 플랫폼들의 유통 포지션을 활용할 경우, 충분한 배송 역량을 가지지 못한 시장참가자는 아마존, 쿠팡과 같이 풀필먼트 서비스에 강점을 가진 물류 구축 포지션(Make-Logistics Position)에 위치한 플랫폼에 진입하는 것이 유리할 것이며, 자사의 브랜드 인지도가 낮은 시장참가자의 경우에는 검색 가능성을 높이는 강점을 가진 네이버와 같은 포털 중개 포지션(Portal Brokerage Position)에 위치한 플랫폼을 활용하는 것이 용이할 것이다. 또한 타깃이 분명한 특정 카테고리에 특화된 제품을 취급하고 있다면 수직 플랫폼 포지션(Vertical Platform Position)에 위치한 플랫폼에 입점을 우선으로 고려할 수 있을 것이다.

**플랫폼 간 경쟁촉진자로서  
정부와 정책기관**

시장조성자나 참가자의 노력이나 새로운 재중간상의 등장에도 불구하고 온라인 유통산업 내 유통 격차는 충분히 해소되기 어려운 측면이 있다. 이와 같이 기업의 대응으로 충분히 해소시키지 못한 격차에 대해서는 정부의 지원이 필요할 것이다. 예를 들어 다음 그림과 같이 온라인 유통 생태계에서 경로구성원들이 수행하는 확장된 유통 기능에 대한 분석을 통해 온라인 유통 경로의 구조 변화 요인을 파악하고 이에 대해 민간 기업이 대응하는 유통격차에 한계점을 지원하는 방향으로 정부 정책 수립이 가능할 것이다.

시장 조성자의 경우, 국내 온라인 유통산업은 다수의 플랫폼 사업자들이 경쟁하는 구조이므로 미국이나 중국과 같은 독과점 시장이 형성되기 어려운 특징을 가지고 있다. 국내 오픈마켓 사업자들은 자사의 경쟁력 강화를 위해 앞서 제시한 바와 같이 5가지의 차별적 유통 포지션을 통해 소비자 지향적인 전략을 수립하고 있다.

(그림 69) 정책 개발 프레임워크 예시



(출처: 이동일, 이혜준, 최종일 (2021), 온라인 유통 생태계 프레임워크 개발과 적용방안, 유통연구, 26(4), 73-102)

이는 결과적으로 소비자의 서비스 수요를 충족시키는 결과를 낳고 있다. 이 경우 시장 조성자를 대상으로 규제를 강화하기보다는 업체 간 시장경쟁환경을 조성함으로써 산업 발전을 도모하는 정책을 수립하는 것이 요구된다. 아울러 플랫폼 사업자 간에 업체 간 분화가 이루어지고 있어 사업자별로 상이한 특징을 보이고 있으므로 온라인 유통이라는 단일 업체의 관점에서 정책을 수립하는 것은 개별 사업자와 정책 간의 적합도 측면에서 한계를 보일 우려가 있다.

시장 참가자의 관점에서는 판매자와 플랫폼과의 전략적 적합성이 시장 진입 의사결정에 중요한 요소로 작용할 것으로 예상되므로 판매자와 플랫폼 간 접근성을 높이기 위한 기반 시설을 제공하는 정책적 노력이 필요할 것으로 보인다. 또한 산업 내에서의 유통

기능 격차를 확인하여 해당되는 유통 기능을 보완할 수 있는 재중간상의 등장을 촉진시킬 수 있는 정책의 개발 또한 필요할 것으로 판단된다.

마지막으로 소비자 데이터를 활용한 서비스 경쟁력 확보의 중요성이 강화됨에 따라 데이터 기반 기술이 고도화되는 데 반해 이러한 기술을 온라인 유통산업에 실질적으로 활용 가능한 인력은 부족하다. 따라서 소매관리 능력과 IT 기술을 동시에 갖춘 온라인 소매 전문 인력 양성을 위한 정책적 지원 또한 필요할 것으로 보인다.



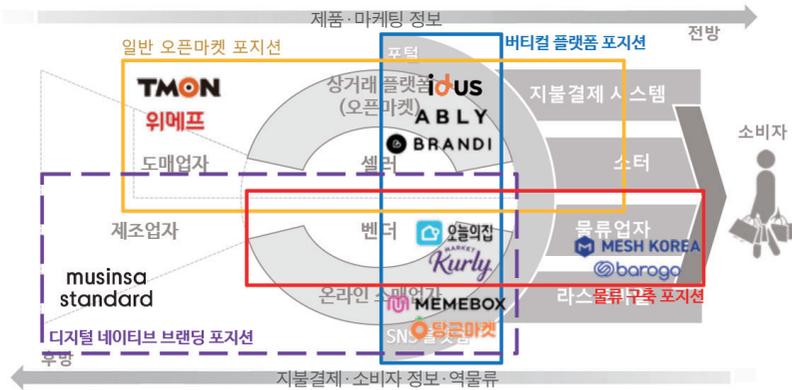
## 온라인 유통 생태계의 구조 변화와 스타트업

### 유통격차의 해소자로서 재중간상과 스타트업

재중간상화를 시도하는 시장참가자의 경우 온라인 유통 경로 내의 유통 격차를 발견하여 새로운 사업 기회를 모색할 수 있다. 소비자의 온라인 쇼핑 일상화로 온라인 유통 기능이 확장되고 있다는 것은 다른 의미로 유통 격차의 지형이 끊임없이 변화하는 것으로도 해석 가능하다. 그러나 이러한 유통 격차를 시장 조성자나 중소 참여자가 전부 해소시키는 데는 한계가 있으므로 새로운 시장 참여자가 요구되게 된다.

일례로 도매업자와 소매업자 간의 거래관계에서 발생하는 유통 격차를 줄이기 위해 도매쪽, 셀업과 같이 주문관리, 사입관리, 결제관리 등의 서비스를 제공하는 중개상이 등장하였다. 다수의 플랫폼에 판매하는 소매업자의 불편함을 해소시키기 위해 여러 플랫폼에 상품을 한 번에 업로드하고 판매관리를 할 수 있도록 지원하는

(그림 70) 300억 이상 투자받은 온라인 쇼핑업체의 유통 기능별 배치



플랫폼 입점 대행(서드 파티 툴) 시장이 성장하고 있다.

### 사업 아이디어의 현실화를 추동하는 창업생태계와 투자생태계

온라인 쇼핑 창업 생태계가 앞으로도 많은 발전을 거듭하는 과정에서 우리는 다양한 발전 과제에 직면해 있다. 우선적으로는 스타트업 관련 규제들이 기업 친화적으로 변모해야 할 필요가 있다. 스타트업들은 코로나19 이후 유망 산업 분야로 1순위가 의료 분야, 2순위로 교육 분야, 3순위로 소비 등을 꼽았다(중소벤처기업부 2020). 그러나 현재 의료 분야 중 원격 진료나 의약품 배송 등의 부분에서 규제가 남아 있어 해당 산업 분야의 발전이 쉽지 않은 형편이다. 이러한 것들이 더욱 유동성 있게 해소된다면 창업 생태계 내에서 그들이 발전할 가능성이 한층 넓어질 것이다.

