

# e-비즈니스 발전단계에 따른 경쟁전략과 e-비즈니스 성과와의 관련성 분석

박용재\* · 정경수\*\*

## 〈 목 차 〉

I. 서론	3.2 가설의 설정
II. 이론적 배경	3.3 변수의 조작적 정의 및 측정방법
2.1 e-비즈니스의 정의	IV. 분석결과
2.2 e-비즈니스 발전단계	4.1 자료수집 및 분석방법
2.3 e-비즈니스와 경쟁전략	4.2 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석
2.4 e-비즈니스 내·외부 환경요인	4.3 가설 검증
2.5 e-비즈니스 경쟁전략 유형에 관한 연구	V. 결론
2.6 e-비즈니스 성과에 관한 연구	참고문헌
III. 연구모형 및 가설설정	Abstract
3.1 연구모형의 설계	

## I. 서론

오늘날의 기업은 정보기술의 급속한 성장과 발달로 인해 인터넷과 디지털 정보기술을 기반으로 하는 e-비즈니스 환경으로 탈바꿈하고 있으며, 이제는 e-비즈니스가 세계 경제 시장의 성장에 중요한 역할을 담당하게 되었다(Phan, 2001). e-비즈니스의 실행으로 인해 얻게 되는 여러 가지 이점들은 e-비즈니스를 도입하려는 중요한 원인이 되고 있으며, 인터넷 기술로 인

해 국경의 의미가 무너지면서 기업간의 경쟁이 훨씬 더 심화되고 있다.

또한 미래 환경 변화에 대한 예측이 곤란해지는 등 기업 환경의 불확실성이 더욱 증가됨에 따라 e-비즈니스의 전략적 활용을 통한 경쟁우위의 획득에 기업들의 관심과 초점이 모아지고 있다.

e-비즈니스 환경으로의 이동과 함께 e-비즈니스를 기반으로 한 경쟁우위 전략들을 선택하고 실행하는 것은 그 기업의 존속여부를 결정

\* 한국전자통신연구원(ETRI) 사업화전략연구팀, Post-Doc 연구원, pyjeje@etri.re.kr

\*\* 경북대학교 경상대학 경영학과 교수, kschung@mail.knu.ac.kr

지를 만큼 매우 중요한 일이지만 e-비즈니스를 통한 전략실행과 관련된 체계적인 연구의 부족으로 인해 현재의 기업들이 자사의 경쟁우위를 달성하고 조직의 경영성과를 높일 수 있는 전략실행에 대한 설명력이 부족한 실정이다 (Porter, 2001; Cote et al, 2005).

Porter(2001)는 대부분의 온라인 기업들이 전략과 경쟁우위 보다는 비즈니스 모델에 초점을 맞추고 있는 한계점을 제시하면서 인터넷을 기반으로 하는 경쟁 환경 속에서 생존하기 위해서는 기업의 고유 환경과 자원을 활용한 독특한 차별화와 비용우위를 가질 수 있는 전략적 포지셔닝이 중요함을 제시하고 있다.

Cote et al.(2005)은 e-비즈니스 기반의 전략과 관련된 프레임워크를 제시하면서 e-비즈니스와 관련한 전략의 선택과 실행을 통해 e-비즈니스의 성과를 평가할 필요가 있음을 제시하였다. 이에 따라 본 연구에서는 e-비즈니스 전략과 관련한 프레임워크를 기반으로 경쟁전략과 e-비즈니스 성과 간의 관련성에 대한 체계적인 연구를 수행하고자 하였다.

본 연구의 구체적인 내용을 요약하면, 다음과 같다.

첫째, e-비즈니스를 통한 경쟁전략에 영향을 미치는 요인이 무엇인지 분석해 보고자 한다. 본 연구에서는 경쟁전략에 영향을 미치는 요인을 크게 e-비즈니스내부 환경요인과 외부 환경요인으로 분류하였다. 내부 환경은 다시 기술자원, 조직구조, 조직 문화로 분류하였으며, 외부 환경 요인은 조직의 환경적 요인인 환경의 불확실성을 선택하여 경쟁전략에 영향을 미치는 요인이 무엇인지 분석하고자 하였다.

둘째, 경쟁전략과 e-비즈니스 성과간의 관계

를 분석하고자 한다. 본 연구에서는 e-비즈니스 성과를 재무성과, 프로세스성과, 학습 및 성장성과, 고객성과의 4 가지 관점을 통한 균형성과표(BSC)의 방법론을 사용하여 측정하고자 하며, e-비즈니스를 통한 경쟁전략이 재무성과, 프로세스성과, 학습 및 성장성과, 고객성과에 영향을 미치는지 분석해보고자 한다.

셋째, e-비즈니스 발전단계에 따라 경쟁전략에 미치는 영향요인들에 차이가 있는지를 분석해 보고자하며, e-비즈니스 발전단계에 따라 e-비즈니스 경쟁전략이 e-비즈니스 성과에 미치는 영향에 차이가 있는지를 분석해 보고자 한다.

본 연구의 목적은 위의 분석결과를 통해 e-비즈니스를 도입하려는 기업의 실무자와 관리자 들에게 경쟁우위와 기업성과를 높일 수 있는 e-비즈니스 경쟁전략의 실행에 대한 구체적인 가이드라인을 제시하는 것이다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 e-비즈니스의 정의

e-비즈니스의 정의는 연구자들마다 조금씩 다른 관점에서 다양한 정의들을 내리고 있다. e-비즈니스에 관한 선행연구들의 다양한 정의를 정리해 보면, 기업 환경을 둘러싸고 있는 모든 이해당사자들인 고객, 공급자 또는 비즈니스 파트너 및 직원 등을 인터넷 기술 및 디지털 정보기술 또는 e-비즈니스 관련 애플리케이션을 활용하여 전자적으로 비즈니스를 수행한다는 의미를 포함하고 있다(Evans, 2001; Fang,

2001; Rodgers et al., 2002; Xu et al., 2004; Krell & Gale, 2005).

이에 본 연구에서는 기존의 선행연구들을 바탕으로 e-비즈니스를 “모든 이해당사자들(고객, 공급자, 파트너, 직원 등)을 전자적으로 연결하기 위해 인터넷 기술 및 디지털 정보기술 또는 e-비즈니스 관련 애플리케이션을 활용하여 수행하는 비즈니스”라고 정의하였다.

## 2.2 e-비즈니스 발전단계

e-비즈니스 발전단계와 관련한 선행연구들을 살펴보면, 주로 Nolan(1973)의 정보시스템 성장 단계 이론을 근간으로 하고 있으며, 프로세스 통합관점 또는 e-비즈니스 애플리케이션 채택 수준에 따라 보통 3단계에서 4단계 또는 5단계로 분류되고 그 명칭 또한 매우 다양하게 사용되고 있다. 본 연구에서는 Levi & Powell(2003)과 Lin & Lee(2005)의 연구를 기반으로 e-비즈니스 발전단계별 특성을 고려하여 기존의 e-비즈니스 발전단계에 관한 선행연구들을 단순히 1단계(진입), 2단계(확산), 3단계(통합), 4단계(변형)로 재분류하였다.

e-비즈니스 단계별 특성을 살펴보면, 1단계(진입)에서는 보통 단순한 이메일 사용이 이루어지며, 웹 사이트를 통해 잠재적인 사용자에게 주로 단방향으로 기업의 제품 및 서비스 정보가 제공된다. 또한 마케팅 활동을 위해 고객정보를 웹 사이트를 통해 수집하는 단계이다. 2단계(확산)는 온라인 매체를 통해 기업 및 제품/서비스 정보를 제공할 뿐만 아니라 온라인 매체를 통해 공급자 및 고객의 정보를 수집하는 등 공급자 및 고객과의 전자적 자료 교환(EDI)

이 이루어지며, 인트라넷과 엑스트라넷을 기반으로 기업 내부뿐만 아니라 기업외부 조직간에 온라인 상호작용이 가능하며, 웹사이트를 통해 제품 또는 서비스 주문이 가능한 단계이다. 3단계(통합)는 비즈니스 거래가 온라인으로 이루어지며, 내부 비즈니스 프로세스와 통합되는 시기로서 ERP, CRM, SCM과 같은 애플리케이션들이 부분적으로 도입되어 이해당사자간(고객, 공급자, 파트너, 직원 등)에 부분적인 상호작용이 이루어지는 단계이다. 4단계(변형)는 ERP, CRM, SCM와 같은 시스템이 완전히 도입되어 이해당사자간(고객, 공급자, 파트너, 직원 등)에 통합된 상호작용이 이루어지며, 다양하게 분산된 조직 내·외부의 지식을 통합하고 조직의 비즈니스 모델 변형과 새로운 비즈니스 기회의 모색이 이루어지는 단계이다.

e-비즈니스 발전단계의 분류 및 특성에 대한 내용은 <표 1>과 같다.

## 2.3 e-비즈니스와 경쟁전략

### 2.3.1 e-비즈니스에서의 전략

첫째, e-비즈니스를 수행하는 기업이 특수한 목적이나 목표 달성을 위해 중점을 두고 있는 초점이나 방향이라는 의미를 포함하고 있다(Rowley, 2002; Cagliano et al., 2003; Phan, 2001; 윤재홍 등, 2003; 문영자, 2003).

둘째, e-비즈니스에서의 전략은 인터넷 기술 또는 정보기술 및 애플리케이션이나 솔루션들을 활용한다는 의미를 포함하고 있다(Cagliano et al., 2003; 윤재홍 등, 2003).

본 연구에서는 e-비즈니스에서의 전략과 관

<표 1> e-비즈니스 발전단계의 분류

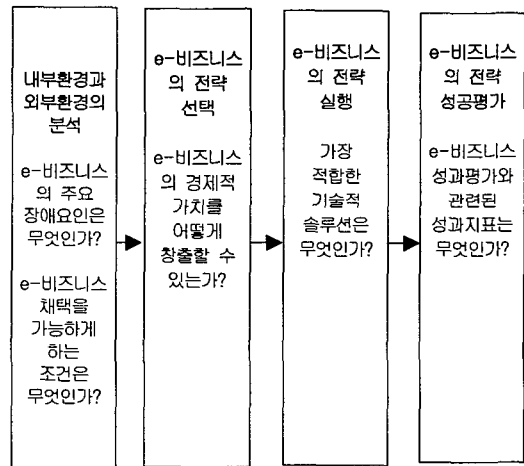
단계 연구자	1단계 (진입)	2단계 (확산)	3단계 (통합)	4단계 (변형)
Nambisan & Wang(1999)	정보접근	업무협업	핵심비즈니스거래	
Hackbarth & Kettinger(2000)	실험	통합		변형
DTI(2000)	이메일, 웹 사이트	전자상거래	e-비즈니스	조직의 변형
PWC(2000)	온라인 출현	온라인 비즈니스	온라인 통합	진보된 e-비즈니스, 완전한 e-비즈니스
Martin & Matlay(2001)	이메일, 웹 사이트	전자상거래	e-비즈니스	조직의 변형
Levi & Powell(2003)	1단계 (웹 출현)	2단계 (정보접근, 비즈니스 거래)	3단계 (기술, 프로세스 통합)	4단계 (가치의 최대화를 위한 역량, 경험, 노하우)
Rao et al.(2003)	출현	포탈	거래통합	엔터프라이즈 통합
Taylor & Murphy(2004)	이메일, 웹 사이트	전자상거래	e-비즈니스	조직의 변형
Teo & Pian(2004)	0단계 (이메일), 1단계 (구축)	2단계 (Prospecting)	3단계 (비즈니스 통합)	4단계 (비즈니스 변형)
Lin & Lee(2005)	진입	확산, 네트워크	비즈니스 통합	비즈니스 변형
이경전 등(2000)	정보접근	협업	핵심비즈니스수행	
김은홍 등(2003)	온라인 접근	온라인 비즈니스	통합 온라인 비즈니스	온라인 비즈니스 성숙화, e-비즈니스 최적화
나상우 등(2004)	이메일, 웹 구축	Prospecting	비즈니스 통합	비즈니스 변형
신호균 등(2005)	정보접근	전자적 협업	핵심비즈니스 수행	

련한 선행연구들을 기반으로 하여 e-비즈니스의 경쟁전략을 “기업이 타사와의 경쟁우위를 달성하기 위해 인터넷 및 정보기술 또는 관련 애플리케이션을 활용하여 중점을 두고 수행하

고 있는 e-비즈니스의 초점과 방향”으로 정의하였다.

### 2.3.2 전략 프레임워크

조직의 전략실행과 관련한 복잡한 이슈들에 대한 더 나은 설명력과 이해를 돕기 위해 전략과 관련된 프레임워크들이 소개되었다. Okumus (2003)는 조직전략의 실행을 위한 내·외부 환경요인들을 제시하였으며, Cote et al.(2005)은 e-비즈니스 전략 관리 프로세스에 관한 프레임워크를 <그림 1>과 같이 제시하고 e-비즈니스에서의 효율적인 전략 관리 과정 및 절차를 소개하고 있다.



<그림 1> e-비즈니스전략 관리 프로세스 (Cote et al., 2005)

전략 관리 프로세스의 첫 번째 단계에서는 e-비즈니스의 채택 요인과 장애요인이 무엇인지 알기 위해 조직의 내부 환경과 외부 환경 분석이 선행되어야함을 설명하고 있다. 두 번째 단계에서는 e-비즈니스의 경제적 가치를 어떻게 창출할 것인지와 관련된 e-비즈니스 전략의 선택이 이루어져야 하며, 세 번째 단계에서는 가

장 적합한 솔루션이 무엇인지에 대한 분석을 통해 e-비즈니스 전략이 실행된다. 마지막 단계에서는 e-비즈니스 전략 실행을 통해 e-비즈니스에서의 전략이 성공했는지에 대한 평가가 이루어져야함을 설명하고 있으며, e-비즈니스에서의 성과 평가를 기업성과를 측정하는데 최근에 많이 사용되고 있는 균형성과표(BSC)에 의한 방법론을 제시하고 있다.

