온라인과 오프라인의 적절한 통합을 위한 의사결정 로드맵에 관한 실증연구 : 한국 전통기업의 경우*

김인재** · 황경태*** · 지홍구****

An Empirical Study on Decision Roadmap for Right Mix of Clicks & Mortars : The Case of Korean Traditional Ccmpanies*

Injai Kim** · Kyung-Tae Hwang*** · Hong-Gu Ji****

■ 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 organizations' competitive advantages. Because few studies have been shown in the area of e-strategies, especially in the combined strategies of clicks and mortars, a study of this area is required. The main questions of this study are empirically to validate the usefulness and applicability of a decision roadmap and to analyze the situation of Korean firms in the view of the decision roadmap.

Major results of this study are as follows : First, there is an evidence that the roadmap can be applied to Korean firms regardless of their industry and size. Second, the usefulness of the roadmap is proved because companies following the directions of the roadmap show high degree of satisfaction with online sales. Third, Korean companies in general do not achieve an ideal integration (or separation), especially in terms of management and operation.

In conclusion, this study provides an e-business strategy planner 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

논문접수일 : 2001년 9월 5일 논문게재확정일 : 2002년 2월 2일
* 이 논문은 동국대학교 연구년 지원에 의하여 이루어졌음.
** 동국대학교 정보관리학과 조교수
*** 동국대학교 정보관리학과 부교수
**** 동국대학교 전자계산원 강사

1. 서 론

해가 갈수록 온라인의 무한한 잠재력이 경제활동에 미치는 영향은 더욱 커져가고 있다. 미국의 시장조사기관인 액티브미디어리서치는 2000년 10월 5일 보고서에서 전자상거래 규모는 2000년엔 1,319 억달러를 기록하고 있으며, 2001년엔 2,829억 달러로 114%, 2002년에는 다시 5,327 억달러로 90% 증가할 것으로 전망했다. 이 같은 성장률은 전통적 거래방식에 의한 시장규모가 5 ~ 10% 성장에 그치는 것에 비해 10배에서 20배 가량 높은 수준이다[3]. 이 밖에도 2005년에는 전통적인 기업과 온라인기업의 혼합형태인 하이브리드 산업이 제조업, 내구재산업, 서비스, 정보기반산업 등 거의 모든 분야에 걸쳐 나타날 것으로 예상하고 있으며, 세계적인 최고경영자들 역시 자신의 회사이익 중 10% 이상이 e-business로부터 올 것이라고 내다보고 있다[10]. GE, SONY, DELL, IBM, NTT등은 이미 디지털화에 뛰어들어 강력한 하이브리드 형태의 산업을 주도하고 있고, 국내의 건설, 자동차, 무역등 대형 사업분야에서 경쟁자이던 기업들이 "온라인"사업에서도 사활을 건 각축전을 펴기 시작했다. 자산과 매출 면에서 선두다툼을 벌여온 삼성과 현대는 기존 제조업영역과 인터넷 · 정보통신을 접목하는 비즈니스모델 구축작업에 본격적으로 착수하고 있으며, 이와는 반대로 우리나라의 대표적인 닷 컴 기업인 골드뱅크는 온라인만으로는 더 이상 경쟁력을 유지할 수 없다는 자체 판단에 따라 미스터 PC라는 이름으로 1999년부터 자체매장을 개설하여 오프라인에 중점을 두고 있다[6].

통계청[5]의 발표에서 보듯이 시간이 흐를수록 온라인 업체 수는 감소하는 반면에, 온라인과 오프라인이 연계된 업체는 수와 매출액면에서 계속 증가하는 추세를 보이고 있다. 이는 온라인과 오프라인의 통합이 주는 시너지효과를 잘 보여주는 것이며, 이 분야에 대한 연구의 필요성을 증폭시키고 있다.

그러나 온라인과 오프라인의 통합에 관한 지금까지의 연구는 탐색적이거나 부분적인 실증연구에 그치는 경우가 많아 온라인 연계를 고려중인 오프라인 기업들에게 명확한 프레임워크를 제시하지 못하였다.

본 연구에서는 한 선행연구에서 제시한 통합 의사결정 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.

본 연구의 내용은 1장 서론에 이어 2장에서는 온라인과 오프라인의 통합에 관한 선행연구를 검토하고, 3장에서는 연구모형에 대해 기술하며, 4장에서는 국내 기업을 대상으로 연구모델에 대한 실증분석과 연구결과 요약을 실시한다. 마지막으로 5장에서는 연구결과에 대한 결론과 의의, 한계를 다룬다.

