「경영사학」 제32집 제4호(통권 84호)
(사)한국경영사학회
2017. 12. 31, pp. 135~154.

논문접수일 : 2017년 11월 11일
최종수정일 : 2017년 12월 27일
게재확정일 : 2017년 12월 30일

국내 소셜커머스 시장의 변천 및 기업의 진화
- 쿠팡, 티몬, 위메프를 중심으로 -

김현회*·이병희**·백필호***

요 약

국내 소셜커머스 시장은 2010년 100억이 넘는 매출을 시작으로 2014년에는 5조 5천억원에서 2015년 8조원까지 성장세를 거듭하면서 지속적 성장이 예측되고 있다. 또한, 전 세계적으로 새로운 기술인 모바일의 등장으로 온라인 중심의 소비활동이 그 영역을 확대하고 있다. 이커머스(E-commerce) 시장으로 분류되고 있는 온라인 시장에서 기존의 대표적 주자인 오픈마켓 시장과 더불어 소셜커머스 시장이 동반성장하고 있는 가운데 2016년 온라인 시장 규모는 60조원으로 예측되고, 이중 모바일 시장은 33조원의 규모에 이를 것으로 보인다.

국내 소셜커머스 3사인 쿠팡, 티몬, 위메프는 2008년 미국 그루폰의 고유한 서비스 방식을 기반으로 하여 사업을 전개하였으나, 점차 소셜커머스의 판매 방식에서 탈피하여 순수다면플랫폼모델인 오픈마켓의 형태와 순수재판매모델인 직매입 형태를 혼합한 하이브리드모델 전략으로 변화하는 시장 환경에 대처하고 있다.

기업은 시장 환경 변화에 적절하게 대응하지 못하면, 치열한 경쟁에서 퇴출되거나 기업 자체가 소멸될 수밖에 없는 것이며, 이 법칙은 어느 산업과 기업에도 예외 없이 적용되는 것이다. 본 논문에서는 국내 소셜커머스 기업 3사의 전략에 대한 통시적 고찰을 통해 환경의 변화와 기업의 전략적 대응을 이론적으로 분석하고 실무적인 시사점을 제공하고자 한다.

〈주제어〉 소셜커머스산업, 이커머스시장, 모바일환경, 하이브리드전략.

* 한양대학교 경영대학 박사과정, hhkim93@hanyang.ac.kr, 제1저자.
** 한양대학교 경영대학 박사과정, pillhopack@hanyang.ac.kr, 공동저자.
*** 한양대학교 경영대학 교수, blee@hanyang.ac.kr, 교신저자.

Ⅰ. 서 론

소셜커머스는 SNS와의 연동을 바탕으로 성장하기 시작하였으며, 2005년 야휴(Yahoo)가 “소비자들이 상품에 별점을 표시하거나 장바구니 및 관련 정보를 공유하는 쇼핑 방식”이라 정의한 것으로 다수의 소셜커머스는 상품 후기 게시판과 주요 SNS와 연동하는 특징이며, SNS의 활성화와 더불어 급속도로 성장함으로써 그 가능성이 높아가고 있었다. 소셜커머스 시장은 2008년 그루폰의 출현과 함께 형성되었으며, 분기 매출로 7억 달러를 상회하는 급속한 성장을 이루게 되었고, 2014년까지 31억 91백만 달러까지 매출이 성장하는 괄목한 성장세를 보여주기도 하였다(KB금융지주경영연구소, 2015).

국내 소셜커머스는 2010년 쿠팡, 티몬, 위메프가 진출하면서 오픈마켓 중심의 전자상거래 시장에 새로운 형태의 비즈니스로 등장하였고, 트위터, 페이스북 등 다양한 의사소통 플랫폼이 소셜커머스 이벤트 상품을 공유하고 확산시키는 역할을 하면서 붐을 일으키는 데 큰 도움을 주었다. 쿠팡은 홈플러스 상품권을 판매가의 절반 가격에 10여만 장을 판매해 큰 반응을 얻자, 20여만 장을 추가 판매함으로써 선풍적인 인기를 끌었으며, 티몬은 크리스피도넛을 50%가격으로 선보여 인터넷에서 소셜커머스의 붐을 일으켰고, 위메프는 삼성에버랜드 자유이용권을 60% 할인하여 10만장 판매에 성공하였다. 이러한 판매방식은 고객의 관심을 끌게 되었고, 소비자들은 기꺼이 지갑을 열었으며, 홍보가 어려웠던 길거리 음식점, 중소 자영업자에게 쿠폰을 들고 찾아온 손님으로 붐볐으며, 소셜커머스에 대한 주목도가 상승하게 되었다. 이러한 상승의 기반은 바로 소셜커머스의 핵심 경쟁력인 ‘큐레이션’이다. 즉, 고객이 선호하는 우수한 서비스나 상품을 선정해 좋은 가격에 선보이는 것으로 소셜커머스 3사의 성장을 이끈 것이다. 소셜커머스사는 매출, 투자, 이익 등과 관련된 여러 우여곡절을 겪으며 기업의 경쟁 환경 변화에 따라 소셜커머스라는 울타리를 넘기 시작했으며, 지마켓, 11번가, 옥션과 같은 오픈마켓 형태로 상품 구성과 판매 방식으로 전환하고 있다. 이는 직접 소수의 좋은 상품을 발굴해 선보이는 것에서 잘 팔릴 수 있는 상품을 선별하고, 대량의 상품을 판매할 수 있는 형태로 전환함으로써, 이전과 같이 한정된 상품으로는 더 높은 매출을 높이기 어려운 현실에 직면한 것이다(지디넷코리아, 2017).

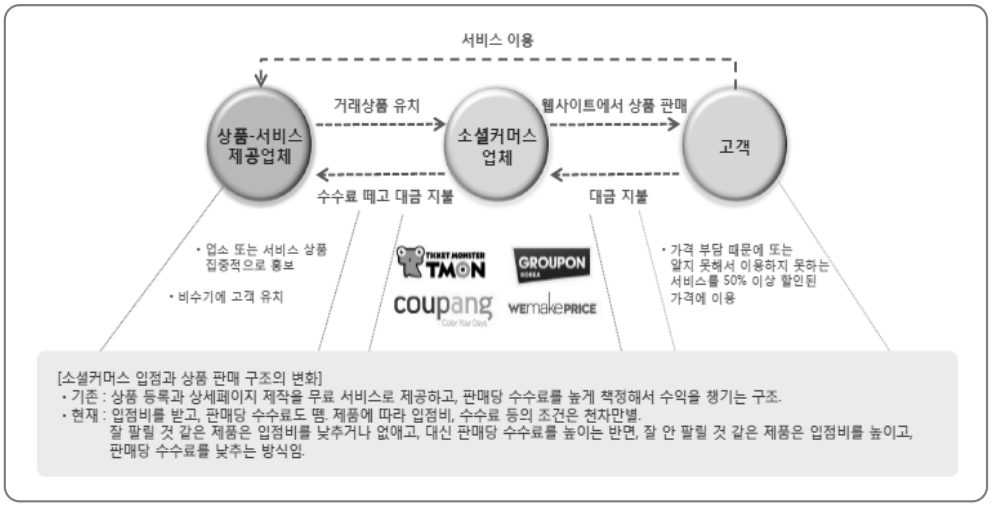
이와 같이 기업은 생존을 위해서 시장과 고객의 환경 변화에 맞게 혁신을 해야 할 것이 새로운 도전이 필요한 것이다. 소셜커머스 시장의 경우, 급속한 성장으로 성숙기가 빨리 도래한 측면이 있으며, 이를 통해 변화의 필요성을 인식하였고, 국내 소셜커머스 기업들이 어떻게 기업 전략을 진화시켜왔는지를 통시적 관점에서 살펴보고, 경쟁 관계에 있는 오픈마켓의 기업들은 어떻게 대응하였는지 살펴보고자 한다.

