

# 전자상거래 전략과 전자상거래 기업의 성과간의 관계에 대한 실증연구: 전자상거래 유형과 기업규모를 중심으로

성기욱\* · 김창수\*\* · 김기수\*\*\*

## 〈 목 차 〉

I. 서론	V. 실증분석
II. 이론적 배경	5.1 데이터 수집
2.1 전자상거래 전략에 관한 기존 연구	5.2 표본의 특성
2.2 기업성과 측정에 관한 기존 연구	5.3 신뢰성 및 타당성 분석
2.3 전자상거래 유형에 관한 기존 연구	5.4 가설 검증
2.4 기업의 규모와 성과에 관한 기존 연구	VI. 결론
III. 연구모형 및 가설 설정	참고문헌
3.1 연구모형	Abstract
3.2 가설의 설정	
IV. 연구방법	
4.1 변수의 정의와 측정방법	

## I. 서론

현재 많은 기업들은 제한된 시장 내에서 성장의 한계와 극심한 경쟁에 직면하고 있으며, 소비자의 요구가 증가하고 다양화함에 따라 지속적인 제품과 서비스 개발이라는 이중고에 시달리고 있다. 특히, 과거에 비해 경쟁의 대상이

국경을 넘어 전 세계적으로 광범위해 졌으며, 새로운 비즈니스 방식으로 무장한 신생기업의 시장 잠식도 무시 할 수 없는 수준에 이르렀다. 인터넷과 통신기술, 그리고 물류업의 발달로 소비자들의 상품에 대한 정보수준은 높아졌으며, 선택의 폭은 넓어졌다. 이는 자연스럽게 전자상거래의 발달로 이어지고 있으며, 기존의 생산,

\* (주)풍산, woodenbench@naver.com

\*\* 영남대학교 경영학부 교수(교신저자), c.kim@yumail.ac.kr

\*\*\* 영남대학교 경영학부 교수, kskim@yu.ac.kr

판매 방식을 고수해 오던 기업들은 새로운 시장 환경의 변화에 대응하기 위해 새로운 비즈니스 방식, 즉 전자상거래로 대표되는 e-비즈니스에 대한 투자를 늘리는 요인이 되고 있다.

그러나 기업들은 전자상거래 기술과 인프라에 많은 자원을 쏟아 부었지만 결과는 그리 낙관적이지 않았다. 이는 새로운 방식의 거래형태인 전자상거래에 대한 비즈니스모델과 이에 필수적인 전략의 부재가 원인이었던 것으로 평가된다(Fruhling and Siau, 2007). 즉, 장기적인 계획에 의해 사업에 대한 지속적인 투자를 하기 보다는 단기적인 실적에 급급하여 자원의 배분에 대한 효율성을 확보하지 못했으며, 시장 상황을 파악하여 현재뿐 아니라 미래 상황에 대비하는 시스템, 즉, 미래의 비즈니스 전략에 대한 연구가 부족하였다. 이렇듯 전자상거래에 있어서 전략이라는 것은 기업의 생존과 성장을 위해 필수 불가결한 요소이다. 전자상거래에 있어 전략이란 매우 중요한 요소임에도 불구하고 이에 대한 정의와 성과와의 관계에 대한 실증 연구는 미흡한 실정이다(Fruhling and Siau, 2007). 따라서 본 연구는 기존 문헌연구를 바탕으로 전자상거래 기업의 특성에 맞는 전략을 설정해 보고, 설정된 전략이 기업의 성과와 어떠한 상관관계가 있는지를 알아보려고 한다.

또한 기업은 그 규모에 따라 기술개발에 투자 할 수 있는 인적, 물질적 자원의 크기와 질이 다를 수 있으므로 일반적인 상황에서는 기업의 규모에 따라 기술개발에 대한 성과가 다르다고 평가되어 왔다(Shumpeter, 1942). 그러나 또 다른 연구에 의하면 기업의 규모에 따른 성과는 업종마다 특징이 있을 수 있으며, 오히려 기업의 규모가 커질수록 기술개발과 투자에

대한 효율성이 떨어질 수 있음을 시사하였다(Scherer and Ross, 1990). 이와 같이 기업의 규모와 성과에 관한 연구는 산업의 특성과 연구자에 따라 차이를 보이며, 이러한 맥락에서 전자상거래에서는 기존 산업에서의 생산과 기술개발에 대한 규모의 경제가 강력한 영향을 발휘 할 것으로는 보이지 않는다. 일반적으로 전자상거래는 유통과정을 줄이고, 소비자와의 직접 접촉을 기본으로 비즈니스를 수행하기 때문에 광범위한 마케팅이나 유통과정의 기득권, 그리고 자금력을 바탕으로한 기술개발을 경쟁 전략으로 삼는 기존의 비즈니스 모델과는 차이가 있을 것이다.

따라서 본 연구에서는 전자상거래 기업에 적합한 전략을 설정하여, 설정된 전략과 전자상거래 기업성과와의 연관관계를 살펴보고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 전자상거래유형과 전자상거래 기업의 규모에 따라 전략과 성과 간에는 어떤 관계가 있는지를 실증적으로 분석하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 전자상거래 전략에 관한 기존 연구

전자상거래란 용어는 전자적인 방법으로 상업적 거래를 한다는 의미이지만 연구자에 따라 다양하게 정의되고 있다. EC, e-commerce, e-business, 전자상거래 등으로 다양하게 불리워 지지만 광의의 의미로 보았을 때 비즈니스에 전자적인 방식을 사용한다는 의미에서 대동소이하다고 할 수 있다. 또한 전통적인 상거래가

일부지역을 대상으로 한정된 범위를 갖고 있다면, 전자상거래는 전 세계적인 네트워크를 바탕으로 소위 'Global Marketing'이 가능하다는 차이가 있다. 전자상거래의 궁극적인 목적은 기업 내·외부의 정보처리를 원활하게 하고 관리함으로써 경영상의 효율을 가져다주고, 새로운 거래방식의 도입으로 시장에서의 기회증대, 마케팅 비용감소, 신기술 도입으로 인한 경쟁력 증가 등의 외부적인 효과성을 증진하기 위함이다. 이러한 전자상거래의 장점을 활용하기 위해 기업들이 기술과 인프라 구축에 많은 자원을 쏟아 붓고 있으며 실제로 인터넷의 급속한 성장으로 인하여 국내 전자상거래 규모는 1999년 1700억원에서 2006년도 413조5천억원의 규모로 고속 성장을 하였다(통계청, 2006). 그러나 최근 들어 전자상거래 업계는 전반적인 부진에 빠져들고 있으며 향후 전자상거래 발전의 성장 동력에 대한 뚜렷한 대안이 부족하여 자칫 장기적인 불황으로 이어지는 것을 업계는 염려하고 있다. 이렇게 성장이 둔화되는 이유는 여러 가지가 있지만 그중에서도 자사에 적합한 전자상거래 전략의 설정이 미흡함을 지적할 수 있다(Filson, 2004; Fruhling and Siau, 2007). 장기적인 계획에 의해 사업에 대한 지속적인 투자를 하기 보다는 단기적인 실적에 급급하여 자원의 배분에 대한 효율성을 확보하지 못했으며, 시장 상황을 파악하여 현재뿐 아니라 미래 상황에 대비하는 시스템, 즉, 미래의 비즈니스 모델에 대한 연구가 부족하였다. 이렇듯 전자상거래에 있어서 전략이라는 것은 기업의 생존과 성장을 위해 필수 불가결한 요소라고 할 수 있다. 이에 따라 그 동안 정보통신기술과 인터넷을 이용한 전자상거래 전략에 대한 연구들이

수행되었는데 이를 정리하면 다음과 같다.

조선구와 이국철(1999)은 상품의 범위와 Porter(1980)의 본원적 경쟁전략을 이용한 네 가지 전자상거래 전략을 제시하였다. 이 연구는 기존의 전자상거래 전략이 정보의 가치에만 집중되어 있는 것과는 달리 원가, 기술, 혁신 등의 다양한 개념을 전략에 투영하여 균형있는 전자상거래 전략 유형을 보여주고 있다. 최용길(2003)은 기존의 비즈니스 전략은 전자상거래 전략과 맞지 않으므로 새로운 비즈니스 모델에 맞는 전략의 제정을 강조하였다. 그리고 강태경(2003)은 기존의 정보시스템 관점을 전자상거래의 관점에서 재해석할 필요가 있음을 강조하였다. 즉, 전자상거래는 지금까지의 상거래와는 전혀 다른 특성을 지니므로 전자상거래 고유의 장점을 살리는 새로운 전략을 수립할 필요가 있음을 주창하였다.

Weltevreden(2005)는 인터넷을 이용한 전략을 크게 Pre-internet, Information, On-line sales 전략으로 나누고 각 전략을 다시 12개의 세부 전략으로 나누었다. 각 전략의 특성이 기업의 성과에 미치는 영향을 알아보기 위해 유통 업체를 대상으로 한 실증 결과 각 전략은 기업의 규모와 위치에 많은 영향을 받음을 보여주고 있다.

김희철과 문영자(2007)는 e-비즈니스 전략을 e-process 전략, 웹 활용 전략, 고객확보 전략, 사업모델 개발전략으로 구분하고 각 전략이 기업의 성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 각 전략 유형에 따라 기업의 성과에 미치는 영향이 다를 것을 주장 하였다.

기존의 연구를 종합 해 보면 전자상거래 전략은 연구자의 의도에 따라 다양하게 정의되고

있으며 아직 전자상거래 전략과 관련해서 공통된 방향성이 없음을 알 수 있다. 따라서 본 연구는 전자상거래 기업의 전략적 선택을 통하여 시장에서의 경쟁 우위와 성과를 높일 수 있는 방법에 초점을 맞추고 있기 때문에 Porter의 본원적 경쟁전략 유형을 전자상거래에 접목시킨 조선구와 이국철(1999)의 전자상거래 전략을 일부 차용하여 전자상거래 전략을 전문화 전략, 원가주도화 전략, 혁신화 전략으로 설정하고자 한다. 혼합화 전략을 배제한 이유는 아직 전자상거래 전략의 구분히 명확치 않은 현실에서 혼합화라는 개념이 모호하고 지나치게 광범위할 수 있으며, 근본적으로 혼합화의 개념이 본

원적 경쟁전략에 포함되어 있다고 판단되기 때문이다.

