

## e-plugin: 온라인쇼핑몰의 좌절과 오프라인에의 도전

김 훈

세명대학교 경영학과 부교수  
(hoonkim@semyung.ac.kr)

채서일

고려대학교 경영대학 교수  
(schaiky@korea.ac.kr)

어려운 가정형편에도 창업의지를 굽히지 않은 한 청년실업가가 시대의 흐름을 읽고 온라인 쇼핑 비즈니스에 뛰어 들어 작은 성공과 좌절을 경험하면서 새롭게 도전하는 현실을 정리한 사례이다. 본 사례는 창업이후 경영자가 경험 하는 일련의 시행착오를 통해 벤처창업의 어려움과 비즈니스 모델의 중요성 및 온라인과 오프라인 사업간 연계를 이해하는 계기가 될 수 있다. 아울러 이 회사를 대상으로 수행된 시장조사 자료를 포함한 경영컨설팅 결과를 활용하여 온라인 소비자를 대상으로 직접 마케팅전략을 수립하고 토론함으로써 인터넷 마케팅 전략의 프레임워크를 체계적으로 익힐 수 있는 기회가 되며 온라인 유통에 대한 이해를 높일 수 있다.

주제어: 온라인쇼핑, 벤처, 비즈니스 모델, 클릭 앤 모르타르

### 1. 서론

구름 한점 없이 화창한 2006년 봄, e-plugin의 나동찬 실장은 고객의 애프터 서비스 처리를 위해 출장중이었다. 신호대기로 기다리며 맑은 하늘을 보고 있으니 문득 창업당시의 어려웠던 기억들이 떠오른다. 무척 힘들고 어려웠던 시기였지만 돌이켜 보면 그때가 지금보다 행복했던 시간이었다는 생각이 든다. 용산 전자상가에서 말단 종업원으로 수년간 일하다 창업을 결심한 당사가 가장 의욕에 불타 있을 때가 아니었나 싶다. 인터넷 쇼핑몰을 개장하기 위해 인터넷에 대해 공부하며 유통업자와 저가의 공급계약을 체결했을 때의 성취감은 이루 말할 수 없었다.

창업후 2년간은 꾸준한 매출 성장으로 AV(오디오·비디오)가전 쇼핑몰 업계에서 주목을 받기 시

작했지만 2004년 상반기부터 매출이 급감하며 점점 재정상태가 악화되어 이대로 가다가는 최악의 경우 부도라는 사태도 충분히 생각할 수 있었다. 어떻게 키운 회사인데 가만히 앉아 위협에 처하는 것을 보고 있을 수만은 없었다. 나실장은 고민끝에 온라인 매장과 오프라인 매장을 병행하는 클릭 앤 모르타르(Click and Mortar)전략이 e-plugin의 유일한 활로라고 생각하고 오프라인 매장을 내기 위해 점포를 알아보게 된다. 점포를 알아보러 다니면서 여러가지 상념들이 나실장의 마음을 불안하게 한다.

과연 이렇게 하는 것이 잘하는 걸까? 이렇게까지 했는데도 매출이 회복되지 않으면 어떻게 하지? 어디에 오프라인 매장을 내야만 매출신장에 도움이 될까? 오프라인 매장은 온라인 매장보다 더 신경을 써 운영해야 하는데 오프라인 매장을 처음 운영해 보는 내가 잘할 수 있을까?

\* 이 사례는 특정기업에 대한 평가가 아닌 교육용 목적의 토론을 위해 개발되었으며 등장인물은 가명을 사용하였다. 본사례와 강의노트의 질적 향상에 큰 도움주신 익명의 두분 심사위원님께 감사드립니다. 자료수집에 도움준 인지도스플레이 송원환군에게 감사한다.

끊임없이 밀려오는 상념에도 아랑곳 없이 2006년 봄하늘은 맑기만 하다.

## II. 창업배경

어려운 가정환경에서 자라난 나동찬은 군제대후 용산 전자상가에서 말단 종업원으로 일하기 시작한다. 선배들의 잔심부름 등 잡다한 일의 연속이었으나 성실함을 인정받아 가전제품을 수리하고 매장을 관리하는 요령을 배우게 된다. 처음에는 못한다고 구박도 많이 받았지만 열심히 노력한 끝에 전자제품에 대한 적지않은 지식을 습득하게 되고 전자제품 유통업자들과 교류하며 사업성공의 꿈을 키우게 된다.

IMF 경제위기가 한참이던 1998년을 기점으로 벤처붐이 전국적으로 확산되기 시작하였다. 당시 정부는 벤처창업을 촉진하여 경제불황을 타개하고자 벤처기업 육성에 관한 특별조치법을 제정하는 등 벤처기업 육성을 위한 정책을 적극적으로 전개하기 시작하였다. 벤처기업 육성은 김대중 정부의 중소기업 중시 정책방향과도 일치하였고 때마침 인터넷이 폭발적으로 확산되어 더욱 활기를 띠게 되었다.

나동찬은 이러한 급격한 시대변화를 주목하며 오래전부터 가져온 창업의 꿈을 구체화하게 된다. 지금까지 용산 전자상가에서 일하면서 배운 지식과 노하우라면 충분히 해볼만하다는 생각을 갖게 된다. "내가 소자본으로 할 수 있는 창업이 무엇일까? 어떻게 해야만 소자본으로 성공할 수 있을까?" 고민하던중 초고속 통신망이 급격하게 확산되면서 인터넷 사용인구가 급증하는 인터넷 쇼핑물 시장으로 눈을 돌리게 된다. 인터넷 쇼핑물 구축은 많은 비용이 들지 않는데다 한번 구축하면 유지비용 또

한 거의 들지 않기 때문에 오프라인 매장을 여는 것보다 훨씬 저렴한 비용으로 사업을 할 수 있다고 판단하였다. 그동안 용산 전자상가에서 쌓은 경험과 유통업자들과의 친밀한 관계를 바탕으로 일반가전, 컴퓨터, 오디오·비디오(이하 AV로 명기) 등 다양한 품목의 우수한 제품을 저렴한 가격으로 구입할 수 있다는 자신감에 수익이 눈앞에 보이는데 하였다.

나실장은 많은 품목을 취급하기 보다는 한품목에 특화하여 구매자에게 전문적인 이미지를 심어주는 것이 나을 것이라 생각했다. 수익성, 경쟁정도, 소비자의 외제선호도 등을 조사한 결과 수입 AV전문몰이 가장 적합하다는 결론을 내렸다. 특히 수입 AV제품만을 전문으로 취급하는 업체가 많지 않기 때문에 시장선택효과도 기대할 수 있다고 생각하였다.

사전 시장조사와 유통업자와의 계약 등 준비를 거쳐 2001년 e-plugin 이라는 수입 AV 전문 인터넷쇼핑몰을 개설하게 된다. 자본금 5천만원, 종업원 4명의 초미니 기업이었다.

e-plugin의 창업은 사업을 총괄할 나실장과 사이트 구축과 관리업무, 물품공급과 벤더 관리 및 배송 업무, 자금과 총무업무를 각각 담당할 인력 3명으로 시작하였다. 적은 인력은 인건비에 대한 부담도 있지만 빠른 의사결정 등 인터넷 벤처의 장점을 극대화하기 위해서는 최소인력이 효율적이라고 판단하였기 때문이다. 3명 모두 나실장이 평소 잘 알고 있는 사람들이며 컴퓨터, 디자인을 전공한 20대의 의욕이 넘치는 젊은 인력이었다.

e-plugin에 물품을 공급해줄 공급업자들(벤더)은 나실장이 용산전자상가에 근무하면서 알게된 사람들로 소비자에게 최종적으로 상품을 판매하는 쇼핑물에 상품을 공급하는 업체를 말하며 이들은 오프라인에서는 백화점, 할인점 및 기타 소매업소와 e-plugin과 같은 인터넷쇼핑몰에 상품을 병행하여

공급하는 업체들이었다. 나실장은 그동안 쌓은 인간적인 교류를 통해 이들 벤더들과 매입단가, 반품, 대금결제, 배송 등에 있어 다른 유통업체보다 유리한 계약을 맺을 수 있다고 확신하였다.

e-plugin은 판매를 위한 제품구성은 분리형 콤포넌트와 뮤직센터, 스피커 중심의 오디오 제품과 일반 VTR, VTR/DVD 겸용 비디오, 차량용 TV, 일반 TV 등의 비디오 제품이 중심이었고 취급하는 주된 브랜드는 sony, jvc, panasonic, 샤프, aiwa, 쉐우드, 필립스 등으로 일본 브랜드가 중심이었다.

### III. 온라인 쇼핑몰 시장

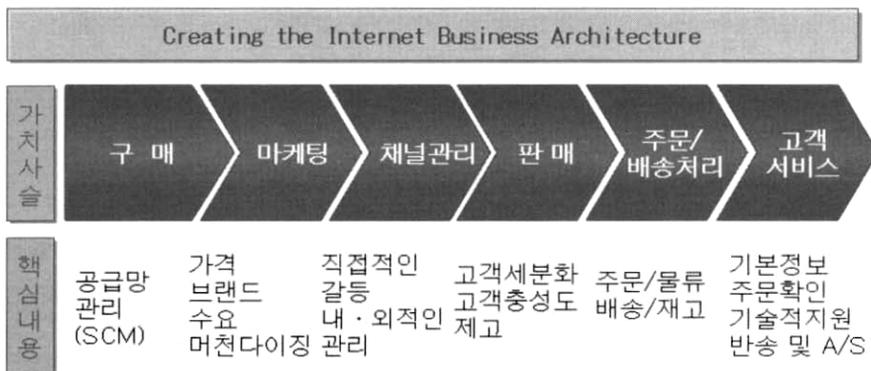
#### 3.1 온라인 쇼핑몰 시장특성<sup>1)</sup>

온라인 쇼핑몰의 가치사슬(Value Chain)은 크게 구매, 마케팅, 채널관리, 판매, 주문·배송처리, 고객서비스 등으로 구분이 될 수 있다. 구매부분은

공급망 관리가 주된 내용이며 마케팅은 가격결정, 브랜드, 수요예측 등을 포괄한다. 채널관리는 온라인, 오프라인 채널 관리를 포함하며, 판매에서는 세분화된 고객을 바탕으로 고객충성도를 제고하는 것이 중요 요인이다. 주문 및 배송처리에서는 주문 관리, 물류, 배송, 재고관리 등이 중요 요소이다. 고객서비스 부분에서는 물건을 판매한 후의 사후서비스 및 고객관리 등으로 이루어져 있다.

