



온라인 유통 생태계 프레임워크 개발과 적용방안*

이동일**, 이해준***, 최종일****

현재의 온라인 유통산업에서는 다양한 경로구성원들이 복잡한 유통기능을 수행하고 있다. 그러나 기존의 온라인 유통경로 관련 연구에서는 전통적인 유통경로만이 존재하던 시기에 정립된 유통기능의 일반론을 지금까지 적용하여 실제 온라인 유통업체들이 수행하고 있는 유통기능을 이해하는 것에 한계가 있다. 또한 온라인 유통경로를 다른 형태의 채널이 하나 추가되는 것으로 인식하여 복잡하고 다양한 경로구조를 단순화시켜 표현함으로써 실제 온라인 유통경로를 충분히 표현하지 못하는 한계점이 관찰된다. 아울러 전통적인 Vaile, Grether and Cox(1952)의 연구에서 제시된 경로구성원만을 포함함으로써 온라인 유통의 발달로 유통기능을 담당하는 경로구성원이 추가되고 세분화되고 있는 최근의 상황을 충분히 반영하지 못하는 한계를 보인다.

따라서 본 연구는 온라인 유통경로에 대한 이해를 높이기 위해 전통적인 유통기능에서 확장된 7개의 유통기능을 제시하고, 이를 수행하는 경로구성원의 구조를 온라인 유통 생태계로 도식화함으로써 온라인 유통산업의 정책 개발에 활용 가능한 프레임워크를 제공하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 문헌연구와 면접, 그리고 서면조사를 통해 첫째, 소비자들의 변화된 서비스 수요(SOD)와 그에 따른 서비스 결과물의 변화를 통해 전통적인 유통기능에서 확장된 7개의 유통기능을 제시하고, 둘째, 실제 온라인 유통경로에 참여하고 있는 구성원을 모두 포함하는 현실적인 온라인 유통 생태계의 도식화를 통해 온라인 유통 플랫폼의 차별적 진화 과정을 설명하며, 마지막으로 이를 통해 실무적, 정책적 활용 방안을 제시한다.

주제어 : 온라인 유통경로, 확장된 유통기능, 온라인 유통 생태계, 정책 개발 프레임워크

I. 서론

통계청에 따르면 2021년 6월 현재 한국의 온라인 소매의존도는 약 37%*****이다. 한국의 온라인 유통산업은 2001년 통계청이 온라인 소매거래를 집계하기 시작한 이래 비약적으로 성장해 왔다. 특히 2020년 초 코로나19로 인해 소매서비스의 중심이 비대면 서비스로 전환함에 따라 이러한 성장은 더 가속화되고 있다. 소비자들의 온라인 쇼핑이 일상화됨에 따라

온라인 유통경로에 대한 서비스 기대 수준이 높아지고 있다. 이에 부응하기 위해 온라인 유통경로는 끊임없이 재설계되어 왔으며 수행하는 유통기능 또한 다양한 적응과정을 거쳐 왔다.

그러나 기존에 진행된 온라인 경로설계 관련 연구에서는 이처럼 빠르게 변화하는 온라인 소매업의 현실이 제대로 반영되지 못하고 있는 한계가 있다. 예를 들어 최근 활발히 연구가 진행되는 온라인 경로 확장을 주축으로 하는 옴니채널(Omni-channel)의 성립과 운영조건을 다루는 다수의 선행연구에서는

* 이 논문은 대한상공회의소의 2021 유통산업 전망 세미나와 2021년 한국유통학회 춘계학술대회에서 발표한 내용을 발전시킨 것임

** 세종대학교 경영학과 교수(donlee@sejong.ac.kr), 제1저자

*** 세종대학교 경영학과 겸임교수(leehyejun@daum.net), 교신저자

**** 세종대학교 일반대학원 석사과정(chlwd96@naver.com)

***** 2021년 6월 현재 통계청에 의하면 소매거래 총액은 42.7조원(서비스업동향조사, 2021), 온라인 소매거래 총액은 15.7조원(온라인쇼핑동향조사, 2021)이다.

Vaile, Grether and Cox(1952)가 제시한 전통적 경로 구성원인 제조업체, 도매상, 소매상만으로 구성된 온라인 유통경로를 제시함으로써, 온라인 유통의 발달로 다양한 유통기능을 담당하는 경로구성원이 추가되고 세분화되고 있는 최근의 상황을 충분히 반영하지 못하고 있다(Agrawal, Agrawal and Singh 2006; Hsiao and Chen 2014; Ranchhod and Gurãu 1999; Yoo and Lee 2011). 또한 전통적인 유통경로만이 존재하던 시기에 정립된 유통기능 일반론을 지금까지 온·오프라인을 막론한 대다수의 경로설계 관련 연구에서 공통적으로 적용하고 있다는 점도 새로운 환경속에서 경로구성원의 기능을 이해하는 데 한계점으로 작용하고 있다(Aldin and Stahre 2003; Wang, Yu and Shen 2019; Zhao et al. 2015). 최근 부각된 옴니채널 관련 연구에서도 온라인 경로의 내부 구성에 집중하기보다는 온라인을 단지 선택할 수 있는 여러 경로 중 하나로 취급함으로써 온라인 경로의 내부 구조를 이해하고 이를 바탕으로 활용방안과 발전방향을 제시하는 데 한계를 보이고 있다(Dimitrova, Smith and Andras 2020; Thaichon, Phau and Weaven 2020; Picot-Coupey, Huré and Piveteau 2016).

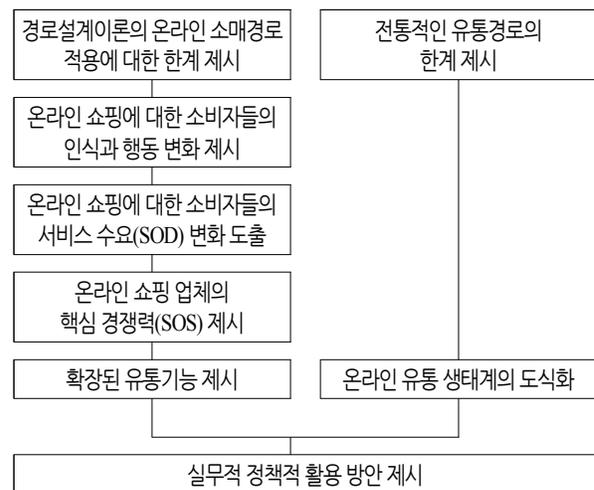
이처럼 기존의 경로설계 이론으로는 온라인 유통산업의 동태적 변화를 파악하기 어려워 현실에 부합하는 정책을 개발하기 위한 이론적 기반의 역할을 수행하기에는 다소 무리가 있다. 따라서 변화하는 온라인 유통산업에 걸맞는 새로운 경로설계 이론을 개발하고, 이를 활용한 정책 개발 프레임워크를 제시할 필요가 있다.

따라서 본 연구에서는 경로구성원이 지속적으로 유통기능을 재조정하거나, 새로운 기능을 수행하는 경로구성원이 진입하는 등과 같이 유통경로 내에서 기존 경로구성원이 탈락 또는 재진입하여 새로운 체계를 구성하게 된다는 의미에서 온라인 유통경로를 온라인 유통 생태계로 정의하여 도식화를 시도하고자 한다. 또한 온라인 유통 생태계에 적합한 서비스 결과물 수준

을 제공하기 위한 확장된 유통기능을 제안한다.

이를 위해 본 연구에서는 문헌연구와 면접의 두 가지 정성적 조사 방법을 활용하였다. 온라인 유통 생태계와 확장된 유통기능의 도출 및 현황 파악을 위해 문헌연구를 하였으며, 기존 연구 논문, 정부 정책 보고서, 조사기관 보고서, 기업 부설 연구소 보고서, 국내 통계 수치, 해외 통계 수치 등을 검토하였다. 또한 소비자의 온라인 유통경로에 대한 변화된 서비스 수요를 확인하기 위해 20대 소비자를 대상으로 초점 집단 면접을 실시하였으며, 실무적 정책적 활용 방안을 모색하기 위해 온라인 유통산업 사업자를 대상으로 한 면접을 진행하였다.

따라서 본 연구는 문헌연구와 경로구성원에 대한 면접 및 서면조사를 기반으로 첫째, 소비자들의 변화된 서비스 수요와 그에 따른 서비스 결과물의 변화를 통해 전통적인 유통기능을 확장한 유통기능을 제시하고, 둘째, 현실적인 온라인 유통 생태계의 도식화를 통해 온라인 유통 플랫폼의 차별적 진화 과정을 설명하며, 마지막으로 이를 통해 실무적, 정책적 활용 방안을 제시하는 것을 목적으로 한다. 연구의 구성은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구의 구성

II. 이론적 고찰

1. 경로설계이론과 온라인 소매경로에 대한 적용

환경 변화는 필연적으로 유통업체에게 유통경로의 재설계를 요구하며, 적절한 경로설계를 위해서는 먼저 해당 유통경로에 요구되는 기능을 파악하여야 한다. 유통경로 내에서 경로구성원은 제공하는 서비스 결과물 수준(Service Output Level)이 소비자의 서비스 수요(SOD, Service Output Demand)에 부합하도록 만들기 위하여 다양한 유통기능을 수행한다(Bucklin 1976).

전통적으로 유통업체는 소분 포장(Bulk breaking), 공간적 편리성(Spatial convenience), 대기 시간과 배달 시간(Waiting and delivery time), 구색과 다양성(Assortment and variety), 고객 서비스(Customer service), 정보 제공(Information provision) 등과 같은 서비스 결과물을 제공하기 위해(Anderson and El-Ansary 2014), 물리적 소유, 소유권 이전, 촉진, 협상, 정보 공유, 금융, 주문, 위험 부담, 대금 결제 등과 같은 9가지의 유통기능을 수행하여 왔다(Valie, Grether and Cox 1952). 모든 상황이 동일한 경우 소비자는 자신의 욕구에 가장 근접한 높은 수준의 서비스 결과물을 제공하는 유통경로와의 거래를 선호할 것이므로(Bucklin 1976), 유통업체는 소비자의 서비스 수요 변화에 따라 서비스 결과물 수준을 재조정하여야 하며 이를 충족시키지 못한 경우 시장에서 낙오되게 된다.

이와 같은 내용은 전통적인 유통경로만이 존재하던 시기에 정립된 유통기능의 일반론으로 지금까지 온·오프라인을 막론한 대다수의 경로설계 관련 연구에서 공통적으로 적용되어 왔다(Aldin, Stahre 2003; Wang, Yu and Shen 2019; Zhao et al. 2015). 그러나

온라인 유통경로는 비대면성, 동시성, 시공간의 무 제약성, 무제한의 정보에 대한 접근가능성 등과 같은 인터넷의 특성으로 인해 구매의사결정 과정에서의 소비자 행동이 전통적인 유통경로와 다르게 나타나며, 이에 따라 소비자의 서비스 요구 또한 차이를 보인다(박철 2002; Hoffman and Novak 1997; Talarzyk and Widing 1994). 따라서 다음 장에서는 온라인 유통경로에서의 소비자 수요가 전통적인 유통경로와 어떤 차이가 있는지 알아보고자 한다.

2. 온라인 소비자의 서비스 수요 변화

2.1 온라인 쇼핑과 소비자

전통적으로 온라인 유통경로는 불확실성이 높은 쇼핑 채널로 인식되어 왔다. 불확실성 감소 이론에 따르면 소비자는 온라인 구매 시 오프라인에 비해 불확실성을 높게 인식하기 때문에 구매의사결정 과정 전반에 걸쳐 적극적으로 정보를 탐색함으로써 지각된 위험을 낮추고자 한다(Berger and Calabrese 1975; Kramer 2004). 2020년 한국 온라인 소비자에 대한 조사에 따르면 최근 6개월 이내 온라인 쇼핑 경험자 중 87.2%가 상품 구매 전 정보를 수집하였으며, 습관적으로 상품 정보를 탐색하는 소비자가 71.9%에 이를 정도로(DMC미디어, 2020) 소비자들은 일상적으로 정보를 탐색하고 있다. 하지만 최근에 관찰되는 정보 탐색의 동기는 전통적인 논의와 다소 차이가 있는 것으로 보인다.