## 2.2 기업성과 측정에 관한 기존 연구

성과측정이라는 것은 조직관리(Organizational control)를 유지하고 모니터링하는 수단이다. 조직관리란 조직의 전략이 제대로 이행 될 수 있도록 관리하는 것을 의미한다(Lai and Wong, 2005). 따라서 올바른 성과측정은 조직의 전략 수행 활동을 설명 할 수 있어야 하고 조직의 전략을 구성원들이 수행해야 할 구체적인 활동으로 전환 할 수 있어야 한다. 다시 이러한 활동들의 효과성과 효율성을 계량화된 성과 지표로 구조화하여 측정 할 수 있어야 한다(민재형과 장시준, 2002). 이와 함께 성과측정 시스템에는 측정 결과를 수집, 분석, 해석, 전파 할 수 있는 의사소통의 하부 구조도 만들어져야 하는데 이러한 하부 구조를 통해서 “조직의 전략이 계획대로 수행되고 있는가”하는 단일고리 학습(Single-loop learning)과 “전략이 의도한 결과를 달성하고 있는가”라는 이중고리 학습(Double-loop learning)이 일어나게 되고 이러한 학습 결과에 따라 전략 수행 활동이나 전략 자체를 수정하는 피드백(Feed back)과정이 이루어지게 된다(Saad, 2001). 그러나 기존 연구는 재무지표에 과도하게 초점을 맞추어 진행됨으로 인해 다음과 같은 한계점들을 가지고 있다. 첫째, 재무지표에 초점을 맞춘 전통적 성과측정 방법은 주주가치에 대한 관심은 많은 반면, 재무성과에 영향을 줄 수 있는 비 재무적 성과들은 소홀히 함으로 기업 내,외부의 다양한 이해 관계자들의 욕구에 무관심하게 된다(Kaplan and Norton,

<표 2> 전자상거래 전략 관련 기존연구

연구자	전략 유형
조선구와 이국철(1999)	전문화 전략형 원가주도화 전략형 혁신화 전략형 혼합화 전략형
최용길(2002)	차별화 전략 고객중심 전략 e-CRM 전략 One stop service 전략 공동체 형성 전략
강태경(2003)	공격지원형 내부방어 지원형 외부방어 지원형 미래 지원형 선도지원형, 위험회피 지원형 혁신 지원형
Weltevreden(2005)	Pre-internet 전략 Information 전략 On-line sales 전략
김희철, 문영자(2007)	e-process 전략 웹활용 전략 고객확보 전략 사업모델개발 전략

1996). 둘째, 재무지표는 과거 지향적이라는 한계를 가지고 있다. 즉, 과거의 행동 결과를 가지고 미래의 계획을 세우는 데는 한계가 있을 수 밖에 없다(Eccles and Pyburn, 1992). 셋째, 재무적 정보는 외부적 요인보다 내부적 요인을 강조하는 경향이 있다. 즉, 당기에 측정된 재무성과는 전년 혹은 당기의 예산과 주로 비교되는 경향이 있어 정작 시장에서의 경쟁 상대와의 상대적인 성과를 소홀히 할 수 있다(Eccles and Pyburn, 1992). 넷째, 재무지표를 통한 관리는 단기적 실적에만 치중한 나머지 미래를 위한 투자포기, 소극적 대처 등으로 기업 전체의 입장에서 오히려 경쟁력을 저하시키는 역할을 하는 경우도 있다(민재형, 2000). 이렇듯 재무적 측정치만을 기업성과의 기준으로 삼는다는 것은 많은 문제점을 내포하고 있기 때문에 최근에는 비 재무적 측정치와 재무적 측정치를 적절히 혼합한 모델에 대한 연구가 주를 이루고 있다.

이에 관한 대표적인 연구들을 살펴보면, Kaplan and Norton(1996)은 전통적 성과 측정 방법이 갖고 있는 단점들을 비판하면서 새로운 성과측정 모형인 균형성과표(Balanced Scorecard; BSC)를 제시하였다. 균형성과표에서 균형(Balance)의 의미는 단기와 장기 목표의 균형, 재무적 측정치와 비재무적 측정치의 균형, 지행지표(Lagging indicator)와 선행지표(Leading indicator) 간의 균형, 외부와 내부 성과 관점의 균형 등 네 가지로 해석된다. 균형성과표는 성과측정에 다양한 비재무적 지표를 활용하여 과거, 현재, 미래의 성과 및 가치를 평가하며, 무형자산의 가치를 성과측정에 반영하기 위하여 다양하고 복합적인 비재무적 지표를 활용한다. BSC에서

는 기업성과와 기업가치를 평가함에 있어서, 기업의 비전 달성과 전략 수행에 중요하다고 판단되는 목표들을 재무적, 고객, 그리고 내부 프로세스와 혁신의 4가지 관점에 따라 측정하고 있다.

<표 3> 균형성과표의 4가지관점

관점	목표	측정 지표
재무 관점	재무성과 측정	현금흐름, 매출액, 부서별 영업이익, 부문별 시장점유율, 자산 수익율, 투자 수익율, 경제적 부가가치(EVA), 수익성 등
고객 관점	고객의 만족도 향상	시장점유율, 고객확보율, 고객 수익성, 고객 유지율, 고객만족도
내부 프로세스 관점	재무적 목표와 고객목표의 달성	신제품 개발 및 신시장 개척 프로세스의 효율성, 프로세스 타임과 품질, 종업원의 능력, 생산성
혁신 관점	장기적인 성장과 가치창조	종업원의 역량, IS 역량, 조직 역량

그러나 BSC의 성과 영역은 Kaplan과 Norton이 제안한 네 가지 성과 영역에 한정될 필요는 없다. 주요 성과영역의 수와 내용은 해당 조직의 존재이유, 그리고 조직의 독특한 비전과 전략에 따라 달라질 수 있다(민재형, 2000).

또한, Keung(2000)은 조직의 프로세스를 성과 측정의 잣대로 삼고자 PPMS(Process Performance Measurement System)라 불리는 프로세스 성과 측정 시스템을 제안하였다. 고용인의 직무만족 정도를 측정한 고용자 관점(Employee aspects), 고객의 기대치에 대한 충족과 만족도를 측정한 고객 관점(Customer aspects), 기업의 재무적 성과를 측정한 재무적 관점(Financial aspects), 기

업이 속한 지역 사회와 주변 환경의 관점인 사회적 관점(Societal aspects), 그리고 혁신의 관점(Innovation aspects) 등 다섯 가지 관점에서 성과를 측정하고 각 관점의 성취도를 높이기 위해 각각의 프로세스를 설계하고 평가하는 방법을 사용하였다.

김길선 등(2003)은 가치사슬 성과측정 모형 개발에 관한 연구를 통해 기업이 지속적인 경쟁 우위와 성장을 위해서 시장변화에 대한 신속한 대응, 유연성 있는 전략이 필요함을 언급하면서, 가치사슬에 대한 정확한 성과 측정을 통해 전체 기업의 가치 사슬에 대한 성과를 제고시키고 이를 통해 기업의 성과를 높일 수 있음을 주장하였다. 가치사슬 성과 측정을 위한 핵심요인으로 시간, 비용, 품질, 유연성, 서비스의 네 가지를 측정 지표로 삼고 이를 내부성과와 외부성과로 나누어 측정하는 방식의 프레임워크를 개발하였다.

또한 Elbashir(2008)는 비즈니스 인텔리전트 시스템의 성과를 측정하는데 있어 이를 비즈니스 프로세스의 성과요인과 기업 내부의 성과요인의 두 부분으로 나누어 각각의 세부 요인들을 추출하였다. 이를 요인 분석을 통해 ROI, 매출, 이익률 등을 측정하는 내부조직측면, 거래비용, 재고량감소율 등을 측정하는 파트너 이익측면, 인당 생산성과 내부 프로세스 비용 감소율을 측정하는 내부 프로세스 측면 그리고 마케팅 비용과 반품율 등을 측정하는 고객정보측면의 네 가지로 구분하였다.

앞서 열거된 바와 같이 기존 연구들은 성과 측정에 대해 다양한 개념과 방법을 제시하고 있으며, 이를 간단하게 요약하면 <표 4>과 같다.

<표 4> 성과 측정에 관련된 연구

연구자	측정 변수
Kaplan and Norton(1996)	-외부적 관점 -내부적 관점 -혁신과 학습관점 -재무적 관점
Kueng(2000)	-재무적 관점 -사회적 관점 -종업원 관점 -혁신 관점 -고객 관점
김길선 등 (2003)	-시간 -품질 -서비스 -비용 -유연성
Elbashir(2008)	내부 조직 측면 파트너 이익 측면 내부 프로세스 측면 고객 정보측면

전자상거래 시장은 일반적인 오프라인 시장과는 달리 정보에 대한 주도권이 상당부분 소비자에게 있으므로 가격경쟁이 크고 제품의 수명 주기가 대단히 빠르다. 따라서 기업은 고객들의 정보를 빠르고 정확하고 체계적으로 관리할 필요가 있으며, 시장의 환경에 재빨리 적응할 수 있는 체계가 갖추어져야 한다. 이를 위해 대량의 정보를 관리할 수 있는 정보시스템 기술과 유연성을 가진 조직체계가 절실히 필요하며, 이는 가격경쟁력과 더불어 전자상거래 기업의 또 다른 경쟁력이 되고 있다. 이러한 이유로 전자상거래 기업에서의 성과를 재무적으로만 평가해서는 안 되며, 기술적, 프로세스적인 부분도 성과측정에 포함시켜야 하는 것이다. 그러나 비 재무적인 측정 방법에 대한 편향적인 연구는 자칫 기업의 성과와 수익의 관계를 모호하게 만들 우려가 있으므로 재무적, 비재무적 성과에 대한 균형있는 실증연구가 필요하다 하겠다. 따라서 본 연구에서는 재무적인 관점과 비재무적인 관점 즉, 고객에 대한 서비스 시간과 품질, 성능 등을 평가하는 고객 관점과 생산

성, 숙련도, 핵심역량을 평가하는 내부적 관점, 그리고 개선능력, 신제품 출시, 기술적 부분을 평가하는 혁신 관점을 균형있게 평가할 수 있는 Kaplan and Norton(1996)의 균형점수법(BSC: Balanced Score Card)으로 전자상거래 기업의 성과를 측정하고자 한다.

