

정보기술응용연구  
제 3 권 제 2 호  
2 0 0 1 년 6 월

## 사업 기반에 따른 인터넷 종합쇼핑몰 고객전략에 관한 연구

조남재 \* 정연준 \*\* 박상혁 \*\*\*

### 요 약

.....

인터넷 전자상거래가 확산됨에 따라, 많은 기업들이 인터넷 쇼핑몰 사업 진출을 시도하고 있다. 인터넷 쇼핑몰은 통신망을 중심으로 형성된 가상공간상의 신종사업으로서 실제공간에서 이루어지는 사업과는 많은 상이한 면을 가지고 있다. 본 연구에서는 인터넷 쇼핑몰이 고객을 모집하고 상거래를 일어나도록 하는 각종 전략적 요소들이 어떻게, 왜 선택되었는지, 그리고 기업은 이러한 고객 전략을 어떻게 사용하는지에 대한 연구를 수행하고자 한다. 본 연구에서는 다양한 기반을 지니고 있는 사업자의 전략을 살펴보고, 고객 전략적 측면에서 보는 인터넷 쇼핑몰 비즈니스의 성공요소가 무엇인지를 도출해 보았다.

.....

\*) 한양대학교 경영대학 부교수  
 \*\*) 한양대학교 경영대학 석사졸업  
 \*\*\*) 한양대학교 경영대학 박사수료  
 이 논문은 2000년도 BK21사업에 의하여 연구되었음

## 1. 연구의 배경 및 필요성

인터넷의 급속한 확산은 사회전반에 혁신적인 변화를 가져왔다. 특히 인터넷을 활용하는 비즈니스는 전 세계적으로 급증하고 있다. 다양한 인터넷 비즈니스 중, 업계와 학계의 많은 관심을 끌고 있는 영역의 하나는 인터넷 쇼핑몰 사업이다. 한국의 인터넷 쇼핑몰 현황을 살펴보면, 1996년 6월 한국최초의 쇼핑몰이 개장된 후 2001년 2월말 기준으로, 1,867 개의 업체가 영업을 하고 있다[13]. 1999년 1월 서비스중인 주요 82개 인터넷 쇼핑몰을 대상으로 국내 쇼핑몰의 시장규모를 조사한 바에 따르면, 1998년 285억 원 규모의 시장이 1999년도에는 604억 원, 2000년 말에는 2,428억 원에 달하는 시장으로 급격하게 성장하고 있음을 보이고 있다 [12] [13]. 최근 들어서는 인터넷 쇼핑몰의 사업 유형이 다양화되고 정교화 되면서, 이들 사업자의 유형을 분류하고, 구체적인 성공전략에 관한 논의의 필요성이 커지게 되었다.

인터넷 쇼핑몰은 통신망을 중심으로 형성된 가상공간상에서 상거래를 위한 가상 상점을 개설하고, 일반 소비자를 대상으로 마케팅 및 판매활동을 수행하는 전자상거래의 한 유형이다. 많은 회사들은 다양한 전략적 역량을 자사의 인터넷 쇼핑몰 사업에 활용하고자 한다. 이런 전략적 활동은 주로 쇼핑몰 설계, 마케팅 포지셔닝, 구매 프로세스 활용, 지불시스템, 고객서비스 제공 등의 양상으로 나타나고 있다 [11]. 이를 위해 많은 인터넷 쇼핑몰들이 제품검색 편이, 편리한 쇼핑환경, 운영비용 절감을 통한 저렴한 가격, 그리고 고객 데이터베이스를 바탕으로 한 원투원(one-to-one) 마케팅 등을 제공하고 있다.

그러나 동일한 전략과 방법을 취하더라도 기업에 따라서는 상이한 결과가 도출된다. 이처럼 어떤 기업은 성공하고, 어떤 기업은 성공하지 못하는 이유가 무엇인지는 명쾌하게 밝혀져 있지는 않다 [3]. 그러나 전자상거래와 관련된 기존의 연구들은 초기고객의 확보, 고객만족 등을 인터넷 비즈니스의 주요 핵심 전략으로 제시하고 있다 [4]. 이는 인터넷 쇼핑몰 사업에 있어서 주요 전략 중에 하나가 '고객 전략'임을 시사해 주는 것이다.

한편, 인터넷 쇼핑몰은 여러 가지 유형으로 분류될 수 있다. 전통적인 분류는 사업자가 다루는 제품의 종류와 유통형태에 따라 분류가 이루어진다. 대표적인 것들을 살펴보면, 인터넷 쇼핑몰을 제품유형에 따라 다중 제품과 단일 제품으로, 판매 유형에 따라 간접 판매와 직접판매로 분류 가능하며, 형태상으로는 종합직

판형, 종합 중개형, 전문 직판형, 전문 중개형으로 분류하는 것이 그것이다[1].

그러나 기존의 연구들 대부분이 인터넷 쇼핑몰을 외형적인 사업 유형 상으로 분류하는 데에 초점이 맞추어져 있기 때문에, 사업자를 위한 실질적 시사점을 도출하는 데 한계가 있다 [3]. 동일한 사업 유형 내에서도 서로 다른 전략적 행동(action)이 취해질 수 있으며, 그 결과 또한 다르기 때문이다. 그러므로 단순 차원의 유형분류 프레임워크는 현장의 다양한 전략적 필요를 효과적으로 지원하지 못한다는 한계가 있는 것이다. 이는, 이들 연구가 기업전략에 영향을 미치는 주요 요인이 기업의 경영자원이라는 점이 충분히 반영하고 있지 않기 때문이다 [5] [8] [9].

다른 기업에 비해 앞선 경쟁우위(competitive advantage)가 창출되려면, 그러한 경쟁우위의 원동력이 되는 경영자원은 다른 기업이 쉽게 구하거나 모방할 수 없는 것이어야 한다 [5]. 기업의 경영자원은 기계와 같은 자본재, 종업원들이 보유한 기술, 기업이 보유한 특허권 등을 포함한 총체적인 자원을 말하기 때문에 사업자가 어떤 배경을 가지고, 어떤 역량을 보유하고 있는가는 기업의 경쟁우위 확보를 위한 전략수립에 있어 중요한 역할을 한다 [5] [9]. 따라서 인터넷 쇼핑몰이라는 신규 사업자들 또한 경쟁우위의 확보 측면에서 사업자의 배경과 역량에 따른 차별적 전략을 추진할 것으로 판단된다.

