



Journal of Knowledge Information Technology and Systems

ISSN 1975-7700 (Print), ISSN 2734-0570 (Online)

<http://www.kkits.or.kr>

E-Commerce Market Governance Strategy

Kwang-Hyun Kim^{*}, Seung-Hui Kang

Department of International Business and Commerce, Korea National University of Transportation

ABSTRACT

In this study, We study the market dominance strategy of e-commerce. The Internet has mad changes in the commercial environment faster than ever before. So the development of e-commerce through the Internet directly leads to changes in commodity sales platforms. As the market embraced the Internet, the Internet shopping mall developed, and mobile shopping was created as it became possible to sell goods on mobile devices. This paper contains information on the market size and status of e-commerce and provides comparative analysis of the strategies of Coupang and WeMakePrice, the largest social commerce in Korea. This paper contains information on the market size and status of e-commerce and provides comparative analysis of the strategies of Coupang and WeMakePrice, the largest social commerce in Korea. It is hard to conclude that anyone is doing better, but it is clear that both social commerce are doing better in the e-commerce market. Although the e-commerce market is currently saturated, it is likely to be more extreme than degenerate. Comparing the two social commerce, there are some strategic similarities, such as collaboration with other brands and diversification of the number of categories, but Coupang has a clear difference in that it focuses on “fast delivery” and WemakePrice focuses on “price special prices.”

© 2020 KKITS All rights reserved

KEYWORDS : e-commerce, Market dominance strategy, Online shopping mall, Marketing, a change in merchandise sales

ARTICLE INFO: Received 28 July 2020, Revised 19 September 2020, Accepted 13 October 2020.

^{*}Corresponding author is with the Department of International business & Commerce, Korea National University of Transportation, 50 Daehak-ro Chungju,

27469, KOREA.

E-mail address: khkim@ut.ac.kr

1. 서론

2000년대 중반으로 접어들면서 인터넷 쇼핑은 하나의 거대한 시장으로 떠올랐다. 단순히 인터넷에서 물건을 사고팔 수 있다는 가능성을 넘어 기회의 땅이 되었다. 특히 인스턴트 패션 시장이 뜨면서 인터넷으로 옷이 판매되고, 정형화된 전자제품들 역시 인터넷에서 구입하는 것이 일상이 되면서 이른바 인터넷 쇼핑물은 그 자체로 하나의 사업장으로 자리 잡았다.

2010년대에 들어서면서 스마트 폰의 등장으로 인해 전자상거래의 변화가 또 한 번 크게 일어났다. ‘컴퓨터 앞’이라는 물리적인 제한마저 무너뜨린 스마트 폰은 온라인 거래의 성장에 더욱 힘을 실어주었다. 이 후, 전자상거래의 발달로 인해 현재 우리의 삶의 대부분은 전자상거래를 통해 이루어지고 있음을 볼 수 있다. 의류나 생필품은 물론 심지어 생수까지도 온라인으로 구매한다[1].

국내에서는 사람들에게 크게 주목받고 있는 대표적인 소셜커머스로 ‘쿠팡’과 ‘위메프’를 들 수가 있다. 쿠팡은 ‘배송’에, 위메프는 ‘가격’에 초점을 둬으로써 각각 다른 전략과 행보를 펼치고 있다.

본 연구에서는 전자상거래의 특징과 국내 시장 규모를 알아보고 쿠팡과 위메프의 시장지배 전략에 대해 분석하였다. 두 소셜커머스의 비교를 통해 전자상거래에서 시장을 지배하기 위한 다양한 전략과 차별화된 구사방법에 대해 연구하고 향후 전자상거래의 전망까지 예측해보며 전자상거래 시장 진출에 도움이 되길 바란다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 제 2장에서는 E-commerce의 특징과 시장규모, 소셜커머스의 순위에 대해 살펴보고, 제 3장에서는 쿠팡과 위메프 각각의 전략들에 대해 비교 분석을, 그리고 제 4장에서는 결론을 도출 기술한다.

