Strategic Management and Competitive Advantage

Case 3-1 e-Bay

온라인 경매 drop-off를 계속 할 것인가?(To Drop-Off or Not?)

- "이것은 10년 전에는 존재하지도 않았던 원천이다. 사십 만 명이 eBay에서 거래로 돈을 번다"

  – 공식실업률이 왜 과장되어 질 수 있는가에 대해서, 부통령 Dick Cheney, 2004.9.9

- Meg Whiteman은 그녀의 사무실 창문을 보기 위하여 책상 의자를 돌렸다. 또 바쁜 한 주가 끝나가면서 eBay의 최고 경영자는 회사의 California, San Jose 상공업 지역을 조사하면서 그녀의 생각을 모았다. 태양이 수평선 아래로 떨어지는 것을 보면서 Whiteman은 그녀의 리더쉽 아래 eBay가 경험해왔던 성공를 생각했다. 그러나, 그녀는 등록된 사용자의 상대적으로 적은 퍼센트가 활동적인 사용자(물건을 사고, 물건을 등록하고, 혹은 물건을 입찰하는 사용자)로서 분류되는 것을 걱정했다. 이것은 이 사이트를 이용하기를 희망하는 일부 사람들이 어떤 이유로 시스템을 방해하고 금지시켰음을 암시했다. 온라인 경매 drop-off 상점(online auction drop-off stores)의 출현은 이러한 경향을 반대로 하는 균형잡힌 새로운 발전이었다. Whiteman이 새로운 산업을 이용하기 위해서 eBay 어떻게 가장 잘 위치를 잡을 것인가를 고민했다.

온라인 경매 산업(Online Auction Industry

- 위인 소트라테스, 플라토, 그리고 알렉산더의 시대 이전부터 경매는 구매자들과 판매인들 사이에 시장을 창조하는 방법으로서 존재해오고 있다. 최초로 기록된 경매는 고대 바빌론에서 발생했다. 여기서 미혼 여자들은 결혼을 위해서 살 수 있는 남자들에게 경매되었다. 로마인은 농산품과 기능공에 의해 만들어진 제품을 포함하여 경매의 개념을 진보시켰다.
  현대적인 경매를 지배하는 규칙은 영국본토로부터 우리에게 온다. Sotheby와 Christie와 같은 경매회사의 설립으로 "가장 높은 입찰가격이 승리하는 입찰이다."("the winning bid is the highest bid") 그리고 " 물건은 현품으로 팔린다"("goods are sold as is")와 같은 규칙이 형성되었다.

- 경매의 가장 매력적인 측면중의 하나는 구매자들과 판매인들이 짝을 이루고 물건들에 대해 인식된 가격이 개별적인 구매자가 지불하기를 희망하는 가장 높은 가격인 시장을 만든다는 것이다. 판매인들은 전형적으로 구매자들이 판매를 위해 이용할 수 있는 물건을 살펴보도록 허락한다. 추가적으로 어떤 물건은 전통적인 경매를 끌어들일 충분히 넓은 기초적인 매력을 갖지 않을 수 있다. 실제로 당신은 스타워즈의 R2-D2 전투인형에 대해 입찰하기 위해 Wisconsin, Rhinelander로 얼마나 많은 사람들을 끌어들일 수 있는가?

eBay 역사(eBay History)

- 일상생활로 인터넷의 빠른 통합으로 물류에 관한 제한은 사라졌다. 갑자기, 많은 수의 판매인들과 많은 수의 구매인들을 연결하는 싸고, 상대적으로 쉬운 방법이 존재했다. 이것이 Auction Web으로 1995년 9월에 Pierre Omidyar와 Jeff Skoll이 회사를 시작할 때 eBay의 뒤에 숨겨진 비젼이었다. 몇 주 안에, 높은 거래로 Omidyar는 사이트를 거래처로 강제로 옮기고 판매 수수료와 그들의 경매 등록비를 사용자들에게 부과하기 시작했다.

  사이트는 eBay로 갱신되었다. eBay의 창립자들은 눈에 띄이지 않는 물건(예: Pez 자판기)들을 거래하고 통신하기 위해 함께 모이는 개인들의 공동체를 만드는 것을 추구했다.

  이 공동체는 점차적으로 자신의 가치의 의미를 발전시켰다. 이것이 eBay의 회원들 사이의 거래를 지배했다.

사람들의 공동체 가치

eBay는 모든 회원들 간의 공개되고 정직한 의사소통을 일으키는 공동체이다. 우리 공동체는 다섯 가지 기본적인 가치에 의해 인도되어 진다.

- 우리는 기본적으로 사람은 선하다고 믿는다.
- 우리는 모든 사람들은 공헌할 어떤 것을 가지고 있다고 믿는다.

eBay 역사(eBay History)

- 우리는 정직하고 공개된 환경이 사람들 사이의 가장 좋은 것을 나타낼 수 있다고 믿는다.
- 우리는 모든 사람을 특별한 개인으로서 존경하고 인정한다.
- 우리는 당신이 대우받고 싶은 방법으로 당신이 다른 사람들을 대우하도록 격려한다. eBay는 이러한 원칙들에게 확실히 전념한다. 그리고 우리는 공동체 회원들이 사거나, 팔거나, eBay친구들과 잡담하건 간에 원칙들을 존경해야 한다고 믿는다.

- eBay가 "공동체"이다 라는 설립 이념은 eBay의 관리와 함께 공동체 회원들은 기업를 발달시키는 책임을 가진다라는 것을 의미했다. 회원의 피드백은 변화 뒤에 숨겨진 거대한 조정자 이었다.

- Omidyar는 특별한 판매자들이 신뢰할 만한 한지를 그에게 물어보는 이메일로 압도되었다. 그는 공동체 회원들이 예외적이고 잊어야 할 서비스 경험들을 서술할 수 있는 자발적이고, 참가자 주도의 평판 방법을 만드는 것에 의해 대응했다. 구매자들과 판매인들은 각 거래에 대하여 서로의 한 줄의 텍스트 피드백과 +1, -1, 0의 점수를 남길 수 있었다.

eBay 역사(eBay History)

- 이 방법은 건강한 온라인 공동체를 육성하는데 도움을 주었고, 여기서 사용자들은 경매의 범주에 관련된 대화방과 게시판에서 공통의 관심사들을 토론하였다. 단순한 한 줄 피드백 방법은 일정시간 후에 정교한 피드백 공개 토론회로 발전하였다, 왜냐하면 eBay 공동체 안에 좋은 평판은 값비싼 자원이 되어지고 있었다. 피드백 공개 토론회에 추가적으로, eBay는 거래에 대한 가이드라인을 제공하고, 사용자 논쟁을 해결하는 정보를 제공하고, eBay서비스의 잘못된 활용의 보고서들에 대응하는 SafeHarbor 프로그램을 배치했다. eBay의 사용자 신원확인, 보험, 통합된 조건부 날인증서, 인증 그리고 다른 미리 앞을 내다보는 반 사기 노력들을 포함한 신뢰와 안전의 독창력은 eBay를 거래하기에 안전한 장소로 만들고자 하는 노력의 주요한 요소이다.

