

이슈 브리프 | 6호

# 브랜딩 관점에서 본 버티컬커머스와 D-SME와의 관계

: ‘무신사’와  
‘오아시스마켓’ 사례를 중심으로



# 목차 contents

|                         |   |
|-------------------------|---|
| I 서론 .....              | 3 |
| II 버티컬커머스 시장 현황 .....   | 4 |
| III 버티컬커머스와 D-SME ..... | 5 |
| IV 사례분석 .....           | 6 |
| V 결론 및 시사점 .....        | 9 |

## 참고문헌

## 브랜딩 관점에서 본 버티컬커머스와 D-SME와의 관계 : '무신사'와 '오아시스마켓' 사례를 중심으로

### I 서론

온라인 판매가 오프라인 판매를 대체하면서 이커머스 전성시대에는 꽤 오랫동안 이어지고 있다. 그러나 이커머스 전성시대 안에서도 뚜렷한 대조 양상이 관찰된다. 다양성을 무기로 한 곳에서 많은 제품을 한 번에 살 수 있게 하는 쿠팡이나 SSG와 같은 종합 이커머스가 부흥했던 시절은 이미 과거가 되었고, 한 분야를 깊게 파고들며 전문성을 강조하는 '카테고리 킬러' 버티컬커머스 플랫폼이 점차 이커머스 시장의 규모를 키우고 있다. 대표적인 버티컬커머스인 무신사,마켓컬리, 올리브영 세 플랫폼이 지난 해 거래액 2조원을 돌파했고, 마켓컬리는 2022년 거래액 3조원 이상을 목표로 세우며 식품업계 버티컬커머스의 선두주자 입지를 확고히 하려는 의지를 내비치고 있다.

이처럼 버티컬커머스가 각광받는 이유는 한 가지 분야를 특화하여 취급 상품에 대한 전문성을 높여 고객들의 신뢰를 확보하기 때문이다. 이것은 최근 구매력 강자로 대두되는 MZ세대의 소비패턴과 밀접한 관련이 있는데, MZ세대는 차별화된 고객경험을 추구하고 가치 소비를 지향하기 때문에 그들은 단순한 소비자가 아닌 브랜드의 팬으로서 소비한다. 그들은 대중적이거나 품질과 가격에 우위가 있는 제품이 아니라, 소비하는 과정에서 재미를 얻고 취향을 공고히 할 수 있는 제품에 기꺼이 지갑을 연다.

#### · 버티컬커머스란?

버티컬커머스(전문몰)는 패션, 명품, 식품, 인테리어 등 특정 카테고리 제품을 전문적으로 판매하는 이커머스 플랫폼을 의미한다.

종합몰(예: 네이버, 쿠팡, SSG닷컴)이 낮은 가격, 다양한 상품을 하나의 플랫폼에서 판매하는 것과 대조되는 개념으로, 대표적으로 패션 분야에는 무신사·W컨셉·지그재그, 명품 분야에는 발란트·트렌비, 신선식품 분야에는 마켓컬리·오아시스, 인테리어 분야에는 오늘의집 등이 있다.

MZ세대는 국내 인구 중 약 34%를 차지하며 소득과 구매의 주도권을 잡고 있는 세대이기 때문에, 이커머스 업계는 그들을 타겟 고객으로 정의하고 마케팅 전략을 수립하고 있다.

그렇다면, 버티컬커머스가 소비자의 니즈를 충족시킬 수 있는 원동력은 무엇일까?

플랫폼에 참여하는 스몰브랜드, D-SME(디지털상공인)이다. 한 가지 카테고리에 특화된 버티컬커머스는 수십 또는 수백개의 브랜드를 한 곳으로 모아 소비자의 다양한 니즈를 충족시킨다. 신세계 여성 패션 플랫폼 W컨셉은 지난 해 전체 매출 중에서 10%가 신규 입점 브랜드에서 나왔을 정도로 스몰브랜드, 신진 브랜드가 플랫폼의 성장을 견인하고 있다. 이처럼 버티컬커머스에 참여하는 스몰브랜드가 주목받으면서 소비자의 버티컬커머스 플랫폼에 대한 신뢰와 의존도는 더욱 증가했다. 그 결과 스몰브랜드인 D-SME는 더 이상 수동적 행위자로서 플랫폼 참여자가 아니라 버티컬커머스와 동등한 위치에 있는 전략적 파트너가 되었다. 따라서 버티컬커머스는 중개와 유통을 담당하는 매치메이커(matchmaker)의 역할을 넘어서 D-SME를 발굴 및 육성하고 브랜딩과 마케팅을 지원하는 역할 또한 필요해졌다. 동시에 D-SME는 버티컬커머스를 통해 그들의 브랜드 인지도를 높임으로써 고객과의 접점을 넓혀 매출 증대를 꾀할 수 있게 되었다.

버티컬커머스는 희소한 제품을 큐레이션하고 독특한 콘텐츠를 제공하는 브랜딩 전략으로 새로운 소비층의 니즈를 충족하고 있다. 브랜딩이란 제품과 서비스에 '가치'를 담아가는 과정이며, 브랜드의 가치를 크게 쓸모와 인간의 욕구 및 욕망으로 설명할 수 있다. 브랜딩은 브랜드를 그 브랜드답게 만들어가는 모든 과정으로 그 브랜드 자체의 이미지와 모습을 만들어가는 일이자, 그 브랜드를 접하는 사람들에게 그것을 상징하는 무언가를 전하는 행위이다(전우성, 2021).

