

기업 배경에 따른 사이버쇼핑몰 경영전략: 비교사례연구

조남재*, 송길영**

How Enterprise Background Works for Cyber Shopping Mall Operating Strategies: A Comparative Case Study

Abstract

Internet-based cyber shopping mall has recently become the focus of interest among many researchers in the field of information systems. It is because of the widespread use of Internet and of the novelty of the cyber mall as a new business practice. This research attempted to provide grounded guidelines for this business style based on a qualitative indepth analysis of the experience of two cyber malls. The two research sites had different company backgrounds, one as a retailer and ther other as an IT service provider. Implications of the analysis were drawn in terms of the business strategy and operating tactics.

* 한양대학교

** 코오롱정보통신

1. 서론

고도화된 정보통신 기술의 확산을 바탕으로 지역간의 거리와 제한된 시장의 한계를 극복하고자 하는 전자상거래(Electronic Commerce)는 많은 기업의 중요한 사업 전략의 일환이 되어가고 있다 [정보통신진흥협회, 1997]. 특히, 인터넷상의 가상공간을 매장으로 활용하고자 하는 사이버쇼핑몰(Cyber Shopping Mall)은 핵심적인 유통전략 및 정보기술의 전략적 활용 대상의 하나로서 주요 이슈로 부상되었다. 그러나 아직도 사이버쇼핑몰 사업에 대한 경험의 축적이 미흡하여, 사이버 쇼핑몰 사업을 추진하고자 하는 기업들을 위한 방향설정이나 전략수립을 위한 가이드라인이 명확히 제시되지 못하고 있다.

사이버쇼핑몰은 통신망을 중심으로 형성된 가상공간(virtual space)상의 신종 사업으로서 실제 공간에서 이루어지는 기존의 사업형태와 여러 가지 상이한 면을 가지고 있다. 기업들은 실제 세계에서 사업 경험을 배경으로 사이버 쇼핑몰 사업을 추진하여야 하나, 기존의 사업적 배경이 어떤 시너지를 가지고 가상의 공간에서 활용될 수 있는지에 대한 이해가 없는 것이 현실이다. 이같은 필요성에 입각하여 본 연구에서는 이미 사이버쇼핑몰 사업을 추진한 기업들의 상이한 배경과 특성, 그리고 그에 따른 효과를 분석함으로써 추후의 연구와 사업을 위한 시사점을 도출하고자 한다.

사이버쇼핑몰 사업은 정보기술의 활용을

전제로 하는 유통관련 사업이다. 따라서, 이 사업을 추진하는 기업들의 대표적인 배경적 특성으로는, 정보기술 및 통신 사업에 종사하는 기업이나 정보기술의 활용능력에 강점을 가진 사업자가 그 사업의 확장으로서 사이버 쇼핑몰을 추진하는 경우와, 기존에 유통 사업에 진출하여 있는 기업이 그 연장선상에서 사이버 쇼핑몰을 추진하는 경우라고 할 수 있다. 본 연구에서는 이같이 “정보기술기반”과 “유통기반”이라는 사업자 배경의 차이가 사이버 쇼핑몰 경영에 있어서 어떤 차이점을 유발하는지를 비교하여 그 시사점을 도출하고자 한다. 이를 통해 사이버쇼핑몰 사업을 추진하는 기업들에게 방향설정을 위한 기반을 제공하고, 추진상의 문제점과 시행착오를 바탕으로 추후의 도입 의사결정에 도움을 주며, 이에 대한 경영지식의 축적을 위한 학술적 연구의 바탕을 마련하고자 하는 것이 이 연구의 목적이다.

2. 전자상거래와 사이버 쇼핑몰

2.1 전자상거래와 사이버 쇼핑몰의 특성

일반적으로 전자상거래는 ‘기업, 정부기관과 같은 독립된 조직간 또는 조직과 개인간에 다양한 전자적 매체를 이용하여 상품이나 용역을 교환하는 것’으로 정의된다 [김은, 1997]. 이것은 돈의 흐름이 수반되는 일상적인 상거래뿐만 아니라 對고객 마케팅, 광고, 조달, 서비스 등까지를 포함하는 것이라고 할 수 있다. 전자 상거래를 통해 교환되는 상품 및 서비스에는 가구나 의복과 같은 물리적인 상품이의

에도 컴퓨터 소프트웨어, 영상오락물, 정보서비스, 전문가 컨설팅, 금융서비스, 교육, 광고 등과 같이 전송이 가능한 디지털 상품 및 서비스가 포함된다 [Kalakota and Whinston, 1996].

전자상거래는 상거래를 위해 필요한 각종 정보의 검색이나 의사결정과정의 정보기술에 의해 지원을 받을 수 있기 때문에 효율적이고 신속한 거래가 가능하며, 기존의 상거래와 비교해서 비용과 시간절감, 자유로운 정보획득에 따른 마케팅 효과와 정보서비스에 대한 판매 효과가 발생한다 [이계규, 1997]. 전자상거래의 구현을 위해서는 정보통신 인프라스트럭처, 전자상거래 관련 공공정책 및 법률과 제도, 그리고 다양한 기술표준과 하드웨어 및 소프트웨어 상의 필요 요소기술에 대한 준비가 필요하다.

사이버 쇼핑물은 인터넷에 홈페이지, 가상상점(virtual shopping mall)등을 개설하여 일반 소비자를 대상으로 마케팅 및 판매활동을 수행하는 것으로서 다양한 형태의 전자상거래 중에서 특히 기업대 소비자간(Business to Consumer) 전자상거래의 대표적인 형태라고 할 수 있다. 사이버 쇼핑물을 이용한 전자상거래의 특성과 전통적인 상거래의 특성을 간략히 정리하면 <표 1>과 같다.

사이버 쇼핑물은 통신 네트워크에 연결되어 있는 컴퓨터(server)상에 상품정보를 올려놓고 이 컴퓨터에 접속하는 이용자가 상품을 골라, 온라인 상에서 결제하면 이용자가 원하는

장소로 상품을 배송해주는 새로운 상품판매 형태라고 할 수 있다. 매장건축, 상품진열, 판매행위, 대금결제 등이 통신 네트워크에 접속된 컴퓨터 안에서 구현된다는 것이 실물공간에서 상점을 구축 운영하는 기존 유통시스템과의 차이점이다. 이는 향후 통신네트워크 이용자가 증가하여 이를 통한 상거래가 활성화될 경우 전통적인 유통사업과는 별도의 유통채널로 자리잡을 것으로 전망되고 있다 [이두희,한영주, 1997]. 사이버 쇼핑물은 기존 카탈로그 쇼핑, TV홈쇼핑등과 닮은 형태이나, 상점구축비용이 상대적으로 저렴하고, 상품정보 제공 채널과 제공 정보의 다양성에 차이가 있으며, 인터넷을 이용하여 전 세계적 접근이 가능하다는 특성을 가지고 있어서, 미래의 새로운 경쟁우위 원천으로 관심의 대상이 되어 있다.

