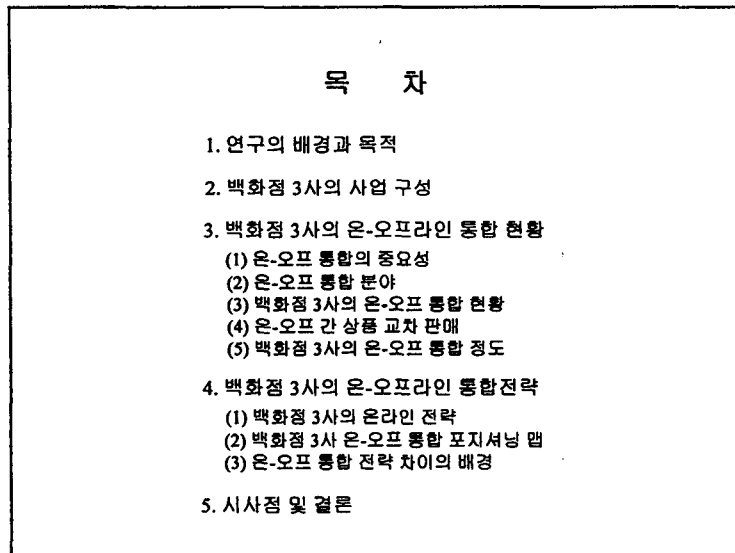
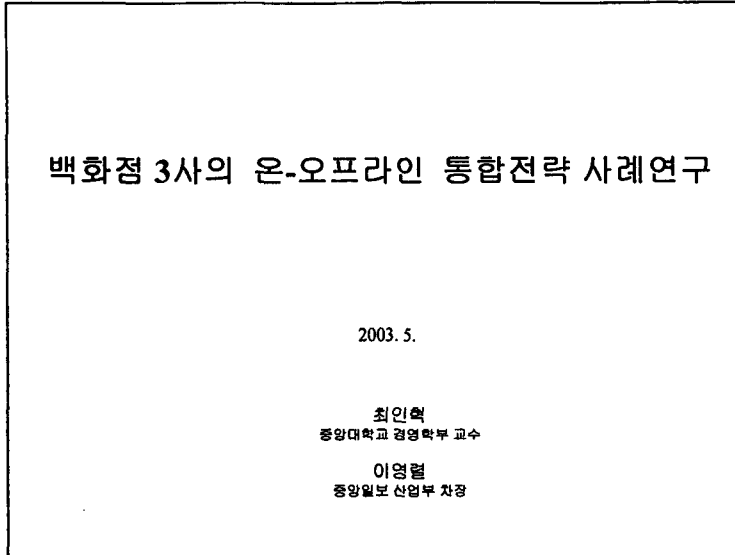


백화점 3사의 온-오프라인 통합전략 사례연구

최 인 혁*
이 영 렬**



* 중앙대학교
** 중앙일보

1. 연구의 배경과 목적

연구의 배경

- 온라인 쇼핑물의 빠른 성장세 (최근 오프라인 매출은 불황으로 정체)
- 소매업에서 온-오프라인 시너지의 중요성 부각
- 백화점 3사의 온-오프라인 통합 패턴의 차이