최근 소비자의 탐색 과정에 대한 연구를 살펴보면, 온라인 쇼핑이 일상화됨에 따라 누적된 경험을 바탕으로 소비자들의 온라인 쇼핑 전반에 대한 불확실성은 낮아진 반면(Weber and Roehl 1999), 상품 및 서비스에 대한 지식 수준과 정보 탐색 및 학습 능력은 높아진 것이 관찰된다(Hoch and Deighton 1989). 이는 소비자들이 온라인 쇼핑을 성공적으로 수행할 수

있다는 신념을 갖게 된 것으로 해석할 수 있는데, 상품 정보를 찾고, 가격을 비교하고, 사용후기를 검토하여 보다 나은 상품을 보다 저렴한 가격으로 보다 좋은 조건을 제공하는 업체에서 구매할 수 있다는 높은 온라인 자기효능감(Online Self-Efficacy)을 가지게 된 것이다(Faqih 2013).

소비자의 높은 온라인 자기효능감은 본 연구에서 MZ세대를 대상으로 진행한 소비자 집단 면접에서도 발견되는데*, 근래의 소비자는 초개인화, 초고도화된 욕구를 충족시키기 위해 쇼핑몰, 포털사이트, 소셜미디어, 동영상 전문 매체 등과 같은 다양한 매체를 통해 적극적으로 탐색하고, 주어진 정보를 단순히 수용하는 것에서 나아가 직접 물어보고 답변을 받는 방식의 적극적인 의사소통을 행하며, 원하는 상품이 없을 경우 제조업체에 직접 제작을 요구한다. 또한 코로나19의 영향으로 온라인 쇼핑에 소극적이던 50, 60대 이상 중장년층이 온라인 쇼핑의 편의성을 높게 인식함과 동시에 경제력을 갖춘 주요 소비계층으로 등장하고 있는 추세는 이러한 현상이 특정 소비계층에 국한되지 않는다는 점을 시사한다(하나금융경영연구소 2021; 한국무역협회 2020). 구매 품목의 다양화 또한 소비자들의 변화를 반영하는데, 온라인 쇼핑 초기에는 품질에 대한 객관적 판단이 가능한 탐색재 위주였던 소비자들의 구매 품목이(정재권, 박도형 2013; Peterson, Balasubramaian and Bronnberg 1997) 가전, 가구, 명품 등과 같이 주관적 판단이 쉽지 않은 경험재로 확대되고 있으며, 심지어 코로나19로 인해 비대면 소비 환경이 조성되자, 온라인 유통에서 취급하기 어려운 대표적인 상품 중 하나로 여겨졌던 식료품과 신선식품의 소비까지 증가하고 있는 추세이다(컨슈머인사이트 2021).

이것으로 볼 때 온라인 쇼핑의 일상화는 높은 온라인 자기효능감을 가진 일명 스마트 소비자(Smart

Consumer)를 등장시켰으며, 이들의 온라인 쇼핑에 대한 인식과 행동은 이전의 소비자와 다르게 나타남을 알 수 있다. 구매의사결정 과정에서의 정보 탐색 활동이 과거에는 온라인 쇼핑에 대한 불확실성을 낮추기 위함이었다면 이제는 욕구를 충족시키기 위한 방향으로 인식이 변화하였으며, 행동방식 또한 일방적으로 수용하던 수동적 태도에서 쌍방향으로 소통하는 적극적 태도로 진화하게 된 것이다. 아울러 이러한 소비자 행동의 변화는 코로나19로 인해 더욱 가속화된 것으로 보인다. 따라서 다음 장에서는 본 연구에서 수행한 소비자 면접과 문헌연구를 바탕으로 소비자들의 온라인 쇼핑에 대한 인식과 행동의 변화를 세부적으로 살펴보기로 한다.

2.2 소비자의 인식 변화

인식 변화의 첫 번째는 자기 중시 소비를 한다는 것이다. 자기효능감은 자아존중감과 긍정적인 상관관계를 가지고 있다(Machin et al. 2019). 자아존중감은 자기 자신을 좋아하고 바람직하게 여기며 가치있는 존재라고 생각하는 것으로(Rosenberg 1979), 자아존중감이 높은 사람은 자신을 위한 소비를 중요시 해(송선민, 장성호 2021; 이숙정, 한은경 2013), 자신의 취향을 충족시키거나 경험을 줄 수 있는 소비에 적극적인 모습을 보인다. 또한 자기효능감과 자아존중감이 높은 소비자는 삶의 질(Quality of Life)을 향상시키는 것에도 관심이 많은 것으로 알려져 있다(Joseph et al. 2014). 삶의 질은 신체적, 정신적, 심리적, 사회적 등 여러 가지 영역 등에 대해 개인이 느끼는 안녕한 상태로(Grzeskowiak et al. 2014) 웰빙(Well-being)이나 행복(Happiness)과 유사한 개념으로 볼 수 있는데(Schuessler and Fisher 1985), 생활수준, 신체적 건강, 평균수명, 직업 선택, 교육기회 등과 같은 삶의 환

* 본 연구의 소비자 대상 초점 집단면접은 20대 남녀 6명을 대상으로 2020년 11월 25일에 실시하였다.

경제, 상황적 조건을 모두 포함한다(Diener 1984; Leung and Lee 2005). 따라서 이들은 보다 나은 생활 여건을 갖추거나 건강을 증진시키기 위한 소비에 열심이다. 가격 대비 심리적 만족도를 의미하는 일명 가성비비를 높이기 위한 소비를 한다거나(박은옥, 박민영 2018), 코로나19 이후 더욱 두드러지게 관찰되는 홈코노미(Home+Economy) 및 건강 관련 소비 품목의 매출 증가 등은(통계청 2021b) 이러한 인식 변화를 반영하는 것으로 해석할 수 있다.

인식 변화의 두 번째는 가치 중시 소비를 한다는 점이다. 가치는 특정 사물이나 상황 등에 대한 개인의 행동을 결정하는 내적 판단 기준으로 볼 수 있다(Vinson, Scott and Lamont 1977). 이는 사람들이 가지고 있는 일종의 신념으로 개인이 주관적으로 추구하는 것이라는 관점에서 크게 원하는 것(The desired)과 바람직한 것(The desirable)의 두 가지 방향으로 정의된다(권미화, 이기춘 2000). 원하는 가치는 개인이 바라는 것으로 볼 수 있으며(Braithwaite and Law 1985), 바람직한 가치는 옳거나, 공평하거나, 공정하거나 등과 같이 사회 구성원으로써 마땅히 추구해야 하는 신념으로 볼 수 있다(Posner and Munson 1979). 최근 온라인 쇼핑에서는 이와 같은 두 가지 방향의 가치 추구 성향이 두드러지게 관찰되고 있다. 전자의 경우 재미있거나 호기심을 충족시키기 위한 소비의 형태로 나타나고 있으며, 후자는 친환경적, 친노동적인 제품이나 윤리적 기업, ESG(Environment, Social, Governance) 기업 또는 인종차별 반대나 사회적 소수자 보호, 정치적 지지 등과 관련된 제품을 소비하는 형태로 나타난다. 소비자들이 자신의 가치와 신념을 소비행위를 통해 적극적으로 표출하는 미닝아웃(Meaning out)을 적극적으로 행하고 있는 것이다(정의홍, 이호배 2021).

인식 변화의 마지막으로 편의성을 중시하는 소비를 들 수 있다. 거래 방식이 편리하여 시간과 비용을 절약할 수 있으면 그만큼 소비자들의 구매행동은 증

가한다(김시월, 박배진 2002). 최근에 간편결제시스템의 이용이 증가하고 배송에 대한 욕구가 증가하는 것은 이러한 추세를 반영하는 것으로 볼 수 있다. DMC미디어의 2020년 조사에 따르면 우리나라 스마트폰 이용자 대다수(99.1%)가 간편결제 서비스에 대해 인식하고 있으며 이 중 88.1%가 현금 실물 카드 거래 보다 빠르게 결제할 수 있고, 기존 방식보다 더 편리하다는 이유로 간편결제 서비스를 이용 중인 것으로 나타났다. 이에 따라 소비자들의 간편결제 시스템의 이용은 증가하는 추세를 보이고 있다(한국은행 2020). 또한 오픈서베이에 따르면 2020년 8월 현재 소비자들이 가장 많이 이용하는 온라인 유통 플랫폼은 빠른 상품 배송을 제공하는 쿠팡과, 간편한 결제 시스템을 제공하는 네이버인 것으로 나타나 결제 편의성과 더불어 배송 편의성 또한 중요하게 인식하고 있는 것으로 조사되었다. 특히 코로나19 이후 거래량이 큰 폭으로 증가한 식료품의 경우 원하는 날짜 배송과 익일배송, 당일배송의 순서로 배송 선호도가 높게 나타나 배송의 적시성에 대한 소비자 욕구가 큰 것을 알 수 있다(오픈서베이 2020). 편의성을 중시하는 소비 성향은 다른 관점에서 일정 비용을 지불하더라도 중요도가 덜한 일에 들이는 인지적 노력을 줄여 자신을 위해 사용할 수 있는 시간을 늘리고자 하는 행동으로도 관찰된다. 이는 자아존중감이 높은 소비자들이 삶의 질을 높이기 위해 실용적 가치가 높은 소비를 지향하는 것으로 볼 수 있으며 온라인 쇼핑의 구매 과정에서 고려하는 요소가 가격적인 측면에서 비가격적 측면으로 이동했음을 의미한다(Degeratu, Rangaswamy and Wu 2000). 일례로 음식 배달, 세탁 대행, 청소 대행 등과 같은 심부름 서비스의 이용이 증가하고, 가사노동을 대체하는 대표적 가전제품인 식기세척기, 의류건조기, 로봇청소기 및 여가생활에 도움이 되는 오디오, 태블릿PC 등의 매출이 증가하는 것은(유지연 2021) 이러한 일명 프리미엄 추세를 반영하는 것으로 볼 수 있다.

2.3 소비자의 행동 변화

행동 변화의 첫 번째는 다양한 매체를 통한 포괄적인 정보 탐색이다. 소비자의 온라인 자기효능감이 높아짐에 따라 정보 탐색에 활용하는 매체 또한 다양해지고 있다. 유년기 때부터 스마트폰과 모바일 기기를 접한 소위 디지털 원주민(Digital 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 이용하며(박혜숙 2016; 정은이 2020), 새로운 디지털 미디어에 민감하여 습득이 빠르고 이를 소비 활동에 적극적으로 활용한다(강민정, 정은주, 조해운 2020). 이들은 탐색 과정에서 단일한 매체가 아닌 소셜미디어, 유튜브, 포털사이트, 버티컬 플랫폼 등 다수의 매체와 정보를 통해 다양한 정보를 획득하는 경향을 보인다. 뿐만 아니라 인터넷의 초창기 사용자가 이제는 인터넷과 스마트폰에 익숙한 중장년층이 되어 유튜브를 포함한 다양한 매체를 활용하는 모습 또한 관찰된다(하나금융연구소 2021). DMC미디어의 조사에 따르면 소비자는 모바일 쇼핑몰, 포털 사이트 커뮤니티, 유선 온라인 쇼핑몰, 소셜미디어, 브랜드 공식 웹사이트 등 다양한 경로를 통해 제품 정보를 획득하고 있으며(DMC미디어 2020), 이 중 구매 영향력이 높은 디지털 콘텐츠를 접하기 좋은 채널은 온라인 커뮤니티, 동영상 전문 매체, 소셜미디어, 브랜드 공식 웹사이트의 순인 것으로 나타났다(DMC미디어 2021).

