

# Global Management Insight

2006. 6. 5

- [연구 보고서] 인터넷 쇼핑몰의 5대 성공법칙
- [신진경영아쉬] 신성장 플랫폼의 창조
- [우수도서소개] 『FAST SECOND』
- 주요 경영 지표

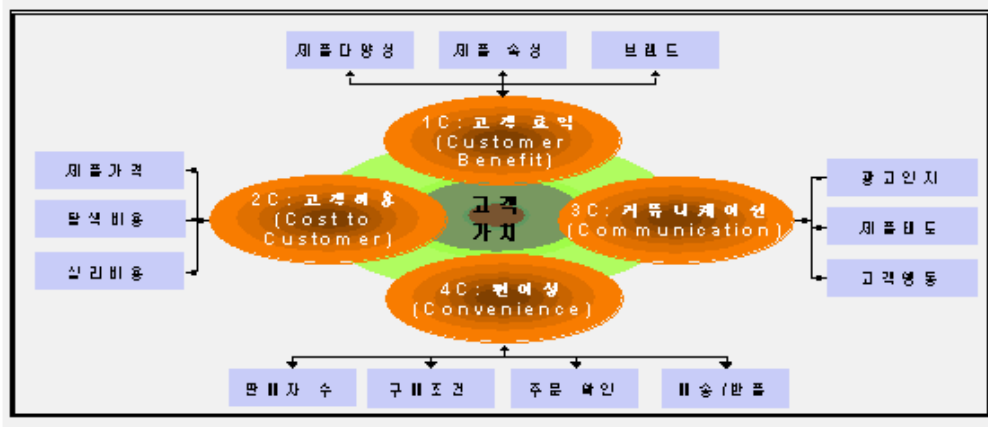
# [연구 보고서] 인터넷 쇼핑몰의 5대 성공법칙!

## EXECUTIVE SUMMARY

### 1. 문제 제기

- 인터넷 쇼핑몰이 급성장하면서 닷컴붕괴로 움츠러들었던 국내 온·오프라인업체들의 관심과 진출이 가시화되고 있음
  - 2001년, 백화점 시장규모의 20%에도 못 미쳤던 인터넷 쇼핑몰의 거래금액이 2005년도 들어 10조원을 넘어서면서 60%선까지 급성장함
  - 특히 인터넷 중개몰인 G마켓이 설립 2년 만에 연간 거래액 1조를 넘어섬
  - 이에 따라 현대홈쇼핑 등 전통업체들이 인터넷 중개몰 사업에 진출을 표명하고, SK의 싸이월드 등 온라인 업체들도 시장진출을 준비 중임
- 본고에서는 인터넷 쇼핑몰의 경쟁력을 마케팅의 고객가치 기반 4C 모델로 분석하고 성공법칙을 도출·제시하고자 함
  - 이를 위해 먼저 2001년 대비 2005년 인터넷 쇼핑몰의 경쟁기반의 변화를 분석하고, 다음으로 전통 유통업체와의 경쟁력 분석을 실시하였음
  - 분석에 사용된 4C는 저명한 마케팅 교수인 필립 코틀러가 제시한 소비자 가치요소들로서 고객효익, 고객비용, 커뮤니케이션, 편의성을 의미함

< 인터넷 쇼핑몰 경쟁력 분석을 위한 4C모델 >



## 2. 2001~5년 동안 인터넷 쇼핑몰의 경쟁력 평가

- (양적성장) 2005년 인터넷 쇼핑몰의 거래액은 10조 2천억 원으로 2001년 대비 340% 증가해, 도입기를 지나 성장기에 안착한 것으로 판단됨
  - 2003년 이후 인터파크, GS eShop 등 초기 인터넷 일반몰들은 평균 20% 이상 성장하고 있으며, 중개몰은 도입된 후 매년 2배 성장함
- (4C평가) 다양한 판매자들의 유입과 경쟁에서 비롯된 가격경쟁 및 브랜드 지향의 제품 판매가 고객들의 구매를 크게 유발
  - (1C: 고객효익) 컴퓨터·가전에서 의류·패션, 화장품·향수 등 브랜드 중심으로 구매상품이 다양화되고 있음
  - (2C: 고객비용) 판매자 수(공급)의 확대와 가격비교 사이트의 등장으로 고객비용을 감소시킨 주요인임
  - (3C: 커뮤니케이션) 고객 DB와 공유사이트로 커뮤니케이션 질이 향상되고, 구매 소비자들의 댓글 정보가 타 소비자들의 구매를 직접 자극
  - (4C: 편의성) 다양한 판매자 유입과 구매조건이 고객들의 편의성을 증가

## 3. 전통유통업체 대비 인터넷 쇼핑몰의 경쟁력 평가

- (양적성장) 과거 5년간 연평균 14.5% 성장한 할인점이나 1.3%에 그친 백화점에 비해 인터넷 쇼핑몰은 38.2%의 괄목할만한 성장을 기록함
  - 백화점은 15년, 할인점·TV홈쇼핑은 6년이 소요된 거래금액 1조원을 인터넷 쇼핑몰은 불과 2년 만에 달성함
- (4C평가) 젊은 층 시장의 공략과 인터넷의 접근용이성, 정보풍부성, 진열 공간 등의 장점이 융합되면서 전통업체의 성장률을 추월함
  - (1C: 고객효익) 할인점은 가구를, 백화점은 고소득 상류층을 집중 공략하는 대신 인터넷 쇼핑몰은 젊은 층 중심의 제품과 브랜드에 주력함
  - (2C: 고객비용) 전통업체가 규모경제로 저가를 실현한 반면, 인터넷 쇼핑몰은 판매자와 구매자간의 정보격차 해소로 저가실현

- (3C: 커뮤니케이션) 인터넷 쇼핑몰 업체의 댓글정보와 같은 고객평가정보가 점차 소비자들의 구매행동을 계획구매로 전환시키고 있음
- (4C: 편의성) 전통업체 대비 수많은 구매자와 제품들이 옵션구매를 가능하게 해 인터넷 쇼핑몰의 편의성을 증가시키고 있는 것으로 판단됨

#### 4. 성장기의 인터넷 쇼핑몰 5대 성공법칙

- 4C의 평가결과를 기반으로 급성장하고 있는 인터넷 쇼핑몰의 성공법칙을 살펴보면 다음과 같음

- (성공법칙 1: 목표시장) 쇼핑재미 극대화를 통해 젊은 층을 집중 공략
  - 전통업체와의 경쟁은 인터넷 쇼핑몰의 성장을 위한 전제조건이며, 이와 관련하여 젊은 세대는 현재와 미래의 가장 중요한 목표 시장임
  - 가격, 정보, 브랜드, 쇼핑재미를 중시하는 젊은 층의 욕구를 경매, 다양한 제품, 솔직한 댓글로 충족시켜 준 것이 성공의 주요 원인임
- (성공법칙 2: 제품 구색) 백화점보다 더 백화점다운 제품 구색
  - 백화점은 최고 명품만을 지향하고 있어, 유통업체 중 다양한 제품구색을 갖춘 '백화점'다운 유통업체는 인터넷 쇼핑몰 뿐임
  - 실례로 인터넷 업체들은 자동차에서 여행상품까지 3만여 종의 상품 이외에, IKEA 등 오프라인에서 구매가 불가능한 브랜드도 취급하고 있음
- (성공법칙 3: 가격 포지셔닝) 할인점보다 더 할인점다운 가격 제공
  - 할인이 다점포 전략과 글로벌 소싱으로 가격경쟁력을 확보했다면, 인터넷 업체들은 다양한 판매자 유입을 통한 경쟁으로 저가를 실현함
  - 또한 할인점들이 가격정찰제로 고정된 거래방식을 고수하는 반면, 인터넷 쇼핑몰들은 공동구매, 경매, 즉시구매 등 다양한 거래방식을 제공함
  - 실례로 '홍정하기', '행운경매'와 같은 가격설정방법은 인터넷 쇼핑몰만이 가능한 경쟁력 확보방안임

- (성공법칙 4: 커뮤니케이션) 정보 공유 사이트와의 적극적인 연계와 구매경험에 관한 댓글의 자산화에 주력

- 인터넷 구매의 가장 큰 장점은 동일 브랜드, 동일 사양이라도 가격비교 사이트를 통해 어느 판매자가 가장 저렴한지 검색이 가능하다는 점
- 다나와([www.danawa.com](http://www.danawa.com))와 같은 비교사이트나 디씨인사이드와 같은 마니아 사이트는 쇼핑몰 이벤트, 신제품 정보, 구매가이드, 전문가 의견 등을 제공함으로써 객관적인 제품평가기관으로 자리 잡아가고 있음
- 또한 아마존이 소비자의 자발적 참여에 의한 품평으로 성공을 거두었듯이 인터넷 쇼핑몰도 댓글의 자산화에 주력할 필요가 있음

- (성공법칙 5: 판매자 중대) 판매자의 유입과 경쟁을 촉진

- 중개몰이 성공한 이유는 소비자 유입과 함께 다양한 판매자들을 중개몰로 유입하는 데 성공했기 때문임
- 즉, 고객에게 쇼핑재미를 제공해 주는 제품구색, 저렴한 가격, 가격비교 사이트와의 연계는 판매자 수가 증가했기 때문에 가능하다는 것임
- 따라서 전통업체와의 경쟁을 위해서는 보다 많은 판매자의 유입에 노력한 후, 전략적으로 판매자간 경쟁을 촉진시킬 필요가 있음