### 2.3 전자상거래 유형에 관한 기존연구

전자상거래의 유형은 거래주체에 따라 B2B, B2C, C2C, G2B 등 여러 유형으로 나누어진다. 현재 제일 많은 거래액을 차지하고 있는 것은 B2B이며, B2C 또한 업체 수로는 수위를 기록하고 있다(통계청, 2005). 또한 전체 전자상거래의 90% 이상이 B2B와 B2C 방식으로 이루어지고 있으므로 전자상거래라는 명칭은 B2B와 B2C를 말하는 것이라 해도 과언이 아니다. 그러나 B2B 사업은 근본적으로 B2C 사업과 차이가 있다(Lai and Wang, 2005). B2C의 경우

경쟁사와 차별화되는 비즈니스 모델이 중요하다고 한다면 B2B의 경우는 해당 산업에 대한 깊은 이해(deep domain knowledge)와 함께 실제 기업에서의 거래 관행 등에 대한 경험을 기반으로 파트너들과의 협력관계 위에서 사업이 이루어진다고 하겠다(Ecommerce News, 2005). 이렇듯 근본적인 거래 대상과 경쟁방법 뿐 아니라 적용업무, 범위, 기술, 구현 형태 등 많은 면에서 두 방식은 차이를 보인다. 이를 도식화해 보면 <표 5>와 같다.

본 연구의 설문 표본에 따르면 전체 전자상거래 유형의 85% 이상이 B2C와 B2B 유형이다. 이는 2005년 3/4분기 통계청의 전자상거래 기업체통계조사(B2B) 및 기업, 정부간 전자상거래통계조사(B2G), 사이버쇼핑몰통계조사(B2C) 등의 결과에 잘 나타나 있다. B2B 유형의 전자상거래가 총 거래액의 87.8%인 76조 7,530억원으로 대부분을 차지하고 있으며, 이보다 거래액 규모는 훨씬 작지만 업체수로 비교해보면 전체

<표 5> 전자상거래 유형별 특징

구분	B2B	B2C
주체	원자재 생산업체, 제조업체, 물류센터, 소매업체, 고객(조직)	기업과 고객(개인)
적용 업무	원자재 생산, 제품의 기획, 설계, 생산 및 물류	제품, 서비스 및 정보의 광고, 중개, 판매, 배달 등 제반 상거래
적용 범위	기업, 업종 및 산업군	시장 (불특정 다수의 수요자, 공급자)
핵심 기술	정보의 공유, 시스템간 연계 및 통합기술	인터넷 기반의 응용 기술
구현 형태	SCM, e-Marketplace 전자입찰 등	전자상점, 일대일 마케팅 등

사이버 쇼핑몰의 80% 이상이 B2C로 조사되었다(통계청, 2005). 앞서 살펴본 바와 같이 전자상거래의 대부분을 B2B와 B2C가 차지하지만 거래의 주체나 경쟁 방법 등에 있어서 두 유형은 엄연히 다르다고 할 수 있으며 산업자원부의 산업별 구분에서도 다른 산업으로 분류되어 있다. 따라서 특정 전자상거래 전략의 선택이 전자상거래 기업의 성과 요인에 차별적 영향을 미친다는 가정 하에서 이 두 가지 유형에서는 차이를 보일 것 이라는 추론이 가능하다.

## 2.4 기업의 규모와 성과에 관한 기존 연구

기업의 성과를 측정하는 방법으로는 이익률을 기준으로 하는 재무적 방법과 조직의 프로세스에 대한 효과와 만족도, 기술혁신, 고객의 평가 등 다양한 방법이 존재한다. 이러한 기업의 성과요소에 기업의 규모가 일정 정도의 영향력을 행사한다는 연구결과가 존재한다. 기업의 규모와 기업의 성과요소에 대한 기존 연구를 간략히 살펴보면 다음과 같다

먼저, Schumpeter(1942)에 따르면 대기업은 규모의 경제성으로 인하여 기술활동에 더욱 적극적이며, R/D 활동, 생산량 및 생산설비, 마케팅, 그리고 자금 조달면에서 규모의 경제를 향유하기 때문에 신기술의 활용도가 더욱 크다고 주장하였다. 그리고 Porter(1980)는 규모에 따라 기업을 추종기업과 선도기업으로 나누고 회귀 분석을 통해 양자의 수익성을 결정하는 요인으로서 차이를 확인하였다.

김신중(1998)은 대기업과 중소기업의 경영특성과 성과간의 차이에 관한 실증 연구를 통해 연구개발비 집약도, 광고비, 교육훈련비, 노동장 비율등의 경영 자원에 있어서 대기업이 유리하지만 이러한 경영자원이 경영성과에 유의한 영향을 미치지 않는으며, 재무적인 부분에 있어서는 오히려 소규모 기업의 성과가 우수한 것으로 나타났음을 주장하였다.

이 외에도 기업의 규모가 신기술 개발이나 성과에 유의한 영향을 줄 수 있다는 연구들(Cohen, 1995; Rogers, 2004; 김효정, 2008 등)과 유의한 관계가 없다는 연구들(Scherer and Ross, 1990;

<표 6> 기업의 규모에 따른 특징

	소규모 기업	대규모 기업
강점	틈새시장의 욕구충족 (Hambrick et al.,1982) 신속성(Katz, 1970) 유연성(Fiegenbaum and Karnani, 1991) 단순한 조직구조(Chen and Hambrick,1995) 모험지향성(Chen and Hambrick, 1995)	높은 시장점유율과 인지도(Dean et al., 1998;Schilling, 1998) 연구개발상에 규모의 경제성(Kobrin, 1991) 생산에서 규모의 경제성(Porter, 1980)
약점	빈약한 자원(Yap and Souder,1994) 마케팅 및 생산능력의 취약(Tether, 1998) 빈약한 시장지배력(Yap and Souder,1994)	위험회피(Chen and Hambrick, 1995) 복잡한 구조와 관료주의(Minzberg, 1979) 자만과 무기력(Hannan and Freeman, 1984)

자료원: 김지대 (1999), “소기업과 대기업의 신제품개발 성공요인에 관한 비교연구”, 한국생산관리학회지, Vol. 10, No. 2, 147-182. 인용



상태경, 2001)이 혼재해 있는 상태다.

기존 연구들을 종합해 보면 대기업과 중소기업은 규모의 경제 및 고객의 신뢰도 등으로 인하여 투입자원대비 성과에 대한 효율성에 차이가 있는 것으로 여겨지고 있으나 일부 업종에서는 기업의 규모와 성과에는 유의한 차이가 없다는 결론이 나오기도 한다. 이러한 결과는 업종들마다 성과의 측정 요소에 따른 가중치가 다르며, 기업의 규모가 성과에 미치는 효과가 복잡하기 때문이다(상태경, 2001). 또한 소규모 기업과 대규모기업이 동일전략군에 속해있다 하더라도 각자가 가지는 특징적인 장점과 단점이 존재하기 때문이다.

이러한 이유로 산업전반에 적용하는 공통된 기업의 규모와 성과에 관한 연구는 자칫 특정 산업의 규모와 성과간의 관계에 관한 특수성을 간과할 수 있다. 따라서 전자상거래와 같이 신기술과 새로운 경영패러다임에 대한 의존도가 높은 산업은 기업의 규모와 성과간의 관계에 대한 연구가 새롭게 필요하다고할 수 있다.

이와 같은 배경하에 본 연구에서는 전자상거래 기업의 규모에 따라 전자상거래 전략과 전

자상거래 기업의 성과 간에는 어떤 연관관계가 있는지를 실증적으로 분석하고자 한다. 본 연구에서 기업 규모의 구분은 중소기업 법에 명시된 기업규모 중 매출액을 기준으로 하였으며 이는 다음 <표 8>과 같다.

<표 8> 규모별 기업의 구분

기업구분	기 준
중소기업	상시근로자수 50인 미만 혹은 매출 50억 이하
대기업	상시근로자수 50인 이상 혹은 매출 50억 이상

자료원: 중소기업법 제3조, 중소기업의 업종별 상시근로자수·자본금 또는 매출액의 규모

### Ⅲ. 연구모형 및 가설 설정

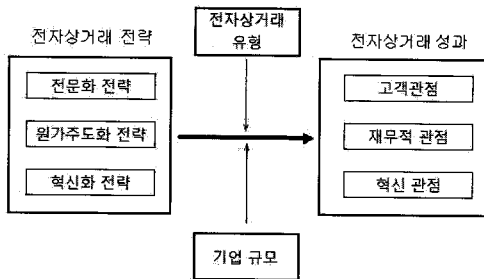
#### 3.1 연구모형

본 연구의 모형은 전자상거래 기업들의 전략 유형을 세 가지로 분류하고 각 전략들이 전자상거래기업 성과의 요인 중 어떤 부분과 밀접

<표 7> 기업의 규모와 성과 관련 기존 연구

연구자	연구 내용
Schumpeter (1942)	규모의 경제를 바탕으로 생산, 제품, 원가,R/D, 자금 조달 등의 분야에서 대규모 기업이 유리.
Porter (1980)	추종기업과 선도기업의 성과 요인에 차이가 있음.
김신중 (1998)	경영자원은 대기업이 유리하나 재무적인 효율은 소기업이 높음.
상태경 (2001)	업종에 따라 기업규모와 성과와의 상관관계가 다름.
Rogers (2004)	R/D에 대한 공식적 투자는 일정규모 이상의 기업이 유리함

한 관련성이 있는지에 대해 알아보고, 동일한 전략을 사용 하더라도 전자상거래 유형과 기업 규모에 따라 성과에 차이가 있는지에 대해 실증적으로 분석 해 보고자 한다. 이에 상기 이론적 배경을 바탕으로 다음과 같은 연구모형을 제시한다. 즉, 전자상거래 기업은 선택하는 전략에 따라 특정 성과요인에 영향을 주며, 또한 전자상거래 유형과 전자상거래기업의 규모에 따라 성과는 다르다는 사실을 실증 분석을 통해 검증 하고자 한다.



<그림 1> 연구모형

### 3.2 가설의 설정

전자상거래 기업들은 일반 기업과 마찬가지로 현재의 성과를 중요시 하며, 지속적인 성과 창출과 성장을 위해 향후 어떠한 방향과 방법을 사용할 것인지에 대해 고민을 하며, 이는 전략으로 도출된다. 따라서 전자상거래 전략은 전자상거래 기업의 성과와 밀접한 관계를 가지며, 기업의 목표와 자원의 정도에 따라 적절한 전략이 선택되어 질 것이다.

