

# 제 1 절 인터넷 쇼핑물

## 송 지 희

정보통신산업연구실 연구원  
(570 - 4334, jinny@kisd.re.kr)

### · 목 차 ·

1. 인터넷 쇼핑물 개요 .....	207
1.1 인터넷 쇼핑물 현황 .....	207
1.2 인터넷 쇼핑물의 유형 .....	209
1.3 인터넷 쇼핑물의 Value Chain 및 비즈니스 모델 .....	211
2. 국내 주요 인터넷 쇼핑물 동향 .....	212
2.1 국내 대표적인 인터넷 쇼핑물 유형 .....	212
2.2 Major 인터넷 쇼핑물의 특징 및 전략 .....	214
3. 인터넷 쇼핑물 주요 이슈 .....	215
3.1 유통/물류 .....	215
3.2 가 격 .....	218
3.3 Hybrid 전략 .....	221
참고문헌 .....	223

## 1. 인터넷 쇼핑물 개요

### 1.1 인터넷 쇼핑물 현황

전자상거래는 사업주체에 따라 크게 B2C, B2B, B2G, C2C 등으로 구분할 수 있다. 일반적으로 인터넷 쇼핑물은 B2C간 이루어지는 상거래를 지칭한다. KISDI가 추정한 바에 따르면, B2C 거래 규모는 대폭 증가하여 2000년 1조가 넘었으며, 2001년에는 2조원에 다다를 것으로 보인다.

이와 같은 B2C 시장 규모는 조사/연구기관마다 다소 차이가 있다. 최근 LG 경제연구소에서 조사한 인터넷 쇼핑물 시장 규모는 2000년 2,500억원이며, 2001년 4,500억원 규모로 다소 보수적으로 추정했다. 그러나, 매년 약 80%~100% 가량의 성장률을 보일 것으로 추정된다.

〈표 5-1〉 전자상거래 시장 규모

(단위: 백만원)

구 분	1999년 거래 규모	2000년 거래 규모(추정)	2001년 거래 규모(추정)
B2C	246,396	1,397,289	1,801,344

자료: 조동기 외(2000. 12)

2000년 4월부터 분기별로 국내 인터넷 쇼핑몰을 대상으로 전수조사를 하고 있는 통계청의 조사결과에 따르면, 2000년 하반기 인터넷 쇼핑몰의 B2C 부분 매출은 8,600억 원 규모이며, 매월 약 2,000억원 규모의 매출이 발생하는 것으로 조사되었다. 이러한 인터넷 쇼핑몰의 매출 규모는 2000년 말 전체 소매업 매출의 약 1.7%를 차지하고 있으며, 2~3%를 차지하는 미국보다는 다소 낮은 수치이나, 상당부분 근접하고 있으며, 매월 그 비율이 증가하고 있는 추세이다. 2000년 말 현재 국내 인터넷 쇼핑몰은 약 1,900여개이며 그 숫자는 매월 비슷하여 크게 증가하고 있지는 않은 상황이다. 초기 국내 인터넷 쇼핑몰의 숫자가 급증했으나, 최근 닷컴 기업의 위기와 인터넷 쇼핑몰의 부익부 빈익빈 현상의 심화로 인해 인터넷 쇼핑몰 사업을 개시하는 숫자가 크지 않기 때문이다.

〈표 5-2〉 B2C 업체 현황

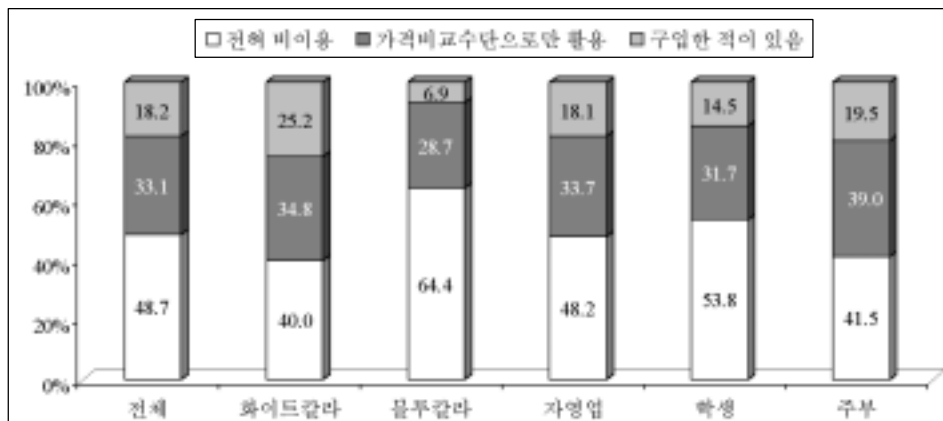
구 분	2000년 7월	8월	9월	10월	11월	12월
B2C 매출액(억원)	1,088	1,145	1,328	1,424	1,671	1,948
사업체수(개)	1,791	1,843	1,832	1,846	1,863	1,866
총소매거래액 대비 B2C거래 비율(%)	1.0	1.1	1.2	1.3	1.5	1.7

자료: 통계청 전자상거래 통계조사 결과

인터넷 쇼핑몰을 이용하는 이용자들의 특성에 대해 살펴보기 위해 KISDI에서 2000년 12월 수도권 거주 인터넷 이용자를 대상으로 한 조사결과 인터넷 쇼핑몰을 이용한 경험이 있는 사람이 약 18.2%를 차지하는 것으로 나타났다. 비슷한 시기에 아이클릭에서 조사한 결과 역시 인터넷 이용자 중 인터넷 쇼핑 경험이 있는 이용자는 약 19.8%로 조사되어 비슷한 수치를 보였다. 한편, KISDI 조사결과에서 나타나듯이 인터넷 쇼핑몰을 가격비교수단으로만 활용하는 계층이 약 33.1%로 인터넷 쇼핑몰의 잠재력이 매우 큰 것을 알 수 있다. 직업별로 조사한 결과 화이트칼라 종사자들의 인터넷 구매 경험이 가장 높은 것으로 나타났으며, 주부들의 경우 가격비교수단으로 인터넷을 이용하는 비율이 가장 높아, 두터운 잠재적 고객층을 형성하고 있는 것으로 나타났다.

또한, 향후 인터넷에서 구매 의향에 대해서는 약 54%가 구매의향이 있는 것으로 나

타났다. 특히 구매한 경험이 있는 고객들의 75%가 계속 구매를 원하고 있으며, 현재 가격비교로만 활용하는 고객들의 70%가 향후 구매할 의사를 보이고 있는 것으로 나타나, 이들에 대한 마케팅을 강화시킨다면 인터넷 쇼핑물의 이용율을 크게 높일 수 있을 것으로 보인다. 한편, 현재 인터넷 구매경험이 있는 고객들 중 약 24%가 향후에 구매할 의사가 없다고 응답했는데, 이들의 주요 불만은 A/S, 반품/교환, 상품 문의의 관련 불만인 것으로 나타났다.