따라서 본 연구는 기업역량이 비교적 잘 반영되어 있는 사업자의 배경을 기반으로 하여, '사업유형별로 고객을 중심으로한 전략 도출이 어떻게 상이한가'를 살펴보는 데에 초점을 맞추고자 한다. 일반적으로 인터넷 쇼핑몰 사업은 정보기술과 디지털화 된 정보를 활용해 소비자에게 상품을 판매하는 유통관련 사업에 포함된다 [4]. 이는 다음과 같은 기업 배경을 가진 전통적인 사업자들이 인터넷 쇼핑몰 사업을 추진할 경우, 다른 사업자 보다 유리하다고 추측해 볼 수 있다 [3].

- 정보기술 기반: 정보기술 및 통신 사업에 종사하는 기업
- 유통 기반: 콘텐츠를 기반으로 하는 방송·신문·출판 사업자
- 콘텐츠 기반: 기존에 유통 사업에 진출해 있던 기업
- 벤처 기반: 새로운 아이디어로 인터넷 쇼핑몰 사업에 진입하는 벤처기업

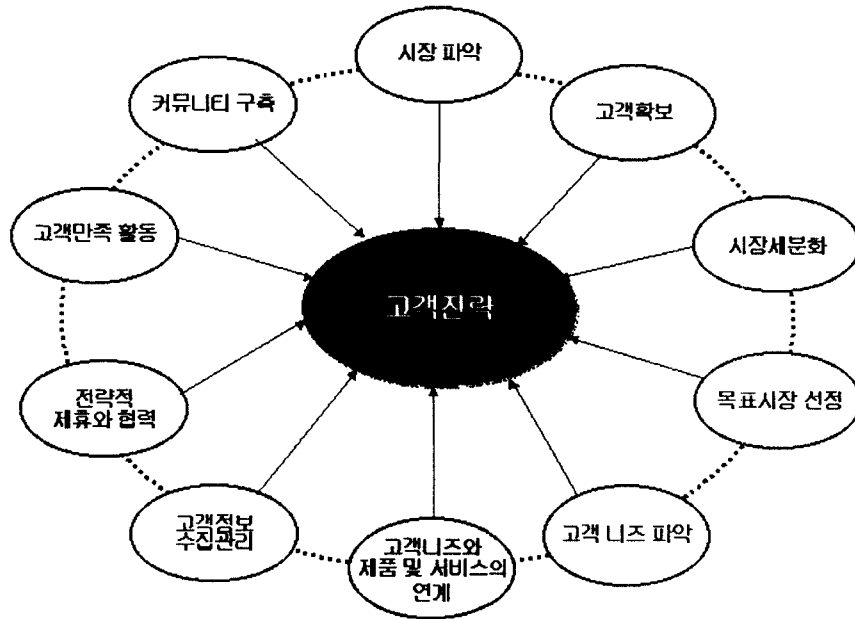
본 연구에서는 이같이 인터넷 쇼핑몰을 '정보기술기반', '유통기반', '콘텐츠기반' 그리고 '벤처기반' 등의 네 가지 유형으로 분류하고, 이러한 사업자 배경의 차이가, 어떠한 전략적 차이점을 유발하는지를 고객 전략을 중심으로 한 사례비교

를 통하여 살펴보고, 그 시사점을 도출하고자 한다.

## 2. 고객전략

사람들은 온라인 공간에 들어왔을 때, 오프라인 공간과는 완전히 다른 일종의 정보추적 상태에 빠져들게 된다 [10]. 이는 가상공간의 시장은 전통적인 시장공간과는 상이한 성격을 보이고 있다는 증거이기도 하다. 따라서 인터넷 쇼핑몰 시장에서 경쟁우위 창출을 위해 기존 사업 환경에서 사용하던 전략과는 상이한 방식들이 활용되고 있다 [3]. 온라인의 특성상 가상 공간에서는 행동의 주도권이 소비자에게 존재하므로, 소비자의 적극적인 자세와 직접 접근을 필요로 한다. 따라서 기업은 소비자 주도의 가상공간에서 상품을 판매하기 위해서 고객에게 인센티브를 제공하고자 노력한다. 이 때문에 기업은 소비자에게 폭넓은 상품과 다양한 서비스에 대한 선택 기회와 가격 할인 혜택을 제공한다.

현재 많은 종합쇼핑몰이 생겨나고 있지만, 쇼핑몰의 성공요인의 분석은 아직 개괄적이며, 개념적인 수준에서 머물고 있으며 특히 고객 전략을 중심으로 하는 실제적인 연구가 이루어지지 못하고 있다. 하지만, 많은 선행연구에서 나타나듯이 소비자와의 끊임없는 대화, 제품개발 단계별 피드백, 여러 부서의 '고객지원' 활동의 중요성을 제시함으로써 인터넷형 상거래 성공의 핵심은 소비자라는 점을 알 수 있다 [6]. 네트워크가 소비자 및 조직외부와 상호 통신할 수 있는 채널을 제공하며, 결과적으로 소비자들이 기업의 매출을 결정하고 있는 근거를 제공하기 때문이다. 따라서 많은 전문가들도 고객관계, 고객간 상호작용, 고객 접점 관리요인, 고객유인요인 등이 고객과 관련된 요인들을 가장 큰 성공요인으로 보고 있다 [2] [7] (그림-1 참조).



