

백화점 3사의 온-오프라인 통합전략 사례 연구

최인혁*

이영렬**

닷컴 기업들이 물류·조달 등의 전통적 기업활동의 중요성을 깨달으면서 온 라인 사업을 운영하는 대부분의 기업들이 온-오프라인 통합이라는 도전에 직면해 있다. 그러나 전통적인 사업방식과 전자상거래의 통합의 최적전략을 세우는데 지침이 될 구체적인 처방은 없는 게 현실이다.

본 연구는 국내 기업들의 온-오프라인 통합전략 수립을 위해 유통업계를 대표하는 백화점 3사와 그 계열사 인터넷 쇼핑몰들이 어떻게 손을 잡고 시너지 효과를 내는지를 분석했다. 또한 이들 3사의 온-오프라인 통합 패턴의 차이를 규명하고 이러한 차이를 유발하는 각 사의 온라인 비즈니스 전략을 밝혔다. 이와 함께 온-오프라인 통합과 경영성과 변수와의 관계를 추론하고, 온-오프 통합을 제약하는 요인들을 분석해 관리상의 시사점을 도출해 보았다.

Key Words: 전자상거래, 인터넷 쇼핑몰, 온-오프라인 통합, 온라인·소매·유통전략, 백화점 3사

I. 서론

1. 연구의 목적과 범위

닷컴 버블이 꺼진 2000년 이후 국내외 닷컴 기업들은 생존을 위한 힘겨운 경주를 하고 있다. 닷컴 기업들은 대부분 인터넷 만능

의 환상 속에서 똑같은 사업을 하는 굴뚝기업과는 '남남'으로 출범했다. 그러나 이제는 많은 시행착오를 거치면서 상거래와 물리적 기반의 중요성을 인식하고, 굴뚝 기업(bricks & mortar)과의 '결혼'에 적극 나서고 있다. 미국의 전통적인 소매체인들의 경우 물리적 매장과 인터넷 쇼핑몰을 통합운영하고 있으며 이를 통해 인터넷 쇼핑몰만 가진 소매업

* 중앙대학교 경영학부 교수

** 중앙일보 산업부 차장

체(pure-plays)에 비해 상대적으로 높은 경쟁력을 확보하고 있다(Nataraj and Lee, 2002).

국내 유통업체의 거인인 롯데·신세계·현대백화점 등 이른바 유통 3사와 계열 인터넷 쇼핑몰들도 서로 적극적으로 손을 잡고 매출 증대 등을 꾀하고 있다. 특히 인터넷 쇼핑몰들은 강력한 인프라를 가진 백화점 및 그룹 계열사를 등에 업고 오프라인의 강점을 결합(Clicks & Mortar) 해 시너지 효과를 내고자 한다. 유통 3사와 계열 인터넷 쇼핑몰들은 상품 구매·판촉·광고·배송·고객 관리 등에서 다양한 온-오프라인 통합 프로그램을 시행, 방문자 수 증가나 비용 절감 등의 효과를 얻고 있다. 그러나 인터넷 쇼핑몰들이 별도 법인으로 출범해서, 백화점과 이해 관계가 다른 데다 전산시스템을 이용한 재고관리가 되지 않는 등 온-오프라인 통합에는 여러 가지 문제점도 발생하고 있다.

이러한 맥락에서 본 연구는 국내 백화점 3사와 계열 인터넷 쇼핑몰이 통합 운영되는 현황을 분석하고 온-오프 통합을 관리상의 시사점을 도출하려 한다. 또한 이들 3사의 온-오프라인 통합 패턴의 차이를 규명하려 하며 이러한 차이를 가져오게 된 각 사의 온 라인 비즈니스 전략을 밝히려 한다. 이와 함께 이들 3사의 온-오프라인 통합을 제약하는 요인들에 대해서도 분석하고자 한다. 이 같은 작업은 온-오프라인 간 관계 설정 문제로 고민하는 기업들에게 온-오프 통합이 어떠한 방향으로 이루어져야 할지에 대해 가이드라인을 제공하는 한편 국내 전자상거래의 성장에 걸림돌로 작용하는 요인들에 대해서도 시사하는 바가 클 것이다.

2. 연구의 방법

본 연구는 백화점 3사와 각 인터넷 쇼핑몰의 관리자들에 대한 심층 인터뷰(in-depth interview)와 이들 3사에 대한 신문 전문잡지 등의 기사 분석을 통해 이루어졌다. 각 사 당 모두 2명 이상의 실무자 또는 임원을 인터뷰 했으며, 필요한 경우 백화점(또는 인터넷 물)의 벤더나 고객사 등 비즈니스 파트너의 인터뷰도 병행했다. 이들 3사로부터 계열사 프로파일 매출 등 실적 자료를 받았으며, 자료의 객관성을 확보하기 위해 인터넷 사이트의 방문자수를 평가하는 랭키 닷컴(www.rankey.com)을 참고했다.

온-오프라인 채널 경영활동의 통합 상황을 비교하기 위한 토대로써 포터(Porter, 1985)의 가치사슬 개념과 소매업 마케팅 시스템 모델을 사용했다. 이와 함께 미국·영국 등에 있는 대형 소매 체인의 온-오프라인 통합운영 사례들을 조사해 연구의 이론적 모형 설정 등에 적용했다.

II. 소매업에서 온-오프라인 통합의 중요성

1. 온-오프라인 통합의 의의

1.1 온-오프라인 통합의 배경

온-오프라인 통합은 닷컴 기업들이 전통적인 골목기업(모기업)과 '이혼'한 상태에서 얻는 것보다 잃는 게 더 많다는 사실을

깨달으면서 본격화 됐다. 많은 닷컴 기업들은 인터넷 만능의 환상과 인터넷 주가 상승의 행복감 속에서 굴뚝 기업(모기업)과 별도로 출범했다가, 초기 운영 과정에서 물류·조달 등 상거래의 기본 기능을 경시함으로써 호된 시련을 겪었다.

미국에서 Bloomingdale·Wal-Mart 등 오프라인 소매업체 거인들의 닷컴 자회사들조차도 배송·제품 확보·재고관리 등에서 어려움을 겪었으며(Blackwell and Stephan, 2001), Toys 'R' Us 온라인은 크리스마스 시즌에 배달을 제대로 못해 이미지에 큰 타격을 입기도 했다. 또한 닷컴 기업들이 독자적 브랜드 구축을 위해 쏟아 부은 광고비는 고객 확보 비용으로 오프라인 경쟁자의 무려 4배에 이르는 등 경영 수지에 압박을 가했다(Useem, 2000). 닷컴 기업들은 이러한 어려움을 겪으면서 전자 상거래에서 이익을 내기 위해서는 '전자' 보다는 '상거래'에 더 관심을 두어야 하며, 상거래에서는 창고·매장 같은 물리적 요소가 중요하다는 사실을 깨닫게 되었다. 그래서 이들은 모기업 등 오프라인에서 갖고 있는 효율적인 공급사슬(supply chain)이나 물리적 시설을 등에 업고 경쟁력을 확보하려 한 것이다.

한편, 오프라인 입장에서는 온라인과의 연계를 통해서 고객과의 관계를 강화하는 등 이점을 누릴 수 있어 서로 통합이 이루어지게 되었다(Bitan, 2001). 오프라인은 온라인 자회사와 고객 서비스를 통합하지 않을 경우, 온라인 자회사에서의 서비스 실패가 오프라인(모회사)의 이미지에 미치는 부정적 영향을 고려해 통합을 서두르기도 했다.(Ligos, 2000). Toys 'R' Us는 온라인 자회사에서 판매된 물건에 대해서는 매장에서

반품을 받아주지 않는 정책 때문에 고객들로부터 빗발치는 항의를 받고 나서는 서둘러 온-오프라인 고객 서비스 시스템을 통합했다. Kmart는 1999년 소프트뱅크와 합작으로 무료 인터넷 서비스·쇼핑 사이트로 설립한 Bluelight.com이 자체 조달 시스템 등을 갖고 있음에도 불구하고 브랜드 강화를 위해 이들을 (Kmart 운영시스템과) 상당한 정도 통합시켰다(Levaux, 2001). Amazon.com과 경쟁하기 위해 Barnesandnoble.com을 별도의 순수 온라인 법인으로 출범시킨 Barnes & Noble도 이 닷컴 자회사의 경영 상태가 악화되자 온-오프라인 통합 정책을 도입했다(White, 2001). 이로써 결국 수많은 시행착오를 겪으면서 많은 소매 기업들이 신경제에서의 성공은 굴뚝(mortar)과 닷컴(click)을 잇는 '클릭 앤드 모르타르(clicks and mortar)' 전략을 실행하는 기업에게 돌아갈 것이라고 믿게 되었다(Gulati and Garino, 2000).

1.2 온-오프라인 통합의 개념

통합이란 “부분들을 끌어오거나 더함으로써 하나의 전체를 만들거나 완성하는 것”이다(Rossiter and Percy, 1998). 따라서 기업에서의 통합은 경영활동들을 연결해서 전체적으로 비용을 낮추거나 매출액을 늘리려는 것을 말한다. 1990년대 초 많은 사업 단위(multibusiness)들을 가진 다국적 기업들은 리엔지니어링을 통한 운영(operation) 통합에 초점을 두었다. 이들은 1990년대 후반 들어서는 수익 증대를 위한 통합 전략에 초점을 두었으며 2000년대에는 기존 기업 전략을 확장시킬 새 사업기회를 찾는 데 통합의 초

점을 두고 있다(Burgelman and Doz, 2001).

