

인터넷비즈니스의 성공전략에 관한 연구

A Study on the Successful Strategy of Internet Business

고재건* · 문영자**

(Ko, Jae-Kun) · (Moon, Young-Ja)

목 차

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 연구의 설계
- IV. 실증분석
- V. 요약 및 시사점

I. 서론

인터넷은 우리 사회를 폐쇄적인 곳에서 개방적인 곳으로, 국지적 운영 형태에서 글로벌 경영으로, 수직적 조직에서 수평적 조직으로 급속히 변화시켜 놓았다. 이에 따라 기업들은 인터넷과 정보기술을 기업의 정보전달 도구나 거래수단 등으로만 보지 않고 기업의 경영성과를 향상시키기 위한 경영혁신도구, 혹은 전략적 우위를 가져올 수 있는 핵심 정보기술로 판단하고 있다. 이러한 이유로 최근에는 인터넷비즈니스가 인터넷 전문기업 뿐만 아니라 기존 산업과 기업에게도 변신전략으로 중요하게 대두되고 있으며, 실제로 인터넷기업(click and order)의 도

* 제주대학교 경영학과 교수

** 제주산업정보대학 겸임 전임강사

전을 받은 기존의 기업(brick and mortar)들은 인터넷을 기회인 동시에 위협으로 간주하고 오프라인을 병행한 형태(click and mortar)로의 기업변신을 위한 노력을 추진하고 있다.

그러나, 인터넷비즈니스의 추진 과정과 결과는 예상만큼 순조롭지만은 못하다. 아직도 기술이 앞서는 일부 대기업 및 인터넷기업(click and order)들과 몇몇 벤더에 의해 인터넷비즈니스가 주도되고 있는 것이 사실이며, 또한 시대 흐름에 뒤쳐지지 않기 위해서나 기업이미지 제고 등의 이유로 인터넷비즈니스를 적용하는 기업들도 많다. 그 결과 상당수의 기업들이 제품의 홍보와 판매를 위해 많은 비용을 들여 ISM(Internet Shopping Mall)을 구축해 놓고는 있으나 극히 일부의 성공사례를 제외하고는 대부분이 기대에 못 미치는 방문성과와 판매실적으로 인해 웹사이트를 폐쇄하거나, 단지 하나의 전시용으로 방치해 두고 있는 경우가 많다.

하지만, Subramai and Walden(1999)과 이호근 등(2001)의 연구 결과에 의하면 기업들이 경쟁적으로 인터넷비즈니스에 진출하고 있는 것은 단순한 밴드웨건 효과(Bandwagon effect)나 다른 기업을 모방하는 경영상 행위 이상일 가능성을 보여주고 있다. 그들의 연구에 의하면 인터넷비즈니스 관련 사업진출은 기업의 시장 가치를 높여주고, 기업의 이해당사자들에게 가치를 창조시켜주는 역할을 한다.

결국 순조롭지만은 않은 인터넷비즈니스의 추진 과정과 결과에 있어 가치 있는 인터넷비즈니스전략의 수립과 수행은 기업의 경쟁우위 및 가치 창출에 중요한 역할을 할 것이다. 따라서, 기업은 정보기술 투자 및 인터넷비즈니스 구현에 앞서 기업의 가치를 향상시킬 수 있는 전략을 보다 명확히 수립할 필요가 있으며, 또한 구매, 고객 서비스, 유통, 물류 등 프로세스에 기여할 수 있도록 수립된 인터넷비즈니스 전략을 보다 합리적으로 구현해 나갈 수 있는 방안이 요구되고 있다. 이러한 요구에 의해 최근 인터넷비즈니스에 대한 다양한 각도의 연구가 수행되어지고 있지만 아직까지는 급속하게 확산되고 있는 통신기술 및 인터넷 기반의 다양한 정보기술을 기업내부 활동에 수용함으로써 기업의 전체 프로세스를 연결하는 인터넷비즈니스의 과정모형에 대한 연구는 많이 부족한 실정이다.

이러한 배경 하에 본 연구에서는 기업을 둘러싸고 있는 외적환경과 조직 내부의 IT 특성에 따라 인터넷비즈니스 전략 유형에 어떠한 차이가 발생하고, 또한 기업성장에 미치는 영향이 어떠한지 그에 대한 실증분석을 수행하고자 한다. 이 같은 연구자료는 인터넷비즈니스를 도입하여 활용을 하고 있거나, 인터넷비즈니스에 대해 계획하고 있는 많은 기업들에게 합리적 의사결정을 위한 기초자료를 제공할 수 있을 것이며, 아직 초기단계에 있는 국내 인터넷비즈니스 분야의 전략유형의 연구에 대해 그 탐색적인 성격과 후속연구의 확장성면에 비추어 보아 중요한 의미를 지니게 될 것이다.

II. 이론적 배경

2.1 인터넷비즈니스의 개념

광의의 전자상거래는 본래 제품 및 서비스의 거래가 컴퓨터를 매개로 한 통신네트워크 상에서 이루어지는 경우를 지칭한다. 여기서의 '컴퓨터를 매개로 한 통신 네트워크'는 인터넷과 같이 개방된 네트워크뿐만 아니라, EDI, CALS와 같은 폐쇄적인 네트워크도 포함한다.

따라서, 인터넷비즈니스를 좀더 구체적으로 살펴본다면 인터넷이 어떠한 방식으로 수익을 창출하느냐에 따라 크게 인터넷 기반산업, 인터넷 활용산업, 인터넷 지원산업으로 나뉘어 질 수 있다(조지원·이호림, 2000). 인터넷 기반산업은 개인과 기업들이 인터넷을 사용할 수 있도록 하부구조를 형성해주는 기반적 성격의 산업이다. 반면, 인터넷 활용산업은 실제로 인터넷을 통하여 기존 또는 새로운 제품이나 서비스를 제공하는 활용산업이다. 전자상거래 비즈니스가 바로 인터넷 활용산업에 속한다. 마지막으로 인터넷 지원산업은 인터넷 활용산업에 대한 지원적 역할을 하는 산업이다.

본 연구에서는 인터넷을 기업의 경영성과를 향상시키기 위한 경영혁신도구, 혹은 핵심 정보 기술로 판단하여 기업내 활용하는 인터넷 활용산업을 중심으로 인터넷비즈니스의 성공전략을 살펴보고자 한다.

2.2 인터넷비즈니스 전략 유형

그 동안 전략 연구는 매우 다양한 이론과 방법론을 토대로 발전하여 왔기 때문에 핵심 개념인 전략에 대한 정의조차도 매우 모호하고 연구자들 사이의 상당한 견해차가 존재한다. 최근 연구자들 사이에서는 Hofer and Schendel(1978)의 정의가 가장 보편적인 것으로 받아들여지고 있다. 그들은 전략을 '기업의 목표를 달성하기 위해 실현되거나 계획된 환경과의 상호작용 및 자원 전개에 기본적인 패턴'이라고 정의하고 있다. 이러한 정의는 전략을 기업 목표 달성을 위한 주요 수단으로 파악하고 있다는 것을 알 수 있다. 따라서, 인터넷비즈니스 전략이란 '기업의 목표 달성을 위해 수행되는 전사적인 인터넷비즈니스 활동의 전개 패턴'으로 이해 할 수 있을 것이다.

전통적으로 전략경영의 학문영역에서는 전략의 유형으로 기업의 성과를 설명하려는 연구가 있어왔다. 즉, 전략의 내용에 따라 성과가 결정된다는 의미이다. 비록, 기업의 전략이란 많은 차원들을 포함하고 내적, 외적인 정치세력에 타협을 보는 등 기업 나름대로의 독특한 고유성

이 강조되지만 몇몇의 전략변수들은 계속적으로 성과에 영향을 미치고, 경영자에 의해 통제 가능한 몇 개의 차원으로 나누어 질 수도 있다는 이론적 근거에서다. 이처럼 개별기업마다 달라지는 고유성을 극복하고 성과와의 관계를 예측하기 위해 시도된 연구가 전략유형에 관한 것이다. 인터넷비즈니스의 전략유형과 관련된 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다.

