

# 새로운 패러다임의 지역 산업클러스터 성공전략: 오프라인과 온라인의 수렴<sup>†</sup>

(A New Paradigm for Success Strategies of Industrial  
Clusters: Convergence of Traditional and  
Online Businesses)

이 준 섭\*  
(Jun-Sub Yi)

**요약** 본 연구에서는 국내의 산업클러스터에서 영업활동을 하고 있는 국내 오프라인기업과 외국계 오프라인 기업을 대상으로 경쟁전략의 선호도를 분석하였다. 또한 오프라인기업들이 온라인 영업활동을 도입하면서 판매네트워크 및 정보네트워크와 관련하여 기대하고 있는 효익요인을 파악하고, 이 요인들이 경쟁전략 모색에 어떠한 영향을 주는지 분석하였다. 온라인 정보입수의 용이성, 온라인 중개, 온라인 유통, 온라인 의사소통, 온라인 정보/지식 공유 등 다섯 개의 기대효익 요인이 도출되었으며, 이러한 기대효익은 적어도 한 가지 이상의 경쟁전략에 유의한 영향을 미친다는 결과가 나타났으며, 국내기업과 외국계기업간의 전략적 선호도, 온라인 영업활동 도입에 따른 기대효익 등에 대한 비교·분석에 있어서는 두 집단 간에 큰 차이가 없다는 결과를 보여주고 있다.

**핵심주제어** : 산업 클러스터, 온라인 영업활동, 온-오프라인 기업, 경쟁전략, 회귀분석

**Abstract** This research examines strategic preference of domestic and foreign brick-and-mortar companies in an industrial cluster in S. Korea. This paper also examines the relationships between the anticipated benefit factors of introducing online business activities by brick-and-mortar companies and their competitive strategies. Six major benefit factors were derived including easiness of obtaining information, online intermediary, online distribution, online communication, sharing information and knowledge. Comparing domestic and foreign companies operating in S. Korea, the analyses show that the benefit factors influence on firms' choosing one or some combination of the competitive strategies. The result also shows that there was no big difference between domestic and foreign companies in terms of strategic preference and anticipated levels of benefit factors by introducing online business activities.

**Key Words** : industrial cluster, online business activities, brick-and-mortar business, competitive strategies, regression analysis

<sup>†</sup> 이 논문은 2004년도 한국학술진흥재단의 지원에 의하여 연구되었음 (KRF-2004-002-B00124)

\* 경성대학교 상경대학 디지털비즈니스학부 부교수  
junsub@ks.ac.kr

## 1. 서론

최근 글로벌 무한경쟁이 점점 심화되고 있어 우리나라와 같이 태생적으로 경제규모와 천연자원 등 기본적인 조건에 있어 열세에 있는 경우에는 보다 효율적이고 전략적인 산업 형태를 모색하여 경쟁우위를 확보해야 될 것이다. 이를 위해 지역의 특화산업에 기반을 두고 보다 체계적으로 지역경제와 국가경제에 이바지할 수 있는 산업집단인 지역 산업클러스터를 집중적으로 육성하는 것이 바람직하다. 특화된 지역 산업클러스터를 활성화하여 우리 경제의 동력을 이끌어낼 수 있는 틀을 갖추기 위해서는 새로운 패러다임에 의한 지역산업 혁신이 필요하다. 기존의 지역정책 방향으로는 글로벌시대의 미래지향적인 경쟁체제와 새로운 혁신의 원천을 발굴하고 구축하는데 한계가 있다. 또한, 기존의 산업정책으로는 e-비즈니스시대를 지나 u-비즈니스시대로 향해 가고 있는 시대적 흐름에 부응할 수 없을 것이다. 이러한 시대적 변화에 따라가기 위해서는 지역경제의 균형 있는 성장을 위해 지역적 특성을 근거로 성장한 특화산업의 활성화가 요구되며, 더욱이 전통적인 오프라인산업 위주의 산업클러스터에 온라인이 융합/수렴(convergence)되어 함께하는 새로운 패러다임을 정착해야 할 것이다. 본 연구에서는 이러한 산업클러스터에 대해서 새로운 관점을 제공하고자 한다. 최근 사회·경제적 흐름의 특징은 효율성 제고를 위해 온라인과 오프라인의 연계성이 강조되고 있으며, 차츰 통합/수렴의 형태로 가고 있다. 이러한 통합/수렴의 개념을 바탕으로 전통기업 집단인 산업클러스터에 입지한 전통적인 오프라인 기업들의 온라인화가 산업클러스터 성공을 위한 경쟁전략에 얼마나 기여하는지를 분석하고자 한다.

본 연구의 구체적인 목적은 첫째, 국내의 지역 산업클러스터에서 영업활동을 하고 있는 오프라인기업들이 어떠한 경쟁전략을 추구하고 있는가를 파악하고, 둘째, 이러한 경쟁전략의 선호도에 있어서 국내기업과 외국계 기업 등 두 집단 간에 차이가 있는가를 분석하며, 셋째, 산업클러스터내의 국내 및 외국계 기업들이 온라인

영업활동을 통하여 판매네트워크 및 정보네트워크와 관련하여 어떠한 효익을 기대하고 있는지 파악하여, 넷째, 이러한 기대효익이 오프라인기업들의 경쟁전략 수행에 미치는 영향, 그리고 이러한 영향에 있어 국내기업과 외국계 기업 간에 차이가 있는가를 비교·분석하여 국내 지역 산업클러스터 기업들의 성공을 위한 경쟁전략을 도출하는데 바탕을 마련하고자 하였다.

## 2. 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 최근 온라인과 오프라인의 통합 비즈니스모델은 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 오프라인의 수렴(convergence)과정의 일환으로 해석될 수 있다. 온라인과 오프라인의 시너지효과와 관련된 연구(Steinfield et al., 1999; Steinfield and Klein, 1999; Otto and Chung, 2000; Brown and Gioia, 2002; Steinfield et al., 2002)의 전체적인 흐름을 살펴보면, 온라인과 오프라인이 통합함으로써 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, 사회적 특징에 근거한 전문성 확보 등으로 요약될 수 있다. 과거 순수 온라인기업들만이 참가하고 있던 인터넷시장에 오프라인기업들이 온라인기업으로 확장하여 진입함으로써 인터넷시장의 경쟁 열기는 더욱 더 해 가고 있다.

전통적인 오프라인 기업들이 생존하고 성장할 수 있는 유일한 통로는 온라인과의 통합에 있다

는 점을 강조하고 있는 연구(Brown and Gioia, 2002)도 있으며, 이와 관련된 온라인과 오프라인의 통합을 다룬 국내연구도 일부 행해지고 있다. 김인재외(2001)는 온라인과 오프라인의 적절한 통합을 위한 의사결정 로드맵에 관한 실증적 연구를 행하였으며, 남기찬외(2002)는 온라인과 온라인-오프라인 겸업 기업 간의 비교를 중심으로 가상시장에서 원가우위 전략, 마케팅 차별화 전략, 혁신적 차별화 전략, 집중화 전략 등 마이클 포터의 경쟁우위전략이 기업성과에 미치는 영향을 분석하였다. 이견창외(2002)는 온라인사업으로의 효과적인 스피노프에 대한 실증연구를 유발 요인, 기대효익, 전략을 중심으로 행하였다. 위의 온라인과 오프라인기업의 시너지효과와 관련한 다양한 국내외연구들을 살펴보면, 이들 연구 모두 기존의 오프라인기업이 온라인기업을 창업하여 인터넷시장으로 확장하였을 경우 얻을 수 있는 효익에 국한하여 연구를 행하였으나 주로 B2C 형태로의 확장을 다루고 있으며, 거시적인 관점의 지역적 연관성을 고려하지는 않았다.

Lederer et al.(1997)은 전자상거래와 경쟁전략 간의 관계에 대한 초기의 연구를 행하였으며, 현재 온라인기업에 대한 전략 관련 연구 중 가장 언급이 많이 되고 있다. 이 연구에서는 전자상거래를 통해 추구하는 기대효익과 경쟁전략 간의 관계를 자세히 분석하고 있다. 설문조사를 통한 연구방법론을 사용하여 방대한 연구의 폭을 보이고 있으며, 연구에 포함한 연구개념 또한 다양한 내용을 망라하고 있다. 정보, 비용절감, 경쟁성, 생산성, 계획과 통제, 새로운 적용 등 6가지 기대효익 등이 독립변수로서의 연구개념에 포함되었으며, 종속변수에는 Porter의 비용우위전략, 차별화전략, 집중화전략 등의 본원적 경쟁전략을 포함하고 있다. 이 연구에서는 온라인 기업의 전자상거래 기대효익이 해당기업의 경쟁전략에 유의한 영향을 미친다는 결과를 도출하였다. 이와 유사한 연구로 전자상거래의 효익과 마이클 포터의 3가지 전략 및 가치사슬 활동 간의 관계를 분석한 연구(장시영·이정섭, 2000)가 있다.

