

전자상거래 효율화를 위한 채널통합방안 연구

조원길*

요 약

오프라인에 기반을 둔 기업이 오프라인과 온라인의 모순을 극복하고 다른 웹사이트와 충분히 경쟁 할 수 있는 사이트를 구축하기 위하여 온라인과 오프라인이 통합적으로 서비스 할 수 있을 때 고객의 욕구를 효과적으로 충족시킬 수 있다고 본다. 오프라인과 온라인이라는 이분법적인 사고는 클릭 앤 모르타르(Clicks & Mortar)'라는 온라인과 오프라인이 결합된 새로운 비즈니스 모델이 대안으로 제시된다.

따라서 Click & Mortar관리는 많은 시너지 효과들은 채널 들간의 명백한 협력으로 이루어져야하고, 채널간에 협력 조건을 만들고, 두 채널을 사용하는 고객들이 권장하는 조건을 생성시켜 도의적인 손해, 고객관계, 비즈니스 수행 중에 충돌할 수 있는 것을 피하도록 하는 것이 중요하다. 따라서 본 연구에서는 전자상거래에서의 세계적인 흐름과 전자상거래에서의 오프라인 채널과 온라인 채널을 적절히 혼합하여 비즈니스를 어떻게 통합·운영 할 것인지 제시하는 것이다.

1. 서론

21C 전세계적으로 확산된 인터넷은 산업활동 전반에 걸쳐 막대한 영향력을 미치고 있다. 초기 인터넷은 '웹(Web)'을 단순히 평면적인 페이지의 개념으로 이해되면서 기업PR 영역내에서의 새로운 매체정도로 여겨졌을 뿐이다. 따라서 수많은 사이트들이 오프라인의 기업 브로셔를 그대로 웹상에 얹혀놓은 것에 불과했다.

그러나 불과 몇 년 만에 인터넷은 새로운 비즈니스 모델 창출을 가능하게 해 주는 새로운 기회의 땅 혹은 새로운 시장으로 부각되면서부터 수없이 많은 인터넷 사이트들이 끊임없이 탄생하게 되었다. 오프라인의 전통적인 방식으로는 불가능했던 새로운 모델들이 인터넷상에서

계속 시도되면서 오프라인의 안정적인 체제를 위협할 수 있는 존재로까지 성장할 수 있다는 불안심리가 높아졌다.

기존 기업이 e-commerce를 성공적으로 전개하기 위해서는 전통적인 사업과의 완전한 통합 또는 차별화 중 어느 하나를 확일적으로 선택할 것이 아니라 양극단 사이의 어떻게 최적의 운영방식을 마련하는 것이다. 이것은 완전한 통합과 차별화는 각기 독특한 장단점을 지니고 있고, 기업이 처한 상황에 따라 그 강조점이 달라져야 하기 때문이다.

오프라인에 기반을 둔 기업이 오프라인과 온라인의 모순을 극복하고 다른 웹사이트와 충분히 경쟁 할 수 있는 사이트를 구축하기 위하여 온라인과 오프라인이 통합적으로 서비스 할 수 있을 때 고객의 욕구를 효과적으로 충족시킬 수 있다고 본다. 오프라인과 온라인이라는 이분법적인 사고는 클릭 앤 모르타르(Clicks & Mortar)'라는 온라인과 오프라인이 결합된 새로운 비즈

* 남서울대학교 국제경영학부 교수

니스 모델¹⁾이 대안으로 제시된다.

따라서 본 연구에서는 전자상거래에서의 세계적인 흐름과 전자상거래에서의 오프라인 채널과 온라인 채널을 적절히 혼합하여 비즈니스를 어떻게 통합·운영할 것인지 살펴봄으로써 기업과 개인에게 인식 폭을 넓힐 수 있는 방안을 제시할 수 있을 것이다.

II. 전자상거래의 국제적인 동향

2.1. 오프라인거래의 온라인화

지난 수십 년간 무역과 구매, 재고관리 부분의 효율성을 증대하는데 공헌한 전자문서교환(EDI) 시스템은 전자상거래의 모태이다. 이후 인터넷과 전자상거래의 본격화로 98년 후반부터 현재까지 e-Commerce 마켓플레이스가 속속 선보이고 있다.

대부분은 특정 산업의 전문 지식과 상품 거래 서비스를 제공하는 버티컬(Vertical) 마켓플레이스와 이들의 통합체인 트레이드 허브(Trade Hub) 형태이다. 그리고 순수 온라인 마켓플레이스의 진입과 사업개시에 자극받은 오프라인 대기업들이 독자적으로 혹은 대기업간 연합으로 마켓플레이스를 운영하고 있다. 최근에는 초기 시장에 진입한 온라인 마켓플레이스와 오프라인 기업간의 자본과 사업 제휴가 가시화되는 실정이다.

그러나 B2B 마켓플레이스는 생각만큼 빠른 행보를 내딛지 못하고 있다. 장터가 열렸으나 실제 거래가 일어나지 않거나, 시스템을 효율적

으로 통합하지 못함으로써 발생하는 문제들을 제대로 풀어내지 못하기 때문이다. 그렇다면 미래 전자상거래는 어떠한 방향으로 발전할 것인가를 살펴본다면 현재 마켓플레이스와 전자상거래 참여기업이 겪고 있는 곤경에 대한 대처방안에서 해결책을 제시할 수 있을 것이다. 지난 99년도 전자상거래가 전세계적으로 본격화된 후 마켓플레이스와 참여 기업은 많은 시행착오를 겪었고, 시장활성화, 기업생존을 위해 꾸준히 노력하게 되었다.

전자상거래 유형에서 B2B는 B2C 거래보다 더 위험하다. 이것은 B2B의 속성상 비즈니스 프로세스가 길고 복잡해서 거래 과정에 내재돼 있는 위험이 크기 때문이다. 기업은 기존 공급자의 가격과 서비스가 일정수준을 유지한다면, 굳이 거래선을 바꾸기보다는 기존 거래처와 거래관행을 유지하려고 한다. 그만큼 이들이 새롭게 마켓플레이스에 참여해 신규 거래선과 거래하기까지는 시일이 걸릴 수밖에 없는 현실이다. 또한 회사 내부직원의 온라인화에 대한 저항, 혹은 기업 제도나 업무 시스템의 미비로 불가능한 경우도 있다. 따라서 모든 기업이 전자상거래를 대세로 인정하고 적극적으로 참여하는 환경이 조성되기까지는 짧게는 1~2년, 길게는 그 이상의 기간이 걸린다.

온라인 거래량의 획기적 증대가 당분간 쉽지 않은 상태이기 때문에 e마켓플레이스는 대규모 고객사와의 자본 제휴, 회원사 오프라인 거래의 온라인화 등을 통해 대량 거래를 유도하는 실정이다. 또한 온라인 비즈니스를 강화하는 수단으로 오프라인 거래경험과 관련산업 지식이 풍부한 마케터를 영입하고 있다. 향후 몇 년간 e마켓플레이스는 규모의 경제와 네트워크 효과를 실현하기 위해 통합이 가속화될 전망이다. 이미 일부에서 e마켓플레이스간 콘텐츠 공유에 의한 거래량 증대, 회원사 증대가 실현되고 있다.

1) Otto, J. and Q. Chung (2000), A framework for cyber-enhanced retailing: Integrating e-commerce retailing with brick and mortar retailing, *Electronic Markets*, 10(4), pp. 185-191.

예를 들면 메탈사이트(Metal Site)를 들 수 있다. 알코아(Alcoa)²⁾, 카이저 알루미늄(Kaiser Aluminum) 등이 설립한 신규 e마켓플레이스 메탈스펙트럼(MetalSpectrum)과 전략적 제휴를 맺어 고객을 공유하고 공급망 관리측면에서 협력하기로 한 것이다. 여기서 메탈사이트는 고급철강(Prime and Formed steel)에 주력하고, 메탈스펙트럼은 알루미늄, 스테인리스 스틸, 구리 등에 주력함으로써 양사간 사업영역의 충돌 없이 고객기반 확장을 한 경우다.