2. 의사결정 로드맵

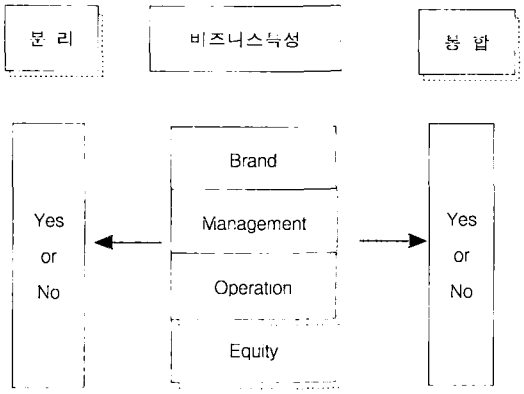
기업 간의 전략적 제휴(Strategic Alliance), 파트너쉽(Partnership), 협력(Collaboration) 등의 일반적인 효과는 여러 문헌에서 찾아 볼 수 있다. 가장 보편적인 효과로는 위험의 감소[9, 11], 비용절감 효과[9, 13, 14], 협력 기업 간의 보완적인 자원의 활용[9, 13], 그리고 시장지위를 개선[9] 할 수 있다. 이밖에도 기업의 이미지 증진[8, 15]과 기업 경쟁력[16]을 높이고 해외시장의 개발[7]에 도움이 된다.

최근에 Gulati & Garino[12]는 미국의 대표적인 도 · 소매업체를 대상으로 한 사례연구를 통해서 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 올바

른 통합의 유형을 결정하는데 도움을 줄 수 있다고 밝히고 있다[12].

온라인과 오프라인 부문의 통합과 분리의 의사결정에 직면해 있는 경영자에게 브랜드, 경영/관리, 업무, 지분의 사업특성에 따른 의사결정에 도움을 주기 위한 로드맵은 [그림 1]과 같이 구성된다.

자세한 의사결정 로드맵에 관한 내용은 <부록>에 나타나 있다. 기업은 의사결정 로드맵에 따라 4가지 비즈니스특성을 오프라인과 분리할 것인지 아니면 통합할 것인지를 결정하게 된다. 물론 이때 기업들은 온라인과 오프라인의 통합을 분리나 통합 중에서 하나를 선택하는 것이 아니라 어느 정도나 긴밀하게(혹은 느슨하게) 통합(또는 분리)할 것인가를 결정하게 된다. 즉 4가지 비즈니스특성에 대해서 오프라인과의 완전통합과 완전분리가 있는 것이 아니라 그 가운데 유연성을 가진 형태가 존재한다.



[그림 1] 의사결정로드맵의 구성[12]

Gulati & Garino[12]가 미국의 대표적인 도·소매 업체를 대상으로 분석하여 의사결정로드맵을 제시할 당시 이들 기업의 4가지 비즈니스특성에 대한 통합(혹은 분리)형태와 이에 따른 온라인과 오프라인의 통합 운영형태를 <표 1>과 같이 분

〈표 1〉 비즈니스특성별 통합유형 사례(Gulati & Rarino,2000)

요인 / 유형/회사	브 랜 드	경 영 / 관 리	업 무	지 분
<사내부서> 오피스디포 & 오피스디포닷컴	**완전통합** • Office Depot와 OfficeDepot.com 브랜드의 완전통합	**완전통합** • OfficeDepot.com은 사업범위가 상점 및 해외 사업부서까지 포함되어 있지만, 기술적으로는 서비스 사업부서의 일부임.	**완전통합** • 인터넷시스템은 기존 정보시스템 위의 한 계층임 • 익일 배달을 보장하기 위해서 전통적 사업과 온라인사업의 유통시스템을 통합	**완전통합** • OfficeDepot.com은 OfficeDepot가 100% 소유하고 있는 자회사임
<조인트벤처> KB토이즈 & KB키즈닷컴	**대부분통합** • KBToys와 KBkids.com • 유연성을 잃지 않으면서 KB 브랜드를 사용	**약간통합** • 독립적인 경영진 • 각 회사 경영진들간의 빈번한 의사소통 • KB Toys 또는 Consolidated Stores의 3명의 경영진이 KBkids.com의 이사임	**중간정도 통합** • 별도의 유통시스템 • 구매력의 공유 • 고객들은 온라인상에서 구입한 제품을 물리적인 상점에서 반품할 수 있음	**분 리** • KBkids.com은 BrainPlay.com과의 조인트 벤처임 • KBToys의 지분은 80%이고BrainPlay의 지분은 20%임
<전략적 파트너쉽> 라이트에이드 & 드러그스토어닷컴	**약간통합** • Rite Aid와 Drugstore.com의 두가지 브랜드 사용	**약간통합** • 독립적인 경영진 • 각 회사 경영진들간의 빈번한 의사소통 Rite Aid의 사장이 Drugstore.com의 이사임	**중간정도 통합** • 새롭게 통합된 물류센터 • 구매력의 공유 • 고객들은 온라인 상에서 주문한 약을 물리적인 상점에서 찾을 수 있음	**분 리** • Rite Aid가 Drugstore.com 지분의 25%를 받음

석하였다.