또한 스타트업 관련 인재를 많이 개발해야 한다. 특히 글로벌 인재의 유입은 신경써야 하는 부분으로 보인다. 국내 창업 생태계는 다른 나라에 견주어도 뒤지지 않을 만큼 그 수준이 충분히 향상되었고 이에 유능한 해외 인재들을 끌어들이 수 있다. 하지만 아직까지 국내에서는 해외 글로벌 인재가 국내에 들어온다면 그것 자체로 국내의 일자리를 빼앗긴다는 인식이 일부 존재한다. 따라서 국내 우수한 해외 인재가 들어오는 것에 대한 국민의 인식을 변화하는 것이 선행되어야 할 것이다. 이에 인재를 글로벌하게 구성하여 전 세계적인 네트워크를 생성하고 그럼으로써 열린 생태계로 발전하여 아시아의 허브가 되는 방향을 고려해 보아야 할 것이다.



## 소비가치를 결정하는 최종선택자로서 소비자의 진화

유년기 때부터 스마트폰과 모바일을 접한 ‘디지털 원주민Digital Native’ 세대는 디지털 환경을 기반으로 한 생산과 소비에 매우 능숙하여 소셜미디어를 적극적으로 활용한다. 특히 Z세대의 경우 글보다 사진이나 영상과 같이 정보의 생동감이 높은 매체를 선호하여 유튜브와 같은 모바일 동영상 서비스를 주로 이용한다(박혜숙 2016; 정은이 2020). 또한 새로운 디지털 미디어에 민감하여 빠르게 습득하고 이를 소비 활동에 적극적으로 활용한다(강민정, 정은주, 조해윤 2020). 이들은 탐색 과정에서 단일한 방법으로만 정보를 획득하지 않고 소셜미디어, 유튜브, 포털사이트, 버티컬 플랫폼 등 다수의 매체와 정보원을 통해 다양한 정보를 획득하는 경향을 보인다. 이들뿐만 아니라 인터넷의 초창기 사용자가 인터넷과 스마트폰에 익숙한 중장년층이 되어 유튜브를 포함한 다양한 매체를 활용하는 모습 또한 관찰되고 있다(하나금융연구소, 2021).

또한 소비자들은 온라인 쇼핑에 대한 지식 증가로 높아진 자기 효능감을 바탕으로 기업에 적극적으로 의견을 개진하고 있다. 적극적 참여를 통해 원하는 것을 얻을 수 있다는 믿음은 소비자의 행동을 일으키게 되고 이는 사회 가치 향상을 위해 적극적으로 기업에 의견과 요구를 전달하는 소비자 행동주의Consumer Activism 등으로 나타나고 있다(Hawkins 2010). 불매운동인 보이콧Boycotts과 제품 구매를 격려하는 바이콧buycott을 할 뿐만 아니라 인터넷과 소셜미디어를 정보 수집과 동시에 의견 피력의 수단으로 활용하여 기업 활동에 직간접적으로 영향을 미치는 것이다. 아울러 스마트 소비자는 상품과 서비스에 관한 불충분한 정보에 대해 적극적으로 알 권리를 주장하여 기업과 소비자 간의 정보 비대칭성을 감소시켰으며, 화해와 같이 단순한 화장품 정보에서 나아가 원재료의 성분을 분석하여 제공하는 중간상을 등장시켰다.

이와 같은 소비자의 적극적 참여는 기업의 제품 개발에 활용되거나 브랜드 가치에 변화를 가져오기도 한다. 매일유업의 경우 초등학교 소비자 요구에 대응하여 자사 우유 제품에 붙여 제공하던 빨대를 제거하였으며, 롯데칠성은 라벨 대신 제품명을 페트병 몸체에 음각으로 새긴 생수를 출시하는 등 제품을 친환경적으로 개선하였다. 농심 켈로그의 경우 약 16년 전에 초코맛 시리얼을 홍보하기 위해 당선된 제품을 출시하겠다는 선거 형태의 홍보 이벤트를 진행하였는데 그때 과맛 시리얼이 당선된 이후 무효화되었다. 이후 소비자들의 지속적인 출시 요구로 2020년 한정판으로 출시되었다. 또한 유튜브 크리에이터의 콘텐츠에 등장하는 가상기업

(그림 71) 매일우유 빨대팩소 (그림 72) 김갑생할머니김



(출처: (좌) 매일유업 / (우) 박수지 (2021), 김갑생할머니김, 진짜 나왔다, 한겨레, 2021. 05. 03)

인 ‘김갑생할머니김’의 출시를 이끈 것도 소비자들의 성원이었다. 이러한 케이스는 재미를 추구하는 소비자의 적극적 참여가 제품을 생산시킨 코크리에이션이 브랜딩으로 이어진 사례로 볼 수 있다.

라이브커머스가 활성화되는데도 소비자의 이러한 적극적 참여와 커뮤니케이션이 중요한 역할을 하고 있다. 라이브커머스는 실시간으로 소비자와 소통하면서 물건을 판매하는 구조이다. 생동감이 높은 영상을 통해 상품 정보를 전달하고 실시간으로 소비자들과 소통하면서 문의사항에 대해 답변함으로써 상품에 대한 이해도를 높인다. 영상으로 상품을 소개한다는 측면에서 TV홈쇼핑과 유사하나 상품 정보를 일방적으로 전달하기만 하던 기존의 매체와 달리 쌍방향 커뮤니케이션이 강화된 것이 가장 큰 특징이다.

이와 같은 소비자의 소비 가치의 변화와 그에 대한 적극적인 표현은 기업으로 하여금 소비자에 대해 더 능동적으로 대응할 것을 요구하고 있다.

## 온라인 유통 생태계의 가까운 미래와 먼 미래



코로나19 팬데믹의 대두와 이에 대한 국가와 시민사회의 대응은 온라인 유통 생태계의 발전에 큰 영향을 미쳤다. 코로나19 대응 과정이 2년에 걸쳐 진행되면서 이제는 바이러스의 위해성과 통제 방안의 효과에 대한 이해가 넓어졌고, 바이러스의 종식이 아닌 생활 속에서 바이러스의 위협을 통제하는 과정에서 삶을 이어나가야 한다는 위드코로나With Corona의 공감대가 형성 중이다. 조심스럽지만 단계적 일상 회복을 통해 소위 ‘일상생활Daily Life’로의 복귀를 다양한 방법으로 시도하고 있다.