기술계 회사의 흡수합병 사례로는 아리바(Ariba)³⁾를 꼽을 수 있다. 아리바는 대표적인 마켓플레이스 운영 프로그램 제공사업자로, 트레이덱스 테크놀로지(Tradex Technology), 트레이딩 다이내믹스(Trading Dynamics), 서플라이어 마켓닷컴(SupplierMarket.com)을 합병했다.

결국 이러한 통합은 산업별 주요 마켓플레이스가 최소 규모로 정착될 것을 예측케 하는 사례이다. 앞으로 대규모 회사는 자사의 제품을 여러 국가, 지역에 서비스하기 위해 다수의 B2B 마켓플레이스를 통해 거래할 것이며, 이러한 활동은 산업별 버티컬 마켓플레이스의 연결과 통합을 부추기는 양상을 낳고 있다.

2.2. 서비스 구조 및 수익원 다변화

e마켓플레이스는 거래에 필요한 부가기능을 추가하고, 확대하는데 주력하고 있다. 확대하려는 부가서비스는 바로 대금결제, 물류서비스, 신용조사, CRM 등이다. 실제 가장 절실히 요구되지만 아직 완벽한 제공이 미흡하며, 부가적인 서비스로는 결제 서비스를 꼽을 수 있다. 믿을 수 있는 제 3자가 잠시 바이어의 지불대금을 보

관하고, 바이어가 판매자의 제품, 서비스를 보고 대금지불을 승낙하면 보관하던 대금을 지불해주는 에스크로우(Escrow) 서비스가 대표적인 예이다.

한편 온라인 전자상거래 업체들은 제 3의 전문업체에게 물류서비스를 아웃소싱하는 경우가 대부분인데, 보다 적극적인 마케팅과 사업운영 효율을 위해 전통 제조업체 기반의 물류창고 설립을 고려할 필요가 있다. 다만 물리적인 네트워크를 구축하는데에는 막대한 비용이 들어가기 때문에 자금운영이 어려워질 가능성이 크다.

전자상거래 활성화를 위해서는 거래 파트너의 참여 유도가 무척 중요하다. 전자상거래의 성공 여부는 얼마나 많은 비즈니스 파트너들이 참여하느냐에 달려 있다고 말할 정도이다. 기업고객은 즉각적인 온라인 정보, 즉 제품, 가격, 수량 등을 알아보고 주문하기 때문에, 소매업체와 카탈로그 회사는 인터넷 기반의 통합된 데이터베이스와 주문시스템을 구현해야 하는 것이다. 그만큼 효율적인 전자상거래를 위해서는 회원사의 백오피스 시스템과 거래 파트너 시스템의 통합이 절실하다.

그러나 기존 주문 시스템, 재고관리 체계와 새로운 전자상거래 시스템의 통합이 방대한 작업량과 작업시간을 요하기 때문에 시스템 통합이 지연되고 있다. 기존 폐쇄적인 EDI 시스템의 대안으로 등장한 인터넷 기반 EDI도 아직 개발 초기 상태이며, 대안으로서 제 역할을 못하는 실정이다. 앞으로 시스템 통합은 전자상거래의 성장에 차지하는 역할이 높을 것으로 기대되며, 얼마나 빠르고 효율적으로 시스템을 통합하느냐에 따라 마켓플레이스의 경쟁력이 좌우될 전망이다.

최근 초기 시장 진입자에 대한 프리미엄은 많이 사라졌다. 온라인과 오프라인 사업을 적절하게 배합한 사업자는 후발 진입자라도, 시장을

2) <http://www.alcoa.com>

3) <http://www.ariba.com>

지배하는 경향이 두드러지고 있다. 수익을 내는 온라인 업체는 대부분 온라인 판매기법과 오프라인 업무관행을 성공적으로 결합한 곳이다. 이러한 흐름은 현재의 전자상거래 기업에도 많은 시사점을 주며, 마켓플레이스도 수익을 다변화하기 위해 신규 모델을 개발하고 있다.

2.3. 판매채널 마찰 극복

다양한 판매채널 통합은 전자상거래에 중요한 기회를 주기도 하지만 동시에 기존 유통라인과의 충돌을 야기한다. 만일 특정 회사가 전자상거래 도입을 추진하면 기존 직접 판매인원, 디스트리뷰터, 재판매업자 등의 활동이 위축될 것이다. 또한 e마켓플레이스 등 새로운 형태의 중간 유통상의 등장은 유통라인의 혼란을 가중시키고 있다. 도요타 자동차의 주문 후 5일내 맞춤형 생산 방식으로의 이행과 컴덱의 온라인 재판매업자를 통한 판매량의 재조정은 이런 유통변화의 한 단면이다.

전통 제조기업이 온라인 기업에 대응하기 위해서는 전통적인 판매방식과 온라인 판매방식을 적절하게 조화시켜야 한다. 전통 제조기업은 오프라인을 통해서든지 온라인을 통해서든지 고객에게 통합된 혜택을 일관적으로 주는 것이 중요하다. 디지털 경제에서는 효율적인 유통과 마케팅이 더욱더 필요하다는 것을 말해주는 예이다.

온라인 업체들은 오프라인 기반을 구축하고 있으며, 오프라인 업체는 온라인을 구축하기 위해 다방면으로 노력하고 있다. 특히 전통 제조업체가 직접 전자상거래 사이트를 건설할 수도 있지만, 이럴 경우 여러 비효율성이 야기될 뿐 아니라 시장진입이 결정적으로 느려져 시장 전체를 잃을 위험이 있다. 따라서 이런 위험을 피하고 전자상거래로의 신속한 진입을 위해 유력

한 제조업체가 같은 산업분야의 전자상거래 업체를 인수하는 추세다.

오프라인과 온라인 업체의 협력 사례로는 다음을 들 수 있다. 월마트와 서킷시티(미 2위 전자제품 유통업체)는 AOL⁴⁾과 전략적 제휴와 공동마켓팅을 추진 중이다. 또한 자동차업계에서는 GM과 AOL, 포드와 야후가 각각 전략적 제휴를 맺고 인터넷에서 자동차 판매를 추진하고 있다.

전세계 전자상거래 플레이어들은 99년 말부터 현재까지 주시가지의 급격한 폭등과 하락 등 변동을 겪어 왔다. 이미 특정 시장에 확고하게 정착한 선도업체 외에 대다수 신규 경쟁업체들은 미국, 유럽, 아시아의 주시가지 하락과 투자분위기 급랭 속에 어렵게 사업을 유지해 왔다. 앞으로도 엄청나게 큰 잠재시장 규모에도 불구하고 전자상거래에 익숙하지 못하거나 여러 가지 환경적 요인 때문에 쉽게 자리 잡기 어려울 전망이다. 때문에 대부분의 B2B 전자상거래 마켓플레이스는 시장의 활성화를 위해 산적한 과제를 하나둘 처리해나가야 한다. 이러한 과제에 대해 사안별로 신뢰할만한 해결책을 신속하게 제공하는 전자상거래 업체가 관련 시장에서 확고한 입지를 다질 것이다.

III. 전자상거래 채널 통합의 비즈니스 모델

3.1. Conceptual모델

3.1.1. Click & Mortar의 개요

클릭 앤 모타르(Click and Mortar)라는 말은

4) <http://www.aol.com>

온라인과 오프라인의 결합이 새로운 인터넷 사업의 모델로써 실물 세계의 상점을 지칭하는 브릭 앤 모타르(Brick and Mortar)에서 파생한 용어로 온라인을 대표하는 단어인 '클릭'과 합성해 표현한 것이다. 눈에 보이지 않는 인터넷에서의 한계를 극복하고 실물 세계에서 오프라인 기업이 가진 장점을 취해 시너지 효과를 극대화하는 것이다.