#### 3.2.1. 전문화 전자상거래 전략과 고객 관점 성과

전문화 전자상거래 전략이란 전문화된 특정

한 상품 즉, 브랜드성의 이미지를 갖는 제품이나 구입하기 어려운 제품을 구매하려는 소비자에게 구매의 가능성을 제공한다. 또한 전문적 서비스나 제품을 낮은 가격으로 소비자에게 제공하는 형태를 경쟁전략으로 하는 전략형이다(조선구와 이국철, 1999). 이러한 특징을 가진 전자상거래의 고객들은 대부분 매니아층 이거나 고객의 니즈가 확실히 파악되고, 이러한 고객의 만족을 위해 공급자의 지속적인 지원이 이루어지기 때문에 해당 기업이나 사이트에 대한 충성도가 높다. 따라서 고객 유지율, 고객 만족도 등을 성과의 주요 평가요인으로 삼는 고객관점과 상관관계가 높을 것이다. 따라서 가설 1을 아래와 같이 설정한다.

가설 1. 전문화 전자상거래 전략은 고객관점 성과와 높은 연관관계를 가질 것이다.

#### 3.2.2 원가주도화 전자상거래 전략과 재무적 성과

원가주도화 전략은 다양한 종류의 상품을 취급함으로써 여러 가지 상품을 동시에 필요로 하는 일반 소비자에게 상품 구매의 편리성을 제공한다. 또한 다양한 상품을 대량으로 취급하기 때문에 취급상품별 낮은 운영비를 통하여 박리다매, 즉 낮은 가격으로 제품을 소비자에게 제공하는 형태를 경쟁전략으로 하고 있다(조선구와 이국철, 1999). 따라서 이 전략은 현금흐름, 매출액, 부문별 시장점유율 등을 성과의 주요 평가요인으로 삼는 재무적 성과요인과 상관관계가 높을 것이다. 따라서 가설 2를 아래와 같이 설정한다.

—전자상거래 전략과 전자상거래 기업의 성과간의 관계에 대한 실증연구: 전자상거래 유형과 기업규모를 중심으로

가설 2. 원가주도화 전자상거래 전략은 재무적 성과와 높은 연관관계를 가질 것이다.

### 3.2.3 혁신화 전자상거래 전략과 혁신 성과

혁신화 전략은 정보기술을 기반으로 고객의 요구에 따른 맞춤상품이나 서비스를 소비자에게 제공함으로써 경쟁우위를 점하는 전략형이다. 이러한 유형은 차별화된 상품의 제공을 통하여 서비스의 다양화, 지역적인 확장, 거래량의 증대에 의한 경쟁우위를 달성하는 유형이다(조선구와 이국철, 1999). 따라서 이 전략을 뒷받침하기 위해서는 기업의 기술개발이나 이를 뒷받침하기 위한 기업의 역량, 종업원의 역량, IS 역량 등을 성과의 주요 평가요인으로 삼는 혁신 및 학습 성과요인과 상관관계가 높을 것이다. 이러한 배경하에 가설 3을 아래와 같이 설정한다.

가설 3. 혁신화 전자상거래 전략은 혁신성과와 높은 연관관계를 가질 것이다.

### 3.2.4 전자상거래 유형에 따른 성과의 차이

전자상거래 유형은 기업, 개인, 정부 등 거래 주체에 따라 다양하게 나눌 수 있다. 그 중 가장 많은 비율을 차지하고 있으며, 성과의 측정이 비교적 객관적인 유형은 B2B와 B2C라 할 수 있다(통계청, 2005). 두 유형 모두 전자적인 방식을 통해 비즈니스를 수행하고 있으나 거래의 규모, 방법, 목적 등에 있어서 많은 차이점을 보이고 있다. 즉, B2B가 기업간의 파트너십, 거래관행 등의 협력관계를 추구한다면 B2C는 고객들에 대한 서비스, 만족도, 충성도 등을 목표로 경쟁하는 방식이다(Lai and Wong, 2005). 따

라서 추구하는 목적과 전략이 다르다면 각각의 성과 요인에 미치는 영향도 다를 것 이라는 가정 하에 가설 4를 다음과 같이 설정한다.

가설 4. 전자상거래의 유형에 따라서 전자상거래 전략이 전자상거래 기업의 성과에 미치는 영향은 다를 것이다.

### 3.2.5 기업규모에 따른 성과의 차이

전자상거래는 거래 방식의 특성상 기술에 대한 의존도가 매우 높다. 인터넷을 통해 간접적으로 고객 관리나 마케팅을 수행해야 하기 때문에 정보기술에 대한 의존도가 높은 편이며, 틈새시장에서 경쟁하기 위해 고품질, 저가격, 거래의 편리성 및 새로운 시장과 새로운 기법의 마케팅 전략을 펼쳐야하기 때문에 정보통신 기술과 R/D에 투자하는 자원의 비율이 일반적인 기업보다 높은 편이다. 따라서 기업의 규모가 클수록 체계적이고 안정적인 정보통신기술과 R/D에 대한 투자가 가능하며, 소규모 기업은 빠른 의사결정과 자원의 효율적 집중으로 틈새시장에서 상당한 성과를 낼 수 있다는 가정 하에 다섯 번째 가설을 다음과 같이 설정한다.

가설 5: 전자상거래 기업의 전략과 성과는 전자상거래 기업의 규모에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

## IV. 연구방법

### 4.1. 변수의 정의와 측정 방법

본 연구에서 적용할 변수와 측정 항목은 다음과 같다. 전자상거래 전략은 상품의 다양화, 서비스 상품비율, 저가격 정책 등 총 6개 항목의 변수들의 이상적인 수준(Ideal Score)을 기존 연구에 근거하여 제시하고(Venkatraman, 1998; Segev, 1989), 각 기업의 실제 측정치와의 차이를 기준으로 전문화, 원가주도화, 혁신화의 3가지 전자상거래전략으로 구분하고자 한다. 전자상거래전략의 측정 방식은 Chan과 Sabherwal(2001)의 기업전략 구분 방식을 차용하였다. Chan과 Sabherwal(2001)의 연구에서는 기업들을 전략별로 분류하기 전 산업간의 편차를 줄이기 위해 산업별 가중치를 주었으며, 5점 척도의 설문을 -1 ~ +1의 점수로 환산한 후 각 산업간의 이상점수(Ideal Score)와의 편차를 계산하여 가장 편차가 적은 전략으로 기업을 분류하는 방식을 선택했다. 본 연구에서도 이러한 방식을 적용하였으나, 한국산업분류표에 따르면 전자상거래업은 현재 산업분류상 단일 산업인 관계로 가중치는 생략하였다. 그러나 전자상거래가 산업전반에 지속적으로 확대되는 현상을 고려해 볼 때, 향후 전자상거래 산업에 관련된 후속 연구에서 가중치를 고려해야 될 필요있다. 또한 전자상거래 기업의 성과는 Kaplan and Norton(1996)의 균형 평가항목에 의거하여 3가지 항목의 5점 척도 평균으로 측정하고자 한다. 원래 균형 평가항목은 전통적인 재무적 성과 외에 조직 내부의 프로세스, 혁신 및 학습, 고객만족의 외부적 관점 등 비 재무적

관점을 동시에 고려해야 한다. 그러나 조직 내부의 프로세스에 대한 측정은 그것만으로도 방대한 설문이 필요하고, 본 연구의 목적인 전자상거래 기업의 일반적 성과를 측정하는데 위의 3가지 관점만으로도 충분하다고 판단되어 내부 프로세스 항목은 고려치 않는다. 전자상거래전략과 전자상거래 기업의 성과에 대한 세부적인 측정 방법을 설명하면 <표 9>와 같다.

<표 9> 측정항목

구분	전략의 종류	측정 요소	참고 문헌
전자상거래 전략	전문화 전략	상품의 다양화	Porter (1980)
	원가주도화 전략	서비스 상품 비율 저가격 정책 운영의 차별화	Wiseman (1985)
	혁신화 전략	전략적 협력업체 웹사이트 인지도	조선구와 이국철 (1999)
전자상거래 기업의 성과		고객관점	Kaplan and Norton (1996)
		혁신 및 학습관점	
		재무적 관점	강태경 (2003)

#### 4.1.1. 전자상거래 전략에 관한 변수의 조작적 정의

전자상거래전략을 구분하기 위한 변수는 Selz and Schubert(1997)의 전자상거래 5레벨 평가 모형을 수정, 발전시킨 조선구와 이국철(1999)의 EC 성숙도 측정 모형을 사용하고자 한다. EC 성숙도 모형은 취급 상품 및 서비스, 보안, 인증 서비스, 외부와의 연계, 고객만족, 가치창출을 5가지의 단계로 정의하고 이를 실현시키기 위한 웹사이트의 특성을 전자상거래의 전략요인으로 분류한 것이다. 즉, 각 단계의

목표달성을 위한 하부 요인에 대해 각 전자상거래 전략들은 어느 정도의 레벨을 가져야 하는가에 대한 문제이다. 따라서 아래의 변수들을 5점 척도로 측정하여 연구에 반영하고자 한다.

#### (1) 상품의 다양화

취급상품의 측면에서 보면 원가주도화전략은 취급상품의 범위가 넓고, 전문화, 혁신화 전략은 좁은 범위의 상품을 취급하기 때문에 상품의 다양화 측면에서 본다면 원가주도화전략은 높은 상관관계를 가지며 전문화, 혁신화 전략은 낮은 상관관계를 가진다. 상품의 다양화를 측정하기 위해 원하는 물품에 대한 일괄구매 가능 여부, 유형의 제품 및 무형의 서비스(지식 상품, 전자쿠폰 등)가 가능한지를 측정한다.

#### (2) 서비스상품 비율

서비스상품은 유형의 제품처럼 유통 과정을 통해 손쉽게 공급하거나, 규격화된 제품들과 같이 일정한 형태나 규격을 가지며 대량유통을 통해 소비자의 선택을 기다리는 제품이 아니다. 즉, 규격화, 정형화되어 있는 제품을 판매하는 것이 아니라 소비자가 원하는 유, 무형의 가치를 제공하는 것이기 때문에 고객의 원하는 바를 파악하는 것이 매우 중요하다. 따라서 고객의 선호도를 파악하고 필요한 제품을 앞서 소개하는 등의 능동적인 마케팅 전략이 필요하며 이를 뒷받침하기 위한 기술과 앞선 경쟁전략이 요구된다. 따라서 제품의 취급범위는 한정될 수밖에 없지만, 기술력을 바탕으로 차별화를 통해 경쟁하는 유형이므로 넓은 제품범위를 가지는 원가주도 그리고 저가격 정책을 사용하는 전문화 전략과의 상관관계는 낮고, 차별화와 좁은 범위의 상품 범위를 특징으로 하는 혁신화 전

략과의 상관관계는 높다. 서비스 상품비율의 변수를 측정하기 위해 판매제품 중 서비스 상품의 마진이 높은지, 유형의 제품대비 무형의 제품 비율이 높아지고 있는지를 측정하고자 한다.