Ⅱ. 소셜커머스 개념과 시장 환경

1. 소셜커머스의 개념

소셜커머스는 2008년 그루폰(Groupon)이 공동구매 사이트와 SNS을 결합하여 지역의 각종 쿠폰을 저렴하게 판매하면서 시작된 비즈니스 모델이 소셜커머스의 원조이다(김지연, 2013).

〈그림 1〉 소셜커머스 개념도



출처 : 한국경제신문(2010). 소셜커머스 개념도 재구성

초창기 소셜커머스가 제한된 시간 내에 최소한의 구매자를 모아 상품과 티켓 등을 저렴하게 제공하면서 자연스럽게 SNS를 활용한 마케팅이 주를 이뤘고, 이 때문에 PC 기반의 기존 오픈마켓 사업자들에 비해 훨씬 빠르게 성장할 수 있었다. 2010년 국내에 소셜커머스가 소개된 이후 2013년 이후 3년간 연평균 63% 성장했으며, 이 중 모바일 성장률은 123%에 달하였다. 소셜커머스는 법률상 통신판매업자로서 오픈마켓의 통신판매중개업자와는 다르게 분류된다. 오픈마켓은 판매자와 구매자 간 거래 공간을 제공하지만 판매 상품에 책임을 지지 않는 반면, 소셜커머스는 큐레이션을 통해 직접 판매할 물건을 선별하고 판매 물건에 최종 책임을 져야 하므로 상대적으로 많은 인력이 필요하다. 오픈마켓은 중개 품목에 대한 책임이 없기 때문에 소셜커머스에 비해 상대적으로 다품종 대량의 재고를 보유하게 된다(브릿지경제, 2014).

오픈마켓은 소셜커머스에 비해 좀 더 어려운 회사 설립에 관한 법률을 적용받는다.

전자금융거래법상 세 가지 요건을 반드시 충족해야 하는데, 이는 전자지급 결제대행(Payment gateway), 결제대금 예치(에스크로), 선불전자지급수단이며 이 외에도 재무 건전성, 금융회사 수준의 보안성 등의 요건을 준비해야하기 때문에 11번가 이후 오픈마켓 시장에 진입한 신규 기업은 아주 드물다.

〈표 1〉 소셜커머스 VS 오픈마켓

구 분	소셜커머스	오픈마켓
분 류	통신판매업자	통신판매중개업자
사업모델	SNS를 이용한 공동구매 비즈니스 모델	판매자와 구매자를 중개해주는 마켓플레이스 제공
주요 수익원	판매 수수료, 광고	중개 수수료 (입점비, 결제판매, 수수료), 광고
판매책임	있음	없음
설립요건	-	전개금융거래법상 요건 충족 필요
주요기업	쿠팡, 티몬, 위메프 등	지마켓, 옥션, 11번가

출처 : 대신증권 리서치센터(2016)

국내 소셜커머스는 2010년 티몬을 통하여 도입되었으며 그루폰이 한국에 진출하면서 확산되었다. 국내에서도 초기 소셜커머스는 제한된 시간 내에 거래 조건이 공개되면 최대한 짧은 시간 안에 저렴한 가격으로 제품을 판매하는 것이 주된 거래방식이었다. 그러나 제품을 판매하는 시간이 점점 길어지면서 초기에 반짝 할인과 같은 공동구매 방식의 쇼핑 형태가 점점 사라졌다(김현경·김승인, 2011).

〈표 2〉 국내 주요 쇼핑 서비스 개요

구 분	홈쇼핑	종합쇼핑몰	오픈마켓	소셜커머스
서비스시작연도	1995년	1996년	2000년	2010년
사업기간	20년	19년	15년	5년
거래액 1조원 돌파기간	7년 (GS홈쇼핑)	18년 (CJ몰)	4년 11개월 (옥션)	3년 4개월 (쿠팡)
전체시장규모	8.8조 원	-	18.4조 원	5.5조 원

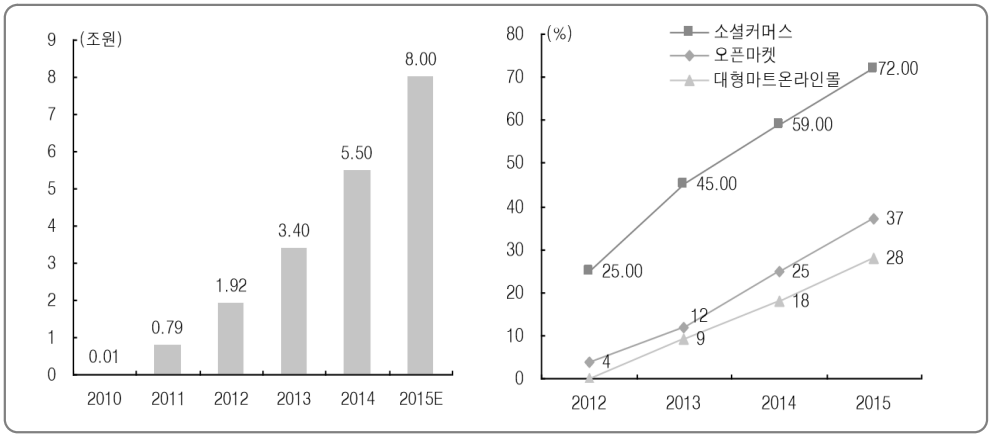
출처 : KB금융지주경영연구소(2015)

〈표 2〉와 같이 국내 쇼핑서비스는 홈쇼핑, 종합쇼핑몰, 오픈마켓, 소셜커머스로 나눌 수 있는데 국내 소셜커머스 시장은 매년 높은 성장세를 지속하며 2014년 거래규모가 5조 원을 돌파하였으나 사업 초기에 비해 다양한 유통채널의 등장으로 인해 성장이 둔화되었다. 2010년 120억, 2011년 7,900억, 2012년 1조 9,200억, 2013년 3조 4천억 원을 기록하였으며 2014년 소셜커머스 거래규모가 5조원을 웃도는 5조 5천억 원을 기록했고, 국내 소셜커머스 1위 기업인 쿠팡의 경우 거래규모가 2조 원을 돌파하였다. 이러한 급증의 원인으로는 업계의 주도권 경쟁이 이어진 데다 소셜커머스 시장이 급증한데 기인하였다(구진경, 2015).

2. 소셜커머스의 시장 환경

인터넷 시대의 물건 구매방식은 더 이상 예전처럼 지갑을 필요로 하지 않고, 이미 온라인상에서의 구매가 보편화되었다. 초기 PC를 기반으로 성장해 오던 이커머스(E-commerce)는 2011년부터 스마트폰의 급속한 보급으로 모바일쇼핑으로 변화하였으며, 이는 국내뿐만 아니라 전 세계적인 현상이다. 중국의 알리바바는 2015년 광군제(11월 11일)에서 12시간여 만에 무려 총 거래금액 16조 4천억 원을 기록하였다. 이는 2014년 10조 7천억 원과 비교해 보면 놀라운 성장이며, 이것의 중심에는 바로 모바일이 있었다.