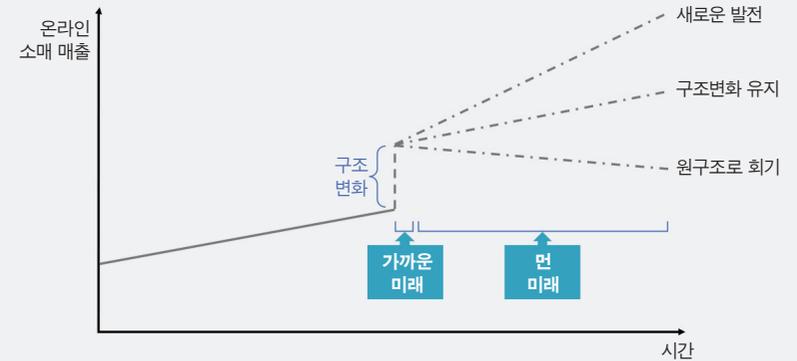
우리의 관심사는 이러한 과정을 통해 변화된 온라인 유통 생태계, 크게는 유통 생태계에서는 어떤 양상이 벌어질 것인가 하는 것이다. 현재의 유통 생태계 구성원의 생태계 구조 변화 과정에서

의 존속과 발전, 또는 탈락과 퇴화에 대해 영향을 미칠 것이고, 미래 유통 생태계가 구성되는 출발점을 확인할 수 있을 것이기 때문이다. 이 책의 1장에서는 코로나19가 팬데믹으로 발전하는 과정에서 온라인 유통 생태계의 대응이 코로나19에 대한 대응만을 고려하여 진행된 것이 아니라 그 이전에 이미 성장을 추구하는 과정에서 배태된 Embedded 발전의 단초가 시장에서 자리잡는 계기로 작용하였다는 점을 제시하고자 하였다. 이러한 전제 위에 한국의 온라인 유통 생태계의 형성 과정, 현재의 구성, 향후 발전에 대한 쟁점을 다루었다. 이런 관점 위에서 현재의 온라인 유통 생태계에 대해 코로나19가 미친 영향은 형성 과정을 만든 원인변수가 아닌 형성 속도를 가속화하는 조절변수라는 점을 명확히 하였다.

그럼에도 불구하고 특정 계기로 인한 계열의 변화 과정에 대한 고찰 과정에 활용되는 사건사 분석(Event History Analysis) 관점에서 본다면 매우 중요한 질문이 남는다. 현재의 변화 과정을 통해 만들어진 온라인 쇼핑의 소매시장 침투율과 형성된 시장이 파동(Pulse)인가, 그렇지 않으면 구조적 변화(Structural Change)인가 하는 질문이다. 만약 파동이라면 일상생활로의 복귀와 함께 온라인 소매시장에 대한 사회적, 경제적 가치도 재평가되어 코로나19 이전에 오프라인 쇼핑을 즐기던 상황으로 회귀됨과 동시에 온라인 쇼핑산업은 위축될 것이다. 그렇지 않고 구조적 변화라고 한다면 변화된 수준에서 향후 발전이 모색될 것이다.

이 책에서는 가까운 미래에는 구조적 변화의 힘이 더 클 것으로 예상한다. 재구성된 온라인 유통 생태계의 공급구조와 소비자 욕

(그림 73) 온라인 유통 생태계의 가까운 미래와 먼 미래



구의 진화, 온라인 문제해결 능력의 발전, 그리고 전반적인 사회 하부구조(Infrastructure)의 조정과정이 이미 완료되어 새로운 수준의 온라인 유통 생태계를 구성하고 있음을 확인하였다. 이에 따라 온라인 유통 생태계의 변화는 구조적 변화로 귀결되었고, 그 발전 방향에 대한 다양한 쟁점을 유통 생태계 구성원 조정하는 과정에 대해 살펴보았다. 따라서 이 책에서 다루고 있는 범위는 가까운 미래에 대한 예측이다.

구조적 변화에는 두 가지 다른 분기점이 존재한다. 하나는 수요 계열의 수준이 변화한 다음 이전 추세 수준에 따라 같은 속도로 발전하는 기존 체제의 수준이 발전하는 변화양상이다. 다른 하나는 수준 변화 이후에는 기울기가 더 빨라서 발전하는 변화양상이다. 전자의 경우에는 현재 형성된 온라인 유통 생태계가 구성원 간의 관계가 유지된 상태에서 성장하는 단순 성장의 양상을 보일 것이고, 후자의 경우에는 온라인 유통 생태계의 구성원이 탈락, 진입,

관계 재구성을 이루는 확장 성장의 양상을 보일 것이다. 이 문제는 온라인 유통 생태계 발전의 먼 미래에 대한 예측이다. 온라인 유통 생태계의 먼 미래에 대한 예측과 특히 확장 성장의 경우에 어떤 변화가 일어날지에 대해 제안하는 것은 가능하겠지만 논증하는 데는 아직까지 근거가 부족하다. 그 점은 이 책의 한계이기도 하다. 박사과정 시절 은사님은 수요예측에 대해 설명해주시면서 예측을 프레딕션(Prediction)과 포어캐스트(Forecast)로 나누어 설명하셨다. 프레딕션은 기존 계열의 변화가 지속될 것이라는 가정 아래서 추세선을 그대로 연결하는 것인 데 반해 포어캐스트는 시스템의 구성원이 가질 수 있는 의지를 반영하여 추세선을 조정하는 과정이라는 가르침이었다. 이 가르침에 따라서 보면, 프레딕션은 향후의 양상을 살펴보는 기준점이 될 수 있지만, 포어캐스트(Forecast)는 실제 나타날 수 있는 상황에 대한 실제 상황을 살펴본다는 측면에서 더 현실적이라고 할 수 있다.

현재 온라인 유통 생태계를 구성하는 구성원들은 이미 온라인 유통 생태계의 구성을 위해 많은 자원을 투자하였다. 오프라인과 온라인 환경이 분리된 것을 전제로 하는 이전의 시스템으로 돌아간다면 이 투자는 상당 부분 회수불가능한 투자(Unsalvageable Investment)이다. 특히 다양한 최종소비자에 직접 연결되는 신선식품 창고와 콜드체인 시스템, 지역거점 물류센터와 배송체계, 그리고 이러한 배송체계에 적응하기 시작하는 온라인 판매자의 배송접점과 같은 것들이 그것이다. 따라서 오프라인 환경을 중심거점으로 하는 유통기업의 입장에서도 이제 온라인 환경을 동시에 활용하는

것은 지극히 당연한 상황이 되었다. 이 결정은 유통시스템의 일부가 붕괴되지 않는 한 되돌이킬 수 있는 선을 넘어간 것이라고 할 수 있다. 이러한 점에서 볼 때 이제 별도의 업체로서의 온라인 유통은 사라질 것으로 보인다. 소비자의 의사결정 과정과 구매 과정에 깊숙이 결합하여 끊임없는 구매경험의 유지를 제공하는 것을 옴니채널(Omni-Channel)이라고 할 때 유통 과정에서 벌어지는 상품화로부터 소비자 생활에서 상품이 이탈하는 탈상품화에 이르는 전 과정에 연결되는 축으로서 온라인 쇼핑은 하나의 업체로서가 아닌 소비자 접점으로서의 역할을 하는 방향으로 바뀔 것이다. 온라인 유통 생태계와 오프라인 유통 생태계라는 경계는 무의미해지고 소비자를 중심으로 하는 서비스 제공을 통해 소비자에게 더 많은 편익을 제공하는 유통기업이 주도하게 되는 영역 파괴적 유통 생태계가 먼 미래를 주도하여 소비생활에 영향을 미치게 될 것이다. 이 생태계가 계속 발전하기 위해 구성원의 다양성을 유지하고 인간 중심적 시스템이 구성되는 환경이 조성되기를 희망한다.