#### (3) 저가격 정책

저가격 정책의 특징은 제품의 대량 유통과 판매를 통한 저가격 정책과 상품 구매의 편리성을 경쟁전략으로 하고 있다. 낮은 운영비와 상품당 마진율은 낮지만 박리다매를 통하여 수익을 창출하는 정책이므로 취급하는 상품의 범위는 넓어야 한다. 한편 상품의 판매 범위가 한정된 기업들도 저가격 정책을 사용할 수 있는데 이는 전문적인 상품을 대량 유통시킴으로 원가를 낮추어 가격 경쟁력을 갖는 정책이다. 이는 일부 한정된 계층을 타겟으로 대량 판매를 유도한다. 따라서 저가격 정책은 취급상품의 범위와는 상관없이 오직 가격 경쟁력만을 강조하므로 원가주도화, 전문화 전략과는 상관관계가 높고 차별화를 주요 정책으로 삼는 혁신화 전략과는 상관 관계가 낮다. 이를 측정하기 위해 대량유통을 통해 가격경쟁력을 가지는지 여부, 저가격 정책이 주요 경쟁전략인지의 여부를 측정한다.

#### (4) 운영의 차별화

운영의 차별화는 고객과의 관계나 판매 형태에 있어 다른 기업들과 차별화를 경쟁정책으로 활용한다. 따라서 고객과의 의사소통을 중요시하며 고객에 대한 데이터를 효율적으로 활용하여 이를 마케팅전략에 활용하며, 고객의 충성도를 높이는 각종 우대정책 및 이벤트를 실시하기도 한다. 또한 특정 제품 및 동호회를 활성화하는 등 차별화된 운영전략을 구사한다. 이는

저가적 정책을 사용하는 원가주도화, 전문화전략도 일부 사용하지만 대체적으로 차별화를 경쟁전략으로 사용하는 혁신화전략과 상관관계가 높다. 이에 대한 측정을 위해 고객의 의견에 대한 비중과 특정 동호회나 매니아의 비율 등 두 가지 설문을 측정한다.

(5) 전략적 협력업체 보유

기업이 차별화된 상품을 취급하면서 제품의 종류를 넓게 취급해야 할 필요가 있을 때 단독 기업으로서는 부담을 가지게 된다. 차별화된 상품을 대량으로 유통시키기 위해서는 자금력과 재고문제, 그리고 고객관리에 많은 자원이 소요된다. 따라서 이러한 문제를 해결하고자 할 때 차별화된 특정 상품만 취급하는 기업들끼리의 연합이나 아웃소싱을 통해 이러한 문제를 해결한다. 즉, 차별화와 같이 넓은 제품 범위를 가지는 전략은 전략적 협력업체 보유와의 상관관계가 높으며(송영일과 전호일, 2006) 이외의 전략

과는 낮은 상관관계를 보인다. 이종 업종과의 전략적 협력관계, 아웃소싱의 정도를 설문에 이용한다.

(6) 웹사이트 인지도

웹사이트 인지도는 고객이 기업에게 가지는 신뢰감의 측면에서 얼마나 숙지하고 있는지, 구매의사가 있는지를 측정한다. 웹사이트는 대량의 제품을 취급함에도 심플하여 구매자가 원하는 물품을 찾기 쉬워야 하며, 규격화된 제품을 판매함으로써 제품에 대한 검증 없이도 믿을 수 있으며, 싸게 구매하여 여러 계층의 다수 고객들에게 사이트의 존재를 알릴 수 있어야 한다. 또한 여러 사람이 사용함으로써 결제관계 및 A/S에 대한 믿음이 있어야 한다. 이는 다수 고객을 대상으로 다량의 제품을 판매하는 종합 유통사이트의 주요 전략인 원가주도화 전략과 상관관계가 높으며 한정된 제품을 특정 고객에게 판매하는 전문화, 혁신화전략과는 상

<표 10> 전자상거래전략의 측정변수

변수	전문화	원가 주도화	혁신화	설문 문항
상품의 다양화	L	H	L	-일괄구매 가능 -유,무형 제품의 다양성 -일상 구매 의존도
서비스 상품 비율	L	L	H	-무형 서비스의 마진율 -유형제품 대비 무형 제품의 판매비
저가적 정책	H	H	L	-대량구매, 대량 유통을 통한 원가 인하 -저가적 정책
운영의 차별화	M	M	H	-고객 의견의 비중 -동호인, 매니아등의 구매비율
전략적 협력 업체 보유	L	L	L	-이종 업종과의 협력정도 -아웃소싱의 정도
웹 사이트 인지도	L	H	L	-사이트 홍보비 지출 비율 -사이트 인지도와 매출과의관계

관관계가 낮다. 이를 측정하기 위해 웹사이트 홍보를 위한 광고비 지출 정도와 사이트 인지도와 매출간의 상관관계의 두 가지 설문을 이용한다. 전자상거래전략의 측정을 위해 지금까지 설명한 변수의 측정 기준을 요약하면 다음 <표 10>와 같다. 각 전략의 측정 변수에서 L(Low, Score=-1)은 관계가 낮음을, M(Medium, Score=0)은 중간정도, H(High, Score=1)는 관계가 높음을 나타낸다. 전략 측정을 위한 각 변수의 설문항목을 5점 척도로 측정된 후 이를 -1~+1 사이의 점수로 변환, 각 전략별 변수 편차의 절대값(|측정변수 Score-설문점수|)을 구한 후 이를 합산한다. 즉, 최종적으로 전문화, 원가주도화, 혁신화의 각각의 합산 점수가 나오는데 이들 중 제일 작은 점수가 나온 전략을 그 기업의 전략으로 삼는다.

#### 4.1.2 기업성과 측정과 관련된 변수의 조작적 정의

전자상거래 기업의 성과는 Kaplan and Norton(1996)의 균형 평가항목에 의거하여 <표 11>에서 보는 바와 같이 3가지 항목의 5점 척도 평균으로 측정하고자 한다. 원래 균형 평가항목은 전통적인 재무적 성과 외에 조직 내부의 프로세스, 혁신 및 학습, 고객만족의 외부적 관점 등 비 재무적 관점을 동시에 고려해야 한다. 그러나 신제품 개발 프로세스의 효율성과 같은 조직 내부의 프로세스에 대한 측정은 그것만으로도 방대한 설문이 필요하고, 본 연구의 목적인 전자상거래 기업의 일반적 성과를 측정하는데 위의 3가지 관점만으로도 충분하다고 판단되어 내부 프로세스 항목은 고려치 않는다. 따라서 아래의 세 가지 관점들을 5점 척도로 측

정한다.

##### (1) 재무적 관점

재무적 관점은 기업이 전자상거래를 통해 이익의 증가, 매출액 증가, 현금 흐름 개선에 기여하는 정도를 측정하는 것이다. 이를 위해 전자상거래 기업의 분기별 매출액 증가율, 투자에 대한 수익률, 판매에 따른 현금 회수부분, 그리고 전체 기업의 판매 형태 중 전자상거래의 비중 등을 측정한다.

##### (2) 고객 관점

고객 관점은 전자상거래가 시장점유율 뿐 아니라 고객의 욕구 파악 및 고객의 만족도 향상에 기여하는 바를 나타낸다. 이를 위해 웹을 통한 반복구매의 비율, 고객만족에 따른 회원의 증가, 단순 방문자의 회원전환 비율 그리고 전반적인 고객 만족도를 5점 척도로 측정한다.

##### (3) 혁신 및 학습 관점

혁신 및 학습 관점은 전자상거래가 신제품의 개발, 업무프로세스의 혁신, 신규시장 개발 등에 기여하는 정도를 나타낸다. 측정 문항으로는 기업이 판매 전략을 포함한 주요 전략의 전자상거래에 대한 의존도, 전자상거래를 통해 주력으로 판매하는 제품의 주기, 신제품 출시 주기, 전자상거래를 통한 공급과 판매의 비율 등을 측정한다.

기업의 성과측정과 관련된 변수의 조작적 정의를 정리하면 다음 <표 11>과 같다.

<표 11> 기업의 성과 측정과 관련된 변수

변수	설문 문항
재무	전자상거래 분야의 분기별 매출액 증가

관점	- 전자상거래를 통한 수익률 - 전자상거래 분야의 현금흐름 - 전자상거래를 통한 매출의 비중
고객 관점	- 웹을 통한 반복 구매 정도 - 회원등록 증가율 - 웹사이트 단순 방문자의 회원전환 비율 - 전자상거래에 대한 전반적인 고객 만족
혁신 관점	- 기업전략의 전자상거래에 대한 의존도 - 전자상거래를 통한 판매제품의 주기 - 전자상거래를 통한 공급 및 판매 비율 - 전자상거래를 통한 신제품 출시 주기 - 웹을 통한 업체간 정보공유 정도

사 방법으로 주로 이메일과 팩스를 사용하였으며, 설문지 회수율을 높이기 위해 오프라인 면담도 병행하여 실시하였다. 총 7,000여부를 배포하여 250부를 회수, 전체적으로 3.6%의 회수율을 보였으며, 이 중 불성실한 응답으로 연구에 사용 불가능한 22부를 제외하고 228부를 연구에 사용하였다. 이메일과 팩스를 이용한 설문외의 경우 일반적으로 1~2%대 인 것을 감안하고, 업체당 1부의 설문지만 회수하였기 때문에 본 연구를 진행함에 있어 적절한 회수율이라 판단된다.

## V. 실증분석

### 5.1 데이터 수집

본 연구를 위한 설문지는 선행 연구를 통해 설문 항목을 개발하고, 선행 연구과정에서 미비하다고 지적된 항목들에 대한 보강을 실시한 후, 설문내용의 현실성과 신뢰성을 향상시키기 위해 경영정보시스템 전공 대학원생과 전자상거래 업체 관계자들에게 설문지를 제시하여 설문지의 구성 및 문장의 이해 여부 등을 확인하였다. 이러한 과정을 통하여 응답자가 명확하게 이해하기 힘들다고 지적한 설문 항목은 이해하기 쉽도록 수정하였고, 설문지의 신뢰성을 향상시켰다. 이렇게 개발된 설문지를 실증 데이터에 의거한 Pilot-Test를 실시하여 설문지의 측정질문에 대한 문항 측정의 내적 타당성을 높였다.

