

소상공인 패션판매업자의 온라인 판매채널 연구: 포털쇼핑몰과  
패션쇼핑몰(종합몰/전문몰)을 중심으로손미영  
한국방송통신대학교 교수An investigation into the Online Sales Channels of Small Business Fashion Retailers on  
Portal Shopping and Fashion Shopping MallsMi Young Son  
Professor, Korea National Open University

## Abstract

The aim of this study was to analyze the perceptions and entering status of small business online fashion retailers on portal shopping and fashion shopping malls. Case studies were conducted on a total of 10 research samples. The results were as follows: first, regarding the strategic factors of online fashion stores, 'price competitiveness' is important, especially in portal shopping and low-cost brands; 'product assortment' is important but not essential in all platforms; and 'differentiation' is important to continuously secure loyal customers in fashion shopping malls. Customer satisfaction leads to customer loyalty, and customer loyalty affects the sales conversion rate and brand growth of online sales channels. Factors that promoted sales activities in online sales channels were exposure, advertisements, SNS, events, special exhibitions, and events. Hindrance factors were low price competition, overheated competition, and the MD of sales channels. Second, the research samples used multiple online sales channels, including portal shopping malls and fashion shopping malls, in addition to their own malls. The selection factors were platform reputation and commission, branding, and customer inflow through exposure. Portal shopping malls were perceived as providing easy access, advertising/customer communication, exposure/search, price competitiveness, scalability, and intense competition, whereas fashion shopping malls were perceived as providing a brand image and concept, brand promotion, high commissions, difficult entry, and low profits. The factors for success in portal shopping malls were exposure/search, price competitiveness, and brand recognition, whereas the factors for success in fashion shopping malls were differentiation, brand, exposure/advertisement, product assortment, and MD.

## Keywords

small business fashion retailers, online sales channel, portal shopping mall, fashion shopping malls

Received: August 25, 2021  
Revised: September 16, 2021  
Accepted: September 29, 2021

## Corresponding Author:

Mi Young Son  
Department of Clothing and Fashion  
in Division of Human Ecology, Korea  
National Open University, Daehak\_Ro 86,  
Jongno-Gu, Seoul 03087, Korea.  
Tel: +82-2-3668-4641  
Fax: +82-2-2088-4306  
Email: pkt2000@knou.ac.kr

## 서론

2020년 온라인쇼핑 거래액은 총 161조 1234억원이며, 이 중 의복 및 패션제품은 45조 4976억 원(28.2%)를 차지하며, 전년 대비 7.5% 증가하였다(Statistics Korea, 2021a). 온라인쇼핑몰 유형별 추이를 살펴보면, 2017년 연간 온라인쇼핑 거래액은 92조로 종합쇼핑몰은 62조 9000억원과 전문몰은 29조 1000억원으로 구성되며, 전문몰 중 단일 상품군 위주의 중소 전문몰의 규모는 12조이었다(H. J. Lee, 2018). 최근 네이버쇼핑, 카카오쇼핑 등 인터넷플랫폼 사업자들이 진출하면서 온라

인쇼핑 규모는 재편되고 있으며, 네이버스마트스토어, NHN고도, 카카오톡쇼핑, 아이디어스 등 온라인쇼핑몰 플랫폼의 등장은 1인 및 소상공인의 쇼핑물 창업을 확장시키고 있다(Jung & Lee, 2020; Lee, 2020).

소상공인의 경우, 2019년 기준 소상공인 사업체 수는 전년대비 1.1%(3만개) 증가한 277만개, 종사자수는 1.9%(12만명) 증가한 644만 명, 매출액은 0.2% 감소했지만 515조에 이르는 등(KDI [Economic Information and Education Center], 2020) 국민경제에서 큰 비중을 차지하고 있다. 최근 신종 코로나19 이후 불황이 지속되면서 전체 사업자 수는 통신판매업사업자 수와 함께 전년 대비 크게 증가하였고, 특히 통신판매사업자 증가 숫자는 전체 사업자 증가 수의 50.3%(4만 4621명)를 차지했고, 향후 증가 추세가 이어질 것으로 보고 있다(Choi, 2020). 통신판매업 관련 사업자의 증가는 온라인쇼핑 시장 특히 오픈마켓이나 포털쇼핑몰 등이 구매자의 유입률은 매우 높으면서도 시장 진입장벽이 낮아서 충분한 준비나 전략없이 쉽게 수익을 창출할 수 있을 것으로 낙관하는 것과 관련된다(Kim, 2010). 실제로는 온라인 시장에 진입하는 판매사업자들이 너무 많아서 경쟁이 과열되고 폐업률이 높다. 월거래액 200만원 이하의 소상공인의 폐업률은 과반이 넘는다(Kong, 2017; A. N. Lee, 2018). 온라인 시장에서 판매사업자들은 매출 증대를 위해 자사몰 외에 다양한 플랫폼에 진입하여 복수의 판매채널을 통해서 판매하는 등 노력하고 있다(A. N. Lee, 2018; Lee & Pan, 2017; Jung & Lee, 2020).

지금까지 온라인 판매채널과 관련한 기존 연구들을 살펴보면, 온라인 쇼핑에 관한 소비자 관점의 연구들이 대부분이며, 기업이나 사업자 관련 연구의 경우도 소상공인보다는 대기업인 종합쇼핑몰, 오픈마켓, 소셜커머스에 그리고 최근에는 네이버 포털쇼핑몰에 집중하여 그에 적합한 개선 방향을 도출하거나 쇼핑물을 이용하는 구매자 관점의 해결책을 제시하는 연구들이다(Jung & Kim, 2019; Lee & Pan, 2017)

따라서 본 연구에서는 소상공인 온라인 패션판매업자들이 치열한 온라인 판매시장에서 살아남기 위해서 판매채널과 관련하여 어떠한 전략을 도출해야 하는지 알아보려고 하였다. 온라인 커머스 유형의 특성에 따라 운영 특성 등이 상이하므로(Jung & Kim, 2020; Lee, Bae, & Lee, 2019; Lee & Pan, 2017), 온라인 판매채널을 최근 급성장하고 있는 포털쇼핑과 패션제품을 취급하는 패션쇼핑몰(종합쇼핑몰과 전문몰 포괄)로 구분하였다. 온라인 패션쇼핑몰을 창업하여 성공적으로 운영하고 있는 소상공인 온라인 패션판매업자들을 대상으로 첫째, 소상공인 패션판매업자의 온라인 패션매장의 전략적 요인에 대해서 알아보고, 둘째, 소상공인

패션판매업자의 포털쇼핑몰과 패션쇼핑몰의 활용 현황과 인식에 대해서 알아보고, 이를 바탕으로 소상공인 패션판매업자가 성공적인 창업이나 운영을 위해 활용할 수 있는 판매채널전략/방안을 제시해보고자 하였다.

## 이론적 배경

### 1. 온라인 쇼핑물

#### 1) 온라인 쇼핑물의 정의와 유형

일반적으로 온라인 쇼핑물이란 컴퓨터, 정보통신시설 등을 이용하여 재화 및 용역을 거래하도록 설정된 가상의 영업장을 말하며(Statistics Korea, 2021b), 인터넷쇼핑몰, 전자쇼핑몰, 사이버쇼핑몰, 가상점포 등으로도 지칭된다(Lee & Kim, 2021).

온라인 쇼핑물의 유형은 관련 기관/협회, 학자들에 따라 다양하게 분류되며 이는 온라인 시장의 진화와 확장 과정과도 관련된다. 1996년 인터파크를 시작으로 유통업체 및 제조업체가 쇼핑물을 구축하기 시작하여 GSshop, CJmall, 롯데닷컴, 현대몰 등 대형 종합쇼핑몰 붐이 일어나면서 특정 컨셉 상품을 판매하는 전문몰과 소호몰도 성장하였고, 2000년부터 G마켓, 옥션 등 오픈마켓과 SNS 기반 소셜커머스 쇼핑물이 등장하였고(Lee & Pan, 2017; Park & Park, 2011), 가장 늦게 포털쇼핑몰이 등장하였다. 온라인 커머스 유형 분류를 살펴보면, Statistics Korea (2021b)은 판매 매체별(온라인쇼핑, 모바일쇼핑), 취급상품 범위별(종합몰, 전문몰), 운영형태별(온라인몰, 온/오프라인병행몰)로 구분하며, Lee 등 (2019)은 운영과 거래의 방식에 따라 크게 사업자가 직접 운영하는 개별쇼핑몰, 공동구매의 형태로 운영되는 소셜커머스, 소비자와 판매자의 중개 형태로 진행되는 오픈마켓, 소셜커머스와 오픈마켓을 합친 형태의 포털쇼핑몰로 구분하였다. Jung과 Kim (2019)는 온라인 쇼핑시장에 오프라인 대형마트, 오픈마켓, 소셜커머스, 인터넷플랫폼 사업자 등이 합류하면서 온라인 시장의 경쟁이 치열해졌고 경쟁구도도 확장되어 중개몰(오픈마켓), 소셜커머스, 복합브랜드몰, 단일브랜드몰, 대형마트쇼핑몰, 백화점쇼핑몰, 홈쇼핑, 포털쇼핑 등 다양한 유형의 플레이어들이 다양한 역량과 자원 기반을 바탕으로 경쟁하고 있다고 하였다. Lee와 Kim (2021)은 온라인 패션 커머스시장의 변화를 1세대 오픈마켓과 소셜커머스 (G마켓, 11번가), 2세대 독립쇼핑몰(난닝구, 스타일난다, 바가지머리 등), 3세대 SNS마켓(인스타그램, 네이버 블로그 등), 4세대 쇼핑물/마켓 모음 플랫폼(지그

재그, 에이블리, 브랜드 등)으로 구분하였다.

