

# 창업단계의 인터넷 비즈니스 성공요인에 관한 탐색적 연구

김승운\*

## Success Factors of Internet-based Business in the Start-up Phase

Kim, Seung Woon

### Abstract

The purpose of this study is to identify and analyze the factors that determine the survival or success of internet-based companies in the start-up phase. The reason why we focus on companies which are in the early stage of development is because internet business is still at its early stage, and statistics indicate that many internet businesses have failed during the start-up phase.

Using the model of new product outcomes proposed by Cooper(1979), we have formulated a conceptual model for more successful internet business ventures. On the basis of this model, the relationship between the financial and non-financial performance and various variables in the model is analyzed. For collecting empirical data, a web-based survey questionnaire was designed. A total of 97 usable questionnaires were gathered from internet companies nationwide.

The results showed that controllable variables such as the commercial entity and information acquired during the new business process are related to the non-financial performance, while environment variables such as the compatibility of the resource base of the firm with the business, including a few controllable variables, are related to the financial performance.

Future research needs to explore more precisely how the success factors are different according to the types of internet businesses and/or the stages of growth of the business.

Keywords : internet-based company, internet business, start-up phase, success factors

## 1. 서 론

인터넷의 사용이 폭발적으로 확산되면서 기업 경영 분야에서는 인터넷 비즈니스에 대한 많은 관심을 보여오고 있다. 인터넷 비즈니스는 독립된 거래주체들이 인터넷을 활용하여 수행하는 사업 활동을 일컫는다. 인터넷과 관련된 여러 가지 기술이 발전하게 되면서 인터넷이라고 하는 매체를 통하여 상품이나 서비스의 제공이 가능하게 된 것이다. 따라서 새로운 아이디어만 있으면 쉽게 사업 활동을 영위할 수 있다는 인식이 확산되면서 신규 기업은 물론이고 기존 기업들까지도 함유할 정도로 인터넷 비즈니스는 산업 전반으로 확대되었다. 시장 규모도 급성장하여 온라인 쇼핑물의 거래액이 2000년도에 1조8,641억원에서 2004년도에는 약 8조원에 달할 것으로 보인다(통계청, 2002).

그러나 이와 같은 인터넷 비즈니스의 확대와 시장 규모의 팽창에도 불구하고 몇몇 선도기업을 제외한 대부분의 인터넷 비즈니스 기업들은 어려운 상황에 직면해 있다. 실제로 인터넷조사회사인 Webmergers(2003)의 보고서에 따르면, 미국에서 닷컴(dot com)기업에 대한 투자가 정점에 달했던 2000년 1사분기 이래 2003년 1사분기까지 3,892개 인터넷 기업이 합병되었고, 962개사는 폐쇄되었다. 국내 800여개 인터넷 쇼핑몰 중 흑자를 내는 곳이 전체의 6.4%에 불과하다는 최근의 통계 또한 인터넷 비즈니스에서 성공하기가 결코 쉽지 않다는 사실을 잘 말해 주고 있다.

따라서 인터넷 비즈니스를 수행하고 있거나 신규로 참여하는 기업들이 직면한 중요한 과업은 새로운 비즈니스 기회들을 찾는 것이다. 이와 함께 중요한 점은 기업의 인터넷 비즈니스에 대하여 상업적 성공의 기회들을 향상시키기 위해서 무엇을 할 것인가를 결정하는 것일 것이

다. 이러한 두 가지 이슈들, 즉 잠재적 인터넷 비즈니스 기회를 찾는 방법, 성공률을 향상시키기 위한 방법 중에서, 첫 번째는 인터넷 비즈니스 모델과 관련된 문제이다. 두 번째 이슈는 인터넷 비즈니스 기업들의 생존, 나아가서는 성공이 어떠한 요인들과 관련이 있는지를 파악하는 것이다.