## 1장

1. 김영선 (2021), 중국의 온라인 플랫폼 업계 규제 동향과 시사점, KIEP 세계경제 포커스, 34(4), 2021. 06. 23.
2. 김형택 (2020), 아마존은 어떻게 돈을 벌까?-아마존의 수익모델 분석, Digital Transformation.
3. 네오필 (2021), 쿠팡에서 닌텐도 스위치 게임 사면 안 된다는 이유, 네오필의 닌텐도 스위치 백서 블로그, 2021. 04. 15.
4. 네이버, 2021년 2분기 실적 발표 컨퍼런스콜.
5. 대구시 홈페이지 코로나19 현황 확진자 추이.
6. 대한상공회의소 (2021), 코로나19 이후 이커머스의 급성장파 변화(보스턴컨설팅그룹), 제9회 유통혁신주간 세미나.
- 7.마켓컬리 홈페이지 및 보도자료.
8. 메쉬코리아 홈페이지 및 보도자료.
9. 모바일 인텍스 (2021), 패션·의류 앱 분석 리포트, 2021. 06. 23.
10. 바로고 홈페이지 및 보도자료.
11. 산업통상자원부, 주요 유통업체 매출 동향 보도자료(2017년~2020년).
12. 생각대로 홈페이지 및 보도자료.
13. 오세중 (2020), 마스크 온라인 쇼핑 사기 피해주의보 발령...송금되면 '잠적', 머니투데이, 2020. 03. 15.
14. 오아시스마켓 홈페이지 및 보도자료.
15. 이덕주, 이종화 (2021), 너도나도 마스크 만들더니 땀치리가 태반...출폐업 위기, 매일경제, 2021. 02. 24.
16. 이마켓터.
17. 이상학 (2021), 쿠팡 노동자들 "휴대폰 없어 화제 신고 못했다는 얘기도 있어", 뉴스1, 2021. 06. 18.

18. 장지연 (2020), 플랫폼노동자의 규모와 특징, 고용·노동브리프, 104.
19. 조규준 (2021), 콜센터 노동의 취약성, 월간 노동리뷰 2021년 7월호
20. 질병관리청 코로나바이러스감염증-19 국내 발생 현황.
21. 최인준 (2020), 美 하원 "GAFA가 시장 독점, 기업 분할 권고한다", 조선일보, 2020.10. 08.
22. 최효정 (2020), 공정위 "네이버, 쇼핑·동영상 검색순위 조작"... 과징금 269억 원 부과, 조선비즈, 2020. 10. 06.
23. 쿠팡마켓플레이스 홈페이지, 아이템위너가 되기 위한 세 가지 전략.
24. 쿠팡 판매자 가입 페이지, 판매 이용약관.
25. 쿠팡 홈페이지 및 보도자료.
26. 통계청, 온라인 쇼핑동향조사.
27. 통계청, 서비스업동향조사.
28. 페이스북 실시간대구 페이지.
29. 하나금융연구소 (2020), "코로나19"가 가져온 소비 행태의 변화II, 2020. 05.
30. 한국부동산원 (2021), 상업용부동산 임대동향조사.
31. 한국온라인 쇼핑협회 거래액 자료.
32. 한국통합물류협회(KILA) (2021) 국가물류통합정보센터, 생활물류통계.
33. CJ대한통운 (2021), 일생활 리포트 - 01 물류생활, 2021. 04. 28.
34. DMC미디어(2021), 2021 마케터 vs. 소비자 인식 비교 분석 보고서 인터넷 쇼핑편, DMC리포트, 2021. 07. 28.
35. SSG닷컴 홈페이지 및 보도자료.
36. 美 하원, Investigation of Competition in Digital Markets.

## 2장

1. 강윤희, 오현숙 (2016), "입체조형활동 중심의 집단미술치료가 청소년의 자아정체성과 자기효능감에 미치는 효과," 임상미술심리연구, 6 (1), 1-21.
2. 구민재, 강병일, 백승엽 (2013), "체육 전공 대학생들의 자아정체성이 진로자기효능감에 미치는 영향," 한국엔터테인먼트산업학회논문지, 7 (4), 125-133.
3. 권미화, 이기춘 (2000), "청소년소비자의 소비가치에 따른 집단간 차이에 관한 연구," 청소년학연구, 7 (1), 169-193.
4. 김시월, 박배진 (2002), "인터넷 쇼핑몰의 효의 인식에 따른 구매경험과 구매의도," 소비자학연구, 13 (4), 201-219.

