

Balancing Shopping Mall Strategies on the Internet vs. on the Street

조남재* • 박상혁**
Namjae Cho • Sanghyuk Park

요 약

최근 인터넷 쇼핑몰에 대한 연구는 초기 쇼핑몰 구축설계 기법 및 보안, 인증 등에 대한 관심을 넘어서 인터넷 쇼핑몰의 추진전략에 대한 연구로 확대되고 있다. 그러나 대부분의 경우에 인터넷 쇼핑몰 추진방식에 대한 단편적인 현황을 설명하는 수준에 그치고 있다. 특히, 실제 공간에서의 지원 활동이 차지하는 중요성에 대한 인식이 재평가되고 있으나, 이에 대한 연구의 추진은 거의 전무한 상황이다. 따라서 인터넷 쇼핑몰을 추진하고자 하는 기업이 수행하는 온라인(on-line) 및 오프라인(off-line) 활동의 특성과 이들 간의 균형을 위한 연구의 전략적 중요성이 매우 높다. 이에 본 연구에서는 성공적인 인터넷 쇼핑몰 사업을 추진하기 위한 전략 연구의 일환으로 사례분석을 통해 온라인상과 오프라인상의 균형된 시각을 수립하는 데 도움이 되는 프레임워크를 제시한다.

Key words : 전자상거래, 인터넷 쇼핑몰 전략, On-the-Internet, On-the-Street

I. 서론

인터넷의 급속한 확산은 사회전반에 혁신적인 변화를 가져오고 있다. 특히, 유통 관련 분야의 경우 인터넷의 영향으로 인터넷 쇼핑몰이 새로운 상거래 형태로서 급증하고 있다. 인터넷 쇼핑몰은 가상사회를 이용한 신종 사업이므로 실제 공간에서 이루어지는 상거래와는 많은 상이한 점을 보이고 있다. 즉, 인터넷이라는 새로운 패러다임에서는 기존의 물리적인 공간에서 이루어지는 상거래와는 다르게 광고-정보탐색-주문-결

제-배송 등으로 이어지는 상거래 절차에 있어서 새로운 형태의 거래방식을 형성하고 있다. 인터넷 상거래가 기존 방식과 전혀 다른 상거래 방식이라고 하지만 인터넷 쇼핑몰 운영시 많은 부분에 있어서 기존 상거래 요소가 사용되고 있다. 예를 들어 쇼핑몰 사이트를 홍보하는 데에는 온라인(on-line)과 오프라인(off-line)이라는 두가지 형태의 광고가 활용된다. 메일링, 유명 사이트에 배너 광고 등은 온라인 형태로 이루어지는 광고이지만, 신문이나 방송을 통한 광고나 이벤트 행사의 주최 등은 기존 거래방식에서 사용되던 측

* 한양대학교 경영학부 교수

** 한양대학교 경영학부 박사과정

진 활동이다.

즉, 인터넷 쇼핑물 사업자가 쇼핑물을 성공적으로 운영하기 위해서는 인터넷 쇼핑물 운영에 필요한 On-the-Street 상의 활동과 On-the-Internet 상의 활동을 기업 상황에 적합하게 구성, 추진하는 전략이 요구된다.¹ 여러 인터넷 쇼핑물 사업자를 대상으로 추진전략을 분석해보면, 기업마다 인터넷 상거래를 추진하는 방식은 매우 상이함을 알 수 있다. 기존의 전통적인 상거래 형태를 보유한 기업이 추가적으로 인터넷 상거래를 도입하는 경우, 기존의 사업 기반이 전무한 상태에서 신종 사업으로 인터넷 상거래에 진입하는 경우, 시작은 가상 상거래부터 추진하여 역으로 전통적인 채널을 확보하려고 노력하는 경우 등 기업마다 추진전략과 운영방식이 상이한 모습을 보이고 있다.

인터넷 쇼핑물에 대한 연구는 초기 쇼핑물 구축방안, 보안, 인증 등의 시스템 구축 측면에 관심이 집중되던 것과는 달리 인터넷 쇼핑물 추진전략에 대한 연구로 확대되고 있다. 그러나 인터넷 쇼핑물 사업자의 전략에 대한 연구는 아직도 매우 미흡한 실정이다. 전통적 시장의 사업자의 활동에 대한 경영학의 연구가 새로운 거래 패러다임인 전자상거래 활동을 설명하기에는 아직 부족한 점이 많다.

인터넷 쇼핑물 사업은 콘텐츠의 확보와 정보기술의 활용을 기반으로 한 유통사업이라고 할 수 있다. 따라서 이 사업을 추진하는 기업들의 대표적인 배경으로는 콘텐츠의 보유 및 활용에 강점을 가진 방송사, 신문사 등의 사업자가 인터넷 쇼핑물 사업을 추진하는 경우와, 정보기술 및 통신 사업에 종사하는 기업이나 정보기술

의 활용능력에 강점을 가진 사업자가 그 사업의 확장으로서 인터넷 쇼핑물을 추진하는 경우, 그리고 기존에 유통 사업에 진출하여 있는 기업이 그 연장선상에서 인터넷 쇼핑물을 추진하는 경우 등이 있다. 본 연구에서는 인터넷 쇼핑물 사업자를 “콘텐츠기반”, “정보기술기반”, “유통기반” 등의 구분에 입각하여 사례기업을 선정하고, 사례기업을 중심으로 인터넷 쇼핑물 사업추진에 있어서 On-the-Street 상거래 요소와 On-the-Internet 상거래 요소가 어떻게 구성되어 진행되고 있는지를 분석하고자 한다.