그간 인터넷 비즈니스 모델에 대해서는 상당한 연구 결과들이 발표되었다. 그러나 상대적으로 인터넷 비즈니스의 성공 요인에 대한 연구는 많이 수행되지 않았다. 수행된 연구들조차도 주로 사례 연구 혹은 개념적 연구들이어서 학술적인 연구들에 이론적 기초를 두고 있지 않으며, 현장 조사를 기반으로 한 실증연구가 거의 없는 실정이다. 또한 지금까지 수행된 실증 연구들은 대부분 인터넷 쇼핑몰에 국한되어서 인터넷 비즈니스의 다양한 유형을 고려할 때 연구 결과들을 일반화하기에는 다소 무리가 따른다.

따라서 본 연구에서는 다양한 유형의 인터넷 비즈니스 기업들을 대상으로 한 현장조사에서 수집된 자료를 분석하여 그 창업단계에서의 성공 요인을 도출하고자 한다. 창업단계에 초점을 두는 이유는 인터넷 비즈니스가 초기 단계이며, 앞의 통계에서 보았듯이 창업 초기에 많은 기업들이 실패에 이르기 때문이다.

본 연구는 몇 가지 점에서 기존의 연구들과는 차이가 있다.

첫째, 대규모 표본을 이용하여 통계적 분석방법과 결과의 일반화를 시도하였다.

둘째, 기존의 유사한 연구들, 주로 신제품 성과에 관한 연구들을 원용하고 있다. 인터넷 비즈니스는 거의가 다양한 웹 기술을 이용하여 웹사이트를 설계, 구축하고 이를 기반으로 고객들에게 기존과는 다른 개념의 상품이나 서비스를 제공하는 형태를 취하고 있다. 따라서 인터넷 비즈니스는 신제품에 해당하는 것으로 볼 수 있

다. 신제품 성과 모형에 기초를 둔 인터넷 비즈니스 성과의 개념적 모델은 분석을 위한 관련 변수를 확인하기 위해 고안되었다.

마지막으로 통계적 기법을 이용하여 창업단계에서의 인터넷 비즈니스 성과와 관련된 변수들을 파악하였다.

## 2. 기존 문헌의 검토

인터넷 비즈니스의 성공 요인에 관한 기존의 연구들은 주로 사례 연구 혹은 개념적 연구들이며, 실증적 연구는 거의 없다. 또한 인터넷 비즈니스 전체를 대상으로 하기보다는 주로 인터넷 마케팅 혹은 웹 사이트, 쇼핑몰 등 부분적인 측면에 초점을 맞추어 성공 요인을 다루고 있다.

Eid 등(2002)은 인터넷 마케팅에 초점을 두고 단편적이면서 사례분석 위주의 기존 연구들을 포괄적으로 검토하였다. 그리고 이 검토 결과를 기초로 기업간 인터넷 마케팅에 응용 가능한 21개의 핵심성공요인을 파악하였으며, 이러한 요인들을 다섯 개의 범주로 분류하고 각 범주의 중요성 및 시사점을 제시하였다. 이들은 마케팅 전략 관련 요인들로는 최고경영층 지원 및 몰입, 전략적 목표 설정 인터넷과 마케팅 전략의 통합, 협동 등을 들고 있다. 웹 사이트 관련 성공 요인들로는 웹 사이트 설계, 사이트의 온라인 및 오프라인 촉진을 통한 효과적인 마케팅 등을 들고 있으며, 다국어 웹 사이트, 문화의 고려, 국제적 운송의 이용가능성 등은 글로벌 관련 요인으로 분류하였다. 또한 내부 관련 성공 요인은 기술적 기반, 내부 문화, 판매원 역할, 교육, 훈련 프로그램 등이고, 신뢰, 보안, 성공적인 파트너십, 여유 있는 인터넷 접근 고객의 수용 등이 외부 관련 성공 요인들이다.

Liu 등(2000)은 웹 사이트가 전자상거래를 지

원한다는 유의적인 연구들이 많았음에도 불구하고 웹 사이트의 성공요인들에 초점을 맞춘 연구들은 주로 일화적이며 탐색적인 연구에 그치고 있다고 주장하였다. 그들은 기존 연구들의 한계를 극복하기 위하여 전자상거래 상황에서 웹 사이트 성공과 관련된 요인들의 평가를 시도하였다. 포춘 1,000대 기업의 웹 마스터들을 대상으로 한 서베이 결과를 실증적으로 분석하였으며, 정보 및 서비스 품질, 시스템 이용, 유희성, 시스템 설계 품질 등 네 개의 요인을 웹 사이트 성공에 핵심적인 요인으로 제시하였다.

