

- , , 가 , -

*

2 3	가	, 2000 10
가	2,000	,
1.3%	.	
	.	2000 12
153	.	
가	,	,
	.	,
	,	,
	,	가 ,
가	.	가 ,
	.	가

*

**

: (02) 570-4334, e-mail:jhsong@kisdi.re.kr

2. Sample	10
.	11
1.	11
2.	12
3. 1	14
4 .	16
.	19
1.	19
2.	21
. 가	24
1. 가	24
2. 가	26
3. 가	29
. Fulfillment	34
1. Fulfillment	34
2. Fulfillment	36
.	49
	51

.

2 3 가 ,
 ,
 가 가 . 2000 10
 가 2,000 ,
 1.3% ,

.

.

,

,

•

,

•

,

•

,

,

•

•

,

가가

,

•

•

,

.

,

•

•

,

,

•

.

,

,

,

,

,

, 가 ,

,

•

,

, B2C

가 2000 4 1,444 가 2000 10 2,000
 . , B2C 1,400 ,
 1.3% 가 .

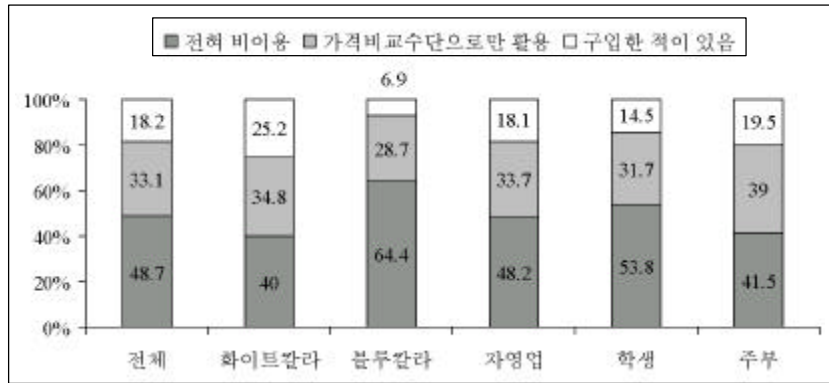
< 1> B2C

	2000 7	2000 10	(%)
()	1,791	1,846	55(3.1)
B2C ()	1,088	1,424	336(30.9)
()	105,869	109,555	3,686(3.5)
B2C (%)	1.0	1.3	-

: (2000. 12,)

.
 B2C 20%
 . KISDI 2000 12 1,000
 18.2%가
 ,
 19.8%가
 .
 KISDI ,
 가 , 가
 가 ,
 50%가 2 4 ,
 , 1 34%가 3
 , 33%가 3 5 , 15%가 10 .

[1]



54%가
 , 1\4 가
 A\S, \ ,
 , A\S, \ ,
 가
 70%가 ,
 .

< 2>

			가	
	53.6%	75.8%	70.4%	33.9%
	46.4%	24.2%	29.6%	66.1%

: KISDI(2000)

Value Chain

가

가



(,) .

가 가 ,

가 (Price), (Fulfillment), , (Functionality)

Back Office

Brand Equity

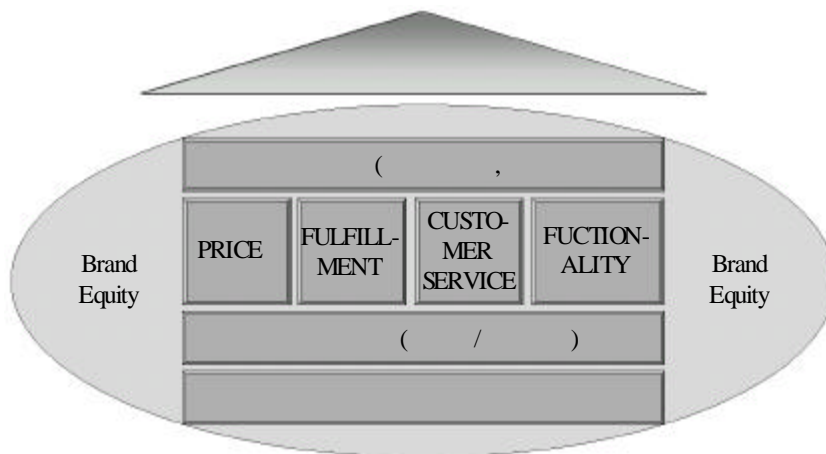
\ Brand Equity

가 .¹⁾

, 가 , Fulfill-

ment 153

{ 3 }



1) (2001) , Heavy User

.

1.

. 2000 12

153

,

.

.

,

, 가 , Fulfillment

.

2. Sample

< 3>

		%
◦	153	100
◦	107 46	69.9 30.1
◦ 1 1 1 1	55 43 38	40.4 31.6 27.9
◦ +	54 99	35.3 64.7

153

7 : 3

,

1

40%, 1

1

32%, 1

28%

.