온라인 소매기업들의 수익성에 영향을 주는 5가지 요인(기존 사업자, 잠재 진입자, 대체재, 공급자, 구매자) 모두 수익성 확보에 불리하게 작용하고 있으며, 이로 인해 온라인 소매기업들의 수익성은 높은 편이 아니다.

산업내 경쟁 측면에서 볼 때 국내 온라인 소매시장은 브랜드 인지도 제고와 외형확대를 위한 기업간 경쟁이 치열하게 전개되어 왔으며 상품구성이 고객에게 인기가 높은 유사상품 위주로 구성되어 있어 저가격을 통한 출혈경쟁 방식이 만연해 있다. 특히 기존의 오프라인 유통기업들이 입지라는 지역 기반을 통해 상대적으로 제한된 공간에서 경쟁을 하는데 비해 온라인 소매기업들은 인터넷이라는 범



자료: 송지희(2001), 인터넷쇼핑몰, 정보통신산업동향, 정보통신정책연구원, 207-224

〈그림 1〉 온라인 쇼핑몰의 가치사슬

1) 배재성(2001), e-Retailing 시장전망, LG경제연구원 자료를 주로 참고하여 재작성

세계적 기반을 사용하여 지리적 경쟁범위가 넓다.

온라인 소매사업은 경쟁기업의 사업모델을 쉽게 모방할 수 있어 시장 선점의 이익을 기대하기 힘들고 오프라인 점포 출점에 비해 투자비용이 상대적으로 적어 신규기업 혹은 기존 오프라인 유통업체의 시장 진출이 매우 용이하다. 유통경로로는 동일한 혹은 유사 상품을 판매하는 온라인, 오프라인의 경쟁 유통채널이 다수 존재하며 매체융합 가속화와 미디어 기술의 진전으로 TV홈쇼핑 등 온라인 사업자와의 직접적인 경쟁이 본격화될 전망이다.

인터넷을 통한 판매정보의 즉각적인 공유와 자유로운 이동성 등으로 구매자의 교섭력이 매우 크며 특히 소비자들이 상품가격을 인터넷 쇼핑물 선택의 가장 중요한 요소로 여기고 있어 온라인 소매기업 간 가격경쟁이 불가피한 상황이다.

아울러 공급자 측면에서는 온라인 소매사업이 새로운 유통채널로 급부상하면서 온라인 소매시장 채널과 공급자, 기존 오프라인 유통채널간 수직적·수평적 채널 갈등이 심화되고 있다. <표 1>은 AV제품을 포함한 온라인쇼핑 시장에 대한 산업구조분석 결과이다.

나실장은 A/V 제품에 대한 소비자 자료를 조사

하면서 오래된 자료이긴 하지만 1990년대 후반 광고대행사인 LG애드에서 조사한 자료를 통해 두가지 사실을 알게 되었다. 첫째, 우리나라 소비자들이 가전제품과 같은 내구재를 구매할 때 가장 중요하게 생각하는 것은 제품의 기능이며, 다음으로 메이커의 신뢰도를 중요시하고 있고 구입장소로는 대리점을 선호한다는 것이다. 둘째, 텔레비전, VTR, 오디오 등 전자제품의 경우, 가정주부보다 가구주나 실사용자의 의사결정이 높게 반영되고 있다는 것이다.

### 3.2 창업초기 시장상황

1996년 유통시장 개방과 새로운 유통업태인 할인점, 온라인쇼핑몰, 홈쇼핑 등의 등장으로 국내 유통업의 경쟁은 치열해지고 있으나 9%대의 높은 성장률을 기록하고 있다. 특히 인터넷 쇼핑물의 시장규모는 2006년 약 10조원으로 예상되며 1998년~2003년 연평균 200%의 고성장을 기록하였으나 2003년 이후 성장세가 둔화되었다. 이는 소비침체의 영향뿐만 아니라 인터넷 쇼핑시장이 급속한 확산단계를 지나 성장단계로 진입하고 있기 때문으

<표 1> 온라인 쇼핑물 산업구조분석

|        |  |
|--------|--|
| 시장내 경쟁 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 대기업 주도 온라인 쇼핑물 중심</li> <li>· 다수 중소 쇼핑물</li> <li>· 치열한 가격·비가격 경쟁</li> </ul>          |
| 잠재 진입자 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 신생 쇼핑물 다수진입</li> <li>· 오프라인 유통업체 온라인 시장 진출</li> <li>· 제조업체 온라인 유통 직영화</li> </ul>    |
| 공급자    | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 신규업체 폭증으로 신제품 사업을 위한 업체간 경쟁 치열</li> <li>· 시장개방으로 외국 전자업체 파위증대</li> </ul>            |
| 구매자    | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 신유통체제의 확산으로 정가제 의미 퇴색(가격경쟁)</li> <li>· 소비자 선택권 다양</li> <li>· 소비자 권리의식 개선</li> </ul> |
| 대체제    | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 새로운 유통채널 등장</li> </ul>  |

로 분석되고 있다(홍성표외 2004).

온라인 쇼핑몰이 본격적인 성장기에 진입하면서 시장 주도권을 확보하기 위한 선두그룹간 경쟁도 치열해지고 있다. 신세계, 롯데, 현대백화점 등 기존 오프라인의 대형 유통기업과 LG홈쇼핑(GS홈쇼핑으로 개명) 등 홈쇼핑 업체, 다음 등 포털업체 등이 상이한 사업상의 강점을 기반으로 인터넷 쇼핑몰 시장을 공략하기 시작하면서 온라인 소매시장에 새로운 지각변동이 일어나고 있다. 또 한진택배, 대한통운 등 강력한 물류 네트워크를 확보하고 있는 택배업체들도 잇달아 온라인 쇼핑몰을 구축하며 선두그룹을 위협하고 있다.

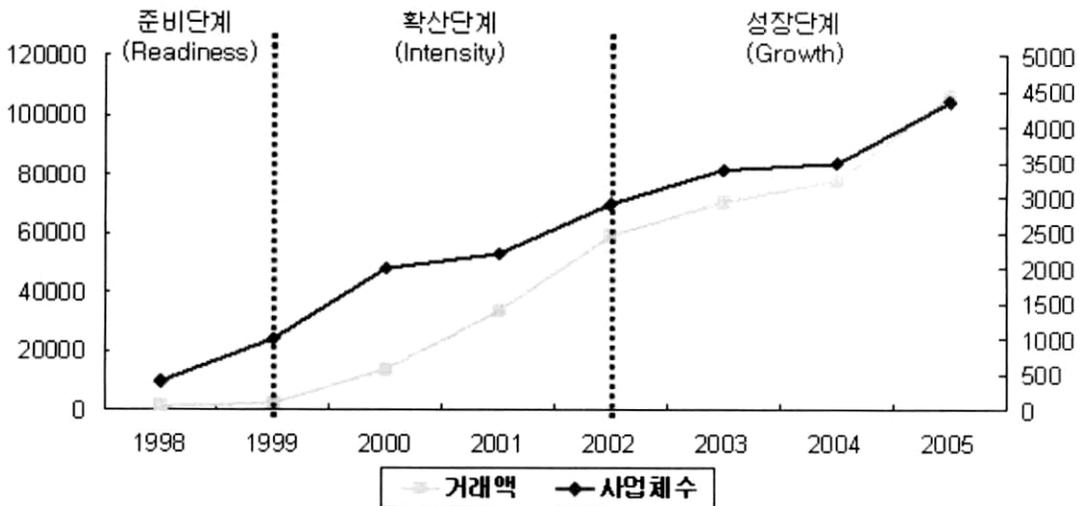
이처럼 오프라인에서 광범위한 유통망을 확보하고 자금력이 풍부한 대기업들이 B2C(Business to Consumer) 온라인 시장에 대한 투자를 확대함에 따라 자금력이 취약하고 사업 인프라를 확보하지 못한 상당수 순수 온라인 쇼핑몰들의 도태가 불가피할 것으로 보여 대폭적인 시장재편이 예상

된다.

이러한 상황은 2003년 8월 통계청에서 발표한 전자상거래 통계자료에 의해 더욱 명확해 진다. 이 자료에 따르면 약 1,700여개의 전체 온라인 쇼핑몰중 약 10%만이 월매출 규모가 1억원을 넘어서고 있으며 월매출 5억원 이상의 43개 쇼핑몰이 전체시장의 80% 이상을 점하고 있는 것으로 나타났다. 전체 인터넷 쇼핑몰의 50% 이상이 매출실적이 전혀 없거나, 월매출액 백만원 미만의 영세한 사업자로 분류되는 등 매우 취약한 시장구조를 보이고 있다.

### 3.3 최근 시장상황

인터넷 쇼핑 시장은 초기 준비단계를 거쳐 급속한 확산단계를 지나 성장단계에 진입하고 있으며 발전단계별로 다음과 같은 양상이 전개되고 있다.



자료: 홍성표외(2004), 국내 인터넷 쇼핑시장 분석 및 전망, 정보통신정책연구원  
2005년 이후 통계치는 통계청의 2006년 6월 및 2분기 사이버쇼핑몰 통계조사 결과참고

(그림 2) 국내 인터넷 쇼핑몰 발전단계 (단위: 억원, 개)

- 준비단계(Readiness)
  - 인터넷 쇼핑 인지도를 구축하는 단계로서 시장형성을 위한 잠재시장 확보
  - 순수 인터넷쇼핑업체를 중심으로 초기 시장 형성
- 확산단계(Intensity)
  - 인터넷 쇼핑 구매자수가 증가하면서 인터넷 쇼핑 시장이 급격하게 팽창하고 업체수도 크게 증가하여 경쟁강도가 높아짐
  - 저가정책을 통한 가격 우위전략으로 시장을 확보
  - 고유브랜드를 지닌 오프라인 기반의 유통업체들이 활발하게 진입하고, 특히 홈쇼핑기반의 업체들 급부상
- 성장단계(Growth)
  - 인터넷 쇼핑에 대한 수요증가와 함께 비용 구조가 안정화되면서 인터넷 쇼핑물의 수익성이 확보되기 시작

- 가격우위전략 뿐만 아니라 무료배송, 지식쇼핑, 다양한 정보제공, 이벤트 등 비가격 경쟁전략을 통해 고객유지 전략 수행

통계청 자료에 따르면 2005년 인터넷 쇼핑물 거래규모는 10조 6756억원으로 전년대비 37.4% 성장하였다. 종합몰이 약 7조 4천억원이며 전문몰이 약 3조 2천만원 정도의 거래규모를 나타내고 있다. 2005년 사업체수는 3,915개로 2004년 대비 24.8%가 증가한 것으로 나타났으며 종합몰과 전문몰 사업체수는 각각 317개, 3,598개이며 on-line 몰과 on/off-line 병행몰은 약 2000개 정도로 비슷한 수를 보이고 있다. 특히 전문몰은 업체수가 계속 증가하고 있는데 반해 종합몰은 2003년을 기준으로 감소하고 있다는 것과 2005년 on-line몰의 거래규모가 on/off-line 병행몰의 거래규모를 추월한 것이 주목할 부분이다.