2. 전자상거래의 특징 및 시장규모

2.1 E-commerce의 특징

쇼핑이라고 하면 돈을 주고 뭔가를 구입하는 그 자체를 말한다. 하지만 인간이 물건을 팔고 사기 시작하면서부터 어떻게 하면 최대한의 이익을 낼 것이냐에 대한 고민이 시작 됐던 것처럼 상품을 파는 환경의 변화는 설 새 없이 변해왔다. 이는 곧 시대를 반영했다.

인터넷은 그 어느 때 보다 상거래 환경의 변화를 빠르게 했다. 그래서 인터넷을 통한 전자상거래의 발전은 상품 판매 플랫폼의 변화와 직접 이어진다. 시장이 인터넷을 끌어안으면서 인터넷 쇼핑물이 발전했고, 모바일에서 물건을 팔 수 있게 되면서 모바일 쇼핑이 만들어졌다.

그리고 지금 이 순간도 더 효과적으로 뭔가를 팔 방법이 없을지에 대한 고민이 이어지고 있다. 근본적으로 판매자들이 각 환경에서 어떻게 최대한 수익을 만들어낼 수 있는지는 지난 20년간 인터넷 쇼핑물 변화의 중심에 자리 잡고 있다[2].

누구나 잘 알고 있듯이 온라인 쇼핑은 소비자들이 인터넷에 개설된 세계 각국의 가상 상점에서 언제 어디서나 원하는 시간에 비교적 저렴한 가격으로 상품을 구입할 수 있다는 장점을 지니고 있다. 즉, 고객에게 상품쇼핑의 시간과 공간적인 제약을 극복할 수 있게 하여 쇼핑의 편리성을 제공해준다. 운영자의 입장에서는 운영비가 거의 들지 않고 상권의 제약을 받지 않으며 소비자의 취향에 맞는 상품정보를 제공할 수 있다. 반면에 높은 카드 수수료와 초기의 시스템 구축비용이 많이 소요된다는 단점이 있다.

또한 소비자들은 상품에 대한 구매를 결정한 직후에 어느 쇼핑물에서 살지를 고르는 단계에서 가격비교 사이트를 활용한다. 가격비교는 본격적인

인터넷 쇼핑시대의 차별 점으로 볼 수 있다. 직접 얼굴을 마주하지 않는 인터넷은 원초적인 경쟁을 자극하기에 적절한 환경이다.

2.2 국내 전자상거래의 시장규모

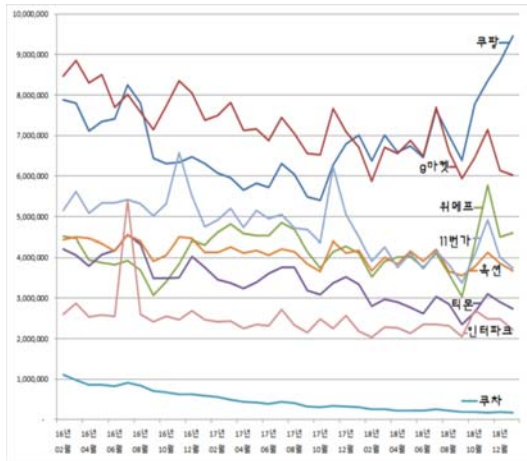


그림 1. 국내 온라인쇼핑몰 시장규모

Figure 1. Domestic online shopping mall market size

출처 : 네이버 데이터랩:검색어트렌드

<그림 1>과 같이 국내 온라인 쇼핑몰의 시장규모는 큰 폭으로 늘어나고 있다. 이는 큰 시장, 가격중심의 서비스로만 한정되던 상거래 서비스가 불박이 PC앞을 떠나면서 다각화 되고 있기 때문이다. 물리적인 시장의 경계가 허물어지면서 온라인 쇼핑이 시작됐던 것처럼 물리적인 컴퓨터 환경을 무너뜨리면서 모바일의 특성을 끌어안는 장터가 다시금 쇼핑 환경을 바꾸고 있다[3].