- 구매자들과 판매인들을 지원하는 기반시설을 발달시키는 것은 eBay 전략의 하나의 주요한 구성요소였다. 구매자들과 판매인들을 사이트로 끌어들이는 것은 또 다른 구성요소였다.
그러나, 회사를 시장에 내놓기 위해서, eBay는 사용자들로 부터 거래를 만들어 내는 구전 효과를 인정하면서 최초로 광고에 아무 것도 투자하지 않았다. eBay는 다른 온라인과 오프라인 경매인, 웹 포털, 검색 엔진, 그리고 새로운 사이트들과 제휴와 교차 활성화를 하였다.
이것이 1998년 9월에 온라인 서비스와 AOL(미국 온라인) 웹 사이트에 대한 배타적인 소비자 대 소비자(C2C) 경매 사이트가 되었다.

eBay 역사(eBay History)

- 회사의 성장은 고객들에 의해 요구되어지는 서비스 수준과 관리 능력에 차이를 만들어 냈다. 회사를 상장시키기 바로 전에 Omidyar는 대표이사로서 그가 성공하기 위해 해외에서 Meg Whitman를 불러 들였다. 그 당시에, 공동체 회원들은 수집품들과 골동품들을 대개 사고팔고 있었다. Whiteman은 Harvard Business School 혈통, Procter&Gamble과 PepsiCo에서의 마케팅 경험, 그리고 Bain&Co에서의 컨설팅 경험을 가지고 왔다. 그녀는 전의 다른 컨설턴트와 함께 선임 경영자 자리를 채우기 시작했다. 성과를 측정하고 데이터를 모으는 것에 대한 전체 컨설턴트의 집중은 eBay의 관리자들이 어떤 프로젝트에 돈을 소비하는 가에 대한 좀 더 좋은 결정을 할 수 있었다는 것을 의미한다. Whiteman은 eBay의 상품 제안을 수집품들, 보석, 혹은 의류와 같은 범주로 분할하기 시작했다. 각각의 범주에는 관리자가 있었다. Exhibit 2는 범주 별 판매량과 상품 범주를 등록하였다.

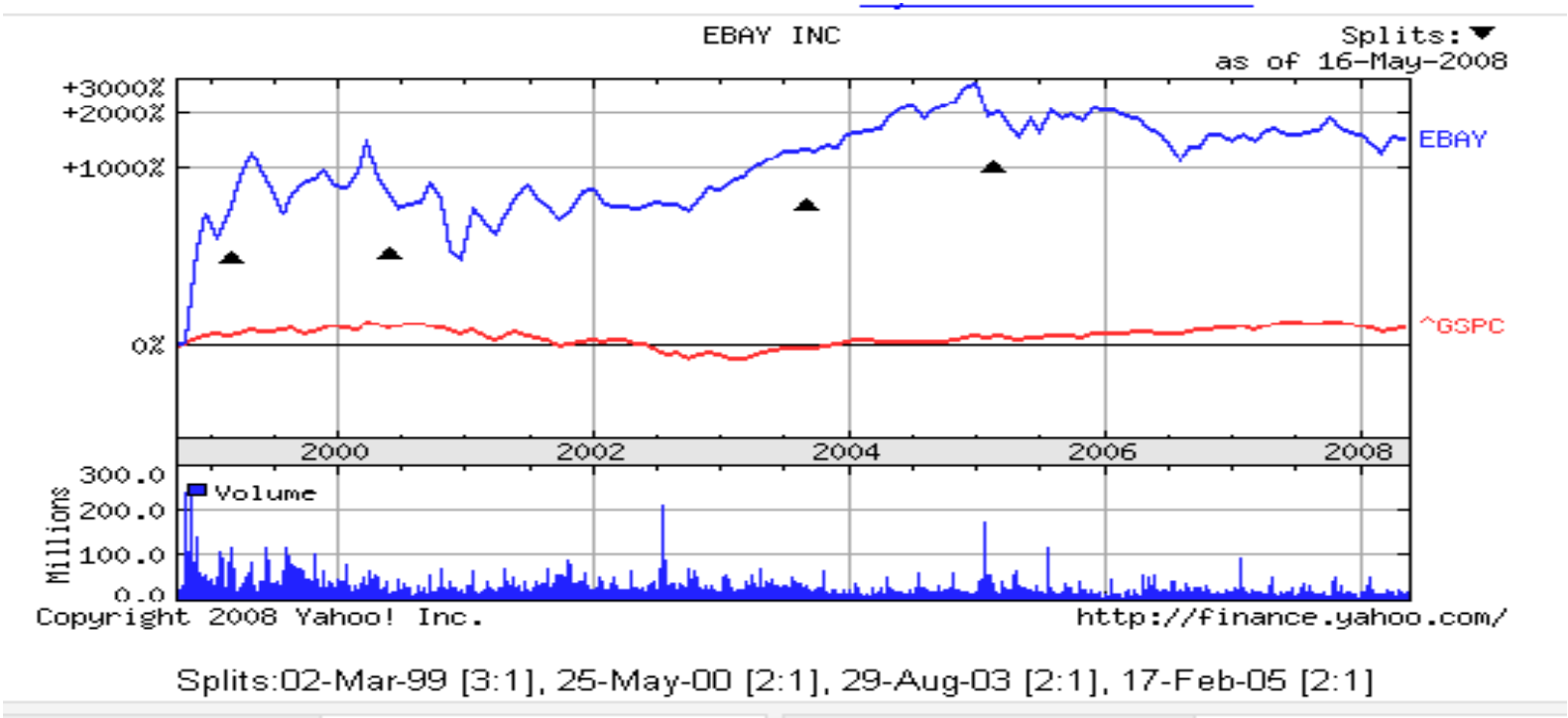
eBay 역사(eBay History)

