

# 지역적 off-line 산업기반과 on-line 벤처기업 성공의 연관성\*

이준섭\*\* · 김태완\*\*\*

## <목 차>

I. 서론	IV. 실증 분석
II. 선행연구	4.1 자료수집
2.1 오프라인-온라인 겸업의 시너지 효과에 관한 연구	4.2 요인분석
2.2 온라인기업의 환경적 영향과 관련된 연구	4.3 신뢰도 분석
2.3 온라인기업의 성과분석 관련 연구	4.4 기술통계분석
III. 연구모형 및 연구가설	4.5 가설검증
3.1 연구모형	V. 결론
3.2 연구가설	참고문헌
	Abstract

## I. 서론

인터넷을 이용한 온라인 비즈니스의 물결이 기업들 간에 빠른 속도로 확산되고 있어 날마다 새로운 형태의 온라인 비즈니스모델이 생겨나고 있으며, 기존의 전통적인 기업들도 경쟁적으로 온라인 비즈니스화를 꾀하고 있다. 분명 인터넷은 혁명적인 사건이며, 인터넷의 확산은 정도의 차이는 있겠지만 모든 산업부문의 변화를 초래하고 있다. 특히 기존에 존재하지 않았던 인터넷 기반의 온라인기업의 새로운 등장과 빠른 성장은 그야말로 혁명적인 변화가 아닐 수 없다. 초기에는 독립적인 형태로 발전하던 온라인 비즈니스는 비즈니스 모델 자체가 한계에 이르자 유통/물류로 진출을 꾀하거나 오프라인 점포로 진출하여 생산성을 제고하고자 노력을 하고 있다. 이러한 노력에도 불구하고 대부분의 온라인기업들은 고전을 면치 못하고 있는 실정이며, 이들을 활성화할 수 있는 보다 근본적인 대책이 요구되고 있다.

\* 이 논문은 2002년도 한국학술진흥재단의 지원에 의하여 연구되었음 (KRF-2002-002-B00071)

\*\* 경성대학교 상경대학 e-비즈니스전공 부교수, junsub@star.ks.ac.kr

\*\*\* 경성대학교 경영정보학과 석사, (주)일신택스타일, taewan@shoenet21.com

본 연구는 온라인기업의 활성화를 위해 온라인기업에 대한 근본적인 인식의 전환이 요구된다는 사고에서 출발하고 있다. 일반적으로 온라인 기업은 공간을 초월하여 비즈니스가 이루어진다고 인식되어 왔으나 디지털 제품이 아닌 물리적 제품을 거래하는 온라인 기업의 경우는 색다른 측면을 가지고 있다. 물리적 제품을 판매하는 온라인기업과 소비자 사이에 있어서는 일반적인 인식과 같이 공간적 제약이 존재하지 않으나 판매제품을 생산하여 제공하는 오프라인기업과의 사이에서는 공간적 근접성이 중요한 의미를 가질 수 있을 것이다. 물리적 제품을 판매하는 온라인비즈니스의 경우 판매하고 있는 제품을 주로 생산하고 유통하고 있는 오프라인 산업지역에 입지할 경우 이에 따른 다양한 효익을 누릴 수 있을 것으로 생각된다. 예를 들어, 수산물을 판매하는 온라인기업의 경우 서울의 테헤란밸리에 존재하기 보다는 부산이나 목포 같은 전통적인 수산물 생산/유통지역에 존재한다면 소비자에 대한 신선한 이미지, 생산자와의 원활한 관계, 재고관리의 효율성 등 다양한 측면에서 지역적 이점을 향유할 수 있을 것이다.

본 연구의 목적은 물리적 제품을 판매하는 온라인 벤처기업이 자신이 판매하는 제품을 생산하고 공급하는 오프라인산업이 발달한 지역에 입지하였을 경우 얻어지는 다양한 효익을 파악해내고, 이러한 효익이 해당 온라인 벤처기업의 성과에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 본 연구의 가장 큰 특징은 기존에 행해진 오프라인-온라인 겸업기업의 시너지효과 연구와 연구대상을 달리하고 있다는 점이다. 대부분의 기존 오프라인-온라인기업 관련연구는 스피노프 형태의 겸업기업들을 대상으로 하고 있으며 이 기업들은 재정적/경영적 측면에서 연관성이 있고, 또한 오프라인의 확장 형태로 온라인을 도입한 경우에 해당한다. 이러한 연구들과는 달리 재정적/경영적 연관성이 없는 온라인기업과 오프라인기업의 연관성을 분석하고자 한다.

본 연구의 연구대상으로 선택된 온라인 비즈니스 영역은 수산업, 농축산업, 신발, IT관련 제품, 의류, 가구, 회원 등 전통적인 기업이 존재하여 그동안 오프라인 상에서 영업활동을 하여 왔으나 인터넷의 등장으로 온라인 비즈니스의 중요성이 새로이 부각되고 있는 분야들을 포함하고 있다. 특히 이 비즈니스 영역의 물리적 제품을 판매하는 온라인기업 중 특정 분야의 제품만을 취급하는 전문 온라인기업을 대상으로 하여 분석을 행하였다. 여러 가지 종류의 다양한 제품을 취급하는 종합적 온라인기업의 경우는 판매 제품 중 어느 특정 제품을 생산하는 산업지역에 위치한다는 것이 곤란하므로 연구대상에서 제외되었다.

본 연구는 총 5개의 장으로 이루어졌으며, 제1장은 서론으로서 연구의 문제제기, 필요성, 목적 및 범위에 대한 개략적인 서술을 하였다. 제2장에서는 선행연구들을 살펴보았으며, 제3장에서는 본 연구의 연구모형을 설정하고 연구가설의 제시와 가설 도출근거를 서술하였다. 제4장에서는 실증분석 부분으로 설문자료 수집의 절차와 자료에 대한 기술통계분석, 물리적 제품을 판매하는 온라인기업들이 제품 생산 오프라인 산업지역에 존재할 경우 얻을 수 있는 다양한 효익을 파악하기 위한 요인분석과 신뢰도분석, 그리고 이러한 효익들이 해당기업의 경영성과에 끼치는 영향을 분석하기 위하여 회귀분석을 행하였다. 마지막으로 제5장에서는 분석결과를 요약하며 그 관리적 의미를 서술하고, 연구의 한계와 미래의 연구방향을 기술하였다.

## II. 선행연구

최근 온라인업체들이 오프라인으로 진출하거나 오프라인업체들이 온라인으로 진출하면서 온·오프라인 통합 비즈니스 모델이 다시 주목받고 있다. 닷컴 거품시기에도 이러한 모델이 크게 유행했으나 대부분 실패했다. 그러나 최근의 통합 모델은 심한 경쟁 속에서 검증되고 물류와 제조 능력까지 갖추고 있다는 점에서 새로운 가능성을 보여주고 있다. 이러한 통합 경향은 그동안 인터넷 비즈니스가 활성화되면서 야기되었던 혼란이 어느 정도 정리가 되면서 일어나고 있는 온라인과 오프라인기업의 수렴(convergence)과정의 일환으로 해석될 수 있다. 본 연구는 온라인과 오프라인기업의 수렴에서 획득될 수 있는 효익에 관한 연구이며, 관련된 기존 연구로는 첫째, 오프라인기업이 온라인으로 확장했을 경우 얻어지는 시너지 효과에 관한 연구, 둘째, 산업입지론, 진화론적 기술혁신론 및 신산업지구론 등을 포함하는 외부 환경적 연구, 그리고 셋째, 온라인기업의 관리적 측면에서의 성과분석과 관련된 연구 등이 있다.

### 2.1 오프라인-온라인 겸업의 시너지 효과에 관한 연구

최근 온라인기업과 오프라인기업의 혼합 형태인 하이브리드 기업이 제조업, 서비스업, 정보통신업 등 모든 분야에 걸쳐 유행처럼 번지고 있으며, 그 시너지 효과에 대한 관심 또한 점점 고조되고 있다. 통계청(2003)의 발표에서 보듯이 시간이 흐를수록 온라인 업체 수는 감소하는 반면에 온라인과 오프라인이 연계된 업체는 수와 매출액 측면에서 계속 증가하는 추세를 보이고 있다. 이는 온라인과 오프라인의 통합이 주는 시너지효과를 잘 보여주는 것이며, 이와 관련된 연구들이 활발히 이루어지고 있다.

Steinfeld and Whitten(1999)은 오프라인기업이 생존과 성장을 위해 온라인기업으로 확장을 꾀하는 것에 다양한 장점이 있다는 점을 강조하였다. 그중 가장 큰 장점은 글로벌한 관점에서 영업을 행하는 순수 온라인기업과는 달리 오프라인 기반위에 온라인기업을 창업하여 시너지효과를 창출하는 것이다. 즉, 글로벌한 소비자를 대상으로 사업을 한다기보다는 기존의 오프라인 영업지역을 대상으로 온라인과 통합적 운영을 통해 지역 소비자들에게 보다 다양하고 강력한 소구를 함으로써 영업력을 향상시키고자 하는 것이다. 이와 유사한 온라인과 오프라인의 시너지효과와 관련된 많은 연구(Steinfeld et al., 1999; Steinfeld and Klein, 1999; Otto and Chung, 2000; Brown and Gioia, 2002; Steinfeld et al., 2002)들이 행해졌다. 이 연구들을 종합적으로 살펴보면, 온라인과 오프라인이 통합됨으로써 획득될 수 있는 효익은 비용절감, 향상된 차별화, 향상된 소비자와의 신뢰와 이와 관련하여 감소된 소비자 위험부담, 시장의 확장, 소비자의 다양한 쇼핑기회의 보장, 상호 프로모션 및 통합적 서비스 제공 등을 통한 상호 보완적 영업활동, 해당지역 특유의 문화 및 사회적 특징에 근거한 전문성 확보 등으로 요약될 수 있다. 특히 Steinfeld et al.(2002)은 앞서 언급한 일부 논문(Steinfeld and Whitten, 1999; Steinfeld et al., 1999; Steinfeld and Klein, 1999)의 종합 편으로 여겨지며, 오프라인기업이 온라인기업으로 확장함으

로써 획득할 수 있는 효익을 종합적이고 논리적으로 설명하고 있다.

