

온라인과 오프라인의 적절한 통합을 위한 의사결정 로드맵에 관한 실증연구

김인재

동국대학교 경영대학 ijkim@dgu.ac.kr

황경태

동국대학교 경영대학 kthwang@dgu.ac.kr

지홍구

동국대학교 경영대학 gigu@dgu.ac.kr

Abstract

The wide use of Information Technology(IT), especially the rapid diffusion of the internet, brings us a new paradigm, called "Electronic Commerce", or "Digital Economy." The paradigm is regarded as a business strategy essential to organization's competitive advantage. Because very few studies have been performed in the area of e-strategy, especially in the combined strategy of clicks and mortars, a research on this area is needed. The main questions of this study are empirically to validate the usefulness and the applicability of a decision roadmap and to analyze the situation of Korean firms based on the decision roadmap.

Major results of this study are as follows; First, there is an evidence that the roadmap can be applied to firms regardless of its industry and size. Second, usefulness of the roadmap is proved since companies that followed the prescription of the decision roadmap showed high degree of satisfaction with online sales amount. Third, Korean firms in general do not achieve the ideal degree of integration (or separation), especially in terms of management and operation.

In conclusion, this study provides e-business strategy planners some guidelines about how to achieve right mix of on-line and off-line business.

Keyword: e-Business, Clicks and Mortars, e-Strategy, Decision Roadmap

1. 서론

해가 갈수록 전자상거래의 외적팽창과 수익성 증가의 성장세는 국내·외 기업들의 온라인 연계를 가속화시키는 동시에 기존 경영패턴의 수정과 새로운 비즈니스 모델의 창출을 요구하고 있다.

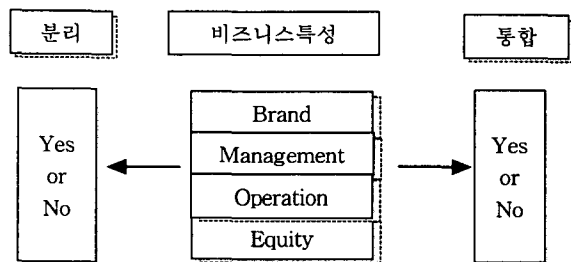
그러나 온라인과 오프라인의 통합(혹은 분리)에 관한 필요성은 인식하고 있으면서도 이 분야에 대한 연구는 탐색적이거나 부분적인 실증연구에 그치는 경우가 많아 온라인 연계를 고려중인 오프라인 기업들에게 명확한 프레임워크를 제시하지 못하였다.

본 연구에서는 한 선행연구에서 제시한 통합의

사결정 로드맵의 일반화 가능성과 유용성을 실증적으로 검증하고, 이 로드맵을 바탕으로 한국 기업들의 현재 상황을 분석한다. 본 연구의 결과는 온라인과 오프라인이 통합(혹은 분리)에 대한 의사결정에 직면해 있는 국내기업들에게 참조할 수 있는 가이드라인을 제시하고, 이 분야의 학술적인 연구에 활용할 수 있는 프레임워크를 제시할 수 있을 것이다.

2. 의사결정 로드맵

Gulati & Garino[4]는 미국의 대표적인 도·소매 업체를 대상으로 사례연구를 통해 온라인과 오프라인의 통합을 위한 의사결정 로드맵을 제시하였다. 의사결정 로드맵은 통합(혹은 분리) 의사결정 시 고려해야 할 4개의 비즈니스 특성(브랜드, 경영/관리, 업무, 지분)에 대해서, 자사의 환경을 정확히 인지하고 로드맵을 따라가면 올바른 통합의 유형을 결정하는데 도움을 줄 수 있다고 밝히고 있다.[4] 로드맵은 <그림-1>과 같이 구성되어 있다.



<그림-1> 의사결정 로드맵의 구성[1]

자세한 의사결정 로드맵에 관한 내용은 [부록]에 나타나 있다. 기업은 의사결정 로드맵에 따라 4가지 비즈니스특성을 오프라인과 분리할 것인지 아니면 통합할 것인지를 결정하게 된다. 물론 이 때 기업들은 온라인과 오프라인의 통합을 분리나 통합 중에서 하나를 선택하는 것이 아니라 어느 정도나 긴밀하게(혹은 느슨하게) 통합(또는 분리)할 것인지를 결정하게 된다. 즉 4가지 비즈니스특성에 대해

서 오프라인과의 완전통합과 완전분리가 있는 것이 아니라 그 가운데 유연성을 가진 형태가 존재한다.

3. 연구모델

본 연구에서는 위에서 제시된 Gulati & Garino[4]의 의사결정 로드맵의 일반화 가능성과 유용성을 실증적으로 검증하고, 이 로드맵을 바탕으로 한국 기업들의 현재 상황을 분석한다. 즉 본 연구의 구체적인 내용은 다음과 같은 세 가지로 정리할 수 있다.

