

## 도서무료배송을 통한 인터파크의 인터넷 도서시장 선점사례\*

박 철\*\*

인터파크의 도서부문인 북파크는 비교적 일찍부터 온라인 도서판매를 시작해 왔으나 그 성과는 지지부진하였으며, 도서 전문몰에 항상 뒤쳐져 있었다. 북파크의 부진은 인터파크 전체 성과에도 악영향을 미쳐서 인터파크의 대기업 계열의 인터넷 쇼핑몰과의 경쟁에서도 허덕이고 있었다. 이 때 배수진을 치고 전임직원들이 과감히 승부수를 던진 것이 바로 도서무료배송 전면적 실시였다. 도서무료배송은 배송비 증가로 인한 수익악화와 경쟁업체의 모방이라는 위험이 있었지만, 간접적인 가격할인 효과로 인한 도서 매출의 증대와 타 품목으로의 구매전환이라는 긍정적인 방향에 승부를 걸었던 것이다. 이를 통해 인터파크는 온라인 도서부문 1위 업체로 부상했다. 또한 이를 바탕으로 전체매출액에서도 쇼핑몰 업계 1위를 탈환하는 성과를 달성하였다. 이는 고객지향적인 태도로 사전에 철저한 시장·고객분석을 통해 도서무료배송의 성공에 대한 확신을 가지고 경쟁사보다 앞서간 결과였다. 본 사례는 인터넷 마케팅에서 시장선점을 위한 과감한 승부수와 이를 뒷받침하는 철저한 시장과 경쟁사 분석이 얼마나 중요한지를 보여주고 있다.

중요용어: 온라인서점, 인터넷 마케팅, 무료배송, 가격민감도, 경쟁전략, 선점효과

### I. 회사개요

인터파크(대표 이기형, www.interpark.com)는 1996년 6월 1일 대한민국 최초로 인터넷 쇼핑몰을 시작하였으며 2004년말 현재 우리나라 인터넷쇼핑몰 1위 기업이다. 인터파크는 온라인서점, 티켓에매서비스, 여행사업은 물론 가전, PC, 패션, 레저, 리빙, 화장품 등 각 부문 21개의 전문몰이 결합된 인터넷 종합쇼핑몰이다. 현재 회원 500여만명, 일 방문자 85만 명, 판매상품 30여 만종의 규모를 가지고 있다. 회사 설립 당시엔 소규모

벤처기업으로 시작했지만 2004년 현재는 직원 수 350여명, 월 매출 600억원이 넘는 기업으로 성장했다. 2003년 연간매출 4,136억을 달성하였고, 2004년 8,000억, 2005년 1조 매출을 계획하고 있다.

조직을 살펴보면, 대표이사(이기형)와 사장(이상규)의 스태프 조직으로는 재무관리실(재경팀, 경영기획팀, 영업관리팀, 카드업무팀), 경영지원팀, 홍보팀, 감사팀이 있다. 라인조직으로는 상품기획본부, 오픈마켓본부, 도서파크사업본부, 티켓 사업본부, 마케팅실과 기술연구소가 있다. 전반적으로 조직의 의사결정구조와 프로세스가 간단하고 짧아서 신속한 의사결정이 가능하다.

\* 본 사례는 2004년 전국경제인연합회 이비즈니스 우수사례개발사업의 지원으로 작성됨

\*\* 고려대학교 경영정보학과 부교수

인터넷 쇼핑몰의 강점은 우리나라 최초로 인터넷 쇼핑몰을 개설하여 가장 많은 경험을 온라인에서 쌓았다는 것이다. 온라인 시장과 고객에 대한 축적된 노하우와 내부기술 및 시스템은 후발기업들이 단기간에 모방하기 힘든 우위요소이다. 고객의 욕구를 제때 파악하여 즉시 실행에 옮기는 능력(정세파악 및 빠른 의사결정 구조)은 인터넷의 경쟁 우위요소라고 할 수 있다. 또한 인터넷은 일찌감치 전자상거래 경쟁력의 기본을 “가격”으로 정의하고 저가격을 유지하기 위해 노력해 왔다.

인터넷은 독특한 사업포트폴리오 구조를 가지고 있다. 2, 3년 전만 해도 전문가들은 역량이 분산되는 종합몰보다는 한 곳으로 집중되는 전문몰이 우세할 것으로 예상했다. 그러나 특정 카테고리에 한정되는 전문몰은 매출규모, 자원배분, 그리고 계절적 수요변동 등에서 종합몰에 취약하다는 것이 나타났다. 인터넷은 다른 종합몰들과는 다르게 “파크” 개념으로 티켓, 도서, 화장품 등 각각의 카테고리가 다른 전문몰과 경쟁하며 생존력을 키우고 있다. 그러면서도 인터넷파크라는 종합브랜드의 바게닝파워(Bargaining Power)를 통해 통합된 자원을 역으로 각각의 카테고리에 효과적으로 재분배하는 경쟁력을 갖추었다. 그러므로 다양한 전문카테고리별로 자생력을 키우면서 다시 통합하여 자원을 재분배 할 수 있는 사업포트폴리오는 다른 쇼핑몰이 갖지 못하는 강점이라고 할 수 있다.

## II. 도서무료배송 실시의 배경

### 1. 인터넷 쇼핑몰 업계에서 3위로 추락

1996년 데이콤의 사내벤처기업으로 출범했던 인터넷파크는 1997년 IMF라는 경제위기로 인터넷파크를 분사시키려는 데이콤으로부터 지분을 인수하여 독립적 기업이 되었다. 인터넷파크는 1999년 우여곡절 끝에 코스닥 등록에 성공하였다. 그러나 이즈음 S몰, L사, H사, B사 등 대기업 계열이 쇼핑몰이 속속 들어오면서 인터넷파크의 앞날은 험난하기만 했다. 특히 2000년 들어서면서 L홈쇼핑(L숍) C홈쇼핑(C몰)이 케이블TV에서 모은 300-400만 명의 회원을 기반으로 인터넷 쇼핑몰로 진입하였다. TV홈쇼핑과 인터넷의 시너지효과를 누리면서 물량공세를 하는 이 두 기업 앞에서 인터넷파크는 제대로 힘을 쓸 수가 없었다.

홈쇼핑계열의 인터넷 쇼핑몰(L숍, C몰)의 성장세는 놀라웠다. 홈쇼핑계열의 쇼핑몰 급성장하면서 인터넷파크와 같은 선발업체 탈락이 우려되기 시작하였다. 매출액 및 트래픽(또는 브랜드 인지도) 등에서 홈쇼핑 계열의 쇼핑몰과는 격차가 점점 벌어졌다. 브랜드 인지도와 신뢰도 면에서 대기업 홈쇼핑계열 쇼핑몰에 뒤지기 시작하였다. 2003년 초에 인터넷파크가 인터넷쇼핑몰 사용자를 대상으로 자체 조사한 결과에 따르면, 인터넷파크의 기업인지도는 겨우 8%였다. 경쟁사인 L사는 18%, C사는 15%로 거의 두 배로 차이가 났다. 2002년 기업의 매출액은 100%나 증가했음에도 불구하고 기업인지도가 낮은 것은 문제였다.

인터넷파크는 2002년 월드컵 기간 중 월드컵경기 티켓판매로 인해서 반짝 기업인지도

와 트래픽에서 1위에 올랐다가 다시 3위로 밀리기 시작하였다. 인터파크는 이를 위기로 진단하였다. 쇼핑몰 선두업체였던 S몰, H클럽이 1위 군에서 밀린 이후, 다시는 선두업체로 복귀하지 못했던 사례가 있었기 때문이었다. 인지도에서 밀리니, 트래픽이 밀리고, 이에 따라 매출이 정체 상태에 이르고 수익은 개선될 기미가 보이지 않았다. e-비즈니스 특성상 1위 기업만이 살아남을 수 있다는 절박감이 팽배하였다. 홈쇼핑계열 쇼핑몰이 TV홈쇼핑의 후광효과에 힘입어 엄청난 성장세를 보이자, 이로 인해 순수 인터넷 쇼핑몰이 설 자리가 없어질 것이라는 시각이 대세가 되기 시작했다.