소매 기업에서 온-오프라인의 통합은 전통적 기업(오프라인)과 닷컴 기업(온라인)이 비용절감·매출액 증대·신규 사업기회 창출 등을 위해 자원 능력을 전체적으로 최대한 활용하고자 하는 것이다. 온-오프라인 기업들은 통합을 통해 브랜드·구매력·판촉·관리 등 여러 가지 자원들을 하나로 묶어 각각의 기능적 약점을 보완하고 강점을 살려 '시너지 효과'를 내게 된다. 온-오프라인을 통합한 기업들은 잘 구축된 브랜드·기존 고객층·공급사슬·효율적인 재고 관리 시스템 등의 이점을 누리게 된다(Nataraj and Lee, 2002).

한편 미국의 많은 소매업체들은 매장, 온라인, 카탈로그 등의 채널을 통해 제품을 동일한 가격에 판매하고, 매장에서 온라인 판매 제품을 포함해 모든 반품을 받아 주며, 서로 교차광고를 하고, 공동 판촉활동 등을 하는 이른바 멀티채널(multi-channel) 통합 개념을 채택하고 있다(Davis, 2001). 이 개념은 온라인 쇼핑물의 기능이 자체 판매보다도 매장 판매의 지원이나 고객과의 커뮤니케이션 강화 쪽에 무게를 두는데, 이는 온라인의 독자적 판매 기능을 강조하는 한국식 모델에서의 온-오프 통합과는 다른 형태이다.

2. 온-오프라인 통합의 유형

온-오프라인 통합은 양쪽 경영활동의 요소들이 결합되는 폭과 깊이에 따라 다양한 유형으로 분류될 수 있다. 굴라티와 가리노(Gulati and Garino, 2000)는 온-오프라인 비

즈니스 통합의 정도를 가르는 네 가지 차원을 제시하고, 이에 따라 통합의 스펙트럼이 달라진다고 말했다. 이 네 가지 차원은 첫째, 전통적 비즈니스와 전자상거래 업무가 통합되는 정도, 둘째로 전통적 기업의 브랜드 아이덴티티가 인터넷 쇼핑몰에서 명백하게 연상되는 정도, 셋째, 전통적 기업이 인터넷 쇼핑몰의 지분을 소유하는 정도, 넷째로 전통적 기업과 인터넷 몰이 하나의 경영체(business entity)로서 관리되는 정도라는 것이다.

이들은 온-오프라인 경영활동의 통합의 정도가 전통적 기업(굴뚝 기업)의 전자상거래 성공에 있어 핵심적인 이슈라고 주장한 뒤, 통합에서 비롯되는 비용 절감 등을 들어 강력한 통합 정책을 옹호했다. 이들은 다만 각 기업이 처한 여건에 따라 온-오프라인의 완전 분리와 완전 통합에 따르는 이점을 꼼꼼히 따져보고 그 사이의 트레이드오프(trade-off)를 관리하는 능력이 필요하다고 덧붙였다. 반과 피셔(Bahn and Fisher, 2003)는 의료/제약·자동차·의류 소매·정원 설비·부동산업 등의 25개 기업에 대한 조사를 바탕으로, 전통적 기업에서 온라인이 활용되는 범위와 중요성에 따라 온-오프라인 통합에 다섯 가지의 유형이 있다고 밝혔다<표 1>.

즉, 웹 사이트가 호텔의 '프런트 로비'처럼 기업 제품에 대한 기본적 정보만을 제공하는 수준부터, 제품정보 뿐 아니라 소매상 위치·A/S·보증수리 정보까지 제공하며 '제품 프로파일을 최대화' 하는 형태, 웹사이트에서 제품을 팔긴 하지만 소량에 그치며 주로 '고객에 부담되는 거래(보험/융자)만 이전' 한 경우, 웹사이트가 오프라인과 '평행선'

〈표 1〉 '클릭 앤드 모르타르'의 다섯 가지 접근방식

프런트 로비	주문자 상표부착(OEM) 생산자나 페인트 회사 등의 경우 웹사이트에 회사와 제품 소개만 함.
제품 프로파일 최대화	웹사이트는 구매가 이뤄지도록 제품, 소매상/딜러, 보증수리 등록 등 정보만 제공하고 물건 판매는 하지 않음.
부담스런 거래 이전	전통적 거래에서 소비자에게 부담스러웠던 보험/융자 등을 웹사이트로 이전. 전자 상거래를 보조 채널로 활용.
평행선	전자상거래를 독립적인 B2C 채널로 활용하나 이를 의도적으로 전통적 채널에 종속시킴. 온라인의 제품 구색이 오프라인보다 적음. 온라인은 고객에 편의를 제공하는 수단.
직접 통합	전통 채널과 온라인 채널을 가능한 한도 내에서 최대한 통합. 각 채널은 적극적으로 공동 판촉을 하며 멀티채널의 브랜드 아이덴티티를 창출.

자료: Bahn and Fisher, 2003, pp. 324~332 요약.

으로 똑같은 경영활동을 하지만 웹사이트는 주로 오프라인 매장을 지원하는 수단이 되는 형태, 웹사이트가 오프라인과 '직접 통합'돼 매장에서 온라인 거래가 웹 키오스크를 통해 제공되는 형태까지 다섯 가지 유형으로 분류된다는 것이다. '직접 통합'에서는 기업에서 고객에 이르는 모든 가치 사슬의 활동들(즉, 판매·판촉·판매 후 서비스 등)이 온-오프라인 양쪽에서 수행될 뿐 아니라 매장에서 웹 키오스크를 통해 전자 상거래가 제공된다. '직접 통합'에서는 '평행선' 접근과 대조적으로 온라인에서 판매되는 제품의 폭과 깊이가 오프라인 매장과 적어도 같거나 그 이상이다.

또한 웹사이트 주소가 모든 포장지에 기재되며 온라인에서 판매된 물건이 매장에서 반쯤되는 등 각 채널이 교차 판촉 등을 하며 멀티채널의 브랜드 아이덴티티를 창출하게 된다. 반과 피서는 Gap과 REI를 '직접 통합'의 사례로 들었으며 Best Buy가 여기

에 접근하고 있다고 밝혔다. Gap의 경우 매장에다 "웹사이트에 가면 더 다양한 사이즈의 제품이 있다"는 광고판을 설치해 놓고 있으며 온라인에서 주문한 물건을 매장에서 찾아 갈 수 있게 하고 있다.

3. 온-오프라인 통합에서 온라인의 역할

앞에서 설명한 '직접 통합'이나 '평행선'의 유형처럼 물리적 매장과 온라인을 통합 운영하는 이른바 '멀티채널'의 개념을 채택하는 소매 체인들은 온라인의 주된 역할을 판매 자체보다도 고객 유인이나 고객과의 커뮤니케이션 쪽에 두고 있다. 이들은 웹사이트를 통해 쇼핑 시간을 절약하려는 고객 등에게 신속하고도 편리한 구매를 가능하게 하는 한편 상품 정보·사용방법 등을 제공하면서 고객과의 관계를 강화하는데 중점을 두고 있다. Home Depot·Lowe's·Ace Hardware 등 가전용 하드웨어 판매업체들의 경우에는 웹사

이트가 제품·사용법 등의 설명을 통해 구매 의도를 굳히게 하는 등 고객을 매장으로 끌어들이는 주요한 수단이다. 이들 업체에 있어서는 웹사이트의 가치는 자체 판매보다 오프라인의 구매체험 수준을 높이는 데 있다고 한다(Little, 2001). 시어스 로백의 내부 조사에서도 시어스의 연 5억 달러 매출 중 상당 부분이 매장에 오기 전에 먼저 온라인에서 조사를 하는 고객들에 의해 이뤄지는 것으로 나타났다. 시어스는 온 라인에서 지역 매장의 상품 재고 여부를 점검할 수 있게 한 이후에 온라인에서 주문하고 매장에서 찾아갈 수 있게 했다(Pitta, 2002). 이와 관련해서, 미국의 시장조사 기관인 주피터 미디어 매트릭스는 소매 체인 고객의 절반이 실제 매장에서 물건을 구매하기 전에 조사를 위해 웹사이트를 이용하는 것으로 나타났다고 발표했다(Hof, 2001).

한편 온 라인의 오프라인 매출 잠식(cannibalization) 우려와 관련해서, 미국의 타워 레코드를 대상으로 실시한 조사에서 인터넷 판매로 인해 매장의 매출이 잠식될지도 모른다는 우려는 근거가 없는 것으로 나타났다(Biyalogorsky and Naik, 2003). 오히려 영국의 테스코 닷컴의 경우에는 고객의 절반이(오프라인의) 경쟁사 고객들이기 때문에 이들이 테스코 매장에서도 쇼핑하게 될 것을 기대하고 있어 온라인이 오프라인을 지원해 주는 역할을 하고 있는 것으로 조사되었다(Business Week e.biz, Oct. 1, 2001).

4. 온-오프라인 통합의 조건

온-오프라인의 통합은 위에서 살펴본 것처럼 온-오프라인 양쪽의 기능적 약점을 보완해 주고 고객과의 관계를 강화하는 등 많은

이점을 지니고 있다. 하지만 온-오프라인이 시너지효과를 낼 수 있는 수준의 통합으로 가는 길에는 많은 제약요인들이 있으며 그 과정 또한 복잡하다는 것이 현실이다.

반과 피셔(Bahn & Fisher, 2003)는 다음의 네 가지가 전통적 기업이 온-오프 라인 통합기업으로 전환하는 데 제약 요인이라고 들었다. 첫째, 전통적인 기업이 인터넷 비즈니스 전략을 명백하고도 일관되게 밝힐 수 있는 능력이 있는지의 여부이며 둘째, 인터넷 비즈니스 전략이 굴뚝기업의 전반적 전략으로부터 독자성을 가지는지 여부, 셋째, 온-오프라인 사이에 쉽게 대체될 수 있는 거래나 경영활동(component activities)들이 있는지의 여부, 넷째, 기업이 온-오프라인 경영활동을 동시에 관리할 수 있는 능력이 있는지 여부이다.