1) **로드맵의 일반화 가능성 검증:** 산업과 기업 규모에 관계없이 로드맵이 적용 가능한지의 여부를 검증한다. Gulati & Garino[4]의 의사결정 로드맵은 주로 어느 정도 규모를 갖춘 도·소매업체를 대상으로 한 사례 연구를 통해서 제시되었다. 따라서 이러한 로드맵이 산업과 기업규모에 관계없이 일반적으로 적용될 수 있는지를 실증적으로 검증한다.

2) **로드맵의 유용성 검증:** 로드맵을 준수하는 기업들의 성과가 높은지를 검증한다. Gulati & Garino[4]는 시장에서 성공을 거두고 있는 기업들의 사례를 바탕으로 로드맵을 제시하고, 통합(혹은 분리) 의사결정에 이 모델을 활용할 것을 제안하고 있다. 따라서 이 로드맵의 유용성을 검증하기 위해서는 로드맵을 준수하는 기업들이 그렇지 못한 기업들에 비해서 과연 성과가 높은지를 검증하는 것이 필요하다.

3) **로드맵을 기반으로 한 한국기업들의 현상 분석:** 마지막으로 한국기업들의 온라인 및 오프라인 통합(혹은 분리) 의사결정이 어떻게 이루어지고 있는지를 로드맵을 기준으로 분석한다.

3.1 설문 구성과 표본추출

위에서 제시한 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 온라인 사업을 이미 시행하고 있는 기업 450업체를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지는 크게 세 가지 부분으로 구성된다. 첫 번째 부분은 설문 대상기업의 이상적인 통합(분리) 방향을 표시하도록 되어 있다. 브랜드, 경영/관리, 업무, 지분의 4가지 특성에 대해서 리커트(Likert) 5점 척도를 사용하여 측정하였다(1: 오프라인과 완전 분리, 3: 중간입장, 5: 오프라인과 완전통합). 두 번째 부분은 설문 기업의 실제적인 통합(분리) 정도를 표시하도록 하였다. 여기에서도 위와 동일한 5점 척도를 사용하였다. 세 번째 부분은 일반적인 설문 항목(규모, 업종, 기타 인구 통계적 문항)으로 구성되었다. 표본대상에 금융권이 상당히 포함되어 있는데 중소기업청의 중소기업분류기준[5] 과 공정거래위원회의 독점규제 및 공정거래에 관한 법률시행령에 의한 대규모기업 집단원칙[6]을 적용해 대기업에 포

함시켰다. 대한상공회소의 기업인터넷 주소록[2] 을 참고로 하였으며, 이 밖에 내외경제신문의 한국기업인 총람[1], 전국경제인연합회의 한국주요기업사전[3] 을 참고하였다.

배포된 총 450개의 설문지 중 총 83부가 회수되어 19%의 회수비율을 보였다. 회수된 설문지中 부적절한 응답으로 통계처리가 불가능한 5부를 제외한 78부를 본 연구의 분석을 위해 사용하였다. 응답기업을 기업규모별로 분류한 결과 대기업 34(45.2%), 중소기업 22(27.4%), 벤처기업 22(27.4%) 등 78개 기업이 응답하였으며, 업종별로 분류한 결과 제조업 18(23%), 정보통신 17(22%), 금융 15(19%), 유통/도·소매업 15(19%), 서비스업 12(16%)개 사로 나타났다.

4. 실증 분석 내용

4.1 로드맵의 일반화 가능성 검증

로드맵에서 제시하는 이상적인 통합(혹은 분리)의 정도가 기업의 규모와 산업에 따라 차이가 있는지의 여부를 검증하기 위해 사후분석(Post Hoc Multiple Comparisons)을 실시한 결과, 신뢰구간 95%하에서 기업규모 집단과 산업간에 이상적인 통합(또는 분리)의 정도가 비슷한 것으로 나타났다(<표-1~2> 참조). 이것은 의사결정 로드맵이 기업 규모와 산업에 관계없이 적용 가능하다는 것을 나타내는 결과이다.

기업규모	N	Subset for alpha=0.05	
		I	
중소기업	22	3.27	
벤처기업	22	3.48	
대기업	34	3.54	
유의확률		0.328	

<표-1> 기업규모간 이원적방향의 사후분석결과

업종	N	Subset for alpha=0.05	
		I	
서비스	12	3.23	
정보통신	17	3.28	
제조업	18	3.42	
금융업	15	3.63	
유통/도·소매	15	3.78	
유의확률		0.134	

<표-2> 산업간 이원적방향 사후분석 결과

4.2 로드맵의 유용성 검증

로드맵의 유용성을 검증하기 위한 다양한 기업의 성과측정 지표중 총매출액대비 온라인부분의 매출액에 대한 만족정도를 성과의 지표로 활용하였다.

