

온라인 쇼핑의 동태적 성장과 유통정책에 대한 함의*

이동일**

서용구***

본 연구는 지난 10년간 급격하게 변화하여 온 온라인 쇼핑산업에 대해 성장의 동력을 이론적으로 확인하고, 이들에 의한 이론적 설명을 시도한 탐색적 연구이다. 이러한 과정에서 이론적으로 선점이론에 대한 검토를 통해 이 이론이 유통구조에서 온라인 유통산업에서 발생하고 있는 재중간상화와 배치됨을 확인하였고, 이에 따라서 동적 역량이론을 활용한 온라인 산업에 대한 이론적 적용모델인 NEBIC에 대한 검토를 통해 동적성장이론인 이중나선구조 모형을 제안하였다. 또한 이론의 현실적합성을 확인하기 위해 2000년에서 2008년 한국 온라인 쇼핑산업의 발전과정을 재구성하고 각 기업의 매출자료 및 총매출액을 검토하여 현재 진행 중인 온라인 유통업의 동적 성장 과정에서 각 기업의 역량이 시장에 적용되어지는 과정을 확인하고 새로운 진화방향을 제시하고자 하였다. 이러한 과정을 통해 보았을 때, 오픈마켓의 주도를 통한 시장 발전은 한계에 봉착한 것으로 보인다. 따라서 향후 온라인 쇼핑물은 자기 기반 역량 위에서 유통경로 구조 전반에 걸친 유통기능의 개발과 상품개발을 통해 경로구조를 통합하는 방향으로 발전할 것으로 잠정적 결론을 내릴 수 있을 것이다.

이러한 결론에 기반하여 오픈마켓에서 육성된 대형 판매자들의 전문몰화, 상장기업화를 유도하는 한편, 상품취급범위를 제한하는 다양한 정책 및 규제를 통합운영하고 조정하는 컨트롤 타워의 구축, 그리고 오픈마켓의 중소 상인육성기능을 강화하기 위한 인센티브의 구성과 같은 정책적 제안이 제시되었다.

주제어: 온라인 쇼핑산업, 동적역량이론, 자원기반이론, 선점효과, 온라인 쇼핑의 이중나선이론

* 이 논문(저서)은 2010년도 정부재원(교육과학기술부 인문사회연구역량강화사업비)으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2010-330-B00110). 이 연구는 2009년 통합경영학회 유통학회에서 발표된 이론적 기반 위에 정책적 함의를 개발한 것임.

** 세종대학교 경영대학 부교수 (donlee@sejong.ac.kr)

*** 숙명여자대학교 경영학부 교수 (ygs9964@sookmyung.ac.kr)

I. 한국 온라인 쇼핑 시장의 성장

한국에서 1996년 인터넷을 통한 소매업이 개시된 이래 수많은 기업의 인터넷 판매업에 대한 진입과 퇴출이 이루어져 왔다. 이러한 과정에서 특이한 것은 각 업체가 진입초기에 시장점유율을 늘리려고 매우 공격적인 마케팅 활동을 진행하게 된다는 것이다. 한국의 경우, 2000년 많은 인터넷 쇼핑몰 업체가 TV광고를 활용하는 상황을 보였다. 2000년 당시 한국의 인터넷 쇼핑몰 분야의 전체 매출액이 4600억 정도로 시장형성 초기에 있었다는 점을 상기해 볼 때 이러한 공격적인 마케팅 활동은 일반적인 경우는 아니라고 해야 할 것이다. 이러한 공격적인 마케팅 활동의 배후에는 '인터넷 산업에서는 초기의 시장점유율 확대가 시간이 지남에 따라 점차 더욱 커져 전반적인 시장을 장악하게 된다'는 소위 승자독식시장(Winner-Takes-All Market)에 대한 업계 전반에 걸친 믿음이 작용하고 있다.

그러나 MIT에서 주도된 인터넷 시장 특성에 대한 연구들에 대한 검토(김재윤 2000)에서 사실상 '인터넷 프리미엄'은 있을 수 없다는 주장이 제기되기도 하였다. 이들 연구에서는 신고전경제학에서 주장되어진 비마찰적 시장(Frictionless Market)이 인터넷 시장 속에서 구현되기 때문에 모든 소매거래는 각 기업에 대해 프리미엄이 존재하지 않는 동일한 가격에서 결정될 것이라는 주장을 제기해 왔다. 그러나 시장에서의 경쟁이 동일 제품에 대한 소비자 탐색과정에

만 의존하는 것으로 보아 시장경쟁에서 가격의 역할을 과대평가하고 점포의 명성, 신뢰 또는 부가서비스와 같은 비가격경쟁력에 대해 과소평가하는 문제점이 있다. 선점효과나 비마찰적 시장가설에 대한 대안적인 이론으로는 경영전략분야에서 제안된 동적역량이론(Pisano, Teece and Shuen 1997)에 따른 기업의 동태적 성장에 대한 이론을 들 수 있다(Scott 2000; Wheeler 2002). 여기서 경쟁력은 시장의 선점을 포함한 자원의 구성 자체보다 시장의 동태적 변화에 적응하여 자원의 배치를 재구성할 수 있는 능력에 기반한다. 따라서 현재 시장의 선점보다는 시장의 변화과정에 맞추어 지속적으로 적응시킬 수 있는 능력이 더 중요한 것이다.

본 연구에서는 지난 12년 동안의 한국 인터넷 쇼핑몰의 기존 시장 발달 현황과 역사를 검토하여 선점효과의 존재에 대해 확인하고, 그 결과에 기반하여 온라인 소매업에서의 성장 동력을 규명할 수 있는 이론적 시사점을 찾아, 그 정책적 함의를 개발하고자 한다.

II. 온라인 쇼핑산업과 동적 성장이론

1. 온라인 쇼핑몰의 선점효과에 대한 이론적 검토

온라인 쇼핑몰의 선점효과에 대해 언급되는 이론적 근거들로는 시장의 특성 차원에서 네트워크 외부성 효과, 소비자의 구매

선택과정의 특성에서 불확실한 상황 하에서의 구매자 선택 특성, 전환비용 효과, 그리고 인터넷 소매기업의 운영비용 특성 측면에서는 학습곡선 효과 등을 들 수 있다.

네트워크 외부성 효과(Network Externality Effect)란 주로 통신산업에서의 경험에 따라 네트워크 형태로 형성되어지는 집단이 존재할 때 그 집단의 가치는 집단 구성원의 증가보다 빠른 속도로 증가하는 효과를 의미한다(Varian 1999). 흔히 맥켈프의 법칙으로 지칭되어지는 이러한 가치증가의 속도의 결과, 초기에 많은 가입자를 확보한 통신기업은 훨씬 더 큰 가치를 가지게 된다는 것이다.

정보경제학자들에 의해 네트워크 외부성 효과는 다시 두 가지 효과로 나누어져 제시되고 있다(Clark and Chatterjee 1999). 첫째는 실제로 연결되어 상호작용을 하는 네트워크에서 발생하는 물리적 네트워크 효과(Physical Network Effect)이고, 두 번째는 현재 실제로 연결되어 상호작용을 하고 있지는 않지만 상호작용을 할 수 있는 잠재적 가능성으로 인해 발생하는 가상 네트워크 효과(Virtual Network Effect)이다.

온라인 쇼핑물의 경우에는 상품평 등을 통해 다른 고객과 직접 상호작용을 할 가능성이 있어 물리적 네트워크 효과와 함께 다른 많은 고객이 나와 같은 쇼핑물을 활용하고 있다는 것은 거래방법의 대중성, 문제상황 발생 시의 대응력의 강화에 따른 구매위험의 감소와 같은 혜택을 발생시켜 가상 네트워크 효과를 통해 쇼핑물 이용에 따른 소비자 가치를 증가시키게 된다.

대부분의 온라인 쇼핑물은 비대면적 상황에서 상품제시와 구매의사결정이 진행되

어지므로 구매상품을 직접 확인할 수 없다는 문제점이 있다. 이에 따라서 초기 인터넷 시장에 대한 관찰에서 소비자는 최저가 기준이 아닌 신뢰를 감안한 적정가에 구매의사결정을 하기도 하고, 인터넷 쇼핑물 역시 미끼상품-전환전략(Bait-and-Switch Strategy)과 같은 판매방법을 사용하여 시장의 전반적 신뢰도를 훼손하기도 한다(Brynjolfsson and Smith 1999a). 이렇게 불확실한 상황에 처한 구매자는 자신이 회상할 수 있는 선택 가능한 대안 중에 가장 상위에 있는 대안에서 선택하는 경향이 있는 것으로 알려져 있다. 따라서 인터넷 소매활동이 소비자에게 있어 불확실한 상황에서의 구매상황이라는 전제 하에서 최초상기효과(TOMA 효과; Top-of-Mind-Aware ness 효과)가 존재하게 될 것이다. 이러한 효과는 다른 한편으로는 소비자가 구매조건, 배송조건과 같은 중심단서보다는 광고인지도, 광고태도와 같은 주변단서에 의해 의사결정을 할 가능성이 크다는 측면에서도 설명될 수 있다.

전환비용 효과는 익숙한 사용환경을 변화시키는데 대해 소비자가 지불해야 하는 인지적인 비용으로 인해 기존의 쇼핑물을 계속 활용하게 되는 효과를 의미한다. 예를 들어 아마존 같은 경우 이러한 전환비용을 구축하기 위해 신용정보를 일괄적으로 관리하는 원 클릭 서비스와 같은 것을 시도하였고, 대부분의 쇼핑물이 무료로 구매희망리스트를 관리해 주는 장바구니 서비스를 제공하고 있다. 구매결과에 따른 사전적인 기대가 지속적으로 충족됨으로써 거래에 대한 위험을 줄이는 것 역시 이러한 전환비용 효과의 측면에서 설명되어질 수 있다.

마지막으로 학습곡선 효과는 운영기간이

길어질수록 운영시스템의 안정화와 관련 직원들의 업무 숙련도의 증가에 의해 전반적인 운영비용이 감소되는 효과를 의미한다. 온라인 쇼핑몰에 있어 새로운 배송시스템의 정립, 고객주문의 처리과정 및 고객불평에 대한 처리, 검색관리능력의 강화 등 학습곡선효과가 발휘될 수 있는 영역은 매우 크다고 할 수 있을 것이다. 학습곡선 효과의 결과, 온라인 쇼핑몰은 운영비용이 절감되어 경쟁업체에 비해 큰 비용주도권(Cost Leadership)을 확보할 수 있게 된다. 비용주도권은 원하는 경우 언제든지 가격경쟁력으로 발휘될 수 있기 때문에 더욱 큰 시장에서의 경쟁력을 갖추게 되고, 경쟁업체에 대한 매출의 증가로 이어질 수 있다. 이에 따라 시장선점효과가 나타난다고 할 수 있을 것이다.

그러나 이론적 관점에서 온라인 쇼핑몰의 선점효과가 나타나지 못하도록 저해하는 요인들에 대해서도 몇 가지 설명이 가능하다. 이러한 선점효과 저해요인으로는 시장의 특성 측면에서는 시장미성숙효과, 운영기업의 특성 측면에서는 후광효과와 판매촉진효과, 그리고 마지막으로 소매기업의 운영측면에서는 시장후발효과를 들어 설명할 수 있다.