## 5. 전략적 제언

- 시장이 성장기로 진입하면서 기존업체와 신규업체 모두, 수익성 악화가 예상되므로 쇼핑몰 충성도의 강화요인을 발굴하는 데 주력해야 함

- 낮은 고객충성도와 진입장벽, 판매자 유치가 자유로운 인터넷 쇼핑몰 시장에서 경쟁이 본격화되면 기존업체들의 수수료 수입은 하락할 것임
- 더불어 신규업체들은 성공적 시장진출을 위해 주요 판매자들 유치에 총력을 기울일 수밖에 없어 마케팅 비용으로 인해 수익성은 악화될 것임
- 이에 따라 업체들은 자사의 쇼핑몰 충성도를 강화시킬 수 있는 요인 발굴에 나서야 하며, 네이버의 '지식iN'과 같이 고객들이 창조하는 콘텐츠(User Creative Contents) 확보가 주요 경쟁요인이 될 것임

## 1. 문제 제기

- 국내 인터넷 쇼핑몰 거래액이 2005년 통계청 기준으로 10조원을 넘어섬
  - 2001년, 백화점 시장규모의 20%에도 못 미쳤던 인터넷 쇼핑몰의 거래액이 2005년도 들어 60%선까지 급성장함
  - 인터넷 중개몰인 G마켓은 2년이라는 짧은 기간 동안에 연간 거래액이 1조를 넘어섰고,
  - 인터파크, GS eShop 등 초기업체들도 2003년 이후 평균 20%이상 성장하고 있어, 초기 도입기를 지나 성장기에 안착한 것으로 보임
  
- 인터넷 쇼핑몰의 저가격, 신속성, 안정성에 대한 소비자들의 선호도가 점차 증대될 것으로 예상되는 바, 성장세는 지속될 것으로 판단됨
  - 통계청 자료에 따르면 인터넷 쇼핑몰은 전통적인 오프라인 유통업체 대비 2001년~2005년 동안 연평균 2배 이상 성장하고 있는 것으로 나타남
  
- 이에 따라 인터넷 중개몰의 급속한 성장에 자극받은 오프라인업체와 온라인 업체들의 관심과 진출이 닷컴붕괴 이후 다시 가시화되고 있음
  - 현대홈쇼핑, CJ 홈쇼핑 등 전통적인 대형유통 업체들이 새롭게 인터넷 중개몰 사업에 진출을 표명한 상태임
  - 인터넷 업체로서 GS eShop이 2005년에 GS e-store를 오픈했고, 다음이 2006년 Onket을 인수했으며, SK의 싸이월드가 시장진출을 선언한 상태임
  
- 본고에서는 마케팅의 고객가치 기반 4C 모델<sup>1)</sup>로 인터넷 쇼핑몰의 경쟁력을 분석하고 성공법칙을 제시하고자 함
  - 먼저, 인터넷 쇼핑몰 시장의 진입단계였던 2001년의 경쟁력과 2005년의 경쟁력을 고객가치 기반의 4C 모델로 분석하고,
  - 다음으로, 전통적인 유통업체 대비 2005년 인터넷 쇼핑몰의 경쟁력을 비교분석하여 인터넷 쇼핑몰의 성공법칙과 향후 과제를 제시하고자 함

---

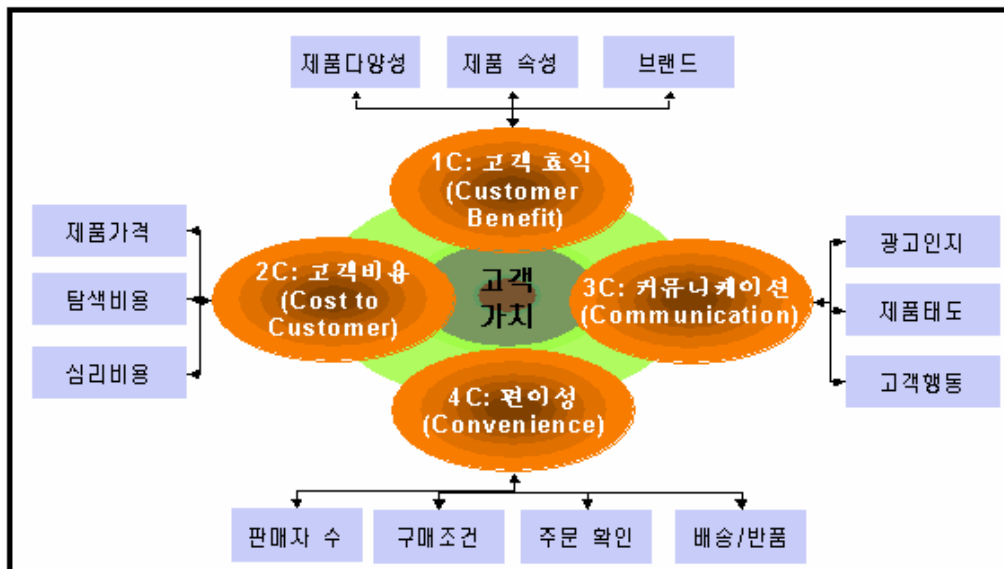
1) 마케팅 분야의 저명한 학자인 필립 코틀러(Philip Kotler)가 소비자 관점의 4가지 가치요소를 4C(Customer Benefit, Cost to Customer, Convenience, Communication)로 제시

## 2. 2001~5년 인터넷 쇼핑몰의 경쟁력 평가

### ○ 개요

- (분석대상) 닷컴버블로 침체를 맞이했던 2001년 대비 실적을 바탕으로 다시 주목받기 시작했던 2005년을 비교
- (분석방법) 정량분석은 전자상거래 성장 추이를 살펴보고, 정성분석은 다음과 같이 소비자 가치 기반 4C모델로 분석
  - (고객 효익: Customer Benefit) 고객이 제품에서 추구하는 맞춤형 유·무형의 효익으로 제품 다양성과 제품속성, 지각된 품질인 브랜드가 포함됨
  - (고객 비용: Cost to Customer) 고객이 지불하는 총비용으로 제품가격과 정보탐색비용, 제품구매의 불안감이 반영된 심리적 추가비용이 포함됨
  - (커뮤니케이션: Communication) 기업이 고객에게 행하는 커뮤니케이션에 대한 인지와 이로 인한 제품태도의 형성, 구매 등의 행동이 포함됨
  - (편이성: Convenience) 고객이 제품을 구매하는 과정에서의 편리함을 말하는 것으로 판매자 수, 구매조건, 주문확인, 배송·반품 과정이 포함됨

< 인터넷 쇼핑몰 경쟁력 분석을 위한 4C모델 >



○ 인터넷 쇼핑물의 성장 추이

- (전자상거래 규모 증가) 2005년 전자상거래 규모는 358조 원에 이룸
  - 거래규모는 B2B(기업-기업)가 89%에 해당하는 319조원으로 가장 크며,
  - 성장이 가장 큰 부문은 C2C(개인-개인)가 포함된 기타부문으로 2001년에 4천억 원에 불과했으나, 연 평균 증가율이 66%로 타 부문보다 매우 높음

< 국내 전자상거래 거래 추이 >

(단위: 조 원)

구분	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	연평균 증가율	
전체	118.9	177.8	235.0	314.1	358.4	32.3%	
거래 주체	B2B	108.9	155.7	206.8	279.4	319.2	31.2%
	B2G	7.0	16.6	21.6	27.3	29.0	49.8%
	B2C	2.6	5.0	6.0	6.4	7.9	36.2%
	기타(C2C)	0.4	0.4	0.4	0.8	2.3	66.2%

주: 연평균 성장률은 2001년~2005년의 연평균 증가율  
 자료: 통계청, 연간 사이버 쇼핑물 통계조사, 2006.

- (인터넷 쇼핑물의 고성장) 특히, B2C와 C2C를 포함한 인터넷 쇼핑물의 연간거래액은 2005년에 들어 10조를 넘어섬
  - 통계청의 연간 사이버 쇼핑물 통계조사 결과, 인터넷 쇼핑물의 거래액은 10조 2천억 원으로 2001년 대비 340% 증가함
  - 사업체 수에서도 2005년 현재 4,355개로 2001년에 비해 2배 정도 증가함
- (중개물의 급성장) 주목할 점은 인터넷 쇼핑물 중에서 중개물이 급성장하고 있다는 것임
  - 일반물은 판매행위와 이에 따른 법적책임 소재가 운영업체에게 있지만, 중개물은 운영업체의 중개하에 매매가 이루어지기 때문에 판매행위와 법적책임 소재가 제3의 판매자에게 있음
  - 따라서 중개물에서는 하나의 특정브랜드에 다수의 판매자가 존재할 수 있어 소비자에게 다양한 가격과 옵션제시가 가능함
  - 중개물은 시장에 도입된 후 매년 2배 성장하고 있는 반면에, 일반물은 2003년의 20.8%에서 13.8%, 10.6%로 점차 성장률이 둔화되고 있는 상황



< 온라인 쇼핑몰 시장 규모 및 성장률 >

(단위: 조 원)

구분	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	연평균 증가율	
전체 규모	1.7	4.8	6.6	8.2	10.4	67.7%	
쇼핑몰 형태	일반몰	1.7	4.8	5.8	6.7	7.3	56.9%
	중개몰	-	-	0.8	1.5	3.1	97.1%

주: 연평균 증가율은 2001년~2005년의 연평균 증가율  
 자료: 온라인 쇼핑협회, 온라인 쇼핑몰 시장 규모 및 성장 종합, 2006.

