

소자본 온라인 패션쇼핑몰 운영 사례 연구

- 4P mix 중심으로 -

손 미 영

한국방송통신대학교 생활과학과 의류패션학전공 교수

Case Study on the Operation of Small Capital Online Fashion Stores

- Focusing on 4P Mix -

Mi Young Son

Professor, Dept. of Human Ecology, Korea National Open University
(received date: 2020. 3. 10, revised date: 2020. 3. 26, accepted date: 2020. 3. 27)

ABSTRACT

This study analyzed the 4Ps strategy by selecting 10 cases of small-capacity online fashion stores currently operating successfully to determine how small-capacity online fashion stores can be successfully operated in the rapidly growing, but highly competitive, online shopping market. The research results are as follows. First, the selected small-cap online fashion stores were small shopping malls, but each had their own strategies for product development, product composition, and product procurement. Second, due to the competitive nature of the online market, the cases involved stores that used low-cost or reasonable pricing strategies. The standard for commodity pricing was also distributed evenly among cost, customers, and competitors, and all cases had differentiation strategies, such as no-sale, reasonable price to quality, lowest price, and differentiation according to sales channels. Third, all cases used various distribution channels, including blogs, Instagram, select shops (both online and offline), portal shopping malls, open markets, offline pop-up stores, airport rental shops, and designer shared spaces in addition to sales distribution through their online stores. These distribution channels were also used as a platform to do sales promotions of brands and their fashion store. Fourth, due to the nature of the online fashion market, all cases were heavily focused on SNS promotion, such as through Instagram, blogs, Twitter, exposure and promotion through online select shops, open markets, portal shopping malls, and influence strategies. In addition, publicity was used through online lookbooks, select shops, pop-up stores, and exhibitions. These results can be practically used in the start-up of small capital online fashion stores that have emerged as an alternative to employment and unemployment. In addition, the findings of this study can be used as data to generate successful operation strategies to ensure business continuity after the establishment of an online shopping site.

Key words: case study(사례연구), online fashion store operation(온라인 패션쇼핑몰 운영), small capital online fashion store (소자본 온라인 패션쇼핑몰), 4P Mix (4P믹스)

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

우리 정부가 경제활력 회복과 고용창출의 중요 요소로 창업을 인식하여 지원정책들을 제안하면서 (Yang & Park, 2011), 그리고 기업의 정년이 점차 짧아지고 구조조정이 심해지면서 청·장년층에서 소자본 창업은 중요해지고 있다(Kang & Lee, 2010). 창업경험자들이 가장 많이 시도했었던 사업아이템은 온라인 쇼핑몰이었고, 소규모 자본력을 가진 20대와 30대가 상대적으로 많았다(Kong, 2017).

그간 중소기업의 쇼핑몰 현황은 창업과 폐업이 빈번하여 파악이 힘들었는데, 통신판매업 신고자료 및 전자결제대행사 자료 등을 취합해서 데이터 베이스를 구축하면서 중소 온라인쇼핑 거래액이 12조가 됨이 파악되었다. 즉 그간 파악이 어려웠던 중소기업 쇼핑몰 거래액이 산업되면서 2017년 연간 온라인쇼핑 거래액은 80조 원에서 92조 원으로 증가했다. 특히 단일 상품군을 위주로 판매하는 중소 규모 전문몰이 통계에 대거 산업되면서 전문몰은 29조1,000억 원으로 11조7,000억 원이나 늘었다(Lee, 2018).

한국섬유산업연합회에 따르면 국내 패션시장 규모가 2017년 43조1,807억 원에서 42조4,704억 원으로 감소하였으나 온라인 패션시장은 매년 20~30%씩 증가해 2017년 7조 8,000억 원에서 10조 원 규모로 성장하였다(Min, 2019). 그러나 온라인 쇼핑몰 시장이 낙관적이지만은 않다. 매년 급성장해온 온라인쇼핑 전체시장은 최근 급작스럽게 정체 현상이 나타나고 있으며, 아마존 등과 같은 해외 온라인 쇼핑몰의 국내 진출가능성 때문에 전문가들은 온라인 쇼핑몰업체들이 앞으로 힘든 상황에 직면할 것으로 예견하고 있다(Sung, 2017). 대기업의 온라인 쇼핑몰뿐만 아니라 개인의 쇼핑몰까지 하루에도 수백 개씩 생겨나고 없어지고 있다(Lee, 2017).

온라인 쇼핑몰 시장의 급격한 성장과 함께 온라인 쇼핑몰 및 온라인 비즈니스와 관련된 연구와 보고서들이 많이 등장하고 있으나, 대부분이 기존 기업이나 소매업체, 포털 등에 의해 운영되는 쇼핑몰을 대상으로 한 연구들이며, 개인이 창업한 소자본 온라인 패션쇼핑몰을 대상으로 한 연구는 많지 않다. 본 연구에서는 경쟁적인 온라인 쇼핑몰 시장에서 소자본으로 개인이 창업한 패션쇼핑몰들이 어떻게 성공적으로 운영될 수 있는지 알아보기 위해 현재 성공적으로 운영되고 있는 소자본 온라인 패션쇼핑몰 사례를 중심으로 4Ps 전략을 분석하고자 하였다. 최근 국내 패션산업이 지속적으로 정체되면서 취업보다는 창업 기회가 많아지고 있고, 정부의 차원에서도 개인의 창업과 관련된 다양한 지원 정책을 내놓으면서 창업을 독려하고 있다. 따라서 본 연구결과는 청·장년의 취업 및 실업의 대안으로 등장하고 있는 온라인 패션쇼핑몰 창업 현장에서 실제적으로 바로 활용될 수 있으며 더 나아가 정부 지원을 받아 쇼핑몰 창업 후 사업의 지속성을 위한 성공적 운영전략 자료로서 활용될 수 있을 것이다.

2. 연구범위 및 방법

본 연구에서는 소자본 온라인 패션쇼핑몰 창업 후 성공적으로 운영 중인 온라인 패션쇼핑몰 사례들의 상품 및 가격, 유통, 촉진 등 전략들을 분석함으로써, 소자본 온라인 패션쇼핑몰의 성공적 4Ps 전략의 특성을 분석하고자 하였다.

소자본 온라인 쇼핑몰 연구의 경우, 선행 연구 결과가 많이 축적되지 않으며, 쇼핑몰업체에 따라 다양한 운영방식과 전략으로 운영되고 있어, 적합한 체계화된 연구모형을 찾기 어렵다. 따라서 본 연구에서는 연구 문제를 어떻게/왜와 관련하여 심층적으로 밝힘으로써 온라인 패션쇼핑몰 사례의 깊이 있고 다양한 분석이 가능한, 그리고 시간에 걸친 추적과 논리적 추론을 통해 온라인 쇼핑몰 운영과 관련된 정황/맥락 간에 존재하는 인과적

관계나 조건의 분석이 가능한 사례연구 방법을 활용하였다(Lee, Hong, & Park, 2015; Shin & Kim, 2014; Son, 2019)

이를 위해 소자본 온라인 쇼핑몰의 개념과 현황, 4P mix 등을 문헌조사를 통해 살펴보고, 성공적으로 운영 중인 소자본 온라인 패션쇼핑몰 10개 사례를 선정하여 취급 품목, 사업 기간, 매출액 그리고 4P mix 전략 등을 심층면접을 통해 자료를 수집하여 분석하였다.

II. 이론적 배경

1. 온라인 쇼핑몰의 개념 및 운영 특성

1) 온라인 쇼핑몰의 개념

Hoffman & Novak(1996)은 온라인 쇼핑몰을 전자상거래를 위한 상품의 광고 및 전시가 가상의 쇼핑몰을 통해 이루어지고 상품의 특성이나 가격 등 자료가 서버에 저장되어 웹페이지에서 다양한 상품 정보가 제공되는 그리고 다양한 상품군을 취급하는 온라인 상점이라고 정의하였다. Jung & Kim(2019)은 온라인 쇼핑이란 인터넷을 기반으로 기업 간 또는 기업과 소비자 간, 소비자와 소비자 간에 전자적인 정보를 매개로 제품과 서비스를 거래하는 것을 의미하며, 온라인 쇼핑몰이란 가상공간에서 이러한 상거래를 가능케 하는 인터넷상에 개설해놓은 가상적인 점포라고 하였다. Statistics Korea(2020)은 컴퓨터, 정보통신 설비 등을 이용하여 재화 및 용역을 거래할 수 있도록 설정된 가상의 영업장을 인터넷 쇼핑몰이라고 지칭하며 PC 및 모바일을 이용하여 거래를 주로 하는 인터넷 쇼핑몰을 온라인 쇼핑몰로 정의하였다.

