

온라인 플랫폼 정책 수립체계 운영

2024. 12.

연구기관 : 정보통신정책연구원



과학기술정보통신부
Ministry of Science and ICT

차 례 >>> 온라인 플랫폼 정책 수립체계 운영

I	서론	1
1.	추진 배경	1
2.	포럼 및 연구반 구성	3
3.	포럼 운영 경과	5
II	플랫폼 생태계	10
1.	이커머스 플랫폼의 경쟁: C커머스의 부상과 크로스보더 플랫폼을 중심으로	10
2.	온라인 커머스 플랫폼 이용현황 연구	45
3.	전자상거래 플랫폼 가치사슬 분석 및 생태계 활성화 저해 요인 연구	59
4.	플랫폼의 경쟁, 성장과 정책: 배달플랫폼과 외식업의 변화를 중심으로	96
5.	플랫폼 혁신과 포용: 전통시장 플랫폼 활용을 중심으로	115
6.	플랫폼 생태계 활성화를 저해하는 법·제도적 요인분석 연구	157
III	국내 플랫폼 경쟁력 및 디지털 주권	195
1.	자국 플랫폼의 개념화와 가치측정의 중요성	195
2.	데이터 주권 관점에서 국경간 데이터 이동에 대한 법적 고찰	213
3.	소버린 클라우드·AI의 중요성 및 정책적 시사점	241
	참고문헌	266

● 표 차례 >>> 온라인 플랫폼 정책 수립체계 운영

〈표 I-1〉 플랫폼 경제 자문위원회 구성	3
〈표 I-2〉 포럼 연구반 구성	4
〈표 II-1〉 주요 플랫폼의 특징	20
〈표 II-2〉 인지율과 주 구매 앱/웹 전환율 (단위: %)	37
〈표 II-3〉 한국, 미국, EU의 주요 플랫폼 서비스 분야 시장 1위 사업자 현황	61
〈표 II-4〉 사업자들이 응답한 빠른정산이 도움되는 이유	70
〈표 II-5〉 배달 플랫폼의 간접 네트워크 효과	107
〈표 II-6〉 배달 플랫폼의 수수료	109
〈표 II-7〉 해외 오프라인 유통 채널의 온라인 전환(활용) 사례	129
〈표 II-8〉 인터뷰 주요 질문	135
〈표 II-9〉 이해관계자가 인식하는 전통시장 디지털 전환 지원사업에 대한 주요 토픽	136
〈표 II-10〉 이해관계자별 핵심-주변부 구조	138
〈표 II-11〉 플랫폼에 대한 다른 생각: 시장 대 생태계	168
〈표 II-12〉 DMA에서 게이트키퍼에게 부과하는 의무의 분류	177
〈표 II-13〉 가치사슬, 전략 네트워크, 디지털 생태계의 특징 비교	191
〈표 III-1〉 자국 플랫폼을 바라보는 관점	200
〈표 III-2〉 자국기업 관련 법령	202
〈표 III-3〉 자국 플랫폼에 대한 협의, 중위, 광의의 분류	204
〈표 III-4〉 자국 플랫폼 가치 평가의 활용	212
〈표 III-5〉 지구촌에 확산되는 ‘데이터 주권 주의’	215

● 그림 차례 >>> 온라인 플랫폼 정책 수립체계 운영

[그림 I-1] 2024 디지털 플랫폼 정책포럼 구성	3
[그림 I-2] 2024 디지털 플랫폼 정책포럼 운영 경과	5
[그림 I-3] 1차 자문위원회 논의내용	6
[그림 I-4] 디지털플랫폼 발족식 주요 내용	6
[그림 I-5] 2차 자문위원회 논의내용	7
[그림 I-6] 5학회 공동학술세미나 발표 내용	8
[그림 I-7] 최종보고회 발표 내용	9
[그림 II-1] 핀뒤뒤의 초저가 비즈니스 모델	28
[그림 II-2] 월별 신규 앱 설치 건수 (단위: 만 명)	36
[그림 II-3] 상반기 온라인쇼핑 거래액	45
[그림 II-4] 상반기 온라인쇼핑 판매채널 거래액 및 비중	46
[그림 II-5] 전자상거래 플랫폼의 가치사슬	62
[그림 II-6] 국내 쿠팡 물류센터 증가(2014년 vs 2019년)	78
[그림 II-7] 쿠팡 미니기업 지역별 매출 성장률(2018년 vs 2020년)	80
[그림 II-8] 네이버 비즈어드바이저 사용 화면	85
[그림 II-9] 중국 제품의 저가 수출에 따른 경영 실적의 영향	91
[그림 II-10] 온라인 음식서비스 월간 거래액(단위: 십억 원), 2017년 1월 ~ 2024년 9월	99
[그림 II-11] 코로나19와 배달 이용 여부에 따른 음식점 매출 변화	100
[그림 II-12] 외식업 사업체 수 및 규모: 미국과 한국	102
[그림 II-13] 배달 플랫폼 활용과 음식점의 거리별 매출	103
[그림 II-14] 카카오 '우리동네 단골시장'	122
[그림 II-15] 네이버 '동네시장 장보기'	124
[그림 II-16] 쿠팡 '마켓플레이스 전통시장 지원 사업'	125
[그림 II-17] 쿠팡이츠 '전통시장 활성화 프로그램'	126
[그림 II-18] Grap 'Grap Mart'	127
[그림 II-19] Taobao 'Taobao Project'	128
[그림 II-20] 전통시장의 O2O 플랫폼 도입 지원에 대한 플랫폼 사업자들의 사회 표상 인식지도	140
[그림 II-21] 전통시장의 O2O 플랫폼 도입 지원에 대한 전통시장 상인들의 사회 표상 인식지도	141
[그림 II-22] 플랫폼 사업자의 디지털 전환 지원에 대한 핵심 인식 구조	142

[그림 II-23] 전통시장 상인회의 디지털 전환 지원에 대한 핵심 인식 구조	144
[그림 II-24] O2O 플랫폼 도입에 대한 자원 부담의 인식 차이	145
[그림 II-25] 플랫폼 관계자와 전통시장 상인회의 인력부족에 대한 인식	147
[그림 II-26] 플랫폼 관계자와 전통시장 상인회가 지적인 지원 정책의 유연성과 지속성 문제 ...	148
[그림 II-27] 플랫폼 관계자와 전통시장 상인의 배송 및 물류 인프라에 대한 인식	150
[그림 II-28] 플랫폼 관계자와 전통시장 상인의 성공사례 활용에 대한 인식	151
[그림 II-29] Amazon의 디지털 생태계 지도	166
[그림 II-30] EU의 게이트키퍼 지정	176
[그림 III-1] 지구촌에 확산되는 ‘데이터 주권 주의’	215
[그림 III-2] 중지명령 제도의 비교	235
[그림 III-3] Microsoft Cloud for Sovereignty	248
[그림 III-4] 구글 클라우드의 소버린 3요소	250
[그림 III-5] Oracle 소버린 클라우드 배포 개념도	251
[그림 III-6] 국내외 LLM 개발 현황	254
[그림 III-7] Vertex AI의 생성형 AI 워크플로우	260
[그림 III-8] AWS SageMaker HyperPod 구성도	261
[그림 III-9] Azure AI Foundry	262

요 약

I 서론

□ ‘24년에도 플랫폼 규제 논란이 지속

- 플랫폼 규제 논의는 우리나라만의 문제는 아니며 주요국에서도 플랫폼에 대한 규제를 도입하거나 도입을 고민하고 있으나 각 나라 상황별로 접근 방식이 상이
- 국가별로 규제 강도 및 속도가 다르며 규제의 목표와 범위도 다르므로 우리나라 상황에 대한 고려 필요
 - EU는 기술주권 확보, 자국산업 보호 및 육성을 위해 DMA(Digital Market Act), DSA(Digital Service Act) 와 같은 사전규제를 도입하였으며, 규모가 큰 빅테크를 규제 대상으로 함
 - 일본은 온라인쇼핑몰, 앱스토어, 광고 플랫폼 등에서의 투명성과 공정성 개선을 위해 특정디지털플랫폼법(Act on Improving Transparency and Fairness of Digital Platforms, TFDPA)과 같은 공동규제 방식을 적용하고 있으며, 독과점이 발생하고 있다고 간주되는 일부시장(OS, 브라우저, 앱마켓, 검색)에 대한 사전규제 도입
 - 대만은 사전규제의 역할과 필요성을 신중하게 평가하고 현행법의 적용을 고민

□ 핵심 정책의제 선정 및 연구반 구성

- ‘24년은 알리익스프레스, 테무 등 중국발 전자상거래의 국내 시장 성장이 화두였으며, 포럼 키오프 회의에서도 전자상거래에 대한 분석 필요성이 제기됨
- 또한 미·중 기술패권 경쟁의 심화, 글로벌 공급망 충격 등으로 인한 디지털 주권의 중요성에 대한 인식이 확산되고 있으며 우리나라에서도 이에 대한 논의가 활발히 이루어짐
- 이에 2024 포럼에서는 ① 플랫폼 생태계: 전자상거래 플랫폼을 중심으로, ② 디지털 주권 및 플랫폼 경쟁력의 두 개의 핵심 주제를 선정하고 연구반을 운영하여 9개의 세부 주제에 대한 연구를 수행

II 플랫폼 생태계

□ 이커머스 플랫폼의 경쟁: C커머스의 부상과 크로스보더 플랫폼을 중심으로

- 중국 이커머스 플랫폼들은 아마존의 중국 진출이 실패했던 요인들(가격, 물류, 현지화)과 정반대의 전략으로 진화하며 소비자 효용을 증가시키고 있으며, 한국 시장에서 이들로부터 얻는 순가치가 큰 소비자 그룹의 영향력이 확장됨에 따라 성장하는 추세
- 이커머스 플랫폼은 초기에는 각각 차별화된 서비스를 강조하며 혁신적인 비즈니스 모델과 전략을 도입하지만, 경쟁이 심화되면서 빠르게 유사해지는 수렴현상(convergence)을 보이게 되는데, 이 같은 수렴화와 동질화는 'zero profit'으로 이어질 수 밖에 없음
- 글로벌 이커머스 플랫폼의 한국 진출로 경쟁이 더욱 치열해지고 있는 상황에서 우리나라 플랫폼이 생존하기 위해서는 차별화의 혁신을 지속하여야 하며, 소비자와 판매자를 연결하는 플랫폼의 본질로 돌아가서 두 그룹이 플랫폼에서의 거래를 통해 얻는 가치를 증대하는 방법을 고민해야 함

□ 온라인 커머스 플랫폼 이용현황 연구

- 온라인 커머스 시장은 다양한 국내외 플랫폼의 등장으로 경쟁이 가속화되며 소비자에 다양한 선택지를 제공하고 있지만, 소비자의 온라인 커머스 레퍼토리(repertoire) 분석결과 실제로 소비자가 주로 이용하는 플랫폼은 5개 남짓인 것으로 나타남
- 온라인 커머스 플랫폼들은 반드시 경쟁 혹은 대체관계에 있는 것이 아니라 소비자군에 따라 보완관계를 보이기도 하며, 소비자들은 온라인상의 다양한 플랫폼 뿐 아니라 온·오프라인을 넘나들며 탐색과 구매 활동을 이어감
- 온·오프라인 채널을 통합하여 소비자에게 편리한 쇼핑 경험을 제공하는 옴니채널 전략, 소비자의 취향과 구매패턴을 분석하여 맞춤형 상품과 서비스를 제공하는 것이 중요하며, 이에 따라 AI, 빅데이터 등 기술 활용을 통해 소비자의 니즈를 파악하고 서비스를 지속 개선하는 것이 필요

□ 전자상거래 플랫폼 가치사슬 분석 및 생태계 활성화 저해 요인 연구

- 전자상거래 플랫폼은 검색 및 선택, 구매, fulfillment, 서비스에 이르는 가치사슬의 각 단계마다 잠재 고객 도달 기회 제공, 결제 효율성 제공, 물류비용 절감, CRM 솔루션 도입비용 절감 등 입점업체에 다양한 효용을 제공
- C커머스의 성장 등 해외 플랫폼의 약진에 따라 국내 전자상거래 생태계 활성화가 저해될 우려가 있으므로, 해외 플랫폼의 가격경쟁력과 제품 다양성에 대응할 전략적 접근 마련, 국내 전자상거래 가치사슬의 안정화·활성화 및 국내 플랫폼의 지속적 혁신과 경쟁력 강화가 요구되는 상황
- 국내 가치사슬 내 플랫폼 성장, 생태계 활성화, 혁신 촉진의 필요성이 증대됨에 따라 규제 완화를 통한 혁신 환경 조성, 국내 가치사슬 내 플랫폼의 글로벌 경쟁력 강화 및 상생 환경 구축이 필요하며, 플랫폼 사업자는 거래관행을 자율적으로 개선하고 투명한 거래를 통해 소비자와 판매자의 신뢰 구축 노력 필요

□ 플랫폼의 경쟁, 성장과 정책: 배달 플랫폼과 외식업의 변화를 중심으로

- 배달 플랫폼의 확산은 영세한 자영업자 위주로 구성된 국내 음식점의 디지털 전환, 온·오프라인 경쟁과 외식업의 성장에 영향을 미치고 있으며, 플랫폼과 음식점 간의 수수료 갈등도 단순히 이해당사자 간 계약 문제라는 인식에서 벗어나 외식업 전체의 구조변화라는 관점에서 이해할 필요
- 배달 플랫폼이 음식점 수익 신장에 기여한다면 이에 대한 수수료 부과는 정당하며, 플랫폼을 통한 매출 비중이 늘어남에 따라 기존 프랜차이즈의 브랜드 광고가 배달앱 광고 및 리뷰로 대체되는 등 오프라인의 역할이 감소함에 따른 수수료 조정도 필요
- 수수료 차등과 관련하여, 배달앱 이용에 따른 매출 증가는 적어도 간접 네트워크 효과를 통해 시장확대를 가져올 수 있는 음식점에 대해 낮은 수수료를 제공할 경우(3차 가격차별) 시장 전체의 후생 증가 가능
- 배달 플랫폼은 음식점 간 경쟁을 심화하지만, 장기적으로는 소비자에게 다양한 음식 서비스를 제공함으로써 외식업의 지속 성장을 가지고 올 수 있으며, 이를 위해서는 소비자에게 정확한 리뷰 정보를 제공하여 플랫폼의 신뢰성을 확보하고, 제품 상품의 다양성을 확대할 수 있는 수수료 체계와 시장구조가 중요

□ 플랫폼의 혁신과 포용: 전통시장 플랫폼 활용을 중심으로

- 전통시장 상인들은 디지털 플랫폼 도입에 대한 필요성과 장기적 이익에 대해 인지하지 못하고 있어 실제 성공 사례의 발굴과 이를 기반으로 한 교육 및 지원 프로그램 마련이 필요하며, 고연령층으로 구성된 전통시장 상인의 특성을 고려하여 디지털 포용 관점에서 플랫폼 활용 지원이 이루어져야 함
- 현재의 전통시장 디지털 전환 지원 정책은 단기적이고 연속성이 부족한데, 디지털 전환의 성과를 장기적으로 유지하고 확산하기 위해서는 플랫폼 기업과 상인 모두가 지속적으로 참여할 수 있는 환경이 조성되어야 하므로, 지속적이고 연속적인 지원 내용과 범위 수립이 필요
- 전통시장 디지털 전환에 대한 사후관리를 효율적으로 수행하고, 그 효과를 객관적으로 평가하기 위해서는 명확한 성과측정 지표가 필요하나 매출 및 방문자 수 외에는 부재한 상황으로, 모니터링 지표와 체계적인 사후관리 시스템 구축이 필요

□ 플랫폼 생태계 활성화를 저해하는 법·제도적 요인분석 연구

- 현재의 경쟁법, 거래공정화법, 소비자법은 전략 네트워크 관점은 물론 디지털 생태계 관점에서의 분석 틀을 수용하지 못하고 있으며, 현재 추진 중인 플랫폼 규제법안은 이를 더욱 어렵게 할 뿐 아니라 사업자에 과도한 증명책임을 부담시켜 플랫폼 생태계 활성화를 저해할 리스크를 내포하고 있음
- 디지털 플랫폼 생태계 활성화를 위해서는 생태계 조정을 위한 동적 역량의 중요성이 강조되어야 하며(Petit & Teece, 2020), 경쟁법에 대한 동적 역량 접근법은 기존 행위 중심 반독점법의 한계와 불완전한 정보로 인한 오류 가능성을 극복하기 위해 정태적인 분석에서 벗어나 동태적 경쟁과 기업의 혁신 능력을 중시하는 정책 접근법
- 경쟁법 집행 방식의 대안으로는 기존 법제의 적용을 전제로 분석 틀 및 구제 수단을 개선하는 것을 제시하며, 불공정거래행위 규정의 집행과 거래공정화법 형태의 규제 도입에 의한 집행 방식의 대안으로는 자율규제를 우선할 것을 제시함

Ⅲ 국내 플랫폼 경쟁력 및 디지털 주권

□ 자국 플랫폼의 개념화와 가치측정의 중요성

- 자국 플랫폼은 협의, 중위, 광위로 분류해 볼 수 있으며, 자국 플랫폼은 해당 국가의 법적 책임과 규제를 준수해야 하며, 소비자보호, 공정거래, 개인정보보호 의무를 다해야 함
- 자국 플랫폼의 가치를 체계적으로 측정하는 것은 경제적, 사회적, 문화적, 기술적 관점에서 국가 경쟁력을 강화하는 데 필수적
- 자국 플랫폼의 경제적 가치는 창업 촉진, 고용 창출, 데이터 경제 활성화, 중소기업 지원, 공정 경쟁 촉진 등의 다양한 측면에서 국가 경제에 기여함

□ 데이터 주권 관점에서 국경간 데이터 이동에 대한 법적 고찰

- 데이터 주권이란 국가 차원에서의 자국의 산업을 보호하기 위한 데이터 현지화, 데이터 국외 이전 제한을 의미
- 데이터가 데이터 경제의 핵심 생산 요소로 기능하면서 국가 자원으로서 중요성이 부각되었고, 디지털 무역 자유화의 제한 요소로서 데이터 이동 제한이 일종의 비관세 장벽 역할을 하고 있음
- 한국의 경우 데이터 이전에 관한 데이터 보호주의에 가까운 것으로 평가되고 있으며, 최근 데이터 경제는 플랫폼 경제로 수렴 중이고 국내외 주요 플랫폼의 경쟁력의 원천은 데이터 특히 개인정보의 확보 여부인바, 이에 EU, 중국은 미국의 플랫폼 경제를 위해 강력한 데이터 보호 정책과 규제를 시행 중임
- 이에 따라, 통상마찰 등의 관점에서 국익을 고려한 데이터 정책과 규제 혁신 노력을 병행해야 하며, ICT 및 데이터 소관 부처 간 협력 역시 중요함

□ 소버린 클라우드·AI의 중요성 및 정책적 시사점

- 소버린 클라우드란 데이터 주권을 보호하고 현지 법률 및 규정을 준수하기 위해 설계된 클라우드 컴퓨팅 아키텍처를 의미하며, 데이터를 저장하고 관리하는 과정에서 각국의 개인정보 보호법 및 보안 규정을 철저히 준수하도록 설계됨

- 소버린 AI는 국가가 주도적으로 AI 기술을 개발하고 운영하여 기술 주권을 확보하는 것을 의미하며, 이는 자국의 가치와 이익을 반영한 AI 기술을 개발하고 AI 생태계를 주체적으로 육성하며 국제 사회에서 경쟁력을 확보하기 위한 필수 전략임
- 소버린 클라우드와 소버린 AI는 데이터 주권 및 기술 주권의 핵심 축으로 상호보완적인 역할을 수행하며, 이 두 기술의 조화는 디지털 주권을 강화하려는 국가적 목표 달성에 필수적임
- 이에 따라, 데이터 주권 강화와 글로벌 표준 준수의 균형, LLM 중심의 기술 주권 확보, 소버린 클라우드와 AI간 협력 모델의 구축, 전문 인재 양성을 통한 글로벌 수준의 기술 역량 확보가 필요

제 I 장 서론

1. 추진 배경

□ 포럼의 설립 목적 및 운영 방향

- 복잡한 플랫폼 시장에 대한 이해와 분석이 결여된 채 도입되는 새로운 규제는 혁신과 산업 경쟁력을 저해할 가능성
- 이에 해외 주요국의 플랫폼 규제 동향을 분석하고 우리나라 플랫폼 시장을 모니터링하는 기능을 수행하는 디지털 플랫폼 정책포럼 설립·운영
- '21년 9월 출범하여 자율규제를 우선으로 하는 5대 핵심 제언을 발표하였으며, 이후 플랫폼 정책 대안 도출에 집중하여 '22년 12월 발표된 디지털 플랫폼 발전 방안에 포럼에서 제시된 정책 대안이 다수 포함됨
- '23년부터는 증거에 기반한 합리적인 플랫폼 정책방향 수립을 위해 플랫폼 경제 자문위원회를 중심으로 핵심의제에 대한 연구 분석 수행

□ '24년에도 플랫폼 규제 논란이 지속

- 플랫폼 규제 논의는 우리나라만의 문제는 아니며 주요국에서도 플랫폼에 대한 규제를 도입하거나 도입을 고민하고 있으나 각 나라 상황별로 접근 방식이 상이
- 국가별로 규제 강도 및 속도가 다르며 규제의 목표와 범위도 다름
 - EU는 기술주권 확보, 자국산업 보호 및 육성을 위해 DMA(Digital Market Act), DSA(Digital Service Act) 와 같은 사전규제를 도입하였으며, 규모가 큰 빅테크를 규제 대상으로 함
 - 일본은 온라인쇼핑몰, 앱스토어, 광고 플랫폼 등에서의 투명성과 공정성 개선을 위해 특정디지털플랫폼법(Act on Improving Transparency and Fairness of Digital Platforms, TFDPA)과 같은 공동규제 방식을 적용하고 있으며, 독과점이 발생하고 있다고 간주되는 일부시장(OS, 브라우저, 앱마켓, 검색)에

대한 사전규제 도입

- 대만은 사전규제의 역할과 필요성을 신중하게 평가하고 현행법의 적용을 고민
- 규제 방식을 고민할 때에는 자국 시장의 상황에 대한 고려와 함께 플랫폼 시장의 특성을 고려할 필요가 있음
 - (생태계 경쟁) 빅테크의 핵심 서비스는 상이하지만 빅테크들은 수직·수평 통합을 통해 자사 중심의 생태계를 구축하고 있으며 이들 생태계간 경쟁이 심화
 - (혁신 경쟁) 전통산업과 달리 시장에서 독과점적 지위를 달성하더라도 1위 사업자가 바뀔 가능성이 크기 때문에 혁신 활동을 게을리하지 않음
 - (동태적 경쟁) 플랫폼 비즈니스 모델 변화, 기술 진화, 시장 구조 변화 등으로 인한 동태적 경쟁 양상을 모니터링할 필요가 있으며 시장경합성을 확보할 필요

2. 포럼 및 연구반 구성

□ 2024 포럼 구성

- '23년 포럼 구조가 개편되어 구성이 바뀐지 얼마 되지 않았으므로 2024 포럼은 '23년과 동일하게 구성

[그림 I-1] 2024 디지털 플랫폼 정책포럼 구성



〈표 I-1〉 플랫폼 경제 자문위원회 구성

이름	소속	전공 분야
이원우(위원장)	서울대학교	법학
권남훈	건국대학교	경제학
전현배	서강대학교	경제학
최윤정	연세대학교	경제학
홍대식	서강대학교	법학
이성엽	고려대학교	법학
유병준	서울대학교	경영학
류민호	동아대학교	경영학
최세정	고려대학교	미디어
황용석	건국대학교	미디어
오장민	성신여자대학교	공학(AI)

□ 핵심 정책의제 선정 및 연구반 구성

- '24년은 알리익스프레스, 테무 등 중국발 전자상거래의 국내 시장 성장이 화두였으며, 포럼 킥오프 회의에서도 전자상거래에 대한 분석 필요성이 제기됨
 - 전자상거래 플랫폼은 다수의 사업자가 경쟁하고 있으며, 1위 사업자가 계속해서 바뀌는 역동적인 움직임을 보임
 - 또한, 오픈마켓, 오픈마켓과 직매입 결합, 쿠팡머스, 신선식품 새벽배송 등 다양한 비즈니스 유형이 등장하고 있음
 - 전자상거래 솔루션, 물류 인프라, 키오스크 등 플랫폼을 뒷받침하는 기술요소들이 시장 경쟁 및 생태계 전략에 영향을 미침
- 이에 플랫폼 생태계 분석 연구반은 전자상거래 플랫폼을 중심으로 연구 주제를 다음 <표 I-2>와 같이 선정
- 두 번째 연구반은 미·중 기술패권 경쟁의 심화, 글로벌 공급망 충격 등으로 인한 디지털 주권의 중요성에 대한 인식이 확산되는 것을 고려하여 디지털 주권 및 자국 플랫폼 경쟁력 제고를 주제로 선정(<표 I-2> 참고)

<표 I-2> 포럼 연구반 구성

연구반	연구주제	자문위원
플랫폼 생태계	이커머스 플랫폼의 경쟁: C커머스의 부상과 크로스보더 플랫폼을 중심으로	최윤정 교수
	온라인 커머스 플랫폼 이용현황 연구	최세정 교수
	전자상거래 플랫폼 가치사슬 분석 및 생태계 활성화 저해 요인 연구	유병준 교수
	플랫폼의 경쟁, 성장과 정책: 배달 플랫폼과 외식업의 변화를 중심으로	전현배 교수
	플랫폼 혁신과 포용: 전통시장 플랫폼 활용을 중심으로	류민호 교수
	플랫폼 생태계 활성화를 저해하는 법·제도적 요인분석 연구	홍대식 교수
플랫폼 경쟁력 및 디지털 주권	자국 플랫폼의 개념화와 가치 측정의 필요성	황용석 교수
	데이터 주권 관점에서 국경간 데이터 이동에 대한 법적 고찰	이성엽 교수
	소버린 클라우드·AI의 중요성 및 정책적 시사점	오장민 교수

3. 포럼 운영 경과

□ 포럼 운영경과 개요

- 자문위원회(2.28)
- 디지털플랫폼 정책포럼 킥오프 회의(3.7)
- 플랫폼 정책의제 분석(4~5월)
- 자문위원회(6.19)
- 연구반 구성 및 운영, 전문가초청세미나(6~11월)
- 디지털플랫폼 정책포럼 학술세미나(9.25)
- 디지털플랫폼 정책포럼 최종보고회(12.20)

[그림 I-2] 2024 디지털 플랫폼 정책포럼 운영 경과



□ 1차 자문위원회

- 일시/장소 : '24. 2. 28, 시청 상연재 대회의실
- 2024 디지털 플랫폼 정책포럼 운영계획 논의
 - 국내 플랫폼 정책이슈 관련 주요 학회와 공동 학술대회 및 세미나/간담회 등 협력 개최 논의

[그림 I -3] 1차 자문위원회 논의내용

2024 디지털 플랫폼 정책포럼 운영 계획(안)
KISDI(2024.2.28.)

□ 플랫폼 주요 의제에 대한 포럼 세미나 개최

- 국내 플랫폼 정책 이슈 관련 주요 학회와의 공동 학술대회 및 세미나/간담회 등 협력 개최
- 주요 학회별 특성에 부합하는 포럼 의제에 대한 공동 학술대회 혹은 세미나 개최
- 국회입법조사처, 국회미래연구원 등 국회의 주요 연구조직들과 공동 연구 기획 혹은 공동 세미나 개최
- 국회입법조사처·국회미래연구원의 플랫폼 관련 연구자들과의 공동 연구 기획, 포럼 세미나 발제 혹은 토론을 통한 참여

< 플랫폼 정책포럼 세미나별 주제(안) >

① **(플랫폼의 가치)** 플랫폼을 필두로 초거대 AI 등 글로벌 기술 패권 경쟁이 벌어지는 가운데 자국 플랫폼 보유가 지니는 가치에 대한 분석

- 플랫폼의 주요 분야별(커머스, 모빌리티, 배달 등) 이용자 후생 증진·고용 창출 등 정량적·정성적 효과 제시

② **(자율규제 고도화)** 플랫폼화가 산업 생태계에 미치는 영향과 분야별 (자율규제) 정책 이슈 등 논의

- * 민간 플랫폼 자율기구 본과,를 통해 결과물로 이어질 수 있도록 논의 연계 지원

③ **(플랫폼 생태계 경쟁 분석)** 중거기반의 플랫폼 정책 추진을 위해 경쟁상황 조사·분석, 부가동선사업 실태조사 연계방안 등 논의

④ **(플랫폼 진흥을 위한 법제도 기반 마련)** 플랫폼 기업에 투자 촉진 등 포한 플랫폼 산업의 진흥을 위한 '가상'플랫폼 산업 진흥법 등 법제도 기반 마련 논의

24년 디지털플랫폼 정책포럼 1차 자문위원회

□ 개 요

- **(일시/장소)** '24.2.28(수), 13:30-15:00 / 상원제 시청역점 컨퍼런스룸11
- **(참석자)** 과기정통부 통신정책관, 이원우 디지털플랫폼 정책포럼 위원장 및 자문위원 등 20여명

□ 주요 내용

- '24년 포럼 운영 방향 논의
- '23년 의제 중 논의 발전이 필요한 후속 주제, '24년 신규 의제 발굴 등 논의
- 플랫폼을 둘러싼 사회적 갈등들을 공론화하고 사회적 합의의 유도를 위한 세미나 관련 주제·일정 등 논의

□ 세부 일정

시간	내용	비고
13:30-13:37 (07)	인사말씀	포럼 위원장 국장
13:37-13:45 (08)	포럼 운영 방향 발표	KISDI
13:45-14:50 (65)	포럼 운영 방향 및 의제 논의	자문위원회
14:50-15:00 (10)	마무리말씀	포럼 위원장 국장

□ 디지털플랫폼 발족식

- 일시/장소 : '24. 3. 28, 한국 과학기술회관 대회의실
- 2024년 제4기 디지털플랫폼 정책포럼 출범
 - 플랫폼 핵심의제 연구 분석을 통해 정부에 정책제안
 - 플랫폼 이슈 공론화 사회적 합의 유도를 위한 세미나 병행

[그림 I -4] 디지털플랫폼 발족식 주요 내용

보도자료

과기정통부 2024. 3. 28.(목) 10:00
보도자료 (2024. 3. 28.(목) 14:00) **제목** 2024. 3. 27.(수) 18:00

'24년 제4기 디지털플랫폼 정책포럼 출범

- 플랫폼 핵심의제 연구 분석을 통해 정부에 정책 제안
- 플랫폼 이슈 공론화 사회적 합의 유도를 위한 세미나 병행

과학기술정보통신부(장관 이종호, 이하 '과기정통부')는 '24년 제4기 디지털 플랫폼 정책포럼 출범식'을 3월 28일(목) 오전 10시 국가과학기술자문회의 대회의실(서울 중로구)에서 개최하였다.

'디지털 플랫폼 정책포럼(이하 '포럼')'은 '21년부터 디지털 플랫폼의 건전한 발전과 혁신 환경 조성을 위해 구성·운영하여 오고 있는 산·학·연 합동 논의체로, 지난해에는 신기술 발전 등 급변하는 경제 환경을 반영하여 ▲신기술과 플랫폼 생태계, ▲플랫폼 데이터, ▲플랫폼 경제 등 플랫폼 분야 의제를 선정하고 연구논의를 진행하였다.

올해에도 작년 이어 이원우 서울대 법학전문대학원 교수가 위원장을 맡아 포럼의 논의를 이끌어갈 예정이며, 법학, 경제·경영, 미디어, AI 등 다양한 분야의 전문가로 포럼을 구성하여 균형 있고 설도 있는 연구를 추진해나갈 계획이다.

오는 출범식에는 강도현 과기정통부 차관, 포럼 위원, 관련 협단체 등 전문가들이 함께 모여 국내외 플랫폼 정책 동향을 공유하고 '24년도 포럼의 운영 방향 등을 논의하였으며, 관련 전문가 발제도 진행되었다.

먼저, '24년도 포럼 운영 방향과 금년도 연구분석 핵심의제에 대한 논의가

2024년 포럼 운영 계획

- 중거기반, 협력적인 플랫폼 정책 수립을 위한 진행 및 결과물 축적
- '23년 논의했던 핵심 의제 중 지속 필요성이 있는 의제, '24년 신규 의제 발굴 등 학술적 연구 등에 의해 뒷받침이 필요한 의제 선정
- 연속성이 필요한 주제의 경우 장기적 연구로 진행하는 대안 고려

연구 주제(안)

- ◆ 플랫폼의 가치와 영향 측정
 - 플랫폼의 경제적 효과 분석(플랫폼 이용자 후생 효과, 플랫폼을 통한 고용 창출, 기업 성장, 이용(상업적 성장 등)
 - 플랫폼 경제 모니터링(플랫폼 유형별 분석을 위해 필요한 데이터 시별 및 데이터 축적)
- ◆ 플랫폼 정책 고도화 및 정책 효과 분석
 - 플랫폼 규제 영향 분석 (규제 피급효과, 위험, 비용 등 분석)
 - 플랫폼 정책 이슈에 따른 정책 수단 분석 (자율규제 영역 유효화 및 이슈 별 정책 수단 정리)를 통해 정책형성성 점검)
 - 자율규제 성과 분석 및 개선 방안 도출

□ 2차 자문위원회

- 일시/장소 : '24. 6. 19, 컨퍼런스하우스 달개비 대회의실
- 2024 포럼 세미나 주제 선정 및 정책세미나 기획 논의
 - 플랫폼 주요 의제에 대한 정책 세미나를 통해 이슈 공론화 및 이해관계자 의견 수렴
 - 세미나 주제 논의 및 유관학회, 국회, 협단체 협력통해 세미나 파급력 확대

[그림 I-5] 2차 자문위원회 논의내용

디지털플랫폼 정책포럼 자문위원회 개최 계획

□ 개 요

- (일시 / 장소) '24.6.19(수), 10:00~11:45 / 컨퍼런스하우스 달개비(서울)
- * 회의 주요 의정
- (참석자) 포럼 위원장 및 자문위원(8명), 과기정통부·통신정책관, 디지털플랫폼위원장, 정보통신정책연구원 등 20여명

□ 주요 내용

- '24년 포럼 연구반 및 세미나 주제(안) 발제
- 각 주제(안)에 대한 의견 수렴 및 연구반 구성 계획, 세미나 개최 계획 등 논의
- 세부 연구 주제에 대한 의견 취합 및 연구반 구성 등 논의, 세미나 개최 방식 및 협업 학회 협단체 등 논의

□ 세부 일정

시간	세부내용	비고
10:00~10:03	3 인사말씀	포럼 위원장
10:03~10:06	3 인사말씀	통신정책관
10:06~10:20	14 '24년 포럼 연구반 및 세미나 주제(안) 발제	KISDI
10:20~11:40	80 의견 수렴 및 토론	참석자 전체 (연말 포럼 위원회)
11:40~11:45	05 마무리 말씀	통신정책관

2024년 포럼 세미나 주제(안)

- 플랫폼 주요 의제에 대한 정책 세미나를 통해 이슈 공론화 및 이해관계자 의견 수렴
- 플랫폼 학계 전문가, 이해관계자, 플랫폼 기업, 정책 입안자 등의 참여를 통해 다양한 관점의 의견이 논의될 수 있는 장 제공
- 자문위원회를 통해 세미나 주제 논의 및 유관학회, 국회, 협단체 등과 협력을 통해 세미나 파급력 확대

세미나 주제(안)

- ❖ (주제1) 플랫폼 현황 진단: 우리나라의 플랫폼 시장은 무엇이 어떻게 다른가?
 - 플랫폼의 핵심 기술 동향, 주요국 정책 동향 등 플랫폼을 둘러싼 글로벌 환경 동향
 - 한국적 특수성 (해외 주요국과의 비교, 시장 경쟁 상황 등)
- ❖ (주제2) 플랫폼 정책 방향: 우리나라 플랫폼 정책 방향은 어디로 가야 하는가?
 - 합리적인 플랫폼 규제 방향
 - 플랫폼 시대의 산업 활성화 정책 방향
- ❖ (주제3) 생성형 AI와 플랫폼 생태계
 - 생성형 AI 기술트렌드, AI와 플랫폼경제, 생성형 AI와 경쟁정책, AI와 광고산업, 생성형 AI와 데이터

□ 정책포럼 워킹그룹 운영(6~11월)

① 플랫폼 생태계 연구반

일시	논의 내용
'24.08.01.	키오프회의
'24.08.19.	전문가초청세미나: 단국대학교 정연승 교수(주제: 해외 직구 증대와 기업 정부 대응 방안)
'24.10.23.	전문가초청세미나:에코마케팅 김철웅 대표(주제: 미디어 커머스를 통한 판매 활로 개척과 확장)
'24.11.22.	플랫폼 생태계 연구반 연구결과 중간점검

② 디지털주권 연구반

일시	논의 내용
'24.08.05.	키오프회의
'24.08.20.	전문가초청세미나:네이버클라우드 하정우 센터장(주제: 소버린 AI)
'24.10.04.	전문가초청세미나:서울대 김상배 교수(주제:미중 디지털 플랫폼 경제 패권 사이에서 한국 포지셔닝 전략)
'24.11.06.	디지털주권 연구반 진행사항 점검

□ 플랫폼 정책방향 수립을 위한 5학회 공동학술세미나

- 일시/장소 : '24. 09. 25, 명동 포스트타워 대회의실
- “디지털 패권 경쟁 시대, 우리나라 플랫폼 정책 어디로 가야하는가?”를 주제로 플랫폼 정책방향 정립에 대한 전문가 의견 수렴 및 공론의 장 마련
- ※ 5학회: 정보통신정책학회, 한국산업조직학회, 한국데이터법정책학회, 한국미디어경영학회, 한국경쟁법학회

[그림 I-6] 5학회 공동학술세미나 발표 내용



개회식	
14:00 ~ 14:05	개회사 이원우 디지털플랫폼 정책포럼 위원장
14:05 ~ 14:10	인사말 강도원 과학기술정보통신부 제2차관
14:10 ~ 14:15	환영사 김정은 정보통신정책연구원 원장직무대행
세션 I 발제	
14:15 ~ 14:45	발제1 플랫폼 규제에 대한 중가치반적 접근: 자국 플랫폼의 가치 평가를 중심으로 황용석 교수 연극대
14:45 ~ 15:15	발제2 합리적인 플랫폼 정책 방향에 대한 제언 백민수 교수 성균관대
15:15 ~ 15:45	발제3 국내 플랫폼 법안의 현황과 쟁점: EU 및 영국 입법 사례와의 비교 홍대석 교수 서울대
15:45 ~ 16:00	COFFEE BREAK
세션 II 패널 토론	
16:00 ~ 17:25	좌장 이원우 교수 디지털플랫폼 정책포럼 위원장 서울대 토론자 이광원 교수 정보통신정책학회 회장 동국대 전현배 교수 한국산업조직학회 회장 서강대 이성열 교수 한국데이터법정책학회 회장 고려대 정윤혁 교수 한국미디어경영학회 회장 고려대 정재훈 교수 한국경쟁법학회 부회장 연세대학교
17:25 ~ 17:30	마무리 말씀 이원우 디지털플랫폼 정책포럼 위원장

□ 최종보고회

- 일시/장소 : '24. 12. 20, 명동 목시 미주센추리홀
- '24년 디지털 플랫폼 정책포럼 주요 논의결과 발표
 - 플랫폼 생태계 분과, 국내플랫폼경쟁력 및 디지털 주권 분과 연구결과 발표

[그림 I-7] 최종보고회 발표 내용



2024
디지털플랫폼
정책포럼
최종보고회

2024. 12. 20. 금 10:00 ~ 13:00

과학기술정보통신부 KISDI 정보통신정책연구원

사회 장신재 KISDI 부연구위원

개회식	
	개회사 이원우 포럼위원장/서울대 법학전문대학원 교수
10:00 ~ 10:20	인사말씀 과기정통부 포럼 운영 경과 소개 박유리 KISDI 부연구위원
세션 I	
연구반1 플랫폼 생태계	
	① 이커머스 플랫폼의 경쟁: C커머스의 부상과 크로스보더 플랫폼을 중심으로 최운정 연세대 경제학부 교수
	② 온라인 커머스 플랫폼 이용현황 연구 최세정 고려대 미디어학부 교수
	③ 전자상거래 플랫폼 가치사슬 분석 및 생태계 활성화 저해요인 연구 유병준 서울대 경영전문대학원 교수
	④ 플랫폼의 경쟁, 성장과 정책: 배달플랫폼과 외식업의 변화를 중심으로 전한배 서강대 경제학과 교수
10:20 ~ 12:20	⑤ 플랫폼 혁신과 포용: 전통시장 플랫폼 활용을 중심으로 류인호 동아대 경영정보학과 교수 ⑥ 플랫폼 생태계 활성화를 저해하는 법·제도적 요인분석 연구 홍대식 서강대 법학전문대학원 교수
연구반2 국내 플랫폼 경쟁력 및 디지털 주권	
	① 자국 플랫폼의 개념화와 가치측정의 중요성 황용석 건국대 미디어커뮤니케이션학과 교수
	② 데이터 주권 관점에서 국경간 데이터 이동에 대한 법적 고찰 이성엽 고려대 기술경영전문대학원 교수
	③ 소버린 클라우드-AI의 중요성 및 정책적 시사점 오장민 상신대 사회학부 교수
세션 II	
12:20 ~ 13:00	자유토론 I 플랫폼 정책, 포럼 운영 방향

제 II 장

플랫폼 생태계

1. 이커머스 플랫폼의 경쟁: C커머스의 부상과 크로스보더 플랫폼을 중심으로

저자 최윤정

가. 서론

(1) 연구의 배경과 필요성

□ 연구의 배경

- 2024년 글로벌 리테일 이커머스¹⁾ 시장은 전년 대비 20% 성장한 6조 3천억 달러로 추정됨. 지난 5년간(2018~2023년) 전체 소매업 성장률 4.4%의 3.3배에 달하는 14.6%의 연평균 성장률을 나타내었음(Insider Intelligence)
 - 2023년 글로벌 매출 순위는 1위 아마존(미국), 2위 징둥닷컴(중국), 3위 알리바바(중국), 4위 핀둬둬(중국), 5위 쿠팡(한국) 순임(한국경제인협회, 2024)
- Juniper Research에 따르면, 크로스보더 이커머스²⁾ 시장은 2023년 1조 6천억 달러, 2024년 1조 8천억 달러에서 2028년 3조 3,700억 달러에 이르며, 전체 이커머스에서 차지하는 비중도 50%에 근접할 것으로 예측함
- 통계청에 따르면, 2023년 한국 온라인쇼핑 시장의 거래액은 약 229조 원으로 세계 5위 규모임. 2023년 해외직접구매액은 총 6조 7,567억 원으로 온라인쇼핑 거래액에서 차지하는 비중은 3.0%에 지나지 않으나, 2023년 해외직접구매액의 성장률은 27%임

* 연세대 경제학부 교수

- 1) 이커머스(e-commerce)는 전자상거래를 의미하며, 인터넷이나 네트워크를 통해 상품 및 서비스를 구매 또는 판매를 하는 활동을 말함. 거래주체로 구분하면 B2C, B2B, C2C, D2C등의 거래 형태가 있음
- 2) 크로스보더 이커머스(Cross border e-commerce)는 국경을 초월하여 인터넷을 통해 서로 다른 나라의 판매자와 소비자가 상품을 주고 받는 것으로, 소비자 입장에서 해외직접구매(Overseas Direct Purchase, ODP)라고 하고, 판매자 입장에서 해외직접판매(Overseas Direct Sale, ODS) 또는 해외역직구라고 함. 해외직접구매 서비스는 크게 직접구매, 배송대행, 구매대행으로 나눌 수 있음. 직접구매는 소비자가 해외 온라인쇼핑몰에서 주문한 제품을 중간의 배송업체를 거치지 않고 국제 운송을 통해 직접 배송 받는 형태이고, 배송대행은 해외 배송 대행지를 통해 국내로 배송을 받는 형태이며, 구매대행은 소비자가 해외 온라인 쇼핑몰에서 직접 주문하는 것이 아니라 구매대행업체를 통해 구매하고 배송 받는 형태를 말함

- 해외직접구매의 성장은 중국 직접구매액의 급격한 증가에 기인함: 2023년 중국 직접구매액은 3조 2,873억 원으로 해외직접구매액의 48.7%를 차지하였고, 2024년 2분기에는 전년 동기 대비 65% 증가한 1조 2,373억 원으로 해외직접구매액의 60%를 넘어섬

□ 연구의 필요성

- 자국 플랫폼 위주였던 국내 이커머스 시장은 최근 해외 크로스보더 플랫폼의 진출, 공격적인 마케팅과 성장으로 도전에 직면함
- 따라서 국내 이커머스 시장과 주요 자국 플랫폼과 해외 크로스보더 플랫폼들에 대한 이해도를 높이고 국내 이커머스의 경쟁력 강화 방안을 모색할 필요가 있음

(2) 연구의 목적과 내용

□ 연구 목적

- 우리나라 이커머스 및 해외 크로스보더 플랫폼의 현황과 전략을 이해함으로써 직면한 도전과 경쟁우위의 출처를 찾고자 함
- 이들의 경쟁력 분석을 통해 우리나라 이커머스 플랫폼의 경쟁력 강화 방안을 모색하고자 함

□ 연구 내용

- 해외직접구매 관련 기존 연구를 바탕으로 소비자들의 해외직접구매 행태에 영향을 주는 요인들과 소비자 특성 등을 살펴봄.
- 글로벌 크로스보더 이커머스 플랫폼들의 현황과 해외 진출 전략 및 경쟁우위 요인을 살펴봄
- 우리나라 이커머스 플랫폼의 현황과 전략을 살펴보고, 관련 국내 통계와 설문조사 결과를 바탕으로 국내 소비자들의 온라인쇼핑 및 해외직접구매에 대한 최근의 현황을 파악함
- 해외직접구매 관련 현황, 기존 연구 결과, 최신의 설문 통계 데이터를 종합적으로 분석하여 우리나라 이커머스 시장과 플랫폼들의 경쟁과 성장을 위한 시사점 도출함

나. 기존 연구 리뷰: 해외직접구매를 중심으로

□ 동향

- 해외직접구매에 대한 본격적인 연구는 정부가 적극적인 해외직접구매 장려책을 시행하기 시작한 2014년부터 시작되었으며, 해외직접구매의 성장과 함께 연구도 증가하고 있음(강유정·임재욱, 2020)
- 2014년 4월 ‘독과점적 소비재 수입구조개선 방안’ 제시, 2014년 6월 소액(미화 100달러 이하, 미합중국과의 협정에 따른 특송 물품은 미화 200달러 이하)의 해외직접구매관련 목록통관 대상을 기존의 6개 품목에서 일부 식·의약품을 제외한 모든 소비재로 확대 적용한다는 전자상거래물품 특별통관 절차에 관한 고시가 개정·시행되어 해외직접구매시의 소비자의 편의가 제고되었으며, 해외직접구매도 증가함

□ 선행연구 리뷰의 주요 목적 및 내용

- 본 절에서는 선행연구를 소비자 부문에 초점을 맞추어 다음 3개의 그룹으로 분류하여, 글로벌 경쟁의 시대로 진입한 국내 이커머스 플랫폼이 직면한 도전과 경쟁우위의 출처를 찾아 소비자들에게 어떠한 제품과 서비스를 제공 및 개선해야하는지에 대한 이론 및 실증적 기반을 제공하고자 함: (1) 해외직접구매 만족도와 구매 및 재구매 의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, (2) 소비자의 특성이 해외직접구매 만족도 및 행동에 미치는 영향에 관한 연구, (3) 키워드 및 네트워크 분석 등을 통한 소비자의 인식 분석 연구
- 강유정·임재욱(2020)에 따르면 2014년~2020년 동안 진행된 연구들은 (1) 주로 소비자에 중점을 맞추어 연구되었으며, 무역 분야 저널 「e-비즈니스 연구」, 「통상정보연구」, 「무역학회지」, 「인터넷 전자상거래 연구」 등에 게재되었음 (2) 주제는 해외직접구매 일반 현황, 정책 및 제도, 서비스 품질, 경제적 효과, 소비자의 관련 연구 등으로 나눌 수 있음. (3) 연구 방법론적으로는 대부분 설문조사 분석을 진행하였음. 다음으로는 문헌 고찰, 계량경제학 모형, 내용분석의 방법론이 사용되었음
- 손제영 외(2017)³⁾는 선행연구를 다음 4개 그룹으로 분류함: (1) 해외직접구매를 촉진하는 요인에 관한 연구, (2) 해외직접구매를 저해하는 위험요인에 관한 연

3) 자세한 문헌조사는 손제영 외(2017)를 참조.

구, (3) 해외직접구매의 제도적·법률적 문제에 관한 연구, (4) 해외직접구매에 따른 경제적 효과에 관련된 연구

□ 한계점

- 본 절은 주로 국내 소비자들의 해외직접구매를 대상으로 하는 연구에 초점을 맞추었음. 따라서 해외 소비자들의 해외직접구매 관련 연구 및 해외직접판매(Overseas Direct Sales, ODS) 관련 연구들은 추후 추가하여 크로스보더 이커머스에 대한 종합적인 정리가 필요함

(1) 해외직접구매 만족도와 구매 의도 등에 영향을 미치는 요인에 관한 연구

□ 주요 요인

- 해외직접구매 이용자들의 소비 행태에 영향을 주는 요인들을 연구함
 - 대부분 해외직접구매 경험이 있는 소비자에 대한 설문 조사 데이터를 바탕으로 통계 및 계량 분석을 진행함. 특정 요인에 대해 복수의 설문 문항으로 구성하여 하나의 대리 변수를 생성하고, 해당 변수와 소비자의 만족도 등과의 관계를 분석함
 - 예를 들어, 박영기·오대혁(2021)은 제품의 다양성, 구매가능성, 신뢰성, 품질, 차별에 관한 5가지 문항을 구성하여 제품 요인 변수를 생성함
 - 소비자의 행태로는 소비자의 만족도, 이용 및 구매 의도, 재구매 의도 등이 고려됨
- 주요 요인들은 (1) 가격과 제품 요인, (2) 물류 서비스 요인, (3) 반품 수용성 요인, (4) 플랫폼 사이트 관련 특성 등으로 분류될 수 있음. 제품에 대한 특성과 해외직접구매 플랫폼에 대한 특성이 함께 고려됨. 단, 온라인 쇼핑을 통한 해외직접구매라는 특성상, 해외직접구매 제품에 대한 신뢰수준 등의 요인들에 대한 비중이 커질 수 있으며, 해외직접구매 사이트의 서비스 및 물류 서비스의 품질 등의 영향이 증대될 수 있음
 - 제품 가격 관련해서는, 해외직접구매 가격의 공정성이 위험과 불편이성을 상쇄시키는 역할을 하며 해외직접구매 행동에 유의미한 영향을 미침(김성·임재욱, 2015; 이제홍, 2022)

- 제품 관련 요인으로는 제품의 다양성, 신뢰성, 품질, 차별화, 구매가능성 등의 세부 요인들이 고려될 수 있음(박영기·오대혁, 2021). 국내에서 구매 불가능한 전 세계의 다양한 제품을 구매할 수 있고 희소성 있는 제품의 구매 가능성은 해외직접구매의 이용 동기가 됨(이성호, 2014)
- 물류 서비스 요인 관련해서는, 신속성, 배송 정보성/적시성, 주문 절차의 편리성 등이 고려됨(최수호·김민균, 2016; 박영기·오대혁, 2021)
- 반품 수용성 관련해서는, 명확한 사유와 합리성, 소비자에 대한 공지, 교환과 환불 가능성 및 절차의 용이성 등이 고려됨(박영기·오대혁, 2021)
- 플랫폼 서비스 품질 관련해서는 사이트 이용의 편리성, 보안성 등이 고려됨
- 이외에도 다양한 요인들이 고려됨: 해외직접구매 유형(해외직접배송, 해외구매대행, 해외배송대행)과 제품 카테고리 별 특성 등도 고려됨

□ 주요 결과

- 제품과 플랫폼의 특성과 해외직접구매에 대한 국내 소비자들의 만족도 및 구매 의도 등에 미친 영향을 연구한 최근의 대표적인 연구들을 정리하면 다음과 같음
 - 박영기·오대혁(2021)은 2018년 1월, 2월, 4월 243명의 설문 조사 데이터에 상관분석 및 구조방정식 모형을 적용하여, 가격, 제품, 물류, 반품 수용성 요인들이 해외직접구매에 대한 태도에 영향을 미치고 나아가 해외직접구매와 재구매 그리고 다른 소비자의 추천에도 영향을 미치는 것을 발견함
 - 이제홍(2022)은 2022년 4월부터 2주간 설문조사를 통해 해외직접구매 경험이 있는 290명의 소비자 데이터를 수집하여 회귀분석을 진행함. 해외직접구매의 결정요인 중 사이트 유용성(화면 구성 체계, 정보 배열, 상품 진열 등 디자인 측면에서 고객이 인지하는 행태적 요소의 수준), 제품 브랜드, 제품 가격성, 직접구매 경제성, 쇼핑몰의 상품 다양성이 높을수록 해외직구 만족도가 높은 유의적인 정의 관계가 나타났으며, 만족도와 해외직접구매의 재구매 간 유의적인 정의 관계가 나타남을 보였음
 - 팽정예·최동오·유천(2022)은 해외직접구매 온라인 쇼핑몰 특성 중 편의성, 시스템 보안성, 가격이 소비자가 지각하는 사이트의 유용성에 영향을 미치고, 이는 해외직접구매쇼핑몰의 재이용 의도에 정의 영향을 미침
- 해외 소비자들의 해외직접구매에 대한 만족도 및 구매 의도 등에 미친 영향 관련

연구

- Yu Jun·유재현(2023)은 최대 크로스보더 이커머스 플랫폼인 티몰 글로벌 플랫폼을 사용한 경험이 있는 중국 소비자를 대상으로 온라인 설문 조사를 바탕으로, 크로스보더 이커머스 플랫폼의 요인으로 시스템, 정보, 서비스의 품질 변수를 선정하고, 해당 주요 변수들이 소비자들의 플랫폼 신뢰 및 만족에 미치는 영향을 검증하고, 소비자의 만족이 크로스보더 이커머스 플랫폼의 지속 이용의도에 미치는 영향을 검증함
- 소비자의 만족도에 대한 주요 요인들과 해외직접구매 플랫폼에 대한 인식(친숙함) 간의 관계를 고려한 연구
 - 이완기·이규혜(2022)는 국내 아마존 스토어를 이용하여 패션제품을 구매한 소비자를 대상으로 한 설문 조사를 바탕으로, 해외유통브랜드(아마존)에 대한 소비자의 친숙도가 높을수록 해외직접구매 만족도가 높았으며, 만족도가 높을수록 재구매 의도가 높았음을 보임. 친숙도가 가격과 흥미 등의 가치를 통해 만족도에 영향을 주는 반면, 위험요인 부분에는 영향을 주지 못함. 일반적인 해외직접구매 보다 아마존 글로벌 스토어에 대한 인식이 좀 더 효과가 강하여, 소비자들이 좀 더 높은 만족도를 느꼈으며, 11번가에 대한 신뢰성이 높은 소비자들은 아마존에 대한 친숙도가 높을수록 해외직구가 가격 등에서 더 가치가 있다고 판단하고 소비자 만족도를 높게 느끼는 것으로 나타남
- 해외직접구매가 아닌 일반적인 온라인 쇼핑 관련 연구들 또한 앞서 논의된 연구들과 유사한 요인들을 고려했음
- 신종국 외(2021)는 온라인쇼핑몰 이용자 설문조사를 통해, 플랫폼의 신뢰성과 정보성이 소비자에게 심리적으로 혜택으로 주고, 편의성과 프로모션은 경제적 혜택으로 이어져 플랫폼의 재방문의도에 유의한 영향을 미치고 있음을 보임
- 황정현 외(2022)는 설문 조사(2019.12~2020.1, 국내 리서치 전문업체 패널 1,141명)를 바탕으로 분석한 결과, 소비자의 구매 시 고려하는 요인들이 제품의 내재적 특징(58%), 제품의 외재적 특징(25%), 플랫폼 내재적 특징(9%), 플랫폼 외재적 특징(8%) 순으로 나타남을 제시함. 즉 온라인 제품 특징뿐 아니라 플랫폼의 특징도 중요함을 의미함
 - 제품의 내적 속성으로는 제품의 기능과 품질, 외적 속성인 가격, 브랜드, 평판 등을 들 수 있음. 온라인 플랫폼의 내재적 특징은 제품 비교 및 검색

용이성, 결제 방식의 편리성 및 안정성, 배송 편리성 등 그리고 외재적 특징은 이벤트/할인/쿠폰과 같은 프로모션 활동, 플랫폼의 인지도/익숙함/신뢰도 등이 있음

(2) 소비자의 특성이 해외직접구매 만족도 및 행동에 미치는 영향에 관한 연구

- 소비자의 일반적인 인구 특성(성별, 연령 등) 이외의 개인의 특성, 인터넷쇼핑 이용 경험 등이 해외직접구매 만족도 및 이용에 어떠한 영향을 주는지 연구함
 - 인터넷쇼핑 관련 기존 연구에서 온라인 사용 환경, 콘텐츠, 디자인, 시스템 유용성, 이용용이성 등의 기술 중심 관점에서 온라인 쇼핑을 설명하는 기술수용모델(Technology Acceptance Model, TAM 모델)이 많이 이용됨. 하지만 해외직접구매를 기술적 중요성 및 수용성만을 기반으로 설명하기에는 충분하지 않아 소비자 특성이 반영된 온라인쇼핑 수용 모델(Online Shopping Acceptance Model, OSAM 모델)이 다양한 연구에서 사용됨(조혁수·이정선, 2015)
- 김성·임재욱(2015)은 20~30대를 대상으로 한 설문을 바탕으로, 개인의 인터넷 쇼핑경험이 만족도를 높이는 반면 혁신성은 영향을 미치지 않음을 발견함. 또한 인터넷 쇼핑경험이 제품 품질과 배송에 대한 불안감(위험지각)을 낮추지는 못함을 보였음
- 김은진·박재진·박정연(2014)은 즐거움, 유용성(가격, 품질), 혁신성, 우월감, 신뢰성 등의 변수와 해외직구에 대한 태도 및 구매 의도 간의 관계를 살펴봄
- 김태형·정재승(2016)은 230명을 대상으로 한 설문 데이터를 바탕으로 다중회귀분석을 실시하여, 소비자의 특성 중 지각위험, 이익인지가 만족도에 영향을 주지만 혁신성, 구매성향은 유의미한 영향을 주지 않음을 보였음. 이외에도 웹사이트 특성 중 제품 구색, 신뢰성, 고객 서비스가 만족도에 영향을 주는 것을 발견함
- 조혁수·이정선(2016)은 해외직접구매 관련 물류 인프라와 시장 불확실성 이외에도 소비자의 개방성, 혁신성, 제도환경 순응성 등이 해외직접구매 관심도에 미치는 영향을 분석하여, 간접적으로 해외직접구매 참여도 또는 소비규모를 추정함

- 글로벌 상위 100개 온라인 쇼핑 사이트에 대한 개별국가 소비자의 관심도(방문 횟수와 점유율)와 World Bank 및 ETH Zurich의 데이터를 바탕으로 계량화한 개인(개별 국가)의 개방성, 혁신성, 제도환경 순응성 변수를 사용하여, 랜덤 효과모형과 단순회귀분석을 진행함
- 분석 결과, 개방성과 제도환경 순응성이 클수록 해외직접구매 관심도가 큰 것으로 나타남

(3) 키워드 및 네트워크 분석 등을 통한 해외직접구매에 대한 소비자의 인식 분석

- 인터넷상의 문서, 뉴스 등에서 수집한 데이터를 바탕으로 다양한 빅데이터 분석을 통해 소비자들이 해외직접구매 또는 해외직접구매 플랫폼에 대해 가지는 인식을 분석함
- 고은서 외(2024)는 2023년 11월에서 2024. 5월까지 6개월간 ‘중국 이커머스’와 ‘국내 이커머스’ 키워드로 데이터를 수집하고 텍스트 마이닝 기법을 이용해 이들에 대한 소비자의 인식을 분석함
 - 키워드 빈도 분석을 통해 알리익스프레스가 쿠팡과 네이버 보다 상위에 위치함을 발견했으며, 구조적 등위성(CONCOR) 분석을 통해 중국은 글로벌 시장 확장에 중점을 두는 반면, 한국은 소비자 중심의 서비스와 기술 혁신을 통한 경쟁력 강화에 집중하고 있음을 확인함
 - 소비자의 태도, 의견, 성향과 같은 주관적 감성분석 결과, 국내 이커머스에 비해 중국 이커머스에 대한 긍정적 감정(호감, 흥미 등)이 비교적 높게 나타났으며, 부정적 감정에서 거부감은 국내 이커머스가 상대적으로 높게 나타났고, 두려움은 중국 이커머스에 대해 상대적으로 높았음
- 엄성원(2024)은 2023년 6월에서 2024년 6월까지 알리익스프레스와 테무 앱을 사용한 소비자가 남긴 리뷰 데이터 총 14,000개를 수집하여, 키워드를 추출하여 빈도 분석 및 의미네트워크 분석을 실시함
 - 빈도분석결과, 배송, 제품, 저렴, 가격, 상품, 직구, 가성비 순으로 빈도가 높았음
 - 의미네트워크분석⁴⁾을 통해, 소비자들의 인식 주요 키워드는 “좋다”, “배송”, “빠

4) 네트워크 분석(network analysis)을 통해 핵심 단어 간 의미론적 연관성에 대한 이해도를 증진시킴. 즉 해외직접구매에 대한 “소비자 인식”의 연결 고리들을 찾아 심층적으로 이해할 수 있음. 내용분석은 연구자가 만든 임의의 분석항목에 의존할 수밖에 없으며 외적 타당성이 보장되지 못한다는 한계가 있는 반면 네트워크 분석은 계량적 분석을 통해 이러한 전통적

르다”, “가성비”, “제품”, “저렴함”, “품질” 등 있었음. “좋다”는 “싸다”, “저렴” 가격 “빠른 배송”과 연결되어 있었고, “배송”은 “빠르다”와 “느리다” 둘 다 연결되어 있었으며, “제품”은 “많다”, “다양한” 등과 연결되어 있었음

- 국내 소비자들이 중국 이커머스의 장점으로 여겨지는 무료 배송, 빠른 배송, 저가격, 다양한 카테고리의 제품 등의 장점을 정확하게 인식하고 있음을 발견함
- 이진명(2018)은 2015년 8월부터 2016년 7월까지 온라인 커뮤니티에서 ‘해외직구’, ‘해외구매’ 키워드가 포함된 글들을 수집하여 네트워크분석을 함
 - 네트워크분석 결과, 해외직구에 대해 저렴한 가격, 다양성, 즐거움 등의 빈도가 높은 단어들인 긍정적인 감정과 연결이 되었고, 상대적으로 국내 제품의 높은 가격으로 연계되어 저항감을 불러일으키는 것을 발견함. 반면 배송, 환불, 반품, 사후 서비스의 취약, 언어의 제약 등의 단어가 부정적인 감정과 연결됨을 확인함
- 주혜영·유병부(2024)는 2022년 3월에서 2024년 2월까지 2년간 네이버와 구글에서 ‘알리’ 또는 ‘알리익스프레스’의 키워드로 총 102,644개의 데이터를 수집하여 알리익스프레스로 대표되는 중국의 전자상거래에 대한 한국 소비자들의 인식과 이슈를 토픽모델링 분석을 함
- 네트워크 분석을 통해, 주요 키워드로 ‘배송’, ‘직구’, ‘구매’ 상품‘ 등이 가장 큰 비중을 차지하고, ‘할인’, ‘주문’ 등도 큰 비중을 보임. 이는 알리익스프레스와 관련해 소비자들이 배송과 할인에 신경을 가장 많이 쓰고 있음을 나타냄
- 토픽모델링 분석⁵⁾에서는, 알리익스프레스와 연관된 10개의 토픽이 추출되었음: Topic1~10은 ‘배송’, ‘가성비’, ‘판매프로세스’, ‘전자상거래 플랫폼’, ‘추천’, ‘해외직구’, ‘개인정보보호’, ‘거래불만사항’, ‘서비스 경쟁’, ‘통관이슈’ 었음

내용분석의 한계를 보완하는 근거를 제공함(이진명, 2018). 단, 인과성을 증명할 수는 없으므로, 네트워크 분석의 결과를 바탕으로 회귀분석을 통한 인과적 관계 규명이 필요함

5) 토픽모델링(topic modeling) 분석은 텍스트데이터에서 사용된 주제어들의 동시 사용패턴을 기초로 해당 텍스트들을 대표하게 되는 특정 주제나 이슈들 또는 그룹들을 자동적으로 추출하는 기법을 의미함

다. 글로벌 이커머스 현황과 대표 플랫폼들의 전략

- 글로벌 리테일 이커머스 시장⁶⁾은 2018년 2조9천억 달러에서 2023년 5조 8천억 달러에 이어 2024년 전년 대비 20% 성장한 6조 3천억 달러로 추정됨. 지난 5년간(2018~2023년) 14.6%의 연평균 성장률을 나타냈으며 이는 전체 소매업 성장률 (4.4%)의 3.3배에 해당함. 2027년에는 7조 9억 달러로 성장할 것으로 예측됨(Insider Intelligence)
- 전 세계 인구의 33%인 약 27억 명이 온라인 쇼핑을 하며, 2024년 소매 거래의 약 20%가 온라인에서 발생함(Statista)
- 2023년 글로벌 매출 순위는 1위 아마존(미국), 2위 징둥닷컴(중국), 3위 알리바바(중국), 4위 핀둬둬(중국), 5위 쿠팡(한국) 순으로, 중국 이커머스 빅 3사의 연평균 성장률 평균은 41%로 글로벌 연평균 성장률의 2.9배임(한국경제인협회, 2024)
- Juniper Research에 따르면, 크로스보더 이커머스 시장은 2023년 1조 6천억 달러와 2024년 1조 8천억 달러에서 2028년 3조 3,700억 달러에 이르며, 전체 이커머스에서 차지하는 비중도 50%에 근접할 것으로 예측함
- International Post Corporation의 ‘크로스보더 온라인 쇼핑 서베이 2023’(41개국의 2022년 동안 해외직접구매 경험 있는 소비자 32,510명 대상, 2023년 9월 실시)에 따르면, 응답자의 24%와 16%가 아마존과 알리익스프레스에서 해외직접구매를 했으며, 쉐인, 테무, 이베이에 대해서 9%, 7%, 7%의 응답자가 해외직접구매를 했음
- 글로벌-E 크로스보더 이커머스 서베이⁷⁾에 따르면, 해외직접구매를 하는 주 이유(복수 응답)로 응답자의 47%가 가격을 들었으며, 27%가 다양성, 28%가 품질, 27%가 낮은 배송 등을 들었음. 반면 50%의 응답자가 해외직접구매를 포기하는 이유로 배송비용을, 42%가 배송 시간, 28%가 신뢰성, 26%가 환불정책 등을 들었음. 이는 저렴한 가격과 배송이 중요함을 시사함
- DHL의 2024년 24개국 12,000명의 온라인쇼핑 이용자에 대한 설문조사에서도, 해외직접구매의 이유로 응답자의 53%가 저렴한 가격, 42%가 제품의 다양성 등을 들은 반면, 23%가 낮은 배송비용, 16%가 빠른 배송을 들었음. 응답자

6) 2023년 글로벌 이커머스 시장은 약 25.93조 달러로 추정됨

7) <https://www.global-e.com/consumer-survey-report>

의 53%가 대개 무료배송인 곳에서 구매를 하며, 68%의 응답자가 무료배송이 온라인쇼핑경험을 개선한다고 했음

- 반면, 해외직접구매를 하지 않는 이유로 49%의 응답자가 사기에 대한 두려움을 들었고, 그 외에도 관세(41%), 환불 비용(31%), 환불 처리 과정(30%) 등을 들었음

- 다음 표는 글로벌 이커머스 1위인 아마존과 약진하고 있는 C커머스 플랫폼 알리익스프레스와 테무의 주요 특징들을 정리하였으며, 이하에서는 이들의 글로벌 진출 현황 및 경쟁우위 요인에 대해 설명함

〈표 II-1〉 주요 플랫폼의 특징

	비즈니스 모델	가격/제품	물류/배송	해외진출
아마존	마켓플레이스	판매자 결정 합리적 가격 다양한 제품	풀필먼트(FBA) 글로벌로지스틱스 빠른배송	20여 개국 (간접진출: 한국)
알리익스프레스	마켓플레이스	판매자 결정 저렴한 가격 다양한 제품	다양한 배송옵션 '차이나오'와 협업 상대적으로 느린배송	220여 개국
테무	완전위탁 C2M(or F2C) NGM	테무 가격결정 극초저가	배송 옵션 적음 알리 비해 빠른 배송	70여 개국
네이버	마켓플레이스	판매자 결정 합리적 가격	물류사 협력 중심 유연/도착중심 배송	-
쿠팡	리테일(직매입) 마켓플레이스	쿠팡 결정(직매입)	로켓배송 로켓그로스(FBC) 빠르고 일관된 배송	대만 진출 (2022년)

(1) 아마존

□ 현황

- 1994년 설립된 아마존은 1999년 마켓플레이스를 시작하였으며, 2024년 애플, MS, 엔비디아, 알파벳에 이어 다섯 번째로 2조 달러 클럽에 가입함
- 해외 시장 진출: 영국, 독일, 중국 등에서 현지 기업을 인수하여 진출을 시도하였으며, 현지법인을 설립하고 자체 물류망을 확보하는 직접 진출 전략을 사용해왔음⁸⁾

8) 아마존은 영국의 온라인 서적판매업체 Bookpages, 독일 최대 온라인 서점 Telebook, 중국의 전자상거래업체 Joyo.com 을 인수하여 각국에서 시장진출을 시도하였음. 단, 한국 시장의 경우 2021년 11번가를 통한 간접 진출이 이루어졌음

- 2024년 11월 기준, 5개 대륙 20여 개국에 마켓플레이스를 운영 중임. 또한 유럽 아마존 마켓플레이스의 일부는 두 개 이상의 언어로 표시(예: 아마존 스페인의 경우 스페인어 외에 포르투갈어 옵션을 가짐)되어 이웃 국가의 소비자가 이용하기 편리하게 되어 있음
- 2023년 아마존의 총 상품판매액(GMV)은 7,280억 달러임(ecommercedb.com)
- ‘웹리테일러(webretailer)’에 따르면 2024년 아마존의 월 방문자는 약 49억 명으로 유럽에서 매월 12억 7,000만 명이 방문함

□ 고객중심의 서비스와 혁신

- 다양한 제품과 합리적 가격
 - 2024년 기준 9.7백만 명 판매자 중 활성 판매자는 2.3백만 명으로 다양한 제품을 소비자에게 제공함⁹⁾
- 물류 인프라를 바탕으로 빠르고 정확한 배송
 - 재고관리, 배송, 주문처리 등을 모두 아마존이 전담하는 아마존 풀필먼트(Fulfillment by Amazon, FBA)과 전 세계 185개 이상의 풀필먼트 센터를 기반으로 빠른 배송을 제공함
 - 물류 시스템, 빅데이터 분석, AI 등 막대한 투자를 통한 혁신을 추구함
 - 2024년 11월 기준, 아마존의 국제배송이 가능한 국가는 130여 개국임
 - 많은 서베이들에서 미국 소비자들이 아마존 쇼핑을 이용하는 이유로 무료 배송 및 빠른 배송을 들고 있음
- 프라임 멤버십
 - 2005년 세계 최초 유료 멤버십 서비스로 출발한 아마존 프라임은 2024년 2억 명 이상의 회원을 보유함. 미국의 프라임 멤버십 회원은 약 1.8억 명이며, 아마존 이용자들의 75%가 프라임 멤버십을 보유함(Statista)
 - 프라임 멤버십 가입자와 비가입자의 아마존에서의 소비지출은 연간 1,400달러 대비 600달러로 유의미한 차이 있음(Statista Survey, 2019)
 - 이커머스 배송 혜택(1~2일 무료 배송, 대도시 당일 배송, 특정 지역 식품잡화류

9) <https://amzprep.com/amazon-marketplace-seller-statistics/>

2시간 내 무료 배송, 느린 배송시의 할인 및 적립 혜택 등), 쇼핑 혜택(회원만의 할인 제공, 제품 선공개 등), 엔터테인먼트 혜택(영상 콘텐츠, e북, 음악, 게임 등)의 혜택을 포함하여, 소비자 입장에서 체감 가능한 금전적 가치를 확실하게 제공함(남지연·나중연, 2020)

□ 중국 시장에서의 철수

- 2004년 중국의 조요닷컴(JoYo.com)을 인수하였고 2011년부터는 ‘아마존 차이나’로 운영을 해왔으나 2019년 철수함
 - 2008년 아마존의 중국 시장점유율은 15.4%였으나, 2016년에는 알리바바의 티몰(Tmall.com)과 징둥닷컴(JD.com)의 중국시장 점유율이 81.3%였던 반면, 아마존의 시장점유율은 0.8%였음(Statista)
- 아마존의 중국 시장에서의 실패 이유
 - 알리바바의 티몰은 낮은 가격 전략을 사용하였고 모바일 결제 알리페이를 도입하였으며, 징둥닷컴은 고품질의 진품을 제공하는데 초점을 맞추는 등 중국인들의 소비 성향과 습관에 맞는 상품과 서비스를 제공함: 반면 아마존은 자신의 기존 비즈니스 모델을 그대로 적용하며 현지화에 미흡했음. 중국 경쟁사와 가격 경쟁을 하지 않았고, 중국 전자상거래 할인 행사에 동참하지 않았으며, 신용카드 결제를 사용함
 - 아마존은 물류 및 공급 시스템 구축의 어려움으로 기존 시장에서 소비자의 만족도와 충성도를 높인 빠르고 효율적인 배송 서비스를 제공하지 못하였음. 무료 배송과 빠른 배송을 제공하는 프라임 멤버십의 혜택은 이미 자국 플랫폼이 도입한 서비스로 새롭지 않았으며, 멤버십 가입의 인센티브가 되지 않았음

(2) C커머스 플랫폼 : 알리익스프레스(Aliexpress)와 테무(TEMU)

(가) 알리바바의 알리익스프레스(Aliexpress)

□ 현황

- 알리익스프레스는 2010년 출시된 글로벌 소매 판매사이트로, 2024년 5월 기준 18개 언어로 구축되어 220여 개 국가에 진출해 있으며, 전 세계 가입자 수는 5억 명 이상임

- 알리바바그룹의 6개 사업 부문 중 ‘국제디지털커머스그룹(Alibaba International Digital Commerce Group, ADIDC)’은 글로벌 이커머스 플랫폼인 알리익스프레스와 현지 시장에 맞춤형 마켓플레이스인 라자다(동남아시아), 미라비아(스페인), 다라즈(파키스탄), 트렌디올(튀르키예)를 담당하고 있음. 타오텐그룹(Taobao & Tmall Group)은 중국 내 온라인쇼핑몰인 타오바오(C2C), 티몰(B2C), 1688.com 등을 운영하고 있음
- 해외 시장 진출: 알리바바는 중국 정부의 일대일로 전략¹⁰⁾에서 가장 가까운 러시아와 스페인 등의 서구국가부터 공략하고 단계적으로 진출하며 확장해 갔음(한국무역협회)
 - 첫 단계에서 가장 가까운 러시아와 스페인 등에 진입하였고, 2단계로 주변 한국과 동남아 등의 신흥시장으로 확장하였으며, 3단계로 미국과 중동국가로 확장함
- 테무의 비즈니스 모델을 도입하며 테무와 치열한 경쟁을 벌이며 시장 공략을 시도하고 있음: 테무의 완전 위탁운영모델을 도입하였을 뿐 아니라, 2023년 초 알리익스프레스 ‘초이스(Choice)’를 통해 인기있는 제품들을 초저가에 제공하기 시작함(대신증권, 2024)
 - ‘초이스’는 전세계적으로 인기있는 제품들을 초저가 및 3~5일의 빠른 배송 서비스로 제공하고, 매달 1일에서 3일 사이를 ‘초이스 데이’라 지정해 무료 배송 및 무료 반품 등의 혜택을 제공함
- 2023년 알리익스프레스, 타오바오, 티몰을 보유한 알리바바의 총판매액은 1.1조 억 달러이고, 알리익스프레스의 총판매액은 462억 달러임(ecommercedb.com)
 - 방문 트래픽: 2023년 9월 기준 알리익스프레스의 MAU는 9,400만 명 수준임. 유럽, 미국, 브라질, 한국 방문자 수가 많고, 스페인, 네덜란드, 브라질에서 이용자 비중이 20% 넘음(대신증권, 2024)

□ 전략

- 2023년 알리익스프레스 셀러 총회에서 3대 핵심전략 방향을 발표함: 일괄위탁관리, 고속배송, 소비자 체험소비
 - 일괄위탁관리의 체계화를 통한 공급망 최적화 및 비용 절감

10) 중국 정부의 일대일로는 동아시아와 유럽 경제권을 연결해 중국 중심의 경제권을 형성하겠다는 프로젝트임

- 물류센터 기능의 극대화를 통한 주문 및 배송시간의 단축
- 가성비 높은 제품과 AS기반으로 소비자의 쇼핑 체험 강화

□ 가격 경쟁력과 다양한 제품을 보유한 C커머스의 퍼스트무버(First mover)

- ‘광범위’한 카테고리에 걸쳐 ‘다양한’ 제품을 ‘저렴한’ 가격에 제공함
 - 중국 이커머스의 선도자인 알리바바 그룹의 자회사로, 전통적인 이커머스 모델을 사용하며 중국의 중소 제조업체 및 판매자들과 해외 소비자를 직접 연결시킴
 - 이러한 직접 연결은 알리익스프레스가 제공하는 카테고리화 제품의 다양성을 확장하며, 동시에 낮은 도매가격에 대량 구매를 원하는 소비자의 요구를 충족함
 - C2M모델을 사용하는 테무에 비해 상품의 가격이 높을 수 있지만, 그럼에도 전세계의 공장인 중국 제조업체를 기반으로 한 가격은 해외 소비자에게 매력적인 가격임

□ 물류 플랫폼 알리바바의 ‘차이나오’와의 협업 강화

- 알리바바의 계열사인 물류 플랫폼 ‘차이나오’가 알리익스프레스의 해외배송을 담당하고, 해외 현지의 라스트 마일은 현지운송업체와 협력함(대신증권, 2024)
 - 알리바바 그룹은 필요한 사업 부분의 계열사를 만들어 여러 분야로 확장함. 물류 데이터 플랫폼 ‘차이나오’는 2013년 설립되었음
 - ‘차이나오’는 대형 e-Hub, 물류창고, 분류센터, 자동화 통관 센터 등의 해외물류 인프라를 보유하고 있으며, 데이터를 기반으로 물류 배분, 단가 최적화 등의 작업을 함
- 알리익스프레스는 완전위탁모델의 테무에 비해 많은 판매자들은 보유하고 있고, 각 판매자들은 다양한 배송 방법을 선택할 수 있음. 따라서 테무에 비해 알리익스프레스의 판매자들은 지리적으로 분산되어 있으며, 판매자의 위치와 선택한 배송방식에 따라 배송시간과 비용이 달라짐: Alibaba.com¹¹⁾는 배송 시간과 가격이 다른 14개의 방법을 소개하고 있는데, 그중 가장 많이 사용되는 방법은 다음과 같음
 - Cainiao Super Economy: 가장 저렴하며 배송 시간은 20일~60일. 추적기능

11) <https://seller.alibaba.com/businessblogs/aliexpress-shipping-time-14-shipping-methods-overview-px002ajs8>

없음

- AliExpress Standard Shipping: 가격과 배송 시간이 중간 정도의 옵션으로 배송시간은 15~45일이고 추적기능 있음
- ePacket: 가장 인기 있는 옵션으로 상대적으로 빠른 배송으로 배송기간은 7~20일이고 추적기능 있음
- AliExpress Premium Shipping: 일부 국가에서 사용되며, 가장 빠르지만 비용이 비싼 옵션으로 알리익스프레스에 의해 운영되나 배송은 DHL, UPS, FedEx 등을 사용하며, 배송 시간은 7일~15일임
- 이 외에도 UPS, FedEx 등의 민간업체를 직접 선택할 수도 있음
- 배송 시간의 지속적인 단축(전세계 5일 배송)과 대량생산의 증가
 - 차이나오와 알리익스프레스의 협업으로 2023년 한국, 스페인, 네덜란드, 영국, 벨기에에 '5일 배송' 서비스를 출시하였고, 2024년 3월 기준 미국, 독일, 프랑스, 포르투갈, 사우디아라비아, 멕시코 등에도 출시됨¹²⁾
 - 이는 수요 증가와 대량생산의 증가로 이어짐
- 알리익스프레스의 물류센터: 중국, 미국, 스페인, 독일, 프랑스, 영국 등
 - 물류센터가 있는 지역에서는 더 빠른 지역배송이 가능함. 각 지역의 물류센터가 보유하고 있는 제품을 주문하는 소비자들에 대한 배송 시간이 단축되고 배송비용도 낮아짐. 단, 여전히 많은 제품이 중국에서 직접 배송됨

(나) 핀뉘뉘의 테무(TEMU, Team Up, Price Down)

□ 현황

- 핀뉘뉘(PinDuoDuo, 拼多多, PDD.com)는 2015년 콜린 황이 창업하였으며, 중국 내수용 이커머스, 신선식품위주인 커뮤니티 공동구매 서비스와 글로벌 플랫폼 테무(TEMU)를 운영함
- 핀뉘뉘 초기에는 투자자인 텐센트의 메신저 위챗(WeChat) 상에서의 '공동구매 플랫폼'으로 시작하였으며, 자사 앱 출시 이후에는 초저가 전략과 팀 구매

12) Cainiao cooperates with AliExpress to upgrade the "5-day delivery" (<https://www.equalocean.com/news/2024031920646>)

전략, 커뮤니티 형성, 게임과 같은 엔터테인먼트 요소 도입 등으로 트래픽을 단기간에 고성장시킴

- 해외 시장 진출: 중국 내 성장이 둔화하는 가운데, 2022년 9월 테무를 출시함
 - 창립 1년 6개월 만에 50여 개국에 진출하였고, 2024년 기준 세계 70여 개국에 진출함: 2022년 9월 미국 진출을 시작으로, 2023년에는 2월 캐나다, 3월 오세아니아, 4월 유럽, 5월 북아메리카, 7월 아시아(일본, 한국), 8월 동남아시아와 중동, 2024년 1월 아프리카 진출 등 소득수준이 높은 나라에 우선적으로 진출하고 있음(미래에셋증권, 2024)
- 테무는 2023년과 2024년 가장 많이 다운로드된 이커머스 앱으로, 2023년 약 3억 3700만 회 다운로드 되었으며 이는 아마존쇼핑 다운로드 수의 1.8배 이상이었음. 2024년 1분기 기준 테무의 전 세계 월간 활성 이용자 수(MAU)는 2023년 1분기에 비해 614% 성장한 1억 6700만 명 수준으로 1위인 아마존의 50% 수준임¹³⁾
 - 2023년 핀뒤뒤의 총판매액(GMV)은 5,703억 달러이고, 테무의 총판매액은 138억 달러로 2022년 3억 달러에서 4,648%의 성장을 나타냄(ecommercedb.com). 모건스탠리에 따르면 테무가 주력하고 있는 미국 시장의 이커머스에서 아마존의 시장점유율은 38%, 월마트 6%, 이베이 3.2%에 비해 테무는 아직 현저히 낮은 0.7%임
 - 2024년 기준 테무는 미국과 전 세계에서 약 100,000명과 200,000명의 판매자를 보유하고 있으며, 전 세계적으로 약 1,000만 개의 SKU를 제공하고 미국에서는 약 200만 개의 SKU를 제공하고 있으며 미국에서 400만 개의 제품을 제공하는 것을 목표로 하고 있음(AMZSCOUT.com, <https://amzscout.net/blog/temu-statistics/>)

□ 주요 특징

- 공장형 생산자와 소비자를 직접 연결하며 공격적인 프로모션을 통한 가격할인을 더하여 대대적인 광고와 함께 다양한 제품을 “극초저가”(매우 경쟁력 있는 가격)에 제공함¹⁴⁾

13) <https://backlinko.com/most-popular-apps>

14) 핀뒤뒤의 중국 내 초저가 전략과 유사함. 핀뒤뒤 창립자 콜린 황의 '5환외' 전략은 베이징의 5개의 주요 외곽순환도로 밖의 저소득층이 많이 분포하는 위성도시 거주민을 타겟층으로 설정하고 공장형 판매자와 소비자들을 연결시켜 저가 공략을

- Omnisend의 2024년 4월 4개국(미국, 오스트레일리아, 영국, 캐나다) 4,000명에 대한 설문조사에서 약 6.4%의 응답자만이 아마존에 비해 테무를 신뢰한다고 응답하였지만, 48%의 응답자가 2023년 적어도 한 번 이상 테무에서 쇼핑하였으며, 그 이유로 53%의 응답자가 저렴한 가격(Great price)을 들었으며, 31%와 29%의 응답자가 사용의 용이성, 딜/이벤트를 들었음. 심지어 17%의 응답자가 테무가 아마존을 추월할 것이라고 답함. 이는 낮은 신뢰에도 불구하고 "저렴한 가격"이 구매를 불러일으키는 가장 중요한 요인임을 시사함
- 테무를 신뢰한다는 호주, 캐나다, 영국, 미국의 응답자는 12%, 3%, 8%, 4%인 반면, 아마존을 신뢰한다는 응답자는 각각 63%, 89%, 88%, 86%였음
- 테무의 2023년 미국 소비자 대상 설문조사에서도 응답자의 63.9%가 가격을 온라인 쇼핑의 이유로, 그다음으로 제품의 품질과 배송 속도를 들었음

□ 경쟁우위 요인인 '극초저가'의 원천

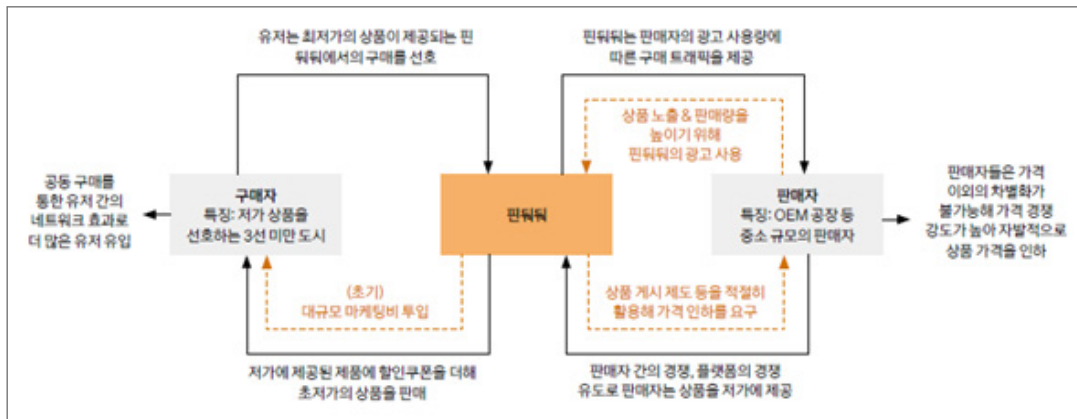
- 중국 내 공장형 판매자 보유
 - 중국의 공장형 판매자들의 낮은 생산비용과 대량생산
 - 공장형 판매자와 소비자를 직접 연결하여 중간 유통비용을 최소화함
- 위탁운영모델 기반의 플랫폼 교차네트워크 효과
 - 테무는 모기업 핀둬둬의 해외 버전: 핀둬둬의 사업 모델을 사용함 (그림 II-1)
 - 완전 위탁운영모델을 통해 판매자의 수출 진입장벽을 낮추어 판매자 수를 증가시킴. 이는 판매자 간의 치열한 경쟁으로 이어지는 반면 테무의 협상력은 강해지고, 따라서 판매자의 제공가격이 낮아짐
 - 완전 위탁운영모델이란 플랫폼이 판매자가 공급한 제품에 관련된 마케팅, 해외배송, 반품, 고객 지원 등을 모두 처리하는 방식임. 즉, 판매자와 테무가 제품을 협의하여 선정한 후 판매자의 역할은 생산과 테무의 중국내 물류센터에로의 배송, 즉 first mile의 배송만 책임짐(단, 재고는 판매자가 부담함). 그 외 가격 결정과 프로모션, 물류 등의 모든 과정은 테무가 처리함(대신증권, 2024)
 - 테무는 제품 가격 결정에 있어서 동일 제품에 대한 가격 경쟁 입찰을 통해

함. 이는 중산층 이상을 타겟한 징둥 및 알리바바와 차별화됨

가장 낮은 가격의 판매자만 판매할 수 있도록 하거나, 타 플랫폼보다 낮은 가격으로 공급할 것을 유도하거나, 자사 플랫폼보다 더 낮은 가격을 발견하는 경우 이에 맞추도록 인하 요구함

- 판매자 수 증가와 저렴한 제품 가격은 소비자 수를 증가시킴. 테무는 공격적인 가격할인 및 프로모션 등을 통해 초저가 제품을 제공함으로써 소비자 수를 급격하게 증가시켰고, 이는 다시 판매자 수의 증가로 이어지는 교차 네트워크 효과가 발생함
- 테무의 공격적인 마케팅과 광고: 미국 슈퍼볼 광고(‘억만장자처럼 쇼핑하라 (Shop like a billionaire))라는 광고 제목과 초저가(\$0.99 표시 포함)를 강조, 인스타그램과 틱톡 플랫폼에서의 중간 레벨(10k-100k 팔로워) 인플루언서와의 협업을 통해 바이럴 콘텐츠 제작 유포, 대규모 할인 쿠폰, 친구소개 캐쉬 리워드 등
- MediaRadar에 따르면, 2023년 1월~11월 동안 테무의 광고지출은 전년 대비 1,000% 증가, 해당 기간 광고지출의 76%가 소셜 미디어에 할당됨

[그림 II-1] 핀뮈의 초저가 비즈니스 모델



출처: 동아비즈니스리뷰 ‘초저가 돌풍 일으킨 ‘테무’..한국 쇼핑시장도 뒤흔들까?’ (2023.11.)