Huizingh(2000)도 웹 사이트의 성과에만 초점을 맞추어 사례연구들의 검토를 기초로, 성공적인 웹 사이트의 선행 요인들의 적절성을 평가하고 상대적인 중요성을 살펴보고자 하였다. 방문자 수와 사이트에 대한 관리적 만족감을 웹 사이트 성과 지표로 사용하였으며, 다변량분석을 통하여 웹사이트의 고객화가 두 가지 성과 지표의 중요한 결정자인 것으로 나타났다. 또한 단기적 재무 이득에 집착하는 것은 웹 사이트 만족도에 부정적인 영향을 미침이 발견되었다. 광범위한 사이트는 보다 많은 방문자들을 유인하며 반면에 목표와 관련된 학습을 위하여 사이트를 구축하는 것은 방문자의 수를 감소하게 만드는 경향이 있었다.

한편 Feindt 등(2002)은 이상에서 언급한 연구들과는 달리 중소 벤처 기업의 성공요인들에 관한 기존의 연구들에 기초를 두고 인터넷 비즈니스에 참여하고 있는 고성장 중소기업에 영향을 미치는 요인을 파악하였다. Rockart가 제시한 CSF법을 적용하여 인터넷 비즈니스에 참여하고 있는 모든 기업, 특정 산업 부문에 속하는 모든 기업, 개별 기업 등 세 가지 군으로 나누어 적용 가능한 11개의 핵심 성공 요인이 도출되었다. <표 1>은 이들이 제시한 핵심성공요인들과 그 요인들의 고려단계를 정리한 것이다.

〈표 1〉 Feindt 등(2002)이 제시한 인터넷 비즈니스 벤처의 핵심성공요인

구분	핵심성공요인	정의	고려 단계
인터넷 비즈니스 전체	콘텐츠	인터넷 상에서 제공되는 상품 혹은 서비스의 제시	시작 단계
	편의성	설계 의도대로 웹사이트의 이용가능성	시작 단계
	통제	조직이 관리할 수 있는 규정된 프로세스를 보유하는 정도	시작 단계
	상호작용	적시에 상호한 판매전 정보 및 판매후 지원을 제공함에 의해 개별 고객들과의 관계를 설정하는 수단	시작 단계
특정 산업 부문	커뮤니티	정보와 서비스를 커뮤니티의 욕구에 맞춤에 의하여 우호적인 개인/조직 집단과의 관계를 설정하는 수단	성장 단계
	가격 민감성	인터넷 상의 가격 경쟁에 대한 제품 혹은 서비스의 민감성	시작 단계
개별 기업	상표 이미지	온라인과 오프라인 상표 구축 기법을 이용하여 인터넷 비즈니스 및 제품과 서비스를 위한 상표명을 구축할 수 있는 능력	시작 단계
	몰입	인터넷 이용과 혁신을 위한 강한 동기배이션	시작 단계
	파트너쉽	인터넷 존재를 높이고 비즈니스를 확장하기 위하여 파트너쉽을 이용할 수 있는 정도	성숙 단계
	프로세스개선	기업이 비즈니스 프로세스를 변경하고 자동화할 수 있는 정도	성숙 단계
	통합	파트너쉽의 지원과 프로세스 개선 상태에서 정보기술 시스템간의 연계의 제공	성숙 단계

이상에서 살펴본 외국 학자들의 연구와는 달리 국내에서는 몇몇 연구자들(김진수의 3인, 1999; 한두흠의 1인, 1999; 삼성경제연구소, 1999; 이재규, 2000; 이기백의 1인, 2000; 신동한의 1인, 2000)에 의해서 인터넷 비즈니스의 성공전략을 제시하거나 실증적 조사를 통해 성공요인을 도출하려는 탐색적 연구들이 수행되었다.