<표 1> 전자상거래와 전통적 상거래와의 비교

구분	전자상거래	전통적인 상거래 방식
유통채널	기업이 소비자와 직접 접촉	기업의 제품과 서비스가 도매상, 소매상 등을 통하여 소비자에게 전달
범위	전세계	제한된 일부지역
거래시간	24시간	계약된 영업시간
고객정보	온라인으로 수시 획득 재입력이 불필	영업사원이 획득 정보 재입력 필요
마케팅활동	쌍방향 통신을 통한 1대 1대 인터넷이브 마케팅	구매자의 의사에 상관없는 일방적인 마케팅
고객대응	니즈를 신속히 포착, 즉시 대응	니즈포착이 어렵고 대응에 지연발생
매장	가상공간	물리적 공간 필요

2.2 등장 배경 및 구축 환경

사이버 쇼핑물의 등장 배경은 인터넷의 이용 가능성과 사용자 수가 폭발적으로 증가하고 있다는 점과 사이버 쇼핑물 구축 및 운영 비용이 상대적으로 저렴하며, 유통비용과 광고비용이 절약되어 상품을 값싸게 제공할 수 있다는 것이다. 쇼핑물 사업에의 진출을 위해서는 사회, 문화적 환경과 정책환경, 기술환경, 시장환경 등에 대한 심도있는 분석을 통해 쇼핑물 사업의 방향과 전략을 수립하는 것이 필요하다 [테이콤인터파크 내부자료].

웹사이트의 구축은 단지 하부구조만 갖추는 기초작업에 불과하며, 중요한 것은 구축된 쇼핑물을 이용하기 위한 다양한 전략이라고 할 수 있다. 성공적인 해외 쇼핑물사이트의 일반적 공통점들로 제시되고 있는 특성들은 다음과 같다 [이재규, 1997]:

- ① 다양한 상품
- ② 차별화된 상품
- ③ 가격차별화
- ④ 충분한 상품정보
- ⑤ 온라인 결제수단
- ⑥ 홍보전략
- ⑦ 주기적인 내용수정
- ⑧ 에이전트

사이버 쇼핑물을 구현하여 운영하는 것의 장점으로는 다음과 같은 사항들이 지적되고 있다.

- 가) 유통비용 절약
생산자와 소비자의 직접연결을 통해 중간

마진이 제거되고, 인건비와 유통경비의 축소, 통신판매 경비의 주요부분인 DM(Direct Mail) 제작/발송비용 제거 등을 통한 경비의 절감을 이룰 수 있다.

나) 시/공간의 초월

브랜드, 가격, 기능 등에 대한 24시간 실시간 검색과 비교분석이 가능하며, 최소한의 시간과 경비로 합리적인 구매가 가능하며, 전 세계에 걸친 광범위한 시장에 편리성과 선택의 다양성을 제공하게 된다.

다) 효율적인 고객관리

인터넷의 쌍방향성을 이용한 소비자 니즈의 파악과 고객정보, 주문정보, 접속정보를 토대로 고객관리 수준을 높인 관계마케팅이 가능하다.

라) 저렴한 구축 및 운영비용

토지 비용, 인테리어 등을 고려할 때 상대적으로 적은 비용으로 쇼핑센터의 구축이 가능하며, 상품소개, 대금결제, 회계처리가 자동화됨으로써 소수의 관리인력으로 백화점과 같은 사업의 운영이 가능하다.

마) 기 타

정보의 양과 질의 탄력성이 높으며, 인쇄물을 대체하는 환경보호 효과도 있고, 유통망을 가지지 않은 중소기업에는 유통망을 제공하는 효과를 가져오게 된다.

사이버 쇼핑물의 확산은 기존의 산업구조에도 많은 영향을 미칠 것으로 전망되고 있다. 제조업체와 소비자간에 직접 연결이 가능해짐으로써 중간마진과 물류비용을 절감할 수 있어 저렴한 가격대를 유지할 수 있게 되어 가

격체계에 변화가 생기게 된다. 무역방식에 있어서는 수출가격과 국내가격의 구분이 없어지는 등 새로운 수출입 관행의 등장과 구조적 변화가 예상된다. 또한 금융권의 경우, 현금유통이 줄어들고 새로운 대금 지불형태의 도입이 필요하며, 신용카드에 의한 결제방식이 증가할 것으로 예상되고 있다. 통신판매와 마찬가지로 상품을 구매하고 난 후 배달 서비스가 제공될 것이므로, 특히 전세계적 운송망 체계를 갖춘 업체들이 유리한 면을 가지게 된다.

3. 연구의 방법

3.1 연구대상의 선정

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 [Yin, 1984, Benbasat, etal. 1987]. 본 연구에서는 사이버쇼핑물 사업을 추진하는 기업의 특성에 따른 전략과 효과의 차이를 분석하기 위한 연구대상으로 배경이 상이한 두 개의 기업을 선정하였다. 앞서 언급한 바와 같이 정보기술에 기반한 기업으로서 데이콤을, 그리고 유통능력에 기반한 기업으로서 롯데백화점을 분석 대상으로 선정하고, 이들이 추진하고 있는 사이버 쇼핑물 사업인 데이콤인터넷파크와 롯데인터넷백화점을 연구의 대상으로 하였다.

이들을 사례분석의 대상으로 선정한 이유는 다음과 같다:

① 두 기업이 모두 '96년 6월 동시에 인터넷을 이용한 쇼핑물 사업을 시작하였으며, 특정 카테고리에 국한된 형태가 아닌 종합 쇼핑물로 출발하였다. 따라서 쇼핑물 추진기업간의 차이가 아닌 다른 요인들에 대한 연구설계상의 통제(control)가 자연스럽게 이루어 질 수 있다는 장점을 가지고 있다 <그림 1>.

② 상기의 유사성과 함께 '정보기술기반'과 '유통기반'이라는 추진 기업들의 배경적 특성과 출발한 환경이 앞서 언급한 본 연구의 목적에 부합하는 차이를 보이고 있다 <그림 1>.

③ 두 기업이 모두 국내의 쇼핑물 중에서는 가장 먼저 출발한 경우로서 실제 운영의 경험이 가장 많이 축적된 사례들이며, 쇼핑물을 통한 고객관리와 유통, 구매 등에 대한 실제의 경험을 포착할 수 있는 사례대상이다.

쇼핑물 유형	종합쇼핑물	특정 제품 카테고리
배경적 특성	정보기술기반 데이콤 인터넷파크	유통기반 롯데백화점
배경적 특성	소프트웨어 전문 사이트 등	어아존 등

<그림 1> 사이버 쇼핑물 분류체계와 사례대상기업의 특성

<표 2> 사례 기업별 면담 대상자

구분	회사명	부서	면담자	담당직무
경보기술기반	데이콤 인터파크	EC건설팀 제작기술팀 운영기술실	1명	대표이사
			1명	팀장
			1명	팀장
			1명	실장
유통기반	대흥 기획	인터랙티브팀	1명	컨텐츠개발실 차장(실장),
	롯데 백화점	전산정보팀	1명	전산실 관리 담당 제장
		신용판매팀	1명	신용판매팀 인터넷담당
합계			7명	

3.2 자료수집 방법

두 기업에 대한 자료수집을 위해서는 이들 기업의 내,외부의 문서에 대한 수집과 분석을 수행하고 실무담당자 및 관계자를 대상으로 한 면담조사(Interview)를 병행하여 실시하였다. '정보기술기반'의 데이콤인터파크는 사내 소사장제로 법인체를 운영하고 있으므로, 이를 담당한 최고 경영자와 각 관련 부서의 팀장 3명을 면담의 대상으로 하였으며, '유통기반'의 롯데인터넷백화점에 대하여서는 운영 및 기획을 담당한 관계사인 대흥기획 실무자와 상품선정 및 유통을 담당한 롯데백화점의 신용판매팀 담당자, 그리고 사이버쇼핑물 도입을 추진했던 전산실의 관리자를 대상으로 면담을 실시하였다 <표 2>. 본 연구에서의 사례 서술은 자료수집이 완료된 1997년 말을 기준으로 한 것이다.