Brown and Gioia(2002)는 전통적인 오프라인 기업들이 생존하고 성장할 수 있는 유일한 통로는 온라인과의 통합에 있다는 점을 강조하고 있다. 온라인과 오프라인의 통합을 다룬 국내연구로서 김인재외(2001)는 온라인과 오프라인의 적절한 통합을 위한 의사결정 로드맵에 관한 실증적 연구를 행하였으며, 이진창외(2002)는 온라인사업으로의 효과적인 스피노프에 대한 실증연구를 유발요인, 기대 효익, 전략을 중심으로 행하였다. 남기찬외(2002)는 온라인과 오프라인-온라인 겸업 기업 간의 비교를 중심으로 가상시장에서 원가우위 전략, 마케팅 차별화 전략, 혁신적 차별화 전략, 집중화 전략 등 마이클 포터의 경쟁우위전략이 기업성장에 미치는 영향을 분석하였다. 위의 온라인과 오프라인기업의 시너지효과와 관련한 다양한 국내외연구들을 살펴보면서 한 가지 아쉬운 점은 이들 연구 모두 기존의 오프라인기업이 온라인기업을 창업하여 인터넷시장으로 확장하였을 경우 얻을 수 있는 효익에 국한하여 연구를 행하였다. 하지만 시대적인 흐름에 따라 보다 큰 틀 속에서 다양한 온라인과 오프라인의 통합 형태에 따른 시너지 효과를 연구할 필요가 있을 것이다.

## 2.2 온라인기업의 환경적 영향과 관련된 연구

본 연구에서는 물리적 제품을 판매하는 온라인 벤처기업이 자신이 판매하는 제품을 생산하는 오프라인산업이 발달된 지역에 입지하였을 경우 그 입지적 여건이 온라인기업의 환경적 요소로서 기업성장에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하고자한다. 하지만 인터넷산업에 있어서 공간적 초월 개념이 지배적인 역할을 해왔기 때문에 온라인기업에 대한 입지적 환경요소에 대한 연구는 찾아보기 어려운 실정이다. 다행히 벤처기업에 대해 일반적인 환경요소의 영향에 대한 연구는 꾸준히 실행되어 왔기에 이러한 연구들을 논의하며, 본 연구에 필요한 이론적 근거를 찾아보고자 한다.

영국의 경제학자 Alfred Marshall은 같은 업종의 다수의 소규모기업이 동일지역에 집적함으로써 가져오는 외부효과를 외부경제, 소수 대기업의 대규모 생산에 의한 경제효과를 내부경제라고 지칭하였다. 소규모기업들은 내부경제보다는 주로 외부경제에 의존하여야만 생존할 수 있기 때문에 특정지역에 집중하게 된다고 하고 이를 국지화(localization)라고 하였다. Marshall은 산업지구(Industrial District)라는 용어를 처음으로 사용하였으며, 산업지구의 특성은 전문화된 작은 규모의 단일 기업들의 다수가 하나의 지역에 모여 있는 것이며, 이것이 갖는 경제적 이점을 다음의 네 가지로 설명하고 있다. 첫째, 산업의 국지화를 통한 외부경제의 확보, 둘째, 산업지구 내에서 전문화된 기업들 간의 분업 심화, 셋째, 지구 내부의 건설적인 협력관계, 넷째, 기업 활동을 고취시키는 지역사회의 분위기 등이다. 이러한 이점들은 바로 외부경제의 혜택이라고 할 수 있다. 최근 학자들은 혁신적 소기업 집적지역을 신산업지구(new Industrial District)로 규정하고 그 성공의 원인으로 이곳의 소규모 기업들이 시장수요의 변동에 유연하고 혁신적인 반응을 할 뿐만 아니라 개별기업들 간의 협동과 경쟁의 균형 속에서 지역 집적의 이점을 최대한 활용하는데 있

다고 해석하였다(Reisman, 1986).

오랫동안 벤처기업 성과와 관련된 연구에 있어 환경과 관련된 문제는 벤처기업의 성패를 좌우하는 중요한 요인으로 평가되어 왔다. 일반기업과 마찬가지로 벤처기업의 경우에도 외부 환경적 특성이 기업의 성과에 중요한 영향을 미칠 수 있다는 실증적 연구가 행해졌다(Covin and Slevin, 1988). 기업의 환경적 특성은 기업의 경영성과와 직결되어 모든 기업이 환경의 영향을 받듯이 벤처기업의 경우에도 성공에 중요한 영향을 미칠 수 있다고 하였다(MacMillan and Day 1987). 이러한 연구는 주로 산업조직론 분야에서 이루어졌으며, 환경의 선택과 환경에 대한 조직의 적응을 강조한 조직생태학자들은 벤처기업에 있어 환경은 그 자체로서 위협과 기회라는 양면을 동시에 가지고 있다고 주장하고 있다(최중수·김성은, 2001; 장수덕·이장우, 2003). 김정욱·박정수(2002)는 한국 인터넷 벤처기업의 주요 성공요인이 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구에서 환경의 동질성과 풍부성 및 외부적 환경과의 적합성이 포함된 산업수준을 주요 성공요인중의 하나로 인식하여 조직성과와의 관계를 성공적으로 분석하였다.

## 2.3 온라인기업의 성과분석 관련 연구

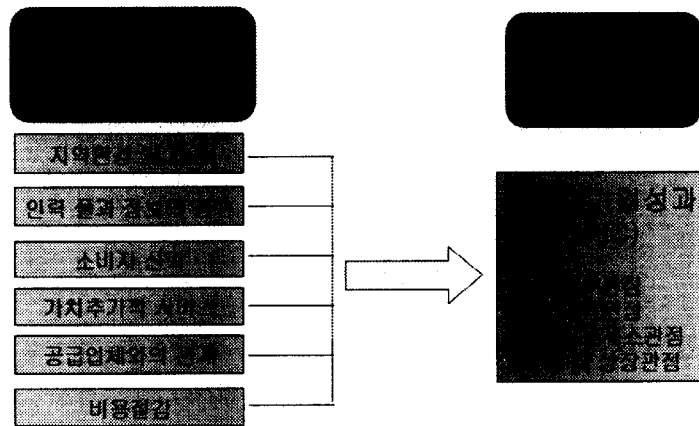
온라인기업과 관련하여 가장 활발히 연구되어온 분야는 성공요인과 관련된 연구들이다. 이러한 연구는 1960년대부터 일어난 벤처기업의 성공요인에 대한 연구에 근거를 두고 있으며, 창업자의 특성, 산업구조, 전략, 조직 특성 분야 등에서 꾸준히 이루어지고 있다(김정욱·박정수, 2002). 최근의 벤처기업 연구들은 창업자의 특성이 성과를 결정한다는 초기의 연구에서 벗어나 다각적인 접근방법으로 벤처기업의 성공요인을 설명하고 있으며, 온라인 벤처기업에 대한 연구도 마찬가지로의 흐름 속에 있다. 김정욱·박정수(2002)는 한국 인터넷 벤처기업의 주요 성과요인이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 인터넷 상거래, 중개업 및 응용분야의 기업을 대상으로 균형성과지표(BSC: Balanced Scorecard)를 이용하여 조직에 미치는 성과요인들을 측정하였다. 이 이외에도 인터넷쇼핑몰 성공에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구가 다수 있다(김진수의, 1999; 이견창의, 2000; 신기영의, 2001). 이러한 성공요인과 관련된 연구들과 맥을 같이하여 온라인기업들과 고객들의 관계를 분석한 연구들 또한 많이 행해졌다(Hoffman and Novak, 1996; Jarvenpaa and Todd, 1997; 김정욱·주형진, 2002; 권순홍의, 2003; 이호근의, 2001).

한편, 온라인기업에 대한 전략 관련 연구 중 가장 언급이 많이 되고 있는 것은 Lederer et al.(1997)이 행한 전자상거래와 정보전략 간의 관계에 대한 연구이다. 이와 유사한 연구로 전자상거래의 효익과 마이클 포터의 3가지 전략 및 가치사슬 활동 간의 관계를 분석한 연구(장시영·이정섭, 2000)가 있으며, 서창교의(2002)는 전자상거래의 효익과 경쟁전략과의 관계를 실증적으로 분석하였다. Hansan and Tibbits(2000)은 균형성과지표를 도입하여 온라인기업의 전략적 관리를 도모하고자 하였으며, 특히 전자상거래의 기술적인 측면의 요인들이 성과에 미치는 영향을 연구하였다. Kaplan and Norton(1993)은 HBR에 균형성과지표를 소개하는 걸작을 내놓은 이후 최근 다시 한번 균형성과지표는 단순한 성과측정수단이 아니라 전략경영의 방법이라고 강조하고 있

다(Kaplan and Norton, 2001). 균형성과지표를 온라인기업에 응용한 대표적 국내연구로는 인터넷비즈니스 평가체계에 대한 연구(이명호외, 2001)와 인터넷벤처기업의 성공요인이 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구(김정옥·박정수, 2002) 등이 있다. 이상에서 살펴본 바와 같이 그동안 행해진 온라인기업과 관련된 주된 연구들은 주로 창업자를 포함한 성공요인, 소비자에 대한 연구 그리고 온라인상의 기술적인 측면과 기업성과와의 관계 등에 초점을 두어 연구하여 왔으며, 온라인기업의 관리적 측면에 대한 성과분석과 관련된 연구는 매우 미흡한 실정이다.