자료: 송지희(2001. 3)

[그림 5-1] 온라인 쇼핑물을 통한 구매경험

<표 5-3> 인터넷 쇼핑물 현재 이용여부에 따른 향후 구매의향

구분	전체	인터넷 쇼핑물 이용여부		
		구매한 적 있음	가격비교로 활용	전혀 비이용
향후 인터넷 쇼핑물 구매의사 있음	53.6%	75.8%	70.4%	33.9%
향후 인터넷 쇼핑물 구매의사 없음	46.4%	24.2%	29.6%	66.1%

자료: 송지희(2001. 3)

## 1.2 인터넷 쇼핑물의 유형

인터넷 쇼핑물은 형태별로는 특정 상품군을 취급하는 전문몰(category killer)과 다양한 상품군을 취급하는 종합몰(broadline)로 나뉘 볼 수 있다. 현재 국내 인터넷 쇼핑물 중 약 85%가 전문몰이며, 상품을 다양하게 취급하는 종합몰은 약 15%로 전문몰이 압도적으로 더 많은 숫자를 나타내고 있다.

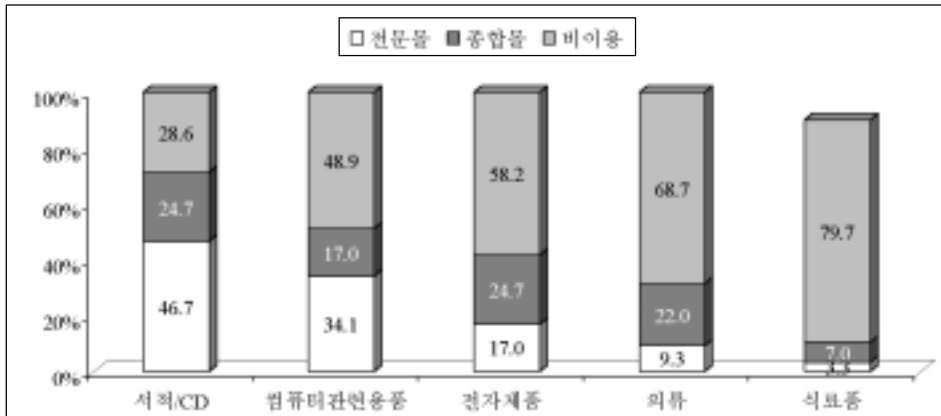
〈표 5-4〉 쇼핑물 유형별 현황

구 분		2000년말 사업체수	비 율 (%)
형 태	전문몰	1,589	85.2
	종합몰	277	14.8
운영형태	온라인	582	31.2
	온라인+오프라인	1,284	68.8

자료: 통계청 전자상거래 통계조사 결과

인터넷 쇼핑물 초기부터 현재까지 많이 논란이 되고 있는 것 중 하나가 인터넷 쇼핑물에서 과연 전문몰이 유리할 것인가, 아니면 종합몰이 유리할 것인가 하는 것이다. 서적 전문몰로 출발한 아마존은 계속 상품군을 늘리면서 종합몰이 되었으며, 종합몰로 출발한 삼성몰의 경우는 인기있는 특정 상품군들을 특화시켜 여러개의 전문몰을 운영하는 것과 같은 형태의 전략을 구사하고 있다.

소비자들의 인터넷 쇼핑물 형태별 선호도를 알아보기 위해 KISDI에서는 상품종류별로 나누어 선호하는 인터넷 쇼핑물의 형태를 조사했다. 조사결과 서적과 CD, 컴퓨터 관련 용품처럼 인터넷에서 구매가 보편화되어 있는 상품의 경우는 전문몰을 더 선호하는 것으로 나타났다. 반면, 전자제품, 의류, 식료품처럼 직접 보고, 만져보고 사는 상품들의 경우는 아직까지 브랜드 인지도가 높은 전문몰들이 없으며, 비교적 공신력이 있고 사후서비스가 가능한 종합몰을 이용하려는 경향이 높은 것으로 나타났다.

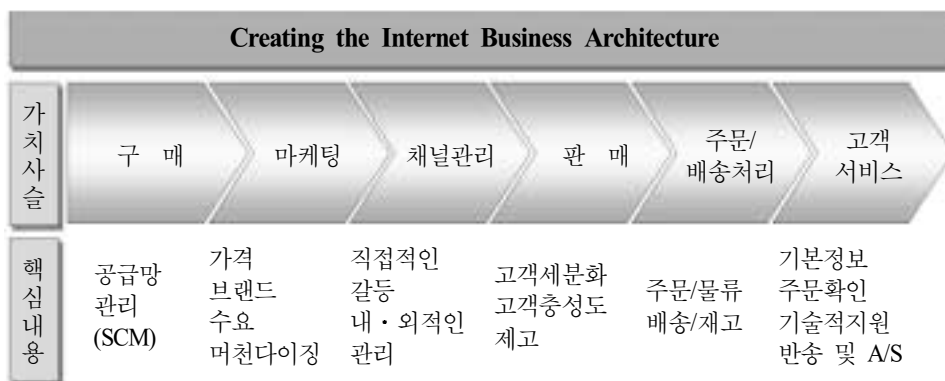


자료: 송지희 (2001. 3)

[그림 5-2] 상품 종류별 이용 인터넷 쇼핑물

인터넷 쇼핑몰을 분류하는 또 다른 기준은 운영형태별로 분류하는 것이다. 순수 온라인만 운영하는 경우와 온라인과 오프라인을 모두 운영하는 **Hybrid** 형으로 나눌 수 있다. **Hybrid** 형의 인터넷 쇼핑몰은 순수 온라인으로 시작하여 오프라인과 결합한 형태도 있으며, 오프라인 기업이 온라인으로 진출한 경우도 있다. 현재 국내 인터넷 쇼핑몰 중 약 **70%**가 온라인과 오프라인을 모두 보유하고 있으며, **30%**는 순수 온라인만을 보유하고 있는 것으로 나타났다.

### 1.3 인터넷 쇼핑몰의 Value Chain 및 비즈니스 모델



자료: Bain&Company(1999)

[그림 5-3] 인터넷쇼핑몰의 Value Chain

인터넷 쇼핑몰의 Value Chain은 [그림 5-3]과 같다. 인터넷 쇼핑몰의 Value Chain은 크게 구매, 마케팅, 채널관리, 판매, 주문/배송처리, 고객서비스 등으로 구분이 될 수 있다. 구매부분은 공급망 관리가 주된 내용이며, 마케팅은 가격결정, 브랜드, 수요 예측 등을 포괄한다. 채널관리는 온라인, 오프라인 채널의 관리를 포함하며, 판매에서는 세분화된 고객을 바탕으로 고객 충성도를 제고하는 것이 중요 요인이며, 주문 및 배송 처리에서는 주문관리, 물류, 배송, 재고관리 등이 중요 요소이다. 마지막으로 고객서비스 부분에서는 물건을 판매한 후의 사후 서비스 및 고객관리 등으로 이루어져 있다.

인터넷 쇼핑몰의 비즈니스 모델이 성공적인가를 평가하는 요소는 [그림 5-4]와 같다. 크게 채널, Value Chain, 편리성, 경쟁형태 등이 인터넷 쇼핑몰의 주된 성공전략의 요소이다.