본 연구에서는 소상공인 패션판매업자들의 주로 입점해있는 포털쇼핑몰과 패션쇼핑몰(종합몰과 전문몰)을 중심으로 살펴보자 한다.

## 2) 포털쇼핑몰과 종합몰/전문몰

최근 인터넷 및 모바일 플랫폼들은 온라인쇼핑 사업자로 변신하면서, 이들은 검색, 메일, 클라우드, 소셜미디어 등을 포괄하는 플랫폼과 상품비교검색, 상품광고에 대한 지배력을 가지고 다양한 판매업자들은 포털플랫폼에 유입시키고 있다(Jung & Kim, 2019). 네이버는 국내 검색서비스 시장에서 검색점유율 75.2%(2018년 기준)을 차지하는 등 많은 방문자를 확보하고 있고 검색어 중 30~40%가 쇼핑과 관련되므로 네이버쇼핑은 가장 늦게 등장한 온라인쇼핑 플랫폼이지만 전통적인 온라인쇼핑 플랫폼인 오픈마켓 플랫폼보다 선호율이 높다(Lee et al., 2019). 그러나 역사가 짧고 주력품목이 한정되고 쇼핑전문업체라는 인식이 약한 단점도 있다(Jung & Kim, 2019). Jung과 Lee (2020)는 다양한 기능 제공으로 인해 네이버나 카페24 등 호스팅사의 플랫폼에 대한 판매자 만족도가 오픈마켓이나 소셜커머스보다 높다고 하였다.

일반적으로 인터넷쇼핑몰은 취급상품의 범위를 기준으로 종합쇼핑몰과 전문쇼핑몰로 구분하는데(Lee & Pan, 2017), 종합몰은 상품을 종합적으로 판매하는 인터넷쇼핑몰로, 다시 Mall of Malls(인터넷파크, 옥션, G마켓, 온켓 등 오픈마켓)와 백화점형 쇼핑몰(롯데, 신세계, 현대 등)로 구분된다(Choi & Jeon, 2007). 전문몰은 패션제품과 같이 특정 카테고리의 제품을 판매하는 인터넷쇼핑몰을 지칭하며, 상품구색이나 종류에 따라 분류된다. 패션제품을 취급하는 인터넷쇼핑몰에는 오픈마켓, 종합쇼핑몰, 여성/남성 보세의류쇼핑몰, 브랜드의류쇼핑몰, 연예인의류쇼핑몰, 아동복쇼핑몰, 빅사이즈의류쇼핑몰, 임부복쇼핑몰, 속옷쇼핑몰, 단체복쇼핑몰로 세분화될 수 있다(Park & Park, 2011).

패션제품을 취급하는 종합쇼핑몰 중 온라인 패션판매업자가 입점할 수 있는 온라인 판매채널에는 오픈마켓이나 백화점몰, 홈쇼핑몰, 대형마트몰 등이 있으며, 전문쇼핑몰에는 무신사, W컨셉, 29cm 등이 있다(Son et al., 2018). 닐슨코리안클릭 전자상거래 보고서에 의하면 국내 소비자 중 30대 이상은 종합쇼핑몰을 이용하지만 10~20대 소비자는 종합몰보다는 패션/뷰티에 특화된 전문쇼핑몰을 많이 이용한다고 하였다(Park, 2020).

## 2. 소상공인 온라인 패션판매업자

### 1) 소상공인

소상공인이란 「중소기업기본법」 제2조제2항에 따른 소기업 중 다음의 요건을 모두 갖춘 자를 말한다(「소상공인 보호 및 지원에 관한 법률」 제2조, 「소상공인 기본법」 제2조제1항 및 「소상공인 기본법 시행령」 제3조제1항). 다음 요건에는 1. 상시 근로자 수가 10명 미만일 것, 2. 업종별 상시 근로자 수 등이 다음의 어느 하나에 해당할 것, 즉 광업·제조업·건설업 및 운수업: 10명 미만 또는 광업·제조업·건설업 및 운수업 외의 업종: 5명 미만 등이 해당된다.

Lee와 Pan (2017)은 소상공인은 중소기업에 비해 사회경제적 다양한 제한점으로 인해 상황이 열악하여 운영에 어려움을 겪고 있지만, 향후 비교적 큰 기업으로 성장할 가능성을 지니고 있다고 하였다. 그러나 Kim 등(2020)은 4차 산업혁명의 도래와 함께 새로운 비즈니스 모델의 등장하는 상황에서 소상공인 기업이 향후 성장을 위해서 디지털 전환이 시급한데, 소상공인의 디지털 전환 인식, 디지털 전환 기술수용성, 디지털 전환 준비 정도 등은 대체로 미흡하다고 하였고, Kong (2017)도 최근 온라인 시장이 확장되면서 진입이 용이하여 소자본 젊은 창업자들이 대거 진입하고 있으나 성공이나 유지가 쉽지 않아서 창업유지율이 매우 저조하다고 하였다. Lee (2018)도 4년간 빅데이터 분석 자료를 근거로 월 200만원 이상의 거래액을 창출해야 창업을 유지할 확률이 크게 높아진다고 하였다. Lee와 Kim (2008)은 한국 소상공인들 특히 오픈마켓 판매자들은 단기적 운영 측면을 중요시 하는 경향이 있는데, 장기적으로 준비해야 함을 지적하고 있다.

### 2) 온라인 패션판매업자

통신판매업자란 통신판매를 업으로 하는 자와 그와의 약정에 따라 통신판매업무를 수행하는 자를 말한다(전자상거래법 제2조 3항). 인터넷을 통해 상품을 판매할 수 있도록 설정된 가상의 영업장에서 판매하는 통신판매업자와 그 가상 영업장의 이용을 허락하거나 거래 당사자간 통신판매를 알선하는 통신판매중개업자는 차이가 있는데, 전자는 일반적 의미의 온라인 쇼핑몰을 포괄하며 후자는 오픈마켓이나 포털쇼핑이 해당된다.

온라인 판매업자는 통신판매업자 외에 포털쇼핑, 오픈마켓, 종합쇼핑몰에 입점해서 판매하는 입점판매업자들도 포괄한다. 온라인 판매업자들은 개인쇼핑몰 외에 종합쇼핑몰, 오픈마켓, 소셜커머스 등의 복수 판매채널을 통해 판매하고 있으며, 특히 소상공인들은 보통 2~3개 많게는 6개 판매채널을 통해서 판매활동을 하

고 있다고 하였다(Lee & Pan, 2017). A. N. Lee (2018)도 온라인 판매업자들이 매출 증대를 위해 다양한 플랫폼을 적극 활용하며, 월매출이 높은 판매자일수록 다중 플랫폼 이용(멀티 호밍)을 하는 경우가 많다고 하였다. Jung과 Lee (2020)도 매출을 높이기 위해서는 여러 오픈마켓에서 판매해야 하며 동일 상품에 대해 판매단가를 조절하는 마케팅을 해야 한다고 하였다.

온라인 판매업자들이 온라인 판매플랫폼을 선택 시 중요하게 고려하는 요인들을 살펴보면, Lee 등 (2019) 연구에서는 명성, 결제편리성, 검색편리성, 수수료 순으로 나타났고, 선호하는 온라인 판매플랫폼은 포털 쇼핑과 오픈마켓에서 각각 점유율이 높은 네이버쇼핑과 G마켓이었으며, Jung과 Lee (2020) 연구에서는 '상품등록 및 관리'와 '노출채널관리'이었으며, '판매관리', '상품전시관리', '정산'의 세 가지 속성은 플랫폼 선택에 결정적인 영향은 미치지 않지만 부족할 경우 불만족을 야기한다고 하였다. Lee와 Pan (2017)는 종합쇼핑몰의 경우 입점제안서 등 입점 절차가 까다롭고 소요기간이 길어서 입점하기 힘들다고 하였으며, Jung과 Kim (2019)의 입점판매업체 조사 결과에서 매출은 소셜커머스, 네이버쇼핑, 오픈마켓 순으로 높지만, 이윤은 네이버쇼핑, 오픈마켓, 소셜 커머스 순으로 높으며, 수수료 수준/체계, 부가서비스/실질적 지원 등은 네이버쇼핑이 높게 평가되었으나 기획, 행사, 판촉 등에 대해서는 소셜커머스가 높게 평가되었다.