정보통신정책연구원 발표자료에 따르면 향후 국

〈표 2〉 인터넷쇼핑물 거래액 및 사업체수 (단위: 억원, 개)

|             |      | 취급상품별  |        | 운영형태별   |                 | 합계      |
|-------------|------|--------|--------|---------|-----------------|---------|
|             |      | 종합몰    | 전문몰    | online몰 | on/off-line 병행몰 |         |
| 2001        | 거래액  | 22,597 | 10,874 | 13,907  | 19,564          | 33,471  |
|             | 사업체수 | 304    | 1,705  | 602     | 1,407           | 2,009   |
| 2002        | 거래액  | 43,891 | 16,408 | 19,737  | 40,562          | 60,299  |
|             | 사업체수 | 362    | 2,159  | 892     | 1,629           | 2,521   |
| 2003        | 거래액  | 51,081 | 19,467 | 24,011  | 46,537          | 70,548  |
|             | 사업체수 | 394    | 2,874  | 1,331   | 1,937           | 3,268   |
| 2004        | 거래액  | 56,207 | 21,474 | 38,249  | 39,432          | 77,681  |
|             | 사업체수 | 322    | 3,122  | 1,487   | 1,957           | 3,444   |
| 2005        | 거래액  | 74,150 | 32,606 | 59,133  | 47,623          | 106,756 |
|             | 사업체수 | 317    | 3,598  | 1,913   | 2,002           | 3,915   |
| 2006<br>상반기 | 거래액  | 45,431 | 18,373 | 38,701  | 25,103          | 63,804  |
|             | 사업체수 | 271    | 4,178  | 2,155   | 2,294           | 4,449   |

자료: 통계청(2006), 2006년 6월 및 2분기 사이버쇼핑물 통계조사 결과

(표 3) 품목별 시장규모 전망 (단위: 십억, %)

|            | 2001 | 2003  | 2005  | 2007  | 2009  | 평균성장률 |
|------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 컴퓨터/ 소프트웨어 | 921  | 987   | 1,024 | 1,094 | 1,167 | 2.9   |
| 가전/통신기기    | 704  | 1,291 | 1,493 | 1,746 | 2,032 | 7.8   |
| 서적/음반      | 238  | 444   | 484   | 536   | 591   | 4.9   |
| 여행/예약      | 215  | 524   | 922   | 1,451 | 2,287 | 27.5  |
| 아동/유아용품    | 85   | 192   | 304   | 436   | 630   | 21.6  |
| 스포츠용품      | 204  | 612   | 675   | 774   | 889   | 6.5   |
| 생활용품/사무용품  | 277  | 883   | 934   | 1,024 | 1,124 | 4.2   |
| 의류/패션관련 상품 | 176  | 730   | 1,009 | 1,379 | 1,870 | 16.8  |
| 화장품/향수     | 80   | 466   | 661   | 848   | 1,084 | 14.8  |

자료: 홍성표외(2004), 국내 인터넷 쇼핑시장 분석 및 전망, 정보통신정책연구원

내 인터넷 쇼핑시장은 2004년~2010년 연평균 15.2%의 성장률을 기록할 것으로 전망되며 거래 규모는 2003년 7조에서 2010년 약 19조에 이를 것으로 예측된다. 특히 2005년~2007년은 기존 인터넷 이용자의 매체친숙도가 증가함에 따라 인터넷 쇼핑 비율 또한 증가할 것으로 예상되나 2008년 이후는 증가속도가 조금씩 감소할 것으로 예상된다. 품목별로는 컴퓨터, 서적/음반, 생활용품 등의 상승세가 약화될 것으로 보이며 여행/예약, 아동/유아용품, 의류, 화장품 등이 상대적으로 강한 상승세를 지속할 것으로 전망된다.

## IV. 시장진입과 사업경과

### 4.1 초기 비즈니스모델과 성공

e-plugin은 수입 AV 가전전문 쇼핑몰이다. electronics의 약자 'e'에 플러그를 꽂아 접속한다는 의미를 가진 'plug in'을 조합하여 회사이름을 만들었으며 회사명과 도메인을 같이 쓰고있다.

2001년 7월 기존 재래식 영업판매에만 의존하다 인터넷 전자상거래로 전환하여 첫발을 내딛었다. 다음은 나동찬이 창업초기 설정한 기본전략과 사업 운영지침의 핵심이다.

e-plugin(<http://eplugin.co.kr>)은 기존의 거래방식인 매장운영과 물류에 따르는 방만한 유통비용을 제거하여 수입원과 소비자를 직접 연결하는 쇼핑몰 서비스를 제공하고 있다. 취급상품으로는 어느 정도 경제력을 갖춘 20대 후반에서 40대 초반의 소비자가 가장 선호하는 AV 가전제품만을 전문적으로 판매하고 있으나 추후 생활가전을 포함한 도매업에도 진출할 예정이다. 다음은 e-plugin의 사업운영 기본방식이다.

e-plugin은 현재의 쇼핑몰에 그치지 않고 일반 AV매장을 상대하는 도매업으로 진출할 계획이다. 이에따라 불가피하게 연구개발비용(프로그램 개발 비용과 초기사업비 등)이 발생하게 된다. 자금조달은 무분별하게 외부자금을 동원하기 보다는 일단 쇼핑몰 수입으로 지급할 계획이며 부족한 자금은 이자율이 저렴한 중소기업 지원자금 또는 투자설명회 등을 통해 자금을 유치할 계획이다. 나실장은 전자상거래는 사이트 구축과 시장조사 등 연구개발

〈표 4〉 사업운영 기본방식

|        |   |
|--------|---|
| 판매방식   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 온라인 주문으로만 판매</li> <li>• 고객과의 커뮤니케이션은 e-mail과 전화(주문 및 문의사항)</li> </ul>  |
| 게시판 관리 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객의 궁금한 점, 불편한 점, AS 등 불만 및 의문점 해결 위해 쇼핑몰에 Q&amp;A와 온라인 게시판 운영</li> <li>• 자유로운 글쓰기와 소통을 보장</li> </ul>  |
| 제품공급   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sony, jvc, panasonic 등 외제브랜드 제품을 정식 수입업자로부터 제공받음</li> </ul>  |
| 제품배송   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• GSeshop 등 대기업 배송기일이 3~7일인 반면, e-plugin 제품 배송은 주문 후 전국 24시간 이내에 제휴 택배업체를 이용하여 빠르고 정확하게 배송</li> <li>• 종전 수입유통업체에서 제품을 인도받아 다시 재배송하였으나 수입유통업체 물류창고에서 직배송하는 방식을 채택하여 업체 배송료 부담 완화</li> </ul> |

단계에서 집중적으로 자원이 소요될뿐이고 사이트 구축이 완료되면 급여나 세금의 유지비용이 크게 발생하지 않는다고 생각하였다.

e-plugin은 수입 AV가전 한가지 카테고리만을 전문적으로 판매하는 쇼핑몰로 “남이 파는 것은 가급적 팔지 않고 남이 팔지 않는 것을 팔겠다”는 기본방침하에 영업을 개시한지 3개월만에 월매출 1억원 이상의 실적을 내었다. 다음은 나실장이 말하는 e-plugin의 경쟁우위확보를 위한 차별화 방안에 대한 설명이다.

인터넷 쇼핑몰을 운영하는 업체는 부지기수입니다. 그러나 GSeshop 등 대기업이 이미 60% 이상 시장을 독점한 상태이며 나머지 업체들이 틈새시장을 파고들며 경쟁하고 있는 상황입니다. 대개의 쇼핑몰은 업데이트를 포기한채 중도하차한 곳이 많고 대부분의 업체가 ‘남이 팔면 나도 판다’는 식으로 카테고리만 잔뜩 늘려 방만하게 운영되고 있습니다. 제품 카테고리가 늘면 자연 관리자도 늘어나야할 뿐 아니라 고객에 대한 서비스가 소홀해질 수 밖에 없습니다. 이러한 상황에서 탄력있는 가격정책이라든가 시장의 흐름을 제대로 꿰뚫기란 불가능할 것입니다. 이는 인터넷쇼핑몰 사업을 시작하는 저에게 있어 충분한 기회요인으로 작용할 수 있다고 생각됩니다. 대기업에서 판매되는 AV가전은 우리 업체와 비교하여 5만원 ~ 20만원 이상 차이가 나며 배송도 대기업은 최소

3~7일이 소요되는 반면, e-plugin에서 제품을 구입하면 24시간 이내에 제품을 받아볼 수 있습니다. 이러한 상황에도 불구하고 대기업은 판매가 잘되고 규모가 작은 기업은 고전할 수 밖에 없는 이유는 인지도와 after service, 마케팅 등 몇 가지 이유가 있다고 봅니다. 이러한 점을 극복하기 위해 e-plugin은 아래와 같은 차별화된 방안을 세워 실시하고 있습니다.

- 유명 사이트에 입점 및 콘텐츠 제휴를 통하여 꾸준히 인지도를 향상시키고 있으며 마케팅이 활발한 옥션, esale, sellpia 등의 사이트에 제품을 등록하는 등 돈 들이지 않는 마케팅 전략을 세워 이를 시행하고 있다.
- sony, jvc, panasonic, aiwa 등 외제제품은 전국 AS 지정점에서 무료 서비스를 제공받을 수 있으며 부피가 큰 제품은 각 AS 기지에 의뢰하여 pick up 서비스를 제공 받도록 하였다.
- 대기업의 마일리지 서비스는 다시 그 업체에서 구매시에만 할인 서비스를 제공받을 수 있으나 e-plugin은 최소 2만원~최고 10만원 상당의 현금을 구매시 할인해 주고 있다. 국내 최저의 가격책정을 원칙으로 하여 수입원에서 가격이 인하될 경우 즉시 쇼핑몰 판매

가격에 반영하는 등 일주일에 최소 2회 이상 가격 업데이트를 시행하고 있다.

- 온라인 주문서에 주민등록번호를 기재하지 않게 하였으며 간단하게 제품을 인도받을 곳과 전화번호와 이름만으로 제품을 구매할 수 있게 하였다. 따라서 고객은 회원가입이라든가 로그인 등의 번거로운 절차를 거치지 않고 편리하게 구매할 수 있다.