시장 미성숙효과란 급격하게 성장하고 있는 시장에서는 시장정보가 왜곡되어 나타날 수 있다는 측면을 말한다. 통계청 사이버쇼핑 동향조사에 따르면 온라인 소매산업은 조사가 발표된 2001년의 3조 347000억원에서 2008년 18조 1455억원으로 약 5.42배 성장한 고성장 시장이다. 할인점의 경우, 2001년 13조 8천억원에서 2008년 29조 9천억원으로 약 2.17배 성장하였다. 따라서 초기의 작은 규모의 시장에서의 시장점유율이란 초

기의 소규모 시장에서만 의미가 있을 뿐, 시장의 성장에 따라 새롭게 유입되는 고객의 경험에는 크게 영향을 미치지 못한다는 측면을 고려할 수 있다. 따라서 인터넷 소매시장의 경우에도 새롭게 유입되는 인터넷 구매경험자의 비중이 줄어들어 따라 새로운 특성을 보일 가능성이 있고, 신규진입하는 인터넷 소매기업은 이러한 측면을 적극적으로 활용할 필요가 있을 것이다.

후광효과는 한 영역에서 형성된 소비자 인지 및 기대가 다른 영역에서의 사업에도 확장되어 적용되는 것을 의미한다. 이러한 후광효과 존재로 인해 전통적으로는 상표 확장전략(다른 제품군에 기존에 잘 구축된 상표를 활용하는 전략)이 정당화되어 왔다. 마찬가지로 유통기업으로서의 운영 상의 특성을 고려할 때 온라인 쇼핑몰에 있어서도 유통전문기업으로서의 이미지가 시장진입에 영향을 미치게 되고, 기존 구매고객층의 잠식을 가져오게 될 가능성이 존재한다고 할 수 있을 것이다. 따라서 전통적 혼성전략에 따른 기존 유통기업의 온라인 쇼핑시장 진입이 이루어질 경우 선점효과가 사라질 수 있을 것이다.

치열한 시장경쟁상황에서 기존의 선점적 지위를 위협할 수 있을 정도의 판매촉진효과 역시 선점효과를 침식할 수 있다. 선점적 지위를 지닌 경쟁기업이 점유하고 있는 시장에 침투하기 위해 많은 온라인 쇼핑몰이 치열한 판매촉진활동을 전개하고 있는 것도 선점효과가 나타나지 않는 것에 대한 설명으로 제시될 수 있다. 예를 들어 2002년의 경우, 많은 온라인 쇼핑몰이 자체 유명인 모델을 활용하기 시작하였고, 추석과 설과 같은 대목에는 배송보증제도, 할인쿠폰 등 판

매출진비용을 증가시키게 된다. 또한 온라인 쇼핑몰 중 격렬한 경쟁활동을 벌이고 있는 G마켓과 옥션의 경우 금융감독원의 전자공시시스템에 따르면 2007년 회계매출이 각각 2,257억원과 1,824억원인데 대해 광고선전비는 각각 320억원과 729억원으로 특히 2위업체의 강력한 시장도전이 이루어지고 있음을 확인할 수 있다.

마지막으로는 선점효과를 가장 크게 저해하는 것은 시장후발효과라고 불리는 시장에서의 모방가능성의 문제이다. 선발기업은 시장에서의 인식을 선점하고, 구매경험을 갖춘 고객층을 사전에 확보할 수 있다는 강점을 가지고 있는 반면, 시장에서의 운영관행을 새롭게 정립하기 위해 많은 비용을 감수하여야 한다. 만약 이렇게 구축된 핵심역량이 후발기업에 의해 쉽게 모방되거나 개선될 수 있는 것이라고 한다면 선점효과는 오히려 시장경쟁력을 저해하는 방향으로 나타날 수 있다.

온라인 쇼핑물의 경우, 핵심역량이 온라인 쇼핑물의 화면구성, 구매처리과정의 전산화, 고객관계관리 패키지에서 나온다고 한다면 이러한 활동은 쇼핑몰 구축 패키지, 소프트웨어의 범용화에 의해 쉽게 모방되거나 개선될 수 있는 여지가 크다고 할 수 있을 것이다. 오히려 유통업으로서의 특성에 대해 더욱 초점을 맞추어 상품소싱능력과 구색관리능력의 개발에서 핵심역량을 찾는 것도 시장후발주자에 대해 시장을 방어할 수 있는 좋은 출발점이 될 수 있을 것으로 보인다.

이상에서 살펴본 바와 같이 선점효과에 대해서는 선점효과를 긍정하거나 부정하는 다양한 이론적 설명이 가능하다. 이론적 관점에서 선점효과는 현재 시장에서의 지위

만으로 향후의 시장지위를 설명하려고 한다는 점에서 기업의 내적 진화가능성에 따른 시장의 진화가능성을 간과하고 있다는 비판을 피할 수 없다. 따라서 온라인 쇼핑물의 내적 진화과정을 설명하기 위한 이론에 대한 검토가 필요하다.

2. 온라인 쇼핑물의 내적 진화와 동적 역량모형

인터넷 유통구조의 변화과정에서 주목되는 점은 장기적으로 경로구조의 재조정과정을 거쳐 전통적 경로참가자들이 어떠한 위치를 차지하게 될 것인가에 대한 의문이다.

탈중간상화 가설(Benjamin and Wigand 1995)이 제시된 이래 유통경로의 재조정과정에 대한 다양한 논의가 있어왔다. 특히 Sarkar, Butler and Steinfield(1995)는 거래비용의 조정과정에 대한 논의를 통해 단순한 탈중간상화가 아닌 다양한 조정과정인 사이버중간상화(Cybermediation), 재중간상화(Reintermediation)이 존재할 수 있음을 논증하였다. 더 나아가 Chircu and Kauffman (1999)에서는 경로구조의 재조정과정에 대한 전통적 경로 참가자(전통적 중간상)의 전자상거래 가능 중간상(EC-able intermediary)로의 전환과정을 설명하고 있다<표1>.

그렇다면 이러한 경로구조의 변화과정속에서 전통적 경로참가자의 기능조정을 수반하는 재중간상화를 촉진하는 요인은 어떤 것을 들 수 있을 것인가 하는 의문이 제기될 수 있다. Chircu and Kauffman(1999)에서는 경영전략적 접근과 경영정보시스템론적 접근에 근거하여 복제용이성과 개방성과

〈표 1〉 중간상화, 탈중간상화, 재중간상화에 따른 가치사슬활동의 변화

전략적 단계	전통적 경로	중간상화 경로
단계 설명	전자적 거래는 수행되지 않음	전자상거래 전문 참가자가 시장에 진입
차별적 가치사슬 활동에 대한 거래량의 점유율		
전략적 단계	탈중간상화 경로	재중간상화 경로
단계 설명	전자상거래 전문 중간상이 전통적 중간상의 시장점유율을 장악	전통적 중간상이 전자상거래 가능 중간상으로 전환, 잃었던 시장점유율 재장악
차별적 가치사슬 활동에 대한 거래량의 점유율		

자료원: Chircu and Kauffman(2000)

같은 전자상거래 시스템의 경영자원으로서의 특성과 전자상거래 시스템의 채택에 따른 유통기업의 구조적 특성으로서 자산특성성의 증가와 규모의 경제에 따라 재중간상화가 증가될 것으로 파악하고 있다. 즉 전자상거래 시스템 자체만으로는 경영전략 상의 복제불가능하고, 전유적인 핵심역량을 구성하기 어렵기 때문에 온라인만의 기업에 대해 오프라인에서의 거래관계에 의한 전문성과 시장자산을 구축하여 규모와 범위의 경제를 누리고 있는 전통적 경로참가자의 재등장이 필연적이라고 보고 있는 것이다<표2>.

Chircu and Kauffman(1999)에서는 이러한 과정이 중간상의 등장(Intermediation)→경로배제(Disintermediation)→재중간상화(Reintermediation)의 형태로 주기적으로 진행되어진다는 가설을 제안하고 이에 따라 기존 유통경로 참가자의 구조변화 전략을

소매의 경우 다수의 소비자에게 대한 접근력에 있어서의 파트너 찾기(Partnering for access)를 통해 활용할 것을 제안하고 있다.

〈표 2〉 재중간상화를 진행시키는 요인

구성 요인	하위 항목
전자상거래 시스템 특성	- 복제 용이성 - 약한 전유성(Weak Appropriability; Teece, 1987)= 사용자에 대한 전환비용이 없음
공동 특화된 자산의 보유(Ownership of Co-specialized Asset)	- 거래상의 전문성 - 고객기반 - 공급자와의 관계
규모의 경제	- 사용자 기반의 확대에 따른 거래비용 감소 - 사실상의 기술적 표준(네트워크 효과)

자료원: Chircu and Kauffman(2000), 정리 및 보완

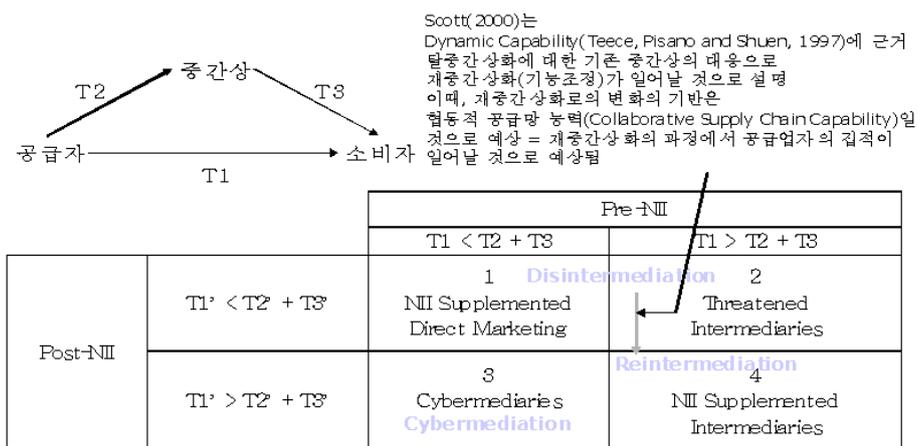
더 나아가 Scott(2000)에서는 이러한 연구를 발전시켜 각 유통기관의 능력(Capability)과 현재의 위치에서의 진화경로의존성(Path Dependence)에 의존하여 재조정과정이 일어나는 과정을 추적할 것이 제안되었다<그림1>.

공급업자의 입장에서는 이러한 변화과정에 대해 대응하기 위해 수급사정의 불균형을 파악하여 결집하게 될 유인이 생겨나게 된다. 따라서 기존 유통경로 참가자의 재중간상화 과정에서 형성되는 인터넷 시장에서는 개별기업의 경쟁력보다는 기업의 결합된 협동적 공급망 능력(Collaborative Supply Chain Capability; Scott, 2000)의 구성이 핵심역량으로 제기되게 될 것이다.

여기에서 변화하는 온라인 쇼핑산업의 성장과정을 분석하기 위해서는 내적 성장과 시장에서의 변화에 대한 대응이 서로 어떻게 연관되는가에 대한 이론적 기반이 필요하다. 이에 대해 경영전략분야에서 제시되어

온 이론적 기반은 자원기반이론(Resource Based View), 자원적응이론(Resource Adaptation Theory), 동적역량이론(Dynamic Capability Theory) 등을 들 수 있다. 자원기반이론은 기업의 경쟁력은 그 기업이 보유한 자원에 의해 설명될 수 있다는 관점인 반면 자원적응이론은 기업의 자원이 구색이 환경과 적응되어야 할 것을 보완하여 환경과 기업의 경쟁력의 상호관계에 대해 주목한다. 그 기업이 가지고 있는 적응능력의 제약에 대한 설명이 취약하다. 즉, 기업이 다른 자원을 취득하기만 하면 새로운 경쟁력을 확보할 수 있다고 판단하는 것이다. 이에 대해 동적역량이론은 기업의 발전과정에서 경로의존성과 자원의 배치(Configuration of resources)에 대해 주목하여 이 과정을 동적으로 설명한다는 점에서 차별화된다<표3>.

