

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

## 중소기업 인터넷 쇼핑몰 운영에 관한 탐색적 사례연구

정 영 수\*\*, 정 상 철\*\*, 한 재 용\*\*

### 요 약

중소기업의 경쟁력 강화의 한 대안으로서 인터넷 쇼핑몰의 중요성이 대두되고 있다. 본 연구는 중소기업의 인터넷 쇼핑몰에 대한 제반 환경을 체계적으로 조사하여, 중소기업 인터넷 쇼핑몰의 효과적인 운영을 위하여 고려하여야 할 요소들을 분석하는 데 그 주요 목적이 있다.

본 연구를 위해 인터넷 쇼핑몰을 실제로 운영하고 있는 6개 중소기업의 인터뷰를 통해 각 기업의 일반현황, 시스템환경, 진입 및 운영전략, 향후 기업 발전방향 등을 조사하고, 각 기업환경에 따라 구현되고 있는 인터넷 쇼핑몰의 성공 및 실패요인을 분석하여 보았다. 또한 본 연구에서는 쇼핑몰 구축의 2가지 차원 즉, 시스템 구축방법(자체개발/아웃소싱에 의한 개발) 및 쇼핑몰 진입유형(온라인 전문기업/오프라인 확장기업)으로 구분하여, 쇼핑몰 구축환경을 분류하는 맵을 도출하여 대상기업에 대한 추가적인 분석을 시도하여 보았다.

\*\*) 충남대학교 경영학과  
이 논문은 1998년 학술진흥재단의 학술연구비에 의하여 지원되었음

## 1. 서 론

인터넷의 상용화에 따른 인터넷 사용자의 폭발적인 증가와 인터넷상의 표준화된 인터페이스로 자리매김한 WWW의 등장으로 전자상거래는 실험적인 단계를 거쳐 우리 기업이 처한 현실이 되고 있다. 아마존, 델 컴퓨터 등 인터넷 쇼핑몰 하나만으로 성공하고 있는 기업들이 속속 등장하고 있으며, 시장잠재력 또한 매우 클 것으로 예측되고 있다. 이와 같이 인터넷을 통한 전자상거래는 전통적 시장이 갖는 시간적, 공간적 제약을 극복하며 시장확대, 효율성 제고, 비용절감 등의 효과를 제공한다. 이에 따라 급격히 활성화되고 있는 전자상거래에 대한 대응 능력 강화는 기업의 경쟁력을 결정하는 핵심요소로 인식되고 있다. 특히 전자상거래의 활성화는 중소기업들의 판로확장 및 홍보에 많은 영향을 미침에 따라 조직과 규모 면에서 열세인 중소기업의 경쟁력 강화를 위한 새로운 대안으로 인식되고 있다[3].

그러나 이러한 이점과 장점에도 불구하고 현재의 인터넷 기반 전자상거래, 그 중에서도 인터넷 쇼핑몰에 대한 연구와 정보는 대부분 대기업 수준에서 이루어지고 있으며, 중소기업에 있어서의 인터넷 쇼핑몰에 대한 연구는 극히 드문 것이 현실이다. 따라서 본 연구는 중소기업의 인터넷 쇼핑몰에 대한 제반환경을 체계적으로 조사하여, 중소기업 인터넷 쇼핑몰의 효과적이고 성공적인 운영을 위하여 고려하여야 할 요소들을 분석하는 데 그 주요 목적이 있다.

그러나 본 연구가 진행되는 시점은 인터넷쇼핑몰이 비로소 본격적인 운영을 시작하고, 무수한 인터넷쇼핑몰이 우후죽순처럼 명멸하는 혼란기란 점과 아직까지 인터넷쇼핑몰의 성공요인 도출을 위한 체계적이고 신뢰성 있는 실증모형을 발견하여 채택하기 힘든다는 점을 인지하여야 할 것이다. 따라서 본 연구는 체계적인 실증 연구이라기보다는 인터넷 쇼핑몰 운영에 대한 현실감을 제공하고, 운영의 가이드라인을 제시하고, 미래의 연구방향을 모색하는 다분히 탐색적인 성격을 갖는다.

본 연구를 위해 인터넷 쇼핑몰을 운영하고 있는 여섯 개의 중소기업의 사례연구를 실시하였다. 기업의 일반적인 현황, 시스템 현황, 인터넷 쇼핑몰의 시장진입 및 운영·확장전략, 기업전망 및 애로사항 등의 조사를 통해 각각의 기업환경에 따라 구현되고 있는 인터넷 쇼핑몰의 성공 및 실패요인을 분석해 보기로 한다.

특히 본 연구에서는 쇼핑몰 구축의 2가지 차원 즉, 시스템 구축방법(자체개발/아웃소싱에 의한 개발) 및 쇼핑몰 진입유형(온라인 전문기업/오프라인 확장기업)으로 구분하여, 쇼핑몰 구축환경을 분류하는 맵을 도출해 보았으며, 도출된 맵에 의해 대상기업의 추가적인 분석을 시도하였다.

## 2. 연구문헌의 이론적 고찰 및 문제점 제시

### 2.1. 인터넷 쇼핑몰

#### 2.1.1. 인터넷 쇼핑몰의 개념

인터넷 쇼핑몰은 인터넷 몰(Internet Mall), 가상몰(Virtual Mall), 전자몰(Electronic Mall), 온라인 점포(Online Storefront), 사이버 쇼핑몰(Cyber Shopping Mall) 등의 다양한 이름으로 불리고 있지만, 본 연구에서는 인터넷 쇼핑몰(Internet Shopping Mall)이란 명칭을 사용한다.

인터넷 쇼핑몰에 대한 정의를 살펴보면, 이재규 등은 “기업과 소비자간(B2C) 전자상거래의 한 형태로 현실세계의 소매상을 가상공간에 구현한 것[13]”이라고 하였고, 변대호·신승용은 “인터넷상에서 만들어진 가상의 쇼핑공간으로, 소비자는 홈페이지를 통해 마치 백화점에 온 것 같은 느낌으로 상품을 구매하게 된다. 이는 창고형 할인점, 백화점, 통신판매 등의 기능을 네트워크 상에 구현한 개념이다[9]”라고 하였으며, 조남재·송길영은 마케팅 측면을 강조하여 “인터넷 홈페이지, 가상상점 등을 개설하여 일반 소비자를 대상으로 마케팅 및 판매활동을 수행하는 것[18]”으로 정의 내렸고, 정연준은 “인터넷상에서 홈페이지를 통하여 개인 소비자들이 상품을 구매할 수 있는 사이트[16]”라고 하였다.

인터넷을 이용한 상거래 행위는 단지 기업과 소비자간에서만 이루어지는 것이 아니다. 현재 가장 대표적인 인터넷 비즈니스 모델인 기업과 기업간(B2B) 거래, 경매사이트 등과 같은 개인과 개인들간(C2C) 거래, 역경매와 같이 소비자들이 모여서 기업의 상품을 대상으로 흥정을 하는 형태(C2B)의 거래 등이 새로운 비즈니스 모델로서 떠오르고 있다.

따라서 본 연구에서는 인터넷 쇼핑몰을 “인터넷을 통하여 현실세계에서 이루어지는 모든 거래행위, 또는 새로운 부가가치를 창출할 수 있는 모든 거래행위를 가상공간으로 구현한 것”이라 정의한다.

#### 2.1.2. 인터넷 쇼핑몰의 분류

현재 인터넷상에는 여러 형태의 인터넷 쇼핑몰이 존재하고 있는데, 다양한 인터넷 쇼핑몰의 분류기준은 학자에 따라 각기 다르다.

Hoffman 등은 거래행위가 이루어지는 단위의 직접적인 보유유무에 따라 최종행선지 사이트와 통행통제 사이트로 분류하였다. 최종행선지 사이트는 다시, 직

접 상품을 판매하는 온라인 점포(Online Storefront)와 광고, 이미지, 정보 등을 제공하는 인터넷 제공사이트(Internet Presence Site), 그리고 콘텐츠나 DB 검색 정보 등을 유료로 제공하는 콘텐츠 사이트(Contents Site)로 나누었으며, 통행통제 사이트는 온라인 점포를 관리하는 몰 사이트(Mall site), 이용자가 필요로 하는 정보나 사이트를 찾아주는 검색 사이트(Search Site), 그리고 잠재고객의 확보를 위해 이벤트나 무료 콘텐츠를 제공하는 인텐시브 사이트(Intensive Site)로 구분하였다[26].

Lowery는 인터넷 쇼핑몰을 운영하는 기업이 취하는 행위에 따라 기존의 사업에 인터넷을 통한 마케팅과 판매를 추가한 사업유형, 기존의 사업에서 보유하고 있는 노하우를 통해 유사한 사업을 인터넷상에서 구현한 사업유형, 그리고 기존의 사업과 완전히 다른 제품과 서비스를 제공하고자 새로운 사업을 인터넷으로 구현한 사업유형의 세 가지로 분류하였다[30]. Lowery의 분류기준을 바탕으로 조남재·박상혁은 전통적 시장과 인터넷 시장의 차이에 입각하여 사업자가 어떠한 비즈니스 개념을 취하는가를 기준으로 사업유형을 분류하기도 하였다[17].

김창수 등은 제품 및 판매유형에 따라 다중/단일 제품과 직접/간접 판매의 2×2 분류모형을 제시하여 인터넷 쇼핑몰의 각각의 유형에 따라 종합직판형, 종합중개형, 전문직판형, 전문중개형의 네 가지로 분류하였다[6].

한국전산원의 연구보고서는 인터넷 쇼핑몰을 물리적인 판매공간을 가지고 있는 Off-line 병행 형태의 인터넷 쇼핑몰과 온라인만으로 판매하는 유통채널을 가진 On-line Only 형태의 인터넷 쇼핑몰로 분류하였다[21].

본 연구의 대상이 되는 기업의 사례연구에 있어서는 조남재·박상혁의 연구와 한국전산원의 연구보고서에 근거하여, 기업현황을 조사하는 데에 있어, On-line과 Off-line, 그리고 시스템의 자체구축과 아웃소싱의 정도를 인터넷 쇼핑몰의 분류기준으로 선택하였다.

