

전자상거래를 통한 국내 인터넷 쇼핑몰 업체들의 기대 이득과 경쟁전략

장시영* · 이정섭**

Anticipated Benefits of Electronic Commerce and Competitive Strategies

Si-Young Jang* · Chung-Seop Lee**

■ Abstract ■

The widespread diffusion of Internet has enabled companies to conduct business in quite a different way. Marketing on the Internet becomes more important as firms adopt electronic commerce as a means to implement competitive strategies. One hundred and four B2C shopping mall companies responded to an e-mail and web server survey about the anticipated benefits of electronic commerce and related strategies. The survey also asked about improvements in value chain activities and impediments to the implementation of electronic commerce in Korea.

The results indicated that Korean shopping mall companies followed differentiation strategy significantly more than the other two strategies. In addition, six benefits factors were drawn from this study — information, productivity, cost savings, customers, management information, and applications. Productivity factor was related to cost leadership strategy, and customers factor was related with cost leadership, differentiation and focus strategies. Several benefits factors were also correlated with value chain activity improvements. The results of this study were compared with those of research conducted in the United States.

* 성균관대학교 경영학부 교수

** 성균관대학교 경영학부 대학원 박사과정

1. 서 론

인터넷이 네트워크 시대의 대표적인 글로벌 통신수단이 되어감에 따라 인터넷의 효용 가치는 현재뿐만 아니라 미래의 지식사회와 디지털 경제에서도 더욱 높아질 것으로 기대되고 있다[9, 10, 16, 18, 28]. 기업은 인터넷을 통해 새로운 기회와 도전을 엿보면서 전략적으로 경쟁우위와 사업 성공을 달성하고자 하며[11, 24], 소비자는 인터넷을 이용하여 필요한 지식과 정보 획득의 편리성을 제공받기 원하는 것이다[27].

인터넷은 자체의 물리적 특성상 서버와 클라이언트 컴퓨터를 필요로 하며, 이러한 관계는 서버를 공급자인 기업으로 클라이언트를 수요자인 소비자로서 고려할 경우 '마케팅 슈퍼하이웨이(marketing superhighway)'로 불릴 만큼 마케팅 측면에서 무한한 잠재성을 가진 것으로 평가되고 있다[13].

이와 같은 인터넷의 낙관적 전망에 따라 성장잠재력이 큰 전자상거래는 지속적으로 제품 및 서비스를 소비자에게 판매·제공하여야 하는 기업에게는 매우 매력적인 시장 기회로서 평가되고 있다. 이에 따라 기업과 소비자간(B2C) 전자상거래를 겨냥한 국내 쇼핑몰 업체의 개수는 수천 개에 이르는 것으로 추정되고 있다. 그러나 국내 쇼핑몰 업체들이 전자상거래 사업을 통하여 어떠한 경쟁전략을 추구하고 있으며, 이들이 예상하는 기대이익은 무엇인지, 또한 기대이익과 업체의 가치사슬 활동간의 관계 등에 대한 연구나 조사는 미진한 것으로 보인다. 이는 대부분의 국내 연구들이 전자상거래의 도입·확산에 관한 이론 연구나 혹은 소비자를 대상으로 한 만족도 조사에 치중하는 것에 기인하는 바가 크다.

우리보다 먼저 전자상거래가 도입되고 활성화된 미국의 경우 많은 실증연구들이 진행되어 전자상거래의 현상을 설명해주고 있는데, 이들의 연구물을 기초로 하여 국내의 실정과 비교·분석하는 것도 의미있는 연구가 될 수 있을 것이다. 따라서 이

연구에서는 Lederer 등[20]의 연구를 바탕으로 앞에서 제기한 쇼핑몰 업체들의 경쟁전략과 기대 이익 등을 조사하여 비교 분석하고, 연구의 범위를 확장하여 업체의 가치사슬 활동 등을 함께 탐색하고자 한다.

2. 배 경

2.1 전자상거래

전자상거래는 거래비용의 감소 측면에서 정보기술의 발달로 인해 전자 계층으로부터 발전된 형태인 전자시장(electronic marketplace)이라는 정의[21]와, 판매자와 구매자들이 서로 가격과 제품 정보를 교환할 수 있도록 도와주는 조직간 정보시스템(IOS : Interorganizational Information Systems)이라는 정의로 대별되는 것이 일반적이다. 그러나 Kalakota & Whinston[14]은 커뮤니케이션(communication), 거래과정(business process), 서비스(service), 온라인(on-line) 등 관점에 따라 전자상거래를 다르게 정의하기도 한다(<표 1>).

<표 1> Kalakota & Whinston의 상대적 관점에 따른 전자상거래의 정의

관 점	상대적으로 다른 전자상거래의 정의들
커뮤니케이션	컴퓨터 네트워크, 기타 수단들, 전화를 통한 지불 수단들 또는 제품/서비스, 정보 등의 인도를 말한다.
거 래 과 정	작업 흐름과 사업 거래의 자동화를 이끄는 기술의 응용이다.
서 비 스	서비스 인도의 속도를 증가시키고 제품 품질을 향상시키며 서비스 비용을 감소시키는 경영관리이며 기업, 소비자의 요구를 처리하는 도구이다.
온 라 인	인터넷과 다른 온라인 서비스 상에서 제품과 정보를 판매하고 구매하는 능력을 제공하는 것을 말한다.

Kalakota & Whinston[14]은 이와 같은 다양한 의미의 전자상거래 정의들은 타당한 것이며, 전자

<표 2> Spiller & Loshe의 인터넷 쇼핑몰 분류

구 분	주 요 특 성
슈퍼스토아 (superstore)	카탈로그 크기가 큼, 풍부한 특별 정보와 Appetizer 순회 도구, 한 화면에 한 페이지
촉진적 상점 (promotional store)	한정된 제품 범위, 확장된 기업 정보, 풍부한 Appetizer와 링크
단순판매 카탈로그 상점 (plain sales catalog)	카탈로그 크기가 중간이거나 큼, 큰 이미지, 간결함, 링크나 Appetizer 사용하지 않음
1페이지 카탈로그 상점 (one-page catalog)	한정된 카탈로그 크기, 계층구조 없음, 제품 브라우저 기능, 한 페이지의 카탈로그 사용
제품 목록 상점 (product listing)	중간정도의 카탈로그 크기, 장기적 제품 페이지와 목록, 소규모 제품 이미지, 계층구조를 가지지 않음

상거래의 중요성은 새로운 사업기회를 개발·창출하는 것으로 보고 있다. 즉 전자상거래에서는 기존 상거래에서 불가능하게 보이는 부분을 가능케 함으로써 새로운 사업 영역을 개척할 수 있는 것이다. 예를 들어 전자상거래는 기존의 다이렉트 마케팅¹⁾의 거래와 비교할 때 다음과 같은 세 가지 차이점을 가지고 있다. 첫째, 카탈로그 판매와 TV 쇼핑 등이 단방향으로 제품이나 모델을 제시하는 반면에 전자상거래는 판매자와 고객이 양방향으로 커뮤니케이션이 가능하며, 둘째, 시간과 공간의 제약 없이 상거래를 할 수 있고, 셋째, 기존의 상점이나 카탈로그 판매에서 제공하지 못하는 다양한 접근 대안들을 제공한다는 것이다[12].

이러한 전자상거래의 특징과 장점으로 인해 기존 또는 신생 기업들은 인터넷상에서 새로운 사업 영역을 개척할 가능성이 매우 크며, 다양한 형태의 기업들이 등장할 배경을 제공해 준다고 할 수 있다. 즉 전자상거래의 발전과 함께 새로운 중개기관(intermediary)들이 인터넷을 중심으로 생성되고 있는데 쇼핑몰, 디렉토리 서비스, 검색 서비스, 평가 사이트, 전자지불 서비스, 지능형 에이전트 업체 등은 대표적인 중개기관들이라 볼 수 있다[4, 25].

