

## **Identifying Sustainable Strategies in Korean m-commerce Industry with SWOT-AHP Analysis : Focused on Twenties**

Jin-Min Kim\* · Sung-Yong Choi\*\*

---

### **Abstract**

---

**Purpose:** We study sustainable strategies in the advent of the expanding m-commerce industry. We also aim to draw customer-oriented strategies by jointly using SWOT and AHP methods.

**Composition/Logic:** This paper consists of five sections. First, Section 1 provides the study's objective and an overview. Section 2 illustrates previous related studies in the literature. Section 3 describes our research models and methodology. Section 4 explains our primary results. Finally, Section 5 discusses concluding remarks, including further direction and the study's limitations.

**Findings:** The results demonstrate the following. First, customers want services tailor-made for them. Second, customers more actively participate in the production-delivery process by directly asking for their demands. Finally, it was found that new mobile channels do not replace old, traditional channels, but rather, coexist with them.

**Originality/Value:** We derive customer-oriented strategies for the m-commerce industry using SWOT-AHP methods. These can highlight each side's strengths and compensate for their weaknesses by jointly using qualitative (SWOT) and quantitative (AHP) methods.

**Key Words:** m-commerce, SWOT, AHP

---

Received: November 07, 2016

Revised: November 24, 2016

Accepted: November 28, 2016

\* Assistant Professor, School of Business Administration, Korea University Sejong Campus, First Author

\*\* Assistant Professor, School of Government and Business, Division of Business Administration, Yonsei University, Corresponding Author

목 차

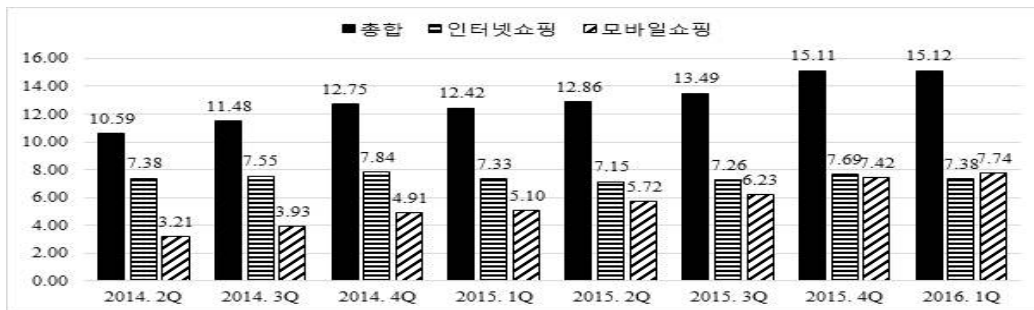
I. 서론	IV. 분석결과
II. 이론적 배경	V. 결론
III. 연구방법	참고문헌

I. 서론

모바일 디바이스의 보급은 소비자와 기업에게 모두 새로운 환경을 제시하였다. 개인마다 한 대 이상의 디바이스를 보유하게 된 소비자는 생활양식 전체가 변화하게 되고, 특히 전통적인 시장의 접근이 오프라인이 아닌 온라인으로 급속하게 변화하게 되었고, 소비자들은 언제 어디서나 시장에 접근하여 구매활동을 할 수 있게 되었다. 이는 기업에게는 새로운 기회이자 흐름을 따라가지 못하면 도태될 수 있는 위기를 포함하고 있다. 새로운 환경에 맞추어 등장한 기업들은 유연한 조직을 바탕으로 소비자의 마음을 사로잡으려 하지만 아직 사업 기반이 약하고, 기존의 기업들은 기반이 튼튼하나 소비자의 새로운 흐름을 따라가야 하는 과제를 안고 있다. 기존의 기업과 더불어 새로운 기업형태의 등장으로 소비자는 이용할 수 있는 구매 채널이 확장되어 자신에게 적합한 소비 형태를 추구할 수 있게 되었다.

전자상거래로 표현되는 온라인 시장은 시장규모가 지속적으로 성장하고 있다. 인터넷을 기반으로 PC를 활용한 소비채널은 젊은 소비자들은 위주로 급속도로 발전했다. 이제는 m-commerce 시대로 접어들고 있다. 남녀노소 누구나 하나 이상의 모바일 디바이스를 가지고 언제 어디서든 모바일 시장에 접근할 수 있게 되었다. 전자상거래의 전체 시장 규모에서 모바일 시장이 차지하는 거래액은 2016년 들어 절반 이상을 차지하게 되었다(<그림 1> 참조).

<그림 1> 온라인쇼핑몰 판매매체별 거래액 (단위: 조원)



자료: 통계청(<http://kostat.go.kr/>)

PC를 이용한 인터넷 쇼핑은 거래규모가 정체되어 있지만, 모바일 환경을 이용한 시장은 점차 증가하고 있어서 올해 1분기에는 7조 7천억까지 증가하였다. 이는 처음으로 인터넷 쇼핑보다 약 4천억 원 이상의 거래규모를 보이고 있다.

모바일을 활용한 전자상거래의 규모는 계속해서 증가할 것이다. 40~50대 이상의 소비자들이 점점 모바일을 활용하기 시작하여 쉬운 환경에서 거래량이 증가하고 있고, 기존의 전통시장 및 다른 채널들의 고객들도 점차 모바일 시장에 관심을 보이고 있다. 이는 다양한 제품과 다양한 채널들이 조성되고 있기 때문이다.

이러한 환경의 변화에서 소셜커머스로 대표되는 모바일 기반의 기업들이 급속도로 규모를 키워왔고, 차별적인 전략을 추구하게 되었다. 하지만, 이러한 소셜커머스 기업은 자본력의 한계와 수익구조의 불균형으로 인하여 현실적인 어려움에 직면하고 있는 상황이다. 전통적인 유통기업들, 대형마트나 백화점 등, 그리고 오픈 마켓과 기존의 홈쇼핑 기업들도 어플리케이션을 개발하여 모바일 시장에 진입하고 있다. 기존 기업들은 탄탄한 유통구조와 자본력을 기반으로 소셜커머스 기업의 선도적 위치를 위협하고 있다. 이러한 채널들은 소비자들에게 익숙한 면이 많기 때문에 마케팅 전략을 통해 소비자들을 유혹하고 있다.