II. 인터넷 쇼핑물 사업자의 유형

인터넷 쇼핑물에 대한 연구 중 사업유형에 관련된 연구의 결과를 간략히 정리하면 다음과 같다.

Hoffman, Novak, and Chatterjee(1995)는 인터넷 쇼핑물 사이트를 최종 행선지 사이트와 통행통제 사이트로 분류하였다. 최종 행선지 사이트는 1) 직접 상품을 판매하는 온라인 상점(on-line storefront), 2) 광고나 이미지 또는 정보를 제공하는 인터넷 프리센스 사이트(internet presence sites), 3) 유료 콘텐츠나 데이터베이스 검색 정보제공 등을 수행하는 콘텐츠 사이트 등으로 구분된다. 한편, 통행통제 사이트는 5) 온라인 점포를 관리하는 몰사이트, 6) 잠재 고객확보를 위해 여러가지 이벤트나 흥미거리를 제공하는 인센티브 사이트, 7) 목적에 적합한 사이트를 찾아주는 검색 사이트 등으로 분류하였다. 이 연구는 인터넷 쇼핑물 유형에 대한 연구중 비교적 초기에 작성된 것으로서, 사업자유형 구분의 명확성이나 구분에 의한 시사점은 다소 부족하다고 하겠다.

전통적 시장과 인터넷이라는 시장 매커니즘의 특성차이에 근거하여 인터넷과 관련해 어떠한 비즈니스 개념을 취하느냐를 기준으로 사업

¹ 본 연구에서는 기존 방식의 상거래 요소(배송, 고객상담 등)를 On-the-Street, 인터넷이라는 매체를 통한 상거래 요소를 On-the-Internet 이라고 칭한다.

유형을 나누는 경우도 있다(Lowery, 1998). 이 구분은 인터넷 쇼핑물 사업에 진출하는 배경을 이해할 수 있게 해주는 장점이 있다. 이 경우 인터넷 쇼핑물 사업자의 분류는 다음과 같이 제시될 수 있다.

- 전통적인 사업의 유형을 고수하되 기존의 운영방식에 인터넷 마케팅과 판매를 가미한 사업유형 : 인터넷으로 상징되는 전자상거래 요소가 기존의 전통적 사업 유형에 있어서의 마케팅 커뮤니케이션 활동을 확장하는 것을 지원하는 경우
- 전통적인 사업 개념을 활용하여 인터넷 비즈니스에 적용한 경우 : 많은 기업들이 기존 사업의 운영방식에 익숙하고 나름대로의 노하우를 보유하고 있는 만큼, 유사한 사업을 인터넷상에서도 실현하고자 하는 의지가 구현되는 경우
- 신개념의 인터넷 비즈니스 : 전자상거래 사업 유형 가운데 가장 도전적이면서도 한편으로 상대적인 위험성이 높은 사업의 유형으로서 기존의 시장과 완전히 다른 제품과 서비스를 제공하는 경우.

이와 같은 연구들은 대부분 인터넷 쇼핑물을 분류하는 데에 초점이 맞추어져 있기 때문에 사업자의 입장에서 도출할 수 있는 시사점에 한계가 있다².

III. 인터넷 쇼핑물 사업자 전략

인터넷 쇼핑물이 성공적 추진을 위해 사업자들이 시도하고 있는 다양한 전략을 정리하면

² 조남재·송길영(1998)의 연구에 의하면 사업자의 배경이 “정보기술기반”과 “유통기반”이라는 차이에 따라 사이버 쇼핑물 경영방식도 차이가 있음을 제시하고 있다.

다음과 같다.

① 가격우위 전략 : 인터넷 쇼핑물을 추진하는 많은 기업에서 시도하고 있는 전략이다. 실제 매장이 존재하지 않으며, 주문/결제 과정이 자동적으로 처리되기 때문에 매장운영비나 인건비의 절감 등을 통해 가격 우위를 확보하는 것이 가능하다. MyKims Club 이나 Wow Books 와 같은 사이트에서 추진하는 전략이다. 그러나 기존 유통망이 있는 사이트인 경우 상이한 가격체제로 인해 저가 유지에 어려움이 있으며, 협상력의 확보나 전통시장에서는 없던 추가적인 비용(배송비, 인증처리비 등)이 발생하게 된다는 어려움을 극복하여야 한다.

② 고객서비스 전략 : 고객에게 양질의 서비스(무료 메일계정, 무료 홈페이지 공간 제공 등)를 제공하여 회원확보에 집중하는 전략이다. One-Stop-Shopping 을 지향하는 데이콤이나 한솔 CS Club, A/S 에 초점을 맞추고 있는 LG 전자와 같은 회사가 주로 사용하는 전략이다.

