

유통 진화 이론으로 본 미래 커머스 전망: 산업혁명과 혁신에 따른 유통 트렌드

이종우
아주대학교 경영학과 겸임교수
zest07@hanmail.net



국내 유통시장은 거듭된 발전과 변화를 겪어왔으며, 특히 최근 10여 년 사이에는 상전벽해라는 말이 무색하게 많은 구매 형태의 변화를 보이고 있다. 자기 전 주문한 식재료가 자고 일어나면 문 앞까지 도착해있고, 간식을 사기 위해 들르던 편의점도 손안의 스마트폰으로 주문하면 1시간 이내에 배달되는 날들이다. 주말에는 대형 복합쇼핑몰에 들러 전국 곳곳의 유명 맛집들을 골라 방문할 수 있고, 평소 가장 좋아하는 브랜드의 팝업스토어에서는 다양한 체험과 함께 굿즈 쇼핑도 즐길 수 있다. 유행에 민감한 MZ 여성 고객들은 H&B 전문점에 들러 다양한 브랜드의 화장품을 합리적인 가격에 구매할 수 있고, 가성비를 중요시하는 고객들은 초저가 균일가 소매점에서 갖가지 생필품과 잡화를 만원 한 장으로 부담 없이 담을 수 있다. 이러한 국내 소매시장은 어느새 약 500조 원 규모로 성장했으며, IT 기술과 스마트 물류 시스템까지 결합하여 다양한 형태로의 진화가 진행되고 있다.

■ 그림 1 - CU 퀵커머스



출처: BGF리테일 홈페이지

■ 그림 2 - 올리브영 매장



출처: 올리브영 홈페이지

유통 발전과 소매수레바퀴 이론

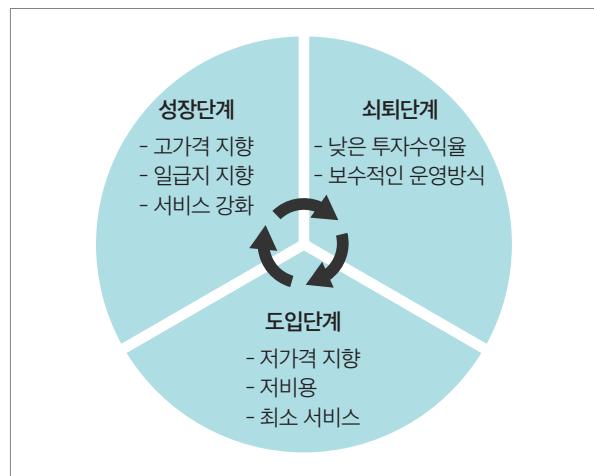
오늘날 유통산업으로까지의 변화와 발전에는 지난 몇 차례의 산업혁명이 큰 영향을 미쳤다. 1차 산업 혁명의 증기기관은 이동의 혁신을 통한 생활권의 혁신적 확장을, 2차 산업혁명의 전기에너지 기반 대량생산 기술은 규모의 경제를 통한 가격의 혁신을 달성하였다. 두 차례의 산업혁명은 지역 내에서 자급자족에 가까운 형태로 거래되던 상품들이 전국 단위의 거래될 수 있도록 하여 본격적인 유통이라는 개념이 탄생하게 되었다.

현재 우리에게 익숙한 대형마트, 슈퍼마켓, 온라인 쇼핑몰 등도 이어지는 3·4차 산업혁명의 산물로 볼 수 있다. 이를 더욱 잘 이해하기 위해서 소매 수레바퀴이론(The Wheel of Retailing, 이하 수레 바퀴이론)을 참고할 필요가 있다. 수레바퀴이론은 1960년 미시간주립대의 Stanley O. Hollander 교수가 Journal of Marketing에 발표한 The Wheel of Retailing에서 제시한 이론으로 유통산업에 획기적인 영향을 끼쳤다. 이론에 따르면 유통업태는 수레바퀴 모형과 같이 3단계로 훌러가며, 진입 단계에서는 경쟁력 있는 구매 요인으로 침투한 후, 성장 단계에는 고가격과 서비스를 강화해 고객 확대와 브랜드 가치를 높이고, 마지막에는 경쟁력을 잃으며