〈그림 2〉 소셜커머스 시장 성장 추이 및 주요 E-commerce 모바일 비중



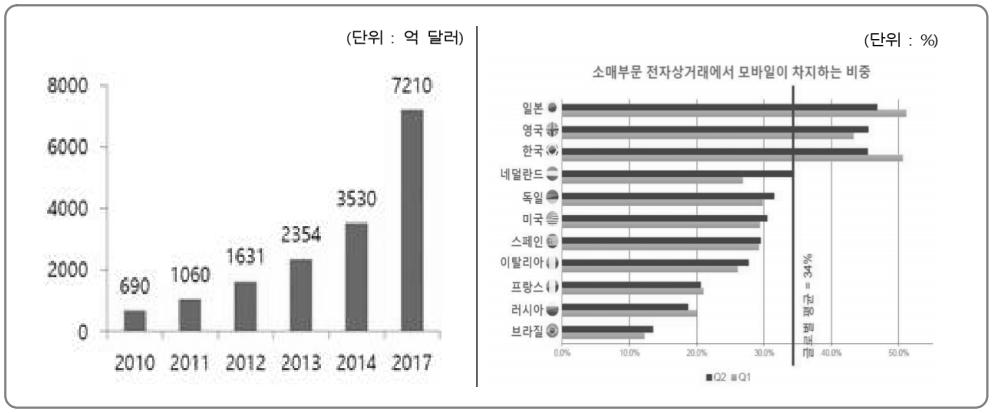
출처 : KB금융지주 경영연구소(2015)

이러한 대규모 매출의 68.7%가 바로 모바일로 이루어진 것이며, 결제 금액이 11조 원이 넘었다는 것은 상상하기조차 어려운 것이다(KISA, 2015). 미국에서도 2015년

블랙 프라이데이에 온라인 이용자가 오프라인 이용자를 처음으로 넘어 섰다. IBM의 자료에 따르면, 2015년에 모바일을 통해 주문하는 온라인 쇼핑 트래픽이 57%에 이르렀으며, 이는 모바일이 유선 쇼핑의 트래픽을 처음으로 뛰어넘은 것이었다. 이렇게 세계 각국의 대부분 서비스는 온라인 비즈니스의 종합예술이라고 하는 이커머스 분야에 집중되었으며, 따라서 모바일은 이미 관련 기업들의 생존에 필수불가결한 도구가 되었다(한국인터넷진흥원, 2015).

앞으로 이커머스 시장에서 모바일 분야는 지속적으로 성장한다는 것에는 모두 동감하며, 이제는 "모바일만이 살길이다"라는 표현이 전혀 새롭지 않게 되었다. 이는 쇼핑의 중심이 모바일로 이동하였고, 그 중심에 스마트폰이 있기 때문이다. 스마트폰의 높은 점유율과 모바일 쇼핑 경험, 간편 결제의 활성화 등이 주요한 이유이다. 〈그림 3〉에서 보는 바와 같이 다수의 국가들이 지속적으로 모바일 상거래의 비중이 높아지고 있으며, 2015년 2분기 기준으로 미국만 30% 넘는 수준이고, 일본, 영국, 한국은 50%에 근접하고 있으며, 전 세계적으로 모바일 커머스는 이미 대세가 되었고, 다수의 서비스가 모바일을 통해 이루어지고 있다. 더욱 빠르고 뛰어난 스마트기기 뿐만 아니라 새로운 서비스들이 모두 모바일 커머스의 성장을 가속화 시키고 있으며, 이는 많은 기업들이 스마트폰을 중심으로 하고 있는 모바일 커머스에 주목하고 있는 이유이다(조원길·정화민, 2011).

〈그림 3〉 세계 모바일 결제시장 규모와 국가별 모바일 비중



출처 : 한국인터넷진흥원(2015)

이커머스 시장에서도 모바일에 최적화된 소셜커머스 부문이 더 빠르게 성장하고 있는데, 소셜커머스 총 거래액(Gross Merchandising Value, GMV)은 2015년에 약 7조원을 상회하였다. 이 중 모바일 비중은 약 70%를 차지하고 있으며, 2010년 10월

에 국내 시장에 소개된 지 5년 만에 이룬 성장이었다. 먼저 인기를 끌었던 오픈마켓의 총 거래액은 2015년 19조 820억 원 중 모바일 비중 44%, 홈쇼핑 9조 442억 원 중 26.5%를 차지하였으며, 소셜커머스의 경우 7조300억 원 중 모바일이 차지하는 비중은 무려 68.5%에 이르고 있다(온라인쇼핑협회, 대신증권리서치센터, 2016).

이러한 다양한 시장 참여자인 오픈마켓, 소셜커머스 그리고 유통 대기업으로 온라인 시장은 경쟁이 심화되고 있으며, 유통산업의 성장성 측면에서 일정기간 동안 지속적인 성장이 가능한 블루오션 시장으로 기업들 간의 끊임없는 경쟁이 벌어지고 있다. 이커머스 시장은 초기 오픈마켓을 중심으로 형성되었으며, 이는 단순히 상품의 공급과 소비자가 구매하는 중간의 가교역할을 하는 중개업자의 순수다면플랫폼(Multisided Platform : 제3의 업체와 구매자를 단순이 연결만 해주는 중개형 플랫폼)의 형태로 운영되었으나, 소셜커머스사의 시장 진입으로 상품을 선별하는 큐레이션의 통신판매업과 직매입을 통한 순수재판매(Reseller : 대규모 거래 위주로 품목의 다양성은 떨어지나 소수의 큰 아이템에 중점을 가진 순수재판매업자))의 형태, 순수재판매와 오픈마켓의 중간 형태인 하이브리드 모델 등의 다양한 형태가 등장하면서 자사의 경쟁 우위를 높여갈 수 있는 방향으로 기업들이 변화된 전략을 전개하고 있다.

〈표 3〉 이커머스(E-commerce) 업태별 GMV 비교

구분	(십억원, %)	2010	2011	2012	2013	2014	2015F
소셜커머스 (쿠팡, 위메프, 티몬)	모바일	50	1,000	450	1,420	2,580	5,100
	PC	50	1,000	1,250	1,720	2,920	2,200
	소계	50	1,000	1,700	3,140	5,500	7,300
	모바일 비중			26.5	45.2	46.9	68.5
	yoy						
	모바일				215.6	81.7	93.8
	PC				37.6	69.8	-34.9
	소계		1,900.0	70.0	84.7	75.2	32.7
오픈마켓 (G마켓, 옥션, 11번가)	모바일			577	1,920	4,520	8,780
	PC	12,330	13,470	14,530	14,380	13,880	11,040
	소계	12,330	13,470	15,107	16,300	18,400	19,820
	모바일 비중			3.8	11.8	24.6	44.3
	yoy						
	모바일				232.8	135.4	94.2
	PC		9.2	7.9	-1.0	-3.5	-20.5
	소계		9.2	12.2	7.9	12.9	7.7

출처 : 온라인쇼핑협회, 대신증권 리서치(2016)

모바일 쇼핑의 대중화는 기존의 전통적인 소매 중심의 구매방식과는 다른 형태로 유통채널을 크게 확장시키며 국내소매유통시장을 이끌고 있다. 경기불황의 장기화로

