

2022 Spring Aalto EMBA

**Retailer Competitiveness
in the Era of Digital Transformation:
How did E-commerce become successful - Coupang**

Jeong, Seunghoon

May 2023

2022 Spring Aalto EMBA

**디지털 트랜스포메이션 시대의
유통기업의 경쟁력 변화:
E-commerce의 성공사례 - 쿠팡**

정 승 훈

May 2023

Executive Summary (English)

Entering the era of digital transformation, we're seeing a lot of new and emerging terms in the past few years, such as the Pandemic, Metaverse, and E-commerce. And the companies that are synonymous with those terms are also in the spotlight. These companies haven't just emerged, they've taken over and changed the way we live at breakneck speed.

In recent years, retail has been undergoing a major transformation. The case of leading e-commerce company Coupang illustrates how speed is becoming increasingly important in today's digital age. In this study, I look at what makes Coupang successful and what traditional retailers can learn from their experience.

Coupang's success is attributed to a number of factors, including a focus on delivering goods to customers quickly, investing heavily in technology and data analytics to improve the customer experience, and innovating its approach to e-commerce by introducing new services like rocket delivery. To continue this transformation, Coupang utilizes a flywheel strategy.

The flywheel strategy creates a self-reinforcing positive feedback cycle that drives business growth. The idea is that by focusing on one area of the business and achieving success, you can create momentum for success in other areas. Coupang focused on using technology and data analytics to deliver products faster and improve customer experience. This has led to high customer satisfaction, which has fueled its continued business growth.

The Pandemic has had a huge impact on the growth of e-commerce companies like Coupang due to the increased demand for online shopping. To stay competitive, traditional retailers need to adapt to the changing market conditions brought about by digital transformation and learn from companies like Coupang. They can do this by improving the customer experience through technology adoption and data analytics. They can also leverage their existing brick-and-mortar stores to offer click-and-collect services, utilizing an omnichannel strategy that allows customers to order online and pick up in-store.

In conclusion, Coupang's success highlights the increasing importance of speed, customer experience, innovation, and utilizing flywheel strategies in the era of digital transformation. To remain competitive in the market, retailers need to focus on improving customer experience through technology adoption and data analytics. The shift to e-commerce is accelerating, and traditional retailers need to adapt quickly to the changing times if they want to survive.

Executive Summary (Korean)

Digital Transformation시대로 접어들며 Pandemic, Metaverse 그리고 E-commerce 등. 지난 수년간 새롭게 만들어지거나 주목받는 용어들이 쏟아져 나오고 있다. 그리고 그 용어의 대명사 같은 기업들도 함께 주목받고 있다. 이 기업들은 단순히 출현한 것에 그치는 것이 아니라, 엄청난 속도로 우리 주변을 장악하고 생활방식을 변화시켰다.

최근 몇 년간 리테일은 큰 변화를 겪고 있다. 선도적인 이커머스 기업인 쿠팡의 사례는 오늘날 디지털 시대에 속도가 점점 더 중요해지고 있음을 잘 보여준다. 이 연구에서는 쿠팡의 성공 요인과 쿠팡의 경험을 통해 기존 리테일러가 배울 수 있는 점을 살펴보았다.

쿠팡의 성공 요인으로는 고객에게 상품을 빠르게 배송하는 데 집중하고, 기술 도입과 데이터 분석을 통해 고객 경험을 개선하는 데 집중 투자하며, 로켓배송과 같은 새로운 서비스를 도입해 이커머스에 대한 접근 방식을 혁신하는 등 여러 가지를 들 수 있다. 이러한 혁신을 지속하기 위해 쿠팡은 플라이휠 전략을 활용하고 있다.

플라이휠 전략은 비즈니스 성장을 이끄는 긍정적인 피드백의 자기 강화 고리를 만드는 것이다. 비즈니스의 한 영역에 집중하여 성공을 거두면 다른 영역에서도 성공할 수 있는 모멘텀을 만들 수 있다는 개념이다. 쿠팡은 기술 도입과 데이터 분석을 통해 상품을 빠르게 배송하고 고객 경험을 개선하는 데 집중하였다. 이는 높은 고객 만족도로 이어져 지속적인 비즈니스 성장의 모멘텀이 되었다.

코로나19 팬데믹은 온라인 쇼핑에 대한 수요 증가로 인해 쿠팡과 같은 이커머스 기업의 성장에 큰 영향을 미쳤다. 전통적인 리테일러들이 경쟁력을 유지하려면 디지털 혁신으로 인해 변화하는 시장 상황에 적응하고, 쿠팡과 같은 기업으로부터 배워야 한다. 기술 도입과 데이터 분석을 통해 고객 경험을 개선하는 데 집중함으로써 이를 달성할 수 있을 것이다. 또한 기존 오프라인 매장을 활용하여 고객이 온라인으로 주문하고 매장에서 수령할 수 있는 옴니채널 전략을 활용한, 클릭 앤 콜렉트 서비스를 제공할 수도 있을 것이다.

결론적으로 쿠팡의 성공 사례는 디지털 트랜스포메이션 시대에 속도, 고객 경험, 혁신, 플라이휠 전략의 활용이 점점 더 중요해지고 있음을 강조한다. 리테일러는 시장 경쟁력을 유지하기 위해 기술 도입과 데이터 분석을 통해 고객 경험을 개선하는 데 집중해야 한다. 이커머스로의 전환이 가속화되고 있으며, 기존 리테일러가 살아남으려면 변화하는 시대에 맞게 빠르게 적응해야 한다.

목차

I. 서론	1
1. 연구 배경	1
2. 연구 목적	2
II. 환경 분석	4
1. 소비 패턴의 변화	4
1) Overview, 시대적 배경 및 현상	4
2) 소비 패턴/성향/가치관 변화	5
3) 소비자의 변화	9
2. 유통 시장 현황 및 변화	11
1) 오프라인 유통	11
2) 온라인 유통(e-Commerce)	14
III. 사례 분석	19
1. 플라이휠(Flywheel) 전략 – 아마존	19
2. 쿠팡의 플라이휠(Flywheel) 전략 I	21
1) 계획된 적자	21
2) 쿠팡의 고객 집착 문화	25
3. 쿠팡의 플라이휠(Flywheel) 전략 II	28
1) MORE SERVICE	28
2) LOWER PRICE	30
3) SELECTION	32
4) CUSTOMER, 락인 전략	35
5) SELLER	39
IV. 전략적 제언	41
1. Beyond Boarder	41
2. Beyond Retailer	43
3. 이커머스 5.0	44
V. 결론 및 시사점	45
참고문헌	47

표목차

표 1. 디지털 투데이, 2022.05.19, 쿠팡, 네이버, SSG닷컴 이커머스 3강	10
표 2. 2016 ~ 2020, 유통업체현황 통계, 서울특별시	13
표 3. 2019 ~ 2022.2Q, 이커머스 업계 점유율, 각 증권사 리포트 취합	17
표 4. 쿠팡의 주요 서비스인 로켓와우 멤버십 혜택	29
표 5. 이커머스 업체별 고객센터 및 반품정책, 각 업체별 취합	30
표 6. 쿠팡 로켓 와우 멤버십 및 활성고객 수	35
표 7. 쿠팡 판매자 그룹(좌) / 2022 상생보고서(우)	41

그림 목차

그림 1. 자료: '21년 연간, '21년 12월 주요유통업체 매출동향, 산업통상자원부	4
그림 2. 쿠팡뉴스룸, 2022.03.07, 쿠팡의 END-TO-END 프로세스中 발췌 및 편집	8
그림 3. 자료: 19 ~ 22년 8월 주요유통업체 매출동향 편집, 산업통상자원부	12
그림 4. 자료: 2022년 연간 온라인쇼핑동향, 통계청	15
그림 5. 이커머스 시장 재편과 기업의 대응전략 중 발췌, 삼정KPMG 경제연구원 ...	16
그림 6. 아주경제, 23.02.12일자 이커머스, 시장 점유율 '2강 1중' 발췌	18
그림 7. 플라이휠(좌), 아마존의 플라이휠 전략(우)	19
그림 8. 자료: 20 ~ 22년 쿠팡 분기실적발표 자료 취합/편집, 쿠팡 IR룸	22
그림 9. 자료: 20 ~ 22년 쿠팡 분기실적발표 자료 취합/편집, 쿠팡 IR룸	23
그림 10. 쿠팡의 플라이휠 전략(좌), 아마존의 플라이휠 전략(우)	24
그림 11. 각 사의 리더십 원칙, 쿠팡(좌), 아마존(우) / 출처: 각 사 홈페이지	25
그림 12. 세계 이커머스 점유율 상위 10위(좌), 미국/한국 주요 10개 도시 인구	27
그림 13. 쿠팡의 플라이휠과 동인/인과요소에 따른 DIAGRAM	28
그림 14. 쿠팡의 주요 서비스 런칭 타임라인 / 출처 : 쿠팡	29
그림 15. 쿠팡의 다이내믹 프라이싱 DIAGRAM	31
그림 16. 로켓배송 셀렉션 변화 / 19년 발표자료(좌), 21년 발표자료(우)	33
그림 17. 쿠팡 SEARCHING UIC(USER INTERFACE CUSTOMIZATION)	34
그림 18. 통합적 락인 시스템 / 삼정KPMG 경제연구원	36
그림 19. 자료: 머니투데이, 2022.03.19일자, '쿠팡권 지도' 그려봤더니中 발췌	38
그림 20. 쿠팡 판매자 그룹(좌) / 2022 상생보고서(우)	40
그림 21. 베트남 유통시장규모(좌)/이커머스 시장규모 2018년~ 25년 예측(우)	42
그림 22. 쿠팡 PB와 제품 수, 2022년 / 인사이트코리아, 쿠팡홈페이지	43
그림 23. CHATGPT 활용 화면	44

I. 서론

1. 연구 배경

최근 3년간 구글 검색어 리스트의¹ 최 상단에 있어온 신종 코로나바이러스(코로나19)는 단순한 질병의 이름 그 이상을 넘어, 우리 생활과 가치관을 송두리째 바꾸었다. 가정을 해보자. 타임머신을 타고가 3년전의 우리를 만나 ‘언택트’, ‘비대면’, ‘뉴노멀’, ‘Zoomer(줌사용자)’, ‘랜선운동’ 그리고 ‘엔데믹’ 이라는 단어로는 소통이 어려울 것이다. 뿐만 아니라 그 개념을 설명하고 이해시키는 것조차 힘들지도 모른다. 이처럼 코로나19로 인해 새로 만들어지고 사용이 증가된 말뭉치² 등에서 파생된 단어의 수는 셀 수 없을 정도로 많다.

GLM(Global Language Monitor)에 따르면 한 주간에 약 100가지의 새로운 단어³가 영어 사전에 추가되고 있다고 한다. 어제 우리의 모습을 오늘과 비교했을 때 크게 달라진 차이를 느낄 수 없겠지만, 한달, 일년 또는 3년전의 우리가 쓰던 일상속의 단어는 확실히 다를 수 있다. 이에 관하여 최재천 외 5인(2020)은 저서에서 코로나-19이후 인류는 완전히 다른 삶을 살게 될 것이라는 전제하에 포스트 코로나 시대를 표현하는 용어로 ‘코로나 사피엔스’ 라는 명칭을 상징적으로 사용하고 있는 것도 바로 이와 같은 이유 일 것이다.

이처럼 단어의 변화는 생활의 변화를 보여주는 지표이며, 생활의 변화는 그 시대를 살아가는 사람들의 가치관의 변화를 야기한다. 바이러스로부터 생존을 위해, 코로나 사피엔스인 우리는 대면보다는 비대면을, 오프라인보다는 온라인으로 활동 범위를 옮겨갔다. 우리는 편하게 누구를 만날 수 있는 ‘자유’ 보다, 건강과 위생에 있어서의 ‘안전’이라는 가치관을 더 중요하게 생각하게 되었다. 이러한 가치관의 변화는 모든 분야의 디지털화를 필요로 하게 되었으며, 또 하나의 단어로 대변되는 ‘디지털 트랜스포메이션(Digital Transformation)’이라는 시대를 열게 되었다.

이러한 변화는 기업의 생태계에서도 큰 영향을 주었다. 셀 수 없이 많은 기업들이 소멸하거나 사업분야를 축소하게 된 반면, 변화를 예측을 하였든 하지 못하였든, 디지털 트랜스포메이션 시대에 맞춰 변화를 하였거나 발 빠르게 미리 준비한 기업들은 단순히 생존 또는 이익증대를 넘어서, 시장의 흐름과 판도를 뒤바꾸는 ‘게임 체인저(Game Changer)’로써 빠른 속도로 영향력을 늘리며, 우리 주변을 장악하고 생활방식을 바꾸게 되었다. 일례로 ‘구글’, ‘네이버’, ‘메타’, ‘인스타그램’등 만질 수 없는 서비스만으로 존재하는 플랫폼 기업들이 생활 속에 깊숙이 녹아 들어 있는 것처럼 말이다. 코로나19의 확산속도가 정점이던 때, 그들의 플랫폼 사업이 국가의 정책 변화 보다도 더 우리의 실생활을 바꾸었다. 그 기업들이 내놓은 서비스를 사회적간접자본(SOC) 분류해야 한다는 농담도 있을 정도였다.

이처럼 디지털 트랜스포메이션 시대와 함께 유통시장에도 온라인 소비가 늘어남에 따라, E-commerce에도 게임 체인저가 등장하게 되었다. 한국의 아마존⁴으로 불리는 ‘쿠팡(Coupang)’이다. 쿠팡은 대규모의 투자⁵를 받아, 전국을 당일/익일 배송이 가능한 물류센터를 확장하며, 서비스를 시작한지 12년만인 2022년에 2,725만명의 MAU(월간 활성화 이용자)를 가진, 매출 26조 5900억의 E-commerce의 1위⁶로 자리 매김하게 되었다.

2. 연구 목적

수많은 단어로 대변되었지만, 우리는 그야말로 ‘변화의 시대’에 살고 있다. 세계 최대 기업 리스트를 보더라도, 업력이 2~30년 정도의 청년기업들이 최상위에 리스팅 하고 있는 것을 볼 수 있다. 우리나라 사정도 마찬가지다. 대한민국 IT업계에서 소위 줄여서 말하는 ‘네카라쿠배’⁷는 기성 제조기업들의 시가총액을 넘어 선지 오래다.

본고는 첫째, 이들은 어떻게 짧은 시간에 고도 성장할 수 있었을까 How could they grow in such a short time. 둘째, 어떻게 변화를 대처 또는 대비하였을까 How did they prepare for change. 셋째, 그리고 어떻게 변화할 것인가 How will they change. 3가지의 어떻게(3 How)라는 의문에서 출발하였다. 이에 대한 답을 디지털 트랜스포메이션 시대의 소비행태 변화에 따른, 유통 시장의 무게중심의 변화 속에 한국 E-commerce의 아이콘인 쿠팡이 어떻게 성장했는지를 연구하여 그 해답을 찾고 미래 방향성 예측해보고자 한다.

현대 경영학은 기업의 목적에 대해 이윤을 극대화하는데 있다고 말한다. 기업은 ‘이윤 추구의 동기에 의해서 운영되는 경제 · 기술 · 사회시스템으로의 생산경제 조직체’이다(김석회, 2005, 21세기 교양 경영학). 이윤은 기업을 유지하게 하고 성장시키는 인간에게 ‘피’와 같은 존재라는 것을 부정할 수는 없다. 하지만 ‘쿠팡’은 스타트업 컴퍼니(Startup company)로 출발하여 ‘유니콘’ 기업을 넘어 ‘데카콘’으로 성장 후 성공적으로 IPO한 업체이며, 23년 3월 현재 흑자 전환하였지만, 장기간 적자인 회사였다.

대부분 고속 성장한 스타트업 컴퍼니들의 성공담을 들어보면 고객 편리성(Convenience) 또는 고객 경험(Experience)의 개선을 통해 성장을 이루었다고 말한다. 이러한 편리성 증대와 경험의 개선이 구체적으로 무엇인지를 들여 보면, 기업의 목적인 자본의 이윤과는 괴리감이 클 뿐더러, 실제로 해당 분야에 전문학적인 자본과 인력을 사용하고 있음을 알 수 있다. 적자가 남에도 불구하고 투자를 받아 외형적인 성장을 이루어 규모의 경제(economy of scale)를 통해 더 확장하는 전략이다.

기업 뿐만 아니라 투자자 조차 어떠한 가치관의 변화가 있었길래, 현대경영에서의 기업의 목적과 괴리감이 큼에도 그들은 사업을 확장하고 투자를 할 수 있었는지, 다음의 심리

학자와 철학자의 문헌 내용에서 우리의 가치관이 어떻게 변했는지 살펴 볼 수 있다.

“우리는 ‘원트(want)’에서 ‘라이크(like)’로 행복의 척도가 바뀐다. 코로나19 사태를 낳은 지금의 문명은 사회가 주입한 경쟁, 비교의 원트를 기반으로 한다. 원트에는 만족감이 없고 무한한 욕망만이 있을 뿐이다. 이런 원트를 정당화하고 제도화한 문명은 원트를 더 갖기 위해 찌르고 파괴했다. 인류는 사회가 심은 원트가 아닌 내가 정말 좋아하는 라이크로, 새로운 행복의 척도를 향해 나아갈 것이다. 라이크는 만족감을 낳는다. 내가 진짜 좋아하는 것에 에너지를 쏟고, 더 적은 것으로 함께 공존하며 행복하게 살 수 있는 길을 만든다”라고 하였다(김경일, 심리학자, 2021).

기업의 목적은 단순한 돈벌이나 이윤 추구로 제한되지 않는다. 그보다는 기업의 활동과 기능을 통해 우리 삶을 풍요롭게 하는 데 있다. 즉, 기업의 목적은 나와 너, 그리고 우리가 속한 사회와 공동체의 존립으로 확장된다고 하였다(신승환, 철학자, 2015).

이처럼 생활의 변화가 가치관을 변화시켰고, 현 시대를 살아가는 우리는 보편적인 가치인 금전적인 이윤이나 경제적 이득이 아닌, 개인이 좋아하는 것에서의 만족감을 얻기를 바라고, 이는 현시대의 사업의 목적 또한 고객 편리성과 고객 경험의 개선이라는 것과 결을 함께 한다. 물론 언젠가는 이익을 창출한다는 가정하에서 말이다.

쿠팡은 유통으로써 고객 편리성과 경험개선을 위해, 가시적으로 무엇을 개선했는지 들여다보면 시대가 기대했던 속도 이상으로 서비스와 재화를 제공했음을 알 수 있다. 이미 제품의 상향 평준화, 부품과 서비스의 범용화로 품질과 비용을 통한 차별화가 쉽지 않아진 상황에, 기업의 차별화의 선택지는 속도 말고는 거의 없다고 볼 수 있다. 이러한 속자생존(速者生存)시대에서는 기존의 경영학관점에서 기업의 경쟁력을 좌우하는 요소인 QCD(Quality, Cost, Delivery·품질, 비용, 전달)의 무게중심이 어디로 이동하고 있는지에 대한 연구를 하고자 한다.

II. 환경 분석

1. 소비 패턴의 변화

1) Overview, 시대적 배경 및 현상

2022년 8월 국내 온라인 쇼핑⁸ 거래액은 2021년 8월 대비 16.0%가 증가한 17조 7,181억 원을 기록했다(통계청, 2022). 또한 코로나19 발생 이전의 국내 소매 판매액 대비 온라인 쇼핑 거래액 비중은 22%였으나, 코로나19 발생 후 28.3%로 증가했다(정보통신정책연구원, 2020). 전 세계적으로도 온라인 쇼핑 시장은 성장세를 보이고 있으며, 소비자들의 소비 방식도 오프라인에서 온라인으로 변화하고 있다(Forrester, 2013).

유통 채널로써 온라인의 성장은 어제 오늘일이 아니다. 온라인 쇼핑은 지난 5년간 연평균 15.5%의 매출 증가를 보이며 꾸준히 증가해왔다. 동기간 오프라인은 2.1%의 성장을 보였으나, 그마저도 21년도의 경우 기저효과와 오프라인 매장의 운영시간 확대에 의한 소비심리 확대에 따른 영향이었으며, 코로나 영향을 제외한 17~19년도를 분리해서 살펴봤을 때 매년 감소하는 추세를 보이고 있다.

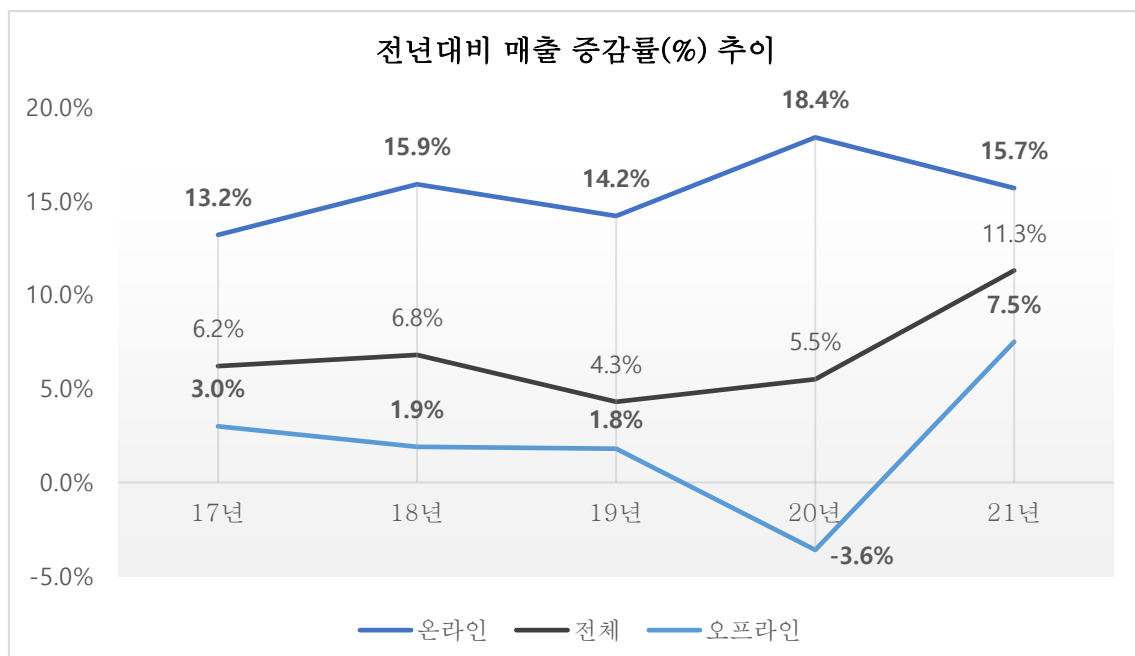


그림 1. 자료: '21년 연간, '21년 12월 주요유통업체 매출동향, 산업통상자원부

전체 유통 성장률을 보더라도, 코로나의 영향이 가장 심했던 20~21년도에도 성장을 지

속하였으며, 코로나 첫해인 20년도 오프라인 유통의 -3.6% 역성장을 기록하였음에도 불구하고, 온라인 쇼핑이 18.4%로 성장함으로써 코로나 이전해인 19년도 보다도 전체 유통이 1.2%p 증가한 성장률을 기록할 수 있었다.