■ 표 1 - 산업혁명 전개 과정과 유통산업 영향

제1차 산업혁명	제2차 산업혁명	제3차 산업혁명
18세기	19~20세기 초	20세기 후반
증기기관	전기·내연기관	컴퓨터·인터넷
상품 이동 교통	재품 대량 생산	상품 재고 관리

■ 그림 3 - 소매수레바퀴이론



쇠퇴한다고 하였다. 3단계 중 유통시장에서 핵심은 진입 단계이며, 새로운 유통 업태가 도입하기 위한 조건으로는 세 가지가 필요하다. 이는 기존 유통을 뛰어넘는 혁신적인 저렴한 가격, 새로운 서비스, 좋은 시설로 정의된다. 필자는 이러한 산업혁명의 영향과 수레바퀴이론의 맥락에서 국내 유통업의 역사를 조망하고, 미래 커머스 시장을 전망해 보고자 한다.

정보화 혁명과 파워 리테일러 등장

우선 전국 단위의 대형마트와 슈퍼마켓의 등장과 성장에 대해 살펴보고자 한다. 1973년 다니엘 벨(Daniel Bell)은 저서 탈산업사회(The Coming of Post-Industrial Society)에서 새로운 정보와 지식 기반 사회로 변화를 언급하며 최초로 정보혁명을 언급했다. 얼마 뒤 1980년 앨빈 토플러(Alvin Toffler)는 저서 제3의 물결(The Third Wave)을 통해 제1, 2의 물결을 통한 농업사회와 산업사회를 거쳐 제3의 물결이 정보화 사회가 될 것이라고 선언하였다. 이후 학계와 산업계에서는 3차 산업혁명으로서 정보화 혁명을 인식하였다. 3차 산업혁명의 핵심은 컴퓨터와 데이터를 기반으로 아날로그에서 디지털로의 전환으로 볼 수 있다. 유통업계에서의 주요한 변화는 바코드(Barcode)와 POS 계산대(Point of Sale System), 전산 관리 시스템으로 인한 혁신이었다. 이전까지의 유통은 앞선 산업혁명을 통해 대량 생산된 상품의 장거리 이동까지는 가능했지만, 먼 거리에서 판매량과 재고 관리가 어려워 직영점보다는 도매상, 대리점 형태의 판매가 주를 이루었다. 전산관리 시스템은 타 지점의 판매, 상품 데이터 관리가 가능케 해, 먼 지역까지의 점포 확장을 이끌며 파워 리테일러의 등장을 촉발하였다. 이렇게 등장한 유통업태들이 오늘날 우리에게 익숙한 대형마트, 슈퍼마켓, 편의점이다.

국내 유통시장은 1990년을 전후로 한 외국 자본의 국내 시장 진입을 허용한 유통시장 개방을 기점으로 현대화가 시작되었다. 1989년 제1단계 유통시장 개방 계획부터 2, 3단계 유통시장 개방 계획의 실시 후, 1996년 유통시장의 완전 개방이 시행되었다. 이후 국내 대기업과 해외 유통기업들은 앞다퉈 국내 유통

그림 4 - 코스트코 POS 계산대



출처: 필자 촬영

그림 5 - 1993년 이마트 창동점



출처: 신세계 홈페이지

시장에 뛰어들었다. 전통시장과 슈퍼마켓, 구멍가게가 주도했던 국내 유통시장에 선진 유통 시스템을 앞세운 국내외 대기업 유통이 도입되며 격변의 시기가 시작되었다. 유통시장 개방으로 가장 수혜를 본 업태는 대형마트다. 신세계가 할인점이라는 유통 업태로 1993년 창동에 이마트 1호점을 오픈했다. 이어 국내 기업으로는 롯데쇼핑이 1998년 롯데마그넷(롯데마트의 전신)을 오픈했고, 프랑스의 까르푸(Carrefour), 영국의 테스코(Tesco)와 삼성물산 합작의 홈플러스, 미국의 월마트(Wal-Mart)까지 들어오며 대형마트의 각축장이 되었다. 유통시장에서 대형마트가 중요한 이유는 식품부터 생활용품, 잡화, 패션까지 실생활과 관련한 대부분의 물건을 팔며 전통적 시장의 역할을 한다는 점이다. 국내 대형마트는 2010년대까지 전국 400여 개 점포로 확대하면서, 2019년에는 대형마트 3사 매출 규모가 산업통상자원부에 의하면 국내 유통시장에서 19.5%를 차지하며 오프라인 유통 1위를 기록했다.