☐ 물류: 제3자 물류기업의 아웃소싱

- 중국 내 대형 물류센터에서 소포장 물류 수송방식으로 해외 시장에 물건을 배송함
- 판매자는 제품을 물류센터로 배송함(first mile)
 - 초기에는 물류센터에서 소비자에게로의 배송은 제3자 물류회사에 의해 진행되

었으나, 물류비용 절감을 위해 현재는 물류 비용 개선을 위해 제3자 물류 기업에 대한 토탈 솔루션 위탁이 아닌 항공사, 라스트 마일 등 프로세스 별로 세분화하여 각각 계약하는 상태임(대신증권, 2024)

- 현재까지 해외물류센터를 확보하지 않았으나 운영 계획 중임
- 배송 방법은 크게 표준배송(Standard shipping)과 빠른 배송(Express shipping)으로 나눌 수 있음
 - 전 세계 일반적으로 표준배송의 배송 시간은 6~20일, 빠른 배송은 4~9일.
 - 배송비용은 표준배송은 무료임. 빠른 배송에는 추가 비용이 들어가지만, 129달러 이상 주문은 무료 배송임
 - 한국 기준 배송시간은 표준배송 7-15일, 빠른 배송 3-7일. 익일 배송 1-2일임 (일부 상품에만 적용됨)
- 배송 서비스에 대한 평가
 - 미국의 경우, 대부분 항공을 통해 운송됨. 따라서 아마존에 비해서는 느리나 C커머스의 경쟁자인 알리익스프레스에 비해 배송 속도가 빠름

라. 한국 이커머스 현황과 해외직접구매 관련 소비자 행태

(1) 한국 이커머스 시장

□ 이커머스의 변천

- 이커머스의 시작: 1990년대 후반 인터넷의 보급과 함께 인터넷파크, 옥션, 지마켓의 등장과 함께 본격적으로 시작됨. 이베이는 2001년 옥션의 대주주가 되고 2009년 G마켓을 인수함
 - 2011년 옥션(시장점유율 30%)과 G마켓(시장점유율 42%)의 합병으로 한국 이커머스의 시장지배적 사업자인 이베이코리아가 탄생함
- 소셜커머스의 등장과 이커머스 시장의 확장(2010년 ~ 2010년대 중반)
 - 2010년 2월 티몬, 5월 위메프, 7월 쿠팡이 할인쿠폰 및 공동구매 서비스를 제공하는 소셜 커머스로 이커머스에 진입하였으나, 2017년 초 쿠팡이 오픈마

켓으로 업종을 전환하는 등 티몬, 위메프 등도 오픈마켓으로 비즈니스모델을 전환함

● 이커머스의 성숙과 플랫폼들의 경쟁: 쿠팡과 네이버의 양강구도와 크로스보더 플랫폼의 진입(2010년대 중반 ~)

- 2018년 오픈마켓 플랫폼의 경쟁이 치열해짐. 초기에는 소비자들의 주이용 플랫폼 순위에서 11번가, 네이버쇼핑 등 기존의 오픈마켓이 상위를 차지하였으나, 오픈마켓으로 전환한 쿠팡 등의 순위가 급격히 올라가기 시작함
- 쿠팡과 네이버의 양강 구도가 굳어짐. 공정거래위원회에 따르면, 2010년 G마켓(41.9%)과 옥션(30.6%)이 오픈마켓의 1, 2위를 차지하였으나, 2019년 네이버(16.7%), 이베이코리아(13.5%), 쿠팡(9.5%), 2022년 쿠팡(24.6%), 네이버(23.3%), G마켓(SSG닷컴과 옥션 포함, 10.1%), 11번가(7%) 등이었음
- 2023년부터 알리와 테무로 대표되는 C커머스 플랫폼의 급성장과 아마존의 간접 진출 등으로 이커머스의 경쟁이 심화됨

● 이커머스 플랫폼들의 AI서비스 시대의 개막

- 최근에는 이커머스 플랫폼들이 자신들이 축적한 데이터와 인공지능 기술을 결합해, AI서비스를 제공하기 시작했으며 확대될 것으로 예측됨¹⁵⁾
 - 2024년 10월 30일 출시된 네이버의 AI쇼핑 서비스 ‘네이버플러스 스토어’는 베타서비스 중으로 AI추천 및 취향에 맞는 상품, 혜택 등을 개인화된 결과로 추천한다고 함

□ 국내 주요 이커머스 사업자 현황

- (국내 이커머스 시장) 2023년 기준 사업자 매출액을 살펴보면, 쿠팡은 30조 6,640억 원(거래액 약 50조), 네이버(커머스 부문) 2조 5,466억 원, SSG닷컴 1조 6,784억 원, 11번가 8,655억 원임(삼정 KPMG, 2024)

□ 쿠팡 : 한국의 아마존

- 2010년 소셜커머스 플랫폼으로 설립되어 오픈마켓과 직매입 사업자로 전환함

15) 2024년 7월 미국 아마존의 AI쇼핑 에이전트 ‘루퍼스’(Rufus)가 미국 일부 고객을 대상으로 했던 베타버전 서비스에서 미국 전체 고객으로 대상으로 확대되었음: AI쇼핑 챗봇 루퍼스는 고객의 질문에 대한 제품 정보, 온라인 리뷰 등 다양한 정보를 학습한 후 재품을 비교해 제품 시 고려할 요소, 차별점등에 대한 설명과 함께 최상의 제품을 추천함

- 2014년 도입한 ‘로켓배송’은 익일배송 서비스로 쿠팡이 직매입해서 판매하는 사업 모델임
- 이는 고객의 경험에 중점을 두어 고객 만족도를 높이고 브랜드 충성도를 높여 쿠팡이 강력한 입지를 구축하는 데 결정적인 역할을 함
 - 로켓배송을 위해서 막대한 투자를 기반으로 물류 시스템을 구축함: 재고 관리, 포장 및 발송을 하는 판매자 과정과 제3자 택배 물류 과정 거치는 일반적인 물류배송 과정 대신, 각 지역의 쿠팡 물류센터에서 재고, 포장 및 발송을 모두 처리하여 소비자에게 라스트마일 배송까지 하는 쿠팡의 풀필먼트를 구축함
 - 직매입을 통해 쿠팡이 판매자가 됨으로 가격 결정 및 가격 경쟁력을 가질 수 있게 됨
 - 반면 최근 도입한 ‘로켓그로스(구 ‘제트배송’)'는 쿠팡의 오픈마켓 판매자에게 쿠팡의 풀필먼트, 로켓배송 서비스를 제공하는 사업임: 판매자가 제품의 가격을 정하고 쿠팡의 물류센터에 제품을 입고하면 나머지 재고관리부터, 포장, 배송, 반품 등 모든 과정을 쿠팡이 대행함
 - 2026년까지 3조원의 물류 투자를 발표하며, 로켓배송 권역의 확대를 계획함: 2024년 8월 기준 전국 시군구 260곳 중 182곳(70%)에 로켓배송이 가능하며 이를 2027년까지 100%로 끌어올린다는 계획임
- 쿠팡의 ‘와우’ 멤버십은 저렴한 가격, 로켓 배송, 무료 배송 및 반품 등의 서비스를 제공하며, 쿠팡 플레이 등의 디지털 콘텐츠 및 쿠팡이츠의 무료 배달의 혜택도 함께 제공함
 - 2023년 말 기준 1,400만 명의 회원 수를 유지하고 있음. 소비자 데이터 플랫폼 오픈서베이 ‘온라인 쇼핑 트렌드 리포트 2023’에 따르면, 이커머스 플랫폼의 유료멤버십 만족도 조사에서 쿠팡의 ‘와우멤버십’은 4.08점을 취득하며 이커머스 멤버십 중 1위를 차지함
- 2023년 6월 20일 오픈서베이에 따르면, 쿠팡의 장점으로 소비자들은 빠른 배송과 교환, 환불의 편리성, 저렴한 가격을 응답함. 쿠팡의 주간 기준 평균 구매빈도는 1.5회로 다른 이커머스 대비 가장 많았고, 주간 평균 지출 금액은 4만 9,000원으로 가장 컸음

□ 네이버 쇼핑

- 네이버 쇼핑은 판매자와 소비자를 연결하는 전통적인 이커머스 모델을 따름
 - 2000년 가격 비교 서비스로 시작해서, 2003년 가격 비교에서 구매까지 지원하는 ‘네이버 지식 쇼핑’을 도입하였고, 2012년 오픈마켓형 서비스 ‘샵N’, 2014년 ‘샵N’의 철수와 ‘스토어팜(현 스마트스토어)’를 오픈하여 2018년 스마트스토어로 개편하면서 온라인쇼핑 시장에서 급격히 성장함
- 포털 검색과 가격비교 트래픽의 네이버쇼핑으로의 유입, 그리고 수많은 판매자들에서 나오는 상품의 다양성은 네이버쇼핑의 성장에 결정적인 기반이었음
- 네이버에서 커머스가 차지하는 비중이 지속적으로 증가하고 있으며, 2023년 기준 매출 2조 5,466억 원으로 네이버 매출의 26.3%를 차지하고 있음
- 물류는 쿠팡과 달리 제3자 물류업체들과의 연계를 이용함: 익일배송도 가능해졌고, 2024년 하반기부터 수도권 일부 지역을 대상으로 당일 배송을 전개함
- 유료멤버십 ‘네이버플러스’는 최대 5%의 적립과 네이버 웹툰의 콘텐츠 관련 혜택을 제공하며, 최근에는 넷플릭스의 구독 혜택도 제공됨
- 2023년 6월 20일 오픈서베이에 따르면, 네이버의 장점으로 소비자들은 앱.웹 사용의 편리성, 다양한 멤버십 혜택 및 이벤트.프로모션 등을 장점으로 꼽음. 네이버 쇼핑의 주간 기준 평균 구매빈도는 1.01회였으며, 주간 평균 지출 금액은 4만 4,000원이었음

(2) 해외직접구매: 크로스보더 플랫폼의 진입과 경쟁

□ 온라인쇼핑과 해외직접구매

- 통계청의 ‘2023년 온라인 쇼핑 동향’에 따르면, 2023년 온라인쇼핑 거래액은 약 229조원(여행, 교통, 문화 서비스 등을 제외한 상품거래액은 163조원)이었음. 2021년, 2022년, 2023년 온라인쇼핑 거래액의 성장률은 20%, 11%, 8%로 저하되고 있음
- 2023년 해외직접구매액은 총 6조 7,567억 원이었으며, 해외직접구매액이 온라인쇼핑 거래액에서 차지하는 비중은 3.0%에 지나지 않음. 그러나 2023년 해외직접구매액의 성장률은 27%임

- 2023년 해외직접구매의 성장은 중국직접구매액의 급격한 증가에서 왔음: 중국 직접구매액은 3조 2,873억 원으로 해외직접구매액의 48.7%를 차지하고 있으며 중국직접구매액의 성장률은 121%였음
- 2024년 2분기 중국 직접구매액은 전년 동기 대비 65% 증가한 1조2,373억 원으로 역대 최고의 기록이며, 해외직구액에서 중국이 차지하는 비중도 60%를 넘어섬

□ 해외 이커머스 플랫폼의 진입 : 아마존의 간접 진출

- 미국 아마존은 11번가와 제휴를 맺어 한국 시장에 간접 진출함. 국내 아마존 글로벌 스토어는 11번가가 미국 최대 유통 브랜드인 아마존의 상품을 판매할 수 있는 해외 직접 구매 서비스로 2021년 8월 31일 공식 오픈하였으며, 한국의 소비자들은 11번가를 이용하는 것처럼 아마존의 상품을 한국어로 보고 결제할 수 있게 됨(Suen, 2021; 이완기·이규혜, 2022). 가전 및 디지털, 컴퓨터, 패션 등 13개 카테고리의 상품을 구매할 수 있음
- 미국과 중국 유통업체들의 과점화된 글로벌 시장과 달리, 국내 이커머스 시장은 높은 침투율에도 불구하고 상대적으로 파편화되어 있어, 아마존이 11번가의 협력을 통한 간접 진출이 가장 성장 가능성이 높다고 판단한 것으로 고려됨(Jeong, 2021)
- 아마존 글로벌 스토어의 론칭 후 일주일 동안 해외직접구매 거래액이 지난 동월 대비 3.5배 이상 증가하고, 페이지뷰는 기존 11번가 구매고객 대비 약 4배 높았다는 연구결과가 있으나, 이는 오픈 초기 기간에 대한 분석임
- 아마존 효과에 대한 의문: 아마존 글로벌 스토어의 오픈 이후에도 11번가의 실적은 악화되었으며, 미국 아마존에 비해 상품의 수가 현저히 적고, 제품 설명 및 리뷰 등의 한글화 서비스가 기대에 못 미치며, 가격이나 배송 면에서도 절대적인 경쟁력이 높지 않다는 평가를 받음. 또한 유료멤버십 ‘아마존 프라임’이 제공되지 않음

□ 해외 이커머스 플랫폼의 진입: 중국 이커머스 (C커머스)

- 중국 이커머스는 공격적인 가격할인 및 프로모션과 다양한 상품 그리고 배송 개선으로 한국 이커머스에서의 침투율을 확대해 왔음
- 2023년부터 강력한 프로모션을 진행한 알리익스프레스와 한국에서 공식 법인을

설립한 테무의 공격적 사업 확장으로 부터 영향을 받기 시작함

- 2023년 1월 국내 이커머스 플랫폼 순위를 살펴보면, 쿠팡 1위, 11번가 2위, G마켓 3위, 티몬 4위, 알리익스프레스 5위(2018년 한국 진출)로 1~4위에 한국 기업들이 포진해 있었으나, 2024년 5월에는 쿠팡 1위, 알리익스프레스 2위, 11번가 3위, 테무 4위(2023년 7월 한국 진출), G마켓 5위로 중국기업에게 2위와 4위 자리를 내주었음. 특히 한국에 진출한 지 채 1년도 되지 않은 테무는 3위와의 격차도 크지 않았으며, 단기간에 놀라운 정도의 급성장세를 보이고 있음(한국경제인협회, 2024)
- 알리익스프레스
 - 2023년 본격적으로 한국 시장에 진출하였으며, ‘와이즈앱·리테일·굿즈’에 따르면 알리익스프레스의 월간 활성 이용자 수(2024년 11월)은 968만 명으로 최고 기록을 갱신함
 - 시장 확장: 알리익스프레스는 다양한 상품과 저렴한 가격, 무료배송으로 한국 시장을 공략하고 있음. 특히 2023년 10월 오픈한 한국 브랜드 전문관 ‘K-베뉴’는 판매자에 대한 무료 수수료 정책을 바탕으로 국내 판매자를 확보하고 증가시키고 있으며, 동시에 소비자들에게 최대 3일 내 배송 및 무료 배송 서비스를 제공하며 시장을 확대하고 있음. 또한 2024년 4월 한국 시장에서의 약 1조 5,000억 원의 투자 계획을 발표하였으며 한국내의 물류 개선을 도모하고 있는 것으로 알려져 있음
- 테무
 - 2023년 7월 공식적으로 한국 시장에 진출하였으며, 2024년 4월에는 한국법인 ‘웨일코 코리아 유한회사’를 설립함
 - 2023년 8월 앱 신규설치 41만 건에서 2023년 12월 208만 건, 2024년 3월 293만 건(쿠팡 5.6배)으로 자신의 최고 기록을 갱신함(아이지아이웍스의 인사이트 리포트)
 - 다양한 프로모션 통해 신규고객 확보에 주력하였으며, 주요 카테고리(예: 생활용품, 패션, 전자제품)에서 극초저가로 가격 가격민감도가 높은 소비자를 타겟팅하고, 빠른 배송과 무료 배송 및 무료 반품을 제공함(Forbes Korea)

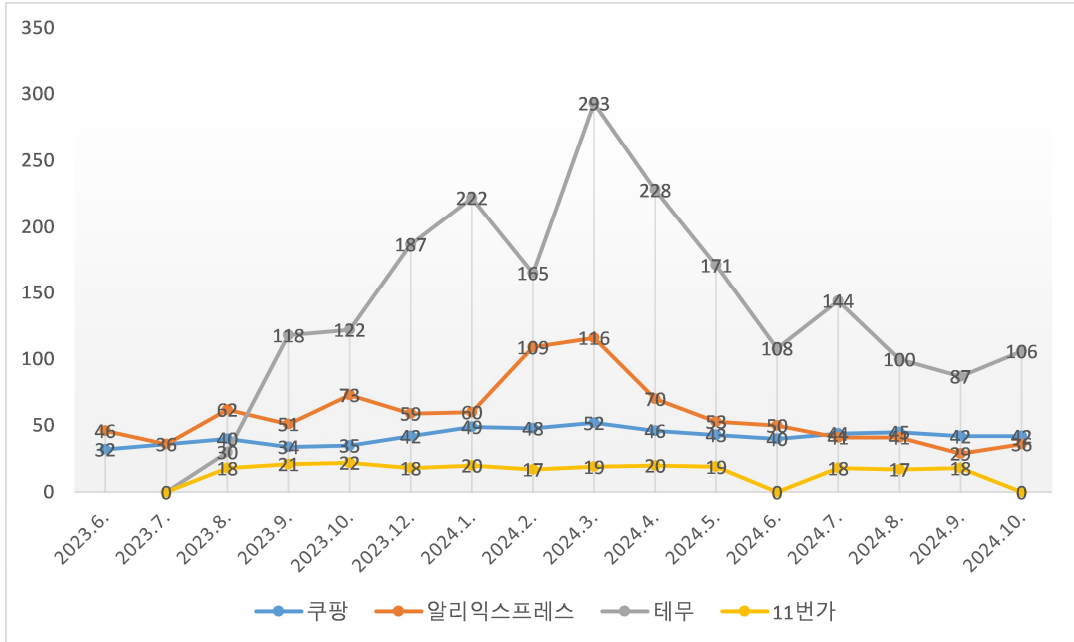
(3) 기존 설문 통계: 소비자들의 반응과 행태

- 쿠팡과 네이버의 양강구도와 C커머스의 급부상으로 특징지어지는 2024년, 알리익스프레스와 테무로 대표되는 중국 이커머스에 대한 기존 소비자 설문 조사 및 통계를 바탕으로 소비자들의 반응과 행태를 살펴봄: (1) 인지도의 급격한 증가, (2) 소비자의 해외 직구 선호와 불만 이유, (3) 인식의 변화와 구매 행태

(가) 인지도의 급격한 증가 : 월간 신규 앱 설치 건수·활성 이용자(MAU)·매 전환율

- 모바일 빅데이터 기업 아이지에이웍스의 인사이트 리포트 ([그림 II-2])에 따르면, 2024년 3월 기준, 알리익스프레스와 테무의 신규 설치 건 수는 각각 116만 건(쿠팡 2.2배), 293만 건(쿠팡 5.6배)로 최대치를 기록했다. 그 이후 하락세를 보이고 있으나 2024년 10월 기준 테무의 신규 설치 건수는 여전히 쿠팡의 4.4배임
 - 2023년 7월 출시된 테무는 2023년 9월부터 알리익스프레스를 제치고 1위로 올라섬
 - 2024년 3월 중국 직접구매 제품의 중금속 등 발암물질 검출로 이탈률이 높아짐: 4월 기준 테무의 사용자 이탈률은 40%, 알리익스프레스의 이탈률은 27%임
- 월간 활성 이용자: 앱·리테일 분석업체인 와이즈앱에 따르면 2024년 10월 기준, 알리익스프레스와 테무를 한 번이라도 이용한 월간 활성 이용자(MAU)가 약 904만 명과 679만 명에 이르고 있음. 1위인 3,203만 명의 쿠팡을 제외하고 G마켓의 528만 명, 11번가의 744만 명을 크게 앞지르고 있음
 - 와이즈앱이 2023년 1월~11월까지 조사에서 한 해 동안 사용자 수가 가장 많이 증가한 앱은 1위 알리, 2위 테무로 사용자 수는 각각 371만 명, 354만 명 증가함
 - 알리익스프레스와 테무의 월간 사용자 수는 2024년 10월 기준, 쿠팡의 28%와 21%에 그치지만, 두 플랫폼의 월간 사용자 수는 약 1,600만 명으로 이는 쿠팡의 절반 수준에 육박함
 - 티몬과 위메프 사태 이후 알리익스프레스의 이용자 수가 급격히 증가함. 2024년 하반기 성장세 이유로 K-메뉴의 '1000억 페스타'와 '3인딜 공동 구'매 등 한국 상품 전문관의 확대와 국내 유명 제조 기업들의 입점 등을 들고 있음

[그림 II-2] 월별 신규 앱 설치 건수 (단위: 만 명)



출처: 아이지아이웍스 인사이트 리포트 '월간 인기 모바일 웹 순위'를 바탕으로 저자가 작성함. 단, 순위 상 10위권 밖인 경우, 0으로 표기됨

- 인지 및 주 구매 앱/웹으로의 전환율: C커머스의 상당한 인지율에 비해 주 구매 앱/웹으로의 전환율은 국내 이커머스 쿠팡과 네이버쇼핑에 비해 아직까지는 현저히 낮음
 - 오픈서베이의 「온라인쇼핑 트렌트 리포트 2024」¹⁶⁾ (<표 II-2>)에 따르면, 쿠팡, 네이버의 인지율 94.2%와 87.2%에 비해 알리익스프레스와 테무의 인지율은 69.4%와 58.1%로 상대적으로 낮으나, 시장 진입 시기를 고려하면 인지도가 상당히 높음. C커머스의 광고, 프로모션 등이 대중의 인지도를 높이는 데 효과적이었음을 알 수 있음
 - 알리익스프레스와 테무의 인지 후 구매경험이 있는 비율을 29.8%와 13.2%로 쿠팡과 네이버에 비해 상당히 낮으며, 주 구매 앱/웹으로의 전환은 2%와 1%로 상당히 떨어짐

16) 오픈서베이 패널 중 응답자를 선정하여 2024년 4월 9일 ~ 10일 모바일 앱으로 응답하는 서버이로 진행되었음. 만 15~69세 전국 거주 남녀 1,400 명에 대한 스크리닝 조사 후, 쿠팡, 네이버쇼핑, 알리 익스프레스, 테무 각 쇼핑몰별 최근 1개월 내 구매자 300명씩으로 총 1,200명이 본조사 대상이었음

〈표 II-2〉 인지율과 주 구매 앱/웹 전환율 (단위: %)

	쿠팡	네이버	알리익스프레스	테무
인지	94.2	87.2	69.1	58.1
한 번이라도 구매 (인지 대비)	86.2 (88%)	77.1 (71%)	29.8 (43%)	13.2 (23%)
주 구매 (인지 대비)	44.7 (48%)	21.8 (25%)	2 (3%)	1 (1.7%)

(나) 해외 직구의 이유와 불만: 가성비 vs. 배송지연

- 시장조사전문기업 엠브레인 트렌드모니터(trendmonitor.co.kr)의 ‘중국산 제품 및 중국 쇼핑 앱 관련 U&A 조사’(전국 성인 남녀 1,000명 대상) 결과, 중국산 제품의 품질에 대한 신뢰도는 낮았으나, 중국산 제품의 구매 핵심 이유는 ‘저렴한 가격’과 ‘가성비’였음. 또한 중국 쇼핑 앱 이용 의향자는 46.8%였으나, 앱 경험자의 재이용 의향은 61.7%로 앱 무경험자의 재이용 의향 24.0%보다 상당히 높았음
- 알리익스프레스를 이용하는 주요 이유는 저렴한 가격(79%), 마음에 드는 상품이 있어서(19.0%), 다양한 상품과 브랜드(14.2%) 순이었음. 주로 잡화, 의류 및 패션, 생활용품 등에 대한 높은 만족도를 나타냄
- 대한상공회의소의 ‘중국 이커머스 플랫폼 이용 현황과 인식 조사’(중국 이커머스 플랫폼 이용경험자 800명 대상, 2024.4.1. 발표)에 따르면, 중국 이커머스 플랫폼의 이용 이유로는 ‘제품 가격이 저렴해서’(중복응답, 93.1%)와 ‘다양한 제품’(43.5%), ‘득템하는 쇼핑재미’(33.8%), ‘많은 할인 혜택’(30.6%)을 들었음. 중국 이커머스 플랫폼에서 판매하는 제품의 가격이 국내 동일 및 유사 제품과 비교시 ‘반값 이하’라고 대답한 응답자 비율이 76.4%였으며, 재이용 의향이 있는 응답자는 56.6%였음
- 반면, 플랫폼 이용에 불만이 있고 피해를 당한 적이 있는 응답자가 90.9%였으며, 불만이나 피해사항으로 배송지연(59.5%), 낮은 품질(49.6%), 제품 불량(36.6%), 과대광고(33.5%), AS지연(28.8%) 등의 순으로 조사됨

(다) 인식의 변화와 구매 행태 : 중국산 제품에 대한 인식 변화와 카드 결제액

- 엠브레인의 ‘2024 해외 이커머스 플랫폼 인지도 및 사용 실태 조사’(전국 성인 남녀 1,000명 대상)에서 20대의 40%부터 60대 이상의 49%가 ‘최근 중국산 제품의 기술력이 많이 높아진 것 같다’고 응답하며 중국산 제품에 대한 긍정적인 인식으로 변화를 나타냄

□ 사용시간

- 와이즈 앱·리테일·굿즈에 따르면, 2024년 8월 기준, 월 평균 사용 시간은 쿠팡(123분), 테무(95분), 알리익스프레스(76분) 등 순이었고, 월평균 실행 횟수는 쿠팡(138회), 알리익스프레스(58회), G마켓(57회) 등이었음
- 엠브레인의 ‘2024 해외 이커머스 플랫폼 인지도 및 사용 실태 조사’(전국 성인 남녀 1,000명 대상)에서 알리익스프레스의 평균 이용 횟수는 주 1.55회 이상이었음

□ 카드 결제액

- 와이즈 앱·리테일·굿즈에 따르면, 2024년 8월 기준, 월평균 결제추정금액은 쿠팡 16만 570원, 알리익스프레스 9만 1,828원, 테무 7만 969원이었음
- 모바일인덱스에 따르면 2024년 10월 기준, 알리익스프레스의 카드결제 금액 추정치는 약 1,142억원으로, 이는 쿠팡, G마켓, 11번가, SSG닷컴에 이어 5번째로 높은 금액이며, 1인당 결제 단가는 10만원으로 상위 10개사 중 가장 낮았지만 재구매율이 60%로 쿠팡 다음으로 높았음

마. 크로스보더 이커머스의 경쟁이 주는 시사점과 정책 제언

(1) 글로벌 경쟁의 심화와 원인

- 글로벌 리테일 이커머스 시장에서 크로스보더 이커머스가 차지하는 비중이 급격히 증가하고 있으며, 2028년에는 50%에 근접할 것으로 예측되고 있음
- 글로벌 시장에서 미국 아마존과 알리익스프레스와 테무로 대표되는 중국 이커머스 플랫폼들이 이커머스 영토 확장 및 보전에 힘쓰고 있음. 아래와 같은 이유로 이들의 해외 진출은 지속적인 성장을 위해 필수 불가결했다고 판단됨
 - 첫째, 자국 시장에서의 성장 둔화 또는 내수 부족 등의 이유로 새로운 성장 동력을 찾아야 할 필요가 있었음
 - 둘째, 해외 시장 진출을 통해 더 많은 소비자와 판매자를 자신의 플랫폼에 포함함으로써 플랫폼의 경쟁력과 협상력을 더욱 커지며 수익성이 증가할 수 있음. 또한 다양한 지역의 판매자와 소비자 확보는 공급과 수요의 리스크를 분산시킬 수 있음
 - 셋째, 아마존과 알리익스프레스의 알리바바 그룹은 이커머스 외에도 다양한 사업 포트폴리오를 가지고 있으며, 각 부문의 확장을 통해 자신의 플랫폼 생태계가 더욱 확장되고 공고화됨: 축적된 데이터와 기술의 연결과 융합은 이를 더욱 가속화시킬 수 있음
- 아마존과 중국 플랫폼들은 혁신적인 비즈니스 모델을 도입하며 빠르게 성장하여 왔음
 - 이커머스 플랫폼이라는 태생적 이유로, 성장을 위해서는 교차네트워크 효과의 극대화를 도모할 수밖에 없음. 단, 각각의 플랫폼이 소비자와 생산자의 풀을 확장하기 위해 중점을 두는 부분에서 차이가 있었음
 - 아마존은 물류 인프라 구축을 바탕으로 한 빠른 배송 및 무료 배송과 빠른 배송 서비스 그리고 다양한 혜택을 제공하는 아마존 프라임 멤버십 서비스를 제공하여 소비자의 만족도와 충성도를 높이며 시장지배력을 강화해 가고 있음
 - 알리익스프레스와 테무의 경우, 세계의 생산 공장이라는 중국의 중소제조업체와 공장형 판매자라는 자원을 바탕으로 저렴하고 다양한 상품들을 해외 소비자에게 제공할 수 있었고, 공격적인 마케팅과 프로모션 등을 통해 시장을 확대해

가고 있음

(2) 소비자의 가치 및 만족도 향상을 위한 혁신과 경쟁의 성공 및 실패

- 선행 연구를 정리해 보면, 제품과 플랫폼의 요인들과 개인의 특성이 해외직접구매의 가치와 만족도에 영향을 미치고 이는 구매 또는 재구매의도에 영향을 미침
 - 첫째, 해외직접구매 이용자들의 해외직접구매에 대한 의도 또는 재구매 의도, 만족도에 영향을 미치는 요인들은 제품 관련, 물류 관련, 플랫폼 관련해서 다각적인 요인들이 있었음: 제품 관련해서 제품의 가격과 품질, 다양성, 차별화, 브랜드, 평판 등이 있으며, 물류 서비스 관련해서 주문절차의 편리성, 배송의 신속성 및 정보성 등이 있고, 플랫폼 서비스 관련해서 사이트 검색 및 이용의 편리성, 결제 방식의 편리성, 보안성, 프로모션 활동 등이 있음
 - 이외에도 소비자들의 인구학적 특성이나 개방성이나 제도 및 환경 순응성과 같은 개별적인 특성 및 쇼핑 경험 등도 영향을 해외직접구매 의도나 만족도에 영향을 주는 것으로 나타남
 - 키워드 및 네트워크 분석 등 빅데이터 분석은 연구자의 의도가 반영되는 가능성을 최소화하면서 최신 소비자의 인식을 살펴볼 수 있는 장점을 지님. 이들 분석 결과는 중국 해외직접구매에 대해 소비자들이 배송과 가격이 가장 주요하게 인식함을 나타냄
- 아마존과 중국 이커머스 플랫폼들의 글로벌 진출 및 성장에 있어 현재까지의 성공 이유는 각각의 혁신적인 비즈니스 모델을 바탕으로 소비자들이 온라인 쇼핑을 통해 얻을 수 있는 가치와 만족도를 높여왔다는 데 있음
 - 아마존은 합리적인 가격과 무료 배송과 빠른 배송의 서비스로 고객에게 만족스러운 쇼핑 경험을 제공하였음
 - 알리익스프레스와 테무는 저렴한 가격에 다양한 제품과 가성비 있는 제품을 제공하여 가격 민감도가 높은 그룹이나 인플레이션 등으로 가격 민감도가 증가한 그룹들에게 매력적인 선택지가 되었음
- 하지만 소비자들에게 매력적인 가치를 제공하지 못한 경우 그리고 경쟁자 보다 상대적으로 낮은 가치를 제공하는 등 우위에 서지 못한 경우에는 성공적이지 못했음

- 아마존이 중국 소비자들에게 제공한 가치와 만족도는 기존 중국 플랫폼이 제공하는 가치와 만족도에 비해 매력적이지 않았음: 제품 가격이 저렴하지도 않았고, 미국이나 유럽에서 아마존의 물류 서비스가 상대적으로 우수했던 것과는 달리 중국 경쟁 플랫폼들이 이미 제공하던 물류 서비스에 비해 뛰어나지 않았음. 또한 중국에서 제공한 프라임 멤버십은 미국을 포함 다른 국가에서 제공한 콘텐츠들이 제공되지 않아 소비자가 얻을 수 있는 가치를 낮추었음
- 현재 중국 이커머스 플랫폼들은 아마존이나 국내 이커머스 기업들이 제공하지 못한 저렴한 가격과 다양한 제품을 제공하고 있는데 국내외 소비자들이 이에 부여하는 가치가 큼. 이는 소비자의 요구에 부합하는 중국 이커머스 플랫폼의 급격한 성장으로 이어짐
- 국내외 대부분의 설문에서 커머스가 제공하는 저렴한 가격을 구매의 주된 이유로 들며, 배송 비용이나 배송 지연 및 가품에 대한 불만이 컸음
- 최근 영국 마케팅회사 옴니센드가 미국 소비자 1,000명을 대상으로 실시한 설문조사에서 테무를 통해 한 달에 한 번 이상 물건을 구입한다는 응답자가 34%였음. 응답자들은 아마존 쇼핑에서 가장 아쉬운 부분으로 가격(21%)과 할인 부족(17%)을 들었음. 아마존이 높은 시장 점유율을 유지하고 있는 미국 시장의 소비자들이 가격에 대해 아쉬움을 나타낸 것은, 아마존의 이전의 경쟁력이 중국플랫폼의 등장으로 적어도 일부 소비자 그룹에서는 경쟁력을 잃어가고 있음을 나타냄

(3) 한국 이커머스에 주는 시사점 및 정책 제언

- 한국 이커머스 플랫폼들도 국내 소비자들의 요구와 가치를 충족시키며 성장해왔음
- 쿠팡은 로켓배송과 쿠팡 와우 멤버십으로 빠른 배송의 경험과 다양한 혜택을 제공하고 네이버쇼핑은 검색기반의 편리한 쇼핑 경험을 제공하고, 11번가는 다양한 제품과 T멤버십과의 연계를 통한 혜택을 제공하는 등 각기 특색 있는 가치를 제공해왔음
- 중국 플랫폼들의 한국 진출로 인해 한국 내 이커머스 시장의 경쟁이 치열해졌음
- 한국 시장에서의 중국 플랫폼의 성장 이유는 이들이 해외에서의 성장 이유와

동일함

- C커머스는 동일한 제품을 국내 이커머스와 비교했을 때 10분의1 가격에 판매하고 있으며, 무료 반품은 물론 90일 이내 전액 환불, 최저가 보장, 차액 환불, 환불 이유에 대해서도 묻지도 않는 등 파격적인 마케팅 정책이 시장의 호응을 이끌어내면서 국내 소비자의 마음을 얻고 있음(엄성원, 2024)
- 중국 이커머스 플랫폼이 소비자에게 주는 정의 가치가 불만족이 주는 부의 가치를 상쇄하고도 남는, 즉 순가치가 큰 소비자 그룹이 존재하고 그 영향력이 확장되고 있음
- C커머스에 대한 높은 인지도에 비해 구매전환율과 시장점유율은 아직 현저히 낮으나, 높은 성장률, 구매금액의 증가 및 인식의 변화가 나타나고 있음
- 중국 이커머스의 진화
 - 최저가의 제품과 공격적인 가격할인 등의 프로모션은 현재까지의 성공을 가져옴
 - 중국 이커머스 플랫폼들은 한 단계 더 나아가 불만의 이유인 배송 속도 등 물류 서비스 관련해 지속적인 개선과 투자가 이루어지고 있음
 - 알리익스프레스는 2023년 5월 CJ대한통운과의 협업을 통해 기존 5단계에 달하던 해외직구 상품 전달 서비스를 2단계로 줄이고, 1~2주의 배송기간을 현재 2~5일 배송기간으로 단축함
 - 또한 현재 현실화하지는 않았지만, 물류센터 관련 투자를 늘릴 것을 발표함
 - 현지화 강화 및 공급자 확대를 통한 시장 확대
 - 알리익스프레스는 'K-메뉴'를 오픈하여 국내 입점업체를 증가시켜 품질 높은 브랜드와 한국브랜드들을 유치함으로써 고객의 신뢰도를 높였음
- 한국 이커머스 플랫폼 기업의 대응 방향에 대한 제언: 수렴화에 대응하는 차별화의 혁신
 - 중국 이커머스 플랫폼들은 아마존이 중국 시장에서 실패했던 요인들(가격, 물류, 현지화)과 정반대의 전략으로 진화하며 소비자가 얻는 가치와 만족도를 향상시키고 있음
 - 해외 이커머스와 한국 이커머스 플랫폼은 초기에는 각기 중점을 두는 부분이 다른 혁신적인 비즈니스 모델과 전략을 도입했지만, 경쟁이 심화되면서 빠르게

유사해지는 수렴현상(convergence)를 보이고 있음

- 수렴화와 동질화는 ‘zero profit’으로 이어질 수 밖에 없으므로, 차별화를 극대화하는 혁신을 추구해야 함
- 차별화의 혁신은 크게 소비자와 생산자 측면으로 나누어 보았을 때, ① AI기술과 데이터를 기반으로 한 개인화 마케팅을 통해 고객 경험 강화, ② 이커머스생태계의 판매자 등 이해관계자와의 파트너십 강화 등을 들 수 있음

① AI기술과 데이터를 기반으로 한 개인화 마케팅을 통해 고객 경험 강화 : 쇼핑 여정과 다양한 매체 이용

- 전 세계적으로 AI를 전자상거래에 도입하는 추세로 아마존, 구글 마이크로소프트 등 해외기업 뿐 아니라 중국기업들도 각종 AI도구나 기술을 도입하고 있음(미래에셋증권, 2024)
- 빅데이터와 인공지능 등의 기술 발전과 함께 개인 맞춤형 마케팅은 더욱 정교화됨
- 고객의 실질적인 선호에 가까운 제품과 서비스를 제공할수록, 고객의 만족도와 구매 전환율이 높아짐. 즉, 데이터를 기반으로 고객 중심의 사고방식에서 서비스를 제공해야 함
- 쇼핑 여정 4단계(인지/흥미-검색/탐색-구매-평가/후기)마다 소비자가 각기 다른 매체를 사용하는데(황정현 외, 2022), 각 단계에서의 소비자의 만족도를 높일 수 있는 맞춤형 경험 제공이 필요함¹⁷⁾

② 이커머스생태계의 판매자 등 이해관계자와의 파트너십 강화

- 이커머스 생태계에서의 성장에는 플랫폼, 판매자, 소비자 간의 상호작용과 협력이 중요함
- 판매자와의 협력에서 해결해야 할 문제들도 있지만, 중국의 알리익스프레스와 테무 등은 낮은 혹은 무료 판매수수료 및 다양한 프로모션 지원, 글로벌 시장 진출 기회 제공 및 지원 등을 제공하고, 아마존은 FBA서비스의 제공, 데이터 기반 마케팅 지원 및 글로벌 판매 지원 등을 제공함으로써 판매자들을

17) 황정현 외(2022)에 따르면 각 단계에서 소비자는 2개 이상의 매체를 사용하고, 단계 전체에서 높은 점유율을 보이는 플랫폼은 포털사이트(1위), 오픈마켓(2위), 소셜커머스(3위) 순이었음. 하지만 단계가 진행될수록 오픈마켓과 소셜커머스의 점유율이 커졌음. 여정 단계별 플랫폼 선택의 주요인은 제품 접근성(1위, 23%), 결제 방식의 편리성(2위, 17%), 많은 소비자의 이용(3위, 14%)이었음

끌어들이고 있음

- 한국의 이커머스 기업들도 판매자들 위한 물류 시스템 제공, 마케팅 활동 지원 등을 하고 있으나, 수수료 부담 등의 해결해야 할 문제가 동시에 있음. 특히 아마존과 중국 플랫폼의 글로벌 판매 기회의 제공과 지원 부분은 한국 이커머스 기업들에게 약점이기 때문에, 궁극적으로는 차별화와 혁신을 바탕으로 해외 시장 진출을 확대해야 함
- 정리하면, 소비자와 판매자를 연결하는 플랫폼의 특성으로 돌아가서, 이커머스 생태계를 확장하기 위해서는 두 그룹이 플랫폼에서의 거래를 통해 얻는 가치를 증대하는 방법을 고민해야 함

2. 온라인 커머스 플랫폼 이용현황 연구

저자 최세정

가. 온라인 커머스 플랫폼 연구배경

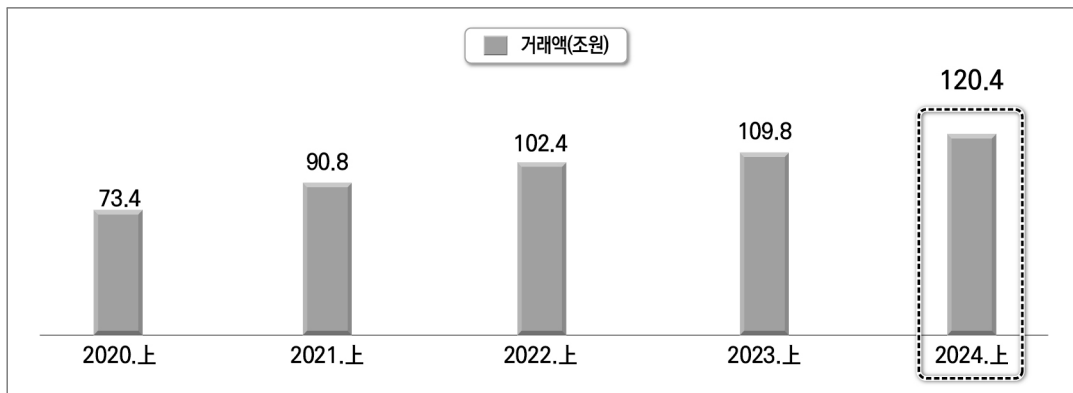
(1) 온라인 커머스 시장 현황

(가) 온라인 커머스 시장 규모

□ 온라인 커머스 시장의 성장

- (온라인 쇼핑 거래액) 2024년 상반기 온라인 쇼핑 거래액은 120.4조 원으로 전년 동기대비 9.7% 성장함
 - 이 중 상품 거래액은 85.2조 원(70.8%), 서비스 거래액은 35.2조 원(29.2%)이었음
 - 이러한 성장은 여행, 음식배달, 레저 예약이나 e-쿠폰 같은 서비스 거래의 확대에서 비롯됨

[그림 II-3] 상반기 온라인쇼핑 거래액



출처: 통계청, 온라인쇼핑동향조사

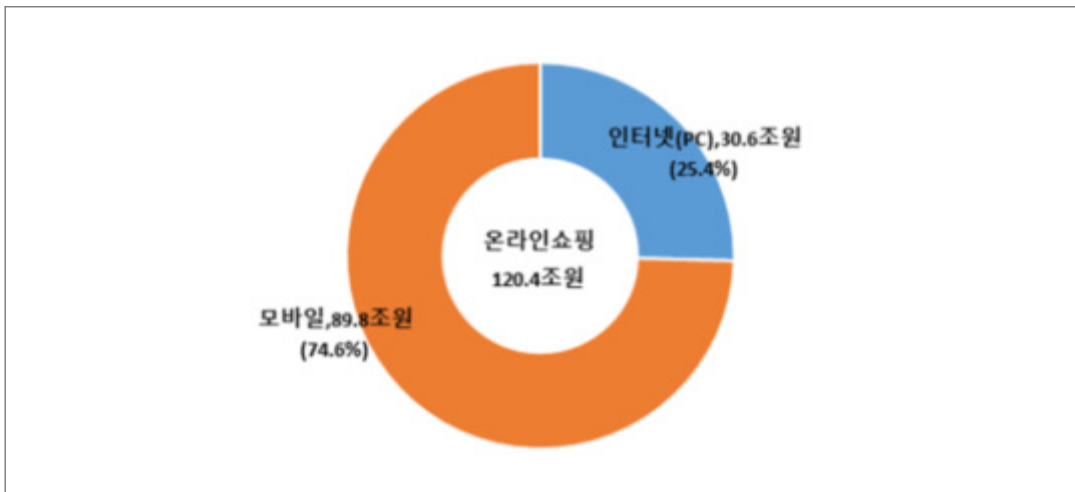
- 온라인을 통한 서비스 거래액은 전년 동기 대비 12.8% 증가한 반면, 상품 거래액 성장률은 8.4%로 전체 성장률(9.7%)에 미치지 못하는 것으로 나타남
- 서비스거래 상품군별로는 ‘음식(배달)서비스’와 ‘여행·교통서비스’ 규모가 각

* 고려대 미디어학부 교수

각 13.6조 원, 13.1조 원으로 가장 큰 비중을 차지하는 가운데, 성장률 기준으로는 ‘e-쿠폰 서비스’가 20.1%로 가장 높았으며, ‘여행 및 교통서비스’가 16.5%, ‘문화 및 레저서비스’가 8.9%, ‘음식서비스’ 6.8% 순으로 성장한 것으로 보고됨

- (모바일 중심의 온라인 쇼핑) 판매매체별 온라인쇼핑 거래액을 살펴보면, 모바일을 통한 거래 규모는 89.8조 원(74.6%)인 반면, PC를 통한 거래는 30.6조 원(25.4%)으로 모바일쇼핑 규모가 PC쇼핑 대비 3배에 달하는 것으로 나타남

[그림 II-4] 상반기 온라인쇼핑 판매채널 거래액 및 비중



출처: 통계청, 온라인쇼핑동향조사

(나) 온라인 커머스 시장의 이해

□ 국내 온라인 커머스 시장 특성

● 높은 모바일 쇼핑 비중

- 세계 최고 수준의 스마트폰 보급률과 빠른 인터넷 인프라로 인해 PC보다 모바일을 통한 온라인 쇼핑 비중이 매우 높음
- 모바일 앱을 통한 간편 결제 시스템과 편리한 사용자 인터페이스가 이러한 현상을 더욱 가속화하고 있습니다.

● 빠른 성장과 경쟁 심화

- 국내 온라인 커머스 시장은 지속적으로 빠른 성장세를 보이고 있으며, 국내외

다양한 플랫폼들이 치열하게 경쟁하고 있음

- 대형 오픈마켓, 소셜 커머스, 종합몰, 전문몰, 중고거래 플랫폼 등 다양한 유형의 플랫폼들이 공존하며, 각 플랫폼은 차별화된 서비스와 마케팅 전략을 통해 소비자를 유치하기 위해 노력함

● 다양한 플랫폼의 공존

- 대형 오픈마켓(쿠팡, G마켓, 11번가 등)은 여전히 시장 점유율이 높지만, 소셜 커머스(위메프, 티몬 등), 종합몰(신세계몰, 현대Hmall 등), 특정 상품 카테고리에 특화된 전문몰(무신사, 지그재그 등), 중고거래 플랫폼(당근마켓, 번개장터 등), 라이브 커머스 등 다양한 플랫폼들이 공존함
- 소비자들은 자신의 선호도와 구매 목적에 따라 다양한 플랫폼을 활용함

● 세대별 플랫폼 이용 패턴 차이

- MZ세대(밀레니얼 세대와 Z세대)는 모바일 앱 사용에 익숙하고, 새로운 플랫폼과 트렌드에 민감하여 소셜 커머스, 전문몰, 중고거래 플랫폼 등을 적극적으로 이용함
- 반면, 40-50대는 오픈마켓이나 종합몰을 주로 이용하며, 브랜드 인지도와 신뢰도를 중시함
- 고령층의 온라인 쇼핑 이용률은 상대적으로 낮지만 점차 증가하고 있으며, 자녀나 손주들의 도움을 받는 경우가 많음

● 빠른 배송 및 편리한 결제 시스템

- 국내 소비자들은 빠른 배송 서비스를 매우 중요하게 여기며, 익일 배송, 새벽 배송 등의 서비스가 경쟁력으로 작용함
- 간편 결제 시스템(카카오페이, 네이버페이 등)의 발달도 온라인 쇼핑 활성화에 큰 영향을 미쳤습니다.

● 높은 인터넷 보급률과 디지털 친화적인 환경

- 한국은 세계 최고 수준의 인터넷 보급률과 디지털 인프라를 갖추고 있어 온라인 커머스 시장 성장에 유리한 환경을 조성하고 있음
- 소비자들의 디지털 기기에 대한 친숙도가 높고, 온라인 쇼핑에 대한 거부감이 적음

- 소셜 미디어와 인플루언서 마케팅의 영향
 - 소셜 미디어와 인플루언서 마케팅은 소비자의 구매 결정에 큰 영향을 미침
 - 상품 정보 획득, 구매 결정, 브랜드 인지도 향상 등에 소셜 미디어가 중요한 역할을 수행함
- 개인화 마케팅 및 데이터 활용
 - 온라인 커머스 플랫폼은 소비자의 구매 데이터를 분석하여 개인화된 상품 추천, 맞춤형 광고 등을 제공함
 - 데이터 기반의 마케팅 전략이 중요한 경쟁력으로 작용함
- 라이브 커머스의 인기
 - 소비자와 실시간으로 소통하며 제품을 판매하는 방식이 주목받고 있음
- 소비자 보호 이슈
 - 온라인 커머스 시장이 성숙기에 돌입했음에도 불구하고 가짜 상품 판매, 사기, 개인정보 유출 등의 문제점도 존재하며, 이러한 문제 해결을 위한 지속적인 노력이 필요함

(다) 온라인 커머스 시장 분류

☐ 비즈니스 모델에 따른 분류

- B2C(Business to Consumer)
 - 기업이 소비자에게 직접 제품이나 서비스를 판매하는 형태로, 쿠팡, 11번가, G마켓 등이 포함됨
 - 기업 간의 거래를 지원하는 플랫폼으로, 알리바바와 같은 글로벌 B2B 플랫폼이나 국내 중소기업을 연결하는 전문 플랫폼이 이에 해당됨
- C2C(Consumer to Consumer)
 - 개인 간 거래가 이루어지는 형태로, 당근마켓, 번개장터 등이 포함됨
- B2B(Business to Business)
 - 기업 간의 거래를 지원하는 플랫폼으로, 알리바바와 같은 글로벌 B2B 플랫폼이나 국내 중소기업을 연결하는 전문 플랫폼이 이에 해당함

☐ 판매 방식에 따른 분류

● 오픈마켓

- 다수의 판매자가 자유롭게 상품을 등록하고 판매할 수 있는 플랫폼을 일컫음
- G마켓과 11번가가 대표적임

● 종합 쇼핑몰

- 자체적으로 상품을 소싱하여 판매하거나 특정 브랜드 상품을 주로 판매하는 플랫폼임
- 쿠팡, 롯데온 등이 포함됨

☐ 상품 카테고리에 따른 분류

● 패션 및 의류

- 무신사와 같은 패션 전문 플랫폼이 해당됨

● 가전 및 전자제품

- 하이마트, 전자랜드 등이 온라인 판매를 강화하고 있음

● 식품 및 생필품

- 마켓컬리, SSG.com과 같은 신선식품 및 생필품 전문 플랫폼이 있음

☐ 서비스 방식에 따른 분류

● 구독 서비스

- 정기적으로 상품을 배송하는 형태로, 리필 라이프 스타트업들이 여기에 속함

● 라이브 커머스:

- 실시간 방송을 통해 제품을 소개하고 판매하는 서비스가 증가하고 있음

(2) 온라인 커머스 플랫폼 연구의 필요성

(가) 온라인 커머스 시장의 중요성

☐ 온라인 커머스의 역할

- 경제 성장의 견인차
 - 온라인 커머스는 소비자들에게 편리하고 다양한 상품 구매 경험을 제공하며, 경제 성장을 견인하는 주요 동력임
 - 소비 지출 증가, 새로운 일자리 창출, 관련 산업의 발전 등에 기여함
- 소비자 편의성 증대
 - 시간과 공간의 제약 없이 언제 어디서든 원하는 상품을 구매할 수 있도록 함
 - 다양한 상품 정보 비교, 편리한 결제 시스템, 빠른 배송 서비스 등을 통해 소비자 만족도를 높이고 있음
- 시장 확장 및 경쟁 촉진
 - 온라인 커머스는 기존 오프라인 시장의 한계를 넘어 새로운 시장을 창출하고, 지역적 제약을 완화함
 - 전 세계 소비자에게 접근할 수 있는 기회를 제공하며, 경쟁 촉진을 통해 상품 가격과 서비스 질 향상을 유도함
- 산업 구조 개혁과 새로운 비즈니스 기회 창출
 - 온라인 커머스는 유통, 물류, 마케팅 등 관련 산업의 구조를 변화시킴
 - 디지털 기술과 혁신적인 비즈니스 모델을 통해 기존 산업의 효율성을 높이고, 새로운 비즈니스 기회를 창출함
- 정보 접근성 향상
 - 소비자는 다양한 상품 정보와 고객 리뷰를 통해 더욱 신중한 구매 결정을 내릴 수 있음
 - 가격 비교, 상품 특징 비교 등 합리적인 소비를 용이하게 함
- 글로벌 시장 진출 용이성
 - 온라인 플랫폼을 통해 중소기업 및 개인 사업자도 전 세계 소비자에게 상품을 판매할 수 있는 기회를 얻음
 - 글로벌 시장 진출의 진입 장벽을 낮추고, 경쟁력 강화에 기여함

(나) 온라인 커머스 플랫폼의 중요성

□ 온라인 커머스 플랫폼의 역할

● 중개자 역할

- 판매자와 소비자를 연결하는 중개 플랫폼으로서, 상품 검색, 주문, 결제, 배송 등 전 과정을 원활하게 지원함

● 상품 및 서비스 제공

- 다양한 상품과 서비스를 한 곳에서 제공하여 소비자 선택의 폭을 넓힘
- 개인화된 상품 추천, 맞춤형 마케팅 등을 통해 소비자 경험을 개선함

● 결제 및 배송 시스템

- 안전하고 편리한 결제 시스템과 효율적인 배송 시스템을 제공하여 소비자 만족도를 높임
- 간편 결제 시스템, 다양한 배송 옵션 등을 통해 편의성을 강화함

● 마케팅 및 홍보 지원

- 판매자에게 광고, 프로모션, 이벤트 등 다양한 마케팅 및 홍보 기회를 제공하며, 판매 증진을 지원함
- 데이터 분석을 통한 타겟팅 광고 등 효율적인 마케팅 전략 수립을 지원함

● 데이터 분석 및 활용

- 소비자 구매 데이터를 수집 및 분석하여, 시장 트렌드를 파악하고, 상품 개발, 마케팅 전략 수립 등에 활용함
- 데이터를 통해 소비자의 니즈를 파악하고, 서비스 개선을 이끔

● 신뢰도 및 안전성 확보

- 안전한 거래 환경 조성을 위해 개인정보 보호, 사기 방지, 분쟁 해결 등 다양한 시스템을 구축함
- 소비자의 신뢰를 확보하고, 안전한 쇼핑 환경을 제공함

● 산업 생태계 조성

- 다양한 판매자, 물류 업체, 결제 서비스 제공업체 등 다양한 사업자들이 참여하는 생태계를 조성하여 시장의 지속적인 성장을 촉진함

□ 온라인 커머스 플랫폼 유형

● 오픈마켓(Open Market)

- 다수의 판매자가 자유롭게 제품을 등록하고 판매할 수 있는 플랫폼임
- 대표적인 플랫폼으로 G마켓, 11번가, 옥션 등이 있음

● 소셜 커머스(Social Commerce)

- 원래는 공동구매를 가능케 하는 플랫폼을 의미했지만 현재는 소셜미디어를 통해 상품을 추천하고 판매하는 형태도 포함함
- 구매자 리뷰와 사용 후기 등을 통해 구매 결정을 도움

● 폐쇄형 쇼핑몰(Closed Mall)

- 특정 브랜드나 기업 자체적으로 운영하는 쇼핑몰로, 주로 해당 브랜드의 제품을 판매함
- 예로는 삼성전자, LG전자 등의 공식 온라인 스토어가 있음

● 전문몰(Specialty Mall)

- 특정 카테고리나 타겟 제품을 중심으로 운영되는 플랫폼임
- 무신사(패션), 마켓컬리(식품) 등이 해당함

● 직매입형 커머스(Direct Purchaser)

- 플랫폼 자체적으로 상품을 매입하여 판매하는 방식으로, 품질 관리와 빠른 배송이 강점임
- 쿠팡이 대표적이며, '로켓배송' 서비스가 이를 잘 반영함

● 리테일 테크(Retail Tech)

- AI, 빅데이터 등 기술을 활용하여 맞춤형 고객 경험을 제공하는 형태임
- 네이버 쇼핑은 AI 기반으로 개인화된 추천 서비스를 강화하고 있음

● 라이브 커머스(Live Commerce)

- 실시간 방송을 통해 상품을 소개하고 판매하는 방식으로, 고객의 즉각적인 피드백이 특징임
- 그립, 네이버 라이브 등이 해당함

(3) 온라인 커머스 소비자 연구

(가) 온라인 쇼핑 행동

☐ 온라인 쇼핑 서비스 선택요인

● 가격 및 할인

- 가장 기본적이면서도 강력한 요인
- 동일한 상품이라면 더 저렴한 가격에 판매하는 서비스를 선호하는 경향이 높음
- 쿠폰, 할인, 적립금 등의 추가적인 할인 혜택도 중요한 선택 요인임
- 단순히 가격만이 아닌, 가격 대비 가치(Value for money)를 고려하는 소비자도 증가하고 있음

● 쇼핑의 편리성

- 쉽고 빠르게 쇼핑할 수 있는 서비스를 선호함
- 직관적인 인터페이스, 간편한 검색 및 필터링 기능, 원활한 결제 시스템 등이 중요

● 배송의 편리성

- 빠른 배송, 무료 배송, 편리한 배송 방법(예: 편의점 수령, 택배함 수령) 등 배송과 관련된 편의성도 중요한 요소임

● 고객 서비스의 편리성

- 문의 사항에 대한 신속하고 친절한 응답, 반품 및 환불 절차의 간편성 등 고객 서비스의 질도 중요함

● 상품 정보의 정확성 및 충분성

- 상품에 대한 상세하고 정확한 정보, 다양한 사진 및 영상 제공, 고객 리뷰 등이 구매 결정에 영향을 미침

● 상품의 다양성

- 원하는 상품을 쉽게 찾을 수 있도록 다양한 상품을 제공하는 서비스를 선호함
- 특히, 특정 분야에 특화된 서비스(예: 패션 전문몰, 유기농 식품 전문몰)를 이용하는 경향이 있음

- 사이트의 안전성:
 - 개인정보 보호 및 안전한 결제 시스템, 사기 방지 시스템 등을 갖춘 신뢰할 수 있는 서비스를 선택함
- 판매자의 신뢰도
 - 믿을 수 있는 판매자, 정품 판매 여부, 사후 관리 체계 등 판매자의 신뢰도도 중요한 고려 사항임
- 후기 및 평점
 - 상품이나 서비스에 대한 다른 소비자들의 후기 및 평점을 참고하여 신뢰도를 판단하는 경향을 보임
- 브랜드 인지도
 - 잘 알려진 브랜드, 신뢰할 수 있는 브랜드의 서비스를 선호하는 경향이 있음
- 마케팅 전략
 - 적절한 광고, 할인 행사, 이벤트 등의 마케팅 전략은 소비자의 선택에 영향을 미침
 - 개인화된 마케팅, 추천 시스템 등도 효과적임
- 소셜 미디어 활용
 - 소셜 미디어를 통해 상품 정보를 얻고, 다른 소비자들의 의견을 확인하는 과정에서 서비스 선택에 대한 결정을 내림
- 친구나 가족의 추천
 - 지인의 추천은 온라인 쇼핑 서비스 선택에 큰 영향을 미칠 수 있음
- 멤버십 및 로열티 프로그램:
 - 멤버십 가입을 통해 추가적인 혜택을 받을 수 있는 서비스를 선호함
- 모바일 앱의 편의성:
 - 모바일 앱을 통해 쇼핑하는 것을 편리하게 여기는 소비자들이 증가하고 있어서 앱의 디자인, 기능, 사용성 등이 중요함

나. 온라인 플랫폼 이용현황 연구

(1) 닐슨 패널 데이터

(가) 온라인 커머스 레퍼토리 및 특징 분석

- 한국 소비자들의 온라인 커머스 이용 행태와 특징을 패널 로그 데이터와 설문 조사 데이터를 분석하여 결과 도출
- 온라인 커머스 레퍼토리
 - 미디어 영역에서 레퍼토리는 개인이나 가구가 정기적으로 시청하는 채널의 집합으로 정의되었으나, 이 연구에서는 플랫폼 중심(TV, PC, 모바일)으로 클러스터링을 수행해 레퍼토리를 유형화함
 - 선행 연구는 모바일 커머스, 소셜 커머스 등 세분화 된 유형에 초점을 맞춰 진행했지만, 이 연구는 옴니채널 개념을 적용해 모바일 환경에서의 전자상거래 활동 집합으로 레퍼토리를 정의함
 - 1인당 평균 115.7개의 모바일 애플리케이션이 설치되어 있지만, 실제 사용하는 전자상거래 앱은 평균 4.6개로 나타남
 - 소비자들은 자신의 취향과 라이프스타일에 맞춰 선호하는 앱을 선택적으로 사용하는 경향을 보임
- 디지털 쇼퍼 저니(Digital Shopper Journey)
 - 패널 데이터 분석 결과, 소셜 커머스, 검색 엔진, 쇼핑몰 등 다양한 경로를 통해 쇼핑하며, 쿠폰을 활용하는 등 다양한 쇼핑 여정이 나타남
- 쇼핑 가치, 라이프스타일 및 커머스 속성
 - 미디어 커머스와 관련해 쇼핑 가치는 편의성, 비용 절감, 쾌락, 다양성 추구, 합리성, 충동성, 브랜드 추구, 카테고리 정보, 구전 등의 하위 차원으로 분류됨
 - 소비자의 가치 인식을 설문조사를 통해 밝혀냄
- 패널 로그 데이터와 설문 조사 데이터를 동일한 패널 ID를 기반으로 결합하여 분석
 - 패널 로그 데이터는 2020년 9월 1일부터 30일까지 수집되었고, 설문 조사는 2020년 11월 16일부터 26일까지 472명의 패널 참가자들을 대상으로 진행됨

□ 온라인 커머스 레퍼토리 그룹

- 모바일 오픈 마켓 및 소셜 커머스 중심, 모바일 중고거래 중심, 이종 서비스 분산형, PC 중심, 모바일 홈쇼핑 중심, 모바일 패션 중심 등 총 6개의 유형을 확인함
 - 연령대별 분포가 클러스터별로 상이하게 나타남
 - 모바일 홈쇼핑 중심 클러스터는 50대가 38.4%를 차지하고, 모바일 패션 중심 클러스터는 20대와 10대가 42.3%와 28%를 차지함

□ 레퍼토리 유형별 특징 분석

- 커머스 가치
 - 쾌락적 가치에서 모바일 중고거래 중심 클러스터가 다른 클러스터보다 높은 점수를 보임
- 커머스 속성
 - 신뢰도, 편의성, 가격, 디자인, 상호작용, 회원 충성도 등 다양한 속성이 클러스터와 관련된 것으로 나타남
- 인플루언서 가치
 - 통계적으로 유의미한 차이는 없었지만, 모바일 패션 중심 클러스터에서 인플루언서의 영향이 가장 큰 것으로 나타남

(2) 네이버 쇼핑 데이터

(가) 온라인 커머스 유형화 및 구매 여정 특성 분석

- 네이버 쇼핑 데이터를 활용하여 한국 소비자들의 온라인 커머스 플랫폼 이용 현황과 구매 여정 특성을 분석
 - 특히, 소비자의 구매 여정 단계에서 나타나는 다양한 접점과 그 안에서 강화되는 개인의 선호와 취향을 중심으로 분석을 진행

□ 연구 문제

- 연구 문제 1: 네이버 구매자는 어떤 유형으로 군집화되는가?
- 연구 문제 2: 검색에서 구매까지의 여정 특성은 어떠한가?

□ 연구 방법

● 데이터

- 2022년 12월 한 달간 네이버에서 13세~69세 이용자의 PC 및 모바일 구매 데이터를 분석
- 총 5,160,380명의 유효 데이터

● 분석 방법

- 계층적 군집 분석(hierarchical clustering)과 K-means 군집 분석을 통해 네이버 구매자를 유형화하고 구매 여정 분석에는 Sankey diagram 이용

□ 계층적 군집 분석 결과, 네이버 구매자는 다음과 같은 5가지 유형으로 분류되었고, Calinski-Harabasz Index 분석을 통해 5~7개의 군집이 최적임을 확인함

● 포털 기반 올라운더(All-rounders)

- 네이버를 쇼핑의 관문으로 인식하고, 필요에 따라 다양한 업종을 구매하는 유형

● 생활/건강 중심

- ‘생활/건강’ 상품의 구매 빈도가 높은 유형으로, 특히 ‘문구/사무용품’에 대한 충성도가 높음
- ‘주방용품’, ‘반려동물’ 관련 상품 구매도 많음

● 식품 중심

- ‘식품’ 상품 구매가 많은 유형이며, 모바일을 통해 생활/건강 상품과 식품 상품을 구매하는 양상이 다소 이질적인 특징을 보임

● 디지털/가전 중심

- 모바일을 통해 가전제품을 구매하는 비중이 높은 유형
- 과거 오프라인에서 구매하던 가전제품 구매가 디지털로 전환되고 있음을 시사

● PC 구매 중심

- 모바일이 주요 쇼핑 채널이지만, PC를 통해 구매하는 비중이 상당히 높은 유형

□ 디지털/가전(냉장고) 상품 구매 여정 분석

- ‘냉장고’를 대상으로 한 구매 여정 분석에서는 검색어 조합(브랜드, 속성)의 다양성과 구매 연계성에 따라 7가지 유형이 도출됨

- 단순히 ‘냉장고’를 검색하는 경우부터, 특정 브랜드와 속성을 결합하여 검색하고 구매하는 경우, 혹은 검색 없이 바로 구매하는 경우 등 다양한 패턴이 존재
- 구매 여정에서 시간적 간격, 타 플랫폼 이용 가능성 등이 중요한 변수로 고려됨

□ 결론 및 시사점

- 네이버는 단순한 검색 포털을 넘어 포털 기반 커머스 플랫폼으로 자리매김하고 있으며, 다양한 유형의 소비자들이 네이버를 통해 쇼핑
- ‘생활/건강’ 카테고리 상품에 대한 높은 충성도를 바탕으로 한 지속적인 라인 전략이 필요
- 디지털 전환이 가속화됨에 따라 오프라인 기반 업종의 디지털 플랫폼 이용 증가 추세를 주목해야 함
- 소비자의 구매 여정을 단계별로 분석하여, 효과적인 타겟팅 전략을 수립해야 하며, 특히 옴니채널 전략에 대한 고민이 필요함

다. 결과 및 함의

□ 향후 전망

- 개인화 마케팅 강화
 - 생활소비자의 취향과 구매 패턴을 분석하여 맞춤형 상품과 서비스를 제공하는 것이 중요해짐
- 옴니채널 전략
 - 온라인과 오프라인 채널을 통합하여 소비자에게 더욱 편리한 쇼핑 경험을 제공하는 옴니채널 전략이 중요함
- 데이터 기반 서비스 개선
 - 데이터 분석을 통해 소비자의 니즈를 파악하고 서비스를 지속적으로 개선하는 것이 필요함
- 새로운 기술 도입
 - AI, 빅데이터, VR/AR 등 새로운 기술을 활용하여 쇼핑 경험을 혁신하는 시도가 계속될 전망이다

3. 전자상거래 플랫폼 가치사슬 분석 및 생태계 활성화 저해 요인 연구

저자 유병준

가. 서론

□ 플랫폼의 중요성과 규제정책 변화

- 오늘날 전자상거래는 디지털 경제의 중심에서 중요한 역할을 담당하고 있으며, 특히 전자상거래 플랫폼은 소비자와 판매자를 직접 연결해주는 핵심 매개체로 자리 잡고 있음
- 이러한 플랫폼들은 검색 및 선택, 구매, 풀필먼트, 그리고 서비스의 네 가지 단계로 구성된 가치사슬을 통해 소비자와 판매자 모두에게 다양한 경제적 가치를 제공하며, 전자상거래 생태계를 활성화하는 데 크게 기여하고 있음
- 하지만 최근 국내 전자상거래 생태계는 빠르게 변화하는 디지털 환경 속에서 몇 가지 저해 요인으로 인해 여러 도전에 직면하고 있음
 - 특히 해외 전자상거래 플랫폼의 진출과 경쟁 심화, 그리고 국내 규제 정책의 변화는 플랫폼 운영 방식과 생태계 전반에 중대한 영향을 미치고 있음

□ 플랫폼의 효익

- 전자상거래 플랫폼은 소비자 잉여와 판매자 잉여의 균형을 맞추어 전자상거래 생태계를 활성화하며, 소비자는 플랫폼의 규모의 경제 효과를 통해 편리하고 저렴하게 제품을 구매할 수 있으며, 판매자는 물류와 마케팅 비용 절감 등의 혜택을 통해 수익성을 높일 수 있음
- 전자상거래 플랫폼은 기존 오프라인 판매로는 불가능했던 방식으로 다양한 상품을 소비자에게 노출시키고 소개함으로써 독과점을 해결함
 - 가치사슬 각 단계에 해당하는 다양한 서비스를 통해 소비자와 판매자의 니즈를 매칭하여 국가 경제 전반의 유동성을 증가시킴
 - 전자상거래 플랫폼이 구축한 가치사슬은 단순히 거래 중개 역할에 그치지 않고, 구매 결정의 편의성을 높이고 물류 효율을 개선하며, 사후 관리의 질을 높이는 등 전자상거래 생태계 전반에 긍정적인 영향을 미침

* 서울대 경영전문대학원 교수

- 이는 전자상거래 산업의 활성화로 이어지며, 나아가 경제적 성장에도 기여하는 핵심 요소로 작용하고 있음

□ 전자상거래 플랫폼의 가치사슬

- <나. 전자상거래 플랫폼 가치사슬 분석>에서는 전자상거래 플랫폼의 각 가치사슬 단계에 필요한 자원과 역량, 그리고 창출하는 가치에 대해 논함과 동시에 국내 전자상거래 가치사슬에 속해 있는 대표 전자상거래 플랫폼의 실례를 들어 가치 창출을 주도하는 다양한 서비스 및 인프라를 소개함
- 실질적으로 창출하는 경제적 가치를 산출하여 분석하였으며 해당 분석 자료를 통해 전자상거래 플랫폼이 소상공인이 부담해야 하는 비용을 상당 부분 절감해 주고 전체적인 상거래 산업 활성도를 높이는 데 기여하고 있음을 확인할 수 있음

□ 플랫폼 생태계 발전 저해 요인

- <다. 전자상거래 산업 생태계 활성화 저해 요인>에서는 이러한 국내 가치사슬 속 전자상거래 플랫폼 생태계의 발전을 저해하는 요인에 대해 분석함
 - 크게 정부 규제, 국외 가치사슬 내의 전자상거래 플랫폼, 마지막으로 플랫폼 사업자의 불공정거래행위에 대해 다룸으로써 저해 요인을 종합하여 검토함
- 이러한 검토 결과를 바탕으로 국가적 차원에서 국내 전자상거래 생태계 유지의 필요성을 강조하고 전자상거래 생태계 활성화를 적극적으로 장려함

나. 전자상거래 플랫폼 가치사슬 분석

(1) 전자상거래 플랫폼의 가치사슬이란

- 가치사슬은 기업의 운영을 위한 행위들의 사슬을 의미함. 제품은 각 사슬을 순서대로 지나며 각각의 가치를 획득하며, 제품 생산에서 판매까지 가치사슬 모두를 지나며 얻어진 가치들의 총합이 제품 전체의 가치가 됨
 - 각각의 가치사슬에서 제품의 가치를 높여주는 동력으로 자원과 역량을 꼽을 수 있으며, 자원과 역량의 경쟁력은 제품 경쟁력을 통해 기업의 경쟁력으로 이어지게 됨

- 본 장에서는 전자상거래 플랫폼의 가치사슬을 분석하고 각 단계에 투입되는 자원과 역량, 창출하는 가치를 우선으로 분석하며, 또한 각 플랫폼이 더 많은 가치를 창출하기 위해 기울이고 있는 노력 또한 데이터를 기반으로 분석하고자 함
 - 특히 국내 전자상거래 플랫폼의 가치사슬은 독특한 특징을 보이는데, 이는 시장점유율 구조에서 뚜렷하게 나타남. 한국의 전자상거래 리테일 플랫폼 시장은 종합몰 형태의 다양한 플랫폼들이 상호 경쟁하는 다원적인 구조를 가짐
- 거래액 기준으로 상위에 자리하는 네이버쇼핑, 쿠팡, SSG는 각기 다른 강점이 있는 플랫폼들로, 특정 기업이 시장을 압도적으로 독점하지 않는 형태를 보임
- 이는 미국이나 유럽과 같은 주요 전자상거래 시장과 대조되는 지점임
 - 예를 들어, 미국의 경우 아마존이 온라인 리테일 시장에서 압도적인 점유율을 차지하며 시장을 지배하고 있으며, 유럽 역시 한두 개의 대형 플랫폼이 시장을 주도하는 경향을 보임. 이에 반해 한국의 전자상거래 시장은 다양한 플랫폼들이 경쟁하며, 어느 한 기업이 독점적으로 우위를 점하지 않고 상호보완적인 역할을 수행하고 있음

〈표 II-3〉 한국, 미국, EU의 주요 플랫폼 서비스 분야 시장 1위 사업자 현황

(단위: %)

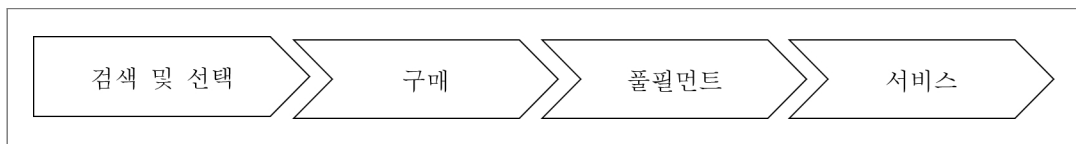
주요서비스	한국	미국	EU
검색엔진	네이버(56%, '21)	구글(88%, '21)	구글(93%, '21)
모바일 메신저	카카오톡(92%, '21)	메타메신저(87%, '21)	왓츠앱, 메타메신저(통계없음)
전자상거래	네이버(17%, '21)	아마존(41%, '21)	아마존(36%, '21)

출처: 통계청(2022)

- 이처럼 다양한 플랫폼의 경쟁 구도는 국내 전자상거래 시장이 독점 문제에서 자유롭다는 것을 보여주고 있으며, 이는 소비자에게 더 많은 선택권과 더 높은 서비스 품질을 제공하며, 각 플랫폼이 차별화된 경쟁 전략을 펼치도록 유도함
 - 예를 들어, 네이버 쇼핑은 검색 기반의 플랫폼으로 다양한 입점업체와의 연계를 통해 종합적인 쇼핑 경험을 제공하고, 쿠팡은 로켓배송과 같은 혁신적인 풀필먼트 시스템으로 차별화된 배송 서비스를 강조하며, SSG는 백화점 및 대형마트와의 연계를 통해 온·오프라인을 아우르는 종합몰 형태의 플랫폼을 구축하고 있음

- 이 같은 경쟁 구도는 한국 전자상거래 시장의 고유한 특징을 이루며, 소비자와 판매자 모두에게 다각적인 가치를 제공함
- 다음은 이러한 전자상거래 플랫폼의 가치 사슬을 분석하고 각 단계마다 창출되는 가치에 대해 소개함
- 또한 각 단계에서 국내의 전자상거래 가치 사슬을 사용하는 기업의 예시와 데이터를 통해 보다 면밀한 이해와 분석을 돕고자 함
- 본 보고서에서는 전자상거래 리테일 플랫폼의 가치사슬을 크게 네 단계, 검색 및 선택 - 구매 - 풀필먼트 - 서비스로 구성하고, 각 플랫폼이 가치사슬 내에서 차별화된 가치를 창출하기 위해 도입한 혁신적인 전략과 그 효과를 다양한 데이터를 통해 검토함

[그림 II-5] 전자상거래 플랫폼의 가치사슬



(2) 검색 및 선택 단계

- 검색 및 선택 단계는 고객이 원하는 제품을 쉽게 찾고 비교하여 구매결정을 내리기까지의 과정을 의미함
- 이 단계는 소비자의 초기 접점이자 플랫폼의 사용자 경험을 결정짓는 중요한 요소로, 성공적 운영을 위해 필요한 자원과 역량은 다음과 같음
- 필요한 자원으로서 우선 데이터 인프라 및 관리 시스템을 꼽을 수 있음. 전자상거래 플랫폼은 방대한 제품 데이터를 실시간으로 관리하고 업데이트해야 하며, 이를 위해 강력한 데이터 베이스 시스템과 빠른 데이터 처리 능력이 필요하며 상품 정보, 이미지, 가격, 리뷰, 판매량 등을 포함한 대규모 데이터를 관리할 수 있는 인프라가 필수적으로 요구됨
- 또한 우수한 성능의 검색 엔진 및 알고리즘도 필요하며, 사용자가 원하는 제품을 빠르게 찾을 수 있도록 고도화된 검색 엔진이 필요함. 이에 더해 검색어를 처리하고, 관련성 높은 상품을 노출시키는 알고리즘이 핵심인데, 상품명, 카테고리, 브랜드, 사용자 리뷰 등 다양한 요소를 고려하여 정확한 검색 결과를

제공해야 함

- 또한 제품 정보 및 콘텐츠도 자원으로 꼽을 수 있으며, 정확하고 신뢰할 수 있는 제품 설명, 고화질 이미지, 동영상 등의 콘텐츠가 필수적임. 소비자들이 제품을 쉽게 이해할 수 있도록 하는 정보 제공이 매우 중요한데, 이를 위해 제품을 상세히 설명하는 콘텐츠 자원 및 제품 정보에 대한 명확한 파악, 관리 시스템 등이 필요함
- 마지막으로 UI와 UX 디자인을 들 수 있음. 고객이 검색과 선택을 쉽게 할 수 있는 직관적 사용자 인터페이스와 원활한 사용자 경험을 위한 디자인이 중요함. 사용자가 혼란 없이 탐색할 수 있도록 도와주는 역할을 하며, 검색 과정에서 발생할 수 있는 불편을 최소화해야 함
- 검색 및 선택 단계에서 B2B 관점에서 요구되는 중요한 자원은 데이터 관리 시스템이며, 이 시스템은 각 제품에 대한 정보, 이미지, 가격, 재고 상태 등을 실시간으로 업데이트하고 관리하는 역할을 함
 - 특히, B2B 관점에서 제품을 제공하는 기업들이 플랫폼에 올리는 상품 데이터는 정확하고 시의성이 적절해야 함. 이를 관리하지 않으면 소비자는 잘못된 정보로 인해 혼란을 겪거나 구매를 포기할 수 있음. 따라서 플랫폼은 판매자로부터 받은 데이터를 일관성 있게 유지하고, 이를 신속하게 반영할 수 있는 데이터 관리 시스템을 갖추어야 함
 - 예를 들어, 특정 상품의 가격이 변경되거나 재고가 부족할 경우, 이 정보가 즉시 업데이트되어 검색 결과에 반영되어야 함. 상품 카탈로그 관리 역시 이 단계에서 중요한 역할을 하며, 상품의 분류 체계, 태그 관리, 필터링 옵션 등을 통해 소비자가 쉽게 제품을 탐색할 수 있도록 도움. 이를 통해 판매자들은 자신의 상품이 적절한 카테고리에 위치해 소비자에게 노출될 수 있음
- 이때 필요한 역량으로는 검색 최적화 기술(Search Engine Optimization)을 우선 뽑을 수 있는데, 검색 기능을 최적화하여 사용자에게 정확한 결과를 제공해야 함. 또한 사용자의 검색 기록, 선호도, 행동 패턴 등을 분석해 맞춤형 추천 상품을 제공할 수 있는 빅데이터 분석 역량이 필수적이며 AI 등 기술을 활용하여 추천 엔진을 구축해야 함
- 아마존의 사례에서 가장 쉽게 볼 수 있듯 고객이 관심을 가질 만한 제품을 예측하고 최적화 된 검색 경험을 제공해야 하는 것이 중요 역량이 됨. 또한

상품 카테고리 구성 및 필터링 기능 또한 필요 역량으로 뽑을 수 있음

- 이를 통해 사용자가 원하는 상품을 빠르게 찾을 수 있도록 해야 하며, 다양한 필터 옵션 등을 제공하여 소비자가 쉽게 선택할 수 있도록 도와야 함
- 이러한 자원과 역량을 갖추으로써 전자상거래 플랫폼은 판매자가 더 많은 잠재 고객에게 도달할 기회를 제공하여 가치를 창출함. 고객의 검색 기록과 선호도를 바탕으로 맞춤형 추천 상품을 보여주므로, 판매자는 별도의 광고비나 마케팅 비용을 대폭 절감할 수 있음
- 예를 들어, 소상공인이 개별적으로 광고를 집행하려면 검색 광고나 배너 광고 등 추가 비용이 발생하지만, 플랫폼의 추천 시스템은 이런 비용 없이 판매자의 상품을 적합한 고객에게 노출시키는 역할을 함
- 또한, 플랫폼은 판매 데이터를 바탕으로 판매자에게 인기 있는 키워드와 검색어에 대한 인사이트를 제공하기도 하여, 판매자가 효율적으로 상품을 구성하고 전략을 수립할 수 있도록 도움
- 동시에 상품의 리뷰와 평점 시스템 등을 통해 신뢰도를 높일 수 있는 기회 또한 제공함. 판매자는 효율적인 검색 및 선택 시스템을 통해 광고나 마케팅에 드는 추가 비용 없이도 매출을 증대할 수 있음
- 검색 및 선택 단계에서 전자 상거래플랫폼은 소비자에게 시간과 비용의 절감이 라는 가치를 제공함. 플랫폼은 소비자의 선호도와 과거 구매 데이터를 바탕으로 맞춤형 추천을 제공하므로, 소비자는 여러 상품을 일일이 비교할 필요 없이 자신에게 맞는 상품을 빠르게 찾을 수 있음. 이는 소비자가 원하는 제품을 빠르게 발견하게 하여 쇼핑에 소요되는 시간을 줄이는 동시에, 충동구매나 불필요한 상품 선택을 줄이는 데 기여함

□ 네이버의 사례

- 네이버는 판매자가 사업에 집중할 수 있도록 상품관리와 마케팅, 검색 과 페이지 뷰 등 모든 단계에 필요한 도구를 솔루션화하여 제공하며, 이 중 네이버 쇼핑의 챗봇 서비스, 톡톡 서비스와 찜 기능, 소식 알림 등 프로모션 톨과 마케팅 서비스 등을 활용하여 이용자와 판매자의 니즈를 동시 충족시키고 있음
- ‘네이버 톡톡’은 소비자와 판매자 간의 실시간 소통을 지원하는 메신저 플랫폼임
- 소비자는 상품에 대한 문의나 재고 확인 등을 톡톡을 통해 즉시 해결할 수

- 있으며, 판매자는 고객의 질문에 신속하게 답변하여 구매 결정을 도울 수 있음
- 이러한 즉각적인 소통은 소비자의 신뢰도를 높이고, 구매 전환율을 향상시키는 데 기여함. 또한, 판매자는 톡톡을 통해 고객의 피드백을 직접 수집하여 서비스 개선에 활용할 수 있음
 - 네이버 톡톡과 소식 알림 서비스를 활용하면 고객과의 소통이 원활해져 신뢰도가 상승하고, 이를 통해 구매 전환율이 높아짐
 - 또한, 소식 알림을 통해 새로운 프로모션이나 중요한 공지를 관심 고객에게 직접 전달할 수 있어 마케팅 효율성이 향상되며, 특히, 톡톡 마케팅 메시지는 최근 방문 고객과 혜택 알림 받기를 설정한 고객에게만 전송되므로, 타겟팅된 마케팅이 가능
 - ‘소식 알림’ 서비스는 소비자가 관심 있는 스토어의 새로운 상품 출시, 할인 정보, 이벤트 등을 실시간으로 받아볼 수 있도록 지원함
 - 소비자는 관심 스토어를 ‘소식 알림’으로 설정하여 최신 정보를 놓치지 않고 확인할 수 있으며, 판매자는 이를 통해 충성 고객에게 직접적인 마케팅을 수행할 수 있음
 - 특히, 네이버 톡톡을 통해 소식 알림을 발송하면, 고객의 네이버 앱에 알림이 뜨고, 혜택 피드에서도 메시지를 확인할 수 있어 효과적인 홍보가 가능함
 - 소비자는 톡톡을 통해 궁금한 사항을 즉시 문의하고 답변을 받을 수 있어 구매 결정에 도움이 됨
 - 또한, 소식 알림을 통해 관심 있는 스토어의 최신 정보를 빠르게 받아볼 수 있어 쇼핑 편의성이 증대되며, 이를 통해 소비자는 원하는 상품이나 혜택을 놓치지 않고 활용할 수 있음

(3) 구매 단계

- 전자상거래 플랫폼의 가치사슬 중 구매 단계는 고객이 제품을 장바구니에 담고 결제까지 진행하는 일련의 과정을 포함하며, 고객의 구매 경험을 좌우하는 중요한 단계임
 - 이 단계는 사용자의 쇼핑 경험을 간편하고 원활하게 만들어, 구매 전환율을 높이는 데 핵심적인 역할을 함. 구매 단계는 전자상거래 플랫폼의 수익성과도