따라서 이론의 적용범위에 대해 고려한다면 <그림2>와 같은 분석이 가능하다.



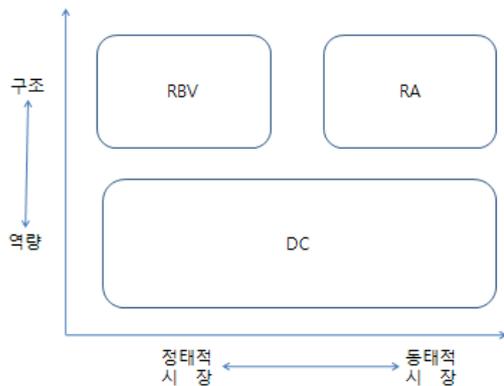
Source: Sarkar, Butler and Steinfield, 1995
Scott, 2000에 기반하여 재구성

<그림 1> 물리적 유통경로의 재중간상화 방향

〈표 3〉 자원기반이론(RBV), 자원적응이론(RA) 이론과 동적역량이론(DC)

	자원기반이론(RBV)	자원적응이론(RA)	동적역량이론(DC)
개념화	이질적 자원의 묶음		관리자가 자원 기반을 변화시키는 특정한 조직 과정
자원/역량	특이성(idiosyncratic)		특이성있는 세부역량의 공통성
환경	차별화되지 않음	동적	중간 정도 동적 vs. 고속시장
경쟁우위	VRIN(Valuable, Rare, Inimitable and Nonsubstitutable) 속성에서	시장제공물을 생산하는 기업 자원의 구색으로서 1) 우월한 가치를 가지고, 2) 경쟁자에 비해 낮은 비용으로 생산할 수 있는 것으로부터	동적 역량으로 구축된 자원배치에 기반한 가치있고, 희소하고, 대체가능한 동적역량으로부터

자료원: Cavasgil, Seggie and Talay 2007



〈그림 2〉 환경과 이론의 적응과정

온라인 쇼핑산업의 특성을 고려해 볼 때, 탈중간상화 논의에서 보여진 바와 같이 시장에서 가장 핵심적인 경쟁력의 원천은 유통기능의 재조정을 통한 적응과정이다. 또한 시장상황 역시 규모나 소비자에게 제시되는 기능 측면에서 지속적인 혁신이 이루어지는 동태적 시장으로서의 성격이 크다고 할 수 있을 것이다. 따라서 온라인 쇼핑산

업의 발전과정을 확인하고 예측하기 위해서는 동적 역량의 구축과정을 설명하기 위한 이론적 관점이 더 유효하다고 할 수 있다. 이때 중요한 개념이 경로의존성(Path Dependence)이다. 이전에 개발된 역량이 이후의 동태적 시장에 적응하는 과정에서 긍정적으로는 역량으로 작용하는 한편 때로는 해당역량의 보존을 위한 노력이 발전에 대한 장애요인으로 작동하기도 하기 때문이다 <표4>.

이러한 관점에서 온라인 쇼핑기업의 유형을 고려해 본다면 크게 보아 전통적 혼성기업(전통적 유통+온라인 유통)을 포함한 대기업 기반의 대기업 계열기업, 무점포 운영경험을 가지고 있는 케이블 TV 홈쇼핑업체 계열, 순수한 인터넷 기반 기업과 같은 소매기능을 갖춘 기업군과 중개기능 중심의 오픈마켓 계열로 나누어 살펴 볼 수 있다.

이때 대기업 계열 온라인 쇼핑몰의 경우,

〈표 4〉 경로의존성에 의한 온라인 쇼핑기업의 역량분석

기업형태	대기업계열	CATV 계열	인터넷 기반 기업	오픈마켓
역량의 기반	레버리지	물류역량	시장반응속도	집적능력
역량의 긍정성	규모의 경제	물류 및 사업기능 제공	의사결정속도	유연성
역량의 제약성	조직의 위계화	상품구색의 단순성	기술중심 사고	유통기능의 저하

다양한 사업경험 및 자본의 전용에 따른 레버리지 능력이 가장 중요한 역량의 기반이라고 할 수 있을 것이다. 특히 시장에서의 신뢰를 갖출 수 있어 쉽게 시장을 확장할 수 있어 규모의 경제를 달성하기 용이하다는 긍정적 역량을 갖추고 있다. 그러나 대기업 계열의 경우 일반적으로 조직의 통제를 위해 대규모 조직의 위계화가 일어나고, 조직 간의 이해관계를 조정하기 어렵다는 역량기반의 제약성을 간과할 수 없다.

이에 비해 CATV 계열 쇼핑몰의 경우에는 무점포 소매업의 운영경험으로 인해 물류 역량을 갖추고 있는 경우가 대부분이다. 이에 따라서 인터넷으로 고객접점을 변화시키는 것에 의해 쉽게 물류 및 사업기능을 개발할 수 있다는 점이 강점이다. 그러나 CATV의 경우에는 일반적으로 하루에 제시할 수 있는 상품구색의 폭이 100-200 종 이내로 매우 협소하다. 따라서 다양한 상품에 대한 제시를 통해 시장에서 경쟁하게 되는 온라인 시장환경의 탐색가능성을 고려한다면 상품구색의 단순성을 쉽게 극복하기 어렵다는 제약이 있다.

인터넷을 기반으로 하여 신규진입한 기업(Pure player)의 경우 기업의 특성 상 시장에서의 급변하는 환경에 대한 시장반응속도가 가장 빠르다는 점에서 강점을 가지고

있다. 따라서 이러한 역량은 의사결정속도의 속도에서 기술적 활용을 가능하게 한다는 점에서 긍정적 역량으로 작용하게 될 것이다. 기술적 활용능력을 기술적 기회주의(Technological opportunism)로 정의하고 이러한 기업이 급속한 기술 적응능력이 높다는 점을 실증한 연구(Srinivasan, Lilien and Rangaswamy 2002)를 통해서도 이러한 역량의 강점을 확인할 수 있다. 그러나 이러한 과정에서 기술 중심의 사고 때문에 유통 경로 관리에서 중요한 공급자 관리나 고객 관리에 대한 관점을 놓치게 되는 측면이 역량의 제약성으로 작용할 가능성이 있다.

이에 대해 오픈마켓은 유통기능을 소매에서 중개로 제약하면서 온라인 유통시장에서 영향력을 강화시키기 시작하였다. 상대적으로 온라인 기업이 취약한 유통기능을 제약함으로써 수요와 공급의 집적을 강화할 수 있는 기반이 만들어 지기 시작하였고, 이에 따라 중소상인의 온라인 판매를 지원하는 것에 집중할 수 있었던 것이다. 중개기능의 강화는 시장에서 대응능력의 유연성으로 긍정적 역량으로 발휘되었다. 그러나 시장에서의 경쟁이 강화되고, 오픈마켓 시장이 성숙기에 도달함에 따라 새로운 유통기능의 개발에 대해서는 역량의 제약으로 작용하게 될 것이다.

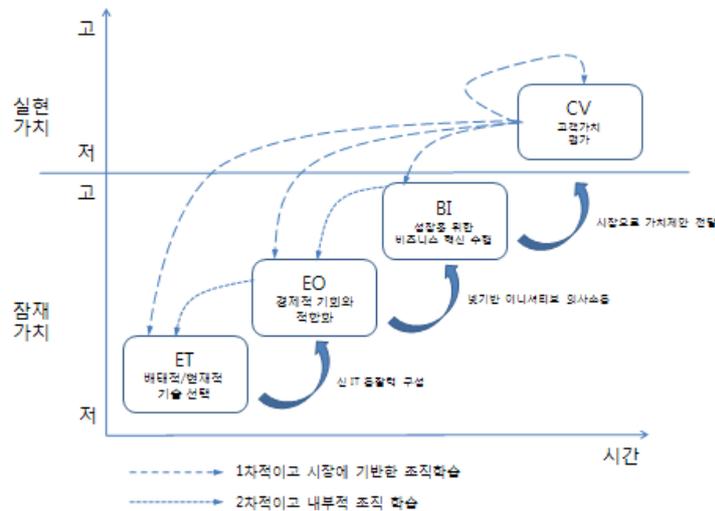
이상의 동적역량이론의 온라인 쇼핑산업에 대한 적용을 고려해 본다면 동적역량모형에 따라 볼때, 현재 존재하는 역량기반들을 재조직화하여 동적역량을 개발하고, 이를 통해 자원을 배열하여 장기경쟁우위에 도달하게 되는 과정이 존재함을 확인할 수 있다.



〈그림 3〉 동적역량모형의 개략적 개념도(선형모형)

그런데 동적 역량의 적용은 동적역량이 개발되어 장기적 경쟁우위를 개발하는 과정에서 중요한 문제점을 제기하게 된다. 즉, 동적역량이론의 딜레마로서 적용과정에서의

경로의존성과 기술적 발전을 예측하고 적절한 전략을 채택할 수 있는 능력 사이의 긴장 - 동화격차 문제(assimilation gap concept)가 제기하는 것이다(Zahra and George 2002). 현실적으로 지속적인 기술개발이 일어남으로써 불연속적인 기회의 창이 열리는 인터넷 환경에서 어떠한 기술을 표준으로 경쟁우위를 개발할 것인가 하는 문제는 기존의 동적역량이론에서 해답을 찾을 수 없다. 따라서 동적역량이 선형적으로 존재하는 것이 아니라 불연속적으로 존재하는 과정에서는 동적역량의 개발과정에서 목표로 하는 기반기술의 탐색 및 평가의 문제, 즉 “속도관리”의 문제가 중요한 쟁점이 되게 된다. 이러한 문제에 대응하기 위한 동적역량의 개발과정을 인터넷 기반의 기업에 대해 제안한 이론으로는 NEBIC(Net-Enabled



자료원: Wheeler 2002

〈그림 6〉 넷기반 비즈니스 혁신 주기(NET-Enabled Business Innovation Cycle)

Business Innovation Cycle: Wheeler 2002)을 들 수 있다<그림 4>.

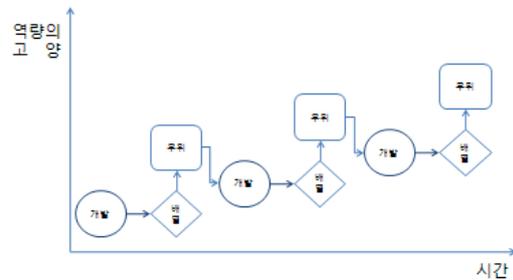
이 이론을 제안한 Wheeler(2002)는 인터넷 기반의 기업에 있어 동적역량의 개발과정이 출현기술의 선정(ET: Emerging/Enabling Technology), 경제적 기회와의 적합화(EO: Economic Opportunity), 성장을 위한 비즈니스 혁신의 수행(BI: Business Innovation), 고객가치의 평가(CV: Customer Value)의 과정을 거치는 것으로 파악하고, 이에 따라 잠재가치가 시장에서 실현되는 과정을 NEBIC이라고 명명하였다. 이러한 과정에서 전반적인 비즈니스 혁신 주기를 조정하고 통제하는 역할을 수행하는 것은 평가된 고객가치(CV)에 기반하게 된다. 따라서 고객가치에 대한 평가는 이전 단계의 기술선택, 경제적 기회의 적합화, 비즈니스 혁신 수립에 대해 1차적이고 시장에 기반한 조직학습과정을 주도하게 된다. 따라서 다양한 출현기술(Emerging Technology) 중에서 시장에 적합화된 출현기술을 조직내부에 확산시키는 기업이 시장을 주도하게 된다는 것이다.