이준섭·김태완(2005)은 지역적 오프라인 산업기반과 온라인 벤처기업 성공의 연관성에 관

한 연구에서 온라인기업의 활성화를 위해 근본적인 인식의 전환이 요구된다고 주장하고 있다. 이준섭(2006)은 물리적 제품을 판매하는 인터넷 쇼퍼몰이 판매제품을 생산하는 산업클러스터에 입지하였을 경우 얻을 수 있는 기대효익과 경쟁 전략 간의 관계를 분석하였다. 이준섭·장형욱(2006)은 산업클러스터에 속한 오프라인기업들이 온라인 영업활동을 도입함에 따른 일반적인 기대효익을 분석하고, 이 효익이 해당기업들의 경영성과 향상에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하였다. 연구결과에서 정보의 공유, 비용절감, 가치추가 서비스, 고객관계, 신뢰증진, 마케팅 효율성 등 여섯 가지 기대효익 요인이 추출되었으며, 이들 요인들이 재무성과, 고객성과, 내부프로세스성과, 학습 및 성장성과 등 네 가지 경영성과 항목에 유의한 영향을 미친다는 사실을 보였다.

산업클러스터라는 특정 집단을 대상으로 하여 수행된 온라인 영업활동에 대한 연구는 드물다. Carbonara(2005)는 산업클러스터 환경에 있어서 정보 및 의사소통 기술 도입이 가져다주는 기회에 대한 연구를 행하였다. 연구결과, 오프라인 위주의 전통적인 지역적 산업클러스터보다는 온라인과 통합되어 지역적 한계를 뛰어넘는 가상 클러스터(virtual clusters)의 중요성을 제시하고 있다. 또한, 산업클러스터에 온라인 요소를 도입함으로써 네트워크의 활성화, 고객에 대한 새로운 서비스의 확대 등 많은 기회가 존재한다고 결론짓고 있다. Steinfield and Scupola(2006)도 산업클러스터 환경 하에서 정보 및 의사소통기술 도입과 전자상거래가 가져다주는 효익을 연구하여 유사한 시사점을 보여주고 있다. 이 연구에서는 유럽 국가들을 대상으로 사례연구를 시행하였으며, 산업클러스터의 지역적 한계를 극복하기 위한 수단으로 전자상거래화가 중요하다는 점을 부각하고 있다. 하지만 산업클러스터 환경 속에서의 e-비즈니스화 관련연구는 아직 초기 단계이며, 앞으로 많은 연구가 필요할 것이다.

그동안 현지기업과 외국계 기업에 대한 비교연구가 비교문화적 차원에서 행해졌다. Norburn(1987)은 미국과 영국의 최고경영자들이 기업경험, 교육적 영향, 자아개념 등에서 큰 차이가 있다는

것을 발견했으며, Black and Porter(1991)는 홍콩으로 이주한 미국 관리자, 미국에 있는 관리자, 홍콩에서 근무하는 중국 관리자 등 세 집단에 대해서 관리상의 행동 차이가 직무성공에 어떠한 영향을 주는가를 분석하였으나 관련이 크지 않다는 결론을 얻었다. Morris, Davis, and Allene(1994)은 개인주의와 집단주의가 기업가정신에 미치는 영향을 비교문화적 차원에서 분석하였으며, Newman and Nollen(1996)은 미국 다국적기업의 유럽 사업장과 아시아 사업장에 대해 관리행태와 현지 문화의 적합성이 높은 경우 보다 좋은 재무적 성과가 있다는 것을 찾아냈다. 이러한 연구의 전체적인 흐름은 경영환경이 글로벌화 되어 가면서 다국적기업의 입장에서 경영방식을 현지문화에 순응하는 경우와 본사의 문화를 그대로 유지하는 경우, 그리고 그 중간적 형태로 유지하는 경우 등에 대해 어느 것이 보다 바람직한 것인지를 비교·분석하는 것이며, 현지국의 문화에 순응하거나 적합성이 클수록 좋은 성과를 나타낸다는 점을 보여주고 있다(김주현, 2001).

최근 국내에 진출해 있는 외국계 기업과 국내기업 간에 차이를 비교·분석한 연구가 일부 있다. 대표적인 연구로서 김훈·채서일(1996)이 행한 한국기업과 국내진출 외국계기업의 마케팅 전략 비교연구가 있으며, 이 연구에서는 외국계 기업의 전략유형, 마케팅 특성, 성과에 대한 체계적인 분석과 이들 외국계 기업들과 국내기업들과의 비교를 통해 국내기업의 마케팅 특성을 분석하였다. 김주현(2001)은 종업원 직무가치관과 경영행태에 대해 국내에서 기업활동을 하고 있는 한국, 일본, 미국 등 3개국에 대한 비교연구를 행하였으며, 다국적기업의 입장에서 경영행태를 현지방식에 순응하는 방향으로 전개하고 있는지, 본사의 기존방식의 영향으로 여전히 다른 상태로 존재하는지, 아니면 이 양자 사이의 중간적인 형태로 나타나는지를 분석하였다. 이완형(2001)은 국내 진출 외국계 생보사와 국내 생보사의 전략적 차이를 분석하여 성과에 미친 영향을 연구하여 전략적 방향을 제시하고자 하였다. 이러한 국내기업과 외국계기업간의 비교연구는 외국기업들에 대한 이해의 폭과 깊이를 늘이고 국내기업과 비교·분석함으로써 국내기업의 경영방식과 전략적 틀을 향상시킬 수 있다

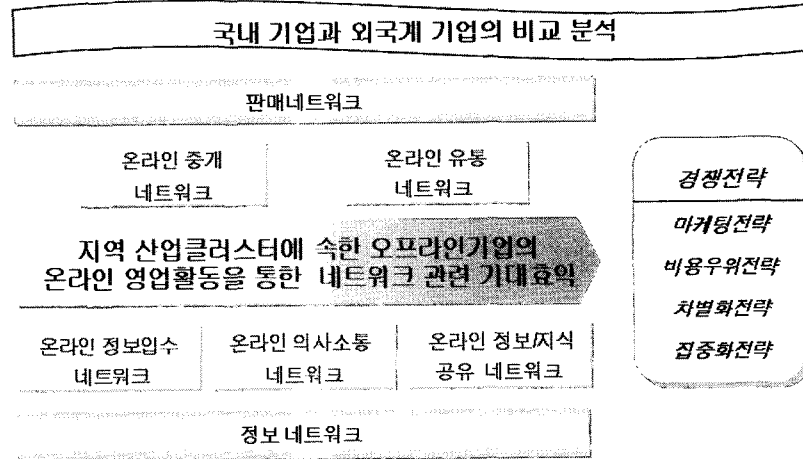
는 점에서 매우 필요하며, 이제는 오프라인 환경 하에서 뿐만 아니라 온라인 그리고 온라인과 오프라인의 융합 환경 하에서의 다양한 연구가 필요로 되어 진다.

국내의 산업클러스터에서 영업활동을 하고 있는 외국계기업은 국내기업과 경쟁자이면서 동시에 협조자라는 특징을 갖는다. 외국계 기업의 경우 기본적인 경영방식은 본사의 통제 하에 있지만 주변 환경과 종업원 대다수는 국내기업과 동일하기 때문에 외국의 산업클러스터에 있는 외국기업들과는 다른 양상을 보일 것이며, 오히려 국내기업들과 유사한 점을 많이 발견할 수 있을 것으로 생각된다. 미시적인 관점에서 본다면 같은 고객을 상대로 서로 매출을 올리기 위해 경쟁을 해야 하는 입장인 하지만 거시적인 관점에서 본다면 서로 정보의 공유와 판매네트워크의 형성에 있어서도 도움을 줄 수 있을 것이며, 해외의 산업클러스터와 경쟁을 함에 있어서 국내기업과 동지적인 측면 또한 갖고 있다. 서로 간에 경쟁을 하면서도 필요에 따라 협조를 해야만 국내 산업클러스터의 경쟁우위가 확보될 수 있을 것이다. 따라서 이 외국계 기업들과 국내기업들 간에 유사성과 차별성을 비교·분석함으로써 우리 산업클러스터의 글로벌 경쟁력을 제고할 수 있는 바탕을 마련할 수 있을 것이다.