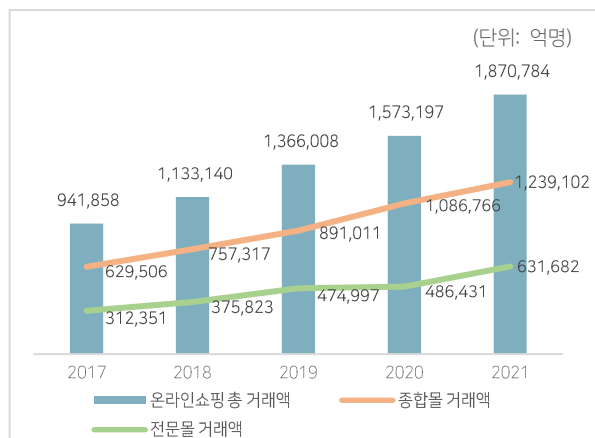
소비자들은 전자상거래를 통해 제품 구입의 편의성과 효율성을 추구하는 것을 넘어서, 버티컬커머스에서 브랜드와 제품으로 가치가 향상 되는 경험을 구매한다. MZ세대들이 좋아하는 제품은 브랜드의 정체성이나 아이덴티티가 분명한 것들이다. 예전에는 믿고 사는 브랜드 이미지를 만드는 것이 브랜딩이었다면 요즘은 얼마나 매력적인 브랜드로 보여지느냐가 브랜딩의 기준이라고 본다. 이 브랜드가 얼마나 내 가치관과 맞느냐, 얼마나 내가 좋아하는 것들과 잘 어우러지느냐가 더 중요하다(레드펄크, 2022).

본 이슈브리프에서는 변화된 이커머스 시장에서 버티컬커머스 플랫폼과 D-SME 간의 관계를 분석하여, 상호 전략적 파트너로서 어떠한 효익을 교환하는지 확인하고자 한다. 패션과 신선식품 분야의 대표적 버티컬커머사인 무신사와 오아시스마켓의 사례 분석을 실시한다. 무신사와 오아시스마켓의 공통점은 D-SME를 한 곳으로 모으는 디지털 플랫폼 역할을 하면서도 오프라인 매장을 동시에 운영하여 온라인 쇼핑으로 채울 수 없는 고객의 니즈를 충족시키고 있다. 오프라인 매장은 플랫폼의 쇼룸 역할을 하면서 고객에게 더욱 친근하게 다가가고 온라인 플랫폼으로 더 많은 고객을 유인한다.

## II 버티컬커머스 시장 현황

한 분야에서 전문성을 강조하며 성장중인 버티컬 커머스 시장의 성장은 관련 통계를 통해 확인할 수 있다. 온라인쇼핑동향조사를 통해 최근 5년간 전자상거래 거래액 전체와 취급상품 범위별로 구분된(종합몰과 전문몰) 거래액을 살펴본 결과, 온라인쇼핑 총 거래액 및 종합몰과 전문몰 거래액 모두 꾸준히 증가하고 있는 것으로 나타난다[그림1].

[그림1] 온라인쇼핑 거래액 추이



출처: 통계청(2021)

그러나 이와 같은 성장추세는 버티컬커머스에서 더욱 두드러지게 나타난다. 버티컬커머스 거래액을 전년 동기 대비 증가 기준으로 살펴보면 버티컬커머스의 증가세가(33.5% 증가, 5조 8,873억원) 종합몰(9.3% 증가, 10조 3,278억원)의 증가보다 3배 이상 높은 것으로 확인된다(통계청, 2021).

또한 한국인이 가장 많이 사용하는 쇼핑앱 조사 결과(MADTIMES, 22.5.1)를 연령별로 살펴보면, 10대와 20대가 다른 연령대에 비해 버티컬커머스 사용을 선호함을 알 수 있다(사용자 상위 순위에서 5개 이상이 버티컬커머스에 해당). 10대의 경우 쿠팡, 에이블리, 무신사, 11번가, 지그재그, 브랜드, G마켓, 올리브영 순으로 사용자 상위 5개몰이 전문몰로 나타났다. 20대의 경우 쿠팡, 에이블리, 무신사, 지그재그, 올리브영, 11번가, 브랜드, 아이디어스 순으로 애용하고 있는 것으로 나타났다. 이들이 선호하는 쇼핑앱들은 패션, 뷰티&라이프스타일, 핸드메이드 라이프스타일 분야에 해당되는 버티컬커머스 플랫폼들이다.

최근 지속적인 금리 인상 등으로 벤처투자가 위축된 상황에서도 버티컬커머스 회사들은 신규 투자 유치를 이어가며 성장동력을 과시하고 있다. 인테리어 플랫폼 '오늘의집'을 운영하는 버킷플레이스는 올해 5월 시리즈D(2,300억원 규모) 투자를 유치했고, 오아시스마켓을 운영하는 오아시스는 올해 2월과 6월에 각각 100억과 330억원을 투자받았고, 하반기 중으로 IPO를 준비중이다.

증권업계에서는 버티컬커머스를 'MZ세대의 소비트렌드'이자, '성장하고 있는 유통채널'로 파악하고 있다(교보증권, 2022). 또한 버티컬커머스는 다양하고 구체화된 고객의 취향을 반영하는 특정 카테고리 영역 안에서 고객 맞춤형 경험을 전략을 사용하기 때문에 마진이 높은 이점을 가진다(교보증권, 2022).

또한 버티컬커머스는 플랫폼 자체로 MZ세대 소비자들에게 새로운 경험을 안겨주는 하나의 문화이자, 특히 개성을 중시하는 소비자들에게 취향에 맞는 제품을 선별해주는 전문 큐레이션 서비스 역할을 함으로써 성장해나가고 있다(디지털투데이, 22.01.24).

### III 버티컬커머스와 D-SME

#### 1) D-SME가 버티컬커머스로 얻는 효익

우리 주위에서 버티컬커머스를 찾는 것은 어렵지 않다. 패션이나 신선식품 분야에서 익숙한 무신사, 지그재그, 컬리, 오아시스마켓 등이 버티컬커머스의 대표적인 예이다. 해당 버티컬커머스의 홈페이지나 앱에 들어가보면 입점한 다수의 디지털상공인(D-SME)들의 제품을 볼 수 있다.

버티컬커머스는 한가지 카테고리에 특화된 플랫폼으로써 관련된 많은 D-SME를 한 곳으로 모은다. 기존의 종합몰이 단순히 매치메이커(matchmaker) 역할을 한 것과는 달리 버티컬커머스는 입점 브랜드들의 가치를 향상시키는 역할을 한다.