5. 나스미디어 (2021), 2021 인터넷 이용자 조사, 2021. 04. 22.
6. 대학내일20대연구소 (2020), MZ세대 리빙 제품 구매 행태 관련 인식 조사, 2020. 04. 29.
7. 대학내일20대연구소 (2021), 2021년 알아야 할 MZ세대 식생활 트렌드 세 가지, 2021.03.25.
8. 대학내일20대연구소 (2021), 데이터베이스 소비-유통(5월), 05. 06.
9. 메조미디어 (2020), 2020 식음료 업종 분석 리포트.
10. 메조미디어 (2020), 2020 유통 업종 분석 리포트.
11. 박주하, 전재훈 (2021), "소셜 미디어 속 패션 플렉스(Flex) 현상의 특성," 한국의류산업학회지, 23(1), 31-43.
12. 사람인 (2010), 연예인을 보고 상대적 박탈감을 느낀 적이 있습니까 설문조사, 2010.09. 27.
13. 사람인 (2020), 플렉스 소비문화 설문조사, 2020. 02. 11.
14. 사람인 (2021), 코로나 보복소비 설문조사, 2021. 04. 14.
15. 송선민, 장성호 (2021), "패션 명품 확장 브랜드의 코스메틱에 대한 MZ세대의 양면적 소비 의도에 미치는 영향 변인에 관한 연구," 한국콘텐츠학회논문지, 21 (3), 47-67.
16. 안수경 (2020), "Measuring 'Consumer Smartness' for the fashion consumption environment," 복식문화연구, 28 (1), 45-61.
17. 엠브레인 (2020), 2020 택배서비스 이용 및 택배기사 처우 관련 조사, 트렌드모니터, 2020. 04. 13.
18. 엠브레인 (2020), 2020 중고거래 경험 및 중고거래 플랫폼 관련 인식 조사, 트렌드모니터, 2020. 11. 25.
19. 오픈서베이 (2020), 모바일 쇼핑 트렌드 리포트 2020, 2020. 8.
20. 오픈서베이 (2020), 식료품 구매 트렌드 리포트 2020, 2020. 10.
21. 유지연 (2021) 가전으로 '보복소비'했다...매출 최대 70%급증 '3대 이모'정체, 중앙일보, 2021. 05. 06.
22. 이동일, 이혜준, 최종일 (2021), "온라인 유통 생태계 프레임워크 개발과 적용방안," 유통연구, 26(4), 73-102.
23. 이베이코리아 (2020), 2020년 소비심리 및 소비계획, 2020. 1.
24. 이소아 (2021), 밥값 아껴 5만원 빙수 사먹는다, 2030의 허세? 취향입니다, 중앙일보, 2021. 05. 25.
25. 이숙정, 한은경 (2013), "소비가치에 영향을 주는 요인에 관한 연구: 미디어 배양효과와 청소년의 소비사회화를 중심으로," 광고학연구, 24 (8), 257-275.
26. 이정기, 황우녕 (2021), "연예인·인플루언서(Influencer)의 플렉스(Flex) 문화가 대학생들의 과시적 소비성향, 삶에 대한 만족도에 미치는 영향," 언론과학연구, 21(1), 119-152.
27. 이정민, 박현숙 (2016), "명품쇼핑성향이 자기만족도에 미치는 영향," 한국디자인문화학회지, 22(4), 519-532.
28. 정의홍, 이호배 (2021), "윤리적 소비행동에서 정치이념이 브랜드 태도에 미치는 영향: 자부심의 매개적 작용," 연세경영연구, 58 (1), 1-33.
29. 정재권, 박도형 (2013), "자기조절초점에 따른 온라인 제품 리뷰의 효과에 관한 연구," e-비즈니스연구, 14, 77-93.
30. 컨슈머인사이트, 상품구입 행태 및 변화 추적조사.
31. 태명원 (2021), "노인의 자기효능감이 삶의 질에 미치는 영향 - 자아존중감의 매개효과를 중심으로 -," 한국콘텐츠학회논문지, 21 (4), 220-232.
32. 하나금융연구소 (2020), 세대별 온라인 소비 행태 변화와 시사점, 2021. 08. 04.
33. 하나금융연구소 (2021), 트로트 열풍으로 보는 오픈세대의 부상과 팬덤경제.
34. 한국무역협회 (2020), 코로나19 이후 글로벌 전자상거래 트렌드, 국제무역통상연구원 연구보고서.
35. 한국은행 (2020), 2020년 상반기중 전자지급서비스 이용 현황,지급결제통계, 2020. 9. 14.
36. DMC미디어 (2020), 2020 소비자의 구매 의사결정 과정별 이용채널 및 행동패턴의 이해, 2020 DMC 업종별 소비자 통합 보고서, 2020. 10. 08.
37. DMC미디어 (2020), 2020 인터넷 쇼핑 행태 및 구매 여정별 접점 분석 보고서.
38. DMC미디어 (2020), 2020 간편결제 서비스 이용 행태 조사, 2020. 10. 7.
39. DMC미디어 (2020), 2020 인터넷 쇼핑 행태 및 구매 여정별 접점 분석 보고서, DMC 리포트, 2020. 04. 16.
40. DMC미디어 (2021), 2021 인터넷 쇼핑 행태 및 구매 여정별 접점 분석 보고서, DMC 리포트, 2021. 04. 20.
41. KOBACO, 2015년 소비자행태조사보고서.
42. Ajzen, I. and Fishbein, M. (1980), Understanding attitudes and predicting social behavior, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
43. Bandura, Albert (1977), "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change," Psychological Review, 84 (2), 191-215.
44. Berger, Charles R. and Richard J. Calabrese (1975), "Some Explorations in Initial Interaction and Beyond: Toward a Developmental Theory of Interpersonal Communication," Human Communication Research, 1, 99-112.
45. Bhattacharjee, Amit and Cassie Mogilner (2014), "Happiness from Ordinary and Extraordinary Experiences," Journal of Consumer Research, 41 (1), 1-17.
46. Braithwaite, Valerie and H. G. Law (1985), "Structure of Human Values: Testing the