이러한 점을 온라인 쇼핑물의 입장에서 볼 때, 지속적으로 변화하는 기술환경 속에서 기술적 솔루션을 발굴하고 적용하는데 성공한다고 하더라도, 경제적 기회의 적합화하는데 실패하거나, 비즈니스 혁신을 수행이 미약할 경우에는 시장에 적절한 서비스를 제공하지 못하고 경쟁력을 잃게 될 것이라는 예측이 가능하다. 더 나아가 기술을 올바르게 적용하는데 성공한다고 하더라도 고객가치를 평가하여 구현하는데 실패한다면 지속가능성이 확보될 수 없을 것이다. 따라서 초기의 온라인 쇼핑산업에서 강조된 바

와는 달리 기술의 선택 및 적용과정 보다는 경제적 기회의 적합화와 비즈니스 혁신의 수행, 고객가치의 평가를 통해 고객가치를 제공하는 것이 핵심적이라는 점을 확인할 수 있다는 점에서 NEBIC의 적용을 통한 설명이 의미가 있을 것이다.

그런데 이러한 기여점에도 불구하고 NEBIC의 적용을 통한 온라인 쇼핑산업의 이해에는 몇 가지 한계가 있다. 첫째 NEBIC에서는 기술을 수용하는 관점에서 비즈니스를 설명하고자 하기 때문에 일단 수용된 기술이 장기적 경쟁우위를 구축하는 과정에 대해 당연히 이루어질 것으로 바라보고 있다. 즉, 수용기술의 적용을 통해 기업이 혁신을 수행한다면 고객에게 탁월한 가치를 전달할 수 있을 것이라고 암묵적으로 전제하는 것으로 보인다. 실제로 온라인 쇼핑물의 경험을 볼 때, 단일한 기술을 수용하여 적용하는 것 보다는 상품제시 관리 도구, 고객관계 관리도구, 상품구색 및 재고 관리도구, 고객평가 및 피드백 관리도구 등 다양한 분야의 기술을 다양하게 조합하고 구현함으로써 시장에서 경쟁력을 갖추는 경향을 가지고 있다. 둘째, 기술수용의 관점을 선택함에 있어 NEBIC에서는 경쟁환경에 대해 간과하는 경향이 있다. 물론 고객가치를 현실화하는 과정에서 개별 기업은 경쟁을 하게 된다는 측면에서 완전히 무시하고 있다고 할 수는 없겠지만, 특히 지속적인 고객의 재방문 및 재구매가 핵심적인 관리의 대상인 온라인 쇼핑산업의 경우 “올바른 고객에게 올바른 장소에서 올바른 시기에” 서비스를 제공하는 것이 매우 중요하고, 이러한 올바름은 결국 경쟁자와의 상대적 위치에서 판단될 수 밖에 없다. 즉 NEBIC의

경우에는 산업의 진화방향에 대한 제시를 위해서는 지나치게 추상적이다. 마지막으로 NEBIC의 경우에는 동적역량이론의 발전 선상 위에서 이해될 수 있음에도 불구하고 동적역량이론의 가장 중요한 개념 중 하나인 “경로의존성”을 포괄하고 있지 못하다. 경로의존성의 관점에서 본다면 NEBIC에서 제시되고 있는 바와 같이 기술의 채택이 지속적으로 가치의 실현과정을 고양시키는 것이 아니라 불연속적이고 새로운 기술을 개발하고, 기존의 기술 시스템과 연동시키는 과정에서 오히려 경쟁력을 일시적으로 약화시킬 수 있다는 점을 간과하고 있는 것이다. 예를 들어 종합몰의 운영을 위해 최적화되어 있는 시스템을 오픈마켓과 혼성으로 운영하기 위해서 새로운 기술을 개발하는 경우, 구색과 재고를 조정하는 과정, MD의 기능과 영역을 조정하는 과정 또는 고객에게 새롭게 제공되는 서비스에 대해 인지시키는 과정에서 기존의 운영과정에서의 효율성과 효과성을 오히려 저해하여 일시적으로 역량이 약화될 수 있는 것이다. 따라서 역량의 개발과정은 경로의존성을 고려한다면 기존의 역량이 제약조건으로 변하여 전반적인 역량을 일시적으로 저해하는 후퇴와 전진과정을 고려하는 것이 필요하므로, 기술의 개발수용을 통해 단선적으로 발전한다기 보다는 다음 그림에서 보는 바와 같이 나선형으로 발전한다고 이해하는 것이 타당할 것이다.



〈그림 5〉 동적역량모형의 나선모형

이러한 분화와 수렴 현상을 분석하기 위해서는 보다 근본적이고 종합적인 분석틀을 고려할 필요가 있다. 이를 위해 기존 유통 분석의 프레임워크를 살펴보면 통합형-모듈형, 투기형-연기형, 위계형-시장형의 틀을 고려할 수 있다.¹⁾

우선 통합형-모듈형 프레임워크(찰스 파인 2004)는 전반적인 사업의 기획을 어떠한 방식으로 진행할 것인가 하는 데 분석의 초점이 있다. 통합형은 사업 전반에 대한 조율과 통합이 가장 핵심적인 관리 요소인 반면, 모듈형은 가장 경쟁력이 있는 모듈을 어떻게 도입하고 이들을 조합할 것인가에 대해 초점을 맞추게 된다. 통합형의 경우에는 각 구성 요소의 전반적인 조율을 통해 시너지 효과를 극대화하는 것이 핵심이지만, 모듈형의 경우에는 부분적으로 최적의 경쟁력을 갖춘 모듈들을 통해 재조합에서의 유연성을 강화하는 것이 핵심이라고 할 수 있다.

다음으로 투기형-연기형 프레임워크(Bucklin 1966)는 소비 정보와 결합하여 자본을 어떻게 배분하여 투자할 것인가 하는 데 분석의 초점이 있다. 투기형은 소비 시

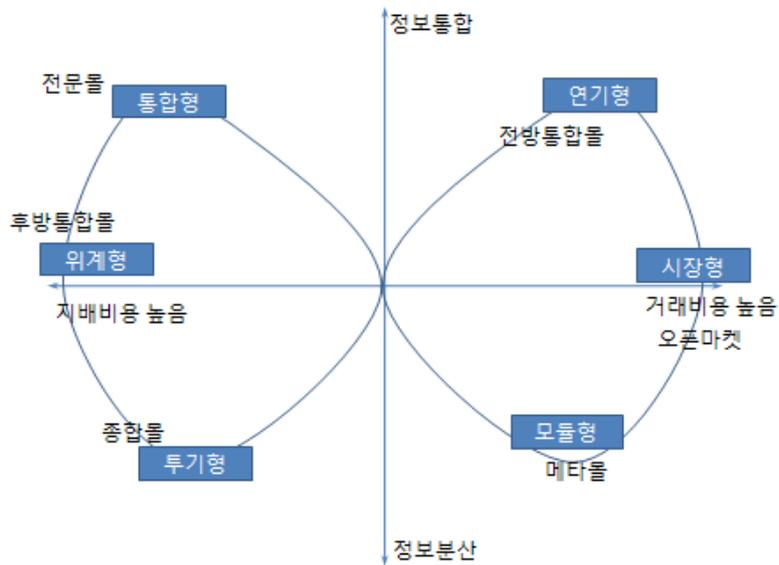
1) 온라인 유통의 이중나선모형에 대해서는 이동일 외(2006) 참조

점으로부터 먼 곳에 자원을 투자해 규모의 경제를 누리하고자 하는 것이 핵심이다. 반면 연기형은 소비 시점에서 가까운 곳에 자원을 투자하여 소비 정보에 대한 반응성을 높이고자 하는 경우이다. 투기형에는 원가 경쟁력이, 연기형에는 시장 반응성이 관리의 핵심이 된다.

마지막으로 위계형-시장형 프레임워크(Williamson 1996)는 전체 기능에 대한 지배를 어떻게 이룰 것인가 하는 데 분석의 초점이 있다. 위계형은 전체 기능에 대해 위계적으로 장악해 지배하려고 하는 데 반해, 시장형에서는 시장을 만들어놓고 각 유통기능을 구매하는 데 초점이 있다. 위계형의 경우에는 기능의 직접 지배를 통한 거래

의 불확실성을 회피하는 것이 핵심이고, 시장형에는 가장 저렴한 비용에 기능을 제공하는 서비스 제공자를 찾는 것이 핵심이다.

<그림6>은 C. 파인(C. Fine) 교수의 산업 진화 속도를 유통 모형에 적용²⁾한 예다. 위에서 제시된 프레임워크의 적용을 위해 유통 경로에 대한 지배비용과 거래비용이라는 차원과 유통경로 구성에서의 정보통합과 정보분산이라는 차원을 도입하여 변화과정을 제시하였다. 이때 정보통합과 정보분산이란 개별 기업의 수준이 아니라 시장에 존재하는 경로기관 간의 정보가 통합되어 새로운 데이터베이스를 구축함으로써 거래의 플랫폼을 구축한다는 의미이다. 예를 들어 VAN을 통한 전자적 시장의 구축과 같은 것이 그 예가



출처: 이동일 외(2006) 일부 수정

<그림 6> 온라인 쇼핑의 이중나선모형(Double Helix Model) 적용

2) 예를 들어 자동차 산업 생산 방식 적용한 예로는 김기찬(2005)의 연구를 들 수 있다.

될 수 있을 것이다(Bakos 1991)

인터넷 소매업의 경우, 상품에 대한 데이터베이스 집적을 통해 주문을 모아 새로운 유통 경로를 만들려는 노력으로부터 주목을 받기 시작했다. 예를 들어 아마존과 같은 경우가 도서 데이터베이스를 집적해 전 세계적인 주문을 집적하려고 한 대표적인 예다. 이 경우에 한 상품에 대해 구색의 깊이를 강화함으로써 더 큰 경쟁력을 갖출 수 있으므로 전문몰이 대표적인 업태로 등장하게 된다. 한국의 경우에도 실질적으로 인터넷 점포를 통해 고객의 구매가 대중화되기 시작한 것은 에스24와 같은 전문몰을 통해 촉발되게 되었다.