우산효과(Umbrella effect)는 유명상표의 긍정적인 평판이 신상표로 이어지는 효과를 설명한다(Varadarajan, 1985). 특정 제품의 퀄리티에 대해 소비자가 신뢰를 갖고 있다면 다른 브랜드의 제품보다 동일 브랜드의 제품을 구입하려는 유인이 높아지는 현상을 의미한다(Rroshi & Weichselbaumer, 2021). 이와 관련하여 Eredem & Sun(2002)는 동일한 브랜드를 사용하는 상황에서 광고활동의 파급 효과를 확인한 결과, 모브랜드가 연계브랜드 선택에 긍정적 영향을 미치고 또한 연계 브랜드 제품의 불확실성을 낮추는 효과를 확인했다.

우산효과는 주로 오프라인 상황에서 모브랜드가 갖는 긍정적 영향력의 낙수효과를 설명하였으나, 최근 O2O 서비스의 증가로 온라인 상에서 브랜드의 영향력에 대한 연구에서도 논의되고 있다. 국내 연구 이미지 외(2018)에서는 브랜드 효과(Brand Effect)를 모브랜드(쇼핑몰)가 신브랜드(입점 쇼핑몰)에게 주는 제품상표 자체의 긍정적인 영향력으로 정의하고, 우산효과를 플랫폼과 플랫폼에 입점한 쇼핑몰의 관계에 적용하여 브랜드 효과가 전이되는지를 확인했다. 연구결과, 소비자가 플랫폼을 유용하고 사용하기 쉽다고 인식하고 신뢰할수록 플랫폼에 대한 긍정적 가치가 형성되었다. 이것은 곧 플랫폼에 입점한 쇼핑몰에 대한 긍정적 인식으로 연결되었다.

D-SME는 마케팅과 영업판로 개척 등에서 대기업에 비해 영세할 수 밖에 없다. 따라서 특정 카테고리에 특화된 버티컬커머스에 입점함으로써 플랫폼이 갖고 있는 신뢰, 유용성, 브랜드 가치 등 무형의 자본이 D-SME로 연계되는 것을 기대할 것으로 예상된다. 따라서 플랫폼을 소비자들에게 긍정적 브랜드 가치와 신뢰를 전달하는 수단으로 활용할 수 있다.

#### 2) 버티컬커머스가 D-SME로 얻는 효익

네트워크 효과는 특정 제품이나 서비스를 소비하는 사용자가 늘어날수록 그 효용이 증가하는 것을 말한다. 이런 네트워크 효과는 플랫폼 성장 매커니즘으로써, 플랫폼 연구에서 네트워크 효과를 촉진하기 위한 플랫폼 제공자의 전략을 중심으로 연구가 진행되었다.

플랫폼 제공자는 네트워크 효과를 높이기 위해 플랫폼 자원을 개방함으로써(사용자 및 서비스 제공자의 플랫폼 접근을 용이하게 하여) 플랫폼에 대한 참여를 높인다(Boudreau, 2008; Eisenmann et al, 2008; West, 2003). 서비스 제공자의 확대는 사용자에게 제공할 수 있는 서비스를 늘림으로써 사용자를 플랫폼으로 유인하며 플랫폼을 성장시킨다(Cennamo and Santalo, 2013).

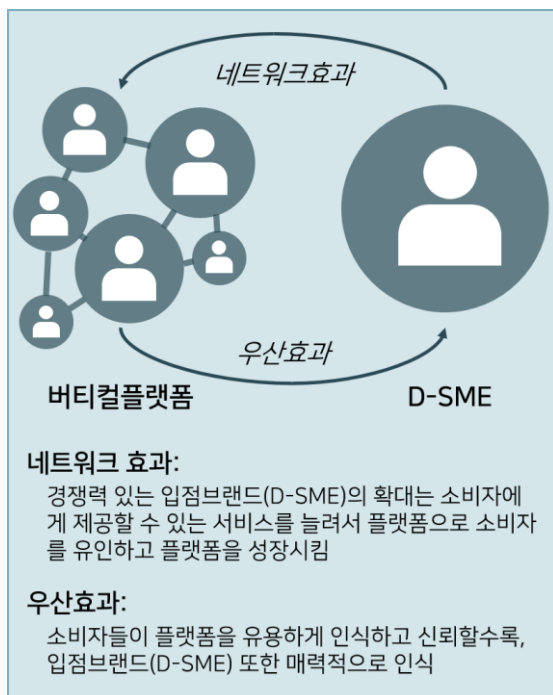
플랫폼 제공자는 서비스를 기반으로 사용자들의 다양한 니즈를 충족시키고, 네트워크효과를 통해 새로운 사용자들을 플랫폼으로 유인하여 플랫폼을 성장시키는 선순환 구조의 매커니즘을 보여준다(Boudreau, 2008, 2010; Park and Van Alstyne, 2017; West, 2003).

버티컬커머스는 다양한 D-SME를 큐레이션함으로써 네트워크 효과를 높일 수 있다. 큐레이션은 기업이 개별 소비자에게 맞춤형 제품과 서비스를 구성하여 추천 및 배포하는 활동을 의미한다(스티븐 로젠바움, 2019). 큐레이션의 정밀도와 소비자 규모는 비례하기 때문에(마셜 밴 앨스타인, 상지트 폴 초더리, 제프리 파커, 2017; Zhu and Iansiti, 2019), 버티컬커머스에 다양한 D-SME가 입점하게 되면 네트워크 효과를 통해 많은 소비자를 유인할 수 있다. 소비자 유입의 증가는 큐레이션의 정밀도를 높이고 서비스 품질은 향상된다. 따라서 기존 소비자의 재구매 뿐만 아니라 신규 소비자의 유입이 촉진되는 선순환 또한 기대할 수 있기 때문이다. 즉 네트워크 효과는 사용자 기반을 키우는 피드백 고리를 스스로 강화시켜 플랫폼을 더욱 매력적으로 만든다(마셜 밴 앨스타인 외, 2017).