Exhibit 2

범주	1Q03(2003년 1분기) 글로벌 종합소매점
• eBay 자동차	$8.7B (billion)
• 컴퓨터	$2.6B
• 가전 제품	$2.5B
• 책/영화/음악	$2.4B
• 의류 및 액세서리	$2.2B
• 스포츠	$2.0B
• 수집품	$1.6B
• 집 그리고 정원	$1.6B
• 장난감	$1.5B
• 보석 그리고 원석	$1.3B
• 카메라 그리고 사진	$1.2B
• 사업 그리고 산업	$1.1B

상장된 이후의 eBay의 성과(eBay Performance Since Going Public

- Whiteman이 도착한 후 몇 달 만에, 회사가 주식시장에 상장되었다. 1998년 9월 eBay의 주식 공개상장은 열광적인 사건이었다. $18의 제공가격은 최기의 거래에서 $54를 넘어 빠르게 올랐다. 주식은 첫날 거래 마감에서 $47.37로 마쳤다. Exhibit 3은 1998년 9월 이후로 주식 가격과 비슷한 시기 동안의 S&P500(시가 총액식 주가지수)의 비교를 도표로 보여준다.



상장된 이후의 eBay의 성과(eBay Performance Since Going Public

- eBay의 수입 성과 또한 강한 인상을 주고 계속 주고 있다. Table 1은 2002년 이후로 분기별 회사의 순이익을 보여준다.

	1/4. 2002	2/4. 2002	3/4. 2002	4/4. 2002	1/4. 2003	2/4. 2002
순 이익	$245,106	$266,287	$288,779	$413,928	$476,492	$509,269
전 분기 대비 변화	12%	9%	8%	43%	15%	7%
	3/4. 2003	4/4. 2003	1/4. 2004	2/4. 2004	3/4. 2004	
순 이익	$530,940	$648,393	$756,239	$773,412	$805,876	
전 분기 대비 변화	4%	22%	17%	2%	4%	

- 2000년 이전의 eBay 수입의 많은 부분은 수집품으로부터 생겼다. eBay가 성장함에 따라 다른 상품 범주와 전문 사이트(예: 자동차)를 열었다. 2004년 eBay의 상품 범주는 28개국 시장에서 16,000형태의 제품에 이르렀다. 전문 웹사이트와 지역 경매 웹사이트의 획득 및 제휴를 포함했다.

상장된 이후의 eBay의 성과(eBay Performance Since Going Public

- eBay 사용자들의 지불 속도와 안전성에 대한 증가하는 걱정을 처리하기 위하여, 회사는 2002년 7월 PayPal를 획득했다. PayPal은 우편환이나 개인 수표와 같은 전통적인 거래 방법과 관련된 문제들을 해결하는 온라인 지불 시스템이다. PayPal 사용자들은 은행 계좌나 신용카드를 사용해서 그들의 PayPal 계좌에 자금을 제공한다. 고객이 PayPal 지불 시스템을 이용하여 제품과 서비스에 대금을 지불할 때, 자금이 그(그녀)의 계좌로 부터 Pay Pal 판매인의 계좌로 옮겨진다. PayPal 판매인은 은행계좌, 직불카드 혹은 현금카드를 이용해서 그들의 자금을 인출할 수 있다. 대신 이러한 자금은 다른 PayPal 구매를 하는데 사용되어질 수 있다.

  Exhibit 4는 PayPal 지불 프로세스를 나타낸다.

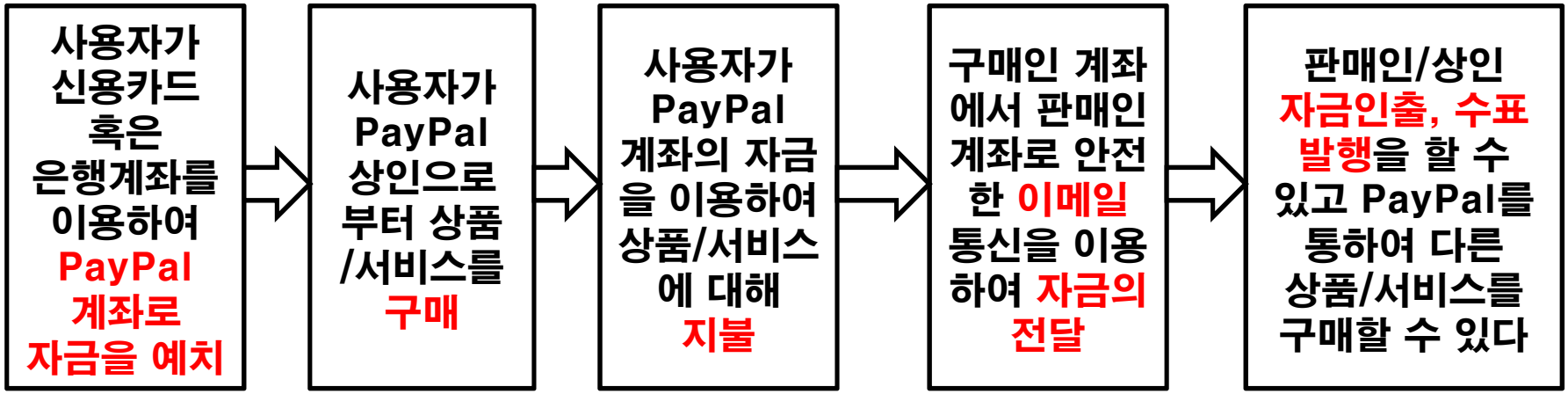
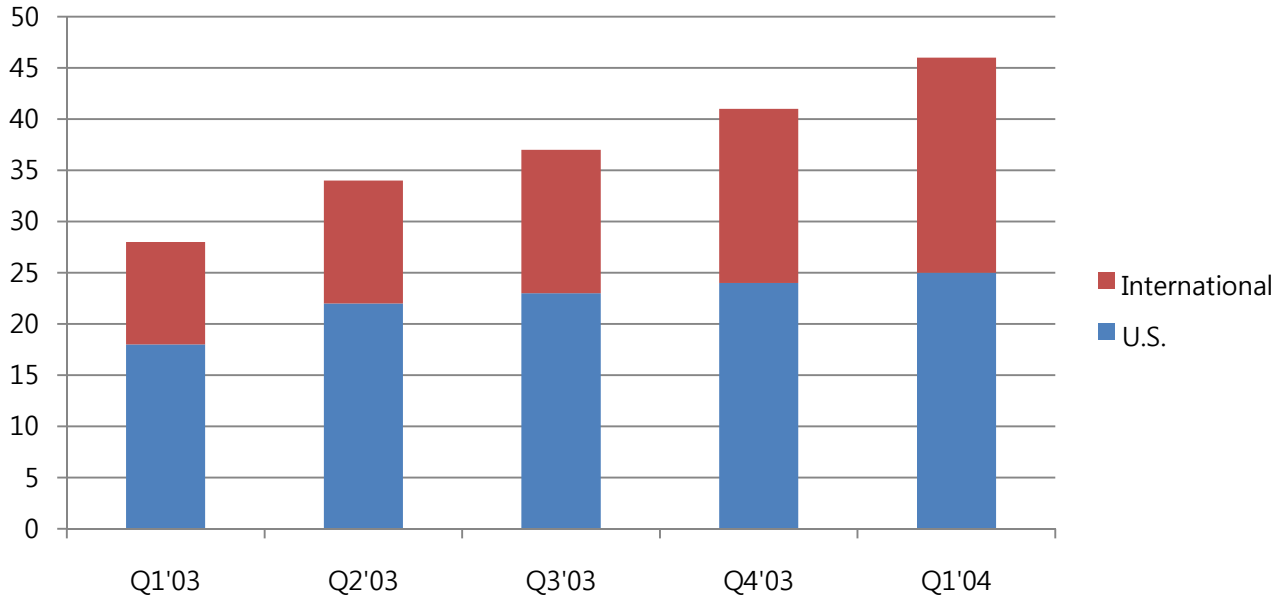