유통시장의 황태자가 된 대형마트

유통 선진국 대비 늦은 감이 있던 국내 대형마트 시장이 단기간에 전국 단위 점포 확장이 가능했던 것은 선진화된 IT 인프라와 전산시스템이 기여했음을 알 수 있다. 대형마트의 성공 요인을 소매 수레바퀴 이론적 관점에서 분석해 보면, 혁신적인 저렴한 가격과 새로운 서비스, 좋은 시설 3가지 모두를 충족한 결과라 할 수 있다. 기존 전통시장과 지역 슈퍼마켓은 복잡한 유통구조와 소규모 자본으로 인해 유통비용의 증가를 초래하여 상품 판매 가격이 대체로 높았다. 반면 대형마트는 거대 자본과 유통망으로 유통비용을 대폭 감소시켜 기존 시장가격 대비 30% 가까이 저렴한 가격으로 소비자를 공략했다. 이와 같은 저렴한 가격이 초기 대형마트를 할인점이라고 불렀던 이유이기도 하다. 또한 국내 첫 할인점인 이마트는 신세계 백화점의 운영 노하우를 바탕으로 백화점 식품매장과 같은 고급스러운 시설과 백화점 수준의 고객 서비스를 도입했다. 이는 IMF 이전까지 증가 하던 국내 중산층 소비자의 마음을 매료시키며 대형마트 이용을 폭발적으로 성장시켰다. 이마트의 성공 모델은 일종의 공식화되어 향후 진출한 롯데마트나 홈플러스의 마케팅 방향성에 지대한 영향을 주게 되었다. 저렴한 가격, 고급스러운 대형 시설, 높은 수준의 서비스를 기반으로 한 혁신적인 차별성 제공 결과 대형 마트는 국내 유통시장에서 15년 동안 황태자의 자리를 차지하게 되었다. 2000년대 이후 국내 유통시장의 주도권을 잡기 위해 다양한 온·오프라인 유통 업태들이 도전하였다. 오프라인 유통에서는 백화점, 편의점, 기업형 슈퍼마켓이 온라인 유통에서는 온라인 쇼핑몰, TV홈쇼핑 등이 각자의 전략으로 발전을 이어왔다.

