

국내 이커머스 시장의 경쟁 전략: 가치사슬기반의 자원과 역량 강화를 중심으로

이경호*, 강우성**

국내 이커머스 시장은 IT 및 물류기술 발달로 시장 진입장벽이 낮아짐에 따라 공급기업들이 대거 진출, 양적인 성장을 지속하고 있다. 시장성장에 힘입어 소비자는 온라인 쇼핑물 선택의 폭이 확대, 다양한 혜택을 누리는 반면, 기업들은 치열한 경쟁상황에 직면하고 있다. 이 같은 상황에서 현재 이커머스 기업에게 가장 필요한 것은 생존 및 성공을 위한 경쟁 전략이다. O2O로 이어지는 복잡한 비즈니스 프로세스가 필요한 산업의 특성 상 이커머스 기업의 경쟁 전략에서 중요한 것은 가치사슬 관리 및 자원과 역량의 적절한 선택이다. 가치사슬에 기반한 자원과 역량은 밀접하게 상호작용하며 기업이 경쟁우위를 확보하고 성과를 창출하는 원동력이 된다. 또한, 이커머스 기업들은 취급제품군의 범위 및 특성에 따라 종합몰과 전문몰 그리고 신선식품몰과 비신선 식품몰로 분류할 수 있으며, 경쟁우위의 원천 및 성공요인들도 비즈니스 유형에 따라 차이를 보인다. 즉, 시장에서 경쟁하는 기업들은 자신만의 독특한 자원과 역량을 개발하고 차별화를 달성할 필요가 있다.

기존 이커머스 기업의 경쟁 전략에 관한 연구들은 다양한 성공 전략을 제안하였다. 본 연구는 이에 더해 이커머스 산업의 가치사슬 전반에 걸친 고찰, 자원과 역량에 대한 구분 및 이에 기반한 통합적 경쟁우위 전략을 도출하고자 하였다. 이를 위해 먼저 이커머스 산업의 특징을 고려한 가치사슬 및 각 가치사슬 상 경쟁력 확보를 위한 필수요소를 정리하였다. 또한 자원기반이론과 동적역량이론을 적용하여 이커머스 기업의 자원과 역량을 제시하고, 이를 기반으로 한 경쟁우위 전략의 프레임워크를 제안하였다. 추가적으로 주요 이커머스 기업들을 비즈니스 유형별로 분류하고 각 유형별로 본 연구에서 제안한 프레임워크를 활용하여 사례분석을 진행하였다. 이러한 연구결과들은 향후 다양한 실증연구의 이론적 기반으로 사용될 수 있을 것이며, 기존 기업 및 신규 진입 기업들이 전략을 수립하고 집행하는 데 있어 참고자료로 활용될 수 있을 것으로 기대한다.

주제어 : 이커머스 산업, 가치사슬, 자원, 역량, 비용 경쟁우위, 차별화 경쟁우위, 기업성과

I. 서론

국내 이커머스의 시작은 인터넷이 온라인쇼핑몰을 개장한 1996년으로 거슬러 올라간다. 이후 2000년대 초반 G마켓 중심으로 온라인쇼핑몰 수와 고객 수가 증가하며 이커머스 시장은 본격적으로 유통산업에 등장하였다(전자신문, 2012). 지속 성장을 이어가던 시장은 최근 글로벌 경제의 내, 외부 요인의 영향으로 인해 그 성장세에 가속이 붙었다. IT 기

술의 적용 확대, 소비자의 관련 욕구 증가 및 최근 코로나-19로 인한 비대면 경제 확대가 성장의 동력이다(박찬희, 2020). 2009년 21조 원에 불과했던 시장은 2020년 161조 원으로 8배 커졌으며 연 평균 성장률 20%를 기록하고 있다(통계청, 2021). 현재 국내 이커머스 시장의 규모는 거래액 기준 세계 5위로 인구 대비 매우 높은 수준으로 평가된다(NH투자증권, 2021). 이 같은 국내 이커머스 시장의 급속한 성장은 시장에 신규로 진입하고자 하는 기업 및 기존 오프

* 동국대학교 경영학과 박사과정(kyungholee@dgu.ac.kr), 제1저자

** 동국대학교 경영학과 교수(wskang@dongguk.edu), 교신저자

라인 중심에서 온라인 중심으로 사업을 확장하고자 하는 기업 모두에게 매력적인 시장 기회 요인으로 작용하고 있다. 이커머스 시장은 거래제품이 유사하고, 가격정보가 폭넓게 공유되어 있으며 시장 진입 장벽이 상대적으로 낮다(하나금융투자, 2021). 따라서 많은 소규모 기업들이 비즈니스를 시작하고 있으며 기존 유통기업 또한 이커머스 영역으로 비즈니스를 확장하고 있다(뉴데일리경제, 2020).

다만, 국내 이커머스 시장은 타 국가와 다른 몇 가지 주요 특성을 가지고 있다. 첫째, 절대강자가 없는 시장이다. 미국의 경우, 아마존이 독점적 지위를 유지(emaker.com, 2021)하고 있으며 많은 국가들에서도 선제적 경쟁우위를 차지한 기업이 이를 기반으로 우위를 지속하는 것이 일반적인 양상이다. 하지만 국내 시장의 경우 상위 기업인 네이버쇼핑, SSG.com(이마트), 쿠팡의 시장 점유율은 10%에 불과하다(중앙일보, 2021). 이는 각각 인터넷포털, 오프라인 유통, 소셜커머스 등에서 출발한 기업들이 해당 산업에서의 경쟁력 우위를 이커머스 시장으로 확장하면서 나타난 현상이라 판단된다.

둘째, 다양한 비즈니스 유형의 기업이 존재한다. 국내 이커머스 비즈니스 유형은 크게 두 축을 기준으로 구분할 수 있는데 취급 카테고리 수에 따라 종합몰과 전문몰로, 취급 카테고리 특성에 따라 신선몰과 비신선몰로 분류할 수 있다(김형곤, 2002). 다수 소비자들은 다양한 상품구색과 합리적 가격 등 보편적 니즈를 추구하며 종합몰을 주로 이용하고 있지만, 특정 계층 소비자들(예: MZ 세대)은 원하는 특정 제품을 구매하는 데 있어 구매 경험을 극대화할 수 있는 전문몰을 선호한다(닐슨코리아, 2020). 이는 소비자의 온라인 쇼핑몰 이용동기 및 니즈의 다양화에 기인한다. 이 같은 소비자의 니즈를 충족하고자 종합몰은 취급 카테고리 수를 늘리는 방향으로, 전문몰은 취급하는 특정 제품군에 대한 전문성을 높이는 방향으로 진화하고 있다. 또한, 신선식품 시장은

유통 인프라에 대한 초기 투자가 필요하고 높은 진입장벽이 존재하기에 모든 기업이 해당 제품을 취급하기는 어렵다. 전통적으로 오프라인 유통의 전유물이었던 신선식품이 오프라인 유통기업의 이커머스 시장 진입으로 새로운 시장으로 형성되면서 지속 성장하고 있다(삼정KPMG, 2018).

이처럼 가파르게 성장하는 전체시장과 복잡한 시장경쟁상황 하에서 이커머스 기업의 성공요인을 분석하기 위해서는 전략적 관점에서 접근이 필요하다. 경쟁 전략은 크게 경쟁 세력(Competitive forces) 및 전략적 갈등(Strategic conflict) 모델과 자원 기반(RBV: Resource-based view) 및 동적 역량(Dynamic capabilities) 관점의 접근으로 나눌 수 있다(Teece, 2007; Teece et al., 1997). 경쟁 세력과 전략적 갈등 모델은 자신의 시장 내 지배력을 이용하는 것으로 경쟁기업의 진입을 막거나 가격, 정보 등을 통제하여 경쟁기업의 시장 입지를 줄이는 것이 전략의 핵심이다. 반면, 자원 기반 관점과 동적 역량 접근은 기업의 내부 자원 및 역량 활용의 효율성이 전략의 핵심이다. 해당 접근에서 기업은 경쟁기업이 모방(Imitation)할 수 없는 독특한 자원(Idiosyncratic resources)을 만들어 내거나 시장 변화에 대응하여 자원을 통합하고 경쟁력을 유지한다(Bocken & Geradts, 2020; Teece, 2007; Teece et al., 1997).

본 연구에서는 이커머스 기업의 자원과 역량의 전략적 중요성을 가치사슬과의 통합적 관점에서 고찰하고자 한다. 구체적으로 자원 기반과 동적 역량 이론들을 사용하여 이커머스 기업의 목표 달성을 위해 필요한 자원과 역량을 명확하게 정의하고 이를 기반으로 경쟁우위와 지속적 성과를 위한 최선의 전략적 대안을 제시하고자 한다. 또한 Source-Position-Performance 프레임워크(SPP Framework: Day & Wensley, 1988)를 이커머스 기업에 맞게 재구성하고, 기업의 전략적 성공 프로세스를 가치사슬에서 자원·역량, 경쟁우위, 성과창출 간 인과관계의 관점

으로 제시하였다. 마지막으로 다양한 비즈니스 유형의 기업들에 해당 프레임워크를 적용한 사례연구를 통해 프레임워크의 유용성을 규명하고 후속 연구에 대한 체계적 기초를 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 자원 및 역량의 정의

기업이 지속적 경쟁우위를 달성하기 위해서는 경쟁우위의 원천(Source)이 되는 자원(Resource)과 역량(Capability)에서 경쟁력을 확보해야 한다. 기업은 이들을 전략적으로 선택하고 실행에 연계하여 시장 내에서 비용 혹은 차별화 관점에서 경쟁우위를 달성할 수 있다(Day & Wensley, 1988). 이러한 자원과 역량에 대한 구분 및 분류 기준은 다양하다. 먼저 기업이 보유한 자산의 형태, 즉, 유무형에 따라 구분하면 생산·물류설비 등 유형의 기업자산은 자원, 직원의 기술 등 무형의 자산은 역량으로 분류된다(Day & Wensley, 1988). 반면 자원과 역량을 인프라와 인프라를 활용하는 능력으로 분류하는 관점도 있다. 즉, 자원은 기업의 가치사슬 상 유무형의 인프라로 정의되며, 역량은 저차원, 중간차원 및 고차원의 세 단계

로 나누어 정의된다. 저차원의 역량은 특정 기술 및 자원을 활용하는 것이며, 이러한 저차원의 기술 및 자원을 통합하고 편성하는 것은 중간차원의 역량이고, 기업의 모든 기술, 활동, 루틴 등을 변화하는 환경조건에 적합하도록 진화하는 학습 역량을 기업의 가장 고차원의 역량으로 구분된다(Morgan, 2012).

또한 기업이 초과 이윤(Economic rent)을 획득하는 메커니즘 관점으로도 자원과 역량을 구분할 수 있다. 자원은 다양한 외부채널을 통해 구매 가능한 자산으로 기업은 자원을 획득하는 과정에서 즉시 초과이윤을 얻을 수 있다. 반면 역량은 자원을 보유한 후 이를 내재화해야만 확보가능한 기업 고유의 지식이며, 자원과 달리 초과이윤에 기여하기 위해서는 일정 시간이 필요하다(Makadok, 2001). 이러한 자원 선택 메커니즘과 역량형성 메커니즘을 비교하면 자원 확보는 ‘선택’만으로 가능한 반면, 역량은 자원의 학습과 배치 등을 통한 ‘구축’ 과정이 수반된다는 점이다(<표 1> 참조). 따라서 역량은 쉽게 모방되거나 전이되기 어렵다. 실제 타 기업 인수합병 시 생산 설비 등은 즉각 활용할 수 있는 반면 오랜 시간 시행착오를 거쳐 확보한 노하우는 단시간에 습득하기 어려운 경우가 많다(Makadok, 2001).

다만 변화하는 특정 경영환경에 효율적으로 적용하기 위해서는 이러한 여러 기준을 통합하여 자원과

<표 1> 자원선택 및 역량형성 메커니즘 특성 비교

구분	자원선택 메커니즘 (Resource-picking mechanism)	역량형성 메커니즘 (Capability-building mechanism)
정의	경쟁기업 대비 효율적 자원선택으로 초과이윤 생성	경쟁기업 대비 효율적 자원배치를 통해 초과이윤 생성
초과이윤 발생시점	자원 선택 과정에서 발생 불필요한 자원을 선택하지 않는 경우도 기업입장에서 이익	자원 획득 이후 발생 생산성을 높일 수 있는 방향으로 자원을 기업 내부에 내재화 필요
인력의 역할	자원의 진정한 가치를 판단	자원을 기업에 적합하게 가공
기업 특성에 따른 시너지 효과	없음	있음. 기업의 역량 정도에 따라 초과이윤 정도가 달라짐

Makadok(2001) 재정리.

역량을 정의할 필요가 있다. 유무형의 경우 인적 자원의 상당부분이 기계로 대체되고 있기에 인적자원 모두를 역량으로 분류하기 힘들며, 모방 용이성의 경우도 산업의 발전에 따라 시시각각 달라지고 있다. 따라서 본 연구에서는 이커머스 시장에 적용 가능한 자원과 역량을 다음과 같이 조작적으로 정의하고자 한다. 먼저 자원(Resources)은 가치사슬 상에 존재하는 독립된 형태의 자산이며, 외부 시장에서 구매 혹은 외부 파트너십을 통해 단기간에 확보할 수 있는 자산이라 정의할 수 있다. 기업의 가치사슬은 정보기술의 발전으로 온오프라인이 혼재되어 있으며, 유무형의 구분 역시 경영환경에 따라 변화한다. 따라서 자원은 온오프라인을 통합하는 가치사슬 상에서 유무형의 거래가능한 독립된 자산의 특징을 가진다.

역량(Capability)의 주요 특징은 (1) 두가지 이상 자원의 통합 혹은 조정을 통해 가치를 창출하는 역량, (2) 시장의 변화에 반응하여 적절하게 대응할 수 있는 학습 역량, (3) 명확하게 정의되지는 않으나 기업이 보유하고 있는 고유의 질적 특성 등을 포함한다. 현재 대부분의 산업에서 저차원의 역량은 경쟁 기업들이 쉽게 모방할 수 있는 기술로 상용화되었다. 따라서 단순히 한가지 자원을 운용하는 기술은 자원의 범주에 포함하고, 두가지 이상 자원들을 함께 활용하여 이익을 창출하는 것을 기업의 역량이라 볼 수 있다. 또한 내부적으로 다양한 자원을 능숙하게 통합하고 조정할 수 있다 하더라도 외부적으로 변화하는 환경을 빠르게 감지하고 효율적으로 대응하는 능력이 떨어지는 기업은 지속적으로 이익을 내기 힘들다. 특히, 갈수록 복잡해지고 다양한 요구를 하는 시장 니즈를 반영해야 경쟁에서 생존하고 우위를 점할 수 있는 시장 환경에서 이 같은 기업의 능력은 매우 중요하다(Liu & Atuahene-Gima, 2018; Slater & Narver, 1995). 이는 단기간에 획득되기 어려우며 기업의 비전 등을 기반으로 학습체제로 구축하여 문화로 정립해야 한다. 마지막으로 역량의 차

이는 시장에서 소비자들에게 차별화된 가치로 인지되며 소비자들은 차별화된 기업 가치에 높은 가격 프리미엄을 기꺼이 지불한다(Day & Wensley, 1988). 하지만 이러한 차별화된 가치는 종종 소비자를 비롯한 이해당사자들이 명확하게 인지하지 못하는 형태인 경우가 많다. 예를 들어 기업의 문화나 기업의 명성 등이 이에 속한다(Barney, 1991). 이는 기업의 오랫동안의 노력의 산물이며, 이와 같은 역량은 인수 합병 시 기업의 영업권(Goodwill)으로 분류되어 가치 산정에 반영되기도 한다(김진황, 2012).