2.2 인터넷 쇼핑몰

인터넷 쇼핑몰을 온라인 소매상점으로 규정한 Hoffman & Novak[12]은 “온라인 소매점은 전자 카탈로그 또는 이보다 더 혁신적인 형태를 통해 전자 경로(electronic channel)를 경유해 직접 판매(direct sale)를 제공하는 곳”으로 정의하고 있다. 인터넷 쇼핑몰은 전자 쇼핑몰, 온라인 점포, 가상 점포, 정보몰, 전자몰 등으로도 불리우고 있다.

인터넷 쇼핑몰은 판매자들의 쇼핑몰 운영 형태를 기준으로 분류되는 것이 일반적이다. Spiller & Loshe[26]는 검색엔진을 이용하여 찾은 2,000개의 인터넷 쇼핑몰을 군집분석과 요인분석을 통해 <표 2>에서 보는 바와 같이 다섯 가지 형태로 분류하였다. 이들의 유형 분류에서는 인터넷 쇼핑몰의 점포 크기, 정보량, 인터페이스 디자인, 페이지 길이, 이미지 크기, 순회 능력(navigation capabilities) 등을 고려하였으며, 쇼핑을 하는 계층이 여성임을 감안해 특히 여성 의류를 취급하는 상점들에 집중한 경향이 있다.

이 방식보다 더욱 단순한 분류체계는 쇼핑몰이 취급하는 제품이나 서비스를 기준으로 하여 유형을 나누는 것이다. 즉 백화점처럼 여러 부분의 다양한 제품이나 서비스를 두루 취급하는 ‘종합 쇼핑

1) Kotler[17]는 다이렉트 마케팅(direct marketing)을 어떤 지역의 소비자와의 거래/반응에 영향을 미치는 하나 이상의 광고 매체를 사용한 마케팅의 인터랙티브(interactive) 시스템으로 정의하고, 다이렉트 마케팅의 주요 도구로는 카탈로그, 텔레마케팅, 신문, 잡지, TV, 라디오, 전자쇼핑, 키오스크(kiosk) 쇼핑 등이 있다고 하였다.

물, 서점이나 가구와 같이 특화된 전문 제품이나 서비스를 취급하는 '전문 쇼핑몰', 그리고 자사에서 생산하는 제품이나 서비스를 직접 판매하는 '직판 쇼핑몰'로 분류하는 방식이 있다.

2.3 전자상거래의 이득, 경쟁전략 및 가치사슬

기업은 필요한 정보시스템을 식별하기 위하여 기획 과정을 거친다. 이러한 기획 과정에서는 여러 정보시스템의 기대 이득을 평가하고 비교하는 절차를 밟게 되며, 기획의 결과로 정보전략이 수립된다. 따라서 전자상거래가 기업의 전략에서 중요한 역할을 차지하는 만큼, 업체가 전자상거래 사업에 진출할 당시 예상했던 기대 이득을 파악할 필요가 있다.

Lederer & Mirani[19]는 제조업체, 보험업체, 정부기관 등 총 178개 조직 190명의 응답자들로부터 수집한 자료를 분석한 결과 기업이 정보시스템으로부터 기대하는 이득 차원들은 ① 정보 향상 (improved information), ② 전략적 우위 (strategic advantage), ③ 투자회수 (return on investment), ④ 기술비용의 감소 (reduced technology cost), ⑤ 더 나은 응용시스템의 개발 (better application development), ⑥ 이동비용의 감소 (reduced travel cost), ⑦ 인적비용의 감소 (reduced workforce cost), ⑧ 업무 재설계 (business redesign), ⑨ 법규의 준수 (adherence to government regulations) 등 9개 요인으로 집약될 수 있음을 보였으며, 이들 요인들을 <표 3>에서 보는 바와 같이 33개의 기대 이득 항목으로 정리하였다.²⁾ 이 항목들은 일반적으로 정보시스템으로부터 기대되는 이득들을 포괄적으로 정리한 것이기 때문에 전자상거래로부터 기대되는 이득들 또한 이 범주를 벗

어나지 않을 것으로 예상된다.

전자상거래 시장은 진입/퇴출 장벽이 없으며 과거 생산의 3대요소인 토지, 자본, 노동 등의 제약 요소 없이도 무형의 자산인 지식, 정보, 기술, 아이디어 등만으로도 자유롭게 사업을 개진할 수 있는 특성이 있다. 이로 인해 기존의 기업들뿐 아니라 소규모 기업들도 경쟁자보다 먼저 전자상거래 시장에 진입하여 선점우위를 획득하려는 모습을 흔히 보게 된다. 즉 전자상거래는 시장에서의 선점우위를 가능케 하는 네트워크 외부효과³⁾와 같은 특성을 가지고 있으므로 기업들은 이를 현재의 사업성과물의 일환으로 보거나 미래의 사업전략으로 고려하여 앞다투어 전자상거래를 구현하고 이득을 확보하고자 노력을 경주하고 있다.

기업이 전략적 차원에서 전자상거래를 추진하는 경우 추구할 수 있는 전략에는 비용우위, 차별화, 집중화 전략이 있다[22]. 즉 기업은 전자상거래를 통해 제반 관리비용과 거래비용 등을 감소시켜 소비자들에게 경쟁사보다 싼 가격으로 제품이나 서비스를 제공함으로써 비용우위 전략을 달성하고자 하거나[5-8], 또는 기존의 상거래에서 제공하는 제품군들과 구별되는 정보제품군들-소프트웨어 제품, 멀티미디어 교육 제품, 오락적 요소가 있는 제품군들-을 인터넷 쇼핑몰 상에서 취급함으로써 고객의 요구에 부응하여 맞춤형을 실현하는 차별화 전략을 구사한다. 마지막으로 기업은 전자상거래를 통해 경쟁사가 진출하지 않은 시장 혹은 특수한 소비자나 산업군을 대상으로 한 틈새시장에 초점을 두어 집중화 전략을 추구하기도 한다.

Lederer 등[20]이 전자상거래 시스템을 전략정보시스템으로 고려하여 전자상거래를 기존의 정보기술의 응용으로 고려한 것과 같은 맥락에서, 기업의 전자상거래가 가치사슬 활동의 향상에 공헌할

2) <표 3>의 우측에 나타난 평균과 표준편차 등 통계치의 의미는 제5장 실증분석 및 토의에서 설명하기로 한다.

3) 네트워크 외부효과(network externality)는 어떤 상품 또는 기술에 대한 효용이 호환성 있는 기술이나 제품의 사용이 증가함에 따라 함께 증가하는 것을 말한다[15]. 예를 들어 PC통신, 케이블TV, 특정 소프트웨어에 가입자가 더 많이 연결·사용하는 경우 소비자의 효용이 증대되어, 그 기기나 사용자가 네트워크에 연결되어 있으면 이같은 외부효과가 나타나게 되는 것이다. 이러한 의미에서 네트워크 외부효과는 '수요에 대한 규모의 경제 효과(economies of scale by demand)'라고 한다[1].