4가지 비즈니스특성과 통합유형별 특징은 다음과 같다.

2.1 비즈니스특성

2.1.1 Brand(브랜드)

브랜드를 통합할 것인지 별개로 유지하는 선택은 대부분 신뢰와 유연성간의 선택이다. 브랜드가 잘 인지되고 존중받고 있을 때 기업의 현행 브랜드를 인터넷으로 확장하게 되면, 웹사이트는 즉시 신뢰를 얻을 수 있다. 이 회사의 고객들 중에서 인터넷의 실정을 잘 파악하고 있는 고객들은 즉시 사이트를 방문하여 구매를 시작할 것이고, 새로운 고객들도 이 사이트가 신뢰할 만한 사이트라는 것을 알게된다. 또한 신용카드 사기와 같은 불법 행위에 대해서 우려하는 고객도 거의 없을 것이다. 그 뿐만 아니라 브랜드의 통합은 온라인 고객을 물리적인 상점으로, 물리적인 상점을 방문한 고객을 웹사이트로 보내는 순순환이 이루어질 수 있다. 그러나 브랜드를 통합하게 되면, 해당 기업은 유연성을 상실할 수도 있다. 온라인 상점은 물리적인 상점과 동일한 제품과 가격을 제공하지 않을 수 없게 된다. 그렇게 하지 않으면, 고객들이 혼란스러워하고 신뢰성을 상실하는 위험을 감수해야 하기 때문이다. 또한 브랜드를 공유하게 되면, 인터넷을 이용하여 새로운 고객 층을 대상으로 하기 어려워진다. KBkids는 기존의 브랜드(KBtoys)를 최대한 활용하면서 동시에 사업 영역을 장난감으로만 국한하지 않도록 이름을 약간 변형하여 이러한 문제를 피해 나갔다. 인터넷 사업에서는 약간의 창의성이 큰 이익을 줄 수 있다.

2.1.2 Management(경영/관리)

경영진을 통합할 것인지 별개로 유지할 것에 대한 선택은 매우 미묘한 문제로, 이에 대한 해결책은 경영진의 태도와 기업의 비즈니스 모델에 달려있다. 통합된 경영진은 전략적인 목적들을 보다 잘 연계시키고, 시너지를 발견하여 이를 활용하고, 지식을 공유할 수 있다. 별도의 경영진을 구성하면, 초점이 보다 분명해 지고, 보다 자유롭게 혁신을 꾀하며, 서로의 비즈니스 모델을 오염시키는 것을 피할 수 있다. 여기에 대해서도 모든 기능을 통합하거나 분리해야 할 필요는 없다. 특정 기능은 통합하고 특정 기능은 별도로 유지할 수 있다. KB Toys와 KBkids.com의 구매 담당인력들은 공동 관리되는데 반해서 고위 경영진들은 독립적으로 운영되고 있다.

2.1.3 Operation(업무)

업무를 통합하는 여부는 해당 기업이 보유하고 있는 유통 및 정보시스템이 얼마나 강점을 가지고 있고, 이러한 시스템을 인터넷으로 이전하는 것이 얼마나 용이하냐 등에 따라 결정되어야 한다. 업무의 통합은 막대한 비용 절감, 보다 매력적이고 정보를 많이 담은 사이트의 구축 가능성, 순수 인터넷 기업에 비해 경쟁 우위의 달성 등의 효과를 제공할 수 있다. 업무를 분리하게 되면, 기업들은 기존 시스템이 안고 있는 문제점과는 관계없이 인터넷 사업에 적합한 최첨단의 시스템을 구축할 수 있고, 고객들이 만족할 수 있는 인터넷 사업에 적합한 고도의 유통 기능을 개발할 수 있다.

2.1.4 Equity(지분)

인수할 것인가 그렇지 않으면 자회사로 분사할 것인가는 의사결정 중에서 가장 많은 관심을 받고 있는 영역이다. 통합을 통해서 모 기업은 인터넷 사업이 제공하는 모든 가치를 얻을 수 있다. 분리는 유능한 관리자를 유치 · 보유하는 것을 도와주고, 외부 자본의 확보를 가능하게 해 준다. KBkids.com이라는 별도의 법인을 설립함으로써 KB Toys는 Brain Play 기업의 전문성을 확보하고, 인터넷 사업을 시작부터 완성하는데 필요한 비용을 절감하고, 주식 공모의 기회를 얻을 수 있었다. 또한 소유의 분리는 다른 기업들과의 제휴를 맺을 수 있는 유연성을 제공한다. 마지막으로 별도의 인터넷 기업의 지분을 보유함으로써 전통적인 기업은 주식시장에서 주가를 높일 수 있다.