Angehrn and Meyer(1997)는 은행업에서의 인터넷의 전략적 이용에 관하여 ICDT모형으로 설명하였다. 정보공간(Information space)은 제품의 목록과 단순한 홈페이지를 통한 전 세계적 인 게시판의 기능을 제공하는 공간이며, 통신공간(Communication space)은 고객과 기업이 경험, 정보, 주장들을 교환하기 위하여 만나는 공간이다. 이러한 만남의 형태는 고객 대 기업이 될 수도 있고 기업 대 기업, 고객 대 고객이 될 수도 있다. 유통공간(Distribution space)은 거래의 전자적 본질을 강조한 공간으로 디지털화 될 수 있는 제품이나 서비스에 가장 적합하다고 볼 수 있다. 마지막으로 거래공간(Transaction space)은 가장 전통적인 시장보다 한층 발전된 형태의 시장을 의미하는 것으로 현재 가장 적게 이용되고 있는 형태이다.

Simeon(1999)도 가치 창출을 위한 기업 웹사이트의 전략적 이용을 AIPD(Attracting, Informing, Positioning, Delivery)모형으로 제시하고 있다. 그에 의하면 AIPD모형을 기반으로 한 기업 웹사이트의 전략적 활용은 기업수익성과 가상시장에서 브랜드 이미지를 확보하는데 도움이 된다. 그러나 웹사이트에 초점을 맞춘 전략이라는 데 그 한계점을 둘 수 있다.

Zott et al.(2000)는 유럽에서 전자상거래를 이용하여 가치창출을 할 수 있는 전략으로 거래 효율성의 강화와 반복거래를 촉진하기 위한 고객 확보방안의 필요성을 제시하였다. 전자의 거래 효율성 강화를 위해서는 전자상거래를 통해 공급사슬을 강화하고, 전자상거래를 통해 제시하는 제품과 서비스의 범위를 확대하고, 편리성을 향상시키고, 거래시간을 절약하고, 정보의 비대칭성의 문제를 극복해야 한다. 또한, 후자의 기업이 반복적인 거래를 촉진하기 위한 고객 확보방안에 대해서는 고객에 대한 보상프로그램을 개발하고, 제품·서비스를 고객지향적으로 개발하고 가상공동체나 신뢰를 구축하는 것이 중요하다고 하였다.

국내 연구자로 서영호·이상철(1999)은 그들의 연구에서 인터넷의 전략적 활용 방안을 공개 데이터베이스 전략, 웹 마케팅/광고 전략, 유연 제품 개발 시스템 전략, 인터넷 EDI전략, 가상 기업 전략으로 분류하여 제안하고 있으며, 신호균·김종천(2002)은 인터넷비즈니스의 성공적인 실행을 위한 인터넷비즈니스 모형의 전략기반에 따른 유형을 분류하는 연구에서 Robinson and Pearce(1988)의 연구를 토대로 전략변수에 관한 항목을 인터넷비즈니스 특성에 알맞게 수정하고 삭제하여 최종적으로 22개 변수를 활용하여 비교우위요인, 확장성요인, 프로세스요인, 집중성요인, 저가격요인, 품질개선 요인을 도출해 내었다. 그는 도출해 낸 인터넷비즈니스의 전략적 행동의 유형을 군집의 전략적 적용도를 통해 비교우위전략과 집중성전략을 동시에 추구하는 군집, 확장성 전략과 저가격 전략을 동시에 추구하는 군집, 확장성 전략과 품질개선 전략을 동시에 추구하는 군집, 비교우위 전략과 프로세스 전략을 동시에 추구하는 군집, 품질개선

전략에 중점을 두는 군집이라는 5개의 군집 유형을 도출해 내었다.

선행연구를 기초로 기존 연구자들의 인터넷비즈니스 전략유형에 관련한 연구내용을 요약하여 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 인터넷비즈니스 전략 유형에 관한 선행연구

연구자	초점	전략유형
Anghem & Meyer(1997)	인터넷의 전략적 활용	ICDT모형(정보공간, 통신공간, 유통공간, 거래공간)
Simeon(1999)	웹사이트의 전략적 활용	AIPD모형(유인, 정보제공, 포지셔닝, 이전)
Zott et al. (2000)	전자상거래의 전략적 활용	거래효율성강화, 고객확보방안
Elango(2000)	인터넷비즈니스 전략	보조전략(프로세스 대체 또는 개선), 보완전략(제품 및 서비스의 가치증대), 자기잠식전략(틈새시장적용), 대기 및 감시전략
Cappel(1997)	인터넷의 효율적 활용	차별화전략, 세분화전략, 저비용리더십전략
서영호·이상철 (1999)	인터넷의 활용	공개DB전략, 웹 마케팅/광고전략, 유연제품개발시스템전략, 인터넷EDI전략, 가상기업전략
한두홍·한재민 (1999)	인터넷비즈니스전략	가치기반전략, 고객유치전략, 고객유지전략, 사업모델중심전략
조동성(2002)	인터넷비즈니스의 전략적 활용	V-erw모형(e-프로세스혁신전략, 정보범위와 정보밀도의 동시추구전략, 웹의 전략적 활용전략)
신호균·김종천 (2002)	인터넷비즈니스의 전략적 행동의 유형	비교우위, 확장성, 프로세스, 집중성, 저가격, 품질개선

2.3 인터넷비즈니스 전략과 성과의 관계

인터넷비즈니스 전략과 기업성과의 관계를 밝히는데 있어서, 정보기술과 기업성과에 대한 기존의 연구들을 살펴보면 정보기술-성과 연계모형의 세 가지 즉, 직접효과모형(주효과모형), 유효성전환모형, 그리고 매개효과모형(중재효과모형)으로 나누고 있다(Bharadwaj, Bharadwaj and Konsynski, 1995). 인터넷비즈니스 전략에 대한 연구의 수준이 아직은 미미하기 때문에 인터넷비즈니스와 기업성과의 관계를 설명하기 위한 주효과의 관점, 즉 인터넷비즈니스의 투자가 기업성과에 직접적인 영향을 준다는 관점을 보다 면밀하게 검증해야 할 필요성이 있다. 따라서 본 연구에서는 주효과 모형을 중심으로 살펴보고자 한다.

전략과 기업성과에 관한 대부분의 선행연구들이 제조업 분야에만 국한되어 있어서 기존의 인터넷비즈니스 분류유형에서는 거의 고려되지 않고 있는 실정이다. Robinson and Pearce(1988)

는 60개의 이종 산업의 97개 제조업 회사에서 전략과 성과와의 관계에 대한 계획 복잡화의 역할을 조사하였다. 이들은 그룹(효율성과 서비스 그룹, 불명확한 그룹, 서비스/고가격화된 시장과 브랜드/채널그룹, 제품혁신/개발 그룹, 브랜드 동일성/채널영향과 효율성 그룹)을 도출하였다. 전반적으로 선택된 그룹의 성과에서의 유의도 차이는 전략과 성과와의 관계가 성립된다는 것이 발견되었다. 전략 행동의 차별성과 효율성 유형을 통합시키거나 제품 혁신에 중점을 두는 전략적 적응도는 높은 성과 기준과 관련이 있는 것으로 나타났다.

신호균·김종천(2002)은 이러한 한계점을 해결할 목적으로 오프라인의 제조업에서 적용된 Robinson and Pearce(1988)의 기법을 인터넷비즈니스 기업에 적용시킴으로써 인터넷비즈니스 모형을 재분류하고 인터넷비즈니스 모형의 유형과 성과간에 차이가 있음을 분석결과 확인하였다. Chan and Huff(1993)은 사업전략과 정보시스템 전략이 전략적으로 일치하면 정보시스템의 유효성과 사업성고가 높아진다는 명제를 제시하고, 그 결과 사업 전략은 경영성과에 영향을 미친다는 것을 도출해 내었다. 또한 Teo and Too(2000)는 기존의 연구를 바탕으로 전자상거래의 성과를 크게 3가지 차원(B2C차원, 기업 내 차원, B2B차원)으로 구분하여 정리하였다. 기업 내 차원에는 생산성, 내부조직의 효율성, 전반적인 성과, 유연성으로 보았다.