[그림-1] 고객 전략 요인

이러한 고객요인을 적극적으로 활용하는 기업의 전략을 '고객전략'이라고 볼 수 있는데, 본 연구는 이러한 고객전략을 "인터넷 쇼핑몰의 활동 중 고객들의 왕래를 빈번하게 유지하고 거래를 발생시키기 위한 전자상거래의 운영전략"으로 정의하였다. Hagel and Armstrong(1998)에 따르면 고객전략은 고객의 왕래발생, 왕래집중, 왕래단속을 유도하기 위한 3단계 전략으로 나뉘어 질 수 있다. 3단계 전략은 회원의 모집과, 상거래 발생, 전환장벽을 쌓는 활동 등을 단계적으로 수행해야 한다는 것을 보여주며, 이러한 단계마다, 각 사이트들의 조정자, 머천다이저, 편집자, 문서보관인, 사용분석가, 신제품 개발자 등의 역할이 정해져 있음을 보여주고 있다 [7]. 이 외의 연구에도 광고, 시장 선점, 재방문 동기부여, 내부 이동성, 콘텐츠 매력도, 상호작용 등에 대한 많은 세부 전략이 제시되었다. 하지만, 실제 사업전략에 대한 명확한 실행 가이드라인은 여전히 부재한 상황이다. 따라서, 본 연구는 비교 사례연구를 통하여, 각 인터넷 쇼핑몰 기업들이 이러한 활동을 실제적으로 어떠한 운영프로세스를 통해서 수행하고 있는지를 보여주고자 한다. 단, 연구의 제목에서도 나타나듯이 본 연구는 인터넷 쇼핑몰의 성공요인을

고객전략의 측면에서 살펴보고자 하였으므로, 기타 재무적인 요인, 조직적 요인, 시스템적 요인 등이 앞에서 정의한 고객 전략과 관련성이 낮을 경우 분석의 대상에서 제외하였다.

### 3. 연구 방법

#### 3.1 사례 연구방법

본 연구는 4개의 사례를 비교한 다중 사례 연구 (multiple case study) 방법으로 진행되었다. 다중사례 방법은 비슷한 결과(literal replication)를 예상하거나, 다른 결과를 예상하는데 이유가 예측 가능할 때(theoretical replication) 주로 사용된다 [14]. 본 연구는 인터넷 쇼핑몰에서 동일한 수준의 고객전략이 사용될 것으로 가정하고, 그 수행방법은 기업의 배경에 따라 달라질 것으로 예상하였기에 다중사례 연구를 수행하였다. 인터넷 쇼핑몰은 그 사업형태에 따라 다양한 분류가 가능하나, 본 연구에서는 상호 비교의 용이성을 위하여 연구대상을 '인터넷 종합 쇼핑몰'으로 한정하였다. 만일 대상이 되는 기업이 인터넷 종합 쇼핑몰 사업 외에 사업을 수행하고 있을 때에는 인터넷 쇼핑몰과 관련한 사업만을 따로 분리하여 연구대상으로 삼았다.

일반적으로 인터넷 쇼핑몰의 업무 프로세스에서 주요한 요소에는 기존 쇼핑몰의 기본적인 머천다이징 능력이외에도 정보기술 기반, 콘텐츠 기반, 배송 등의 능력이 요구된다. 인터넷 쇼핑몰이라는 산업은 새로운 산업(emerging industry)로서 다양한 배경을 지닌 기업이 새로운 산업에 진출하여 각각의 개별기업의 배경과 사업수행 중에 얻어진 지식을 바탕으로 하여 경쟁하게 된다. 기업의 배경은 사업수행과정을 설명하는데 필요한 주요 요소가 될 수 있다 [9]. 따라서, 본 연구는 인터넷 쇼핑몰의 고객전략을 어떤 형태로 추진하는가를 분석하기 위해, 연구의 대상으로 사업배경이 상이한 네 개의 기업을 선정하였다. 정보기술을 기반으로 한 기업으로서 데이콤(Dacom)을, 유통 및 서비스에 기반으로 한 기업으로서 한솔 CSN을, 콘텐츠 역량을 기반으로 한 기업으로서 동아일보를, 그리고 벤처 기반으로 한 기업으로서 e-Postop을 분석 대상기업으로 선정하였다. 그리고 이들이 추진하고 있는 인터넷 쇼핑몰 사업인 데이콤 쇼핑몰, 한솔 CS Club, 동아닷컴, e-Postop 쇼핑몰 등을 연구의 대상으로 하였다. 자료 수집방식은 각 사업체를 직접 방문하여 기업의 고객전략에 대한 인터뷰를 수행하였다. 각 사의 인터뷰 대상

은 부장급 이상의 직위에 있는 사람으로서 인터넷 전략을 맡고있는 관리를 대상으로 했으며, 인터뷰 후 미진한 부분과 기타 궁금한 사항에 있어서는 전자우편을 통한 추가질문을 수행하였다.

각 기업은, 각 쇼핑몰의 배경과 강점, 그리고 사업 안정화 단계에 따라 기업이 시도하여야 할 고객 전략에 대한 통찰을 제공할 것으로 기대되어 선정되었다. 이들 대상기업의 구체적인 선정이유는 다음과 같다.

첫 번째로, 이들은 같은 사업(인터넷 쇼핑몰)을 하고 있으면서도 기업의 배경이 확연히 다르다. 분석대상 중 데이콤 쇼핑몰은 네트워크와 정보기술 기반의 배경을 가지고 있으며, 한솔 CS Club은 물류와 유통의 기반을 지니고 있고, 동아닷컴은 언론사라는, 모 기업인 동아일보에서 축적한 콘텐츠를 기반으로 하고 있다. 이에 반하여 신생회사로서 e-Postop은 합병이전에 전산, 유통, 제조 등의 배경을 지니고 있다.

두 번째로, 각 기업은 인터넷 쇼핑몰이라는 사업에 있어 자신들이 강조하는 강점들이 서로 다르다. 데이콤 쇼핑몰의 경우에는 정보기술과 인증에 대한 노하우를 강점으로 내세우고 있으며, 한솔 CS Club의 경우는 통신판매 및 카탈로그 판매 경험을 동일한 무점포 판매사업인 인터넷 쇼핑몰에 접목시키는 것을 강점으로 생각하고 있다. 동아닷컴의 경우에는 신문구독자라는 고객기반과 다양한 콘텐츠를 바탕으로 하고 있으면서, 인터넷 캠페인 등 공익적인 역할을 강조하고 있다. e-Postop은 실제 상점이 없다는 단점을 극복하면서 운영비의 증가를 막을 수 있도록, 지방 50개의 우체국에 실제 상점을 개설하여 이를 활용하는 아이디어를 강점으로 부각시키고 있다.