35%,

가 65% .
 , , sample 가
 sample 가 . , ,
 , , ,
 .

.

가

, , , ,
 ,
 .

1.

가 “
 ”
 1 2 , 3
 1\4 . 1 18% .
 39%가 3 ,
 17%가 3 , Hybrid
 가 . ,
 1 3
 가
 . , 1
 .

< 4>

(: %)

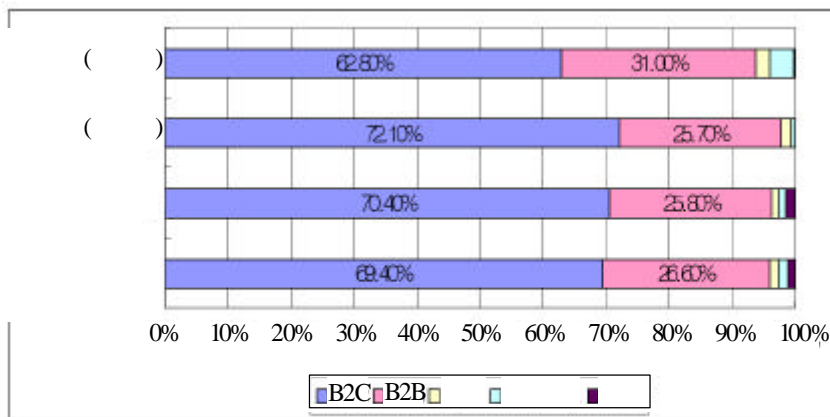
					1	1		+
1	18.6	21.5	15.2	18.2	18.6	23.7	11.2	24.3
1 2	55.6	51.4	65.2	56.4	65.1	50.0	50.0	58.6
3	25.8	27.1	19.6	25.4	16.3	26.3	38.8	17.1

2.

153

[4] . 70% 가 B2C , 25% 가 B2B , 5%가 .

[4]



, 50%가 가 , 25%, , , ,

10%

< 5>

(: %)

		가						가	
	25.7	49.4	7.25	3.86	3.27	5.11	2.95	1.99	0.48
	24.5	51.8	7.33	3.51	3.05	4.41	2.97	1.90	0.58
	28.8	43.4	7.06	4.72	3.83	6.83	2.92	2.22	0.25

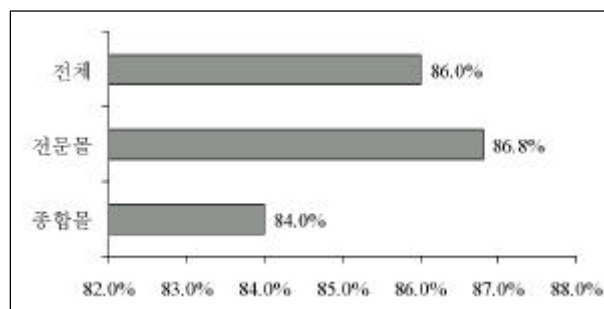
2) 86%

. [6]

87%, 84%

[5]

()

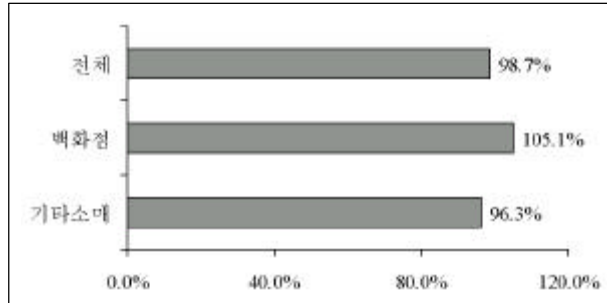


2) 153

outlier

(n = 102)

[6] ()



: 가 , , 가
: (1996)

3. 1

.

1

()

.

1

. , 1 , , ,
1 .

