

전자쇼핑몰의 성공요인에 관한 연구

곽 수일 *

정 인근 **

요약

전자상거래는 시간과 공간적인 제약의 극복과 함께 거래주체간 관계의 재구축을 통해 기존 상거래에 많은 영향을 미치고 있다. 특히 고객에게 시간과 지리적인 측면에서 구매의 편리성을 제공하는 전자쇼핑몰은 전자상거래를 선도하는 중요한 사업분야로 부각되고 있으며 전자쇼핑몰의 발전과 더불어 성공적 전자쇼핑몰의 비즈니스 모델과 이에 적합한 전략수립에 대한 관심이 높아지고 있다.

본 연구는 전자쇼핑몰의 사업 전망을 조망하고, 국내 전자쇼핑몰 사업의 성공 가능성을 높일 수 있는 비즈니스 모델과 사업전략을 수립하는데 유용한 정보로 활용될 수 있도록 주요성공요인을 추출하였다. 전자쇼핑몰의 주요성공요인에 대한 분석 결과 다양한 상품 정보 및 부가서비스의 제공, 철저한 고객관리, 편리한 구매프로세스의 제공, 웹사이트 인지도, 상품에 대한 품질보증 등이 중요한 성공요인으로 나타났다. 즉, 전자쇼핑몰은 상품 측면에서 상품의 품질보증, 부가서비스의 제공과 고객측면에서는 고객관리 및 편리성을 제공하는 것이 중요한 성공요인으로 제시됨에 따라 전자상거래의 운영적 측면이 더욱 중요한 것으로 분석되었으며, 기업차원에서는 웹사이트 인지도가 중요한 요인으로 나타났다. 그러므로 현재 전자쇼핑몰의 성공요인은 전사수준의 경쟁전략적 측면보다는 관리운영적 측면이 더욱 중요한 것으로 볼 수 있다.

제 1 절. 서론

전자상거래에 대한 연구가 최근 들어 많은 연구자들의 관심을 불러일으키고

* 서울대학교 경영학과 교수

** 한국외국어대 경영학과 교수

있다. 전자상거래의 기반이 되는 전세계 인터넷 이용자 수는 3,600만 명으로 추산되고 있으며 2002년에는 사용자 수가 1억 4천 2백만 명으로 늘어날 것으로 전망되어 연평균 증가율은 79%가 될 것으로 예측하고 있다(e-land, 1997). 국내 인터넷 이용자 수도 백만 명을 넘었으며 2002년에는 4백만 명을 돌파할 것으로 예측하고 있다(한국 정보통신 진흥협회, 1997). 인터넷 사용자의 폭발적인 증가와 더불어 전자상거래가 발전함에 따라 개인, 기업 및 경제적 차원에서 많은 변화가 있을 것으로 예상되고 있다. 전자상거래는 가상공간에 적합한 형태로 개인의 업무방식을 변화시키고 있으며, 기업의 업무절차와 조직구조의 변화를 가져오고 있으며, 물리적인 시장에서도 보다 다양한 거래에 필요한 정보를 효율적으로 교환함으로써 거래의 불확실성을 감소시키고, 거래의 효율성을 증진시켜 마찰없는 시장(friction-free market), 즉 전자시장(electronic market)을 형성해 가고 있다. 이에 따라 제조업, 유통업, 은행 등 다양한 분야에서 자사의 홍보를 위한 홈페이지나, 상품판매를 위한 쇼핑몰을 개설하고 있다.

그러나 전자상거래는 비즈니스 거래를 전자적으로 처리하거나, 웹(WWW)에 가상점포(storefront)를 마련하는 것 이상의 의미를 갖는다. 전자상거래는 전화, 또는 우편을 통해 소비자를 상대로 상품을 판매하던 통신판매와 달리 그 범위에 있어서 기업과 기업간, 기업과 소비자간의 효율적인 거래를 가능케 하며, 물리적 상품을 대상으로 할 뿐만 아니라 정보를 상품화하여 소비자의 요구에 맞는 형태로 조합(bundling)함으로써 새로운 비즈니스를 가능케 하고 있다. 즉, 전자상거래는 컴퓨팅과 커뮤니케이션 기술을 통합하여 상업적 거래(commercial transactions)형태 뿐만이 아니라 새로운 방식의 비즈니스를 예고하고 있다.

그러므로 전자상거래를 통해 새로운 사업기회를 발견하고자 하는 시도가 지속되고 있으며, 전자상거래가 새로운 사업수단으로 부상하면서 전자상거래의 특성을 고려한 새로운 비즈니스 모델을 개발하고, 전자상거래 환경에서 성공하기 위한 다양한 전략을 모색하는 연구가 진행되고 있다. 그러므로 향후 전자상거래를 통해 새로운 사업기회를 마련하거나, 전자상거래를 운영하고 있는 기업들이 사업을 성공으로 이끌 수 있는 주요성공요인을 인식하는 것은 매우 중요하다.

본 연구는 이러한 관점에서 전자상거래에서 비즈니스를 시작하거나, 현재 전자상거래를 운영하고 있는 기업 및 전자시장에서 새로운 비즈니스 모델과 사업전략을 개발하고자 하는 연구자들에게 시사점을 제공할 것이다.

본 연구에서는 전자상거래의 다양한 사업형태 중 전자쇼핑몰을 중심으로 주요성공요인을 분석하였다. 제2절에서는 전자상거래와 전자쇼핑몰에 대한 개념을 설명하고, 제3절에서는 전자쇼핑몰의 주요성공요인을 분석하기 위한 이론 고찰 및 분석 체계를 정리하였으며, 제4절에서는 주요성공요인을 실증적으로 도출하였다. 마지막으로 제5절에서는 본 연구의 시사점과 향후 연구방향에 대하여 기술하였다.