코로나로 인한 전염병확산을 방지하기 위해, 비대면을 택해야 했고, 그에 따라 오프라인 쇼핑을 자제해서 온라인 매출이 늘어날 수밖에 없었다는 식의 접근도 가능하다. 하지만, 온라인 쇼핑은 고객이 직접 체험할 수 없고, 결제방식도 다르며, 구매 후 물건을 수령하기 위한 물리적인 시간 등 많은 부분이 오프라인 쇼핑과는 다른 구조를 가지고 있어, 특히 연령이 높을수록 온라인 쇼핑으로 이동하기는 사실 쉽지 않다.⁹ 따라서 오프라인 쇼핑이 줄어서, 온라인 쇼핑 늘었다는 단순한 접근은 어렵다. 17~19년 기간에도 온라인 쇼핑은 평균 14.4%의 전년비 성장률을 나타냈으며, 코로나 기간을 포함한 평균 온라인 쇼핑의 성장률은 15.5%로 1.1%p 정도의 상승폭에 그치지 않았다. 따라서, 코로나로 인한 오프라인 쇼핑 축소 영향이 온라인 쇼핑의 성장을 대변하기에는 한계가 있다.

또 한 연구에서는 스마트폰 보급율의 증가로 인해 온라인 쇼핑(모바일 쇼핑 포함)이 늘어난 상관관계가 있다고 하였다. 2022년 6월기준 우리나라 스마트폰 사용률은 97%로, 대부분 전세대에 스마트폰을 사용하고 있다고 볼 수 있다. 주목할 점은 2017년 기준 스마트폰 사용률은 93%로 5년동안 4%p 상승하였고, 사실상 90% 이상의 인구가 사용하기 시작한 것은 2016년 하반기로 스마트폰 보급율로 인하여 온라인 쇼핑이 늘어난 것은 양(+)의 상관관계는 있지만 지난 5년동안의 성장에 큰 영향을 주었다고는 할 수 없겠다.¹⁰

이처럼 코로나와 스마트폰의 보급율은 온라인 쇼핑의 성장을 가속화하는데 양(+)의 상관관계가 있고 도움을 준 것은 사실이나, 그것 만으로 설명할 수 없는 요인으로 소비자 구매 패턴은 온라인 쇼핑으로 이동 중이었다는 것을 알 수 있다. 확실한 것은, 어떤 사건에 대한 영향이전에 수 년간 이어온 온라인 쇼핑의 증가 추세에 따라, 온라인 쇼핑물들은 각자 플랫폼의 개발과 물류 인프라의 확충을 하였고, ‘로켓배송¹¹’의 쿠팡과, ‘샷별배송¹²’의 마켓컬리와 같은 기업들이 서비스를 운영하게 되었다. 이에 따라, 누구도 예상하지 못한 팬데믹 상황에 소비자들이 오프라인 쇼핑에서 온라인 쇼핑으로 옮겨가는 디지털 트랜스포메이션을 처리할 수 있게 되었기 때문으로 본다. 단순히 수요가 급증하였다고 당장 물류와 인프라를 확장하여 공급을 늘릴 수 없는 유통의 특성이 있기 때문이다. 그것이 팬데믹 상황에서도 온라인 쇼핑 시장의 지속성장을 가능케 한 것으로 추정해 볼 수 있다.

2) 소비 패턴/성향/가치관 변화

(1) 편리성 추구

선행 연구를 통해 소비자의 구매 패턴이 온라인 쇼핑으로 이동중이었고, 미리 준비한 온라인 쇼핑몰 업체들의 물류와 인프라 확충에 따라 이를 가능케 했다는 것을 확인했다. 이제 팬데믹 영향이 줄어들고 외부 활동이 늘어나는 상황에서도, 온라인 쇼핑의 성장은 여전히 지난 5개년의 평균을 상회하고 있다(산업통상자원부, 2022.9). 팬데믹 영향이 줄었음에도 불구하고 지속적인 온라인 쇼핑의 성장에 대한 이유를 살펴보면, 소비자의 구매 성향이 ‘편리성 추구’로 더욱 이동하였다는 업계의 의견이 있다.

온라인 쇼핑의 편리함을 체험한 소비자들의 이탈이 줄고, 전체 소비규모는 늘어남에 따라 성장율을 유지할 수 있었다고 추정해 볼 수 있다. 즉, 팬데믹 이후에도 온라인 쇼핑의 편리함이 소비자를 붙잡게 되는 요인이 되었다는 것이다. 이에 대한 수많은 예는 신문기사나 소셜미디어에서 접해 볼 수 있다. 특히 단어의 등장인데, 신조어 중에 ‘쿠팡’, ‘컬세권’과 같이 주문을 하면 당일 또는 익일 배송이 되는 지역을 일컫는 편리성에 대한 신조어¹³를 만들어 일상생활에 쓰고 있을 정도이다. 앞서 연구배경에서도 언급했듯, 단어의 변화는 그 시대를 살아가는 사람들의 가치관의 변화를 의미한다.

이러한 용어의 사용과 소비 패턴은, 특히 대도시 인구 과밀화에 따라 생겨난 신도시 위주로 뚜렷하게 나타나고 있다. 쿠팡에 따르면 로켓배송 주문량이 가장 많은 상위 10개 도시 중 9곳이 인구가 급증하는 신도시인 것으로 나타났다¹⁴ 한다. 대표적으로 ‘청라 신도시(인천광역시)’, ‘다산 신도시(경기도 남양주시)’ 그리고 ‘물금 신도시(경남 양산시)’등 과 같이 대도시 주변의 베드타운 역할을 하는 도시들이다.

쿠팡의 자체조사에 따르면, 신도시 거주민들의 쿠팡 로켓배송 사용량의 증가에 이유는 크게 3가지로 요약해볼 수 있다고 한다. ①스마트폰에 친숙하고 합리적인 소비를 중시하는 30대 가구의 배송 니즈를 채워주고¹⁵, ②인구밀도에 비해 소비 및 편의시설이 상대적으로 부족 하며, ③출퇴근거리가 상대적으로 길어 부족한 쇼핑시간을 대체해줄 대안이 되었다고 하였다(양승훈, 경남대 사회학과, 2021).

이는 단순히 쿠팡 로켓배송 사용자 뿐만 아니라, 신도시에 유사한 서비스를 하는 온라인 쇼핑몰들의 증가를 통해서도 알 수 있다. 온라인 쇼핑과 대변되는 ‘비대면 소비’는 소비자의 편리성 추구에 따라 확산되고 있으며, 소비의 패턴이 오프라인 쇼핑에서 온라인 쇼핑으로 바꾸고 있는 것을 알 수 있다. 이처럼 온라인 쇼핑의 수요 증가에 따라, 유통업계는 배송 가능 권역 확대에 박차를 가하고 있으며, 익일 새벽배송의 경우 2023년에는 약 12조의 시장으로 성장할 것으로 내다보았다. e-Commerce 뿐 아니라 기성 오프라인 채널인 BGF, GS 리테일과 같은 유통 채널까지 확장에 가세¹⁶한 것을 보면, 소비자의 편리성 추구에 따른 비대면 소비의 확산은 확실한 트렌드로써 자리 잡아 가고 있는 것을 알 수 있다.

(2) 속도 추구

우리는, 특히 한국사람은 스스로를 속도에 민감한 민족이라 일컫고 있고, ‘빨리빨리’라는 단어로 세계인들은 우리를 설명하고 있다. 외국인들 사이에 한국어는 몰라도 ‘빨리빨리’는 안다는 말은 우스갯소리가 아닌 사실에 기반하고 있다. 빠르다는 것에 대해 최미정(2018)은 진화심리학적으로 접근하면 ‘빠름 = 좋음 혹은 잘함’으로 이어지는 사회적 환경 덕분으로 보았다. 즉, 속도 추구는 유통산업 뿐만 아니라 인간의 기본적인 심리적 욕구를 뜻한다. 다음의 예를 통해, 쿠팡의 서비스가 시작하기 이전에 유통산업과 관계없이 속도를 추구하는 우리의 모습을 통해 살펴볼 수 있다.

- ① “자판기 커피컵 나오는 곳에 손을 넣고 기다린다. 버스 정류장에서 버스 와 추격전을 벌인다. 화장실에 들어가기 전에 지퍼를 먼저 내린다. 삼겹살이 익기 전에 먼저 먹는다. 엘리베이터 문이 닫힐 때까지 ‘닫힘’ 버튼을 누른다. 3분 컵라면을 3분이 되기 전에 뚜껑을 열어 먹는다. 영화관에서 스크롤이 올라 가기 전에 나간다. 화장실에서 볼 일을 보는 동시에 양치질을 한다. 웹사이트 가 3초 안에 안 열리면 닫아버린다.”(KBS 2TV, 스펀지, 2006.1.18).¹⁷
- ② “음식을 주문한 장소가 운동회가 한창인 초등학교 운동장이건 봄비는 지하철 역사(驛舍) 구석이건 상관없다. 전화 한 통이면 언제 어디서든 배달음식을 즐길 수 있는 곳. 아침밥, 과일 간식, 각종 선물은 물론 운동기구, 골프채, 심지어 놀이터까지 전화 한 통이면 배송해주는 ‘배달(配達) 민족’의 나라.... 바로 대한민국이다. 뭐든지 ‘빨리빨리’ 처리해 주길 바라는 지극히 한국적인 정서에 미국식 서비스 정신이 결합해 생겨난 이 배달문화는 최근엔 해외로 다시 역(逆)수출될 정도로 ‘한국 특유의 서비스’로 자리매김했다.”¹⁸

이처럼 빠른 것을 추구하는 우리의 모습에 비해, 과거의 온라인 쇼핑시장은 택배 시스템을 이용하여 재화를 보내는 방식으로, 지역에 따라 최소 2~3일에서 최대 1주일 이상이 소요되었다.¹⁹ 빠른 것을 좋아하고, 그것을 맹목적으로 추구하는 한국사람에게는 지금 돌이켜 보면 이상한 상황이다. 반면, 지금의 소비자는 당일배송, 새벽배송 그리고 익일배송에 길들여져 있고 이러한 서비스를 당연한 것으로 여기며, 주문한 제품의 배송이 2~3일이 걸린다고 하면 주문을 포기하거나 취소를 고려한다고 한다.²⁰

위와 같이 소비자의 행동을 통해 볼 수 있듯, 배송 속도 있어서는 소비 패턴이 변화하였기 보다 속도를 추구하는 소비자의 본성과 빠른 배송을 가능케한 유통업계의 공급이 맞물려 자리 잡았다고 할 수 있겠다. 이는 “공급은 스스로 수요를 창출한다”는 경제학자 장 바

티스트 세이가 주창한 ‘세이의 법칙’을 뒷받침하는 하나의 예로 볼 수 있다. 대표적인 또다른 예로 이세광(2021)은 애플의 스티브 잡스가 아이폰을 개발할 때 시장조사 없이 혁신만으로 제품을 출시하였지만 이후 스마트폰은 세상을 완전히 바꾸어 놓고 말았다. 수요가 있는 곳에 공급이 존재한다는 전통적인 마케팅 이론에 대비하여 혁신적 발상이라고 하였다.²¹

이처럼 배송의 속도에 대한 공급과 수요가 상호작용하며 가속화된 배송 속도전(速度戰)은 유통시장에서 경쟁력을 좌우하는 키워드로 자리한지 오래다. 유통업계에서 사용되는 단어만 보더라도 ‘로켓배송’, ‘제트배송’, ‘치타배달’ 등 듣기만 해도 숨 가쁜 용어가 난무하며²², 쿠팡이 2014년 익일배송이 되는 ‘로켓배송’ 서비스를 시작하면서, 속도 경쟁은 더욱 가속화되었다. 쿠팡은 배송 속도를 높이기 위해 여러 혁신적인 아이디어를 도입하고, 그에 맞는 대규모 투자를 단행하여, 익일배송이 가능한 서비스를 성공적으로 시장에 안착 시켰다.



그림 2. 쿠팡뉴스룸, 2022.03.07, 쿠팡의 End-to-End 프로세스中 발취 및 편집

이를 가능케한 쿠팡의 배송 속도를 높이는 혁신적인 아이디어 중 하나는 ‘직매입/직배송’ 구조이다. [그림2]를 통해 일반 e-Commerce와 쿠팡의 배송구조의 차이를 확인할 수 있다. 일반적인 e-Commerce인 오픈마켓(G마켓, 11번가 등)에서 판매하는 판매자의 경우, 먼저 제조사 또는 1, 2차 벤더(중간 유통사)를 통해 재고를 확보한다. 그후 고객의 주문을 받게 되면, 택배 시스템을 이용하게 된다. 택배시스템은 판매자로부터 제품을 받아 지역의 센터로 집하하고, 각 거점의 터미널로 모여 분류된다. 분류된 제품은 배송예정 지역근처의 배송센터에서 집하 하고, 고객에게 배송되는 구조이다. 반면, 쿠팡은 제조사로부터 제품을 직접 물류센터로 공급받고, 고객의 구매 패턴에 따라 A.I. 가 분석한대로 지역의 배송센터로 제품을 미리 가져다 둔다. 그후 고객의 주문을 받게 되면, 바로 배송하는 방식이다. 이처럼 수많은 단계를 거치는 일반 e-Commerce와 달리, 쿠팡은 유통단계를 획기적으로 줄여 불필요한 포장과 이동을 줄여 배송 속도를 혁신적으로 높일 수 있게 되었다.

소비자는 익일배송에 대해 길들여 지게 되었다. 주문 후 수일이 걸리는 과거의 느린 배송의 시대로 돌아가고 싶지 않기 마련이다. 이러한 소비자의 배송속도에 대한 기대의 변화로 인해, 유통업계도 속도전(速度戰)에서 패자가 되지 않기 위해 물류와 인프라확보에 많은 투자를 하고 있는 상황이다.²³ 이렇게 소비자와 유통은 이제 속도에 길들여졌다.

3) 소비자의 변화

(1) 구독경제로 전환

미국의 저명한 경제학자인 제러미 리프킨 교수는 자신의 저서 <소유의 종말(원제: The age of access)>을 통해 자본주의가 물건을 소유하는 시대에서 접속하는 시대로 변할 것이라고 예언했다. 여기서 '접속(access)'이란 중계 서비스나 인터넷 등의 매개체를 통해 상품이나 콘텐츠의 소유권을 일시적으로 획득하는 것을 의미한다고 한다.²⁴

제러미 리프킨 교수의 예언대로, 현 시대의 우리는 유통업 뿐만 아니라 다양한 소비산업에서 과거 누구에게나 접근 가능했던 서비스들이 '구독' 또는 '유료 회원제'로 바뀌고 있는 것을 경험하고 있고, 이러한 '구독' 또는 '유료 회원제'의 시장은 전 세계적으로 매년 성장하게 되어 2022년 2,750억 달러 규모의 시장을 형성할 것으로 보인다.²⁵

이를 뜻하는 용어를 '구독경제' 라하고, 이는 소비자가 원하는 재화 또는 서비스를 일정비용을 지불하면 공급자가 주기적으로 제공하는 유통 서비스를 말한다. 이러한 '구독경제'의 용어를 처음 사용한 사람은 티엔 추오²⁶이다. 그는 물건 중심의 제품판매가 아닌, 서비스를 통한 반복적 매출 창출을 목적으로 고객을 구매자가 아닌 구독자로 정의하였다. 그리고 과거 신문이나 우유 배달에 국한됐던 낡은 '구독' 개념을 콘텐츠·교통·주거·음식·의류·소매업에 이르는 최첨단 사업 모델로 재창조했다.²⁷

이러한 '구독경제'의 개념은 유통업계로도 확장되었다. 쿠팡의 '로켓와우', SSG닷컴의 '스마일클럽'²⁸, 네이버의 '네이버 멤버십 플러스'가 대표적인 예이다. 온라인의 특징인 누구나 접근 가능한 오픈 된 공간에서, 각 유통은 차별화를 위해 소비자에 다양한 서비스를 '구독'의 형태로 판매하고 있다. [표1] 참고

*	SSG닷컴	쿠팡	네이버
멤버십명	스마일클럽	로켓와우	네이버 멤버십 플러스
가격	SSG닷컴 : 월 3900원 지마켓 : 연 3만원	월 4,990원	월 4,900원
구독자수	기존 스마일클럽 300만명	900만명	700만명
특징	SSG닷컴 : 5% 적립, 10%할인 쿠폰 지마켓 : 35,000원 캐시백, 스타벅스 혜택	무료배송, 무료반품, 직구 무료배송, 쿠팡플레이(OTT)이용권	네이버페이 5% 적립 네이버웹툰, 티빙, 스포티비 나우 이용권

표 1. 디지털 투데이, 2022.05.19, 쿠팡, 네이버, SSG닷컴 이커머스 3강

‘구독경제’에 있어서 유통 사업자는 구독 서비스를 이용하는 고객들로부터 정기적인 결제가 발생하기 때문에 안정적인 매출을 확보할 수 있고, 락인Lock-in 효과를 기대할 수 있다. 락인 효과는 ‘고객을 가둔다’는 의미로, 특정 생태계를 조성해 다른 선택으로 이동을 제한함으로써 자사 서비스 재구매를 유도한다. 이는 쿠팡의 사례를 통해 확인할 수 있다. 쿠팡은 지난 2022년 3월과 6월 구독요금을 단계적으로 2,900원에서 4,990원으로 인상하였다. 72% 2,090원의 요금 인상을 단행한 것이다. 당시 고객 이탈의 우려는 있었으나, 결국 고객의 이탈은 일어나지 않았다. 오히려 1,100만명 회원 돌파하여 가장 많은 유료멤버를 보유하고 있는 상황이다.²⁹ 소비자는 구독 서비스를 시작하게 되면, 특별히 어려운 절차를 거치지 않고도 서비스를 이용할 수 있다. 유통 사업자가 제공하는 콘텐츠적인 혜택인 OTT 또는 웹툰 서비스나, 적립 및 할인을 모바일 환경에서 시간과 장소에 제약 없이 이용할 수 있게 된다. 이처럼 ‘구독경제’는 소비자와 유통 사업자에게 있어서 각각에게 장점이 될 수 있다.

반면, ‘구독경제’는 공급자 입장에서는 경쟁이 치열해지는 만큼, 보다 다양하고 차별화된 서비스를 제공해야 한다는 부담감을 가질 수밖에 없다. 이러한 서비스를 유지하기 위해서는 더 많은 고객의 유치가 필요하며, 이는 규모의 경제를 위한 비용 및 투자가 지속적으로 이뤄져야 한다. 소비자 입장에서는 같은 비즈니스 모델이라도 제공하는 상품 및 서비스가 기업마다 다르기 때문에 다양한 선택권 중 어떤 것을 구독해야 할 지 어려움을 겪기도 하며, 다양한 서비스를 위해서 더 많은 ‘구독’을 해야 함으로 지불해야 하는 금액이 커지기도 한다. 이처럼 ‘구독경제’는 공급자와 소비자 모두에게 ‘양인지검(兩刃之劍)처럼 장·단점이 있으므로, 공급자와 소비자 모두 적절하고 현명하게 활용해야 하겠다.

(2) 리뷰를 통한 구매 확산

온라인 쇼핑이 가진 가장 큰 한계는 소비자가 상품을 직접 경험할 수 없다는 것이다. 기술이 더 발전하여 실제처럼 보고 만지고 비교할 수 있는 시대가 오기전까지, 현재의 온라

인 쇼핑은 웹사이트를 통해 여러 장의 이미지와 제품 설명으로 정보를 제공한다. 그리고 소비자는 이를 통해 제품을 간접 체험하고 있다. 사실 상 구매의 결정에 있어서 온라인은 이처럼 매우 리스크가 큰 방식인 것이다. 실생활에서 온라인 쇼핑할 때, 기대와 다른 제품을 받은 경우가 누구든 한 번쯤 있을 것이다.

소비자는 온라인 쇼핑이 가진 ‘체험할 수 없다’는 한계를 극복하기 위해서, 상품을 직접 경험해 본 사람들을 통해 구매에 대한 확신을 얻고자 한다. 즉, 다른 소비자들이 남긴 리뷰(상품평)를 통해 해당 상품이나 서비스에 대한 이용 경험, 의견, 평가 등을 기록한 정보를 보고 구매를 결정 짓는데 참고를 하고자 한다. 실제로 소비자가 작성한 제품 사용 후기는 기업이 상업적 의도로 제공하는 정보보다 신뢰성이 높고(최자영 등, 2020; 강성안 등, 2021), 박찬과 유창조(2006)의 연구에 따르면, 소비자들은 실제 상품 사용 경험이 있는 사람이 제공하는 정보를 더욱 신뢰하는 경향이 있다. 또한 상품에 대한 리뷰 정보가 충분히 수집되었을 때 소비자들은 올바른 구매를 할 수 있다고 하였다.