2.2 온·오프라인 통합 운영 형태

2.2.1 분사형(Spin-off)

의사결정의 신속성과 유연한 조직, 창의적 문화, 인재 및 벤처자금 유치가 용이하나 선발 인터넷기업과의 차별화와 수익성확보가 어려운 점이 있다.

2.2.2전략적 파트너쉽(Strategic Partnership)

인터넷기업과 부분적으로 제휴하는 형태이다. 전략적 제휴사의 특성을 유지한 채 투자 위험을 분산시킬 수 있으며, 자사의 인터넷 사업 비중이 작을 때 선택할 수 있다.

2.2.3 합작형(Joint Venture)

오프라인과 온라인 기업이 합작을 통해 각자 전자상거래 기술, 상품 개발 능력을 보완할 수 있다. 대표적 장난감 업체인 'KB Toys'는 어린이 용품업체인 'Brain Play'와 합작 'KBkids.com'을 설립해 크게 성공했다.

2.2.4 사내형(In-House Division)

인터넷과 실물부문의 통합이 강점이다. 기업은 기존의 정보, 물류, 판매시스템을 활용하면서 인터넷 부분의 장점까지 이용할 수 있다. 온라인과 오프라인의 영업망을 동시에 이용할 수 있어서 소비자들이 이용하기에 가장 편리하다.

3. 연구모델

본 연구에서는 위에서 정리한 Gulati & Garino [12]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.

- **로드맵의 일반화 가능성 검증**

산업과 기업규모에 관계없이 로드맵이 적용 가능한지의 여부를 검증한다. Gulati & Garino[12]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.

- **로드맵의 유용성 검증**

로드맵을 준수하는 기업들의 성과가 높은지를 검증한다. Gulati & Garino[12]은 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.

- **로드맵을 기반으로 한 한국기업들의 현상 분석**

마지막으로는 한국기업들의 온라인 및 오프라인 통합(혹은 분리) 의사결정이 어떻게 이루어지고 있는지를 로드맵을 기준으로 분석한다.

3.1 설문의 구성과 표본추출

위에서 제시한 이러한 연구 목적을 달성하기 위해서 설문조사(Survey) 방법을 활용하였다. 조사에 사용된 설문지는 크게 다음과 같은 세 가지 부문으로 구성된다. 첫 번째 부문은 설문 대상기업의 이상적인 통합(분리) 방향을 표시하도록 되어 있다. 브랜드, 경영/관리, 업무, 지분의 4가지 특성에 대해서 리커트(Likert) 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

의사결정로드맵은 각 비즈니스 특성별로 여러 개의 질문으로 구성되어 있다. 본 연구에서는 의사결정로드맵에서 제시하고 있는 통합과 분리 외에 유연한 형태의 제안을 중용하여 5점 척도로 설문을 구성하였으며, 기업은 각각의 비즈니스 특성별로 제시된 여러 개의 질문을 읽고 자사의 상황에 적합한 형태를 5점 중에서 선택하게 되어있다. 신뢰성을 높이기 위하여 자사의 환경을 인지할 수 있는 위치라고 판단되는 중간간부급 이상의 답변

을 요구하였다. 상세한 5점 척도의 구성은 다음과 같다.

① 오프라인과 완전분리

오프라인과 상관없이 새로운 것을 추구한다.

② 약간통합

오프라인과 온라인이 상호협조 되는 선에서 어선에서 어느 정도 통합한다(브랜드의 경우 삼성에서는 inuca.com을, inuca.com에서는 삼성 로고를 사용).

③ 중간입장(Neutral)

통합도 분리의 입장도 아닌 중간자적 입장인 형태이다.

④ 대부분통합

오프라인이 안고 있는 장점을 대부분 수용해 유연성을 잃지 않는 상태이다(브랜드의 경우 오프라인의 KBToys가 KBkids.com을 사용. 유연성을 잃지 않으면서 KB 브랜드를 사용함).

⑤ 완전통합

오프라인이 안고 있는 모든 여건을 온라인에 그대로 사용한다(브랜드의 경우 오프라인의 Office Depot가 온라인에서 OfficeDepot.com사용함).

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 구성하였다. 작성된 설문지는 경영학 관련 교수 1인과 기업의 담당자 2명을 대상으로 사전실험을 거쳐서 문항의 의미가 명확하게 전달될 수 있도록 보완되었다.