### 3. 온라인 패션매장의 전략적 요인

#### 1) 온라인 패션매장의 상품구색, 가격경쟁력, 차별화

경쟁이 치열한 온라인 패션시장에서는 제품다양성, 상품가격, 차별화 등은 쇼핑물 평가의 유형적 요인으로 쇼핑물이 경쟁우위를 잡기 위한 활용되는 전략적 특성이 될 수 있다(Chai et al., 2018). Park (2021)도 온라인쇼핑 구매의도 결정 요인에서 상품구색의 다양성은 이용의 용이성과 함께 쇼핑 즐거움에 영향을 미치며 이를 통해 구매의도에 정적 영향을 미친다고 하면서, 온라인 쇼핑에서 판매업자의 상품구색 다양성은 소비자가 원하는 상품의 구매 가능성을 높인다고 하였다. Shin과 Kim (2014)도 온라인 쇼핑물 선택 속성으로 제품의 다양성이 필수적 요인이며, 소셜커머스에서는 저렴한 가격 요인도 높게 평가되었다고 하였다. Son (2020)도 온라인 패션쇼핑몰에서는 고객 유인을 위해 깊이있는 상품구색을 갖추어야 하며, 온라인 시장의 경쟁적 특성 때문에 판매채널에 따라 상품가격이나 할인율, 세일 일정 등을 차별화해야 한다고 하였다.

#### 2) 온라인 패션매장에 대한 만족도/충성도

고객만족이란 제품이나 서비스를 소비하고 경험한 결과에 대해서 고객이 주관적으로 우호적으로 평가하는 것을 말하며, 고객의 만족은 구매 후 태도에 영향을 미치며, 이 태도는 고객충성도에 영향을 미치므로 기업이의 마케팅 차원에서는 매우 중요하다(Shin & Kim, 2014). Choi와 Jeon (2007)은 규모가 영세한 전문몰의 경우 고객의 만족도와 재방문 의도를 위해서는 독특한 상품구색, 창의적 사이트 디자인 등으로 쇼핑물을 차별화시켜 부각시켜야 한다고 하였다. Lee와 Bae (2012)는 오픈마켓 사이트와 개별판매자에 대한 구매자의 만족에 영향을 미치는 것은 서비스 품질과 지각된 가치, 만족과 충성도라고 하였고, Shin과 Kim (2014)는 고객만족에 유의한 영향을 미치는 요인은 여가 요인 외에 촉진, 결제, 가격, 구성 등이었다고 하였다. Han과 Seo (2009)는 판매업자들이 인터넷마켓플레이스를 재이용하도록 하기 위해서는 사용자 만족도가 중요하며, 이를 위해서는 인터넷마켓플레이스의 품질 외에 판매업자와 인터넷마켓플레이스의 파트너십 구축도 중요하다고 하였다.

#### 3) 온라인 패션매장의 판매활동 촉진/방해 요인

온라인 판매촉진은 소비자의 즉각적인 사이트 방문이나 상품의 구매를 유도하기 위해 다양한 인센티브를 제공하는 마케팅 활동을 말한다. 패션쇼핑몰에서는 신상품 및 회원등급별 할인 등과 같은 가격할인 판매촉진전략이 주된 전략으로 활용되며, SNS활용, 구매후기, 커뮤니티 등과 같은 판매촉진 수단은 소비자의 주요한 커뮤니케이션 수단으로도 활용된다(Lee & Kim, 2021). Lee 등(2011)은 온라인 판매촉진 수단으로 코디상품 판매, UCC홍보, 블로그 통한 상품홍보, 상품후기, 세일상품 광고효과, 회원등급제 할인혜택과 이벤트 참여 기회 제공 등을 언급하였으며, Lee와 Pan (2017)은 온라인 채널을 통해 판매하는 소상공인은 복수의 판매채널을 활용하므로, 입점 쇼핑물에서는 판매자의 판매촉진을 위해서는 판매자에 최적화된 판매기획 및 광고전략의 방향과 상세 정보를 제공해야 한다고 하였다.

## 사례 연구

### 1. 연구문제 및 용어정의, 연구범위

#### 1) 연구문제

소상공인 온라인 패션쇼핑몰이나 패션판매업자의 판매채널 운

영 전략을 도출하기 위해서 다음과 같이 사례연구의 과제를 설정하였다.

연구과제 1. 소상공인 패션판매업자의 온라인 패션매장의 전략적 요인에 대해서 알아본다. 즉 온라인 패션매장에서의 상품구색, 가격경쟁력, 차별화, 고객충성도/만족도, 판매활동 촉진/방해 요소 등을 알아보고자 하였다.

연구과제 2. 소상공인 패션판매업자의 포털쇼핑몰과 패션쇼핑몰의 활용 현황과 인식에 대해서 알아본다. 즉 각 판매채널의 입점 현황 및 선정 이유, 특성, 성공적 판매요소, 운영적 현황을 알아보고자 하였다.

이상의 연구과제에 대한 사례연구 분석 결과를 토대로 소상공인 패션판매업자가 성공적인 창업이나 운영을 위한 활용할 수 있는 판매채널 전략/방안을 제시해보고자 하였다.

2) 용어정의 및 연구범위

본 연구에서는 주요 용어와 연구범위를 다음과 같이 한정하였다. 소상공인 온라인 패션판매업자는 소자본으로 창업하여 현재 소상공인 범주(「소상공인 보호 및 지원에 관한 법률」 제2조)에 속하면서, 패션제품을 자사몰 외에 포털쇼핑몰이나 종합쇼핑몰, 전문쇼핑몰 등에서 판매하는 온라인 패션판매업자로 한정하였다.

온라인 판매채널은 선행연구(Jung & Kim, 2019; Jung & Lee, 2020; Lee & Pan, 2017; Park, 2020)를 참조하여 운영 특성이 크게 차이가 있는 포털쇼핑과 패션쇼핑몰(종합몰/전문몰)로 구분하여 비교분석하고자 하였다. 특히 포털쇼핑몰은 네이버 쇼핑 및 다음쇼핑 등에 한정하고, 패션쇼핑몰은 온라인 패션판매업체가 입점할 수 있는 백화점몰, 홈쇼핑몰 등 종합몰과 무신사, 29cm, W컨셉 등 전문몰로 한정하였다.

Table 1. Interviewee Profiles

Case No.	Handling items	Distribution channel	Business period	Annual sales	Annual profit margin
1	Hoodies, Sweatshirts, Knitwear, Sweatsuits, T-Shirts	Company mall, General shopping mall (Musinsa, Seoul store, Wconcept), Online multi-brand shop, Naver smart store, Offline store	4 years	200 million	30%
2	Dress, Skirt, Coat, Jacket, Blouse, Knit, T-Shirt	Company Mall, Naver Designer Window, Celecon, Lotte Department Store Mall, Shinsegae Mall, Hyundai mall, AK Mall, Trunk Show, Hago, Coupang, Open The Curtain, Wave By, Allets, 29CM, W Concept	7 years	350 million	50 million
3	Women's clothing	Company mall, Naver, Showroom/Pop-up	5 years	1 million	less than 5%
4	Women's clothing	Company mall, Naver Designer Window, Multi-brand shop, Offline store	2.5 years	90 million won	30%
5	Clothing, Women's clothing	Naver Designer Window, Company mall, W concept, 20cm, CJ Mall, etc.	9 years	Confidential	Confidential
6	Women's clothing	Open Market, Online, Wave Byra, Lotte Department Store, Lotte Home Shopping, Lotte mall	2 years	500 million	Confidential
7	Men's wear, Women's wear, Baby clothes, Dog products, Home fashion	Hyundai Mall, GS Shop, CJ Mall, Musinsa, Tenbyten, Open market (11st), Department Store (Hyundai, Lotte, Galleria Department Store, NC, Pop-up), Naver smart store	10 years	5 to 6 billion	35-38 percent
8	Women's clothing	Own mall, Naver (smart store, designer window), Coupang- buying, W concept, Musinsa, 29cm, SSF, LF, The Hyundai	3 years	Approximately 400 million	10%
9	Womenswear, Unisex, Casual Fashion Products, Bag, Scarf, Accessories	Offline stores, Overseas (Department store shops, Select shops, Showrooms, Trade shows), Company mall, Naver Designer Window, Online multi-brand shop, etc.	5 years	Confidential	Confidential
10	Women's (Jacket, Coat, Trench Coat, Jumper, Skirt, Pants, Jumpsuit, Dress, Blouse, Shirt, Etc.)	Naver (Designer Window, Store Farm), Open Market (Coupang, Timon), L Lotte, etc., Overseas (LA, new designer space, USA)	6 years	7,500~95 million won	30%

Table 2. Semi-Structured Questionnaire Structure and Items

Major category	Medium/Sub-category	Previous studies
1 Strategy of online fashion stores	Diverse product assortment, Price competitiveness, Differentiation Customer Satisfaction & Customer Loyalty Promotion factors and hindrance factors in the online sales channel	Et Kim, 2008; Lee & Bae, 2012; Lee et al., 2011.
2 Current status of seller's entering and perceptions of the portal shopping mall and fashion shopping mall	Sales status in online sales channels (sales ratio between channels, necessary factors) Perceptions and experience of online sales channels (characteristics of each channel, successful sales factors) Operational characteristics (commission, additional services, support, advertisements and events, promotion channel support, etc.)	Jung & Kim, 2019; Jung & Lee, 2020; Lee & Bae, 2012; Lee et al., 2019; Lee & Kim, 2008; Lee & Pan, 2017.
3 Basic question of online fashion seller	Brand (store) name, Items handled, Sales channel, Business period, Annual sales and profit rate, Advertisement and publicity	Lee, 2018; Lee & Pan, 2017.