행동 변화의 두 번째는 소비자들이 적극적으로 참여하고 커뮤니케이션을 행한다는 것이다. 최근의 사례를 보면 소비자들이 기업에 적극적으로 의견을 개진하는 경우가 자주 목격되고 있다. 참여를 통해 원하는 것을 얻을 수 있다는 믿음은 소비자의 행동을

유발시키며, 이는 사회 가치 향상을 위해 적극적으로 기업에게 의견과 요구를 전달하는 소비자 행동주의(Consumer Activism)로 나타나고 있다(Hawkins 2010). 인터넷과 소셜미디어를 정보 수집의 수단임과 동시에, 구매를 거부함으로써 반대 의견을 표현하는 보이콧(Boycott)이나 구매에 참여함으로써 지지 의견을 표현하는 바이콧(Buycott) 등을 행할 수 있는 의견 피력의 수단으로 활용하여 기업 활동에 직간접적으로 영향을 미치고 있는 것이다. 이는 천혜정(2019)의 연구에서도 확인되는데 연구에 참여한 응답자의 69%가 불매운동에 참여한 경험이 있으며, 불매운동에 참여 경험이 있는 소비자가 그렇지 않은 소비자에 비해 소셜미디어를 활발히 사용하고 불매를 통해 기업을 변화시킬 수 있다는 신념 수준이 높은 것으로 조사되었다. 일례로 소비자의 적극적 참여는 기업과의 공동 가치 창출(Co-creation)을 통해 브랜드로 이어지기도 하고, 친환경 용기의 사용을 확대시키는 등과 같이 기업의 브랜드 가치를 변화시키기도 한다. 또한 소비자가 상품과 서비스에 관한 불충분한 정보에 대해 적극적으로 알 권리를 주장한 결과, 화장품의 성분 정보를 비교해서 제공하는 화해와 같이 기업과 소비자 간의 정보 비대칭성을 감소시킬 수 있는 중간상을 등장시켰으며, 소비자와 소통하면서 물건을 판매하는 라이브 커머스(Live Commerce)가 활성화되게 되었다.

이와 같은 소비자의 변화는 온라인 유통업체가 제공하는 결과물에 대한 서비스 수요를 변화시킨다. 따라서 온라인 유통경로는 전통적인 유통경로와 다른 형태의 서비스 결과물을 요구받게 되며, 이를 수행하기 위해 제반되는 유통기능 또한 달라지게 된다. 따라서 다음 장에서는 소비자들의 서비스 수요 변화에 대응하기 위한 기업의 핵심 경쟁력과 유통기능을 제시하고자 한다.

3. 소비자 서비스 수요 변화에 따른 확장된 유통기능의 등장

3.1 소비자 변화에 대응하기 위한 기업의 핵심 경쟁력

소비자들의 인식과 행동 변화는 복합적으로 작용하여 기업의 대응에 영향을 미친다. 본 장에서는 그 중 가장 특징적인 수요 변화 위주로 기업의 대응에 대해 접근하고자 한다.

먼저 인식의 변화 측면에서 소비자의 자기 중시 소비로 인해 관찰되는 가장 특징적인 서비스 수요 변화는 ④ 상품 다양성에 대한 욕구가 기존에 비해 현저히 증대되었다는 점이다. 자기 자신을 위해 삶의 질을 향상시키거나 취향에 맞는 상품을 선택하는 경향이 커지면서 개개인의 욕구를 충족시킬 수 있는 세분화되고 다양한 상품에 대한 요구가 발생하였다. 이와 같이 고도화된 상품 다양성에 대한 서비스 수요를 충족시키기 위해 기업은 ① 상품 기획력을 강화시키고 다양한 상품의 조합을 제공함과 동시에 롱테일(Long Tail) 수요에 대응하기 위한 ② 구색화 능력을 요구받게 되었다.

또한 가치 중시 소비는 재미를 위한 상품 뿐만 아니라 환경 친화적이거나 친윤리적인 제품에 대한 서

스 수요를 증대시키고 있다. 따라서 소비자들의 가치관이나 트렌드에 맞는 ⑥ 상품 적합성과 사용이 끝난 제품의 ⑦ 처분 가능성이 특징적인 서비스 수요 변화로 볼 수 있다. 이에 따라 온라인 유통업체에게는 ③ 소비자의 가치관 및 트렌드를 제품이나 서비스 생산에 반영할 수 있는 능력이 중요하게 되었다.

이와 더불어 편의성을 중시하는 소비는 온라인 쇼핑에서 가장 번거로운 과정 중 하나였던 ⑧ 결제 과정과 ⑨ 배송 과정에서의 편의성에 대한 서비스 수요를 증대시켰으며, 이는 온라인 유통업체에게 ④ 지불 결제 능력 및 ⑤ 적재적시적소에 배송하는 능력을 요구하게 된다.

행동의 변화 측면에서 다양한 매체를 활용한 포괄적인 정보 탐색은 소비자들의 제품에 대한 접근 가능성을 증가시키므로 탐색 결과 발견한 상품의 ⑩ 구매 가능성이 중요한 서비스 수요가 된다. 이에 따라 온라인 유통업체에게는 예상하기 어려운 갑작스러운 수요 증가에 대응할 수 있도록 ⑥ 안정적으로 사업을 관리하는 능력이 중요하게 된다.

마지막으로 소비자들은 적극적인 참여와 커뮤니티 케이션을 행하므로 기업에 대한 ⑪ 참여 가능성이 중요한 서비스 수요가 되며, 기업은 소비자들의 요구에 응할 수 있는 ⑦ 친환경, 친윤리 기업 환경 및 제품 처분 지원 능력을 갖출 필요가 있다.

<표 1> 소비자의 변화된 SOD와 기업의 핵심 경쟁력

소비자 변화: 스마트 소비자		SOD	기업의 핵심 경쟁력(SOS)
인식 변화	자기 중시 소비 (삶의 질 추구, 취향과 경험 소비)	④ 상품 다양성	① 상품 기획력 ② 구색화 능력
	가치 중시 소비 (재미 추구, 가치관의 표현)	⑥ 상품 적합성 ⑦ 처분 가능성	③ 소비자 가치관 및 트렌드 반영 능력
	편의성 중시 소비 (편리한 서비스 선호, 시간 절약 서비스 선호)	⑧ 결제 편의성 ⑨ 배송 편의성	④ 지불 결제 능력 ⑤ 적재적시적소 배송 능력
행동 변화	다양한 매체를 활용한 포괄적인 정보 탐색	⑩ 구매 가능성	⑥ 안정적 사업 관리 능력
	적극적 참여와 커뮤니케이션	⑪ 참여 가능성	⑦ 친환경, 친윤리 기업 환경 및 제품 처분 지원 능력

이상의 내용을 정리하면 <표 1>과 같다. 온라인 유통업체는 이와 같은 SOS를 달성하기 위한 다양한 유통기능을 수행하고 있으나 앞서 논의한 바와 같이 전통적인 유통기능은 현재 온라인 유통업체가 수행하고 있는 유통기능을 제대로 반영하지 못하는 한계가 있다. 따라서 다음 장에서는 최근 온라인 유통업체에서 주로 관찰되는 서비스 결과물 수준을 검토하고 이를 통해 전통적인 유통기능에서 확장된 유통기능을 제시하고자 한다.

3.2 확장된 유통기능

3.2.1 상품화 기능

다양한 상품에 대한 고도화된 소비자 요구를 충족시키기 위해 온라인 유통업체는 전통적인 유통경로에서 MD가 수행하던 활동보다 높은 수준의 상품 기획력을 요구받게 된다. 소비계층의 확대와 소비품목의 다양화로 기업이 대응해야 하는 상품 관련 서비스 수요의 중요성이 강조되고 있다. 이에 제조업체에 대항력을 갖추기 위해 온라인 유통업체에게는 소비자들의 구매 데이터에 근거한 상품 기획력이 필수적이게 되었다. 이에 소비자와의 협력적인 의사소통을 강화시켜(Hoffman and Novak 1997), 공동 가치 창출 작업으로까지 진화되고 있다(Dimitrova, Smith and Andras 2020; Ramaswamy and Ozcan 2016). 이처럼 상품 다양성을 확보하기 위한 기획 과정은 전통적으로 MD가 수행하던 역할로 AMA(American Marketing Association)는 이를 상품화 과정으로 정의하고 있다(Jernigan and Easterling 1990). 상품화 기능을 수행하는 온라인 유통업체는 제조부터 판매까지 대부분의 과정을 직접 담당하기 때문에 NB(National Brand)상품에 비해 제품 원가를 낮춰 가격경쟁력을 확보할 수 있다는 장점이 있으며, 보유하고 있는 고객 데이터를 활용하여 제품을 기획함

으로써 상품 경쟁력을 강화시키기 용이하다. 또한 소비자에게 품질 좋은 제품을 합리적인 가격으로 구입할 수 있는 기회를 제공함으로써 자사에 결속시키는 역할을 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 이와 같은 기능을 상품화 기능으로 정의한다.

3.2.2 소매관리 기능

소비자의 SNS를 통한 탐색 활동이 활발해짐에 따라, 소셜미디어를 통해 예상치 못한 짧은 유행이 폭발적인 수요를 발생시키는 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 온라인 유통업체에게 판매 가능성이 있는 제품에 대한 예측을 어렵게 만들므로, 재고 관리와 주문 대응이 전통적인 유통업체에 비해 어려운 과제가 된다.

소비자들의 온라인 유통업체에 대한 높은 탐색 수준과 접근 가능성은 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 가격 경쟁력이 떨어지거나 결품이 발생할 경우 소비자는 쉽게 이탈하게 된다. 소셜미디어를 통해 유행하는 상품들의 가격대가 비교적 저렴한 것을 감안할 때 품질은 곧 고객이 대안 온라인 구매경로로 이동함을 의미한다.

이를 위해 온라인 유통경로에서는 취급하는 상품들을 단품 단위로 관리하여 안정적으로 사입하고 결품되지 않도록 관리하는 것이 전통적인 유통경로보다 중요하게 된다. 또한 일반적으로 온라인 유통경로는 전통적인 유통경로에 비해 취급하는 단품의 개수가 현저히 많으므로 관리의 난이도가 훨씬 높다.

본 연구에서는 이와 같이 판매 상품에 대한 재고 관리 기능을 소매관리 기능으로 정의한다.

3.2.3 구색화 기능

롱테일 경제시대의 도래에 따라 온라인 유통업체는 소비자들의 윈스톱 쇼핑이 가능하도록 구색 다양성을 확보하는데 관심을 기울이고 있다(Gauri et al. 2021; Hoch, Bradlow and Wansink 1999; Kahn and Wansink 2004). 수요가 너무 적어 전통적인 유통경로에서는 진열하지 못했던 상품들이 소비자들의 고도화된 상품 요구와 맞물려 온라인 상에서 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 유통경로에서도 백화점이나 대형마트와 같이 소비자의 윈스톱 쇼핑이 가능하도록 구색 관리를 강화하는 소매업체가 존재하였으나, 온라인 유통경로의 오픈마켓과 같은 플랫폼에서 취급하는 상품 품목은 전통적인 유통경로에 비해 현저히 많다.

본 연구에서는 이처럼 구색 다양성을 확보하기 위해 다양한 상품의 조합을 관리하는 기능을 구색화 기능으로 정의한다.

3.2.4 고객화 기능

온라인 쇼핑 초기에 소비자는 단지 유통업체가 제공하는 정보에만 의존하여 구매 여부를 판단하여야 했으나(Miles, Howes and Davies 2000), 최근에는 보다 현실감 있는 상품 정보를 제공하기 위해 AR, VR 등과 같은 다양한 방법을 시도하고 있다(홍수정, 강화선 2006; 정연승, 송인국 2017). 또한 맞춤형 상품

을 제안하는 추천시스템을 도입하거나, 개별 소비자의 취향이나 관심사에 맞게 다양한 상품을 재구성한 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 단순하게 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 있는 것이다.

온라인 유통업체는 전통적인 유통업체에 비해 소비자의 구매 이력 및 탐색 내역 등과 같은 정보의 저장 용이하므로 축적된 정보를 활용하여 개인화된 서비스를 제공하는 것이 가능하다. 본 연구에서는 이와 같이 고객 맞춤형 정보를 제공함으로써 소비자들을 온라인 유통업체에 결속시킬 수 있도록 하는 기능을 고객화 기능(customization function)으로 정의한다.