이에 본 연구에서는 점차 경쟁이 치열해지고 있는 m-commerce 시장에서 다양한 채널들이 경쟁 환경을 극복할 수 있는 전략을 도출하고자 한다. 소비자의 m-commerce에 대한 생각을 설문을 통해 파악하고 SWOT-AHP(Analytic Hierarchy Process) 분석을 실시하여 소비자 지향적인 지속가능한 전략을 도출하고자 한다.

일반적으로 정성적인 분석인 SWOT분석과 정량적인 분석인 AHP분석은 분석방법으로서 활용도는 높지만 두드러지는 단점을 지니고 있다. 이에 두 가지 분석방법을 동시에 활용하여 서로의 장점을 부각하고, 단점을 보완한 통합적인 분석을 진행하여 기업의 시각이 아닌 소비자의 시각으로 접근하여 전략을 도출하고 이를 기업의 전략적 방향으로 삼고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 첫째, 모바일 쇼핑 기업에 대하여 소비자가 생각하는 강점(S), 약점(W), 기회(O), 그리고 위기(T)에 대한 분석과 둘째, 모바일 쇼핑 기업이 현재의 환경에서 추진해야 하는 전략적 방향에 대한 대답을 찾으려 한다.

이하 본 논문의 구성은 다음과 같다. 2장에서는 관련된 문헌에 대하여 검토하고, 3장에서는 연구모형과 연구방법에 관하여 설명한다. 4장에서는 통합된 방법을 통하여 결과를 분석하였으며, 마지막으로 5장에서는 결론을 도출하고, 연구의 한계점 및 추후 연구방향을 제시하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. m-commerce

Tarasewich et al.(2002)은 모바일을 활용한 전자상거래가 등장하는 새로운 환경에 새로

운 이슈들에 대한 연구의 필요성을 제시하였다. 기술적인 부분과 기업이 비즈니스에의 활용에 대한 연구의 필요성을 제시하였다. Maamar(2003)은 발전하는 전자상거래의 비즈니스 모델에 대한 문헌 연구를 실시하였다. 기존의 채널과 더불어 새롭게 등장하는 새로운 채널들, 특히 m-commerce에 대한 전략에 대한 고찰이 필요하다고 제안하였다. Ngai and Gunasekaran(2007)은 m-commerce에 대한 기존의 연구와 활용에 대한 기존 문헌을 연구하였다. 잠재적인 새로운 기회를 제공해주는 m-commerce에 대하여 149개의 논문 리뷰를 통해 이론과 실제 응용에 사이의 괴리를 파악하고 개선을 위한 전략을 도출하였다. Swilley et al.(2012)은 m-commerce에 대한 전략적 의사결정에 대한 연구를 진행하였다. m-commerce의 등장은 기업에게 새로운 기회를 제공하지만 동시에 기업에게 기술의 혁신으로 인한 새로운 시장의 기회에 반드시 참여해야 하는 부담을 주게 된다. 이에 본 연구에서는 m-commerce를 전략적으로 활용할 수 있는 접근을 시도하였다. Chong et al.(2012)은 기술 수용모델(TAM)과 혁신확산(DOI) 모델을 활용하여 말레이시아와 중국 시장에서 m-commerce를 수용하게 되는 소비자의 의도에 대하여 연구하였다. 국가 간 소비자의 비교를 통하여 시장의 유사점과 차이점을 설명하였다. Maity and Dass(2014)는 전통적인 시장과 m-commerce 시장에서 소비자의 구매 의사결정에 대한 연구를 진행하였다. 새로운 채널의 등장은 소비자의 의사결정에 영향을 미치게 되고, 이러한 환경에서 소비자의 선택에 미치는 영향에 대하여 연구하였다.

m-commerce에 대한 국내 연구는 모바일 사업 환경에 대한 소비자의 분석으로 시작하였다. 김상현(2006)은 기술수용모델(TAM)을 활용하여 소비자들의 m-commerce에 대한 수용의도에 대한 연구를 진행하였다. 소비자들에 대하여 기술적인 영향과 경험적인 영향을 고려하여 m-commerce의 추후연구에 대한 이론적 제안을 하였다. 김현지(2007)는 m-commerce의 활성화에 따른 문제점들을 분석하여 개선방안을 도출하였다. m-commerce로 인한 피해 사례를 파악하여 다양한 영역에서 활용되고 있는 m-commerce의 발전방향을 제시하였다.

그리고 모바일 화면 디스플레이 등의 시각적 환경에 대한 연구가 뒤를 이었다. 장성희 외(2009)는 m-commerce 환경에서 웹사이트 품질이 모바일 충성도에 미치는 영향에 대한 연구를 진행하였다. 정보 품질, 시스템 품질, 서비스 품질로 웹사이트 품질을 분류하고, 웹사이트 품질이 고객만족과 고객 충성도에 미치는 영향을 연구하였는데, 고객 충성도를 높이기 위하여 웹사이트 품질을 통한 고객 만족을 높여야 한다고 제안하였다. 최무진·임은정(2008)은 모바일의 인터페이스 디자인이 소비자의 m-commerce의 활용의도에 미치는 영향에 관하여 연구하였다. 기술수용모델(TAM)을 확장하여 7가지의 디자인 요소가 소비자의 모바일 활용의도에 미치는 영향에 대하여 연구하였는데, 디자인적 요소를 발전시켜 고객의 활용을 높일 수 있다고 분석하였다. 이동일·최승훈(2011)은 m-commerce 환경에서 화면상의 제품 배치가 소비자의 인식에 영향을 미치고, 이에 소비자의 상품정보에 대한 인식의 변화에 대하여 연구하였다. m-commerce 활용 시 소비자의 인식변화를 연구함으로써 화면 배치에 대한 소비자의 반응을 분석하였다.