### 3. 연구방법

#### 3.1 연구 모형과 연구과제

본 연구는 온라인과 오프라인이 융합된 성공적 산업클러스터의 프레임워크를 연구한 이준섭·장형욱(2006) 연구의 연장선상에 있으며, 주요한 특징을 살펴보면, 국내의 대표적인 지역 산업클러스터에 속해있는 국내 및 외국계 오프라인기업들이 어떠한 경쟁전략을 추구하고 있는가를 파악하여 비교·분석하고, 기존의 오프라인 위주의 기업경영에 추가적으로 온라인 영업활동을 도입함으로써 얻을 수 있는 기대효의 중비용절감, 신뢰증진, 가치추가적서비스와 같은 일반적인 요인이 아니라 지역 산업클러스터내의



<그림 1> 연구모형

판매네트워크 및 정보네트워크와 관련된 기대효익 요인들을 추출하였다. 또한 이러한 기대효익 요인들이 국내 및 외국계 산업클러스터 오프라인기업들의 경쟁전략 수행에 어떠한 영향을 미치는가를 비교·분석하여 전략적 시사성을 확보하고자 하였다.

### 3.2 연구문제

지역산업클러스터에 입지한 전통적인 B2B 위주의 오프라인기업들이 온라인 영업활동을 한다는 것에는 몇 가지 특이한 점이 있다. 서로 분업화로 연관되어 하나의 산업클러스터를 형성하고 있는 전통적인 오프라인기업이 온라인 영업활동을 하는 주요 목적은 오프라인 상에서의 영업활동에 대한 보조역할에 있다. 온라인을 통해서 주로 고객기업에게 기본정보와 서비스를 제공해주며, 실질적인 거래 자체는 오프라인을 통해 이루어지므로 온라인 영업활동을 통해서 기대할 수 있는 효익의 종류와 폭이 일반적인 온라인기업의 경우 또는 B2C 기반의 온라인 영업보다는 좁을 수밖에 없을 것이며, 이러한 효익을 바탕으로 추구하고자 하는 전략적 방향도 상이할 것으로 기대된다. 하지만 산업클러스터에 속한 기업들도 빠르고 깊이 있게 온라인화를 진행해야만 경쟁력을 확보할 수 있다는 점에는 이견이 없다.

경쟁전략적 측면에서 보면, 우선 온라인을 통해 보다 저렴한 비용으로 정보를 제공하고, 주문을 접수하며, 서비스를 제공할 수 있어 비용우위전략을 모색할 수 있을 것으로 기대되지만 그 정도는 일반 B2C 위주의 기업보다는 상대적으로 작을 것이다. Kim et al.(2004)의 연구에서는 e-비즈니스 환경에서의 Porter의 본원적 경쟁전략을 통합적으로 구사할 때 더 큰 효과가 있으며, 전략의 형태와 관련 없이 온-오프 겸업 형태의 기업이 온라인 또는 오프라인 개별 기업보다는 이점을 갖고 있다는 사실을 밝혀냈다. 본 연구의 대상인 산업클러스터내의 오프라인기업들의 경우도 온라인 영업활동을 함으로써 아직도 오프라인만의 영업활동을 하고 있거나 온라인 활동 정도가 미진한 경쟁업체와는 차별화된 판매네트워크와 정보네트워크를 확보하여 차별화전략을 모색할 수 있을 것으로 기대된다. 한편, 새로운 시장으로 확장하거나 경쟁사가 진출하지 않은 틈새시장과 고객을 공략하는데도 온라인 판매네트워크가 유용하게 이용될 수 있을 것이다. 그리고 관련업체들과 유용한 정보네트워크를 구축함으로써 경쟁사보다 빠르고 적절한 고객정보와 제품정보를 확보하여 특정한 고객 또는 시장에 대한 집중화 전략을 구사하여 큰 수익을 창출할 수 있을 것이다. 또한, 온라인 영업활동을 통해 마케팅 채널이 다양화되어 마케팅 커뮤니케이션이 보다 원활하게 개선될 수

있으므로 새로운 형태의 온라인 마케팅을 손쉽게 모색할 수 있으며, 온라인을 통해 자사의 상품, 서비스, 이미지 등을 홍보하여 보다 나은 마케팅 전략을 수행할 수 있을 것으로 기대된다. 이와 같이 온라인 영업활동을 통해 전략적으로 운영상의 이점을 살린다면 기업들은 경쟁사와 차별적인 위치를 얻게 될 것이며, 그러한 기업들로 구성된 지역 산업클러스터는 경쟁력을 갖게 될 것이다(Porter, 2001).

산업클러스터의 경쟁력은 경쟁과 협조라는 상반된 성격의 내용을 융합하여 유연한 분업체계에서 발생하는 시너지효과를 모색하는데서 나온다. 온라인 영업활동이 시행되면 오프라인뿐만 아니라 온라인상에서도 고객기업을 만나게 되고 기업 내 직원들과 정보교류가 원활해지며, 관련기업들 간의 정보공유도 활발히 이루어 질 것으로 기대되어진다. 오프라인 상에서는 얻기 힘들었던 다양한 제품과 서비스에 대한 정보를 쉽게 접할 수 있으며, 고객에 대한 다양한 정보를 쉽게 확보하여 고객관계관리와 경영전략을 수행하는데 유리할 것이다. 고객기업의 경우 거래하고자 하는 기업에 대해 보다 다양한 기업정보를 손쉽게 접할 수 있으며, 서로 경쟁과 협조를 함으로써 상품아이디어 교환이 활발히 일어나고 고객취향, 신상품/서비스, 기술변화, 공급의 변화 등에 대한 다양한 정보를 입수하고 공유함에 있어서 효율적일 것으로 판단된다.

글로벌 기업의 경우 온라인 영업활동을 시행함으로써 업무시간대가 다른 지역 간에도 온라인상의 정보를 서로 공유할 수 있어 업무의 효율성이 증대될 수 있다. 또한 관련기업 간 의사소통에 있어서도 신속하고 보다 다양한 정보를 교환할 것이며, 온라인을 통해 의사소통이 이루어지므로 그동안 오프라인 상에서 이루어진 의사소통의 경우와는 달리 지역적 문제를 많이 해소할 수 있어 정보의 질적 향상도 가능할 것으로 판단된다. 동일 산업클러스터 내의 관련기업 간에 온라인상에서 서로 정보를 쉽게 공유할 수 있어 보다 활발한 네트워크 활동을 촉진할 것이며, 이러한 네트워크 효과는 규모가 클수록 그 가치는 더욱 더 커져 해당 산업클러스터의 경쟁력을 제고할 것이다. 또한, 온라인을 통해 관련

업체 간에 정보와 지식이 신속하게 전달되고 공유될 수 있을 것이며, 지역적 한계와 시간적 한계 또한 극복될 수 있을 것으로 기대된다.

한편, 온라인 영업활동을 통해 유통과정의 전반적인 효율성, 유연성, 시장지위가 제고됨에 따라 과거에 고객에게 혜택을 제공하기 위해 수행된 제반기능을 좀 더 세분화할 수 있으며, 추가적인 기능이 부가되면서 실질적인 고객 효용의 증진이 가능하게 되었다(김재일, 2006). 온라인을 통해 중개인 없이 상품판매와 정보교환이 가능하며, 따라서 보다 신속하게 정보교환이 수행되어 판매비용을 절감할 수 있을 것으로 기대된다. 또한 온라인을 통해 고객과의 직접 접촉 기회가 증대되어 고객확보가 용이하며, 고객확보뿐만 아니라 광고활동에 있어서도 시간적 제약과 지역적 제약이 많이 해소되어 판매 네트워크가 유연해지고 확대될 수 있을 것으로 기대된다. 이러한 기대효익은 Steinfield et al.(2002)이 주장한 온-오프라인 겸업기업의 시장확장 효익과 유사하며, 보다 지역적 제약과 시간적 제약의 해소를 통한 효익이라는 측면을 강조한 것이다. 본 연구에서는 이와 같이 정보네트워크 및 판매네트워크와 관련되어 어떠한 기대효익 요인들이 도출되는지를 분석하고 이 요인들이 Porter의 본원적 경쟁전략에 포함되는 비용우위, 차별화, 집중화 전략 및 마케팅전략 모색에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하고자 한다.

선행연구에서 살펴본 바와 같이 다국적기업의 경우 경쟁전략을 모색하고 관리활동을 함에 있어서 본사의 경영문화를 그대로 유지할 것인지, 현지국의 경영문화에 순응할 것인지 아니면 중간형태를 견지할 것인지에 대해 비교경영학적 차원에서의 연구(Norburn, 1987; Black and Porter, 1991; Morris, Duane, and Allene, 1994; Newman and Nollen, 1996; 김훈·채서일, 1996; 김주현, 2001; 이완형, 2001)가 이루어져 왔다. 본 연구에서는 산업클러스터에 속한 오프라인기업들이 온라인 영업활동을 함으로써 기대하는 효익에 있어서 국내기업과 국내에서 영업활동을 하는 외국계기업들 간에 차이가 있는지 여부와 선호하는 경쟁전략에도 차이가 있는지 여부를 비교·분석하고자 한다. 분석하여 검증하고자

하는 내용이 복잡하여, 가설로 열거하기 보다는 검정방향의 설정과 구체성을 잃더라도 가독성을 높이고자 다음과 같이 포괄적인 연구문제 제시로 대신하였다.