3.2.5 지불결제 기능

여러 온라인 유통경로 구성원들이 자체 지불 결제 시스템의 제공을 확대하고 있다. 유통업체들은 스마일페이(이베이코리아), 11페이(11번가), SSG페이(신세계), 엘페이(롯데), 배민페이(배달의민족) 등을 출시하였으며, 플랫폼 기업의 경우에도 네이버페이(네이버), 카카오페이(다음카카오), 지그재그페이

<표 2> 기업의 핵심 경쟁력과 확장된 유통기능

기업의 핵심 경쟁력 (SOS)	확장된 유통기능	개념
① 상품 기획력	상품화	제품이 상품이 되는 과정. 제품의 브랜딩, 사용방법, 상품인식, 상품기대, 상품으로 유통되도록 정의하는 것을 포함하는 기능
② 구색화 능력	구색화	소비자들이 충분히 소매점에 유인되도록 다양한 상품의 조합을 관리하는 기능
③ 소비자 가치관 및 트렌드 반영 능력	고객화	소비자의 취향정보, 고객들의 과거 구매 이력 정보를 활용하여 적절한 상품을 추천하고, 고객들이 안정적으로 소매점에 결속할 수 있도록 하는 기능
④ 지불 결제 능력	지불결제	소비자에게 지불 결제 편의성을 제공하는 기능
⑤ 적재적시적소 배송 능력	풀필먼트	소비자에게 적시적소에 상품이 배송될 수 있도록 전체 물류 과정을 관리하는 기능
⑥ 안정적 사입 관리 능력	소매관리	상품이 안정적인 사입처의 확보, 안정적 사입 진행 등을 거쳐 최종적으로 소비자에게 전달될 수 있도록 상품 재고를 관리하는 기능
⑦ 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

(지그재그) 등을 제공하고 있다(황지영 2019).

유통업체들은 고객의 지불결제 과정을 전속화하여 고객을 결속시키는 효과를 가져올 수 있다. 또한 소비자는 다른 조건이 동일한 경우 보다 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 액티브엑스(ActiveX)나 보안프로그램을 설치하는 등의 수고로움에서 해방되고, 기업은 소비자의 결제 데이터를 확보할 수 있으므로 지불 결제 기능은 중요한 유통기능의 역할을 한다.

3.2.6 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 적시, 적소에 수령하고자 하는 소비자들의 욕구가 점차 커짐에 따라 유통업체의 선택 기준 중 배송 품질이 중요하게 여겨지고 있기 때문으로 볼 수 있다(Fisher, Gallino and Xu 2019). 특히 배송 품질은 전통적인 상거래와 대비되는 온라인 상거래의 가장 큰 약점인 상품 수령의 비동시성의 한계를 극복한다는 측면에서 더욱 중요성이 강조되고 있다. 본 연구에서는 이처럼 결제 이후 상품 배송 전반에 대해 관리하는 기능을 풀필먼트 기능으로 정의한다.

3.2.7 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 배송 기사의 합리적 노동력 배분이나, 포장재, 보냉재 등의 친환경 여부 등과 같은 부분에 대한 소비자의 관

심이 높아져 구매의사결정에 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 Kaufman 1999). 본 연구에서는 이처럼 소비자의 구매 상황이 종료된 이후에 유통업체에게 요구되는 기능을 상거래의 대상이 되는 것을 상품으로 정의하는 것에 대응하여(김대철 외 2011) 상거래 이후의 소유물을 처분 또는 폐기하는 과정이라는 의미로 탈상품화 기능으로 정의한다.

이상을 종합할 때 소비자는 온라인 유통경로에 대하여 전통적인 유통경로와 다른 형태의 서비스 수요를 가지는 것을 알 수 있으며 그에 따라 온라인 유통업체의 서비스 결과물 및 이를 제공하기 위한 유통기능 또한 확장되었음을 알 수 있다. 이러한 상황에서 온라인 유통업체는 확장된 유통기능을 효과적으로 수행하기 위해 경로설계를 조정하게 된다. 경로설계의 특성상 어떠한 소매기업도 모든 서비스 수요를 충족시킬 수는 없기 때문에 최적의 자원 배치를 통해 최적의 서비스 결과물을 구성할 방안을 찾아야 하는 것이다. 따라서 다음 장에서는 유통기능의 최적 수행을 위한 경로구성원의 구성 및 역할에 대해 논의하고자 한다.

4. 온라인 유통 생태계 분석 프레임워크

4.1 전통적인 유통경로 분석방법의 한계 및 온라인 유통 생태계의 개발

전통적인 의미의 유통경로는 기업이 유통 목적을 달성하기 위해 관리하는 기업의 외부에서 연결되어

있는 조직들을 의미한다(Rosenbloom 2013). 유통경로를 구성하는 경로구성원은 제조업자, 도매상, 소매상이 대표적이며 이들을 통해 제품이 최종소비자에게까지 전달되는 과정이 가장 기본적인 유통경로로 논의되어 왔다(Vaile, Grether and Cox 1952). 이후 여러 학자들이 유통경로에 대한 도식화를 시도하여 왔다.

전통적인 유통경로의 도식화를 시도한 Min(1996)은 일본의 유통경로를 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 학자들이 온라인 유통업체의 등장에 따른 유통경로의 변화를 도식화하고자 하였다. Ranchhod and Gurău(1999)는 인터넷이 고전적인 마케팅 채널의 구조에 미치는 영향을 연구하기 위해 웹사이트를 가지고 있는 500개 기업에 대한 실증 연구를 진행하였으며, 이를 통해 네 가지 형태의 유통경로를 제시하였다. 또한 Agrawal, Agrawal and Singh(2006)는 제품 특성, 구매의사결정에 대한 소비자 민감도, 중간상의 역할 및 기업의 유통 관련 자원의 장단점 등 4가지 차원에 근거하여 인터넷 기반 유통경로 채택을 위한 전략적 프레임워크를 제안하였다. Yoo and Lee(2011)는 게임이론으로 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. 이를 위해 온라인 채널 도입 이전과 이후의 유통 구조를 도식화하여 온라인 채널 도입의 전체적인 영향을 설명하는 5가지 전략적 프레임워크를 제안하였다. Hsiao and Chen(2014)은 유통업체 뿐만 아니라 제조업체 또한 온라인 상에서 자사물을 운영할 수 있으며 양쪽 모두 온라인 채널의 도입 여부 및 제품 가격 결정

에 대해 능동적으로 의사결정 할 수 있음에 주목하였다. 이들은 소비자를 오프라인 주구매자와 온라인 주구매자의 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 하는 연구가 진행되었다. Shen, Willems, and Dai(2019)는 플랫폼 소매업체와 기존 재판매업체(Reseller)의 비대칭 관계에 초점을 맞춰 온라인과 오프라인 모두에 적용 가능한 유통 경로를 제시하였는데 이들은 제조업체가 플랫폼 소매업체를 통해서만 유통할 경우, 기존 재판매업체를 통해서만 유통할 경우, 두 가지 소매 채널 모두를 통해 유통할 경우에 대한 유통경로를 도식화하였다.

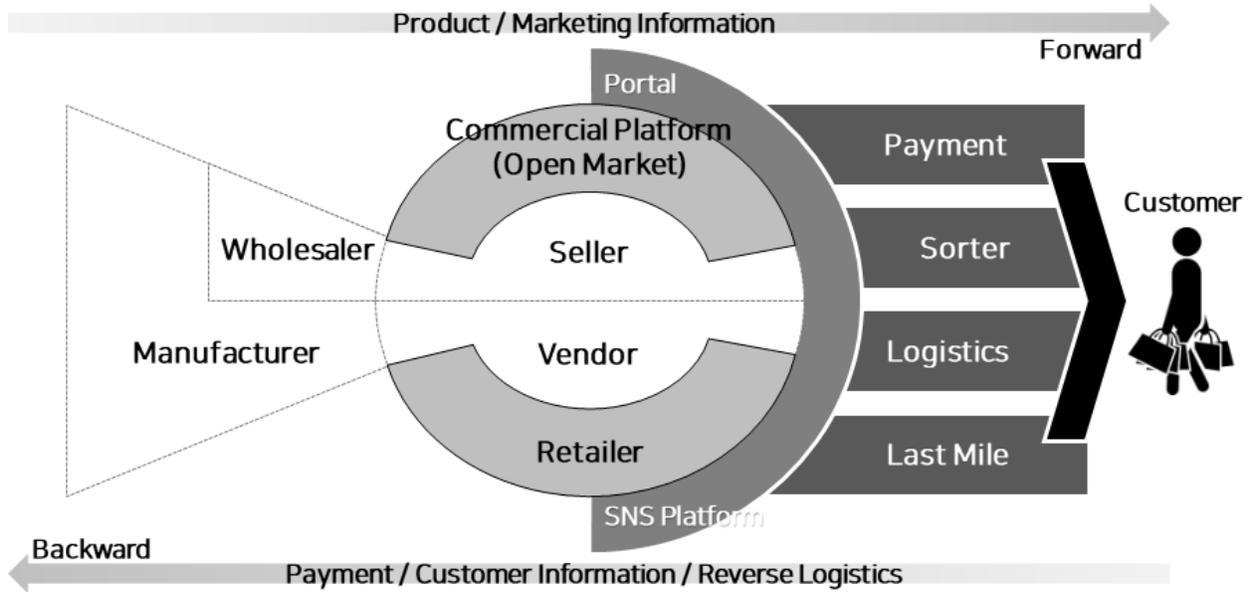
이상의 연구들은 온라인 유통경로의 특성에 대한 이해를 심화시키는데 기여하였음에도 불구하고, Vaile, Grether and Cox(1952)의 연구에서 제시된 전통적인 경로구성원인 제조업체, 도매상, 소매상 만을 활용하여 유통경로를 구성함으로써 온라인 유통의 발달로 유통기능을 담당하는 경로구성원이 추가되고 세분화된 최근의 상황을 충분히 반영하지 못하는 한계를 가지고 있다. 실제로 근래에는 오픈마켓과 같은 전형적인 온라인 유통 플랫폼 뿐만 아니라 소셜 네트워크 서비스도 유통경로의 역할을 담당하고 있으며, 기존에 소매상이 담당하던 지불결제 기능, 제품 분류 기능, 배송 기능 등도 별도로 전담하는 경로구성원이 등장하고 있다. 따라서 유통경로를 참여자 중심이 아닌 매체 중심으로 재구성하여 온라인 유통 생태계를 제시하는 것은 세분화된 경로구성원을 포괄적으로 제시할 수 있다는 관점에서 의미가 있을 것이다(Pitt, Berthon and Berthon 1999).

아울러 기존 연구에서는 복잡하고 다양한 경로구조를 단순화시켜 표현함으로써 온라인 유통경로를 충분히 표현하지 못하는 한계점도 관찰된다. 따라서

최근의 온라인 유통경로를 현실적으로 반영하기 위해서는 누락된 경로구성원을 매체의 관점에서 모두 포함하여 도식화하여야 할 것으로 보인다.

이를 위해 본 연구에서는 산업생태계의 개념을 활용하여 온라인 유통 생태계의 도식화를 시도하였다. 산업생태계는 특정 산업과 관련된 여러 이해관계자들이 긴밀하게 상호연결된 동태적 구조를 의미하며 (Peltoniemi and Vuori 2004), 주요 생산자, 공급자, 유통업자, 소비자 및 관련 투자자, 정부기관·규제기관, 협회·표준단체 등과 같은 각종 이해관계자들을 모두 포함한다(Moore 1996). 그러나 본 연구에서는 온라인 유통경로에 참여하는 경로구성원 만을 포함하므로, 협의의 산업생태계 관점에서 온라인 유통 생태계를 <그림 2>와 같이 도식화하였다.

온라인 유통 생태계는 도매상 또는 제조업자에게 납품받은 제품을 중소기업 셀러(Seller)가 오픈마켓과 같은 온라인 중개상(커머스 플랫폼)이나 온라인 소매상 등을 통해 판매하거나, 벤더(Vendor)가 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 소매상 뿐만 아니라 셀러와 벤더까지 이들을 통해 판매할 정도로 경로구성원과 그들의 활동 영역이 다변화되고 있다. 이러한 일련의 과정에서, 전방으로는 제품과 시장 정보가 전달되고, 후방으로는 지불결제, 고객 정보, 역물류가 이동하는 흐름을 보이고 있다. 온라인 경로구성원이 이루고 있는 생태계를 이해하기 위해서는 온라인 경로구성원의 유형과 운영환경에 대한 이해를 출발점으로 하여 경로구성원 간 기능의 확장과 조정과정, 경로구성원의 경로에서의 이탈과 재진입, 경로구성원 간의 통합과정을 통해 경로구조가 동적으로 진화하고, 발전하는 양상에 대한 이해가 필요하다.



