EC 효익과 경쟁전략과의 관계

서창교, 김병연, 이형석

경북대학교 경영학과

Ⅰ. 서 론

개인적인 사생활에서 기업간의 상업적인 거래에 이르기까지 컴퓨터 통신은 심도 깊은 영향을 미치고 있으며, 우리 생활의 방식을 변경시키고 있다. 특히 네트워크의 성장은 잠재 고객에게 제품과 서비스에 대한 시장정보를 제공해 주며, 기업에게는 새로운 사업의 장을 열어주고 있다.

현재 우리는 산업사회에서 정보화 사회로 진입하는 과도기에 있고, 눈에 보이지 않는 큰 변혁을 겪고 있다. 기업에서는 이러한 환경변화 속에서 생존하고, 나름대로의 경쟁우위를 획득·지속하기 위해서 많은 노력이 진행중이며, 전자상거래의 수행은 이러한 맥락에서 이해될 수 있다[주재훈, 1999]. 그러나 대부분의 국내 연구가 전자상거래의 도입·확산에 관한 이론 연구[박홍국, 1999; 이형석, 1999]나 혹은 소비자를 대상으로 한 만족도 관점에서만 연구가 진행될 뿐, 전자상거래가 기업의 경쟁전략에 미치는 영향에 관한 실증연구는 부족한 실정이다. 전자상거래와 전략과의 연계에 관한 몇몇 연구가 있었지만[Bloch et al, 1996; Lederer et al, 1997; Kim, 2000], 이들 연구는 탐색적 연구에만 머물렀으며, 몇 가지 연구방법에도 문제점이 발견되었다. 따라서 본 연구는 첫째, 기업들은 전자상거래 사업을 통하여 어떠한 경쟁전략을 추구하려 하는가? 둘째, 기업들은 전자상거래 사업을 통하여 어떠한 효익을 기대하고 있는가? 셋째, 기업들이 기대하는 효익과 경쟁전략 간의 관계는 무엇인가를 분석하고자 한다.

국내 전자상거래의 현실을 비추어 볼 때, 기업 대 기업간(B2B) 전자상거래는 충분히 성숙되지 않았으므로, 전자상거래 유형 측면에서 본 연구의 대상은 기업 대 소비자(B2C)와 기업 내(Intra-Business)의 전자상거래 유형만을 포함한다.

Ⅱ. 이론적 배경

2.1. 전자상거래에 관한 이론적 배경

정보시스템(Information System : IS)은 인간조직에 있어서 정보와 데이터를 처리하는 일련의 활동을 뜻한다[이상진 & 이충배, 1999]. 이러한 활동에서 정보처리는 조직내에서 정보의 수집, 저장 및 활용 등 하나의 의식적인 행동이다. 이와 같이 정보의 수집, 저장, 처리 및 활용을 포함한 것이 정보처리 활동이며, 이를 지원하는 필수적인 요소가 바로 정보기술이라 할 수 있다. 전자상거래는 이러한 정보시스템에 근원을 두고 있다.

Zwass [1996]는 전자상거래를 "개인 또는 기업의 상거래를 지원하기 위한 구매-판매 관계와 기업들뿐만 아니라 기업 프로세스 사이의 거래처리를 포함하는 텔레커뮤니케이션 네트워크의 수단에 의해서 사업 정보를 공유하고, 사업 관계를 유지하고, 사업 거래를 수행하는 것"이라고 정의했다. 기업의 조직전략과 목표를 획득하기 위해 정보시스템이 이러한 전략이나 기업의 목표를 지원하고, 전략적 사용에 대한 역할은 여러 연구에서 각광을 받고 있다[Porter & Millar, 1985; Davenport & Short, 1990]. 어떤 정보시스템은 경쟁력을 향상시키는 전략정보시스템으로 언급되어져 왔다 [Kalakota & Whiston, 1997].

따라서 전자상거래의 효익을 단순히 기능적 차원에서의 효율성 향상이나 비용절감과 같은 기업성과를 획기적으로 증진시킬 수 있는 전략적 차원에서 고려하기 시작했다.

2.2 기업의 경쟁전략에 관한 이론적 배경

사업전략이란 특정 산업내에서 지속적으로 경쟁적 비교우위를 확보하기 위하여 환경분석을 행한 다음, 조직내부 자원을 적절하게 배분시키며, 제품/시장영역의 선택과 관련하여 실현된 조직의 의사결정형태이다.