■ 그림 6 - 이마트 푸드마켓 고덕점



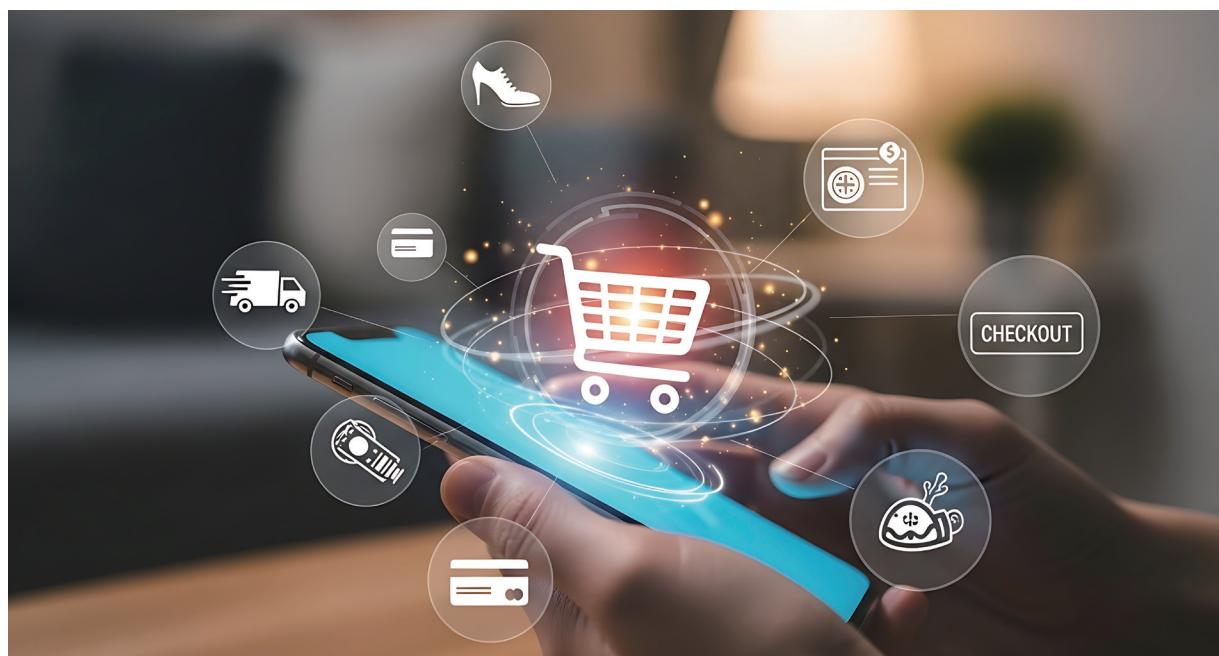
출처: 신세계 홈페이지

스마트폰 보급과 이커머스 성장

성장이 지지부진하던 이커머스 시장은 2010년 후반 온라인 유통만의 혁신적인 차별성을 갖추며 본격적으로 발전을 하기 시작했다. 온라인 유통의 강점은 사이버 공간에 상품을 진열하고 고객 주문 시 택배 배송을 하는 방식에서 시작되었다. 물리적 진열 공간과 재고 비용 저감으로 인한 가격적 이점이라는 확실한 차별성을 갖추었지만, 온라인 쇼핑의 발전이 더뎠던 주요 요인은 PC 쇼핑의 불편함이었다. 우선, 온라인 쇼핑을 위해 PC가 필수적이었으며, 미흡했던 온라인 결제 시스템으로 인해 소비자 편의가 상당히 저해되었다. 하지만 스마트폰의 등장 이후 상황은 급변하였다. 스마트폰은 소비자의 쇼핑 편의성에 있어 혁신을 가져왔고 시공간을 초월한 구매 환경은 이커머스 유통의 새로운 전기를 마련했다. 이런 변화에 맞춰 글로벌 이커머스 기업 이베이와 국내 최대 포털사이트 네이버는 오픈마켓 형태로 국내 시장을 공략하였다. 오픈마켓은 기업과 개인 모두 자유롭게 이용하는 운영 방식을 채택해 다수의 판매자를 모아 셀러 간 가격 경쟁을 유도해 성공을 거두었다. 이러한 성공으로 한동안 오픈마켓 시장은 G마켓, 옥션, 11번가, 네이버 쇼핑의 오픈마켓이 주도하였다.

이후 이커머스 시장의 새로운 강자로 소셜커머스가 등장했다. 소셜커머스는 여러 명이 모이면 특정 음식점이나 서비스업의 상품 및 서비스 가격을 할인해 주는 공동구매 서비스다. 당시 국내 소셜커머스는 쿠팡, 티몬, 위메프가 있었다. 3사 모두 스타트업 기업임에도 빠르게 성장할 수 있었던 비결은 스마트폰 보급에 따른 소비자 구매 환경 변화에 잘 대응했기 때문이다. 또한 스마트폰 보급의 주요 타깃층인 젊은 세대들