## 2.2. 인터넷 쇼핑몰의 성공요인

인터넷 쇼핑몰은 이제 기업이 자사의 제품 및 서비스를 소비자에게 공급하는 가장 중요한 채널중의 하나로서 인식되어 지고 있다. 그러나 인터넷은 경쟁의 환경을 평준화하는 특징을 가지고 있기 때문에, 고등학교의 홈페이지가 대기업의 홈페이지보다 잘 만들어 질 수 있고, 골드뱅크 같은 벤처기업이 실세계 유통업의 선두인 롯데백화점의 홈페이지를 방문자 수에서 앞지르는 현상이 일어날 수 있다. 따라서 현실세계의 규모나 기술력이 인터넷 쇼핑몰에서는 그리 문제가 되지 않는다.

이재규 등은 인터넷이라는 새로운 환경에서의 인터넷 쇼핑몰의 성공요인을 크

게 상품의 선택과 사이버 쇼핑몰의 운영이라는 두 가지 관점에서 분석하였다. 또한 상품보다는 인터넷 쇼핑몰의 운영이 더 중요하다고 하였으며, 사이트의 운영을 위한 성공요인으로서 사이트의 구성과 디자인, 쉬운 검색, 신뢰성, 광고, 발전 전략 등을 제시하였다[13]. 그 밖에도 성공적인 인터넷 쇼핑몰의 구현을 위한 성공요인의 분류 및 분석에 있어서는 많은 연구가 이루어지고 있으며, 최근의 연구 결과를 살펴보면 [표 1]과 같다.

[표 1] 인터넷 쇼핑몰의 성공요인에 대한 분류

연구자	성공요인
김진수 외(1999)	환경적 특성, 비즈니스적 특성, 시스템 특성
변대호, 신승용 (1999)	인터넷 쇼핑몰의 특이성, 다양한 상품검색 기능, 메뉴이동의 신속성, 검색속도, 대금결제의 다양성과 보안성
김윤희(1999)	인터넷 쇼핑몰 구매 후 단계와 대체안 평가과정
오세구, 임형수 (1999)	고객유인, 고객접점관리, 고객가치창출, 고객상호작용 증대, 몰입
임철훈(1998)	주문처리과정, 거래 후 만족도, 서비스 질, 점포명성, 신뢰도
박민재 외(1999)	시스템 사용의 편의성, 정보의 고객니즈 적합도, 서비스의 접촉 용이성
주재훈(1998)	콘텐츠, 보안기술, 사용 용이화, 편리한 지불수단, 전송용량 및 속도, 지적재산권, 법률적 지원
이재규 외(2000)	상품의 선택, 사이트의 구성과 디자인, 검색용이성, 신뢰성, 광고, 발전전략
Palmer & Griffith (1998)	마케팅 기능, 기술적 특성
Hartman 외(2000)	리더십, 관리, 역량, 기술

서론에서도 언급한 바와 같이 인터넷 쇼핑몰은 중소기업의 경쟁력 강화를 위해 좋은 기회를 제공할 수 있다. 따라서 인터넷 쇼핑몰의 성공요인에 대한 분석은 중소기업으로 하여금 성공적인 인터넷 쇼핑몰의 구현을 위한 방향을 제시해 줄 수 있다. 그러나 [표 1]에서 나열된 성공요인들은 그 나름대로의 분류기준을 제시하였음에도 불구하고 이것들을 중소기업에 적용시키기에는 무리한 항목들이 많은 것이 현실이다. 왜냐하면 위의 연구들은 대부분 이미 널리 알려진 대기업의 전자상거래나, 설령 대기업이 아니더라도 전자상거래를 통해 어느 정도 비즈니스 궤도 선상에서 상당한 인지도를 확보한 기업을 대상으로 이루어진 연구가 대부분이며, 비록 인터넷 쇼핑몰의 마케팅 전략에 비중을 둔 연구라 하더라도 중소기업

업이 현재 처해 있는 기업현황이나 시장상황에 대한 분석이나 언급은 찾아볼 수 없기 때문이다. 그렇게 본다면 과연 향후 온라인 비즈니스를 계획하고 있는 중소기업에서 상기의 어느 결정요인을 통해 자사의 쇼핑몰을 기획하고 구축한다면 그 성공을 장담할 수 있을까하는 의구심이 생긴다. 무엇보다도 중소기업 실정에 맞는 쇼핑몰의 성공요인으로서 가치를 지니기 위해서는 기업이 처해 있는 기업환경의 철저한 분석이 선행되어야 함은 주지의 사실이다.

온라인 비즈니스의 구현을 위한 시스템적 요인에 있어서도 단순히 [표 1]에서 열거된 정형화된 시스템적 특성만으로 중소기업의 여러 기업환경을 종합적으로 만족시킬 수 있다는 증거는 제시되고 있지 않다. 또한 재무구조, 정보기술력, 유통능력, 브랜드 인지도 등이 열악한 처지에 있는 중소기업으로서는 인터넷 쇼핑몰을 자체 기술력으로 구축하여 독자적으로 운영한다는 것은 현실적으로 불가능할 수도 있으며 운영의 효율성 측면에서도 바람직하지 않을 수 있다. 그렇게 보았을 때 또한, 시스템의 구축을 위해 기업이 처해 있는 각종 기업환경의 분석도 중요하겠지만 시스템 구축유형-자체개발인가, 외부용역에 의한 개발인가-에 대한 의사결정도 또한 중소기업의 성공적인 인터넷 쇼핑몰 구축을 위해 고려되어야 할 항목이다. Fink & Gururajan은 이러한 시스템 환경을 고려하여, '중소기업이 인터넷 쇼핑몰을 구현하기 위해 가장 중요하면서도 선행되어야 할 사항은 중소기업의 현 실정에 적합한 시스템을 모델링하는 것이다[24]'라고 하였다.

결국 기업환경이 제각기 다른 중소기업들이 자사에 맞는 인터넷 쇼핑몰을 구축하기 위해서 '그 성공요인들은 무엇이며, 어떻게 그것들을 추출해 내고 성공적인 쇼핑몰의 구현을 달성해 낼 수 있을까'하는 것에 대한 문제에 직면하게 된다. 따라서 중소기업 관점에서 기업환경에 적합한 시스템 및 마케팅 전략의 필요성이 요구되는 것이다.

### 3. 연구방법

#### 3.1. 연구내용

본 연구는 인터넷 쇼핑몰의 운영현황과 효과적이고 성공적인 운영을 위해 필요한 것이 무엇인가를 분석하기 위해 인터넷 쇼핑몰 구축을 필요로 하는 중소기업의 전반적인 기업환경을 우선적으로 고찰해 보기로 하고, 인터넷 쇼핑몰을 운영하고 있는 중소기업에게 기업현황에 대한 일차적인 설문조사를 실시하고 중소기업 인터넷 쇼핑몰의 분석을 위해 인터뷰 항목을 자체적으로 개발하여 관련실무자와 전문가에 대한 면접을 실시하였다. 인터뷰 항목은 각 기업의 기업현황과

시스템 현황, 그리고 시장진입전략, 운영 및 확장전략, 그리고 기업전망과 애로사항 등을 먼저 살펴보고 이들이 운영하고 있는 사이트를 분석하여 사이트의 성공 및 실패요인을 기업별로 살펴보았다. 인터뷰 항목은 다음과 같이 분류하였다.

- 기업현황 : 오프라인을 포함해 현재 기업이 처해 있는 전반적인 기업 현황을 조남재·박상혁과 한국전산원의 연구보고서에 근거하여 보유하고 있는 인터넷 쇼핑몰을 분류하여 기업현황 및 인터넷 쇼핑몰에 대한 일반적인 운영실태를 열거하고, 동종의 인터넷 쇼핑몰을 비교하여 시장상황을 살펴본다.
- 시스템 현황 : 현재 운영되고 있는 인터넷 쇼핑몰의 구축환경에 대해서 알아본다. 서버의 운영체제, DB의 종류, 쇼핑몰 구축용 소프트웨어, 쇼핑몰 구축의 주체 및 웹호스팅의 유무 등에 대해 살펴볼 것이다. 여기서는 크게 두 가지 유형으로 분류될 것이다. 시스템의 자체개발 및 자체구축의 경우와 자체적인 기술이나 자원의 부족으로 인한 아웃소싱이 그것이며, 선택기준도 논의될 것이다.
- 시장진입을 위한 기업전략 : 중소기업 인터넷 쇼핑몰의 진입, 마케팅, 운영전략은 시장진입단계에서부터 일반기업의 그것과는 사뭇 다르다[8]. 따라서 현재 인터넷 쇼핑몰을 운영하고 있는 중소기업의 진입전략은 실제로 어떻게 구사되고 있는가를 고찰해 본다.
- 운영·확장전략 : 인터넷 쇼핑몰의 시장에서의 인지도 및 경쟁력 확보 또는 확장을 위해 중소기업이 구현하고 있는 고객유인 및 유지전략, 제품전략, 유통경로전략, 촉진전략 등의 운영적 측면과 영역 확장을 위해서 구현되고 있는 전략에 대해 알아본다.
- 기업전망 및 애로사항 : 인터넷 쇼핑몰을 운영하고 있는 관리자가 직접 시장에서 느끼는 기업의 향후 나아가야 할 방향이라든가 인터넷 쇼핑몰을 운영하면서 느끼는 사회적·환경적인 애로사항 등을 들어보기로 한다.

연구에 사용된 인터뷰 문항에 있어서는 정연준의 논문[16], 박재기의 저서[8]에서 사용된 분류기준, 그리고 이광현의 문헌[12]을 기초로 기업 현황, 시스템 현황(아웃소싱), 진입전략, 운영전략, 확장전략 등에 대한 질문으로 구성되어 있으며, 피면접자의 인터넷 쇼핑몰에 대한 전망, 애로사항 및 발전방향에 대한 의견도 수렴하였다. 본 연구는 위의 인터뷰를 통해 각각의 사이트들이 가지고 있는 시장에

서의 성공 및 실패요인을 고찰해 보고 거기에서 발견되는 문제점을 분석해 볼 것이다.

### 3.2. 연구대상의 선정

본 연구의 조사대상기업은 현재 국내에서 운영되고 있는 중소기업 수준의 인터넷 쇼핑몰을 대상으로 하였다. 그러나 아직은 인터넷 쇼핑몰을 통한 장기적인 수익구조나 매출액의 신장을 판단하기 어려운 것이 현 실정이기 때문에 조사기업은 작년 또는 올 상반기 연 평균매출액이 10억 원 미만의 중소기업으로 한정하였으며, 인터넷 쇼핑몰을 직접 관리·운영하는 책임자로부터 자료를 수집하였다.