## 2. 대대적 광고실시 및 커뮤니케이션 효과와 비용

이 위기상황을 돌파하기 위해서 먼저 떨어진 기업인지도도를 높이는 것이 관건이었다. 이를 위해 2003년부터 3개월간 TV광고를 집중적으로 실시하기로 하였다. 그런데 과연 무엇에 중점을 두는 광고를 내 보낼까에 대해서 고민하였다. 고객설문조사에 따르면 인터넷 쇼핑에서 가장 중요시하는 요인으로 응답자의 65%가 '가격'으로 응답하였다. 그 다음이 배송이나 상품구색, 그리고 고객서비스였다. 따라서 고객이 가장 중요하게 생각하는 '가격'을 확실한 어필 포인트(appeal point)로 삼았다. 광고와 함께 전 사업부문의 슬로건을 '가격'으로 잡았다. 어떤 업체든 가격경쟁은 피하고 싶은 싸움이었지만, 더 이상 피해갈 수 없는 핵심이었다. 왜냐하면 고객이 진정으로 원하는 것은 가격

이었기 때문이었다.

그래서 빅 모델인 정준호를 등장시켜 '싸니깐 믿으니깐 인터파크', '\*\*에는 돈이 든다. 그러나 인터파크에서는 조금 덜 든다' 시리즈의 광고를 실시하였다. 3개월간 집중한 광고공세는 효과가 나타났다. 8%였던 기업인지도가 16%로 올라갔다. 이에 따라 매출액도 증가하였다. 실제로 기업인지도가 올라가면서 트래픽이 증가하고, 실제로 사이트를 방문해보니 싸서 고객들은 구매를 시도하게 되고, 그래서 매출액은 증가하였다.

실제로 각 사업팀은 광고와 함께 꾸준한 가격인하 노력을 기울였다. 할인점의 주요 슬로건인 'Everyday low price'처럼 가격을 낮출 수 있도록 매일 체크하고 경쟁사의 가격변동에 즉시 대응하였다. 구매관리를 강화하여 2000여개의 공급업체를 철저히 관리하고 협조를 구하였다. 인터파크가 경쟁대상 5개 쇼핑몰을 비교해 주요 상품 군 가운데 자사 상품이 최저가를 차지하고 있는 비율(최저가 점유율)은 PC의 경우 35%, 가전제품의 경우 50%로 나타났다.

그런데 비록 효과는 있었지만 2-3개월 광고에 쏟아 부은 비용은 20-30억원에 이르렀다. 이는 기업의 손익에 대단한 부담이었다. 이 정도의 비용을 상쇄하기 위해서는 더 급격한 매출증가가 필요했다. 매출을 더 올릴 수 있는 대안을 모색하기 시작했다.

## 3. 도서부분의 절망과 가능성

모든 카테고리에서 좀 더 매출액을 증가시킬 수 있는 단서를 찾기 위해 타이트(tight)한 점검을 실시하였다. 사실 가격은

낮출 만큼 낮추어 더 이상 어떻게 할 수 없었다. 가격 외 14개 각 카테고리마다 할 수 있는 것을 살살이 뒤졌다. 상대적으로 강점을 보이던 PC부문은 2002년부터 소비자의 PC교체주기가 길어져서 정체상태였다. 가전은 L사와 C사가 강점을 보이고 있었고, 1-2만원대의 저가패션은 A사와 D사가 강세를 보이고 있었다. 사실 이 부문들은 할 수 있는 모든 수단을 동원했고 거의 시장구도가 굳어져가는 형국이었다. 별 묘안이 없었다. 티켓 역시 T사와 시장을 양분하고 있었는데, 티켓공급업체들이 이 양대 사업자 경쟁구도를 이용하기 위해 어느 한쪽을 절대 몰아주지 않았다. 그래서 매출액을 더 늘이기란 힘들었다.

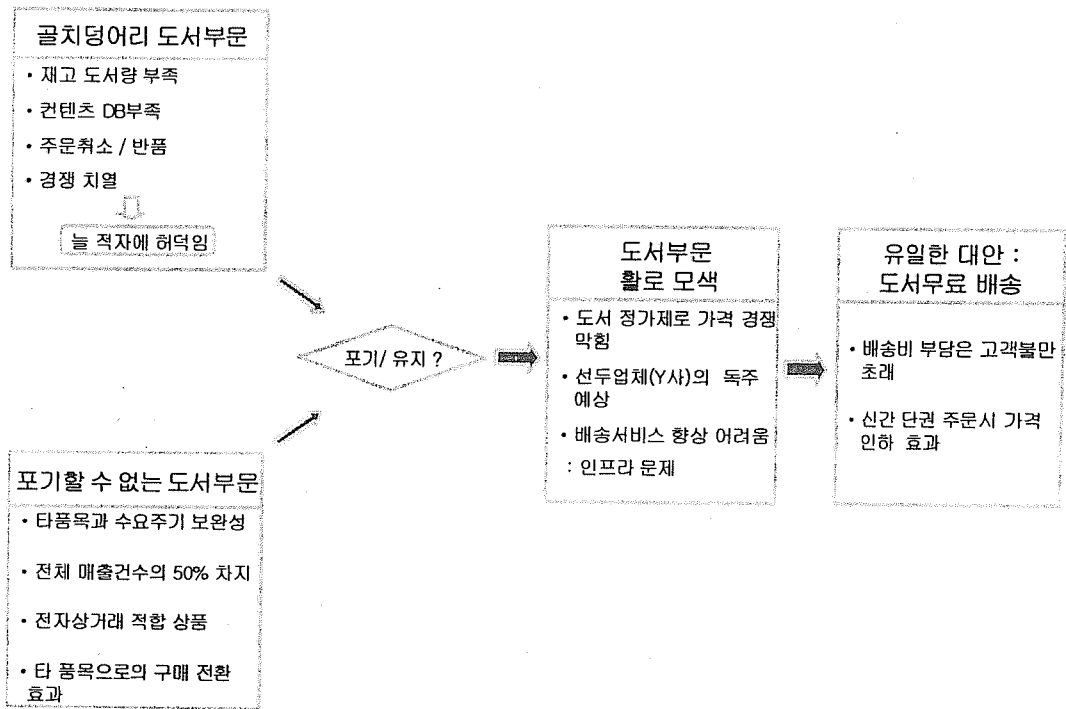
그런데 유독 눈에 띄는 것은 도서부문이었다. 인터파크는 비록 종합쇼핑몰로 출발했지만 출범초기부터 아마존(amazon.com)을 모델로 시작하였다. 따라서 북파크와 티켓파크를 오픈하고, 비교적 초기에 인터넷서점업에 뛰어들었다. 심지어 서울 시내에 10여개의 포스트를 만들어 오프라인과 연계한 온라인 서점을 운영하기도 하였다. 이렇게 인터넷 서점으로서도 선발주자였는데 후발주자들이 본격적으로 뛰어들기까지 2-3년을 허송하고 있었다. Y사, A사, 그리고 K사에 이어 4위를 달리고 있었고, 도서부문은 인터파크 적자의 30-40%를 차지하고 있었다. 광고로 인해서 기업의 인지도는 올라가고 있으나 매출은 여전히 침체된 부문이 바로 도서였다.