### 2.3.3 전략 프레임워크 기반의 선행연구

e-비즈니스 환경에서 전략과 관련한 실증연구들은 매우 적을 뿐만 아니라 앞에서 소개한 전략실행 프레임워크를 기반으로 한 체계적인 연구가 지금까지 수행되고 있지 않다. 즉, 경쟁전략에 영향을 미치는 내·외부 환경변수를 고려하지 않았거나, e-비즈니스 수행을 통한 기업의 성과를 Cote et al.(2005)이 제안한 것과 같이 BSC관점에서 수행한 연구가 <표 2>와 같이 미

미하였다. 이에 본 연구는 Okumus(2003), Cote et al. (2005)이 제안한 전략관련 프레임워크를 기반으로 전략에 영향을 미치는 내·외부 환경변수를 고려하여 e-비즈니스 경쟁전략의 실행 및 그 성과를 측정해 보고자 한다.

### 2.4 e-비즈니스 내·외부 환경요인

조직의 전략과 관련한 Okumus(2003)의 프레임워크에서는 조직의 구조, 문화, 자원의 내부 환경요인과 환경의 불확실성과 같은 외부환경요인이 전략의 실행에 영향을 미치고 전략의 실행을 통해 성과가 도출될 수 있음을 설명하고 있다. Okumus(2003)의 프레임워크에서 소개하고 있는 조직의 내·외부 환경요인들은 정보시스템 분야에서도 전략실행을 위한 선행변수로 연구되어져 왔다(Johnston & Carrico, 1988; King & Sabherwal, 1992; Sabherwal & King,

<표 2> e-비즈니스에서의 전략과 성과에 관한 선행연구

연구자	연구 내용	비고
Kim et al.(2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•포터의 경쟁전략이 기업성과에 영향을 미치는지 분석함</li> <li>•e-비즈니스 유형에 따라 전략의 유형이 달라지는 지에 대해 분석함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*조직의 내외부 환경변수를 고려하지 않음</li> <li>*e-비즈니스를 통한 기업성과를 BSC 관점으로 측정하지 않음</li> </ul>
Koo et al.(2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•e-비즈니스에서의 경쟁전략이 기업성과에 미치는 영향을 분석함</li> <li>•e-비즈니스 유형에 따른 경쟁전략과 기업성과간의 차이를 분석함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*조직의 내외부 환경변수를 고려하지 않음</li> <li>*e-비즈니스를 통한 기업성과를 BSC 관점으로 측정하지 않음</li> </ul>
Lai & Wong(2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•e-전략의 유형이 기업성과에 미치는 영향을 분석함</li> <li>•비즈니스 유형에 따른 e-전략과 기업성과간의 차이를 분석함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*조직의 내외부 환경변수를 고려하지 않음</li> <li>*e-비즈니스를 통한 기업성과를 BSC 관점으로 측정하지 않음</li> </ul>
문영재(2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•조직특성과 환경특성이 e-전략에 영향을 미치는지 분석함</li> <li>•e-전략이 기업성과에 영향을 미치는지 분석함</li> <li>•정보시스템의 성숙 정도에 따른 e-전략과 기업성과간의 조절효과를 분석함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*e-비즈니스를 통한 기업성과를 BSC 관점으로 측정하지 않음</li> <li>*e-비즈니스 대상을 ERP만을 도입한 기업으로만 한정함</li> </ul>
이은국(2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•e-비즈니스 전략과 e-비즈니스 성과(BSC관점)와의 관련성을 분석함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*조직의 내외부 환경변수를 고려하지 않음</li> <li>*특정산업(출판업)으로만 한정함</li> </ul>

1995; Gatian et al, 1995).

정보시스템 분야에서 많이 연구되어 온 기술 자원은 e-비즈니스 환경하에서도 전략실행에 중요한 요인임이 제시되고 있다(Nicholls & Watson, 2005; 윤중현, 2004).

조직구조는 정보시스템, 전자상거래, e-비즈니스 환경하에서 전략의 실행에 영향을 미치는 주요 요인으로 연구되어 왔으며, 특히, 업무의 공식화와 의사결정의 집중화는 전략의 실행에 영향을 미치는 요인임이 제시되었다(King & Sabherwal, 1992; Bai & Lee, 2003). e-비즈니스 환경하에서도 조직구조는 업무의 공식화와 의사결정 집중화가 사용되고 있다(Yang et al., 2005).

조직문화는 정보기술 및 e-비즈니스 환경에서 전략실행에 밀접한 영향이 있다. Gatian et al.(1995)의 연구는 조직의 혁신적 분위기가 정보시스템 전략실행에 영향을 미치는 선행요인임을 실증연구를 통해 제시하였다. 또한 e-비즈니스 환경에서도 조직문화와 관련하여 Chen(2003)과 Kumar et al.(2004)의 연구에서 e-비즈니스 성공과 관련하여 혁신적 조직문화의 중요성을 제시하고 있다. Park et al.(2004)의 연구에서는 믿음, 자유로운 정보공유, 다른 사람과 밀접한 작업 등과 같은 지원문화가 중요함을 제시하고 있다. Wang & Cheung(2004)의 연구는 e-비즈니스와 관련한 선행연구를 수행하면서 혁신지향성을 제시하고 있다.

조직의 외부환경은 전략실행에 주요 영향요인임을 정보시스템 분야에서 실증연구 되었으며, e-비즈니스 환경에서도 전략실행의 선행요인임이 제시되고 있다. Nicholls & Watson (2005)의 연구는 e-가치사슬 전략의 실행에 영

향을 미치는 요인으로 경쟁환경을 제시하였다. 문영자(2003)의 연구에서는 환경의 불확실성이 e-전략에 영향을 미치는 요인임을 실증 분석하였다. 정양현 등(2003)의 연구는 시장의 불확실성이 전자상거래의 비용절감 전략에 영향을 미치는 요인임을 실증 분석함으로써 e-비즈니스 경쟁전략의 실행에 환경의 불확실성이 주요 요인임을 알 수 있다.

## 2.5 e-비즈니스 경쟁전략의 유형에 관한 연구

e-비즈니스 경쟁전략의 유형을 분류하기 위해 본 연구에서는 정보시스템, 전자상거래 및 e-비즈니스를 대상으로 연구한 선행연구들을 고찰한 결과, 크게 세 가지 형태의 경쟁전략으로 분류할 수 있었다. 첫째, Porter(1980, 1985, 2001)가 제안한 본원적 전략인 차별화 전략, 비용우위 전략, 집중화 전략을 사용하고 있는 선행연구들이다.

Cappel & Myerscough(1997)는 경쟁우위 획득을 위해 인터넷을 활용할 수 있다고 보았으며, 인터넷의 이점으로 잠재고객에 대한 쉬운 접근으로 시장 확장의 용이성, 멀티미디어를 이용한 상품소개의 용이성, 시간적 제한이 없는 이용가능성, 소규모 기업이 대기업과 대등하게 경쟁할 수 있는 점 등을 제시하였다. 그리고 이러한 인터넷의 이점을 활용한 차별화 전략, 틈새시장으로서의 세분화 전략, 비용우위 전략을 제안하였다. Lederer et al.(1997)의 연구는 전자상거래에 대한 기대 이익이 차별화, 비용우위, 집중화 전략에 영향을 미치는지에 대한 실증연구를 수행하였다. Kim et al.(2004)의 연구는

Porter의 차별화, 비용우위, 집중화 전략이 e-비즈니스 환경에 적합하게 적용될 수 있는지에 대한 연구를 수행하였으며, e-비즈니스 성공을 위해서는 비용우위와 차별화 전략이 동시에 수행되어야 함을 제시하고 있다. 조선구(1999)의 연구에서는 전자상거래 전략의 유형과 전자상거래 서비스 유형간의 관계에 대한 실증 연구를 수행하면서 전자상거래 전략으로 차별화 전략과 비용우위 전략을 사용하였다.

둘째, Porter의 전략을 수정 및 확장한 Miller(1986, 1988)의 연구로서 마케팅 차별화 전략, 비용우위 전략, 혁신차별화 전략, 집중화 전략을 사용하고 있는 선행연구들이다. Koo et al.(2004)의 연구는 비즈니스 모델이 비용우위, 시장차별화, 혁신 차별화, 시장 집중화 전략에 영향을 미치는지 분석하였으며, 경쟁전략이 비즈니스 성과에 영향을 미치는지도 실증 분석하였다.

마지막으로 Wiseman(1984, 1988)이 제안한 전략의 유형인 차별화 전략, 비용절감 전략, 혁신전략, 성장 전략, 제휴전략을 사용하는 선행 연구들이 있다(King & Sabherwal, 1992; Gatian et al., 1995; Teo & Pian, 2004).

e-비즈니스에서의 전략 유형과 관련된 기타 연구들을 살펴보면, Porter의 경쟁전략과 전략적 제휴를 기반으로 하는 협업전략이 e-비즈니스의 주요 전략으로 두드러지게 나타나는 것을 알 수 있다(Norton, 2000; Phan, 2001; 손주선, 2001; 정향헌 등 2003; Krell & Gale, 2005; Lai & Wong, 2005).

이상과 같이 e-비즈니스에서 경쟁전략과 관련된 선행연구들을 고찰해 본 결과, e-비즈니스 환경에서는 Porter의 전략을 기반으로 하는 경

쟁전략들과 전략적 제휴를 포함하는 협업 전략이 매우 중요함을 알 수 있었다(Phan, 2001; Krell & Gale, 2005). 권구혁(2000)은 e-비즈니스 환경하의 전략은 경쟁에서 승리를 통한 경쟁우위의 확보라는 기존 경영전략의 논의에서 벗어나 공급자 또는 경쟁자와의 협력적 관계를 통한 경쟁우위 및 핵심역량의 확보에 초점을 맞추어야 함을 설명하고 있다.

이에 본 연구에서는 Porter의 경쟁전략을 확장한 Wiseman의 경쟁전략 형태가 e-비즈니스 하의 전략으로 그 중요성이 강조되고 있는 제휴전략을 포함하고 있기 때문에 Wiseman의 경쟁전략 형태가 본 연구에 더 적절할 것으로 판단되어 차별화 전략, 비용절감 전략, 혁신전략, 성장전략, 제휴전략의 다섯 가지 전략을 본 연구에 적용하고자 하였다. 지금까지의 선행연구들을 본 연구에서 사용할 경쟁전략의 유형을 기반으로 재분류하면, <표 3>과 같다.

## 2.6 e-비즈니스 성과에 관한 연구

e-비즈니스 성과 측정과 관련하여 Cote et al.(2005)은 균형성과표(BSC) 관점에서 e-비즈니스의 성과를 평가할 필요가 있음을 제시하고 있으며, Kumar et al.(2004)과 최재영(2001), 이은국(2004)의 연구에서도 BSC 관점에서 e-비즈니스의 성과를 측정하였다.

본 연구에서도 e-비즈니스에서 경쟁전략의 실행을 통한 e-비즈니스 성과를 평가하기 위해 Kaplan & Norton(1996)이 제안한 BSC 관점의 방법론을 사용하여 측정하고자 하였다.

<표 3> e-비즈니스 경쟁전략의 유형

연구자	전략의 유형				
	차별화	비용	혁신	성장	재휴
King & Sabherwal (1992)	○	○	○	○	○
Gatian et al.(1995)	○	○	○	○	○
Cappel & Myerscough(1997)	○	○			
Lederer et al.(1997)	○	○			
Norton(2000)		○			○
Phan(2001)	○	○			○
Kim et al.(2004)	○	○			
Koo et al.(2004)	○	○	○		
Teo & Pian(2004)	○	○	○	○	○
Krell & Gale (2005)	○	○			○
Lai & Wong (2005)		○			
조선구(1999)	○	○			
손주선(2001)	○	○		○	○
정양현 등(2003)		○		○	

Kaplan & Norton(1996)은 기업의 목표와 관련된 성과 측정을 4가지 관점에서 측정할 수 있는 균형성과표(BSC) 방법론을 제안하였다. 이들은 기업의 성과를 측정하는데 있어서 재무적 성과뿐만 아니라 비재무적 성과를 측정할 수 있는 균형 잡힌 성과지표를 제시하였는데 그 의의를 지니고 있다.

BSC는 크게 재무관점, 내부 프로세스 관점, 학습 및 성장 관점, 고객관점의 네 가지 영역으로 구성되어 있으며, 각 영역과 관련된 성과지표들로 이루어져 있다. BSC 관점을 통해 성과를 측정하는 <표 4>와 같은 기존의 선행연구들 중에서 먼저, 정보기술 및 정보시스템을 통한 기업의 성과를 BSC 관점에서 측정하는 선행연구

<표 4> BSC관점의 성과에 관한 연구

연구자	균형성과표(BSC)			
	재무관점	프로세스관점	학습/성장관점	고객관점
Martinsons et al. (1999)	비용통제, IT 관련 제품과 서비스에 대한 수익, IT 프로젝트의 비즈니스 가치, 정보시스템 전략과 서비스 등과 관련된 위험, IT 부서의 비즈니스 가치	정보시스템 계획, 배치, 운영	정보시스템 전문가의 역량, 정보시스템 직원의 만족, 애플리케이션 포트폴리오, 출현 기술에 대한 연구	애플리케이션과 운영을 위한 공급자 선호도, 사용자 커뮤니티 관계 설립 및 유지, 최종사용자 요구만족
Kim(2004)	수익강화, 비용구조 및 자산 유용성의 향상	생산, 배달 서비스와 관련한 운영 효율성의 증가	직원의 효율성 및 효과성 향상	고객만족과 시장점유율의 증가
Kumar et al. (2004)	투자수익률(ROI)증가, 수익성 증가	비즈니스 프로세스 향상, 유연성 향상	제품과 서비스혁신	
Chand et al. (2005)	재고 가용성 비용, 엔진 조립 비용	내부 통제, 데이터 통합, 표준화, 적시성, 이용가능성	ERP 실행 단계에 대한 학습, 지식이전의 실행, 훈련 방법의 효과성	고객만족, 정시 인도 비용
Cote et al. (2005)	가입자당 절감된 평균 비용, 가입자당 수익의 증가, 가입자 수 증가, 기술투자에 대한 회수기간	서비스 거부 수, 검색 툴의 성과, 품목의 그래픽 품질, 다운로드 형식의 다양성, 웹사이트 유지용이성, 이슈 준비를 위한 평균시간, 가입자 관리를 위한 작업부하감소, 다운로드 속도	ICT에 소비하는 예산 비용, 사이트 업데이트 수, 경쟁자와 비교한 웹사이트 기능 유효성과 수, 기술 인프라 연구	가입자 수 증가, 제품의 다양성, 제품의 품질, 사용자당 질의 수, 사용자 당 다운로드 수, 불명 수
최재영 등 (2001)	고객획득 비용, 재구매 고객 획득 비용, 방문자 획득 비용, 조회 당 판매액, 고객 1인당 재구매액, 거래당 현금 흐름, 고객 유지비용, 평균 배송비용	고객문의 응답의 신속성, 고객문의 응답율, 배송의 적시성, 업무처리 시간, 주문의 용이성, 재고관리의 효율성	신제품 개발 시간, 신제품 개발 비용, 이직률, 직원 1인당 수익, 직원만족도, 연구개발 투자액, 교육시간	고객유지 비용, 재구매율, 고객 이탈율, 고객전환 비용, 재구매 고객 전환 비용, 재구매 고객 이탈 비율
김태근 등 (2002)	구매비용, 설계비용, 생산비용, 물류비용, 판매비용, 판매이익, 서비스 비용	구매업무 처리시간, 설계품질, 생산 리드타임, 납기 준수율, 평균 주문처리 시간, 평균 서비스 시간	직원의 만족도, 직원 생산성, 직원의 업무능력/속려도, 직원의 동기부여, 의욕고취	시장점유율, 고객만족도, 고객 수익성, 고객유지율
이은국 (2004)	수익증가, 현금흐름증가, 고객 유지관리비용감소, 판매액 증가, 매출증가	프로세스 원가절감, 유통체계 합리화, 유통업자와의 관계개선, 효율적 재고관리,	직원 이직률 감소, 신상품 개발시간 단축	고객문의 및 요구사항의 신속한 응답, 고객과의 관계강화, 고객전환 비용증가



들을 고찰해 보면, 다음과 같다.