- (중개몰의 설립증가) 기존 업체인 옥션과 G마켓의 급성장에 자극받아 CJ, SK 등 대기업들이 앞 다투어 중개몰시장에 진출하고 있는 상황임
  - 기존의 일반몰 업체는 산하조직(자회사, 사업부) 형태로 중개몰을 설립(인터넷파크 → G마켓, GS e-shop → GS e-store)
  - CJ그룹이 CJ애플을 2006년 전반기에 런칭하였고, SK도 싸이월드를 기반으로 한 싸이마켓을 2006년 하반기에 진출할 계획임

< 인터넷 중개몰의 설립 추이 >

(단위: 개)

구분	2003년	2004년	2005년	2006년 5월
업체 수	3	3	6	7
대표 설립 업체	옥션	G마켓	GS e-store	CJ 애플

자료: 온라인 쇼핑협회, 2006년 온라인 쇼핑협회 회원사 기준

○ 2001년 대비 인터넷 쇼핑몰의 소비자 가치기반 경쟁력 분석

- (1C: 고객효익) 컴퓨터·가전에서 의류·패션, 화장품·향수 등 브랜드 중심으로 구매상품이 다양화되고 있음
  - (제품 다양성) 2001년에는 컴퓨터·가전의 거래액이 46%를 차지했으나, 2005년에는 감소한 반면, 여행, 의류·패션, 생활용품 등의 비중이 높아짐
  - (제품속성) 패션·의류, 화장품·향수 등의 급성장은 인터넷 쇼핑의 주품목이 정보탐색 중심의 제품에서 경험제품으로 전환됨을 의미함
  - (브랜드) 이들 제품군은 브랜드 지향적인 구매성향이 강하다는 점에서 볼 때, 쇼핑몰들이 과거에 비해 다양한 브랜드를 유치하고 있음을 시사함

< 산업별 B2C 인터넷 쇼핑몰 매출액 추이 >

(단위: 10억 원, %)

구분	2001년		2005		연평균 증가율
	거래액	거래비중	거래액	거래비중	
전체	3,347	100.0	10,676	100.0	36.2
가전/전자/통신기기	704	21.0	1,786	16.7	27.4
여행 및 예약서비스	215	6.4	1,604	15.0	67.7
의류/패션/액세서리	176	5.3	1,583	14.8	84.7
생활용품/자동차용품	232	6.9	1,056	9.9	62.7
컴퓨터 및 주변기기	846	25.3	1,027	9.6	5.1
화장품/향수	80	2.4	587	5.5	84.7
식음료 및 건강식품	80	2.4	531	5.0	67.5
서적	183	5.5	496	4.6	29.7
기타	257	7.7	478	4.5	26
아동/유아용품	85	2.5	406	3.8	47.9
스포츠/레저용품	88	2.6	396	3.7	51.6
농수산물	101	3.0	285	2.7	49
사무/문구	45	1.3	106	1.0	24.9
각종 서비스	69	2.1	101	0.9	37.6
S/W (게임S/W)	74	2.2	98	0.9	8.8
음반/악기/비디오	54	1.6	95	0.9	17.7
꽃	22	0.7	41	0.4	18.1

주: 연평균 증가율은 2001년~2005년의 연평균 증가율  
 자료: 통계청, 연간 사이버 쇼핑물 통계조사, 2006.

- (2C: 고객 비용) 판매자 수(공급)의 확대와 가격비교 사이트의 등장으로 고객 비용을 감소시킨 주요인임

- (가격) 과거에는 역경매·공동구매로 인한 소비자 구매파워 증대로 가격이 하락한 반면, 현재는 가격비교 사이트와 중개몰이 가격경쟁을 촉진시킴
- (탐색비용) 가격비교 사이트, 매니아 사이트(예: 디씨인사이드, 투데이 피파씨, PMP인사이드 등), 지식인 검색의 등장은 과거 쇼핑몰 중심의 정보 탐색을 특정 제품 중심으로 전환시키는 계기가 됨
- (심리비용) 거래과정에서의 사기 등 불안감을 촉진시키는 고객의 심리 비용이 매매보호시스템의 도입으로 상당부분 감소된 것으로 판단됨

- (3C: 커뮤니케이션) 고객 DB와 공유사이트로 커뮤니케이션 질은 향상되었지만, 구매를 직접 자극시키는 것은 동일 소비자들의 댓글 정보임

- (광고인지) 무차별적으로 고객에게 노출시켰던 제휴·배너광고 등의 대량

광고에서 고객 DB 확보와 e-mail, 콜센터, SMS(휴대폰 단문메시지) 등 개인화 마케팅이 가능한 매체로 목표시장 지향 광고가 실현됨

- (제품태도) 제품광고 이외에 집중정보 교환 사이트, 가격비교 사이트 등으로 소비자들은 제품의 객관적인 평가와 이에 따른 태도를 형성하게 됨
- (구매행동) 기업이 제공하는 정보보다 소비자간 공유정보인 댓글 정보가 타 소비자의 구매행동에 직접적으로 영향을 주고 있는 것으로 판단됨

< 2001년 대비 2005년 경쟁력 분석 >

고객가치	평가기준	2001년	2005년	경쟁력
고객효익	제품 다양성	컴퓨터·가전 중심	여행·예약 등 다양	○
	제품 속성	탐색제품 중심	경험제품 중심	△
	브랜드	가격 중심	브랜드 중심	●
고객비용	제품가격	공동구매	가격 경쟁	●
	탐색비용	쇼핑몰 중심	제품 중심	○
	심리 비용	제도 미완으로 高	매매 보호 시스템으로 低	△
커뮤니케이션	광고인지	단방향으로 低	고객 DB·매체다양화로 高	△
	제품태도	쇼핑몰로 태도형성	제품정보로 태도형성	○
	행동집행	구매	구매+댓글	●
편이성	판매자수	브랜드 당 1인	브랜드 당 다수	●
	구매조건	소량구매	소량+묶음구매+옵션구매	△
	주문확인	인터넷	인터넷+콜센터	○
	배송	업체부족으로 低	소형업체 난립으로 低	△

주: ●(중요도 높음), ○(중요도 보통), △(중요도 낮음)

- (4C: 편이성) 다양한 판매자와 구매조건이 고객들의 편이성을 증가시킴

- (판매자 수) 특정 브랜드에 다수의 판매자와 다양한 옵션이 존재하는 중개몰을 이용할 경우, 굳이 타 쇼핑몰을 검색할 필요가 적어짐
- (구매조건) 개별 소량구매에서, 묶음구매, 관련 상품의 옵션구매 등의 다양성은 소비자로 하여금 원스톱 구매를 가능케 함
- (주문확인) 게시판에 콜센터를 부가하여 SMS 등의 서비스로 주문과정의 추적을 용이하게 함
- (배송) 2001년에 비해 아웃소싱으로 인해 원활해졌지만, 배송업체의 영세성과 서비스품질 부족으로 인터넷 쇼핑을 감소시키는 원인으로 부각됨

- (종합평가) 다양한 판매자들의 유입과 경쟁에서 비롯된 가격경쟁 및 브랜드 지향의 제품 판매가 고객들의 효익을 급상승시킴
  - 브랜드 지향의 제품판매, 이로 인한 경험제품으로의 확산, 그리고 다양한 제품 구색은 다양한 판매자들의 경쟁에서 비롯된 시장의 자율성 때문임
  - 동일소비자의 구매경험에 대한 댓글과 가격비교사이트, 마니아 사이트의 정보 유통은 커뮤니케이션의 효과성으로 이어져 가격경쟁을 촉진시킴
  - 결국, 고객이 제품에서 얻을 수 있는 가치는 지불비용에 비해 상대적으로 급상승하고 있어 인터넷 쇼핑몰의 성장은 당분간 지속될 것으로 전망됨

### 3. 전통 유통업체 대비 인터넷 쇼핑몰의 경쟁력 평가

#### ○ 개요

- (분석대상) 할인점과 백화점은 업계 1위인 E사와 L사를, 인터넷 중개몰과 일반몰은 업계 대표업체인 A사와 I사를 선정함
  - (E사) 국내 1위의 대형할인점으로 국내 79개, 중국 6개, 총 85개의 점포를 보유하고 있으며, 2005년 8조 1천억 원의 매출을 기록함
  - (L사) 국내 1위의 백화점으로 2005년 매출 7조 9천억 원, 국내 최대 22개 점포를 보유하고 있으며, 러시아 등 해외 진출을 모색하고 있음
  - (A사) 미국 E사의 자회사로 국내 인터넷 중개몰을 선보인 최초 업체임
  - (I사) 국내 인터넷 일반몰의 선도업체로 서적과 예약서비스로 특화하여 성장하였고, 최초의 무료배송을 실시한 업체임
- (분석방법) 전통업체 대비 인터넷 업체의 성장 추이와 소비자 가치기반 4C 모델로 인터넷 쇼핑몰의 경쟁력을 분석

#### ○ 전통업체 대비 인터넷 쇼핑몰의 성장추이

- (거래금액 1조원 달성 기간) 단일 유통업체가 거래금액 1조원에 이르는 기간에서 인터넷 중개몰은 타 유통업체에 비해 최소 4년이 빨랐음
  - 2004년에 진출한 G마켓은 2년 만에 1조 719억 원의 거래액을 기록함
  - 국내 백화점의 경우, 거래액 1조를 달성하는데 15년, 할인점과 TV홈쇼핑이 6년이 걸렸다는 점에서 G마켓의 기록은 매우 고무적임