■ 그림 7 - 스마트폰 쇼핑 확산



또한 소셜커머스의 타깃 고객층과 정확히 일치하여 시너지가 있었다. 소셜커머스는 기본적으로 스마트폰 애플리케이션 기반 서비스로, 상품 판매페이지를 스마트폰 화면에 최적화된 UI(User Interface)로 구성하였다. 이는 기존 PC 온라인 쇼핑의 모니터 화면 내 다양한 상품 표시 방식과 차별화되어 이용 편의성을 제고시켰다. 소비자 구매 시 가장 중요한 가격요인도 공동구매라는 방식으로 상대적으로 저렴한 가격 경쟁력을 제시하였다. 국내 시장에서 소셜커머스의 성장은 이론에 따른 혁신적 가격(공동구매), 서비스(스마트폰 최적화 UI), 시설(애플리케이션 편리성)을 모두 충족시킨 결과로 볼 수 있다. 결과적으로 소셜커머스 3사는 2010년대 국내 이커머스 시장에서 중위권 그룹으로까지 성장을 하였다. 스타트업 기업이 유통 대기업인 GSSHOP, CJ오쇼핑, H몰 등을 밀어내고 자리를 잡았다는 점에서 유통업계에선 센세이션 한 사건이다.

풀필먼트 시스템과 쿠팡의 성공

최근 국내 유통시장 지형의 큰 변화로는 영원할 것 같던 대형마트의 아성이 무너진 것이며, 그 주인공은 쿠팡이다. 쿠팡은 2024년 기준 년 매출 41조 2천9백억 원을 달성하며 이마트의 29조 원과 큰 격차를 내며 국내 유통기업 1위로 등극하였다. 소셜커머스의 성공에 힘입어 쿠팡은 과감히 종합쇼핑몰로의 변화를 꾀했다. 쿠팡은 당시 김범석 대표가 대한민국 유통시장을 풀필먼트 서비스로 공략하겠다는 전략을 발표했다.

쿠팡은 세계 최대 이커머스 기업 아마존 성공 모델을 철저하게 벤치 마킹하고 있었다. 쿠팡의 전략은 소프트뱅크의 손정희 회장을 매료시켜 2015년에는 10억 달러, 2018년에는 20억 달러로 현재 환율 기준 약 4조 원의 투자 잭팟을 이끌었다. 쿠팡은 이 자금으로 과감히 국내 거점별 풀필먼트 물류센터를 건설하고 로켓배송 시스템을 구축하였다. 그 결과 2025년 기준 전국적으로 46개 풀필먼트 물류센터와 200여 개의 배송캠프를 가지게 되며 한국 시장 공략의 중요한 교두보가 되었다. 풀필먼트 구축에는 대규모 물류센터를 통합 관리하는 WMS(Warehouse Management System)와 주문 별 최적 처리 방식을 결정하는 FO 시스템(Fulfillment Order System) 등 IT 기술이 기반이 되었다.

쿠팡의 혁신 전략은 서비스와 가격 두 가지로 말할 수 있다. 쿠팡은 경쟁자들이 상상도 못 하던 수준의 빠른 배송 서비스와 멤버십에 주목했다. 로켓배송이라 명명한 빠른 배송은 풀필먼트센터와 쿠팡맨을 이용해 당일 배송과 새벽 배송 서비스를 도입했다. 국내 종합쇼핑몰 유통에서는 최초라 할 수 있다. 또 쿠팡은 앞선

그림 8 - 아마존 풀필먼트 센터



출처: 아마존 홈페이지

■ 그림 9 - 쿠팡 로켓배송



출처: 쿠팡 홈페이지

유통업체들이 하지 못한 유료 멤버십 서비스를 회원 수 1,500만 명까지 가입시키며 안착시켰다. 쿠팡의 멤버십 전략은 기존 유통업체의 멤버십과는 목적과 운영상의 차이를 보인다. 기존 유통업체의 멤버십은 구매 금액의 일정 부분 포인트 적립 중심이었으며, 고객 정보의 마케팅 활용 정도에 집중했다. 따라서 멤버십으로 인한 고객 방문 증가, 매출 증대, 브랜드 가치 상승 등의 상승적 연계를 기대하기는 어려웠다. 반면 쿠팡은 최근