온라인 쇼핑몰의 유형 분류는 다양한데, 통계청에서는 취급상품의 범위에 따라 온라인 쇼핑몰을 종합몰(각종 상품군의 카테고리를 다양하게 구성하여 여러 종류의 상품을 구매할 수 있는 온라인 쇼핑몰)과 전문몰(하나 혹은 주된 특정 카테고리

의 상품군만을 구성하여 운영하여 온라인쇼핑몰), 그리고 운영형태에 따라 온라인몰(사업체에서 컴퓨터 및 네트워크 기반을 통해서만 상품과 서비스를 최종소비자에게 판매)과 온·오프라인병행몰(사업체에서 온라인을 통한 상거래뿐만 아니라 기존의 상거래방식을 병행하여 최종소비자에게 판매)로 구분하고 있다(Statistics Korea, 2020). 한국온라인쇼핑협회에서는 인터넷쇼핑몰을 일반몰(온라인을 통해 상품거래를 할 수 있는 가상의 인터넷 쇼핑몰에서 상품을 판매)와 중개몰(오픈마켓)(다수의 판매자와 소비자가 온라인 상에서 상거래를 할 수 있는 가상의 장터를 제공하는 온라인 커머스)로 구분하고 있다(Park, 2017). Jung & Kim(2019) 국내 온라인 쇼핑 유형 연구를 통해 오픈마켓, 소셜커머스, 복합 브랜드몰, 단일 브랜드몰, 대형마트 쇼핑몰, 백화점 쇼핑몰, 홈쇼핑, 플랫폼커머스 등으로 구분하였다. 또한 패션제품과 관련된 온라인 쇼핑몰의 경우, 백화점몰, 종합몰, 전문점몰, 개인쇼핑몰, 브랜드 쇼핑몰, 오픈마켓, 소셜커머스 등으로 보다 상세하게 구분하기도 한다(Lee, 2017; Shin & Yoon, 2017)

2) 온라인 쇼핑몰의 운영

유통시장에서 온라인 쇼핑몰로의 디지털 전환이 이루어지면서 상권이 확대되는 효과도 나타났으며 온라인쇼핑이 증대되면서 초기 자본력에 의해 결정되는 오프라인 핵심상권의 입지 중요성도 감소하였다(Naver advertisement, 2018). 이러한 장점들은 온라인 쇼핑시장이 국내시장에서 경제적 위상이 크게 높였고, 많은 사업자들이 쉬운 접근성과 낮은 진입장벽으로 온라인 쇼핑몰 창업에 쉽게 도전할 수 있게 하였다(Kwon, 2018). 특히 온라인 쇼핑시장에서 경쟁기업의 사업모델을 쉽게 모방할 수 있고 시장 선점의 이익을 기대하기 힘들지만 투자 비용이 적어 신규기업이나 기존 오프라인 유통업체의 시장진출이 용이하다(Kim & Chai, 2007). 인터넷 보급이 빠른 한국의 상황에서

는 온라인 쇼핑몰 사업은 충분히 메리트가 있을 수 있다(Lim & Yang, 2017).

국내 개인쇼핑몰 업자의 경우, 다중 플랫폼에서 쇼핑몰을 운영하는 경우도 많았는데, Jung & Kim (2019)의 온라인쇼핑 유형별 입점판매업체 조사 결과에서 네이버쇼핑 외에 다른 플랫폼에서도 온라인쇼핑몰을 운영하는 업체는 전체의 52%(1,674 개)를 차지했고, 장사가 잘되는 플랫폼의 질문에 대해서는 소셜커머스, 네이버쇼핑, 오픈마켓 순이라고 하였다.

Shin & Kim(2004)는 온라인 쇼핑몰 업태를 오픈마켓, 소셜커머스, 대형마트 쇼핑몰로 분류하여 분석한 연구에서 모든 업태에서 제품의 품질과 다양성, 여가, 사후서비스 등이 소비자 만족에 영향을 미치고 있으므로 온라인 쇼핑몰의 경우 제품의 품질과 다양성, 체계적인 사후서비스가 필수적이라고 하였다. 특히 소셜커머스는 공동구매라는 특성 때문에 여가 요인이, 대형마트 쇼핑몰은 결제가, 오픈마켓은 촉진, 결제, 가격, 구성 등이 만족에 유의하게 영향을 미쳤다고 하였다. Naver advertisement(2018)는 소비자 쇼핑몰의 성공적인 운영 즉 온라인 매출을 높이기 위해서는 판매자의 디지털 리터러시, 사업경험, 온라인 커머스 교육경험이 중요하다고 하였다.

3. 소비자 온라인 패션쇼핑몰의 현황

1) 소비자 및 소기업

소자본이라는 용어는 창업에서 주로 등장한 용어로, 소자본 창업이란 적은 자본을 들여 장사나 사업 따위를 처음으로 이루어 시작하는 것을 말하며(Son & Lee, 2015), 최근 소자본 창업의 중요성은 커지고 있다(Kang & Lee, 2010). 소규모 기업은 보다 포괄적인 용어로 소자본으로 창업한 기업뿐만 아니라 소상공인을 포함한다. 소상공인이란 중소기업 중에서도 상대적으로 규모가 작은 소상공업을 운영하는 사업자로서 상시근로자가 10인

미만인 사업체를 운영하는 자를 말한다(「소상공인 보호 및 지원에 관한 법률」 제2조 및 「소상공인 보호 및 지원에 관한 법률 시행령」 제2조제1항). 이와 유사한 개념으로 ‘소호(SOHO)’, ‘벤처기업’, ‘1인 기업’, ‘소규모 지식기업’ 등이 있다(Lee, 2009). 국내 소상공인은 2017년 통계청 기준 전체 사업체의 85.3%(318만 개), 종사자의 36.8%(637만 명)을 차지하며 국가 경제의 기반 역할을 담당하고 있으며, 미국, 일본, 독일, 영국 등 주요 국가와 비교 시 소상공인 사업체 비중은 영국(95.6%), 독일(80.4%) 보다 낮으며 일본(62.7%), 미국(60.9%) 보다 높다(Ministry of SMEs and Startups, 2019).

패션산업에서는 디자인업체의 경우 소규모 기업들이 많은데, 정부에서는 그간 한국디자인진흥원 및 광역지방단체의 공공디자인기관 등을 설립하여 중소 규모의 디자인기업을 지원해오면서 양적인 성장을 이룩해왔으나, 여전히 국내 디자인산업은 영세하며, 전문디자인 업체의 매출액은 꾸준히 증가하고 있으나 소기업 중 절반이 평균매출액이 감소하는 것으로 나타났다(Chang & Lee, 2017) Kim(2017)는 국내 소상공인은 대부분 1인 기업으로 특정 업종에 편중되며 다산다사(多産多死)와 낮은 생존율을 보이며, 특히 창업 후 5년까지 생존율이 27.3%로 OECD 평균 생존율 43.9%보다 낮다고 하였다. 온라인 창업의 경우 이보다 더 열악한데, Kong(2017)은 온라인 시장의 진입은 용이하나 성공이나 유지가 쉽지 않아서, 국내에서 성인남녀가 가장 많이 창업했던 아이템은 온라인 쇼핑몰(전체 창업 중 20.1%)이었지만 창업 유지율은 8.0%로 매우 저조한 것으로 나타났다고 하였다. Naver advertisement(2018)에 의하면 온라인 쇼핑시장에서 판매자가 월 200만원 이상의 거래액을 발생할 수 있으면 창업을 유지할 확률이 크게 높아진다고 하였다.

2) 소비자 온라인 패션쇼핑몰 현황

국내 온라인 쇼핑시장의 규모는 2019년 기준

80조 규모이며, 2022년 190조에 달할 것으로 전망하였다(Kim, 2020). 실제로 Statistics Korea(2020)에 의하면, 2019년 온라인쇼핑 거래액은 134조 5,830억원으로 전년대비 18.3% 증가했으며, 상품군별 온라인쇼핑 거래액 구성비는 패션이 31.7% (42조 6,879억원)이었다. 보다 자세히 살펴보면 의복(10.5%), 신발(1.7%), 가방(2.3%), 패션용품 및 액세서리(2.0%), 스포츠레저용품(2.9%), 화장품(8.4%), 아동유아용품(3.5%)이었다. 온라인 쇼핑몰 유형별 패션제품의 거래액 구성을 계산해보면, 종합몰은 31조 8,613억원(37.3%), 전문몰은 10조 8,265억원(12.7%), 온라인몰은 24억 8,727억원(29.1%), 온오프병행몰이 17조 8,152억원(20.9%)이었다(2019년 12월 및 연간 온라인쇼핑 동향. 통계청 보도자료에서 일부 추출하여 편집함).

또한 통계청에 의하면 2017년 기준 중소 쇼핑몰을 규모는 대략 12조원으로 추산하고 있으며, 특히 종합몰은 4,000억원 이상, 전문몰은 11조7,000억원으로 추산된다. 단일 상품군 위주로 판매하는 중소 규모 전문몰의 규모가 크다는 것을 입증한다(Lee, 2018). 온라인 패션쇼핑몰의 경우 중소 규모의 전문몰이 많은데, 저렴한 가격과 편의성을 제공하고 있어 매출 창출이 용이하고 짧은 제품수명주기에 적합하며 다품종 소량 생산체제로의 변화에 적응하기 쉬워 패션소비자의 다양한 요구에 대응할 수 있는 장점을 가지고 있다(Han et al., 2006). 패션제품을 판매하는 개인쇼핑몰은 대부분 소자본 창업자로서 개인사업자가 사업자 등록을 한 후 통신판매업신고를 하고 홈페이지나 블로그 SNS를 통해 전시, 판매, 발주, CS처리까지 모두 하는 시스템이다. 홈페이지 관리부터 사입, 발주, 촉진관리, 모델섭외 및 촬영 등을 개인사업자 모두 진행한다(Lee, 2017). 온라인 패션쇼핑 거래(네이버 스마트스토어 기준)의 특징을 보면, 동절기에 비해 하절기는 패션의류 상품의 단가가 상대적으로 낮고 동대문 도매시장이 휴가에 들어가는 등 계절적 요인이 영향을 미치며, 반품률도 평균

반품률이 약 1.7%인데 비해 패션의류의 반품률 5.7%로 가장 높았다(Naver advertisement, 2018).