특히 온라인 기업은 오프라인으로, 공룡기업들로 대표되는 전통적인 오프라인 기업들은 온라인으로 적극적으로 확장을 시도하게 됨에 따라서 적절한 온라인과 오프라인 사업을 병행하는 것이다. 예를 들어, 실제 매장이 있는 상태에서 온라인 쇼핑몰을 운영하는 경우로써 click이 온라인을, 그리고 Mortar은 오프라인을 상징하는 것이다.

클릭앤모타르 모델을 통한 브랜드 측면에서도 중요한 의미를 갖는다. 브랜드는 고객의 인식상에서 존재하며, 고객과의 관계속에서만 그 생명력을 유지해나갈 수 있다. 인터넷은 인터랙티브 마케팅을 효과적으로 수행할 수 있게 해주는 유의미한 도구이자 경로다. 이는 오프라인 전통기업에게 있어서는 브랜드의 가치를 제고할 수 있는 브랜드 매니지먼트의 또 다른 가능성으로 받아들여진다. 예를 들어 인터넷상의 커뮤니티 창출은 매우 유의미한 브랜드관리의 수단이 된다.

반면에 인터넷 기업들에게 있어서 오프라인 매장으로의 확장은 가상공간과 제한된 경험에 따른 한계를 오프라인 매장을 통해 극복함으로써 보다 강력한 브랜드로써 성장해나갈 수 있는 기회를 제공한다.

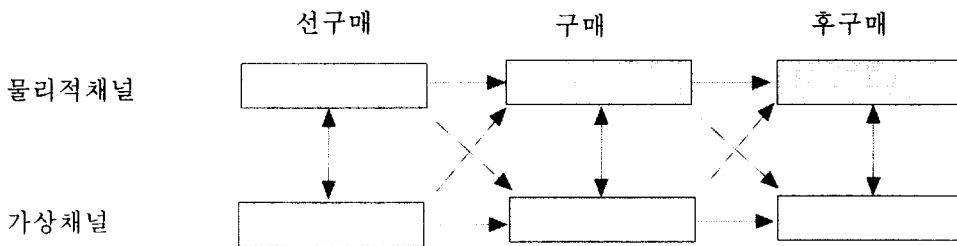
고객들의 요구를 수용하여 혁신의 속도를 조절할 수 있고, 경험으로 얻어진 정보들을 멀리 떨어진 고객들이 필요로 할 때 공급할 수 있다. 전통적 기업은 기능성을 보충하고, 확장함으로써 웹을 생성하여 효과적인 마케팅 활동과 기업 경영을 유지할 수 있다.

전자상거래 채널을 구축하는 것이 물리적인 판로가 존재하는 전통적인 기업들에게 언급하여 높은 유동성, 채널 간 협력을 가장 낮은 것부터 시작하여 최고까지 조정 가능하다. 이것은 어떻게 기존에 채널이 존재하는 기업에게 최적의 수단으로 적용할 수 있는가? 이며, 이에 따라서 시너지 효과의 원천은 무엇인가?, 채널충돌을 어떻게 피할 수 있는가?, 예기치 못한 결과는 무엇이 있는가를 잘 파악하는 것이다.

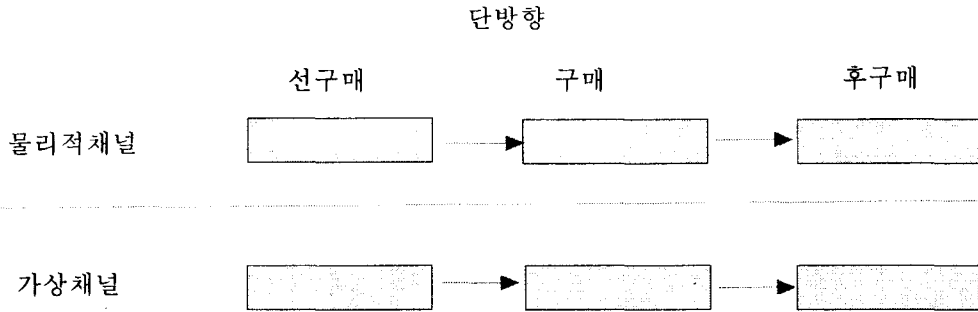
전자상거래에서의 물리적 채널과 가상채널을 비교해 보면 시너지 효과를 내는 경로는 상호협력하면서 구매가 이루어진다.

그러나 단방향의 채널은 협력을 통하지 않고 이루어지는 것을 찾아볼 수 있다.

시너지



(그림 1) 시너지 효과를 내는 경로



3.1.2. Conceptual모델의 4가지 분야⁵⁾

1) 최저비용

비용을 절약하는 것은 인건비, 재고, 마케팅/홍보, 유통을 포함하는 전 영역에서 발생하고 있다. 이러한 비용은 제품정보를 검색하고, 양식에 기재하고, 그리고 판매서비스에 대한 기술적인 온라인 지원활동으로 소비자들이 교체될 때마다 인건비가 절약된다. 기업들의 재고 절약은 새로운 매체를 활용한 소비자들의 활동범위가 넓어짐에 따라서 인터넷을 통한 소비자의 구매 행동이 자연스러워지고, 지역적인 판로를 통하여 구매가 이루어짐에 따라 따로 재고를 비축할 필요가 없어져 발생하는 형태이다. 또한 서로 다른 경로에서 사용가능한 서비스와 생산품에 대해 또다른 경로로 소비자를 알려주는데 이용될 때 마케팅 및 홍보의 효율성이 돋보인다. 그리고 유통절약은 물리적 판로를 온라인 구매를 위해 픽업 장소로 사용하고 또는 지역적인 수송을 그 장소에서 바로 이루어지는 결과에서 얻을 수 있다.

2) 부가가치 서비스 차이

물리적 가상채널의 시너지는 제품을 차별화하고 가치를 더하는 것을 돕기 위해서 다양한 단계로 개발한다. 예를 들어 선구매를 평가하는 것을 돕기 위해 다양한 온라인 정보로 활용하여 적절한 목표를 선택하게 한다. 또는 물리적 환경에서 제품을 통해 밖에서 검사하는 기회를 말한다.

구매서비스는 보조생산품과 서비스에 쉽게 접근할 뿐만 아니라 고객 개인화, 예약서비스, 주문하는 것을 포함한다. 후구매 서비스는 온라인이 제공될 수 있는 온라인 회계관리, 일상적인 커뮤니티 지원, 고급프로그램과 다양한 판매 활동을 포함한다. - 전형적인 기회는 설치, 수선, 서비스 요청, 훈련의 영역에서 발생한다.

3) 신뢰성 증가

신뢰향상을 위한 세가지 이유는 순수한 인터넷 관계회사는 감소된 소비자 위험, 지역경제와 사업네트워크, 그리고 브랜드 인식능력을 포함하는 클릭앤모타르 기업에게 있는 물리적 존재로부터 유래된 것이다.

5) Combining Physical and Virtual Channels: Opportunities, Imperatives and Challenges, 14Bled Electronic Commerce Conference, 2001, p.3.

4) **지리적 극복과 시장 확장**

새로운 지리적인 시장, 새로운 생상품 시장, 그리고 구매자의 새로운 형태를 언급하면서 가상의 채널 더하는 것은 그것의 전통적인 판로를 능가하는 회사의 손을 확장하는데 도움을 준다. 가상채널로는 물리적으로 구입하지 않은 새로운 제품을 제공할 수 있게 하여 그 제품의 범위와 물리적 경로로 이동되는 제품의 질을 높일 수 있다.

3.2. Click & Mortar관리

3.2.1. Click & Mortar관리

전자상거래에서는 서로 다른 산업과 제품 유형들이 있다. 정보제품으로는 책, 음악, 금융서비스, 여행 등이 있고, 유형제품으로는 식품점, 자동차, 자전거, 전화장비 등이 있다. 이런 제품들을 전자상거래 채널을 활용하기 위하여 Click & Mortar를 활용해야 한다.