$$1 = 1 - 가 - -$$

: 1 10 , 가 = 1 $\times (1 -)$
, = 1 \times

(\), ,

(\ +) 1

. < 6>

가 1 , 가 1
 1 11 8 가 ,
 , 1 9
 7 가 .
 가 .
 가
 가 가

< 6> 1

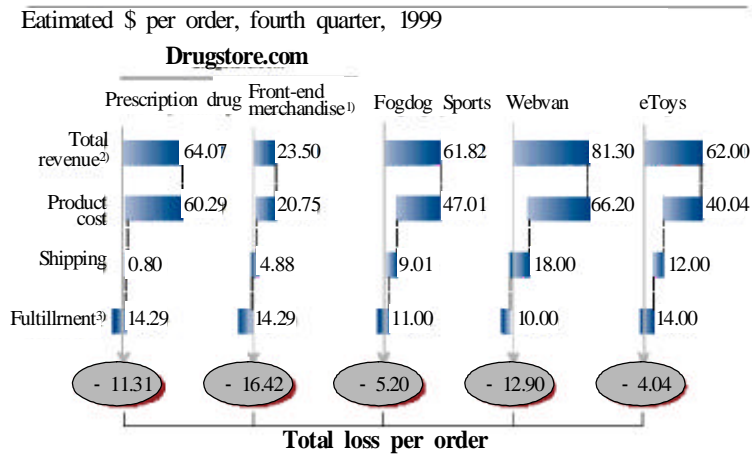
	1	1 1	1
	- 1,482	760	633

[7] . [7]
 1 () , 가
 () . ,
 1
 4 10 . Fogdog
 Sports 5 , Drugstore 10 15
 3)
 , Fulfillment , 가
 1
 100 , Fulfillment Cost 10 , 25%

3) 1 7 ()
 5).

가

{ 7} 1



- 1) Includes consumables, health and beauty products, and over-the-counter drugs.
 2) Net product revenue plus shipping revenue.
 3) Includes picking, pecking, customer service, and credit card transaction costs.

: Mackinseyquarterly (2000)

4.

가.

가 . 가

< 9> 가

“

(16.3%)” “ (12.4%)” , 가

“ 1 (9.8%)”,

“ (5.2%)” . 가 가

, , 1
 .

< 7>

(: %)

					+	1	1	1
	49.7	48.6	52.2	55.6	46.5	45.5	48.8	63.2
	16.3	15.9	17.4	13.0	18.2	18.2	20.9	10.5
	12.4	13.1	10.9	9.3	14.1	10.9	11.6	15.8
1	9.8	10.3	8.7	9.3	10.1	9.1	11.6	2.6
	5.2	5.6	4.3	3.7	6.1	10.9	0.0	2.6
	6.6	6.5	6.5	9.1	5.0	5.5	7.1	5.3

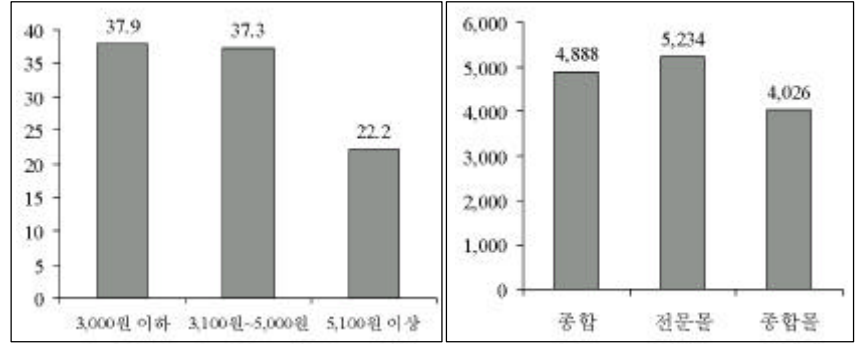
. 가
 가

[8]

[9]

(: %)

(:)



1 4,888
6,000 4,000
3,000
가 38%, 3,100 5,000 가 38% , 5,100 22%
12.9% ,
8% , 가
가
가
4) , 가 .

< 8> (: %)

					+	1	1	1
(/)	12.9	15.3	8.2	12.1	13.4	14.1	12.6	10.8

< 9> (: %)

					+	1	1	1
5%	27.5	29.0	23.9	22.2	30.3	29.0	23.3	34.2
6% 10%	24.8	26.2	21.7	33.3	20.2	20.0	25.6	31.6
11% 20%	27.5	24.3	34.8	24.1	29.3	29.0	30.2	23.7
20%	20.3	19.7	19.6	20.5	20.2	21.9	20.9	10.5

가 , 5%
가 28%가
4)

20% 1\5가 , 가 가
 20% 가
 , 5% , 6 10% . , 가
 66% 10% ,
 . 가
 가
 가 , 가
 가 , .
 .

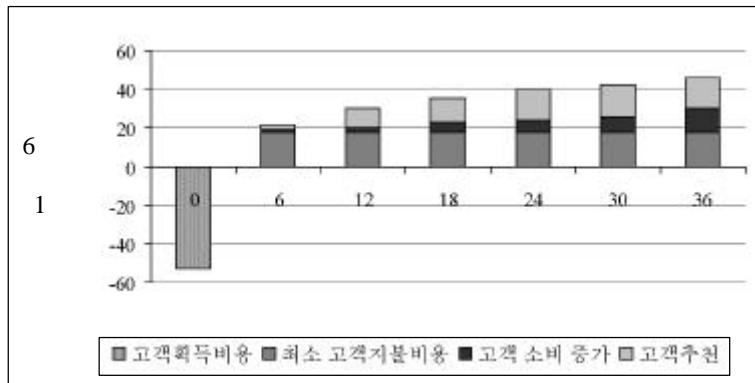
1.