표본추출방법은 목적표본 할당방법(Purposive Quota Sampling)을 사용하여 온라인 사업을 이미 시행하고 있는 기업 450업체를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 표본추출은 2단계로 진행하여 1단계로 대기업과 중소기업, 벤처기업을 먼저 할당하고, 2단계로 표준산업 분류 중 제조업, 정보통신, 금융, 건설, 유통/도 · 소매, 서비스분야에 대해서만 표본을 추출하였다.

이중 대기업은 상장업체, 코스닥, 제 3시장에 속한 업체(중소기업 규모 이상의 기업체)에서 중소기업의 범위이상에 해당하는 기업을 선정하였으며, 중소기업은 협동조합에 가입한 업체, 코스닥, 제 3시장에 등록한 업체에서 선정하였다. 벤처기업은 중소기업청에 등록된 업체에서 선정하였다.

표본대상에 금융권이 상당히 포함되어 있는데 기업규모분류(대기업, 중소기업, 벤처기업)중 대기업으로 편입시켰다. 그 기준은 중소기업청의 중소기업분류기준[17]과 공정거래위원회의 독점규제 및 공정거래에 관한 법률시행령에 의한 대규모기업 집단원칙[18]을 적용했다. 대한상공회의소의 기업인터넷 주소록[2]을 참고로 하였으며, 이 밖에 내외경제신문의 한국기업인 총람[1], 전국경제인연합회의 한국주요기업사전[4]을 참고하였다.

배포된 총 450개의 설문지 중 총 83부가 회수되어 19%의 회수비율을 보였다. 회수된 설문지 중에서 부적절한 응답으로 통계처리가 불가능한 5부를 제외한 78부를 본 연구의 분석을 위해 사용하였다.

3.2 표본의 기초통계

기업규모별로 응답기업을 분류한 결과 대기업 34(45.2%), 중소기업 22(27.4%), 벤처기업22(27.4%)등 78개 기업이 응답하였다.

업종별로 분류한 결과 제조업이 18(23%)개 사로 가장 높은 비율을 차지하고 있으며, 그 다음은 정보통신 17(22%), 금융 15(19%), 유통/도 · 소매업 15(19%), 서비스업 12(16%)개 사의 순으로 나타났다.

4. 실증 분석 내용

4.1 로드맵의 일반화 가능성 검증

로드맵에서 제시하는 이상적인 통합(혹은 분리)의 정도가 기업의 규모에 따라 차이가 있는지의 여부를 검증하였다. 이를 위해서 사후분석(Post Hoc Multiple Comparisons)을 실시하였고, 현재 가장 많이 사용되고 있는 Duncan의 다중범위검정(Multiple Range Test)을 수행해 결과를 얻었다.

4.1.1 기업 규모

기업규모간 사후분석을 실시한 결과, 신뢰구간 95%하에서 중소기업, 벤처기업, 대기업이 모두 이상적인 통합(또는 분리)의 정도에 차이가 없는 것으로 나타났다. 즉 기업규모 집단 간에 이상적인 통합(또는 분리)의 정도가 비슷한 것으로 나타났다(<표 2> 참조). 이것은 의사결정 로드맵이 기업 규모에 관계없이 적용 가능하다는 것을 나타내는 결과이다.

〈표 2〉 기업규모간 이론적방향의 사후분석결과

기업규모	N	Subset for alpha = 0.05
		1
중소기업	22	3.27
벤처기업	22	3.48
대 기 업	34	3.54
유의확률		0.328

4.1.2 산업

로드맵에서 제시하는 이상적인 통합(분리)의 정도가 산업에 따라 다른지 여부를 같은 방법으로 검증하였다. 분석 결과 신뢰구간 95%하에서 비교대상 산업 모두 비슷한 정도로 나타났다(<표 3>) 참조).

이 결과는 의사결정 로드맵이 산업에 관계없이 일반적으로 적용 가능하다는 것을 의미한다.

〈표 3〉 산업간 이론적방향 사후분석 결과

업 종	N	Subset for alpha = 0.05
		1
서 비 스	12	3.23
정보통신	17	3.28
제 조 업	18	3.42
금 융 업	15	3.63
유통/도 · 소매	15	3.78
유의확률		0.134

4.2 로드맵의 유용성 검증

로드맵이 유용성을 가지기 위해서는 로드맵에서 제시하는 통합(분리) 의사결정을 준수하는 기업들이 그렇지 않은 기업에 비해서 실제로 성과가 높아야 할 것이다. 기업의 성과를 측정하는 지표는 매우 많으나, 본 연구에서는 총매출액 대비 온라인부문의 매출액에 대한 만족정도를 성과의 지표로 활용하였다.