2.3 국내 소셜커머스 순위

위메프는 2018년 11월에 11일간 블랙1111데이를 실시함으로써 파격적인 할인 행사를 통해 실시간 검색어 1위에 오를 정도로 큰 호응을 얻었다.

국내 온라인쇼핑몰 시장규모

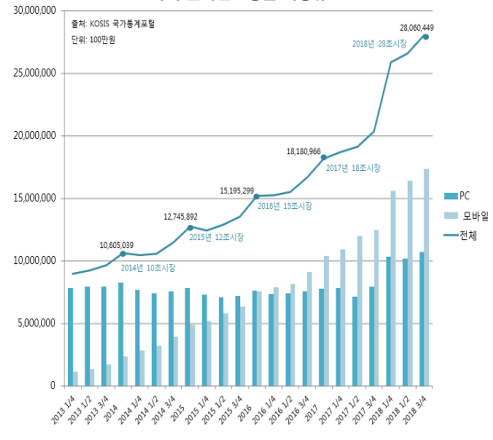


그림 2 국내 소셜커머스 검색량(2016.02~2019.02)

Figure 2. Social commerce search volume in Korea(2016.02~2019.02)출처 : KOSIS 국가통계포털

쿠팡은 매년 엄청난 매출액과 그럼에도 엄청난 적자를 가졌었으나 로켓배송이 꾸준히 알려지게 되면서 순위 경쟁의 승자가 되어 압도적인 1위를 차지하게 되었다.

1위 업체였던 지마켓은 쿠팡과의 경쟁에서 이겨 내지 못하고 하락하여 쿠팡에게 1위 자리를 내어 주었다[4].

3. 쿠팡과 위메프의 시장지배 전략

3.1 쿠팡의 시장지배 전략

쿠팡은 타 경쟁 쇼핑몰들에 대하여 익일배송을 내세운 자체 배송 서비스인 ‘로켓배송’을 2014년부터 도입하였다. 이는 24시 이전에 주문하면 그 다음날 상품이 도착할 수 있게 배송해주는 시스템이다. 이 방식이 가능한 이유 이와 같다. 쿠팡은 아마존처럼 미리 물건을 대량으로 구매하

여 종류별로 나눠 자기네 물류센터에 보관해 놓고 있다가 주문이 들어오면 바로 출고시켜 각 지역캠프로 가는 화물차에 싣는다. 그리고 물건이 캠프에 도착하면 일반택배와 동일하게 노선별로 분류하여 배송한다. 간선의 경우 바로 캠프로 가지 않고 메가 허브 물류센터에서 한번 분류를 거치고 캠프로 가는 방식이다. 이러한 전략에 더욱 힘을 실기 위해 쿠팡은 2018년에 전국 12개 지역의 물류센터를 24개로 늘렸다. 37만 평이나 되는 물류 인프라는 로켓배송의 핵심 시설로 자리 잡았다. 포장은 쿠팡 물류센터에서 하고 배송만 일반택배에 위탁하는 방식이라 웬만한 지역에선 익일 배송이 된다는 큰 장점을 가지고 있다[5].

또한 직접수령이 아닌, 부재로 인해 문 앞 등의 방법으로 수령 받게 되면 배송된 상품을 지정 장소에 두었다는 인증 문자를 보내주는 것도 다른 택배 서비스와 차별화 되는 부분이다. 이러한 인증 문자를 통해 직접 수령을 하지 못하는 고객들에게 안심과 믿음을 줌으로써 소비자들을 쿠팡의 충성 고객이 될 수 있도록 애쓰고 있다.