3. 온라인 패션쇼핑몰의 운영과 4Ps

4Ps는 4P Mix라고도 하며, 이는 기업의 소비자 이해를 기반으로 하는 마케팅 개념의 주요 4개 관리 영역 즉 상품, 가격, 촉진, 유통을 중심으로 마케팅 관리를 수행하는 것을 의미한다(Choi, 2018). 즉 기업의 마케팅 전략 또한 마케팅 4Ps라고 불리는 마케팅 수단들에 의해서 구체화된다(An, Hwang, & Jung, 2018).

최근의 디지털 시대에서도 온라인 기업들이 상품의 생산 및 조달, 판매 등을 성공적으로 유지하기 위해서는 마케팅 전략이 중요하다. Choi(2018)은 디지털 시대, 마케팅 4.0 시대에는 마케팅 4P Mix 전반에 걸쳐 진화된 마케팅의 개념과 혁신적으로 변화된 마케팅 관리 등이 요구된다고 하면서, 여전히 마케팅 전략의 구체화 수단으로 제품 전략, 가격전략, 유통전략, 프로모션전략을 제시하고 있다. Marshall & Johnston(2019)도 디지털 시대에서도 상품은 마케팅의 심장이며, 가격은 가치의 핵심요소이며, 유통은 가치의 네트워크이며, 촉진을 통해 가치 전달을 위해서는 디지털과 소셜미디어 마케팅 즉 데스크탑, 노트북, 태블릿, 스마트폰과 같은 디지털 기술을 이용한 가치 제안의 마케팅이 필수적이라고 하였다.

Lim & Yang(2017)도 온라인 쇼핑몰 창업자가 사업자의 특징을 강화해 나갈 수만 있다면 창업 성공률을 높이고 반면에 실패율을 줄일 수 있다고 하면서, 특히 온라인 쇼핑몰의 마케팅 역량을 강화해야 함을 지적하였고, Chung, Jung, & Han(2001)는 중소기업의 인터넷쇼핑몰이 성공을 위해서는 사업영역의 명확한 인지, 아이템의 선정 및 자본구조, 시스템 환경, 운용 및 확장 전략, 마케팅 전략이 중요하다고 하였다. Lee(2017)은 현재 국내에는 대규모이든 소규모이든 쇼핑몰이 지속되기 위해서는 SNS 마케팅을 통한 그리고 온라인

시장의 파급력을 이용한 브랜드의 스토리텔링 마케팅 홍보방안을 제시하였다. Shin & Yoon(2017)은 온라인 패션쇼핑몰의 운영자나 머천다이저는 시시각각 변화하는 인터넷 환경과 사회적 이슈 등을 분석하고 제품기획에 반영해야 하며, 특히 빠르게 변화하는 소비자 반응에 신속하게 반응해야 한다는 특징을 갖는다고 하며, 광고·홍보트렌드를 파악하고 트렌드에 적합한 아이디어를 제시하여 소비자들의 빈번한 방문을 유도해야 한다고 하였다. 그 외에 Choi(2013), Kim, Song & Yi(2018) 등도 온라인 쇼핑몰 홈페이지의 UI(user interface)를 비롯하여 사이트의 구성과 디자인, 정보 검색 등의 중요성을 언급하였다.

III. 사례 연구의 절차

1. 사례 선정

본 연구의 사례 연구를 위해 사례 대상으로 소비자본 온라인 패션쇼핑몰 창업 후 성공적으로 운영되고 있는 온라인 패션쇼핑몰 10개를 선정하였고, 심층면접 대상자로는 10개 온라인 패션쇼핑몰의 창업자 및 운영자로 한정하였다.

Baek & Seo(2013), Kang & Lee(2010), Son

(2019) 연구 및 「소상공인 보호 및 지원에 관한 법률」의 소상공인 정의를 참조하여 창업 후 성공적으로 운영 중인 소비자본 온라인 패션쇼핑몰의 기준으로 사업기간(2년 이상), 월평균매출액(200만원 이상), 근로자 수(10인 이하)로 정하였다. 소비자본 온라인 패션쇼핑몰 사례연구를 위한 연구표본의 기준을 다음과 같이 하였다: i) 전업으로 쇼핑몰을 운영하는 창업자 및 쇼핑몰 운영자, ii) 통신판매업 신고 후 자사몰 혹은 블로그 등 개인 플랫폼을 통해 사업을 운영하는 창업자 및 운영자, iii) 통신판매업 신고 기준 2년 이상 쇼핑몰을 운영하는 창업자 및 운영자(단 쇼핑몰 이름 혹은 플랫폼이 변화된 경우 초기 창업 쇼핑몰 및 플랫폼 기준으로 선정), iv) 통신판매사업자 정보에 취급품목이 “의류/패션/잡화/뷰티”에 속하는 창업자 및 운영자, v) 현재 월평균 매출이 200만원 이상이면서, 상시 근로자 수가 10인 이하, 사업기간이 2년 이상인 창업자 및 운영자. 이상 기준에 맞는 총 10개 온라인 패션쇼핑몰 창업자가 연구표본으로 선정되었다.

2. 심층 인터뷰

선정된 연구표본을 대상으로 2019년 9월부터 10월까지 심층 인터뷰를 다음과 같이 진행하였다.

<Table 1> Semi-Structured Question Items

	Major Category	Medium Category	Previous studies
1	Basic information	Handling product, Types of store, Business period, Number of employees, Annual sales, Profit margin	Kang & Lee(2010), Kim & Chung(2007), Son(2019).
2	Start-up information	Motivation of start-up, Market research, Success factors, Essential operating elements	
3	Product strategy	Product development, Product mix, Product procurement, Product differentiation, etc.	An, Hwang, & Jung (2018). Choi(2018), Marshall & Johnston, (2019), Son & Lee (2015).
4	Price strategy	Commodity price, Price structure, Pricing, Price differentiation, Price change, etc.	
5	Place strategy	Sales distribution channel, Distribution channel differentiation, Strategic sales distribution, etc.	
6	Promotio strategy	Online promotion, offline promotion, sales promotion, public relations, etc.	

i) 인터뷰 시행 2~5일 전 반구조화된 질문 문항 <Table 1>을 매신저 혹은 메일 통해 전달하여 심층인터뷰 내용을 준비토록 하였다. ii) 질문 항목을 바탕으로 짧게는 약 30분에서 길게는 1시간까지 인터뷰를 진행하였으며 인터뷰 내용은 녹음하였다. iii) 각 지문별 녹음된 내용을 문서화하고 인터뷰 참여자별 부족하다고 생각하는 질문을 다시 선정하여 인터뷰를 진행하였다. iv) 인터뷰 자료의 신뢰성을 확보하고 부족한 부분을 보충하고, 민감한 질문이 될 수 있는 매출과 이익 등에 대한 구체적인 자료로 확보하기 위해 인터뷰 참여자를 대상으로 설문 평가를 진행하였다.

3. 자료 분석

심층 인터뷰를 통해 수집된 자료의 분석은 다음과 같이 진행하였다. 사례 연구에서 발생하는 연구자 개인의 주관성 오류를 최소화하기 위해 수집된 자료의 범주화 및 해석에서 1명 전문가(해당 분야의 박사학위 소지자)와 본 연구자가 각각 내용을 검토하여 대분류, 중분류, 소분류를 범주화하

였고, 최종적으로 본 연구자가 범주화 해석 및 설문자료와 비교해석을 하였다. 최종적으로 제3 연구자(해당 분야 박사학위 소지자)가 추가 검토를 하였다.

IV. 소자본 온라인 패션쇼핑몰 사례 연구 결과

1. 소자본 온라인 패션쇼핑몰 사례의 특징

소자본 온라인 패션쇼핑몰의 성공적 운영 사례로 선정된 업체의 특징을 살펴보면<Table 2>, 온라인 패션쇼핑몰 개설 이후 존속기간은 2~10년, 월평균 매출액 200~1,000만원, 직원 수는 1~7명까지 다양하였다. 선정된 사례 표본 모두가 자사 홈페이지(자사몰) 외에 블로그, 스토어팜, 스마트스토어, 국내 온라인 편집샵, 국내 오프라인 편집샵, 국내 팝업스토어, 해외 온라인 편집몰, 해외 오프라인 편집샵, 오픈마켓 등을 활용하고 있었는데, 이는 Jung & Kim(2019)에서 언급한 바와 같이 온라인쇼핑 유형별 입점판매업체가 복수 플랫

<Table 2> Status of Online Fashion Store: Case Study Subjects

Subject	Sale Item	Types of Store	Monthly Sales (10,000 won)	Business Period(yr)	Number of Employees	Position
1	Women's wear	Online shopping websites, Blogs, Storefarm	1,000	About 10	Family management	Representative
2	Designer women's wear	Online shopping websites, Online select shop, Offline select shop	200~300	About 3	3	Chief
3	Designer women's knitwear	Online shopping websites, Online select shop, Offline select shop	200~300	About 2	Irregular employees	Representative
4	Designer women's wear	Online shopping websites, Online select shop, Offline select shop	800~1000	About 5	7	Co-representative
5	Wrap dress	Online shopping websites, Offline select shop, Popup store	1,000	About 3	3	Representative
6	Designer jewelry	Online shopping websites, Domestic/oversea online select shop, Domestic/oversea offline select shop, Popup store	400~600	About 8	6	Representative

Subject	Sale Item	Types of Store	Monthly Sales (10,000 won)	Business Period(yr)	Number of Employees	Position
7	Children's shoes	Storefarm, Open market	200	About 3	1	Representative
8	Living product	Online shopping websites, Online select shop, Living fair	300~400	About 3	4	Chief
9	Designer women's wear	Online shopping websites, Online select shop, Storefarm	400~600	About 3	Irregular employees	Representative
10	Designer women's wear	Online shopping websites, Offline select shop, Popup store	200	About 3	2	Co-representative

품에서 온라인쇼핑몰을 운영하는 업체가 절반이 넘었다는 연구결과와 유사하였다.