5점 척도 중에서 평균인 3을 표시한 기업들을

측정 변수	Measure		비즈니스특성			
			Brand	Management	Operation	Equity
로드맵 유용성	온라인부문 매출액 만족도	높은 경우	●	●	●	●
		낮은 경우	●	*	**	●
한국 기업 현황	전체현황		●	**	*	●
	기업규모별	대기업	●	●	●	●
		중소기업	●	*	*	●
		벤처기업	●	**	*	●
	산업별	제조업	●	●	●	●
		정보통신	●	**	●	*
		금융	●	●	●	●
		유통/도·소매	●	●	*	*
	서비스	●	●	*	●	

참고) *: P<0.05, **: P<0.01, ●표시는 이론과 실제유형이 일치하는 경우

<표-3> 연구변수에 대한 T-검정 결과

제외하고, 만족도 4 이상을 성과가 높은 집단으로, 2 이하를 성과가 낮은 집단으로 분류하였다.

분석 결과 신뢰구간 95% 하에서 성과가 높은 집단은 4개 비즈니스 특성 모두에 대해서 이상적인 통합 정도와 실제 통합 정도에 차이가 없는 반면, 성과가 낮은 집단의 경우에는 4개요인 중 경영/관리와 업무부문이 이상적인 통합 정도에 비해서 실제적인 통합이 낮게 되어 있는 것으로 나타났다. 결론적으로 의사결정 로드맵의 준수와 기업의 성과는 상관 관계가 있는 것으로 나타났고, 이것은 이 로드맵의 유용성을 입증하는 결과로 볼 수 있다.<표-3> 참조)

4.3 한국기업의 현황 분석

4.3.1 전체표본 기업의 현황

먼저 전체 응답 기업들이 로드맵을 얼마나 잘 준수하고 있는지를 파악하기 위해서 이상적인 통합(혹은 분리) 정도와 실제의 통합(혹은 분리) 정도의 차이를 t-test로 검증하였다.

분석 결과, 브랜드와 지분부문은 신뢰구간 95% 하에서 차이가 없으나, 경영/관리와 업무 부문은 이상적인 통합 정도에 비해서 실제적인 통합이 낮게 되어 있는 것으로 나타났다(<표-3> 참조). 특히 경영/관리부문에서 이상적인 통합 정도와 실제 통합 정도에 매우 큰 차이가 있는 것으로 분석되었다. 이러한 차이의 원인을 파악하기 위해서 기업 규모와 산업별로 동일한 분석을 수행하였다.

4.3.2 기업 규모별 현황

기업을 규모별로 분류하여 로드맵의 준수 현황을 파악하였다. 분석 결과, 신뢰구간 95% 하에서 기업 규모별로 다소 차이가 발견되었다. 대기업의 경우 4개의 비즈니스 특성 모두에서 이상적인 정도와 실제간에는 차이가 없었으나, 중소기업과 벤처기업의

경우 4개의 비즈니스 특성 중 경영/관리와 업무부문에서 이론과 실제간에 차이가 존재하였다(<표-3>참조).

4.3.3 산업별 현황

산업별로 4개의 비즈니스특성을 분석한 결과 신뢰구간 95%하에서 제조업과 금융업이 의사결정 로드맵을 충실히 따르고 있는 것으로 나타났으며, 나머지 산업 군들은 일부 부문에서 차이를 보이고 있다. (<표-3> 참조).

4.4 연구결과 요약

본 연구에서는 최근 딜레마로 작용하고 있는 온라인과 오프라인의 통합(혹은 분리)에 대한 실질적인 프레임워크의 필요성에 따라 한 선행연구에서 제시된 의사결정 로드맵에 관한 일반화의 가능성과 유용성, 그리고 한국기업들의 현재 상황을 분석하였다. 먼저 산업¹⁾ 및 기업규모에 관계없이 로드맵이 적용 가능한 것으로 나타나 일반화가 가능한 것으로 나타났다. 또한 의사결정 로드맵을 충실히 따르는 기업의 경우 총매출액 대비 온라인부문의 매출액에 대한 만족도가 높은 것으로 나타나 로드맵의 유용성이 일부 입증되었다. 전체적으로 봤을 때, 국내 기업들은 전반적으로 의사결정 로드맵에서 제시하는 통합 정도를 따르고 있지 못하는 것으로 나타났다. 기업 규모별로 봤을 때, 대기업들은 의사결정 로드맵에서 제시하는 통합 정도를 따르고 있는데 반해서, 중소기업과 벤처기업들은 통합(분리)의 사결정 시, 특히 경영/관리 및 업무 부문에서 필요한 의사 결정 요소들을 고려하지 않아서 이상적인

1) 본 연구에서는 한국표준산업분류중 제조, 정보통신, 금융,유통/도·소매, 서비스업에 한해 연구를 수행하였다.