〈표 3〉 기업이 전자상거래로부터 기대하는 이득 (33개 항목)

순 위	기 대 이 득	평 균	표준 편차
1	고객과의 관계를 향상시킨다.	5.90	1.34
2	거래를 신속하게 처리한다.	5.83	1.30
3	회사의 신용도와 평판을 제고한다.	5.73	1.46
4	고객에게 새로운 제품이나 서비스를 제공한다.	5.69	1.54
5	제품이나 서비스에 관하여 더욱 많은 정보를 제공한다.	5.65	1.46
6	정보의 정확성과 신뢰성을 높인다.	5.61	1.56
7	고객에게 이전보다 우수한 제품이나 서비스를 제공한다.	5.60	1.47
8	전략우위를 확보하여 경쟁력을 높인다.	5.59	1.37
9	환경변화에 보다 신속하게 대처한다.	5.50	1.46
10	필요한 정보를 쉽게 찾을 수 있도록 한다.	5.50	1.45
11	정보를 이해하기 쉬운 형태로 제공한다.	5.41	1.50
12	필요한 정보를 쉽게 요청할 수 있도록 한다.	5.36	1.51
13	다른 업체와의 제휴를 가능하도록 한다.	5.36	1.64
14	회사의 목표·전략과 연계하여 사업을 수행한다.	5.36	1.48
15	필요한 정보를 보다 쉽게 검색할 수 있도록 한다.	5.34	1.46
16	법·규제를 철저히 준수하도록 한다.	5.15	1.69
17	직원의 생산성을 증대시켜 사업의 효율성을 제고한다.	5.01	1.74
18	투자 대비 수익률을 개선한다.	4.98	1.61
19	앞서가는 경쟁업체를 따라잡는다.	4.89	1.61
20	시스템의 유지보수를 신속히 할 수 있도록 한다.	4.85	1.73
21	사업 수행방식을 근본적으로 바꾼다.	4.84	1.67
22	기업의 일상적 운영활동에 대한 현황 정보를 획득할 수 있다.	4.77	1.62
23	정보 및 소프트웨어 보안 수준을 강화한다.	4.74	1.88
24	기업의 장기 전략계획 수립에 필요한 관리정보를 획득할 수 있다.	4.65	1.64
25	기업의 관리적 의사결정을 위한 정보를 획득할 수 있다.	4.64	1.73
26	인원 추가 소요를 억제하여 비용을 절감한다.	4.42	1.92
27	인원 감축을 통하여 비용을 절감한다.	4.28	2.03
28	다른 응용시스템을 신속히 개발할 수 있도록 한다.	4.16	1.79
29	교통·출장·이동 관련 비용을 절감한다.	4.11	2.07
30	기준에 불가능했던 응용시스템을 구현한다.	4.05	1.70
31	통신 관련 비용을 절감한다.	3.75	1.79
32	시스템 업그레이드나 유지보수 비용을 절감한다.	3.59	1.77
33	하드웨어 관련 비용을 절감한다.	3.50	1.77

것으로 기대하는 것은 타당성이 있을 것으로 보인다. 즉 Porter[22]가 제시한 가치사슬 모형에서 정보기술의 침투는 기업의 가치창출 활동에 많은 영향을 주고 있으며, 정보기술에 의해 기업은 비용감소, 차별화의 도모로 인해 경쟁우위를 달성할 수도 있는 것이다[23]. 따라서 전자상거래는 가치사슬의 본원적 활동과 지원적 활동 모두에 영향을 미칠 것으로 기대된다.

현재의 시장 형태는 전통적 상거래와 전자상거래 시장이 공존하고 있으나, 향후에는 많은 부문에서 기업들의 전자상거래 시장에 대한 침투가 가속화될 것으로 전망되고 있다. 또한 전자상거래 시장

이 대부분 인터넷이라는 글로벌 통신망을 이용함에 따라 우리의 인터넷 쇼핑몰 업체들은 국내뿐 아니라 외국의 업체들과의 경쟁도 함께 고려하여야 한다. 이러한 글로벌 경쟁에 대비하여 국내 전자상거래의 활성화가 바람직하지만, 아직까지 현실적으로 이러한 활성화를 가로막는 요소들이 존재한다. 이들에 대한 대책을 강구하기 위해서는 먼저 현재 전자 쇼핑몰을 구현하여 운영하고 있는 국내 인터넷 쇼핑몰 업체들이 인지하고 있는 인터넷 쇼핑몰 사업의 장애요소들을 파악할 필요가 있다.

따라서 이 연구에서는 상기한 선행 연구의 검토와 추론으로부터 도출된 다섯 가지 연구문제에 대

한 답을 구하고자 한다.

- [Q1] 쇼핑몰 업체들은 전자상거래 사업을 통하여 어떠한 경쟁전략을 추구하려 하는가?
- [Q2] 쇼핑몰 업체들은 전자상거래 사업을 통하여 어떠한 이득을 기대하고 있는가?
- [Q3] 쇼핑몰 업체들이 기대하는 이득과 이들의 경쟁전략간에 상관관계가 있는가?
- [Q4] 쇼핑몰 업체들이 기대하는 이득과 이들의 가치사슬 활동 향상간에 상관관계가 있는가?
- [Q5] 우리나라의 인터넷 쇼핑몰 사업에 장애가 되는 요소들은 무엇인가?

3. 연구방법론

3.1 설문 도구

설문의 골격은 기본적으로 Lederer 등[20]의 설계를 준용하였으나, 연구범위의 확장에 따라 전자상거래가 기업의 가치사슬에 미치는 공헌도, 국내 인터넷 쇼핑몰 업체들이 지각하는 쇼핑몰 사업 추진의 장애요소 등을 추가하였다. 설문은 대체적으로 다음과 같은 6개 부문으로 구성하였다.

- 쇼핑몰 업체가 전자상거래 사업에 진출할 당시에 고려하였던 경영전략 중 Porter[22]의 세 가지 경쟁전략들에 대한 상대적 중요도. 이 3개 문항은 쇼핑몰 업체들이 전자상거래 사업을 통하여 추구하는 경쟁전략(Q1)을 알아보기 위한 것으로, 7점 Likert 척도를 사용하여 측정하였다.
- 쇼핑몰 업체가 전자상거래 사업에 진출함으로써 기대하는 이득 항목의 상대적 중요도. 이 33개 문항의 내용은 <표 3>에 나타난 바와 같으며, 이 항목들은 업체들이 전자상거래에서 기대하는 이득(Q2)을 조사하기 위하여 7점 Likert 척도로 측정하였다. 경쟁전략 항목과 기대 이득 항목은 또한 기대 이득과 경쟁전략간의 상관관

계(Q3)를 확인하기 위해서도 필요하다.

- 고객이 인터넷을 통하여 쇼핑몰 업체에 원격 접속할 수 있다는 사실이 업체의 현재 및 미래 사업전략에 미치는 중요도. 이 문항들은 연구 주제의 중요성을 평가하기 위한 것으로, 역시 7점 Likert 척도로 측정하였다.
- 쇼핑몰 업체가 전자상거래 사업을 추진하면서 겪을 수 있는 가치사슬 활동의 변화(향상) 정도. 이 문항들은 쇼핑몰 업체들의 기대 이득과 가치사슬 활동 향상간의 상관관계(Q4)를 확인하기 위한 것으로, Porter[22]가 제시한 9개 가치사슬의 각 활동부문에서 전자상거래가 공헌한 정도를 7점 척도를 사용하여 측정하였다.
- 국내에서 인터넷을 통하여 쇼핑몰 사업을 수행할 때 걸림돌이 되는 장애요소(Q5)에 대한 인지도. 이것도 마찬가지로 7점 Likert 척도로 측정하였다.
- 쇼핑몰 업체와 응답자의 특성에 관한 인구 통계적 문항. 기본적인 표본 특성 이외에 사업개시일, 쇼핑몰 형태, 주요 취급제품 등에 관한 질문도 추가하였다.

설문 도구의 pilot test를 위하여 먼저 마케팅을 전공하는 박사과정 학생 2명에게 세부적인 검토와 의견 제시를 부탁하였다. 이들의 의견을 반영하여 일차적으로 설문의 표현 등을 수정·보완하였고 이후 업체 실무자의 검토와 확인을 거쳐 설문 문항을 확정하였다(최종 설문지는 부록 참조).

3.2 표본 및 자료수집 절차

설문 조사의 대상이 되는 쇼핑몰 업체를 찾기 위해 '인터넷 쇼핑몰'을 검색어로 하여 국내의 대표적인 검색엔진들로 현황을 파악한 결과 디렉토리 사이트 기준으로 2000년 7월 23일 현재 심마니(simmani) 1,479개, lycos 911개, naver 854개, yahoo 541개, empas 434개의 순으로 나타났다.⁴⁾ 따라서

4) 웹페이지를 기준으로 한 경우에는 empas 765,984개, lycos 103,141개, yahoo 51,116개, naver 30,563개, 심마니(simmani) 9,293개의 순으로 나타났으나, 이 경우에는 인터넷 쇼핑몰 이외에 불필요한 다른 사이트도 검색되어 인터넷 쇼핑몰로 한정하기에는 전자보다 정확성에서 떨어진다고 볼 수 있다.