2. 자원 및 역량 기반 성과 창출 프레임워크

경쟁우위 획득 메커니즘은 경쟁자 관점과 소비자 관점으로 나누어 설명할 수 있다. 경쟁자 관점의 경쟁우위는 자원의 효율적 이용을 통해 기업이 생산하는 제품과 서비스의 원가를 절감하고 경쟁기업 대비 비용 우위(Cost advantage)를 점하는 것을 말한다(Day & Wensley, 1986; Morgan et al., 2004). 이를 위해 기업은 공급업체와 유통업체 등 제품이 소비자에게 전달될 때까지의 이해당사자들을 효율적으로 통합하여 비용을 최소화한다(Christopher, 1998; Suharto & Devic, 2013). 반면, 소비자 관점의 경쟁우위는 경쟁기업과 차별화된 가치로 시장에 발휘되는 역량의 경쟁력에 기반한다. 혁신적 제품 및 서비스, 차별화된 마케팅 등이 그 예이다. 이러한 차별화 우위(Differentiation advantage)는 소비자들에게 인지되어 가격 프리미엄을 받을 수 있는 기회를 기업에게 제공한다(Day & Wensley, 1988; Morgan et al., 2004). 이러한 경쟁우위를 바탕으로 기업은 경쟁기업 대비 포지셔닝 우위(Positional advantage)를 확보한다. 비용 경쟁우위를 확보한 경우 기업은 경쟁기업 대비 제품과 서비스를 낮은 가격에 공급할 수 있으며, 차별화 경쟁우위는 경쟁기업 대비 소비자 인식 상 높은 가치의 제품을 공급할 기회를 제공한다

(Day & Wensley, 1988). 이어지는 기업성과는 크게 재무적성과와 시장성과로 분류할 수 있다(Morgan et al., 2012). 재무적성과는 매출, 영업이익, ROI 등의 양적성과를 반영하며(신홍철 외, 1999), 시장성과는 시장점유율, 신규고객 수 등의 계량적 성과(Morgan et al., 2012)와 함께 고객만족도, 충성도 등의 질적성과까지 포함한다. 이 같은 성과는 경쟁기업이 동등한 수준의 자원 혹은 역량 경쟁력 수준에 다다를 때까지 지속되며 그 기간은 경쟁우위의 유형에 따라 달라진다(Barney, 1991). 기업은 지속적 경쟁우위를 유지하기 위해 획득한 성과 중 일부를 다시 자원과 역량에 투자하여 높은 경쟁력을 유지한다(Day & Wensley, 1988).

III. 이커머스 기업의 가치사슬과 자원 및 역량

2000년 이후 이커머스 관련 연구들이 지속적으로 진행되고 있다. 산업이 유의미하게 태동한 2000년대 초중반에는 시장 가능성 고찰 및 활성화 방안 등에 관한 연구가 눈에 띄며, 본격적으로 성장하는 2000년대 중반부터는 소비자 태도 및 구매행동이 기업에 미치는 영향 관련 연구가 많아졌다. 그리고 최근에는 기업의 가치사슬 상 주요 요소들이 성과에 미치는 영향 등 기업성과요인에 관한 연구들이 많이 관찰된다(<표 2> 참조).

1. 이커머스 기업의 가치사슬

가치사슬은 기업의 운영을 위한 행위들의 사슬을 의미한다. 제품은 각 사슬을 순서대로 지나며 각각의 가치를 획득하며, 제품 생산에서 판매까지 가치사슬 모두를 지나며 얻어진 가치들의 총합이 제품 전체의 가치가 된다(Porter, 1985). 각각의 가치사슬

에서 제품의 가치를 높여주는 동력이 되는 것이 자원과 역량이며, 자원과 역량의 경쟁력은 제품 경쟁력을 통해 기업의 경쟁력에까지 영향을 미친다고 할 수 있다. 일반적으로 이커머스 기업의 가치사슬은 온라인 상 소비자 인터페이스와 오프라인 상 물류 및 배송으로 크게 구분된다. 온라인 상 소비자 인터페이스의 가치사슬을 소비자가 제품을 선택할 수 있도록 유도하는 고객 제품 선택과 구매 웹사이트를 방문한 소비자의 구매 편의성을 높이는 고객 제품 주문 및 결제로 분류된다. 그리고 소비자 제품 주문 후 오프라인 가치사슬은 물류센터 내 제품 발주 및 피킹, 포장, 선적을 포함하는 제품 준비와 배송수단을 활용한 제품 배송 및 고객 서비스 및 지원 등으로 나눌 수 있다.

국내 이커머스 기업의 가치사슬도 유사한 형태를 띄고 있으나, 고객 지향 관점에서 확장된 가치사슬을 가지고 있다는 점에서 다소 차이를 보인다. 이는 국내 소비자들의 온라인 쇼핑물에 대한 높고 다양한 기대치에 기인한다. 일반적으로 오프라인 쇼핑 대비 온라인 쇼핑은 낮은 가격대에 제품을 편리하게 구매할 수 있다는 장점이 있는 반면, 제품의 품질에 대한 불확실성, 제품을 구매 즉시 획득할 수 없다는 한계가 있다(신지용 외, 2006). 그러나, 국내 소비자의 경우 온라인 쇼핑을 통해 오프라인 쇼핑의 장점까지 얻고자 하는 욕구가 강하며, 낮은 가격에 일정 수준 이상 품질의 제품을 빠른 시간에 획득하고 싶어한다(한국 온라인 소비자 성향 보고서, 2018).

소비자의 이 같은 욕구를 충족하기 위해서 국내 기업은 가치사슬을 확장하고 강화해 왔다. 먼저 가치사슬 확장 측면에서 기업들은 소비자와 대면하는 온라인 인터페이스를 다양화하고 정교화 하였다. 기본적인 구매 인터페이스인 쇼핑몰 웹사이트는 물론이고 페이스북, 인스타그램 등 SNS를 활용하여 소비자에게 다양한 제품 및 제품 외 정보까지 제공, 소비자들의 쇼핑물 방문 및 구매를 유도하고 있다. 또한 일

<표 2> 이커머스 관련 주요 연구들

연구주제	연구제목	저자
시장가능성	인터넷 전자상거래 시장의 확산을 위한 전략적 고찰	신호균과 김호선(2001)
	전자상거래를 통한 전자적 전달물의 분류체계 개발에 관한 연구	신기태(2001)
	기업의 인터넷 쇼핑물 채택의도의 결정요인	지성구와 임채운(2004)
	점포충성도 결정요인에 대한 온라인-오프라인 비교	이태민과 전종근(2004)
	전자상거래 활성화를 위한 제3자 물류 발전전략	김창수와 김동진(2004)
소비자 태도 및 구매행동의 기업에의 영향	인터넷 쇼핑물의 고객충성도 영향요인에 관한 연구	강문식과 김호경(2006)
	온라인쇼핑물 성과 향상을 위한 소비자 태도에 관한 연구	백진현(2007)
	인터넷 쇼핑물의 내·외향적 특성과 소비자 특성이 재구매 의도에 미치는 영향	강문식과 이종수(2009)
	긍정적, 부정적 쇼핑감정이 쇼핑가치와 인터넷 의류 쇼핑사이트 접근행동에 미치는 영향	박효은과 여은아(2010)
	인터넷 소비자 특성이 충동구매와 계획구매에 미치는 영향	임용택(2013)
	온라인 정보탐색에서 온라인 구매로 연결되는 특성에 관한 탐색적 연구	이해나 외(2015)
가치사슬 상 기업성과 요인	신선물류 취급 온라인 쇼핑물업체의 활성화 방안에 대한 연구	박성훈 외(2017)
	간편 결제 서비스 수용의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구	하준석 외(2017)
	공급망 서비스 특성이 고객만족 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구	가조와 김철중(2018)
	도시내 라스트마일 배송 효율화 방안	백종실(2019)
	옴니채널 환경에서 고객경험이 리테일러 로열티 및 성과에 미치는 영향	이미아와 이유재(2019)
	온라인 쇼핑 웹사이트에서 판매수수료와 제품가격을 어떻게 그리고 누가 결정하는 것이 좋을까?	박해철과 현지윤(2019)
	e-CRM활동, 신뢰도, 충성도 간의 영향 관계 및 신뢰도 매개효과 연구	황수영(2020)
	비대면 시대를 위한 물류로봇 기술 연구 동향	전세웅(2020)
	옴니채널환경에서 제품구색통합 및 가격통합이 쇼핑혜택에 미치는 영향: 웹루밍 vs 쇼루밍	이천희와 전달영(2021)

단 쇼핑물 웹사이트를 방문한 소비자들이 구매를 편리하고 안전하게 마무리할 수 있는 다양한 장치를 마련하고 있다(이혜린 외, 2019). 이 같은 온라인 상 확장된 가치사슬은 소비자의 제품에 대한 불확실성을 낮춰주는 한편 구매 편리성을 강화한다.

오프라인 상 가치사슬은 이전 대비 강화된 가치사슬로 볼 수 있다. 이커머스 기업은 온라인 쇼핑물에서 소비자가 제품을 주문할 경우 오프라인 상에서 물류센터 재고를 확인 후 제품을 준비하여 배송 수단으로 연결, 최종적으로 소비자에게 전달한다. 국내 기업들은 물류 및 배송설비에 대한 투자를 통해 해당 가치사슬을 강화하고 있다. 첫째, 단시간 내 대규모 주문을 처리하기 위해 자체물류센터를 확대하

고 외부 풀필먼트센터를 활용하여 물류를 강화하고, 라스트마일배송(Last mile delivery) 도입을 통해 배송을 강화하고 있다(백종실, 2019). 둘째, 신선제품 처리를 위해 콜드체인시스템(물류 및 배송) 및 야간 배송시스템 등에 적극적으로 투자한다. 기업이 신선과 비신선제품을 함께 취급할 경우 기업의 제품준비 및 배송의 가치사슬은 신선과 비신선으로 나뉘어진다(박찬희, 2020).

2. 가치사슬에 대응하는 이커머스 기업의 자원과 역량

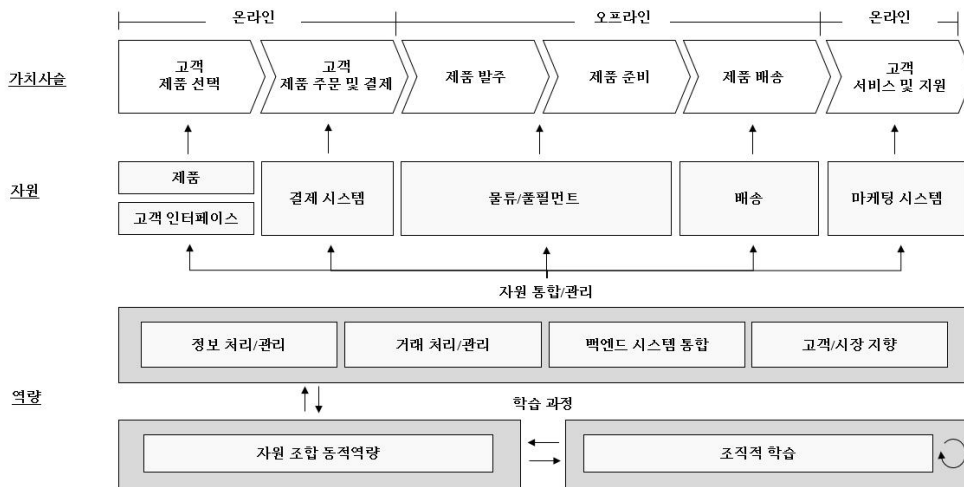
일반적으로 자원은 현재 시점 기업이 내부적으로

소유하고 있는 자산이며 역량은 내외부 환경에 대응하는 기업의 능력이다. 즉, 자원은 ‘정적(Static)’인 반면, 역량은 ‘동적(Dynamic)’인 개념이다. 특히, 급변하는 이커머스 시장에서 외부환경에 대응하는 기업의 동적역량은 점점 중요해지고 있다. 동적역량은 시장 변화에 따라 여러가지 형태로 나타나며, 일반적으로 기술과 시장의 변화가 클 때 동적역량의 중요도가 높아진다(배순철, 김병근, 2016). 시장의 변화가 크지 않고 포화되지 않았을 때 기업 간 경쟁이 치열해지며 기업들은 기존의 시장기회를 최대화하려고 한다. 이에 기존 역량에 추가 자원을 더하거나 필요 없는 자원을 덜어내는 조합 역량(Resource combinant dynamic capability)을 활용하여 경쟁력을 확보한다.

반면, 시장이 포화되고 외부 환경이 급변할 경우, 기업이 기존 자원을 활용하고 변화를 준다고 해서 시장에서 성공을 장담할 수는 없다. 이 같은 상황에서 기업은 자신의 가치사슬에 변화를 줄 필요가 있다(Barnes, 2002). 예를 들어 시장의 변화를 감지(marketing sensing)하고 신기술 등으로 새로운 시장을 만들어내는 것이 하나의 대안이 된다. 실제 이커

머스 시장에서 소비자의 니즈에 대응하여 오프라인으로 시장을 확대하거나 보유하고 있는 온라인 플랫폼을 활용하여 OTT 산업에 진출하는 것들이 일례이다. 또한 신기술은 새로운 가치사슬을 만들어 내기도 한다(Taylor, 2003). 이는 기업의 학습역량(Organizational learning)이 있어야만 가능하며, 시장의 변화를 지속적으로 모니터링하고 과감한 의사 결정 및 빠른 대응이 필요하다. 이를 통해 기업은 가치사슬을 확장하고 강화할 수 있다.

이처럼 이커머스 기업의 가치사슬은 외부환경의 변화에 대응하여 자원 및 역량과 지속적으로 상호작용한다. 기업은 가치사슬을 기반으로 하여 자원과 역량을 시의적절하게 배치해야 경쟁에서 우위를 점할 수 있다. 즉, 이커머스 기업이 성공적인 비즈니스를 운영하기 위해서는 가치사슬 상 필요한 유무형의 자원을 확보하고 효율적으로 운용하는 것이 필요하다. 또한 치열한 경쟁 및 변화하는 시장 등 역동적인 외부환경에서 생존과 성공을 위해서는 각 자원들을 외부환경에 맞춰 조율하는 것부터 변화를 주도하는 능력이 필요하다. 이러한 이커머스 기업의 가치사슬과 자원 및 역량 간의 관계는 <그림 1>에 정리되어 있다.



<그림 1> 이커머스 기업 가치사슬과 자원 및 역량

3. 이커머스 기업의 세부 자원(Resources)

앞서 언급했듯 이커머스 기업의 자원은 제품, 고객 인터페이스, 결제 시스템, 물류/풀필먼트 및 배송, 마케팅시스템 등으로 분류할 수 있다.

3.1 제품(Products)

기본적으로 이커머스 기업은 제품을 판매 중계하는 플랫폼이며, 양질의 다양한 제품을 적절한 가격에 공급하고자 한다. 소비자들 또한 온라인 쇼핑물을 선택하는 가장 중요한 이유로 제품의 가격과 품질을 언급하고 있다(TMI Report, 2021). 따라서 중계의 역할을 수행하는 이커머스 기업이 수익율을 높이기 위해서는 제품 공급자와 판매수수료를 적정한 수준에서 협의해야 한다(박해철, 현지윤, 2019). 그러나, 독점적 시장지배자가 없는 국내 시장의 특성 상 기업은 일방적으로 판매수수료를 높이는 어렵다(하나금융투자, 2021). 이에 주요 기업들은 제품공급업체에 대한 지원책을 마련하고, 다수의 공급업체들을 통해 다양한 제품 구색을 갖추며, 엄격한 공급업체 관리를 통해 제품의 품질을 높이고, 중간 유통 단계를 축소하여 제품의 가격을 낮추고자 노력한다(박은경, 2020). 예를 들어 네이버쇼핑은 공급업체에 업계 최저 수수료를 제공하는 한편 라이브 커머스 와 데이터 분석 등 다양한 서비스를 제공하고 있다. 또한 마켓컬리는 제품 카테고리별 SKU를 줄여 공급업체 간 경쟁을 줄이고 선정된 업체가 안정적으로 제품을 공급할 기회를 제공하고 있다(오동환, 2020; DBR, 2020).

3.2 고객 인터페이스(Customer Interface)

온라인 환경에 익숙한 국내 소비자들은 플랫폼의 사용성과 속도에 대해서 민감하다. 특히, 온라인 쇼

핑몰을 이용하는 이유가 구매의 편리성에 있는 만큼 플랫폼의 사용성, 접근성 및 속도는 소비자에게 매우 중요한 속성이다(김종락, 2018). 이러한 고객 인터페이스의 편리성 및 친숙성 등의 품질은 온라인 플랫폼에 대한 고객의 긍정적 반응에 중요한 역할을 수행하게 된다(조세형, 2013).

3.3 결제 시스템(Payment System)

온라인 쇼핑물 선택 요인 중 결제 편의성의 중요도도 높아지고 있다. 사용비용이 늘어나고 있는 간편결제서비스는 최초 이용 시 카드 정보를 입력하면 이후 별도의 입력이나 공인인증서 확인 절차 없이 간단한 인증만으로 쉽고 빠르게 결제가 가능한 서비스를 말한다. 간편 결제 서비스는 결제의 신속성과 편리함을 기반으로 기존의 모바일 결제 서비스(소액결제, 모바일 신용카드, 전자지갑 등)와는 차별성 있는 서비스를 제공한다(하준석 외, 2017). 현재 소비자들 중 50% 이상이 한 달에 1번 이상 간편 결제 서비스를 이용(TMI Report, 2021)하고 있어 결제 편의성의 중요도는 점점 높아질 전망이다. 국내의 경우 카드사 중심의 서비스에 추가하여 카카오페이, 네이버페이 등 비금융권 사업자, 특히, 직접 이커머스 사업을 운영하는 기업들이 간편결제서비스를 적극 활용하면서 빠른 확산이 일어나고 있다. 다만 간편결제서비스는 개인정보노출 등 위험도 있다(이혜린 외, 2019).