제 2 절. 전자상거래의 정의 및 효과

1. 전자상거래의 개념 및 연구방향

전자상거래에 대한 통일된 개념이 정립되어 있지는 않지만 전자상거래의 발전 초기에는 기존의 물리적 거래를 인터넷과 같은 전자매체로 대체한다는 기술적 측면이 강조되었다. 그러나 최근에는 전자상거래를 비즈니스 측면과 더불어 가상시장이라는 경제적 측면을 강조하고 있다. 이러한 변화는 전자상거래를 가능케 하는 기반요소는 정보기술의 발전에 기인하고 있으나 궁극적으로 전자상거래의 활용과 사업적 성패는 비즈니스적 성공과 이를 통한 새로운 경제형태의 출현을 의미하고 있기 때문이다.

전자상거래의 정의를 살펴보면 유럽의 ESPRIT(1996)에서는 “물리적 교환 또는 직접적인 물리적 접촉보다는 전자적으로 상호작용하는 사업거래 유형”이라 정의하고 있으며, “변화 요구와 신기술을 활용하여 사업 방식을 혁신하고자 하는 새로운 관점”으로서 사업방식에 있어서 혁신성을 강조하고 있다. Kalakota와 Whinston(1997)은 통신, 비즈니스 프로세스, 서비스, 온라인 측면에서 다양한 의미를 부여하고 있으며 “전자상거래는 새로운 비즈니스 기회에 대한 창출

과 개척, 그리고 비즈니스 가치 창출을 위한 수단“으로 정의하여 비즈니스적 측면을 강조하고 있다. 또한 OECD(1997)에서는 “전자상거래는 일반적으로 개인과 조직을 모두 포함해서, 디지털화된 데이터 (텍스트, 음성, 화상 포함)의 처리와 전송에 바탕을 두고 있는 상업적인 활동과 관련된 모든 종류의 거래 형태”로 정의하고 있다. 이러한 정의를 통해 전자상거래의 거래주체를 중심으로 거래 형태를 구분하고, 이들 거래 주체간에 이루어지는 모든 상업적 활동을 전자상거래의 범위로 포함함으로써 기업적 측면 뿐만 아니라 경제적 측면까지 포괄하고 있다.

이러한 다양한 정의는 전자매체를 활용한다는 측면에서는 일치된 견해를 갖고 있지만 전자상거래를 바라보는 관점의 차이에서는 많은 이견이 존재하고 있다. 이는 전자상거래의 개념을 이해하기 어렵게 만들고 전자상거래의 범위와 유형을 파악하는데 어려움을 주고 있어 전자상거래의 의미에 관하여 종합적 접근이 필요하다. 그러므로 전자상거래의 의미를 체계적으로 파악하기 위해서는 전자상거래를 이루는 구성요소를 살펴 볼 필요가 있다. 전자상거래의 주요한 구성요소는 거래 주체, 상품 및 절차를 들 수 있다(Schime, 1997).

[표 1] 전자상거래의 구성요소

구성요소	의 미
주체	기업, 개인, 행정기관을 포함
상품	물리적 상품과 디지털화된 상품으로 구분
절차	조달, 물류, 생산, 마케팅, 판매, 서비스 등 가치사슬 관점에서 이루어지는 상품과 정보의 전달 절차

[표 1]에서 보는 바와 같이 전자상거래를 구성하는 주체들의 거래형태에 따라 기업간 거래(business to business), 기업과 소비자간 거래(business to consumer), 기업과 행정기관간 거래(business to administration), 소비자와 행정기관간 거래(consumer to administration)로 구분되며(ESPRIT, 1996), 기업과

소비자간 거래는 전자쇼핑몰을 통해 상품을 판매하거나 구매하는 형태로서 사용편리성, 저렴한 가격, 다양한 부가정보의 제공 등의 장점으로 인하여 많은 발전이 이루어지고 있다. 현재는 개인과 기업간의 거래가 전자상거래의 주요 대상이 되고 있으나 향후에는 기업간 전자상거래가 점차 활성화될 것으로 예측되고 있다(OECD, 1997).

상품은 현재는 표준화된 디지털상품, 또는 물리적 상품이 주로 거래되고 있으나, 향후에는 자유로운 조합이 가능하며, 생산에 필요한 한계비용이 거의 없어 고객에 특화된 다양한 디지털 상품 및 서비스가 주요한 판매상품으로 등장할 것이다(Kambil, 1997, Bakos, 1998).

전자상거래는 기업의 업무절차의 혁신적인 재편을 의미한다. 과거에는 기업이 생산한 상품을 유통업체를 통해 소비자에게 판매하는 푸쉬(push)형 생산 방식을 취했으나, 전자상거래의 상호작용적 특성으로 인하여 고객의 요구에 맞는 상품을 생산하기 위한 풀(pull)형 생산형태로 바뀌어 감에 따라(Kalakota & Whinston, 1997) 주문생산방식(Make to Order)을 위한 유연생산시스템, 간판시스템(Just-In-Time system), 효율적인 유통채널 관리 등이 중요해지고 있다.

한편 전자상거래의 기반 기술적 측면에서 살펴보면 전자상거래는 기존 네트워크 기술의 연장이라 할 수 있으나 기존의 기업간 거래에 사용되었던 EDI는 많은 차이가 있다. EDI는 업무에 필요한 문서를 전자적으로 처리하기 위한 방식이며, 기본적으로 구조적이고, 기계가 검색할 수 있는 데이터 포맷으로 교환하고자 하는 방식이다. 전자상거래와 차이점은 전달되는 문서형태가 구조화되어 있다는 점이다. 이러한 표준은 미국의 American National Standards Institute(ANSI)의 X12와 미국과 유럽연합을 중심으로 국제적인 표준인 Electronic Data Interchange For Administration, Commerce and Transport(EDIFACT)가 개발되었다. 그러나 EDI메시지 표준은 유연성이 떨어지며, 표현의 한계가 많다는 점이 지적되고 있다.