전자상거래 채널을 활용한 시너지의 원천은 물리적 채널 활용과 전자상거래 활용은 많은 자원들을 공유하게 한다. 특히 물리적 조직과 인프라 구조, 사업운영방식, 마케팅, 판매력 통합, 바이어와 공급자 협력을 들 수 있다.

이러한 채널 통합으로 얻을 수 있는 잠재적 이익은 다음과 같이 정리 할 수 있다.

먼저, 비용절감은 인건비, 재고비용, 유통비용의 절감을 들 수 있다. 인건비는 소비자 이동비용과 인원감축, 유희노동력의 이용을 말한다. 그리고 재고비용은 물리적 재고 감축을 들 수 있다. 유통비용은 인도시점에서 Pick up할 때 물리적으로 존재하는 것을 사용한다.

둘째, 부가가치 서비스를 통한 구분하면 다음과 같다. 선구매 기회는 정보취합, 제품체험, 쇼핑 에이전트 등으로 구분하고, 구매기회는 통지

서비스, 화물추적서비스, 고객주문, 개인화 등이다. 그리고 후구매 기회는 서비스 메모, 보충제품, 구매력, 회계관리, 안내, 포럼, Loyalty 등이다.

셋째, 신뢰구축은 브랜드-익히 알고 있는 브랜드를 자본화, 커뮤니티-비즈니스 네트워크 구축, 위험감소-지불, 반환 등을 들 수 있다. 그리고 넷째는 시장확장으로 제품시장의 카테고리 깊이, 범위 조정, 지리적 시장의 가상적으로 신규시장에 접근하고, 물리적으로 이전에 불명확한 시장에 접근한다. 또한 멀리 이동하는 고객 보유하게 되며, 신규 고객을 세분화하여 인터넷 사용자를 늘린다.

<표 1>

물리적으로나 가상으로 존재하는 것을 조화시킴으로 나타나는 기회들			
잠재적 비용절감	부가가치 서비스를 통한 차이점	신뢰성 증대	시장확장
<ul style="list-style-type: none"> ○ 노동 (인건비) ○ 재고 ○ 홍보 ○ 유통 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 선구매 ○ 구매 ○ 후구매 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 위험감소 ○ 브랜드 ○ 기억력 증대 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 지리적 극복 ○ 신제품 ○ 바이어 세분화

따라서 Click & Mortar관리는 많은 시너지 효과들은 채널들간의 명백한 협력으로 나와야 하며, 채널간에 협력을 위한 조건을 만드는 것이 필요하고, 두 채널을 사용하는 고객들이 권장하는 조건을 생성시켜 도의적인 손해, 고객관계, 비즈니스 수행중에 충돌할 수 있는 것을 피하도록 하는 것이 중요하다.⁶⁾

3.2.2. Click & Mortar전략

Click & Mortar전략은 크게 동질감 생성, 물

6) Steinfield, C., H. Bouwman, and T. Adelaar(2001a), Combining physical and virtual channels: opportunities, imperatives and challenges, 14th Bled Electronic Commerce Conference, Bled, Slovenia, June pp.25-26.

리적 채널이 있는 회사에서 고객중심과 커뮤니티가 존재하도록 하는 것이 첫 번째 관점이다. 그리고 간접이익에 관심을 가지고, 협력을 위한 동기유발로써 가능한 서로 협력을 통해서 확실한 채널을 만든다. 또한 값을 채울 수 있는 제휴 모색하는 전략을 세운다.

1) 동질감 생성

기존 종업원들로부터 저항을 발산시키는 것이 필요하다. 그들의 도움이 필요하며, 혁신적인 서비스를 제안할 수 있어야 한다. 이것은 종종 고객들의 요구를 잘 알고 있어야 문제가 발생할 때도 해결할 수 있다. 또한 문제점도 잘 알고 있어야 한다. 그래야 위원회 등 조직을 움직일 수 있다.

2) 기존 고객 분류

기존 고객의 커뮤니케이션 채널은 이미 가지고 있다. 그러다보니 쉽게 접근이 가능하다. 또한 그들의 욕구에 대하여 더 알고 있어야 한다. 이것은 신규고객에게 보다 더욱 값싸게 얻을 수 있다. 또한 문제점 발생시 더욱 관대하게 할 수 있다.

3) 간접이익 인식

고객관계 증대되고, 만족을 크게 느끼며, 단골고객을 형성함으로써 얻을 수 있는 다양한 이익이 있다. 특히 반환감소를 위해 더 많은 정보를 고객들에게 제공하여야 한다. 그렇게 함으로써 비용을 절감할 수 있다.

4) 협력을 위한 동기유발

기존고객에게 위협이 아니라 가치를 부여함으로써 이해하도록 한다. 만약 종업원이 판매에 근거한 보수를 받는다면 신용에 따라 배분하는

방식을 찾아야 한다. 상호 채널 협력에 근거한 새로운 보수체계를 생성할 수 있다. 예를 들면, 로컬판로에 의해 수행되었던 주문을 어떻게 웹으로 빠르게 수행할 수 있는지 모색하여야 한다.

이렇게 하여 교차 홍보활동으로써 웹에서 물리적 채널까지 (쿠폰, 뉴스 등)뿐만 아니라 물리적 채널에서 웹까지 모든 홍보 매체 활용하여 종업원들을 홍보하고, 설명하도록 해야 한다.

이것이 채널 전문화로써 고객들이 올바른 채널을 선택하도록 명확한 효능, 비용절감, 동기유발을 지니도록 해야 한다. 예를들면 더 좋은 비율, 더 낮은 인터넷 뱅킹 사용료를 알려주어야 한다. 그러나 같은 제품이라도 가격 차이를 고객에게 청구하는 것은 주의해야 한다.

5) 공동 활용 채널 개선

진 직원은 웹오더를 접근할 수 있어야 한다. 고객들은 다른 곳에서 마치고, 또 다른 채널에서 시작할 수 있어야 한다. 종종 약간의 비즈니스 수행의 재설정이 요구되기도 한다. 또한 차이를 극복하도록 제휴하고 구축해야 한다. 특히 중소기업은 웹기술을 가지고 있지 못하여 신규시장 분할로 확장하는 것이 유용하다. 예를들면 최종 고객에게 B2B로 제품을 주문하고, 인기 있는 웹서비스로 자본화하고, 핵심능력을 인식시킨다.

3.3. 유통채널간의 갈등과 경쟁

전자상거래 시장에서 우선 문제가 되는 것은 유통채널간의 갈등과 이에 따른 반경쟁적 행위 가능성이다. 오프라인 기업은 전자상거래 기업이라는 새로운 경쟁기업의 위협에 직면하여 전자상거래 시장의 형성을 방해할 유인을 갖고 있다. 이를 위해오프라인 기업들은 온라인기업들

의 영업활동을 방해하기 위해 온라인 기업들과의 거래를 거절하는 사례가 빈번하게 발생하고 있다.

예를 들어 미국 북서부 25개 크라이슬러 딜러들은 인터넷을 이용하여 크라이슬러 자동차를 저가에 판매하는 딜러들로 인해 판매가 감소하자 협회(FAS)를 구성하고, 크라이슬러사에 압력을 행사하여 인터넷 딜러들에게 불리한 방향으로 공급체계를 수정할 것을 요구한 바 있다. 또한 자동차공급을 제한하지 않을 경우, 특정 모델을 판매하지 않거나 보증(warranty)을 제공하지 않겠다고 위협하였다.⁷⁾ 물론 이와 비슷한 사례는 과거 할인점이나 통신판매의 등장 시에도 발생한 것이 사실이지만, 전자상거래는 기존의 유통질서에 커다란 도전이 되고 있다는 점에서 특히 문제가 되고 있다. 우리나라의 경우도 현대 자동차 직영대리점이 인터넷 판매상에게 자동차를 판매한 자영 대리점을 처벌해 달라고 현대자동차에 요구한 것으로 알려지고 있는 등 앞으로 이와 비슷한 사례는 계속될 것으로 예상된다.⁸⁾

이 사례와 관련하여 다음과 같은 행위의 위법성 여부와 위법성 판단기준이 이슈가 될 것으로 전망된다.