- Adequacy of the Rokeach Value Survey,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 49 (1), 250-263.
47. Degeratu, Alexandru M., Arvind Rangaswamy, and Jianan Wu (2000), “Consumer choice behavior in online and traditional supermarkets: The effects of brand name, price, and other search attributes,” *International Journal of Research in Marketing*, 17 (1), 55-78.
  48. Diener, Ed (1984), “Subjective Well-being,” *Psychological Bulletin*, 95 (3), 542-575.
  49. Faqih, Khaled M. S. (2013), “Exploring the Influence of Perceived Risk and Internet Self-Efficacy on Consumer Online Shopping Intentions: Perspective of Technology Acceptance Model,” *International Management Review*, 9, 68-78.
  50. Furlow, N. E. (2011), “Find us on Facebook: How Cause Marketing Has Embraced Social Media,” *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(6), 61-64.
  51. Grzeskowiak, Stephan, Dong-Jin Lee, Grace B. Yu, and M. Joseph Sirgy (2014), “How Do Consumers Perceive the Quality-of-Life Impact of Durable Goods? A Consumer Well-Being Model Based on the Consumption Life Cycle,” *Applied Research in Quality of Life*, 9 (3), 683-709.
  52. Hoch, Stephen J. and John Deighton (1989), “Managing What Consumers Learn from Experience,” *Journal of Marketing*, 53 (2), 1-20.
  53. Howell, Ryan T., and Graham Hill (2009), “The Mediators of Experiential Purchases: Determining the Impact of Psychological Needs on Social Comparison,” *Journal of Positive Psychology*, 4 (2), 511-22.
  54. Joseph, Rodney P., Kathryn E. Royse, Tanya J. Benitez, and Dorothy W. Pekmezi (2014), “Physical Activity and Quality of Life among University Students: Exploring Self- efficacy, Self-esteem, and Affect as Potential Mediators,” *Quality of Life Research*, 23 (2), 661-669.
  55. Kagan, J. (1972), “Motivates and development,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 22, 51-66.
  56. Kramer, Michael W. (2004), *Managing Uncertainty in Organizational Communication*, NJ: Lawrence Erlbaum.
  57. Kim, HaeJung, Soo-Kyoung Ahn, and Judith Forney (2014), “Shifting paradigms for fashion: from total to global to smart consumer experience,” *Fashion and Textiles*, 1, 1-16.
  58. Leung, Louis and Paul S. N. Lee (2005), “Multiple Determinants of Life Quality: The Roles of Internet Activities, Use of New Media, Social Support, and Leisure Activities,” *Telematics and Informatics*, 22 (3), 161-180.
  59. Litman, J. A., and Spielberger, C. D. (2003), “Measuring epistemic curiosity and its diversive and specific components,” *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 75-86.
  60. Machin, Jane E., Natalie R. Adkins, Elizabeth Crosby, Justine R. Farrell, and Ann M. Mirabito (2019), “The Marketplace, Mental Well-being, and Me: Exploring Self- efficacy, Self-esteem, and Self-compassion in Consumer Coping,” *Journal of Business Research*, 100, 410-420.
  61. Nicolao, Leonardo, Julie Irwin, and Joseph Goodman (2009), “Happiness for Sale: Do Experiential Purchases Make Consumers Happier than Material Purchases?,” *Journal of Consumer Research*, 36 (August), 188-98.
  62. Overby, J. W. and E.-J. Lee (2006), “The effects of utilitarian and hedonic online shopping value on consumer preference and intentions,” *Journal of Business Research*, 59 (10-11), 1160-1166.
  63. Peterson, Robert A., Sridhar Balasubramanian, and Bart J. Bronnenberg (1997), “Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), 329.
  64. Posner, Barry Z. and J. Michael Munson (1979), “The Importance of Values in Understanding Organizational Behavior,” *Human Resource Management*, 18 (3), 9-14.
  65. Rosenberg, Morris (1979), *Conceiving the Self*, New York: Basic Books.
  66. Schuessler, Karl F. and Gene A. Fisher (1985), “Quality of Life Research and Sociology,” *Annual Review of Sociology*, 11, 129-149.
  67. Sullivan, P. and J. Heitmeyer (2008), “Looking at Gen Y Shopping Preferences and Intentions: Exploring the Role of Experience and Apparel Involvement,” *International Journal of Consumer Studies*, 32(3), 285-295.
  68. Van Boven, Leaf and Thomas Gilovich (2003), “To Do or To Have: That Is the Question,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 85 (December), 1193-202.
  69. Vieira, V., F. O. Santini, and C. F. Araujo (2018), “A meta-analytic review of hedonic and utilitarian shopping values,” *Journal of Consumer Marketing*, 35 (4), 426-437.
  70. Vinson, Donald E., Jerome E. Scott, and Lawrence M. Lamont (1977), “The Role of Personal Values in Marketing and Consumer Behavior,” *Journal of Marketing*, 41 (2), 44-50.
  71. Weber, Karin and Wesley S. Roehl (1999), “Profiling People Searching for and Purchasing Travel Products on the World Wide Web,” *Journal of Travel Research*, 37 (3), 291-298.

### 3장

1. 강지수 (2020), *배민 B마트, 대구·부산 줄줄이 철수...‘그곳에서 무슨 일이?’*, *아주경제*, 2020. 12. 07.
2. 과학기술정보통신부(2017), *미래부 창업(제도전)·벤처 지원사업 참여기업 실태조사 및 지원정책 효율화 방안연구*.
3. *교보증권* (2021), 03/17 *애널리스트 데이: 글로벌 이커머스 기업을 위한 뚜렷한 청사*

- 진 제공, 2021. 03. 18
4. 김갑, 성윤옥 (2003), "전자상거래 발달과정에 관한 연구," 경영사연구(경영사학), 18(3), 181-214.
  5. 김병윤 (2020), 중고나라 업계 1위 무색...후발 주자에 몸값 추월, 더벨, 2020. 04. 06.
  6. 김선우, 김강민 (2020), "스타트업 성장단계 구분에 대한 탐색적 연구," 벤처창업연구, 15(2), 127-135.
  7. 김현정 (2020), 가상공간 속 공동체는 목적성이 분명하다?, TheScienceTimes, 2020. 09. 17.
  8. 나건웅 (2020), 불황 속 폭풍 성장 '중고거래'앱-당근마켓·중고나라·번개장터 '3파전', 매일경제, 2020. 05. 08.
  9. 남성현 (2019), 유통/물류시장에서 일으키는 쿠팡의 메기효과, 한화투자증권 리서치센터, 2019. 05. 27.
  10. 네이버쇼핑 홈페이지 및 보도자료
  11. 네이버 스토어팜(스마트스토어) 홈페이지 및 보도자료
  12. 네이버 2021년 2분기 실적 발표 컨퍼런스콜
  13. 대한석유협회, 국내석유가격, 2020. 12. 14.
  14. 롯데쇼핑 홈페이지 및 보도자료
  15. 삼성증권 (2020), 제2의 아마존? 제1의 쇼피파이, 2020. 10. 06.
  16. 샵링크 홈페이지
  17. 서대훈 (2019), "주요국의 스타트업(Startup) 지원방식과 시사점," 산은조사월보, 761, 3-21.
  18. 스타트업얼라이언스 (2021), 스타트업 투자 동향 리포트, 2021. 08.
  19. 안소영 (2020), 재고 시장이 뜬다, 이코노미조선, 374호, 2020. 11. 30.
  20. 예종석, 전소연 (2010), "지각된 품질요인이 고객충성도에 미치는 영향 : PB와 NB간의 차이분석," 유통연구, 15 (2), 1-34.
  21. 오린아 (2020), '상품'보다 '상점' 노출 통해 안정적 성장 네이버와 쇼피파이, 이커머스 시장 혼든다, 동아비즈니스리뷰, 311(2), 62-73.
  22. 옥션 홈페이지 및 보도자료
  23. 이해준, 이동일 (2008), "중소유통업 온라인 시장 전환을 위한 정책 방안," 유통연구, 13(5), 51-72.
  24. 인터파크 홀딩스 홈페이지
  25. 잡코리아 (2020), 2020년 직장인 아르바이트 현황.
  26. 조용현 (2020), "자동화,대형화로 인한 물류센터의 건축적 변화에 대한 고찰," 서울대학교 석사학위논문, 2020. 02.
  27. 중소벤처기업부 (2020), 코로나19 이후 스타트업 환경변화 설문조사
  28. 중소벤처기업부 (2021), 2020년 연간 및 12월 창업기업 동향, 2021. 02.
  29. 중소벤처기업부 (2021), 한국 창업 생태계의 변화 분석, 2021. 04. 26.
  30. 최저임금위원회 (2021), 최저임금액 현황
  31. 쿠팡 홈페이지 및 보도자료
  32. 통계청 (2020), 2020년 8월 경제활동인구조사 비임금근로 및 비경제활동인구 부가조사 결과, 2020. 11.
  33. 한국경제 (2008), G마켓...해위로 뿜는 '오픈마켓', 2008. 08. 28.
  34. 한국통합물류협회(KILA) (2021), 국가물류통합정보센터, 생활물류통계
  35. 홈플러스 홈페이지 및 보도자료
  36. 황지영 (2019), 리테일의 미래, 인플루엔셜, 2019. 4.
  37. CJ대한통운 홈페이지
  38. CJ올리브영 홈페이지 및 보도자료
  39. DMC미디어 (2020), 2020 인터넷 쇼핑 시장 현황 및 전망, 2020. 10. 28.
  40. DMC미디어 (2021), 아디다스, 나이키 등 스포츠웨어 브랜드는 D2C 강화를 통한 성장 도모 중, DMC리포트, 2021. 04. 05.
  41. CU 홈페이지 및 보도자료
  42. DH코리아 홈페이지 및 보도자료
  43. eMarketer (2021), Direct-to-Consumer (D2C) Ecommerce Sales US 2019-2023.
  44. G마켓 홈페이지 및 보도자료
  45. GS리테일 홈페이지 및 보도자료
  46. 11번가 홈페이지 및 보도자료
  47. Ailawadi, Kusum L. and Bari Harlam (2004), "An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store-Brand Share," Journal of Marketing, 68 (1), 147-165.
  48. Bakos, Yannis (1998), "The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet," Communications of the ACM, 41 (8), 35-42.
  49. Bucklin, Louis P. (1976) A Theory of Distribution Channel Structure (University Microfilms).
  50. Chircu, Alina M. and Robert J. Kauffman (1999), "Strategies for Internet Middlemen in the Intermediation/Disintermediation/Reintermediation Cycle," Electronic Markets, 9 (1-2), 109-117.
  51. Corstjens, Marcel and Rajiv Lal (2000), "Building Store Loyalty through Store

