

가상시장에서 Porter의 경쟁우위전략: 온라인 기업과 온-오프라인기업간 비교를 중심으로

남기찬*, 구철모**, 지성구***

An examination of Porter's competitive strategy on the virtual market:
comparison between on-line and on-offline firms

Kichan Nam, Chulmo Koo, Seunggoo Gee

Internet-based on-line firms have focused on the development of new business models with an assumption that this new model would create their competitiveness. At the same time, off-line firms have opened new marketing channels on the internet in order to defend their position against on-line firms. Based on Porter's well-known generic strategy, this study compares between on-line firms and on-offline firms i) whether these two types of firms take different strategies among cost reduction, marketing differentiation, innovation differentiation, and focus and ii) how the performance of these two types of firms is affected by different strategy types.

The result shows that on-offline firms prefer the strategy of marketing differentiation and innovative differentiation while the strategy of cost reduction and focus are taken without significant difference between online firms and on-offline firms. Also it is found that even though the strategy of marketing differentiation and innovation differentiation are more preferred by on-offline firms than on-line firms, these two strategy types have a significant influence on the on-line firms' performance while the focus strategy has a significant influence on the on-offline firms' performance. Other managerial implications are discussed.

* 서강대학교 경영학과 MIS 부교수

** 서강대학교 경영학과 MIS 박사과정

*** 서강대학교 경영학과 마케팅 박사과정

I. 서론

1994년 이후 Amazon.com과 같은 초기의 인터넷 기업들은 전통적인 비즈니스 경쟁전략보다는 새로운 비즈니스 모델과 혁신적인 프로세스로 새로운 시장을 창출하고, 전통적인 시장에 진입하여 새로운 시장지위를 만들어갔다[Strategic Change, 1999]¹⁾. 특히, 최근 몇 년 동안 시장의 흐름은 전통적인 시장으로부터 가상시장의 상품과 서비스로 변화하는 추세라고 볼 수 있다[Brynjolfsson and Smith, 2000].

가상시장(virtual market)은 인터넷을 기반으로 하는 개방된 네트워크를 통해 비즈니스 거래가 행해지는 것을 말한다[Amit and Zott, 2001]. 가상시장의 특성은 고객과 기업의 상호 연결성[Dutta and Segev, 1999], 전자적 거래[Balakrishnan, Kumara, and Sundaresan, 1999], 그리고 풍부한 상품 정보제공[Evans and Wurster, 1999] 등이라고 볼 수 있다. 현재 가상시장 규모는 급속도로 증가하고 있으며 다양한 온라인 기업(Internet firms)과 온-오프라인(Operations internet and conventional outlets, "hybrid") 등이 시장의 주도권을 두고 치열한 경쟁을 펼치고 있다[Brynjolfsson and Smith, 2000]. 온라인 기업이란 가상의 웹(web)상에서 주문과 판매, 그리고 정보전달을 실행하지만, 제품의 운송·배송은 현실세계에서 운영되는 기업이다. 반면, 온-오프라인 기업은 전통적으로 현실세계에서 운영되던 기업이 1990년대 중반이후 가상의 온라인 채널을 기존 채널에 추가시키거나, 새로운 온라인 상점과 연계하여 전통적기업과 인터넷기업을 병행하는 기업 형태라고 할 수 있다[Ghemawat and Baird, 1998].

이러한 예로, 1997년 중반 전통적인 Barnes and Noble은 Amazon.com의 선도적 온라인 지위를 공격하기 위해서 새로운 법인체인 Barnesandnoble.com 사이트를 개설하여 온라인 서점분야에서

치열한 선두 다툼을 펼쳤고[Ghemawat and Baird, 1998], 전통적인 유통업체인 Kmart는 인터넷 비즈니스에 진입하기 위해 Bulelight.com이라는 인터넷 기업과 계약을 체결하였고, 그리고 JC Penney는 자사가 직접 고객서비스 증대와 운영 비용을 줄이기 위해 직접 웹 사이트를 개발함으로써 가상시장에서 치열한 경쟁을 불러일으키고 있다²⁾.

1998년 당시 미국 시장에서 인터넷 기업의 매출액은 대략 1,090억 달러에 이르고, 2002년까지 2,510억 달러로 증가될 것으로 추정되고 있다³⁾. 한편, 한국의 전자상거래 시장에 참여하는 기업 수는 2,135개로서 그중 온라인 기업이 690개로 31.9%를 차지하고, 온-오프라인은 1,476개로 전체 59.1%로 나타났다. 시장 규모는 2000년 4사분기 동안 약 500만 달러에 이르며, 2001년 4사분기에는 760만 달러로 증가하였다⁴⁾. 한국의 경우 오프라인 기업인 농협이 농협하나로클럽(www.shopping.nonhyup.com)과 연계하여 사업성과 확대 시키고 있으며[전자신문, 2002. 9], 온라인 기업의 경우, 다음커뮤니케이션[주재훈, 2002]⁵⁾은 온오프 통합 상품권(www.gift.daum.net)을 통해 이메일로 주고받게 함으로써 고객편리성을 제공하는 전략을 구사하고 있다[전자신문, 2002].

이러한 가상시장에서의 치열한 경쟁은 생존과 성장을 위해서 필연적으로 경쟁시장 분석 및 경쟁전략 수립과 실행을 요구하고 있다[Amit and Zott, 2001]. 1990년대 중반 가상시장과 관련된 기존 연구들은 새로운 기술 채택으로 인한 비즈니스 프로세스 혁신[Jarvenpaa and Ives, 1996], 경쟁적 장점을 획득하기 위한 새로운 비즈니스 모델 개발[Angell, 1996], 인터넷 관련 기술변화의 적용을 위한 프레임워크 제시[Steffens, 1994] 등의

2) Wall Street Journal; New York, Jan. 23, 2002.

3) Forrester Research, "Retail's Growth Spiral," Online Retail Strategies, November 1998.

4) <http://www.nso.go.kr/report/data/suec200112.htm>.

5) 포탈(종합 인터넷 서비스), 경영정보학연구.

1) Strategic Change, November 1999.

기술적 분석에 초점을 두었다. 국내연구는 2000년까지, 전자상거래의 도입에 관한 이론연구[박홍국, 1999; 서창교, 이형석, 2000]와 소비자를 대상으로 한 만족도 관점[김성연, 나선영, 2000; 장지영, 이정섭, 2000]에서의 연구가 중점적으로 수행되었다.

반면, 1990년대 후반부터는 Bloch 등[1997]과 Lederer 등의[1997]연구가 정보전략과 전자상거래 연계를 연구하였다. 이 연구를 통해 Lederer 등은 기업은 비용우위 보다는 차별화와 집중화 전략적 지원하는 도구로써 전자상거래를 구축한다고 하였다. Kim[2000]은 Lederer의 개념적 모델을 쇼핑몰을 통해 실증연구를 하였다. Ghemawat and Baird[1998]가 순수 온라인 기업인 Amazon과 전통적 기반의 온라인 기업인 Barnes and Noble의 비즈니스 모델, 조달과 물류, 상점운영, 마케팅 등을 비교연구 하였고, 인터넷 기업과 전통적인 유통점과의 비교[Brynjolfsson and Smith, 2000] 등과 같은 온라인과 온-오프에 대한 연구와 Teo and Too[2000]는 전자상거래의 효익과 전자상거래와 기업의 경쟁전략과의 관계를 실증 연구하였다. 따라서 2000년 이후 본격적으로 경쟁전략이 기업성과에 미치는 영향을 규명하거나, 온라인 또는 온-오프라인 기업 특성에 적합한 전략에 대한 연구가 더욱 필요한 시점이다. 본 연구에서는 가상시장에서 Porter의 본원적 경쟁 전략인 원가우위 전략, 마케팅 차별화 전략, 혁신적 차별화 전략, 그리고 집중화 전략이 기업성과에 미치는 영향력 정도와 온라인 기업과 온-오프기업이 선호하는 전략과 성과간의 관계를 입증하여, 가상시장에서 생존·번영하기 위한 기업의 효과적 전략에 대한 방향을 제시하고자 한다.

본 논문은 다섯 부분으로 나누어져 있다. I 장 서론에서는 문제제기를 통해 연구목적과 논문의 구성을 기술하고, II장의 이론적 배경에서는 Porter의 경쟁전략에 대한 이론적 고찰을 한 후, III장에서 가설을 수립하였다. IV장 연구방법에서는 본 연구가설을 검증하기 위한 연구 방법

론과 자료 수집에 관해 기술하였고, V장 연구결과에서는 자료를 분석하고 실증적 결과를 도출하였고, 그리고 VI장 결론에서는 연구 결과에 대한 논의와 시사점, 그리고 연구의 한계에 대해 제시하였다.