연구의 목적

- 백화점 3사의 온-오프라인 통합 전략 규명
- 온-오프라인 통합 정도와 경영성과 변수의 관계 추론

2. 백화점 3사의 사업 구성

백화점 3사의 계열사

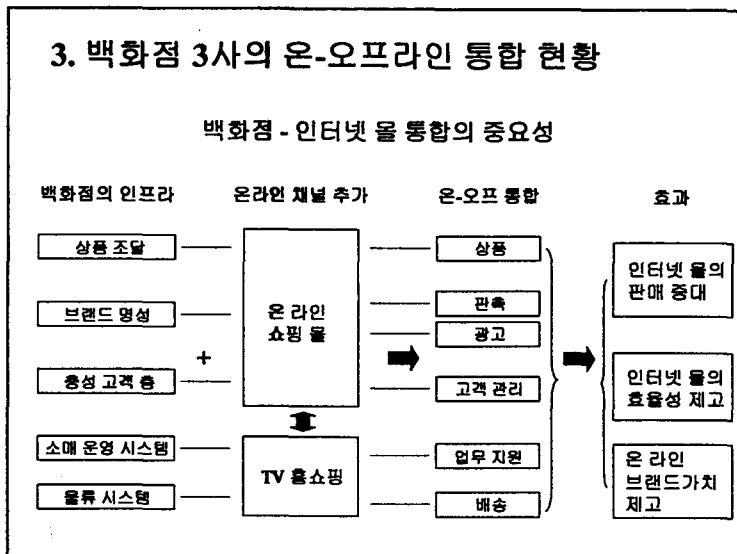
	현대백화점	롯데백화점	신세계백화점
유통계열사	한우소품㈜, 현대소품㈜ 현대O2P ㈜H-mall ㈜현대홈쇼핑 ㈜피그콜롬 ㈜현대저가카드	롯데이마트 세븐일레븐 롯데리온, 롯데닷컴 롯데로지스틱스 롯데저세점	이마트 신세계 B&C 신세계 안티네셔널 스타벅스 코리아 신세계 드림 익스프레스
비유통계열사	㈜LSN 호텔현대 HOM 등	롯데호텔 롯데월성 롯데제과 롯데건설 롯데카드 등 20여개	웨스턴조선호텔 신세계 푸드시스템 신세계 건설 등 10여개

백화점 3사 인터넷 쇼핑물의 Profile

	현대	롯데	신세계	
백화점	사업개시 연도	1971	1979	1930
	점포수	13	20	7
	매출액 (2002년)	1조 7,455억원	7조 2,000억원	2조 7,000억원
	순이익 (2002년)	854억	3,590억	1,000억
인터넷 쇼핑물	인터넷 서비스 개시 연도	1998. 2	1996. 6	1997. 7
	인터넷쇼핑물 개시 연도	2000. 4	2000. 1	2002. 2
	법적 형태	독립법인	독립법인	신세계 IBC-쇼핑물 팀
	자본금	48억원	198억원	239억원(신세계 IBC)
	직원수(전체/MD)	137/17 명	186/50 명	56/10 명
	매출액 (2002년)	600억원	3400억원	300억원
	(2003년 목표)	2000억원	4000억원	720억원
	회원수(2003. 10)	160만명	550만명	196만명
방문자수(2003. 10. 평균)	36만명	50만명	25만명	

※ 자료 = 각 사

인터넷 쇼핑물 매출액은 각 사 사업구조에 따라 B2C 뿐 아니라 B2B(B2E), IT(웹 사이트 구축 등), 상품권·법인 특판 영업 등이 포함되어 있음



온-오프 통합분야

상품	인터넷 쇼핑몰에서 백화점 브랜드 상품 판매
	인터넷 쇼핑몰에서 홈쇼핑 상품 판매
판매	백화점 브랜드 이월상품을 인터넷몰에서 할인 판매
	백화점 기획상품 재고를 인터넷몰에서 처리
고객 관리	인터넷몰 홈쇼핑, (백화점)의 상품DB 공동 이용
	백화점 세일 상품을 인터넷몰에서 동시 세일
광고	홈쇼핑 세일때 인터넷몰에 적립금 지급
	백화점세일을 인터넷몰 회원들에게 e-mail로 홍보
배송	인터넷몰에 백화점 홍보 페이지 연계
	인터넷몰에 백화점 전단지 게재
고객 관리	인터넷몰 이벤트 시은품을 백화점에서 수령
	백화점 영수증의 복권 번호로 인터넷몰 용모
광고	백화점 전단지에 인터넷몰 도메인 표시
	백화점의 버스외벽 광고에 인터넷몰 도메인 표시
배송	홈쇼핑 카탈로그에 인터넷몰 도메인 표시
	TV 홈쇼핑에 인터넷몰 로고 rolling
고객 관리	인터넷 몰 특별 백화점 상품 직배송
	인터넷몰 상품을 편의점에서 Pick Up
고객 관리	회원정보(DB) 공유
	CRM 활동 통합
고객 관리	계열사가 회원에게 보내는 메일에 온라인 상품 안내문 발송
	온-오프 적립금 교환