첫째, 채널전략 측면에서 여러 가지 채널을 동시에 이용하는 전략을 구사하는 **Click-and-mortar** 기업이 **eToys**와 같은 순수 온라인 기업보다 더 유리하다는 것이다. 실제 **eToys**는 최근 파산했으며, 인터넷 쇼핑몰의 대표주자인 아마존도 오프라인 업체들과 제휴를 통해 다채널 전략을 펼치고 있다.

둘째, 중요한 요소는 얼마나 새로운 Value Chain을 이용하느냐는 것으로, 인터넷 쇼핑몰 buy.com의 경우 기존의 공급망을 그대로 두면서, Front-end만을 온라인으로 바꾼 것에 불과했으나, 스포츠 용품 판매업체인 FogDog의 경우 스포츠 용품판매의 새로운 공급망을 창출하는 전략을 구사해서 성공을 거두었다.

셋째, 시스템과 사용자 편의성이 중요하다. 즉, 웹사이트의 구성이 정태적인 페이지의 집합인가, 아니면, 독특한 어플리케이션을 제공하여 고객들로 하여금 계속 웹페이지에 머물게 하면서 구매로 유도하는가 하는 것이 성공전략이 될 수 있다. 아마존의 경우 단순히 책을 판매하는 것이 아니라, 고객의 과거 구매패턴을 이용하여 책을 계속 추천해 줌으로써 독특한 마케팅을 하고 있다.

마지막으로 중요한 요소는 경쟁행태가 이미 존재하는 시장에서의 경쟁인가, 아니면 니치시장을 공략하는 경쟁행태인가가 중요한 요소이다. 미용상품을 취급하는 reflect.com과 교육용 장난감만을 취급하는 Smarterkids의 경우 니치시장을 공략하며 차별화된 서비스를 제공하는 좋은 예이다.



자료: Bain&Company(2000)

[그림 5-4] 인터넷쇼핑몰의 비즈니스모델 평가

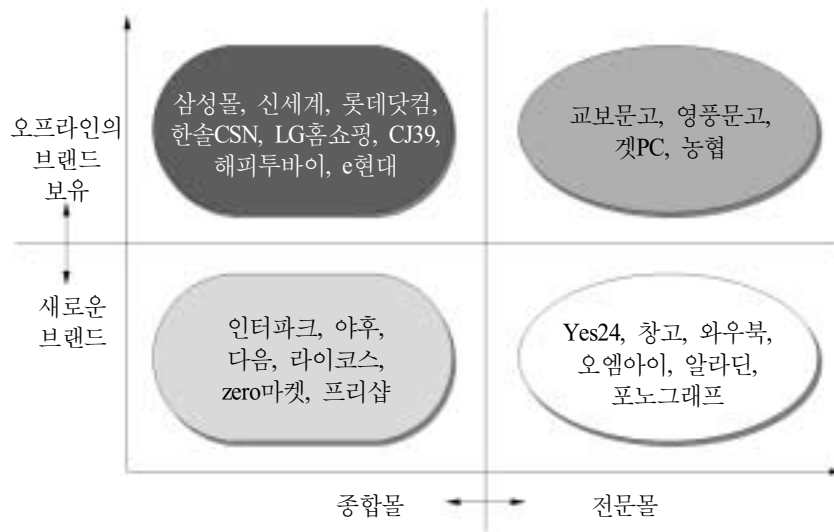
## 2. 국내 주요 인터넷 쇼핑몰 동향

### 2.1 국내 대표적인 인터넷 쇼핑몰 유형

인터넷메트릭스가 매달 발표하는 인터넷 이용실태 자료에 따라 이용자들이 자주 방문하는 인터넷쇼핑몰들을 추출하여 이들을 몇 개의 집단으로 나누어 유형을 살펴보았다.

[그림 5-5]의 세로축은 기존의 오프라인의 브랜드를 보유하고 있었는가 아니면 인

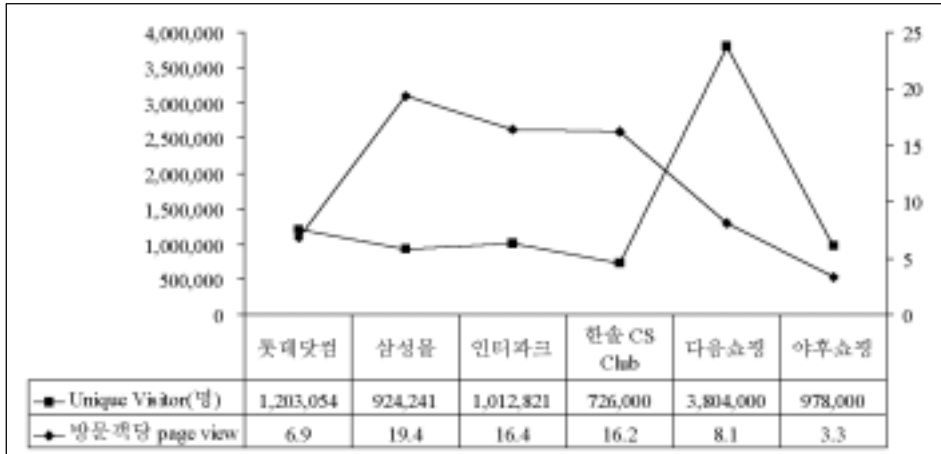
터넷 쇼핑몰을 구축하면서 새로운 브랜드를 창출했는가 하는 척도이고 가로축은 특정 상품군만을 판매하는 전문몰이나, 아니면 다양한 상품을 판매하는 종합몰이나 하는 것을 나타낸다. 우선 기존의 브랜드인지를 바탕으로 종합몰로 진출해 있는 인터넷 쇼핑몰들은 삼성몰, 롯데닷컴, 신세계, 한솔CSN, 해피투바이, e현대이다. LG홈쇼핑과 CJ39의 경우는 케이블 쇼핑과 인터넷 쇼핑몰 모두를 보유하고 있는 업체이다. 주로 대기업들이 진출해 있는 시장이다. 이 중에는 오프라인에 유통을 보유하고 있는 롯데, 신세계, 현대와 같은 업체도 있는 반면, 온라인에 직접 진출한 해피투바이, 삼성몰 등도 있다. 두 번째 그룹은 온라인의 새로운 브랜드를 구축하면서 인터넷 종합 쇼핑몰에 진입한 업체들로 인터파크, 야후, 다음, 라이코스, zero마켓, 프리샵 등이 있다. 이 중 인터파크, zero마켓, 프리샵 등은 초기부터 인터넷 쇼핑몰로 진출한 업체이며, 야후, 다음, 라이코스 등은 포털업체로 시장 인지도를 높인 후 이를 바탕으로 쇼핑몰사업까지 진출한 업체들이다. 세 번째 그룹은 오프라인에 브랜드를 보유하고 있으면서 전문몰로 진출한 업체들로 교보문고, 영풍문고, 갯PC, 농협 등이 있다. 교보문고, 영풍문고, 농협 등은 오프라인에 유통을 보유한 업체이며, 갯PC는 온라인 유통에 새롭게 진출한 업체이다. 마지막으로 대다수의 인터넷 쇼핑몰을 차지하고 있는 그룹은 온라인에서 새로운 브랜드를 구축한 전문몰들이다. 주로 서적과 CD를 파는 업체들이 많다. 서적을 판매하는 Yes24, 와우북, 알라딘과 CD를 판매하는 창고, 오엠아이 등이 있다.