소비자 니즈에 주목하여 OTT 서비스인 쿠팡플레이, 해외 유명 스포츠 이벤트 개최 등 콘텐츠 및 스포츠 비즈니스를 적극 도입하였다. 여기에 기존 비즈니스를 연계 활용해 로켓배송비 무료, 쿠팡이츠 무료 배달 쿠폰 등 혜택으로 꾸준히 멤버십을 성장시켜, 유료임에도 불구하고 시장의 선택을 받으며 쿠팡 유니버스를 구축하였다. 그 결과 1,500만 명에 달하는 유료회원은 고정 방문과 매출을 보장하며 락인(Lock-in) 효과를 통해 쿠팡 실적의 근간이 되어 주었다. 쿠팡은 어떤 혁신을 통해 경쟁력 있는 가격을 제공했을까? 쿠팡은 아마존의 풀필먼트 서비스를 벤치마킹했음에도 물류센터 재고의 상품 매입 방식은 아마존의 위탁 방식이 아닌 직매입(사입) 방식을 채택했다. 쿠팡 풀필먼트 물류센터 재고를 채우기 위해서는 막대한 재고 비용이 소요되지만, 이 선택으로 쿠팡은 상품의 판매가격에 대한 결정권을쥘 수 있게 되었다. 결과적으로 의지에 따라 국내 최저가 판매를 가능케 하고, 가격 주도권과 시장 지배력을 갖게 되었다. 쿠팡이 채택한 혁신적인 서비스와 가격은 너무나 강력해 유통시장 내 쿠팡의 주도는 당분간 이어질 듯하다.

■ 표 2 - 수레바퀴이론 맥락에서 유통업태 분석

구분	대형마트	소셜커머스	쿠팡
혁신적 가격	대규모 유통망	공동구매	직매입, 대규모 유통망
혁신적 서비스	백화점식 서비스	APP 최적화 UI	빠른 배송, 멤버십 차별화
혁신적 시설	시설 대형화, 고급화	스마트폰 APP 기반	쿠팡 유니버스(쿠팡, 쿠팡이츠, 쿠팡플레이)

새롭게 등장한 유통 주체

지난 30여 년간 IT 기술의 발전은 유통시장에서 파워 리테일러를 등장시키고, 온라인 유통과 모바일 기반 이커머스의 성장을 촉진시켜왔다. 이러한 점에서 기술 발전은 유통산업 내 경쟁의 고정관념을 파괴하며, 인접 산업 기업이 커머스 시장 진출이라는 새로운 사례를 만들고 있다. 대표적인 사례로 소셜네트워크

서비스(Social Network Service, 이하 SNS) 플랫폼과 제조브랜드 기업의 자사물을 들 수 있다. SNS는 사용자 개인의 경험과 정보를 공유하고, 사용자 간 자유로운 의사소통을 하는 온라인 플랫폼을 의미한다. 최근 국민 대부분은 스마트폰으로 카카오톡, 인스타그램, 유튜브 등 SNS를 하루에도 수차례 이용하며 일상화가 되었다. SNS 성장에 따라 인플루언서의 영향력이 커지면서 SNS 내 상거래 또한 증가하였다. SNS 내 상거래 활성화에 따라 이를 기회 삼아 SNS 플랫폼 기업이 직접 이커머스 시장에 뛰어들며 경쟁이 격화될 것으로 전망된다.

유통의 역사적 측면에 공급자인 제조브랜드 기업과 판매자인 유통기업 간 주도권 다툼은 지금까지 계속되고 있다. 현재는 파워 리테일러의 등장으로 시장 내 주도권은 유통기업이 잡고 있다. 제조브랜드 입장에서는 주도권을 다시 가져오는 방안을 고심하던 중, 제조브랜드가 자사물을 통해 직접 고객에게 판매하는 D2C(Direct to Customer) 전략을 주목하였다. 오프라인 유통 중심이던 시기에는 전국 단위로 오프라인 점포를 투자해야 하기에 제조브랜드 기업은 지역 대리점과 총판을 활용하였다. 하지만 소비 형태가 이커머스로 변화하면서 굳이 대리점을 두지 않더라도 직영 자사물과 거점 직영점만으로도 운영할 수 있게 되었다. 최근 패션과 식품 제조브랜드 기업에서 자사물을 확대하는 것이 대표적이라 할 수 있다. 이제 유통기업은 경쟁상대로써 유통기업뿐만 아니라 제조브랜드 기업과 심지어 인플루언서까지 신경을 써야 하는 상황이 되었다.