자료수집 및 정리는 사이버쇼핑물을 추진

하고 있는 기업의 다양한 특성을 10가지의 카테고리 분류하여, 각각의 영역별로 관련자료 및 문헌 조사와 면접조사를 병행하여 실시하였다. 10개의 항목은 기존의 문헌으로부터 사이버 쇼핑물의 특성에 관련된 사항들을 가능한 포괄적으로 리스트한 후, 이를 바탕으로 패널(pannel)토의를 통해 최종적으로 항목을 추출하였다. 면담자료는 면담내용을 담은 담화 프로토콜(discourse protocol)을 녹취하여 스크립트를 작성하여 분석하였다 [Ericson and Simon, 1984]. 각각의 기업 특성 및 운영상의 특성을 파악하기 위한 10가지의 분석 영역은 다음과 같다:

- ① 도입동기
- ② 마케팅전략 및 차별화전략
- ③ 조직구성
- ④ 시스템 운영
- ⑤ 가격정책
- ⑥ 사이버 카타로그 설계
- ⑦ 고객반응
- ⑧ 전자지불시스템 / 보안
- ⑨ 물류 / 수송 / 배송체계
- ⑩ 기타

4. 사례연구

4.1 연구대상의 일반적 특성

- 1) 데이콤 및 데이콤 인터파크
- 가) 데이콤

우리 나라의 대표적인 통신서비스 사업자의 하나인 데이콤은 1982년에 자본금 69.8억

원의 한국데이터통신(주)로 설립되었다. 특정 통신회선 사업, 천리안 서비스, 신용카드 정보 서비스, 천리안 매직콜 서비스 등의 사업을 수행하던 한국데이터통신은 1991년 상호를 (주) 데이콤으로 바꾸고 국제전화 사업을 개시하였다. 현재 데이콤이 제공하는 대표적인 서비스로는 국제 및 시외전화 서비스와 PC통신 천리안 서비스가 있으며, 96년부터는 무선 개인휴대통신(PCS) 사업에도 참여하고 있다. 전자상거래와 관련하여서는 인터넷 전자상거래 서비스인 '매직링크'를 개발, 서비스를 제공하였다.

정보사회 선도, 신뢰받는 기업, 인간중심의 경영이라는 경영이념을 가지고 있는 데이콤은 창의력과 협동정신을 강조하고 있는 조직이며, 종업원에 대하여서는 국제화와 목표의식, 도덕적인 인간미의 조화를 강조하는 사내 문화를 고객 서비스에 연결시키기 위한 'MAGIC21' 운동 등을 전개하였다.

데이콤은 해외의 통신사업 및 시스템 개발 사업에도 참여하여, 92년 미주 현지법인 데이콤 아메리카를 설립하고 해외통신 사업자와의 협력관계를 모색하고 있다. 또한 93년 설립한 자회사 데이콤 인터내셔널을 중심으로 해외진출을 꾀하여, 러시아 나훗까 시내전화사업, 중국의 우정전산화사업, 인도 무선통신시장 진출 등의 프로젝트에 참여하고 있다. 데이콤은 국내에서 서울본사와 부산, 광주, 대구 등에 위치한 6개 지사, 그리고 전국에 걸친 영업소에 약 2,700여명의 사원을 가지고 있다. 데이콤의 사업 현황에 대한 개략적 특성은 <표 3>과 같다.

<표 3> 데이콤 개관 (1997 현재)

설립일	'82. 3.29.	매출액구성(%)	주요주주(%)	
상장일	'93. 1.30.	기본통신	77.5	KLB 10.0
종업원	2,769명	정보 서비스	22.2	대우중공업 2.7
자본금	713억	기타	0.3	동양시멘트 2.3
매출액	1994년 1995년 1996년 *EC, 부가 사업	3,443억 3,699억 6,208억 '96 66억	출자관계 (계열사)	
			DacomUSA	100.0
주사업내용	<ul style="list-style-type: none"> ● 기본통신: 시외전화서비스, 국제전화서비스, 기업통신 서비스 ● 정보통신분야: 천리안 매직콜, 데이콤 인터넷 서비스, EDI 서비스 ● 시스템 사업분야: 데이콤 SI서비스 ● 연구분야: 데이콤 종합연구소 	Dacom Int'l	92.8	시스템테크 놀로지, 위성 멀티미디어 시스템 99.9

나) 데이콤인터넷파크

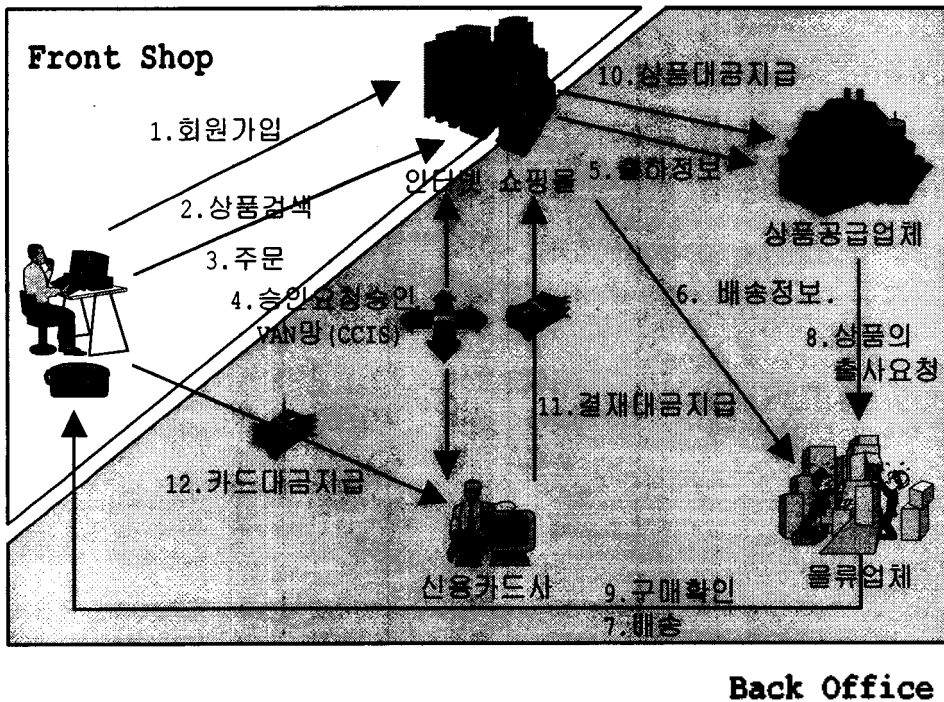
데이콤인터넷파크(주)는 국내 최초로 95년 11월에 데이콤의 소사장제로 출범한 인터넷 가상 쇼핑몰 사업자이다. 96년 상반기에는 사이버마켓(Frontshop) 시스템을 개발하고 국내 5개 카드사와 카드결제 계약을 체결하고 백 오피스를 구축하여, 같은 해 8월까지 시범 서비스를 운영하다가 9월부터 상용 서비스를 시작하였다. 97년 10월에 데이콤의 자회사로서 데이콤인터넷파크(주)로 분리 출범하였다.