인해 소비자의 구매패턴 및 소비문화에 변화가 생겨나고 있으며, 이는 소비자들이 할인 구매를 선호하고 있으며, 매장에서 제품을 살펴보고 온라인에서 구매하는 새로운 소비 행동을 보이고 있는 것이다. 이러한 구매 방식의 변화로 편의점, 할인점 등의 전통적인 유통 채널에 비해 상대적으로 가격이 저렴한 인터넷과 모바일 중심의 쇼핑 시장이 더욱 확대되고 있으며, 인터넷 중개몰인 국내 오픈마켓 시장은 지마켓을 선두로 11번가와 인터파크가 뒤를 잇고 있다. 2012년부터 시장에 진입한 네이버샵 N은 네이버 지식쇼핑을 중심으로 입점업체들을 점차 확대하고 있으며, 최근 그 성장세가 눈에 띄고 있다. 국내 오픈마켓 시장은 온라인 쇼핑시장 54조 원 중에 가장 높은 비중을 차지하는 것으로 약 20조 원으로 추산되고 있으며, 미국의 전자상거래 업체인 이베이가 2001년 당시 국내 최초 인터넷 경매 사이트인 옥션을 인수하면서 시작됐다. 이후 이베이는 2009년에 인터파크 사업부 지마켓을 인수하고 2011년에 한국법인명을 이베이코리아로 변경하였다. SK그룹은 2008년 11번가를 시작으로 오픈마켓사업에 뛰어 들었으며, 국내 오픈마켓의 주요 사업자로 지마켓과 옥션, 11번가가 있으며, 시장 점유율은 지마켓 38%, 11번가 32%, 옥션 26%, 기타 3%로 추정되고 있으며, 11번가의 경우 후발 주자이나 시장 진출 초기, 모기업 가입자 데이터를 이용한 마케팅으로 빠르게 시장 점유율을 확대해 갔으며, 특히 2015년부터 업계 1위를 목표로 공격적인 마케팅을 단행하면서 점유율 확대를 가속하고 있다(아시아경제, 2016).

지마켓·옥션·G9(이베이코리아), 11번가(SK플래닛), 인터파크 등 오픈마켓 시장 주요한 기업은 스마트폰으로 모든 것을 해결하는 '엄지족'과 '1인가구', '나홀로족'으로 대표되는 소비시장에 발맞춰 편의점, 할인점 등을 뛰어넘는 새로운 서비스를 구축하고 있으며, 이는 '할인 쿠폰·무료배송' 전략으로 출혈경쟁을 거부하지 않는 소셜커머스와 수천 개의 쇼핑몰사이트에 맞서 부진한 실적이 계속되자 각 기업별로 고객을 사로잡을 차별화 상품을 공격적으로 선보이고 있는 것이다. 소셜커머스사의 큐레이터(추천) 서비스 기반 직매입 순수재판매와 오픈마켓의 진출을 통한 상품의 다양화 그리고 이를 혼합하는 하이브리드 모델을 전개하고 있는 상황에서 오픈마켓 역시 기존의 중개역할로 비즈니스의 한계를 인지하고 새로운 도전을 시도하고 있는 것이다. 지마켓, 옥션, 11번가로 대표되는 오픈마켓 기업들은 기존 유통 기업들의 온라인몰 강화전략에 대응해서 직매입시스템을 도입하고 있다. 배송 또한, 소셜커머스 업계에서 실시하고 있는 장점을 흡수하고, 차별화를 위해 포장서비스 등을 도입하기로 한 것이다. 가장 뚜렷한 변화는 일부 오픈마켓에서 직매입 시스템을 도입하는 것으로, 이는 그동안 오픈마켓이 단순히 상품을 거래하도록 해주는 중개형 인터넷 쇼핑몰에서 독자적인 상품을 개발하여 직접 고객에게 제품을 판매하는 형태로서 판매하지 못한 제품에 대한 재고의 부담이라는 위험을 감수해야 한다. 이는 지금까지 오픈마켓이 도입하지 않았

었다. 그럼에도 11번가는 2015년 4월 직매입 사업을 본격화한다고 발표했다. 이는 직매입시스템의 도입으로 소셜커머스 업계와의 경쟁을 위해 입지를 강화하기 위한 전략의 일환인 것이다(뉴시스, 2016).

이러한 업계의 현황을 보면, 공통적으로 나타나는 현상이 있다. 소셜커머스와 오픈마켓 모두 순수재판매와 순수다면플랫폼의 장점을 모두 활용하기 위해 하이브리드 모델 형태로 수렴되고 있는 것이다. 이는 소셜커머스 기업들의 순수다면플랫폼 형태의 사업 진출로 인해 새로운 경쟁자가 등장하여 경쟁이 가속화되는 양상을 보이고 있는 것이고, 이에 대한 대응으로 오픈마켓 기업들이 적극적으로 직매입의 순수재판매를 도입하는 하이브리드 모델로 비즈니스 전략의 변화가 보이고 있다. 이는 이커머스 시장에서 더 이상 자신의 비즈니스 모델을 고수할 것이 아니라 고객이 원하는 서비스를 제공하기 위해서는 경쟁사뿐만 아니라 타사의 전략도 필요하다면 도입하여 자사의 강점으로 만들어 가는 무한 경쟁 시장의 모습을 보여주고 있다(Andrei Hagiu and J. wright, 2015).

Ⅲ. 소셜커머스 기업의 진화

스마트폰의 급속한 확산과 SNS 사용량의 증가 그리고, 스마트폰의 결재 기능 등의 편리성으로 인해 이커머스에서 스마트폰을 활용한 모바일 커머스(Mobile Commerce)의 성장세가 주목받고 있다. 이와 함께 소셜커머스 특성상 매일 일정한 시간 내에 최소한의 고객을 유치해야 하는데 이를 위해 소셜커머스사들은 모바일 시장의 성장을 적극적으로 활용할 필요가 있다. 소셜커머스 이용자의 72%가 모바일 기기를 이용하는 것으로 나타났고, 이는 오픈마켓 이용자 37%, 대형마트 온라인몰 이용자 28%로 모바일 이용비중이 높은 수준이다(KIET, 2015). 매출액으로 보면, 2010년부터 연평균 360%의 놀라운 성장세를 보였으며, 2014년에는 5조 5,000억 원, 2015년에는 2016년에 비하여 46% 성장한 8조원 규모에 이르고 있다. 과거 오프라인 중심의 국내 쇼핑 패러다임이 온라인을 거쳐 모바일로 급속하게 이동하고 있으며 이에 따라 소셜커머스 삼국지로 불리는 쿠팡, 티몬, 위메프 등 과거 소규모업체로 인식되었던 소셜커머스 3사가 서비스 혁신을 앞세워 기존 오픈마켓의 선도 기업들까지도 위협하면서 유통시장 전반에 큰 돌풍을 불러 오고 있다(동아비즈니스리뷰, 2015).

2010년 5월 티몬을 시작으로 활성화된 국내 소셜커머스는 온라인 마켓 업계의 새로운 가능성으로 평가되면서 매년 50%에 이르는 괄목할만한 성장세를 보였다. 이커머스 시장의 규모가 더욱 커지고 있는 상황에서 시장을 선점하기 위한 소셜커머스 기업 3사

의 경쟁은 심화되고 있으며, 온-오프라인 유통의 구분이 모호해지고 기존의 소셜커머스 방식의 거래만으로는 안정적 수익을 유지하는데 한계가 나타나고 있다. 쿠팡이 매출액 기준으로 시장 점유율 1위를 차지하고 있으며, 2014년 시장 점유율은 쿠팡 55%, 티몬 29%, 위메프 19%이다. 급속한 매출 성장에도 불구하고 3사의 실적보고에서 시장 점유율 1위 기업 쿠팡은 1,215억 원, 2위 기업 티몬은 872억 원, 위메프 817억 원 등의 영업이익 적자를 기록하였으며, 주된 요인으로는 과도한 마케팅 비용 집행, 물류투자로 인한 재무구조 취약 그리고 고비용 조직구조 등으로 분석되고 있다.