### Ⅲ. 연구모형 및 연구가설

#### 3.1 연구 모형



<그림 1> 연구모형

본 연구의 목적은 첫째, 물리적 제품을 판매하는 온라인 벤처기업이 자신이 판매하는 제품을 생산하고 공급하는 오프라인산업이 발달한 지역에 입지하였을 경우 얻어지는 다양한 효익을 파악해내고, 둘째, 이러한 효익이 해당 온라인 벤처기업의 성과에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 앞서 논의한 선행연구에 근거하여 <그림 1>과 같이 물리적 제품을 판매하는 온라인 벤처기업이 제품공급 오프라인산업 지역에 위치하였을 경우 얻을 수 있을 것으로 여겨지는 지역환경 및 연계, 인력 풀과 정보의 공유, 소비자 신뢰, 가치 추가적 서비스, 공급업체와의 관계, 비용절감 등 6가지 효익요인을 설정하였다. 한편, 해당 온라인 벤처기업의 성과요인은 일반적인 균형성과지표에서 제시하는 재무관점, 고객관점, 내부프로세스관점, 학습 및 성장관점 등 4가지 성과항목을 이용하였다.

그동안 온라인 벤처기업의 성공요인을 파악하고 이러한 성공요인이 기업성과에 미치는 영향을 분석하는 많은 선행연구들이 행해졌다. 이러한 연구들은 첫째, 창업인의 기술과 특성, 능력에

초점을 맞추거나 둘째, 전략적 관점에서 전략이 직·간접적으로 온라인벤처 기업의 성과에 미치는 영향을 분석하거나, 셋째, 소비자를 대상으로 하여 자신의 사이트 접속과 운항을 용이하게 한 다거나 온라인 결재를 포함한 보안을 강화하였을 경우 등 기술적인 측면과 마케팅적인 측면에서의 연구가 주를 이루었다. 본 연구는 이러한 선행연구들과는 관점을 달리하여 온라인 벤처기업의 내적 능력, 전략, IT 기술적 또는 마케팅적인 관점이 아닌 입지론적인 관점에서 연구를 행하였다. 기존의 오프라인 벤처기업에 대한 환경적, 입지론적 연구와 맥을 같이 하면서도 기존의 전통적 오프라인 기업을 대상으로 한 것이 아니라 일반적으로 공간적인 제약이 없다고 인식되고 있는 온라인 벤처기업을 대상으로 하고 있다. 물론 소비자와 온라인 벤처기업 간에 공간적 제약이 없다는 점에는 이론의 여지가 없다. 하지만 제품공급자와 온라인 벤처기업 간에 있어서 공간적 근접성의 의미는 다르다. 온라인 벤처기업이라 할지라도 물리적 제품을 판매하는 경우는 해당 제품 산업이 발달되어 이미 오프라인적 인프라를 누리고 있는 지역에 입지하여 그러한 인프라를 같이 누리며, 한발 더 나아가 오프라인과의 시너지 효과를 창출할 수 있을 것이라는 점에 착안하여 연구모형을 설정하였다.

본 연구와 기존 관련 연구와의 가장 큰 차이점은 연구대상에 있다. 대부분의 기존 오프라인-온라인기업 관련연구는 스피노프 형태의 점업기업들을 대상으로 하고 있으며, 이들 기업들은 재정적/경영적 측면에서 연관성이 있고, 또한 오프라인의 확장 형태로 온라인을 도입한 경우에 해당한다. 이러한 연구들과는 달리 재정적/경영적 연관성이 없는 온라인기업이 제품을 생산하고 공급해주는 오프라인산업 지역에 입지함으로써 획득할 수 있는 효익을 분석하고자 한다.

## 3.2 연구가설

앞서 논의한 선행연구에 근거하여 효익변수로서 지역환경 및 연계, 인력 풀과 정보의 공유, 소비자 신뢰, 가치 추가적 서비스, 공급업체와의 관계, 비용절감 등 모두 6개의 변수를 추출하였으며, 이들 변수 각각과 기업성과간의 가설을 아래와 같이 설정하였다. 가설설정에서 독립변수로 사용된 여섯 개의 효익요인과 종속변수로 사용된 균형성과지표의 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장, 재무 등 네 가지 항목 간에 총 24개의 가설이 가능하지만 결과해석과 가독성을 높이기 위해 독립변수 각각에 대한 가설 6개만을 제시하였다.

### 3.2.1 지역환경 및 연계

최근 많은 지역에서 지역발전의 촉진수단으로써 무차별적으로 온라인벤처기업을 유치하거나 성장시키려는 노력을 쏟고 있다. 그러나 모든 지역에서 모든 업종의 온라인기업이 성공을 보장 받을 수는 없으며, 오히려 이러한 노력은 역효과를 낼 것으로 예상된다. 업종과 상관없이 무차별적으로 온라인기업들을 유치하기보다는 해당지역에서 오랫동안 다져온 오프라인산업과 연관된 온라인기업들의 창업을 유도하거나 유치하여 육성하는 것이 지역경제 발전을 위하여 바람직 할 것이다. 온라인기업의 입장에서 보면 판매하는 제품을 생산하는 단지에 입지함으로써 자금지원,

입지지원, 세제지원, 정보지원 등뿐만 아니라 해당지역의 공공/민간기관 및 대학과 연계하여 오프라인 관련 인프라 측면의 효익을 얻을 수 있을 것으로 기대된다. 즉, 관련 온라인산업은 기존 오프라인산업에 대한 보완적 역할을 할뿐만 아니라 온라인산업 자체도 보다 손쉽게 정착을 하여 성장할 수 있는 밑바탕을 가지게 되어 진정한 의미에 있어서 온라인과 오프라인의 통합을 기대할 수 있을 것이다. 이러한 논리적 근거는 앞에서 살펴본 연구(Covin and Slevin, 1988)에 기초를 두고 있으며, 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 물리적 제품을 판매하는 온라인기업은 제품생산 오프라인업체와 동일지역에 입지함으로써 얻어지는 우호적인 지역환경과 연계를 통하여 기업성과를 향상시킬 수 있을 것이다.

### 3.2.2 인력 풀과 정보의 공유

디지털제품을 판매하는 온라인기업과는 달리 물리적 제품을 판매하는 온라인기업들은 웹 기술 관련 전문인력 뿐만 아니라 제품선정과 소비자의 취향변화 등과 관련하여 판매제품 자체의 전문인력을 필요로 한다. 오히려 웹 관련 기술력은 사이트 운영에 국한되며, 판매제품에 대한 전문성은 오프라인 못지않은 수준의 인력이 필요하다. 비록 온라인으로 영업을 하지만 경영적인 측면에서 본다면 오프라인과 다른 점은 판매 채널이 다르다는 것뿐이다. 따라서 온라인기업이 제품공급업체와 동일지역에 있음으로써 제품 자체의 전문가 확보가 용이할 뿐만 아니라 동일 제품을 판매하는 오프라인기업에서 경영력을 습득한 고급 경영인력의 확보가 용이할 것이다. 또한, 동일 산업단지에서 같은 영역의 제품을 판매하는 온라인기업들이 함께 입지함으로써 e-비즈니스시대의 새로운 '동종산업의 지리적 군집'이 일어나 선의의 경쟁이 유도될 뿐만 아니라 전문인력 풀의 공동이용, 지식정보의 교류를 촉진하며, 외부효과를 통하여 수확체증을 가져올 것이다. 이러한 논리는 Nelson(1993)을 포함한 지역혁신체제론자들의 주장을 e-비즈니스시대에 맞게 확장한 것이다. 지역혁신체제론자들은 신생 소기업이 활성화되는 지역들의 공통적 특성으로 소규모 전문화된 기업들 간의 유연성에 기반한 협력관계, 장인기술과 첨단기술의 유연한 결합 등을 들고 있으며, 경쟁과 협력의 결합, 공동 문화·사회구조의 네트워크를 중요 특성으로 설명하고 있다. 이러한 논리 또한 e-비즈니스시대의 온라인업체에 대해서도 성립될 수 있을 것으로 생각된다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 물리적 제품을 판매하는 온라인기업은 제품생산 오프라인업체와 동일지역에 입지함으로써 얻어지는 인력 풀과 정보의 공유를 통해 기업성과를 향상시킬 수 있을 것이다.

### 3.2.3 소비자 신뢰

Jarvenpaa and Tractinsky(1997)는 소비자신뢰가 인터넷상에서 구매의도를 촉진시키는데 중요한 역할을 하고 있다고 주장하면서 온라인 비즈니스의 성공요소의 하나로 제시하고 있다. 이



들은 소비자신뢰를 “소비자가 불리해지는 상황에서 판매자에게 의지하려는 경향”으로 정의하고 있으며, 소비자의 인지된 위험을 감소시키고, 온라인기업에 대한 긍정적인 태도를 형성하여 궁극적으로 온라인 구매의도를 증가시킨다고 보았다. 이와 같이 소비자와 온라인기업간의 거래에 있어서 신뢰는 매우 중요한 요소이다. 면대면 접촉이 아닌 온라인 쇼핑환경에서 거래 쌍방 간의 의미 있는 교환을 위해서는 더욱 중요하다(Steinfeld et al., 2002). 온라인 구매환경에서 소비자는 다양한 불안감 또는 위험을 느끼게 되는데 신뢰는 이러한 불안감을 감소시키는 역할을 하게 되며, 결과적으로 온라인기업 존재 자체에 대한 불안, 결재와 관련한 정보 누출 불안, 올바른 제품의 인도 가능성에 대한 불안, 혹시 일어날 수 있을 반품 및 A/S에 대한 불안 등 거래과정 전반의 불확실성을 감소시켜 바람직한 구매환경을 만든다(권순홍외, 2003).