이처럼 온라인 쇼핑에서의 리뷰는 소비자의 구매의사 결정과정에 큰 영향을 미치고 있다. 리뷰는 단순한 의견을 넘어서, 온라인 쇼핑이 가지고 있는 ‘체험할 수 없다’는 한계를 어느 정도 극복해주는 역할을 하고 있다. 온라인 쇼핑 시장의 성장이 가속화되는 시점에서 이러한 리뷰의 중요성은 더욱 커지고 있다고 볼 수 있다. 이에 관해 류성관 외 2명(2022)의 연구에 따르면 전체 응답자의 62.7%(2,122명)가 구매 후기를 신뢰한다고 답했으며, 전체 응답자 중 72.2%(2,443명)가 구매 후기를 보고 상품을 구매하는 경우에 만족도가 높은 것으로 나타났다³⁰는 것을 통해 리뷰가 구매의사 결정에 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

2. 유통 시장 현황 및 변화

1) 오프라인 유통

(1) 오프라인 시장 현황

2021년 한국의 전체 소매업 매출은 518.5조원으로 2020년 대비 9% 증가하였다.³¹ 앞서 선행연구에서 살펴봤듯, 시대적 배경으로 인하여 소비의 패턴/성향/가치관의 변화에 따라 전체 소매 시장의 규모가 늘고 있음에도 불구하고, 시장의 흐름과는 반대로 가고 있는 상황이다. [그림3]³²을 통해서 살펴 볼 수 있듯이, 매년 8월 기준으로 전체 유통업체에서 오프라인 쇼핑의 비중은 2019년 8월 59.9%에서 2022년 8월 52.4%로 7.5%p의 만큼 비중이 줄어 들고 있는 상황이다. 동기간 유통업계 전체 매출액이 2019년 8월 11.16조원에서 2022년 14.6조원으로 31% 상승한 것 고려해보면 비중만 줄어들었 뿐 아니라, 매출액 성장 면에서도 저성장을 하고 있는 상황이다.

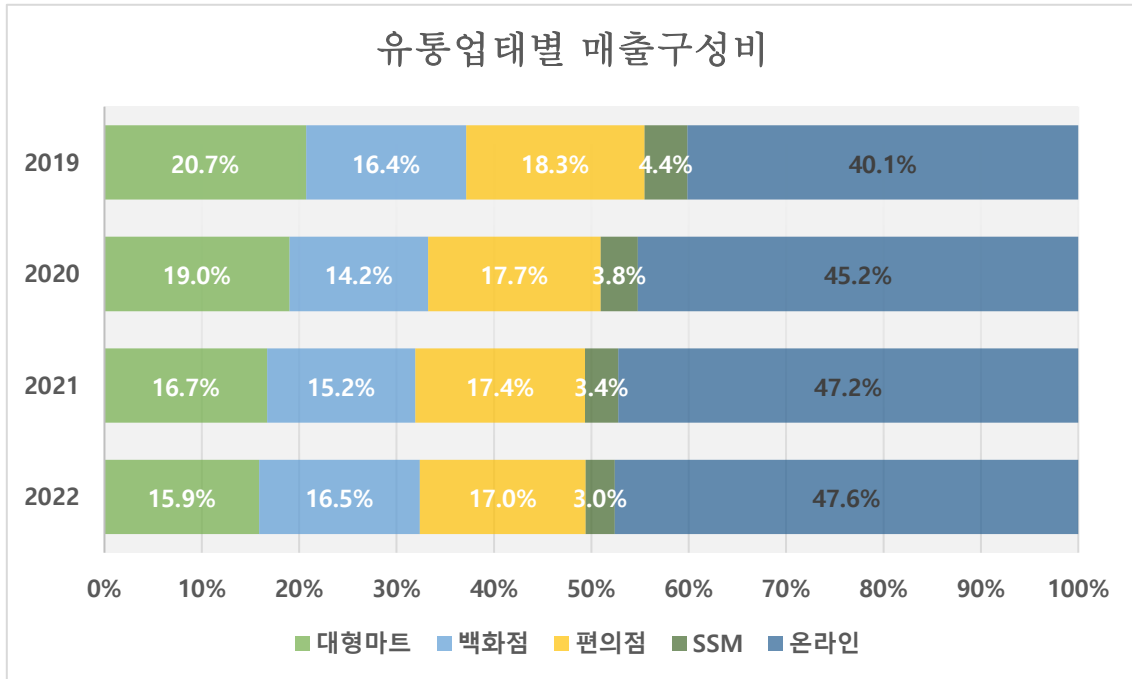


그림 3. 자료: 19~22년 8월 주요유통업체 매출동향 편집, 산업통상자원부

오프라인 쇼핑의 유통업체내의 비중 축소와 저성장애 있어서 오프라인 쇼핑물들이 손을 놓고 만 있었던 것은 아니다. ‘O4O(오프라인을 위한 온라인)플랫폼’을 도입하는가 하면, 옴니채널³³ 전략의 확대를 위해 현재는 멀티채널 수준의 온라인 쇼핑물을 연계하여 운영 하고 있다. 아직은 온라인 쇼핑의 매출 비중이 적어 전체를 성장시키는 데에는 한계가 있는 상황이다.(이마트의 SSG닷컴 전체 매출 비중의 6%, 롯데쇼핑의 롯데ON 0.7%)

[주요 오프라인 유통업체(13개사)] ※통계청 분류기준

- ① 백화점(3) : 롯데백화점, 현대백화점, 신세계백화점
- ② 대형마트(3) : 이마트, 홈플러스, 롯데마트
- ③ 편의점(3) : 지에스25, 씨유, 세븐일레븐(바이더웨이 포함)
- ④ 준대규모점포(SSM)(4) : 이마트에브리데이, 롯데슈퍼, 지에스더후레쉬, 홈플러스익스프레스

(2) 매장 유형별 현황

오프라인 쇼핑에서 매장의 숫자는 ‘규모의 경제’의 대표적인 사례이다. 더 많은 매장을 늘려 공급자의 교섭력을 높여 저한 가격으로 제품을 조달하고, 많은 매장 확보하여 방문이 가능한 소비자의 수를 늘려 판매의 기회를 늘리는 것이 유통업체에서 ‘규모의 경제’를 활용하여 시장내 비중을 늘리는 전략이다. 오프라인 쇼핑이 온·오프라인의 통합전략을 펼치고

있는 한편, 오프라인 쇼핑 매장의 숫자는 점차 줄어 들고 있는 추세이다.

년도	전체	대형마트	전문점	백화점	쇼핑센터	복합쇼핑	기타
2016	470	62	22	32	35	10	309
2017	467	61	22	31	36	10	307
2018	470	59	21	30	38	10	312
2019	467	59	22	29	38	10	309
2020	461	57	22	31	38	9	304
2016比	점포수	-9	-5	0	-1	3	-1
	%	-2%	-8%	0%	-3%	9%	-10%

표 2. 2016~2020, 유통업체현황 통계, 서울특별시

전국에서 가장 많은 오프라인 매장이 있는 서울특별시에서 제공한 자료 [표2]를 살펴 보면 2016년부터 2020년 사이 5년간 9개의 매장(2%)이 줄어들었고, 그 중 대형마트와 기타 쇼핑몰이 각각 5개의 매장이 줄어 들었음을 알 수 있다. 특히, 이 두 유통업체는 코로나19의 영향과 관계없이 5년 연속 지속적인 매장감소세에 있었음을 알 수 있다. 이는 비단 서울에서만 아니라, 전국적인 추세라는 것을 다음 기사에서 살펴 볼 수 있다.

“최근 3년간 전국에서 문을 닫은 대형마트 점포는 23개에 달한다. 대형마트 3사(이마트·롯데마트·홈플러스) 가운데 올해 신규 출점을 계획 중인 곳은 없다. 대형마트 폐점은 현재 진행형이다. 2000년 문을 연 이마트 시화점은 연내에 문을 닫을 예정이다. 이마트와 프랜차이즈 계약을 맺고 이곳을 운영하던 성담유통이 올해를 끝으로 계약 연장을 하지 않겠다고 통보했기 때문이다.”(한국경제, 2022.06.23일자, 쇼핑객 끊기니 주변상권 슬럼화...)

“롯데마트는 구리점 외에도 올해 부진 점포 위주로 추가 폐점을 계획하고 있다. 롯데쇼핑은 지난해 전체 700여 개 점포의 30%에 해당하는 200여 개 점포를 순차적으로 폐점하겠다고 발표한 바 있다. 실제 롯데마트는 지난해에만 12개점이 문을 닫았다. 이마트와 홈플러스 사정도 크게 다르지 않다. 지난해 안산점과 대구점, 대전둔산점, 대전탄방점 등 4개 점포에 대한 자산유동화를 실시한 홈플러스는 최근 전국 5위권 매장인 부산 가야점 매각을 결정했다. 홈플러스의 점포 정리 작업은 계속된다. 올해 2월 대전탄방점 영업을 종료했고, 대구스타디움점도 연내 영업 종료 예정에 있다. 부산 가야동 점포는 내년 초 영업 종료 예정된다.”(이투데이, 2021.04.14, 올해도 대형마트 줄 폐점 계속된다)

[표2]에서 살펴보면, 오프라인 쇼핑 점포 수가 대형마트와 기타 쇼핑몰 위주로 줄어드는 것에 비해, 쇼핑센터(코엑스 스타필드, 신도림 디큐브, 영등포 타임스퀘어 등)의 매장수는 늘어나는 추세이다. 온라인 쇼핑으로 매출과 추세가 이동한다는 그간의 선행 연구와는 상반되는 모습을 살펴 볼 수 있다. 이 사례를 통해, 소비의 패턴의 방향이 ‘편리성 추구’와 ‘속도

추구' 만으로는 설명할 수 없는 무엇인가가 있음을 알 수 있다.

이에 대하여 이동천(2021)³⁴은 요즘 사람들은 쇼핑을 '얼마나 더 싸게 구입할 수 있는가', '얼마나 많은 브랜드가 구성돼 있는가'에 반응하기 보다 지금은 '플렉스하다', '지르다'라는 말이 유행어가 된 것처럼 구매 자체를 즐기고 흥미롭게 여기는 수단으로 보는 경향이 커지고 있다. 즉, 물건을 구매하러 쇼핑몰에 간다고 보다는 즐기고 놀러 갔다가 필요한 것이 있으면 쇼핑하는 경향으로 바뀌고 있는 것이라고 했다. 이 사례는 유통의 미래 방향성에 있어서 시사하는 바가 크다.

쇼핑센터는 다른 오프라인과는 조금 다른 방법으로 활성화를 위해 다양한 노력을 기울이고 있다. 입점 브랜드의 교체를 통하여 지속적으로 매장 콘텐츠를 변화시켜서 고객의 입장에서 신선도를 유지하고, 새로운 분위기 연출로 집객 시키고 있는 것이다. 이처럼 쇼핑센터는 최근 입점 브랜드 교체를 필두로 홍보 활동 강화, 체험 콘텐츠 강화, 서비스 공간 확대 등을 통해 오프라인 쇼핑의 활성화에 갖은 노력을 기울이고 있다. 이에 따라, 대형 유통사들도 쇼핑센터 투자에 나섰다. 신세계는 스타필드를 필두로 5년간 11조원을 투자하여 매장 확대에 나섰으며, 롯데는 롯데몰 확대를 위해 8조 1천억원을 투자할 예정이다.³⁵ 이처럼 유통 대기업은, 대형마트 형태에서 다양한 브랜드 들이 입점 가능한 복합쇼핑몰 형태로 오프라인 쇼핑의 강점인 '체험'을 앞세워 집객 하는 방식으로 변화하고 있는 중이다.

2) 온라인 유통(e-Commerce)

(1) 이커머스 4.0

2022년 온라인쇼핑 거래액은 206조 4,916억원으로 전년대비 10.4% 증가했으며, 온라인 쇼핑 거래액 중 모바일쇼핑 거래액은 153조 6,776억원으로 전년대비 13.4% 증가하였다. 모바일쇼핑 거래액이 온라인쇼핑 전체에서 차지하는 비중이 2016년 1월 50%, 2021년 1월 70%를 돌파 후, 2022년 74.4%까지 확대되면서 확실한 모바일 중심의 시장이 되었다.³⁶ [그림4]를 살펴보면, 2022년 온라인쇼핑 거래액 구성비와 모바일쇼핑 거래액 구성비의 품목의 비중은 상호 크게 다르지 않음을 확인할 수 있다. 이는 소비자들이 PC를 기반으로 한 인터넷쇼핑과 모바일쇼핑 간에 차이를 두지 않고 사용하고 있으며, 편의에 따라 접근이 쉬운 매체로써 온라인쇼핑을 하고 있음을 알 수 있고, 다음과 같이 2014년 한 시장조사기관에서 실시한 설문조사의 리포트를 통해서도 증명되어진다.

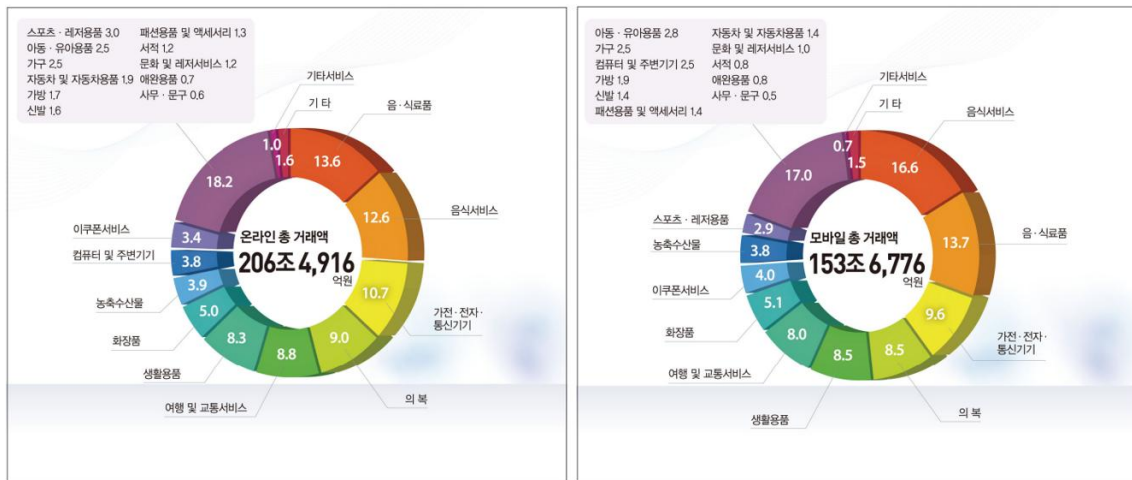


그림 4. 자료: 2022년 연간 온라인쇼핑동향, 통계청
온라인쇼핑 거래액 구성비(좌) / 모바일쇼핑 거래액 구성비(우)

“...전체 10명 중 6명(60.7%)은 향후 모바일쇼핑의 이용이 온라인쇼핑보다 많아질 것이라고 생각하는 것으로 조사되었다. 특히 20대 후반(65.5%)과 30대 초반(62.5%)이 모바일쇼핑의 향후 전망을 밝게 바라봤다. 모바일쇼핑은 시간이 부족한 현대인들에게 알맞은 쇼핑방법이라는 의견이 72.8%에 이를 만큼, ‘언제 어디서나’ 이용하기 쉬운 모바일쇼핑의 특성이 소비자에게 큰 매력으로 느껴질 것이라는 해석이 가능하다. 모바일쇼핑이 현대인에게 안성맞춤이라는 의견은 남성(68.4%)보다 여성(77.2%), 연령대별로는 20대 초반(76%)과 후반(80.5%)에서 많이 나왔다...”(트렌드모니터, 2014 모바일 vs. 온라인 쇼핑 관련 설문)

온라인쇼핑은 다수의 셀러와 소비자를 연결해주던 플랫폼 사업인 이커머스 1.0시대에 시작하여 이커머스 4.0까지 발전하였다. 단순히 숫자가 높다고 해서 반드시 더 좋은 플랫폼을 뜻하는 것은 아니다. 하지만, [그림5]를 통해 살펴 볼 수 있듯 1.0에서 4.0으로 숫자가 높아질 수록, 더욱 소비자 친화적인 방식으로 진화하고 더 넓은 영역의 사업으로 수직/수평 확장을 하고 있다. 앞서 본 고의 선행연구에서도 밝혔듯 소비 패턴/성향은 편리성과 속도 그리고 경험을 더욱더 추구하게 되었으며, 이를 만족시켜주는 사업자의 손을 들어주는 방향으로 소비자는 이동하고 있다.

	이커머스 1.0	이커머스 2.0	이커머스 3.0	이커머스 4.0
형태	오픈마켓	소셜커머스(공동구매)	버тика 커머스	슈퍼앱
특징	다수의 셀러와 소비자가 플랫폼에서 만나 상품·서비스를 거래하는 형태. 플랫폼의 역할은 거래 공간을 제공하는 중개에 한정됨	하루에 제한된 수량의 제품·서비스를 판매하고 구매자 수 등 일정 조건이 충족될 경우, 구매 단가를 대폭 할인	특정 카테고리 상품을 집중적으로 취급하는 온라인 카테고리 킬러 형태의 플랫폼	단일 애플리케이션으로 예약·예매, 쇼핑, 결제, 송금, 콘텐츠 시청 등 다양한 서비스를 제공
주요 플레이어	G마켓, 옥션, 인터파크, 11번가	티켓몬스터, 그루폰, 위메프, 쿠팡	마켓컬리, 무신사, 에이블리, 정육각, 오늘의집 등	네이버, 쿠팡
핵심 경쟁력	가격	가격	취향	편리함

그림 5. 이커머스 시장 재편과 기업의 대응전략 중 발췌, 삼성KPMG 경제연구원

이커머스 4.0은 소비자가 구매방향을 주도함에 따라, ‘어떻게 파느냐’에 초점을 두기 시작했다. 본 고의 선행연구에서도 밝혔듯, 소비자의 구매의사 결정과정에 있어서 리뷰는 큰 영향 미친다. 즉, 리뷰가 곧 매출로 이어지는 시대이며, 이커머스 4.0에 진입하지 못한 유통 사업자도 리뷰에 대한 중요성을 알고 있다. 이에 따라 유통 사업자들은 온라인 쇼핑이 가지고 있는 ‘체험할 수 없다’는 한계를 극복하기 위해서, ‘리뷰커머스’, ‘콘텐츠커머스’, ‘라이크커머스’와 같은 구매자의 생생한 리뷰를 통해 합리적인 구매경험을 소비자들에게 제공하기 위한 서비스를 런칭 하기 시작하였다.

“커머스 생태계가 새로운 궤도로 접어들었다. 기업 중심에서 소비자 중심으로 판매 방향이 전환되며 보다 소비자 친화적인 방식으로 커머스 생태계가 확장되고 있다. 단순히 판매에 중점을 두었던 시대를 지나, ‘어떻게’ 판매하는지가 중요해진 것이다.” (이뉴스투데이, 4세대 커머스 시대 개막…리뷰·콘텐츠 총망라)

“인텐트코퍼레이션이 운영하는 '브이리뷰'는 자체 특허 기술인 AI 챗봇(인공지능 채팅 로봇)을 통해 실구매자 동영상 리뷰를 수집하고 이를 온라인 쇼핑몰에 자동으로 올려주는 원스톱 플랫폼이다. 글과 사진 리뷰로는 제품을 온전히 파악하기 어렵지만 입체적인 영상 리뷰를 통해 직접적으로 구매 경험을 공유할 수 있다. 리뷰에 영상이 접목되면서 단순한 리뷰를 넘어 하나의 콘텐츠로 거듭났다. 구매욕구를 훨씬 더 자극한다는 게 브이리뷰 측 설명이다. 쿠팡을 비롯 배달의 민족 등 기존 이커머스들이 최근들어 리뷰에 공을 들이고 있는 이유다.” (내일신문, 성큼 다가온 ‘커머스 4.0 시대’)

[주요 온라인 유통업체]

- ① 이커머스 1.0: G마켓글로벌(G마켓·옥션), 11번가, 인터파크 등
- ② 이커머스 2.0: 티켓몬스터, 그루폰, 위메프 등
- ③ 이커머스 3.0: 마켓컬리, 무신사, 에이블리, 정육각, 오늘의 집 등

- ④ 이커머스 4.0: 쿠팡, 네이버 등
- ⑤ Offline for Online: SSG, AK몰, 홈플러스, 갤러리아몰, 롯데마트, 롯데온 등

(2) 2강 1중 체제

주요 온라인 유통 업체는 O4O까지 포함하면 십 수개의 유통 사업자가 있다. 오프라인 유통 사업자의 구성과 다른 점은, 신규 스타트업 기업들도 주요 유통 사업자로써 플레이 하고 있다는 점이다. 이는 온라인쇼핑이 오프라인과 달리 매장을 늘릴 필요가 없어, 초기 비용과 공간의 한계를 극복할 수 있으므로 상대적으로 진입장벽이 낮기 때문이다. 이러한 이점에 온라인시장은 이커머스 1.0 또는 2.0 형태부터 사업을 시작할 수 있어, 기성 오프라인 유통 대기업이 온라인으로 확장하기도 하지만, 신규 스타트업 기업들이 시장에 두각을 나타내어 주요 유통 사업자로 시장내에서 플레이를 할 수 있는 환경이다. 대표적인 이커머스 기업의 이름인 ‘쿠팡’, ‘네이버’, ‘SSG’, ‘마켓컬리’만 봐도, 지난 10년 사이에 유통업계에 이름조차 알려지지 않았던 또는 유통 서비스를 시작조차 하지 않았던 업체들이다.

낮은 진입장벽으로 인한 신규 스타트업의 등장으로, 2010년 중 후반 이후 온라인 시장은 춘추전국 시대를 겪고, 팬데믹을 기간 동안 온라인 시장은 빠른 속도로 재편되었다. 2010년대 중반까지 이베이코리아와 함께 온라인 쇼핑을 양분하던 11번가³⁷는 [표3]에서 볼 수 있듯 낮은 점유율로 하락하여 머물고 있음을 알 수 있다. 또한 2019~2021년까지 네이버, 쿠팡, SSG의 ‘3강 구도’에서 2022년 2분기, 상위 2개 업체의 합산 점유율 40%을 넘어서면서 사실상 2강 체제로 굳혀지고 있는 것을 볼 수 있다.

년도	네이버	쿠팡	SSG	11번가	위메프	티몬	롯데온	기타
2019	12%	10%	12%	6%	5%	3%	5%	47%
2020	17%	14%	15%	7%	4%	3%	5%	35%
2021	17%	15%	13%	6%	3%	2%	5%	39%
2022.2Q	20%	21%	11%	5%	3%	2%	2%	36%

※ SSG (이베이코리아 포함)

표 3. 2019 ~ 2022.2Q, 이커머스 업계 점유율, 각 증권사 리포트 취합

월간활성화(MAU) 사용자수는 쿠팡이 2,766만명으로 시장내에서 압도적인 1위를 차지하고 있다. 월간활성화 사용자수가 매출과의 양(+)의 상관관계임을 고려해볼 때, 다음 기사를 통해 머지않은 미래에 쿠팡의 1강 체제까지도 예상해 볼 수 있게 한다.