그동안 전략분야의 연구에서 가장 많이 사용된 전략유형은 Porter[1980]의 전략유형이다. Porter는 어떤 산업에서나 성공적일 수 있는 본원적 전략으로 비용우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략의 세 가지 유형을 제시하였는데, 이것은 제품시장의 목표범위 및 경쟁자에 대한 비교우위 형태의 차이에 따라 분류한 것이다. 이러한 분류는 많은 연구결과에 기초하고 있으며, 분류자체가 포괄적이면서도 명확하다는 점에서 매우 유용한 전략유형으로 평가받고 있다 [Hambrick, 1983].

2.3 전자상거래 효익에 관한 이론적 배경

Hoffman et al [1995]은 소비자와 기업의 양측면에서 전자상거래 도입으로 인한 효익을 살펴보았다. 먼저 소비자 측면의 전자상거래 도입으로 인한 효익으로는 정보의 신속하고 정확한 검색 및 대조, 상대적으로 저렴한 탐색 비용, 원스톱 구매(one-stop shopping), 지리적 한계를 넘어서는 정보 가용성 등을 들고 있다. 기업 측면에서 전자상거래 도입의 효익은 물류, 마케팅 의사 소통 및 운영상 이점으로 세분화하여 설명하고 있다.

Masotto [1995]는 기업을 중심으로 전자상거래 도입으로 인한 효익을 서술하고 있다. 기업이 전자상거래를 통해 추구할 수 있는 효익은 마케팅, 소비자 지원, 공중관계, 기업구매, 내부 의사소통 등 다섯 가지로 분류할 수 있다.

Bloch et al [1996]는 기존의 연구를 바탕으로 전자상거래의 가치를 크게 세 가지(개선, 변형, 재정의)로 구분하여 정리하고 있다. 3가지 범주, 즉 조직 개선, 변형 그리고 재정의는 조직의 글로벌 사업 모형에서 많은 변화와 사업결과에 대한 영향을 측정하였다. 조직개선은 더 많은 생산성과 생산활동, 추가적인 위험수준 그리고 다른 타임라인을 요구하며, 사업 구성요소의 개선은 실제로 핵심사업의 재정의를 이끌 수 있다.

Margaret & Thompson [1998]은 인터넷을 이용한 전자상거래는 전 세계적으로 수 백 만 개의 컴퓨터로 연결된 글로벌 네트웍이기 때문에 기업의 이익을 발생시킨다고 하였다. 전자상거래의 효익은 첫째, 전 세계적으로 널리 퍼져 있는 정보에 접근이 용이하다. 둘째, 전자적 출현 창조이다. 셋째, 글로벌 시장에 미치는 범위(market reach)를 확대할 수 있다. 넷째, 새로운 사업 기회를 포착할 수 있다. 다섯째, 고객

서비스를 개선할 수 있다. 여섯째, 고객에게 직접적으로 제품과 서비스를 판매할 수 있다. 마지막으로 운영비용이 적게 든다. 즉 사무실, 유통경로, 제품과 서비스에 대한 광고비 등이 저렴하다.

Teo & Too [2000]는 기존의 연구를 바탕으로 전자상거래의 효익을 크게 3가지 차원-B2C 차원, 기업 내 차원, B2B 차원-으로 구분하여 정리하였다. Teo & Too [2000]는 B2C 차원에 포함되는 전자상거래 효익은 고객 반응성과 시장 반응성으로 보았으며, 기업내 차원에는 생산성, 내부조직의 효율성, 전반적인 성과, 유연성으로 보았다.

2.4 본 연구에 관한 이론적 배경

Bloch et al [1996]과 Lederer et al [1997]은 기업의 전자상거래 효익과 Porter [1980]의 3가지 본원적 전략과의 관계를 살펴보았다. Lederer et al [1997]은 정보시스템의 기대 효익을 전자상거래의 효익과 동일시하여, 전자상거래의 효익과 경쟁전략과의 연계를 알아보고자 했다. 그러나 Lederer et al [1997]의 연구에서는 몇 가지 문제점을 내포하고 있다.