연구문제 1: 지역 산업클러스터내의 국내 및 외국계 오프라인기업들이 어떠한 경쟁전략을 추구하고 있는가?

연구문제 2: 지역 산업클러스터내의 국내 및 외국계 오프라인기업들의 경쟁전략 선호도에 차이가 있는가?

연구문제 3: 지역 산업클러스터내의 국내 및 외국계 오프라인기업들이 온라인 영업활동을 통하여 판매네트워크 및 정보네트워크에 대한 어떠한 효익을 기대하고 있는가?

연구문제 4: 지역 산업클러스터내의 국내 및 외국계 오프라인기업들의 판매네트워크 및 정보네트워크 기대효익이 경쟁전략 수행에 어떠한 영향을 미치는가?

연구문제 5: 연구문제 4에 있어서 국내기업과 외국계 기업 간에 차이가 있는가?

### 3.3 설문내용

본 연구에서는 지역경제와 국가경제 모두에 막대한 영향을 미치고 있는 국내 항만물류 오프라인기업을 대상으로 선호하고 있는 경쟁전략을 파악하여 분석하고, 온라인 영업활동을 도입하여 온라인과 오프라인 영업을 함께 시행함으로써 얻어지는 다양한 네트워크 효과와 전략적 강화 방안 등을 다각적으로 분석하고자 한다. 항만물류클러스터는 급격히 변화하고 있는 동북아의 정치·경제상황 변화에 따라 위기에 처해 있으며, 국내의 여러 산업클러스터 중에서 가장 급격한 변화를 겪고 있다. 현재 중국의 상해항과 심천항이 홍콩항과 더불어 세계 5대 컨테이너 화물 처리항만으로 성장하고 있으며, 러시아는 시베리아 철도를 이용하여 유럽이나 중앙아시아 지역으로 가는 화물을 유치하기 위해 극동의 주요 항만인 보스타치니항, 나호드카항 그리고 블라디보스톡항 등에 대한 마케팅을 강화하고 있는 실정이다. 이러한 환경의 변화 속에서

부산항은 이미 2003년 세계 3위의 컨테이너 화물처리항만의 자리를 중국의 상해항과 심천항에 넘겨주고 이제 세계 5위의 컨테이너 처리항만으로 밀려났으며, 재도약은 상당히 어려워 보이는 실정이다(한철환, 2003a, 2003b).

설문대상 모집단은 국내에서 영업활동을 하고 있는 항만물류산업에 속한 모든 국내 및 외국계 오프라인기업들이며, 표본은 관련 협회, 항만공사, 포털사이트인 야후의 비즈니스 디렉토리, 항만물류관련 사이트 등을 망라하여 전자상거래를 도입한 기업들이다. 조사결과 많은 오프라인기업들이 홈페이지 또는 전문 사이트를 통해 정보제공, 온라인 문의 또는 전자주문 등 다양한 수준에서 온라인 영업활동을 시도하고 있으며, 홈페이지 상에서 단순히 정보제공만을 하고 있는 기업들은 대상에서 제외하였다. 설문조사는 2006년 8월부터 11월까지 우편을 통해 시행하였으며, 추가적으로 2007년 1월부터 2월까지 인터넷 설문과 직접방문을 통해 이루어졌다. 총 783개 설문지를 배부하여 회수된 설문지는 총 151건이며, 불성실한 응답을 한 설문 14건을 제외한 137건의 설문으로 분석을 행하였다. 국내 항만물류클러스터에 속한 오프라인기업들에 대한 자료를 모으는데 많은 어려움이 있었으나 부산항만공사(BPA: Busan Port Authority)의 적극적인 지원으로 분석자료의 확보가 가능하였다.

기존연구에 근거하여 본 연구의 초점인 산업클러스터 내 오프라인기업들의 경쟁전략적 방향과 온라인 영업활동에 따른 판매 네트워크 및 정보네트워크와 관련된 기대효익을 측정하기 위한 문항을 개발하였다. 설문내용의 완벽성을 기하기 위하여 항만물류 관련 전문가와 관련분야 교수를 포함한 전문가 인터뷰(Focus Group Interview)를 실시하였으며, 이에 따라 설문문항을 구성하였다. 문항들에 대한 응답은 5점 리커트 척도(1: 전혀 아니다, ... 3: 보통이다, ... 5: 아주 그렇다)를 사용하였으며, 코딩의 간편성을 위해 모두 긍정적인 질문 형태를 취하였다. 표본의 특성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 표본의 특성

구분	내용	응답업체수		계
		국내기업	외국계기업	
종업원수	50명 미만	30(30.0%)	12(32.4%)	42(30.7%)
	50명-100명 미만	23(23.0%)	8(21.6%)	31(22.6%)
	100명-300명 미만	21(21.0%)	7(18.9%)	28(20.4%)
	300명 이상	26(26.0%)	10(27%)	36(26.3%)
	결측치	0(0.0%)	0(0.0%)	0(0.0%)
계		100(73.0%)	37(27.0%)	137(100%)
매출액	100억 미만	35(35.0%)	14(42.4%)	49(37.4%)
	100억-300억 미만	9(9.0%)	9(24.3%)	18(13.1%)
	300억-500억 미만	12(12.0%)	4(10.8%)	16(11.7%)
	500억 이상	42(42.0%)	6(16.2%)	48(35.0%)
	결측치	2(2.0%)	4(10.8%)	6(4.4%)
계		100(73.0%)	37(27.0%)	137(100%)

\*외국계기업에 대한 통계는 한국 내 사업단위 기준

#### 4. 연구 결과

실증분석에서는 경쟁전략과 네트워크 기대효익 요인을 파악하기 위한 요인분석과 신뢰도분석, 그리고 네트워크 요인들이 해당기업의 경쟁전략 수행에 미치는 영향을 분석하기 위하여 회귀분석을 행하였다. 또한 국내기업과 외국계기업에 대한 경쟁전략과 기대효익 요인을 비교·분석하기 위하여 분산분석을 시행하였다. 독립변수인 네트워크 기대효익 요인들은 크게 판매 관련 네트워크와 정보 네트워크 등 두 그룹으로 구성되어 있다. 판매 관련 네트워크에는 온라인 중개, 온라인 유통 등 두 개의 요인이 포함되어 있으며, 정보 네트워크 요인에는 온라인 정보입수, 온라인 의사소통, 온라인 정보/지식 공유 등 세 가지 요인들이 포함되어 있다. 이러한 다섯 개의 요인은 모두 21개의 설문항목(최초 고려 항목 수 34개)으로 구성되어 있으며 연구초기에는 여섯 개의 요인을 기대하였으나 한 개 요인의 차별성이 떨어져 후속연구에서 제외하였다. 종속변수인 전략요인으로는 Michael Porter의 비용우위전략, 차별화전략, 집중화전략 등 세 가지 전략적 관점과 마케팅전략 등 4가지 전략이 사용되었으며, 네 가지 전략요인들은 총 12개 설문항목(최초 고려 항목 수 14개)으로 구성되어 최종 분석에 사용되었다. <표2>에 나타난 바와 같이 비용우위전략은 상품원가와 운영비용 절감노력 등의 내용을 포함하고 있으며, 차별화

전략은 차별화된 상품 및 서비스 제공, 차별화된 마케팅 노력 등의 내용으로 구성되어 있고, 집중화전략은 특정 고객계층 또는 특정 지역/시장 대상의 판매, 특정 상품/서비스 위주의 판매 등으로 조작화 되었으며, 마케팅전략은 온라인을 통한 마케팅, 이미지 제고, 서비스 광고/홍보 등의 내용을 담고 있다.

