

# 닷컴기업의 오프라인 진출전략

이용희 (삼성경제연구소 수석연구원)

## I. 서론

90년대 중반부터 급부상한 인터넷 환경의 도래는 기업의 경영자나 기업을 연구하는 경영학자 모두에게 전혀 새로운 전략적 사고와 분석의 틀을 요구하고 있다. 기존 전통기업은 새로운 인터넷 환경에서 어떻게 변신을 해야 하는가에 대한 비전과 구체적인 전략수립으로 고민하는 반면, 최근 위기에 처한 닷컴기업들은 한계에 부딪친 수익모델을 개선하기 위하여 다양한 생존 프로그램을 구상하고 있다. 본 고에서는 닷컴기업들이 과연 어떻게 하면 효과적으로 오프라인과 결합하여 성과를 높일 수 있을까 하는 것을 검토해 보고자 한다.

닷컴기업의 오프라인 진출과 이를 위한 전략은 최근 많은 관심을 받는 현안이지만 실제로는 이에 대한 명확한 개념이나 체계적인 분석의 틀이 부재한 실정이다. 2000년 초에 발표된 AOL과 Time Warner의 합병사례는 온라인과 오프라인 기업 간 이루어진 최초의 합병이자 닷컴기업과 오프라인 기업의 본격적인 연계를 예고하는 신호탄이었다. 그러나 그 이전부터 AOL은 GM과 제휴관계를 맺고 있었으며 포드와 야후의 제휴 등과 같이 무수한 온/오프간의 제휴관계가 존속해 왔었다. 이렇듯 닷컴기업의 오프라인과의 연계/진출 전략은 그 종류와 동기가 다양하다. 본 고에서는 이러한 상황을 고려하여 우선 닷컴의 오프라인 진출 전략의 개념에 대한 정확한 개념을 제시하고 진출 전략의 유형과 동기를 파악하고자 한다. 그리고 더 나아가 닷컴기업들이 이러한 전략을 추구할 때에 유념해야되는 사항들은 무엇이고 어떠한 기준으로 전략을 실행해야 하는 지에 대한 Guideline을 제시하고자 한다.

## II. 위기타개를 위한 닷컴의 오프라인 진출동기와 진출형태

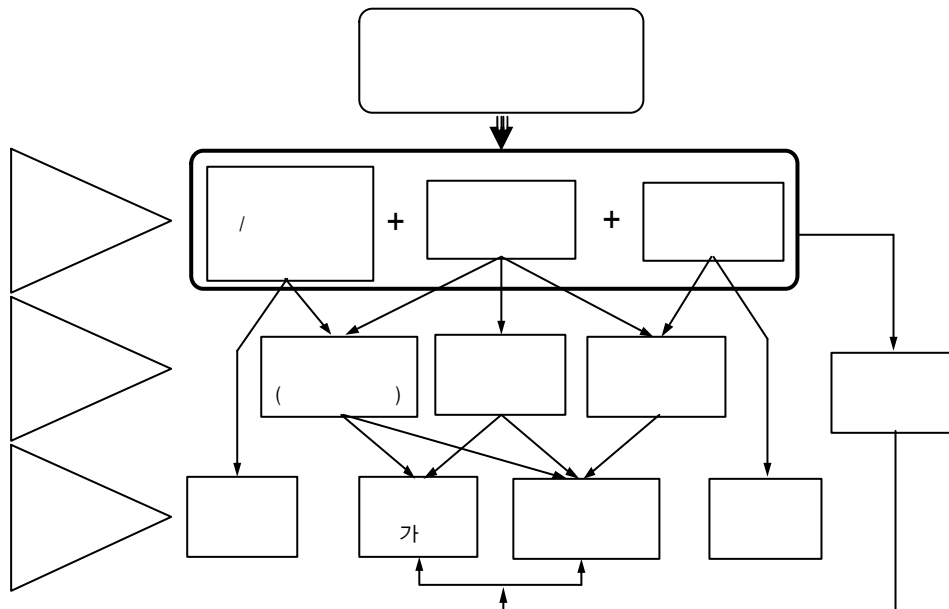
닷컴기업은 소위 Contents, Community, Commerce를 비즈니스 모델로 사업을 영위하는 서비스 기업이라고 정의할 수 있다. 닷컴기업을 서비스 기업이라 정의함은 이들의 사업이 직접 유형재화를 제조, 생산하여 판매하는 것이 아니라 무형의 정보나 서비스를 제공하거나 (예: 야후, E\*Trade) 유형재