세 번째로, 각 사업체는 인터넷 쇼핑몰 사업을 수행하는 단계가 각기 다르다. 한솔 CS Club이 이미 인터넷 쇼핑몰 사업에서 상당한 고객기반과 매출액을 가지고 있다면, 데이콤 쇼핑몰과 동아닷컴은 각기 자신들이 보유하고 있는 기존 사업에서의 고객기반을 인터넷 쇼핑몰의 고객 기반으로 유도하고 있는 단계이며, e-Postop의 경우 합병을 통해 새로 사업을 시작하는 기업으로써, 새로운 고객기반을 확보해야 하는 상황에 있다.

### 3.2 인터뷰 질의

인터뷰를 위한 질의에는 해당 기업의 역량이 어디에 있으며 이에 따른 고객전략

이 어떻게 추진되고 있는가에 초점을 맞추었다. 기업 역량을 분석하기 위해 인터뷰를 통해 나타난 각 사의 업무프로세스를 포터의 가치사슬모델에 적용하여 각 사의 강점을 지닌 프로세스를 분석하였다. 각 업무활동은 사업자의 사업배경이나 역량에 따라 인터넷 쇼핑몰 사업에 있어서 강점이나 약점으로 작용한다.

각 기업의 고객전략 상의 특징을 파악하기 위하여, 본 연구는 기존의 이론 연구들을 토대로 몇 가지 요인들을 정리하였다. 인터뷰를 통해, 해당 기업의 고객전략에 반영된 이들 요인들은 어떠한 특징들을 보이고 있는지를 살피고자 했다. 인터뷰 내용에는 다음과 같은 사항을 포함하였다.

첫 번째로, 시장진입당시 시장상황과 고객 확보 전략에 대해서는 인터넷 쇼핑몰 진입동기와 시장상황, 또한 초기의 홍보방법에 대해서 질문하였다. 두 번째로, 시장 세분화 전략과 이를 머천다이징에 어떻게 응용하는지에 대한 질문은 주요고객에 대한 계층별 특성과 주요고객이 가장 많이 사가는 상품, 또한 주요 전략적인 홍보에 대한 목표시장에 대한 질문을 수행하였다. 세 번째로, 고객 니즈(needs) 파악방식과 이것을 어떻게 판매 제품/서비스에 연관시키는 가에 대해서 고객의 니즈 파악방법과, 파악된 니즈를 상품에 반영하는 방법, 그리고 고객화(customization)는 어떤 정보를 기초로 제공하며, 어떤 수준으로 하고 있는지를 질문하였다. 네 번째로, 고객 데이터베이스를 어떻게 수집, 관리, 사용하는지에 대해 회원 가입시 수집하는 정보의 종류, 고객 신상 및 거래정보의 분석방법, 그 외 관심있는 고객 정보, 분석 인원 및 시스템 등을 질문하였다. 다섯 번째로, 고객에게 상품과 콘텐츠를 제공하기 위한 전략적 제휴, 협력관계는 어떻게 이루어지고 있는지에 대해, 인터넷 쇼핑몰이 가진 콘텐츠나 정보 중 고객이 가장 즐겨 사용하는 것, 또한 그것이 쇼핑몰 구매에 도움이 되는가와 이러한 콘텐츠나 정보 중 전략적 제휴, 협력, M&A를 통하여 제공되는 것이 있다면 무엇인지를 질문하였다. 여섯 번째로, 고객 만족을 위해 귀사에서 적극적으로 추진하고 있는 활동, 특히 고객 커뮤니티 개발을 위한 노력에 대해서 질문하였다. 질문 내용은 또한 상품에 대한 설명의 상세성, 기업의 주요 고객만족 전략과, 소비자의 반응이 가장 좋은 고객 서비스, 그리고 동호회나 게시판의 사용현황과 사용 촉진 방안에 대하여 질문하였다. 일곱 번째로, 기업의 전략이 가장 크게 바뀐 사건이 있다면 그 이유와 그 대응 활동 등에 대한 질문을 하고, 마지막으로, 인터뷰 대상자의 전자상거래에 대한 전망에 대한 견해를 간단히 들어보았다.

#### 4. 사례 사이트 분석



사례조사를 통해 나타난 각 기업의 업무프로세스 분석과 고객 전략의 특징을 비교하면 다음과 같다.

#### 4.1 업무 프로세스 분석

인터뷰를 통해 나타난 각 사의 프로세스를 가치사슬 모델에 적용하여 각 사에서 강점을 지닌 업무활동을 도출하였다. 인터넷 쇼핑몰 사업에서 수행되지 않는 생산 프로세스 등은 제외하고 총 4개의 주 활동(구매 및 원자재 확보, 출고 및 물류, 판매 및 마케팅, 서비스)과 1개의 보조 활동(기반 업무)을 대상으로 하였다. 이를 표로 나타낸 것이 [표-1]이다.

[표-1] 사례 회사의 업무 프로세스 강점 분석

활동	인터넷 쇼핑몰 사업자의 활동	한솔 CS Club	데이콤 쇼핑몰	동아닷컴	e-Postop
구매 및 원자재 확보	구매				
	머천다이징	●			●
출고 및 물류	배송	●	●		
	대금 처리		●		
판매 및 마케팅	회원관리				
	인지도 확보	●		●	
	기획	●			
	이벤트			●	
	가격				
서비스	입점관리		●		
	인증		●		
	A/S	●			
기반업무	IT인프라		●		
	컨텐츠			●	

● 표시는 각 기업이 가지고 있는 강점인 역량을 나타냄

프로세스 분석을 통해 각 사별 강점을 살펴보면, 한솔 CS Club은 기업 배경이 유통인 점을 고려할 때 머천다이징, 배송, 마케팅 등의 활동에 강점을 보이고 있다. 데이콤 쇼핑몰은 인증, 입점관리, 정보기술 인프라 등에서 강점이 있다고 파악되었다. 이는 데이콤의 기업 배경이 정보기술 기반인 점이 반영된 것으로 판단된다. 그리고 동아닷컴은 인지도 확보, 이벤트, 콘텐츠 등에 강점을 나타내고 있다. 이 역시 콘텐츠 기반이라는 배경이 반영된 것이다. 마지막으로 신생업체인 e-Postop의 경우에는 머천다이징 활동 외에는 강점을 나타내지 못하고 있다. 벤처기업이라는 속성상 사업기반이 사전에 확보되어 있지 않음을 반영하고 있다.