[표 2] 연구대상기업의 분류

연구대상기업	사업영역	시스템 환경
쿠폰사이트(W사)	온라인 전문	시스템 자체구축
자동차 악세사리 전문몰(E사)	오프라인 확장	시스템 아웃소싱
건강식품백화점(H사)	오프라인 확장	시스템의 자체구축 및 아웃소싱의 병행
종합쇼핑몰 겸 가격비교사이트(U사)	온라인 전문	시스템 자체구축과 웹호스팅
PC 판매 사이트(K사)	온라인 전문	시스템 자체구축
휴대폰 판매사이트(D사)	오프라인 확장	시스템 아웃소싱

본 연구는 인터넷 쇼핑몰을 운영 중인 6개의 중소기업을 사례분석의 표본으로 선정하였으며, 대상기업의 추출에 있어서는 온라인 전문기업과 기존의 오프라인을 확장한 기업, 그리고 시스템을 자체적으로 구축한 기업과 아웃소싱에 의해 시스템을 구축한 기업으로 구분하여 이질성을 고려하였고, 데이터 수집을 위해 쇼핑몰을 직접적으로 운영하는 관리자에게 개인면담을 실시하는 동시에, 거짓정보에 의한 측정오차(measurement error)를 줄이기 위해, 운영되고 있는 인터넷 쇼핑몰 사이트를 직접 관찰하는 방법도 병행하였다. 연구대상 기업을 특징에 따라 분류하면 [표 2]와 같다.

본 연구는 상기한 연구대상기업의 인터뷰를 통하여 중소기업이 인터넷 쇼핑몰을 구현함에 있어서 성공요인 및 문제점을 분석해 보고 중소기업형 인터넷 쇼핑



몰 구축에 있어서의 결정요인 등을 알아보기로 한다.

## 4. 사례연구

### 4.1. 사례 대상기업의 개요

#### 4.1.1. 지역쿠폰사이트(W사)

대전지역 쿠폰사이트로서 1999년 11월에 순수 온라인 업체로 출발한 기업이다. 개인사업자로 출범하여, 대전지역에 산재되어 있는 각종 점포의 제품을 할인된 가격으로 이용할 수 있는 할인쿠폰을 발행해 주며, 저가격의 PC도 판매하는 사이트이다. 또한 각종 지역행사를 무료로 홍보해주고 다양한 고객서비스를 제공하는 등의 전략으로 회원유치에도 힘쓰고 있다. 인터넷으로 발매되는 할인쿠폰을 대전지역에서는 처음으로 시도하였으며, 경쟁업체로는 I사 등이 후발주자로서 활약하고 있다.

전체 구성원 5명 중 3명이 시스템 운영자이고 2명은 쿠폰업체 모집 및 광고영업을 위한 인적자원 구성으로 되어 있다. 현재 일일 평균 접속횟수는 약 600건 정도이며, 2000년 상반기까지의 매출액은 2000만원 정도이다. 매출이 발생하는 품목은 쿠폰광고, PC판매, 홈페이지 제작 등이다. 아직까지는 경영수지가 적자이고 손익분기점을 2000년 후반기로 예상하고 있다.

#### 4.1.2. 자동차 악세사리 전문몰(E사)

E사는 자동차용품 전문쇼핑몰로서, 온라인 비즈니스로의 사업영역확장을 위해 대전지역의 자동차 특화거리에서 자동차 악세사리를 운영하고 있는 3개 사업체가 공동으로 인터넷 쇼핑몰을 운영하고 있다. 사이트의 개설시기는 1999년 12월이며 월 평균 매출액은 2,000만원, 월 평균 운영비는 230-250만원 정도이다. 일일 평균접속횟수는 300-500회 정도이고, 제공되는 기능으로는 게시판, 장착DIY 기능, 동호회 등이 있다.

쇼핑몰 운영자는 2명으로써, 사이트 관리자는 회원관리 및 주문처리를 담당하고 있으며, 제품 담당자는 주문제품의 조달 및 배송을 책임지고 있다.

#### 4.1.3. 건강식품 판매사이트(H사)

건강식품개발 및 판매회사인 S사의 대리점으로 시작한 대표자 서씨는 다른 건강식품도 같이 취급을 하며 사업영역을 확장하던 중, 인터넷 쇼핑몰에 자사의 제품을 소개하면서 인터넷 쇼핑몰의 필요성을 느끼기 시작했다. 처음에는 홈페이지 계정을 무료로 제공해 주는 사이트에 개인홈페이지 형식으로 시작을 했으나 호응이 좋아 직접 인터넷 쇼핑몰을 구축하여 운영하기로 결심하였다. 쇼핑몰의 명칭은 각종 건강식품을 판매한다는 의미에서 '건강백화점'으로 하였다. 개설시기는 1999년 12월 말, 서비스 형태는 건강보조식품의 판매였다. 틈틈이 배운 실력으로 직접 홈페이지를 제작하여 사이트 구축비용을 최소화하였으며, 따라서 초기투자비용은 PC, 스캐너 등의 기자재 장비를 제외하곤 거의 들지 않았다. 다만 웹호스팅 비용과 회선사용료 등으로 월 평균운영비 3만원 정도가 소요되고 있으며, 월 평균매출액은 400만원 정도이다. 오프라인에서 발생하는 월 평균매출액이 8-900만원 정도인 것에 비하면 50% 미만의 적은 매출액 규모지만, 그 구축비용에 비해서 본다면 새로운 고객 및 사업확장에는 성공적인 셈이다. 아직 규모가 작아 운영자 1명이 모든 것을 처리하고 있으며, 일일평균 접속횟수 1,500-1,700명 정도이고, 건강에 대한 네티즌의 관심이 높아짐에 따라 점차 접속자수도 증가하고 있는 추세이어서 쇼핑몰의 전반적인 개선 및 확장을 고려하고 있다.

#### 4.1.4. 종합쇼핑몰 겸 가격비교사이트(U사)

젊은 대학생들의 독창적인 아이템과 기술력에 의해 개발된 종합쇼핑몰 사이트로서 국내에서 최초로 선보인 가격비교 사이트이기도 하다. 현재 벤처대학원에서 학업을 계속하고 있는 대표 이씨는 D대학 4학년 시절 제품의 가격을 비교할 수 있는 에이전시 로봇(agency robot)을 개발하였다. 이것은 현재 운영되고 있는 각종 쇼핑몰의 제품에 대한 DB를 읽어들여 그 가격을 비교할 수 있게끔 하는 기능을 수행하는 검색엔진의 일종이다. 개발 이후에 급기야 이것을 쇼핑몰에 적용 시키기에 이르러 중소기업 수준에서는 최초로 종합쇼핑몰을 오픈하기에 이르렀다. 그러나 열악한 초기자본금과 미숙한 운영으로 인해 현재 그 존망이 위태로운 상황에 이르렀다. 초기에 7명이 시스템 개발에 투입되었으나 현재는 관리자 3명이 사이트를 운영하고 있으며, 개설시기는 1999년 10월, 월 평균매출액 1500만원, 일일 평균 접속횟수 500회, 정식회원 350명 정도에 이르고 있다.

#### 4.1.5. 컴퓨터/주변기기 판매 사이트(K사)

인터넷 솔루션 및 소프트웨어 개발 전문업체인 K사는 자사의 사업영역확대 및 홍보의 일환으로 자사의 홈페이지 내에 인터넷 쇼핑몰을 구축했다. K사는 거대

한 초기자본금과 막강한 기술력을 바탕으로 인터넷 업계에서도 5-10권 이내에 들 정도로 성공적인 포털 사이트(portal site)를 운영 중이다. K사가 운영하고 있는 인터넷 쇼핑몰은 K사의 포털 사이트의 일부로서, 개설시기는 2000년 4월, 월 평균 매출액 1억, 순수하게 쇼핑몰에만 접속하는 일일 평균 접속횟수는 250회 정도이며, K사 사이트 전체로 보았을 때의 회원수가 200만 명에 육박하는 점을 감안하면 그들 모두가 쇼핑몰의 잠재적 고객이라 할 수 있다.

#### 4.1.6. 휴대폰 판매사이트(D사)

1997년 7월에 법인 전환된 기업으로 휴대폰의 도·소매를 주업무로 하고 있다. 전국에 걸친 도매망과 딜러를 보유하고 있어 이미 오프라인에서는 상당한 매출이 발생하고 있는 기업으로 총 종업원수는 7명이고, 그 중 인터넷 쇼핑몰의 운영 인력은 4명이다. 온라인을 통한 매출은 전체 매출의 30% 정도로 이미 상당히 온라인 사업이 활성화가 되어있는 상황이다. 일일평균 접속횟수는 600회 정도로 현재까지 27만의 페이지뷰를 기록하고 있다. 운영자의 열성적인 사이트 관리 및 회원관리로 재접속 빈도가 상당히 많으며, 앞으로 주요고객을 통한 신규사업의 확장을 계획 중에 있다.

## 4.2. 각 기업의 인터넷 쇼핑몰 운영현황

### 4.2.1. 기업활동의 변화

인터뷰 대상이 되었던 각 기업들이 인터넷 쇼핑몰을 구축하게 된 계기 및 목적을 알아보기 위하여 각 기업의 기존의 사업영역과 인터넷 쇼핑몰의 구축 이후에 기대되는 사업영역을 분류하여 보았는데, [표 3]과 같다.

[표 3]에서 살펴본 바와 같이 인터넷 쇼핑몰을 운영하는 대부분의 기업은 크게 두 가지로 분류됨을 알 수 있었다. 첫째, 오프라인 기업이 인터넷을 이용하여, 기존의 오프라인 사업을 확장하거나 다른 사업영역의 개척을 시도하는 경우, 둘째, 순수 온라인 기업으로 출발하여, 새로운 아이템과 인터넷 기반 기술력을 바탕으로 새로운 사업영역을 창출하고자 하는 경우이다.