정인영(1998)은 EDI성과를 전략적 성과, 비용절감 성과, 효율성 향상 성과로 구분하였다. 그의 연구에 따르면 전략적 EDI에 의한 매출액 증가, 수익률 향상, 거래상대방과의 관계증진, 경쟁기업과 비교한 강화 등이며, 비용절감 성과는 종이서류 보관 및 운송비용 감소 인건비 절감, 통신비용 절감, 종이문서 수량 및 수작업 오류 감소 등이다. 그리고 효율성 향상성과는 통계정보 작성용이, 업무처리시간 감소 및 절차개선, 주문·인도시기 단축, 재고현황 파악용이, 대금관리개선 등이라고 주장하였다.

이상의 연구결과를 기초로 기존 연구자들의 인터넷비즈니스의 전략적 활용과 성과와의 관계에 대한 연구내용을 요약하여 정리하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 인터넷비즈니스의 활용에 따른 성과

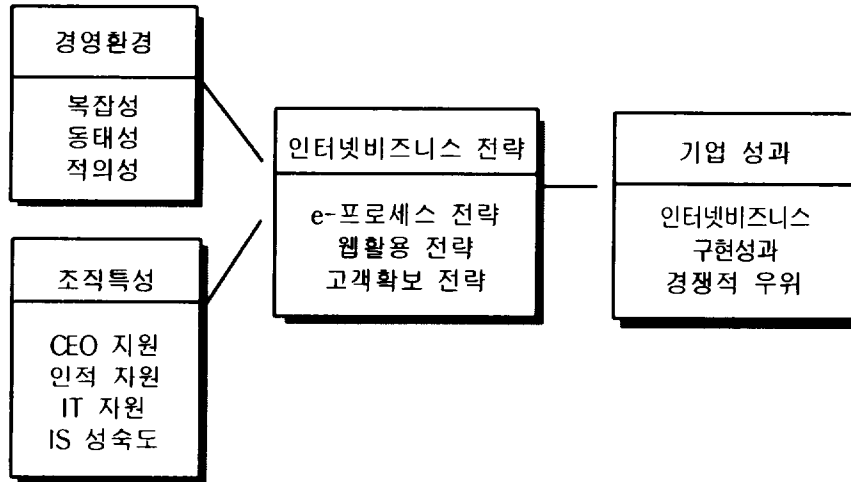
연구자	연구내용
Dess and Davis(1984)	의도된 전략을 기반으로 하여 산업 내에서 기업들을 전략적으로 범주화하는 활용성과 실행 가능성을 입증
Robinson & Pearce(1988)	제조업 회사에서 전략과 성과와의 관계에 대한 계획 복잡화의 역할을 조사하여, 전략 행동의 차별성과 효율성 유형을 통합시키거나 제품 혁신에 중점을 두는 전략적 적응도가 높은 성과 기준과 관련이 있다는 것을 발견.
Chan & Huff(1993)	사업전략과 정보시스템 전략이 전략적으로 일치하면 정보시스템의 유효성과 사업성과가 높아진다는 결과 도출
Sprague & Neumann(1994)	정보시스템의 전략적 활용은 매출증대, 고객관리, 고객만족/이미지, 수익성, 제품원가절감, 시장점유율 향상을 위한 정보시스템 활용의 개념으로 파악하여 연구 수행
Sethi & King(1994)	정보기술응용에 의해 제공되는 경쟁우위개념에 대하여 효율성, 기능성, 위협, 선점, 시너지 등의 변수로 파악하여 연구 수행
Teo & Too(2000)	기존의 연구를 바탕으로 전자상거래의 성과를 크게 3가지 차원(B2C 차원, 기업 내 차원, B2B차원)으로 구분하여 정리

Ⅲ. 연구의 설계

3.1 연구 모형

본 연구는 인터넷비즈니스 기업의 전략적 고려에 기초하여 전략변수를 재분류한 후 도출된 군집을 중심으로 비즈니스 모형을 제시하고, 또한 비즈니스 모형별 기업 성과의 차이를 검증하고자 하는데 그 목적이 있다.

<그림 1> 연구모형



3.2 연구 가설의 설정

3.2.1 기업의 외적 환경 특성과 인터넷비즈니스 전략 유형

경영전략의 발전과정에서 전략 결정의 요인을 살펴보면 산업조직론적 관점이나 적응론적 관점은 조직변화의 주된 영향 요인을 외부 환경으로 보았다. 즉, 외부환경의 변화에 대응한 조직은 전략에도 외부환경을 적용시켜 적용해 나갈 가능성이 높다고 보는 것이다. 이러한 관점의 연구로 Child(1972)는 조직과 환경간의 상호 작용관계에 대하여 전략적 선택 접근방법으로 설명하고 있다. 경영자들의 주요한 의사결정은 조직과 조직의 광범위한 환경간의 관계에 대한 정의를 중심으로 이루어진다는 것이다. Emery and Trist(1965)는 환경의 변화율과 복잡성이 조직구조를 변화시키는 유인이라고 정의한 바 있으며, Pfeffer and Salancik(1978)의 연구에서도 관리자들은 환경과의 의존성이 있는 조직 내 자원들을 정의하고 점차 이 의존도를 줄여 가는 노력을 기울여야 한다고 주장했다. 따라서 기업은 그들이 처한 외적환경특성에 따라 인터넷비즈니스 전략 유형을 서로 다르게 수립할 것으로 예측된다.

[가설 1]. 기업의 외적 환경에 따라 인터넷비즈니스 전략 유형에 차이가 있을 것이다.

3.2.2 기업 내부의 IT특성과 인터넷비즈니스 전략 유형

산업조직론에서 주로 조직의 외부 환경 분석을 통해 전략적 기회를 찾음으로써 경쟁우위를 창출하고자 한다면, 자원준거론의 관점에서는 경쟁기업의 자원에 비해 특징적이거나 우수한 자원을 보유하는 것을 경쟁우위의 기초로 보고 있다. 즉, 자원준거론은 기업이 자원과 능력에서 이질적이므로 기업은 각자 자신이 처한 자원보존도에 따라 필요한 전략을 선택해야 한다는 것이다.

Miles, et al.(1978)는 전략과 자원능력과의 관계에서 전략 유형에 따라 각기 적합한 자원능력을 필요로 한다고 주장하고 있다. 이는 수립된 전략을 효과적으로 수행해 나가기 위해서는 적합한 자원능력을 기업은 보유하고 있어야 한다는 것이다. 또한, Snow and Herbiniak(1980)은 Miles, et al.(1978)의 전략유형을 바탕으로 한 실증적 연구를 통해서 전략과 자원능력간의 관계를 밝혀내었다. 이처럼 전략과 자원능력의 관계는 전략의 수립과 실행의 관점에서 서로 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 따라서 기업은 인터넷비즈니스 전략 수립 시 기업 내부의 IT자원 특성에 따라 추구하는 인터넷비즈니스 전략 유형이 서로 다르게 나타날 것으로 예측된다.

[가설 II]. 기업 내부의 IT특성에 따라 인터넷비즈니스 전략 유형에 차이가 있을 것이다.

3.2.3 인터넷비즈니스 전략 유형과 기업성과

조직의 경영성과에 기여하기 위한 정보기술 및 정보시스템과 관련한 행태적 연구의 목적은 조직의 생산성 및 효율성 제고와 궁극적으로는 기업의 경영성과를 제고하는데 두어야 할 것이다. 많은 연구들이 정보기술을 전략적으로 이용하면 기업이 시장의 경쟁상황에서 타 경쟁업체에 비해 경쟁우위를 가질 수 있다고 주장해 왔다. 이에 따라 정보기술의 효과성에 대해 긍정적 관점을 가지고 정보기술의 채택이 필수적임을 논하고 있다.

하지만 그에 반하는 연구들에서는 정보기술의 도입이 반드시 성공으로 이어지지는 않는다는 사례가 있으며 역효과의 결과를 초래하는 경우도 있다. Kettinger et al.(1994)의 경우에는 정보기술 전략을 수행하는 기업 중 다수의 기업이 시장점유율, 이윤 등에서 경쟁우위를 상실하였다는 점을 지적하였다.