의 유통서비스 (예: Amazon.com) 에 주력하는 사업모델이기 때문이다. 인터넷의 보급확대와 더불어 폭증했던 이들 닷컴기업들은 한때 황금알을 낳는 거위로 간주되기도 하였으나 이제는 뚜렷한 수익모델이 없으면 생존이 불가능한 시점에 도달하게 되었다.

이러한 닷컴의 위기의 근본 원인으로서는 외부적인 환경요인도 있을 수 있으나 무엇보다도 내부적으로 선택된 온라인 비즈니스 모델 자체가 취약하기 때문이다. 특히 이중 가장 문제시 되는 부분이 바로 오프라인 부분의 취약이다. 즉 대부분의 닷컴이 일시적인 아이디어 하나로 쉽게 온라인 상에서 사업을 시작한 경우가 많기 때문에 오프라인 기반이 절대적으로 부족한 현실이다.

그럼 과연 닷컴기업은 어떠한 부분의 오프라인 기능이 취약한 것인가? 닷컴기업의 온라인 비즈니스 모델은 세가지 부분의 취약 - 즉, 오프라인의 물류기능, 오프라인의 점포기능, 그리고 오프라인 수익컨텐츠 생성기능의 취약 - 으로 인해 현재의 위기가 가속화 되었다고 판단할 수 있다. 아래의 그림 1은 닷컴의 비즈니스 모델에서 이 세가지 오프라인의 기능이 취약한 것이 어떻게 수익성 악화로 연결되는지를 도식적으로 보여주고 있다.

<그림 1> 닷컴의 오프라인 취약으로 인한 채산성의 악화과정



닷컴기업이 이 세 가지 방향의 오프라인 분야로 진출을 할 때 결정해야 할 가장 중요한 전략적 선택은 아마도 오프라인 진출의 형태일 것이다. 닷컴기업 뿐만 아니라 일반적으로 어느 기업이던지 새로운 분야로 진출할 때는 다음의 세 가지 진출형태 중 하나를 선택하게 된다. 첫째가 자체적 신규사업 설립방식(Start-up)이고 둘째는 다른 회사와 M&A하는 것이며, 셋째는 다른 회사와 제휴를 맺는 것이다.

아래에서는 각각의 기능별로 닷컴회사들이 오프라인으로 진출할 때 이 세 가지 진출형태 중 어떠한 것을 선택하는 지를 점검하고 일반적인 선택의 틀을 제시하고자 한다.

### Ⅲ. 오프라인 물류로의 진출

오프라인 물류기능은 포장, 배송, 창고 및 재고관리 등 물건이 생산된 다음부터 고객에게 전달될 때까지의 일련의 과정을 포괄한다. 이러한 분야로의 진출은 주로 유형재(tangible goods)를 취급하는 아마존과 같은 쇼핑몰형 닷컴기업들의 주요 전략적 고려 사항이다. 이미 언급한 바와 마찬가지로 물류 진출시의 우선적 전략적 고려사항은 과연 어떠한 형태로 - 신규사업설립, M&A, 제휴 - 사업을 할 것인가를 결정하는 일이다. 이러한 진입방식의 선택은 닷컴의 가치증대와 비용절감 측면을 모두 고려해서 선택되어야 할 것이다. 현재 이러한 쇼핑몰형 닷컴들의 가장 큰 문제점 중의 하나는 지나치게 물류비용이 많이 든다는 점이다(<표 1> 참조).