97년 3월에 이르기까지는 소위 차세대 쇼핑몰 서비스로 정의한 Content Generator, Web 연동 쇼핑, CD-ROM 서비스 등을 개발하였으며, 영문 쇼핑몰을 개점하였다. 데이콤인터넷파크의 사이버쇼핑물은 다양한 상품을 보유한

종합형 쇼핑몰의 형태를 취하고 있으며, 점포로는 97년 4월에서 8월에 걸쳐 서적 전문점, 소프트웨어 전문점(소프트비전), 컴퓨터 전문점 등을 개설하였으며, 주요 고객사에는 엘지유통, 서울문고, 폴드엠, 3M, 소프트 비전, 엘지소프트, 대한페인트, 풀무원 등이 있다.

인터파크는 97년 5월부터는 사이버 쇼핑몰 구축을 위한 정보기술 제공사업에 초점을 두어 인터파크 Mall & Malls 서비스, 사이버마켓 컨설팅, 패키지 구축서비스 등을 사업화 하였다. Mall & Malls 서비스는 인터파크 쇼핑몰 내에 제조업체, 유통업체, 서비스 공급업체 등

이 독자 브랜드의 쇼핑몰을 개설하여 광고, 홍보, 상품판매를 할 수 있는 모든 시스템을 제공하는 서비스이다. 인터파크는 이 서비스를 통해 점포를 개설하는 사업자들에게 회원 및 방문자를 물간에 공유할 수 있도록 해주며, 주요 디렉토리서비스 및 서치엔진의 등록과 인터넷 관련 잡지에의 게재를 지원해주며, 마케팅 정보와 주문접수 및 결제 서비스를 각 점포에 제공한다. 인터파크가 제공하고 있는 서비스의 주요 특성을 도식화 하여보면 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 데이콤인터파크의 서비스 체계

2) 롯데백화점 및 대흥기획

가) 롯데백화점

1979년 고객제일이라는 경영이념을 바탕으로 서울의 을지로 입구에 1호점을 개설하며 설립된 롯데백화점은 현재 국내 백화점 시장에서의 선두주자이다. 96년을 기준으로 볼 때 국내에서의 총소매 규모중 백화점이 차지하는 비중은 약 13%이며, 이중 약 20%의 시장 점유율을 롯데백화점이 가지고 있다.

롯데백화점은 백화점 공간을 단순히 상품을 판매하는 곳이 아니라, 문화창조 기능을 가진 공간으로서의 이미지를 가지도록 하는 전략을 추구하고 있다. 롯데 백화점의 매출은 1993년 1조 7천억원에서 연간 약 20%씩 성장하며, 1997년에는 약 3조 6천원의 매출규모에 이르게 되었다.

롯데 백화점은 1988년에 서울 올림픽 시점을 맞추어 잠실에 2호점인 잠실점 백화점과 3호점인 월드점을 개설하였고, 이어 91년에는 영등포 역사점, 94년에는 청량리점, 그리고 95년에는 부산점 등을 개설하여 1998년 현재 전국에 걸쳐 6개의 백화점을 가지고 있다. 롯데 백화점의 규모는 종업원수로 약 2만 천명의 종업원을 가지고 있으며, 1일 입점 고객수는 약 30만명 규모이다. 연관 사업으로는 93년에 편의점인 롯데마트를, 94년에 세븐일레븐을 설립하였고, 이후 할인점인 마그넷을 설립하였다. 부가서비스 사업으로 통신판매, 인터넷쇼핑, 단체주문 등의 다양한 판매시스템과 상품권, 전자지갑 카드 등의 첨단 지불시스템 등을

제공하고 있다.

롯데백화점의 전자상거래와 관련된 활동으로는 1996년 3월에 롯데백화점 인터넷 홈페이지를 개설하였으며, 이어 같은 해 6월에 본 연구의 대상인 사이버쇼핑물 롯데인터넷백화점을 개설하여 국내 다른 백화점들이 사이버쇼핑물을 구축하는 전기가 되었다. 롯데백화점은 다점포화와 경영다각화, 국제화라는 경영 비전을 가지고 있으며, 이를 바탕으로 3단계에 걸쳐 2000년 초까지 백화점 23개, 할인점 23개, 편의점 3000개 등의 점포를 통해 20조원의 매출을 달성한다는 목표를 가지고 있다. 96년 기준으로 롯데의 상품군별 매출 추이는 <표 4>와 같다.

<표 4> 롯데백화점 상품군별 매출

단위:억원, '96년 기준

구분	숙녀의류	신사의류	패션잡화	아동용품	스포츠용품	가정용품	식품	마트	합계
매출액	9,018	4,347	4,500	1,476	1,656	4,608	2,988	464	29,007
구성비 (%)	31.1	15.0	15.5	5.1	5.7	15.9	10.3	1.4	100

* 특수판매 등 기타부문 매출 제외

나) 대흥기획

대흥기획은 1982년에 설립된 롯데그룹의 계열사로서 일본 DIK, 미국 Needham Worldwide사, 중국 상해광고공사 등과 전략적 제휴를 하고, 광고, 판촉, PR 등의 기업 커뮤니케이션과 광고전략 등을 주된 서비스로 제

공하는 종업원 480명 규모의 마케팅 에이전시 사업자이다. 대홍기획의 광고 취급고 규모는 매체별로 보면 <표 5>과 같은 증가세를 보이고 있다.

<표 5> 대홍기획 취급고 변화

*단위 (백만원)

구분	1982년	1995년
T V	4,554	125,614
사 업	369	45,337
제 작	366	24,944
잡 지	161	12,523
신 문	1,339	63,162
RADIO	775	12,975

대홍기획은 기업전략의 3대원칙으로서 1) 광고 제작아이디어 이전에 종합적 마케팅 커뮤니케이션 전략을 먼저 개발하는 것으로 시장조사, 소비자조사, 마케팅분석 등을 바탕으로 최적의 목표와 전략을 설정하는 것을 우선으로 한다는 전략선행의 원칙과, 2)정보 홍수 속에서 광고를 소비자의 마음속에 도달시키는 가장 효과적인 방법으로서 하나의 약속으로 모든 요소를 집약시키는 전략을 취한다는 단일집약적 의사전달의 원칙, 그리고 3)고정관념들의 스타일로는 더 이상 소비자를 설득시킬 수 없기 때문에 정형을 틀을 벗어난 창의적 발상을 통해 차별화를 달성한다는 크리에이티브의 원칙을 설정하고 있다.

대홍기획은 1992년에는 마케팅 전략연구소를 설립하였으며, 1995년부터 인터넷 관련 사업을 시작하였다. 대홍기획은 롯데 인터넷 백화점의 개발 및 운영 노하우를 바탕으로 상품

기획, 마케팅, 판매, 매장관리, 대금결제, 매출 분석 등 각종 데이터분석, 시스템 구축 및 관리자 교육지원 등의 사이버 쇼핑몰 구축 서비스를 하고 있다. 현재까지는 주로 롯데 백화점을 위시한 롯데 그룹 계열사를 고객으로 이와 같은 사업을 추진하고 있다.

4.2 기업 특성별 결과의 분석

본 절에서는 사이버 쇼핑몰 사업을 추진하고 있는 정보기술 기반의 테이콤 인터파크와 유통기반의 롯데 인터넷 백화점의 운영상의 차이점에 대하여 면담 결과와 자료 분석 결과를 항목별로 정리하고자 한다.

1) 도입 동기

<표 6> 사례기업들의 도입동기 비교

구분	테이콤인터파크	롯데인터넷백화점
도입동기	①선별된 사용자 활용 ②네트워크 및 정보기술 활용의 기술력 ③시스템의 비용우위 *통신회사: 정보서비스의 시장성 검토	①새로운 매체의 가능성 ②멀티미디어 기술의 활용성 ③ 유통채널로서의 기능 *대홍: 광고매체연구 *롯데: 사업영역 확장

두 기업의 도입 동기상의 공통점은 패러다임의 변화를 인식하고 시장성을 판단하여 시장 선점을 위한 투자의 개념으로 사이버쇼핑몰을 도입하였다.