반과 피셔는 이와 관련, 전자상거래를 전통적 사업에 직접 통합시키려면 다음과 같은 조건들이 충족돼야 하며 이는 드문 경우에만 실현된다고 덧붙였다. 첫째, 브랜드 아이덴티티가 인터넷으로 자연스럽게 확장될 수 있으며, 둘째, 관리자들이 전자 상거래를 관리할 기술과 경험을 갖고 있을 뿐 아니라 이들 활동을 평가하고 보상할 능력 또한 갖고 있어야 하며, 셋째, 기업의 정보 유통시스템이 전자상거래와 적절하게 연결되며 넷째, 온-오프라인의 기업문화가 상호 보완하는 방식으로 종합될 수 있어야 한다는 것이다. 요컨대, 온-오프라인 경영활동의 통합이 제대로 이뤄지려면 모기업(굴뚝기업)이 온-오프라인 전체 차원에서 웹사이트의 활용 목적과 비전을 분명하게 하고, 통합 운영 상황을 총체적으로 관리할 수 있는 능력이 있어야 한다는 얘기이다.

5. 온-오프라인 통합의 개념도

5.1. 온-오프라인 마케팅 기능

마케팅은 개인이나 조직의 필요를 만족시키기 위해 교환되는 제품이나 서비스의 개념·가격·판촉·유통을 계획하고 실행하는 과정이다. 그런데, 어떤 사업이든 제품이 판매되고 소비자에게 전달되기 위해서는 교환기능(구매 및 판매), 물류기능(운송 및 재고관리), 수요촉진 기능 등이 수행되어야 한다. 온-오프라인 소매기업은 마케팅 기능들을 수행하는 과정에서 <그림 1>처럼 상대방이 가진 장점을 적절하게 이용할 수 있게 된다.

온-오프라인 소매기업들은 다음과 같이 상대방이 가진 장점을 활용할 수 있다 (Blackwell and Krishna, 2001). 첫째, 온라인 매출을 촉진하기 위해 매장 내의 광고판이나 점원을 활용할 수 있다. 둘째, 오프라인 점포에서 판매하기에 지나치게 복잡하거나 공간을 많이 차지하는 제품을 온라인으

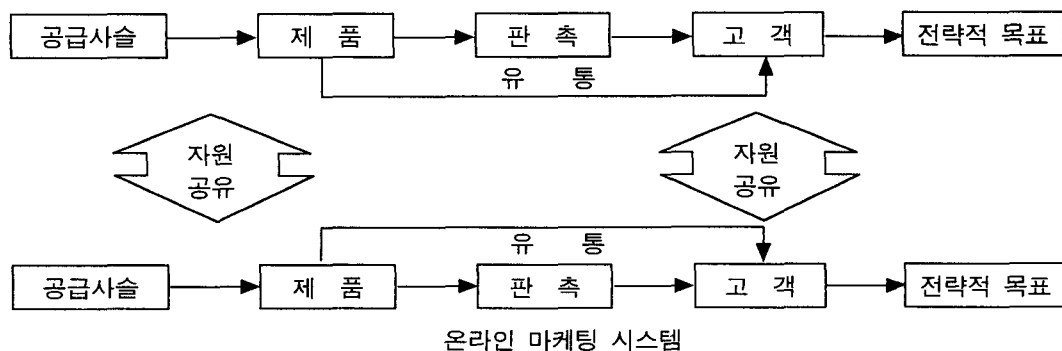
로 제공할 수 있다. 셋째, 상품이 어디에서 판매되었든 아무 점포에서나 반품이 가능하게 함으로써 반품을 용이하게 할 수 있다. 넷째, 신상품을 매장에 출시하기 전에 인터넷에 먼저 소개한 후 소비자의 반응을 테스트 할 수 있다. 다섯째, 백화점 재고 상품들을 온라인에서 할인판매 할 수 있다.

5.2 소매업에서 온-오프라인 통합의 개념도

전통적 기업들은 오랜 기간의 기업활동을 통해 최고의 공급사슬을 구축할 뿐 아니라 브랜드 명성을 쌓고 충성 고객을 갖게 된다. 온라인 기업들은 오프라인 기업들이 수행하는 가치 사슬 상의 활동 뿐 아니라 브랜드 명성·충성고객층 같은 인프라를 활용할 수 있다. 온라인 쇼핑몰들은 소매업의 힘의 원천이라 할 수 있는 상품 구매에서 백화점의 도움을 받을 수 있으며 광고·판촉·배송에서도 협력할 수 있다.

온라인 쇼핑몰은 또 TV홈쇼핑과의 연계

〈그림 1〉 온-오프라인 마케팅 기능의 공유
오프라인 마케팅 시스템



Kleindl, Brad Alan (2001), E-Marketing, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, p. 11 참조.

를 통해 상품 운용 등에서 큰 시너지 효과를 얻을 수 있다. TV홈쇼핑은 가전·PC 등 정형화 된 제품 등을 대량으로 저가로 매입, 방송화면에 인터넷 물의 로고를 롤링하며 고객들에게 홈쇼핑 방영상품을 인터넷 물에서 구매하도록 유도한다.

'다이얼 라인'이라고도 불리는 TV홈쇼핑은 무점포 판매라는 점에서는 온라인 쇼핑물과 같은 범주에 속하지만, 인터넷을 이용하지 않는다는 점에서는 '오프 라인' 쪽으로 분류할 수 있을 것이다.

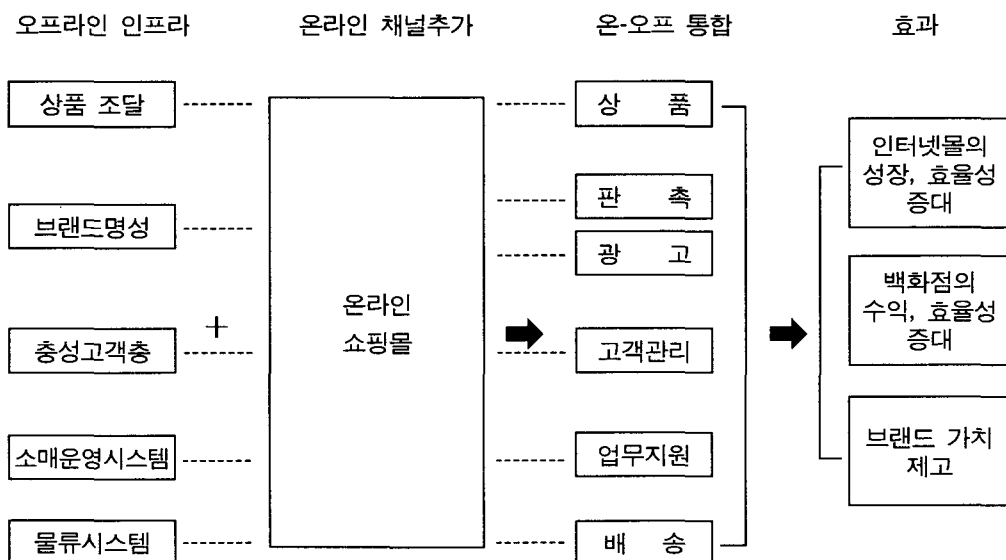
반면에 오프라인도 온라인으로부터 도움을 받게 된다. 온라인이 고객에 대한 접근에서는 오프라인보다 용이하므로 판촉이나 고객정보 확보, 고객과의 커뮤니케이션에서 도움을 받을 수 있다.

온-오프라인의 상호작용 때문에 온라인에서의 고객 서비스가 나쁘면 오프라인에서도 피해를 입게 되는 것으로 조사됐다. 2001

년 6월 미국 주피터 미디어 매트릭스의 조사에 따르면 온라인 고객 서비스가 나쁠 경우 온라인 고객의 70%가 해당 오프라인 상점에서 물건을 덜 사게 된다고 답했다 (Direct Marketing, June 2001).

백화점과 계열 인터넷 쇼핑몰들은 이처럼 자원 공유를 통해 각각의 수익 및 효율성을 높이고 브랜드 가치를 제고할 수 있다. 따라서 백화점(홈쇼핑 등 포함)과 계열 인터넷 쇼핑몰의 온-오프라인 통합의 개념도를 아래 <그림 2>와 같이 설정할 수 있다.

<그림 2> 온-오프라인 통합의 개념도



Ⅲ. 백화점 3사의 온-오프라인 통합 현황

1. 백화점 3사의 사업구성과 인터넷 쇼핑몰

1.1 백화점 3사의 사업구성과 온-오프라 인 통합의 여건

롯데 신세계 현대 등 백화점 3사는 각각 기함(flag ship) 역할을 하며 그룹을 이끌고 있다(<표 2> 참조). 롯데 그룹의 경우 유통 계열사로는 백화점을 중심으로 할인점·롯데마트·편의점·세븐 일레븐·롯데 로지스틱스·롯데 레몬·롯데 면세점을 거느리고 있다. 비유통 계열사인 롯데호텔·롯데칠성·롯데제과·롯데 카드 등을 포함하면 전체 계열사가 29개에 달한다. 신세계 그룹도 할인점 이마트와 스타벅스 코리아·신세계

I&C·신세계 푸드 시스템·신세계 건설·조선호텔 등 9개 계열사를 거느리고 있다. 현대백화점 그룹은 할인점을 갖고 있지 않은 대신에 현대 홈쇼핑을 운영하고 있으며 현대DSF와 한국물류를 갖고 있다. 비유통 계열사인 호텔 현대·현대 지네트·HCN 등을 포함해 모두 11개의 계열사를 갖고 있다.

이처럼 3대 백화점 그룹은 다양한 사업체를 갖고 있어 온라인 소매업체 입장에서는 시너지효과를 위해 쉽게 손을 뻗칠 수 있는 여건을 갖추고 있는 셈이다.