II. 이론적 배경

2.1 Porter의 경쟁 전략[1980, 1985, 1996, 2001]

Porter의 스키마(scheme)는 경쟁전략으로서는 일반 교과서에서 가장 넓게 인용되고 있다 [Thompson and Strickland, 1995; Pearce and Robinson, 1994; Bourgeois, 1996]. 따라서 본 연구에서는 Porter[1980, 1985, 1996]가 제시한 원가우위(cost leadership), 차별화(differentiation), 집중화(focus)의 본원적 전략을 연구 모델로 적용하고자 한다. 포터는 본원적 전략 중에서 하나 또는 하나 이상의 전략을 수행해야 한다고 주장하면서, 기업의 전략적 선택이 기업의 수익률 또는 경쟁력을 결정한다고 하였다. 장기적으로 해당산업의 평균보다 높은 성과를 나타내기 위해서는 지속적인 경쟁적 우위를 확보하여야 한다고 주장하였다.

Porter[1980, 1985]는 세 가지 중요한 전략적 요인들을 구별하고 있다. 첫째, 기업은 그들의 경쟁사보다 높은 이윤을 남기기 위해 제조 단가를 낮춤으로써 경쟁할 수 있다. 이러한 원가우위는 기업이 시장을 점유하기 위하여 그들의 비용구조를 개선함으로써 가능해진다. 둘째, 기업은 차별화 전략을 선택할 수 있다. 예를 들어 기업은 고객의 충성도(loyalty)를 획득, 자사 제품 혁신, 또는 마케팅을 통해 독특한 이미지를 제공함으로써 경쟁적 우위를 획득 할 수 있다. 더 나아가 Porter는 표적고객에게 초점을 맞추는 집중화 전략을 소개하였다.

최근 가상시장과 관련된 경쟁전략에 대해 Porter

[2001] 인터넷이 기존의 전통적인 회사나 산업구조를 파괴하지 않으며 기존 기업들도 인터넷 기술을 받아들여 인터넷 자체로 기업의 중요 우위 전략요소로 받아들임과 동시에 강력한 경쟁 우위를 획득할 수 있다고 주장하였다. 이러한 경쟁우위요소로는 독특한 제품(unique products), 특허화된 콘텐츠(proprietary content), 차별화된 물적 활동(distinctive physical activities), 고급 제품 지식, 그리고 강력한 고객 개인별 서비스와 관계 유지 등으로 보았다. Porter[2001]는 최근 들어 경쟁 우위를 갖고 있는 오프라인 기업들은 인터넷 기술을 기존의 기업활동에 재조직하거나 인터넷과 기존의 활동의 새로운 조합을 만들어 낼 경우에 인터넷과 기존의 오프라인을 가장 성공적으로 통합할 수 있다고 주장하고 있다. 반면, 온라인 기업은 기존 기업들의 포지셔닝이나 다른 기업의 전략을 모방하기보다는 자사 고유의 차별적인 전략으로 경쟁을 하여야 한다고 제안하였다.

따라서 이와 같은 Porter[2001]의 주장이 Porter[1980]가 제시한 본원적 전략 중에서 온라인과 온-오프라인 기업이 선호하는 전략은 무엇이며, 또한 선택한 전략이 실제 기업성과에 어느 정도 영향을 미치는지에 대한 실증적인 검증이 필요하다.

Ⅲ. 가 설

3.1 본원적 전략과 기업성과

Porter의 전략에 대한 이론적 고찰을 통해, 경쟁우위요소를 확보하는 방안에 대해서 통찰을 얻을 수 있었다. 그러나 온라인이나 온-오프라인의 기업들에 대한 비교 연구들은 미미했고, 특히 가상시장에서의 경쟁전략과 그에 따른 기업성과와의 관련성을 규명한 연구는 매우 드물어 이에 대한 연구의 필요성이 대두되고 있다.

Lererer 등[1997]은 기업에서 전자상거래는

비용우위 요인보다는 전략적 차별화와 집중화를 지원하기 위한 도구로 도입한다고 하였다. Subramani and Walden[1999]은 가상시장에서의 성과는 기업의 포지션과 정보기술의 적용으로 인한 운영 프로세스의 효율성에서 비롯할 것이라 주장하고 있다. Rangan and Bell[1998]은 Dell online의 사례분석에서 Dell은 경쟁사 대비 매출확대뿐만 아니라 운영비용 절감을 달성하였으며 지속적인 경쟁력 확보는 기술적인 도움과 고객 요구사항에 부합하는 가격 대비 제품을 제공하는 차별화된 서비스로부터 비롯된다는 것이다. 최근 Lederer 등[1997]의 연구와 Gonsalves 등[1999]은 웹에서 Porter의 3가지 본원적 전략을 실증적으로 분석하였다. 연구결과, 웹에서는 원가우위보다는 집중화와 차별화 전략이 더 유효하며 중요하다는 입장을 제시하였다. 연구에 나타난 바와 같이 경쟁전략은 기업성과에 유의한 영향을 미치며, 각 전략적 선택에 따라 그 결과도 달라질 것으로 예상된다.

Ghemawat and Baird[1998]의 온라인 기업과 온-오프라인 기업의 성과를 비교 연구를 하였는데 여기서는 단일 사례중심으로 조달·물류, 스토어 운영 그리고 마케팅의 전략적 차이만을 기술하고 있다. 즉, Barnesandnoble.com과 Borders는 서비스, 전국적인 지점운영, 전문적인 영업직원과 인-스토어(In-store) 서비스, 그리고 브랜드 애호도를 연계한 웹 서비스로 경쟁적 차별화의 장점을 가져가는 반면, Amazon.com은 방대한 양의 도서 제공능력, 혁신적인 프로세스 서비스 제공, 그리고 가격우위로 경쟁 장점으로 제시하고 있다.

그러나, 학계에서는 온라인과 온-오프라인의 일반적인 전략적 차이점에 대하여 아직 정확하게 설명하지 못하고 있다. 이상의 논거에 기인하여 다음과 같은 가설 1을 도출하였다.

가설 1: 가상시장에서도, Porter의 본원적 전략은 온라인과 온-오프 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2 원가우위와 기업성과

제조에서 원가우위는 시장을 점유하고 점유율을 높이기 위해 경험 곡선 효과(experience curve effects)로부터 이득과 규모의 경제를 통해 가장 낮은 가격으로 생산한다는 전략을 의미한다[Timmers, 1999]. 자원에 쉽게 접근할 수 있는 대부분의 대기업들은 주로 원가우위 전략 또는 차별화 전략으로 경쟁을 하는 반면에 소규모 기업들은 원가우위보다는 집중화를 통해 경쟁할 것이다[Wright, 1987]. 가상시장에서는 인터넷 기업은 치열한 경쟁과 낮은 정보 접근비용 때문에 물리적 상품에 대한 가격을 낮게 책정하며, 이로 인해 가격이 바로 비용을 줄이게 한다는 것이다[Economist, 1999]6). 그러나, 다른 연구자들은 주어진 가상 시장의 상거래에 있어 인터넷의 효과는 매우 다양하고 예측이 불가능하다[Brynjolfsson and Smith, 2000]고 주장함으로써 논쟁의 여지를 남겼다.

가상시장에서의 원가우위전략을 연구한 학자들은 많은 논쟁을 벌이고 있으며, 원가우위 전략에 있어 아직까지 증명되지 않은 상이한 두 가지 견해를 갖고 있다.

먼저, 인터넷에서 기업은 대개 거래비용의 절감으로 인해 저가격 전략을 사용할 것이라는 일반적인 믿음과는 다른 연구결과들이 있어 주목된다. Lederer 등[1997]은 전자상거래는 원가우위보다는 차별화와 집중화를 위한 전략적 도구이다. Shankar[1998]는 실제 세계(physical world)에서 브랜드가 가격 민감도를 감소시킨다는 가설을 여행 사이트를 통해 입증하였다. 또, 방대한 제품의 정보는 고객에게 신뢰를 주며 이를 통해 만들어진 고객의 애호도는 가격 경쟁을 피할 수 있다는 주장[Lynch and Ariely, 1998]이 있고, Lee[1998]는 중고차량의 가격이 물리적인 경매

시장에서보다 온라인상의 경매 시장에서 더 높아지는 경향이 있음을 발견했다. 또한 Bailey [1998]은 인터넷에서의 가격이 종래의 유통업자의 가격보다 높음을 발견했다. Degeeratu 등[2000]은 가격 민감도가 종래의 채널에서보다 더 낮을 수 있음을 발견했다.