이처럼 정보기술에 엄청난 투자를 하고 있으나 학계에서는 투자액대비 정보기술의 효과에 대해 명확한 검증은 하지 못하고 있고, 실제로 기업의 성과에 기여하는가에 대해서는 논란의 여지가 있는 것으로 보여진다. 그러나 중용적 입장에서 바라본 필수요소로서의 정보기술 관점은 정보기술이 하나의 제도वाद과 같으며 도입하지 않으면 도태되며 도입함으로써 생존할 수 있다는 관점을 제시하고 있다. 이는 정보기술의 미활용이 전략적 경쟁 열세를 가져올 수도 있기 때문이다. 즉 기업은 정보기술의 전략적 활용을 통해 정보기술이 주는 위협으로부터 보호될

수 있으며, 더 나아가 경쟁적 위치에 설 수 있다는 것이다.

따라서, 현재 논란이 되어지고는 있으나 정보기술의 활용과 성과와의 관계에 대해 본 논문에서도 국내에서 이루어지고 있는 인터넷비즈니스 전략 유형을 중심으로 인터넷비즈니스의 구형성과와 경쟁적 우위에 영향을 미치는지를 실증 분석해 보고자 한다.

[가설 III] 기업의 인터넷비즈니스 전략은 기업성장에 영향을 미칠 것이다.

3.3 표본추출 및 분석방법

본 논문에 사용된 자료의 수집은 설문지 조사법을 이용하여 모두 두 차례에 걸쳐 이루어졌다. 1차 설문조사는 2002년 9월 1개월 동안 서울·경기 지역의 ERP를 추진하고 있거나 추진 계획을 갖고 있는 250여 개 기업을 대상으로 설문을 실시하여 102부의 설문 응답을 받았으며, 2차 설문조사는 한국통신닷컴에서 발행한 2002년 하반기의 옐로우페이지(yellowpage)에 수록된 기업 중 유통 및 서비스업, 제조업, 정보통신업 중심의 450여 개 기업을 대상으로 2002년 10월 1개월간 우편 조사를 실시하여 66부의 설문 응답을 회수하였다. 이들 가운데 설문 응답이 불성실하거나 분석에 이용하기에 과도한 오류가 있는 설문지 19개는 제외하고 본 연구에는 총 149부의 설문 응답 자료를 연구 대상으로 사용하였다.

또한 본 논문은 인터넷비즈니스 전략과 정보기술의 활용을 통한 경쟁적 우위, 기업의 성과에 대한 연구이므로 분석의 단위는 조직 차원이 될 것이며, 인터넷비즈니스와 관련된 전반적인 업무를 파악하고 있는 담당자의 설문 응답이 요구된다. 따라서, 설문대상자는 조직의 인터넷비즈니스 전략 및 정보기술에 대한 이해가 높으면서 기업 차원에서 응답할 수 있는 정보담당중역(CIO: Chief Information Officer)또는 전산팀장으로 선정하였다. 설문을 통하여 수집된 자료는 SPSS 10.0 통계 패키지를 활용하여 분석을 수행하였다.

3.4 연구변수의 조작적 정의 및 측정

환경적 특성은 관련 산업내에서 상대적으로 느끼는 시장 환경 및 기술 환경의 불확실성 정도이다. 이러한 외부 환경 변화는 기업이 직면하는 기회와 위협의 원천이 되며, 따라서 전략의 수립 및 실행과 밀접한 관계가 있을 것으로 대부분의 연구들에서 여겨져 왔다. 본 연구에서는 선행 연구들이 제시하고 있는 외부 환경 요인 중 복잡성, 동태성, 적의성을 환경적 특성으로 선정하여 그에 따르는 측정항목을 선정하였다. 복잡성(complexity)은 기업이 상호 작용해야 하는 환경 요소의 수와 요소의 다양성으로 정의할 수 있으며, 동태성(dynamism)은 산업내에서 기업 활동에 영향을 미치는 환경 구성 요소들의 변화 정도이다. 적의성(hostility)은 환경의

계약에 초점을 둔 자원의 의존성을 나타내는 경쟁사의 다면성(multifacetedness)과 경쟁의 밀도(intensity) 등을 의미한다. 즉, 산업 내 제품/시장 부문들이 제공하는 자원 양이 그 곳에서 경쟁하고 있는 기업들이 생존과 성장을 위해 필요로 하는 자원의 양보다 적은 정도를 뜻한다.

기업 내부의 IT특성은 IT관련 유형·무형자원의 기업 내 보유정도로써 본 연구에서는 IT 인적자원 및 기술자원, 그리고 CEO의 IT에 대한 지원정도, IS 성숙도를 선정하였다. 이 중 IS 성숙도는 조직의 정보시스템이 구축된 이후 확산기를 거쳐 어느 정도 업무응용이나 전략적인 목적으로 활용할 가능성이 있는가에 대한 것이다.

인터넷비즈니스 전략 유형은 기존의 선행연구에서 제시된 전략유형을 기초로 전략차원을 재정의한 후 통계적 방법을 이용하여 전략유형을 도출해 내었다.

우선 첫째, 프로세스 개선전략은 기업이 인터넷비즈니스를 이용하여 수행하고 있는 가치활동들의 효율성을 향상시키고자 하는 것이다. 이러한 전략의 형태는 기존의 정보기술을 이용한 경쟁우위의 창출방안과 그 성격이 같다. 즉, 정보기술을 이용한 기업의 가치활동의 효율성증대(Rockart & Scott Morton, 1984), 운영상의 효율성 향상(Bakos & Treacy, 1986), 기업 내부적 효율성(Johnston & Vitale, 1998)의 향상을 추구하는 것이다. 그리고 이러한 효율성 향상을 통하여 기업이 수행하고 있는 가치활동의 비용을 절감하려는 것이다. 이외에도 Elango(2000)의 보조전략(프로세스 대체 또는 개선), Parsons(1983)의 선택된 경쟁자들과의 협력 및 인력의 정보기술 대체를 통한 비용절감, 서영호·이상철(1999)의 인터넷 EDI 전략, 조동성(2002)의 e-프로세스혁신 전략 및 정보범위와 정보밀도의 동시추구전략 등이 이와 맥락을 같이 한다. 본 연구에서는 “e-프로세스 전략”이라는 용어로 사용하고자 한다. 즉, e-프로세스 전략은 ‘기업 내 업무프로세스를 디지털 방식으로 변환함으로써 효율화 향상을 통한 기업의 가치증대에 인터넷비즈니스를 주력하는 전략’이다.

둘째, 웹의 전략적 활용 전략은 웹을 통해 거래의 편리성과 저렴성을 제공함과 동시에 기업이 사업을 수행하는 전략적 공간을 가상공간인 웹을 통해 실현시켜 나가고자 하는 전략이다. Angehrn and Meyer(1997)의 유통공간 및 거래공간, Simeon(1999)의 AIPD모형, Zott et al.(2000)의 거래효율성 강화, 서영호·이상철(1999)의 웹 마케팅/광고 전략과 가상기업전략, 한두흠·한재민(1999)의 가치기반 전략, 조동성(2002)의 웹 활용 전략 등이 이와 맥락을 같이 한다. 본 연구에서는 조동성이 제시한 “웹활용 전략”이라는 용어로 사용하고자 한다. 즉, 웹활용 전략은 ‘거래의 효율적 운영 등 기업의 기본적 사업 수행을 위한 전략적 공간으로 웹을 이용하여 인터넷비즈니스를 수행해 나가는 전략’이다.