설문조사 대상은 대한상공회의소에 등록되어있는 전자상거래 업체와 네이버, 야후등의 포털사이트에 입점 되어있는 쇼핑몰, 그리고 일반 기업 중 전자상거래를 병행하는 업체였으며, 조

### 5.2 표본의 특성

표본의 인구 통계적 특성은 <표 12>와 같다. 먼저 남녀의 응답비율을 살펴보면 남자가 78.9%, 여자가 21.1%로 남자가 다수를 차지함을 알 수 있다. 직급은 팀/차/부장의 중간급 관리직이 30.3%로 다수를 차지했고 대리급, 일반 사원이 각각 19.7%, 그리고 임원과 CEO가 각각 14.5, 15.8%를 차지했다. 전반적으로 실무급, 관리급, 임원급의 비율이 각각 30~40%를 차지함으로써 직급당 설문 비율은 적절하다 할 수 있다. 학력은 대졸이 69.7%를 차지함으로써 대부분 대학 졸업 이상의 학력이며, 근무 부서는 영업과 정보분야가, 업종은 유통과 서비스가 다수를 차지하고 있다. 동일분야 근무년수는 2-4년이 53.9%, 5-7년이 27.6%로 일반적인 기업 근무년수 보다는 짧은 경향을 보이지만, 전자상거래의 활성화 시기를 고려한다면 예상 가능한 수치라 하겠다.



<표 12> 표본의 인구 통계적 특성

특성	구분	빈도 (N=228)	구성비율 (%)
성 별	남 자	180	78.9
	여 자	48	21.1
직 급	사 원	45	19.7
	대 리	45	19.7
	팀/차/부장	69	30.3
	임원/CIO	33	14.5
	CEO	36	15.8
학 력	전문대	24	10.5
	대 졸	159	69.7
	대학원졸	45	19.7
업 종	제 조	27	11.8
	서 비스	60	26.3
	유 통	72	31.6
	금융	33	14.5
	벤처	3	1.3
	정보기술(IT) 기 타	21 12	9.2 5.3
동일 분야 근무 년수	1년 이하	27	11.8
	2-4년	123	53.9
	5-7년	63	27.6
	8-10년	9	3.9
	그 이상	6	2.6
매출액	1-20억	84	36.8
	20억-50억	66	28.9
	50억-100억	45	19.7
	100억-150억	15	6.6
	그 이상	18	7.9
종업원 수	10명 이하	79	34.6
	30명 이하	53	23.2
	50명 이하	39	17.1
	100명 이하	30	13.2
	그 이상	27	11.8
전자 상거래 유형	B2C	87	38.2
	B2B	103	47.4
	B2G	3	1.3
	B2C와B2B 혼합	30	13.2

매출액은 50억 이하가 66%로 다수를 차지하였고, 중소기업법이 정의한 종업원 10인 이하의 소기업은 34.6%, 10인 이상~50인 이하의 중기업이 40.3%, 대기업이 25%로서 각 기업군의 비

율을 보면 중기업의 비중이 제일 높았으며 다음으로 소기업, 대기업 순이었다. 전자상거래의 유형별로는 B2B와 B2C, B2B와 B2C의 혼합형이 각각 47.4%와 38.2%, 13.2%로 전체 응답 기업의 98.9%를 차지하여 거의 모든 기업이 B2B와 B2C에 집중되어있음을 알 수 있다. 전자상거래 방식은 순수온라인 보다 온, 오프를 병행하는 기업이 78.9%로 나타났다.

지금까지의 인구 통계적 특성을 종합해 보면, 응답자는 기업의 CEO, 중간관리자, 실무급이 적절하게 분산되어있으며, 기업의 규모도 소기업, 중기업, 대기업으로 정도의 차이는 있지만 현재 전자상거래 기업의 규모가 영세한 업체가 대부분임을 고려할 때, 연구를 적절히 수행할 수 있는 수준으로 수집되었다고 볼 수 있다. 그리고 전자상거래 유형은 B2B와 B2C가 주종을 이루고 있고 주로 온 오프 병행으로 이루어짐을 알 수 있다.

### 5.3 신뢰성 및 타당성 분석

신뢰성(reliability)은 측정도구의 내적 타당성을 의미한다. 이는 동일한 개념에 대해 반복적으로 측정하였을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 의미한다. 동일한 의미로 의존성(dependability), 안정성(stability), 일관성(consistency), 예측가능성(predictability), 정확성(accuracy) 등이 있으며, 이를 측정하기 위해 평행 검증법(the parallel form method), 검증-재검증법(test-retest), 내부 일치법(internal consistency method) 등이 있다. 본 연구에서는 하나의 개념에 대해 여러 개의 항목으로 구성된 척도를 사용한 경우에 주로 사용하는 내부일치법과 이를 측정하는 크론바

하 알파값을 사용하였다. 연구자들마다 조금씩 차이는 있지만 일반적으로 사회과학 연구에서는 크론바하 알파값이 0.6 이상이면 신뢰성에 문제가 없는 것으로 판단한다(Nunnally, 1967).

<표 13> 신뢰성 분석 결과

구분	변수	초기 항목수	제거 항목수	최종 항목수	크론바하 알파
전자상거래	상품의 다양화	3	1	2	.752
	서비스 상품화	2	-	2	.630
	저가정책	2	-	2	.750
	운영의 차별화	2	-	2	.805
전략	전략 협력 업체	2	-	2	.679
	웹사이트 인지도	2	-	2	.694
성과	고객관점	4	1	3	.701
	혁신관점	4	1	3	.729
	재무관점	4	-	4	.838

전자상거래 전략의 변수에 대한 신뢰성 분석에서 총 13문항 중 상품의 다양화 문항 중 1문항이 삭제되어 총 12문항이 연구에 이용되었다. 신뢰성 검증결과 크론바하 알파 값이 .630~.805로 측정되어 신뢰성에는 문제가 없었다. 또한 기업성과 측정 항목에 관한 신뢰도 분석에서 총 12문항 중 2문항이 제거되어 10문항이 사용되었으며 .701~.838의 신뢰도를 보였다. 지금까지의 신뢰도 분석 결과에 의거하여 판단할 때 본 연구에 사용된 변수의 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

또한 측정항목의 타당성과 동일 요인으로의 분류를 위해 요인 분석을 실시하였으며, 요인추출을 위해 주성분 분석을 통한 Varimax 회전방법을 사용하였다. Varimax 회전은 직교회전에

서 가장 널리 사용되는 방법이다. 요인수 결정 기준으로 특정 요인에 적재된 모든 변수의 적재치를 제공하여 합한 고유치(Eigen Value)를 사용하였으며, 고유치는 1 이상, 각 변수와 요인간의 상관관계를 나타내는 요인 적재치는 .5 이상으로 하였다. 일반적으로 요인 적재치는  $\pm 0.3$  이상이면 유의하다고 보지만 보수적인 기준은  $\pm 0.4$  이상이다.

본 연구에서는 <표 14>와 같이 전반적으로 0.5 이상의 적재치를 보이는 바, 매우 높은 요인 적재치를 보이고 있다. KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 측도는 변수쌍들간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타낸 것으로 이 측도의 값이 작으면 요인분석을 위한 변수들의 선정이 좋지 못함을 나타낸다. 일반적으로 KMO의 값이 0.6 이상이면 적당하다고 간주되고 있으며 본 연구에서의 KMO값은 0.6~0.8로서 적절하다고 볼 수 있다.

<표 14> 전자상거래 전략에 대한 요인분석

구분	성분					
	1	2	3	4	5	6
다양1	.890	.058	.002	.114	.001	.066
다양2	.825	.119	.172	.142	-.121	.173
저가1	-.051	.920	.003	.171	.077	.001
저가2	.264	.860	.024	.050	.099	.180
차별1	.225	.065	.862	-.056	.101	.059
차별2	-.109	-.061	.752	.325	-.108	.239
서비스2	.199	.200	-.131	.854	.199	.088
서비스1	.101	.067	.339	.840	.065	-.005
협력1	.061	.182	.164	.146	.850	-.088
협력2	-.166	.000	-.111	.076	.847	.172
웹인지1	.081	.128	.061	.068	-.027	.921
웹인지2	.285	.037	.417	.000	.223	.666
고유값	3.326	1.838	1.524	1.244	1.044	1.018
KMO	.624					

<표 15> 기업성파에 대한 요인분석

구분	성분		
	1	2	3
재무3	.809	.266	.184
재무1	.801	.015	.203
재무2	.789	.197	.170
재무4	.706	.384	-.160
외부2	.012	.825	.263
외부1	.371	.672	-.078
외부3	.502	.617	.243
혁신4	.280	.139	.831
혁신2	-.038	.037	.811
혁신3	.426	.409	.551
고유값	4.529	1.456	1.158
KMO	.830		

그리고 전자상거래 전략에서도 고유값 1.0 이상을 기준으로 총 6가지 요인으로 분류되었으며 베리맥스 방법에 의해 12개의 변수는 6개의 요인으로 묶여졌음을 알 수 있다. 전체적으로 .666 ~ .921의 요인적재치를 보이고 있으며, 변수쌍들의 상관관계를 나타내는 KMO값도 .624로서 전반적으로 적절한 변수가 선정 되었다고 할 수 있다.

기업성파에 관한 요인은 고유값 1 이상을 기

준으로 총 3가지로 나눌 수 있으며, 각각의 요인 적재치도 .551~.831로서 적절하며, KMO 또한 .830으로 변수의 선정이 상당히 좋은 것으로 나타났다

### 5.4 가설 검증

가설 검증의 첫 단계로 전자상거래 기업을 전략별로 분류 한 결과 전문화 전략은 70개 업체(31%), 원가주도화 전략은 102개 업체(46%), 혁신화 전략을 사용하는 기업은 56개 업체(23%)로 분류되었으며, 각 전략으로 분류된 기업의 전략 강도(Ideal score와의 편차)와 기업 성과 요인들 간의 관계를 회귀분석 한 것은 <표 16>과 같다.