[그림 5-5] 인터넷 쇼핑몰의 경쟁구도

이들 집단 중 오프라인 브랜드를 보유하고 있는 종합몰 그룹은 수가 매우 작으나, 시장 규모에서 차지하는 비중은 매우 큰 반면, 새로운 브랜드의 전문몰들은 인터넷 쇼핑

몰의 대다수를 차지하고 있으나, 시장 규모에서 차지하는 비중은 작다. 인터넷 쇼핑몰의 초기단계에서는 새로운 브랜드의 종합몰과 전문몰들의 약진이 두드러졌으나, 최근에는 오프라인의 브랜드를 보유한 업체들의 시장 진출이 늘어나고 있는 추세이다.



주: 인터넷메트릭스 2001년 3월 1달 동안의 자료

[그림 5-6] 메이저 쇼핑몰의 성과 비교

메이저 쇼핑몰들의 방문객수(Unique Visitor)와 방문객당 Page View를 비교해 놓은 것이 [그림 5-6]이다. 방문객수가 가장 많은 쇼핑몰은 다음 쇼핑, 롯데닷컴, 인터파크 등의 순으로 나타난 반면, 방문객당 page view는 삼성몰, 인터파크, 한솔 CS Club 순으로 나타났다. 포털업체인 다음 쇼핑과 야후쇼핑의 page view는 상대적으로 매우 낮은 것으로 나타났다. 이것은 포털업체들의 경우 방문객은 매우 많으나, 상품을 실제로 구매하기 위해 사이트에 머무는 계층이 작다는 것을 의미한다. 실제 인터넷메트릭스의 한 조사에 따르면, 포털사이트의 쇼핑몰의 방문자는 대부분 학생이며 10대, 20대가 높은 반면, 전문 쇼핑몰의 경우 다양한 계층의 방문자가 고루 분포되어 있는 것으로 나타났다.

## 2.2 Major 인터넷 쇼핑몰의 특징 및 전략

매출액 기준으로 살펴보면 한솔 CS Club, 삼성몰, 인터파크, 롯데닷컴이 국내 Major 쇼핑몰이라고 할 수 있다. 이들 각각의 특징 및 전략을 살펴본 것이 <표 5-5>이다.

각각을 살펴보면 나름대로 차별화 된 전략을 가지고 있는 것을 알 수 있다. 한솔CS Club은 물류부분의 경쟁력을 높이는 전략을 이용하고 있으며, 삼성몰과 인터파크는 전문화된 쇼핑몰 전략을, 롯데닷컴은 실물공간의 유통업체들과 제휴하는 ‘점포연동형’ 전자상거래 모델을 구축하고 있다.



〈표 5-5〉 Major 인터넷 쇼핑몰의 특징 및 전략

구분	특징 및 전략
한솔CS Club	- 1997년 6월에 사업을 개시했으며 현재 약 320만명의 회원을 보유 - 매출액은 2000년 약 1,500억원이며, 2001년에는 약 2,600억원이 기대되고 있음 - 온라인 쇼핑과 물류를 모두 보유하고 있으며, 국내 최초의 온라인 쇼핑몰
삼성몰	- 1998년 9월 사업을 개시했으며, 인터넷 쇼핑몰 중 가장 높은 인지도를 보유 - 매출액은 2000년 약 1,800억원이며, 2001년에는 약 3,000억원이 목표 - 전문화된 온라인 쇼핑몰 지향 전략으로 생활, 전자, 패션, 웨딩 등 9개 전문숍을 보유
인터넷파크	- 1996년 사업을 개시했으며, 현재 약 200만명의 회원을 보유, 월 평균 15만명 이상 접속 - 매출액은 2000년 246억원이며, 2001년에는 약 920억원을 목표 - 종합쇼핑몰 1개를 비롯하여, 책/티켓/여행/PC 등을 판매하는 7개의 전문몰보유
롯데닷컴	- 1996년 6월 사업을 개시한 이래 롯데백화점, 종로서적과 같은 실물공간에 유통 기반을 가진 업체와 제휴하는 ‘점포연동형 전자상거래 모델’ 전략을 구사 - 세븐일레븐, 롯데리아, 마그넷 등 고객접점을 가지고 있는 오프라인 회사들과 제휴를 맺고 있으며, 이들 매장을 이용하여 고객들이 직접 주문한 상품을 찾아가도록 하는 서비스를 제공

### 3. 인터넷 쇼핑몰 주요 이슈

#### 3.1 유통/물류

##### 1) 국외 동향

2000년 중반부터 미국 내 대도시 지역을 중심으로 배달시간 경쟁이 가속화되면서, 당일 내 배송에서부터 짧게는 1시간 내 배송까지 등장하였다. 뉴욕을 중심으로 서비스를 제공하고 있는 Urbanfetch.com은 Inventory 시스템과 Courier Dispatch 시스템을 바탕으로 1시간이내 배달서비스를 제공하고 있으며, Kozmo는 비디오/생활용품 등을 1시간이내에 가정까지 배달하는 서비스를 제공하는 등 배달경쟁이 심화되었다. 인터넷 쇼핑몰들이 이러한 배달시간 단축을 위해서는 자동화된 물류시스템 구축으로 제품의 자동 주문접수, 배상상태 조회 및 추적기능 등을 가능하여야 하는 등 실물세계에 제반 인프라를 가지고 있어야 한다. 그러나, 영세한 인터넷 쇼핑몰들은 이러한 물류 인프라 구축에 많은 비용이 들기 때문에 물류창고와 배송시스템을 가진 Fulfillment Company들이 등장했다. 이들은 자체적으로 쇼핑몰을 개설하기도 하며, 기존의 온라인 쇼핑몰 중 인프라를 가지지 못한 쇼핑몰과 제휴하여 Fulfillment 서비스를 제공하는 회사이다. LA를 주무대로 하고 있는 Sameday.com의 경우 Mall in Mall의 형태로 각

각의 개별적인 쇼핑물들이 입점해 있으며, 이들 개별 쇼핑물들의 상품을 창고에 보관 해주며, 배송까지 해 주는 **Fulfillment Company**의 역할을 하고 있다.

그러나, 2001년 중반에 들어와서는 이러한 빠른 배달 경쟁에 제동이 걸리고 있다. **Kozmo**를 비롯하여 **Urbanfetch.com** 등이 줄줄이 파산하고 있으며, 미국전역에 8개가 넘는 물류창고를 개설했던 아마존도 일부 물류창고를 폐쇄하는 등 배송 경쟁이 많은 인터넷 쇼핑물들에게 높은 비용 부담을 가져다 주는 것으로 분석되고 있다. 최근 파산한 **eToys**의 경우도 초기에는 물류를 아웃소싱했으나, 자사에 물류시스템을 구축하면서 지불한 많은 비용으로 인한 수익성 악화가 파산의 원인인 것으로 분석되고 있다. 최근에는 직접 자사에 물류시스템을 보유하는 것에 대한 효율성에 의문이 제기되면서 규모가 큰 인터넷 쇼핑물들도 물류부분을 아웃소싱하는 전략을 고려하고 있는 것으로 알려져 있다.