[표 3] 연구대상기업의 사업영역의 변화

업체명	기존의 사업영역	인터넷 쇼핑몰을 이용한 사업영역
쿠폰사이트(W사)	온라인 전문기업: 인터넷 쿠폰, 홈페이지 제작	쿠폰업체의 홍보 홈페이지 제작, PC몰 운영, 지역 이벤트 주관
차 악세사리 전문몰(E사)	오프라인 전문기업: 자동차 악세사리 판매 및 장착	판매영역 확장, 전국지사 모집
건강식품 백화점(H사)	오프라인 전문기업: 건강보조식품 판매업	판매영역 확장, 상품정보 제공
가격비교 사이트(U사)	온라인 전문기업: 가격비교 검색엔진 개발	사이버 백화점식 종합쇼핑몰 구축, 상품가격 비교
PC 판매 사이트(K사)	온라인 전문기업: 포털 사이트 운영, 리서치 패키지 등의 S/W 개발	컴퓨터 판매업체와의 DB공유를 통한 PC 및 주변기기 판매,
휴대폰 판매 사이트(D사)	오프라인 전문기업: 휴대폰 단말기 판매	판매영역 확장, 전국 규모의 딜러 모집을 통한 사업규모 확대 예정

4.2.2. 각 기업의 시스템 현황

[표 4] 각 기업의 인터넷 쇼핑몰에 대한 시스템 현황

업체명	구축방법	DB의 종류	서버 보유	서버의 운영체제	운영인력
쿠폰사이트(W사)	자체구축, PHP이용, T1급 전용선	MySQL	유	Linux	3명
차 악세사리 전문몰(E사)	자체 기획, 디자인·프로그래밍 외주, 쇼핑몰 구축용 S/W(MyStore) 이용	없음	무	Linux	2명
건강식품 백화점(H사)	자체기획·디자인, 프로그래밍 및 결제시스템 외주	없음	무	MS NT	1명
가격비교 사이트(U사)	자체구축, 에이전시 로봏, 웹호스팅	MS SQL	무	MS NT	3명
PC 판매사이트(K사)	자체구축, E1급 전용선, DB공유	Oracle	유	MS NT	1명
휴대폰 판매몰(D사)	자체기획, 디자인·시스템 외주	Oracle(DB유실)	무	MS NT	4명

각 기업이 인터넷 쇼핑몰을 구축함에 있어서의 과정과 방법, 그리고 시스템의 환경에 대해서 비교한 것은 [표 4]에 잘 나타나 있다.

인터넷 쇼핑몰의 구축에 있어서도 크게 두 가지로 구분되는데, 첫째, 자체적인 기술 보유로 인한 시스템의 자체 구축과 운영이 가능한 경우, 둘째, 인터넷 정보 기술 또는 운영능력의 부재로 인해 필요한 부분에 대해 시스템의 구축 및 운영에 있어서 아웃소싱을 한 경우이다. 또한 자체적인 기술력이 부족한 경우에는 DB조차 구축하지 않은 기업도 있었으며, DB의 종류나 서버의 운영체제는 기업의 인터넷 쇼핑몰 운영에 있어 그다지 크게 영향을 미치지 않았다.

[표 5] 각 기업의 인터넷 쇼핑몰을 위한 진입 및 운영·확장전략

업체명	진입전략	운영·확장전략
쿠폰사이트 (W사)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 무료홍보</li> <li>• 적립포인트제</li> <li>• 지역 이벤트 안내</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회원고객제 및 회원업체 홈페이지 제작</li> <li>• PC몰 운영</li> <li>• 타지역 쿠폰사이트와의 제휴</li> <li>• 보험서비스 제공</li> </ul>
차 약세사리 전문몰(E사)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3개 사업체 공동구매</li> <li>• 저가격 전략</li> <li>• 제품정보의 차별화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전국지사 모집</li> <li>• DIY 코너 신설</li> <li>• 고객이탈 방지전략</li> </ul>
건강식품 백화점(H사)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 메이저쇼핑몰 및 무료홈페이지 제공사이트에 등록</li> <li>• 제품차별화, 고품질전략, 틈새 전략</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DB 구축 중</li> <li>• 결제시스템 정비</li> <li>• OEM 생산을 통한 원가절감</li> <li>• 배너교환</li> </ul>
가격비교 사이트(U사)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 저가격전략</li> <li>• 백화점식 제품정보 제공</li> <li>• 가격비교가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 쇼핑몰 업무정체</li> <li>• 운영능력 미비</li> </ul>
PC 판매사이트 (K사)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 포탈사이트의 일부로서 콘텐츠의 다양성을 위해 출발</li> <li>• 전자상가의 DB 공유를 통한 저가격 PC 공급</li> <li>• 팝소방식의 제품정보 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 포탈 사이트의 일부로서 통합마케팅을 통한 인지도 확대</li> <li>• 설문조사 패키지, 웹에이전시, ASP, 여행업 등으로 사업영역 확장</li> </ul>
휴대폰 판매몰 (D사)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 저가격 전략</li> <li>• 제품정보의 신속성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객관리 DB 재정비</li> <li>• 커뮤니티 확보전략</li> </ul>

#### 4.2.3. 각 기업의 초기진입전략 및 운영·확장전략 비교

인터뷰의 대상기업이 인터넷 기반사업을 시작한지 1년 안팎의 중소기업이었기 때문에 이들이 현재 운영하고 있는 쇼핑몰의 기업전략에 대한 명확한 분석은 쉽지 않을 것이다. 하지만 각 기업의 운영자가 말하는 인터넷 쇼핑몰을 통한 온

라인 사업에 있어서의 시장진입전략 및 운영·확장전략을 살펴보면 [표 5]와 같다.

연구대상기업의 사업분야 및 시장환경이 각기 다르게 때문에 시장진입에 있어서나 쇼핑몰 운영에 있어서도 각자 조금씩 다른 전략을 구사하고 있어 그것에 대한 정확한 평가를 단정하기는 어렵지만, 각 기업이 인터넷 쇼핑몰을 통해 추구하고자 하는 사업영역의 확장이나 기업의 목표를 위해 기업이 보유하고 있는 자원과 기술을 총동원하여 기업전략을 구사하고 있음은 주지의 사실이다.

#### 4.3. 각 쇼핑몰의 성공 및 실패요인

사례연구의 대상이 되었던 기업의 일반적인 기업현황이나 시스템 현황 그리고 시장진입 및 성장을 위한 기업전략의 비교에서 살펴보았지만 비슷한 규모의 중소기업이라 할 지라도 기업의 비즈니스 성격이나 기술적 능력의 차이에 따라 각 기업이 운영하고 있는 쇼핑몰에 대하여 그 성과에 대한 자타의 의견은 각기 다르다. 또한 연구대상기업의 인터넷 쇼핑몰이 운영된 지 1-2년 안팎의 신생기업 수준이기 때문에 일방적인 성공이나 실패를 논하기에는 이른 감이 있다. 이러한 관점에서 현 시점에서는 쇼핑몰의 성공과 실패를 구분할 수 있는 명확한 잣대를 정하기가 힘들다고 할 수 있다. 본 연구에서는 각 기업의 쇼핑몰운영의 주요목적을 기준으로, 그 목적에 대한 운영성과에 대한 개략적 만족도를 쇼핑몰운영자의 진술과 연구자의 판단을 기초로 평가하여 이를 대략적인 성공/실패 기준으로 사용하기로 한다.

[표 6]은 각 기업의 쇼핑몰 운영결과에 대한 만족도를 요약하고 있다. 이 표에 나타나 있듯이 쇼핑몰 운영성과에 대하여 모든 기업은 '대체로 만족' 혹은 '대체로 불만족'으로 나타나 일방적으로 만족 혹은 불만족하지 않는 것으로 판단되었다. 한편, 본 연구의 샘플 기업들에 있어서 오프라인 기반의 유통업을 기반으로 출발한 세 업체 모두 대체로 운영성과에 만족하고 있는데, 이는 세 기업 (D, E, H사) 모두 가시적인 매출증대 (약 20%~30% 증가)로 수익에 실질적인 기여를 하고 있기 때문으로 평가된다. 반면, 온라인 전문기업은 '대체로 불만족'인 업체가 두 개가 (U, W사) 되는데 수익성과의 직결이 용이하지 않은 것이 그 주요요인이다. 그러나 '대체로 불만족인 업체'들도 쇼핑몰 시범운영으로 솔루션 판매·개발을 위한 경험을 축적하는 등 실질적인 혜택을 보고 있어 일부 소기의 목적을 달성하고 있어 완전 실패로 단정하기에는 무리이다.

[표 6] 쇼핑몰운영 결과에 대한 만족도 평가

	기존 사업기반	쇼핑몰 운영의 주요 목적	운영성과에 대한 개략적 만족도
휴대폰 판매물 (D사)	오프라인 기반 유통업체	매출확대, 수익증대	대체로 만족
차 약세사리 전문물(E사)	오프라인 기반 유통업체	매출확대, 수익증대	대체로 만족
건강식품백화점 (H사)	오프라인 기반 유통업체	매출확대, 수익증대	대체로 만족
가격비교사이트 (U사)	솔루션개발 위주의 온라인 전문기업	개발된 가격비교 검색엔진 적용을 위한 쇼핑몰 시범운영	대체로 불만족
PC판매사이트 (K사)	포털사이트 운영 및 관련 솔루션 개발·판매하는 온라인 전문 기업	솔루션 판매/컨설팅을 위한 쇼핑몰운영 경험축적 및 수익모델 추가 확보	대체로 만족
쿠폰사이트 (W사)	홈페이지 제작 등온라인 전문기업	온라인 쿠폰사업이 주력 분야이며, 홈페이지, 솔루션 등도 개발·판매	대체로 불만족

요컨대 샘플기업들은 일반적으로 성공·실패를 단정하기엔 무리이며, 각 기업이 성공요소와 실패요소를 내포하고 있다고 할 수 있다. 본 연구의 인터뷰 과정 및 사이트의 분석과정에서 발견할 수 있었던, 각 쇼핑몰을 구축하고 시행하는 과정에 있어서의 성공요인과 실패요인을 나열해 보면 [표 7]과 같다.