가설1의 전문화 전자상거래 전략은 특정상품이나 브랜드, 매니아층을 대상으로 전문적 제품을 판매하는 전략이기 때문에 고객과의 지속적인 정보교환과 충성도, 고객유지율, 고객 만족도 등이 전략 성패의 관건이다(조선구와 이국철, 1999). 따라서 전문화 전자상거래 전략은

<표 16> 가설에 대한 회귀 분석 결과

독립변수 (전략강도)	N=	종속 변수	$\beta$	R <sup>2</sup>	F	Sig.p	T	sig.p	가설
전문화	70	재무성과	-.248	.061	4.449	.039	-2.109	.039	
		고객성과	.333	.111	8.456	.005	2.908	.005	가설 1 채택
		혁신성과	.214	.010	2.982	.088	1.643	.088	
원가 주도화	102	재무성과	-.207	.043	4.455	.037	-2.111	.037	가설 2 기각
		고객성과	-.306	.093	10.305	.002	-3.210	.002	
		혁신성과	-.347	.120	13.666	.000	-3.697	.000	
혁신화	56	재무성과	.014	.000	.010	.920	.101	.920	
		고객성과	-.238	.057	3.239	.078	-1.800	.078	
		혁신성과	.547	.299	23.036	.000	4.800	.000	가설 3 채택

\* p<0.05

기업의 성과 요인 중 고객측면과 많은 연관성이 있을 것으로 기대하였으며, 실증결과  $R^2=.111$ ,  $p<0.05$  로서 유의한 회귀식이 도출되었고, 재무성과, 혁신성과와는 상관관계가 미미하거나 부(-)의 상관관계로 인해 전략적 강도와 성과와의 상관관계가 유의하다고 할 수 없었다. 따라서 가설 1은 채택 되었다.

가설2의 원가주도화 전자상거래 전략은 기업이 특별한 기술이나 부가가치가 있는 제품을 판매하기 보다는 다양한 종류의 상품을 취급하여 일반 소비자들에게 구매의 편리성과 다양한 제품을 대량으로 취급하면서 낮은 운영비와 박리다매를 통해 경쟁을 하는 전략이다. 따라서 원가주도화 전략은 혁신이나 고객측면의 요인을 전략의 근간으로 삼기보다는 재정적 운영에 더 많은 비중을 두고 있어, 기업의 성과 요인 중 재무부분과 더 많은 상관관계가 있을 것으로 예상했었다. 그러나 실증결과 회귀모형은 유의함에도 불구하고( $R^2=0.043$ ,  $p<0.05$ ) 원가주도화 전략 정도에 대한 부(-)의 상관관계로 인하여 가설2는 기각되었다. 특히 원가주도화 전략

의 강도와 성과와의 관계가 거의 없는 것으로 드러난 것은, 이러한 전략을 사용하는 기업들이 특별한 전략적 방향이나 기술에 대한 고려가 부족했다고 여겨진다.

가설3의 혁신화 전자상거래 전략은 정보기술을 기반으로 고객의 요구에 따른 상품이나 서비스를 제공하여 지역적 확장, 유무형의 서비스 제공, 기술을 기반으로 차별화된 서비스 제공뿐만 아니라 이를 뒷받침하기 위한 기업 내부적 혁신문화, 기업역량 및 종업원의 역량 강화를 위한 혁신 및 학습을 중요시 하는 전략이다. 따라서 이러한 전략을 가진 기업은 혁신적 성과 요인과 높은 연관관계를 가질 것으로 예상하였다. 실증결과 혁신화전략과 혁신성과와는,  $R^2=.299$ ,  $p<0.05$ 로서 유의한 상관관계가 있어 가설 3은 채택되었다.

기업의 전자상거래 유형과 규모에 따른 차이점을 분석하기 위해 각 전략과 성과간의 회귀 분석에 기업의 유형과 규모를 각각 더미 변수로 입력한 결과는 <표 17>과 같다.

<표 17> 전자상거래 기업의 유형과 규모에 따른 차이 검증

독립변수 (전략강도)	조절 변수	N=		$\beta$	$R^2$	F	Sig.p	T	sig.p	차이
원가 주도화	유형	B2C	33	-.211	.147	3.649	.009	-1.809	.068	
		B2B	52							
	규모	중소기업	72	-.365	.311	10.963	.000	-4.311	.000*	
		대기업	30							
전문화	유형	B2C	30	.003	.257	4.332	.004	.025	.980	
		B2B	25							
	규모	중소기업	46	-.192	.382	10.385	.000	-1.706	.093	
		대기업	24							
혁신화	유형	B2C	24	-.448	.555	14.051	.000	-4.212	.000*	유의
		B2B	26							
	규모	중소기업	32	-.341	.458	10.759	.000	-2.745	.008*	
		대기업	24							

\*  $p<0.05$

전자상거래 유형별로 보았을 때 B2C 기업은 87개 업체(38%), B2B 기업은 103개 업체(45%) 그리고 기타(B2G 등)업체는 38개(17%) 였다. 이 중 B2C와 B2B 유형을 선택한 기업을 대상으로 유형에 따른 차이점을 분석하였으며, 기업 규모에 따른 연구를 위해 전체 기업을 중소기업 150개 업체(66%)와 대기업 78개 업체(34%)로 구분하였다.

가설4의 전자상거래 유형은 기업, 개인, 정부 등 거래 주체에 따라 다양하게 나눌 수 있으며 거래의 방법과 목적, 규모에 따라 많은 차이점을 보이고 있다. 따라서 추구하는 목적과 전략이 다르다면 각 유형이 기업 성과에 미치는 영향도 다를 것이라 예상하였다. 실증결과 혁신화 전략에서는 -4.212로서 두 유형간의 차이점이 유의하였다. 반면 원가주도화, 전문화 전략은 유의수준 .05를 벗어나 두 유형간의 차이점을 도출하지 못했다. B2C가 개인고객을 대상으로 높은 성과를 올리기 위해 고객과의 소통, 신기술을 이용한 지속적 상품 개발에 주력하며, 이러한 노력이 혁신적 성과 요인과 상당한 관계가 있음을 보여준다 할 것이다. 반면 B2B는 기업간 거래이므로 안정된 고객 확보, 유지, 특정 기업이 필요로 하는 특정 상품을 전문적으로

취급하기 때문에 전문화 전략이 유리하며 이는 고객 측면의 성과 요인과 깊은 관계가 있음을 보여준다. 따라서 B2B와 B2C는 전략적 방향과 성과의 연관성이 다를 수 있으며, 이에 따라 가설 4는 채택되었다.

가설5의 기업규모는 정보기술과 R/D에 대한 자원의 규모를 의미한다. 일반적으로 전자상거래는 정보기술에 대한 의존도가 높다. 즉, 마케팅이나 편리한 거래를 위한 제반 정보기술과 제공하는 서비스의 질 등이 기술 의존적이다. 따라서 중소기업과 대기업의 경우 정보기술과 R/D에 투자 할 수 있는 자원의 규모가 다를 것이고 이는 자원을 고려한 전략적 선택으로 이어져 궁극적으로 기업의 규모에 따라 선택하는 전략과 이에 따른 성과에 차이가 있을 것이라 예상하였다. 실증결과 유의수준 .05에서 원가주도화, 혁신화 전자상거래 전략이 각각 -4.311과 -2.745로 기업의 규모에 따른 차이점이 실증되었으며, 전문화 전략은 유의수준을 벗어나 기업의 규모와의 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 5는 채택되었다.

본 연구의 결과를 종합 해 보면 다음 <표 18>과 같다.

<표 18> 가설검증 결과

가설	내 용	채택 여부
H1	전문화 전자상거래 전략은 고객관점 성과와 높은 연관관계를 가질 것이다.	채택
H2	원가주도화 전자상거래 전략은 재무적 성과와 높은 연관관계를 가질 것이다.	기각
H3	혁신화 전자상거래 전략은 혁신성과와 높은 연관관계를 가질 것이다.	채택
H4	전자상거래의 유형에 따라서 전자상거래 전략이 전자상거래 기업의 성과에 미치는 영향은 다를 것이다.	채택
H5	전자상거래 기업의 전략과 성과는 전자상거래 기업의 규모에 따라 유의한 차이가 있을 것이다	채택

## VI. 결론

현재 전자상거래 기업들은 자원과 시장상황을 고려하여 적절한 전략을 선택하고, 선택된 전략의 효과성과 효율성을 측정하여 이를 다시 전략에 반영한다. 따라서 전략의 선택뿐만 아니라 성과의 측정 또한 매우 중요한 기업 활동이다. 그러나 많은 기업들은 성과를 측정함에 있어 전략의 유형에 상관없이 재무적인 부분 혹은 기술적인 부분의 성과만 중요시하고 이를 전략의 성패로 귀결짓는 경향이 강하다. 따라서 본 연구에서는 전자상거래 기업의 전략에 따라 영향을 줄 수 있는 전자상거래 기업의 성과 요인이 다를 수 있음을 증명하여, 기업이 전략을 선택함에 있어 기대되는 성과를 예측 할 수 있도록 하는데 있었다. 이를 위해 전자상거래 기업의 성과를 고객측면, 재무적 측면, 혁신 측면으로 세분화 하고, 선택된 전자상거래 전략과의 연관관계를 조사하여 다음과 같은 연구 결과를 도출하였다.

첫째, 전자상거래 기업의 전략에 따라 영향을 미치는 전자상거래 기업의 성과요인에는 차이가 있었다. 연구 결과에서 보듯 원가주도화 전략이 기업 성과요인에 미치는 영향은 미미하였지만 전문화 전략이나 혁신화 전략이 고객성과나 혁신성과에 미치는 영향은 매우 높았다. 둘째, 국내 전자상거래 기업의 전략 분포를 살펴보면 주로 원가주도화 전략을 사용하고 있다. 이는 설문 기업의 전략 분포에서 보듯 전체 기업의 절반이 원가주도화 전략(102개 업체, 46%)을 사용하고 있으며, 다음으로 전문화전략(70개 업체, 31%), 혁신화 전략(50개 업체, 23%) 순이었다. 이는 앞서 설문 데이터에서 보

듯 전자상거래 기업의 대부분이 신생기업이고 규모가 작기 때문에 기술개발이나 고객 서비스 중심의 경쟁력을 가지지 못하고 원가 인하에만 집중하기 때문인 것으로 보여 진다. 셋째, 전자상거래 전략과 성과간의 연관관계는 전자상거래 유형과 전자상거래 기업의 규모에 따라 다를 수 있음을 알 수 있었다. 일반적으로 전자상거래의 유형이 다르다는 것은 거래 대상과 방법이 다르다는 의미이며 이는 같은 전자상거래 전략을 사용한다 하더라도 기업 고유의 프로세스나 마켓플레이스의 환경, 그리고 기업이 지니고 있는 보유자원과 기술 그리고 능력에 따라 전략을 달리해야 한다는 의미이다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구의 전략구분은 전자상거래의 다양함과 신속한 변화 속도를 고려하지 못한 점을 지적할 수 있다. 전략을 수립함에 있어 각 기업의 상황과 변화하는 시장의 여건을 충분히 고려하고, 목표를 달성하기 위한 수단을 충분히 고려한다면, 좀 더 많은 종류의 전략이 도출되어야 함에도 불구하고 세 가지 전략만 도출한 것은 전자상거래의 다양성을 충분히 반영하지 못했다고 할 수 있다. 그러므로 보다 많은 전자상거래 전략의 특성을 비교 분석하기 위한 후속 연구가 요구된다. 둘째, 전자상거래 유형이 충분히 반영되지 못하였다. 현재 B2G, G2C, C2C 등 다양한 형태의 전자상거래 유형들이 존재하고 있으며, 점차 그 비중이 증가하는 추세에 있지만 본 연구에서는 이를 충분히 수용하지 못하고 B2B와 B2C에 한정하였다. 향후 연구에서는 전자상거래 전략 및 유형의 다양성을 수용하여 전자상거래의 특징을 반영한 실증 연구가 요구된다. 마지막으로 전자상거래

전략과 전자상거래 기업의 성과간의 관계에 대한 보다 신뢰할 수 있는 연구 결과를 도출하기 위해서는 설문 응답자를 기업 전략 부문과 밀접하게 연관된 집단에 집중할 필요가 있다.