공식적으로 발표된 것은 아니나, 아마존이 최근 **Fulfillment** 부분과 고객관리, 콜센터 부분의 아웃소싱을 제공하는 업체들을 접촉하고 있는 것으로 알려졌다. 이미 아마존은 콜센터 운영과 일부 품목의 **Fulfillment**를 아웃소싱하고 있지만, 그동안 미국 주요지역에 450만 평방 킬로미터 규모의 물류창고를 개설하는 등 자사에 물류시스템을 보유하고 있었다. 아직 아마존이 어떤 부분을 어느 업체에게 아웃소싱을 할 것인가에 대해서는 미지수<sup>108</sup>이지만, 이러한 아마존의 **Outsourcing** 전략은 그동안 아마존이 모든 시스템들을 자사에 직접 보유하고자 했던 기존의 전략과는 크게 다른 전략이다. 그동안 아마존은 상품 카테고리를 추가시킬 때마다 물류비용이 계속 증가했으며,<sup>109</sup> 시애틀 본사 물류창고에 있는 직원들이 노조를 결성하려 하고 있으며, 매년 물류창고 개설등 물류에 막대한 비용을 쏟고 있으며, 전체 물류창고의 가동율이 불과 40%로, 이러한 아웃소싱 전략은 아마존에게 매우 유효할 것이라는 전망이다.

## 2) 국내 동향

국내의 경우도 인터넷 쇼핑물 초창기부터 각 업체들이 물류의 중요성을 인식하여 많은 투자를 해 왔다. 얼마나 효율적인 배송 체계로 비용을 절감하면서 고객을 만족시키느냐가 인터넷 쇼핑물의 관건이 되고 있다. 삼성물, 한국통신 바이앤조이, 한솔CSN, 인터파크 등 국내 대표적 쇼핑물 업체들은 지난해에 비해 1.5배 증가된 물류 인프라 확보를 기획하고 있고, 배송과 사후 고객 서비스 운영 등 백오피스 부분에 대한 지속적인 투자를 하고 있는 것으로 알려져 있다.<sup>110</sup>

108) 현재 가장 유력한 업체는 **Ingram Micro**란 전자제품 **Distributor**이다. 이 업체에 전자제품 부분을 아웃소싱한다면, 물류부분 뿐 아니라, 아마존이 취약한 제조업체들간의 관계형성에도 많은 도움을 받을 것으로 보인다.

109) 1998년 11%였던 물류비 비율이 2000년 15%로 증가했다.

110) 지난해 '6시간 24시간 배송'을 통해 시장 진입에 성공했다는 평을 받고 있는 한국통신 바이앤조이는 6대 광역시를 중심으로 서비스를 제공할 계획으로 작업을 진행하고 있으며, 자체

〈표 5-6〉 최단 배송 소요시간(국내)

(단위: %)

구 분	최단배송소요시간	최장배송소요시간
24시간이내	85.0	15.7
1일~2일	13.1	23.5
2일~3일	1.3	30.1
4일이상	0.7	30.7

자료: 송지희(2001. 3)

KISDI가 2000년 12월 인터넷 쇼핑물 업체 153개를 대상으로 업체들의 배송 소요시간을 인접지역의 최단 소요시간과 장거리 최장 소요시간을 중심으로 설문조사 한 결과 인접지역의 경우는 약 85%의 업체가 1일 이내 배송을 하고 있으며, 약 98%의 업체들이 늦어도 2일 안에는 물건을 배송하는 것으로 나타났다. 최장 소요시간은 약 40%의 업체가 2일 이내, 그리고 30%의 업체가 3일 이내에 배송하고 있어, 약 70%의 업체는 아무리 늦어도 3일 안에는 고객이 물건을 받아볼 수 있도록 서비스를 제공하고 있는 것으로 나타났다. 특히 다른 물류 부분과는 다르게 그리고 이러한 배송 소요 시간은 인터넷 쇼핑물의 규모와는 상관없이 모두 비슷하게 나타나, 쇼핑물들이 대부분 배송시간 단축을 물류 서비스 중 가장 중요하며 시급한 서비스로 생각하고 있음을 알 수 있다.

국내 물류프로세스의 자동화 정도를 살펴보면, 대부분의 업체들이 고객의 주문을 접수하는 과정은 자동화되어 있는 반면, 재고관리, 배송추적, 주문내역전달 등의 과정은 자동화정도가 약 20~30%로 높지 않은 것으로 나타났다. 특히 배송과 포장 부분은 아직 자동화 정도 수준이 낮으며 영세한 실정이다.

〈표 5-7〉 국내 물류의 자동화 현황

구 분	주문접수	재고관리	배송추적	주문내역전달	배송	포장
자동화(%)	91.5	32.7	22.2	20.9	15.7	6.5

주: 복수응답 허용

자료: 송지희(2001. 3)

국내에는 아직까지 물류의 아웃소싱이 많지 않은 상황이다. 조사결과 물류프로세스 중 아웃소싱을 하고 있는 부분은 대부분이 배송인 것으로 나타났으며, 나머지 부분들의 아웃소싱 정도는 매우 낮아 아직 물류의 아웃소싱화 수준은 낮은 것을 알 수 있다. 국

배송 업체를 보유하지 않은 인터넷파크는 고객 서비스 향상을 위한 eSCM(Supply Chain Management) 시스템 구축과 8시간 배송 정착화를 목표로 삼고, 택배 제휴사인 이클라인, 제일제당 택배와 긴밀히 협조하고 있다.

내도 향후에는 해외의 사례처럼 물류부분의 비용을 절감하기 위해 아웃소싱 경향이 많아질 것이며, 실제 물류 아웃소싱 서비스를 제공하는 업체들도 많이 생겨나고 있다.

〈표 5-8〉 국내 물류의 아웃소싱 현황

(단위: %)

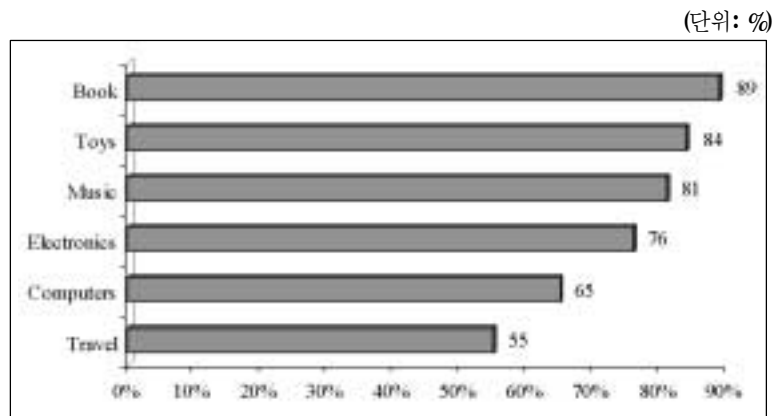
구분	배송	상품보관	포장	A/S	반품	주문처리	콜센터
아웃소싱	84.2	18.3	15.7	15.7	85	7.8	2.3
비용이 가장 큰 부분	78.4	5.9	1.3	2.0	65	2.6	2.6