착실한 준비와 열정으로 e-plugin의 사업실적은 예상 이상의 효과를 보였다. 2001년 7월 첫 서비스를 개시하여 월 1억원 이상의 매출을 올리며 매출액이 지속적으로 증가하였다.

#### 4.2 매출부진과 새로운 사업모델 구상

창업 2년이 지나면서 매출감소 조짐이 보이기 시작하더니 2004년 하반기 들어서는 감소폭이 가속화되어 적자가 발생하기 시작하였다.

매출감소를 막아보기 위한 다양한 노력에도 불구하고 악화되는 실적에 잠못 이루며 고민하던 나실장은 자신의 사업계획과 전략에 문제가 있지 않을까 생각하다가 온라인 업체가 오프라인과 병행하는 것이 바람직하다는 다음의 기사를 우연히 보게 된다.

#### 온라인쇼핑몰의 오프라인 진출

순수 온라인 쇼핑몰의 수익성 악화에 대해 최근 온라인이라는 특성이 가지고 있는 한계 때문이라는 의견이 나오고 있다. 아직까지는 낮은 브랜드 이미지와 신뢰도, 높은 배송료, 직접 눈으로 확인할 수 없다는 점, 개인정보 유출의 우려 등으로 인해 실물세계보다 낮은 수익률을 내고 있다는 것이다. 실제 최근에 이러한 단점을 보완하기 위해 순수 온라인 쇼핑몰들이 온라인 이외에 실물세계에서 동시에 비즈니스를 전개하는 현상이 나타나고 있다. 즉, 순수 온라인 쇼핑몰들이 온라인 시장 선점을 통해 확보한 장점을 토대로 오프라인에 매장을 만들고 물류, 브랜드 이미지 등에서 우위인 오프라인 기업과 제휴를 통해 상대적으로 취약한 부분을 보강해 나가며 경쟁력을 확보하고 있는 것이다. 순수 온라인 쇼핑몰들은 자신들의 약점을 보완하고, 경쟁력을 확보하기 위해 다양한 형태로 오프라인에 진출하고 있다. 실제 오프라인에 매장을 구축하기도 하며, 배송과 물류부분의 단점을 보완하기 위해 오프라인과 제휴하기도 한다. 이러한 추세는 앞으로도 계속될 것이며, 더욱 다양한 오프라인과의 제휴가 있을 것으로 기대된다. 그러나, 막상 온라인 쇼핑몰들이 오프라인으로 진출하는데는 많은 어려움이 따를 수 있다. 첫째로는 초기투자 비용과 시간이 많이 든다는 점이다. 실물매장을 구축하고, 물류창고를 개설하는 등 오프라인으로 진출하는 것이 온라인 기업에게는 만만치 않은 일일 것이다. 즉, 온라인에서 오프라인으로 진출하는 것이 오프라인 기업이 온라인을 구축하는 것보다 훨씬 어렵고 비용이 많이 들 것으로 보인다. 그러나 매달 엄청난 고객 확보 비용과 광고비를 쏟아 부으며,



〈그림 3〉 월별 매출액 변화 (단위: 백만원)

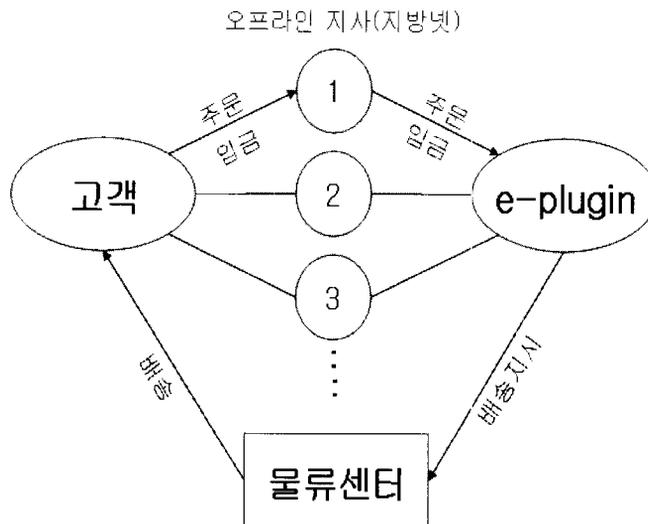
온라인상에서 고객의 로열티를 높이기 위해 노력하는 것보다는 오프라인으로 진출하는 것이 더 효과적일 수 있다. 둘째, 이처럼 실제 오프라인을 구축하는 것이 시간과 비용이 들 수 있으므로 훌륭한 오프라인 자원을 가진 업체와 제휴를 하는 경우가 많다. 경우에 따라서는 이러한 방법이 더 효과적인 결과로 나타나게 되는 경우도 있다. 그러나 이 경우도 온라인 쇼핑몰들이 경험이 부족하므로 어디까지를 온라인으로 하고 오프라인으로 할 것인가를 결정하기가 쉽지 않다. 즉, 오프라인 매장에서 구매를 유도하여 온라인에서 구매행위가 이루어지도록 하는 방법, 온라인에서 상품소개, 비교, 쿠폰 제공 등을 하여 실제 구매는 오프라인에서 이루어지도록 하는 방법, 구매유도와 구매행위 모두 온라인에서 일어나지만 배송 및 지불 등의 과정이 오프라인 매장에서 일어나도록 하는 방법 등 온라인과 오프라인의 제휴는 매우 다양할 수 있기 때문이다.

어려워진 경영문제의 해결책에 목말라 하던 나실장에게는 낭보였다. “그렇지, e-plugin의 인지도가 어느 정도 있고 클릭률도 높은데 거래단계까지 이르지 못하는 이유는 여러문제가 있지만 소비자들의 실물에 대한 확신이 없기 때문일 것이다”라고 생각했다. 따라서 e-plugin 사이트에 들어와 구매하고

자 하는 제품을 오프라인 매장에서 구매할 수 있게 한다면 매출이 크게 증가할 것으로 생각하였다. 나실장은 직접 오프라인 매장과 전국 주요거점별로 오프라인 전국 체인망을 구성하기로 하였다. 지금의 어려운 상황을 극복해 최고의 AV전문 유통업체가 되기 위해서는 반드시 필요한 것이 오프라인 지사모집이라고 생각했다.

e-plugin 쇼핑몰에 오프라인 매장을 가진 지사들이 입점을 하게 되면 그동안의 대도시권 편중의 온라인 쇼핑몰 중심에서 벗어나 오프라인 지사(지방넷)를 중심으로 지방유통 네트워크망을 구성하고 지방넷별로 자체상권을 확보하게 된다. 따라서 고객이 제품을 주문하면 지방넷 운영자는 고객으로부터 물품 대금을 입금받고 온라인 주문서(고객의 배송처 주소, 연락처 등)를 e-plugin에 전송하게 되며 e-plugin은 주문고객에게 24시간 이내 제품배송을 완료하는 온라인판매 물류시스템을 구축하는 것이다.

나실장은 오프라인 직영매장 개설과 전국단위 체인망 구성이 현재의 어려워진 경영상황을 타개하기 위한 최선의 해결책이라 생각하고 준비를 서두르게



〈그림 4〉 e-plugin의 유통구조

된다. 창업시 세운 사업계획이 차질을 빚으며 매우 어려워진 상황에서 오프라인 개설이라는 이번 계획조차 실패한다면 더 이상 재기가 어려우리라 판단하고 최종 결정을 앞두고 전문컨설팅업체에 e-plugin의 경영진단을 의뢰하게 된다. 다음은 수개월에 걸쳐 진행된 e-plugin에 대한 경영컨설팅의 제안중 핵심내용이다.

## V. 컨설팅 보고서

모든 조직은 전략적 목표가 있어야 조직 구성원들의 능력이 효과적으로 결집될 수 있으며 조직역량의 발휘가 가능하다. 따라서 e-plugin은 명확한 전략적 목표가 설정되어야 한다. 이러한 전략적 목표가 확고하게 설정될 때만이 올바른 전략적 선택을 할 수 있고 전략적 행동이 효과를 발휘할 수 있다.

e-plugin은 사업의 기본전략 방향을 차별적 집중화 전략(Focus with Differentiation)에 두어야 하며 규모가 큰 시장 대신 규모가 작은 시장(틈새시장, 니치)을 표적으로 하며 경쟁자와의 소모적인 가격경쟁 보다 상품, 서비스, 브랜드, 유통경로 등을 이용한 차별화를 수행하여야 한다.

온라인 쇼핑몰이 오프라인에 진출하기 위해서는 많은 어려움이 따르지만 순수 온라인 쇼핑몰 형태만으로는 여러 한계점을 극복하기 어렵다. 순수 인터넷 쇼핑몰은 전통기업에 비해 상대적으로 거래의 신뢰성, 물류, 배송, 사생활보호 등에서 열세에 놓여 있기 때문이다. 따라서 e-plugin은 어떠한 형태로든 오프라인으로의 진출 및 제휴가 필수적이라 판단된다.

e-plugin의 경쟁력, 내부능력, 시장상황 등을 종합적으로 고려하여 볼 때, 시장 선도기업이 단시일 내 되기는 사실상 어려운 상황이므로 차별화된 품

목과 저렴한 가격, 효과적인 AS를 기반으로 수입 AV 전문쇼핑몰로 분명하게 자리매김하여야 한다. 이를 달성하기 위한 사업목표를 제시하면 다음과 같다.

- 단기목표  
중부권을 대표하는 수입AV제품 전문 온·오프라인 병행 인터넷 쇼핑몰
- 장기목표  
국내 최고의 온·오프라인 수입 전자제품 전문유통업체로 소비자들에게 최고 품질의 제품을 저렴하게 공급하여 큰 가치를 제공하는 기업

### 5.1 자사분석

e-plugin의 내부자원을 보면, 우선 자본력이 매우 영세하며 조직면에서 1인 중심 구조로 경영관리능력과 전문성이 미흡한 상황이며 취급하는 제품군이 수입 AV 제품으로 차별화 되어 있지만 제품구색이 상대적으로 미비한 상황이다.

또 동사의 브랜드는 인지도가 낮은 상태로 AV 전문 사이트로서의 브랜드파워가 매우 취약하며 포지셔닝 방향도 바람직하지 않은 상황이다. 수익구조는 온라인상의 여타 다른 쇼핑몰과 마찬가지로 판매 수수료만을 기반으로 한다는 점에서 취약성을 보이고 있다. e-plugin의 경영현안과 이를 해결하기 위한 과제를 마케팅 관점에서 정리하고 현재 e-plugin이 처한 상황에 따른 강·약점을 분석하면 다음 <표 5>, <표 6>과 같다.