## 2. 사례연구 표본의 선정

본 연구는 점차 경쟁이 심화되고 있는 온라인 패션시장에서 소자본으로 온라인 쇼핑몰을 창업하여 현재 성공적으로 운영되고 있는 온라인 패션판매업체를 연구대상으로 하였다. 선행연구 (Baek & Seo, 2013; Kang & Lee, 2010; Son, 2020)를 참조하여 다음과 같은 기준으로 사례연구의 표본을 선정하였다. 첫째, 포털쇼핑몰이나 패션쇼핑몰(종합몰/전문몰) 등에서 패션제품을 판매하고 있는 사업자, 둘째, 통신판매업 신고 기준 2년 이상 사업하고 있는 자, 셋째, 통신판매업 신고 기준 취급 품목이 의류, 패션잡화, 뷰티에 속하는 사업자, 넷째, 월평균 매출액이 200만원 이상, 이익이 100만원 이상, 초기투자회수율이 50% 넘는 사업자, 다섯째, '소상공인 보호 및 지원에 관한 법률(제 2조)'에 따라 소기업 중 상시근로자 5명 미만(제조업 10인 미만)인 기업체. 위와 같은 기준으로 사례연구의 표본으로 총 10명의 소상공인 온라인 패션판매업체를 모집하였다(Table1 참조).

## 3. 반구조화된 심층면접 질문지 구성

사례연구를 위한 심층면접을 진행하기 위해 반구조화된 질문지 내용을 다음과 같이 구성하였다(Table 2 참조). 선행연구 (Jung & Kim, 2019; Jung & Lee, 2020; Lee & Bae, 2012; Lee et al., 2019; Lee & Kim, 2008; Lee & Pan, 2017)들을 참조하여 소상공인 온라인 패션판매업체의 온라인 패션매장의 전략적 요인(상품구색, 가격경쟁력, 차별화, 만족도/충성도, 판매활동 촉진/방해 요인), 포털쇼핑몰 및 패션쇼핑몰의 활용현황과 인식(각 판매채널의 입점 현황과 선정 이유, 각 판매채널의 특성 및 성공적 판매요소, 운영적 요소), 기본 질문 문항(브랜드/점포 명, 취급 품목, 판매채널, 사업기간, 연간 매출액 및 이익률 등)으로 구성하였다.

## 4. 심층 면접

사례연구의 자료수집을 위해 선정된 사례연구표본을 대상으로 2020년 12월~2021년 2월까지 다음과 같이 심층면접을 진행하였다. 선정된 온라인 패션판매업체를 대상으로 반구조화된 질문지를 가지고 일대일 대면 및 비대면(화상, 이메일)으로 심층면접을 시행하였다. 심층면접은 면전에 앞서 사전연락을 통해 연구목적과 인터뷰 내용, 과정을 충분히 설명한 후 동의를 구하여 진행하였고, 심층면접의 내용은 연구대상자의 동의하에서 녹취한 후 정리하여 기록하였다. 면접시간은 대면 1시간~2시간을 넘지 않게 진행하였고 면접장소는 연구대상자가 인터뷰가 편안하게 진행될 수 있는 공공 공간에서 진행하였다고, 이메일의 경우도 질문지를 작성하는 시간이 1시간~2시간을 넘지 않게 진행하였다. 심층면접의 질문 내용은 반구조화된 질문지를 중심으로 진행하였으나, 질문지의 대분류 문항에서 시작하여 하위 분류 문항들로 진행하였으며, 새로운 발견에 해당되거나 예상치 못한 이슈나 문제점, 해결방안, 전략 등에 대해서는 추가적으로 질문을 하였다.

## 5. 자료 분석

심층면접을 통해 수집된 자료의 분석은 다음과 같이 진행하였다. 우선, 녹취록을 작성한 후 2인 전문가(패션마케팅 전공 박사)가 반복적으로 검토하면서 개방적 코딩방법(open coding)으로 분석하였다. 즉 수집된 자료 중에서 연구과제와 부합되는 내용을 중심으로 선택하여 분류하여 분석하였고, 중복적으로 등장하는 맥락이나 행위, 단어를 중심으로 범주화하고 목록화하였다(Kim & Ha, 2018; Yun & Choo, 2015). 이를 토대로 연구결과의 표(Table 3~7)에서는 중요 내용을 중심으로 축약·서술하였고, 결과 분석은 사례의 빈도 수를 중심으로 설명하였다.

또한 Kim과 Ha (2018) 연구를 참조하여 향후 소상공인 패션

Table 3. Strategy of Online Fashion Store

Case no.	Product assortment	Price competitiveness	Differentiation	Customer satisfaction	Customer loyalty
1	Important in open market.	Important in portal shopping	Important in general shopping malls	Active communication	Trust, influence on customer's SNS promotion
2	Focus on brand collection	Highly important. large companies have a competitive advantage	Important for continuous acquisition of loyal customers	Best choice, provide inspiration	Formation of brand fanatics, focusing on loyal customers and VIP customers
3	Not required	Highly important	Important	Trust and satisfaction are important for continued use	Trust, best choice, additional benefits and customer satisfaction
4	More important than price competitiveness	Focus on the customer's available price (also important)	Important	Highly important to consider it the best choice and to trust the brand	Trust, additional benefits, efforts to increase loyal customers
5	I don't think much	Important	There are many buyers of the universal	It is very important for royalty, it comes from all touch points of brand	In relation to all services after sales
6	Not important on all platforms	Important in portal shopping and open markets	Important in general shopping malls	When branding in a general shopping mall, trust is important	When branding matters, loyalty matters
7	Important, it is better to show only representative products on low-recognized platforms	There are differences depending on the nature of the platform	Important for W concept, Musinsa, etc.	Trust and satisfaction with choices and transactions are important	Value for money and satisfaction is more important
8	Very important	The recent corona crisis has made it important.	Domestic consumers are conservative and prefer mediocre..	Highly important, especially satisfaction with seller and product	Very important, influences brand survival, but extremely difficult
9	Introducing representative products and cheap products to actual stores	Many customers understand and prefer high prices	Uniqueness in mixing garments with Hanbok.	Style preference, trust, and continuous purchase	Many loyal customers who regard it as a work of art
10	Important	Different brands have different price competitiveness.	Product uniqueness leads to customer loyalty	Efforts to achieve reliability and satisfaction through positive communication with customers	Influence on sales conversion rate and brand growth

판매업자나 창업자의 온라인 패션창업 및 운영에서 활용할 수 있는 판매채널전략을 제시하기 위해 사례연구표본의 판매채널 활용 및 인식에서 제한점을 발견하고 해결방안을 탐색하고자 하였다. 이를 위해 전체 인식, 연구자 관점에 근거한 의미단위 구분, 의미단위의 용어 전환, 변형된 의미단위들을 통합하는 과정을 통해 자료를 분석하였고, 최종적으로 도출된 단어나 의미를 중심으로 전략을 제시하였다.

## 사례 분석 결과

### 1. 소상공인 패션판매업체의 온라인 패션매장의 전략적 요소

#### 1) 온라인 패션매장의 상품구색, 가격경쟁력, 차별화

본 연구표본의 심층면접을 통해 언급된 온라인 패션매장에서 의 상품구색, 가격경쟁력, 차별화에 대한 인식(사례 수)을 살펴보면(Table 3 참조), 상품구색의 경우, 중요하다(7), 모든 플랫폼에서 중요 요인은 아니다(2), 중요하지 않다(1) 등으로 평가하였고, 가격경쟁력의 경우 대다수가 온라인 쇼핑몰에서 중요하며(9), 특히 쇼핑몰 유형(포털쇼핑, 소셜커머스)이나 브랜드(저가브랜드)에 따라서 특히 중요하다(4)고 하였다.. 차별화의 경우, 대체로 중요하다(8)고 하였으며, 특히 패션쇼핑몰에서 중요하다(3), 충성고객의 지속적 확보를 위해 중요하다(2), 이와는 반대로 평범한 것을 선호하는 소비자도 많다(2) 등으로 평가되었다. Lee와 Kim (2008) 연구도 국내 온라인 시장에서 가격경쟁력과 제품의 다양성의 중요성을 언급하고 있다.