셋째, 고객중심전략은 기업과 고객간 정보 공개 및 교류를 통해 고객을 확보하고자 노력하는 전략이다. Rockart and Scott Morton(1984)이 제시하는 고객과 공급자의 연계, Parsons(1983)의 고객 전환비용의 증가 및 기업자신의 전환 비용 감소, Bakos and Treacy(1986)의 교섭력우위의 획득, Angehrn and Meyer(1997)의 정보공간 및 통신공간, Zott et al.(2000)의 고객확보방안, Armstrong and Hagdi(1996)의 가상공동체, 서영호·이상철(1999)의 공개DB전략, 한두흠·한

재민(1999)의 고객유치전략과 고객유지 전략 등이 이와 맥락을 같이 한다. 본 연구에서는 “고객확보전략”이라는 용어로 사용하고자 한다. 즉, 고객확보전략은 ‘고객이 원하는 정보의 공개 및 접근 용이성을 통한 고객 가치를 증대시킴으로서 고객확보를 하는데 인터넷비즈니스를 주력하는 전략’이다.

이러한 인터넷비즈니스 전략을 측정하기 위한 검증된 측정항목은 아직까지 없다. 따라서 본 연구에서는 기존의 선행연구에서 제시하고 있는 측정항목들 중 인터넷비즈니스 전략 유형을 측정하기에 알맞은 항목들로 선택 정리하여 사용하였다.

종속변수로는 인터넷비즈니스 구현성과, 경쟁우위를 선정하였다. 우선 인터넷비즈니스의 구현성과는 ‘인터넷비즈니스의 전략적 활용을 통한 조직 내 전반적인 성과의 정도’로써 기업이 창출하는 생산성, 매출증대, 수익성, 전반적 성과이다. 기업의 매출증대는 객관적인 수치로서 나타나지만 사회조사의 한계성으로 설문응답자들의 주관적인 평가로 대체하였다. 또한, 경쟁우위는 ‘인터넷비즈니스 도입과 구현을 통해 이루어진 산업내 기업의 상대적인 경쟁우위의 인식 정도’로서 파악하였다. 종속변수는 Sprague and Neuman(1994), Teo and Too(2000), Hoffman et al, Masotto(1995), Lederer et al.(1997) 등의 연구에서 사용되었던 측정 항목 중 선택하여 측정하였다.

<표 3> 연구 변수의 측정

요인	연구변수	선행연구
환경적특성	복잡성 · 동태성 · 적의성	Dess & Beard(1984), Miller & Friesen(1982), King & Sabherwal(1992)
IT내부특성	최고경영층 지원	Ginzberg and Venkatraman(1992), Grover(1993), Zmud(1993), 김은홍 · 서길수(1991), 장경서 등(2000)
	인적지원	Raymond & Pare(1992), 이동만 · 정기억(1999)
	기술지원	Boddy & Buchanan(1984), Raymond & Pare(1992), 이동만 · 정기억(1999)
	IS 성숙도	Grover & Goslar(1993), Benbasat, Dexter & Mantha(1980)
인터넷 비즈니스 전략	프로세스 개선 전략 (기업내 효율성중심)	Rockart & Scott Morton(1984), Bakos & Treacy(1986), Johnston & Vitale(1998), Elango(2000), 서영호 · 이상철(1999), 조동성(2002)
	웹의 전략적 활용전략 (거래 효율화 포함)	Angehm & Meyer(1997), Simeon(1999), Zott et al(2000), Cappel(1997), 서영호 · 이상철(1999), 한두흠 · 한재민(1999), 조동성(2002)
	고객중심전략 (정보공개 및 교류포함)	Rockart & Scott Morton(1984), Parsons(1983), Bakos & Treacy(1986), Angehm & Meyer(1997), Zott et al(2000), Armstrong(1996), Cappel(1997), 서영호 · 이상철(1999), 한두흠 · 한재민(1999)
기업성과	인터넷비즈니스 구현성과	Hoffman et al(1995), Masotto(1995), Sprague & Neuman(1994), Teo & Too(2000)
	경쟁적 우위	Teo & Too(2000), Lederer et al.(1997)

IV. 실증분석

4.1 연구 표본의 일반적 특성

응답기업의 산업분류 및 조직규모별로 분포를 살펴보면 다음과 같다. 업종별로는 제조업이 33.6%로 가장 많고 유통 및 서비스업 25.5%, 정보통신업 24.2% 순으로 나타나 비교적 고른 분포를 보이고 있다. 기업규모는 중소기업기본법에서 규정하고 있는 일반적 기준에 의해 대·중·소기업으로 구분하였다. 본 연구의 표본으로는 중기업이 49.0%, 대기업이 25.5%, 소기업이 12.1%로 중·대기업이 전체의 74.5%를 차지하고 있다. 인터넷비즈니스가 대기업을 중심으로 주도되고 있는 현실을 감안한다면 본 연구의 표본추출이 어느 정도 타당하다고 판단할 수 있다.

<표 4 > 표본기업의 일반적 특성

구분		빈도	비율
업종	정보통신	36	24.2
	유통및서비스	38	25.5
	제조업	50	33.6
	기타	25	16.8
	합계	149	100.0
규모	소	18	12.1
	중	73	49.0
	대	38	25.5
	무응답	20	13.4
	합계	149	100.0

4.2 변수에 대한 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서 사용하고자 하는 요인분석 방법은 각 차원의 독립성을 검증하는 공통요인분석(common factor analysis)중 직각회전방식(Varimax Rotation)을 사용하였으며, 각 차원의 고유치(eigen value)가 1.0이상인 것을 연구의 실증분석에 이용하였다.

본 연구의 변수에 대한 요인분석을 실시한 결과가 <표 5>에 나타나 있다. 기업의 외적환경

은 적의성, 동태성, 복잡성의 3가지 변수로 구성되었으며, IT 내부특성은 CEO 지원, 인적자원, 기술자원, IS성숙도로 구성되었다. 인터넷비즈니스 전략은 e-프로세스전략, 웹활용전략, 고객확보전략으로 구성되었으며, 조직성과는 인터넷비즈니스 구현성과와 경쟁우위 변수로 구성되었다. 또한 요인분석의 신뢰도를 확보하기 위해 내적 일관성에 의한 신뢰도 검증용 실시한 결과 모두 신뢰성 계수(Cronbach α)가 0.7이상으로 비교적 신뢰성을 유지하고 있다.

<표 5> 연구변수의 신뢰성 및 타당성 분석

연구변수		측정항목	요인적재량	평균 (표준편차)	Cronbach α
경영환경	적의성	생산원가의 상승과 수익성 하락의 변화정도 가격의 경쟁정도 노동력이나 원자재의 공급정도 국내외 경쟁기업 수의 증가 정도	0.840 0.800 0.755 0.605	3.306 (0.784)	0.806
	동태성	제품과 관련된 소재/기술의 변화속도 신제품 개발빈도 기존 제품의 진부화(구식화)되는 속도가 빠름	0.832 0.828 0.774	3.395 (0.826)	0.816
	복잡성	소비자의 요구가 다양함 경쟁제품이 다양함 유통망이나 판매경로가 다양성	0.833 0.827 0.598	3.221 (0.885)	0.726
조직특성	인적자원	새로운 정보기술도입에 대한 대처능력 IT 전문가의 수 전산능력 향상을 위해 지속적인 교육	0.915 0.865 0.833	2.758 (0.860)	0.840
	기술자원	고객관련 데이터베이스의 구축정도 과거 마케팅관련 기록의 데이터베이스화 H/W, S/W, 네트워크의 투자 및 활용 정도 정보기술의 다양성 및 최신의 시스템 보유	0.859 0.858 0.831 0.805	2.997 0.828	0.859
	CEO지원	새로운 정보시스템 채택에 대한 적극적인 지원정도 정보기술을 이용할 때의 전략적 이점에 대한 인식 정도 정보시스템에 지식 정도	0.928 0.915 0.899	3.356 (0.913)	0.901
	IS성숙도	IT의 활용도 정보시스템 전략계획(ISP)의 수립정도 조직전략과 정보시스템전략과의 연계 정도 IT가 각 부서의 업무를 잘 지원하는 정도 전산화가 조직목표의 달성에 기여도하는 정도	0.894 0.881 0.873 0.858 0.822	3.082 (0.809)	0.916
인터넷비즈니스 전략	e-프로세스 전략	기업의 관리적 의사결정을 위한 정보의 획득 및 활용 정보사용의 효율성을 높이기 위한 기업 전체시스템의 통합 반복되는 업무의 제거 등을 통한 프로세스 개선 기업의 장기전략계획 수립에 필요한 관리정보의 획득 및 활용 기업의 일상적 운영활동에 대한 현황 정보의 획득 및 활용 생산성 증대를 통한 비즈니스 프로세스의 효율성 강화 거래의 자동화 등을 통한 비용절감	0.824 0.758 0.754 0.751 0.728 0.682 0.486	3.394 (0.686)	0.891
	웹활용전략	웹의 활용을 통한 거래의 편리성, 저렴성을 통해 더 큰 가치 제공 웹의 활용을 통한 다양한 고객층의 접근 웹을 통해 정확하고 빠르게 기업정보를 고객에게 제공 광고 및 홍보를 통한 기업인지도 향상을 위해 웹의 활용 웹을 통한 전략적 기업 운영	0.839 0.836 0.829 0.822 0.759	3.169 (0.899)	0.912
	고객확보 전략	고객에게 제공되는 정보의 정확성과 신뢰성 향상 고객의 정보 접근에 대한 용이성 증가 다양한 고객의 정보교육 충족 고객 DB의 구축·분석을 통한 고객 정보의 활용	0.843 0.805 0.760 0.575	3.314 (0.753)	0.852
기업성과	인터넷비즈니스 구현 성과	기업의 전반적인 성과가 향상됨 매출이 향상됨 생산성이 향상됨 수익성이 향상됨	0.855 0.855 0.852 0.834	3.402 (0.585)	0.869
	경쟁적 우위	기업의 경쟁적 위치가 향상됨	단일항목으로 측정 3.422(0.770)		