Martinsons et al.(1999)은 정보시스템의 전략적 경영을 위한 기초로, Kim (2004)의 연구에서는 정보기술 투자에 대한 은행의 비즈니스 성과를, Chand et al.(2005)의 연구는 ERP 시스템의 성과를, 김태균 등(2002)은 정보시스템의 성과를 측정하는데 BSC 관점을 도입하였다.

e-비즈니스의 성과를 BSC 관점에서 측정한다. 국내외의 선행연구들을 살펴보면, 다음과 같다. Kumar et al.(2004)의 연구는 e-비즈니스 성과를 평가하기 위해 BSC 관점을 사용하여 측정하고 e-비즈니스 성과에 영향을 미치는 요인들을 도출하였다. Cote et al. (2005)의 연구는 e-비즈니스에서의 전략적 관리 프로세스 프레임워크를 제시하고 e-비즈니스 전략의 성공 평가를 위한 방법으로 BSC를 통한 성과측정을 제안하였다. 최재영 등(2001)의 연구는 e-비즈니스 성과 측정을 위해 BSC를 적용하였으며, 이은국(2004)의 연구는 출판기업을 대상으로 e-

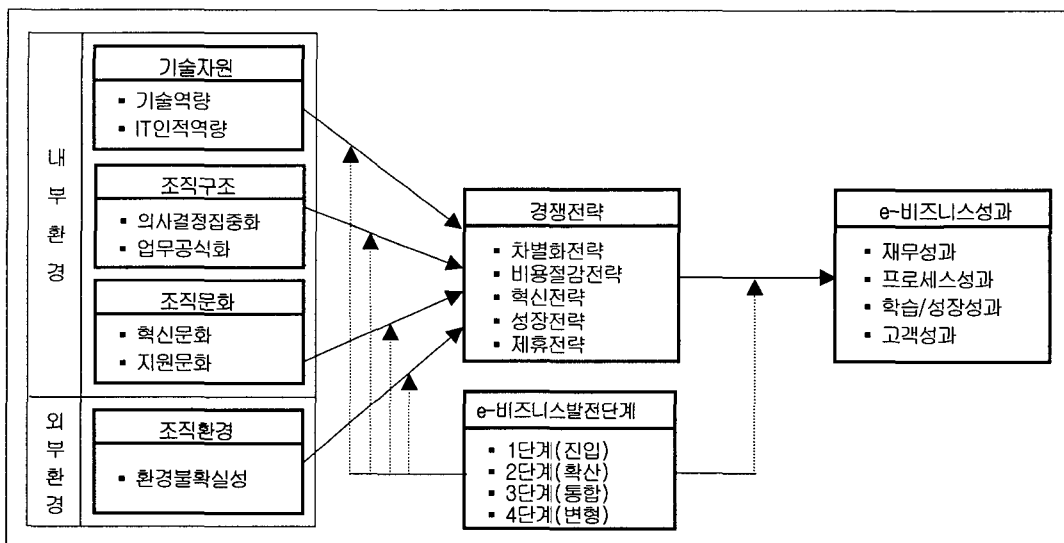
비즈니스를 통한 전략과 경영성과간의 관계에 대해 연구를 수행하였다.

### Ⅲ. 연구모형 및 가설설정

#### 3.1 연구모형의 설계

본 연구에서는 전략과 관련한 프레임 워크를 바탕으로 e-비즈니스에서의 경쟁전략에 영향을 미치는 요인들이 무엇인지 분석하고 경쟁전략이 e-비즈니스 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 설문조사를 통해 살펴보고자 하였다. 또한 e-비즈니스 발전단계에 따라 경쟁전략에 영향을 미치는 요인과 경쟁전략이 e-비즈니스 성과에 미치는 영향력이 어떻게 달라지는지를 알아보고자 한다.

이를 위해 본 연구에서는 <그림 2>와 같은 연구모형을 설계하였으며 경쟁전략에 영향을



<그림 2> 연구의 모형

미치는 요인으로 내부환경과 외부환경요인으로 구분하였으며, 내부 환경 요인은 기술자원, 조직구조, 조직문화로 분류하고 외부환경 요인은 조직 환경으로 분류하였다. 기술자원은 기술역량과 IT 인적역량으로 구분하였으며, 조직구조는 의사결정의 집중화와 업무의 공식화로 구분하였다. 조직문화는 혁신문화와 지원문화로 구분하였으며, 조직 환경은 환경의 불확실성으로 구분하여 분석하고자 하였다.

e-비즈니스에서의 경쟁전략은 King & Sabherwal(1992)과 Gatian et al.(1995), Teo & Pian(2004)의 연구를 기반으로

Wiseman(1984, 1988)이 제안한 차별화, 비용절감, 혁신, 성장, 제휴전략으로 구분하고자 한다.

e-비즈니스 성과는 Kumaret al.(2004)과 Cote et al.(2005)의 연구에서 제안하고 있는 균형성과표(BSC)의 방법론을 이용하여 재무성과, 프로세스 성과, 학습 및 성장성과, 고객성과로 분류하고자 한다.

마지막으로 e-비즈니스 발전단계는 1단계(진입), 2단계(확산), 3단계(통합), 4단계(변형)로 분류하여 분석하였다.

### 3.2 가설의 설정

#### 3.2.1 내·외부 환경요인과 경쟁전략

기술자원이 전략실행의 선행요인임은 정보시스템 분야의 선행연구자들에 의해 실증분석되어왔다(Johnston et al., 1988; Kim & Lee, 1991). Lee(2003)의 연구는 경쟁우위를 위한 제 조정보시스템의 사용과 관련한 연구에서 비즈니스 전략에 영향을 미치는 내부 환경요인과

외부 환경요인을 제시하였는데, 내부 환경 요인들 중에서 인적역량이 경쟁우위를 위한 비즈니스 전략에 영향을 미치는 요인임을 제시하고 있다. 그밖에 Neo (1988)의 연구와 King & Teo(1994)의 연구에서도 경쟁우위를 위한 정보기술의 전략적 사용을 촉진하는 요인으로 기술역량과 관련된 컴퓨터 설비가 중요함을 논의하고 있다. e-비즈니스 환경하에서도 조직의 기술자원은 경쟁전략의 실행에 밀접한 관련성이 있음을 선행연구를 통해 설명되고 있다(Nicholls & Watson, 2005; Desarbo et al., 2005).

이와 같이 정보시스템뿐만 아니라 e-비즈니스 관련 시스템을 기반으로 하고 있는 e-비즈니스 환경에서도 조직의 기술역량 및 IT 인적역량을 경쟁전략의 실행에 주요한 영향요인으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1. 기술자원은 경쟁전략에 정의 (+) 영향을 미칠 것이다.**

가설 1.1 기술역량은 경쟁전략에 정의(+ )영향을 미칠 것이다.

가설 1.2 IT 인적역량은 경쟁전략에 정의(+ )영향을 미칠 것이다.

정보시스템 분야에서 조직구조와 관련된 의사결정 집중화와 업무공식화가 전략실행에 영향을 미치는 주요 요인으로 제시되고 있다(King & Sabherwal, 1992; Grover & Gosilar, 1993; 문태수 등, 1999). 또한 조직전략과 관련된 분야에서도 조직구조는 전략실행에 중요한 원인이 된다고 설명한다. Miller(1988)는 기업의 환경적 요인과 조직구조가 경쟁전략에 영향을 미치는지에 대한 실증연구에서 조직구조가 경쟁전략에 영향을 미치는 주요 요인임을 실증

분석 하였다. 전자상거래 환경에서 한경일(2003)의 연구는 조직구조와 경쟁전략간의 관계를 실증분석 하면서 의사결정 집중화와 업무 공식화가 경쟁전략에 영향을 미침을 제시하였다. 이와 같이 정보시스템과 전자상거래 환경하에서 조직구조는 전략실행에 주요한 선행요인임을 알 수 있다. 이에 조직구조는 e-비즈니스 환경에서도 경쟁전략의 실행에 주요한 영향요인이 될 수 있기에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 2. 조직구조는 경쟁전략에 정의(+)  
영향을 미칠 것이다.**

가설 2.1 의사결정 집중화는 경쟁전략에 정의(+)  
영향을 미칠 것이다.

가설 2.2 업무의 공식화는 경쟁전략에 정의(+)  
영향을 미칠 것이다.

Okumus (2003)의 연구에서 제시하고 있는 전략실행의 프레임워크에 의하면, 경쟁우위를 위한 전략실행에 조직문화가 영향을 미침을 제시하고 있다. 정보시스템 분야에서도 조직문화는 경쟁전략의 실행에 주요한 영향요인임이 제시되고 있는데, Mavondo & Farrell(2003)은 조직문화와 조직의 경쟁전략간의 관계에 대한 실증분석에서 조직문화가 경쟁전략에 영향을 미침을 제시하였다. 조직전략과 관련된 일반적인 경영학 분야외에 정보시스템 분야에서도 조직문화는 경쟁전략의 실행에 주요한 영향요인임이 실증분석되어 왔다. Gatian et al.(1995)의 연구에서는 조직의 혁신적 분위기가 전략정보시스템의 투자전략에 영향을 미침을 제시하고 있으며, Kanungo et al.(2001)의 연구는 조직문화의 특성에 따라 정보기술 전략의 유형이 달라

짐을 제시하고 있다. e-비즈니스 환경과 관련하여 Chen(2003)과 Kumar et al.(2004)의 연구에서 조직의 문화는 전략실행 및 성공에 주요한 영향요인임을 제시한다. 이에 본 연구에서는 조직문화와 경쟁전략간의 관련성을 분석하기 위해 기존의 선행연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 3. 조직문화는 경쟁전략에 정의(+)  
영향을 미칠 것이다.**

가설 3.1 혁신문화는 경쟁전략에 정의(+)  
영향을 미칠 것이다.

가설 3.2 지원문화는 경쟁전략에 정의(+)  
영향을 미칠 것이다.

정보시스템 분야에서 조직의 환경불확실성은 경쟁전략의 실행에 주요한 영향요인임이 제시되어 왔다(King & Teo, 1994; Sabherwal & King, 1995; Bensaou, 1997). 전자상거래 환경에서도 정양현 등(2003)의 연구에 의하면, 시장의 불확실성은 전자상거래전략에 영향을 미친다. e-비즈니스 환경에서도 문영자(2003)의 연구에 의하면, 환경의 불확실성은 e-전략에 영향을 미치는 주요 요인임을 제시하고 있다. 이에 본 연구에서는 기존의 선행연구들을 바탕으로 조직의 환경불확실성이 경쟁전략의 실행에 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 4. 조직 환경은 경쟁전략에 정의(+)  
영향을 미칠 것이다.**

가설 4.1 환경의 불확실성은 경쟁전략에 정의(+)  
영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2 경쟁전략과 e-비즈니스 성과

Cote et al.(2005)의 연구에서 제시하고 있는 바와 같이 e-비즈니스 전략실행은 e-비즈니스 성과(BSC 관점)에 영향을 미친다. 전자상거래 환경을 기반으로 최재영(2002)의 연구에서는 전자상거래를 통한 경쟁우위 전략이 경영성과(BSC 관점)에 영향을 미침을 제시하고 있다. 또한 이은국(2004)의 연구에서는 e-비즈니스에서의 경쟁우위 전략들이 e-비즈니스 성과(BSC 관점)에 영향을 미침을 제시하고 있다. 이에 본 연구에서는 기존의 선행연구들을 기반으로 경쟁전략과 e-비즈니스 성과에 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

#### 가설 5. 경쟁전략은 e-비즈니스 성과에 정의(+) 영향을 미칠 것이다.

가설 5.1 경쟁전략은 재무성과에 정의(+)  
영향을 미칠 것이다.

가설 5.2 경쟁전략은 프로세스 성과에 정의(+)  
영향을 미칠 것이다.

가설 5.3 경쟁전략은 학습 및 성장성과에 정의(+)  
영향을 미칠 것이다.

가설 5.4 경쟁전략은 고객성과에 정의(+)  
영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3 e-비즈니스 발전단계에 따른 차이

e-비즈니스 발전단계에 따라 전략실행이 달라짐을 방호열(2003)의 연구에서 제시하고 있는 것과 같이 e-비즈니스 발전단계의 수준에 따라 기업이 중점을 두고 실행하는 전략에는 차이가 있을 것이다. 또한 Choe(1996), Lu & Wang(1997)의 연구에서 정보시스템 성장단계에 따라 정보시스템 성공에 미치는 영향에 대한 차이가 있음을 제시하고 있는 것과 같이 e-비즈니스

발전단계에 따라 e-비즈니스 성과에 미치는 내부 및 외부 환경요인들도 달라질 것이다. e-비즈니스 단계별로 기업이 어떤 전략을 실행하는 것이 조직의 성과를 높이며, 조직의 성과를 높이기 위해 실행되는 전략에 영향을 미치는 내·외부 환경요인이 무엇인지에 대한 분석을 위해 e-비즈니스 발전단계에 따라 다음과 가설을 설정하였다.