1.2 백화점 3사의 인터넷 쇼핑몰

백화점 3사의 인터넷 쇼핑몰들은 1996~98년 백화점의 인터넷 서비스를 제공하다가 2000년부터 인터넷 쇼핑몰로 잇달아 출범했다. 백화점 3사와 계열 인터넷 쇼핑몰의 현황은 <표 3>과 같다. 1996년 백화점 인터넷 서비스를 국내 최초로 시작한 롯데닷컴(www.lotte.com)은 당시 46만원이었던 월 매

<표 2> 백화점 3사의 계열사

	현대백화점	롯데백화점	신세계백화점
유통계열사	한무쇼핑(주), 현대쇼핑(주) 현대DSF (주)Hmall (주)현대홈쇼핑 (주)한국물류	롯데마트 세븐일레븐 롯데레몬, 롯데닷컴 롯데로지스틱스 롯데면세점	이마트 신세계 I&C 신세계인터내셔널 스타벅스 코리아 신세계 드림 익스프레스
비유통계열사	(주)현대지네트 (주)USFI 호텔현대 HCN 등	롯데호텔 롯데칠성 롯데제과 롯데건설 롯데카드 등 20여개	웨스틴조선호텔 신세계 푸드시스템 신세계 건설 등 10여개

자료= 각사, 각사 홈페이지 참조.

〈표 3〉 백화점3사·인터넷 쇼핑물 현황

		현대	롯데	신세계
백화점	사업개시연도	1971	1979	1930
	점포수	13	20	7
	매출액(2002년)	1조7,455억원	7조2,000억원	2조7,000억원
	순이익(2002년)	854억	3,590억	1,000억
인터넷 쇼핑물	인터넷서비스 개시연도	1998. 2	1996. 6	1997. 7
	인터넷쇼핑물 개시연도	2004. 2	2000. 1	2002. 2
	법적 형태	현대홈쇼핑 사업부	독립법인	신세계 I&C 사업부
	자본금	46억원	198억원	239억원(신세계I&C)
	직원수(전체/MD)	137/17명	186/50명	56/10명
	매출액(2002년)	600억원	3400억원	300억원
	(2003년 목표)	2000억원	4000억원	720억원
	회원수(2003. 1Q)	160만명	550만명	196만명
	방문자수(2003. 1Q평균)	36만명	50만명	25만명

※ 자료=각 사. 인터넷 쇼핑물 매출액은 각 사 사업구조에 따라 B2C 뿐 아니라 B2B(B2E), IT(웹사이트 구축 등), 상품권, 법인 특판 영업 등이 포함돼 있음.

출액이 현재 3백억 원 안팎에 이르며 2003년 1분기 현재 회원수가 5백50만 명에 달하고 있다. Hmall(www.hmall.com)은 2002년도 매출액이 6백억 원이었으나 2003년도에는 2천억 원을 목표로 하고 있다. 1997년 신세계 백화점 통신판매사업부에서 첫발을 내디딘 신세계몰(www.cybermall.co.kr)은 상장된 IT기업인 신세계 I&C의 팀으로 운영되고 있다. 이들 백화점 3사의 온라인 소매업체는 오프라인과의 시너지 효과를 위해 유통 계열사 뿐 아니라 비유통 계열사들과도 연계하고 있다.

2. 부문별 통합의 내용

백화점 3사와 계열 인터넷 쇼핑물들은 각각 손을 잡고 상품의 구매·판매 뿐 아니라 광고, 배송을 지원하고, 공동 판촉을 하며

고객관리를 통합하고 있다. 이들의 온-오프라인 통합현황은 <표 4>에 요약되어 있다.

2.1 상품의 교차 판매

백화점 3사의 인터넷 쇼핑물들은 백화점의 구매력을 활용해 백화점에 입점된 브랜드 상품을 팔고 있으며 백화점에서 판매하다가 남은 재고 및 이월상품도 처리하고 있다. 롯데닷컴은 인터넷에서만 판매되는 인터넷 전용 상품을 기획해 판매하고 있으나 아직 이를 백화점으로 보내고 있지는 않다. 따라서 여기에서 설명할 ‘상품의 교차 판매(cross-selling)’는 백화점이 온라인 쇼핑물의 상품 구매 등을 지원해 주는 형태를 의미한다. 롯데닷컴은 2003년 3월 롯데 백화점의 도움을 받아 세계적인 화장품 브랜드인 ‘샤넬’ 매장을 오픈했다. 샤넬의 경우 브랜드

이미지 관리 차원에서 고급 백화점이 아닌 면 매장 오픈을 허용하지 않으며 특히 가격 인하 경쟁이 일상화된 온라인 매장에는 제품을 주지 않았다.

그러나 롯데닷컴은 지난 7년간 쌓아온 공

신력에다 백화점의 브랜드 명성, 백화점의 밴더에 대한 영향력에 힘입어 샤넬의 매장을 열게 되었다. 롯데닷컴 관계자는 “에이스 칩대 등의 경우에도 인터넷 쇼핑몰에는 물건을 주지 않으려고 해 롯데백화점의 지원

<표 4> 백화점 3사의 온-오프라인 통합 현황

	현대	롯데	신세계
<상 품>			
인터넷 쇼핑몰에서 백화점 브랜드 상품 판매	◎	○	○
인터넷 쇼핑몰에서 홈쇼핑 상품 판매	◎	×	×
백화점 브랜드 이월상품을 인터넷몰에서 할인 판매	○	△	△
백화점 기획상품 재고를 인터넷에서 처리	△	△	△
인터넷몰 홈쇼핑, (백화점)의 상품 DB 공동이용	○	△	△
<관 측>			
백화점 세일 상품을 인터넷몰에서 동시 세일	◎	◎	◎
홈쇼핑 세일 때 인터넷몰에 적립금 지급	○	×	×
백화점세일을 인터넷몰 회원들에게 e-mail로 홍보	◎	◎	◎
인터넷몰에 백화점 홍보페이지 연계	○	○	○
인터넷몰에 백화점 전단지 게재	○	○	○
인터넷몰 이벤트 사은품을 백화점에서 수령	△	△	△
백화점 영수증의 복권번호로 인터넷몰 응모	△	△	△
<광 고>			
백화점 전단지에 인터넷몰 도메인 표시	◎	◎	◎
백화점의 버스외벽 광고에 인터넷몰 도메인 표시	○	×	×
홈쇼핑 카탈로그에 인터넷몰 도메인 표시	◎	×	×
TV 홈쇼핑에 인터넷몰 로고 rolling	◎	×	×
<배 송>			
인터넷몰 등록 백화점 상품 직배송	◎	◎	○
인터넷몰 상품을 편의점에서 Pick Up	×	○	×
<고객관리>			
회원정보(DB) 공유	◎	◎	◎
CRM 활동 통합	○	○	○
계열사가 회원에게 보내는 메일에 온라인 상품 안내문 발송	△	◎	◎
온-오프 적립금 교환	◎	△	○

◎: 상, ○: 중, △: 하, ×: 없음

을 받아 온라인 몰에 입점시켰다”고 말했다. Hmall은 현대백화점 반포점과 제휴를 맺고 2002년부터 수입의류와 국내 유명 브랜드의 재고 및 계절이 지난 상품을 할인 판매하고, 배송은 반포점에서 하고 있다. 이는 이월상품을 온라인 몰에서 처리할 경우 홍보 등 비용이 적게 들고 온라인 몰은 백화점 지점과 달리 전국의 소비자를 대상으로 한다는 이점이 있기 때문이다.

Hmall은 홈쇼핑 방영 상품에 대해 인터넷 몰에서 3% 등의 적립금을 지급하면서 판매하고 있다.

신세계몰은 신세계 백화점에 입점한 화장품 브랜드인 시세이도의 온라인용 세트(사은품 포함)를 별도로 제작해 팔고, 배송은 백화점에서 책임지는 이벤트를 가졌다. 신세계몰 관계자는 “화장품은 백화점 내에서 할인이 불가능하기 때문에 온라인용을 별도 세트로 만들어 사은품 등 할인 혜택을 주었다”고 말했다. 백화점 3사는 가격 할인을 하지 않는 명절 선물 세트의 경우 인터넷 쇼핑몰을 이용해 예약 구매하면 10%까지의 적립금을 제공하고 있다.

2.2 공동 판촉

신세계몰은 2003년 3월 등 2차례의 회원 가입 캠페인을 하며 작은 사은품을 신세계 백화점 각 점포에서 받아가도록 하는 공동 이벤트를 실시했다. 이 캠페인으로 신세계몰에는 10만 명 정도의 회원이 늘어났으며 백화점에서는 매장 방문객 수가 늘어나 매출액을 늘리는 성과가 나타났다.

롯데닷컴과 Hmall 도 경품 행사를 하면서 응모권을 백화점에서 받아오도록 하거나 경

품을 백화점에서 찾아가도록 하는 행사를 했다. 롯데닷컴이 2002년 10월 롯데타운 오픈을 하며 롯데백화점·롯데 마트·롯데리아·세븐 일레븐에서 나눠준 행운권을 롯데닷컴에 입력토록 하는 행사에는 무려 1백10만 명이 응모했다. 신세계몰은 2003년 4월1일-13일의 백화점 동시 바겐세일 기간 중 백화점 브랜드인 Lovecat 등의 상품을 온라인에서 구매하는 고객에게 5%의 적립금을 주는 행사를 했는데 이 행사로 해당 상품의 판매가 소폭 증가하는 효과가 있었다.

Hmall은 현대백화점 미아점과 함께 화장품 공동판촉을 했다. Hmall은 현대백화점 미아점의 화장품 브랜드를 판매하면서 온라인 고객에게 사은품을 제공하는 형식으로 가격 할인 혜택을 줬다.