4.3 변수간 상관관계 분석

요인분석결과 단일 차원성이 입증된 각 연구 단위별 척도에 대하여 서로의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도 관계를 갖는지를 알아보기 위하여 상관관계분석을 실시하였다(<표 6> 참조).

인터넷비즈니스의 3개 전략과 인터넷비즈니스 구현성과, 기업의 경쟁적 우위간에는 모두 정(+)의 상관관계를 보이고 있어 인터넷비즈니스 전략이 기업성장에 영향을 미칠 수 있음을 암시해 주고 있다. 이러한 결과는 가설이 올바르게 설정되었을 가능성을 시사해 주는 것이라 할 수 있다. 그러나 적의성의 경우는 CEO지원과 인적자원과의 상관관계만이 유의한 결과가 나타나고 있고 나머지 변수와의 상관관계가 유의하지 않게 나타나고 있다.

<표 6> 변수의 상관관계 분석

연구변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
복잡성(1)	3.39	0.83	1.00											
동태성(2)	3.22	0.88	0.52***	1.00										
적의성(3)	3.31	0.78	0.43***	0.44***	1.00									
CEO지원(4)	3.36	0.91	0.34**	0.36**	0.17*	1.00								
인적자원(5)	2.76	0.86	0.36**	0.46***	0.14*	0.58***	1.00							
기술자원(6)	3.00	0.83	0.29**	0.27**	0.00	0.57***	0.64***	1.00						
IS성숙도(7)	3.09	0.81	0.38**	0.32**	0.03	0.58***	0.64***	0.77***	1.00					
e-프로세스(8)	3.39	0.69	0.24**	0.20**	0.11	0.49***	0.34**	0.44**	0.42***	1.00				
웹활용(9)	3.17	0.90	0.28**	0.23**	0.09	0.52***	0.33**	0.48**	0.42**	0.52***	1.00			
고객확보(10)	3.31	0.75	0.37**	0.25**	0.10	0.50***	0.35**	0.45**	0.41**	0.64***	0.55***	1.00		
구현성과(11)	3.40	0.59	0.28**	0.16*	0.16*	0.42**	0.23**	0.30**	0.31**	0.48**	0.46**	0.36**	1.00	
경쟁우위(12)	3.42	0.77	0.22**	0.14	0.13	0.37**	0.25**	0.33**	0.30**	0.42**	0.34**	0.34**	0.69***	1.00

* P< 0.1, ** P< 0.05, *** P< 0.01

4.4 기업의 외적환경특성과 인터넷비즈니스 전략

기업의 외적환경특성의 인지정도에 따른 인터넷비즈니스의 3개 전략 유형간의 차이분석 결과 <표 7>에 나타난 바와 같이 유의한 평균 차를 보이고 있다. 이 때 집단구분은 평균을 중심

으로 '±1 표준편차' 위의 집단(고)과 표준편차 아래의 집단(저)을 구분하여 각 수준별로 차이 분석을 실시한 결과이다.

전반적으로 복잡성과 동태성에 대하여는 유의한 결과가 나왔으나 적의성은 유의하지 않게 나타났다. 즉, 복잡성과 동태성을 중심으로 기업의 외적 환경의 불확실성이 높은 집단일수록 인터넷비즈니스 전략을 더 많이 활용하고 있다. 전략별로 활용수준을 보면 e-프로세스전략과 고객확보전략의 평균값이 다른 전략에 비해 상대적으로 높게 나타나고 있으며, 특히 e-프로세스 전략의 활용이 높게 나타났다. 이상의 분석결과 부분적으로 가설 I 이 채택됨을 알 수 있다.

<표 7> 기업의 외적환경에 따른 인터넷비즈니스 전략의 평균차이

검정 및 집단변수		평균	표준편차	t	유의확률 (양쪽)
e-프로세스	복잡성(저)	3.165	0.633	-2.496	0.016
	복잡성(고)	3.646	0.740		
웹활용	복잡성(저)	2.677	0.729	-3.007	0.004
	복잡성(고)	3.392	0.958		
고객 확보	복잡성(저)	2.913	0.685	-4.179	0.000
	복잡성(고)	3.740	0.727		
e-프로세스	동태성(저)	3.260	0.783	-1.861	0.068
	동태성(고)	3.637	0.716		
웹활용	동태성(저)	2.952	0.943	-1.829	0.073
	동태성(고)	3.384	0.818		
고객 확보	동태성(저)	3.053	0.605	-2.065	0.044
	동태성(고)	3.430	0.786		
e-프로세스	적의성(저)	3.318	0.534	-0.875	0.385
	적의성(고)	3.472	0.760		
웹활용	적의성(저)	3.077	0.918	-0.331	0.742
	적의성(고)	3.167	1.084		
고객 확보	적의성(저)	3.202	0.702	-0.318	0.752
	적의성(고)	3.271	0.915		

기업의 IT내부특성과 인터넷비즈니스 전략간의 평균차를 분석한 결과가 <표 8>에 나타나 있다. <표 8>에서 보는 바와 같이, 기업의 IT내부특성 변수 모두에 대하여 유의한 결과가 나타났다. 일반적으로 e-프로세스전략과 고객확보전략의 평균값이 모든 IT 특성에서 웹활용전략보다 높게 나타나고 있다. 이상의 분석결과 앞에서 설정한 연구 가설II가 채택됨을 알 수 있다.

<표 8> 기업의 IT 내부특성에 따른 인터넷비즈니스 전략의 평균차이

검정 및 집단변수		평균	표준편차	t	Sig.
e-프로세스	CEO지원(저)	3.010	0.793	-5.011	0.000
	CEO지원(고)	3.905	0.500		
웹활용	CEO지원(저)	2.473	0.636	-6.843	0.000
	CEO지원(고)	3.748	0.770		
고객 확보	CEO지원(저)	2.842	0.795	-5.652	0.000
	CEO지원(고)	3.880	0.556		
e-프로세스	인적자원(저)	3.183	0.784	-3.033	0.004
	인적자원(고)	3.723	0.490		
웹활용	인적자원(저)	2.968	1.040	-2.596	0.012
	인적자원(고)	3.588	0.682		
고객 확보	인적자원(저)	3.092	0.958	-3.414	0.001
	인적자원(고)	3.780	0.499		
e-프로세스	기술자원(저)	3.274	0.687	-4.735	0.000
	기술자원(고)	4.040	0.426		
웹활용	기술자원(저)	2.592	1.059	-5.323	0.000
	기술자원(고)	3.888	0.600		
고객 확보	기술자원(저)	3.120	0.842	-4.754	0.000
	기술자원(고)	4.040	0.477		
e-프로세스	IS성속도(저)	3.104	0.758	-5.311	0.000
	IS성속도(고)	4.033	0.470		
웹활용	IS성속도(저)	2.769	0.987	-5.056	0.000
	IS성속도(고)	3.892	0.555		
고객 확보	IS성속도(저)	3.087	0.761	-5.485	0.000
	IS성속도(고)	4.038	0.451		

4.5 전략 집단군 분석

전략유형별 그룹간 인터넷비즈니스 성과차이를 분석하기 위해 추가적으로 우선 군집분석을 수행하였다. 군집분석은 경쟁자들간의 주요 차이점을 잘 설명해 전략유형에 대한 실증적 연구에서 많이 활용되고 있다. 군집분석의 결과로 도출된 하나의 군집내에 속하는 기업들은 서로 유사한 전략을 추구한다고 볼 수 있으며, 상이한 군집에 속하는 기업들간에는 추구하는 전략이 서로 다르다고 할 수 있다.