<표 1> 미국 Pure Play E-tailer들의 주문당 손실규모

(1999년 4/4분기, 단위 \$)

	Drugstore.com	Fogdog Sports	Webvan	eToys
	64.07	61.82	81.30	62.00
가	(60.29)	(47.01)	(66.20)	(40.04)
	(0.8)	(\$9.01)	(18.00)	(12.00)
*	(14.29)	(\$11.00)	(10.00)	(14.00)
	(11.31)	(5.20)	(12.90)	(4.04)

\* 처리비용은 집송, 포장, 고객서비스, 카드결제료 등을 포함

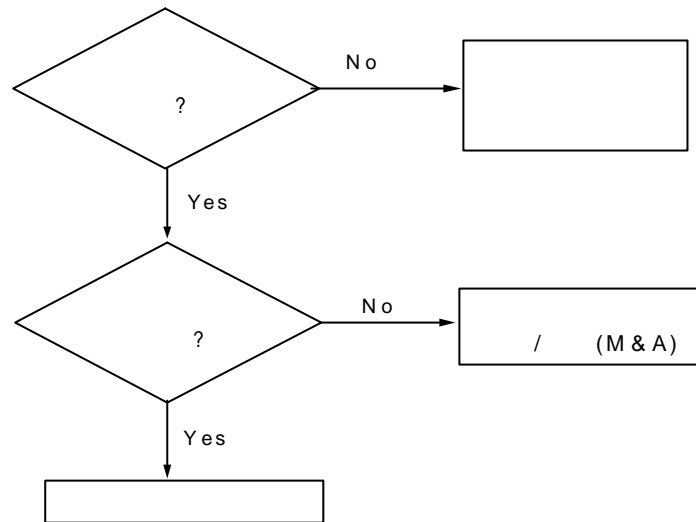
자료 : The McKinsey Quarterly, 2000 No. 3

이렇듯 유형재를 판매하는 쇼핑몰형 닷컴들의 경우 증가하는 물류비용을 줄이기 위해 여러 노력을 하고 있는데 그 중 대표적인 것이 물류기능으로 직접 진출하는 것이다. 이런 경우 가장 우선적으로 고려를 해야하는 것이 규모의 경제이다. 즉, 닷컴기업의 취급물량이 충분한 규모에 도달하여서 외주를 주었을 때 보다 내부적으로 그 기능을 수행했을 때 원가의 측면에서 유리해 질 수 있는가에 대한 문제이다. 충분한 물량으로 외주업체를 이용했을 때 보다 저렴한 비용으로 물류비가 산정될 경우 해당 물류기능으로 진출하는데의 첫 번째 조건이 된다. 미국의 경우 인터넷 쇼핑몰의 경우 하루 1만개의 수요가 있으면 7천만 달러의 자체 주문처리시스템과 1백만 Square의 창고 설립이 가능하고, 배달의 경우 배달지역의 10~15%를 점유할 정도가 되어야 자체 시스템을 고려 할 수 있다 (McKinsey Quarterly, 2000). 아마존의 경우 99년에만 창고건설에 3억불을 투자하였다. 창고건설의 경우 대규모의 창고를 보유하면 소규모의 창고를 보유했을 때 보다 구매시의 규모의 경제를 활용할 수 있다. 창고가 작은 경우엔 재고비가 적게 드는 대신 작은 단위로 구매함에 따라 자연히 구매관련 비용과 구매단가가 높아지는 단점이 있다. 그러나 대규모의 창고를 보유하고 있는 경우 많은 단위로 구매함에 따라 구매관련 비용이 절감되며 또한 대량구매에 따른 구매단가가 절감되는 효과가 있다.