통합 정도보다 낮은 수준의 통합을 하고 있는 것으로 나타났다. 산업별로는 금융업과 제조업에 속한 기업들은 의사결정 로드맵에서 제시하는 통합 정도를 잘 따르고 있으나, 기타 산업에 속한 기업들은 몇 가지 부문에서 이상적인 수준의 통합(분리)을 하지 못하고 있는 것으로 파악되었다.

6. 결론

본 연구에서는 기업의 경쟁력 확보를 위한 온라인과 오프라인의 통합(혹은 분리)의 중요성에 따른 연구의 필요성을 인식하고, 선행연구를 통해 이론적으로 제시된 의사결정 로드맵을 발굴하여, 아직 국내·외적으로 실증되지 않은 로드맵을 국내산업에 처음으로 적용해 보았다.

본 연구는 로드맵의 일반화 가능성과 유용성이 입증됨에 따라 향후 기업들의 온라인과 오프라인의 통합(혹은 분리) 의사결정에 중요한 가이드라인이 될 수 있을 것이다. 특히 한국기업의 경우 대기업과 제조업이 충실히 따르고 있고 나머지 기업들도 브랜드와 지분부문을 충실히 따르고 있는 등 대체로 로드맵과 비슷한 방향성을 유지하고 있어 자사의 온라인통합(혹은 분리)전략에 적용 또는 참고할 만한 프레임워크임을 확인할 수 있었다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 첫째, 연구 결과의 일반화 가능성을 높이고자 다수의 기업으로부터 표본조사를 실시하려 했으나, 유효한 응답 설문지가 78개에 달해, 표본집단이 전체 모집단에 대한 대표성을 가지는데 한계가 있다. 둘째, 본 연구에서 사용된 measure들이 사전 연구에서 제시되지 않은 관계로 복수의 문항을 가지지 못하고, 객관성이 부족한 (예: 온라인 매출 만족도) measure들이 사용되었다. 셋째, 의사결정 로드맵에 의한 4가지 비즈니스특성의 통합방향결과와 이를 최적으로 수행할 수 있는 온라인부문의 운영형태 형태(내부부서, 전략적 제휴, 조인트벤처, 분사)와의 연계성을 고려하지 않았다. 향후 이 분야에 관한 연구가 진행되어 의사결정 로드맵 결과에 따른 최적의 온라인 부문 운영형태를 도출하는 것도 과제로 남아있다.

부 록

의사결정 로드맵의 구성

오프라인과 분리	Brand	오프라인과 통합
NO	브랜드가 자연스럽게 인터넷으로 확장될 수 있는가?	YES
YES	다른 고객 층을 대상으로 하거나 기존의 상점에서 취급하지 않는 다른 제품을 온라인 상에서 제공할 수 있는가?	NO

YES 경쟁력을 유지하기 위해 온라인 상의 제품가격을 기존상점의 가격과 달리할 필요가 있는가? NO

오프라인과 분리 Management 오프라인과 통합

NO 현재의 경영진이 인터넷 사업을 추진하는데 필요한 지식과 경험을 보유하고 있는가? YES

NO 현재의 경영진이 기존 사업의 성과평가지표와는 다른 지표로 인터넷 사업을 평가할 용의가 있는가? YES

YES 채널간 심한 충돌이 발생할 것인가? NO

YES 인터넷이 현재의 비즈니스 모델을 근본적으로 위협하고 있는가? NO

오프라인과 분리 Operation 오프라인과 통합

NO 기존의 유통 시스템이 인터넷으로 잘 이전될 수 있는가? YES

NO 현행 정보시스템이 인터넷 사업에 필요한 정보시스템을 구축하는데 좋은 바탕이 될 수 있는가? YES

NO 유통 및 정보시스템이 경쟁우위의 중요한 원천인가? YES

오프라인과 분리 Equity 오프라인과 통합

YES 인터넷 사업 부문에 유능한 경영진을 유치하고 보유하는데 문제가 있는가? NO

YES 인터넷 사업을 위해서 외부 자본의 확보가 필요한가? NO

YES 특정 공급업체, 판매 대리점, 또는 기타 제휴업체들이 기업의 성공에 결정적인 영향을 미치는 요인인가? NO

참 고 문 헌

- [1] 내외경제신문, 「한국기업인 총람」, 1998
- [2] 대한상공회의소, 「기업인터넷 주소록」, 2000
- [3] 전국경제인연합회, 「한국주요기업사전」, 2000
- [4] Ranjay Gulati and Jason Garino., "Get the Right Mix of Bricks & Clicks", Harvard Business Review, May-June, 2000, pp107-114.
- [5] <http://www.smba.go.kr/human/fileroom/fileroom2.htm>
- [6] <http://www.ftc.go.kr>