< 유통채널별 거래금액 1조원 달성 기간 >



자료: 각 업계 대표업체에서 제공한 자료를 재구성

- (전통업체 대비 고성장) 성장률 면에서도 대형할인점·백화점과 비교하여 인터넷 쇼핑물은 괄목할만한 성장(평균 38.2%)을 기록 중임
  - 백화점 업체는 2001년부터 2005년까지 연평균 성장이 1%로 성숙기에 머물러 있으며, 할인점은 평균 14.5%로 성장기 후반에 들어선 것으로 보임
  - 이에 반해, 인터넷 쇼핑물들은 동일 기간에 연평균 38% 성장함으로서 본격적인 성장기에 진입한 것으로 판단됨

< 유통채널별 시장규모 >

(단위: 조 원)

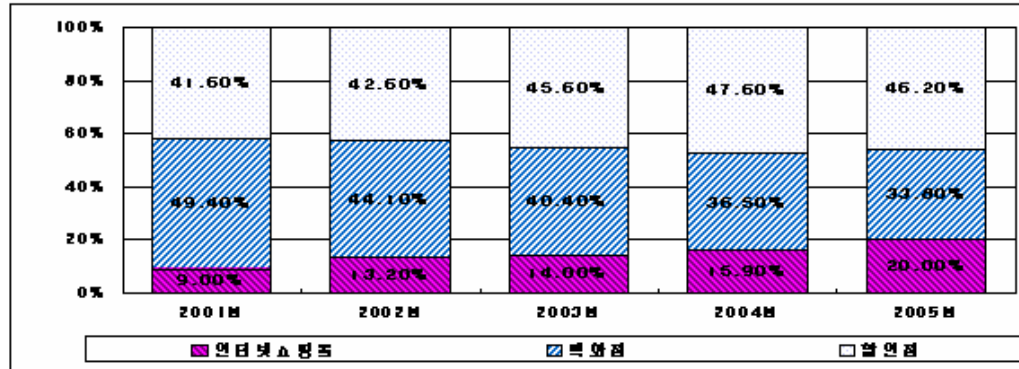
구분	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	연평균 증가율
총 시장규모	33.2	40.8	42.8	45.2	50.9	11.5%
온라인						
인터넷 쇼핑물	3.0	5.4	6.0	7.2	10.2	38.2%
오프라인						
백화점	16.4	18.0	17.3	16.5	17.2	1.3%
할인점	13.8	17.4	19.5	21.5	23.5	14.5%

주 : 연평균 성장률은 2001년~2005년의 연평균 증가율  
 자료 : 통계청, 도소매업 판매동향, 2006.1

- (유통채널의 상대적 비중 상승) 최종 소비자 대상의 유통업체 중 인터넷 쇼핑물이 차지하는 비중도 2001년도에 비해 2배 증가함
  - 백화점, 할인점, 인터넷 쇼핑물 3개 유통시장의 합계금액에서 보면, 2001년에 9%에 지나지 않던 인터넷 쇼핑물의 비중이 2005년에 20%로 높아진 반면, 할인점은 4.6% 증가에 그치고, 백화점은 오히려 15% 정도 감소함
  - 1998~2000년, 3년간 2배 성장하던 할인점의 성장추이와 백화점의 비중 감소를 고려할 때, 상당수 고객들이 인터넷으로 이탈한 것으로 추정됨

· 이는 할인점과 백화점의 고객이 인터넷 쇼핑으로 유입되고 있음을 의미<sup>2)</sup>

< 유통채널별 구성 비중 >



자료: 통계청, 도소매업 판매동향, 2006.1을 재구성

○ 전통업체 대비 소비자 가치 기반하의 경쟁력 분석

- (1C: 고객효익) 할인점은 세대를, 백화점은 고소득 상류층을 집중 공략하는 대신 인터넷 쇼핑물은 젊은 층 중심의 제품과 브랜드에 주력함

- (제품 다양성) 인터넷 쇼핑물은 아이디어제품, 중고품, 스타숍으로 다양성을 추구하는 대신, 할인점은 저가의 판매자 부착방식 브랜드(Private Brand)로, 백화점은 고가의 판매자 부착방식 브랜드로 다양성을 추구
- (제품속성) 인터넷 업체는 유행제품을 추구하는 반면, 할인점은 생활기능제품, 백화점은 사회적 지위를 상징하는 제품에 중점을 두고 있음
- (브랜드) 결국, 인터넷 업체는 젊은이들이 선호하는 브랜드에 초점을 맞추고, 할인점은 기능 중심의 중저가 브랜드, 백화점은 상류층 중심의 명품브랜드로 고객들을 유인하고 있음

- (2C: 고객비용) 할인점이 규모경제로 저가를 실현한 반면, 인터넷 쇼핑물은 다수의 판매자와 구매자간의 시장원리로 저가를 실현하고 있음

- (가격결정) 할인점이 다점포로 인한 규모경제와 글로벌 소싱으로 저가를 실현한다면, 인터넷 업체는 다수 판매자로 인한 시장경쟁으로 저가 실현

2) KISDI의 국내 인터넷 쇼핑시장 분석 및 전망 보고서(2004. 6)에서도 할인점과 백화점 고객의 절반이 인터넷 쇼핑물로 유입될 것으로 예측하였음

- (탐색비용) 할인점의 개당 원가, 백화점 판매원의 제품설명은 구매시점에서 제공되나, 인터넷의 가격비교 사이트는 사전에 가장 저렴한 제품과 판매자의 탐색을 가능하게 함
  - (심리비용) 매매보호시스템으로 인터넷 쇼핑에 대한 심리적 비용은 감소되었으나, 전통업체에 비해 허위광고, AS 등에 대한 불안은 여전히 존재
- (3C: 커뮤니케이션) 인터넷 쇼핑몰 업체의 댓글정보와 같은 고객평가정보가 점차 소비자들의 구매행동을 계획구매로 전환시키고 있음
- (광고인지) 전통업체의 TV, 전단지과 DM 광고는 인터넷 업체의 목표 지향적 e-mail 광고와 정보공유 사이트의 상품설명보다 광고효과가 낮음
  - (제품태도) 전통적인 유통업체의 브랜드 파워에 의한 태도형성보다 인터넷 업체의 댓글과 고객평가정보가 제품태도 형성에 미치는 영향이 큼
  - (고객행동) 전통업체의 경우, 구매시점에서 제공하는 이벤트에 의해 고객들의 충동구매 빈도가 높았다면 인터넷에서는 계획구매가 높아지고 있음
- (4C: 편의성) 전통업체 대비 다양한 구매자와 옵션구매가 인터넷 쇼핑몰의 편의성을 증가시키고 있는 것으로 판단됨
- (판매자 수) 인터넷 업체들은 저렴한 등록 수수료로 기존 재래시장 상인들의 입점을 유도, '신규판매자 입문교육' 등으로 전략적으로 육성함
  - (구매조건) 전통업체의 묶음구매·소량구매이외에 인터넷 업체들은 옵션구매를 제공, 제품구매의 편의성을 제공
  - (배송확인) 인터넷과 전통업체 모두 배송상태를 인터넷으로 확인 가능함
  - (배송) 인터넷 업체들이 영세 업체들의 아웃소싱으로 품질이 낮은 반면, 전통업체들은 직접 또는 대형업체의 아웃소싱으로 일정 품질을 확보
- (종합평가) 젊은 층 시장의 공략과 인터넷의 접근용이성, 정보풍부성, 진열 공간 등의 장점이 융합되면서 전통업체의 성장률을 추월함
- 인터넷 업체의 주 고객은 유행지향의 젊은 세대들로서 가구나 고소득층을 겨냥한 전통업체와는 차별적임
  - 이들은 시장 초기 전자상거래에 부적합하다고 전문가들이 예상되던 의류·패션 등을 브랜드, 가격, 정보에 기초해 확산시킨 혁신적인 고객들임

- 더불어 인터넷 시장형성 시, 언급되었던 인터넷기술의 장점들인 시공간의 무제한과 가격조정 기술 등이 그 위력을 발휘하는 것으로 보임

< 인터넷 쇼핑몰과 전통적인 유통업체와의 경쟁력 분석 >

구분	인터넷 쇼핑몰 업체		오프라인 유통업체	
	A사(중개몰)	I사(일반몰)	E사(할인점)	L사(백화점)
목표 고객	- 젊은 층	- 젊은 층	- 기구·중심	- 고소득 상류층
제품효익	다양성	- 아이디어 제품, 중고·재고·반품	- 국내 대형제조사	- 내외 고급브랜드
	제품속성	- 스타숍 등 제품	- 저가PB(B-Plus)	- 고급 PB(헤르본)
	브랜드	- 티켓, 객 중심	- 생활기능 중심	- 사회 지위 추구
고객비용	가격결정	- 유행 추구	- 중저가 브랜드	- 명품 해외브랜드
	탐색비용	- 모든 브랜드	- 시장 경쟁	- 판매자 중심
	심리비용	- 시장 경쟁	- 가격비교 사이트	- 글로벌 소싱
커뮤니케이션	광고인지	- 가격비교 사이트	- 개당 가격제시	- 브랜드 파워로
	제품태도	- 에스프로	- 최저가격제 보증	- 저
	구매행동	- 신용감시 단속	- TV, 전단지 중심	- TV, 전단지 중심
편이성	판매지수	- e-Mail 광고 등 타겟 광고	- e-Mail 광고 등 타겟 광고	- 유통업체의 이벤
	구매조건	- 댓글, 고객평가 정보에 기초	- 유통업체의 이벤	- 트에 기초
	주문확인	- 계획 구매	- 제품변경	- 제품변경
	배송체제	- 아웃소싱	- 아웃소싱	- 아웃소싱+직배송