Exhibit 4 PayPal 지불 프로세스

상장된 이후의 eBay의 성과(eBay Performance Since Going Public

- 2004년 중반까지, eBay 6년 동안의 연평균 성장률 126%를 반영하면서 eBay의 사용자를 1억 천 사백 만 명을 등록했다고 보고했다. 이러한 수치는 eBay의 로그인 ID및 패스워드를 가진 모든 사용자들을 포함한다. 이렇게 등록된 사용자들 중에서, 사천 백 만 명이 활동적인 사용자들(입찰을 하고, 사고, 이전 12개월 동안 물건을 등록한 사용자들)이었다.
  도표는 미국 안에서 그리고 국제적으로 활동적인 사용자들의 증가를 보여준다.



상장된 이후의 eBay의 성과(eBay Performance Since Going Public

- 분석가들은 이러한 사용자들이 2004회계 년도에 10억 3천 8백 9십만 개의 상품, 2005년 회계 년도에 10억 8천만 십만 개의 상품을 등록할 것이라고 평가했다. eBay의 폭발적인 성장은 사이트 법률위반(예: 사기)에 대한 처벌을 강화하는 것을 더욱 어렵게 하였다. 회사의 성장은 웹 사이트의 공격과 정지에 의해 나타났다. eBay 공동체에 불만을 가진 판매인들이 최근에 eBay의 불완전한 청구서 작성에 대한 치료를 하는데 eBay의 실패에 대해 고소를 제기했다.

온라인 경매 drop-off(Online Auction Drop-Off)

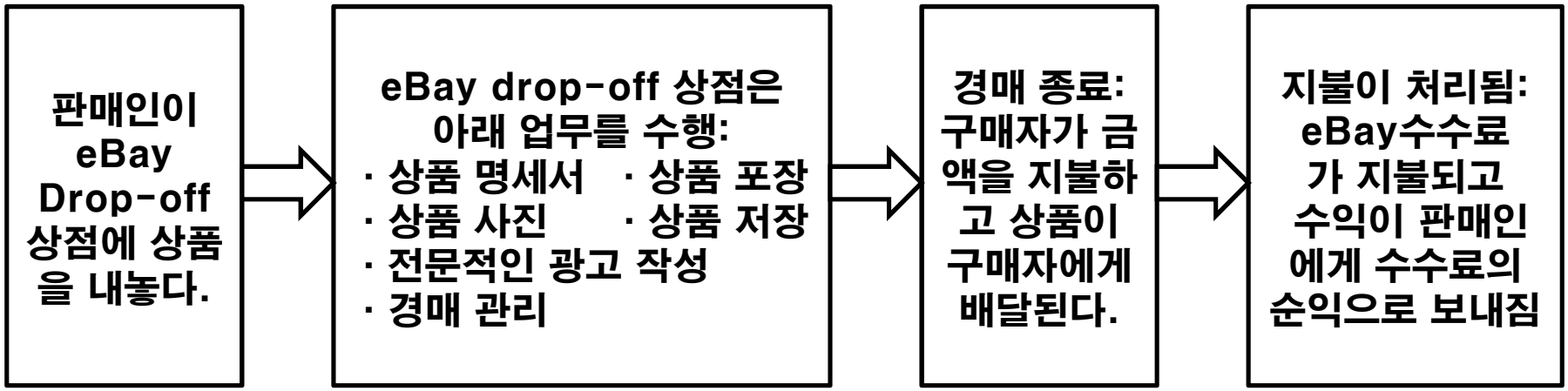
- 온라인 경매 drop-off 판매는 다른 사람들에게 온라인으로 상품을 판매하는 것을 말한다. 이것이 실행될 수 있는 많은 방법이 있다, 그러나 가장 흔한 것은 의뢰인 혹은 위탁자로부터 판매를 위해 상품을 모으는 판매인 혹은 수탁자에 의한 것이다. 수탁자는 전체 목록과 판매 프로세스를 관리하고, 판매인의 서비스에 대한 동의된 수수료를 제외하고, 의뢰인에게 판매의 수익을 지불한다. 만약 상품이 팔리지 않는다면, 상품은 의뢰인에게 되돌려 보내 지거나 자선단체에 기부된다. 온라인 경매 drop-off 판매의 한가지 커다란 장점은 판매인이 미리 상품을 사야 할 필요가 없다 – 팔리지 않은 상품으로 손해를 볼 위험이 없다.

온라인 경매 drop-off 판매의 다른 접근법

- 친구들, 가족, 혹은 자선단체에 무료 서비스로서 제공하는 것
- 상품은 주인에게 맡기고 단지 목록 서비스만을 제공하는 것
- 고객(의뢰인,위탁자)이 물건을 건네주는 소매점 혹은 "drop-off"를 운영하는 것

온라인 경매 drop-off(Online Auction Drop-Off)

- 온라인 경매 drop-off 상점에 의해 완성된 판매 프로세스를 나타낸다.



eBay가 손님에게 판매하는 것에 기존 오프라인 방식의 소매 상점(retail brick-and-mortar storefronts)의 출현은 최근의 경향이 되어지고 있다. 많은 경매 drop-off 상점들이 미국과 전 세계에 걸쳐 생기고 있다. 산업이 다수의 대규모 회사와 경쟁하는 몇몇 소규모 회사들로 극단적으로 분열되었다. 이 무대의 주요한 경쟁자는 AuctionDrop, QuickDrop, 그리고 Trading Circuit를 포함한다.