창업과정을 살펴보면, 블로그 운영에서 발전하여 창업 경우가 2사례, 기존 여성복업체에서 종사하다가 창업한 경우가 5사례, 공동창업으로 창업을 시작한 경우, 국제대회 참여로 시작한 경우, 처음부터 창업을 시작한 경우 등 다양하였다. 그러나 모든 사례가 공통적으로 창업자의 전문 분야 아이템으로 창업한 것으로 나타났다. 소자본 온라인 패션쇼핑몰의 성공적 운영에서 필수적인 요소라고 언급하였던 요인을 보면, 창업 후 3년 이상의 유지 기간, 창업을 위한 치밀한 조사 및 준비, 정확한 시장조사, 경험과 열정, 쇼핑몰만의 컨셉과, 매력, 이미지색, 친근한 모델 이미지 등이다. 이러한 결과는 Son(2019)의 연구결과와 부분적으

로 일치한다.

2. 소자본 온라인 패션쇼핑몰의 상품전략

1) 상품 전략

선정된 소자본 온라인 패션쇼핑몰의 상품전략은 <Table 3>에서 보는 바와 같이, 중소 규모의 쇼핑몰이지만 각기 나름의 상품개발 전략과 상품구성, 상품조달 전략을 구축하고 있었다. 우선, 상품구성 측면에서 보면, 종합쇼핑몰이나 유명 브랜드 쇼핑몰과 달리 소자본 개인 쇼핑몰이어서 단품류 및 제한된 일부 품목으로만 구성되었다. 상품개발 과정은 경쟁사 및 트렌드, 이전 시즌 매출액 등 조사분석 후 상품구성 및 디자인 등 과정을 체계적으로 진행되는 사례들도 있었지만, 일부 사례에서는 직관적 상품개발 또는 자사 스타일 유지를

<Table 3> Product Strategy of Selected Case Subjects

Case	Product Composition	Market Research & Product Development	Products Procurement	Product Differentiation
1	Women's clothing (main), treatment etc.	Maintaining brand style. Vacation and leisure; impulsive buying	Self-made (10%), buying (90%), Dongdaemun buying	Keeping the style and color of brand
2	Liberty fabric shirts (main), shirts	Research on Trend, collection, market. Monthly sales/product composition by season	Domestic/Chinese production based on fabric production site	High quality, small quantity production, & packaging.
3	kintwear(main), circular knitting, woven	Based on previous season sales. Design after item composition. Difficulties in organizing summer collection	Domestic production suspension of Chinese production	Brand's own image

Case	Product Composition	Market Research & Product Development	Products Procurement	Product Differentiation
4	Dress, top, bottom, select shop exclusive composition	Competitor/trend research, previous season reflection. Optimal product composition ratio, bottom composition after top composition, design after product composition	Domestic production	Keeping the style and color of brand
5	Wrap dress, product composition concerns	Attending various meetings including market research, startup company meetings, single item	Domestic fabric, Domestic production	No discount strategy
6	Designer jewelry	Market research, positioning mapping, price line, process of reflecting old customer tendencies, Brand:Trend = 50:50	Self sample production, Domestic production	
7	Children's shoes (main), socks, insoles summer/fall/accessory	Market research by various routes. Baby's comfort. Self production plan for leather shoes samples	Shoes: production /buying, Socks, insoles: buying, Production: 3 sizes, Buying: Other sizes	
8	Home furnishing items Preparing for pajamas, clothes	Home and living fair, etc.	Self-production, production with two plants in operation	
9	Women's clothing (main), bags	Collection of many images, Short seasons, small number of varieties, A suit of clothing and coordinated product composition,	Domestic production	Efforts to make productions better
10	Cashmere coat (main), dress, pants, top, jacket, etc.	Department stores, overseas surveys, SNS research including Instagram, Focus on several items	Fabric: Korea, Italy, Japan etc. Production: domestic	High quality, brand ID specialty

위해 시장조사 과정이 의도적으로 축소되는 사례들도 있었다. 상품제작 및 조달의 경우, 모든 사례에서 주요 품목은 자체 제작 체제를 갖추고 있었으며, 나머지 상품 구성은 사입을 통해 보완하고 있었다. 그러나 상품차별화 전략과 관련해서는 자사 스타일이나 이미지 유지 외에 전략이 거의 부재함을 보여주고 있었다.

사례2) 월별 판매량을 바탕으로 상품을 구성한다. 특정 시즌에는 특정 카테고리가 팔리고 어떤 시즌에는 다른 카테고리가 팔린다는 것을 보고 상품을 구성한다. 추가로 트렌드 등도 생각해서 생산을 한다. 사례3) 우리나라에서 제작을 모두 하고 있다. 사실, 작년여름에 중국에서 제작을 해봤다. 단가가 낮긴 하였지만 AS도 문제고 물건을 받고 나서 문제가 있어도 다시 보내는데 돈이 더 드는 등 여러

문제가 있어서 하지 않았다. 사례4) 상품 구성에는 우리만의 틀이 있다. 처음부터 최적의 비율을 정해 놓고 진행한다. 첫 시즌부터 정해 놓고 시작했다. 보통 상의가 가장 많이 팔리기 때문에 상의를 먼저 정하고 그에 맞는 하의를 정하는 식으로 한다. 처음에 상품구성을 하고 거기에 맞춰서 디자인을 넣는 개념이다. 사례6) 시즌 기획을 할 때 시장 조사를 기간만 한 달 정도 잡고 시작한다. 우리의 특징과 트렌드를 반반씩 반영하기 위해 노력한다. 기본적인 포지셔닝 맵핑 등을 진행하고 가격선, 타겟 에이지등은 일률적으로 진행하는 편이다. 사례7) 신발 또한 계절성이 있어서 크게 여름 상품, 가을 상품, 깔창을 포함한 액세서리로 구성해서 상품을 만든다. 신발도 사이즈가 많은 게 문제다. 제작된 사이즈는 대표사이즈 3가지만 컨트롤하고 사입을 통해 나머지 신발을 채우거나 한다. 사례9) 봄, 여름, 가을, 겨울 등으로 나누어 시즌을 짧게 하는 대신 소품종으로 업데이트 하고 있다 중간 중간에 가방 같은 것을 소개하고 있다. 사례10) 대기업처럼 모든 품목을 다루는 것보다 몇 가지 상품을 주

력하는 것이 저회한데도 좋고 고객 분들도 더 좋아하시는 것 같다. 브랜드 아이덴티티도 확실히 할 수 있고, 요즘은 적은 품목에 전문적으로 하는 브랜드를 좋아하시는 것 같다.

2) 가격 전략

선정된 소자본 온라인 패션쇼핑몰의 가격전략은 <Table 4>에서 보는 바와 같이, 이 나타났다. 우선, 상품가격 및 구조 측면에서 대부분 사례에

서 최저가나 마진 1.5배 등 저가나 경쟁사 대비 합리적 또는 경쟁적 가격을 추구하고 있었다. 이는 온라인 쇼핑몰에서 저렴한 가격이 매우 중요하다는 Shin & Kim(2004) 연구와 일치한다. 특히 노세일 전략을 유지하는 경우에도 소재나 품질, 원가에 비해 저마진의 합리적인 가격을 유지하고 있었다. 상품가격 책정 기준은 원가나 고객, 경쟁사 등이 고르게 분포하고 있었다.