- i) 제조업자가 단독으로 전자상거래기업에 대해 거래를 거절하는 행위,⁹⁾
- ii) 여러 제조업자들이 공동으로 전자상거래기업에 대해 거래를 거절하는 행위,
- iii) 오프라인 기업이 단독으로 제조업자에 대해 전자상거래기업과 거래를 하지 말도록

압력을 가하는 행위,

- iv) 여러 오프라인 기업들이 공동으로 제조업자에 대해 전자상거래기업과 거래를 하지 말도록 압력을 가하는 행위

B2B 시장의 경우에 있어서도 유통채널간의 갈등은 일어날 수 있다. 최근 일부 기업들은 B2B 사이트(예를 들어 온라인 경매사이트)를 이용하여 일부 원자재 등을 구입하고 있는데, 원자재 공급업체들이 공동으로 온라인 경매사이트에 대한 참여를 거절(boycott)하는 경우가 그 한 예이다. 온라인 경매사이트의 등장으로 인하여 원자재의 공급가격이 하락할 가능성이 높기 때문이다.

유통채널간의 갈등과 관련하여 문제가 되고 있는 또 하나의 사례로서 오프라인 서점과 온라인 서점간의 갈등을 들 수 있다. 2000년 10월 한국출판인회의는 인터넷 서점과 여기에 납품하는 서적도매상에 책을 납품하지 않기로 결의한 바 있다.¹⁰⁾ 이 사건은 앞에서 다룬 자동차대리점 사건과 유사한 듯 보인다. 그러나 서적의 경우 재판매가격유지행위(도서정가제)가 공정거래법상 예외로서 인정되고 있고, 따라서 재판매가격유지행위를 하지 않는 서점에 대해 거래를 거절하는 것이 허용되고 있다는 점에서 차이가 있다. 도서정가제는 사회, 문화등 다양한 요소가 작용하고 있어서 정책 결정을 더욱 어렵게 하고 있는데, 도서정가제 자체에 대한 논란에 더해 오프라인 서점과 온라인 서점간의 문제까지 불거지고 있는 것이다.

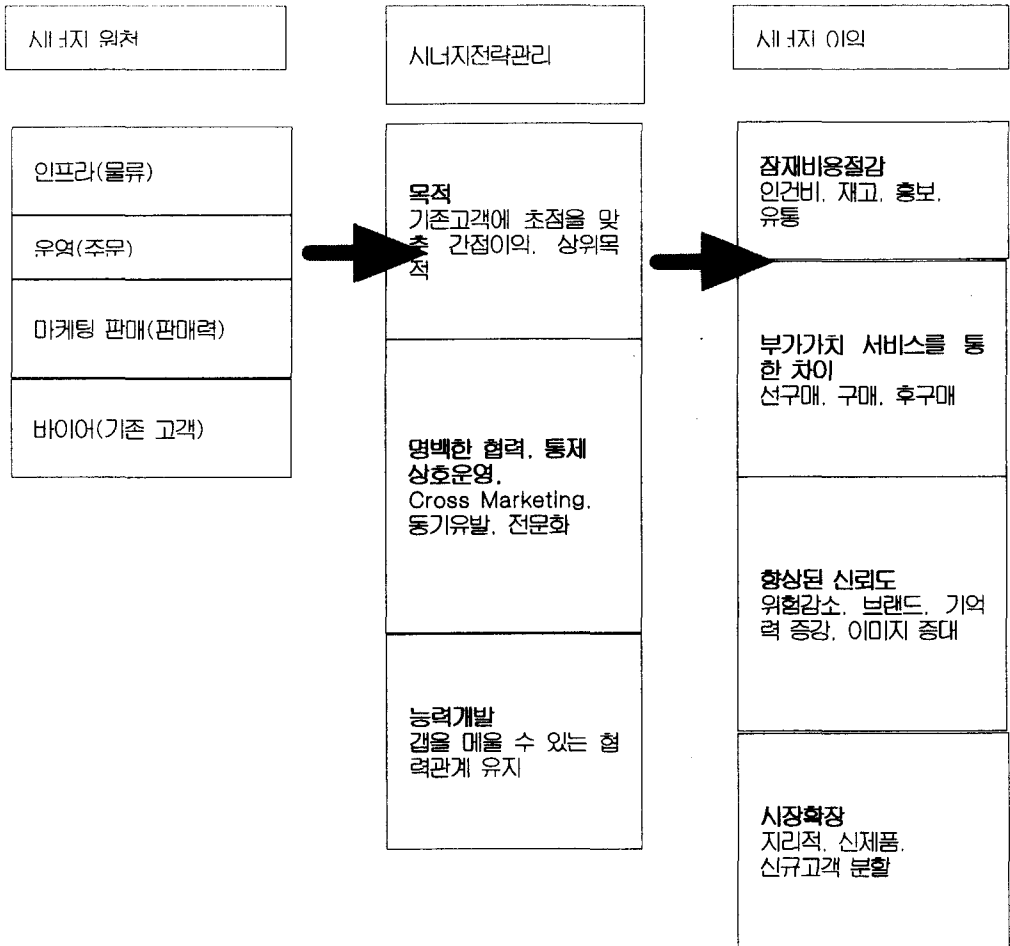
도서정가제가 전자상거래 시장에도 적용되는 경우, 서적 전자상거래 시장이 위축되고 소비자는 그에 따른 불이익을 받을 수 있다. 반면, 도서정가제가 전자상거래 시장에 적용되지 않는 경우, 도서정가제의 유지가 사실상 어렵다는 문

7) David Balto, *Emerging antitrust issues in electronic commerce*, p.2.

8) 이에 대해 미국 연방거래위원회(FT C)는 연방거래위원회법 제5조 위반이라고 판단하고, 그와같은 행위를 중단하라는 동의명령(Consent Decree)을 내린 바 있다. 자세한 것은 Fair Allocation System, Inc. Docket No. C- 3832, 1998.

9) 홍동표, 「전자상거래의 발전과 공정경쟁」.

10) 이원준, 도서정가제, 참조.



(그림 3) 개념 모델

자료: Afuah, A. and C. Tucci (2001), *Internet business models and strategies: Text and cases*, New York, NY: McGraw-Hill Irwin.

제가 발생한다. 이에 따라 도서정가제가 전자상거래 시장에도 적용될 수 있는지의 여부가 뜨거운 감자로 등장하고 있다.

이와는 반대로 온라인 기업의 불공정거래행위가 오프라인 기업에게 피해를 줄 수도 있다는 주장도 있다. 온라인 기업이 지나치게 가격을 할인해서 판매하는 것이 약탈가격(predatory pricing)에 해당되는 것이 아니냐는 것이다. 그러나 아직 전자상거래 시장의 비중이 낮고, 현재의 가격인하에 따라 장기적인 이익이 보장되지 않는다는

점에서 약탈가격에 해당될 가능성은 낮은 것으로 판단된다.

IV. 전자상거래 채널통합방안

4.1. 개념 모델의 정립¹¹⁾

11) Afuah, A. and C. Tucci (2001), *Internet business models*

전자상거래 채널은 많은 시너지는 인프라를 투자하기 위해 기다리고 있는 것으로 보인다. 정보/음악/비디오 수요에 맞춘 광대역 통신과 민감한 지역의 모바일 서비스 등이 기술적인 배경으로 자리 잡고 있다.

그리고 전자상거래에서 Click & Mortar가 주는 것은 전통적 기업은 보충하고 확장함으로써 웹을 생성할 수 있다. 전통적 기업은 재건하는 것보다 웹 채널을 단방향으로 생성할 수 있다. 전통적 기업은 웹기업과 제휴할 수 있다. 인터넷 기업은 전통적 기업과 제휴할 수 있다. 인터넷 기업은 자사 소유의 물리적 판로를 구축할 수 있다.