온라인 경매 drop-off(Online Auction Drop-Off)

- 각각의 기업은 이 산업에서 경쟁하기 위해서 독특한 사업 형식을 채택하고 있다. 독점 판매권, 제휴, 소매로 끼워 넣기, 그리고 하부 상점을 가진 중앙 창고를 개업하기가 주요한 사업 형식이다. 어떤 drop-off 상점이 활용하고 있는 수수료 구조의 예를 Exhibit 7에 개괄적으로 나타내었다

Exhibit 7 온라인 경매 Drop-off 수수료 구조 비교

이름	수수료 구조
Auction Drop	기본 서비스-선불 없음 프리미엄 서비스-$19.99선불 최소(상품 가격):$19.99 최초 $200의 38% 다음 $300($200.01-$500)의 30% 나머지 가격($500이상)의 20% $5,000이상으로 판매될 것으로 예상되는 상품에 대한 특별 가격

온라인 경매 drop-off(Online Auction Drop-Off)

- 이 산업은 수수료 패키지의 두 가지 다른 형태를 가진다: 기본과 프리미엄. 이런 두 패키지의 주요한 차이는 프리미엄 패키지는 판매인이 경매에 대한 시작 입찰 가격 혹은 최저 경쟁 가격 (즉, 판매인이 받아들일 수 있는 최저 가격)를 결정하도록 인정한다는 점이다. 이것이 drop-off 상점은 의뢰인이 상품을 판매하고자 하는 것 보다 낮은 가격으로 상품을 판매하지 않도록 보장한다. 그러나, 최저 경쟁 가격과 최저 시작 가격을 고정하는 것은, 상품이 팔릴 확률을 감소시킨다. 이것 때문에, eBay drop-off상점은 프리미엄 패키지에 대한 선불을 요구한다.

- 많은 사람들이 온라인 경매 drop-off 산업이 큰 시장이 될 것이라고 예상한다. 이러한 위탁 상점의 대다수는 그들이 선택한 경매의 주최자로서 eBay를 활용한다. 고객에 대한 선택으로 Yahoo! Auction를 제공하는 정선된 소수가 있었다. eBay 판매 서비스를 제공하는 많이 생기고 있는 기존 오프라인 방식의 소매 상점 하나의 대표자는 eBay 자체가 drop-off 서비스의 산업 크기에 대한 평가를 올리고 있다고 말했다. Auction-Drop의 최고경영자 Randy Adams에 따르면, 일단 회사가 잠적재인 수입이 $5십억에서 $1백억으로 평가한다면, $2백억에서 $2백 5십억으로 성장할 것으로 현재 생각한다.

온라인 경매 drop-off(Online Auction Drop-Off)

- 온라인 경매 drop-off 상점들은 eBay의 시장을 확대시키고 있다. Drop-off 상점 모델은 eBay 시장의 포괄적인 지원을 한다, 이것이 스스로 온라인으로 현재 판매할 수 없거나 하려고 하지 않는 잠재적인 판매인들로부터 사업을 일의킬 것이다. eBay 대표이사 Meg White man은 최근에 " 우리는 여기에 흥분하였다. 분명히 자기 스스로 eBay에 결코 가지 않았던 고객이 실 고객으로 증가하고 있다."라고 말했다.

온라인 경매 Drop-Off 산업의 경쟁자들: AuctionDrop

- 2002년 12월 Bill Rollinson과 Andy Jeffrey에 의해 설립된, AuctionDrop은 Mobius Venture Capital & Draper Associates로부터 벤처 캐피털 자금으로 $3백 2십만 을 받았다. 2003년 3월 California에 첫 번째 상점을 열었다. 회사의 목표는 2005년 까지 10개의 주요한 지역에 100상점을 갖는 것이었다, 그러나, 회사가 사업을 수행하면서 drop-off 상점 시장에 새로운 접근법을 우연히 발견하였다. 전체 판매 프로세스가 완성되는 중앙 창고 그리고, 중간 보관소로 미니 창고를 가진 개별적인 상점을 포함하는 모델을 현재 운영하고 있다. AuctionDrop은 더 이상 개별적인 상점을 열 계획을 가지고 있지 않고 현재 미 서해안에서 운영중인 상점들은 계속 관리할 것이다. 전국적으로 3,400개의 각각의 장소에 "drop-off"장소를 갖도록 UPS와 합의에 이르렀다. 이합의의 결과로서, 손님들은 미국 안의 어떤 UPS상점에서도 상품을 가져올 수 있고 UPS는 eBay판매 프로세스를 완성하기 위하여 AuctionDrop의 중앙 창고로 상품을 받고 보낼 것이다. UPS와 합의는 AucitonDrop이 전국적인 역량을 발달시키는데 도움을 주고 있다. 최근에, AuctionDrop은 북 California에 다섯개의 실험적인 장소를 열기 위해서 Best Buy와 제휴를 형성했다. 이러한 장소에서 손님들은 AuctionDrop이 eBay에 팔 수 있게 Best Buy로 원치 않는 상품을 가져올 수 있다. 상품이 팔릴 때, 손님은 AuctionDrop의 수수료보다 적은 팔린 상품의 양에 따라 Best Buy의 선물카드를 받을 것이다.

온라인 경매 Drop-Off 산업의 경쟁자들: AuctionDrop

- AuctionDrop은 2004년 6월 이래 주당 대략 500개의 경매를 평균적으로 했다. 많은 drop -off 상점들을 가졌음에도 불구하고, 모든 상점은 하나의 eBay ID를 사용하면서 운영한다. 이것은 하나의 중앙 창고가 전체 등록 및 판매 프로세스를 조절하고 있기 때문이다. 판매 프로세스의 조절에서 중앙 창고를 갖는 하나의 장점은 높은 피드백 비율을 관리하고 품질관리를 하는 능력이다. AuctioDrop 또한 낮은 산업 평균과 비교할 때, 90% 의 판매 목적 제품(sell-through)비율을 갖는다. sell-through 비율은 등록된 경매의 성공을 측정한 통계량이다. 기본적으로, 90%의 sell-through비율은 AuctionDrop이 등록한 10건의 경매 중 9개가 판매가 되었다는 것을 의미한다. 어떻게 drop-off 상점이 높은 sell-through 비율을 얻을까? AuctionDrop은 그들이 선정한 어떤 기준을 만족하는 상품을 판매를 위한 상품으로 받아들인다. 무엇이 팔렸는지 하는 역사적인 정보, 판매량, 각각의 판매의 성공율에 접근하기 위해 Andale과 같은 데이터베이스를 사용한다. 또한 상품은 판매로 받아들여지기 위해서는 적어도 $75의 인지된 가치를 가질 것을 요구한다. 이 가치보다 낮은 어떤 상품을 받아들이는 것은 원가를 감당할 수 없고 요구된 반환을 제공할 수 없을 것이라는 점을 인정한다.