가
 가 , 가
 . , 가 ,
 , ,
 .
 .5)
 [10] . [10]
 가
 1 가 .
 .
 , 1 ,
 가 .

5) 가 가
 ,
 .

50 6 1 20
 . 1 Break-
 even point , 80 , 18
 Break-even point .

[10] 가



: Bain & Company\Mainspring Online Retailing Survey (n = 2116),
 December 1999

, 가
 .
 , 1 , 0 6
 30 1\2 .
 ,
 . [10] ,
 . Bain ,
 75%가 , 50%가 ,
 3 가 , 10

13
가
Cross-selling 가
, Traffic
.

< 10>

(Grocery)	()	
가 , 가 가 가 가	가 가 가 가 가	\ 가

: Bain&Company\ Mainspring Online Retailing Survey (n = 2116), December 1999

, 가 ,
, Fulfillment 가
. < 10> 가
\ , 가 가 ,
\ .

2.

가
,
.
가 ,

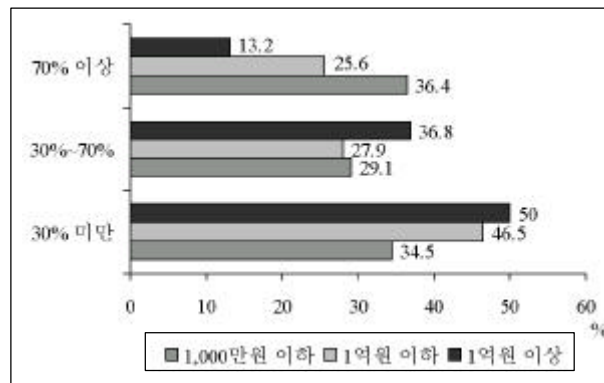
가 . 가
 . 30% 가 43.2%, 30
 70% 가 32%, 70% 가 25% .
 1\4 70%
 . 10% 10%
 가 .

< 11>

	10%	10 20%	20 30%	30 40%	40 50%	50 60%	60 70%	70%
(%)	13.1	11.1	19.0	8.5	10.5	6.5	6.5	24.8

[11] .
 70% 가
 ,
 . , 30%

[11]



[12] 1

, 1 , B2C
1 ,

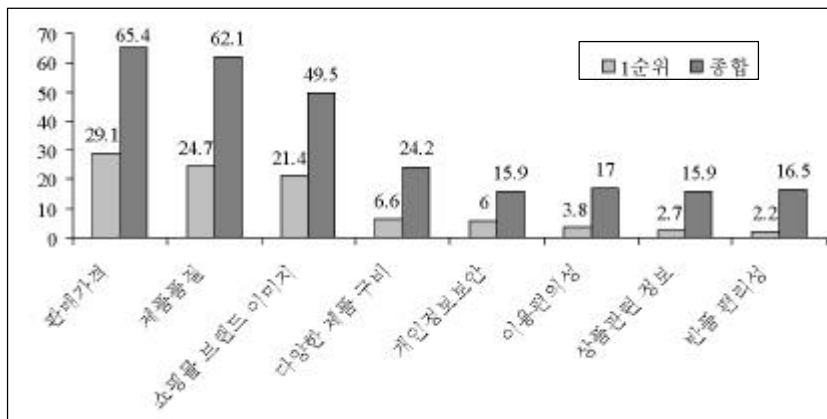
. 가

1. 가

가
182 ,
가
가 , ,

[13]

(: %)

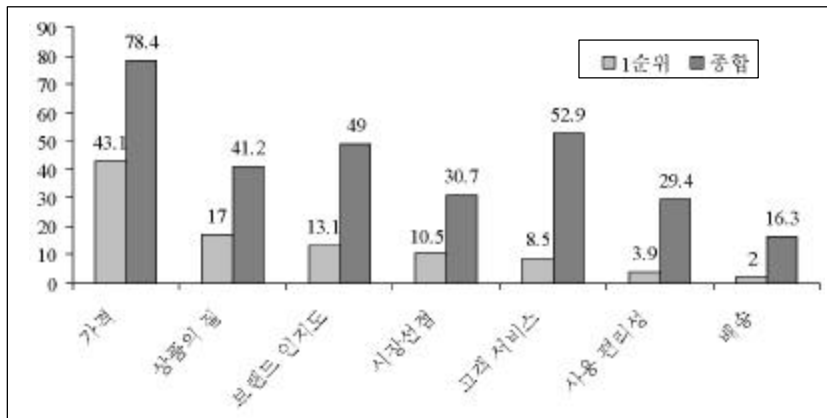


:
: 182 (KISDI, 2000. 12)

, B2C “ 가 ”
 43%가 가 , (17%), (13.1%),
 (10.5%) , 가
 가 ,
 , 가 1 가
 1 15% 3% 8.5%
 가