첫째, 전자상거래가 정보시스템에 기반을 두고 있지만 Lederer et al [1997]는 실제 전자상거래 효익은 아니였다. 따라서, 본 연구는 정보시스템의 효익이 아닌, 실제 연구되어졌던 전자상거래의 효익을 바탕으로 본 연구를 수행하고자 했다.

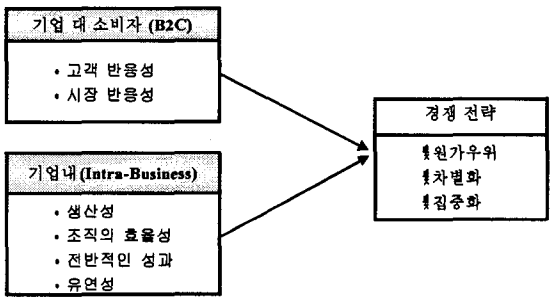
둘째, Bloch et al [1996]과 Lederer et al [1997]의 연구는 실증연구가 아니라 탐색적 연구였다. 따라서, 본 연구에서는 Teo & Too [2000]가 연구한 전자상거래 효익을 채택하여, 전자상거래와 기업의 경쟁전략과의 관계를 실증적으로 분석하고자 했다.

Teo & Too [2000]의 전자상거래 효익을 채택한 원인은 다음과 같다. Teo & Too [2000]가 연구한 전자상거래 효익은 실제로 정보시스템의 효익이 아니라 전자상거래의 효익이였고, 기존의 모든 전자상거래 효익을 포함하고 있으며, B2C와 기업내 관점을 명확히 구분하여 그 각각의 효익과 경쟁전략과의 관계를 분석하는 것도 큰 의미가 있다고 판단되기 때문에 Teo & Too [2000]의 전자상거래 효익을 채택했다.

Ⅲ. 실증 연구의 설계

3.1 연구 모형의 개발

본 장에서는 지금까지의 이론적 배경에 근거하여 기업 대 고객(B2C) 요인, 기업내 요인의 변수들로 본 연구의 연구모형을 설계하였다. 이러한 변수들이 기업의 본원적 전략인 비용우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략에 어떠한 영향을 미치는지 알아보기 위해 가설화를 하였다. 연구 모형은 <그림 1>에 제시되고 있다.



<그림 1> 연구모형

3.2 연구 가설

3.2.1 기업 대 소비자(B2C) 차원

3.2.1.1 고객 반응성

전자상거래는 기업들로 하여금 세계 도처에 위치한 고객과 상호작용할 수 있도록 새로운

기회를 제공한다. 기업은 팀으로써 고객에게 정보를 제공하고, 문제를 해결함으로써, 고객서비스를 향상시킨다. 이는 차별화와 집중화 전략과 유의한 관계가 있다[Lederer et al, 1997; Kim, 2000]. 이러한 점에서 전자상거래는 기업들이 더 나은 고객서비스를 제공하도록 하는 시간과 비용 효율적인 도구이다. 이는 비용우위 전략과 유의한 관계가 있다[Bloch et al, 1996]

H1 : 고객 반응성은 기업의 본원적 전략에 유의한 영향을 미친다.

H1a : 고객 반응성은 비용우위 전략에 유의한 영향을 미친다.

H1b : 고객 반응성은 차별화 전략에 유의한 영향을 미친다.

H1c : 고객 반응성은 집중화 전략에 유의한 영향을 미친다.

3.2.1.2 시장 반응성

전자상거래는 웹사이트를 보유한 기업들이 글로벌 시장으로 제품/서비스를 마케팅하고 광고함으로써, 보다 광범위한 시장접근을 가능하게 하는 강력하고 새로운 플랫폼을 제공하므로 전 세계 고객들에게 정보를 유포시키는 노동 효율적이고 비용 효율적인 방법이다. 이는 차별화[Bloch et al, 1996], 비용우위 전략과 유의한 관계가 있다[Bloch et al, 1996; Lederer et al, 1997; Kim, 2000]. 또한 시장변화에 효율적으로 적응하여, 더 정확하게 경쟁자의 능력을 측정할 수 있을 뿐만 아니라 시장변화에 반응할 수 있는 능력을 향상시키는 기본이 된다[Porter & Millar, 1985].

H2 : 시장 반응성은 기업의 본원적 전략에 유의한 영향을 미친다.

H2a : 시장 반응성은 비용우위 전략에 유의한 영향을 미친다.