4. 성장기의 인터넷 쇼핑몰 5대 성공법칙

- 급성장하고 있는 인터넷 쇼핑몰의 성공법칙을 살펴보면 다음과 같음

3) 옥션은 설립 초기부터 TrS(Trust & Safety)팀을 구축하여, 판매자와 구매자간의 분쟁, 상표권, 사이버 범죄 등 방대한 분야를 관리하고 있음



- (성공법칙 1: 목표 시장) 쇼핑재미 극대화를 통해 젊은 층을 집중 공략
  - 전통업체와의 경쟁은 인터넷 쇼핑몰의 성장을 위한 전제조건이며, 이와 관련하여 젊은 세대는 현재와 미래의 가장 중요한 목표 시장임
  - 이들은 가격과 제품정보, 브랜드를 중시하고 유행에 매우 민감하며, 쇼핑 자체를 즐긴다는 특징을 가지고 있음
  - 중개몰이 성공한 이유를 살펴보면 경매, 즉시구매, 다양한 제품 등 ‘골라 사는 재미’와 솔직한 댓글이 쇼핑재미를 상승시켰기 때문으로 판단됨
  
- (성공법칙 2: 제품구색) 백화점보다 더 백화점다운 제품 구색
  - 百貨店이란 ‘일상생활에 필요한 백가지 제품을 판매하는 점포’라는 의미를 지니고 있으나 현 백화점들은 최고의 명품만을 지향하고 있음
  - 반면에 인터넷 쇼핑몰들은 공간제약이 없어 유통업체 중 다양한 제품구색을 갖춘 ‘백화점’다운 유통업체는 인터넷 쇼핑몰임
  - 실제로 인터넷 업체들은 자동차에서 여행상품까지 3만여 종의 상품 이외에, IKEA 등 오프라인에서 구매가 불가능한 브랜드도 취급하고 있음
  
- (성공법칙 3: 가격 포지셔닝) 할인점보다 더 할인점다운 가격 제공
  - 할인점이 다점포 전략과 글로벌 소싱으로 가격경쟁력을 확보했다면, 인터넷 업체들은 다양한 판매자 유입을 통한 경쟁으로 가격경쟁력을 확보함
  - 또한 할인점들이 가격정찰제로 고정된 거래방식을 고수하는 반면, 인터넷 쇼핑몰들은 공동구매, 경매, 즉시구매 등 다양한 거래방식을 제공함
  - 실제로 ‘홍정하기’, ‘행운경매’와 같은 가격설정방법은 인터넷 쇼핑몰만이 가능한 경쟁력 확보방안임
  
- (성공법칙 4: 커뮤니케이션) 정보 공유 사이트와의 적극적인 연계와 구매 경험에 관한 댓글의 자산화에 주력
  - 인터넷 구매의 가장 큰 강점은 동일 브랜드의 동일 사양이라도 가격비교 사이트를 통해 어느 판매자가 가장 저렴한지 쉽게 검색이 가능하다는 점
  - 다나와(www.danawa.com)와 같은 비교사이트나 디씨인사이드와 같은 마니아 사이트는 쇼핑몰 이벤트, 신제품 정보, 구매가이드, 전문가 의견 등을 제공함으로써 객관적인 제품평가 기관으로 자리 잡아가고 있음

- 또한 아마존이 소비자의 자발적 참여에 의한 품평으로 성공을 거두었듯이 인터넷 쇼핑몰도 댓글의 자산화에 주력할 필요가 있음

- (성공법칙 5: 시장 확대) 판매자의 유입과 경쟁을 촉진

- 중개몰의 성공은 기존의 온·오프라인 쇼핑몰들이 집중해온 소비자 유인보다 다양한 판매자들을 유인하는 데 성공했기 때문임
- 즉, 고객에게 쇼핑재미를 제공해 주는 제품구색, 저렴한 가격, 가격비교사이트와의 연계는 판매자 수가 증가했기 때문에 가능하다는 것임
- 따라서 전통업체와의 경쟁을 위해서는 보다 많은 판매자의 유입에 노력한 후, 전략적으로 판매자간 경쟁을 촉진시킬 필요가 있음

## 5. 전략적 제언

- (전망) 인터넷 쇼핑몰이 성장기로 진입하면서, 본격적인 지각변동과 이에 따른 전략적 대응책이 필요함

- 인터넷 쇼핑몰은 고객충성도가 낮고 판매자 유치에 제한이 없으며 진입장벽이 낮은데다가 경쟁이 심화되면 수수료가 하락할 것으로 예상됨
- 더불어 대형 유통업체들은 성공적 시장진출을 위해 주요 판매자들 유치에 총력을 기울일 것임
- 결국 기존 업체는 거래량이 떨어져 수익성이 악화되고, 진출업체는 판매자 유치를 위한 마케팅 비용 때문에 수익성이 악화될 가능성이 높음

- (전략) 쇼핑재미를 강화시켜 쇼핑몰에 대한 충성도를 구축할 수 있는 요인 발굴이 필요함

- 중개몰은 백화점과 할인점의 두 가지 특성을 모두 가지고 있어 각 업체들이 고객들을 보다 세분화하여 포지셔닝하는 것은 어려움
- 판매자 유입이나, 제품구색, 가격경쟁 같은 쇼핑몰의 성공법칙 이외에
- 지속적인 이벤트나 네이버의 '지식in'과 같이 고객들이 창조하는 콘텐츠(User Creative Contents)로 쇼핑몰의 충성도로 강화시키는 전략이 필요

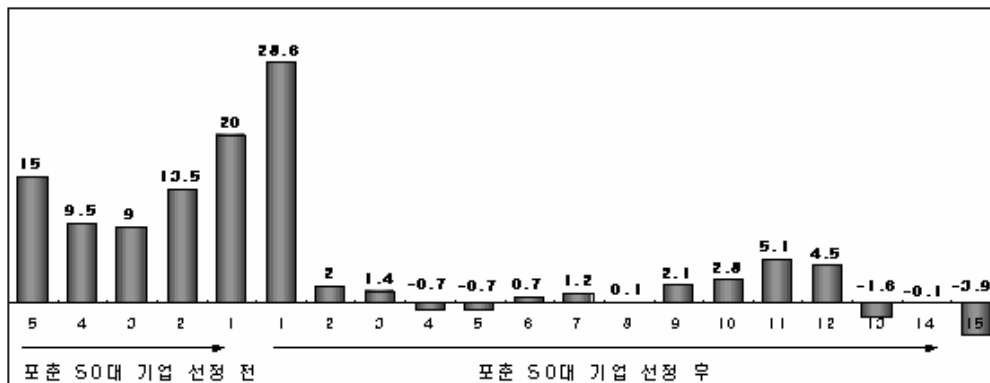
연구위원 이철선 (cslee@hri.co.kr, 02-3669-4128)  
수석연구위원 이장균 (Johnlee@hri.co.kr, 02-3669-4119)

## [선진 경영 이슈 新성장 플랫폼(New Growth Platform)의 창조]

### ○ 배경

- 기업에게는 자사의 보유 역량과 노하우를 기반으로 실질적이고, 이윤 지향적이며, 전략적인 성장을 도모할 수 있는 방법론이 필요함
  - 역대 포춘지 선정 기업들은 선정되기 전, 이익성장률이 10%이상으로 고 성장을 기록하다가, 선정 후에는 급속히 낮아지는 현상을 보임
  - 초기에는 시장의 고성장과, 이에 편승한 기업의 대규모 인수를 통해 성장이 가능했지만, 경쟁이 가속화되면서 시장성장이 급감하였기 때문임
  - 이를 타개하고자 기업들은 자사에게 부적합한 시장이나 사업, 관련기업 인수 등 많은 노력을 경주하지만 실패하는 경우가 많았음

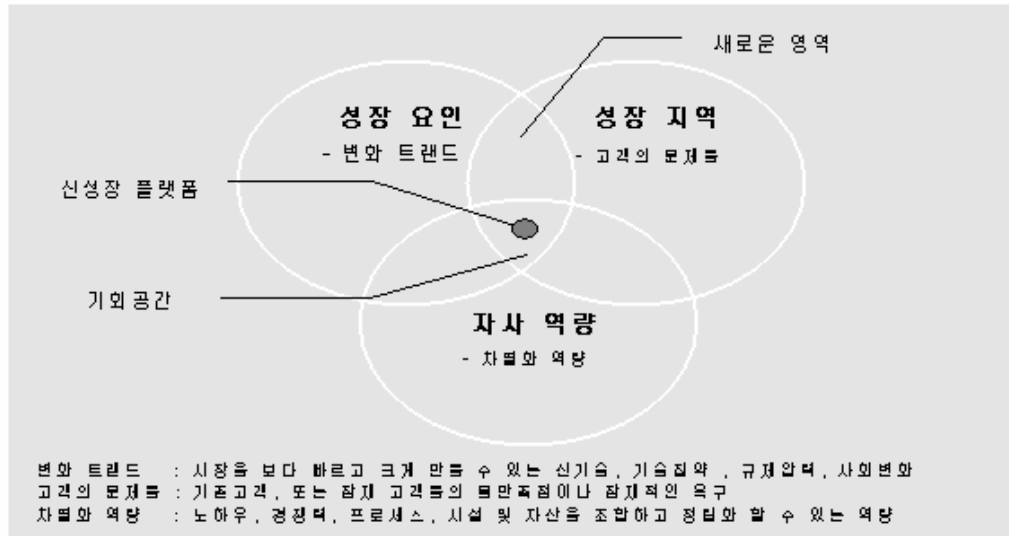
< 포춘지 선정 50대 기업의 연평균 성장률 >



- (대안) 동일산업 기업인수보다는 기업역량과 고객욕구, 시장변화를 조합하여 신사업을 개발·확장해 가는 新성장 플랫폼이 요구됨
  - 新성장 플랫폼은 우선 신기술·기술집약·규제환경·사회적 압력 등 기업환경의 변화트렌드를 성장요인으로 간주하고 분석하고,
  - 둘째로 기존고객들의 문제들, 즉 잠재된 욕구에서 新시장을 탐색한 후,
  - 셋째로 자사가 보유한 역량과 자산을 재조합하여 새로운 신시장을 개발해 가는 방법론임