전통적인 고객 만족과 고객 충성도에 대한 연구도 진행되고 있다. 정철호 외(2006)는 m-commerce를 이용하는 소비자들에 대하여 고객 만족과 고객 충성도에 대하여 모바일 환경의 특성이 미치는 영향에 대하여 연구하였다. 개인화, 보안성, 위치성 등의 모바일 특성은 고객 만족에 영향을 미치고 고객만족의 증가는 고객 충성도를 높이는 것으로 분석되었다. 임규홍·이종호(2008)은 m-commerce에서 소비자의 구매의도에 미치는 영향을 다양한 변수들을 분석하여 그룹화하고 이를 통해 매개변수를 포함한 연구모델을 제안하였다. m-commerce에서 느끼는 고객가치와 고객의 신뢰는 소비자의 구매의도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이현수·채영일(2013)은 m-commerce 환경에서 고객만족과 재구매의도에 영향을 미치는 변수들에 대하여 서비스 품질을 고려하여 모바일 환경과 인터넷 환경에서의 차이를 분석하였다. 모바일 환경에서는 신뢰성이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났고, 모바일 환경의 특성은 영향을 미치지 않는 것으로 분석하였다. 그리고 새로운 연구방향의 분석이 등장하기도 하였다. 최수정(2013)은 m-commerce를 이용하는 소비자들에 대하여 스마트폰을 통해 느끼는 가치를 분석하여 소비자의 이용 행태에 관한 연구를 진행하였다. 시간적 가치, 기능적 가치, 경제적 가치를 제안하고 이러한 가치들이 소비자의 m-commerce를 통해 얻게 되는 만족을 분석하여 향후 m-commerce의 활용에 도움을 주고자 하였다. 오가영·김용영(2013)은 점차 확산되는 m-commerce 사용에 대하여 감성적 요인이 미치는 영향에 대하여 연구하였다. 이전 논문과는 달리 소비자의 감성요인의 영향을 확인하여 새로운 영향요인에 대하여 분석하였다.

## 2. SWOT-AHP 분석

SWOT-AHP 분석은 SWOT분석과 AHP 분석을 통합하여 각 분석의 단점을 보완하고 체계적인 분석을 통해 전략을 도출할 수 있도록 도와준다. 연구자의 주관이 지나치게 투여된다는 SWOT분석의 비판적인 측면(Kajanus et al., 2004)을 극복하기 위하여 Kurttila et al.(2000)과 Kangas et al.(2001)은 SWOT분석에 대하여 AHP 분석을 결합하여 연구를 시작하게 되었고, SWOT-AHP 분석은 다양한 분야에서 활용되고 있다. Kurttila et al.(2000)이 제시한 SWOT-AHP 분석의 절차는 3단계로 구성되는데, 첫째, SWOT 요인의 선정, 둘째, SWOT 그룹 내 요인 간 쌍대비교, 그리고 마지막으로 그룹 간 쌍대비교 후 AHP 분석을 통하여 중요도를 평가하는 것이다.

SWOT-AHP 분석은 다양한 분야에 적용되어 왔는데, Shrestha et al.(2004)은 농업분야에서 효율적인 전략을 연구하였다. Kahreman et al.(2007)은 터키에서 전자정부를 시행하기 위한 사전 연구로 SWOT-AHP 분석을 활용하여 전략을 도출하였고, Yusel and Dagdeviren(2007)은 기업의 네트워크의 프로세스를 분석을 통하여 효율적인 운영전략을 도출하기 위한 연구를 진행하였고, Wickramasinghe and Takano(2009)는 여행 산업을 활성화하기 위한 연구를 진행하였으며, Lee and Walsh(2011)은 스포츠 마케팅 분야의 연구를 통

해 아웃소싱을 위한 전략적인 요인들을 분석하였다. 이 밖에도 ENG and Choi(2014)는 SWOT-AHP 분석을 활용하여 캄보디아 관광업 분야 사회적 기업 성공의 주요 영향요인을 실증적으로 도출하였다.

### III. 연구방법

#### 1. m-commerce의 SWOT 분석

m-commerce에 대한 SWOT 분석 요인들은 기존 문헌연구를 통해 <표 1>과 같이 정리하였다(Valentin, 2001; Ratnasingham, 2006; Awais and Samin, 2012). 기존 문헌에서 제시하는 m-commerce의 강점(S), 약점(W), 기회(O), 그리고 위기(T)등을 분석하여 대표적으로 표현되는 요인들을 제시했다.

<표 1> m-commerce의 SWOT분석

강점(Strengths)	약점(Weaknesses)
<p>S1: 고객 맞춤 서비스</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1대1 마케팅을 통한 고객화 가능</li> </ul> <p>S2: 언제 어디서나 이용가능</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 모바일 특성을 살린 편의성 제공</li> </ul> <p>S3: 가격할인</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 모바일 환경에서 가능한 비용절감</li> </ul>	<p>W1: 정보의 제약</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 화면에 제공되는 정보 외 추가적인 정보의 부족</li> </ul> <p>W2: 의사소통의 문제</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 실시간 의사소통의 부재</li> </ul> <p>W3: 협력업체 통제 약화</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 역할이 분리된 협력 기업에 대한 영향력 부재</li> </ul>
기회(Opportunities)	위협(Threats)
<p>O1: 소비자 확대</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 모바일 디바이스 이용가능 소비자층 확대에 따른 m-commerce 소비자 증가</li> </ul> <p>O2: 이용 업체 다양성 확대</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기존 유통업체의 m-commerce 산업 진입</li> </ul> <p>O3: 새로운 기술의 개발</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- m-commerce 환경을 발전시키는 새로운 기술의 출현</li> </ul>	<p>T1: 경쟁 심화</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 오프라인 기업 및 새로운 온라인 기업의 출현에 따른 경쟁</li> </ul> <p>T2: 모방이 쉬움</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 모방에 대한 제약이 거의 없는 환경</li> </ul> <p>T3: 새로운 비즈니스 모델 등장</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기존의 m-commerce를 확대·발전시키는 새로운 비즈니스 모델의 출현</li> </ul>

m-commerce의 SWOT 분석에 대한 각 요인들을 살펴보면 다음과 같다. 강점(S)의 첫 번째 요인은 고객 맞춤 서비스이다. m-commerce를 이용하는 소비자들은 기본적으로 자신만의 Device를 가지고 있다. 이것은 대중 마케팅이 아닌 1대1 마케팅을 가능하게 하는 요소이며, 이러한 환경을 적극 활용할 수 있는 고객 맞춤형 서비스가 제공될 수 있다. 두 번째 요