### 5.2 경쟁분석

인터넷 쇼핑몰은 형태별로 볼때 특정 상품군을 취급하는 전문몰(category killer)과 다양한 상품군을 취급하는 종합몰(broadline)로 나뉘볼 수 있

〈표 5〉 마케팅 현안과 과제

| 마케팅 현안        | 해결방향                |
|---------------|---------------------|
| 낮은 수익성        | 차별화된 사업모델 개발        |
| 비차별화된 사업모델    |                     |
| 낮은 인지도        | 인지도 제고 및 포지셔닝 확립    |
| 포지셔닝의 불명확화    |                     |
| 광고 등 마케팅능력 취약 | 다양하고 알찬 마케팅 프로그램 도입 |
| 판매촉진 프로그램 부진  |                     |

으며 현재 국내 인터넷 쇼핑몰중 90%가 전문몰이며, 종합몰은 약 10%로 전문몰이 압도적으로 많다. 수입 AV 전자제품 전문 쇼핑몰로서 온·오프라인 사업을 병행하고 있는 e-plugin의 유력 경쟁자를 전략, 강점, 약점을 중심으로 분석하면 다음과 같다.

• 전자양판점(하이마트와 전자랜드 등)

오프라인의 넓은 물류망과 TV광고실시 등 과감한 투자로 확실한 브랜드를 갖고 있으며 높은 브랜드 인지도로 높은 시장점유율을 확보하고 있다. 많은 제품을 다량 보유하기 때문에 장점이 될 수는 있으나 소비자들이 전문적인 제품을 구하기에는 다소 어려운 점이 단점이라 할 수 있다. 또 저렴한

가격이미지와 off-line상의 광범위한 유통망을 갖고 있어 온라인시장 진입에 용이한 점이 강점이나 현재의 운영사이트는 상품정보 제공에 초점을 두고 있는 등 온라인시장에 대한 대응이 상대적으로 활발하지 못한 상황이다.

• 종합쇼핑몰(옥션과 인터파크 등)

종합쇼핑몰은 인지도가 높고 다양한 상품을 취급하고 있지만, 가전제품의 경우 대략적인 상품만을 팔고 있어 다양한 사양의 전문적인 전자제품을 취급하고 있지는 못한 상황이다. 하지만 소비자로부터 높은 신뢰를 받고 있고 국내 온라인 쇼핑시장을 개척 및 선도하고 있으며 마케팅 및 기획능력이 탁월하다.

〈표 6〉 강·약점 분석

| 강 점  | 약 점  |
|--|--|
| 공급자와의 긴밀한 관계<br>사업의욕과 경영자의 젊음                                      | 재무능력<br>마케팅능력, 인지도<br>사이트관리와 커뮤니티<br>고객정보와 유통망 |
| 기 회  | 위 험  |
| 전자상거래 시장의 급속한 성장<br>디지털 가전시장 확산<br>쇼핑몰 시장의 미성숙<br>Community 형성 미성숙 | 대기업의 디지털 가전사업 추진<br>쇼핑몰 급증<br>고객 교섭력 증가        |

〈표 7〉 경쟁자 분석

| 경쟁자   | 사업모델 및 전략         | 강점  | 약점  | e-plugin 벤치마킹 내용       |
|-------|-------------------|---|---|------------------------|
| 전자양판점 | 대량판매에 따른 저원가 활용전략 | · 높은 브랜드 파워<br>· 오프라인 유통망                       | · 종합가전 이미지로 AV분야 비차별성                         | 온·오프라인의 조화             |
| 종합쇼핑몰 | 순수 온라인 쇼핑몰        | · 높은 신뢰도와 인지도<br>· 다양한 상품구색<br>· 상품소싱<br>· 기획능력 | · 특정 제품군에 대한 전문성 부족                           | 높은 마케팅 능력              |
| 전문몰   | 전문화를 통한 차별화 전략    | · 전문적인 제품정보와 경험                                 | · 낮은 인지도 및 신뢰도<br>· 쇼핑편의성 떨어짐<br>· 취약한 자본과 인력 | 틈새시장 확보를 위한 다양한 전략과 전술 |

• AV 전문몰(와싸다 닷컴 등)

와싸다 닷컴(wassada.com)을 운영하는 (주)AV와 사람들은 인천에 본사를 두고 운영하는 전자제품 도소매 전문 유통업체로 서울, 경기, 인천 등 수도권 지역 및 지방에 위치한 100여개 전자제품 판매점에 제품을 공급하고 있는 AV 전문 유통기업이다. 동사는 타쇼핑몰과 달리 off-line 전문유통업체와 on-line 쇼핑몰이 유기적으로 연계되어 향후 전자상거래를 이끌어갈 수 있는 확고한 기반을 가지고 있어 신생 온·오프라인 업체인 e-plugin의 좋은 벤치마킹 대상이 된다. 하지만 브랜드 인지도가 낮은 등 마케팅 능력이 취약한 점이 보완되어야 한다.

5.3 온라인소비자 분석

다음은 인터넷 쇼핑 경험이 있는 소비자를 대상으로 구매패턴, 구매의사결정내용, 온라인 쇼핑몰에 대한 평가, 만족도, 쇼핑몰 선택동기 등을 파악하기 위해 수행한 정성적 조사방법인 포커스그룹 인터뷰(FGI: Focus Group Interview) 결과의 요약이다.

전자제품 온라인 쇼핑시장을 FGI 결과와 전자제품 구매시의 고려요인과 편익, 라이프스타일을 중심으로 분석하여 보면 기능보수시장, Hi-End 시장, 가격추구시장, 무관심시장으로 구별되어 진다. 세분시장별 특성을 편익, 구매패턴, 인구통계 프로파일을 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

〈표 8〉 FGI 결과

- ▶ 신뢰감과 브랜드를 중요하게 여긴다.
- ▶ 친숙하게 알려져 있는 쇼핑몰에 대한 호감도가 높고 실제 많이 이용한다.
- ▶ 가격이 가장 중요한 기준이다.
- ▶ 상품구색이 많을수록 유리하다.
- ▶ 전자제품 관련 다양한 정보를 제공해 둘러보는 즐거움을 제공하여야 한다.
- ▶ 구매하고자 하는 제품에 대한 검색이 편리해야 한다.
- ▶ 구매전 가격 등 제품정보에 대한 지식이 풍부하다.

〈표 9〉 전자제품 온라인 소비자의 세분시장별 특성

| 세분시장      | 추구하는 편익         | 구매패턴                       | 인구통계특성                               | 비율  |
|-----------|-----------------|----------------------------|--------------------------------------|-----|
| 기능 보수시장   | 기본기능과 브랜드 중시    | 알뜰함                        | 30대 중반이후의 남성<br>가정주부                 | 30% |
| Hi-end 시장 | 차별성, 높은 품격의 이미지 | 까다로운<br>구매의사 결정<br>보수적 스타일 | 소득수준이 높은<br>전문자유직                    | 10% |
| 가치추구 시장   | 돈에 대한 가치        | 디자인 중시<br>저가격 추구           | 실질 가치분소득이<br>높은 10대에서 30대까지<br>고루 분포 | 35% |
| 무관심 시장    | 무난함, 무개성        | 상대적 높은 구입가격<br>타인 의존도 높음   | 30대 후반                               | 25% |

시장을 세분화후 세분시장에 대한 매력성이 평가 되어야 e-plugin에 적합한 표적시장을 선택할 수 있다. 세분시장의 매력성은 세분시장의 규모, 성장 가능성, 경쟁강도, 자사와의 적합성 등을 기준으로 평가하였으며 결과를 정리하면 다음과 같다.

표적시장의 선정은 세분화된 4개 시장에서 e-plugin이 어떤 세분시장을 표적으로 선택하는가의 문제이다. 뚜렷한 특징없이 시장에 흩어져 있는 무관심시장은 세분시장으로 가치가 적고 일관된 행동 없이 구매하고 있어 매력적인 시장으로 보기 힘들다. 세분시장별 시장규모 및 성장가능성, 경쟁강도, e-plugin과의 적합성을 고려할 때 가치추구시장이 e-plugin에 가장 적합한 목표시장으로 판단되며 가치추구시장의 상세한 시장특성을 라이프스타일과 매체, 인구통계 특성을 중심으로 정리하면

다음과 같다.

e-plugin의 전략적 포지셔닝은 표적시장 고객의 마음속에서 유리하고 독특한 위치를 차지하도록 만들기 위하여 e-plugin의 어떤 특징을 부각시킬 것인가를 결정하는 것이다. e-plugin의 표적시장인 가치추구시장 소비자들은 돈에 대한 가치를 추구하기 때문에 가격이 매우 중요한 구매결정요인이 되며 패션과 디자인에도 많은 신경을 쓰는 편이다. 또한 이들은 개성이 강하고 합리적 가격을 추구하며 수입은 적은 편이나 실질 가치분소득이 높다. 따라서 e-plugin의 포지셔닝 컨셉은 수입가전 전문점, 고기능과 앞선 디자인, 합리적 가격업체라는 포지셔닝을 갖도록 하여야 한다.

〈표 10〉 세분시장별 매력도 평가내용

| 세분시장/평가요인 | 시장규모 | 성장가능성 | 경쟁강도 | e-plugin과의 적합성 |
|-----------|------|-------|------|----------------|
| 기능보수시장    | 대    | 중     | 고    | 중              |
| Hi-End 시장 | 소    | 고     | 중    | 저              |
| 가치추구시장    | 대    | 고     | 중    | 고              |
| 무관심시장     | 중    | 저     | 고    | 저              |

〈표 11〉 표적시장 프로파일

| 항목        | 라이프스타일 특성과 프로파일  |
|-----------|--|
| 인구통계특성    | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 여성과 남성비율이 거의 같다</li> <li>· 10-30대에 골고루 분포되어 있다</li> <li>· 학력수준이 높은 편이다</li> <li>· 대학생 및 직장인의 비중이 큰 편이다</li> </ul>   |
| 라이프스타일 특성 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 쇼핑행태에 있어 신용카드 구매성향이 상대적으로 높고 외제선호도도 높은 편이다</li> <li>· 의식주 생활에 있어 편리성과 실리를 많이 따진다</li> <li>· 비교적 계획적인 소비생활을 즐긴다</li> <li>· 문화생활을 즐기며 인터넷 등 정보화에 대한 거부감이 별로 없다</li> </ul> |
| 매체활용패턴    | <ul style="list-style-type: none"> <li>· TV시청시간이 짧은 편이다</li> <li>· 잡지를 즐겨본다</li> <li>· 신문은 다양하게 여러면을 본다</li> <li>· TV 프로그램중 뉴스를 가장 선호한다</li> <li>· 라디오 프로그램은 대중가요와 뉴스를 선호한다</li> </ul>                           |
| 여가활동      | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 취미활동을 충실히 하는 편이다</li> <li>· 여가활동에 대체로 만족하게 생각하고 있다</li> </ul>   |

#### 5.4 비즈니스 모델

온라인 쇼핑몰이 오프라인에 진출하기 위해서는 많은 어려움이 따르지만 순수 온라인 쇼핑몰 형태 만으로는 여러 한계점을 극복하기 어렵다. 순수 인터넷 쇼핑몰은 전통기업에 비해 상대적으로 거래의 신뢰성, 자금력, 경영관리 능력, 물류, 배송, 개인 사생활보호 등에서 열세에 놓여 있기 때문이다. 따라서 어떠한 형태로든 오프라인으로의 진출 및 제휴가 필수적이다. 차별적인 비즈니스 모델의 개발을 위해 e-plugin이 적극적으로 고려하여야 할 사항을 제안하면 다음과 같다.