통신서비스 제공업체들은 사업 창출 이후

에는 네트워크 외부효과(network externality)를 얻기 위한 노력을 기울이게 된다. 네트워크 외부효과란 네트워크에 연결된 접속자가 증가할수록 정보제공자 및 수요자가 많아 효용가치가 증가하며 네트워크가 더욱 확장되는 것을 의미하며, 그 대표적인 경우가 인터넷의 확산이다. 데이콤인터넷파크의 경우는 데이콤이 이와 같은 효과를 염두에 두고 투자하게 된 사업이다.

롯데백화점의 경우는 기업의 홍보와 더불어 미래유통의 경로로서의 인터넷의 가능성을 인식하여 기존 사업의 영역을 인터넷으로 확장시키는데 그 목적을 두고 이 시장을 선점하기 위한 노력의 일환으로 출발하게 된 것이다. 가상공간에 인터넷상점을 개설하여 유통채널의 범위를 확장하고자 하였다는 점에서 데이콤의 동기와는 차이를 보이고 있다.

2) 마케팅전략 및 차별화전략

데이콤인터넷파크는 Mall & Malls의 전략으로 통합된 쇼핑 서비스와 지불 서비스를 제공하기 위한 환경을 구축을 하고 있으며, 수배송의 혁신을 통해 분야별 대표상품을 육성하는 목표를 세웠다. 그러나 인터넷 마케팅에 대한 노하우의 부족과 홍보 및 브랜드 인지도의 부족, 그리고 자사 유통망 보유의 부재로 인한 고객지원의 어려움 등을 인식하여 한계를 느끼게 되었다. 이후 데이콤인터넷파크는 외국의 몰스(Malls), 넷몰(Net Mall), 올-인터넷(All-Internet), 옵세(Opse) 등의 사례를 검토하여 정보기술 기반의 솔루션을 바탕으로 한 가

상상점 임대사업과 전자상거래 컨설팅 사업을 강화하게 되었다.

롯데인터넷백화점은 롯데백화점의 유통 채널을 이용한 다양한 상품의 제공과, 유통망을 바탕으로 한 안정되고 신뢰감 있는 애프터서비스, 정제된 쇼핑 정보의 제공, 그리고 목표시장에 대한 고객분석을 통한 적절한 상품마케팅이 성공 요인으로 평가되고 있다. 가격의 이중화가 불가능하여 가격차별화에 어려움이 있으나, 각종 백화점 행사와 경품권 제공 등을 통해서 이를 보완하고 있다.

<표 7> 마케팅 전략 및 차별화 전략 비교

구분	데이콤인터넷파크	롯데인터넷백화점
마케팅 전략	①대표제품 육성 ②3-No 정책 (재고, 점원, 폐점) ③통합 쇼핑 및 지불 환경 ④개인별 쇼핑관리	①고객만족 ②상품의 다양성과 신뢰성 ③안정성 있는 실물공간의 A/S ④정제된 쇼핑정보 제공
차별화 전략	①정보기술 기술력 ②사무처리 자동화 ③ Mall & Malls	①상품 마케팅 ②정확한 배달서비스 ③각종 쇼핑 이벤트
향후 계획	①문화사업, 정보기술, 유통 삼위일체 ②한국형 EC 소프트웨어 개발, Mall & Malls 운영 ③티켓파크 운영	①디지털 상품판매 ②문화사업(예매등) ③전문적인 볼운영 ④조직확장, 계열사로 법인화
성공 요인	①이용자 확산 ②인증제도 ③암호, 보안기술 ④개인 정보 보호 ⑤다양한 상품 ⑥수배송 물류체계	① 다양한 상품 ② 인증제도 ③ 수배송 물류체계 ④ 암호, 보안기술 ⑤ 법, 제도 관련 ⑥ 지불결제수단
장애 요인	① 수요부족 ② CA 체제미비	① 물류체계 취약 ② 법, 제도적 문제 ③ 기술적 문제 ④ CA 체제미비

3) 조직구성

<표 8> 사례기업간의 조직구성 비교

구분	데이콤인터넷파크	롯데인터넷백화점
인원 구성	<ul style="list-style-type: none"> 95. 10: 사이버 마켓 팀 창설(12명) 데이콤 2(기획1, 마케팅/영업1), 외주 10(기술 6, 관리4) 97. 10: 법인체 설립 (15명) 97. 12: 32명으로 조직 개편 신규사업, 기획, 일반 관리, 영업, 디자인, 제작 	<ul style="list-style-type: none"> 95. 10: 롯데와 대흥 공동 TFT 4명 조직 (IT System, Life style, 디자인, 마케팅 각 1) 96. 3: 롯데 통관 TFT 20명 (매입, 기획, 배송 담당) 96. 4: 대흥 인터랙티브 창설 (14명) Content 개발실, IT팀, 소비자행동연구실, 디자인아트 97. 11: 현 17명

쇼핑몰의 구축 과정은 프로젝트팀의 구성으로부터 시작하여 목표설정, 사업계획서 작성, 시스템 구축, 도메인등록, 내용결정, 웹사이트 설계 및 제작, 관련법규 검토, 종합점검, 홍보, 유지 및 갱신 등의 순서로 과정이 이루어진다.

롯데인터넷백화점은 현실세계에서 유통망, 배달체계, 상품의 노하우 등을 갖추고 있는 롯데백화점과 광고 마케팅을 전담하고 있는 대흥기획이 전략적 제휴를 통해 효율적인 추진 조직을 구성하고, 정보기술 부분을 아웃소싱을 통하여 조달하여 사업을 진행하였다. 반면, 데이콤인터넷파크는 데이콤 사내 소사장 제도를 바탕으로 시작되어 기능적 배경을 가진 조직을 형성하지는 못하였다. 네트워크에 대한 기

술력을 보유하고 있었지만 유통과 상품선정 등에 대한 마케팅노하우가 부족하였고, 유통을 위한 인프라구축 즉, 카드사와 계약, 상품선정 등에 많은 노력과 시간을 들이게 되었다.

4) 시스템 운용

<표 9> 사례기업들의 시스템 운용 비교

구분	데이콤인터넷파크	롯데인터넷백화점
투자비	11억	25억
운영 방식	Interpark	Co-work (롯데+대흥) *롯데:상품선정, 배송 *대흥:기획, 운영, 광고
H/W	Sun Ultra-1 2대	Sun Ultra-1 6대
S/W	Netscape Commerce Server	Netscape Commerce Server
DB	Sybase	Oracle
회선	T1 회선	E1 회선, 512k 회선
광고 운영	×	○ (대흥)
고객 관리	월단위	월단위, 백화점과 분리운영

상점관리는 상품의 전시가 가상공간에서 이루어진다는 특성으로 인하여 데모용 자료구축과 디스플레이에 있어서 실제의 점포관리와는 차이가 있다. 상점관리는 회원의 신상관리와 신용도 측정을 수행하는 회원관리, 상품입력, 수정, 삭제와 주문 및 반품처리, 세일관리 등의 상품관리, 주문원장과 주문, 배달, 반품현황을 유지하는 주문관리, 납품처별, 상품별, 기간별의 매출분석의 네 가지로 나누어진다.