③ 선점 전략 : 신규시장에서 선점의 위치에 오르는 것은 후발기업의 입장에서는 강력한 진입장벽이 되기 때문에 매우 중요한 역할을 담당한다. 그러나 선점 전략은 남보다 빠르게 움직이는 데에 따른 위험과 불확실성을 감당할 수 있어야 수행이 가능하다.

④ 아이디어 창출 전략 : 기존 산업에서는 존재하지 않았던 서비스나 상품을 이용해 신사업을 창출하는 전략이다. ‘광고를 보면 돈을 준다’는 전략은 골드뱅크가 급성장하는데 있어 교두보역할을 담당하였다.

⑤ 제품 포트폴리오 전략 : 제공하는 제품 믹스의 특성을 기반으로 시장에 진입하는 전략이다. Wow Books 는 컴퓨터 관련 서적을 저가에 공급해주는 전략으로 쇼핑물 사업을 추진하고 있다. 이는 서적시장 중 컴퓨터관련 분야라는 특화된 영역만을 대상으로 하는 포트폴리오 전

략을 수행하고 있는 것이다.

⑥ 콘텐츠 기반 전략 : 신문사나 방송국 또는 IP 사업자의 장점은 기존의 축적된 콘텐츠가 많이 있기 때문에 콘텐츠에 대한 인식과 이용 의향이 높은 사람들이 많다는 점이다. 이를 이용해 다양한 마케팅전략이나 콘텐츠의 재가공 판매전략을 수행한다. 마이더스 동아일보의 경우 인터넷 동아일보 사이트에 접속자가 많은 점을 기반으로 쇼핑몰 사업을 수행하고 있다.

⑦ 광고 전략 : 온라인상의 광고 뿐만 아니라 전통적인 광고전략이 포함된다. 반즈 앤 노블스는 일반 매장과 마찬가지로 온라인을 통해서도 서적을 판매하기로 결정한 후 라디오, TV, 잡지 광고를 통해 고객인지도를 높이는 전략을 사용하고 있다.

⑧ 유통망 전략 : 유통망의 확보 형태에 따라 추진하는 사업전략은 매우 상이하게 나타난다. 서적산업의 아마존과 반즈 앤 노블스를 비교해 보면, 아마존은 택배사와 연계하여 유통망을 확보해 나가는 반면, 반즈 앤 노블스는 자체 체인망을 이용한 배송서비스에 집중하는 모습을 보이고 있다.

⑨ 전략적 제휴 : 보완적 역량을 갖춘 다른 기업과의 제휴를 통해 자사의 차별성을 유지하면서 경쟁력을 확보하기 위한 전략이다. 아마존의 경우 약 6만개 이상의 업체와 협력관계를 맺고 있는데 그 중에는 AOL, 야후, 네스케이프 등의 회사가 포함되어 있다.

이상에서 설명한 전략들 외에도 인센티브 전략, 기술 우위 전략 등 다양한 전략들이 사용되고 있다. 인터넷 쇼핑몰 사업을 추진하고자 하는 기업의 입장에서 보면, 현재 인터넷 쇼핑몰 사업에 활용되고 있는 전략들이 이론적 배경이나 검증된 법칙에 의한 것이 아니기 때문에, 어떤 전략을 어떤 상황에 사용해야 효과가 큰 것

인가에 대한 불확실성에 노출되어 있는 강도가 매우 높다고 할 수 있다.

IV. 사례연구

4.1 사례연구방법

특성이 다른 2개 이상의 사례를 연구의 대상으로 하여 자료를 수집하고 상호 비교하는 것은 단일 사례를 분석하는 경우에 비하여 정성적(qualitative) 연구의 신뢰성과 타당성을 높이는 데에 매우 유용한 방법으로 알려져 있다(Benbasat, Goldstein and Mead, 1987). 본 연구에서는 인터넷 쇼핑몰 사업을 추진하는 기업들이 On-the-Street/On-the-Internet 상거래 요소를 어떤 형태로 추진하는가를 분석하기 위한 연구의 대상으로 사업배경이 상이한 세 개의 기업을 선정하였다. 앞서 언급한 바에 따라 정보기술을 기반으로 한 기업으로서 데이콤을, 유통 및 서비스에 기반으로 한 기업으로서 한솔 CSN을, 그리고 콘텐츠 역량을 기반으로 한 기업으로서 동아일보를 분석 대상으로 선정하고, 이들이 추진하고 있는 인터넷 쇼핑몰 사업인 데이콤 쇼핑몰, 한솔 CS Club, 마이더스 동아일보 등을 연구의 대상으로 하였다(표-1 참조).

[표-1] 인터넷 쇼핑몰 분류에 따른 사례대상기업

사업 배경	정보기술 기반	유통 기반	콘텐츠 기반
사업자 명	데이콤 쇼핑몰	한솔 CS Club	마이더스 동아일보

사례 기업에 대한 자료수집을 위해 이들 기업의 2차 자료에 대한 수집과 분석을 수행한 뒤 해당 업체 담당자를 대상으로 인터뷰를 실시하였다. 본 연구의 인터뷰는 1999년 9-10월 중에 수행되었다.