- 수입 AV 전문 온·오프라인 전문업체로의 자리매김을 경영목표화
- B2C 인터넷 쇼핑몰에 대한 인지도, 이미지 등 마케팅 파워 제고를 통해 오프라인 매장과 의 조화와 온·오프 시너지 효과 극대화 추구
- JVC 등 일류 브랜드에 대한 온라인 총판권 획득

- 마케팅 전문기업으로의 도약: 마케팅, 자금, 물류, 상품기획 등에 전념을 위해 B2B 모델 추진
- AV 전문 Portal 지향

e-plugin은 제시된 전략적 목표, 마케팅 전략 등을 충분히 고려한 구체적인 사업모델을 개발하여 이를 유연성 있게 추진하여야 한다고 본다. e-plugin이 앞에서 설정된 전략적 목표를 달성하기 위한 차별화된 비즈니스 모델을 제시하면 〈표 12〉와 같다.

나실장은 수개월에 걸친 시장조사를 기초로 제안된 AV시장의 시장세분화, e-plugin의 목표시장과 특성, 포지셔닝을 보고 그동안의 마케팅 활동이 주목구구식으로 진행되었음을 실감하였다. 오프라인 직영매장은 안테나숍 기능을 수행하며 전국 오프라인 가맹점을 프랜차이즈 형태로 운영하라는 제안은 자신이 애초 계획하고 있던 오프라인 진출의 타당성을 인정받는 것 같아 안도의 한숨을 돌렸으나 오프라인 매장과 프랜차이즈 개설에 따르는 예상 투자액이 수익원에 달하는 등 현실적인 문제가 닥치

〈표 12〉 e-plugin 비즈니스 모델

| 비즈니스 모델 | 내 용   | 전략적 지향점   | 수익원   | 제휴대상   |
|---------|---|---|---|--|
| B2C     | · 지역 온라인 쇼핑몰<br>· 외국 브랜드 판매 온라인<br>전속 쇼핑몰           | · e-plugin을 전문<br>브랜드화<br>· JVC 등 국내<br>온라인총판권 획득 | · 상품매매<br>수수료                                       | · 해외유수메이커<br>국내지사<br>· 물류, AS<br>전문업체          |
| B2B     | · 프랜차이즈를 통한 유통<br>사업<br>· 물류대행(통합쇼핑몰)<br>· 프랜차이즈 계약 | · 마케팅총괄, 대행<br>· 지사개념의<br>쇼핑몰 임대                  | · 가입비, 입점비<br>· 임대수수료<br>· 매출로열티<br>· 홈페이지<br>홍보대행료 | · 프랜차이즈 가맹<br>업체<br>· 공급업체<br>· 물류, AS<br>전문업체 |
| 순수 오프라인 | · 안테너숍  | · 오프라인 지역매장                                       | · 판매수입  |  |

니 다시 한번 고민이 되었다. 지금은 융통한다 하더라도 오프라인으로의 확장이 과연 최상의 선택일까? 온라인 쇼핑몰을 더욱 차별화 시키는 것이 현재 시점에서 더 나은 것이 아닐까? 제안받은 비즈니스 모델과 목표시장과 포지셔닝 등 마케팅 방향이 과연 적절한 것일까? 수많은 상념들이 오간다. 오늘 아침 송정환 대리가 인터넷 서핑중 참고하라고 프린트 해 준 기사는 나실장을 더욱 혼란스럽게 한다.

온·오프라인 결합?

닷컴위기론, 벤처대란설 등 벤처기업의 수익모델에 대한 논의가 계속되고 있는 가운데 많은 전문가들은 온라인과 오프라인의 조화로운 결합을 바람직한 수익모델로 제시하고 있다. 최근 들어 코스닥의 거품이 가시화되면서 인터넷 벤처 기업들은 더 이상 주식 시장의 단맛을 볼 수 없게 되었다. 투자자들은 이제 인터넷 벤처, 닷컴 등의 얘기에 환상을 갖지 않고 있으며 과거처럼 성장 가능성만으로는 투자를 하지 않는다. 이제 인터넷 벤처기업들에게 던져진 가장 큰 과제는 어떻게 하면 수익모델을 찾는가가 되었다. 수익모델을 찾는 인터넷 벤처기업들에게 하나의 커다란 답안으로 제시된 것은 온라인과 오프라인의 연계이다. 실제로 여러 인터넷 기업의 사업전략을 살펴보면 오프라인으로의 진출을 꾀하고 있다는 얘기를 많이 접할 수 있다. 또 여러 신문과 경제관련 잡지에 올라오는 기고나 논설 등도 인터넷 벤처기업으로 하

여금 오프라인과의 연계가 필요하다고 하고 있다. 이미 온라인과 오프라인의 연계는 현재 인터넷 벤처 기업들에게 있어 하나의 경영 트렌드로 자리 잡은 것이다. 오프라인과 온라인 기업의 결합은 첫째, 무리한 온라인 분야의 투자로 기존의 오프라인이 손해를 입을 수 있으며 둘째, 온라인 기업은 오프라인 기업에게 발이 묶여 유연하고 신속한 경영을 저해 받음으로써 이 둘간의 시너지 효과보다는 오히려 마이너스 효과를 가져올 수 있는 위험을 내포하고 있기 때문이다. 온라인과 오프라인의 결합이라는 트렌드는 육도상락이나 손자병법서 같은 절대적인 전략이 될 수 없으며 시류를 따르는 경영전략은 한계가 있다.

국내 제일의 AV 전문 유통기업을 만들겠다는 창업 당시의 야망이 점점 멀어져 가는 것 같아 나실장은 괴로운 마음이다. e-plugin은 과연 재기할 수 있을까?

핵심토의사항

1. e-plugin이 시도하는 온·오프라인 비즈니스 모델이 적합한지를 평가하여 보시오
2. 사례에서 제시된 시장조사자료를 기초로 e-plugin의 마케팅전략을 제안하여 보시오
3. e-plugin의 사업부진원인을 분석하고 나름의 대응방안을 제시하여 보시오

## e-plugin: On-line Shopping Venture's Frustration and Challenge

Hoon Kim\* · Seoil Chaib\*\*

### Abstract

A case of e-plugin, online shopping venture, gives us how a small venture business takes positioning in the online shopping market. E-plugin has grown up very fastly and taken in audio-video online market by adopting peculiar sales policies and services including 24 hour delivery and after service system.

After a short success period, e-plugin faces in financial difficulty caused by sudden decreasing sales. Consulting company pointed out that the reasons of low marketing performance are low brand awareness, unconcrete positioning, undifferentiated business model. The objects of this case developments are as follows: to inform students difficulty of doing venture, meaning and importance of business model and accurate understanding of online marketing strategy.

Key Words: online shopping business, venture, business model, click and mortar

---

\* Associate Professor of Marketing, Semyung University

\*\* Professor of Marketing, Korea University

## 〈Teaching Note〉

# e-plugin: 온라인쇼핑몰의 좌절과 오프라인에의 도전

### 1. 사례요약

어려운 가정형편에도 창업의지를 굽히지 않은 한 청년실업가가 시대의 흐름을 읽고 온라인 쇼핑 비즈니스에 뛰어들어 작은 성공과 좌절을 경험하면서 새롭게 도전하는 과정을 담담하게 기술한 사례이다. 본 사례는 창업이후 경영자가 경험하는 일련의 시행착오를 통해 벤처창업의 어려움과 비즈니스 모델의 중요성 및 온라인과 오프라인 사업간 연계성을 이해하는 계기가 될 수 있다. 아울러 이 회사를 대상으로 수행된 시장조사자료를 포함한 경영컨설팅 결과를 활용하여 온라인 소비자 대상의 마케팅 전략을 수립하고 토론함으로써 인터넷 마케팅 전략의 프레임워크를 체계적으로 익힐 수 있는 기회가 될 수 있으며 온라인 유통에 대한 이해를 높일 수 있다.

### 2. 사례개요

본 사례는 의욕 넘친 청년사업가가 시대적 조류와 본인 경험을 바탕으로 오디오, 비디오 전문 온라인 쇼핑몰을 창업하며 겪게되는 희열과 어려움, 그리고 이를 헤쳐나가는 과정을 묘사하고 있다. 본 사례를 통하여 창업 아이템 선택과 비즈니스 모델, 마케팅 전략 수립의 중요성과 어려움을 공유하는

계기가 되리라 기대한다.

e-plugin은 외국산 AV(audio, video) 전자제품을 인터넷을 통해 판매하는 중소기업의 전문 쇼핑몰이다. 최근 이 회사는 판매량의 급속한 감소로 심각한 고민에 빠져있다. 실적 악화의 주된 원인으로 낮은 인지도와 포지셔닝의 불명확화 그리고 차별화되지 못한 사업모델이 지적되고 있으며 이에 따라 새로운 사업모델을 구상하고 있다. 즉 오프라인으로의 진출을 꿈꾸고 있다. 브랜드 이미지와 물류, 배송, 거래 신뢰성면에서 오프라인 매장을 병행하여 운영하는 것이 바람직하다고 생각하기 때문이다. 하지만 온라인 영업을 오프라인과 더불어 수행함에 따라 비용, 관리 효율성, 신속한 의사결정의 어려움 등으로 역시너지가 날 것 같은 우려도 있다. 오프라인 진출 대안으로 일부 기능에 대해 오프라인 업체와의 전략적 제휴도 생각하고 있다.

### 3. 사례분석 목표

본 사례에 대한 분석과 토론을 통해 학생들이 다음 제시된 사항들을 올바르게 이해하는 것이 필요하며 본 사례를 수업에 활용함에 있어 사례분석과 토론이 갖는 교육효과를 극대화할 수 있도록 아래 사항에 초점을 둔 논의전개가 바람직하다고 본다. 사례분석의 하이라이트가 아래사항임을 미리 고지

하고 사례분석에 임하게 하는 방법도 좋다고 생각한다. 사례사용자의 경험과 관점에 따라 추가적인 이슈개발을 제안하는 것도 필요하다.