결국 이러한 차이가 나타나는 이유를 살펴보면, 가장 큰 것이 기업의 배경이라는 것을 알 수 있다. 기업은 자사의 사업 배경을 중심으로 쇼핑몰 프로세스를 구축하고, 이를 기반으로 다양한 사업 전략을 추진해 나가는 것을 알 수 있다.

#### 4.2 시장 진입이유와 초기의 홍보전략

각 사이트의 배경과 시장 진입 이유, 초기의 홍보전략을 비교하면 다음 [표-2]과 같다. 초기의 시장진입을 살펴보면 자사의 배경을 바탕으로 한 사업기회의 발견 내지는 탐색적 요구가 많았다고 볼 수 있다. 초기 홍보전략도 온라인과 오프라인을 동시에 추진하는 것이 많았다.

[표-2] 인터넷 쇼핑몰의 시장진입이유와 초기홍보전략

	한솔 CS Club	데이콤 쇼핑몰	동아닷컴	e-Postop
기업의 배경	물류, 유통	IT 인프라, 전화 사업	뉴스, 콘텐츠	신규합병
99년 추정매출	850억원 (카탈로그 판매포함)	2억 4천만원 (몰 호스팅 수수료)	18억원 (인터넷 판매)	12억원 (인터넷 판매)
시장 진입이유	기존 사업(물류)과의 연계성	IT인프라를 이용한 사업기회 발견	모회사의 인지도를 이용한 사업 기회	새로운 아이디어, 국민 PC
초기 홍보전략	MGM(members get members) 방식의 이벤트	입점 대상자를 대상으로 하는 오프라인 광고와 쇼핑몰 고객모집을 위한 이벤트 배너광고	배너교환, 자체 미디어를 통한 홍보	광고와 홍보전략을 통합한 모델 전략

### 4.3 목표시장과 시장세분화 전략

목표시장에 관한 질문에 대해서는 모든 대상사이트가 LAN환경에서 인터넷에 접속이 가능한 20-30대의 직장인으로 답했다. 그 가운데에서 신용카드를 소지한 20대 후반에서 30대 직장인을 주요 대상으로 하고 있다. 각 기업들 특히 모두 남녀 비율은 8:2에서 6:4 정도로 파악하고 있으며, 주요시장으로서 맞벌이 부부를 꼽았다. 특징적인 부분은 아이디(ID)의 주인은 남성임에도 불구하고, 구매패턴 분석을 통해 주요 구매결정권자가 여성일 것이라는 점 때문에 기혼 여부 또한 주요 파악정보로 간주하고 있었다는 것이다. 이들에게 인기상품은 주로 책, 소형 가전, 일상 생활용품 등임을 밝혔다.

### 4.4 고객 니즈 파악 방식과 제품 서비스와의 연계

한솔 CS Club의 경우에는 고객의 행동분석을 통한 간접적 상품제안과 함께 고객에 대한 직접 제안 기능을 제공하고 있었다. 데이콤 쇼핑몰은 몰 호스팅의 특성상 계약 이후에는 상품 확장에 대한 통제를 하고 있지 않았으며, 동아닷컴은 자체 상품제안보다는 시장수요를 반영하는 수동적인 입장을 취하고 있었다. 신생업체인 e-Postop은 전략적 제휴를 통한 상품 라인업(line-up) 확장에 치중하고 있었다. 결과적으로 기업의 고객 니즈 파악의 활동은 전자상거래 거래 규모가 클수록 늘어나는 경향을 보였다.

### 4.5 고객 정보의 수집 관리

인터뷰 결과, 모든 대상 사업자들은 고객 정보의 중요성에 대해서는 공감을 하고 있었다. 각 기업들은 고객 정보분석을 위한 나름대로의 노력을 기울이고 있었는데, 데이콤 쇼핑몰은 데이터베이스 마케팅이나 원투원 마케팅을 위한 시스템 증설을 계획하고 있다고 응답했고, 한솔 CS Club은 데이터 베이스 마케팅 서비스 구축을 위해 1999년부터 3년 간 20억 정도의 투자계획을 잡아놓은 상태였다. 하지만 그 성과에 있어서는 모든 사업자들이 불만족하고 있는 것으로 나타났는데, 한솔 CS Club의 경우 원투원 마케팅을 위한 자료 입력률이 30%에 불과하였다. 또한 회원가입 시에 요구하는 정보의 종류와 필수항목의 수도 쇼핑몰간 차이가 컸다. 원투원 마케팅을 하고 있는 한솔 CS Club의 경우가 가장 많으나, 기타 사이트들에서는 회원 가입시의 고객정보를 많이 요구하지 않았으며, 동아닷컴의 경우 회원가입을 하지 않고도 주문을 할 수 있게 하였다. 대부분의 사이트들은 회

원 가입 시 필수항목의 증가가 고객 불만요인이 된다고 대답하였으면서도, 고객 정보의 획득을 위한 주요방법으로 이를 활용하고 있었다. 하지만, 모든 사이트들이 고객 정보의 분석 시점이 포털 사이트 경우처럼 회원 가입 시점에 일어나는 것이 아니라, 회원의 첫 번째 구매 이후에야 분석가능 하기 때문에 데이터와 정보의 질이 높아져야 하는 것으로 응답하였다.