또 다른 견해로, 정보는 구매자들에게 개방되어 있기 때문에 인터넷은 거의 완벽한 시장이며 이는 제품의 차별화나 브랜드 애호도보다는 가격 경쟁을 유발시킨다고 입장이 있다[Kuttner, 1988]7). Clemons[1998] 등은 약 전체 매출의 20% 정도가 온라인 에이전트(agent)에 의해 항공표 가격이 매우 다양하게 제공됨을 밝혀냈다. Brynjolfsson and Smith[2000]는 인터넷을 통해 판매되는 도서와 CD에 대해 종래의 채널에서보다 평균 9~16% 낮은 가격으로 판매되고 있음을 보여주었고, Bakos[1998]는 가상시장에서의 구매자의 낮은 탐색 비용을 말하면서 판매자 사이에서의 가격 경쟁을 촉진시킨다고 하였다. 낮은 탐색 비용에 덧붙여서 낮은 진입 비용과 낮은 운영비용은 인터넷상에서 낮은 균형가격(equilibrium price)을 이끌어낼 수 있다는 것이다[Brynjolfsson and Smith, 2000]. 낮은 진입 비용[Milgrom and Roberts, 1982]과 낮은 운영비용[Brynjolfsson and Smith, 2000]은 낮은 균형가격을 이끌어내야 한다는 선행된 연구가 있었다. 많은 e-tailer는 웹에서 고객을 획득하기 위해 가격 경쟁을 도입하는 것을 제외하고는 다른 선택이 없다. 따라서 그들은 생존하기 위해 비용 전략을 계속해서 유지한다[Hoffman and Novak, 1999]. 단적인 예로, CD와 도서의 가격은 인터넷 상점보다 종래의 물리적 상점에서 더 높다. 결과적으로 도서와 CD와 같은 완성품들은 인터넷에서의 낮은 가격이 명백하게 강점으로 작용할 것이다.

따라서 이상의 이론적 배경에서 가상시장에서의 원가우위전략은 상반된 방향으로 전개되고

6) The real Internet revolution, The Economist; Aug. 21, 1999, pp. 53-54.

7) Kuttner, R in Business Week, May, 11, 1998.

있고, 특정기업의 경쟁전략으로 선택되었다기보다는 전반적 전략으로 활용되고 있음을 알 수 있다. 또한 가상시장에서 거래비용절감의 효과로 인한 대부분의 기업이 저가격전략을 실행할 것이라는 믿음과는 달리 고가격전략을 실행하는 기업도 다수 있음을 여러 연구에서 확인하였다. 결국, 원가우위전략을 모든 기업이 선택하는 것은 아니며, 이에 따른 성과차이가 명백하지 않다는 사실을 알 수 있다. 이러한 근거에 입각하여 다음과 같은 가설 2를 도출하였다.

가설 2: 원가우위 전략은 온라인 기업과 온-오프라인 기업간에 전략선택의 선호 차이를 보이지 않을 것이다.

3.3 마케팅 차별화와 기업성공

기업의 차별화 전략은 특별한 시장지위를 차지하기 위한 중요한 경쟁전략이다[Porter, 1980]. Porter[1985]는 정보기술이 차별화 전략을 지원함으로써 새로운 가치를 만들어 내고 있다고 주장했다. Timmers[1999]는 가상시장에서 차별화는 제품이나 서비스에 독특한 특성을 제공하고 있다고 말하면서 이는 기업이 높은 제품 가격을 제품에 부가하면서도 더 많은 마진을 남길 수 있게 되었다고 설명하였다. 이것은 기업의 차별성이 프리미엄 가격(premium price)으로 보상받는 것을 의미한다.

Miller[1986]는 Porter의 차별화전략은 적어도 두 가지 전략이 존재한다고 하였다. 즉 혁신적 제품에 기반을 둔 차별화와 강력한 마케팅과 이미지를 기반으로 한 차별화를 제시하였다. 혁신적 차별화는 선도적인 경쟁자가 우수한 제품의 질, 효율적인 제품, 또는 디자인과 스타일이 뛰어난 제품을 통해 이루어 질 수 있다. 그리고 마케팅 차별화는 마케팅 전술을 통하여 제품의 독특한 이미지를 창출함으로써 성과를 낼 수 있다고 하였다.

가상시장의 등장 이후 Porter[2001]는 웹(web)을 통하여 경쟁적 우위를 얻는 방법은 고객에게 특별한 가치를 전달함으로써 경쟁자와는 다른 포지셔닝 전략을 구사하는 것이라고 말했다. 이처럼 마케팅 차별화 전략을 구사하는 기업은 제품의 질, 신뢰성, 편의성, 또는 명성 등의 이미지를 통해 고객의 감동을 이끌어 낼 수가 있다[Scherer, 1980]. 기존의 기업이 온라인에 진출할 때 Bansandnoble.com과 Border chains 기업에서 보듯이, 세 가지 전략 요소들 가운데 특별히 마케팅 차별화를 선택하는데 이는 온라인 기업과 비교하여 이미 자사의 이미지, 고객의 충성도, 기업의 신뢰성, 기존 시장에 대한 포지셔닝을 획득하고 있기 때문이다[Ghemawat and Baird, 1998; Porter, 2001].

Mahoney and Panian[1992]은 자원기반이론(the resource-based perspective)에서 기업의 전략은 자원의 이용가능성 여부와 그에 따른 기업의 약점과 강점에 따라 선택되어 질 수 있다. 전통적인 기업의 자원은 그들의 전통적인 시장, 제품, 그리고 고객에 대한 이해와 경험을 확보라고 할 수 있고 이와 같은 자원을 새로운 경영 패러다임으로 등장한 전자상거래에 접목시킬 수 있다고 하였다[Shbramani and Walden, 1999].

따라서 온-오프라인 기업은 차별화 전략에 대한 실행정도가 온라인 기업보다 높을 것으로 예상되며, 온-오프라인 기업의 성과도 높을 것으로 예상되어, 다음과 같은 가설 3을 도출하였다.

가설 3-1: 온-오프라인 기업은 온라인 기업보다 마케팅 차별화 전략을 선호할 것이다.

가설 3-2: 마케팅 차별화 전략은 온라인 기업보다 온-오프라인 기업의 성과에 더 긍정적 영향을 미칠 것이다.

3.4 혁신적 차별화와 기업성공

Porter[2001]는 경쟁자와 포지션이 비슷하면서

경쟁자보다 더 좋은 운영성과를 내는 것은 정보 기술의 적절한 접목과 활용 때문이라고 하였다. 혁신적 차별화는 역동적인 환경에서 새로운 기술과 관련된 제품의 혁신에 의해서만 가능하다 [Miles and Snow, 1978].

가상 시장에서 혁신은 비즈니스 프로세스 안에서 일어난다. 예를 들어 아마존닷컴은 배달의 신속성과 신뢰성을 위해 자사가 운영하는 재고 창고를 지었다[Amit and Zott, 2001]. 거래 매카니즘의 혁신을 위한 또 다른 예는 priceline.com 이 도입한 역방향 비즈니스 모델이다. 즉 고객 자신이 원하는 가격을 제시하는 시장을 말하는 것으로 판매자의 용인이 가능한 가격을 소비자가 제시하는 매카니즘이다. 이는 기업이 근본적인 프로세스 차별화를 구별할 수 있는 혁신적 거래 방법이다[Amit and Zott, 2001].

정보기술을 이용한 기업은 편의성의 증가, 경영관리를 위한 서비스 수행 정보의 수집, 부가 서비스를 통해 고객 서비스를 향상시킬 수가 있다 [Furey, 1991]. 정보 기술은 진입장벽의 형성, 생산성 향상, 수익 창출 등의 경쟁적인 역할을 수행 가능케 한다[Fitzsimmons and Fitzsimmons, 1997]. 또한 기업의 성과달성을 지원해주는 기술 혁신 중의 하나는 사람의 개입없이 인터넷을 통한 온라인 여행예약 등을 들 수 있다[Eastman, 1997]. 아마존의 경우 물리적 서점은 전혀 없이 전적으로 인터넷을 통하여 고객에게 서비스를 제공하고 있다

따라서, 온라인 기업은 온-오프라인 기업 보다 혁신적 차별화 전략을 선택할 가능성이 높고, 그에 따른 성과도 높을 것으로 예상되어 다음과 같은 가설 4를 설정하였다.

가설 4-1: 온라인 기업은 온-오프라인 기업보다 혁신적 차별화 전략을 선호할 것이다.

가설 4-2: 혁신적 차별화 전략은 온-오프라인 기업보다 온라인 기업의 성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.5 집중화와 기업성과

특정 표적시장에 집중화전략을 최적화함으로써 얻는 이익은 기업의 원가우위나 차별화와 같이 광범위한 표적시장을 동시에 서비스한다면 얻어질 수가 없다[Porter, 1985]. 집중화는 규모가 작은 기업이 효과적으로 특정 시장에 집중하는 것이다[Timmer, 1999]. 단일 전략을 적용함으로써 집중화 전략은 보다 작은 기업에게 더욱 적절하고, 전통적으로 작은 규모의 기업은 비용집중화 또는 차별화 집중화 전략을 적용함으로써 큰 성공을 거두었다[Wright, 1987].