#### 가설 6. e-비즈니스 발전단계에 따라 기술자 원이 경쟁전략에 미치는 영향은 차 이가 있을 것이다.

가설 6.1 e-비즈니스 발전단계에 따라 기술역  
량이 경쟁전략에 미치는 영향은 차이  
가 있을 것이다.

가설 6.2 e-비즈니스 발전단계에 따라 IT 인적  
역량이 경쟁전략에 미치는 영향은 차  
이가 있을 것이다.

#### 가설 7. e-비즈니스 발전단계에 따라 조직구 조가 경쟁전략에 미치는 영향은 차 이가 있을 것이다.

가설 7.1 e-비즈니스 발전단계에 따라 의사결  
정 집중화가 경쟁전략에 미치는 영향  
은 차이가 있을 것이다.

가설 7.2 e-비즈니스 발전단계에 따라 업무 공  
식화가 경쟁전략에 미치는 영향은 차  
이가 있을 것이다.

#### 가설 8. e-비즈니스 발전단계에 따라 조직문 화가 경쟁전략에 미치는 영향은 차 이가 있을 것이다.

가설 8.1 e-비즈니스 발전단계에 따라 혁신문  
화가 경쟁전략에 미치는 영향은 차이  
가 있을 것이다.

가설 8.2 e-비즈니스 발전단계에 따라 지원문

<표 5> 변수의 조작적 정의 및 측정방법

변수명		조작적 정의	문항수	측정방법
e-비즈니스 발전단계	1단계(진입)	웹 사이트를 통해 단방향으로 자사의 제품 및 서비스 정보를 제공하고 홍보하며, 마케팅 활동을 위해 고객데이터를 웹사이트를 통해 수집하고 공급업체나 제휴업체와의 의사소통 수단으로 이메일을 사용하는 단계	1	명목척도
	2단계(확산)	웹 사이트가 구축되고 제품 및 서비스 주문이 가능하고 온라인 매체를 통해 공급자 및 고객과의 자료 교환 및 거래가 이루어지며, 인트라넷과 엑스트라넷이 도입되어 있는 단계	1	
	3단계(통합)	온라인 매체를 통해 상거래가 이루어지고 e-비즈니스 애플리케이션을 통해 이해당사자(고객, 공급자, 파트너, 직원 등)간에 부분적인 상호작용이 이루어지고 e-비즈니스 애플리케이션을 통해 비즈니스 거래가 내부 비즈니스 프로세스와 통합되며, ERP, CRM, SCM 등과 같이 e-비즈니스 애플리케이션이 일부 도입된 단계	1	
	4단계(변형)	e-비즈니스 애플리케이션을 통해 이해당사자(고객, 공급자, 파트너, 직원 등)간에 통합된 상호작용이 이루어지고 다양하게 분산된 조직 내·외부의 지식이 통합되며, 조직의 비즈니스 모델 변형과 새로운 비즈니스 기회의 모색이 이루어지고 ERP, CRM, SCM 등과 같은 e-비즈니스 애플리케이션의 완전한 도입이 이루어지는 단계	1	
기술자원	기술역량	조직 내외부의 의사소통과 통합 등을 지원하는 e-비즈니스 관련기술 수준	4	7점 리커트 척도
	IT인적역량	IT부서의 e-비즈니스 관련 기술에 대한 지식수준, 기술사용 능력 및 프로젝트 계획능력 등을 지원하는 수준	4	
조직구조	의사결정집중화	의사결정의 권한이 상위관리자에게 집중화되어 있는 정도	4	7점 리커트 척도
	업무공식화	조직이 행위 규정을 위해 규칙과 절차를 사용하는 정도	4	
조직문화	혁신문화	진취적, 성과 지향적, 적극적인 분위기, 역동적이고 도전적인 분위기의 문화 특성	4	7점 리커트 척도
	지원문화	서로에 대한 믿음, 친밀함, 격려, 관계지향 및 협업적인 문화 특성	4	
조직환경	환경불확실성	기술, 시장, 경쟁 환경에 대한 불확실성 정도	5	7점 리커트 척도
경쟁 전략	차별화전략	차별화에 중점을 두고 e-비즈니스를 실행하는 정도	4	7점 리커트 척도
	비용절감전략	e-비즈니스가 비용절감에 중점을 두고 실행된 정도	4	
	혁신전략	e-비즈니스가 제품과 서비스 및 프로세스 혁신에 중점을 두고 실행된 정도	4	
	성장전략	e-비즈니스가 시장확대 및 제품과 서비스의 다양화에 중점을 두고 실행된 정도	3	
	제휴전략	e-비즈니스가 파트너와의 전략적 제휴를 통한 협업에 중점을 두고 실행된 정도	4	
e-비즈니스 성과	재무성과	e-비즈니스 실행 후 재무와 관련한 성과로서 판매수익률 증가, 투자수익률 증가, 거래당 현금흐름 증가, 매출액 증가, 고객획득 및 유지비용 감소	5	7점 리커트 척도
	프로세스성과	제품 및 서비스 정시 납기율 증가, 리드타임의 최소화, 배송의 적시성, 재고관리의 효율성 증가, 업무처리 시간의 단축	5	
	학습/성장성과	e-비즈니스 수행 후 학습 및 성장과 관련한 성과로서 직원의 업무만족 증가, 업무관련 제안 수 증가, 지식자산의 증가, 신기술 연구개발 노력의 증가, 신상품 개발 기간의 단축	5	
	고객성과	e-비즈니스 수행 후 고객과 관련한 성과로서 신규 고객 수 증가, 고객만족의 증가, 고객이탈율 감소, 고객과의 관계 강화, 잠재고객의 문의/방문/설명 요청의 증가	5	

화가 경쟁전략에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

**가설 9. e-비즈니스 발전단계에 따라 조직 환경이 경쟁전략에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.**

가설 9.1 e-비즈니스 발전단계에 따라 환경의 불확실성이 경쟁전략에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

**가설 10. e-비즈니스 발전단계에 따라 경쟁전략이 e-비즈니스 성과에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.**

가설 10.1 e-비즈니스 발전단계에 따라 경쟁전략이 재무성과에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

가설 10.2 e-비즈니스 발전단계에 따라 경쟁전략이 프로세스 성과에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

가설 10.3 e-비즈니스 발전단계에 따라 경쟁전략이 학습 및 성장성과에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

가설 10.4 e-비즈니스 발전단계에 따라 경쟁전략이 고객성과에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

**3.3 변수의 조작적 정의 및 측정방법**

본 연구에서는 e-비즈니스에서 경쟁전략에 영향을 미치는 요인을 크게 내부 환경과 외부 환경요인으로 분류하였다. 먼저, 조직의 내부 환경으로는 기술자원, 조직구조, 조직문화로 구분하고 조직의 외부환경으로는 조직 환경인 환경의 불확실성으로 구분하였으며, e-비즈니스 경쟁전략은 차별화, 비용절감, 혁신, 성장, 제휴 전략으로 분류하고 e-비즈니스 성과는 균형성

과표(BSC)에 의한 재무성과, 프로세스 성과, 학습 및 성장성과, 고객성과로 분류하여 <표 5>와 같이 측정하였다.

**IV. 분석 결과**

**4.1 자료수집 및 분석방법**

**4.1.1 표본의 선정 및 자료수집 방법**

본 연구는 e-비즈니스를 도입하고 있는 기업을 대상으로 실증연구를 수행하고자 설문조사 방법을 선택하였다. 본 설문조사에 앞서, e-비즈니스 관련 전문가 집단을 대상으로 파일럿 (Pilot) 조사를 실시하여 본 연구의 목적을 왜곡시킬 수 있는 문항들을 수정 및 보완하였다. 또한 경영대학원의 직장인들을 대상으로 예비조사를 실시하여 본 연구에 사용될 설문 문항을 최종적으로 확정하였다. 본 설문조사는 한국전자거래진흥원에서 제공하는 e-비즈니스 수상 기업 및 대한상공회의소에서 2006년 발행한 매출액 기준 상위 1,000대 기업을 대상으로 이루어졌으며, 본 연구가 e-비즈니스 경쟁전략의 영향요인 및 e-비즈니스 경쟁전략과 성과간의 관계를 분석하기 때문에 조직 차원에서 2006년 4. 1~4. 20일까지 설문조사를 실시하였다.

자료수집 방법은 우편과 직접방문, 전화 및 온라인을 병행하여 하나의 조직 당 한 개의 설문지를 송부하여 수집하였다. 설문지는 e-비즈니스 부문, 정보시스템 부문 관리자나 팀장을 대상으로 총 1,000부를 배부하여 218부가 회수되었으며, 회수된 설문지 중에서 중복 기업의 설문 및 불성실하게 응답한 것으로 판단되는

16부의 설문을 제외하였다. 또한 e-비즈니스 발전단계의 1단계(진입) 기업이 8개 기업으로 그 수가 적을 뿐만 아니라 e-비즈니스 발전단계의 초기에는 e-비즈니스를 통한 기업의 전략이 나타나지 않거나 전략적 특성이 없으며, 기업의 수익도 불분명하다고 제시(Hackbarth & Kettinger, 2000; Teo & Pian, 2004)되고 있어 본 연구의 분석에서도 제외되었다. 이상으로 본 연구의 분석에 사용된 설문은 총 194부이다.

#### 4.1.2 표본의 특성

본 연구의 표본에 대한 기업 특성을 살펴보면, 업종별로는 제조업이 50.5%로 가장 많았으며, 유통물류업 10.8%, 서비스업 10.8% 순으로 나타났다. 종업원수는 1,000~5,000명 미만이 24.7%로 가장 많았고 매출액은 1조 이상이 28.9%로 가장 많았다. e-비즈니스 도입 시점은 2003년이 25.3%로 가장 많이 나타났으며, 1990~2000년 이전이 21.6%, 2000년이 20.1% 순으로 나타났다. e-비즈니스 발전단계는 1단계(진입)가 8개 기업으로 4.0%, 2단계(확산)가 63개 기업으로 31.2%, 3단계(통합) 단계에 있는 기업이 69개 기업으로 34.1%, 4단계(변형) 단계에 있는 기업은 62개 기업으로 30.7%의 비율로 나타났다. e-비즈니스 관련 애플리케이션은 고객서비스 웹사이트 19.8%, 전자상거래 웹사이트 18.9%, 인트라넷 과 기업정보포털 11.4%, 전자문서교환(EDI) 11.0%, 전사적 자원관리(ERP) 10.5%, 고객관계관리(CRM) 9.8%, 지식관리시스템(KMS) 8.0%, 공급사슬관리(SCM) 6.8%, 엔터프라이즈 애플리케이션 통합(EAI) 2.9% 순으로 나타났다.

본 연구의 응답자 특성을 살펴보면, 남성이 89.7%로 응답자의 대부분을 차지하고 있으며, 연령은 30대(39.2%)와 40대(49.0%)가 가장 많았다. 학력은 대학 이상이 92.8%로 대부분을 차지하고 있으며, 직급은 과장급 이상이 75.2%로 응답자의 대부분이 중간관리자 이상인 것으로 나타났다. 부서는 IT부서가 39.7% 가장 많았으며, 지원 및 관리부서가 13.9%, 기획부서가 11.3% 순으로 나타났다.

#### 4.1.3 분석방법

본 연구의 연구결과를 도출하기 위하여 사용된 분석방법은 첫째, 표본의 기업특성 및 응답자 특성과 e-비즈니스 발전단계별 도입시기와 애플리케이션 채택 수준간의 관계를 분석하기 위해 SPSS 12.0K를 사용하여 빈도분석을 수행하였다. 둘째, 측정도구의 신뢰성과 타당성 검증을 위해 PLS(Partial Least Squares) Graph 3.0을 사용하여 내적일관성 및 집중타당성과 판별타당성 분석을 실시하였다. 셋째, 본 연구의 모형과 가설을 검증하기 위해 구조방정식 모형 분석방법을 사용하였으며, PLS Graph 3.0을 통해 검증하였다. 마지막으로 e-비즈니스 발전단계에 따른 집단별 차이를 분석하기 위해 PLS와 Excel 2003을 이용하였다.