직결되기 때문에 다양한 기능과 서비스가 제공되는 단계임

- 전자상거래 플랫폼의 구매 단계에서는 다양한 자원들이 필수적으로 요구됨
 - 먼저, 결제 시스템은 소비자가 상품을 구매하고 결제하는 핵심 자원으로, 신용카드, 간편 결제, 전자 지갑, 계좌 이체 등 다양한 결제 수단을 제공해야 하며, 결제 수단이 다양할수록 소비자는 자신의 상황에 맞는 결제 방법을 선택할 수 있어 편의성이 증가함
 - 보안 인프라 또한 구매 단계에서 매우 중요한 자원임. 결제 정보와 개인 정보를 보호하기 위한 SSL 인증, 데이터 암호화, 2단계 인증 등 다양한 보안 기술이 필수적으로 적용되어야 하며, 이를 통해 소비자는 안심하고 결제를 진행할 수 있음
 - 세 번째로 고객 계정 관리 시스템을 꼽을 수 있으며 이 시스템은 고객의 구매 기록과 결제 내역, 배송 정보 등을 관리하여 소비자가 향후 재구매 시 빠르고 간편하게 구매를 완료할 수 있도록 지원하고, 이를 통해 소비자는 반복적인 정보를 입력하는 번거로움을 줄일 수 있으며, 맞춤형 서비스를 제공받을 수 있음
- 제품 재고 관리 시스템은 구매 과정에서 필요한 자원으로, 실시간으로 재고 정보를 정확하게 제공하여 소비자가 선택한 상품이 실제로 구매 가능한지 여부를 즉시 확인할 수 있도록 해 줌
 - 이를 통해 소비자 불만을 줄이고, 플랫폼에 대한 신뢰도를 높일 수 있음. 특히, 재고 부족 상황이 발생할 경우 신속하게 정보를 갱신하고 대체 상품을 추천하는 기능도 필요함
- 구매 단계에서 요구되는 핵심 역량 중 하나는 빠르고 안전한 결제 처리 역량임
 - 소비자가 결제를 진행할 때 결제 과정이 지연되거나 오류가 발생하면 구매 의사가 감소할 수 있으므로, 결제 처리 속도와 안정성을 높이는 것이 매우 중요함
 - 이를 위해서는 다양한 결제 수단을 통합하고, 결제 오류를 최소화하는 기술적 역량이 필요한데, 결제 처리뿐만 아니라 결제 후 승인이 신속하게 이루어지는 시스템을 구축하는 것이 필수적임
 - 또한, 보안 관리 역량도 중요한 요소임. 결제 단계에서 해킹이나 정보 유출이 발생할 경우 소비자는 큰 불편을 겪게 되며, 플랫폼에 대한 신뢰도도 하락할 수 있으므로, 최신 보안 기술을 적용하고, 정기적인 보안 점검 및 업데이트를

통해 보안 체계를 유지하는 것이 중요함

- 소비자 신뢰 구축 역량 또한 중요한데, 결제 단계에서는 소비자가 플랫폼에 대한 신뢰를 느낄 수 있도록 투명한 소비자 보호 정책과 결제 관련 정보를 명확히 제공해야 함
- 예를 들어, 환불 정책, 결제 보안 정책, 고객 지원 서비스 등을 명확히 설명함으로써 소비자는 안심하고 구매를 진행할 수 있음
- 마지막으로, 결제 후 문제가 발생할 경우 이를 신속하게 해결할 수 있는 고객 서비스 역량이 요구됨. 결제 오류나 주문 취소, 환불 요청 등 다양한 문제 상황에서 고객이 불편을 겪지 않도록 즉각적인 지원을 제공할 수 있어야 하며, 이러한 신속한 대응이 소비자 만족도를 높이는 중요한 요소로 작용함
- 전자상거래 플랫폼은 구매 과정을 자동화하고, 결제 시스템을 통합하여 판매자에게 효율성을 제공함
 - 결제 시스템을 자체적으로 구축하면 발생하는 높은 비용을 줄여주며, 신용카드, 전자지갑, 간편결제 등 다양한 결제 옵션을 제공함으로써 더 많은 소비자를 유치할 수 있음
- 또한, 플랫폼의 결제 대행 서비스를 이용하면 판매자는 별도의 결제 수단 계약이나 보안 강화를 위한 추가 비용을 절감할 수 있음
- 전자상거래 플랫폼은 구매 과정에서 결제수수료를 줄이는 규모 경제성을 실현할 수 있음
 - 대규모 거래를 통해 수수료를 낮추어, 소상공인이나 중소기업이 개별적으로 결제 서비스를 사용할 때보다 더 낮은 수수료로 운영이 가능함
 - 일반적으로 개별 소상공인이 결제 대행 서비스를 직접 계약할 경우, 평균적으로 결제수수료는 약 2.5%에서 3%에 이름
 - 반면, 네이버 스마트스토어나 쿠팡과 같은 대형 플랫폼은 대규모 거래량 덕분에 수수료를 낮출 수 있어, 평균 결제 수수료를 약 1.8% 수준으로 낮추는 경우가 많음
 - 예를 들어, 월 매출 1,000만 원을 기록하는 소상공인이 플랫폼을 통해 결제수수료를 2.8%에서 1.8%로 절감한다면, 월 10만 원(1,000만 원 × 1%)의 수수료 절감 효과를 볼 수 있음

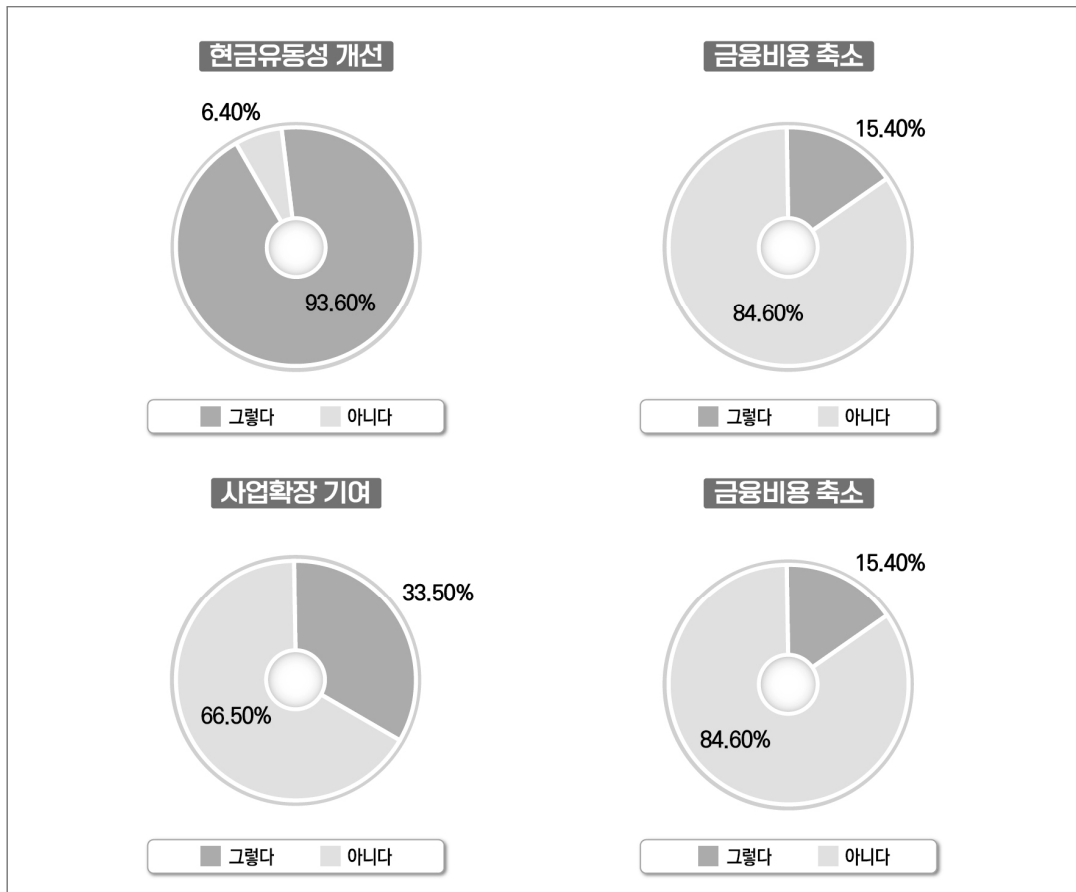
- 연간으로 환산하면 약 120만 원의 비용 절감이 가능해져, 추가적인 마케팅이나 상품 개발에 재투자할 여력이 생김
- 또한, 플랫폼은 구매 데이터를 분석하여 소비자의 구매패턴과 선호도를 파악할 수 있도록 도와주어, 판매자가 재고관리를 효율적으로 할 수 있게 하며, 이는 재고 부족이나 과잉 재고를 예방하는 데 도움이 되며, 궁극적으로 운영 비용 절감으로 이어짐
- 결제 시스템 역시 판매자에게 큰 경제적 가치를 제공함
 - 플랫폼은 다양한 결제 수단과 통합된 결제 시스템을 제공하여 판매자가 결제 인프라를 별도로 구축할 필요가 없음
 - 예를 들어, 결제 대행 서비스(PG)를 독립적으로 이용할 경우 발생하는 수수료와 관리 비용, 보안 강화 비용 등을 플랫폼을 통해 절감할 수 있음
 - 플랫폼은 대규모 거래를 통해 결제 수수료를 낮추는 규모의 경제 효과를 제공하므로, 소상공인은 낮은 수수료로 결제 시스템을 이용할 수 있음
 - 이를 통해 절감된 비용은 제품 개발과 품질 향상, 마케팅 등 본질적인 비즈니스 영역에 재투자할 수 있음
- 소비자의 경우 전자상거래 플랫폼의 구매 단계에서 다양한 혜택을 통해 경제적 가치를 얻을 수 있음
 - 전자상거래 플랫폼은 다양한 할인 혜택, 쿠폰, 적립 포인트 등을 제공하여 소비자가 더 경제적으로 구매할 수 있도록 함. 구매 후에는 포인트 적립이나 추가 할인 쿠폰을 받을 수 있어, 소비자는 더욱 저렴한 가격에 재구매를 할 수 있음. 또한, 플랫폼은 안전한 결제 환경을 제공하여 소비자가 결제 과정에서 느낄 수 있는 불안감을 줄이고, 구매 보호 정책을 통해 환불 및 교환 절차를 간편하게 만들어 불필요한 경제적 손실을 방지함
 - 예를 들어, 네이버 스마트스토어에서 구매 시 네이버 페이로 결제하면 결제 금액의 1%에서 2%를 포인트로 적립해 줌. 만약 한 소비자가 월 30만 원씩 플랫폼에서 구매한다고 가정할 때, 연간 적립 포인트는 약 36,000원(월 30만 원 × 12개월 × 1%)에서 72,000원(2%)에 달함. 이 포인트는 이후 재구매 시 사용할 수 있어 소비자에게 실질적인 가격 절감 효과를 제공함

□ 네이버의 사례

- 네이버 쇼핑의 구매 단계에서 중요한 역할을 하는 서비스로는 ‘네이버페이’와 ‘스마트스토어 빠른 정산 서비스’가 있음
 - 네이버페이는 네이버가 제공하는 간편 결제 서비스로, 소비자가 네이버 아이디 하나로 다양한 온라인 쇼핑몰에서 손쉽게 결제할 수 있도록 지원함
- 이를 통해 소비자는 복잡한 결제 정보를 반복 입력할 필요 없이 빠르고 안전하게 구매를 완료할 수 있으며, 결제 시 네이버 페이 포인트를 적립할 수 있는 혜택도 제공받아 만족도가 높음
 - 이러한 편의성과 혜택은 소비자의 재구매를 유도하여 네이버 쇼핑 플랫폼에 대한 충성도를 높이는 데 기여하고 있음
- 네이버는 최근 전자상거래 플랫폼의 정산 주기 이슈가 대두되는 가운데, 온라인 사업자의 자금 회전을 돕기 위한 ‘스마트스토어 빠른 정산’ 서비스를 제공하여 큰 주목을 받고 있음
 - 이 서비스는 판매자가 상품을 발송한 후 약 3일 이내에 대금을 100% 지급하는 시스템으로, 집화 처리일 다음 날 빠른 정산을 통해 자금 흐름을 원활하게 함. 이러한 서비스는 자금 유동성이 부족한 소상공인과 영세 사업자들에게 특히 큰 도움이 되고 있으며, 이로 인해 판매자는 운영 자금을 신속히 확보하고 브랜드 운영 및 재고관리에 집중할 수 있음
 - 2020년 12월부터 시작된 빠른 정산 서비스는 지금까지 약 10만 개의 스마트스토어 사업자에게 혜택을 제공하였으며, 이 중 91.3%가 영세 중소기업자로 조사됨
 - 이를 통해 네이버는 전자상거래 플랫폼 내에서 영세 사업자들에게 실질적인 자금 유동성 지원을 제공하며, 재무적 부담을 덜어주는 중요한 역할을 수행
 - 2022년 기준 빠른 정산 서비스의 누적 지급액은 약 14조 4,377억 원에 달하며, 빠른 정산이 도움이 된다고 응답한 사업자의 비율은 98%에 이르러 높은 만족도를 보여줌
 - 네이버는 빠른 정산 서비스를 통해 소상공인과 중소기업자들이 겪는 현금유동성 문제(93.6%), 운영 효율성 강화(39.8%), 사업 확장 및 재투자(33.5%), 금융비용 절감(15.4%) 등에 실질적인 기여하고 있음

- 특히, 현금 흐름을 확보함으로써 사업자들이 보다 유연하게 지출 계획을 세울 수 있게 하여 브랜드 성장과 마케팅 투자에 집중할 수 있도록 돕고 있음
- 예를 들어, 현금 흐름이 원활하면 사업자는 빠르게 재고를 확보하거나 필요한 마케팅 캠페인을 진행할 수 있어 소비자 수요 변화에 발 빠르게 대응할 수 있음

〈표 II-4〉 사업자들이 응답한 빠른정산이 도움되는 이유



출처: 네이버 디지털생태계 리포트2022

- 빠른 정산 서비스를 운영하기 위해 네이버는 자체 구축한 위험탐지시스템(FDS)을 적극적으로 활용하고 있음
- FDS는 위험 요소를 조기에 감지하여 신속한 정산이 이루어질 수 있도록 지원하며, 이를 통해 정산 주기를 앞당기고 정산 대상 자격 요건을 완화함으로써 더

많은 사업자가 혜택을 누릴 수 있도록 하고 있음. 이 시스템 덕분에 소규모 사업자들이 복잡한 절차 없이 빠르게 정산받을 수 있으며, 사업 운영의 안정성을 높이는 효과를 거두고 있음

- 네이버의 빠른 정산 서비스는 최근 이슈가 된 티메프 사태와 같은 문제를 미리 방지하고, 자금 확보의 어려움으로 인해 고통받는 사업자들에게 실질적인 도움을 주고 있음. 총 59,911개의 사업자가 빠른 정산 서비스를 이용하고 있으며, 이 서비스는 평균적으로 상품 발송 후 3~5일 만에 자금을 확보할 수 있게 해 줌
- 네이버는 이러한 원활한 자금 흐름을 통해 소상공인들이 단순한 생존을 넘어 성장으로 나아갈 수 있도록 적극 지원하고 있음
- 빠른 정산 서비스는 단순히 자금을 신속히 지급하는 기능에 그치지 않고, 사업자들이 자사의 브랜드 가치를 높이고 재투자 및 사업 확장을 도모할 수 있는 환경을 제공하고 있으며, 이를 통해 네이버는 한국 전자상거래 생태계의 발전과 소상공인의 성장에 기여하는 긍정적인 모델을 구축하고 있음
- 네이버에서 제공하는 구매 단계에서의 서비스를 통해 소비자는 간편하고 안전하게 결제하며 포인트 적립 혜택까지 받을 수 있고, 판매자는 신속한 정산을 통해 안정적인 자금 회전을 이루고 재정적 부담을 줄일 수 있음
- 이러한 서비스는 네이버쇼핑의 구매 단계에서 소비자와 판매자 모두의 만족도를 높이며, 전자상거래 생태계 활성화에 중요한 역할을 하고 있음

□ 쿠팡의 사례

- 쿠팡의 ‘바로결제’ 서비스는 소비자가 결제 정보를 매번 입력하지 않고, 빠르고 간편하게 결제를 완료할 수 있도록 설계된 시스템임
- 이 서비스는 쇼핑 시간을 단축하고 구매 과정을 간소화하여 소비자 편의를 극대화함. 또한, 보안이 강화된 결제 시스템을 통해 안전하게 결제할 수 있어 소비자 신뢰를 높임
- 판매자에게는 결제 과정의 간소화로 구매 전환율이 높아지는 효과가 있으며, 편리한 결제 경험을 제공하여 소비자의 재방문과 반복 구매를 유도하는 장점이 있음
- 쿠팡의 ‘바로결제’ 서비스는 구매 단계에서 소비자와 판매자 모두에게 편의성과

효율성을 제공하여 전자상거래 경험을 향상시키는 중요한 역할을 함

- 바로결제는 소비자가 결제 정보를 반복 입력할 필요 없이 간편하게 결제를 완료할 수 있게 함으로써 쇼핑 시간을 단축하고 사용자 경험을 크게 개선함
- 소비자는 결제 단계에서 빠르게 구매를 완료할 수 있어 쇼핑 중단 가능성을 줄이고, 한 번의 클릭으로 원하는 상품을 신속히 확보할 수 있는 장점을 누림
- 판매자에게는 구매 전환율 증가라는 직접적인 경제적 가치를 제공함. 간편한 결제 프로세스는 소비자가 결정을 내리기 쉽게 만들어 판매자가 고객의 이탈을 방지하고 매출을 증대할 수 있는 효과를 줌
- 복잡한 결제 절차가 구매를 망설이게 하는 주요 원인 중 하나인데, 바로결제는 이러한 결제 장벽을 낮추어 소비자가 쉽게 결제를 완료하도록 도움
- 편리한 결제 경험은 소비자가 쿠팡에서 반복적으로 구매를 하도록 유도하여 충성 고객을 확보할 기회를 제공함. 이는 판매자가 안정적인 고객층을 구축하고, 장기적인 매출 성장을 이룰 수 있는 기반을 마련해 줌

(4) 풀필먼트 단계

- 전자상거래 플랫폼의 가치사슬 중 풀필먼트 단계는 고객이 주문한 제품을 신속하고 정확하게 전달하기 위해 일련의 물류 과정을 관리하는 중요한 단계임
- 이 단계는 제품이 창고에서 출고되어 고객에게 전달되기까지의 모든 과정을 포함하며, 전자상거래 플랫폼의 성공에 매우 중요한 역할을 함
- 전자상거래 플랫폼의 풀필먼트 단계에서 필요한 자원으로는 먼저 물류 인프라를 꼽을 수 있음
- 물류 인프라에는 물류창고, 배송 센터, 포장 시설 등이 포함되며, 이를 통해 상품을 안전하고 신속하게 처리하고 배송할 수 있는 시스템을 구축해야 함. 특히 주문량이 급증할 때도 유연하게 대응할 수 있는 확장성이 중요하며, 여러 지역에 분산된 물류 허브를 통해 배송 시간을 줄일 수 있는 능력이 필요함
- 재고 관리 시스템(WMS: Warehouse Management System)은 필수적인 자원으로, 이를 통해 실시간으로 재고 상태를 모니터링하고, 상품의 유통 기한, 수량 등의 정보를 관리하며, 정확한 출고를 가능하게 함. 이 시스템은 재고 부족 또는 과잉을 방지하는 데 기여할 뿐만 아니라 주문이 들어온 즉시 빠르게

처리할 수 있는 능력을 갖추 수 있게 함

- 배송 네트워크는 국내외 배송을 포함한 광범위한 커버리지를 제공할 수 있어야 하며, 다양한 물류 업체와의 협력을 통해 신속하고 안전한 배송이 이루어지도록 해야 함
- B2B 관점으로 필요한 자원은 주로 물류 인프라와 재고 관리 시스템에 집중되며, 풀필먼트 단계는 주문이 완료된 후 제품을 포장하고, 배송하며, 소비자에게 최종적으로 도착하기까지의 모든 과정을 포함함
 - B2B 관점에서는 다양한 기업들이 플랫폼에 제품을 제공하고, 플랫폼이 이를 소비자에게 효율적으로 전달하는 구조를 갖추는 것이 중요함. 이 과정에서 물류창고와 배송 네트워크는 필수적인 자원임
 - 플랫폼은 여러 기업이 제공하는 다양한 상품을 적시에 보관하고 관리할 수 있는 물류창고를 마련해야 하며, 제품이 소비자에게 신속하게 도달할 수 있도록 배송 네트워크를 확장할 필요가 있음
 - 특히 중소기업이 제품을 제공할 경우, 물류 자원이 제한적일 수 있기 때문에 플랫폼이 공동 창고나 물류센터를 운영하여 이들 기업이 물류 관리 부담을 덜 수 있게 하는 것이 중요함
 - 이로 인해 기업들은 자신들의 제품을 별도로 관리하지 않아도 되며, 플랫폼의 물류 시스템을 통해 제품을 효율적으로 보관 및 유통할 수 있음
- 풀필먼트 단계에서 요구되는 주요 역량 중 하나는 물류 운영의 효율성을 높이기 위한 최적화 역량임
- 이는 주문이 들어온 순간부터 제품이 출고되어 고객에게 전달되기까지의 전 과정을 신속하고 정확하게 처리하는 것을 목표로 함
 - 이 목표를 위해 RPA나 AI 기반의 자동화 시스템을 도입하여 물류 흐름을 효율적으로 관리하는 것이 필수적임. 예를 들어, AI 시스템은 주문이 접수되면 자동으로 최적의 창고와 경로를 선택하고, 출고 시간을 최소화할 수 있도록 도움
 - 이러한 최적화는 단순한 속도 향상을 넘어서, 고객의 만족도를 높이고 물류비용을 절감하는 중요한 역할을 함
 - 또한, 재고 예측과 수요 관리 역량도 풀필먼트 단계에서 매우 중요한 요소인데, 과거의 판매 데이터를 분석하고, 트렌드와 계절성 수요를 반영하여 향후 발생할

- 수요를 예측하는 능력은 재고 부족이나 과적재를 방지하는 데 큰 도움이 됨
- 예를 들어, AI 분석 도구를 통해 특정 시기에 수요가 급증할 가능성이 있는 제품을 미리 파악하고, 이에 맞춰 재고를 보충할 수 있음. 이렇게 하면 예기치 못한 재고 부족 사태를 예방할 수 있으며, 반대로 수요가 낮아 과적재될 우려가 있는 제품은 미리 조절하여 운영 비용을 절감할 수 있음
 - 배송 과정에서는 배송 경로를 최적화하는 역량이 필수적임. 실시간으로 교통 상황과 고객의 위치 정보를 파악하여 가장 효율적인 경로를 설정함으로써 배송 시간을 단축하고 연료 및 인력 비용을 절감할 수 있음
 - 예를 들어, AI 기반 경로 최적화 시스템은 교통 상황에 따라 유연하게 경로를 조정하고, 여러 배송지를 연결해 가장 짧은 이동 거리로 다수의 고객에게 배송을 완료할 수 있도록 지원함
 - 고객에게는 주문한 상품의 위치를 실시간으로 추적할 수 있는 시스템을 제공하여 배송 상태에 대한 투명성을 확보하며, 이를 통해 고객과의 소통을 강화할 수 있음
 - 이러한 실시간 추적 및 고객 커뮤니케이션 역량은 고객의 신뢰도를 높이고 재구매율을 증진하는 데 중요한 역할을 함
 - B2B 관점에서는 공급망 관리 및 협업 역량이 중요한데, 이는 전자상거래 플랫폼이 다수의 판매자와 원활하게 협력하여 물류 프로세스를 효율적으로 운영할 수 있는 역량을 의미함
 - 특히 중소기업들과 협력할 경우, 각 기업의 생산 능력과 재고 상태를 정확히 파악하고 이를 바탕으로 공급 일정을 조정하는 것이 필수적임
 - 예를 들어, 중소기업의 생산 일정에 맞춰 적시에 재고를 주문하고 배송할 수 있도록 플랫폼이 협력하고 조율해야 하는데, 이를 통해 주문량이 급증하거나 예상치 못한 재고 부족 상황이 발생하더라도 신속하게 대응할 수 있으며, 유연한 공급망 관리를 통해 안정적인 운영이 가능해짐
 - 이러한 협업을 위해 플랫폼과 판매자 간 실시간 소통 채널을 구축하는 것도 매우 중요함
 - 이 소통 채널을 통해 플랫폼은 각 기업의 생산 및 배송 상태를 주기적으로 점검할 수 있으며, 문제가 발생할 경우 신속히 대처할 수 있음

- 예를 들어, 특정 제품의 재고가 부족할 경우 대체 제품을 빠르게 확보하거나 다른 공급업체에서 추가로 제품을 공급받는 등 신속한 대처가 이루어져야 함
- 이러한 실시간 소통 채널을 통해 예상치 못한 상황에도 빠르게 대응할 수 있으며, 고객에게 안정적으로 상품을 제공할 수 있음
- 국내 가치사슬 안의 전자상거래 플랫폼 또한 풀필먼트 단계에서 다양한 가치를 창출하고 있음
 - 1항과 2항에서 구체적인 프로그램과 사례를 소개하기 전, 이들 전자상거래 풀필먼트 서비스를 통해 창출되는 경제적 가치를 대략적으로 산출하여 분석함
- 네이버 쇼핑과 쿠팡 같은 전자상거래 플랫폼의 풀필먼트 서비스를 이용할 때 소상공인들이 얻는 경제적 혜택은 매우 큼
 - 풀필먼트 단계에서 물류와 재고관리를 직접 담당하지 않아도 되므로, 비용 측면에서 상당한 절감 효과를 볼 수 있음
 - 예를 들어, 월 500건의 주문을 처리하는 소상공인을 기준으로 보면, 직접 물류를 운영하는 경우 월평균 약 577만 5천 원이 발생할 수 있음. 이 비용은 크게 네 가지로 나눌 수 있음
 - 첫째, 창고 임대료로 약 150만 원이 소요되며, 이는 일정한 보관 공간을 확보하는 데 드는 고정비용임
 - 둘째, 물류 인건비는 약 220만 원으로, 소상공인이 자체적으로 인력을 고용해 물류 작업을 관리하는 경우 필요함
 - 셋째, 포장재 및 부자재 비용이 약 70만 원으로 상품을 포장하고 발송 준비를 하는 데 드는 비용임
 - 넷째, 배송비는 주문 건당 평균 2,750원의 택배 요금을 기준으로 약 137만 5천 원에 달함
- 반면, 네이버 쇼핑의 풀필먼트 서비스(NFA)나 쿠팡의 로켓그로스 서비스를 이용하면 이러한 비용이 크게 줄어듦. 예를 들어, 네이버 풀필먼트를 사용하면 월평균 약 180만 원의 비용이 발생함
 - 이는 보관료, 처리 수수료, 배송비로 구분되며, 각각 월 5만 원, 62만 5천 원, 112만 5천 원 정도가 소요됨

- 보관료는 상품 부피당 월평균 2만 원에서 3만 원으로, 주문량에 따라 증가할 수 있지만 여러 기업의 제품을 통합적으로 관리하여 소상공인이 자체적으로 창고를 운영하는 것보다 훨씬 경제적임
- 처리 수수료는 주문 건당 약 1,250원으로 포장, 분류, 배송 준비 등 전체적인 물류 관리를 포함하며, 전문 물류 인력이 관리하는 덕분에 추가 인건비가 발생하지 않음
- 또한, 배송비는 자체 택배 계약을 통해 건당 평균 2,250원의 비용으로 줄어들어, 이로 인해 직접 물류 관리를 할 때와 비교했을 때 약 397만 5천 원의 절감 효과가 발생함
- 이러한 비용 절감은 규모의 경제에 따른 결과로, 대규모 물류 인프라를 기반으로 다양한 소상공인들의 상품을 통합 관리하기 때문임
- 또한, 자동화된 재고 관리 시스템(WMS)을 통해 재고 상태와 유통기한을 실시간으로 관리할 수 있어, 불필요한 재고 비용이 줄어들고, 상품이 정확히 제때 출고될 수 있어 물류의 효율성을 극대화함
- 플랫폼을 통한 풀필먼트 서비스의 또 다른 장점은 소상공인이 물류 관련 운영에 필요한 인적, 물적 자원을 절감하고, 이를 제품 개발과 마케팅에 집중할 수 있다는 점임
- 물류 관리의 부담이 줄어들어 따라, 소상공인은 제품 품질 향상과 소비자 만족도 향상을 위한 전략에 집중할 수 있으며, 이는 결과적으로 매출 증대와 수익성 향상으로 이어질 수 있음
- 중소기업이 자체적으로 물류 시스템을 구축하는 데 드는 고정비용과 변동비용을 줄임으로써, 전자상거래 플랫폼과의 협력을 통해 안정적인 물류 지원을 받을 수 있는 셈임
- 또한, 네이버와 쿠팡의 풀필먼트 서비스는 전국적으로 구축된 물류 허브와 배송 네트워크를 통해 보다 신속한 배송이 가능하다는 이점이 있음
- 특히 쿠팡의 경우 로켓배송 서비스를 통해 주문 후 24시간 이내에 제품을 받을 수 있는 시스템을 구축하여, 소비자 만족도를 높이고 경쟁력을 확보하고 있음
- 이를 통해 고객들은 신속하고 신뢰할 수 있는 배송 서비스를 경험하게 되며, 플랫폼에 대한 긍정적인 인식을 가지게 됨

□ 네이버의 사례

- 네이버는 2021년 7월 ‘네이버 풀필먼트 얼라이언스(Naver Fulfillment Alliance, NFA)’를 출범하여, 중소기업인과 다양한 판매자들이 물류 인프라를 효율적으로 활용할 수 있도록 지원하는 시스템을 구축하였음
- NFA는 쿠팡의 로켓배송에 대응하여 시작된 네이버의 풀필먼트 플랫폼으로, 초기에는 CJ대한통운, 한진, 월로그 등의 물류 업체들과 제휴를 통해 물류 서비스를 제공하였음
- 이를 통해 판매자들은 재고 관리, 포장, 배송 등의 복잡한 물류 과정을 네이버의 파트너사에게 위탁할 수 있게 되었음
- 네이버 풀필먼트 얼라이언스는 특히 2022년 4월 ‘내일도착’ 필터를 도입하면서 한 단계 더 발전하였는데, 이 필터는 소비자들이 네이버 쇼핑 검색 결과에서 내일 배송이 가능한 상품만을 손쉽게 찾을 수 있도록 도와줌
- 이를 통해 소비자는 상품의 신속한 도착을 기대할 수 있고, 판매자는 다음 날 배송이 가능한 서비스를 제공함으로써 경쟁력을 확보할 수 있음
 - ‘내일도착’ 서비스는 CJ대한통운의 전자상거래 물류 서비스를 기반으로 제공되며, 쿠팡의 로켓배송과 유사하게 오늘 자정까지 주문하면 다음 날 소비자에게 배송되는 시스템으로 운영됨
 - 또한, 네이버는 2022년 12월 ‘N도착보장’이라는 이름의 새로운 솔루션을 출시하여, 배송 일정 보장 서비스를 한층 강화함
 - N도착보장은 네이버가 직접 소비자에게 도착 예정일을 보장하는 서비스로, 이를 통해 소비자들은 정확한 도착일을 미리 확인하고 구매할 수 있으며, 판매자는 더 안정적인 물류 시스템을 활용할 수 있음
 - 이는 소비자에게는 정확한 배송 일정을 보장하여 신뢰를 제공하고, 판매자에게는 안정적인 물류 프로세스를 통해 고객 신뢰도를 높일 기회를 제공함
- 네이버 풀필먼트 얼라이언스는 물류 서비스뿐만 아니라 데이터를 바탕으로 한 공급망 최적화 서비스도 제공함
 - 네이버는 NFA를 통해 판매자들에게 판매량 예측과 분석 기술을 지원하며, 수요 예측 및 물류 데이터를 활용한 다양한 솔루션을 지속해서 강화하고 있음
 - 이를 통해 판매자들은 재고관리를 효율적으로 수행하고, 판매량을 예측하여

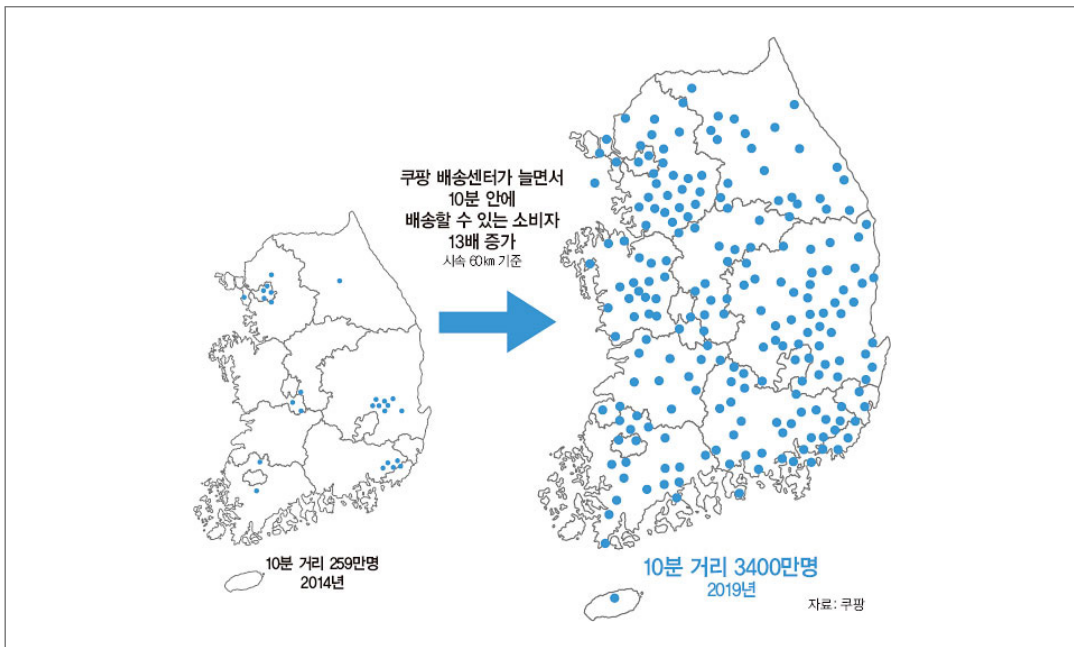
적시에 필요한 물량을 확보함으로써 불필요한 재고 비용을 줄일 수 있음

- 또한, 네이버는 앞으로도 물류 데이터를 기반으로 다양한 솔루션 라인업을 강화하여 판매자들에게 더욱 효율적인 물류 관리 환경을 제공할 계획임

□ 쿠팡의 사례

- 쿠팡의 '로켓배송'은 주문 후 빠르면 당일, 늦어도 익일에 상품을 배송하는 혁신적인 서비스로, 국내 전자상거래 시장의 경쟁력을 크게 높임
- 쿠팡은 이를 위해 전국에 100여 개의 물류센터를 운영하며, 이러한 물류 네트워크를 통해 한국 인구의 약 70%가 쿠팡 물류센터로부터 10km 이내에 거주할 수 있도록 촘촘한 물류망을 구축해 옴
- 이러한 물류 인프라는 고객이 원하는 시간에 제품을 받아볼 수 있는 편리함을 제공하며, 빠른 배송을 경험한 고객들은 높은 만족도를 보임
- 특히 쿠팡은 2027년까지 로켓배송 지역을 전국으로 확장하기 위해 3조 원 이상을 투자할 계획이며, 이를 통해 로켓배송 가능 지역을 88% 이상으로 확대할 예정임

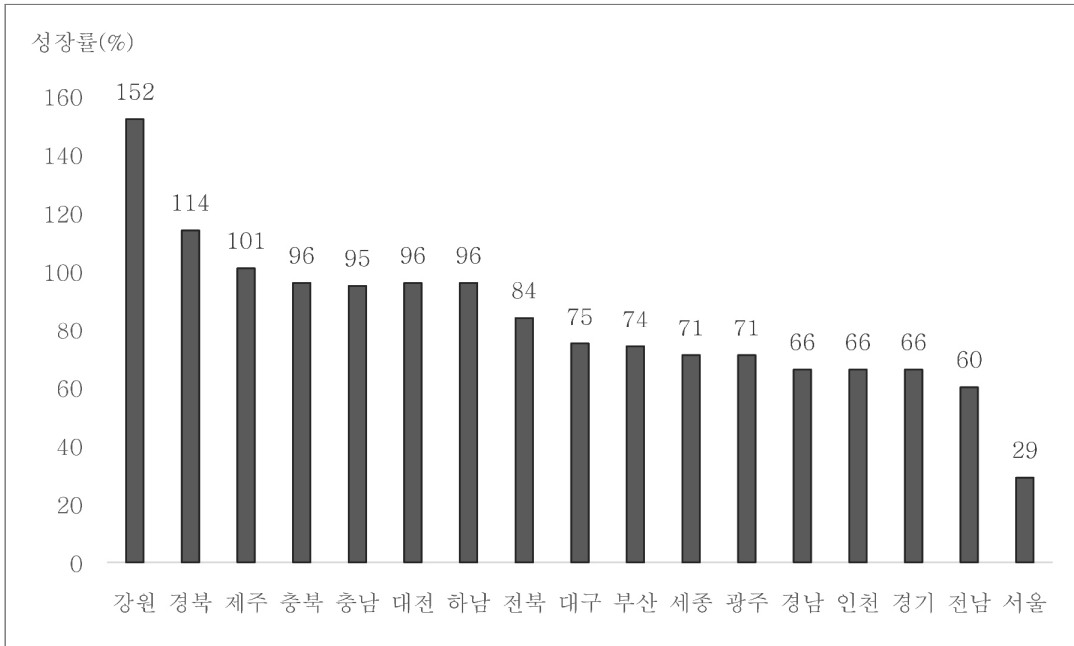
[그림 II-6] 국내 쿠팡 물류센터 증가(2014년 vs 2019년)



출처: 주간조선

- 로켓배송과 물류센터가 창출하는 가치는 크게 네 가지로 나눌 수 있음
 - 첫째, 고객 경험의 향상임. 당일 또는 익일 배송은 고객의 기대치를 충족시키며, 이를 통해 고객의 쇼핑 만족도가 높아지고 재구매 의향이 강화됨
 - 둘째, 판매자의 효율성 제고이다. 쿠팡의 물류 인프라를 활용함으로써 판매자는 배송 부담을 줄이고, 제품 생산 및 마케팅에 집중할 수 있으며, 로켓배송은 판매자의 브랜드 가치를 높이고, 고객의 만족도를 높여 매출 상승에 기여함
 - 셋째, 지역 경제 활성화임. 예를 들어, 쿠팡의 광주첨단물류센터는 호남권 최대 규모로, 2,000여 명의 직접 고용을 창출할 예정임. 이와 같은 물류센터 확장은 지역사회에 새로운 일자리를 제공하고 지역 경제 활성화에 기여함
 - 또한, 쿠팡의 로켓배송에 참여하는 5만 개 이상의 중소기업과 소상공인이 꾸준히 성장하고 있으며, 이들은 쿠팡의 물류 인프라를 통해 전국적으로 상품을 판매할 수 있어 지방에 있는 기업에도 성장 기회를 제공하고 있음
 - 마지막으로, 물류 효율성 및 비용 절감임. 쿠팡은 물류센터에 AI 기반 자동화 시스템을 도입하여 재고 관리와 주문 처리를 최적화하고 있음
 - 이러한 자동화 기술은 주문 처리의 정확성과 속도를 높여 물류 효율성을 극대화하며, 이로 인해 물류비 절감과 서비스 품질 향상이 가능함
 - 실제로 쿠팡의 미니기업들은 로켓배송을 통해 매출이 증가하는 동안 관리 비용의 증가를 최소화할 수 있었다고 평가받음
 - 예를 들어, 쿠팡 입점 후 미니기업들은 매출 증가와 함께 고용 창출에도 기여하고 있으며, 이러한 성장은 전자상거래 생태계의 건강한 순환 구조를 만들어감

[그림 II-7] 쿠팡 미니기업 지역별 매출 성장률(2018년 vs 2020년)



출처: 쿠팡2020 미니기업 보고서

- 쿠팡은 2014년 국내 최초로 ‘로켓배송’ 서비스를 도입하여 전자상거래 시장에 혁신을 가져왔는데, 이전까지 온라인 쇼핑의 배송은 평균 2~3일이 소요되었으나, 쿠팡은 이를 당일 또는 익일로 단축시켜 소비자들의 기대치를 높임
- 이러한 빠른 배송 서비스는 국내 전자상거래 시장의 경쟁 구도를 재편하였으며, 다른 이커머스 기업들도 유사한 빠른 배송 서비스를 도입하게 되는 계기가 되었으며, 쿠팡의 로켓배송은 국내 풀필먼트 시장에도 큰 변화를 가져옴
- 기존의 물류 시스템은 주로 택배사에 의존하였으나, 쿠팡은 자체 물류센터와 배송 인력을 통해 직접 배송 시스템을 구축하였으며, 이를 통해 주문 처리 속도와 배송 품질을 향상시켰으며, 고객 만족도를 높임
- 또한, 쿠팡은 물류센터에 첨단 자동화 기술을 도입하여 효율성을 극대화함
 - 예를 들어, AI 기반의 재고 관리 시스템을 통해 재고 회전율을 높이고, 주문 처리 시간을 단축하였음
 - 이러한 혁신은 국내 풀필먼트 시장의 표준을 높였으며, 다른 기업들도 물류 시스템의 개선을 추진하게 되는 계기가 되었음

- 마지막으로, 첨단 자동화 기술을 도입한 쿠팡의 물류센터는 주문 처리 속도와 정확성을 높여 물류 효율성을 극대화하며, 이를 통해 비용 절감과 서비스 품질 향상이 가능함
- 이처럼 쿠팡의 로켓배송과 물류센터는 고객 만족도 향상, 판매자 경쟁력 강화, 지역 경제 활성화, 물류 효율성 증대 등 다양한 분야에서의 가치를 창출하며, 국내 전자상거래 생태계의 발전에 핵심적인 역할을 하고 있음

(5) 서비스 단계

- 전자상거래 플랫폼의 가치사슬 중 마지막 단계인 서비스 단계는 고객이 제품을 구매한 후의 모든 서비스를 포함하며, 고객 경험을 마무리하고, 플랫폼에 대한 신뢰와 만족도를 높이는 중요한 역할을 함
- 서비스 단계는 단순한 사후 지원을 넘어서, 고객과의 관계를 유지하고 재구매를 유도하는 핵심적인 역할을 하며, 플랫폼의 성공에서도 매우 중요함
- 이 단계에서는 고객 지원, 결제 서비스, 반품 및 환불, 고객 커뮤니케이션 등 다양한 서비스가 제공됨
- 서비스 단계에서 중요한 자원 중 하나는 고객 지원 시스템(CRM: Customer Relationship Management)인데, CRM은 고객의 문의나 불만 사항을 처리하는 핵심적인 역할을 하며, 고객과의 모든 상호 작용을 기록하고 관리하는 시스템임
 - 주문 내역, 결제 정보, 배송 상태 등의 데이터를 실시간으로 확인하고, 이를 바탕으로 문제를 해결하거나 맞춤형 서비스를 제공하는 데 기여함
 - 또한, 고객 서비스 센터는 다양한 채널을 통해 고객과 직접 소통할 수 있는 중요한 인프라로, 전화, 이메일, 라이브 채팅, 소셜 미디어를 통해 고객의 불만을 처리하고 질문에 답변할 수 있는 시스템을 갖추어야 함
 - 이와 함께 자동화된 고객 서비스 도구 역시 중요한 자원으로, 챗봇이나 AI 기반 상담 시스템을 활용해 기본적인 문의에 대한 답변을 자동으로 제공함으로써 24시간 내내 고객을 지원할 수 있으며, 이를 통해 서비스팀의 업무 부담을 줄이면서도 소비자는 신속한 답변을 받을 수 있어 고객 경험이 향상됨
 - 또한 고객 피드백 관리 시스템은 고객의 의견을 수집하고 분석하는 데 필수적인 자원이며, 이를 통해 고객의 불만 사항이나 개선 요구를 파악하고, 플랫폼 운영

및 서비스 품질을 지속적으로 개선할 수 있음

- 이와 같은 자원들은 서비스 단계에서 고객이 겪는 문제를 신속하게 해결하고, 장기적인 고객 관계를 형성하는 데 중요한 역할을 함
- B2B 관점에서 제품을 제공하는 기업들을 관리하는 것도 서비스 단계에서 중요한 자원과 역량에 해당함
 - 플랫폼은 다양한 중소기업이나 공급업체와 협력하여 제품을 제공받고, 이를 소비자에게 판매하는 구조로 되어있으므로, 이러한 기업들과의 협력과 관리를 효율적으로 수행해야 함
 - 먼저, B2B 고객 지원 시스템이 필요함. 이 시스템은 플랫폼이 판매자들과의 소통을 관리하는 데 중요한 역할을 함
 - 예를 들어, 중소기업이 제품을 플랫폼에 등록하거나 가격 변경, 재고 업데이트 등과 관련된 요청을 할 때, 플랫폼은 이를 신속하게 처리할 수 있는 시스템을 갖추어야 함
 - 이러한 CRM 시스템은 공급업체와의 원활한 소통을 가능하게 하며, 문제 해결이 빠르게 이루어질 수 있도록 도움을 줌
 - 또한, 공급업체 관리 시스템(SRM(Supplier Relationship Management))은 판매자들과의 관계를 효과적으로 관리하는 데 필수적임
 - 이 시스템은 각 기업의 재고 상태, 제품 품질, 공급 일정 등을 모니터링하고, 이를 기반으로 최적의 공급망을 유지할 수 있도록 하며, 특히 작은 기업들이 플랫폼에 제품을 제공하는 경우, 적시 공급과 재고 관리는 매우 중요하므로, 이러한 시스템을 통해 플랫폼이 공급업체의 현황을 지속적으로 파악하고 대응해야 함
 - 데이터 공유 및 통합 시스템도 필수적임. 이 시스템을 통해 플랫폼과 판매자 간에 재고, 주문, 판매 데이터를 실시간으로 공유하여 공급망의 효율성을 극대화할 수 있음
 - 작은 기업들이 플랫폼에 제공하는 제품이 적시에 업데이트되고, 소비자에게 원활하게 제공되기 위해서는 이러한 데이터 통합 시스템이 잘 구축되어야 함
- 전자상거래 플랫폼의 서비스 단계에서 필요한 핵심 역량 중 하나는 문제 해결과 신속한 대응 역량임

- 고객이 제품 구매 후 겪는 문제에 빠르고 정확하게 대응하는 것은 고객 만족도를 좌우하는 중요한 요소임
 - 예를 들어 배송 지연, 제품 불량, 결제 오류 등과 같은 문제에 대해 플랫폼은 즉각적인 대응책을 제시하고, 고객의 불만을 신속하게 해결할 수 있어야 있으며, 이를 위해서는 고객 서비스팀의 전문성과 높은 의사소통 능력이 필요함
- 또한 고객 맞춤형 서비스 제공 역량도 중요함. 고객의 구매 이력과 선호도, 피드백을 분석해 개인화된 서비스를 제공함으로써 고객의 만족도를 높일 수 있음
- 맞춤형 추천, 특별 할인 혜택, 개인화된 메시지를 통해 고객과의 관계를 강화하는 것이 이러한 역량의 예인데, 이는 고객 충성도를 높이고, 재구매율을 증대시키는 데 기여할 수 있고, 데이터 분석 및 활용 역량 역시 필수적임
- 고객의 행동 데이터를 분석하여 문제 발생 가능성을 예측하고, 서비스를 개선할 수 있는 능력은 매우 중요하며, 이를 통해 고객 불만 사항을 예방하고, 고객이 만족할 수 있는 서비스를 지속적으로 제공할 수 있음
- 옴니채널 서비스 역량 또한 필수적인데, 고객은 이메일, 전화, 소셜 미디어, 앱 등 다양한 채널을 통해 문제 해결을 요청할 수 있으므로, 모든 채널에서 일관된 서비스 경험을 제공해야 함
- 각 채널 간의 원활한 연동을 통해 고객이 어떤 경로로 접속하더라도 동일한 수준의 서비스를 받을 수 있도록 해야 함
- 지속적인 개선과 피드백 반영 역량도 필요함. 고객의 피드백을 주기적으로 수집하고, 이를 서비스 개선에 반영하는 것이 매우 중요함
- 이를 통해 서비스 품질을 높이고, 고객 불만을 줄이는 동시에 장기적인 관계를 형성할 수 있음
- 마지막으로 B2B 관점에서 품질 관리 역량도 중요한데, 플랫폼은 제품을 제공하는 기업들이 제공하는 상품의 품질을 일정 수준으로 유지하기 위해 관리하고 평가하는 역할을 해야 함
- 이를 위해 정기적인 품질 검사나 리뷰 시스템을 통해 공급업체의 성과를 평가하고, 문제가 발생했을 때는 즉각적으로 피드백을 제공해 개선할 수 있도록 지원

해야 함

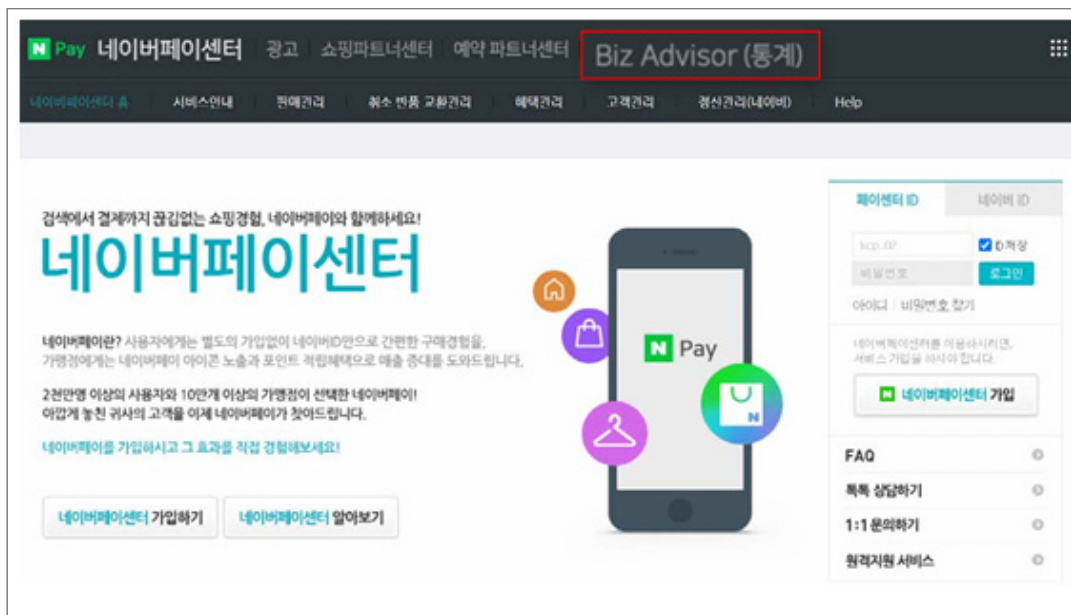
- 이러한 자원과 역량이 갖춰졌을 때, 전자상거래 플랫폼을 통해 판매자와 소비자가 각각 얻을 수 있는 경제적 가치는 다음과 같음
 - 플랫폼이 제공하는 CRM 시스템은 판매자가 고객 데이터를 효율적으로 관리할 수 있도록 지원함
 - 이로 인해 소상공인은 고객관리 시스템을 직접 구축하거나 이를 관리할 인력을 채용할 필요가 없어 비용 절감 효과가 큼
 - 예를 들어, 독립적으로 CRM 솔루션을 도입할 경우 초기 시스템 구축과 월간 유지비용이 추가로 발생할 수 있음
 - 그러나 플랫폼의 CRM 서비스를 이용하면 이러한 비용을 최소화하면서도 고도화된 데이터 분석과 고객 맞춤형 마케팅을 실시할 수 있어 마케팅 비용을 절감할 수 있음
 - 또한, CRM 시스템을 통한 고객 재구매율 상승은 자연스럽게 매출 증대 효과로 이어짐.
 - 플랫폼의 CRM 기능을 통해 판매자는 고객 맞춤형 마케팅을 진행할 수 있음
 - 예를 들어, 네이버 스마트스토어에서는 고객의 구매 이력, 선호 상품 등을 기반으로 맞춤형 프로모션을 제공할 수 있으며, 만약 소상공인이 직접 이메일 마케팅 솔루션을 사용하여 고객 맞춤형 이메일을 발송하려면, 월 약 10만 원에서 20만 원의 비용이 추가로 발생할 수 있음
 - 플랫폼의 CRM 시스템을 활용해 이러한 비용을 절감할 수 있으며, 연간으로는 약 120만 원에서 240만 원의 마케팅 비용을 절약할 수 있음
 - 또한, 맞춤형 마케팅을 통해 재구매율이 5% 상승할 경우, 월 매출 500만 원을 기록하는 판매자는 매출을 월 25만 원 추가 증대하는 효과도 기대할 수 있음

□ 네이버의 사례

- 네이버는 서비스 단계에서 판매자들을 위한 다양한 지원 프로그램을 운영하고 있다. 대표적으로 ‘네이버 비즈 어드바이저’, ‘반품안심케어’ 서비스가 있으며, 이들은 판매자들의 비즈니스 성장을 도모하고 운영 효율성을 높이며 소비자 만족도를 향상시키는 데 기여하고 있음

- 이 서비스는 각각의 방식으로 경제적 가치를 창출하고 있는데, ‘네이버 비즈어드바이저’를 통해 판매자는 데이터 기반의 인사이트를 얻어 비즈니스 전략을 최적화할 수 있으며, 이를 통해 매출 성장을 기대할 수 있음
- ‘반품안심케어’는 반품과 교환에 따른 비용 부담을 줄여 운영 효율성을 높일 뿐 아니라, 소비자에게는 구매 부담을 줄여줌으로써 만족도를 높임

[그림 II-8] 네이버 비즈어드바이저 사용 화면



- 먼저, ‘반품안심케어’는 구매자가 상품 구매 후 무료로 반품이나 교환을 받을 수 있도록 지원하는 서비스임
 - 이 서비스를 통해 판매자는 반품이나 교환에 따른 배송비를 최대 7,000원까지 보상받을 수 있음
 - 이는 구매자에게는 무료 교환·반품이라는 혜택을 제공해 구매 결정을 촉진하고, 판매자에게는 반품·교환에 따른 비용 부담을 줄여줌
 - 또한, 반품과 교환 과정에서 발생할 수 있는 배송비 분쟁을 줄여 판매자와 소비자 간의 신뢰를 강화하는 데 기여함
- ‘네이버 비즈어드바이저’는 판매자들에게 데이터 기반의 맞춤형 비즈니스 인사이트를 제공하는 서비스임

- 이를 통해 판매자들은 매출 분석, 고객 행동 패턴, 상품 트렌드 등을 파악하여 전략적인 의사 결정을 내릴 수 있음
 - 예를 들어, 특정 상품의 판매 추이를 분석해 재고 관리에 활용하거나, 고객 선호도를 바탕으로 마케팅 전략을 수립하는 데 도움이 됨
- 이러한 데이터 분석은 판매자가 시장 변화에 신속하게 대응하고 경쟁력을 강화하는 데 중요한 역할을 하는데, 네이버는 창업 및 초기 단계의 중소기업(SME)이 지속가능한 성장을 이어나갈 수 있도록, 네이버의 데이터와 기술, 서비스를 적극 활용하고 있음
- 그 중 비즈어드바이저는 스마트 스토어 판매자들의 데이터 분석, 인사이트 도출을 위해 네이버에서 지원하는 무료 도구임
- 특히 코로나 당시 전세계적으로 경제가 위축 되었을 당시에도 네이버는 비즈어드바이저의 적극 활용을 통해 신규 판매자들의 성공을 도움
 - 2020년 12월 기준 일평균 방문자 수는 그 전해에 비해 89% 증가하였으며 방문횟수는 151% 증가함
- 비즈어드바이저 활용도 또한 높아져 PV가 60% 이상 증가함. 비즈어드바이저를 통해 대표적 3개 카테고리에서 매출 증대 효과를 발견할 수 있었음
 - 해당 서비스는 판매자들이 일별·요일별·상품별 결제금액, 채널별·키워드별 유입 수 등 상세한 데이터를 제공받을 수 있게 하여, 판매자들이 마케팅 시기와 재고 관리 전략을 최적화할 수 있도록 도움
- 서울대학교 경영대학의 연구에 따르면 비즈어드바이저 사용 여부에 따른 매출 효과를 분석한 결과, 농산물, 생활가전, 여성의류 카테고리에서 비즈어드바이저 사용 판매자들이 각각 34%, 54%, 43%의 매출 증대 효과를 경험함
- 단순한 매출 증가뿐 아니라 판매자의 의사 결정을 신속히 지원하는 역할도 수행함
 - 예를 들어, 주요 고객군 분석 기능을 통해 판매자는 특정 고객층을 대상으로 맞춤형 마케팅을 전개할 수 있으며, 환불 발생 원인을 빠르게 파악하여 제품 관리와 평판 관리에 기여할 수 있음
- 비즈어드바이저의 데이터 기반 솔루션은 실시간으로 판매 상황을 모니터링할 수 있게 하여, 사업자가 변화에 신속하게 대응하고 최적의 판매 전략을 수립할

수 있도록 도움

- 비즈어드바이저의 효과를 전자상거래 시장 전체로 확장할 경우, 연간 약 1조 3,988억 원의 추가적인 이익이 창출될 것으로 분석됨
 - 이는 비즈어드바이저가 전자상거래 생태계에 미치는 긍정적인 영향을 보여주며, 많은 판매자가 무료로 제공되는 이 솔루션을 활용함으로써 성공적인 디지털 전환을 이룰 수 있을 것으로 기대됨
 - 결론적으로, 비즈어드바이저는 데이터 분석을 통한 매출 증대, 빠른 의사 결정 지원, 고객관리 효율성 향상 등의 실질적인 이익을 제공하며, 특히 자금과 인력이 부족한 중소기업들에게 강력한 지원 도구로 작용하고 있음
 - 이러한 점에서 비즈어드바이저는 국내 전자상거래 생태계의 활성화와 중소기업의 경쟁력 강화에 중요한 역할을 담당하고 있음

□ 쿠팡의 사례

- 쿠팡은 직접 고객 서비스(CS)를 통해 판매자와 소비자 모두에게 가치를 제공하고 있는데, 24시간 연중무휴로 운영되는 고객센터를 통해 소비자에게 신속하고 정확한 문제 해결 서비스를 제공하고 있음
 - 고객센터는 전화, 이메일, 온라인 채팅 등 다양한 채널을 통해 고객의 문의와 불만을 처리하며, 이를 통해 고객 만족도를 높이고 신뢰를 형성하며, 쿠팡의 이러한 서비스는 판매자와 소비자 모두에게 경제적 가치를 창출함
 - 쿠팡의 고객 서비스가 소비자의 불만 사항을 신속히 처리해 줌으로써 판매자의 브랜드 이미지와 평판을 긍정적으로 유지할 수 있도록 도움
 - 소비자 역시 쿠팡의 고객 서비스를 통해 신속하고 정확한 문제 해결을 받을 수 있어 신뢰도가 높음

다. 전자상거래 산업 생태계 활성화 저해 요인

(1) 정부 규제

- 전자상거래 플랫폼의 공정성과 투명성을 확보하기 위해 추진되었던 ‘플랫폼 공

정경쟁촉진법'(이하 플랫폼법)은 여러 한계로 인해 제정이 무산되었고, 대신 공정거래법 개정으로 방향이 전환되었음

- 플랫폼법은 시장에서 독점적 지위를 가진 거대 플랫폼 사업자를 사전 지정하여 자사 우대, 멀티호밍 제한 등의 불공정 행위를 금지하고, 시장의 공정한 경쟁을 촉진하려는 목적이 있었음
- 이를 통해 플랫폼 간의 경쟁을 활성화하고, 중소기업 및 소비자들에게 더 나은 거래 환경을 제공하려 했으나, 사전 지정제는 시장의 빠른 변화와 다양한 사업 모델을 반영하지 못하는 한계를 드러냄.
- 특히, 해외 플랫폼의 경우 매출액과 이용자 수를 정확히 파악하기 어려워 규제의 실효성이 낮다는 점과, 국내 플랫폼 사업자에 대한 역차별 우려로 인해 비판 받음
- 또한, 과도한 규제가 플랫폼 사업자들의 혁신을 저해하고, 궁극적으로 시장의 자율성을 침해할 수 있다는 우려도 있었음
- 이러한 한계를 고려하여 정부는 플랫폼법 제정을 포기하고, 공정거래법 개정을 추진하기로 함
 - 공정거래법 개정안은 기존의 사전 지정제 대신 사후 규제 방식을 채택하여, 위법 행위가 발생했을 때 지배적 플랫폼 여부를 판단하고 제재하는 방향으로 전환되며, 이는 시장의 자율성을 보장하면서도 불공정 행위에 대한 효과적인 대응을 목표로 하고 있음
 - 개정안은 임시중지명령 제도를 도입하여 반경쟁 행위가 명백히 의심되고 회복이 어려운 경쟁 손해가 우려될 경우, 공정위가 최종 제재 결정을 내리기 전에 해당 행위를 신속히 중단시킬 수 있도록 하였음
 - 이와 더불어, 과징금 부과율을 매출액 기준 기존 6%에서 8%로 상향 조정하여, 반경쟁 행위에 대한 제재 강도를 높임
 - 이러한 조치는 플랫폼 산업 내 불공정 행위에 대한 신속하고 강력한 대응 방안을 마련하고자 한 것으로, 기존 법체계와의 정합성을 유지하면서도 실효성을 강화하려는 의도를 보여줌
- 플랫폼법과 공정거래법 개정안의 가장 큰 차이는 규제 방식에 있음
 - 플랫폼법은 지배적 플랫폼 사업자를 사전 지정하여 규제하려 했지만, 공정거래

법 개정안은 사후 규제 방식을 통해 특정 행위가 발생한 이후에 위법 여부를 판단하는 구조로 설계되었음

- 또한, 플랫폼법이 자사 우대와 멀티호밍 제한 등 구체적인 행위를 금지하는데 초점을 맞춘 반면, 공정거래법 개정안은 반경쟁 행위에 대한 제재를 강화하는 방향으로 설계되었음
- 이는 시장의 자율성을 존중하면서도 불공정 행위에 실질적으로 대응하려는 정부의 의도가 반영된 결과임
- 규율 대상 역시 기존의 사전 지정제보다 강화된 요건을 적용하여, 1개 플랫폼의 시장점유율이 60% 이상이거나, 3개 이하 플랫폼이 시장점유율 85% 이상을 차지하는 경우에만 규제 대상으로 삼도록 하였음
- 이를 통해 규제가 소수의 거대 플랫폼에 집중되며, 혁신적인 중소 플랫폼의 성장을 방해하지 않도록 설계되었음. 하지만, 축소된 범위의 규제도 아직 산업의 발전을 위해서는 과도한 측면이 있음
- 결론적으로, 플랫폼법은 전자상거래 시장의 공정성을 확보하기 위한 좋은 시도였으나, 실효성과 산업적 우려를 고려하여 공정거래법 개정으로 방향을 전환한 것은 다소 합리적인 결정으로 평가됨
- 새로운 법안은 기존 법체계와의 정합성을 유지하면서도, 시장변화에 유연하게 대응할 수 있는 구조를 도입하였음
- 그러나 향후 전자상거래 플랫폼 산업의 지속 가능한 발전을 위해서는 규제 완화를 통해 국내 플랫폼 사업자들이 혁신과 성장을 자유롭게 추구할 수 있는 환경을 조성해야 할 것임
- 정부는 유연한 규제 정책을 통해 플랫폼 간의 공정한 경쟁을 유도하고, 시장참여자들이 모두 상생할 수 있는 환경을 만들어야 하며, 이를 통해 국내 전자상거래 플랫폼이 글로벌 경쟁력을 강화하고, 소비자와 판매자 모두에게 더 큰 가치를 제공할 수 있을 것임

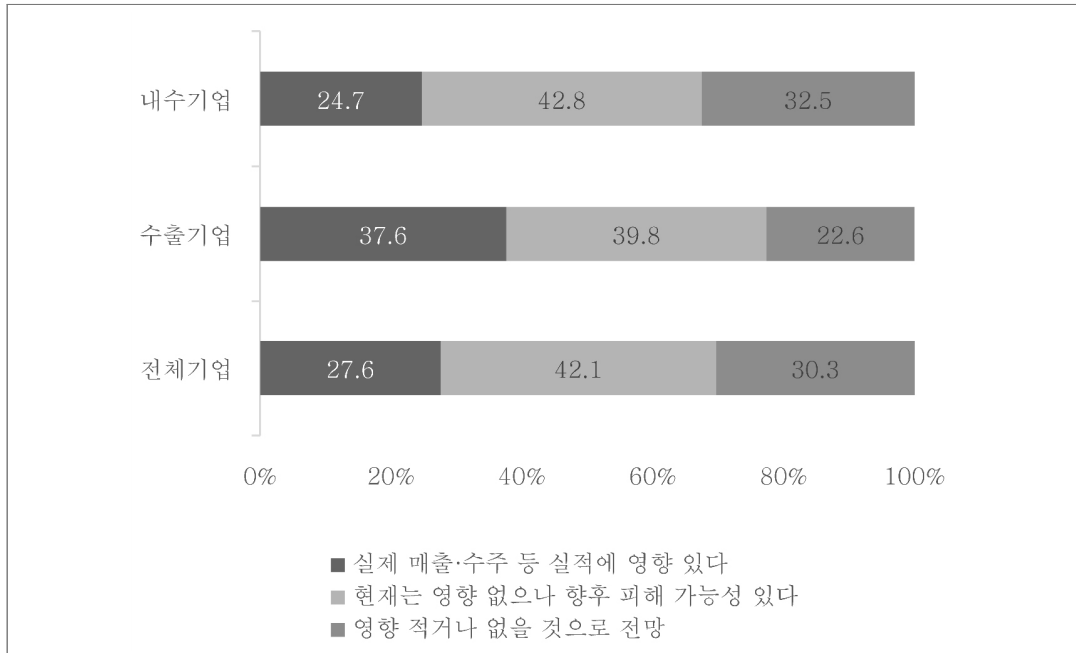
(2) 국외 가치사슬 내 전자상거래 플랫폼

- 최근 국내 전자상거래 시장에서 중국 기반의 전자상거래 플랫폼, 이른바 ‘C커머스’의 영향력이 급격히 확대되며 국내 플랫폼의 입지가 좁아지고 있음

- 2023년 국내 소비자들의 C커머스 구매액은 약 3조 2870억 원으로, 전년 대비 121% 증가한 것으로 나타났다
- 이는 미국을 통한 구매액인 1조 8570억 원을 크게 상회하는 수치로, 관련 통계 작성 이후 처음으로 중국이 미국을 앞지른 사례임
- C커머스의 급성장은 국내 전자상거래 플랫폼의 시장 점유율에도 직접적인 영향을 미치고 있음
 - 2023년 1월 기준 월간 활성 이용자 수(MAU) 순위에서 알리익스프레스는 5위를 기록했으나, 2024년 5월에는 830만 명의 MAU로 2위에 오른 것으로 조사되었음
 - 또한, 테무는 같은 기간 797만 명의 MAU로 4위를 차지
- 이러한 변화는 국내 주요 플랫폼인 11번가와 G마켓의 순위 하락을 의미하며, 국내 플랫폼의 입지가 좁아지고 있음을 시사하고 있음
- C커머스의 성장은 글로벌 시장에서도 두드러지고 있는데, 징동닷컴, 알리바바, 핀둬둬(테무 모기업) 등 중국의 주요 전자상거래 기업들은 최근 5년간 연평균 성장률(CAGR) 41%를 기록했으며, 이는 글로벌 전자상거래 시장 성장률인 14.6%의 약 2.8배에 해당함
- 이러한 성장세는 국내 시장에서도 반영되어, 국내 전자상거래 시장에서 C커머스의 비중이 지속적으로 확대되고 있음
- C커머스의 약진은 국내 전자상거래 플랫폼에 여러 도전 과제를 안겨주고 있는데, 가격경쟁력에서 우위를 점하고 있는 C커머스는 국내 소비자들의 관심을 끌고 있으며, 이에 따라 국내 플랫폼들은 다양한 할인 행사와 서비스 개선을 통해 대응하고 있음
- 그러나 이러한 노력에도 불구하고 C커머스의 영향력은 계속해서 확대되고 있어, 국내 플랫폼의 입지는 더욱 좁아지고 있음
- 또한, C커머스의 성장으로 인해 국내 제조업체들도 가격경쟁력에서 뒤처질 수 있다는 우려가 제기되고 있음
- 대한상공회의소의 설문조사에 따르면, 전국 제조기업 2,228개 중 27.6%는 중국 제품의 저가 수출로 매출·수주에 영향을 받고 있다고 답했으며, 42.1%는 향후 피해 가능성을 우려하고 있는 것으로 나타남

- 이는 C커머스의 성장이 국내 제조업체들에도 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사함

[그림 II-9] 중국 제품의 저가 수출에 따른 경영 실적의 영향



출처: 대한상공회의소(2024. 8. 7)

- 이러한 상황에서 국내 전자상거래 플랫폼들은 경쟁력 강화를 위해 다양한 전략을 모색하고 있음
- 네이버와 카페24는 협력을 통해 크로스보더 D2C(Direct to Consumer) 플랫폼을 강화하고 있으며, 이를 통해 글로벌 시장에서의 경쟁력을 높이하고자 함
- 또한, 국내 플랫폼들은 소비자 보호 강화와 서비스 품질 향상을 통해 C커머스와의 경쟁에서 우위를 점하려는 노력을 기울이고 있음
- 그러나 C커머스의 성장세는 단기간에 멈추지 않으리라고 예상되며, 국내 전자상거래 플랫폼들은 지속적인 혁신과 전략적 대응을 통해 시장에서의 입지를 강화해야 할 필요성이 제고됨
- 또한, 정부와 관련 기관들은 국내기업들이 공정한 경쟁 환경에서 성장할 수 있도록 지원하고, 소비자 보호를 위한 제도적 장치를 마련하는 등 다각적인 노력을

요구하고 있음

- 국내 전자상거래 가치사슬이 안정적으로 활성화되고, 국내 경제에 기여할 수 있도록 다양한 차원에서 노력이 필요한데, 특히, C커머스와 같은 해외 플랫폼은 가격경쟁력과 다수의 제품 옵션을 내세워 소비자들을 끌어들이고 있으며, 이에 따라 국내 플랫폼들은 더 큰 가격 경쟁을 겪고 있음
- 이러한 상황이 이어지면 국내 전자상거래 가치사슬의 모든 단계에서 발생하는 수익 및 소비자 만족도가 감소할 위험이 있음
- 또한, 국내 제조업체나 유통업체들은 해외 플랫폼에 비해 비용 구조가 불리한 상황에 놓여, 경쟁력 강화의 필요성이 더욱 절실해지고 있음
- 따라서 국내 전자상거래 가치사슬이 지속적으로 활용되고 활성화될 수 있도록 관련 산업과 정부 차원에서의 지원이 필요함

(3) 플랫폼 사업자의 불공정 거래행위

- 최근 국내 전자상거래 생태계에서 플랫폼 사업자들의 불공정 거래 행위가 빈번하게 발생하여, 전체적인 생태계 활성화를 저해하고 국내 전자상거래 가치사슬(value chain)에 부정적인 영향을 미치고 있음
 - 공정거래위원회 산하 한국공정거래조정원의 자료에 따르면, 온라인 플랫폼 관련 분쟁 접수 건수는 2017년 12건에서 2021년 103건으로 5년간 약 8.6배 증가하였으며, 2022년 8월까지도 81건이 접수되어 지속적인 증가 추세를 보이는데, 이러한 분쟁의 주요 원인 중 하나는 플랫폼 사업자들의 거래상 지위 남용임
- 최근 SSG닷컴은 납품업체에 상품 판매대금을 지급하고, 판매촉진 행사 비용을 부담하는 과정에서 대규모유통업법을 위반한 혐의로 공정거래위원회의 조사를 받았음
 - 공정위는 SSG닷컴이 납품업체에 상품 판매대금을 건네고 업체와 판매촉진 행사 비용을 부담하면서 대규모유통업법을 위반한 혐의가 있는지 등을 살펴본 것으로 전해졌음
 - 또한, 공정위는 SSG닷컴과 컬리가 할인행사를 하면서, 서면으로 약정하지 않은 채 가격 할인분을 납품업체에 부담시키는 등 ‘대규모 유통업법’을 위반했다고 밝혔음

- 공정위에 따르면 SSG닷컴은 지난 2019년 할인 행사를 하면서 61개 납품업체에 사전 약정 없이 3천 6백만 원 상당의 할인 쿠폰 비용을 부담시킨 것으로 드러났음
- 이러한 불공정 거래 행위는 전자상거래 생태계의 공정한 경쟁을 저해하고, 중소 판매자의 생존을 위협하며, 소비자들에게도 부정적인 영향을 미침
- 특히, 플랫폼 사업자들의 우월적 지위를 남용한 행위는 국내 전자상거래 가치사슬의 각 단계에서 창출되는 가치를 감소시키고, 전체 생태계의 건강한 발전을 방해하고 있음
- 정부는 이러한 문제를 해결하기 위해 온라인 플랫폼 공정화법 제정을 추진하고 있으나, 입법 논의가 지지부진한 상황임
- 이에 따라 플랫폼 사업자들의 자율적인 개선 노력과 함께, 정부의 적극적인 규제와 감독이 필요하다. 또한, 소비자와 판매자의 권익 보호를 위한 제도적 장치 마련이 시급함
- 결론적으로, 플랫폼 사업자들의 불공정 거래 행위는 국내 전자상거래 생태계의 활성화를 저해하고, 전자상거래 가치사슬에 부정적인 영향을 미치고 있음
- 이를 해결하기 위해서는 정부의 적극적인 규제와 감독, 플랫폼 사업자들의 자율적인 개선 노력, 그리고 소비자와 판매자의 권익 보호를 위한 제도적 장치 마련이 필요함

라. 결론

- IT 기술이 뿌리 박힌 경제의 중심에서 전자상거래 플랫폼은 소비자와 판매자를 연결하며, 양측에게 다양한 경제적 가치를 제공하는 핵심 매개체로 자리 잡았음
- 플랫폼은 검색 및 선택, 구매, 풀필먼트, 서비스라는 네 가지 단계로 구성된 가치사슬을 통해 효율적인 거래를 지원하며, 이를 통해 전자상거래 생태계의 활성화를 도모하고 있음
- 특히, 규모의 경제 효과를 활용한 비용 절감과 품질 개선은 소비자와 판매자 모두에게 중요한 혜택을 제공하고 있으며, 디지털 기술의 발전은 이러한 플랫폼의 기능을 더욱 정교하고 혁신적으로 변화시키고 있음

- 본 보고서는 전자상거래 플랫폼의 가치사슬을 단계별로 분석하며, 이들이 산업 생태계에 제공하는 경제적 가치를 강조하였음
 - 첫째, 검색 및 선택 단계에서는 소비자가 방대한 상품 중에서 개인화된 추천을 통해 원하는 상품을 손쉽게 찾을 수 있도록 지원하며, 판매자에게는 노출 기회를 극대화하는 마케팅 도구를 제공함. 이를 통해 플랫폼은 소비자와 판매자 간의 정보 비대칭 문제를 완화하며, 거래의 효율성을 높이는 역할을 수행함
 - 구매 단계에서는 결제의 간소화와 안전성을 강화하여 소비자의 편의를 도모하며, 동시에 판매자에게 안정적인 거래 환경을 제공함
 - 예를 들어, 쿠팡의 경우 원터치 결제 시스템과 같은 기술적 도입으로 구매 과정을 획기적으로 단축함으로써 사용자 경험을 크게 향상하고 있음
 - 풀필먼트 단계에서는 물류와 배송 서비스를 통합 관리하여 소비자에게는 신속하고 정확한 배송을, 판매자에게는 물류 부담을 줄여주는 방식으로 작동함
 - 특히, 네이버의 풀필먼트 서비스는 재고관리부터 배송까지 아우르는 포괄적인 서비스를 제공하며, 소규모 판매자들에게도 대규모 물류 인프라를 활용할 수 있는 기회를 제공하고 있음
 - 마지막으로 서비스 단계에서는 소비자 관리와 사후 지원이 이루어 지는데, 이는 플랫폼의 지속 가능한 운영과 소비자 신뢰 확보를 위한 필수적인 요소로 작용하며, 판매자에게는 효과적인 고객관리 도구를 통해 경쟁력을 강화할 수 있는 기회를 제공함
- 그러나 전자상거래 생태계는 여러 저해 요인으로 인해 다양한 도전에 직면하고 있으며, 본 보고서에서는 이를 크게 세 가지로 구분하였음
 - 첫째, 정부 규제는 생태계의 성장을 제약하는 주요 원인 중 하나로 지적됨
 - 전자상거래의 빠른 발전 속도를 반영하지 못하는 규제 정책은 플랫폼 운영의 유연성을 제한하고, 혁신적인 시도에 걸림돌이 되고 있음
 - 둘째, 국외 전자상거래 플랫폼의 시장 침투는 국내기업에 강력한 경쟁 압력을 가하고 있음
 - 글로벌 플랫폼은 자본력과 기술력을 기반으로 국내 시장에 진출하며 소비자와 판매자의 관심을 끌고 있으며, 이는 국내 플랫폼이 성장하는 데 어려움을 주는 요인으로 작용하고 있음

- 셋째, 플랫폼 사업자의 불공정 거래 행위는 생태계 신뢰를 약화하는 주요 문제로 꼽힘
 - 플랫폼의 독점적 지위에서 발생하는 불공정한 수수료 정책이나 불투명한 알고리즘 운영은 중소 규모 판매자들에게 불리한 환경을 조성하며, 생태계의 공정성을 해칠 수 있음
- 전자상거래 생태계의 지속 가능한 발전을 위해서는 이와 같은 도전 과제들을 해결하기 위한 종합적인 접근이 필요함
 - 우선, 정부는 규제 환경을 개선하여 디지털 전환의 속도를 반영하고, 플랫폼 간 공정 경쟁을 유도하는 정책을 마련해야 함
 - 동시에 플랫폼 사업자는 투명한 거래 관행을 확립하고, 중소 규모 판매자와의 협력관계를 강화함으로써 생태계 전반의 신뢰를 높여야 함
 - 기술 혁신은 글로벌 경쟁력을 확보하기 위한 필수 요소로, 국내 플랫폼은 인공지능, 빅데이터, 블록체인 등 첨단 기술을 적극 활용하여 경쟁력을 강화해야 할 것임
 - 이를 통해 소비자와 판매자 모두에게 더 나은 경험과 혜택을 제공할 수 있음
- 마지막으로 전자상거래 플랫폼은 디지털 경제에서 지속 가능한 성장을 이루기 위해 소비자와 판매자 간 균형 있는 가치를 제공하며, 생태계 내 모든 참여자가 상생할 수 있는 환경을 조성해야 함
- 이를 위해 정부, 플랫폼 사업자, 그리고 사용자 간의 협력은 필수적이며, 규제 혁신, 기술 발전, 공정 경쟁 환경 조성을 통해 전자상거래 생태계는 미래 경제의 중심축으로 자리 잡을 수 있을 것임

4. 플랫폼의 경쟁, 성장과 정책: 배달플랫폼과 외식업의 변화를 중심으로

저자 전현배

가. 서론

(1) 연구의 배경과 목적

(가) 연구의 배경

□ 연구 배경과 필요성

● 연구 배경

- 코로나 팬데믹을 통해 급속하게 확산한 온디맨드 음식 배달 플랫폼은 소비자의 음식 구매의 중요한 채널로 자리 잡음
- 치킨, 피자 등 일부 업종에서 공급자인 외식업체의 배달 플랫폼을 통한 매출의 존도가 크게 높아짐
- 코로나 팬데믹 종료 후 배달 시장의 성장세가 주춤해지고, 배달 플랫폼의 수수료 정책의 변경에 따라 수익의 감소를 경험하는 외식업체의 부담 경감을 요구하는 목소리가 매우 커진 상황임

● 연구의 필요성

- 2024년 7월부터 정부는 배달 플랫폼 입점업체 상생협의체를 통해 합리적인 입점업체 부담완화 방안 등을 통한 상생방안을 토출하고자 노력함
- 수수료 정책은 입점 업체와 배달 플랫폼 간의 협상력에 기반해 책정되거나, 소상공인 보호를 위한 직접적인 정부 규제 또는 입법 등을 통해 이루어질 수 있음
- 하지만 수수료 정책은 입점 업체, 소비자, 라이더, 플랫폼 기업 등이 참여하는 온디맨드 음식 배달 플랫폼의 다면시장(multi-sided market) 특성을 고려해 가치 창출(value creation)과 사회 후생을 극대화하고 수익배분이 합리적으로 이루어질 수 있도록 책정 필요함

* 서강대 경제학과 교수

(나) 연구의 목적

□ 연구 목적과 내용

● 연구 목적

- 다면시장 특성을 가진 배달 플랫폼의 가치 창출, 경쟁과 수익배분 구조를 분석하고 이를 바탕으로 온디맨드 음식 배달 플랫폼의 가치 창출을 극대화하고 합리적 수익을 위한 수수료와 리뷰 정책 등을 모색함
- 양면시장의 특성과 더불어 배달 플랫폼을 통한 음식점의 디지털 전환이라는 관점에서 수수료 갈등을 이해하고 외식업의 성장과 사회 후생을 극대화하는 수수료 및 리뷰 정책을 제시함
- 배달 플랫폼 등장 이후 변화한 온라인 및 오프라인 음식점 간의 경쟁 관계, 네트워크 효과 등을 고려한 외식업의 경쟁과 성장에 대한 이해를 높이고 정책적 시사점을 제시하고자 함

● 연구 내용

- 한국 외식업에서 온디맨드 음식 배달 플랫폼의 확산 과정과 그 특징을 살펴봄
- 배달 플랫폼 활용이 개별 음식점의 디지털 전환과 생존 및 성장에 미치는 효과를 파악함
- 배달 플랫폼 이용 확산이 외식업에서 음식점 간의 경쟁구조가 어떻게 변화했는지를 파악함
- 특히 배달 플랫폼을 이용하는 음식점 간의 경쟁뿐만 아니라 이용하지 않는 음식점을 포함한 경쟁구조를 파악함
- 배달 플랫폼의 가치창출 메커니즘을 개별 음식점에 미치는 직접 효과와 간접 네트워크 효과로 나누어 분석함
- 배달 플랫폼의 수수료 및 리뷰 정책의 특징을 정리하고 최근 수수료 논란을 다면시장 관점에서 파악함
- 배달 플랫폼의 간접 네트워크 효과에 기반해 외식업의 성장과 사회 후생을 극대화하는 합리적인 수수료 및 리뷰 정책을 제시함

나. 배달 플랫폼의 확산과 음식점의 디지털 전환

(1) 온디맨드 음식 배달 플랫폼

(가) 배달 플랫폼의 기능과 가치 창출

□ 배달 플랫폼의 기능

- 온디맨드 음식 배달 플랫폼은 소비자가 배달앱을 통해 음식을 주문해 편리하게 음식 배달 또는 포장 서비스를 제공받게 해주는 디지털 플랫폼
 - 음식 서비스는 특성상 주문과 동시에 실시간으로 만들어진 후 제공된다는 점에서 온디맨드 즉 주문형 서비스임
 - 배달 플랫폼은 소비자가 배달앱을 이용해 원하는 음식점을 쉽게 찾고 소비자와 음식점을 연결해 준다는 점에서 광고와 중개 기능을 모두 가짐
 - 배달 플랫폼은 초기에는 주문을 음식점에 전달한 후 음식 배달은 대행업체가 하는 방식의 주문 중개 기능 플랫폼의 역할에서 주문 중개 및 배달 서비스 모두를 제공하는 방식으로 변화함

□ 온디맨드 음식 배달 플랫폼의 가치 창출

- 온디맨드 음식 배달 플랫폼의 가치 창출은 기존 디지털 플랫폼의 특성에 기반
 - 배달 플랫폼은 디지털 기술을 활용해 탐색 및 검증 비용(search and verification costs)을 절감해 소비자가 더 맛있고 다양한 음식을 소비할 수 있도록 함 (Goldfarb and Tucker, 2019)
 - 소비자는 음식 주문, 배달, 결제 등의 전 과정 플랫폼을 통해 편리하게 이용할 수 있음
 - 음식점은 배달 플랫폼을 통해 인건비를 절감하고, 광고, 리뷰 등을 활용해 매출을 증가시킬 수 있음
 - 음식점과 소비자 모두 코로나 팬데믹과 같은 시기에 배달 플랫폼의 비대면 서비스를 통해 매출액 및 안전 확보가 가능함
- 온디맨드 음식 배달 플랫폼의 가치 창출은 양면 또는 다면시장의 특성에 기반
 - 플랫폼을 이용하는 음식점이 많아질수록 소비자는 더 적합하고 다양한 음식을 접할 수 있게 되어 주문이 늘어나고 음식점의 매출 증가로 이어지는 양면 시장

의 간접네트워크 효과(indirect network effect)가 발생함

- 배달앱 이용 음식점 비중이 증가해도 음식의 다양성이 충분하게 늘어나지 않거나, 소비자 주변에 이미 다양한 종류의 음식점이 가까이 있다면 간접네트워크 효과는 크지 않을 수 있음

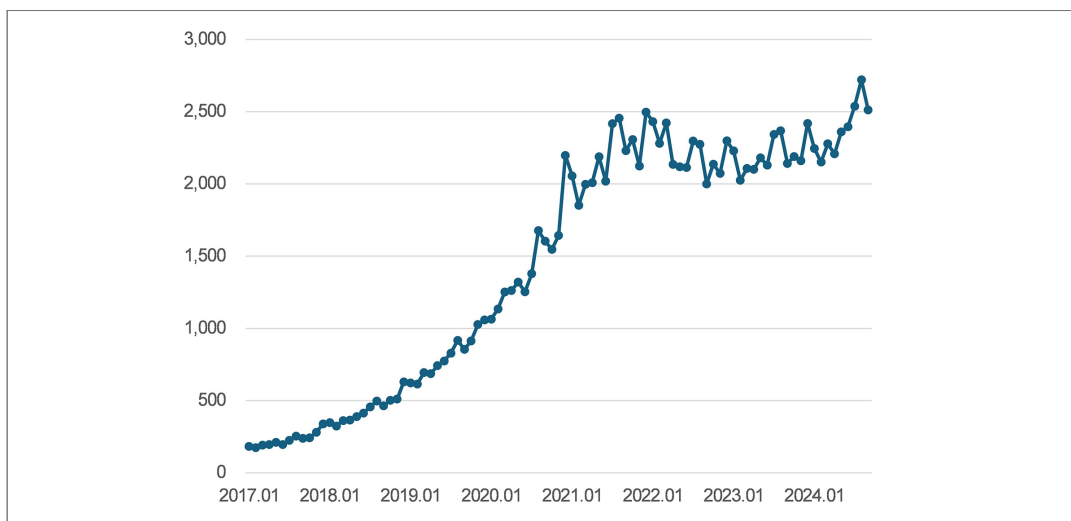
(2) 배달앱 확산과 음식점의 디지털 전환

(가) 배달앱의 확산

□ 온디맨드 음식 배달 플랫폼은 코로나 팬데믹을 통해 급속하게 확산

- 배달 플랫폼은 코로나 팬데믹 기간을 거치면서 음식점 매출과 소비자의 음식 구매의 중요한 채널로 자리 잡음
 - 배달 플랫폼을 통한 음식 서비스 거래액은 통계청 온라인쇼핑동향조사에 따르면 2023년 연간 기준 약 26조 원으로 전체 음식점 매출의 약 15% 정도를 차지함
 - [그림 II-10]에 나타난 월간 온라인 음식서비스 거래액은 2020년 1월 1.1조 원에서 12월 2.2조 원으로 코로나 팬데믹 기간 1년 동안 거래액은 약 두 배가 증가하였으며, 2021년 이후 증가세가 둔화했지만 2024년 9월 기준 월간 거래액은 약 2조 5천억원 수준임

[그림 II-10] 온라인 음식서비스 월간 거래액(단위: 십억 원), 2017년 1월 ~ 2024년 9월



출처: 통계청 온라인쇼핑동향조사(kosis.kr)