가장 수가 많은 십마니의 쇼핑몰 사이트를 일일이 방문하여 업체명, 전화번호, 쇼핑몰 관리자(또는 웹마스터)의 E-mail 주소 등의 목록을 작성한 결과 1,479 업체 중 1,216개 업체(82%)가 식별 가능하였다.

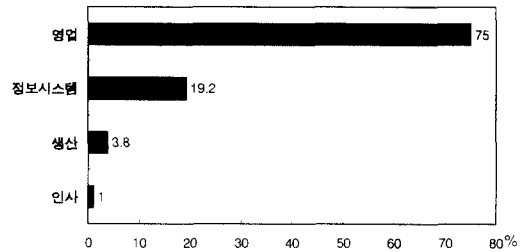
이들 1,216 쇼핑몰 업체를 대상으로 2000년 7월 말에 전자설문을 실시하였다. Lederer 등[20]이 E-mail로 설문지의 응답을 접수한 것과는 달리 이 연구에서는 E-mail, 개인 웹서버, 데이터베이스를 연동하여 설문 결과를 자동 저장할 수 있도록 하였다. 먼저 E-mail로 업체에게 설문지의 취지와 보상 내역⁵⁾ 등을 안내하고 E-mail의 말미에 hyperlink를 두어 설문내용에 관심이 있는 업체는 이 link를 클릭하도록 하였다. 응답자가 link를 클릭하면 자동적으로 연구자의 설문 사이트로 연결되며(ASP 2.0으로 구현), 설문에 클릭한 내용은 Access 데이터베이스 파일로 저장되도록 하였다.

E-mail로 설문 의뢰를 요청한 대상은 모두 1,216개의 인터넷 쇼핑몰 업체들이었으나, 주소 불명 또는 사업 실패 등의 이유로 존재하지 않는 서버 때문에 반송된 메일(returned mail)이 250개가 되어 실질적으로 966개의 업체가 본 설문을 보았을 것으로 추정되며, 응답을 해온 업체 수는 104개 업체이다(응답률 : 10.8%). 설문에 응답한 쇼핑몰 업체들은 90% 이상이 E-mail을 발송한 당일 또는 그 다음 날에 회신을 하였으며 이들이 지난 후에 회신을 하는 경우는 거의 없었다.

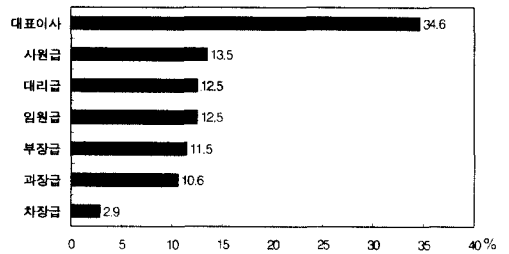
4. 응답자 및 표본기업의 특성

본 연구에서 조사한 국내 인터넷 쇼핑몰 업체들의 인구 통계적 현황을 파악해 보면 <그림 1>에서 보는 바와 같이 영업분야가 75%로 가장 많았으며 이밖에 정보시스템, 생산, 인사 등의 순으로 나타났다. 설문 조사시의 직무 분야에는 회계, 마

케팅 등도 명기되어 있었으나 이 분야에 표시한 응답자는 없었다.



<그림 1> 응답자의 직무분야

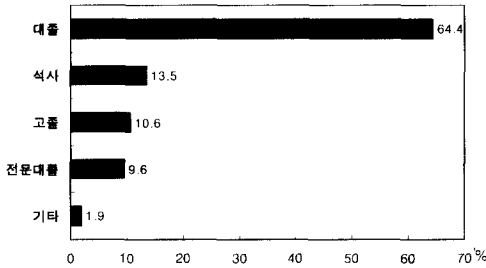


<그림 2> 응답자의 직급

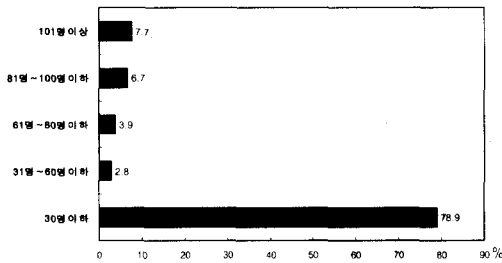
<그림 2>의 직급 특성에서 보듯이 응답자는 대표이사에서 사원까지 다양하였으며, 이들 중 대표이사가 34.6%로 가장 빈도가 높은 것으로 나타났다. 이러한 특성으로 보아 본 연구에서 조사한 대상 업체들의 경우는 대표이사가 직접적으로 쇼핑몰 운영에 관여하거나 높은 관심을 가지고 있는 것으로 판단해 볼 수 있다. 또한 본 연구에서의 대상 업체들이 대부분 소규모 업체로 종업원 30인 이하의 업체수가 78.9%(무응답 4.8% 제외)를 차지한 것을 보아도(<그림 4> 참조) 사원뿐만 아니라 대표이사까지의 라인이 길지 않은 것으로 추정할 수 있다. <그림 3>에서 보듯이 응답자의 학력수준은 대부분이 대졸로 나타났다.

국내 인터넷 쇼핑몰의 형태는 절반 이상이 특화된 전문 제품이나 서비스를 취급하는 전문쇼핑몰

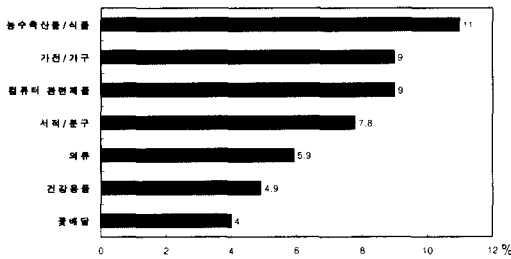
5) 설문에 응답한 쇼핑몰 업체에게는 연구의 결과를 발송하여 주기로 하였으며, 물질적인 보상은 고려하지 않았다.



〈그림 3〉 응답자의 학력 수준



〈그림 4〉 인터넷 쇼핑몰 업체의 종업원 수

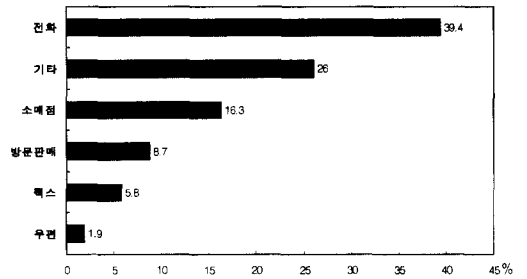


〈그림 5〉 전문/직판 인터넷 쇼핑몰의 제품 특성

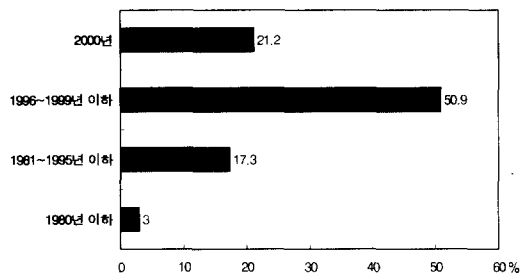
(56.7%)이었으며, 다음으로 백화점식 종합쇼핑몰(28.8%), 자사 제품을 취급하는 직판쇼핑몰(13.5%)의 순으로 나타났다. 본 설문 조사에서는 인터넷 쇼핑몰이 전문/직판 쇼핑몰인 경우에 대표적인 제품군을 나열하도록 요청하였는데 <그림 5>에 보이는 제품들은 빈도수가 많은 제품들로 전체의 51.6%를 차지하였다. 한편 23.1%는 종합쇼핑몰로서 특정의 취급제품을 표시하지 않았고, 나머지 25.3%의 제품군들은 특정 소비자층을 대상으로 한 제품들로 적은 빈도수를 나타내었으며, 타사와 구별되는 차별화된 제품군의 특성을 보였다. 일례로

광학 관련 제품(2%), 목욕용 제품(2%), 숯(1%) 등이 여기에 포함되었다.