### 4.2 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석

사회과학에서 주로 사용되는 신뢰성 분석방법은 Cronbach  $\alpha$  나 내적일관성(ICR : Internal Consistency Reliability)에 의한 평가이다. PLS에서는 측정변수들의 신뢰성을 내적일관성(ICR) 값에 의해 평가하며, 0.7 이상이면 해당

변수가 구조모형 분석에 사용될 수 있다(Fornell & Larcker, 1981; Chin, 1998; 김종욱 등, 2004). 본 연구에서는 <표 6>과 <표 7>과 같이 내적일 관성을 통해 신뢰성 검증을 수행한 결과, 모두 0.9 이 상으로 높은 신뢰성을 나타내고 있다. 본 연구에서는 측정변수들의 타당성 분석을

<표 6> 독립변수 신뢰성/타당성 검증 결과

구분	변수명	항목	적재량	ICR
독립변수	기술역량	기술역량1	0.8512	0.961
		기술역량2	0.9577	
		기술역량3	0.9594	
		기술역량4	0.9375	
	IT 인적역량	인적역량1	0.9494	0.979
		인적역량2	0.9630	
		인적역량3	0.9686	
		인적역량4	0.9560	
	집중화	집중화1	0.8662	0.945
		집중화2	0.9260	
		집중화3	0.9191	
		집중화4	0.8889	
	공식화	공식화1	0.8999	0.961
		공식화2	0.9367	
		공식화3	0.9404	
		공식화4	0.9311	
	혁신문화	혁신문화1	0.8499	0.931
		혁신문화2	0.8899	
		혁신문화3	0.8816	
		혁신문화4	0.8903	
자원문화	자원문화1	0.9096	0.940	
	자원문화2	0.9387		
	자원문화3	0.9253		
	자원문화4	0.8927		
환경 불확실성	불확실성1	0.8886	0.923	
	불확실성2	0.8787		
	불확실성3	0.8552		
	불확실성4	0.8677		
	불확실성5	0.8114		

<표 7> 매개/종속변수 신뢰성/타당성 검증 결과

구분	변수명	항목	적재량	ICR
매개 변수	차별화 전략	차별화1	0.8764	0.921
		차별화2	0.8564	
		차별화3	0.8611	
		차별화4	0.8569	
	비용절감 전략	비용절감1	0.8686	0.934
		비용절감2	0.8448	
		비용절감3	0.9193	
		비용절감4	0.9005	
	혁신전략	혁신1	0.9127	0.939
		혁신2	0.8866	
		혁신3	0.8989	
		혁신4	0.8668	
	성장전략	성장1	0.9269	0.945
		성장2	0.9349	
		성장3	0.9051	
	제휴전략	제휴1	0.8565	0.909
제휴2		0.8268		
제휴3		0.8387		
제휴4		0.8588		
종속 변수	재우성과	재우1	0.8286	0.943
		재우2	0.9207	
		재우3	0.8300	
		재우4	0.9080	
		재우5	0.8893	
	프로세스성 과	프로세스1	0.8409	0.951
		프로세스2	0.8977	
		프로세스3	0.9219	
		프로세스4	0.9324	
		프로세스5	0.8605	
	학습/성장 성과	학습1	0.8746	0.947
		학습2	0.9093	
		학습3	0.9323	
		학습4	0.8984	
		학습5	0.8055	
고객성과	고객1	0.8668	0.955	
	고객2	0.9265		
	고객3	0.9117		
	고객4	0.9026		
	고객5	0.8878		

1) Internal Consistency Reliability(ICR)=  $(\sum \lambda_i)^2 / [(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(e_i)]$   $\lambda_i$  는 각 측정항목의 적재치,  $\text{var}(e_i) = 1 - \lambda_i^2$



검증하기 위해 Gefen & Straub(2005)이 제시하고 있는 방법론에 따라 확인적 요인분석과 판별타당성 분석을 실시하였다. 판별타당성 분석은 측정오차에 기인한 분산에 대비한 속성의 분산정도를 나타내는 추출된 평균 분산 값(AVE)을 이용하였다(Chin, 1998; 김중욱 등, 2004)<sup>2)</sup>.

확인적 요인분석 결과는 요인적재량이 0.8 이상으로 권장 적재량인 0.7 이상을 충족하고 있는 것으로 나타나 본 연구에 사용된 측정변수들이

타당성이 있는 것으로 검증되었다. 또한 판별타당성 결과는 대각선에 표기된 각 변수의 AVE의 제곱근 값이 좌측과 하단에 표기된 각 변수 간의 상관계수 값 보다 클 때 판별 타당성이 존재한다(Fornell & Larcker, 1981). 본 연구의 분석결과는 AVE의 제곱근 값이 다른 모든 변수들의 상관계수 보다 크게 나타나 판별타당성이 있는 것으로 <표 8>과 같이 검증되었다.

<표 8> 변수들의 판별타당성 분석결과

변수명	기술 역량	IT인적 역량	집중화	공식화	혁신 문화	지원 문화	환경불 확실성	차별화	비용 절감	혁신	성장	제휴 전략	재무 성과	프로세스 성과	학습 성장 성과	고객 성과
기술 역량	0.927															
IT인적 역량	0.695	0.959														
집중화	0.589	0.540	0.901													
공식화	0.645	0.645	0.439	0.927												
혁신 문화	0.517	0.504	0.513	0.362	0.878											
지원 문화	0.592	0.475	0.383	0.519	0.389	0.893										
환경불 확실성	0.372	0.276	0.292	0.294	0.380	0.329	0.841									
차별화	0.611	0.501	0.513	0.526	0.478	0.453	0.499	0.863								
비용 절감	0.541	0.568	0.496	0.509	0.511	0.399	0.428	0.645	0.884							
혁신	0.602	0.524	0.553	0.450	0.557	0.477	0.488	0.669	0.673	0.892						
성장	0.473	0.462	0.507	0.424	0.455	0.367	0.446	0.649	0.603	0.640	0.922					
제휴	0.611	0.525	0.531	0.481	0.511	0.491	0.481	0.696	0.649	0.710	0.619	0.846				
재무 성과	0.603	0.552	0.547	0.459	0.576	0.458	0.490	0.749	0.743	0.753	0.741	0.698	0.876			
프로세스 성과	0.636	0.581	0.492	0.500	0.476	0.470	0.421	0.663	0.619	0.751	0.660	0.682	0.763	0.892		
학습 성장 성과	0.428	0.400	0.443	0.392	0.505	0.261	0.434	0.588	0.606	0.611	0.592	0.595	0.652	0.551	0.885	
고객 성과	0.509	0.466	0.446	0.446	0.399	0.342	0.446	0.662	0.599	0.684	0.610	0.691	0.589	0.586	0.560	0.899

2) Average Variance Extracted(AVE) =  $\sum \lambda_i^2 / [(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)]$   $\lambda_i$  는 각 측정항목의 적재치,  $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$

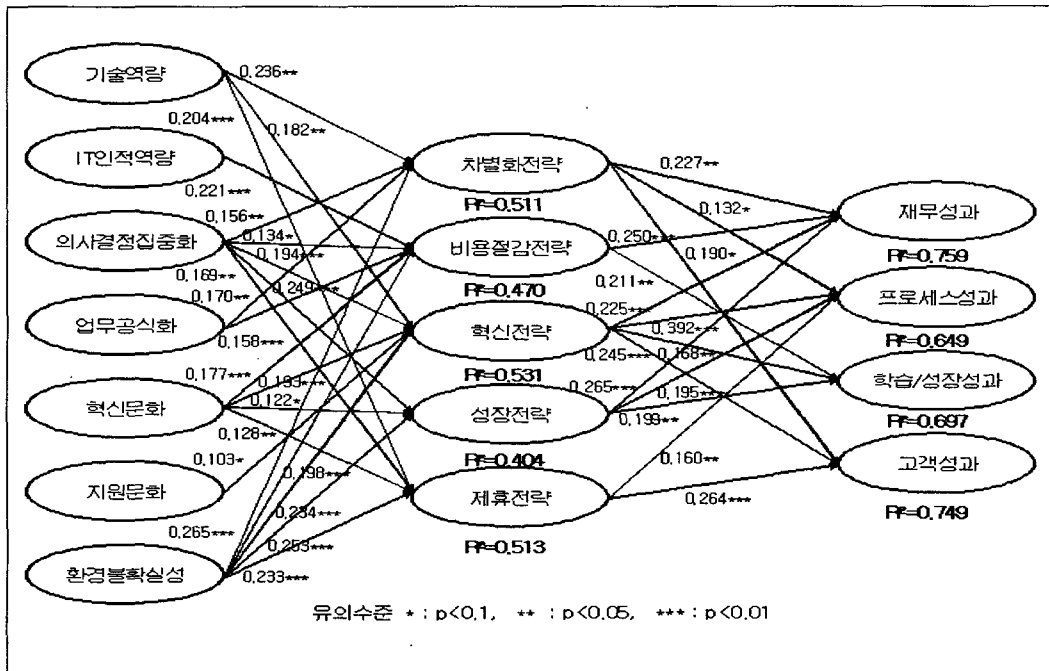
### 4.3 가설 검증

#### 4.3.1 연구모형의 검증

본 연구에서 제안된 연구모형의 검증을 위해 구조방정식 모형(SEM : Structural Equation Modeling)분석방법을 사용하였다. 구조방정식 모형은 구성개념간의 이론적인 인과관계를 분석할 수 있도록 개발된 통계기법이다. 구조방정식 모형 분석방법에는 최대우도법(Maximum Likelihood Method)과 최소자승법(Least Squares Method)있다. 최대우도법은 관측된 공분산 행렬에 가장 근접한 공분산 행렬과 상관되는 파라미터를 찾기 위해 파라미터 평가절차를 이용하고 모델의 적합성을 목적으로 하며, 대표적인 분석도구로는 LISREL, AMOS 등이 있다.

최소자승법은 내생 변수의 오차를 최소화하

는 것을 목적으로 하며, 구성요인간의 관계에 대한 이해와 설명력을 추정해 준다(김종욱 등, 2004). 최소자승법을 이용한 구조 방정식 모형의 대표적인 분석도구는 PLS이다. Gefen et al.(2000)의 연구에서는 최대우도법의 대표적인 분석도구인 LISREL, 최소자승법의 대표적인 분석도구인 PLS, 회귀분석의 대표적인 분석도구인 SPSS를 비교설명하고 있다. 이들의 연구에 의하면, PLS는 LISREL과 SPSS에서 지원하지 않는 형성지표를 지원하고 있으며, 표본의 수 또한 LISREL에서는 최소 100-150개의 표본수를 요구하는데 반해, PLS는 가장 복잡한 구성개념 항목수의 10배 정도를 요구한다. 본 연구의 구성개념을 설명하는데 가장 많은 항목수는 5개이므로 최소 50개의 표본을 구성할 때 분석이 가능하다. 본 연구가 e-비즈니스 발전단계별로 모형검증이 이루어져야할 뿐만 아니라 조



<그림 3> 전체모형 분석결과

직차원의 설문조사가 이루어졌기 때문에 표본 수에 대한 한계가 있을 수밖에 없다. 이에 본 연구에서는 PLS 분석도구를 사용하여 <그림 3>과 같이 연구모형을 분석하였다.

#### 4.3.2 내·외부 환경요인에 대한 가설검증

기술자원이 e-비즈니스에서의 경쟁전략에 영향을 미치는지에 대한 가설 1을 검증한 결과, 부분채택 되었으며, 기술역량은 차별화전략, 혁신전략, 제휴전략에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그중에서도 제휴전략( $\beta=0.204$ ,  $t=2.832$ ,  $p<0.05$ )에 가장 강한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. IT 인적역량의 경우에는 비용절감 전략에만 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 기술역량은 선행연구와 같이 e-비즈니스 경쟁전략에 대부분 영향을 미치는 것으로 나타났다(Neo, 1988; King & Teo, 1994; Nicholls & Watson, 2005).

하지만 IT 인적역량은 경쟁전략에 대부분 영향을 미치지 않는 것을 알 수 있다. 선행연구와는 달리 IT 인적역량이 e-비즈니스를 통한 경쟁 전략에 대부분 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 이유는 e-비즈니스를 전략적으로 활용하기 위해 필요한 IT 인력들을 기업 내부에서 충족하기 보다는 e-비즈니스 관련 애플리케이션 도입을 아웃소싱하거나 패키지 형태로 구입함으로써 기업 외부 IT 인력에 의존하는 경우가 많기 때문인 것으로 판단된다.

조직구조와 경쟁전략과의 관련성에 대한 가설 2를 검증한 결과, 의사결정 집중화가 경쟁전략에 강한 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 그 중에서도 성장전략( $\beta=0.249$ ,  $t=3.522$ ,  $p<0.01$ )에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 업무의 공식화는 차별화와 비용절감 전

략에만 영향을 미치는 것으로 나타났고 그 중에서도 차별화전략 보다는 비용절감( $\beta=0.158$ ,  $t=2.629$ ,  $p<0.01$ )에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2는 부분채택 되었다. 이는 기존 선행연구의 결과와 동일하게 의사결정이 집중화된 조직구조가 e-비즈니스에서의 경쟁전략에 강한 영향을 미치며, 업무가 공식화된 조직구조 또한 경쟁전략에 다소 영향을 미침을 알 수 있다(King & Sabherwal, 1992; Bai & Lee, 2003). 조직문화와 경쟁전략간의 관계에 대한 가설 3의 분석결과, 혁신문화는 대부분의 경쟁전략에 강한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그 중에서도 혁신전략( $\beta=0.193$ ,  $t=3.381$ ,  $p<0.01$ )에 미치는 영향을 가장 큰 것으로 나타났다. 그러나 지원문화는 대부분 영향을 미치지 않는 것으로 분석되어 가설 3은 부분채택 되었다. 이는 조직의 혁신적인 문화가 기존 선행연구와 같이 경쟁전략 실행에 강한 영향요인임을 알 수 있다(Gatian et al., 1995). 또한 서로 격려하고 지원하며, 정보를 공유하고 협력하는 지원 문화는 e-비즈니스에서 경쟁전략을 실행하기 위한 인프라 요인으로 경쟁전략의 직접적인 영향요인은 아님을 알 수 있다.

조직환경 차원인 환경의 불확실성과 경쟁전략간의 관계에 대한 가설 4는 모두 채택되어 환경의 불확실성이 e-비즈니스에서의 경쟁전략에 강한 영향요인임이 분석되었다. 그 중에서도 차별화전략( $\beta=0.265$ ,  $t=5.289$ ,  $p<0.01$ )에 미치는 영향이 가장 큰 것으로 분석되었다. 이와 같은 분석결과는 환경의 불확실성이 높을수록 e-비즈니스를 통한 경쟁전략의 실행정도가 높아짐을 알 수 있으며, 기존의 선행연구와 일치되는 결과이다(King & Teo, 1994; 문영자, 2003).

### 4.3.3 경쟁전략에 대한 가설검증

e-비즈니스의 4가지 관점인 재무성과, 프로세스 성과, 학습 및 성장성과, 고객성과에 가장 큰 영향을 미치는 전략의 유형이 무엇인지 살펴보면, 성장전략( $\beta=0.265, t=4.000, p<0.01$ )이 재무성과에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 프로세스 성과에는 혁신전략( $\beta= 0.392, t=5.463, p<0.01$ )이 가장 큰 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 학습 및 성장성과에는 비용절감 전략( $\beta=0.211, t=2.333, p<0.01$ )이 가장 큰 영향을 미치고 마지막으로 고객성과에는 제휴전략 ( $\beta=0.264, t=3.224, p<0.01$ )이 가장 큰 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

이러한 결과는 다음과 같이 해석될 수 있다. 즉, 제품 및 서비스 다양화와 신규시장의 확대, 시장점유율 증가에 중점을 두는 성장전략이 다른 경쟁전략에 비해 판매수익률 증가나 매출 증가와 같은 재무성과에 직접적인 관련이 있기 때문인 것으로 보인다. 프로세스 개선 및 혁신에 중점을 두는 혁신전략은 다른 경쟁전략에 비해 제품 및 서비스 정시 납기를 증가, 배송의 적시성 증가 등과 같은 프로세스 성과에 직접적인 관계가 있기 때문에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 해석된다. 비용절감 전략은 다른 경쟁전략에 비해 정보유통 비용, 마케팅 및 광고 비용, 커뮤니케이션 비용절감을 통해 신기술 연구개발 및 사내 직원들에 대한 더 많은 보장을 통해 직원의 만족도를 높일 수 있기 때문에 학

습 및 성장성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 제휴전략은 제휴업체와의 정보 공유, 밀접한 접촉과 연계를 통해 고객이 원하는 정보를 더 정확하고 신속하게 전달할 수 있을 뿐만 아니라 다양한 제품 및 서비스를 제공할 수 있고 배송과 관련한 정보도 신속하게 검색 및 추적할 수 있을 것이다. 이러한 이익은 고객의 전반적인 만족도를 높일 것이고 고객과의 관계도 강화되는 등 다른 경쟁전략에 비해 e-비즈니스를 통한 고객성과에 직접적인 영향을 주기 때문이다.