또한 EDI가 처음 소개될 때 조직간 교환의 효율성의 장점에 대한 많은 논의가 진행되었다. 그러나 다른 한편에서는 전송해야 할 문서에 대한 법적, 계약적

문제를 해결하기 위해 장기적이고, 비용이 많이 소요되는 협상이 진행되어야 하는 많은 사례가 제기되었다. 결론적으로 성공적인 EDI의 구현을 위해서는 높은 수준의 신뢰와 거래당사자의 업무프로세스에 대한 밀접한 조정을 필요로 하는 수많은 거래를 포함하는 지속적인 거래관계 속에서 “closed trading relationships” 형태를 취함으로써 폐쇄시스템의 형태를 갖게 되었다(Kimbrough & Lee, 1997).

앞에서 살펴본 바와 같이 전자상거래는 EDI와 달리 기본적으로 비표준화된 문서형태를 취하고 있고 개방시스템이기 때문에 개방시스템 형태에서의 신뢰성 보장이 중요한 문제가 되고 있다.

2. 전자상거래의 연구방향

전자상거래에 대한 연구는 기술적 측면, 비즈니스적 측면 및 경제적 측면에서 다양한 연구가 진행되어 왔다. 이들 연구를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 거래비용이론에 근거한 경제학적 관점에서 전자상거래가 산업구조에 미치는 영향에 관한 연구이다. 이들 연구는 주로 정보기술이 거래비용을 감소시킴으로써 거래에 필요한 활동을 내부화하는 대신에 기업간 거래를 촉진시키는 전자시장의 기능이 활성화될 것이라는 주장을 제기하였으며(Malone, Benjamin & Yates, 1995, 1996), 다른 한편으로는 시장(market)과 위계(hierarchy)라는 이분법적 방향 대신에 장기적인 협력과 조정이 중시되는 형태(move to the middle “hypothesis”)로 발전할 것으로 예측하였다(Clemmon, et.al., 1993). 이러한 연구에 기반하여 기업간 파트너쉽 또는 전자적 통합형태의 기업간관계의 형성에 관한 연구들이 진행되고 있다. 한편으로 전자상거래는 중간매개기능의 중재가 없이(disintermediation) 상품 및 서비스의 전달이 가능하다는 특성으로 인해 전자상거래는 기존 유통채널을 위협할 것이라는 견해가 있다(Kambil, 1997). 그러므로 전자상거래가 기존 유통채널과 충돌할 것인지 아니면 오히려 시너지 효과를 발휘할 수 있는지에 대한 연구와 함께 기존 유통채널로부터 새로운 유

통채널로의 전환을 어떻게 관리해야 할 것인지에 대한 연구가 핵심으로 떠오르고 있다.

둘째, 기업차원에서는 전자상거래 환경에서의 새로운 비즈니스 모델의 창출과 효과적 전략개발에 대한 연구가 이루어지고 있다. 전자상거래의 발전으로 전통적인 마케팅의 개념으로 해결하기 어려운 새로운 전략적 과제들이 생겨나고 있으며, 점차 가상조직화 되어 가는 환경에서 기업의 가치를 창출시키는 중요한 요소로서 지식(knowledge)과 지능(intellect)의 중요성이 부각되고 있기 때문이다(Venkatraman & Henderson, 1998). 즉, 기업과 고객간의 상호작용과 기업간 경계를 뛰어넘는 다양한 경험으로부터 생성되는 지식을 중심으로 새로운 전략과 비즈니스모델의 창출이 중요한 과제가 되고 있다.

셋째, 다양한 매개자(intermediary)에 대한 연구들이 진행되고 있다. 전자상거래 환경 하에서 Intermediary에 대한 논의는 전자상거래의 발전과 더불어 중요한 논쟁의 대상이 되어왔다. 전자상거래 환경 하에서 Intermediary의 필요성 및 역할에 대한 논쟁은 Intermediary의 역할이 감소할 것인가 또는 증가할 것인가에 대한 것이다. 한편에서는 전자상거래의 특성상 중간매개 없이 생산자와 소비자 사이의 직접 거래가 가능하므로 Intermediary의 역할이 감소하게 될 것이라는 것이며, 심지어는 완전히 제거될 것으로 예측하기도 하였다. Benjamin 등은 거래비용관점에서 완전시장으로서의 전자상거래가 활성화됨에 따라 Intermediary의 역할은 줄어들 것으로 전망하였으며(Malone, Benjamin & Yates, 1995, 1996), 이러한 특성을 “disintermediation”이라 표현하기도 하였다. 다른 한편으로는 오히려 물리적 시장에서의 마찬가지로 Intermediary의 역할은 더욱 중요해질 것이고 전자상거래 환경 하에서는 새로운 역할을 수행하게 될 것이라는 주장이다(Sarkar, 1996; Bailey & Bakos, 1997; Whinston, 1997). 이러한 Intermediary는 집합(aggregate), 신뢰(trust), 촉진(facilitation) 및 매칭(matching) 기능을 수행하게 될 것이라 주장하였다(Bailey & Bakos, 1997, Bakos, 1998). 이러한 Intermediary의 새로운 역할에 대한 논의에 따라 전자시장에서 Intermediary의 부가가치 창출과정과 사업유형에 대한 연구가 이루어지

고 있다.

넷째, 기술적 측면에서의 연구는 다양한 구매자와 소비자의 효율적인 검색기능을 제공하는 에이전트(agent)에 대한 연구, 전자상거래의 신뢰성을 확보하기 위한 보안 및 인증에 대한 연구, 쇼핑몰의 인터페이스에 대한 연구 등이다(Riggins & Rhee, 1998). 에이전트 기술은 검색 효율성을 높임으로써 검색비용을 낮출 뿐만 아니라 구매자와 판매자 사이의 협상을 중개하는 역할을 수행할 수 있으므로 전자상거래 환경 하에서 에이전트에 대한 연구는 매우 중요한 연구분야중의 하나이다(Bakos, 1998). 보안 및 인증기술에 대한 연구는 기술적 요인들 뿐만 아니라 법적, 제도적 측면에서 사용자의 신뢰성과 안정성을 확보하기 위한 노력이 전세계적으로 진행중이다(OECD, 1997, 정보통신부, 1997).