데이콤인터넷파크는 점포관리를 모두 자체적으로 실시하고 있지만, 롯데인터넷백화점은 회원관리와 상품관리는 대흥기획이 담당하고, 주

문관리와 매출분석은 롯데백화점 통신판매팀이 담당함으로써 전략적 제휴에 의한 전문분야별 업무분장이 이루어졌다.

시스템의 서버수의 차이는 대홍기획의 경우 인터넷백화점 외에도 롯데호텔과 롯데백화점 홈페이지, 헬로우 서울 등의 홈페이지를 관리, 운영을 하고 있기 때문에 활용량의 차이에 의한 것이라고 할 수 있다. 롯데인터넷백화점에서는 시스템의 구축 및 유지는 그 자체가 목적이 아닌 필요조건으로 인식하여, 기술적인 접근 보다는 활용에 주안점을 두고 추진하였다. 전자우편을 이용한 쌍방향통신은 고객의견 접수와 고객프로파일 및 라이프스타일 파악의 도구가 될 수 있으며, 데이터베이스 마케팅의 기반이 될 수 있다는 판단하에 두 기업 모두 향후에 이를 구현 할 계획을 가지고 있었다.

5) 가격정책

데이콤인터넷파크 사이버쇼핑물에 입점하거나 가입한 각 공급회사가 나름대로 상품가격과 배달 방식을 결정하고 있다. 이벤트를 통한 세일행사를 하여 가격의 잇점을 살리는 한편, 70%의 원가와 10%의 수수료만을 가지고 있다는 가격상의 잇점을 활용하기 위해 노력하고 있다.

한편 롯데인터넷백화점에서는 상품공급과 반품, 교환 및 배달이 롯데백화점을 통해 이루어지며, 동일한 상호로 동일 지역 내에서 이중가격을 책정하는 것이 불가능하여 저렴한 가격을 통한 잇점을 살리지는 못하고 있으나, 백

화점과 동일한 다양한 세일 및 경품 행사 등을 수행하여 이를 보완하고 있다. 따라서 선물 위주의 고가품 판매에 주력하고 있으며, 집에서 쇼핑하고 주문, 결제, 배달을 동시에 할 수 있다는 장점을 강조하고 있다.

6) 카탈로그 설계

데이콤인터넷파크는 인터넷 상거래가 한국에 국한된다면 인터넷거래의 의미가 없으며, 세계 시장을 염두에 두어야 한다는 전제아래 외국인도 사용할 수 있도록 영문판을 제작하고 외국의 쇼핑물 사이트와 연결하고 있다. 상품에 있어서도 한국의 술과 차, 전통음식 등을 주요 내용으로 강조할 계획을 추진하고 있다. 여기에는 시차의 문제와 수출입에 관한 법률, 세금, 환율, 문화적 차이의 극복 등의 어려움이 남아있는 상태이다.

데이콤인터넷파크의 경우 컴퓨터관련의 제품의 비중이 높은 반면 롯데인터넷백화점의 경우는 유명품 위주의 제품이 구성이 되어 있다. 그러나 대체로 소형이거나, 특별히 제품이나 서비스를 직접 눈으로 보거나 만져보지 않아도 그 품질을 확인할 수 있는 제품, 특히 품질이 정형화가 되어 있는 제품으로써 제품관여도가 낮은 제품의 비중이 크다는 점에 있어서는 양자가 공통적인 특징을 가지고 있었다.

문화공간으로서 데이콤인터넷파크는 웹매거진(Webzine)인 'Sponge'를 제공하고 있어, 이 공간을 통해 문화정보와 예매 서비스를 제공할 계획을 가지고 있었다. 한편, 롯데인터넷백화점에는 현재 문화공간이 없으나, 백화점의

쇼핑이 문화로 확산되어가고 있다는 점을 웹에서도 구현하는 것을 고려하고 있었다.

롯데인터넷백화점은 정보검색서비스로 '야후 코리아'만 제공을 하고 있었다. 그러나 데이콤인터넷파크는 '정보서비스'라는 영역이 있어 검색서비스와 전세계 쇼핑몰에의 링크는 물론, 각 신문사와 기타 정보사이트를 제공하여 접속을 할 수 있게 되어 있다. 정보에 관심이 많은 인터넷 사용자들에게 정보 제공처로서의 역할을 하고 있다는 부가서비스의 차별화를 시도하고 있는 것이다. 이는 국외의 유명 디렉토와 연결하여 국제화를 이루는 좋은 계기가 될 수 있는 것으로 평가되고 있다.

<표 10> 사례기업의 카탈로그 비교(1997년말)

구분	데이콤인터넷파크	롯데인터넷백화점
기획	데이콤인터넷파크	대흥인터랙티브
상품수	6000여종	1800여종
Digital 상품	없음	없음
상품구성	각 Park + Malls	백화점 80 + 통판 20
영문판	○	×
문화공간/정보제공	○ / 多	× / 小

추진기업의 특성상의 차이에도 불구하고 두 쇼핑몰에는 97년 현재 시점까지는 디지털 상품은 제공되지 않고 있었다. 롯데인터넷백화점은 아바타기법을 통한 디지털 상품을 98년 전반기에 선보일 계획으로 있었으며, 데이콤인터넷파크는 컴퓨터 소프트웨어 등의 디지털 상품을 판매할 계획을 세우고 있었다.

7) 고객반응

데이콤인터넷파크에는 기존의 PC사용자가 주된 고객이 된 관계로, 컴퓨터 관련 주변기기 제품이 인기상품이며, 롯데인터넷백화점의 경우는 백화점의 물건을 가상공간으로 옮겨놓음으로써 일반대리점이나 지방에서 쉽게 구할 수 없는 명품 등 선물류와 소형가전제품이 주종을 이루어 판매가 되고 있는 것으로 분석되었다.

회원수는 롯데인터넷 백화점이 데이콤인터넷파크의 2배 정도로 많았으며, 연령별로 보면 구매력을 갖춘 20~30대 고객층의 경우 데이콤인터넷파크보다 롯데인터넷백화점이 16.9%가 높았다. 성별비에서는 롯데인터넷백화점이 여성고객의 선호도가 다소 높게 나타났다.

두 경우 모두 직업별로는 회사원이 70% 이상으로 LAN환경이 구축이 되어 인터넷을 사용할 수 있는 직장인이 주된 계층을 이루고 있었으며, 구매 경험이 있는 고객이 반복구매를 하는 경향이 높았다. 고객들의 이용시간이 점심시간 전후 및 퇴근시간 전후가 높다는 것도 두 경우의 공통점이라고 할 수 있으나, 롯데인터넷백화점은 백화점의 각종 이벤트가 시작되는 자정을 전후한 시간에 접속하는 빈도가 높았다. 두기업 공히 2000년 이전에 손익분기점이 올 것으로 보고 있어, 향후 2~3년 이내에 사이버쇼핑몰 시장의 고성장을 예측하고 있는 것으로 해석되었다.