3.4 물류/풀필먼트(Distribution / Fulfillment)

유통과 물류 관련 공급망 관리에 있어서 물류센터는 중요한 요소이다(김병기, 김선호, 2019). 따라서 이커머스 기업들은 물류처리 부문에 중점적으로 투자하고 있다. 업계 선두주자인 쿠팡은 전국 주요 지역으로 풀필먼트 물류센터를 확대할 계획이며, 신세

계와 롯데 또한 기존 할인마트를 물류센터로 활용하여 전국적 입지와 신선식품 구색을 확보하고 있다. 별도 물류센터를 보유하지 못했던 네이버는 대한통운 등 외부파트너와의 제휴를 통해 기존의 약점을 보완하고 있다(DB투자증권, 2021).

다음으로 고객 주문 및 결제 후 물류센터에서 주문 제품을 집하, 포장하여 배송 수단까지 전달하는 선적 절차가 필요하다. 이커머스 산업 초기에는 고객 주문이 비교적 단순하여 제품 카테고리별로 제품을 적재하고 주문 시 인력을 동원하여 제품을 집하, 포장한 후 배송 차량에 전달하는 것으로 충분했다. 물류센터에서 컨베이어벨트를 중심으로 양측에 상품을 배치하여 피킹하는 프로세스를 활용하거나 TSP(Traveling Salesman Problem, 외판원문제) 알고리즘을 적용하여 피킹 동선을 단축하기도 하였다(Renaud, 2008). 하지만 취급하는 제품 종류가 다양해지고 고객의 주문 또한 일회 주문 시 다품목으로 변함에 따라 인력에 의존하는 방식으로는 고객의 빠른 배송 니즈를 만족시키는 것이 불가능하게 되었다. 이를 위해 전문적인 오더-피킹(Order-picking) 시스템과, 적재공간에서 포장공간까지의 이동시간을 최소화하는 공간 및 설비 등의 하드웨어와 이를 효율적으로 구동할 수 있는 소프트웨어들이 요구된다(김태환 외, 2021).

국내 시장의 추가적 특징 중 하나는 신선식품 시장의 높은 비중이며, 신선취급 기업의 경우 상기 조건과 더불어 별도로 식품 처리를 위한 자원이 필요하다. 즉, 물류취급 및 배송 과정 전반에 콜드체인 시스템을 도입해야 하는데, 이는 냉장물류창고, 냉장포장설비, 냉장배송차량 등을 포괄한다. 기업은 이를 통해 최종 소비자 수령 시점까지 제품의 선도를 유지할 수 있다(장지우, 김승인, 2019).

3.5 배송(Logistics)

배송 측면에서는 배송차량 확보와 더불어 라스트

마일배송이 점점 더 중요해지고 있다. 라스트마일배송은 고객이 제품을 최종적으로 수령하기 직전, 즉, 배송출발에서 고객에게 전달하기까지의 단계이며, 고객이 체감하는 배송속도에 큰 영향을 미친다. 고객은 온라인플랫폼을 통해 실시간으로 배송현황을 확인할 수 있기 때문에 기업들은 주요 거점별 ‘릴레이 배송 센터’ 등을 확보하여 배송 시간을 단축하고 있다(김태현 외, 2020).

3.6 마케팅 시스템(Marketing System)

온라인 쇼핑몰을 이용하는 소비자들의 주요한 구매동기 중 하나는 할인, 쿠폰, 사은품 증정, 무료샘플, 멤버십 포인트 등의 마케팅 프로모션이다(TMI Report, 2021). 이러한 활동을 담당하는 마케팅 시스템은 주로 온라인 플랫폼을 통해 진행되며, 이를 위해서는 마케팅 인력의 역량 외에도 쿠폰 자동화 발급 프로그램, e-CRM 등이 필요하다(Pan & Lee, 2003). 이커머스 기업은 e-CRM의 일환으로 제품특성에 맞춰 제품별로 페이지를 구축하고, 고객이 제품을 사용하거나 구매하는 과정에서 터득한 경험, 생각, 노하우를 공유할 수 있는 게시판과 상담원을 운영한다. 이를 통해 고객의 문의사항과 불만을 해결하고 고객의 의견을 제품 및 서비스 개선에 반영하기 위해 노력한다(나윤규, 2010).

따라서 이러한 국내 이커머스 산업의 주요 자원들을 <표 3>과 같이 정리하였다.

4. 이커머스 기업의 세부 역량(Capabilities)

이커머스 기업의 역량은 크게 자원 통합 및 관리역량과 학습과정역량으로 분류할 수 있다. 시장이 안정적일 경우에는 기존에 보유하고 있는 자원을 통합하고 관리하는 능력이 중요한 반면, 시장환경의 불확실성이 클 경우에는 기업의 학습 과정이 상대적으

<표 3> 국내 이커머스 기업 주요 자원(출처: Source own)

자원	세부자원	Reference
제품 Products	제품 구색, 품질, 가격 제품 공급업체 수, 품질	박은경(2020) 오동환(2020)
고객 인터페이스 Customer interface	사이트 UI / Design 사이트 접근성(Accessibility) 사이트 시스템 속도(System speed)	김종락(2018)
결제 시스템 Payment system	간편결제서비스 결제보안시스템	이혜린 외(2019)
물류/풀필먼트 Distribution/Fulfilment	물류센터 숫자 물류센터 위치 물류센터 당 제품 수용력(Capacity) 물류센터 당 제품 구색(SKU) 오더-피킹(Order-picking) 설비 오더-피킹(Order-picking) 시스템 배송패키지 디자인	DB금융투자(2021) 김태환 외(2021) 김병기 외(2018) 장지우 외(2019)
배송 Logistics	배송차량 숫자 콜드체인(Cold chain) 시스템 라스트마일배송(Last mile delivery) 시스템	장지우 외(2019) 김태현 외(2020)
마케팅 시스템 Marketing system	프로모션 프로그램(예. 쿠폰 발급 시스템 등) e-CRM(예: 멤버십 제도 등)	TMI Report(2021) 나윤규(2010)

해당 문헌에서 발췌, 정리.

로 더 중요해진다. 자원 통합과 관리 역량의 경우 가치사슬 전반에서 발생하는 정보의 처리와 관리, 제품 구매 과정 전반에 대한 거래 처리 및 관리, 풀필먼트 및 배송 등 고객의 주문을 처리하는 백엔드 시스템 통합, 그리고 고객 지향성 등이 있다(Zhu, 2004). 반면 학습 과정 역량은 보유하고 있는 자원을 시장의 필요에 따라 조합하는 동적역량(Resource-complement dynamic capability)과 시장의 변화에 대응하기 위한 기업의 조직적 학습 역량(Exploitative organizational learning) 등이 있다(Xie et al., 2014).

이러한 자원 통합 역량은 주로 기업 내부 자원과 관련이 있으며, 학습과정역량은 외부 시장과 보다 밀접한 관련이 있다. 자원 기반 관점에서 유무형의 자산을 시장에서 구매하는 것이 바로 성과 우위로 이어지지 않는다. 성과 우위를 위해서 기업은 내부 시스템과의 부적합성을 제거하고 자사 프로세스에 적합하도록 만드는 것이 필요하다. 즉, 역량은 다양

한 자원을 통합하고 조정하여 기업의 비즈니스 프로세스에 내재화하는 능력이라고 할 수 있다. 이러한 이커머스 기업의 세부적인 역량들은 다음과 같다.

4.1 정보 처리 및 관리(Information Management)

이커머스 기업의 정보 처리 역량은 제품정보, 검색, 플랫폼 네비게이션, 제품리뷰 등의 세부 사항으로 구성된다(Zhu, 2004). 특히, 온라인 쇼핑의 특성상 소비자가 제품 수령 전까지 제품을 실제로 경험할 수 없기 때문에 제품 정보 및 리뷰 관련 역량이 중요하다. 즉, 소비자들은 기업이 제공하는 제품정보와 제품을 사용한 다른 소비자들의 제품리뷰에 의존하는 경향이 크고(최자영 외, 2020), 따라서 기업은 제품리뷰 관리와 더불어 제품정보를 효과적으로 전달할 수 있는 방법을 고민해야 한다. 예를 들어 최근 기술 발달로 가능해진 가상환경에서의 제품정보 전

달을 통해 소비자들에게 구매하기 전에 실제 사용환경과 유사한 경험을 제공하고 구매의향을 높일 수도 있다(권오병 외, 2008; 한상린, 안명아, 2019). 최근 핀터레스트(Pinterest)는 스마트폰 카메라로 작용하는 AR 기반의 ‘Try on’ 기능을 제공한다고 천명하기도 하였다(한국 M&A 경제신문, 2020).

4.2 거래 처리 및 관리(Transaction Management)

기업은 소비자가 구매를 결정한 시점부터 배송까지 전반적인 거래과정을 원활하게 관리해야 한다. 이 같은 거래 처리 및 관리 역량은 웹사이트 상 주문, 주문 상태 추적, 온/오프라인 채널 간 시너지 촉진 등을 통해 강화된다(Zhu, 2004). 이를 위해 기업은 업무프로세스 관리시스템(BPMS: Business process management system) 등 체계적 시스템의 도입을 고려해야 한다(최덕원 외, 2008).

4.3 백엔드 시스템 통합(Backend Integration)

이커머스 기업은 풀필먼트, 재고 관리 및 코디네이션 등의 백오피스(Back office)와 외부 파트너 간 통합을 구축하는 역량을 보유하고 있어야 한다. 통합은 개개 시스템과 쪼개져 있는 자원을 최적의 형태로 갖출 수 있도록 연결하고 조합하는 역량이며, 이를 통해서 기업은 기존 투자로부터 더 큰 이익을 얻을 수 있다. 해당 역량은 웹기반의 프론트 시스템(Web-based front system)을 기업 데이터베이스와 백엔드 인터넷 시스템(Back-end IS)에 통합하고, 공급업체 및 물류업체와 함께 풀필먼트와 물류배송을 촉진하며, 인보이스 데이터와 전자데이터교환 링크(EDI: Electronic data interchange link)를 구축하고, 공급업체와 재고 데이터를 공유할 수 있는 역량을 포함한다(Wu et al., 2004).

4.4 고객/시장 지향성(Customer Orientation)

인터넷의 상호작용적 특성으로 인해 고객과 밀접하게 상호작용하고 개인화된 정보를 제공하거나 개인맞춤형 제품 및 서비스를 전달하는 노력이 더욱 중요해졌다. 이러한 고객 지향성의 실천을 위해 필요한 기업의 역량은 콘텐츠 개인화, 고객계좌관리, 실시간 서포트 및 반품 등이다(Xie et al., 2004). 고객 지향을 위해서는 고객 데이터의 활용 또한 중요하다. 기업은 고객 데이터베이스를 기반으로 RFM(Recency Frequency Monetary) 분석 등을 통해 고객 개인별 맞춤형 추천시스템을 제공할 수 있다. 또한 고객의 인구통계학 정보와 더불어 구매 성향 정보를 활용하여 고객을 세분화한 후 맞춤형 제안을 통해 교차판매를 촉진할 수도 있다(진병운 외, 2010). 이러한 고객 데이터베이스는 다음의 세 가지로 분류할 수 있다. 첫째, 고객을 위한(for-the-customer) 정보로서 상품이나 서비스 정보를 포함한 고객에게 유용한 정보가 있다. 둘째, 고객의(of-the-customer) 정보가 있는데 이는 고객에 대한 개인적 거래데이터가 있으며, 데이터베이스 마케팅은 이러한 정보의 전략적 이용에 기초를 두고 있다. 마지막으로 고객에 의한(by-the-customer) 정보로서 고객의 불만, 제안, 요구 등을 포함하는 피드백 데이터가 이에 속한다(김주현 외, 2000).

4.5 조직적 학습(Organizational Learning)

기업의 조직적 학습은 빠르게 변화하는 시장에서 나타나는 새로운 양상에 신속히 적응하는 역량이다. 특히 조직학습이 필요한 경우는 변화에 대응하기 위한 해결책으로 새로운 경영 방식을 만들어 내야 할 때이다(Slater et al., 1995). 기업의 조직학습은 주로 과거의 경험을 통해서 이루어지는데(Dibella et al., 1995), 관련 경험을 가지고 있다면 새로운 양상의 대

응에 매우 효과적이겠지만 그렇지 못한 경우가 더 많다. 따라서 새로운 시도를 용인하는 문화와 이를 실행하는 과정에서의 팀웍(Team work)이 더욱 중요하다(Javier et al., 2004). 그리고, 완전히 새로운 환경 변화를 맞았을 때 중요한 것은 첫번째 시도를 얼마나 빠른 시점에 행하는가인데, 이를 통해 실패를 반복적으로 수정해 나가야만 경쟁기업 보다 시장변화에 빠르게 대응할 수 있다. 이를 위해서는 모든 직원들 사이에 자리잡고 있는 기업문화가 필요하며(Yanow, 2011), 구성원 간 소통과 협업이 원활하게 이뤄져야 한다. 이커머스 기업의 경우 변화에 대응하기 위해 구체적 행동을 실행함에 있어 온/오프라인 상 다양한 업무를 수행하는 인력 간 협업을 통해 통일된 하나의 대안을 만들어내야 하기 때문에 원활한 소통과 협업이 무엇보다 중요하다(Xie et al., 2014).

4.6 자원 조합 동적역량(Resource Combinant Dynamic Capability)

기업의 자원 조합 동적역량은 기업이 시장의 변화에 적응 혹은 변화를 만들어 내기 위해 보유하고 있는 자원을 활용하는 프로세스로 정의할 수 있다(Eisenhardt et al., 2000). 특히, 자원을 통합, 재구성, 신규 획득하는 프로세스를 관리하는 역량이 강조된다. 이커머스 기업에게는 비즈니스를 영위하는 데 있어 내외부 네트워크를 활용하는 것이 중요하다(Zwass, 2003). 조직적 학습이 변화에 대응하여 새로운 채널을 만들어야 하는 상황에서 필요한 역량이라면 자원조합 관점의 동적역량은 현재 이커머스 시장의 만족도를 높이기 위해 비즈니스 프로세스를 조정해야 하는 경우 필요한 역량이다. 이를 위해 기업은 현재 자신이 보유하고 있는 자원 조합의 현황과 강약점을 잘 이해하고 있어야 하며, 이 같은 자원의 조합에 어떤 자원을 추가하여 시장에 효과적인 새로운 자원 조합을 만들 수 있는지 파악할 수 있는 지식을

가지고 있어야 한다(Xie et al., 2014).

이상의 관점에서 이커머스 역량을 <표 4>와 같이 정리하였다.

IV. 이커머스 기업의 성과창출 프레임워크

기업의 경쟁우위는 비용우위와 차별화우위로 분류할 수 있다. 비용의 우위는 가치사슬 상 자원들을 효율적으로 관리하여 경쟁사 대비 저비용을 실현하고 비용 경쟁력을 높힘으로써 실현된다. 반면, 차별화 우위는 시장에서 소비자를 포함한 이해당사자들에 의해 인식된다. 제품 및 서비스, 마케팅 혁신 등에 의해 차별화가 달성되며 이를 통해 기업은 경쟁사 대비 높은 가치를 획득한다. 기업은 이를 기반으로 매출 등의 양적성과와 더불어 고객 충성도 등의 질적성과를 창출할 수 있다(Day & Wensley, 1988).

1. 자원 및 역량 기반 경쟁우위 확보 메커니즘

이커머스 기업도 유사한 메커니즘을 따르지만, 국내 경쟁환경을 고려하면 자원 경쟁력은 비용 우위, 역량 경쟁력은 차별화 우위 확보로 이어지는 배타적 경로를 가진다고 보기는 어렵다. 예를 들어 자원의 규모가 경쟁사 대비 비대칭적으로 커질 경우 단순히 비용우위 뿐 아니라 소비자관점에서 차별화 우위로 인지할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 자원 및 역량이 기업의 전반적 경쟁우위에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

1.1 자원을 통한 경쟁우위 확보 메커니즘

이커머스 기업이 가치사슬 상 자원을 활용하여 경쟁우위를 획득하는 메커니즘은 제품원가 경쟁력 확보, 유통과정 효율화 및 재투자, 마케팅 효율화 등이

<표 4> 국내 이커머스 기업 주요 역량

구분	역량	세부 및 통합 자원	Reference
자원 통합/관리 Resource Integration	정보 처리/관리 Information management	기업, 제품 및 서비스에 대한 유용한 정보를 전달하는 역량 -제품 정보(Product information) -검색 역량(Search capability) -제품 리뷰(Product review) -제품 가상 경험(Virtual experience with products)	Zhu(2004) 권오병 외(2008) 한국M&A경제신문 (2020) 최자영 외(2020)
	거래 처리/관리 Transaction management	온라인 상 구매와 거래를 유도, 촉진하는 역량 -구매력(Buy capability) -온라인 구매 추적(Online order tracking) -제품 픽업(Product pick-up) -제품 배송 추적(Delivery monitoring) -고객 가상 커뮤니티(Customer virtual community) -고객 보안 감지(Security indicator)	Zhu(2004) 최덕원 외(2008)
	백엔드 시스템 통합 Back-end integration	풀필먼트, 인벤토리 등 백오피스와 외부 파트너 간 통합을 구축하는 역량 -백엔드 시스템 통합(Integration to back-end system) -백오피스 데이터 표준화(Common data standard) -백엔드 시스템 간 부합성 정도(Compatibility) -전자데이터교환 링크(EDI link) -재고 데이터 공유(Inventory data sharing) -풀필먼트(Fulfilment) -물류배송(Delivery logistics)	Zhu(2004) Wu et al.(2010)
	고객/시장 지향 Customer orientation	고객과의 상호작용을 증진하는 역량 -제품 구성(Configuration) -콘텐츠 개인화(Content personalization) -개인 맞춤형 추천 시스템(Personalized recommendation) -고객 구좌 관리(Account management) -고객 데이터 관리(Data management) -실시간 지원(Real-time support) -판매 후 지원(After-sale support) -교환(Return)	Zhu(2004) 진병운 외(2010) 김주현 외(2000)
학습 과정 Learning process	조직적 학습 Organizational learning	변화된 시장상황을 파악하여 새로운 채널을 구축하는 역량 -시장 감지(Market sensing) -시행을 용인하는 문화(Attempts acceptance) -부서간 협력(Team work)	Slater et al.(1995) Javier(2004) Yanow(2011) Xie et al.(2014)
	자원 조합 동적역량 Resource combinant dynamic capability	기존 시장 만족도 향상을 위해 더 효과적인 자원 조합을 만들어내는 역량 -기존 자원 조합 현황 및 강약점 인지 -새로운 자원 조합을 위한 구성요소 파악	Eisenhardt et al. (2000) Zwass(2003) Xie et al.(2014)

있다.