버티컬커머스의 네트워크 효과는 최근 패션 카테고리의 버티컬커머스 성과에서 확인할 수 있다. 지그재그, W컨셉, 스타일쉐어, 29CM은 인기있는 스몰 브랜드를 플랫폼에 입점시켜 고객 유입률과 거래액이 증가했고, 그 가치를 인정받아 21년에 각각 카카오, SSG닷컴, 무신사로 인수되었다(패션비즈, 21.12.27). 인기있는 스몰 브랜드의 입점으로 네트워크 효과가 일어나며 버티컬커머스의 가치가 상승되었다.

종합하면, 버티컬커머스와 D-SME는 전략적 파트너로서 선순환 고리를 강화하고 있다. 버티컬커머스에 대한 소비자의 긍정적 인식은 버티컬커머스에 입점한 D-SME로 흘러간다. 플랫폼은 D-SME 발굴과 육성, 콘텐츠 제작 등으로 브랜딩 파급효과를 불러일으킨다. D-SME는 독특한 개성과 아이덴티티로 소비자들을 플랫폼으로 유인하여 결과적으로 플랫폼을 성장시킨다. 이와 같은 플랫폼과 D-SME간의 선순환은 피드백 고리를 강화하며 플랫폼과 D-SME를 더욱 매력적으로 만들어준다[그림2].

[그림2] 버티컬커머스와 D-SME의 선순환



출처: 국민대학교 혁신기업연구센터

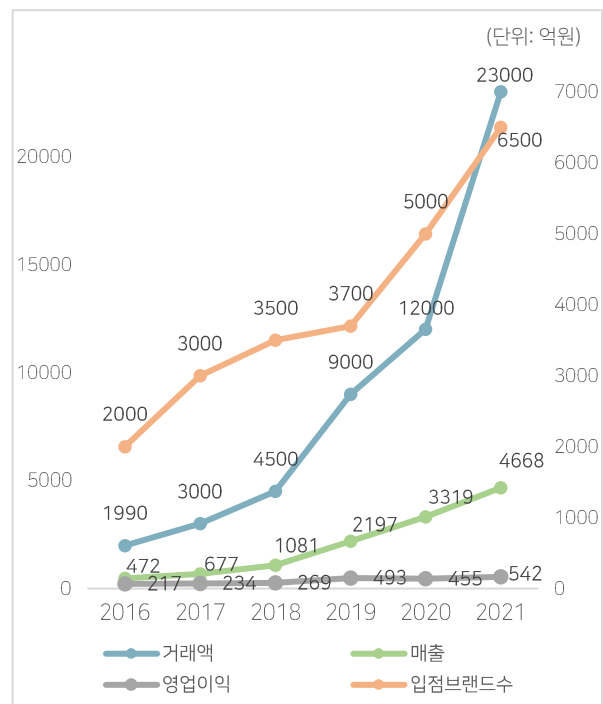
## IV 사례분석

### 1) 무신사

2001년 '무진장 신발 사진이 많은 곳' 이었던 PC 통신 커뮤니티는, 2022년 현재 기업가치 4조원에 육박하는 패션플랫폼이 되었다. 지난해 거래액 2.3조를 돌파하면서 패션플랫폼으로는 최초로 거래액 2조 시대를 열었다. 2021년말 기준 무신사 회원가입자 1000만명, 월간 순 이용자는 400만, 회원 재구매율은 80%로 집계되면서 무신사에 대한 공고한 팬덤이 현재의 성장 수준을 향후 능가할 것으로 기대된다. 이러한 성장세는 최근 신규회원의 증가 뿐만 아니라 스타일쉐어, 29CM의 인수 및 합병, 주요 입점 브랜드의 매출 증대 등이 실적 확대에 이루어진 결과라 할 수 있다.

지난 5년간 무신사의 성장추세를 보면 2016년 매출액이 472억이었으나 무려 5년만에 4,668억원으로 10배 가까이 증가하였다. 영업이익 또한 2016년 217억에서 2021년 542억으로 2배 이상 증가하였다. 특히 거래액의 경우 2016년 1,990억에서 2020년 2조 3,000억원으로 10배 이상 증가하였다. 패션이라는 하나의 카테고리에 특화된 플랫폼의 성과라 하기에 매우 이례적인 결과이다[그림3].

[그림3] 무신사 성장현황



출처: DBR(2019년 9월 Issue 2)과 무신사뉴스룸 자료 재정리

무신사의 괄목할만한 성장은 동일 산업 내 타 플랫폼과의 차이에서도 두드러진다. 오픈서베이 'MZ세대 패션앱 트렌드 리포트 2022'의 결과에 따르면 패션플랫폼 인지도와 이용경험에서 무신사는 타 패션플랫폼과 큰 격차를 두고 앞질렀다. 인지도는 무신사 85.4%, 지그재그 59.2%, 에이블리 54.6%, 그리고 브랜드가 46.1%로 뒤를 이었다. 인지도는 곧 이용경험으로 이어졌는데, 무신사 이용률은 59.5%, 지그재그 33.5%, 에이블리 29.6%, 브랜드 23.4%로 무신사의 독주가 이어지고 있다.

10번째 유니콘으로 등극하고, 패션플랫폼에서도 선두를 달리고 있는 무신사의 성공이유는 바로 플랫폼 입점 브랜드와의 상생이 그들의 미션이기 때문이다. 지그재그, 에이블리, 브랜드는 동대문 의류 상권에 기반한 플랫폼이기 때문에 동대문에서 다량의 상품을