#### 4.1 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증

##### 4.1.1 전략요인

전략요인 추출모형으로는 주성분 분석방법(PCA; Principal Components Analysis)과 직교회전(Orthogonal rotation) 방식의 베리맥스(Varimax)법을 사용하였다. 전략요인에 속한 설문항목들에 대한 요인분석을 수행한 결과 KMO 값은 0.769로 비교적 높은 값을 보여주고 있다. Bartlett의 구형성검정치(Sphericity)는 856.43이고, 유의수준이 .000으로 나타나 요인분석의 사용이 적합하며 공통요인이 존재한다고 결론을 내릴 수 있었다. <표 2>는 요인분석의 결과 나타난 전략요인의 회전된 성분행렬, 고유치, 분산율, 누적 분산율 등을 보이고 있다. 마케팅전략, 차별화전략, 집중화전략, 비용우위전략 각각에 대한 고유치는 2.787, 2.341, 2.261, 1.758 등으로 나타났다. 또한 이들 요인들의 분산율은 각각 23.22%, 19.51%, 18.84%, 14.65% 등으로 전체



<표 2> 전략에 대한 요인분석 및 신뢰도분석 결과

요인명	항목	성분				Cronbach's Alpha
		요인1	요인2	요인3	요인4	
마케팅전략	온라인을 통한 새로운 마케팅	.652				.837
	온라인 회사 이미지 광고/홍보	.759				
	온라인 상품 광고/홍보	.910				
	온라인 서비스 광고/홍보	.889				
차별화전략	차별화된 상품 제공		.828			.863
	차별화된 서비스 제공		.902			
	차별화된 마케팅 노력		.774			
집중화전략	특정 고객계층 대상 판매			.800		.815
	특정 지역/시장 대상 판매			.826		
	특정 상품/서비스 위주 판매			.837		
비용우위전략	상품 원가 절감 노력				.898	.848
	운영비용 절감 노력				.902	
고유치		2.787	2.341	2.261	1.758	
분산율(%)		23.22	19.51	18.84	14.65	
누적분산율(%)		23.22	42.73	61.58	76.23	
KMO		.769				
구형성검정치		856.431				
유의확률		0.000				

누적분산율은 76.23%로 나타나 전체 분산에 대한 높은 설명력을 보여주고 있다. 전략요인의 신뢰도계수인 Cronbach's  $\alpha$ 값은 각각 0.837, 0.863, 0.815, 0.848 등으로 높은 내적 일관성을 보여주고 있다.

#### 4.1.2 네트워크 기대효익 요인

네트워크 기대효익 요인 추출 과정은 위의 전략요인 추출과정과 유사하게 진행되었다. 기대효익 요인에 대한 KMO값은 0.885로 높은 값을 보여주고 있다(표 3). 모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성검정치(Sphericity)는 2308.54이고, 유의수준이 .000으로 나타나 요인분석의 사용이 적합하며 공통요인이 존재한다고 결론을 내릴 수 있었다. <표 3>은 요인분석의 결과 나타난 네트워크 기대효익 요인의 회전된 성분행렬, 고유치, 분산율, 누적 분산율 등을 보이고 있다. 온라인 정보입수, 온라인 중개, 온라인 유통, 온라인 의사소통, 온라인 정보/지식 공유에 대한 고유치는 각각 3.998, 3.298, 3.119, 3.037, 2.864 등으로 나타났다. 또한 이들 요인들의 분산율은 각각 19.04%, 15.71%, 14.85%, 14.46%, 13.64% 등으로 전체 누적 분산율은 77.7%로 나타나 전체 분산에 대한 높은 설명력

을 보여주고 있다. 네트워크 기대효익 요인의 신뢰도계수 Cronbach's  $\alpha$ 값은 각각 0.918, 0.928, 0.895, 0.883, 0.884 등 모두 0.9 내외로 나타나, 본 연구가 탐색적인 연구라는 점을 감안한다면 상당히 높은 내적 일관성을 보여주고 있다. 하지만 연구 설계 단계에서 중요한 판매 네트워크 관련 요인으로 추정되었던 여러 개의 설문항목들이 요인분석과정에서 cross loading이 커서 제외된 점이 아쉽다.

## 4.2 분석결과

### 4.2.1 전략에 대한 선호도 분석

국내의 대표적인 지역 산업클러스터인 향만물류클러스터에서 영업활동을 하고 있는 국내 및 외국계 기업들의 경쟁전략 선호도를 비교·분석하기 위한 분산분석에서는 감각적인 설명력을 높이기 위하여 요인분석에서 산출된 요인점수 대신에 실제 응답 스케일의 평균값을 사용하였다. 평균점수를 사용하였지만 요인분석에서 나타난 바와 같이 네 개의 경쟁전략 요인과 다섯 개의 기대효익 요인 각각에 대해서 가중치를 나타내는 설문항목의 요인 적재치들이 매우 비슷하여 큰 무리가 없을 것이다. 분산분석 후 경

<표 3> 네트워크 기대효익에 대한 요인분석 및 신뢰도분석 결과

요인명	항목	성분					Cronbach's Alpha
		요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	
온라인 정보입수 네트워크	상품아이디어 교환 활발	.738					.918
	고객 취향 변화 정보 입수 용이	.767					
	신상품/서비스 개발정보 입수 용이	.838					
	상품/서비스 기술변화 정보 입수 용이	.782					
	상품 공급 변화 정보 입수 용이	.829					
온라인 중개 네트워크	중개인 없이 판매 가능		.844				.928
	중개인 없이 정보교환 가능		.875				
	중개인 없이 빠른 정보교환 가능		.802				
	중개인이 필요없어 판매비용 절감		.762				
온라인 유통 네트워크	지역적 제약 없이 고객 확보 가능			.793			.895
	시간적 제약 없이 고객 확보 가능			.687			
	지역적 제한 없이 광고 가능			.845			
	시간적 제한 없이 광고 가능			.812			
온라인 의사소통 네트워크	관련업체와 빠른 정보교환				.782		.883
	관련업체와 더 많은 정보교환				.849		
	관련업체와 지역제한 없이 의사소통				.733		
	관련업체와 교환되는 정보의 질 향상				.730		
온라인 정보/지식 공유 네트워크	관련업체와 신속한 정보/지식 공유					.632	.884
	관련업체와 정보/지식 공유 용이					.768	
	관련업체와 정보/지식공유 지역제한계 제거					.818	
	관련업체와 정보/지식공유 시간제한계 제거					.774	
고유치		3.998	3.298	3.119	3.037	2.864	
분산율(%)		19.04	15.71	14.85	14.46	13.64	
누적분산율(%)		19.04	34.75	49.60	64.06	77.7	
KMO		.885					
구형성검정치		2308.537					
유의확률		.000					

쟁전략과 네트워크 기대효익의 다중 비교를 위해 Tamhane's T2 검정을 이용하였다. Tamhane's T2 검정은 보수적인 방법으로 경쟁 전략 비교와 기대효익 비교에 있어서 국내기업과 외국계기업의 표본 수에 차이가 있는 점을 감안하여 선택하였다. <표 5>에서와 같이 국내 및 외국계 기업을 모두 포함한 전체기업에 대해

비용우위전략 선호도가 가장 높은 것으로 나타났다으며, 다음으로 마케팅전략과 차별화전략은 비슷한 선호도를 보이고 있으며, 집중화전략이 가장 낮게 나타났다. 이러한 결과는 국내기업과 외국계 기업 각각에 대해서도 매우 유사하게 나타났다. 통계적으로 국내기업과 국내에서 영업 활동을 하고 있는 외국계 기업의 두 집단 간에

<표 4> 전략 선호도 분산분석

소스	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
모형	7693.439	8	961.680	2407.081	.000
전략요인	9.957	3	3.319	8.308	.000
외국계 여부	.596	1	.596	1.491	.223
전략요인 * 외국계	.275	3	.092	.230	.876
오차	214.942	538	.400		
합계	7908.382	546			

<표 5> 전략 선호도 사후 다중비교 분석

경쟁전략	전체	국내기업	외국계기업	Tamhane's T2 검정 결과 - 유의한 결과
(1) 마케팅전략	3.745	3.760	3.701	(4)와 (1), (2), (3)
(2) 차별화전략	3.723	3.730	3.703	
(3) 집중화전략	3.567	3.610	3.451	
(4) 비용우위전략	3.971	3.985	3.932	

경쟁전략의 선호도 차이가 있는가를 알아보기 위해 분산분석을 행하였다. <표 4>의 전략선호도에 대한 분산분석 결과에서 나타난 바와 같이 경쟁전략 요인과 외국계 여부 요인 간의 교호작용은 유의하지 않아 주효과 분석이 가능하였으나, 국내와 외국계 기업 등 두 집단 간의 경쟁전략 선호도에 차이가 없는 것으로 나타났다. 국내기업과 외국계기업의 구분 없이 전체 기업을 대상으로 한 경쟁전략 선호도 분석 결과는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 경쟁전략 선호도의 개별적인 차이를 분석하기 위한  $\alpha=0.05$ 수준의 사후 다중비교에서 비용우위전략에 대한 선호도만이 다른 전략들에 대한 선호도와 유의한 차이가 나타났으며(표 5), 유의수준을  $\alpha=0.1$ 로 완화할 경우 집중화전략도 유의한 차이를 보여 집중화전략 < 차별화전략과 마케팅전략 < 비용우위전략 순의 선호도 차이를 보이고 있다.