먼저 온라인부문의 매출액에 대한 만족정도 5점 척도 중에서 평균인 3을 표시한 기업들을 제외하고, 만족도 4 이상을 성과가 높은 집단으로, 2 이하를 성과가 낮은 집단으로 분류하였다. 두 집단을 대상으로 4개의 비즈니스 특성에 대해서 이상적인 통합(분리) 정도와 실제의 통합(분리) 정도의 차이를 t-test로 검증하였다.

분석 결과(<표 4> 참조), 신뢰구간 95% 하에서 성과가 높은 집단은 4개 비즈니스 특성 모두에 대해서 이상적인 통합 정도와 실제 통합 정도에 차이가 없는 것으로 나타났다. 반면, 성과가 낮은 집단의 경우에는 4개 요인 중 경영관리와 업무부문이 이상적인 통합 정도에 비해서 실제적인 통합이 낮게 되어 있는 것으로 나타났다. 성과가 낮은 집단의 경우, 특히 운영 부문에서 이상적인 통합 정도와 실제 통합 정도에 매우 큰 차이가 있는 것으로 분석되었다.

결론적으로 의사결정 로드맵의 준수와 기업의 성과는 상관 관계가 있는 것으로 나타났고, 이것은 이 로드맵의 유용성을 입증하는 결과

〈표 4〉 온라인부문의 매출액 만족도에 대한 T-검정 결과

온라인부문의 매출액 만족도	측 정 변 수	로드맵적용결과 나갈 방향(이론)		실제 온라인 운영형태(실제)		T 값	유의확률
		Mean	S · D	Mean	S · D		
높은 경우 (n = 16)	평 균	4.25	0.93	4.19	0.98	1.000	0.333
	Brand	3.88	1.20	4.00	1.26	- 0.620	0.544
	Management	3.81	0.98	3.81	1.17	0.000	1.000
	Operation	4.06	0.93	4.13	0.96	- 1.000	0.333
	Equity	4.31	0.87	4.38	0.89	0.565	0.580
낮은 경우 (n = 36)	평 균	3.36	0.90	3.08	1.05	1.303	0.201
	Brand	3.06	1.26	3.19	1.49	- 0.446	0.658
	Management	3.50	1.21	2.86	1.31	2.563	0.015 *
	Operation	3.69	1.12	2.89	1.17	3.054	0.004 **
	Equity	2.72	1.30	3.00	1.53	- 0.881	0.384

주) * : P < 0.5, ** : P < 0.01

로 볼 수 있다.

4.3 한국기업의 현황 분석

4.3.1 전체표본 기업의 현황

먼저 전체 응답 기업들이 로드맵을 얼마나 잘 준수하고 있는지를 파악하기 위해서 전체 응답 기업들을 대상으로 4개의 비즈니스 특성에 대해서 이상적인 통합(분리) 정도와 실제의 통합(분리) 정도의 차이를 t-test로 검증하였다(<표 5> 참조).

분석 결과, 브랜드와 지분부문은 신뢰구간 95% 하에서 차이가 없으나, 경영/관리와 업무 부문은 이상적인 통합 정도에 비해서 실제적인 통합이 낮게 되어 있는 것으로 나타났다. 특히 경영/관리부문에서 이상적인 통합 정도와 실제 통합 정도에 매우 큰 차이가 있는 것으로 분석되었다. 이러한 차이의 원인을 파악하기 위해서 다음에서는 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(<표 6> 참조).

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 5〉 전체 표본의 T-검정 결과

요 인		로드맵적용결과 나갈 방향(이론)		실제 온라인 운영형태(실제)		T 값	유의확률
		Mean	S · D	Mean	S · D		
비즈니스 특 성 (n = 78)	Brand	3.24	1.26	3.54	1.43	1.554	0.124
	Management	3.63	1.06	3.24	1.26	2.716	0.008 **
	Operation	3.69	1.15	3.29	1.23	2.543	0.013 *
	Equity	3.23	1.35	3.32	1.45	0.489	0.626

주) * : P < 0.5, ** : P < 0.01

〈표 6〉 기업규모별 T-검정결과

요 인		로드맵적용 결과 나갈 방향(이론)		실제 온라인 운영형태(실제)		T 값	유의확률
		Mean	S·D	Mean	S·D		
대 기 업 (n-34)	Brand	3.35	1.30	3.82	1.34	1.827	0.077
	Management	3.53	1.11	3.56	1.28	0.133	0.895
	Operation	3.71	1.19	3.74	1.21	0.131	0.897
	Equity	3.59	1.21	3.76	1.30	0.770	0.447
중소기업 (n-22)	Brand	3.27	1.24	3.05	1.46	0.756	0.757
	Management	3.36	1.00	2.82	1.05	2.531	0.019
	Operation	3.45	1.06	2.82	1.10	2.536	0.019
	Equity	3.00	1.31	2.86	1.46	0.354	0.727
벤처기업 (n-22)	Brand	3.05	1.25	3.59	1.47	1.496	0.150
	Management	4.05	0.95	3.18	1.33	3.252	0.004
	Operation	3.91	1.19	3.09	1.19	2.505	0.021
	Equity	2.91	1.51	3.09	1.54	0.457	0.635