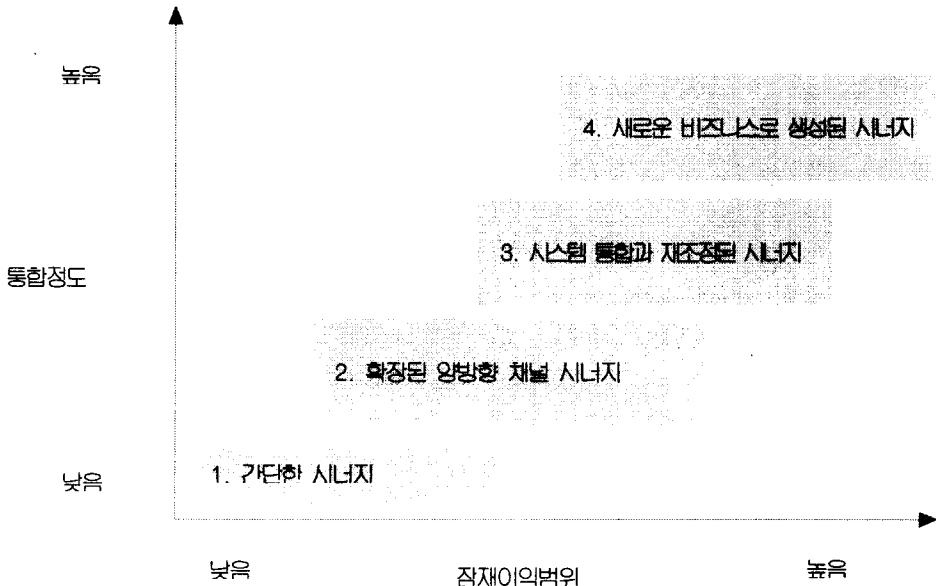
이러한 시너지 효과를 내는 채널의 개발 단계는 다음과 같다.

4.2. 제조업의 채널갈등 해소¹²⁾

제조업체가 이렇게 발빠르게 움직이고 있지만 이렇다할 성과를 내고 있지 못하는 이유는 전자상거래 도입에 따른 다양한 채널갈등요소 때문이다.

이러한 채널갈등은 기존 전근대적인 생산체계를 유지하기 위한 기존경영진과 새로운 디지털 경제체제하에 발돋움을 위한 실무진들과의 갈등 뿐만 아니라 새롭게 인터넷을 통한 직접판매채널을 시도하면서 영업부, 소매점, 도매점과의 갈등들이 나타나고 있다.

전자상거래 도입시 이러한 갈등요소를 고려하지 않고 무턱대고 시스템을 구축하고 온라인판매를 개시한다면 기존 유통망의 반발에 의해 시



(그림 4) 시너지 효과를 내는 채널 개발단계

자료: Afuah, A. and C. Tucci (2001), *Internet business models and strategies: Text and cases*, New York, NY: McGraw-Hill Irwin.

and strategies: Text and cases, New York, NY: McGraw-Hill Irwin.

12) 김형택, 「전자상거래마케팅전략」, 월간 기업나라

장진입이 더욱 어려워질수있다. 그렇기 때문에 이러한 기존유통체제의 반발을 잠재우고 원활한 판매를 위한 유통채널 갈등 해결전략을 모색해야한다.

이러한 해결책을 위한 전략을 살펴보면 첫번째로 기존 유통채널을 보완하는것이다.

중소제조업의 경우 대기업과 달리 자금이나 시장지배력이 약하기 때문에 대부분의 업체들이 기존 유통망에 의존하여 상품을 판매하여 전자상거래를 통한 직접판매가 자칫 기존유통채널과 단절을 가져와 기업의 생존위협에 부딪칠수있다. 그렇기 때문에 기존 유통채널을 통한 상호보완적인 상품판매를 먼저 모색해봐야한다. 유통채널의 보완관계는 중소기업체가 무리하게 비용을 투자하여 유통채널을 단독으로 가져가는 것보다 제조업체는 상품판매를 위한 다양한 정보와 서비스를 제공하는 역할을 수행하고 기존 유통업체에게 직접판매를 맡기는 역할을 수행하도록 하는것이다. 또한 온라인상에 기존대리점과 공유할 수 있는 공간을 개설하여 기존대리점과의 상품공급관리 및 재고파악등의 역할을 수행할수있도록 하는것이다.

두번째로 기존유통채널과의 차별화를 시도하는것이다. 초기에 온라인 판매를 시도했던 많은 업체들이 매장설치비용 및 유통비용을 절감할수 있다는 이유로 기존 유통채널에서 판매되고 있는 상품보다 저렴하게 판매하여 기존 유통채널들의 반발로 온라인판매를 중단하는 경우가 많았다. 이러한 유통채널의 반발을 잠재우려면 상품군별로 판매유통 채널을 차별화를 시도하는 것이다. 이런 경우는 특성성분이 들어있는 치약이나 드링크제를 슈퍼마켓에서 판매하지 않고 약국에서만 판매하는 것처럼 인터넷을 통하여 기존유통채널과 차별화되고 특화된 제품만을 판매할수 있으며 신상품에 관한 상품홍보차원에서 일시적으로 신상품 판매를 온라인 판매를 시도

한다든지 등의 방안을 생각할 수 있다.

대웅제약과 풀무원테크가 공동출자한 건강보조식품 전문업체인 "피앤디헬스캠프"는 다단계 판매와 방문판매에 의해 주로 판매되고 있는 현재의 건강보조식품 유통관행을 과감히 탈피 하여 온라인 판매를 시도할 예정이다. 또한 제품의 차별화가 어려운경우 기존유통망에서 제공하지 못하는 다양한 부가서비스를 제공하여 차별화를 시도할수 있으며 이외에도 브랜드, 가격, 고객, 유통망의 특성에 따라 차별화를 시도할수 있다. 차별화시도시 고객들이 실질적으로 차별화를 느낄수 있도록 하는데 초점을 맞추어 판매 전략을 세워야한다.

세번째로 기존유통업체와 분리하여 온라인 판매에 주력할 수 있는 채널확보를 시도하는것이다. 최근 많은 중소기업들이 기존 유통업체의 무리한 가격정책이나 횡포에 맞서 공동으로 e-Marketplace를 구축하여 기존유통업체를 배제한 채 온라인을 통한 자재구입 및 상품판매를 시도하는 것은 기존유통채널과의 갈등을 보완할 수 있는 방법으로 볼 수 있다. 또한 국내 내수시장과 국외시장을 분리하여 국내 내수시장의 유통망은 기존 유통망을 통한 판매를 시도하고 해외 판매시장 개척은 온라인유통채널을 통한 판매를 시도할 수 있다.

LCD모니터를 생산하는 보문전자는 1998년도부터 기존 해외영업망을 통하여 판매했던 상품을 온라인으로 거래하기 위해 사이트를 개설하고 상품판매를 위해 해외마케팅프리랜서라는 보문전자의 LCD모니터 판매를 위한 판매채널을 통하여 온라인을 통한 상품판매에 주력하고있다.

내부적인 갈등요소는 경영진과 실무진이 디지털경제체제의 기업의 비전을 공유할 수 있도록 끊임없이 상호 교감할 수 있는 다양한 대화채널들을 확보해야 되며 기존 영업부서는 전자상거래 체제를 지원해줄 수 있는 지원부서로 개편하

여 온라인유통채널확보 및 고객관리등의 업무를 수행할 수 있도록 개편하여 개선할 수 있다.

미국의 한 조사결과에 따르면 인터넷을 통한 제품 판매를 하고 있지 않고 앞으로도 계획이 없는 기업들에게 그 이유를 질문한 결과 제조업체는 취급제품의 부적절성(53%)과 기존 유통채널과의 관계 악화 위험(38%)을 그 이유로 꼽았다.