김진수 등(1999)은 인터넷 쇼핑몰의 주요성공요인을 기존의 전자상거래의 주요성공요인 연구들을 기초로 하되 전자상거래의 주요성공요인으로서 밝혀진 요인들의 특성에 따라 환경적 특성, 비즈니스 특성, 시스템 특성으로 분류하였다. 또한 비즈니스 모델을 제시하고 쇼핑몰의 성과에 영향을 줄 것이라고 생각되는 요소들을 회원 규모, 제품, 전용선 속도, 마케팅, 투자/준비, 웹 관리, 물류/지불수단, 그리고 서비스 기간으로 구분하여 쇼핑몰 성과간의 상관관계를

살펴보았다. 분석 결과, 가입회원수, 초기투자규모, 쇼핑몰 운영 인원 등이 쇼핑몰 매출과 유의한 상관관계를 보였으며, 판매건수와 유의한 상관관계를 보인 요인들은 가입 회원 수, 초기투자규모, 쇼핑몰 운영인원, 상품의 개수, 월 평균 기획 상품의 수, 대금 지불 수단의 수, 고객 데이터베이스 관리기관, 쇼핑몰 사이트 방문자의 수 등으로 나타났다. 특히 쇼핑몰의 성과 향상을 위해서는 우선 과감한 초기 투자와 지속적인 관리를 통한 회원확보가 중요하고, 고객 데이터베이스 활용을 통한 고객의 특성과 쇼핑몰의 특성을 고려한 마케팅이 필요함을 제시하였다.

한두흠 등(1999)은 인터넷 비즈니스의 기본 전략으로서 사업모델 중심 전략, 가치기반 전략, 고객유치 전략, 고객유지 전략 등 4 가지로 분류하고 그에 따라 인터넷 비즈니스 성공요인을 제시하였다. 구체적으로 사업모델 전략은 지속적 수익원천 확보, 가치 사슬 재구성, 지속적

비즈니스 모델, 가치기반 전략은 소비자 정보 확보/활용, 보다 큰 가치 제공, 개별적인 가치 제공, 고객유치 전략은 인지도 향상, 방문 접촉의 유도, 등록 고객의 확보, 고객 유지 전략은 고객 충성도의 확보, 신뢰의 제공, 소비자 유지 등 총 12개 요인이다.

이재규(2000)는 웹사이트의 핵심성공요인으로 상품 품질, 브랜드, 상품선택, 상품의 인도, 고객지원, 주문의 편의성, 콘텐츠, 고객 신뢰성, 웹사이트의 편리성, 관계, 가격 등 11 가지의 성공요인들을 제시하였다.

이재복(2000)은 국내 인터넷 쇼핑몰 중 235개 업체를 대상으로 하여 창업단계 인터넷 비즈니스 기업의 성공요인을 도출하고자 했다. 이를 위해 시장지향성, 창업자 정신 및 리더십, 개발력 및 생산력, 마케팅 및 판매력, 경영관리력, 사업기회력, 자금력 등 7개 인터넷 비즈니스의 특성변수가 매출증가율, 가입회원수 등 2개 성과변수 각각에 미치는 영향을 조사했다. 실증분석 결과, 매출증가율에 유의미한 영향을 미친 변수는 시장지향성, 마케팅-판매력, 사업기획력으로 나타났고, 가입회원수에 유의미한 영향을 미친 변수는 마케팅-판매력과 자금력인 것으로 나타났다.

이기백 등(2000)은 국내 인터넷 기업 59개 업체를 대상으로 하여 인터넷과 인터넷 비즈니스 특성, 일반경영관리, 마케팅 전략 등의 3가지 측면을 요인분석을 통해 얻은 요인인 기업내부 협력 및 대응, 타 기업과의 적극적 동조체제, 고객 서비스 측면, 타겟 마켓의 범위 측면, 시장 접근 방식 측면, 고객 만족 중심 측면, 서비스 이용의 유연성 측면, 차별화된 제품/서비스 측면 등 8개 요인과 매출액 증가율, 투자 수익률 등 2개 성과와의 상관관계 분석을 수행하였다. 그 결과 매출액 증가율과 통계적으로 유의적인 상관관계를 보인 요인은 고객서비스 측면과 고객만족

중심 측면으로 나타났고, 투자수익율과는 서비스 이용의 유연성 측면이 양의 상관관계를 보인 요인으로 나타났다.