두 번째 고려요소는 물류서비스 제공사의 서비스 품질(Quality) 유지의 능력이다. 규모의 경제가 가능하더라도 자사의 물류서비스 제공능력이 현격하게 떨어질 때에는 외부 전문업체를 그대로 사용하는 것이 바람직하다. 반면, 외부전문업체를 사용했을 때 품질저하 등의 문제가 생기면 자사가 직접 진출하여 이러한 문제를 해결할 수 있을 것이다. 인터넷 쇼핑몰의 경우 경쟁이 치열해 지면서 점점 이러한 품질의 문제가 대두되고 있다. 뉴욕의 온라인 소매상 Urbanfetch.com은 물품을 1시간 이내에 배달하는 확률이 98%인데 이를 위해 회사설립 당시부터 자사가 직접 관리하는 오프라인의 재고관리 시스템과 배달시스템을 구축하였다. 아마존의 경우도 2000년 3월 신속한 배달로 유명한 코스모 닷컴에 6천만 달러를 투자하여 배송의 속도 향상을 추구하였다. 또한 온라인 식료품 판매업체인 Peapod의 경우 2시간 내에 배달해 주겠다는 약속을 지키기 위해 시카고와 샌프란시스코에 1만2천 종류의 잡화를 저장할 수 있는 물류창고, 150대의 트럭, 그리고 1,400명의 종업원을 배치하였다. 결국 오프라인 물류시스템의 직접투자는 자사가 직접운영을 하여 납기, 배송속도 등의 서비스를 향상시킬 수 능력이 있는 경우에 이루어져야 한다고 볼 수 있다.

이상의 두 가지 요소를 고려한 오프라인 물류에의 진출 결정은 결론적으로 그림 2와 같이 표현할 수 있다.

<그림 2> 쇼핑몰형 닷컴의 오프라인 물류기능 진출 결정 과정



#### IV. 오프라인 점포로의 진출

닷컴기업의 가장 큰 특징중의 하나가 바로 실제 점포가 없다는 점이다. 이는 닷컴의 창업에서 가장 매력적으로 생각되는 부분이지만 사실 이러한 점이 진입장벽을 낮추어 극심한 가격 경쟁으로 이끄는 주 요인이다. 닷컴이 오프라인 점포로 진출하는데에도 이전과 마찬가지로 신규점포설립, M&A 및 제휴의 세가지 진출형식이 있다. 이러한 진출형식이 어떻게 결정되는 지를 알기 위해서는 오프라인 점포로 진출하고자 하는 동기를 검토해 볼 필요가 있다. 왜냐하면 진출동기에 따라 진출형식이 변할 수 있기 때문이다. 닷컴이 오프라인 점포로 진출하는 데는 크게 광고의 목적과 매출확대의 목적으로 구별될 수 있다.

우선 닷컴이 광고의 목적으로 오프라인 점포에 진출하는 경우는 최근 들어 급증하고 있는 추세이다. 이는 실물점포가 없는 경우 소비자들의 주목을 끌기 위하여 막대한 광고비 (또는 고객확보비용) 가 들어가기 때문이다. 미국의 경우 오프라인 상점 하나를 개설하는 데는 약 20만 달러내지 30만 달러가 소요되나 이는 주요 잡지의 3회 정도 광고비용 정도이며 단 한번의 TV

광고에 해당한다. 그러나 한시적인 매스컴의 광고효과에 비하여 오프라인 상점을 개설하면 매장 자체가 지속적인 광고효과를 가져올 수 있는 장점이 있다. 또한 오프라인 점포의 설립은 인터넷 가상점포에서 물건을 사는 데에 대한 소비자의 불안 및 불신감을 해소시켜 줄 수 있는 이점도 보유하고 있다. 최근 주피터의 한 설문결과에 따르면 90%의 온라인 고객이 구매과정에서 인간적인 교류를 원한다고 답변하여 온라인 상점의 한계점을 보여주기도 하였다.

닷컴의 오프라인 진출이 이러한 지속적인 광고 및 홍보의 효과를 노린 것이라면 진출 형식을 선정함에 있어 직접 신규 점포를 개설할 것이라고 예상할 수 있다. 그러한 이유는 자체적으로 신규점포를 세움으로써 일관된 이미지를 고객에게 전달하는 것이 가능하기 때문이다. 닷컴의 이미지에 부합하는 점포를 처음부터 디자인하고 소유해야 광고의 효과가 일관되게 유지되고 전파될 것이다. 록펠러 센터에 야후 점포를 세워 많은 홍보효과를 본 것은 좋은 사례이다.