#### 4.6 전략적 제휴와 협력

전략적 제휴 형태는 다양하게 나타나는데, 크게 상품 공급, 상품 판매, 콘텐츠 제공 등의 형태가 있었다. 한솔 CS Club은 콘텐츠 제공을 외부에서 조달하였으며, 데이콤 쇼핑몰은 기업 배경상 상품 공급, 진열 판매를 입점사에게 의존하고 있었다. e-Postop의 경우에는 전문몰과의 연계를 통한 제품범위의 확대를 계획하고 상품공급, 상품판매에 대한 제휴관계를 체결하고 있었다. 조사 대상 대부분의 사이트들이 배송을 외부업체에게 맡기고 있는 것에 반해서, 한솔 CS Club은 물류기반의 사업자답게 수도권 지역의 사업자들의 배송을 직접 수행하고 있었다. 특히 상품 배송에 있어서의 중요성은 모든 사업자가 공통적으로 느끼고 있는 부분이다. 대부분의 사업자들은, 상품 배송을 직접할 수 없기 때문에 전략적 제휴를 안정적이고 통제 가능한 배송 파트너의 선정이 중요하다고 답하였다. 아직 배송분량이 그리 크지 않은 동아닷컴의 경우 배송비 부담을 지적했으며, e-Postop의 경우에는 우체국에 매장이 있다는 강점을 활용하여 주요 상품운송을 우체국 내에서 처리하고 있다고 밝혔다. 각 기업의 상품 확보 부분에 있어서는 한솔 CS Club이 재고를 직접 보유하며 판매하고 있었고, e-Postop은 주요 상품에 대하여 자체 생산 또는 독점 생산체제를 갖추고 있었다. 반면 동아닷컴은 상품 생산업자와의 직접거래, 데이콤 쇼핑몰은 입점사들의 자율에 맡기는 형태를 띄고 있었다. 결국 상품의 직접적인 통제(control) 수준은 한솔 CS Club이 가장 높으며, 그 다음이 e-Postop, 동아닷컴, 데이콤 쇼핑몰의 순으로 약해진다는 것을 알 수 있다.

#### 4.7 고객 만족 활동과 커뮤니티 구축

상품 정보의 설명에 있어서는 모든 기업들이 최대한 많은 설명을 담기 위해서 노력하고 있었다. 그러나 유통업자 또는 중소기업의 경우 온라인 카탈로그 제작에 대한 경험이 없을 경우가 많아, 상품 정보가 부실해질 가능성이 있음을 알 수 있었다. 고객에게 제시되는 정보의 풍부성(information richness)을 높이기 위하

여 기업마다 다양한 방법이 시도되고 있는데, 스티칭(stitching)이나 동영상을 이용해 상품정보를 제공하고 있거나 계획중인 기업도 있었다. 고객 커뮤니티 개발의 중요성은 모든 사이트들이 인식을 하고 있었지만, 아직까지는 상거래의 촉진에 대한 부수적인 기능으로 인식하고 있었으며, 데이콤 쇼핑몰에서만 사용자 그룹 등의 설치에 관심을 보이고 있었다. 또한 고객 의견 교환을 위한 게시판을 설치하였을 경우 기업이 통제할 수 없는 고객 불만사항의 유포에 대하여 우려하는 모습도 보였다. 보안의 측면에 있어서는 모든 사이트들이 SSL방식의 보안서버를 운용 중이며, 고객들이 보안에 대해서 크게 걱정하지 않고 있다고 대답하여 전자상거래가 활성화되면서 보안에 대한 염려가 많이 줄어들고 있는 것으로 파악되었다.

#### 4.8 기업 전략의 변화

각 사는 인터넷에 진출과정 또는 진출 이후, 자신의 약점을 보완하기 위한 다양한 전략적 변화를 시도하고 있다. 한솔 CS Club의 경우에는 프로세스 속도의 향상과 카탈로그 판매에서 인터넷 판매로의 무게 중심 이동계획을 제시하였으며, 다양한 종류의 쇼핑몰로의 다각화도 계획하고 있었다. 데이콤 쇼핑몰의 경우에는 수익성 제고를 위한 직판 체제의 구축을 모색하고 있었다. 동아닷컴의 경우에는 쇼핑몰 운영능력 미숙을 극복할 새로운 전략이 수립될 때까지의 쇼핑몰 업무중단과 운영 외주화 등의 다양한 극복방법에 대해서 고려하고 있었다. e-Postop의 경우 인수합병을 통한 시너지를 추구하면서 고객 기반확보에 노력하고 있었다. 이러한 각 사의 변화 움직임은 초기 단계에서의 사업활동에 대한 조직적 학습의 결과로 해석될 수 있다.

#### 4.9 EC사업에 대한 전망

“향후 인터넷 쇼핑몰의 전망”에 대한 질문에서 모든 인터뷰 대상자들이 인터넷 쇼핑몰 사업이 계속적으로 확대될 것이라고 대답하여 시장 자체의 성장성에는 큰 의문을 제기하지 않았으나, 자신의 사업의 계속성에는 의문을 제시하였다. 그러한 이유로, 첫째, 인터넷 종합쇼핑몰 사업의 상품구색이나 전략에 특징적인 부분이 사라지고 있으며, 가격 경쟁이 치열해져 수익성의 악화를 보이고 있다는 점을 들었으며, 둘째로 선두와 후발주자간의 격차가 점점 더 벌어지고 있다는 점을 지적했다.

#### 4.10 사례 사이트의 고객전략 종합

이상에서와 같이 도출된 결과를 바탕으로, 각 기업의 전략을 공통점과 차이점으로 나누어 비교해보면 다음 [표-3]와 같다. 각 사는 상이한 배경과 보유자원을 가지고 서로 다른 방식으로 인터넷 쇼핑몰 전략을 추구하고 있음에도 불구하고, 가장 중요한 경영 요소로 마케팅의 4P를 지적하였다. 즉 가격(price), 배송(place), 홍보(promote), 머천다이징(product)의 역량을 강화하고 더 정교화 하는데 큰 노력을 기울이고 있다고 밝혔다. 각 기업들은 상이한 시장 진입이유와 초기 홍보전략을 가지고 출발하였지만, 어느 정도의 기간이 지난 다음에는 상당부분 동일한 상품을 동일한 전략으로 판매한다는 것을 볼 수 있어, 각 사이트별로 크게 차별화 되지 않는다는 점을 보여주었다. 이는 인터넷 쇼핑몰의 매출과 사업자가 늘어나면서 인터넷 쇼핑몰끼리의 경쟁이 격화되어, 다수의 사업자간의 사업형태 복제가 일어나고 있다는 점을 말해주는 것이다.