<그림 2> 온라인 유통 생태계

4.2 온라인 경로구성원의 유형과 운영환경

지난 25년간 진행되어온 온라인 유통산업의 진화 과정에서 가장 특징적으로 관찰되는 점은 소매기능의 수행 주체가 변화하였다는 것이다. 1996년 9월 31일 롯데닷컴과 인터파크의 사업 개시로 시작된 온라인 쇼핑물의 초창기, 모든 온라인 쇼핑물은 소매기능을 수행하는 온라인 소매업을 표방하면서 출발하였다. 전략적 지향점에 있어서는 차이가 있었지만, 온라인 소매업으로서 온라인 쇼핑물은 해외에서의 쇼핑물 운용, 특히 아마존닷컴의 쇼핑물 운용과 밀접한 유사성을 가지고 있었다. 그러나 운영과정에서 법·제도적 미비, 오프라인 소매업의 운영형태와의 괴리, 상품 사입 및 관리 능력의 한계 등의 이유로 인해 온라인 소매업은 초창기 어려움을 겪게 되었다. 이에 대안으로 제기된 것이 미국의 이베이 등에서 나타나기 시작한 온라인 중개업이었다(이혜준, 이동일, 장용 2011). 이후 옥션을 출발점으로 하여 지마켓(구스닥) 등 온라인 중개업을 채용한 온라인 쇼

핑몰이 등장하면서 소매기능은 온라인 쇼핑몰이 아닌 입점 온라인 셀러가 담당하고 온라인 쇼핑몰은 소비자 집객기능을 담당하는 것을 중점으로 하는 것으로 귀결되었다. 또한 “전자상거래 등에서의 소비자보호에 관한 법률”의 제정, 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 도매상, 제조업체 역시 시장에 진입하게 된다. 이때 주목되는 참가자 유형은 벤더이다. 벤더는 온라인 쇼핑몰이 제도적 규제나 상품기획에 대해 전략적 접근하기 위해 전자상거래 소매업을 수행하게 되는 경우,

상품을 구성, 납품하는 경로구성원을 의미한다. 이 업태의 명칭에 대한 규명은 이 연구의 범위를 넘어서는 것이지만, 원래 IT 업계에서 기업에 소프트웨어나 IT 장비를 설치, 판매하는 업태를 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 수행하는 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 형성과정을 담당하던 커머스 플랫폼의 교육기능 만으로는 시장의 성장을 충분히 구성하기 어렵다는 문제가 발생하게 된다. 온라인 셀러의 입장에서 복수의 커머스 플랫폼에 대한 입점 및 상품관리를 동시에 수행하는 것이 번거롭다는 점도 새로운 시장에서의 유통기능 격차를 구성하게 된다. 이에 따라 물리적 상품의 사입관리 및 배송관리를 담당하는 도매쪽과 같은 온라인 도매상이 출현하게 된다. 이때 온라인 셀러는 커머스 플랫폼 내에서의 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 중간상 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 Kaufman 1999)에 부합되는 재중간상의 출현으로 이해할 수 있다. 따라서 전통적인 제조업체-도매상-소매상이라는 단순 도식으로 접근하는 것은 온라인 유통 생태계를 이해하기에 부족하다.

온라인 유통 생태계의 구성에서 또 다른 특징을 보이는 것은 오프라인 소매에서 소비자가 담당하던 최종 배송기능을 수행할 경로구성원이 필요하다는 것이다. 전통적으로 소비자가 매장에서 수행하던 상품에 대한 소팅(Sorting), 픽업(Pickup), 어소팅(Assorting) 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 생필품, 가공식품을 넘어 신선식품을 취급하는 퀵 커머스(Quick Commerce) 업체가 출현하게 된다.

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

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

다른 포장재 처리문제와 소비자들의 기존 구매 상품 대체에 대한 욕구가 증가하게 되었다. 이에 따라 포장재의 친환경성, 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.

III. 실무적 정책적 활용 방안

1. 활용 방안 도출 방법

앞서 제시한 확장된 유통기능과 온라인 유통 생태계를 프레임워크로 하여 실무적 정책적 활용 방안을 모색하기 위해 온라인 유통산업 사업자를 대상으로 면접을 실시하였다.

첫 번째로 7개 분야의 관련 사업자 및 조성기관 9개사를 대상으로 개별 심층 면접(IDI, In-depth Interview)을 실시하였다. 세부적으로는 커머스 플랫폼 4개사, 온라인 유통과 오프라인 유통을 모두 운영하고 있는 하이브리드 유통 1개사, 택배 물류 1개사, 전문 플랫폼 1개사, 전문 플랫폼 조성기관 1개사, 그리고 소매서비스 조사업체 1개사로 각 사의 부장급 이상 임원을 대상으로 하였다. 이들 조사를 통해 온라인 유통산업에 대한 시장 조성자(Market maker, Platform builder, Platform designer) 관점을 확인하고자 하였다. 두 번째로 시장 참여자(Market participant, Platform participant)의 관점을 확인하기 위해 자사

몰을 운영하고 있거나 플랫폼에서 판매 중인 중소기업 온라인 쇼핑 셀러의 대표를 대상으로 초점 집단 면접(FGI, Focus Group Interview)을 진행하였다. 패션 제품과 공산품을 취급하는 집단으로 나누어 각 3개사 1집단씩 2집단의 면접을 진행하였다. 택배 물류 서비스 제공 집단은 택배 대리점을 운영 중인 1집단을 면접하였다.

마지막으로 산업 전반의 변화과정 및 정책 제안자 관점은 한국온라인쇼핑협회 부설 온라인 유통 연구소의 연구위원 3인(주요 온라인 쇼핑 기업 전 대표)을 대상으로 서면조사를 실시함으로써 확인하였다.

각 면접의 주요 조사 내용은 온라인 유통기능의 변화에 대한 인식, 온라인 유통산업의 구조 변화, 온라인 유통 생태계의 발전 방향 및 실무적 정책적 활용 방안 등이다(<표 4>).

<표 3> 조사 개요

집단	대상
개별 심층 면접(IDI)	9개사
플랫폼 집단	4개사
하이브리드 유통사	1개사
택배 물류사	1개사
전문 플랫폼사	1개사
전문 플랫폼 조성기관	1개사
소매서비스 조사업체	1개사
초점 집단면접(FGI)	3집단
온라인 쇼핑 셀러 집단(패션)	1집단(3개사)
온라인 쇼핑 셀러 집단(공산품)	1집단(3개사)
택배 물류 서비스 제공 집단	1집단(2개사)
서면조사	3인
온라인 유통 연구소 연구위원	3인

<표 4> 면접 주요 조사 내용

질문	주요 답변
온라인 유통기능의 변화에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> 온라인 유통경로는 전통적인 유통경로와 다른 형태의 유통기능이 요구됨 소비자들의 서비스 수요가 변화하고 고도화됨에 따라 온라인 유통업체가 수행하여야 하는 기능 또한 다양해지고 복잡해지고 있음
온라인 유통산업의 구조 변화	<ul style="list-style-type: none"> 온라인 유통산업의 구조가 복잡해지고 다양한 역할을 하는 경로구성원들이 등장하고 있음 산업 내 경쟁 관계의 양상 또한 복잡하게 변하고 있음
온라인 유통 생태계의 발전방향	<ul style="list-style-type: none"> 온라인 유통업체는 시장에서 도태되지 않기 위하여 유통기능을 확장시키는 방향으로 전략적 포지션을 진화시키고 있음 온라인 유통 생태계 내의 경로구성원들이 다양한 소매믹스를 추구하는 업체 내 분화의 진행이 가속화되고 있음
실무적 정책적 활용 방안	<ul style="list-style-type: none"> 확장된 유통기능과 경교하게 구성된 온라인 유통 생태계는 현 시점에서의 온라인 유통경로를 적절히 반영하고 있는 것으로 보이며, 이는 온라인 유통시장 분석의 틀로서 충분히 활용 가능할 것으로 기대됨

2. 프레임워크 분석결과의 활용 방안

2.1 시장 조성자로서 커머스 플랫폼의 시장 포지션의 변화와 대응방안

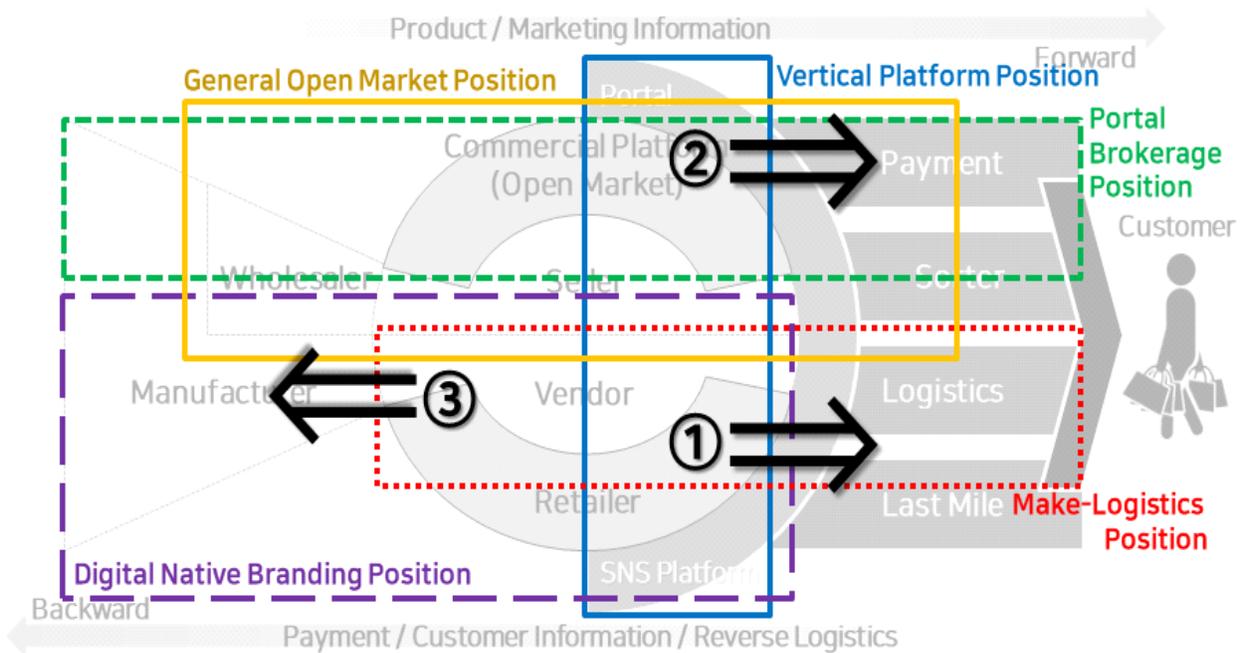
온라인 유통산업 종사자의 개별 심층 면접을 통해 온라인 유통 생태계에서 경로구성원들의 전략적 포지션이 다변화되고 있는 것이 관찰되었다. 구체적인 진화 방향은 <그림 3>과 같은 세 가지로 구분할 수 있다.

첫 번째는 물류를 강화시키는 방향으로 포지셔닝을 진화시키는 것이다. 소비자들의 제품 구매 행동이 상당 부분 온라인으로 이전함에 따라 당일배송, 새벽배송, 라스트마일 등 소비자들이 원하는 시간 또는 빠른 시간 내에 제품을 배송하는 물류 역량의 중요성이 증가하였다. 이에 따라 다수의 경로 구성원이 자사의 물류 역량을 강화시키는 방향으로 포지셔닝을 이동시키는 모습을 보이고 있다.