1) 이 글은 하버드 비즈니스 리뷰(2006. 5)에 게재된 "Creating New Growth Platforms"를 요약·재구성한 것임

< 新성장 플랫폼(New Growth Platform)의 개념 >



○ UPS의 新성장 플랫폼 사례

- (개요) UPS는 新성장 플랫폼의 프레임 워크를 이용, 부품 물류 서비스를 개발하여 연간 60억 달러의 수익을 올리고 있음
  - (배경) 사업초기 소화물 배달사업에 주력하던 UPS는 Fedex 등의 경쟁자로 인해 시장이 성숙기에 접어들었음을 인식함
  - (사업부 구성) 신성장군 탐색을 위해 IT와 정보인프라 전문가, 항공담당 전문가 등으로 新성장 플랫폼 사업부를 구성·운영하기 시작함
- (절차) 기업 정체성에서 부터 역량, 트렌드 및 고객욕구, 시장기회, 신사업 개발 등을 거쳐 新성장 플랫폼을 개발하여 타 산업으로 사업을 확장
  - (1단계: 정체성 파악) UPS가 소화물 운송서비스 기업, 기술기업, 항공사, 보험회사, 철도차량 이용사라는 정체성을 정립함
  - (2단계: 역량 정의) 구매자와 판매자의 물리적 연결, 운영의 탄력성, 네트워크 계획, 글로벌 인프라 등을 UPS의 역량으로 규정함
  - (3단계: 변화 트렌드와 고객욕구 파악) 고객 중 PC 제조사의 고질적인 문제인 부품배송 단축에 관한 욕구를 분석함
  - (4단계: 기회시장 발견) 1~3단계를 거쳐 UPS 고객을 위한 물류관리라는 전혀 새로운 유형의 아웃소싱 비즈니스를 찾아냄

- (5단계: 서비스 정의와 역량 조합) 신성장군에 필요한 역량을 내부와 외부로부터 조달하고, 부품 물류 서비스(Service Parts logistics)로 정의
- (6단계: 보완과정) 미사용품 회송, 예비부품 조달 등 PC 산업특성을 감안한 공급사슬을 단축하여 특정산업 맞춤형 솔루션을 구축함
- (7단계: 사업확장) 동일 공급사슬관리가 적용 가능한 타산업군(예: 헬스케어)으로 사업을 확장하고, 필요한 역량을 보유한 전문기업들도 인수

< 新성장 플랫폼 개발을 위한 UPS의 역량 조합 >

기업 내부 조달	기업 외부 조달
UPS가 보유한 IP, 기술, 노하우 → <ul style="list-style-type: none"> <li>· Tracking 능력</li> <li>· 주문수송과 사후서비스 능력</li> </ul>	항우 운영 프로세스 개발 영역 → <ul style="list-style-type: none"> <li>· 기업 벤처링</li> <li>· RFID</li> </ul>
UPS의 리버리지 역량 → <ul style="list-style-type: none"> <li>· 운송시설</li> <li>· 네트워크 계획력</li> <li>· 글로벌 인프라</li> </ul>	기존기술과, 유통업과에서 탐색해 개발 요인들 → <ul style="list-style-type: none"> <li>· 수송 네트워크</li> <li>· 야적 장소</li> <li>· 부품 회송</li> <li>· 재고 회송</li> </ul>
UPS의 운영 프로세스 역량 → <ul style="list-style-type: none"> <li>· 선적</li> <li>· 물류</li> <li>· 포장</li> <li>· 창고 관리 등</li> </ul>	차량생산을 위해 수입 또는 특허를 받아 개발 IP/기술들 → <ul style="list-style-type: none"> <li>· 창고관리계획</li> <li>· 안전센터 환경 및 노하우</li> </ul>
초기사업 구성에 필요한 요소 → <ul style="list-style-type: none"> <li>· Roadnet 기술</li> <li>· 고속 비행기</li> <li>· 재고속달</li> <li>· IS 수리</li> </ul>	대표성을 위한 지원이나 제휴 업체 → <ul style="list-style-type: none"> <li>· MIT</li> <li>· ID labs</li> </ul>
역량 획득과 통합	
신기술, 노하우, 프로세스, 역량을 획득하고 통합하기 위한 방법 →	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 라틴아메리카, 아시아, 유럽에서의 부품 물류서비스를 위한 지역 청사진 작성</li> <li>· Health Care 시장에 노하우 적용</li> </ul>

- (시사점) 新성장 플랫폼은 M&A를 통한 新성장군 발굴만이 기업의 장기적인 성장을 위한 최적의 대안이 아님을 보여주는 예라 하겠음

- 국내기업에서도 성숙기에 진입한 산업의 경우, 시장점유율 확대를 위한 적대적 M&A에 주력하는 것이 보편적임
- 문제는 포춘지 선정 기업들에서도 볼 수 있듯이 시장 자체가 성숙기에 진입한 상태에서는 M&A로 인한 성장의 실효성이 낮다는 것임
- 이와 반면에 新성장 플랫폼은 기존에 존재하지 않은 시장을 자사의 역량으로 창조한다는 면에서 이른바 '블루오션'과 일맥상통함
- 특히, 기업이 신시장을 형성해 간다는 점에서 지속적인 투자와 선도력이 요구되므로 시장장악력을 가진 거대기업들의 유용한 전략안이라 하겠음

연구위원 이철선 (02-3669-4128, cslee@hri.co.kr)

## [우수 도서 소개] 「FAST SECOND」

콘스탄티노스 마르키데스 · 폴 게로스키<sup>2)</sup> 著, 2005

### □ 序

- 블루오션의 궁극적인 지배자가 되는 방법으로 **재빠른 2등 전략**을 제시
  - 새로운 시장을 지배하기 위한 핵심 성공 요인은 ‘빨리 움직이는 것(1등 전략)’이 아니라 ‘적절한 시점에 움직이는 것(재빠른 2등 전략)’임
  - 즉 재빠른 2등 전략(FAST SECOND)은 진정한 마켓 리더가 되기 위해 움직여야 할 최적의 타이밍을 찾아내는 것이며, 그 시장을 지속적으로 확대하고 유지하기 위해서는 근본적 혁신 전략이 필요함
- 경영분야에서 일반적인 두 가지 상식에 대한 **반론을 제기함으로써 재빠른 2등 전략의 우위성에 대한 논리를 전개**
  - 첫째, 시장 최초 진입 기업이 후발기업들에 비해 경쟁우위를 갖는다는, 소위 ‘선발자의 이익(First Mover Advantage)’이라는 개념에 대한 도전임
  - 둘째, 대기업이 신시장을 창조하기 위해서는 작은 신생기업의 창의성과 도전정신을 배우는 것은 오히려 해가 될 수 있다는 점임

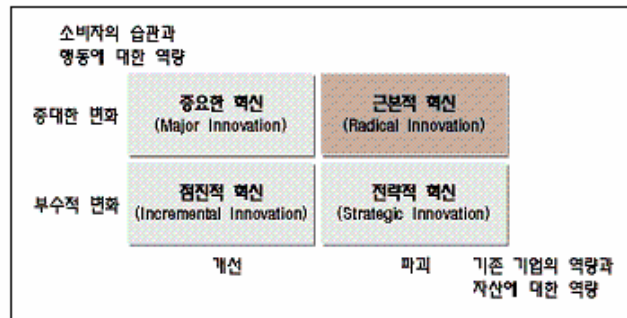
### □ 신시장의 창조와 지배는 경영 혁신 방법에 좌우

- 일반적으로 경영 혁신 방법은 크게 네 가지로 구분되며, 완전히 새로운 시장을 만들어내는 것은 근본적 혁신만이 가능
  - 시장 참여 소비자와 생산자에게 요구되는 행동의 변화에 따라 크게 중요한 혁신, 근본적 혁신, 점진적 혁신, 전략적 혁신이 있음
  - 이 가운데 새로운 시장의 창조와 지배를 위해서는 근본적 혁신으로서만이 가능하며, 이에 는 두 가지 조건이 필요함