- 1) 기업경영의 전반적 흐름과 창업과정을 이해하고 경영자로의 안목 배양
- 2) 전자상거래 산업의 핵심인 인터넷 쇼핑몰 시장의 특성과 구조에 대한 올바른 이해
- 3) 시장조사자료 분석능력 배양을 통한 인터넷마케팅 전략에 대한 체계적 이해
- 4) 비즈니스 모델의 중요성과 온·오프라인 결합에 따른 시너지와 문제점에 대해 정확한 이해
- 5) 온·오프라인 비즈니스 모델 결합의 장단점 이해

#### 4. 사례 분석과제 및 분석내용

본 사례를 읽고 분석후, 다음 주제의 토론이 가능하리라 생각하며 토론과 사례내용에 기반한 지필 시험을 부과시 참고할 과제와 분석내용을 정리하면 다음과 같다.

〈과제 1〉

e-plugin은 외국산 AV(audio, video) 전자제품을 인터넷을 통해 판매하는 중소기업의 전문 쇼핑몰이다. 최근 이 회사는 판매량의 급속한 감소로 심각한 고민에 빠져있다. 컨설턴트는 실적 악화의 주된 원인으로 낮은 인지도와 포지셔닝의 불명확화 그리고 차별화되지 못한 사업모델을 지적하고 있다. 사례에서 제시된 시장조사자료를 참고하여 e-plugin의 목표시장과 포지셔닝 그리고 개략적인 인터넷 마케팅 믹스별 마케팅 방향을 제시하고 주장의 논거를 구체적으로 제시하여 보시오.

과제1-분석

e-plugin은 중소 전문쇼핑몰이다. 살아남기 위해서는 철저한 차별화 전략이 필요하다. 문제에서 제공된 정보만을 기초로 하여 세종의 목표시장을 선택하기 위해서는 e-plugin의 목표, 세분시장에 대한 매력성이 우선 평가되어야 한다. 세분시장의 매력도를 평가하는 기준인 시장규모, 성장성, 세분시장내 경쟁강도, 또 중요한 자사와의 적합성을 고려하여 세분시장별 매력도를 판단할 수 있다. 주어진

〈사례분석과제별 목표와 핵심토론내용〉

| 사례분석과제                           | 분석과제별 목표와 핵심토론 내용  |
|----------------------------------|--|
| 1. e-plugin의 전반적인 마케팅전략 평가와 대안제시 | 1) 인터넷 마케팅전략 프레임웍에 대한 정확한 이해여부<br>2) 시장조사자료의 정확한 해석<br>3) 마케팅 전략 대안의 논리성과 현실타당성  |
| 2. 온·오프라인 결합문제와 유통경로 설계          | 1) 온라인과 오프라인 결합에 따른 시너지 효과와 문제점에 대한 정확한 이해<br>2) 오프라인 유통망 도입에 따른 갈등문제에 대한 이해<br>3) 온·오프라인 병행에 따른 갈등을 최소화하고 시너지를 극대화할 수 있는 유통경로 설계에 대한 타당한 대안제시 |
| 3. 온라인 중심 사업모델의 개편과 대안           | 1) 온라인과 오프라인 결합에 따른 시너지와 문제점에 대한 정확한 이해<br>2) 대안별 장단점에 대한 정확한 분석<br>3) 특정대안 선택에 따른 논리와 마케팅 방향의 타당성   |

〈참고표 1〉 온라인 AV제품 소비자의 세분시장별 특성

| 세분시장    | 추구하는 편익         | 인구통계특성                           | 시장크기 |
|---------|-----------------|----------------------------------|------|
| 기능 보수시장 | 기본기능과 브랜드 중시    | 30대 중반이후의 남성, 가정주부               | 30%  |
| 하이엔드 시장 | 차별성, 높은 품격의 이미지 | 소득수준이 높은 전문자유직                   | 10%  |
| 가치추구 시장 | 가치대비 저가격, 실용성   | 10대에서 30대까지 고루 분포하나<br>특히 10대 많음 | 35%  |
| 무관심 시장  | 무난함, 무개성        | 30대 후반                           | 25%  |

〈참고표 2〉 세분시장별 매력도 평가내용

| 세분시장/평가요인 | 시장규모 | 성장가능성 | 경쟁강도 | e-plugin과의 적합성 |
|-----------|------|-------|------|----------------|
| 기능보수시장    | 대    | 중     | 고    | 중              |
| 하이엔드 시장   | 소    | 고     | 중    | 저              |
| 가치추구시장    | 대    | 고     | 중    | 고              |
| 무관심시장     | 중    | 저     | 고    | 저              |

마케팅 자료를 보면 여러 세분시장중 가치추구시장의 매력도가 가장 높은 것으로 나타나 가치추구시장을 목표시장으로 선택하는 것이 가장 바람직하다고 본다.

여러 세분시장중 목표시장을 선정하고 목표시장내 마케팅 활동을 수행하고자 할때는 경쟁제품 또는 경쟁사와는 다른 차별적인 특징을 소비자들에게 인식시키는 포지셔닝(positioning)이 필요하다.

e-plugin의 경우, 목표시장인 가치추구 소비자들의 특성이 편리성과 실리를 중시하며 계획적인 소비생활을 즐기는 점을 고려할 때, 좋은 품질의 제품을 저렴하게 제공하며 AS 등 부가서비스가 뛰어나며 실용적인 가치있는 쇼핑물로 포지셔닝 해야 한다고 생각한다.

이러한 목표시장과 포지셔닝하에서 목표시장 소비자의 욕구를 충족시킬 수 있도록 상품을 계획하고 가격을 책정하며 촉진활동을 전개하고 효율적인 유통전략을 마련하여야 할 것이다. 마케팅 믹스별 활동을 제시하면 다음과 같다.

1) 제품

제품전략에서는 무엇보다도 브랜드의 차별화를 통한 브랜드 자산화를 추구하여야 한다. 고객은 상품을 사는 것이 아니라 편익을 사는 것이다. 따라서 기능적 핵심편익외에 배송, 결제 등 무형적 편익서비스의 제공 및 만족에 경영활동의 초점을 두어야 한다. 브랜드 자산은 브랜드 인지도와 브랜드 이미지로 구성되어 있는바, e-plugin은 현재 인지도가 매우 낮은 상태로 무엇보다 인지도 제고에 총력을 기울여야 한다. 따라서 e-plugin의 가망고객이 노출되는 사이트 등 매체에 광고를 집중하여 동사의 인지도를 높여야 한다.

직거래를 통하여 저가격을 실현시킬 뿐만 아니라 소비자들에게 정품이라는 신뢰성을 심어주며, 시판 전 해당 전문가를 통한 철저한 검사를 통한 품질을 보장하여야 한다. 상품기획능력을 높여 AV 전문 쇼핑몰로서 다양한 제품을 보유하여 구매자들에게 비교구매 기회를 제공하고 다양한 정보를 제공하여 전문업체 이미지를 강력하게 심어주어야 한다.

## 2) 가격

철저하게 저가격 전략을 취하여야 한다. 즉 소비자가 지각하는 경제적인 가치보다 훨씬 낮게 가격을 책정해서 보다 많은 소비자들을 유인하는 침투 가격전략(penetration pricing)을 채택하여야 한다. e-plugin의 가망고객들 대부분이 가격에 민감하며 쇼핑몰에서 구매하기전 여러 쇼핑몰을 다니면서 가격비교를 하는 사람들로 구성됨을 인지하여야 한다. 가격설정시 원가, 소비자, 경쟁자를 고려하여야 하나 특히 소비자가 지각하는 가치에 최우선을 두어야 한다.

구체적인 가격정책은 가격차별화를 적극 추진하여야 하며 다음과 같다.

- 세분시장별로 다른 가격을 책정한다(학생할인, 회원할인 등)
- 구매시점과 구매빈도, 구매량에 따른 가격할인 정책을 시행한다.
- 경매, 공동구매와 같은 실시간으로 수요와 공급의 조건에 따라 가격이 결정되는 동태적 가격결정방법을 적극 도입한다.

## 3) 촉진

가망고객이 즐겨 찾는 사이트에 공격적인 배너광고를 실시하여야 한다. 가망고객을 대상으로 이메일 마케팅을 수행하되 스팸이 되지 않게 하기 위해 퍼미션 마케팅(permission marketing)을 해야한다. 핸드폰 등을 통한 후불결제시스템을 도입하여 특히 10대의 충분한 구매력을 목표로 한다. 다양한 결제수단의 도입은 소비자 편의 제공과 매출 증가에 기여하게 된다.

추가적인 매출과 지속적인 구매자들의 방문유도에 큰 도움이 되도록 마일리지 프로그램을 적극 도입한다. AV제품 전문 중고매매 및 교환, 경매, 유통사이트 구축을 기획하며 수입 AV관련 최고의 전문쇼핑몰 유통 브랜드를 지향한다.

대형포털과의 전략적 제휴를 적극적으로 추진한다. 자체적으로 많은 사용자들의 방문을 이끌어낼 수 있다면 이상적이지만 신규쇼핑몰로서 한정된 마케팅 자원으로는 한계가 있다. 따라서 포털과 제휴를 맺어 포털사용자의 방문을 유도하여야 한다.

## 4) 유통

가맹점을 점진적으로 전국에 구축한다. 이들 가맹점을 웹사이트와 연계한 쇼핑 및 물류거점으로 활용하고 당일 배송이 가능하도록 한다. 프랜차이즈 시스템 도입을 추진한다. 프랜차이즈 지점을 통해 오프라인의 이점을 활용하고 계속 가맹점을 늘려 전국적으로 확대되면, 인터넷을 통한 고객들의 주문에 대해 고객의 거주지에서 가까운 가맹점을 통해 배달해줄 수 있도록 한다. 인터넷을 통하여 제품을 미리 보게 한 다음 고객이 직접 주문하고 가까운 소매점포에서 구입한 물건을 찾아가거나 배달을 하게 하는 시스템 도입을 검토한다. e-plugin에 직접 주문을 하던지 오프라인 매장의 연락처와 사이트를 링크시켜 거기서 주문하던지 소비자로 하여금 선택하게 하며 표준 데이터베이스 양식에 따라 고객정보를 본사와 가맹점이 공유하게 한다.