물리적 제품을 판매하는 온라인기업이 자신들이 판매하고 있는 제품을 생산하고 유통하는 오프라인기업들이 집적해 있는 단지에 위치해 있을 경우 소비자들이 느끼는 불안감을 감소시킬 수 있을 것으로 기대된다. 예를 들어 수산물, 농산물과 같은 제품을 판매하는 온라인기업의 경우 소비자 입장에서 보면 산지에 있는 기업이 보다 신선한 제품을 제공하며, 제품의 질이 우수할 것이라고 생각하며, 반품 또는 A/S 또한 더욱 용이할 것이라고 느낄 것이다. 즉, 구입제품의 생산지에 대한 신뢰가 판매자에 대한 신뢰로 연결되어 결국 소비자신뢰가 강화될 것이다. 이러한 경우 최근 국내에서 활발히 유통되고 있는 중국을 비롯한 동남아의 열악한 환경 하에서 생산된 제품들에 대한 불신을 어느 정도 해소해줄 수 있을 것으로 기대되며, 이러한 제품에 대한 신뢰는 해당 온라인기업에 대한 이미지 제고와 신뢰로 이어질 수 있을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 물리적 제품을 판매하는 온라인기업은 제품생산 오프라인업체와 동일지역에 입지함으로써 소비자 신뢰가 증진되어 기업성과를 향상시킬 수 있을 것이다.

### 3.2.4 가치 추가적 서비스

Steinfeld et al. (2002)은 오프라인과 온라인 사업을 함께 하는 오프라인-온라인 겸업기업의 경우 가치 추가적인 서비스(value-added services)를 통한 차별화 등의 시너지효과를 가질 수 있다고 설명하고 있다. 가치 추가적인 서비스란 오프라인과 온라인이 서로 보완적으로 역할을 할 경우 구매 전, 구매 시 및 구매 후 등 세 단계 모두에 있어서 온라인 또는 오프라인 기업 각각이 제공할 수 없는 새로운 형태의 서비스를 의미한다. 이와 같은 맥락에서 물리적 제품을 판매하는 온라인기업이 자신들이 판매하고 있는 제품을 생산하고 유통하는 오프라인기업들의 집적단지에 위치해 있을 경우 온라인과 오프라인 겸업의 경우와 유사한 보완적 효과를 통해 가치 추가적인 서비스를 소비자에게 제공할 수 있을 것으로 기대된다. 첫째, 구매를 위해 사전정보를 수집하고 있는 소비자들에게 보다 빠르고 좋은 제품정보를 제공할 수 있을 것이다. 예를 들어 신발을 판매하는 온라인기업의 경우 수도권외의 IT 밸리에 위치해 있는 것보다 부산과 같이 전통적으로 신발 산업이 발달되어 많은 오프라인기업들이 집적해 있는 단지에 입지한다면 오프라인 기업들과 활

발히 교류하여 제품에 대한 새로운 정보를 지속적으로 획득하여 소비자들에게 제공할 수 있을 것이다. 둘째, 오프라인 업체들과 수시로 면대면 의사소통 경로를 활용함으로써 구매시점의 소비자에게 보다 다양하고 새로운 제품을 신속하게 제공할 수 있을 것으로 기대된다. 또한 오프라인 기업의 생산라인과의 원활한 협력을 통해 보다 다양한 소비자 맞춤형 제품과 서비스를 제공할 수 있을 것이다. 셋째, 구매 후에 있어서도 보다 빠르고 만족스러운 A/S와 반품처리가 가능할 것으로 기대된다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 물리적 제품을 판매하는 온라인기업은 제품생산 오프라인업체와 동일지역에 입지함으로써 용이해지는 가치 추가적 서비스 제공을 통해 기업성과를 향상시킬 수 있을 것이다.

### 3.2.5 공급업체와의 관계

제품 판매업체와 생산업체는 단순히 제품을 거래하는 관계가 아니라 고객들의 욕구와 필요를 파악하고, 제품의 수요·판매·예측을 위한 각종 데이터를 수집하는 비즈니스 파트너이어야 한다. 이러한 파트너쉽을 효과적이고 효율적으로 운영하기 위하여 등장한 최근의 전략적 방법이 CPFR(Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment)의 도입이다. CPFR은 공급망 관리(SCM)의 확장 개념으로, '무엇이' '얼마나 팔리는지' 여부를 제품공급업체와 유통업체가 공동으로 예측함으로써 적정 재고를 피하는 전략이라 할 수 있다(Stank et al., 1999). 이러한 전략은 예측 불가능한 다품종 소량생산 시대로 변화하면서 등장한 경영기법이며 시장변화에 대한 기민한 대응방법이다. 같은 맥락에서 물리적 제품을 판매하는 온라인기업은 판매 및 유통업체에 해당하며, 제품을 생산하는 오프라인업체와 공급망 관리 또는 CPFR 측면에서 상호 조직적 협력이 필요하다. 온라인기업 측면에서 보면 이러한 협력을 통하여 공급처 관리가 원활하며, 제품 공급처와의 의견교환, 신뢰가 증대되어 대금결제의 유연화, 서류처리 간소화 등이 가능해 질 것으로 기대된다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5: 물리적 제품을 판매하는 온라인기업은 제품생산 오프라인업체와 동일지역에 입지함으로써 공급업체와의 관계가 증진되어 기업성과를 향상시킬 수 있을 것이다.

### 3.2.6 비용 절감

인터넷의 확산에 따른 온라인 영업 초기의 온라인기업들은 단순히 온라인상에서 소비자들에게 제품을 소개하고 선택받아 판매만 하면 수익을 올릴 수 있을 것으로 생각하였다. 그러나 물리적 제품을 판매하는 온라인기업의 경우 실제 과도한 물류비용이 발생하고 예상치 못한 제품공급 문제가 생기거나 물류에 문제가 생겼을 경우 이를 해결하는데 힘이 들고 추가적인 비용을 지출해야만 했다(강원, 2000). 결국 소규모 형태의 온라인기업들은 아직도 이러한 문제점을 그대로 안고 영업을 지속하고 있으며, 나름대로 규모를 갖춘 기업들은 자체 물류창고와 택배시스템을

갖추고 영업을 하고 있다. 하지만 초기에 염두에 두지 않았던 추가적인 보관/물류비용과 인건비가 추가됨에 따라 제품원가가 상승하여 오프라인기업들에 대한 상대적 이점이 크게 줄어들었다. 이러한 문제점들의 상당 부분은 온라인기업이 오프라인 단지에 입지하여 오프라인기업들과 협력함으로써 크게 줄어들 것으로 기대된다. 온라인기업이 자신에게 제품을 제공해주는 오프라인업체들과 면대면으로 활발히 교류하며 제휴한다면 온라인과 오프라인 겸업 기업과 마찬가지로 보관비용, 인건비, 택배비용 등 물류비용을 절감할 수 있다(Teo and Too, 2000; Steinfield et al., 2002). 또한 예기치 못한 물류상의 문제나 반품 또는 A/S에 따른 문제가 발생하였을 경우 제품생산지에 입지하여 오프라인업체들과 협력하여 처리비용을 절감할 수 있을 것으로 기대된다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6: 물리적 제품을 판매하는 온라인기업은 제품생산 오프라인업체와 동일지역에 입지함으로써 얻어지는 비용절감을 통해 기업성과를 향상시킬 수 있을 것이다.

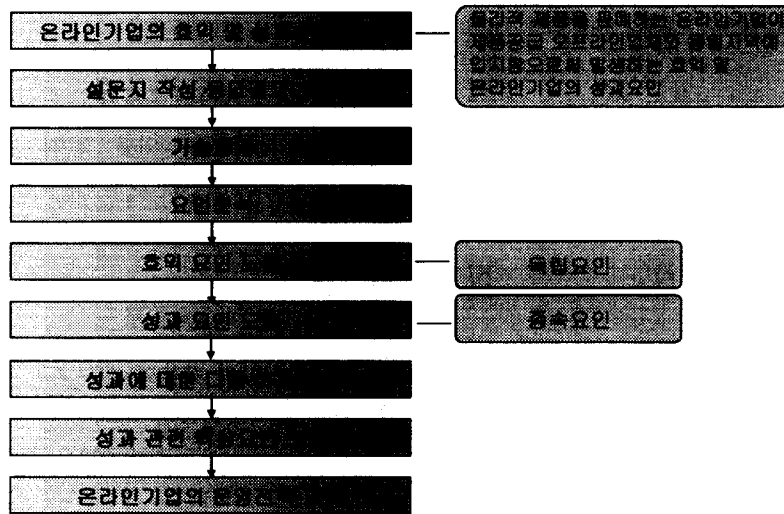
## IV. 실증 분석

본 연구의 목적은 물리적 제품을 판매하는 온라인 벤처기업이 제품을 생산하고 공급해주는 오프라인산업이 발달한 지역에 입지하였을 경우 얻어지는 효익요인들을 파악하고, 이들이 해당 온라인 벤처기업의 기업성과에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 실증분석에서는 설문자료 수집절차에 대한 기술과 자료에 대한 기술통계분석, 물리적 제품을 판매하는 온라인기업들이 제품공급 오프라인 산업지역에 입지할 경우 발생하는 다양한 효익을 파악하기 위한 요인분석과 신뢰도분석, 그리고 이러한 요인들이 해당기업의 경영성과에 끼치는 영향을 분석하기 위하여 회귀분석을 행하여 가설에 대한 해답을 얻고자 하였다. 독립변수인 효익요인으로는 지역환경 및 연계, 인력 풀과 정보의 공유, 소비자 신뢰, 가치 추가적 서비스, 공급업체와의 관계, 비용절감 등 모두 6개 요인에 포함된 40개 설문항목을 가지고 분석을 행하였다. 종속요인인 경영성과는 균형성과지표로 측정되었으며, 재무성과 관점, 고객성과 관점, 내부프로세스 관점, 학습 및 성장 관점 등 네 가지 관점의 21개 설문항목이 분석에 사용되었다. 주요 연구방법론을 요약하면 <그림 2>와 같다