그러나 단순히 정보의 공유만을 강점으로 하기에는 기존 유통 기관들의 반발력(Counterveiling power)이 강하다는 것이 곧 드러나게 된다. 예를 들어 인터넷 서점이 도서 도매상과 계약을 통해 주문을 전달하고, 도서 도매상이 상품을 발송하도록 하려고 하는 시도들은 사실상 시장에서 제대로 작동되지 않았던 것이다. 이에 따라 인터넷 소매업은 점차 공급원에 대한 통합 능력을 갖추려고 노력하게 된다. 이렇게 공급원 방향으로 통합하려는 것을 후방통합(Backward Integration)이라고 한다. 따라서 많은 인터넷 소매 점포들이 물류 창고 기능과 같은 지원 능력의 강화에 초점을 맞추어 대규모 투자가 일어나게 된다. 아마존과 같은 경우 초기의 매출 성장세에도 불구하고 상당한 적자가 발생하게 된 배경에는 물류, 배송 창고를 갖추어 공급 능력을 강화하고자 하는 노력이 커졌기 때문이다. 그러나 일단 투자된 배송 창고를 유지하기 위해서는 투자된 자산과 인력에 대한 관리 비용이

커지게 된다.

따라서 이렇게 배송 능력을 갖추기 시작하면 또다시 비용 감소에 대한 노력이 강화되게 된다. 시장에서 상품에 대한 비용을 감소시킬 수 있는 가장 좋은 방법은 공급원 단계에서 미리 대량으로 구매하여 수요에 대응하는 방법이다. 이렇게 규모의 경제를 통해 소매 점포가 운영되는 과정에서 시장에서 대량으로 확보될 수 있는 상품을 한정 짓기보다는 다양한 품목의 상품으로 확장한 형태의 점포가 더 큰 경쟁력을 갖게 된다. 이에 따라서 종합몰이 더 큰 경쟁력을 갖추기 시작했다. 그러나 이 경우에 만약 대량으로 확보된 재고에 대해 충분한 수요가 없는 경우에 재고는 곧 위험 요소가 되기 시작한다. 따라서 시장에 대한 반응 능력에 대한 추구가 이루어지게 된다.

시장에 대한 반응력이라는 것은 결국 어떠한 형태의 상품을 조합해 만들 수 있을 수 있는가에 대한 문제를 해결할 수 있는 능력을 의미한다. 시장에서 반응 속도를 높이기 위해서는 아무래도 자체적인 생산능력을 갖춘 기업이 직접 소매업으로 진출하는 전방통합(Forward integration)의 형태가 더 적절하기 때문이다. 이에 따라 시장에서 소비자가 직접 제품의 사양을 결정하고, 제조업체가 이를 반영하는 형태의 전방통합몰이 강한 경쟁력을 갖추게 된다. 델컴퓨터와 같은 업체가 이러한 유형의 대표적인 형태다.

그러나 전방통합은 제조업체의 생산능력을 시장에서의 주문과 직접 연결하는 형태이므로 시장에서의 다양한 요구를 반영하여 품목을 확대하는 것에는 한계가 있다. 따라서 직접 소매업자가 모든 상품에 대한 기획을 하지 않고, 중개상화되는 경향을 보이게

된다. 이러한 중개상이 인터넷 소매 업체에 서는 오픈마켓으로 나타난다. 2005년 이후 한국의 인터넷 소매 점포는 오픈마켓이 강력한 주도권을 행사하고 있으며, 미국의 경우에도 이러한 현상이 유사하게 나타나고 있다. 오픈마켓의 경우에는 정보적 교환을 촉진할 수 있는 인터넷 환경을 가장 잘 활용한 업체이기도 하기 때문이다. 그러나 오픈마켓의 경우에는 내부적으로 중개상의 유통 경로 권력이 강화됨에 따라 거래 수수료가 점차 더 인상되고, 외부적으로는 공급업자의 제품 품질에 대한 통제가 이루어지지 않음에 따라 소비자의 구매에 대한 위험이 증가하는 거래 비용의 문제가 발생하게 된다.

따라서 오픈마켓을 통해 인터넷에서의 판매 경험을 축적하면서 성공적으로 거래 규모를 늘린 슈퍼벤더(Super Vendor)가 오픈마켓의 틀을 벗어나 새로운 지배적인 소매 업체로 나타날 가능성이 커지고 있다. 이 경우에는 품목별로 전문화된 공급업자가 유통 경로에서 협상력을 강화하게 됨으로써 오픈마켓 사업자를 압박하게 되고, 오픈마켓 사업자들은 경쟁자가 지속적으로 시장에 진입하여 강한 경쟁 압력에 직면하게 될 것이다. 따라서 소매 점포의 운영자인 오픈마켓 사업자에게 이러한 상황은 낮은 수익성(낮은 거래수수료)으로 업체의 매력도를 낮추게 되는 문제점을 안게 될 것이다. 결국 이러한 진화 과정은 각각의 상품 영역에서 공급 능력과 데이터베이스의 집중력을 갖춘 새로운 형태의 전문몰로 진화하는 과정으로 진전될 것으로 보인다. 이하에서는 한국에서의 온라인 쇼핑산업의 발전과정에 대한 검토를 통해 제시된 이론의 적용가능성을 확인하고자 한다.

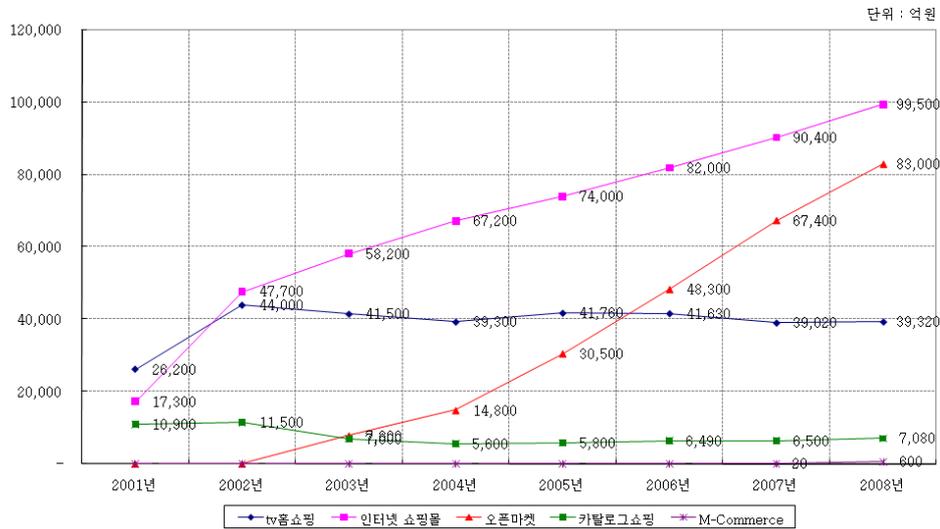
Ⅲ. 한국 온라인 쇼핑의 성장 사례

1. 온라인 쇼핑산업의 발전과정에 대한 검토

우선 온라인 쇼핑협회에서 규정하고 있는 온라인 쇼핑 매체인 TV 홈쇼핑, 인터넷 쇼핑몰, 오픈마켓, 카탈로그 쇼핑 등의 매출 변화를 확인할 필요가 있다. 이 논문에서 다루고 있는 온라인 쇼핑은 인터넷 매체를 통해 이루어지는 쇼핑으로 한정하여 다루고 있으나 온라인 유통업의 전반적인 발전과정을 통해 보다 발전의 맥락을 잘 이해할 수 있기 때문이다. 온라인 쇼핑산업의 발전 과정을 은 업계 주도 매체에 따라서 본다면 크게 온라인 쇼핑 도입기, 온라인 쇼핑 성장기, 온라인 쇼핑 재황성화기, 온라인 쇼핑의 성숙기로 구분할 수 있다.

1) 1995~2001년: 온라인 쇼핑의 도입기

온라인 쇼핑산업은 1995년 케이블TV 홈쇼핑 사업자 선정과 동시에 급격하게 성장하기 시작하였다. 특히 현재 허가제로 되어 있는 케이블 TV 홈쇼핑시장에 대해 정부가 2001년 기존 TV 홈쇼핑 2개사에 새로이 3개사를 추가 선정함으로써 온라인 쇼핑의 확산에 경쟁효과가 더해져 시장의 확산을 가져왔다. 그럼에도 불구하고 2002년 4조 3,600억 원의 매출을 올린 이후 케이블 TV 시청자의 자연 증가 둔화로 케이블TV 홈쇼핑 시장 성장 정체기에 진입하게 된다.



자료원: 한국온라인쇼핑협회(2008) 재구성

〈그림 7〉온라인매체별 시장규모 및 성장종합

초기 온라인 쇼핑산업의 발전과정에서 케이블TV 홈쇼핑은 자체적으로 구축한 사회적 신뢰를 바탕으로 직접 대면하지 않고도 거래를 하는 방식에 대한 ‘소비자 체험’을 제공하여 온라인 쇼핑 시장의 저변 확대에 기여하였다고 평가할 수 있다.

인터넷을 매체로 하는 온라인 쇼핑은 1996년 인터파크와 롯데닷컴의 출범 후 1998년을 기점으로 확산되기 시작하였으나 상대적으로 초기에는 성장이 저조하였다. 이 시기의 인터넷 쇼핑은 주로 젊은 남성 고객에 의해 주도되었다. 품목도 상대적으로 컴퓨터 및 전자제품으로 한정되었다.

실질적으로 온라인 쇼핑의 도입기에 시장을 확장시킨 것은 서적을 중심으로 하는 전문몰의 성장이었다. 서적 전문몰들은 물류 서비스와 서적 데이터베이스, 그리고 공격적인 저가격을 중심으로 도서 유통시장의

재편을 개시하였고, 온라인 쇼핑몰을 통해 서적을 온라인으로 구매한 경험이 있는 고객은 또 다른 온라인 품목을 구입함으로써 온라인 유통 시장의 확대를 위한 고객 기반으로 이전시키는 역할을 수행하게 된다.

2) 2002~2003년: 온라인 쇼핑의 성장기

2002년을 기점으로 하여 케이블TV 매출액 4조 3,600억 원에 비해 온라인 쇼핑물 매출액은 4조 7,700억 원으로 온라인 유통산업에서의 매출액 역전(Cross-over) 현상이 발생하게 된다.(온라인 쇼핑협회 2003) 이에 따라 케이블TV 쇼핑 업체는 성숙기에 돌입하게 된다.

2001년까지 인터넷 쇼핑시장은 케이블TV 홈쇼핑과 혼성경로를 구성하고 있었던 온라인 쇼핑몰(예, LG이숍, CJMall)에 의해

주도(케이블TV 홈쇼핑의 고객 이전)되었다. 이때 혼성경로는 온라인 쇼핑과 오프라인 쇼핑의 구색의 강화에 따른 시너지 효과, 구색의 중복에 따른 구매 협상력의 강화, 멀티채널 구성에 따른 중복 노출 효과 등을 통해 경쟁우위를 구축하였다. 그러나 이러한 강점은 2002년 이후 시장에서 케이블 TV 홈쇼핑이 정체를 맞게 됨에 따라 훼손되게 되는 한편 시장에서 순수 온라인 쇼핑몰의 경쟁행동이 더 커지게 된다.

따라서 2002년 이후부터 현재의 인터넷 쇼핑시장은 인터파크를 포함한 온라인 쇼핑몰 대형업체들에 의해 주도되게 되었다. 특히 인터파크를 중심으로 한 인터넷 서적 시장의 가격경쟁(인터파크와 예스24의 무료배송 전쟁)과 인터넷을 통한 가전 및 컴퓨터 제품 취급의 확대, 포털 업체의 유통업으로의 본격 진입이 시장에서 새로운 환경을 구축하게 되어 시장경쟁에서 의사결정속도가 매우 중요한 요소로 자리잡게 된다.