[표 7]에서 보듯이 각 기업은 인터넷 쇼핑몰이라는 공통의 사업영역에 있어서 그것의 운영성과를 평가해 보았을 때, 다양한 성공 및 실패의 요인들을 보여주고 있다. 이러한 현상은 각 기업이 처한 환경 즉 인터넷 쇼핑몰의 아이템, 기업의 규모나 자원, 그리고 인터넷 사업을 수행할 수 있는 IT 기술의 역량, 그리고 쇼핑몰 운영의 목적 등에 따라 성공요인 및 실패요인을 일반화하기가 어렵기 때문으로 보인다. 향후 연구에서는 샘플 사이즈를 늘이고 동일 업종의 쇼핑몰을 조사하는 등의 좀더 통제된 환경 하에서 연구를 실시하여 쇼핑몰 성공요인에 대한 좀더 체계적인 접근이 요구된다 하겠다. 다만, 본 연구에서는 다음 장에서 쇼핑몰을 온라인/자체구축형 기업과 오프라인/아웃소싱형 기업으로 분류하고 각 유형별 성공·실패요인을 도출하려고 시도하였다.

[표 7] 각 기업의 인터넷 쇼핑몰에 대한 성공/실패요인 분석

	성공요인	실패요인
쿠폰사이트 (W사)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 무료쿠폰의 틈새시장 진입</li> <li>• 품질의 맞춤화·유연성</li> <li>• 최고경영자의 적극적인 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 초기자본구조 열악</li> <li>• 운영비용 충당이 어려움</li> <li>• 진입장벽이 낮고 경쟁이 심함</li> <li>• 저수익구조의 소규모업체가 대상</li> </ul>
차 악세사리 전문몰(E사)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자동차 인테리어 및 익스테리어 부품의 틈새시장 진입</li> <li>• 저가격전략</li> <li>• 공동구매, DIY 등 부가서비스</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 운영기술 미숙</li> <li>• 최고경영자의 관심부족</li> <li>• 시스템 아웃소싱의 비용과다</li> </ul>
건강식품백화점 (H사)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 오프라인에서의 노하우</li> <li>• 제품의 명확성과 신뢰성</li> <li>• 틈새시장전략</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회원관리 능력 부재</li> <li>• 마케팅 능력 부족</li> <li>• 생산능력 부재로 인한 원가절감의 한계</li> </ul>
가격비교사이트 (U사)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 획기적인 아이템</li> <li>• 고객유인전략</li> <li>• 콘텐츠의 다양성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업능력 부족</li> <li>• 허술한 사이트 관리</li> <li>• 다각적인 경영활동의 부재</li> </ul>
PC판매사이트 (K사)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 막강한 자본과 기술력</li> <li>• 회원수 확보</li> <li>• 성공적인 마케팅</li> <li>• 다양한 콘텐츠</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자체 생산능력 부재</li> <li>• 가격결정에 있어 자체적인 경쟁력을 가질 수 없음</li> </ul>
휴대폰 판매몰 (D사)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우수한 고객관리</li> <li>• 지속적인 자료의 업데이트</li> <li>• 최고경영자의 적극적인 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 열악한 DB 구조</li> <li>• 사이트의 구성력 미비</li> </ul>

#### 4.4. 각 쇼핑몰의 향후 시장전망 및 장애요소

사례조사의 대상이 되었던 중소기업 쇼핑몰의 운영자와 인터뷰하면서, 기업의 대표 혹은 사이트의 관리자가 느끼는 자사 인터넷 쇼핑몰의 향후 시장전망과 그들이 계속해서 온라인 비즈니스를 수행함에 있어서의 장애요소 등을 살펴보면 [표 8]과 같다.

쇼핑몰을 운영하고 있는 중소기업은 인터넷 비즈니스의 향후 전망에 있어서 각 기업의 사업분야와 운영능력에 따라 제각기 다른 의견을 제시하고 있으며, 발전을 위한 장애요인에 있어서는 자본과 기술의 부족이나 정부의 지원 등을 호소하고 있다.

현재 인터넷 쇼핑몰을 운영하고 있는 중소기업이 실상에서 직접 느끼는 시장전망 및 시장장애요소는 인터넷 비즈니스를 수행하고자 하는 중소기업이 인터넷



쇼핑몰의 구축 및 성공적인 실현을 위해서 고려해야 내적·외적 기업환경에 대한 방향을 제시하고 있다는 점에서 가치가 있다.

[표 8] 각 쇼핑몰의 시장전망 및 장애요소

	시장전망	시장장애요소
쿠폰사이트 (W사)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 쿠폰복 발행 등 쿠폰사업의 다각화를 통한 수익구조 개선</li> <li>• 전략적 제휴 등을 통한 사업 영역의 확장</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT 기술자 확보의 어려움</li> <li>• 비즈니스 모델에 대한 제도적 보호장치 미흡</li> <li>• 사업영역 확장의 한계성</li> </ul>
차 약세사리 전문몰(E사)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지속적인 매출액 신장</li> <li>• 사업영역 확장</li> <li>• 유통채널의 단축을 통한 원가절감</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업영역확장에 따른 관리능력 부재</li> <li>• 고객 이탈방지와 재구매를 위한 다각적인 마케팅 필요</li> <li>• 세금우대 등의 법률적 지원장치 부재</li> </ul>
건강식품백화점(H사)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 건강보조식품 시장의 지속적인 증가로 인한 매출성장 기대</li> <li>• 생산능력의 향상을 통한 대량 매출</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 운영능력부재</li> <li>• 가격공개로 인한 이익 감소</li> <li>• 택배비용의 부담</li> </ul>
가격비교사이트(U사)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가격비교 검색엔진의 발전</li> <li>• 다른 콘텐츠로의 전환 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 메이저 사이트와의 경쟁능력 부재</li> <li>• 입점희망업체의 희소성</li> <li>• 신규사업의 실현가능성 희박</li> </ul>
PC 판매사이트 (K사)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 포털사이트의 발달</li> <li>• 다양한 콘텐츠의 개발 가능</li> <li>• B2B사업으로의 영역확대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 온라인 비즈니스의 한계성</li> <li>• 수익모델의 구현</li> </ul>
휴대폰 판매몰 (D사)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업영역의 전국화</li> <li>• 콘텐츠의 추가적인 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가격공개를 통한 경쟁 심화</li> <li>• 휴대폰 사업의 특수성으로 인한 자료 공개의 한계</li> </ul>

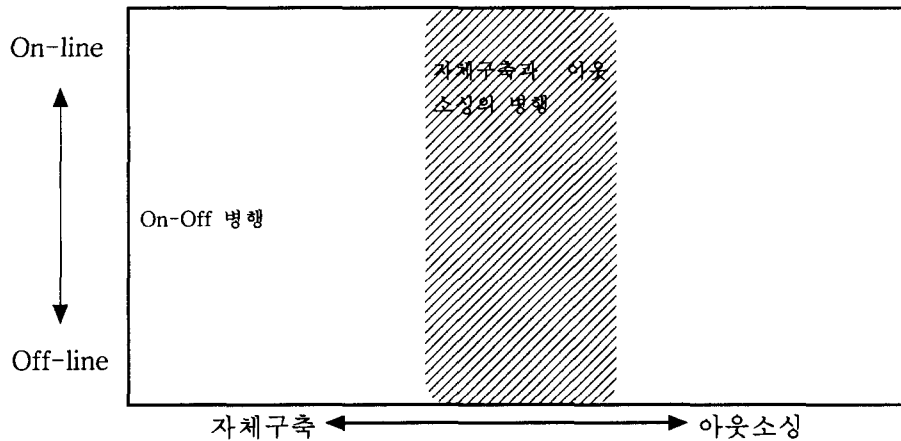
## 5. 쇼핑몰분류 맵(Map)의 도출

### 5.1. 구축환경에 의한 인터넷 쇼핑몰의 분류

본 연구의 사례조사 결과, 인터넷 쇼핑몰의 구축을 위해 중소기업에게 고려되어야 하는 기업의 환경요인은 크게 두 가지로 나눌 수 있었다. 이러한 기업환경의 구분은 인터넷 쇼핑몰을 구축하고자 하는 기업의 자본규모나 인터넷 기반 정보기술력의 보유정도와도 밀접한 관계를 가지고 있는데, 본 연구는 이것을 '중소기업의 인터넷 쇼핑몰 구축을 위한 기업환경'이라 하고, 중소기업의 인터넷 쇼핑몰

구축을 위한 기업환경의 두 가지 차원을 다음과 같이 구분한다.

- 첫째, 그 기업이 전형적인 제조업 기반의 오프라인 기업인가, 아니면 인터넷을 기반으로 하는 온라인 전문기업인가에 따라
- 둘째, 인터넷 쇼핑몰 구축의 방법으로서 자체구축인가, 아니면 아웃소싱을 통한 구축인가에 따라



[그림 1] 쇼핑몰분류 Map

또한 기업환경의 두 가지 차원을 구분하여 매트릭스로 나타낸 것을 ‘쇼핑몰분류 맵(Map)’이라고 제시하며, 이 맵에 의해 인터넷 쇼핑몰을 구축하고자 하는 기업이 현재 위치하고 있는 기업환경을 도식화한 것이 [그림 1]이다. 인터넷 쇼핑몰을 구축하고자 하는 기업은 현재 기업환경에 따라 ‘쇼핑몰분류 맵’의 공간에서 자사의 위치를 확인할 수 있을 것이다.

기업의 사업방향 및 시장상황에 따라 전략의 방향은 각기 다를 수 있겠지만, 인터넷 쇼핑몰의 구현 및 운영에 있어서 ‘중소기업의 인터넷 쇼핑몰 구축을 위한 기업환경’의 두 가지 환경요인에 근거한 ‘쇼핑몰분류 맵’에 따라 기업은 다양한 전략을 구사할 수 있을 것이다.