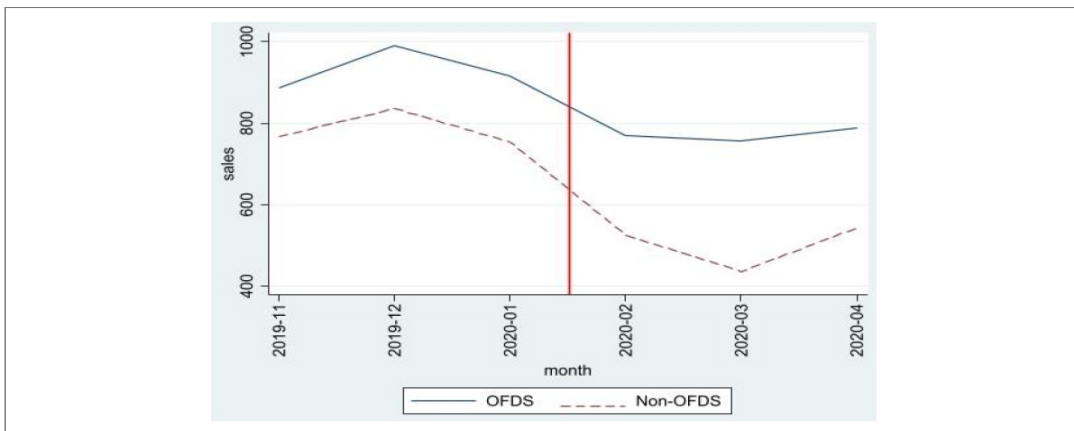
(나) 음식점의 디지털 전환

□ 배달 플랫폼을 활용한 음식점의 디지털 전환

- 2020년 코로나 팬데믹 발생으로 비대면 음식 서비스 수요가 확대됨에 따라서 배달 플랫폼을 활용하는 음식점 비중은 빠르게 증가함
 - 2023년 기준 음식점의 약 29%가 배달앱을 이용하고 있으며, 업종 별로는 치킨 전문점의 79%로 매우 높지만, 음식점 중 가장 큰 비중을 차지하는 한식 일반 음식점은 아직 약 20%만이 이용하는 등 배달앱 활용 비중에 큰 차이가 있음(농림축산식품부 외식업체 경영실태 조사 보고서, 2023)
 - 배달 플랫폼을 이용하지 않는 이유로는 배달 방식 자체를 취급하지 않기 때문이라는 응답이 75%로 가장 높다는 점은 여전히 다수의 음식점은 판매채널로 매장 영업 방식만을 유지하겠다는 의미함
 - 또한 음식점은 배달 플랫폼의 비용부담(17.5%), 관리의 어려움(4.8%) 등으로 인해 이용 의사는 있지만 이용하지 않고 있음
 - 위의 응답 결과는 배달 플랫폼을 통한 음식점의 디지털 전환을 저해하는 요소로는 배달 수수료 등 비용 요인만이 아니라 배달이 가능한 제품구성과 관리의 어려움 등 음식점의 영업 특성과 역량이 중요한 요인임을 보여줌
 - 따라서 배달 플랫폼을 활성화하기 위해서는 비용 요인 이외에도 음식점 업종 자체가 가지는 특징과 역량 등을 고려한 정책이 필요함

[그림 II-11] 코로나19와 배달 이용 여부에 따른 음식점 매출 변화

(단위: 만원)



주: OFDS는 배달앱을 이용하는 대구지역 음식점의 코로나19 발생 전후 월간매출액이며, Non-OFDS는 배달앱을 이용하지 않는 음식점의 월간 매출액임

출처: 이상원·전현배(2022)

□ 배달 플랫폼이 음식점의 생존과 성장에 미치는 효과

● 코로나 팬데믹 기간 음식점 생존과 성장에 배달 플랫폼의 역할

- 이상원·전현배(2022)는 음식점의 신용카드 매출자료 분석을 통해 코로나 팬데믹 초기에 배달 플랫폼을 활용하고 있던 음식점은 매장 매출 감소 충격의 절반 정도를 비대면 매출로 상쇄할 수 있었음을 확인
- [그림 II-11]의 결과는 배달 플랫폼은 팬데믹 기간 음식 생존에 도움을 줄 수 있음을 시사함
- 2020년 팬데믹 기간 신용카드 매출자료를 분석한 이공(2021)의 연구는 배달 플랫폼을 이용하면 음식점은 매출을 약 30% 정도 증가시킬 수 있다고 보고함
- 이러한 연구 결과는 코로나 기간 배달 플랫폼을 활용한 음식점은 그렇지 않은 음식점에 비해 매출 성장에 긍정적인 효과를 가질 수 있음을 시사함
- 특히 이공(2021)의 연구는 배달 플랫폼 이용 음식점 매출은 평균적으로 상승했지만, 매출 상승효과는 규모에 따라 이질적임을 보임
- 또한 매장 매출과는 달리 배달앱 매출의 경우 상위업체로의 집중 현상이 나타남
- 음식점의 특성뿐만 아니라 정액제와 같은 배달앱 수수료 체계도 매출 불균형을 심화시켰을 가능성이 있음을 시사함

● 배달 플랫폼 이용에 따른 음식점 퇴출의 이질성

- 2020년 통계청 경제총조사 자료를 이용해 조장희·이기환(2023)은 디지털 플랫폼 활용이 사업주 연령에 따라서 음식점 퇴출에 미치는 효과를 분석한 결과, 50대 미만 사업주의 경우 디지털 플랫폼을 이용할 경우, 퇴출률이 낮아지지만 60대 이상 사업주의 경우 퇴출률은 오히려 높아짐
- 팬데믹 기간 디지털 플랫폼을 활용하여 비대면 음식 서비스를 제공하면서 고령 사업주는 어려움이 겪고 있었다는 점은 디지털 전환에 있어서 사업주 또는 사업체 역량이 중요함을 시사함

● 디지털 플랫폼 이용에 따른 성과 격차 해소를 위한 정책의 필요성

- 최근의 연구는 배달 플랫폼을 활용한 음식점의 디지털 전환은 매출 성장에 도움을 줄 수 있지만 음식점 및 업주의 특성에 따라서 전환의 성공 여부 및 성과는 이질적일 수 있음을 보여줌

- 음식점 업종과 업주의 특성에 따라 발생할 수 있는 디지털 성과 격차를 정확하게 파악하고 이를 해소하기 정책이 필요함을 시사함

다. 배달 플랫폼과 외식업의 경쟁과 성장

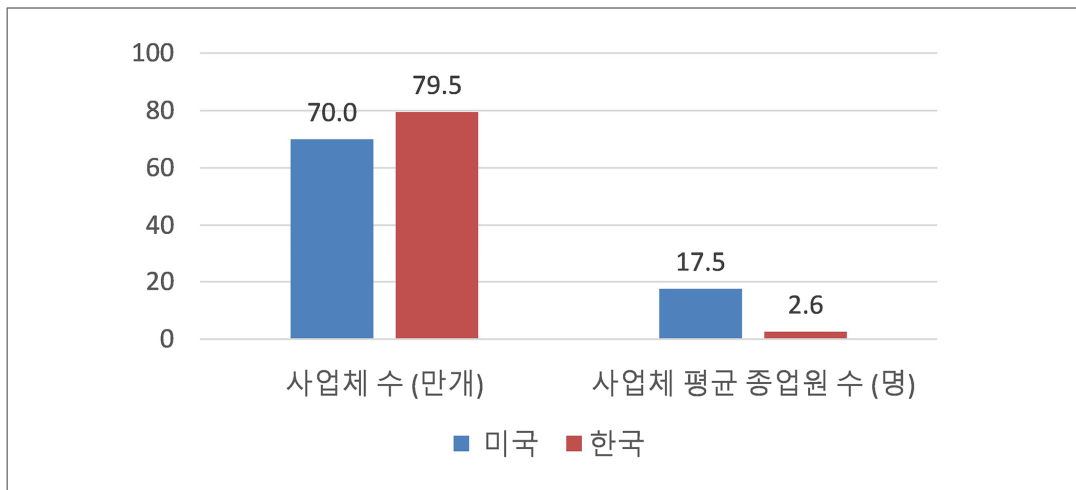
(1) 배달 플랫폼과 외식업의 경쟁구조

(가) 한국의 외식산업의 특징

□ 영세 자영업 중심의 한국 외식산업

- 한국의 외식업은 영세하고 낮은 생산성을 가진 자영업체로 구성
 - 외식업은 사업체 수나 종사자 수는 한국경제에서 매우 큰 비중을 차지하는데, 2022년 기준으로 외식업 사업체 수는 약 80만 개이며 종사자 수는 약 200만 명임
 - [그림 II-12]에서 한국 외식업 사업체의 평균 종업원 수는 2.6명으로 미국 17.5명의 약 7분의 1 수준으로 규모의 영세성이 매우 심함
 - 한국 외식업체 규모의 영세성은 좁은 지역시장에서의 음식점 간 치열한 경쟁구조와 높은 폐업률로 귀결됨

[그림 II-12] 외식업 사업체 수 및 규모: 미국과 한국



출처: (미국) Census, 2022 Economic Census, (한국) 통계청 전국사업체조사

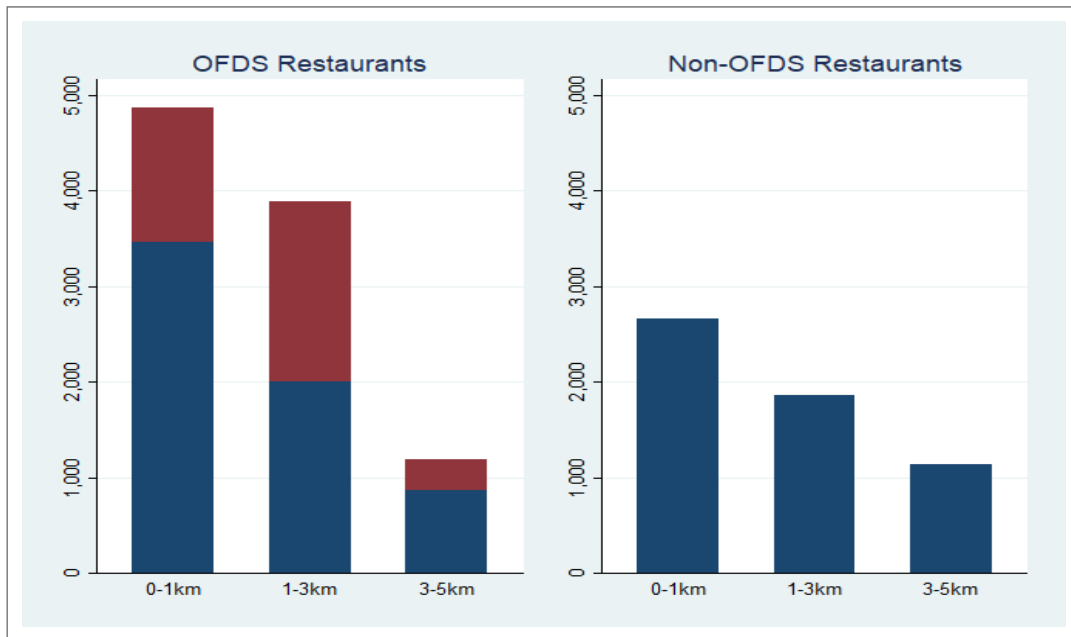
(나) 배달 플랫폼과 외식업 경쟁구조의 변화

□ 외식업의 경쟁구조 변화

● 배달 플랫폼 활용을 통한 음식점의 지역시장 확대

- 음식점은 매장을 방문하는 소비자에게 음식 서비스를 제공한다는 점에서 좁은 지역시장에서 다른 음식점과 경쟁하는 시장구조를 가짐
- 배달 플랫폼을 이용할 경우 음식점은 먼 지역의 소비자에게 더 쉽게 음식 서비스 제공할 수 있으므로 지역시장의 범위를 확대할 수 있음
- [그림 II-13]은 배달 플랫폼 이용 여부에 따른 음식점의 거리별 매출을 보여줌. 매장 내 매출은 도보로 음식점에 올 수 있는 1km 이내에 소비자가 주를 이루지만, 배달의 경우 그보다 먼 1-3km 소비자가 주를 이루므로 배달 플랫폼을 통해 개별 음식점의 시장의 지리적 범위가 확대되었음을 보여줌

[그림 II-13] 배달 플랫폼 활용과 음식점의 거리별 매출



주: 막대그래프는 음식점의 거리별 매출이며 빨간색 막대는 배달 플랫폼 이용 매출, 파란색은 매장 내 매출임
출처: Chun, Lee and Yang (2022), 신한카드 & 배달플랫폼 매출결합자료 (서울, 부산, 대구 약 25만개 음식점)

● 음식점의 지역시장 확대의 두 가지 효과

- 배달 플랫폼을 통해 지리적 시장을 확대하면 음식점은 매출 성장 기회를 얻지만, 동시에 음식점 간의 경쟁은 격화하고 다른 음식점의 시장을 탈취(business stealing)하는 효과를 발생시킬 수 있음
- Chun et al.(2022)는 배달 플랫폼을 이용해 증가한 음식점 매출의 약 63%는 반경 1-5km 지역 매출 증가를 통해 발생했고, 나머지 37% 만이 0-1km 지역 매출 증가임을 보임으로써 배달앱 이용 음식점의 매출 증가는 지역시장 확대를 통해 발생함을 확인해 줌
- 하지만 음식점이 배달 플랫폼을 이용해 늘어난 매출보다 경쟁이 격화되어 잃어버린 시장이 크다면 매출은 오히려 감소할 수 있음
- 마찬가지로 전체 음식점의 약 70%인 배달 플랫폼을 이용하지 않은 음식점도 배달 플랫폼 이용 음식점에게 시장을 빼앗길 수 있다는 점에 주목할 필요가 있음
- 배달 플랫폼을 이용하는 업체 간 경쟁뿐만 아니라 이용하지 않는 업체와의 경쟁이 강화될 수 있다는 점에서 온라인-오프라인 경쟁 격화로 이해할 필요가 있음
- 배달 플랫폼 활용 음식점은 지리적 시장을 확대함으로써 매출을 증가시키지만, 매출의 상당 부분은 다른 배달 플랫폼 이용 및 미이용 음식점의 매출을 줄이는 효과를 발생시킬 수 있음

● 외식업의 경쟁구조 변화

- 한국의 외식업은 영세한 자영업 위주의 음식점이 좁은 지역시장에서 오프라인 업체들끼리 치열한 경쟁을 하는 구조로 있어 낮은 영업이익률과 짧은 생존기간이 특징임
- 이러한 상황에서 배달 플랫폼의 확산은 업체 간 배달 플랫폼을 이용하는 음식점과 그렇지 않은 음식점 즉 온라인 및 오프라인 간의 경쟁을 격화시키고 폐업을 상승시킬 수 있다는 점에서 정책적 대비가 필요함
- 핵심은 배달 플랫폼의 수수료, 광고 정책이 경쟁구조에 어떤 식으로 영향을 주는지를 명확하게 파악하는 것임
- 배달 플랫폼은 음식점 간의 경쟁을 심화시키지만, 장기적으로 외식산업의 성장을 가지고 올 수 있다는 긍정적인 효과도 기대할 수 있음

(2) 배달 플랫폼과 외식업의 성장

(가) 직접 효과

□ 배달 플랫폼을 통해 편리하고 다양한 음식 서비스를 소비자에게 제공

- 배달 플랫폼은 편리하고 다양한 음식 서비스 제공함으로써 외식업의 성장에 기여
 - 배달 플랫폼은 검색, 주문, 결제, 배달 등의 서비스를 통합해 제공함으로써 소비자가 편리하게 음식 서비스 이용해 외식업 전체 매출을 확대할 수 있음
 - 배달 플랫폼은 광고, 검색, 리뷰 등의 서비스를 통해 소비자가 원하는 음식과 다양한 음식을 쉽게 찾도록 해 외식업 시장이 확대할 수 있음
 - 음식 서비스의 편리성보다는 다양성이 외식업 성장의 핵심 요인이라면 소비자가 정확한 리뷰 정보를 획득할 수 있도록 배달 플랫폼의 신뢰성 확보가 중요함
- 배달 플랫폼의 편리성과 다양성을 통한 소비자 혜택과 외식업 성장은 지역에 따라서 이질적일 수 있음
 - 배달 플랫폼의 편리성과 다양성 혜택은 소비자 거주 지역 음식점의 분포에 따라 상이할 수 있음
 - 예를 들면, 주변에 다양한 음식점이 부족한 지역의 소비자는 배달 플랫폼을 통해 더 많은 혜택을 누릴 수 있음(Chun et al. 2022)
 - 소비자 혜택이 큰 지역의 경우 해당 지역 음식점은 더 큰 매출 성장 기회를 가질 가능성이 있음. 일반적으로 주변 유동 인구가 많은 지역의 음식점 매출이 높지만, 배달플랫폼의 등장으로 그렇지 않은 지역 음식점도 매출 성장 기회를 가질 수 있음.
 - 배달 플랫폼 확산에 따른 음식점 매출 성장의 지역적 격차가 축소 또는 확대 여부에 대한 면밀한 모니터링 필요
 - 이와 더불어 소비자 혜택의 지역적 차이가 지역 간 불평등을 완화 또는 확대하는가에 대해서도 살펴보고 필요시 정책적 대응이 요구됨

(나) 간접 네트워크 효과

□ 배달 플랫폼은 간접 네트워크 효과를 통해 외식업 성장에 기여

- 배달 플랫폼은 양면시장 특성인 간접 네트워크 효과를 통해 외식업 성장에 기여
 - 배달 플랫폼을 이용하는 음식점이 늘어날 경우, 소비자에게 제공되는 음식 서비스의 다양성이 증가해 소비자의 혜택이 증가함
 - 따라서 배달 플랫폼에 등록된 음식점이 많아질수록, 더 많은 소비자가 배달 플랫폼을 이용하게 되는 간접 네트워크효과로 음식 주문과 음식점 매출이 증가해 외식업 규모가 확대
- 배달 플랫폼의 간접 네트워크 효과
 - Chun et al.(2024)의 연구는 서울, 부산, 대구지역 10개 외식업종 약 20만 개 음식점을 대상으로 배달 플랫폼의 간접 네트워크 효과를 추정함
 - 간접 네트워크 변수로는 음식점이 속한 업종의 배달앱 이용 음식점 비중과 음식점이 속하지 않은 업종의 배달앱 이용 비중 등 두 가지를 이용함
 - 동일 업종보다는 타업종의 배달앱 이용 비중은 더 많은 다양성을 제공할 것으로 예측함
 - 〈표 II-5〉의 회귀분석결과는 동일 업종 내에서 배달앱 이용 음식점 비중이 0에서 1로 증가할 경우 소비자 수나 음식점 매출 기준으로 시장확대 효과는 약 15%임
 - 분석 표본에서 동일 업종의 배달앱 이용 비중의 IQR(P75-P25) 값이 0.1 미만인 점을 고려한다면 동일 업종 내 배달앱 이용 음식점 비중 증가로 인한 시장확대 효과는 1%p 미만으로 경제적 유의성이 거의 없음
 - 반면에 타업종의 간접네트워크 효과를 통한 시장 확대는 5%p로 경제적으로 유의미한 수치임
 - Chun et al.(2024)의 연구는 배달 플랫폼의 간접 네트워크 효과의 핵심은 다양성 음식 서비스 제공임을 확인함
 - 위의 결과와 더불어 Chun et al.(2022)의 연구에서 개별 음식점의 매출 증가의 핵심 요인이 지역시장의 확대이고, 매출 증가 효과가 음식점이 상대적으로 많지 않은 지역에서 크게 발생한다는 결과는 개별 음식점 수준에서도 다양성

제공이 매출 증가의 핵심적인 요인임을 보여줌

〈표 II-5〉 배달 플랫폼의 간접 네트워크 효과

	(1) 로그 소비자 수	(2) 로그 음식점 매출액
지역시장 동일업종 배달앱 이용 음식점 비중	0.161*** (0.044)	0.151*** (0.047)
지역시장 타업종 배달앱 이용 음식점 비중	0.591*** (0.130)	0.591*** (0.130)
음식점 고정 효과	포함	포함
월 고정 효과	포함	포함
관측치	1,519,988	1,519,988

주: (1)과 (2)열의 종속변수는 로그 소비자 수와 로그 음식점 월간 매출액임. 관측치는 2018년 3월부터 11월까지의 서울, 부산, 대구지역 약 20만 개 음식점의 월간 매출액과 소비자 수임. 네트워크 변수의 지역시장은 49개 시군구이며 10개업 종임. 괄호 안의 수는 지역-업종 클러스터 표준오차임. ***은 1% 수준에서 통계적으로 유의함

출처: Chun et al.(2024)

(3) 배달 플랫폼의 성장과 경쟁 효과

□ 지역-업종의 배달 플랫폼 이용 비중 확대의 외식업 시장 확대와 경쟁 효과

- 배달 플랫폼 이용 비중 확대는 간접 네트워크 효과를 통해 외식업 시장을 확대함과 동시에 시장 탈취 효과를 가짐
 - Chun et al.(2024)의 연구에 따르면 동일 업종에서 배달앱 이용 음식점 비중 증가는 비이용 음식점의 고객 수와 매출을 감소시킴
 - 배달앱 이용 음식점은 동일 업종 내 배달앱 이용 음식점 비중 증가를 통해서 더 많은 고객 확보함. 주된 경로는 배달앱을 통한 고객 수 증가이고, 매장 매출은 큰 변화 없음
 - 동일 업종 내 배달앱 이용 비중 증가는 배달앱 이용 및 비이용 음식점 간의 경쟁 심화
 - 배달앱 이용 레스토랑이 비이용 음식점의 고객과 매출 탈취 효과 발생 즉 온라인과 오프라인 간의 경쟁이 심화
 - 결국 배달 플랫폼의 간접 네트워크 효과는 가치 창출과 동시에 경쟁을 심화시켜 외식업의 구조적 변화 발생시킴

라. 플랫폼의 수수료 및 리뷰 정책

(1) 수수료 및 리뷰

(가) 수수료

☐ 배달 플랫폼의 수수료 구조

- 배달 플랫폼은 주문 중개, 광고, 및 배달 서비스를 제공하고 수수료를 부과
 - 배달 플랫폼은 배달앱을 통해 소비자의 주문을 음식점에 전달하고 그에 대한 중개 수수료를 음식점에 부과함
 - 플랫폼은 주문 중개만 하고 배달은 음식점이 자체적으로 하거나 배달대행사를 통해 할 수 있음
 - 또는 배달 플랫폼이 주문 중개 및 배달 서비스를 동시에 제공할 수 있음
 - 입점 업체가 배달대행사를 이용할 음식점과 소비자의 배달비 부담액을 음식점이 설정하지만, 플랫폼 배달의 경우 배달비 부담액은 알고리즘에 의해서 플랫폼이 설정함
 - 배달 플랫폼은 배달앱에서 입점 업체를 배달앱 상단에 노출해 주고 광고료를 부과함
- 국내 음식 배달 시장점유율 상위 3사의 수수료 구조와 특징
 - <표 II-6>은 2024년 11월 현재 국내 음식 배달 시장점유율 상위 3사 배달의 민족, 쿠팡이츠, 요기요 등의 수수료 구조를 보여줌
 - 시장점유율이 가장 높은 배달의 민족은 플랫폼이 중개와 배달 서비스를 모두 제공하는 배민1플러스 요금제와 주문 중개 서비스만 제공하는 오픈리스트 요금제를 가지며, 이와 더불어 광고형 요금제인 울트라콜 요금제도 운영하고 있음
 - 배달의 민족은 초기 광고 요금제인 울트라콜과 가게배달 요금제인 오픈리스트를 중심으로 성장했지만, 최근에는 플랫폼 자체 배달로 중심을 이동하고 있음
 - 후발주자인 쿠팡이츠는 가게배달 요금제는 없이 플랫폼이 주문 중개 및 배달 서비스 모두를 제공하는 요금제만 제공
 - 요기요의 경우 배달의 민족과 같이 가게배달과 플랫폼 배달 두 가지 요금제를 제공

〈표 II-6〉 배달 플랫폼의 수수료

	요금제	중개 수수료	배달 수수료	광고 수수료
배달의 민족	배민1플러스	건당 9.8%	플랫폼 배달 1,900~2,900원	
	오픈리스트	건당 6.8%	가게배달/배달대행사	
	울트라콜		가게배달/배달대행사	깃발 1개당 월 80,000원
쿠팡이츠	쿠팡 배달	건당 9.8%	플랫폼 배달 1,900~2,900원	
요기요	가게 배달	건당 12.5%	가게배달/배달대행사	
	요기 배달	건당 12.5%	플랫폼 배달 2,900원	

주: 배달의 민족 포장 주문 시 중개수수료 3.4%. 요기요 가게배달 중개수수료는 포장 포함. 요기요 라이트 가입시 가게 및 요기 배달 모두 중개수수료는 9.7%부터 주문이 늘어나면 낮은 차등 수수료(9.7~4.7%) 적용.

출처: 배달 플랫폼 3사 웹사이트(접속 2024년 11월 19일 기준)

● 최근 배달 플랫폼 모형과 수수료의 변화

- 배달 시장 형성 초기의 주문 중개형 플랫폼에서 시장이 어느 정도 성장하고 또한 1-2위 업체 간의 경쟁이 치열해진 최근에는 플랫폼 자체 배달이 주된 요금제로 자리 잡음
- 시장 형성 초기에 선두 업체인 배달의 민족은 플랫폼에 더 많은 업체를 입점시키기 위한 전략으로 정액형 요금제인 울트라콜을 활용함
- 하지만 음식 배달 시장 성장이 업체 수보다는 기존 업체의 거래액 증가를 통해 이루어짐에 따라서 배달의 민족은 정률형 수수료 체계인 오픈리스트 요금제로 전환을 유도하고자 함
- 후발 업체인 쿠팡이츠는 플랫폼 자체 배달을 통해 소비자에 무료 또는 더 저렴한 배달수수를 제공하기 기존 업체인 배달의 민족과 경쟁함
- 후발 업체인 쿠팡이츠는 소비자를 확보하기 위해 온라인 쇼핑 쿠팡의 와우 회원에게 무료 배달 또는 10% 할인 혜택을 제공함으로써 와우 회원 소비자가 쿠팡이츠만을 이용하는 싱글호밍(single homing)을 유도함
- 음식 배달 시장이 어느 정도 성장한 2024년 말 현재, 상위 3사는 중개 수수료는 건당 10% 내외로 유사한 구조를 가짐
- 또한 주문 중개 서비스만 제공하는 형태에서 플랫폼이 자체 배달하는 형태로 변화하고 있으며, 멤버십을 통한 싱글 호밍 소비자를 확보하려는 전략을 취하고 있음

(나) 리뷰

□ 온라인 리뷰의 역할

- 온라인 리뷰(online review)와 평점(rating) 정보와 소비자의 음식점 선택
 - 소비자는 다른 소비자가 음식점을 평가한 정보인 온라인 리뷰와 평점을 바탕으로 음식점을 선택함
 - 기존 소비자의 리뷰와 평점은 음식점에 대한 더 많은 정보를 다음 소비자에게 제공함으로써 네트워크 효과를 발생시키고, 소비자와 음식점 간 매칭의 질(matching quality)을 높이고, 결국 맛있는 음식점은 더 많은 소비자를 확보함
 - 배달 플랫폼을 이용하는 음식점이 많아짐에 따라서 발생하는 네트워크 효과와 더불어 리뷰와 평점 또한 네트워크 효과를 통해서 외식업을 성장시킬 수 있는 중요한 메커니즘으로 역할을 수행함
 - 리뷰와 평점이 네트워크 효과를 발생시키기 위해서는 정보를 왜곡 없이 제공하는 것이 중요함

(2) 수수료 논란

□ 외식업체의 경영환경 악화와 배달 플랫폼의 중개 수수료 인상

- 배달 플랫폼 시장점유율 1위 업체인 배달의 민족의 중개 수수료 인상
 - 2024년 8월 배달의 민족은 중개 수수료를 6.8%에서 9.8%로 인상함에 따라서 대부상위 3사의 수수료는 모두 10% 수준이 됨
 - 입점 업체의 수수료 부담 경감을 위해 2024년 여름 배달 플랫폼-입점업체 상생협약체가 출범한 이후 10차례 이상 협의를 통해 11월 수수료 인하안을 제시함
 - 중개 수수료는 거래액 상위 35%는 7.8%로부터 하위 20%에는 2.0%로 차등 인하안이 상생 방안으로 제시됨
 - 중개 수수료 차등화와 더불어 거래 규모에 따라서 배달 수수료도 차등화함
- 중개 수수료 인상의 원인
 - 배달 플랫폼은 양면 시장 네트워크 효과가 존재함. 즉 플랫폼 이용 소비자가

많아야 입점 음식점이 많아지고, 입점 음식점이 많아야만 소비자가 플랫폼을 이용함

- 양면 네트워크효과는 쏠림 현상은 1위 업체가 시장의 지배적 사업자가 되게 함
- 이런 상황에서 1위 업체와 후발 경쟁 플랫폼과 경쟁 격화는 더 많은 소비자를 자신의 플랫폼을 이용하도록 하는 전략을 채택하게 하고, 이 때문에 등장한 전략이 소비자가 배달 수수료를 내지 않는 소위 무료 배달임
- 소비자는 하나의 배달 플랫폼만을 이용하는 싱글 호밍의 비중이 어느 정도 되지만, 대부분의 음식점은 다수의 플랫폼에 입점하는 멀티 호밍이 일반적임. 이 경우 플랫폼은 더 많은 소비자를 잡기 위한 전략을 구사하지만, 음식점에는 그러한 전략을 구사하지 않음. 즉 무료 배달의 혜택은 싱글호밍을 하는 소비자가 받고 그 비용을 멀티호밍을 하는 입점 업체가 부담하게 됨
- 플랫폼 기업의 수수료 부과는 모든 참여자에게 동일하게 부과하지 않고, 일부만 부담하는 현상은 양면 시장의 고유한 특성이라는 사실을 인식할 필요

● 한국의 중개 수수료는 높은 수준인가?

- 미국의 경우 중개 수수료는 10~15%이고, 중국의 경우 12%로 한국과 비교해 비슷하거나 오히려 높은 수준임
- 합리적인 중개 수수료는 입점 업체가 배달 플랫폼 이용을 통한 매출 성장과 비용 절감을 통한 혜택보다 같거나 낮아야 함, 즉 수수료 수준 자체도 중요하지만, 수익 구조와의 상대적인 비교가 중요함
- 결국 배달 플랫폼의 수수료가 입점 업체의 매출 증가와 수익성 개선 효과보다 높은 수수료를 부과하는 경우임
- 입점 업체의 수익성 자체가 낮은 10% 수준의 수수료를 감당하기 어려울 가능성이 있음
- 한국 외식업체의 영세성으로 인한 낮은 생산성, 높은 경쟁 강도로 인한 낮은 음식 서비스 가격, 그 외 임대료 및 인건비 등의 높은 비용 등이 원인일 가능성이 있으므로, 해외와 비교해 어떤 요인이 핵심적인지 구분해 낼 필요가 있음

(3) 정책 제언

(가) 수수료 정책

☐ 배달 플랫폼과 수수료 정책

● 외식 시장의 성장과 사회 후생을 고려한 수수료 정책

- 맛있고 다양한 음식 서비스를 제공함으로써 더 많은 소비자가 배달 플랫폼을 이용하게 하는 간접 네트워크 효과가 큰 음식점에게 낮은 수수료를 부과하는 것이 외식업 성장과 후생에 도움이 될 수 있음
- 외식업의 성장과 후생을 고려한다면 차등 수수료 적용이 가능하지만 이를 위해서는 음식점 특성별 네트워크 효과를 파악하는 것이 필요함
- 간접 네트워크 효과가 큰 음식점의 소규모 신규 음식점이라면 낮은 수수료 적용에 갈등이 없겠지만, 큰 규모의 기존 음식점이라면 사회적으로 받아들이기 어려울 수 있음
- De Comiere et al.(2024)는 간접 네트워크 효과가 있는 경우 가격차별은 소비자 후생과 사회 후생 모두를 증가시킬 수 있음을 보임
- 결국 차등 수수료는 일부 음식점에게 낮은 수수료를 제공하고 사회 후생을 극대화할 수 있지만, 여전히 일부 음식점은 차등 수수료를 감당하기 어려워 폐업할 가능성도 있다는 점에서 실제 적용에는 외식업 성장과 소상공인 보호라는 두 가지 목적의 절충점 모색 필요

● 정부의 수수료 규제

- 수수료 상한 지정 등 일률적인 수수료 규제는 음식점의 매출과 수익에 도움이 되지 않을 수 있다는 기존 연구 결과(Li and Wang 2024)
- 미국의 일부 도시에서 소규모 음식점에 수수료 상한제를 도입했지만, 플랫폼은 해당 음식점에 주문을 적게 배정해 음식점 매출 감소로 인한 손해가 낮은 수수료로 인한 혜택보다 커지는 상황이 발생함
- 매출 규모에 따른 차등 수수료 체계는 영세 음식점에 일부 도움을 줄 수 있지만 간접 네트워크 효과를 통한 외식업 성장과 사회 후생에 도움이 된다는 보장은 없음

(나) 리뷰 정책

□ 플랫폼의 리뷰와 평점 정책

- 소비자의 리뷰와 평점은 다른 소비자에게 음식점에 대한 정확한 정보를 제공함으로써 네트워크 효과를 발생시킨다는 점에서 네트워크 효과가 극대화되도록 정책이 시행되어야 함
- 장기적으로 리뷰 및 평점은 음식점의 진입, 매출 및 폐업 등에 중요한 역할을 한다는 점에서 더 맛있고 다양한 서비스를 제공하는 음식점이 플랫폼에서 많아짐으로써 발생하는 또 다른 네트워크 효과를 극대화하도록 설계되어야 함
- 부정적인 리뷰와 별점 테러로 질이 우수하고 새로운 서비스를 제공하는 신규 업체가 창업 초기에 폐업하지 않도록 정책이 설계될 필요가 있음
- 결국 수수료 정책과 리뷰 정책 모두 플랫폼이 가지는 고유한 특성인 네트워크 효과를 극대화하도록 설계될 때 음식점이 플랫폼을 통해 디지털 전환하고 장기적으로 성장할 수 있음

마. 결론

(1) 배달 플랫폼과 외식업의 디지털 전환

□ 배달 플랫폼을 통한 외식업의 디지털 전환

● 외식업의 경쟁구조와 성장

- 배달 플랫폼의 확산은 디지털 전환을 통해 음식점의 성장과 생존에 영향
- 동시에 배달 플랫폼을 이용하는 음식점 간의 경쟁뿐만 아니라 이용하지 않는 음식점과의 경쟁구조에도 영향을 줌
- 배달 플랫폼은 다면시장의 주된 특성인 간접 네트워크 효과를 통해 외식업을 성장시키고 사회 후생을 증가시킴
- 배달 플랫폼은 영세 자영업 위주의 외식업이 디지털 전환을 통해 성장할 수 있는 기회를 제공하지만, 경쟁이 치열해짐에 따라서 다수의 음식점이 폐업하는 과정을 수반함

- 배달 플랫폼을 통한 외식업의 디지털 전환을 창조적 파괴 과정으로 인식하고 그 과정에서 발생하는 문제에 대응하는 정책 필요

(2) 배달 플랫폼의 수수료 및 리뷰 정책

☐ 배달 플랫폼의 수수료 및 리뷰 정책

- 외식업의 성장과 사회 후생을 극대화하는 수수료 및 리뷰 정책
 - 배달 플랫폼의 수수료는 참여자들에게 동일하게 부과되지 않을 수 있다는 다면 시장의 특성과 간접 네트워크 효과에 영향을 줄 수 있다는 점을 기반으로 설계 필요
 - 간접 네트워크 효과 하에서 차등 수수료는 사회 후생을 극대화할 수 있음
 - 리뷰 정책도 간접 네트워크 효과에 영향을 줄 수 있다는 점에서 수수료 정책과 같이 중요하게 다루어져야 함

5. 플랫폼 혁신과 포용: 전통시장 플랫폼 활용을 중심으로

저자 류민호

가. 전통시장 활성화 및 온라인 플랫폼 지원의 필요성 제고

(1) 플랫폼 생태계의 발전으로 인한 기회와 위협

(가) 플랫폼의 성장으로 인한 기회

- 디지털 플랫폼의 성장은 소상공인이 물리적 제약을 극복하고 시장을 확대할 기회를 제공함
 - 초기 자원이 부족한 스타트업의 경우 플랫폼을 통해 비용 효율적으로 마케팅하여 비즈니스 성과를 개선할 수 있음(Usman & Sun, 2023)
 - 또한, 플랫폼 자원을 적극적으로 활용하여 네트워크 효과를 창출하고, 인지도와 신뢰도를 높이는 동시에 상품과 서비스 개선이 가능함(Nassar & Mallik, 2022)
- 기존 오프라인 시장은 참여자들의 정보 접근이 제한적이었으나, 디지털 플랫폼은 정보 접근성을 높여 정보 격차를 해소함
- 디지털 플랫폼은 네트워크 효과를 통해 사용자, 공급자, 협력 기업 등 다양한 이해관계자들과의 협업을 활성화함
 - 이를 통해 자원 공유와 아이디어 교환을 촉진하고, 공동 혁신과 새로운 가치 창출을 가능하게 함(Madsen, 2024)

(나) 플랫폼의 성장으로 인한 위협

- 규모가 큰 기업 또는 조직의 경우 활용 가능한 자원이 많아 온·오프라인 채널 전환이 쉽지만, 개인 소상공인의 경우 디지털 플랫폼 중심의 시장 구조 변화는 위협으로 작용
 - 확장성이 높은 플랫폼은 신규 시장 진출을 촉진하고, 기존 산업에서 경쟁사를 늘려 경쟁을 더욱 심화 시킴(Cennamo, 2021)
- 선제적으로 O2O 플랫폼을 도입한 시장 참여자만이 O2O 플랫폼으로부터 혜택을 누리고 있으며, 이는 시장 참여자 간의 급격한 양극화를 초래하고 있음(Ryu

* 동아대 경영정보학과 교수

et al., 2022)

- 급격한 양극화는 디지털 격차를 발생시키며, 이는 사회·경제적 불평등에 영향을 미친다는 점에서 높은 중요성을 가짐(Van Deursen & Helsper, 2015)
- 또한, 디지털 격차는 디지털 배제로 이어져 궁극적으로 사회적 배제를 심화시키고 불평등을 더욱 심화시킬 수 있음(DiMaggio, 2001; Helsper, 2012)
- 시장참여자 간의 양극화는 전통시장과 같은 고령층의 오프라인 소매 사업자들이 밀집한 곳에서 더욱 두드러짐

(2) 지역사회 및 지역경제 중심으로서의 전통시장의 역할 고찰

(가) 지역공동체 활성화

- 전통시장은 지역 주민에게 사회적·문화적으로 공통된 연대의식을 형성하도록 돕는 역할을 하여 사회적 응집을 촉진함 (김도형, 2013)
- 시장의 상인과 이용객은 대부분 지역 주민으로 구성되어 있어 지역적 특성이 강함
- 단순히 상품 거래를 넘어 지역사회의 새로운 소식을 접하는 교류와 만남의 장으로 기능하며, 이는 지역 주민 간 결속력을 강화하고 지역사회 내 상호작용을 활성화함(Lindenfeld, 1978)
- 또한, 다양한 민족, 종교, 사회적 배경을 가진 사람들이 자연스럽게 상호작용하며, 우연한 만남과 대화 등을 통해 신뢰 관계를 형성하고 폭넓은 사회적 교류를 촉진함(Mele et al., 2015)
- 이러한 소통의 장을 통해 서로의 관심사에 대해 이해하고 나눔으로써 건강한 지역공동체를 형성할 수 있음(Rhys-Taylor, 2016)
- 즉, 전통시장은 주민 간 상호작용과 교류를 촉진하고, 결속력을 강화하며 다양한 배경의 포용을 통해 건강한 지역공동체 형성에 이바지함

(나) 지역 문화 활성화

- 전통시장은 자연 발생적으로 형성되고 발전되어 온 장소이므로 지역의 전통문화가 녹아있는 동시에, 지역 특색을 보존하는 장소

- 전통시장은 지역의 경관과 건축, 역사와 사회적 관계가 어우러져 지역 고유의 정체성을 만들어내는 중요한 기능을 담당함(Smith, 2015)
- 사람들의 감정과 경험이 깃든 장소로, 지역 문화와 정체성을 상징적으로 보여줌(Silver & Grek-Martin, 2015)
- 또한, 지역 주민들이 방언으로 소통하며 자연스럽게 교류하는 공간으로써, 지역 문화와 정체성 유지에 크게 이바지하고 있음(Mele et al., 2015)
- 전통시장은 지역 주민뿐만 아니라 관광객들에게도 지역 문화와 정체성을 경험할 수 있는 중요한 공간으로 기능함
 - 특히, 전통시장에서 이루어지는 구매·체험 활동은 방문객들에게 지역의 문화적 가치를 체감하게 하고, 전통시장을 단순한 거래 공간이 아닌 지역 정체성을 상징하는 공간으로 인식하게 만듦(Sgroi, 2023)
 - 관광객이 전통문화상품을 구매하는 경우 그 상품이 지속해서 생산되어야 하므로 전통문화의 계승 차원에서 긍정적인 영향을 끼치기도 함
 - 지속해서 구축된 지역 고유의 브랜드 가치는 관광객의 만족도를 높이며, 지역 경제 활성화와 문화 보존에 이바지할 수 있음(Zhong et al., 2023)
 - 이처럼 전통문화를 활용한 상품화는 관광객의 지속적인 방문을 유도하여 소멸해가는 지역에 활력을 제공(김연철·김태영, 2022)

(다) 지역경제 활성화

- 전통시장은 대체로 지역에서 생산되는 상품을 판매하기 때문에 지역 경제에 대한 기여도가 높음
 - 전통시장의 상인은 대부분 지역 주민으로 구성되어, 상인이 창출한 수익은 지역 내에서 순환하게 됨으로써 지역 경제에 이바지함(박재수·김응규, 2012)
- 전통시장은 지역 주민들에게 새로운 비즈니스 기회를 제공함
 - 적은 비용으로 시장에 진입할 수 있으며, 특히 여성과 저학력자, 소외된 계층에게 경제적 자립의 발판을 마련해줌으로써 지역 경제 기반을 확립하는 임무를 수행함(Nhung, 2023)
 - 실제로 전통시장은 1950년대 후반 이후 도시로 유입한 반 실업자에게 생업의

기회를, IMF 구제금융 사태 이후에는 실직자 또는 사회복지정책의 대상에서 소외된 이에게 고용의 기회를 제공해 주는 사회안전망의 임무를 수행해 왔던 것으로 평가됨

- 저소득 가구가 쉽게 구매 및 접근 가능하며, 저렴한 상품을 통해 주민들의 생계를 지원함으로써 지역 경제 기반 유지에 이바지함(Cook et al., 2024)
- 즉, 전통시장은 지역 경제에 이바지할 뿐 아니라, 저소득층과 소외 계층을 지원하며 지역 경제 기반을 강화하는 데 핵심적인 역할을 함

(3) 전통시장의 쇠퇴 현황과 원인

(가) 전통시장의 쇠퇴 현황

- 최근 전통시장은 대형할인점 및 온라인 쇼핑몰, 소비 행태의 변화에 따라 경제력을 잃으며 쇠퇴가 가속화되고 있음(김은광, 2024; 차예지·이재영, 2024)
 - 전통시장의 수는 2008년 1,550개에서 2022년 1,388개로 지속해서 감소하고 있음(소상공인진흥공단, 2023)
 - 또한, 전통시장 및 상점가의 빈 점포 수는 2018년 20,627개에서 2022년 30,002개로 46.1% 급증
 - 시장별 빈 점포 비중 역시 같은 기간 6.6%에서 10.0%로 3.4% 증가
- 전통시장의 쇠퇴는 전통시장이 변화하는 소비 환경에 적응하지 못한 결과로, 점차 소비자들의 선택지에서 배제되고 있음을 시사하며, 지속 가능한 운영 구조 마련이 시급함을 보여줌

(나) 전통시장의 쇠퇴 원인

□ 상권 및 입지 변화

- 주로 구도심에 있는 전통시장은 신도시로 상권의 중심이 이동함에 따라 기존의 상권이 점차 위축되고 있으며, 이는 전통시장이 경쟁력을 잃고 도태될 가능성을 높이고 있음(안형근·양해술, 2007)
- 인구감소 현상으로 인해 오프라인 공간에 의존하는 전통시장은 방문객과 구매력이 줄어들면서 상권이 축소되고, 이에 따라 생존 가능성 또한 크게 위협받고

있음(김현중 외, 2022)

- 이러한 상권 및 인구 구조 변화는 전통시장 주변 지역의 경제 활성화에도 부정적인 영향을 미치며, 상권의 지속 가능성 또한 위협받고 있음

□ 소비 행태 변화

- 소비자들은 디지털 플랫폼이 제공하는 편리함, 다양한 상품 선택, 그리고 경쟁력 있는 가격을 선호하면서, 기존 소매업은 소비자들에게 매력적인 선택지가 되지 못하고 점차 경쟁력을 잃어가고 있음(Jimenez et al., 2019; Krishna, 2023; Zhou, 2024)
- 소비자들은 팝업 스토어와 같은 비전통적인 시장이 제공하는 독창적인 경험과 즐거움을 통해 호기심을 충족시키는 것을 더 선호하게 되면서, 전통적인 소매업의 매력이 감소함(Childs et al., 2020)
- 이와 같은 변화는 소비자들의 기대 수준을 높이며, 전통시장이 현대적 쇼핑 경험을 제공하지 못하면 점차 선택지에서 배제되는 결과를 초래하고 있음

□ 시설 및 환경적 요인

- 대부분 전통시장은 노후화된 시설과 부족한 편의시설로 인해 소비자들에게 불편함을 초래하며, 이러한 문제는 전통시장을 이용하려는 의지를 저하하고 부정적인 인식을 형성할 가능성이 있음(김민정·류성민, 2016)
- 전통시장의 열악한 위생 상태와 청결 관리 부족은 시장을 방문하는 이용자들에게 불쾌감을 주고, 부정적인 이미지를 형성하여 재방문 의사에 악영향을 미치고 있음(김수혜, 2023)
- 주차 공간이 부족하거나 상인들에 의해 점유되는 경우가 많아 고객이 유료 주차장을 이용해야 하는 불편함이 발생하며, 이는 소비자들에게 심리적, 경제적 부담으로 작용함(Lee, 2017)
- 시설 및 환경적 문제들은 전통시장의 경쟁력을 저하하고, 소비자들의 재방문을 유도하기 어려운 상황을 초래하며, 결국 시장 활성화에 심각한 영향을 미침

□ 운영 및 서비스 품질

- 운영시간이 제한적인 전통시장은 소비자들이 특정 시간에 맞춰 방문해야 하므

로, 일정 조율의 부담과 불편을 초래하며 접근성을 낮추는 결과를 초래함(Jean Miller et al., 2014)

- 전통시장은 백화점이나 대형 유통마트에 비해 상품의 품질과 관리 수준에서 경쟁력이 떨어지며, 이는 소비자 만족도를 저하하고 전통시장을 선택지에서 배제하게 만드는 요인으로 작용함(김수민·이승신, 2015)
- 상인들의 불친절한 태도와 고객 응대 능력 부족은 소비자들에게 부정적인 인식을 심어주며, 전통시장에 대한 거부감을 유발할 가능성이 높음(조범석, 2022)
- 궁극적으로, 전통시장은 쇠퇴 요인으로 지적된 상권, 소비 행태, 시설 및 서비스 문제 등을 극복하기 위해 디지털 플랫폼을 활용하여 접근성과 경쟁력을 강화하고, 현대 소비 트렌드에 부응하는 전략을 마련해야 함

(4) 전통시장의 디지털 플랫폼 활용의 필요성

(가) 소상공인 디지털 플랫폼 활용의 효과

□ 연결성 강화

- O2O 플랫폼은 인터넷을 통해 소비자와 오프라인 서비스 또는 상품을 제공하는 업체를 연결하며, 온라인 판매 채널을 통해 지역적인 제약을 넘어 더 많은 고객에 접근할 수 있음(He et al., 2020; 경기도시장상권진흥원, 2024)
- 이러한 전략은 지역 내외의 다양한 행위자를 연결하여 커뮤니케이션과 상호작용을 촉진하고, 이를 통해 고객과의 관계를 강화하며 고객 만족도와 충성도를 높이는 데 이바지함(Chu et al., 2023)

□ 비용 절감

- 디지털 플랫폼을 활용한 운영 최적화는 재고 관리, 인력 배치, 마케팅 비용 등 사업 운영에 필요한 다양한 비용을 절감할 수 있는 효과적인 도구로 작용하며, 특히 소규모 사업자들에게는 제한된 자원을 효율적으로 활용할 기회를 제공함(Shin et al., 2022; 경기도시장상권진흥원, 2024)
- 또한, 사용자 간 자원 공유를 촉진하여 공유 경제를 활성화함으로써, 자원의 활용도를 극대화하고 소비 효율을 높이는 동시에 지속 가능성을 강화하는 데에도 이바지할 수 있음(Pouri, 2021)

□ 오프라인 점포 의존도 감소

- 디지털 플랫폼의 활용은 오프라인 의존도를 줄이고, 코로나 19와 같은 재난 상황이나 소비 행태 변화와 같은 예상치 못한 변화에도 유연하게 대응할 수 있는 기반을 제공함(경기도시장상권진흥원, 2024)
- 이를 통해 비대면 소비 증가와 같은 새로운 소비 트렌드에 빠르게 적응하며, 변화하는 소비자 요구와 시장 환경에 효과적으로 대응할 수 있음

□ O2O 시너지

- 온라인과 오프라인 채널의 통합은 소매업자에게 시장에서의 경쟁 우위를 제공하며, 특히 오프라인 매장을 보유한 소매업자는 온라인 채널만 보유한 업체에 비해 더 높은 신뢰도와 경쟁력을 확보할 가능성이 큼(Herhausen et al., 2015; Zhang et al., 2019)
- 또한, 디지털 플랫폼은 사용자에게 필요한 정보를 제공함으로써 정보 비대칭을 완화하고, 오프라인 거래의 가치를 더욱 높이는 데 이바지할 수 있음(Jiang et al., 2024)

나. 전통시장 기술 도입 및 온라인 플랫폼 사용 현황

(1) 전통시장의 온라인 플랫폼 활용 및 국내외 성공 사례

(가) 국내 대형 온라인 플랫폼의 온라인 전환(활용) 지원 사례

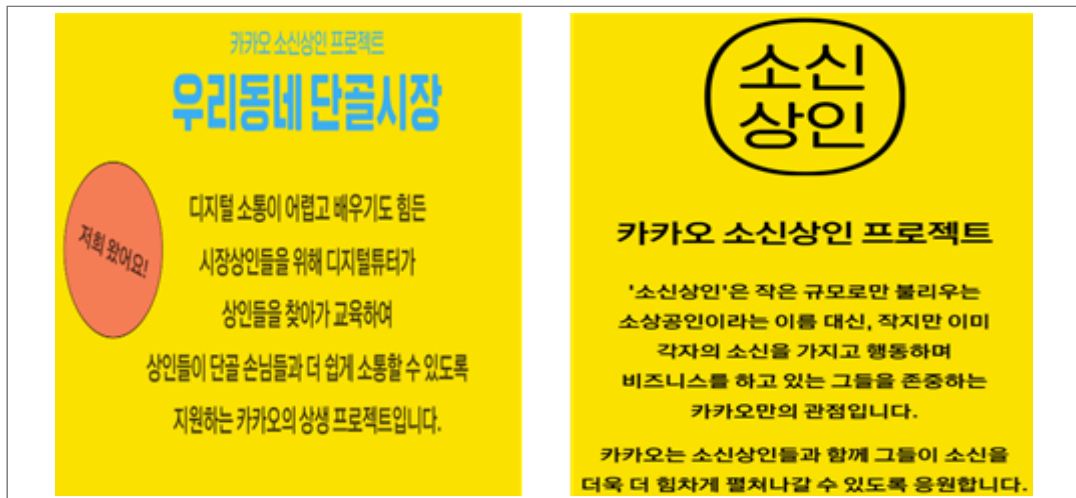
□ 카카오, ‘우리동네 단골시장 프로젝트’

- 카카오는 디지털 전환과 거리가 먼 대상인 전통시장을 대상으로 ‘우리동네 단골시장 프로젝트’를 운영하며, 의사소통 방식을 혁신하고, 상생을 실현하고 있음
 - 카카오는 상인들이 카카오톡 채널을 통해 고객과 실시간 소통을 할 수 있도록 지원함
 - 점포와 시장 단위로 카카오톡 채널을 개설하고, 지도 정보 및 각 점포와 명함에 QR 코드를 제작하여 고객들이 쉽게 채널에 접근할 수 있도록 함
 - 개설된 채널과 진행 중인 이벤트 홍보를 위해 홍보물을 제작하여 상인들에게

제공함

- 상인회 채널에 한해 특 채널 활성화 이벤트를 진행할 수 있도록 300만 원의 현금을 지급
- 전화로 진행하던 주문을 자동화하고, 고객 관리 시스템(CRM)을 카카오톡 채널을 통해 구현
- 2022년부터 중소벤처기업부, 소상공인시장진흥공단, MKYU 등과 협업하여 전국 상인들을 지원하는 ‘카카오 소신상인 프로젝트’의 일환으로 시작
 - 대학 컨셉의 평생교육원인 MKYU 소속의 디지털 튜터가 1:1 맞춤형 교육을 제공하며, 상인들에게 카카오톡 채널 개설, 고객 응대 등에 대한 교육을 진행
 - 카카오는 상인회를 담당하는 전담 소통 매니저를 두어 현장에서 상인들과 지속해서 소통함
 - 지원을 받은 시장을 대상으로, 후속 디지털 역량 교육을 제공하여, 지속 가능한 디지털 전환을 지원
- 카카오는 이를 통해 전통시장의 디지털 전환을 가속하고 상인과 소비자 간의 소통을 활성화함
 - 2023년 기준, 총 111개 시장, 1,583개 채널이 개설되었으며 약 116,227명의 채널 친구 확보

[그림 II-14] 카카오 ‘우리동네 단골시장’

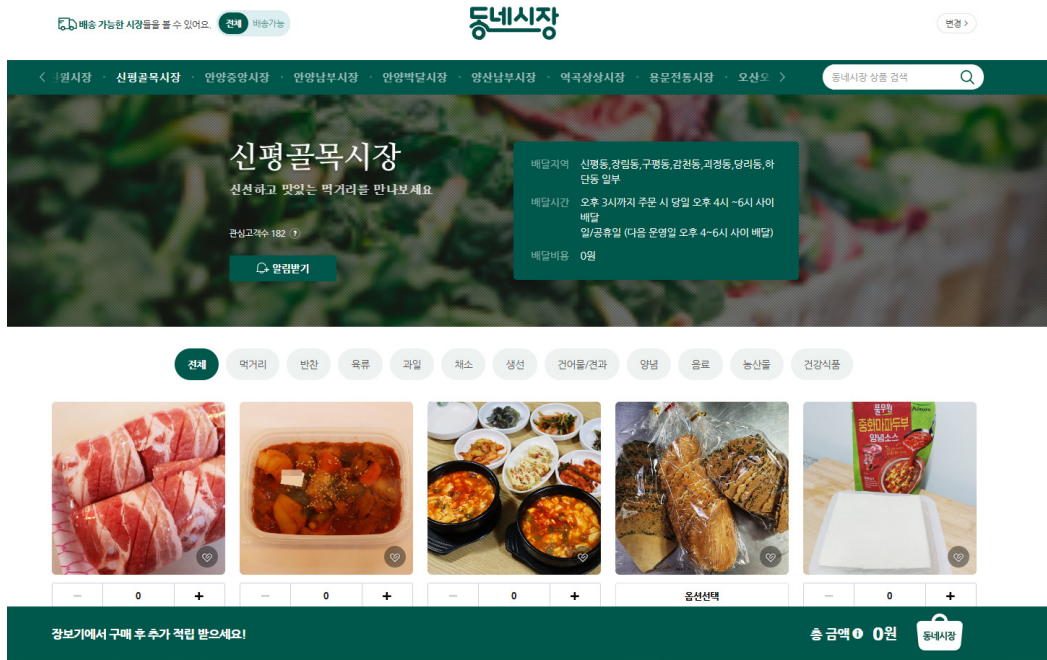


출처: 카카오 '우리동네 단골시장' (2024)

□ 네이버, '동네시장 장보기'

- 2019년 전통시장 상인들의 온라인 판로 확대와 비즈니스 성장을 지원하기 위해 '동네시장 장보기' 플랫폼의 입점을 지원함
 - 소비자가 온라인으로 상품 주문 시, 2시간 이내 또는 당일 집 앞으로 배달하는 서비스 제공
 - 기존 오프라인 매장에서 판매하지 않던 찌개, 국, 과일 도시락 등 온라인 전용 상품을 개발하고, 다양한 이벤트를 통해 온라인 판매를 활성화함
 - 중소벤처기업부와 협력하여 구매고객에게 온누리상품권 등 경품을 제공하는 이벤트를 진행하며, 소비자 참여를 유도하고 전통시장 온라인 판매의 인지도를 제고
- 운영 및 배달은 '프레시멘토' 등 스타트업 및 지역 배송업체와 협력하여 진행함
 - 온라인 기반의 식품 전문 기업인 '프레시멘토'가 시장 단위의 온라인 입점을 지원하며, 직원이 최초 1~2주간 상주하여 플랫폼 사용법, 상품 등록, 주문 처리 등 기본적인 운영 교육을 대면으로 진행
 - 또한, 자체 애플리케이션을 통해 고객 응대 방법, 주문 처리 절차 등 추가적인 교육을 제공함
 - 이와 함께, 지역 배송 네트워크를 강화하기 위해 협력업체와의 파트너십을 확장하고 있음
 - 예를 들어, 물류 스타트업인 '고박스'는 프레시멘토와 협력하여 제주 지역에서 네이버 장보기 당일 배송 서비스를 시작함
- 네이버의 '동네시장 장보기'는 전통시장의 디지털 전환을 가속화하며 시장 경쟁력을 강화함
 - 2022년 기준 170개 이상의 전통시장이 입점하여 거래액과 주문 건수가 2019년 대비 각각 74배, 61배 증가

[그림 II-15] 네이버 '동네시장 장보기'



출처: 네이버 '동네시장 장보기' (2024)

□ 쿠팡, '마켓플레이스 전통시장 지원 사업'

- 전통시장 상인들의 디지털 전환을 돕기 위해 '마켓플레이스 전통시장 지원 사업'을 운영함
 - 이는 쿠팡이 2022년 9월 중소벤처기업부, 동반성장위원회, 전국상인연합회와 체결한 전통시장의 디지털 전환 및 지역 공존 사업 추진을 위한 상생협약의 일환으로 추진됨
 - 전통시장 상점가를 대상으로 쿠팡의 오픈마켓 입점을 지원하며, '전통시장 상점가 특별기획전'을 열어 상인들의 제품 홍보를 촉진
 - 초기 1차 교육은 영업사원이 직접 방문하여, 플랫폼 사용법, 상품 등록 방법 등 기본적인 운영 교육을 진행하며, 추가 문의 사항은 콜 세일즈팀을 통해 유선으로 관리됨
 - 정산, 리뷰 관리, 원산지 표시 등 주요 운영 방법은 홈페이지 또는 POS 내에서 상시 확인 가능

- 쿠팡의 지원 사업은 전통시장의 매출 증대와 지속 가능한 발전에 이바지함
 - 2023년까지 하루 평균 200만 원 이상의 매출을 기록하는 상점이 다수 등장하며, 2024년까지 마켓플레이스 입점 점포 수를 100곳 이상으로 확대할 계획
 - 주요 사례로, 서울 마포농수산물시장 ‘호남건어물’은 쿠팡 입점 후 4일간 역대 매출을 기록하며 성공적인 전환 사례로 주목받음
 - 전통시장 상인의 디지털 역량 강화와 시장 내 상품 경쟁력을 높이며 지역 경제 활성화에 기여
- 이와 연계된 별도 사업으로, 중소상공인에게 100개 이상의 쿠팡 물류센터를 합리적인 비용으로 제공하여 배송 기간을 단축하고 경쟁력 강화를 지원함

[그림 II-16] 쿠팡 ‘마켓플레이스 전통시장 지원 사업’



출처: 쿠팡뉴스룸(2022)

□ 쿠팡이츠, ‘전통시장 활성화 프로그램’

- 전통시장 상인들의 온라인 판매를 돕기 위해 쿠팡이츠 플랫폼을 활용하여 ‘전통시장 활성화 프로그램’을 운영함
 - 쿠팡이츠는 상인들에게 온라인 판매 교육, 앱 사용법, 메뉴 구성 등 맞춤형 코칭 제공
 - 초기 교육은 영업사원이 방문하여 진행하고, 추가 교육은 콜 세일즈팀이 유선

으로 지원함

- 정산, 리뷰 관리, 원산지 표시 등 주요 운영 방법은 홈페이지와 POS 시스템에서 확인 가능
- 전문 사진가를 활용한 상품 촬영과 앱 상단 노출 등 다양한 디지털 마케팅을 지원하여 상인들의 온라인 판매 역량 강화를 도모함
- 전통시장을 대상으로 중개 수수료를 전액 면제하고, 배달비를 기본 단가보다 낮은 수준으로 책정하며, 초과 비용은 쿠팡이츠에서 부담하여 초기 진입 부담을 줄임
- 중소벤처기업부가 주최한 '2023 전국우수시장박람회'에 참가하여 전통시장 상인들과 고객을 위한 체험 сек션을 운영하고, 디지털 전환의 실효성을 체감할 기회를 제공함
- 상인회를 중심으로 입점 절차를 진행함으로써, 시장 내 상인회 가입을 활성화를 도모함

[그림 II-17] 쿠팡이츠 '전통시장 활성화 프로그램'



출처: 디지털데일리(2021)

□ 종합

- 대형 플랫폼들은 기관과의 협력 및 자사만의 강점을 활용해 사회공헌 차원에서 전통시장 활성화를 지원하고 있음
- 기업별로 구체적인 성과 정보 접근성에 차이가 있었으며, 인건비 부담으로 교육을 외부 업체에 위탁하는 사례 존재

(나) 국내 플랫폼과 유사한 해외 온라인 전환(활용) 사례

□ Grap ‘Grap Mart’ (베트남)

- Grab은 동남아시아 대표 차량 공유 및 전자상거래 플랫폼으로, Grab Mart를 통해 전통시장 상인들이 온라인 상점을 개설하고 운영할 수 있도록 지원
- 2020년 하노이와 다낭 지역에서 Grab Mart 플랫폼을 활용하여 전통시장의 디지털화를 지원하기 위한 베타 테스트 진행
 - Grab Mart는 Grab 플랫폼 내의 온라인 쇼핑 서비스로, 소비자들에게 신속한 식료품 및 일상용품을 제공하며, 전통시장 상인들이 플랫폼을 활용하여 디지털 판매를 시작할 수 있게 도움
 - 테스트 결과, 2020년 12월 기준 일평균 주문량이 전월 대비 2배가량 증가
 - 설 연휴를 기점으로 채널 활성화를 위해 할인 코드와 같은 다양한 프로모션을 제공함
- Grab Mart의 사례는 디지털 플랫폼을 활용한 전통시장 상인의 온라인화가 지역 경제 활성화와 소비자 접근성을 동시에 향상할 수 있음을 시사함
- Grab의 접근 방식은 쿠팡이츠가 전통시장 상인들을 대상으로 온라인 판매 교육과 디지털 마케팅 지원을 통해 전통시장의 활성화를 도모한 방식과 유사한 접근으로 평가됨

[그림 II-18] Grap ‘Grap Mart’

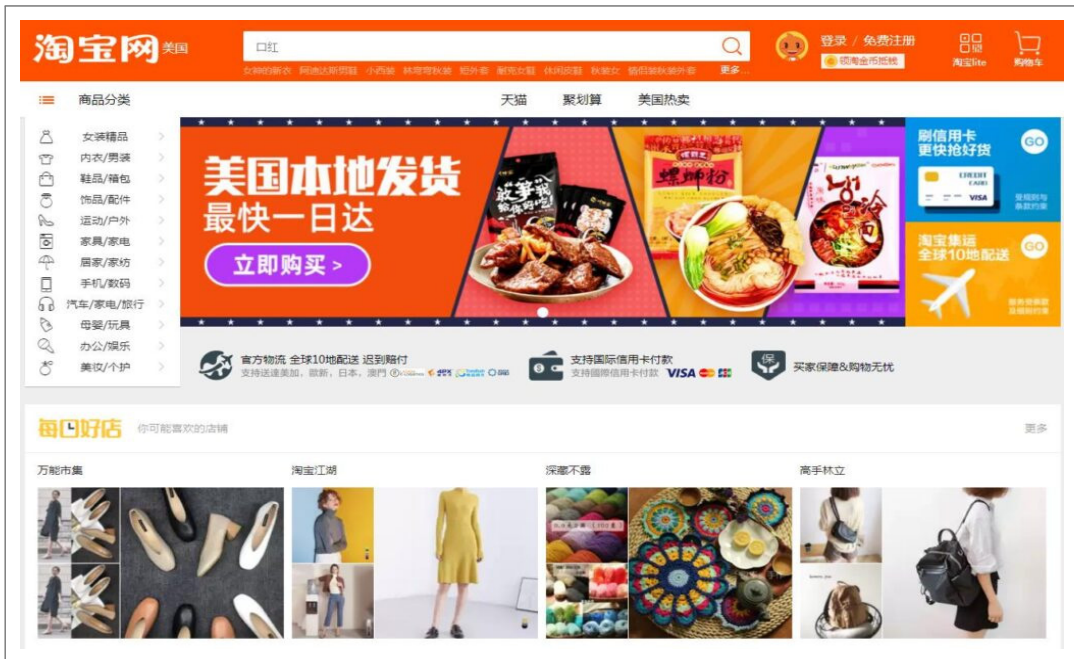


출처: Grap(2024)

□ Alibaba의 Taobao ‘Taobao Project’(중국)

- Taobao Project는 2009년부터 농촌 지역의 전통 유통 채널을 전자상거래 플랫폼으로 전환시키기 위해 Alibaba가 시작한 프로젝트임
- Taobao Village는 농촌 지역에서 연 매출 1,000만 위안 이상을 달성하거나, 마을 내 최소 100개 이상의 쇼핑몰을 운영하는 전자상거래 공동체를 의미함
 - 2019년 기준 Taobao Village는 4,300개 이상 형성되었으며, 84만 개 이상의 일자리를 창출함
 - 농촌 인구 유출을 1,200만 명 감소시키며 지역 경제 활성화에 기여
- Taobao University와 1,000명의 현지 지도팀을 통해 농촌 주민들에게 전자상거래 교육과 지원을 제공하여, 주민들이 온라인 비즈니스를 시작하고 운영할 수 있도록 지원
 - 1,000명의 현지 지도팀은 농촌 주민들에게 실습 중심의 전자상거래 교육을 제공해 디지털 환경에 적응하고 독립적인 온라인 비즈니스를 성공적으로 구축할 수 있도록 지원함

[그림 II-19] Taobao ‘Taobao Project’



출처: MySourceify.com(2021)

(다) 해외 오프라인 유통 채널의 온라인 전환(활용) 사례

- 앞서 언급된 사회공헌 차원의 지원 외에도 다양한 국가와 주체들이 전통시장 및 오프라인 유통 채널의 온라인 전환을 추진하고 있음
- 이들은 크게 정부 기관 및 비영리 단체가 주도하는 사례와 기업이 이윤을 목적으로 진행하는 경우로 구분할 수 있으며, 각 시장에 대한 설명은 <표 II-7>에 기재되어 있음

<표 II-7> 해외 오프라인 유통 채널의 온라인 전환(활용) 사례

유형	구분	내용
이윤 중심형	Vingroup ‘VinShop’ (베트남)	소매점주와 소비자 간 온라인 거래를 지원하는 플랫폼을 제공하며, 물류와 금융 솔루션을 연계해주는 특징을 지님
	Missfresh ‘Intelligent Fresh’ (중국)	민간기업 Missfresh가 신선식품 시장의 디지털화를 촉진하고, 상인들에게 온라인 결제 및 CRM 도구를 제공함
	Amazon ‘Smart Commerce’ (인도)	인도의 지역 상점들이 자체 온라인 스토어를 운영하도록 지원하며, 재고 관리 및 음성 쇼핑 등의 다양한 기능 제공
	CRAFT STORE ‘Story E-Commerce’ (일본)	일본의 오프라인 중심 전통 공예 산업을 디지털화하여, 공예품의 역사적 가치를 스토리텔링과 결합함으로써 온라인 판매를 촉진
	Glove & Manzaning ‘Boqueria market’ (스페인)	Glovo와 Manzaning은 시장 상인들에게 빠른 배달 서비스와 온라인 주문 서비스를 제공하여, 온라인 판로 개척과 경쟁력 강화를 지원함
공공 · 비영리 주도형	La Poste ‘Ma Ville Mon hopping’ (프랑스)	공공 자본으로 운영되는 프랑스의 우편 및 물류 기업 La Poste는 지역 소규모 상인들의 온라인 상점 개설을 지원하며, 지역 경제 활성화에 기여
	‘Grand Turkish Bazaar’ (터키)	터키 Grand Bazaar 전통시장은 자체적으로 온라인 사이트를 구축해 글로벌 소비자를 대상으로 판매와 배송 서비스를 확대함
	PDA ‘Pike Place Market’ (미국)	비영리 공공법인 ‘Pike Place Market Preservation & Development Authority’는 디지털 플랫폼을 통해 지역 배송, 전자 상품권, 오프라인 식당 예약 서비스를 운영하며 시장 경쟁력 강화를 도모함
	UVFM ‘WhatsGood’ (미국)	비영리 단체 Urban Village Farmers Market Association (UVFM)은 ‘WhatsGood’ 플랫폼을 통해 지역 농산물 소비자와 농민을 비대면으로 연결하며, 지역 농산물의 소비를 촉진함

□ 종합

- 연구에 따르면, 디지털 리터러시 부족과 공식적 지원 체계의 부재가 소규모 소매업자들의 디지털 기술 도입과 역량향상을 가로막고 있음(Suryani et al., 2022; Chawla et al., 2024b)
- 또한, 국내외 사례를 통해 지자체와 플랫폼 사업자들의 디지털 전환 지원에도 불구하고, 지속적인 활용으로 이어지지 않는 문제점이 발생함
- 특히 국내 소상공인의 전자상거래 활용률은 11.4%에 불과하며(통계청, 2023), 이는 OECD 국가 중 22위로 매우 낮은 순위를 기록하고 있음(OECD, 2022)

(3) 문헌 조사를 기반으로 한 기술 수용 과정에서의 한계 요인 도출

(가) O2O 플랫폼의 정의와 도입 필요성

□ O2O 플랫폼의 정의: 온라인과 오프라인을 연결하는 비즈니스 모델(Rampel, 2010)

- O2O 플랫폼은 인터넷을 통해 소비자와 오프라인 서비스 또는 상품을 제공하는 업체를 연결하여, 소비자가 온라인에서 주문하거나 예약한 서비스를 오프라인에서 실질적으로 경험할 수 있게 함
- 이러한 O2O 플랫폼은 전자상거래의 발전과 스마트폰의 대중화로 인해 빠르게 성장했으며, 교통, 숙박, 부동산, 음식 배달뿐만 아니라 세탁, 가사 서비스, 차량 렌탈 등 다양한 산업 분야에 적용되고 있음(Kang & Kim, 2018)

□ O2O 플랫폼 도입의 이점: 오프라인 채널의 보완재

- Herhausen et al.(2015)의 연구에 따르면 온라인과 오프라인의 채널의 통합은 시장에서의 경쟁 우위를 제공할 수 있으며, 오히려 오프라인 매장을 보유한 소매업자가 온라인 채널만 보유한 업체에 비해 경쟁력을 가질 가능성이 큼
- O2O 서비스 플랫폼 도입이 기업의 오프라인 및 전체 매출에 미치는 영향을 조사한 Zhang et al.(2019)의 연구에 따르면, O2O 서비스 플랫폼 도입은 단기적으로는 오프라인과 전체 수익에 부정적인 영향을 미쳤으나, 장기적으로는 오프라인 전체 매출과 수익을 개선하는 데 기여하는 것으로 나타남
- 즉, O2O 플랫폼은 오프라인의 대체재가 아닌 보완재로 작용하며, 많은 선행연구가 이 결과에 동의하고 있음(Hsieh, 2017; Huang et al., 2017)

(나) O2O 플랫폼 수용 및 저항 요인

□ 오프라인 상점 보유 소매업자의 O2O 플랫폼 수용 요인

- 기존에 오프라인 상점을 운영하는 소매업자들의 수용 요인은 운영 편익, 편리성, 사회 변화에 대한 적응, 사회적 압박으로 구분할 수 있음
- [운영 편익] 소매업자가 오프라인, 온라인 매장을 운영하는 과정에서 느끼는 편익으로 인해 O2O 플랫폼을 도입하게 됨
 - 소규모 소매업자들의 경우 개인 점포를 운영하는 경향이 높아 자원과 시간이 항상 부족하므로 시간을 절약할 수 있는 기술을 선호함(Aithal et al., 2022)
 - 비용 절감: 더 나은 공급가를 확보하거나 거래량을 늘림으로써 이익을 증가시킬 수 있음을 기대함(Aithal et al., 2022)
 - O2O 플랫폼 회원 수: 네트워크 외부성의 존재로 인해 더 많은 가입자를 보유한 플랫폼 운영자의 가치는 더 높아지며, 새로운 플랫폼 운영자를 선택하려는 사용자들은 이미 더 많은 가입자를 확보한 플랫폼을 선택할 가능성이 높아짐(Kim et al., 2022)
 - 그 외 플랫폼이 제공하는 기술적 수단으로 인한 편익 등
- [편리성] O2O 플랫폼의 기술적·서비스적 품질 수준이 높을수록 이용자의 수용 의도가 증가하게 됨
 - UX/UI: 플랫폼에서 제시되는 콘텐츠와 기능의 구성과 디자인에 대한 만족도가 수용 의도에 영향을 미침(Leem and Eum; 2021)
 - 정보의 다양성: 플랫폼 활용을 통해 얻을 수 있는 정보의 범위가 넓고 다양할수록 플랫폼 수용 의도가 높아짐(Kim et al., 2019; Wang et al., 2021)
 - 용이성: 사용 과정이 효율적이고 고민이나 어려움 없이 사용 가능한지, 정보의 양이 적절하여 이해하기 쉬운지, 목적을 달성하기 위해 작업 수행 시 쉽고 빠르게 진행 가능한지에 대한 정도(Oh and Kim, 2022)
 - 유희성: 서비스를 사용할 때 경험하는 즐거움이나 재미에 기초하여 인식되는 내재적 동기를 부여하게 됨(Leem and Eum; 2021)
 - 고객지원 서비스: 서비스 사용 과정에서 문제 발생 시, 문제를 해결하기 위한 지원 과정이 매끄러울수록 플랫폼 수용 의도가 높아짐(Oh and Kim, 2022)

- 그 외 교육/인력 지원에 대한 수준 등이 플랫폼 수용 의도에 영향을 미칠 수 있음
- [사회 변화에 대한 적응] 생존을 위해 사회적인 분위기와 시장의 상황 변화에 대응하고자 O2O 플랫폼을 도입하게 됨
 - 고객 수요 변화: 시장의 변화에 따라 고객의 수요와 소비행태 역시 함께 변하게 되며, 이같은 고객 변화에 유연하게 대처하기 위해서 기술 도입을 시도하게 됨(Aithal et al., 2022)
 - 시장에서의 도태에 대한 두려움: 소매업자들은 주변 상점들이 기술을 채택하고 사용하는 것을 의식하는 경향이 있으며, 기술 사용이 미미한 이익을 가져오더라도 경쟁으로 인해 사업 손실이 발생할 수 있다는 생각이 소매업체로 하여금 기술 도입을 시도하도록 만드는 요인으로 작용함(Aithal et al., 2022)
 - 그 외 생활방식, 인구 구조 변화 등의 요인이 수용 요인으로 작용할 수 있음
- [사회적 압박] 주변 사회 구성원들의 직·간접적 요구로 인해 O2O 기술을 도입
 - 주변 Star Shop 존재: 가까운 곳에 O2O 플랫폼 도입으로 성공한 Star Shop 이 있는 경우, 따라서 O2O 서비스를 도입할 가능성이 높아짐(Ryu et al., 2022)
 - 주변 지인의 플랫폼 활용 확대: 가족 구성원 중 기술 활용에 능숙한 세대가 있는 경우, 심리적 압박으로 인해 새로운 기술을 도입할 필요성을 더 많이 느끼게 됨(Aithal et al., 2022)
 - 본사의 요구/압박: 본사 조직은 유통업체나 프랜차이즈를 통해 소매업체들에게 기술을 도입하도록 압력을 가하는 경우가 존재하며(Sinha et al., 2017), 이러한 소매업체와 본사 간의 관계 및 지속기간이 기술 채택과 직접적으로 관련 있음(Sinha et al., 2017; Aithal et al., 2022)

□ 오프라인 점포 보유 소매업자의 O2O 플랫폼 저항 요인

- 오프라인 소매업자는 기존의 익숙한 운영 방식을 O2O라는 새로운 기술을 통해 변화시켜야 하는 디지털 전환을 겪게 되는데, 이 과정에서 심리 장벽(경험 장벽), 기술 장벽, 상황 장벽이 저항 요인으로 작용함
- [심리 장벽(경험 장벽)] O2O 플랫폼이라는 새로운 기술을 사용하는 데에 있어

발생하는 심리적 저항

- 성공 여부에 대한 불확실성: O2O 플랫폼을 도입했을 때 그 성공 가능성을 장담할 수 없다는 점에서 기술 도입의 필요성을 덜 체감하게 됨(Ryu et al., 2022; Chawla et al., 2024b)
 - 기존 매장 운영 경험과의 불일치: 기존의 오프라인 매장 운영 방식과는 다른 운영 방식에 적응하는 데에 있어 불편함을 느끼게 됨(Chawla et al., 2024a)
 - 기존 시스템을 유지하려는 관성: 기존의 오프라인 매장 운영 방식을 유지하려고 하는 관성(Chawla et al., 2024a)
 - 기술이나 혁신에 대한 고정관념: 새로운 기술이나 혁신을 도입하는 시도는 어렵고 불필요한 것이라는 고정관념(Chawla et al., 2024a)
 - 기술이나 혁신에 대한 불신: 새로운 기술이나 혁신에 대한 정보가 부족해 기술 도입으로 인한 편익에 대한 불신으로 인해 플랫폼 도입을 저항할 수 있음(Chawla et al., 2024b)
- [기술 장벽] O2O 플랫폼을 이용하는 과정에서 겪는 기술적 어려움
 - 기술의 복잡성으로 인한 사용 장벽: 플랫폼 기술의 이용 과정이 매끄럽지 않고 복잡하여 플랫폼 사용에 어려움이 발생하는 경우 플랫폼 도입을 포기하게 됨(Chawla et al., 2024a; Chawla et al., 2024b)
 - 프라이버시(보안) 취약성: 시스템 보안성 및 개인정보 보호 수준이 취약할 경우 기술에 대한 수용 저항이 일어남(Chawla et al., 2024a; Chawla et al., 2024b)
 - [상황 장벽] O2O 플랫폼을 충분히 활용할 수 없는 상황적인 어려움
 - 재정적 부담: O2O 플랫폼을 도입하는 데에 있어 발생하는 비용적인 부담(물류 및 배달 수수료, 디지털 기기, 온라인 결제 수수료 등)으로 인해 플랫폼 도입을 포기하게 됨(Chawla et al., 2024b)
 - 오프라인 경쟁력 약화 우려: 플랫폼 활용에 적용하기 위해서는 시간적·비용적 자원 투자가 필요하며, 이 과정에서 기존 오프라인 매장 운영에 투입되는 자원이 줄어들게 됨에 따라 오프라인 매장의 경쟁력이 약화될 수 있음(Chawla et al., 2024b)

다. 인터넷 플랫폼 관계자 및 전통시장 상인 대상 인터뷰

(1) 인터뷰 조사 개요

(가) 인터뷰 조사의 필요성 및 목적

- O2O 플랫폼 도입 결정 요인을 다룬 대부분의 연구는 여전히 소비자, 즉 고객의 관점에서 이루어졌으며(Savila et al., 2019; Yao et al., 2022, 2023), 디지털 전환 성공 및 실패 요인에 대한 연구 역시 기업이나 조직의 관점에서 진행된 것이 다수이므로(Nazir & Khan, 2024; Partala & Saari, 2015; Tian et al., 2021), 개인 판매자를 중심으로 한 연구는 거의 찾아보기 어려움
 - 본 연구에서 주목하는 전통시장은 지역적 특수성을 가진 오프라인 소매업자 중 하나, 특히 디지털 기술에 익숙하지 않은 상인들로 구성되어 있음
 - 또한, 전통시장 내에도 상인회라는 조직이 존재하지만, 상인들의 상황에 따라 개별적으로 운영되는 특성이 강함
 - 다수의 연구에서 소규모 소매업자들의 디지털 기술 도입이 지연되는 이유를 디지털 리터러시의 부족으로 이야기하며, 이러한 디지털 리터러시가 개선되지 않는 이유로 이들을 대상 기술 역량향상을 돕는 공식적인 지원 체계의 부재로 이야기하고 있음(Chawla et al., 2024b)
 - 하지만, 국내의 경우 이미 지자체뿐만 아니라 다양한 플랫폼 사업자들이 전통시장의 디지털 전환을 지원한 바 있음에도, 지속적인 활용으로 이어지지 않는다는 문제가 제기되고 있음
- 본 연구에서는 전통시장의 디지털 전환을 위한 다양한 지원이 이루어지고 있음에도 디지털 전환이 지연되는 이유로 플랫폼 도입 지원 과정에서 발생하는 이해관계자 간 수요 불일치 가능성을 주목함
 - O2O 플랫폼 서비스를 지원하는 대형 플랫폼 사업자는 디지털 산업을 최전방에서 선도하고 있는 이해관계자인 반면, 플랫폼 이용자인 전통시장 상인들은 다수가 고령층의 디지털 취약 계층이므로 디지털 산업의 가장 후방에 있는 이해관계자임
 - 이러한 상황에서 온라인 플랫폼에 대한 근본적인 인식과 이해의 차이가 존재할 수 있음

- 따라서 본 연구는 사회 표상 이론을 바탕으로 각 이해관계자의 온라인 플랫폼 지원에 대한 인식을 비교 분석하여, 인식의 간극이 존재하는지, 존재한다면 어떤 부분에서 발생하는지 탐구하고, 나아가 이러한 간극을 좁혀 전통시장의 온라인 플랫폼 도입을 촉진할 수 있는 방안을 제시하고자 함

(나) 인터뷰 수행 내용

□ 인터뷰 조사 대상

- 관련 이해관계자 간의 인식 차이를 비교하는 것을 목적으로 하므로, 인터뷰 대상을 지원 제공자와 수혜자 그룹으로 나누어 각각에 대해 초점 집단 인터뷰(Focused Group Interview, FGI)를 진행
 - 플랫폼 제공자 그룹: 전통시장의 O2O 플랫폼 활용을 지원하고 있는 3개의 플랫폼 관계자
 - 플랫폼 이용자 그룹: 전통시장 온라인 플랫폼 활용 지원에 참여하고 있는 3곳의 전통시장 상인회

□ 인터뷰 주요 질문

- 전통시장의 온라인 플랫폼 도입 지원과 관련된 다양한 의견을 자유롭게 수집하기 위해 반구조화 인터뷰(Structured Interview)를 수행
- 이해관계자가 인식하고 있는 전통시장 지원사업의 운영 현황, 운영 성과, 애로사항, 개선 방향 등을 폭넓게 이해하고자 했으며, 주요 질문 내용은 <표 II-8>과 같음

〈표 II-8〉 인터뷰 주요 질문

구분	질문
지원/참여 동기	• 전통시장 온라인 플랫폼 지원 사업에 참여하게 된 동기가 무엇인가?
교육	• 온라인 플랫폼 지원 사업에서 교육의 중요도는 어떠한가? • 온라인 플랫폼 활용 교육에서 중요하게 생각하는 요소는 무엇인가?
온라인 플랫폼 도입의 어려움	• 온라인 플랫폼 도입 과정에서 어려움이 있었는가? • 온라인 플랫폼 도입 과정에서 어려움이 있었다면, 어떤 어려움이 있었는가?
이해관계자의 역할	• 온라인 플랫폼 지원 사업의 주요 참여자는 누구인가? • 온라인 플랫폼 지원 사업 운영에 있어 각 참여자의 역할은 무엇인가?
성과 관리	• 온라인 플랫폼 지원 사업의 성과가 측정 및 평가되고 있는가? • 온라인 플랫폼 지원 사업의 성과는 지속적으로 관리되고 있는가?
개선 필요 사항	• 전통시장의 활성화를 위해서는 어떤 지원이 필요한가?