두 번째는 지불결제 수단을 강화시키는 방향으로 포지셔닝을 진화시키는 것이다. 소비자들의 제품 탐색 및 구매 과정에서 특정 채널에 대한 의존도가 낮아지고 있는 상황에서 플랫폼들은 소비자들을 결속

시킬 수 있는 다양한 서비스 및 혜택을 개발하고 있다. 지불결제 서비스는 소비자들의 결제 편의성을 증대시킬 뿐만 아니라 구매 이력 및 배송 정보를 통합하여 관리할 수 있도록 하며, 여기에 결제 시 포인트를 적립해주는 방식의 로열티 프로그램을 도입하여 소비자들을 결속시키는 효과를 가져온다. 이를 위해 다수의 경로구성원이 자사의 지불결제 시스템을 개발하는 방향으로 포지션을 이동시키고 있다.

세 번째는 상품 제조 방향으로 포지셔닝을 진화시켜 취급상품을 강화하는 것이다. 코로나19의 확산 이후, 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 과정에서도 단순히 가격 비교를 통한 저가 상품 구매가 아닌 유튜브, 인스타그램과 같은 SNS, 블로그, 온라인 소매상 등 다양한 경로를 통해 제품 정보를 취득하는 소비자가 늘어나고 있다. 이와 같은 소비자들의 행태 변화에 따라 일부 온라인 유통 기업은 기존에 대량으로 유통되는 양산형 상품과 차별화된 형태로 특정 소비층에 맞는 상품을 소량으로 재창조시키는



<그림 3> 온라인 유통 생태계 내 차별적 유통 포지션 진화 방향

PB(Private Brand) 상품을 통해 경쟁력을 확보하고자 하는 포지션으로 이동하는 특징을 보이고 있다.

이와 같은 진화 방향을 바탕으로 온라인 유통 경로 구성원의 유통 포지션과 핵심역량을 <그림 3>과 같이 1) 일반 오픈마켓 포지션(General Open Market Position), 2) 물류 구축 포지션(Make-Logistics Position), 3) 포털 중개 포지션(Portal Brokerage Position), 4) 디지털 네이티브 브랜딩 포지션(Digital Native Branding Position), 5) 수직 플랫폼 포지션(Vertical Platform Position)의 다섯 가지로 세분화하여 제시할 수 있으며 각 특징은 <표 5>와 같다. 이상의 분석은 온라인 유통 생태계 내의 경로구성원들이 다양한 소매믹스를 추구하는 업체 내 분화의 진행이 가속화되고 있음을 보여주며, 이에 따라 온라인 유통 생태계를 단순히 하나의 소매 업체로 보기는 더 이상 어렵다는 사실을 시사한다.

2.2 시장 참여자로서 셀러, 벤더의 커머스 플랫폼 부합도 평가와 대응방안 모색

초점 집단면접을 통해 셀러나 벤더, 소매업자와 같은 시장 참여자나 플랫폼 참여자의 온라인 유통 생태계와 확장된 유통기능에 대한 활용 방안을 모색하였다.

첫째, 시장 참여자가 진입하고자 하는 플랫폼에 대한 의사결정 시 전략적인 판단 기준을 제공할 수 있다. 중소 참여자의 경우 자사물에 대한 충분한 유입이 형성되지 않아 시장 조성자들이 운영하는 플랫폼에서 판매하게 되므로 어떤 플랫폼에 진입할 것인가 하는 의사결정이 필요하다. 이와 같은 의사결정은 대형 제조업체에서도 유사하게 발생하는데, 자사물 운영 대비 플랫폼에서의 판매가 효율이 높다고 판단되는 경우 플랫폼 선택에 대한 의사결정이 필요하게 된다. 본 연구에서 진행한 면접 결과 기존에는 이와 같

<표 5> 온라인 유통 기업의 차별적 유통 포지션과 핵심역량

포지션	특징	핵심역량
일반 오픈마켓 포지션 (General Open Market Position)	<ul style="list-style-type: none"> • 전통적 오픈마켓 포지션 • 이베이, 지마켓, 옥션, 11번가 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 장기간에 걸친 온라인 유통산업에 대한 노하우를 보유 • 충성도가 높은 폭넓은 고객층 확보
물류 구축 포지션 (Make-Logistics Position)	<ul style="list-style-type: none"> • 물류 영역까지 역량을 확대 • 쿠팡 	<ul style="list-style-type: none"> • 상품 취급 능력 강화 • 고객에 대한 리드 타임 감소 • 상품 배송 역량 강화
포털 중개 포지션 (Portal Brokerage Position)	<ul style="list-style-type: none"> • 상적 기능 축소 • 네이버 	<ul style="list-style-type: none"> • 신규 진입자 및 상품 다양성 확보 • 풍부한 제품 탐색 결과와 결제 시스템으로 소비자 결속 효과
디지털 네이티브 브랜딩 포지션 (Digital Native Branding Position)	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 정보를 통한 상품 기획 능력 강화 • PB 상품 개발 • 카카오 메이커스, 무신사 스탠다드 	<ul style="list-style-type: none"> • 상품력으로 조성 기능에 대한 소비자 요구 극복. 소비자 결속 효과 • 높은 수수료 수익
수직 플랫폼 포지션 (Vertical Platform Position)	<ul style="list-style-type: none"> • 온라인 편집숍 플랫폼 • 지그재그, 브랜디 에이블리, 스타일 쉐어 	<ul style="list-style-type: none"> • 좁은 범위의 분명한 타겟 고객 확보 • 판매자는 제품 구색 및 매출 발생 용이

은 의사결정 시 소비자의 유입이 많아 매출이 발생할 가능성이 높은 플랫폼 위주로 입점하거나, 모든 플랫폼에 입점하는 등과 같이 자사에게 필요한 기능보다는 매출 발생 가능성에 집중하고 있는 것으로 조사되었다. 그러나 부합가설(Match-up Hypothesis)에 따르면 진입하고자 하는 플랫폼과 시장 참여자가 서로 유사한 특성을 가지고 있을 경우 거래 관계가 원활하게 이루어질 수 있으며(Ahn, Kim and Forney 2009) 이에 따라 플랫폼과의 신뢰구축 및 높은 거래만족도 달성이 용이할 것으로 볼 수 있다. 다른 한편으로는 시장 참여자의 약점을 보완할 수 있는 플랫폼을 선택하는 것이 효율성이 높을 수도 있다. 따라서 시장 참여자의 경우 앞서 분류된 시장 조성자 각각의 유통 포지션 및 진화 방향과 자신의 취급 상품 구성, 운영 역량, 향후 발전 전략 등을 비교하여 어떤 플랫폼에서 상품을 판매하는 것이 가장 적합할 것인지에 대한 전략적 의사결정이 가능할 것이다. 예를 들어, 충분한 배송 역량을 가지지 못한 시장 참여자의 경우 아마존, 쿠팡과 같이 풀필먼트 서비스에 강점을 가진 물

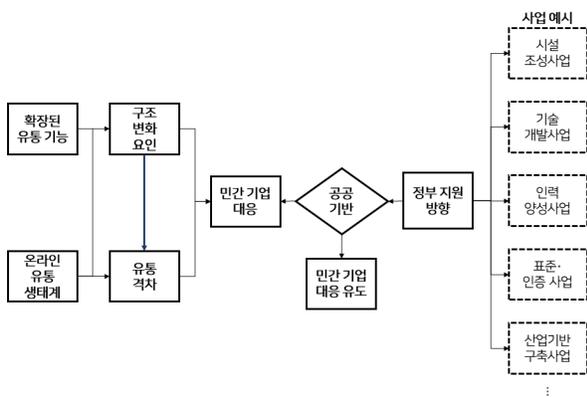
류 구축 포지션(Make-Logistics Position)에 위치한 플랫폼에 진입하는 것이 유리할 것이며, 자사의 브랜드 인지도가 낮은 시장 참여자의 경우에는 검색 가능성을 높이는 강점을 가진 네이버쇼핑과 같은 포털 중개 포지션(Portal Brokerage Position)에 위치한 플랫폼을 활용하는 것이 용이할 것이다. 또한 타겟이 분명한 특정 카테고리에 특화된 제품을 취급하고 있다면 수직 플랫폼 포지션(Vertical Platform Position)에 위치한 플랫폼에 입점을 우선적으로 고려할 수 있을 것이다.

둘째, 재중간상화를 시도하는 시장 참여자의 경우 온라인 유통경로 내의 유통 격차를 발견하여 새로운 사업 기회를 모색할 수 있다. 소비자의 온라인 쇼핑 일상화로 온라인 유통기능이 확장되고 있다는 것은 다른 의미로 유통 격차의 지형이 끊임없이 변화하고 있는 것으로도 해석 가능하다. 그러나 이러한 유통 격차를 시장 조성자나 중소 참여자가 전부 해소시키는 데에는 한계가 있으므로 새로운 시장 참여자가 요구되게 된다. 일례로 도매업자와 소매업자 간의

거래 관계에서 발생하는 유통 격차를 줄이기 위해 도매쪽, 셀업과 같이 주문관리, 사입관리, 결제관리 등의 서비스를 제공하는 중개상이 등장하였으며, 다수의 플랫폼에 판매하는 소매업자의 불편함을 해소시키기 위해 여러 플랫폼에 상품을 한 번에 업로드하고 판매 관리를 할 수 있도록 지원하는 플랫폼 입점 대행(3rd party tool) 시장이 성장하고 있다.

2.3 정부 정책 입안자 관점

시장 조성자나 참여자의 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. 아래 그림과 같이 온라인 유통 생태계에서 경로구성원들이 수행하고 있는 확장된 유통기능에 대한 분석을 통해 온라인 유통경로의 구조 변화 요인을 파악하고 이에 대해 민간 기업이 대응하고 있는 유통격차에 한계점을 지원하는 방향으로 정부 정책 수립이 가능할 것이다. 예를 들어 시장 조성자와 시장 참여자에 대한 다음과 같은 정책적 제안을 구성할 수 있다.



<그림 4> 정책 개발 프레임워크 예시

시장 조성자의 경우, 국내 온라인 유통산업은 다수

의 플랫폼 사업자들이 경쟁하고 있는 구조이므로 미국이나 중국과 같은 독과점 시장이 형성되기 어려운 특징을 가지고 있다. 본 연구에서 진행한 면접 결과, 국내 오픈마켓 사업자들은 자사의 경쟁력 강화를 위해 앞서 제시한 바와 같이 5가지의 차별적 유통 포지션을 통해 소비자 지향적인 전략을 수립하고 있는 것으로 조사되었으며, 이는 결과적으로 소비자의 서비스 수요를 충족시키는 결과를 낳고 있다. 이 경우 시장 조성자를 대상으로 규제를 강화하기 보다는 업체 간 경쟁환경을 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 참여자의 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 유통기능 격차를 확인하여 해당되는 유통기능을 보완할 수 있는 재중간상의 등장을 촉진시킬 수 있는 정책의 개발 또한 필요할 것으로 판단된다. 마지막으로 본 연구의 조사에 따르면 소비자 데이터를 활용한 서비스 경쟁력 확보의 중요성이 강화됨에 따라 데이터 기반 기술이 고도화되고 있는데 반해, 이러한 기술을 온라인 유통산업에 실질적으로 활용 가능한 인력은 부족한 것으로 나타났다. 따라서 소매관리 능력과 IT 기술을 동시에 갖춘 온라인 소매 전문 인력 양성을 위한 정책적 지원 또한 필요할 것으로 예상된다.

IV. 결론 및 논의

1. 연구의 요약

본 연구는 전통적인 유통기능에서 확장된 7개의 유통기능을 제시하고, 이를 수행하는 온라인 경로구성원의 구조를 온라인 유통 생태계로 도식화하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 문헌연구와 면접 및 서면조사를 통해 첫째, 온라인 쇼핑에 대한 소비자들의 인식과 행동 변화를 통한 소비자의 서비스 수요 변화를 도출하고자 하였다. 온라인 자기효능감이 높은 스마트 소비자는 인식 측면에서 자기 중시 소비, 가치 중시 소비, 편의성 중시 소비의 특징을 보이며, 행동 측면에서 다양한 매체를 활용한 포괄적인 정보 탐색 및 적극적 참여와 커뮤니케이션의 특징을 보인다. 이에 따라 상품 다양성, 상품 적합성, 처분 가능성, 결제 편의성, 배송 편의성, 구매 가능성, 참여 가능성 등의 서비스 수요 변화가 발견되었다. 둘째, 소비자의 서비스 수요 변화에 대응하기 위한 온라인 유통업체의 핵심 경쟁력을 파악함으로써 확장된 유통기능과 온라인 유통 생태계를 도출하였다. 확장된 유통기능은 상품화, 소매관리, 구색화, 고객화, 지불결제, 풀필먼트, 탈상품화의 총 7가지 기능으로 제시하였으며, 이와 같은 기능을 수행하는 온라인 경로구성원을 포함하는 온라인 유통 생태계를 제시하였다.