#### 4.2.2 네트워크 기대효익 요인에 대한 선호도 분석

기존의 오프라인 위주의 영업활동에 추가적으로 온라인 영업활동을 도입함으로써 얻을 수 있는 판매네트워크 및 정보네트워크와 관련된 기대효익 요인들에 대한 기대수준을 비교·분석하였다. 국내 및 외국계 기업을 모두 포함한 전체

기업에 대한 분석에서 온라인 유통 요인에 대한 기대수준이 가장 큰 것으로 나타났으며, 이어서 온라인 정보/지식 공유, 온라인 의사소통, 온라인 중개 및 온라인 정보입수 순으로 나타났다(표 7). 전체적으로 기대수준이 5점 스케일에서 3점대 중반에 머물러 비교적 낮게 나타났다. 이러한 결과는 국내기업과 외국계 기업 각각에 대해서도 매우 유사하게 나타났으며, 전통적으로 오프라인 성격이 매우 강한 향만물류기업들의 온라인 영업활동에 대한 기대 자체가 낮기 때문인 것으로 판단된다. 통계적 분산분석에서 기대효익 요인과 외국계 여부 요인 간의 교호작용은 유의하지 않아 주효과 분석이 가능하였으나, 국내기업과 외국계 기업의 집단 간 차이가 없는 것으로 나타났다(표 6). 국내기업과 외국계기업의 구분 없이 전체 기업을 대상으로 한 기대효익 요인 선호도 분석 결과는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 개별적인 차이를 분석하기 위한  $\alpha=0.05$ 수준의 사후 다중비교에서 <표 7>에서 보는 바와 같이 대부분의 네트워크 기대효익 요인의 선호도에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

#### 4.2.3 경쟁전략에 대한 네트워크 기대효익의 영향 분석

요인분석에서 추출된 다섯 가지 판매 및 정보

<표 6> 네트워크 요인 선호도 분산분석

소스	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
모형	8517.399	10	851.740	1499.759	.000
네트워크 요인	22.656	4	5.664	9.973	.000
외국계 여부	.206	1	.206	.363	.547
네트워크요인 * 외국계	2.322	4	.580	1.022	.395
오차	381.641	672	.568		
합계	8899.040	682			

<표 7> 네트워크 요인 선호도 사후 다중비교 분석

네트워크 요인	전체	국내기업	외국계기업	Tamhane's T2 검정 결과-유의한 결과
(1) 온라인 정보입수	3.199	3.160	3.306	(1)과 (2), (3), (4), (5) (2)와 (3), (5) (3)과 (4)
(2) 온라인 증개	3.392	3.455	3.223	
(3) 온라인 유통	3.819	3.855	3.723	
(4) 온라인 의사소통	3.546	3.535	3.574	
(5) 온라인 정보/지식공유	3.675	3.680	3.662	

관련 네트워크 기대효익 요인을 독립변수로 하고 네 가지 전략요인을 종속변수로 하여 회귀분석을 수행하였으며, 분석 데이터로는 요인점수가 이용되었다. 요인점수의 산출은 본 연구에서 사용된 자료에 가장 적당하다고 판단되는 회귀분석에 의한 방법이 사용되었다.

정보네트워크에 포함된 온라인 정보입수 요인은 국내기업과 외국계기업 전체를 대상으로 한 분석에서 마케팅전략 수행에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. <표 3>에 보여진 바와 같이 온라인 정보입수 요인의 구체적인 항목 내용들을 살펴보면 상품아이디어 교환이 활발해지고, 고객 취향 변화, 신상품과 서비스에 대한 개발, 상품과 서비스에 대한 기술변화, 상품 공급상황의 변화 등에 대한 정보 입수가 용이하다는 점을 포함하고 있다. <표 8>에서 보여진 바와 같이 전체기업을 대상으로 한 회귀분석 결과는 이러한 온라인 정보입수 네트워크를 바탕으로

과 경쟁과 협조를 함으로써 전체 산업클러스터의 정보입수 네트워크가 보다 활성화되어 다른 경쟁 산업클러스터들에 비해 마케팅 측면에서 경쟁우위를 갖게 될 수 있다는 시사점을 나타내고 있다. 국내기업을 대상으로 한 분석<표 9>에서 마케팅전략과 비용우위전략에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 외국계기업을 대상으로 한 분석(표 10)에서는 마케팅전략과 더불어 집중화 전략에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 온라인 정보입수 요인이 국내 및 외국계기업 모두에서 경쟁전략 수행에 중요한 것으로 나타났다.

판매네트워크에 포함된 온라인 증개 요인은 전체기업을 대상으로 한 분석에서 마케팅전략과 차별화전략 수행에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 온라인 증개 요인은 온라인을 통해 증개인 없이 상품판매와 정보교환이 가능하며, 따라서 보다 신속하게 정보교환이 수행되며

<표 8> 효익요인과 경쟁전략 간의 회귀분석 -전체기업(국내기업과 외국계기업 전체)

네트워크 독립요인	종속요인												
	마케팅전략			차별화전략			집중화전략			비용우위전략			
	회귀계수	t값	유의확률	회귀계수	t값	유의확률	회귀계수	t값	유의확률	회귀계수	t값	유의확률	
온라인 정보입수	.346	5.98	.000										
온라인 증개	.229	4.02	.000	.354	4.90	.000							
온라인 유통	.460	7.30	.000				.181	2.52	.013	.182	3.13	.002	
온라인 의사소통	.119	2.07	.041										
온라인 정보/지식 공유	.183	3.16	.002	.303	4.35	.000	.162	2.28	.024				
모형요약	F값	25.819			20.867			5.692			9.808		
	유의확률	.000			.000			.004			.002		
	수정된 R <sup>2</sup>	.496			.243			.068			.074		

경쟁우위 확보를 위한 마케팅전략을 모색하는데 있어 많은 이점을 얻을 수 있다는 것을 보여주고 있다. 즉, 오프라인에서만 이루어지던 영업활동이 온라인에서도 수행되어짐에 따라 경쟁사들

판매비용을 절감할 수 있다는 내용을 담고 있다(표 3). 국내기업을 대상으로 한 분석에서는 마케팅전략에만 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 외국계기업을 대상으로 한 분석에서는 차별

<표 9> 효익요인과 경쟁전략 간의 회귀분석 - 국내 기업

네트워크 독립요인	종속요인												
	마케팅전략			차별화전략			집중화전략			비용우위전략			
	회귀계수	t값	유의확률	회귀계수	t값	유의확률	회귀계수	t값	유의확률	회귀계수	t값	유의확률	
온라인 정보입수	.345	5.86	.000							.157	2.44	.017	
온라인 중개	.225	3.74	.000										
온라인 유통	.482	7.00	.000										
온라인 의사소통	.197	3.03	.003	.461	5.20	.000							
온라인 정보/지식 공유	.142	2.34	.022				.287	4.94	.000				
모형요약	F값	25.735			27.029			24.418			5.959		
	유의확률	.000			.000			.000			.017		
	수정된 R <sup>2</sup>	.587			.232			.224			.059		

화전략에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 전체기업을 대상으로 한 분석결과와 부분적 일치를 보여주고 있으며, 국내 및 외국계기업 모두에서 경쟁전략 수행에 중요한 역할을 하고 있는 것으로 나타났다.

판매네트워크에 포함되어 있는 온라인 유통요인은 전체기업을 대상으로 한 분석에서 마케팅전략, 집중화전략 및 비용우위전략 등 세 가지 전략 수행에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 전략수행에 있어 매우 중요한 것으로 나타났다. 온라인 유통 요인은 온라인을 통해 고객과의 직접 접촉 기회가 증대되어 고객확보가 용이하며, 고객확보뿐만 아니라 광고활동에 있어서도 시간적 제약과 지역적 제약이 많이 해소되어 판매 네트워크가 유연해지고 확대될 수 있다는 내용을 담고 있다. 국내기업을 대상으로 한 분석에서는 마케팅전략에만 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 외국계기업을 대상으로 한 분석에서는 마케팅전략과 비용우위전략에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 전체기업을 대상으로 한 분석결과와 부분적인 일치를 보여주고 있다.

정보네트워크에 포함된 관련업체와의 의사소통 요인은 전체기업을 대상으로 한 분석에서 마케팅전략 수행에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 관련업체와의 의사소통 요인의 내용을 살펴보면, 동일 산업클러스터 내의 관련기업 간 의사소통에 있어서 온라인을 통해 신속하고 다양한 정보를 교환하여 활발한 네트워크 활동을 촉진할 것이며, 오프라인 상에서 이루어진

의사소통의 경우와는 달리 지역적 제한을 많이 해소할 수 있어 정보의 질적 향상도 가능할 것이라는 점을 포함하고 있다. 국내기업을 대상으로 한 분석에서는 마케팅전략과 차별화전략에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 외국계기업을 대상으로 한 분석에서는 전략수행에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

정보네트워크에 포함된 관련업체와의 정보/지식의 공유 요인은 전체기업을 대상으로 한 분석에서 마케팅전략, 차별화전략, 집중화전략 등 세 가지 전략 수행에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 관련업체와의 정보와 지식의 공유 요인은 오프라인과는 달리 관련업체 간에 정보와 지식이 신속하게 전달되고 공유될 수 있을 것이며, 지역적 한계와 시간적 한계 또한 극복될 수 있을 것이라는 내용을 담고 있다. 국내기업을 대상으로 한 분석에서는 마케팅전략과 집중화전략에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 외국계기업을 대상으로 한 분석에서는 마케팅전략과 차별화전략에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 전체기업을 대상으로 한 분석결과와 부분적 일치를 보여주고 있다.