### 4.1 자료수집

본 연구에서는 선행연구 고찰을 통하여 온라인기업이 오프라인 공급업체와 동일지역에 있음으로써 얻는 효익 내용과 일반적인 온라인기업의 성과 내용을 도출하여 설문을 작성하였다. 설문내용의 완벽성을 기하기 위하여 관련 온라인기업 5개 업체 CEO와 관련분야 교수 5명 등 10명의 전문가 인터뷰(Focus Group Interview)를 실시하였다. 또한 20개 표본 온라인기업에 대한 방

문을 통해 사전 설문조사를 실시하여 설문문항 수정하였다. 최종적으로 완성된 설문은 기업의 판매품목 확인, 판매제품을 공급해주는 오프라인 기업과 동일지역에 위치함으로써 얻는 효익, 온라인기업 성과 및 기업의 일반사항 등 4개 부문으로 구성되어 있다. 효익 및 성과와 관련된 문항들에 대한 응답은 5점 리커트 척도(1: 전혀 그렇지 않다, ... 3: 보통이다, ... 5: 아주 그렇다)를 사용하였으며, 코딩의 간편성을 위해 모두 긍정적인 질문 형태를 취하였다. 기업성과와 관련된 일부문항에 대해서는 추가적으로 구체적인 비율을 작성하도록 되어 있었으나 일부 응답자들이 누락하여 분석에서는 제외하고 참고자료로만 이용하였다.



<그림 2> 연구방법론

<표 1> 응답기업 판매제품 분포

판매제품	대상기업수	응답기업수	응답율
농·축산품	191	23(24.2%)	12.0%
수산물	110	11(11.6%)	10.0%
신발	88	13(13.7%)	14.8%
의류	87	14(14.7%)	16.1%
가구	87	5(5.3%)	5.7%
정보통신	120	29(30.5%)	24.2%
계	683	95	13.9%

주) \* 우편 및 웹 설문조사와 방문조사를 병행하여 일부 불균형적인 응답율을 보임  
 \* 불성실한 응답은 제외한 비율

본 설문조사는 중소기업청에 등록된 온라인업체, 관련 협회로부터 확보한 온라인업체, 검색엔진에 등록된 온라인업체를 대상으로 하여 해당 사이트를 직접 확인 후 사이트에 기재된 주소를 통해 관련 제품 오프라인 산업단지 또는 지역과의 일치 여부와 표본으로서의 적합성을 확인하였

다. 최종 확인된 총 683개 기업체를 대상으로 우편을 통해 설문조사를 시행하였으며, 보조적으로 웹 설문지 발송과 직접방문 방법을 사용하였다. 주요 대상 온라인기업은 농·축산물 판매 온라인기업(2차 가공물 포함) 191개 업체, 수산물 판매 온라인기업 110개 업체, 신발 판매 온라인기업 88개 업체, 의류 판매 온라인기업 87개 업체, 가구 판매 온라인기업 87개 업체, 정보통신제품 판매 온라인기업 120개 업체 등을 포함하고 있다(표 1). 회수된 설문지는 총 103건이며, 불성실한 응답을 한 설문 8건을 제외한 95건의 설문으로 분석을 행하였다.

## 4.2 요인분석

본 연구에서는 요인 추출모형으로 정보의 손실을 최소화하면서 보다 적은 수의 요인을 구하기 위해 사용하는 주성분 분석방법(PCA; Principal Components Analysis)을 채택하였고, 요인들 간의 독립성을 유지할 수 있도록 직교회전(Orthogonal rotation) 방식의 베리맥스(Varimax)법을 적용하였다. 분석결과 독립변수의 KMO값과 균형성과지표 항목의 KMO값이 각각 0.688, 0.747로 나타나 적절한 것으로 판정되었다. 독립변수와 균형성과지표의 변수에 대한 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성검정치(Sphericity)는 각각 1033.907, 718.870이고 이 값의 유의수준이 모두 .000으로 요인분석의 사용이 적합하며 공통요인이 존재한다는 결론을 얻을 수 있었다.

독립변수에 대해서는 베리맥스법에 의한 9차례의 반복계산 후 얻어진 회전 결과로서 25개 항목이 6개의 요인으로 묶여졌다. 6개 요인은 지역환경 및 연계, 인력 풀과 정보의 공유, 소비자 신뢰, 가치 추가적 서비스, 공급업체와의 관계, 비용절감 등의 순으로 추출되었다. 독립변수로 추출된 6개 요인의 고유치는 각각 7.255, 3.526, 2.597, 1.807, 1.440, 1.102로서 요인추출 기준으로 지정한 고유치 1 이상인 요인만을 추출하였다. 이 여섯 개의 요인은 각각 제품공급업체와 동일지역에 있음으로써 물리적 제품을 판매하는 온라인기업이 가지는 효익변수들로 요인1은 30.23%, 요인2는 14.7%, 요인3은 10.9%, 요인4는 7.6%, 요인5는 5.9%, 요인6은 4.6%의 분산을 설명함으로써 전체(누적) 분산의 73.9%를 설명하고 있다. 균형성과지표에 대해서는 베리맥스법에 의해 6차례의 반복계산 후 얻어진 회전결과로서 19개의 변수가 고객성과, 학습 및 성장성과, 내부프로세스성과, 재무성과 등 4개의 요인으로 묶여졌음을 알 수 있다. 균형성과지표의 추출된 네 가지 4요인의 고유치는 각각 6.377, 2.958, 2.326, 1.514이며, 이 네 요인은 물리적 제품을 판매하는 온라인기업의 성과요인으로 요인1은 33.6%, 요인2는 15.6%, 요인3은 12.2%, 요인4는 7.9%의 분산을 설명함으로써 전체(누적) 분산의 69.3%를 설명하고 있다.

본 연구에서 종속변수로 사용된 균형성과지표는 예상했던 대로 모두 4개의 요인으로 교차된 요인 적재치 없이 깨끗하게 추출되었다. 최초로 추출된 고객성과는 당초 제안된 5개 항목 모두가 최종 요인분석 결과에서 포함되었으며, 요인 적재치도 큰 것으로 나타났다. 두 번째로 추출된 학습 및 성장성과 요인은 최초 7개의 항목 중 6개의 항목이 포함되었으며, 요인 적재치는 다소 낮은 것으로 나타났다. 세 번째로 추출된 내부프로세스 성과는 5개의 항목 중 4개의 항목을 포함

하고 있으며, 비교적 높은 요인 적재치를 보이고 있다. 마지막으로 추출된 재무성과 요인은 당초 제안된 4개 항목 모두를 포함하고 있으며, 영업이익 성장률을 제외한 나머지 3개 항목에 대한 요인 적재치는 매우 높은 것으로 나타났다.

<표 2> 독립변수의 회전된 성분행렬 및 신뢰도

		성분						Cronbach's α
		1	2	3	4	5	6	
		지역환경 및연계	인력풀과 정보의 공유	소비자 신뢰	가치 추가적 서비스	공급업체 와의관계	비용절감	
지역환경 및 연계	지방자치단체의 자금지원	.859						.9265
	지방자치단체의 입지지원	.876						
	지방자치단체의 세제지원	.878						
	지방자치단체의 정보지원	.820						
	지역 공공/민간기관 및 대학과의 연계	.841						
	지방자치단체의 인프라지원	.714						
인력 풀과 정보의 공유	전문가의 인적교류		.566					.9035
	제품공급처와의 인간관계		.681					
	제품 아이디어 공유		.749					
	소비자 패턴 정보 공유		.767					
	신제품개발 정보 공유		.784					
	제품기술 정보 공유		.834					
	제품 공급 정보 공유		.806					
소비자 신뢰	온라인기업에 대한 신뢰			.856				.8728
	제품에 대한 신뢰			.813				
	서비스에 대한 신뢰			.715				
	기업이미지에 대한 신뢰			.847				
가치추가적 서비스	빠른 제품정보의 제공				.842			.8222
	좋은 제품정보의 제공				.791			
	서류처리과정의 단축				.649			
공급업체와 의 관계	제품공급처의 다양화					.799		.6879
	제품공급처의 관리					.741		
	제품공급처와의 신뢰					.610		
비용절감	재고비용의 절감						.798	.6492
	배송비용의 절감						.678	

### 4.3 신뢰도 분석

독립변수의 신뢰도계수는 <표 2>에서와 같이 각각 0.9265, 0.9035, 0.8728, 0.8222, 0.6879, 0.6492 이다. 일반적으로 신뢰도 척도인 Cronbach's α값이 0.60 이상이면 신뢰도가 있다고 할 수 있다(강병서, 1999). 대부분 0.70을 넘거나 가까운 수준이어서 본 연구가 직접적인 관련연구가 행해지지 않은 탐색적인 성격이 강한 연구인 점을 감안한다면 내적일관성이 높은 척도라고 할 수 있다. 균형성과지표의 신뢰도계수는 <표 3>에서와 같이 각각 0.8671, 0.8431, 0.8722, 0.8806 이다. Cronbach's α값이 모두 0.80을 넘는 수준이어서 내적일관성이 강한 척도라고 할 수 있다. 이러한

결과는 탐색적인 성격이 강했던 앞의 독립요인과는 다르게 이미 수행된 많은 선행연구에서 정선된 설문항목들을 사용하였기 때문인 것으로 여겨진다.