마지막으로 온라인 온라인 유통기능과 온라인 유통 생태계를 프레임워크로 하여 실무적 정책적 활용 방안을 제시하였다.

2. 이론적 실무적 시사점

본 연구의 이론적 함의는 다음과 같다. 먼저 기존의 경로설계 논문들은 전통적인 유통경로만이 존재하던 시점의 정의를 현재까지 활용하고 있어 온라인 쇼핑이 생활화되고 있는 현 시점의 온라인 유통경로

에 적용하기에는 한계가 있었다. 본 연구에서는 온라인 유통산업 경로설계에 대한 분석틀을 개발하고 개별 경로구성원의 역할 및 변화 양상을 세부적으로 제시하였다. 또한 전통적인 유통기능을 수정 보완하여 확장된 유통기능을 제시함으로써 온라인 유통 생태계에 대한 종합적 이해를 구축하려고 시도했다는 점에서 학술적인 의미가 있다.

또한 국내 실정에 적합한 경로설계를 제시하여 국내 온라인 유통 생태계의 진화와 발전 방향을 분석하였다는 점에서도 의미가 있다고 볼 수 있다.

실무적으로 온라인 유통산업 이해관계자들의 시장 진입과 적응과정에 도움을 줄 수 있다는 점에서 함의를 찾을 수 있다. 먼저, 커머스 플랫폼의 입장에서 경쟁력 강화를 위한 유통경로 내 포지셔닝과 관련된 전략적 의사결정을 지원할 수 있다. 본 연구에서 제안한 온라인 유통 생태계와 확장된 유통기능을 통해 플랫폼이 어떤 포지션을 차지할 수 있으며, 그 경우 어떤 문제가 발생할 수 있는지에 대한 분석이 가능하도록 함으로써 자사의 역량에 맞는 유통 포지션을 개발하고 정교화시키거나, 자사 역량의 분화 방향을 설정하고 새로운 역량을 개발하는 등의 의사결정에 도움을 줄 수 있다.

또한 셀러나 벤더들과 같은 시장참여자의 경우 플랫폼의 구조가 변화하는 것에 대한 종합적인 관찰을 통해 자사의 역량을 파악하고, 적합도 평가를 통해 플랫폼 선정 시 전략적 의사결정을 지원할 수 있다. 개별 플랫폼이나 소매상 별로 다른 유통 역량 및 진화 방향을 가지고 있으므로 셀러나 벤더들은 자사의 역량을 강화시키거나 한계점을 보완해줄 수 있는 파트너 선정에 대한 지침 개발에 유용할 것으로 판단된다.

마지막으로 본 연구에서 제안된 온라인 유통산업 이해에 대한 개념적인 프레임워크를 활용하여 온라인 유통 시장에서 유통 격차를 해소시키기 위해 민간 영역에서 실시하고 있는 부분과 공공 영역에서 지원해야 하는 부분을 구분하여 파악함으로써 공공

정책 개발의 기반으로 활용이 가능할 것이다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구의 한계는 다음과 같다. 첫째, 이론적으로 제시된 온라인 유통 생태계 및 확장된 유통기능에 대한 이해의 틀을 구축하기 위해 정성조사를 수행하였으나 시장참여자, 예를 들어 온라인 셀러가 인식하고 있는 유통기능에 대한 실태조사를 통해 검증될 필요가 있다. 커머스 플랫폼을 구성하고 있는 운영기업의 전략적 운영방안 역시 온라인 셀러의 시장행동에 따라 성과로 귀결될 수 있기 때문이다. 둘째, 현 시점에서의 커머스 플랫폼 운영사 임원 면접과 온라인 유통 생태계의 행태를 관찰하여 플랫폼의 유통 포지셔닝과 유통 포지션의 동태적 변화과정에 대해 제시하였다. 그러나 이러한 변화과정에서 각 플랫폼이 선택한 포지셔닝 간의 위치잡기 게임이 어떠한 균형점을 향해 가고 있는지에 대해서는 체계적 분석이 미흡하였다. 예를 들어 선형 도시 문제에서와 같이 동일 포지션으로 귀결되는지 그렇지 않으면 별도의 해가 존재하는지의 문제는 시장구조의 향방에서 흔히 예견되어 온 승자독식시장이 나타나게 될지, 그렇지 않으면 수요의 다양화와 시장의 다양화가 공존하는 형태로 갈지에 대한 시사점을 제공할 것으로 보인다. 마지막으로 본 연구에서 제시된 유통경로와 유통기능은 온라인에만 한정되어 있어 온라인과 오프라인이 결합된 형태의 옴니채널에 대한 유통경로를 제안하지 못한 한계가 있다. 옴니채널의 구축이 사실상 모든 소매유통업체의 추구점이 된 상황에서 기존 오프라인 유통기반의 자원과 시설이 어떻게 옴니채널 구성을 위해 전환될지에 대한 문제는 전략적으로 중요한 과제이다. 순수 온라인 기업이 현재 강세를 보인다고 해서 모든 소매 유통업체가 온라인 기업으로 전환되는 것은 소매산업 발전의 안정적 균형점이 되기 어렵기 때문이다. 따라서 기존의 자원

을 어떻게 활용하여 새로운 환경 속의 도전과제를 자사의 전략적 발전목표에 연결시킬지에 대한 체계적 연구의 필요성이 대두되게 된다.

따라서 시장 참가자에 대한 체계적 실증연구, 산업 구조론과 게임이론을 활용한 포지셔닝 균형점에 대한 연구, 마케팅 전략 관점에서 보유자원의 재배치와 전환에 대한 연구의 필요성이 제기된다. 또한 최근 온라인 소매에서 중요한 영역으로 부각되고 있는 국경간 거래(Cross-border Trade)에 대해서도 주목할 필요가 있다. 판매자와 구매자의 위치가 국경에 걸쳐 있게 된다는 점이 제기하는 소매관리상의 쟁점은 문화, 관습에서 통관, 관세와 같은 제도적 측면, 상품 제시와 구성에 대한 차이점과 풀필먼트 구축 및 네트워크 구성의 도전과제 등과 같은 다양한 쟁점을 낳게 된다. 따라서 국내 시장으로 한정된 유통구조를 해외 시장으로 확장하여 유통구조를 보다 일반화시키기 위한 연구 또한 필요할 것으로 보인다.

논문접수일: 2021.08.31.

1차 수정본 접수일: 2021.09.29.

게재확정일: 2021.09.30.

참고문헌

- 강민정, 정은주, 조해운 (2020), “Z세대가 즐기는 유튜브 채널의 몰입 요인과 특징,” 한국콘텐츠학회논문지, 20 (2), 150-161.
- 권미화, 이기춘 (2000), “청소년소비자의 소비가치에 따른 집단간 차이에 관한 연구,” 청소년학연구, 7 (1), 169-193.
- 김대철, 김 영, 김종순, 김태인, 나준희, 문찬, 배일

- 현, 윤동한, 이동일, 이민상, 이용학, 임명재, 전종근, 한상린 (2011), *상품학*, 서울: 청람.
- 김시월, 박배진 (2002), “인터넷 쇼핑몰의 효익 인식에 따른 구매경험과 구매의도,” *소비자학연구*, 13 (4), 201-219.
- 메조미디어 (2020), 2020 유통 업종 분석 리포트.
- 박은옥, 박민영 (2018), “온라인쇼핑몰 유형 및 소비성향(가심비)에 따른 온라인 식품매장의 지속사용의도에 관한 연구,” *인터넷전자상거래연구*, 18 (6), 361-375.
- 박찬석 (2017), “Last Mile Delivery의 확산과 물류산업의 변혁,” *우정정보*, 2, 9-39.
- 박철 (2002), “온라인과 오프라인 유통경로에서 소비자 구매행동에 대한 비교연구,” *유통비즈니스리뷰*, 2, 143-163.
- 박혜숙 (2016), “신세대 특성과 라이프 스타일 연구-Z세대를 중심으로,” *인문사회* 21, 7 (6), 753-767.
- 송선민, 장성호 (2021), “패션 명품 확장 브랜드의 코스메틱에 대한 MZ세대의 양면적 소비의도에 미치는 영향 변인에 관한 연구,” *한국콘텐츠학회논문지*, 21 (3), 47-67.
- 오픈서베이 (2020), *모바일 쇼핑 트렌드 리포트 2020*.
- 유지연 (2021), “가전으로 ‘보복소비’했다…매출 최대 70%급증 ‘3대 이모’ 정체,” *중앙일보* (5.6).
- 이동일, 박철, 김승현, 박민영, 이장혁, 김용진, 서희석, 이유리, 박지수, 양석준 (2020), *이커머스, 파괴적 혁신으로 진화하다*, 서울: (사)스타트업얼라이언스.
- 이숙정, 한은경 (2013), “소비가치에 영향을 주는 요인에 관한 연구: 미디어 배양효과와 청소년의 소비사회화를 중심으로,” *광고학연구*, 24 (8), 257-275.
- 이혜준, 이동일 (2008), “중소유통업 온라인 시장 전환을 위한 정책 방안,” *유통연구*, 13(5), 51-72.
- 이혜준, 이동일, 장용 (2011), “서비스 청사진과 FMEA의 결합에 의한 인터넷 쇼핑몰 서비스 실패관리,” *품질경영학회지*, 39 (2), 217-233.
- 정연승, 송인국 (2017), “유통산업에서 증강현실(AR)과 가상현실(VR)의 흐름과 확산에 관한 연구: 주요 성공사례를 중심으로,” *유통경영학회지*, 20 (5), 23-34.
- 정은이 (2020), “Z세대가 선호하는 방송콘텐츠에 관한 연구: 20대 Z세대를 대상으로 한 심층 인터뷰를 중심으로,” *정치커뮤니케이션연구*, 58, 141-181.
- 정의홍, 이호배 (2021), “윤리적 소비행동에서 정치이념이 브랜드 태도에 미치는 영향: 자부심의 매개적 작용,” *연세경영연구*, 58 (1), 1-33.
- 정재권, 박도형 (2013), “자기조절초점에 따른 온라인 제품 리뷰의 효과에 관한 연구,” *e-비즈니스연구*, 14 (3), 77-93.
- 천혜정 (2019), “정치적 소비주의, 소비자불매행동 그리고 소셜 미디어 : 소셜 미디어 이용 동기 및 정치사회자본을 중심으로,” *소비자문제연구*, 50 (2), 55-83.
- 컨슈머인사이트 (2021), *상품구입 행태 및 변화 추적조사*.
- 통계청 (2021a), *서비스업동향조사*.
- 통계청 (2021b), *온라인쇼핑동향조사*.
- 하나금융경영연구소 (2021), “트로트 열풍으로 보