받아서 판매하는 도매 플랫폼이며, 취급 상품 또한 비브랜드 중저가 제품이다. 이러한 플랫폼에서는 패션 브랜드가 아닌 제품이 곧 콘텐츠가 된다. 그러나 상품간의 큰 차별성이 없기 때문에 당일 배송이나 대규모 프로모션 등 혜택을 제공하는 방향으로 출혈 경쟁을 실시하여 고객을 끌어모은다. 동대문 의류를 파는 인터넷 쇼핑몰을 모아놓은 것이기 때문에 상품이 핵심이지만, 무신사는 개성있는 디자이너나 브랜딩을 통한 가치제언을 할 수 있는 브랜드가 곧 콘텐츠가 된다. 같은 산업군에 있지만 무신사만의 독특한 비즈니스 활동 양상의 차이는 패션 산업에 큰 변화를 가져왔다. 기존에는 유명 패션 대기업이나 유명 디자이너들이 백화점 주요 유통 채널을 점령해 왔기 때문에, 신규 브랜드나 신진 디자이너는 소비자에게 다가가기 어려웠다. 알려지지 않은 국내 디자이너가 괜찮은 브랜드를 런칭한다 하더라도 주류 유통채널에 입점되기는 어려웠다. 주요 유통채널이 아닌 중소 브랜드만 내세워 소비자에게 다가갈 경우에는 동대문 도매시장에서 판매되는 저렴한 옷, 인터넷에서 팔리는 옷으로 취급되기 일쑤였다. 그러나 입점 브랜드를 주된 콘텐츠로 하는 패션플랫폼 무신사의 등장은 패션산업을 소규모 브랜드들의 운동장으로 변화시키고 있다.

무신사는 패션 브랜드의 성장을 자신들의 미션으로 설정하며, 브랜드와의 상생을 추구해왔다. 커뮤니티에서 시작하여 커머스 기업으로 진화하는 과정에서 국내 패션 브랜드의 발전, 패션산업의 성숙을 그들의 미션으로 삼아왔기 때문이다. 2016년 2,000여개였던 입점브랜드는 2021년 23,000개로 늘어났다. 이 중에는 인기 토종브랜드 뿐만 아니라 랄프로렌, 피어리, 리바이스 등 대기업 명품 브랜드까지 입점하여 무신사는 6,000여개가 넘는 브랜드가 입점한 패션 플랫폼이 되었다. 따라서 국내 패션 브랜드라면 반드시 입점해야 하는 필수 코스가 된 셈이다.

무신사는 개성있고 경쟁력 있는 소규모 브랜드를 발굴하고 입점하기 위해 노력한다. 신규 브랜드를 발굴할 뿐만 아니라 신진 디자이너를 발굴 및 지원하여 플랫폼 차별화 전략을 더욱 공고히 한다. 우수한 디자이너와 브랜드 발굴이 패션 산업을 성숙시킬 뿐만 아니라 장기적인 플랫폼의 성장 또한 가능하게 하기 때문이다. 이러한 전략은 앤더슨 벨, 커버넌트, 디스이즈네버멧 등 국내 토종 브랜드의 성장을

가능하게 했다. 특히 앤더슨 벨은 뉴욕과 파리에 입점하며 성공적인 해외 진출의 사례가 되었다. 이처럼 중소브랜드로 출발했던 국내 패션 브랜드의 성장을 통해 무신사는 패션 브랜드나 디자이너라면 입점하고 싶은 플랫폼이 되었고, 무신사는 브랜드와의 상생을 통해 매출을 늘려 긍정적인 선순환을 완성했다고 볼 수 있다.

[그림4] 무신사의 신진디자이너 육성프로그램



출처: 무신사(<http://www.nextfashion.co.kr/>)

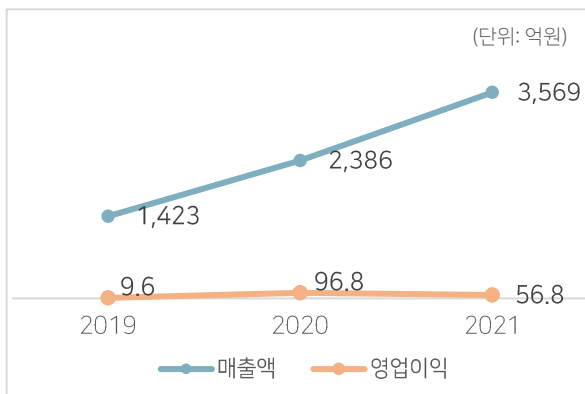
최근 무신사는 오프라인으로의 영토 확장에 매우 적극적인데, 엔데믹 시즌의 시작과 맞물려 그 효과가 극대화되고 있다. 2021년 5월 홍대, 2022년 7월에 강남, 8월에 성수에 오프라인 매장을 오픈함으로써 소비자 스킨십을 강화하는 동시에 타깃 고객층의 확장에 주력하고 있는 것으로 보인다. 다시 말해, 오프라인 매장에서 고객들이 총체적 브랜드 경험을 하게 하기 위한 시도이다. 브랜드경험은 브랜드와 관련된 여러가지 자극물에 의해 영향을 받으며, 이러한 자극이 소비자의 주관적이고 내재적인 반응과 결합하면서 일어나는 경험의 과정과 결과이다(김찬숙, 2014). 온라인에서의 무신사만의 고객경험을 제공하는 동시에 오프라인 매장에서 새로운 브랜드 경험을 제공함으로써 브랜드 가치를 높이기 위한 전략이라고 볼 수 있다.

## 2) 오아시스마켓

현재 새벽배송 업계 2위인 오아시스마켓은 유일하게 흑자를 내는 회사이며, 핵심 비즈니스는 크게 온라인 쇼핑몰과 오프라인 매장, 쿼커머스 사업<sup>1</sup>으로 구분된다(유지원, 2022). 온라인에 진출한 18년 이후 꾸준히 흑자를 기록중인 오아시스마켓의 최근 3개년치 매출액과 영업이익은 꾸준히 우상향하며 성장세를 보인다[그림5].

<sup>1</sup> 쿼커머스 사업의 경우 메쉬코리아(부릉 운영사)와의 합작사 '브이(V)'를 통해 연내 서비스할 계획.

[그림5] 오아시스마켓의 매출액과 영업이익 증가추이



출처: 혁신의 숲

22년 1분기와 2분기에도 가파른 성장세를 보여주고 있으며, 올해 4월 기준 500여 개의 소상공인들이 입점해 있다(중소벤처기업부 블로그, 2022).