한편 삼성경제연구소(1999)에서는 인터넷 비즈니스 특유의 수익기반인 가상공동체의 확대 과정을 기초로 인터넷 비즈니스의 성공요인을 제시하였다. 국내외 선도기업 사례를 분석하기에 앞서 분석 틀로서 가상공동체의 단계를 진입, 생존, 성장으로 구분하고, 각 단계에 대한 분석 포인트와 사용전략을 제시하였다. 분석결과 진입단계에서는 저가전략보다는 차별화된 아이디어를 통한 고객선점, 기존의 강점(브랜드, 운영체계, 고객기반 등)을 활용한 인터넷 사업 전개가 성공요소로 나타났고, 생존단계에서는 다양한 고객유인(1:1 마케팅 활성화, 표적마케팅), 고객 보상책 마련, 충실한 콘텐츠/서비스 제공, 가상공동체 구축, 그리고 성장단계에서는 국내외 최적의 업체와의 제휴관계를 통한 핵심사업의 집중적 육성, 소모임 활성화 등 공동체 유대 강화, 적극적인 해외시장 개척 등이 성공요소로 나타났다. 이러한 연구결과는 인터넷 기업의 성장 단계에 따라 상이한 성공요인 도출될 수 있으며 이에 따라 상이한 전략을 실행해야 함을 제시해 주고 있다.

신동한 등(2000)은 비즈니스 특성(비즈니스 모델과 비즈니스 유형), 변신행태(오프라인에서 온라인으로, 온라인에서 오프라인 보완, 온라인만), 상품의 특성(상품의 형태, 소비자의 관여도, 상품의 폭) 등의 3가지 상황변수에 따른 성공요인의 차이를 검증한 결과, 상황변수에 따라서 인터넷 비즈니스 기업들이 인식하는 성공요인의 중요도에 있어 차이가 존재함을 발견하였다. 예를 들어, 물리적 상품을 취급하는 업체들은 디지털 상품을 취급하는 업체들에 비해 물류/효율화 측면을 강조하는 반면, 저관여 상품을 취급하는 업체들은 타 업체와의 협력관계를 중

요시해야 하는 것으로 나타났다. 또한 이들은 개방형 질문에 의한 조사를 통해 충분한 자본과 수익성 모델이 중요한 성공요인임을 제시하였다. 이들의 연구는 일반적으로 선행연구들에서 제시된 성공요인들을 인터넷 비즈니스 기업들을 대상으로 실증을 했다는 의의가 있으나 성공 측정을 위한 종속변수가 없다는 한계점이 있다.

### 3. 인터넷 비즈니스 성과 모형

이상의 기존 문헌들의 검토 결과에 나타난 바와 같이, 인터넷 비즈니스의 성과와 연관이 있을 것으로 예상되는 요인이나 변수들은 인터넷 비즈니스의 유형 및 어떤 단계, 어떤 측면에 초점을 두고 있는가에 따라 차이가 많이 있다. 본 연구에서는 기존의 연구들과는 관점을 달리하여 초기 창업단계에서 인터넷 비즈니스 성과와 관련이 있는 중요한 변수들을 논리적이고 일관되게 파악하고, 몇 가지 유용한 범주로 이러한 변수들을 그룹화하기 위해서 개념적 성과 모형을 고안하였다. 이 모형은 원래 산업의 신제품 혁신에 있어서 상업적 성공의 결정요인을 파악할 목적으로 Cooper(1979)가 제시한 신제품 성과 모형에 기초를 두고 있다.

Cooper(1979)는 신제품의 성패는 신제품이 개발되는 상황인 환경 요인과 신제품개발활동 등의 통제가능요인에 의해 결정된다고 가정하였다. 그리고 신제품이 경쟁하는 시장특성, 기업보유자원과 신제품간의 적합성, 프로젝트의 특성(일반적 특성, 아이디어 원천, 기업내 신규성), 신제품개발과정의 능숙성, 획득정보, 신제품 및 시장진입활동 등 6개 요인으로 구성된 개념적 신제품 성과 모형을 제시하였다.