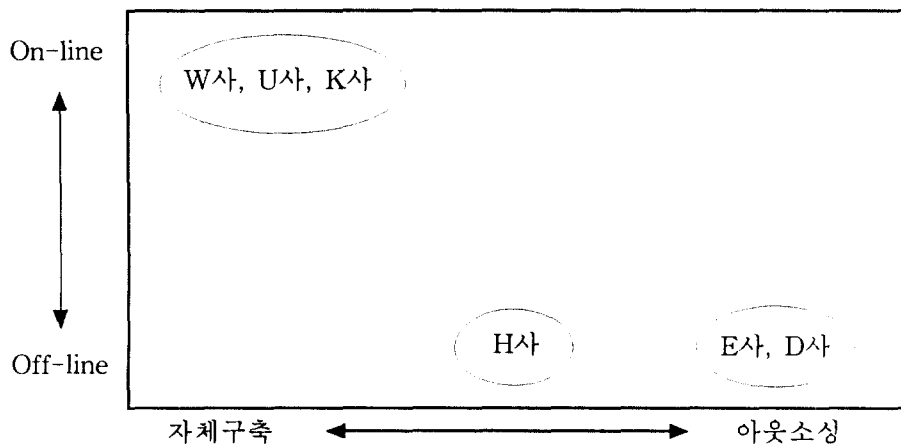
왼쪽 상단에 위치하는 경우(온라인/자체구축형), 온라인 전문기업이 인터넷 쇼핑몰을 자체적으로 구축하여 운영하는 기업환경에 해당하며, 오른쪽 상단의 경우에는 온라인 전문기업이 인터넷 쇼핑몰의 구축에 있어서의 기술이나 운영을 아웃소싱하는 기업환경에 해당한다. 그러나 온라인 전문기업으로 시작하는 중소기업이라면, 사업초기에 자본이나 기술력 부족으로 시스템의 아웃소싱도 필요하겠

지만, 온라인 기업이라는 고유의 성격상 왼쪽 상단으로의 이동을 불가피할 것이다.

왼쪽 하단에 위치하는 경우는 기존에 오프라인에서 활동하던 기업이 인터넷 쇼핑몰을 자체구축하는 기업환경에 해당하는데, 이 경우에 자체적인 기술력과 시스템 환경을 보유해야 하므로 궁극적으로는 온라인과 오프라인을 병행하는 왼쪽 상단의 기업환경으로 이동할 것이다. 오른쪽 하단의 경우(오프라인/아웃소싱구축형), 순수 오프라인 기업이 자사 제품의 판로 확장이나 신제품의 판로개척 및 사업영역의 확장을 위해 시스템의 아웃소싱을 통하여 인터넷 비즈니스를 시작하는 경우로서, 자체적인 기술력을 보유하고 있지 않거나, 자체적으로 시스템을 보유하고 운영하는 비용이 아웃소싱에 의해 시스템을 운영하는 경우보다 비용이 과다한 경우에 해당하는 기업환경이다.

## 5.2. 쇼핑몰분류 맵에 의한 연구대상기업의 분석

‘쇼핑몰분류 맵’에 따라 본 연구의 사례조사 대상기업을 구분하면, [그림 2]와 같이 왼쪽 상단에 W사, U사, K사가, 오른쪽 하단에 E사와 D사가, 그리고 중앙 하단에 H사가 위치함을 알 수 있다.



[그림 2] 사례연구 대상기업의 기업환경

### 5.2.1. 쇼핑몰분류 맵에 의한 각 기업별 위치

[그림 2]의 ‘쇼핑몰분류 맵’에 따라 위치해 있는 사례연구 대상기업을 분석해보면 다음과 같다.

◆ 쿠폰사이트(W사) : [그림 2]의 좌측 상단에 위치하는 기업으로서, 순수 온라인 업체로 시작하여 쇼핑몰을 자체 구축하고 오프라인을 병행한 경우이다. 온라인 업체로서 시작하였기 때문에 시스템 환경의 자체보유가 전제되어지고 있어 그것을 유지·관리하기 위한 자원의 확보가 필요하며 또한 PC 판매, 쿠폰북 발행 등 오프라인 사업영역의 확장에 있어서도 마케팅 및 영업을 수행할 관리인원의 충당이 절대적이다.

◆ 차 약세사리 전문몰(E사) : [그림 2]의 우측 하단에 위치하는 기업으로서, 오프라인에서의 영업을 온라인으로 확대하여 판매량 증대 및 사업영역의 확장을 꾀하고 있는 업체이다. 쇼핑몰 구축을 위한 IT 기술의 부재로 인해 쇼핑몰의 구축에 있어 기획 부문을 제외하곤 대부분이 외주에 의해 구현되어진 경우이다. 하지만 콘텐츠의 업데이트 등에 있어 지속적인 외주비용이 증가하기 때문에 조만간 IT 기술자의 영입 등 자체적인 시스템 환경을 보유할 필요성을 느끼고 있다.

◆ 건강식품 백화점(H사) : [그림 2]의 중앙 하단에 위치하는 기업으로서, 기업환경은 E사의 경우와 비슷하다. 쇼핑몰 운영자가 직접 기획 및 디자인을 담당하고 프로그래밍만 아웃소싱에 의해 구현된 경우로서, 추가적인 자료의 업데이트는 가능하지만, 사업영역의 확장에 있어 자본과 인원이 절대적으로 필요하다.

◆ 가격비교 사이트(U사) : [그림 2]의 좌측 상단에 위치하며 순수 온라인업체로는 전형적인 실패의 예이다. 중소기업이 종합쇼핑몰을 운영하는 데 있어서 단순한 온라인에서의 기술력으로는 규모의 경제의 한계성을 여실히 보여주고 있다. 쇼핑몰 운영자가 시스템의 자체구축 및 운영을 위한 충분한 기술을 보유하고 있음에도 불구하고, 전반적인 기업운영의 능력이나 자본의 절대적인 부족으로 인해 운영자 스스로도 그 성공을 장담하지 못하고 있다. U사는 기업간 전략적 제휴나 외부자본이나 경영자의 아웃소싱을 통한 새로운 돌파구가 필요하다.

◆ PC 판매 사이트(K사) : [그림 2]의 좌측 상단에 위치하며 전형적인 온라인 업체의 성공적인 모델이다. 온라인 비즈니스를 전문으로 하기 때문에 전용선이나 웹서버의 자가보유는 당연하며, 그러한 시스템 환경의 구축을 위해서 탄탄한 초기자본구조와 기술력을 바탕으로 다양한 콘텐츠를 구사할 능력이 있으며, 오프라인 영업능력의 부재에도 불구하고 오프라인의 요소가 필요한 경우에는 전략적인 제휴를 통해 수익모델을 구현하고 있다. 또한 온라인 비즈니스를 수행하기 위한 시스템 환경을 완벽하게 구비하고 있어 향후 전망이 매우 밝다 하겠다.

◆ 휴대폰 판매 사이트(D사) : [그림 2]의 오른쪽 하단에 위치하는 기업으로서, 자체적인 기획 및 디자인과 시스템의 아웃소싱을 통해 쇼핑몰을 구축하였다. 오프라인에서의 인지도를 바탕으로 온라인 비즈니스로의 영역확장에 있어 전략적 우위를 차지할 수 있었지만, 시스템의 유지 및 관리에 있어 외주를 통해 이루어졌기 때문에 시스템의 불안을 호소하고 있어, 결과적으로 안정된 시스템의 아웃소싱을 갈구하고 있다.

### 5.2.2. 쇼핑몰분류 맵의 위치별 연구대상기업의 특성

인터넷 쇼핑몰을 운영하고 있는 중소기업은 ‘쇼핑몰 분류 맵’에서의 위치에 따라 공통적인 특성을 가지고 있는데, 시스템 환경, 시장진입 및 운영·확장전략, 성공/실패요인 등을 맵에서의 기업의 위치에 따라 분류해 보면 다음과 같다.

#### ▶ 온라인/자체구축형(W, U, K사)

- (1) 시스템 현황 : 온라인 전문기업으로서, 시스템을 자체구축하고, 서버의 자가보유를 필요로 한다. U사의 경우 웹호스팅을 이용하기 때문에, 사이트 관리 및 시스템 통합(SI, System Integration)의 어려움이 쇼핑몰 경영능력의 부재로 직결되고 있음을 주지할 필요가 있다. 또한 회원관리를 위한 DB를 보유하고 있다.
- (2) 진입전략 : 자체적으로 시스템 구축기술을 보유하고 있기 때문에 추가적인 비용을 들이지 않고 사이트의 업데이트가 가능하며, DB를 활용한 마케팅이나 회원 및 제품정보의 재구성이 가능하다. 다양한 콘텐츠, 각종 이벤트 주관, 정보의 신속성 등을 통해 시장진입에 있어 우위를 확보하고 있다.
- (3) 운영·확장전략 : 입점업체의 홈페이지 제작, 타사이트와의 업무 제휴, 부가서비스 제공 등을 통해 쇼핑몰의 운영 및 확장을 도모하고 있다.
- (4) 성공요인 : 독창적인 아이템을 통한 틈새시장진입, 고객유인전략, 콘텐츠의 다양성, 최고경영층의 적극적인 지원 등이 성공요인으로 작용하고 있으며, 자본과 기술력도 사이트의 성패에 있어 중요하게 작용하고 있다.
- (5) 실패요인 : 초기자본의 부족, 자체생산능력 부재, 제품에 대한 가격결정력의 부재, 저진입장벽, 치열한 시장경쟁, 저수익구조, 경영능력 부족 등은 쇼핑몰의 성장을 위해 해결해야 할 과제들이다.

#### ▶ 오프라인/아웃소싱형(E, D사)

- (1) 시스템 현황 : 아웃소싱에 의해 쇼핑몰을 구축하며, 구축비용을 최소화하

면서 사이트의 성능을 최대화 할 수 있는 시스템 구축방법을 찾는다. 서버나 전용선에 있어서도 웹호스팅을 이용하여, 비용절감 및 사이트 유지 및 관리가 가능하다. 회원관리의 필요성을 느낄 경우에는 DB를 보유하지만, 아웃소싱에 소요되는 비용을 고려하지 않을 수 없다.

- (2) 진입전략 : 제품 및 제품정보의 차별화, 틈새전략, 고품질전략, 저가격전략 등을 통해 시장우위를 확보하려 하고 있다.
- (3) 운영·확장전략 : 사업망의 확장, 생산원가 절감, 배너교환, DB 정비 등을 통해 회원고객의 확보 및 관리를 꾀하고 있다.
- (4) 성공요인 : 무엇보다도 오프라인에서의 노하우와 제품의 신뢰성을 성공요인으로 꼽을 수 있다. 또한 틈새시장의 진입, 제품정보의 제공, 자사만의 특수한 부가서비스 등이 있다.
- (5) 실패요인 : 최고경영자의 관심부족, 아웃소싱의 비용과다, 사이트 운영능력 미숙, 열악한 DB 환경 등은 사이트의 성장을 위해 해결해야 할 과제들이다.