제품원가를 절감할 경우 최종제품가격을 낮출 수 있기 때문에 경쟁사 대비 우위를 점할 수 있다(한승우, 김연수, 2004). 제품을 공급업체로부터 확보하는 이커머스의 특성 상 원가경쟁력을 위해서 내부적으

로는 제품매입구조를 효율적으로 가져가는 것이 중요하다. 예를 들어 제품재고 수용력을 높여 대량으로 매입해 보관할 경우 높은 구매력(유진투자증권, 2020)과 안정적인 가격에 제품을 소비자에게 공급할 수 있다. 또한 외부적으로는 공급업체 관리도 중

요하다. 예를 들어 공급업체 풀을 가능한한 많이 확보하여 공급업체와 소비자를 연결할 때 발생하는 판매수수료를 적정한 수준에서 관리해야 한다(하나금융투자, 2021).

유통과정은 이커머스 기업의 가치사슬에서 매우 중요하다. 유통과정 효율화를 통해 소비자에게 빠른 시간내 제품을 전달함과 동시에 내부적으로 제품 준비와 배송 등에서 발생하는 비용을 절감하여 경쟁우위를 확보할 수 있으며, 이를 유통 설비와 시스템에 재투자하여 경쟁우위를 지속할 수도 있다. 이를 위해 이커머스 기업들은 물류센터 혁신 등을 통하여 제품 배송을 위한 사전 준비시간을 단축하고, 릴레이센터 등을 활용하여 소비자에게 배송하는 시간을 단축하고 있다(백종실, 2019; 전세웅, 2020).

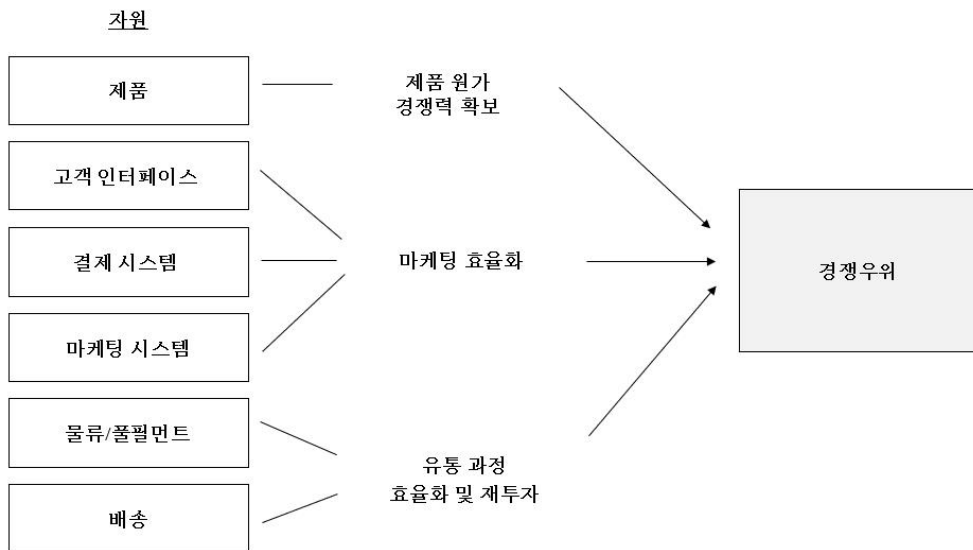
마케팅은 최근 중요도가 높아지고 있다. 치열한 경쟁환경과 더불어 고객의 유입과 이탈이 용이한 이커머스의 본질적 특성 때문에 안정적인 고객 확보가 힘든 것이 현실이다(이선로 외, 2005). 따라서 이커머스 기업들은 고객 유치와 더불어 지속관계유지에 많은 노력을 기울이고 있다. 이를 위해서는 제품검

색, 구매 및 결제, 구매 후 관리 등 구매과정 전반에 걸친 고객의 만족도 관리가 중요하다. 이를 통해 기업은 가격할인과 쿠폰 등 단기성 판촉에 비용을 들이지 않고도 충성도 높은 고객을 기반으로 경쟁우위를 확보한다. 이러한 마케팅 활동을 통한 고객의 만족도 관리는 기존 고객을 유지하고 장기적 관계를 가져갈 수 있기에 수익성에 보다 효율적이며 지속적인 경쟁우위 확보에도 유리하다(최수정, 고일상, 2005; Zeitmal et al., 1996).

각각의 자원이 경쟁우위를 점하는 메커니즘을 정리하면 <그림 2>와 같다.

1.2 역량을 통한 경쟁우위 확보 메커니즘

역량 기반의 경쟁우위는 시장 변화 상황에 따라 다른 형태로 나타난다. 즉, 변화가 크지 않은 시장에서는 기존 시장의 틀안에서 마케팅과 기술의 혁신이나 시장기회를 극대화하는 형태로 나타나는 반면, 시장의 변화가 클 경우에는 새로운 시장을 창출하는 형태로 나타난다.



선행연구 참고하여 재구성.

<그림 2> 자원 기반 경쟁우위 확보 메커니즘

마케팅혁신은 고객의 니즈를 충족하거나 충족되지 않은 니즈를 개선하기 위해 마케팅 핵심 프로세스 상에 새로운 마케팅 활동을 개발하여 이식하는 것을 뜻한다(채서일, 홍성준, 2008). 이를 위해 기업은 시장 및 소비자에 대한 양질의 정보를 수집하고(Slater & Olson, 2001), 내부적으로 시장지향과 학습지향 문화를 보유해야 한다(Hurley & Hult, 1998). 즉, 이커머스 기업의 역량관점에서 고객지향적 마인드에 그들의 고객정보 처리 및 관리 역량이 결합되어 마케팅 혁신은 완성된다. 이러한 고객 관점의 마케팅 혁신은 소비자에게 차별화된 가치로 인지되어 기업의 경쟁우위 확보를 용이하게 한다.

기술혁신은 다양하고 치열한 경쟁시장에서 기업이 연구개발을 통해 지속성장을 할 수 있는 핵심역량으로 인식되며 실제 기업성과에도 영향을 미친다(박선영 외, 2006). 이커머스 기업의 경우 고객주문을 처리하는 과정에서 다양한 유무형의 시스템을 활용한다. 즉, 거래처리 및 관리 및 백엔드 통합 역량 등이 이에 해당된다. 기업은 해당 부문에 대한 R&D 투자를 강화하여 경쟁사 대비 혁신적 기술을 보유하고, 이를 통해 주문처리속도 향상, 비용절감, 고객만족 등 다양한 차원에서 경쟁우위를 점할 수 있다. 또한, 경쟁사가 모방하기 어렵고 특허권에 의해 보호받는 혁신기술일 경우 상당 기간 경쟁우위를 지속할 수 있다(Kambi, 1995).

시장기회 파악은 경쟁이 치열한 시장에서 특히 중요하다. 포화된 시장에서도 기업은 추가 시장기회를 찾아낼 수 있으며 성과를 거둘 수 있다. SWOT 관점에서 찾아낸 시장기회(O: Opportunity)에 자사의 강점(S: Strength)을 적용하는 것이며, 이커머스 기업은 자원 조합 역량을 활용하여 시장기회를 극대화할 수 있다. 내부적으로는 기존 자원들을 재조합하거나 필요한 새로운 자원을 추가해야 한다. 이러한 과정을 통해 발견한 경쟁기업이 파악하지 못한 시장기회는 기업에게 경쟁우위에 확보할 수 있는 기회를 제

공한다.

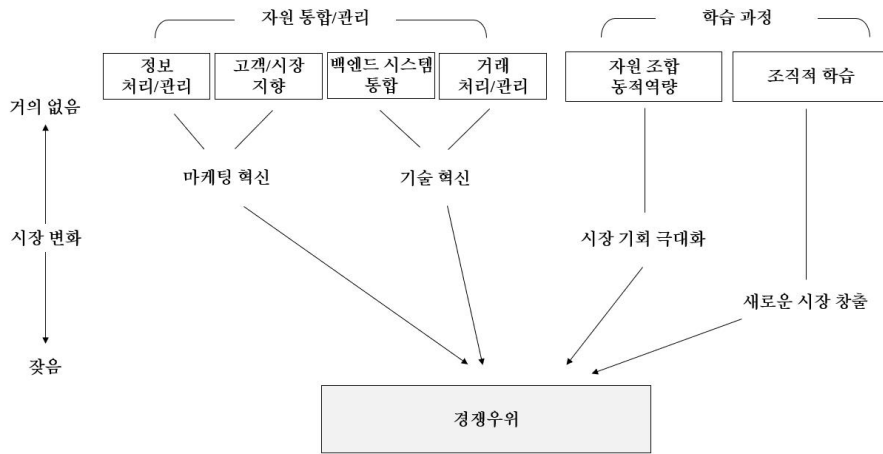
새로운 시장 창출은 변화의 주기가 매우 짧은 국내 이커머스 시장에서 유효한 차별화된 가치이며 기업의 학습 역량에 의해 나타난다. 시간에 따라 점차 다양해지는 시장 변화에 대응하여 경쟁우위를 확보하기 위해서는 해당 변화를 경쟁기업 대비 빨리 감지하고 이를 새로운 시장으로 만들어내야 한다. 이 경우 기업은 시장 선도 기업의 이미지도 획득하여 경쟁우위를 점할 수 있다.

따라서 역량 기반 경쟁우위 확보 메커니즘은 <그림 3>과 같이 표현할 수 있다.

2. 경쟁우위와 기업성과

경쟁우위가 기업에 미치는 성과는 일반적으로 재무적 성과와 시장 성과로 분류할 수 있다(Morgan et al., 2012). 재무적성과를 나타내는 지표들은 사업의 수익성을 예측하는 데 사용하는 회계정보로써 매출액, 영업이익, 투자대비수익(ROI: Return on investment) 등으로 구성되어 있다(신홍철 외, 1999). 일반적으로 재무적성과는 기업의 경영성과를 보여주며 이해관계자들은 이를 근거로 기업을 평가한다. 이커머스 기업의 사업가치는 단기적 이익보다는 주로 절대적 시장점유율을 근거로 한다. 따라서 재무적성과 중 매출액이 영업이익보다 중요하며, 영업이익의 경우 손실 정도보다 손익분기점에 접근하면 충분한 것으로 시장은 판단한다. 예를 들어 쿠팡이 막대한 영업손실에도 불구하고 미국주식시장에서 높은 평가를 받은 것도 그 맥락이다(하나금융투자, 2021).

시장성과는 경쟁과 소비자의 두가지 관점에서 평가할 수 있다. 타기업과의 경쟁은 구체적인 양적 성과인 반면 소비자 관점의 성과는 시장 내 소비자들이 평가하는 질적 성과로 볼 수 있다. 타기업과의 경쟁관점에서 시장성과는 시장점유율, 시장점유율의 성장률 등이 있다. 다만 시장점유율을 평가하는 데



선행연구 참고하여 재구성.

<그림 3> 역량 기반 경쟁우위 확보 메커니즘

있어서 경쟁기업 수에 따라 해석이 달라지는 절대적 시장점유율보다 상대적 시장점유율이 더 유용할 수도 있다(Day & Wensley, 1988). 또한 소비자성과에 기여하는 정도를 나타내는 신규고객 수, 기존 고객 구매 증가액 등도 경쟁관점 성과평가에 유용하다(Morgan et al., 2012). 소비자 관점에서의 시장성과는 소비자가 기업에 대해 보이는 태도를 기준으로 평가할 수 있다. 예를 들어 소비자의 인지도, 선호도, 충성도, 재구매의향 등의 평가지표들이 있다. 온라인 플랫폼을 기반으로 하는 산업의 특성상 고객이 탈이 용이한 이커머스 시장에서 고객 충성도는 매우 중요하며(이일한, 강용수, 2017), 기업 수익에의 기여는 충성 고객들이 신규고객보다 더 크다(Zeithmal et al., 1996). 즉, 질적지표인 고객충성도 관리를 통해 기업은 시장점유율과 매출 등 양적지표의 상승까지 기대할 수 있다.

3. 외부 요인(External Factors)

기업은 가치사슬 상 자원과 역량을 기반으로 경쟁우위를 확보하고 성과를 내기도 하지만 외부 환경의 영향을 받기도 한다. 따라서 기업이 속한 산업에 영

향을 주는 외부환경에 대한 분석을 통해 정치 환경의 안정성, 경제 전망, 소비자들의 사회문화적 변화, 기술 혁신, 사업에 영향을 미칠 생태적 환경, 법적 규제 등 기업에 영향을 미칠 수 있는 긍정, 부정적 요인을 파악한다(Yüksel, 2012). 또한 이를 통해 시장의 기회와 위협요소를 SWOT 분석을 통해 찾을 수 있다(Hill & Westbrook, 1997). 따라서 이커머스 산업에 특히 영향을 미치는 외부 환경요인은 산업의 확장성, 기업의 유산, 연계산업과의 시너지, 신규 고객군의 진입 등과 같다.

3.1 이커머스 산업 확장성(Industry Expandability)

삼성증권 투자보고는 국내 이커머스 산업에서 주목해야 할 주요 중장기 테마 중 하나로 ‘통합’을 꼽고 있는데, 대표적인 형태가 이종산업과의 수직적 결합이다. 예를 들어 네이버쇼핑과 CJ대한통운 간 결합은 자체 물류 역량을 가지지 못한 네이버쇼핑이 물류 전문기업인 CJ대한통운과 결합을 통해 가치사슬을 완성하는 형태이다. 이를 통해 네이버쇼핑은 물류 역량을 갖추는 동시에 자체 물류 역량에 투자했을 때 생기는 고정비를 절감하고, CJ대한통운은 안

정적 택배물량을 확보하고 레버리지효과를 확대할 수 있어 양사 모두 이점을 누릴 수 있다(유진투자증권, 2020). 이커머스 기업이 이종산업을 끌어안는 형태의 결합이 활발한 것은 산업의 확장성을 시장이 인정하고 있기 때문이다.

반면 이커머스 기업이 타 산업으로 확장하는 경우도 있다. 쿠팡의 경우 이커머스로 사업을 시작했지만 최근 콘텐츠(쿠팡플레이), 배달(쿠팡이츠) 등으로 그 영역을 확대하고 있다(연합인포맥스, 2021). 이는 활성화된 플랫폼을 기반으로 다양한 온라인 사업 분야로 진출이 수월한 이커머스 기업의 특성에 기인한다.

3.2 기업의 유산(Company's Legacy)

국내 이커머스 산업의 또다른 특성은 타 산업에서 일정 수준 이상의 시장 영향력을 행사하던 기업들의 시장 진입이다. 예를 들어 네이버쇼핑, SSG.com, 카카오 커머스 등이 이에 해당한다. 네이버쇼핑의 모회사인 네이버는 인터넷포털 업계에서, 카카오 커머스의 모회사인 카카오는 모바일 메신저 분야에서, 그리고 SSG.com의 모회사인 신세계는 오프라인 할인점 분야에서 부동의 1위 기업이다. 분야는 다르지만 이들은 이커머스 시장에 진입 후 그들의 기존 시장 영향력을 바탕으로 경쟁력을 강화하고 있다. 네이버쇼핑과 카카오 커머스는 기존 온라인 플랫폼 이용자들을 대상으로 시장에서 빠른 속도로 위상을 확립하고, 기존 사업모델의 장점을 활용하여 차별화된 서비스를 제공하고 있다.