Brands," *Journal of Marketing Research*, 37 (3), 281-291.

52. Kesting, Stefan (2005), "Countervailing, Conditioned, and Contingent: The Power Theory of John Kenneth Galbraith," *Journal of Post Keynesian Economics*, 28 (1), 3-23.

53. Levy, Michael and Barton A. Weitz (2001), *Retailing Management*, 4th edition, MA: McGraw-Hill/Irwin.

54. Malone, Thomas, Joanne Yates, and Robert Benjamin (1987), "Electronic Markets and Electronic Hierarchies," *Communications of the ACM*, 30 (6), 484-497.

55. McGrath, Rita Gunther (2020), "The New Disrupters," *MIT Sloan*, February 17

56. Rosenbloom, Bert (2013), *Marketing Channels: A Management View*, 8th Edition, OH: South-Western, Cengage Learning.

57. Schlesinger, Leonard A., Matt Higgins and Shaye Roseman (2020), "Reinventing the Direct-to-Consumer Business Model," *Harvard Business Review*, March 31

58. Startup Genome (2021), *The Global Startup Ecosystem Report 2021*(GSER2021)

#### 4장

1. 김윤정, 이유리 (2017), "옴니채널 리테일링에서 패션 제품 소비자의 인식 및 행동 특성 탐구," *한국의류학회지*, 41 (1), 170-183.
2. 도매꾹 홈페이지.
3. 메조미디어 (2020), *2020 유통 업종 분석 리포트*.
4. 박찬석 (2017), "Last Mile Delivery의 확산과 물류산업의 변혁," *우정정보*, 2, 9-39.
5. 셀업 홈페이지.
6. 조재운, 이종우, 조지현, 배준열, 최수임, 이선명, 전익재, 장창근, 임우성, 김시윤 (2020), *사례로 학습하는 실무지향적 유통전략*, 경기: 학현사.
7. 이동일, 박철, 김승현, 박민영, 이장혁, 김용진, 서희석, 이유리, 박지수, 양석준 (2020), *이커머스, 파괴적 혁신으로 진화하다*, 서울: 스타트업얼라이언스.
8. 이동일, 이해준, 최종일 (2021), "온라인 유통 생태계 프레임워크 개발과 적용방안," *유통연구*, 26(4), 73-102.
9. 이해준, 이동일 (2008), "중소유통업 온라인 시장 전환을 위한 정책 방안," *유통연구*, 13(5), 51-72.
10. 이해준, 이동일, 장용 (2011), "서비스 청사진과 FMEA의 결합에 의한 인터넷 쇼핑몰 서비스 실패관리," *품질경영학회지*, 39 (2), 217-233.
11. 정연승, 송인국 (2017), "유통산업에서 증강현실(AR)과 가상현실(VR)의 흐름과 확산에 관한 연구: 주요 성공사례를 중심으로," *유통경영학회지*, 20 (5), 23-34.

12. 홍수정, 강화선 (2006), "인터넷 의류 쇼핑에서 효과적인 정보전달을 위한 상품 이미지 정보 제공에 관한 연구," *디지털디자인학연구*, 6 (2), 523-530.
13. Agrawal, Durgesh K., Dev P. Agrawal, and Deepali Singh (2006), "Internet Based Distribution Systems: A Framework for Adoption," *Decision* (0304-0941), 33 (1), 21-46.
14. Anderson, Coughlan and Stern A. El-Ansary (2014), *Marketing Channels*, 7th edition, London: Pearson.
15. Bakos, Yannis (1998), "The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet," *Communications of the ACM*, 41 (8), 35-42.
16. Berger, Jonah, Michaela Draganska, and Itamar Simonson (2007), "The Influence of Product Variety on Brand Perception and Choice," *Marketing Science*, 26 (4), 460-472.
17. Boatwright, Peter and Joseph C. Nunes (2001), "Reducing Assortment: An Attribute-Based Approach," *Journal of Marketing*, 65 (3), 50-63.
18. Bucklin, Louis P. (1976) *A Theory of Distribution Channel Structure* (University Microfilms).
19. Chernev, Alexander (2003), "When More Is Less and Less Is More: The Role of Ideal Point Availability and Assortment in Consumer Choice," *Journal of Consumer Research*, 30 (2), 170-183.
20. Chernev, Alexander (2011), "When More is Less and Less is More: The Psychology of Managing Product Assortments," *GfK Marketing Intelligence Review*, 3 (1), 8-15.
21. Chircu, Alina M. and Robert J. Kauffman (1999), "Strategies for Internet Middlemen in the Intermediation/Disintermediation/Reintermediation Cycle," *Electronic Markets*, 9 (1-2), 109-117.
22. Dimitrova, Boryana V., Brent Smith, and Trina L. Andras (2020), "Marketing Channel Evolution: From Contactual Efficiency to Brand Value Co-creation and Appropriation within the Platform Enterprise," *Journal of Marketing Channels*, 26 (1), 60-71.
23. Fisher, Marshall L., Santiago Gallino, and Joseph J. Xu (2019), "The Value of Rapid Delivery in Omnichannel Retailing," *Journal of Marketing Research*, 56 (5), 732-748.
24. Gauri, Dinesh K., Rupinder P. Jindal, Brian Ratchford, Edward Fox, Amit Bhatnagar, Aashish Pandey, Jonathan R. Navallo, John Fogarty, Stephen Carr, and Eric Howerton (2021), "Evolution of Retail Formats: Past, Present, and Future," *Journal of Retailing*, 97 (1), 42-61.
25. Hausladen, Iris and Torsten Zipf (2018), "Competitive Differentiation versus Commoditisation: The Role of Big Data in the European Payments Industry," *Journal of Payments Strategy & Systems*, 12 (3), 266-282.
26. Hoch, Stephen J., Eric T. Bradlow, and Brian Wansink (1999), "The Variety of an As-