<Table 4> Price Strategy of Selected Case Subjects

Case	Product Price/Structure	Price Setting	Price Change	Price Differentiation
1	Approximately 1.5X minimum guarantee	Based on customers	Discounts when others do, discounts on self-made products when not sold	
2	Keeping high quality, cost and inventory using of Excel sheet	Based on cost and operating cost	No discount, but 20% dis when select shop goes on sale	No discount classic image, high quality
3	Lowest price, under 300,000 won	Lowest price	Differentiation with select shop, Brand's online store inflow strategy	Exposure in the select shop, leading to the lowest price purchase
4	Diversification of prices: Brand (Fashion show price), Second brand (existing customers), Difference between domestic and overseas,	Based on brand type, sales area, sales channel	Differentiation in sales period and discount rate between sales channels	Differentiation according to sales channels, High-Cost Investment: Shopping mall design, photo
5	Maintain competitors' prices, High cost (domestic fabric and sewing), high logistics/distribution channel fees (high offline distribution channel potion), low profit rate	Based on competitors' prices	No discount strategy	High quality compared to price (high cost, low profit rate)
6	Reasonable price compared to competitors	competitors' prices	No discount strategy	Maintaining brand image
7	Shoes under 60,000 won, shoe insoles (1,000 won), Using store farm to reduce operating costs	Based on cost	New product on sale about a week ahead of time, and no discount afterwards.	Discounts on early season, and no discount afterwards
8	Competitive price compared to competitors	Based on competitors' prices	Inflow strategy from select shop to brand's online store	Price differentiation between brand and select shop's
9	less or higher than a multiple	Based on customers		
10	Reasonable price for high-end materials/quality	Based on cost, Some consumers feel burdened (coats)	30% discount during off season, Coupon (\$20 to \$30) for more than two purchases	Reasonable prices compared to high-end materials/high-quality brands

사례1) 쇼핑물 상품 가격은 이미 가격이 정해져있다고 봐도 무방하다. 약 1.5배 정도는 최소 보장해야 한다. 사례2) 가격은 하나를 팔기위해 소요된 돈을 다 측정하고 나서 엑셀시트로 계산한다. 재고가 남을 것 까지 염두에 두어 가격을 결정한다. 사례3) 온라인 편집물보다 의도적으로 세일을 많이 할 때가 있다. 그러면 편집물 고객이 자사몰로 유입될 수 있다. 고객들은 편집물에서 보고 브랜드를 검색하여 최저가를 찾아온다. 사례6) 경쟁브랜드에 비해 가격을 합리적으로 구성한다. 할인은 거의 진행하지 않는다. 이유는 브랜드의 이미지 구축을 위함이다. 사례9) 소비자로서 내가 이 돈이면 옷을 살까 이런 걸 매우 민감하게 봐서 가격측정을 한다. 그러다 보니 가끔 배수가 안되게 가격을 책정할 때도 있고 훌쩍 넘어서 붙일 때도 있다.

가격변경의 경우, 대부분 사례에서 자사몰과 그 외 유통경로에서 상품가격이나 세일기간과 할인을 등을 차등화하고 있었으며, 외부 유통경로 특히 외부 편집물에서 자사몰로 고객을 유입시키기 위한 가격전략을 추구하고 있었다. 즉 외부 편집물이나 오픈마켓, 포털쇼핑몰 등에서 노출 후 저가나 높은 할인율로 자사몰로 유인하는 전략을 구사하고 있었다. 가격차별화 전략도 상품차별화 전략과는 달리 노세일, 품질 대비 합리적 가격, 최저가, 판매 채널에 따른 차등화 등의 다양한 전략을 가지고 있었는데, 이는 온라인 시장의 치열한 가격경쟁 특성 때문인 것으로 사료된다.

사례4) 쇼를 시작하면서 가격이 어쩔 수 없이 올라간다. 기존의 고객들을 위해 세컨브랜드를 제작하

였다. 가격책정의 특이점은 국내에서 판매되는 배수량 해외에서 판매되는 배수가 조금 다르다. 판매채널마다 세일 비율을 다르게 하는 게 일종의 작전이다. 사례5) 국산원단과 국내봉제로 원가가 타사 대비 높은 편이나, 타사 대비 가격은 동등 또는 이하 수준을 유지하고 있으며, 오프라인 유통채널 판매의 포션이 높아 물류비, 유통채널수수료 등이 높으므로 이익율은 낮은 편이기 때문에 세일 및 할인은 진행하지 않는다. 사례8) 편집샵 고객을 자사몰로 유입시키기 위한 가격 전략을 적극 활용한다. 편집물에서 세일이 끝나면 바로 자사몰에서 세일하거나 또한 편집샵에서 10~ 20% 세일하면 자사몰에서는 30% 할인하거나, 편집물의 눈치가 보이면 할인율은 동일하게 하고 자사몰에서 카카오키프론 등을 발급한다. 사례10) 시즌 오프 때 최대 30% 정도 할인을 진행하고 있다. 요즘 유명한 명품 브랜드들도 할인을 많이 하기 때문에 안할 수가 없다. 제품을 2개 이상 구매하면 20-30 달러 상당의 쿠폰을 주고 있다. 여러 고객들이 이 쿠폰 때문인지 2개를 한 번에 구매하시는 분들이 많이 계신다.

3) 유통 전략

선정된 소자본 온라인패션쇼핑몰의 유통전략은 <Table 5>에서 보는 바와 같이, 소자본 쇼핑물이지만 모든 사례에서 유통경로전략 및 유통경로 차별화, 전략적 판매유통 전략 등을 가지고 있었다. 우선, 판매유통경로를 보면, 자사몰을 통한 판매유통 외에 블로그 및 인스타그램, 편집샵(온라인 및 오프라인), 포털쇼핑몰, 오픈마켓, 오프라인 팝업스토어, 공항 대여숍, 디자이너 공유공간 등 다양한 유통경로를 활용하고 있었다. Jung & Kim (2019)은 온라인쇼핑이 전환비용이 적고 채널간의

<Table 5> Place Strategy of Selected Case Subjects

Case	Sales Channel	Differentiation Between Distribution Channels	Strategic Sales of Distribution	Distribution Strategy
1	Brand's online store, blogs, Store farm	Blogs: (Joint purchase) low-cost products, Brand's online store: Difficulty in inventory management, Store Farm: used for Naver search exposure	Connect to blog sponsorship sales, Linking blog sales and shopping mall sales, Link sales through blogging and Instagram promotion	Diversification and differentiation, Blogs, Instagram and Naver post-exposure sales strategies
2	Brand's online store, online and offline select shop	Select Shop: high revenue, low profit, Brand's mall: expansion strategies, Showroom: storage Designer shared space: return processing, new product response survey	Inflow strategies to brand's online store after brand exposure Utilize offline pop-up, response survey on the new product in designer Shared Space	Diversification and differentiation, Brand's online store growth strategy, Planning for overseas sales

Case	Sales Channel	Differentiation Between Distribution Channels	Strategic Sales of Distribution	Distribution Strategy
3	Brand's online store, online and offline select shop, pop-up store	Showroom: paused. Offline select shop: good revenue Brand's store and online select Shop: fifty-fifty. Plans to enter NAVER Designer Windows	Increased sales through select shops that fit well with our brands. Pop-up store promotion of social influencers	Diversification, Brand's mall activation strategy, Shopping mall distribution that fits well with brand concept
4	Brand's online store, online/offline selectshop	Brand's mall: Increasing Sales Online select Shop: high revenue	Select shops as a means of promotion, exclusive contract of select shop	Diversification, Efforts to go abroad
5	Brand's online store, offline select shop, pop-up	Pop-up store: Activation Trying export distribution /overseas sales.	Pop-up at department stores and Incheon Airport rental sales to promote the brand	Diversification and differentiation of distribution channels
6	Brand's online store, domestic/international on/offline select shop, pop-up	W Concept: highest revenue Brand's Store: Activation Department Store Pop-up: optional progress, Singapore and Japan online select shop	Pop-up stores for advertisement, Implementing a strategy to inflow select shop customers. Showroom was discontinued	Diversification, Brand's store growth effort Overseas sales ~ domestic sales expansion
7	Store farm, open market	Open market in the form of a general mall, and distribution to a searchable portal shopping mall. Store Farm: Highest Sales.	Portal shopping malls due to search portals. Open market due to no handled by regular online select shop	Limited distribution path: due to the characteristics of children's.
8	Brand's online store, online select shop, living fair	Brand's mall: Highest Sales Fashion Mall: 29cm, W Concept Living Mall: Today's House, Tenbyten, Jikgu review	Using famous shopping malls or fashion malls for advertisement, Participating in Home and Living Fair	Focusing on current distribution channels, inflow strategy to brand's shopping mall
9	Brand's online store, online select shop, smart store, offline popup	Brand's shopping mall: blog customers, Online select shops, smart store, offline pop-up: Using the studio	Purchase in brand's online store after visiting the blog. Using the workspace area in Euljiro.	Diversification of distribution channels
10	Brand's online store, offline pop-up, international offline select shop	Offline pop-up: sales limited Overseas offline select shops: forming existing customers, high revenue	Offline select shop due to high-price /high-quality products, pop-up store, Instagram DM for promotion	Offline distribution strategies, Plans to diversify distribution channels in the future

이동이 용이하기 때문에 온라인 판매자들이 다채널 판매입점 경향이 있다고 하였는데, 본 연구결과와 일치한다. 이들 유통경로들은 또한 전략적 판매유통전략을 위해 브랜드나 자사쇼핑몰의 홍보 및 판매촉진의 플랫폼으로도 활용되고 있었다.

사례2) 귀사는 이것저것 해본 결과 자사몰을 키우는 것이 제일 좋은 것으로 결론지었다. 온라인 셀렉샵에 입점시 높은 수수료 때문에 이익이 나지 않는다. 그러나 브랜드를 알리는 것에도 가장 크게 기여한 것 같다. 사례4) 처음 시작할 때는 편집샵이 홍보로 많이 활용되었다. 투자된 사진이 다른 사진들과 다르기 때문에 메인에도 걸어주고 하였

다. 처음에는 편집샵에 잘 보이기 위한 노력을 했다고 볼 수 있다. 사례5) 백화점 등에서 진행하는 오프라인 팝업 스토어에 적극 참여한다. 팝업 스토어는 판매도 되는 동시에 홍보까지 가능한 채널이라 중요하게 생각한다. 사례7) 아동화 자체가 가격이 높지 않기 때문에 일반 온라인 편집몰에 들어가기 어렵다고 생각하였고, 대신 종합몰 형태인 11번가, 쿠팡 등 오픈 마켓에 들어가 있다. 네이버 스토어팜이 가장 매출이 높다. 네이버에서 아동화, 아기신발 등을 검색하면 스토어팜을 이용하기 때문에 우리 브랜드가 나온다. 사례9) 을지로 사무실 앞에 매대 형태로 판매를 하고자 한다. 시범삼아 해보았는데 꽤 잘되어서 전문적으로 할 생각이다.