4.2 연구대상의 특성

1) 데이콤 쇼핑볼

1982년에 설립된 데이콤은 전화, 전용회선, 무선통신, 위성통신, 초고속통신망사업과 같은 유/무선기간통신사업, 정보 축적/처리/제공 및 교환/전송 사업과 멀티미디어 서비스 등의 부가통신사업, 전기통신에 관한 연구 및 기술개발 등의 사업을 수행하고 있다. 천리안 서비스는 1988년에 개시하였으며, 1997년 11월에 이르러서는 유료가입자가 100만명을 돌파하였다. 전반적인 매출은 증가추세에 있으며, 매출비중은 천리안, 보라넷 등 정보통신사업이 점점 증가하는 추세이다(표-2, 표-3 참조).

[표-2] 데이콤의 연간 매출현황

(단위 : 백만원)

년도	매출액	영업이익	당기순이익
1994	344,929	33,646	13,190
1995	369,865	33,362	13,475
1996	620,794	59,094	15,153
1997	672,068	76,962	-35,682
1998	681,216	84,826	15,480
1999(반기)	340,131	31,726	8,250

[표-3] 데이콤의 주요 매출 내역

(1998년말 기준)

사업부문	품목	매출비율(%)
유선전화	국제전화	33
	시외전화	19.7
	기업통신	12.4
	소계	65.1
정보통신	천리안	19.0
	공중데이터 통신	3.1
	인터넷(보라넷)	6.2
	기타	2.4
	소계	30.6
기타	연구/부동산 임대	4.2

“한국을 대표하는 인터넷 기업”이라는 비전 하에 Six C(Connectivity, Context, Contents, Commence, Communication, Community)분야를 모두 갖춘 국내 제일의 인터넷 사업자라는 위치를 기반으로 하고 있다. 1999년 9월 현재 데이콤

천리안은 가입자 수 기준으로 개인 인터넷 제공사업(Consumer ISP) 분야 시장점유율 세계 4위(국내 40% 시장점유율, 180만명 가입자)를 차지하고 있다는 점을 강조한다.

인터넷 쇼핑볼과 관련된 데이콤의 전략을 살펴보면 다음과 같다.

① 통합쇼핑볼 운영 : Mall + Shop + Community의 통합이라는 전략하에 쇼핑볼 임대사업과 쇼핑볼 운영 그리고 커뮤니티 강화라는 통합화 전략을 통해 시너지 효과의 극대화를 추구한다.

② 수익원천의 분화 : 쇼핑볼 관리비, 판매비, 광고 수익 등으로 나누어 각 부분의 수익 극대화를 도모한다.

③ 강력한 전략적 제휴형성 : 미디어(매스 미디어, 출판, 온라인 방송), 콘텐츠(게임, 오락, 애니메이션), 기술(압축, 전송, 서비스기술) 등으로 나누어 데이콤이 필요한 사업과는 적극적인 제휴관계를 체결하며, 우수 업종에 대해서는 자회사, 출자를 통한 컨소시엄 회사 설립 및 인수 합병을 통한 벤처기업 인수 등의 전략을 추진한다.

④ 서비스 강화 : One-stop-shopping이 가능한 체계를 유지하기 위해 쇼핑볼 사업 업종의 다각화를 추구하며, 쇼핑볼 사업과 지불, 배송단계를 통합한다.

이상의 내용을 살펴볼 때, 데이콤은 정보기술을 사업기반으로 출발하여 인터넷 쇼핑볼 사업에 필요한 유통(마케팅)과 콘텐츠는 적극적인 제휴를 통해 확보해 나가는 모습을 보이고 있다. 자체적으로는 On-the-Internet에 역량이 집중되어 있으나, 아웃소싱과 제휴를 통해 On-the-Street 활동과 On-the-Internet 활동이 균형을 이루며 추진하려는 모습이 나타나 있다.

2) 한솔 CS Club

전형적인 물류/유통 기업으로서 사업 배경을 가지고 인터넷 쇼핑물 사업에 진출한 한솔 CSN은 1994년 한솔의 지제품 유통 역할을 담당하기 위해 영우통상(株)이라는 이름으로 설립되었다. 카달로그를 통한 유통업과 무점포 판매업에서 획득한 노하우를 기반으로 1997년 2월 한솔 CSN(Cyber Service Network)으로 사명을 변경한 후 인터넷을 활용한 사업확장을 시도하여, 1997년 6월 한솔 CS Club이라는 브랜드로 인터넷 쇼핑물 사업을 시작하였다. 또한 국제물류 공동화와 물류 부문의 기업간 제휴를 통해 물류 합리화와 경쟁역량 확보를 도모(한해 70여 개의 대리점 확보)하고 있으며, 통합 물류정보시스템의 구축을 통한 물류정보 인프라의 확보와 전략적 제휴를 통한 체질 강화를 위해 노력하고 있다.