반면 닷컴의 점포진출은 단순한 홍보효과이외에도 매출증대를 목적으로 이루어 질 수도 있다. 국내에서 인터파크나 골드북 같은 인터넷 상점의 경우 전국적인 프랜차이즈 가맹점을 설치하여 급속하게 세력확장을 하고 있다. 이렇듯 매출확대를 목적으로 하는 경우에는 빠른 시장잠식이 생명이므로 시간이 오래 걸리는 신규설립형식 보다는 프랜차이즈와 같은 제휴형식이나 M&A가 선호될 수 있을 것이다.

## V. 오프라인 콘텐츠/재화의 생성기능의 확보

닷컴기업을 현재의 위기상태로 몰고 간 가장 큰 원인 중의 하나는 뚜렷한 수익원이 없다는 점이다. 많은 닷컴들이 웹페이지를 꾸며서 고객들의 시선을 확보하려 경쟁하지만 막상 고객들을 확보한 후에는 이들에게 제공할 것이 부족한 실정이다. 비즈니스는 고객에게 가치 있는 재화/서비스를 제공하고 이에 상응하는 이익을 확보하는 것이 기본이나, 기존의 닷컴 비즈니스 모델들은 고객 확보에만 주력하고 이익실현방안에 소홀했던 점이 사실이다. 이제 닷컴들은 새로운 수익원 발굴에 모든 힘을 쏟고 있는 실정이며 그중 가장 가능성이 있는 곳이 오프라인의 수익원에 합류하는 것이다. 오프라인의 수익원을 추구하는 전략에는 이전의 경우와 마찬가지로 신규직접진출, M&A 및 제휴의 전략이 있다.

이중 신규직접진출의 경우 오프라인용 상품을 개발하는 것이 전형적인 예

이다. 이 경우는 닷컴이 나름대로의 오프라인 비즈니스에서 강점을 가지고 있다고 생각하는 경우인데 대부분 온라인에서 획득한 브랜드 인지도를 활용하는 것이다. 특히 닷컴이 오프라인용 상품을 개발하는 것은 마치 기존 백화점 등 유통업체가 자사 브랜드로 파는 상품, 즉 PB(Private Brand) 상품을 개발하는 것과 흡사한 논리이다. 예를 들어 고급 필기구 및 피혁류를 생산하는 애쉬포드 닷컴(ashford.com)의 경우 최근 애쉬포드 컬렉션이라는 자체 브랜드를 개발하였다. 마찬가지로 국내에서 야후 코리아는 야후의 로고가 새겨진 문구와 의류를 선보였다. 닷컴의 자체 브랜드 개발은 크게 두 가지 장점이 있다. 첫째 다른 제품의 판매에 비해 높은 마진을 받을 수 있다는 점이다. 최근 애완동물용품 판매점인 pet.com의 경우 자사상표를 붙인 제품의 마진이 타사 브랜드제품을 팔 때보다 2~3배 가량 높다고 발표한 바 있다. 따라서 닷컴의 자사제품 개발은 현재의 채산성 호전에 일조를 할 확률이 있는 것이다. 둘째, 오프라인 점포의 경우에서와 마찬가지로 홍보효과가 뛰어나다는 점이다. 반면 이 전략은 다음의 약점을 가지고 있다. 첫째, 자사제품이 기존 브랜드 상품과 경쟁관계가 될 수 있음으로써 제휴 및 공급업체와 갈등을 유발할 우려가 있다. 둘째, 제조공장과외의 섭외부터 재고의 부담 및 마케팅 판로에 이르기까지 새로운 업무영역이 탄생하게 되고 이러한 모든 업무에 신경을 써야하기 때문에 비용이 급격하게 증가하는 요인이 된다.