1. 소셜커머스의 주요 기업

소셜커머스 기업 간의 경쟁 심화와 더불어 오픈마켓이나 온라인 쇼핑몰도 소셜커머스 시장에 진입을 시도하고 있어 소셜커머스 기업들의 시장지배력 강화를 위한 마케팅 비용 지출은 심화되고 있다(KIET, 2015).

〈표 4〉 소셜커머스 주요 3사 현황

구 분		coupang	TMON	위메프
설립일		2010년 8월	2010년 5월	2010년 10월
설립자		김범석	신현성	허민
주요주주		포워드벤처스 LLC (100%)	KKR 컨소시엄(59%), 그루폰(41%)	허민 및 원더홀딩스 (100%)
강점품목		유아동	이용권, 쿠폰 등	생활용품, 패션
주요투자자 (펀드)		세쿼이어캐피탈($1억) 블랙컨소시엄($3억) 소프트뱅크($10억)	KKR $1.8억, 앵커 에퀴티 파트너스($1.8억)	NXC 1,000억원
모바일 순이용자수		744만 명	552만 명	599만 명
규모	총매출액	3,485억 원	1,574억 원	1,259억 원
	상품매출	1,949억 원	310억 원	78억 원
	수수료매출	1,536억 원	1,264억 원	1,180억 원

출처 : KB금융지주경영연구소(2015), 대신증권 리서치(2016)

이에 각 기업들은 시장에서의 생존을 위해 변화의 필요성을 인식하게 되었고, 이러한 변화의 첫 걸음을 내딛은 것이 바로 쿠팡이었다. 쿠팡은 자사의 상징적 서비스'로

켓배송'과 진보된 오픈마켓을 표방하는 '아이템마켓'과 차별화된 배송서비스인 '로켓배송'을 본격적으로 전면에 내세우기 시작했다. 국내 소셜커머스 시장의 선구자 티몬은 쿠팡이 오픈마켓 중심의 플랫폼 모델로 중심을 옮겨 감에 따라 다이내믹한 경영환경에서 비즈니스 모델과 향후 전략적 옵션을 확보하는데 주력하고 있다.

티몬은 쿠팡에 대한 대응전략으로 관리형 시장모델(Managed Market Place) 전략을 내세우면서 체질 개선에 나서고 있다. 이는 상품을 다양 화하면서 고객이 선호하는 상품을 우선적으로 공개하는 시스템으로 소비자 불만 문제를 해결하는 것으로 가격별로 배열된 단순한 시스템을 탈피하여 판매자 상품등록 페이지의 일부에서 전체 판매자로 확대하였으며, 판매자가 직접 상품을 등록하는 오픈마켓 시스템을 차용하고 있는 것이다. 따라서, 판매자들은 기존 소셜커머스의 상품기획자(MD)들이 진행해오던 상품 구성, 기획 사진 등을 자체적으로 콘텐츠를 제작해 등록하는 것이다. 다만, 오픈마켓과 달리 그들이 추후 상품 관리 및 상품에 대한 책임을 진다는 측면에서 차별화를 둔다. 티몬의 관계자는 "기존 소셜커머스나 오픈마켓보다 더 좋은 상품 라인업을 위해 실시되는 시스템"이라며 "소셜커머스와 오픈마켓의 장점을 혼합한 것"이라고 말했다. 이와 함께 쿠팡에 대응하기 위해 기존택배사와 편의점 체인과의 전략적 제휴를 통한 다양한 경로의 배송 서비스를 시행하고 있다.

위메프는 최대 2년 동안 판매할 수 있는 장기 거래 정책을 도입했으며, 기존의 10~15일로 제한하던 판매 기간을 확대하여 고정적으로 우수한 입점 판매자를 확보하겠다는 전략이다. 위메프 입점 판매자는 사업 방향에 따라 판매 기간을 조정하면서 수익 확보를 안정시킬 수 있으며, 장기 판매 정책의 적용으로 입점 판매자 판단에 따라 장기간의 안정적인 판매 기간을 설정할 수 있다. 이는 특정 상품 종료일 이전에 매진되는 등 소자 불편의 발생을 줄이기 위한 정책이다. 장기 판매 기간을 도입하면서 입점 판매자가 상시 판매할 수 있는 시스템을 구축함으로써, 고정 고객층 확보의 기반을 다지게 되었다. 이는 구매를 원하는 상품이 있어도 제한된 판매 기간과 재고로 인해 타 쇼핑몰로 이탈할 수밖에 없던 소비자를 자사의 쇼핑몰에 체류하게 하고, 쇼핑 시간을 늘림으로써 고객과 시장의 니즈에 맞는 판매 정책의 변화를 시도하고 있는 것이다.

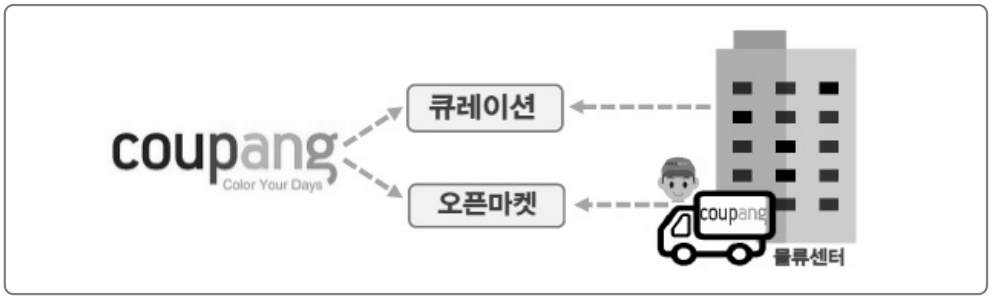
2. 소셜커머스 기업의 변화 대응

1) 소셜커머스 시장점유율 1위 배송전쟁의 서막 쿠팡

2015년 쿠팡의 대규모 적자설로 비즈니스모델에 대한 회의론이 시장의 이슈로 등장하였다. 가격파괴, 배송전쟁으로 기존 유통 질서를 바꾼 것은 의미가 있으나 4,000

억 원 수준의 적자설은 그냥 지나치기에는 너무 큰 규모이기 때문이다. 소프트뱅크가 쿠팡에 투자한지 고작 1년도 지나지 않은 이 시점에서 그런 판단을 내리기에 아직 너무 이르며, 현재 쿠팡의 실험은 계속되고 있다. 쿠팡은 지난해 8월, 오픈마켓(통신판매중개업) 시장 진출을 위한 전자금융업 허가를 이미 받은 상태이다. 오픈마켓 사업은 거래 중개를 통해 수수료를 수취하는 구조로 직매입을 통한 상품 판매 구조와 달리 대규모의 적자 가능성이 낮은 사업이다. 앞서 언급했듯이, 설립조건이 까다로워 SK플래닛 이후 사업자 진출이 없었으나 쿠팡이 사업허가를 획득함으로써 오픈마켓 사업을 활용한 이익 창출이 가능하다. 이 와중에 직매입과 오픈마켓의 상충되는 이해관계에 대한 조절이 필수적이나 전략상 양사업을 병행하는데 큰 무리가 없을 것으로 보이며, 비용통제도 이미 시작되었다. 언론에 따르면 2015년 쿠팡맨 숫자가 전년 대비 크게 증가하지 않아 인력관리에 보수적인 전략을 채택한 것이라는 분석이 제기되고 있기 때문이다. 애초에 제시한 채용 계획, 투자계획에 차질을 빚는 상태라면 로켓배송 사업 모델에 대해 문제 제기를 할 수 있으나 한편으로 전략의 다변화를 통해 새로운 기회를 모색한다는 점에서 쿠팡이라는 소셜커머스는 계속 건재 할 것으로 보인다. 총거래액이 3조원에 달할 만큼 성장했고 모바일 쇼핑이 거스를 수 없는 대세인 만큼 이미 확보한 자금과 자사 플랫폼을 이용한 사업 기회는 아직도 여전하기 때문이다. 다만 적자를 줄이기 위한 노력으로 역마진 품목비중 축소가 불가피할 것으로 보여 일부 품목에 한해 공격적인 가격 할인체계는 다소 수정될 가능성이 크고, 소프트뱅크 입장에서도 쿠팡의 여러 기회에 대해 아직 기대할 것이 많다. 비록 쿠팡이 대규모 적자를 기록했다할지라도 쿠팡을 통한 물류, 배송 실험을 발판으로 아시아 지역에서 자사가 34.4%의 지분을 보유한 알리바바와 제휴한 다양한 사업기회를 노려볼 수 있기 때문이다.