오아시스마켓은 산지 및 생산자와 직거래를 하기 때문에 합리적인 가격으로 서비스할 수 있고, 중간 유통 단계를 생략하여 소비자들에게 왜만한 마트보다 유기농 제품의 가격이 저렴하다는 평가를 받고 있다. 오아시스마켓은 마켓컬리, SSG닷컴의 싹 배송 등의 신선식품 새벽배송 업체들보다 규모는 작지만, 신선배송 버티컬커머스 중에서 유일하게 흑자를 내고 있는 기업이다. 최근 100만명의 회원을 돌파했고(22년 7월 기준), 재구매율은 90% 정도로(업계 1위인 컬리의 경우 75%) 소비자에게 높은 로열티를 보유하고 있다(Bloter, 22.3.30).

오아시스마켓은 오프라인 매장에서 온라인으로 사업을 확장한 케이스로 현재 총 60여개의 오프라인 매장을 운영중이며(22년 5월 기준), 오프라인 매장과 온라인 물은 서로 시너지를 내며 성장을 돕는 구조를 가지고 있다.

버티컬커머스는인 오아시스마켓은 중소기업, D-SME 상품이 절대적 비중을 차지한다는 특징을 가진다. 중소벤처기업부의 구독경제관 서비스(구독Run)에 참여 중이며(중소벤처기업부 블로그, 2022), 여러 곳의 공공 섹터들과(중소기업유통센터, 중소상공인 희망재단 등) 중소상공인들의 오아시스 마켓 입점지원을 위해 노력하고 있다. 이를 통해 입점 D-SME들은 많은 소비자들에게 제품을 알릴 수 있고, 이와 함께 매출 증가로 이어지는 긍정적인 경험을 하고 있다.

[그림6] 오아시스마켓의 구독Run서비스



출처: 오아시스마켓

구독Run서비스는 콘셉별로 여러 상품을 묶어 꾸러미로 구성하여 주기적으로 배송해주는 서비스인데, 오아시스마켓에 입점한 D-SME로부터 좋은 반응을 얻고 있다. 입점업체 A사는 입점 이후에 매출도 증가하고, 변화하는 소비자 라이프 패턴에 맞춘 구독 전용 제품도 추가로 개발하는 긍정적인 성과를 얻었다. 또한 B사는 구독서비스 출시 이후 안정적인 판로를 확보했으며, 가격 경쟁력을 얻기 위한 출혈 경쟁을 피할 수 있어 월매출이 상향 평준화 되는 효과를 얻었다(전자신문, 21.10.19).

오아시스마켓에서 운영하는 구독Run(구독경제서비스)은 농가로부터 상품을 직매입하고, 큐레이션 절차를 거쳐 꾸러미 상품을 만들어 개별 상품보다 높은 부가 가치를 제공하고 있다. 버티컬커머스 플랫폼이 마케팅 역량이 부족해 판로를 확보하기 어려운 D-SME들을 대신해 소비 트렌드를 반영하여 안정적인 매출 확보를 얻을 수 있는 솔루션을 제공하고 있다.

오아시스마켓에 입점한 500여 개의 D-SME(브랜드)를(2022년 4월 기준) 브랜드 발굴 측면에서(브랜딩 관점 포함) 구분해보면 세 가지 형태로 구분된다. 첫번째로는 오픈마켓으로 입점한 경우이며, 두번째는 오아시스마켓에서 D-SME의 제품을 직매입하는 경우이고, 마지막 세번째는 파트너십 체결을 한 경우이다.

첫째, 대다수의 D-SME는 오아시스마켓의 입점 가이드에 따라 오픈마켓의 형태로 입점이 가능하다. 소상공인 판로개척 확대를 위해서 중앙정부와 지자체가 소상공인의 오아시스마켓 입점을 지원하고 있다. 오픈마켓에 입점한 D-SME는 자신들의 브랜드(제품)를 오아시스마켓 소비자들에게 알릴 수 있는 기회를 얻게



된다. 오아시스마켓이 소비자들에게 높은 신뢰를 얻고 있는 버티컬커머시기 때문에, D-SME는 플랫폼에 입점함으로써 고객 접점을 늘리고 우산효과를 통해 브랜드의 인지도 및 신뢰도를 높여 매출 상승의 기회를 얻을 수 있다.

둘째, 오아시스마켓은 입점한 D-SME 중에서 경쟁력이 있다고 판단되는 브랜드 상품들을 직매입한다. 직매입 상품으로 전환 과정에서 오아시스마켓은 D-SME에게 브랜딩 및 마케팅, 상품 개발 컨설팅 등을 지원하고, D-SME는 제품과 서비스의 경쟁력을 높일 수 있다. 와플판매업체 베러댄와플는 오아시스마켓의 직매입 상품으로 전환되면서 오아시스마켓의 지원을 받았다. 그 결과, 디자인과 원료 개선을 통해 우수한 품질의 건강한 상품을 만들어서 판매량이 대폭 증가하였다(팍스넷, 21.3.30)<sup>2</sup>.

셋째, 주스앤그로서리 브랜드처럼 오아시스마켓과 파트너십 체결을 한 경우이다. 주스앤그로서리는 파트너십 체결을 통해 상품 런칭과 함께 자사 제품 판매를 시작했고(22년 6월 기준)(데일리경제, 22.6.8), 현재(22년 9월초 기준) 클렌즈주스 6종을 오아시스마켓에서 판매하고 있다. 주스앤그로서리 브랜드는 과일과 채소를 통해 건강한 세상을 만들겠다는 사업 철학을 가지고 있으며, 오아시스마켓은 식품에 대한 엄격한 기준을 통해 최고 품질과 높은 가치를 반영한 제품만을 제공한다는 브랜드 철학을 가지고 있다. 브랜드 철학의 공통점을 갖고 있는 양사는 파트너십을 통해 상승효과를 창출하였다.

지금까지 오아시스마켓이 입점한 D-SME와의 상생을 위해 진행하고 있는 사업, 제공하는 솔루션을 살펴봤다. 또한 입점한 D-SME는 역량 수준에 따라 오아시스마켓에서 브랜딩을 지원하는 내용이 달라짐을 정리했다.