이러한 침체는 당연한 것이었다. 도서부문(북파크)의 상태는 가히 최악이었다. 경쟁사 대비 재고 도서량, 콘텐츠, 그리고 도서

DB가 상대적으로 부족하였다. 고객이 주문하고 싶어도 도서 정보가 없어 주문하지도 못했다. 또한 정보가 있어 주문했다 하더라도 재고가 없어 클레임이 발생하고 주문취소가 일어나는 등 악순환의 고리가 이어지고 있었다. 일정수준의 도서매출이 발생해야 배송비와 물류경비, 인건비, 콜센터비용 등을 커버할 수 있으나, 하루(일)평균 매출액이 1억원 이하로 늘 적자 상태에 허덕이고 있었다. 그동안 적지 않은 자금을 투입하였는데도 도서는 문제였다.

그럼 이 골치 덩어리인 도서부분을 접어야 한다는 주장이 내부에서 나오기 시작했다. 정리하지 말든지 빨리 결정하지 않으면 안 되는 시점에 와 있었다. 인터파크의 경영진은 고민에 빠졌다. 그러나 도서는 쇼핑몰 업체에게 포기하기에는 상당히 매력적인 아이템이었다. 도서는 다른 쇼핑몰 아이템과는 수요주기가 달랐다. 대개 쇼핑몰의 경우 12월과 1월에 수요가 피크에 이른다. 그런데 일반 아이템의 비수기인 6, 7, 8월에 도서수요는 증가하고 반대로 도서비수기인 9월부터는 다른 쇼핑 아이템의 수요는 증가하는 보완적 관계를 가지고 있었다. 뿐 만 아니라, 도서는 전체 매출건수로 보았을 때 50% 가까이 차지하고 있었다. 즉, 도서는 인터넷으로 고객들이 최초로 구매하는 아이템이었던 것이다. 도서구매 이력이 있는 대부분 고객들이 다른 아이템으로 전환되었다. 도서를 버리기는 힘들었다. 그렇다면 도서부분의 부진을 어떻게 탈출할 것인가?

도서는 그 특성상 단가가 낮고 표준품이기 때문에 고객들이 쉽게 구매할 수 있고 (Mohammed et. al. 2002), 또 인터넷 서점



(그림 1) 도서무료배송전략의 채택 배경

의 대중화로 많은 고객이 주문하는 분야였다. 또한 바코드, ISBN 넘버 등 모든 거래 과정이 정보화되어 있어 업체로서도 취급하기 쉬운 아이템이었다. 또한 도서고객이 점차 한 쇼핑물에 충성도가 높아지면 여타 품목(가전, PC, 패션 등)까지도 구매하는 효과가 있었다. 미국의 아마존이 도서로 출발한 서점이었지만, 충성도 높은 고객들이 CD, 가전, 생활용품으로 점차 구매폭을 확장해 가고 있는 사례도 있었다. 인터파크의 내부 조사에서도 도서구매 고객의 타 품목으로의 구매전환율은 단기적으로는 20%, 장기적으로는 50%에 육박하였다. 즉, 도서고객의 경우 타품목으로의 구매전환은 상대적으로 쉽게 일어났다. 그러므로 도서에서 매출이 증

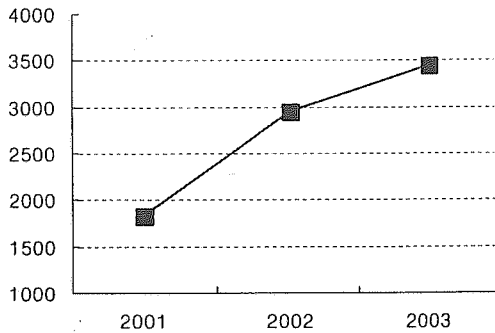
가하면 이는 자연스럽게 다른 품목의 매출 증가로 이어질 가능성이 높다는 것을 의미하였다. 따라서 약간의 모험과 손실을 감수 하더라도 도서에서의 매출증가는 단순한 도서부분 매출증가로 끝나지 않으리라고 예측하였다.

### Ⅲ. 인터넷 서점 시장과 업종특성

#### 1. 시장 특성과 규모

인터넷 서점은 다른 전문물에 비해 비교적 평탄한 길을 걸었다. 오프라인 서점들이

대거 문을 닫게 된 것도 온라인 서점의 활성화 때문이었다. 일단 책은 눈으로 직접 확인하거나 체험하지 않아도 되는 대표적인 탐색재(표준품, 전 서점에 걸쳐 파는 동일한 책의 품질은 똑 같음)이었기 때문에 상대적으로 가격이 싸고 편리한 온라인 서점을 사용하는 것은 소비자로서는 당연하였다 (안광호 외 2001, p.236-237). 또 집까지 배송이 되고 적립금 포인트나 각종 도서리뷰정보 등이 올라와 있는 온라인 서점은 소비자의 구미를 당기기에 충분했다. 일반상품에 비해 고객들의 쇼핑물에 대한 충성도가 높은 편이며, 적립금(마일리지) 부여액이 고객충성도와 재구매율을 높이는 주요 마케팅수단이었다.



(그림 2) 인터넷 서점 시장의 성장추이 (단위: 억원) [자료원: 한국출판영업인협의회, 2004]

한국출판영업인협의회(www.kpmc.net)에 따르면, 2003년 한국의 인터넷서점 시장은 연간 3,500 억원 정도의 규모이며, 약 120여 개의 인터넷서점이 존재하였다. 2001년의 총판매액은 1,834억원, 2002년은 2,956억원, 2003년은 3,443억원이었다. 전체 B2C 전자상거래에서 도서는 약 4 - 5%의 비중을 차

지하고 있으며, 연평균 16% 정도씩 성장하고 있었다.

2003년초 당시 시장점유율 1위 인터넷서점은 예스24 (Yes24.com)였다. 2001년에 515억원의 매출액을 올린 예스24는 2002년 5월 당시 2위 업체였던 와우북을 인수하면서 시장점유율 60%, 총매출액 700억원 규모의 초대형 인터넷 서점이 되었다. 그 뒤를 알라딘, 인터넷교보문고, 모닝365 등이 그 뒤를 잇고 있었다.

## 2. 비즈니스 프로세스

일반 쇼핑물은 재고를 부담하지 않고 공급사와 고객간을 단순 판매중개하는 역할을 수행한다. 이에 비해 인터넷서점은 자신이 재고를 부담하고 물류센터를 운영하고 고객에게 배송하는 프로세스이다. 왜냐하면 도서는 저단가(평균 1만원)인데 각 공급사(출판사)에서 날권으로 고객을 주문을 받아 판매할 경우 배송비의 부담이 너무 크기 때문이다. 따라서 인터넷서점은 출판사에서 발주하여 일정 도서대고를 보유하고 고객이 주문하면 집책(picking)과 포장(packing)되어 고객에게로 배송된다. 따라서 도서 재고 품질 최소화(적정한 재고보유)와 리드타임 최소화(물류센터 효율화)가 도서주문 및 배송서비스에서 핵심이며, 이는 도서매출과 반품에 직접적인 영향을 미친다.

도서배송의 공급사슬구조를 살펴보면 다음과 같은 4가지 유형이 있다.

첫째, 출판사 → 배본업체 → 인터파크(물류센터) → 택배 → 고객'의 흐름이다. 이때 배본업체란 출판사의 물류대행업체를 말한

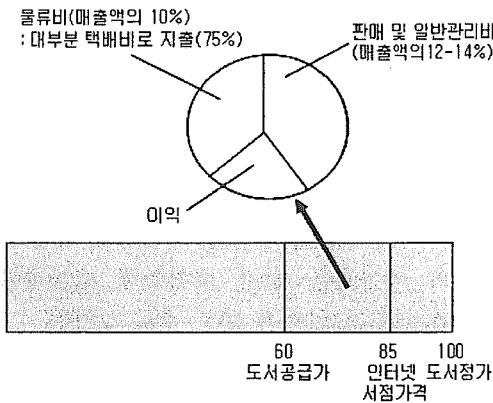
다. 한 배본업체에서 대략 20-100개 정도의 출판사를 취급하고 있다.