인은 언제 어디서나 접근할 수 있는 모바일만의 강점이다. 모바일 디바이스를 통해 이용자들은 밤낮 통신이 가능한 어디서든 시장에 접근하여 상품을 파악하고 주문과 결제를 진행할 수 있게 되었다. 기존의 정해진 영업시간이 아닌 언제 어디서나 가능한 시장접근은 소비자의 구매를 더욱 자극할 수 있는 좋은 수단이 된다. 강점의 마지막 요인은 가격할인이다. 전자상거래의 가장 근본적인 차별성이며, 유통채널을 단순화하여 비용을 낮추고 이를 통해 가격경쟁력을 가질 수 있게 된다. 약점(W)의 첫 번째 요인은 정보의 제약이다. 모바일 기기를 통해 제공되는 정보는 제한적이기 때문에 소비자가 구매를 결정하기 위한 충분한 정보가 제공되지 못할 수 있게 된다. 두 번째 요인은 의사소통의 문제이다. 게시판, 콜센터 등의 장치를 통해 소비자의 질문이나 의견, 불만 등을 들을 수 있으나, 연결이 제한적이어서 소비자와의 의사소통이 단절될 가능성이 존재하게 된다. 세 번째 요인은 협력업체 통제 약화이다. 판매업체와 운송업체가 분리되어 있기 때문에 판매업체로서는 소비자를 직접 만나는 운송업체를 잘 관리해야 한다. 하지만 택배로 대표되는 운송의 역할을 직접 통제하지 못하기 때문에 소비자 대면 서비스에 대한 관리가 약화될 수 있다.

m-commerce의 기회(O)의 요인들을 살펴보면, 첫째, 소비자층이 점차 확대되고 있다. 젊은 소비자층으로 한정되어 있던 소비자층이 점차 40-50대 이상 소비자층으로 확대되고 저변이 넓어지면서 시장의 크기가 점차 커지고 있다. 이는 기업에게 큰 기회로 여겨진다. 둘째, 이용업체의 다양성 확대되고 있다. 기존의 소셜커머스에 온라인 오픈마켓, 백화점, 홈쇼핑, 대형마트 등이 기존의 유통구조를 활용하여 모바일 시장에 진출하고 있다. 마지막으로 새로운 기술의 개발이다. 온라인 시장의 단점을 극복할 수 있는 새로운 기술이 계속해서 등장함에 따라 신기술을 적절히 활용하는 기업이 소비자의 마음을 사로잡을 수 있게 된다. 위협(T)의 첫 번째 요인은 경쟁 심화이다. 시장의 크기가 커지고 있지만 수많은 기업들이 진입하게 되어 경쟁이 치열해지고 있다. 살아남는 기업이 승자가 될 것이다. 둘째, 모방이 쉽다. 마케팅 기업뿐만 아니라 비즈니스 구조, 배송의 빠르기 등은 큰 어려움 없이 다른 기업들이 모방할 수 있게 되어 차별적인 능력을 보유하기가 어려워지고 있다. 이에 기업마다 모방할 수 없는 차별적인 전략을 추구하는 것이 큰 숙제이다. 마지막으로 새로운 비즈니스 모델의 등장이다. 현재는 모바일 디바이스를 활용한 소비행태가 새로운 기회로 여겨지지만, 급변하는 시장에서 현재의 상황 역시 구식이 될 수 있다. 기업들은 비즈니스 모델의 변화와 상관없이 핵심역량을 유지할 수 있는 지속가능한 전략이 요구되고 있다.

## 2. 연구방법

본 연구에서는 20대 소비자를 대상으로 진행하였다. 20대 소비자는 모바일 이용이 가장 많은 연령층으로 m-commerce에 대한 사용경험이 많다. <표 2>와 같이 인구통계를 분석하였다. 전체 응답자는 225명이며, 성별비율은 비슷하다. 월평균 m-commerce 방문횟수는 20-30회가 54.7%를 차지했는데, 모바일 디바이스를 통하여 쉽게 접근할 수 있기 때문에 방

문횟수는 예상보다 많은 것으로 나타났다. 하지만, 한 번도 방문하지 않는 응답자도 6.7%로 나타나고 있다. 월평균 구매횟수는 10회 이하가 68.9%, 그리고 한 번도 구매하지 않는다는 응답이 22.7%를 차지하였다. 월평균 구매금액을 살펴보면, 5만 원 이하가 및 5-10만원까지 사용하는 고객층이 87.6%로 나타나고 있다. 방문빈도에 비해 구매액이 낮은 이유에 대한 연구가 추후에 실시되어야 하고, 기업에게는 방문빈도 대비 구매액을 증가시키기 위한 전략적 접근이 필요하다.