H2b : 시장 반응성은 차별화 전략에 유의한 영향을 미친다.

3.2.2 기업내(Intra-Business) 차원

3.2.2.1 생산성

전형적으로 전자상거래 사용으로부터 발생하는 더 효과적인 자원활용은 조직으로 하여금 생산성을 향상시킬 수 있도록 도와준다. 기업은 더 저렴한 노동비가 소유되는 나라에서 전자상거래 수행하여 기업 경쟁력에 장기적인 영향을 미칠 수 있도록 하는 생산성을 달성할 수 있도록 한다[Palvia, 1997]. 이는 비용우위 전략과 유의한 관계가 있다[Bloch et al, 1996].

H3 : 생산성은 기업의 본원적 전략에 유의한 영향을 미친다.

H3a : 생산성은 비용우위 전략에 유의한 영향을 미친다.

3.2.2.2 조직의 효율성

인트라넷은 조직으로 하여금 조직의 정보공유와 유통을 편리하게 하고, 낮은 유통비용을 가능하게 한다[Kalakota & Whinston, 1997]. 기업들이 서류, fax 그리고 disk에 의한 정보전달이 유용하지 못했고, 비용이 많이 소모된다는 것을 인식했기 때문에, 많은 기업들은 각 부서내, 부서간 그리고 기업전체의 의사소통 요구와 연계를 위해 인트라넷으로 대체하고 있다.

H4 : 조직의 효율성은 기업의 본원적 전략에 유의한 영향을 미친다.

H4a : 조직의 효율성은 비용우위 전략에 유의한 영향을 미친다.

3.2.2.3 전반적인 성과

King [1998]은 현대 정보기술 어플리케이션이 조직이익과 생산성에 중요한 영향을 미치는 예로서 전자상거래를 들었다. 기업은 사이버스페이스 기술을 사용하여 서비스와 전체적인 효율성을 향상시키고, 비용절감을 위한 가상 공동체를 목표로 한다. 전자상거래의 수행이 전체적인 조직성과를 개선시키기 위해 이익마진과 시장 공유를 증가시킨다.

H5 : 전반적인 성과는 기업의 본원적 전략에 유의한 영향을 미친다.

H5a : 전반적인 성과는 비용우위 전략에 유의한 영향을 미친다.

H5b : 전반적인 성과는 집중화 전략에 유의한 영향을 미친다.

3.2.2.4 유연성

전자상거래는 보다 효과적으로 고객의 요구변화에 직접적으로 반응하기 위해서 조직활동에서의 유연성을 획득하기 위해서 조직의 네트워크 형태를 촉진시킨다. 이것은 기업들로 하여금 제품이 시장에 소개되어지는 마지막 순간까지 고객의 요구를 급속하게 반영하고, 기술을 통해서 그들의 요구에 맞도록 설계를 변경할 수 있다는 것이다. 유연한 제품 개발을 위한 기초는 반응성이 중요하다고 판단되는 산업에서 특별히 강조되어진다[Iansiti & MacCormack, 1997].

H6 : 유연성은 기업의 본원적 전략에 유의한 영향을 미친다.

H6a : 유연성은 비용우위 전략에 유의한 영향을 미친다.

H6a : 유연성은 차별화 전략에 유의한 영향을 미친다.

3.3 표본설계와 자료수집

설문 의뢰를 요청한 대상은 모두 2000개의 인터넷 쇼핑몰을 운영하고 있는 기업들이었으나, 주소 불명 또는 사업 실패 등이 이유로 존재하지 않는 서버 등이 420개가 되어, 실질적으로 1580개의 업체가 본 설문을 보았을 것으로 추정되며, 응답을 해 온 기업수는 184(응답율: 11.6%)개 업체이다. 이중에서 종업원이 10명 이하인 기업체는 기업의 전자상거래 수행이 경쟁우위를 위한 전략차원에서의 수행이라기 보다는, 단순히 쇼핑몰에서의 단기 수익성을 위한 기업일 가능성이 높아, 종업원이 10명 이하인 기업들을 본 연구에서는 제외시켰다. 따라서 본 연구에서 이용 가능한 설문은 160개이다(응답률: 10.1%).