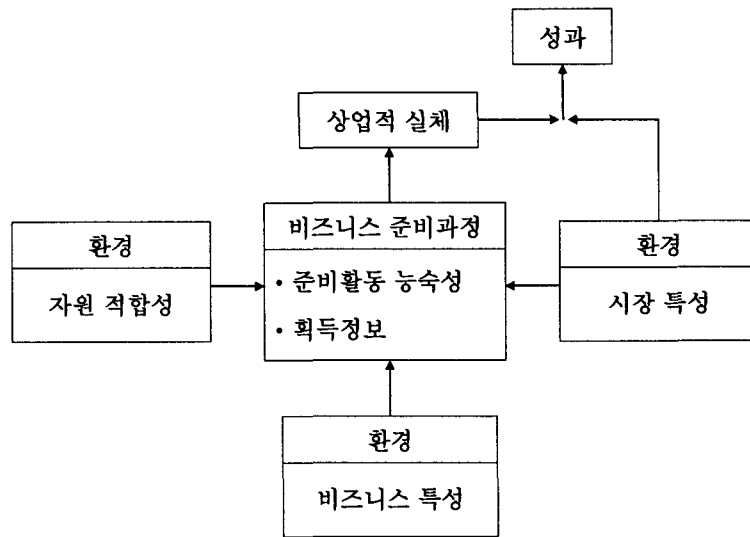
앞에서 정의했듯이, 인터넷 비즈니스는 대부분이 인터넷상에 웹사이트를 구축하고, 이를 기

반으로 상품이나 콘텐츠 판매활동을 수행하거나 다양한 서비스를 제공하고 그에 대한 보상을 받는다는 특성을 지니고 있다. 따라서 인터넷 비즈니스의 기반이 되는 웹사이트는 운영/서비스 설비에 해당하며, 이를 통하여 상품이나 서비스를 제공하는 것은 기존의 제품이나 서비스와는 차별화되기 때문에 신제품으로 간주할 수 있다. 본 연구는 이러한 점에 착안하여 Cooper(1979)의 신제품 성과 모형에 기초를 두고서 인터넷 비즈니스 성과와 관련되는 것으로 추정되는 변수들을 확인하기 위해 인터넷 비즈니스의 상황 및 특성을 반영한 인터넷 비즈니스 성과 모형을 제시하고자 한다.

<그림 1>은 그 개념적 인터넷 비즈니스 성과 모형을 도시한 것이다. 창업 단계에서의 인터넷 비즈니스의 성과, 즉 성공 혹은 실패는 상업적 실체와 시장간의 상호작용에 의해 결정된다. 상업적 실체는 인터넷 비즈니스 기업이 시장에 진입할 때 가지고 가는 실체, 즉 상품/서비스 및 관련 정보, 상품/서비스의 가격, 출시 및 마케팅 전략, 그리고 출시 노력을 뒷받침하는 웹 사이트와 같은 운영/서비스 설비를 말한다.

이들 상업적 실체는 인터넷 비즈니스 준비과정의 결과물이다. 이 준비과정은 아이디어의 생성으로부터 시작해서 다양한 시장 조사 단계를 거쳐 웹사이트 구축 및 영업 개시로 종결되는 목표 지향적 활동과 정보수집기능으로 구성된 단계적인 연속과정이다. 이러한 활동들의 수행 방법과 그 활동들로 인해서 생성되는 정보의 본질은 상업적 실체 속에 포함되어 명백해진다.

인터넷 비즈니스는 준비과정에 영향을 미칠 수 있는 특성의 환경내에서 고안되고 영업활동이 이루어진다. 환경 유형으로는 i) 기업의 외부환경(예, 인터넷 비즈니스가 목표로 하는 시장의 특성), ii) 기업(예, 기업의 자원과 인터넷 비즈니스 요구사항간의 적합성), iii) 인터넷 비



〈그림 1〉 개념적 인터넷 비즈니스 성과 모형

비즈니스 자체 특성(예, 비즈니스의 원천, 상대적 크기) 등 세 가지를 들 수 있다. 인터넷 비즈니스의 특성은 준비활동들이 형성되는데 도움을 주고, 결과적으로 최종 성과와 관련이 있다.