<그림 6>에서 보듯이 인터넷 이외에 업체에서 사용하는 상거래 수단으로 전화(39.4%)가 가장 빈도가 높았으며 기타, 소매점, 팩스, 방문판매, 우편순으로 나타났다. <그림 7>의 사업 개시 연도를 살펴보면, 인터넷이 활성화되지 않은 1995년 이전의 기존(off-line) 업체들의 진출이 약 20.3%인 것으로 볼 수 있고, 기존 기업 및 순수 온라인(on-line) 업체를 포함해 대부분의 업체들이(72%) 1995년 이후에 인터넷 쇼핑몰 사업을 개시한 것으로 파악되었다(무응답 4.8% 제외).



〈그림 6〉 인터넷 이외에 사용되는 상거래 수단



〈그림 7〉 사업개시 연도

5. 실증 분석 및 토의

쇼핑몰 업체들은 기업의 사업전략에서 전자상거래의 중요성이 점차 증대할 것으로 인식하였다. Likert 7점 척도에서 업체들은 전자상거래의 현재 중요성을 5.43, 미래의 중요성을 5.86으로 평가하였

고, 이를 paired t-test로 평균차를 검증한 결과 $t = 3.43$, $p < 0.001$ 로 유의한 차이를 보였다. 이는 응답자들이 전자상거래의 미래를 낙관적으로 보고 있음을 의미한다.⁶⁾

- [Q1] 쇼핑몰 업체들은 전자상거래 사업을 통하여 어떠한 경쟁전략을 추구하려 하는가?

Porter[22]의 세 가지 경쟁전략별로 쇼핑몰 업체들이 전자상거래 사업을 통하여 성취하고자 하는 경쟁전략의 정도를 측정한 결과 응답자들은 차별화 5.44, 집중화 5.12, 비용우위 4.87로 응답하였다. paired t-test로 평균차를 검증한 결과 쇼핑몰 업체들이 추구하는 차별화 전략의 정도는 유의수준 0.05와 0.10 수준에서 비용우위나 집중화 전략보다 높았다(각각 $p = 0.018$, $p = 0.068$). 즉 국내 인터넷 쇼핑몰 업체들은 주로 경쟁자와 구별되는 제품이나 서비스를 제공하기 위하여 전자상거래 사업에 진출하였으며, 아직 저렴한 가격 전략이나 틈새시장 공략 의도는 낮은 것으로 볼 수 있다.⁷⁾

이미 <그림 5>에서 본 바와 같이 국내 쇼핑몰 업체들은 주로 부피가 작고 표준화된 제품군들을 취급하고 있으며, 이들을 고객의 욕구에 맞추어 제공함으로써 '맞춤화'에 의한 차별화 전략을 구사하는 것으로 보인다. 따라서 아직까지 비용우위나 집중화 전략을 추구할 단계에 이르지 못하였기 때문에 대다수의 업체들은 수익성 확보에 어려움을 겪고 있을 것으로 판단된다.

- [Q2] 쇼핑몰 업체들은 전자상거래 사업을 통하여 어떠한 이득을 기대하고 있는가?

<표 3>은 쇼핑몰 업체들이 전자상거래 사업에 진출함으로써 기대하는 이득 33개 항목의 순위와 기대수준(평균 및 표준편차)을 나타낸 것이다. 국내의 인터넷 쇼핑몰 업체들은 1순위의 이득 항목으로 "고객과의 관계를 향상시킨다", 그리고 2순위로는 "거래를 신속하게 처리한다"를 꼽았다.

업체들이 이러한 이득 항목들을 중요시하는 것은 첫째, 현재 국내 인터넷 쇼핑몰 업체들은 더 많은 회원정보의 확보와 고객 접촉율에 의한 방문자 수 기록(사이트 Hit수)이 기업가치의 향상과 연계된다고 보고 있으며, 둘째, 고객과의 거래를 전자적으로 신속하게 처리함으로써 '고객만족 경영'을 도모하려 하는 목적이 있는 것으로 판단된다.⁸⁾

이에 반하여 응답자들은 '비용 절감'이나 '관리정보의 획득'에 관련된 이득 항목들에 높은 중요도를 부여하지 않았다. 이는 전항의 경쟁전략 분석에서 살펴본 바와 같이 우리나라의 쇼핑몰 업체들은 현재로서는 주로 차별화 전략에 관심을 두고 있을 뿐, 비용우위 전략 등은 당분간은 우선순위를 낮게 잡고 있기 때문인 것으로 해석된다.

전자상거래를 통해 연계되는 33개의 이득 항목들을 연구개념별로 그룹화하기 위하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 요인분석 방법으로 varimax rotation을 사용하였고 고유값(eigen-

6) Lederer 등[20]의 연구에서는 인터넷을 통한 고객의 원격접속이 현재의 사업전략보다 미래의 사업전략에 더욱 중요한 것으로 인지되었으며(4.40 vs. 5.58), paired t-test 검증 결과 평균차가 유의적이었다(4.40, 5.58, $t = 11.12$, $p < 0.001$).

7) 우리나라 인터넷 쇼핑몰 업체들의 경쟁전략은 미국 업체들의 경쟁전략과 양상이 다르다. Lederer 등[20]의 연구 결과에 따르면 미국의 인터넷 쇼핑몰 업체들은 Porter[22]의 세 가지 경쟁전략 중에서 비용우위 전략(4.21)보다 집중화(5.58)와 차별화(5.53) 전략을 더욱 높게 추구하는 것으로 나타났다($p < 0.001$). 이에 비해 우리나라 쇼핑몰 업체들은 차별화 전략만을 강도있게 추구하며, 집중화 전략이나 가격우위 전략에는 당분간 큰 관심이 없는 것으로 보인다.

8) 미국 인터넷 쇼핑몰 업체들이 전자상거래를 통해 얻게 되는 이득 항목들 중 1순위는 "전략우위를 확보하여 경쟁력을 확보한다"이고, 2순위는 "필요한 정보를 보다 쉽게 검색할 수 있도록 한다"이다. 이러한 결과를 바탕으로 Lederer 등[20]은 미국 업체들이 전자적 정보 접근의 용이성을 통해 경쟁우위를 달성기 위해 전자상거래를 구현하는 것으로 해석하였다. 이와 같이 국내와 미국의 쇼핑몰 업체들이 서로 다른 이득 관점을 보이는 원인은 환경적·문화적 차이에 기인할 수 있으며, 또한 시간적(1997년 vs. 2000년) 차이도 한 요인이 될 수 있을 것이다.

value)은 1 이상, 요인적재량(factor loading)은 0.5 이상이 되는 것을 추출하도록 하였다. 또한 각 요인에 대한 신뢰도 분석은 Cronbach α 신뢰도 계수를 이용하였다. 요인분석의 결과 33개 이득 항목으로부터 6개의 요인이 추출되었다. <표 4>에 요인명, Cronbach α , 요인적재량, 고유값 등이 나타나 있다. 요인적재량이 0.5 미만인 두 항목은 분석에서 제외되었기 때문에⁹⁾ 표에는 31개 이득 항목만이 포함되어 있다.

도출된 6개의 요인들은 상호 의미 있는 항목들로 구성이 되었으며, 요인명도 쉽게 식별하여 부여할 수 있었다. 요인1은 쇼핑물 업체가 취급하는 제품이나 서비스에 관한 정보에 관련된 이득 항목들로 구성되었으므로 '정보제공'이라고 명명하였다. 요인2는 '생산성/환경대응'으로 사업의 효율성 제고, 거래의 신속한 처리, 환경변화에의 대처, 타 업체와의 제휴 등의 이득 항목들을 포함한다. 요인3은 쇼핑물 업체의 운영비용을 억제하거나 감소시키는 이득 항목들로 묶여 있어서 요인명을 '비용절감'으로 하였다. 요인4('고객')는 주로 고객과의 관계 향상을 통해 경쟁우위를 확보하는 이득 항목들로 구성되었다. 요인5는 기업활동에 필요한 '관리정보'(또는 경영정보)를 획득하는 이득 항목들의 집합이다. 끝으로 요인6('응용시스템')은 응용시스템의 개발, 구현, 유지보수 등을 포함하는 항목들을 포함하고 있다.¹⁰⁾

- [Q3] 쇼핑물 업체들이 기대하는 이득과 이들의 경쟁전략간에 상관관계가 있는가?