Ⅳ. 가설 검증 및 분석 결과

4.1 표본 및 자료의 기술적 특성

본 연구에서 참여한 응답자는 대표이사에서 사원까지 다양하였으며, 이들 중 팀장이 28%로 가장 빈도가 높은 것으로 나타났으며, 대표이사가 22%, 대리 22% 순으로 나타났다. 이러한 특성으로 보아 본 연구에서 조사한 대상 업체들의 경우는 대표이사나 팀장이 직접적으로 쇼핑몰 운영에 관여하거나 높은 관심을 가지고 있는 것으로 판단해 볼 수 있다. 일반적으로 기업이 추구하는 전략을 파악하고 있는 층을 대리급 이상으로 판단해 볼 때, 이들 비율이 전체의 72%를 차지하고 있어, 본 연구의 설문에 응답한 응답자들이 표본집단으로 신뢰성이 있는 것으로 판단된다.

4.2 기업의 사업전략에서 전자상거래의 중요성

전자상거래를 수행하는 기업들은 기업의 사업전략에서 전자상거래의 중요성이 점차 증대할 것으로 인식하였다. 리커트 5점 척도에서 업체들은 전자상거래의 현재 중요성을 4.27, 미래의 중요성을 4.86으로 평가하였고, 이를 paired t-test로 평균차를 검증한 결과 응답자들이 전자상거래의 미래를 낙관적으로 보고 있음을 알 수 있었다.

4.3 전자상거래 사업을 통하여 추구하는 경쟁전략

기업들이 전자상거래 사업을 통하여 성취하고자 하는 경쟁전략의 정도를 측정한 결과, 응답자들은 비용우위 4.40, 차별화 4.47, 집중화 4.03으로 응답하였다. paired t-test로 평균차를 검증한 결과, 전자상거래 업체들이 추구하는 비용우위와 차별화의 정도가 집중화 전략보다 높았다. 이는 국내 전자상거래 업체들은 주로 경쟁자와 구별되는 제품/서비스를 제공하고, 비용절감을 고려하여 전자상거래 사업에 진출하고 있으며, 틈새시장 공략 의도는 차별화나 비용우위 보다는 낮은 것으로 볼 수 있다.

4.4 척도의 신뢰성과 타당성 검증

4.4.1 타당성 검증

타당성은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 나타내는 개념이다.

변수의 타당성 검증을 위해 선택된 변수가 각각 분리되어 고유한 특성을 측정하고 있는지를 알아보고자, 각각의 변수를 구성하고 있는 항목에 대하여 요인분석을 실시하였다.

본 연구에서는 <표 1>와 같이 6가지 요인으로 요인분석이 되었다.

<표 1> 요인분석의 결과

	성 분					
	고객 반응성	조직의 효율성	전반적인 성과	유연성	생산성	시장 반응성
G3	.784	-2.033E-02	7.494E-02	4.836E-02	.177	-3.325E-03
G5	.730	.150	.260	.282	-.126	.162
G4	.709	.235	9.944E-02	6.689E-02	.202	4.686E-02
G2	.675	.267	-.162	.191	8.364E-02	2.078E-02
G1	.537	.255	-.145	-2.371E-03	.191	-1.654E-02
H3	.146	.713	6.723E-02	.307	6.220E-02	2.827E-02
H4	.132	.666	.118	.283	.156	2.915E-02
H2	.286	.613	.281	-2.662E-02	9.762E-02	4.241E-02
H1	.359	.611	7.442E-02	.258	-.156	.127
C5	-7.579E-02	8.820E-02	.816	8.080E-02	3.313E-02	2.108E-02
C4	9.402E-02	-8.923E-04	.801	4.630E-02	3.772E-02	-3.443E-02
C3	.259	.270	.512	.343	-6.256E-02	-1.762E-02
C2	-9.876E-02	.172	.483	-.154	.264	5.773E-02
E3	.104	6.378E-02	6.190E-02	.767	.118	.138
E4	.115	.309	2.058E-02	.723	6.392E-02	-8.080E-03
E5	.152	.328	2.645E-03	.600	.266	3.214E-02
D3	.189	-.121	7.902E-02	.178	.715	5.670E-02
D2	.122	.153	2.634E-03	.264	.708	-9.143E-02
D1	.219	.230	.384	-7.542E-02	.586	9.216E-02
B1	-1.210E-02	-.111	6.466E-02	.167	5.179E-02	.777
B2	6.423E-02	.103	5.844E-02	3.904E-02	-.178	.746
B5	8.838E-02	.214	-.163	-.101	.313	.579

4.4.2 신뢰성 검증

본 연구의 변수 측정 항목들은 이미 기존 연구에서 신뢰성과 타당성이 검증된 것이지만, 표본이 바뀌었으므로 새로이 타당성과 신뢰성 검증을 하였다. <표 2>에서 보는 바와 같이 각 변수들의 신뢰성이 0.6141에서 0.7891로 나타나 내적 일관성이 확보된 것으로 나타났다.