집중화 전략은 가상시장에서 경험적인 연구로는 Lederer 등[1997]의 연구가 있을 뿐 거의 이루어지지 않았고, 단지 몇몇 예가 전자상거래에 관련된 책이나 잡지에 언급되었을 뿐이다. 예를 들어 가치사슬(industry-specific value-chain) 통합자인 Marshall은 기술적 전문성을 기반으로 더 높은 회전율(turnover)을 만드는 것을 시도하였으며, 거래-경영관리 기능을 제공하는 PC 유통업자인 Ingram은 브랜딩(branding)과 마케팅을 재판매업자에게 제공하였다[Timmer, 1999].

집중화 전략은 기존 이론 연구에서 제시하듯이 소규모 기업들이 주로 채택하는 전략이다. 이는 규모가 큰 기업들과 경쟁하기 위한 자구책으로 볼 수 있다. 그러나 가상시장에서 오프라인 기업과 비교하여 소규모 기업규모로 출발한 온라인 기업일지라도 새로운 비즈니스 모델을 창안하여 시장 진입에 성공한 예가 속출하고 있다. 반면에 오프라인들은 그들의 전통적인 시장과 고객에 초점을 맞추는 서비스 집중화를 전략적으로 선택한다는 것이다[Ghemawat and Baird, 1998].

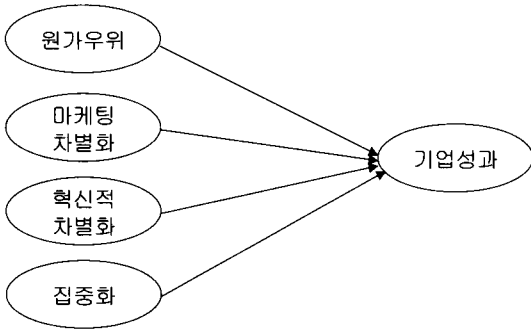
결국, 온라인 기업들은 가상시장에서 상대적으로 작은 기업규모에도 불구하고 규모에 연연하지 않고 광범위한 고객을 대상으로 한 시장선점의 기회를 추구할 것이고, 온-오프라인 기업들은 후발주자로서의 현재시장의 방어뿐 아니라 현재 고객에 집중하는 전략이 기업성과에 더 유의한

영향[Lederer et al, 1997]을 미칠 것으로 예상되어 다음과 같은 가설 5를 설정하였다.

가설 5-1: 온 - 오프라인 기업은 온라인 기업보다 집중화 전략을 선호할 것이다.

가설 5-2: 집중화 전략은 온라인 기업보다 온 - 오프라인 기업의 성과에 더 긍정적 영향을 미칠 것이다.

이상의 가설에 근거하여 <그림 1>과 같은 연구의 개념적 모형을 제시하였다. 이 모형은 기업 성과에 대한 본원적 전략요인들의 직접적인 영향을 보여주고 있다.



<그림 1> 개념적 연구모형

IV. 연구 방법

4.1 변수의 측정

설문지는 Porter의 일반전략 문헌연구[Galbraith and Schendel, 1988; Durand and Coeurderoy, 2001]를 통해 도출하였다. 온라인 기업과 온 - 오프라인 기업의 경쟁전략을 측정하기 위해서 본 연구는 Porter의 원가우위, 차별화, 집중화 프레임워크를 적용하고, 차별화 전략에서는 Miller[1987]가 제시한 마케팅 차별화와 혁신적 차별화로 구분하여 5점 척도로 측정하였다.

원가우위 전략은 3가지 항목으로 Durand and Coeurderoy[2001]의 연구에서 사용된 항목을 수정하여 측정하였다. 가격 절감을 위한 노력, 제

품/서비스 비용의 노력 정도, 그리고 운영비용 절감 노력을 주요 경쟁자와 비교한 5점 척도로 측정하였다. 마케팅 차별화는 Dess and Davis[1984], Miller[1987]의 항목을 수정한 4개의 항목으로 경쟁자와 구별되기 위한 마케팅 노력의 범위와 정도로 측정되었다. 구체적으로 제품의 디자인, 제품의 질, 서비스의 질, 제품 혹은 서비스의 범위로 측정하였다. 혁신적 차별화는 Miller[1987]의 항목을 수정한 3가지 항목으로 제품, 서비스 프로세스, 기술 등을 경쟁자와 구별하기 위한 기업의 혁신적 노력의 범위로 측정되었다. 집중화는 Dess and Davis[1984], Miller[1987]의 항목을 수정한 4개의 항목으로 경쟁자와 구별하기 위해 기업의 타겟 시장, 비용에 초점, 혁신에 초점, 지리적 시장 등에 관한 고려 정도를 측정하였다. 기업의 성과는 때때로 수익성이나 시장점유율로 설명되어지는 양적 성과와 고객만족이나 직원만족 등으로 설명되는 질적 성과로 제시될 수 있다. 본 연구에서는 가상시장에서의 기업성과를 설명함에 있어 기업의 성과를 재무적이나 경제적인 지표로 측정하는 대신에 실증적인 전략 연구[Hofer, 1983; Venkatraman and Ramanujam, 1986; Lee and Miller, 1996]에 기반하여 지각된 기업성과 지표를 사용하여 대리측정치로 기업성과를 측정하였다. 응답자의 지각된 기업성과로는 수정된 6가지 지표(2년 동안 평균 마진, 총수익, 종업원 증가율, 자산 수익률, 주가 수익률, 판매 성장률)로 구체적으로 측정하였다.

4.2 조사대상의 선정 및 수집

본 연구에서는 국내 온라인 기업과 온 - 오프라인 기업을 모집단으로 2001년 8월부터 12월 사이 국내 주요 일간지, 조선일보, 중앙일보, 전자신문, 매일경제신문에 기사화되었던 온라인 기업과 온 - 오프라인 기업을 대상으로 표본을 추출하여 연구를 하였다. 전체 리스트에서 250개의 기업을 무작위로 추출하여 2001년 8월 한달 동안 이메

일, 직접면담, 팩스를 통해 40개의 자료를 수집하였다. 설문 항목의 명확성과 타당성을 확보하기 위하여 인터넷 기업의 중간관리자이상을 대상으로 사전 검증을 실시하였다. 설문 데이터는 이메일과 우편서베이를 실시하여 4개월(2001년 11월~2002년 2월)에 걸쳐 143부가 수집되었다. 총 143개의 응답기업 중 불성실한 20개를 제외한 123개(86%)를 최종분석에 사용하였으며, 그 중 68개(55.3%)가 온라인 기업이며 55개(44.7%)가 온-오프라인 기업이었다.

V. 연구 결과

5.1 응답자 특성

총 123개업체 중 온라인 기업(68개)과 온-오프라인 기업(55개)을 대상으로 산업군, 종업원 수, 매출액, 그리고 응답자의 지위에 대하여 분석하였다. 산업군은 Timmer(1999)의 분류에 따라 응답자를 구분해본 결과, e소매 상점 36.6%, e마켓 17%, e신용서비스가 13% 등으로 나타나고 있으며(<표 1> 참조), 응답기업의 종업원 수는 온라인 기업이 평균 69.15명, 온오프라인 기업이 평균 159.84명으로 나타났고, 매출액은 온라인 기업이 평균 124.31(천만원), 온오프라인 기업이 275.85(천만원)인 것으로 나타났다(<표 2> 참조).

<표 1> 온라인과 온오프라인 회사 응답율

산업군	온라인	온-오프라인	총계 / %
e소매 상점	24	21	45/36.6
e 금융서비스	3	7	10/ 8.1
전자조달	0	2	2/ 1.6
e약 국	1	1	2/ 1.6
e 신용서비스	12	4	16/13.0
정보중개	5	3	8/ 6.5
가상커뮤니티	7	6	13/10.6
e마 켓	13	9	21/17.1
기 타	3	2	5/ 4.1
총 계	68	55	123/100

그리고, <표 2>에서 응답자의 직위는 최고경영자가 12.2%, 임원진이 13.8%, 부/차장급이 16.3, 과/대리급이 57.7%를 차지하고 있었다. 이는 정보제공자로서 적합한 기준인 해당 기업에 대한 상당한 지식과 정보를 가진 응답자가 설문에 응했음을 추정할 수 있다. 매출액은 온라인 기업이 평균 12억 4천만원 정도인 반면 온-오프라인 기업은 27억 5천만원인 것으로 나타났고, 회사의 운영기간은 온라인 기업이 2년 8개월이고 온-오프라인 기업이 4년 2개월, 그리고 종업원수는 온라인 기업이 평균 69명인 반면, 온-오프라인은 159명인 것으로 나타났다.

<표 2> 온라인과 온오프라인 회사 특성비교

회사 특성		응답자 직위				매출액 (천만)	기 간 (년)	종업원 (수)
		CEO	임원진	부/차장	과장/대리			
온라인	평균					124.31	2.88	69.15
	N	11	7	10	40	35	62	60
온-오프라인	평균					275.85	4.24	159.84
	N	4	10	10	31	32	50	44
합계	평균					196.69	3.49	107.52
	N	15(12.2%)	17(13.8%)	20(16.3%)	71(57.7%)	67	112	104

5.2 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서 수집된 자료는 Nunnally[1978]가 제시한 측정타당화(measure validation) 과정을 바탕으로 측정도구의 신뢰성과 타당성을 검증하였다. 측정도구의 신뢰성을 확보하기 위해서는 정화절차(purification process)와 단일차원성 확보(unidimensionality)를 위한 회전되지 않은 요인분석(unrotated factor analysis)을 실시하였다. 이렇게 요인을 회전시키지 않는 이유는 요인을 회전시킬 경우 나타날 수 있는 요인의 순수성 상실 가능성 때문이다.