둘째, '출판사 → 도매상 → 인터파크(물류센터) → 택배 → 고객'의 흐름이다.

셋째, '출판사 → 인터파크(물류센터) → 택배 → 고객'의 흐름이다.

넷째, '출판사 → 택배 → 고객'의 흐름이다. 이는 주로 전집류나 정기구독 도서에 한한다.

이중에서 주로 첫 번째와 두 번째 비중이 95%를 차지 한다.



(그림 3) 인터넷 서점의 원가구조

인터넷서점의 원가구조를 살펴보면, 도서 공급가격은 도서정가대비 60-65%수준이다. 도서매출 마진은 약 25%수준이다. 따라서 인터넷서점의 온라인 도서판매가격은 평균적으로 도서정가대비 약 85% 수준에서 판매된다. 물류비는 매출액 대비 약 10%이며, 기타 관리비는 12-14% 정도가 된다. 물류비의 구조는 운반비, 포장/소모품비, 창고운영비로 구성되어 있고, 운반비(택배비)가 전체 물류비용의 약 75%정도를 차지한다. 배송 1건당 운반비는 약 2천 원정도이다.

### 3. 도서정가제의 실시

인터넷 서점의 등장으로 타격을 받은 오프라인 서점들과 출판사들의 대반격이 시작되었다. 문화산업이기도 한 우리나라 출판, 서점업이 온라인 서점 때문에 심각한 위기에 몰려 있다는 주장에 따라 2003년 도서정가제가 전면 채택, 실시되었다. 이는 도서 판매 환경의 급격한 변화였다. 발행된 지 1년 이내의 신간에 한해서는 대폭적인 할인 판매를 할 수 없게 되면서 각 온라인 서점의 신간 판매량이 감소하였고 이는 전체 매출의 감소로 이어졌다. 가격경쟁력을 최대무기로 하던 온라인서점으로서의 타격이었다.

인터파크 역시 더 이상 가격으로는 경쟁이 불가능하였다. 사실 그 당시 1위였던 Y사는 도서정가제의 영향을 거의 받지 않았다. 아니, 은근히 그 상황을 즐기고 있었다. 제도와 환경의 변화에 관계없이 Y사는 온라인 서점 1위의 프리미엄을 누릴 수 있게 된 것이었다. 오히려 가격경쟁의 벽이 사라지자 온라인 서점들의 손익은 개선되기 시작했고, 최대 수혜자는 바로 업계 1위 서점이었다. 인터파크를 비롯한 나머지 후순위 업체들은 방법이 없었다. 경쟁조건으로 가격은 건드릴 수 없게 되었다.

그래서 우선은 배송서비스에서 경쟁우위를 찾아보기로 했다. 경쟁사와 차별되게 도서주문 하루 만에 배송해 주는 서비스를 먼저 생각해 보았다. 그러나 이는 전반적인 물류인프라와 관련되는 것이기에, 인터파크 혼자 힘으로 달성하기에는 힘든 서비스였다. 오히려 하루배송이 되지 않았을 때 고객항의와 불만이 뻥히 예상되었다.

## IV. 도서 무료배송 서비스의 실시와 그 성과

### 1. 바보같은 대안, 무료배송 서비스

인터파크의 임원과 도서담당 직원들은 연일 회의를 열었다. 깊은 고민에 빠져 있는 임원회의에서 갑자기 L이사가 외쳤다. '무료배송, 무료배송이 있지 않습니까? 이제 남은 건 그저 하나뿐이네!'

그 말을 들은 모든 회의참석자들은 바보같은 소리라고 질타하였다. 책을 팔아 남는 게 거의 없는 상황에서 권당 2천원 정도 드는 배송비를 면제해 주면 손실 폭이 확대되는 것은 너무나도 뻔 한 일이었다. 그러나 더 이상 물러설 곳이 없던 인터파크로서는 이 말도 안 되는 의견을 한번 검토해 보기로 하였다.

일반적으로 온라인 서점에서 도서를 주문할 경우 3-4만원 이상 주문할 경우에만 도서배송비를 면제해 주었다. 그래서 고객은 배송비를 아끼기 위해 당장 필요하지 않은 책들까지 같이 주문하는 경향이 있었다. 이것은 무언가 문제가 있다고 판단되었다. 이 배송비 부과문제가 사실 고객들로 하여금 왜곡된 구매패턴을 형성하게 하였던 것이다. 도서가 온라인에 가장 적합한 상품(표준화, 규격화)중의 하나지만, 온라인시장이 더 이상 확대되지 않는 가장 큰 이유가 가격부담의 성격을 띠는 배송비라고 파악하였다. 즉, 온라인 도서구매 시장에서 충족되지 않는 고객의 니즈가 있다면 그것은 바로 무료배송이라고 판단하였다.

즉, 고객은 도서 주문시 일정 금액 이상을 주문해야 한다는 심리적 압박(?)에 시달리고 있었던 것이다. 이것은 일종의 소비자의 불편이요, 구매패턴 왜곡이라고 보았다. 따라서 책 1-2권을 사고 싶어도 배송비(약 2천원) 때문에 주문하지 못하는 고객의 니즈를 충족시켜 줄 정책이 필요했다. 단 1권을 사더라도 배송비를 무료로 해줌으로서 자유롭게 책을 선택하고 주문할 수 있는 전략은 고객에게 먹힐 것으로 예상하였다. 이렇게 해서 도서부분의 고객들이 인터파크로 몰려오고, 또 이것이 다른 품목의 쇼핑으로까지 이어진다면 인터파크의 정상탈환은 가능할 것으로 보였다. 만연 하위권이었던 도서부분이 인터파크를 재건하는 일등공신이 될 수도 있다는 생각이 들었다.

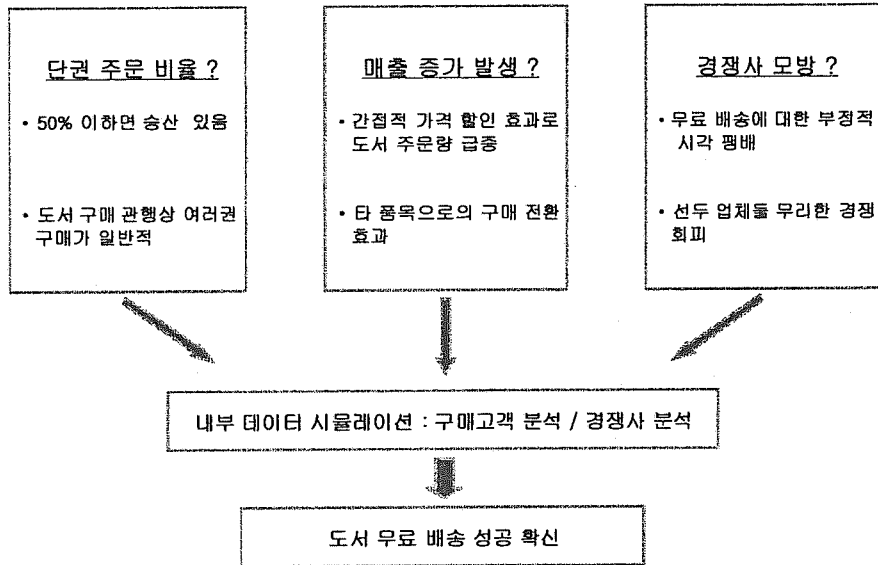
그러나 이는 큰 모험이었다. 기업으로서는 당장에 비용부담이 급증할 가능성이 높았고, 매출이 예상과는 달리 따라주지 않는다면 인터파크는 큰 타격을 입을 수도 있었다.

### 2. 도서무료 배송 성공의 핵심키

도서무료 배송을 실시한다면 매출과 주문이 늘어날 것은 자명하지만, 과연 비용을 커버하는 매출증가가 이루어지겠는가 큰 이슈가 되었다.