온라인 경매 Drop-Off 산업의 경쟁자들: QuickDrop

- QuickDrop, 온라인 경매 drop-off 산업의 또 다른 주요한 기업, 가맹점으로 각각의 상점을 운영하면서 개별 상점 접근법을 운영하고 있다. 각 개별 상점은 자신의 eBay ID를 갖는다, 왜냐하면 상점은 서로 독립적으로 운영한다. QuickDrop 상점을 여는 원가는 크기와 장소에 따라 다르다. 지원자는 평균적으로 QuickDrop 상점을 열기 위해서 최소 $35,000가 필요하다. 높은 가격의 위치에 많은 상점들은 최소 $55,000를 요구한다. 이러한 수치에는 가맹점 수수료 $15,000와 QuickFlow 소프트웨어 라이선스 수수료 $1,995를 포함한다. QuickFlow는 QuickDrop 네트워크로 가맹점을 연결하고 매장 거래, 입찰자 계좌로 요금 청구하고 관리하기, 상품에 대한 지불과 같은 관리적인 행위를 완벽하게 자동화하도록 개발되어진 특허 소프트웨어이다. 간단한 몇 단계 후에, 가맹점은 새로운 손님들을 등록하고 청구하는 매개변수를 미리 고정시킬 수 있다. QuickDrop은 또한 계속해서 $1,800의 특허 사용료를 부과한다. 가맹점 합의 기간은 15년이고 $2,500로 갱신할 수 있다. QuickDrop은 2004년 6월 이후 전국적으로 모든 상점을 통틀어 주당 평균 1,200경매를 해오고 있고 그리고 eBay에서 상품을 파는 것보다 많은 것을 개별 상점을 이용함으로서 사업을 다각화 해오고 있다.

온라인 경매 Drop-Off 산업의 경쟁자들: QuickDrop

- QuickDrop은 현재 18상점 과 내년에 보다 많이 상점을 열 계획을 가지고 있다. 가맹점을 열기 위해서, QuickDrop은 운영하기를 희망하는 지역으로부터 인가를 받을 것을 요구한다. 가맹점 계약은 현재 미국에서 500개 이상 그리고 국제적으로 100개 이상을 진행 중이다. QuickDrop은 현재 다음 지역에서 사업을 할 수 있는 인가를 가진다: California, Texas, Alabama, Virginia, South Carolina, Florida, Pennsylvania, Nevada, New York , Kentucky, Illinois, Ohio, New Jersey, North Carolina, Indiana, Georgia, Oregon, Arizona, Ontario Canada, and Austria.

온라인 경매 Drop-Off 산업의 경쟁자들: Trading Circuit

- Circuit City에 의해 시작된 eBay drop-off 상점은 Circuit City 상점 안에 존재하는 여분의 능력을 이용하고 "retail implant(소매로 끼어 넣기)"로 분류된다. Trading Circuit은 Georgia와 Pennsylvania에서 8개의 실험적인 상점으로 시작했다. 각각의 Trading Circuit은 서로 다른 eBay 사용자 ID로 운영한다. 이 시험 기간 동안, Trading Circuit은 평균적으로 주당 438경매를 했다. 이것은 상점당 대략 55경매를 한 것과 같다. Trading Circuit은 소개된 사람에 의해 산 모든 상품에 대해 $5를 제공하는 소개 프로그램을 시작했다. 2004년 9월, Trading Circuit 8개의 실험적인 상점 중 4개를 문을 닫았다. Circuit City의 대변인 Steve Mullen의 Trading Circuit은 실험 사업이다 라고 말했다. "약간 균형 잡히지 않은 결과"을 얻었다 라고 그가 보고했다, 그리고 원가를 조절하기 위해 Atlanta 센터는 문을 닫고 Pittsburgh 센터에 노력을 집중하기로 결정했다. " 우리는 많은 교훈을 배우고 있다"라고 Mullen이 말했다. Trading Circuit은 현재 Pennsylvania, Virginia, 그리고 가장 최근에 Oklahoma에서 6개의 상점을 운영한다. Circuit City는 이런 실험 장소의 성공에 따라 미국 과 캐나다에 걸쳐 모든 소매 상점에서 Trading Circuit을 만들어 내는 것을 계획하고 있다.

왜 사람들은 온라인 위탁 판매를 선택하는가?

- 실제로, eBay 혹은 다른 경매 사이트에서 팔기 위해서 필요로 되는 몇 가지 절차들이 있다. 많은 판매인들에게 그들이 즐기고 있기 때문에 프로세스가 쉽다고 느껴진다, 그러나 매일 많은 상품을 판매하는 전문가들 조차도, 프로세스는 매우 시간 소모적이 될 수 있다. 물건을 파는데 한 시간 혹은 그 이상은 비현실적으로 길지 모른다. 그러나 단계적으로 판매 프로세스의 모든 부분을 고려해라. Table 2에 온라인 경매 사이트을 이용하여 상품을 판매하는데 요구되는 일들을 제시하였다. 판매인들은 각각의 일을 수행하는데 5에서 30분까지 사용할 수 있었다.

Table 2

가격 조사하기, 사진 찍기, 사진 자르기/다시 측정하기/편집하기, 명세서 쓰기, 질문 답하기 구매인과 연락하기, 수료를 은행에 맡기기, 수표에 대한 은행 계좌 조사하기, 상품 포장하기, 상품 배달하기, 스프레드시트 혹은 회계 프로그램 최신화하기

왜 사람들은 온라인 위탁 판매를 선택하는가?