## 과제1-평가 포인트

- 1) 인터넷 마케팅전략 프레임웍에 대한 정확한 이해여부
- 2) 시장조사자료의 정확한 해석
- 3) 마케팅 전략 대안의 논리성과 현실타당성

## 〈과제 2〉

온라인과 오프라인 결합에 따른 시너지 효과와 문제점에 대한 정확한 이해와 온·오프라인 병행에 따른 갈등을 최소화하고 시너지를 극대화할 수 있

는 유통경로 설계에 대한 타당한 대안제시

**과제2-분석**

인터넷은 기업과 소비자들에게 시간적, 공간적 제약을 뛰어넘게 하였다. 기업들은 인터넷을 이용하여 24시간 영업할 수 있으며 소비자들은 어느 지역에서나 웹사이트를 보유한 기업의 홈페이지에 접속할 수 있다. 기업은 예전에 생각할 수 없었던 크기로 시장을 확대할 수 있는 기회를 갖게 되었다.

유통관점에서는 인터넷은 생산자와 소비자의 직거래를 가능하게 함으로써 소비자는 보다 낮은 가격에 상품을 구입할 수 있으며 생산자는 소비자들의 기호 및 특성 등을 보다 정확히 파악할 수 있게 된다. 특히 기업은 고객과의 직거래를 통하여 수집되는 다양한 고객정보를 기반으로 고객 데이터베이스를 구축하여 경쟁력을 향상시킬 수가 있다.

따라서 기업입장에서도 인터넷 유통망이 주는 이러한 혜택과 소비자 요구라는 시대적 변화를 무시할 수 없으며 기존 유통망의 온라인 유통망에 대한 적극적인 도입이 필요하며 온라인 유통망 도입에 따르는 기존 오프라인 유통망과의 갈등을 최소화하고 시너지를 극대화하는 방안을 모색하여야 한다. 기업이 취할 수 있는 유통전략을 제시하면 다음과 같다.

**1) 채널별 역할의 차별화**

온라인 유통망은 고객정보 수집과 신제품을 비롯한 쇼핑 관련 정보 등 안테나 슥 기능과 고객획득, 사후관리, 의사소통 창구, 저부가가치 제품 중심의 판매, 시제품 생산후 잠재 구매자를 대상으로 하는 시장테스트 기능(test market)을 부여한다. 아울러 예상 판매량, 시장점유율, 제품개선에 필요한 정보입수 경로 역할을 부여한다. 기존 오프라인 유통망은 고부가가치 제품 위주의 판매기능에 특화

시킨다. 인터넷의 장점과 단점을 파악하여 온라인과 오프라인 유통경로의 양자택일이 아닌 온라인과 오프라인의 역할을 다르게 부여함으로써 시너지를 달성하게 한다.

**2) 표적시장의 차별화**

온라인 유통을 통해 공략할 소비자층과 기존 유통의 공략 대상 소비자층을 구별한다. 적절한 시장 조사를 통해 파악하여야 하지만 온라인 유통의 경우 인터넷 쇼핑환경에 매우 익숙해 있으며 저가격, 쇼핑시간을 중시여기는 소비자들이 주된 소비자층인 반면, 오프라인 유통의 경우 가격, 시간 보다는 직접 보며 품질을 확인후 비교쇼핑하는 소비자층임을 고려하여 이들 고객들의 기본욕구를 채널별로 다르게 만족시킴으로써 유통별 표적시장을 의미있게 차별화시킨다.

**3) 고객가치의 차별화**

오프라인 채널은 값비싼 고가품 위주로, 온라인 채널은 수익성이 낮은 저부가가치 제품 위주로 판매하고 최신 제품은 인터넷을 통해 소개만 할 뿐 실제제품 구입은 고객이 가까운 기존 오프라인 대리점을 이용하도록 유도한다. 별도의 유통업자 상표(private brand)를 개발하여 온라인으로 판매하는 것도 고려한다.

**4) 채널 구성원과의 협조**

기업이 인터넷 웹사이트에서 고객에게 정보를 충분히 제공하되 판매는 오프라인 유통업자에게 연결시켜 주거나 인터넷에서 직접 제품을 판매하더라도 유통업자에 의해 차별적으로 판매되는 다른 제품을 웹사이트에 함께 광고하여 주는 방식을 통해 채널 구성원간 협조체계를 구성하는 것이 채널갈등을 줄이는 효과적인 대안이 될 수 있다. 주문정보를 가장 가까운 오프라인 점포에 연결시켜 그 점포에서

직접 배달이 가능하게 한다. 채널 분리에 따라 보완관계 유지를 위해서는 기존 오프라인 유통점과의 정보시스템 공유작업이 선행되어야 한다.

## 과제2-평가포인트

- 1) 온라인과 오프라인 결합에 따른 시너지 효과와 문제점에 대한 정확한 이해
- 2) 오프라인 유통망 도입에 따른 갈등문제에 대한 이해
- 3) 온·오프라인 병행에 따른 갈등을 최소화하고 시너지를 극대화할 수 있는 유통경로 설계에 대한 타당한 대안제시

## 〈과제 3〉

e-plugin은 온라인 쇼핑몰이다. 최근 들어 온라인 쇼핑시장이 각광 받으면서 시장확대도 이루어져 왔으나 경쟁도 격화되고 있다. 치열한 경쟁으로 영업성고가 악화되자 새로운 사업모델을 구상하고 있다. 즉 오프라인으로의 진출을 꿈꾸고 있다. 온라인 쇼핑몰을 운영하며 브랜드 이미지와 물류, 배송, 거래 신뢰성면에서 오프라인 매장을 병행하여 운영하는 것이 바람직하다고 생각하기 때문이다. 하지만 온라인 영업을 오프라인과 더불어 수행함에 따라 비용, 관리 효율성, 신속한 의사결정의 어려움 등으로 역시너지가 날 것 같은 우려도 있다. 일부 기능에 대해 오프라인 업체와의 전략적 제휴도 생각하고 있다. 1) 기존 온라인 쇼핑몰 집중 2) 온라인과 오프라인 병행 운영 3) 일부부문에 대한 오프라인 업체와의 제휴중 어느 대안이 나은지에 대한 확신이 서지 않는다. 귀하라면 어떤 방향을 택할 것인가? 3개 대안의 장단점을 예시하고 특정 대안을 선택한 논리와 개략적인 마케팅 방향을 제시하여 보시오

## 과제3-분석

순수 온라인 쇼핑몰의 수익성 악화에 대해 최근 온라인이라는 특성이 가지고 있는 한계 때문이라는 의견이 있다. 순수 온라인 쇼핑몰은 낮은 브랜드 이미지와 신뢰도, 높은 배송료, 직접 눈으로 확인할 수 없다는 점, 개인정보 유출 우려 등으로 상대적으로 낮은 수익률을 내고 있다. 실제 최근에 이러한 단점을 보완하기 위해 순수 온라인 쇼핑몰들이 온라인 이외에 실물세계에서 동시에 비즈니스를 전개하는 현상이 나타나고 있다. 즉, 순수 온라인 쇼핑몰들이 온라인 시장 선점을 통해 확보한 장점을 토대로 오프라인에 매장을 만들고 물류, 브랜드 이미지 등에서 우위인 오프라인 기업과의 제휴를 통해 상대적으로 취약한 부분을 보강해 나가며 경쟁력을 확보하고 있다.

순수 온라인 쇼핑몰들은 자신들의 약점을 보완하고, 경쟁력을 확보하기 위해 다양한 형태로 오프라인에 진출하고 있다. 실제 오프라인에 매장을 구축하기도 하며, 배송과 물류부분의 단점을 보완하기 위해 오프라인과 제휴하기도 한다. 이러한 추세는 앞으로도 계속될 것이며, 더욱 다양한 오프라인과의 제휴가 있을 것으로 기대된다. 그러나, 막상 온라인 쇼핑몰들이 오프라인으로 진출하는데 많은 어려움이 따를 수 있다.

첫째, 많은 초기투자 비용과 시간이 든다는 점이다. 실물매장을 구축하고, 물류 창고를 개설하는 등 오프라인으로 진출하는 것이 온라인 기업에게는 만만치 않은 일이다. 즉, 온라인에서 오프라인으로 진출하는 것이 오프라인 기업이 온라인을 구축하는 것보다 훨씬 어렵고 비용이 많이 들 것으로 보인다. 그러나 매달 엄청난 고객 확보 비용과 광고비를 쏟아 부으며, 온라인상에서 고객의 로열티를 높이기 위해 노력하는 것보다는 오프라인으로 진출하는 것이 더 효과적일 수 있다.

둘째, 이처럼 실제 오프라인을 구축하는 것이 시간과 비용이 들 수 있으므로 훌륭한 오프라인 자원을 가진 업체와 제휴를 하는 경우가 많다. 경우에 따라서는 이러한 방법이 더 효과적인 결과로 나타나게 되는 경우도 있다. 그러나 이 경우도 온라인 쇼핑몰들이 경험이 부족하므로 어디까지를 온라인으로 하고 오프라인으로 할 것인가를 결정하기가 쉽지 않다. 즉, 오프라인 매장에서 구매를 유도하여 온라인에서 구매행위가 이루어지도록 하는 방법, 온라인에서 상품소개, 비교, 쿠폰 제공 등을 하여 실제 구매는 오프라인에서 이루어지도록 하는 방법, 구매유도와 구매행위 모두 온라인에서 일어나지만 배송 및 지불 등의 과정이 오프라인 매장에서 일어나도록 하는 방법 등 온라인과 오프라인의 제휴는 매우 다양할 수 있기 때문이다.

결론적으로 온라인 쇼핑몰이 오프라인에 진출하기 위해서는 많은 어려움이 따르지만 순수 온라인 쇼핑몰 형태로만은 여러 한계점을 극복하기 어렵다. 순수인터넷 쇼핑몰은 전통기업에 비해 상대적으로 거래의 신뢰성, 물류, 배송, 사생활보호 등에서 열세를 가지고 있기 때문이다. 어떠한 형태로든 오프라인으로의 진출 및 제휴가 필수적일 것이다. 하지만 오프라인과 온라인 기업의 결합은 다음과 같은 한계점을 가지고 있음을 알아야 한다. 첫째, 무리한 온라인 분야의 투자로 기존의 오프라인이 손해를 입을 수 있으며 둘째, 온라인 기업은 오프라인 기업에게 발이 묶여 유연하고 신속한 경영을 저해 받음으로써 둘간의 시너지 효과보다는 오히려 마이너스 효과를 가져올 수 있는 위험을 내포하고 있다.

### 과제3-평가 포인트

- 1) 온라인과 오프라인 결합에 따른 시너지와 문제점에 대한 정확한 이해

- 2) 3개 대안별 장단점에 대한 정확한 분석
- 3) 특정대안 선택에 따른 논리와 마케팅 방향의 타당성