도서 전면 무료배송을 시행하여 고객들이 1권씩 주문한다면 주문건당 2,000원의 택배비가 발생한다. 결국 고객이 1권(또는 2권 이하)만 주문하게 될 경우 사실상 손해를 보고 팔게 되는 것이다. 과연 배송비(택배비)와 기업경비를 부담할 수 있는 수준까지의 주문액에 도달할 있느냐, 즉 최대관심사





(그림 4) 도서무료배송의 의사결정 기준

는 '무료배송으로 객단가(1인당 평균주문액)가 얼마만큼 떨어지겠는가'였다. 무료배송 이전에 평균주문권수가 약 4.5권, 객단가 3.0만원이었다. 내부적으로 손익분기점은 평균주문권수 5.0권, 객단가 4.0만원이었다.

객단가가 매우 낮아져 손실폭이 확대될 것이라는 시각과 일정 수준의 객단가를 유지하여 비용을 커버할 수 있다는 시각이 경영진사이에서도 팽팽하였다. 일단 인터파크 내부 자료를 이용해 시뮬레이션을 해 본 결과, 무료배송을 실시하면 전체 도서주문 중 약 50%가 단권주문일 것으로 예상되었다. 그런데 이 결과는 '한번 해 볼 만하다'로 이어졌다. 왜냐하면 이로 인해 당장 비용이 급증하겠지만 매출 회전율이 증가하면서 비용분산, 재고감소, 타품목 구매전환 등의 부수적 효과가 예상되었기 때문이었다.

그리고 도서의 경우 단권주문의 비중은 생각보다 높지 않을 것으로 예상하였다. 즉,

도서의 경우는 여러 권의 주문이 발생하는 경우가 더 많다는 사례가 포착되었다. 일반적으로 오프라인 서점에 들를 경우에도 소비자는 1권이 아닌 2권 이상을 구매하는 경우가 많았다. 이는 또다시 서점을 재방문하여 구매하는데 드는 비용(교통비, 도서탐색 시간...)이 많기 때문이며 따라서 한번 방문시 여러 권을 구매하였다. 온라인 서점의 경우도 오프라인과는 정도의 차이는 있지만, 한 번 주문시 여러 권을 주문하는 것이 일반적이었다. 왜냐하면 온라인 역시 (오프라인에 비해 상대적으로 작지만) 필요할 때마다 재주문 하는데 비용(재방문, 검색, 주문절차 등)이 있기 때문이었다.

따라서 예상보다 단권주문 비율이 적고, 또 많다 하더라도 이에 상응하는 매출액 증가가 이어지거나, 다른 품목으로의 구매전환이 발생한다면 성공할 가능성이 높다고 판단하였다.

(표 1) 도서무료 배송 서비스 실시의 긍정/부정적인 전망

| 긍정적인 전망  | 부정적인 전망   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 한 번에 여러 권 주문하는 도서구매 관행</li> <li>○ 가격할인 효과로 도서주문량 급증</li> <li>○ 도서에서 타 품목으로의 구매전환</li> <li>○ 사이트 트래픽 증가</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 단권주문 비율의 증가로 비용압박</li> <li>○ 도서주문 급증에 따른 주문처리와 배송서비스 지연</li> <li>○ 경쟁사의 즉각적 무료배송 모방</li> </ul> |

### 3. 고객과 경쟁사의 반응 예측

무료배송은 시행이전에는 그 누구도 성공 여부를 장담하기 어려웠다. 이의 성공과 실패로 인한 회사 경영에 미치는 영향이 엄청날 것으로 보였기 때문에 최종 결정을 내리기까지는 수많은 고민이 있었다.

먼저 무료배송 정책이 실패했을 경우의 기업이 입는 타격에 대해서 예측해 보았다. 가장 큰 것은 비용 증가로 인한 적자 확대로 기업이 생존위기에 몰릴 것이 예상되었다. 그렇게 되면 결국 무료배송을 포기해야 하는데, 이 경우, 무료배송 포기로 인한 고객의 신뢰가 추락할 것은 분명하였다. 이렇게 되면 그동안 쌓아놓았던 기업의 이미지에 결정적인 타격을 입게 될 가능성이 높았다.

즉, 성공하면 일약 도서시장에서 선두업체로 부상할 수 있지만 생각만큼 고객의 주문권수가 낮아 비용이 엄청나게 증가할 경우에 회사에 미치는 타격은 매우 클 것으로 보였다. 또한 배송비 증가로 인해 결국 무료 배송을 포기하게 될 경우 인터파크 대한 고객의 신뢰 추락으로 이어질 수 있었다. 이렇게 되면 회사 경영진에 대한 직원의 신뢰도 저하될 뿐 아니라, 코스닥시장에서 투자자들의 쌀쌀한 외면과 이어지는 주가폭락도 충분히 예견되었다.

그러나 이는 내부 시뮬레이션과 고객행동

분석을 통해서 불안을 감소시킬 수 있었다. 그동안 인터넷쇼핑몰의 운영경험과 고객데이터의 축적, 그리고 이 데이터의 과학적 분석을 통해 객관적인 데이터를 추출해 보았다. 예상 단권주문비율, 매출증가율, 재고 회전율, 비용분산 포인트, 타품목 구매전환율 등을 예측해본 결과, 도서무료배송의 결과는 그리 비관적으로 나오지 않았다.

두 번째 부정적 전망은 무료배송에 대한 경쟁사의 즉각적 대응, 즉 무료배송의 동반 모방이었다. 무료배송은 매우 공격적 전략인데, 이를 경쟁사가 곧바로 모방을 하게 되면 무료배송의 실질적 효과가 사라지게 된다. 그렇게 되면 업계 선두권에 도달하지 못한 뿐 아니라 예상 수익을 거두지 못한 채 두 마리 토끼를 다 놓치게 되는 꼴이 되는 것이다.

그러나 내부적으로는 꼼꼼히 경쟁사를 분석해 본 결과, 단기간 내에 경쟁사(도서전문물: Y사, A사, K사)들은 무료 배송을 실시하지 못할 것으로 판단하였다. 왜냐하면 그들도 일전에 무료배송을 나름대로 검토해 보았지만, 결국 무료배송의 효과를 사전에 확신할 수가 없었다. 그리고 업계 내에서도 무료배송은 무모한 것으로 보는 시각이 팽배하였다. 만약 인터파크의 도서부분 1위 달성이라는 성공을 목도하더라도 이에 대해서(무료배송으로 인한 1위 달성) 쉽사리 인

정하지 않을 분위기였다. 또한 현실적으로 만약 그들이 무료배송을 모방하여 실패할 경우, 그들은 자금력이 취약하여 비용 부담을 커버할 수 없기 때문에 엄청난 타격이 불가피한 상황이었다. 그리고 더 결정적인 것은 인터파크는 도서 외에도 다양한 카테고리들을 가지고 있다는 것 즉, 경쟁사들과는 다른 사업포트폴리오 구조를 가지고 있다는 것이었다. 약간 손실을 감수하고서라도 도서로 고객을 흡인하면, 다른 카테고리도 구매전환이 발생하여 손실분을 메워 줄 수 있는 사업구조를 가지고 있다는 것이었다. 그리고 상위 경쟁사는 늘 안이하고 현상유지를 좋아하는 법, 그들은 선두를 달리면서 굳이 무료배송이라는 무리한 경쟁을 유발할 필요성을 느끼지 못하고 있었다. 요약하면, '우리도 무료배송 고려 안 해왔던 것은 아는데, 그건 자살행위야. 꺼져가는 너 인터파크가 피를 내다 죽을 피를 내는 모양인데 어디 한번 잘해 보라구...'하는 분위기였다. 경쟁자가 안심하는 이 분위기는 곧 응전의 기회였던 것이다.