“...!신세계 연합군(SSG닷컴·지마켓)’을 포함한 쿠팡, 네이버 등 기존 ‘3강 구도’에서 쿠팡과 네이버 간 양강 체제로 재편될 조짐을 보이고 있다. 2021년까지 점유율 3위로 평가받던 쿠팡이 2022년 하반기 1위로 치고 올라온 가운데 신세계가 3위권으로 밀려나게 되었다. 2022

년 3분기 기준 이커머스 거래액(GMV) 기준 점유율에서 쿠팡이 약 32조3220억원으로 네이버 (약 29조8000억원)를 앞지른 것으로 추정된다. 쿠팡과 네이버에 이어 이베이코리아(지마켓· 11조7681억원), SSG닷컴(4조4575억원)이 뒤를 따르고 있다. ...(중략)... 쿠팡·네이버·SSG닷컴 등 이커머스 3사의 총 시장 점유율은 월간활성사용자수(MAU) 기준 83.3% 수준이다. 모바일 인덱스가 조사한 지난해 7월 기준 MAU는 쿠팡이 2766만명(40.2%), 네이버 2000만명(29.1%), SSG닷컴+G마켓글로벌 990만명(14.4%)이다.”(아주경제, 이커머스, 시장 점유율 '2강 1중' 체제)

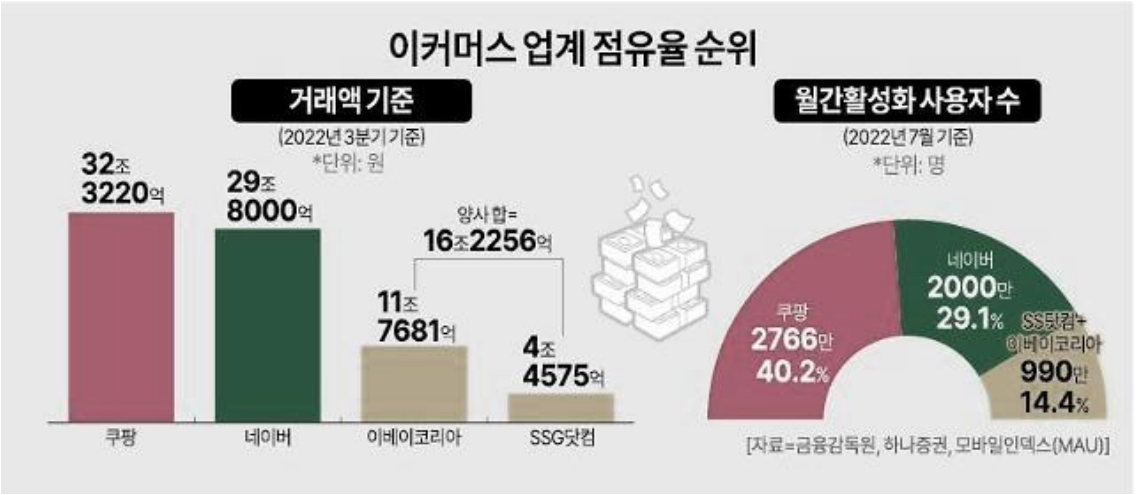


그림 6. 아주경제, 23.02.12일자 이커머스, 시장 점유율 '2강 1중' 발췌

III. 사례 분석

1. 플라이휠(Flywheel) 전략 - 아마존

‘플라이휠’은 회전 에너지를 저장했다가 기계나 시스템에 동력을 공급하기 위해 방출할 수 있는 기계 장치를 의미한다. 비즈니스 맥락에서 플라이휠 전략은 아마존의 CEO 제프 베조스가 만든 비즈니스 개념으로, 비즈니스에 필요한 다양한 항목들이 상호 유기적으로 연결이 되면서 한쪽의 에너지가 다른 한쪽으로 전달되고, 이 에너지가 다시 다른 한쪽으로 전달되는 과정을 통해서 비즈니스의 성장을 추진하기 위해 활용할 수 있는 긍정적인 결과를 지속적으로 만들어 내는 것을 뜻한다.

[그림7]과 같이 아마존의 플라이휠 전략은 크게 두 개의 선순환 고리가 있다. ① 첫 번째 고리는 제품 종류 Selection → 고객경험 Customer Experience → 방문자 수 Traffic → 판매자 수 Sellers → 제품 종류 Selection로 이루어지는 하나의 고리다. ② 그리고 다른 하나는 성장 Growth → 낮은 비용 구조 Lower Cost Structure → 낮은 판매 가격 Lower Prices → 고객 경험 Customer Experience으로 이루어지는 두 번째 고리다.

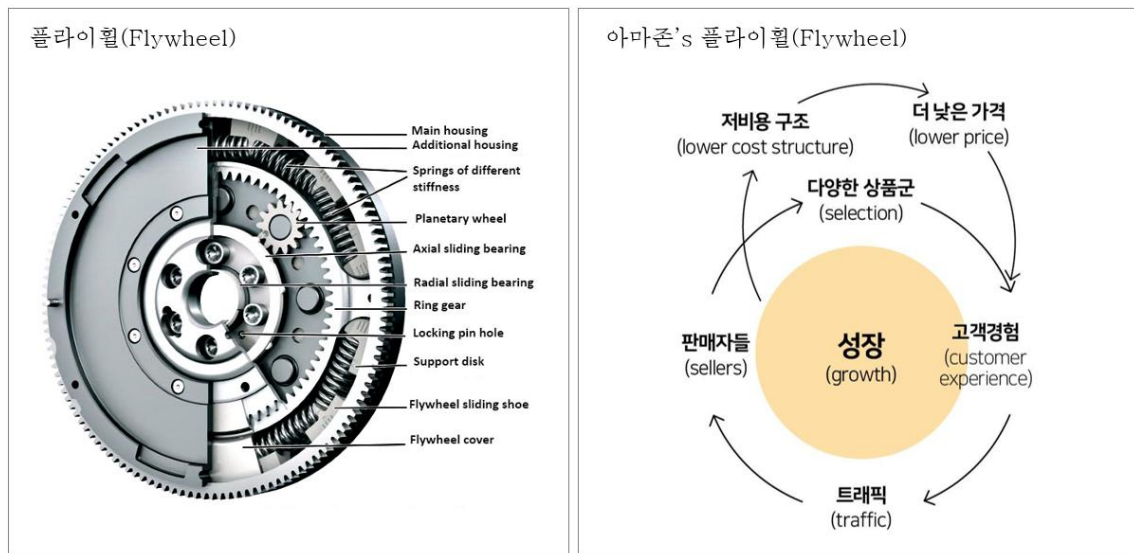


그림 7. 플라이휠(좌), 아마존의 플라이휠 전략(우)

아마존은 회사의 성장기반인 플라이휠의 첫 번째 고리의 완성을 위해 성장의 핵심 동인을 먼저 파악하는 것에 집중하였다. 이는 비즈니스의 1차적 성공에 가장 중요한 활동 또는 요소이기 때문이다. [그림7]에서 볼 수 있듯, 첫 번째 고리에 4가지 핵심 동인요소를 선정하고, 전략과 전술을 통해 이러한 동인요소들을 개선하는 데 집중하였다는 것을 다음을 통

해 각각 살펴 볼 수 있다.

- ① 제품종류: 모든 것을 파는 가게가 되는 비전을 가지고 있는 아마존은, 도서를 비롯해서 전자제품, 귀금속, 식료품, 애완동물에 이르기까지 법적으로 문제가 되지 않는 모든 제품을 살 수 있게 집중한다. 아마존이 제공하는 상품이 많을수록 고객이 원하는 상품을 찾을 가능성이 높아지며, 모든 제품을 손쉽게 구매할 수 있다는 점은 고객들에게 더욱 편리한 온라인 쇼핑 경험 제공하게 된다.
- ② 고객경험: 제품 종류가 증가하면, 고객 경험의 증진을 가져오는 연결 고리가 되어 전체적인 플라이휠의 성장 고리를 움직이게 된다. 따라서 아마존은 우수한 고객 경험을 지속 제공하기 위해, 사용하기 쉬운 인터페이스, 빠른 배송, 신뢰할 수 있는 고객 서비스, 경쟁력 있는 가격 등에 집중하여 고객의 경험을 개선하고 있다.
- ③ 트래픽(방문자 증가): 아마존에서의 고객 경험이 편리하고 믿을 만할수록 자연스럽게 더 많은 방문자들이 자주 찾아오게 되어, 고객경험의 증진이 방문자 증가라는 다음의 고리로 연결된다. 아마존은 트래픽으로 인한 기술적 문제가 생기지 않도록 IT 인프라에 많은 투자를 하고, 단골 회원의 확보를 위해 아마존 프라임이라 불리는 유료회원 프로그램을 2005년부터 시행하였다. 아마존 프라임 멤버가 된 고객은 평균적으로 멤버십 이전에 비해 2.5배 이상 구매가 증가하는 것으로 알려져 있다.
- ④ 판매자 증가: 늘어난 방문자 수는 시장경제의 원칙에 따라, 더욱 많은 판매자를 불러오게 된다. 방문자 증가가 자연스레 판매자 증가를 가져오는 고리가 연결된다. 아마존은 판매자 증가를 위해, 아마존이 배송과 고객 서비스를 대행해주는 아마존 FBA(Fulfillment by Amazon) 서비스나 손쉽게 제품 광고를 할 수 있는 마케팅 플랫폼 등을 제공한다. 이로써 판매자는 더욱 판매에 집중할 수 있게 된다.

늘어난 판매자수 이상으로 아마존의 제품 종류는 늘어나 더 많은 제품 종류를 확보하게 된다. 이로써 플라이휠의 첫 번째 고리가 연결되고, 성장으로의 선순환 구조가 만들어진다. 이는 아마존의 성장할수록 강해지는 플라이휠 두 번째 고리로도 이어진다. 플라이휠의 두 번째 고리는 성장 Growth에서 출발해 낮은 비용 구조 Lower Cost Structure, 낮은 가격 Lower Prices, 그리고 고객 경험 Customer Experience을 거쳐 결국 다시 성장으로 연결되는 구조이다.

이 두 번째 고리는 아마존의 낮은 수익률과 끊임없는 아마존의 성장 배경을 설명해주는 전략이다. 아마존은 첫번째 고리를 통해 성장하여 발생된 이익을, 더 낮은 비용 구조를 구축하기 위해 투자하였다. 아마존이 낮은 비용 구조를 구축하는 일은 개선을 넘어 전에 없

이 혁신적이고 상당한 초기 비용이 들어가는 장기적 프로젝트가 대부분이다. 한 예로, 키바 시스템즈 라는 물류 로봇 회사를 인수하여 물류센터 자동화 프로젝트를 진행³⁸하기도 하였으며, 빠르고 저렴한 배송을 위해 드론 배송에 일찌감치 투자하였다. 이러한 프로젝트들은 성공 후, 기존의 비용을 대폭 줄이는 선순환 구조를 가져왔다.

이처럼 아마존의 플라이휠은 아마존의 성공을 견인하는 데 중요한 역할을 했다. 우수한 고객 경험을 제공하는 데 집중하고 제품종류, 저렴한 가격, 편의성을 지속적으로 개선함으로써 아마존은 고객 기반을 늘리고 매출을 증대하며 새로운 시장으로 확장하면서 하나의 모멘텀을 구축하였다. 이로써 지속 가능한 경쟁 우위를 창출 하여, 현재 세계에서 가장 크고 성공적인 기업이 될 수 있었다.

이러한 좋은 비즈니스 성장 전략을, 많은 기업들이 알고 있고 적용하고 있음에도 불구하고 1%도 되지 않는 업체들만 성공하는 이유는 다음과 같이 몇 가지의 한계점과 살펴봐야 하는 부분이 있기 때문이다.

- ① 플라이휠의 시작점을 어디로 할 것인지를 정해야 한다. 플라이휠의 각 요소들이 중요한 것은 맞지만, 시작점을 정확하게 찾지 못한다면 무용지물이 된다. 아마존의 플라이 휠 모델도 '싼 가격 제공'을 먼저 타깃으로 잡기 때문에 가능했다.
- ② 각각의 요소의 성공을 전제하에 다음 단계로 진입할 수 있다. 이는 플라이 휠의 각 부분이 하나의 체인처럼 연결되어 있어, 앞 단계의 성공이 다음 단계로 진입의 필요조건이 된다.
- ③ 모든 구성요소의 성공을 전제로 한다. 플라이 휠 내의 구성요소들의 성공과 연결이 최고의 네트워크 효과를 가지게 된다. 따라서 하나라도 병목이 생기면 전체적으로 느려지기 때문에 하나하나가 완벽하게 작동하는 것이 중요하다.

이처럼 플라이휠은 성공 확률이 매우 낮은 어려운 작업이지만, 대신 구성요소의 결과가 좋으면 네트워크 효과로 인해 빠르게 성장할 수 있다. 플라이휠의 구성요소들을 적절히 설계해서 시작점을 정확히 잡고, 모든 단계에서 성공을 전제로 한다면 높은 성공확률을 가질 수 있을 것이다.

2. 쿠팡의 플라이휠(Flywheel) 전략 I

1) 계획된 적자

“쿠팡이 2분기 연속 1000억원대 영업흑자를 기록했다. 연간 흑자는 달성하지 못했으나 지난해 역대 최대인 26조원대 연 매출을 올리고 영업손실을 대폭 줄여 수익성 개선 흐름을 이어갔다...(중략)...쿠팡이 1일 미국 증권거래위원회(SEC)에 제출한 4분기 실적 보고서에 따르면, 지난해 4분기 매출은 전년보다 21% 늘어난 7조2404억원(53억2677만 달러·환율 1359.26 원 기준)을 기록했다. 영업이익은 1133억원(8340만 달러)으로 지난해 3분기 1037억원(7742만 달러)에 이어 2분기 연속 영업흑자를 기록했다. 앞서 쿠팡은 2021년 3월 미국 증시에 상장한 후 지난해 1분기까지 분기마다 2500억~5000억원대 손실을 내왔다.” (중앙일보, 2023.03.01, 쿠팡 2분기 연속 흑자, 역대 최대 매출... 영업적자 92% 줄인 비결)

위의 기사를 통해, ‘밑 빠진 독에 물 붓기’라 말하며 우려하던 세간의 걱정은 22년 3분기부터 쿠팡의 흑자 전환을 통해 시장에 큰 파장을 일으켰다. 일부 일시적인 흑자일 것이라는 시각에 2분기 연속 영업이익을 기록하면서, 그간 수익성을 높이기 위한 쿠팡의 다양한 노력과 전략의 결실로 확실한 흑자로 돌아섰음을 시장에 알렸다. 이러한 쿠팡 비즈니스의 모델은 앞서 살펴본 아마존의 플라이휠 모델에 그 기반을 둔다. 창업자이자 현 쿠팡 Inc. 이사회 의장인 김범석 이사는 아마존의 플라이휠 모델을 한국형으로 적용하고, 회사의 리더십 원칙을 ‘고객 집착’으로 대표되는 ‘WOW the Customer’에 두면서 꾸준히 자신의 갈 길만을 개척해오면서 한국식 플라이휠 모델의 성공을 증명해 내었다.

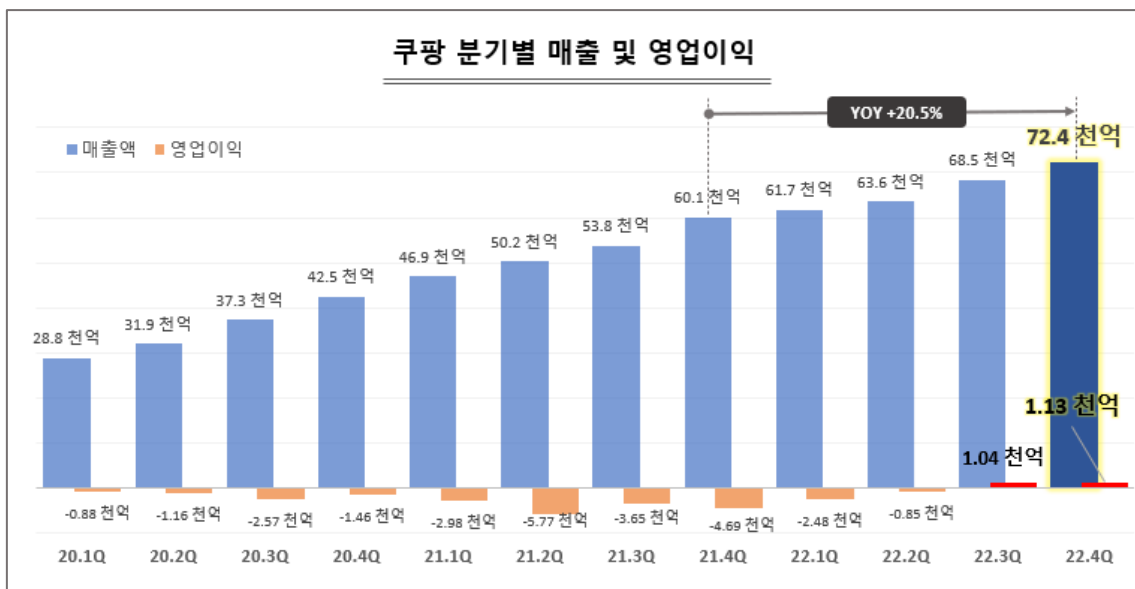


그림 8. 자료: 20~22년 쿠팡 분기실적발표 자료 취합/편집, 쿠팡 IR룸

[그림8]의 쿠팡 실적을 통해서 주목해 볼 것은 매출과 손익의 증가/개선이 우상향으로 지속적으로 일어난다는 것이다. 21년 2분기 약 6천억원의 적자가 있었으나, 이는 21년 6월에 발생한 덕평 물류센터 화재 관련된 비용으로 이를 제외하면 2,581억이 순 손실이다. (재고

손실 1,735억원, 자산 및 장비 손실 1,469억원, 기타 손실 127억원을 제외)³⁹ 일반적으로 타 유통의 매출과 손익의 시계열에 따른 변화를 비교해봤을 때, 쿠팡의 매출과 손익은 이상적일 만큼 우상향하고 있다. 이는 단기적인 지표 개선을 위한 전술이 아닌, 장기적인 체질 개선을 통하여 이루어 낸 것으로 볼 수 있다.

결론부터 말하면, 쿠팡의 장기적인 체질개선의 핵심은 매출원가율의 개선에 있었다. 매출원가율은 기업이 얻은 매출액과 비용의 비율을 나타내는 지표이다. 이 지표는 기업의 경영성과와 재무건전성을 파악하는 데 중요한 역할을 하는데, 매출원가율이 낮을수록 기업은 매출액에 비해 비용이 적은 효율적인 경영을 하고 있다는 것을 의미하며, 그만큼 이익이 더욱 증대될 수 있다. [그림9]에서 살펴볼 수 있듯, 쿠팡은 지속적으로 매출원가율을 개선해왔고, 22년 4분기에 전년대비 -8.1%p 만큼의 개선폭을 만들어 내었다. 동기간의 판관비율도 개선되었지만 -1.2%p 정도로, 판관비의 경우 장기간에 걸쳐 일정 수준을 유지하는 것으로 보인다.

[그림8], [그림9]를 통해 쿠팡은 매출의 증가와 비용의 개선이라는 두 마리 토끼를 성공적으로 잡았음을 알 수 있다. 이 두 마리 토끼를 잡는 전략의 중심이 바로 플라이휠 전략이다. 쿠팡은 이 전략을 효과적으로 활용하여 매출비율을 높여가며 안정적인 성장과 이익을 창출하여 타사 대비 경쟁우위를 확보할 수 있었다.

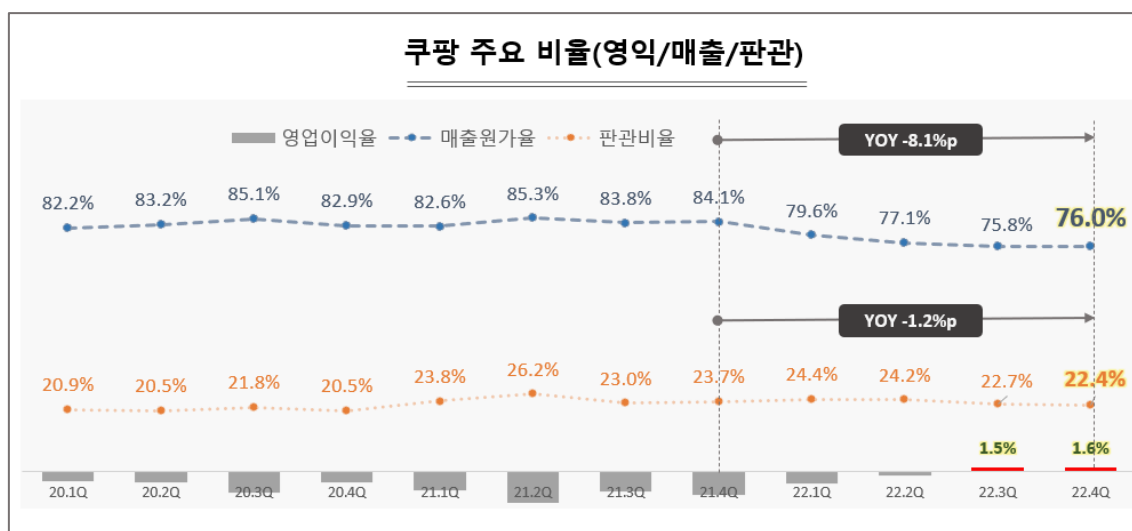


그림 9. 자료: 20~22년 쿠팡 분기실적발표 자료 취합/편집, 쿠팡 IR룸

앞서 아마존의 플라이휠 전략을 살펴본 바와 같이, 플라이휠 전략에는 두개의 선순환 고리가 있다. [그림10]에서 쿠팡과 아마존의 플라이휠을 비교해보자. 첫번째 고리는 제품 종류 Selection → 고객경험 Customer Experience → 방문자 수 Traffic → 판매자 수 Sellers → 제품 종류 Selection로 이루어지는 하나의 고리로, 쿠팡은 아마존과 같은 첫번째 고리의 핵심

동인요소를 동일하게 두고 있다. 이 첫번째의 고리에서 쿠팡은 성장, 즉, 매출의 증가를 이루어 내었다.