백화점 3사 온-오프 라인 통합 현황

<상품>	현대	롯데	신세계
인터넷 쇼핑몰에서 백화점 브랜드 상품 판매	○	○	○
인터넷 쇼핑몰에서 홈쇼핑 상품 판매	○	x	x
백화점 브랜드 이월상품을 인터넷몰에서 할인 판매	○	△	△
백화점 기획상품 재고를 인터넷몰에서 처리	△	△	△
인터넷몰 홈쇼핑, (백화점)의 상품DB 공동 이용	○	△	△
<판매>			
백화점 세일 상품을 인터넷몰에서 동시 세일	○	○	○
홈쇼핑 세일때 인터넷몰에 적립금 지급	○	x	x
백화점세일을 인터넷몰 회원들에게 e-mail로 홍보	○	○	○
인터넷몰에 백화점 홍보 페이지 연계	○	○	○
인터넷몰에 백화점 전단지 게재	○	○	○
인터넷몰 이벤트 시은품을 백화점에서 수령	△	△	△
백화점 영수증의 복권 번호로 인터넷몰 용모	△	△	△

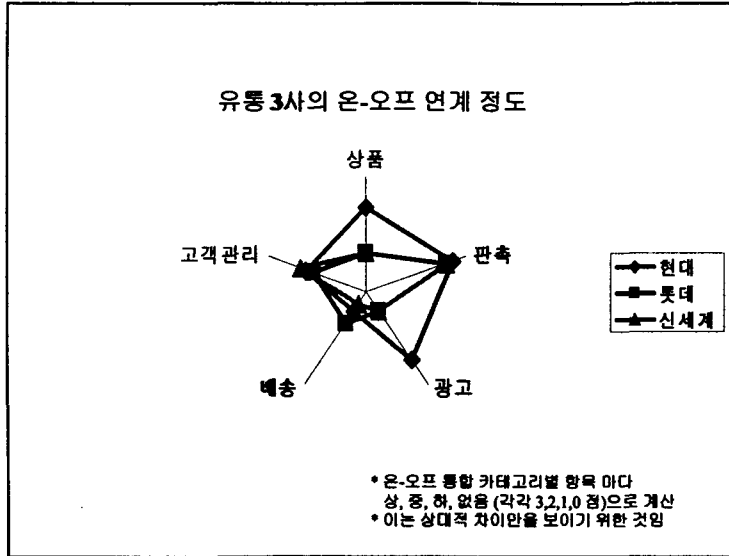
○:상, ○:중, △:하, x:없음

	현대	롯데	신세계
<광 고>			
백화점 전단지에 인터넷을 도메인 표시	◎	◎	◎
백화점의 버스외벽 광고에 인터넷을 도메인 표시	○	×	×
홈쇼핑 카탈로그에 인터넷을 도메인 표시	◎	×	×
TV 홈쇼핑에 인터넷을 로고 roling	◎	×	×
<배 송>			
인터넷 물 등록 백화점 상품 직배송	◎	◎	○
인터넷을 상품을 편의점에서 Pick Up	×	○	×
<고객 관리>			
회원정보(DB) 공유	◎	◎	◎
CRM 활동 통합	○	○	○
제일사가 회원에게 보내는 메일에 온라인 상품 안내문 발송	△	◎	◎
온-오프 적립금 교환	◎	△	○

◎:상, ○:중, △:하, ×:없음

온-오프 간 상품 교차 판매
(백화점의 인터넷 물에 대한 상품 공급)