〔 14〕 B2C

(: %)

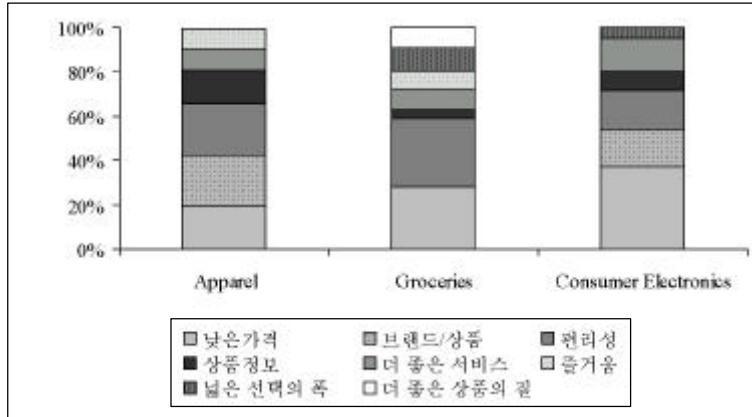


Bain

,
 가 , , \ 가
 20% 40% 가
 Apparel 가 Consumer Electronic 가

[15]

(: %)



: Bain & Company (2000)

2. 가

가. 가

가 \

, Switching Cost, Price expectation .

1)

가 가

.

가 가 , 가

, 가 .

,

, 가 가 ,

.

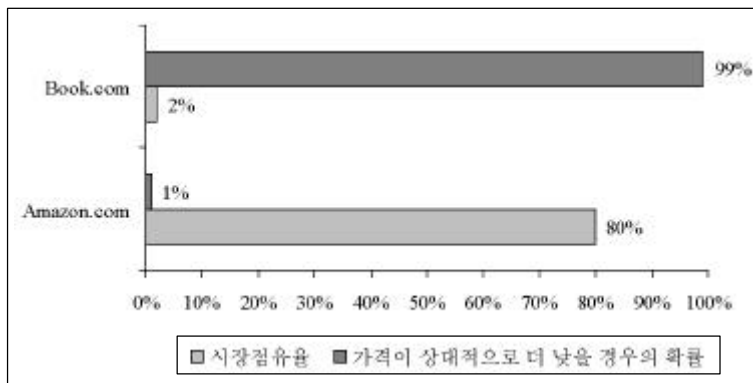
,
 가 . \ 가
 , 가
 2) Switching Cost
 Switching Cost
 , ,
 ,
 , Switching Cost가
 가 Switching Cost 가
 , 가
 , 가
 .
 Switching Cost , 가
 , Switching Cost 가
 가 , Switching Cost
 .
 3) Price Expectation
 가 가 (Price Expectation)
 , 가 가
 . WSJ 60 가
 , Fee 가 5 ,
 15 가 가
 가
 , 가
 가

8) eToys 1, 2000
Toys 'R Us 2 가 1\6
. eToys . com .

9) (2001)

tomization , ,
 Price Premiums Equity 가
 가

[16] 가



: Bain & Company (2000)

3. 가
 가 , 가
 , 가
 가.
 50% 가 10% , 27%가
 10% , 20%가 20%
 12.5% ,
 가 73%가 10%
 가
 25% , 21 30% 가

가 . 11 20%

가 .

, 30% 가

.

< 12>

(: %)

		5%	6 10%	11 15%	16 20%	21 30%	30%
	100	27.5	24.8	13.1	14.1	15.7	3.9
	72.5	100	86.8	60.0	63.6	37.5	16.7
	24.8	0	13.2	40.0	36.4	58.3	33.3
	2.6	0	0	0	0	4.2	50.0

10% 가 가 , 30%

, 20% .10)

< 13>

(: %)

					+
	61.3	65.3	53.8	71.8	55.6
	18.9	11.1	33.3	7.7	25.0
가	18.9	22.2	12.8	20.5	18.1

가 .

가 61% 가 ,

10) ,

25% .

가 , 가 가

가 .

,

+

.

. 가

가 가 40%

가 , 가

.

가 30%

\ 가

. , 가

, 가

. 가

, 가 22%

가 .

< 14> 가 (: %)

				1	1	1
가	38.6	40.2	34.8	← 49.4	34.9	23.7
\ 가	32.0	32.7	30.4	23.6	32.6	→ 44.7
가	21.6	18.7	28.3	21.8	23.3	18.4
가	6.5	7.5	4.3	5.5	9.3	7.9

< 15> 가

(: %)

				1	1	1
가	32.7	30.8	37.0	29.1	34.9	42.1
	24.7	23.4	28.3	29.1	20.9	15.8
가	22.9	27.1	13.0	25.5	27.9	15.8
	13.7	13.1	15.2	12.7	14.0	13.2
	5.9	5.6	6.5	3.6	2.3	13.2

가 33%가 가
 , 25%가 , 23%가 가 .
 가 가
 가 가
 , 가
 가 , 가
 가 ,
 가 13.2%가 가가
 , 가
 .
 . 가
 가 , 40%가
 , 33%가 10%가
 , 가
 .¹¹⁾ 가 가 ,¹²⁾

11) 가 가 가 .