■ 그림 10 - 자율주행차



출처 : 현대자동차 홈페이지

미래 커머스 시장 전망

2016년 다보스포럼의 창시자인 크라우스 슈바프(Klaus Schwab)는 세계 경제 포럼(World Economic Forum)에서 4차 산업혁명을 처음으로 언급하였다. 그는 앞으로 세상은 세 번째의 디지털 혁명을 뛰어넘어 1조 개의 센서를 통해 인터넷이 연결되고, 가정용 기기 50%가 연결되며, 자율주행차가 도입되고, 로봇과 스마트 시티가 등장한다고 하였다. 최근 생성형 AI(Generative Artificial Intelligence) 플랫폼인 ChatGPT나 제미나이(Gemini)로 쉽게 이미지나 영상, 심지어 코딩까지 하는 것을 보면 크라우스 슈바프가 말한 4차 산업혁명이 한껏 가속화되고 있다는 것을 몸소 느끼고 있다.

그럼 미래 유통시장은 어떻게 될 것인가? 필자는 기술 발전에 따른 쇼핑의 시공간적 혁신 관점에서 소매수레바퀴 이론에서 제안한 가격과 서비스, 시설적 차별화 접근을 해야 한다 생각한다. 우리는 앞서 스마트폰의 등장으로 소비 패턴의 변화로 야기된 유통시장의 대변혁을 경험하였다. 이처럼 또 한 번의 파괴적 혁신은 우리 생활의 양상과 유통산업의 틀을 다시금 흔들 수 있을 것으로 전망된다. 최근 이와 같은 맥락에서 자율주행차의 도입과 그 영향에 주목하고 있다. 현재는 차량을 운전하면 이동하는 동안에 운전자는 음악이나 라디오를 듣는 정도가 가능하다. 자율주행차가 생활화 되면 이동시간 동안 자신만의 공간에서 여러 소비가 가능해져 다른 차원의 새로운 소비시장이 형성될 것이다. 자율주행차가 스마트 시티와 결합해 일반화가 되면 자동차 실내 공간구성도 이용자 중심으로 변화할 것이다. 결국 자율주행차의 운영 플랫폼이 어떤 것인지가 새로운 소비시장을 주도하는 방향으로 흘러가게 될 것이다. 이동 중 차내에서 영화나 드라마 같은 콘텐츠 소비, 식품과 생활용품 같은 유형 상품 소비, 비행기 항공권이나 공연 티켓의 무형 상품 소비가 자유로워지며 이 시장은 폭발적으로 커지리라 예측한다. 앞선 기술 발전에 따른 SNS 플랫폼과 제조브랜드 기업의 진출에서 보았듯이, 이제 유통시장은 유통기업만의 콜로세움이 아니다. 유통산업은 스마트폰 플랫폼, 배달플랫폼, 온·오프라인 유통기업, 제조브랜드 기업, OTT 플랫폼 여기에 자동차 회사까지 각종 산업 간 경쟁은 불가피할 것이다. 결국 미래 커머스 시장은 소비자의 라이프 스타일 변화와 니즈에 맞춰 혁신적인 가격, 서비스, 시설을 새롭게 제시한 업체가 주도권을 잡을 것이라 전망한다.

참고문헌

- Bell, D. (1973). *The coming of post industrial society*. New York, NY: Harper.
- Clodfelter, R. (2013). Point-of-sale technologies at retail stores: what will the future be like?. In *IT Policy and Ethics: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 584–608). IGI Global Scientific Publishing.
- Hollander, S. C. (1960). The wheel of retailing. *Journal of marketing*, 25(1), 37–42.
- Toffler, A. (1980). THE THIRD WAVE: The corporate identity crisis. *Management Review*, 69(5).