〈그림 4〉 쿠팡의 서비스 구성



출처 : 대신증권 리서치(2016)

2) 티몬의 관리형마켓플레이스(Managed Market Place)

온라인 경쟁이 심화되면서 소셜커머스와 오픈마켓의 경계뿐만 아니라, 온라인과 오프라인의 경계가 무너지는 무한 경쟁 시대가 열렸다. 오픈마켓 시장에 진입하며 새로운 성장기회를 모색해 온 소셜커머스 기업들도 전략의 변화를 모색해야 하는 상황에 직면하였다. 현상유지가 곧 도태로 이어지는 경영환경에서 소셜커머스 기업들은 기존의 사업 방식을 유지해야하는지에 대한 고민을 하고 있다.

현재 티몬이 추구하고 있는 전략은 관리형마켓플레이스(Managed Market Place)이다. 이는 순수재판매 전략과 순수다면플랫폼 전략 사이의 하이브리드 전략(모델)이다. 즉, 모든 활동을 자신의 책임과 통제 하에 두고 관리하는 Make(Hierarchy)전략과 외부기업에 주요 활동을 의존하는 Buy(Market) 전략의 중간 형태인 제휴형태(Ally)형 전략이라고 볼 수 있다. 특히 물류업체, 전략적·재무적 투자자, IT기업 등과의 다양한 형태의 전략적 제휴를 통해 필요한 자원을 확보하면서도 리스크를 적게 가져가는 모델을 택하여 전략을 수행하고 있다. 그리하여 입점에 대한 요건을 낮추어, 상품의 수를 확대하는 것과 아울러 상품의 질을 유지하는 소비자의 기호에 맞추는 상품을 추천하는 '관리된 시장' 형태를 추구하고 있는 것이다. 단순히 상품을 보여주는 차원을 넘어, 고객이 찾는 상품을 추천함으로써 고객의 편리성을 확대하겠다는 것이다. 이와 함께 여행 부문의 '티몬투어'와 생필품 전문 '슈퍼마트'를 통해 소비자들을 끌어 잡겠다는 계획이다. 티몬은 기존의 SNS을 이용한 대량구매방식의 초기 비즈니스모델에서 순수재판매 전략으로 변화를 시도하였으며, 생필품, 패션의류 브랜드 등 일부 상품에 대해서 최저가 정책을 도입하면서 대규모 직매입을 확대하고 있다.

3) 기본에 충실한 위메프

후발업체가 선두업체를 뛰어넘기란 쉽지 않다. 특히 사업모델이 비슷한 경우에는 여러 면에서 불리함을 갖고 경쟁하기 때문이다. 이는 시장점유율 고착화 현상으로 이어지고, 이런 현상을 보면, 소셜커머스도 동일하다. 2010년을 살펴보면, 1,000개 가까이 되는 소셜커머스 기업들이 그야말로 난립을 했지만 2년이 지나 티몬, 쿠팡 양강체제로 재편되었으며, 일정 기간 2강 구도가 이어졌다. 그러던 2013년 시장에서 변화의 바람을 일으킨 기업이 있으니 바로 위메프이다. 위메프는 2010년 쿠팡, 티몬과 비슷한 시기에 사업을 전개했고 초기에 두각을 나타냈지만 2011년 마케팅 전쟁에서 물러나면서 존재감이 사라졌으나 2013년부터 대규모 투자에 나서면서 2014년 업계 월간 방문자수 1위를 기록하는 등 앞으로 그 상승세는 이어질 것으로 보인다. 어떻게 이것이 가능했을까? 이것은 내부의 기업 전략의 변화를 불어 넣은 것이다. 첫째, 긴장감 형성과 성과주의 도입이다. 위메프는 네오플의 전 대표였던 허민 창업자가 100%

투자했고, 초기에 규모가 큰 딜을 진행하면서 좋은 성과를 냈지만, 이커머스의 이해 부족으로 게임사 출신 임원들의 회사 운영으로 사업은 수렁에 빠지고, 더구나 시장경쟁이 치열해지면서 조직의 비대화와 비효율성 증가하면서 허민 창업자는 조직에 긴장감이 있어야 한다는 판단으로 대규모 구조조정을 통해 절반에 가까운 직원을 내보내고, 슈거딜의 박은상씨를 대표로 취임시키는 파격인사를 단행했다. 박대표의 전문성과 성과를 인정하고, 새로운 대표에게 힘을 실어주기 위해 스스로 경영에서 물러남으로써, 슬림한 조직, 젊으면서도 이커머스에 대해 통찰력을 가진 경영진을 보유하게 되었다. 둘째, 소셜커머스 기업이 지속성장이 가능한 사업인가에 대한 의구심과 성장성의 한계에 대한 예측을 뒤집고 기존 사업 모델을 벗어나 새로운 시도를 하였다. 즉, 지역상점을 대상으로 하는 할인 모델에서 배송 상품을 다루는 종합 쇼핑몰로 변신하면서 오픈마켓 사업자의 파이를 빼앗았기 때문이다. 또한, 티몬과 쿠팡이 2강 체제에서 경쟁우위를 갖기 위해 시도한 것이 바로 마일리지 지급이다. 이를 통해 이용자의 충성도를 높이고자 하는 것이다. 이러한 인식 하에서 대규모 자본력 투입하여 시장구도 변화를 시도하기 위해 위메프는 2013년 말 대규모 자본을 투입하기로 결정했고, 이를 위해 마일리지 지급과 온라인 광고를 늘려 불특정 다수를 대상으로 TV CF를 시행하였고, 결제금액을 50%까지 적립해주는 가격 정책을 연달아 시행하는 등 새로운 시도를 계속하게 되었으며, 유해상품차단시스템을 업계 최초로 도입하고, 쿠팡의 로켓배송과 같은 소셜커머스의 배송전쟁에도 가세하여 위메프 플러스를 도입하여 '지금사면 바로도착' 배송 서비스를 출시하였다. 이외에도 배송속도가 중요한 분유, 기저귀 등 유아용품, 식품, 물티슈, 생수 등의 생필품까지 상품을 넓혀간다는 방침을 세우고 새로운 전략의 변화를 시도하고 있다.