유통경로 전략을 보면, 다중 유통경로는 각각 차별화된 유통전략을 가지고 활용되고 있었으나, 쇼룸은 더이상 유통이나 촉진 경로로서 활용되지 않고 있었음이 확인되었다. 자사몰의 성장 및 활성화 전략을 위해 유통경로 차별화 전략을 구사하고 있었으며, 해외 판로를 포함한 유통경로의 다양화 및 확장 전략 등 계획을 가지고 있었다. 특히 자사의 상품 특성과 온라인쇼핑몰 특성을 잘 파악하여 유통경로 전략을 구사하고 있음을 확인할 수 있다.

사례1) 블로그는 공동구매 형태라 한번 올리고 판매하면 해당 재고가 없어도 되지만 사이트는 재고가 있어야 하는 형태이다. 주문이 들어와도 시장에

서 재주문이 불가능한 경우가 많아 사이트보다 블로그에서 판매하는게 이점이 많다. 사이트에서 판매하지 않는 제품을 블로그에서만 싼 가격에 판매하기도 한다. 사례6) 더블유 컨셉이 가장 장사가 잘되고 있는 채널이다. 직영으로 하는 매장은 없지만 백화점에 중간관리 매장이 있다. 싱가포르와 일본 온라인 편집샵에 들어가 있다.사례8) 편집샵 고객을 자사몰로 유입시키기 위해 가격 전략을 적극 활용한다. 편집몰에서 세일을 시작하고 끝나면 바로 자사몰에서 세일을 하는 식의 전략을 펼쳤다. 또한 편집샵에서 10프로 20프로 하면 자사몰에서는 30프로를 하는 식의 할인을 한다. 요즘 고객들은 가격 비교를 위해 브랜드를 검색하는 경우가 있다. 편집몰의 눈치가 보이면 할인율은 같이 하고 자사몰에서 카카오키편 같은 걸 발급한다. 사례10) 오프라인 편집매장은 매출이 꾸준하다. 이미 기존 고객들이 있으니까. 특히 저희는 좋은 퀄리티의 소재를 쓰고 가격대가 있다보니까, 고객들이 퀄리티를 직접 봐야 구매로 이어지는 것 같다.

4) 촉진 전략

선정된 소자본 온라인패션쇼핑몰의 촉진전략은 <Table 6>과 같다. Marshall & Johnston(2019)이 언급한 바와 같이 온라인시장 특성상 온라인 촉진 즉, 인스타그램, 블로그, 트위터 등 SNS 촉진 및 온라인 편집숍, 오픈마켓, 포털 쇼핑몰 등을 통한 노출과 홍보, 인플루언스 전략 등이 모든 사례에서 큰 비중을 차지하고 있었다. 오프라인 촉진의 경우, 과거에 활용되었던 쇼룸 촉진은 더이상 활

<Table 6> Promotion Strategy of Selected Case Subjects

Case	Online Promotion	Offline Promotion	Sales Promotion Strategy and Method	Promotion Strategy in the Future
1	Instagram: concept and styling recommendation Blog/Naver: sales after exposure		Sales after exposure on blog, Instagram, Naver, Providing monetary reward rather than Gifts(not effective).	Promotion concept is important, but difficult.
2	Online select shop mall: brand promotion, SNS (Instagram): main account, designer account,	Designer shared space: response survey of new products Showroom: warehouse	Promoting select shop, Instagram, etc. Promoting fashion exhibition, lookbook	Plans for overseas exhibitions, Inflow strategies from select shop to brand's store, gift plans
3	SNS(Instagram, Twitter, blog, etc.) promotion, Influencer promotion, promotion through select shop	Utilizing pop-up store, showroom operation discontinued.	SNS Ad effectiveness is high. No collection/show participation, Inflow strategies for the brand's shopping mall.	Considering paid ads: planning for new content or new images

Case	Online Promotion	Offline Promotion	Sales Promotion Strategy and Method	Promotion Strategy in the Future
4	Select shop promotion, SNS(Instagram, Twitter, blog, etc.) promotion.		Trying to be the main picture of select shop mall, lookbook, celebrity sponsorship, SNS	Investment in development of design: categories and appearance of homepage.
5	Managing blogs and Instagram	Promote pop-up stores at department stores, Incheon airport rental service	SNS promotion, offline pop-up stores, promotion through airport rental services.	Active online marketing, domestic Influence marketing, and abroad promotion after making global website.
6	SNS promotion such as Instagram, Select shop promotion	Showroom is discontinued, Selective progress of pop-up store at department store	Collaboration with global brands, brand's mall growth strategy, managing shopping mall and lookbook	Considering in many aspects
7	Instagram promotion, Facebook paid ads, Naver search ad		Focus on online advertising, Efforts to convey detailed information	Open market paid advertising, focusing more on Instagram Ad
8	Promotion of fashion shopping mall, Influencer sponsorship, Instagram promotion, Responsive web sites promotion	Exhibitions such as home and living Fair, etc.	Responsive web site, Promotion through shopping mall, Communication management through Instagram, Influencer product sponsorship, Exhibition	Inflow efforts to brand's shopping mall, specialization of SNS staff.
9	Promotion through personal daily blog, online lookbooks	Promote the pop-up store in front of the studio	Defiant website strategy through graphic design, Promotion through blog, lookbook, pop-up store.	Blog, pop-up stores will be continued, Concerning how to proceed on offline.
10	SNS promotion (Instagram DM)	Fashion show(collection) promotion, pop-up store	Advertising through influencer and celebrity, Promotion through the pop-up store. Lookbook, Ad- photos, Instagram DMs, product sponsorships, fashion show photos, discount events, coupons.	More investments on SNS, sponsorship of famous influencers/ celebrities.

용되지 않고 있었고, 그 외에 디자이너 공유 공간과 백화점 팝업스토어, 전시회, 컬렉션 등이 활용되고 있었으나 온라인에 비해서 비중이 적었다.

사례1) 인스타그램에 올릴 사진을 찍을 때 고객들에게 코디를 제안한다는 느낌으로 찍는다. 사진 배경과 어울리는 코디를 제안하려고 예를 쓴다. 사례2) 우리 같은 디자이너들끼리 모여서 한 공간을 대여하고 판매한다. 완판이 되었다고 공지한 이후 반품된 제품은 제고가 되고 이런식으로 생긴 제고를 처리하거나 신상품의 반응을 조사하기 위해 공간

대여 판매를 활용하고 있다. 쇼룸이 있었으나 지금은 창고처럼 쓴다. 사례3) 개인 트위터에 제품 사진을 올렸는데 생각보다 리트윗이 빨리되고 확 퍼져서 초반에 유입이 많았다. 사례7) 인스타그램 사진을 올리면 유입이 더 많이 된다. 페이스북이랑 연계된 유료광고를 통해 작게 광고하는데 유입이 잘 된다. 네이버에서 검색광고를 해봤는데 효율로 따지면 페이스북과 연계된 인스타그램 광고가 더 낫다. 사례8) 인스타그램도 하루에 2개 이상 사진을 올리고 매일 같이 소통을 한다. 자사물 유입을 늘리기 위해 다방면으로 고민하고 있다. SNS 담당 직원이 한 명 있는데 그 친구에게 SNS 일만 집중할 수 있게 한다. 사례9) 나는 네이버 블로그에 내 사생

활을 거의 다 판다. 일상 블로그를 통해 많은 유입이 있다. 사실 완전 비즈니스라기보다 애착을 가지고 있어서 꾸준히 유지할 생각이다.

판매촉진 전략이나 수단, 향후 촉진전략에 대해서는 본 사례들은 소규모이면서 신생 브랜드나 쇼핑몰이기 때문에 브랜드 홍보 및 제품 노출에 큰 비중을 두고 있어, 자사몰 뿐만 아니라 다중 유통 경로들이 브랜드 홍보나 제품 노출을 위한 촉진 수단으로 활용되고 있었다. 판매촉진 수단으로는 룩북과 제품협찬, 쿠폰 등이 활용되고 있었으나 사은품이나 보너스팩, 보상판매, 샘플, 고정고객우대 프로그램 등은 활용되지 않고 있었다. 향후 촉진전략이나 구체적 프로그램에 대해서 고민을 많이 하고 있었다.