신뢰성을 측정하기 위한 방법은 다양하나 일반적으로 Cronbach's α 계수를 이용한 내적일관성방법(internal consistency method)이 많이 이용되고 있으며, Nunnally[1978]에 의하면 0.8이상

이면 신뢰성이 있는 것으로 판단되고, 탐색적 연구(preliminary research)에서는 0.6이상을 기준으로 이용한다고 하였다. 본 연구에서도 Nunnally [1978]가 권고한 Cronbach's α 계수를 사용하되, 기준인 0.8이상을 확보하고자 하였다. 그 결과 신뢰성 계수가 <표 3>과 같이 0.8이상으로 나타나 전반적으로 높은 내적일관성을 가지고 있는 것으로 평가될 수 있다.

타당성이란 정확성의 의미하는데, 이에는 내용, 기준, 개념타당성이 있다. 먼저, 내용타당성(content validity)을 유지하기 위해 기존 연구의 설문항목을 토대로 이를 본 연구에 적합하도록 전문가집단 2명의 MIS 전공교수와 전자 상거래 실무에 종사하는 5명의 전문가의 면담을 통해 수정하여 작성하였다. 다음으로 개념타당성(construct validity)의 검증은 판별타당성 위주로 하

<표 3> 본원적 전략에 대한 타당성검증

변수명	항목	요인 값				신뢰성 α
		요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	
집 중 화	서비스/제품	.846				$\alpha = .839$
	혁 신	.828				
	원 가	.783				
	시장세분화	.747				
마케팅 차별화	제품의 질		.800			$\alpha = .833$
	서비스 질		.795			
	디 자 인		.785			
	서비스 범위		.715			
혁신적 차별화	서비스/제품 (모방의 난이성)			.896		$\alpha = .893$
	프로세스 (모방의 난이성)			.887		
	기술차별화			.846		
원 가 우 위	서비스/제품 가격				.876	$\alpha = .827$
	서비스/제품 원가				.871	
	원가에 대한 노력				.809	
아이젠 값	Cumulative %	2.768	2.651	2.477	2.349	
설명된 분산(%)	73.179	19.772	18.936	17.693	16.778	

되, 판별타당성은 요인분석을 이용하였다. 본 연구에서는 판별타당성을 검증하기 위하여 정보의 손실을 최대한 줄이면서 수많은 변수들을 가능한 한 적은 수의 요인으로 줄이는데 목적이 있는 주성분분석(principal component analysis)을 실시하였으며, 요인들간의 상호독립성을 유지하여 회전하는 방법인 직각회전(varimax rotation) 방법을 사용하여 분석하였다.

요인추출방법으로는 아이겐 값을 이용하여 아이겐 값이 1이상인 것을 선택하였다. 각 항목들이 요인에 들어 갈 수 있는 판단기준인 요인적재량은 0.5이상을 판단기준으로 하여, 그 이하인 경우는 제외시켰다. 온라인과 온-오프라인의 본원적 전략이 성과에 미치는 요인분석 결과는 <표 3>에 나타내었다. 본원적 전략에 대한 14개 항목들이 의도했던 바와 같이 집중화, 마케팅차별화, 혁신적 차별화, 원가우위의 4개의 요인으로

<표 4> 기업성과 타당성검증

변수명	항목	요인값	Alpha
기업 성과	총 마진	.900	$\alpha = .934$
	판매 성장률	.891	
	주거수익률	.887	
	총 수익	.884	
	자산수익률	.883	
	종업원 증가율	.751	
아이겐 값	4.515		
설명된 분산(%)	75.250		

<표 5> 상관관계 결과

변수	M	SD	1. 기업 성과	2. 원가우위	3. 마케팅 차별화	4. 혁신적 차별화	5. 집중화
1. 기업 성과	3.77	.958	1.000				
2. 원가우위	3.19	.756	.250***	1.000			
3. 마케팅 차별화	3.73	.625	.359***	.282***	1.000		
4. 혁신적 차별화	3.20	.825	.353***	.279***	.425***	1.000	
5. 집중화	3.77	.746	.234***	.275***	.400***	.149	1.000

주) N = 123, ** $p < 0.05$ *** $p < 0.01$

로 분류되었으며, 이들 4개의 요인은 전체 항목 변량의 73%까지 설명해 주는 것으로 나타났다. 이상으로 독립변수의 판별타당성이 확보되었다.

<표 4>는 온라인과 온-오프라인의 기업성과에 대한 타당성 검증으로, 단일 요인에 75%의 설명력을 보이고 있어, 종속변수의 판별타당성이 확보되었다.

5.3 가설검정 결과

가설검정에 앞서 변수들간의 상관관계를 파악하여 가설의 대략적인 방향을 확인하였다. <표 5>는 모든 변수의 평균, 표준편차, 상관성을 보여주고 있다. 상관관계분석결과, Porter의 전략적 요소는 기업성과와 매우 깊게 연관되어 있음을 알 수 있다.

<표 6>은 가설 2, 가설 3-1, 가설 4-1, 가설 5-1은 온라인 기업과 온-오프라인 기업간의 원가우위, 마케팅 차별화, 혁신적 차별화, 그리고 집중화 전략 선호도에 대한 평균차이를 분석하고자 t-검증을 실시하였다.

결과를 살펴보면, 원가우위 전략에 대한 온라인 기업과 온-오프라인 기업의 선호도 차이가 없을 것이라는 가설 2는 지지되었고, 가설 3-1의 온-오프라인 기업은 온라인 기업보다 마케팅 차별화 전략을 선호 할 것이라는 가설이 지지되었다. 한편, 온라인 기업은 온-오프라인 기업보다 혁신적 차별화전략을 선호할 것이라는 가설 4-1은 예상

<표 6> 온라인 기업과 온-오프라인 T-test 결과

경쟁 전략	구분	N	Mean	SD	t	Sig. p
H2: 원가우위	온라인	68	3.1520	.7715	-.614	.541
	온-오프	55	3.2364	.7417		
H3-1: 마케팅차별화	온라인	68	3.6029	.6218	-2.600**	.010
	온-오프	55	3.8909	.5966		
H4-1: 혁신적 차별화	온라인	68	3.0441	.8560	-2.426**	.017
	온-오프	55	3.4000	.7465		
H5-1: 집중화	온라인	68	3.7757	.7446	.022	.982
	온-오프	55	3.7727	.7550		

주) N=123, ** p<0.05, *** p<0.01

과는 달리 반대방향으로 유의하였다. 이 연구결과는 매우 흥미로운 부분으로 추후에 논의하겠다. 그리고 온-오프라인 기업이 온라인 기업보다 집중화 전략을 선호할 것이라는 가설 5-1은 기각되었다.

독립변수가 다중회귀분석을 수행하는 경우 독립변수들간의 독립성, 상호작용, 상관관계 등을 고려해야 하는데, 다중공선성 평가를 통하여 확인할 수 있다. 다중공선허용치(tolerance)와 분산 확대지수(variance inflation factor: VIF)를 통해 분석한 결과 다중공선성의 문제는 없다고 판단되었다. 분석방법은 다중 회귀분석을 실시하였다.

<표 7>은 H1, H3-2, H4-2, H5-2에 대해 다중 회귀분석을 통하여, 다음과 같이 회귀식을 가지고 온라인 기업, 온-오프라인 기업 그리고 전체기업순으로 회귀분석을 실시하였다.