(2) 사회 표상 이론과 분석 방법

(가) 사회 표상 이론

- 사회표상이란 어떤 객체에 대해 집단 구성원이 가지는 공통되고 상식적인 지식을 뜻함(Lorenzi-Cioldi & Clemence, 2021)
- 사회적 표상이론은 사회심리학적 관점에서 사회 구성원들이 갖는 사회적 대상에 대한 의미와 인식구조 등을 밝히는 방법으로(Moscovici, 1961), 사회적 표상 구조는 주어진 객체에 대한 정보, 의견, 아이디어 체계로부터 비롯된 핵심 개념과 주변 개념으로 구성됨(Nam et al., 2023)
- 사회적 표상 이론은 특정 집단이 사회적 객체를 어떻게 이해하는지 인식의 구조를 조사한 다양한 분야의 연구에서 적용됐으며, 특히 새롭게 나타나는 현상들에 대한 집단적 인식을 이해하는 데 효과적인 방법으로 활용되었음
- 사회적 표상 이론은 다양한 이해관계자의 집단 간 인식의 차이를 탐구하는 데에도 활용될 수 있음
- 본 연구가 전통시장이라는 오프라인 환경에 O2O 플랫폼의 도입을 지원하는 새로운 도전에 대한 이해관계자 간 인식을 비교하여 공통의 인식과 인식의 차이를 탐구한다는 점에서 사회 표상 이론은 연구에 적합한 틀이라고 할 수 있음

(나) 사회 표상 관계 도출 과정

□ [프로세스 ①] 인터뷰 내용 분석

- 주요 토픽을 도출하기 위한 세부 코딩 작업 수행
 - 첫 번째 코더가 오픈코딩 프로세스를 거쳐 전체 인터뷰 녹취록을 바탕으로 토픽을 도출하고 내용을 정리함
 - 첫 번째 코더는 이 과정에서 29개 토픽을 도출하였으며, 도출된 토픽의 내용에 대해 다른 코딩 참여자와의 논의를 거쳐 최종 토픽을 24개로 결정하였음

〈표 II-9〉 이해관계자가 인식하는 전통시장 디지털 전환 지원사업에 대한 주요 토픽

No.	토픽명	예
T1	지원 정책의 유연성 부족	• 지속적인 지원 요청에도 원하는 지원을 받을 수 없음 • 지원 정책의 획일화, 탁상공론

No.	토픽명	예
T2	인력 부족	• 교육 및 사후관리 지원 인력 부족
T3	전통시장에 대한 부정적인 인식	• 위생 관리 부족 • 전통시장은 상대적으로 세련되지 않다는 인식
T4	인프라 수준 개선의 필요성	• 전통시장의 물리적 환경 및 인프라 개선 사업의 필요성 • 주차장, 아케이드, 화장실 등 시설 개선의 중요
T5	오프라인 장소 유지의 중요성	• 실제 방문 고객을 우선으로 해야 한다는 의견 • 전통적인 공간의 기능이 강화되는 측면의 지원 필요 • 오프라인 공간이 활성화되지 않으면 온라인 전환도 의미가 없음
T6	사후 관리의 어려움	• 디지털 전환 지원 프로그램 수행 이후 사후 관리가 어려움
T7	성과 측정 지표의 부재	• 디지털 전환 지원 사업으로 인한 효과를 측정할 수 있는 성과 지표의 부재
T8	단계적 지원의 필요성	• 상인들이 수용할 수 있는 범위에서 디지털 전환이 이루어져야 함 • 실질적으로 영업에 기여할 수 있는, 쉬우면서도 효과적인 것부터 접근 필요
T9	상인들을 위한 교육	• 상인들을 대상으로 한 디지털 기술 활용에 대한 교육
T10	지속적 참여의 필요성	• 상인들의 꾸준한 참여가 중요 • 수시로 옆에서 함께 할 수 있는 조력자가 필요
T11	지원 정책의 연속성 부재	• 연속적이지 못한 지원 사업
T12	상인회의 역할	• 전통시장의 디지털 전환 사업 수행 과정에서의 상인회의 역할과 중요성
T13	품질 및 가격 경쟁력 부족	• 전통시장에서 판매하는 제품의 품질 및 가격 경쟁력이 부족하다는 인식
T14	성공 사례	• 지원 사업이 성공적이기 위해서는 매출 또는 방문객 증가 사례를 상인들이 체감하는 성공 사례가 중요함
T15	변화에 대한 상인들의 의지 부족	• 온라인 도구에 대한 효용과 장점을 이해하지 못하기 때문에 디지털 전환의 필요성을 느끼지 못함 • 비용적인 부담을 떠안길 것이라는 적대적이고 부정적인 인식 • 새로운 변화에 대한 보수적인 태도
T16	상인들의 적극적 참여	• 전통시장의 활성화와 온라인 전환에 대한 상인들의 적극적인 태도
T17	디지털 기술 활용의 어려움	• 상인들이 디지털 기술에 익숙하지 않음 • 디지털 전환 사업에 기본적으로 필요한 PC, 스마트폰 등의 디바이스 부재
T18	높은 연령대	• 전통시장 상인들의 높은 연령대
T19	시장만의 차별화 포인트	• 단순히 물건을 사는 것 이상의 스토리와 가치를 고객들이 느낄 수 있도록 해줘야 함 • 역사와 문화적인 차별화된 콘텐츠를 강화해야 함
T20	시장 홍보 효과	• 시장과 상품의 홍보 역할 확대
T21	상생	• 디지털 전환 지원으로 인해 플랫폼 사업자와 전통시장 상인 모두 상생할 수 있음
T22	배달 및 물류 인프라	• 전통시장의 제품을 O2O 플랫폼을 통해 이용자에게 판매, 배달, 그리고 배송하기 위해 필요한 배달 및 물류 인프라
T23	디지털 전환 자원 부담	• 배송비, 광고비, 포장비, 결제 수수료, 인력 유지비, 월세 등 고정비
T24	디지털 전환 자원 부담 완화	• 전통시장 디지털 전환 지원 사업으로 인해 디지털 기술 도입에 필요한 디지털 전환 자원 부담이 완화됨

□ [프로세스 ②] 핵심-주변부 분석(Core-Periphery Analysis)

- 전통시장의 온라인 플랫폼 도입 지원에 대한 인터뷰 참여자들의 표상을 나타내는 24개의 토픽을 바탕으로 핵심-주변부 분석을 수행
 - 사회적 표상의 핵심-주변부 구조에 대한 기존의 선행연구에 기반하여 Borgatti & Everett(2000)의 핵심-주변부 알고리즘을 이용하였으며, 이러한 분석을 수행하기 위해 주제 간 동시 출현 행렬(co-occurrence matrix)을 생성
 - 생성된 행렬을 바탕으로 네트워크 분석 프로그램인 UCINET을 이용해 24개의 주제에 대한 핵심도(coreness) 값을 계산하여 핵심부(core elements)와 주변부(peripheral elements)를 분류하였음
 - 수행 결과, 플랫폼 집단의 핵심-주변부 구조는 5개의 핵심부와 19개의 주변부로 분류되었으며, 상인 집단의 경우 7개의 핵심부와 17개의 주변부로 분류됨

〈표 II-10〉 이해관계자별 핵심-주변부 구조

지원 제공자(플랫폼 사업자)			지원 수혜자(전통시장 상인회)		
No.	토픽	Coreness	No.	토픽	Coreness
T21	상생	0.476	T9	상인들을 위한 교육	0.361
T24	디지털 전환 자원 부담 완화	0.433	T10	지속적인 참여의 필요성	0.350
T23	디지털 전환 자원 부담	0.340	T23	디지털 전환 자원 부담	0.350
T1	지원 정책의 유연성 부족	0.335	T1	지원 정책의 유연성 부족	0.336
T22	배달 및 물류 인프라	0.335	T2	인력 부족	0.321
T5	오프라인 장소 유지의 중요성	0.240	T15	변화에 대한 상인들의 의지 부족	0.317
T19	시장만의 차별화 포인트	0.212	T11	지원 정책의 연속성 부재	0.286
T20	시장 홍보 효과	0.171	T12	상인회의 역할	0.226
T16	상인들의 적극적인 참여	0.145	T16	상인들의 적극적인 참여	0.223
T15	변화에 대한 상인들의 의지 부족	0.133	T19	시장만의 차별화 포인트	0.176
T12	상인회의 역할	0.121	T6	사후 관리의 어려움	0.151
T18	높은 연령대	0.097	T22	배달 및 물류 인프라	0.151
T3	전통시장에 대한 부정적인 인식	0.094	T18	높은 연령대	0.131
T6	사후 관리의 어려움	0.093	T8	단계적 지원의 필요성	0.083
T13	품질 및 가격 경쟁력 부족	0.077	T14	성공 사례	0.072
T17	디지털 기술 활용의 어려움	0.071	T24	디지털 전환 자원 부담 완화	0.063
T7	성과 측정 지표의 부재	0.063	T20	시장 홍보 효과	0.045
T11	성과 측정 지표의 부재	0.061	T17	디지털 기술 활용의 어려움	0.041
T9	상인들을 위한 교육	0.060	T5	오프라인 장소 유지의 필요성	0.024
T10	지속적인 참여의 필요성	0.058	T13	품질 및 가격 경쟁력 부족	0.020
T8	단계적 지원의 필요성	0.057	T4	인프라 수준 개선의 필요성	0.000
T4	인프라 수준 개선의 필요성	0.056			
T14	성공 사례	0.031			
T2	인력 부족	0.025			

□ [프로세스 ③] 사회 표상 지도 시각화

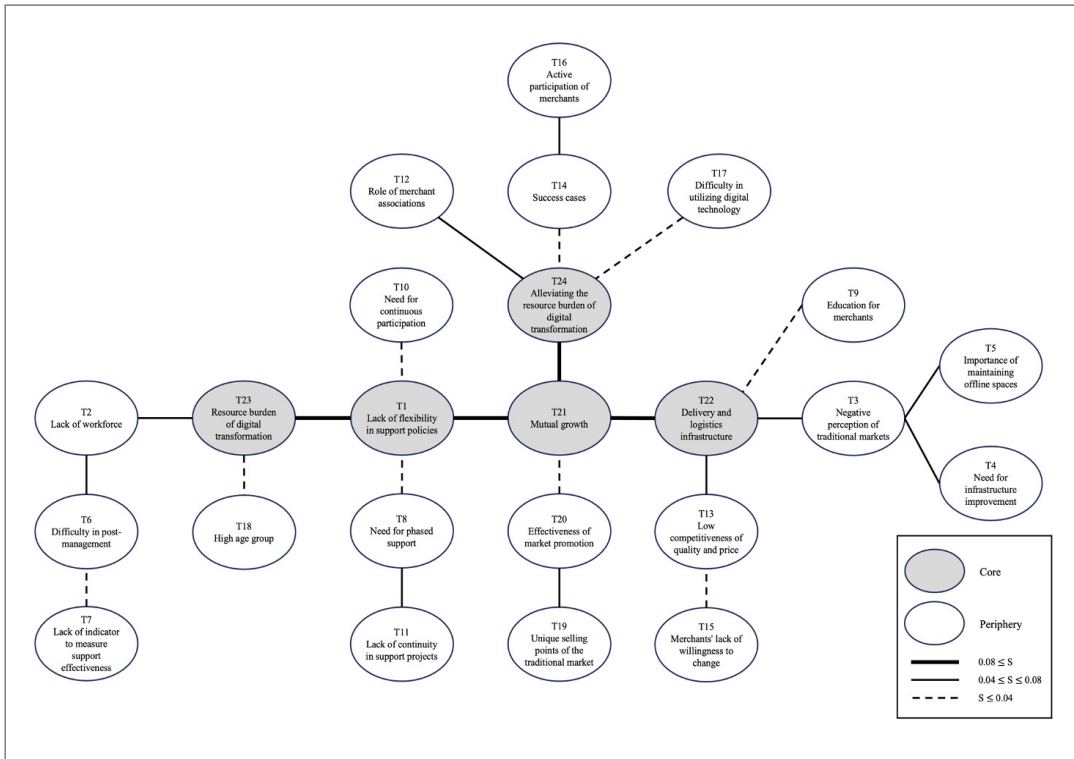
- 사회 표상들의 구조를 효과적으로 이해하기 위해, 인터뷰 참여자들이 나타내는 합의 정도를 바탕으로 핵심 및 주변 요소들을 인식지도(perceptual map)에 배열하여 주제 간의 관계를 시각화 하였음(Flament, 1981)
 - 합의 정도를 계산하기 위해 동시 출현 빈도(co-occurrences)에 기반하여 두 주제 간의 유사도 또는 연결 강도를 나타내는 자카드 유사도(Jaccard similarity coefficient)를 활용(Hammond, 1993)
 - 이렇게 계산된 자카드 유사도들을 요약한 속성 간 유사성 행렬(inter-attribute similarity matrix)을 생성하였으며, 이를 바탕으로 이해관계자 그룹별 사회 표상을 최대 트리(maximum tree)를 갖는 핵심-주변부 구조로 표현
- 인식지도를 그리는 과정은 다음과 같음 (Jung & Pawlowski, 2014):
 - 먼저, 가장 높은 핵심도(coreness) 값을 가진 토픽(X)를 지도에 포함
 - 그다음 토픽(X)을 제외한 세트(X-1)에서 토픽(X)와 가장 높은 자카드 유사도(Jaccard similarity coefficient)를 가진(Y)를 연결하여 지도에 포함
 - 이때 관계도 값이 같다면 핵심 정도가 높은 토픽을 지도에 포함하며, 이 과정을 모든 주제가 연결될 때까지 반복

(다) 이해관계자별 사회 표상 인식지도 비교를 통한 O2O 플랫폼 지연 요인 도출

□ 이해관계자별 사회 표상 인식지도

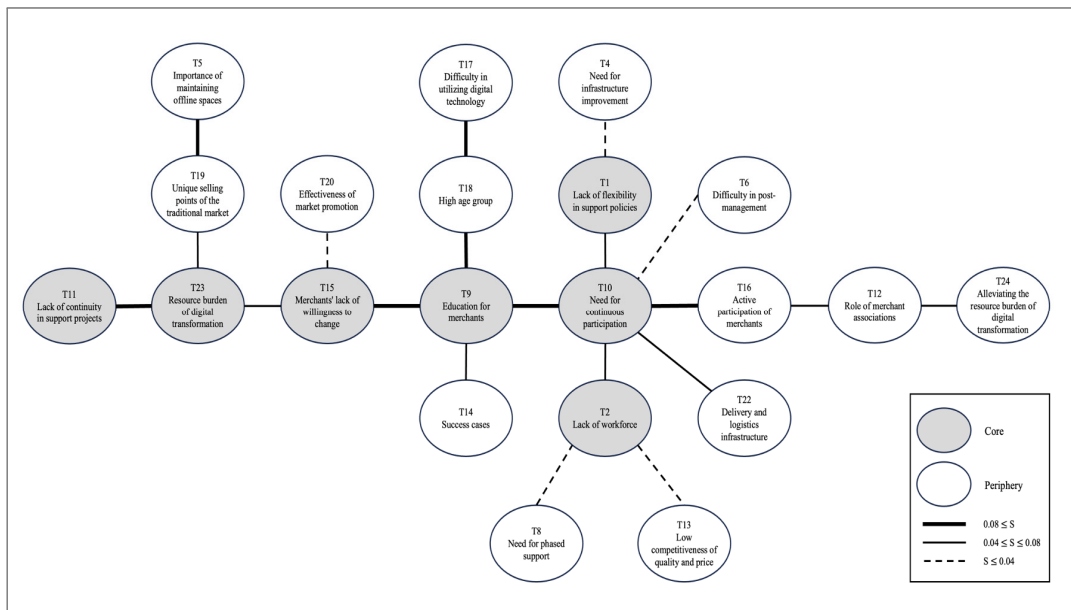
- 내용 분석 결과, 플랫폼 관계자들과 상인들이 인식한 전통시장의 온라인 플랫폼 도입 지원과 관련된 24개의 주요 토픽이 도출되었음
- 핵심-주변부 분석 결과, 플랫폼 관계자 그룹에서는 24개의 토픽 중 5개가 핵심 요소로 분류되었으며, 나머지 19개는 주변부 요소로 나타났다
 - 플랫폼 관계자들이 인식한 주요 핵심 주제: 상생(T21), 디지털 전환 자원 부담 완화(T24), 디지털 전환 자원 부담(T23), 지원 정책의 유연성 부족(T1), 배달 및 물류 인프라 (T22)
 - [그림 II-20]에 제시된 사회 표상 지도는 한국 전통시장의 온라인 플랫폼 도입 지원을 제공하는 플랫폼 사업자들이 이를 어떻게 이해하고 있는지를 전체적으로 보여줌

[그림 II-20] 전통시장의 O2O 플랫폼 도입 지원에 대한 플랫폼 사업자들의 사회 표상 인식지도



- 상인 그룹의 경우, 24개의 토픽 중 7개가 핵심 요소로 분류되었으며, 17개는 주변부 요소로 나타남
 - 상인들이 인식한 주요 핵심 주제: 상인들을 위한 교육(T9), 지속적 참여의 필요성(T10), 디지털 전환 자원 부담(T23), 지원 정책의 유연성 부족(T1), 인력 부족(T2), 변화에 대한 상인들의 의지 부족(T15), 지원 정책의 연속성 부재(T11)
 - [그림 II-21]에 제시된 사회 표상 지도는 전통시장에서 온라인 플랫폼 도입 지원의 수혜자인 상인들이 이를 어떻게 이해하고 있는지를 전체적으로 보여줌

[그림 II-21] 전통시장의 O2O 플랫폼 도입 지원에 대한 전통시장 상인회의 사회 표상 인식지도

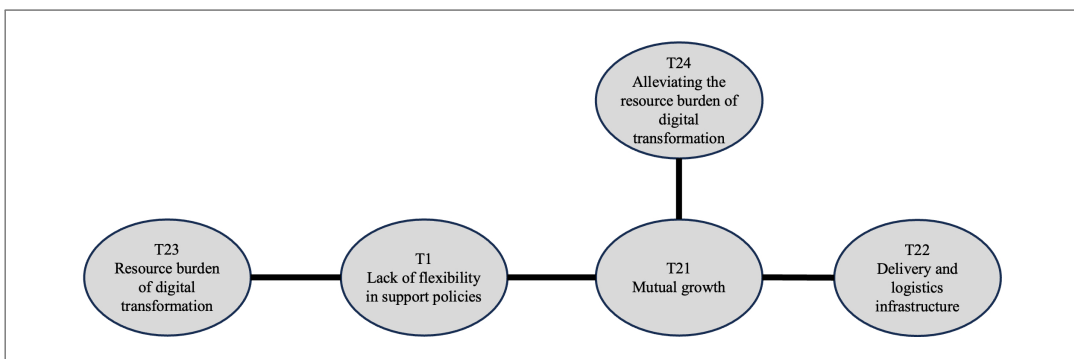


□ 전통시장의 디지털 전환 지원에 대한 플랫폼 사업자의 핵심 인식 구조

- 가장 두드러지고 자주 언급된 주제인 상생(T21)을 중심으로 디지털 전환 자원 부담 완화(T24)와 배달 및 물류 인프라(T22), 그리고 지원 정책의 유연성 부족(T1)이 직접적으로 연결되어 있으며, 지원 정책의 유연성 부족(T1)은 다시 디지털 전환 자원 부담(T23)과 강하게 연결되어 있음
- 상생(T21)과 관련된 응답에서는 주로 “지원”, “장기적 이익 기대”, “투자”, “CSR”과 같은 용어가 자주 언급되었음

- 디지털 플랫폼의 확산에 따라, 현재 유통 산업은 오프라인에서 온라인으로 전환되는 과정에서 디지털 전환에 뒤처지면 경쟁력을 상실할 수밖에 없는 구조가 형성되고 있음
- 플랫폼 관계자들은 이러한 상황에서 자신들이 전통시장의 온라인 플랫폼 도입을 지원함으로써 잠재적으로 손해를 입을 수 있는 전통시장 상인들의 역량을 보완하는 역할을 하고 있다고 인식하고 있었음
- 오프라인 상점을 온라인으로 전환하는 과정에서는 온라인 플랫폼뿐만 아니라 이를 운영하는 데 필요한 물리적 인프라가 필수적으로 갖추어져야 하는데, 플랫폼 사업자들은 전통시장 상인들이 독자적으로 이러한 물리적 인프라를 구축하는 데에는 디지털 전환 자원 부담(T23)이라는 한계가 있다고 인식하고 있음
- 한국의 플랫폼 사업자들은 전통시장 상인들이 자신들의 온라인 플랫폼을 실제로 지속적으로 활용하게 하기 위해서는 물류 및 배달 인프라 구축이 필수적이라고 보고 있었으며, 상인들 또는 시장 간의 공동 인프라 운영을 통해 디지털 전환 자원 부담 완화(T24)를 실현할 수 있다고 인식하고 있었음
- 또한, 플랫폼 관계자들은 단순히 CSR 활동으로 접근하는 것이 아니라 이러한 지원이 전통시장의 경쟁력 제고와 더불어 플랫폼 자체의 성장과 발전에도 기여할 수 있을 것이라 보고 있음
- 즉, 플랫폼 사업자들은 전통시장의 구성원이 플랫폼 생태계에 들어올 수 있도록 지원하는 것은 모든 이해관계자에게 장기적으로 상호 이익을 제공하는 win-win 전략으로 작용할 것이라 기대하고 있는 것으로 해석할 수 있음

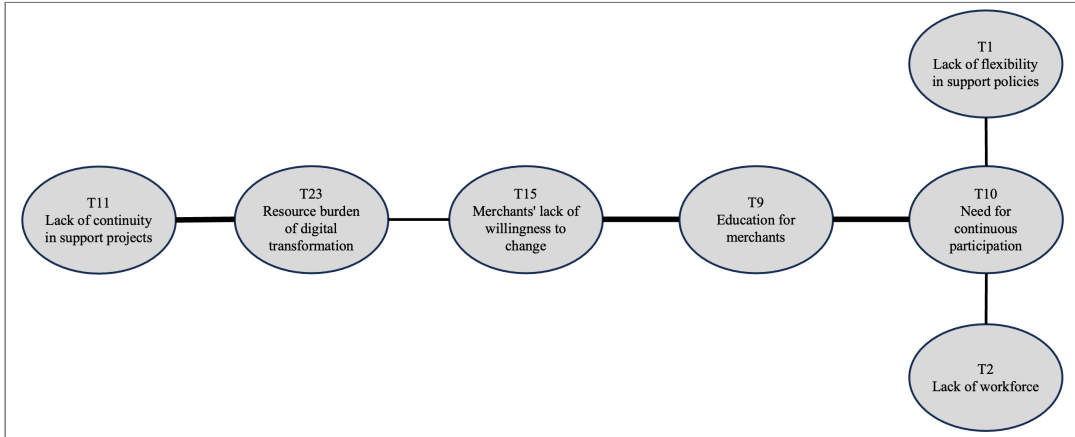
[그림 II-22] 플랫폼 사업자의 디지털 전환 지원에 대한 핵심 인식 구조



□ 전통시장의 디지털 전환 지원에 대한 전통시장 사인회의 핵심 인식 구조

- 상인들은 인터뷰에서 상인들을 위한 교육(T9)을 가장 자주 언급하였으며, 이는 변화에 대한 상인들의 의지 부족(T15) 및 지속적 참여의 필요성(T10)과 직접적으로 연결되어 있음
- 상인들을 위한 교육(T9)은 “인식 개선”, “관심”, “의심”, “필요성에 대한 인식” 등의 용어가 자주 언급된 변화에 대한 상인들의 의지 부족(T15)과 밀접하게 연관되어 있음
 - 이는 상인들이 지원에 대해 불신하고 있으며, 디지털 전환의 필요성을 충분히 인식하지 못하는 점을 가장 큰 문제로 인식하고 있음을 보여줌
- 상인들이 변화 의지를 보이지 않는 주요 원인으로서는 디지털 전환 자원 부담(T23)이 지목되었음
 - 디지털 전환 자원 부담(T23)이 지원 정책의 연속성 부재(T11)와 강하게 연결되어 있다는 점에서, 상인들은 디지털 전환 지원 프로젝트가 지속적으로 운영되지 않는 주된 원인을 자원 부족으로 인식하고 있음을 알 수 있음
 - 디지털 전환에 필요한 자금과 자원적 부담이 상인들로 하여금 변화에 대한 소극적인 태도를 유발하는 중요한 요소로 작용하고 있다고 인식하는 것으로 해석할 수 있음
- 상인들을 위한 교육(T9)과 지속적 참여의 필요성(T10)의 연계성은 근본적인 인식 개선이 이루어져야만 상인들의 지속적인 참여를 유도할 수 있다는 인식을 나타냄
 - 이러한 맥락에서 상인들은 디지털 기술 교육뿐만 아니라, 디지털 전환의 필요성에 대한 인식 개선 교육이 중요하다고 인식하고 있음을 알 수 있음
 - 이는 디지털 전환이 시간과 자원을 투자할 가치가 있음을 상인들이 느낄 수 있도록 유도하는 것이 필수적이라는 것을 시사함

[그림 II-23] 전통시장 상인들의 디지털 전환 지원에 대한 핵심 인식 구조



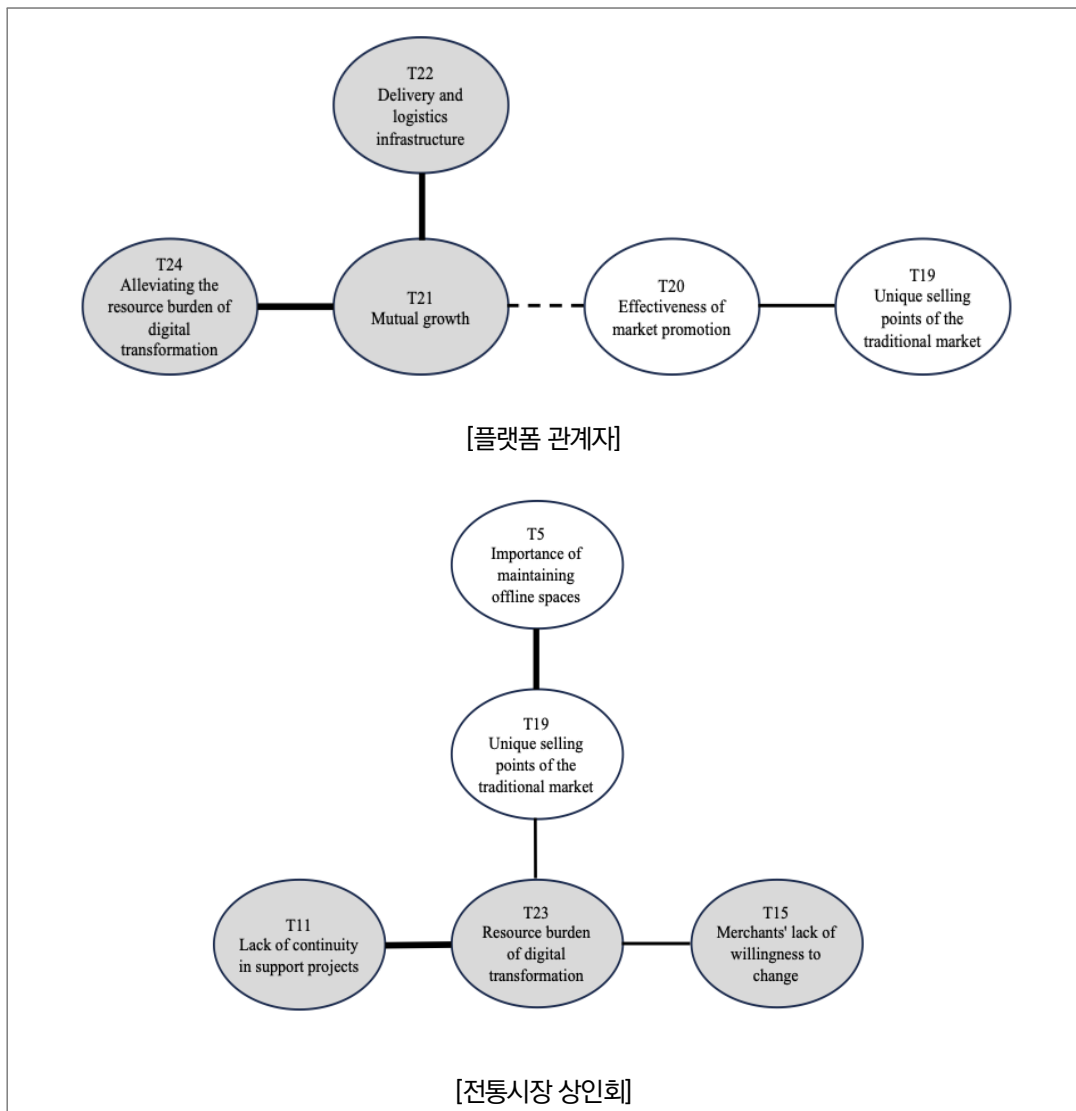
□ O2O 플랫폼 도입에 대한 자원 부담 인식 차이

- [플랫폼 관계자] O2O 플랫폼 도입은 디지털 전환 자원 부담 완화의 기회
 - 국내 대형 플랫폼 기업들은 자사 플랫폼의 강점인 “홍보(T19)”의 기능 활용과 “물류 인프라(T22)” 구축을 전통시장의 디지털 플랫폼 활용 주요 전략으로 제시함
 - 플랫폼 관계자들은 대형 플랫폼을 활용하는 것이 시장의 특별한 차별화 포인트(T19)를 효과적으로 홍보할 수 있는 기회를 제공한다고 강조함
 - 플랫폼 관계자들은 상인들이 개인적으로 온라인 판로를 개척하는 것에 비해 시간과 비용을 줄일 수 있는 기회(T24)로 인식하고 있음
- [전통시장 상인회] 오프라인 장소를 유지하는 것만 해도 벅찬 상황에서 O2O 플랫폼을 도입하는 것은 시간적·비용적 부담을 가중
 - 전통시장 상인회는 상인들이 디지털 전환에 대한 시간적·비용적 부담(T23)을 크게 느끼고 있으며, 이러한 부담이 결국 변화에 대한 의지 부족(T15)으로 이어지는 것을 인식 지도를 통해 확인 가능
 - 상인들은 실제 오프라인 점포를 방문하는 고객을 관리하는 것이 온라인 판매보다 중요하다고 인식(T5)하고 있었으며, 이러한 이유로 O2O 플랫폼을 도입하는 것보다 실제 고객의 방문을 증가할 수 있도록 오프라인 상점을 유지하기 위한 전통시장만의 차별화 포인트(T19)를 만드는 것이 우선이라고 이야기하였음
 - 또한, 디지털 플랫폼을 도입함으로써 시간적·비용적 편익을 얻는다는 인식보

다는 오히려 사용법 숙지를 위한 시간 소요, 수수료 및 배달로 인한 운영비용 증가, 온라인 채널 활용을 위한 새로운 인력 확보와 같이 추가적인 자원이 투입되어야 한다는 것에 대한 부담을 더 크게 느끼는 것으로 나타남

- 전통시장 상인들이 디지털 플랫폼의 도입에 대한 필요성을 상대적으로 덜 체감하고 있음을 시사
- 이러한 상인들의 인식구조로 인해 지속적인 지원 없이는(T11) 상인들의 O2O 플랫폼 사용이 유지되기 힘든 것으로 보임

[그림 II-24] O2O 플랫폼 도입에 대한 자원 부담의 인식 차이



□ 전통시장 디지털 전환 지원 과정에서의 애로사항: 인력 부족

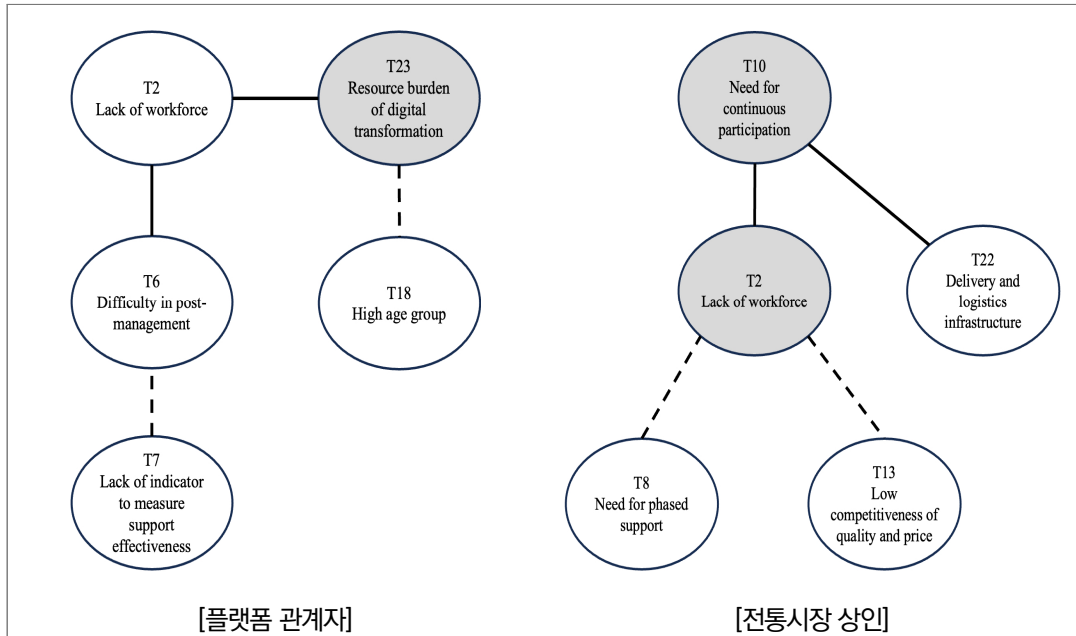
● [플랫폼 관계자] 교육과 사후 관리를 위한 현장 인력 부족

- 디지털 전환에 대한 자원 부담(T23)과 상인들의 높은 연령대(T18)이 직접적으로 연결된 플랫폼 관계자의 인식구조는 상인들의 높은 연령대가 다른 일반 사용자들에 비해 전통시장 디지털 전환에 더 많은 인적 자원의 투입이 필요한 직접적인 원인이라는 인식을 나타냄
- 디지털 전환에 대한 자원 부담(T23)이 인력 부족(T2)과 직접적으로 연결되어 있는 인식 구조는 전통시장의 디지털 전환 과정에서 가장 중요한 자원이 인력임에도 불구하고, 현장에서 이를 충족하기 위한 인력이 여전히 부족하다는 플랫폼 관계자들의 인식을 반영
- 또한, 이러한 인력 부족(T2)을 전통시장 상인들 대상의 O2O 플랫폼 활용 지원 프로젝트를 수행한 이후 지속적인 유지 관리가 어려운 이유(T6)중 하나로 지적
- 일반 소상공인의 디지털 플랫폼 활용 현황과 그 효과를 추적할 수 있는 평가 지표가 마련되어 있지 않은 것(T7) 역시 지속적인 유지 관리가 어려운 이유(T6)로 인식됨

● [전통시장 상인] 디지털 플랫폼 활용 시, 온라인 상점 운영에 필요한 인력 부족

- 시장 내 또는 시장 간 배달 및 물류 시스템(T22)을 운영하기 위해서는 이를 도맡아서 관리하는 운영 인력이 필요한데, 지원사업이 종료된 이후에는 이러한 운영 인력에 대한 지원이 부족(T2)해 실질적인 운영에 어려움을 겪고 있음을 지적
- 인프라 구축이 아무리 잘 되어 있어도 인력 문제가 해소되지 않는다면 결국 단발성의 지원에서 그칠 뿐이기 때문에, 인프라 구축도 중요하지만 장기적으로 이를 운영할 수 있는 자체적 기반을 마련할 수 있는 단계적 지원(T8)이 필요하다고 인식
- 자체적 운영 기반이 마련되지 않은 상황에서 당장 임금, 배달비, 시설 운영비, 플랫폼 수수료 등 추가적인 비용 부담이 생기므로 결국에는 전통시장의 물건을 온라인 배송하는 것이 다른 경쟁자 대비 품질과 가격에 대한 경쟁력이 부족(T13)해질 수밖에 없다고 이야기하고 있었음

[그림 II-25] 플랫폼 관계자와 전통시장 상인들의 인력부족에 대한 인식



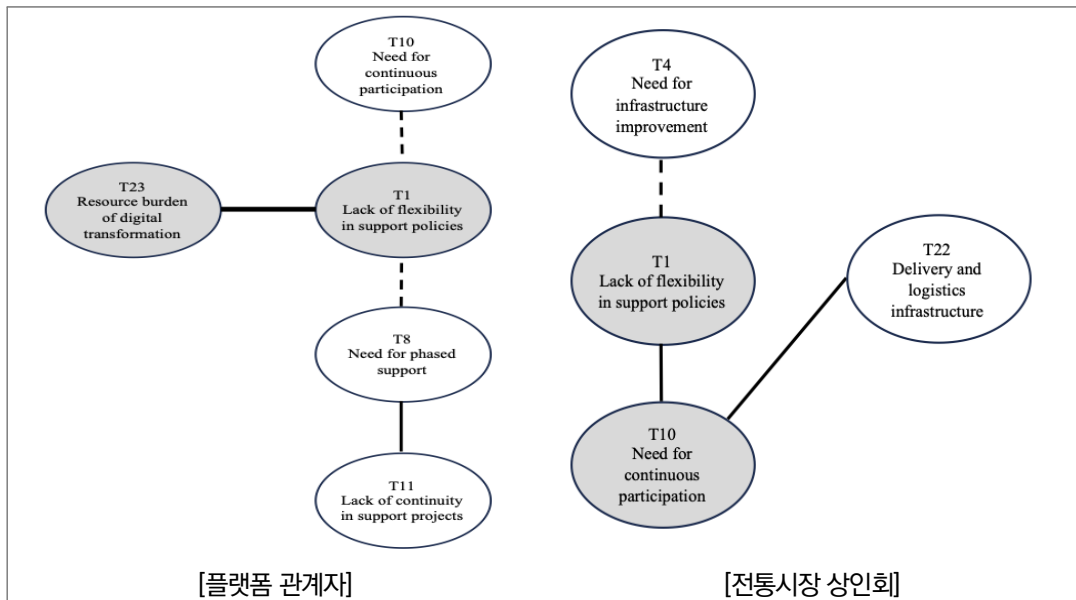
□ 전통시장 디지털 전환 지원 과정에서의 애로사항: 정책의 유연성과 지속성 부재

● [플랫폼 관계자] 디지털 전환 지원 정책의 유연성과 지속성 부재는 전통시장에 O2O 플랫폼이 장기적으로 정착하지 못하는 가장 큰 원인

- 플랫폼 관계자들은 디지털 전환 지원 정책의 유연성 부족(T1)을 심각한 문제로 지적하였으며, 시장마다 상황과 자원 수준이 다르기 때문에 시장마다의 특성과 상황에 맞춰 차별적인 지원(T8)이 이루어져야 한다고 이야기하였음
- 현재의 일괄적인 지원 방식으로 인해 현장에서 필요한 실질적으로 필요한 지원이 제공되지 않는다는 문제가 발생하고 있으며, 이러한 이유에서 현재 전통시장에 대한 지원 정책은 연속성 없이 단절적(T11)이라는 느낌이 강하다고 인식함
- 지원 정책의 유연성과 지속성 부재가 전통시장이 개별적으로 겪는 디지털 전환에 대한 자원 부담(T23)을 해결하지 못하는 원인이라고 지적
- 이 같은 인식 구조는 시장별로 디지털 전환의 속도와 준비 상태에 차이가 있으므로, 단계적 지원(T8)이 이루어지지 않을 경우 상인들이 디지털 전환을 지속하지 못하고 중도에 포기할 위험(T11)이 높다는 플랫폼 관계자들의 우려를 반영

- [전통시장 상인회] 실질적으로 전통시장 상인들이 필요로 하는 지원을 받지 못함
 - 전통시장 상인회에서는 전통시장의 O2O 플랫폼 활용이 지연되는 이유로 지원 정책의 유연성(T1)과 지속성(T10) 부재를 가장 많이 언급
 - 일부 시장의 경우 이미 배달 및 물류 인프라(T22)가 구축된 상황이기 때문에 운영에 필요한 비용 지원(예: 운영 인건비, 물류 창고 임대료 등)이 필요함에도 여전히 “물류” 인프라 구축에 대한 비용만 지원이 가능하다는 등 시장의 상황에 맞는 지원이 이루어지지 않고 있음을 지적하였음

[그림 II-26] 플랫폼 관계자와 전통시장 상인회가 지적한 지원 정책의 유연성과 지속성 문제

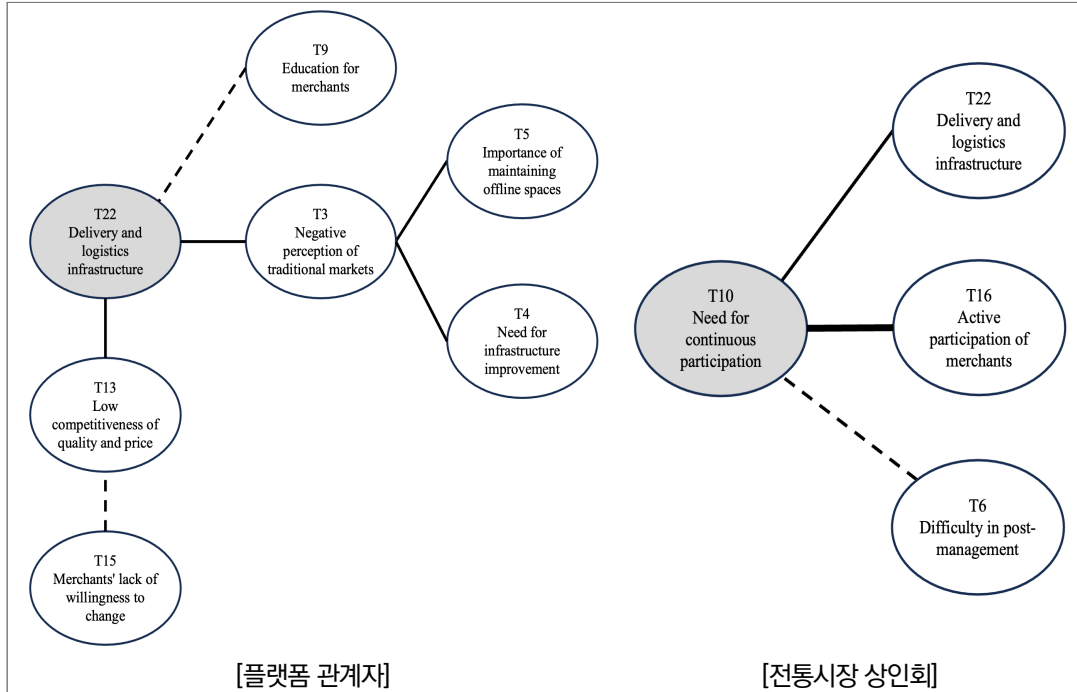


□ 전통시장 디지털 플랫폼 도입을 위한 필수 요소: 배송 및 물류 인프라 확보

- [플랫폼 관계자] 배송 및 물류 인프라는 전통시장 인식 개선의 수단
 - 플랫폼 관계자는 일반 소비자들에게 퍼져 있는 전통시장에 대한 부정적 인식(T3)이 전통시장 쇠퇴의 근본적인 원인이라고 제시하였음(e.g. 위생, 불투명한 가격, 결제 방식의 제한 등)
 - 또한, 온라인 쇼핑몰 또는 대형마트 등 다른 유통채널과 비교했을 때, 소비자들 이 시간을 내어 전통시장의 물건을 사기 위해 시장을 방문해야 할 정도의 제품의 품질과 가격에 대한 경쟁력이 부족한 것(T15) 역시 전통시장 쇠퇴의 원인으로 제시하였음

- 플랫폼 관계자들은 이러한 품질과 가격 경쟁력 부족 문제를 해결하는 데에 있어 배달 및 물류 인프라(T22)가 중요한 역할을 할 수 있다고 기대하고 있음
- 플랫폼 관계자는 시장 내 또는 시장 간의 공동 물류 인프라 조성을 통해 상인들이 효율적인 배송 및 물류 체계를 구축하게 된다면, 이를 통해 비용 절감의 효과와 더불어 소비자들에게 개선된 서비스를 제공할 수 있을 것으로 기대함
- 또한, 이 같은 공동 물류 인프라 조성을 통해 물류 인프라의 수준이 개선되면 (T4) 더욱 위생적이고 효율적인 시스템을 구축할 수 있으며, 이는 소비자들이 전통시장을 더 긍정적으로 인식하게 만드는 데 기여할 수 있음을 강조하였음
- [전통시장 상인회] 배달 및 물류 인프라를 구축하는 것 뿐만 아니라, 이에 대한 활용을 지속할 수 있는 지원 필요
 - 플랫폼 관계자가 배달 및 물류 인프라(T22)를 핵심 주제로 인식하는 반면 전통 시장 상인은 배달 및 물류 인프라를 주변부 주제로 인식하고 있었음
 - 배달 및 물류 인프라(T22)가 지속적 참여의 필요성(T10)을 거쳐 사후관리의 어려움(T6)으로 이어지는 인식구조는 상인들이 배달 및 물류 인프라의 중요성과 역할, 그리고 기대효과보다는 구축된 인프라의 현실적인 지속에 대한 어려움을 크게 체감하고 있음을 나타냄
 - 온라인 판로를 위한 배달 및 물류 인프라를 구축하더라도 결국에는 상인들의 지속적이고 적극적인 참여가 필요하며, 이러한 환경이 유지될 수 있는 실질적인 지원이 필요하다고 이야기하였음

[그림 II-27] 플랫폼 관계자와 전통시장 상인의 배송 및 물류 인프라에 대한 인식



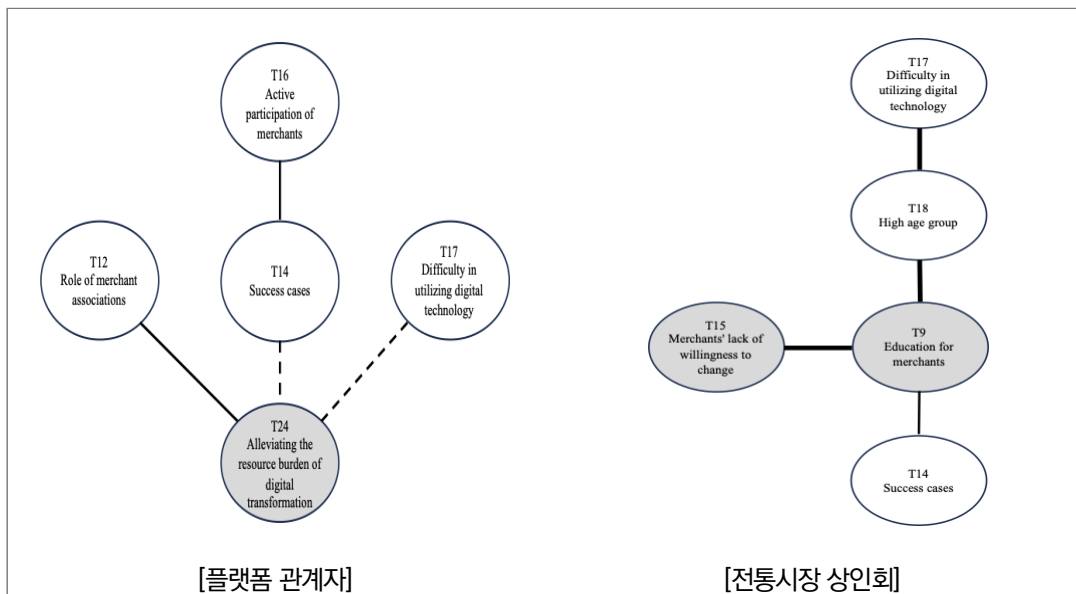
□ 전통시장 디지털 플랫폼 도입의 핵심 수단: 성공 사례

- [플랫폼 관계자] 성공사례는 상인들의 인식 개선과 자발적 참여 의지를 촉진할 수 있는 핵심 수단
 - 성공 사례(T14)는 상인들이 디지털 플랫폼을 활용해 기존 오프라인에서 판매 하던 상품을 더 넓은 유통망에서 홍보하고 판매할 수 있는 기회를 제공하며, 이를 통해 매출 증가 및 고객 유입 효과 등 직접적인 효과를 가시적으로 보여주는 중요한 수단이 됨
 - 플랫폼 관계자는 전통시장 디지털 플랫폼 도입 지원 사업을 진행하는 과정에서 이러한 성공 사례를 목격한 상인들은 디지털 전환에 대한 신뢰를 얻고, O2O 플랫폼의 필요성을 인식하게 되며, 이는 자연스럽게 상인들의 적극적인 참여 (T16)로 이어지는 것을 경험적으로 확인했다고 이야기하였음
 - 플랫폼 관계자의 인식지도에서 확인할 수 있는 디지털 기술 활용의 어려움 (T17)과 디지털 전환에 대한 부담 완화 효과(T24)의 연결은 상인들이 느끼는 디지털 기술의 활용에 대한 어려움 역시 이러한 가시적인 효과를 경험하게

되면 충분히 감수할 만한 가치가 있다고 인식이 전환될 수 있다는 것을 반영함

- [전통시장 상인회] O2O 플랫폼 활용을 상인들이 인식하지 못하는 이상 기술적·인프라적 지원으로 인한 효과는 한계가 존재
 - 전통시장 상인회에서 인식하는 개별 상인들의 디지털 플랫폼 활용이 지속되지 않는 가장 큰 원인은 개별 상인들의 변화 의지 부족(T15)이었음
 - 이러한 이유에서 기술적인 교육도 중요하지만 인식을 개선할 수 있는 교육(T9)이 선행적으로 이루어져야 한다고 이야기했으며, 이때 성공 사례(T14)를 활용하여 O2O 플랫폼 활용의 이점을 개별 상인들이 체감할 수 있도록 하는 것이 중요하다고 이야기하였음
 - 특히 전통시장 상인들의 경우 연령대(T18)가 높으므로 디지털 플랫폼의 활용에 대한 기술적인 어려움(T17)을 편익보다 더 크게 체감하기 때문에 근본적으로 변화해야 하는 이유에 대해 인식하지 못하면 디지털 플랫폼 활용이 지속될 수 없다고 지적함
 - 이러한 이유에서 전통시장 상인회는 오히려 연령대가 높은 상인들의 경우 기술적인 교육보다는 인식 개선 교육이 디지털 플랫폼의 지속적 활용에 더 효과적인 방법이 될 수 있다고 이야기하였음

[그림 II-28] 플랫폼 관계자와 전통시장 상인의 성공사례 활용에 대한 인식



라. 전통시장 온라인 플랫폼 활용 정책 제언

(1) 전통시장과 온라인 플랫폼의 공진화 방안 제시

(가) 디지털 포용 관점에서 디지털 플랫폼 활용 지원 필요

☐ 디지털 플랫폼의 편익을 사회 구성원 모두가 누릴 수 있어야 함

- 높은 연령대의 전통시장 상인들은 디지털 플랫폼 도입에 대한 저항 요인(심리 장벽, 기술 장벽, 상황 장벽)의 영향이 크게 작용
- 디지털 기술과 서비스에 대한 접근은 모두에게 보장되어야 하며(Dilnutt, 2018), 이는 사회·경제적 불평등을 완화하는 중요한 수단(Van Deursen & Helsper, 2015)
- 디지털 포용은 단순히 접근성을 보장하는 것을 넘어 사회적 포용과 연결성을 증대하며(Van Dijk, 2006), 디지털 배제가 지속될 경우 사회적 배제와 불평등이 심화될 수 있음(DiMaggio, 2001; Helsper, 2012)
- 특히 디지털 취약계층이 시간과 장소의 제약 없이 기술을 활용할 수 있도록 지원해야 하며, 이를 통해 전통시장의 현대화와 지역 경제 활성화에 기여할 수 있음(강기봉, 2021; 홍수지 & 양중곤, 2021)

☐ 개인 점포 운영 소매업자로 구성된 전통시장 상인들에게 디지털 플랫폼 도입은 전통 시장 활성화를 위한 효과적인 전략으로 평가할 수 있음

- 단일 판매 채널을 운영하는 것 보다 온-오프라인의 다중 채널을 운영하는 것은 더 많은 노력과 투자가 필요하기 때문에(Lewis et al., 2014; Staflund and Kersmark, 2015), 중·소형 시장 참여자의 경우 온라인 판로를 개척하는 과정에서 이미 온라인 생태계를 갖추고 있는 디지털 플랫폼을 활용하는 것이 시간적·비용적 측면에서 효과적인 전략이라고 할 수 있음(Shin et al., 2022)
- 따라서, 이미 온라인 생태계를 성공적으로 구축한 대형 플랫폼이 전통시장의 디지털 전환을 지원하는 것은 상인들이 자원적 한계를 극복하고 디지털 전환의 장점을 극대화할 수 있는 실질적이고 바람직한 방안으로 평가될 수 있음

(나) 이해관계자 간 디지털 플랫폼에 대한 인식 차이를 개선하기 위한 소통 체계 마련 필요

□ 인터뷰 조사를 통해 이해관계자 간의 디지털 플랫폼 활용에 대한 인식 차이가 존재함을 확인하였음

- 플랫폼 관계자들의 경우 디지털 플랫폼의 기능과 역할, 그리고 기대효과 등 장기적인 관점에서 디지털 전환 지원 사업을 인식하고 있으나, 전통시장 상인들의 경우 단기적인 비용 부담으로 인식하는 경향이 높은 것으로 나타남
- 또한, 플랫폼 관계자들은 디지털 플랫폼의 활용에 대한 어려움을 크게 인식하지 못하지만, 실제 전통시장 상인들이 체감하는 디지털 전환 비용은 훨씬 큰 것으로 사료됨
- 상인들의 높은 연령대는 기술 장벽뿐만 아니라 실제 오프라인 매장을 운영하면서 동시에 새로운 것을 배워야 한다는 상황적 부담을 가중
- 이러한 상인들의 특성과 상황적인 요인으로 인해 필요한 플랫폼 도입 지원의 범위와 수준에 있어 플랫폼 제공자와 플랫폼 이용자 간의 수요-공급의 불일치가 일어나고 있다고 할 수 있음

□ 지원 제도 마련 시, 이해관계자별 디지털 플랫폼 수용·저항 요인의 종류와 그 수준에 차이가 존재한다는 것을 고려할 필요가 있음

- 디지털 기술에 익숙한 이해관계자가 인지하는 것 보다 일반 이용자 입장에서 느끼는 디지털 기술 도입의 장벽은 더욱 높음
- 디지털 플랫폼 이용 단계에서의 어려움과 그 정도를 실제 이용자 입장에서 깊게 이해할 필요가 있음
- 이용자의 오프라인 상점 규모, 업태, 연령대 등과 같이 이용자의 특성과 상황적 요인을 다각적으로 고려하여 디지털 플랫폼 도입을 지원해야 함
- 플랫폼 제공자는 플랫폼 이용자가 느끼는 디지털 플랫폼 도입 장벽을 이해하고, 플랫폼 이용자는 디지털 플랫폼의 필요성과 그 이점에 대해 이해할 수 있도록 플랫폼 생태계 참여자별 소통 체계 마련이 필요

(다) 실제 성공 사례 위주의 교육 및 지원 프로그램 마련

□ 플랫폼 관계자와 전통시장 상인회 모두 성공 사례의 효과를 실제로 경험하였음

- 개별 상인들은 디지털 플랫폼 도입에 대한 필요성과 장기적인 이익에 대해 인지하지 못하고 있기 때문에, 디지털 플랫폼 활용을 위한 지원이 종료된 이후에는 가시적인 성과가 나타날 때까지 O2O 플랫폼 사용을 지속하지 못하는 경향이 큼
- 디지털 전환이 시간과 자원을 투자할 가치가 있음을 상인들이 느낄 수 있도록 유도하는 것이 필수적이며, 디지털 플랫폼 도입의 이점과 효과를 직·간접적으로 경험하는 것이 가장 효과적인 수단임
- 전통시장 상인들은 기술적인 교육보다는 인식개선 교육이 오히려 연령대가 높은 상인들의 지속적인 디지털 플랫폼 활용에 더 효과적인 방법이 될 수 있다고 인식하고 있었으며, 플랫폼 관계자는 이러한 효과를 다양한 시장에서 다수 경험하였음

□ 성공 사례를 활용한 Star-shop 효과를 적극적으로 활용하는 것이 전통시장의 디지털 플랫폼 도입에 효과적인 전략으로 사료됨

- 기술적인 지원 역시 중요하지만, 실제 상인들이 이에 대한 필요성을 체감할 수 있도록 단기적인 성과를 낼 수 있는 프로그램부터 시작하여 단계적으로 새로운 기술에 적응할 수 있도록 환경을 마련해야 함
- 또한, 집중적인 자원 투자를 바탕으로 대표적인 성공사례를 마련하여 디지털 플랫폼 도입의 성과를 대외적으로 확산하는 노력 역시 지속적으로 필요
 - 실제로 한국 중소벤처기업부와 소상공인진흥공단은 2023년부터 “등대전통시장” 프로젝트를 시작하였으며, 이는 디지털 전환을 선도하는 전통시장을 모델로 삼아, IoT, AI 등의 신기술을 활용한 혁신적인 온라인 플랫폼 구축을 목표로 함 (Song, 2023)
 - 서울 암사종합시장과 경기 중동사랑시장 두 개의 전통시장이 선정되어 주문, 결제, 배송까지 온라인으로 구현할 수 있는 환경을 조성함으로써, 소비자들이 직접 시장을 방문하지 않고도 물품을 구매할 수 있는 시스템을 구축
- 이와 같은 디지털 혁신 사례들은 다른 전통시장 상인들에게도 큰 동기 부여가 되며, 특히 고령층 상인들이 디지털 전환에 대한 두려움을 극복하고, 변화를 받아들이는 데 중요한 역할을 할 것으로 기대

(라) 지속적이고 연속적인 지원 내용과 지원 범위 수립 필요

□ 인터뷰 조사 결과, 두 이해관계자 모두 정부 지원의 지속성과 연속성 부족을 가장 큰 문제로 지적하고 있었음

- 플랫폼 관계자와 전통시장 상인회 모두 지원 정책의 연속성 부재를 핵심적인 요인으로 언급하였으며, 이는 현재의 지원 프로젝트가 일회성으로 끝나지 않고 지속적으로 이루어질 수 있도록 하는 구조적 변화를 필요로 한다는 점을 시사함
- 전통시장 상인들은 지원 방식과 범위에 대한 의견을 제시해도 반영되지 않는 상황이며, 모든 시장에 대해 일괄적인 지원이 이루어지기 때문에 수요와 공급의 miss-match가 발생하는 상황을 지적하고 있음

□ 디지털 플랫폼 생태계에서 존재하는 이해관계자별 현장 의견을 적극적으로 수렴할 필요가 있음

- 디지털 전환의 성과를 장기적으로 유지하고 확산하기 위해서는 모든 이해관계자, 즉 플랫폼 기업과와 상인들 모두가 지속적으로 참여할 수 있는 환경이 조성되어야 함
- 이러한 환경을 구축하기 위해서는 시장별로 유연한 지원 정책과 단계적인 지원이 반드시 선행되어야 하며, 이를 통해 비로소 프로젝트의 지속성을 확보할 수 있음
- 디지털 플랫폼 생태계 이해관계자의 입장과 개별적인 상황을 고려하여 실제 문제를 현장에서 해결해 줄 수 있는 유연한 지원 체계 마련 필요
- 현장 인력 확보를 위해 지역 공동체(대학)과의 연계를 통한 지원 역시 고려할 수 있음

(마) 체계적인 사후관리 시스템 구축 필요

□ 디지털 플랫폼 도입 및 디지털 전환에 대한 지원 성과와 그 효과를 측정할 수 있는 모니터링 지표 부재한 상황임

- 인터뷰 조사 결과, 플랫폼 관계자들은 사후관리를 효율적으로 수행하고, 그 효과를 객관적으로 평가하기 위해서는 명확한 성과측정 지표가 필요하다고 강조
- 현재 전통시장에 대한 디지털 전환 성과를 측정할 수 있는 지표는 주로 매출

및 방문자 수에 한정되어 있으며, 온라인 플랫폼의 활용도와 같은 디지털 전환의 질적 성과를 측정할 수 있는 구체적인 지표는 부재한 상황(Cho, 2020; Lee, 2019)

- 사회 구성원의 디지털 기술 활용 지원으로 인한 효과를 지속적으로 유지하기 위해서는 이러한 성과를 다각적으로 평가할 수 있는 지표 마련이 선행되어야 함
 - 전통시장 상인들의 디지털 플랫폼 활용의 지속과 이로 인한 경제적, 사회적 효과를 측정할 수 있는 지표가 부재한 상황
 - 표준화된 평가 지표의 부재는 지원 사업의 결과와 효과를 객관적인 평가를 방해하며, 지속적인 결과 비교 및 개선점 도출에 한계를 초래(Tetteh et al., 2019)
 - 지속적인 지원 사업 효과를 유지하기 위해 성과 측정이 가능한 지표 마련 및 모니터링 체계 구축은 필수적임
 - 전통시장 상인과 점포를 대상으로 한 평가 지표뿐만 아니라 일반 이용자의 전통시장에 대한 인식 개선 및 이용 활성화에 미친 효과 등과 같이 다각적인 차원에서의 성과 지표 마련이 필요

6. 플랫폼 생태계 활성화를 저해하는 법·제도적 요인분석 연구

저자 홍대식

가. 서론

(1) 연구의 배경

□ 디지털 생태계 관점에서의 법·제도적 규제 연구의 필요성

- 기존의 경쟁법 분석의 기초가 되는 관련시장 단위 또는 기존의 통신법 규제의 기초가 되는 계층 단위와 일치하지 않는 디지털 생태계의 등장
 - 기존의 경쟁법 분석은 사업자가 참여하는 상품 또는 서비스나 지역적 범위를 기준으로 관련시장을 획정한 후, 그 시장 내에서의 지배적 사업자를 식별하고 경쟁압력을 측정하는 것을 분석의 기초로 함
 - 기존의 통신법 규제에서 많이 채택되는 수평적 규제체계는 유사한 비즈니스 모델을 구성할 수 있는 최소 모듈, 즉 계층을 중심으로 규제의 단위를 설정하여 동일한 서비스에 대한 동일 규제를 원칙으로 함(홍대식·최동욱, 2011)
 - 관련시장 단위 또는 계층 단위와 일치하지 않는 생태계 단위의 경쟁이 발생하고 이러한 경쟁이 특히 활발한 디지털 사업 분야에서는 생태계 산업구조의 등장으로 인해 사업자간의 경쟁구조가 복잡하고 다층적인 형태를 가질 뿐만 아니라 생태계 간 경쟁이 보다 중요한 양상으로 대두되고 있음
- 기존의 경쟁법 분석 또는 통신법 규제의 한계를 극복하고 새로운 분석 또는 규제 도입의 준거가 되는 디지털 생태계 관점 접근의 필요성
 - 기존의 경쟁법 분석에서 생태계 요소를 고려하지 않는 경우의 한계를 극복하기 위한 새로운 분석 틀 마련을 위하여 디지털 생태계 관점을 고려하는 방법론 개발이 필요함
 - 최근 유럽연합(EU)을 중심으로 경쟁법 사건에서의 분석이나 가이드라인 제정을 통해 디지털 생태계 관점이 도입되고 있고, 특히 디지털시장법(DMA)과 같이 디지털 생태계 경쟁이론에 기초한 경쟁규제법이 제정되고 있으나, 국내에서는 이를 단순한 경쟁법의 확장으로 인식하여 무비판적으로 수용하는 경향이

* 서강대 법학전문대학원 교수

있음

- 디지털 생태계 관점에서의 법·제도적 규제 연구를 통하여 플랫폼 생태계를 저해하는 법·제도적 요인을 분석함으로써 국내의 디지털 생태계를 활성화하고 경쟁력 강화를 뒷받침하는 방향을 법·제도를 개선하는 방향을 제시할 필요가 있음

(2) 연구의 목적과 내용

□ 연구의 목적

- 플랫폼을 둘러싼 경쟁 관계를 플랫폼 자체가 아닌 플랫폼을 주축으로 한 디지털 생태계 관점에서 파악하여 글로벌 차원에서 일어나는 생태계 구축 경쟁의 상황에서 플랫폼 생태계 활성화를 저해하는 법·제도적 요인을 분석함
- 플랫폼 간 또는 플랫폼 내 경쟁과 생태계 간 또는 생태계 내 경쟁의 구별
- 플랫폼 규제법 논의를 이러한 다층적인 경쟁 관계 성립 논의와 연계하여 전개함

□ 내용

- 디지털 생태계 경쟁이론을 소개하고, 그 이론의 관점에서 플랫폼 규제법의 내용과 쟁점을 분석하여 플랫폼 생태계 활성화를 저해하는 법·제도적 요인을 분석함
 - 디지털 생태계 경쟁이론의 소개
 - 디지털 생태계 경쟁이론의 관점에서 플랫폼 규제법의 내용과 쟁점 분석
 - 플랫폼 생태계 활성화를 저해하는 법·제도적 요인 분석
- 전략경영 분야의 연구를 플랫폼 규제법의 내용과 쟁점 분석에 연계하는 방안을 제시함
 - 전략경영 분야에서 경쟁 환경에 직면한 기업의 전략을 분석하기 위하여 발전된 가치사슬 모형, 전략적 네트워크 모형, 디지털 생태계 모형이 경쟁법 분석 틀 정립에 영향을 준 배경을 탐구함
 - 디지털 생태계 경쟁이론이 유럽연합(EU)의 디지털시장법(DMA)과 같이 플랫폼 규제를 강화하는 입법의 배경으로 작용한 이론적, 경험적 요인을 검토하고, 한국적 상황에 맞는 적용 방식을 제안함

나. 디지털 생태계 경쟁이론

(1) 디지털 생태계 이론의 등장

□ 이론 등장의 배경

- 디지털 생태계(digital ecosystem) 이론은 ICT 산업의 디지털 컨버전스 확산에 따라 기업 간 관계가 복잡해지고 경영 환경의 불확실성이 증대되면서 등장하였음
- 기존의 선형적인 가치사슬(value chain), 전략 네트워크(strategic network) 개념으로는 설명하기 어려운 새로운 현상들을 설명하기 위해 생태계 관점이 도입되었음

□ 이론의 발전 경과

- 초기에는 비즈니스 생태계(business ecosystem) 개념을 ICT 분야에 접목한 디지털 생태계 논의에서 시작되었고, 이후 플랫폼 비즈니스, 빅데이터 등 다양한 디지털 기술 분야로 연구가 확장되었음(조영은·송영화, 2018)
 - Moore(1993)에 의해 처음 제시된 비즈니스 생태계는 Porter(1985)의 가치사슬 이론에서 발전해 온 개념임. Moore(1996)는 비즈니스 생태계를 비즈니스 세계의 유기체로서 그 구성원인 고객에게 가치를 제공하는데 상호작용하는 조직으로 구성된 경제적 공동체라고 정의함(박웅·박호영, 2014)
 - 기술의 발전과 함께 시장 환경이 변화하면서, 산업 및 시장의 가치창출 구조를 규명하고 기업의 경쟁전략을 도출하기 위한 프레임워크도 가치사슬(Porter, 1985)로부터 시작하여 전략 네트워크(Jarillo, 1988; Gulati, 1999, Gulati et al., 2000), 비즈니스 생태계(Moore, 1993, 1996; Iansiti & Levien, 2004; Peltoniemi, 2006) 등으로 전개되어 오고 있음(박웅·박호영, 2014)
 - 발전 속도가 매우 빠르고 고도화된 산업구조를 가진 ICT 분야에서는 기업 및 산업 간의 경계를 초월한 네트워크가 활발하게 출현하기 시작했고, 이러한 유기적인 가치 창출 과정을 모두 포괄하여 설명할 수 있는 도구가 요구되었음. 그 수요에 부응하는 개념인 비즈니스 생태계 개념에 대한 이해는 상호의존성을 갖는 구성원들의 느슨한 네트워크(loose network)라는 점에서 공통점을 가짐(박웅·박호영, 2014)
- 최근에는 디지털 플랫폼 생태계의 특성과 전략에 관한 연구가 활발히 이루어지

고 있음. 플랫폼 참여자 간 상호의존성과 완결성, 상생 구조 등이 중요한 연구 주제로 다루어지고 있음

- 디지털 (비즈니스) 생태계를 자연 생태계와 유사하게 비교하여 생태계의 행위자들이 다른 행위자와 서로 의존하면서, 동시에 자신의 이익을 추구하는 ‘이질적 성격을 가진 공동체’(non-homogeneous community)를 수립하거나 구성하는 것으로 설명함(Jacobides et. al., 2018)
- 디지털 생태계와 관련된 경영전략 연구는 플랫폼 네트워크를 중심으로 복잡하면서 융복합적인 성격을 분석함. 특히, 디지털 생태계의 행위자 간 ‘연결성’(connectivity)이나 ‘상호의존성’(interdependency)과 같이 상호간 네트워크를 생태계의 중요한 특징으로 설명하고 있음(최요섭, 2023)
- 플랫폼을 단순한 시장 중개자(gateway to market) 역할보다는 공동 가치 창출을 위한 조직 구조(organization of joint value)로 봐야 한다고 주장함(Cennamo, 2023b)
- 이처럼 디지털 생태계 이론은 급변하는 디지털 경영 환경을 설명하고 새로운 전략적 통찰을 제공하는 중요한 이론적 틀로 자리 잡아 왔음

(2) 디지털 생태계 이론의 주요 내용

□ 디지털 생태계 개념의 정의

- 디지털 생태계 개념을 구성하는 요소인 생태계(ecosystem)란 용어는 원래 영국의 식물생태학자인 탠슬리(A.G. Tansley)에 의해 제시된 개념으로, 특정 자연환경과 그 속에서 생존·번식·진화하는 유기체와의 관계를 설명하기 위해 사용되었음
 - 일반적으로 생태계는 일정한 지역에 사는 생물(유기체, organism)과 이를 둘러싸고 있으면서 유기체와 상호작용을 하는 물리적 환경(무기체) 전체를 의미함
 - 비즈니스 영역에서의 생태계는 가치를 창출하고 획득하기 위해 함께 협력하는 비즈니스 단체들의 네트워크임
 - 생태계는 경계와 전략이 유동적인 역동적인 조직이기 때문에 정의하기 어려움
- 2006년 스위스 다보스에서 개최된 세계경제포럼에서는 ‘네트워크화된 디지털 생태계’(networked digital ecosystem)라는 주제를 통해 생태계 개념에 기초한 ‘디지털 생태계’라는 개념을 글로벌 화두로 천명하였음

- 여기서 디지털 생태계 개념은 가치 창출 개념의 변화를 반영하는데, 상호 네트워크화된 기관들을 위해 상호 협력, 지식 공유, 개방된 적용 기술개발, 진화된 사업모델 등을 지원하는 디지털 환경을 창출할 목적으로 존재하는 자기 조직적 디지털 인프라를 지칭함(김원제, 2009)

- Fransman은 자신이 제시한 ELM(ecosystem layer model)에 따라 디지털 생태계와 유사한 ICT 생태계를 산업 환경에서 가치사슬의 다른 단계에 속하는 기업들이 상호보완적인 공생(symbiotic) 관계를 통해 효율적인 생산과 혁신이라는 공동의 목표를 달성하는 분산형 생산, 혁신 시스템을 말한다고 정의하였음(Fransman, 2010)
 - Hein 등은 디지털 생태계를 “분산된, 적응적인, 개방된 사회기술 시스템으로, 자기조직화, 확장성, 지속가능성의 특성을 가진 시스템”으로 정의하였음(Hein et. al., 2020)
 - Blaschke 등은 디지털 생태계를 구성 요소 중심으로 정의하여, 디지털 생태계는 플랫폼 소유자(디지털 플랫폼의 설계, 구현, 유지 관리), 최종 사용자(디지털 플랫폼을 통해 제공되는 자원의 소비자), 제3개발자(플랫폼의 기술적 핵심을 보완하는 파생상품 개발자), 디지털 인프라 및 기술 핵심, 생산 및 교환의 대상이 되는 서비스로 구성된 것으로 보았음(Blaschke et al., 2019)
 - Talin은 디지털 생태계를 상호 연결된 디지털 기술, 플랫폼, 서비스의 네트워크로, 기업과 소비자를 위한 가치를 창출하기 위해 상호작용하는 시스템으로 정의함(Talin, 2024)
- 디지털 생태계는 소프트웨어, 하드웨어, 데이터, 사람 등 다양한 요소로 구성되고, 디지털 거래, 커뮤니케이션, 협업을 촉진함
 - 이 연구에서는 디지털 생태계를 기능적 디지털 생태계, 플랫폼 생태계, 슈퍼플랫폼 생태계로 구분함
 - 기능적 디지털 생태계: 이 생태계는 기존의 제품이나 서비스를 중심으로 구축되고, 참여하는 회사와 파트너의 수가 제한적이며, 내부적인 측면에 집중함. 자동차 산업과 같이 특정 제품 중심의 생태계가 예임
 - 플랫폼 생태계: 수백만의 파트너와 다양한 디지털 제공을 포함할 수 있고, 공통 플랫폼을 중심으로 모든 파트너들이 함께 작업하며 가치를 창출함

- 그 사례로 Google Home 플랫폼을 들 수 있는데, 이는 다양한 제조업체와 개발자들이 협력하여 스마트 홈 장치를 개발함
- 슈퍼 플랫폼 생태계: 다양한 플랫폼을 통합하고 사용자 여정을 최대한 연결하려는 복잡한 생태계로서, 여러 산업과 서비스를 포괄하며, 데이터 수집과 사용자 잠금 기능이 강력함
- WeChat 생태계를 사례로 드는데, 이는 하나의 플랫폼에서 은행업, 소셜 미디어, 쇼핑 등을 모두 제공하여 사용자의 일상생활에 깊이 통합됨
- 이러한 디지털 생태계는 각각의 특성과 목표에 따라 다양한 방식으로 구성되고 운영됨
- Jacobides 등은 생태계를 “비일반적인 독특하거나 초모듈적 보완성을 다루어야 하는, 특정 관계 구조와 정렬이 필요한 협력 기업들의 커뮤니티”로 정의하고, 이때 생태계는 종종 플랫폼을 기반으로 하지만, 둘은 같지 않다고 봄(Jacobides, Cennamo and Gawer, 2018)
- 플랫폼이 기술에 관한 것이라면, 생태계는 조직 간 관계에 관한 것이기 때문임
- Petropoulos는 디지털 생태계를 생산자, 콘텐츠 제공자, 개발자, 소비자 및 기타 사용자 간의 효율적인 상호 작용을 가능하게 하는 디지털 자원으로 설명하고, 이는 (온라인 또는 오프라인) 거래로부터 가치 창출을 이끈다고 봄(Petropoulos, 2020)
- 디지털 생태계는 예를 들어 전자적 수단에 의한 제품 및 서비스의 생산, 유통, 마케팅, 판매 또는 배송, 디지털 상품(제품 및 서비스)의 전통적인 수단에 의한 판매 및/또는 선적, 정보의 전송 또는 저장을 서비스 그 자체로서 추진할 수 있음

□ 디지털 생태계 개념의 특징

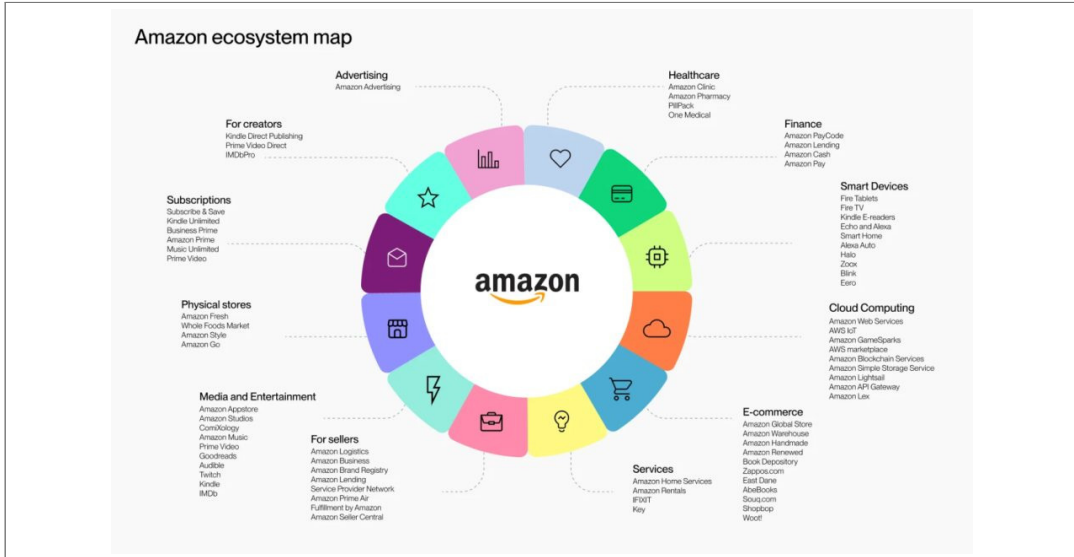
- 디지털 생태계 개념은 일반적으로 다음과 같은 특징을 가짐
 - 네트워크/웹(network/web) 형태의 관계 강조
 - 종합적이고 동태적인 시각(holistic dynamic view) 제공
 - 전체 네트워크 가치의 중요성 강조
 - 환경 변수 포괄 및 진화 개념 내포

- 디지털 생태계 개념은 다음과 같은 가치 창출 개념의 변화를 반영함
 - 고객: 수동적 소비자 → 공동창조자(co-creator), 프로슈머(prosumer)
 - 가치 창출: 가치사슬(value chain) → 가치 네트워크(value network)
 - 제품 가치: 개별 제품 가치 → 네트워크 가치(network value)
 - 기업 간 관계: 단순 협력/경쟁 → 협력적 경쟁(co-opetition), 공진화(co-evolution)
 - 전략 수립: 개별 기업 전략 → 전체 가치 생태계(value ecology) 고려
- 디지털 생태계의 특징은 종전에 네트워크형 전략 모델을 설명하기 위한 개념인 전략 네트워크(strategy network) 개념과 비교하여 그 특징을 살펴볼 수 있음
- 전략 네트워크와 디지털 생태계는 모두 조직 간 협력을 통해 가치를 창출하는 개념이지만, 디지털 생태계는 몇 가지 독특한 특징을 가지고 있음
 - 구조와 범위: 전략 네트워크는 주로 특정 비즈니스 목표를 달성하기 위해 구조화된 협력관계에 초점을 맞추고 일반적으로 20-100개 정도의 파트너로 구성됨
 - 이에 대하여 디지털 생태계는 더 광범위하고 개방적인 네트워크 구조이고, 수 천, 수만 개의 참여자가 상호작용할 수 있는 플랫폼 기반으로 다양한 산업과 분야를 아우르는 초산업적 특성을 가짐(Petit & Teece, 2020; Talin, 2024)
 - 기술 활용: 전략 네트워크는 기술이 협력을 위한 도구로 활용될 수 있음. 이에 대하여 디지털 생태계는 기술이 생태계의 핵심 요소이고, 물리적 계층(디바이스), 정보 계층(데이터), 애플리케이션 계층(앱)을 모두 활용하며, 데이터의 중앙화된 수집과 분석이 가능함
 - 가치 창출 방식: 전략 네트워크는 주로 기존 자원과 역량의 공유를 통하여 가치를 창출함. 이에 대하여 디지털 생태계는 데이터와 디지털 기술을 활용한 새로운 가치 창출 모델로서, 고객 여정 최적화, 새로운 제품/서비스 개발 등 혁신을 촉진함
 - 적응성과 진화: 전략 네트워크는 비교적 고정된 구조와 목표를 가짐. 이에 대하여 디지털 생태계 자기조직화, 확장성, 지속가능성의 특성을 갖고, 참여자들 간의 상호작용을 통한 공진화를 추구함
 - 거버넌스: 전략 네트워크는 중앙집중적 거버넌스 구조가 일반적임. 이에 대하여

- 여 디지털 생태계는 보다 분산된 거버넌스 구조를 갖고, 플랫폼 제공자가 일부 통제권을 포기하고 파트너들과 협력하기도 함
- 결론적으로, 디지털 생태계는 전략 네트워크보다 더 개방적이고 역동적인 구조를 가지며, 디지털 기술과 데이터를 핵심 요소로 활용함. 이를 통해 더 광범위한 협력과 혁신이 가능해지며, 빠르게 변화하는 디지털 경제에 더 적합한 모델이라고 할 수 있음
 - 디지털 생태계는 일반적으로 하나 이상의 기업의 기술적 리더십에 의존함. 이러한 기업들은 “플랫폼”을 제공하고, “보완자”라고 불리는 다른 시스템 구성원 즉, 투입물과 보완재를 제공하는 공급망 참여자들이 이 플랫폼을 중심으로 투자와 전략을 정렬함(Petit & Teece, 2020)
 - EU 일반법원의 ByteDance 판결(2024)은 디지털 생태계가 ① 여러 종류의 공급자, 구매자, 소비자가 플랫폼 내에서 상호 작용하거나 ② 상품 또는 서비스가 수평적 혹은 수직적 보완의 측면에서 서로 중복되거나 연결되는 경우 존재한다고 판단함
 - 디지털 생태계는 다음과 같은 5가지의 비즈니스 생태계의 특성에 더해 핵심 요소인 기술적 특성을 더 갖고 있음(Petit & Teece, 2020)
 - Cross business, market and industry competition: 플랫폼 간, 플랫폼과 보완자 간, 보완자들 간의 다층적 경쟁
 - Co-evolution: 생태계 구성원들의 상호작용을 통한 공진화
 - Complementor: 보완자의 양과 질, 다양성의 중요성
 - Co-opetition: 협력과 경쟁의 균형
 - Conscious direction: 의식적인 방향 설정과 조정의 필요성
 - 기술에 기초한 디지털 생태계의 특수성은 데이터 수집과 중앙화된 분석 사이의 기술적 제약 극복 능력과 데이터의 공동 생산 문제와 지식 자산 문제로 인한 불확실성임
 - 디지털 생태계를 기존 파이프라인 산업에서의 가치사슬이나 전략 네트워크와 비교할 때 다음과 같이 그 특징을 요약할 수 있음(최요섭, 2023)
 - 각각의 디지털 생태계는 행위자의 참여 및 탈퇴와 같은 외부의 압력이나 변화에 대응하면서 지속적으로 진화하고 있음

- 디지털 정보통신기술(ICT)이 발전하면서 정보 또는 데이터가 디지털 생태계에서 중요하고 가치 있는 핵심 요소가 되었음
- 디지털 생태계는 기존 산업의 경계를 초월함
- 디지털 생태계의 구성원들은 자신의 사업을 분산시키고 생태계 외부의 사업자와 협력하는 방법을 선택하기도 함
- 디지털 생태계 포위(envelopment) 전략 이론(Parker et. al., 2016)
 - 디지털 플랫폼 생태계의 주축인 디지털 플랫폼은 중개, 네트워크 효과, 확장성, 데이터 기반 운영을 특징으로 하고, 플랫폼 소유자는 자율적인 보완자(complementor)와 소비자 간의 거래를 촉진하는 거버넌스 메커니즘을 구현함
 - 전통적 기업과 달리 플랫폼은 기업 경계 밖에서 가치 창출 프로세스가 분산되어 이루어지고, 이를 통해 더 빠른 성장이 가능해짐
 - 포위(Envelopment) 전략은 플랫폼 기업이 다른 플랫폼 시장으로 진출하는 전략을 말하고 이는 보완재, 약한 대체재, 기능적으로 무관한 플랫폼을 대상으로 함
 - 포위 전략을 주된 경쟁전략으로 디지털 플랫폼 생태계에서는 생태계 중심의 경쟁이 일어나고, 개별 기업 간 경쟁에서 플랫폼 생태계 간 경쟁으로 패러다임이 전환됨. 플랫폼 기업의 성공은 생태계 참여자들의 성공과 밀접하게 연관됨
 - 가치 창출과 포착의 분리: 가치 창출은 분산되지만, 가치 포착은 중앙집중화되는 경향이 나타나고, 이로 인해 플랫폼 기업의 시장지배력이 강화될 우려가 있음
 - 혁신의 원천 변화: 플랫폼 기업 자체보다 생태계 참여자들이 주요 혁신의 원천이 됨
 - 개방성과 통제 사이의 균형이 중요해짐
 - 다중 시장 진출 용이성: 포위 전략을 통해 플랫폼 기업의 다중 시장 진출이 쉬워지고, 이는 시장 경계의 모호성을 증가시키고 경쟁 구도를 복잡하게 만듦
 - 데이터의 중요성 증대: 플랫폼 운영에서 데이터의 수집, 분석, 활용이 핵심 경쟁력으로 부상하고, 이에 따른 프라이버시 및 데이터 보호 문제가 중요한 이슈로 대두됨

[그림 II-29] Amazon의 디지털 생태계 지도



출처: Gupta(2024)

□ 디지털 생태계 이론의 최근 연구 동향

- 다면플랫폼(MSP: Multi-Sided Platform)의 중요성 부각
- 제3개발자(third-party developers)의 참여 촉진을 위한 개방성 확대
- 경계자원(boundary resource) 개념의 도입: 플랫폼 참여자 간 상호작용을 촉진하는 도구와 규칙(홍길표, 2022)
- 새로운 조직 모델로서 디지털 플랫폼이 해결하는 시장 실패의 유형과 이러한 새로운 구조의 결과로 발생할 수 있는 내재적인 사후 '생태계 실패'(ecosystem failure)를 이해하기 위한 프레임워크를 제시한 연구가 있음(Jacobides et. al., 2022)
 - 이 연구에서는 생태계 실패로서 기능적 실패(functional failures. 플랫폼과 생태계가 최종 고객에게 가치를 제공하는 내재적인 능력에 대한 문제)와 분배적 실패(distributional failures. 생태계 참여자가 공동 기여에 비례하여 가치를 획득하지 못하는 문제)를 구분함
- 이러한 연구들은 디지털 생태계를 단순한 정보 공급자가 아닌, 다양한 경제 주체들이 상호작용하며 경제적 가치를 생산하는 복잡한 시스템으로 이해하고 있음. 또한 최근 연구들은 생태계의 확장성과 지속가능성에 주목하고 있음

(2) 디지털 생태계 이론의 경쟁법 연구 적용

□ 디지털 생태계 경쟁이론의 등장

- 유럽연합을 중심으로 디지털 생태계 이론이 빠르게 발전하고 있으며, 이를 경쟁법 집행과 디지털 규제 정책에 적용하고 있음(최요섭, 2024b)
 - 생태계 경쟁은 전통적인 제품 시장 경쟁과는 다른 양상을 보임. 디지털 생태계에서는 플랫폼을 중심으로 보완재 제공업체들이 연결되어 있으며, 네트워크 효과를 통해 고객을 확보하고 있음
 - MIT 대학의 Petropoulos 교수가 플랫폼 경영전략 전문가인 파커, 반 엘스타인 교수와 공동으로 수행한 디지털 플랫폼과 반독점에 관한 연구(Parker, Geoffrey and Petropoulos, Van Alstyne, 2020)를 토대로 OECD에서 디지털 생태계와 관련된 경쟁법의 문제에 대해서 논의하였음(Petropoulos, 2023)
 - 디지털 생태계 이론에 관한 많은 연구를 수행한 런던 비즈니스 스쿨의 Jacobides 교수가 그리스 공정거래위원장이인 Lianos 교수와 수행한 관련 경쟁법적 문제에 대한 공동연구를 수행하였음(Jacobies and Lianos, 2021)
 - 2023년 6월 ASCOLA(Academic Society for Competition Law) 학술대회에서는 DMA 및 개정 독일경쟁법 제19a조의 집행을 중심으로 디지털 생태계의 문제를 논의하였음(최요섭, 2023)
- 디지털 생태계 경쟁이론의 등장은 디지털 생태계가 다음과 같은 점에서 기존 시장과 다른 특성을 가져 전통적인 경쟁법 적용에 어려움이 있다는 문제의식에서 출발함
 - 승자독식 경향: 시장이 소수의 대형 플랫폼에 의해 지배되는 현상
 - 네트워크 효과: 사용자가 많을수록 플랫폼의 가치가 증가
 - 데이터의 중요성: 대규모 사용자 데이터 확보가 경쟁우위로 작용
 - 빠른 기술 변화: 시장 환경이 급속도로 변화
- 디지털 생태계에서의 전통적인 경쟁법 적용의 한계로는 다음과 같은 문제점이 지적됨
 - 시장 획정의 어려움: 디지털 플랫폼의 경우 다면시장을 형성하고 있어 관련 시장을 정의하기 어려움(Jenny, 2021; Albanese, 2023)

- 시장지배력 평가의 문제: 전통적인 시장점유율 중심의 평가 방식으로는 디지털 기업의 실질적인 영향력을 측정하기 어려움(Albanese, 2023)
- 시장별 평가의 한계: 디지털 기업의 경쟁력과 병목 현상은 더는 “시장별”로 평가될 수 없으며, 여러 자산과 역량을 아우르는 생태계 차원의 분석이 필요함(Cafarra, 2023)
- 소비자 후생 기준의 한계: 단기적 가격 효과만으로는 디지털 시장에서의 경쟁 제한 여부를 판단하기 어려움(Jenny, 2021)

□ 디지털 생태계 경쟁이론의 주요 내용

- 디지털 생태계 경쟁이론에서는 플랫폼의 역할을 시장 경로(gateway to market)로서의 단순한 시장중개자가 아닌 공동 가치 창출을 위한 조직 구조(organization of joint value)로 봐야 한다고 주장함(Cennamo, 2023b)

〈표 II-11〉 플랫폼에 대한 다른 생각: 시장 대 생태계

특징	시장 경로로서의 플랫폼	공동 가치의 조직 구조로서의 플랫폼
주요 역할	시장 참여자의 조율	공동 가치 생산의 조직화
주요 이점	기존 중개자의 시장 거래 효율성 향상	새로운 활동 및 상호 작용 측면에서의 혁신 가능
가치결연 요소	다양성 (더 많은 보완자/제품이 더 나옴)	보완성 (생산 또는 소비에서 더 강력한 보완성이 더 나옴)
경쟁 초점	(다)제품 시장 경쟁	가치 시스템 경쟁
역동적 경쟁	시장에 대한 향후 진입(유사하거나 더 나은 솔루션 제공자)	생태계 수준의 혁신 (이질적인 고객 요구에 대한 대안적인 구성 및 솔루션 제공)
반독점적 관점	모든 참여자에게 플랫폼 및 데이터를 개방할 필요성	생태계 간 접근 방식의 차별화를 감안하여 생태계 건강성 유지 필요성

- 디지털 생태계 경쟁이론에서는 전통적인 대체가능성, 후속상품시장(aftermarket), 연결 시장 접근법의 한계를 지적하고, 생태계를 주요 분석 단위로 사용할 때 새로운 방법론이 필요하다고 주장함(Konstantinos and Carballa-Smichowski, 2024)
- 계층적 클러스터링, K-평균 클러스터링, 보완성 네트워크, 요인 분석, 눈덩이 선택 등의 방법론을 제안하여 생태계의 경계를 정의하는 새로운 접근법을 제시함
- 일부 제안된 방법론은 생태계의 경계뿐만 아니라 구조도 파악할 수 있어, 경쟁

역학과 왜곡을 더 정확히 탐지할 수 있다고 주장함

- 이러한 접근법들은 디지털 시대의 복잡한 경쟁 구도를 더 잘 반영하고, 생태계 분석의 임의성을 최소화하며, 생태계를 주요 분석 단위로 활용할 수 있게 하는 것을 목표로 함
- 디지털 생태계 경쟁이론에서는 복잡한 ‘생태계 간의 경쟁’이 경쟁압력의 식별과 경쟁제한성 판단에 중요한 고려사항이 되고 있으며(최요섭, 2024a), 주요 내용은 다음과 같음
 - 디지털 생태계의 복잡성과 동태성을 고려한 접근
 - 생태계 간 경쟁과 생태계 내 경쟁을 함께 분석
 - 데이터와 네트워크 효과의 중요성 강조
 - 생태계에서의 경쟁제한성과 경쟁압력을 분석하기 위해서는 ‘초기경쟁’(nascent competition)과 ‘잠재적 경쟁’(potential competition)을 구분할 필요가 있음(최요섭, 2024c)
- 디지털 생태계 경쟁이론은 디지털 생태계의 유형을 구분하고 이를 토대로 한 경쟁 관계 형성의 모습을 상정하여 분석함(Jacobides and Lianos, 2021)
 - 디지털 생태계에는 독립적 행위자들의 협력 그룹인 다행위자(multiactor) 생태계와 고객에게 제공되는 보완적 제품/서비스 번들로 구성되는 다제품(multiproduct) 생태계 유형이 있음
 - 디지털 생태계에서의 경쟁은 생태계 간 경쟁과 생태계 내 경쟁으로 구분되고, 생태계 내 경쟁은 다시 생태계 내 수평적 경쟁과 생태계 내 수직적 경쟁으로 구분할 수 있음
 - 디지털 생태계에서는 애플과 구글 안드로이드 스마트폰 생태계가 보여주듯이 서로 간에 경쟁하는 생태계 간 경쟁(interecosystem competition)이 발생하는데, 이는 대부분 다제품 생태계 간의 경쟁임
 - 디지털 생태계는 또한 독립된 기업 간의 상호작용에 의존하므로, 다행위자 생태계는 같은 생태계 내에서 경합적이면서 잠재적으로 대체적인 상품 또는 서비스를 제공하는 기업 간의 경쟁을 가리키는 생태계 내 수평적 경쟁(horizontal intra-ecosystem competition)과 주도자를 포함한 생태계 참여자 간의 공동 협력을 통해 취득된 가치와 관련된 생태계 내 수직적 경쟁(vertical intra-

ecosystem competition)을 발생시킴

- 다시 말하면 생태계 내 수평적 경쟁은 동일 생태계 내 대체 가능한 제품/서비스를 제공하는 기업들 간 경쟁이라면, 생태계 내 수직적 경쟁은 생태계 참여자들 간의 가치 분배를 둘러싼 경쟁임
- 디지털 생태계 경쟁이론에서는 다학제적 접근의 중요성이 강조됨(Cafarra, 2023)
 - 산업조직론, 네트워크 경제학, 경영학, 데이터 과학 등 다양한 분야의 전문가들이 협력하여 새로운 분석 틀 개발을 시도함
 - 개별 시장이 아닌 여러 자산과 역량을 아우르는 생태계 차원의 분석, 시장점유율이 아닌 기업의 역량(capabilities)을 중심으로 한 경쟁력 평가, 인접 시장 인수로 인한 소비/수요 측면의 시너지 효과를 분석에 포함함
- 디지털 생태계 경쟁에 대하여 일부 학자들은 디지털 환경이 본질에서 경쟁적이라고 주장하는 반면에, 다른 학자들은 지배적 기업들이 경쟁을 저해할 수 있다고 우려하여 견해 차이가 존재함
 - 디지털 생태계에서의 협력과 경쟁으로 플랫폼들이 소비자후생 증진에 기여하고 혁신이라는 긍정적인 결과를 가져오면 경쟁법이 추구하는 궁극적인 목적을 달성할 수 있게 되므로, 게이트키퍼 행위의 경쟁제한성을 판단하기 위해, 디지털 생태계 전체의 사업규모, 참여 플랫폼(이용사업자), 소비자(최종이용자)에게 미치는 영향 등을 고려하여 ① 생태계 간의 경쟁 및 생태계 내의 수평적 경쟁을 ② 생태계 내의 수직적 경쟁과 비교형량해야 함(최요섭, 2024b)
 - 장기적인 측면에서 생태계 간 경쟁 증진을 위한 생태계 내에서의 플랫폼 간 협력을 고려할 때, 생태계 관련 경쟁정책은 ‘게이트키퍼’ 규제에 중점을 두는 것보다, 시장을 위한 경쟁을 가능하게 하는 ‘게이트메이커(gate-maker)’ 등장에 중점을 두어야 함(Cennamo et al., 2023)
 - 디지털 생태계 경쟁을 부정적으로 보는 견해에서는 데이터 활용, M&A 등을 통해 생태계 지배력이 강화되는 현상이 발생하고, 게이트키퍼(gatekeeper)의 경우 소비자에 대한 접근을 통제하여 강력한 힘을 가지고, API와 알고리즘을 전략적으로 활용해 상호연결성과 상호운용성을 보장하면서도 통제력을 확보한다고 봄

- 디지털 생태계 경쟁을 고려한 경쟁 규제 방안으로 다음과 같은 방안이 제안됨 (Jacobides and Lianos, 2021)
 - 동태적 경쟁 고려: 혁신과 잠재적 경쟁을 포함한 동태적 요소를 규제에 반영해야 함
 - 생태계 경쟁가능성 확보: 규제 기관은 생태계 간 경쟁과 생태계 내 경쟁을 모두 보장하도록 노력해야 함
 - 데이터 접근성 확보: 경쟁 제한적 인수합병을 방지하기 위해 데이터 접근을 의무화하는 방안 고려
 - 게이트키퍼 규제: 생태계를 지배하는 게이트키퍼에 대해 더 높은 기준의 규제 적용 필요
 - 공정성 고려: 생태계 내 잉여 분배의 공정성을 규제에 명시적으로 반영할 필요
 - 다면 플랫폼 특성 반영: 제로 프라이싱 등 다면 플랫폼의 특성을 고려한 경쟁 분석 필요
 - API 및 알고리즘 규제: 생태계 주도 기업의 API와 알고리즘 사용에 대한 규제 검토
 - 기업 분할 고려: 극단적인 경우 기업 분할을 규제 수단으로 고려

□ 디지털 생태계 경쟁이론 적용 사건 사례

- 구글 검색(쇼핑) 사건(EU)
 - 유럽 집행위원회는 구글의 다양한 행위를 디지털 생태계 관점에서 분석하였음 (최요섭, 2021; 최요섭, 2024a; 최요섭, 2024c)
 - 검색 시장 지배력을 쇼핑 비교 서비스로 전이한 행위 제재(2017)
- 구글 안드로이드 사건(EU)
 - 안드로이드 생태계에서의 지배력 남용 행위 제재(2018)
 - 구글이 안드로이드 운영체제(operating system: OS)를 공급하면서 ‘파편화 금지 합의’(anti-fragmentation agreement)를 통해 안드로이드 OS 생태계를 통제된 행위를 경쟁법 위반으로 판단하였음
 - 2022. 9. 14.자 판결(Google and Alphabet v Commission, T-604/18,

EU:T:2022:541)에서 EU 일반법원은 116항에서 다음과 같이 밝혔음. “디지털 ‘생태계’에서 … 해당 생태계를 구성하는 관련 시장을 구성하는 제품 또는 서비스는 수평적 또는 수직적 보완성을 기반으로 서로 겹치거나 연결될 수 있다. 관련 시장은 구성 요소를 통합하는 시스템과 해당 시스템 내부 또는 다른 시스템으로부터의 경쟁 제약을 고려할 때 글로벌 차원을 가질 수도 있다.”