### 4.3.4 발전단계에 따른 차이 분석

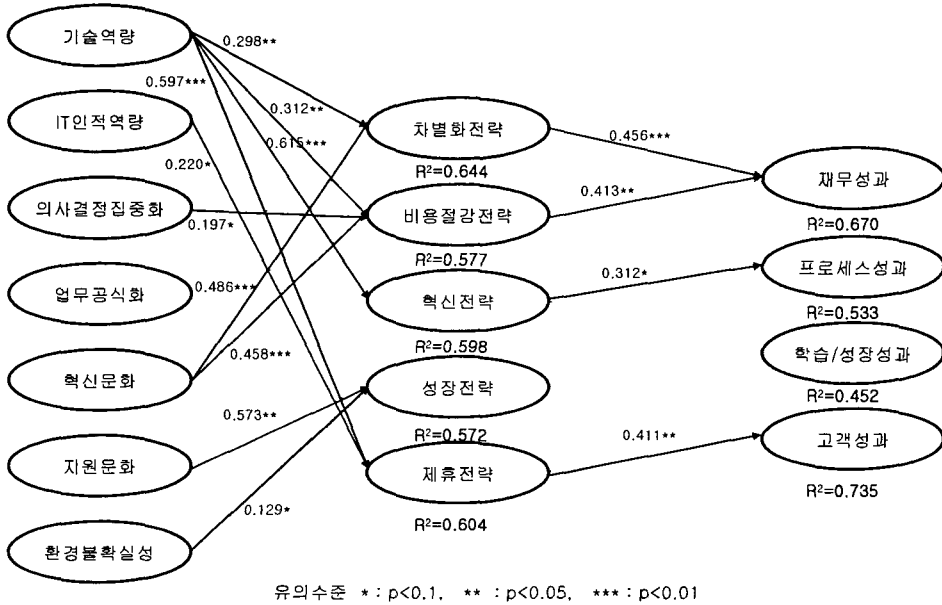
e-비즈니스 발전단계에 따라 경쟁전략에 미치는 조직의 내·외부 환경요인을 분석하고 e-비즈니스 성과에 미치는 경쟁전략의 유형이 어떻게 달라지는지에 대한 가설 6, 7, 8, 9, 10을 분석하기 위해 e-비즈니스 발전단계별로 다중 집단 차이분석(Multi Group Analysis)을 실시하였다. 이에 앞서, e-비즈니스 발전단계별로 구조모형을 <그림 4>, <그림 5>, <그림 6>과 같이 분석하였으며, 분석결과를 통해 추출된 경로계수 값과 표준오차 값을 이용하여 e-비즈니스 발전단계에 따른 다중 집단 차이를 분석하였다. e-비즈니스 발전단계에 따른 차이분석은 Keil et al.(2000)이 제시한 다중집단 분석 방법에 대한 계산식에 기초하여 수행하였다.\*\*\*3)

e-비즈니스 발전단계에 따라 기술자원이 경

3) \*\* 집단별 차이 분석의 계산식 :

$$t = \frac{Path_{sample\_1} - Path_{sample\_2}}{\left[ \sqrt{\frac{(m-1)}{(m+n-2)} * S.E.^2_{sample1} + \frac{(n-1)}{(m+n-2)} * S.E.^2_{sample2}} \right] * \left[ \sqrt{\frac{1}{m} + \frac{1}{n}} \right]}$$

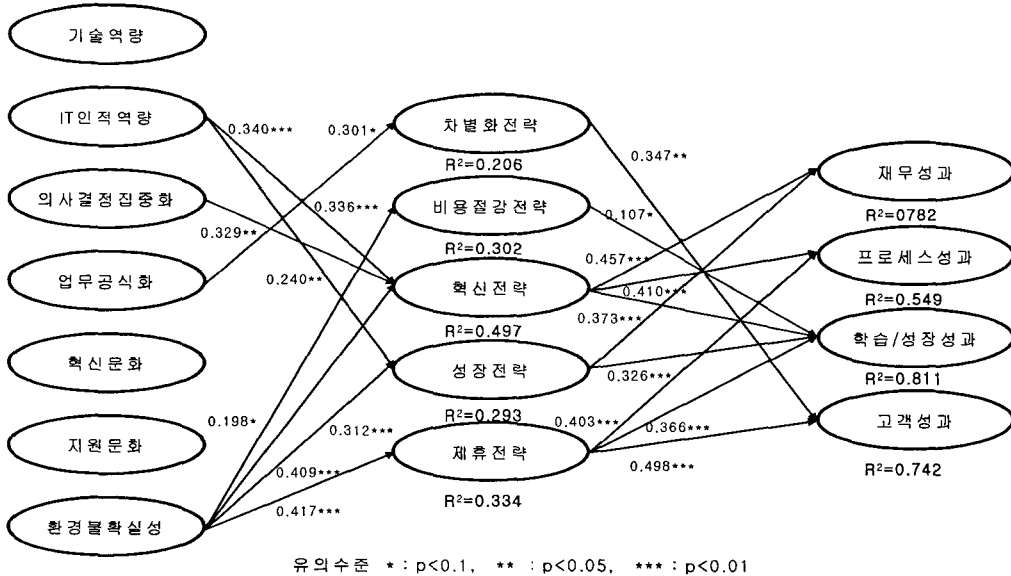
Path : 경로계수, S.E : 표준오차, m : 집단 1, n : 집단 2



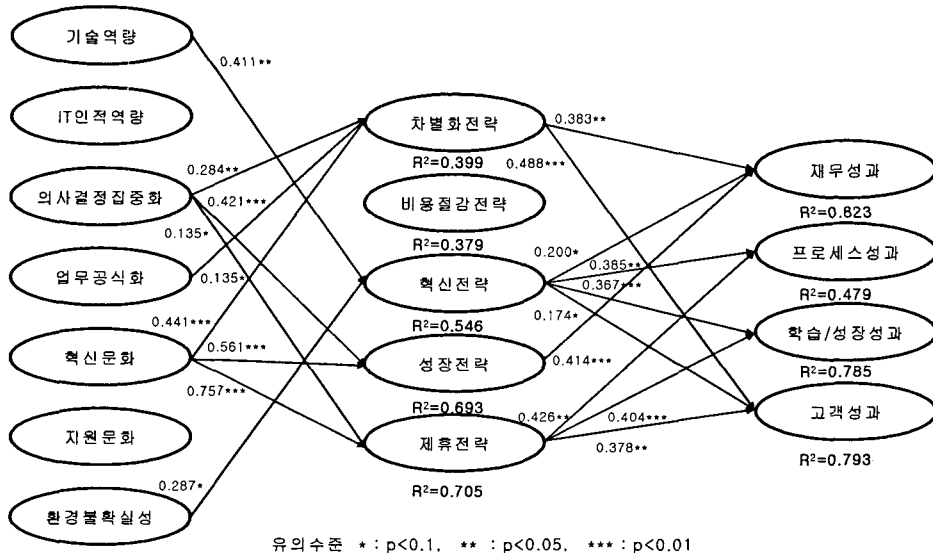
<그림 4> 2단계(혁신)의 모형 분석결과

쟁전략에 미치는 영향에 차이가 있는지에 대한 가설 6을 분석한 결과, 기술역량은 2단계(혁신)가 다른 단계와 차이가 있는 것으로 분석되었으며, 3단계(통합)와 4단계(변형)에서는 차이가

거의 없는 것으로 분석되었다. 이는 혁신단계에 있는 기업이 다른 단계에 있는 기업들보다 기술자원이 경쟁전략을 실행하는데 중요한 영향 요인임이 됨을 알 수 있다.



<그림 5> 3단계(통합)의 모형 분석결과



<그림 6> 4단계(변형)의 모형 분석결과

e-비즈니스 발전단계에 따른 조직구조와 경쟁전략간의 차이가 있는지에 대한 가설 7을 분석한 결과, 의사결정의 집중화 경우, 모든 단계 별로 차이가 있는 것으로 나타났다. 이는 조직의 의사결정 집중화가 e-비즈니스 발전단계에

따라 그 영향력이 달라짐을 의미하며, 주로 변형 단계에 있는 기업들의 전략실행에 중요한 영향요인이 됨을 알 수 있다.

e-비즈니스 발전단계에 따른 조직문화와 경쟁전략간의 차이가 있는지에 대한 가설 8을 분

<표 9> 발전단계에 따른 기술자원과 경쟁전략간의 차이분석 결과

독립변수	매개변수	경로계수		t값	경로계수		t값	경로계수		t값	채택 여부	
		2단계 (확산) (n=63)	3단계 (통합) (n=69)		3단계 (통합) (n=69)	4단계 변형 (n=62)		2단계 (확산) (n=63)	4단계 변형 (n=62)			
기술 자원	기술 역량	차별화전략	0.298	0.134	1.626	0.134	0.015	1.129	0.298	0.015	2.729***	부분 채택
		비용절감전략	0.312	0.122	1.891*	0.122	0.175	0.541	0.312	0.175	1.292	
		혁신전략	0.615	0.150	4.643***	0.150	0.411	3.333***	0.615	0.411	1.945*	
		성장전략	0.217	0.001	1.437	0.001	0.070	0.736	0.217	0.070	0.950	
		제휴전략	0.597	0.070	5.402***	0.070	-0.012	0.874	0.597	-0.012	6.103***	
	IT 인적 역량	차별화전략	-0.011	-0.072	0.853	-0.072	-0.079	0.077	-0.011	-0.079	0.931	부분 채택
		비용절감전략	-0.088	0.131	2.944***	0.131	0.143	0.122	-0.088	0.143	2.983***	
		혁신전략	0.094	0.340	3.392***	0.340	0.197	1.939*	0.094	0.197	1.373	
		성장전략	0.071	0.240	2.495**	0.240	-0.050	3.634***	0.071	-0.050	1.756*	
		제휴전략	0.220	0.049	1.871*	0.049	-0.045	1.115	0.220	-0.045	2.809***	

\* : p<0.1, \*\* : p<0.05, \*\*\* : p<0.01

<표 10> 발전단계에 따른 조직구조와 경쟁전략간의 차이분석 결과

독립변수	매개변수	경로계수			경로계수			경로계수			채택 여부	
		2단계 (확산) (n=63)	3단계 (통합) (n=69)	t값	3단계 (통합) (n=69)	4단계 변형 (n=62)	t값	2단계 (확산) (n=63)	4단계 변형 (n=62)	t값		
조직 구조	의사 결정 집중화	차별화전략	0.084	-0.090	2.968***	-0.090	0.284	3.186***	0.084	0.284	3.388***	부분 채택
		비용절감전략	0.197	-0.054	3.011***	-0.054	-0.077	0.123	0.197	-0.077	3.387***	
		혁신전략	0.041	0.329	4.256***	0.329	-0.064	3.221***	0.041	-0.064	1.549	
		성장전략	0.074	0.176	1.463	0.176	0.421	2.228**	0.074	0.421	4.933***	
		제휴전략	0.136	0.142	0.088	0.142	0.135	0.060	0.136	0.135	0.015	
	업무 공식화	차별화전략	0.032	0.301	3.964***	0.301	0.216	0.714	0.032	0.216	2.672***	부분 채택
		비용절감전략	0.057	0.336	4.344***	0.336	0.212	1.359	0.057	0.212	2.321**	
		혁신전략	-0.050	0.163	3.658***	0.163	0.198	0.440	-0.050	0.198	4.080***	
		성장전략	-0.092	0.028	1.756*	0.028	-0.087	1.091	-0.092	-0.087	0.072	
		제휴전략	0.028	0.233	2.914***	0.233	0.067	1.419	0.028	0.067	0.550	

\* : p<0.1, \*\* : p<0.05, \*\*\* : p<0.01

석한 결과, 혁신문화는 단계별로 모두 차이가 있는 것으로 분석되어 혁신문화는 발전단계별로 그 영향을 미치는 정도가 다름을 의미하며, 특히 변형단계에 있는 기업의 전략실행에 중요한 영향을 미친다. e-비즈니스 발전단계에 따른

조직환경과 경쟁전략간의 차이가 있는지에 대한 가설 9를 분석한 결과, 차이가 있는 것으로 나타나 환경의 불확실성이 발전단계별로 그 영향력의 정도가 다름을 알 수 있으며, 통합단계에 있는 기업의 전략실행에 중요한 영향을 미

<표 11> 발전단계에 따른 조직문화와 경쟁전략간의 차이분석결과

독립변수	매개변수	경로계수			경로계수			경로계수			채택 여부	
		2단계 (확산) (n=63)	3단계 (통합) (n=69)	t값	3단계 (통합) (n=69)	4단계 변형 (n=62)	t값	2단계 (확산) (n=63)	4단계 변형 (n=62)	t값		
조직 문화	혁신 문화	차별화전략	0.486	0.195	3.044***	0.195	0.441	2.334***	0.486	0.441	0.460	부분 채택
		비용절감전략	0.458	0.113	3.258***	0.113	0.171	0.565	0.458	0.171	2.587***	
		혁신전략	0.116	-0.014	1.389	-0.014	0.046	0.653	0.116	0.046	0.722	
		성장전략	0.204	0.036	1.664*	0.036	0.561	5.661***	0.204	0.561	3.449***	
		제휴전략	0.019	0.040	0.233	0.040	0.757	9.469***	0.019	0.757	7.965***	
	지원 문화	차별화전략	0.140	0.025	1.739*	0.025	-0.021	0.413	0.140	-0.021	2.396**	부분 채택
		비용절감전략	-0.020	0.165	2.184**	0.165	0.200	0.310	-0.020	0.200	2.514**	
		혁신전략	0.141	0.131	0.115	0.131	0.012	1.365	0.141	0.012	1.451	
		성장전략	0.573	0.043	2.911***	0.043	-0.080	1.155	0.573	-0.080	3.510***	
		제휴전략	0.104	0.109	0.060	0.109	0.007	0.864	0.104	0.007	1.151	