이에 따라 혼성경로 업체들의 인터넷 쇼핑 점유율 하락 가속화가 이루어진다. 특히 케이블TV 홈쇼핑과 온라인 쇼핑몰은 구색과 재고 및 물류 관리에서 서로 상이한 방식을 통해 관리를 하게 되기 때문에 서로 시너지 효과를 기대하기 어렵다. 또한 대부분의 케이블 TV 홈쇼핑 업체들은 대기업으로서 조직관리 상에서 혼성경로경영의 문제를 겪게 된다. 케이블 TV 홈쇼핑 업체가 온라인 쇼핑몰을 운영하는 경우, 다른 상품 판매 방식에 대해 온라인 쇼핑몰을 독립된 사업부서로 관리를 하고 각 사업 부서를 독립채산제로 운영하였다. 결국 온라인 쇼핑몰을 담당하는 부서는 독립적으로 구색관리를 해야 하는 문제에 봉착하게 된다. 따라

서 현실적인 운영상에서는 서로 재고 상품을 공유하는 것이 관행상 매우 어렵게 되어 중복 노출에 의해 발생하는 시너지 효과 역시 약화되게 되었다.

시장경쟁이 격화됨에 따라 단일한 채널을 구성하고 있던 대형 종합쇼핑몰은 멀티채널 업체들의 문제점을 미끼 상품과 판매 주력 상품으로 분리함으로써 돌파하고자 시도하였다. 이때 주로 미끼 상품으로는 서적이 활용되었고, 판매 주력 상품으로는 마진율이 높은 화장품과 패션 액세서리 품목이 관리되었다. 따라서 서적을 통해 고객을 유인해 다른 상품들로 판매를 확산시키는 공격적인 경쟁 전략을 채택한 것이다. 그러나 결과적으로 경쟁이 심화되어 인터넷 쇼핑시장의 외형은 확장되었으나, 판매 수익률은 저하되게 된다. 더 나아가 판매 주력 상품군으로 종합쇼핑몰이 고려했던 화장품 영역에서 틈새시장을 공략하는 저가 화장품 전문 브랜드가 등장하고 나아가 직접 인터넷 판매(예컨대 미샤)가 시작되게 된다.

3) 2004~2005년: 온라인 쇼핑 재활성화기

마진을 저하에 따라 2004년 이후 종합쇼핑몰의 시장 공세가 주춤하게 되어 성장폭이 둔화되게 된다. 이 상황에 대한 타개책으로 온라인 쇼핑업체는 유통기능을 중개로 한정된 중개몰(오픈마켓)을 모색하게 된다.

중개몰은 옥션의 진화 과정에서 발생하였다. 온라인 쇼핑의 초기부터 중개몰을 시도하였던 옥션은 2000년경부터 독립적인 자영업자들의 인터넷 판매를 조직하는 방법으로 일종의 재래시장의 온라인화를 시도하게 된다. 따라서 구색 품목에서는 안정적이지

못하지만 다양한 소규모 공급자들을 집적시켜 가격경쟁력을 갖추는 한편 입점 및 판매 수수료를 안정적인 수익원으로 확보할 수 있게 된 것이다. 2004년 안정적 수익원을 찾고 있었던 종합쇼핑몰 업체의 증개몰 진입과 함께 본격적인 경쟁이 가속화되면서 온라인 쇼핑 산업의 재활성화 단계를 구성하게 되었다. G마켓으로 대변되는 새로운 증개몰의 성공적인 진입은 같은 상황에 있던 다른 온라인 쇼핑몰 사업자들에게 새로운 돌파구를 제시하게 된다.

4) 2006~2010년: 온라인 쇼핑 성숙기

오픈마켓의 활성화로 대기업의 오픈마켓 진출이 시작된다. 그러나 시장에서 대기업의 오픈마켓 진출은 성공적이지 못하였다. 증개기능의 기술적 구현에 대해서만 고려한 대기업의 경우, 안정적 판매자를 확보하는 데서 발생하는 비용을 고려하지 못했기 때문이다. 이러한 과정에서 성장 위주에서 운영효율화 위주로 쇼핑몰의 운영의 중심이 변화하는 양상을 보이고 있다. 특히 종합쇼핑몰은 오픈마켓과 융합되면서 새롭게 중소기업에게 판로를 제공하는 방향에 대한 모색이 시작되었고, 시장에서의 영향력을 넓혀 기존의 오프라인 유통업체인 할인점과의 제휴를 통해 품목을 입점시키는 사례가 나타나고 있다.

이러한 과정에서 온라인 쇼핑 산업의 상품 매출구조가 소매 전체 매출구조와 닮음 꼴이 되는 현상이 발생하게 된다. 초기 온라인 쇼핑산업에서 중심이 되었던 판매품목인 가전 전자제품 중심에서 의류 패션 중심

으로 변화하는 양상을 보이게 된다.

현재로서는 새로운 채널(M-commerce, T-commerce)에 대한 시도가 이루어졌으나 효과적으로 시장에 정착되지 못하여 전반적으로 시장 성장의 내적 동력을 잠식하는 상황으로 전개되고 있다. 왜냐하면 기술적 접점 만의 문제가 아닌 소비자 가치의 구현이라는 측면이 새로운 채널 속에서 구현되지 못하고 있기 때문이다. 그럼에도 불구하고 SK telecom(11번가) 같은 대기업의 신규 시장 참여가 진행되고 있어 향후 시장 성장의 내적 동력을 재확인하고 재편하여 새로운 성장동력을 개발할 필요가 있다.

이상의 논의를 종합하여 온라인 쇼핑시장을 주도했던 성장 동력에 대한 평가를 정리하면 <표 5>와 같다³⁾.

위 표에서 우선 진화의 유형은 어떠한 기반의 사업 포트폴리오를 가지고 있는가를 기준으로 하여 나누었다. 예를 들어 옥션의 경우에는 증개몰인 옥션 단독사이트를 기반으로 하여 판매자를 집적하여 구매자를 모으는 형태로 발전해 왔다. 반면 인터파크의 경우에는 종합몰로 사업을 개시하여 기존에 인수한 구스탁을 인터파크 G마켓으로 전환 시킴으로써 업태를 아우르는 형태로 전환되었다. 이러한 경우 사업의 강점은 구매화 능력과 기획력에 있다고 볼 수 있을 것이다. 여기에 또 강한 사업 포트폴리오를 갖춘 것이 GSeShop이나 CJMall과 같이 케이블 TV 홈쇼핑에서 진화하여 종합몰을 구축한 경우이다. 케이블 TV 홈쇼핑에서 지속적인 현금유입이 일어나고 TV를 통한 노출이 중복되어 감에 따라 노출이 중복되

3) 이동일 외(2006) 참조

〈표 5〉 온라인 쇼핑물의 진화 유형과 성장동력

진화 유형	기존 핵심 성장 요인	성장의 동력과 한계	향후 전망
중개물 단독형	판매자 집적	판매자-구매자의 집적이 선순환되었음. 그러나 사용자 인터페이스와 거래질서의 소비자 수용에 한계가 있음	수수료 경쟁의 강화에 따라 주 수익원이 약화될 것으로 보임. 이에 따라 소매 기능의 강화가 이루어질 것임.
종합물+중개물	구색 기획력	종합물과 중개물이 융합되어 사용자 인터페이스의 유연성이 강화됨 구색기획력이 약화되고 있음	시장 성장을 주도하며 강한 경쟁지향성을 보일 것으로 보임. 그러나 경쟁지향성으로 인한 전반적 판매수익율의 악화가 나타날 것으로 보임
케이블TV+종합물	케이블TV 자연 성장과 노출의 중복성	케이블TV 사용자의 유입이 정체되면서 멀티채널의 강점이 발휘되지 못하고 있음	케이블TV 성장 정체에 따른 대안 모색과 경로별 임무 설정과 협업화가 관건임.

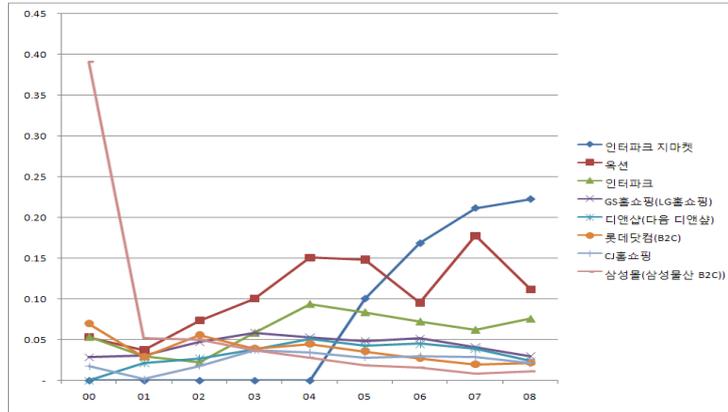
어 짐으로써 더 강한 명성을 구축할 수 있다는 것이 가장 큰 강점이라고 할 수 있을 것이다.

2. 온라인 쇼핑산업의 발전과정에 대한 선점 효과의 검토

이 분석에서 사용되어진 분석자료는 크게 두 가지 출처에서 구하였다. 첫번째는 개별기업의 연간 매출자료로 이는 온라인 쇼핑협회에 보고된 자료 및 전자공시시스템의 공시자료(dart.go.kr)로 구성하였다. 또한 인터넷 소매산업 전체의 매출액은 통계청의 조사발표(kosis.go.kr)를 활용하였다. 이러한 과정을 통해 당초 20개 기업의 연도별 전체 온라인 소매시장에서의 매출구성비를 구성하였으나, 결과제시의 간략화를 위해 2001년~2008년 간의 매출비중이 높은 상위 8개 기업의 매출비중을 도시하였다. <그림8>은 그 결과이다.

<그림8>에서 보이는 바와 같이 현재 주요 온라인 쇼핑물의 매출비중의 추이는 선점효과에서 예상하는 것과는 다른 결과를 보이고 있다. 만약 선점효과가 존재한다면 2000년 큰 시장점유율을 보이고 있던 삼성물과 롯데닷컴이 전체 시장을 장악하여 더욱 시장점유율이 커지고, 다른 기업군은 매우 작은 시장점유율을 보이는 방향으로 전개되었어야 할 것이다. 분석결과에 따라서 볼 때 선점효과에서 예측되는 방향을 보이는 기업은 인터파크 지마켓이 유일하고, 그 이외의 기업은 단순 선점효과로는 설명할 수 없는 방향으로 움직이고 있다.