로켓배송 셀렉션

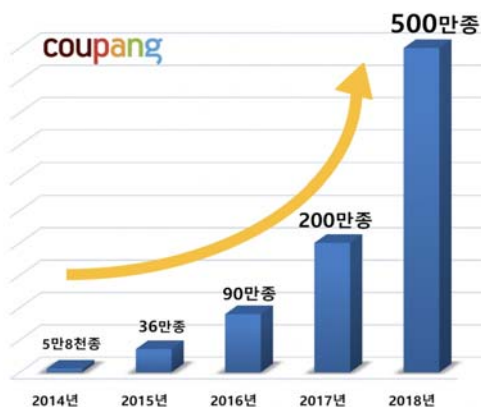


그림 3. 쿠팡 로켓배송 셀렉션

Figure 3. Coupang Rocket Delivery Selection

출처 : 쿠팡

2017년에 쿠팡은 고객 감동을 위해 다양한 투자를 단행했다. 로켓배송이 시작된 2014년에 5만 8000종에 불과했던 로켓배송 셀렉션(상품 품목 수)은 2018년 500만 종으로 늘어났다. 대형마트 셀렉션 약 5만 종 대비 100배 더 많다.

쿠팡은 다양한 카테고리에서 국내 최대 유통업체로 자리매김했다. 애플, 아모레퍼시픽 등 인기 글로벌 브랜드와 직접 거래해 판매하기 시작했고, 우리 국민이 가장 많이 찾는 생필품 구매 채널로 성장했다[6,7].

3.2 위메프의 시장지배 전략

위메프는 2016년 11월 11일 처음 ‘특가 데이’를 만들었다. 미국의 블랙 프라이 데이, 중국의 광군제 등 해외에서 벌어지는 할인 행사에 대응하는 것이 목적이었다. 소셜커머스의 본질은 가격 경쟁력인데 가격에서 밀리면 답이 없다고 보았다. 이에 일회성 행사에 그치지 않고 그 다음달에는 ‘1212 데이’, 그 다음달에는 ‘11데이’ 등으로 이어갔다.

특가 상품은 위메프 상품기획자(MD)와 협력사의 자발적 참여를 이끌어 낸 협업의 산물이다. 위메프는 상품별 ‘라이프 사이클’ 부터 파악했다. ‘개발→시장진입→성장→포화→쇠퇴기’ 중 어디에 속하는지 철저히 조사했다. 수익이 확 떨어지거나 적자가 나는 포화, 혹은 쇠퇴기에 있는 상품을 ‘특가 상품’으로 끌어 들였다. 재고를 오래 갖고 있으면 관리비용이 늘고, 시간을 지체하면 더 싼 가격에 팔 수 밖에 없기 때문이다. 가격을 대폭 낮추더라도 팔 수만 있으면 파는 게 득이라고 협력사를 설득했다. 이러한 노력 끝에 첫 특가 데이 이후 1년간 특가 데이 13회 행사에 모두 참여한 협력사 수가 1만 3161곳에 달했다. 소비자 반응도 좋았다. 2017년 ‘1010 데이’에 하루거래액이 처음 200억

원을 넘었다. 국내 소셜커머스 업계 첫 200억 원 돌파 기록이었다. 이 후 성공한 위메프의 특가 행사는 소셜커머스 업계에서 빠르게 확산되었다[8].

위메프는 ‘로켓배송’, ‘총알배송’ 등 온라인 쇼핑업계에서 벌어지고 있는 ‘배송 전쟁’으로는 차별화가 쉽지 않다고 판단했다. 이런 위메프는 앞서 말했듯이 연일 특가 이벤트를 펼치고 있는데 ‘업계 최저가’라는 초 공격 마케팅에 한창 되면서, 공격적인 마케팅 덕택에 소비자들이 상품을 둘러보는 시간이 늘었다.

위메프에서 자체 조사한 결과 평균 79.6분가량 늘어난 것으로 나타났다. 체류시간이 늘면서 이벤트를 시작한 1월 이후 거래액 역시 크게 증가했다. 2018년 1월 대비 2019년에 1월에 43%늘면서 역대 최대인 5천 500억 원을 돌파 하였다. 빠른 배송의 경우 물류비용이 늘어 수익 효율성이 떨어질 수 있는 만큼, 절감한 배송 비용을 가격경쟁력 강화에 투입한다는 전략이다.