요인분석의 결과로 추출한 6개의 이득 요인들과 쇼핑물 업체들이 추구하는 세 가지 전략간의 관계

를 테스트하기 위하여 다중 회귀분석을 실시하였다. <표 5>는 세 가지 전략을 각각 종속변수로 설정하여 산출한 회귀계수를 보인 것이다.

회귀분석의 결과 6개 이득 요인과 3개 전략간에서 4개의 관계가 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 먼저 '생산성/환경대응' 요인이 비용우위 전략과 상관관계가 있었다. 또한 '고객' 요인은 차별화, 집중화, 비용우위 등 3개 전략 모두와 상관관계를 갖는 것으로 밝혀졌다.¹¹⁾

표에서 요인들의 평균치를 보면 Likert 7점 척도에서 '고객'이 5.70으로 가장 높고, '비용절감'이 3.95로 가장 낮다. 이는 쇼핑물 업체들이 "고객과의 관계 설정"을 가장 중요시하고 있으며 현재로서는 비용의 절감에 그리 큰 비중을 두고 있지 않음을 의미한다. 이러한 이유로 '고객' 요인은 업체들이 추구하는 세 가지 경쟁전략에 모두 유의미한 연관관계를 보이고 있는 것이다. 또한 '생산성/환경대응' 요인은 상식적으로 비용우위 전략과 직결될 것으로 이해된다.

- [Q4] 쇼핑물 업체들이 기대하는 이득과 이들의 가치사슬 활동 향상간에 상관관계가 있는가?

요인분석의 결과로 추출한 6개의 이득 요인들과 쇼핑물 업체들의 가치사슬 활동 향상간의 관계를 테스트하기 위하여 다중 회귀분석을 실시하였다. <표 6>은 Porter[22]의 아홉 가지 활동을 각각 종속변수로 설정하여 산출한 회귀계수를 보인 것이다.

<표 6>에서 보듯이 전자상거래의 6개 이득 요인들 중 '정보제공' 요인만이 유일하게 가치사슬의 어느 활동과도 상관관계를 보이지 않으나, 나머지 5개 요인들은 9가지 가치활동 모두에 두루 관련이

9) "투자 대비 수익률을 개선한다"와 "회사의 신용도와 평판을 제고한다"의 요인적재량이 각각 0.42, 0.40으로 나타나 분석에서 제외하였다.

10) Lederer 등[20]이 미국 쇼핑물 업체의 데이터를 요인 분석한 결과 information, cost savings, competitiveness, productivity, planning and control, new applications 등 6개의 요인을 식별하였다. 이 연구와 비교하면 6개 요인들이 추출된 것은 동일하나 요인의 명칭과 세부 항목들은 다소 차이를 보이고 있다.

11) Lederer 등[20]의 연구에서는 비용절감 요인이 비용우위 전략과, 경쟁력 요인이 집중화 및 차별화 전략과, 그리고 생산성과 계획/통제 요인이 차별화 전략과 연관된 것으로 분석되었다

〈표 4〉 전자상거래의 이득 항목들에 대한 요인분석 결과

요인 명칭	내 용	요인 적재량*					
		1	2	3	4	5	6
요인1 : 정보제공 ($\alpha = .9129$)	필요한 정보를 쉽게 찾을 수 있도록 한다.	.836					
	필요한 정보를 쉽게 요청할 수 있도록 한다.	.831					
	정보를 이해하기 쉬운 형태로 제공한다.	.814					
	필요한 정보를 보다 쉽게 검색할 수 있도록 한다.	.811					
	정보의 정확성과 신뢰성을 높인다.	.627					
	제품이나 서비스에 관하여 더욱 많은 정보를 제공한다.	.576					
요인2 : 생산성/ 환경대응 ($\alpha = .8672$)	직원의 생산성을 증대시켜 사업의 효율성을 제고한다.		.791				
	법·규제를 철저히 준수하도록 한다.		.759				
	거래를 신속하게 처리한다.		.708				
	사업 수행방식을 근본적으로 바꾼다.		.673				
	다른 업체와의 제휴를 가능하도록 한다		.607				
	환경변화에 보다 신속하게 대처한다.		.606				
	회사의 목표·전략과 연계하여 사업을 수행한다.		.520				
앞서가는 경쟁업체를 따라잡는다.		.507					
요인3 : 비용절감 ($\alpha = .8914$)	하드웨어 관련 비용을 절감한다.			.846			
	시스템 업그레이드나 유지보수 비용을 절감한다.			.834			
	인력 감축을 통하여 비용을 절감한다.			.826			
	교통·출장·이동 관련 비용을 절감한다.			.798			
	인력 추가 소요를 억제하여 비용을 절감한다.			.793			
	통신 관련 비용을 절감한다.			.647			
요인4 : 고객 ($\alpha = .8446$)	고객에게 이전보다 우수한 제품이나 서비스를 제공한다.				.742		
	고객과의 관계를 향상시킨다.				.731		
	고객에게 새로운 제품이나 서비스를 제공한다.				.645		
	전략우위를 확보하여 경쟁력을 높인다.				.624		
요인5 : 관리정보 ($\alpha = .8135$)	기업의 장기 전략계획 수립에 필요한 관리정보를 획득할 수 있다.					.780	
	기업의 관리적 의사결정을 위한 정보를 획득할 수 있다.					.746	
	기업의 일상적 운영활동에 대한 현황 정보를 획득할 수 있다.					.624	
요인6 : 응용시스템 ($\alpha = .8343$)	시스템의 유지보수를 신속히 할 수 있도록 한다.						.808
	정보 및 소프트웨어 보안 수준을 강화한다.						.772
	다른 응용시스템을 신속히 개발할 수 있도록 한다.						.696
	기존에 불가능했던 응용시스템을 구현한다.						.624
고유값(Eigenvalue)		10.75	4.26	2.32	1.99	1.70	1.47
설명분산(% of Total Variance Explained)		32.58	12.92	7.04	6.04	5.15	4.47
누적분산(Cumulative Variance Explained)		32.58	45.50	52.54	58.59	63.75	68.22

* 본 연구에서는 요인 적재량이 0.5이상인 것만 허용하여 “투자 대비 수익률을 개선한다”와 “회사의 신용도와 평판을 제고한다”가 각각 0.42, 0.40으로 나타나 분석에서 제외되었다.

〈표 5〉 전자상거래 이득 요인들과 전략간의 회귀분석 결과

요 인 명 (평균치)	표준화 회귀계수		
	차별화 전략	집중화 전략	비용 우위 전략
1. 정보제공 (5.48)	0.120	0.063	0.100
2. 생산성/환경대응(5.24)	0.013	0.039	0.248*
3. 비용절감 (3.95)	-0.135	0.040	0.114
4. 고객 (5.70)	0.229*	0.385*	0.271*
5. 관리정보 (4.69)	-0.007	0.154	-0.074
6. 응용시스템 (4.45)	-0.128	0.120	0.157
R²	0.102	0.193	0.188
F-value	1.827	3.879	3.747

* p < 0.05

있음을 알 수 있다. 특히 가치사슬 활동 중 운영활동과 조달활동의 향상은 ‘정보제공’을 제외한 5개 요인 모두와 유의적인 상관관계를 가지고 있었으며, 서비스 활동의 향상은 단지 ‘응용시스템’ 요인과만 관련이 있었다. 여기에서 ‘정보제공’ 요인은 “(외부)고객에게 제품이나 서비스에 관한 정보를 제공”하는 항목들로 구성되어 있으므로 이 요인은 업체의 내부 가치사슬 활동 향상에 연관되지 않은 것으로 해석할 수가 있다.