한솔 CSN은 사업영역에 따라 사업부문을 물류사업부문, CS Club 사업부문으로 구분하고 있다.

- 물류 사업부 : 물류사업은 기업의 종합 물류관리 대행서비스, 기업간 물류 공동화 서비스, 국제복합운송 주선 서비스, 국제화물 복화서비스 등을 주로 하는 종합 물류관리 서비스로 매출의 86%를 차지하는 사업부문이다. 현재 국내물류, 국제물류, 물류 대리점사업 등으로 구성되어 있다.
- CS Club 사업부 : CS Club은 회원들을 대상으로 카달로그, 텔레마케팅, 인터넷 등의 정보 교류매체를 활용해 상품과 서비스를 제공하는 회원제 무점포 유통사업이다. 현재 일용잡화, 전기가전, 의류, 식품 등 약 70,000여 가지의 상품과 1,000여 가지의 서비스를 제공하고 있다.

한솔 CSN의 매출실적은 1998년 기준으로 270억원을 기록하고 있다(표-4 참조). [표-4]의

1999년도 이후 수치는 추정치이다.

[표-4] 한솔 CSN의 매출추세

년도	매출	
	금액(억원)	성장률(%).....
1997	100	-
1998	270	170
1999	850	214
2000	2,000	135
2001	3,600	80
2002	5,600	56

한솔 CS Club은 전략적 특성상, 물류 배경 사업자로서 실물 공간의 마케팅 4P(price, place, promotion, product) 전략이 인터넷 비즈니스에서도 유효함을 강조하고 있다. 이를 바탕으로 인터넷 상거래의 주문에서 배송, A/S에 이르는 과정 중 소비자에게 도달하는 인터미디어리 사업으로서, 물류/유통 배경의 한솔 CS Club의 역할 확대를 기대하고 있다. 우선적으로 인터넷 사업부문의 포지셔닝을 확고히 하는 것을 목표로 한다. 이를 위해 인터넷 비즈니스의 선도 진입자의 이득을 획득하는 것과 더불어, 물류/유통 배경 사업자로서의 핵심역량을 디지털 산업 경쟁에 맞추어 활용한다는 전략을 추진하는 것이다. 또한 인터넷 사업자로서의 부족한 역량에 대해서는 다양한 전략적 제휴를 시도함으로써 한솔 CS Club의 인터넷 사업 비전을 실현시키고자 하고 있다. 이러한 공유된 비전을 경쟁자와 차별화함으로써 인터넷 기업 한솔 CS Club의 최상가치를 이끌어 내는 것을 전략 방향의 핵심으로 하고 있다.

한솔 CS Club의 고객 만족 정책의 방향은 크게 두 가지로 구분된다. 하나는 소비자의 권익을 보호함으로써 고객에 대한 신뢰도를 높이는 것이며, 다른 하나는 고객 만족서비스를 통해 브

랜드에 대한 충성도를 이끌어 내는 것이다. 이를 가능하게 하는 것은 물류정보시스템의 적절한 활용과 적극적인 가격정책이라고 할 수 있다.

쇼핑몰 사업자의 성공의 열쇠를 ‘고객신뢰’에 있다고 판단하고 소비자의 권리와 정보 보호를 공식적으로 표방하고 있다. 이것은 소비자 보험 가입과 정보보호 서약, 완벽한 환불 보장을 통해 나타난다. 가격 측면에서 경쟁사와의 동종 제품 비교를 통해 최저가격을 보장하는 전략을 취하고 있는 것은 한솔 CS Club에 대한 소비자의 충성도 강화와 기업의 차별적 역량 확보에 큰 기여를 할 것으로 예상하고 있다. 고객의 만족은 차후의 소비자 방문과 구매지속을 위해 중요한 요소라는 인식이 확고하다. 따라서 이를 위해 한솔 CS Club은 자사의 사업배정에 따른 역량을 활용하여 고객이 직접 체감하는 효과로서 배송 지연의 최소화를 추구하고 있다. 실시간 배송 조회 서비스는 물류 종합 시스템의 활용에 힘입은 바가 크다. 한편 한솔 CS Club이 제공하고 있는 일대일 맞춤 서비스는 국내 인터넷 쇼핑몰 가운데 최초의 본격활용의 사례로서 그간 기술적, 비용적 문제로 인해 시행이 보류되었던 서비스를 본격적으로 시행했다는 점에서 차별적 역량으로서의 활용가능성을 높이 평가하고 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이, 한솔 CSN은 사업기반인 유통/물류 역량을 기반으로 출발하여 인터넷 쇼핑몰 사업에 필요한 기술(마케팅)과 콘텐츠를 아웃소싱을 통해 확보해 나가는 모습을 보이고 있으며, 인터넷을 마케팅 매체라는 확고한 인식을 가지고 백화점 수준의 협상력 확보를 위한 물량 확보와 물류 등 적극적으로 On-the-Street 활동에 집중하고 있다.