네이버쇼핑은 포털의 기존 기능을 업그레이드하여 판매자와 소비자에게 동시에 서비스를 제공하는 네트워크 효과 극대화를 통해 경쟁력을 강화하고 있다. 판매자에게는 라이브 커머스와 캘린더 등의 기능을 무료로 제공하고, 소비자에게는 멤버십 업그레이드를 통해 네이버 쇼핑 이용 시 다양한 혜택을 추가 제공하고 있다(삼성증권, 2020). 카카오는 국내

MAU(Monthly Active Users) 4,500만명 이상의 메시징 플랫폼을 기반으로 선물하기, 톡스토어 등과 같은 관계형 커머스를 강화하고 있다(교보증권, 2020). 마지막으로 SSG.com은 기존 신세계 이마트의 매장과 온라인 쇼핑몰을 연계하는 옴니채널(Omni-channel) 전략을 적극적으로 사용하여 향후 식품시장을 중심으로 입지를 강화할 것으로 예상된다.

3.3 연계 산업과 시너지(Synergy with Other Industry)

이커머스 산업은 다양한 관련 산업군과 연계되어 있다. 그중 중요 산업은 결제시스템, 온라인광고, 인공지능/빅데이터, 그리고 배송/물류관리 등이 이에 해당한다. 해당 산업들과 이커머스 산업은 공생의 관계로 이커머스 산업이 성장할수록 해당 산업도 동반 성장하고 이커머스 산업이 지속성장 하는데 촉매제가 될 것으로 예상된다. 특히 결제시스템은 실물화폐가 아닌 전자화폐가 주 결제수단인 이커머스에서 매우 중요하다. 또한 경쟁이 치열해지는 만큼 온라인광고 및 인공지능/빅데이터를 이용한 정교한 마케팅도 중요도가 높아지고 있다(삼성증권 포트폴리오전략팀 리포트, 2021).

3.4 새로운 고객군의 시장진입(New Consumers)

코로나19의 영향으로 기존 시장의 고객이 아니었던 베이비붐 세대(56~74세)가 새로운 소비자군으로 진입했다. 데이터 조사기관인 퍼스트 인사이트가 실시한 설문조사에 따르면 ‘코로나19가 쇼핑장소나 소비방식에 영향을 미쳤다’고 응답한 베이비붐 세대는 코로나19가 본격화되기 이전 21%에서 이후 71%로 증가했다. 또한 ‘코로나19 이후 온라인 쇼핑 사용율이 증가했다’고 응답한 비율도 21%에 달해 이들의 시장진입이 가속화되고 있다. 젊은 세대 대비 상대적

으로 구매여력이 높은 이들 베이비붐 세대가 이커머스 시장에 진입함으로써 시장 성장의 또다른 모멘텀으로 작용할 가능성이 높다(연합뉴스, 2020).

이와 같이 자원 및 역량 기반의 성과창출 모형인 Source-Position-Performance 프레임워크를 국내 이커머스 기업에 적용할 수 있으며, 종합적인 프레임워크는 <그림 4>와 같다.

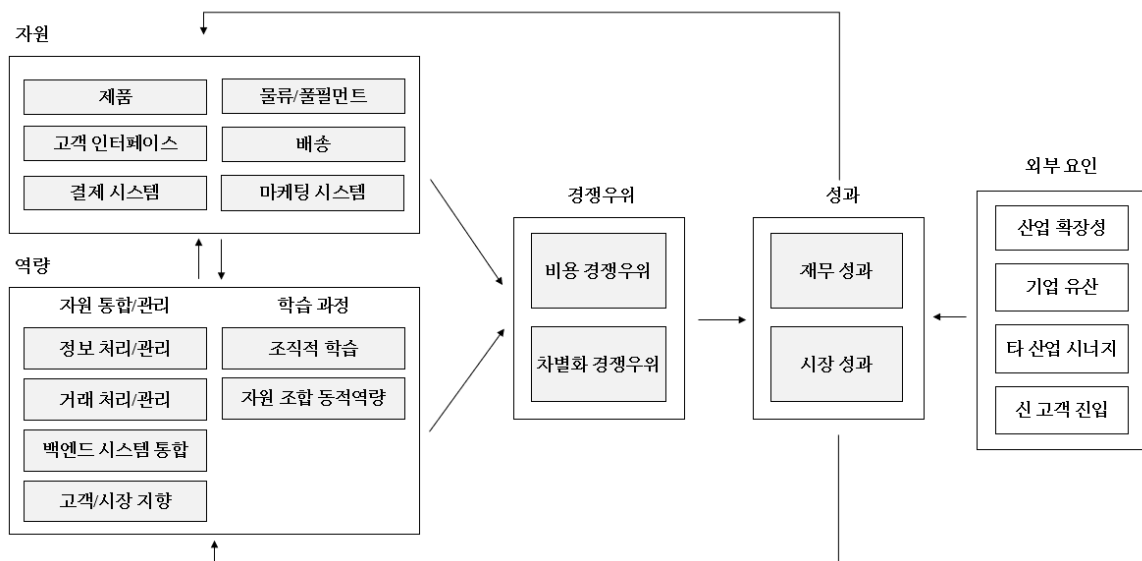
V. 기업 사례 연구

지금까지 이커머스 기업의 가치사슬과 이에 대응하는 자원과 역량을 도출하고 이를 기반으로 기업이 경쟁우위를 달성하고 성과를 창출하는 과정에 대한 프레임워크를 제시하였다. 이를 바탕으로 국내 이커머스 기업들을 비즈니스 모델에 따라서 어떤 자원과 역량을 강점으로 시장에서 성공을 거두고 있는지 실제 사례를 분석하고자 한다.

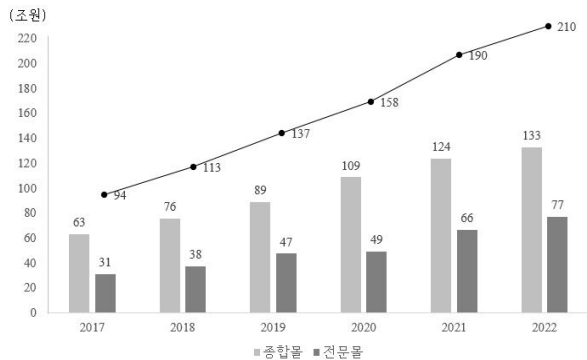
1. 국내 이커머스 산업의 비즈니스 모델

온라인 쇼핑몰은 취급상품의 범위에 따라 종합몰과 전문몰로 나뉜다. 종합몰은 다양한 제품 카테고리를 동시에 취급하며, 전문몰은 특정 카테고리(예, 의류, 식품 등)만을 전문적으로 판매한다(김형근, 2002). 통계청에서는 온라인 쇼핑판매액을 다양한 제품 카테고리별로 종합몰과 전문몰로 나누어 제공하고 있다. 2022년 기준 종합몰이 전문몰 대비 1.5배 정도 높은 판매액을 보이고 있으며, 성장률은 유사한 수준을 보이고 있다(<그림 5> 참조).

오픈마켓 및 백화점 쇼핑몰의 형태로 시작된 국내 이커머스 산업에서 가장 중요한 경쟁력은 ‘가능한 많은 제품 품목을 다루는 것’이었다. 따라서 종합몰 중심으로 산업이 발전하기 시작했으며 현재도 관련 기업들이 시장을 주도하고 있다. 하지만 소비자들의 온라인 쇼핑몰에 대한 니즈가 다양해지면서 특정 제품 카테고리만을 취급하는 전문몰이 주목받기 시작했다. 이들 소비자들은 종합몰의 평균수준의 구매 경험보다는 전문몰에서 제공하는 높은 수준의 제



<그림 4> 이커머스 기업 경쟁우위 및 성과창출 프레임워크



<그림 5> 온라인 쇼핑몰 비즈니스 모델 유형별 판매액 추이(출처: 통계청)

품 구매 경험을 원한다. 특히, MZ세대의 경우 주소 비 품목인 의류, 잡화 등을 구매할 때 다양한 브랜드의 제품들을 비교하고, MD 큐레이션, 고객 추천, 마케팅 커뮤니케이션 등 단순 제품 구매를 넘어서는 정서적 혜택을 얻고자 한다. 반면 식료품의 주 구매층인 주부들의 경우에는 구매 제품의 특성상 품질 및 신뢰도를 온라인 쇼핑몰의 가장 중요한 가치로 인식하고 이를 제공하는 쇼핑몰을 선택한다.

이커머스 기업은 거의 모든 제품 카테고리를 취급하지만, 물류배송에서 우위에 있는 기업들의 경우 전략적으로 공산품 위주에서 신선식품 영역으로 취급 품목을 확장하고 있다. 신선식품 서비스는 신속 배송이 핵심이므로 지역 거점 물류서비스 센터 및 배송시스템을 보유해야 한다. 따라서 해당 인프라를 보유한 기업들은 신선식품에 집중하거나 신규로 진입하고 있다(박찬희, 2020). 초기 인프라 구축에는 상당한 투자가 필요하기 때문에 이를 보유하지 못한

기업들의 신규 진입은 어려우며 기존 기업들이 일정 기간 우위를 누릴 수 있다.

이와 같이 취급 제품의 카테고리 종류와 특성에 따라 국내 이커머스 기업의 비즈니스 모델을 분류할 수 있으며 대표적인 기업들은 다음과 같다(<표 5>).

앞서 논의한 바와 같이 신선식품을 취급하는 경우 물류센터와 풀필먼트가 신선 및 비신선 제품에 따라 두 개의 가치사슬로 조정되고 이에 대응하는 역량과 자원에 차이가 있다. 기업들은 비즈니스 모델과 내부 강점에 따라 특정 가치사슬을 조정 혹은 강화하게 되고, 이에 따라 필요한 자원 및 역량이 달라진다. 기업은 이러한 자원과 역량을 효율적으로 활용하여 소비자들에게 차별적 가치를 전달할 수 있다. 비즈니스 모델 관점에서 종합몰의 경우 다수 소비자를 대상으로 다양한 제품을 동시에 처리해야 하므로 제품 발주·준비·배송 등의 가치사슬을 중심으로 자원과 역량 강화가 필요하다. 반면, 전문몰의 경우 소비자에게 차별적 가치를 제공하기 위해 제품 선택, 고객 지원 등 소비자와 소통할 수 있는 가치사슬 단계에서의 역량 강화가 더 중요하다. 추가로 기업은 비즈니스 모델의 특성 외에 자신만이 보유한 특정 가치사슬 상의 자원과 역량을 강화하기도 하며, 이는 경쟁사 대비 강점으로 부각될 수 있다.

2. 종합몰 사례 연구

국내 이커머스 산업은 거래액 기준으로 상위 세 기업인 네이버쇼핑, 이마트 및 쿠팡 모두 종합몰 형태

<표 5> 국내 이커머스 기업 비즈니스 모델 유형

취급 제품 카테고리 특성	비 신선식품 중점 신선식품 중점	취급 제품 카테고리 종류	
		다수(종합몰)	단일(전문몰)
		쿠팡, 네이버쇼핑	무신사
		SSG.com	마켓컬리

통계청 분류와 박찬희 (2020)연구 결과 참고하여 재정리.

의 기업이다. 본 사례 연구에서는 상기 세 기업을 자원 및 역량 기반 관점에서 분석하고자 한다. 각 종합몰 이커머스 기업의 태생을 살펴보면 네이버쇼핑과 쿠팡은 온라인 유통, 이마트는 오프라인 유통을 그 출발점으로 한다. 다만 이마트는 종합몰임에도 불구하고 전통적으로 오프라인 영역이었던 신선식품 분야에서 상대적 강점이 있다(하나금융투자, 2021). 이마트는 기존 할인매장을 신선식품 물류센터로 활용하여 보관 및 배송 경쟁력을 확보하고 있다. 반면, 네이버쇼핑과 쿠팡은 온라인 플랫폼을 바탕으로 많은 제품 공급자들을 섭외하여 다양한 제품을 소비자에게 공급하고 있다. 하지만 각 기업들은 이 같은 차별점을 강화하기보다는 약점을 메우는 방향으로 투자하는 경향이 있다. 이마트는 이베이 코리아 인수를 통해 온라인 플랫폼을 강화하였으며, 네이버쇼핑과 쿠팡은 각각 풀필먼트와 콜드체인시스템에 대한 투자를 강화하고 있다.

2.1 네이버쇼핑

거래액 기준 국내 이커머스 기업들 중 1위를 차지하고 있는 네이버쇼핑의 경쟁력은 국내 최대 이용자 트래픽을 보유한 네이버 포털에 있다. 온라인 플랫폼에서 제품 선택 및 결제가 이뤄지는 이커머스 특성상 이용자 트래픽의 중요성은 향후에도 지속적으로 부각될 것으로 보여 네이버쇼핑의 경쟁력은 지속될 것으로 예상된다. 또한 네이버쇼핑은 온라인 플랫폼에서 고객을 Lock-in 할 수 있는 요소를 강화하는 한편 약점으로 지적되는 오프라인 인프라 경쟁력을 확보하기 위해 다양한 파트너십을 맺고 있다.

2.1.1 온라인 플랫폼 상 고객 Lock-in

네이버 쇼핑이 추구하는 것은 온라인 플랫폼 내 쇼핑 생태계를 구축하는 것이다. 일반적으로 온라인

쇼핑몰의 구매 프로세스는 제품 정보 검색, 제품 선택, 결제 등의 순으로 이뤄진다. 네이버쇼핑은 각 단계에서 차별적 서비스를 제공하여 한번 구매한 소비자들이 이탈하지 않도록 여러가지 Lock-in 전략을 강화하고 있다.

또한 네이버의 라이브 커머스를 통해 소비자들은 판매자와 양방향으로 소통하며 보다 신뢰할 수 있는 제품 정보를 획득할 수 있으며, 네이버페이를 통해 구매 및 결제를 One-stop으로 마무리할 수 있다. 또한 네이버페이가 제공하는 적립 정책(예, 100만 원 예치 후 제품 구매 시 구매액의 3% 적립)은 재방문을 유발할 것으로 예상된다. 이처럼 네이버쇼핑은 검색, 구매, 결제, 적립의 소비자 구매 여정에 있어 쇼핑 경험을 강화하여 이커머스 생태계를 구축하고 있다(삼성증권, 2020).

2.1.2 오프라인 인프라 파트너십 강화

네이버쇼핑의 태생적 한계는 물류 및 배송 인프라가 취약하다는 점이다. 특히 경쟁기업인 쿠팡과 SSG.com이 직매입을 통해 수도권 인근에 대규모 물류센터를 확보하고 있기 때문에 해당 부문에 대한 경쟁력 확보가 절실하였다. 이에 네이버쇼핑은 2021년 2월 CJ대한통운과 업무제휴를 맺어 CJ대한통운 물류센터에 대형 벤더 제품을 보관한 후 배송하는 ‘24시간 배송’을 가능하게 만들었다(하나금융투자, 2021).

물류 및 배송 관련 파트너십이 가치사슬 상 약점을 보완하기 위한 것이었다면 판매자에 제공하는 혜택은 기존 파트너십을 강화하기 위한 전략적 선택이다. 현재 네이버쇼핑은 결제편의성과 낮은 판매수수료를 기반으로 소상공인 위주로 이커머스 생태계를 구축하고 있다(케이프투자증권, 2020).

2.2 쿠팡

거래액 기준으로는 3위지만 현재 국내 이커머스

시장에서 가장 높은 기업가치를 평가받고 있는 기업이 쿠팡이다(하나금융투자, 2021). 쿠팡은 소프트뱅크 비전펀드로부터 2016년 10억 달러, 2018년 20억 달러 규모의 투자를 획득했고 2020년 미국 주식시장 상장을 통해 추가 투자를 위한 여력까지 확보했다. 물류시스템 등 인프라 투자로 대규모 적자를 기록하고 있음에도 불구하고 외형적으로 높은 성장을 보이고 있다는 점이 높은 기업가치 평가의 주요인이다(케이프투자증권, 2020).

2.2.1 가치사슬 효율화를 통한 비용 경쟁력

쿠팡은 막강한 구매력과 물류 배송 인프라, IT 기술 역량 등을 기반으로 국내 최대 온라인 유통 회사로 성장했고 현재도 압도적인 직매입 규모를 보이고 있다. 이를 통해 카테고리를 확대하고 원가율을 낮추어 왔다(DB투자증권, 2021). 전국 30개 도시에 100개 이상 물류센터를 확보하여 경쟁사 대비 10배 이상 물량을 하루에 처리할 수 있으며(유진투자증권, 2021), 편리한 사용자 인터페이스와 로켓배송, 쿠팡 프레쉬 등을 통해 소비자에게 저렴한 비용으로 당일 또는 익일배송을 제공한다(DB투자증권, 2021). 또한 뉴욕증시 상장을 통해 조달한 자본을 다시 물류센터 확충에 투자하고 있다. 쿠팡은 전북, 경남, 충북, 부산 등 매월 한곳씩 대규모 물류센터에 투자하여 연간 신규투자만 이미 1조 원을 넘어섰다. 특히 2024년 준공 예정인 부산 물류센터의 경우 상품 관리, 배송 동선 최적화 등 IT 혁신 기술들을 총망라한 첨단 물류시스템으로 구축할 예정(매일경제, 2021)으로 가치사슬 상 경쟁우위는 당분간 지속될 전망이다.