사례1) 사은품을 많이 사용해 보았지만 사실 효과가 좋지 않았어요. 금액으로 돌려주는게 가장 맞는 거 같다. 필요한 시기에 필요한 물건을 팔아주는게 오히려 더 맞는 거 같다. 사례3) 팝업스토어에서 인플루언서가 저희 제품을 태그해 주시고 자기 인스타그램 계정에 올려주어 그 효과가 컸다. 개인적으로 컬렉션 참여가 매출로 연결되기 어렵다고 생각한다. 사례4) 처음 시작할 때는 편집샵이 홍보로 많이 활용되었다. 지금은 룩북 제작, 세트 제작, 연출 등에 투자해서 정말 패션을 좋아하는 친구들이 저희 옷을 집할 수 있게 만들고자 한다. 사례5) 향후 글로벌 홈페이지가 제작이 완료되면, 적극적인 온라인 마케팅을 펼치려고 한다. 국내에서는 인플루언서 마케팅을 실시하고, 해외는 국가별로 알맞은 채널을 찾아 홍보할 계획이다. 사례6) 1년에 기본적으로 2시즌을 진행하는데 마케팅 팀은 쇼핑몰, 룩북 제작 등에만 신경을 쓴다. 따로 팀을 두고 운영할 정도로 신경을 많이 쓴다. 사례10) 팝업스토어 반응이 괜찮았다. 직접 소비자들을 만나서 얘기도 할 수 있고, 실제 반응도 보고, 또 팝업스토어에서 특별할인을 진행하고 이를 SNS에 올려서 홍보했다.

V. 결론

1. 연구 결과의 요약

본 연구는 최근 급성장하고 있는 그러나 매우 경쟁적인 온라인 쇼핑몰 시장에서 소자본 온라인 패션쇼핑몰이 어떻게 성공적으로 운영될 수 있는

지 알아보기 위해 현재 성공적으로 운영되고 있는 소자본 온라인 패션쇼핑몰 사례를 중심으로 4Ps 전략을 분석하였고, 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 소자본 온라인 패션쇼핑몰의 성공적 운영 사례로 선정된 10개 쇼핑몰은 온라인 패션쇼핑몰 개설 이후 존속기간은 2~10년, 월평균 매출액 200~1,000만원, 직원 수는 1~7명까지 다양했다. 둘째, 선정된 소자본 온라인패션쇼핑몰들은 중소기업의 쇼핑몰이지만 각기 나름의 상품개발 전략과 상품구성, 상품조달 전략을 구축하고 있었다. 소자본 개인 쇼핑몰이어서 단품류 및 제한된 일부 품목으로만 구성되고 있었고, 주요 품목은 자체 생산하면서 기타 상품 구성은 사임을 통해 보완하고 있었다. 그러나 일부 사례에서는 직관적 상품개발 또는 자사 스타일 유지를 위해 시장조사 과정이 의도적으로 축소되는 사례들도 있었고 상품 차별화 전략과 관련해서는 자사 스타일 유지나 품질 전략 외에 부재하였다. Na, Kim & Kim(2003)이 언급한 바와 같이 단품류 전문직관형 온라인 쇼핑몰이 종합형 대규모 쇼핑몰과 경쟁하여 고객 유인을 위해서는 제품 품질보증, 품질만족, 깊이있는 제품구색 등에 초점을 두어 고객에게 확신감을 심어줄 필요가 있으며, 자사만의 차별화된 상품전략을 구축하기 위해 노력해야 한다. 셋째, 온라인 시장의 경쟁적 특성 때문에 대부분 사례에서 저가나 합리적 또는 경쟁적 가격을 추구하고 있었고, 노세일 전략을 유지하는 경우에도 저마진의 합리적인 가격을 유지하고 있었다. 자사몰과 그 외 유통경로에서 상품가격이나 세일기간과 할인율 등을 차등화하고 있었으며, 외부 유통경로 특히 외부 편집몰에서 자사몰로 고객을 유입시키기 위한 가격전략을 추구하고 있었다. 상품가격 책정 기준은 원가나 고객, 경쟁사 등이 고르게 분포하고 있었고, 품질 대비 합리적 가격, 최저가, 판매 채널에 따른 차등화 등의 다양한 차별화 전략을 가지고 있었다. 즉 소자본 온라인 쇼핑몰이지만 가격전략이 매우 체계화되어 있음이 확인되었는데, 이는

Shin & Kim(2004)이 언급한 바와 같이 온라인 시장에서 가격전략의 중요함을 나타내며, 특히 유통경로별 차별적 가격을 통한 자사몰 유인전략은 온라인 시장에서 소비자의 이동이 매우 용이하고 가격경쟁이 매우 치열함을 나타낸다. 넷째, 소자본 쇼핑몰이지만 모든 사례에서 유통경로전략 및 유통경로 차별화, 전략적 판매유통 전략 등을 가지고 있었다. Jung & Kim(2019)이 지적한 바와 같이 온라인 판매자들은 다채널 판매 입점이 나타나는데, 즉 자사몰을 통한 판매유통 외에 블로그 및 인스타그램, 편집샵(온라인 및 오프라인), 포털쇼핑몰, 오픈마켓, 오프라인 팝업스토어, 공항 대여숍, 디자이너 공유공간 등 다양한 유통경로를 활용하고 있었다. 이들 유통경로들은 또한 전략적 판매유통전략을 위해 브랜드나 자사쇼핑몰의 홍보 및 판매촉진의 플랫폼으로도 활용되고 있었다. 다중 유통경로는 각각 차별화된 유통전략을 가지고 활용되고 있었고, 자사몰의 성장 및 활성화 전략을 위해 유통경로 차별화 전략을 구사하고 있었으며, 해외 판로를 포함한 유통경로의 다양화 및 확장 전략 등 계획을 가지고 있었다. 다섯째, 선정된 사례들의 촉진전략은 온라인 패션시장 특성상 인스타그램, 블로그, 트위터 등 SNS 촉진 및 온라인 편집숍, 오픈마켓, 포털 쇼핑몰 등을 통한 노출과 홍보, 인플루언스 전략 등 온라인 촉진에 큰 비중을 두고 있었으나, 오프라인 촉진의 경우 백화점 팝업스토어, 전시회, 컬렉션 등이 활용되고 있었으나 온라인에 비해서 비중이 적었다. 특히 판매촉진전략에서는 소규모 및 신생 브랜드나 쇼핑몰에서 시작하였기 때문에 브랜드 홍보 및 제품 노출에 큰 비중을 두고 있어, 다중 유통경로들이 브랜드 홍보나 제품 노출을 위한 촉진 수단으로 활용되고 있었다. 판매촉진 수단으로는 목록과 제품협찬, 쿠폰 등이 활용되고 있었으나 사은품이나 보너스팩, 보상판매, 샘플, 고정고객우대 프로그램 등은 활용되지 않고 있었다. 향후 촉진전략이나 구체적인 프로그램에 대해서 고민을 많이 하고 있었다.

2. 연구의 시사점 및 한계

본 연구는 온라인 쇼핑몰과 관련된 선행 연구들과는 달리 소자본 온라인 패션쇼핑몰의 성공적 운영 전략을 마케터 차원의 4Ps 프로그램 실행에 초점을 맞추었다는 점에서 의의가 있다. 즉 기존의 온라인 쇼핑몰과 관한 연구들은 대부분 기업이나 소매업체, 포털 등의 쇼핑몰 또는 종합쇼핑몰이나 오픈마켓, 소셜마켓 등 대규모 온라인 쇼핑몰의 혁신적 기술이나 비즈니스 모델, 스타트업에 초점을 맞추고 있거나, 또는 자료수집의 대상이 대중 소비자인 연구들이다. 그러나 기존의 체계화된 대규모 온라인 쇼핑몰과는 개인 창업자의 온라인 쇼핑몰 운영의 경우 비즈니스모델이나 기술, 운영전략 측면에서 큰 차이가 나므로, 소자본 온라인 패션쇼핑몰 대표나 운영자를 대상으로 마케팅의 기본 전략인 4Ps를 조사함으로써, 선행 연구들(Lee, 2017; Lim & Yang, 2017)에서 언급한 바와 같이 사업의 규모나 형태(온라인/오프라인)에 상관없이 기업의 4Ps전략이 중요함을 입증하였다. 또한 본 연구결과는 최근 정부 차원에서 청장년의 미취업과 실업 등의 대안으로 등장하고 있는 창업이나 창업 후 사업지속성을 지원하고 있는 소상공인 지원을 위한 실질적인 활용 자료로 사용될 수 있다. 또한 디지털 시대에 4Ps 전략 특히 소자본 온라인 패션쇼핑몰의 4Ps 전략이 전통적 4Ps와는 달리 어떤 요소에 더 초점을 맞추어 진화되어야 하는지에 대한 현장 경험 자료로서 활용될 수 있다.