<표 11> 고객반응 비교분석

구 분	데이콤인터넷파크	롯데인터넷백화점
주요매출 품목 (인기 상품)	서 적 40% 기 타 10% 컴퓨터 등 35% 생활용품 15%	선물용품 50% 자신사용 50%
회원수 (97/12)	4만	7만 8천
연령별	10대 10% 20대 45% 30대 30% 40대 14%	1.6% 56.4% 35.5% 6.4%
직업별	*회사원 55% 전문직 15% *학생 10% 기 타 20%	*회사원 72.6% 자영업 1.9% *주부 2.0% *학생 11.3% 기 타 12.2%
성별 (남/여)	85% / 15%	79.4% / 20.4%
96년 매출	3백만원	4백2십만원
97년매출	3억 5천(추정)	9억 8천(추정)
방문/일	10만 5천	20만
주문/일	4십 - 6십건	3백 - 1천건
매출/일	3천 5백 (월)	5천만원
조회 시간	점심, 퇴근시간	점심시간, 새벽12-03시
손익 분기점	1999년	2000년
서비스	낮 음	높 음

고객서비스에 대해서는 정확한 배달일자 준수가 중요한 성공요소로 인식되었는데, 데이콤인터넷파크는 배송을 위한 유통망을 자체적으로 가지고 있지 못하여 배달의 추적에 어려움을 느끼고 있었고, 롯데인터넷백화점은 경인지역의 신속한 자체 배달망과 애프터 서비스 능력을 활용하고 있는 것으로 나타났다.

8) 지불시스템 및 보안

<표 12> 지불시스템 및 보안 비교분석

구 분	데이콤인터넷파크	롯데인터넷백화점
결제수단	① 카드 및 온라인 ② 사이버코인, 캐쉬	① 카드 및 온라인
인 증 (소비자)	회 원 제	회 원 제
인 증 (입점 업체)	자체서류심사	자체서류심사(백화점)
보 안	①SSL보안프로토콜 지원 *56bit→128bit 소프 트웨어 개발중 ②SET 도입 준비중	①SSL보안프로토콜 지원 ② SET 도입 준비중

지불수단은 대부분이 신용카드를 이용해서 결제를 하고 있으며, 전자화폐는 도입 준비중이었다. 데이콤인터넷파크의 사이버캐시는 일종의 상품권으로 높은 카드수수료를 고려하여 소비자에게 혜택을 주는 제도로써 적립금액의 4%를 보너스로 제공하며, 사이버쿠폰은 구매 한 상품가격의 0.5%를 서비스로 제공하는 방식이다.

TCP/IP를 기반으로 한 개방형 네트워크인 인터넷을 이용한 지불시스템에서는 보안 서비스의 확립이 매우 중요한 요소이다. 현재 인터넷 상거래에서 사용되고 있는 지불방식으로는 SSL (Secured Socket Layer) 프로토콜을 이용하여 암호화된 지불정보를 전달하는 폼(Form)-CGI방식과 회원번호와 비밀번호를 이용해 결제를 하는 가입자 기반 방식으로 나누고 볼 수 있다. 두 기업 모두 보안프로토콜은 SSL을 사용하고 있으며, 회원제로 운용이 되고 있어 두 가지 방식을 병행해서 사용하고 있었다. 그

러나, 지불정보가 상인에게 전달되는 허점을 보완하여 금융회사에게 지불정보가 전달되고 상인에게는 주문정보가 전달되는 표준인 SET 프로토콜의 도입이 필연적일 것으로 판단하고 있었다.

9) 물류/수송/배송체계

<표 13> 물류/수송/배송체계 비교분석

구분	데이콤인터넷파크	롯데인터넷백화점
자체 물류망 소유	× (한진택배와 계약)	○ (롯데 백화점)
코드 체계	KAN 코드 + 자사코드 (표준화 기관, 한국유통정보센터)	자사코드 (공공기관 주도화)
배달 일 수	①서울/경기: 2 - 3일 ②지방: 5 - 7일	①서울/경기: 1 - 2일 ②지방: 5 - 7일

자체 물류망의 보유여부는 고객 서비스의 제공 능력과 신뢰성의 확보에 중요한 요소로 이해되고 있었다. 이는 물류체계의 관리의 복잡성과 국내의 전략적 제휴상의 어려움을 함께 반영하고 있는 것으로 해석된다. 데이콤인터넷파크의 경우는 물류망을 가지고 있지 않기 때문에 배송에 관련된 비용이 외부로 지출되는 항목으로 처리되고 있었다.

10) 기 타

데이콤인터넷파크의 URL은 interpark.com이며, 롯데인터넷백화점의 URL은 internet.shopping.co.kr로서 차이를 가지고 있다. 외국 의 경우 대부분 기업명뒤에 com을 붙이고 국적을 나타내지 않아, 국적을 나타내는 co.kr의

사용이 익숙하지 않게 인식될 수도 있다. 인터넷 상에서 보다 국제적인 이미지를 보인다는 면에서는 데이콤인터넷파크의 설정이 유리한 위치를 차지하고 있다고 볼 수 있을 것이다. 이것은 데이콤인터넷파크가 가지고 있는 정보기술 기반의 강점인 네트워크의 확장효과를 고려한 URL선정이라고 할 수 있다.

4.3 강약점 비교분석

지금까지의 분석을 정리하여 두 기업의 강약점을 정리하여 보면 <표 14>와 같이 요약될 수 있다. 또한 항목별로 두 기업이 가지고 있는 특성을 정리하여 도표화한 것이 <그림 3>이다.

<표 14> 두 사례기업의 강·약점 비교

구분	데이콤인터넷파크	롯데인터넷백화점
강점	<ul style="list-style-type: none"> ◆정보기술 보유수준 ◆도전성 및 유연성 ◆도메인 서비스 ◆기술요소의 수익구조 ◆통합 쇼핑서비스 -차세대 EC 플랫폼 기반 ◆데이터베이스 노하우 ◆파격적인 서비스 (리얼오디오) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆브랜드 이미지 ◆현실세계의 유통공간 ◆배송 인프라 ◆대고객서비스 ◆상품관련 전문가 보유 ◆상품카탈로그, 마케팅 ◆유통의 채널로 인식. ◆광고와 전자카탈로그 ◆자본력(이벤트,협상력)
약점	<ul style="list-style-type: none"> ◆유통의 노하우 ◆인지도/공신력 약세 ◆배송망과 신뢰성 ◆상품전문가 미보유 	<ul style="list-style-type: none"> ◆기술력 (아웃소싱) ◆운영에 중점 ◆가격 이원화의 어려움 ◆데이터베이스 관리기술 미약

<그림 3>은 각각의 항목에 대하여 데이콤인터넷파크와 롯데 인터넷백화점이 가지고 있는 특성을 점수화하여 중앙을 (0점) 중심으로 높

구 분		인터넷파크					롯데							
		5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5		
조	운영조직													
	업무분장													
적	자본력(협상력)													
	브랜드 이미지													
	신뢰도													
운	운영방식(Mall)													
	영문화													
	기술(IT) DB보안													
영	광고기획													
	문화공간													
	상품가지(수)													
상	가격차													
	디지털 제품													
	마케팅													
품	전자카드로그													
	프론트 샵													
	상품선정													
고	에프터서비스													
	회원수													
	연령													
계	성별 남													
	너													
	조화1일													
반	주문건수													
	매출1월													
	'96 매출													
응	'97 매출													
	손익분기점													
	방식													
지	인증/보안 (SSL)													
	Backoffice													
	재고													
물	물류망													
	유통기술													

(상대적인 비교우위에 의한 평가임)

<그림 3> 강약점 비교분석 다이어그램

은 점수를 차지할수록 중앙에서 멀어지는 방향으로 (최대 5점) 점수가 블록으로 쌓여 나타나도록 도표화한 것이다. <그림 3> 에서 보면, 롯데인터넷백화점은 조직, 상품, 고객반응, 물류체계 등 다양한 분야에서 강세를 보인 반면 데이콤인터넷파크는 기술적 운영방식, 상품가지

수 등을 제외하고 모든 분야에서 열세를 면치 못한 것을 알 수 있다.