2.2.2 시장 확장을 통한 비즈니스 모델 다각화

아마존의 성장 모델을 벤치마킹하여 독점적 지위를 획득하고자 하였던 쿠팡의 전략은 실현가능성이

높지 않아 보인다. 미국 전자상거래 시장에서 아마존의 시장점유율이 40%로 2위 월마트(7%)와 현격한 차이를 보이는 반면, 국내 이커머스 시장은 뚜렷한 강자가 없다. 쿠팡을 포함하여 네이버쇼핑, SSG.com 모두 합종연횡을 통해 몸집을 키우고 물류투자에 집중하는 동일한 전략을 구사면서 차별점 부각보다는 규모의 경쟁으로 치닫는 형국이다(시사뉴스, 2021).

이 같은 상황에서 쿠팡은 현재 시장 확장이라는 전략적 대안을 통해 향후 기업의 지속 성장을 도모하는 듯하다. 국내에서는 이미 쿠팡이츠, 쿠팡플레이 등 배달 및 OTT 시장으로 사업을 확장했다. 또한 기존 자신들의 강점을 바탕으로 해외 시장 진출에 적극적이다. 쿠팡은 2020년 싱가포르에 현지 OTT 기업인 혹을 인수한 후 온라인 쇼핑 시장에 진출하기 위해 노력하고 있다(이투데이, 2021). 싱가포르를 기점으로 이커머스의 발전 가능성이 높은 동남아 시장에 본격적으로 진출할 것으로 예상된다. 이 같은 사업확장과 해외진출은 성장의 기회이기도 하나 시장의 우려도 동반하고 있다. 실제 견고한 매출 성장에도 불구하고 영업적자 지속 및 사업확장의 불확실성 등으로 뉴욕주식시장에서 쿠팡의 주가는 최근 하락세를 보이고 있다(조선비즈, 2021).

2.3 SSG.com(신세계)

SSG.com은 2021년 7월 이베이코리아 인수를 통해 거래액 기준 네이버쇼핑에 이어 2위 자리를 차지했다(서울경제, 2021). 모기업 신세계 그룹은 2019년부터 비효율적인 오프라인 점포를 정리하는 한편, 온라인 사업은 강화해왔으며(아시아경제, 2021), 이베이코리아 인수를 통해 약점으로 지적되었던 온라인 인프라를 강화했다. 또한 온라인 신선식품 부문의 SSG.com, 근거리 PB(Private brand) 쇼핑채널인 노브랜드, 상품 수를 줄인 창고형 대형마트 등 기존 자산을 통합적으로 활용하여 새로운 유통환경 변화

에 대응하고 있다.

2.3.1 옴니채널(Omni Channel) 전략

SSG.com의 최대 강점은 기존 이마트 매장을 이용한 옴니채널 전략이 가능하다는 점이다. 현재 소비자는 SSG.com에서 구매한 제품을 근처 이마트에서 수령할 수 있다. 이를 위해 이마트는 매장 내 온라인 주문제품을 선별 포장하는 공간인 피킹·패킹(PP) 센터를 확충하고 있다(News1, 2021). 옴니채널은 고객 관계 형성 및 충성도 확보에 긍정적 영향을 미치므로 해당 전략이 성공한다면 경쟁력 상승이 예상된다(이미아, 이유재, 2019).

2.3.2 직접투자, 인수합병 및 파트너십을 통한 디지털 자산 강화

유통과 부동산으로 자산 23조 원(2021년 1분기 말 기준) 기업으로 성장한 신세계그룹은 최근 ‘탈(脫) 부동산’을 선언하며, 기존 이마트 및 본사까지 매각 대상에 올려놓았다(한경닷컴, 2021). 매각 대금은 이베이코리아 인수 및 물류센터 투자 등 이커머스 사업에 집중되고 있다(아시아경제, 2021). 이러한 직접투자 및 인수합병 외에도 네이버쇼핑과 지분교환 등을 통한 파트너십(연합뉴스, 2021)을 맺는 등 이커머스의 근간이 되는 디지털 자산을 강화하기 위한 노력은 계속되고 있다.

물리적 인프라와 더불어 이를 효율적으로 운영할 온라인 시스템과 인적역량 등이 이커머스에서는 중요하다. SSG.com은 네이버쇼핑 및 쿠팡에 비해 상대적으로 열세였으나 이베이코리아 인수를 통해 새로운 계기는 마련되었다. 시장에서 성공하기 위해서는 온라인 인프라 및 역량에서의 경쟁력을 가능한 한 빠른 시간내에 확보하는 것이 필요하다.

3. 전문몰 사례 연구

종합몰 형태 거대 이커머스 기업들이 규모를 바탕으로 시장 지배력을 강화하고 있으나 특정 제품 카테고리만을 전문적으로 취급하는 전문몰 형태의 기업들도 여전히 성장하고 있다. 이는 분화된 소비자의 니즈에 기인한 바도 있지만 전문몰의 차별적 역량 또한 중요한 요인이 되고 있다. 본 연구에서는 식품, 의류 부문에서 독자적인 영역을 확보하고 있는 마켓컬리와 무신사에 대해 분석하고자 한다. 마켓컬리와 무신사는 같은 전문몰이지만 취급제품의 특성으로 자원과 역량 관점의 핵심 요인에서 차이가 있다. 마켓컬리는 사업 초기 종합몰 대비 작은 규모에도 불구하고 신선식품을 전문으로 취급했기 때문에 신선도를 유지한 빠른 배송을 위해 콜드체인시스템 등 오프라인 인프라에 대한 투자가 필요했다. 반면, 무신사는 제품 공급자와 소비자간 중계를 기반으로 하였기에 오프라인 인프라에 대한 투자보다는 소비자 관점에서 차별화 가치를 전달하는 것이 중요했다.

3.1 마켓컬리

신선식품 시장이 전체 이커머스 시장처럼 과점화 되지 못하는 이유는 시장내 많은 형태의 판매자들이 존재하기 때문이다. 쿠팡, 이마트, 롯데쇼핑, 홈플러스 등 직매입 후 소비자에게 판매하는 기업들도 있지만, 11번가와 G마켓 등 오픈마켓을 통해 소비자들에게 직판매 하는 수많은 산지 생산자 및 제조업체들이 활동하기 때문이다. 마켓컬리의 경우 전자에 해당하는데 이러한 외부환경은 기회요인이 되기도 하지만 미래 지속 성장에 있어 장애요인으로 작용할 수도 있다. 이런 상황에서 마켓컬리는 기업 내외부 가치사슬의 효율적 통합을 통한 품질 관리와 새로운 사업기회 포착 및 진출 등으로 성장을 지속하고 있다.

3.1.1 가치사슬 통합을 통한 품질 차별화

마켓컬리에 대한 소비자의 평가는 ‘신뢰할 수 있는 신선한 제품’이다. 이러한 인식은 사업 초기 당시 획기적이었던 익일 새벽배송(‘셋별배송’)에 기인한다(하나금융투자, 2021). 온라인 식품 시장의 특성상 주문 후 배송까지의 시간은 제품의 신선도와 직접적인 관련이 있다. 마켓컬리는 사업 초기 거점 물류 센터 및 냉동 시스템에 대한 투자를 통해 이 같은 기업 이미지를 획득했다(DBR Report, 2020). 비록 경쟁업체들의 모방으로 새벽배송은 더 이상 차별점이 되지 않지만, 마켓컬리는 효과적인 가치사슬 통합을 통해 여전히 품질 측면에서 차별화 이미지를 구축하고 있다. 구체적으로 마켓컬리는 품질관리를 위해 외부파트너십, 자체개발제품, 주문시스템을 통합하여 운영하고 있다. 외부 파트너십 측면에서 판매 관련 모든 비용을 마켓컬리가 부담하고 품목별 제품 종류를 제한하여 공급자로 하여금 품질관리에만 집중하도록 하고, 자체개발제품인 ‘컬리온리’ 비중을 확대하며, 그리고 소비자 주문 예측 알고리즘 고도화를 통한 최적화된 재고관리를 함으로써 품질 차별화를 달성하고 있다(DBR Report, 2020).

3.1.2 사업 다각화를 통한 확장

최근 마켓컬리도 미국 주식시장 상장을 준비하고 있는 것으로 알려졌다. 미래 성장 가능성에 높은 가치를 부여하는 미국 주식시장의 긍정적 반응을 이끌어내기 위해 마켓컬리는 쿠팡이 상장 전 했던 사업 다각화를 벤치마킹하고 있다. 기존 식품군에 추가하여 쿠킹 가전, 생활 가전 및 심지어 여행 상품권까지 취급품목을 확대하고 있다(이투데이, 2021). 이에 대한 시장의 반응은 단기 재무적 성과가 향상되고 기업의 규모가 커져 기업가치를 높일 수 있다는 긍정적 평가와 그간 구축해온 차별적 이미지에 타격을 입을 수 있다는 부정적 평가로 나뉘어진다.

3.2 무신사

의류 이커머스 시장은 다른 제품군에 비해 브랜드별 가격이 매우 폭넓게 책정되어 있으며, 제품의 진위 여부 등 신뢰도 문제도 있다(박신영, 박은주, 2011). 초기에는 대기업 의류 제품 계열사들이 온라인으로 판매하는 형태가 많았으나, 점차 중소 온라인쇼핑몰이 시장에 다수 진입하면서 전문몰 위주로 성장하였다. 의류 전문몰은 코로나-19 팬데믹으로 인한 의류 소비 위축에도 불구하고 고성장세를 지속하고 있다. 2019~2020년의 2년간 연평균 성장율은 69%에 달한다(신한카드 빅데이터 연구소, 2020). 의류 이커머스 시장의 대표 기업인 무신사는 2019년 11월 2조 원 이상의 기업가치를 인정받으며 10번째 유니콘 기업으로 등극했다(이베스트 투자증권 리서치센터, 2020).

3.2.1 시장 트렌드를 반영한 자체제품을 통한 차별화

2015년 무신사는 100% 자회사인 의류 및 잡화 제조업체인 위클리웨어를 통해 자체PB브랜드인 ‘무신사 스탠다드’를 런칭했다. 무신사 스탠다드는 모던 베이직 캐주얼웨어 브랜드로, 일명 기본템, 필수템을 주로 판매한다. 무신사 스탠다드의 겨울 시즌 베스트셀러 제품인 경량 패딩은 한해동안 16만장을 판매하는 기록을 세우기도 했다. 무신사 스탠다드의 경쟁력은 ‘무신사라는 일상채널에서 기존 SPA브랜드에서 소비하던 제품들을 합리적인 가격에 구매’할 수 있다는 것이며, 실제 20대 남성들에게 높은 인기를 누리며 기존 SPA 브랜드를 대체했다(이베스트 투자증권 리서치센터, 2020).

3.2.2 고객 지향(Customer Orientation) 전략 강화

제품 외에 무신사가 가장 공을 들이는 부분은 고객과의 소통이다(인사이트코리아, 2021). 고객 소통의

중심축은 무신사닷컴으로 제공하는 무신사 매거진, 무신사 뉴스, 무신사 거리패션 및 블로그 등의 콘텐츠이다. 특히 무신사는 의류 관련 정보를 포함하여 패션, 스포츠, 레저 등 타깃 소비자인 20대 남성들의 다양한 관심사에 대한 정보를 제공한다. 또한 고객들의 의견을 들을 수 있는 공간을 마련하여 쌍방향 소통을 강화하고 있다(매일경제, 2021). 현재는 온라인 채널을 넘어 오프라인 채널까지 고객 소통 창구를 확장하고 있는데, 2021년 6월에 문을 연 ‘무신사 스토어’가 대표적이다. 해당 플래그십 매장은 소비자들의 의견을 수렴하여 준비한 공간이며 다양한 아웃소싱 브랜드 및 무신사 자체 PB 제품까지 선보이고 있다(한국경제, 2021).

이와 같이 종합몰과 전문몰의 대표적인 기업들에 대한 성공요인을 자원과 역량 기반 관점에서 정리하면 <표 6>과 같다.

VI. 결론 및 시사점

본 연구는 국내 이커머스 산업에 대한 다음의 질문

들로부터 출발하였다. 첫째, 현재 이커머스 기업의 가치사슬은 어떻게 구성되어 있고 가치사슬에 대응하는 자원과 역량에는 어떤 것들이 있는가? 둘째, 자원과 역량들 중 기업의 경쟁우위와 지속경쟁우위에 중요한 것들은 무엇인가? 셋째, 비즈니스 유형에 따라 기업의 성공에 핵심적인 역할을 하는 자원과 역량은 차이가 있는지, 그렇다면 유형별로 어떤 차이를 보이는가? 이러한 질문들에 대한 답을 찾기 위해 자원 및 역량 기반 관점의 경쟁우위이론을 기초로 다양한 국내외 문헌 및 자료를 분석하고 사례 연구를 진행하였다. 주요 연구 결과와 시사점, 향후 과제는 다음과 같다.

1. 주요 연구 결과

1.1 결론 1: 가치사슬, 자원, 역량의 유기적인 상호작용

이커머스 산업은 기본적으로 O2O(Online to Offline)의 형태를 가진다. 즉, 소비자는 온라인에서 주문 후 오프라인에서 제품을 수령한다(지영수 외, 2015). 가

<표 6> 주요 이커머스 기업 성공 요인 - 자원 · 역량 관점 중심

유형	취급제품 강점	기업	기업 성공요인	
			자원	역량
종합몰	비신선	네이버쇼핑	<ul style="list-style-type: none"> 제품 구매자 파트너십 고객 인터페이스 및 결제시스템 온라인 인프라(라이브커머스, 네이버페이) 	<ul style="list-style-type: none"> 정보 처리/관리 데이터베이스 관리 역량
		쿠팡	<ul style="list-style-type: none"> 물류/풀필먼트 및 배송 대규모 지역거점 물류센터 라스트 마일 배송 	<ul style="list-style-type: none"> 조직적 학습 채널 신축 사업 확장(쿠팡이츠, 쿠팡플레이)
	신선	이마트	<ul style="list-style-type: none"> 물류/풀필먼트 및 배송 신선식품 물류 및 배송 설비 	<ul style="list-style-type: none"> 모기업의 유산(Legacy) 선도 오프라인 유통의 장점 접목
전문몰	비신선	무신사	<ul style="list-style-type: none"> 제품 차별화된 제품 	<ul style="list-style-type: none"> 조직적 학습 고객 지향 마케팅 커뮤니케이션
	신선	마켓컬리	<ul style="list-style-type: none"> 물류/풀필먼트 및 배송 신선식품 물류 및 배송 설비 	<ul style="list-style-type: none"> 자원 조합 동적역량 품질 관리 차원 가치사슬 통합

치사슬 상 제품 구매에서 수령까지 이어지는 비즈니스 과정에서 제품 검색·구매·결제 등 온라인 상 비즈니스 과정은 소비자가 주도하는 반면, 제품 발주·풀필먼트·배송 등 오프라인 상 비즈니스 과정은 공급자인 기업이 주도한다. 따라서 소비자 친화적인 가치사슬을 구축하고, 경쟁기업 대비 규모, 기술, 비용 측면에서 우위를 가져야 한다.

본 연구에서는 가치사슬 상에 필요한 독립적인 유무형 설비 및 시스템을 자원으로 분류하고, 여러 자원들을 조합 및 통합하고 이를 조직의 학습으로 내재화하여 변화하는 내외부 환경에 효율적으로 대응하는 능력을 기업의 역량으로 분류하였다. 이러한 자원과 역량은 별도로 존재하지 않으며 상호작용하는 유기적 관계이다(Kamoche, 1996). 또한 역량수준에 따라 환경 변화에 따른 새로운 가치사슬을 재구성하기도 한다(Zhao et al., 2009). 구체적으로 국내 시장의 경우 기본 자원 및 정보 확보가 용이(하나금융투자, 2021)하여 자원만으로 경쟁우위 확보가 어렵다. 따라서 기업들은 자원의 규모를 확대하거나 자원들을 효율적으로 활용할 수 있는 역량을 확보하고자 노력한다. 또한, 다양한 배경의 기업이 경쟁(정연승, 김현진, 2019) 하기 때문에 각 기업들은 그들의 배경을 활용하여 차별화된 비즈니스 모델과 가치사슬을 만들어 내고 있다.