2) 콘스탄티노스 마르키데스(Constantinos C. Markides)는 런던경영대학원 석좌교수(경영전략 및 국제경영학)로 세계경제포럼(WEF) 특별회원임. 주요 연구 분야는 전략적 혁신, 사업구조 개선, 다각화 기업의 경영 등이며, 주요 저서로는 "Thinking for the Next Economy" 등이 있음  
폴 게로스키(Paul A. Geroski)는 런던경영대학원 경제학과 교수로 왕립경제학회 자문위원, 영국경영위원회의 의장임. 주요 연구 분야는 기업 성과, 혁신, 사업 전략, 경쟁/독점금지 정책 등이며, 주요 저서로는 "Market Dynamics and Entry", "Coping with the Recession" 등이 있음

- ⇒ 첫째, 혁신이 기존 소비자의 습관이나 행동에 변화를 가져올 수 있을 정도로 매우 새로운 가치를 제시해야 함
- ⇒ 둘째, 새로 창조된 시장은 기존 경쟁자들이 성공의 발판으로 삼았던 역량이나 자산을 무력화시킬 수 있어야 함

< 혁신의 네 가지 유형 >



□ 시장을 통합하는 일반적인 마켓 리더의 다섯 가지 전략

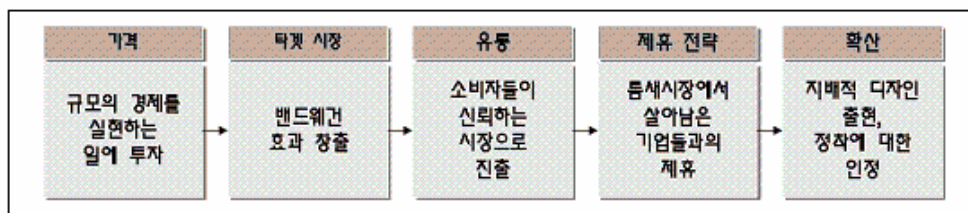
- 첫째, 고객의 반응을 극대화할 수 있게 차별화하라.
  - 경쟁자에 비해 독특한 제품을 만드는 것은 우리 회사 제품이 고객으로부터 선택받도록 하기 위한 것임
  - 이때 기술자적인 고집에서 최고의 제품을 만들려고 하는 것은 적합한 전략이 아니며, 적당히 쓸 만하고 가격이 싼 제품이 대중 시장의 선택임
- 둘째, 밴드웨건 효과(Bandwagon Effect)를 유발해야 한다.
  - 소비자들은 위험을 줄이기 위해 시장에 널리 퍼진 제품을 선택함
  - 따라서 기업들은 '시장의 선택은 이미 우리 제품'이라는 이미지를 강화하기 위한 이른바 밴드웨건 효과를 노린 활동이 필요함
- 셋째, 소비자의 신뢰를 확립하라
  - 신제품에 대해 소비자가 신뢰를 갖기란 쉽지 않으며, 점진적이면서도 자연스러운 방법으로 신뢰를 만들어가야 함
- 넷째, 신속한 대응을 위한 유통망이 필요하다.
  - 재빠른 2등 전략(Fast Second Strategy)의 핵심은 시장이 커질 때 확실히 대응하는 것이며, 이를 위해서는 충분한 유통망 확보가 필수적임

- 다섯째, 보완제를 동반 성장시켜야 한다.
  - 자사 신제품의 가치를 확장, 증폭해 줄 수 있는 보완적 제품의 출시와 성장을 지원하는 것은 곧 자사 신제품의 성장을 가져오는 길임

□ 신시장을 지배하는 기업의 ‘재빠른 2등 전략’

- 2등에는 2가지 형태의 유형이 존재
  - 첫째, 선발 기업이 들어간 직후에 시장에 도착한 재빠른 2등
    - ⇒ 지배적 디자인을 만들고 적극적인 마케팅으로 시장의 지배권을 장악
  - 둘째, 느린 2등으로서 무임승차나 모방자라 불림
    - ⇒ 1등과 경쟁하기 보다는 공존하면서 틈새시장을 공략
- 재빠른 2등이 진정한 성공을 위해서는 게임의 규칙을 깨고 근본적인 혁신을 해야 함
  - 재빠른 2등 전략에서 핵심은 타이밍으로써, 시장이 충분한 준비가 된 적절한 시점에 지배적 디자인을 내놓아야 하는 것임
  - 적정 타이밍을 예측하는 것은 쉽지 않으나 혁신 속도의 지체, 제품의 타당성에 대한 고객 인식 중대, 보완재 생산자들의 출현 등을 통해 파악이 가능함

< 지배적 디자인이 정착되는 과정 >



□ ‘재빠른 2등 기업’의 지속적 시장 확대와 지배를 위한 전략

- 첫째, 차별화된 전략 포지션을 구축하라.
  - 전략의 본질은 자신만의 차별화된 포지션을 선택하는 것임
  - 차별화된 전략적 포지션을 선택할 때 성공 가능성은 높아지며, 경쟁사와 완전히 다른 차별화를 위해 가능한 한 많은 차별화를 시도함



- 둘째, 끊임없는 전략적 혁신으로 새로운 경쟁자를 물리쳐라.
  - 기업이 소비자에게 제공하는 자신의 상품이나 서비스의 질을 개선하기 위해서 끊임없이 노력해야만 하는 것을 의미함
  - 그렇지 않으면 경쟁업체들이 그 회사의 차별화된 전략적 포지션을 무용지물로 만들어 소비자를 빼앗길 수 있음
  
- 셋째, 새로운 지배적 디자인에 대응할 수 있는 경쟁력을 갖춰라.
  - 지배적 디자인이 출현하면 생산 측면에서는 효율성의 증가가 일어나지만 제품 설계의 유연성은 희생되는 대가를 치러야 함
  - 그 결과로 기존 기업들은 지배적 디자인에 고착화됨. 하지만 고착화는 새로운 경쟁자들의 도전에 쉽게 허물어지고, 제품이나 서비스 혁신을 위한 적절한 타이밍을 놓치게 함으로써 위기를 맞이하게 함

## □ 結

- 이 책은 블루오션 전략의 보완 논리로서, 원조가 시장을 지배하는 경우는 드물다는데 대한 견해를 제시
  - 블루오션 창출의 어려움을 잘 알고 있다면, 재빠른 2등 전략이 상대적으로 여러 가지 면에서 경제적이며 안정적인 것은 사실임
  - 그러나 결론적으로 '재빠른 2등' 기업은 결국 시장 진출만 2등이고, 나머지 모두는 1등이 되어야만 할 것임
  
- 재빠른 후발주자가 되기 위해선 핵심역량을 갖춘 분야에서 기술을 보유한 채 진입시기만을 엿보는 '준비된 기업'이 돼야 할 것임
  - 블루오션을 찾는 노력이 없다면 어차피 '재빠른 2등 기업'도 될 수 없음
  - 즉, 시장 트렌드를 읽으며, 시장에서 경쟁자의 움직임과 동향을 파악하고, 가격변동과 고객의 수요 욕구를 지속적으로 관찰하여 움직여야 할 최적의 타이밍을 찾아낼 수 있어야 함

연구위원 백흥기 (02-3669-4124, hkback@hri.co.kr)

主要 經營 指標

한국 기업들의 업종별 주요 경영 지표

(1) 제조업 주요 경영 지표

구 분		2000년	2001년	2002년	2003년	2004년
성장성	매출액 증가율	15.20	1.69	8.26	6.12	17.10
	총자산 증가율	-0.80	-1.81	3.14	6.94	7.96
수익성	매출액 영업이익률	7.40	5.52	6.74	6.87	7.56
	매출액 경상이익률	1.29	0.35	4.69	4.68	7.79
	금융비용/매출액	4.70	4.16	2.59	1.87	1.31
	차입금 평균이자율	10.49	9.44	7.65	6.82	5.93
안정성	자기 자본비율	32.20	35.44	42.47	44.77	48.96
	유동비율	83.23	97.87	106.07	109.75	116.97
	고정비율	198.46	181.62	145.09	132.21	118.92
	부채비율	210.57	182.20	135.44	123.39	104.24
	차입금 의존도	41.22	39.77	31.71	28.30	24.01
활동성	총자산 회전율	0.96	0.98	1.08	1.10	1.20
	매출채권 회전율	6.92	7.07	7.49	7.34	8.02
	매입채무 회전율	9.46	10.34	11.12	10.67	11.35
생산성	설비투자효율	46.48	44.40	56.04	58.12	70.91
	부가가치율	20.25	19.31	21.79	21.39	22.86

(2) 업종별 성장성 지표 (2005)

구 분	매출액증가율	유형자산증가율	총자산증가율
전 산 업	13.32	3.83	6.74
어 업	8.69	-3.40	-0.19
광 업	3.78	-2.14	2.96
제 조 업	17.10	4.78	7.96
전 기 · 가 스 업	9.06	2.99	3.87
건 설 업	8.87	13.62	7.75
도 매 · 소 매 업	8.13	4.80	6.57
숙 박 업	8.98	2.75	5.28
운 수 업	18.07	2.40	2.61
통 신 업	7.62	-5.27	2.15
사 업 서 비 스 업	5.32	8.93	3.16
오락 · 문화 · 운동 관련산업	10.31	5.49	14.89

(3) 업종별 수익성 지표 (2005)