- 는 오판세대의 부상과 팬덤경제,” 하나 CEO 경영이슈, 3, 1-13.
- 한국무역협회 (2020), 코로나19 이후 글로벌 전자상거래 트렌드, 국제무역통상연구원 연구 보고서.
- 한국은행 (2020), 2020년 상반기중 전자지급서비스 이용 현황, 지급결제통계.
- 홍수정, 강화선 (2006), “인터넷 의류 쇼핑에서 효과적인 정보전달을 위한 상품 이미지 정보 제공에 관한 연구,” 디지털디자인학연구, 6 (2), 523-530.
- 황지영 (2019), 리테일의 미래, 서울: 인플루엔셜.
- DMC미디어 (2020), 2020 인터넷 쇼핑 행태 및 구매 여정별 접점 분석 보고서 요약본, DMC 리포트.
- DMC미디어 (2021), 2021 인터넷 쇼핑 행태 및 구매 여정별 접점 분석 보고서 요약본, DMC 리포트.
- 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.
- Ahn, SooYoung, 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.
- Aldin, Niklas and Fredrik Stahre (2003), “Electronic Commerce, Marketing Channels and Logistics Platforms - a Wholesaler Perspective,” *European Journal of Operational Research*, 144 (2), 270-279.
- Anderson, Coughlan and Stern A. El-Ansary (2014), *Marketing Channels*, 7th edition, London: Pearson.
- Bakos, Yannis (1998), “The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet,” *Communications of the ACM*, 41 (8), 35-42.
- 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.
- Berger, Jonah, Michaela Draganska, and Itamar Simonson (2007), “The Influence of Product Variety on Brand Perception and Choice,” *Marketing Science*, 26 (4), 460-472.
- Boatwright, Peter and Joseph C. Nunes (2001), “Reducing Assortment: An Attribute-Based Approach,” *Journal of Marketing*, 65 (3), 50-63.
- 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.
- Bucklin, Louis P. (1976), *A Theory of Distribution Channel Structure*, California: University of California, Institute of Business and Economic Research.
- 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.
- 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.
- 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.
- Degeratu, Alexandru, 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, 55-78.
- Diener, Ed (1984), “Subjective Well-being,” *Psychological Bulletin*, 95 (3), 542-575.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Hawkins, Richard A. (2010), “Boycotts, Buycotts and Consumer Activism in a Global Context: An Overview,” *Management & Organizational History*, 5 (2), 123-143.
- Hoch, Stephen J. and John Deighton (1989), “Managing What Consumers Learn from Experience,” *Journal of Marketing*, 53 (2), 1-20.
- Hoch, Stephen J., Eric T. Bradlow, and Brian Wansink (1999), “The Variety of an

- Assortment,” *Marketing Science*, 18 (4), 527-546.
- Hoffman, Donna L. and Thomas P. Novak (1997), “A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce,” *The Information Society*, 13 (1), 43-54.
- Huffman, Cynthia and Barbara E. Kahn (1998), “Variety for Sale: Mass Customization or Mass Confusion?,” *Journal of Retailing*, 74 (4), 491-513.
- Hsiao, Lu and Ying-Ju Chen (2014), “Strategic Motive for Introducing Internet Channels in a Supply Chain,” *Production & Operations Management*, 23 (1), 36-47.
- 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.
- 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.
- Jernigan, Marian H. and Cynthia R. Easterling (1990), *Fashion Merchandising and Marketing*, New York: Prentice Hall.
- 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.
- 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.
- Kramer, Michael W. (2004), *Managing Uncertainty in Organizational Communication*, NJ: Lawrence Erlbaum.
- 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.
- 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.
- 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.
- Malone, Thomas, Joanne Yates, and Robert Benjamin (1987), “Electronic Markets and Electronic Hierarchies,” *Communications of the ACM*, 30 (6), 484-497.
- 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.
- Min, Hokey (1996), "Distribution Channels in Japan," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26 (10), 22-35.
- 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.
- Moore, James F. (1996), *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, NY: Harper Collins.
- 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.
- 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.
- Picot-Coupey, Karine, Elodie Huré, Lauren Piveteau, Neil Towers, and Herbert Kotzab (2016), "Channel Design to Enrich Customers' Shopping Experiences: Synchronizing Clicks with Bricks in an Omni-channel Perspective - the Direct Optic Case," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44 (3), 336-368.
- 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.
- Posner, Barry Z. and J. Michael Munson (1979), "The Importance of Values in Understanding Organizational Behavior," *Human Resource Management*, 18 (3), 9-14.
- 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.
- Ranchhod, Ashok and Călin Gurău (1999), "Internet-Enabled Distribution Strategies," *Journal of Information Technology*, 14 (4), 333-346.
- 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.
- 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.

- Rosenberg, Morris (1979), *Conceiving the Self*, New York: Basic Books.
- Rosenbloom, Bert (2013), *Marketing Channels: A Management View*, India: Cengage Learning Publications.
- Schuessler, Karl F. and Gene A. Fisher (1985), "Quality of Life Research and Sociology," *Annual Review of Sociology*, 11, 129-149.
- 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.
- Talarzyk, W. Wayne and Robert E. Widing II (1994), "Direct Marketing and Online Consumer Information Services (OLCISs) : Implications and Challenges," *Journal of Direct Marketing*, 8 (4), 6-17.
- Thaichon, Park, Ian Phau, and Scott Weaven (2020), "Moving from Multi-channel to Omni-channel Retailing: Special Issue Introduction," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 102311.
- Vaile, Roland S., Ewald T. Grether and Reavis Cox (1952), *Marketing in the American Economy*, New York: The Ronald Press Co.
- 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.
- Wang, Yuyan, Zhaoqing Yu, and Liang Shen (2019), "Study on the Decision-making and Coordination of an E-commerce Supply Chain with Manufacturer Fairness Concerns," *International Journal of Production Research*, 57 (9), 2788-2808.
- 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.
- Xiao, Bo and Izak Benbasat (2007), "E-Commerce Product Recommendation Agents: Use, Characteristics, and Impact," *MIS Quarterly*, 31 (1), 137-209.
- Yoo, Weon Sang and Eunkyoo Lee (2011), "Internet Channel Entry: A Strategic Analysis of Mixed Channel Structures," *Marketing Science*, 30 (1), 29-41.
- Zhao, Fuguo, Desheng Dash Wu, Liang Liang, and Alexandre Dolgui (2015), "Cash Flow Risk in Dual-channel Supply Chain," *International Journal of Production Research*, 53 (12), 3678-3691.

Developing an Online Channel Eco-system Framework and its Applications*

Dong Il Lee**, Hyejun Lee***, Jong-il Choi****

ABSTRACT

In the current online distribution industry, there are various channel members, and they perform complex channel functions. However, existing researches on online distribution channels show limited understanding of current channel functions due to the general theory of channel function theories established in the era of offline traditional distribution channels. Furthermore, the online channels are simply treated as adding another type of channel to the existing traditional channel systems. In the results, previous studies represent the distribution structure as too simple to analyze the actual reality of hybrid channels. In addition, the previous studies adopted only the general types of channel members such as manufacturers, wholesalers, retailers following the traditional study of Vaile, Greater and Cox(1952). This perspective on the members hinders the appropriate analysis of the new types of channel members in the new online environment.

Therefore, the purpose of this article is to present seven modified channel functions that have been extended from traditional channel functions to enhance understanding of online distribution channel system, and to present the online distribution channel eco-system framework which schematizes the structure and the functions of online distribution channels members. To achieve the purpose of the research, this study used the qualitative research methodology which examined wide range of literature reviews on online channel systems and conducted several in-depth interviews, focus group interviews.

First, this study identifies the changes in the online consumer behaviors. The expanded channel functions are presented by deriving changes in consumer service output demand(SOD) through changes in consumers' perceptions and behaviors in the online shopping and identifying the core competitiveness of online retailers to respond to them.

Traditional distribution companies have conducted several channel functions such as physical possession, ownership, promotion, negotiation, financing, risking, ordering, and payment to match service output level

* This work is written by developing the idea presented at the Distribution Industry Trends 2021 of the Korea Chamber of Commerce & Industry and the 2021 Spring Academic Conference of the Korea Distribution Association.

** Professor, Department of Business Administration, Sejong University(donlee@sejong.ac.kr), First Author

*** Adjunct Professor, Department of Business Administration, Sejong University(leehyejun@daum.net), Corresponding Author

**** Master's Course, Department of Business Administration, Sejong University(chlwd96@naver.com)

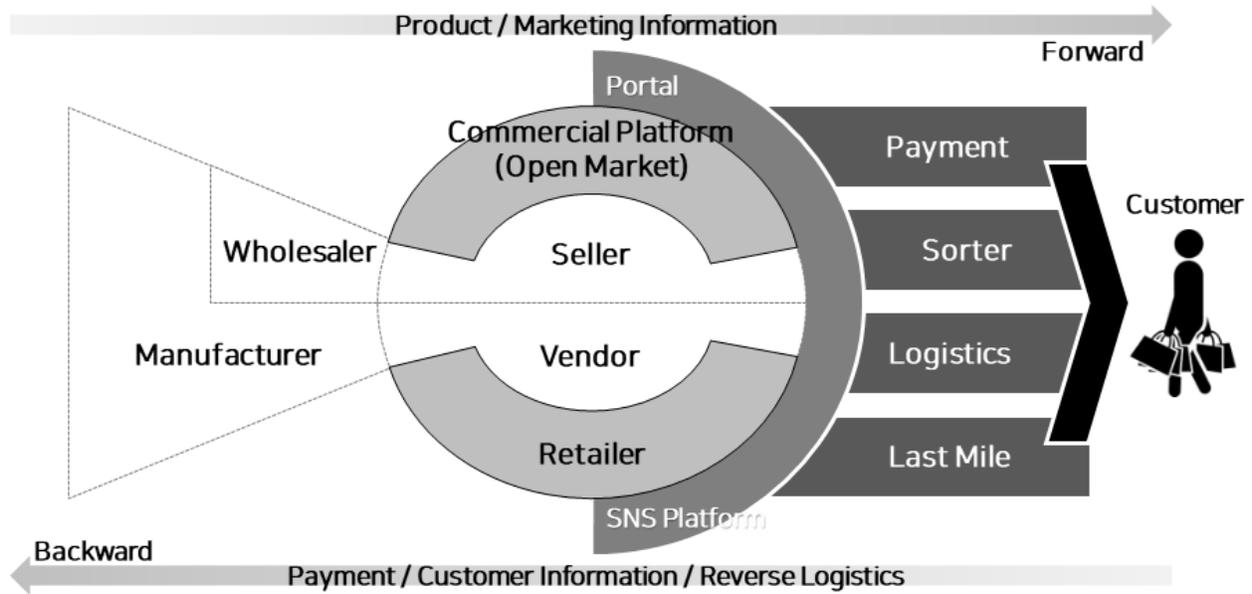
coincide with consumer’s SOD(Valie, Grether and Cox 1952). However, the characteristics of the Internet, such as non-contact, asynchronicity, unlimited space and time, and access to unlimited information, make online distribution channels show different consumer behaviors from traditional distribution channels in the purchase decision-making process. And this make changes the consumer’s SOD(Park 2002; Talarzyk and Widing 1994; Hoffman and Novak 1997).

In particular, the adoption of online shopping in daily life has led to the emergence of so-called smart consumers with high online self-efficacy, and their perceptions and behaviors of online shopping are observed differently from previous consumers. In terms of perception, smart consumers tend to focus on self-centered consumption, such as pursuing quality of life and sparing no consumption on tastes and experiences, and show a consumption tendency that gives importance to values, such as having fun or conforming to personal values. And convenience-oriented consumption tendencies are observed in favor of convenient and time-saving services. In terms of behavior, it is characterized by comprehensively searching for information using various media and actively participating in corporate decision-making and communication. These characteristics of smart consumers have changed SOD, and companies have developed core competitiveness to meet SOD, and these are developed into seven extended channel functions.

<Table 1> Extended channel functions

Extended channel functions	Definition
Commoditization	The function by which a product becomes a commercial product. This function includes product branding, usage method, product recognition, product expectation, and the distribution process.
Retail management	The function to manage the product so that it can be finally delivered to the consumer through securing a stable purchasing location and stable purchasing process.
Assorting	The function to stably manage a variety of product combinations so that consumers are sufficiently attracted to retail stores
Customization	The function that recommends appropriate products by using consumer taste information and customers' past purchase history information, and enables customers to stably bond with a retail store
Payment	The function that provides consumers with payment convenience
Fulfillment	The function to manage the entire logistics process so that products can be delivered to consumers at the right time and place
Discommoditization	The function is required of a business after the end of consumers using of products. This provides services such as disposal and resale after consumers have used the product.

Second, The online distribution channels are schematized as an online distribution eco-system framework. As shown in <Figure 1>, this study suggests that the online distribution ecosystem includes channel participants with new channel functions.



<Figure 1> Online Distribution Eco-system

Finally, in-depth interviews, focus group interviews, and documentary investigations were conducted to find a practical and policy application implications. The extended channel functions and online distribution eco-system can be used as a basis for understanding the online distribution industry and deriving strategic directions.

Keywords: Online Distribution Eco-system, Extended Channel Functions, Online Channel Members, Policy Development Framework