제 3절 주요 성공요인에 대한 이론고찰 및 분석 체계

전자상거래의 가장 큰 특징은 물리적인 상품과 정보의 분리이다. 상품과 정보의 분리와 통합에 따라 새로운 가치가 창출되며, 또한 이를 통해 소비자는 신속하게 전자시장에 접근할 수 있고, 물리적 시장에 비해 훨씬 낮은 가격으로 정보와 상품을 구매할 수 있다(Wang, 1997). 한편 생산자와 유통기관을 전자적으로 연결함으로써 불필요한 조정비용을 절감할 수 있으며, 물리적 배달에 따른 비용도 절감할 수 있다. 즉, 생산자와 소비자의 직거래가 가능하므로 중간 유통 단계를 거치지 않음으로써 유통비용을 줄일 수 있으며, 물자의 흐름에 따른 정보의 비용을 줄일 수 있기 때문에 물리적 배달에 따른 비용을 절감할 수 있다. 특히 전자상거래는 시간과 공간을 초월하여 거래가 가능하다는 특성으로 인해 접근 편리성을 제공하고 있으며, 물리적 공간상의 제약을 받지 않으므로 비용을 절감할 수 있다. 본 절에서는 이러한 전자상거래의 특성을 고려하여 쇼핑몰사업의 주요성공요인(CSF : Critical Success Factors)을 문헌연구를 통해 도출하였다.

1. 주요성공요인과 전자쇼핑몰의 개념

1) 주요성공요인의 개념

전자쇼핑몰 사업의 향후 사업 전망을 조망하고, 국내 전자쇼핑몰 사업의 성공 가능성을 높일 수 있는 사업전략을 수립하는데 본 연구결과가 유용한 정보로 활용될 수 있도록 주요성공요인을 분석하였다. 주요성공요인(CSF)이란 기업의 목표를 달성하기 위한 여러 요소 중에서 성공을 이끌어 내는 핵심요인으로 정의된다. CSF는 Rockart(1979)가 기업의 정보요구사항을 도출하기 위한 방법으로 사용하여 그 장점이 널리 알려지면서 정보자원계획, 전략계획, 개인의 목표설정 등 다양한 분야에서 활용되었다. 특히, 주요성공요인 분석기법은 정보시스템의 정보 제공 정도와 사용현황에 대한 평가, 정보기술에 의해 제공되는 새로운 전략적 기회의 포착을 용이하게 하며, 정보기술의 성과를 측정하는데 성공적으로 활용되었다. Rockart(1981)는 주요성공요인에 대한 주요한 원천을 3가지 관점으로 나누어 분류하고 있다. 첫째는 기업관련 요인으로 특정업계에 속해있는 기업들이 업계의 특성으로 인해 공통적으로 가지게 되는 산업특성요인(the industry factors), 기업의 경쟁전략과 특정산업내에서 해당 기업이 점하고 있는 기업의 지위나 선도적인 기업운영으로부터 발생하는 전략요인(competitive strategy and industry position), 기업의 외부적인 요인으로써 기업의 통제가 불가능한 영역인 환경요인(environmental factors), 특정시점에서 발생한 문제해결을 위해서 일시적으로 발생하는 요인(temporal factors), 관리자 스스로 영향력 행사 및 통제가 가능한 요인인 관리적 지위요인(managerial position) 등 5가지 요인으로 구분하였다. 둘째는 내외적 요인으로 경영관리자 스스로 관리 및 통제가 어려운 요인으로서 기업외부의 요인(external factors)과 경영관리자 스스로 영향력 행사 및 통제가 가능한 요인인 내적요인(internal factors)이 있으며, 셋째는 기업변화에 대처하기 위해 미래적이며 계획적인 요인(building factors)과 조직의 업무수행 능력을 관리하기 위해 지속적으로 세심한 관찰이 요구되는 요인

인 모니터링 요인(monitoring factors)으로 구분하였다. 이러한 주요성공요인의 발생원천에 대한 구분은 주요성공요인을 도출하는데 유용한 지침이 된다. 전자쇼핑몰에 대한 주요성공요인분석은 전자상거래를 추진하려는 기업의 성공적인 전자상거래 구현을 위한 전략설정에 활용될 수 있으며, 사업을 운영하고 있는 조직이나, 기업에게 성공을 위해 기본적으로 갖추어야 할 주요 요인에 집중하게 함으로써 전자상거래를 성공으로 이끌어 줄 수 있으며 또한 새로운 전략적 기회를 포착하는데 활용될 수 있다.

2) 전자쇼핑몰의 개념

전자쇼핑몰은 인터넷 몰(Internet Mall), 가상몰(Virtual Mall), 전자몰(Electronic Mall), 가상점포(Virtual Storefront), 전자쇼핑몰(Electronic Shopping Mall) 등 다양한 명칭으로 불리고 있다. 이러한 전자쇼핑몰에 대한 연구는 전자상거래의 상업적 활용측면에서 전자쇼핑몰별 분류와 유형별 전략을 수립하는데 활용하기 위해 이루어지고 있다.

먼저 전자쇼핑몰의 분류에 대한 연구에 따르면 Hoffman과 Novak(1996)은 웹사이트를 크게 Destination Sites와 Web Traffic Control Sites로 구분하고, Destination Sites는 Online storefront, Internet Presence sites, Content sites로 구분하였으며, Web Traffic Control Sites는 Mall, Incentive sites, Search agents로 구분하였다. Spiller & Lohse는 137개의 인터넷 소매상에 대한 조사를 통해 44개의 변수를 고려하여 Superstores, Promotional stores, Plain sales stores, One-page stores, Product listings 등의 5가지 유형으로 구분하였다. 온라인 스토어는 규모, 제공하는 서비스, 인터페이스의 질이라는 3가지 차원에서 달라진다. 이러한 범주화는 전자상거래에 기반한 전략을 이해하는데 필요하다 (Spiller & Lohse,1997).