이러한 결과에 대해 몇가지 해석이 가능하다. 일단 2000년~2001년까지는 대기업 계열 또는 오프라인 유통기반을 갖추고 있는 기업의 시장에 대한 주도가 나타나고 있다는 것이다 따라서 초기 시장에서 혼성경로의 구축이 큰 경쟁력을 발휘하는데 기반이 되었다고 해석할 수 있다. 그러나 2003



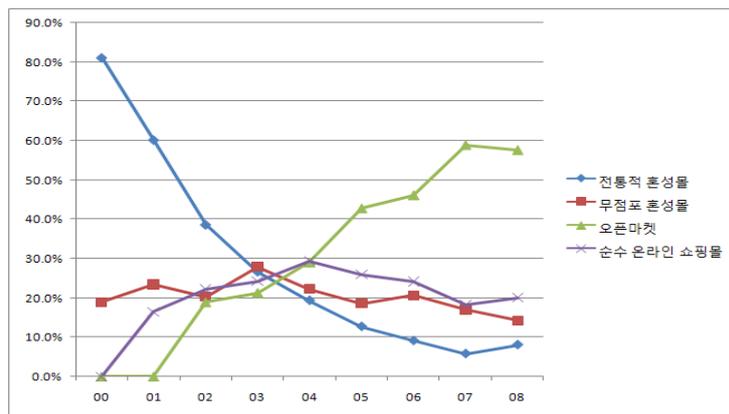
〈그림 8〉 주요 온라인 쇼핑몰의 연도별 매출비중 추이

년~2005년 사이에는 순수 온라인 기업인 인터파크와 디앤샵 등의 시장지배력이 강화되어지는 상황을 보이고 있다. 그리고 2005년을 기점으로 옥션과 인터파크 지마켓의 시장에 대한 지배력이 더욱 강하게 나타나고 있다. 그러나 이러한 상황은 2007년 경을 거치면서 시장이 불안정해 지고 있는 상황으로 변화하고 있는 것으로 보인다. 따라서

기업수준에서 볼 때 보다 기업군의 수준에서 시장에서 동적으로 변화하는 온라인 쇼핑 산업역량의 변화과정을 추론할 수 있다.

3. 동적역량의 진화과정에 대한 검토

이에 따라서 온라인 쇼핑몰의 역량기반별로 시장에서의 지위변화과정에 대해 검토해



자료원: 한국온라인쇼핑협회 재구성

〈그림 9〉 업태별 시장점유율 추이

보았다. 자료에 활용된 것은 온라인 쇼핑협회에서 집계한 2000년에서 2008년 각 업체별 매출액이었다. 2000년에서 2008년까지 각 업체의 누적 매출액별로 20위까지의 업체를 선정한 후, 이들 업체의 역량기반별로 변화과정을 추적하였다. 이들 20개 업체의 누적매출액은 2008년 통계청의 사이버쇼핑몰 조사에서 제시된 온라인 소매업 총매출액 18조 1455억원에 대해 10조 5575억원으로 전체 시장의 약 58%를 점유하고 있었다.

이들을 온라인 역량기반별로 대기업 또는 오프라인 유통업체 기반의 업체를 “전통적 혼성몰”로, 케이블 TV 홈쇼핑 또는 카탈로그 쇼핑업을 기반으로 하는 경우를 “무점포 혼성몰”로, 인터넷 상의 비즈니스만을 기반으로 하는 경우를 “순수 온라인 쇼핑몰”로, 그리고 “오픈마켓”으로 업체를 구분하였다. 분석에 사용된 기업은 다음 표와 같다.

〈표 6〉 업체별 온라인 쇼핑몰

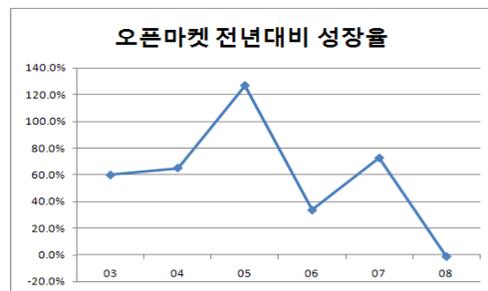
업체	분석대상기업
전통적 혼성몰	롯데닷컴(B2C), 신세계아이앤씨, 농협중앙회, 삼성몰(삼성물산 B2C), 한솔CSN
무점포 혼성몰	GS홈쇼핑(LG홈쇼핑), CJ홈쇼핑, 현대홈쇼핑, 롯데 홈쇼핑, 우리홈쇼핑, 엠플, 농수산TV, SK디투디
오픈마켓	옥션, 인터파크, 지마켓
순수 온라인 쇼핑몰	인터파크, 디앤샵(다음 디앤샵), YES24, 다음온켓, 바이엔조이(KTC)

이들을 업체별로 연도별 시장점유율을 확인하였다. 이때 협회에 소속되지 않은 온

라인 쇼핑몰의 영향을 배제하기 위해 시장 점유율은 이들 20개 업체의 총매출액 중 점유율로 하였다. 그 결과는 <그림9>와 같다.

<그림9>에서 볼 수 있는 바와 같이 업체별 점유율에 따라 나타나는 역량기반의 시장주도는 전통적 혼성몰에서 무점포 혼성몰, 이어서 순수 온라인 쇼핑몰, 그리고 오픈마켓으로 전환되어 가는 것으로 나타났다. 따라서 온라인 쇼핑몰의 경우 시장에서 활용 가능한 역량기반에 따라 자본 레버리지에서 무점포 운영경험, 의사결정속도, 그리고 시장집적능력으로 변환해 가는 것으로 잠정적으로 결론내릴 수 있다. 그렇다면 중개기능에서 이 시장의 진화는 멈출 것인가하는 질문에 대해 확인하기 위해 오픈마켓의 전년 대비 성장률을 확인해 보았다<그림10>.

현재 상태에서 확실한 결론을 내리기 어렵지만, 오픈마켓의 전년 대비 성장률은 2005년을 기점으로 지속적으로 하락하는 경향을 보이고 있으며 특히 2008년에는 역성장을 보이고 있어 유통기능을 중개로 한정된 업체가 이제는 성장한계를 보이고 있는 것으로 나타났다. 따라서 새로운 동적역량을 구성한 업체의 출현이 예상된다.



자료원: 한국온라인쇼핑협회 재구성

〈그림 10〉 오픈마켓 전년 대비 성장률

IV. 온라인 쇼핑산업의 동태적 성장에 따른 정책적 함의

현재 온라인 쇼핑산업에서 가장 핵심이 되는 쟁점은 1) 오픈마켓형의 시장모형이 결국 궁극적인 강자가 될 것인가? 그렇지 않다면 현재의 오픈마켓형 시장 모형에서 어떻게 진화방향을 추진할 것인가? 2) 소비에 있어서 기회의 창은 어떻게 진화할 것인가? 소비가치를 증대하기 위한 정책방향은 존재하는가? 3) 지속적으로 상적 기능이 강화되기 위한 온라인 쇼핑산업의 발전은 어디에서 진화의 고리를 찾을 수 있을 것인가? 이를 위한 생태계 조성은 어떻게 이루어져야 하는가? 와 같은 질문 속에 해결방안을 모색하는 것이다. 이상의 이론적 논의와 사례검토에 따라 정책적 함의를 고려한다면 다음과 같은 쟁점에 대한 검토가 이루어 질 수 있다.

우선 이중나선모형과 선점효과에 대한 검토에 따라 본다면 오픈마켓형의 시장모형만이 성숙기로 진입하는 온라인 쇼핑산업의 궁극적인 강자로 보기 어려울 것으로 판단된다. 왜냐하면 한 점포 브랜드 속에 형성된 장터에서는 개별 판매자들의 점포 브랜드는 형성되기 어렵고, 궁극적으로 가격경쟁에 의해 지배되는 시장을 형성할 가능성이 높기 때문이다. 따라서 저가격 소구 중심의 시장이 모든 소비자들의 욕구를 충족시켜 지속적으로 시장을 확대시키는데는 한계가 있을 수 밖에 없다. 최근 오픈마켓의 성장세가 감소되고 있는 점에 대한 관찰은 이러한 분석을 뒷받침해주고 있다. 지속적

으로 판매자가 유입되는 상황 속에서 시장의 크기가 정체되어질 때, 시장형성자(Market maker)인 오픈마켓 운영자의 입장에서는 우선 유통상의 상류에 위치하거나 투기형 운영을 통해 저가격 포지션을 점유하고 있는 대형 판매자들을 더욱 더 유지하고 새롭게 유치하려고 하는 경쟁압력 속에 놓이게 될 것이다. 대형 판매자의 수가 상대적으로 제한된 경우에는 이들 대형 판매자에 대한 독점적 유치에 대한 압박을 더욱 가하게 될 가능성이 높아지게 된다. 역설적으로 시장형성자의 입장에서 이들은 새로운 수익원의 원천이기도 하다. 판매중개수수료의 증대에 한계가 생기면 입점 수수료, 점포내 광고수수료와 같은 직접 매출과 연결되지 않는 새로운 수수료 수익원들을 개발하고, 이들을 판매자들에게 부가하게 되는데 결과적으로 이러한 수수료 수익의 다변화는 입점한 판매자의 영업환경을 악화시키게 되기 때문이다. 오픈마켓에 대한 매출의존도가 높은 대형판매자에게 이러한 환경의 변화는 더 큰 위협으로 작용하게 된다. 왜냐하면 진입비용을 감수하는 신규 진입 판매자에 비해 이들은 이미 시장에 상당한 투자를 한 상태이고, 이 위에 새로운 경쟁이 격화되는 양상을 맞게 되기 때문이다. 이에 따라서 새로운 반발력(Counter veiling power)을 형성하려는 대형판매자들은 전문몰로의 매출이전을 시도하게 된다. 이러한 전문몰들은 이전의 상품취급능력과 소싱 능력을 갖추지 못했던 초기의 온라인 쇼핑산업 참가자들과 달리 상품에 대한 소싱과 개발능력, 자신의 소비자들에게 효과적인 온라인 디스플레이와 프로모션 방법을 체득하고 있는 상태에서 자신의 브랜드를 구축하고 있다. 여기에서

2000년대 초 벌어졌던 창업 붐과 같은 기존 판매자의 신규창업의 형태가 나타날 것으로 예측된다. 이들은 새로운 벤처 붐을 형성할 수 있는 능력을 갖추고 있다는 점에서 정책적인 함의가 매우 크다. 따라서 오픈마켓 판매자의 전문몰 창업을 진작하기 위하여 판매자의 소매 브랜드 구축을 위한 환경조성과 코스닥 상장에 정책적 노력이 기울어져야 할 필요가 있다. 이러한 노력에는 온라인 브랜드 구축을 위한 판매촉진 노력에 대한 정책자금 지원과 부동산에 의존하지 않고, 유통물량과 매출액에 근거한 대출평가의 제도적 마련 등 안정적인 온라인 사업장 이전을 위한 지원방안들이 고려될 수 있다.

다른 한편으로 전자책, 음원 등 디지털 상품의 개발에 따른 디지털 유통의 개발⁴⁾과 함께 1차 산업, 특히 농식품 분야의 상품개발에 기존 온라인 판매자들이 접근할 수 있는 방안도 모색되어야 한다. 가전, 전자제품에서 시작되어 패션, 악세사리 산업으로 변화하고 있는 온라인 쇼핑 시장의 상품구성에서 전문몰은 더욱 구색범위의 협소화 방향을 모색하여 효율성을 추구하거나⁵⁾ 또는 새로운 구색을 개발할 필요가 있다. 소비자의 입장에서 주기적 구매에 최적화될 수 있는 스마트 폰을 위시한 새로운 기기의 발전으로 생활필수품과 농식품을 포함한 식료품 시장의 확대가 필요하기 때문이다. 그러한 이 시장의 경우, 상품의 취급을 위해

서는 농수산식품부, 식약청, 그리고 유통영역에서는 지식경제부, 물류센터의 구축과 관련해서는 국토해양부 등으로 지나치게 정책과 규제담당부처가 분산되어져 있다는 점이 중소기업으로 구성된 온라인 쇼핑 소매 기업에게 접근에 대한 장벽으로 작용하고 있다. 따라서 전통주의 일반 온라인 판매자 취급 허용 등 과감한 규제개혁과 함께 전체 유통정책을 총괄할 수 있는 유통정책의 컨트롤 타워에 대한 모색이 필요하다 (유통학회·대한상공회의소 2010 참조) 이를 통해 지속적 상품구색의 확대를 통한 시장의 확대와 확대된 시장에 대한 온라인 기반의 판매사업자들의 접근성을 높일 수 있을 것으로 판단된다.