12) 가 가 ,
 가 가
 ,

46% 가 가 ,
 26% 가 ,
 가 10% .
 가
 .

< 16> 가

(: %)

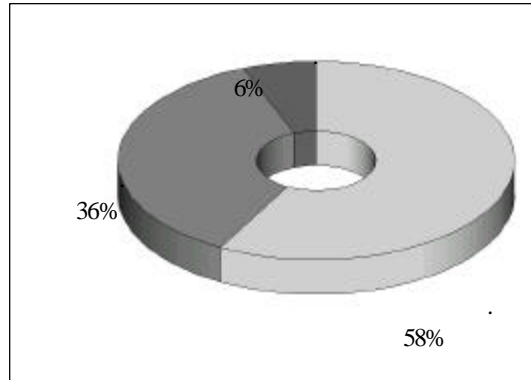
	2.2	2.8	2.6
	26.1	45.8	39.9
10%	47.8	26.2	32.7
10 20%	15.2	14.0	14.4
20 30%	6.5	7.5	7.2
30%	2.2	3.7	3.3

가 60%가
 , 60% 가
 , 가 .
 가
 . 가 36%
 40% .
 가
 .
 가 ,가
 가 , 가
 , 가
 , 가
 . , 가
 가

Needs

60%가 가 ,
가 .

[17] 가



. Fulfillment

1. Fulfillment

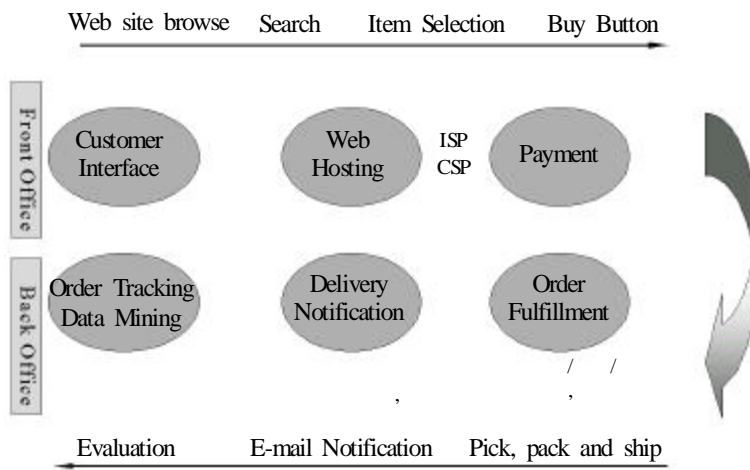
Fulfillment
가 Front-Office , ,
 , \ \ AS
Back-Office .¹³⁾

Fulfillment
가 12.9% 가
가

¹³⁾ " "

8% ,
 가 Gartner
 22%가
 30%
 Fulfill-
 ment
 ,
 ,
 .14)

[18] Fulfillment Process



: Gartner(2000. 6)

Fulfillment
 Fulfillment Fulfillment

14)

가, , ,

가 51.0% 가

26.1%,

14.4%

가 , 가

8%

< 17>

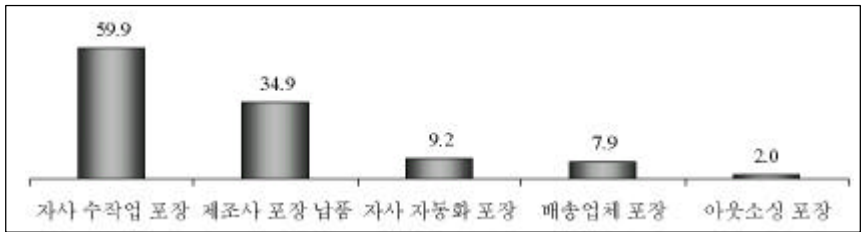
(: %)

					+
	51.0	57.0	37.0	40.7	56.6
	26.1	19.6	41.3	31.5	23.2
	7.8	7.5	8.7	9.3	7.1
+	14.4	15.0	13.0	16.7	13.1

12 (7.8%)

가 가 .
60%, 21.1%,
10% , .
가 60%,
가 35% ,
가 9.2% ,
, ,
가 가 .