그림 4. 위메프 체류시간 및 거래액 증가

Figure 4. Wemakeprice stay time and transaction amount increased
출처 : 위메프

위메프는 2019년 1월 방문자 체류시간이 경쟁사 대비 20분 이상 긴 79.6분(타 이커머스 평균 51.9분)이라며 “가성 비 좋은 제품을 하나하나 살펴보

고 마음에 드는 제품을 구매하고 싶은 고객의 수요를 충족시킨 것”이라고 설명했다. 체류시간이 긴만큼 많은 제품을 구매하고 만족도도 높아진다는 것이다[9].

위메프는 이미 한국에서는 택배 전문기업들의 속도나 서비스가 매우 빠르고 훌륭하기에 배송부분은 전문성을 갖춘 택배업체에 맡기고, 자사가 잘하는 가격에 더 집중하는 것이 효율적이라고 생각한다. ‘배송’ 경쟁 대신 ‘가격’ 경쟁이라는 다른 길을 택한 위메프 측은, 선택과 집중을 통해 ‘위메프’ 하면 ‘착한가격’이라는 공식을 만들어 이커머스 시장을 주도 한다는 목표를 가지고 있다.

이렇듯 위메프는 2016년 10월 ‘특가 데이’를 시작으로 가격경쟁력 강화에 집중하였다. 이 후 2018년부터는 ‘눈덩이 효과(Snowball Effect)’ 전략을 펼쳤다. 눈덩이 효과란 판매수익을 가격에 재투자하는 전략을 말한다. 위메프는 이 전략으로 일 매출 1억과 2억을 돌파하는 사례를 빠르게 늘렸다.

또한 인지도와 유통채널이 튼튼하지 못한 신생·중소 패션 브랜드들과 협력을 통해 성공사례를 만들었다. 이 후, 위메프는 특가 프로모션을 중심으로 중소 파트너 사들이 성공할 수 있는 선순환 구조를 만들어 위메프의 눈덩이 효과를 실현하였다[10].



그림 5. 위메프 롱테일 전략

Figure 5. Wemakeprice Longtail Strategy
출처 : 위메프

위메프는 또 다른 전략으로 <그림 5>에서 보듯 규모의 경쟁을 강화하기 위해 ‘롱 테일’ 전략을 구사했고 이는 성공을 거두었다. 롱 테일 전략은 다품목 상품으로 소수 소비자를 공략하는 것으로 SKU(취급 상품 수)가 작년대비 8.5배 증가했다. 운영 중인 13개 카테고리 모두 취급 상품 수를 크게 늘렸다. 카테고리별로 최소 3.4배에서 10.4배까지 상품 수가 증가하며 다양한 상품 군을 골고루 갖췄다.

지난해 11월 신규 파트너 사 지원 프로그램을 신설해 판매 수수료 4% 적용, 서버 이용료 면제, 1주 정산 등 대대적인 파트너 사 지원에 나섰다. 이들 파트너사와 협업할 MD도 2020년 연말까지 1000명 채용을 목표로 하는 등 롱테일 시장 공략을 위해 노력하고 있다. 롱 테일 전략을 본격적으로 추진하기 시작한 지난해 11월부터 올해 3월까지 위메프에 입점한 신규 파트너 사는 1만 8000여 곳을 넘어섰다. 위메프측은 “자사가 추진하는 롱 테일의 궁극적 목표는 위메프를 통해 고객이 어떠한 상품이든 가장 저렴하게 살 수 있도록 하는 것”이라고 말했다[11].

3.3 쿠팡과 위메프의 전략 비교

‘이커머스 라이벌’ 쿠팡과 위메프는 서로 엇갈린 행보를 보인다. 앞서 설명했듯이 위메프는 연이은 ‘특가’ 행사로 가격 경쟁력을 강조하는 반면 쿠팡은 당일배송, 새벽배송 등 소비자 편의성에 무게를 둔 마케팅에 집중하고 있다[12-13].