\* : p<0.1, \*\* : p<0.05, \*\*\* : p<0.01

<표 12> 발전단계에 따른 조직환경과 경쟁전략간의 차이분석 결과

독립변수	매개변수	경로계수			경로계수			경로계수			채택 여부	
		2단계 (확산) (n=63)	3단계 (통합) (n=69)	t값	3단계 (통합) (n=69)	4단계 변형 (n=62)	t값	2단계 (확산) (n=63)	4단계 변형 (n=62)	t값		
조직 환경	환경불 확실성	차별화전략	0.103	0.134	0.576	0.134	-0.041	2.028**	0.103	-0.041	2.610***	부분 채택
		비용절감전략	0.021	0.198	2.227**	0.198	0.205	0.092	0.021	0.205	2.201**	
		혁신전략	0.083	0.312	3.678***	0.312	0.287	0.319	0.083	0.287	3.135***	
		성장전략	0.129	0.409	5.617***	0.409	0.110	3.864***	0.129	0.110	0.375	
		제휴전략	0.071	0.417	5.281***	0.417	0.095	4.298***	0.071	0.095	0.357	

\* : p<0.1, \*\* : p<0.05, \*\*\* : p<0.01

친다. e-비즈니스 발전단계에 따른 경쟁전략과 e-비즈니스 성과간의 차이분석 결과, 조직의 모든 단계별로 재무성과에 미치는 영향력에 대한 차이가 가장 많았으며, 고객성과에 미치는 영향

력이 가장 적은 것으로 분석되어 발전단계별로 고객성과에 미치는 영향은 같음을 알 수 있으며, 재무성과에 미치는 영향은 달라짐을 알 수 있다.

<표 13> 발전단계에 따른 경쟁전략과 성과간의 차이분석 결과

매개변수	종속 변수	경로계수			경로계수			경로계수			채택 여부	
		2단계 (확산) (n=63)	3단계 (통합) (n=69)	t값	3단계 (통합) (n=69)	4단계 변형 (n=62)	t값	2단계 (확산) (n=63)	4단계 변형 (n=62)	t값		
경쟁 전략	재무 성과	차별화전략	0.456	0.020	2.551***	0.020	0.383	2.921***	0.456	0.383	0.415	부분 채택
		비용절감전략	0.413	0.045	3.896***	0.045	0.079	0.644	0.413	0.079	3.440***	
		혁신전략	0.070	0.457	2.815**	0.457	0.200	2.372**	0.070	0.200	0.925	
		성장전략	0.024	0.469	4.473***	0.469	0.414	0.613	0.024	0.414	3.828***	
		제휴전략	-0.016	0.126	1.153	0.126	0.156	0.294	-0.016	0.156	1.354	
	프로 세스 성과	차별화전략	0.148	-0.006	1.350	-0.006	-0.070	0.632	0.148	-0.070	1.853*	부분 채택
		비용절감전략	0.100	-0.040	1.254	-0.040	-0.026	0.205	0.100	-0.026	1.093	
		혁신전략	0.381	0.410	0.204	0.410	0.385	0.271	0.381	0.385	0.027	
		성장전략	0.046	0.085	0.283	0.085	0.091	0.081	0.046	0.091	0.317	
		제휴전략	0.160	0.403	1.822*	0.403	0.426	0.216	0.160	0.426	1.928*	
	학습/ 성장 성과	차별화전략	-0.046	-0.032	0.102	-0.032	0.139	2.733***	-0.046	0.139	1.302	부분 채택
		비용절감전략	0.216	0.107	1.195	0.107	0.022	1.779*	0.216	0.022	2.068**	
		혁신전략	0.312	0.373	0.413	0.373	0.367	0.088	0.312	0.367	0.360	
		성장전략	0.027	0.326	1.665*	0.326	0.228	1.435	0.027	0.228	1.081	
		제휴전략	0.254	0.366	0.764	0.366	0.404	0.419	0.254	0.404	0.993	
	고객 성과	차별화전략	0.150	0.347	1.870*	0.347	0.488	1.138	0.150	0.488	3.146***	부분 채택
비용절감전략		0.007	0.027	0.251	0.027	-0.042	1.216	0.007	-0.042	0.598		
혁신전략		0.285	0.145	1.090	0.145	0.174	0.422	0.285	0.174	0.840		
성장전략		0.124	0.011	1.106	0.011	0.075	0.906	0.124	0.075	0.467		
제휴전략		0.411	0.498	0.655	0.498	0.378	0.905	0.411	0.378	0.243		

\* : p<0.1, \*\* : p<0.05, \*\*\* : p<0.01



자세한 분석결과는 <표 9>, <표 10>, <표 11>, <표 12>, <표 13>과 같다.

## V. 결론

본 연구는 e-비즈니스를 통한 경쟁전략에 영향을 미치는 조직의 내·외부 환경요인이 무엇인지를 분석하고 e-비즈니스 성과에 영향을 미치는 전략의 유형이 무엇인지 분석하였다. 또한 e-비즈니스 발전단계에 따라 조직의 내·외부 환경 요인이 경쟁전략에 미치는 영향력이 달라지는지 알아보았으며, e-비즈니스 성과에 미치는 경쟁전략의 유형들이 어떻게 달라지는지에 대한 차이분석 결과를 도출하였다. 본 연구의 분석결과를 토대로 e-비즈니스를 도입하려는 기업의 실무자와 관리자들에게 경쟁우위와 기업성과를 높일 수 있는 e-비즈니스 경쟁전략 실행에 대한 다음과 같은 가이드라인을 제시할 수 있다.

첫째, e-비즈니스 기반의 경쟁전략을 실행하기 위해서는 조직 내부 차원에서는 상위관리자들의 e-비즈니스 채택 및 전략실행과 관련한 신속한 의사결정이 매우 중요하며, 기업 문화를 진취적, 적극적, 역동적, 도전적인 분위기로 이끌어 갈 필요가 있다. 또한 기업 외부 환경의 불확실성이 증가될수록 e-비즈니스 기반의 경쟁전략의 실행이 매우 높아짐을 본 연구의 결과가 제시하고 있는 바와 같이 e-비즈니스를 채택하여 전략적으로 활용하는 일은 경쟁우위 획득과 기업성과를 높일 수 있는 필수적인 요소가 됨을 알 수 있다. 이에 경쟁이 심화되고 환경의 불확실성이 점점 더 증가되고 있는 환경

에 직면해 있는 오늘날의 기업들은 e-비즈니스를 채택하여 전략적으로 활용하는 e-비즈니스 기반의 경쟁전략실행에 기업의 전반적인 역할을 결집할 필요가 있다.

둘째, e-비즈니스 성과에 영향을 미치는 전략의 유형들 중에서 혁신전략이 e-비즈니스 성과에 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타나 혁신전략의 중요성을 인식할 필요가 있으나 e-비즈니스 발전단계 및 그 외 기업의 목표와 경쟁상황을 고려한 경쟁전략을 취함으로써 기업의 성과를 향상시킬 수 있는 방안을 함께 고려해야 할 것이다.

셋째, e-비즈니스 발전단계별로 그 영향력의 차이가 다르게 나타남에 따라 e-비즈니스 관련 실무진과 담당자들은 e-비즈니스 기술 도입을 통해 자사의 e-비즈니스 발전단계에 맞는 경쟁전략을 실행할 필요가 있다. 확산단계에 있는 기업들은 e-비즈니스를 전략적으로 활용하기 위해 기업의 기술역량을 높일 필요가 있다. 또한 e-비즈니스를 통한 경쟁전략의 실행이 기업의 가시적인 성과에 영향을 주고 있지만 e-비즈니스 발전 수준이 높아질수록 기업의 성과 또한 높아짐을 본 연구의 결과가 제시하는바, 확산 단계에 있는 기업들은 지속적으로 e-비즈니스 기술 수준을 높임으로써 기업의 경영성과를 꾀할 필요가 있다.

통합단계에 있는 기업들은 e-비즈니스를 통한 경쟁전략의 실행에 환경의 불확실성이 강한 영향을 미치는 것으로 분석됨에 따라 통합단계에 있는 기업들은 기술 환경, 시장 환경, 경쟁 환경의 변화에 신속하게 대처하기 위해 e-비즈니스를 통한 경쟁전략의 실행에 중점을 두어야 할 것이다. 또한 혁신전략과 제휴전략이 기업의

성과에 영향을 미치는 것으로 분석됨에 따라 e-비즈니스 실무진들은 제품 및 서비스 혁신, 프로세스 개선 및 혁신, 마케팅 기술 및 방법의 혁신에 중점을 두고 e-비즈니스를 실행하거나 제휴업체와 정보공유, 보고서 검색 및 유통, 조직간의 밀접한 접촉, 다른 조직과의 유용한 연계 구축에 중점을 두는 전략도 고려할 필요가 있다.

변형단계에 있는 기업들은 e-비즈니스를 기반으로 한 경쟁전략을 실행하기 위해서 진취적, 적극적, 역동적, 도전적인 분위기의 혁신적 문화를 조성할 필요가 있다. 또한 제품 및 서비스 혁신, 프로세스 개선 및 혁신, 마케팅 기술 및 방법의 혁신에 중점을 두는 혁신전략이 기업성과에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타나 e-비즈니스 실무진과 담당자들은 e-비즈니스를 통한 혁신전략의 실행을 고려해야 할 것이다.

본 연구는 경쟁전략과 관련한 e-비즈니스 선행연구들이 전략 실행을 위한 프레임워크에 기반한 체계적인 연구를 수행하지 못했다는 한계점을 보완하여 e-비즈니스에서의 경쟁전략 실행에 영향을 미치는 내·외부 환경요인들과 e-비즈니스 성과에 미치는 전략의 유형이 무엇인지에 대한 체계적인 연구를 수행하였는데 그 의의가 있다고 볼 수 있다. 또한 e-비즈니스 발전단계를 고려하여 e-비즈니스를 통한 경쟁전략에 영향을 미치는 내·외부 환경요인을 분석하고 e-비즈니스 성과에 미치는 전략의 유형이 무엇인지에 대한 실증 분석결과를 제시하였는데도 그 의의를 찾을 수 있을 것이다. 그리고 e-비즈니스 성과를 균형성과표에 의해 측정함으로써 e-비즈니스 성과를 조직의 균형적인 관점에서 측정하였는데 그 의의를 찾을 수 있

을 것이다.

하지만 본 연구는 e-비즈니스 발전단계의 분류를 명목적으로 측정함으로써 설문 응답자의 주관적인 판단에만 치중하여 측정하였는데 그 한계를 보이고 있으며, 향후의 연구에서는 e-비즈니스 발전단계를 객관적으로 측정할 수 있는 측정도구의 개발 및 e-비즈니스 발전단계의 구분에 대한 확장된 연구가 더 필요할 것으로 생각된다. 그리고 e-비즈니스 성과를 평가하는데 있어 BSC 관점의 평가에 대한 비판적 견해에 대한 면밀한 검토를 통해 e-비즈니스 성과를 평가하는데 있어 BSC 관점을 좀 더 보완한 연구가 필요할 것으로 예상된다. 또한 본 연구 표본의 업종이 대부분 제조업으로 나타나고 있어 업종별 전략차이를 분석하는데 한계가 있다. 향후 다양한 업종에 대한 표본을 통해 업종별, 규모별로 e-비즈니스를 통한 경쟁전략의 차이를 분석해 볼 필요가 있다고 판단된다.

## 참고문헌

- 권구혁, "e-Strategy: Internet 환경의 특성과 경영전략 이론의 한계," 경영저널, 제1권, 제1호, 2000, pp. 31-36.
- 김은홍, 서정우, 안성만, 장성봉, 이석준, "중소기업 e-비즈니스 성숙도 모형과 적용 사례," 정보기술과 데이터베이스저널, 제10권, 제3호, 2003, pp. 109-119.
- 김종욱, 신승균, 김병곤, "정보시스템 사용자의 기대, 시스템의 지각된 성능, 기대불일치가 사용자만족에 미치는 영향에 관한 실증적 연구," 경영정보학연구,