4.5 가설 검증

전자상거래의 효익 요인과 경쟁전략간의 관련성 존재여부를 분석하기 위하여 먼저, 상관관계분석을 기초로 관련성 있는 요인을 독립변수로 한 다중회귀분석을 수행하였다.

<표 2> 변수의 내적 일관성 측정 결과

변 수	초기 문항수	최종 문항수	Cronbach's α
고객 반응성	5	5	0.7891
시장 반응성	5	3	0.6141
생산성	5	4	0.6739
조직의 효율성	5	3	0.6328
전반적인 성과	4	4	0.7566
유연성	5	3	0.7036

4.5.1 시장 반응성 요인

가설 H1a, H1b, H1c의 연구결과, 고객반응성은 기업의 경쟁전략인 비용우위, 차별화, 집중화 전략에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과가 나타난 이유는 기업이 고객과 상호작용dmfh 고객지원을 제공하므로 기업들은 시간과 비용 효율적인 도구로 전자상거래를 여기고 있음을 알 수 있다. 또한 고객에게 가장 적합한 제품/서비스를 제공할 뿐만 아니라, 특정 고객에게도 맞춤 제품/서비스를 제공할 수 있기 때문에, 경쟁사보다 제품과 서비스를 차별화하고 집중화 할 수 있다고 기업들은 판단하고 있다.

4.5.2 시장 반응성 요인

가설 H2a, H2b의 다중회귀분석 결과, 시장반응성은 비용우위와 차별화 전략에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과가 나타난 이유는 전자상거래를 수행하는 기업들이 더 폭넓은 시장으로 그들의 제품/서비스를 마케팅하고 광고함으로써, 더 많은 고객들에게 광범위한 시장접근을 통해 기업의 브랜드 이미지를 향상시킬 수 없었기 때문이다. 즉 TV나 신문 등과 같은 기존매체를 통한 상거래 보다 아직 국내 시장은 정보화에 대한 활성화가 미약하다고 볼 수 있다.

4.5.3 생산성 요인

가설 H3a의 다중회귀분석 결과, 생산성은 비용우위 전략에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 현실적으로 전자상거래가 규모가 큰 기업보다 작은 기업이 메타몰(metamall : mall of mall)의 형태로 많이 진출해 있고, 아직 많은 기업들이 전자상거래를 수행한 기간이 5년 이하의 기업이 대부분이기 때문에, 제품이나 서비스에 대한 투자나 소프트웨어 또는 하드웨어와 같은 투자에 대한 수익률이 높지 않기 때문인 것 같다.

4.5.4 조직의 효율성 요인

가설 H4a의 연구 결과, 조직의 효율성은 비용우위 전략에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과가 나온 이유는 국내에서 전자상거래를 수행하고 있는 기업은 소규모로 전자상거래를 수행하고 있는 기업이 많아 기존에 인트라넷이 구축되어 있는 상태가 아니고 전자상거래를 위해서 인트라넷을 구축한 기업이 많기 때문에, 인트라넷 구축에 대한 조직의 효율성은 높아졌지만, 아직 인트라넷 구축에 대한 비용을 회수하지 못했기 때문일 것이다.

4.5.5 전반적인 성과 요인

가설 H5a, H5b의 다중회귀분석 결과, 전반적인 성과는 비용우위와 차별화 전략에 유의한 결과를 나타내지 못하였다. 하지만 전반적인 성과와 집중화와는 유의한 결과가 나타났다. 기업이 경쟁력을 유지하기 위해 전자상거래 어플리케이션 사용에서 전반적으로 비용을 절감하지 못하고 있으며, 경쟁사와도 차별화를 시키지 못하고 있다. 하지만 특정 제품이나 시장을 목표로 한 전략에서는 시장점유율의 향상의 효과를 얻고 있는 것이다.