Yi은 종속변수로 기업성과 변수이다. 이 변수는 총마진, 총수익, 고용증가율, 자산 회수율, 주가 수익률, 판매성장률을 포함한 6개의 항목으로 구성되었다. X1은 원가우위, X2는 마케팅 차별화, X3은 혁신적 차별화, X4는 집중화를 가리키는 변수이다.

$$Y_i = \alpha + b_{i1} X_1 + b_{i2} X_2 + b_{i3} X_3 + b_{i4} X_4 + e_i, \text{ for } i = 1, 2, 3$$

<표 7> 본원적 전략에 대한 회귀분석 결과

독립 변수	기업 성과		
	Model 1 (온라인) β 계수 값	Model 2 (온-오프라인) β 계수 값	Model 3 (전체기업) β 계수 값
원가우위	.090	.191	.164**
마케팅 차별화	.287**	.096	.266***
혁신적 차별화	.367***	.088	.282***
집중화	.025	.359***	.157*
F-값	5.552	2.532	7.446
R ²	.261	.168	.202
조정된 R ²	.214	.102	.174

주) N=123, * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

<표 8> 가설 결과 요약

가 설	결 과
H 1: 가상시장에서도, Porter의 본원적 전략은 온라인과 온-오프 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	지 지
H 2: 원가우위 전략은 온라인 기업과 온-오프라인 기업간에 전략선택의 선호 차이를 보이지 않을 것이다.	지 지
H 3-1: 온-오프라인 기업은 온라인 기업 보다 마케팅 차별화 전략을 선호할 것이다.	지 지
H 3-2: 마케팅 차별화 전략은 온라인 기업 보다 온-오프라인 기업의 성과에 더 긍정적 영향을 미칠 것이다.	기 각
H 4-1: 온라인 기업은 온-오프라인 기업보다 혁신적 차별화 전략을 선호할 것이다.	기 각
H 4-2: 혁신적 차별화 전략은 온-오프라인 기업보다 온라인 기업의 성과에 더 긍정적 영향을 미칠 것이다.	지 지
H 5-1: 온-오프라인 기업은 온라인 기업보다 집중화 전략을 선호할 것이다.	기 각
H 5-2: 집중화 전략은 온라인 기업보다 온-오프라인 기업의 성과에 더 긍정적 영향을 미칠 것이다.	지 지

<표 7>은 모델 1(온라인 기업), 모델 2(온-오프라인 기업), 그리고 모델 3(전체기업)의 경쟁전략 요인과 성과간의 영향을 검증한 결과이다.

<표 7>에서 보듯이 모델 1은 온라인 기업의 경쟁전략 요인과 성과간 영향에 관한 결과를 보여주고 있다. 모델 1의 설명력인 R²값 26% 이상이고 혁신적 차별화와 마케팅 차별화가 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모델 2는 온-오프라인 기업의 경쟁전략 요인과 성과간 영향에 관한 결과를 보여주고 있다. 모델 2의 R²값 16% 이상이고 집중화가 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모델 3은 온라인 기업과 온-오프라인의 경쟁전략 요인과 성과간 영향에 관한 결과를 보여주고 있다. 모델 3의 R²값은 20% 이상이고 혁신적 차별화, 마케팅 차별화, 원가우위, 그리고 집중화 순으로 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 본 연구에서 제시한 가설 1은 모델 3에서 보듯이 Porter의 세 가지 경쟁전략이 인터넷 기업 성과에 유의한 영향을 주고 있다는 것을 나타난 반면, 가설 3-2는 모델 2에서 보듯이 마케팅 차별화는 온라인 기업보다 온-오프라인 기업의 성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이라는

가설은 기각되었다. 가설 4-2는 모델 1에서 보듯이 혁신적 차별화 전략은 온-오프라인 기업보다 온라인 기업의 성과에 더 긍정적 영향을 미치는 것으로 지지되었다. 혁신적 차별화와 마케팅 차별화는 온라인 기업에서 유의한 영향을 미치는 변수로 판명되었고 이때 혁신적 차별화의 베타 계수는($\beta = 0.367, p < 0.01$)이며, 마케팅 차별화의 베타 계수는($\beta = 0.287, p < 0.05$) 값을 보여주고 있다. 그리고 가설 5-2는 모델 2에서 보듯이 온-오프라인 기업이 집중화 전략($\beta = 0.359, p < 0.01$)을 통해 성과에 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 지지되었다. 온-오프라인 기업은 다른 전략보다 집중화 전략에 더 많은 영향을 받는다. 우리는 이러한 결과를 낳게 된 이유를 결론에서 논의하기로 한다.

<표 8>은 본 연구의 가설에 대한 요약을 보여주고 있다.

VI. 결 론

가상시장에서 최종 승자가 누가 될 것인가? 아무도 예측하지 못할 이 물음에 대한 가장 신빙성있는 답은 지속적 경쟁우위를 추구하며 혁신

과 변화에 민첩한 경영을 하는 기업이라고 판단된다. 특히, Porter가 말한 경쟁전략의 유효성은 실제 세계에서뿐만 아니라 가상시장에서도 여전히 유효함을 본 연구의 결과가 시사한다. 물론 전략의 선택은 여러 요인에 의해 결정될 것이며, 중요한 것은 전략의 수립뿐만 아니라 효과적인 실행이 관건이 될 것이다. 본 연구에서는 일차적으로 전략의 선택과 그에 따른 성과와의 관련성에 초점을 맞추었다. 연구결과, 기업의 성과는 선택된 전략과 강하게 연관되어 있지만 다른 전략 요인에 의해 서로 다른 영향을 받았다. 따라서 경쟁 전략은 기업의 형태에 적합한 전략이 주의 깊게 선택되어야 한다.

t-검정 결과를 살펴보면, 온-오프라인 기업이 온라인 기업보다 마케팅 차별화, 혁신적 차별화 모두를 선호하는 것으로 나타났지만, 다중회귀 분석 결과 기업성과에 영향을 미치는 변수는 집중화 전략인 것으로 나타났다. 또한 온라인 기업은 온-오프라인 기업의 마케팅과 혁신적 차별화에 대한 전략 선호도 보다 낮았지만, 기업성과에는 유의한 영향을 미치고 있다는 것을 보여주고 있다. 따라서 본 연구에서 특이한 시사점이라 할 수 있는 것은 온-오프라인 기업이 마케팅 차별화 전략을 선호 할 것이라는 가설은 지지된 반면 성과는 기각이 되었고, 온라인 기업이 혁신적 차별화 전략을 선호할 것이라는 가설이 기각된 반면 기업성과는 지지되는 상반대 되는 결과가 도출되었다는 점이다. 이러한 결과는 온-오프라인 기업은 그들의 장점인 오프라인을 이용해서 전략을 세웠지만 실제로 전략 실행에 있어서 성과를 내지 못하고 있다고 볼 수 있고, 온라인 기업은 그들의 기업성과가 혁신적 차별화 전략에서 기인하고 있지만 전략선호는 잘못 선택되고 있음을 보여준다고 할 수 있다.

본 연구에서 가설로 제시한 두 가지 방향, 전략 선호와 실제 성과의 영향을 미치는 전략은 차이가 있다는 것을 보여주었다. 따라서 이와 같은 결론은 가상시장에 대한 전략적 접근의 이해가

더 필요하다고 할 수 있다는 것이다. 선호된 전략과 기업성과의 불일치 대한 원인이 불안정한 가상시장 환경때문인지 아니면 기업들이 전략에 대한 이해도가 아직 낮기 때문인지에 대해 향후 연구가 필요하다.

Porter의 전략은 가상시장 상황에서도 밀접하게 관련되어 있음을 보여주고 있다. 마케팅 차별화와 혁신적 차별화, 집중화 전략이 가상 시장에서 가장 좋은 성과를 내는 것으로 보인다. 본 연구는 IT를 기반으로 하는 온라인 기업이 혁신적 서비스를 위해 기술을 사용하며[Bakos, 1991], 가상시장에서 살아남기 위해 틈새 시장을 찾고 이를 확보하기 위해 혁신적 차별화 전략이 효과가 있다는[Amit and Zott, 2001; Fitzsimmons and Fitzsimmons, 1997; Furey, 1991] 점을 검증하였다. 예상했던 것처럼 원가 우위보다는 혁신적 차별화와 마케팅 차별화가 가상시장에서 고객의 충성도를 높이고 포지셔닝을 가능하게 한다는 것을 알 수 있다. 원가우위는 기업의 성과와는 연관되어 있지만 긍정적인 영향을 주지 못하고 있다. 이러한 결과는 매우 의심스러운 결과일지 모른다. 기존 문헌연구에 의하면, Porter[2001]는 닷컴 기업의 리더는 상당히 할인된 가격으로 제품, 서비스, 콘텐츠를 제공한다고 했으며, Bakos[1998]는 전자 시장에서의 구매자의 낮은 탐색비용은 판매자간의 가격경쟁을 심화시키고, 그리고 Kuttner[1998]는 인터넷은 거의 완벽한 시장이며 고객은 판매자를 비교할 수 있기 때문에 격심한 가격경쟁을 야기시킨다고 말했기 때문이다⁸⁾. 본 연구에서 원가우위는 온라인 기업과 온-오프라인 기업 사이에 중대한 차이를 보이지 않는다는 것이 매우 놀랍긴 하지만 기존의 선행연구들이 원가우위 전략에 관해 여전히 많은 논쟁거리가 존재한다는 것을 보여주고 있다.

본 연구에서 집중화 전략은 온-오프라인 기업의 성과에만 관련되어 있다. 이러한 결과는 온-

8) Kuttner, R in Business Week, May, 11, 1998.