또한 상품구색, 가격경쟁력, 차별화 등의 전략적 요인은 온라인 플랫폼 유형에 따라 전략적으로 가져가야 함을 언급하였다.

“포털쇼핑 같은 경우에는 판매자의 상품이 독특한가보다는 가격 경쟁력이 가장 우선이라고 생각해 해요....오픈마켓 같은 경우에는 가격경쟁력이나 상품의 독특성보다 다양한 카테고리에 집중되어 있기 때문에 다양한 상품구색을 제공하는지가 제일 중요한 것 같아요... 종합쇼핑몰은 당연히 제품의 차별화가 중요합니다(사례 1)”, “제 생각에는 플랫폼별로 나눠서 생각하셔도 될 거 같아요. 왜냐하면 아무래도 종합쇼핑몰에서는 상품의 독특성, 디자인 이런 것들이 더 중요시되고 포털 쇼핑이나 오픈마켓은 아무래도 가격이 조금 더 중요할 수도 있고...(사례6)”, “판매자의 상품이 독특한지는 플랫폼의 성격에 따라 달라요. 예를 들면 G마켓 이런 데서는 뭐가 중요하겠어요? 당연히 가격이지요....W컨셉, 무신사 이런 데는 가격도 중요하지만, 독특한 디자인이나 개성을 표현할 수 있는 제품이 더 중요하죠. 오픈마켓 그런 플랫폼은 종류의 다양성보다는 액시스만 모아서 보여주는 게 낫지 않을까 싶어요(사례 7)”, “판매자의 상품이 독특한 것이 고객에게 중요한지는 플랫폼 별로 좀 다르죠(사례8).”

2) 온라인 패션매장에 대한 만족도/충성도

본 연구표본의 증면접을 통해 언급된 온라인 패션매장에 대한 고객만족도 및 고객충성도에 대한 인식(사례 수)을 살펴보면 (Table 3 참조), 본 연구표본들은 모두 고객만족도가 중요한데 (10), 이를 위해서는 신뢰(5), 최고 선택(3), 의사소통(3), 스타일 (2) 등이 중요하다고 하였다. 고객충성도에 대해서는 고객만족이 고객의 충성도로 연결된다고 보고 있었으며(10), 추가적으로 브랜딩(5), 신뢰(3), 추가 혜택(2) 등이 중요하며, 전반적으로 고객 만족도 및 충성도는 온라인 판매채널에서 판매전환율과 브랜드

성장(8)에 영향을 준다고 하였다. Lee와 Bae (2012) 연구에서 오픈마켓 사이트 충성도는 판매자에 대한 충성도에 유의한 영향을 미치지 않는다고 하였으므로, 플랫폼 내에 유입된 구매자의 전환율을 높이기 위해서는 개별 브랜드/판매업체는 자사의 충성도를 높일 필요가 있다고 하였다.

3) 온라인 패션매장의 판매활동 촉진 및 방해 요소

Table 4에서 보는 바와 같이, 본 연구표본들이 활용하고 있는 온라인 판매채널에서의 판매활동 촉진수단은 판매채널과 연동되는 SNS(인스타, 페이스북, 블로그, Wechat, Twitter), 판매채널에서 지원하는 이벤트와 기획전, 광고, 셀럽협찬, 라이브방송 등이었는데, 이는 소상공인의 저비용추구와 관련된다고 사료된다.

본 연구표본들이 언급한 온라인 판매활동 촉진 요소(사례 수)는 판매채널에서의 노출과 광고(5), SNS(4), 판매채널에서 지원하는 이벤트, 기획전, 행사(4), 라이브방송(2), 알림서비스(2), 셀럽협찬(2), 판매업체가 고객들에게 제공하는 추가혜택(2) 등이었다. 온라인 판매활동을 방해하는 요소(사례 수)는 판매채널에서 강요하는 최저가 경쟁(5), 판매채널 내에서의 과열 경쟁(5), 판매채널 MD(4) 등이었고, 그 외에 브랜드 관리(2), 높은 수수료(2) 등이 있었다. 최저가 및 가격경쟁의 이슈는 Lee 등 (2011), Lee와 Pan (2017) 연구 등에서 언급되었다.

판매채널 MD는 채널 내에서의 노출관리, 가격인하, 기회불평 등 등과 관련해서 불만 요소로 작용하고 있었다. “모든 채널에서 md 분들이 요청하는 건 가격을 낮춰달라 그거거든요. 가격경쟁이 관리하기가 어렵거든요(사례2), “내가 노출을 하고 싶다고 해서 되는게 아니라 md의 주관 같은 것들이 많이 들어가기 때문에

Table 4. Promotion Factors and Hindrance Factors in the Online Sales Channel

Type of promotion (numbers of cases)	Promotion factors (numbers of cases)	Hindrance factor (numbers of cases)
1 Instagram (10)	Exposure/Advertising(5)	Lowest price competition (5)
2 Fashion Shows, Events(7)	SNS (4)	Competition Overheat (5)
3 Facebook (6)	Events, special exhibitions(4)	MD (4)
4 Naver (5)	Extra Benefits (2)	Brand Management (3)
5 Blog (5)	Live broadcast (2)	High fees (2)
6 Pictorial, catalog(3)	Notification Service(2)	Others, e.g., customer complaint handling, difficulty in forecasting demand, unclear customer base, AI recommendation, etc.
7 Celebrity Sponsorship(3)	Celebrity Sponsorship (2)	
8 Live Commerce(2)	Others, e.g., brand credibility, brand value, shopping mall concept, etc.	
9 Others, e.g., Surveys, YouTube, WeChat, Twitter, Band, etc.		

Table 5. Status of Entering and Sales Channel Selection Factors

Case no.	Status of seller's entering online sales channels		Sales channel selection factor
	Portal shopping mall	Fashion shopping mall	
1	Naver smart store	Musinsa, Seoul store, Wconcept	Platform reputation, commission
2	Naver designer window, Kakao store	Lotte, Sinsege, GS Shop, Hyundai Mall	Platform reputation, commission
3	Naver live commerce		Branding, customer base and price range
4	Naver designer window	Multi-brand shop	Customer inflow, price range, brand image, etc.
5	Naver Designer Window	W concept, 20cm, CJ Mall, etc.	Brand promotion, management and operation
6		Lotte Mall	Focus on branding
7	Naver smart store	Hyundai Mall, GS Shop, CJ Mall, Musinsa, Tenbyten	Customer base, commission, reputation
8	Naver smart store/designer window	Musinsa, Wconcept, 29cm, SSF, LF mall, the Hyundai	Channel Exposure Management
9	Naver designer window	Online multi-brand shop	Exposure and customer inflow
10	Naver designer window, Naver store farm	Lotte Mall, etc.	Commission, reputation

md와의 관계 관리가 조금 더 중요하고, 작은 브랜드들은 기획전, 이벤트 이런 걸 하기가 좀 어렵다는 점이 있습니다(사례3)”, “MD가 자기의 마음에 들면 그 시즌에 확 꽂아줬다가 그 다음 시즌에 확 떨어트리면 그들은 매출을 가지고 갈 수가 없거든요(사례5)”, “계속 서비스를 확장하고 있더라고요. 저는 이게 결국 치킨 게임 같은 느낌이 나는 것 같아요. 그럼 가격 경쟁이 엄청 과열이 되고... 거기에 비슷한 디자인까지 AI가 추천을 해 주니까 되게 독이 되는 것 같더라고요(사례6)”.

온라인 판매채널을 사용하고 있었고, 포털쇼핑몰 입점이 9개, 패션쇼핑몰 입점이 9개, 기타 소셜커머스 입점이 5개 이었다. 연구 표본들의 판매채널 선정 시 가장 중요시 했던 요소(사례 수)를 살펴보면, 플랫폼 명성(4), 수수료(4), 브랜딩/브랜드이미지(4), 노출관리/고객유입(4) 등이었다. Lee 등(2019) 연구에서는 명성을 플랫폼 선택 시 가장 중요하게 고려하는 것으로 나타났으며, Jung과 Lee (2020), Lee 등(2011), Lee 등(2019) 연구들에서는 노출의 중요성을 중요하게 언급하였다.