- 경쟁당국이 ‘OS 생태계 간 경쟁’보다는 ‘안드로이드 기반 모바일기기 생태계 내 경쟁’을 중심으로 시장획정과 경쟁압력을 판단한 것으로 보임(최요섭, 2024c)

● 페이스북 사건 (독일)

- 독일 경쟁당국은 페이스북의 데이터 결합 행위를 디지털 생태계 차원에서 분석하였음(최요섭, 2021)
- 소셜 네트워크 시장과 데이터 시장의 연계성 고려
- 프라이버시 침해를 경쟁법 위반으로 판단

□ 디지털 생태계 경쟁이론 적용 경쟁법 조사와 연성법 사례

● 영국 경쟁당국의 모바일 생태계 시장연구 보고서

- 영국 경쟁당국인 경쟁시장청(CMA)은 2022년 운영체제, 앱마켓, 웹브라우저 등을 포함하는 모바일 생태계에 대한 시장연구(market study) 보고서인 모바일 생태계 시장연구(Mobile ecosystems market study) 보고서를 발간하였음
- 보고서에 따르면, 영국의 모바일 생태계에서 애플과 구글이 독점적 지위를 갖고 모바일 생태계의 주요 관문을 통제하고 있어 ‘복점’ 상태를 형성하고 있음
- 생태계 관점에서 분석할 때, 첫째, 운영체제와 기기 측면에서 iOS와 Android가 시장을 지배하고 있으며, 이들이 기기의 주요 기능과 성능을 결정하고, 둘째, 앱 배포 측면에서 애플의 App Store와 구글의 Play Store가 앱 배포의 주요 경로인데, 애플은 대체 앱 스토어를 허용하지 않는 반면, 구글은 제한적으로 허용하며, 셋째, 브라우저와 브라우저 엔진 측면에서 Safari와 Chrome이 시장의 90% 이상을 차지하고, 애플은 모든 iOS 브라우저에 WebKit 엔진 사용을 강제하고 있음
- 앱 개발자 간 경쟁은 애플과 구글이 앱 스토어 규칙을 통해 개발자 간 경쟁을

조정하면서 동시에 자사 앱과 경쟁하는 양상을 띠고 있고, 두 회사는 일방적으로 ‘게임의 규칙’을 결정하여 경쟁 기업들의 진입을 어렵게 만들고 있음

- 보고서는 경쟁제한 요소로서 네트워크 효과(운영체제와 앱 스토어의 사용자 기반이 클수록 더 많은 앱과 콘텐츠가 제공되어 신규 진입자의 성장을 어렵게 함), 사전 설치 및 기본 설정(특정 앱이나 브라우저를 기본으로 설정하여 사용자 행동에 큰 영향을 미침), 전환 장벽(생태계 간 전환에 대한 인식된 어려움이 사용자의 선택을 제한함)을 제시하고, 이러한 문제들이 고착화되어 있으며, 개입 없이는 해결되지 않을 것이라고 판단하고 있음
- 그에 따라 브라우저와 앱 배포에서의 경쟁을 촉진하고, 불필요한 제한을 제거하며, 앱 개발자에 대한 공정한 대우를 보장하기 위한 다양한 변화를 제안하고 있음

● EU의 관련시장 확정 기준

- 2024년 2월 개정된 EU의 ‘관련시장 확정 고시’(Commission Notice on the definition of the relevant market for the purposes of Union competition law, C(2023) 6798 final (EU Market Definition Notice)에 생태계 관련 내용 포함(최요섭, 2024a)
- EU의 관련시장 확정 고시는 디지털 생태계가 특정한 상황에서 1차 주요상품과 기술적 관계 또는 상호운용성(interoperability)으로 연결되어 소비가 이루어지는 다수의 2차 (디지털) 상품으로 구성되는 상황을 말한다고 설명함
- 디지털 생태계를 고려하여, 관련 상품시장 확정을 위해 네트워크효과, 전환비용(구매자의 고착효과를 포함), 싱글 또는 멀티호밍과 같은 요소를 고려하여 후속상품시장의 확정에 적용하는 원칙을 적용할 수 있고, 만약 번들로 2차 (디지털) 상품이 공급되는 경우에, 단일의 번들시장으로 확정이 가능한지 심사할 수도 있음
- EU의 관련시장 확정 고시에 포함된 후속상품, 번들(bundle), 디지털 생태계 관련 시장 확정의 내용은 다음과 같음
- ‘후속상품시장’(aftermarket)은 특정 상황에서 ‘내구재 혹은 1차 상품’의 소비가 ‘1차 상품과 연관된 상품 혹은 2차 상품’의 소비와 연관됨. 1차·2차 상품시장 확정 및 경쟁 심사를 할 때, 각각 연결된 시장의 여건에 따라 경쟁압력을 고려함

- 1차·2차 상품시장의 획정과 관련하여, ① 1차·2차 상품 모두를 구성하는 ‘시스템시장’, ② 1차 상품을 위한 시장과 1차 상품의 각 상표와 연관된 2차 상품의 시장을 포함한 ‘멀티시장’, ③ 한편으로는 1차 상품을 위한 시장이 되면서 다른 한편으로는 2차 상품을 위한 시장이 되는 ‘이중시장’의 방법론을 고려할 수 있음
- 하나 또는 그 이상의 상품들이 1차 상품의 소비와 관련이 없음에도, 구매자가 번들로 여러 상품을 함께 소비하는 것을 선호할 수 있는데, 이 경우에는 번들상품과 개별상품 간 대체성을 평가하여 번들상품이 개별시장으로 획정될 수 있는지 심사할 수 있음

● 한국의 기업결합 심사기준

- 공정거래위원회가 2024. 8. 7. 개정하여 시행하고 있는 기업결합 심사기준 고시는 혼합형 기업결합의 경쟁제한 효과 중 하나로 열거된 진입장벽 증대효과의 판단기준으로 디지털 생태계 관점을 도입하였음
- 온라인 플랫폼 사업자에 의한 다수의 혼합결합은 핵심 서비스를 중심으로 다수의 서비스를 함께 제공하는 생태계(ecosystem) 구성으로 이어질 수 있음
- 이러한 생태계 구성은 생태계 간 경쟁을 촉진한다는 측면에서 긍정적일 수 있으나, 핵심 서비스의 제공 없이 일부 서비스만 제공하는 사업자가 시장에서 배제되거나, 생태계를 구성하는 모든 서비스를 갖추지 않으면 시장에 진입하는 것을 사실상 어렵게 하여 진입장벽을 높이는 요인으로 작용할 수도 있음
- 온라인 플랫폼 사업자의 혼합결합을 심사하는 경우 이 같은 양면적 효과를 모두 고려할 수 있음

□ EU의 디지털시장법(Digital Markets Act; DMA)과 디지털 생태계 경쟁이론

● 디지털시장법(DMA) 제정

- 유럽연합은 디지털 생태계 경쟁이론을 바탕으로 디지털시장법을 제정하였음
- 게이트키퍼 개념 도입: 일정 규모 이상의 플랫폼 사업자를 지정하여 규제함. 이는 생태계 내에서 중요한 위치를 차지하는 기업들을 규제하기 위한 접근임 (김지연, 2022)
- 사전 규제 방식 채택: 시장지배력 판단 없이 특정 행위를 금지함. 이는 동적

경쟁이 일어나는 온라인 플랫폼 환경에 대응하기 위한 것임(양지원, 2024)

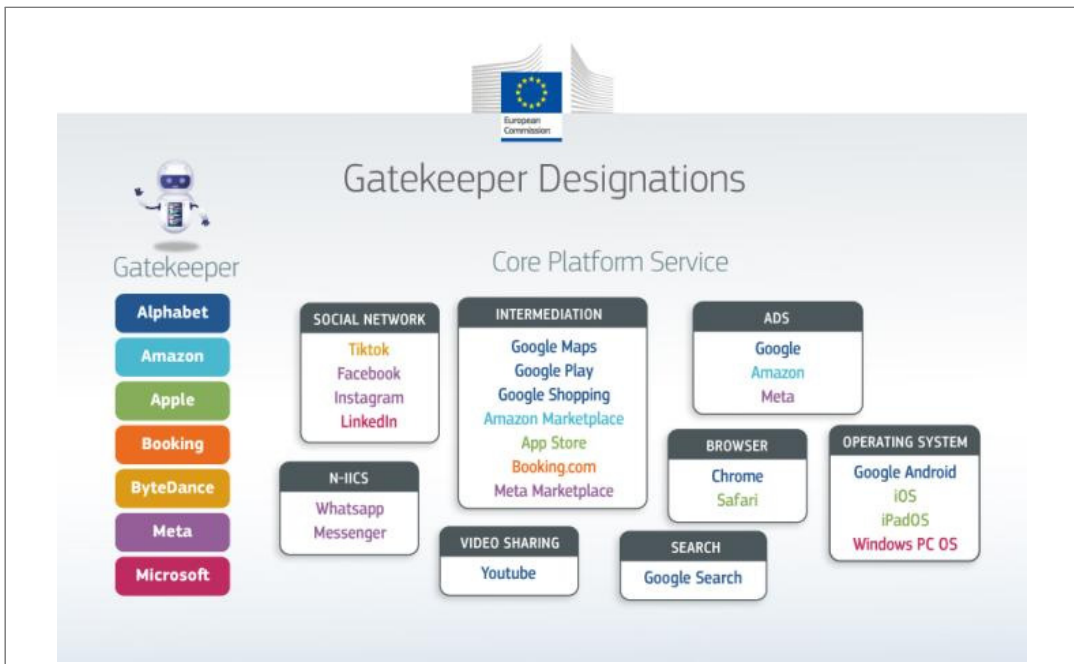
- 생태계 간 경쟁 고려: DMA는 생태계 간 경쟁(interecosystem competition)과 생태계 내 경쟁(intra-ecosystem competition)을 모두 고려함. 이는 다제품 생태계 간의 대체성과 생태계 내 수평적, 수직적 경쟁을 포함함(Jacobides and Lianos, 2021)
- 게이트키퍼의 지정과 특정 사업활동을 경쟁제한행위로 취급하는 행태주의적 접근방법은 디지털 생태계 경쟁이론에 기초하되, 다양한 형태와 전략에 따라 경쟁구도가 변화하여 참여자의 활동영역에 따라 복잡한 분석을 해야 하는 생태계 경쟁 분석의 어려움을 회피하기 위한 입법적 방법임(최요섭, 2024c)

● DMA에 따른 게이트키퍼의 지정

- DMA는 게이트키퍼를 지정하기 위해 질적 기준과 양적 기준을 모두 고려함
- 질적 기준은 다음 세 가지 기준을 충족하여야 함. ① 내부 시장에 중대한 영향을 미침, ② 기업 사용자가 최종 사용자에게 도달하기 위한 중요한 관문 역할을 하는 핵심 플랫폼 서비스를 제공함, ③ 운영에 있어 확고하고 지속적인 지위를 누리거나 가까운 미래에 그러한 지위를 누릴 것으로 예상됨
- 다음 세 가지 양적 기준을 모두 충족하면 질적 기준도 충족하는 것으로 추정됨. ① 최근 3개 회계연도 동안 EU 내 연간 매출액이 75억 유로 이상이거나, 직전 회계연도의 평균 시가총액 또는 이에 상응하는 공정시장가치가 750억 유로 이상, ② 최소 3개 EU 회원국에서 동일한 핵심 플랫폼 서비스를 제공, ③ 최근 3개 회계연도 동안 EU 내에서 월간 활성 최종 사용자 수가 4,500만 명 이상이고 연간 활성 기업 사용자 수가 10,000개 이상
- 양적 기준을 충족하는 기업은 게이트키퍼로 추정되지만, 다음과 같은 방법으로 이를 번복할 수 있음. 위원회에 통지할 때 “충분히 입증된 논거”를 제시하여, 해당 핵심 플랫폼 서비스가 예외적인 상황으로 인해 질적 기준을 충족하지 않음을 입증함. 제시된 논거가 양적 기준의 추정을 “명백히 의문시하는” 경우, 위원회는 5개월 이내에 시장 조사를 실시하여 게이트키퍼 지정 여부를 결정함. 위원회가 기업의 논거가 충분하지 않다고 판단하면 45일 이내에 게이트키퍼로 지정함
- 기업이 양적 기준을 충족하지 않더라도 위원회는 시장 조사를 통해 질적 기준만으로 게이트키퍼로 지정할 수 있음

- 유럽위원회(European Commission)는 2023. 9. 6. DMA에 따라 처음으로 6개 기업을 게이트키퍼(gatekeeper)로 지정했음. 이 기업들은 알파벳, 아마존, 애플, 바이트댄스, 메타, 마이크로소프트임. 이후 2024. 4. 29. 위원회는 애플을 태블릿 운영체제인 아이패드OS(iPadOS)에서도 게이트키퍼로 지정했음. 또한 2024. 5. 13.에는 온라인 중개 서비스 Booking.com을 운영하는 Booking 역시 DMA에 따라 게이트키퍼로 지정했음. 지금까지 총 24개의 핵심 플랫폼 서비스가 해당 게이트키퍼에 의해 제공되고 있음

[그림 II-30] EU의 게이트키퍼 지정



- DMA에서 게이트키퍼에게 부과하는 의무의 분류
- DMA에서 게이트키퍼에게 부과하는 의무를 디지털 생태계 경쟁의 관점에서 분류하면 다음과 같은 표로 정리할 수 있음
- 이 표는 DMA의 주요 의무사항들을 공정성(Fairness), 경쟁가능성(Contestability), 투명성(Transparency)의 세 가지 카테고리로 분류하여 보여줌. 각 의무사항은 디지털 생태계에서의 공정 경쟁을 촉진하고 중소기업과 소비자의 권익을 보호하는 데 중점을 두고 있음
- 예를 들어, ‘자사 서비스 우대 금지’와 ‘개인정보 결합 금지’ 등은 공정성 카테고

리에 속하며, ‘데이터 이동성’과 ‘메시징 서비스 상호운용성’은 경쟁가능성 카테고리
 고리에 해당함. ‘광고 관행의 투명성’은 투명성 카테고리에 속함

〈표 II-12〉 DMA에서 게이트키퍼에게 부과하는 의무의 분류

Obligation	Description	Competition Category
Ban on self-preferencing	The Digital Markets Act (DMA) prohibits large online platforms from treating their own products and services more favorably than those of rivals when ranking, crawling, and indexing. This obligation aims to ensure that platforms apply transparent, fair, and non-discriminatory conditions in their operations, thereby preventing self-preferencing practices that could distort competition.	Fairness
Data portability	The obligation requires gatekeepers to provide effective portability of data provided by the end user or generated through their activity. This includes allowing users to transfer their data to other platforms or services, thereby enhancing user control over their data and promoting competition.	Contestability
Interoperability for messaging services	The Digital Markets Act (DMA) mandates that designated gatekeepers must provide interoperability between their messaging services and those of other providers. This requirement aims to enhance competition by allowing users to communicate across different messaging platforms, thereby preventing monopolistic practices and promoting user choice.	Contestability
Ban on combining personal data	Article 5(2) of the DMA prohibits gatekeepers from combining and cross-using personal data obtained from different services without the end-user's consent. This restriction is designed to protect user privacy and uphold the principle of purpose limitation, ensuring that personal data collected for one service cannot be used for another without explicit permission.	Fairness
Granting business users access to data	Article 6(10) DMA gives business users the right to request from gatekeepers free of charge, permanent real-time access to data provided for or generated by their use of core platform services. This obligation is designed to prevent gatekeepers from leveraging their data advantages over smaller competitors, thereby promoting fair competition in digital markets.	Fairness
Non-discriminatory treatment by digital services	Gatekeepers must provide business users with fair, transparent, and non-discriminatory access to their platforms and services. This includes prohibiting self-preferencing of their own products or services over	Fairness

Obligation	Description	Competition Category
	those of competitors, ensuring that all business users are treated equally in terms of access and conditions.	
Ban on parity clauses	The Digital Markets Act prohibits gatekeepers from using price parity clauses, which require businesses to offer the same prices and conditions across all platforms. This ban allows businesses to provide better prices through competing channels, thereby enhancing competition and consumer choice.	Fairness
Allowing installation of third-party software	The Digital Markets Act (DMA) requires gatekeepers to allow and technically enable the installation and effective use of third-party software applications or software application stores using or interoperating with their operating systems. This obligation aims to prevent gatekeepers from restricting users' choices and to promote competition in the digital market.	Contestability
Transparency in advertising practices	The obligation mandates that gatekeepers provide clear and transparent information regarding their advertising practices, including how user data is collected and utilized for targeted advertising. This aims to enhance competition and fairness in the digital advertising market.	Transparency
Fair rankings	Gatekeepers must not treat their own products or services more favorably in rankings than those of third parties. This obligation aims to ensure a level playing field and fair competition among businesses operating on gatekeeper platforms, preventing unfair advantages based on self-preferencing.	Fairness

● 디지털 생태계 경쟁이론 관점에서의 DMA 분석

- EU 일반법원의 판결[Case T-1077/23, ByteDance v Commission, ECLI:EU:T:2024:478]은 디지털시장법 해석조항(recital) 제3호,¹⁸⁾ 제32호,¹⁹⁾ 제64호²⁰⁾에 근거하여 “디지털 플랫폼 생태계는 하나 또는 그 이상의

18) “A small number of large undertakings providing core platform services have emerged with considerable economic power that could qualify them to be designated as gatekeepers pursuant to this Regulation. Typically, they feature an ability to connect many business users with many end users through their services, which, in turn, enables them to leverage their advantages, such as their access to large amounts of data, from one area of activity to another. Some of those undertakings exercise control over whole platform ecosystems in the digital economy and are structurally extremely difficult to challenge or contest by existing or new market operators, irrespective of how innovative and efficient those market operators may be. Contestability is reduced in particular due to the existence of very high barriers to entry or exit, including high investment costs, which cannot, or not easily, be recuperated in case of exit, and the absence of, or reduced access to, some key inputs in the digital economy, such as data. As a result, the likelihood increases that the underlying markets do not function well, or will soon fail to function well.”

19) “For the purpose of this Regulation, contestability should relate to the ability of undertakings to effectively

핵심 플랫폼 서비스와 이와 연결된 다른 서비스로 구성될 수 있는데, 예를 들어 기술적 연결이나 상호호환을 통해 연결될 수 있다”고 판시함. 이와 관련하여 해당 “연결”은 경쟁사에 대한 시장진입장벽을 강화하고 최종이용자가 다른 서비스로 전환하는 비용을 증가시켜 기존 혹은 신규 시장 참여자가 게이트키퍼와 경쟁하는 것을 어렵게 하는 상황을 생태계의 특징으로 설시함

- 판결은 디지털 생태계는 ① 여러 종류의 공급자, 구매자, 소비자가 플랫폼 내에서 서로 상호작용하거나 ② 상품 또는 서비스가 수평적 혹은 수직적 보완의 측면에서 서로 중복되거나 연결되는 경우 존재한다고 판단함
- DMA가 전통적인 시장 규제보다 디지털 생태계의 건강을 유지하는 데 중점을 두고 있다고 주장함(Cennamo, 2023b)
- 새로운 규제 프레임워크: DMA는 대형 디지털 플랫폼(게이트키퍼)에 대한 새로운 의무를 부과하여 디지털 시장에서의 공정성(fairness)과 경쟁가능성(contestability)을 촉진함
- 핵심 자산과 의무: 게이트키퍼의 핵심 자산에 대한 통제력이 생태계의 건강과 직접적으로 연결되며, 이를 통해 공정성과 경쟁가능성을 보장해야 함
- DMA는 단순한 시장 개방보다 생태계 실패(ecosystem failure)를 해결해야 함. 생태계 실패는 생태계가 조직 간 구조(inter-organizational structures)

overcome barriers to entry and expansion and challenge the gatekeeper on the merits of their products and services. The features of core platform services in the digital sector, such as network effects, strong economies of scale, and benefits from data have limited the contestability of those services and the related ecosystems. Such a weak contestability reduces the incentives to innovate and improve products and services for the gatekeeper, its business users, its challengers and customers and thus negatively affects the innovation potential of the wider online platform economy. Contestability of the services in the digital sector can also be limited if there is more than one gatekeeper for a core platform service. This Regulation should therefore ban certain practices by gatekeepers that are liable to increase barriers to entry or expansion, and impose certain obligations on gatekeepers that tend to lower those barriers. The obligations should also address situations where the position of the gatekeeper may be entrenched to such an extent that inter-platform competition is not effective in the short term, meaning that intra- platform competition needs to be created or increased.”

- 20) “The lack of interoperability allows gatekeepers that provide number-independent interpersonal communications services to benefit from strong network effects, which contributes to the weakening of contestability. Furthermore, regardless of whether end users ‘multi-home’, gatekeepers often provide number-independent interpersonal communications services as part of their platform ecosystem, and this further exacerbates entry barriers for alternative providers of such services and increases costs for end users to switch. Without prejudice to Directive (EU) 2018/1972 of the European Parliament and of the Council(14) and, in particular, the conditions and procedures laid down in Article 61 thereof, gatekeepers should therefore ensure, free of charge and upon request, interoperability with certain basic functionalities of their number-independent interpersonal communications services that they provide to their own end users, to third-party providers of such services...”

로서 특정한 소비자 가치 제안을 창출하기 위해 함께 모여야 하는 혁신을 자극하는 능력 측면에서 제대로 기능하지 않는 실패 현상을 가리킴(Cennamo and Santaló, 2019)

● DMA의 한계와 비판적 접근

- DMA의 사전 규제 접근이 소비자 후생과 효율성을 저해할 수 있음(최요섭, 2024a)
- DMA는 시장 경쟁을 촉진하는 긍정적인 측면이 있지만, 다양한 디지털 플랫폼 유형과 비즈니스 모델을 고려하지 않은 일괄적인 접근법은 문제가 있음(Cennamo et al., 2023)
- DMA는 가치 창출보다는 가치 분배에 초점을 맞추고 있어 혁신을 저해할 수 있음(Cennamo et al., 2023)
- DMA는 게이트키퍼 지정 시 생태계 권력에 대한 평가가 제한적임. 이로 인해 ‘도전자 항변’(challenger defence)의 타당성을 판단하기 어려울 수 있음(Jasper van den Boom, 2024)

● DMA 집행 관련 주요 사례

- 유럽 집행위원회는 2024. 3. 25. Alphabet, Apple, Meta를 대상으로 DMA 비준수 조사를 개시하였음(EU, 2024)
- Alphabet(Google) 관련 조사는 Google Play에서의 스티어링(steering) 규칙 위반 여부와 Google 검색에서 자사 서비스 우대(self-preferencing) 여부임
- Apple 관련 조사는 App Store에서의 스티어링 규칙 위반 여부와 웹 브라우저 선택 화면 설계가 사용자의 실질적 선택을 방해하는지 여부임
- Meta 관련 조사는 최근 도입된 “pay or consent” 모델이 DMA의 개인정보 사용 규정을 준수하는지 여부임
- 디지털시장법상 게이트키퍼 지정 관련 첫 번째 판결[Case T-1077/23, ByteDance v Commission, ECLI:EU:T:2024:478]에서 EU 일반법원은 게이트키퍼 지정 및 추정 반복 관련 규정을 해석하면서, 게이트키퍼 지정과 관련하여 사업자가 생태계를 통제하는지에 대한 여부는 중요하지 않다고 결정함. 또한 ‘틱톡 생태계’ 유무와 상관없이 틱톡 서비스에서 네트워크 효과와 고착효과가 존재하며, 결론적으로 틱톡이 중요한 관문이라고 판단함

- 법원은 게이트키퍼 추정을 반박하기 위해 제시되는 질적 증거(수치로 표현되지 않는 증거)의 중요성을 인정하였음. 이는 디지털 생태계의 복잡성과 동태적 특성을 고려한 것으로 볼 수 있음(Lesaffre & De Vrieze, 2024)
- 법원은 ByteDance가 게이트키퍼이면서 동시에 도전자(challenger)일 수 있다고 판단하였음(Van den Boom and Hinck, 2024). 이는 디지털 생태계에서 다양한 플랫폼 간의 경쟁 관계를 인정한 것으로 볼 수 있음
- 이 판결은 디지털 생태계의 특성을 고려한 규제 접근법의 필요성을 강조하면서도, 게이트키퍼 지정에 있어 높은 증명 기준을 요구함으로써 규제의 균형을 추구한 것으로 평가됨(Ribera Martínez, 2024)

다. 국내 플랫폼 법안의 현황

(1) 국내 플랫폼 법안의 4가지 유형

- 플랫폼 거래공정화법 유형
 - 플랫폼 내 수직적 거래관계(플랫폼 vs 이용사업자)
 - 특정 분야 거래공정화법의 성격
- 플랫폼 경쟁촉진법 유형
 - 플랫폼 내 수직적, 수평적 경쟁관계
 - 경쟁법의 특별법 성격
- 경쟁법 유형
 - 플랫폼 내 수직적, 수평적 경쟁관계
 - 일반경쟁법의 성격
- 전자상거래법 유형
 - 플랫폼 내 수직적 거래관계(플랫폼 vs 소비자)
 - 소비자법의 특별법 성격

(2) 경쟁법제

● 플랫폼 경쟁촉진법 유형의 22대 국회 발의법안

- 박주민 의원(민주당) 대표발의안 2024. 7. 5. 발의 “온라인 플랫폼 독점규제 및 거래공정화에 관한 법률안”
- 김남근 의원(민주당) 대표발의안 2024. 7. 5. 발의 “온라인 플랫폼 독점규제에 관한 법률안”
- 오세희 의원(민주당) 대표발의안 2024. 8. 20. 발의 “온라인 플랫폼 중개거래의 공정화 및 독점규제에 관한 법률안”
- 박주민 의원안, 오세희 의원안은 플랫폼 거래공정화법 유형과 패키지로 발의되고 김남근 의원안은 경쟁촉진법 유형이 별도로 발의된 차이가 있지만, “규제 대상 사업자 지정 +특유한 금지행위 적용”이라는 규제 틀은 공통적임

● 목적 조항

- 박주민 의원(민주당) 대표발의안(패키지 법안): 온라인플랫폼 사업자의 시장지배적 지위 남용 방지, 온라인 플랫폼 이용의 공정성과 투명성 강화 →공정하고 자유로운 경쟁 촉진
- 김남근 의원(민주당) 대표발의안(별도 법안): 온라인 플랫폼 사업자의 시장지배적 지위 남용 방지, 온라인 플랫폼 이용의 공정성과 투명성 강화 → 공정하고 자유로운 경쟁 촉진
- 오세희 의원(민주당) 대표발의안(패키지 법안): 공정한 온라인 플랫폼 중개거래 질서 확립,온라인 플랫폼 사업자의 시장지배적 지위의 남용 방지 → 온라인 플랫폼 중개사업자와 온라인 플랫폼 이용사업자가 대등한 지위에서 균형 있게 발전

● 지정절차 조항

- 다음 사항은 3개 법안에 공통된 내용임
- 신고 기준 사업자의 신고 요건을 충족하는 온라인 플랫폼 서비스 신고 → 지정요건을 충족하는 온라인 플랫폼 서비스 제공하는 사업자에 대한 시장지배적 플랫폼 사업자 지정(공정위)
- 신고 기준 사업자 규모 기준: 발행주식의 평균시가총액 또는 그에 준하는 공정

시장가치

- 신고 요건: ① 온라인 플랫폼 서비스 제공에 따른 연평균 매출액(3조 원), ② 국내 온라인 플랫폼 이용자 수(월평균 1천만 명) 또는 온라인 플랫폼 사업자와 계약을 체결하여 온라인 플랫폼 서비스를 이용한 국내 온라인 플랫폼 이용사업자 수(월평균 5만 개)
- 지정 요건인 정성 기준: ① 상당한 영향력, ② 주요 관문, ③ 견고하고 지속적인 지위 지정 요건 충족 여부 판단을 위한 고려요소: 정성 요소(파생 진입장벽, 선택 배제 효과, 서비스 특성 등) + 정량 요소(사업 규모, 의존하는 이용자 수)
- 지정 요건 반복 절차, 신고 요건 미충족사업자 지정 절차, 지정 해제 절차, 지정을 위한 시장조사 절차
- 신고 기준 사업자 규모 기준은 3개 법안에서 차이 나는 내용: 박주민 의원안(30조 원), 김남근 의원안(15조 원), 오세희 의원안(10조 원)

● 금지행위 조항

- 금지행위 요건의 구조: 구체적 행위 유형 + 정당한 이유 없이
- 경쟁제한성 추정 규정
- 제한적인 추정 반복사유: 실제 경쟁제한 또는 그 우려가 없는 경우, 일정한 목적 달성에 필요한 경우로서 대체수단이 없는 경우(필요성과 비례성), 효율성 항변 배제
- 구체적 행위 유형: ① 자사우대 금지, ② 끼워팔기 금지, ③ 멀티호밍 제한 금지(박주민 의원안), 다른 플랫폼 이용 제한 금지(김남근 의원안) 또는 배타적 거래 강요 금지(오세희 의원안), ④ 데이터 이동·접근 등 제한 금지, ⑤ 최혜대우요구 금지

● 경쟁법 유형의 22대 국회 발의법안

- 강민국의원(국민의힘) 대표발의안
- 2024.10.28. 발의 “독점규제 및 공정거래에 관한 법률 일부개정법률안”

● 지배적 온라인 플랫폼 사업자 판단 조항

- 정의 규정: 국내 시장에서 상당한 규모로 활동, 다른 사업자의 사업 활동에 중요한 영향, 견고하고 지속적인 지위

- 판단기준: 시장점유율, 플랫폼 이용자 수, 경쟁사업자의 진입 가능성, 플랫폼 이용자의 전환비용, 사업 서비스의 구조 및 특성 등
- 지배적 온라인 플랫폼 사업자 추정 조항
 - 일정한 온라인 플랫폼 서비스 분야: 온라인 플랫폼 서비스는 관련시장과 구별하여 6개 분야(온라인 플랫폼 중개 서비스, 온라인 검색 엔진 서비스, 온라인 사회관계망 서비스, 온라인 동영상 콘텐츠 서비스, 운영체제, 온라인 광고 서비스)를 열거함
 - 추정 기준: 직전 3개 사업연도의 시장점유율. 월평균 국내 활성 플랫폼 이용자 수
 - 제1 추정요건: 하나의 온라인 플랫폼 사업자. 시장점유율 60% 이상 + 플랫폼 이용자 수 1천만 명 이상
 - 제2 추정요건: 셋 이하의 온라인 플랫폼 사업자. 시장점유율 합계 85% 이상 (20% 미만 사업자 제외)+ 플랫폼 이용자 수 2천만 명 이상
 - 추정 제외요건: 매출액 기준. 모든 온라인 플랫폼서비스 및 그와 직접적간접적으로 관련된 상품 또는 서비스의 매출액 규모(계열회사의 매출액 합산 규모)가 3조 원 미만
- 금지행위 조항
 - 금지행위 요건의 구조: 구체적 행위 유형 + 정당한 이유 없이
 - 정당한 이유 간주 규정: 경쟁을 제한하지 않거나 효율성 증대로 인한 소비자후생 증대효과가 경쟁제한으로 인한 폐해보다 큰 경우 + 다른 방법으로는 달성하기 어렵고(비례성) 국민경제 전반의 효율성 증대 기여, 고도의 개연성, 정보 보호 및 안전 확보, 온라인 플랫폼 서비스의 핵심 기능 유지 등 필요성 + 비례성
 - 구체적 행위 유형: ① 자사우대 금지, ② 결부 제공금지, ③ 다른 플랫폼 이용제한 금지, ④ 최혜대우요구 금지
- 임시중지명령 조항
 - 요건: 금지행위 조항 위반의 명백한 의심 + 회복하기 어려운 정도의 경쟁 저해 우려 또는 회복하기 어려운 손해 확산 우려와 이를 예방할 긴급한 필요성

(3) 공정거래법제

- 22대 국회에서도 21대 국회에 이어 다수의 온라인 플랫폼 공정화법안이 발의되고 있음
- 온라인 플랫폼 공정화법안은 거래공정화규제의 성격을 갖고 있음
 - 거래공정화규제는 공정거래법상 불공정거래행위 유형 중 가장 포괄적이고 완화된 위법성 판단기준이 적용되고 있는 거래상 지위 남용행위 규정에서 파생된 일련의 특별법(하도급법, 가맹사업법, 대규모유통업법, 대리점법)에서 법명에 사용되고 있는 용어에 따른 것임
 - 거래공정화법상 불공정거래행위 규정이 거래상 지위 남용행위 규정보다 더 강화된 측면은 행위 유형이 더 세분화, 구체화되거나 전 단계에 있는 선행행위로 확대되고 위법성 요건의 증명책임이 완화되거나 전환되는 모습으로 나타남
- 거래공정화 규제와 공정거래 규제의 관계
 - ‘공정한 거래질서 또는 경쟁질서’의 확립을 위한 불공정거래행위 금지 규정을 두고 있다는 점에서는 공통적임
 - 경제에 관한 규제와 조정이라는 공법적 관점의 규제라는 점에서 불공정한 계약 내용이나 사법상 권리의무를 조정하는 것과 구별되어야 함
 - 거래 공정화규제는 사후규제인 공정거래 규제를 포함하면서 특정 산업분야 규제(sector-specific regulation)에서 주로 볼 수 있는 사전규제 수단도 갖추고 있다는 점에서, 경쟁규제와 특정 산업분야 규제의 혼성 규제(hybrid regulation)의 모습을 보이고 있음
- 이 법이 제정되면 공정위가 온라인 플랫폼 분야에서 사후규제뿐 아니라 사전규제의 담당기관이 되는 근거가 마련됨
 - 이 법안의 가장 큰 특징은 온라인 플랫폼 분야에 관하여 기업결합 심사를 제외하면 원칙적으로 경쟁 및 공정거래를 기준으로 하는 사후규제를 담당하는 공정위가 사전규제의 권한도 갖게 된다는 것임
 - 온라인 플랫폼 분야는 전기통신사업법상 부가통신사업에 해당하는데, 이에 대하여는 기간통신사업과 달리 사업법에도 특별한 사전규제가 없음
 - 공정위는 공정거래법에 근거하여 모든 사업분야에 걸쳐 경쟁 및 공정거래를

기준으로 하는 사후규제 권한을 갖고 있으나, 이른바 거래공정화법의 제정을 통하여 대기업과 중소기업 간의 특정한 거래방식에 대하여 사전규제 권한을 확대해 왔음

- 이 법안은 특정한 사업분야인 온라인 플랫폼 분야에 특화된 법이고 사전규제를 포함하는 규제법이라고 할 수 있으므로, 특정분야 규제법(sector-specific regulation)의 성격을 갖게 됨
- 공정위는 이 법안과 유사한 해외 사례로서 EU와 일본 법의 사례를 들고 있으나, EU와 일본의 법은 경쟁당국이 아니라 규제당국(EU의 경우 유럽위원회 디지털정책국, 일본의 경우 경제산업성과 총무성)이 주도하였고, 실제 법에 정해진 권한의 대부분도 이들 규제기관에 부여되어 있는 점에서 근본적인 차이가 있음
- 이 법이 제정되면 온라인 플랫폼 분야 사업 모델과 사업방식이 공정위규제에 따라 표준화될가능성이 있음
 - 온라인 플랫폼 중개계약서에 기재되어야 할 법정 기재사항이 엄격하게 규정되어 있고 시행령 개정으로 추가될 수 있으며, 공정위가 표준계약서를 제정, 사용 권장할 권한을 갖고 있음
 - 온라인 플랫폼 분야의 사업 모델과 사업수행 방식이 법안에 제시된 규정에 따라 표준화되고, 공정위가 시행령에 위임된 권한을 활용하여 표준적인 내용을 변경할 수 있게 됨
 - 이는 온라인 플랫폼 사업을 법과 법이 부여한 재량에 따라 공정위가 허용한 방식으로만 제공할 수 있게 되는 결과가 될 수 있어 온라인 플랫폼 사업의 유형이 정형화될 우려가 있음
 - 사업모델의 유연성과 변화에 따른 적응력과 창의력이 생명이 온라인 플랫폼 분야에서 이런 규제는 창의적인 사업 발전과 사업 혁신의 유인을 저해할 수 있음
 - 법정 기재사항을 규정하더라도 사업자의 창의적인 사업 모델과 사업방식을 저해하지 않도록 구성하고, 공정위가 계약서 시안을 제공하더라도 전형적 성격을 갖는 표준(standard)보다는 시범적 성격을 갖는 모범(model)이라는 용어가 적절함

(4) 소비자법제

- 전자상거래업체 중 온라인 플랫폼에 해당하는 사업자는 전자상거래소비자보호법(‘전소법’)상 통신판매중개업자에 해당하여 통신판매업자와 소비자 간의 B2C 거래와 관련하여 일정한 의무와 그 위반에 따른 민사책임이 인정됨
 - 통신판매중개업자에 대하여는 통신판매의 당사자가 아니라는 사실의 고지의무, 불만이나 분쟁 해결을 위하여 원인 및 피해의 파악 등 필요한 조치 신속시행의무, 통신판매의뢰자에 관한 정보(사업자인 경우와 사업자가 아닌 경우 그 범위에 차이) 제공의무가 인정됨
 - 통신판매의 중요한 일부 업무(청약의 접수, 확인, 대금 수령 등)를 수행하는 통신판매중개업자(오픈마켓, 앱 마켓 사업자)의 경우 통신판매업자가 청약의 접수를 받는 경우의 의무, 통신판매업자가 재화등의대금을 지급받는 경우의 의무가 인정됨. 이는 통신판매업자가 해당 의무를 이행하지 아니하는 경우 발생하는 보충적 의무이지만, 이 의무 이행에 관해서는 통신판매중개업자가 통신판매업자로 간주됨
- 공정위는 전소법의 위임에 따라 또는 그 집행을 위하여 다음과 같은 행정입법을 제정, 시행하고 있음
 - 공정위는 법 23조 1항의 위임에 근거하여 ‘전자상거래 등에서의 소비자보호지침’을 제정, 시행하고 있는데, 이 지침에서 통신판매업자와 통신판매중개업자의 구분 기준 및 책임 범위를 규정함
 - 공정위는 2014년 2월 통신판매중개업자인 가격비교 사이트를 통한 가격비교 정보에 대한 소비자 불만을 해소하고 정확성을 높일 수 있도록 ‘가격비교 사이트 자율준수 가이드라인’을 제정하여 시행하였음
- 2021. 3. 5. 입법 예고된 전자상거래소비자보호법 전면개정안의 취지
 - 통신판매를 중심으로 하면서 전자상거래를 보완적으로 규율하여 부가통신사업 중 통신판매와 통신판매중개사업만을 적용대상으로 하는 현행 전자상거래소비자보호법과 달리, 전자상거래를 중심으로 한 규율체계로 완전히 전환하면서 부가통신사업의 대부분을 포괄하는 온라인 플랫폼 서비스 분야의 소비자보호법의 형태를 갖추고 있음
 - 전자상거래의 개념을 구성하는 거래는 원래 정보교환 등 상호작용과는 구별되

는 개념이지만, 전소법 전면개정안에서는 ‘비대면 전자상거래’라는 개념을 신설하면서 재화등의 거래의 전(前) 단계에서 일어나는 재화등에 관한 정보 제공의 개념을 폭넓게 포섭하여 사실상 거래와의 관련성을 갖는 모든 종류의 온라인 플랫폼 서비스 관련 활동을 포섭하고 있음

- 이러한 개념 체계의 변경으로 B2C 관계를 규율하는 전소법은 B2B 관계를 규율하는 온라인 플랫폼 공정화법안에 대응하여 온라인 플랫폼을 둘러싼 법률 관계의 양 측면을 상호보완적으로 규율하는 체계를 제공하게 됨
- 전소법 전면개정안을 통해 온라인 플랫폼 서비스 개념이 도입되고 그와 관련된 사전규제 관련 규정이 신설될 경우 거래와의 관련성이 전혀 없는 순수한 온라인 플랫폼 관련 활동(예컨대, 대가를 받는 직접적인 수단이나 광고를 통한 간접적인 수단으로도 수익성을 추구하지 않는 순수한 검색 또는 SNS 서비스의 경우)이 아닌 한 거의 모든 유형의 온라인 플랫폼 서비스 관련 활동은 전소법 전면개정안과 그와 불가분의 관계에 있는 온라인 플랫폼 공정화법안에 의한 우선적인 규율을 받게 될 수 있음

(5) 국내 플랫폼 법안이 디지털 생태계 경쟁에 미치는 영향

- 디지털 플랫폼에서 이루어지는 관계는 전통적인 경쟁 분석 틀에서 사용하는 상품 또는 용역에 대응하여 중개 서비스, 사회관계망 서비스, 운영체제, 검색엔진 등을 거래 대상으로 인식하여 거래 당사자 간의 수직적 관계로 구성할 수도 있음. 현재 국회에 발의된 대부분의 디지털 플랫폼 규제법안의 기본적인 접근 방식이 이와 같음
- 그러나 디지털 플랫폼은 기업 내부에서 완성된 상품 또는 용역을 가치 사슬에 따라 유통하는 전통적인 파이프라인 사업 모델과는 근본적으로 다름. 디지털 플랫폼 자체가 새로운 사업 모델이고, 여기서 제공되는 서비스는 디지털 플랫폼 생태계에 참여하는 이용사업자, 소비자와의 상호작용 속에 계속해서 진화하는 성격을 갖고 있음
- 디지털 플랫폼 운영자는 진화하는 서비스를 기반으로 끊임없이 관계를 맺고 가치를 창출하는 방식과 수익을 배분하는 방식을 개선해 나가고 서비스를 고도화, 다양화하기 위하여 새로운 기술을 접목하고 있음. 그 과정에서 수평적, 수직적 경쟁관계는 다음과 같이 다양하게 전개됨

- ① 플랫폼 내 수직적 경쟁: 특정 서비스 기반 디지털 플랫폼 내 플랫폼 운영자와 이용사업자 간의 수직적 경쟁(전자상거래 플랫폼 운영자가 직접 판매하는 상품과 경쟁 상품을 그 플랫폼에서 판매하는 이용사업자 간)
- ② 플랫폼 간 수평적 경쟁: 특정 서비스 기반 디지털 플랫폼과 다른 디지털 플랫폼 간의 수평적 경쟁(A 전자상거래 플랫폼 운영자와 B 전자상거래 플랫폼 운영자 간)
- ③ 생태계 내 수직적 경쟁: 복합 서비스 기반 디지털 플랫폼 내 플랫폼 운영자와 복합 서비스를 구성하는 특정 서비스 기반 디지털 플랫폼 간의 수직적 경쟁(모바일 OS와 모바일에 선택재된 앱마켓 기반 디지털 플랫폼 운영자와 그 모바일 OS 위에서 구동하는 앱마켓 기반 디지털 플랫폼 운영자 간)
- ④ 생태계 내 수평적 경쟁: 복합 서비스 기반 디지털 플랫폼 운영자와 그 플랫폼 내에서 활동하는 다른 플랫폼을 제공하는 디지털 플랫폼 운영자 간 수평적 경쟁(모바일 OS와 모바일에 선택재된 앱마켓 기반 디지털 플랫폼 운영자와 다른 디지털 플랫폼 운영자가 서로 제공하는 음악 스트리밍 플랫폼 간)
- ⑤ 생태계 간 경쟁: 복합 서비스 기반 디지털 플랫폼 운영자와 다른 복합 서비스 기반 디지털 플랫폼 운영자 간 수평적 경쟁(A 모바일 OS와 모바일에 선택재된 검색엔진 기반 디지털 플랫폼 운영자와 B 모바일 OS와 모바일에 선택재된 검색엔진 기반 디지털 플랫폼 운영자 간)
- 이런 경쟁관계 중 ①, ②는 국내 토종 플랫폼이 경쟁력을 가진 몇몇 디지털 플랫폼 분야(검색엔진, 모바일 메신저, 전자상거래 등)에서 나타나고 있으나, ③, ④, ⑤는 국내 토종 플랫폼도 글로벌 빅테크에 밀려 경쟁력이 크게 뒤진 분야임
- 경쟁촉진을 내세우면서도 ①, ②의 경쟁관계에 국한된 규제법만으로는 국내 토종 플랫폼이 ③, ④, ⑤의 경쟁관계에서 경쟁력을 강화할 수 없게 되는 부작용을 초래할 수 있음
- 시장에서의 거래 당사자 간의 거래공정화를 위한 규제 정책 및 입법의 성격에 가진 이른바 온플법은 ④, ⑤는 물론 ①, ②, ③의 경쟁관계도 도외시한 입법 시도임
- EU의 DMA를 참고한 것으로 보이는 플랫폼 독점규제법은 주로 ①, 일부 ②의 경쟁관계를 다루고 있으나, ③, ④의 경쟁관계도 다루는 EU의 DMA에는 미치지 못하는 것으로 보임

- 거래공정화법의 경우 경쟁에 대한 고려를 포기하면서 국내 토종 플랫폼 위에서 사업 기회를 얻고 있는 이용사업자를 보호하려는 명분을 갖고 있으나, 그로 인하여 새로운 사업 기회를 추구하는 신규 또는 잠재적 이용사업자에게는 사업 기회 진출 장벽이 생길 수 있고 소비자에게는 다양성과 선택의 기회를 잃게 되는 부작용이 초래될 수 있음

라. 결론

(1) 전략경영(Strategic management) 분야 관점에서의 분석 필요성

- 전략경영 분야의 연구는 기업의 의사결정과 행동에 대한 보다 정교한 이해를 제공함으로써 반독점법 분석에 새로운 통찰을 줄 수 있음(Mazzeo & McDevitt, 2014)
- 신고전주의 경제학은 기업을 “블랙 박스”로 간주하고, 실제 의사 결정 과정을 충분히 설명하지 못하며, 반독점 규제기관은 기업의 ‘진입 의지’와 ‘능력’을 평가하지만, 의사결정 오류와 편향을 고려하지 않음. 이에 대하여 경영학과 행동 경제학은 기업의 의사결정이 종종 이성적 계산을 넘어서는 복잡성을 가지고 있음을 보여주고, 전략경영 관점에서 볼 때 기업은 종종 지속 가능한 경쟁 우위를 우선시하며, 신고전주의 경제학의 가정과 달리 단기적인 생존과 경쟁 포지셔닝을 위한 인수합병을 선택할 수 있음(BHATTACHARYA, 2024)
- 전략경영 분야 연구와 반독점법 분석 간의 주요 연계 방식은 다음과 같음
- 기업 행동에 대한 이해 증진: 전략경영 연구는 기업의 의사결정 과정과 동기에 대한 보다 현실적인 모델을 제시함
- 시장구조와 경쟁 분석: 전략경영의 프레임워크(예: 포터의 5가지 경쟁 요인인 시장 신규 진입자의 위협, 대체 제품 또는 대체 서비스의 위협, 구매자의 교섭력, 공급자의 교섭력, 라이벌 기업간의 경쟁 강도)를 활용해 시장구조와 경쟁 양상을 분석할 수 있음
- 기업의 장기적 전략 고려: 단기적 이익 극대화가 아닌 장기적 경쟁우위 확보 관점에서 기업 행동을 해석할 수 있음
- 주요 연구주제로는 이윤극대화 가정의 재검토(전략경영 연구는 기업이 단순히

이윤극대화만을 추구하지 않음을 보여줌), 경쟁우위와 시장지배력(지속 가능한 경쟁우위 확보 노력이 시장지배력 남용으로 이어질 수 있는 경로를 분석함), 혁신과 경쟁(경쟁적 시장 환경이 혁신을 촉진한다는 전략경영 관점을 반독점 정책에 반영함), 기업 행동의 다면적 해석(단순히 반경쟁적 의도로만 해석되던 기업 행동들의 전략적 동기를 재해석함) 등을 들 수 있음

- 전략경영 분야에서 가치사슬, 전략 네트워크, 디지털 생태계 개념의 비교
 - 가치사슬(Value Chain): 기업이 제품이나 서비스를 생산하고 유통하는 과정에서 발생하는 일련의 활동을 순차적으로 연결한 것으로, 각 활동이 부가 가치를 창출하고 최종적으로 고객에게 가치를 전달하는 과정을 의미함. 포터의 가치사슬 분석 모델이 대표적임
 - 전략 네트워크(Strategic Network): 기업 간 협력 관계를 중심으로 형성된 네트워크로, 가치 창출을 위해 기업들이 서로 긴밀하게 연결되어 있는 구조임. 가치사슬보다 유기적이고 동적인 특징을 가지며, 기업 간의 상호의존성이 높음
 - 디지털 생태계(Digital Ecosystem): 디지털 기술을 기반으로 기업, 고객, 파트너 등 다양한 주체들이 상호 작용하며 가치를 공동 창출하는 네트워크임. 전략 네트워크보다 더 넓은 범위를 포괄하며, 디지털 기술의 발전에 따라 지속적으로 변화하고 진화함

〈표 II-13〉 가치사슬, 전략 네트워크, 디지털 생태계의 특징 비교

특징	가치사슬	전략 네트워크	디지털 생태계
구조	선형적	네트워크형	네트워크형
주체	단일 기업	다수 기업	다양한 주체(기업, 고객, 파트너 등)
관계	내부 중심	외부 기업과의 협력	다양한 주체 간 상호 작용
기술	제한적 활용	기술 활용	디지털 기술 중심
변화	상대적으로 안정적	변화 가능성 큼	지속적인 변화
범위	기업 내부	기업 간	기업 외부까지 확장

(2) 가치사슬 모형에 기초한 경쟁법 분석의 한계와 그 극복 방안

- 현재의 경쟁법 분석 틀은 포터의 가치사슬 분석 모델에 기초하여 기업의 시장에서의 경쟁전략이나 공급망 전략에 따른 경쟁 우려를 수평적 제한과 수직적 제한이라는 두 가지 유형으로 나누어 분석하는 기본 틀에 머물러 있음

- 전략 네트워크 관점에서 네트워크 산업의 특성을 고려한 제3의 분석 유형인 ‘네트워크 관행(Network Practices)’을 도입해야 한다는 주장이 제기된 적이 있음(Priest, 2007; 홍대식, 2018)
 - Priest 교수는 네트워크 관행에 대한 기본적인 경제분석이 ① 소비자 수가 증가할수록 재화나 서비스의 가치가 증가하는 경우에 대한 평가와 ② 단일 네트워크 맥락에서는 관행이 네트워크를 확장하는지, 경쟁 네트워크가 생존할 수 있는 경우에는 경쟁을 확장하는지 평가와 같은 전제를 가져야 한다고 설명함
 - 네트워크 유형을 설정할 때 고려해야 할 주요 요소는 네트워크 효과(network effect. 소비자 수가 증가할수록 재화나 서비스의 가치가 증가하는 현상) 또는 네트워크 이익(network benefit)의 존재, 네트워크 이익의 정도, 네트워크 구조임
 - 궁극적인 경제적 질문은 네트워크 확장으로 인한 후생 증가가 대안적 산출 감소보다 큰지임
 - Priest 교수는 후속 연구에서 시카고학파의 전통을 재검토하면서, 현대 경제학의 발전을 반영한 보다 정교한 경쟁법 분석의 필요성을 재차 강조하였음. 특히 게임이론과 같은 현대 경제학 도구를 활용하여 네트워크 효과와 같은 복잡한 시장 현상을 더 잘 이해하고 분석할 수 있다고 주장함(Priest, 2010)
- 네트워크 유형은 전통적인 경쟁법 분석에 상당한 영향을 미치며, 기존의 접근 방식을 재고하고 수정해야 할 필요성을 제기함(Priest, 2007)
 - 시장지배력에 대한 인식 변화: 전통적인 경쟁법에서는 높은시장 점유율을 의심의 대상으로 보았지만, 네트워크 산업에서는 이러한 관점을 수정해야 함. 네트워크 효과로 인해 자연스럽게 높은 시장점유율이 형성될 수 있기 때문임
 - 가격책정 전략에 대한 새로운 해석: 네트워크 산업에서는 원가 이하의 가격책정이 불가피할 수 있음. 이는 네트워크 확장을 위해 필요한 전략일 수 있으므로, 약탈적 가격 책정으로 간주해서는 안 됨
 - 배타적 거래에 대한 재평가: 전통적으로 의심의 대상이 되었던 배타적 거래 관행이 네트워크 산업에서는 네트워크 확장과 강화를 위한 정당한 수단일 수 있음
 - 수평적 협력에 대한 새로운 시각: 경쟁사 간의 협력이 네트워크 이익을 포착하

거나 더 큰 네트워크로의 통합을 위한 움직임일 수 있으므로, 이에 대한 평가 기준을 재고해야 함

- 번들링과 끼워팔기에 대한 접근 변화: 네트워크 맥락에서 번들링이나 끼워팔기는 네트워크 가치를 높이는 수단일 수 있으므로, 이에 대한 평가 기준을 수정해야 함
- 네트워크 확장과 경쟁 촉진의 균형: 단일 네트워크 맥락에서는 관행이 네트워크를 확장하는지, 경쟁 네트워크가 생존할 수 있는 경우에는 경쟁을 확장하는지 평가해야 함

(3) 디지털 생태계 관점에서의 법제도적 요인 분석의 시사점

- 현재의 경쟁법, 거래공정화법, 소비자법은 전략 네트워크 관점은 물론 디지털 생태계 관점에서의 분석 틀을 수용하지 못하고 있음
- 현재 추진되고 있는 플랫폼 규제법안은 디지털 생태계 관점에서의 분석 틀 수용을 더욱 어렵게 할 뿐만 아니라 사업자에게 과도한 증명책임을 부담시켜 플랫폼 생태계 활성화를 저해할 리스크를 내포하고 있음
- 디지털 플랫폼 생태계 경쟁에서 도전자의 역할을 해야 할 경쟁력 있는 주요 국내 플랫폼 기업이 규제로부터 안전한 전략을 취하여 혁신과 소비자 후생을 저해할 우려가 있음
- 플랫폼 규제법안이 추구하는 혁신과 소비자 후생에 대한 패러다임도 정태적 혁신에서 동태적 혁신으로, 단기적 소비자 후생 증대에서 장기적 소비자 후생 증대로 재정립할 필요가 있음
- 디지털 플랫폼 생태계 활성화를 위해서는 생태계 조정을 위한 동적 역량(dynamic capabilities)의 중요성이 강조되어야 함(Petit & Teece, 2020)
 - 동적 역량은 급변하는 환경에 대응하여 내외부 역량을 통합, 구축, 재구성하는 기업의 능력을 말함. 기업의 성공과 실패는 기술적 역량과 혁신 능력에 크게 좌우됨. 동적 경쟁은 이러한 역량을 강화하는 것을 목표로 함(Teece, 2023)
 - 경쟁법에 대한 동적 역량 접근법: 기존 행위 중심 반독점법의 한계와 불완전한 정보로 인한 오류 가능성을 극복하기 위하여 기존의 정태적인 경쟁 분석에서 벗어나 동태적 경쟁과 기업의 혁신 능력을 중시하는 반독점 정책 접근법

- 동적 역량 중심의 반독점 정책(dynamic capabilities driven antitrust policy)은 경쟁 과정 보호와 동적 경쟁 촉진을 기능으로 장기적 소비자 후생을 목표로 함
- 필터와 테스트: 동적 역량을 고려한 새로운 분석 방법 제시
- 동적 경쟁을 반영한 새로운 경쟁법 지침을 개발하기 위한 정책 방향
 - 기본 원칙: 정적인 시장구조 분석에서 벗어나 혁신과 동적 경쟁을 중심에 두는 접근법 채택, 시장점유율이나 집중도보다 잠재적 경쟁과 기업의 역량에 더 큰 비중 부여, 장기적 소비자 후생과 혁신 촉진을 목표로 설정
 - 시장 획정 및 시장지배력 평가: 전통적인 관련시장 획정 방식을 넘어 생태계 수준의 경쟁 분석 도입, 데이터, 네트워크 효과 등 디지털 경제의 특성을 고려한 시장지배력 평가 기준 마련, 잠재적 경쟁자와 보완재 공급자의 영향력 평가 포함
 - 경쟁제한성 판단기준: 단기적 가격 효과뿐 아니라 중장기적 혁신 효과를 종합적으로 고려, 기업의 동적 역량을 평가하는 지표 개발, 생태계 내 협력과 경쟁의 균형을 평가하는 기준 마련
 - 제도적 개선: 경쟁당국의 기술·데이터 분석 역량 강화, 학제간 연구를 통한 이론적 기반 마련(복잡계 경제학, 기술경영, 조직행동 등), 정기적인 지침 개정을 통해 빠르게 변화하는 시장 현실 반영
 - 실행 방안: 공개적인 의견수렴 과정을 통해 다양한 이해관계자의 의견 수렴, 파일럿 프로젝트를 통해 새로운 접근법의 실효성 검증, 법원과의 지속적인 소통을 통해 판례법 발전 유도

제 III 장

국내 플랫폼 경쟁력 및 디지털 주권

1. 자국 플랫폼의 개념화와 가치측정의 중요성

저자 황용석

가. 자국 플랫폼 가치 측정의 중요성

(1) 연구목적

- 자국 플랫폼의 가치를 체계적으로 측정하는 것은 경제적, 사회적, 문화적, 기술적 관점에서 국가 경쟁력을 강화하는 데 필수적
- 이는 정책 설계, 자원 배분, 디지털 주권 유지, 글로벌 경쟁력 확보와 같은 다양한 측면에서 중요성을 가짐

□ 경제적 기여도 평가

- 자국 플랫폼은 국내총생산(GDP), 고용 창출, 세수 증대 등 경제적 기여를 통해 국가 경제에 직접적인 영향을 미침(Evans & Gawer, 2016)
- 경제적 기여도를 측정함으로써, 자국 플랫폼의 경제적 가치를 정량화하고 이를 정책 결정에 활용할 수 있음. 이는 플랫폼 기업의 성장과 지속 가능성을 평가하고 지원 방안을 구체화하는 데 기여(박운찬, 2022)

□ 디지털 주권 확보

- 디지털 경제 시대에 데이터 주권과 디지털 주권은 국가 경쟁력의 핵심 요소(Pohle & Thiel, 2020)
- 자국 플랫폼이 데이터 현지화와 개인정보 보호를 준수하며 국가 내 데이터를 관리하는 능력을 평가하는 것은 데이터 주권 확보와 글로벌 경쟁에서의 자국 우위를 보장하는 근거가 됨(김경은, 2023)

* 건국대 미디어커뮤니케이션학과 교수

□ 기술 혁신의 촉진

- 자국 플랫폼은 기술 혁신과 R&D 투자 확대를 통해 국가 기술 경쟁력을 강화함 (Gawer, 2014)
- 특허 출원, R&D 투자액, 기술 수출 기여도와 같은 지표를 통해 플랫폼의 기술 혁신 동력을 평가하면 자국 플랫폼의 기술적 가치를 구체적으로 파악할 수 있음 (표순희, 2022)

□ 문화적 정체성 강화

- 자국 플랫폼은 자국 언어와 문화적 요소를 반영하고 이를 디지털 공간에서 확산하는 데 기여(Flew & Iosifidis, 2020)
- 자국 콘텐츠 생산량, 글로벌 콘텐츠 수출 기여도, 사용자 만족도를 측정함으로써 자국 플랫폼이 문화적 정체성 유지와 확산에 얼마나 기여하고 있는지를 평가할 수 있음

□ 사회적 포용성과 디지털 격차 해소

- 자국 플랫폼은 디지털 격차를 해소하고 사회적 포용성을 증진(van Dijk, 2020)
- 디지털 접근성 지수, 취약계층 이용률, 지역 간 이용 격차 등을 평가함으로써 자국 플랫폼의 사회적 가치를 구체적으로 측정할 수 있음

□ 정부 정책 설계와 자원 배분의 효율화

- 자국 플랫폼의 다차원적 가치를 평가하면 정책 설계와 자원 배분에 있어 근거를 제공(Renda, 2015)
- 플랫폼 산업 규제와 지원 정책의 균형을 유지하며 국가 디지털 경제 발전을 위한 전략적 의사 결정을 지원

(2) 자국 플랫폼의 부재, 유럽연합의 반면교사

□ 유럽연합과 자국 플랫폼 부재

- 유럽연합(EU)은 디지털 경제의 급속한 발전에도 불구하고, 글로벌 플랫폼 경쟁에서 미국과 중국에 비해 상대적으로 자국 플랫폼의 부재를 경험하고 있음

- 이러한 부재는 기술적 독립성과 데이터 주권 확보에 제약을 초래하고, 디지털 생태계에서의 유럽연합의 경쟁력 약화를 야기
- EU는 디지털 시장 규제를 통해 이러한 문제를 해결하려 하지만, 초기 대응의 지연은 글로벌 플랫폼의 시장 지배력 확대로 이어짐

현황	내용	효과	한계
기술적 대응 부족	R&D 투자와 기술 개발 지원 미비	글로벌 플랫폼 의존도 증가, 자국 플랫폼 생태계 부재	기술적 독립성 약화로 장기적인 디지털 경쟁력 저하
규제 초점 전환 지연	초기에는 공정 경쟁과 사용자 보호 중심	플랫폼 지배력 남용 방지와 사용자 권리 강화	자국 플랫폼 육성에 대한 명확한 정책 부재
DMA와 DSA 도입	글로벌 플랫폼 규제와 공정한 시장 환경 조성	사용자 권리 강화와 공정 경쟁 촉진	글로벌 플랫폼의 시장 점유율 감소에는 제한적 효과
데이터 법안 강화	데이터 주권과 활용 조화	데이터 활용을 통한 혁신 촉진과 자국 경제 활성화	자국 플랫폼이 부재한 상태에서는 글로벌 플랫폼 의존 지속
회원국 간 조율 부족	디지털 정책 통합 부재	단일 시장 구축 지연과 글로벌 경쟁력 약화	회원국 간의 정책 차이로 인한 협력 부족

나. 자국 플랫폼 범위: 개념정의 방식을 중심으로

(1) 법제도적 접근

- 법제도 관점에서 자국 플랫폼은 해당 국가의 법률 체계 내에서 설립되고 운영되는 플랫폼을 의미함. 이는 플랫폼의 법적 책임과 의무를 명확히 하며, 투명성과 신뢰성을 강화함(Wright & De Filippi, 2015)
 - 법제도 관점은 플랫폼이 자국의 법적 기준과 규제를 준수함으로써 공공 신뢰를 확보할 수 있도록 돕는 역할을 수행
 - 예를 들어, 한국은 「상법」은 플랫폼 설립과 운영의 법적 요건을 제공하여 자국 플랫폼의 법적 지위를 명확히 규정함
- 주요 특성
 - 법적 준거성: 플랫폼이 자국 법률을 준수하며 설립되고 운영됨을 보장함
 - 투명성: 법적 책임 소재와 운영 구조를 명확히 하여 사용자와 이해관계자의 신뢰를 강화함

- 공공의 보호

- 법적 요건을 통해 사용자와 국가의 이익을 보호하고 규제하는 근거를 명확히 할 수 있음

(2) 소유권 기반 관점

- 소유권 기반 관점은 플랫폼의 지분 구조와 경영 통제를 중심으로 자국 플랫폼 여부를 판단함. 주된 소유권이 자국민에게 있고, 경영 통제권도 자국 내에서 행사되는 경우 자국 플랫폼으로 간주됨(Michalski, 2020)

- 이 접근법은 플랫폼의 운영 구조와 의사 결정 과정이 자국 중심으로 이루어지는 지 평가하는 데 유용함

- 주요 특성

- 자국 소유권: 플랫폼의 주요 지분이 자국민 또는 자국 법인에 귀속됨
- 경영 통제권: 의사 결정과 전략 수립이 자국 내에서 이루어지며 자국의 이익을 우선시함
- 안정적 통제: 외부 자본의 간섭을 줄이고 자국 경제와 디지털 주권을 보호할 수 있음

(3) 운영 범위에 따른 정의

- 운영 범위 관점은 플랫폼이 자국 내에서 주요 서비스를 제공하고, 주된 사용자 기반이 자국민인 경우 자국 플랫폼으로 정의(Lee et al., 2019)

- 이 접근법은 글로벌 플랫폼이더라도 자국 내 활동이 활발한 경우 자국 플랫폼으로 간주될 수 있는 유연성을 제공

- 주요 특성

- 주요 사업장: 플랫폼이 자국 내 물리적 기반과 운영 중심을 두고 있음
- 주요 사용자: 서비스의 주요 고객층이 자국민으로 구성됨
- 현지화 서비스: 플랫폼이 자국 시장의 요구와 환경에 맞춘 특화된 서비스를 제공함

(4) 경제적 기여도에 따라

- 경제적 기여도 관점은 플랫폼이 국가 경제에 얼마나 기여하는지를 통해 자국성을 평가함
 - 플랫폼이 자국 내 고용 창출, 세수 증대, 기술 개발, 산업 간 협력을 통해 경제적 가치를 창출하는 경우 자국 플랫폼으로 간주됨(Evans & Gawer, 2016)
 - 플랫폼의 법적 소유권과 무관하게 경제적 영향을 중심으로 정의를 내릴 수 있는 현실적인 접근법임
- 주요 특성
 - 고용 창출: 플랫폼이 자국 내에서 직접적 또는 간접적 고용 기회를 제공
 - 세수 기여: 자국 내에서 납세 의무를 준수하며 재정적 기여를 수행
 - 산업 발전 기여: 관련 산업과의 협력을 통해 국가 경제를 활성화하고 새로운 비즈니스 기회를 창출

(5) 문화 및 사회적 관점

- 플랫폼이 자국의 문화적 요소와 사회적 규범을 디지털 환경에 반영하는 경우, 문화 및 사회적 관점에서 자국 플랫폼으로 정의됨(Flew & Iosifidis, 2020)
 - 플랫폼이 자국 문화와 정체성을 보호하고 확산하며, 사용자 경험을 자국의 사회적 맥락에 맞게 설계하는 데 기여함
- 주요 특성
 - 문화적 정체성: 플랫폼이 자국의 언어와 문화적 특성을 디지털 서비스에 반영
 - 사회적 규범 준수: 자국 사회의 규범과 가치에 부합하는 콘텐츠와 서비스를 제공
 - 글로벌 문화 확산: 자국 플랫폼이 자국 문화를 국제적으로 알리는 데 기여

(6) 국가 정책 관점

- 국가 정책 관점에서 자국 플랫폼은 정부의 디지털 전략과 산업 정책의 목표에 부합하여 운영되는 플랫폼을 의미

- 이는 데이터 주권 강화, 디지털 전환 촉진, 기술 혁신 등과 같은 정책적 목표를 실현하는 데 기여함(Renda, 2015)
- 국가 디지털 생태계의 안정성과 지속 가능성을 위해 플랫폼이 정책적 목표를 달성하도록 지원함

● 주요 특성

- 정책 연계성: 플랫폼이 국가의 디지털 전략과 산업 정책에 부합함
- 산업 고도화: 플랫폼이 자국의 기술 혁신과 산업 경쟁력을 강화하는 역할을 수행함
- 공공 부문 협력: 정부와의 협력을 통해 공공 서비스를 디지털화하고 효율성을 높임

〈표 III-1〉 자국 플랫폼을 바라보는 관점

접근방법	주요 특성	설명
법제도 관점	• 법적 준거성: 플랫폼이 자국 법률을 준수하며 설립되고 운영됨을 보장 • 투명성: 법적 책임 소재와 운영 구조를 명확히 하여 신뢰를 강화 • 공공의 보호: 법적 요건을 통해 사용자와 국가 이익 보호	• 플랫폼이 해당 국가의 법률 체계 내에서 설립되고 운영되는 것을 의미하며, 이는 플랫폼의 법적 책임과 의무를 명확히 하여 투명성과 신뢰성을 강화하는 역할을 수행함
소유권 기반 관점	• 자국 소유권: 플랫폼의 주요 지분이 자국민 또는 자국 법인에 귀속 • 경영 통제권: 의사 결정과 전략 수립이 자국 내에서 이루어짐 • 안정적 통제: 외부 자본 간섭을 줄이고 자국 경제 보호	• 플랫폼의 지분 구조와 경영 통제를 중심으로 자국 플랫폼 여부를 판단하며, 주된 소유권과 경영 통제권이 자국 내에서 행사되는 경우 자국 플랫폼으로 간주함
운영 범위 관점	• 주요 사업장: 플랫폼이 자국 내 물리적 기반과 운영 중심을 두고 있음 • 주요 사용자: 서비스의 주요 고객층이 자국민으로 구성 • 현지화 서비스: 자국 시장 요구에 맞춘 서비스 제공	• 플랫폼이 자국 내에서 주요 서비스를 제공하고, 주된 사용자 기반이 자국민인 경우 자국 플랫폼으로 정의되며, 글로벌 플랫폼이라도 자국 내 활동이 활발한 경우 포함될 수 있음
경제적 기여 관점	• 고용 창출: 플랫폼이 자국 내에서 고용 기회 제공 • 세수 기여: 자국 내에서 납세 의무를 준수 • 산업 발전 기여: 관련 산업과의 협력으로 경제 활성화 및 새로운 비즈니스 창출	• 플랫폼이 국가 경제에 얼마나 기여하는지를 통해 자국성을 평가하며, 고용 창출, 세수 증대, 기술 개발 등을 통해 경제적 가치를 창출하는 경우 자국 플랫폼으로 간주함
문화· 사회적	• 문화적 정체성: 자국의 언어와 문화적 특성을 디지털 서비스에 반영	• 플랫폼이 자국의 문화적 요소와 사회적 규범을 디지털 환경에 반영하여 자국 문화와 정체성을

접근방법	주요 특성	설명
관점	• 사회적 규범 준수: 자국 사회의 규범과 가치에 부합하는 콘텐츠 제공 • 글로벌 문화 확산: 자국 문화를 국제적으로 알림	보호하고 확산하는 역할을 수행하며, 사용자 경험을 자국의 사회적 맥락에 맞게 설계함
국가 정책 관점	• 정책 연계성: 플랫폼이 국가의 디지털 전략과 산업 정책에 부합 • 산업 고도화: 기술 혁신과 산업 경쟁력 강화에 기여 • 공공 부문 협력: 정부와의 협력으로 공공 서비스 디지털화	• 플랫폼이 정부의 디지털 전략과 산업 정책의 목표에 부합하여 운영되며, 데이터 주권 강화, 디지털 전환 촉진 등 정책적 목표를 실현하는데 기여하고, 국가 디지털 생태계의 안정성과 지속 가능성을 지원함

다. 자국 플랫폼에 대한 법적 제도적 정의

(1) 자국 기업

□ 자국 기업(domestic company)이란

- 자국 기업은 한 국가의 법적 관할권 내에서 설립되고 운영되는 기업을 의미함. 일반적으로 국가별 법률에 따라 등록 및 규제를 받으며, 아래와 같은 핵심 요소를 포함

- 설립지

- 자국 기업은 특정 국가의 법률에 따라 설립됨. 예를 들어, 대한민국에서는 「상법」에 따라 설립된 기업이 자국 기업으로 간주됨. 이와함께 외국인투자촉진법에서는 외국 기업과의 구분을 명확히 하기 위해 자국 기업의 기준을 규정

- 등록지 및 사업장

- 자국 기업은 해당 국가 내에 본사를 두거나 주요 사업장을 운영하는 것으로, 이는 법적 관할권과 관련된 과세, 규제 준수 등을 명확히 하기 위함

- 소유권 구조

- 자국 기업은 대개 자국 국민이나 법인이 소유하거나 통제함. 외국 소유권 비율이 일정 수준을 초과하면 외국 기업으로 재분류될 수 있음

- 조세 의무

- 자국 기업은 설립 국가의 세법에 따라 조세를 납부함. 이는 국가 경제 기여와 직접적으로 연결됨
- 사례: 대한민국 「외국인투자촉진법」에서는 외국인 소유 비율이 50%를 초과하지 않는 국내 등록 기업을 자국 기업으로 간주하며, 이 기준은 정부 보조금 및 세제 혜택 제공과 관련하여 중요한 기준이 됨

□ 대한민국 법령에 따른 자국 기업 정의

- 대한민국 법률에 따라 설립되고 사업자로 등록된 기업이 자국 기업으로 간주됨
- 또한, 「상법」에 따르면 회사의 본점 소재지는 정관에 반드시 기재해야 하며, 이는 회사의 주소로 인정됨
- 따라서 본점을 대한민국에 두고 대한민국 법률에 따라 설립된 기업은 자국 기업으로 볼 수 있음

〈표 III-2〉 자국기업 관련 법령

법령명	관련 조항	자국 기업 정의
상법	제170조	회사는 본점의 소재지에서 설립등기를 함으로써 성립하며, 이는 대한민국 내에서 설립된 회사를 의미함
외국인투자 촉진법	제2조 제1호	내국인은 대한민국의 국민 또는 법인을 말하며, 이에 따라 내국인이 소유하거나 지배하는 기업은 자국 기업으로 간주됨
해외진출기업의 국내복귀 지원에 관한 법률	제2조 제1호	대한민국 국민 또는 대한민국 법률에 따라 설립된 법인이 실질적으로 지배하는 기업을 자국 기업으로 정의

(2) 자국 플랫폼의 정의와 분류

- 자국 플랫폼의 정의는 법적 근거와 제도적 맥락에 의해 규정되며, 이는 자국 기업의 법률적 정의를 확장한 개념임. 자국 플랫폼은 다음과 같은 법률적 요소를 기반으로 정의됨
- 설립과 등록
 - 자국 플랫폼은 해당 국가의 법률에 따라 설립된 법인으로, 설립과 운영의 주요 근거는 국가별 상법 및 전자상거래 관련 법령을 갖고 있음

- 국내에서는 「상법」 제170조는 회사가 본점 소재지에서 설립등기를 완료함으로써 법인격을 부여받는다고 규정함. 이는 자국 플랫폼이 국가 내 법적 관할권을 준수하며 설립되어야 함을 명시함
- 또한, 「전자상거래 등에서의 소비자보호에 관한 법률」은 플랫폼 운영자가 부가통신사업자로서 소비자 권리와 개인정보 보호를 책임질 법적 주체임
- 소유권과 통제권
 - 소유권은 자국 플랫폼의 자국성을 결정하는 중요한 요소임. 자국 플랫폼은 자국 국민이나 자국 법인이 주요 지분을 소유하며, 경영권과 통제권이 자국 내에서 행사되는 경우 자국 플랫폼으로 간주할 수 있음
 - 대한민국 「외국인투자 촉진법」 제2조 제1항은 내국법인의 개념을 규정하며, 외국인이 지배하지 않는 기업을 내국법인으로 정의함. 이 기준은 플랫폼의 소유권 구조를 판단하는 데 핵심적인 역할을 함
- 데이터 주권 준수
 - 자국 플랫폼은 데이터 주권(data sovereignty)을 준수하며, 이는 국가 내 데이터의 수집, 처리, 저장이 자국 법률에 의해 규율됨을 의미함
 - 대한민국 「개인정보 보호법」은 데이터의 국외 이전 조건을 엄격히 규제하며, 데이터 현지화(data localization) 원칙을 강조함
- 세제 및 조세 의무
 - 자국 플랫폼은 국가의 세제 체계에 따라 조세 의무를 이행해야 함. 이는 「법인세법」 및 「부가가치세법」과 같은 세법에서 규정하며, 자국 플랫폼의 경제적 책임을 명확히 함
- 법적 책임과 규제 준수
 - 자국 플랫폼은 해당 국가의 법적 책임과 규제를 준수해야 하며, 소비자 보호, 공정거래, 개인정보 보호 의무를 다해야 함
 - 「전기통신사업법」상의 부가통신사업자의 지위를 가지며, 그 밖에도 「공정거래법」 및 「정보통신망법」과 같은 다른 법률로 그 책임과 규제준수 영역이 설정됨
- 자국 플랫폼에 대한 수준별 정의
 - 자국 플랫폼을 협의, 중위, 광의로 분류해 볼 수 있음

〈표 Ⅲ-3〉 자국 플랫폼에 대한 협의, 중위, 광의의 분류

기준	협의	중위	광의
설립과 소유권	자국에서 창업 및 성장	자국에서 법적 지위를 가짐	외국 소유지만 자국 경제에 기여
주요 활동 지역	자국 내 주요 활동	자국 내 주요 사업장	자국에서 서비스 및 운영
경제적 기여	자국 경제에 기여	자국 경제에 기여	자국 경제에 기여
사례	네이버, 카카오 등	쿠팡, 우아한형제들 등	우버코리아, 아마존코리아
관련 법령	「상법」, 「외국인투자 촉진법」	「정보통신망법」, 「전기통신사업법」	없음
장점	국적 명확, 법적 근거에 충실	법적·경제적 현실성 반영	경제적 기여 포함으로 포괄적 정의 가능
단점	글로벌 플랫폼 포함 불가	소유권과 통제권 외부 존재 시 모호함	법적 기준 부재로 경계 모호

라. 자국 플랫폼 가치측정 방법

(1) 경제적 가치와 측정 방법

- 자국 플랫폼의 경제적 가치는 창업 촉진, 고용 창출, 데이터 경제 활성화, 중소기업 지원, 공정 경쟁 촉진 등의 다양한 측면에서 국가 경제에 기여함
- 경제적 가치를 체계적으로 평가하는 것은 정책 결정, 자원 배분, 국가 경쟁력 강화에 필수적인 근거를 제공함
- 경제적 가치 분석 방법론은 자국 플랫폼의 경제적 기여도를 구체적으로 평가하여 디지털 경제 시대에서 국가 발전을 위한 전략적 방향성을 제시함

☐ 자국 플랫폼의 경제적 가치

- 창업 촉진과 고용 창출
 - 자국 플랫폼은 창업과 고용 창출에서 중요한 역할을 담당함. 디지털 생태계 내에서 스타트업과 중소기업이 새로운 기회를 발견할 수 있는 환경을 조성함. 플랫폼 기반 비즈니스 모델은 스타트업의 자원 활용을 극대화하며, 중소기업에게는 시장 접근 기회를 확대함(Evans & Gawer, 2016)
 - IT 및 디지털 경제 관련 직종에서 직간접적인 일자리 증가가 이루어지며, 이는

지역 경제와 국가 경제의 활성화에 기여함(Parker et al., 2016)

□ 데이터 경제 활성화

- 자국 플랫폼은 데이터를 기반으로 한 새로운 비즈니스 모델을 창출하며, 경제적 가치를 증대
 - 데이터의 수집, 분석, 활용은 데이터 경제 활성화의 핵심 요소로 작용하며, 이를 통해 디지털 경제 내 혁신적 생태계를 형성함(Pohle & Thiel, 2020)
 - 데이터 기반 플랫폼은 사용자 행동 데이터를 통해 맞춤형 서비스를 제공하며, 이는 기업의 수익성을 증가시키고 소비자 만족도를 높이는 결과를 초래함(표순희, 2022)

□ 중소기업 지원 및 공정 경쟁 촉진

- 자국 플랫폼은 중소기업과 자영업자에게 더 많은 시장 기회를 제공하며, 경제 생태계에서의 공정 경쟁을 촉진함(Gawer, 2014)
- 외국 플랫폼의 독점적 지위를 견제하고, 자국 내 중소기업이 성장할 수 있는 생태계를 구축함. 특히, 자국 플랫폼은 비용 효율적 마케팅, 직접적인 소비자 접근, 공급망 효율성을 통해 중소기업의 경쟁력을 강화함(Park et al., 2021)

□ 경제적 가치 분석 방법

- 경제적 영향 분석(Economic Impact Assessment, EIA)
 - 경제적 영향 분석은 자국 플랫폼의 규제 도입 전후 경제 활동 변화를 평가하는데 사용됨
 - 비용-편익 분석: 규제가 창업 및 고용 기회를 얼마나 증가시키는지, 그리고 기업 비용을 얼마나 줄이는지를 평가함
 - 시장 점유율 변화 분석: 규제 전후 중소기업의 시장 점유율 변화를 정량적으로 분석하여 규제의 경제적 파급 효과를 평가함(Evans & Gawer, 2016)
 - 산업연관분석(Input-Output Analysis): 플랫폼 산업이 연관된 산업에 미치는 파급효과를 측정하며, GDP 기여도와 고용 창출을 정량적으로 평가함(Leontief, 1986)

(2) 자국 플랫폼의 사회적 및 공공적 가치

- 자국 플랫폼은 공공 서비스와의 연계, 정보 주권 강화, 개인정보 보호를 통해 사회적 안전망과 공공적 가치를 실현함
- 이러한 가치를 체계적으로 분석하는 것은 정책 설계와 디지털 포용성 증대를 위한 핵심적 근거를 제공함
- 사회적 비용-편익 분석(SCBA)과 규제 효과 분석 방법론은 자국 플랫폼의 사회적 기여도를 객관적으로 평가하며, 디지털 환경에서의 공공 서비스 접근성을 강화하는 데 기여함