4.5.6 유연성 요인

가설 H6a의 다중회귀분석 결과, 유연성은 비용우위 전략에 유의한 결과가 나타났지만, 가설 H6b의 다중회귀분석 결과 유연성은 차별화 전략에는 유의하지 않는 결과가 나타났다. 이는 오늘날 고객들의 역동적인 요구에 반응하기 위해서 전자상거래 기반의 유연한 프로세스는 지속적으로 고객의 요구에 반응하여, 설계부터 고객요구를 반영함으로 차후의 제품변경을 할 필요가 없기 때문에 기존의 방법보다는 비용을 절감할 수 있기 때문이다.

결과적으로 전자상거래 효익 요인들과 전자상거래 기업이 추구하는 세 가지 전략간의 관계를 분석한 결과는 <표 3>과 <표 4>에 나타냈다. <표 3>과 <표 4>는 세 가지 전략을 각각 종속변수로 설정하여 산출한 회귀계수를 보인 것이다.

회귀분석의 결과 6개의 효익 요인과 세 가지 전략간에서 5개의 관계가 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 먼저'고객 반응성' 요인은 비용우위, 차별화, 집중화 등 세 가지 전략 모두와 유의한 관계를 갖는 것으로 밝혀졌다. 또한 '전반적인 성과' 요인은 집중화 전략, 그리고 '유연성'은 비용우위 전략과 유의한 관계가 있었다.

<표 3>과 <표 4>에서 요인들의 평균치를 보면, 리커트 5점 척도에서 '고객 반응성'이 4.06으로 가장 높고, '생산성'이 3.33으로 가장 낮다. 이는 전자상거래 업체들이 '고객과의 상호 작용'에 관한 효익이 가장 기대되고 있으며, 현재로서는 비용의 절감과 관련된 효익은 그리 큰 기대를 얻지 못하고 있다. 이러한 연유로 '고객 반응성' 요인은 기업들이 추구하는 세 가지 경쟁전략에 모두 유의미한 연관관계를 보이고 있는 것이다. 또한 '전반적인 성과'는 집중화와 '유연성'은 비용우위 전략과 직결되고 있다.

<표 3> 전자상거래 효익(B2C) 요인과 경쟁전략간의 회귀분석 결과

요인명 (평균치)		표준화 회귀계수		
		차별화 전략	비용우위 전략	집중화 전략
기업 대 소비자 (B2C)	고객 반응성(4.06)	0.256*	0.393*	0.458*
	시장 반응성(3.95)	-5.93E-02	-3.52E-02	2.984E-02

* $p<0.05$

<표 4> 전자상거래 효익(기업내) 요인과 경쟁전략간의 회귀분석 결과

요인명 (평균치)		표준화 회귀계수		
		차별화 전략	비용우위 전략	집중화 전략
기업 내 (Intra-Business)	생산성(3.33)	3.713	-3.09E-02	0.156
	조직의 효율성(3.88)	4.164E-02	0.134	0.178
	전반적인 성과(3.83)	3.600E-02	0.184	0.280*
	유연성(3.78)	0.112	0.277*	-0.189

* $p<0.05$

V. 결 론

본 연구는 21세기 무한경쟁시대의 필수전략이라 할 수 있는 전자상거래와 기업의 경쟁전략간의 관계를 개괄적으로 파악할 수 있을 것으로 기대한다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 기업의 사업전략에서 전자상거래의 중요성이 점차 증대할 것으로 인식하였다. 둘째, 기업들은 전자상거래 사업을 통하여 비용우위 전략과 차별화 전략을 추구하려고 하였다. 셋째, 전자상거래 사업을 통하여 "고객 반응성" 즉, 고객과의 상호작용을 가장 중요시하는 것으로 나타났다. 마지막으로, 전자상거래 기업들이 기대하는 효익과 경쟁전략간의 회귀분석 결과

B2C 차원에서 고객 반응성 요인은 비용우위, 차별화, 집중화 전략과 유의한 관계가 있었다. 그리고 기업내 차원에서는 전반적인 성과 요인과 집중화 전략, 유연성 요인은 비용우위전략과 유의한 관계가 있는 것으로 밝혀졌다.