주) * : P < 0.005 ** : P < 0.01

〈표 7〉 산업별 T-검정 결과

요 인		로드맵적용결과 나갈 방향(이론)		실제온라인 운영형태(실제)		T 값	유의확률
		Mean	S·D	Mean	S·D		
제 조 업 (n-18)	Brand	3.44	134	3.67	1.28	-0.656	0.521
	Management	3.50	1.25	2.89	1.18	2.010	0.061
	Operation	3.44	1.29	3.00	1.41	1.193	0.249
	Equity	3.28	1.32	2.89	1.41	0.959	0.351
정보통신 (n-17)	Brand	3.18	0.95	3.47	1.37	-0.640	0.532
	Management	3.82	1.01	3.12	1.27	2.954	0.009
	Operation	3.71	1.36	3.29	1.05	0.907	0.378
	Equity	2.41	1.12	3.24	1.35	-2.135	0.049
금 융 (n-15)	Brand	3.27	1.28	3.93	1.44	1.540	0.146
	Management	3.53	0.99	4.00	1.13	1.388	0.187
	Operation	4.07	0.96	4.27	0.88	0.764	0.458
	Equity	3.67	1.18	4.40	1.06	2.128	0.052
유통/도·소매 (n-15)	Brand	3.67	1.29	3.27	1.49	1.146	0.271
	Management	3.60	1.18	3.27	1.28	1.784	0.096
	Operation	4.00	0.85	3.13	1.19	2.982	0.010
	Equity	3.87	1.25	3.20	1.42	2.646	0.019
서 비 스 (n-12)	Brand	2.58	1.38	3.17	1.70	-1.048	0.317
	Management	3.83	0.72	2.83	1.19	2.872	0.015
	Operation	3.33	1.07	2.83	1.11	2.171	0.053
	Equity	3.17	1.47	3.08	1.62	0.143	0.889

주) * : P < 0.5, ** : P < 0.01

4.3.3 산업별 현황

산업별로 4개의 비즈니스특성을 분석한 결과 신뢰구간 95%하에서 제조업과 금융업이 4개의 비즈니스특성 모두 이론과 실제운영에 차이가 없어 의사결정 로드맵을 충실히 따르고 있는 것으로 나타났으며, 나머지 산업 군들은 일부 부문에서 차이를 보이고 있다. 정보통신업의 경우 경영관리와 지분부문에서 차이를 나타내고 있으며, 유통/도 · 소매업의 경우 업무와 지분부문이, 서비스업의 경우 경영관리 부문에 차이가 있는 것으로 나타났다(<표 7> 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. 분석 내용, 분석 결과, 결과의 의미 등이 다음의 <표 8>에 정리되어 있다.

먼저 산업 및 기업규모에 관계없이 로드맵이 적용 가능한 것으로 나타나 일반화가 가능한 것으로 나타났다(본 연구에서는 한국표준산업 분류 중에서 제조, 정보통신, 금융, 유통/도 · 소매, 서비스업에 한해 연구를 수행하였다).