오프라인 기업이 원가우위나 차별화 전략보다 집중화 전략을 더 선호한다는 것은 의심할 여지가 있다. 선행 연구는 집중화 전략이 생산-시장 차원(product-market dimension)을 걱정할 필요가 없는 중간 이상의 규모를 갖는 사업 단위에 적절하거나 혹은 틈새(niche)시장을 목표로 하는 소규모 기업에게 유리하다는 것이다[Wright, 1987]. 집중화 전략에 대해 온-오프라인 기업과 온라인 기업의 성과에 대해 다음과 같이 유추할 수 있다. 오프라인은 후발 온라인 기업으로 순수 온라인 기업과 경쟁을 도모하는 데는 기존의 시장과 고객기반에 역점을 두고 있다는 점이다. 따라서 기존 고객과 지역 집중이 실제 성과에 영향을 주고 있을 것이라 유추할 수 있다. 반면에 온라인 기업이 집중화 전략을 선택하지 않는 이유를 다음과 같이 유추할 수 있다. 아마도 지역 기반이 있는 온-오프라인 보다는 온라인 기업이 고객에게 접근 용이성이 있기 때문에 시장진입 또는 유지함에 있어서 집중화보다는 차별화 전략을 선택할 수 있다는 것이다[Teo and Tan, 1998].

본 연구의 결과는 가상시장에 관한 유용한 통찰력과 전략적인 경영 지침을 제시하고 있다. 연구에서 밝혀진 본원적 전략의 내용은 이론적으로 가상시장의 상황에서도 유의한 전략 프레임 을 제시한다는 점을 들 수 있다. 실무적으로는 1990년대 중반 이후 전략적 접근 방식보다는 비즈니스 모델에 대한 용어로 전략적 접근 방식이 이루어 졌다. 이것은 전략적 접근 방식과 성과간의 관계를 소홀히 함으로써 투자 효과를 상실해 왔다는 점이다. 따라서 현재의 가상시장에 대해

기업의 전략 담당자들은 선호된 전략과 성과사이 가 꼭 일치하지 않고 있다는 점을 인식하여야 할 것이다. 이는 경쟁 전략을 수립하고 구사하는 경영진에게 전략적 선택에 관한 가이드라인을 제공할 수 있다는 점이다. Porter의 본원적 전략은 비록 다른 산업분야에서 수차례 연구되었지만 가상시장에서 일반화될 필요성이 있다.

본 연구를 해석하거나 적용함에 있어 다음과 같은 한계점이 있다.

첫째, 온라인 기업과 온-오프라인 기업의 성과를 설문 의 응답에 의해 주관적으로 측정되었으며 대부분이 중소기업으로 표본집단이 제한되었다는 것이다. 조사대상이 되는 기업이 다양하지 못한 것은 결과의 일반성을 저해할 수 있다. 둘째, 기업 성과에 영향을 미칠 수 있는 산업특성, 기업특성 그리고 시장진입순서 등과 같은 조절변수의 영향을 배제하였다는 점이다. 셋째, 시장 복잡성, 기술적 복잡성 등과 같은 변수가 존재할 수 있는데 이러한 조건을 본 연구에서 고려하지 못했다는 것이다. 넷째, 본 연구에서는 전략과 성과간의 관계에 초점을 두어 연구하다보니 전략의 실행에 영향을 미치는 조직변수, 환경변수를 반영하지 못하였다.

따라서 추후 연구에서는 좀 더 다양한 표본을 대상으로, 전략선택의 선행요인과 결과요인 그리고 기업 및 산업특성을 반영한 조절요인을 포함한 종합적인 연구가 필요하다. 또한 온라인 기업과 온-오프라인 기업의 형태를 보다 세분화하여 다양한 유형의 기업형태에 따른 성과의 차이를 입증하여야 할 것이다.

〈참 고 문 헌〉

- [1] 김성연, 나선영, "전자상거래 기업의 성공을 위한 소비자 구매의도 영향요인 분석," *경영정보학연구*, 제10권, 제3호, 2000, pp. 61-77.
- [2] 박홍국, "인터넷 상거래시장 진출결정에 영향을 주는 요인에 관한 연구," *정보시스템연구*, 제8권, 제2호, 1999, pp. 129-143.
- [3] 서창교, 이형석, "기술혁신의 관점에서 전자상거래 도입단계의 실증분석," *경영정보학연구*

- 구," 제10권, 제2호, 2000, pp. 197-211.
- [4] 장지영, 이정섭, "전자상거래와 전통적 상거래에서 고객이 지각한 가치비교," *경영학연구*, 제10권, 제3호, 2000, pp. 159-180.
- [5] 주재훈, "e-비즈니스 모델의 전략적 요인분석," *경영정보학연구*, 제12권, 제2호, 2002, p. 93.
- [6] Amit, R. and C. Zott, "Value creation in E-business," *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 493-520.
- [7] Angell, D. Art of the Web plan, *Internet World*, 7(9), September 1996, pp. 42-44.
- [8] Bailey, J.P., *Intermediation and electronic markets: Aggregation and pricing in Internet commerce*, Ph.D. thesis, Technology, Cambridge, MA. 1998.
- [9] Balakrishnan A, S, Kumara and S. Sundaresan, "Manufacturing in the digital age: exploring information technologies for product realization," *Information System Frontier*, 1, 1999, pp. 25-50.
- [10] Bakos, J.Y., "A strategic analysis of electronic marketplaces," *MIS Quarterly*, 1991, p. 15.
- [11] Bakos, J.Y., "Reducing buyer search costs: Implications for electronic market-places," *Management Science*, 43(12), 1998, pp. 1676-1692.
- [12] Bloch, M., Y. Pigneur and A. Segev, "On the Road of Electronic Commerce-a Business Value Framework, Gaining Competitive Advantage and Some Research Issues," *Proceedings of the Ninth International EDI-IOS Conference*, Bled, Slovenia, 1997, June.
- [13] Bourgeois, L.I.III, *Strategic Management from Concept to Implementation*. Dryden Press, Fort Worth, TX, 1996.
- [14] Brynjolfsson, E. and M. Smith, "A comparison of Internet and Conventional Retailers," *Management Science*, 46(4), 2000, pp. 563-585.
- [15] Clemons, E.K., II-Horn Hann, Lorin M. Hitt., *The nature of competition in electronics markets: An empirical investigation of online travel agent offerings*, Working paper, The Wharton School of the University of Pennsylvania, Philadelphia, PA. 1998.
- [16] Degeratu, A., A. Rangaswamy and J. Wu, "Consumer Choice Behavior in Online and Regular Stores: The Effects of Brand Name, Price, and Other Search Attributes," *International Journal of Research in Marketing*, 17, 2000, pp. 55-78.
- [17] Dess G. and P. Davis, "Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance," *Academy of Management Journal*, 27, 1984, pp. 467-488.
- [18] Durand, R. and R. Coeurderoy, "Age, Order of Entry, Strategic Orientation, and Organizational Performance," *Journal of Business Venturing*, 16, 5, 2001, pp. 471-494.
- [19] Dutta S, and A. Segev, "Business transformation on the Internet," *European Management Journal*, 17, 1999, pp. 466-476.
- [20] Eastman, R, *Front-end booking system myths*, Travel Weekly, October 1997.
- [21] Evans P.B. and T.S. Wurster, *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*, Harvard Business School Press: Boston, MA. 1999.
- [22] Fitzsimmons, J.A. and M.J. Fitzsimmons, *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*, 2nd ed., New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.
- [23] Furey, T.R., "How information power can

- improve service quality," *Planning Review*, 19(3), 1991, pp. 24-26.
- [24] Galbraith, C. and D. Schendel, "An empirical analysis of strategy types," *Strategic Management Journal*, 4(2), 1988, pp. 153-173.
- [25] Ghemawat, P. and B. Baird, "Leadership Online: Barnes and Noble vs. Amazon.com (A)," Harvard Business School, #9-798-063, December 1998.
- [26] Gonsalve, G., A. Lederer, R. Mahaney and H. Newkirk, "A Customer Resource Life Cycle Interpretation of the Impact of the World Wide Web on Competitiveness: Expectations and Achievements," *International Journal of Electronic Commerce*, 4(1), 1999, pp. 103-120.
- [27] Hofer, C.W., "Rova: a new measure for assessing organizational performance." In: Lamb, R.(Ed.), *Advances in Strategic Management*, 2. JAL Press New York, 1983, pp. 43-55.
- [28] Hoffman, D.L., T.P. Novak and M.A. Peralta, "Information privacy in the marketplace: Implications for the commercial use of anonymity on the Web," *Information Society*, 15(2), 1999, pp. 323-344.
- [29] Jarvenpaa, S.L. and Ives, B, "Introducing transformational information technologies: the case of the World Wide Web technology," *International Journal of Electronic Commerce*, 1(1), fall, 1996, pp. 95-126.
- [30] Kim, J.W., "An exploratory study of the Relationship between Strategies and Expected Gains from Introducing EC," *MIS/OA International Conference*, June 2000. pp. 424-428.
- [31] Lederer, A.L., Mirchandani, D.A. and Sims, K, "The Link Between Information Strategy and Electronic Commerce," *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 7(1), 1997. pp. 17-34.
- [32] Lee, J. and D. Miller, "Strategy, environment and performance in two technological contexts: contingency theory in Korea," *Organization Studies*, 17, 1996, pp. 729-750.
- [33] Lee, H.G., "Do electronic marketplaces lower the price of goods," *Communication of ACM*, 41(1), 1998. pp. 73-80.
- [34] Lynch, J.G. and D. Ariely, "Wine online: Search cost affect competition on price, quality, and distribution," *Marketing Science*, 19(1), 1998, pp. 83-103.
- [35] Mahoney J. and Pandian J, "The resource-based view within the conversation of strategic management," *Strategic Management Journal*, 13(5), 1992, pp. 363-380
- [36] Milgrom, P. and J. Roberts, "Limit pricing and entry under incomplete information," *Econometrica*, 50, 1982, pp. 443-460.
- [37] Miles, R. and C. Snow, *Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw Hill, 1978.
- [38] Miller, D., "Configurations of strategy and structure," *Strategic Management Journal*, 7, 1986, pp. 233-250.
- [39] Miller, D., "The structural and environmental correlates of business strategy," *Strategic Management Journal*, 8(1), 1987, pp. 55-76.
- [40] Nunnally, J.C., *Psychometric theory*, New York: McGraw-Hill, 1978.
- [41] Pearce, J.A., II and R.B. Robinson, Jr., *Strategic management: Formulation, Implementation, and Control*, 5th ed. Richard D. Irwin, Chicago, IL. 1994.
- [42] Porter, M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Companies*, Free Press; New York, 1980.
- [43] Porter, M.E., *Competitive Advantage: Creating*