D-SME는 오아시스마켓의 입점이 “친환경”과 “유기농”이라는 오아시스마켓의 브랜드 효과를 누리는 기회가 되며, 이에 따른 매출 증가를 경험하게 된다. 또한 D-SME의 브랜드 역량이 향상될 수 있다. 구독Run 서비스에 참여중인 D-SME는 구독Run 출시 이후에 월 매출이 향상되었고, 어떤 상품이 잘 판매되는지 분석할 수 있게 되었다고 응답했다(전자신문, 21.10.19). 또한 제품인기의 원인 분석을 통해 향후 구독

경제에 어떻게 대응할지를 고민하는 등 해당 서비스 참여를 통해 브랜드 역량을 높이고자 하는 모습을 보였다.

#### IV 결론 및 시사점

버티컬커머스와 D-SME가 어떻게 효익을 주고받는 전략적 파트너가 되었는지 이론적 관점과 실제 사례를 통해 확인해보았다. 버티컬커머스와 D-SME는 플랫폼 생태계에서 주체적인 행위자로서 우산효과와 네트워크 효과의 선순환을 통해 상생하고 있다.

첫째, D-SME가 버티컬커머스에 입점하면서 얻는 효익은 우산효과로 설명될 수 있다. 이미지 외(2018)에서는 기존의 오프라인 환경에서 적용되던 우산효과를 O2O환경에 적용하여, 쇼핑몰이 플랫폼에 입점함으로써 고객들로부터 브랜드 효과와 신뢰를 얻는 것을 확인하였다. 또한 무신사와 오아시스마켓의 사례를 통해서도 소비자에게 신뢰를 받는 버티컬커머스에 입점한 D-SME의 성과가 증가하는 것을 확인할 수 있었다.

둘째, 버티컬커머스가 입점 브랜드(D-SME)를 통해 얻는 효익은 네트워크 효과를 통해 설명된다. 네트워크 효과는 특정 제품이나 서비스를 소비하는 사용자가 늘어날수록 그 제품이나 서비스를 소비함으로써 얻게 되는 효용이 증가하는 것을 의미한다. 이를 플랫폼 생태계에서 적용해보면, 플랫폼 제공자는 서비스 제공자의 서비스를 기반으로 사용자들의 다양한 니즈를 충족시키고, 네트워크 효과를 통해 새로운 사용자들을 플랫폼으로 유인하여 플랫폼을 성장시키는 선순환 구조의 매커니즘을 보여준다(Boudreau, 2008, 2010; Park and Van Alstyne, 2017; West, 2003).

버티컬커머스와 D-SME가 전략적 파트너로서 플랫폼 생태계에서 선순환 구조를 형성하고 있다. 이성호·배성주(2019)는 조직 생태학 분야의 커뮤니티 생태학으로 기반으로 플랫폼 생태계(플랫폼 제공자와 서비스 제공자)간에 상호성장을 위한 유, 무형의 자원 교환이 일어난다고 주장했다. 플랫폼 제공자는 플랫폼 기술, 마케팅 톨과 같은 플랫폼 자원을 제공하고, 다양한 D-SME는 그들만의 독특한 브랜드를 통해 소비자를 플랫폼으로 유인한다. 이들은 공생관계를 유지하며 상호 효익을 주고 받는 구조가 된다.

<sup>2</sup> 오아시스마켓은 중소기업유통센터와 함께 ‘소상공인 365 온라인 장터’를 20년 4월부터 운영.

그러나 버티컬커머스와 D-SME 관계에서 긍정적 효과만 유지될 것이라고 단정지을 수는 없지만, 선순환이 되는 구조가 이론과 현실적으로 가능하다는 것을 확인하였다. 이를 바탕으로 버티컬커머스와 D-SME는 서로가 더 지속적으로 성장하기 위해 노력할 시점이라는 것이다. 서로가 서로의 성장을 위해 필요한 파트너가 되기 위해서 각각에게 필요한 부분은 다음과 같다.

D-SME의 경우 버티컬커머스에서 입점을 제외할 만큼 경쟁력을 지닐 수 있도록 노력해야 한다. 버티컬커머스의 입점 브랜드들은 카테고리에 따라 브랜드로써의 차별성, 브랜딩에 대한 역량이 차이가 나는 것을 볼 수 있었다. 신선식품의 경우, 오아시스마켓에 입점하는 D-SME는 브랜드보다 제품으로 인식되는 경우가 많다. 따라서 D-SME 브랜드가 갖는 차별성, 브랜드의 정체성을 통해 제품을 전달하기에는 한계가 있다. 따라서 버티컬커머스 또한 D-SME와의 지속가능한 상생을 위해서 D-SME의 브랜딩 역량을 강화할 수 있도록 지원을 해야한다.

버티컬커머스는 카테고리 확장으로 플랫폼 정체성이 희석될 수 있음을 인지해야한다. 최근 버티컬커머스 업체가 점차 늘어나고 있으며, 성장하고 있는 버티컬커머스들은 락인효과(Lock-in effect)를 높이기 위해 카테고리를 늘려가고 있다. 그러나 제품 카테고리가 늘어나면서 오히려 버티컬커머스의 정체성이 불분명해지는 희석효과가 발생할 수 있기 때문에 주의해야 한다(Volckner et al, 2008; Gibson, 1990). 희석효과(dilution effect)는 유사성이 떨어지는 제품 범주로의 무리한 브랜드확장이 모브랜드가 가지고 있던 포지셔닝, 이미지 등의 독특한 브랜드 의미를 희석시키는 현상을 의미한다(Loken & John, 1993). 버티컬커머스를 하나의 브랜드로 본다면 소비자들은 버티컬커머스의 카테고리에 대한 전문성과 신뢰성을 바탕으로 서비스를 이용하는 것이다. 그러나 버티컬커머스가 무리한 확장을 시도한다면 소비자가 추구하던 정체성이 약해질 수 있기 때문에 버티컬 커머스의 효과성과 효율성의 최적화를 위해 항상 염두해야 할 것이다.