이재규(1997)는 전자쇼핑몰을 품질보증, 대금결제, 물품배달의 세 가지 측면에서 종합중개형, 백화점형, 복수백화점형, 전문점, 전문중개, 제조업자 직판 등의 6가지 유형으로 구분하였으며, 김효석과 김창수(1997)는 판매제품 유형(단일

유형과 다중유형)과 제품판매 유형(간접판매와 직접판매)에 따라 종합중개형, 종합직판형, 전문중개형, 전문직판형으로 구분하여 각 유형별 전략과 성공요인을 도출하였다.

그러나 이러한 쇼핑몰의 분류는 분류자체로서는 의미가 있으나 이러한 유형 분류를 통해 새로운 비즈니스 모델로서 체계화가 이루어지지 않은 상황에서 전자쇼핑몰 유형별로 전략을 수립하는 세분화된 연구를 시작하기에는 이른 감이 없지 않다. 이러한 한계로 인해 기존연구의 결과는 각 전자쇼핑몰의 유형별 차별화 전략을 중심으로 차별화 전략의 내용을 상품 또는 고객관점에서 사례조사를 통해 나열하는 정도에 그치고 있다. 따라서 본 연구에서는 전자쇼핑몰 유형별로 전략을 세분화하지 않고 전체 쇼핑몰을 중심으로 분석하였다.

2. 전자쇼핑몰의 성공요인에 대한 이론적 고찰

전자상거래의 성공요인은 다양한 측면에서 제시되고 있으나 Belz(1991)는 판매자가 주력상품이나 서비스만을 제공하는 차원을 넘어 경쟁에서 차별화를 성공적으로 수행하기 위해서는 1) 핵심 상품 및 서비스 2) 시스템 3) 연결서비스 4) 외부기업과 연계 5) 가격 및 품질 6) 신속한 배달 7) 설치 및 교육 8) 지속적인 서비스 9) 고객의 우호적 경험 등과 같은 통합적인 서비스를 제공해야 한다고 하였다

또한 Kambil(1995, 1997)은 전자측면에서 전자상거래의 성공요인으로 규모/범위/외부화의 경제성(economies of scale, scope and externalities)을 통한 시장 리더쉽 획득, 혁신을 통한 리더쉽 획득, 고객서비스, 브랜드 인지도(brand identity)를 제시하였다. 또한 전자상거래가 가치사슬에 미치는 영향을 분석함으로써 차별화, 부가가치 서비스의 중요성을 추가하였다. 규모/범위/외부화의 경제성이란 에이전트기술의 발전으로 소비자는 에이전트를 통해 가장 가격이 낮은 제품과 기업을 검색할 수 있으므로 점진적으로 가격경쟁이 치열해 질 것이며, 이러한 가격경쟁에 대처하기 위해서는 공급자로부터 더 낮은 가격에 상품을 구매

할 수 있는 협상력을 갖기 위해 충분한 규모를 가져야 함을 의미한다. 또한 고객의 기호에 맞는 상품 및 서비스의 차별화를 통해 경쟁력을 가져야 하는데 사용자들은 뉴스그룹이나, 동호회 등을 통해 상품의 장단점을 파악할 수 있으므로 상품의 차별성이 존재하지 않을 경우 품질에 대한 보증을 브랜드명으로 대체할 가능성이 있으므로 브랜드 인지도를 높이는 것이 중요하다고 지적하였다.

DealerNet(자동차산업)을 중심으로 성공요소를 분석한 Selz & Klein(1997)의 실증연구에 의하면 표적시장에 집중하여 고객의 수를 증가시켜 고객과의 접촉을 확대하고 거래수를 증가시키는 시장 침투, 차별화 정도와 정확한 목표고객을 설정할 수 있는 정보의 폭과 품질, 일괄 구매의 가능성, 상품에 대한 비교가 가능하도록 시장으로서의 기능을 수행하는 부가가치의 증진(value added), 최적화를 통한 저렴한 가격과 다양한 상품 및 서비스(efficient service production), 중요한 자원에 대한 접근을 편리하게 하고 인지도를 획득하는 토털 서비스(cooperative service production)를 중요한 성공요소로 제시하고 있다. 이를 위해서는 안정적인 고객확보와 고객의 흥미를 끌 수 있어야 하며, 보다 효율적인 서비스와 관리를 통해 경쟁자와 차별화를 시도하는 것이 중요하다고 하였다. 또한 마케팅 측면에서는 브랜드 인지도 및 충성도의 확보, 직접적인 상품 촉진활동, 상품 시연 및 배달, 공식적인 관계 설정, 연구 및 상품 개발, 서비스와 고객 지원을 제시하고 있다(www.successful.com, 1998).

한편, Kalacota & Whinston(1997)은 유통업의 발전이 60년대의 쇼핑몰, 70년대의 할인점, 80년대의 카테고리 킬러, 90년대의 슈퍼센터로 발전해온 과정을 제시하면서 전자쇼핑몰도 공급자로부터 낮은 가격으로 상품을 구매하고, 크로스쇼핑을 가능케 하는 슈퍼센터와 같은 형태가 바람직할 것으로 제시하였다. 또한 판매를 촉진시키기 위해서는 마케팅 측면에서 불특정 다수가 아닌 특정고객을 대상으로 하는 타겟마케팅의 필요성을 제시하였다.