3) 마이다스 동아일보

1996년 자본금 100억의 별도 법인으로 출

발한 마이다스 동아일보는 1998년 1월 국내 언론사 최초로 인터넷 쇼핑몰 사업을 시작하였다. 1,000개 제품으로 시작하여 현재 약 15,000개 물품 구비하고 있다. 마이다스 동아일보는 신문 사업자로서의 강점인 콘텐츠를 인터넷 환경에 적극 활용함으로써 사업영역의 확대를 도모하고 있다. 마이다스 동아일보가 수행하는 인터넷 사업영역은 인터넷을 통한 기사제공, 사용자 커뮤니티 지원, 콘텐츠 제공, 인터넷 쇼핑몰 등으로 분류할 수 있다.

1999년 9월 현재 사이트 등록회원은 6만 3천명에 이르고 있으며, 1998년 총매출은 11억원이었다. 쇼핑몰을 통해 주로 거래되는 품목은 소프트웨어, 비디오, 책, 가전제품, 생활용품, 자동차부품, 꽃 등이다.

마이다스 동아일보의 사업자로서의 강점을 살펴보면 다음과 같다.

① 높은 신뢰도 : 1920년도부터 폐간과 복간을 거듭하면서 역사적 사건에 대해 민감하고 예리하게 반응한 결과 국내외 독자들로부터 두터운 신뢰를 얻고 있다. 동아일보의 특성상 정치적으로는 중도를 지향하면서 국내의 계파, 지역, 연령을 초월한 다양한 배경의 독자를 확보하고 있고, 때문에 언론사로서의 사회적 영향력이 매우 크다는 점이 마이다스 동아일보 사업으로 이미지 전수가 되어 있다.

② 풍부한 콘텐츠 : 주요 언론사로서의 동아일보가 축적한 정보와 기사, 관련 데이터베이스와 활용 능력, 문화전반에 관한 노하우와 전반적 흐름을 해석하는 감각, 휴먼 네트워크, 기획력과 자본력 등은 다른 인터넷 사업자가 모방하기 힘든 차별적 역량으로 평가받을 수 있다. 그간 언론사로서의 입지를 구축하면서 수집한 정치, 경제, 사회, 문화, 오락, 교육, 의학 등 전 분야에 걸친 체계적인 자료수집과 노하우의 습

득은 이미 콘텐츠의 디지털화가 상당부분 진행되어 이를 인터넷 사업에 적용시켜 활용하는데 커다란 강점이 되고 있다. 언론 데이터베이스를 인터넷 사업에 직접적으로 활용함과 동시에 접속하는 고객의 성향을 적극적으로 반영, 네트워크를 활용한 다양한 콘텐츠 영역을 확보하였다. 실제로 마이더스 동아일보가 제공하는 콘텐츠는 각 영역별로 정보의 독자성과 깊이와 넓이를 갖추고 있어 정보를 찾는 고객의 욕구를 충족시키는데 많은 강점이 있다.

③ 적절한 아웃소싱의 활용 : 언론사로서 인터넷 사업에서 독창적인 역량을 발휘하기 힘들다고 판단하는 부분에 대해서는 적극적인 아웃소싱과 계약을 활용하는 전략을 추구하고 있다. 적극적인 아웃소싱을 통해 원하는 정보와 서비스의 내용과 품질을 확보하고 고객의 욕구를 충족시킴으로써 동반자적인 이득을 얻는 전략을 취하고 있다. 예를 들어 의료정보서비스는 가천길병원과 전략적 제휴관계를 맺어 전문화된 정보서비스를 제공한다.

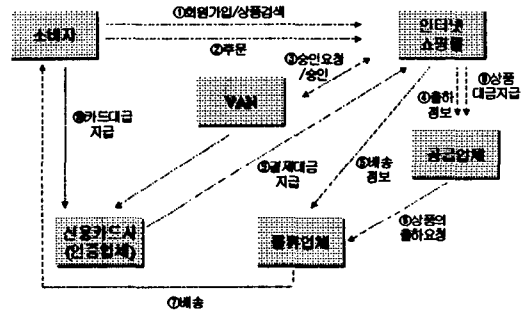
④ 커뮤니티 지원 : 사업초기부터 구독자를 기반으로 한 소비자의 로열티를 지향함으로써 인터넷 사업의 성공 관건인 신뢰도를 확보하는데 성공한데 이어, 무료 전자우편 계정과 홈페이지를 제공함으로써 소비자 커뮤니티의 확산을 적극 지원하고 있다. 아직은 게시판과 동호회가 초기 단계에 있으나, 마이더스 동아일보가 보유한 콘텐츠와 55만의 회원 수를 감안하면 볼 때 커뮤니티 발달의 여지가 충분하다는 판단이다. 또한 소비자가 제작한 콘텐츠를 직접 마이더스 동아일보 데이터베이스로 저장, 활용할 수 있도록 지원함으로써 소비자 참여의 인센티브를 높이고 있다. 이로써 마이더스 동아일보는 콘텐츠와 커뮤니티의 통합을 통한 이용고객의 확보라는 시너지를 기대하고 있다.