□ 사회 안전망과 공공 서비스 연계

- 자국 플랫폼은 공공 서비스와의 연계를 통해 사회적 안전망 구축과 공공 서비스 접근성을 강화
 - 공공 서비스와의 통합: 복지, 의료, 교육 등 다양한 공공 서비스와 긴밀히 연계되어 국민들이 효율적으로 서비스를 이용할 수 있는 환경을 조성함.
 - 전자정부와의 연계: 소셜 로그인과 같은 디지털 인증 방식을 통해 전자정부 서비스 접근성을 높이고, 공공 행정의 효율성을 강화함(Parker et al., 2016)
 - 위기 대응 정보 제공: 자국 플랫폼은 생활 안전 정보, 기상 경보, 위기 알림 등 실시간으로 중요한 정보를 제공하여 국민 안전에 기여함
 - 국가 안보적 가치 강화: 자국 플랫폼을 통한 데이터 관리와 정보 전달은 국가 안보와 국민 신뢰를 유지하는 데 중요한 역할을 수행함(Pohle & Thiel, 2020)

□ 정보 주권 및 개인정보 보호

- 자국 플랫폼은 데이터 관리와 개인정보 보호에서 정보 주권을 강화하며, 외국 플랫폼 의존도를 낮춤
 - 국내 법규 준수: 자국민의 개인정보를 보호하기 위해 「개인정보 보호법」 등 국내 법규를 준수하며, 외국 기업에 의한 데이터 유출을 방지함(표순희, 2022)
 - 정보 주권 확보: 데이터를 자국 내에서 처리하고 관리함으로써 국가의 정보

주권을 보장하며, 데이터 국경화를 실현함(Park et al., 2021)

- 데이터 관리의 신뢰성 증대: 자국 플랫폼은 국내 서버를 통해 데이터를 저장·처리하며, 데이터 보안과 사용자 신뢰를 강화함

□ 사회적 및 공공 가치 분석 방법

● 사회적 비용-편익 분석(Social Cost-Benefit Analysis, SCBA)

- SCBA는 사회적 비용과 편익을 비교하여 공공 서비스 접근성, 사회 안전망, 정보 주권 강화 효과를 평가하는 방법론
 - 공공 서비스 접근성 평가: 공공 서비스 이용자의 증가율과 자국 플랫폼의 접근성 향상을 정량적으로 분석하여 사회적 기여도를 측정함
 - 정보 주권 강화 효과 분석: 데이터 관리와 개인정보 보호를 통해 규제가 정보 주권에 미치는 영향을 평가함
 - 비용과 편익의 균형 평가: 규제 도입으로 인한 사회적 비용과 공공 이익을 비교하여 균형을 정밀하게 분석함

● 규제와 사회적 안전망 분석

- 규제가 자국 플랫폼의 사회적 가치에 미치는 영향을 평가하여 공공 안전망 강화와 위기 대응력을 측정
 - 위기 대응 데이터 활용: 자국 플랫폼이 제공하는 긴급 정보 및 생활 안전 정보의 효과를 분석하여 공공 정책의 실효성을 평가
 - 디지털 포용성 지수 분석: 디지털 환경에서 사회적 약자의 공공 서비스 접근성 증대를 정량적으로 측정하여 규제의 사회적 포용성 기여도를 평가함(van Dijk, 2020)

(3) 자국 플랫폼의 사회적, 기술적, 정치적 및 문화적 가치

□ 기술적 가치

● 데이터 보호 및 관리

- 자국 플랫폼은 자국법에 따라 데이터를 보호하고 관리하는 체계를 갖추
 - 데이터 보호의 강화: 자국 플랫폼은 개인정보 보호와 데이터 주권을 보장하

며, 국내 규제 프레임워크를 준수

- 보안 체계 구축: 국내 데이터센터 운영 및 보안 기술 활용을 통해 외부 데이터 유출 위험을 최소화함(Pohle & Thiel, 2020)

● 기술 주권 확보

- 자국 플랫폼은 독립적인 기술 생태계를 구축하여 외국 기술 의존도를 감소시킴
 - 기술 생태계 강화: 자국 기술 인프라의 확충과 혁신을 통해 기술적 독립성을 촉진함
 - 외국 기술 의존성 감소: 국내 기업과 연구기관의 협력을 통해 자국 기술 개발을 가속화함(황용석, 2024)

● 데이터 주도 혁신

- 자국 플랫폼은 데이터 분석, 인공지능(AI), 빅데이터를 활용한 기술 개발을 통해 디지털 경제에서 경쟁 우위를 제공함
 - 혁신적 기술 개발: 데이터 기반의 기술 솔루션을 통해 시장에서 차별화된 서비스 제공 가능
 - 경제적 파급 효과: 데이터 주도 혁신은 고부가가치 산업의 형성과 국가 경쟁력 강화를 가능하게 함(Gawer, 2014)

□ 정치적 및 문화적 가치

● 정치적 자율성 강화

- 자국 플랫폼은 외국 플랫폼의 정치적 영향력을 줄이고, 자국의 정치적 자율성을 보장
 - 정치적 메시지의 자율성: 자국 내 여론 형성과 정치 메시지 전달이 독립적으로 이루어짐
 - 플랫폼 기반 정치 참여: 자국 플랫폼은 시민 참여를 촉진하며, 정치적 의사결정 과정에서 외부 간섭을 줄임

● 문화 보존 및 확산

- 자국 플랫폼은 전통 문화와 현대 문화를 디지털 환경에서 보존하고 세계로 확산함

- 문화 콘텐츠 디지털화: 지역 문화와 전통을 디지털 콘텐츠로 변환하여 보존 가능
- 글로벌 문화 확산: 자국 플랫폼을 통해 국내 문화 콘텐츠를 해외에 유통함으로써 국가 브랜드 이미지 강화(Park et al., 2021)

□ 사회적, 기술적, 정치적 및 문화적 가치 분석 방법

● 기술적 가치 분석 방법

- 기술적 영향 평가(Technology Impact Assessment, TIA)
 - 규제가 데이터 보호, 사이버 보안, 기술 주권 등에 미치는 영향을 평가하는 방법론
 - 데이터 보안 평가: 보안 인증 획득 비율 및 침해 사건 감소율을 분석하여 보안 수준을 평가
 - 기술 주권 평가: 외국 기술 의존도 감소와 자국 기술 사용 증가율을 통해 기술 독립성을 평가함(황용석, 2024)

● 정치적 및 문화적 가치 분석 방법

- 사회 영향 평가
 - 플랫폼 신뢰도와 이용자의 참여도를 평가하여 플랫폼이 정치적 자율성과 문화적 확산에 미치는 영향을 분석함
 - 플랫폼 신뢰도 분석: 이용자들의 신뢰 수준과 플랫폼의 정치적 중립성을 평가함
 - 참여도 평가: 이용자의 정치적 참여 및 공공 대화에 자국 플랫폼이 기여하는 정도를 측정함

● 문화 콘텐츠 생산 및 유통 분석

- 문화 콘텐츠의 생산 및 유통량을 측정하여 자국 플랫폼이 문화적 가치를 확산하는 역할을 평가
 - 콘텐츠 확산 분석: 자국 플랫폼을 통해 유통되는 문화 콘텐츠의 국내외 이용 비율과 다양성 증가 여부를 평가함
 - 문화적 다양성 평가: 자국 플랫폼이 지원하는 문화 콘텐츠 유형과 생산량의 증가를 통해 문화 다양성을 정량적으로 측정함(van Dijk, 2020)

마. 자국 플랫폼 평가의 정책적 활용

(1) 자국 플랫폼 가치 평가와 활용 방식

□ 규제 도입 적정성 평가

● 경쟁 상황 파악

- 시장 점유율 분석: 자국 플랫폼과 글로벌 플랫폼 간의 시장 점유율을 비교하여 불공정 경쟁 여부를 판단함
- 데이터 접근성 평가: 플랫폼 간 사용자 데이터 접근성 차이를 분석하여 네트워크 효과의 영향을 파악함
- 시장 환경 분석: 플랫폼 간 기술적·경제적 자원의 비대칭성을 고려하여 경쟁 환경을 종합적으로 평가함(Parker et al., 2016)

● 혁신 및 경제적 영향 평가

- 창업 및 고용 창출 분석: 자국 플랫폼이 창업 생태계 조성 및 고용 기회 창출에 기여한 정도를 평가함
- GDP 기여도 평가: 자국 플랫폼의 경제적 기여를 정량화하여 국가 경제 발전에 미친 영향을 분석함(Gawer, 2014)
- 혁신 촉진 효과 분석: 플랫폼이 제공한 기술적 혁신과 경제적 파급 효과를 평가함(Pohle & Thiel, 2020)

● 사회적 영향 모니터링

- 개인정보 보호 효과 분석: 자국 플랫폼이 개인정보 보호 규정을 준수하며 사용자 신뢰를 강화한 정도를 평가
- 콘텐츠 다양성 분석: 플랫폼에서 생성·유통되는 콘텐츠의 다양성과 문화적 표현 확대 여부를 분석
- 사회적 연결성 평가: 자국 플랫폼이 제공하는 서비스가 디지털 포용성과 사회적 연결성 증진에 기여한 정도를 평가함(van Dijk, 2020)

(2) 규제 도입 시 영향성 평가

● 경제적 영향 예측

- 규제 효과 시뮬레이션: 규제가 자국 플랫폼의 경제적 가치 창출 및 시장 활성화에 미칠 잠재적 영향을 예측
- 투자 환경 변화 분석: 규제가 국내외 투자 유치 및 플랫폼 경제 생태계에 미치는 영향을 평가

● 혁신에 대한 영향 평가

- 기술 개발에 미친 영향 분석: 규제가 플랫폼 기술 개발과 신규 서비스 출시를 촉진하거나 저해한 정도를 평가
- 스타트업 성장 분석: 규제가 자국 내 스타트업 생태계와 혁신적 창업 기회에 미치는 영향을 측정

● 경쟁 환경 변화 예측

- 시장 구조 변화 예측: 규제가 글로벌 플랫폼과의 경쟁에서 자국 플랫폼의 입지를 강화하거나 약화시키는 정도를 분석함(Park et al., 2021)
- 불공정 경쟁 방지 평가: 규제 도입이 플랫폼 간 공정 경쟁을 촉진하고 소비자 선택권을 보장했는지 평가함

(3) 규제 도입 후 평가

● 규제 효과성 검증

- 목표 달성 여부 평가: 규제가 공정 경쟁, 소비자 보호, 혁신 증진 등 정책 목표를 달성했는지 평가
- 데이터 기반 성과 분석: 규제 이후 자국 플랫폼의 주요 성과 지표를 통해 효과를 검증함(Evans & Gawer, 2016)

● 의도치 않은 결과 파악

- 부작용 식별: 규제가 초래한 예상치 못한 부작용이나 의도치 않은 결과를 식별하여 정책 수정의 근거를 제공함
- 소비자 경험 평가: 규제가 사용자 경험과 만족도에 미친 부정적 영향을 분석함

● 장기적 영향 평가

- 생태계 지속 가능성 분석: 규제가 자국 플랫폼 생태계의 지속 가능성과 장기적 발전에 미친 영향을 평가함
- 혁신적 역량 강화 여부 평가: 규제가 자국 플랫폼의 혁신적 역량과 글로벌 경쟁력 강화에 미친 영향을 평가함(Pohle & Thiel, 2020)

〈표 III-4〉 자국 플랫폼 가치 평가의 활용

단계	세부 내용	설명
규제 도입 적정성 평가를 위한 모니터링	경쟁 상황 파악	자국 플랫폼과 글로벌 플랫폼 간 시장 점유율, 사용자 데이터 접근성, 네트워크 효과 등을 통해 불공정 경쟁 여부 판단
	혁신 및 경제적 영향 평가	창업, 고용 창출, GDP 기여도 분석을 통해 경제적 가치와 혁신 기여도를 평가
	사회적 영향 모니터링	개인정보 보호, 콘텐츠 다양성, 사회적 연결성 측면에서 사회적 영향을 분석
규제 도입 시 영향성 평가	경제적 영향 예측	규제가 자국 플랫폼의 경제적 가치 창출에 미치는 영향을 예측
	혁신에 대한 영향 평가	규제가 기술개발, 신규 서비스 출시, 스타트업 성장에 미치는 영향을 평가
	경쟁 환경 변화 예측	규제 도입이 자국과 글로벌 플랫폼 간 경쟁 구도에 미칠 영향을 평가
규제 도입 후 평가	규제 효과성 검증	규제가 공정 경쟁, 혁신 증진, 소비자 보호 등의 목표를 달성했는지 평가
	의도치 않은 결과 파악	규제가 초래한 예상치 못한 부작용이나 의도치 않은 결과를 식별
	장기적 영향 평가	규제가 자국 플랫폼 생태계의 장기적 발전에 미친 영향을 평가

2. 데이터 주권 관점에서 국경간 데이터 이동에 대한 법적 고찰

저자 이성엽

가. 데이터 주권의 의의

(1) 배경

- 2023년 미국 연방의회는 미국인 1억 7000만 명이 사용하고 있는 동영상 숏폼 플랫폼인 틱톡(TikTok)을 미국의 구글, 애플 앱스토어에서 퇴출시키는 법을 통과시킴
- 법안의 명칭은 “외국 적대세력이 통제하는 앱으로부터 미국인을 보호하기 위한 법안(Protecting Americans from Foreign Adversary Controlled Applications Act)”으로 중국 기업인 바이트댄스가 소유한 틱톡이 미국인의 정보를 중국 정부에 이전할 가능성이 있어 미국의 국가안보에 위협이 될 수 있다는 입장임
- 법안의 효력이 발생하면 바이트댄스는 165일 내에 틱톡에 대한 미국 내 사업권을 매각해야 하며 만약 매각에 실패하면, 구글 플레이, 애플 스토어 등에서 틱톡 앱을 삭제해야 함
- 한편 유럽 연합(EU) 의회는 이미 일반 개인정보보호법(GDPR), 디지털시장법(DMA) 디지털서비스법(DSA)을 제정해 미국 빅테크의 EU시장 진출에 강력한 제한을 가하는 법적 기반을 마련한 데 이어 지난 8월 1일에는 AI에 대한 포괄적, 수평적 규제를 담은 인공지능법(AI act)을 시행하고 있음²¹⁾
- 인공지능법은 2012년 제안된 최초 법안과 달리 오픈AI 등 미국의 글로벌 AI 기업이 주도하고 있는 범용 AI(General Purpose AI)에 대한 규제가 추가되었음. 범용 AI란 대규모의 데이터 학습으로 다양한 과업범위를 수행하는 사람과 유사한 수준 혹은 그 이상의 지능을 갖춘 AI를 말하는데, 이에 대해서는 기술문서 업데이트, EU의 저작권법 준수, 학습데이터 요약본 공개의무가 부과되었음²²⁾
- 이미 EU는 일반개인정보보호법(GDPR)을 제정해 역외국으로의 개인정보 이전에 대해 까다로운 요건을 정하고 있는데, 이제 AI 학습데이터에 대해서도 강력한

* 고려대 기술경영전문대학원 교수

21) 이성엽, [투데이 쏘] 디지털 주권 경쟁과 한국의 대응, 머니투데이, 2024.5.10

22) 이성엽, 이성엽 [테크프론티어]탈세계화 시대와 데이터 주권 전쟁, 서울경제, 2024.4.4.

규제를 시행²³⁾

- 중국은 이미 2018년 네트워크안전법에 개인정보와 중요 데이터가 해외로 이전되지 못하도록 서버의 중국 내 설치를 의무화하고, 당국의 승인 없는 데이터의 해외 반출을 금지했으며, 2021년 시행된 데이터안전법은 조직이나 개인은 주무부서의 승인을 거치지 않으면 외국의 사법 또는 법 집행기구에 데이터를 제공할 수 없도록 하고 있음²⁴⁾

(2) 데이터 주권의 개념²⁵⁾

- 데이터가 데이터 경제의 핵심 생산요소로 기능하고 국가 자원으로서 데이터의 중요성이 부각되면서 데이터 주권이 강화되고 있음
- 데이터 주권(Data Sovereignty)이란 국가 차원에서는 자국의 산업을 보호하기 위한 데이터 현지화, 데이터 국외 이전 제한을 의미
- 미국은 전통적으로 표현의 자유를 절대적 기본권으로 보호하여 왔고 데이터에 대해서도 국가 간 자유로운 이동을 강조했으나, 최근 미국도 데이터 주권을 강화하고 있음
- 결국 미중 간 기술과 디지털 패권 전쟁으로 시작된 지역화, 탈세계화, 보호주의의 흐름이 데이터 법규범에서는 미국, 중국, EU라는 3대 블록이 상당히 다른 법규범을 내세우면서 경쟁하고 있음
- 데이터 보호주의(Data Protectionism)는 자국민 데이터의 해외 이전을 제한하는 원칙을 관철하는 것으로 자국민 데이터 및 서버를 자국 내에 존치하도록 강제하는 ‘데이터 현지화(Data Localization)’도 데이터 보호주의의 일환임

(3) 한국의 데이터 주권 사례

- 2016년 구글은 한국에서 교통지도 서비스 등을 제공하기 위해 한국 정부에 축적 5000분의 1의 정밀지도를 반출해줄 것을 요청했으나, 한국 정부는 불승인한 바 있음

23) 이성엽, [투데이 췌] 위의 글.

24) 이성엽, [투데이 췌] 위의 글.

25) 아래 개념은 [이성엽의 IT프리즘] 디지털 무역과 데이터의 국가 간 이동, 뉴스1, 2020.11.23., 이성엽, 이성엽 [테크프론터] 탈세계화 시대와 데이터 주권 전쟁, 서울경제, 2024.4.4. 참고.

- 2018년 국회에서 아마존·구글·마이크로소프트 등 미국 빅테크 기업들에게 국내에서 클라우드 서비스를 하는 경우 데이터센터용 서버를 국내에 설치할 의무를 부과하는 법안을 발의한 바 있음

(4) 주요 국가의 데이터 주권 사례

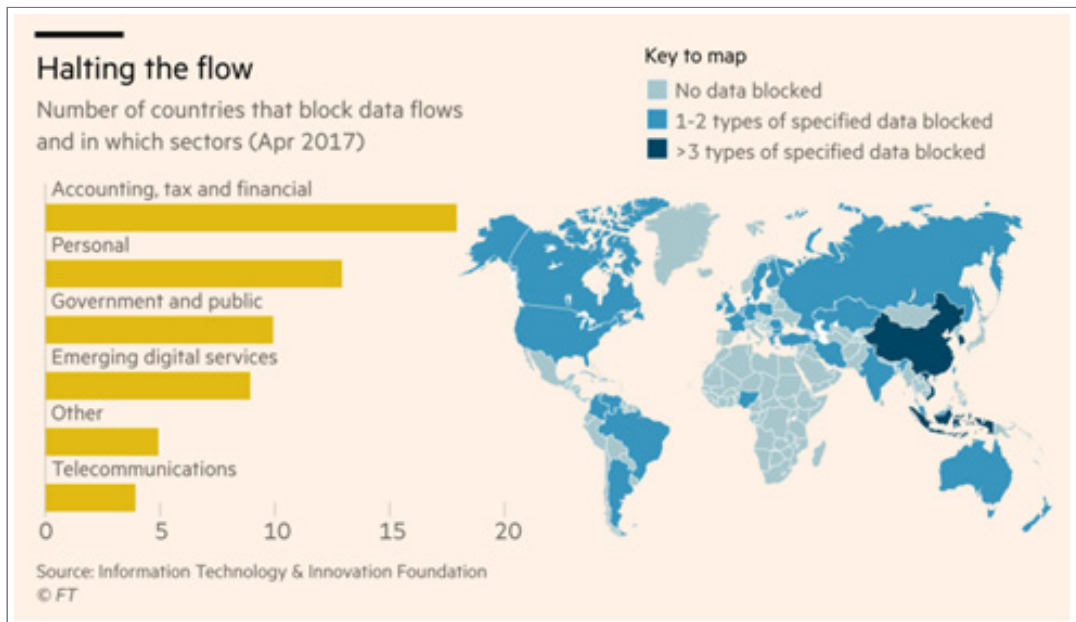
〈표 Ⅲ-5〉 지구촌에 확산되는 ‘데이터 주권 주의’

구분	중국	EU	러시아	미국
제도명	네트워크안전법	GDPR	러시아 연방법 내 개인정보보호법	소비자 프라이버시 권리장전
주요 내용	중국서 사업하면서 수집한 정보는 중국 서버에 보관 의무화 데이터 이전 시 중국 당국 평가 필수	개인정보 삭제권 등 개인의 권리 강화 해외이전 정보가 침해 될 경우 소송 가능	러시아 개인정보는 현지 DB에 관리 DB 위치는 당국에 신고	개인정보 삭제권, 출처·목적 요구권 등 개인의 권리 강화
시행 시기	2019년 1월	2018년 5월	2015년 9월	2020년 1월 (캘리포니아주)

자료: KISA·IITP

(5) 데이터 주권과 데이터 이동 규제

〔그림 Ⅲ-1〕 지구촌에 확산되는 ‘데이터 주권 주의’



출처 : Information Technology & Innovation Foundation

(6) 데이터 주권과 국가플랫폼 자본주의

□ 국가플랫폼 자본주의 배경

- 자본주의 경제의 위기 상황에서 국가가 적극적으로 경제에 개입하게 되는데, 예컨대 2008년 미국의 서브프라임 모기지론 부실 사건에서 시작된 글로벌 금융 및 경제 위기 시 많은 국가들이 경기 부양을 위한 정책을 실시하면서 경제가 회복된 바 있음
- 이미 90년 후반 IMF 위기, 닷컴 위기 등을 겪으면서 국가의 축소, 자유시장의 확대를 옹호하는 신자유주의는 종언을 고하고 있었는데, 중국은 서구 경제들이 위기를 겪는 동안 일시적으로 경기 침체를 겪었지만 정부의 경기부양 정책 덕분에 빨리 회복
- 이처럼 경제에 대한 국가의 개입이 증가하고 국민경제에서 국유기업의 비중이 확대되는 상황에서 소위 ‘국가자본주의(state capitalism)’ 담론이 부상
- 2012년 영국의 시사 주간지 이코노미스트는 “국가자본주의 부상(The rise of state capitalism)”이라는 특별 보고서를 내놓았는데, 여기서 국가자본주의는 안정과 성장을 보장한다고 보았으며, 저명한 우파 역사학자 니얼 퍼거슨은 ‘현재 우리는 모두 국가자본주의자들이다’는 글을 발표
- 특히, 2020년 전 지구적인 코로나19 팬데믹 상황으로 인한 경제 위기를 계기로 국가의 경제, 사회에 대한 개입이 확대되면 국가자본주의 경향은 더 두드러지게 나타났음
- 2020년 닉 서르닉은 『플랫폼 자본주의(platform capitalism)』라는 저서에서 디지털 시대를 살아가는 우리에게 익숙한 플랫폼이라는 개념을 경제학적, 사회학적 관점에서 심층적으로 분석
- 플랫폼은 디지털 기반의 비즈니스 모델로, 사용자 간의 상호작용을 가능하게 하는 기술적, 경제적 기반으로 플랫폼 자본주의는 아마존, 구글, 페이스북, 우버와 같은 디지털 플랫폼 기업의 성장으로 나타난 경제적 경향성을 말하며, 상품의 교환을 촉진하면서 사용자의 데이터를 수집하고 이를 통해 플랫폼 기업은 독보적인 강점을 가지게 됨²⁶⁾

26) 국제전략센터/The International Strategy Center, 카드뉴스 플랫폼 자본주의, <https://www.goisc.org/koreanblog/2023/4/26/-1>.

- 플랫폼은 1970년대 자본주의의 장기 침체와 신자유주의의 등장을 배경으로 탄생했는데, 제조업 기반이 아니라도 경제의 부활을 가능하게 하는 새로운 방식을 찾으면서 플랫폼이라는 신모델이 등장했음
- 이런 플랫폼은 네트워크 효과를 기반으로 성장하며, 사용자 데이터를 수집하고 분석하여 부가가치를 창출함
- 다만, 플랫폼 자본주의의 문제점으로는 플랫폼 기업들이 사용자 데이터를 독점하며, 이를 통해 시장을 지배하고 경쟁을 억압한다는 점, 플랫폼 노동은 불안정하고 저임금이며, 노동자의 권리가 보호되지 않는다는 점, 부의 불평등을 심화시키고, 사회적 양극화를 야기하는 점 등이 있음

□ 국가플랫폼 자본주의의 개념과 확산

- 국가자본주의와 플랫폼 자본주의가 결합한 국가 플랫폼 자본주의는 2022년 발표된 “미중 경쟁과 국가 플랫폼 자본주의의 등장(The US-China rivalry and the emergence of state platform capitalism)”이라는 논문의 저자들인 스티븐 롤프(Steven Rolf)와 세스 신들러(Seth Schindler)가 제시한 개념
- 이는 디지털 플랫폼과 국가 자본주의의 교차점을 의미하는데, 디지털 플랫폼이 경제의 중심적인 역할을 수행하면서 국가가 이를 정책적으로 활용하여 경제적, 지정학적 목표를 달성하려는 과정을 의미
- 미국과 중국 모두 자국의 주요 테크 기업 즉, 미국의 경우 구글, 애플, 아마존, 메타 등 빅테크, 중국의 경우 각각 인터넷, 전자상거래, 소셜 미디어 및 금융 기술 분야에서 핵심적인 역할을 하는 바이두(Baidu), 알리바바(Alibaba), 텐센트(Tencent)를 활용해 영향력을 확대하고 있다는 것임.
- 특히, 최근에는 C 커머스(China commerce)로 불리는 알리, 테무, 쉬인(알·테·쉬) 등 중국의 온라인 전자상거래 플랫폼의 세계 진출이 괄목하게 성장하고 있음
 - 이들은 각국 시장에서 점유율을 늘려가면서 아마존이 기존에 구축한 글로벌 전자상거래 질서를 재편할 조짐마저 보이고 있음
 - 이들은 상품의 다양성, 초저가 전략, 엄청난 규모의 광고, 맞춤형 광고, 공급망 최적화 빠른 배송 등의 전략 도입으로 시장을 확대하고 있음

- 다만, 미국이 시장 주도적인 방식으로 플랫폼을 운영하며, 민간 부문에서 혁신을 독려하며, 정부는 주로 간접적으로 기업의 경쟁력을 지원하지만, 중국은 국가가 플랫폼 경제에 직접 개입하여 기업과 밀접히 협력하며, 경제 안정 및 사회 통제를 동시에 목표로 한다는 점이 다름
- 양국 간의 경쟁은 3가지 축으로 이루어지는데, 중국의 디지털 위안화 같은 플랫폼 기술이 국제 금융 시스템에 미치는 영향을 고려한 통화 주권, 글로벌 기술 표준을 주도하기 위한 경쟁, 데이터 보호와 국가안보를 위한 사이버 보안이 그것임
- 결론적으로 이제 플랫폼 경제가 단순한 기업 활동의 영역을 넘어, 국가 간 경쟁과 세계 경제의 구조적 재편을 주도하는 중심축임을 강조하고 있으며 국가 플랫폼 자본주의는 경제적 효율성뿐 아니라 지정학적 영향력 확대를 위한 핵심 도구로 자리 잡고 있음
- 이에 더해 양국 정부는 서로 상대국가의 플랫폼 기업에 대한 규제를 시도하고 있음
 - 중국은 이미 구글, 메타 등 주요 미국 플랫폼의 접속을 차단하는 등 중국 시장에 진출한 미국 플랫폼 기업들을 배제하는 정책을 취하고 있음
 - 미국은 중국의 최대 통신장비 기업 화웨이에 대해 보안을 이유로 미국 진출을 금지했고 다른 서방국가에 대해서도 이를 요청했음
 - 틱톡 사태는 더 직접적임. 지난 4월24일 미국 연방의회는 중국 바이트댄스의 숏폼(짧은 동영상) 플랫폼 ‘틱톡’을 강제매각하도록 하는 법안을 통과시켰음. 틱톡이 중국 기업 산하에 있는 한 미국인 이용자 데이터를 중국 정부에 넘길 가능성이 높아 국가안보에 위협이 된다고 본 것임²⁷⁾
- 최근에는 일본 정부도 국가 플랫폼 자본주의 경향을 노골적으로 드러내고 있음
 - 2023년 11월 네이버 클라우드가 사이버 공격으로 인해 악성코드에 감염돼 일부 내부 시스템을 공유한 ‘라인야후’에서 개인정보 유출이 발생하자 일본 총무성이 2차례에 걸쳐 사이버 보안 확보를 위한 행정지도를 실시했음²⁸⁾
 - 이 행정지도에는 ‘위탁처인 네이버로부터 자본적 지배를 상당수준 받는 관계의 재검토를 포함한 경영체제 재검토’가 포함됐다. 이는 자국의 플랫폼 산업을 보호하기 위해 외국 기업의 경영권을 배제하려는 것으로 매우 이례적임²⁹⁾

27) 이성엽, [투데이 쏘] 위의 글.

28) 이성엽, [투데이 쏘] 위의 글.

- 결국 “국가 플랫폼 자본주의”는 기존의 플랫폼 자본주의와는 다른 양상으로, 국가가 경제와 사회의 디지털화에 적극 개입하고 플랫폼을 전략적으로 활용해 경제적 효율성과 통제력을 동시에 추구하는 특징을 가지고 있음
- 특히, 디지털 기술의 발전과 함께 데이터는 국가의 핵심 자산이 되었고, 데이터를 효과적으로 수집하고 관리하는 것이 국가의 경쟁력을 좌우하는 중요한 요소가 되었으며, 그 결과, 많은 국가들이 디지털 플랫폼을 자국 내에 구축하고, 민간 플랫폼이 가지는 막대한 정보와 데이터를 공공의 이익을 위해 활용하려는 경향을 보이고 있음

□ 국가 플랫폼자본주의와 데이터 주권, 소버린 AI

- 디지털 심화가 진행되면서 이의 동인이자 성과물인 플랫폼, 데이터, AI 기술과 규제에서 주도권을 잡기 위한 국가 간의 경쟁이 치열해지고 있음. 이는 디지털 주권, 데이터 주권 경쟁, 소버린 AI 경쟁 등의 형태로 국가플랫폼 자본주의가 진화하는 양상을 보여주고 있음²⁹⁾
- 국가 간 생성형 인공지능(AI) 경쟁이 치열해지고 있는데, 마치 열강들의 AI 신제 국주의라고 해도 과언이 아님
 - 미국은 생성형 AI 핵심부품인 엔비디아의 GPU에 대한 중국 수출을 금지했으며 추가로 AI 칩에 대한 통제도 계획하고 있으며, 캐나다는 AI 산업지원을 위해 총 2조 4천억 원의 패키지 투자를 진행하고 있으며, 프랑스의 오픈AI라 불리는 미스트랄 AI는 설립된 지 1년 4개월에 불과하나 기업 가치가 58억 유로(약 8조 6274억 원)에 달함³¹⁾
 - 일본 정부는 5월 소프트뱅크의 AI 개발을 위한 슈퍼컴퓨터 정비에 최대 421억 엔(약 3877억 원)을 지원한다고 발표했음³²⁾
- 이처럼 자국의 생성형 AI 산업 발전을 위한 국가들의 노력을 시사주간지 이코노미스트는 AI 국가주의(nationalism)이라고 명명
- 이런 상황에서 최근 등장한 소버린 AI(Sovereign AI)는 특정 국가가 타국에 종속되지 않고 독자적인 AI 서비스를 제공하는 것을 말함. 국가나 기업이 자체

29) 이성엽, [투데이 췌] 위의 글,

30) 이성엽, [이성엽의 테크프론티어] 소버린 AI 전략 가능할까, 서울경제, 2024. 9. 7.

31) 이성엽, [이성엽의 테크프론티어] 위의 글.

32) 이성엽, [이성엽의 테크프론티어] 위의 글.

인프라와 데이터를 활용하여 독립적인 인공지능 역량을 구축하는 전략을 의미하는 것으로, 이를 통해 외부 기술 의존도를 줄이고 자국 내 데이터의 보안과 활용을 극대화할 수 있는 장점이 있음³³⁾

나. 국경 간 데이터 이동 법제의 분석

(1) 디지털 통상과 데이터 국경 간 이동

- 디지털 무역(digital trade)의 증가
 - the delivery of products and services over either fixed-line or wireless digital networks³⁴⁾
 - domestic commerce and international trade in which the Internet and Internet-based technologies play a particularly significant role in ordering, producing, or delivering products and services³⁵⁾
- 데이터 이동(data transmission)의 증가
 - 일반 상품, 서비스 거래에서 수반하는 데이터 이동의 문제
 - 디지털 재화(디지털 콘텐츠)에 수반하는 데이터의 이동의 문제
- 디지털 무역 자유화의 흐름은 필연적으로 데이터의 자유로운 이동을 조건 내지 기반으로 하는데, 상품 등에 수반하는 데이터 이동 뿐 아니라 데이터 자체가 경쟁력의 핵심요소인 데이터 경제 도래
- 데이터가 데이터 경제의 핵심 생산요소로 기능하면서 국가 자원으로서 중요성 부각되면서, 디지털 무역 자유화의 제한 요소로서 데이터 이동제한이 일종의 비관세 장벽 역할을 하고 있음
- 비관세 장벽(미국 무역위원회 국별 무역장벽보고서(2018))
 - 데이터 현지화 요건(Localization Requirement)
 - 국경 간 데이터 이동제한(Cross - Border Data Flow Restriction)

33) 이성엽, [이성엽의 테크프론티어] 위의 글.

34) US ITC, 2014.

35) US CRS, 2018.

- 자국 콘텐츠 사용요구(Contents Localization Requirements)
- 지적재산권 침해(Intellectual Property Rights(IPR) Infringement)
- 국가 표준 및 적합성 평가(National Standards and Conformity Assessment)
- 필터링, 차단 및 망 중립성 문제(Filtering, Blocking and Net Neutrality)
- 국제적으로는 데이터 자유이동을 주장하는 흐름과 이에 반대하는 흐름(데이터 보호주의)이 대립되고 있고 이에 따라 각국은 다양한 스펙트럼의 데이터 법제가 마련되어 있음

(2) 글로벌 데이터 법제

- 국제무역기구인 WTO는 1998년 전자상거래 규범제안 이후 아직 별다른 성과가 없었는데, 경제적 이해관계의 불일치에 따른 다자간 협상의 한계 때문임
- 이로 인해 다양한 복수, 양자 간 디지털 협정이 맺어지면서 데이터 법제가 형성되고 있음

□ FTA 기반 데이터 규범

- 환태평양경제동반자협정³⁶⁾(‘18.12월 발효)
 - 현재 포괄적, 점진적 환태평양경제동반자협정³⁷⁾으로 변경(미국 트럼프 정부 탈퇴). 일본, 호주, 뉴질랜드 등 11개국이 참여
- 미국, 멕시코, 캐나다 협정³⁸⁾(‘20.7월 발효)
 - NAFTA 북미자유무역협정을 대신하는 것으로 디지털 무역에 관한 규정 포함
- 포괄적 지역 동반자 협정³⁹⁾(2020년 11월 15일 체결)
 - 중국이 주도하고 한국, 일본, 호주, 싱가포르, 뉴질랜드, 베트남 등 15개국이 참여

36) Trans-Pacific Strategic Economic Partnership: TPP

37) Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership: CPTPP

38) United States-Mexico-Canada Agreement: USMCA

39) Regional Comprehensive Economic Partnership: RCEP

□ 디지털 협정 기반 데이터 규범

- 미·일 디지털무역 협정 (발효 20.1월)
- 싱·뉴·칠 디지털경제동반자협정⁴⁰⁾ (발효 21.1월)
- 한·싱 디지털경제동반자협정(KSDPA): '21.12.15 타결

□ 디지털 통상 데이터 규범 관련 주요 국가 간 이슈

- 미-EU간 데이터 이전 규범
- 미-일 간 데이터 이전 규범
- 한-미 간 데이터 이전 규범

□ TPP: Agreement for Trans-Pacific Partnership

- TPP 협정 제14.11 '전자적 수단에 의한 국경 간 정보의 이전'에 관한 원칙
- 국경 간 개인정보의 이전과 관련 각 당사국들의 국경간 정보 이전에 관한 국내 규제의 필요성은 인정⁴¹⁾
 - 상업적 활용을 위해 전자적 수단을 통한 개인정보의 국경 간 이전은 원칙적으로 허용되어야 하나 다음과 같은 일정한 예외를 인정
 - 당사국들이 정당한 공공정책의 목표 달성(legitimate public policy objective:LPPO)을 위하여 개인정보의 국경 간 이전을 금지하는 것은 허용되나, 다만 이 예외가 자의적이거나 정당화될 수 없는 차별, 무역에 대한 위장 제한 조치⁴²⁾는 안 됨
 - 목표 달성에 요구되는 것 이상으로 개인정보 정보의 이동에 대한 금지를 부과해서는 안 됨⁴³⁾
- TPP 제14.11은 모든 무역협정 중 최초로 개인정보 등 데이터의 국경 간 이전에 대해 의무적 이전 규정을 도입
- Article 14.8: Personal Information Protection

40) Digital Economy Partnership Agreement: DEPA

41) TPP. 제14.11

42) arbitrary or unjustifiable discrimination or a disguised restriction on trade

43) does not impose restrictions on transfers of information greater than are required to achieve the objective

- TPP에서 전자상거래에서 개인정보보호를 위하여 법적 프레임워크를 채택, 유지하도록 하는 의무 조항(제14.8조) 두고 있어 개인정보보호를 단순한 선언적 규정이 아닌 의무규정으로 두고 있음⁴⁴⁾

□ USMCA

- USMCA의 디지털무역의 장(Chapter 19 Digital Trade)는 디지털 통상 협정 중에서 자유화 수준이 가장 높은 규범으로 최근까지 미국의 디지털 통상에 관한 원칙적 입장이라고 볼 수 있음.
- 당사국은 사업수행을 위해 특정한 활동을 한 경우, 개인정보를 포함한 전자적 수단에 의한 정보의 국경 간 이동을 금지 내지 제한하는 것이 금지된다고 규정하여 TPP보다는 강한 데이터 이동 자유화를 규정⁴⁵⁾
- 다만, 정당한 공공정책의 목적 달성(LPPO)을 위하여 필요한 경우 데이터 이동 자유화를 제한하는 것이 가능하나, 이 경우에도 아래 요건을 구비해야 LPPO 예외가 인정됨
 - 해당 조치가 자의적이거나 정당화될 수 없는 차별, 무역에 대한 위장 제한 조치 등으로 행해져서는 안 되며, 또한 해당 조치가 LPPO를 달성하기 위하여 필요한 정도를 넘어서는 정보 이동에 대한 제한을 부과하는 것은 금지됨⁴⁶⁾

□ RECP 협정

- RCEP 협정은 협정국들의 무역규모, 협정국 전체 총생산, 협정국 전체 인구 규모 등에서 측면에서 전세계의 약 30%의 비중을 차지하는 세계 최대 규모의 자유무역협정으로, 한국으로서는 아세안 국가 10개국이 모두 포함되어 있어 향후 아세안과의 협력을 한층 강화할 수 있을 것으로 예상됨
- 전자상거래의 장을 보면 CPTPP보다 자유화 수준이 낮은 것으로 평가됨
 - 국경 간 데이터 이전과 데이터 현지화 금지 관련 LPPO 예외 규정을 넘어 추가적으로 안보상 이유를 위한 예외 규정 즉, '필요하다고 간주하는 모든 조치⁴⁷⁾를

44) To this end, each Party shall adopt or maintain a legal framework that provides for the protection of the personal information of the users of electronic commerce

45) '19.11.1 – No Party shall prohibit or restrict the cross-border transfer of information, including personal information, by electronic means if this activity is for the conduct of the business of a covered person.

46) does not impose restrictions on transfers of information greater than are necessary to achieve the objective

47) any measure that it considers necessary

포괄적으로 도입하고 있어 당사국의 국내 데이터 규제에 대한 자율권을 CPTPP보다 확대하고 있음

□ DEPA

- FTA 내 디지털 챕터 형식(CPTPP, USMCA 등)이 아닌 디지털 분야를 별도로 독립적으로 다룬 최초의 협정임과 동시에 여러 분야 주제의 16개 모듈로 구성된 것이 특성임. 법적 구속력이 있는 디지털 규범과 단순한 디지털 협력 양자로 구성
- 디지털 규범
 - 디지털 제품의 비차별대우(3.3)
 - 암호를 사용하는 ICT 제품에 대한 기술 규제 금지(3.4)
 - 전자적 수단에 의한 국경간 정보이전 자유화 (4.3)
 - 컴퓨팅 설비 현지화 금지(4.4)

□ 미·EU 간 데이터 규범

〈2000년 Safe harbour협정〉

- EU의 95년 개인정보보호 지침은 개인정보의 적절한 보호수준(adequate level of protection of the data)을 제공하는 경우에는 제3국으로 개인정보 이전 가능
- EU 집행위원회는 미국은 EU와 개인정보의 국가 간 이전에 관한 협정인 세이프 하버를 체결함
- 세이프 하버를 통해 미국 기업들은 EU 회원국 정보주체인 시민의 개인정보를 수집·이용할 수 있는 근거를 마련하게 됨
- 다만, 2015년 10월 6일 EU 사법재판소는 15년 가까이 유지해 온 세이프 하버협정을 무효화하는 판결을 내렸음
- 이 판결의 이유는 2013년 스노든 CIA 직원이 미 국가안보국의 무차별적인 개인정보 수집을 폭로한 것이 계기가 되었음. 미국 정보기관의 EU 시민의 개인정보 보호에 대한 접근이 EU 시민의 프라이버시를 침해했다고 봄

〈2016년 EU-U.S. Privacy Shield〉

● 세이프 하버보다 강화된 의무

- 데이터 취급 기업의 강한 보호 의무 부과
- 미국 정부의 데이터 접근에 관한 명백한 제한과 안전조치
- EU 시민의 권리에 대한 효과적인 구제
- 기업의 의무 이행상황에 대한 감시와 감독

- 세이프 하버와 달리 EU 시민의 개인정보 침해 시 정부가 이를 구제할 수 있는 시스템을 갖추고 있으며, 미국 기업은 프라이버시 쉴드체제에 가입하기 위해서는 미국 상무부(Department of Commerce)에 신청한 후 자율인증이 필요함
- 프라이버시 쉴드에의 가입은 자율이나 해당 기업이 자율인증을 해서 프라이버시 쉴드에 가입한 후에는 미국의 국내법에 따라 프라이버스 쉴드 위반 행위에 대해 제재 집행

〈2020.7. 유럽사법재판소 프라이버시 쉴드 무효화 판결〉

- 국가안보상 개인정보 접근을 가능하게 하는 미국의 법률이 정보주체에게 명확한 정보 제공 등의 권리 보장을 하지 못하고 있으므로 이에 대한 개선이 필요
- 미국 정부 당국의 개인정보에 대한 접근 및 감시를 감독하는 옴부즈맨 제도가 GDPR 제58(2)조에 비례한 독립성을 보장하고 있지 못하며, 미 당국을 대상으로 EU 정보주체가 제기할 수 있는 권리 이행 방안이나 법적 구제 방안이 미흡하다고 판결
- 특히, 미국의 외국정보감시법(Foreign Intelligence Surveillance Act, FISA) 제702조8 및 대통령 정책 지침 28조9 등 미 당국의 개인정보 접근과 관련된 법률이 정보주체의 실질적 권리 이행 및 개인정보의 적정한 보호 수준을 갖추지 못한다고 판결

□ 미일 간의 데이터규범(2019년 미일협정)

- 기본적으로 USMCA와 유사한 수준의 혁신적인 규범을 담고 있으며, 점진적·포괄적 환태평양경제동반자협정(CPTPP)보다 강화된 디지털무역 자유화 조항이 포함되어 ‘CPTPP 플러스’ 수준인 것으로 평가
- (CPTPP 동일 규범) 디지털제품에 대한 무관세, 디지털제품에 대한 비차별대우, 국경 간 정보 이전 허용, 데이터현지화 금지, 소스코드 공개의무 금지, 전자서명, 온라인 소비자 보호, 개인정보 보호, 사이버보안, 스팸메일 등에 관한 규범
- (CPTPP 플러스 규범) CPTPP에서 다루지 않는 알고리즘 규제, 금융데이터 제한, 조세, 암호화 기술, 온라인 플랫폼, 공공데이터에 관한 디지털 무역규범을 포함

□ 한국·싱가포르 디지털동반자협정(Korea-Singapore Digital Partnership Agreement, KSDPA), 디지털경제동반자협정(Digital Economy Partnership Agreement, DEPA, 싱가포르·뉴질랜드·칠레, 한국)-2023년

- 데이터 이전 자유, 로컬서버 금지 등 기존의 디지털 규범을 확인하고 디지털 이슈 관련 국가 간 협력을 강조하는 것이 특징
- LPPO 예외 인정, 데이터 현지화(로컬 서버 금지) 의무의 경우 금융 분야 적용 배제

※ 데이터의 자유로운 이전에 대한 예외로서 다음 3가지가 있음. 후자로 갈수록 예외 인정이 범위가 넓어지는 것으로 해석할 수 있음

1. 정당한 공공정책 목표를 달성하기 위한 조치: CPTPP, DEPA, KSDPA,
2. 정당한 공공정책 목표를 달성하기 위하여 필요한 조치: USMCA, USJDTA
3. 정당한 공공정책 목표를 달성하기 위하여 당사자가 필요 하다고 간주하는 조치: RCEP이 규정.

□ 한미 간 데이터규범

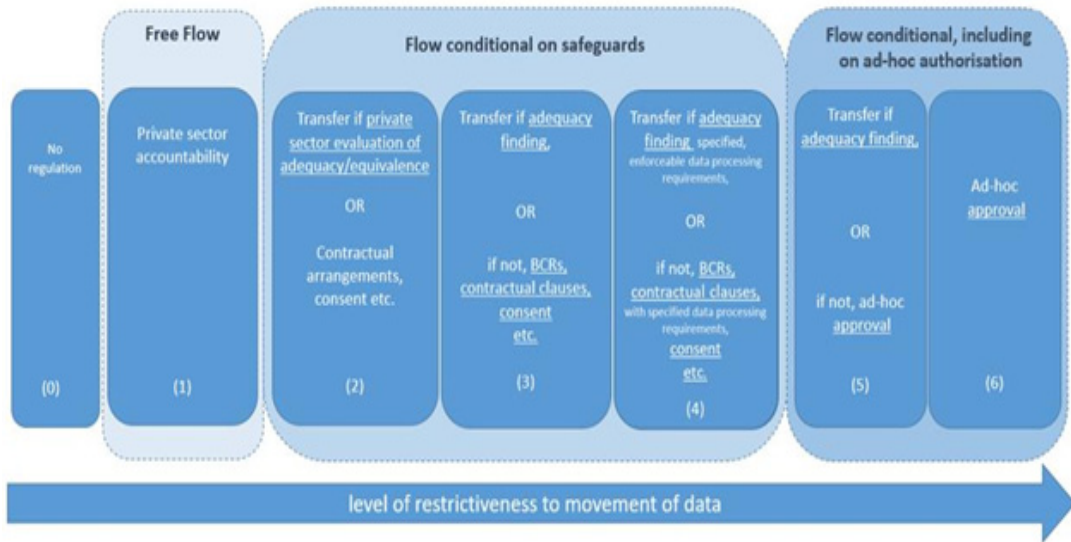
- 한미 자유무역 협정에는 한미 양 당사국은 국경 간 전자적 정보 흐름에 대해 불필요한 장벽을 부과하거나 유지하는 것을 자제하도록 노력한다고 규정하고 있는바, 따라서 이는 강제보다는 일종의 권고 성격의 조항임⁴⁸⁾

48) 〈한·미FTA 제15.8조 Cross-Border Information Flows〉

Recognizing the importance of the free flow of information in facilitating trade, and acknowledging the importance of protecting personal information, the Parties shall endeavor to refrain from imposing or

- 최근 국내 대리인 지정, 서비스 안정화 의무 등 전기통신사업법, 정보통신망법상 신설 규제가 글로벌 기업을 대상으로 한다는 점에서 한미 FTA 위반 우려 제기

(3) 글로벌 데이터 법제



□ OECD 데이터 이동 유형

- 1) NO Regulation: 데이터 이동에 대한 법적인 규범 없이 국가 간 정보가 자유롭게 이전되는 유형, 2) Free Flow: 자유로운 정보 이전. 국가 간 데이터 이전에 대해 별다른 국가차원의 규제조치를 두고 있지 않는 유형(미국). 개인정보 유출, 왜곡, 남용 등의 사례가 발생할 경우에만 해당 기업이 개인정보보호법 등 관련 법적 조치에 따라 책임, 3) Flow conditional on safeguard: 안전장치에 따른 조건부 이전이 허용되는 유형(EU), 4) Flow conditional on ad-hoc authorization: 국가 간 데이터 이동을 원칙적으로 제한하는 접근방식으로 특정한 조건 부과에 따른 승인이 필요한 유형(중국)⁴⁹⁾
- EU 역내에서의 개인정보의 자유롭고 안전한 이전 원칙

maintaining unnecessary barriers to electronic information flows across borders

49) 위 그림 및 데이터 이동 분류는 OECD Trade and Agriculture Directorate Trade Committee (2018). Trade and cross-border data flows, TAD/TC/WP (2018)19/FINAL.

- Directive 95/46/EC는 한계가 있어, 수년간의 논의 끝에 '16.4.27 GDPR 채택(' 18.5.25 발효)
- 국경 간 자유롭고 안전한 개인정보 이전을 통해 “유럽 Digital Single Market” 구축, 회원국 내의 지역 간 이전, 회원국 간의 국외 이전 등을 위한 일반적인 프레임워크를 제공
- EU 역외로의 개인정보의 자유롭고 안전한 이전의 필요성에 따라 적정성 결정 등 여러 조치를 마련하고 있음
- GDPR 제44조는 동의, 계약이행 등 개인정보 국외이전의 일반 요건을 선언적으로 규정하고 있는데, 이와 같은 일반적 요건 외에 아래 GDPR 제5장에 규정된 조건들을 준수하는 경우에만 개인정보의 국외이전이 허용됨
- 3가지 주요 이전 방법(GDPR 제5장)
 - 적정성 결정에 기초한 이전
 - 적절한 보호조치에 의한 이전
 - 특정한 상황에서의 허용
- 적정성 결정(adequacy decision)
 - EU 시민들의 개인정보가 EU 역외의 제3국이나 국제기관으로 이전하기 위해서는 해당 국가나 기관의 개인정보 보호제도가 EU의 개인정보보호 제도와 비교할 때 적정한 보호 수준(adequate level of protection)에 해당함을 인정하는 결정
 - 적정성 결정을 받은 해당 국가는 EU에서 당해 국가로 개인정보를 이전하는 경우에 추가적으로 개인정보 보호조치를 취하지 않더라도 개인정보를 이전하는 것이 가능함
 - 2021년 12월 기준 한국, 일본, 안도라, 아르헨티나, 캐나다, 이스라엘, 뉴질랜드, 스위스, 우루과이 등 14개국이 적정성 결정을 받음
- 적절한 보호조치에 의한 이전
 - 여기에는 2가지 종류가 있는데 1) 역내 회원국 감독기관의 승인이 필요하지 않는 경우. 2) 승인이 필요한 경우가 있음
 - 1) 승인이 필요하지 않은 경우

- ① 공적 기관이나 기구 간의 법적 구속력이 있고 집행가능한 법규범
- ② 구속력 있는 기업규칙(BCRs: Binding Corporate Rules)
- ③ EU 위원회가 채택한 표준계약조항(SCCs: Standard Contractual Clauses)
- ④ 회원국 감독기관이 채택하고 EU 위원회가 승인한 표준계약조항
- ⑤ 승인된 행동강령
- ⑥ 승인된 인증제도 등

2) 승인이 필요한 경우

- ① EU 자연인의 개인정보를 처리하는 처리자가 역외에 있는 제3자와 체결한 상업적 계약 조항에 의하는 경우,
 - ② 역내 공공기관이 역외 공공기관과 체결한 행정협약 조문에 의하는 경우
- 특정한 상황에서의 허용(Derogations for specific situations)
 - 적정성 결정이나 적절한 안전장치가 없는 경우 정보주체에게 개인정보 국외이전의 위험을 통지받고 이에 대해 명시적으로 동의한 경우에 허용됨
 - 다만, 해당 국외 개인정보 이전은 반복적이어서는 안되고, 소수의 제한된 정보주체에게만 관련되며, 정보주체의 이익 또는 권리보다 훨씬 우월한 개인정보처리자의 정당한 이익이 필요함

□ 미국의 데이터 이동 법제

- 1974년 개정된 미국의 프라이버시법은 연방 정부의 개인정보 처리 행위를 규율하는 입법
- 다만, 미국의 개인정보보호 체계는 기본적으로 시장중심(market centric), 자율 규제(self-regulation) 방식으로 EU의 일반개인정보보호법(GDPR), 한국 내지 일본의 개인정보 보호법과 같이 공공 부문과 민간 부문을 포괄하는 기본적인 법률은 부재
- 연방법에는 공공, 금융, 통신 등 각 영역별 개인정보보호법이 있으며, 각 주 단위로도 개인정보보호 관련 법률이 있음
- 개인정보보호에 대한 권리는 소비자 권리의 일종으로 이해하고 있으며, 이로 인해 개인정보보호에 대한 규제는 연방거래위원회(FTC)가 담당

- 다만, 캘리포니아 주는 개인정보보호에 관한 일반법 성격을 지닌 법을 제정, 시행 중. 즉, 소비자의 개인정보보호에 대한 권리와 사업자의 소비자 개인정보보호 의무사항 등을 규정한 소비자 프라이버시법⁵⁰⁾을 2020.1월 시행 중
- 자국기업의 글로벌 진출 차원에서 자국민의 데이터 이전에 제한이 없으나, 정보 유출, 안보를 이유로 중국 IT기업에 대한 정보이전 제한 추진

〈2024년 외국 적대국으로부터의 미국인 데이터 보호법(Protecting Americans’ Data from Foreign Adversaries Act of 2024, 이하 “PADFA”)〉

- PADFA는 데이터 브로커가 미국 거주자의 민감 개인 정보를 외국의 적대국 또는 이들이 통제하는 단체에 판매, 라이선스 제공, 임차, 거래, 이전, 공개, 접근 제공 또는 기타 방식으로 제공(이하 “제공 등”)하는 것을 금지
- PADFA에 따르면, “데이터 브로커”란 미국인 개인으로부터 직접 수집하지 아닌 미국인 개인 정보를 상당한 대가를 받고 서비스 제공업체가 아닌 다른 법인에 제공 등 하는 법인을 의미
- PADFA는 “민감 개인 정보”란, 단독으로 또는 다른 데이터와 결합하여 개인을 식별하거나 개인과 연결되거나 연결될 수 있는 모든 민감 정보를 의미한다고 규정하고 있음
 - 민감 정보에는 정부가 발급한 식별정보(예: 주민등록번호, 여권 번호, 운전면허 번호), 계정 또는 기기 로그인 자격증명, 개인의 건강 또는 성적 행동에 관한 정보, 금융 데이터(예: 계좌 번호, 소득 수준, 은행 잔고), 생체 정보, 유전 정보, 정확한 지리적 위치 데이터, 개인 통신(예: 음성 메일, 이메일, 문자 등), 사적인 용도로 사용되는 캘린더 및 연락처 정보, 17세 미만 아동에 관한 정보 등이 포함
- 외국 적대국 또는 이들이 통제하는 법인(foreign adversary country or any entity that is controlled by a foreign adversary)
 - 외국 적대국은 중국, 러시아, 이란, 북한을 의미하는데, 이들이 통제하는 법인이란 다음과 같은 법인을 의미합니다.
 - (i) 외국 적대국에 소재하거나, 본사를 두고 있거나, 주요 사업장을 보유하고 있거나, 외국 적대국의 법률에 따라 조직된 법인

50) The California Consumer Privacy Act of 2018.

(ii) 위 (i) 조건을 충족하는 외국 법인이 20% 이상의 지분을 직접 또는 간접적으로 소유하는 법인

(iii) 위 (i) 조건을 충족하는 외국 법인의 통제 또는 지시를 받는 법인

□ 중국의 데이터 이동 법제

〈네트워크 안전법: 2017년 6월 시행〉

- 본 법의 적용 대상은 중국 내 네트워크 사업자, 핵심 정보 인프라 시설 운영자인 데, 네트워크 사업자는 인터넷 서비스 제공자, 유선전화 휴대전화 운영자, 정보 발표 및 메신저 서비스 제공 사업자를 포함. 핵심 정보 인프라 시설은 파괴나 데이터 유출 시 국가 안전에 중대한 손실이 발생하는 시설⁵¹⁾
- 데이터 현지화
 - 핵심 정보 인프라 시설 사업자는 중국 경내에서 운영 중 수집하고 생성한 개인 정보와 중요 업무 데이터를 반드시 경내에 저장⁵²⁾
- 데이터 이전 제한
 - 업무의 필요에 의해 반드시 해외에서 저장 또는 해외 기관 또는 개인에게 제공해야 할 경우, 국가 네트워크 정보 부문이 국무원의 유관 부문과 함께 제정한 방법에 따라 안전 평가를 진행⁵³⁾

〈데이터안전법, '21.9.1일 시행〉

- 데이터안전법은 중국 경내에서 데이터를 처리할 때와, 해외에서 데이터를 처리할 때 중국의 국가안전·공공이익 또는 국민의 권익을 침해하는 경우 동 법을 적용⁵⁴⁾
- 디지털 분류·분급 보호제도 수립·시행, 데이터 보안 위험성 평가·보고, 정보공유, 모니터링 조기경보 메카니즘구축, 데이터보안 응급처리 시스템 수립, 심사제도 구축, 수출 통제 실시, 보복 조치 등 국가의 역할을 규정⁵⁵⁾
- 또한, 데이터보안 관리제도 구축 및 교육 훈련 실시, 기술적 조치, 위험성 모니터

51) 정태인, 김주영, 김원, 중국 네트워크 안전법 동향, 2017.

52) 정태인 외, 앞의 글

53) 정태인 외, 앞의 글

54) 외교통상부, 중국 데이터안전법 제정 법률안 상세보기, 중국경제정보, 2021

55) 외교통상부, 앞의 글

링 강화, 위험성 발견 시 보완조치, 중요데이터 처리 활동 위험성 평가 등 데이터 취급자 역할을 규정⁵⁶⁾

- 공안기관, 국가안전기관이 국가안전을 보호하거나 범죄수사의 필요에 따라 데이터를 수집할 경우 관련 조직, 개인의 협조 의무⁵⁷⁾
- 국내의 조직·개인이 중국 주관기관의 승인을 받지 않고서 외국의 사법 또는 법집행 기관에 중국 경내에 저장된 데이터를 제공하는 것을 금지⁵⁸⁾

〈개인정보보호법, '21.11.1일 시행〉

- 개인정보보호법은 EU의 GDPR을 참고하여 제정된 것으로서 개인정보보호를 규율하는 최초의 법률
- 개인정보처리자가 업무상 필요로 인해 중국 역외에 개인정보를 제공해야 하는 경우 (1) 국가정보통신 담당부서의 안전평가를 받는다. (2) 국가정보통신 담당부서 규정에 따라 전문기관의 개인정보 보호 인증을 진행한다. (3) 국가정보통신 담당부서에서 제정한 표준계약에 따라 국외에서 개인정보를 제공받는 자와 계약을 체결하고 당사자 쌍방의 권리와 의무를 약정한다. (4) 법률·행정부규 또는 국가정보통신 담당부서에서 정하는 그 밖의 조건을 준수한다.⁵⁹⁾

□ 일본의 데이터 이동 법제

- 2005년 이래 공공, 민간을 포괄하는 개인정보보호법 제정, 시행, 2017년 대폭적인 개정, 개인정보보호위원회가 행정업무 수행. 한국과 유사한 구조
- 데이터 국외이전을 위해서는 “외국에 있는 제3자에의 제공을 인정하는 취지의 본인의 동의” 요구. 다만 아래의 경우 동의 없이 이전 가능⁶⁰⁾
 - (1) 제23조 제1항 각 호에 따라 개인정보를 국외의 제3자에게 제공하는 경우⁶¹⁾
 - 1) 법령상 근거, 사람의 생명, 신체 또는 재산의 보호를 위하여 필요한 경우로서 본인의 동의를 얻기 어려울 때, 2) 공중 위생의 향상 또는 아동의 건전한 육성 추진을 위해 특히 필요한 경우로서 본인의 동의를 얻기 어려울 때, 3)

56) 외교통상부, 앞의 글

57) 외교통상부, 앞의 글

58) 외교통상부, 앞의 글

59) 중국 개인정보보호법 제38조 제1항

60) 일본 개인정보보호법 제28조

61) 일본 개인정보보호법 제28조

국가 기관 또는 지방 공공 단체 또는 그 위탁을 받은 자가 법령이 정하는 사무를 수행하는 것에 대해 협력할 필요가 있는 경우로서 본인의 동의를 얻는 것으로 인하여 해당 사무의 수행에 지장을 미칠 우려가 있을 때⁶²⁾

- (2) 개인의 권리이익을 보호하기 위해 본국과 동등한 수준에 있다고 인정되는 개인정보보호에 관한 제도를 갖추고 있는 외국으로서 개인정보보호위원회 규칙으로 정하는 경우⁶³⁾
- (3) 개인정보의 취급에 관하여 이 절의 규정에 따라 개인정보취급 사업자가 강구해야 하는 조치에 상당하는 조치를 계속적으로 강구할 필요가 있는 것으로서 개인정보보호위원회 규칙으로 정하는 기준에 적합한 체제를 정비한 자에게 개인정보를 제공하는 경우⁶⁴⁾

다. 한국의 데이터 이동의 법제와 개선 방안

(1) 현행 개인정보보호법 내용

- 데이터 이동 내지 개인정보 국외 이전이란 국내에서 데이터, 개인정보를 수집한 기업 등이 데이터, 개인정보 파일의 일부 또는 전부를 해외 기업·기관 등에 전송하는 경우를 말함
- 국외 사업자의 제품·서비스 제공을 받기 위해, 국내 정보주체가 직접회원 가입 등을 통해 개인정보를 제공하는 경우, 예컨대, C2B, C2G의 맥락은 국외이전이 아님. 구글, 드롭박스, AWS 등의 개인대상서비스가 이러한 경우에 해당

☐ 개인정보 국외 이전의 태양⁶⁵⁾

- 제공: 다국적기업의 한국 지사가 수집한 고객정보를 미국 본사로 이전, 고객DB 해외 본사에서 조회
- 처리위탁: 해외에 자회사인 콜센터를 설립하고 국내 고객DB를 이용해 고객대응 업무를 대행

62) 일본 개인정보보호법 제28조 제1항

63) 일본 개인정보보호법 제28조 제2항

64) 일본 개인정보보호법 제28조 제3항

65) 개인정보보호위원회, 개인정보처리방침 작성지침, 2021.

- 보관: 국외 전자상거래 사업자가 국내 소비자의 개인정보를 국외에서 직접 수집하여 보관하는 경우나 국내 사업자가 국내에서 수집한 소비자의 개인정보를 해외에 소재한 서버에 보관하는 경우

☐ 개인정보 국외이전의 방법

- 정보주체로부터 국외 이전에 관한 별도의 동의를 받은 경우
- 법률, 대한민국을 당사자로 하는 조약 또는 그 밖의 국제협정에 개인정보의 국외 이전에 관한 특별한 규정이 있는 경우
- 정보주체와의 계약의 체결 및 이행을 위하여 개인정보의 처리위탁·보관이 필요한 경우로서 다음 각 목의 어느 하나에 해당하는 경우
 - 제2항 각호의 사항을 제30조에 따른 개인정보 처리방침에 공개한 경우
 - 전자우편 등 대통령령으로 정하는 방법에 따라 제2항 각호의 사항을 정보주체에게 알린 경우
- 개인정보를 이전받는 자가 제32조의2에 따른 개인정보 보호 인증 등 보호위원회가 정하여 고시하는 인증을 받은 경우로서 다음 각 목의 조치를 모두 한 경우
 - 개인정보 보호에 필요한 안전조치 및 정보주체 권리보장에 필요한 조치
 - 인증받은 사항을 개인정보가 이전되는 국가에서 이행하기 위하여 필요한 조치
- 개인정보가 이전되는 국가 또는 국제기구의 개인정보 보호체계, 정보주체 권리보장 범위, 피해구제 절차 등이 이 법에 따른 개인정보 보호 수준과 실질적으로 동등한 수준을 갖추

☐ 개인정보 국외이전 동의 시 고지사항(변경시에도 고지)

- 이전되는 개인정보 항목
- 개인정보가 이전되는 국가, 시기 및 방법
- 개인정보를 이전받는 자의 성명(법인인 경우에는 그 명칭과 연락처를 말한다)
- 개인정보를 이전받는 자의 개인정보 이용목적 및 보유·이용 기간
- 개인정보의 이전을 거부하는 방법, 절차 및 거부의 효과

□ 개인정보 국외이전 시 보호조치, 이 법을 위반하는 사항을 내용으로 하는 개인정보의 국외 이전에 관한 계약 체결 금지

□ 개인정보 국외이전 중지명령

- 보호위원회는 개인정보의 국외 이전이 계속되고 있거나 추가적인 국외 이전이 예상되는 경우로서 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 개인정보처리자에게 개인정보의 국외 이전을 중지할 것을 명할 수 있음
 - 국외이전 금지, 보호조치, 범위반 계약체결 금지 조항을 위반한 경우
 - 개인정보를 이전받는 자나 개인정보가 이전되는 국가 또는 국제기구가 이 법에 따른 개인정보 보호 수준에 비하여 개인정보를 적정하게 보호하지 아니하여 정보주체에게 피해가 발생하거나 발생할 우려가 현저한 경우
- 개인정보처리자는 국외 이전 중지 명령을 받은 경우에는 명령을 받은 날부터 7일 이내에 보호위원회에 이의를 제기할 수 있음

[그림 III-2] 중지명령 제도의 비교

	개인정보보호법 국외이전중지명령	단말기유통법 긴급중지명령	표시광고법 임시중지명령
주체	개인정보보호위원회	방송통신위원회	공정거래위원회
대상	개인정보처리자	이동통신사업자 등	사업자
중지명령사유	- 법률 제28조의8 제1항, 제4항 또는 제5항을 위반한 경우 - 개인정보를 이전받는 자나 국가 또는 국제기구가 개인정보를 적정하게 보호하지 않아 정보주체에게 피해 발생하거나 피해 발생 우려가 현저한 경우	위반행위가 현저하여 시정명령을 기다려서는 이용자 피해 방지가 현저히 곤란하거나 경쟁사업자에게 회복 어려운 손해발생이 예상되는 경우	- 제3조제1항 위반이 명백하게 의심되는 경우; 및 - 소비자나 경쟁사업자에게 회복하기 어려운 손해가 발생할 우려가 있어 이를 예방하기 위하여 긴급히 필요하다고 인정되는 경우
이의제기	중지 명령을 받은 날로부터 7일 이내	명령을 받은 날부터 7일 이내	명령을 받은 날부터 7일 이내 이의제기 시 서울고법에서 비송사건으로 재판

□ 상호주의

- 개인정보의 국외 이전을 제한하는 국가의 개인정보처리자에 대해서는 해당 국가의 수준에 상응하는 제한을 할 수 있음
- 다만, 조약 또는 그 밖의 국제협정의 이행에 필요한 경우에는 제한할 수 없음

□ 역외 적용 도입 선언

- 역외 적용(Extraterritorial Application, Extraterritoriality)이란 자국 외에서 행하여진 행위에 대해서도 그것이 자국에 영향을 미치는 경우에는 자국법을 적용하는 것
- 개인정보보호위원회는 「해외사업자의 개인정보보호법 적용 안내서」를 발간했는데, 안내서는 이러한 해외사업자에 대한 개인정보보호법 (이하 ‘보호법’)의 적용과 관련하여 상세히 설명하고 있으며 이는 결국 안내서의 주된 내용이 해외사업자에 대한 보호법의 적용인 점에서, 안내서는 보호법의 역외적용을 천명한 것으로 볼 수 있음

(2) 현행 개인정보보호법의 분석 및 평가

- 현행 개인정보보호법은 종전 동의 중심의 개인정보 국외이전 방식 외에 다양한 이전 방식을 허용하고 있다는 점에서 EU와 일본 수준의 데이터 이전 자유화 수준
- 또한 정보통신망이법 적용되던 정보통신서비스제공자와 개인정보보호법이 적용되는 개인정보처리자 간 국외이전 규정의 차이를 해소하여 단일화한 것도 성과
- 다만, 조문 형식이 원칙상 개인정보 국외 이전을 금지하되, 동의 등 요건이 갖추어진 경우에만 이전을 허용하는 포지티브 규제방식을 취하고 있는 점이나 국외 이전 중지명령을 도입하고 있는 점에서는 여전히 데이터 보호주의에 가까운 것으로 평가
 - 이에 따라 예컨대 정보주체와의 계약의 체결 및 이행을 위하여 개인정보의 처리위탁, 보관이 필요한 경우 국내에서 위탁은 공지나 고지가 절차 요건에 불과하나, 국외 이전의 경우에는 이 절차를 이행하지 않은 경우 국외 위탁 자체가 불법 국외이전이 됨

(3) 한국의 데이터 주권 쟁점과 향후 과제

□ 한국의 데이터 주권 사례

- 2000년대 후반부터 다국적 빅테크 기업의 국내 정밀지도 데이터의 국외반출 요청을 둘러싼 논란
- 요청의 법적 근거는 ‘공간정보의 구축 및 관리 등에 관한 법률’인데, 동법 제16조에 따르면 국가안보 관련 및 법령에 따른 비밀·비공개 기본측량성과의 국외이전은 원칙적으로 금지
- 국토부·국정원·국방부·산업부·외교부·과기부·통일부·행안부 및 민간전문가로 구성된 ‘국외반출 협의체’를 거쳐 통과할 경우 지도 데이터의 국외반출이 허용
- 다국적 빅테크 기업은 데이터 국외이전으로 인해 국내 콘텐츠 산업 활성화, 글로벌 서비스의 도입을 통한 국내 소비자의 편익 확대 등의 장점으로 제시하는 반면, 우리 정부는 분단상황이라는 특수성을 고려한 국가안보, 다국적 기업의 세금 문제 등 다양한 문제를 고려하는 것으로 보임
- 우주개발진흥법 제2조에 따르면 국내 정밀지도 이외에도, 인공위성을 이용하여 획득한 영상·음성·음향·데이터 또는 이들의 조합으로 처리된 정보(그것을 가공·활용한 것을 포함한다)인 위성정보 중 특히 비공개 또는 공개가 제한되는 경우는 국제협정으로 합의된 경우 등을 제외하고는 국외로 반출할 수 없도록 규제
- 정보통신망법 제51조에 따라 국가안보와 관련된 보안 정보 및 주요정책 정보, 국내개발 첨단과학기술 또는 기기정보의 국외 유출 방지를 위해 정보통신서비스 제공자 및 이용자에게 필요한 조치를 할 수 있음

□ 글로벌 데이터 규범의 양상과 동향

〈디지털 통상협정 확산〉

- CPTPP(‘18)에서 디지털 무역 자유화 규범 도입 후, USMCA, USJDTA, DEPA, KSDPA 등에서 지속 채택·발전하고 있음
- 디지털통상협정 구성은 ① 디지털 무역 원활화(전자서명, 전자결제 등), ② 디지털 무역 자유화, ③ 디지털 무역 신뢰 제고(개인정보보호, 사이버보안 협력 등), ④ 신기술이슈 관련 협력(핀테크, AI, 경쟁정책 등)

- 이 중 디지털무역 자유화에는 ① 국경 간 데이터 이전 자유화, ② 컴퓨터설비 현지화 금지, ③ 소스코드 공개요구 금지 등이 포함
- 다만, 디지털 무역 자유화에도 불구하고 일반 예외, 안보 예외에 추가하여 정당한 공공정책 목적(LPPO) 예외를 통해 국내 규제 및 정책적 공간을 확보할 수 있음

〈주요국의 동향과 시사점〉

- 미국은 데이터 관련 자유시장주의 원칙을 유지하고 있으나, 최근 안보를 이유로 한 제한 부과 및 노동자중심 디지털 통상 정책 반영 모색 중
 - 틱톡CFIUS 심사('20~) 및 연방공무원들의 틱톡사용금지 법안 통과('20),
 - FIRREA('18) 제정을 통해 민감 개인정보 사업에 대한 투자심사 강화 등
 - 노동계는 '노동자중심 디지털통상 과제'로 정부의 규제권한 유지, 노동자 권리 보호·개인정보 보호·일자리 이전 지양 등 제기하며 자유화 규범에 대한 우려 표명(23.2)
- EU는 개인정보보호(GDPR, '18) 뿐만 아니라 디지털 분야 역내 기업 보호 및 공정경쟁 등을 이유로 각종 입법을 통해 글로벌 규제 표준 선도 추진
 - 디지털시장법(공정경쟁 등)·디지털서비스법, 데이터법·AI 법 제정

□ 향후 과제

- 한국의 경우 데이터 이전에 관한 한 데이터 보호주의(Data Protectionism)에 가까운 것으로 평가됨. 최근 데이터 경제는 플랫폼 경제로 수렴 중이며, 국내외 주요 플랫폼의 경쟁력의 원천은 데이터 특히, 개인정보의 확보 여부인바, 이에 EU, 중국은 미국의 플랫폼 견제를 위해 강력한 데이터 보호 정책과 규제를 시행 중⁶⁶⁾
- 미국은 디지털 환경과 데이터에 있어 절대적 우위를 가지고 높은 협상력을 기초로 자국에게 유리하도록 다른 국가에 데이터 자유화를 강력하게 요구하고 있으나, 최근 트럼프 신정부 출범으로 인해 자국 데이터에 대한 보호주의 경향이 더욱 강화될 것으로 예상되어 모순적 정책 예상⁶⁷⁾
- 첫째, 글로벌 스탠다드에 부합하는 데이터 자유화 원칙

66) 이성엽, [이성엽의 IT프리즘] 위의 글

67) 이성엽, [이성엽의 IT프리즘] 위의 글

- 글로벌 스탠다드 준수와 관련 사전동의 원칙 고수, 준수가 어려운 기술적 보호 조치 기준, 과다한 형사처벌 등 비현실적인 개인정보 규제를 개선할 필요⁶⁸⁾
- 디지털무역 자유화 규범을 지속 발전시켜 가며 이에 따른 국내 법규 정비를 추진하며, 변화하는 디지털 환경을 반영하여 정당한 정부정책 규제 예외(LPPO)를 인정하되, 남용 방지를 위한 명확화 검토

● 둘째, 이중전략 고려

- 한국의 빅테크 기업들이 이미 확보한 데이터 및 앞으로 데이터를 확보할 수 있는 기술적 능력이 어느 정도인지, 디지털 무역협정 체결을 위한 협상대상 국가의 기업들이 한국 기업들과 비교하여 어느 정도의 역량을 가지고 있는지 등을 고려하여 이중적인 전략을 취할 필요가 있음

● 셋째, 국내 정보보호, 사이버 안보 원칙 준수 병행

- 데이터 보호를 위한 사이버안보 거버넌스 정비, 국가사이버안보전략에 이은 국가사이버안보 통합법제, 국정원, 과기정통부등 분산된 통합 거버넌스

● 넷째, 소버린 AI 전략을 위한 데이터 규제 완화

- 생성형 AI 데이터 학습을 위한 저작권 면책(TDM), 공개된 개인정보 사용 완화, 판례 등 공공데이터 개방 확대

□ 결론

- 데이터를 둘러싼 국가 간 갈등의 이면에는 기술, 산업, 안보를 포함하는 국가 전체의 생존과 번영을 위한 전략이 있음. 각국은 어떤 경우에도 국가안보, 자국민 및 자국 산업의 보호라는 목표를 포기할 수 없기 때문에 갈등은 필연적일 수 밖에 없음⁶⁹⁾
- 더구나 미중 G2의 디지털 전쟁에서 한국과 같이 양국에 안보, 경제의 상당 부분을 의존하는 경우 이런 목표의 성취에는 많은 고민이 따르지만, 상황에 따른 유연한 대응이 필요하지만 그래도 제1순위는 자국민의 데이터와 자국 산업의 보호라고 할 것임⁷⁰⁾
- 단, 통상마찰 등의 관점에서 국익을 고려한 데이터 정책과 규제 혁신 노력도

68) 이성엽, [이성엽의 IT프리즘] 위의 글

69) 이성엽, [이성엽의 IT프리즘] 위의 글

70) 이성엽, [이성엽의 IT프리즘] 위의 글

병행해야 할 것이며, 또한 산업통상자원부 등 통상 전담 부처는 물론 과학기술정보통신부, 개인정보보호위원회 등 ICT 및 데이터 소관 부처 간 협력 역시 중요하다고 할 것임⁷¹⁾

71) 이성엽, [이성엽의 IT프리즘] 앞의 글

3. 소버린 클라우드·AI의 중요성 및 정책적 시사점

저자 오장민

가. 소버린 클라우드

(1) 소버린 클라우드의 정의

□ 기본 정의

- 소버린 클라우드란 데이터 주권을 보호하고 현지 법률 및 규정을 준수하기 위해 설계된 클라우드 컴퓨팅 아키텍처를 의미
 - 소버린 클라우드는 데이터를 저장하고 관리하는 과정에서 각국의 개인정보 보호법 및 보안 규정을 철저히 준수하도록 설계됨
 - 서비스 제공자는 데이터를 생성한 국가의 개인정보 보호 의무를 충족하며, 외부의 접근으로부터 데이터를 철저히 보호

□ 주요 특징

- 현지 법률 준수 및 데이터 보호
 - 소버린 클라우드는 데이터 저장 위치와 관리 방식을 통해 각 국가의 데이터 주권과 보안 요구사항을 충족
 - 서비스 제공자는 데이터 접근 권한과 이동 기록을 투명하게 관리하고, 정기적인 평가를 통해 법적 준수 여부를 검증
- 국가 및 지역별 데이터 관리
 - 소버린 클라우드는 특정 국가, 지역 또는 정부 기관이 소유, 제어, 운영하며 데이터가 국가 경계를 벗어나지 않도록 보장
 - 민간기업과 공공기관이 컨소시엄 형태로 협력하여 관리하거나, 지방정부가 직접 소유하는 형태도 존재

□ 등장 배경

- 데이터 주권의 중요성 부각

* 성신여대 AI융합학부 교수

- 유럽의 GDPR 법 도입 이후, 데이터 보호 및 프라이버시 관련 규정이 강화되면서 각국은 데이터 주권 확보의 중요성을 인식하게 됨
- 미국의 클라우드 법으로 인해 유럽 데이터가 미국으로 이전될 가능성이 높아지면서, 데이터 보호에 대한 유럽 국가들의 우려 증가

● 산업별 요구사항 증가

- 은행, 보험, 의료, 공공 부문과 같은 산업에서는 국가별 데이터 규정을 준수해야 하는 특성 존재
- 의료 산업에서는 환자 데이터를 해당 국가 내에서 저장하고 관리해야 하며, GDPR과 같은 규정을 준수하기 위해 민감 정보의 외부 이동을 엄격히 통제해야 함)
- 금융 산업에서는 고객 데이터 보호와 관련된 국가별 규제가 엄격하며, 거래 데이터와 금융정보를 안전하게 관리해야 함
- 공공 부문에서는 국방, 치안과 같은 민감 데이터의 국외 유출 방지가 핵심 요구사항

● 멀티 클라우드 환경과의 접목

- 다양한 클라우드 플랫폼을 활용하는 멀티 클라우드 전략이 확산되면서 소버린 클라우드가 새로운 대안으로 주목받고 있음
- 글로벌 클라우드 서비스 제공자들도 소버린 클라우드 요구를 충족하기 위한 특화 서비스를 점차 도입 중

□ 소버린 클라우드의 주요 역할

● 데이터 보호 및 주권 보장

- 클라우드 제공업체가 외부 접근을 제한하고, 데이터를 현지 법률에 따라 안전하게 관리할 수 있도록 설계됨
- 데이터의 이동 및 저장이 해당 국가의 정부와 협의하여 이루어지며, 민감 데이터를 더욱 안전하게 보호할 수 있음

● 디지털 주권 확대

- 소버린 클라우드는 단순한 데이터 저장을 넘어, 해당 국가나 지역의 디지털 자율성을 확보하는 기반이 됨

- 데이터 주권에서 시작된 개념이 현재는 AI 서비스와 같은 신기술에 대한 자율성을 확보하는 방향으로 확장 중

(2) 소버린 클라우드의 장점

□ 데이터 제어 및 소유권 강화

- 국가 내 데이터 물리적 저장
 - 소버린 클라우드는 데이터를 특정 국가 내에 물리적으로 저장함으로써 데이터를 타국으로 이전하거나 국외로 유출하는 위험을 최소화할 수 있음
 - 데이터 소유권과 통제권을 국가 혹은 사용자에게 유지해, 데이터를 보다 안전하게 관리
- 의도치 않은 데이터 이동 방지
 - 퍼블릭 클라우드를 사용할 경우 백업이나 복구와 같은 작업에서 데이터가 국외로 이동될 수 있는 위험이 존재
 - 소버린 클라우드는 데이터를 물리적으로 국가 내에 보관함으로써 이러한 위험을 방지하고, 예기치 않은 데이터 유출 가능성을 줄임

□ 보안 강화

- 현지 법률에 맞춘 보안 체계
 - 소버린 클라우드는 데이터 암호화, 액세스 제어, 네트워크 세분화와 같은 다양한 보안 조치를 국가별 법률에 맞추어 제공
 - 각국의 개인정보 보호법에 따라 데이터 접근 권한이 제한되며, 모든 데이터 이동이 기록되는 맞춤형 보안 조치로 데이터 보안 수준이 향상됨
- 국가 맞춤형 보안 솔루션 제공
 - 대형 퍼블릭 클라우드 제공업체들도 높은 수준의 보안을 제공할 수 있지만, 소버린 클라우드는 해당 국가의 법률 및 규제를 준수하도록 특별히 설계된 보안 시스템을 갖추고 있어, 현지 상황에 맞춘 보안 지원이 가능

☐ 높은 서비스 가용성과 안정성

● 물리적 근접성으로 인한 성능 향상

- 소버린 클라우드는 사용자와 물리적으로 더 가까운 데이터센터를 활용하여 데이터 전송 속도와 네트워크 안정성을 크게 개선
- 데이터센터가 가까울수록 네트워크 지연(latency)이 줄어들어 서비스의 가용성 및 안정성을 높이는 데 기여

● 애플리케이션 성능 향상

- 특히 금융, 의료, 공공 부문과 같은 민감한 애플리케이션에서는 지연 시간이 중요한 요소인데, 소버린 클라우드를 통해 더욱 안정적이고 빠른 서비스를 제공할 수 있음

☐ 국가 또는 조직 요구사항 충족

● 맞춤형 규정 준수 및 인프라 구축

- 소버린 클라우드는 각 국가의 데이터 규제에 맞춰 설계되기 때문에 금융, 의료, 공공 서비스 등 법적 요구사항이 많은 산업에서 요구되는 규정 준수를 충족

● 지역 경제 발전 기여

- 소버린 클라우드는 해당 국가에서 필요한 인프라를 구축하고 유지 관리하기 때문에, 클라우드 인프라 운영에 필요한 전문 인력을 고용하여 지역 일자리를 창출하고 지역 경제를 활성화하는 데 기여

(3) 소버린 클라우드의 단점

☐ 상호운용성 부족

● 글로벌 클라우드 서비스와의 호환성 문제

- 소버린 클라우드는 국가별 맞춤형 보안 및 규정을 준수하기 위해 설계되었기 때문에 글로벌 퍼블릭 클라우드와의 상호운용성(interoperability)이 제한될 수 있음
- 서로 다른 클라우드 환경에서 데이터의 교환이나 연동이 어려워지고, 멀티 클라우드 환경에서 통합 관리에 문제를 일으킬 수 있음

● 클라우드 통합의 어려움

- 글로벌 기업의 경우 여러 국가에서의 통합된 데이터 관리가 필수적이기 때문에, 소버린 클라우드의 사용으로 인해 데이터와 워크로드의 중앙 집중적 관리가 어렵게 될 수 있음

□ 프라이버시 침해 가능성

● 정부의 데이터 감시 가능성

- 소버린 클라우드는 데이터가 특정 국가에 보관되고, 국가의 법에 따라 관리되기 때문에 정부가 시민의 데이터를 감시하거나 통제할 가능성 존재
- 개인의 프라이버시 권리를 침해할 수 있으며, 데이터 감시를 통한 부당한 권력 남용 가능성에 대한 우려를 초래할 수 있음

□ 기술 및 혁신 저하

● 기술 도입 속도 저하

- 소버린 클라우드는 글로벌 클라우드 서비스 제공업체에 비해 새로운 기술이나 서비스를 빠르게 도입하기 어려움

● 혁신성과 경쟁력 유지의 어려움

- 글로벌 퍼블릭 클라우드 제공업체는 새로운 기능과 서비스를 끊임없이 개발하고 배포하는 반면, 소버린 클라우드는 이러한 변화에 신속하게 대응하지 못해 서비스의 혁신성과 경쟁력 유지가 쉽지 않음

(4) EU의 소버린 클라우드 강화 배경

● 소버린 클라우드의 필요성

- EU는 유럽 시민의 데이터 보호를 강화하고 미국 법률에 의한 데이터 접근 문제를 해결하기 위해 소버린 클라우드를 구축하고 있음
- 소버린 클라우드는 국가 또는 지역 내 데이터의 저장, 접근, 관리 등에 대한 완전한 통제권을 보장하는 클라우드 컴퓨팅 아키텍처로, 데이터 주권을 보호하는 중요한 수단으로 여겨짐
- GDPR 및 ePrivacy Directive에 따라 EU 사용자로부터 수집된 데이터를 EU

내에서만 저장하고 처리하도록 법적 요구가 있으며, 이는 유럽 시민의 개인정보를 안전하게 보호하기 위한 중요한 조치임

● 유럽 내 주요 이니셔티브와 기업들의 대응

- 2019년 프랑스와 독일은 가이아-X 이니셔티브를 출범하여 유럽의 데이터와 기술 인프라의 독립성을 강화하려는 노력을 기울였으며, 이는 유럽이 자체적인 디지털 생태계를 구축하려는 중요한 시도로 평가됨
- 유럽에서 데이터 프라이버시에 대한 우려가 커지면서 기업들은 이러한 요구에 부응하기 위해 소버린 클라우드를 도입하고 있음
- 유럽 기업의 37%가 이미 소버린 클라우드에 투자하고 있으며, 44%는 2025년까지 투자할 계획이라고 응답하여 소버린 클라우드에 대한 관심이 지속적으로 증가하고 있음을 보여줌(출처: 액센츄어, 2023)
- 미국의 주요 클라우드 기업들도 유럽의 소버린 클라우드 요구에 맞추어 다양한 소버린 클라우드 솔루션을 제공하고 있으며, 이는 유럽 시장에서의 경쟁력을 유지하기 위한 전략적인 대응임

(5) 글로벌 빅테크의 소버린 클라우드 구축 지원 내용

□ AWS

- 유럽의 디지털 주권을 지지하며 유럽 소버린 클라우드를 구축하고 있음
- 2024년 7월에 EU 소버린 클라우드의 첫 번째 서비스를 시작했으며, 2025년 말에는 독일에서 첫 소버린 클라우드를 론칭할 예정
- AWS는 데이터 보호를 위한 다양한 기능을 제공하며, AWS Nitro 시스템을 활용하여 모든 고객 데이터와 메타데이터를 EU 내에서만 저장하도록 설계
- AWS는 데이터 위치 제어, 엔드투엔드 암호화, 데이터 접근 관리 기능을 통해 고도의 데이터 보호와 투명성을 제공
- 유럽의 디지털 주권 요구를 충족하기 위해 2040년까지 총 78억 유로를 투자할 계획이며, 이를 통해 유럽 내 클라우드 인프라와 디지털 인력의 역량 강화를 기대하고 있음
- AWS의 유럽 소버린 클라우드는 각 리전이 독립적으로 운영되며, 기존 리전과