- 대부분의 가정은 더 이상 사용하지 않는 10개 혹은 이상의 물건을 쉽게 발견할 수 있다, 그리고 만약 그들이 eBay를 통하여 이러한 물건을 판매한다면 수백 달러이상을 벌 수 있다. 그러나, 많은 사람들은 너무 바쁘거나, 컴퓨터로 일하는 것을 즐기지 않고, 컴퓨터를 잘 알지 못하고 , 혹은 단순히 그들 자신의 재산을 판매하는 것에 귀찮았음에 틀림없다 – 이러한 사람들이 온라인 경매 drop-off상점의 잠재적인 고객이다. 다른 일반적인 의뢰인은 매출이 낮은 재고품을 가진 사업, 자동차와 골동품 상인들과 같은 그들의 재고를 전시하기에 부분적으로 제한된 공간을 가진 사람들이다. 추가적인 고객들은 다른 것들 사이에서 설비를 개량하고 있는 사업과 집중된 프로세스를 처리하기에는 시간과 인력을 갖지 않고 eBay에 여분의 상품을 판매하기를 희망하는 사업을 포함한다.

왜 사람들은 온라인 위탁 판매를 선택하는가?

- 사람들이 온라인 경매 drop-off 상점 서비스를 이용하고자 하는 또 다른 이유는 이러한 상점들이 일반적으로 경매를 통해서 최대한의 돈을 벌 수 있는가의 상세한 것들을 아는 경험 많은 판매인들이다 라는 것이다. 이것이 제목 줄에 핵심어를 넣는 것으로부터 입찰자가 자기가 어디에 참가하는지를 확실히 알려 주는 전문적인 사진을 찍는 것으로 입찰자를 끌어 들이는 것까지의 어떤 것도 포함한다. 높은 입찰은 일반적으로 온라인 경매 drop-off 상점과 관련된 높은 피드백 비율의 결과이다. 이러한 상점이 평균적인 온라인 판매인들과 비교해서 그들이 판매하는 상품들에 대한 높은 가치를 얻는 것을 요구함에 따라서, 손님들에게 부관된 수수료는 높은 판매 가격에 의해 어느 정도 차감된다.

경쟁자들: Yahoo!

- 1994년 두 명의 Stanford 박사과정, David Filo와 Jerry Yang에 의해 설립된 Yahoo!는 가장 큰 웹 포털 중의 하나였고 1998년 9월 온라인 경매에 뛰어 들었다. Sunnyvale에 본부를 둔 Yahoo!는 북미, 유럽, 아시아, 라틴 아메리카 그리고 오스트레일리아에 회사를 가지고 있다. 회사의 최고 경영 철학은 사용자들에게 최고의 인터넷 경험을 제공하는 것이다. 이 목적을 위하여, Yahoo!는 네가지 분류를 넘나드는 서비스를 제공한다: 검색&시장, 정보&내용, 통신&소비자 서비스 그리고 회원 서비스. 회사의 활동을 만드는 회사의 수입의 많은 부분과 Yahoo!Auctions은 검색&시장의 범위에 속한다.

- 2003년으로 가면서, 회사의 장기 성장과 수입생성에 좋은 전망을 가졌다. Yahoo!의 최고 재정 책임자 Susan Decker에 따르면, 회사는 분명한 계획을 가졌다:

우리가 2003년으로 가면서, 우리는 주당 장기 자유 현금 흐름을 최대화하는데 계속해서 집중하고 있다…우리의 증가하는 사용자 기반으로부터 동등하게 우리의 경비를 늘리는 것이 없이 성공적으로 많은 수입을 끌어 들이려는 우리의 장기적 재정 정책은 견인력을 얻고 있는 것으로 보인다. 2003년에, 우리는 수입,이익과 자유 현금 흐름에서 강력한 성장을 예상한다. 바로 우리는 장기 성장을 이끌 수 있을 분야에 계속해서 투자한다.

경쟁자들: Yahoo!

- 회사의 넓은 제안은 작년 동안에 크게 사용자 기반을 향상 시킬 수 있도록 하고 있다. Yahoo는 2억6천3백만 명의 개별 사용자들을 전세계적으로 가지고, 2002년에 비해 23%의 성장이다. 대략 사용자들의 50%는 등록된 활동적인 사용자들(한 달에 한 번 이상의 로그인)로 분류되고, 2002년에 비해 30%의 성장이다.

- 회사는 또한 2002년 동안 71%의 괄목할 만한 수입 성장을 설명했다. 2003년에, 수입은 $16억 이었고, 전년도 $9억 보다 성장했다. 수입은 세 가지의 주요한 활동으로 만들어 진다 : 마케팅 서비스, 수수료, 그리도 등록. 매출 총 이익 또한 $13억 으로 증가했고, 2002년에 $8억 보다 성장했고 순이익은 $2억 으로 전년 $4천만 에 비해 성장했다. 총 수입 증가의 대부분은 돈을 지불하는 사용자들의 성장과 수수료 수입의 성장에 기인한다. 2002년 도안 증가된 수수료의 증가는 돈을 지불하는 사용자들의 숫자의 증가 덕택이다.

경쟁자들: Yahoo!

- 2003년에 Yahoo!는 4백 9십만 명의 돈을 지불하는 사용자들을 가졌고, 2002년 2백 2십만 명보다 성장했다. 123%의 증가이다. 그러나, 사용자 당 평균 수입은 한 달간 $5로 감소했다, 2002년 한 달간 $7보다 하락했다. 이러한 감소는 낮은 가격으로 제공된 상품에 사용자의 증가에 기인한다. 돈을 지불하는 사용자들은 현재 " Yahoo!네트워크에 사용자의 가장 빨리 증가하는 부분"

- Yahoo!Aiction의 현재 수수료 구조는 등록과 최종 판매 수수료 둘을 통해서 수입이 만들어 진다. 등록비는 $0.05로 시작하고 $0.75까지 오른다($50와 이상의 상품) 마지막 판매 수수료는 만약 상품이 팔리면 부과된다, 작은 가격의 상품들($25와 이하)은 2%에서 0.5%($1,000이상의 최종시세를 가진 상품들)의 만들어진 등급까지 범위이다.

 - 그러나, Yahoo!Auctions은 전체 온라인 경매 시장의 기본적인 회사는 아니다. 온라인 경매 수익의 대부분은 eBay(64%)로 간다. 두 번째 큰 회사는 uBid.com(14.7%)이다. Yahoo!Auctions, Amazon auctions, 그리고 Egghead.com이 적어도 각각 4%로 5개 상위 온라인 경매회사의 나머지를 책임지고 있다. eBay는 또한 사용자들 사이의 가장 높은 만족과 전환비율을 갖는다.