[19]



.
, 가 ,
가 ,

< 18>

(: %)

			+	1	1	1
	38.2	47.2	33.4	23.7	40.5	50.1
\ FAX	45.4	39.7	48.5	63.6	45.2	23.7
	13.8	9.4	16.2	10.9	9.5	23.7

가 38%

, 45% Fax

가 , 가

\Fax 가

가 ,

< 19>

(: %)

			+	1	1	1
	55.9	49.1	59.6	65.5	47.6	39.5
	28.3	35.8	24.2	23.6	31.0	39.5
	12.5	9.4	14.1	7.3	14.3	21.1

가 ,

56%가 ,

28.3% 가

, 가

, 가

, 30 40%가

가

가 가 . ,
 가가 .
 가 , 가 , ,
 ,
 , , .
 , , .
 ,
 가 .

< 20>

(: %)

		1,000	1	1
	28.1	21.8	32.6	39.5
(3)	22.2	18.2	16.3	36.8
가	22.2	25.5	25.6	7.9
(3)	8.5	7.3	11.6	2.6
가	19.0	27.3	14.0	13.2

28% , (3
) 가 22% . , 가
 22.2% 1\5 가 가
 .
 가 .

< 21>

(: %)

		1,000	1	1
	30.1	40.0	27.9	13.2
가	25.5	12.7	27.9	39.5
	23.5	21.8	20.9	36.8
	17.6	23.6	18.6	7.9

가 1\3

가

25.5%

23.5%

가

< 22>

(: %)

		1,000	1	1
	70.6	65.5	81.4	71.1
	67.3	58.2	67.4	81.6
	45.1	29.1	41.9	65.8
	34.0	23.6	37.2	39.5
	9.8	14.5	9.3	2.6

(70.6%),

(67.3%), (45.1%), (34.0%)
 , 10% .
 42% 3 4
 가 3 4
 가 .

< 23>

(: %)

		1,000	1	1
4	203	12.7	18.6	26.3
3	21.6	16.4	25.6	28.9
2	24.8	23.6	30.2	23.7
1	23.5	32.7	16.3	18.4
	9.8	14.5	9.3	2.6

.
 , 가 .

< 24>

	()	()				/
(%)	73.2	20.3	23.5	12.4	8.5	7.8

:
 가 가 , ,
 . ,
 가 가 .
 가

ISSUE

· , , CSN,
1.5 가 ,

· B2C
SCM(Supply Chain Management)

가

,15)

< 25>

(: %)

		1,000	1	1
24	85.0	83.7	90.7	84.2
1 2	13.1	14.5	7.0	13.2
2 3	13	1.8	2.3	0.0
	0.7	0.0	0.0	2.6

< 26>

(: %)

		1,000	1	1
24	15.7	14.6	16.3	13.1
1 2	23.5	25.5	20.9	18.4
2 3	30.1	30.9	34.9	23.7
4 5	22.2	25.5	23.3	23.7
6	8.5	3.6	4.7	21.1

15) '6 24 ,
6

eSCM(Supply Chain Management) 8

85% 가 1
98% 2
40% 가 2 , 30% 가 3
70% 3
가

< 27> \ 가 (: %)

		1,000	1	1
/ 가	74.5	70.9	76.7	84.2
/ 가	16.3	20.0	7.0	13.2
가 가	5.3	5.4	9.4	0.0
	4.0	3.6	6.9	2.6

, 2000 9
21%가 73%가
가
(2000
1 11) 15% , 가 8%, 3%, 4%

< 28>

()	76.7	27.2
()	6.0	44.0
	13.3	24.0
	4.0	4.8

44	12	6	122
----	----	---	-----

< 29>

(: %)

		1,000	1	1
,	45.8	30.9	48.8	71.1
,	37.9	49.1	34.9	10.5
,	13.7	16.4	14.0	15.8
,	2.6	3.6	2.3	2.6

49% 가 , 2.6%

,

가 74%가

, 35%

14% ,

가 38%

10% , 가

50%가

가 가 ,

, 가

< 30>

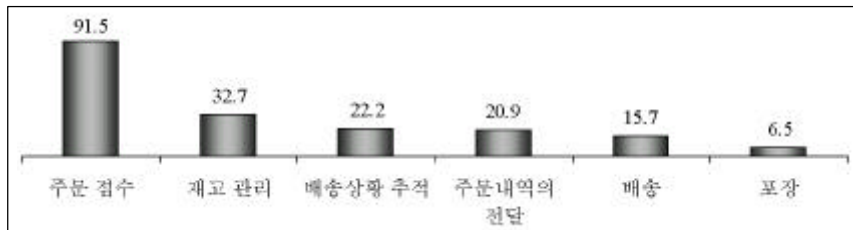
(: %)

		1,000	1	1
	47.7	40.0	46.5	65.8
	28.8	16.4	30.2	42.1
	26.1	18.2	32.6	31.6
	24.8	32.7	25.6	15.8

48% 가 , one-to-one
 55% , 가 one-to-one
 , one-to-one
 가 35% , 가 74%
 가
 가 25% , 75%
 .
 .
 가
 , 가 ,
 .
 92%
 (32.7%),
 (22.2%), (20.9%), (15.7%), (6.5%)
 , 20
 30% .