본 연구는 기업들이 전자상거래 사업을 통하여 어떠한 경쟁전략을 추구하려 하고 있고, 어떠한 효익을 기대하고 있으며, 기업들이 기대하는 효익과 경쟁전략간의 상관관계가 있는지 실증분석을 해보았다는데 의의가 있으며, 기업에게 전자상거래 수행을 위한 사업전략 수립의 토대를 제공하여 보다 효과적인 전자상거래의 수행에 기여할 것으로 본다.

본 연구의 한계 및 향후 연구 방향으로는, 전자상거래 유형 측면에서 볼 때, B2B 전자상거래가 국내에서 충분히 성숙되지 않았으므로, 본 연구에서 제외시켰지만, 현재 미국에서는 B2B가 왕성하게 이루어지고 있을 뿐만 아니라 국내에서도 B2B에 대한 관심이 점차 증가하고 있고, 또한 많은 B2B의 구축이 이루어지고 있는 실정이다. 따라서 몇 년내에는 기업들이 B2B에 대한 효익을 파악할 수 있을 것이라 판단되므로, B2B 효익과 경쟁전략간의 관계를 분석하는 것도 흥미로운 연구가 될 것이다.

참 고 문 헌

[1] Kim, J. W., *An Exploratory Study on the Relationship between Strategies and Expected Gains from Introducing EC Systems*, 2000 MIS/OA International Conference, 2000.

[2] 박홍국, "인터넷 상거래시장 진출결정에 영향을 주는 요인에 관한 연구", 한국정보시스템학회, 정보시스템연구, 제8권, 제2호, 1999, pp. 129-143.

[3] 이상진, 이충배, 정보시스템을 기초로 한 전자상거래 이해와 활용, 두남출판사, 1999.

[4] 이형석, 전자상거래 도입단계의 실증분석-기술혁신의 관점에서, 경북대학교, 1999.

[5] 주재훈, "한국의 전자상거래 환경을 고려한 전자지불 시스템 성공요인 분석", 한국경영정보학회, 경영정보학연구, 제9권, 제1호, 1999, pp. 77-98.

[6] Bloch, M., Pigneur, Y. and Segev, A., *On the Road of Electronic Commerce - A Business Value Framework, Gaining Competitive Advantage and Some Research Issues*, The Fisher Center for Information Technology & Management, University of California, Berkeley, 1996.

[7] Davenport, T. H. and Short, J. E., "The new industrial engineering : Information technology and business process redesign", *Sloan Management Review*, Vol. 31, No. 4, 1990, pp. 11-27.

[8] Hambrick, D. C., "High profit strategies in mature capital goods industries : a contingency approach", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, 1983, pp. 687-707.

[9] Hoffman, D. L., Novak, T. P. and Chatterjee, P., "Commercial scenario for the web : opportunities and challenges", *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 1, No. 3, 1995, [http://www.usc.edu/dept/annenberg/vol1/issue3/hoffman.html].

[10] Iansiti, M. and MacCormack, A., "Developing product on internet time", *Harvard Business*

Review, Vol. 75, No. 5, 1997, pp. 108-117.

[11] Kalakota, R. and Whinston, A. B., *Electronic Commerce : A Manager's Guide*, Addision-Wesley, 1997.

[12] King, W. R., "IT-enhanced productivity and profitability", *Information and Management*, Vol. 15, No. 1, 1998, pp. 64-66.

[13] Lederer, A. L., Mirchandani, D. A. and Sims, K., "The link between information strategy and electronic commerce", *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Vol. 7, No. 1, 1997, pp. 17-34.

[14] Margaret, T. and Thompson, S. H., "Factors Influencing the Adoption of the Internet", International Journal of Electronic Commerce, Vol. 2, No. 3, 1998, pp. 5-18.

[15] Masotto, T., *Understanding the Effectiveness Your WWW Site : Measurement Methods and Technology*, CommerceNet, 1995.

[16] Palvia, P. C., "Developing a model of the global and strategic impact of information technology", *Information and Management*, Vol. 32, No. 5, 1997, pp. 229-244.

[17] Porter, M. E. and Millar, V. E., "How information gives you competitive advantage", *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 4, 1985, pp. 149-161.

[18] Porter, M. E., *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, 1980.

[19] Teo, T. S. H. and Too, B. L., "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.

[20] Zwass, V., "Electronic commerce : structures and issues", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 1, No. 1, 1996, pp. 3-23.