1.2 결론 2: 오프라인 자원과 역량의 중요성

국내 이커머스 시장은 일부 대기업이 운영 중인 종합몰이 주도(2020년 거래액 기준 68%)하고 있다(통계청, 2021). ‘고품질 저가격 제품의 신속한 배송’이라는 소비자들의 상충되는 높은 기대치(한국 온라인 소비자 성향 보고서, 2018)에 부합하기 위해 제품 발주·풀필먼트·배송의 오프라인 자원에 우선적으로 집중 투자하고 있다(시사포커스, 2021). 구체적으로 물류센터 규모를 늘리고 시스템을 강화하여 소비

자 주문 제품 처리 속도를 향상(DB투자증권, 2021) 시키고, 배송차량·릴레이센터 등을 확대(경향비즈, 2020)하여 제품 배송 시간을 단축하고 있다. 이는 소비자 주문 증가 및 유통 비용 감소를 유도하여 규모의 경제를 달성하게 해준다. 또한 이미 오프라인이 주력이었던 유통 기업들도 비슷한 형태로 경쟁력을 키우고 있어(뉴데일리경제, 2020) 당분간 국내 이커머스 산업에서 오프라인 자원 및 역량의 중요성은 지속될 전망이다.

1.3 결론 3: 차별화 자원과 역량에 기반한 차별화 가치 제공

낮은 고정비, 용이한 인프라구축 및 제품수급, 정보공유 등으로 시장 진입장벽이 낮아지면서(이코노믹 리뷰, 2021; 하나금융투자, 2021) 카테고리를 막론하고 국내 시장의 가장 큰 공통된 특징 중의 하나가 유통이 빠르게 ‘이커머스화’되고 있다는 것이다. 특히, 전통적으로 오프라인 유통에만 의존했던 제품군 시장에서 변화가 일어나고 있다는 점은 주목할 만하다. 신선식품 시장의 경우 초창기에는 온라인 유통이 불가능하다고 여겨졌지만 보관과 배송 등의 기술발전으로 새로운 시장으로 성장하였다(식품음료신문, 2021). 이는 주류시장 규모만큼은 아니지만 일반 소비자와는 다른 니즈가 충족될 경우 반복구매를 통해 니치시장(niche market)의 유지가 가능하다는 것을 보여준다. 실례로 마켓컬리는 높은 충성도를 보이는 소비자 군(2019 마켓컬리 고객 재구매율 61.2% vs. 전체시장 재구매율 28.8%)을 바탕으로 성장했다(DBR, 2021).

국내 이커머스 시장은 거래액 기준 50% 시장을 다수의 기업이 공유하고 있는 롱테일(Long-tail) 시장이다(DB투자증권, 2020). 특히 특정 제품군만을 취급하는 전문몰 시장은 주류 소비자와 다른 차별화된 다층적 니즈와 높은 충성도를 가진 소비자를 기반으

로 유지된다. 대표적인 제품군은 의류와 뷰티 시장이다. 해당 시장을 주도하는 소비자군인 MZ세대는 품질·가격·배송 등의 기본적 니즈 외에 정보·마케팅 등의 부가적 혜택, 그리고 이를 넘어 구매경험·소통·참여 등 감성적 혜택에 대한 니즈 등 다양한 니즈를 가지고 있다(매일경제, 2021; KISA Report, 2021). 종합몰 기업들은 이러한 다층적 니즈를 충족하기 어려우며, 타깃 소비자층의 심층적 니즈에 부합하는 전문몰 형태의 기업이 해당 비즈니스에 적합하다. MZ 소비자층을 타깃으로 의류, 뷰티 제품, 패션 트렌드 등을 추천하는 무신사, 에이블리, 지그재그 등이 대표적이다(닐슨코리아, 2020; 중앙일보, 2020). 이들은 특정 가치사슬에 집중하여 이를 기업의 강점으로 가져가고, 소비자에게 차별화된 가치를 전달하는 것을 기업의 핵심역량으로 간주한다(비즈조선, 2021). 이러한 전문몰 기업들은 표적시장 소비자들의 기본적 니즈 외에 부가적 니즈를 충족시키고(매일경제, 2021; DBR Report, 2020), 지각된 차별화 가치를 만들어내는 것이 중요하다. 즉, 소비자 지향 및 시장에 대응하는 동적역량이 성공을 위한 핵심요인이라 볼 수 있다(David, 2000; Van Hoek, 2001).

국내 대부분 산업은 소수의 대기업과 다수의 중소기업으로 시장이 구성되었다는 점에서는 동일하다. 하지만 국내 이커머스 시장의 경우 전체 시장 관점에서는 공통으로 경쟁하고 있으나, 각 기업이 자원과 역량의 차별적 강점을 바탕으로 고유의 세분시장을 확보하고 확대해가는 방식으로 경쟁우위를 확보하고자 노력한다는 점에서 차이가 있다.

기업간 대체가 쉽지 않은 국내 시장의 특성으로 인해 전체 이커머스 시장은 지속적으로 성장할 것으로 예상된다. 특히, 차별적 자원과 역량을 바탕으로 세분시장에 진출하고 있는 전문몰은 시장의 다양성을 강화하고 있어 전체 시장 규모를 증대하는 동력이 될 것이다. 따라서 향후 신규 진입을 고려하는 기업의 경우 기존 기업의 방식을 그대로 벤치마킹하기

보다는 자신만의 차별적 자원과 역량이 무엇인지 파악하고 이를 기반으로 비즈니스 모델과 목표를 설정하는 것이 중요하다고 판단된다.

2. 연구의 시사점

2.1 학문적 시사점

본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다. 기업의 경쟁전략에 대한 연구는 Porter의 산업 환경 관점에서 시작하여 현재는 기업의 자원 및 역량 관점으로 이어지고 있다. 자원 및 역량 기반 전략 연구의 주요 논점은 지속경쟁우위이며, 이를 위해서는 경쟁기업이 모방하기 어려운 역량을 확보하는 것이 중요하다(Teece et al., 1997). 국내 이커머스 경쟁환경에서도 역량의 중요성은 매우 높다. 기초 자원들은 시장에서 구매하기 용이한 상황이기에 자원을 활용하고 시장 변화에 대응하는 역량이 기업 성과에 더욱 중요하다(양재훈, 2010). 이런 현실 하에서 자원과 역량의 구분이 없는 기업 전략 연구는 한계를 가질 수밖에 없다. 본 연구는 일반적 전략 관점의 자원 및 역량 개념을 기초로 다양한 국내외 문헌을 활용하여 국내 이커머스 기업의 가치사슬과 이에 대응하는 자원과 역량, 그리고 이들간 상호작용을 분석하였다. <그림 1>에서와 같이 가치사슬의 각 단계에 위치하는 다양한 자원과 역량은 별개의 것이 아니다. 조직 학습을 기반으로 자원을 조합하고 이를 가치사슬의 적재적소에 투입하고 관리, 추적, 수정하는 상호작용이 지속되어야 한다. 가치사슬에 대응하는 자원과 역량, 그리고 이들의 상호관계에 대한 본 연구의 결과는 향후 국내 이커머스 기업의 경쟁우위 전략 연구의 기초 연구로 활용될 수 있을 것이다.

2.2 관리적 시사점

또한 본 연구는 다음의 관리적 시사점도 제공한다.

현재 이커머스 산업은 다양한 유형의 기업들이 혼재되어 경쟁하고 있다. 따라서 자신의 정체성을 확립하고, 이에 부합하는 표적 시장을 선정하고, 최종적인 전략적 목표를 설정하는 것이 중요하다. 특히 이커머스 비즈니스를 운영하면서 기업의 자원을 적재적소에 배치하는 것은 매우 중요하다. 기업의 자원은 유한하기 때문에 모든 곳에 최대치의 투자를 감행할 수는 없으며 기업 성과 및 전략적 목표 달성에 가장 필요한 부분에 선택과 집중을 해야 한다(Huang et al., 2011). 본 연구는 국내 이커머스 기업의 비즈니스 유형을 구분하고 유형별로 중요한 자원과 역량을 제시하여 기업 의사결정에 시사점을 제공한다. 실제 사례 분석의 결과 종합몰의 경우 풀필먼트 및 배송 등의 오프라인 자원과 역량이 중요한 반면, 전문몰의 경우 제품의 차별화된 품질과 소비자와의 커뮤니케이션 등이 중요한 것으로 나타났다. 그러나, 유형에 따른 자원과 역량의 중요성은 고정적인 것이 아니며 시장 환경, 기업 성장 단계에 맞춰 유동적이어야 한다. 예를 들어 전문몰 사업영역 확장 시 이에 부합하는 자원, 역량의 선택과 집중도 달라져야 한다. 비즈니스 유형별로 정리한 본 연구의 결과는 기업들이 내외부 환경 변화에 직면, 전략 변화 선택 시 참고 자료로 활용될 수 있을 것이다.

3. 향후 연구 과제

본 연구는 다양한 문헌 및 자료를 활용하여 가치사슬에 대응하는 자원 및 역량의 세부 사항들을 도출하고 이들간 상호작용을 정리하고 자원·역량 차원이 경쟁우위와 성과에 영향을 미치는 프로세스를 제시하였다. 본 연구결과는 향후 다양한 실증 연구를 위한 기초로 활용될 것으로 기대하며, 특히 다음과 같은 연구 과제들을 제시하고자 한다.

첫째, 자원과 역량 간 상호작용에 대한 추가 연구들이 필요하다. 본 연구에서는 기업의 자원과 역량,

그리고 가치사슬이 상호작용한다는 관점에서 연구 모델을 제시하였으며, 자원들의 조합과 역량간 상호작용, 하위 차원 역량과 상위 차원의 역량간 상호작용들을 규명하였다. 하지만 실증연구를 통해 이들간 상호작용의 방향과 구체적인 강도를 측정하고 비교하는 연구가 필요하다. 이러한 상호작용의 차이를 고려하여 자원과 역량의 투자 효율성을 판단할 수 있으며, 개별 자원과 역량의 중요도와 이들간 상호작용 강도를 함께 분석하여 어떤 자원 및 역량에 투자를 집중하는 것이 효율적인지를 판단할 수 있다. 또한 상호작용의 강도는 비즈니스 유형에 따라 차이가 있을 것으로 예상되므로 비즈니스 유형별 세부 분석도 유용할 것으로 기대한다.

둘째, 자원과 역량, 경쟁우위, 성과창출 프로세스에 대한 구체적인 실증연구들이 필요하다. 본 연구에서는 이커머스 기업이 성과를 창출하고 지속경쟁우위를 확보·유지하는 과정을 Day and Wensley (1988)의 Source-Position-Performance 프레임워크에 기초하여 분석하였다. 즉, 자원과 역량 우위가 비용 및 차별화 경쟁우위를 유발하고 기업성과에 영향을 미치는 구조이다. 본 연구에서 제시한 프로세스에 대해 실증연구를 통해 이커머스 기업에도 유의미한 모형인지 확인하고, 세부 자원과 역량들이 어떤 경로를 통해 성과에 영향을 미치는지를 비교 분석하는 연구들이 필요하다고 기대한다.

셋째, 다양한 외부 요인들의 효과들을 추가적으로 검토해볼 수 있다. 앞서 연구의 핵심 요소는 아니지만 기업성과에 영향을 미치는 외부 요소들이 존재함을 제시하였다. 구체적으로 산업 확장성, 기업의 유산, 연계산업과의 시너지, 신규 고객군의 시장진입 등이 있다. 다만 이러한 외부요인들의 효과에 대한 실증연구를 위해서는 구체적 정량적 측정방법이 개발될 필요가 있다. 일부 기존 지표를 활용할 수 있는 경우도 있지만 과거 기업의 유산 등과 같이 기존 지표가 부재한 경우도 많다. 향후 연구에서는 관련 연

구들에 대한 분석을 통해 구체적인 측정도구가 필요할 것으로 예상된다.

넷째, 유사한 연구 프레임워크를 타 산업군으로 확장해서 적용하는 시도도 유용할 것으로 기대한다. 본 연구에서 제시한 프레임워크는 이커머스 기업에만 국한되지는 않을 것으로 예상하며, 해당 프레임워크 및 상호작용 방식은 타 산업에도 충분히 적용 가능하다고 판단한다. 따라서 본 연구가 제시한 가치사슬의 정의, 자원과 역량 구분, 그리고 서로 간의 상호작용 등에 대한 연구결과는 타 산업군에 대한 연구의 가이드라인으로 활용될 수 있을 것이라 기대한다.

논문접수일: 2023. 12. 10.

1차 수정본 접수일: 2024. 01. 14.

게재확정일: 2024. 01. 14.

참고문헌

- 가조, 김철중 (2018). 공급망서비스 특성이 고객만족 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구 - 인터넷 쇼핑몰을 중심으로. *물류학회지*, 28(3), 57-75.
- 강무희, 노재확, 이석기 (2015). 전자상거래 지원 인프라로서의 물류 서비스 품질 요인 및 고객 만족도에 관한 연구. *e-비즈니스연구*, 16(3), 51-76.
- 강문식, 김호경 (2006). 인터넷 쇼핑몰의 고객충성도 영향요인에 관한 연구. *인터넷전자상거래연구*, 6(2), 273-294.
- 강문식, 이종수 (2009). 인터넷 쇼핑몰의 내·외향적 특성과 소비자 특성이 재구매 의도에 미치는 영향. *인터넷전자상거래연구*, 9(1), 67-99.
- 권오병, 정동영 (2009). 증강현실 전자상거래 위한 Rescorla-Wagner 모형과 Galton 자유연상 실험을 활용한 연상 기반 추론 방법. *한국전자거래학회지*, 14(3), 131-151.
- 권혁인, 백보현, 전용수, 안예진 (2018). 온라인 쇼핑몰의 AI 기반 큐레이션 서비스에 대한 소비자 혁신저항이 사용의도에 미치는 영향. *e-비즈니스연구*, 19(6), 91-108.
- 김구성, 이수동, 김주영 (2004). 인터넷 쇼핑에서 모 기업의 신뢰가 인터넷 쇼핑몰의 신뢰와 구매의도에 미치는 영향. *유통연구*, 9(4), 85-114.
- 김미리, 김상수 (2019). 온라인 오픈마켓 플랫폼을 통한 지속구매의도: 구매과정에서의 지각된 가치의 다차원적 접근과 거래만족을 중심으로. *인터넷전자상거래연구*, 19(3), 149-172.
- 김병기, 김선호 (2019). 혼합보충 방식의 오퍼피킹에 의한 전자상거래 물류센터의 생산성 개선. *대한산업공학학회지*, 45(1), 53-69.
- 김영국, 염수환, 김진형, 배석민, 정재진 (2019). e-Commerce 상에서 빅데이터 서비스제공 기대가 이용 의도에 미치는 영향 연구. *멀티미디어학회논문지*, 22(9), 1,132-1,139.
- 김정열 (2005). 전자상거래의 주요 성공요인에 관한 연구. *한국컴퓨터정보학회논문지*, 10(3), 267-273.
- 김주현, 윤지희 (2000). 전자상거래(e-Commerce)에 있어서의 고객관계관리를 위한 정보시스템의 개발. *한국정보과학회 학술발표논문집*, 27(2 I), 278-280.