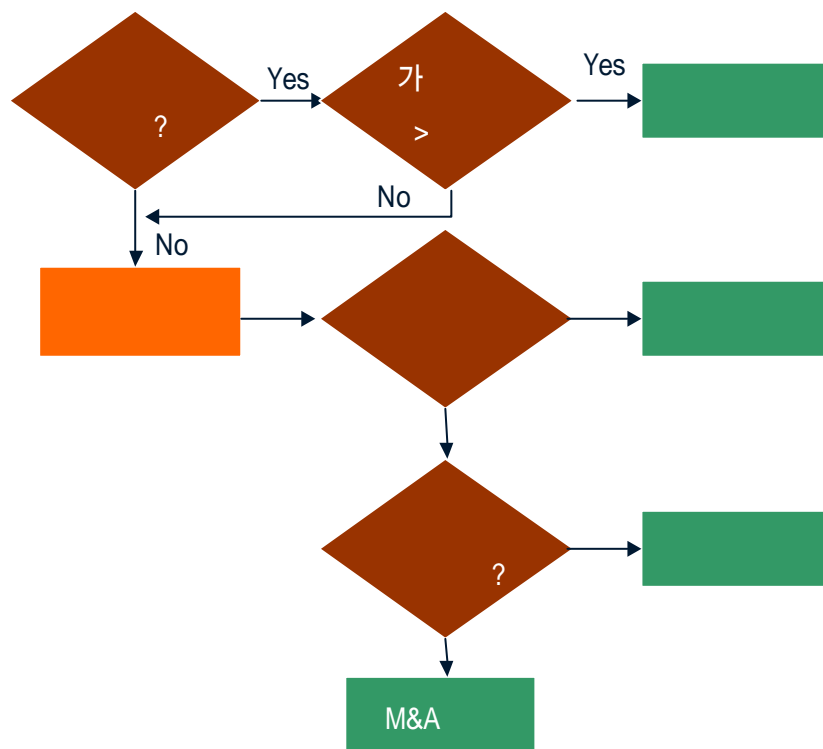
반면 오프라인형 제품 중에서 판매수익보다는 광고/홍보용으로 개발하는 것들이 많은데 대표적인 것이 잡지이다. 이미 야후는 야후 인터넷라이프를 96년부터 출간하여 발행부수가 100만을 초과한지 오래이다. 국내의 경우에도 금융관련 사이트와 여성사이트들의 잡지창간이 두드러지나 인력부족과 경험미숙으로 아직까지 그 효과가 불투명한 상태이다. 이러한 오프라인 상품개발의 경우 제품생산은 대부분 외주를 하고 자체 브랜드만을 강조하는 전략으로 진입하고 있다.

닷컴기업이 자체적으로 오프라인으로 진출할 능력이 없는 경우 제휴나 M&A를 통해서 오프라인 기업의 역량을 활용할 수 있다. 전술한 AOL의 Time Warner 인수선언 사례가 이러한 경우를 잘 입증해 준다고 볼 수 있다. AOL의 입장에서는 Time Warner의 풍부한 수익콘텐츠에 접근하는 것이 지속적으로 고객을 확보하는 차별화 요소라고 판단하였던 것이다. 이러한 온라인 오프라인 업체의 연계는 이밖에도 무수히 많다. 자동차 업계에선 GM이 AOL과 제휴를 시도했고 Ford도 야후 및 MS와 제휴를 맺었다. 국내에선 삼성전자가 야후와 전략적 제휴를 선언하기도 하였다.