구 분	대출액 영업이익률	대출액 경상이익률	금융비용/ 대출액	차입금 평균이자율
전 산 업	6.75	7.03	1.40	5.87
어 업	4.11	4.61	1.87	5.39
광 업	-1.51	-0.44	6.16	4.75
제 조 업	7.56	7.79	1.31	5.93
전 기 · 가 스 업	9.47	12.31	2.05	3.93
건 설 업	5.14	4.49	1.26	7.00
도 매 · 소 매 업	3.83	4.25	0.86	5.80
숙 박 업	4.97	5.06	3.97	5.67
운 수 업	5.90	7.93	2.64	5.98
통 신 업	15.05	10.78	3.94	6.55
사 업 서 비 스 업	4.24	3.79	0.75	7.00
오락 · 문화 · 운동 관련산업	12.74	13.42	2.85	6.46

(4) 업종별 안정성 지표 (2005)

구 분	자기자본 비율	유동비율	고정비율	부채비율	차입금 의존도
전 산 업	46.73	116.53	128.35	113.99	25.63
어 업	38.66	98.03	133.87	158.69	39.64
광 업	13.87	67.89	404.98	620.94	64.01
제 조 업	48.96	116.97	118.92	104.24	24.01
전 기 · 가 스 업	6.25	84.90	148.02	65.97	24.56
건 설 업	37.63	153.84	86.87	165.77	24.06
도 매 · 소 매 업	39.53	111.26	119.24	152.95	26.31
숙 박 업	55.56	54.72	162.08	79.98	23.15
운 수 업	33.61	79.09	231.55	197.56	40.13
통 신 업	42.19	89.32	177.64	137.05	38.75
사 업 서 비 스 업	52.71	162.60	76.95	89.70	14.69
오락 · 문화 · 운동 관련산업	42.13	105.16	180.12	137.34	20.66

(5) 업종별 활동성 지표 (2005)

구 분	총자산 회전율	대출채권 회전율	매입채무 회전율
전 산 업	1.16	8.08	11.14
어 업	1.17	24.23	21.64
광 업	0.70	4.33	12.88
제 조 업	1.20	8.02	11.35
전 기 · 가 스 업	0.50	9.36	14.50
건 설 업	1.35	6.10	8.95
도 매 · 소 매 업	1.90	9.32	9.47
숙 박 업	0.33	29.36	24.29
운 수 업	0.97	14.02	19.08
통 신 업	0.66	6.61	22.06
사 업 서 비 스 업	1.40	5.76	10.31
오락 · 문화 · 운동 관련산업	0.45	8.52	25.51

(6) 업종별 생산성 지표 (2005)

구 분	총자본투자효율	설비투자효율	부가가치율
전 산 업	27.39	70.65	23.57
어 업	29.92	87.06	25.68
광 업	28.09	61.81	40.16
제 조 업	27.51	70.91	22.86
전 기 · 가 스 업	14.30	26.03	28.49
건 설 업	34.52	308.53	25.64
도 매 · 소 매 업	23.89	84.85	12.59
숙 박 업	16.59	23.72	50.87
운 수 업	39.65	63.90	40.83
통 신 업	29.17	60.49	44.31
사 업 서 비 스 업	52.88	330.43	37.66
오락 · 문화 · 운동 관련산업	18.85	39.32	41.83

※ 경영 지표 설명

지표	계산 방식	설명
매출액 증가율	당기매출액/전기매출액	기업의 외형적 성장세를 판단하는 지표로서 경쟁력 변화를 나타내는 척도
총자산 증가율	당기말 총자산/ 전기말 총자산	기업의 전체적인 성장척도 측정 지표
매출액 영업이익률	영업 이익/매출액	제조 및 판매 활동 등 기업의 주영업활동 성과를 나타내는 지표 (영업외손익 제외)
매출액 경상이익률	경상 이익/매출액	경영 활동의 성과를 나타내는 총괄적 지표 (영업활동 및 재무활동 성과 포함)
금융비용/매출액	이자비용/매출액	기업이 부담하고 있는 금융비용의 수준을 나타내는 지표
차입금 평균이자율	이자/이자부부채	이자부부채(회사채, 장·단기차입금)에 대한 금융비용의 비율
자기자본비율	자기자본/총자본	기업의 안정성을 측정하는 대표적인 지표
유동비율	유동자산/유동부채	단기채무에 대한 지급능력을 나타내는 지표
고정비율	(고정자산-이연자산)/ 자기자본	고정자산에 대한 자기자본의 총당 비율로 자산의 고정화 위험을 측정하는 지표
부채비율	부채/자기자본	자기자본비율과 함께 기업 안정성을 측정하는 대표적인 지표
차입금 의존도	(회사채+장·단기차입금)/ 총자본	총자본중 외부 조달 차입금 비중을 나타내는 지표
총자산 회전율	매출액/총자산	총자산의 효율적 이용을 나타내는 지표
매출채권 회전율	매출액/매출채권	매출채권의 현금화 속도를 나타내는 지표
매입채무 회전율	매출액/매입채무	매입채무의 원활한 결제, 즉 단기지급능력 상태를 나타내는 지표
설비투자효율	부가가치/설비자산	설비자산(유형자산-건설중인 자산)의 부가가치 창출 능력을 측정하는 지표
부가가치율	부가가치/매출액	부가가치(경상이익+인건비+감가상각비+임차료+순금융비용+조세공과)를 매출액으로 나눈 비율

국가경쟁력(IMD) 지표

(1) 국가별 경쟁력 순위 비교

\*괄호 안은 비교국가수

국 가	2001년 (49개국)	2002년 (49개국)	2003년 (30개국)	2004년 (60개국)	2005년 (60개국)
미 국	1	1	1	1	1
일 본	23	27	25	23	21
중 국	26	28	29	24	31
영 국	17	16	19	22	22
싱 가 폴	3	8	4	2	3
한 국	29	29	37	35	29

(2) 우리나라의 분야별 국가경쟁력 순위

\*괄호 안은 비교국가수

분 야	2001년 (개국)	2002년 (49개국)	2003년 (30개국)	2004년 (60개국)	2005 (60개국)
경제 운영 성과	15	32	40	49	43
정부 행정 효율	28	26	37	36	31
기업 경영 효율	35	27	45	29	30
인프라	26	23	30	27	23

(3) 2005년도 우리나라의 분야별 5대 강점, 약점 요인

분 야	강 점		약 점	
	요인	순위	요인	순위
경제 운영 성과	실업률	4	생계비지수(뉴욕=100)	56
	실질 상품수출 증가율	10	교역조건	52
	상품수출	12	외국인 직접투자유입액 실질증가율	50
	청년 실업률	13	국제 관광 수입	49
	구매력기준 GDP	14	경기회복에 대한 탄력성	42
정부 행정 효율	환율안정성	2	여성 국회의원 비중 (%)	58
	총외환보유고	4	성·인종 등 사회적 차별 정도	54
	공·사기업에 대한 정부 보조금	4	외국노동자의 취업금지관련 법률정도	53
	소비세율	5	정책의 일관성 부재 정도	52
	이자율 스프레드	7	정치적 불안의 정도	51
기업 경영 효율	기업의 소비자만족도 중시 정도	4	노사관계의 적대성 정도	60
	근로시간	7	상품수출 대비 팩토링비율	53
	등록기업 수	7	외국문화에 대한 폐쇄성 정도	53
	세계화에 대한 긍정적 태도의 정도	7	국제기준 대비 중소기업의 효율성	50
	경제와 사회의 개혁 공감대	11	금융규제의 기업활동 제약않는 정도	48
인프라	광대역 통신망 가입자수	1	초등학교 학생-교사 비율	54
	특허생산성	2	총보건지출액	54
	광대역 통신 비용	2	경작면적 (㎡, 1인당)	52
	부양비율	3	대학교육의 경쟁 사회요구 부합 정도	52
	고등교육비율	4	의료지권 정도	48

주요 금융 지표

구분	'04년말	'05년말	4월말	2주전	1주전	05/30	
				05/16	05/23		
환율 <sup>1</sup>	원/달러	1,035.10	1,011.60	943.40	944.90	943.90	945.60
	원/100엔	1,012.07	859.90	828.29	850.63	851.53	844.13
	엔/달러	102.63	117.75	114.18	110.53	111.53	112.02
	달러/유로	1.3554	1.1849	1.2530	1.2793	1.2852	1.2819
국내 금리 (%)	국고채(3년)	3.28	5.08	4.81	4.80	4.77	4.72
	CD(91일)	3.43	4.09	4.36	4.36	4.36	4.36
	콜(1일)	3.26	3.76	3.97	3.96	3.96	3.97
국제 금리 (%)	美T/Note(10년)	4.22	4.39	5.05	5.10	5.01	5.05
	美Fed. Fund	1.97	4.09	4.87	5.00	5.00	5.06
	일본국채(10년)	1.44	1.48	1.92	1.97	1.80	1.85
	LIBOR(3개월)	2.56	4.53	5.13	5.17	5.21	5.23
국내 주식 시장	KOSPI	895.92	1,379.37	1,419.73	1,382.11	1,329.86	1,317.70
	거래량(만주)	24,858	44,490	32,812	28,586	25,619	21,793
	고객예탁금(억원)	82,064	118,956	132,764	119,826	112,656	109,380
	KOSPI 200 선물	115.90	177.35	184.45	178.50	172.85	170.85
국제 주식 시장	美다우존스	10,783	10,718	11,367	11,420	11,098	11,279
	美나스닥	2,175	2,205	2,323	2,229	2,159	2,210
	日닛케이225	11,489	16,111	16,906	16,158	15,599	15,971
	獨DAX	4,256	5,408	6,010	5,852	5,678	5,693

자료 : 1. 재정경제부      2. 한국은행      3. 美 연방준비은행  
주 : 1. 종가 기준