이상의 내용을 살펴볼 때, 마이더스 동아일보는 콘텐츠 역량을 기반으로 필요한 기술과 마케팅활동을 자체적으로 확보해 나가는 전략을 사용하고 있다. 아직까지는 인터넷 쇼핑몰 사업이 활성화되어 있지는 않으나 비교적 On-the-Internet 활동의 비중이 큰 모습을 보이고 있다.

V. On the Internet vs. On the Street

인터넷 쇼핑몰을 위한 전형적인 업무 프로세스를 나타낸 것이 [그림-1]이다. 소비자는 쇼핑몰에서 회원가입과 상품검색과정을 거친 후 주문을 내게 된다. 일단 주문이 발생하면, 쇼핑몰은 VAN을 통해 신용카드업체(인증업체)에게 카드사용승인을 요청하고 카드 회사는 신용수준에 따라 사용승인을 한다. 이러한 작업이 끝나면 인터넷 쇼핑몰 회사는 공급업체에게 출하정보를 전달하고 물류업체에게는 배송정보를 전달한다. 이 과정이 끝나면 물류업체는 공급업체로부터 제품의 출하를 받아 소비자에게 배송을 하며, 그 이후에 쇼핑몰이 공급업자에게, 신용카드사가 쇼핑몰에게, 소비자가 신용카드사에 대해 대금을 지불하게 된다

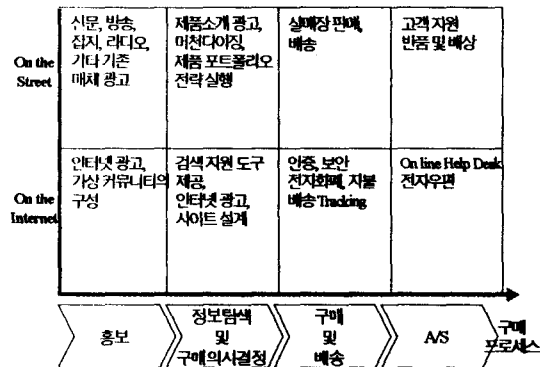
[그림-1] 인터넷 쇼핑몰의 업무흐름



[그림-1]에 나타난 바와 같이 인터넷 쇼핑몰의 업무흐름을 살펴보면 On-the-Street 부분과 On-

the-Internet 부분이 동시에 발생함을 알 수 있다. 업무흐름에 따라 인터넷 쇼핑몰 사업자가 수행하여야 하는 업무를 On-the-Street 과 On-the-Internet 별로 나눈 것이 [그림-2]이다.

[그림-2] On-the-Internet vs. On-the-Street 업무활동



(자료원: 한양대학교 정보화 연구센터, 1999)

인터넷 쇼핑몰 구매 프로세스별로 업무내용을 살펴보면 다음과 같다.

① 홍보 : 포털 사이트나 방문객이 많은 인터넷 사이트에 있는 배너광고 등을 통해 접속하는 경우도 많이 있지만, 사이트를 찾는 고객 중 상당수가 구전이나 TV 또는 신문, 잡지, 라디오 등의 광고를 통해 접속하게 된다.

② 정보탐색 및 구매의사결정 : On-the-Street 인 경우, 이벤트의 개최와 홍보, 공급업체 선정, 상품확보 등의 활동이 발생한다. On-the-Internet 인 경우, 검색 에이전트나 멀티미디어를 통해 구매자가 원하는 상품을 효과적으로 선택하도록 지원하며, 인터넷 상품광고, 사이트 내 효과적인 상품배치 등도 소비자의 구매의사결정에 영향을 미친다.

③ 구매 및 배송 : 배송단계에 있어 유통 및 배송망을 자체 보유하고 있는 경우와 그렇지 않은 경우에 업무추진 활동은 매우 다르게 나타난다. 기존의 유통 사업자가 인터넷 쇼핑몰 사업

에 진출하는 경우에는 확보된 자사 유통망을 활용한 사업전략의 추진이 가능한 반면, 그렇지 않은 경우에는 택배업체에 의존해야 한다. 기존 유통망을 보유하고 있는지의 여부는 시장의 상황과 특성에 따라 장점으로 작용하는 수준이 다를 것이다. 백화점 사업자들이 인터넷 공간상의 활동의 중요성을 인식하여 활동 영역을 확대하고 있는 반면에, 우체국 공간을 임대하여 매장으로 활용하고 있는 e-Postop 의 경우는 인터넷 사업자로 창업하여 전통적인 유통망의 중요성을 인식하여 실물 유통 공간의 확보를 사업전략으로 채택한 경우이다. 한편, 인증, 보안, 지불 등의 기능과 배송추적서비스는 On-the-Internet 상에서 이루어지는 업무활동이다.

④ A/S : 전화를 통해 소비자와 직접 상담하는 활동이나 반품 또는 배상 등의 활동은 여전히 On-the-Street 상에서 수행되는 업무인 반면, 전자우편을 통해 고객의 질의에 답변을 하거나 인터넷 화면에 도움말 기능을 제공하는 활동은 On-the-Internet 상에서 수행되는 업무이다.