<표 2> 설문 대상자 인구통계 결과

구분		빈도수(명)	비율(%)
성별	남	105	46.7%
	여	120	53.3%
연령	10대 후반	6	2.7%
	20대 초반	148	65.8%
	20대 후반	71	31.6%
월평균 방문횟수	0회	15	6.7%
	~10회	11	4.9%
	10~20회	45	20.0%
	20~30회	123	54.7%
	30회 이상	31	13.8%
월평균 구매횟수	0회	51	22.7%
	~10회	155	68.9%
	10~20회	19	8.4%
월평균 구매금액	5만원 이하	103	45.8%
	5~10만원	94	41.8%
	10~15만원	18	8.0%
	15~20만원	10	4.4%

#### IV. 분석결과

SWOT 분석의 요소들과 계층 사이의 분석을 위해 쌍대비교를 실시하였다. 9점 척도의 설문을 실시하였으며, 전체 225부의 설문 응답을 받아 SWOT 요인들에 대한 AHP 분석을 실시하였다. SWOT 분석의 평가요소와 계층의 중요도와 분석에 대한 일관성 지수는 <표



3>에 정리하였다. AHP 분석은 일관성 검사를 통해 일관성 지수(C.R.)가 0.1이하이어야 하는데, 본 연구의 결과에서는 일관성 지수가 모두 0.1이하로 나타나고 있다.

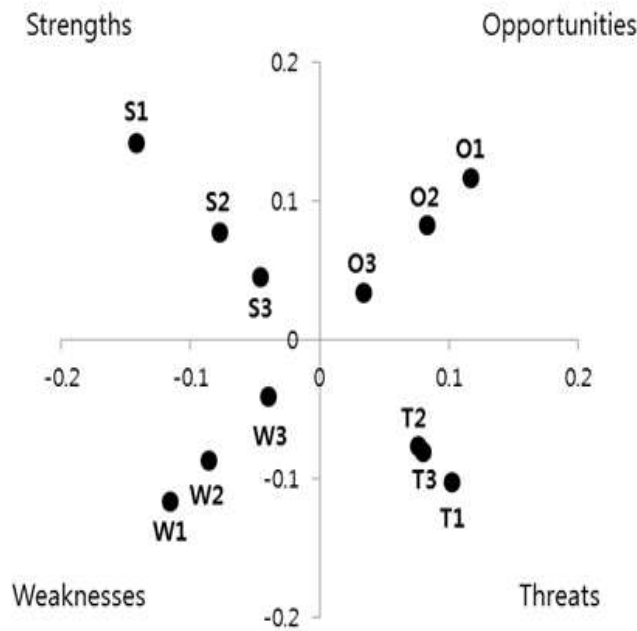
<표 3> SWOT-AHP 분석 결과

평가요소(1계층)				평가요소(2계층)				최종종합분석결과	
선정 요인	C.R.	중요도	순위	선정 요인	C.R.	중요도	순위	중요도	순위
강점(S)	0.0884	0.265	1	S1	0.231	0.535	1	0.142	1
				S2		0.294	2	0.078	8
				S3		0.171	3	0.046	10
약점(W)		0.241	4	W1	0.0569	0.480	1	0.116	3
				W2		0.354	2	0.086	5
				W3		0.166	3	0.040	11
기회(O)		0.235	3	O1	0.0089	0.500	1	0.117	2
				O2		0.355	2	0.083	6
				O3		0.146	3	0.034	12
위기(T)		0.258	2	T1	0.0510	0.395	1	0.102	4
				T2		0.293	2	0.076	9
	T3			0.312		3	0.080	7	

설문내용에 대한 분석결과를 살펴보면, SWOT 분석의 상위 계층 요인에서 가장 중요한 요인은 강점(S)으로 0.265를 나타내고 있다. 약점(W)은 0.241의 중요도로 분석되었으며, 외부환경에 대한 기회(O)와 위기(T)는 각각 0.235, 0.258로 나타나고 있다. 강점(S), 약점(W), 기회(O), 위기(T)의 중요도는 큰 차이를 보이지 않고 있어 결과적으로 각 요인들을 적절하게 고려한 전략이 요구된다. 특히, m-commerce에 대한 소비자의 생각은 강점(S)를 부각하여 차별성을 높이고 현재 시장 상황에 대한 위기(W)를 극복하는 것을 중요하게 여기고 있다.

강점(S)의 요인들을 살펴보면, 고객 맞춤 서비스(S1)가 0.535로 언제 어디서나 이용가능(S2)(0.294)과 가격할인(S3)(0.171)등의 다른 강점요인들보다 훨씬 중요한 것으로 나타났다. 약점(W)의 경우, 정보의 제약(W1)(0.480)이 의사소통의 문제(W2)(0.354)와 협력업체 통제 약화(W3)(0.166)보다 중요하고, 기회(O)의 경우, 소비자의 확대(O1)(0.500)가 이용 업체 다양성 확대(O2)(0.455)와 새로운 기술의 개발(O3)(0.146) 항목보다 높게 나타났다. 위기(T)는 경쟁 심화(T1)(0.395)가 모방이 쉬움(T2)(0.293)과 새로운 비즈니스 모델 등장(T3)(0.312)보다 중요한 요인으로 <표 3>의 결과를 대하여 SWOT 분석의 평가요소와 계층에 대한 중요도를 <그림 2>와 같이 표현하였다.

<그림 2> 요인별 분석 결과 그래프



전체 요인들의 중요도를 비교해보면, 가장 중요하게 평가된 요인은 강점(S)의 고객 맞춤형 서비스(S1)가 0.142로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 기회(O)의 소비자의 확대(O1, 0.117)와 약점의 정보의 제약(W1, 0.480)의 순서로 중요하게 여겨지고 있다. m-commerce에서 소비자가 여기는 가장 중요한 요인은 고객 맞춤형 서비스이다.

이는 개개인마다 모바일 디바이스를 보유한 고객들이 자신만의 서비스를 원하는 것으로 파악되며, 이러한 개별적인 서비스, 1대1 마케팅을 구현하기 위한 기업의 노력이 필요하다. 소비자들은 지속적으로 모바일 디바이스를 활용하여 시장에 접근하게 될 것이고, 소비자는 점차로 확대되고 있기 때문에, 소비자가 가장 약점으로 여기는 정보의 제약을 해결할 수 있는 방안을 모색해야 한다.