또한 의사결정 로드맵을 충실히 따르는 기업의 경우 총매출액 대비 온라인부문의 매출액에 대한 만족도가 높은 것으로 나타나 로드맵의 유용성이

〈표 8〉 연구 결과 및 의미

연구 내용		연 구 결 과	의 미
로드맵의 일반화 가능성		• 산업 및 기업 규모에 관계없이 로드맵의 통합 정도에 차이가 없음	• 의사결정 로드맵은 산업 및 기업 규모에 상관없이 적용 가능함
로드맵의 유용성		• 성과가 높은 기업들은 로드맵에서 제시하는 이상적인 통합 정도와 실제적인 통합 정도에 차이가 없는데 비해서, 성과가 낮은 기업들은 경영/관리, 업무 부문에 있어서 차이가 있음	• 의사결정 로드맵의 유용성이 입증됨
한국기업의 현황	전반적인 현황	• 브랜드와 지분 부문의 이상적인 통합 정도와 실제 정도에 차이가 없으나, 경영/관리, 업무 부문은 차이가 있음	• 국내 기업들은 전반적으로 의사결정 로드맵에서 제시하는 통합 정도를 따르고 있지 못함
	기업규모별 현 황	• 대기업 : 4개 부문 모두에서 이상적인 통합 정도와 실제 운영에 차이가 없음	• 대기업들은 의사결정 로드맵에서 제시하는 통합 정도를 따르고 있음
		• 중소기업 및 벤처기업 : 브랜드와 지분 부문의 이상적인 통합 정도와 실제 정도에 차이가 없으나, 경영/관리, 업무 부문은 차이가 있음	• 중소기업과 벤처기업들은 통합(분리) 의사결정시, 특히 경영/관리 및 업무 부문에서 필요한 의사 결정 요소들을 고려하지 않아서 이상적인 통합 정도보다 낮은 수준의 통합을 하고 있음
	산업별 현 황	• 제조업과 금융업은 4개 부문 모두에서 이상적인 통합 정도와 실제 운영에 차이가 없으나, 나머지 산업군들은 일부 부문에서 차이를 보이고 있음	• 금융업과 제조업에 속한 기업들은 의사결정 로드맵에서 제시하는 통합 정도를 따르고 있음
		• 정보통신업 : 경영/관리와 지분 부문에서 차이를 보이고 있음	• 경영/관리 부문은 통합 정도가 낮고, 지분 부문은 필요 이상의 통합을 하고 있음
		• 유통/도소매업 : 업무와 지분 부문에서 차이를 보이고 있음	• 업무 및 지분 부문의 통합 정도가 낮음
		• 서비스업 : 경영/관리부문에 차이를 보이고 있음	• 경영/관리 부문의 통합 정도가 낮음

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) 의사결정 시, 특히 경영/관리 및 업무 부문에서 필요한 의사 결정 요소들을 고려하지 않아서 이상적인 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.

5. 결 론

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 프레임워크를 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(내부 부서, 전략적 파트너쉽, 조인트벤치, 분사)와의 연계성을 고려하지 않았다. 마지막으로 앞으로 이 분야에 관한 연구가 진행된다면, 의사결정 로드맵 결과에 따른 최적의 온라인 부문 운영형태를 도출하는 것도 주요한 연구과제가 될 수 있을 것이다. 또한 비즈니스의 4가지 특성의 상대적 중요도를 산업별, 규모별 연구하는 것도 흥미로운 연구과제가 될 것이다.

〈부록〉

의사결정 로드맵의 구성

오프라인과 분리	Brand	오프라인과 통합
NO	브랜드가 자연스럽게 인터넷으로 확장될 수 있는가?	YES
YES	다른 고객층을 대상으로 하거나 기존의 상점에서 취급하지 않는 다른 제품을 온라인 상에서 제공할 수 있는가?	NO
YES	경쟁력을 유지하기 위해 온라인상의 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 다른지표로 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 있나?	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] 일간정보, 『<벤처진단> 공생을 통한 시너지 극대화』, 2000.

[4] 전국경제인연합회, 『한국주요기업사전』, 2000.

[5] 통계청, 『전자상거래 통계조사 결과』, 2001.3.

[6] 한국일보, 『삼성-현대 'e-비즈니스사업' 대전』, 2000.

[7] Berlew, F.K., "The Joint Venture-A Way into Foreign Markets," *Harvard Business Review*, July-August (1984), pp.48-50.

[8] Chao, P., "Strategic Alliances and Multinational Production : Implication for Newly Industrialized Countries," *AMA Educator's Proceedings*, Summer (1991), pp.66-67.

[9] Contractor, F.J. and P.Lorange, "Why Should Firms Cooperate? : The Strategy and Economic Basis for Cooperative Venture, Cooperative Strategies in International Business," in F.J. Contractor and P. Lorange (ed.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 1988.

[10] Gartner Group, *Industry Trends and Directions*, Gartnergroup's Conference Presentation, 1999.

[11] Glaister, K.W. and P.J. Buckley, "Strategic Motives for International Alliance Formation," *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No.3(1996), pp.301-322.

[12] Gulati, R. and J. Garino, "Get the Right Mix of Bricks & Clicks," *Harvard Business Review*, May-June, 2000, pp.107-114.

[13] Hagedoorn, J., "Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering : Interorganizational Mode of Cooperation and Sectoral Differences," *Strategic Management Journal*, Vol.14(1993), p.375.

[14] Hennart, J., "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures," *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.4(1988), pp.361-374.

[15] Nanda, A. and P.J. Williamson, "Joint Ventures as Transitory Learning Organizations," *Harvard Business School Working Paper*(1994).

[16] Osland, G.E. and A. Yapak, "A Process Model on the Formulation of Multinational Strategic Alliances," in Refik Culpan (ed.), *Multinational Strategic Alliances*, International Business Press, New York, 1993.

[17] http : //www1.smba.go.kr/human/fileroom/fileroom2.htm.

[18] http : //www.ftc.go.kr.