주: 복수응답 허용  
 자료: 송지희(2001. 3)

### 3.2 가격

#### 1) 인터넷 쇼핑물의 가격경쟁

인터넷이 등장하면서 고객들은 검색엔진과 가격비교 검색엔진 등을 이용하여 특정 제품이나 서비스에 대한 상품정보와 가격정보를 손쉽게 찾을 수 있게 되었으며, 특히 여러 사이트를 서핑 하면서 가격을 비교함으로써 보다 저렴한 가격의 물건을 구매할 수 있게 되었다. 따라서, 대다수의 인터넷 쇼핑물은 가격경쟁을 통해 생존할 수 밖에 없다고 생각해 왔다. 그러나, 동일한 브랜드의 동일한 상품이라도 판매 사이트마다 서로 다른 가격에 판매되고 있으며, 실제 고객들은 인터넷에서 가격이 저렴하다고 해서 구입하는 것은 아닌 것으로 나타나고 있다.



자료: Mckinsey Quarterly(2001)

[그림 5-7] 처음 방문한 사이트에서 물건을 사는 고객의 비율

고객들을 대상으로 한 여러 조사를 살펴보면, 고객들이 인터넷에서 상품 혹은 서비스를 구매할 때 가격을 가장 많이 고려한다고 응답했다.<sup>111)</sup> 그러나, 실제 고객들의 쇼핑 행태를 조사한 맥킨지에 따르면, [그림 5-7]과 같이 적게는 60%에서 많게는 90%의 고객들이 처음 방문한 사이트에서 물건을 사는 경향이 있다고 한다. 또한 미국소비자들을 대상으로 한 조사에서는 온라인 고객의 불과 8%만이 온라인에서 구매시 가격을 비교해 보고 사며, 대부분의 고객들은 한 번 이용한 사이트를 계속 이용하는 것으로 나타났다.

국내의 조사결과는 이와 다소 차이가 있다. 실제 많은 인터넷 쇼핑몰들이 오프라인이나 경쟁 온라인 보다 저렴하게 가격을 책정하여 가격경쟁을 하는 것으로 나타났다.

〈표 5-9〉 가격결정 시 중요 요인(국내)

(단위: %)

구 분	전 체	쇼핑몰형태		월 평균 매출규모		
		전문몰	종합몰	1천만이하	1억이하	1억초과
타 온라인 경쟁사의 가격	32.7	30.8	37.0	29.1	34.9	42.1
상품의 질	24.8	23.4	28.3	29.1	20.9	15.8
오프라인의 가격	22.9	27.1	13.0	25.5	27.9	15.8
차별화 된 고객서비스	13.7	13.1	15.2	12.7	14.0	13.2
고객들의 기대	5.9	5.6	6.5	3.6	2.3	13.2

자료: 송지희(2001. 3)

KISDI 조사에 따르면, 가격 결정 시 중요한 요인에 대한 설문에서 약 33%가 타 온라인 경쟁사의 가격을, 약 25%가 상품의 질, 약 23%가 오프라인 가격으로 응답했다. 이와 같은 응답은 업체의 과반수 이상이 경쟁 온라인 또는 오프라인 가격을 가장 중요하게 여기고 있는 것을 의미한다. 특히 매출 규모가 큰 업체일수록 타 온라인 경쟁사의 가격에 민감하여, 가격경쟁이 치열하다는 것을 알 수 있다. 그러나, 규모가 작은 기업일수록 가격 결정 시 상품의 질을 고려하는 비율이 높게 나타났다. 한편, 매출규모가 큰 대기업들 중 약 13.2%가 고객들의 기대가 가격결정 시 중요 요인이라고 응답하여, 이들 업체들은 가격결정에 고객이 중요한 요인으로 작용하고 있음을 알 수 있다.

## 2) 인터넷에서의 가격전략

앞서 살펴본 것처럼 인터넷에서는 소비자들이 가격이 저렴하다고 해서 많이 구매하는 것은 아니며, 따라서 가격을 낮추는 단순가격경쟁은 사이트의 수익성만을 더 악화

111) 송지희(2001)에 따르면, 2000년 12월 소비자들을 대상으로 한 KISDI 조사결과 소비자들이 온라인에서 물건을 구입할 때 가장 중요하게 여기는 요인으로 가격(29.1%), 제품품질(24.7%), 브랜드이미지(21.4%)로 응답하여 가격을 가장 중요한 요인으로 응답했다.

시킬 뿐 경쟁력이 있는 전략이 아닐 것이다. <표 5-10>은 인터넷 업체들이 단순한 가격경쟁에서 벗어나, 고객들을 확보, 유지하면서 나름대로 수익을 얻을 수 있는 가격전략이다.

<표 5-10> 인터넷 쇼핑물의 가격전략

가 격 전 략	주 요 특 징
고객들의 가격범위에 대한 이해를 이용한 전략	모든 상품이나 서비스는 각각 고객들의 구매의사결정에 영향을 미치지 않는 가격 범위(Pricing Indifference Band)가 존재한다. 예를 들어 화장품의 경우는 약 17%의 가격범위 내에서 가격이 움직인다면 고객들의 의사결정에는 무차별하다고 하며, 금융상품의 경우는 약 0.2% 이내라고 한다. 이러한 가격범위를 이용하여 고객이 추가적으로 얼마나 더 지불할 의사가 있는지를 파악한다면, 가격을 현 수준보다 높일 수 있으며, 수익을 개선시킬 수 있을 것이다. 특히 이러한 가격범위를 파악하기 위해서 오프라인은 매우 오랜 시간이 걸리지만, 온라인의 경우는 방문하는 고객들을 대상으로 간단한 실험을 통해서 파악할 수 있다. <sup>1)</sup>
시장변화에 따른 유연한 가격대응	인터넷에서는 경쟁사나 고객 수요의 변화와 같은 외부 변화를 신속하게 가격에 반영할 수 있다. 오프라인의 경우는 가격수정으로 인한 Menu Cost <sup>2)</sup> 가 상당부분 있지만 인터넷은 이러한 비용이 거의 0에 가깝다. 따라서, 시장 수요에 대한 유연한 대응으로 가격을 올리 수도, 내릴 수도 있을 것이다.
가격세분화 전략	고객이 해당상품에 대해 어떤 가치를 두느냐에 따라 고객들의 집단을 나눌 수 있고, 이러한 고객 집단에 따라 차별화 된 가격을 책정하는 전략이다. 오프라인에서는 고객들의 행태를 파악할 수 없지만, 온라인에서는 고객들의 구매이력, 클릭율, 구매패턴 등을 파악할 수 있으며 이를 이용하여 고객들을 세분화하여 차별화 된 가격을 책정할 수 있다.
고객이동 방어벽을 형성하는 전략	직접 가격을 책정하는 전략은 아니지만, 고객에게 다른 사이트로 쉽게 이탈할 수 없도록 차별화 된 서비스를 제공함으로써 가격경쟁에서 유리한 위치를 차지할 수 있다. 고객들의 선호에 맞는 개인화 된 서비스를 제공하는 것에서부터, 타 사이트보다 편리한 쇼핑절차, 신속하고 정확한 Delivery 등 타 사이트와는 다른 서비스를 제공한다면, 다소 가격이 경쟁사보다 높더라도 경쟁에서 우위를 점할 수 있다. 실제로 아마존은 타 온라인 서점보다 가격이 3~13% 높으나, 온라인 서점 시장점유율은 거의 80%에 육박하고 있다.