통신환경의 발달과 여러 기술 및 장치의 발달로 동영상 등의 기법을 활용하여 정보를 충분히 제공할 수 있어야 한다. 분석결과를 바탕으로 가장 중요한 요소들을 <그림 3>과 같이 정리하고, 요소들을 결합하여 m-commerce에 대한 지속가능한 전략을 도출하였다.

<그림 3> SWOT분석을 통한 전략도출

내부역량		S		W	
		S1 S2 S3		W1 W2 W3	
외부환경					
O	O1 O2 O3	S1: 고객 맞춤 서비스 O1: 소비자 확대		W1: 정보의 제약 O1: 소비자 확대	
		SO전략	WO전략		
T	T1 T2 T3	S1: 고객 맞춤 서비스 T1: 경쟁 심화		W1: 정보의 제약 T1: 경쟁 심화	
		ST전략	WT전략		

강점(S)을 이용하여 기회(O)를 활용하는 SO전략은 강점요인 중에서 가장 높은 점수를 받은 고객 맞춤 서비스와 기회요인의 소비자 확대를 동시에 고려한 전략이다. 점차 커지는 시장규모에 소비자가 점차 증가하고 있기 때문에 개별 소비자들을 위한 맞춤형 서비스를 제공하여 성장 동력 및 차별성을 부여할 수 있게 될 것이다. 약점(W)을 보완하여 기회(O)를 활용하는 WO전략은 약점요인의 정보의 제약과 기회요인 중에서 소비자 확대이다. 기존 시장에 비해 정보가 부족한 단점을 극복하여 충분한 정보를 제공하여 기존 시장에서 소비자들을 모바일 시장으로 정착시킬 수 있는 전략이 요구된다.

강점(S)을 이용하여 위기(T)를 극복하는 ST전략은 강점요인 중에서 고객 맞춤 서비스와 위기의 요인 중에서 경쟁의 심화의 결합이다. m-commerce에 대한 낮은 진입장벽은 소셜커머스 뿐만 아니라 오픈마켓, 백화점, 홈쇼핑, 그리고 대형마트 등이 쉽게 참여하는 거대한 레드오션이다. 참여기업은 차별적인 핵심역량을 통해 고객마다의 맞춤 서비스를 제공하여 고객의 충성도를 높이는 전략이 요구된다. 마지막으로 약점(W)을 보완하여 위기(T)를 극복하는 WT전략에서는 약점요인인 정보의 제약과 위기 요인인 경쟁의 심화이다. 치열한 경쟁 상황에서 소비자를 유인할 수 있는 방법 중에 정보를 충분히 제공할 수 있는 능력은 차별성을 제공할 수 있게 된다. 이에 기업은 소비자의 정확한 요구사항을 파악하는 지속적인 관심과 이에 대한 공격적인 투자가 이루어져야 한다.

## V. 결론

m-commerce 시장은 굉장히 매력적이지만, 기업들에게는 규모가 커질수록 해결해야 하는 과제가 많아지고, 경쟁이 매우 치열하여 살아남는 기업이 강자인 시장이다. 또한 온라인을 통해 구매가 이루어지더라도 소비자에게 직접 전달되는 오프라인 유통구조까지 관리해야 하는 어려운 상황에 놓이게 된다. 더욱이 해외의 아마존이나 알리바바 같은 거대한 기업들이 한국시장에 진입한다는 소식은 시장의 미래를 가늠하기 어려워진다. 이에 본 연구는 점차 확대되고 있는 m-commerce 시장에 대하여 SWOT-AHP를 활용하여 소비자 지향적인 지속가능한 전략을 도출하였다. 정성적인 SWOT분석과 정량적인 AHP분석의 통합적인 활용을 통하여 분석 방법 간의 장점을 부각하고 단점을 극복하여 균형적인 분석을 시도하였으며, 이를 통해 m-commerce 기업들에게 소비자 관점의 차별화된 전략을 도출할 수 있도록 한다.

결과를 살펴보면, 우선, 고객들은 고객마다의 맞춤 서비스를 가장 원하고 있다. 개별적인 욕구를 해결해 줄 수 있는 각 개인마다의 소비행태가 다르게 나타날 수 있는 환경에 놓이게 되어 기업들은 고객들의 이러한 변화를 해결해 줄 수 있는 기술 및 전략이 필요하다. 개별적인 서비스는 기업으로 하여금 비용을 유발할 수도 있겠지만, 이는 각 기업마다의 고유의 능력을 활용하여 고객의 충성도를 높이고, 가격을 높일 수 있는 방안이 될 수 있다.

둘째, 기존의 온라인 기업들의 장점인 가격할인이나, 의사소통의 문제 등은 이제 소비자가 여기는 가장 중요한 요소가 아니다. 이는 소비자의 성향이 능동적으로 바뀌게 되어 자신에게 제공되는 서비스를 직접적으로 요구하고 있는 것으로 보인다. 정보를 충분히 제공해주고 고객마다의 요구사항을 해결해 줄 수 있는 유연적인 기업의 서비스를 기대하고 있다. 이는 기업에게 전략의 방향을 보여주는 중요한 결과이다.

마지막으로, 새로운 채널의 등장은 기존의 채널을 없애는 것이 아니라 공존하게 된다. 과거에 TV홈쇼핑, 인터넷 쇼핑의 등장도 역시 재래시장부터 오프라인 시장을 대체할 것으로 여겨졌지만, 함께 공존하며 각자의 시장으로 유지하고 있다. 이는 경쟁이 치열해지면서 각 채널 별로 소비를 유인할 수 있는 각각의 고유한 경쟁력과 전략이 요구된다. 이에 기업들은 특색있는 전략으로 고유한 차별성을 보유할 수 있는 장기적인 지속가능한 전략이 요구된다.