이러한 한계성에도 불구하고 본 연구에서는 전자상거래 유형과 전자상거래 기업 규모에 따라 전자상거래 전략과 성과 간에는 어떤 연관관계가 있는지 실증적으로 분석하여 후속연구를 위한 조그마한 시사점과 실무적인 지침을 제시하였다는 점에서 연구의 의의가 있다.

## 참고문헌

- 강태경, “인터넷마케팅과 전자상거래 부문간의 전략적 연동이 전자상거래의 성과에 미치는 영향”, 인터넷 전자상거래 연구, 제3권, 2호, 2003, pp. 1-35.
- 김길선, 이원준, 권성현, “가치사슬 성과측정 모형 개발에 관한 연구”, 서강경영논총, Vol. 14, No. 2, 2003, pp. 23-29.
- 김신중, “기업규모에 따른 경영자원과 경영성과 차이에 관한 실증적 연구”, 대한경영학회지, Vol. 18, 1998, pp. 111-128.
- 김지대, “소기업과 대기업의 신제품개발 성공요인에 관한 비교연구”, 한국생산관리학회지, Vol. 10, No. 2, 1999, pp. 147-182.
- 김효정, 이동만, 안현숙, “전자상거래 도입 요인에 대한 연구: 대기업, 중소기업 비교 분석”, 정보시스템연구, Vol. 17, No. 3, 2008, pp. 59-77.
- 김희철, 문영자, “e-비즈니스 전략 유형과 기업 성과에 관한 연구”, 통상정보연구, Vol.9, No.3, 2007, pp.33-57.
- 민재형, “균형성과 측정과 전략적 학습”, 서강경영논총, Vol. 11, No. 2, 2000, pp. 59-84.
- 민재형, 장시준, “서비스 기업의 성과측정시스템 구현에 관한 연구”, 한국생산관리학회지, Vol. 13, No. 2, 2002, pp. 77-114.
- 성태경, “기업특성과 기술혁신 활동: 슈퍼터적 가설을 중심으로”, 산업조직연구, Vol. 9, No. 3, 2001, pp. 133-155.
- 송영일, 전호일, “전략적 관점에서 본 전자상거래 비즈니스 모델의 측정도구 개발에 관한 연구”, 정보시스템연구, Vol. 15, No. 3, 2006, pp. 1-34.
- 조선구, “EC 활성화를 위한 통합전략에 관한 연구: B to C를 중심으로”, 한국경영정보학회 춘계학술대회 논문집, 2003, pp. 746-754.
- 조선구, 이국철, “EC 전략유형 분류체계에 관한 연구”, 한국경영정보학회 국제학술대회 논문지, 1999, pp. 69-91.
- 최용길, “전자상거래를 위한 수익모델에 관한 전략 방향 연구”, 경영교육논총, Vol. 26, 2003, pp. 259-274.
- 통계청, 2005년 전자상거래 기업체통계조사 결과, 2005. 6.
- 통계청, 2006년 전자상거래 기업체통계조사 결과, 2006. 6.
- Elbashir, Z. M., “Measuring the Effects of Business Intelligence Systems: The Relationship between Business Process and Organizational Performance”, *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 9,

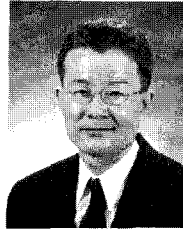
- Issue 3, 2008, pp.135-153.
- Chan, Y. E. and Sabherwal, R., "Alignment Between Business and IS Strategies", *Information Systems Research*, March, Vol. 12, No. 1, 2001, pp. 11-35.
- Cohen, G., "Concurrent System to Resolve Real-time Conflicts in Multi-robot Systems", *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, April, Volume 8, Issue 2, 1995, pp.169-175.
- Eccles, R. G. and Pyburn, P. J., "Creating Comprehensive System to Measure Performance", *Management Accounting*, October, 1992, Vol. 74, Issue 4, pp. 41-44.
- Ecommerce News, "Clearly Determining the Secrets about E-commerce", April, 2005.
- Filson, D., "The Impact of E-Commerce Strategies on Firm Value: Lessons from Amazon.com and Its Early Competitors," *Journal of Business*, Vol. 77, No. 2, 2004, pp. 135-154.
- Fruhling, A. and Siau, K., "Assessing Organizational Innovation Capability and Its Effect on E-Commerce Initiatives," *Journal of Computer Information Systems*, Summer, Vol. 47, Issue 4, 2007, pp. 91-103.
- Kaplan, R. and Norton, D., "Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, Vol. 74, Issue 1, Jan-Feb, 1996, pp. 75-85.
- Lai, V. and Wong, B. K., "Business Types, E-Strategies, and Performance," *Communications of The ACM*, Vol. 48, No. 5, May, 2005, pp. 80-85.
- Kueng, P., "Process Performance Measurement System - a Tool to Support Process-Based Organizations", *Total Quality Management*, Vol. 11, Issue 1, 2000, pp. 301-316.
- Nunnally, J. C., *Psychometric Theory*, New York: McGraw Hill, 1967.
- Porter, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Mcmillan, 1980.
- Rogers, E. W., "The Effect of Perceptions of the Employment Game on Cooperative Knowledge Behavior in High-Tech Firms", *The Journal of High Technology Management Research*, February, Volume 15, Issue 1, 2004, pp. 17-36.
- Saad, G. H., "Strategic Performance Evaluation", *Industrial Management & Data system*, Vol. 101, Issue 8, 2001, pp. 390-399.
- Selz, Dorian and Schubert, Petra, "Web Assessment - A Model for the Assessment of Successful Electronic Commerce Application", *Electronic Markets*, Vol. 7, No. 3, 1997, pp. 42-67.
- Scherer, F. M. and Ross, D., *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston, Houghton-Mifflin. 1990.
- Schumpeter, J. A., *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Newyork, Harper. 1942.
- Segev, E., "A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business Level Strategic Typologies", *Strategic Management*, Vol. 10, Issue 5, 1989, pp. 487-505



Weltevreden, J. W., "The Adoption of Internet by Retailers: A New Typology of Strategies", *Journal of Urban Technology*, Vol. 12, No.3, 2005, pp. 59-87.

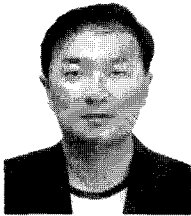
Venkatraman, N., "IT Agenda 2000: Not Fixing Technical Bugs But Creating Business Value", *European Management Journal*, Vol. 16, No. 5, 1998, pp. 573-585.

### 김기수(Kim, Kisoo)



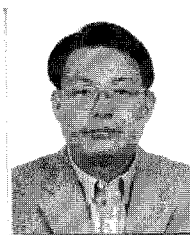
University of Georgia에서 석사학위(MBA)와 박사학위(Ph.D)를 취득하였으며 현재 영남대학교 경영학부 교수로 재직하고 있다. 연구 관심분야는 CRM, 데이터마이닝, 데이터베이스 관리 등이다.

### 성기욱 (Sung, Kiuk)



동국대학교에서 전자계산학 학사, 영남대학교에서 경제학 석사와 경영학 박사학위를 취득하였다. 현재 (주)풍산에 재직 중이며, 미국 University of Wisconsin의 Information System Department에서 객원 연구원으로 활동 중이다. 주요 관심분야는 기업의 성과측정과 전자상거래 전략이다.

### 김창수(Kim, Changsu)



영국 London School of Economics (LSE)의 정보시스템학과(Information Systems Department)에서 전자상거래 박사학위를 취득하고, 현재 영남대학교 경영학부 교수로 재직하고 있다. 미국 University of Texas at Austin의 McCombs Business School과 영국 런던대학교(University of London)의 School of Computer Science & Information Systems에서 객원교수를 역임하였다. 주요 연구분야는 유비쿼터스 컴퓨팅, 전자상거래 그리고 정보시스템 분석 및 설계이다.

<Abstract>

## An Empirical Study on the Relationship Between E-Commerce Strategy and E-Commerce Performance: Focusing on E-Commerce Type and Firm's Size

Kiuk Sung · Changsu Kim · Kisoo Kim

As electronic commerce is growing to be a part of everyday business life for companies, enterprises are required to establish the appropriate strategy to effectively realize their business visions. The correct choice of strategy enables organizations to make efficient use of internal resources and adjust to the external environment, affecting their performance. The nature of the firms' strategy has been currently focused on the new business model such as e-commerce. In the beginning of e-commerce, the decreasing cost of business transactions was a major benefit affecting its success. However, e-commerce firms are currently facing new advanced information technology, various business models and serious competition. To deal with these new challenges, there is an increasing demand for right strategy direction to effectively and efficiently manage a corporation's internal resources and external environments that are related to electronic commerce. Moreover, it is necessary both to set up the feasible strategy direction and to evaluate its outcome. The purpose of this study attempts to provide appropriate e-commerce strategy, which is well matched with e-commerce performance, as the different strategies affect different results of e-commerce. On the basis of the results of this research, we can see that the strategies selected by e-commerce companies differ according to the e-commerce type and firm's size.

\* 이 논문은 2008년 9월 29일 접수하여 2차 수정을 거쳐 2008년 11월 26일 게재 확정되었습니다.