주: 1) 아마존은 고객들의 반응을 테스트하기 위해 고객들마다 차별화 된 DVD 가격을 제시했으나, 고객들이 이를 알고 항의해 옴에 따라 오히려 이미지를 손상하는 결과를 가져왔다. 고객들의 가격에 대한 반응을 살펴보기 위해서는 정확한 테스트 고객, 상품, 범위를 정해서 살펴보아야 하며, 고객들의 반응(문의, 불만)에 대해 적절하게 대응해야 한다.

2) Menu Cost란 가격이 변동되었을 때 가격을 수정하는 비용으로, 오프라인의 경우는 상품 하나하나마다 붙어 있는 가격표를 모두 수정해야 하므로 비용이 매우 높게 든다.

### 3.3 Hybrid 전략

#### 1) 진출 유형

**Hybrid** 전략이란 온라인으로 출발한 기업들이 오프라인으로 진출하거나, 오프라인에 기반을 둔 기업들이 온라인으로 진출하여 채널을 다양화시키는 전략이다. 오프라인 기업의 경우 온라인 쇼핑몰을 직접 구축하여 운영하는 경우이고, 온라인쇼핑몰의 경우는 오프라인에 직접 매장을 만들거나 **Value Chain** 중 특정부분을 오프라인과 제휴하는 전략을 의미한다. 이러한 **Hybrid** 전략은 크게 세가지로 나뉘볼 수 있다. 첫째는 온라인 쇼핑몰이 실제 매장을 오프라인에 구축하는 경우이고, 둘째는 온라인 사업부 중 기존의 오프라인을 이용했던 부분들 중 취약했던 부분, 즉 배송, 물류, 고객센터, 지불 등에서 오프라인의 설립 및 제휴를 통해 이 부분을 강화하는 경우거나, 오프라인업체가 기존의 온라인 쇼핑몰과 제휴를 통해 온라인에 진출하는 경우이다. 셋째는 오프라인 유통업체가 인터넷 쇼핑몰을 개설하여 온라인과 오프라인의 시너지 효과를 창출하는 전략이다.

#### 가) 오프라인에 매장을 구축하는 경우

순수 온라인 쇼핑몰들이 실제 물리적 상점을 구축하는 경우이다. 인터넷 쇼핑몰이 활성화되던 초기에는 많이 등장했던 전략이지만, 최근에는 인터넷 쇼핑몰의 실적 부진으로 오프라인에 직접 매장을 개설하는 경우는 드물다. 온라인 상점을 먼저 개설한 후 오프라인을 개설하는 경우도 있고, 동시에 두 채널을 오픈하는 경우도 있다. 또, 온라인에서만 판매를 하는 경우가 있고, 온라인과 오프라인 동시에 판매를 하는 경우도 있다. 미국의 건강식품 온라인 판매업체인 **Gazoontite.com**의 경우 샌프란시스코 및 LA 등지에 상점을 개설했다. 이 회사는 상점에 인터넷을 설치, 고객들이 오프라인 상점에서 온라인을 이용하여 물건을 주문할 수도 있도록 했다. 또 미국의 PC메이커인 **Gateway**사는 1996년부터 꾸준히 오프라인 상점을 구축하여 현재는 약 200여개를 거느리고 있다. 이 회사의 경우 오프라인 상에서는 컴퓨터를 테스트 해 볼 수 있을 뿐 판매를 하지 않기 때문에 재고문제가 전혀 없다. 한편, 국내의 경우 인터파크의 경우 전국적으로 약 22개의 직영점을 오프라인 상에 운영하고 있으며, 유아용품판매업체인 **파이크**는 온라인과 오프라인을 동시에 개장하였다.

#### 나) 상대적으로 취약한 부분을 오프라인 구축 및 제휴를 통해 보강하는 경우

순수 온라인 쇼핑몰들이 오프라인 기업에 비해 상대적으로 약점으로 나타나는 부분이 배송, 물류, 지불, 사후 서비스 등이다. 따라서 이러한 약점부분을 오프라인 기업과 제휴하여 경쟁력을 확보하려는 움직임이 최근 활발히 일어나고 있다. 아마존은 작년 말 독자적인 물류 창고를 개설했으며, 오프라인 기업들인 **Toysrus, Borders, Wal-mart** 등과 제휴함으로써 오프라인 고객들을 확보하며, 오프라인 거점을 이용할 수 있게 되었다. 국내에서는 롯데닷컴이 롯데리아 및 세븐일레븐 망을 이용하여 배송, 지불, 고객센터 등을 가능하게 하는 전략을 쓰고 있으며, 삼성물은 택배회사인 **HTH**를 인수했

으며, 바이엔조이는 한국통신 전화국사를 물류거점으로 이용하고 있다.

다) 오프라인 업체가 온라인 쇼핑몰에 진출하는 경우

오프라인 업체가 온라인 쇼핑몰에 진출하는 경우는 크게 두가지이다. 첫째, 직접 온라인 쇼핑몰을 구축하여 진출하는 경우이고, 둘째, 기존의 순수 온라인 쇼핑몰과 제휴를 통해 진출하는 경우이다. 직접 온라인 쇼핑몰을 구축하는 경우에도 두가지가 있다. 자사내에 온라인 쇼핑몰을 한 사업부로 두는 경우와, 완전히 별도 법인으로 분사하는 경우가 있다. 그러나, 별도법인으로 분사하는 경우도 최근 인터넷 기업의 주가가 하락하고, 고객들의 불만이 커지면서 **Spin-off**에 대한 회의적인 시각이 많아짐에 따라 다시 자사내에 귀속시키려는 움직임이 많다. **Ticketmaster**의 온라인 사이트도 오프라인 모기업과 다시 합쳐졌고, 카다로그 판매업체인 **Delia**도 인터넷 웹사이트 운영을 모기업에 귀속시켰다. 자사내에 온라인 쇼핑몰을 한 사업부로 두면서, 기존의 오프라인 채널과의 시너지 효과를 극대화시켜 성공한 업체로는 **JC penney**가 있다. 특히 **JC penney**는 오프라인, 카다로그, 온라인 세가지 유통채널을 결합시키는 **Three-tailing** 전략으로 유명하다.

순수 온라인 쇼핑몰과 제휴하여 진출하는 경우는 **Toysrus**와 **Borders**와 같은 오프라인 유통업체들이 아마존과 제휴하여 온라인에 진출한 경우가 있다.