경쟁자들: Overstock.com

- Overstock.com 중앙의 조직적인 철학은 소비자가 싼 가격으로 상표 이름을 가진 상품류를 구매할 기회를 제공하는 온라인 소매 환경을 제공하는 것이다. 상품류 자체는 여분의 생산 재고, 유행이 뒤떨어지거나 심지어 잘못된 색깔의 재고를 가진 제조업체들로부터 얻어진다. 본질적으로, 회사는 제조업체, 분배업자들, 수입업자들, 소매업자들, 그리고 자신의 여분의 재고를 판매하는 카달로그 회사들에 대한 청산인으로서 기능을 수행한다.

- Overstock.com은 1997년에 설립된 Discount Direct회사에 기원을 두고 있다. 1999년 Overstock.com은 전자상거래의 영역으로 들어왔다. 회사 사장과 최고 경영자 Patrick Byrne, 42살, Stanford에서 철학박사를 받았고 Warren Buffett의 친구이다. 회사는 2002년에 주식시장에 상장되었고, Byrne이 주식의 40%를 가지고 있다. 회사는 현재 $10억의 시장 총 자본을 가진다.

- Overstock.com은 책, 음악CD로부터 전자제품, 보석 그리고 심지어 고급 순항여행까지 어떤 것도 판매하는 "페르시아 시장"으로 묘사되어 지고 있다. 비록 처음에는 자국의 소매 소비자들에게 넓은 범위의 상품류를 판매하는 것으로 인식되었지만, 지금은 자매 사이트

경쟁자들: Overstock.com

- www.overstockb2b.com을 통하여 작은 사업의 소매점에게 작은 단위로 판매하고 있다. 추가적으로, 회사는 Overstock.com은 웹 사이트를 통해서 결코 소유하거나 조정할 수 없는 물건을 판매하는 다른 상인들에 대한 "수행 동료"로서 역할을 가끔 한다 .

- 온라인 상업의 세상에 상대적으로 새로운 회사로서, Overstock.com은 극적으로 발전해 오고 있다. 2000년 판매액이 $2천5백만 에 이르고 2002년에는 $9천1백만 으로 성장하였다 그리고 2003년에 $2억3천8백만 까지 이르렀다. 그러나, 많은 초기의 인터넷 상거래 회사들 처럼, 순수익 상황은 덜 유망했다. 2000년에 연간 순수익은 -$2천1백만 였다. 이 수치는 20 02년에 -$4백만 으로 향상되었고 2003년에는 -$1천1백만 였다. Byrne은 사업을 성장 시키고 경쟁력을 만드는 데에 성공적이었고 2004년 9월에 단순히 여분의 상품류를 판매하 는 세상을 넘어 성공을 온라인 경매 시장에서 경쟁하도록 옮기는 것을 시도했다.

- Overstock.com은 경매 사이트에 상품을 등록하는데 30% 싸게 부과하면서 eBay와 경쟁 하도록 시도할 것이고 경매를 위해 사이트에 상품을 놓는데 대한 누진적인 삽입 수수료를 부 과한다. 예로 $50상품은 삽입 수수료가 $1.58일 것이고 $250상품은 $2.38일 것이다.

경쟁자들: Overstock.com

- Overstock.com은 판매가격의 누진적인 퍼센트로 부과하면서 상품이 판매될 때 수입을 깨달았다. $1,000이하로 팔리는 상품은 2%수수로, $1,000이상 팔리는 상품은 Overstock.com에 1%를 만든다.

- Overstock은 고정된 가격의 사업으로부터 경매 시장에서 성공을 이끌어 낼 수 있도록 고객 기반을 활용하기를 희망하고 있다. 현재 고개의 몇 퍼센트가 실질적으로 서비스를 이용할지 확실하지 않다. 그러나, 초기 수치는 등록된 상품의 숫자가 9월 400개 에서 10월 17,700로 성장을 보여준다.

- Byrne은 Overstock.com Auctions의 공간이 있음을 확신한다:

처음에 "eBay"가 있었고 지금은 "o-cean"(Overstock.com Auctions의 국제 코드)가 있다. 나는 세 가지 이유에서 성공할 것이라고 생각한다: 1) eBay 시장 안의 어떤 역동성은 eBay의 Powerseller가 대안에 대한 가려움을 일으키고 있다: 2) 우리의 경매 색인표는 이러한 가려움을 긁는다: 3) 우리의 경매 색인표 안으로 깊이 새겨진 사회 네트워킹은 강력함이 입증될 것이다.

경쟁자들: Overstock.com

- Byrne의 낙관론은 성공적인 온라인 소매와 경매가 소비자가 상품을 "보기"에 달려있다는 점에서 기존의 오프라인 방식과 다소 유사하다는 사실에 의해 끌리고 있음에 틀림없다. 온라인 세상에서 이것은 다른 측정 기준 중 웹 사이트의 개별적인 방문 회수에 의해 평가된다. Overstock.com은 소매 사업을 통해 판매액에서 극적인 증가를 목격해오고 있고 이것이 경매 사이트에서도 계속 이어질 것을 희망한다. 그러나 소비자에 의해 "보여진"것에 성공의 수준에 어떤 시각을 제공하기 위하여, "보여진"것에서 그들의 성공과 사업 동료를 볼 수 있다. 2004년 8월, eBay는 주간 사이트 방문자가 1천5백만 명 이었고 Yahoo! 는 2백 9십만 명 이었고 Overstock.com은 1백6십만 명 이었다.

- Overstock.com과 급증하는 경매 사이트는 올라야 할 긴 언덕을 가지고 있음은 분명하다. 센프란시스코 Giant의 좌익수 Barry Bonds의 700번째 홈런 볼의 &804,000에 대한 최근 경매는 회사가 잠재적인 사용자의 주의를 끌고 경매 사이트를 성공적으로 시작하기 위한 높은 외형 사건의 종류가 정확하다.

결 론

- San Jose에 일몰이 됨에 따라, Meg Whiteman은 온라인 경매 drop-off 상점이 제공한 기회를 가장 잘 추구할지에 대해 불확실하였다. 이 산업이 예기치 않은 기회를 제공했고 그들의 온라인 경매 산업에 대한 미래 영향은 근본적일 수 있었다는 것은 분명하다. 이러한 상점이 분명히 eBay가 판매인의 숫자를 증가시키는데 도움을 주었고 사이트가 일반 대중에 보다 접근할 수 있게 만들었거나 혹은 결과적으로 소멸되는 단지 또 하나의 일시적 유행이 될 수 있을 것이다. 태양의 마지막 희미한 불빛이 그녀의 사무실 유리를 통하여 비칠 때, 그녀는 의자에 깊숙이 앉아 가능한 대안을 고민했다.