한편, 다중회귀분석 모델의 측면에서 분석해보면 다음과 같다. 전체기업을 대상으로 한 분석에서, 마케팅전략 수행에 영향을 미치는 기대 효익 요인 중 온라인 유통 요인이 가장 먼저 모델에 진입하여 그 중요성을 보여 주었다. 이어 온라인 정보입수, 온라인 중개, 관련업체와의 정보와 지식의 공유, 관련업체와의 의사소통 순으로 다섯 개의 요인 모두가 모델에 진입하여 유

의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그 설명력이 매우 높은 것으로 나타났다(수정된  $R^2 = .496$ ). 국내기업을 대상으로 한 분석에서도 이와 매우 유사한 결과가 도출되었으며, 모델의 설명력은 증가되었다(수정된  $R^2 = .587$ ). 외국계기업을 대상으로 한 분석에서는 온라인 정보입수 요인이 가장 먼저 모델에 진입하였고, 이어 온라인 유통과 관련업체와의 정보와 지식 공유 요인이 모델에 진입하였으며 모델 설명력은 국내기업을 대상으로 한 모델보다는 약간 낮게 나타났다(수정된  $R^2 = .512$ ). 회귀모델의 높은 설명력은 일부 독립변수 중 판매네트워크에 포함된 온라인 중개요인과 온라인 유통요인 자체가 마케팅적인 요소를 포함하고 있어 당연한 결과라고 할 수 있으며, 외국계기업을 대상으로 한 모델의 경우 소수의 요인이 높은 설명력을 보이고 있다.

차별화전략에 대한 전체기업 대상의 분석에서, 온라인 중개 요인이 가장 먼저 모델에 진입하고, 이어 관련업체와의 정보/지식 공유요인이

서, 온라인 유통 요인과 관련업체와의 정보/지식 공유 요인이 비슷한 중요성을 갖는 것으로 나타났으며, 그 설명력이 낮은 것으로 나타났다(수정된  $R^2 = .068$ ). 국내기업을 대상으로 한 분석에서는 관련업체와의 정보/지식 공유 요인만이 중요한 것으로 나타났으며, 모델의 설명력은 전체를 대상으로 한 결과보다는 높게 나타났다(수정된  $R^2 = .224$ ). 외국계기업을 대상으로 한 분석에서는 온라인 정보입수 요인이 중요한 것으로 나타났으며, 그 설명력 또한 전체를 대상으로 한 결과보다는 높게 나타났다(수정된  $R^2 = .223$ ). 집중화전략에 대한 회귀모델에 있어서 국내기업과 외국계기업 등 두 개의 상이한 성격의 집단이 혼재되어 전체기업에 대한 회귀모델의 설명력이 낮게 나타난 것으로 판단된다.

비용우위전략에 대한 전체기업 대상의 분석에서, 온라인 유통 요인만이 중요한 것으로 나타나 설명력이 낮은 것으로 나타났다((수정된  $R^2 = .074$ ). 국내기업을 대상으로 한 분석에서는 온라인 정보입수 요인이 중요한 것으로 나타났다

<표 10> 효익요인과 경쟁전략 간의 회귀분석 - 외국계 기업

네트워크 독립요인	종속요인												
	마케팅전략			차별화전략			집중화전략			비용우위전략			
	회귀 계수	t값	유의 확률	회귀 계수	t값	유의 확률	회귀 계수	t값	유의 확률	회귀 계수	t값	유의 확률	
온라인 정보입수	.580	4.33	.000				.580	3.28	.002				
온라인 중개				.484	3.12	.004							
온라인 유통	.451	3.88	.000							.320	2.31	.027	
온라인 의사소통													
온라인 정보/지식 공유	.293	2.60	.014	.433	3.23	.003							
모형요약	F값	13.217			8.735			10.748			5.324		
	유의확률	.000			.001			.002			.027		
	수정된 $R^2$	.512			.307			.223			.113		

모델에 진입하였으며, 그 설명력이 비교적 양호한 것으로 나타났다(수정된  $R^2 = .243$ ). 국내기업을 대상으로 한 분석에서는 관련업체와의 의사소통 요인만이 중요한 것으로 나타났으며, 모델의 설명력은 비슷하였다(수정된  $R^2 = .232$ ). 외국계기업 대상의 분석에서는 전체기업을 대상으로 한 결과와 마찬가지로 관련업체와 정보/지식 공유 요인과 온라인 중개 요인이 중요한 것으로 나타났다(수정된  $R^2 = .307$ ).

집중화전략에 대한 전체기업 대상의 분석에

(수정된  $R^2 = .059$ ). 외국계기업의 경우 전체기업 모델과 마찬가지로 온라인 유통 요인이 중요한 것으로 나타났으며, 모델 설명력은 다소 안정적인 것으로 나타났다((수정된  $R^2 = .113$ ). 전체적으로 비용우위전략에 대한 모델 설명력이 낮은 이유는 본 연구에서 고려한 독립요인들이 판매네트워크와 정보네트워크에 한정된 요인들이며, 그 내용 상 비용우위적인 요소들이 포함되어 있지 않기 때문이며, 또한 표본으로 사용된 항만물류클러스터에 속한 오프라인기업들의

경우 산업의 성격상 온라인 영업활동을 통해 직접 상품을 판매한다는 측면보다는 정보를 공유하고 지역 및 시간적 제약 없이 고객과의 접촉 기회를 증가시켜 보다 향상된 서비스를 제공하고자 한다는 점을 감안하면 당연한 결과라고 할 수 있다. 비용우위전략에 대한 모델을 제외하고 전체기업을 대상으로 한 모델과 국내기업 모델, 외국계 기업 모델 등에 대한 분석결과가 부분적인 차이는 있었지만 전체적으로 유사한 것으로 나타났다. 본 연구에 분석결과를 포함하지는 않았지만 별도로 행한 국내기업/외국계기업 여부를 더미변수로 포함한 회귀분석 모델에서 더미변수가 유의하지 않은 결과로 나타나 위의 분석결과를 뒷받침하고 있다. 한편, 외국계기업의 표본수가 작다는 점이 다소 안정적이지 못한 결과에 대한 부분적인 이유라고 판단된다.

## 5. 결론

본 연구는 국내의 대표적인 지역 산업클러스터에 속해있는 국내 및 외국계 오프라인기업들이 어떠한 경쟁전략을 추구하고 있는가를 파악하여 비교·분석하고, 기존의 오프라인 위주의 기업경영에 온라인 영업활동을 도입함으로써 얻을 수 있는 중요한 부분이라고 판단되는 판매네트워크 및 정보네트워크와 관련된 기대효익 요인들을 추출하였다. 또한 이러한 요인들이 국내 및 외국계 항만물류클러스터 오프라인기업들의 경쟁전략 수행에 어떠한 영향을 미치는가를 비교·분석하여 전략적 시사성을 확보하고자 하였다. 분석결과, 판매네트워크와 관련된 기대효익은 온라인 중개효과와 온라인 유통 등 두 가지 요인이 도출되었으며, 정보네트워크와 관련된 기대효익은 온라인 정보입수, 온라인 의사소통, 온라인 정보/지식 공유 등 세 가지 요인이 도출되었다. 경쟁전략에 대해서는 M. Porter의 비용우위전략, 차별화전략, 집중화전략 등 세 가지 본원적 경쟁전략과 마케팅전략 등 총 네 가지 전략에 대해 분석을 하였다. 본 연구의 주요한 특징은 개별기업을 대상으로 분석이 수행되었지만 동일 산업클러스터 내에서 이루어지는 B2B 위주의

온라인 영업활동을 통해 확보될 수 있는 산업클러스터내의 판매와 정보 네트워크에 대한 기대효익과 이러한 기대효익이 경쟁전략 수행에 미치는 영향에 주요 관심이 있다는 것이다.

전체기업 집단을 대상으로 한 분석에서 비용우위전략에 대한 선호도가 가장 높은 것으로 나타났다으며, 이어서 마케팅전략과 차별화전략이 비슷하게 나타났고, 집중화전략이 가장 낮게 나타났다. 한편, 오프라인 위주의 기업경영에 추가적으로 온라인 영업활동을 도입함으로써 얻을 수 있는 기대효익의 중요도에 있어서 전체기업을 대상으로 한 분석에서 온라인 유통 요인에 대한 기대수준이 가장 큰 것으로 나타났으며, 이어서 온라인 정보공유, 온라인 의사소통, 온라인 중개 및 온라인 정보입수 순으로 나타났다. 경쟁전략의 선호도 비교에서와 마찬가지로 기대효익에 대한 비교에서도 국내기업과 외국계기업 집단이 매우 유사함을 보이고 있다. 외국계기업은 자신들의 오랜 경영활동을 통해 확보한 경영방식과 전략적 기법들을 사용함에 있어 일반적으로 국내기업보다 우수할 것으로 생각된다. 하지만 본 연구의 설문대상인 외국계 항만물류기업들의 경우 국내기업과 큰 차이를 보이고 있지 않아 현지 경영환경 동화와 본사의 경영방식 유지라는 양극단적 스펙트럼 상에 있어서 현지 경영환경에 동화하는 경향을 보이고 있다. 외국계 기업이 현지 동화를 통해 성과가 향상된다는 많은 연구결과는 이미 선행연구에서 살펴본 바 있다.