2.3 광고 지원

Hmall은 홈페이지에 현대백화점의 기획상품이나 특별행사를 광고하는 전단지 게재하고 있다. 소비자들은 인터넷 몰을 통해 백화점에서의 알뜰 쇼핑 정보도 얻을 수 있는 것이다. Hmall의 홈페이지에서는 현대백화점 각 점포에서 실시하는 이벤트도 한눈에 확인할 수 있으며, 이벤트에 따라 인터넷으로 신청할 수도 있다. 현대백화점은 시내버스 외벽 광고에 인터넷 쇼핑몰인 Hmall의 URL을 기입했다.

2.4 배송 협력

Hmall은 현대백화점 수퍼 마켓 제품을 온라인에서 판매하는 'e슈퍼'를 통해 주문되는 제품을 현대백화점의 물류망으로 배송한다.

롯데닷컴은 2001년 7월부터 인터넷 몰에서 주문한 제품(도서·음반·화장품 등)을 편의점 체인인 세븐 일레븐의 매장에서 무료로 직접 찾아가도록 하는 서비스를 하고 있다. 이들 제품을 일반 택배로 받으면 3만원 어치 미만을 구입할 경우 배송료 2천원을 지불해야 한다. 주문과정에서 상품을 수령할 세븐 일레븐 점포를 선택하게 되며, 상품이 점포에 도착하면 롯데닷컴에서는 고객에게 전자우편(e-mail) 및 핸드폰 SMS(문자 메시지)를 통해 알려주게 된다.

백화점 3사는 인터넷 쇼핑몰을 통해 판매하는 백화점 브랜드 상품에 대해선 직접 배송하는데 이 경우 인터넷 쇼핑몰의 배송 기일에 비해 1~2일 가량 이르게 배달된다.

2.5 고객 관리

신세계 몰은 백화점 회원 가운데서도 전자우편 주소를 갖고 있는 고객들에게 전자우편 광고를 하고 있다. 신세계 몰과 신세계 백화점은 2003년 5월 현재 회원을 별도로 관리하고 있지만, 통합 관리를 추진 중이다.

Hmall은 2002년 7월 현대홈쇼핑과 시스템을 완전 통합, 약 4백만 명에 달하는 고객 D/B를 통합했으며 백화점까지의 통합과 eCRM 마케팅도 추진하고 있다. Hmall과 현대홈쇼핑의 적립금은 서로 호환 사용되며, 현대백화점 문화센터에서의 수강신청, 여행사인 현대드림투어에서 여행상품을 주문할 때도 사용할 수 있다. 현대백화점은 Hmall 홈페이지에서 현대백화점 카드의 대금내역을 미리 확인할 수 있게 했으며, 12세 이하의 어린이를 둔 부모에게 어린이 이벤트를 알려주는 i클럽 서비스를 실시하고 있다.

롯데닷컴 여행사업부는 롯데백화점이 매월 고객에게 보내는 광고·카드 고지서 등에 여행 상품 광고를 끼워 넣는데 여행사업부 매출 가운데 30%가 이 광고를 통해 얻어지는 것으로 조사되었다.

3. 백화점 3사의 온-오프라인 통합의 정도

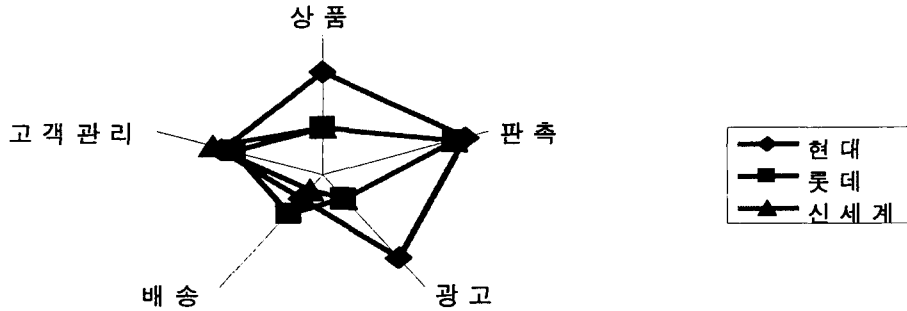
3.1 온-오프라인 통합의 정도

본 연구는 2003년 5월의 시점에서 백화점 3사의 2001년 이후 실적을 토대로 온-오프라인 통합의 정도를 평가했다. 이는 온-오프라인이 연계된 개별 활동들을 정한 뒤, 각 사에 대해 상대적인 점수를 매기고 이를 합산하는 방식으로 이뤄졌다. 상품·판촉·광고·배송·고객 관리의 다섯 가지 영역 각각에 대해 항목을 정한 뒤, 각 항목에 대해 상, 중, 하, 없음 등 4개의 척도(각각 3,2,1,0 점)로 점수를 매겼다.

1차적인 평가결과에 대해 인터넷 쇼핑몰 3사의 실무자로부터 새로운 실적 자료를 받는 등 피드백을 받아 반영하는 방식을 취했다. 다만, 본 연구는 온-오프라인 사이의 상품 교차 판매에서의 매출이나 공동 판촉행사에서의 효과 등에 대한 구체적 데이터를 얻기 어려워 이 평가는 엄밀한 객관성을 갖고 있지는 못하며, 3사 간의 상대적 차이를 보여주는 것이다.

이 조사에서 <그림 3>에서 보는 것처럼 백화점 3사의 인터넷 쇼핑몰 가운데는 Hmall과 현대백화점(현대홈쇼핑 포함) 사이의 통합의 정도가 가장 높게 나타났다. 특히 Hmall은 백화점 브랜드 상품을 판매하는 항

〈그림 3〉 백화점 3사의 온-오프 통합 정도



※ 온-오프 통합 카테고리별 항목 마다 상, 중, 하, 없음 (각각 3, 2, 1, 0점)으로 계산. 이는 상대적 차이를 보이기 위한 것임.

목에서 높게 나타났다. Hmall의 경우 2003년 5월 현재 3백여 개의 브랜드를 판매하고 있으며 그 매출 비중이 전체의 20%에 달한다고 밝혔다. 반면에 롯데와 신세계의 경우는 백화점 브랜드 상품의 매출이 10% 정도라고 밝혔다. Hmall은 온-오프 통합 광고에서도 백화점의 버스 외벽 광고에 인터넷 몰의 URL을 표시하는 데다 TV홈쇼핑 화면에 인터넷 몰 로고를 rolling 하는 등 높은 통합 정도를 보였다.

3.2. 상품 교차 판매에서의 차이

백화점 3사의 인터넷 쇼핑몰들은 백화점의 벤더에 대한 지배력으로 백화점 브랜드 상품을 판매하는 한편 가격에 민감한 소비자를 잡기 위해 백화점 브랜드의 서브 브랜드를 기획해 판매하고 있다. 이는 <표 5>와 같이 요약된다. Hmall의 경우 백화점의 '이원재' 브랜드 측과 협의해 '이원재 스포츠'라는 서브 브랜드를 개발, 백화점보다 낮은 가

〈표 5〉 온-오프라인 간 상품 교차 판매 (백화점의 인터넷 몰에 대한 상품 공급)

	현대	롯데	신세계
판매비중 -브랜드 수 -매출비중	300여개 20%	40여개(유동적) 10%	80여개 10%
제품브랜드	브랜드명 유지(인터넷몰) Sub-Brand개발(홈쇼핑)	브랜드명 유지/Sub-Brand개발	브랜드명 유지/Sub-Brand개발
가격정책	동일가격, 적립금 지급(인터넷몰)	동일가격, 적립금 지급	동일가격, 적립금, 쿠폰 지급
제품 특성	브랜드 인지 상품	화장품, 패션상품	패션 의류, 잡화, 화장품
매출액 귀속	백화점(인터넷몰, 홈쇼핑은 판매수수료)	인터넷몰	인터넷몰
온-오프 갈등 수준	정책적 지원, 갈등 약함	우호관계/갈등 모두 작음	우호관계/갈등 모두 작음
온-오프 갈등해결방식	매출액을 백화점에 귀속 Sub-Brand 개발	이익배분 (상호이익의 제품 선별해 상품)	이익배분 (상호이익의 제품 선별해 상품)

격으로 판매하고 있다. 롯데닷컴은 가전회사와 협의해 컴퓨터 등의 서브 브랜드를 개발, 동일한 제품을 오프라인보다 낮은 가격에 판매했다. 백화점 브랜드에 대해선 온-오프라인 동일 가격 정책을 취해 적립금이나 사은품을 주는 방식으로 일종의 할인혜택을 주고 있다.

인터넷 몰에서 팔리는 백화점 상품의 매출액은 롯데닷컴 신세계 몰은 각각의 법인으로 귀속되나 Hmall은 백화점으로 몰아주고 있다. Hmall의 조치는 백화점의 적극적인 협력을 끌어내기 위한 것이다.

IV. 백화점 3사 온오프라인 통합의 평가

1. 백화점 3사의 온라인 사업 전략

1.1. 백화점 3사의 온라인 사업 전략

백화점 3사의 온-오프라인 통합 현황은 각사의 e-비즈니스 전략을 반영하고 있다. 이는 e-비즈니스(인터넷 쇼핑몰)를 어떻게

키울 계획인지, 또한 오프라인과의 관계에서 어떻게 활용하려 하는지를 보여주는 것이다. 백화점 3사의 온라인 전략은 <표 6>으로 요약된다. 온-오프 통합 정도가 강한 현대백화점은 인터넷 쇼핑몰을 TV홈쇼핑과 함께 새로운 판매채널로 키우려 하고 있다. 백화점은 입점 브랜드 상품을 인터넷 몰에 적극적으로 밀어 주고 인터넷 몰의 광고에도 적극적이다. 현대백화점 관계자는 “어차피 백화점 고객과 인터넷 몰의 고객은 다르다. 인터넷은 오프라인의 지역(매장), 개점 시간 한계도 보완한다고 말하고 있다. 현대백화점의 e-비즈니스 전략은 우선 방문객을 늘리는 등 외형을 키우겠다는 것으로 볼 수 있다. 현대백화점은 Hmall을 (주)현대홈쇼핑의 사업부 형태로 운영하면서, 홈쇼핑 고객을 인터넷 몰로 유도하는 등 홈쇼핑과 인터넷 몰의 연계를 강화하고 있다.