그리고 두번째 고리에서 아마존은 성장 Growth → 낮은 비용 구조 Lower Cost Structure → 낮은 판매 가격 Lower Prices → 고객 경험 Customer Experience으로 이루어지는 반면, 쿠팡의 경우 성장 Increasing Scale → 낮은 가격, 더 많은 서비스 Lower Price, More Service → 고객 경험 Customer Experience으로 이루어져 있다. 아마존의 경우 더 비용을 절감하여 고객에게 저렴한 가격을 제공해 줄 수 있는 구조에 포커스를 두었다면, 쿠팡은 낮은 가격은 물론이고, 더 많은 서비스를 고객에 제공하며, 조금 더 고객 경험 측면의 구조에 포커스를 둔 것으로 보인다. 이 두번째 고리에서 ‘비용의 감소’ 즉, 매출원가율을 개선할 수 있게 되었다.

이처럼 플라이휠 전략은 매출비율의 개선을 만드는 전략으로 볼 수 있다. 첫번째 고리를 통해 매출을 증가시키고, 두 번째 고리를 통해 매출원가율을 동시에 개선시키면서 지속 가능한 성장의 모멘텀을 만든다. 이 전략은 경쟁자의 상황에 따른 대응은 빠져 있지만, 자가 발전을 통해 생성된 잉여 자원으로 재투자 하여 더 발전시키는 구조로, 불필요한 활동에 대한 에너지를 줄이고 자원의 집중도를 높여 핵심역량을 키우는 중·장기적인 전략이다.

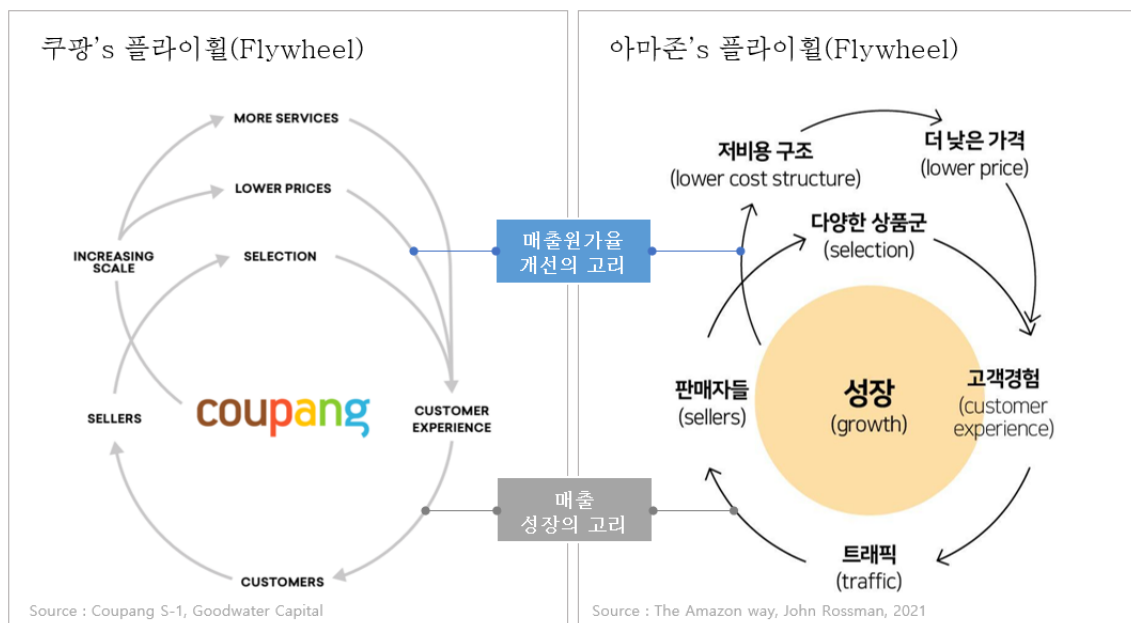


그림 10. 쿠팡의 플라이휠 전략(좌), 아마존의 플라이휠 전략(우)

2) 쿠팡의 고객 집착 문화

쿠팡의 플라이휠 전략의 동인요소를 하나씩 살펴보기 앞서, 쿠팡의 ‘데이 원(Day1)’에 대해서 먼저 살펴보고자 한다. 데이 원은 아마존의 창업자인 제프 베조스가 창업 초기에 지닌 기업 문화와 가치관을 나타내기 위해 사용한 용어이다. 이후 아마존 내에서 데이 원이라는 개념은 중요한 가치 중 하나로 자리 잡았다. 여기서 살펴보고자 하는 쿠팡의 데이 원은 아마존과 같이 스타업 창업 당시의 ‘Day 1’ 정신 뿐만 아니라, 아마존과 다른 한국이라는 환경에서 쿠팡은 어떻게 시장을 바라보고 사업의 ‘Day 1’ 시작 할 수 있었는지에 대해서 살펴보고자 한다.

쿠팡은 한국의 아마존이라고 불릴 정도로, 사업을 영위하는 모습을 보면 사실상 아마존의 많은 부분을 벤치 마킹 한 것처럼 보인다. 이는 쿠팡의 조직 문화에서도 나타나는데, 데이 원 문화를 접목시키기 위해, [그림11]과 같이 일종의 행동 강령인 리더십 원칙을 강조한다. 쿠팡에 근무하는 모든 직원들은 회사에 첫 출근 부터, 쿠팡의 리더십 원칙에 대해서 반드시 교육을 받아야 하며, 피치 못한 사정이 있더라도 이러닝을 통해 이수를 한다. 그리고 리더십 원칙은 회사내의 어느 공간에서도 눈으로 볼 수 있게 TV화면을 통해 지속 노출시킨다. 더불어 실제 인사 평가의 항목에서도 리더십 원칙에 따라 잘한점과 부족한점에 대해서 자가 평가를 하고 인사 고과에 반영하는 기준이 된다.⁴⁰

<u>Leadership Principles</u>			
coupang		amazon	
<u>Wow the Customer</u>	Ruthless Prioritization	<u>Customer Obsession</u>	Bias for Action
Company-wide perspective	Dive Deep	Ownership	Frugality
Think Systemically	Simplify	Invent and Simplify	Earn Trust
Disagree and Commit	Hire and Develop the Best	Are Right, A Lot	Dive Deep
Deliver Result with Grit	Influence without Authority	Learn and be Curious	Have backbone and commit
Aim High and Find a Way	Learn Voraciously	Hire and Develop the Best	Deliver Result
Demand Excellence	Move with Urgency	Insist on High standards	Be Earth's Best Employer
Hate Waste		Think Big	Be Socially Responsible

그림 11. 각 사의 리더십 원칙, 쿠팡(좌), 아마존(우) / 출처: 각 사 홈페이지

이러한 쿠팡의 조직 문화는 2018년 3월 28일 쿠팡의 이사회 회의록⁴¹에서 확인할 수 있었다. 이 회의록에 따르면, 김 의장은 아마존의 ‘Day 1’ 철학에 대해 언급하면서 “우리도 매일매일이 첫 출근하는 날이어야 한다”고 강조하였다. 또한 “기업이 커져도 우리의 노력은

줄어들면 안 된다. 우리는 항상 혁신적인 아이디어를 내며, 새로운 것을 시도해야 한다”며 아마존의 철학을 적극적으로 수용하고자 한 것을 통해, 쿠팡의 리더십 원칙이 아마존의 리더십 원칙에 그 근간을 둔 것을 알 수 있다.

두 기업은 스타트업 창업 당시의 ‘Day 1’ 정신, 즉 애자일(Agile)함을 유지하기 위해, 회사의 근간이라고도 할 수 있는 ‘고객 집착’을 그중 가장 중요한 요소로 꼽았다. 쿠팡의 경우 ‘Wow the customer’ 라는 원칙으로 고객을 ‘Wow!’ 하겠다는 고객 집착을 나타냈으며, 아마존은 단어 그대로인 고객 집착 Customer Obsession으로 나타내었다. 제프 베조스는 2017년 주주 서한에서 “고객을 사랑하게 되는 가장 큰 이유는 고객들이 끊임없이 현재에 만족하지 않는다는 사실입니다. 어제의 ‘Wow!’ 요소들은 오늘의 ‘평범함’으로 빠르게 바뀌어 갑니다”라고 말하기도 했다. 즉, 고객들은 끊임없이 혁신에 대한 아이디어와 방향성을 제시하며 이러한 고객들의 필요, 그리고 변화에 대한 요구야 말로 쿠팡과 아마존으로 하여금 새로운 이끌어 내도록 하는 원동력이라고 보고, 고객에 집착하였다. 쿠팡은 아마존과 같이 고객을 중심에 두고 아마존의 리더십 원칙을 일부는 그대로 수용, 일부는 변형 또는 현지화 하여 적용하였음을 [그림11]을 통해 비교해 볼 수 있다.

쿠팡은 사업의 시작의 ‘Day 1’을 위해 아마존이 있는 미국과는 다른 한국시장에 대한 차이점을 먼저 인식하였다. 한국의 인구수는 21년 기준 51.7백만명으로 세계 시장에서 소비 시장으로 주목받기에는 한계가 있다. 그에 반해 미국의 경우 331.9백만명으로 한국의 6.4배의 인구 규모를 가진 대형 시장이다. 이러한 환경적 차이는 한국이라는 지역이 소비에 있어서는 매력적이지 않게 보였고, 많은 해외 투자자들은 한국 시장이 해외 투자금이 개입될 만큼 큰 시장이 아니라 생각하게 했다.

하지만 [그림12]와 같이, 한국의 이커머스 시장은 세계에서 5번째로 가장 큰 시장이며, 국내총생산(GDP) 규모는 1조8천억 달러로 세계 10번째로 높다. 즉, 인구의 수는 미국에 비해 절대적으로 부족 할 수 있으나, 이커머스 산업은 대중화되어 있고 소비를 할 수 있는 충분한 경제력을 갖추었다고 볼 수 있다. 하지만 여전히 국가가 가진 규모의 경제의 차이는 있어 이를 무시할 수는 없었다.

쿠팡은 한국이 세계에서 인구가 밀집된 나라 중 하나라는 점에서 인구문제(소비시장)의 실마리를 찾았다. [그림12]와 같이 주요 데이터를 통해 한국의 상위 10개 도시는 미국의 상위 10개 도시 규모와 흡사하거나, 더 높은 밀도를 가지고 있다는 점을 알 수 있다. 즉, 이러한 도시 국가적인 특징은 쿠팡이 세계적으로 유일무이한 배송 모델과 고객 중심 솔루션 구축을 꿈을 꾸고 이를 가능하게 할 수 있는 환경이었다. 비록 한국 시장의 경쟁이 치열할 지라도 한국의 규모, 인구밀집도, 그리고 이미 구축되어 있는 사회적 인프라(택배시스템, 도로 교통망, 초고속 인터넷 등)는 쿠팡이 혁신을 시작할 수 있는 사업의 ‘Day 1’을 그리기에

충분 하였다. 실제로 쿠팡은 VC(벤처캐피털)과 손정의의 비전펀드의 투자를 유치 해 낼 때, 투자자들이 간과했던 이러한 한국시장의 특징과 잠재력에 대해 많이 강조 하였다고 한다.

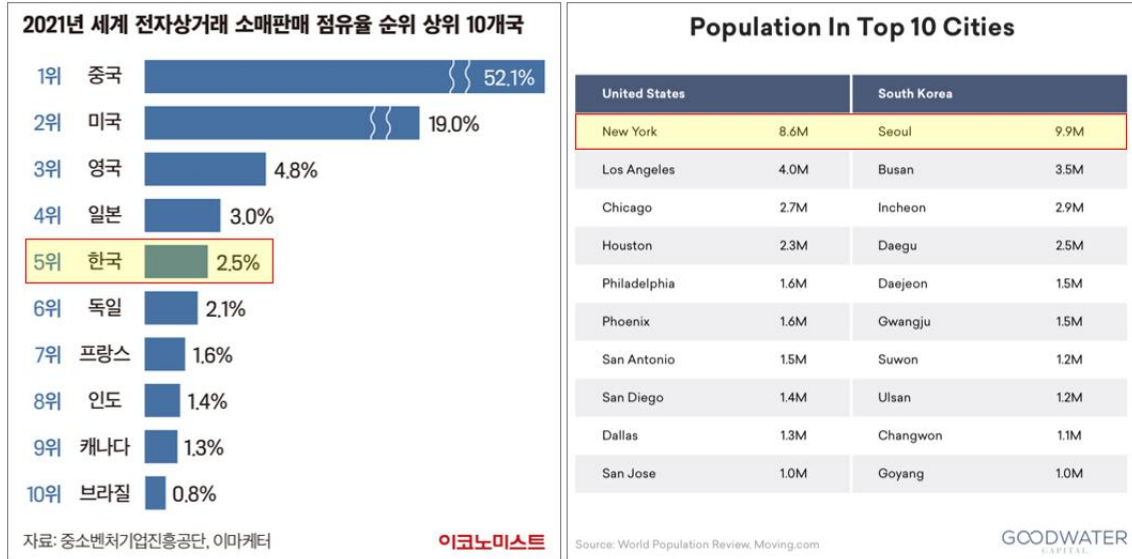


그림 12. 세계 이커머스 점유율 상위 10위(좌), 미국/한국 주요 10개 도시 인구

앞서 플라이휠의 한계점에 대해서 살펴 본 것처럼, 플라이휠 전략만 있다고 기업의 비즈니스가 성공 할 수는 없다. 플라이휠 전략을 시행하기 위한 시작점을 어디로 할 것인지를 정해야 한다. 쿠팡은 이 시작점을 아마존의 ‘싼 가격 제공’과는 조금 다른 ‘배송 경험 증대’에서 찾았다. 앞서 인구 밀도와 도시국가적 특징을 살펴보면, 너무나도 당연한 시작점이라 할 수 있겠다.

2014년의 택배 시장은 3~7일 배송이 일반적인 상황이었으나, 쿠팡은 ‘익일 배송’, ‘당일 배송’, ‘무료 배송’의 서비스를 제공하는 ‘로켓배송’을 2014년 12월 서비스 런칭을 하였다. 당시, 소프트뱅크의 손 회장은 로켓배송에 대해 ‘혁신적인 사업모델’이라는 평가를 내렸지만 국내에서는 ‘현행법 위반’이라는 거센 논란이 붙어지며, 한국통합물류협회로부터 고발을 받기도 하였다. 로켓배송 서비스를 시작 한지 만 8년이 지난 현재는 쿠팡 성장의 중심 서비스로, 그리고 한국의 배송 비즈니스 전체를 송두리째 바꿔 놓은 혁신적인 사업모델이 되었다.

이후 쿠팡은 플라이휠 전략에 따라 ‘싼 가격 제공’이라는 두 번째고리에 도달하게 되었고, 2016년부터 타 온라인몰에서 할인하면 쿠팡 판매 가격도 곧바로 낮추는 ‘최저가 매칭 시스템’을 운영 하며, 현재의 쿠팡의 핵심 서비스인 ‘로켓배송’과 ‘최저가 매칭’을 완성 하게 되었다. 다음을 통해 쿠팡의 플라이휠에 대해서 면면히 살펴 보겠다.

3. 쿠팡의 플라이휠(Flywheel) 전략 II

쿠팡의 플라이휠 전략은 쿠팡의 핵심 비즈니스 기능 간 선순환 구조를 만드는 데 중점을 둔 비즈니스 모델이다. 아마존의 플라이휠 과 차이가 있다면, 조금 더 고객의 경험에 집중한 것을 볼 수 있다. 말 그대로 ‘Wow the Customer’로 고객에 더 집중한 플라이휠 전략이라 할 수 있겠다. 쿠팡의 플라이휠 전략에 대한 분석은, 쿠팡이 그토록 집착하는 ‘고객경험 증대’를 중심으로 하여 [그림13]과 같이 ‘고객경험 증대를 위한 동인요소’ 세가지와 그에 따른 ‘인과요소’ 두가지를 하나씩 살펴보겠다.

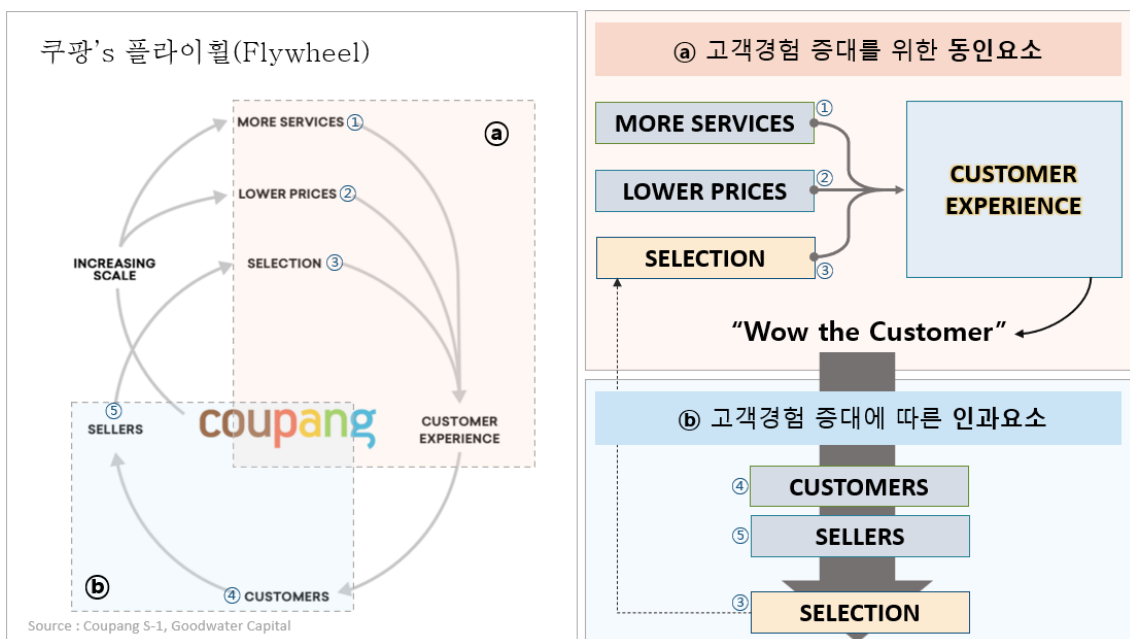


그림 13. 쿠팡의 플라이휠과 동인/인과요소에 따른 Diagram

1) MORE SERVICE

쿠팡은 고객경험 증대의 시작점이라고 할 수 있는 더 많은 서비스 MORE SERVICE를 위해, 2014년 12월 서비스를 개시한 ‘로켓배송’을 시작으로 해외의 다양한 제품을 직구 할 수 있는 ‘로켓직구’, 최소 결제 금액 제한없이 무료배송 및 반품이 가능한 월 정액제인 ‘로켓와우’, 신선식품을 새벽에 받아 볼 수 있는 ‘로켓프레시’, 대형가전 및 가구를 직접 설치해주는 ‘로켓설치’ 등 배송에 특화된 사업은 물론, ‘밀어서 결제’를 최초 도입한 간편결제 서비스 ‘쿠팡페이’, 배달서비스 플랫폼인 ‘쿠팡이츠’, 미디어 콘텐츠 제공 서비스인 ‘쿠팡 플레이’ 까지 고객의 생활에 밀접한 많은 부분에 편리함을 제공하기 위한 서비스를 확장/제공 하고 있다. [그림14]와 같이 매년 이러한 서비스를 지속적으로 런칭하고 발전시키는 이유는 사업의 이익측면보다, 창업자의 강력한 의지로 ‘Wow the Customer’의 리더십 원칙에 입각한 고객

집착에서 발상에서 고객경험의 증대를 위해 서비스를 개발하기 때문이다.



그림 14. 쿠팡의 주요 서비스 런칭 타임라인 / 출처 : 쿠팡

쿠팡 내에서는 신규 사업의 진행과 서비스의 런칭에 대하여 많은 의사결정을 내릴 때, 효율과 비용적인 측면도 검토를 하지만 최종 의사결정 단계에서는 반드시 ‘고객의 경험적인 측면에서 가치가 있는지’, ‘고객의 관점에서 필요한 서비스인지’를 반드시 확인하는 절차를 가진다. 이러한 결과는 아래의 로켓와우 멤버십의 혜택만 살펴보면 알 수 있다.

로켓와우의 멤버십 비용은 월 4,990원으로 가입을 하게 될 경우, [표4]와 같은 혜택을 누릴 수 있다. 상식적으로도 배송 두 번이면 멤버십 비용을 초과하며, 멤버십 이용자는 당일 또는 익일 배송을 보장받는다. 배송의 편리성을 차치하더라도, 2020년 런칭한 미디어 콘텐츠 서비스(OTT)를 무료로 시청 할 수 있어, OTT 서비스만을 로켓와우 멤버십보다 비싼 가격에 유료로 제공하는 ‘넷플릭스(월9,500원)’, ‘티빙(월7,900원)’, ‘웨이브(월7,900원)’ 와 같은 업체들에게 커다란 위협이 되고 있다.⁴²

로켓와우 멤버십 혜택 (월4,990원)	비고
로켓배송 상품 하나만 사도 무료배송	일반 택배비 3,000원 이상
아침 주문 저녁 도착/ 오후 주문 다음날 새벽 도착	해당 서비스 제공 업체 없음
로켓프레시 신선식품 장보기 15,000원 이상 무료배송	일부 플랫폼 유사 서비스 제공(마켓컬리 등)
로켓배송 상품 30일 무료반품	소비자 변심시 본인 부담
첫 달 무료 기간 최대 5% 캐시 적립	해당 서비스 제공 업체 없음
골드박스 회원 전용 특가	해당 서비스 제공 업체 없음
쿠팡플레이 무료 시청	넷플릭스 베이직 월 9,500원

표 4. 쿠팡의 주요 서비스인 로켓와우 멤버십 혜택

쿠팡의 이러한 혜택은 ‘무료반품’과 ‘고객서비스’에서 고객경험에 더 큰 빛을 발한다. 내부자료에 따르면 로켓와우 멤버십을 이용하는 고객의 63%이상이 빠른배송 보다 무료반품에 더 큰 매력을 느낀다고 한다. 무료반품 서비스는 고객 입장에서 제품 구입 후 마음

에 들지 않을 때, 반품의 절차가 까다롭고 비용이 발생되어서 구매를 꺼리거나 오프라인 매장을 찾아갔던 고객들에게 시간의 여유와 편리성을 가져다 준 획기적인 서비스이다. 받아보고 마음에 들지 않으면, 반품요청 후 집 앞에 그대로 두면 반품절차가 완료되기 때문이다. [표5]과 같이, 고객서비스 또한 경쟁사를 압도한다. 대표적으로 24시간 연중무휴의 콜센터 운영이다. 이후에 상세히 기술하겠지만, 이러한 ‘로켓와우’ 서비스는 확실한 쿠팡의 충성고객을 만들고, 그들이 쿠팡의 플랫폼에서 벗어나기 어렵게, 고객을 락인(Lock-in)함으로써 쿠팡의 성장을 이끄는 주요 서비스 중 하나로 자리 매김하였다.