만약 도서에서는 후발사인 인터파크가 무료배송으로 성공할 경우 언젠가는 그들도 울며 겨자 먹기로 무료배송을 실시할 것으로 예상되었다. 그러나 그 기간 내에 인터파크가 무료배송을 최초로 실시했다는 소비자의 각인이 있을 경우, 비록 나중에 경쟁사가 모방하더라도 무료배송 최초 실시라는 선점효과를 누릴 수 있다고 판단하였다. 따라서 경쟁사의 모방전략에 대해서는 일단 이길 수 있다는 확신을 가졌다.

또 하나의 문제는 무료배송으로 인해 주문량이 크게 증가할 경우, 주문을 어떻게 신속히 처리하는가였다. 다행히 비좁았던

도서물류창고를 크게 확장하여, 경기도 파주에 있는 대규모 물류창고로 확장해 놓은 상태였다. 또한 주문증가를 대비하여 인력 충원, 재고증가, 시스템 보완 등 사전 준비를 철저히 하였다.

무료 배송의 효과에 대한 정보가 경쟁사에 알려지지 않도록 철저히 보안을 지키도록 하였으며, 실제로 외부에서는 반신반의하는 상태가 6개월 이상 지속되었다. 선두권 경쟁자들은 인터파크의 치밀한 전략과 대비책에 속수무책으로 당하였던 것이다.

#### 4. 도서무료배송의 실시와 그 성과

2003년 6월 18일 오전 9시, 드디어 도서 무료배송서비스를 실시하였다. 그리고 대대적인 광고를 실시하였다. 특히 라디오를 통해서 '단 한권만 주문해도 배송비는 무료'라는 공격적인 광고를 계속하였다.

도서무료 배송을 터뜨리자, 고객들은 기다렸다는 듯이 주문을 하였다. '울산에서 3000원짜리 잡지를 한권 주문' 등의 단권주문은 폭주하였다. 그러나 예상과는 달리 단권주문비율은 전체주문의 40%를 약간 웃도는 정도였다. 하지만 고객들이 몰려들면서 도서매출액은 4배 이상 증가하였다. 매출액이 단기간에 급증하였다. 특히 7월과 8월 쇼핑비수기에 도서매출액이 인터파크 매출액의 상당부분을 보전해주었다. 그리고 예상치 못한 상황이 발생하였다.

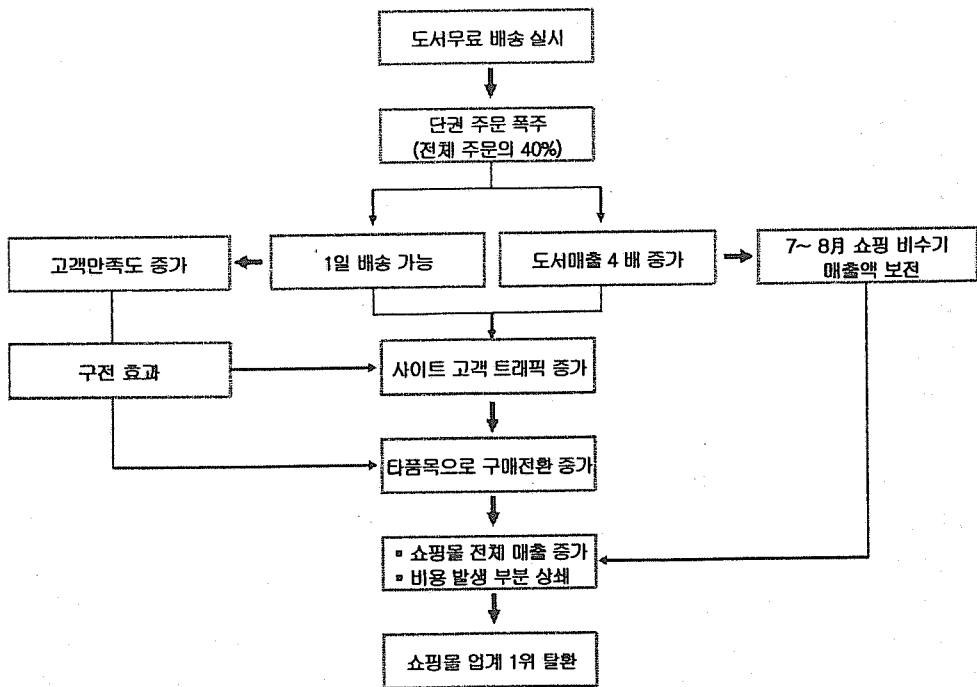
단권주문의 경우는 주문과 동시에 바로 출고가 가능하여 당일 내 배송이 가능해진 것이다. 이는 도서배송서비스의 혁신이었다. 고객들은 배송비 부담 없이 한권 주문하는

것도 미안한데, 하루 만에 책이 오니깐 놀라는 기세였다. 도서주문 고객의 40%, 즉 매일 수십만 명의 고객들이 단권주문으로 무료배송을 즐기면서도 한편으로 인터파크 측에 미안해하였다. 인터파크의 도서부문은 싸면서도 무료 배송해주고, 게다가 가장 신속하고 정확한 배송서비스를 제공하는 온라인 서점으로 단숨에 자리매김하게 되었다.

실제로 무료배송이후 실시한 고객의 FGI에서도 참여자들은 인터파크를 '정말 그래서 좀 남냐?'며 걱정해주는 반응을 보였다. 매일 수십 만명씩 만족하다 못해 미안해하는 인터파크의 도서구매 고객들을 얻게 된 것은 큰 자산이 되었다. 이들은 곧바로 긍정적인 구전부대로 변했을 뿐 아니라, 인터파크에서 다른 품목으로 구매를 옮겨가기

시작하였다. 즉, 도서무료배송은 '도서부분 주문증가 → 단권주문도 늘어나 비용증가 → 하루배송 서비스 가능, 고객만족도 증가 → 비용을 상쇄하는 도서매출증가 → 고객 사이트 트래픽 증가 → 타 품목으로의 구매 전환 증가 → 쇼핑몰 전체 매출 증가'의 선순환을 일으켰다.

무료배송 이전, 즉 2003년 5월 이전의 고객주문 분석을 분석해보면, 평균주문단가(객단가) 약 3만원, 평균주문권수 약 4.5권, 1권당 평균단가 6,700원이었다. 1권 주문비율은 전체 주문건수의 10-15%였고 택배비는 2,000원이 부과되었다. 1일 평균 도서매출액은 손익분기점 1억 원에 훨씬 못 미치는 7천만원 수준이었다. 이 당시 2권 이상 주문시 배송비와 판매관리비를 커버할 수 있었



(그림 5) 도서무료배송의 효과

으며 1권 주문은 손실 초래한다고 보았다.

그러나 인터파크 내부자료에 따르면, 무료배송을 실시한 이후, 2004년 5월의 도서 평균주문단가는 약 2.6만원, 평균주문권수 2.9권, 1권당 평균단가 9,000원으로 나타났다. 1권 주문비율은 전체 주문건수의 40% 정도로 증가했으나, 1일 평균 도서매출액은 무려 2억5천만원으로 4배 가까이 증가하였다. 판매량 증가로 택배비용이 낮아지고 출판사로부터의 도서구입단가가 약 1-2% 정도 낮아졌다. 그렇게도 딱딱하게 굴던 출판사들도 인터파크가 1위로 올라서자 고리를 내리며 공급가를 인하해 주기 시작했던 것이다. 이것이 또한 인터파크의 비용구조를 개선시켜 준 것은 물론이다.

실제로 하루 배송건수는 3만 건이고 1건당 배송비용은 2천원 미만으로 나타나 전체 소요비용은 5천만원 내외가 되었다. 그런데 1일 매출액이 25억 정도로 오르면서 이 비

용은 충분히 부담할 만한 액수가 되었다. 시간이 흐를수록 배송비 증가율과 매출액 증가율의 격차가 줄어들면서 2004년 1사분기에는 배송비 증가율 46.7%로 매출액 증가율 47.7%를 하회하기 시작하였다.