반면 신세계 백화점 그룹의 경우는 인터넷 몰을 최소 규모로 유지하며 독자 생존하는 데 중점을 두는 것으로 보인다. 신세계 백화점의 인터넷 쇼핑몰은 (주)신세계 I&C의 EC사업부 내 한 팀으로 운영되고 URL(www.cybermall.co.kr)에서도 신세계라는 브랜드를 사용하지 않고 있다. 이는 인터넷 쇼

<표 6> 백화점 3사의 온라인 전략

	e-비즈니스전략	인터넷 몰의 유형	내용
현대	외형확대 전략	채널 개발형	인터넷·홈쇼핑을 새 판매채널로 육성 인터넷몰·홈쇼핑의 연계강화
롯데	독립적 위상 추구 전략	자원 공유형	계열사와의 시너지 효과를 내는 한편 독립적 위상 추구
신세계	미래 관망 전략	독자 생존형	최소 규모로 독자 생존하며, 수익성 중시 e-비즈니스 시장을 테스트

핑몰을 소규모로 운영하며 e-비즈니스 시장을 테스트하는 미래 관망적인 전략이라고 볼 수 있다.

롯데 백화점은 1996년 국내 첫 인터넷 백화점을 열고 현 대표이사가 롯데닷컴 대표이사(신동빈 그룹 부회장)를 겸임한다는 점에서 온-오프 통합의 여건이 좋은 셈이다.

그러나 실무적으로 백화점의 파워가 크고 닷컴도 독립적 위상을 추구하기 때문에 백화점과 닷컴과의 협력은 제한적이다. 닷컴은 백화점 뿐 아니라 비유통 계열사들과의 협력을 강화하려 하고 있다. 이런 점에서 롯데 인터넷 몰의 유형은 자원을 공유한다는 측면을 강조한 것이라 볼 수 있다.

1.2 백화점 3사의 온-오프라인 통합 전략 차이의 배경

1.2.1 인터넷 사업에 대한 인식의 차이

백화점 3사의 온-오프 통합 전략의 차이는 우선 각 사의 인터넷 사업에 대한 인식의 차이에서 비롯된다. 이러한 인식은 인터넷 붐이 일었던 1999년 전후 각 사의 신규 사업 진행에서 현저한 차이를 나타내었다.

신세계 백화점의 경우 인터넷 보다는 할인점(이마트)의 확대에 중점을 두어 왔다. 신세계는 1999년과 2000년 무려 10여개의 점포를 추가했다. 백화점 부문에 있어서도 2000년 8월 마산점, 10월 강남점을 오픈했다. 이는 경영진이 할인점과 백화점을 이상적인 전략사업으로 인식한다는 것을 뜻한다고 볼 수 있다. 롯데의 경우도 99년과 2000년 사이에 할인점 마그넷(현재의 롯데마트)을 13개나 새로 여는 등 다각화 차원에서 인터넷

사업을 인식하고 있는 것으로 보인다. 반면 할인점이 없는 현대백화점은 99년과 2000년에 걸쳐 수립한 '비전 2006'에서 인터넷 쇼핑과 TV홈쇼핑에 역점을 두기로 했다.

1.2.2 온-오프라인 조직간 커뮤니케이션

현재 백화점 3사의 온-오프라인의 통합은 제도나 시스템에 의해서라기보다는 경영진의 지시나 인터넷 몰의 요구에 의해서 이뤄지는 경우가 많다. 따라서 온-오프라인 통합 활동의 성공 여부는 실무진 사이의 온-오프라인 통합 전략에 대한 공감과 커뮤니케이션에 달려 있으며 조직 간의 커뮤니케이션은 온 라인의 인적 구성에 의해서도 영향을 받는다.

통합 정도가 높은 Hmall의 경우 대표이사를 포함한 팀장급 이상 총 5명 모두가 백화점 출신이다. 이 때문에 인터넷 쇼핑몰의 실무자들이 백화점 측과 의사소통을 하는데 유리하다고 할 수 있다. 조사 결과 롯데닷컴의 경우 팀장급 이상 간부 29명 가운데 롯데백화점 출신은 8명이며 신세계 몰은 백화점 출신의 비율이 가장 낮은 것으로 나타났다.

1.2.3 TV 홈쇼핑 확보 여부

현재 인터넷 쇼핑몰 업계에서는 사업 시작 시점에선 백화점보다 늦었지만 TV홈쇼핑을 갖고 있는 LGmall·CJmall이 매출 방문자 수 등의 모든 지표에서 선두를 달리고 있다. 이는 TV홈쇼핑 업체가 방송 화면에 인터넷 몰의 로고를 롤링하며 홈쇼핑 방영 상품을 인터넷에서 구입할 경우 3%의 적립금을 주는 등 인터넷 몰로 고객을 유도하기 때문이다. 또 홈쇼핑 업체의 상품 구매 능력,

구매조건, 홈쇼핑 회원들의 온라인 쇼핑에 대한 저항이 낮은 점 등도 주요 요인이 되고 있다. TV홈쇼핑을 갖고 있는 인터넷 몰의 매출 가운데 TV홈쇼핑에서 비롯된 매출 비중은 25-30% 선으로 파악되고 있다.

백화점 3사 가운데는 TV홈쇼핑을 갖고 있는 Hmall이 방문자수·매출 증대에서 다른 백화점들보다 유리한 입장에서 있다.

2. 온-오프라인 통합과 성과변수의 관계

2.1 온-오프라인 통합과 성장 효과

온-오프 통합의 정도는 인터넷 쇼핑몰의 방문자 수 등 외형 성장과 정(+)의 관계를 가질 것이라고 추론된다. 온-오프라인 통합으로 인터넷몰의 상품 구색이 확대되고, 공동 판촉행사가 늘어나며, 배송 서비스가 향상되면 외형적인 성장에 기여하게 된다. 먼저 인터넷몰 방문자 수의 증가는 경품 이벤트·광고·상품 구조·서비스 등 다양한 요인에 의해 영향을 받겠지만 상품·판촉·광

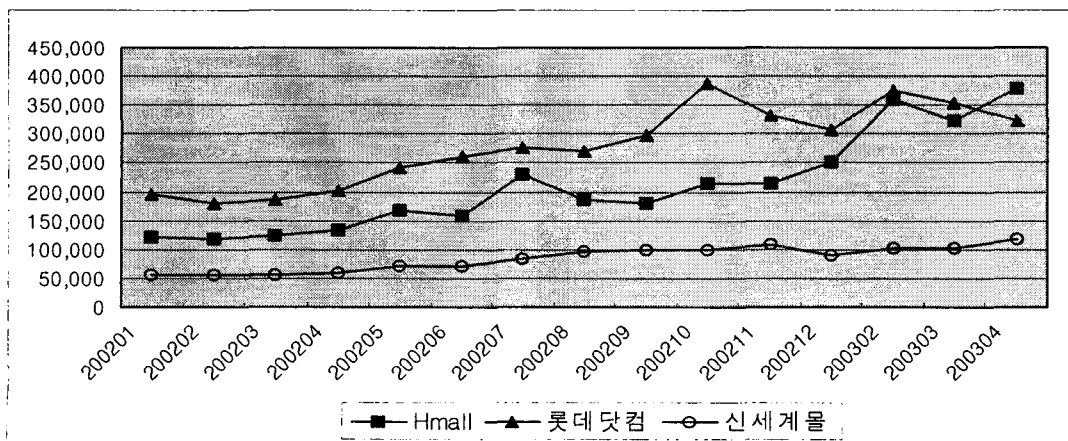
고·배송·고객관리 영역에서의 온-오프라인 통합도 외적 성장의 주요한 요인이 된다.

인터넷 사이트 방문자수 평가 사이트인 랭키닷컴에서 제공된 2002년 1월부터 2003년 4월까지 백화점 3사 인터넷 몰의 월 평균 방문자 수 추이(<그림 4>)를 보면 온-오프 통합의 정도가 강한 Hmall이 가장 가파른 성장세를 보였으며 온-오프 통합의 정도가 낮은 신세계 몰이 가장 완만한 성장세를 보인 것으로 나타났다.

Hmall의 경우 방문자수의 증가는 백화점과의 공동판촉·고객 통합관리 등 뿐만 아니라 현대홈쇼핑의 지원에 힘입은 바가 큰 것으로 지적됐다. 특히 TV홈쇼핑에서 방송 화면에 인터넷 몰의 로고를 롤링하고, 적립금 등 인센티브를 주며 지속적인 구매를 유도한 게 Hmall 방문자 수 증가에 크게 기여했을 것으로 추측된다.

온-오프라인 통합의 정도는 대체적으로 그룹 최고경영자의 의지를 반영하는 측면이 크기 때문에 통합 정도가 높으면 그룹 최고

<그림 4> 3사 인터넷 몰의 월 평균 방문자 수 추이



자료= 랭키닷컴

경영자의 높은 관심에 따라 인터넷 몰의 판촉비도 늘어나 간접적으로도 회원수 증가에 기여하는 것으로 지적된다.