쇼핑몰	쿠팡	네이버	SSG	11번가	위메프	티몬	롯데온
콜센터	24시간, 365일 무휴	평일 9-18시					
채팅 문의	앱 또는 웹사이트 내 1:1 채팅 지원						
반품정책※	배송 후 30일 이내	배송 후 7일 이내					
반품비용※	무료	업체/품목별상이 (왕복 배송비)					

※ SSG (이베이코리아 포함), 반품의 경우 단순변심의 경우임

표 5. 이커머스 업체별 고객센터 및 반품정책, 각 업체별 취합

2) LOWER PRICE

쿠팡은 2016년 ‘최저가 보장제’를 선언하며, 회사의 가격의 정책을 다이내믹 프라이싱 Dynamic Pricing으로 채택하였다. 이는 고객의 구매 행동, 상품 재고 수준, 경쟁 업체의 가격 등 다양한 변수를 고려하여 동적으로 상품 가격을 조정하는 알고리즘으로, 기존의 정적인 가격 설정 방식에서 벗어나, 보다 유동적으로 변화하는 시장 환경에서 경쟁 우위를 유지하기 위해 개발되었다. 즉, 한가지의 가격이 아니라 유동하는 시장에 따라 최저가를 유지하여 경쟁력 있는 가격을 제공하는 것을 목표로 한다. 쿠팡은 규모와 공급망 효율성을 활용하여 공급업체로부터 더 나은 가격을 협상하고, 이를 통해 고객에게 더 낮은 가격을 제공할 수 있다.

다이내믹 프라이싱은 로켓배송과 함께 쿠팡의 핵심 사업으로 제시되는 전략이다. 이를 구현하기 위해, 쿠팡은 빅데이터 분석 기술을 활용하여 소비자의 구매 패턴, 수요 예측, 시장 동향 등의 정보를 수집하고 분석하여 실시간으로 가격을 조정하여 고객의 구매 확률을 높였다. 예를 들어, 경쟁 업체의 가격이 내부적으로 설정된 임계 값을 넘어설 경우, 쿠팡의 알고리즘은 자동으로 해당 상품의 가격을 조정한다. 이를 통해 고객에게 더욱 경쟁력 있는 가격을 제공하고, 경쟁 업체와의 가격 경쟁에서 지속적인 우위를 유지한다. 다이내믹 프라이

싱의 구현을 위해, 쿠팡은 다양한 변수와 데이터를 활용하여 정확한 가격 설정을 수행하고 있으며, 높은 수준의 자동화와 신속성을 보장하기 위해 머신 러닝과 인공지능 기술도 활용하고 있다.

본 고에서 쿠팡의 다이내믹 프라이싱의 전체 알고리즘을 설명할 수는 없어 [그림15]와 같이 비교적 단순화하여 다이내믹 프라이싱 시스템에 대해 설명하고자 한다. 다이내믹 프라이싱은 업체별, 산업별로 다양한 변수를 고려 하겠으나, 아래와 같이 ①데이터 수집 ②데이터의 분석과 검증 ③ 다양한 변수를 고려한 알고리즘 적용 ④ 가격결정 및 가격 게시의 4가지 과정을 거치게 된다.

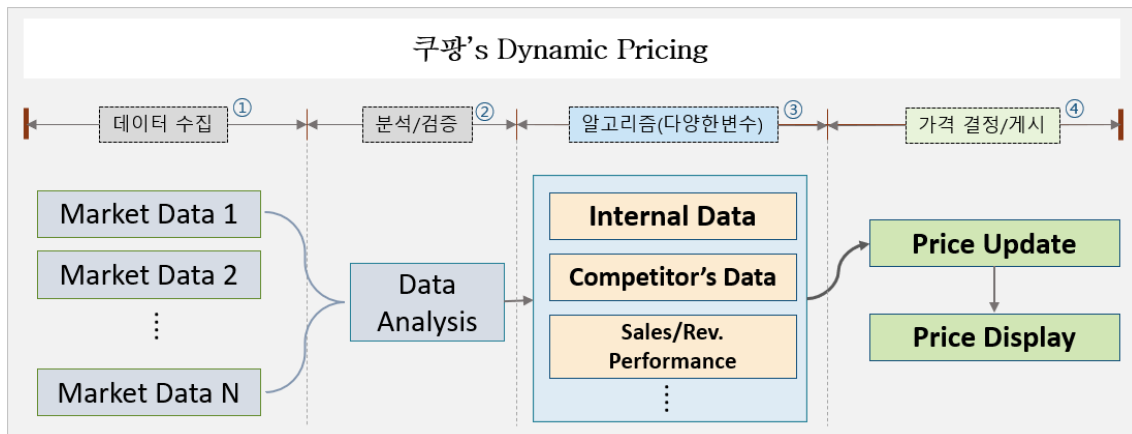


그림 15. 쿠팡의 다이내믹 프라이싱 Diagram

‘데이터 수집’ 단계에서는 쿠팡이 설정한 데이터 소스에 대하여, 일정시간 주기로 하거나 수시로 데이터를 수집하여 시장의 가격 변화를 지속적으로 업데이트를 한다. 수집된 데이터는 자동적으로 ‘데이터 분석/검증’ 절차로 들어가는데, 가격을 업데이트 하기위한 알고리즘을 실행 이전에 판매가 금지된 상품이거나 사회적 이슈가 있는 상품, 품질인 상품, 가격이 비정상적인 변화를 보이는 상품 등 수십 수 백가지의 기초 분석과 검증 과정을 거친다. 이후, 정상적인 가격 변동 범주에 들어가는 상품의 경우 회사의 가격 정책변동에 따라 수시로 바뀌는 ‘알고리즘’에 따라 가격이 설정된다. 이때 쿠팡은 ‘최저가 매칭 정책’ 이므로 온라인 최저가에 배송/쿠폰/카드할인 등에 따라 인상 또는 할인이 적용되어 최종 가격이 정해진다. 알고리즘에 따라 정해진 가격은 각각의 상품에 업데이트가 되고, 일정 시간 이후 고객이 볼 수 있게 가격이 게시된다.

쿠팡의 다이내믹 프라이싱이 아마존과의 차이가 있다면, 쿠팡은 ‘최저가 정책’을 고수하나, 아마존은 마진과 고객의 구매결정 확률, 시간 등 여러가지 요소에 맞춘 ‘합리적 가격 정책’을 적용하고 있다. 예를 들면, 먼저, 소비자가 큰 고민 없이 제품을 구매하는 생필품

등 ‘저관여 상품’의 가격은 소폭 올려 마진을 확보한다. 각 제품 및 구매처를 샅샅이 비교해 보는 경우가 적은 저관여 상품의 경우 가격이 소폭 높더라도 구매 결정에 미치는 영향이 미비하다고 판단한 것이다. 반면 소비자가 깊은 고민 끝에 제품 구매를 결정하는 ‘고관여 상품’이나 판매량이 많은 제품은 가격을 크게 낮춰 구매를 유도한다. 스마트폰, 전자기기 등의 고 관여 상품 중 대중 인지도가 높고 판매량이 좋은 히트 상품의 가격을 저렴하게 제시해 아마존을 합리적인 가격의 커머스로 인지하도록 하는 것이다.

쿠팡은 ‘최저가 정책’을 유지한다. 여전히 고객 관점에서 온라인 최저가만을 고집한다. 이유는 단순하다. ‘Wow the customer’ 고객 집착에 있다. 쿠팡은 쿠팡에서 구매하는 고객은 언제나 최저의 가격을 제공받아야 한다고 생각한다. 정보의 비대칭성에 따라 고객이 비싸게 주고 샀다는 것을 나중에 알게 하고 싶지 않기 때문이다.

쿠팡은 최근 동일 스펙을 가진 제품에 대해 추적하여 온라인 최저가를 매칭하는 시스템을 내부적으로 테스트하고 있다. 이유는 많은 제조사들이 쿠팡의 최저가 정책을 피하기 위해 동일한 스펙임에도 모델명을 달리하여, 가격 매칭을 피하고 있기 때문이다. 쿠팡은 이처럼 고객관점에서 다시 한걸음 더 나아가고 있다.

3) SELECTION

쿠팡의 플라이휠 전략에서, 셀렉션은 고객경험 증대를 만드는 동인요소이자, 인과요소이다. 인과요소는 셀러가 늘어남에 따라 그들이 팔고자 하는 품목 가짓수는 늘어나면서 자연스럽게 셀렉션은 늘어나는 것이고, 셀렉션이 늘어남에 따라 고객입장에서는 없는 제품을 찾아 다른 유통을 찾아 헤 뭄 필요가 없는 편리성을 가져다 주는 것이 동인요소 이다. 따라서 셀렉션은 쿠팡의 플라이휠 전략에 있어서 성장과 개선을 동시에 가지고 있는 요소라 할 수 있다.

온라인 유통에서 셀렉션이 중요한 이유는, 오프라인이 가지고 있는 매장 진열에 한계성을 극복할 수 있기 때문이다. 이마트 또는 하이마트와 같은 매장에서 쇼핑하는 것을 떠올려 보면 알 수 있듯이, 진열대에 놓여 있지 않은 상품을 고객이 구매를 할 수는 없고, 고객은 진열대에 있는 상품사이에서 고민을 하게 된다. 오프라인의 특성상 공간을 차지 해야 하는 ‘물리적인 한계성’ 때문에 더 많은 옵션을 고객에게 제공 할 수가 없다. 반면, 온라인은 오프라인이 가지고 있는 ‘물리적 한계성’을 극복 할 수 있기 때문에, 셀렉션을 무궁무진하게 늘릴 수 있다. 셀렉션이 늘어나면 날수록 고객이 찾는 상품이 있을 판매의 기회 늘어나며, 이는 매출로 이어질 가능성이 높다.

일반적으로 기사나 쿠팡 또는 유통 플랫폼의 성장에 대해 분석한 여러 매체를 보면,

그들이 가지고 있는 인프라와 기술을 집중 조명하는 경우가 많다. 하지만 아무리 좋은 기술과 인프라를 갖추었다고 하여도, 고객이 필요한 제품을 가지고 있지 못한다면 유통업으로써 존재의 의미가 없게 된다. 따라서 유통업은 고객이 찾아와서 구매할 만한 셀렉션, 즉, 상품의 구색을 갖추는 것이 매우 중요하다.

이처럼 쿠팡의 급증하는 매출의 배경에는 [그림16]과 같이 다양한 상품의 셀렉션을 통해 판매 금액 뿐 만 아니라 판매의 가짓수도 함께 늘어났기 때문이다. 현재의 쿠팡의 셀렉션은 이제 그 숫자를 헤아리기 힘들 정도이다. 쿠팡이 직매입하고 유통하는 주요 서비스인 로켓배송만 하더라도 2018년 500만종에서 21년 2분기 기준에는 얼마인지 알 수 없을 정도라, 수 백만종이라 표기하였다. 이는 로켓배송만 해당 사항이며, 플랫폼으로써 활용되는 마켓 플레이스, 그리고 풀필먼트 서비스만 제공하는 제트배송까지 포함하게 되면, 사실 상 수익 중에 이르는 것으로 추정하고 있다.



그림 16. 로켓배송 셀렉션 변화 / 19년 발표자료(좌), 21년 발표자료(우)

이처럼 쿠팡의 셀렉션 전략은 고객에게 비교할 수 없는 쇼핑 경험을 제공하고 경쟁사와 차별화할 수 있는 쿠팡의 핵심 성공 요인 중 하나다. 쿠팡의 셀렉션 전략은 다면적이며 아래와 같이 몇 가지 핵심 요소를 포함하고 있다.

- ① 쿠팡은 플랫폼에서 판매되는 상품을 엄선하는 전문 셀렉션팀을 가지고 있다. 이 팀은 각 제품 카테고리에 대한 전문성을 갖추고 있고, 시장 트렌드와 고객 선호도에 대한 깊은 지식을 보유하고 있다. 이들은 새로운 트렌드 상품을 발굴하고, 공급업체와 협상하며, 쿠팡에서 판매되는 상품이 최고의 품질을 유지할 수 있도록 하는 역할을 담당한다.
- ② 고객이 선호하는 셀렉션을 위해 쿠팡은 다양한 상품을 당일 및 익일 배송할 수 있

는 물류 인프라에 많은 투자를 할 수 밖에 없었다. 왜냐하면 쿠팡은 전통적인 이커머스 카테고리를 넘어 신선식품, 밀키트 등 부패하기 쉬운 상품을 서비스하기 위한 ‘로켓프레시’와 전문설치기사가 필요한 대형 가전을 서비스하는 ‘로켓설치’ 등의 서비스를 제공한다. 이것은 쿠팡의 플랫폼에서 고객이 벗어 나지 않아도 일상생활에 살 수 있는 모든 것들 사게 하겠다는 모토 아래에서 선택션을 해왔고, 이를 실현하기 위한 배송/설치에 대한 서비스가 생겨나게 되었다.

- ③ 쿠팡은 데이터와 분석 역량을 활용하여 상품 선택을 최적화한다. 쿠팡은 머신러닝 알고리즘을 통해 검색, 구매 이력 등 고객 데이터를 분석해 고객이 관심을 가질 만한 신상품을 찾아낸다. 이를 통해 쿠팡은 변화하는 고객 선호도에 빠르게 대응하고 그에 따라 상품 구색을 고객의 선호에 따라, 화면을 조정한다. 이를 Search UI(User Interface Customization)이라고 하는데, [그림17]과 같이 고객의 데이터를 분석하여 고객이 가장 구매할 확률이 높은 제품을 최상위로 노출시킨다. 이는 수백 개의 선택션에서 고객이 선택하는 시간을 줄여주고, 구매의 판단에 도움을 주므로 매출 증대에도 도움이 된다.



그림 17. 쿠팡 Searching UIC(User Interface Customization)

- ④ 마지막으로 쿠팡은 공급업체와 긴밀한 관계를 구축하여, 쿠팡이 설정한 높은 기준을 충족하고 고객이 필요로하고 만족할 수 있는 선택션을 함께 고민한다. 예를 들면, 공급업체에게 고객과 시장의 트렌드와 니즈를 어느정도 공유하면서, 공급업체로부터 새로운 상품을 개발하거나, 기존 상품을 업그레이드할 수 있도록 요청하거나, 필요에 따라서는 PB 상품을 OEM/ODM 형식으로 공급받아 선택션을 늘려간다.

쿠팡의 셀렉션 전략은 전문 큐레이션, 물류 인프라, 데이터 및 분석, 강력한 공급업체 관계의 조합을 기반으로 한다. 이러한 요소들이 모여 고객에게는 차별화된 쇼핑 경험을, 쿠팡에게는 경쟁이 치열한 이커머스 시장에서 경쟁 우위를 만들어 주고 있다.

4) CUSTOMER, 락인 전략

쿠팡의 고객은 로켓 와우 멤버십과 일반 회원으로 나뉜다. 로켓 와우 멤버십은 앞서 살펴본 것처럼 유료 회원이며, 여러가지 혜택이 제공된다. 쿠팡을 이용하는 고객은 지난 몇 년간 높은 성장세를 기록하며 늘어났고, 2018년 로켓 와우 멤버십이 시작한 이래로 2019년 300만명을 기록, 만 4년이 채 되지 않은 2022년에는 1천 1백만명의 회원을 보유하게 되었다. 동기간 활성고객 또한 같이 늘어나 2023년 기준 약 2천만명에 가까운 고객이 쿠팡에서 분기당 한번 이상이라도 구매한 것으로 확인되고 있다.

쿠팡은 일반회원을 월 4,990원을 내는 유료회원인 로켓 와우 멤버십 회원으로 전환/유지하기 위하여 앞서 살펴본 것처럼 다양한 혜택을 주고 있다. 이는 [표6]에서 살펴보듯, 유료회원의 1인당 매출이 꾸준히 증가하고 쿠팡의 매출에 도움을 주기 때문에, 쿠팡은 다양한 혜택의 제공을 통해 유료회원을 붙잡아 두는 것이다. 유료회원의 구매의 금액이 더 늘어난다는 것은 고객이 플랫폼에 어느정도 락인Lock-in 이 되었다는 것을 의미한다. 이는 2019년 25%에서 시작하여, 2023년 70% 수준까지의 유료회원을 전망하고 있는 것을 통해서 알 수 있다. 더 많은 고객들이 멤버십을 가입하고 더 많은 지출을 하고 있는 것이다. 이처럼 쿠팡은 유료회원의 비율을 매년 늘려가기 위해 고객을 락인Lock-in 하는 전략을 실행하고 있다.

구분	2019	2020	2021	2022	2023(예상)
와우 멤버십	300만명	600만명	900만명	1,100만명	1,400만명
활성고객*	1,179만명	1,485만명	1,794만명	1,811만명	2,000만명
유료회원 비율**	25%	40%	50%	61%	70%
1인당 매출***	208천원	331천원	366천원	367천원	390천원

* 활성고객 : 분기당 한번이라도 쿠팡에서 구매한 고객

** 유료회원 비율 : 와우멤버십 / 활성고객

*** 2022년 평균 환율 기준 : 1USD = 1291.7원

표 6. 쿠팡 로켓 와우 멤버십 및 활성고객 수

앞서 선행연구의 구독경제에 대한 내용을 살펴보았듯이, 유통 사업자는 구독 서비스를 이용하는 고객들로부터 정기적인 결제가 발생하기 때문에 안정적인 매출을 확보할 수 있고, 특정 생태계를 조성해 다른 선택으로 이동을 제한함으로써 자사 서비스 재구매를 유도한다. 이러한 구독경제에서의 락인 전략은 네트워크 효과와 높은 전환 비용을 가져와, 경쟁업체에게 진입 장벽을 형성한다. 네트워크 효과는 더 많은 사용자가 참여할수록 플랫폼이나 서비

스의 가치가 증가하여 경쟁업체가 플랫폼의 규모와 기능을 따라잡기가 점점 더 어려워지게 만드는 것이고, 높은 전환 비용은 고객이 다른 플랫폼이나 서비스로 전환하는 데 필요한 시간, 노력, 금전적 투자를 의미한다.

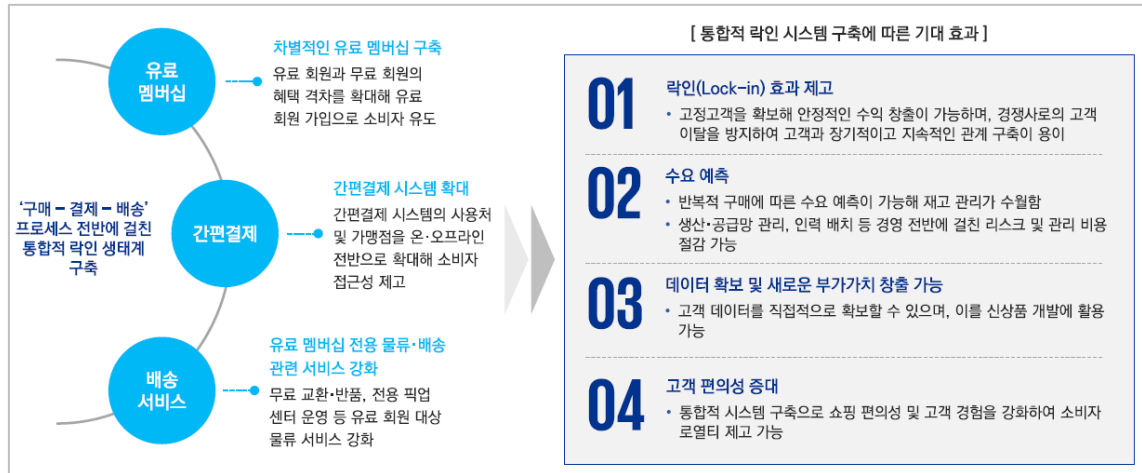


그림 18. 통합적 락인 시스템 / 삼성KPMG 경제연구원

[그림18]과 같이 쿠팡의 락인전략은 ①구매, ②결제, ③배송의 프로세스 전반에 걸친 통합적 락인 생태계를 구축하며 완성되었다. 이는 앞서 살펴봤던 고객 경험 개선을 통해, 고객들이 쇼핑을 즐기고, 편리하게 이용할 수 있도록 다양한 서비스를 제공하면서 고객들이 이탈하지 않도록 하기 위함이다. 그 전략의 실행 방법은 다음과 같다.

① 첫번째로, 쿠팡은 고객 구매 결정을 돕기 위해 다음과 같은 서비스를 제공한다.

a. 제품 정보 제공: 제품에 대한 상세한 정보를 제공함으로써 고객들이 더욱 잘 알고 선택할 수 있도록 돕는다. 제품 설명, 사진, 사용자 리뷰 등 다양한 정보를 제공하여 고객들이 제품을 잘 파악하고 구매 결정을 내리기 용이하게 한다. 2022년부터는 라이브방송을 통해 실시간 동영상으로 제품을 접해볼 수 있는 새로운 방식도 도입되었다.

b. 맞춤형 상품 추천: 고객들의 구매 이력, 검색 기록, 관심사 등을 분석하여 맞춤형 상품 추천을 제공한다. 이를 통해 고객들이 더욱 편리하게 원하는 상품을 찾을 수 있고, 높은 만족도로 구매를 진행할 수 있다.

c. 구매 후 서비스: 구매 후에도 고객들이 만족할 수 있는 서비스를 제공한다. 제품 문의, 30일 이내 무료 교환 및 반품 등에 대한 24시간 365일 고객센터를 운영하여 고객들이 불편 없이 구매를 완료할 수 있도록 돕는다.

d. 프로모션 및 할인 쿠폰 제공: 고객들에게 다양한 프로모션과 할인 쿠폰을 제공함으로써 더욱 많은 고객들이 쿠팡에서 쇼핑을 할 수 있도록 유도한다. 이를 통해 고객들이 쿠팡을 선호하고 재구매를 하도록 유도할 수 있다.