군집분석의 데이터로는 요인분석을 통해 규명된 요인점수를 사용하였다. 이는 기존의 연구에서 기업들의 전략유형을 구분하는데 일반적으로 사용되는 방법이다. 군집화의 방법으로는

다른 오류를 최대한 피할 수 있는 ward방법을 사용한 계층적 방법(hierarchical method)을 사용했는데 ward방법은 총 군집내 제곱거리의 오차제곱합(error of sum of squares)을 최소화하도록 군집을 묶는 방법이다.

<표 9> 군집수 결정 기준

단계	계수	계수간 차
139	145.815	15.387
140	161.202	19.526
141	180.728	25.774
142	206.502	66.213
143	272.715	74.958
144	347.673	87.327
145	435.000	

본 분석에서 군집수의 결정은 군집의 패턴을 기초로 하였다. ward method을 이용할 때 각 단계별 계수(coefficient) 값의 변화를 알 수 있는데 이 값이 갑작스런 변화가 있는 단계에서 군집수를 결정할 수 있다. <표 9>는 이러한 각 단계별 계수의 값이 변화를 보여주는 것인데 142번 단계에서 계수 값의 변화가 전단계에 비해 현저한 변화를 보이고 있음을 알 수 있다. 따라서 이 단계를 기점으로 총 4개의 군집을 선정하였다.

<표 10>은 군집간 사후검정을 위해 분산분석을 실행한 결과를 나타낸 것이다. 분석 결과 4개의 유형 즉 고객확보군(군집 1), 복수전략군(군집 2), e-프로세스군(군집 3), 웹활용군(군집 4)으로 도출되었다. 복수전략군은 전반적으로 모든 인터넷비즈니스 전략 유형에 역점을 두고 추구하는 집단이며, e-프로세스군과 웹활용군, 고객확보군은 각각 다른 전략유형에 비해 높은 평균값을 갖는 전략유형에 중점을 두어 전략군을 정의하였다. 이때 사후검정은 Scheffe를 이용하여 실시하였으며, 각 집단간 차이의 검정 결과는 <표 10>에 나타난 바와 같다.

<표 10> 군집분석결과로 나타난 전략집단군

전략유형	고객확보군(1)	복수전략군(2)	e-프로세스군(3)	웹활용군(4)	Scheffe 다중비교 검정						F	유의 확률
					1~2	1~3	1~4	2~3	2~4	3~4		
	50	41	35	20								
e-프로세스	-1.038(4)	0.611(1)	0.587(2)	0.313(3)	*	*	*	n.s	n.s	n.s	63.694	0.000
웹활용	0.055(3)	0.993(2)	-1.044(4)	0.883(1)	n.s	*	*	*	n.s	*	33.602	0.000
고객확보	0.164(2)	0.868(1)	-0.364(3)	-1.553(4)	*	*	*	*	*	*	67.276	0.000

n : 기업 수 * : 전략군간 통계적으로 유의함, n.s : 전략군간 통계적으로 유의하지 못함.

4.6 전략 집단군에 따른 성과의 차이 분석

군집분석에 의해 도출된 전략군별로 기업성과에 있어 유의한 평균 차이가 존재하는지를 검정한 결과가 <표 11>에 나타나 있다. 앞에서 설정한 연구가설이 모두 채택됨을 알 수 있다.

먼저 4개의 전략군별 인터넷비즈니스 구현성과 및 경쟁우위 향상의 차이분석 결과, <표 11>에 나타난 바와 같이 $p < 0.01$ 수준에서 모두 기업간 유의한 차이를 보이고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 인터넷비즈니스 구현성과의 경우 복수전략군이 가장 높은 평균값을 나타내고 있어 e-프로세스군, 고객확보군, 웹활용군에 비해 상대적으로 인터넷비즈니스 도입후 기업의 전반적 성과가 높아졌다고 인지하는 것으로 나타났다. 경쟁우위의 경우에도 복수전략군이 가장 높은 평균값을 나타내고 있어 다른 전략군에 비해 인터넷비즈니스 도입후 기업의 경쟁적 지위가 높아졌다고 인지하는 것으로 나타났다.

<표 11> 전략군별 인터넷비즈니스의 기업성과 차이분석

기업성과	전략군	기업수	평균	표준편차	F	유의 확률
인터넷 비즈니스 구현성과	고객확보군	40	3.281	0.532	6.918	0.000
	복수전략군	38	3.730	0.463		
	e-프로세스군	28	3.313	0.543		
	웹활용군	18	3.153	0.681		
경쟁우위	고객확보군	41	3.195	0.715	6.791	0.000
	복수전략군	38	3.868	0.704		
	e-프로세스군	28	3.250	0.645		
	웹활용군	18	3.389	0.850		

이상의 군집분석을 통해 도출된 4개의 전략군별 인터넷비즈니스 성과간의 차이를 분석한 결과를 보면 복수전략을 사용하는 기업이 다른 전략을 사용하는 기업에 비해 성과가 상대적으로 높음을 알 수 있다. 이는 복수의 인터넷비즈니스 전략을 동시에 구하는 기업이 특정 전략에 집중하는 기업에 비해 성과가 높음을 보여주는 것이다.

V. 요약 및 시사점

본 연구는 그간의 인터넷비즈니스 전략의 연구성과를 종합·분석하여 새로운 연구모형을 제시하고 이를 검증하는 내용으로 이루어졌다. 본 연구모형은 영향요인(외적환경 및 조직내부특성)과 인터넷비즈니스 전략간의 차이를 검증하고, 인터넷비즈니스 전략유형과 인터넷비즈니스 성과간의 차이를 규명하도록 설계되었다. 연구에 활용된 표본은 인터넷비즈니스를 활용하고 있는 우리나라 149개 기업이다.

연구의 결과에 따르면 기업의 외적환경에 대한 불확실성(복잡성, 동태성)을 높게 인지하는 기업일수록 인터넷비즈니스 전략도 높게 구사하는 것으로 나타났다. 이는 환경불확실성이 인터넷비즈니스 전략을 수립하는데 영향을 미치고 있음을 암시하는 것이다. 또한 기업내부의 IT 특성(CEO지원, 인적자원, 기술자원, IS성숙도)에 따라서도 인터넷비즈니스 전략의 차이가 발생하고 있다. 따라서 기업내부의 IT특성도 인터넷비즈니스 전략을 수립하는데 영향을 미치고 있음을 암시하고 있다. 마지막으로 집단군 분석에서는 단일의 인터넷비즈니스 전략을 구현해 나가는 것보다 복수 전략의 동시 추구를 했을 경우 기업의 인터넷비즈니스 구현성과와 경쟁우위의 확보를 향상시킬 수 있음이 입증되었다.

이에 따라 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 이 연구는 아직 초창기인 인터넷비즈니스 분야의 이론을 가지고 전략유형에 대해 실증적 연구를 행한데 의의가 있다. 인터넷비즈니스에 대해서 아직까지 사례위주의 연구가 주를 이룬다는 점을 감안할 때, 아직 연구가 미흡한 국내 인터넷비즈니스의 전략경영 분야에서의 전략유형 연구는 본 연구의 탐색적인 성격과 후속연구의 확장성 측면에서 중요한 의미를 지니게 된다.