2. 소상공인 패션판매업체의 판매채널 활용 현황과 인식

1) 포털쇼핑몰 및 패션쇼핑몰 입점 현황과 선정 요소

본 연구표본의 포털쇼핑몰 및 패션쇼핑몰(종합몰과 전문몰) 입점 현황을 보면(Table 5 참조), 모든 표본이 자사몰 외에 복수의

2) 포털쇼핑몰 및 패션쇼핑몰에 대한 인식

(1) 포털쇼핑몰 및 패션쇼핑몰의 특성

본 연구표본들이 인식하는 포털쇼핑과 패션쇼핑몰(종합몰/전문몰)의 특성(사례 수)을 살펴보면(Table 6 참조), 포털쇼핑몰의

Table 6. The Characteristic and Success Factor of the Portal Shopping Mall and Fashion Shopping Mall

	characteristics		Success Factors	
	Portal shopping (numbers of cases)	Fashion shopping mall (numbers of cases)	Portal shopping (numbers of cases)	Fashion shopping mall (numbers of cases)
1	Easy accessibility (5)	Brand image, concept (6)	Exposure/Search (5)	Differentiation (3)
2	Advertising/Customer Communication (5)	Brand promotion function (4)	Price competitiveness (4)	Brand (3)
3	Exposure/Search(5)	High commission (3)	Brand awareness (3)	Impressions/ advertisements (2)
4	Price competitiveness (4)	Difficult entry (3)	Review (2)	Assortment(2)
5	Low commission (3)	Low profit (3)		
6	Scalable (3)			
7	Fierce competition (3)			

**Table 7.** Operational Characteristics in Portal Shopping Mall

Case no.	Sales/Commission	Additional services and support	Advertising	Events, promotional channels/processes	Overall evaluation
1	Poor sales, low commission, 50% profit.	Satisfaction with sales management tool. Dissatisfied when focusing on Naver channel. Offline service training.	Dissatisfied with the low-cost performance, power link cost, low conversion rate of search-based system.	Plan events and promotions, advertisements.	Satisfied, Continue to trade in the future.
2	Sales are good, low commission, high profit.	No practical support; Free event support, free booth installation support Seoul Fashion Week.	Free ads for events within the shopping tab, links to special issues on your blog.	MD applied for a special exhibition at Designer Window Brand.	Satisfied. Dissatisfied with the discount request. Continuing future transactions.
3	High sales, few commission, high profit.	Sales management tools. Support for store opening, operating funds, commerce operation, education, etc.	Paid ads.	Regular participation in special exhibitions and live commerce.	Satisfaction, no big expectations, but plan to trade for a while.
4	Sales generating constant high profit. Fast balance account, return and shipping costs are very low.	Operational funding support, campaign support. Commission exemption for business operators within 1 year.	Advertisements on the portal site attract many customers, but the conversion rate is low.	There is a recruitment process in place consisting of special exhibitions, events, and promotions, but about 50% of the selection is made, and the conversion rate is low.	Highly satisfied, willing to do business in the future.
5	Low fees, but numerous requests for discounts. Low profit.	Not applicable to small business owners. Brand opening, major issues or stories on the portal are helpful benefits for some.	Keyword advertising.	Recruitment notices are checked at all times and operated to enable communication, generally satisfied.	If the company's mall or brand does well, we will not do business.
6	Sales are not good, profits are good.	Sales management tools and advertising services are all linked and easy	None.	There is an open recruitment process, but the application is fierce.	Satisfied, willing to do business in the future.
7	Sales are not good Low-priced products have high views and high profits.	Relatively satisfied with additional services No support for operating funds, support for store entry, etc.	None.	There is no notice, so the operator has to take care of everything.	Dissatisfied because access to high-priced products is low, we intend to handle only low-cost lines in the future.
8	Good sales, low commissions, high profits.	I did not know much about sales management tools and support items when entering a store. There was a commission exemption for the first year	Small advertising campaign last year. Advertising through an advertising agency.	Participation in events, promotion notices, and business support within the brand.	Satisfied, willing to do business in the future.
9	A lot of sales, good profits, low fee	Easy and useful sales management tool. No support for operating funds, store openings, etc. Support for studios and tutorials for Naver Live commerce	None.	I do not know about public recruitment. Participate in live broadcast.	Satisfied, willing to do business in the future.
10	90% of sales, high profit, low fee.	No additional services. No support for operating funds, etc.		Support for the exhibition will be announced through the blog.	Willingness to trade in the future.

Table 8. Operational Characteristics in Fashion Shopping Mall

Case no.	Sales/Commission	Additional services and support	Advertising	Events, promotional channels/processes	Overall evaluation
1	90% of sales. 15% profit due to high commission. Fee system problem.	A system for easy registration when entering a store for the first time. No practical support.	None.	Support in the process of planning, event recruitment, etc.	Satisfied. inevitably, continuing to trade is the future goal in order to survive.
2	Approximately 20% of sales (?). No profit due to expensive fees, discount requests, etc.	No additional service, the operator should offer it, no practical support; Seoul Fashion Week discount support (20%).	Exposure, such as banner ads, is directly related to sales MD and the network required.	Request from the bulletin board of the management site, request directly from the MD.	Dissatisfied, keep trading for brand image.
3	Very high fees. Sales are moderate. Less profit.	It is good if you are familiar with sales management tools and sales data. It is convenient to view sales data in real time.	None.	Exhibition exposure.	Satisfaction, high commission, and inconvenience, but will keep the deal.
4	35% of sales, commissions are too high, so there is not much profit to be gained.	Operational funds, support for store entry, etc. are not heard..	None. Most of the ads are only for the top 1% brands.	Sales must be held at special exhibitions, etc., and only well-known brands are given the opportunity.	Overall dissatisfaction; if sales increase in the company's mall, transaction will be suspended.
5	High commission, lots of incoming customers.	Support for operating funds (some brands), support for operating funds is also a form of borrowing with interest. No product registration fee.	Promotion and celebrity sponsorship are held within the shopping mall.	Participation in product exposure program.	Influx of customers to our mall through brand identity promotion. Remain in store in the future.
6	Sales are not good. Profits are also low.	We do not provide additional services such as sales management tools and advertisements. There is no support such as operating funds or store entry.	None, other than exposure through a planned exhibition.	Recruitment of plan exhibition MDs. There are few opportunities for small business brands and private brands to be selected.	Not satisfied. It is a necessary channel in terms of perception.
7	Profits are not good. High commission system.	Sales Management Tool Connecting Musinsa in fashion associations, clothing material associations, etc.	None.	There are numerous announcements of special exhibitions (special price exhibitions) and it is extremely active.	We plan to keep only 1 or 2 channels that work well.
8	Commission is too high. not much profit left.	No support for operating funds, etc.	None.	Participation in planning exhibition announcement.	Not satisfied.
9					We plan to enter stores after launching a second brand in the future.
10	Commissions are too high (worst).	Product registration is extremely complicated. No support for store entry, nor for operating funds.	None.	If there is no contact or communication with the MD, he does not care about the brand.	There are multiple difficulties due to high fees, low accessibility, and MD power brand.

경우, 쉬운 접근성(5), 광고/고객소통(5), 노출/검색(5), 가격경쟁력(4), 낮은 수수료 및 확장성, 심한 경쟁(3)이었으며, 패션쇼핑몰의 경우 브랜드이미지와 컨셉(6), 브랜드 홍보(4), 높은 수수료(3), 까로운 입점(3), 낮은 이익(3)이었다.

(2) 포털쇼핑몰 및 패션쇼핑몰에서의 성공 요소

본 연구표본들이 인식하는 포털쇼핑 및 패션쇼핑몰에서의 성공 요소(사례 수)를 살펴보면(Table 6 참조), 포털쇼핑에서는 노출/검색(5), 가격경쟁력(4), 브랜드 인지도(3), 리뷰(2) 등이, 패션

쇼핑몰에서는 차별화(3), 브랜드(3), 광고/노출(2), 상품구색(2), MD(2) 등이 언급되었다. 여러 연구들(Jung & Lee, 2020; Lee et al., 2011; Lee et al., 2019) 에서 온라인 쇼핑몰에서 판매홍보전략에서 노출 및 검색의 중요성은 언급되고 있다.