그 밖에 H사의 경우에는 '쇼핑몰분류 맵'의 중앙 하단에 위치하고 있지만, 사이트를 자체적으로 디자인한 것을 제외하고는 E, D사와 공통된 특성을 가지므로 사실상 E, D사와 인터넷 쇼핑몰 구축을 위한 기업환경이 같다고 생각하여도 무방할 것이다. 따라서 '쇼핑몰분류 맵'에서의 기업의 위치에 따라 어느 정도의 공통점을 발견할 수 있었는데, 이것은 [표 9]와 같이 요약될 수 있다.

또한, '쇼핑몰 분류 맵'에서의 기업위치를 살펴보면, 좌측 하단이나 우측 상단에 위치한 기업의 유형을 찾아보기가 어려운데, 이것은 본 연구의 사례연구에서도 알 수 있듯이 오프라인 업체의 인터넷 쇼핑몰 자체구축(좌측 하단)이나, 온라인 업체의 시스템 아웃소싱(우측 상단)은 현실적으로 그 유형을 찾아보기가 힘들기 때문이다. 다시 말해서, 중소기업의 기업구조상 [그림 2]의 좌측 하단에 해당하는 기업의 기업이라면, 시스템을 자체적으로 구축할 수 있는 능력이 있으므로 전문적인 오프라인 업체라기보다는 온라인 업체에 가까울 것이며, 우측 상단에 해당하는 기업의 경우라면, 시스템의 아웃소싱이 필요할 정도로 자본과 기술이 부족한 경우에 해당하는 것으로, 그것은 이미 온라인 업체로서의 기능을 수행할 수 없다는 의미로 해석할 수 있을 것이다.

한편 본 연구에서 오프라인/자체구축 기업이나 온라인/아웃소싱 기업을 발견할 수 없었다는 사실 혹은 이러한 형태의 기업이 적다는 사실은 추가적인 검증을 요한다고 하겠다. 왜냐하면 본 연구의 샘플사이즈가 적어 일반화에 무리가 있고, 연구자의 지식으로 상당수의 온라인/아웃소싱 기업이 존재하기 때문이다. 향후 연구에서는 샘플 사이즈를 늘여 좀 더 포괄적이고 체계적인 연구를 시행하여야

할 것이다.

[표 9] 쇼핑몰분류 Map에서의 위치별 공통점

	왼쪽 상단에 위치한 경우	오른쪽 하단에 위치한 경우
시스템 현황	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시스템 자체구축</li> <li>• 자체서버 보유</li> <li>• DB 구축</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 아웃소싱에 의한 시스템 구축</li> <li>• 웹호스팅</li> <li>• DB 미보유</li> </ul>
시장진입전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양한 콘텐츠</li> <li>• 각종 이벤트</li> <li>• 정보의 신속성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제품 및 제품정보의 차별화</li> <li>• 틈새전략</li> <li>• 고품질전략</li> <li>• 저가격전략</li> </ul>
운영·확장전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 입점업체의 무료홍보</li> <li>• 타사이트와의 업무제휴</li> <li>• 부가서비스 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업망의 확장</li> <li>• 생산원가 절감</li> <li>• 배너교환</li> <li>• DB 정비</li> </ul>
성공요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 독창적인 아이템</li> <li>• 틈새시장 진입</li> <li>• 고객유인전략</li> <li>• 콘텐츠의 다양성</li> <li>• 최고경영층의 적극적인 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 오프라인에서의 노하우</li> <li>• 제품의 신뢰성</li> <li>• 틈새시장의 진입</li> <li>• 자사만의 특수한 부가서비스 제공</li> </ul>
실패요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자본의 부족</li> <li>• 자체생산능력의 부재</li> <li>• 제품 가격결정력의 부재</li> <li>• 저진입장벽 및 치열한 시장경쟁</li> <li>• 저수익구조</li> <li>• 경영능력 부족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최고경영자의 관심부족</li> <li>• 아웃소싱의 비용과다</li> <li>• 사이트 운영능력 미숙</li> <li>• 열악한 DB 환경</li> <li>• 아웃소싱업체의 잦은 교체</li> </ul>

## 6. 요약 및 결론

본 연구에서는 중소기업 인터넷 쇼핑몰을 구축 및 운영함에 있어서 고려해야 할 사항들을 조사하기 위하여, 현재 인터넷 쇼핑몰을 운영하고 있는 6개 중소기업을 사례연구를 통해 분석해 보았으며, 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 연구대상기업은 인터넷 쇼핑몰을 운영함으로써 기업활동의 변화를 가져왔다. 기존의 오프라인 사업을 확장하거나 다른 사업영역의 개척을 시도하거나, 순수 온라인 기업으로 출발하여 새로운 아이템과 인터넷 기반 기술력을 바탕으로 새로운 사업영역을 창출하는 기업활동의 변화를 의미한다.

둘째, 연구대상기업은 인터넷 쇼핑몰의 구축에 필요한 기술력 또는 운영능력의

보유유무에 따라 시스템의 자체구축정도를 결정지었다. 기술력 또는 운영능력의 부재로 인해 시스템 구축 및 운영에 있어서 아웃소싱을 이용할 수 있으며, DB의 종류나 서버의 운영체제는 인터넷 쇼핑몰 운영에 있어 크게 영향을 미치지 않았다.

셋째, 연구대상기업은 인터넷 쇼핑몰의 시장진입 및 운영에 있어서 각 기업의 사업분야와 시장환경에 따라 조금씩 다른 전략을 구사하고 있으며, 인터넷 쇼핑몰을 통해 사업영역의 확장이나 기업목표의 달성을 꾀하고 있다.

넷째, 연구대상기업은 인터넷 쇼핑몰이라는 공통의 사업영역에 있어서 운영성과 측면에서 제각기 다른 성공 및 실패의 요인들을 보여주고 있다. 성공요인으로서는 획기적 아이템, 틈새시장의 발견, 저가격 전략, 콘텐츠의 다양성, 막강한 자본 및 기술력, 기존 사업영역에서의 노하우, 제품의 신뢰성, 우수한 고객관리, 지속적인 자료의 업데이트, 최고경영자의 적극적인 지원 등을 들 수 있으며, 실패요인으로서는 저진입장벽, 경쟁력 확보의 어려움, 저수익모델의 쇼핑몰, 미숙한 사이트 운영능력, 시스템 아웃소싱의 비용과다, 미숙한 회원관리, 다각적인 경영활동의 부재, 가격경쟁력의 미약, 열악한 DB 구조 등이 지적되었다.

또한, 쇼핑몰 운영 주요 목적에 따른 만족도 평가에 따르면 대상기업들 모두가 부분적으로나마 소기의 운영 성과를 달성하고 있는 것으로 나타났다. 특히 오프라인 기반유통업체들이 실질적인 매출 및 수익증대와 연결되어 최근 강조되고 있는 오프라인 분야와 연계된 수익모형이 경쟁력이 있는 것으로 나타났다.

다섯째, 연구대상기업은 각기 운영하고 있는 인터넷 쇼핑몰의 향후 시장전망에 대해 대체적으로 긍정적인 반응을 보이고 있으며, 전략적 제휴, 사업영역의 확장, 다양한 콘텐츠의 개발, 유통채널의 개선 등을 통한 수익구조의 개선을 꾀하고 있다.

여섯째, 연구대상기업은 인터넷 쇼핑몰의 시장장애요소로서 자본과 기술의 부족, 정부의 지원 미흡 등을 언급하고 있으며, 중소기업 인터넷 쇼핑몰의 활성화를 위해 세금감면, 비즈니스 모델의 보호, 육성자금의 지원 등 정부 차원의 지원이 필요하다고 말하고 있다.

본 연구에서는 또한, 인터넷 쇼핑몰을 구축하고자 하는 중소기업의 현 기업환경이 쇼핑몰의 구현에 있어서 요구되는 시스템 환경과 밀접한 관련이 있음을 알 수 있었다. 그러한 관련성을 시각적으로 용이하게 분석할 수 있도록 하기 위해서 본 연구는 '쇼핑몰분류 맵'을 제시하였으며, 중소기업 인터넷 쇼핑몰을 기업환경에 의해 분류하여 '쇼핑몰분류 맵'에서의 위치별 운영특성 및 성공·실패요인을 제시함으로써, 중소기업이 인터넷 비즈니스를 수행하기 위한 전략의 수립이나 쇼핑몰의 운영방향에 있어서 시스템 구축계획과 실행의 기초적인 지침이 될 것이다.



본 연구는 인터넷 쇼핑몰을 현재 운영하고 있는 중소기업의 사례연구를 통하여, 중소기업 쇼핑몰의 구축 방법의 선택 및 그 성공적인 운영을 위한 가이드 라인을 제시해 준다는 데에서 그 의의를 찾을 수 있다. 또한 중소기업의 인터넷 쇼핑몰 현황을 체계적으로 파악 및 분석함으로써 정책입안과 향후 학문적 연구의 기반을 마련하고자 하는 취지를 담고 있다. 그러나 본 연구에서 나타난 결론 이외에도 다음과 같은 사항들에 대한 정확한 이해 및 추가적인 연구가 필요하다는 것을 인지해야 할 것이다.

첫째, 기존 사업영역 및 인터넷 쇼핑몰을 통한 사업영역의 명확한 인지는 인터넷 쇼핑몰을 구축하려는 중소기업의 사업방향에 있어 중요하다.

둘째, 인터넷 쇼핑몰의 초기 구축에 있어서 아이템의 선정도 중요하지만, 아이템의 사업화에 있어서 기업의 자본구조나 시스템 환경, 그리고 시장진입, 운영 및 확장전략 등의 마케팅 전략도 인터넷 쇼핑몰의 성공적인 구축을 위하여 필요하다.

셋째, 아무리 기능이 뛰어나 인터넷 쇼핑몰이라 할지라도 명확한 수익모델이 없으면, 인터넷 쇼핑몰의 성공을 장담할 수 없다.

넷째, 중소기업 인터넷 쇼핑몰의 성공에 있어서 각자의 기업환경에 적합한 시스템 환경 및 마케팅 전략은 매우 중요하다.

다섯째, 시스템 아웃소싱의 경우, 아웃소싱업체의 신뢰성 문제가 인터넷 쇼핑몰의 성공요인으로 작용할 수 있다.