위메프의 ‘특가’ 마케팅은 큰 영향을 미쳤다. 위메프는 경쟁사들이 4000~1만 원대에 제공하는 유료 멤버십도 990원으로 ‘최저가’를 강조했다. 위메프는 앞으로도 이 같은 특가 전략을 고수 한다는 방침이다. 위메프측은 가격 혜택에 최대한 집중해 성장세를 이어갈 계획이며, 성장으로 거둬들이

수익을 다시 가격에 투자할 것이라고 밝혔다[14].

반면 쿠팡의 경우 가격보다는 배송 서비스와 카테고리 세분화 등 편의성을 강조하는 마케팅에 주력하고 있다. 쿠팡이 경쟁사들과 차별화를 이룰 수 있었던 원동력이 ‘당일배송’을 내세운 로켓배송 서비스였던 만큼 ‘더 편리한 서비스’를 제공하겠다는 것이 쿠팡의 전략이다. 또한 소비자들이 관심을 보이는 분야의 제품들을 따로 카테고리화해 더 빠르고 정확한 쇼핑을 제공하고 있다. 1인가구를 위한 싱글하우스 전문관, 환경에 관심이 많은 사람들을 위한 친환경 주방용품관, 봄 침구 샵 등을 연이어 오픈하였다. 이를 통해 고객이 구매하길 원하는 제품을 빠르고 정확하게 찾을 수 있도록 돕는다는 것이 목표다.

양사의 시각 차이는 ‘방문자 체류시간’에서도 확연히 다른 입장을 보였다. 위메프는 원하는 상품을 하나하나 꼼꼼히 따져보고 제일 좋은 제품을 구매하고 싶은 소비자들의 욕구를 충족시키는 것, 즉 체류시간이 긴만큼 많은 제품을 구매하고 만족도도 높아진다고 보았다. 하지만 쿠팡은 고객이 빠르게 원하는 제품을 구입할 수 있도록 돕는 것이 제일 중요하다고 생각한다. 다시 말해 빅 데이터를 통해 고객이 원하는 제품과 브랜드, 가격을 정확하게 제시해 효율적인 쇼핑을 할 수 있도록 돕겠다는 것이다[15].

3.4 E-commerce 향후 전망

정보통신정책 연구원이 조사한 <표 1>처럼 국내 인터넷 쇼핑몰의 시장은 점차 더 커질 것으로 보인다. 현재도 1인가구의 증가, 스마트 폰의 보급화로 인한 모바일 사용 급증 등의 이유로 온라인 쇼핑몰이 매우 활성화 되고 있다. 더 나아가 앞으로는 여기서 멈추지 않고 더욱 확대되어 극에 달할 것으로 보인다. 점점 더 발전하는 기술과 가속화

되어가는 우리들의 삶으로 인해 이에 발맞추어 온라인 쇼핑 시장 또한 더 넓혀질 것으로 보인다.

표 1. 온라인쇼핑 시장 성장 전망

Table 1. Online Shopping Market Growth Forecast

출처 : 정보통신정책연구원(KISDI)

온라인쇼핑 시장 성장 전망	
2017년	78조2000억 원
2018년	93조4000억 원
2019년	111조5000억 원
2020년	133조 1000억 원
2021년	159조 원
2022년	189조8000억 원

4. 결론

전자상거래 시장에 진출하고 성공하기 위해서는 치밀하고 집중적인 공략이 필요할 수 밖에 없다. 현재 극대화 되고 있는 E-commerce시장에서 살아남는 방법은 고객들의 욕구를 제대로 파악하고 저격해야한다. 쿠팡의 로켓배송, 위메프의 가격특가 전략과 같이 공격적인 마케팅을 통해 소비자를 사로잡을 무언가가 필요하다. 지금도 포화상태인 전자상거래의 시장이지만 이러한 상태라고 하더라도 시장이 줄어들거나 퇴보되지는 않을 것으로 보인다. 따라서 E-commerce 시장에 진출하고자 하는 기업들 혹은 개인은 자사만의 강점을 찾고 차별화된 전략에 집중적으로 주력해야 한다.