- and Sustaining Superior Performance, Free Press; New York, 1985.
- [44] Porter, M.E., "What is strategy?," *Harvard Business Review*, Nov-Dec. 1996, pp. 61-78.
- [45] Porter, M.E., "Strategy and the Internet," *Harvard Business Review*, 79(2), 2001, pp. 63-78.
- [46] Rangan, K. and M. Bell, "Dell Online," *Harvard Business School Case Study*, 9-598-116, 1998.
- [47] Scherer, F.M., "Industrial market structure and economic performance," Boston: Houghton-Mifflin, 1980.
- [48] Shankar, V., A. Rangaswamy, and M. Pusateri, "The Impact of Internet Marketing on Price Sensitivity and Price Competition," Presented at *Marketing Science and the Internet*, INFORM College on Marketing Mini-Conference, Cambridge, MA., March 1998, pp. 6-8.
- [49] Steffens, J., *Strategic Competition in the PC Revolution*, New York: Pergamon Press, 1994.
- [50] Subramani M. and E. Walden, "The Dot Com Effect: The Impact of E-Commerce Announcements on the Market Value of Firms," Proceedings of International Conference on Information Systems, Charlotte, NC, USA, December 1999, pp. 193-207.
- [51] Teo, T.S.H. and Tan, M, "An empirical study of adopters and non-adopters of the Internet in Singapore," *Information and Management*, 1998, pp. 339-345.
- [52] 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.
- [53] Thompson, A.A. and A.J. Strickland III, *Strategic Management, Concepts and Cases, 8th ed.*, Richard D. Irwin, Chicago, IL., 1995.
- [54] Timmers, P., *Electronic Commerce: Strategies and Models for Business-to-Business Trading*, John Wiley series in information systems, 1999.
- [55] Venkatraman, N. and V. Ramanujam, "Management of business performance in strategy research: A comparison of approaches," *Academy of Management Review*, 11(4), 1986, pp. 801-814.
- [56] Wright, P.A., "Refinement of Porter's Generic Strategies," *Strategic Management Journal*, 8(1), 1987, pp. 93-101.

〈부 록〉

경쟁전략(Competitive Strategies)

1. 원가우위 전략
 - a. 귀사는 경쟁사 대비, 제품 또는 서비스의 가격이 어떠하다고 생각되십니까?
 - b. 귀사는 경쟁사 대비, 제품 또는 서비스 원가가 어떠하다고 생각되십니까?
 - c. 귀사는 경쟁사 대비, 제품 또는 서비스 원가 절감을 위해서 얼마나 노력하십니까?
2. 마케팅 차별화
 - a. 귀사는 경쟁사 대비, 제품의 디자인이 어느 정도라고 생각하십니까?
 - b. 귀사는 경쟁사 대비, 제품의 품질이 어느 정도라고 생각하십니까?
 - c. 귀사는 경쟁사 대비, 서비스 품질이 어느 정도라고 생각하십니까?
 - d. 귀사는 경쟁사 대비, 제품 또는 서비스 폭이 어느 정도라고 생각하십니까?
3. 혁신적 차별화(Innovative differentiation)
 - a. 귀사의 제품 또는 서비스는 경쟁사가 모방하기에 얼마나 어렵습니까?
 - b. 귀사의 프로세스는 경쟁사가 모방하기에 얼마나 어렵습니까?
 - c. 경쟁사 대비, 귀사는 기술을 이용해 얼마나 제품 또는 서비스의 차별화를 하고 있습니까?
4. 집중화(Focus): 귀사는 귀사의 경쟁사와 비교하여 다음과 같은 관점에서 어떠한 위치에 속해있다고 생각하십니까?
 - a. 목표 시장에 있어서 원가 절감을 얼마나 고려하십니까?
 - b. 목표 시장에 있어서 제품 또는 서비스의 가격을 얼마나 고려하십니까?
 - c. 목표 시장에 있어서 혁신적 프로세스를 얼마나 고려하십니까?
 - d. 지리적 세분 시장은 어느 정도입니까?

기업 성과(Performance)

수익성을 고려할 때 귀사는 귀사의 경쟁사 대비 조직 성과가 어떠하다고 생각되십니까?

- a. 자본회수율(Return on equity)
- b. 판매수익률(Return on sales)
- c. 자산수익률(Return on assets)
- d. 총 수익
- e. 총 마진
- f. 종업원 수의 증가율

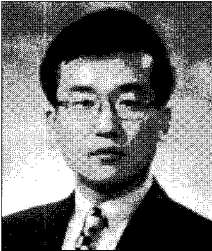
일반 질문 사항

1. 귀사의 사업 형태는 다음 중 어디에 속합니까?
 - ① 닷컴 기업(on-line)
 - ② 전통적 기업 + 닷컴 기업
2. 귀사가 속해있는 산업은 어느 부분입니까?

① e 소매	② e 금융 서비스
③ 전자 조달	④ e 의료업
⑤ e 신용 서비스	⑥ 정보 중개
⑦ 가상 커뮤니티	⑧ e-마켓플레이스
⑨ 기타 e 서비스업	
3. 귀사에서 당신의 업무 직책은 어느 정도입니까?

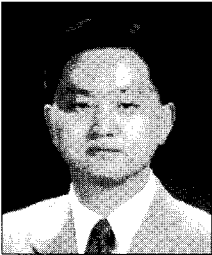
① 최고 경영자(CEO)	② 고위 임원진
③ 부/차장급	④ 과장/대리급
4. 귀사가 운영된지 몇 년제입니까?
_____ (년)
5. 최근 2년간 귀사의 평균 매출액은 얼마입니까? _____ (원)
6. 귀사의 종업원은 몇 명입니까?
약 _____ (명)

◆ 저자소개 ◆



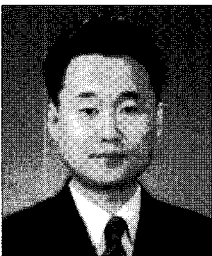
남기찬 (Nam, Kichan)

서강대학교 학사, University of Mississippi, M.B.A, State University of New York at Buffalo, Ph.D를 취득하였다. 현재 서강대학교 경영학과 부교수로 재직중이다. 주요 관심분야는 IT Outsourcing, e-Business 전략, ASP, SLA, IT 성과평가 등이며, 경영정보학연구, 경영과학지, Journal of MIS, Information Systems Research, Communication of the ACM 등 주요 학회지에 논문을 발표해 오고 있다.



구철모 (Koo, Chulmo)

아주대학교 학사, 동 대학원 석사, 그리고 현재 서강대학교 경영학과 경영정보 전공을 수료하였다. 현재, 강남대, 아주대, 서강대 시간강사로 재직중이다. 주요 관심분야는 e-Business 전략, 기술 수용모델(TAM), m-Commerce 그리고 self-service technology 등이다. 경영정보학연구, AMCIS, IRMA conference 등에 논문을 발표하고 있다.



지성구 (Gee, Seounggoo)

서강대학교 경영학학사, 동 대학원 석사를 마쳤고, 마케팅전공 박사과정을 수료하였으며, 주요 관심분야는 인터넷마케팅, 유통전략, 전자상거래, 서비스전략 등이다. 전자상거래, 서비스품질, 고객애호도에 관한 다수의 논문이 있다.

◆ 이 논문은 2002년 7월 10일 접수하여 2차 수정을 거쳐 2002년 10월 11일 게재 확정되었습니다.