인터넷으로 등장으로 기업과 고객이 직접거래할 수 있는 창구가 생기면서 이러한 채널갈등은 심각해지고 있다. 이러한 채널갈등은 단지 제조업만의 문제가 아닌 보험, 은행등 서비스업체도 마찬가지이다. 그렇지만 중소기업체가 기존 유통채널을 무시하고 단독으로 온라인 판매를 진행하기에는 버거운 싸움이 될 것이다.

최근 대리점판매망을 가지고 있거나 영업인력을 가지고 있는 대기업들이 기존 판매망을 배제하지 않고 온라인을 통한 주문접수를 받은후 대리점망을 통한 물품구매를 시도하여 상호보완적인 관계를 유지하고 있으며 기존 영업 인력을 온라인을 통한 상품판매 딜러로 전환을 시도하고 있다.

이러한 시도는 급격한 유통체제 변화를 통하여 시장상황이 불안정화 될 수 있는 위험성을 최소화하기위한 노력이라고 볼 수 있다. 중소기업체도 기존유통채널과의 갈등을 개선하기위해서 기존 유통채널을 배제한 형태의 온라인 상품판매보다는 기존 유통채널과 협력관계를 유지하여 점진적으로 고객들과 직접판매를 넓혀 나갈수 있는 방안모델들을 설정해야한다.

4.3. 적절한 운영 모델의 선택¹³⁾

오프라인 사업과 온라인 사업의 통합이나 분

리 운영 문제는 어느 하나를 확일적으로 선택할 문제가 아니라 회사가 처한 상황이나 목적 등에 따라 분리와 통합의 양극단 사이에서 적절한 방식을 선택해야 할 의사결정 사항이라는 점을 알 수 있다. 기업은 어떠한 측면을 통합하여 운영하고, 또 어떠한 측면을 분리하여 운영할 것인가를 주의 깊게 검토함으로써 자사의 시장 및 경쟁 상황에 맞는 최적의 Click & Mortar Strategy를 수립할 수가 있다. 이하에서는 재무적 차원에서의 지분, 관리·운영적 차원에서의 브랜드, 경영, 운영 등 4가지 측면에서 적절한 통합의 정도를 결정할 수 있는 가이드 라인을 제시하고자 한다.

4.3.1. 지분 측면에서의 통합 정도

‘완전히 소유할 것인가, 아니면 분리할 것인가’ 하는 문제는 통합여부와 관련된 의사결정 중에서도 가장 관심이 집중되는 분야이다. 완전 소유에 의한 통합을 하게 되면 모기업은 온라인 사업의 모든 가치를 혼자 독점할 수 있는 이점이 있다. 그러나 반대로 분리할 경우 역시, 훌륭한 인재를 용이하게 확보할 수 있고 또 외부 자본 시장에 대한 접근이 용이하다는 이점이 있다. 예로서 KB Toys는 KBkids.com이란 별도법인을 설립함으로써 인터넷에 정통한 인재를 확보하고 자본시장에서의 공모도 가능할 수 있었다.

따라서 지분 측면에서 온라인과 오프라인 사업을 어느 정도로 통합할 것인가 하는 문제는 온라인 사업을 영위하는데 필요한 인재 확보의 용이성 정도와 외부 자본의 필요성 정도, 그리고 다른 파트너의 필요성 정도에 따라 결정되어야 한다. 즉, 온라인 사업에 필요한 인재의 확보가 용이하지 않거나 외부 자본의 유입 필요성이 큰 경우, 사업 성공에 있어서 외부 파트너와의 협력이 절실한 경우에는 분리하여 운영하는 것

13) 박기성, 「주간경제」, 577호, 2000.06.28

이 바람직하다 하겠다.

4.3.2. 브랜드 측면에서의 통합 정도

오프라인 사업의 브랜드와 온라인 사업의 브랜드를 통합하여 동일하게 가져갈 것인가의 여부는 시너지와 유연성간의 선택 문제와 직결되어 있다. 즉, 기존 기업의 브랜드를 온라인 사업에 그대로 사용할 경우에는, 기존 브랜드가 이미 높은 명성을 확보하고 있다는 전제하에서, 웹사이트의 지명도와 신뢰도를 단기간에 높여 보다 많은 온라인 고객을 확보할 수 있다. 특히, Office Depot나 KB Toys에서 보는 바와 같이 브랜드의 통합은 오프라인의 고객을 온라인으로, 온라인의 고객을 오프라인으로 보내는 선순환의 사이클을 형성시켜 준다.

그러나 반대로 브랜드의 통합은 온라인 사업의 유연성을 제약하기도 한다. 즉, 브랜드 통합으로 인해 온라인 상점은 오프라인 상점과 동일한 제품과 가격을 제시해야 할뿐만 아니라 새로운 사업이나 고객층을 개척하는데도 장애를 겪을 수 있다. 이러한 문제점을 극복하기 위해 KBkids.com은 KB Toys의 브랜드를 그대로 사용하지 않고 toys 대신 kids란 명칭을 브랜드에 넣어 시너지와 유연성을 동시에 추구하였다.

결국, 브랜드 통합 문제는 기존의 브랜드가 온라인 사업에 그대로 확장되어 적용가능한가, 그리고 온라인이 오프라인과는 다른 제품, 고객을 대상으로 사업을 전개하려 하고 있는가의 여부 등을 고려하여 결정해야 한다.

4.3.3. 경영 측면에서의 통합 정도

기업이 온라인과 오프라인의 경영층을 동일하게 구성할 것인가 아닌가 하는 문제는 최고경영자의 태도와 스킬, 그리고 기업의 사업모델에 따라 결정되어야 한다. 경영층이 통합되어 있을

경우에는 전략 목표를 보다 용이하게 공유할 수 있고 시너지와 노하우 공유가 보다 용이하게 이루어질 수 있다. 반대로 분리되어 있을 경우에는 각 경영층이 보다 집중적으로 자기의 사업을 관리할 수 있고, 또 다른 사업에 영향을 받지 않고 신속하고 유연성있게 의사결정을 내릴 수가 있다. 물론 경영층이 분리되어 있는 상황에서도 필요한 경우에는 일부 기능을 통합하여 운영할 수도 있다. KB Toys와 KBkids.com의 경우, 최고경영층은 분리되어 있지만 양사의 구매 기능은 통합되어 있다는 점이 그 대표적 예이다.

이렇게 볼 때, 결국 경영층의 통합 문제는 현재의 경영층이 온라인 사업을 하는데 필요한 스킬과 경험을 보유하고 있는가, 채널 갈등 문제가 발생할 가능성이 있는가, 온라인 사업이 기존의 사업 모델을 근본적으로 위협하는가 하는 점들을 고려하여 판단해야 한다. 특히, 경영층이 온라인 사업을 하는데 필요한 스킬과 경험을 보유하고 있지 못하거나, 온라인 사업이 기존 사업을 위협하는 경우에는 두 사업을 분리하여 운영하는 것이 바람직하다.

4.3.4. 운영적 측면에서의 통합 정도

온라인 사업의 운영을 통합할 것인가의 여부는 기업의 기존 유통망과 정보시스템 등이 얼마나 강력하며, 또 온라인 사업으로 이전 가능한가에 따라 결정되어야 한다. 기존의 시스템이 강력하고 또 이전 가능할 경우에는 커다란 시너지 효과를 창출할 수 있다. 그러나 반대로 분리 운영할 경우에는 온라인 사업 모델에 맞는 운영 시스템을 구축함으로써 고객에게 보다 우수한 서비스를 제공할 수 있는 가능성이 높아지게 된다.

따라서 기존의 유통망과 시스템 등이 온라인 사업에 이전 가능하고, 이들 시스템이 온라인 사업에 경쟁우위를 제공해 줄 수 있을 경우에는

통합하는 것이 바람직하나, 그렇지 못할 경우에는 분리하여 운영하는 것이 보다 효율적이라고 할 수 있다.