- 제14권, 제1호, 2004, pp. 101-123.
- 김태균, 최경현, “BSC와 가치사슬을 이용한 정보시스템의 성과 측정 방법: 제조업체 사례분석,” 한국경영과학회지, 제27권, 제2호, 2002, pp. 63-79.
- 나상우, 신민수, “전자상거래 성숙단계에 따른 성과측정 프레임워크 개발 및 실증 분석,” 한국경영정보학회, 추계학술대회, 2004, pp. 63-70.
- 문영자, “e-비즈니스 전략과 기업성과간 IS 성숙도의 조절효과에 관한 연구,” 제주대학교 박사학위논문, 2003.
- 문태수, 조세형, “경영환경, 조직특성이 정보시스템의 전략적 활용에 미치는 영향,” 경영정보학연구, 제9권, 제4호, 1999, pp. 1-21.
- 방호열, “E-Business 발전단계와 전략,” 국제무역연구, 제9권, 제1호, 2003, pp. 367-394.
- 손주선, “e-비즈니스 경영전략에 관한 연구,” 건국대학교 박사학위논문, 2001.
- 신호균, 안차남, “우리나라 기업의 e-비즈니스 발전단계별 성공요인에 관한 연구,” 정보시스템연구, 제14권, 제1호, 2005, pp. 67-85.
- 윤중현, “정보기술 자원과 정보시스템 역량이 e-비즈니스 역량 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 산업경제연구, 제17권, 제6호, 2004, pp. 2453-2474.
- 윤재홍, 이근호, 김영수, “제조기업의 e-비즈니스 전략을 통한 공급사슬 통합에 관한 연구,” 경영논총, 제23집, 2003, pp. 109-132.
- 이경전, 오승철, “웹 정보시스템의 발전단계모형에 근거한 평가지표의 개발 및 적용: WEB-TO-KT 사례,” 정보시스템연구, 제2권, 제1호, 2000, pp. 119-132.
- 이은국, “출판기업의 e-비즈니스 전략에 관한 연구,” 경희대학교 박사학위논문, 2004.
- 정양현, 최수일, 이충섭, “중소기업 인터넷 전자상거래 운영전략의 결정요인과 기업 성과,” 벤처경영연구, 제6권, 제2호, 2003, pp. 35-51.
- 조선구, “전자상거래(EC)의 전략 및 서비스 유형에 관한 탐색적 연구,” 국민대학교 박사학위논문, 1999.
- 최재영, 노민주, 현준호, “BSC를 활용한 e-Business 성과 측정에 관한 연구,” 한국경영정보학회, 경영정보계열 공동 국제학술대회, 2001, pp. 181-189.
- 최재영, “e-비즈니스의 경영성과에 영향을 미치는 기대이익, EC전략, 서비스수준에 관한 질차적 연구,” 한국의국어대학교 박사학위논문, 2002.
- Bai, R. J. and Lee, G. G., “Organizational Factors Influencing the Quality of the IS/IT Strategic Planning Process,” *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 103, No. 8, 2003, pp. 622-632.
- Bensaou, M., “Interorganizational Cooperation: The Role of Information Technology: An Empirical Comparison of U.S and Japanese Supplier Relations,” *Information Systems Research*, Vol. 8, No. 2, 1997, pp. 107-124.
- Cagliano, R., F. Caniato and Spina, G.,

- "E-business Strategy," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, No. 10, 2003, pp. 1142-1162.
- Cappel, J. J. and Myerscough, M. A., "Using the World Wide Web to Gain a Competitive Advantage," *The Executives Journal*, Vol. 13, 1997, pp. 6-13.
- Chand, D., Hachey, G., Hunton, J., Owhoso, V. and Vasudevan, S., "A Balanced Scorecard Based Framework for Assessing the Strategic Impacts of ERP Systems," *Computers in Industry*, Vol. 56, No. 6, 2005, pp. 558-572.
- Chen, M., "Factors Affecting the Adoption and Diffusion of XML and Web Services Standards for E-Business Systems," *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 58, No. 3, 2003, pp. 259-279.
- Chin, W. W., "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling," in *Modern Methods for Business Research*, Marcoulides, G. A. (eds.), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 1998, pp. 295-336.
- Choe, J. M., "The Relationships Among Performance of Accounting Information System, Influence Factors, and Evolution Level of Information Systems," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 12, No. 4, 1996, pp. 215-239.
- Cote, L., Vezina, M. and Sabourin, V., "The Strategic Management Process in E-business," *Ivey Business Journal*, 2005, Vol. 69, No. 5, pp. 1-7.
- Desarbo, W. S., Benedetto, C. A. D., and Song, M., "Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 1, 2005, pp. 47-74.
- DTI(2000), *International Bench Marking Survey for ICT Use*, UK Department of Trade and Industry, <http://www.ukonline.gov.uk/>.
- Evans, C., "An E-Strategy for Online E-business," *Information Systems Management*, Vol. 18, No. 4, 2001, pp. 8-21.
- Fang, W., *Bringing "E" to Corporate America: The Divers of E-Business Adoption and Its Impact on Firm Performance*, Doctoral Dissertation, University of Texas at Austin, 2001.
- Fornell, C. and Larcker, D., "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, 1981, pp. 39-50.
- Gatian, A. W., Brown, R. M., and Hicks, J. O. J. "Organizational Innovation, Competitive Strategy and Investment Success," *Journal of Strategic Information*

- Systems*, Vol. 4, No. 1, 1995, pp. 43-59.
- Gefen, D. and Straub, D. "A Practical Guide to Factorial Validity Using PLS-GRAPH: Tutorial and Annotated Example," *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 16, 2005, pp. 91-109.
- Gefen, D., Straub, D. W., and Boudreau, M. C., "Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice," *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 4, No. 7, 2000, pp. 2-77.
- Grover, V. and M. D. Goslar, "The Initiation, Adoption, and Implementation of Telecommunications Technologies in U. S. Organizations," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 10, No. 1, 1993, pp. 141-163.
- Hackbarth, G. and W. J. Kettinger, "Building an E-Business Strategy," *Information Systems Management*, Vol. 17, No. 3, 2000, pp. 78-93.
- Johnston, H. R. and S. R. Carrico, "Developing Capabilities to Use Information Strategically," *MIS Quarterly*, Vol. 12, No. 1, 1988, pp. 37-48.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 1, 1996, pp. 75-85.
- Kanungo, S., S. Sadavarti and Y. Srinivas, "Relating IT Strategy and Organizational Culture: An Empirical Study of Public Sector Units in India," *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 10, No. 1, 2001, pp. 29-57.
- Keil, M. B. C. Y. Tan and K. K. Wei, "A Cross-Cultural Study on Escalation of Commitment Behavior in Software Projects," *MIS Quarterly*, Vol. 24, No. 2, 2000, pp. 299-324.
- Kim, C. S. "The Effects of IT Expenditures on Banks' Business Performance: Using a Balanced Scorecard Approach," *Managerial Finance*, Vol. 30, No. 6, 2004, pp. 28-45.
- King, W. R. and R. Sabherwal, "The Factors Affecting Strategic Information Systems Applications: An Empirical Assessment," *Information & Management*, Vol. 23, No. 4, 1992, pp. 217-235.
- King, W. R. and T. S. H. Teo, "Facilitators and Inhibitors for the Strategic Use of Information Technology," *Information & Management*, Vol. 27, No. 2, 1994, pp. 71-87.
- King, W. R., V. Grover and E. H. Huftagel, "Using Information and Information Technology for Sustainable Competitive Advantage: Some Empirical Evidence," *Information & Management*, Vol. 17, No. 2, 1989, pp. 87-93.
- Koo, C. M., C. E. Koh and K. Nam, "An

- Examination of Porter's Competitive Strategies in Electron Virtual Markets: A Comparison of Two On-line Business Models," *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 9, No. 1, 2004, pp. 163-180.
- Krell, T. and J. Gale, "E-business Migration a Process Model," *Journal of Organization Change Management*, Vol. 18, No. 2, 2005, pp. 117-131.
- Kumar, U., M. Maheshwari and V. Kumar, "A Framework for Achieving E-Business Success," *Industry & Higher Education*, February 2004, pp. 47-51.
- Lai, V. S. and B. K. Wong, "Business Types, E-Strategies and Performance," *Communications of the ACM*, Vol. 48, No. 5, 2005, pp. 80-85.
- Lederer, A. L., D. A. Mirchandani and K. Sims, "The Link Between Information Strategy and Electronic Commerce," *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Vol. 7, No. 1, 1997, pp. 17-34.
- Levi, M. and P. Powell, "Exploring SME Internet Adoption: Towards a Contingent Model," *Electronic Markets*, Vol. 13, No. 2, 2003, pp. 173-181.
- Lin, H. F. and G. G. Lee, "Impact of Organizational Learning and Knowledge Management Factors on E-Business Adoption," *Management Decision*, Vol. 43, No. 2, 2005, pp. 171-188.
- Lu, H. P. and J. Y. Wang, "The Relationships Between Management Styles, User Participation, and System Success Over MIS Growth Stages," *Information & Management*, Vol. 32, No. 4, 1997, pp. 203-213.
- Martin, L. M. and H. Matlay, "Blanket Approaches to Promoting ICT in Small Firms: Some Lessons from the DTI Ladder Adoption Model in the UK," *Internet Research*, Vol. 11, No. 5, 2001, pp. 399-410.
- Martinsons, M., R. Davison and D. Tse, "The Balanced Scorecard: A Foundation for the Strategic Management of Information systems," *Decision Support Systems*, Vol. 25, No. 1, 1999, pp. 71-88.
- Mavondo, F. and M. Farrell., "Cultural Orientation: Its Relationship with Market Orientation, Innovation and Organizational Performance," *Management Decision*, Vol. 41, No. 3, 2003, pp. 241-249.
- Miller, D., "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis," *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 3, 1986, pp. 233-249.
- Miller, D., "Relating Porter's Business Strategy to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications," *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 2, 1988, pp. 280-308.
- Nambisan, S. and Y. M. Wang, "Roadblocks

- to Web Technology Adoption?," *Communications of the ACM*, Vol. 42, No. 1, 1999, pp. 98-101.
- Neo, B. S., "Factors Facilitating the Use of Information Technology for Competitive Advantage: An Exploratory Study," *Information & Management*, Vol. 15, No. 4, 1988, pp. 191-201.
- Nicholls, A. and A. Watson, "Implementing e-Value Strategies in UK Retailing," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33, No. 6, 2005, pp. 426-443.
- Nolan, R. L., "Managing the Computer Resource: A Stage Hypothesis," *Communications of the ACM*, Vol. 16, No. 7, 1973, pp. 399-405.
- Norton, J., "The E-business Imperative," *Infor*, Vol. 2, No. 5, 2000, pp. 449-454.
- Okumus, F., "A Framework to Implement Strategies in Organizations," *Management Decision*, Vol. 41, No. 9, 2003, pp. 871-882.
- Park, H., V. Ribiere and W. D. J. Schulte. "Critical Attributes of Organizational Culture that Promote Knowledge Management Technology Implementation Success," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 3, 2004, pp. 106-117.
- Phan, D. D., "E-Business Management Strategies: A Business-to-Business Case Study," *Information Systems Management*, Vol. 18, No. 4, 2001, pp. 61-69.
- Poter, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Companies*, Free Press, New York, 1980.
- Poter, M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985.
- Poter, M. E., "Strategy and the Internet," *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 2, 2001, pp. 63-78.
- PWC, "E-Strategy Summit @Seoul," 2000.
- Rao, S. S., G. Metts and C. A. M. Monge, "Electronic Commerce Development in Small and Medium Sized Enterprises: A Stage Model and Its Implications," *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 1, 2003, pp. 11-32.
- Rodgers, J. A., D. C. Yen and D. C. Chou, "Developing E-Business: A Strategic Approach," *Information Management & Computer Security*, Vol. 10, No. 4, 2002, pp. 184-192.
- Rowley, J., "Synergy and Strategy in E-business," *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20, No. 4, 2002, pp. 215-222.
- Sabherwal, R. and W. R. King "An Empirical Taxonomy of the Decision Making Processes Concerning Strategic Applications of Information Systems," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 11, No. 4, 1995, pp. 177-214.
- Taylor, M. and A. Murphy, "SMEs and E-business," *Journal of Small Business*

- and Enterprise Development*, Vol. 11, No. 3, 2004, pp. 280-289.
- Teo, T. S. H. and Pian. Y., "A Model for Web Adoption," *Information & Management*, Vol. 41, No. 4, 2004, pp. 457-468.
- Wang, S. and W. Cheung, "E-Business Adoption by Travel Agencies: Prime Candidates for Mobile E-Business," *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 8, No. 3, 2004, pp. 43-63.
- Wiseman, C. *Strategy and Computers*, Dow Jones Irwin, Homewood, CA., 1988.
- Wiseman, C. and I. C. MacMillan, "Creating competitive Weapons from Information Systems," *The Journal of Business Strategy*, Vol. 5, No. 2, 1984, pp. 42-49.
- Xu, S., K. Zhu and J. Gibbs, "Global Technology, Local Adoption: A Cross-Country Investigation of Inter Adoption by Companies in the United States and China," *Electronic Markets*, Vol. 14, No. 1, 2004, pp. 13-24.
- Yang, S. M., M. H. Yang and J. T. B. Wu, "The Impacts of Establishing Enterprise Information Portals on E-business Performance," *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, No. 3, 2005, pp. 349-368.

## 박용재(Yong-Jae Park)



경북대학교 경영학과(경영정보학 전공)에서 석사 및 박사학위를 취득하였으며, 현재 한국전자통신연구원(ETRI)에서 Post-Doc으로 근무하고 있다. RFID/USN 및 IT 인증제도와 상호인정협정(MRA) 관련 업무를 담당하고 있으며, 주요 관심분야는 e-비즈니스, RFID/USN, 모바일 RFID 등이다.

## 정경수(Kyung-Soo Chung)



연세대학교 경영학과를 졸업하고 State University of New York at Buffalo에서 경영학석사학위를 받았으며 University of Texas at Austin에서 정보시스템으로 경영학 박사학위를 받았다. 한국정보시스템학회와 한국경영교육학회의 회장을 역임하였으며 현재 경북대학교 경영학부 교수로 재직하고 있다. 공저로 정보기술을 활용한 기업의 경쟁력강화(1992), 경영정보시스템(2007)이 있으며 주요 관심분야로는 인간의 정보처리(HIP와 HCI), 정보윤리, 지식경영, 이비즈니스 등이 있다.



<Abstract>

## An Empirical Study on the Relationship between Competitive Strategy and e-Business Performance by e-Business Development Stages

Yong-Jae Park·Kyung-Soo Chung

Selecting and implementing competitive strategies based on e-business is extremely important since it determines if an enterprise can continue to grow or not. Accordingly, systematic and empirical study on the implementation of e-business based on competitive strategy is required, and in-depth studies considering various e-business development stages of enterprises are also needed. The purpose of this study is to present guideline for the staff in charge and managers of enterprises to achieve competitive advantage and to increase organizational performance in e-business environments.

What we have found are as follows. (1) Factors greatly influencing on competitive strategy selection through e-business were environmental uncertainty, centralization, innovative culture, technological competence, and formalization. (2) Results of the relationship between competitive strategies and e-business performance showed that each strategy had different effects on financial performance, process performance, and customer performance. and (3) Data analysis between internal and external environmental factors and competitive strategy by each e-business development stage proved that the relationships between competitive strategy and e-business performance were different based on e-business development stage. Implications of the study and guidelines for the managers are provided in the paper.

**Keywords:** e-Business, Competitive Strategy, Development Stage, Performance

\* 이 논문은 2007년 2월 20일 접수하여 1차 수정을 거쳐 2007년 4월 18일 게재 확정되었습니다.