[20]

(, : %)



< 31>

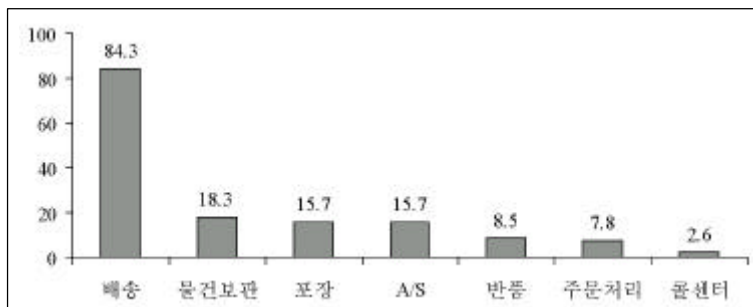
(: %)

		1,000	1	1
5 6	72	1.8	7.0	18.4
3 4	16.4	9.1	16.3	29.0
1 2	75.2	89.1	72.1	52.7
	13	0.0	4.7	0.0

, 3\4 가 1 2 가
, 5 6 가 7.2% .
, 가 가 1 2 가
, 가 3 , 가
.
가 (84.3%)
, (18.3%), (15.7%), A\ S(15.7%) , ,
,
가 .

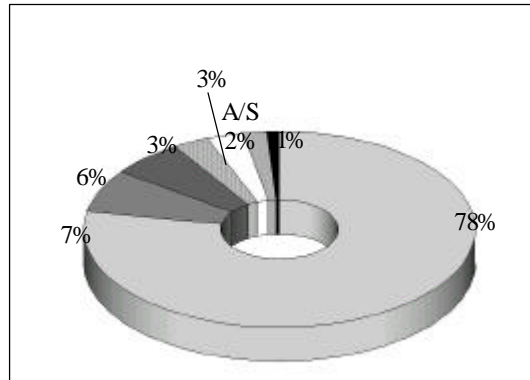
[21]

(: %)



가 가
, (7%), (6%) .

[22] 가



가

49.0% 가 . 가
가 . 28.1% 가
, 9.8% 가 .
가 ,

< 32>

(: %)

		1,000	1	1
	49.0	56.4	46.5	36.8
	28.1	23.6	30.2	36.8
	9.8	5.5	11.6	15.8
	5.2	10.9	4.7	0.0
	3.9	3.6	2.3	5.3

가 .

가 .

가

가 , 가

가 , 가 .

.

153 , ,가 ,

, ,

.

, 1 2

, 가

.

50% 가 10%

, 60% 가 , 가

가 , 가

, 가

.

1 , 2 3

, ,

, 가

가 ,가

가 ,가

가

가

가

가 , 가
가 . 가 가
.
, 가 .
,
가 가 .
가
가
.
1
() 가
가
.
가
.
가
Hybrid
.
Hybird
.
, 가 가 .
가 가
가 ,
가
가 , 가
.
가
가
Switching Cost 가 .
가 ,
가
가 , Switching Cost가 가
.
가 , 가
가
가 ,
가

- , 「 」, , 2000. 10
- _____, 「 」, , 2000. 12
- KISDI, 「 」, KISDI , 2000. 12
- Vishwanath, Vijay, "B2C Storm Survivors," Bain&company, 2000. 10
- Bain&company, "The year 2000 online retailing agenda," 1999. 12
- Calkins, John D., Michael J. Fareello, and Christiana Smith Shi, "From retailing to e-tailing," MckinseyQuarterly, No. 1, 2000
- "Monetizing Traffic : Translating Web Visits Into Business Value," IMT Strategies, 2000.
- Bhise, Himesh, Diana Farrell, Hans Miller, Andre Vanier, and Adil Zainulbhai "The Duel for the Doorstep," MckinseyQuarterly, No. 2, 2000
- Spieler, G. "Web Order-Fulfillment Reality: Seven Painful Truth," Dataquest, 2000. 6. 5
- Spieler, G. "Oder Fulfillment System for Internet Channels," Dataquest, 2000. 4. 26
- Dykema, Evie Black, "Clusters Reshape Online Retail," Forrester Report, February 2000
- Barsh, Joanna, Blair Crawford, and Chris Grosso "How E-tailing can Rise from the Ashes," Mckinseyquarterly, No. 3. 2000
- Figueiredo, John M. de "Finding Sustainable Profitability in Electronic Commerce," Sloan Management Review, Summer 2000
- Bain&company, "The Value of Online Customer Loyalty," eStrategy Brief, 2000
- Bain&company, "Assuring the Price is Right Online," eStrategy Brief, 2000