- 김진황 (2012). 영업권과 기업가치. *국제회계연구*, 46, 127-142.
- 김창수, 김동진 (2004). 전자상거래 활성화를 위한 제3자 물류 발전전략. *인터넷전자상거래연구*, 4(2), 151-182.
- 김태현, 송상화 (2021). 온라인 주문 풀필먼트를 위한 물류센터 피킹 설비 최적화에 대한 연구. *한국전자거래학회지*, 26(1), 67- 78.
- 김태현, 윤승진, 송상화 (2020). 라스트마일 배송을 위한 도심 물류 네트워크 설계: 서울시 사례 연구. *한국 SCM 학회지*, 20(1), 110-120.
- 나윤규 (2010). 패션 e-Commerce에서 e-CRM이 관계품질과 성과에 미치는 영향: 한미 비교 연구. *한국의류산업학회지*, 12(3), 327-337.
- 나혜연, 남기환 (2020). 사용자 선호도 변화에 따른 추천시스템의 다양성 적용. *지능정보연구*, 26(4), 67-86.
- 박경도, 박진용, 서지연 (2006). 인터넷 쇼핑물 고객의 신뢰 및 결속에 미치는 고객불만의 부정적 영향. *유통연구*, 11(2), 59-79.
- 박기남, 강낙중 (2010). 고객자본에 기초한 e-CRM 기반의 상품추천 시스템 개발에 관한 연구. *인터넷전자상거래연구*, 10(1), 125- 144.
- 박선영, 박현우, 조만형 (2006). 특허분석을 통한 기술혁신과 기업성과의 관계분석. *기술혁신학회지*, 9(1), 1-25.
- 박성훈, 남태현, 차영두, 이수환, 여기태 (2017). 신선품류 취급 온라인 쇼핑몰업체의 활성화 방안에 대한 연구. *디지털융복합연구*, 15(8), 103-114.
- 박신영, 박은주 (2011). 인터넷패션쇼핑물 유형 분류에 대한 고찰. *한국생활과학회지*, 20(2), 391-400.
- 삼성증권 (2020). *Samsung virtual conference: New commerce*. <https://samsungpop.com>
- 박은옥, 박민영 (2018). 온라인쇼핑물 유형 및 소비성향(가심비)에 따른 온라인 식품매장의 지속사용의도에 관한 연구. *인터넷전자상거래연구*, 18(6), 361-375.
- 박진희, 김동환 (2016). 전자상거래 활성화에 따른 예측배송시스템의 국내 적용 가능성 및 유형에 관한 연구. *물류학회지*, 26(2), 41-54.
- 박찬희 (2020). Untact 경제의 전개와 기업 생태계의 변화가 포용적 성장에 주는 의미 - 이커머스(e-commerce)가 일자리와 지역균형에 주는 영향을 중심으로. *인터넷전자상거래연구*, 20(5), 181-200.
- 박철, 김동탁 (2006). 온라인과 오프라인 유통경로의 가격비교에 관한 연구. *유통연구*, 11(1), 99-124.
- 박해철, 현지윤 (2019). 온라인 쇼핑 웹사이트에서 판매수수료와 제품가격을 어떻게 그리고 누가 결정하는 것이 좋을까? *경영학연구*, 48(6), 1,625-1,641.
- 박효은, 여은아 (2010). 긍정적, 부정적 쇼핑감정이 쇼핑가치와 인터넷 의류 쇼핑사이트 접근행동에 미치는 영향. *유통연구*, 15(2), 101-122.
- 반혜정, 김석수 (2009). 기업의 사회적 책임과 기업능력에 따른 경쟁우위. *대한경영학회지*, 22(4), 2,037-2,058.
- 배순철, 김병근 (2016). 동적역량과 기업성과에 대한 운영역량의 매개효과 분석. *한국경영학회지*, 41(4), 15-32.
- 백종실 (2019). 도시내 라스트마일 배송 효율화 방안. *국제상학*, 34(4), 327-348.
- 백진현 (2007). 온라인쇼핑물 성과 향상을 위한 소

- 비자 태도에 관한 연구. *인터넷전자상거래 연구*, 7(3), 1-24.
- 삼정KPMG (2018). *온라인 식품 시장의 기회와 도전. Issue Monitor*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/kr/pdf/kr-im92-online-grocery-market-20181029.pdf>.
- 성형석 (2010). 온오프라인 채널에서 지각된 품질이 서비스의 개인가치에 미치는 영향에 관한 연구. *유통연구*, 15(3), 111-132.
- 손정수 (2019). 4차산업혁명에 따른 물류혁신 기술에 관한 연구: 삼성SDS의 물류플랫폼 사례를 중심으로. *e-비즈니스연구*, 20(5), 111-123.
- 신기태 (2001). 전자상거래를 통한 전자적 전달물의 분류체계 개발에 관한 연구. *인터넷전자상거래연구*, 1(2), 101-126.
- 신지용, 박성용, 김대호 (2006). 온라인 쇼핑 구매의도 결정요인에 관한 연구. *대한경영학회지*, 19(2), 529-560.
- 신호경, 홍정한, 김경규 (2007). 인터넷 쇼핑물에서 웹사이트 특성에 따른 재구매의도에 대한 연구. *한국전자거래학회지*, 12(1), 41-71.
- 신호균, 김효선 (2001). 인터넷 전자상거래 시장의 확산을 위한 전략적 고찰. *인터넷전자상거래연구*, 1(1), 639-652.
- 양재훈 (2010). 민첩성역량이 고객만족과 충성도에 미치는 영향에 관한 연구. *e-비즈니스연구*, 11(4), 103-128.
- 양한빈, 서상윤, 남양호, 이훈영 (2011). 온라인 상품정보의 특성이 온라인 구전효과에 미치는 영향에 관한 연구. *인터넷전자상거래연구*, 11(1), 31-53.
- 연수경, 장효인, 채홍주, 최환일, 정수용, 이우진, 고석주 (2017). B2B 전자 상거래에서 고객의 주문 패턴 기반 큐레이션 서비스를 이용한 상품 추천 시스템 연구. *한국통신학회 학술대회논문집*(pp. 1,503-1,504).
- 오세일, 권익환, 채석민, 정선호 (2019). 스마트 모빌리티를 활용한 Last Mile Delivery 개선방안에 관한 연구. *한국자동차공학회 추계학술대회 및 전시회*(pp. 1,303-1,306).
- 이기병, 노태우 (2021). 3PL과의 제휴역량이 기업 성과에 미치는 영향: 파트너의 협업역량을 매개효과를 중심으로. *국제경영리뷰*, 25(1), 83-95.
- 이미아, 이유재 (2019). 옴니채널 환경에서 고객경험이 리테일러 로열티 및 성과에 미치는 영향. *경영학연구*, 48(1), 211-241.
- 이완형 (2019). 비즈니스 전략으로서 디지털 트랜스포메이션에 관한 연구: 유통의 '토탈 디지털 비즈니스 프레임워크' 구축 전략. *유통경영학회지*, 22(3), 85-99.
- 이일한, 강용수 (2017). 소비자의 관계효익이 고객 충성도에 미치는 영향에 관한 연구. *한국경영학회 통합학술발표논문집*(pp. 1,478-1,503).
- 이천희, 전달영 (2021). 옴니채널환경에서 제품구색통합 및 가격통합이 쇼핑혜택에 미치는 영향: 웹루밍 vs 쇼루밍. *유통연구*, 26(3), 27-61.
- 이태민, 전종근 (2004). 점포충성도 결정요인에 대한 온라인-오프라인 비교. *유통연구*, 9(3), 1-20.
- 이학식, 김영 (2000). 재무성과와 기업가치에 대한 마케팅자산의 영향. *마케팅연구*, 15(4), 45-79.
- 이해나, 한상만, 최아영 (2015). 온라인 정보탐색에서 온라인 구매로 연결되는 특성에 관한 탐색적 연구. *유통연구*, 20(2), 295-318.

- 이혜린, 배현진, 이상우(2019). 온라인 쇼핑 플랫폼 및 간편결제서비스 선택 시 판매자가 고려하는 요인에 대한 실증적 연구. *한국콘텐츠학회논문지*, 19(5), 443-454.
- 임용택 (2013). 인터넷 소비자 특성이 충동구매와 계획구매에 미치는 영향. *인터넷전자상거래연구*, 13(3), 257-273.
- 장지우, 김승인 (2019). 이커머스의 신선식품 배송을 위한 패키지 디자인 사례연구 - 국내외 사례를 중심으로. *한국융합학회논문지*, 10(7), 115-120.
- 차오 웨이홍, 박종무 (2010). 인터넷 쇼핑몰의 고객가치. *경영학연구*, 39(1), 129-156.
- 전세웅, 황정훈 (2020). 비대면 시대를 위한 물류로봇 기술 연구 동향. *한국통신학회지(정보와 통신)*, 38(1), 21-26.
- 정연승, 김현진 (2019). 국내 온라인 쇼핑 유형 및 경쟁 분석: 네이비쇼핑을 중심으로. *유통경영학회지*, 22(1), 35-46.
- 진병운, 조영성, 류근호 (2010). RFM 기법과 연관성 규칙을 이용한 개인화된 전자상거래 추천시스템. *한국컴퓨터정보학회*, 15(12), 227-235.
- 조세형 (2013). 웹사이트 정보품질 및 사용자인터페이스품질이 문화상품 온라인구매의도에 미치는 영향: 고객관여도의 조절효과. *한국콘텐츠학회논문지*, 13(12), 931-944.
- 지성구, 임채운 (2004). 기업의 인터넷 쇼핑몰 채택의도의 결정요인. *유통연구*, 9(2), 1-27.
- 지영수, 강문영, 한경석 (2015). O2O 커머스에 대한 소비자들의 이용 중단 의도에 관한 실증적 연구. *인터넷전자상거래연구*, 15(4), 223-245.
- 채서일, 홍성준 (2008). 마케팅혁신. *경영학연구*, 37(1), 133-164.
- 최덕원, 신진규 (2008). 전자상거래 배송업무의 예외처리용 프로세스 저장소의 효과적 관리를 위한 검색트리 생성. *지능정보연구*, 14(4), 147-160.
- 최자영, 김현아, 김용범 (2020). 온라인 리뷰가 매출에 미치는 영향력 분석: 텍스트기반 감성지수를 중심으로. *유통연구*, 25(3), 1-21.
- 케이프투자증권 (2021). 뉴노멀(New Normal)은 우리가 주도한다. *케이프투자증권*. <https://ssl.pstatic.net/imgstock/upload/research/industry/1591662158218.pdf>
- 하광옥, 이정희, 황성혁 (2015). 소비자 특성에 따른 쇼핑채널 선택에 관한 연구. *유통연구*, 20(4), 177-199.
- 하준석, 강문식, 이동만 (2017). 간편 결제 서비스 수용의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. *인터넷전자상거래연구*, 17(6), 157-180.
- 한상린, 안명아 (2019). 가상현실 유통 환경에서의 원격 실제감과 소비자 구매행동 분석. *유통연구*, 24(1), 51-71.
- 한승우, 김연수 (2004). 원가기획에 의한 원가관리에 관한 연구. *국제회계연구*, 11, 211-223.
- 한진희, 제소현, 김보현, 박지선 (2015). 간편결제 서비스에 대한 지각된 유용성 및 신뢰가 결제 및 쇼핑몰 충성도에 미치는 영향. *디지털융복합연구*, 13(12), 75-87.
- 한현정, 윤세목 (2011). 기업문화 유형이 재무성과에 미치는 영향: 호텔 기업문화와 인지적 재무성과 측정을 중심으로. *호텔경영학연구*, 20(1), 267-284.
- 허문구 (2018). 한국기업의 경쟁력 강화 방안: 동적 역량 관점. *Korea Business Review*, 22(2), 155-175.

- 황수영 (2020). e-CRM활동, 신뢰도, 충성도 간의 영향 관계 및 신뢰도 매개효과 연구. *한국콘텐츠학회 논문지*, 20(4), 487-497.
- 황지현, 원함, 이재영 (2020). 신규고객 확보 및 기존고객 유지에 따른 온라인 멀티브랜드샵의 제품 믹스 및 SNS 커뮤니케이션 전략. *마케팅연구*, 35(2), 21-38.
- NH투자증권 (2021). *인터넷산업 세상의 중심에서 플랫폼을 외치다*. Industry Report. <https://www.nhqv.com>.
- Andrews, M. (2017). Turbulent and dynamic times: The importance of tacit knowledge and organizational learning in a young e-commerce company. *Journal of Organizational Psychology*, 17(5), 37-51.
- Barnes, S. (2002). The mobile commerce value chain: Analysis and future developments. *International Journal of Information Management*, 22, 91-108.
- Bocken, N. & Geradts, T. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53, 1-23.
- Christensen, C. (2001). *The past and future of competitive advantage*. MIT Sloan Management Review.
- Cook, N. & Yanow, D. (2011). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 20(4), 362-379.
- Cui, P. (2015). Developing focal capabilities for e-commerce adoption: A resource orchestration perspective. *Information & Management*, 52, 200-209.
- Day, G. & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- Dibella, A., Nevis, E., & Gould, J. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361-379.
- Dittberner, E. & Johansson, L. (2015). E-commerce strategy implementation: A comparison between theory and practice. *Jönköping International Business School, Thesis (5)*, 1-95.
- Gajendran, T., Brewer, G., & Marimuthu, M. (2013). Internationalisation of construction business and e-commerce: Innovation, integration and dynamic capabilities. *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 13(2), 1-17.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14, 607-618.
- Hill, T. & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52.
- Huang, Z., Lu, X., & Duan, H. (2011). Mining association rules to support resource allocation in business process management. *Expert Systems with Application*, 38(8), 9,483- 9,490.
- Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management*

- Studies*, 33(2), 213-223.
- Kim, B. & Kim, S. (2018). Improving the productivity of order picking through the remodeling of forward picking area in e-commerce warehouse. *Korean Institute of Industrial Engineers Spring Joint Academic Conference*.
- Kim, J. (2018). The effectiveness of consumer perceived mobile commerce environment on shopping value, trust, and information accept. *The Journal of Internet Electronic Commerce Research*, 18(5), 51-67.
- Kuang, Z. & Xu, S. (2008). The research of e-commerce capability and business performance: A resource-based view. *International Conference on Management of e-Commerce and e-Government*.
- Lee, C. (2001). An analytical framework for evaluating e-commerce business models and strategies. *Internet Research*, 11(4), 349-359.
- Lestari, S., Muhadaliha, E., & Putra, A. (2020). E-commerce performance based on knowledge management and organizational innovativeness. *Journal of Distribution Science*, 18(2), 49-58.
- Liu, W. & Atuahene-Gima, K. (2018). Enhancing product innovation performance in a dysfunctional competitive environment: The roles of competitive strategies and market-based assets. *Industrial Marketing Management*, 73, 7-20.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
- Montes, L., Moreno, A., & Morales, V. (2004). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination. *Technovation*, 25(10), 1,159-1,172.
- Morgan, N. & Slotegraaf, R. (2012). Marketing capabilities for B2B firms. In *Business to Business Marketing Handbook*, 68(1), 90-108.
- Morgan, N., Kaleka, A., & Katsikeas, C. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68, 98-108.
- Morgan, N., Katsikeas, C., & Vorhies, D. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy Marketing Science*, 40, 271-289.
- Park, H. (2020). A study on the O2O commerce business process with business model canvas. *Journal of Distribution Science*, 18(5), 89-98.
- Renaud, J. & Ruiz, A. (2008). Improving product location and order picking activities in a distribution center. *Journal of the Operational Research Society*, 59(12), 1,603-1,613.
- Slater, S. & Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.

- Srivastava, R., Shervani, T., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2-18.
- Taylor, R. (2003). Agent-based modelling incorporating qualitative and quantitative methods: A case study investigating the impact of e-commerce upon the value chain. *1st International Conference of the European Social Simulation Association*.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1,319-1,350.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thompson, A. & Strickland, A. (1990). *Strategic management: concepts and cases - 5th ed.* Irwin INC.
- Vorhies, D. & Morgan, N. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Wu, J. & Hisa, T. (2004). Analysis of e-commerce innovation and impact: A hypercube model. *Electronic Commerce Research and Applications*, 3(4), 389-404.
- Xie, K., Xiao, J., Wu, Y., & Hu, Q. (2014). Ecommerce: channel or strategy? insights from a comparative case study. *Thirty Fifth International Conference on Information Systems*.
- Yeowa, A., Soh, C., & Hansen, R. (2018). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 43-58.
- Yüksel, İ. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52-66.
- Zhao, L., Cao, G., & Liu, M. (2009). The reconfiguration of tourism value chain based on e-commerce. *2009 International Conference on Management of e-Commerce and e-Government*.
- Zhu, K. (2004). The Complementarity of information technology infrastructure and e-commerce capability: A resource-based assessment of their business value. *Journal of Management Information Systems*, 21(1), 167-202.

Competitive Strategy in Domestic Ecommerce Market: Focusing on Value Chain-based Resources and Capabilities

Kyungho Lee*, Wooseong Kang**

ABSTRACT

The development of Information Technology and logistics has lowered the entry barrier of domestic ecommerce market. At the same time, many suppliers rapidly entered domestic ecommerce market, leading to impressive growth. Thanks to the market growth, consumers can enjoy many benefits of online shopping malls, whereas companies face intensive competitions. In this competitive landscape, ecommerce companies inevitably need successful competitive strategy to survive and succeed. The complex business process with online-to-offline value chain requires ecommerce companies to successfully manage value chain and choose optimal combinations of resources and capabilities. The value chain-based resources and capabilities are closely interacting each other and becomes the key source of competitive advantage and firm performance. In addition, we can categorize ecommerce firms, based on their range and characteristics of products sold: general mall vs. specialty mall and fresh food mall vs. non-food mall. Depending on the business model, the sources of competitive advantage and firm performance differ. Thus, it is also necessary for competing firms to develop their unique resources and capabilities.

Many previous studies on ecommerce market proposed various winning strategies. By extending extant literature, our research attempts to develop a comprehensive competitive strategy for ecommerce firms. In doing so, we examine overall value chain, resources, and capabilities of ecommerce firms. To begin with, we describe key characteristics of ecommerce industry and its value chain, which allows us to understand the necessary factors for competitive advantage. Also, by applying resource-based view and dynamic capability theory, we identify ecommerce firm's resources and capabilities and propose a framework for competitive strategy. In addition, we categorize ecommerce business models and conduct case studies using our proposed framework. We expect these findings can be used as a theoretical foundation for future empirical studies. The results also offer managerial implications for incumbents and new entrants to design successful competitive strategies in this market.

Keywords: Ecommerce Industry, Value Chain, Resource, Capability, Cost Advantage, Differentiation Advantage, Firm Performance

* Ph.D. Candidate, Department of Business Administration, Dongguk University, First Author

** Professor, Department of Business Administration, Dongguk University, Corresponding Author