산업클러스터에 속한 오프라인 기업들이 온라인 영업활동을 도입하면서 기대하고 있는 효익요인이 경쟁전략 수행에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 전체기업 분석결과, 판매네트워크와 관련된 온라인 중개효과 및 온라인 유통 요인과 정보네트워크와 관련된 온라인 정보입수, 온라인 의사소통, 온라인 정보/지식 공유 등 다섯 가지의 기대효익 요인들은 기업의 경쟁전략에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 개별적 기대효익이 경쟁전략 수행에 미치는 영향에 있어서, 국내기업과 외국계기업에 대한 개별적 분석 결과는 전체기업에 대한 결과와 전체적으로 유사한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 우리나라

라에 진출해 있는 외국계 향만물류기업들이 국내기업들의 경영전략 수행행태에 동화하고 있거나 서로 영향을 미치며 동화하고 있기 때문인 것으로 판단된다.

본 연구의 한계와 미래 연구방향을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 실증분석에 있어서 지역 산업클러스터 중 주요 연구대상을 향만물류클러스터로 한정함으로써 연구대상의 동질성으로부터 얻을 수 있는 많은 장점은 누렸지만 연구결과를 다른 산업클러스터로 확대해석할 수 있는 외부타당성을 충분히 확보하지는 못하였다. 둘째, 효익요인을 파악하고 이러한 효익요인들이 해당기업들의 경쟁전략에 어떠한 영향을 미치는가를 분석함에 있어서 판매네트워크와 정보네트워크에 관련된 요인들만 고려하였으며, 그 외 다른 영향요인들이 배제된 상태에서 행하여 졌다. 본 연구에서 선택된 효익요인은 산업클러스터에 입지한 오프라인기업의 경쟁전략 선택에 영향을 미치는 여러 요인들 중 일부이기 때문에 기존의 연구에서 사용된 일반적인 영향요인들을 함께 분석한다면 또 다른 의미 있는 결과를 기대할 수 있을 것이다. 셋째, 선호 경쟁전략과 효익요인 항목들을 측정함에 있어서 응답자들은 본인이 근무하고 있는 기업에 대한 내용을 스스로 응답하는 자기측정법을 사용하여 이 방법의 기본적인 한계점인 주관적 판단에 대한 문제점을 갖고 있어 설문결과에 대한 신뢰성을 충분히 확보하지 못하였다. 또한, 설문수집에 있어서 외국계기업에 대한 충분한 표본을 확보하지 못하였으며, 향만물류클러스터 내의 다양한 기업군에 속한 기업들을 대표성 있게 추출하지 못하여 표본의 타당성을 충분히 확보하지 못하였다. 그 이유는 본 연구의 대상인 국내에서 영업활동을 하고 있는 국내 및 외국계 향만물류 오프라인기업의 수가 한정되어 있기 때문이다.

## 참 고 문 헌

- [1] 김주현, “한국내 외국계 기업의 종업원 직무가치관과 경영행태에 대한 국적별 비교연구,” 국제경영연구, 12권, 2호, pp. 1-21, 2001.
- [2] 김재일, 유비쿼터스 인터넷마케팅, 박영사, 서울, 2006.
- [3] 김인재, 황경태, 지홍구, “온라인과 오프라인의 적절한 통합을 위한 의사결정 로드맵에 관한 실증연구 : 한국 전통기업의 경우,” 한국경영과학회지, 27권, 1호, pp. 95-106, 2002.
- [4] 김훈, 채서일, “한국기업과 국내진출 외국계기업의 마케팅 전략 비교연구,” 마케팅연구, 11권, 2호, pp. 45-65, 1996.
- [5] 남기찬, 구철모, 지성구, “가상시장에서 Porter의 경쟁우위전략: 온라인기업과 온-오프라인 기업간 비교를 중심으로,” 경영정보학연구, 12권, 4호, pp. 174-191, 2002.
- [6] 이진창, 정남호, 안광미, “인터넷 비즈니스 사업으로의 효과적인 스피노프에 관한 실증연구: 유발요인, 기대효익, 전력을 중심으로,” 경영정보학연구, 12권, 3호, pp. 213-233, 2002.
- [7] 이완형, “국내진출 외국계 생보사와 국내 생보사의 전략적 특성에 관한 비교연구,” 무역학회지, 26권 2호, pp. 335-356, 2001.
- [8] 이준섭·김태완, “지역적 off-line 산업기반과 on-line 벤처기업 성공의 연관성,” 정보시스템연구, 14권, 1호, pp. 251-275, 2005.
- [9] 이준섭·장형욱, “온라인과 오프라인이 융합된 성공적 산업클러스터의 프레임워크,” 한국산업정보학회논문지, 11권, 3호, 2006.
- [10] 이준섭, “물리적 제품을 판매하는 인터넷쇼핑몰의 입지효익이 경쟁전략에 미치는 영향,” 한국산업정보학회논문지, 11권, 5호, 2006.
- [11] 장시영·이정섭, “전자상거래를 통한 국내 인터넷 쇼핑몰 업체들의 기대이득과 경쟁전략,” 경영과학, 17권, 3호, pp. 31-47, 2000.
- [12] 한철환, “항만의 성과와 효율성 결정요인에 관한 실증연구-아시아 컨테이너 터미널을 중심으로,” 월간 해양수산, 제221호, pp. 25-36, 2003a.
- [13] 한철환, “우리나라 항만클러스터 구축방안에 관한 연구,” 한국항만경제학회지, 제19집 제1호, pp. 1-22, 2003b.
- [14] Black, J. S. and Porter, L. W., “Managerial Behaviors and Job Performance: A



- Successful Manager in Los Angeles May Not Succeed in Hong Kong," *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 1, pp. 99-113, 1991.
- [15] Brown, M. E. and Gioia, D. A., "Making Things Click Distributive Leadership in an Online Division of an Offline Organization," *The Leadership Quarterly*, vol. 13, pp. 397-419, 2002.
- [16] Carbonara, N, "Information and communication technology and geographical clusters: opportunities and spread," *Technovation*, Vol. 25, No. 3, pp. 213-222, 2005.
- [17] Kim, E, N., D., Stimpert, J. L., "The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions," *Journal of Management*, Vol. 30, No. 5, pp. 569-589, 2004
- [18] 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, pp. 17-34, 1997.
- [19] Morris, M. H., Davis, D. L., Allene, J. W., "Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross-cultural Comparisons of The Importance of Individualism versus Collectivism," *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 1, pp. 65-89, 1994.
- [20] Newman, K. L., Nollen, S. D., "Culture and Congruence: the Fit Between Management Practices and National Culture," *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 4, pp. 753-779, 1996.
- [21] Norburn, D., "Corporate Leaders in Britain and America: A Cross-national Analysis," *Journal of International Business Studies*, Vol. 18, No. 3, pp. 15-32, 1987.
- [22] Steinfield, C., and Klein, S., "Special Section: Local vs global issues in electronic commerce," *Electronic Markets*, Vol. 9, No. 1/2, pp. 45-50, 1999.
- [23] 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, pp. 51-77, 1999.
- [24] Otto, J. and Chung, Q., "A Framework for Cyber-Enhanced Retailing : Integrating Electronic Commerce Retailing with Brick and Mortar Retailing," *Electronic Markets*, 10, pp. 185-191, 2000.
- [25] Porter, M. E., "Strategy and the Internet," *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 3, pp. 62-78, 2001.
- [26] Steinfield C. and Scupola A., "Explaining ICT Infrastructure and E-Commerce Uses and Benefits in Industrial Clusters," *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 1-10, 2006.
- [27] Steinfield, C., Bouwman H., and Adelaar, T., "The Dynamics of Click-and-Mortar Electronic Commerce: Opportunities and Management Strategies," *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 7, No. 7, pp. 93-119, 2002.

#### 이 준 섭 (Jun-Sub Yi)



- 강원대학교 통계학 학사 및 경영학 석사
- 미국 Univ. of Alabama 경영학 석사 수료

- 미국 Univ. of North Texas 경영학 박사
- 현재 경성대학교 디지털비즈니스학부 부교수
- 관심분야: 유비쿼터스 컴퓨팅, IT서비스