본 연구의 첫 번째 단계는 설문 연령층의 집중이다. 본 연구에서는 모바일 사용이 가장 많은 20대에 국한하여 연구를 진행하였다. 이용빈도가 높은 고객층을 설정하여 연구를 진행하였지만, 최근 m-commerce의 고객층이 점차 확산되어감에 따라 연령층을 다양화하여 폭넓은 연구를 진행해야 한다. 이를 통해 기업의 마케팅에 대한 기회와 맞춤식 서비스의 전달, 그리고 효율적인 운영을 연구할 수 있을 것이다. 두 번째 단계로는 본 연구에서는 모바일 기기를 활용한 모든 m-commerce 기업을 고려하였으나, 각 업종별 분석을 통해 각 채널에 어울리는 전략을 도출하기 위한 연구가 진행되어야 한다. 전체 응답자 중 약 7% 정도의 소비자가 아직까지도 m-commerce에 대한 이용경험이 없다고 나타난 것은 기업에게 아직까

지도 모바일 시장을 통한 성장 가능성이 존재한다는 것을 의미하며, 지속가능한 전략을 도출하여 새로운 환경에 적응해 나가야 한다.

## 참고문헌[References]

- 김상현(2006), “모바일 상거래(Mobile-Commerce) 수용에 미치는 기술적, 경험적 영향과 정의 요인들에 대한 연구”, 『인터넷전자상거래연구』, 6(2), 한국인터넷전자상거래학회, 135-157.
- [Kim, Sang-Hyun(2006), “Technological and Cognitive Influence Processes Impacting the Adoption of Mobile-Commerce (m-Commerce) - An Extension of the Technology Acceptance Model (TAM),” *The Journal of Internet Electronic Commerce Research*, 6(2), 135-157.]
- 김현지(2007), “M-commerce 활성화에 따른 대응방안 연구”, 『전자상거래학회지』, 8(1), 한국전자상거래학회, 15-42.
- [Kim, Hyun-Jee(2007), “A Study on the Countermeasure for Revitalize of M-commerce,” *Journal of Korea E-Commerce Research Academy*, 8(1), 15-42.]
- 오가영·김용영(2013), “모바일 커머스 사용에 영향을 주는 감성 요인에 관한 연구”, 『유통경영학회지』, 16(1), 한국유통경영학회, 21-32.
- [Oh, Ka-young and Yong-Young Kim(2013), “A Study on Affective Factors Influencing on m-Commerce Usage,” *Korea Research Academy of Distribution and Management Review*, 16(1), 21-32.]
- 이동일·최승훈(2011), “모바일쇼핑에서 제품 디스플레이가 소비자의 상품정보유용성 평가에 미치는 영향”, 『상품학연구』, 29(5), 한국상품학회, 173-182.
- [Lee, Dong-Il and Seung-Hoon Choi(2011), “The Impact of Product Display on Consumers’ Evaluation of Usefulness of Product Information in Mobile Shopping,” *Journal of Commodity Science & Technology*, 29(5), 173-182.]
- 이현수·채영일(2013), “모바일 쇼핑에서 고객만족과 재구매 의도에 미치는 영향 연구”, 『한국 IT 서비스학회지』, 12(2), 한국IT서비스학회, 215-229.
- [Lee, Hyun-Soo and Young-Ii Chae(2013), “Factors Influencing the Customer Satisfaction and Re-Purchasing Intention of Mobile Shopping Mall,” *Journal of the Korea Society of IT Services*, 12(2), 215-229.]
- 임규홍·이종호(2008), “모바일 환경에서 고객의 구매의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 『전자상거래학회지』, 9(2), 한국전자상거래학회, 21-46.

- [Lim, Gyu-Hong and Jong-Ho Lee(2008), "A Study on the Influencing Factors on the Purchasing Intention in Mobile Internet Environment," *Journal of Korea E-Commerce Research Academy*, 9(2), 21-46.]
- 장성희·마윤주·이창원(2009), "모바일 상거래에서 웹사이트 품질이 m-로열티에 미치는 영향에 관한 연구", 『e-비즈니스연구』, 10(4), 국제e-비즈니스학회, 131-154.
- [Jang, Sung-Hee, Yoon-Joo Ma and Chang-Won Lee(2009), "A Study on Influencing m-Loyalty of Website Quality in the Mobile Commerce," *The e-Business Studies*, 10(4), 131-154.]
- 정철호·강준규·한재용(2006), "모바일 환경 하에서 모바일 인터넷 특성이 고객 만족 및 충성도에 미치는 영향에 관한 연구", 『마케팅논집』, 14(4), 한국전략마케팅학회, 77-107.
- [Jung, Chul-Ho, Jun-Kyu Kang and Jae-Yong Han(2006), "A Study on the Effects of Mobile Internet Characteristics toward Customer Satisfaction and Loyalty in Mobile Environment," *Journal of Marketing Studies*, 14(4), 77-107.]
- 최무진·임은정(2008), "인터페이스디자인이 모바일 상거래 활용의도에 미치는 영향", 『인터넷전자상거래연구』, 8(3), 한국인터넷전자상거래학회, 1-22.
- [Choi, Moo-Jin and Eun-Jung, Lim(2008), "A Study of the Effects of Interface Design Factors on the Intension of Using m-Commerce," *The Journal of Internet Electronic Commerce Research*, 8(3), 1-22.]
- 최수정(2013), "스마트폰 기반 모바일거래 이용의 지각된 이용자 가치와 이의 결정요인", 『한국전자거래학회지』, 18(4), 한국전자거래학회, 273-299.
- [Choi, Su-Jeong(2013), "Determinants of User Perceived Value and Its Influence on the Usage of Smartphonebased Mobile Commerce : Focusing on Service Ubiquity and User Control," *The Journal of Society for e-Business Studies*, 18(4), 273-299.]
- Awais, M. and T. Samin(2012), "Advanced SWOT Analysis of E-commerce," *International Journal of Computer Science Issues*, 9(2), 1694-0814.
- Bucklin, R. E. and C. Sismeiro(2009), "Click Here for Internet Insight: Advances in Clickstream Data Analysis in Marketing," *Journal of Interactive marketing*, 23(1), 35-48.
- Chong, A. Y. L., F. T. Chan and K. B. Ooi(2012), "Predicting Consumer Decisions to Adopt Mobile Commerce: Cross Country Empirical Examination between China and Malaysia," *Decision Support Systems*, 53(1), 34-43.
- ENG, S. and S. Choi(2014), "Identifying the Impacts on the Development of Cambodian Tourism Social Enterprises with SWOT and AHP Methods,"