## 참고 문헌

- 김찬숙 (2014). 브랜드 경험(BX)에 대한 개념적 고찰. 브랜드디자인학연구, 12(3), 121-130.
- 동아비즈니스리뷰(DBR), 2021년 9월 ISSUE 2, DBR Case Study: 유니콘 기업 무신사의 성장 전략 '무신사'라고 쓰고 '놀이터'라고 읽는다 MZ 콘텐츠로 키워온 팬덤 커뮤니티.
- 레드펍권(2022), 브랜드 마케터로 일하고 있습니다, 서울, 천그루숲.
- 마셜 밴 엘스타인, 상지트 폴 초더리, 제프리 파커 (2017), '플랫폼 레볼루션', 서울, 부·키
- 스티븐 로젠바움(2019), '큐레이션', 서울, 이코노미북스.
- 오픈서베이(2022). MZ세대 패션앱 트렌드 리포트 2022
- 유지원(2022), 식품산업과 영양, 27(1), 35-37.
- 이미지 외(2018), O2O 플랫폼의 환경에서의 우산효과(Umbrella effect): 네이버 온라인 쇼핑을 중심으로, 정보사회와 미디어, 19(1), 47-72.
- 이성호·배성주(2019), 조직 생태학 관점에서 본 플랫폼 이해관계자들의 상호 작용 및 전략, 기술혁신학회, 22(2), 220-241.
- 전우성(2021), 그래서 브랜딩이 필요합니다, 서울, 책읽는 수요일.
- 정소연(2022), 카테고리 킬러는 성장한다, 교보증권 리서치센터.
- 통계청(2021), 2021년 9월 온라인쇼핑 동향.
- Boudreau, K. (2008), "Opening the Platform vs. Opening the Complementary Good? The Effect on Product Innovation in Handheld Computing".
- Boudreau, K. (2010), "Open Platform Strategies and Innovation: Granting Access vs. Devolving Control", Management Science, 56(10), 1849-1872.
- Cenammo, C., & Santalo, J. (2013). Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. Strategic Management Journal, 34(11), 1331-1350.
- Eredem, T., & Sun, B. (2002). An empirical investigation of the spillover effects of advertising and sales promotions in umbrella branding. Journal of Marketing Research, 39(4), 982-1003.
- Gibson, Richard (1990), "The End of the Line? Overkill on Extensions," Wall Street Journal, June 18, B1.
- Loken, B. y John D, (1993), "Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact", Journal of Marketing, 57(3), 71-84

- Parker, G and Van Alstyne, M. (2017), "Innovation Openness, and Platform Control", *Management Science*, 64(7), 3015-3032.
- Rroshi, D., & Weichselbaumer, M. (2021). Umbrella branding effects: Effects evidence from product tests. the 48th Annual Conference of the European Association for Research in Industrial Economics (EARIE). Bergen(online)
- Varadarajan, P. R. (1985). Joint sales promotion: An emerging marketing tool. *Business Horizons*, 28(5), 43-49.
- Volckner, F., Sattler, H., & Kaufman, G. (2008). Image feedback effects of brand extension: Evidence from a longitudinal field study. *Marketing Letters*, 19, 109-124.
- West, J. (2003), "How Open is Open Enough?: Melding Proprietary and Open Source Platform Strategies", *Research Policy*, 32(7), 1259-1285.
- Zhu, F. and Iansiti, M. (2019), "Why some platforms thrive and other don't", *Harvard Business Review*, 97(1), 118-125.

## 언론

- 류석(21.3.30), 오아시스마켓, 소상공인과 '상생 이커머스' 본격화, *팍스넷뉴스*, Retrieved from <https://paxnetnews.com/articles/72464>
- 안성희(21.12.27), 패션비즈, 아듀 2021! 삼성패션연 구소가 뽑은 10대 이슈, *Fashion Biz*, Retrieved from <https://www.fashionbiz.co.kr/article/view.asp?idx=188957>
- 오한준(22.6.8), 뉴스앤그로서리, 오아시스마켓 공식 입점, *데일리경제*, Retrieved from <http://www.kdpress.co.kr/news/articleView.html?idxno=113379>
- 이숨이(22.5.19), 유통업계가 'mz세대'에 집착하는 이유, *이코노믹 리뷰*, Retrieved from <https://www.econovill.com/news/articleView.html?idxno=576073>
- 이준희(21.10.19), 오아시스마켓, 정기구독 매출 2배 UP 오아시스마켓, 정기구독 매출 2배 UP... "소상공인 판로 지원", *전자신문*, Retrieved from <https://www.etnews.com/20211019000172>
- 조민음(22.1.24), 버티컬 커머스 전성시대...온라인 전문 패션앱 4조 규모로 확장, *디지털투데이*, Retrieved from <https://www.digitaltoday.co.kr/news/articleView.ht>

ml?idxno=432390

- 최승은(22.5.1), 2022년 3월, 한국인이 가장 많이 사용하는 쇼핑 앱은?, *MADTIMES*, Retrieved from <https://www.madtimes.org/news/articleView.html?idxno=12633>.
- 황금빛(22.3.30), 상장 앞둔 '오아시스'... '비식품군' 쿠팡 커머스'로 몸집 키운다, *BLOTTER*, Retrieved from <https://www.bloter.net/newsView/blt202203300084>

## 웹사이트

- 중소벤처기업부 블로그(2022), 유기농 새벽배송으로 구독경제 활성화, Retrieved 22.09.06 from <https://blog.naver.com/PostView.naver?blogId=bizinfo1357&logNo=222700418716&categoryNo=196&parentCategoryNo=0>
- 혁신의 숲(2022), 매출액. Retrieved 22.09.06 from <https://www.innoforest.co.kr/company/CP00001775>

## 주 의

이 보고서는 국민대 혁신기업연구센터에서 수행한 리포트입니다.  
이 보고서의 전체 혹은 일부를 인용할 때에는 반드시  
국민대 혁신기업연구센터에서 수행한 연구결과임을 밝혀야 합니다.

발행일 | 2022년 10월 27일

발행처 | 국민대학교 혁신기업연구센터

서울시 강남구 테헤란로 81길 10 소석빌딩 5층

기획 및 편집 | 국민대학교 혁신기업연구센터 연구팀

연구원 진현서, 선임연구원 신민주

문의처 | Tel: 02-6242-8131 / 8119