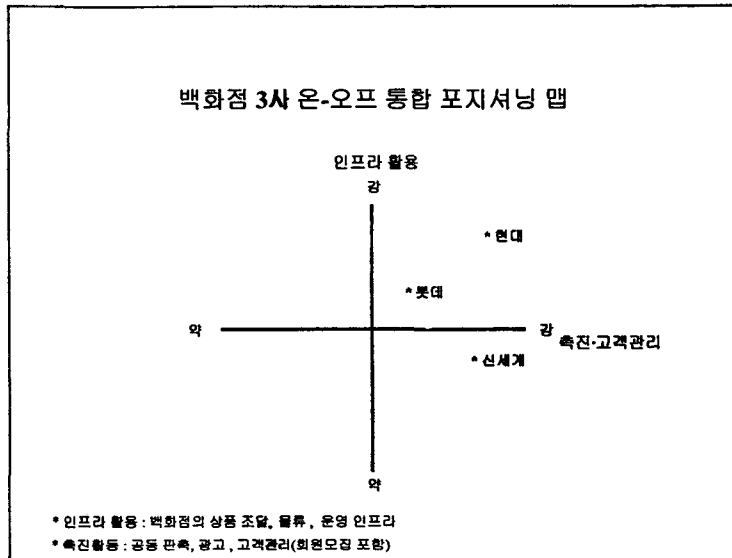
	현대	롯데	신세계
판매비중			
-브랜드 수	300여개	40여개 (유동적)	80여개
-매출비중	20%	5-10%	10%
제품브랜드	브랜드명 유지(인터넷 물) Sub-Brand개 (홈쇼핑)	브랜드명 유지/Sub-Brand 개발	브랜드명 유지/Sub-Brand 개발
가격정책	동일가격, 적립금 지급(인터넷 물) Sub-Brand 할인가격(홈쇼핑)	동일가격, 적립금 지급	동일가격, 적립금, 쿠폰 지급
제품 특성	브랜드 인지 상품	화장품, 패션 상품	패션 의류, 잡화, 화장품
매출액 귀속	백화점(인터넷물, 홈쇼핑은 판매수수료)	인터넷 물	인터넷 물
온-오프 갈등 수준	정책적 지원, 갈등 약함	무호관계 / 갈등 모두 적음	무호관계 / 갈등 모두 적음
온-오프 갈등 해결 방식	매출액을 백화점에 귀속 Sub-Brand 개발	이익 배분 (상호 이익 제품 선별해 판매)	이익 배분 (상호 이익 제품 선별해 판매)



4. 백화점 3사의 온-오프라인 통합 전략

백화점 3사의 온라인 전략

	e-비즈니스전략	인터넷 물의 유형	내 용
현 대	외형확대 전략	채널 개방형	인터넷·홍소평을 새 판매채널로 육성. 인터넷·홍소평의 연계 강화
롯데	독립력 위상 추구 전략	제한 공유형	계열사와의 시너지 효과를 내는 한편 독립력 위상 추구
신세계	미래 전망 전략	독자 생존형	최소 규모로 독자 생존하여, 수익성 증시 e-비즈니스 시장을 테스트



- ### 온-오프 통합 전략 차이의 배경
1. 인터넷 사업에 대한 인식 차이

최고경영자의 온라인 비즈니스 수익성에 대한 관점 차이
인터넷 붐 시기(1999-2000)의 각 그룹 신규사업 진행상황
 2. 온-오프라인 조직 간 커뮤니케이션

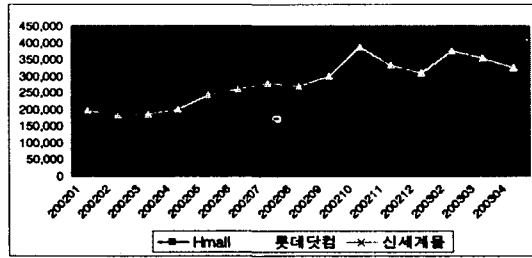
온-오프 간 인력 호환
온-오프 전략에 대한 공감
 3. TV 홈쇼핑 확보 여부

TV 홈쇼핑이 인터넷 물의 외형확대에 유리

5. 시사점 및 결론

시사점 : 온-오프 통합과 인터넷 물의 경영효율성의 관계

● 3사 인터넷 물의 일 평균 방문자 수 추이



자료 - 뽕닷컴

- 통합의 정도는 방문자 수 등 외형 성장과 정(+)의 관계를 가질 것이라고 추론된다.
 - 이는 그중 최고 경영자의 관심을 반영하는 것으로 이에 따라 사업 영역이 넓어지고 마케팅 비용도 증가하는 데서 비롯된다고 해석할 수 있다.
- 통합의 정도는 비용 효율성과 통상적인 정(+)의 관계가 성립되지 않을 것으로 추론된다.
 - 이는 아직까지 백화점 3사의 통합 수준이 높지 않아 비용 절감 효과가 크지 않기 때문이라고 해석할 수 있다.

결 론

- 요약
- TV홈쇼핑 인수(롯데·신세계)의 향방에 따라 온-오프 통합 구조 변화
- 최고경영자의 통합에 대한 의지