5. 결론 및 시사점

본 사례연구를 통하여 밝혀진 주요내용과 쇼핑물을 추진하고자 하는 기업, 이와 관련된 실무자 및 경영층, 그리고 전자상거래에 대한 연구자들을 위해 시사점은 다음과 같다.

1. IT기반인 데이콤인터넷파크는 네트워크의 확장성과 기술력을 바탕으로 통합 서비스 환경을 구축을 하고 있다. 그러나 추진 과정에서 마케팅의 노하우와 홍보력의 부족, 자사 유통망의 미보유로 인한 고객지원의 어려움을 겪게 되었다. 이에 따라 가상상점의 임대사업과 EC 컨설팅사업으로의 전략변경을 하게 되었다.

유통기반의 롯데인터넷백화점은 브랜드 이미지와, 유통망, 상품에 관한 노하우, 자본력의 강점 등을 바탕으로 사이버공간에 정보기술 아웃소싱을 통해 유통채널을 확장할 수 있었으나, 이중가격 형성의 문제를 가지고 있었다.

2. 각 추진기업의 강점과 약점은 상호 상반되는 면을 가지고 있었다. 정보기술 기반 사업자의 강점인 기술력과 물임대 서비스, EC 컨설팅 사업, 데이터베이스 기술력, 문화공간의 다양한 서비스, 월드와이드 물, 보안 기술력 등이 유통기반 사업자에게는 약점이 되었다. 또한, 유통기반 사업자의 강점인 브랜드

력, 유통공간과 망, 고객서비스, 상품전문가 보유, 전략적인 마케팅 기획능력, 정제된 상품선정 능력 등은 정보기술 기반 사업자의 약점으로 분석되었다.

유통기반 사업자가 기존 인프라를 활용하여 가상공간으로 유통채널을 확장하는 전략을 비교적 성공 가능성이 높은 것으로 분석된다. 반면 정보기술 기반 사업자의 유통 경험부족은 이들 사업자들이 유통망 전문업체와의 전략적 제휴를 강화하여야 할 필요성을 보여주고 있었다.

정보기술 기반의 데이콤인터넷파크의 경우는 미국에서 IBM이 대형할인점과 유통망을 가진 시어즈와 협력하여 성공적인 사이버쇼핑몰을 운영한 경우와 비교해 볼 수 있다. 데이콤도 택배업체보다는 전문적인 유통망을 가진 업체와 협력관계를 맺어 추가적 효과를 추구해 볼 수도 있을 것이며, 그 국내에서의 효과는 추후의 분석의 대상이 될 수 있을 것이다.

3. 기업과 고객이 만나는 프론트숍(Frontshop)에는 '마케팅 부분'의 능력이 중요한 요소인 반면, 사업의 지원을 위한 백오피스(Backoffice)에서는 정보기술의 운영능력과 시스템, 그리고 유통망이 중요한 성공 요인으로 분석되었다.

4. 사이버쇼핑몰 사업에서의 일반화된 성공요인을 도출하기에는 아직은 결론 도출을 위한 충분한 경험이 축적되어 있지 않은 단계

에 있다. 현재 국내의 사이버쇼핑몰은 물간의 경쟁이 이루어지고 있는 단계라기 보다는 구축 가능성에 초점이 맞추어진 시험적인 단계라고 볼 수 있기 때문이다. 마이클 포터[Porter, 1985]의 전략 모형에서와 같은 일반화된 본원적 전략 - 원가전략, 차별화전략, 집중화 전략 등 - 의 도출이 가능한 것인가에 대한 검증도 추후의 연구를 통해 이루어져야 할 것이다. 전략적 제휴를 통한 시너지효과의 활용과 그를 위한 관리체계와 조직에 대한 연구도 아직 남아있는 연구과제라고 할 수 있다.

5. 쇼핑몰의 추진기업이 내부적인 통합을 달성하기 위하여 기업의 전략과 조직의 관리인프라, 정보기술 활용 전략, 그리고 정보기술 활용 능력 및 인프라 등을 어떻게 상호 조화시켜 나갈 수 있는가에 대한 문제도 실제적이며 연구가 필요한 부분이라고 할 수 있을 것이다 [Henderson, et al., 1996]. 정보기술 기반의 데이콤인터넷파크는 정보기술 인프라를 활용하여 경영전략을 도출하고 조직 인프라를 구성해 나가는 순서를 밟은 반면, 롯데인터넷백화점은 경영전략을 기반으로 정보기술 활용 전략을 수립하고 이를 위해 정보기술 인프라를 구축해 나간 수순을 밟고 있다. 추후 이들의 과정이 어떻게 추가적 경쟁우위 확보 프로세스로 확대되어 나갈 수 있을 지는 많은 연구자들의 관심의 대상이 아닐 수 없다.

본 연구는 국내 사이버 쇼핑몰에 대한 실제 경험을 바탕으로 비교 사례연구를 실시하였는데 가장 큰 의미를 부여할 수 있다. 또

한, 쇼핑몰 추진기업의 특성에 따른 연구를 다양한 항목으로 나누어 전반적으로 점검함으로써 쇼핑몰 추진기업의 특성에 따른 차이 및 강약점을 분석하고 시사점을 도출하고자 하였다. 이는 쇼핑몰사업을 추진하고 있는 기업에게 도입 및 향후 방향설정에 관한 의사결정에 도움을 줄 수 있을 것으로 기대된다.

참고문헌

- [김은,1997] 김 은, "EDI 도입 및 확산방안", 국가기간전산망 저널 제2권 4호, 1997. 12, pp.87-99
- [이두희 · 한영주, 1997] 이두희 · 한영주, "인터넷 마케팅-글로벌정보화시대의 새로운 경쟁법", 영진출판사, 1997
- [이재규, 1997] 이재규, "전자상거래의 오늘과 내일", 컴퓨터 월드, 1997. 1. 15, pp.134-142
- [한국정보통신진흥협회, 1997] 한국정보통신진흥협회, 국내전자상거래 추진 현황분석 보고서 1997. 11.
- [Benbasat, I., D. K. Goldstein, and M. Mead] Benbasat, I., D. K. Goldstein, and M. Mead, "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems", MIS Quartely, Vol.11, no.3, Sep.1987, pp.369-386
- [Ericsson, A. K. and H. A. Simon] Ericsson, A. K. and H. A. Simon, Protocol Analysis : Verbal Reports as Data, The MIT Press, 1984.
- [Henderson, J. C., N. Venkatraman, and S. Oldach] Henderson, J. C., N. Venkatraman, and S. Oldach, "Aligning Business and IT Strategies," in Luftman ed. Competing in the Information Age, Oxford University Press, 1996
- [Kalakota R. and A. Whinston] Kalakota R. and A. Whinston, "Frontiers of Electronic Commerce", Addison Wesley, 1996
- [Porter, M] Porter, M., "Competitive Advantage", New York, 1985
- [Yin, R. K.] Yin, R. K., "Case Study Research: Design and Methods", Applied Social Research Methods Series Vol.5, Sage Publications, 1984

저자소개

조남재

서울대학교 산업공학 학사

한국과학기술원 경영과학 석사

미 보스턴대학교 경영정보학 박사

현 한양대학교 경영학부 조교수

정보통신부 소프트웨어산업 육성계획 자문위원

한국소프트웨어지원센터 자문위원

서울특별시 정보화 자문위원

서울도시철도공사 전산자문위원

송길영

동아대학교 학사

한양대학교 경영대학원 경영정보 전공 석사

현 코오롱정보통신(주) SI사업1팀

관심분야 : 사이버쇼핑몰, SCM