<표 3> 균형성과지표의 회전된 성분행렬 및 신뢰도

		요인				Cronbach's α
		1	2	3	4	
		고객	학습및성장	내부 프로세스	재무	
고객 성과	기업 인지도	.775				.8671
	우수고객 증가율	.804				
	고객 수 증가율	.832				
	고객 충성도	.715				
	고객 만족도	.721				
학습 및 성장성과	직원 제품지식 수준		.766			.8431
	직원사이의 지식전달		.621			
	우수 직원 유지율		.706			
	정보시스템 이용정도		.723			
	사내외 교육정도		.777			
	직원 제안 수 증가율		.702			
내부 프로세스 성과	제품납기 준수율			.743		.8722
	업무수행처리시간 만족도			.891		
	업무수행처리품질 만족도			.850		
	업무수행처리원가 만족도			.790		
재무 성과	영업이익 성장률				.621	.8806
	순이익 성장률				.876	
	매출액 성장률				.813	
	현금 회전을				.834	

#### 4.4 기술통계분석

<표 4>에서는 요인분석 결과로서 최종분석에 사용된 독립변수에 해당하는 25개 설문항목에 대해 평균과 표준편차 등 기술통계분석을 행하였다. 그 결과 온라인기업이 제품공급업체와 동일 지역에 있음으로써 소비자 신뢰가 향상되고 가치 추가적인 서비스를 제공할 수 있을 것이라는 점에 매우 긍정적인 응답을 하였으며 그 편차 또한 매우 안정적이었다. 비용절감 효과에 대해서는 연구초기에 생각했던 것과는 다르게 그리 높지 않은 결과가 도출되었으며, 그 편차 또한 비교적 높은 편으로 안정적이지 않은 응답내용을 보이고 있다. 지역환경 및 지역연계 증진에 대해서는 의외로 낮은 결과와 안정적이지 못한 편차를 보이고 있어 일반적으로 알려진 바와는 다르게 실제 온라인업체들이 지방자치단체나 지역대학/기관과의 연계를 통한 지원을 제대로 누리고 있지 못한 것으로 나타났다. 인력 풀과 정보의 공유, 공급업체와의 관계 등은 다른 요인들에 비해 평균적인 결과를 보이고 있다. 이러한 결과는 앞의 요인분석 결과와 내용을 같이 하고 있으며, 통계적으로 당연한 결과라 할 수 있다.

<표 4> 독립변수 설문항목별 평균 및 표준편차

요인	항목	평균	표준편차
지역환경 및 연계	지방자치단체의 자금지원	2.43	1.03
	지방자치단체의 입지지원	2.59	1.08
	지방자치단체의 세제지원	2.40	.95
	지방자치단체의 정보지원	2.64	1.06
	지역 공공/민간기관 및 대학과의 연계	2.74	1.05
	지방자치단체의 인프라지원	2.90	1.94
인력 풀과 정보의 공유	전문가의 인적교류	3.46	.95
	제품공급처와의 인간관계	3.83	.83
	제품 아이디어 공유	3.66	.94
	소비자 패턴 정보 공유	3.62	.91
	신제품개발 정보 공유	3.63	.93
	제품기술 정보 공유	3.57	.92
	제품 공급 정보 공유	3.75	.86
소비자 신뢰	온라인기업에 대한 신뢰	3.81	.95
	제품에 대한 신뢰	3.75	.93
	서비스에 대한 신뢰	3.79	.87
	기업이미지에 대한 신뢰	3.69	.94
가치 추가적 서비스	빠른 제품정보의 제공	3.96	.93
	좋은 제품정보의 제공	3.87	.94
	서류처리과정의 단축	3.11	1.16
공급업체와의 관계	제품공급처의 다양화	3.48	.98
	제품공급처의 관리	3.79	.78
	제품공급처와의 신뢰	3.57	.91
비용절감	재고비용의 절감	3.68	1.03
	배송비용의 절감	3.07	1.17

<표 5>에서는 요인분석 결과로서 최종분석에 사용된 종속변수에 해당하는 19개 설문항목에 대해 평균과 표준편차 등의 기술통계분석을 행하였다. 그 결과 내부프로세스 성과에 포함된 대부분의 항목들의 평균값이 높은 것으로 나타나 온라인기업 성과 측정에 있어서 중요요인으로 추 출되었다. 학습 및 성장성과 요인의 항목들은 높은 응답치를 가진 항목들과 낮은 응답치를 가진 항목들이 혼재되어 나타나 그 중요성이 삭감되었다. 한편 재무성과는 생각 외로 낮은 응답 평균 치를 보이고 있으며, 고객성과에 포함된 항목들은 비교적 높은 평균치를 보이고 있다. 한 가지 특징적인 것은 앞의 독립요인에 대한 결과와는 다르게 거의 모든 항목에 대해 매우 낮은 표준편 차를 보이고 있다. 이러한 결과는 탐색적인 성격이 강한 독립요인에 대한 분석과는 다르게 이미



많은 선행연구에서 정선된 설문항목들을 사용하였기 때문인 것으로 판단된다. 결과적으로 응답자들의 응답범위가 매우 적어 안정적인 결과를 보이고 있다고 할 수 있다. 이것은 앞의 요인분석 결과와 흐름을 같이 하고 있으며, 통계적으로 당연한 결과라 할 수 있다.

<표 5> 균형성과지표 설문항목별 평균 및 표준편차

	성과 측정 항목	평균	표준편차
고객성과	소비자의 기업인지도 증가율	3.49	.59
	우수고객 증가율	3.44	.67
	고객 수 증가율	3.52	.74
	고객 충성도	3.41	.75
	경쟁사 대비 고객 만족도	3.67	.76
학습 및 성장성과	직원의 제품지식 수준	3.63	.66
	직원사이의 지식 전달 정도	3.63	.68
	우수 직원 유지율	3.54	.71
	사내 정보시스템 이용정도	3.43	.89
	사내의 교육정도	3.10	.98
	직원 제안 수 증가율	3.02	.85
내부 프로세스성과	제품납기 준수율	3.52	.86
	업무 수행 처리시간의 만족도	3.60	.73
	업무 수행 처리품질의 만족도	3.58	.71
	업무 수행 처리원가의 만족도	3.38	.75
재무성과	영업이익 성장률	3.27	.77
	순이익 성장률	3.25	.69
	매출액 성장률	3.32	.74
	현금 회전을	3.08	.70

#### 4.5 가설검증

앞서 행해진 요인분석을 통해 물리적 제품을 판매하는 온라인 벤처기업이 자신이 판매하는 제품을 생산하고 공급하는 오프라인산업이 발달한 지역에 입지하였을 경우 얻어지는 효익요인들을 추출하였으며, 추출된 효익요인들이 해당 온라인 벤처기업의 기업성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 회귀분석을 수행하였다. 독립변수로는 탐색적 요인분석에 이은 확인적 요인분석의 결과로 얻어진 효익요인들에 대한 요인점수(factor scores)가 사용되었으며, 종속변수로는 균형성과지표의 네 가지 관점에 대한 요인분석 결과 얻어진 요인점수가 사용되었다. 변수 값으로는 요인을 구성하는 항목들의 평균값을 이용한 방법보다는 각 요인에 대한 구성항목들의 중요성을 감안하여 이들의 선행가중치를 반영한 결과로서 얻어진 요인점수를 이용하는 것이 보다 타당하다(Norusis, 1990). 요인점수의 산출은 여러 가지 방법 중 본 연구에서 사용된 자료에 가장 적당하다고 판단되는 회귀분석에 의한 방법이 사용되었다. 가설검증의 결과는 <표 6>과 <표 7>에 요약되어 있다.

[가설 1의 검증]

가설 1은 물리적 제품을 취급하는 온라인기업이 제품 생산 오프라인 산업단지에 입지함으로써 자금지원, 입지지원, 세제지원, 정보지원 뿐만 아니라 해당지역의 공공/민간기관 및 대학과 연계하여 오프라인 관련 인프라 측면의 효익을 얻어 기업성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 내용을 담고 있다. 하지만 <표 6>에 나타난 바와 같이 종속변수로 사용된 균형성과지표의 고객, 학습 및 성과, 내부프로세스 및 재무성과 모두에 대해서 전혀 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 즉 효익요인으로서 인정되지만 그 효익이 기업성장에 뚜렷한 영향을 미칠만한 역할은 하지 못한다는 것을 보여주고 있는 것이다. 이러한 결과는 실제 온라인업체들에 대해 지방자치단체나 지역대학/기관과의 연계를 통한 지원이 효과적이지 못하다는 것을 반영한 결과라고 할 수 있다.

[가설 2의 검증]

가설 2는 온라인기업이 제품생산 오프라인업체와 동일지역에 있음으로써 제품 자체의 전문가 확보가 용이할 뿐만 아니라 동일 제품을 판매하는 오프라인기업에서 경영력을 습득한 고급 경영인력의 확보가 용이할 것이며, 지역적 네트워크를 형성하여 제품 관련 아이디어, 소비자 취향 변화에 대한 정보, 신제품개발 정보, 제품 공급 정보 등을 교류하고 공유하며, 이러한 인적/정보적 공유는 온라인기업의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 내용을 담고 있다. <표 6>에 나타난 바와 같이 인력 풀과 정보의 공유는 고객, 학습 및 성장, 내부프로세스 및 재무성과 모두에 대해서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 온라인기업이 제품공급 오프라인업체와 동일지역에 있음으로써 얻어지는 효익중 인력 풀과 정보의 공유가 가장 큰 효익임을 보여주고 있는 것이다.