- ② 쿠팡은 ‘쿠팤이’라는 간편결제 서비스를 2018년에 출시하면서, 고객들이 더욱 쉽고 편리하게 결제를 할 수 있도록, 다양한 결제 수단을 제공하여 고객들이 불편함 없이 구매를 완료할 수 있도록 한다. 고객의 결제 편리를 위해 ‘밀어서 결제’를 최초 도입한 것이 대표적인 예이다.

쿠팤이는 고객들이 쉽게 적립금을 모으고 사용할 수 있도록 도와주며, 적립금은 쿠팤이를 통해 결제를 할 경우 일정한 비율로 적립되며, 적립금은 다음 결제 시 사용할 수 있다. 이를 통해 고객들은 더욱 저렴하게 쇼핑을 할 수 있으며, 쿠팤이를 사용함으로써 추가적인 혜택을 누릴 수 있다.

또한 쿠팤이는 결제 시스템이 빠르고 안정적이며, 보안성이 뛰어나다는 장점이 있다. 고객들은 결제 시 개인 정보를 안전하게 보호할 수 있으며, 쿠팤이를 통해 쇼핑을 하면서 보안의 불안함 없이 결제를 할 수 있다.

- ③ 쿠팡은 고객들에게 보다 빠르고 효율적인 배송 서비스를 제공하기 위해 다음과 같은 노력을 지속적으로 기울이고 있다.

a. 자체 물류센터 구축: 쿠팡은 자체 물류센터를 구축하여 고객들에게 더욱 신속하고 정확한 배송을 제공하고 있다. 쿠팡은 물류센터 운영을 통해 상품의 입고, 검수, 출고 과정을 자체적으로 처리함으로써 배송 속도를 높이고, 더욱 신뢰성 높은 서비스를 제공하고 있다.

b. 광범위한 물류망: 쿠팡은 자체 물류센터 뿐만 아니라 광범위한 물류망을 구축하여 고객들에게 빠른 배송을 제공하고 있다. 쿠팡은 전국적으로 배송센터를 운영하며, 지역별로 상품 배송 속도를 최적화하여 고객들에게 보다 빠르고 정확한 배송 서비스를 제공하고 있다.

c. 자동화 기술의 도입: 쿠팡은 자동화 기술을 적극적으로 도입하여 배송 속도를 높이고 정확도를 높이는 노력을 기울이고 있다. 쿠팡은 자체적으로 로봇과 자동화 시스템을 개발하여 물류센터에서의 작업을 자동화하고 있다. 이를 통해 작업 시간을 단축하고 작업 정확도를 높여 배송 속도를 더욱 빠르게 개선하고 있다.

d. 실시간 배송 추적 서비스: 쿠팡은 고객들이 주문한 상품의 배송 상황을 실시간으로 추적할 수 있는 서비스를 제공하고 있다. 이를 통해 고객들은 주문한 상품이 언제 도착할지 예측하고, 자신의 일정에 맞춰 배송을 받을 수 있다.

e. 새벽배송 서비스: 쿠팡은 새벽배송 서비스를 도입하여 고객들에게 더욱 빠른 배송을 제공하고 있다. 새벽배송 서비스는 고객들이 지정한 시간대에 상품을 배송해주는 서비스로, 일반적인 배송보다 빠른 시간에 상품을 받을 수 있습니다. 쿠팡은 전국적으로 30개 이상의 도시에서 새벽배송 서비스를 제공하고 있으며, 이를 통해 고객들에게 더욱 빠른 배송을 제공하고 있다.

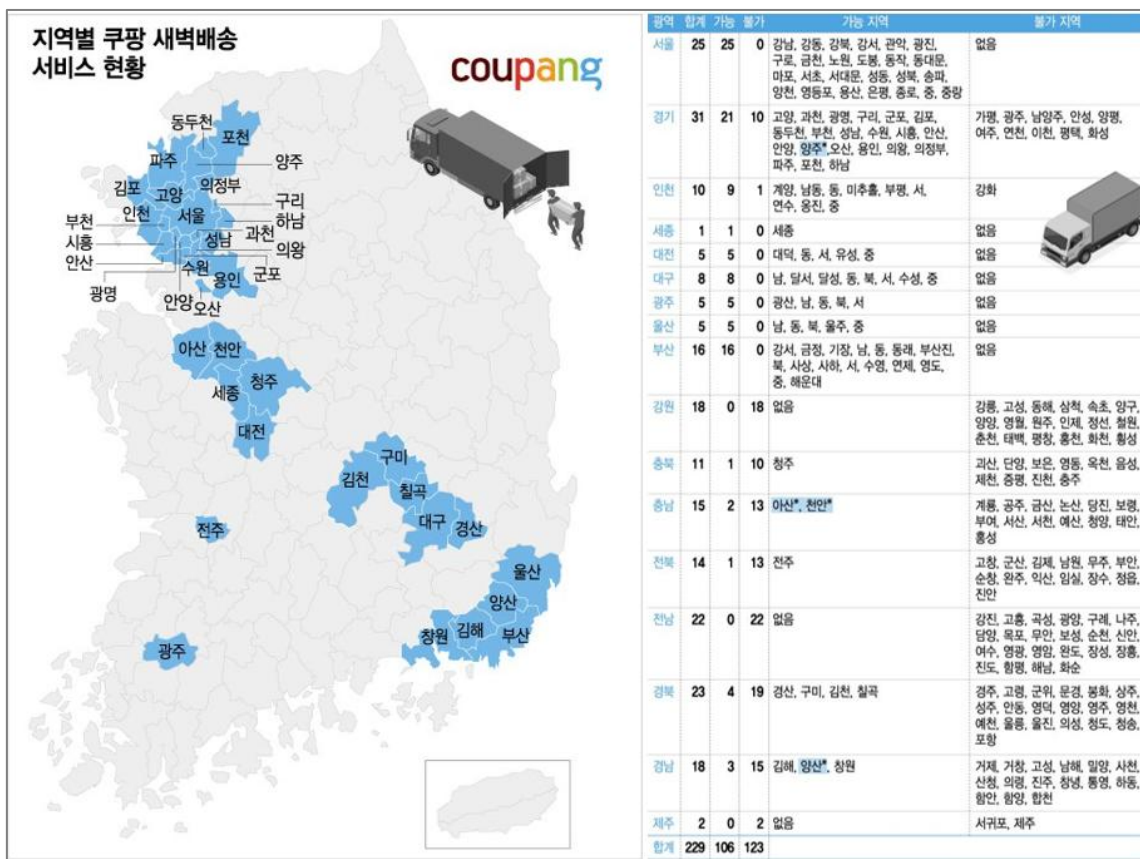


그림 19. 자료: 머니투데이, 2022.03.19일자, '쿠팡 지도' 그려봤더니中 발췌

이와 같은 쿠팡의 노력은, 고객들에게 쇼핑물을 이용할 때 불편을 최소화하고, 쾌적한 경험을 제공함으로써 고객들이 이탈하지 않도록 한다. 이를 통해 쿠팡은 고객들의 재구매를 유도하고, 브랜드 로열티를 높이며, 결국에는 시장 점유율을 높여 라인 전략의 성공사례가 되었다.

5) SELLER

쿠팡은 2022년 기준, 약 50만 명 이상의 판매자가 등록되어 있는 것으로 내부적으로 확인되고 있다. 이는 고객의 경험을 개선함에 따라 유저 기반을 늘려서 이기도 하지만, 쿠팡 자체적으로 판매자를 상대로 다양한 마케팅 도구와 데이터 분석 서비스를 제공을 하면서 판매자들의 비즈니스 성장을 도왔기 때문에 판매자 증가에도 성공할 수 있었다.

쿠팡에서 판매자는 크게 세 그룹으로 나뉜다. 쿠팡에서는 내부용어로 1P, 2P 그리고 3P 라고 부르는데 ① 1P, 서플라이어는 쿠팡이 직매입하여 판매하는 것을 말하며, ② 2P, 제트 배송은 쿠팡의 풀필먼트 서비스만 활용하고 가격 및 고객관리를 직접 운영, ③ 3P, 마켓플레이스는 쿠팡의 플랫폼만을 활용하여 배송까지 직접 판매자가 하는 방식이다. 다양한 형태의 판매자들의 비즈니스 성장을 지원하기 위해, 쿠팡은 다양한 서비스를 제공하고 있다.

① 1P, 서플라이어: 쿠팡이 판매자로부터 직접 매입하여 판매하는 구조이다. 기존 유통에서 쓰이는 일반적인 용어를 따르면 ‘쿠팡에 납품한다’는 것과 비슷하다. 이는 쿠팡이 매입한 이후에 판매, 배송, 반품, CS까지 고객과의 모든 프로세스를 케어 함으로써 판매자의 입장에서는 매우 편리한 방식이다. 다만, 서플라이어가 되기 위해서는 쿠팡은 판매자와의 신뢰도 확보를 위해, 판매자 선정 기준을 엄격하게 적용하고, 판매자들의 거래와 판매 활동을 철저하게 관리한다. 서플라이어으로써 판매자는 아래와 같은 장점을 가질 수 있다.

a. 빠른배송: 로켓배송 상품은 주문 접수 후 최대 24시간 이내에 고객에게 배송된다. 이는 고객의 만족도를 높이고 재구매율을 증가시키는 데에 큰 도움이 된다.

b. 높은 가시성: 로켓배송 상품은 쿠팡의 검색 결과 상위에 노출되며, 로켓배송 아이콘을 부착하여 고객에게 상품의 신뢰성과 빠른 배송을 강조할 수 있다.

c. 무료 광고 효과: 로켓배송 상품은 쿠팡이 제공하는 광고 서비스인 '로켓와우'에 자동으로 노출된다. 이를 통해 무료로 광고를 할 수 있어 상품의 노출과 판매 증대에 큰 도움이 된다.

d. 판매 증대: 로켓배송 상품은 고객들에게 안정적이고 빠른 배송을 제공하여 신뢰도를 높인다. 이는 상품 판매 증대와 재구매율 증가에 큰 역할을 한다.

② 2P, 제트배송: 쿠팡이 매입하지 않고, 쿠팡이 가지고 있는 물류망을 이용하여 배송을 대행해주는 서비스이다. 판매자는 상품을 쿠팡 물류 센터에 보내면 쿠팡이 상

품을 보관하고 판매, 배송, 반품 처리까지 모든 과정을 대행해준다. 이에 따라, 판매자는 상품 판매와 더불어 배송, 재고 관리 등에 시간과 비용을 절약할 수 있다. 또한, 쿠팡의 로고가 붙은 박스와 포장재를 사용하므로 브랜드 이미지를 유지할 수 있으며, 쿠팡 로켓 와우 회원 대상으로 무료 및 빠른 배송이 가능하므로 상품 판매 활성화에 큰 도움이 된다.

- ③ 3P, 마켓플레이스: 11번가, G마켓처럼 플랫폼만 제공하는 방식이다. 쿠팡은 판매자들에게 편리한 판매 환경을 제공하기 위해, 오픈마켓을 운영하고 있는 판매자들이 온라인 상에서 제품을 등록하고 판매할 수 있는 판매자센터(Wing Coupang)를 운영하고 있다. 판매자센터에서는 상품 등록, 가격 조정, 판매량 관리 등 다양한 기능을 제공한다. 또한, 쿠팡은 판매자들에게 광고 도구를 제공하여, 판매 증진을 지원하고 있다. 이러한 광고 도구에는 쇼핑 광고, 딜 광고, 프로모션 등을 직접 만들 수 있게 구성 되어있다.



그림 20. 쿠팡 판매자 그룹(좌) / 2022 상생보고서(우)

쿠팡은 판매자 또한 고객이라는 인식에서 소상공인과 중소기업의 지원을 지속해 나가고 있다. 코로나19시대 소상공인과 함께한 상생 활동 성과를 담은 ‘쿠팡 상생보고서’에 따르면 지난 2년간 공정거래위원회, 중소 납품업체 등과 상생 협약을 맺고 소상공인과 영세 중소기업에 총 9732억원을 지원한 것으로 나타났다. 지원 프로그램에는 광고 마케팅비 지원, 거래대금 조기지급, 대출 지원, 판매수수료 할인 등 중소상공인이 적은 비용으로 고객과 접점을 늘려 성장의 발판을 마련하는 내용이 포함됐다. 지난해 4분기 쿠팡에서 거래하는 판매자 중 소상공인 판매자 비중은 76%를 차지했다. 10명 중 8명이 소상공인인 셈이다.

IV. 전략적 제언

온라인쇼핑 시장 전망은 전문가마다 다른 의견이 있지만, 여전히 증가 추세이나, 20% 내외 높은 성장률을 기록하던 과거대비 성장률이 10% 내외로 다소 둔화될 것으로 예측하고 있다. 즉, 팬데믹의 해제라는 사회적 이슈에 따라, 온라인 쇼핑으로 이동하는 비율이 줄어들고 있다는 것이다. 이는 온라인에서만 사업을 영위하는 쿠팡의 입장에서는 악재로 작용한다. 실제로 쿠팡이 2022년 3분기부터 2개 분기 연속으로 흑자 기조를 유지했음에도 불구하고 주가가 반등하지 못하는 것은 추가 성장성에 대한 의구심이 해소되지 않았다는 것으로 볼 수 있다.

이러한 성장의 한계에 따른 리스크를 극복하기 위해서는 쿠팡은 플라이휠 전략에 더 집중해야 할 것이다. 매출성장의 동인요소 선택의 증가, 고객경험의 개선, 고객의 증가를 통해 지속적인 성장을 이어 나가야 할 것이다. 다음을 통해 각각의 동인요소에 대한 몇 가지 아이디어를 제언 하고자 한다.

1. Beyond Boarder

쿠팡이 아마존의 전략을 국내의 실정에 맞게 플라이휠 전략을 통해 성공을 이루었듯이, 성장하고 있는 타 국가의 온라인 유통 시장으로 확장하기 위해, 이미 쿠팡은 Coupang Taiwan이라는 서비스를 런칭 하였다. 대만 내에서 한국의 쿠팡과 비슷한 빠른 배송의 비즈니스 모델을 적용하고 있으며, 한국 상품에 관심이 많은 대만 고객에게, 쿠팡 자체 브랜드인 PB(Private Brand) 상품이나, 한국의 상품을 제공하고 있다. 아직 쿠팡에서 정확하게 정확하게 밝혀진 바는 없으나, 2022년 8월 서비스를 개시한 이후 쿠팡 대만 매출은 지속적으로 증가하는 것으로 보인다.

구분	2018	2019	2020	2021
소매판매액	37,731	38,523	39,597	39,855
성장률	2.2%	3.1%	0.2%	3.3%
온라인쇼핑 거래액	2,517	2,873	3,456	4,303
성장률	10.3%	14.1%	20.3%	24.5%
비중	6.7	7.5	9.0	10.8

자료: 대만 경제부 통계처

표 7. 쿠팡 판매자 그룹(좌) / 2022 상생보고서(우)

[표7]에서 살펴 볼 수 있듯이, 대만의 온라인 쇼핑 거래액은 매년 증가 추세에 있으나, 코로나 시기에도 비중이 10.8% 로 전체 소매 판매액 중 온라인 침투율이 낮음을 볼 수 있

다. 바꿔서 해석하면, 50%에 육박하는 한국 시장과 달리 아직도 성장 여력이 훨씬 크다는 것을 알 수 있다. 쿠팡이 대만 시장에 진출 한 이유도 이처럼 성장 여력을 보고 진출 한 것 보인다. 사실, 쿠팡은 대만 시장에 정식 서비스를 하기 앞서 쿵커머스의 형태로 2021년 7월에 시범 서비스로 진출 한 바가 있다. 리스크를 줄이기 위한 파일럿 형태로 시장 분석을 위해 시범 서비스부터 시작 한 것이라 볼 수 있으나, 쿠팡의 주특기인 속도, 빠른 의사결정이 부족한 것을 느낄 수 있다.

한국의 K-팝, K-컨텐츠가 빠른 속도로 전 세계적으로 이슈가 되고 있는 상황에서 쿠팡 또한 대만의 한국 제품 위주의 셀렉션을 시작한 것처럼, 작지만 우선 비즈니스를 시작을 할 수 있는 나라로의 진출을 서두르는 것이 좋겠다. 하나의 국가에 진출로 머물 것이 아니라, 아마존 또는 쇼피Shopee 처럼 다양한 나라의 다양한 시장의 진출을 서둘러야 한다. 가장 먼저 고려 해볼 만한 시장은 베트남이다. 이미 쇼피가 시장에서 1위를 차지하고 있으나 플랫폼으로써 존재하고 있고, 아마존은 아직 서비스를 개시하지 않았다.

쿠팡이 베트남에서 쇼피를 따라잡기 위해서는, 어느 정도의 투자를 감수하고, 물론 초기 적자를 인정해야 되겠지만, 한국과 똑같은 비즈니스를 영위해야 될 이유는 없다. 현지화에 맞는 전략을 새로 고민하고, 그 나라에 맞는 플라이휠 전략을 고민해야 될 것이다. 예를 들면 쿠팡은 한국제품인 PB상품을 가지고 있으므로, 현지의 시장에 유통으로서 직접 참여도 가능하겠지만, 판매자로서 먼저 진출을 할 수도 있겠다.

베트남은 35세 미만의 인구비율이 70%를 초과할 정도로 젊은 국가이기 때문에 소비재 판매 및 고성장이 수월할 것이다. KOTRA에 따르면, 바쁜 일상에서 등하굣길 혹은 출퇴근길에 용이하게 이용할 수 있는 하이퍼마켓, 편의점 및 전자상거래물의 성장이 기대된다는 분석이 있고, [그림21]처럼, 점차적으로 온라인으로 이동할 것이라고 내다보고 있다.

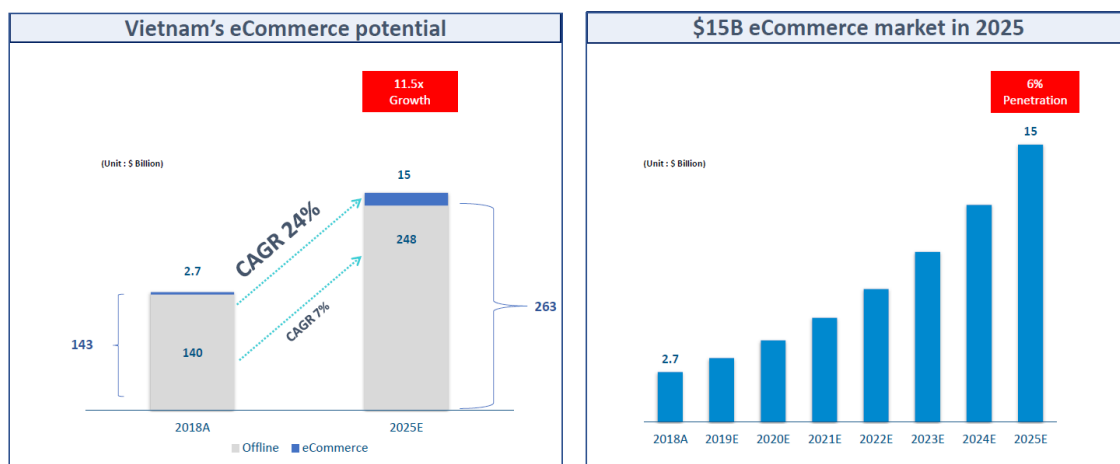


그림 21. 베트남 유통시장규모(좌)/이커머스 시장규모 2018년~25년 예측(우)

2. Beyond Retailer

쿠팡이 가지고 있는 가장 큰 자산은 고객 Data이다. 수 천억건의 고객의 주문과 취향에 맞는 상품을 제안하고 판매되는 Data는 머신 러닝을 통해 A.I는 학습한다. 오히려, 고객이 원하는걸 고객보다도 잘 알고 있을 정도로 발전 하고 있다고 할 정도이다. 이러한 고객 Data는 쿠팡이 PB 상품을 개발할 때 매우 큰 도움을 준다. 제조사가 알기 어려운, 현재의 고객들의 니즈를 알 수 있다.

이처럼 PB 상품의 비중 상품과 일반 브랜드 상품을 연계한 셀렉션 전략을 유지하면서, PB 상품에 대한 고객들의 인식을 높이고, 브랜드 가치와 고객 신뢰도를 높이는데 주력해야 한다. 이와 같은 전략을 바탕으로, PB 상품과 일반 브랜드 상품을 연계하여 고객의 니즈와 시장 동향을 분석하여 함께 적극적으로 대응하는 것이 중요하다. 예를 들어, 최근에는 친환경 제품에 대한 수요가 증가하고 있기 때문에, 친환경 제품 카테고리를 적극적으로 확대하기 위해서, 일반상품의 가짓수를 늘리고 그 속에서 PB 상품으로 출시하는 것이 좋을 것이다.

그리고 PB 상품의 브랜드 이미지를 강화하기 위해서는 적극적인 마케팅이 필요하다. 현재도 쿠팡은 PB 상품에 대한 마케팅을 활발하게 진행하고 있으나, 쿠팡 채널내에서만 이루어지고 있다. 쿠팡의 브랜드 마케팅을 위해서는, PB 상품의 우수성을 강조하는 광고를 온라인과 오프라인에서 진행하거나, PB 상품을 소개하는 쇼핑몰을 운영하는 등의 유통의 미끼 상품으로써 PB 가 아닌, 하나의 상품으로써 시장에 내어 놓는 방향 전환이 필요하다. 상품으로서 가치가 인정받게 되면, 앞서 언급했듯이 판매자로서 더 빠르게 타 국가로의 진출이 가능해진다.