1권 주문비율이 예상수준 이상으로 높아지면 배송비 증가로 손실이 나지만 배송비를 커버할 수 있는 수준 이하로 1권 주문비율이 낮아지면 수익이 나는 구조였던 것이다. 결국 무료배송을 실시해도 고객이 2권 이상씩 주문하는 경우도 많았다는 것이다. 결국 대량판매로 매출규모가 증가하여 당초 주위업계의 우려에도 불구하고 수익은 오히려 증가하는 두 마리 토끼를 잡게 된 것이다.

한편 이러한 상태는 거의 8개월 정도 계속되었다. 즉, 경쟁사가 곧바로 무료배송서비스를 모방하지 않았던 것이다. 만약 3개월 이내에 경쟁사가 따라했다면 무료배송의 효과는 보지 못했을 가능성이 높았다. 인터

[표 2] 무료배송 이전과 이후의 비교 (자료원: 인터파크 내부자료)

|            | 무료 배송 실시 전                      | 무료 배송 실시 후                                      |
|------------|---------------------------------|---|
| 평균 도서 주문단가 | 3 만원                            | 2.6 만원  |
| 평균주문 건수    | 4.5 권                           | 2.9 권   |
| 1권당 평균단가   | 6천 7백원                          | 9 천원  |
| 단권주문비용     | 10~ 15 %                        | 40 %  |
| 1일 평균도서매출액 | 7 천만원<br>(손익 분기점 미달)            | 2억 5 천만원  |
| 기 타        | • 구입액 4만원 미만일 경우<br>2천원의 택배비 부과 | • 판매량 증가로 단위당 택배비 감소<br>• 출판사로부터 도서 구입비 1-2% 하락 |

파크에서 비밀을 잘 유지한 탓도 있겠지만 경쟁사는 안일했다.

### V. 사후결과

비교적 단가가 작은 도서의 무료배송을 통해 고객이 흡인되기 시작하자, 이들 고객이 다시 인터파크의 가전, PC등 비교적 단가가 높은 제품군으로 이동하기 시작하였다. 한 품목구매에 만족한 고객들은 동일 쇼핑물에서 타 품목구매에 이어지는 것은 자연스런 일이었다. 소비자들은 한 번 물건을 구입한 곳이 마음에 들면 반드시 다시 찾아오는 구매패턴을 가지고 있다는 것이 온라인에서도 분명 발견되었기 때문이다(점포충성도). 또한 인터넷에서도 고객들은 거래비용(검색시간, 적립금 축적)을 줄이는 원스톱쇼핑을 추구하는 추세가 나타난 것이다.

인터파크는 고객들을 묶어두기 위해 적립금 적립방식 역시 독특한 할증방식을 택했다. 적립금이 3만원이하 일때는 사용할 수 없다든지, 3만원 적립되면 3만원의 gift card 지급, 7만원은 10만원 (할증을 43%), 15만원은 25만원 (67%), 30만원은 50만원 (83%), 그리고 50만원의 적립금은 100만원의 gift card (할증을 100%)로 전환하여 사용할 수 있도록 했다. 이렇게 해서 고객의 이탈을 막았다.

결국 이렇게 도서무료배송으로 인한 도서부문의 매출증가가 타 품목 구매로 연결되면서 인터파크는 인터넷 쇼핑물 업계 전체에서도 다시 1위로 올라서게 되었다. 인터넷 쇼핑물 1위로 다시 등극한 2003년 12월

판매액 591억원, 매출액 61억5천만원, 영업이익 5억 5천만원이었고, 2003년 4분기 매출액이 151억 8천만원, 영업이익 10억 6천만원으로 발표하였다. 4분기 매출액은 전년 동기대비 98.8%, 영업이익은 3분기 대비 무려 290.7%나 급증하였다. 그리고 주가는 3천100원대로 전년대비 100%이상 증가하였다.

2004년 3월 한국능률협회가 발표한 한국산업의 브랜드파워(K-BPI)에서 C몰을 제치고 인터파크가 1위로 올라설 만큼 브랜드 인지도가 높아졌다. 2004년 들면서 인터파크는 사상최초로 월별 시장 점유율 10%대(10.3%)에 진입하였다. 경기침체로 인해 전자상거래 시장이 위축되었음에도 불구하고 인터파크의 시장점유율은 상승세를 지속하였다.

### VI. 시사점 및 향후 전망

본 사례는 벤처기업으로서 우리나라에서 최초로 인터넷쇼핑물을 개설한 인터파크가 도서부문의 부진을 탈출하기 위해 '도서무료배송'이라는 업계초유의 승부수를 던지기까지의 과정과 그 효과에 대해서 살펴보았다.

대기업 계열의 쇼핑물에 비해 순위가 밀리기 시작하여 위기의식을 느낀 인터파크는 광고를 통해서 인지도를 높이고 트래픽을 높여 매출액을 증대시킨다는 목표아래 공격적인 마케팅을 수행하였다. 그러나 고비용의 광고와 저가공세에도 불구하고 매출액은 급격히 상승하지 않고 손익은 악화되었다. 벤처기업 특유의 장점을 살려 발 빠르게 전 임직원이 매출상승의 단서를 찾기 위해 노

력하던 중 도서부분의 틈새를 발견하였다. 그리하여 업계초유의 도서무료배송을 실시하여 단숨에 도서부분 1위 업체로 부상했다. 비록 단권주문비율이 증가하여 비용에 압박을 받았으나, 이를 상쇄시킬 수 있는 급격한 매출증가(4배이상)와 고객만족도(1일 배송가능)가 증가하면서 고객트래픽 증가와 타품목으로의 구매전환이 일어나 쇼핑물 전체의 매출과 수익이 개선되었다. 그래서 전체매출액에서 쇼핑물 업계 1위를 탈환하는 성과를 달성하였다. 이는 고객지향적인 태도로 사전에 철저한 시장·고객분석을 통해 도서무료배송의 성공에 대한 확신을 가지고 경쟁사보다 앞서간 결과였다. 뿐 만 아니라, 도서부분의 고객을 타 품목으로 구매 전환시키기 위해 고객혜택적인 다양한 마케팅 전략도 주요하였다. 그 결과 인터파크는 업계 방문자수 및 매출액 1위, 추가상승, 각종 표창, 기업이미지 향상 등의 성과를 이루었다.

인터파크의 성공요인은 bowling alley(Bowling Alley) 전략에 있다고 하겠다. Moore (1991)는 본격적인 주류시장의 공략을 위해서는 힘을 모아서 하나의 시장에 집중하는 것이 좋다고 하였다. 이러한 집중전략을 은유적으로 표현한 것이 bowling alley 전략이다. bowling을 할 때 한 두 개의 표적 핀을 힘 있게 쓰러드려 그 연쇄반응으로 스트라이크를 만들어 내듯이, 주류시장의 공략도 타겟 마켓을 집중적으로 공략하여 교두보를 마련이 필수적이라는 것이다 (김상훈 2004, p.75). 인터파크도 인터넷 쇼핑이라는 주 시장을 탈환하기 위해서 도서부분을 교두보로 삼았고, 여기에 도서무료배송이라는 승부수를 띄웠다. 도서부분의 집중을 통해

인터파크는 인터넷 쇼핑물의 주류시장을 공략하기 위한 강력한 추진력(모멘텀)을 얻을 수 있었다. 또한 경쟁업체인 도서 전문물에 비해 이러한 승부수를 던질 수 있었던 것은 종합쇼핑몰이라는 유리한 사업포트폴리오 구조를 가지고 있었기 때문이었다.