References

[1] S. T. Jeon, *A study on the influence of band perception on shopping tendency and business attitude in internet shopping mall : focused on the effect of the consciousness control*, Journal of Distribution and

management research, Vol. 22, No. 3, pp. 21-31, Jun. 2019.

[2] Y. C. Lee, *New approach and analysis on preemption effect in electronic commerce*, 2006.

[3] <https://slownews.kr/59917>, Nov. 2016

[4] E. J. Bae, *E-commerce bible (is the lowest price the most powerful weapon?)*, 2019.

[5] <http://www.newspim.com/news/view/20181210000567>, Dec. 2018.

[6] B. Pearson, *How companies and customers are transforming business together*, 2011.

[7] <https://www.hankyung.com/economy/article/2019091147696>, Sep. 2019.

[8] G. B. Gu, *e-commerce (using social networks): From E-commerce to S-commerce*, 2014.

[9] <http://www.dailybizon.com/news/articleView.html?idxno=16913>, Jun. 2020.

[10] <https://cosinkorea.com/mobile/article.html?no=35148>, Mar. 2020.

[11] <https://www.fnnews.com/news/202004091017133017>, Apr. 2020.

[12] K. E. Kim, *Makes money sith coupang*, 2020.

[13] <http://www.inews24.com/view/1261857>, Apr. 2020.

[14] <https://www.lcnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=6224>, Apr. 2020.

[15] H. S. Kang, J. S. song, *A study on the attention of intro page of mobile apps in internet shopping mall*, Vol. 24, No. 1, pp. 25-36, 2018.

E-commerce의 시장 지배 전략에 대한 연구

김광현¹, 강승희²

¹한국교통대학교 국제통상학과 교수

²한국교통대학교 국제통상학과 학부생

요 약

본 연구에서는 E-commerce의 시장지배 전략에 대해 정리하였다. 2000년대 중반에 인터넷 쇼핑이 거대한 시장으로 등장하면서 2010년 이 후 스마트 폰의 발명으로 인해 ‘컴퓨터 앞’이라는 물리적인 제한마저 무너뜨렸고, 온라인 거래의 성장에 더욱 힘을 실어 주었다. 전자상거래의 발달로 인해 현재 우리의 삶의 대부분은 전자상거래를 통해 이루어지고 있음을 볼 수 있다. 국내 전자상거래시장에 대한 현황을 살펴보고 그 중 ‘쿠팡’ 과 ‘위메프’ 의 시장 지배 전략에 대해 비교 및 분석하였다. 쿠팡은 소비자 편의성을 중점에 둔 ‘택배’ 에 중점을 위메프는 ‘가격’ 에 중점을 둔 초저가 공격마케팅을 실행함으로써 두 소셜커머스는 다른 행보를 걷고 있다. 어느 누가 더 뛰어난 전략을 펼치고 있다고 단정하기는 어렵지만 두 소셜커머스 모두 전자상거래 시장 안에서 뛰어난 전략을 펼치고 있음은 분명하다. 현재 포화상태인 전자상거래 시장이지만 퇴보되기 보다는 더욱 극에 치달을 것으로 보이면서 이러한 시장 안에서 살아남기 위해서는 쿠팡과 위메프의 차별적 전략처럼 색다른 전략을 구사할 필요가 있다.



Seung-Hui Kang is studying at the Korea National University of Transportation from 2017. she is interested in e-commerce, strategies for entering the market and marketing. She hopes Korean college students will study the strategic market dominance of e-commerce in graduate schools.

E-mail address: dhfpswl7890@naver.com



Kwang-Hyun Kim is Professor at Korea National University of Transportation from 1993. He has been to Interest and Research in international trading environment, international

locality research, international business information, information strategy, international leadership etc.

E-mail address: khkim@ut.ac.kr