여기서는 제휴방식과 M&A 방식의 선택을 결정하는 것이 중요한데 이를

결정할 때는 다음의 세 가지 요소를 고려해야 한다. 첫째가 닷컴기업의 사업 내용과 오프라인 기업과의 사업동질성 여부이다. 상호간의 사업이 이질적이면 제휴를 선호할 것이라는 것을 예측할 수 있다. 예를 들어 야후가 삼성전자와 연계를 시도할 때 제휴를 선호하고 M&A를 기피하는 것은 삼성전자를 인수하는 것이 야후의 본업과 상당히 이질적이기 때문이다. 이러한 사업의 동질성 여부의 체크는 닷컴의 핵심역량이 과연 무엇인가 하는 판단에서부터 출발해야 할 것이다. 둘째는 닷컴이 목표로 하고 있는 오프라인 회사에 대한 다른 닷컴업체들의 경쟁 정도이다. 만일 다른 업체들이 대상 오프라인 회사에 대해 관심이 없으면 당초의 제휴관계가 유지될 수 있을 것이다. 그러나 만약 많은 닷컴들이 유사한 생각을 가지고 오프라인업체와 연계를 시도할 가능성이 있는 경우 (특히 이 오프라인 회사의 핵심역량이 산업 내에서 유일할 때) 독점적 관계를 확보하기 위하여 M&A를 고려할 수 있다. 이상의 내용을 도식화하면 다음의 <그림 3>과 같다.

<그림 3> 오프라인 수익콘텐츠와의 연계전략





## VI. 결론

이상에서 닷컴기업이 오프라인으로 진출할 수 있는 분야와 그 분야로 진출 시의 진출전략에 대해 분석을 하여 종합적인 틀을 제시하였다. 닷컴기업들이 오프라인 진출의 의사결정을 내릴 때 이러한 틀을 잘 활용하면 뜻하지 않는 시행착오를 미연에 방지할 수 있을 것이다.

그러나 성공적인 오프라인 진입만이 모든 것을 해결해 주는 것은 아니다. 다음으로 중요한 것이 기존의 온라인 사업과 신규 오프라인 비즈니스를 어떻게 조화를 시켜 시너지를 극대화할 것인가 이다. 이를 위해서는 온라인과 오프라인을 적절히 조화시키는 보완의 경영이 필요하다. 예를 들어 온라인에서는 표준품과 일상품을 판매하고, 오프라인에서는 전문품, 고가품, 그리고 기호품을 판매하는 형식이 하나의 예가 될 수 있다. 또한 물류의 보완을 고려해볼 수도 있다. 고객은 온라인에서 물건을 검색한 후 집 근처의 점포에서 물건을 찾을 수 있는 프로세스를 원할 수 있다. 실제로 미국의 Circuit City의 경우 이러한 전략을 사용하여 온라인 상점개설 후 오프라인 점포의 매출이 증대한 경우가 있다.

마지막으로 이러한 오프라인 진출의 열기는 인터넷 기술의 발전에 따라 그 완급이 조절될 수 있다는 점을 강조하고 싶다. 현재의 오프라인 진출 러시와 더불어 최근 모바일 비즈니스에 대한 관심이 증폭되고 있는 실정이다. 전자상거래가 모바일로 이동할 경우 닷컴은 오프라인 투자 및 진출보다는 새로운 모바일 환경에 따른 온라인 투자가 더욱 확대될 수도 있을 것이다. 따라서 경영자들은 기술의 추이를 계속 지켜보면서 온라인과 오프라인의 투자 비중을 조절해야 할 것이다.

## 참고문헌

Arlene Weintraub, "Dot coms get physical", Business Week, May 22, 2000

Calkins, John D., Michael J. Farello, and Christiana Smith Shi "From retailing to e-tailing", Mckinsey Quarterly, No. 1, 2000

Jack Willoughby, "Up in Smoke: Dot coms are still burning cash, but the market has forced big changes", Barron's, June 19, 2000

Joanna Barsh, Blair Crawford, and Chris Grosso, "How e-tailing can rise from the ashes", The McKinsey Quarterly, 2000 No. 3, pp. 98-109

Marcia Vickers and Peter Coy, "A New Net Equation", Business Week, Jan 31, 2000

Paul A. Greenberg, "Amazon Targets One-Hour Delivery with Kozmo Deal", E-Commerce Times, March 21, 2000

Ranjay Gulati, Jason Garino "Get the right mix of bricks and clicks", Harvard Business Review, May/June 2000