결국, 기존 기업이 온라인 사업을 성공적으로 전개할 수 있는가의 여부는 기존 사업과 온라인 사업의 통합 및 분리 사이에 존재하는 트레이드 오프 관계를 어떻게 잘 관리하는가에 따라 결정된다고 할 것이다. 양자 사이에 존재하는 트레이드 오프 관계를 해소하고 장점이 부각될 수 있도록 적절한 균형을 유지하는 것이 바로 인터넷 시대의 온라인 사업을 성공으로 이끄는 요체인 것이다.

V. 결론

인터넷의 매체 등을 이용한 유통전략은 실질적으로 멀리 떨어진 고객들이 필요로 하는 것을 공급할 수 있다. Click & Mortar 접근 방법은 혁신의 속도를 더욱 천천히 움직이게 하는 결과로 나타난다. 고객 행동에서 변화를 적용하도록 요구하고, 중앙과 지방 운영 업체간 충돌을 피하기 어렵다. 이에 새로운 매트릭스에 대한 요구를 생성해야 한다.

따라서 전개하는 방향에서 채널 충돌의 회피는 어렵다. 그리고 이에 대한 방대한 IT 투자 요구될 것이고 고객들의 기대는 비현실적으로 나타난다. 특히 지방 유통에 대하여는 매우 인식이 부족하다. 이러한 차원에서 온라인과 오프라인을 적절히 조화를 시킨다면 기업의 운영적 측면과 비용적인 측면에서 효율적으로 절감할 것으로 보고 있다.

이러한 채널 통합으로 얻을 수 있는 잠재적 이익은 다음과 같이 정리 할 수 있다.

먼저, 비용절감은 인건비, 재고비용, 유통비용의 절감을 들 수 있다. 인건비는 소비자 이동 비용과 인원감축, 유희노동력의 이용을 말한다. 그리고 재고비용은 물리적 재고 감축을 들 수 있다. 유통비용은 인도시점에서 Pick up할 때 물리적으로 존재하는 것을 사용한다.

둘째, 부가가치 서비스를 통하여 선구매는 정보취합, 제품체험, 쇼핑에이전트 등으로 구분하고, 구매기회는 통지 서비스, 화물추적서비스, 고객주문, 개인화 등이며, 후구매 기회는 서비스 메모, 보충제품, 구매력, 회계관리, 안내, 포럼, Loyalty 등이다.

셋째, 신뢰구축은 브랜드 - 익히 알고 있는 브랜드를 자본화, 커뮤니티 - 비즈니스 네트워크 구축, 위험감소 - 지불, 반환 등을 들 수 있다. 그리고 넷째는 시장확장으로 제품시장의 카테고리 깊이, 범위 조정, 지리적 시장의 가상적으로 신규시장에 접근하고, 물리적으로 이전에 불명확한 시장에 접근한다. 또한 멀리 이동하는 고객 보유하게 되며, 신규 고객을 세분화하여 인터넷 사용자를 늘린다.

따라서 Click & Mortar 관리는 많은 시너지 효과들은 채널들간의 명백한 협력으로 이어져야 하며, 채널간에 협력 조건을 만들고, 두 채널을 사용하는 고객들이 권장하는 조건을 생성시켜 도의적인 손해, 고객관계, 비즈니스 수행 중에 충돌할 수 있는 것을 피하도록 하는 것이 중요하다.

참고문헌

- 박기성, 「주간경제」, 577호, 2000.06.28
 김형택, 「전자상거래마케팅전략」, 월간 기업나라

- Afuah, A. and C. Tucci (2001), *Internet business models and strategies: Text and cases*, New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Anonymous (2000 March), The 10 driving principles of the new economy, business 2.0, <<http://www.business2.com/articles/mag/0,1640,13513,00.html>>.
- Cyberatlas (2002), *The world's online populations*, <http://cyberatlas.internet.com/big_picture/geographics/article/0,1323,5911_151151,00.html>.
- eMarketer (2002, March 13), *Worldwide Businesses Branching Out Online*, eMarketer Stats & News, <<http://www.emarketer.com/Feeds/NumbersInTheNews/Story02.html?ref=ebusiness>>.
- NTIA (2002), *A nation online: How Americans are expanding their use of the internet*. Washington, D.C., National Telecommunications and Information Administration.
- Otto, J. and Q. Chung (2000), A framework for cyber-enhanced retailing: Integrating e-commerce retailing with brick and mortar retailing, *Electronic Markets*, 10(4), pp. 185-191.
- Regan, K. (2002, March 6), *How bricks conquered the net, e-commerce times*, <<http://www.ecommercetimes.com/perl/story/16631.html>>.
- Rosen, K. T. and A. L. Howard (2000), E-retail: Gold rush or fool's gold?, *California Management Review*, 42(3), pp. 72-100.
- Steinfeld, C., T. Adelaar, and Y.-j. Lai (2002). Integrating brick and mortar locations with e-commerce: Understanding synergy opportunities. *Hawaii International Conference on Systems Sciences, Big Island, Hawaii*, January pp. 7-10.
- Steinfeld, C., H. Bouwman, and T. Adelaar (2001a), Combining physical and virtual channels: Opportunities, imperatives and challenges, *14th Bled Electronic Commerce Conference, Bled, Slovenia*, June pp. 25-26.
- Steinfeld, C. and S. Klein (1999), Local vs. global issues in electronic commerce, *Electronic Markets*, 9(1/2), pp. 45-50, <http://www.electronicmarkets.org/netacademy/publications.nsf/all_pk/1336>.
- Steinfeld, C., A. Mahler, and J. Bauer (1999), Electronic commerce and the local merchant: Opportunities for synergy between physical and web presence, *Electronic Markets*, 9 (1/2), pp. 51-57.
- Tedeschi, R. (2000a, December 18), *Internet merchants adapt to survive*, New York Times, <<http://www.nytimes.com/2000/12/18/technology/18ECCOMMERCE.html>>.
- Tedeschi, R. (2000b, November 20), *Retail battle returns to the bricks*, New York Times, <<http://www.nytimes.com/2000/11/20/technology/20ECCOMMERCE.html>>.
- Tedeschi, R. (2001, September 3), *Bricks-and-mortar merchants struggling to assess web sidelines*, New York Times, <<http://www.nytimes.com/2001/09/03/technology/ebusiness/03ECCOM.html>>.
- U.S. Census Bureau (2002, February 20), *Retail e-commerce sales in fourth quarter 2001*

were \$10.0 billion, up 13.1 percent from fourth quarter, 2000, Census Bureau Reports, U.S. Department of Commerce News, <<http://www.census.gov/mrts/www/current.html>>.

Ward, M. R. (2001), Will online shopping compete more with traditional retailing or catalog shopping?, *Netnomics*, 3(2), pp. 103-117, <<http://www.baltzer.nl/journalhome.htm/1385-9587>>.

Zhu, K. and K. Kraemer (2002), Electronic commerce metrics: Assessing the value of e-commerce to firm performance with data from the manufacturing sector, *Information Systems Research*, forthcoming.

A study on the combining physical and virtual presence in e-commerce

Won-Gil Cho*

Abstract

In this paper, a conceptual framework describing the dynamics of click and mortar businesses is provided. It directs our attention to the many potential sources of synergy that are available to firms that choose to integrate e-commerce with their existing traditional forms of business. It further emphasizes the many actions that firms can take to minimize channel conflicts and help achieve the benefits of synergy. Finally, it describes four categories of synergy-related benefits from the integration of e-commerce with traditional businesses, including potential cost savings, gains due to enhanced differentiation, improved trust, and potential extensions into new markets.

The utility of the framework was demonstrated using the case of an electronics retailer that has chosen to tightly integrate its large chain of retail stores with its Web-based electronic store. The framework was also used to develop a series of propositions that can guide future empirical research.

The discussion points to the need to develop new types of metrics to better judge the contributions of e-commerce channels, and provides some guidance for future empirical research that can test whether, and under what conditions, integrated click and mortar business models work well. Thus, the purpose of this study is to present the combining physical and virtual presence in e-commerce

Key words : Conceptual Nodel, Click & Mortar, EC

* Professor, Dept. of International Business Management, Nam-Seoul University