그림 22. 쿠팡 PB와 제품 수, 2022년 / 인사이트코리아, 쿠팡홈페이지

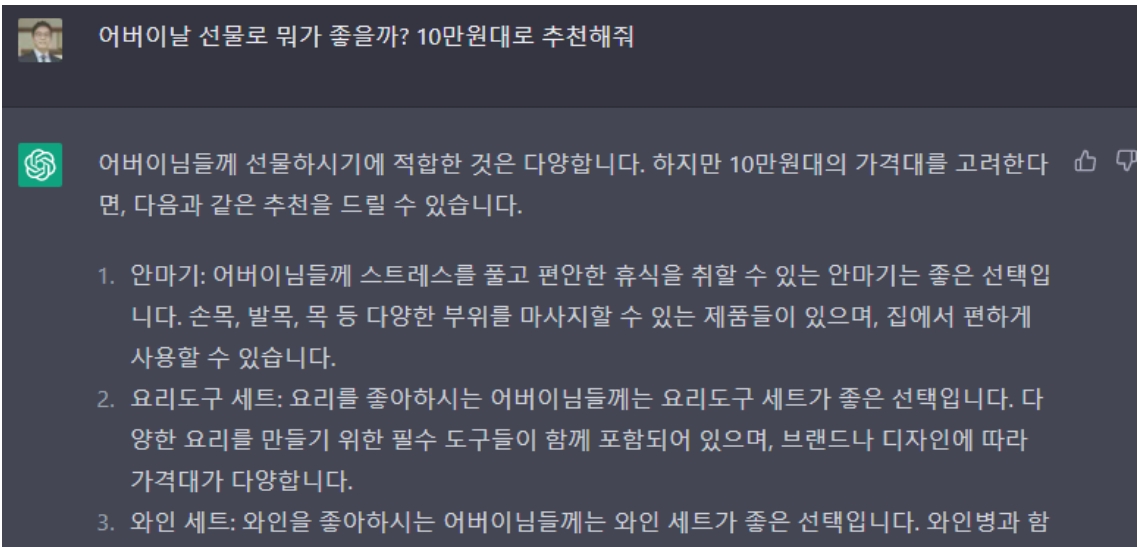
3. 이커머스 5.0

플라이휠에서 살펴봤듯, 고객경험의 증대는 쿠팡의 성장에 있어서 가장 핵심적인 요소이다. 당일/새벽/익일배송이라는 기존과는 확연히 다른 서비스를 내어 놓았을 때, 시장을 뜨겁게 달구었던 것처럼, 이제는 기대치가 높아진 고객의 경험을 그 다음 레벨로 새로운 신선한 충격을 줘야 하는 부담감이 있을 것이다. 지금도 경쟁사들은 쿠팡의 배송 모델을 따라잡기 위해 물류에 투자하고 있기 때문이다. 더 달아나야 할 것이다.

디지털 트랜스포메이션 시대에서, 쿠팡은 선구자가 되기 위해서는 지속적인 기술의 접목이 필요하겠다. 그래서 생각 해본 것이 ChatGPT와의 접목이다. 22년 11월말 출시한 ChatGPT를 쿠팡의 시스템과 연계한다면, 정말 많은 고객경험을 개선할 수 있다고 생각한다. 아래와 같이 그 몇 가지 예를 들어 보겠다.

먼저, ChatGPT를 활용하여 쿠팡에서 맞춤형 추천 서비스를 제공할 수 있다. 쿠팡의 고객 Data에서 구매 이력과 관심사를 파악하여 개인 맞춤형 상품 추천을 제공할 수 있다. 이를 통해 고객이 원하는 상품을 더욱 빠르게 찾을 수 있고, 쇼핑몰에서의 재방문율을 높일 수 있다.

그리고, ChatGPT를 활용한 AI 기반 상담 서비스도 활용이 가능하겠다. 챗봇과 같은 자동응답 시스템과 달리 ChatGPT는 자연어 처리 능력이 뛰어나기 때문에 고객의 문의 내용을 더욱 정확하게 파악할 수 있다. 또한, 상품 리뷰 분석 서비스를 제공할 수 있는데, ChatGPT가 상품 리뷰를 분석하여 고객의 리뷰 내용에 대한 피드백을 제공할 수 있을 것이다.



The screenshot shows a chat window with a dark background. At the top, a user profile icon and the text "어버이날 선물로 뭐가 좋을까? 10만원대로 추천해줘" are visible. Below this, the ChatGPT logo is followed by the response: "어버이님들께 선물하시기에 적합한 것은 다양합니다. 하지만 10만원대의 가격대를 고려한다면, 다음과 같은 추천을 드릴 수 있습니다." This is followed by a numbered list of three recommendations: 1. Anmaagi (안마기) for stress relief and relaxation, 2. Kitchenware sets (요리도구 세트) for cooking enthusiasts, and 3. Wine sets (와인 세트) for wine lovers. Each item includes a brief description of its benefits and features.

어버이날 선물로 뭐가 좋을까? 10만원대로 추천해줘

어버이님들께 선물하시기에 적합한 것은 다양합니다. 하지만 10만원대의 가격대를 고려한다면, 다음과 같은 추천을 드릴 수 있습니다.

1. 안마기: 어버이님들께 스트레스를 풀고 편안한 휴식을 취할 수 있는 안마기는 좋은 선택입니다. 손목, 발목, 목 등 다양한 부위를 마사지할 수 있는 제품들이 있으며, 집에서 편하게 사용할 수 있습니다.
2. 요리도구 세트: 요리를 좋아하시는 어버이님들께는 요리도구 세트가 좋은 선택입니다. 다양한 요리를 만들기 위한 필수 도구들이 함께 포함되어 있으며, 브랜드나 디자인에 따라 가격대가 다양합니다.
3. 와인 세트: 와인을 좋아하시는 어버이님들께는 와인 세트가 좋은 선택입니다. 와인병과 함

그림 23. ChatGPT 활용 화면

V. 결론 및 시사점

지금까지 디지털 트랜스포메이션 시대의 온/오프라인의 유통 기업의 경쟁력이 어떻게 변화하였고, 쿠팡이라는 업체의 성공 사례를 통해 유통 기업이 디지털 트랜스포메이션 시대에 어떻게 혁신 해야 하고, 경쟁력을 유지할 수 있는지에 대하여 살펴 보았다.

쿠팡은 2010년 스타트업 컴퍼니로 출발하면서부터, 그들만의 플라이휠 전략을 가지고 시장에 뛰어 들었다. 기존 유통이 생각할 수 없는 ‘당일/익일 배송’ 부터, 신문의 경제면에서 그 전에 들어본 적이 없는 ‘계획된 적자’ 라는 용어, 천문학적인 해외 투자금 유치, ‘쿠팡권’이라는 신조어를 만들어 내며 세상을 주목을 받으며, 혁신의 혁신을 거듭하며 쿠팡만의 길을 걸어 왔다. 이러한 노력에, 2018년 쿠팡은 국내 최대 이커머스 회사가 되었고, 테라콘으로 성장하여, 2021년 3월에는 IPO를 성공적으로 수행하여 대규모 자금을 조달하였지만, 쿠팡은 IPO 이전까지 장기간 적자인 회사였으며, 공격적인 재투자 지출로 인해 쿠팡의 비즈니스 모델에 대한 평가는 뜨거운 감자와 같았다.

이러한 상황에서도 쿠팡은 꾸준히 고객 경험에 혁신을 주어 플라이휠의 이동을 유지하고, 수익성 모델을 개발하기 위해 노력하였다. 그 결과, 쿠팡은 2022년 3분기부터 2개 분기 연속으로 흑자를 달성하였고, 매출액 26조원으로 역대 최대치를 기록하였으며, 영업이익은 1133억원을 달성 할 수 있었다. 이러한 성과는 쿠팡이 고객 경험에 대한 혁신과 생산성 향상 등 다양한 노력들을 집중적으로 추진하여 성과로 이어졌기 때문이다. 핵심 서비스인 최저가 매칭 시스템과 로켓배송 등을 운영하면서 고객 만족도를 높이고, 로켓와우와 로켓프레시 등의 다양한 서비스를 제공하여 고객들의 구매 경험을 개선을 통해 쿠팡의 수익성 모델이 지속 가능하게 되었다. 결국, 쿠팡은 흑자 전환을 통해 쿠팡식 플라이휠이 맞았다는 것을 스스로 시장에 증명해 내며, 국내의 이커머스 뿐만 아닌 온/오프라인을 통합한 커머스 시장에서 지배적인 위치를 차지하게 되었다.

이처럼, 유통 기업이 디지털 트랜스포메이션 시대에 경쟁력을 유지하기 위해 적극적으로 혁신을 추구하고, 고객 중심의 비즈니스 전략을 채택해야 한다는 것은 여러 번 강조해도 지나치지 않을 것이다. 아마존의 사례와 쿠팡의 사례를 통해서, 유통업의 근본은 고객이며, 고객의 경험 개선을 지속적으로 이루지 못할 때 도태되는 사례를 오프라인과 온라인 쇼핑물을 통해 알 수 있었다. 즉, 무한 경쟁의 시대에서 앞으로 더 빨리 나아가지 않으면 더 빠른 속도로 고객의 외면을 받게 되는 것이다.

이를 위해 빠른 의사결정과 경쟁력 변화를 예측하고 대처하기 위해서는 기업 내부의 조직문화와 리더십 역량이 중요하다. 이러한 요소들은 기업이 디지털 트랜스포메이션 시대

에 성공적으로 경쟁력을 유지할 수 있는 핵심적인 요소들이다. 쿠팡과 아마존의 리더십 원칙에서 볼 수 있듯이, 기업이 더 빠른 속도로 시장에 침투하여 전략과 전술을 펼치기 위해서는, 수 많은 직원들의 행동강령과 같은 리더십 원칙이 존재하여, 길을 잃지 않게 하고, 거대한 조직이 하나의 몸으로써 움직일 수 있게 해야 한다.

쿠팡은 앞으로도 고객 경험에 대한 혁신과 생산성 향상, 판매자와의 상생 등 다양한 노력들을 지속적으로 추진하여, 지속 가능한 수익성 모델을 유지하고 발전시켜 나갈 것이다. 김범석 의장의 한 인터뷰에 따르면 “아직 국내 유통 시장은 오프라인 중심이며 가격도 높고 상품도 제한적인 만큼 쿠팡은 고객에게 더 다양한 상품군, 더 낮은 가격, 특별한 서비스라는 더 좋은 대안을 제안해 향후 수년간 전체 유통 시장에서 쿠팡은 상당한 성장을 할 수 있을 것”이라고 말한 것을 통해 더 높은 목표를 설정했고, 지속가능한 성장을 위해 나아 가고 있다는 것을 알 수 있다.

빠르게 변화하는 현 시대에, 디지털 트랜스포메이션 이라는 익숙하고도 낯선 변화속에 우리는 살고 있다. 몇 년, 몇 개월 이전 만하더라도 쓰지 않던 용어와 서비스들을 지금은 익숙한 듯 쓰고 있는 것처럼 말이다. 더 빨리 변화하는 시대에 우리는 이미 ‘속도’에 길들여져 있고, 더 이상 과거의 ‘속도’에 만족하지 못한다. 이제는 같은 값이 아니어도, 조금 더 비싸도 보다 빠른 서비스를 찾게 될 것이다. 유통업 뿐만 아니라, 디지털 트랜스포메이션 시대의 기업은 이 시대의 경쟁력인 속도를 높이기 위해서, 어떻게 단기간에 획기적으로 생산성을 높이고, 무엇에 중심을 둔 플라이휠 전략을 가지고 있느냐 에 따라서 앞으로의 기업의 성패가 좌우될 것이다. (끝)

참고문헌

<국내문헌>

- 강희숙(2021), 코로나-19 신어와 코로나 뉴노멀, 한국연구재단
- 강성안, 김동연, 류민호, “텍스트 마이닝을 이용한 부동산 서비스 앱 리뷰 분석,” 정보시스템연구, 제30권, 제4호, 2021, pp. 227-245.
- 강준만(2010), ‘빨리빨리’의 문화정치학, 한국지역언론학회
- 김진호, & 김영래. (2020). 쿠팡의 성장요인: 한국 전자상거래 시장을 뒤흔든 전략과 실행. 유통과학연구, 18(2), 5-13.
- 류성관, 이지영, 이상우(2022), 쿠팡 리뷰가 상품 매출에 미치는 영향 분석: FCB Grid Model을 기준으로*
- 머니투데이, 2021.03.12일자, 김범석 쿠팡 의장 “쿠팡은 한국 아마존”
- 박찬, 유창조, “온라인에서의 구전커뮤니케이션이 상표평가에 미치는 영향에 관한 연구: 상표사용후기와 답글을 중심으로,” 소비자학연구, 제17권, 제1호, 2006, pp.73-93.
- 소비자평가, 2021.08.05, 한계없는 '구독'의 시대가 도래하다
- 신승환(2015), 기업의 목적, 동아비즈니스 169 호
- 신아일보, 2022.03.21 일자, 유통업계, 새벽배송 수요 증가에 권역 확대 박차
- 엘로스토토리, 2018, 구매후기 이용 실태 설문조사
- 이뉴스투데이, 2022.05.29, 4세대 커머스 시대 개막...리뷰·콘텐츠 총망라
- 이세광(2021), 공급이 수요를 창출한다, 경인일보 경제전망대
- 정길선, 2022.05.11, 구독경제, <https://www.ascentkorea.com/subscription-economy/>
- 조선일보, 2009.09.08, ‘빨리빨리’ 한국의 배달문화, 이젠 해외 안방까지
- 최자영, 김현아, 김용범, “온라인 리뷰가 매출에 미치는 영향력 분석: 텍스트기반 감성 지수를 중심으로”, 유통연구. 제25권, 제3호, pp. 1-21, 2020
- 최재천외 5 인 (2021), 코로나 사피엔스: 문명의 대전환, 대한민국 대표 석학 6 인이 신인류의 미래를 말한다.
- 통계청, 2022.10, 2022년 8월 온라인쇼핑동향
- 통계청, 2022.08, 소매업태별 판매액
- 한국갤럽(2022), 2012-2022 스마트폰사용률& 브랜드
- Tenant News, 2021.07.06, 수도권 4대 복합쇼핑몰, 포스트코로나 파고 넘고 활성화 반전

<외국문헌>

- Jean-Baptiste Say. (1834), A Treatise on Political Economy: Or the Production, Distribution, and Consumption of Wealth
- Jeremy Rifkin. (2000), The Age of Access: The New Culture of Hypercapitalism Where All of Life Is a Paid-For Experience
- Juniper research, 2022.01.11 Subscription Economy Report
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. MIT Sloan Management Review, 54(4), 23-29.
- Evans, D. S. (2013). How Amazon innovates in ways that Google and Apple can't. Harvard Business Review, 91(11), 26-28.
- Spenner, P., & Freeman, K. (2012). To keep your customers, keep it simple. Harvard Business Review, 90(5), 108-114.
- Wollan, R., Smith, N., & Zhou, C. (2010). The social media management handbook: Everything you need to know to get social media working in your business. John Wiley & Sons.
- Collins, J. (2001). Good to great: Why some companies make the leap...and others don't. HarperBusiness.
- McKinsey & Company. (2019). The flywheel: A powerful tool for sustained business growth.
- Egan, P. (2018). The flywheel effect: Why positive customer feedback leads to business growth. Harvard Business Review.
- Goldman, E. (2020). What is the flywheel effect and how can it transform your business? Forbes.
- Choudhary, V., Agarwal, A., & Kumar, V. (2020). Understanding the Lock-in Strategy in E-commerce: Evidence from Panel Data Analysis. Journal of Business Research, 119, 169-181.
- Lerner, J., & Stole, L. (2019). Tying in Two-Sided Markets with Multi-Homing. Journal of Political Economy, 127(3), 1091-1145.

<참고사이트>

<https://news.coupang.com/>

<https://brunch.co.kr/@grandmer/233>

<https://www.ciokorea.com/news/238639#csidx49c0b3d02282ac19da909f85e6bc877>

<https://www.saladentreport.co.kr>

<https://dreamingsnail.tistory.com/340>

<https://byline.network/2019/01/18-42/>

<https://www.etnews.com/20221207000185>

<https://www.thedailypost.kr/news/articleView.html?idxno=91445>

<https://news.coupang.com/about/tech/>

<https://www.goodwatercap.com/thesis/understanding-coupang>

https://www.newsis.com/view/?id=NISX20230301_0002210028

<https://www.theguru.co.kr/news/article.html?no=40636>

https://dream.kotra.or.kr/kotranews/cms/news/actionKotraBoardDetail.do?SITE_NO=3&MENU_ID=180&CONTENTS_NO=1&bbsGbn=243&bbsSn=243&pNttSn=197236

<http://news.bizwatch.co.kr/article/consumer/2023/03/02/0040>

https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=101&tblId=DT_1K31003

<각주 및 미주>

- ¹ 구글 트렌드, 2020-21년 검색어 순위, <https://trends.google.co.kr/>
- ² 언어 연구를 위하여 컴퓨터가 텍스트를 가공·처리·분석할 수 있는 형태로 모아 놓은 자료의 집합
- ³ GLM(Global Language Monitor)에 따르면 현대 세계에서 98분마다 새로운 단어가 만들어지는 것으로 추정한다. 매년 약 800~1,000개의 새로운 단어가 영어 사전에 추가되고 있다(20세기에만 90,000개 이상의 단어가 추가됨)., <https://languagemonitor.com/>
- ⁴ 머니투데이, 2021.03.12일자, 김범석 쿠팡 의장 “쿠팡은 한국 아마존”
- ⁵ '18년12월까지 4조원, '22년9월 현재 누적 9조원(IPO 조달금액 포함)
- ⁶ 동아일보, 2023.03.02일자, 쿠팡, 2개 분기 연속 흑자 달성… 매출도 작년 26조 역대 최대
- ⁷ 대한민국 IT업계에서 네이버, 카카오, 라인, 쿠팡, 배달의 민족(우아한형제들)을 묶어 부르는 말
- ⁸ 본 고에서 ‘온라인 쇼핑’의 정의는 PC쇼핑과 모바일쇼핑을 포함
- ⁹ 경기일보, 2022.03.20일자, 어르신 10명 중 7명은 “정보화기기 불편해”
- ¹⁰ 한국갤럽, 2012-2022 스마트폰 사용자 조사, <부록1>참고
- ¹¹ 쿠팡이 직접 매입해 소비자에게 판매하는 서비스. 주문 후 익일 새벽 또는 익일 배송
- ¹² 마켓컬리가 직접 매입해 소비자에게 판매하는 서비스. 신선식품 위주 익일 새벽 배송
- ¹³ 한국경제, 2022.05.04일자, ‘쿠팡’ 파워…신도시 필수 인프라 된 로켓배송
- ¹⁴ 쿠팡 뉴스룸, 2021.10.28일자, 핵심 신도시들, 쿠팡에 반하다… 전국 쿠팡 Top 10
- ¹⁵ 청라동(평균 35.4세), 남양주 다산1 2동(38.1세), 양산 물금읍(37.7세), 인천 송도동(35.6세), 부산 명지동(34.7세)로 평균연령 30대 중 후반. 행정안전부, 8월, 주민등록 인구통계
- ¹⁶ 신아일보, 2022.03.21일자, 유통업계, 새벽배송 수요 증가에 권역 확대 박차
- ¹⁷ 한국에 사는 외국인이 뽑은 한국인의 ‘빨리빨리 베스트 10’, 2010.9
- ¹⁸ 조선일보, 2009.09.08, ‘빨리빨리’ 한국의 배달문화, 이젠 해외 안방까지
- ¹⁹ 데일리로그, 2020.04.22, 2000년대 ‘택배 전쟁’, 그땐 그랬지
- ²⁰ 쇼퍼인사이트, 쿠팡 내부 자료 참고
- ²¹ 경인일보, 2021.11.11, 공급이 수요를 창출한다, 이세광 한국조직문화연구소장
- ²² 매경이코노미, 2021.04.21, 속자생존시대…‘속도에 미친 쿠팡’
- ²³ 신아일보, 2022.03.21일자, 유통업계, 새벽배송 수요 증가에 권역 확대 박차
- ²⁴ IT동아, 2018.02.09일자, 구매의 시대가 가고 '구독의 시대'가 왔도다
- ²⁵ Juniper research, 2022.01.11 Subscription Economy 전망 보고서
- ²⁶ 미국 솔루션 기업인 Zuora 창립자이자 CEO
- ²⁷ 이코노미 조선, 2019.11.18일자, “‘구독’하면 성장하고, ‘판매’하면 뒤쳐진다”
- ²⁸ SSG닷컴이 이베이코리아를 인수(2021.7)하면서 서비스 승계
- ²⁹ 한겨레, 2023.03.01, 멤버십 1100만명…무서운 성장세 쿠팡, 이마트·롯데도 제쳤다…
- ³⁰ 엘로스토토리, 구매후기 이용 실태 설문조사, 2018
- ³¹ 소매업태별 판매액, 2022.8, 통계청
- ³² 매년 9월말 산업통상자원부에서 발표하는 ‘8월 주요유통업체 매출동향’을 편집하여 구성
- ³³ ‘고객중심으로 모든 채널을 통합하고 연결하여 일관된 커뮤니케이션 제공으로 고객경험 강화 및 판매를 증가 시키는 채널 전략
- ³⁴ Tenant News, 2021.07.06, 수도권 4대 복합쇼핑몰, 포스트코로나 파고 넘고 활성화 반전
- ³⁵ 비즈니스위치, 2022.05.31, 롯데·신세계, 복합몰 확대 시동…
- ³⁶ 온라인쇼핑동향, 2016.1월 ~ 2023.1월, 통계청
- ³⁷ 2016년, 온라인쇼핑 점유율 35%, 모바일쇼핑 50% 이상
- ³⁸ 전자신문, 2012.03.21, 아마존이 로봇 회사를 7억불에 사들인 이유는?
- ³⁹ 서울경제, 2021.08.12, 쿠팡, 2분기 매출 5조 돌파 ‘역대 최대’…화재로 적자폭도 커져
- ⁴⁰ 쿠팡 내부 자료로 공개 불가
- ⁴¹ 쿠팡 내부 자료로 공개 불가
- ⁴² 머니투데이, 2022.10.13, 티빙·웨이브 제친 ‘쿠팡플레이’…신규는 넷플릭스도 넘었다