결국 생산성/환경대응, 비용절감, 고객, 관리정보, 응용시스템 등의 전자상거래의 이득 요인들은 쇼핑몰 업체들의 본원적 활동과 지원적 활동의 향상과 많은 연관관계를 가지지만, 이들 중 서비스 활동의 향상은 응용시스템의 개발 및 유지보수와만 상관이 있는 것으로 나타났다. 이 분석으로부터 전자상거래가 향후 업체의 가치를 높여주고 이윤 획득에 기여할 수 있는 잠재력을 가지고 있는 것이라고 유추할 수 있다.

- [Q5] 우리나라의 인터넷 쇼핑몰 사업에 장애가 되는 요소들은 무엇인가?

〈표 7〉에서 보는 바와 같이 국내 인터넷 쇼핑몰 업체들은 1순위로 “법/제도가 제대로 정비되어 있지 않다”를 가장 큰 장애요소로 선택하였으며, 2순위로는 “판매하는 제품이나 서비스에 관한 정보를 멀티미디어를 이용하여 다양하게 제공하기 어렵다”를 선택하였다. 1순위와 2순위간에는 t = 2.72, p < 0.05로 유의한 차이를 보였지만, 2순위와 다른 요소들간에는 유의적인 차이가 발생하지 않아 2~5위간의 우열은 크지 않은 것으로 볼 수 있다.

이미 기존의 연구에서 전자상거래에 대한 법/제도의 보완 및 개정의 필요성을 규범적으로 강조한 바 있지만[2, 3], 본 연구의 설문분석 결과 현실적

〈표 6〉 전자상거래의 이득 요인들과 가치사슬 활동간의 회귀분석 결과 (표준화 회귀계수)

요인 명칭	본원적 활동					지원적 활동			
	구매	운영	배송	마케팅	서비스	일반관리	인력관리	기술개발	조달
1 : 정보제공	.032	-.013	.127	.129	-.026	-.002	-.056	.060	.021
2 : 생산성/환경대응	.197*	.371*	.282*	.136	.091	.206*	.252*	.316*	.178*
3 : 비용절감	.306*	.311*	.155	-.033	.014	.131	.436*	.149	.202*
4 : 고객	.156	.171*	.155	.267*	.166	.141	.140	.015	.193*
5 : 관리정보	.249*	.293*	.192*	.270*	.167	.398*	.379*	.331*	.324*
6 : 응용시스템	.267*	.259*	.276*	.321*	.282*	.343*	.158*	.345*	.280*
R²	.291	.417	.256	.284	.144	.356	.445	.355	.293
F-value	6.649*	11.587*	5.577*	6.404*	2.722*	8.924*	12.969*	8.884*	6.715*

* p < 0.05

〈표 7〉 국내 인터넷 쇼핑몰 업체들이 인지한 전자상거래의 장애요소

순 위	장애요소	평균	표준편차
1	법/제도가 제대로 정비되어 있지 않다.	5.46	1.42
2	판매하는 제품이나 서비스에 관한 정보를 멀티미디어를 이용하여 다양하게 제공하기 어렵다.	4.88	1.81
3	전자상거래로 구매결정이 손쉬운 제품이나 서비스가 부족하다.	4.84	1.69
4	물류유통에 문제가 있다.	4.68	1.94
5	국내 인터넷의 확산 미비로 인하여 소비자 계층이 빈약하다.	4.50	1.97

으로 전자상거래 업체들은 법/제도적인 측면에서 많은 애로를 겪고 있는 것으로 나타났다. 또한 인터넷 쇼핑몰에 기술적으로 구현하기 어려운 제품이나 서비스들이 많아 진보된 기술의 발달이 뒷받침되어야 할 것으로 보인다.

6. 연구의 함의 및 향후 과제

이 연구의 결과로서 연구자들은 국내 쇼핑몰 업체들이 전자상거래로부터 기대하는 이득과 업체들의 경쟁전략, 그리고 가치사슬 활동의 개선훈의 관계를 개괄적으로 파악할 수 있을 것으로 기대한다. 쇼핑몰 업체들은 오늘 '고객'과의 관계 설정을 통하여 차별화 전략을 구사함으로써 내일의 수익을 도모하고 있는 것이다.

이 연구에서 사용한 설문방식은 e-mail을 통한 업체의 접촉과 마우스 클릭에 의한 웹 서버의 연결이다. ASP로 구현한 설문은 응답자가 단추를 누르는 순간 Access 데이터베이스에 연결되어 자료가 축적되도록 설계되었다. 따라서 응답자료의 재입력이나 편집 등이 필요하지 않아 이에 따른 시간의 지연이나 오류의 발생을 방지할 수 있었다. 응답의 회신도 이틀 이내에 완료되어 신속한 분석이 가능하였다. 이러한 전자설문 방법은 연구활동에 상당한 효율성을 제공할 수 있는 잠재력을 가지고 있어 권장할만한 방법이지만, 다만 응답율이 10% 대에 머무르는 문제는 향후 풀어야 할 과제로 남아 있다.

전 장에서 본 바와 같이 국내의 업체들이 전자상거래에 뛰어든 시기는 대부분 5년 이내이다. 아직 사업 초기인 만큼 수익성 확보에 앞서 고객 관계 설정에 우선순위를 두고 있으나 이러한 전략으로는 오래 버티기가 어려워 조만간 전략의 수정을 시도할 것으로 예상된다. 따라서 연구대상이 된 업체들을 종단적으로 추적하여 시간의 흐름에 따라 기대 이득과 경쟁전략의 변화를 연구하는 것은 무척 흥미있는 일이 될 것으로 보인다.

쇼핑몰 업체의 실무자들은 자신이 이 설문에 응답한 내용을 기록해 두고, 타 경쟁업체의 설문 결과와 비교해 보는 것만으로도 배울 점이 많을 것으로 판단된다. 자신의 업체가 쇼핑몰 업계의 평균과 비교하여 기대하는 이득 수준은 어떠한지, 또한 추구하는 전략에서 어떠한 차이점이 있는가를 분석함으로써 많은 통찰력을 얻을 수 있을 것이다. 이밖에 미국 쇼핑몰 업체의 설문 결과와의 비교를 참조함으로써 우리보다 앞선 기업들의 전략을 벤치마킹하여 보다 빠르게 상황의 변화에 대처할 수 있는 유연성을 기대할 수도 있을 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 김민수 외 3인, 「CALS/EC 기술 및 표준 개발 전략 수립」, 한국전산원, 1999.
- [2] 이용효 외 7인, 「전자거래의 신뢰성 확보를 위한 법제 정비방안」, 한국전산원, 1998.6.
- [3] 한국전산원, 「CALS/EC 국내외 현황/문제점」,