는 별개의 데이터 보호 및 보안 시스템을 갖추고 있어 민감한 데이터를 안전하게 보호할 수 있음

- AWS CloudFormation, AWS 마이그레이션 가속화 프로그램(MAP)을 통해 고객이 소비된 클라우드로 손쉽게 마이그레이션하고 현대화된 클라우드 인프라를 구축할 수 있도록 지원
- AWS 유럽 소비린 클라우드는 초기 서비스로 인공지능(AI) - Amazon SageMaker, Amazon Q, Amazon Bedrock; 컴퓨트 - Amazon EC2, AWS Lambda; 컨테이너 - Amazon Elastic Kubernetes Service (EKS), Amazon Elastic Container Service (ECS); 데이터베이스 - Amazon Aurora, Amazon DynamoDB, Amazon RDS; 네트워킹 - Amazon Virtual Private Cloud (VPC); 보안 - AWS Key Management Service (KMS), AWS Private Certificate Authority; 스토리지 - Amazon S3, Amazon Elastic Block Store (EBS)를 포함한 다양한 서비스를 제공
- AWS 유럽 소비린 클라우드는 독립적인 IAM, 과금, 사용량 측정 시스템을 운영하며, 이를 통해 고객은 모든 고객 데이터 및 생성한 메타데이터를 EU 내에 안전하게 보관할 수 있음
- AWS Marketplace를 통해 서드파티 소프트웨어를 손쉽게 찾아보고 테스트, 구매, 배포할 수 있는 환경 제공
- AWS Wickr와 Amazon Neptune도 초기 서비스 목록에 포함되어, 보안 메시징 서비스와 그래프 데이터베이스 지원 제공

□ Microsoft

- 2023년 12월에 소비린 클라우드를 유럽뿐만 아니라 전 세계적으로 지원하겠다고 발표
- Microsoft는 EU 데이터 경계를 통해 데이터 저장 및 처리에 대한 지리적 경계를 설정하고, 2023년부터 이를 단계적으로 적용하기 시작함
- Azure Confidential Computing, 데이터 암호화 및 키 관리 기능을 통해 높은 수준의 데이터 보안을 제공하며, 데이터 경계 외부로의 전송을 제한하는 정책 적용
- 유럽 클라우드 솔루션 제공자와 협력하고 있으며, 유럽의 기술 주권을 지지하는

- 다양한 프로그램과 원칙을 발표하여 EU의 규제를 준수하려는 강한 의지를 표명
- 5가지 유럽 클라우드 원칙을 통해 퍼블릭 클라우드가 유럽의 니즈에 부응하고 유럽의 가치를 따를 것임을 약속하고, 유럽 정부와 협력하여 기술에 대한 규율을 지지함
 - Microsoft 365, Dynamics 365, Power Platform 등의 서비스가 EU 데이터 경계를 준수하며 유럽 내에서 데이터 저장 및 처리를 보장
- Microsoft Cloud for Sovereignty
- 소버린 제어 포트폴리오(Sovereign Control Portfolio): 외부 접근으로부터 워크로드를 보호하기 위해 기밀 컴퓨팅(Confidential Computing) 과 클라우드 HSM(Hardware Security Modules) 등의 고급 암호화 및 데이터 주권 제어를 제공
 - 소버린 가드레일 및 지침(Sovereign Guardrails & Guidance): 정책화된 아키텍처, 워크로드 템플릿, 지역화된 Azure 정책 이니셔티브와 같은 리소스를 제공
 - 규정 준수 및 투명성(Compliance & Transparency): 지역별 규정 준수를 보장하고 환경 운영에 대한 투명성을 강화
 - 퍼블릭 클라우드 역량(Public Cloud Capabilities): 프라이빗 또는 온프레미스 데이터센터를 넘어서는 혁신, 확장성, 보안을 제공

[그림 III-3] Microsoft Cloud for Sovereignty



출처: Microsoft (2024a)

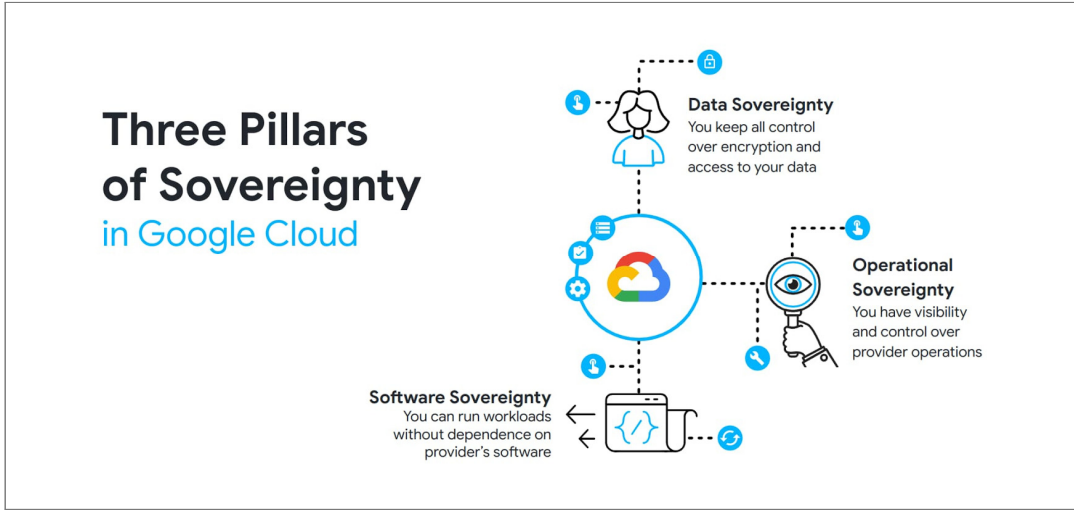
□ Google

- 2022년 10월에 유럽 조직의 디지털 주권 요구를 탐색하고 지원하기 위해 ‘디지털 주권 탐색기’를 출시
- Google은 유럽 현지 파트너와 협력하여 소버린 클라우드 솔루션을 제공하고 있으며, GDPR과 같은 유럽의 데이터 보호 규제를 준수할 수 있도록 지원하고 있음
- Google Distributed Cloud(GDC)를 통해 분산 클라우드 이니셔티브를 발표하였으며, 이를 통해 완전 관리형 소버린 클라우드 솔루션을 제공하여 유럽 내 다양한 고객의 요구를 충족하려는 계획을 밝힘
- Google의 소버린 클라우드 솔루션은 Assured Workloads for EU, Confidential VMs 등 데이터, 운영, 소프트웨어 주권을 강화하는 기능을 제공하며, 사용자가 데이터를 보다 안전하게 제어할 수 있도록 다양한 도구와 솔루션을 제공
- 또한, Google Workspace에 대한 클라이언트 측 암호화 및 외부 키 관리 옵션을 통해 협업과 커뮤니케이션 도구에서도 높은 수준의 데이터 보호 제공

● 구글의 소버린 클라우드 3요소

- 데이터 주권(Data Sovereignty): 사용자는 데이터를 암호화하고 데이터 접근을 완전히 제어할 수 있는 권한 유지하도록 하여 GDPR같은 데이터 보호 규제를 준수할 수 있도록 지원
- 운영 주권(Operational sovereignty): 클라우드 제공자의 운영에 대한 가시성과 제어권을 제공하고 클라우드 운영이 사용자의 규제 요건 및 정책에 부합하도록 지원
- 소프트웨어 주권(Software Sovereignty): 클라우드 제공자의 소프트웨어에 의존하지 않고 워크로드를 실행가능하게 하여, 사용자가 독립적으로 워크로드를 관리하고 실행할 수 있도록 설계

[그림 III-4] 구글 클라우드의 소버린 3요소



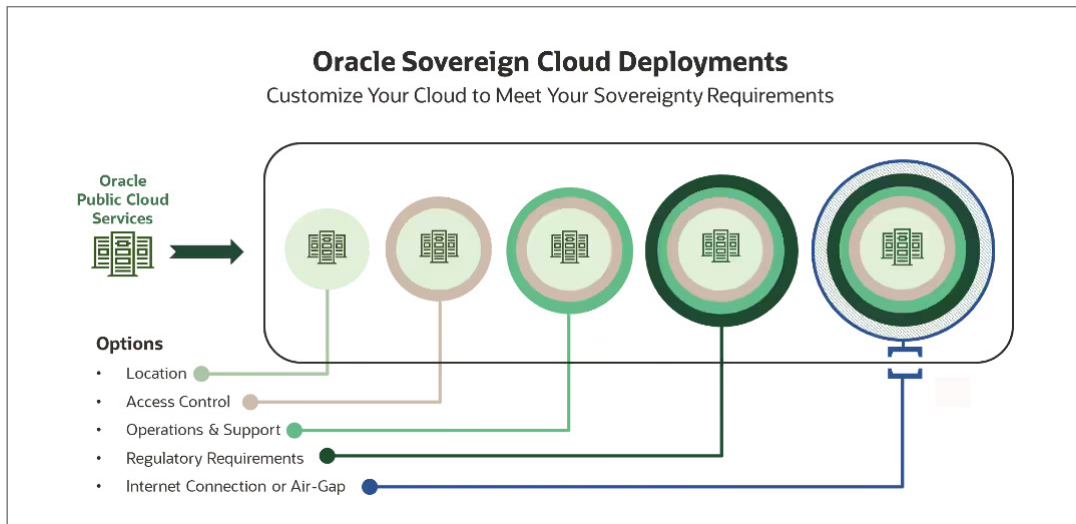
출처: Google (2024a)

☐ Oracle

- Oracle은 유럽 연합(EU)의 데이터 주권 요구사항을 충족하기 위해 EU 소버린 클라우드를 구축하여 민감한 데이터와 애플리케이션을 안전하게 클라우드에 배치할 수 있도록 지원
- Oracle의 소버린 클라우드는 EU 법인이 운영하며, 데이터 접근 및 관리에 대한 완전한 통제권을 제공하여 데이터 주권을 보장
- Oracle Cloud Infrastructure(OCI)를 기반으로 하여 퍼블릭 클라우드 리전에서 제공되는 동일한 100개의 서비스를 제공하며, EU 내 물리적으로 분리된 인프라를 통해 데이터 보호를 강화함
- Oracle Autonomous Database, Oracle Key Vault, Oracle Cloud Guard 등을 통해 데이터 보호와 복원력을 강화하며, 다양한 글로벌 및 지역 규정을 준수하기 위한 시스템을 갖추고 있음
- 소버린 클라우드 영역 내에서 물리적, 논리적, 암호학적 분리를 통해 높은 수준의 보안을 제공하며, 데이터 보호와 규정 준수를 위해 다양한 제어 기능을 제공하고 있음
- 재해 복구 기능을 위해 각 지역에 3개의 장애 도메인을 제공하며, 이는 고도의 복원력과 안정성을 보장함

- Oracle은 분산형 클라우드 솔루션을 통해 AI 워크로드 실행 위치와 데이터 관리 및 인프라 운영 방식을 효과적으로 제어할 수 있도록 지원하여 AI 주권을 확보함
- Oracle Cloud Infrastructure(OCI)의 자율 운영 기능과 보안 계층을 통해 소버린 클라우드 환경에서의 운영 효율성과 보안을 극대화함

[그림 III-5] Oracle 소버린 클라우드 배포 개념도



출처: Oracle (2024b)

나. 소버린 AI

(1) 소버린 AI의 개념 정리

□ 소버린 AI의 개념

- 소버린 AI는 국가가 주도적으로 AI 기술을 개발하고 운영하여 기술 주권을 확보하는 것을 의미
 - 이는 자국의 가치와 이익을 반영한 AI 기술을 개발하고, AI 생태계를 주체적으로 육성하며, 국제 사회에서 경쟁력을 확보하기 위한 필수 전략임
 - 소버린 AI의 범위는 데이터 수집 및 활용, 알고리즘 개발, 모델 학습, 서비스 제공, 인프라 구축 등 AI 생태계 전반을 포괄함

- 소버린 AI의 핵심은 자주적인 AI 역량 확보에 있는데, 맹목적인 기술 종속을 지양하고 자국의 상황에 맞는 AI 기술을 개발하고 활용할 수 있는 능력을 갖추는 것이 중요
- 이 과정에서 특정 국가나 기업에 대한 배타적인 태도를 의미하는 것이 아니라, 자국의 이익을 균형 있게 추구하면서 국제적인 협력을 통해 AI 기술 발전을 이끌어 가는 것을 포함
- 대한민국의 소버린 AI의 두 가지 축
 - AI 개발 인프라 확충: GPU, 클라우드 컴퓨팅 등과 같은 하드웨어 및 소프트웨어 인프라를 구축하고, 국제 표준과의 호환성을 확보하여 글로벌 협력을 통해 기술 발전을 가속화하는 데 중점
 - 자국의 LLM 개발: 데이터 주권, 모델 주권을 보호하고 국가의 문화적, 사회적 특성을 반영한 고품질의 기초 모델(Foundation Model)의 개발에 중점
- 두 가지 축의 소버린 AI에 대한 근거
 - AI 기술 발전의 다층적 속성: AI 기술은 데이터, 알고리즘, 하드웨어, 소프트웨어, 인력 등 다양한 요소들이 복합적으로 작용하는 다층적인 기술
 - AI 개발 인프라 확충은 하드웨어/소프트웨어 인프라 구축 및 국제 협력을 통해 AI 기술 발전을 가속화하고, 자국 LLM 개발은 자본 집중이 필요한 기초 모델 및 데이터 주권 보호에 중점을 두어 서로 상호 보완적인 역할 수행
 - 국가별 AI 역량의 차이: 모든 국가가 모든 AI 기술 분야에서 동일한 수준의 역량을 갖추는 것은 어렵기 때문에 각 국가는 자국의 강점과 약점을 분석하고, 전략적인 선택과 집중을 통해 소버린 AI를 추진해야 함
 - 한국은 세계적인 수준의 IT 인프라를 갖추고 있지만, 고성능 AI 훈련 인프라는 빅테크 기업을 보유한 선진 국가에 비해 일부 뒤져 있음. 따라서 AI 연구 개발 인프라 확충을 위해 국제 협력을 강화하고, 빅테크와 기업과 제휴를 통해 환경 격차를 해소하는 것이 중요
 - 동시에, 한국어라는 독자적인 언어와 문화적 특성을 반영한 자국 LLM 기초 모델 개발을 통해 국내 AI 생태계를 활성화할 수 있음. 정부 주도의 기초 모델 개발 과정에서 국내 기업 및 연구 기관들의 AI 기술력 재고와 AI 서비스 개발 촉진 예상

- **개방성과 주권의 균형:** 소버린 AI는 단순히 기술적 독립을 추구하는 것이 아니라, 국제 협력을 통한 기술 발전과 자국의 이익 보호 사이의 균형점을 찾는 것이 중요
- AI 개발 인프라 확충은 개방성을 강조하여 글로벌 협력을 통해 기술 발전을 가속화하고 국제 표준과의 호환성을 확보하는데 기여
- 자국 LLM 개발은 데이터 주권, 모델 주권을 확보하여 국가의 핵심 AI 기술을 보호하고 자국의 문화적, 사회적 가치를 반영하는데 기여

□ 배경

- 국가가 디지털 주권 보호를 위해 AI를 독자적으로 개발하고 통제해야 하는 필요성이 증가하고 있으며 디지털 시대에 데이터 주권과 사이버 안보가 국가의 핵심적인 자산으로 자리 잡으면서 더욱 부각되고 있음
- 데이터 주권은 국가가 자국 내 생성된 데이터를 스스로 통제하고 관리할 수 있는 권한을 의미하며, 이를 통해 외부 세력에 의한 데이터 침해를 방지하고 자국민의 개인정보를 보호하는 것이 주요 과제가 되고 있음
- 사이버 안보의 측면에서도, 국가의 핵심 인프라와 기밀 정보 보호를 위해 AI 기술을 자주적으로 통제할 필요성이 커지고 있음

□ 국가 전략 자산으로서 AI의 중요성 부각

- 인공지능이 국가 안보와 주권의 중요한 요소가 되고 있음. AI는 국가 경쟁력을 좌우하는 주요 기술 중 하나로 평가받고 있으며, 다양한 분야에서 활용 가능성을 보이며 전략 자산으로 자리 잡고 있음
- 특히 군사, 경제, 사회 인프라 등 다양한 분야에서 AI가 필수적인 역할을 수행하고 있으며, 이러한 기술력을 독립적으로 확보하는 것이 국가의 장기적인 안보와 경제적 번영에 중요한 영향을 미칠 것으로 예상됨
- AI는 의료, 교육, 국방, 에너지 등 국가 필수 서비스에 적용되어 효율성을 높이고, 자국민의 삶의 질을 개선하는 데 기여할 수 있기 때문에 국가들은 AI 기술을 전략적 자산으로 간주하고, 국가 주도의 AI 개발을 촉진하고 있음

(2) 국내외 동향

[그림 III-6] 국내외 LLM 개발 현황



출처: CLOVA(2024)

□ 주요 국가별 전략 및 사례

● 유럽/EU

- AI Act 제정 추진: AI 기술 규제 및 윤리적 기준을 마련(고위험 AI 시스템 규제, 투명성 및 책임성 강화) 하고, 유럽의 가치와 기준을 반영한 AI 개발을 촉진
- 소버린 AI 중요성 강조: 유럽의 가치와 기준을 반영한 AI 개발 및 활용 촉진

● 프랑스

- 미스트랄 AI: 유럽 언어 기반 LLM 개발, 8조원 기업가치 평가, 시리즈 B 펀딩으로 9천억원 투자 유치(삼성, 엔비디아, IBM, 시스코, 세일즈포스, BNP 파리바 등 투자 참여)
- EU 중 가장 빠르게 소버린 AI를 적극 추진하고 있으며, 미스트랄 AI의 오픈소스 모델과 상용 서비스의 경쟁력이 급상승하고 있음

● 독일

- 소버린 테크 펀드 설립: AI, 클라우드 등 핵심 기술 분야 스타트업 지원(10억 유로 규모)
- AI 전략: AI 연구개발 및 인력 양성, 데이터 인프라 구축, 사회적 수용성 증진

● 덴마크

- 소버린 AI 슈퍼컴퓨터 ‘게피온’ 구축(엔비디아 협력): 제약, 바이오, 기상 연구 등에 활용, 덴마크 AI 혁신 센터 설립 및 운영

● 스웨덴

- 슈퍼컴퓨터 재정비: AI연구 경쟁력 강화 및 인재 유치 목표, 스웨덴어 기반 LLM 개발 추진

● 미국

- 국가 AI 이니셔티브 발표: AI 연구개발 및 인력 양성 투자, AI 기술 리더십 유지, AI 윤리 및 안전 연구 지원
- 국방부: AI 활용 군사 작전 효율성 증대 및 안보 위협 대응, 자율 무기 시스템 개발 및 윤리적 문제 논의
- 오픈AI, 구글, 메타 등 빅테크 기업: 초거대 AI 모델 개발 주도(GPT-4, Gemini, 라마 등), 10만개 이상 GPU 클러스터 구축 경쟁(오픈AI(마이크로소프트 협력), 메타, xAI 등)

● 중국

- 차세대 인공지능 발전 계획: AI 기술력 강화 및 산업 육성 목표, 2030년까지 AI 선도 국가 목표, AI 칩, 알고리즘, 데이터 인프라 구축
- 바이두(Ernie Bot), 알리바바(통이치엔원), 텐센트(훈위안) 등 자국 기업 중심 AI 생태계 구축, 정부 주도 AI 연구개발 및 투자(베이징 인공지능 아카데미 설립 등)
- 문샷 AI: 중국어 특화 챗봇 ‘키미’ 개발(알리바바가 문샷 AI 지분의 36%를 보유), 중국어 기반 LLM 개발 및 서비스 제공. 특히 한번에 처리할 수 있는 한자를 200만 개 규모까지 확대하여 스펙 상으로는 구글 제미니와 최상위와 유사한 수준과 경쟁할 수 있음

● 일본

- AI 전략 2022: AI 기술 경쟁력 강화 및 사회 실증 목표, 사회 문제 해결 및 경제 성장 기여, AI 인재 육성 및 규제 개선
- 엔비디아 협력, 일본어 특화 LLM 개발: 자연 재해 대응, 기후 변화 분석 등에 활용, 일본어 기반 AI 서비스 개발 촉진
- 725억 엔 규모 AI 기업 지원: 자국 AI 기술 경쟁력 강화 목표, AI 스타트업 육성 및 해외 진출 지원

● 인도

- 크루트림: 현지 인도어 학습 LLM ‘크루트림’ 개발(힌디어, 타밀어 등 10개 이상 언어 지원), 인도 정부 지원, 다국어 AI 서비스 개발 중
- 12억 달러 규모 AI 슈퍼컴퓨터 구축 계획: AI 연구개발 및 인재 양성 목표, 인도 AI 산업 경쟁력 강화

● 아랍에미리트

- Falcon LLM 개발: 아랍어 및 영어 지원, 오픈소스 공개, 아랍어 기반 AI 생태계 구축
- AI 전략: 정부 서비스 개선, 경제 다각화, 사회 발전 목표, AI 기술 투자 및 인재 유치

□ 국내 동향

● 정부 주도

- 과학기술정보통신부: 2조원 규모의 국가 AI 컴퓨팅센터 구축 계획 발표(GPU 15배 확대), AI 반도체 기술 개발 지원 강화
- 국가인공지능위원회 출범: AI 3대 강국 도약을 비전으로, 대통령을 위원장으로 하여 AI 국가 전략을 수립 및 이행 총괄. ‘국가 AI 컴퓨팅 센터’를 민/관 합작 투자를 통해 구축할 것을 천명

● 제 1차 국가인공지능위원회의 4대 AI 플래그십 프로젝트 추진 선언

- 국가 AI 컴퓨팅 인프라 대폭 확충: 최신 GPU 규모를 2030년까지 15배 이상 확충하고, 동시에 국산 AI 반도체 조기 상용화 지원 계획 수립

- 민간부문 AI 투자 대폭 확대: 2027년까지 4년간 민간 총 65조원 투자, 정부는 투자 활성화 지원
- 국가 AI+X 대전환을 추진하여 2030년까지 산업에서 70%, 공공부문에서 95% 까지 AI 도입률 목표로 함
- AI 안전/안보 역량을 확보하기 위해 AI안전연구소를 설립하고, AI기본법 제정 추진. 동시에 책임있는 AI 활용 확산을 위한 국제 협력을 확대하여 글로벌 AI 거버넌스 주도로 함

● 민간 기업

- NAVER: 한국어 기반 초거대 AI 모델 ‘하이퍼클로바X’ 개발 및 소버린 AI 전략 추진, GPT-4 대비 한국어 성능 우위, 검색, 쇼핑, 번역 등 다양한 서비스에 적용
- LG AI연구원: 초거대 멀티모달 AI ‘엑사원 2.0’ 공개(한국어, 영어 학습), 전문 분야 특화 모델 개발(화학, 바이오 등)

□ NAVER 의 소버린 AI 전략 분석

● 경쟁력 있는 자국 LLM 원천 기술 보유

- 영어권을 제하면 중국에 이어 세계 두 번째 상용화 수준의 자국 LLM 연구 개발 기술 확보
- 기초 모델인 하이퍼클로바X를 검색, 쇼핑, 번역, 콘텐츠 생성 등 다양한 서비스에 적용하고, API를 제공하여 한국어 AI 생태계 조성
- 다양한 분야의 기업들이 자체 문서에 하이퍼클로바X를 미세 튜닝할 수 있는 환경 제공

● 자국 LLM 개발/운영으로 확보한 기술을 해외 국가의 소버린 AI 구축 시장에 진출

- NAVER는 중동 지역의 언어 및 문화적 특성을 고려한 맞춤형 LLM 기초 모델 개발을 지원하고, 현지 기업 및 기관들과 협력하여 AI 생태계를 구축하는 시장을 개척 중
- 소버린 AI 실현으로 높아진 기술로 해외 시장을 개척하여 글로벌 AI 경쟁에서 우위를 확보하기 위한 전략적인 행동

● NAVER 소버린 AI 전략의 잠재적 딜레마

- 중동 국가의 LLM 개발을 지원하는 것은 해당 국가의 자체 AI 개발 역량 강화라는 소버린 AI의 목표와 상충될 수 있음
- 구글, AWS, Microsoft 등 빅테크 클라우드가 소버린 클라우드를 강화하여 국가의 주권을 보장하는 개발/운영 플랫폼 제공을 무기로 글로벌 시장 공략을 강화하고 있음
- 즉, 한국의 소버린 AI를 실행하는 데는 NAVER가 큰 우위를 점했으나 해외 국가의 소버린 AI 실행에서는 글로벌 빅테크와 기술과 시장 논리로 경쟁할 수 밖에 없는 상황임

(3) 소버린 AI의 장단점

□ 기술적 관점

- 장점: 독립적인 기술 개발로 외부 의존도 감소. 이를 통해 국가가 자국 내에서 모든 AI 개발 및 활용을 자주적으로 실행할 수 있게 됨
- 단점: 글로벌 표준과의 호환성 저하 가능성. 독자적인 기술 개발은 국제적인 기술 표준과의 차이를 초래할 수 있어, 글로벌 시장 진출 시 기술적 장벽을 겪을 수 있음

□ 안보적 관점

- 장점: 국가 안보 및 사이버 보안 강화. 소버린 AI는 외국의 기술적 침입을 차단하고, 자국의 데이터와 AI 기술을 보호함으로써 사이버 안보를 강화할 수 있음
- 단점: 기술 경쟁 심화로 인한 갈등 증가 가능성. 소버린 AI의 발전은 다른 국가와의 기술 경쟁을 심화시켜 국제적 긴장과 갈등을 유발할 수 있음

□ 문화적 관점

- 장점: 자국 문화와 가치 반영된 AI 개발 가능. 이를 통해 AI 기술이 자국의 문화적 특성과 가치관을 반영할 수 있어, 문화적 정체성을 유지하는 데 기여할 수 있음
- 단점: 국제 협력 및 기술 교류 제한. 자국 중심의 AI 개발은 다른 국가들과의

기술 교류 및 협력 기회를 제한할 수 있으며, 글로벌 기술 발전에 있어서의 고립을 초래할 수 있음

□ 경제적 관점

- 장점: 자국 산업 보호 및 국내 기업 경쟁력 강화. 소버린 AI는 자국의 산업을 보호하고, 특히 자국 기업들이 글로벌 시장에서 경쟁력을 갖추도록 도와줄 수 있음
- 단점: 글로벌 시장에서의 확장성 제한. 독립적인 기술 개발은 글로벌 시장에서의 기술 확산과 협력에 제한을 두어 경제적 기회를 놓칠 수 있음

□ 국제 협력 관점

- 장점: 국가 이익을 우선시하는 AI 개발 가능. 이를 통해 자국의 이익을 극대화 하고, 국제적 위기 상황에서 독자적인 대응이 가능함
- 단점: 국제 사회에서의 협력 기회 감소. 소버린 AI의 추진은 국제 사회와의 협력에 제한을 두어, 글로벌 문제 해결에 있어서 협력적 접근을 어렵게 만들 수 있음

(4) 소버린 AI의 발전 방향

- 소버린 AI는 개방성과 주권의 조화로운 발전을 추구해야 함. 즉, 국제 협력을 통해 AI 연구력 향상과 기술 발전을 가속화 하는 동시에, 핵심 기술에 대한 주권을 확보하고 자국의 이익을 보호하는 균형이 필요
- 국내 AI 개발 인프라 확충 과정에서 개방형 AI 기술을 추진하여 국제적인 협력 및 정보 공유를 통해 AI 연구와 기술 발전을 촉진해야 함
- 글로벌 AI 생태계에 적극적으로 참여하여 상호 이익을 창출하는 것을 표방해야 함
- LLM 기초 모델 개발은 국가 차원의 전략적인 투자 및 지원이 필요하며 이 분야의 모델 및 데이터 주권을 강화하고 모델 개발의 자립 필요
- 자국의 문화적 사회적 특성을 반영해야 하는 LLM 기초 모델은 국가의 핵심 AI 기술로 보호 육성하여야 함

- 소버린 AI는 폐쇄적인 국수주의가 아니라, 개방과 협력을 바탕으로 자국의 이익을 극대화하고 글로벌 AI 생태계에 기여하는 방향으로 발전해야 함
 - LLM 기초 모델 개발은 국가 차원의 집중 성장을 선택하되, 해당 분야의 국제 표준 제정에 적극적으로 참여 필요
 - AI 개발 인프라 확충 및 지원에 대해서는 개방형 플랫폼 구축을 통해 국제 협력을 증진하고 공정한 경쟁 환경을 조성하는 노력 필요

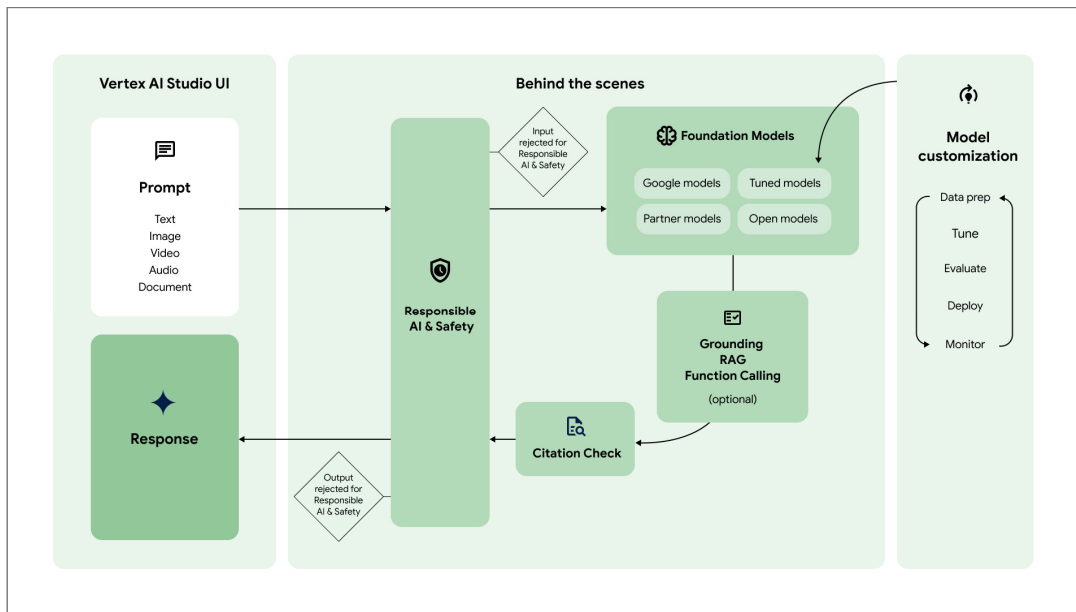
다. 소버린 클라우드와 소버린 AI

(1) 소버린 클라우드에서의 AI 솔루션

□ 구글 Vertex AI

- AI 모델 개발 및 배포를 위한 통합 플랫폼

[그림 III-7] Vertex AI의 생성형 AI 워크플로우



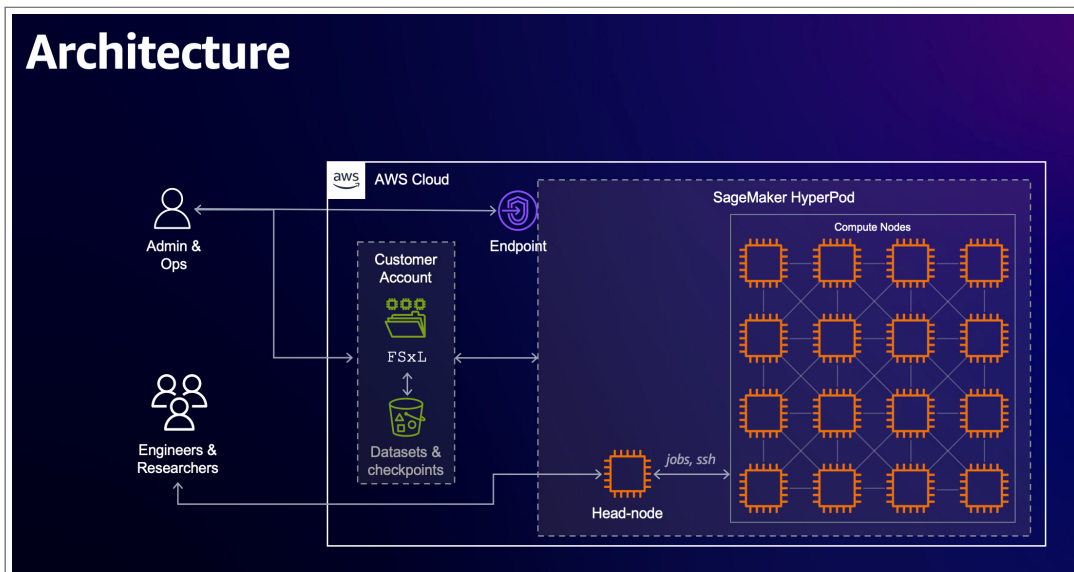
출처: Google (2024c)

- TPU v5p: 구글이 독자적으로 설계한 TPU의 최신 버전으로 이전 세대인 TPU v4 보다 LLM 모델 훈련을 2.8 배 빠르게 훈련 가능. 8,960개의 대규모 Pod를 지원하여 엑사스케일급의 컴퓨팅 성능을 제공하여 LLM 기초 모델 훈련을 가능케 함
- Vertex AI Studio: Gemini 모델 및 오픈소스 LLM을 미세 튜닝하고 AI 응용 개발할 수 있는 통합 환경 지원
- Vertex AI Pipelines: AI 모델 파이프라인을 구축하고 관리할 수 있는 서비스로서, 복잡한 LLM 훈련 워크플로우를 자동화 하고, 재현 가능하며 확장 가능한 방식으로 모델 훈련을 지원

□ AWS SageMaker

- AI 모델 구축, 훈련 및 배포하기 위한 완전 관리형 서비스

[그림 III-8] AWS SageMaker HyperPod 구성도



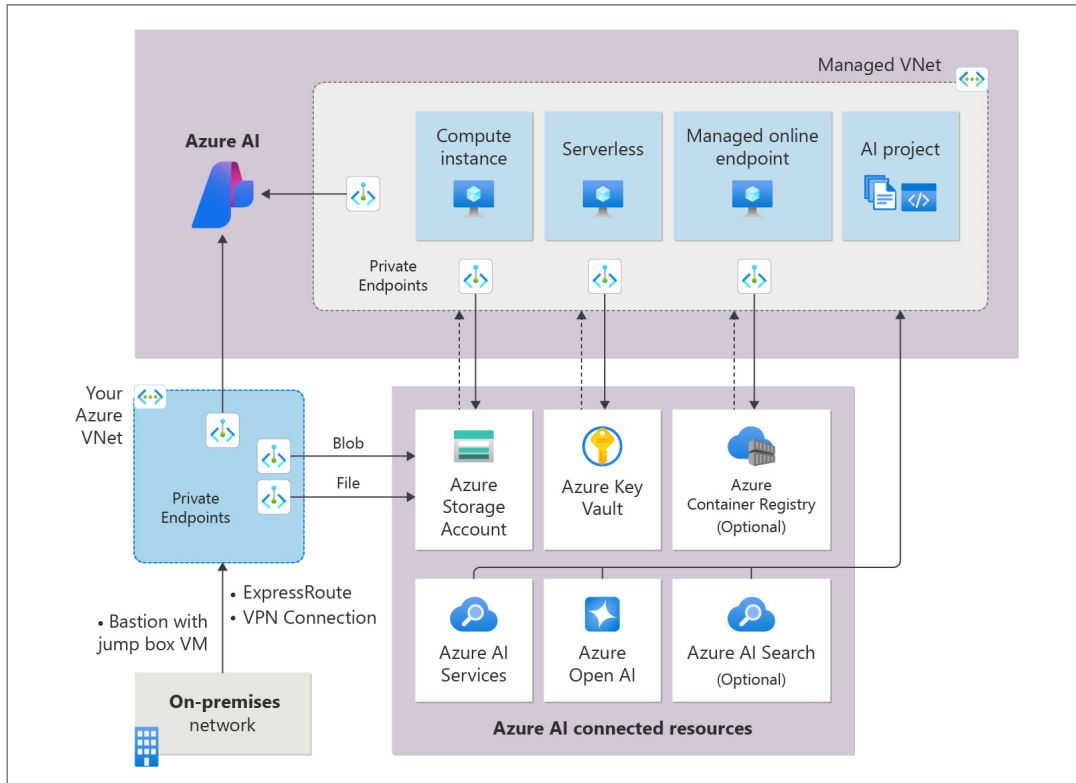
출처: AWS (2024b)

- Amazon SageMaker HyperPod: LLM 기초 모델 수준의 거대 모델 훈련을 위해 설계되었으며, 수천개의 AI 가속기의 병렬 처리를 최적화하기 위해 SageMaker에 분산 훈련 라이브러리로 통합됨. 하드웨어 장애 발생 시 자동 감지 및 복구 등 안정성을 제공하여 수 주 또는 수개월에 걸친 무중단 훈련 지원

□ Microsoft Azure AI Studio

- 코드 작성 없이 AI 모델을 구축하고 배포할 수 있는 솔루션

[그림 III-9] Azure AI Foundry



출처: Microsoft (2024b)

- Azure Machine Learning: LLM 모델 훈련, 배포, 관리를 위한 자동화된 파이프라인 구축 지원. 마이크로소프트의 분산 훈련 최적화 라이브러리인 DeepSpeed를 통합하여 LLM 기초 모델 수준의 거대 모델 훈련 지원
- Azure AI Foundry: 안전하고 책임감 있는 방식으로 최첨단 AI 모델을 탐색, 빌드, 테스트, 배포할 수 있는 신뢰에 중점을 둔 플랫폼

(2) 빅테크의 소버린 클라우드 강화에 따른 위기와 도전

□ 빅테크의 소버린 클라우드 기반 AI 솔루션의 위험 요소

- 높은 효율성: 빅테크 클라우드 기업들은 이미 고도화된 AI 개발/운영 솔루션과 방대한 컴퓨팅 자원을 보유하고 있어 이를 활용하면 자체 인프라를 구축하는 것보다 빠르고 효율적으로 LLM 모델을 개발할 가능성 존재
- 비용 절감: 인프라 구축 및 유지 보수 비용을 절감하고, 빅테크 기업들의 기술 지원 활용할 수 있음
- 최신 기술 접근성: 빅테크 클라우드 기업들은 최신 AI 기술과 도구를 빠르게 도입하고 업데이트 하기 때문에, 소버린 클라우드에서도 이러한 최신 기술을 쉽게 활용할 수 있음
- 규제 준수: 소버린 클라우드에서 각국의 규제를 준수하기 때문에, 데이터 주권, 보안 등의 문제를 해결하면서 LLM 모델을 개발할 수 있음

라. 결론 및 정책적 시사점

□ 소버린 클라우드와 소버린 AI의 상호 의존적 관계

- 소버린 클라우드와 소버린 AI는 데이터 주권 및 기술 주권의 핵심 축으로 상호 보완적인 역할을 수행
- 소버린 클라우드는 데이터 저장과 관리의 물리적/법적 기반을 제공하여 소버린 AI가 안정적으로 운영될 수 있는 환경을 마련
- 소버린 AI는 해당 데이터를 활용하여 국가의 디지털 역량을 강화하고, 자율적이고 창의적인 기술 생태계를 형성
- 이 두 기술의 조화는 디지털 주권을 강화하려는 국가적 목표 달성에 필수적임

□ 대한민국 관점에서의 정책 방향

- 소버린 클라우드: 글로벌 빅테크와 국내 클라우드의 경쟁 속에서의 전략적 대응
 - 글로벌 빅테크가 제공하는 소버린 클라우드는 이미 고도화된 기술력과 비용 효율성을 갖추고 있어 국내 클라우드 기업들에게 도전이 증가하고 있음

- 국내 클라우드 기업도 글로벌 빅테크가 보유한 데이터 보호/보안 등 규제 대응과 대규모 인프라 운영 효율 기술을 확보해야 함
- 특히 빅테크 클라우드의 대규모 AI 모델 훈련과 운영 기술의 확장성과 안정성을 갖춘 AI 개발 플랫폼을 발전시켜야 함
- 정부는 빅테크와의 경쟁에서 국내 클라우드의 경쟁력을 높이기 위해 세제 혜택, 기술 지원, 공공 프로젝트 우선 배정 등 정책적 지원을 확대해야 함
- 정보의 중요도와 보안의 민감도에 따라 글로벌 소버린 클라우드 도입 가이드라인을 설정하되 범위 내에서 적극적인 협력을 통해 기술 격차를 줄이는 동시에, 데이터의 이동 및 주권에 대한 명확한 기준을 설정하여 국가 이익 보호하는 균형을 유지해야 함

● LLM 기초 모델의 주권 강화

- LLM 기초 모델 구축은 소버린 AI의 큰 차원으로, 데이터 주권과 기술 주권을 동시에 확보할 수 있는 주요 수단임
- 특히, 한국어와 한국 문화를 깊이 반영한 LLM 기초 모델 개발은 국내 시장의 경쟁력을 강화하는데 기여하며, 이를 기반으로 글로벌 시장에서는 특정 언어권이나 지역적 특성을 반영한 맞춤형 솔루션 제공 능력으로 차별화된 경쟁력을 확보할 수 있음
- LLM 주권 강화를 위해 다음과 같은 접근 필요
- 데이터 주권 보장: 고유한 한국어 데이터셋을 확보하고 국가 자산으로 관리하여 모델 학습에서 발생할 수 있는 데이터 유출을 방지해야 함
- 고성능 컴퓨팅 인프라 확보: 대규모 AI 모델을 지원할 수 있는 GPU 및 NPU 기반 클라우드 인프라를 확충하고, 필요시 글로벌 빅테크와의 협력을 통해 초기 인프라 격차를 해소해야 함
- 국가 주도의 전략적 투자: LLM 기초 모델의 개발과 유지에 필요한 막대한 R&D 예산을 배정하고 민관 협력을 활성화해야 함

□ 정책적 시사점

● 데이터 주권 강화와 글로벌 표준 준수의 균형

- 데이터 관리의 투명성을 보장하고, 소버린 클라우드와 AI가 글로벌 표준을

준수하면서도 국가 주권을 유지할 수 있도록 법적/기술적 장치를 마련해야 함

- 특히, 멀티 클라우드 환경과의 호환성을 확보해 국내 클라우드와 글로벌 빅테크의 공존을 가능하게 해야 함

● LLM 중심의 기술 주권 확보

- 소버린 AI 모델이 국내 시장에서 강점을 발휘하면서도 글로벌 경쟁력을 유지하도록, LLM 기초 모델 개발과 운영 능력을 강화해야 함
- LLM 기초 모델은 단순히 기술 확보를 넘어, 국가의 디지털 생태계와 산업 전반의 경쟁력을 높이는 주요 기술 자산으로 활용될 수 있어야 함

● 소버린 클라우드와 AI간 협력 모델 구축

- 소버린 클라우드를 통해 안정적이고 안전한 데이터 환경과 훈련 인프라를 마련하여 LLM 훈련 및 활용을 지원해야 함
- 국내외 협력 네트워크를 구축하여 소버린 클라우드와 AI의 발전을 가속화하고, 국제 시장에서도 신뢰받는 기술 생태계를 조성해야 함

● 교육 및 인재 양성 강화

- 소버린 클라우드와 AI 기술을 발전시키기 위해 전문 인재 양성을 목표로 하는 교육/훈련 프로그램을 강화하고, 이를 통해 글로벌 수준의 기술 역량을 확보해야 함

참고문헌

[국내 문헌]

- 강기봉(2021), “디지털 포용에 관한 연구,” 《한양법학》, 32(2), 149-179.
- 강유정·임재욱(2020), “해외직접구매의 발전과정과 연구동향,” 《통상정보연구》, 22(3), 3~23.
- 강형구(2022), 『네이버 테크핀 리포트 2022』, 네이버.
- 개인정보보호위원회(2021), “개인정보처리방침 작성지침”.
- 경기도시장상권진흥원(2024), “소상공인의 미래를 여는 디지털 전환,” 《경기도 소상공인 경제 이슈 브리프》, Vol. 10.
- 고은서·고은희·권영성(2024), “한·중 이커머스에 대한 소비자 인식 비교 연구,” 《The e-Business Studies》, 25(5), 137~150.
- 관계부처합동(2024. 9. 26), “AI G3 국가 도약을 위한 『국가AI전략』 정책방향”.
- 김대근, 이경미, 장보은, 오성은(2022), “전자상거래 활성화에 따른 상사법제의 종합적, 체계적 정비방안 연구,” 《한국형사》, 법무정책 연구원, 2022년 12월.
- 김대호, 이상우, 이재선 (2011), 『미디어 생태계』, 커뮤니케이션북스.
- 김도형(2013), 『지역 활성화를 위한 전통시장 육성 방안』.
- 김민수(2023), “COVID-19 이후 국내 인터넷 쇼핑 이용행태에 관한 연구: 신뢰성과 만족도, 재구매 의도 간의 관계,” 《산업혁신연구》, 39(2), 1-12.
- 김민정, 류성민(2016), “전통시장의 활성화 방안에 대한 정성적 연구: 국내 전통 시장을 중심으로,” 《유통연구》, 21(4), 157-177.
- 김성·임재욱(2015), “소비자특성이 해외직접구매에 미치는 영향에 관한 연구,” 《무역학회지》, 40(4), 21-39.
- 김성진(2023), “국내 소비자들의 C커머스 구매액 121% 증가” 《Pinpoint News》, 2023년 11월.
- 김수민, 이승신(2015), “뉴실버 소비자의 소매업체 속성평가 및 소비자만족도 연구: 백화점과 전통시장을 중심으로,” 《Family and Environment Research》, 53(6), 619-628.
- 김수혜(2023), “전통시장 악취문제현황과 요인분석”, 을지대학교 석사학위 논문.
- 김연철, 김태영(2022), “전통시장의 지속성 확보를 위한 ESG 평가지표 개발과 활용에 관한 연구,” 《농어촌관광학회지》, 25(2), 175-188.
- 김원제(2009), 『콘텐츠 실크로드 오디세이』, 이담북스.
- 김은광(2024), “쇠퇴한 전통시장의 지속가능한 공간복합화 전환 연구-대구 교통시장을 중심

- 으로,” 『한국공간디자인학회 논문집』, 19, 137-151.
- 김은지(2024), “임시중지명령 도입과 공정거래법 개정안의 특징” 《경향신문》, 2024년 9월.
- 김은진·박재진·박정연(2014), “소비자의 해외직접구매 행동에 영향을 미치는 요인에 관한 연구.” 《광고연구》, 103, 139-175.
- 김정호, 박상연.(2021), “디지털 플랫폼 규제 정책의 비교: EU와 한국 사례를 중심으로”, 《한국행정학보》, 54(3), 67-89.
- 김지연 (2022), “EU 디지털 시장법(Digital Markets Act)에 대한 분석과 독점규제법 및 개인정보보호와의 관계에 관한 고찰”, 《법제연구》, 제62호.
- 김태형·정재승(2016), “해외직구 이용자의 만족도와 재구매에 관한 실증연구,” 《통상정보연구》, 18(1), 3-27.
- 김현중, 송지은, 정일훈(2022), “인구감소가 전통시장 축소에 미칠 영향 예측-전라남도를 사례로,” 《한국도시설계학회지 도시설계》, 23(4), 77-92.
- 네이버(2020), 『네이버 D-커머스 리포트2020』.
- 네이버(2022), 『2022 네이버 디지털 생태계 리포트』.
- 네이버(2022), 『Naver Integrated Report 2022』.
- 네이버페이, “네이버페이 주문형 통계 비즈어드바이저 사용법” 네이버 파이낸셜, https://campaign-cdn.pstatic.net/nfs/commonParam/naverpayguide_files/20231110114646_73fc7252119a309955f31e5ab117c6f0.pdf
- 대신증권(2024.4.15.), 『중국 크로스보더 플랫폼 한국 공략 영향』.
- 동아비즈니스리뷰(2023.11), ‘초저가 돌풍 일으킨 ‘테무’..한국 쇼핑시장도 뒤흔들까?’, 《2023년 11월 Issue 2》, 381호 (https://dbr.donga.com/article/view/1101/article_no/11068)
- 류밍옌·정연수·정대율(2015). “해외직접구매 사이트의 서비스품질이 사이트 신뢰와 재구매 의도에 미치는 영향,” 《인터넷전자상거래연구》, 15(3), 189~208.
- 미래에셋증권(2024), 『핀뒤뒤 조사분석자료』
- 박영기·오대혁(2021), “국내소비자의 해외직접구매의 만족과 불만족 요인이 해외직접구매에 미치는 영향 연구,” 《무역연구》, 17(6), 221-237.
- 박운찬 (2022). “디지털 플랫폼 산업의 경제적 효과 분석”. 《한국경제연구학회지》, 10(2), 45-63.
- 박용·박호영(2014), “기술사업화의 비즈니스 생태계 모형에 관한 연구: 공공 연구개발성과 사업화와의 적용을 중심으로”, 《기술혁신학회지》, 제17권 제4호.
- 박재수, 김응규 (2012), “전통시장의 성공조건 탐색-대구볼로시장과 대전유성시장의 사례. 《전통재래시장연구》,” 5, 36-50.

- 박준호(2024), “C커머스, 글로벌 전자상거래 시장에서 41% 성장률 기록” 《조선비즈》, 2024년 6월.
- 박지혜(2024), “플랫폼 규제의 방향 전환: 사전 지정에서 사후 추정으로” 《조선비즈》, 2024년 9월.
- 삼성KPNG(2023), 『Business Focus: 격변기 맞은 이커머스, 기업의 생존 방향성은?』 삼성 KPNG 경제연구원, 2023년 11월.
- 소상공인진흥공단(2023), 『전통시장, 상점가 점포경영 실태조사』.
- 손제영·정현주·강인원(2017). “해외직접구매의 혜택지각 및 위험지각 요인이 소비자 평가에 미치는 영향,” 《통상정보연구》, 19(4), 3-28.
- 송경석. (2018). 온라인소비자의 쇼핑물 선택에 영향을 미치는 쇼핑물 구성요인에 대한 연구. 《e-비즈니스연구》, 19(6), 109-120, 10.20462/TeBS.2018.12.19.6.109.
- 신종국·김재훈·이승현(2021), “온라인 쇼핑물의 특성이 소비자 재방문 의도에 미치는 영향 -온라인 플랫폼 형태 차이를 중심으로-,” 《Journal of Digital Convergence》, 19(4), 73-88.
- 안형근, 양해술(2007), “재래시장 현황 분석 및 활성화 방안에 관한 연구: 대전·충청지역의 개선 지원 사업을 중심으로: 대전·충청지역의 개선 지원 사업을 중심으로,” 《한국산학기술학회 논문지》, 8(6), 1682-1694.
- 양지원(2024), “EU 온라인플랫폼 규제 -디지털시장법(DMA)의 주요 내용과 쟁점-,” 《유럽연구》, 제42권 제1호.
- 엄성원(2024), “해외온라인 플랫폼에 대한 소비자 인식 연구 - 중국 e커머스를 중심으로-.” 《혁신기업연구》, 9(3), 215-230.
- 예상준, 김혁황, 금혜윤, 이승례(2022), 『국경간 전자상거래가 글로벌 가치사슬에 미치는 영향』 대외경제정책연구원, 2022년 12월.
- 외교통상부(2021), “중국 데이터안전법 제정 법률안 상세보기”, 중국경제정보.
- 유병준(2020), 『비즈어드바이저, SME 데이터 인사이트 제공을 위한 무료 솔루션』, 네이버 Agenda Research.
- 이경호, 강우성(2024), “국내 이커머스 시장의 경쟁 전략: 가치사슬기반의 자원과 역량 강화를 중심으로” 《유통연구》, 29(1), 85-119, 2024년 1월
- 이공(2021), 『온디맨드 플랫폼 시장에서의 입점업체 매출분포 변화에 관한 연구: 배달앱 시장을 중심으로』, 정책연구 시리즈 2021-03, 한국개발연구원,
- 이공(2023), 『플랫폼의 가격남용행위에 관한 경제학적 분석: 플랫폼 수수료를 중심으로』, KDI, 2023.
- 이기훈(2024), “공정거래법 개정, 반경쟁 행위 제재 강화” 《전자신문》, 2024년 9월.

- 이상원·전현배(2022), “배달앱 이용과 음식점 매출: 대구광역시 코로나19 효과를 중심으로,” 《경제학연구》, 70(4), pp. 69-91.
- 이성엽 편(2023), 『데이터와 법』 제2전정판, 박영사.
- 이성엽 편(2024), 『생성형 AI와 법』, 박영사.
- 이완기·이규혜(2022), “패션상품 해외직접구매 협력서비스 만족에서 해외유통브랜드 친숙도와국내 이커머스기업 신뢰성의 역할- 아마존 글로벌 스토어를 중심으로 -,” 《한국의류산업학회지》, 24(3), 289-302.
- 이제홍(2016), “한국 소비자의 해외직구 결정요인이 만족도와 재구매 의도에 관한 실증적 연구: 유용성, 제품브랜드, 제품가격성, 경제성, 상품다양성을 중심으로,” 《e-비즈니스연구》, 23(6), 79-94.
- 이진명(2018), “해외직접구매에 대한 소비자의 긍정적·부정적 반응: 네트워크 텍스트 분석의 적용,” 《예술인문사회융합멀티미디어 논문지》, 8(6), 47-58.
- 정민우(2024) “중국 제품 저가 수출, 국내 제조업체의 경쟁력 저하” 《News1》, 2024년 3월.
- 정태인, 김주영, 김원(2017), “중국 네트워크 안전법 동향”, 《정보보호학회지》, 제27권 제3호.
- 정현수(2024), “플랫폼법 제정 포기, 공정거래법 개정으로 독과점 규제” 《머니투데이》, 2024년 9월.
- 조범석(2022), “전통시장 활성화 방안 연구”, 전주대학교 석사학위 논문.
- 조영은·송영화(2018), “산업 융합화에 따른 새로운 비즈니스 생태계 패러다임 연구: 구글과 애플의 헬스케어 플랫폼 사례 비교를 중심으로”, 《경영교육연구》, 제33권 제1호, 한국경영교육학회.
- 조장희·이기환(2023), “사업주 연령에 따른 디지털플랫폼 활용 성과의 이질성: 음식점의 시장 퇴출을 중심으로,” 《산업조직연구》, 31(4), pp. 31-63.
- 조진철, 임영태, 이종소(2021), 『전자상거래시대 중소기업의 글로벌 물류 인프라 구축 방안 연구』” 국토연구원, 2021년 12월.
- 조혁수·이정선(2016), “소비자 특성이 해외직접구매 관심도 결정에 미치는 영향: 물류인프라 및 시장 불확실성의 조절효과,” 《통상정보연구》, 18(3호), 23~43.
- 조혜정, & 김종우. (2020). 『전통시장 비대면 거래 (온라인) 진출방안 연구』. 중소기업정책연구 보고서, 2020(34), 1-230.
- 주혜영·유병부(2024), “텍스트 마이닝을 이용한 한국 내 중국 e-커머스 이슈의 토픽모델링 분석,”《Digital Trade Review》, 22(2), 1-21.
- 차예지, 이재영(2024), “2000년대 이후 시행된 전통시장 현대화 사례에 나타난 장소 정체성에 관한 연구,” 《한국공간디자인학회 논문집》, 19(7), 535-548.
- 최경진 외(2024), 『개인정보보호법』, 박영사.

- 최수호·김민균(2016), “온라인 구매의 물류서비스 품질에 따른 소비자 만족”, 《서비스경영학 회지》, 17(3), 109-131.
- 최요섭(2023), 『디지털 에코시스템 간 경쟁을 고려한 경쟁법 집행에 관한 연구』, 2023년 공정거래 학술연구 지원사업 연구보고서, 공정거래조정원.
- 최요섭(2024a), “디지털 생태계 관련 경쟁법상 시장력과 시장획정”, 《법학연구》, 제27권 제1호, 인하대 법학연구소.
- 최요섭 (2024b), “모바일 게이트키퍼 관련 경쟁제한성 문제의 최근 논의”, 《일감법학》, 제57호, 건국대 법학연구소.
- 최요섭(2024c), “경쟁법상 디지털 생태계 관련 수직거래 제한”, 《경제법연구》, 제23권 제2호
- 최은진(2024), “지배적 플랫폼 사업자의 규제 이슈에 대한 검토” 《NARS》, 2024년 2월
- 쿠팡(2020), 『2020 쿠팡 소상공인 리포트』
- 통계청(2024), 『2022년 소상공인 실태조사 보고서』
- 팽정예·최동오·유천(2022), “해외직접구매 온라인 쇼핑몰의 특성, 지각된 유용성, 재이용의 도의 관계에 관한 연구.” 《e-비즈니스연구》, 23(3), 81-95.
- 표순희, 권나현, 이정연, 문선웅(2022). “국가오픈액세스플랫폼 논문검색시스템의 수요와 경제적 이용가치 측정”. 《한국문헌정보학회지》, 56(3), 313-334.
- 플랫폼SME연구센터(2023), 『디지털 상공인(D-SME) 리포트 2023』, 네이버.
- 한국경제인협회(2024), “최근 5년(’18~’23년) 글로벌 e커머스 시장 현황 분석”. 보도자료.
- 한상기(2024), “유럽의 소비권 클라우드 정책과 이에 대응하는 클라우드 기업”, 한국지능정보사회진흥원, 《디지털서비스 이슈리포트》, 8, 2024, 3-12.
- 한주실 외(2024), 『디지털통상론』, 박영사.
- 한지훈 “플랫폼 규제 변화와 공정거래법 개정 효과”, 《중앙일보》, 2024년 9월
- 헤럴드 경제(2024.3.11.), “中 이커머스, 잠재 고객 ‘액티브 시니어’ 주목… ‘품질은 글썽’, <https://v.daum.net/v/20240311110436671>.
- 홍대식·최동욱(2011), “생태계 요소를 반영한 방송통신 규제체계의 정립 방안”, 《법제연구》, 제41호 .
- 홍대식(2013), “모바일 생태계에서의 플랫폼 중립성 확보를 위한 경쟁규제 방안”, 《방송통신 연구》, 제81호
- 홍대식 (2018), “플랫폼 경제에 대한 경쟁법의 적용-온라인 플랫폼을 중심으로-”, 《법경제학 연구》, 제13권 제1호
- 홍수지(2021) “전통시장의 디지털 전환에 관한 연구; 전통시장 배달 앱을 중심으로”. 《한국산 학기술학회 논문지》, 22(6), 484-491.
- 홍수지, & 양종곤 (2021). 전통시장의 디지털 전환에 관한 연구; 전통시장 배달 앱을 중심으로.

- 《한국산학기술학회 논문지》, 22(6), 484-491.
- 황용석(2024). “자국 플랫폼 정책 대응과 유럽연합의 디지털 전략”. 『디지털 플랫폼 정책 포럼 발표자료』.
- 황정현·이건웅·배경한·주희진·김요환·김지영 (2022) 소비자 쇼핑 여정에 대한 탐색적 연구: 여정 단계와 플랫폼 사용을 중심으로. 《광고학연구》. 33(1). 29-57.
- 황종성(2024), “공공분야 초거대 AI 활용을 위한 공공데이터주권 클라우드 적용방향”, 《IT & Future Strategy》, 한국지능정보사회진흥원.
- CLOVA(2024), “소버린 AI: AI 시대 네이버의 새로운 도전과 과제”, <https://clova.ai/tech-blog/>.
- NVidia(2024), “소버린 AI란”, <https://blogs.nvidia.co.kr/blog/what-is-sovereign-ai/>.
- Oracle(2024), “소버린 AI”, <https://www.oracle.com/kr/artificial-intelligence/sovereign-ai/>.
- Yu Jun·유재현(2023), “중국 크로스보더 이커머스 플랫폼의 지속적 이용에 영향을 미치는 품질요인에 관한 연구,” 《인터넷전자상거래연구》, 23(1), 69~91.

[해외 문헌]

- Accenture(2023), “Sovereign Cloud Comes of Age in Europe”, <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document/Accenture-Sovereign-Cloud-PoV-Short-2023.pdf>,
- Aithal, R.K., Choudhary, V., Maurya, H., Pradhan, D. and Sarkar, D.N., “Factors influencing technology adoption amongst small retailers: insights from thematic analysis”, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 51(1), 2023, 81-102. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2022-0042>
- Alex Rhys-Taylor, “The essences of multicultural: A sensory exploration of an inner-city street market,” In *Ethnography*, 2016, Diversity and Urban Space (pp. 46-59). Routledge.
- Amber Silver, and Jason Grek-Martin, “Now we understand what community really means: Reconceptualizing the role of sense of place in the disaster recovery process,” *Journal of Environmental Psychology*, 42, 2015, 32-41.
- AWS(2024a), “AWS plans to invest €7.8 billion into the AWS European Sovereign Cloud”, <https://www.aboutamazon.eu/news/aws/>, .
- AWS(2024b), “AWS SageMaker HyperPod”, <https://aws.amazon.com/sagemaker-ai/hyperpod/>, .

- Bo He, Prakash Mirchandani, and Yong Wang, "Removing barriers for grocery stores: O2O platform and self-scheduling delivery capacity," *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 2020, 141. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.102036>.
- Bo He, Varun Gupta, and Prakash Mirchandani, "Online selling through O2O platform or on your own? Strategic implications for local Brick-and-Mortar stores," *Omega (United Kingdom)*, 2021, 103. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2021.102424>.
- Brian Cook, Ann Trevenen-Jones, and Bhavna Sivasubramanian, "Nutritional, economic, social, and governance implications of traditional food markets for vulnerable populations in sub-Saharan Africa: a systematic narrative review," *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 8, 2024, 1382383.
- Caffara, Cristina, "Furthering Ecosystem Analysis in Antitrust", Promarket, Chicago Booth Stigler Center (December, 2023)
- Cennamo C., and Santaló J. "Generativity tension and value creation in platform ecosystems", *Organization Science* 30(3) (2019). Available at: <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1270>
- Cennamo, "Competing in digital markets: A platform-based perspective. *Academy of Management Perspectives*," 35(2), 2021, 265-291.
- Cennamo, Carmelo, "The EU Digital Markets Act: It Is Not About Markets But Ecosystem Failures!", *Network Law Review* (2023b)
- Cennamo, Carmelo, et al., "Digital Platforms Regulation: An Innovation-Centric View of the EU's Digital Markets Act", *Journal of European Competition Law & Practice*, Vol. 14, No. 1 (2023a)
- Chawla, U., Verma, B., & Mittal, A. (2024). Resistance to O2O technology platform adoption among small retailers: The influence of visibility and discoverability. *Technology in Society*, 76. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102482>
- Chawla, U., Verma, B., and Mittal, A., "Unveiling barriers to O2O technology platform adoption among small retailers in India: insights into the role of digital ecosystem". *Information Discovery and Delivery*. 2024a.
- Cho, K. (2020). Performance Analysis of Support Policy for Traditional Market Revitalization: Focusing on Cheongju Area in Korea. *Journal of Distribution and Management Research (JDMR)*, 23(3), 147-162.
- Chong Wang, Yanqing Wang, Jixiao Wang, Jiuling Xiao, Jian Liu, "Factors influencing

- consumers' purchase decision-making in O2O business model: evidence from consumers' overall evaluation," *J Retail Consum Serv* 61:102565. 2021, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102565>
- Christopher Mele, Megan Ng, and May Bo Chim, "Urban markets as a 'corrective' to advanced urbanism: The social space of wet markets in contemporary Singapore," *Urban Studies*, 52(1), 2015, 103-120.
- Chun, Hyunbae, Gong Lee, Dongyun Yang, How Do Online Food Delivery Services Expand Restaurant Markets? working paper, 2022.
- Chun, Hyunbae, Hailey Hayeon Joo, Gong Lee, Dongyun Yang, On-Demand Food Delivery Platforms in the Restaurant Industry: Market Expansion or Business Stealing, working paper, 2024.
- CMA, Mobile ecosystems market study: The Competition and Markets Authority has completed its market study into mobile systems (June 10, 2022). Available at: <https://www.gov.uk/cma-cases/mobile-ecosystems-market-study>
- Dayoung Kang and Seongcheol Kim, (2018). "The effects of O2O service factors on sequel service adoption: O2O service quality dimensions and perceived fit," 2018, 22nd Biennial Conference of the International Telecommunications Society (ITS).
- De Cornière, Alexandre, Andrea Mantovani, and Shiva Shekhar. Third-degree price discrimination in two-sided markets, *Management Science*, 2024.
- Dennis Herhausen, Jochen Binder, Marcus Schoegel, and Andreas Herrmann, "Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration," *Journal of Retailing*, 91(2), 2015, 309-325. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.009>.
- Dilnutt, R. (2018). Digital Inclusion: From Chalk and Talk to e-Education. *The International Journal of Diversity in Education*, 18(3-4).
- DiMaggio, P. (2001). From the "digital divide" to digital inequality: Studying Internet use as penetration increases.
- Dulce Jimenez, Sade Valdes and Mariana Salinas, "Popularity comparison between e-commerce and traditional retail business," *International Journal of Technology for Business (IJTB)*, 1(1), 2019, 10-16.
- Ellen Johanna Helsper, "A corresponding fields model for the links between social and digital exclusion," *Communication theory*, 22(4), 2012, 403-426.

- Eunhye Kim, Christian Fernando Libaque-Saenz, Myeong-Cheol Park, “Understanding shopping routes of offline purchasers: selection of search-channels (online vs. offline) and search-platforms (mobile vs. PC) based on product types,” 2019, *Serv Bus* 13:305-338. <https://doi.org/10.1007/s11628-018-0384-7>.
- European Commission(2022). “Digital Markets Act: Ensuring fair and open digital markets”. Retrieved from https://ec.europa.eu/competition/markets/digital/overview_en.html
- European Union, “Commission opens non-compliance investigations against Alphabet, Apple and Meta under the Digital Markets Act”, Press release (Mar 25, 2024). Available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_1689
- Evans, P. C., & Gawer, A. (2016). “The rise of the platform enterprise: A global survey”. The Center for Global Enterprise.
- Filippo Sgroi, “Sustainability and culinary traditions? Understand the role of historical markets in the development of agri-food and local gastronomy from the perspective of behavioral economics,” *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 34, 2023, 100809.
- Flament, C. (1981). *L'analyse de similitude: une technique pour les recherches sur les représentations sociales*. Cahiers de Psychologie Cognitive/Current Psychology of Cognition.
- Flew, T., & Iosifidis, P. (2020). “Populism, globalisation and social media”. *International Communication Gazette*, 82(1), 7-25.
- Fransman, Martin, *The New ICT Ecosystem-Implications for Policy and Regulation*, Cambridge University Press (2010)
- Gawer, A. (2014). “Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework”. *Research Policy*, 43(7), 1239-1249.
- Goldfarb, Avi, and Catherine Tucker, “Digital Economics,” *Journal of Economic Literature*, 57(1), 2019, 3-43.
- Google(2024a), “Google Sovereign Cloud”, <https://cloud.google.com/sovereign-cloud>,
- Google(2024b), “Accelerate AI development with Google Cloud TPUs”, <https://cloud.google.com/tpu> .
- Google(2024c), “Vertex AI Platform”, <https://cloud.google.com/vertex-ai>,

- Guinan, P. J., Parise, S., & Langowitz, N. (2019). Creating an innovative digital project team: Levers to enable digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 717-727.
- Gupta, Disha, "What Is a Digital Ecosystem? Benefits, Examples, Types", Whatfix blog (October, 2024). Available at: <https://whatfix.com/blog/what-is-a-digital-ecosystem-and-how-can-it-help-your-business/>
- Hammond, S. (1993). The descriptive analyses of shared representations. *Empirical approaches to social representations*, 205-222.
- Han Chu, Robert Hassink, Dixiang Xie, and Xiaohui Hu, "Placing the platform economy: the emerging, developing and upgrading of Taobao villages as a platform-based place making phenomenon in China," *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 16(2), 2023, 319-334.
- Hareem Nassar, and Fareesa Malik, "Role of Digital Platforms in Entrepreneurial Processes: The Resource Enabling Perspective of Startups in Pakistan," In *Innovation Practices for Digital Transformation in the Global South: IFIP WG 13.8, 9.4, Invited Selection* (pp. 130-148). 2022, Cham: Springer International Publishing.
- Heinz, M., Martin, P., Margrett, J. A., Yearns, M., Franke, W., Yang, H. I., ... & Chang, C. K. (2013). Perceptions of technology among older adults. *Journal of gerontological nursing*, 39(1), 42-51.
- Helsper, E. J. (2012). A corresponding fields model for the links between social and digital exclusion. *Communication theory*, 22(4), 403-426.
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*, 91(2), 309-325. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.009>
- Hongbum Kim, Min Ho Ryu, Daeho Lee, and Jang Hyun Kim, "Should a small-sized store have both online and offline channels? An efficiency analysis of the O2O platform strategy," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 2022, 102823.
- Hovenkamp, Herbert J. and Scott Morton, Fiona, "Framing the Chicago School of Antitrust Analysis" (2020). Available at: https://scholarship.law.upenn.edu/faculty_scholarship/2113

- Hsieh, J. K. (2017). The role of customers in co-creating m-services in the O2O model. *Journal of Service Management*, 28(5).
- Huang, J., Zhou, J., Liao, G., Mo, F., & Wang, H. (2017). Investigation of Chinese students' O2O shopping through multiple devices. *Computers in Human Behavior*, 75, 58–69.
- Intan Dewi Savila, Ruhmaya Nida Wathoni, Adhi Setyo Santoso, “The role of multichannel integration, trust and offline-to-online customer loyalty towards repurchase intention: An empirical study in online-to-offline (O2O) e-commerce,” *Procedia Computer Science*, 161, 2019, 859–866. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.193>
- Jacobides M., Cennamo C., and Gawer A., “Complementarities and externalities in platforms and ecosystems: From value creation to inherent failures”, Working paper: London Business School (2022)
- Jacobides, Michael G. and Ioannis Lianos, “Ecosystems and competition law in theory and practice”, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 30, No. 5 (2021)
- Jacobides, Michael G., Carmelo Cennamo, and Annabelle Gawer, “Towards a theory of ecosystems”, *Strategic Management Journal*, 38 (2018)
- Jacqueline Lindenfeld, “Communicative patterns at French marketplaces,” 1978.
- Jasper van den Boom, “Incumbent or Challenger?—Assessing Ecosystem Competition in the DMA”, *Journal of Competition Law & Economics*, Volume 20, Issue 4 (December 2024). Available at: <https://doi.org/10.1093/joclec/nhae017>
- Jincheng Huang, Jia Zhou, Guangji Liao, Fan Mo, and Huilin Wang, “Investigation of Chinese students' O2O shopping through multiple devices,” *Computers in Human Behavior*, 75, 2017, 58–69.
- Jung, Y., & Pawlowski, S. D. (2014). Understanding consumption in social virtual worlds: A sensemaking perspective on the consumption of virtual goods. *Journal of Business Research*, 67(10), 2231–2238. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.01.002>
- Jung-Kuei Hsieh, “The role of customers in co-creating m-services in the O2O model. *Journal of Service Management*,” 2017, 28(5).
- Kah Young Shin, Jae Jeong, and Moon Jang, “The Effect of Digital Transformation on SMEs using O2O Platforms: Focusing on Customer Engagement,” *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 32(3), 2022, 580–600. <https://doi.org/10.143>

29/APJIS.2022.32.3.580

- Kang, D., & Kim, S. (2018). The effects of O2O service factors on sequel service adoption: O2O service quality dimensions and perceived fit. 22nd Biennial Conference of the International Telecommunications Society (ITS).
- Kenney, M., Bearson, D., & Zysman, J. (2021). "The platform economy matures: Pervasiveness and power". *Socio-Economic Review*, 19(4), 1451-1483.
- Kim E, Libaque-Saenz CF, Park M-C (2019) Understanding shopping routes of offline purchasers: selection of search-channels (online vs. offline) and search-platforms (mobile vs. PC) based on product types. *Serv Bus* 13:305-338. <https://doi.org/10.1007/s11628-018-0384-7>
- Kim, H., Ryu, M. H., Lee, D., & Kim, J. H. (2022). Should a small-sized store have both online and offline channels? An efficiency analysis of the O2O platform strategy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102823.
- Krishna, "The Shift to Digital Shopping: Impacts on Traditional Retail. *Journal of Business Transformation*," 15(4), 2023, 23-45.
- Lee, C. S. (2019). The effects of traditional market support projects and competition intensity of stores on store sales and number of visitors. *Journal of Distribution Science*, 17(3), 97-105.
- Lee, S. H., Kim, J., & Park, S. (2019). "Economic impact of platform economy: Focused on implications of two-sided markets". *Korean Economic Research Review*, 25 (1), 85-104.
- Leem, B.-H. and Eum, S.-W., "Using text mining to measure mobile banking service quality", *Industrial Management and Data Systems*, 121(5), 2021, 993-1007. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2020-0545>
- Li, Zhuoxin and Gang Wang, *On-Demand Delivery Platforms and Restaurant Sales*, Management Science, 2024.
- Li, Zhuoxin, and Gang Wang, *Regulating powerful platforms: Evidence from commission fee caps*. *Information Systems Research*, 2024.
- Lin Xiao, Bin Fu, and Wenlong Liu "Understanding consumer repurchase intention on O2O platforms: an integrated model of network externalities and trust transfer theory," 2018, *Serv Bus* 12:731-756. <https://doi.org/10.1007/s11628-018-0370-0>
- Lorenzi-Cioldi, F., and Clémence, A., "Group Processes and the Construction of Social

- Representations”, 2001
- Magaji Abdullahi Usman, Xinbo Sun, “The impact of digital platforms on new startup performance: Strategy as moderator,” *Heliyon*, 2023, 9(12).
- Maud Lesaffre & Julie De Vrieze, “General Court Dismisses ByteDance’s Appeal Against Gatekeeper Designation”, *Cleary Antitrust Watch*, Cleary Gottlieb (July, 2024). Available at: <https://www.clearyantitrustwatch.com/2024/07/general-court-dismisses-bytedances-appeal-against-gatekeeper-designation/>
- Mazzeo, Michael & Ryan C. McDevitt, “Business Strategy and Antitrust Policy”, Roger D. Blair, D. and Daniel Sokol Eds, *The Oxford Handbook of International Antitrust Economics*, Oxford University Press (2014)
- Michalski, T. (2020). “Ownership structure and firm performance: Evidence from the platform economy”. *Journal of Corporate Finance*, 65, 101759.
- Michelle Childs, Tiffany Blanchflower, Songyee Hur, and Delisia Matthews, “Non-traditional marketplaces in the retail apocalypse: investigating consumers' buying behaviours,” *International journal of retail & distribution management*, 48(3), 2020, 262-286.
- Microsoft(2024a), “Microsoft Cloud for Sovereignty”, <https://www.microsoft.com/en-us/industry/sovereignty/cloud>,
- Microsoft(2024b), “Azure AI Foundry”, <https://ai.azure.com/> .
- Min Ho Ryu, Eunhye Kim, and Sang Yup Lee, “How offline retailers adopt O2O: Neighboring star shops and their proximity effect,” *Telecommunications Policy*, 46(3), 2022, 102278.
- Mistral AI, “Le Chat”, <https://mistral.ai/news/le-chat-mistral/>
- Moonshot AI(2022), <https://www.moonshot-ai.com/>.
- Moscovici, S. (1961). *La psychanalyse: Son image et son public* [Psychoanalysis: Its image and public]. Paris: Presses Universitaires de France.
- Muhammad Arsalan Nazir and Mohsin Raza Khan, “Identification of roles and factors influencing the adoption of ICTs in the SMEs of Pakistan by using an extended Technology Acceptance Model (TAM),” *Innovation and Development*, 14(1), 2024, 189-215. <https://doi.org/10.1080/2157930X.2022.2116785>
- Nam, J., Ro, D., & Jung, Y. (2023). Netflix’s presence: Investigating content producers’ understanding of Netflix in the Korean media industry. *Telecommunications Policy*, 47(4). <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2023.102525>

- Nancy Jean Miller, Ruoh-Nan Yan, and Sage Calamari, “Occasionally open, always an experience: limiting store hours,” *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(2), 2014, 92-105.
- Nick Srnicek, *Platform Capitalism (Theory Redux)* 1st Edition, polity, 2016.
- OECD, “Share of small businesses making e-commerce sales,” 2022.
- Oh, Y. K. and Kim, J., “What Improves Customer Satisfaction in Mobile Banking Apps? An Application of Text Mining Analysis,” *Asia Marketing Journal*, 23(4), 2022, 3.
- Oracle(2024), “Oracle Sovereign Cloud”, <https://www.oracle.com/kr/cloud/sovereign-cloud/>.
- Park, S., Kim, J., & Lee, S. (2021). “Platform economy and SME growth: A case study from South Korea”. *Korean Economic Research Review*, 27(2), 115-140.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). “Platform revolution: How networked markets are transforming the economy—and how to make them work for you”. W. W. Norton & Company.
- Parker, Geoffrey and Petropoulos, Georgios and Van Alstyne, Marshall W., “Digital Platforms and Antitrust” (May, 2020). Available at <https://awards.concurrences.com/en/awards/2021/academic-articles/digital-platforms-and-antitrust>
- Parker, Geoffrey, Marshall Van Alstyne, and Sangeet Paul. Choudary. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. New York: W.W. Norton & Company (2016)
- Partala, T., & Saari, T. (2015). Understanding the most influential user experiences in successful and unsuccessful technology adoptions. *Computers in Human Behavior*, 53, 381-395. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.07.012>
- Paul DiMaggio, “From the “digital divide” to digital inequality: Studying Internet use as penetration increases,” 2001.
- Petit, Nicolas and David J. Teece, “Taking Ecosystems Competition Seriously in the Digital Economy”, *Hearing on Competition Economics of Digital Ecosystems*, OECD (2020)
- Petropoulos, Georgios, “Competition Economics of Digital Ecosystems”, OECD (December 2020). Available at: [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WD\(2020\)91/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WD(2020)91/en/pdf)
- Pinyi Yao, Mohamad Fazli Sabri, Syuhaily Osman, Norzalina Zainudin, Yezheng

- Li, “ Consumers’ Continued Intention to Use Online-to-Offline (O2O) Services in Omnichannel Retail: Differences between To-Shop and To-Home Models,” *Sustainability* (Switzerland), 2023, 15(2). <https://doi.org/10.3390/su15020945>
- Pinyi Yao, Syuhaily Osman, Mohamad Fazli Sabri, and Norzalina Zainudin, “Consumer Behavior in Online-to-Offline (O2O) Commerce: A Thematic Review,” 2022, In *Sustainability* (Switzerland) (Vol. 14, Issue 13). MDPI. <https://doi.org/10.3390/su14137842>
- Pohle, J., & Thiel, T. (2020). “Digital sovereignty”. *Internet Policy Review*, 9(4), 1-19.
- Pouri, “Eight impacts of the digital sharing economy on resource consumption,” *Resources, Conservation, and Recycling*, 168, 2021, 105434-105434.
- Priest, George L., “Rethinking Antitrust Law in an Age of Network Industries”, *Yale Law & Economics Research Paper No. 352* (2007), available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1031166>
- Priest, George L., “THE LIMITS OF ANTITRUST AND THE CHICAGO SCHOOL TRADITION”, *Journal of Competition Law & Economics*, Volume 6, Issue 1 (2010). Available at: <https://doi.org/10.1093/joclec/nhp027>
- Rampell, A. (2010). Why online2offline commerce is a trillion dollar opportunity. <http://techcrunch.com/2010/08/07/why-online2offline-commerce-is-a-trillion-dollar-opportunity/>. Accessed September 28, 2024.
- Renda, A. (2015). “From the digital single market to a digital agenda for Europe 2020”. CEPS Special Report.
- Ribera Martínez, Alba, “The DMA’s Little Piece of Heaven: The General Court Dismisses ByteDance’s Appeal Against its Designation Decision (Case T-1077/23, ByteDance Ltd v. European Commission)”, *Kluwer Competition Law Blog* (July, 2024)
- Ryu, M. H., Kim, E., and Lee, S. Y., “How offline retailers adopt O2O: Neighboring star shops and their proximity effect”. *Telecommunications Policy*, 46(3), 2022, 102278.
- Savila, I. D., Wathoni, R. N., & Santoso, A. S. (2019). The role of multichannel integration, trust and offline-to-online customer loyalty towards repurchase intention: An empirical study in online-to-offline (O2O) e-commerce. *Procedia Computer Science*, 161, 859-866. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.193>

- SEMAS. (2023). 2022 Survey Report on the Management Conditions of Traditional Markets and Shopping Districts (Traditional Market Section)
- Sha Zhang, Koen Pauwels, and Chenming Peng, “The Impact of Adding Online-to-Offline Service Platform Channels on Firms’ Offline and Total Sales and Profits,” *Journal of Interactive Marketing*, 47, 2019, 115–128. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2019.03.001>
- SHILPI BHATTACHARYA, “Management Studies Offers Antitrust a More Sophisticated Picture of Firm Behavior”, *Promarket*, Chicago Booth Stigler Center (March, 2024)
- Shin, K., Jeong, J., & Jang, M. (2022). The Effect of Digital Transformation on SMEs using O2O Platforms: Focusing on Customer Engagement. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 32(3), 580–600. <https://doi.org/10.14329/APJIS.2022.32.3.580>
- Song, Y. S. (2023). Amsa and Jung-dong Traditional Markets to Become DX Models... Selected as Lighthouse Traditional Markets. *etnews*. <https://www.etnews.com/20231013000157>
- Stephen Smith, “A sense of place: Place, culture and tourism,” *Tourism Recreation Research*, 40(2), 2015, 220–233.
- Steve Rolf Seth Schindler(2023), “The US-China rivalry and the emergence of state platform capitalism”, <https://orcid.org/0000-0003-0631-023X>, Volume 55, Issue 5.
- Stylianou, Konstantinos and Bruno Carballa-Smichowski, “‘Market’ definition in ecosystems”, *Journal of Antitrust Enforcement*, jnae046 (2024). Available at: <https://doi.org/10.1093/jaenfo/jnae046>
- Sungkyun Lee, “A study on traditional market decline and revitalization in Korea-improving the Iksan Jungang traditional market,” *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, 16(3), 2017, 455–462.
- Tammy L. Madsen, “Digital Platform Innovation and Opportunities,” 2024, In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Teece, David J., “Dynamic Competition, Organizational Capabilities, and M&A: A Short Synopsis”, *Network Law Review* (Summer 2023). Available at: <https://www.networklawreview.org/teece-dynamic-competition/>
- Tetteh, M. O., Chan, A. P., and Nani, G., “Combining process analysis method and

- four-pronged approach to integrate corporate sustainability metrics for assessing international construction joint ventures performance". *Journal of Cleaner Production*, 237, 2019, 117781.
- Tian, J., Vanderstraeten, J., Matthyssens, P., & Shen, L. (2021). Developing and leveraging platforms in a traditional industry: An orchestration and co-creation perspective. *Industrial Marketing Management*, 92, 14-33. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.10.007>
- Timo Partala, and Timo Saari, "Understanding the most influential user experiences in successful and unsuccessful technology adoptions," *Computers in Human Behavior*, 53, 2015, 381-395. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.07.012>
- Tran Thi Tuyet Nhun, "Sustainability of traditional retail in an emerging market: a conceptual framework applied to a Vietnamese wet market," *Asia Marketing Journal*, 24(4), 2023, 143-151.
- Umesh Chawla, Balraj Verma, and Amit Mittal, "Resistance to O2O technology platform adoption among small retailers: The influence of visibility and discoverability," *Technology in Society*, 2024, 76. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102482>.
- Umi Suryani, Arief, Bramantoro, and Hamsal, "The impact of digital literacy and E-Commerce adoption with O2O business adoption on the performance of small and medium enterprises," *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, Vol. 14 No. 2, 2022, pp. 199-223.
- Van den Boom, Jasper and Sarah Hinck, "ByteDance v. Commission: The EU General Court has set first bars for gatekeeper designation decisions under the Digital Markets Act", *VerfassungBlog* (July, 2024). Available at: <https://verfassungsblog.de/bytedance-v-commission-dma-gatekeeper-designation/>
- Van Deursen, A. J., & Helsper, E. J. (2015). The third-level digital divide: Who benefits most from being online?. In *Communication and information technologies annual* (Vol. 10, pp. 29-52). Emerald Group Publishing Limited.
- Van Dijck, J., Poell, T., & De Waal, M. (2018). "The platform society: Public values in a connective world". Oxford University Press.
- Van Dijk, J. A. (2006). Digital divide research, achievements and shortcomings. *Poetics*, 34(4-5), 221-235.
- van Dijk, J. A. G. M. (2020). "The digital divide". Polity.

- Wang C, Wang Y, Wang J, Xiao J, Liu J (2021) Factors influencing consumers' purchase decision-making in O2O business model: evidence from consumers' overall evaluation. *J Retail Consum Serv* 61:102565. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102565>
- Wright, A., & De Filippi, P. (2015). "Decentralized blockchain technology and the rise of lex cryptographia". Social Science Research Network.
- Yao, P., Osman, S., Sabri, M. F., & Zainudin, N. (2022). Consumer Behavior in Online-to-Offline (O2O) Commerce: A Thematic Review. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 14, Issue 13). MDPI. <https://doi.org/10.3390/su14137842>
- Yao, P., Sabri, M. F., Osman, S., Zainudin, N., & Li, Y. (2023). Consumers' Continued Intention to Use Online-to-Offline (O2O) Services in Omnichannel Retail: Differences between To-Shop and To-Home Models. *Sustainability (Switzerland)*, 15(2). <https://doi.org/10.3390/su15020945>
- Yiming Zhong, Shukun Tang, Mei Lan, "Research on the Inheritance Path and the Branding Inheritance Model of Traditional Crafts," *Sustainability*, 15(7), 2023, 5878.
- Zhang, S., Pauwels, K., & Peng, C. (2019). The Impact of Adding Online-to-Offline Service Platform Channels on Firms' Offline and Total Sales and Profits. *Journal of Interactive Marketing*, 47, 115-128. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2019.03.001>
- Zhou, "E-Commerce Impact on Traditional Retail: Exploring the Transition to New Retail Approaches," *Highlights in Business, Economics and Management*, 39, 2024, 631-637. <https://doi.org/10.54097/zcs63k04>

● 저 자 소 개 ●

박 유 리

- 서울대학교 기술정책과정 경제학 박사
- 현 정보통신정책연구원 선임연구위원

김 현 수

- 고려대학교 법학 박사
- 현 정보통신정책연구원 플랫폼정책연구실장

김 성 욱

- 중국사회과학원 경영학 박사
- 현 정보통신정책연구원 연구위원

김 경 은

- University of Southern California 경제학 박사
- 현 정보통신정책연구원 연구위원

장 신 재

- Rice University 경제학 박사
- 현 정보통신정책연구원 부연구위원

최 계 영

- Univ. of California, Davis 경제학 박사
- 현 정보통신정책연구원 선임연구위원

이 은 민

- 성신여자대학교 경제학 석사
- 현 정보통신정책연구원 부연구위원

이 경 남

- 고려대학교 경영학 석사
- 현 정보통신정책연구원 부연구위원

이 경 은

- 서울대학교 경영학 석사
- 현 정보통신정책연구원 부연구위원

이 선 희

- 성균관대학교 신문방송학 박사
- 현 정보통신정책연구원 부연구위원

손 가 녕

- 성신여자대학교 경제학 석사
- 현 정보통신정책연구원 전문연구원

이 원 우

- 함부르크대학교 대학원 법학 박사
- 현 서울대학교 법학전문대학원 교수

류 민 호

- 한국과학기술원 기술경영학 박사
- 현 동아대학교 경영정보학과 교수

오 장 민

- 서울대학교 전기컴퓨터공학부 박사
- 현 성신여자대학교 AI융합학부 교수

유 병 준

- Carnegie Mellon University 박사
- 현 서울대 경영전문대학원 교수

이 성 엽

- 서울대학교 대학원 법학 박사
- 현 고려대 기술경영대학원 교수

전 현 배

- 뉴욕대학교 경제학 박사
- 현 서강대학교 경제학과 교수

최 세 정

- 미시간 주립 대학교 매스미디어 박사
- 현 고려대학교 미디어학부 교수

최 윤 정

- 코넬대학교 경제학 박사
- 현 연세대학교 경제학부 교수

홍 대 식

- 서울대학교 법학 박사
- 현 서강대학교 법학전문대학원 교수

황 용 석

- 성균관대학교 신문방송학 박사
- 현 건국대 미디어커뮤니케이션학부 교수

정책자료 24-12

온라인 플랫폼 정책 수립체계 운영

발 행 일 2024년 12월

발 행 인 과학기술정보통신부 장관

발 행 처 과학기술정보통신부

주 소 세종 갈매로 477 정부세종청사 4동

홈페이지 www.msit.go.kr

인 쇄 경성문화사