## 2) 주요 사례

가) 아마존의 사례

아마존은 대표적인 오프라인 업체인 **Toysrus**, 월마트, **Borders**와 제휴함으로써 오프라인 채널을 이용하는 **Hybrid** 전략을 구사하고 있다.

지난 2000년 9월 오프라인 장난감업체인 **Toysrus**와 장난감 및 비디오게임 판매를 위한 사이트를 10년동안 공동으로 운영하기로 하는 계약을 맺었다. 이러한 계약을 통해 아마존은 **Toysrus**의 구매력과 판매력을 이용하며 재고비용을 줄였으며, **Toysrus**의 경우 배송/고객서비스시스템을 이용함으로써 고객들의 불만을 해소할 수 있게 되었다.

또한, 아마존은 2001년 3월 4일 월마트와의 제휴가 임박했음을 알렸다. 이와 같은 제휴가 성사된다면 온라인의 강자인 아마존은 월마트의 고객들을 확보할 수 있으며, 월마트의 풍부한 자금을 투자 받을 수도 있다. 한편, 온라인 부분에서 고전을 면치 못했던 월마트는 온라인 부분의 약점을 보완 할 수 있게 될 것으로 전문가들은 기대하고 있다.

지난 2001년 4월 11일 아마존은 오프라인 책/CD/비디오 판매업체인 **Borders Group**과 제휴를 체결했으며, 두 업체의 공동 사이트가 올 8월 오픈할 예정이다. **Borders Group**은 미국 전역에 오프라인 상점을 보유하고 있으며, 동시에 **Borders.com**이란 온라인도 보유하고 있다. 제휴를 통해 **Border.com**은 아마존의 **Fulfillment**와 **Customer Service**를 이용할 수 있으며, 아마존은 **borders**의 오프라인 거점을 반품, 교환 등의 거점으로 활용하고 **Borders**의 서적과 서적산업에 대한 노하우를 얻을 수 있게 되었다.



## 나) JC penney의 사례

JC penney가 시도하고 있는 Three-Tailing 전략은 카다로그, 웹, 실물매장이 결합된 새로운 채널 전략으로 기존의 판매망이었던 카다로그 데스크와 매장을 최대한 활용하면서, 카다로그 고객들을 다른 웹으로 뺏기지 않고 자사의 웹사이트로 유도하고 있으며, Inventory가 많이 필요한 상품의 구매는 웹에서 하도록 하며, 고객정보를 바탕으로 다양한 온·오프라인 마케팅을 펼쳐 나가는 전략이다. 이러한 온라인, 카다로그, 오프라인 세가지의 시너지 효과가 매우 크다. 그간 전체 고객의 65%에 다다랐던 카다로그 고객들은 카다로그를 보고 사고 싶은 물건이 있으면, 가까운 오프라인 매장을 찾을 수 있고, 상품번호를 인터넷에 입력하면, 인터넷에서도 주문이 가능하다. 인터넷에서 주문한 상품은 penney의 어느 매장에서나 찾을 수 있으며, 교환이 가능하다. 특히 penney의 상점 매니저는 그 지역의 모든 카다로그와 온라인 매출에 대해 책임을 지며, 실적에 따른 인센티브를 부여 받는다.

## 다) lotte.com의 사례

롯데닷컴은 롯데백화점 및 종로서적 등 실물공간에 유통기반을 가진 회사들과 제휴를 맺어 온라인과 오프라인의 시너지 효과를 창출하고 있다. 또, 세븐일레븐, 롯데리아, 마그넷 등 고객접점을 가지고 있는 실물 회사들과의 제휴를 추진하고 있다. 특히 롯데닷컴은 세븐일레븐과 같은 편의점을 물류거점으로 활용하여, 고객이 구입한 물건에 대해 오프라인에서 찾아갈 수 있도록 하는 서비스를 제공하고 있다. 이와 같은 롯데닷컴의 전략을 ‘점포 연동형 전자상거래모델’이라고 하는데, 단순히 오프라인을 온라인화시키는 전략이 아니라, 전자상거래에 적합한 모델을 찾으려는 전략으로 높게 평가받고 있다.

## 참 고 문 헌

- 대한상공회의소, 『사이버 쇼핑몰 실태분석』, 대한상공회의소, 1999. 9.  
 산업자원부, 『전자상거래백서 2000』, 산업자원부, 2000. 6.  
 송지희, 「온라인 쇼핑몰의 Click-and-Mortar 전략」, 『KISDI IT FOCUS』, 정보통신정책연구원, 2000. 5.  
 \_\_\_\_\_, 「온라인 쇼핑몰의 이슈로 부각되는 Fulfillment」, 『KISDI IT FOCUS』, 정보통신정책연구원, 2000. 8.  
 \_\_\_\_\_, 「e-Customer의 특성에 따른 쇼핑몰 전략」, 『KISDI IT FOCUS』, 정보통신정책연구원, 2001. 2.  
 \_\_\_\_\_, 「온라인 쇼핑몰 업체분석-수익, 고객충성도, 가격, 물류를 중심으로-」, 『정보통신정책 ISSUE』, 제13권 2호 통권 126호, 2001. 3.

- 아이클릭, 「2000년 하반기 전자상거래 조사결과」, 보도자료, 아이클릭, 2001. 1. 17
- 통계청, 「전자상거래 통계조사 결과」, 통계청, 2000. 8.
- \_\_\_\_\_, 「전자상거래 통계조사 결과」, 통계청, 2000. 10.
- \_\_\_\_\_, 「전자상거래 통계조사 결과」, 통계청, 2000. 12.
- KISDI, 「인터넷 이용자 행태 분석 조사」, KISDI 내부자료, 2000. 12.
- 조동기 외, 「인터넷산업분류별 국내 인터넷 기술/시장 조사 분석」, 정보통신정책연구원, 용역사업보고, 2000. 12.
- Bain&company, “The year 2000 online retailing agenda,” *eStrategy Brief*, 1999. 12.
- \_\_\_\_\_, “The Value of Online Customer Loyalty,” *eStrategy Brief*, 2000.
- \_\_\_\_\_, “Assuring the Price is Right Online,” *eStrategy Brief*, 2000.
- Bhise, Himesh, Diana Farrell, Hans Miller, Andre Vanier, and Adil Zainulbhai “The Duel for the Doorstep,” *MckinseyQuarterly*, No.2, 2000.
- Dataquest, “Web Order-Fulfillment Reality: Seven Painful Truth,” 2000. 6. 5.
- \_\_\_\_\_, “Order Fulfillment System for Internet Channels,” 2000. 4. 26.
- Figueiredo, John M. de “Finding Sustainable Profitability in Electronic Commerce,” *Sloan Management Review*, Summer 2000
- Forrester Research, “Clusters Reshape Online Retail,” 2000. 2.
- MckinseyQuarterly, “From retailing to e-tailing,” No.1, 2000
- \_\_\_\_\_, “How E-tailing can Rise from the Ashes,” No.3. 2000.
- “Monetizing Traffic: Translating Web Visits Into Business Value,” *IMT Strategies*, 2000.
- Vishwanath, Vijay, “B2C Storm Survivors,” *Bain&company*, 2000. 10.