여섯째, 중소기업 인터넷 쇼핑몰의 활성화를 위해 세금감면, 비즈니스 모델의 보호, 육성자금의 지원 등 정부 차원의 지원이 필요하다.

그러나 본 연구에서 제시한 기업현황, 시스템 현황, 진입전략, 운영 및 확장전략 이외의 요소들에 대해 충분한 사전검토가 이루어지지 않았다는 점과 아직도 중소기업의 인터넷 쇼핑몰 활성화를 위한 사회적인 여건이 이루어지지 않고 있다는 점에서 본 연구의 결과를 해석하는 데 신중을 기하여야 할 것이다. 특히 본 연구는 6개라는 비교적 소수의 업체를 대상으로 실시하였다는 점에서 본 연구의 결과를 일반화하기에 무리가 따른다 할 것이다. 다만 본 연구가 탐색적인 연구인 만큼 본 연구의 결과를 바탕으로 향후 좀 더 체계적인 연구모형을 가지고, 좀 더 많은 샘플 사이즈를 가지고 좀더 통제된 환경에서 실시하여야 할 것이 절실히 요구된다 하겠다. 추가적으로, 급변하는 상황에 있는, 다양한 목적 하에 설립된 쇼핑몰의 성공·실패를 평가하기 위하여, 본 연구에서 제시된 '쇼핑몰 운영의 주요 목적' 에 기반한 운영성과에 대한 만족도 외에 좀 더 체계적이고 객관적인 쇼핑몰 평가기준이 연구되어야 할 것이다.

## 참고문헌

- [1] 김윤희, 전자상거래 핵심 성공요인 분석, 숙명여자대학교 석사논문, 1999.
- [2] 김은환, “전통기업의 디지털 전환전략,” *CEO Information*, no.246, 2000. 5. 17.
- [3] 김진수, 권혁인, 현병연, 최중섭, 오철목, “중소기업 전자상거래 활성화 방안에 관한 연구,” 1998년 춘계학술대회 논문집(CD Rom), 한국경영정보학회, 1998.
- [4] 김진수, 이호근, 서길수, 김진우, “국내 인터넷 쇼핑몰의 현황 및 성공요인 분석: 환경, 비즈니스, 시스템 특성,” *Information Systems Review*, vol.1, no.2, 1999, pp.107-121.
- [5] 김진우, HCI Lab, 인터넷 비즈니스.COM, 영진출판사, 2000.
- [6] 김효석, 김창수, “전자쇼핑몰의 특성모형에 관한 연구,” *SI산업 및 기술발전*을 위한 1997년 학술대회 논문집, 경영정보학회, pp.875-893.
- [7] 박민재, 김영결, 문지원, “온라인 쇼핑몰의 활성화 요인에 관한 연구: 정보시스템 서비스 품질 관점에서,” *Information Systems Review*, vol.1, no.2, 1999, pp.123-136.
- [8] 박재기, 인터넷 마케팅, 형설출판사, 2000.
- [9] 변대호, 신승용, “국내 종합가상물 비교연구,” 한국경영정보학회 '99 춘계 학술대회 논문집, 1999. 6.
- [10] 안준모, 한상록, “인터넷 쇼핑몰 성공전략: 구성디자인 특성과 마케팅 기능,” *Information Systems Review*, vol.1, no.2, 1999, pp.97-106.
- [11] 윤종수, 한경수, 한재민, “중소기업 정보화의 주요관리이슈와 주요성공요인에 관한 실증적 연구,” *경영학연구*, vol.27, no.3, 1998, pp.759-787.
- [12] 이광현, 아웃소싱, 한국능률협회, 1998.
- [13] 이재규 외, 전자상거래원론, 법영사, 1999.
- [14] 임철훈, 인터넷쇼핑몰 선택시 결정변수와 만족도 및 애호도에 관한 실증적 연구, 고려대학교 석사학위 논문, 1998.
- [15] 진준수, “인터넷 시대와 전통적 소매상의 당면과제,” *서강 하버드 비즈니스*, vol.89, 1999, pp.48-60.
- [16] 정연준, 인터넷 종합쇼핑몰 전략도출에 관한 사례연구: 고객전략을 중심으로, 한양대학교 대학원, 1999.
- [17] 조남재, 박상혁, “인터넷 쇼핑몰 온라인, 오프라인 균형전략에 관한 연구,” *정보기술과 데이터베이스 저널*, vol.7, no.1, 2000. 5., pp.83-97.

- [18] 조남재, 송길영, “기업 배경에 따른 사이버 쇼핑몰 경영전략: 비교사례연구,” *한국 CALS/EC 학회지*, vol.3, no.1, 1998.
- [19] 주재훈, *인터넷 비즈니스: 전자상거래*, 비봉출판사, 1998.
- [20] 한두흠, 한재민, “매체특성을 활용한 인터넷 비즈니스 성공전략,” *Information Systems Review*, vol.1, no.2, 1999, pp.137-152.
- [21] 한국전산원, *소비자 대상 전자상거래의 성공요인 분석을 통한 전자상거래 시장 활성화 전략*, 한국전산원 연구보고서, 1999.  
([http://ncadl.nca.or.kr/db/NCA\\_DB/NCA\\_DB\\_1/Download/99014.zip](http://ncadl.nca.or.kr/db/NCA_DB/NCA_DB_1/Download/99014.zip))
- [22] Amor, D., *The E-business Revolution*, HP Professional Books, 2000.
- [23] Delone, W. H. and McLean, E. R., “Information Systems Success: the Quest for the Dependent Variables,” *Information Systems Research*, vol.3, no.1, 1992, pp.60-95.
- [24] Fink, D. and Gururajan, R., “Rasing Awareness of Electronic Commerce Issues among Small and Medium Enterprises,” *International Conference on Electronic Commerce*, 1998, Seoul, Korea, pp.65-69.
- [25] Hartman, A., Sifonis, J., and J. Kador, *Net Ready*, Mulpure Publishing Inc., 2000.
- [26] Hoffman, D., Donna, L., Novak, T. P., and Chaterjee, P., “Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges,” *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol.1, no.3, 1995.  
(<http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue3/hoffman.html>)
- [27] Hoffman, D. and Novak, T. P., “Marketing in Hypermedia Computer-mediated Environment: Conceptual Foundation,” *Journal of Marketing*, vol.61, 1996, pp.50-68.
- [28] Kalakota, R. and Winston, A., *Frontiers of Electronic Commerce*, Addison Wesley, 1996.
- [29] Kalakota, R. and Robinson, M., *e-Business: Roadmap for Success*, Addison Wesley, 1999.
- [30] Lowery, J. E., *Netpreneur: the Dimension of Transferring Your Business Model to the Internet*, QEU, 1998.
- [31] Palmer, J. and Griffith, D. A., “An Emerging Model of Web Site Design for Marketing,” *Communication of the ACM*, Mar. 1998, pp.45-51.
- [32] Senn, J. A., “Business-to-Consumer Practices in Electronic Commerce,” *AMCIS Proceedings*, 1999. pp.256-258.

- [33] Tatsuyuki, Negoro and Makoto, Kimura, *Net Business 경영전략*, 대청미디어, 2000.

## An Exploratory Case Study on the Operation of Internet Shopping Malls for Small-and-Medium Sized Firms

Young-Soo Chung, Sang-Chul Jung, Jae-Yong Han

### Abstract

The internet-based business is considered as a new strategic alternative for small-medium size companies. However, very little research about them has been reported. The objectives of this study are to analyze factors influencing the operation for the sites(we call, 'internet shopping mall') which small-and-medium sized firms have built, and to provide the general directions of the successful internet-based business for the small-and-medium sized firms.

This paper reports the case studies in which the internet-based electronic commerce practices of 6 small-and-medium sized firms were examined over a 3 month period. In the meantime, this paper reports their present business condition, system environment, positioning, marketing strategy, forward business expectation, and market barrier.

This study also focuses on two environmental dimensions of system development; One dimension is on-line only or off-line widened, and the other is self-built or outsourcing.

The results found in this study are as follows:

1. The internet shopping mall broadens the company's activity to new business areas.
2. The degree of system outsourcing of the small-medium size company depends on its IT ability and resource capability
3. The marketing strategies on their internet shopping mall differentiate with their business area and market environment.
4. Each interviewed company has its own success and failure factors, in addition to the general factors.
5. Each interviewed company has a positive response for their internet shopping mall for its future.

6. The lack of capital, technology, and government support is the barrier to the improvement of the internet shopping mall system.

◆ 저자소개 ◆

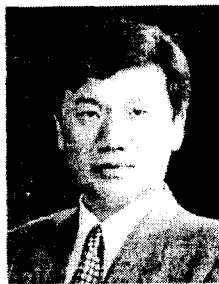


**정 영 수 (Young-Soo Chung)**

현재 충남대학교 경영학과 조교수로 재직중이다. 연세대학교 경제학사, Texas A&M 대학교 경영정보학 석사, Nebraska 대학교에서 MIS로 경영학박사를 취득하였다. (주) 데이콤에서 연구원으로 근무하였다. 주요 관심분야는 정보시스템 아웃소싱, KMS, 전자상거래 등이다.

Tel: 042-821-5534

E-mail: ychung@cnu.ac.kr



**정 상 철 (Sang-Chul Jung)**

서울대학교를 졸업하고 동 대학원에서 경영학 석사 및 박사학위를 취득하였다. 충남대학교 전자계산소장(9대, 13대), 충남대학교 정보화기획단장, 대전·충청전자상거래지원센터 기획운영위원장 등을 역임하였으며, 현재 충남대학교 경영학과 교수로 재직하면서 한국정보기술응용학회 부회장, 조달청 조달업무심사평가위원 등을 맡고 있다. 주요 관심분야는 정보시스템계획, 전자상거래, 서비스정보기술 등이다.

Tel: 042-821-5586

E-mail: scjung@cnu.ac.kr



**한 재 용 (Jae-Yong Han)**

충남대학교 경영학과에서 학사 및 석사 학위를 취득하였다. 현재 동 대학원 박사과정에 재학하면서 (주)아이티엔씨21 경영기획팀장으로 근무하고 있다. 주요 관심분야는 CRM, e-business 등이다.

Tel: 011-455-2285

E-mail: topfl@hanmail.net