- sortment," *Marketing Science*, 18 (4), 527-546.
27. Hoffman, Donna L. and Thomas P. Novak (1997), "A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce," *The Information Society*, 13 (1), 43-54.
  28. Hsiao, Lu and Ying-Ju Chen (2014), "Strategic Motive for Introducing Internet Channels in a Supply Chain," *Production & Operations Management*, 23 (1), 36-47.
  29. Huffman, Cynthia and Barbara E. Kahn (1998), "Variety for Sale: Mass Customization or Mass Confusion?," *Journal of Retailing*, 74 (4), 491-513.
  30. Iyengar, Sheena and Mark Lepper (2001), "When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?," *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 995-1006.
  31. Jacoby, Jacob, Donald E. Speller, and Carol Kohn Berning (1974), "Brand Choice Behavior as a Function of Information Load: Replication and Extension," *Journal of Consumer Research*, 1 (1), 33-42.
  32. Jernigan, Marian H. and Cynthia R. Easterling (1990), *Fashion Merchandising and Marketing*. New York: Prentice Hall.
  33. Kahn, Barbara and Brian Wansink (2004), "The Influence of Assortment Structure on Perceived Variety and Consumption Quantities," *Journal of Consumer Research*, 30 (4), 519-533.
  34. Liang, Ting-Peng, Hung-Jen Lai, and Yi-Cheng Ku (2006), "Personalized Content Recommendation and User Satisfaction: Theoretical Synthesis and Empirical Findings," *Journal of Management Information Systems*, 23 (3), 45-70.
  35. Malone, Thomas, Joanne Yates, and Robert Benjamin (1987), "Electronic Markets and Electronic Hierarchies," *Communications of the ACM*, 30 (6), 484-497.
  36. Miles, Gareth E., Andrew Howes, and Anthony Davies (2000), "A Framework for Understanding Human Factors in Web-based Electronic Commerce," *International Journal of Human-Computer Studies*, 52 (1), 131-163.
  37. Mogilner, Cassie, Tamar Rudnick, and Sheena S. Iyengar (2008), "The Mere Categorization Effect: How the Presence of Categories Increases Choosers' Perceptions of Assortment Variety and Outcome Satisfaction," *Journal of Consumer Research*, 35 (2), 202-215.
  38. Moore, James F. (1996), *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, NY: Harper Collins.
  39. Peltoniemi, Mirva and Elisa Vuori (2004), "Business Ecosystem as the New Approach to Complex Adaptive Business Environments," *Proceedings of eBusiness Research Forum*, 2 (22), 267-281.
  40. Pitt, Leyland, Pierre Berthon, and Jean-Paul Berthon (1999), "Changing Channels: The Impact of the Internet on Distribution Strategy," *Business Horizons*, 42 (2), 19-28.
  41. Ramaswamy, Venkat and Kerimcan Ozcan (2016), "Brand Value Co-creation in a Digitalized World: An Integrative Framework and Research Implications," *International Journal of Research in Marketing*, 33 (1), 93-106.
  42. Ranchhod, Ashok and Călin Gurău (1999), "Internet-Enabled Distribution Strategies," *Journal of Information Technology*, 14 (4), 333-346.
  43. Reimann, Martin, Oliver Schilke, and Jacquelyn S. Thomas (2010), "Toward an Understanding of Industry Commoditization: Its Nature and Role in Evolving Marketing Competition," *International Journal of Research in Marketing*, 27 (2), 188-197.
  44. Robinson, Terry, Colin M. Clarke-Hill, and Richard M. Clarkson (2002), "Differentiation through Service: A Perspective from the Commodity Chemicals Sector," *Service Industries Journal*, 22 (3), 149-166.
  45. Rosenbloom, Bert (2013), *Marketing Channels: A Management View*, 8th Edition, OH: South-Western, Cengage Learning.
  46. Shen, Yuelin, Sean P. Willems, and Yue Dai (2019), "Channel Selection and Contracting in the Presence of a Retail Platform," *Production and Operations Management*, 28 (5), 1173-1185.
  47. Vaile, Roland S., Ewald T. Grether and Reavis Cox (1952), *Marketing in the American Economy*, New York: The Ronald Press Co.
  48. Xiao, Bo and Izak Benbasat (2007), "E-Commerce Product Recommendation Agents: Use, Characteristics, and Impact," *MIS Quarterly*, 31 (1), 137-209.
  49. Yoo, Weon Sang and Eunhyu Lee (2011), "Internet Channel Entry: A Strategic Analysis of Mixed Channel Structures," *Marketing Science*, 30 (1), 29-41.

## 5장

1. 강민정, 정은주, 조해윤 (2020), "Z세대가 즐기는 유튜브 채널의 몰입 요인과 특징," *한국콘텐츠학회논문지*, 20 (2), 150-161.
2. 박수지 (2021), *김감생할머니김, 진짜 나왔다, 한겨레*, 2021. 05. 03.
3. 박혜숙 (2016), "신세대 특성과 라이프스타일 연구 - Z세대를 중심으로," *인문사회* 21, 7 (6), 753-767.
4. 백주원 (2020), *당근 꺼낸 e커머스, 우수판매자 쟁탈전*, 서울경제, 2020. 11. 09.
5. *프론티어에듀* (2019), *아마존이 당신의 계정을 정지시키는 15가지 이유*, 2019. 09. 03.
6. 정은이 (2020), "Z세대가 선호하는 방송콘텐츠에 관한 연구: 20대 Z세대를 대상으로 한 심층인터뷰를 중심으로," *정치커뮤니케이션연구*, 58, 141-181.
7. *중소벤처기업부* (2020), *코로나19 이후 스타트업 환경변화 설문조사*
8. *하나금융연구소* (2021), *트러트 열풍으로 보는 오픈세대의 부상과 팬덤경제*.

9. Ahn, SooKyoung, HeaJung Kim, and Judith A. Forney (2009), "Co-marketing Alliances between Heterogeneous Industries: Examining Perceived Match-up Effects in Product, Brand and Alliance Levels," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16 (6), 477-485.
10. Hawkins, Richard A. (2010), "Boycotts, buycotts and consumer activism in a global context: An overview," *Management & Organizational History*, 5 (2), 123-143.

## 파괴적 커머스의 탄생과 구조 변화

---

초판 1쇄 인쇄 2022년 2월 7일

초판 1쇄 발행 2022년 2월 18일

지은이 이동일 이해준

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

편집·제작 클라우드나인 연락처 [c9book@naver.com](mailto:c9book@naver.com)

ISBN 979 - 11 - 91334 - 48 - 7 03320

---

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