[표 2] 전자상거래의 성공요인

성공요인	저자
<ul style="list-style-type: none"> · 규모/범위/외부화의 경제성을 통한 시장 리더쉽 획득 · 혁신을 통한 리더쉽 획득 · 고객서비스 · 브랜드 인지도 · 차별화된 서비스 	Kambil (1995, 1997)
<ul style="list-style-type: none"> · 시장침투 · 제공정보의 폭과 깊이 · 부가가치 · 효율적인 서비스 상품 · 토탈 서비스 상품 	Selz & Klein (1997)
<ul style="list-style-type: none"> · 핵심 상품 및 서비스의 제공 · 연결서비스 · 외부기업과 연계 · 가격 및 품질 · 신속한 배달 · 설치 및 교육 · 지속적인 서비스 · 고객의 우호적 경험 	Belz(1991)
<ul style="list-style-type: none"> · 타겟 마케팅 · 저가격 정책 	Kalakota & Whinston(1997)

주요 성공요인의 실증적 분석을 위해서 Kambil(1995, 1997), Selz & Klein(1997), Belz(1991), Kalakota & Whinston(1997)등이 제시한 성공요인을 Rockart(1979)가 제시한 성공요소의 3가지 원칙 중 기업전략측면, 운영 및 관리 측면에서 성공요인을 정리하면 다음과 같다.

- 1) 경쟁자의 수
- 2) 고객마다 차별화된 상품 및 서비스 제공
- 3) 단일한 주력 상품에 집중하는 전략

- 4) 다양한 상품 정보 및 부가서비스의 제공
- 5) 제조업자로부터의 신속한 상품구매 프로세스
- 6) 외부 서비스 업체와의 전략적 제휴
- 7) 철저한 고객관리
- 8) 편리한 구매 프로세스
- 9) 웹 사이트 인지도
- 10) 상품에 대한 품질 보증
- 11) 다양한 상품 구색
- 12) 신속한 배달 서비스
- 13) 저렴한 가격 정책
- 14) 고객에 대한 인증 서비스
- 15) 동호회 및 포럼 등과의 우호적 관계

제 4절 국내 전자쇼핑몰 주요성공요인에 대한 실증분석

실증연구를 위해 인터넷을 통해 국내외의 웹사이트를 직접 조사하였으며, 국내의 자료수집에는 설문조사와 인터뷰를 병행하였다. 설문지는 제3장에서 제시한 항목을 기초로 하여 작성하였으며 인터넷 검색사이트에 등록된 업체를 대상으로 총 83부를 발송하여 17부(회수율 약 20%)를 회수하였으며 인터뷰조사를 통해 4개 업체를 추가하여 총 21개 설문지를 회수하였다.

1. 국내 전자쇼핑몰 현황

1) 연간 운영비용

전자쇼핑몰 운영시 소요되는 비용은 연간 2000만원 이상이 소요되는 곳이 5개, 500만원 이하인 곳도 6개 업체나 되었다. 이러한 특징은 소규모업체와 대규

모업체가 공존하고 있음을 의미한다. 이렇게 낮은 운영비용으로 유지될 수 있는 것은 전자상거래의 진입장벽이 낮고 이로 인해 다수의 소규모 업체들이 사업에 참여하여 자영업체와 같은 형태로 운영되고 있기 때문으로 보인다.

[표 3] 전자쇼핑몰의 운영비용(연간)

단위: 만원

운영비용 빈도	500	1000	1500	2000	2000이상	계
빈 도	6	3	1	1	5	16
비율(%)	38	19	6	6	31	100

2) 이익발생 예상 시기

현재 이익을 발생시키는 곳은 응답 업체 중 1곳으로 거의 대부분이 수익을 창출하지 못하고 있는 상태이다. 매출액 규모는 전자몰 등 대규모 기업의 경우 월 평균 3천 만원정도이며, 소규모 업체의 경우는 극히 미미한 것으로 나타났다. 향후 손익분기점으로 예상되는 시기는 1년 후가 3개, 2년 후가 5개, 3년 이후는 4개, 4년 이후에 수익발생을 기대하는 업체도 2군데(13%)가 있는 것으로 볼 때, 전자상거래가 활성화되기까지는 최소 2~3년의 기간이 걸릴 것으로 예상된다.

[표 4] 구축 후 이익 발생 예상시기

예상년도	현재	1년후	2년후	3년후	4년후	계
빈 도	1	3	5	4	2	15
비율(%)	7	20	33	27	13	100

3) 전자쇼핑몰 사업시 애로사항

업체들이 당면하고 있는 가장 어려운 점으로 결제방식의 미비와 고객들의 인식 부족을 들고 있다. 안전하고 편리한 결제방식의 도입이 무엇보다 중요한

것으로 보이며 이와 함께 법과 제도적인 측면에서 뒷받침이 필요한 것으로 나타났다. 또한 현재까지는 학생, 직장인 등 한정된 사람들만이 인터넷을 사용하고 있기 때문에, 전자상거래의 활성화를 위해서는 인터넷 활용자의 저변확대가 무엇보다 시급한 것으로 보인다. 전자상거래가 확산되기 위해서는 특정그룹의 구매자뿐만 아니라 구매력을 가진 소비자들이 보편적으로 인터넷을 사용할 수 있는 기반이 마련되어야 할 것이다. 또한 전자상거래가 확산됨에 따라 업체간 경쟁 또한 심화되고 있음을 알 수 있다.

[표 5] 운영과정상에서의 애로사항

항 목	결제방식 미비	고객인식 부족	법, 제도 미비	구축 및 운영비용	보안	경쟁심화	계
빈 도	7	5	4	3	2	2	23
비율(%)	30	22	17	13	9	9	100

4) 향후 활성화가 필요한 사업분야

전자쇼핑몰의 발전을 위해 활성화가 필요한 사업분야로는 전자지불이 가장 필요한 것으로 인식되고 있으며, 다음으로 광고사업 분야인 것으로 나타났다. 전자지불 사업은 사용자의 신뢰성을 확보하기 위한 분야이며 현실적으로 금융권의 구조조정으로 인해 지연되고 있는 분야이다. 현재 국내 전자상거래는 전자물을 중심으로 한 판매사업분야가 주를 이루고 있으나 판매를 위해서는 상품 광고 및 촉진을 위한 사업분야의 발전이 필수적이며, 고객의 사용편리성을 위한 검색분야에서의 진전도 필요하다.