한편 온-오프라인 통합은 백화점의 외형적 성장에도 기여한다. 인터넷 몰과의 공동 판촉행사로 인터넷 몰에서 받은 쿠폰 등으로 백화점 매장에서 물건을 구입할 때 가격 할인을 받거나, 인터넷 몰 회원 가입 때 주는 사은품을 백화점에서 수령하도록 하면 백화점 매장을 찾는 고객이 늘어 매출 증가 효과가 나타난다. 또 백화점에서 인터넷 몰에 상품을 대주면, 인터넷 몰에서 판매된 상품의 마진을 반씩 나누므로 백화점 수익도 소폭 늘어나는 효과가 있다.

2.2 온-오프라인 통합과 비용절감 효과

온-오프라인 경영활동의 통합은 무엇보다 비용 절감에 효과가 있을 것으로 판단된다. 그러나 백화점 3사와 인터넷 쇼핑몰에서의 경우 통합의 정도가 전반적인 비용 효율성과 통상적인 정(+의) 관계가 되지 않는다고 인터넷 몰 실무자들은 밝히고 있다.

인터넷 몰에서 백화점 상품을 판매하려면 보통 인터넷 쇼핑몰 측에서 재고 파악과 상품 정보 확보 등을 위해 매장에 직원을 파견하며, 공동 판촉 시에도 협의에 많은 시간과 비용이 들어간다. 이는, 인터넷 몰에서 팔리는 상품의 배송이 대부분 제조사나 대리점이 맡고 있으며 백화점에서 배송해 줄 경우에는 비용을 부담하기 때문이다. 또 백화점들은 자체 홈페이지를 갖고 있어 백화점 종이백이나 포장지 등에 계열 인터넷 몰의 URL을 광고하지 않고 있다.

아직까지는 백화점 3사의 온-오프라인 통합 수준이 높지 않은 데다 현 단계의 통합은 체계화된 시스템에 의해 이루어지지 못한 관계로 개별 경영활동의 연계에 추가적인 비용이 발생하기 때문에 통합에 따른 비용 절감 효과는 크지 않다. 다만 온-오프라인 회원 통합으로 고객 정보가 늘어나게 되고 이를 이용해 온-오프라인의 모든 고객을 대상으로 전자우편 광고 등을 발송하게 되면 온-오프라인 양쪽의 광고 비용을 낮춰주는 효과 등이 나타나고 있다.

〈표 7〉 오프라인의 온라인 활용에 대한 인식 비교

구 분	온라인의 인식	오프라인의 인식
전략차원	<ul style="list-style-type: none"> · 판매채널 다각화 · 신규 수요 확보(온-오프 고객 다름) · 차별화 수단 	<ul style="list-style-type: none"> · 경쟁채널 가능성 · 온라인 고객층 미약 · 차별화 수단이나 단기적 실익 미약
마케팅	<ul style="list-style-type: none"> · 공동 판매 · 온라인 아웃렛 매장 활용가치 · 공동 프로모션 효과 큼 	<ul style="list-style-type: none"> · 총론찬성이나 운영상 복잡해 부담 · 기대만큼 효과 크지 않음 · 공동 프로모션 효과 큼
커뮤니케이션 채널	<ul style="list-style-type: none"> · 상품 정보제공 기능 · 오프라인 판촉행사 정보 제공 · 오프라인 고객에게 e-mail 광고 	<ul style="list-style-type: none"> · 온-오프 동시 판매 경우 수요가 온라인으로 몰릴 우려 · 활용수단으로서 가치 있음 · 광고비 절감 수단으로서 가치 있음.

3. 온-오프라인 통합의 제약 요인

백화점 3사의 인터넷 쇼핑물들은 온-오프라인 통합이 경쟁력을 높이는 열쇠가 될 것이라고 보고 적극적으로 오프라인망의 연계를 추진하고 있다. 그러나 오프라인 입장에서는 온라인과의 협력에 별 실익이 없어 보이는 데다 현실적으로 부가 업무가 늘고 복잡해 선뜻 협조에 응하지는 않고 있는 실정이다. 이는 <표 7>에서 제시하는 바와 같이 인터넷의 역할에 대해 온라인 몰과 오프라인의 시각이 기본적으로 다르기 때문이다. 이는 무엇보다 온-오프라인이 별도 법인으로 출발해 운영되고 있다는 데 뿌리를 두고 있다.

온-오프라인 통합에서 가장 큰 이슈가 되고 있는 상품 교차 판매를 제약하는 요인은 아래와 같이 정리될 수 있다.

3.1 온-오프라인의 협력을 위한 제도 미비

온라인은 매출규모에 있어서 오프라인보다 매우 작아 오프라인 최고경영자부터 실무자까지 온라인에 관심이 크지 않은 것이 현실이다. 인터넷 몰에서 백화점 브랜드 상품을 판매할 경우 보통 마진을 반씩 나누게 되므로 백화점 매장 관리자 입장에서 매출 이익 측면에서 실익이 적다. 특히 평균 마진율이 낮아져 실적에 불리하게 작용할 수 있다. 또한 오프라인 바이어(또는 매장 담당자)는 상품설명서, 상품 이미지(사진) 등을 납품업체로부터 받아 온라인 담당자에게 제공해야 하기 때문에 업무가 부가된다. 이 때문에 오프라인 담당자들은 온라인과의 협력에 소극적인 자세를 취하고 있으며, 온라인에서는 매장에 직원을 파견해 이러한 작업

을 대신 진행하게 된다. 이러한 현실적인 문제점을 보완하기 위해 백화점 바이어나 매장의 담당자가 온라인 판매에 기여할 경우 고과 승진 성과급 등에 반영하고, 매장 담당자의 평균 마진율과 관련해서는 온라인 판매분을 별도 관리하는 등의 제도를 마련한다면 이 같은 문제들이 해결될 것이나 현재로서는 이러한 제도들이 거의 없는 상태이다. Hmall의 경우 인터넷 쇼핑물 매출을 백화점에 귀속시키는 방안으로 이러한 문제를 해결하려 하고 있으나 이는 Hmall 자체의 매출이 작아지는 딜레마를 안고 있다.

3.2 전산시스템의 재고관리 문제

국내 할인점들은 제품 재고상태를 실시간 전산관리 하고 있지만, 백화점들의 경우에는 점포나 상품에 따라 상품의 입·출고 현황(단품 관리)이 부분적으로만 실시간으로 전산화되어 있다. 또한 백화점에는 업체에서 입점한 경우가 많아 모든 상품에 대한 통합적인 전산 관리가 이루어지기 어렵다. 따라서 백화점 상품을 인터넷 몰에서 판매하려면 매장의 담당직원이 재고 현황을 수시로 파악해 온라인 사이트 운영자 혹은 바이어에게 알려 줘야 한다는 문제점이 발생한다. 온라인에서는 재고현황을 파악해야만 주문 받은 상품의 배송이 가능한지, 언제까지 판매할 수 있을지를 판단할 수 있는데 이것 역시 매장 담당자의 협조에 의존해야 하기 때문에 현실적으로 어려움이 있다.

3.3 가격 설정에서의 갈등

인터넷 몰은 동일한 제품에 대해 백화점

보다 낮은 가격을 설정하기를 원하지만 백화점과의 관계 때문에 이를 실행하기 어렵다. 온라인 쇼핑몰은 다른 온라인 쇼핑몰들과 차별화 되는 서비스를 제공하는 데 백화점 경우에 비해 어려움이 있다고 인식해 저렴한 가격으로 소구하려는 경향이 있다. 특히 백화점 브랜드 제품의 경우 유통 마진이 높기 때문에 온라인 입장에서는 할인판매, 적립금 행사 등의 유혹을 느끼게 되지만 백화점에서는 이에 반발하기 때문에 온 라인 쇼핑몰에서 유연한 가격 정책을 실시하기는 쉽지 않은 것이 현실이다.

V. 맺음말

본 연구는 국내 유통업계를 대표하는 백화점 3사와 계열 인터넷 쇼핑몰들이 어떻게 서로의 약점을 보완하면서 시너지 효과를 내는지를 분석·평가했다. 이는 소매업에서 온-오프라인 통합이 구체적으로 어떤 의미를 갖는지, 온-오프라인 관계설정의 지침은 무엇인지, 전자상거래의 성장에 있어서의 걸림돌은 무엇인지를 찾아내는 목적으로 진행되었다.

백화점 3사의 온-오프라인 통합 이슈는 연구 초기에 예상했던 것보다 훨씬 복잡하고 다양한 측면을 포함하고 있었다. 백화점 3사 계열 인터넷 쇼핑몰들은 대형 백화점들의 기득권을 이용하여 다양한 통합 활동을 벌이고 있지만, 그 과정에는 시스템 상의 제약요인들이 있었다. 특히 백화점과 인터넷 쇼핑몰이 별도 법인으로 운영되고 있다는 점이 온-오프라인 통합에서 양쪽의 운신의 폭을 좁히고, 특정 사안에서의 공동보조를

개는 요인으로 작용하고 있다는 것이 밝혀졌다. 미국 소매업계의 경우 온 라인이 오프라인 판매를 지원하는 기능을 폭넓게 받아들이고 있으나 국내 인터넷 쇼핑몰의 경우 독자적인 판매기능을 강조하고 있어 이러한 문제들이 유발된다고 보인다.

그러면 백화점 3사를 포함해 국내 기업들이 온-오프라인 사이에 시너지 효과를 최적화 하려면 어떻게 해야 할 것인가? 기존의 연구결과를 토대로 첫째, 어떻게 각 채널이 불필요한 마찰을 피하면서 매출을 최대한 늘리고 둘째, 어떻게 각 채널에서 비용과 혜택을 최적화 하고 셋째, 어떻게 각 채널에 대한 투자의 균형점을 잡아야 하는지 등의 이슈(Bahn and Fisher, 2003)가 필수적이라는 결론에 도달하게 됐다.