앞서 분석한 사례기업들을 대상으로 On-the-Street 활동과 On-the-Internet 활동 비중이 어떻게 차이가 있는지를 도식화한 것이 [그림-3]이다.

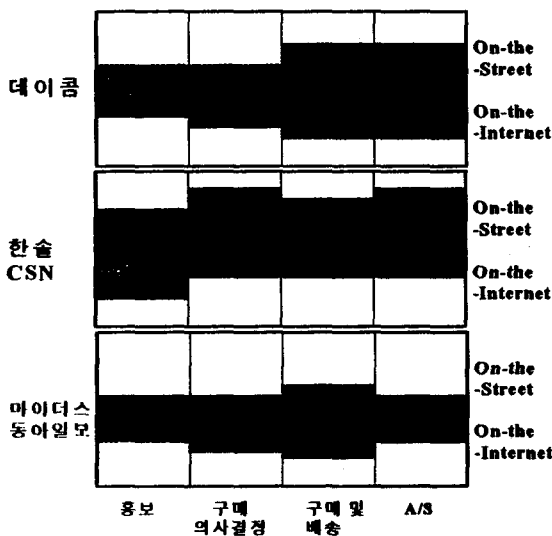
데이콤의 경우, 정보기술이 강점인 배경을 이용하여 자사의 역량을 On-the-Internet 에 집중시킨 반면 On-the-Street 부문의 활동은 적극적인 아웃소싱을 통해 보완해 나가는 전략을 취하고 있다. 전체적으로 보면 On-the-Street 과 On-the-Internet 활동이 균형을 이루고 있다.

한솔 CS Club 의 경우, 기업의 배경인 유통을 적극적으로 활용하여 조직의 핵심역량이 On-the-Street 활동에 집중되어 있는 모습을 보이고 있다. On-the-Internet 활동은 주로 영업이라는 목적을 달성하기 위한 수단으로 사용되고 있다.

마이더스 동아일보의 경우, 인터넷 동아일보

라는 뉴스 콘텐츠 제공사업의 연장선상으로 인터넷 쇼핑몰을 시작하였다. 따라서 뉴스 콘텐츠 제공을 위한 인터넷 기술이 이미 확보되어 있는 상황에서 출발하였기 때문에 아직까지는 On-the-Street 활동은 상대적으로 비중이 적으며, 제휴관계나 공급자에게 위임하는 상황임을 알 수 있다.

[그림-3] 사례기업의 On-the-Street vs. On-the-Internet 활동 비중



VI. 결론 및 시사점

본 연구에 나타난 바와 같이 인터넷 쇼핑몰 사업에 성공하기 위해서는 인터넷 쇼핑몰 사업에 필요한 자원(콘텐츠, 기술, 유통망)의 확보 이상으로 자원의 적절한 배분과 활용을 통해 실물 공간 상의 활동과 인터넷 공간 상의 활동간에 사업자의 특성에 맞는 균형을 모색하고 이를 사업 전략과 연계시키기 위한 노력이 중요하다. 다시 말하면, 콘텐츠나 기술력, 효율적 유통망의 확보 등은 인터넷 쇼핑몰 사업의 일부이며, 개별적인 장점이 사업적 성공을 보장해주지는 못한다는

것이다.

인터넷 쇼핑몰 사업 성공을 위한 최선의 방법은 기업의 배경과 특성, 상황에 맞추어 사업자의 강점을 부각시키는 한편, 약점을 보완하기 위한 체계적인 마스터플랜의 수립과 실행을 달성하는 것이며, 이를 위해서는 On-the-Street 활동과 On-the-Internet 활동간의 바람직한 균형점을 모색할 필요성이 있다. 현재 시점에서 필요한 것은 '순수한' 인터넷 쇼핑몰 전략이라기 보다는 하이브리드(hybrid) 형태를 취하고 있다고 하더라도 매출을 실현하고 경쟁력을 만들어내는 전략이다. 흰 고양이 인가 검은 고양이 인가의 논의보다 중요한 것은 쥐잡는 고양이 인가의 논의라고 할 수 있다. 차후의 연구에서는 이러한 전략의 구체적인 균형 양상과 기업 경쟁력과의 관계를 보다 체계적으로 밝혀 상황에 맞는 전략을 수립할 수 있는 과학적 기반을 마련하기 위한 노력이 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

조남재·송길영, "기업 배경에 따른 사이버쇼핑몰 경영전략: 비교사례연구," 한국 CALS/EC 학회지, Vol. 3, No. 1, June 1998.

Benbasat, Izak, David K. Goldstein and Melissa Mead, "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems," MIS Quarterly, September 1987, pp. 369~386.

Downes, Larry and Chunka Mui, *Unleashing The Killer App: digital strategies for market dominance*, Harvard Business School Press, 1998.

Hagel III, John and Arthur G. Armstrong, *Net gain : expanding markets through virtual communities*, Harvard Business School Press, 1997.

Hoffman, L. Donna, Thomas P. Novak, and Patali

Chaterjee, "Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges," *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 1, No. 3, 1995.

Lowery, Joseph, *Netpreneur : The Dimension of Transferring Your business Model to the Internet*, QEU, 1998