3. 소셜커머스 기업의 진화 – 하이브리드 모델

이커머스기업은 순수재판매 모델과 순수다면플랫폼 모델의 범주에서 다양한 방식을 선택할 수 있다. 이커머스 기업의 경쟁 모델 측면에서 현재의 소셜커머스 기업의 대표인 쿠팡, 티몬, 위메프의 비즈니스 모델은 순수다면플랫폼과 순수재판매 모델 사이의 하이브리드 모델이라 볼 수 있다.

이러한 비즈니스 모델과 관련해서는 하버드대의 안드레이 하지우(Andrei Hagiu)와 싱가포르국립대의 줄리언 라이트(Julian Wright)가 제시한 모델이 있다(Harvard Business Review, 2013, 번역 : DBR 2013). 하지우와 라이트에 따르면, 판매자와 구매자 사이의 거래를 얼마나 관리할 것인가를 결정하려면 다음의 네 가지 요인들을 고려해야 한다. 이는 규모 효과(Scale Effect), 통합 효과(Aggregation Effect), 구매

자와 판매자 경험, 시장실패다. 이 네 가지 핵심 고려 요인에 대해 하지우와 라이트는 다음과 같이 각각의 사항들을 설명하고 있다.

〈그림 5〉 기업별 판매모델



출처 : 동아비즈니스리뷰(2013)

첫째는 규모 효과이다. 수요가 많은 상품을 판매할 때는 다수의 소규모 판매자보다 하나의 대규모 순수재판매업자가 더 효과적이다. 순수재판매업자들은 구매와 기반시설인 인프라 투자(예를 들면 창고와 물류 센터), 배송, 고객 지원 및 기타 부문에서 규모의 경제(economy of scale)를 활용할 수 있기 때문이다. 이런 장점들은 수요가 적거나 이른바 '롱테일(long-tail)' 상품에는 적용되지 않는다. 아마존이 고수요 상품에는 순수재판매업자로, 롱테일 상품에는 순수다면플랫폼 모델로 대응하는 것도 이런 이유에서이다. 두 번째는 통합 효과이다. 어떤 상품이나 서비스는 독립 판매자들에게서 각각 구매할 때보다 함께 구매할 때 가치가 더 크다. 이는 일반적으로 순수재판매업체들이 순수다면플랫폼보다 성과가 더 좋다. 예를 들어 스마트폰 같은 기술 제품에 대한 특허는 대부분 그 자체로는 잠재적 구매자이나 허가업체들에 가치가 적거나 아예 없다. 각각의 특허들은 우회하여 개발이 가능하거나 관련 특허로 대응할 수 있어 법정 효력을 잃을 수 있다. 이것이 바로 특허중개의 순수다면플랫폼 비즈니스 모델이 관심을 끄는 데 실패한 이유다. 반면 특허를 사서 묶음으로 팔거나 허가를 받는 특허통합업체들이 번창해왔다. 또한 순수재판매업체들은 상품 간 상호 보완 관계를 더 잘 활용할 수 있다. 이마트, 홈플러스 같은 대형유통할인점체들은 특정 상품(예를 들면 할인점에서의 100원 행사 등의 기획 상품전)을 상대적으로 저렴하게 팔아서 소비자들을 매장으로 유도 한다. 그리고 다른 제품에 더 높은 마진을 붙여 이를 만회한다. 이런 전략에서는 상품의 관리(진열, 가격 등)가 필수적이다. 셋째는 구매자와 판매자 경험이다. 때로는 훌륭한 판매자 경험을 제공하기 위해 순수재판매 모델이 더 유용하다. 자포스가 순수다면플랫폼에서 순수재판매 모델로 전환한 것도 이런 이유에서였다. 처음에 자포스는 재고를 관리하고 고객의 주문을 직접 처리하는 신발 생산업체들과의

파트너십에만 전적으로 의존하고 있었다. 하지만 곧 구매자들이 훌륭한 쇼핑을 경험하도록 하면 상품도 사고 다시 와서 재구매할 가능성이 높아진다는 점을 알게 되었다.

훌륭한 쇼핑 경험이란 빠른 배송 보장, 친절하면서도 보편적인 환불 정책, 상품의 특징과 재고 유무 등 표준화된 정보 등을 의미한다. 만약 다면플랫폼 모델로 계속 운영한다면 이 같은 경험을 제공하지 못할 것이라는 점을 깨달은 자포스는 자체적으로 물류창고를 만들고 최종 소비자와의 커뮤니케이션 주도권을 완전히 가져왔다. 이 성공적인 전략은 자포스를 매력적인 인수 대상으로 만들었으며, 아마존은 2009년 10억 달러 가까운 가격에 자포스를 인수하였다. 마지막으로 시장의 실패이다. 시장의 자체에만 의존하면 시장은 때때로 붕괴된다. 시장 실패를 야기하는 가장 분명한 원인은 상품의 품질이나 판매자 또는 공급자의 신뢰도에 대한 불확실성이다. 많은 순수다면 플랫폼들이 순수재판매 모델로의 이동 없이 이 문제를 해결했다. 예를 들어 이베이는 구매자와 판매자를 위한 피드백 시스템을 만들어 주택이나 아파트 소유자들이 전혀 모르는 사람에게 방을 빌려줄 수 있도록 하는 에어비앤비(Airbnb)는 이베이와 유사한 평점 시스템뿐만 아니라 양측이 정직성을 유지하기 위한 몇 가지 방법을 도입한다.

순수다면플랫폼이 처리할 수 없는 또 다른 잠재적 시장실패는 한쪽이 다른 쪽에 비해 정보나 협상에서 우위를 가지고 있을 때이며, 이용당할 수 있다는 두려움 때문에 약자는 거래에 참여하지 않으려고 한다. 이 경우에는 거래를 더 많이 통제해서 순수재판매 모델에 좀 더 가까워져야 이 문제를 해결할 수 있다(Andrei Hagiu and J. wright, 2013).

Ⅳ. 결 론

유통업 중에서 성장성이 가장 높은 이커머스 시장은 오픈마켓사가 선두이며, 모바일 시장의 확대에 따라 소셜커머스사가 추격하고 있고, 이에 기존 유통 대기업은 전통적인 오프라인시장에서 온라인시장으로 확대하는 등 새로운 시장경쟁구도가 펼쳐지고 있다. 격변하는 온라인 시장은 미래 새로운 서비스 형태의 등장으로 경쟁이 더욱 가속화될 것으로 보인다.

소셜커머스사는 기존의 정보공유사이트와 SNS를 통한 쿠폰형태의 비즈니스 모델은 지속가능하지 않는 것을 인식하고, 소셜커머스의 강점을 기반으로 오픈마켓으로 시장의 방향을 바꾸고 있으며, 그 첫 출발은 쿠팡의 큐레이션 서비스와 쿠팡맨의 물류 진출이다. 티몬과 위메프도 유사한 방향으로 사업을 전개하는 가운데 각 기업별로 변화하는 시장 환경에 대응하기 위한 고유한 시장 확대 전략을 추진하고 있다. 오픈마켓

의 주요한 기업인 지마켓, 옥션, 11번가도 단순 중개 플랫폼사업에서 벗어나, 직매입 시스템과 물류 배송의 특화 서비스 등을 도입함으로써, 오픈마켓 시장에서의 우위를 유지하고자 한다.