[가설 3의 검증]

가설 3은 일반적으로 온라인 구매환경에서 소비자는 다양한 불안감 또는 위험을 느끼게 되는데 온라인기업이 제품생산 오프라인산업 지역에 위치해 있을 경우 이러한 불안감을 감소시키는 역할을 하게 되며, 결과적으로 온라인기업의 존재 자체에 대한 불안, 정보 누출 불안, 올바른 제품의 인도 가능성에 대한 불안, 반품 및 A/S에 대한 불안 등 거래과정 전반의 불확실성을 감소시켜 바람직한 구매환경을 만들어 기업성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 내용이다. <표 6>에 나타난 바와 같이 온라인기업이 제품공급 오프라인산업 지역에 입지하여 생기는 소비자신뢰는 온라인기업의 고객, 학습 및 성장, 내부프로세스 등의 성과에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 재무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

[가설 4의 검증]

가설 4는 온라인기업이 제품생산 오프라인산업 지역에 위치해 있을 경우 구매 전, 구매 시 및 구매 후 등 세 단계 모두에 있어서 온라인 또는 오프라인 기업이 개별적으로는 제공할 수 없는

새로운 형태의 가치 추가적인 서비스 제공이 가능하여 온라인기업의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 내용을 담고 있다. 온라인과 오프라인업체들이 서로 보완적 역할을 하여 구매를 위해 사전정보를 수집하고 있는 소비자들에게 보다 빠르고 좋은 제품정보를 제공할 수 있을 것이며, 서로 간에 수시로 면대면 의사소통 경로를 활용함으로써 구매시점의 소비자에게 보다 다양하고 새로운 제품을 신속하게 제공할 수 있을 뿐만 아니라 다양한 소비자 맞춤형 제품과 서비스를 제공할 수 있을 것이고, 구매 후에 있어서도 보다 빠르고 만족스러운 A/S와 반품처리가 가능하여 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 내용을 담고 있다. <표 6>에 나타난 바와 같이 가치 추가적인 서비스는 균형성과지표 척도 중 학습 및 성장성과 및 내부프로세스 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

#### [가설 5의 검증]

가설 5는 물리적 제품을 취급하는 온라인기업이 판매하는 제품을 생산하는 오프라인 산업단에 입지하여 파트너십을 효과적이고 효율적으로 운영한다면 상호 조직적 협력이 가능하고, 이러한 협력을 통하여 공급처 관리가 원활하며, 제품 공급처와의 의견교환, 신뢰가 증대되어 온라인기업 성과에 긍정적이 영향을 미칠 것이라는 내용을 담고 있다. 분석의 결과 <표 6>에 나타난 바와 같이 공급업체와의 관계는 균형성과지표 척도 중 학습 및 성장성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

#### [가설 6의 검증]

가설 6은 온라인기업이 제품생산 오프라인 단지에 입지했을 경우 자신에게 제품을 제공해주는 오프라인기업들과 면대면으로 활발히 교류하며 협력한다면 보관비용, 인건비, 택배비용 등 물류비용을 절감할 수 있을 뿐만 아니라 예기치 못한 물류상의 문제나 반품 또는 A/S에 따른 문제가 발생하였을 경우 처리비용을 절감하여 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 내용을 담고 있다. 분석의 결과 <표 6>에 나타난 바와 같이 비용절감 변수는 가설 5의 공급업체와의 관계에 대한 결과와 마찬가지로 균형성과지표 척도 중 학습 및 성장성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

#### [회귀모델 측면에서의 결과 분석]

가설검증을 위해 사용된 다중회귀분석 모델의 측면에서 결과를 분석해 보면 고객성과를 제외한 나머지 모델에서는 온라인기업이 제품생산 오프라인산업이 발달한 지역에 입지함으로써 얻어지는 효익들이 고객성과에는 큰 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 학습과 성장성과에 대한 회귀분석 결과를 살펴보면 인력풀과 정보의 공유, 가치추가적 서비스, 공급업체와의 관계, 비용절감 등 4개의 효익요인들이 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그 설명력(수정된  $R^2 = .37$ ) 또한 매우 높은 것으로 나타났다. 결국 온라인기업과 제품공급 오프라인기업이 동일 지역에 위치해 있음으로써 온라인업체의 학습과 성장에 큰 영향을 미친다는 결과를 보여주고 있는 것이다.

내부프로세스에 대한 회귀분석 결과를 살펴보면 인력풀과 정보의 공유와 가치추가적인 서비스가 해당 온라인기업의 내부프로세스 향상에 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있다(수정된 R2 = .297). 마지막으로 재무성과에 대한 회귀분석 결과에서는 내부프로세스성과에 대한 결과와 마찬가지로 인력풀과 정보의 공유와 가치추가적인 서비스가 해당 온라인기업의 재무성과에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(수정된 R2 = .211).

<표 6> 독립변수요인들과 균형성과지표 척도 간의 회귀분석 결과(표준화 회귀계수)

독립요인 명칭	균형성과지표 척도							
	고객		학습 및 성장		내부프로세스		재무	
	회귀계수	t값	회귀계수	t값	회귀계수	t값	회귀계수	t값
지역환경 및 연계								
인력 풀과 정보의 공유	.232	2.010	.246	2.593	.295	2.876	.435	4.273
소비자 신뢰							.206	2.020
가치 추가적 서비스			.230	2.410	.483	4.711		
공급업체와의 관계			.435	4.59				
비용절감			.418	4.386				
수정된 R 제곱		.038		.370		.297		.211
모델유의성		.055		.000		.000		.000

<표 7> 가설검증 결과

가 설	채택여부
가설 1: 물리적 제품을 판매하는 온라인기업은 제품공급 오프라인업체와 동일지역에 입지함으로써 얻어지는 우호적인 지역환경과 연계를 통하여 기업성과를 향상시킬 수 있을 것이다.	기각
가설 2: 물리적 제품을 판매하는 온라인기업은 제품공급 오프라인업체와 동일지역에 입지함으로써 얻어지는 인력 풀과 정보의 공유를 통해 기업성과를 향상시킬 수 있을 것이다.	채택
가설 3: 물리적 제품을 판매하는 온라인기업은 제품공급 오프라인업체와 동일지역에 입지함으로써 소비자 신뢰 정도가 증진되어 기업성과를 향상시킬 수 있을 것이다.	채택
가설 4: 물리적 제품을 판매하는 온라인기업은 제품공급 오프라인업체와 동일지역에 입지함으로써 용이해지는 가치 추가적 서비스 제공을 통해 기업성과를 향상시킬 수 있을 것이다.	채택
가설 5: 물리적 제품을 판매하는 온라인기업은 제품공급 오프라인업체와 동일지역에 입지함으로써 공급업체와의 관계가 증진되어 기업성과를 향상시킬 수 있을 것이다.	채택
가설 6: 물리적 제품을 판매하는 온라인기업은 제품공급 오프라인업체와 동일지역에 입지함으로써 얻어지는 비용절감을 통해 기업성과를 향상시킬 수 있을 것이다.	채택

## V. 결 론

일반적으로 온라인 기업의 경우 공간을 초월하여 비즈니스가 이루어진다고 인식되어 왔으나 디지털 제품이 아닌 물리적 제품을 판매하는 온라인 기업의 경우는 색다른 측면을 가지고 있다. 온라인기업과 소비자 사이에 있어서는 일반적인 인식과 같이 공간적 제약이 존재하지 않으나 제품을 생산하여 제공해주는 오프라인기업과의 사이에서는 공간적 밀접성이 의미를 가질 수 있다는 것이다. 본 연구에서는 이러한 온라인기업에 대한 인식에 있어서의 색다른 측면을 고찰하기 위하여 물리적 제품을 판매하는 온라인 벤처기업이 자신이 판매하는 제품을 생산하고 공급해주는 오프라인산업이 발달한 지역에 입지하였을 경우 얻어지는 다양한 효익을 파악하고, 그 효익이 해당 온라인 벤처기업의 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 효익변수 파악을 위한 요인분석에서 지역환경 및 연계, 인력 풀과 정보의 공유, 소비자 신뢰, 가치 추가적 서비스, 공급업체와의 관계, 비용절감 등 모두 6개 요인이 추출되었으며, 이들 요인을 독립변수로 하여 균형성과지표의 재무성과 관점, 고객성과 관점, 내부프로세스 관점, 학습 및 성장 관점 각각에 대해 회귀분석을 행하였다. 그 결과 지역환경 및 연계를 제외한 나머지 다섯 개 요인이 균형성과지표의 네 가지 척도 중 한개 또는 그 이상의 성과요인에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 물리적 제품을 판매하는 온라인기업들은 제품을 생산하여 공급해주는 오프라인기업들이 밀집해 있는 단지에 입지함으로써 많은 효익을 누릴 수 있으며, 이러한 효익은 기업성과 향상에 큰 영향을 미친다는 것을 뒷받침하고 있다. 따라서 물리적 제품을 판매하는 온라인기업들은 기술적/경제적 인프라가 잘 갖추어져 있는 지역에만 위치하려는 무조건적인 자세에서 벗어나 자신들이 판매하고 있는 제품을 생산하여 공급하고 있는 오프라인산업 단지에 입지하여 다양한 효익을 누릴 수 있으며, 보다 나은 기업성과를 기대할 수 있다는 점을 고려해야 할 것이다.