- 산업정보화1부, 1998.10.
- [4] Bailey, J.P. and Y. Bakos, "An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediaries," *International Journal of Electronic Commerce*, Vol.1, No.3(1997), pp. 7-20.
- [5] Bailey, J.P., M.D. Smith, and E. Brynjolfsson, "Understanding Digital Markets : Review and Assessment," Draft Comments (1999), <http://ecommerce.mit.edu/forum/papers/ERF140.pdf>.
- [6] Bakos, J.Y., "A Strategic Analysis of Electronic Marketplace," *MIS Quarterly*, Vol. 15, No.3(1991), pp.295-310.
- [7] Bakos, J.Y., "Reducing Buyer Search Costs : Implications for Electronic Marketplaces," *Management Science*, Vol.43, No.12(1997), pp. 1676-1692.
- [8] Bakos, J.Y. and E. Brynjolfsson, "Bundling Information Goods : Pricing, Profits, and Efficiency," *Management Science*, Vol.45, No. 12(1999), pp.1613-1630.
- [9] Bradley, S.P. and R.L. Nolan, *Sense & Respond : Capturing Value in the Network Era*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1998, pp.3-30.
- [10] Haltiwanger, J. and R.S. Jarmin, "Measuring the Digital Economy," Conference Draft, Washington, D.C., (1999), <http://www.ecommerce.gov>.
- [11] Hoffman, D.L., T.P. Novak, and P. Chatterjee, "Commercial Scenario for the Web : Opportunities and Challenges," *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol.1, No.3(1996), <http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue3/hoffman.html>.
- [12] Hoffman, D.L. and T.P. Novak, "Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environment : Conceptual Foundation," *Journal of Marketing*, Vol.60, No.2(1996), pp.50-68.
- [13] Javenpaa, S.L. and P.A. Todd, "Customer Reactions to Electronic Shopping on the World Wide Web," *International Journal of Electronic Commerce*, Vol.1, No.2, (1996-1997), pp.59-88.
- [14] Kalakota, R. and A.B. Whinston., *Electronic Commerce - A Manager Guide*, Addison-Wesley, 1997.
- [15] Katz, M.L. and C. Shapiro, "Network Externalities, Competition and Compatibility," *The American Economic Review*, Vol.75, No.3 (1985), pp.424-440.
- [16] Keeney, R.L., "The Value of Internet Commerce to the Customer," *Management Science*, Vol.45, No.4, (1999), pp.533-542.
- [17] Kotler, P., *Marketing Management - Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 8th Edition, Prentice-Hall, 1994.
- [18] Lawrence, E., B. Corbitt, A. Tidwell, J. Fisher, and J.R. Lawrence, *Internet Commerce*, John Wiley & Sons, 1998.
- [19] Lederer A.L. and R. Mirani, "Anticipating the Benefits of Proposed Information Systems," *Journal of Information Technology*, Vol.10 (1995), pp.159-169.
- [20] 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.
- [21] Malone, T.W., J. Yates, and R.I. Benjamin, "Electronic Markets and Electronic Hierarchies," *Communications of the ACM*, Vol. 30, No.6(1987), pp.484-497.
- [22] Porter, M.E., *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Com-*

- panies, Free Press, New York, 1980.
- [23] Porter, M.E. and V.E. Millar, "How Information Gives You Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, (1985).
- [24] Riggins, F.J. "A Framework for Identifying Web-Based Electronic Commerce Opportunities," *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Vol.9, No.4 (1999), pp.297-310.
- [25] Sakar, M.B, B. Butler, and C. Steinfield, "Intermediaries and Cybermediaries : A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace," *Journal of Computer - Mediated Communication*, Vol.1, No.3, (1996), <http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue3/sarkar.html>
- [26] Spiller, P. and G.L. Loshe, "A Classification of Internet Retail Stores," *International Journal of Electronic Commerce*, Vol.2, No.2(1997-1998), pp.29-56.
- [27] Stroud, D., *Internet Strategies - A Corporate Guide to Exploiting the Internet*, St. Martin's Press, New York, 1998.
- [28] Whinston, A.B., B. Sulin, and Z. Han, "Small Business in the Digital Economy : Digital Company of the Future," Conference Paper, Washington, D.C., (1999), <http://www.ecommerce.gov>.

[부록]

설문지

다음 항목들은 貴社가 전자상거래 사업에 진출할 당시 경영전략들로 고려했음직한 것들입니다. 각 항목별로 상대적 중요도를 느낌대로 하나만 체크해 주십시오. (낮음 - 높음 7점 척도)

1. 타 업체보다 저렴한 비용으로 제품이나 서비스를 고객에게 제공한다(비용우위).
2. 타 업체와는 차별화된 제품이나 서비스를 제공한다(차별화).
3. 타 업체가 소홀히 하고 있는 특정 고객이나 시장을 대상으로 제품이나 서비스를 제공한다(집중화).

다음 항목들은 貴社가 인터넷 쇼핑몰 사업에 진출할 당시 기대했음직한 예상 이득 항목들입니다. 각 항목별로 상대적 중요도를 느낌대로 하나만 체크해 주십시오. (낮음 - 높음 7점 척도)

- “기업이 정보화로부터 기대하는 이득 33개 항목” (본문 <표 3> 참조)

고객이 인터넷을 통하여 貴社에 접속할 수 있다는 것은 貴社의 현재/향후 사업전략에 어느 정도의 의미를 갖는지 아래의 항목들에 대해 중요도를 체크해 주십시오. (낮음 - 높음 7점 척도)

1. 인터넷을 통한 고객의 원격접속은 회사의 현재 사업전략에 영향을 미친다.
2. 인터넷을 통한 고객의 원격접속은 회사의 향후 사업전략에 영향을 미친다.

貴社가 전자상거래 사업을 추진하면서 경영활동(가치사슬)에 변화가 생겨날 수 있습니다. 다음의 각 활동 부문에서 전자상거래가 공헌한 정도를 체크해 주십시오. (적음 - 많음 7점 척도)

1. 구매 활동 부문의 향상
2. 운영(또는 조업) 부문의 향상

3. 배송 부문의 향상
4. 판매 부문(마케팅/영업)의 향상
5. 애프터서비스 부문의 향상
6. 일반관리 부문(기획, 회계, 재무 등)의 향상
7. 인력관리 부문의 향상
8. (제품 및 서비스 향상을 위한) 기술개발 부문의 향상
9. 조달 부문의 향상

우리나라에서 인터넷 쇼핑몰 사업에 장애가 되는 요소들에 대하여 그 정도를 체크해 주십시오. (그렇지 않다 - 그렇다 7점 척도)

1. 전자상거래로 구매결정이 손쉬운 제품이나 서비스가 부족하다.
2. 국내 인터넷의 확산 미비로 인하여 소비자계층이 빈약하다.
3. 판매하는 제품이나 서비스에 관한 정보를 멀티미디어를 이용하여 다양하게 제공하기 어렵다.
4. 물류 유통에 문제가 있다.
5. 법/제도가 제대로 정비되지 않았다.

다음은 설문에 응답해 주신 응답자와 업체에 관한 일반적인 질문들입니다.

1. 귀하의 직무 분야는 다음 중 어느 분야에 속한다고 볼 수 있습니까? (택일)
 - 마케팅 / 영업 / 정보시스템 / 회계 / 생산 / 인사 / 기타
2. 귀하의 학력 수준은 다음 중 어느 경우에 속합니까? (택일)
 - 박사 / 석사 / 대졸 / 전문대졸 / 고졸 / 기타
3. 귀하의 회사 내 직급은 다음 중 어느 경우에 속합니까? (택일)
 - 대표이사 / 임원급 / 부장급 / 차장급 / 과장급 /

대리급 / 사원급

4. 임원을 포함하여 貴社의 총 직원수는 몇 명입니까? - ()명
5. 貴社의 인터넷 쇼핑몰은 다음 중 어떤 형태에 가장 가깝습니까? (택일)
 - 종합쇼핑몰 (백화점처럼 여러 부문의 다양한 제품이나 서비스를 두루 취급함)
 - 전문쇼핑몰 (예를 들어 서점이나 가구와 같이 특화된 전문 제품이나 서비스를 취급함)
 - 직판쇼핑몰 (우리 업체에서 생산하는 제품이나 서비스를 직접 판매함)

- 5-1. 貴社의 인터넷 쇼핑몰이 전문쇼핑몰이거나 직판쇼핑몰이라면 취급하는 제품이나 서비스 중 대표적인 것을 하나만 기입하여 주십시오 - ()
6. 貴社가 인터넷 이외에 가장 많이 사용하는 상거래 수단 하나를 선택해 주십시오 (택일)
 - 전화 / 우편 / 팩스 / 소매점 / 방문판매 / 기타
7. 貴社의 사업개시 시기는 언제입니까?
 - ()년 ()월
8. 설문조사 결과를 받아보기 원하시면 e-mail 주소를 적어 주십시오 - ()