본 연구가 제안하는 소자본 온라인 패션쇼핑몰의 성공적 창업이나 성공적 운영을 위한 마케팅 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구 사례인 성공적으로 운영되고 있는 쇼핑몰들은 소자본 온라인 패션쇼핑몰이지만 모두 상품전략, 가격전략, 촉진전략, 유통전략에 대한 이해와 함께 나름의 마케팅 프로그램을 가지고 있었다. 이는 본 연구표본과 같이 1인 기업이나 소자본 기업, 온라인 쇼핑몰이라 할지라도 제품을 생산·조달하여 판매를

위해서는 4Ps가 중요함을 나타낸다. 특히 패션디자이너의 소규모 1인 창업이라 하더라도 디자인 능력 외에 소비자와 시장, 마케팅 개념에 대한 이해와 마케팅 전략 프로그램의 계획과 구축, 실행 능력이 필수적임을 보여준다. 둘째, 최근 온라인 패션시장은 제품 생산업자와 판매자의 영역이 구분 없이 지면서, 이는 소자본 패션디자인업체의 쇼핑몰 운영에서 과거 전통적 유통방식에서 보다 더 긍정적인 기회로 작동되고 있다. 그러나 이는 소자본 온라인 패션쇼핑몰이더라도 창업자나 운영자가 장기적인 비전을 갖고 디자인 마인드뿐만 아니라 디자인경영이나 마케팅 전략 구축에 노력해야 함을 의미하기도 한다. 셋째, 저렴한 가격, 큐레이션 통한 제품 안내, 독자적 유통망, 막강한 물류 및 소셜 인프라 등을 핵심 경쟁력을 갖춘 오픈마켓이나 소셜커머스, 복합브랜드몰, 대형 마트 쇼핑몰 등 기업형 온라인 쇼핑몰업체들, 그리고 방대한 DB 데이터와 분석, AI기술, 맞춤정보 등을 갖춘 포털 쇼핑몰과 경쟁하기 위해서는 기업형 온라인 쇼핑몰이 갖추기 어려운 경쟁력 즉 개별 온라인 패션쇼핑몰 브랜드만의 독창성과 혁신성, 차별성 특히 상품 및 가격, 유통, 촉진의 차별성을 갖추기 위해 지속적으로 노력해야 하며, 그리고 Kim (2008)의 연구결과에서 시사한 바와 같이 중소 전문몰은 대규모 종합몰 등과 경쟁하기 위해서는 보다 많은 탐색과 대안 검토가 가능한 콘텐츠 제공 및 온라인 쇼핑몰 분위기 연출에 노력해야 한다. 또는 오픈마켓이나 포털쇼핑몰, 대형 종합쇼핑몰, 오프라인쇼핑몰과의 연계 및 협업을 통해 온라인 시장경쟁력을 갖추는 것도 한 방법이 될 수 있다.

본 연구결과는 Kwon & Lee(2008), Lee, Hong, & Park(2015) 및 Son(2019)이 지적한 바와 같이 특정 기준에 의해 임의로 선정한 소수의 사례들을 분석한 결과이므로 일반화하는데 한계가 있다. 향후 온라인 시장의 현장에서 실제적 효과가 있는지를 검증하기 위해서는 질적 및 양적 연구방법이 혼합된 연구방법이나 메타분석 등이 활용되어야 한다.

References

- An, K. H., Hwang, S. J., & Jung, C. J. (2018). *Fashion Marketing* (4th ed.). Seoul, Republic of Korea: Suhanksa.
- Back, J. H. & Seo, J. H. (2013). A grounded theory analysis of the successful process: Consumer perspective of Entrepreneurial. *Korean Association of Human Ecology*, 22(4), 619-635.
- Chang, Y. S. & Lee, Y. C. (2017). A study on supporting plans for strengthening the small design firms. *Journal of Cultural Product & Design*, 48, 53-62. doi:10.18555/kicpd.2017.48.5
- Choi, C. (2013). Effects of design characteristics on revisit intention in on-line shopping malls setting. *Design Forum*, 38, 83-91.
- Choi, E. J. (2018). *Marketing Mangement: New Marketing in Digital Era*. Seoul, Republic of Korea: PNC (publishing and culture).
- Chung, Y. S., Jung, S. C., & Han, J. Y. (2001). An exploratory case study on the operation of internet shopping malls for small-and-medium sized firms. *Journal of Information Technology Application Management*, 3(2), 103-132.
- Han, S. H., Chung, M. H., Moon, Y. A., Park, K. Y., Park, C. M., & Park, S. U. (2006). The impacts of field-oriented curriculum operation and system support for the internet startup support on self-efficacy : focused on the operation of department's shopping mall. *The Research Journal of the Costume Culture*, 14(6), 987-1003.
- Hoffman, D. L. & Novak, T. P. (1996). Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations. *Journal of Marketing*, 60, 50-68.
- Jung, Y. S. & Kim, H. J. (2019). Analysis of typology and competition of domestic online shopping: Focusing on Naver shopping. *Journal of Distribution and Management Research*, 22(1), 35-46. doi:10.17961/jdmr.22.1.201902.35
- Kang, G. S. & Lee, J. G. (2010). An exploratory study on the determinants of successful start-up and investment recovery: Focusing on self-employed business entrepreneurship. *Proceedings of The Korean Society of Business Venturing*, Republic of Korea, 195-210.
- Kim, B. R. (2020, January 2). "All on online" fashion and cosmetics industry throws the hail Mary. *New Daily Economics*, Retrieved from <http://biz.newdaily.co.kr/site/data/html/2019/12/31/2019123100044.html>
- Kim, H. & Chai, S. I. (2007). E-plugin: On-line shopping venture's frustration and challenge. *Korea Business Review*, 11(1), 77-100.
- Kim, N. R. (2017). *Three major changes and response*

- cases surrounding small business owners. Seoul, Republic of Korea: IBK Economic Research Institute.
- Kim, T.-W., Song, I.-S., & Yi, N.-K. (2018). A study on the relationship between the UI usability and the intention of large supermarket online shopping mall use. *Journal of Communication Design*, 65, 222-235.
- Kim, W. J. & Chung, H. Y. (2007). A study on the relationship between entrepreneur characteristics and the performance of small firms. *The Journal of Business and Venturing*, 2(3), 33-60.
- Kim, Y. C. (2008). A study on the factors influencing store-type choice and customer loyalty in internet shopping mall. *The Korean Small Business Review*, 30(2), 151-171.
- Kong, T. Y. (2017, January 17). Nine out of 10 founded online shopping mall could not be maintained. *Hankyung*. Retrieved from <http://plus.hankyung.com/apps/newsinside.view?aid=201701179332A&category=AA010&sns=y>
- Kwon, D. Y. (2018, June 12). Online start-up, 2 million won a month is an critical branching point. *Bloter*. Retrieved from <http://www.bloter.net/archives/312280>
- Kwon, K. H. & Lee, C. W. (2008). Case study research on Korean SMEs: meaning, process, and suggestion for future research. *The Korean Small Business Review*, 30(1), 141-164.
- Lee, C. W. (2017). A study on the promotion strategy of jewelry brand storytelling using SNS and online shopping mall. *Journal of Design*, 14, 58-71.
- Lee, G. H. (2009). An exploratory study on the success factors of small knowledge-based company. *Proceedings of Korean Operation Research And Management Society*. Republic of Korea, 1272-1278.
- Lee, H. J. (2018, March 7). Reflected on a small and medium-sized shopping mall... Online shopping transaction 80 trillion→92 trillion. *Hankookilbo*. Retrieved from <http://m.hankookilbo.com/News/Read/201803071269550535>
- Lee, Y. H., Hong, K. P., & Park, S. H. (2015). Analysis of research trends in the successful establishment of venture companies: with priority given to domestic articles between 1998 and 2014. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(6), 15-26.
- Lim, B. G. & Yang, D. W. (2017). The marketing mix ability of online shopping mall founder an empirical study on the influence on the success of founded: focused on the moderating effect of entrepreneurship education. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 12(4), 73-84.
- Marshall, G. W. & Johnston, M. W. (2019). *Marketing Management* (3rd ed.). New York, U.S.: McGraw-Hill.
- Min, J. H. (2019, February 13). 'Grow up', Fashion company dedicated to online shopping. *Hankyung*. Retrieved from <http://www.hankyung.com/article/2019021365121>
- Ministry of SMEs and Startups. (2019). *2019 Small and Medium Annual Report*. Retrieved from <https://mss.go.kr>
- Na, D. R., Kim, S. K., & Kim, S. H. (2003). E-Biz strategy based on the types of internet shopping mall and user group. *The Journal of Information System*, 12(2), 151-163.
- Naver advertisement. (2018). *Naver D-Commerce Report Korean Online Startup Growth Report: Naver Smart Store Case Analysis*. Retrieved from <http://searchad.naver.com>
- Park, H. Y. (2017). Trend of online commerce market in Korea. *Korean Telecommunications Policy Review*, 29(15), 26-45.
- Shin, E. K. & Yoon, J.-W. (2017). A study on the role of fashion merchandiser in online shopping mall. *Journal of Design*, 14, 41-57.
- Shin, M. & Kim, H. (2014). A study of selection attribute and satisfaction for spectating online shopping mall. *Journal of Distribution and Management Research*, 17(4), 125-134.
- Shin, S. & Kim, M. (2004). A study on the marketing strategies of internet fashion shopping malls: Focused on the case study of internet fashion shopping mall. *The Research Journal of the Costume Culture*, 12(1), 41-58.
- Son, M. Y. & Lee, Y. (2015). *Fashion Business*. Seoul, Republic of Korea: KNOU.
- Son, M. Y. (2019). Study on success factors of startup with limited capital: Focused on on-line fashion store. *Journal of the Korean Society of Costume*, 69(1), 109-126.
- Statistics Korea. (2020). *December 2019 and Annual Trends in Online Shopping*. Retrieved from <http://kostat.go.kr>
- Sung, H. C. (2017, July 27). 'Survival Than Growth'. On-line shopping mall looking for a way to live. *Chosun Biz*. Retrieved from http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2017/07/26/2017072603327.html
- Yang, H. B. & Park, J. B. (2011, December). A Study on the Development and Revitalization of the Ecosystem for Young Entrepreneurship. Kiet(Korea Institute for Industrial Economics and Trade). Retrieved from http://library.kiet.re.kr/_MultiData/krms/00037/412/BY159.pdf