[표-3] 사례기업의 고객전략 종합

	한솔CSN	테이콤	동아닷컴	e-Postop	비고
사업상의 주요 공통점	동일한 주요 고객군 * 20대 후반~30대 초반의 기혼/부부공동ID사용자 고객 자료수집 및 분석에 있어서의 고객 정보의 낮은 활용 자사의 약점을 보완하는 방향으로의 전략적 제휴 고객 커뮤니티 활동에 소극적인 경향 * 고객 불만 확산 우려/ 관리비용 제품의 자세한 정보제공을 위한 다양한 신기술 사용				
사업상의 주요 차이점	기존사업과의 연관성 측면에서 사업의 시장성 파악, 진출				기업배경 활용
	카탈로그판매 배송	IT DATA 서비스	자체 미디어 신뢰도 이용	새로운 아이디어	
	기업의 배경을 적극 활용하는 초기 홍보전략				기업배경 활용
	카탈로그 회원모집방식	온라인 광고	자체 미디어 광고	온라인/오프라 인 통합광고	
	고객 Needs 분석 방식				
	고객행동분석 온라인 설문	각 매장관리자에 위임	시장추세에 따름	제품 서비스확장에 주력	
	배경능력과 상반되는 영역에서의 제휴				배경능력과 다른 사업 능력 요구
	Digital contents	머천다이징/물 류	물류	전문물과의 연합 물류	
운영능력에 따른 다양한 사업전략상의 변화				각 사의 사 업발전단계 에 따른 전 략변화	
사업의 중심이동	직접판매 고려	운영외주	확장에 따른 조직운영문제		

#### 4.11 사업배경에 따른 고객전략 분석

앞서 분석한 사례 기업의 프로세스 분석과 고객전략 분석을 기반으로 각 회사별 사업추진 방향을 살펴보면, 다음과 같다.

한솔 CS Club의 경우, 기업 배경인 유통을 적극적으로 활용하여 조직의 핵심역량이 이와 관련된 물류, 머천다이징, 상품기획 등의 활동에 집중되어 있다. 반면에 상대적으로 부족한 역량인 콘텐츠, 정보기술 등은 전략적 제휴를 통해 확보하고 있다.

데이콤의 경우, 정보기술이 강점인 배경을 이용하여 자사의 역량을 온라인에 집중시킨 반면 부족한 상품기획력은 입점관리 등과 같은 적극적인 아웃소싱을 통해 보완해 나가는 전략을 취하고 있다.

동아닷컴의 경우, 인터넷 동아일보라는 뉴스 콘텐츠 제공사업의 연장선상에서 인터넷 쇼핑몰을 시작하였다. 따라서 아직까지는 다양한 마케팅 활동이나 상품기획 등의 활동은 상대적으로 비중이 적으며, 제휴관계나 공급자에게 위임하는 상황을 알 수 있다.

마지막으로 e-Postop의 경우, 전반적인 역량이 상대적으로 부족한 상황이나 지속적인 제휴 및 인수합병을 통해 부족역량의 확보에 적극적인 자세를 취하고 있다.

따라서 사례분석을 통해 볼 때, 각 사마다 상이한 배경과 역량을 가지고 서로 다른 방식으로 인터넷 종합쇼핑몰을 운영해가고 있음에도 불구하고, 비즈니스 업무 프로세스 상에 있는 각 사업 역량을 강화하고 정교화 하는 데 큰 노력을 기울이고 있다. 이는 각 기업들은 상이한 시장 진입 배경과 사업전략을 가지고 출발하였지만, 사업이 어느 정도 궤도에 올라서게 되었다고 판단되는 시점에 있는 각 기업들은 업무 프로세스 상의 부족한 역량을 제휴나 아웃소싱 등의 방안을 통해 채워나가고 있음을 알 수 있다. 이는 각 기업의 고객 전략에 잘 나타나 있다. 사업 초기에는 각 기업의 역량을 기반으로 한 고객 전략을 추진하다가, 부족한 역량이 제휴 등을 통해 확보해 나가기 시작하면서 고객 전략의 내용이 확보된 역량을 기반으로 확대되는 모습을 보이고 있다.

## 5. 결론 및 시사점

각 사이트에 대한 비교분석을 통해 알게된 사실을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 시장 진입이유와 초기 홍보전략에서는 자사의 배경 능력을 기반으로 전략이 추진되고 있었다. 둘째, 쇼핑몰의 표적고객이 상당히 유사하고 판매제품도 유사함을 알 수 있었다. 하지만, 기업 역량에 따라 머천다이징 능력이나 마케팅 추진은 상이하게 나타났다. 셋째, 전략적 제휴는 각 사이트 별로 주로 부족한 역량 확보에 초점을 맞추어서 이루어지고 있었다.

이런 결과를 통해 알 수 있었던 것은 콘텐츠나 기술력, 효율적 유통망의 확보 또는 새로운 아이디어 등은 인터넷 쇼핑몰 사업의 일부이며, 개별적인 장점이 사업적 성공을 보장해 주지는 못한다는 것이다. 인터넷 종합 쇼핑몰 사업 성공을 위한 최선의 방법은 기업의 배경과 특성, 상황에 맞추어 사업자의 강점을 부각시키는 반면, 약점을 보완하기 위해 전략 수립 및 실행에 달려 있다는 것이며, 이에 따라 고객전략도 다르게 추진되어야 한다는 것이다. 다시 말하면, 기업 배경의 강점과 인터넷 쇼핑몰 운영으로 획득된 기업 능력간의 균형이 요구된다. 인터넷 쇼핑몰 사업의 초기단계에서는 각 기업이 자신의 배경에 주로 의존하지만, 점차적으로 이러한 한계를 극복하는 것이 필요하다. 조사 대상의 대부분은 기업 배경의 한계를 극복하기 위하여 전략적 제휴를 통한 운영요소 획득을 계획하고 있었다. 하지만, 내부운영능력, 특히 마케팅과 세일즈와 관련된 부분의 운영능력을 확보하는 것은 유용하다고 볼 수 있다.

이 연구를 통해서 나타난 향후 연구 과제는 다음과 같다.