본 연구의 한계와 미래 연구방향을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 온라인기업이 제품생산 오프라인업체와 동일지역에 입지함으로써 생기는 효익이 기업성과에 미치는 영향을 분석함에 있어서 온-오프라인의 위치적 근접성 이외의 다른 영향요인들이 배제된 상태에서 행하여 졌다. 온-오프라인의 위치적 근접성은 온라인기업의 성과에 영향을 미치는 여러 요인들 중 일부이기 때문에 기존의 연구에서 사용된 일반적인 온라인기업 성과 영향요인들을 함께 분석하여 본 연구에서 새로이 도입된 효익변수들과의 상호 교차효과도 파악하는 것이 바람직할 것이다. 실제 온라인기업의 성과에는 다양하고 복잡한 요인들이 함께 작용한다는 현실적인 측면을 감안한다면 미래 연구에서는 이들 영향요인 모두를 함께 분석하는 것이 바람직할 것이다. 둘째, 설문수집에 있어서 충분히 많은 표본을 확보하지 못하였으며, 또한 다양한 산업 군에 속한 제품을 판매하는 온라인기업들이 표본에 포함되어 다양성은 있으나 판매제품의 특성에 따른 외생적 변동을 충분히 제거하지 못하여 표본의 타당성을 저하시키는 요소로 작용하였다. 하지만 국내업체 중에서 일정 규모 이상이 되어 본 연구의 대상이 될 수 있는 전문 온라인기업의 수가 한정되어 있어 이러한 한계는 현재로서 극복하기가 곤란하다. 셋째, 설문조사 시 대상 온라인기업의 임원들이 본인이 근무하고 있는 기업의 성과를 스스로 평가하여 그 결과가 주관적일 수 있으며, 많은 부분은 기억에

의존하여 응답하였기에 설문결과에 대한 신뢰성을 저하시키고 있다. 따라서 향후 연구에서는 객관적이고 정량적인 온라인기업의 성과 측정 방법을 개발하여 이용하는 것이 필요할 것이다. 그러나 현재 온라인기업의 성과 측정을 위한 객관적이고 정량적인 자료의 획득은 매우 어려운 실정이다. 대부분의 온라인기업들은 업력이 짧아 충분한 재무자료를 갖고 있지 못하며, 일부 기업들이 작성해 놓은 자료 또한 그 신뢰성이 낮은 형편이다. 그 외 균형성과지표의 항목인 고객성과, 학습 및 성장성과, 내부프로세스 성과 등에 대해서도 온라인기업을 위한 객관적 측정방법이 제대로 개발되어 있지 못한 상태이므로 향후 온라인기업의 성과과약을 위해 정량적인 방법의 보완과 그러한 방법을 사용할 수 있는 충분한 자료의 축적이 필요할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 강병서, 인과분석을 위한 연구방법론, 무역경영사, 1999.
- 강원, “코스닥기업의 가치평가” Database의 심포지엄/세미나, 삼성경제연구소, 2000.
- 권순홍, 김태용, 이용기, “인터넷 쇼핑몰의 지각된 가치가 고객만족과 신뢰, 충성도에 미치는 영향에 관한 연구,” 경영과학, 20권, 1호, 2003, pp. 1149-1163.
- 김인재, 황경태, 지홍구, “온라인과 오프라인의 적절한 통합을 위한 의사결정 로드맵에 관한 실증연구 : 한국 전통기업의 경우,” 한국경영과학회지, 27권, 1호, 2002, pp. 95-106.
- 김정욱, 박정수, “한국 인터넷 벤처기업의 주요 성공요인이 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구,” 한국경영과학회지, 27권, 2호, 2002, pp. 123-152.
- 김정욱, 주형진, “사용자 특성이 인터넷쇼핑몰 이용에 미치는 영향에 관한 실증적 연구,” 한국경영과학회지 27권, 4호, 2002, pp. 149-165.
- 김진수, 이호근, 서길수, 김진우, “국내 인터넷 쇼핑몰의 현황 및 성공요인 분석 : 환경, 비즈니스, 시스템 특성,” Information Systems Review, Vol. 1, No. 2, 1999, pp. 107-120.
- 남기찬, 구철모, 지성구, “가상시장에서 Porter의 경쟁우위전략: 온라인기업과 온-오프라인 기업 간 비교를 중심으로,” 경영정보학연구, 12권, 4호, 2002, pp. 174-191.
- 서창교, 김병연, 이형석, “EC의 효익과 경쟁전략과의 관계에 관한 실증분석,” 경영정보학연구 12권, 2호, 2002, pp. 1-23.
- 신기영, 추교완, 박동진, “인터넷쇼핑몰 이용에 영향을 미치는 요인에 관한 연구,” 정보시스템연구, 10권, 1호, 2001, pp. 279-301.
- 이건창, 김진성, 신형철, “농산물 전문 인터넷쇼핑몰의 성과분석과 효과적인 운영전략수립을 위한 연구,” 경영과학, 17권, 3호, 2000, pp. 73-95.
- 이건창, 정남호, 안광미, “인터넷 비즈니스 사업으로의 효과적인 스핀오프에 관한 실증연구: 유발요인, 기대효익, 전력을 중심으로,” 경영정보학연구, 12권, 3호, 2002, pp. 213-233.
- 이명호, 이우형, 손성혁, “인터넷 벤처 비즈니스 평가체계에 관한 연구,” 한국경영과학회지, 26권, 3호, 2001, pp. 21-37.
- 이호근, 조동환, 전지현, “e-business가 기업의 시장 가치에 미치는 영향에 대한 분석,” 경영정보

- 학연구, 11권, 3호, 2001, pp. 185-207.
- 장수덕, 이장우, “벤처기업의 기업가, 환경, 전략, 그리고 조직구조 특성과 성과변화,” 한국경영과 학회지, 28권, 2호, 2003, pp. 35-59.
- 장시영, 이정섭, “전자상거래를 통한 국내 인터넷 쇼핑몰 업체들의 기대이득과 경쟁전략,” 경영 과학, 17권, 3호, 2000, pp. 31-47.
- 최종수, 김성은, “지역균형 발전을 위한 벤처기업의 지방화 방안,” 대한경영학회지, 30권, 2001, pp. 435-459.
- 통계청, 2003년 8월 사이버쇼핑물 통계조사 결과, 통계청 보도자료, 2003
- Brown Michael E. and Dennis A. Gioia, “Making things click Distributive leadership in an online division of an offline organization,” *The Leadership Quarterly*, vol. 13, 2002, pp. 397-419.
- Covin J. G. and Slevin, D. P. “New Venture Competitive Strategy: An Industry Lifecycle analysis,” *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1988, pp. 446-460.
- Hair, Joseph F., Anderson, Rolph E., Tatham, Ronald L., and Black, William C. *Multivariate Data Analysis with Readings*, 1995.
- Hasan Helen and Hendrika Tibbits, “Strategic Management of Electronic Commerce: an Adaptation of the Balanced Scorecard,” *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol. 10, No. 5, 2000, pp. 439-450.
- Hoffman, D. L. and Novak, T. P., “Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environment: Conceptual Foundation,” *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 2, 1996, pp. 50-68.
- Jarvenpaa, S. L. and P. A. Todd, “Consumer Reactions to Electronic Shopping on the World Wide Web,” *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 1, No. 2, 1997, pp. 59-88.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P., “Putting the Balanced Scorecard to Work,” *Harvard Business Reviews*, Sept-Oct, 1993, pp. 134-147.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P., “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: part 1,” *Accounting Horizons*, Vol. 15, No. 1, 2001, pp. 87-104.
- 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.
- MacMillan, I. C. and Day, D. L., “Corporate ventures into industrial markets: Dynamics of aggressive entry,” *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, 1987, pp. 24-40.
- Nelson, R. R. and Rosenberg, N., “Technical Innovation and National Systems,” *Nelson, R. R., ed, National Innovation Systems : A Comparative Analysis*, Oxford University Press, 1993.
- Norusis Marija J., *SPSS/PC+ Statistics*, SPSS Inc., Chicago, 1990.

- Otto, J. and Chung, Q., "A framework for cyber-enhanced retailing: Integrating electronic commerce retailing with brick and mortar retailing," *Electronic Markets*, 10, 2000, pp. 185-191.
- Reisman, David A., *The Economics of Alfred Marshall*, Martin's Press, New York, 1986.
- Stank, Theodore P., Patricia J. Daugherty and Chad W. Autry, "Collaborative Planning: Supporting automatic replenishment programs," *Supply Chain Management*, Vol 4, No. 2, 1999, pp. 75-85.
- Steinfield, C., and Klein, S., "Special Section: Local vs global issues in electronic commerce," *Electronic Markets*, Vol. 9, No. 1/2, 1999, pp. 45-50.
- Steinfield, C., Mahler, A., and Bauer, J., "Electronic commerce and the local merchant: Opportunities for synergy between physical and Web presence," *Electronic Markets*, Vol. 9, No. 1/2 1999, pp. 51-77.
- Steinfield, C. and Pamela Whitten, "Community Level Socio-Economic Impacts of Electronic Commerce," *JCMC*, Vol. 5, No. 2, 1999, pp. 1-14.
- Steinfield, C., Harry Bouwman and Thomas Adelaar, "The Dynamics of Click-and-Mortar Electronic Commerce: Opportunities and Management Strategies," *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 7, No. 7, 2002, pp. 93-119.
- 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.



<Abstract>

## The Role of Regional Off-line Business Fundamentals in the Success of On-line Business Ventures

Jun-Sub Yi, Tae-Wan Kim

The advantages of implementing a virtual channel can be derived from the notion of the 'death of distance' that would result from electronic commerce. According to this view, the internet was going to make distance irrelevant, in that firms would no longer need to establish a physical presence in a geographical location in order to do business there. However, on-line firms selling physical products could take advantages of presence in the related off-line(brick and mortar) industrial area. This paper developed a conceptual framework that highlights the various types of synergies by locating on-line businesses in the related off-line industrial area. Using data from 96 on-line ventures selling physical products, factor analysis was used to figuring out six synergies including improved customer trust, value-added service, cost savings, personnel and organizational efficiency, sharing products and customer information, relationship with suppliers, and relationship with local government. The six empirically derived critical synergy factors were then used to examine how they improve performance of the on-line ventures measured by Balanced Scorecard (BSC). According to the results, we concluded that the on-line firms selling physical products can take advantages of presence in the related off-line industrial area.

**Keywords:** Death of Distance, On-Line Venture, Off-Line Business, Brick and Mortar Business, Physical Products, BSC

\* 이 논문은 2005년 5월 16일 접수하여 1차 수정을 거쳐 2005년 5월 31일 게재 확정되었습니다.