둘째, 인터넷비즈니스 전략 수립 시 기업의 환경적 특성과 조직내 IT특성에 따라 인터넷비즈니스 전략의 추구정도가 다르게 나타나고 있다. 이는 기업마다 유용한 인터넷비즈니스 전략을 수립하기 위해서는 기업을 둘러싸고 있는 외적 환경 요소와 조직내부 고유특성의 고려를 통해 기업과 정보시스템간의 궁극적인 조화상태가 필요함을 시사하고 있다.

셋째, e-프로세스 전략의 경우는 환경의 불확실성이 높고 낮음에 상관없이 다른 전략에 비해 가장 높게 추진되고 있다. 이는 기업 내부의 개선활동을 통한 내부혁신의 변화가 우리 산업 전반에서 이미 진행되고 있음을 입증한다. 따라서, 기업이 정보기술의 위협으로부터 보호받기 위해서는 내부혁신의 변화를 근간으로 하는 e-프로세스 전략을 통한 인터넷비즈니스 전략의 추진에 노력을 기울여야 할 것이다.

여섯째, 2000년대에 들어서 꾸준히 계속되고 있는 인터넷비즈니스 전략 유형에 대한 다른 연구처럼 이 논문도 복수의 전략을 사용하는 것이 성과에 유의한 차이를 보임을 검증했다. 따

라서 기업은 단일 전략의 추진보다는 기업의 특성에 맞는 복수 전략의 연계를 통한 실무적 추진이 필요하다.

그러나 본 연구는 몇 가지 한계점을 지니고 있다. 먼저 본 연구에서는 인터넷비즈니스의 조직성과 측정에 있어서 상대적인 척도인 5점 척도에 의해 이루어졌다. 객관적인 재무지표로는 매출액 성장률을 이용하고자 하였으나, 설문에 대한 응답의 기피로 인해 실제 성과측정치로 병행하여 사용하지 못하였다. 따라서, 정보기술의 활용이 기업에 제공하는 성과를 좀더 정확히 측정할 수 있는 여러 도구가 개발되어야 할 것이다. 그리고 본 연구의 일반화를 위해서는 기존 연구와 상반된 연구결과를 보인 변수들에 대해 표본의 수를 더욱 높여 실증연구를 수행하는 과정이 필요할 것으로 판단된다.

참 고 문 헌

- 서영호·이상철, “경쟁우위를 위한 기업의 인터넷 활용전략”, 『Information Systems Review』, 한국경영정보학회, 1999.6, pp.101~113
- 신호균·김종천, “e-비즈니스의 성공적 실행을 위한 e-비즈니스 모형의 전략적 패턴에 따른 유형 분류”, 『Telecommunications Review』, 제12권 1호, 2002. 1~2월, pp. 2~10.
- 이호근·조동환·전지현, “e-비즈니스가 기업의 시장 가치에 미치는 영향에 대한 분석”, 『경영정보학연구』 제11권 제3호, 한국경영정보학회, 2001.9., pp.185~208.
- 정인영, “우리나라 무역업체의 전자문서교환(EDI) 실행 및 성과에 관한 연구”, 박사학위논문, 충남대학교 대학원, 1998.
- 조동성, 「e-비즈니스 e-전략」, 한국경제신문, 2002.
- 조지원·이호림, 「인터넷 비즈니스 산업의 분류 및 현황」, 정보통신정책연구원, 2000, 4
- 한두흠·한재민, “매체 특성을 활용한 인터넷 비즈니스 성공전략”, 『Information Systems Review』 제1권 제2호, 한국경영정보학회, 1999. 12, pp. 137~152.
- Angehrn, A.A. and J.F Meyer, “Developing Mature Internet Strategies: Insights from the Banking Sector”, Information systems Management, Summer, 1997.
- Armstrong, A. and J. Hagel, “The Real Value of Online Communities”, Harvard Business Review, Vol.74, 1996, pp.134~141.
- Bakos, J.Y. and M.E. Treacy, “Information Technology and Corporate Strategy : A Research

- Perspective”, *MIS Quarterly*, June, 1986. pp.107~119
- Bharadwaj, A.S., S.G. Bharadwaj and B.R. Konsynski, “The Moderator Role of IT in Firm Performance : A Conceptual Model and Research Propositions”, *Proceedings of the Sixteenth International Conference on Information Systems*, Amsterdam, Netherlands, 1995, pp.183~188.
- Cappel, J. and M.A. Myerscough. “Using the World Wide Web to Gain a Competitive Advantage”, *The Executive’s Journal*, 13(1), 1997, pp.6~13.
- Chan, Y.E., and S.S. Huff, “Investigation Information System Strategic Alignment”, *ICIS*, December, 1993, pp.345~362.
- Child, J., *Organizational Structure ; Environment and Performance—the Role of Strategic Choice*, *Sociology*,(6), 1972. 1.
- Dess, G.G. and P.S. Davis, “Porter’s(1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Membership and Organizational Performance”, *Academy of Management Journal*, 27, 1984, pp. 467~488.
- Elango, B., *Do You have an Internet*, Goldman Sachs Press(Research Paper), 2000.
- Emery, F.E. and E.L. Trist, “The Causal Texture of Organizational Environments”, *Human Relations*, Vol. 18, 1965, pp. 21~32.
- Grover, V. and M.D. Goslar, “The Initiation, Adoption, and Implementation of Telecommunications technologies in U.S. Organizations”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 10, No. 1, 1993, pp. 141~163.
- Hofer, C.W. and D. Schendel, *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, West Publishing Company, St.Paul, MN, 1978,
- Hoffman, D.L., T.P. Novak and Chatterjee, “Commercial Scenarios fir the Web: Opportunities and Challenges”, *Journal of Computer Mediated Communication*, Vol.1, No.3, December 1995, p.80.
- Johnston, H.R. and M.R. Vitale, “Creating Advantage with Inter-Organizational Information Systems”, *MIS Quarterly*, Vol. 12, No. 2, 1998.
- Masotto, T., “Understand the Effectiveness Your WWW Site : Measurement Methods and Technology”, *HotWired*, 1995
- Miles, R.E., C.C. Snow., D. Meyer., and H.J. Coleman, Jr., *Organizational Strategy, Structure and Process*, Institute of Industrial Relations, University of California, Berkeley, CA. 1978.
- Parsons, G.L., “Information Technology : A New Competitive Weapon”, *Sloan Management Review*, Vol. 25, No. 1, 1983, pp.3~14

- Pfeffer, J. and G.R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York, 1978.
- Robinson, R.B. Jr., and J.A. Pearce II, "Planned Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business-Unit Performance", *Strategic Management Journal*, 9, 1988, pp.43~60.
- Rockart, J.F. and M.S. Scott Morton, "Implications of Changes in information technology for corporate strategy", *Interfaces*, Vol. 4, No. 1, 1984, pp. 84~95
- Simeon, R., "Evaluating Domestic and International Web-site Strategies", *Internet Research: Electronic Networking Application and Policy*, Vol.9, No.4, 1999., pp.297~308.
- Snow, C.C., and D.C. Hambrick, "Measuring Organizational Strategies Some Theoretical and Methodological Problems", *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, 1980., pp.527~537.
- Subramani, M. and E. Walden, "The DOT COM EFFECT: The Impact of E-commerce Announcements on the Market Value of Firms", *Proceedings of the 10th International Conference of Information Systems*, 1999.
- Teo, T.S.H. and B.L. Too, "Information Systems Orientation and Business Use of the Internet : An Empirical Study", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol.4, No.4, 2000, pp.105~130.
- Woo, C.Y. and A.C. Cooper, "Strategies of Effective Low Share Business", *Strategic Management Journal*, 2, 1981, pp.301~318.
- Zoot, C., R. Amit and J. Donlevy, "Strategies for Value Creation in E-Commerce: Best Practice in Europe", *European Management Journal*, Vol. 18, No 5., 2000, pp.463~475.