[표 6] 활성화가 필요한 분야

항목	전자지불	광 고	유통 및 물류	전자카탈로그 등의 검색 사업	계
빈 도	5	4	3	3	15
비율(%)	33	27	20	20	100

5) 홈페이지 방문 고객 수 및 구매 고객 수

자사의 홈페이지를 방문하고 있는 고객과 실제 구매고객 사이의 비율을 살펴보면 약 1.24%인 것으로 나타나 방문횟수에 비해 실제 구매는 매우 적은 것으로 나타났다. 그러므로 방문고객들이 상품을 구입할 수 있도록 고객을 유도하고 소비자 형태를 파악하는 사이트 유지 전략의 개발이 시급하다.

[표 7] 방문횟수별 실제 구매율(일평균)

방문 고객수	실제 구매 고객수	구매율
5783	72	1.24%

2. 주요성공요인

전자쇼핑몰에 대한 주요성공요인을 상품, 외부서비스, 일반서비스, 경쟁, 고객 측면으로 구분하여 질문한 결과 다양한 상품 정보 및 부가서비스의 제공, 철저한 고객관리, 편리한 구매 프로세스, 상품의 품질 보증, 웹사이트의 인지도, 다양한 상품 구색, 신속한 배달 서비스 등이 주요성공요인으로 조사되었다.

[표 8] 주요 성공요인 우선 순위

중요도	성 공 요 인	평균	표준편차
1	다양한 상품 정보 및 부가서비스의 제공	4.500	0.52
2	철저한 고객관리	4.400	0.63
3	편리한 구매 프로세스	4.38	0.62
4	웹사이트 인지도	4.31	0.79
4	상품에 대한 품질 보증	4.31	0.60
6	다양한 상품 구색	4.25	0.58
6	고객에 신속한 배달 서비스	4.25	0.45
8	저렴한 가격 정책	4.07	0.96
9	고객에 대한 인증 서비스	3.79	0.70
10	외부 서비스 업체와 전략적 제휴	3.69	0.60
11	고객마다 차별화된 상품 및 서비스 제공	3.67	0.98
12	제조업자로부터의 신속한 상품구매 프로세스	3.56	0.89
13	단일한 주력 상품에 집중하는 전략	3.50	1.15
14	동호회 및 포럼 등과의 우호적 관계	3.27	0.96
15	경쟁자수	2.69	0.77

상위의 1-5위로 분류된 항목들은 대부분 상품 및 서비스와 고객에 관련되는 요인이다. 상품 측면에서는 다양한 상품정보 및 부가서비스의 제공, 다양한 상품구색, 품질보증 등이 주요한 성공요인으로 나타났으며, 저렴한 가격이나 특정상품에 집중화하는 것은 한정된 고객을 중심으로 판매하는 경우에 수익이 발생하지 않기 때문에 바람직하지 않으며, 또한 단일 상품에 집중화하는 전문점의 형태보다는 다양한 상품 구색이 더욱 중요한 것으로 나타났다.

또한 고객측면에서는 철저한 고객관리와 차별화된 고객서비스가 중요한 성공요인으로 나타났다. 특히 인터넷을 사용하는 고객층의 대부분이 20~30대 학생 및 직장인이므로 이러한 고객의 소비에 맞는 상품을 개발하는 것이 중요한 성공요인으로 보인다.

그러나 기업의 집중화, 경쟁 강도 등 기업의 전략적 측면은 현재 기업의 성공에 중요한 영향을 미치는 요인이 아님을 보여주고 있다.

또한 전자상거래의 특성상 글로벌 마케팅이 가능하다는 특성으로 인해 전세계를 대상으로 하는 글로벌 전략을 생각할 수 있으나 아직 우리 나라의 경우는 전세계 고객보다는 국내고객을 목표로 하는 것이 더 안정적일 수 있다. 즉, 세계화 전략은 문화적 차이, 소비자의 구매성향의 차이로 인해 고객 특화 상품을 판매하기 어려운 실정이므로 개인 소비자를 대상으로 한 비즈니스는 국내에 치중하는 것이 보다 안정적일 것으로 보인다.

제5절 결론 및 시사점

본 연구를 통해 발견한 시사점을 살펴보면 아래와 같다. 첫째, 소비자행태에 대한 분석이 보다 체계적으로 이루어져야 할 필요성이 제기되었다. 구매력이 있는 소비자는 어느 계층이며, 이들 소비자들이 어떤 경로(검색엔진, 전자물 직접 방문, 광고사이트 등)를 통해 전자물에 접근하는가 등의 소비자의 구매패턴과 가상공간 하에서 소비자 행태에 대한 분석이 더욱 활성화되어야 한다. 현재 전자상거래를 이용하고 있는 사람들은 연령별로는 20~30대, 직업은 학생 또는 직장인으로 현재 고객의 특성은 교육수준이 높으며, 합리적인 사고를 행하는 사람들로 분류될 수 있다(CommerceNet, 1993, KPC, 1997). 그러나 현재의 소비자행태에 대한 분석은 이러한 타겟 고객의 특성을 무시한 채 기존의 마케팅연구 결과를 무비판적으로 수용하고 있다. 그러므로 향후 마케팅측면에서 소비자 행태에 대한 연구는 교육수준이 높고, 합리적인 의사결정을 수행하는 전문가들의 특성을 고려한 연구가 진행되어야 할 것이다. 또한 고객관리가 중요한 성공요인임에도 불구하고 고객의 정보를 활용한 일대일 마케팅이 제대로 이루어지지 않고 있다.