마지막으로 오픈마켓이 갖고 있는 신규 진입 판매자의 양성기능의 강화에 대한 주목이 필요하다. 오픈마켓이 기존의 판매자에만 의존하고 있어서는 오픈마켓의 성장에도 한계가 있을 뿐 아니라 시장 전체의 역동성이 유지되는데도 한계가 있을 수 밖에 없다. 따라서 오픈마켓이 현재의 소규모 판매자가 대형 판매자로 성장시키게 하기 위한 노력을 하는데 대해 인센티브를 강화하는 정책이 필요하다. 오픈마켓이 취급고에 기반한 매출을 통해서만 경쟁해서는 대형 판매자들에 대한 의존에서 벗어날 수 없을 뿐 아니라 새로운 판매자의 진입에도 장애요인으로 작용할 밖에 없다. 오픈마켓이 활

4) 디지털 유통의 발전과정에서는 도매상인 Content Syndicate와 서비스 캐리어 영역이 상대적으로 대기업 중심으로 재편될 것으로 보인다. 이 문제는 본고의 범위를 넘어서는 것으로 여기에서는 상세히 다루지 않자 한다.
5) 이 영역의 대표적 기업은 2010년 현재 기저귀를 중심으로 구색을 단순화한 미국의 Diaper.com과 같은 기업이 있다. 이 기업에 대해서는 미국 비즈니스위크지 2010년 10월 8일자 기사 "What Amazon most fears"를 참조할 것.

용하는 판매촉진 장려책이 주로 특가기획에 의 입점, 사이트내 광고, 사이트외 상품광고 지원, 할인쿠폰의 제공과 같은 판매장려금 지원과 같은 직접적인 수단에서 물류센터의 제공, 상품사진 촬영 및 시설지원과 같은 간접적 수단에 걸쳐 있다는 점을 고려할 때, 이러한 노력에 대해 정부의 직접적 공동지원 노력과 함께 다양한 세제지원과 같은 형태로 추가적인 인센티브가 제시될 수 있을 것이다.

이상의 정책수단을 통해 새로운 온라인 쇼핑산업 생태계가 형성되고 여기에 지속적으로 신규 판매자가 유입되어 시장의 생명력을 강화시키는 한편, 성장하는 중소판매자의 상장기업화를 통해 사회적 자본이 강화되어지는 결과를 기대할 수 있을 것으로 보인다.

V. 잠정적 결론 및 연구의 한계

본 연구는 지난 10년간 급격하게 변화하여 온 온라인 쇼핑산업에 대해 성장의 동력을 이론적으로 확인하고, 이들에 의한 이론적 설명을 시도한 탐색적 연구이다. 이러한 과정에서 이론적으로 선점이론에 대한 검토를 통해 이 이론이 유통구조에서 온라인 유통산업에서 발생하고 있는 재중간상화와 배치됨을 확인하였고, 이에 따라서 동적 역량 이론을 활용한 온라인 산업에 대한 이론적 적용모델인 NEBIC에 대한 검토를 통해 동적성장이론인 이중나선구조 모형을 제안하였다. 또한 이론의 현실적합성을 확인하기 위해 2000년에서 2008년 한국 온라인 쇼핑

산업의 발전과정을 재구성하고 각 기업의 매출자료 및 총매출액을 검토하여 현재 진행 중인 온라인 유통업의 동적 성장과정에서 각 기업의 역량이 시장에 적용되어지는 과정을 확인하고 새로운 진화방향을 제시하고자 하였다. 이러한 과정을 통해 보았을 때, 오픈마켓의 주도를 통한 시장 발전은 한계에 봉착한 것으로 보인다. 따라서 향후 온라인 쇼핑몰은 자기 기반 역량 위에서 유통경로 구조 전반에 걸친 유통기능의 개발과 상품개발을 통해 경로구조를 통합하는 방향으로 발전할 것으로 잠정적 결론을 내릴 수 있을 것이다.

이러한 결론에 기반하여 오픈마켓에서 육성된 대형 판매자들의 전문몰화, 상장기업화를 유도하는 한편, 상품취급범위를 제한하는 다양한 정책 및 규제를 통합운영하고 조정하는 컨트롤 타워의 구축, 그리고 오픈마켓의 중소 상인육성기능을 강화하기 위한 인센티브의 구성과 같은 정책적 제안이 제시되었다.

그러나 본 연구는 이론개발에 대한 탐색적 연구로서 방법론적으로 내재적 결함을 가지고 있다. 이론을 평가하고 재구성하는 과정에서 활용된 경험들은 사실 이론을 평가하기 위해 활용된 사실들과 같은 한국에서의 온라인 쇼핑산업의 발전과정에서 획득된 것이기 때문이다. 이러한 측면에서 이론개발과정에서 논리적으로 동어반복(Tautology)에 의한 검증이라고 할 수 있다. 이러한 측면은 온라인 쇼핑산업이 본격적으로 시장에서 유통업으로 자리한 것이 불과 10여년에 불과하며, 더 나아가 체계적인 통계조사가 이루어지기 시작한 것이 일천하여 다양한 경험을 활용하기 어렵다는

점에서 불가피한 점이 있다. 이러한 문제를 해결하기 위한 방법으로는 온라인 쇼핑산업의 발전정도가 비교적 유사한 미국, 영국, 일본 등의 경험에 대한 비교연구를 통해 보완될 수 있을 것으로 보인다. 따라서 이러한 탐색적 결론이 보다 더 나은 논리적 근거를 갖기 위해서는 국가별 온라인 쇼핑산업의 발전에 대한 비교연구의 필요성이 제기된다.

논문접수일: 2010. 12. 6

게재확정일: 2010. 12. 9

참고문헌

- 김기찬, 김희숙(2005), “대기업과 중소기업간의 비즈니스 아키텍처의 진화백터와 한국중소기업의 과제 - 한일비교연구를 중심으로 -”, 중소기업연구, 9(3).
- 김재운(2000), “인터넷: 경제이상이 실현되는가”, 삼성경제연구소 인터넷 연구 1.
- 유통학회·대한상공회의소(2010), 유통산업 위상제고 보고서 (근간).
- 이동일 외(2006), 온라인 유통산업이 진화한다, 삼성경제연구소 출판부.
- 이동일(2007), 온라인 유통구조의 진화와 촉진 전략, 한국학술정보.
- 임종원, 이동일(1999), 『디지털 시대의 정보중간상, 서울대학교 경영대학 전자상거래지원센터, 전자상거래 교재개발 시리즈』, 9901-22-01.
- 찰스 파인(2004), 진화의 속도 클락 스피드, 김기찬 외 (역), 민미디어.
- 한국온라인쇼핑협회(2003) 03' 온라인 쇼핑시장에 대한 이해와 전망.
- 한국온라인쇼핑협회(2005) 05' 온라인 쇼핑시장에 대한 이해와 전망.
- 한국온라인쇼핑협회(2008) 08' 온라인 쇼핑시장에 대한 이해와 전망.
- Bakos, Yannis(1991), "A Strategic Analysis of Electronic Marketplaces," *MIS Quarterly*, 15(3) Sep., 295-310.
- Benjamin, Robert I., and Rolf Wigand(1995), "Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway," *Sloan Management Review*, Winter.
- Brynjolfsson, Erik and Michael D. Smith (1999a), "Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers," Working Paper, Aug. 1999 Version, MIT Sloan School of Management, Available at [http://ecommerce.mit.edu/papers/friction].
- Bucklin, L. P.(1966) *A Theory of Distribution Channel Structure*, Berkeley, CA, IBER Publications, University of California, 22-25.
- Chircu, Alina M. and Robert J. Kauffman (1999), "Strategies for Internet Middleman in the Intermediation/Disintermediation/Reintermediation Cycle," *Electronic Markets*, 9(1/2), 109-117.
- Chircu, Alina M. and Robert J. Kauffman (2000), "Reintermediation Strategies in Business-to-Business Electronic Commerce," Forthcoming in *International Journal of Electronic Commerce*, Fall.

- Clark, Bruce H. and Sangit Chatterjee(1999), "The Evolution of Dominant Market Shares: The Role of Network Effects," *Journal of Marketing Theory and Practice*, Spring, 83-96.
- Teece, D. J., Pisano, G, and Shuen, A (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, (Aug), 18(7), 509-533.
- Sarkar, Mitra Barun, Brian Butler, and Charles Steinfield(1995), "Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace," *Journal of Computer Mediated Communication*, 1(3).
- Scott, Judy(2000), "Emerging Patterns from the Dynamic Capabilities of Internet Intermediaries," *Journal of Computer Mediated Communication*, 3(5).
- Srinivasan, R., Lilien, G. L. and Rangaswamy, A(2002), "Technological Opportunism and Radical Technology Adoption: An Application to E-Business," *Journal of Marketing*, 66(Jul.), 47-60.
- Tempkin, Bruce D.(1999), "Distribution Reconstructed," The Forrester Report, Apr.
- Varian, Hal, R.(1999), "Market Structure in the Network age," Prepared for "Understanding the Digital Economy" conference, May 25-26, 1999, Department of Commerce, Washington, DC., Available at [<http://www.sims.berkeley.edu/~hal/Papers/doc/doc.html>].
- Williamson, O. E.(1996) *The Mechanisms of Governance*, N. Y., Oxford University Press.
- Zahra, S. A. and G. George(2002). "The Net-Enabled Business Innovation Cycle and the Evolution of Dynamic Capability," *Information Systems Research*, 13(2), June, 147-150.
- Enablement," *Information Systems Research*, 13(2), June, 125-146.
- Wheeler, B. C. (2002), "NEBIC: A Dynamic Capabilities Theory for Assessing Net-

Dynamic Growth of On-Line Shopping and its Implication on the Channel Policy: The Case of South Korea*

Lee, Dong Il**
Suh, Yong Gu***

Abstract

This study explores the locomotives of the growth in the Korean online shopping industry upon the theoretical basis based on the last 10 years' rapid changing environment. This attempt reveals the counter-arguments against preemptive effects based on the observation of reintermediation process in the online industry. We reviewed the NEBIC model proposed by Wheeler(2002) and propose the growth model, double helix framework based on the dynamic capability view. Furthermore the relevance of the proposed framework was validated with the review of last 10 years' sales and market share data in the online shopping industry. Meanwhile we found the limits of online market growth with the open market domination. So future of the online shopping retailers is depending on the development of the channel functions and merchandising on the basis of self-capability.

Based on the tentative conclusion, we also suggest implications for the policy makers. Firstly policy facilitating the specialization of the power sellers incubated in the open market is necessary for the sustainable online market growth. And the establishment of the control tower is suggested to coordinate the consistency of the policies and regulations. And the device of the incentive is also proposed to strengthen the open markets' function to facilitate the small and medium online merchants.

Keywords: Online Shopping Industry, Dynamic Capability Theory, Resource Based View, Preemptive Effect, Double Helix Theory of Online Shopping Industry

* This work was supported by the National Research Foundation of Korea Grant funded by the Korean Government (NRF-2010-330-B00110)

** Associate Professor of Sejong University

*** Professor of SookMyung Women's University