포털쇼핑몰이나 패션쇼핑몰에서 공통적으로 노출을 주요 요소로 지적하고 있는데, 노출이 매출 및 인지도와 연결된다는 인식하고 있었다. “노출 채널관리라고 하는 거는 그 플랫폼이 얼마나 유명한지에 대한 인지도와 관련이 있다고 생각했어요... 입점해 있는 판로에서 최대한의 매출을 관리를 해야 되는데(사례1)”, “관리를 직접 하고, 관심을 두고 운영하는 채널이거든요.. 이게 쇼핑 카테고리에 들어갔을 때 트렌드 쇼핑 칸이라든지, 기획전이라든지 이런 데에 노출이 되고 안되고 차이에 따라서 판매량의 차이가 크더라고요. 그래서 상위노출을 시키기 위해서(사례2)”, “일단은 제일 먼저 노출이 많이 돼야 해요. 제 브랜드가 눈에 많이 띄어야 되고, 띄었을때 소비자들이 쉽게 살 수 있는 게 중요해요(사례3)”, “종합쇼핑몰은 1페이지에 나오는 거.. 기획전, 배너광고 이런 것들이 될 수 있겠죠. 디자이너 브랜드들은, 또 저희 같은 소상공인들은 이 세 플랫폼에서 우위를 선점하기가 어려운 부분이 있죠. 광고비를 많이 집행하지 않고서는...(사례6)”, “노출 채널 관리요. 백화점 전시가 안 되면 물건이 안 팔리듯이, 그것처럼 온라인에서도 노출이 잘 돼야 해요. 그래서 맨 앞 페이지에 노출이나 이런 것도 저희 쪽이 좀 관심을 가지고 하고 있습니다(사례10)”.

### (3) 포털쇼핑몰 및 패션쇼핑몰의 운영적 현황

연구표본들이 경험하는 포털쇼핑 및 패션쇼핑몰에서의 운영적 현황(사례 수)을 매출/수수료, 부가서비스/지원, 광고, 행사/판촉 프로세서, 전반적 평가 등의 기준으로 살펴보면, 포털쇼핑몰의 경우(Table 7 참조), 전반적으로 만족하여 향후 거래를 지속하겠다고 평가한 사례는 8개이었다. 보다 구체적으로 살펴보면, 매출과 이윤에 대해 긍정(6)과 부정(4), 부가서비스 및 지원에 대해 긍정(5)과 부정(4), 광고의 미참여/불만(5) 등 부정적 평가도 많았음에도 불구하고 만족하여 거래를 지속하겠다고 하였는데, 이는 포털쇼핑몰에서 제공하는 저렴한 수수료(9), 판촉 프로세스 참여(7), 판매관리 및 교육(6), 포털에 유입되는 검색수요자(2) 등 때문이었다. Jung과 Kim (2019) 연구에서는 부가서비스나 실질적 지원이 포털쇼핑몰 보다 높게, 기획 및 행사, 판촉 프로세스에서는 소셜커머스가 포털쇼핑보다 높게 평가되었다.

패션쇼핑몰의 경우(Table 8 참조), 연구표본의 대부분이 입점하고 있거나(9) 향후 입점 예정(1) 중이었다. 매출에 대해서는 긍

정적(6)이었으나, 높은 수수료에 대해서 대체로 불만(8)이었고, 부가서비스나 지원에 대해서도 부정적(6)이어서, 거래에 대한 만족(2), 향후 자사몰이 성장하면 폐점 예정(2)이었다. 그럼에도 불구하고 거래 지속 의향이 있다(7)도 많았는데, 그 이유는 기획전 및 판촉 지원(7), 브랜드이미지 홍보(4) 등이었다. 패션쇼핑몰에서만 등장하는 불만 요소는 MD 통제에 대한 것이었다.

## 결론

본 연구에서는 온라인 패션쇼핑몰을 창업하여 복수 판매채널을 통해 패션제품을 판매하는 소상공인 온라인 패션판매업자를 대상으로 온라인 패션매장의 전략적 요인 및 포털쇼핑몰과 패션쇼핑몰의 활용 현황과 인식을 알아보고, 이와 같은 사례분석의 결과를 바탕으로 소상공인 패션판매업자가 성공적인 창업이나 운영을 위해 활용할 수 있는 판매채널전략/방안을 제시해보고자 하였다. 이를 위해 우선 온라인 판매채널을 포털쇼핑과 패션쇼핑몰(종합몰과 전문몰을 포괄)로 구분하였고 온라인 패션시장에서 성공적으로 운영하고 있는 소상공인 패션판매업체 10개를 연구사례의 표본을 선정하여 심층면접을 통해 자료를 수집하여 질적 분석하였다.

연구표본인 소상공인 패션판매업자들은 자사 온라인 패션매장의 전략적 요소에 대해서 다음과 같이 인식하고 있었다. 가격경쟁력의 경우 온라인 쇼핑몰에서 중요하며 특히 포털쇼핑과 저가브랜드에서 중요하며, 상품구색의 경우 중요하지만 모든 플랫폼에서 필수요인은 아니며, 차별화의 경우 패션쇼핑몰에서 충성고객의 지속적 확보를 위해 중요하다고 하였다. 온라인 판매채널에서 고객만족도를 위해서는 신뢰, 최고 선택, 의사소통, 선호 스타일/품질 등이 중요하며 고객의 만족은 고객충성도로 연결되며 고객충성도는 온라인 판매채널에서 판매전환율과 브랜드 성장에 영향을 준다고 하였다. 온라인 판매채널에서 판매활동을 촉진하는 요인은 판매채널에서의 노출과 광고, SNS, 판매채널의 이벤트, 기획전, 행사 등이었고, 방해 요인은 판매채널이 강요하는 최저가 경쟁, 과열 경쟁, 판매채널의 MD 등이었다.

또한 연구표본인 소상공인 패션판매업자들의 포털쇼핑몰과 패션쇼핑몰에 대한 활용 현황과 인식에 대해서 살펴보면, 우선, 자사몰 외에 포털쇼핑몰과 패션쇼핑몰 등 모두 복수의 온라인 판매채널을 사용하고 있었고, 선정 요인은 플랫폼 명성 및 수수료, 브랜드, 노출을 통한 고객유입 등이었다. 포털쇼핑몰은 쉬운 접근성, 광고/고객소통, 노출/검색, 가격경쟁력, 확장성, 심한 경쟁 등

으로, 패션쇼핑몰은 브랜드이미지와 컨셉, 브랜드 홍보, 높은 수수료, 까다로운 입점과 낮은 이익 등으로 인식하고 있었다. 포털쇼핑몰에서의 성공요소는 노출/검색, 가격경쟁력, 브랜드 인지도 등이, 패션쇼핑몰에서의 성공요소는 차별화, 브랜드, 노출/광고, 상품구색, MD 등이라고 하였다. 연구표본들은 포털쇼핑몰에 대해서 매출과 이윤과 부가서비스 및 지원, 광고 등에서 충분히 만족하지 않음에도 불구하고, 저렴한 수수료, 판촉 프로세스, 판매관리툴, 유입 검색수요자 등으로 향후 거래 지속 의향이 있었으며, 패션쇼핑몰에 대해서도 역시 높은 수수료, 낮은 부가서비스/ 지원이 불만이었으나 대체로 매출, 기획전/판촉 지원, 브랜드 홍보 등 이유로 향후 거래 지속 의향이 있었다.

이상의 결과로부터 소상공인 패션판매업자가 온라인 시장에서 활용할 있는 다음과 같은 판매채널 전략/방안을 제시하고자 한다. 첫째, 소상공인 온라인 패션판매업자는 자사쇼핑몰의 인지도 구축, 브랜드 이미지 홍보, 그리고 궁극적으로 매출 확대를 위해 자사몰 외에 포털쇼핑, 패션쇼핑몰, 오픈마켓, 소셜커머스 등에서 병행판매를 적극적으로 확장해야 한다. 그러나 포털쇼핑몰은 방문자 및 검색/노출이 많으며, 패션쇼핑몰의 경우 패션이미지 및 브랜드이미지를 확고히 할 수 있으며, 오픈마켓이나 소셜커머스는 명품브랜드/제품 판매를 제외하고는 저가 브랜드/제품의 이미지가 있는 등 각 채널별 특성이 있으므로 온라인 판매채널을 선정하거나 그 채널 내에서 온라인 매장을 구성 시 판매채널전략의 목표와 채널별 매장컨셉, 운영전략 등을 전략적으로 구성해야 한다. 둘째, 판매채널을 기준으로 한 시장세분화도 좋은 전략이 될 수 있다. 판매채널 유형에 따라 그에 적합한 상품구색과 가격, 홍보/판매촉진 수단을 구성하는 것도 필요하다. 예를 들면 전략적으로 패션쇼핑몰에서는 브랜드이미지를 강화하고 포털쇼핑몰에서는 목표소비자집단을 구축하여 대량판매를 유도하고, 오픈마켓이나 소셜커머스는 단품 위주 판매를 진행하여 매출을 극대화할 수 있다. 셋째, 상품구색 측면에서는 기존 패션 관련 상품 외에 라이프스타일 상품, 충동구매 자극 최신/첨단 아이템 등으로 확장하여 매출과 이익을 확장할 필요가 있다. 마지막으로 패션제품의 개발이나 판매에 집중하는 브랜드나 판매업자라 하더라도 채널별 주문/정산관리, 매출/이익관리이나 유입고객관리 등도 체계적으로 진행해야 하므로 관련 툴이나 데이터 분석 툴에 대한 기본 지식이나 활용능력을 갖출 필요가 있다.