둘째, 구매시 소비자에게 부가되는 장점이 무엇인지에 대한 연구가 필요하

다. 전자상거래는 유통 및 물류비용 등의 감소로 인한 저렴한 가격, 24시간 접근 편리성 등이 물리적 상거래보다 유리한 점으로 거론되고 있으나 현재 국내 전자상거래의 경우에는 내부 업무의 효율화를 통한 비용절감과 물류 및 유통체제의 미흡 등으로 저렴한 가격이나 신속한 배달이 제대로 이루어지지 못함으로써 전자상거래의 장점을 충분히 활용하지 못하고 있는 것으로 나타났다. 전자상거래는 단순한 상품의 판매뿐만 아니라 리엔지니어링을 통한 업무절차의 혁신을 포함하고 있다. 그러므로 전자상거래가 소비자에게 제시하는 비전을 달성하기 위해서는 업무절차의 혁신, 외부조달업체에 대한 관리방안이 마련되어야 전자상거래의 장점을 실현할 수 있으며, 타 업체와의 경쟁에서 승리할 수 있는 핵심역량을 확보하게 될 것이다.

셋째, 앞에서 지적되었듯이 전자쇼핑몰의 중요한 성공요소로 웹사이트의 인지도를 들 수 있으나 자사의 홈페이지를 목표고객에 맞도록 위치시키기 위한 구체적인 전략은 부족한 실정이다. 국내의 쇼핑몰 일 평균 방문회수는 약 7천건으로 국내 검색 사이트의 일 평균 방문수 200만건(야후)에 비하면 매우 낮은 것으로 나타났다. 그러므로 자사의 홈페이지를 목표고객이 자주 접속하는 곳에 위치시키는 것이 매우 중요한 전략중의 하나가 되어야 할 것이다.

넷째, 전자쇼핑몰 전략중 단일한 주력상품에 집중하는 집중화전략은 그 중요성이 낮은 것으로 조사되어 향후 전자쇼핑몰의 비즈니스 모델을 정립하는데 시사점을 제시하고 있다. 전자쇼핑몰의 종류는 여러 형태로 제시되고 있으나 크게 나누면 전문점의 형태와 백화점식의 형태로 구분될 수 있으며 이 두 가지 비즈니스 모델이 가장 큰 비중을 차지할 것으로 예상되므로 이들 전자쇼핑몰 유형에 대한 비즈니스모델의 수립과 전략에 대한 연구가 진행되어야 할 것이다.

참고문헌

- 김효석 & 김창수, “ 전자쇼핑몰의 특성모형에 관한 연구”, Proceedings of '97 KMIS International Conference”, 1997.
- 야후 & KRC, “전자상거래 이용자 현황조사”, Yahoo Korea, 1998.
- 정보통신부, “인터넷 활성화를 위한 인터넷 비즈니스 발전대책”, 1997.
- 한국정보통신진흥협회, “국내 전자상거래 현황 및 환경조사 결과 보고서”, 1997.
- Bailey & Bakos, “An Exploratory Study of The Emerging Role of Electronic Intermediary” IJEC, Vol. 1, No. 3, Spring 1997, pp. 7-20.
- Bakos, “The Emerging role of Electronic Marketplaces on the Internet”, CACM, Vol.41, No, 8, August 1998, pp. 35-41.
- Belz, C., Bircher, B., Busser, M., Hillen, H., Schlegel, H. J. & Willee, C., “Erfolgreiche Leistungssysteme”, Schaffer Verlag, Stuttgart, 1991, pp. 10-23.
- Benjamin, R. & Wigand R., “Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway”, Sloan Management Review, Winter 1995.
- Clemons, Eric K., Reddi, Sashidhar P. & Row, Michael C., “The impact of information technology on the organization of economic activity: The “move to the middle” Hypothesis”, JMIS, Vol.10, No. 2, Fall 1993, pp.9-25.
- ESPRIT, “A European Initiative in Electronic Commerce”, 1996.
<http://www.ispo.cec.be/EC.html>
- Hoffman, Donna L., Novak, Thomas P. & Chatterjee, P., “Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges”, JCMC, Vol. 1, No. 3, 1996.

- Hoffman, Donna L. & Novak, Thomas P. "Marketing in Hypermedia computer-mediated Environments", *Journal of Marketing*, Vol, 60, July 1996.
- Kalakota, R. & Whinston, A. B., "Electronic Commerce : A Manager's Guide", Addison-Wesley, 1997.
- Kambil, Ajit, "Business Strategy in the Wired World : Competing for Market Leadership and Mind Share", NYU Stern School of Business, 1995.
http://kambil.stern.nyu.edu/ROFM_CGI/guestbook/gform.html
- Kambil, Ajit, "Doing Business in The Wired World", *IEEE*, May 1997.
- Kimbrough, Steve O. & Lee, Ronald M., " Formal Aspects of Electronic Commerce : Research Issues and Challenges", *IJEC*, Vol.1, No.4, Summer 1997, pp.11-30.
- OECD, "Business-to-Consumer Electronic Commerce Survey of Status and Issues", 1997.
- Riggins, Fredric J. & Rhee, Hyeun-suk, "Toward a unified view of Electronic commerce", *CACM*, Vol.41, No.10, October 1998.
- Rockart, J. E., "Chief Executives Define Their Own Data Needs", *HBR*, 1979.
- Rockart, J.F., & Bullen, C.V., "A Primer on Critical Success Factor", *CISR*, No.69, June 1981.
- Sarkar, M.B. & Butler, B. & Steinfield, C., "Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in The Electronic Marketplace", *JCMC*, Vol. 1, NO. 3, 1996.
- Schmid B., "Requirements for Electronic Markets Architectures", *International Journal of Electronic Markets*, Vol. 7, No. 1, 1997, pp. 3-6.
- Spiller Peter & Lohse Gerald L., "A Classification of Internet Retail Stores", *IJEC*, Vol.2, No.2, Winter 1997, pp.29.
- Venkatraman, N. & Henderson, John C., "Real Strategies for Virtual

Organizing", SMR, Vol. 40, No. 1, Fall 1998.

Whang Huaiqing, " A conceptual model for virtual markets", Information & Management, 1997(32), pp.147-161.