이러한 전략은 상대적으로 규모가 작고 자본이 취약한 닷컴기업에게 적합하였다. 온라인 시장에서는 대규모 인력과 자본이 최고의 경쟁원천이라기 보다는 발 빠른 환경대응과 속도경영이 더 중요하다. 즉, 얼마나 환경의 변화를 잘 감지하고 여기에 빠르게 대응하느냐가 관건이라고 할 수 있다. 이렇게 하기 위해서는 유연하고 의사결정이 빠른 기업구조와 수평적인 기업문화가 필요하다. 인터파크의 경우 온라인 서점시장에서의 변화를 감지하고, 자신의 난관을 타개하기 위해 전 임직원이 집중하여 난상토론을 벌였다. 그리고 무료배송이라는 방향이 결정되자 신속하게 실행에 옮겨 경쟁사까지 대비할 여유를 주기 않았다.

이러한 집중과 빠른 대응을 통해 인터파크는 인터넷 쇼핑물 시장의 선두주자 자리를 탈환하였고 선점자의 혜택을 누리게 되었다. 수확체증의 원리가 지배하는 이비즈니스 시장에서는 승자독식(winner takes all) 현상이 더 뚜렷하게 발생한다 (김상훈 2004, p.93). 선점기업의 지위는 마치 표준전쟁의 승자처럼 되어 후발업체들에 비해 훨씬 쉽게 시장을 확보하고 더 많은 수익을 올릴 수 있게 된다. 인터파크는 도서부분을 교두보로 삼아, 전 쇼핑물 카테고리를 점령해 나가면서 인터넷 쇼핑물 업계 선도기업으로 재등극하였다. 그 이후에 시장점유율은 급격히 상승하여 종합쇼핑물 부분 점유

을 20%를 넘어섰고, 2위 기업과의 격차를 더 벌이고 있다. 이와 같이 온라인 시장에서 선점효과는 매우 중요하며, 이를 달성하기 위해 비즈니스 프로세스 전반을 면밀히 검토하고 취약부분을 빠르게 개선하는 노력을 지속해야 한다.

하지만, 기본적으로 인터파크의 전략이 성공한 것은 바로 고객에서부터 출발했다는 것이다. 즉, 온라인 도서 시장에서 고객들이 느끼는 불편과 장벽을 제거하는데(또는 고객의 가치를 최대화 하는데)서 전략의 출발점을 삼았으며, 전략선택의 의사결정 기준 역시 고객의 성향과 데이터에 근거했다. 즉, 그동안 축적된 고객의 거래데이터를 면밀히 분석하고 시뮬레이션 해 본 결과 도서무료배송 전략은 성공한다는 확신을 가지고 실행했던 것이다. 결국 온라인 시장에서도 기업의 성패를 쥐고 있는 주체는 고객이며, 온라인 고객의 성향을 정확히 파악하여 대응하는 능력이 필요하다는 시사점을 주고 있다.

앞으로 인터파크가 도서무료배송을 통해 달성한 인터넷서점 1위를 유지하고, 우리나라 인터넷 쇼핑몰의 대표주자로 확고한 위치를 점하기 위해서는 다음과 같은 점을 더 지켜봐야 할 것으로 보인다.

첫째, 무료배송으로 인한 비용증가를 상쇄할 만큼의 도서부분의 매출증가가 발생했다는데, 경쟁사들이 이제 모두 무료배송을 실시하였기 때문에 좀 더 지켜볼 필요가 있다. 또한 무료배송으로 인한 수익악화가 온라인 서점업체에 어떤 영향을 미칠 것인지를 좀 더 지켜봐야 할 것이다.

둘째, 도서부분의 매출증가가 타 품목으로의 매출과 연결되고 있는지는 좀 세밀한

분석이 필요하다. 만약 이 연결고리가 약하다면 애초에 도서무료배송의 효과가 반감될 수 있기 때문이다.

셋째, 외형위주의 전략 때문에 희생된 수익구조를 회복할 방안을 계획하고 실행할 수 있어야 할 것이다. 장기적인 불황도 예상되는 시점에서 시장의 성장추세만 믿고 갑자기 매출이 감소한다면 기업의 재무구조가 위험하기 때문이다.

넷째, 과도한 흑자전환 기대에 집중하는 것은 자칫 간단한 재무회계상의 실수를 접할 수도 있기 때문에 체계적이고 합리적인 내부관리가 필요하다.

(논문접수일 2005. 6. 1)

(게재확정일 2005. 7. 5)

### 참고문헌

김상훈 (2004), 「하이테크 마케팅」, 서울: 박영사.

디지털타임스 (2003), 인터파크 '공격마케팅' 계속되나, 12월24일자.

박성규, 박영봉 (2005), "e점포 속성이 신뢰, 만족 및 충성도에 미치는 영향에 관한 연구," 마케팅과학연구, 15(1), 21-39.

보스톤컨설팅그룹 역 (2000), *기업해체와 인터넷 혁명*, 서울: 세종서적.

신동기 역 (2000), *디지털 이코노미*, 서울: 씨앗을 뿌리는 사람.

아이뉴스24 (2004), '원조'에서 '1등'까지: 인터파크 스토리, 4월29일자.

안광호, 김상용, 김주영 (2001), *인터넷마케팅*



- 팅원론, 서울: 법문사.
- 이경전 역 (2000), *정보증개와 전자상거래*, 서울: 세종서적.
- 전달영, 김찬호(2004), 인터넷 종합쇼핑몰과 전문쇼핑몰의 쇼핑만족도 및 재구매의도에 미치는 영향요인에 대한 비교연구, "마케팅과학연구, 13, 1-25.
- 전자신문 (2004), 인터파크 "2007년엔 매출 3조원", 4월16일자.
- 한국경제신문 (2004a), 인터넷몰: 인터파크.. 무료배송, 반품서비스, 8월12일자
- \_\_\_\_\_ (2004b), 인터파크, 인터넷 서점 1등: 무료배송효과 에스24제쳐.
- \_\_\_\_\_ (2003), '인터파크: 인터넷 종합쇼핑몰 대표주자, 12월30일자.
- 한국출판영업인협회의회 (2004), *회원사 통계*, 서울: 한국출판영업인협회의회
- 한국통신정책연구원(KISDI) (2004), *국내 인터넷 쇼핑 시장전망 및 분석*, 서울: 한국통신정책 연구원.
- 황운용, 이창원, 최낙환 (2004), "온라인 외 부정정보탐색 이용행동에 대한 정보탐색, 지식, 쇼핑추구가치의 효과," *마케팅과학연구*, 14, 17-37.
- Burke, Raymond R. (1997), "Do you See What I See? The Future of Virtual Shopping," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 352-360.
- Hanson, Ward (2000), *Principle of Internet Marketing*, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Mohammed, Rafi A., R.J. Fisher, B. J. Jaworski, and A.M. Cahill (2002), *Internet Marketing*, Boston: McGraw-Hill.
- Moore, Geoffrey (1991), *Crossing the Chasm*, Harper Business.
- Windham, Laurie and Ken Orton (2000), *The Soul of the New Consumer: The Attitudes, Behaviors, and Preferences of e-Customer*, New York: Allworth Press.

〈Abstract〉

## A Case on Taking back a Market Leader through Free Book Delivery Service of Interpark

Park, Cheol<sup>\*</sup>

This case examined the strategy of taking back a market leader in Korea Internet shopping mall through free book delivery service of Interpark. Although Interpark was an oldest Internet shopping mall in Korea, its market position has been weakened and weakened due to strong challengers based on TV Home shopping companies. In order to overcome the difficult situation, Interpark chose the book division as a bowling alley. The company offered boldly a free delivery service of book for customers. The free delivery service was considered as a risky bating because it cost a lot. However, it led more customer traffic to Interpark and cross-selling of other categories. At last Interpark took back a market leader based on free book delivery service. The case showed it was very important for e-business company to analyze market and competitors and to implement bold strategies at high speed.

Key words: e-Business, online marketing, online book store, Interpark, internet shopping mall, Korea, free delivery, bowling alley

---

\* Associate Professor of e-Marketing Dept. of MIS, Korea University