Lee와 Bae (2012)도 지적인 바와 같이, 온라인 입점판매업자와 판매채널 간에 이해가 상충되어 불만이 야기되기도 하는데, 본 연구에서도 판매채널의 MD 및 기획의 불균등(유명브랜드나 대기업 등과 비교 시) 등에 대해 언급하고 있었으므로, 정부뿐만 아니

라 네이버나 쿠팡, 무신사 등 온라인 플랫폼기업들도 소상공인 지원정책을 확대하여야 한다. 특히 창업 초기에 있는 소상공인이 사업을 존속할 수 있도록 재정적 지원 외에 교육이나 마케팅 및 촉진 등 참여 등 실질적이고 세부적인 지원이 연구되어 전략적으로 지원되어야 한다. 포털쇼핑몰의 경우 광고 관련 비용 부담으로 소상공인의 접근이 어려우며, 검색기반의 노출은 구매전환율이 낮아서 역시 소상공인의 매출에 도움이 되지 못하므로 광고시스템을 고객층과 비용으로 세분화해서 접근할 수 있도록 개선할 필요가 있다. 패션쇼핑몰(종합몰, 전문몰)의 경우 수수료 체계를 창업 초기의 브랜드나 소상공인 브랜드의 지속 및 성장을 지원할 수 있도록 보다 정교하게 개선할 필요가 있다.

본 연구결과는 10개 사례에 대한 질적분석 결과이므로 연구결과를 객관화 및 일반화하기에는 제한점이 있으며, 향후 연구표본의 선정에는 어려움이 있겠으나 양적 분석의 검증할 수 있을 정도로 연구표본 수를 확대할 필요가 있다. 또한 패션시장에서 창업에 성공한 소상공인들을 창업 기간별로 분류하여 초창기, 성장기, 성숙기 등에 따른 판매채널 전략 및 운영전략, 판매전략 등에 대한 후속 연구가 필요하다.

## Declaration of Conflicting Interests

The author declares no conflict of interest with respect to the authorship or publication of this article.

## Acknowledgments

This work was supported by 2020 Academic Research Funds of Korea National Open University.

## References

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. <https://doi.org/10.5934/kjhe.2013.22.4.619>

Choi, J. Y. (2020, October 10). Self-employment restructuring in the second quarter, where the unemployed poured in, the number of subsistence mail-order retailers increased by 26%. *The DONG-A ILBO*. Retrieved September 29, 2020, from <https://www.donga.com/news/>

- Economy/article/all/20201010/103330416/1
- Choi, K. A., & Jeon, Y. J. (2007). Consumer satisfaction and intention to revisit internet shopping sites: Total shopping sites vs. fashion specialty sites. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 31(2), 300-307. <https://doi.org/10.5850/JKSCT.2007.31.2.300>
- Chai, B. Y., Zhu, Y. X., & Choi, J. W. (2018). An empirical study on the effect of introvert and extrovert characteristics of online shopping mall on the consumer confidence: Focused on Chinese consumers involved in overseas direct purchasing. *International Commerce and Information Review*, 20(4), 49-76.
- Han, Y., & Seo, Y. (2009). Factors affecting seller's user satisfaction and reuse intention of internet marketplace. *The Journal of Internet Electronic Commerce Research*, 9(1), 27-48.
- 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. <https://doi.org/10.17961/jdmr.22.1.201902.35>
- Jung, Y. S., & Lee, H. T. (2020). Study on NAVER smartstore sellers'needs: Focusing on analysis of satisfaction and dissatisfaction factors by attributes. *Korean Management Consulting Review*, 20(2), 23-36.
- Kang, G. S., & Lee, J. G. (2010, Summer). *An exploratory study on the determinants of successful start-up and investment recovery: Focusing on self-employed business entrepreneurship*. Paper presented at the 2010 Korean Venture Entrepreneurship Integrated Conference, Seoul, Korea.
- KDI Economic Information and Education Center. (2020). *2019 Small Business Survey Results*. Retrieved June 29, 2021, from <https://ieic.kdi.re.kr/policy/materialView.do?num=208877&topic=>
- Kim, D. G. (2010). A strategic approach based on BSC perspectives to e-commerce open markets. *Journal of Industrial Economics and Business*, 23(5), 2521-2540.
- Kim, H. Y., & Ha, J. (2018). The current situation and development strategies of the fashion creative studios in Korea. *The Research Journal of the Costume Culture*, 26(3), 265-281. <https://doi.org/10.29049/rjcc.2018.26.3.265>
- Kim, K. W., Park, J. J., & Kim, J. Y. (2020). A study on the promotion of digital transformation for micro enterprises: Focusing on the factors influencing digital transformation. *Korea Business Review*, 24, 131-150. <https://doi.org/10.17287/kbr.2020.24.0.131>
- Kong, T. Y. (2017, January 17). Nine out of 10 founded online shopping mall could not be maintained. *Hankyung*. Retrieved September 29, 2020, from <http://plus.hankyung.com/apps/newsinside.view?aid=201701179332A&category=AA010&sns=y>
- Lee, A. N. (2018, June 13). 7 rules of success for NAVER shopping mall. *News2Day*. Retrieved September 29, 2020, from <https://www.news2day.co.kr/article/20180613105435>
- Lee, C. W., & Pan, Y. H. (2017). Sales experience of business through online sales channel. *Design Convergence Study*, 16(6), 203-217.
- Lee, H. J. (2018, March 7). Reflected on a small and medium-sized shopping mall...Online shopping transaction 80 trillion→92 trillion. *Hankookilbo*. Retrieved June 29, 2021, from <http://m.hankookilbo.com/News/Read/201803071269550535>
- Lee, H., Bae, H., & Lee, S. (2019). Which online shopping platforms and payment options are favored by Korean online seller? Focusing on online shopping platforms and payment options characteristics. *Journal of the Korea Contents Association*, 19(5), 443-454. <https://doi.org/10.5392/JKCA.2019.19.05.443>
- Lee, H. C., Seo, S. R., Wang, H. Y., Shin, S. Y., & Rhee, Y. W. (2011, June). *An electronic commerce model for increasing sales in open market area of clothes*. Paper presented at the Korean Society of Computer Information Conference, Seoul, Korea.
- Lee, I. H., & Bae, M. E. (2012). A study on the relationship between buyer's satisfaction and loyalty to the site and the seller in the open market. *Academy of Customer Satisfaction Management*, 14(1), 157-196.
- Lee, M. G., & Kim, H. J. (2021). Analysis of the sales promotion strategy of online fashion shopping mall. *Journal of Culture Product & Design*, 64, 227-240. <https://doi.org/10.18555/kicpd.2021.64.21>
- Lee, M. M., & Kim, Y. H. (2008). Analysis of critical success factors for internet open market's vendor through comparative study between Korea and Japan. *Journal of Knowledge Studies*, 6(2), 177-213.
- Lee, Y. M. (2020, July 16). "Now I'm the boss"...Opening online shopping mall 'hot'. *BUSINESSWATCH*. Retrieved June 29, 2021, from <http://news.bizwatch.co.kr/article/mobile/2020/07/16/0018>
- Park, K. (2021). Exploring determinants of online shopping purchase intention: Moderating effects of consumer motivation and competitor consumption experience. *Journal of Management and Marketing Review*, 26(2), 43-63. <https://doi.org/10.37202/KMMR.2021.26.2.43>
- Park, S. Y., & Park, E. J. (2011). Types of internet shopping malls for fashion products. *Korean Journal of Human Ecology*, 20(2), 391-400. <https://doi.org/10.5934/KJHE.2011.20.2.391>
- Park, Y. S. (2020, August 17). Online shopping generation gap, 1020 prefer specialty malls, and those over 30 prefer general malls. *Chosun Ilbo*. Retrieved Jun 28, 2021, from [https://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2020/08/17/2020081700624.html](https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2020/08/17/2020081700624.html)
- 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.
- Son, M. Y. (2020). Case study on the operation of small capital online fashion store: Focusing on 4P mix. *Journal of the Korean Society of Costume*, 70(2), 117-134. <https://doi.org/10.7233/jksc.2020.70.2.117>
- Son, M. Y., Park, H., Choi, S. Y., Jeon, Y., & Choi, M. Y. (2018). *Fashion*

*retailing in digital era*. Seoul: KNOU press.  
Statistics Korea. (2021a). *December 2020 and annual trends in online shopping*. Retrieved Jun 30, 2021, from <http://kostat.go.kr>  
Statistics Korea. (2021b). *March 2021 Online Shopping Trends*. Retrieved

June 29, 2021, from <http://kostat.go.kr>  
Yun, S. J., & Choo, H. J. (2015). A qualitative study on market orientation of new designer brand. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 39(6), 838-851. <https://doi.org/10.5850/JKSCT.2015.39.6.838>