이러한 이슈들을 적절하게 다루기 위해선 먼저 현재 온-오프라인 통합의 열쇠를 쥐고 있고 온 라인 사업의 전략에 지대한 영향을 주는 모기업(오프라인)에서 온라인 사업에 대한 입장을 분명하게 정리하고 표명해야 할 것이다. 모기업(오프라인)이 온라인에서 무엇을 달성하기를 원하는지에 대한 분명한 비전을 갖고 있지 않다면 온라인으로 가는 게 위험스런 결정일 수도 있다(Chan and Pollard, 2003). 더구나 상당수 국내 인터넷 기업들이 닷컴 버블이 있던 시절 코스닥 상장을 꿈꾸며 서둘러 전자상거래에 뛰어들어 측면이 있고, 현재의 경영진들이 온라인 사업의 장기적 성장을 기대하면서도 온라인에 대한 직접투자나 온-오프라인 통합에는 소극적이기 때문이다. 따라서 전체 기업(또는 그룹) 차원에서 온 라인 사업의 역할을 분명히 정의하고, 오프라인과의 관계도 다시 설정할 필요가 있는 것이다. 여기에는 매장·

인터넷·카탈로그 등 여러 개의 채널을 운영하면서 이들의 경영활동들을 통합하고 고객들에게 '하나의 얼굴'을 보여주려는 멀티채널(multi-channel) 개념도 한 가지 대안이 될 수 있을 것이다.

이 개념에서는 온 라인의 기능을 상품 판매 뿐 아니라 CRM, 고객과의 커뮤니케이션 채널 다각화, 상품정보 제공 등 고객 관계를 강화하는 차원 등으로 폭넓게 보게 있다. 멀티채널 개념에서의 시너지 효과는 채널을 통합할 때 그 초점을 채널이 아니라 고객에게 둘 때에만 가능하다고 지적된다. 또 멀티채널의 목표는 각각 다른 방법으로 다양한 고객에게 다가가는 것인 만큼 마케터들은 채널간의 고객 잠식(cannibalization)을 걱정해서는 안되며 채널 갈등을 최소화 하는 조직구조를 만들어야 한다(Schoenbachler & Gorden, 2002). 온 라인 사업을 확대한다는 전략을 채택한다면 TV홈쇼핑이나 위성방송 홈쇼핑 등 다른 매체와의 통합도 구상할 수 있다.

멀티채널 개념은 인터넷 쇼핑몰의 독자적 판매를 강조하는 한국식 비즈니스 모델과 상충될 수 있으므로 현행처럼 온라인의 독자 운영 전략을 그대로 유지하면서 온라인과 오프라인 가치사슬 상의 활동들을 세분화한 뒤 온-오프 통합의 관점에서 이를 '재조직화' 하는 게 필요하다. 온라인과 오프라인에서 모든 활동들을 상세히 분석한 후에 통합을 통해 생산성의 극대화를 추구한다는 목표 하에 온-오프라인 간에 통합해야 할 활동들을 단단하게 연계시킨다는 것이다.

온-오프라인 활동들을 기업(또는 그룹) 전체 차원에서 재 조직화 한다면 전체 채널의 평균 구매단가 인하 등 총체적인 차원에서 이익을 늘리는 효과를 얻을 수 있을 것이다. 이 '재

조직화' 과정에서는 온- 오프 라인 사이에 큰 마찰 없이 시너지를 낼 수 있는 부문(고객 관리·광고 등) 과 온-오프 라인 사이에 가격설정·재고 관리 등으로 갈등을 빚는 부문(상품교차 판매) 의 문제가 드러날 것이다.

따라서 온-오프 라인 사이에 마찰 없이 시너지를 낼 수 있는 활동들의 결합을 확대하고, 기존 연계 활동들의 효율성을 높이는 한편 온-오프 라인 사이에 갈등을 유발하는 원인들을 해결할 수 있도록 하는 보상제도·업무 개선·IT시스템 정비 등 제도적 뒷받침이 수반돼야 할 것이다.

이와 함께 온라인 몰의 URL(www.cybermall.co.kr)이 백화점 이름과 다른 신세계 몰 등의 경우 이를 일치시키는 브랜드 통합도 검토할 수 있을 것이다.

이러한 과정에서 무엇보다 중요한 것은 최고 경영자의 의지이다. 현행 백화점 3사의 온-오프 통합의 정도도 최고경영자의 관심과 개입 정도에 의해 좌우되거나 온-오프라인 협력을 위한 보상제도, IT 시스템 투자 등 시스템 차원의 뒷받침은 최고경영자의 의지가 없이는 실현이 불가능하기 때문이다. 결국, 온-오프라인 간 전략적 통합은 회사간 인적, 물적 자원의 흐름을 재구성하게 돼 개인적 업무 영역과 이해관계도 변화시키게 된다(Burgelman and Doz, 2001). 따라서 모기업(오프라인)은 물론 온라인 기업의 최고 경영자는 통합과 관련해 직원들에게 일관된 방향을 제시하고 자발적 협력을 유도하는 정치적 능력도 발휘해야 할 것이다.

논문접수일 : 2003. 11. 14

논문게재일 : 2004. 1. 2

참고문헌

- Anonymous (2001), "Tesco Bets Small and Wins Big," *Business Week*, e.biz, Oct. 1, 26~32.
- Anonymous (2001), "Poor Online Service Drives away Brick-and-Mortar Customers," *Direct Marketing*, Jun, Vol. 64, p. 10.
- Bahn, David L. and Fisher Patric P. (2003), "Clicks and Mortar: Balancing Brick and Mortar Business Strategy and Operations with Auxiliary Electronic Commerce," *Information Technology and Management* 4, 319~334.
- Bellman, Lawrence M. (2001), "Bricks and Mortar: 21st Century Survival," *Business Horizons*, May-June, 21~28.
- Bitan, Elan (2001), "Two Ways for 'Clicks' to Partner with 'Bricks'," *Computer World*, Mar 12, Vol. 35.
- Biyalogorsky, Eyal and Naik, Prasad (2003), "Clicks and Mortar: The Effect of On-line Activities on Off-line Sales," *Marketing Letters*, Feb. Vol. 14. 21.
- Blackwell, Roger and Stephane, Kristina (2001), *Customers Rules*, Crown Business, New York.
- Burgelman, Robert A. and Doz, Yves L. (2001), "The Power of Strategic Integration," *MIT Sloan Management Review*, Spring, 28~37.
- Chan, Peng and Pollard Dennis (2003), "Succeeding in the Dot-Com Economy: Challenges for Brick & Mortar Companies," *International Journal of Management*, Mar, Vol. 20, 11-17.
- Davis, Jessica (2001), "Going Multichannel," *Info World*, May 14. Vol.23, 46.
- Gulati, Ranjay and Garino, Jason (2000), "Get the Right Mix of Bricks & Clicks," *Harvard Business Review*, May-June, 107~114.
- Hof, Robert D.(2001), Don't Cut Back Now, *Business Week e.biz*, Oct. 1, p.34.
- Lee, Louise (2003), "Online Grocers: Finally Delivering the Lettuce," *Business Week*, Apr, p. 28.
- Levaux, Janet Purdy (2001), "Making Clicks Work with Bricks," *World Trade*, May, Vol. 14, p. 38.
- Ligos, Melinda (2000), "Clicks & Misses," *Sales & Marketing Management*, Jun, p. 72.
- Little, Darnell (2001), "Hammering Away at the Web," *Business Week*, e.biz, Feb. 19, p. EB 45.
- Nataraj, Sam and Lee, Jim (2002), "Dot-com companies: Are They All Hype?" *S.A.M. Advanced Management Journal*, Summer, Vol. 67, 10-16.
- Olafson, Eric (2001), "Multichannel Retailing Clicks," *Chain Store Age*, Vol. 77, 88-89.
- Pitta, Dennis (2002), "Internet Currency," *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 19, 86-88.
- Porter, Michael (1985), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.

- Rossiter, John R. and Percy, Larry (1998), *Advertising Communication and Promotion Management*, McGRAW HILL, New York.
- Schoenbachler, Dennis D. and Gordon, Geoffrey L. (2002), "Multi-channel Shopping: Understanding What Drives Channel Choice," *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 19, 42-53.
- Troy, Mike (2002), "Relation between Clicks and Bricks Is Silver Lining to Ho-hum Holiday Sale," *DSN Retailing Today*, Jan 7, Vol. 41, 6-7.
- Useem, Jerry (2000), "Dot-Coms: What Have We Learned?" *Fortune*, Oct. 30, Vol. 142, p. 82-94.
- White, Erin (2001), "Barnes & Noble.com Expects Revenue To Rise 23% in Quarter," Bucking Trend, *Wall Street Journal*, Apr, 18, p. B. 8.
- Whiting, Rick (2000), "Value, and Pain, in Integration," *Informationweek*, Sep 4, 22-24.

Case Study on the “Clicks and Mortar” Strategies of the Three Major Department Stores in Korea

In Hyok Choi*
Young Iyoul Lee**

Abstract

As the dot-com companies realize the importance of the traditional business operations such as product distribution and sourcing, the task of balancing business strategy and operations between electronic commerce and “bricks & mortar” channels is an ongoing challenge. However, there are no generic recipes for formulating business strategy that optimally bridges the physical and virtual operations.

In order to provide some guidelines, this study examines the big 3 retailers in Korea, and their “clicks & mortar” strategy, assessing how the activities of each channel are integrated to achieve the synergy effect. This study analyzes the differences in the pattern of integration among the three retailers and traces the causes of those differences. It also figures out the relationship between the degree of integration and performance variables such as growth and cost. Finally, it defines the essential constraints on the process of integration along with managerial implications.

Key Words: Electronic Commerce, Clicks and Mortar, Online Retailing Strategy, Department Store, Integration of Online and Offline Businesses

* Professor, College of Business Administration, Chung-Ang University

** Assistant Editor, Economy Desk, JoongAng Ilbo