- Journal of Regional Studies and Development*, 23(2), 133-166.
- Kahraman, C., N. C. Demirel and T. Demirel(2007), "Prioritization of e-Government strategies Using a SWOT-AHP Analysis: the Case of Turkey," *European Journal of Information System*, 16, 284-298.
- Kajanus, M., J. Kangas and M. Kurttila(2004), "The Use of Value Focused Thinking and the A'WOT Hybrid Method in Tourism Management," *Tourism Management*, 25(4), 499-506.
- Kangas, J., M. Pesonen, M. Kurttila and M. Kajanus(2001), A'WOT: Integrating the AHP with SWOT Analysis, 6th ISAHP 2001 Proceedings, 189-198.
- Kurttila, M., M. Pessonon, J. Kangas and M. Kaianus(2000), "Utilizing the Analytic Hierarchy Process in SWOT Analysis - A Hybrid Method and its Application to a Forest Certification Case," *Forest Policy and Economics*, 1, 41-52.
- Lee, S. and P. Walsh(2011), "SWOT and AHP Hybrid Model for Sport Marketing Outsourcing Using a Case of Intercollegiate Sport," *Sport Management Review*, 14, 361-369.
- Marsden, P.(2011), Social Commerce: Monetizing Social Media, Syzygy Group.
- Maamar, Z.(2003), "Commerce, e-commerce, and m-commerce: What Comes Next?," *Communications of the ACM*, 46(12), 251-257.
- Maity, M., and M. Dass(2014), "Consumer Decision-making across Modern and Traditional Channels: e-commerce, m-commerce, In-store," *Decision Support Systems*, 61, 34-46.
- Ngai, E. W., and A. Gunasekaran(2007), "A Review for Mobile Commerce Research and Applications," *Decision Support Systems*, 43(1), 3-15.
- Ratnasingham, P.(2006), "A SWOT Analysis for B2C e-commerce: The Case of Amazon.com," *International Journal of Cases on Electronic Commerce*, 2(1), 1-22.
- Shrestha, R. K., J. R. R. Alavalapati and R. S. Kalmbacher(2004), "Exploring the Potential for Silvopasture Adoption in South-central Florida: An Application of SWOT-AHP Method," *Agricultural Systems*, 81, 185-199.
- Swilley, E., C. F. Hofacker and B. T. Lamont(2012), "The Evolution from e-commerce to m-commerce: Pressures, Firm Capabilities and Competitive Advantage in Strategic Decision Making," *International Journal of E-Business Research (IJEER)*, 8(1), 1-16.
- Tarasewich, P., R. Nickerson and M. Warkentin(2002), "Issues in Mobile e-commerce," *Communications of the Information Systems*, 8, 41 - 64.

- Trusov, M., R. Bucklin and K. Pauwels(2009), “Effects of Word-of-Mouth versus Traditional Marketing : Findings from an Internet Social Networking Site,” *Journal of marketing*, 73(5), 90-102.
- Valentin, E. K.(2001), “SWOT Analysis from a Resource-based View,” *Journal of marketing theory and practice*, 9(2), 54-69.
- Wickramasinghe, V. and S. Takano(2009), “Application of Combined SWOT and Analytic Hierarchy Process(AHP) for Tourism Revival Strategic Marketing Planning: A Case of Sri Lanka Tourism,” *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 8, 189-194.
- Yuksel, I. and M. Dagdeviren(2007), “Using the Analytic Network Process (ANP) in a SWOT Analysis - A Case Study for a Textile Firm,” *Information Sciences*, 177, 3364-3382.
- <http://kostat.go.kr/>



## SWOT-AHP 분석을 활용한 m-commerce의 지속 가능한 전략 도출 : 20대 소비자를 중심으로

김진민\* · 최성용\*\*

---

### 국문초록

---

**연구목적:** 본 연구는 점차 확대되고 있는 m-commerce 시장에 대하여 SWOT-AHP를 활용하여 소비자 지향적인 지속가능한 전략을 도출하였다. SWOT-AHP 분석은 정성적인 분석인 SWOT분석과 정량적인 분석인 AHP분석을 동시에 활용하여 소비자 지향적인 전략을 도출하고자 한다.

**논문구성/논리:** 본 논문은 전체 5장으로 구성되어 있다. 1장에서는 본 연구의 연구배경과 연구목적에 대하여 소개하고, 2장에서는 관련된 문헌에 대하여 검토하였다. 3장에서는 연구모형과 연구방법에 관하여 설명한다. 4장에서는 분석된 결과를 설명하였으며, 마지막으로 5장에서는 결론을 도출하고, 연구의 한계점 및 추후 연구방향을 제시하였다.

**결과:** 연구의 결과로는 우선, 고객들은 고객마다의 맞춤 서비스를 가장 원하고 있다. 둘째, 소비자의 성향이 능동적으로 바뀌게 되어 자신에게 제공되는 서비스를 직접적으로 요구하고 있다. 마지막으로, 새로운 채널의 등장은 기존의 채널을 없애는 것이 아니라 공존하게 된다.

**독창성/가치:** 본 연구에서는 SWOT-AHP 분석을 활용하여 기업의 시각이 아닌 소비자의 시각으로 접근하여 전략을 도출하고자 한다. SWOT-AHP 분석은 정성적인 분석인 SWOT분석과 정량적인 분석인 AHP분석을 동시에 활용하여 서로의 장점을 부각하고, 단점을 보완할 수 있게 한다.

**주제어:** m-commerce, SWOT, AHP

---

\* 고려대학교 경상대학 경영학부 조교수, 주저자

\*\* 연세대학교 정경대학 경영학부 조교수, 교신저자