현재 온라인시장에서는 소셜커머스 기업(통신판매업)과 오픈마켓 기업(통신판매중개업)이 충돌하고 있는 양상이다. 안드레이 하지우와 줄리안 라이트가 제시한 바와 같이, 두 서비스 사업자는 순수재판매(Reseller)와 순수다면플랫폼의 어디에 위치하느냐에 따라 구분할 수 있다. 이러한 위치의 구분은 단순한 사업 영역의 구분이 아닌 자사의 자원과 역량에 근거하여 전략적인 포지셔닝을 어디에 둘 것이며, 이를 통한 기업전략의 방향을 결정하는 것이다. 현재는 두 사업형태의 경계가 모호해지고 있으며, 각각의 장점을 활용하는 하이브리드 모델로 수렴하고 있다. 그 시작은 소셜커머스 기업에 의해서였다. 기존 소셜커머스의 큐레이션중심의 핵심역량으로는 더 이상 사업의 확장과 이익 증대가 어려운 현실에서 새로운 전략적 변화가 바로 오픈마켓으로 진출하는 것이다. 이에 대한 대응으로 오픈마켓 기업 역시 직매입의 확대, 물류배송 서비스의 강화로 오픈마켓의 영역을 확대하고 있다. 결국 소셜커머스와 오픈마켓의 기업들이 각각의 장점을 활용한 하이브리드 모델로 수렴하고 있는 모습을 보이고 있다.

실무적인 시사점은 다음과 같다. 성숙된 시장에서는 변화하는 시장 환경에 대응하는 동시에 새로운 혁신을 지속적으로 추구해야 할 것이고, 기존의 경쟁 우위 기업들 또한 시장과 고객의 변화를 수용하고, 잠재적인 경쟁기업에 대응할 수 있는 신규자원과 역량을 개발해야 할 것이다. 현재 순수재판매 모델, 순수다면플랫폼모델, 두 모델의 중간 형태인 하이브리드 모델 중에서 전통적인 오프라인 대형할인점은 순수재판매 모델로, 소셜커머스 기업은 순수재판매모델에서 하이브리드 모델로, 오픈마켓은 순수다면플랫폼모델에서 하이브리드 모델로 변화하고 있다. 향후에는 온, 오프라인의 경계가 없는 옴니채널의 등장과 같은 새로운 형태의 유통모델에 대한 연구를 통해 유통산업의 변천과 기업전략의 진화를 보다 심도 있게 파악해야 할 것이다.

본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함.

참고문헌

구진경 (2015). 소셜커머스 시장현황과 과제: KIET산업경제, 49호, 34-42.

김지연 (2013). 소셜커머스 기업의 해외진출전략: 그루폰(Groupon)의 韓, 中, 佛 사례를 중심으로. Journal of Korea Service Management Society, 1(14), 53-75.

김현경·김승인 (2011). 모바일소셜커머스의 서비스 특징에 관한 사례연구, 디자인지식저널, 18, 62-71.

신용재·신영미 (2016). "국내 모바일 지급결제 서비스에 대한 역사적 고찰 및 시사점", 경영사학, 31(2), 55-78.

안드레이하지우 (2014). 선순환효과 큰 순수다면플랫폼의 생존전략, 동아비즈니스리뷰, 1(146), 210-228.

안드레이하지우 (2013). 이베이를 꿈꾸는가?, 동아비즈니스리뷰, 1(142), 124-129.

유정현·정솔이 (2016). 소셜커머스는 망하지 않는다: 대신증권기업분석, 1-26.

장경석 (2015). 풍요 속의 빈곤 소셜커머스 전망과 과제: KB금융지주경영연구소, 15-59호, 1-6.

장재웅·전성민 (2015). 8조원 규모 소셜커머스 3파전 라이프 스타일을 선점해야 이긴다: 동아비즈니스리뷰, 1(189), 24-39.

조원길·정화민 (2011). 소셜커머스 시장의 실태분석, 국제무역연구원, (1), 3-25.

채영일·이종구 (2015). 한국모바일 산업의 변천과정과 시대별 특성 분석에 관한 연구 -이동통신 분야를 중심으로, 경영사학, 30(2), 73-97.

홍진환 (2014). 한국 모바일게임 산업의 성장사 연구, 경영사학, 29(2), 29-49.

한국인터넷진흥원 (2015). 2016년 소셜 미디어 전망, 3-9.

DMC 미디어 (2014). 소셜커머스 성장과 전망보고서, 3-49.

금융감독원 전자공시시스템(http://dart.fss.or.kr)

뉴시스 (2016.04.17.). 더 커진 소셜커머스시장... 대형마트 오픈마켓 승리할까 http://www.newsis.com/view/?id=NISX20160415_0014024449

브릿지경제 (2014.10.12.). 오픈마켓vs소셜커머스, 모바일쇼핑 터치의 전쟁, http://www.viva100.com/main/view.php?key=20141012010001334

아시아경제 (2016.09.07.). 소셜커머스부터 백화점, 마트까지 http://view.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2016090614561416708

이비엔 (2016.10.07). 이베이vs11번가vs인터파크... 오픈마켓 빅3, 상품차별화 진검승부, http://www.ebn.co.kr/news/view/854691

전자신문 (2016.06.16). 위메프의 반격, 딜 최장2년간 판매. 소셜커머스 각개전투 http://www.etnews.com/20160616000389

전자신문 (2017.09.06). 티몬 오픈마켓 진출 공식화...저 무는 소셜커머스 시대 http://www.etnews.com/20170906000305

지디넷코리아 (2016.08.25.). 빠르면 10분내 도착, 위메프, 고속 배송서비스 http://www.zdnet.co.kr/news/news_view.asp?artice_id=20160825085255

지디넷코리아 (2016.09.01.). 티켓몬스터 슈퍼배송, 서울 전 지역으로 확대 http://www.zdnet.co.kr/news/news_view.asp?artice_id=20160901095033

지디넷코리아 (2017.03.15.). 굿바이 소셜커머스, http://www.zdnet.co.kr/news/news_view.asp?artice_id=20170315164142

Andrei Hagiu and J. wright (2013). Do you really want to be an eBay?. Harvard Business Review, 91(3), 102-110.

Andrei Hagiu and J. wright (2015). Multi-sided platforms, International Journal of Industrial Organization, 43, 162-174.

Andrei Hagiu and J. wright (2015). “Marketplace or Reseller?” Management Science, 61 (1), 184-203.

Changes in the Domestic Social Commerce Industry and the Evolution of Firms' Strategic Responses

– Focusing on Coupang, TMON and WEMAP –

Hyun-Hoe Kim*·Byung-Hee Lee**·Pill-Ho Pack***

Abstract

The social commerce industry in Korea has continued to grow and reached the market size of 8 trillion won in 2015. The three major social commerce firms in Korea, Coupang, TicketMonster(TMON) and Wemakeprice(WEMAP), started their business, modeled after the seminal business model of Groupon in the USA in 2008 and successfully positioned themselves as major players in the E-commerce market. The prevailing popularity of the mobile environment has expanded the domain of the E-commerce market and made it possible for the social commerce firms to compete against open-market firms, accounting for the sales amount of 33 trillion won in 2016. As boundaries of different types of businesses in the on-line market got blurred, the social commerce firms have responded to the changes in the industry by developing a hybrid strategy that combines the open-market business as a multisided platform with the reseller business.

If a company fails to get responsive to changes in the market environment, it will either be forced out of fierce competition or the company itself will be extinguished. Our study purports to examine the significance of strategic responses to changes in the environment and generate academic analyses and practical implications.

〈Key Words〉 Social commerce industry, E-commerce market, mobile environment, hybrid strategy.

* Ph.D. candidate, School of Business, Hanyang University.
** Ph.D. candidate, School of Business, Hanyang University.
*** Professor, School of Business, Hanyang University.