첫째로, 인터넷 쇼핑몰 고객들의 행동 특성에 대한 추가적인 분석이 필요하다. 이러한 분석은 정확한 원투원 마케팅 활동과 정교한 온라인 공동체 지원을 위해 필수적이다 [6]. 또한, 새로운 인터넷 활동이 사람들의 행태에 미치는 영향에 대한 학문적인 분석동기로서의 가치도 크다고 볼 수 있다. 따라서, 인터넷 쇼핑몰 사업자의 정교한 원투원 마케팅과 향후 온라인 공동체의 형성을 위해서는 기업 뿐 아니라 학문적인 관점에서, 일반인들이 인터넷에서의 행동이 실제 생활 방식과 어떻게 달라지는지에 대한 연구가 수행되어야 하며 인터넷 쇼핑몰 전략 또한 이에 맞춰 수정되어야 할 것이다.

둘째로, 고객 데이터 분석을 위한 정교한 모델이 필요하다. 이러한 모델은 급격히 증가하는 고객 데이터를 분석 가능하도록 함으로써, 궁극적으로 상품의 판매



에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 현재, 각 기업은 고객의 프로파일을 기본으로, 고객 구매정보를 통한 상품제안을 계획하고 있으나 이때 사용되는 모델이 정교하지 못하여 정확한 상품제안이 이루어지고 있지 못하고 있는 상황이다. 이는 부분적으로는 상품 판매 시기가 짧아서 고객의 정보량이 적은 이유도 있지만, 고객 정보에 대한 정교한 분석모델이 제시되지 않고 직관적인 경험에 의존하고 있는 이유도 크게 작용하고 있다. 따라서 고객 정보분석을 위한 표준화 모델의 개발이 필요하다.

본 논문의 한계점으로는 고객전략과 사업자의 성과와의 관계를 실증적으로 분석하지 못하였다는 점을 들 수 있다. 기업성과와 고객전략과의 관계가 실증적으로 입증된다면, 사업자는 고객전략에 대해서 더 많은 자원을 투자할 수 있을 것이다.

## 참고 문헌

- [1] 김창수, 김효석, "인터넷 쇼핑몰의 분류모형 개발과 특성분석," 한국 CALS/EC 학회지, Vol. 3, No. 1, 1998, pp. 95-115
- [2] 오세구, 임형수, "전자상거래 기반에 있어서의 성공요인에 관한 개념적 모형 구축 - WWW에 기반한 Business to Business 거래를 중심으로-," 한국정보기술응용학회 99' 춘계학술대회 논문집, 1999, pp. 117-126
- [3] 조남재, 박상혁, "인터넷 쇼핑몰의 온라인·오프라인 균형전략에 대한 연구," 정보기술과 데이터베이스 저널, 제7권, 제1호, 2000, pp. 83-97
- [4] 조남재, 송길영, "기업 배경에 따른 사이버 쇼핑몰 경영전략 : 비교사례연구," 한국 CALS/EC 학회지, Vol 3, No.1, 1998, pp. 117-136
- [5] Barney, Jay B., "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," Management Science, Vol. 32, No. 10, 1986, pp. 1231-1241
- [6] Cronin, Mary J., The Internet Strategy Handbook, Harvard Business School Press, 1997
- [7] Hagel III, John, and Arthur G. Armstrong, Netgain, Harvard Business School Press, 1997
- [8] Mintzberg, Henry, "Crafting Strategy," Harvard Business Review, July-August 1987, pp. 66-75.
- [9] Prahalad, C. K. and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review, May-June 1990. pp. 79-91.
- [10] Schwartz, Evan I., Webonomics, Nicholas Ellison, 1997
- [11] Seybold, P., Customers.com, Random House, Inc., 1998
- [12] <http://www.commercenet.or.kr>
- [13] <http://www.nic.or.kr>
- [14] Yin, Robert K., Case Study Research - Design and Methods, Sage Publications, 1988

## The Strategies for Cyber Shopping Mall Business: A Comparative Case Study

Namjae Cho, Younjun Chong, Sanghyuk Park

### Abstract

Internet-based shopping business spread rapidly in Korea. Companies are trying to develop and use various strategic competences. The strategies employed by those companies include activities related to the design of shopping site, market positioning, assistance of purchasing process, payment mechanism, and provision of various consumer services. However, the success of these strategies depends on various environmental factors and internal capability of the companies. In this study, I examined four successful Internet shopping mall companies and compared them to draw useful guidelines for Internet-based intermediary business. These four companies were selected because they are all considered successful by now, but brought different background. We found follows. First, each company tried to economize their own historical and developmental background. All of the selected companies were alike in their focus on the whole Internet user group. Customer needs analysis was performed more systematically. The Importance of customer information and the use of it are not sufficient. Second, Each companies consistently emphasized the importance of market-related activities. Despite the differences in initial states, all companies used similar strategies and had similar focus in target market and products. Conclusively, implications from this research for Internet shopping business can be summarized as follows. First, One of the important future directions for Internet shopping mall business is to broaden target market. Second, the provisions of carefully designed customized services are one success factor. Third, As customer traffic increased, the provision of differential customer service becomes a key success factor.

◆ 저자소개 ◆

조남재 (Namjae Cho)



서울대학교 산업공학과를 졸업하고, 한국과학기술원에서 경영과학 석사, 그리고 (미)보스턴대학교에서 경영학 박사 학위를 취득하였다. 현재 한양대학교 경영대학 경영학과 부교수로 재직하고 있으며 주요관심분야는 전자상거래, 정보시스템 전략, 지식경영, 소프트웨어 산업분석 분야이다.

Tel: 02-2290-1058

E-mail: njcho@email.hanyang.ac.kr)

박상혁 (Sanghyuk Park)



한국외국어대학교 경영정보학과를 졸업하고, 한국외국어대학교에서 경영학 석사(경영정보학 전공)을 취득하였으며 LG-EDS Systems에서 정보시스템 개발업무를 담당하였다. 현재 한양대학교 경영학과 박사과정(경영정보학 전공)에 있으며 주요 관심분야는 전자상거래, 정보기술전략, 지식경영, 정보통신산업분석 분야이다.

Tel: 02-2290-1058

E-mail: gisoopa@digital.re.kr

정연준 (Younjun Chong)



한양대학교 무역학과를 졸업하고, 한양대학교 경영학 석사(경영정보시스템 전공)를 취득하였다. 주요관심분야는 E-business 전략, 지식경영, 전자상거래, 정보통신산업분석 분야이다.

Tel: 02-2290-1058

E-mail: pwshift@hotmail.com)