본 연구에서 제시하고 있는 개념적 성과 모형은 인터넷 비즈니스 성공에 잠재적으로 영향을 미치는 통제가능변수와 환경변수 등 두 가지 범주의 변수들로 구성된다. 통제 가능 변수는 인터넷 비즈니스 프로세스와 그 프로세스의 산출 관련 변수들이다. 환경변수는 인터넷 비즈니스에 영향을 미치는 상황을 설명하는 변수들이다.

## 4. 연구 방법론

### 4.1 변수의 측정

본 연구에서는 Cooper(1979)에 의해 제시된 변수들 중에서 인터넷 비즈니스 상황에 적용가능하다고 판단되는 것들을 발췌하여 상황에 맞게 수정한 다음, 인터넷 비즈니스 성과와의 연

관성을 분석하기 위한 변수들로 사용하였다.

#### 4.1.1 환경 변수

앞에서 설명했듯이, 환경변수는 인터넷 비즈니스가 이루어지는 상황과 관련된 변수들이다. 이 변수들은 인터넷 비즈니스를 수행하는 기업이 통제할 수 없는 것으로 간주된다. 이는 인터넷 기업이 부정적인 환경을 제거하거나 긍정적인 환경을 조성하는 것이 거의 불가능하기 때문이다. 이러한 인터넷 비즈니스의 환경변수들은 시장 관련 변수, 자원관점에서의 기업능력-비즈니스 적합성 관련 변수, 인터넷 비즈니스 자체 특성 관련 변수 등 크게 세 가지로 분류될 수 있다.

시장 관련 변수들은 주로 인터넷 기업이 경쟁하는 시장의 경쟁도와 시장 잠재력과 관련된다. 이러한 변수들은 Cooper(1979)가 사용한 변수들을 인터넷 비즈니스 상황에 맞게 수정하여 측정하였다. 시장 경쟁도와 관련하여 시장내 서비스 동질성의 정도, 경쟁정도, 가격경쟁 정도, 경

쟁자의 수, 지배적인 경쟁사의 존재, 경쟁사 서비스에 대한 고객들의 충성도 정도, 경쟁사 서비스에 대한 고객들의 만족정도 등 7개 변수를 측정하였으며, 시장 잠재력과 관련해서는 대규모 시장의 존재, 고객의 욕구, 잠재적 수요의 존재, 시장의 규모, 시장의 성장률, 새로운 웹사이트 및 인터넷 서비스 출현 빈도, 이용자욕구의 변화정도, 정부의 역할 등 8개 변수를 측정하였다. 그리고 각 변수들의 측정에는 리커트(Likert)의 5점 척도(1: 매우 낮음, 5: 매우 높음)를 사용하였다.

두 번째 환경변수는 자원 관점에서 인터넷 기업과 비즈니스간의 적합성이다. 인터넷 비즈니스를 수행하는 기업은 자사가 제공하는 서비스에 적절한 자원과 능력을 갖추기를 원할 것이다. 물론 기업이 자사의 보유자원들에 대한 통제권을 가지고 있지만, 이러한 자원들의 규모와 특성은 대개 시장에 의해 결정된다. 예를 들어, 인터넷 기업이 자사의 연구개발 인력이나 마케팅 인력을 어떻게 활용해야 할지 결정하고 통제할 수 있지만, 인터넷 비즈니스에 적합한 인력의 충원은 노동시장에서 이루어진다.

본 연구에서는 자원 관점에서의 기업 능력과 인터넷 서비스간의 적합성 관련 변수들로는 자금, 연구개발 숙련도 및 인력, 엔지니어링(웹사이트 설계 등) 숙련도 및 인력, 웹사이트 구축/유지보수 자원 및 숙련도, 시장 조사 숙련도 및 인력, 경영/관리 숙련도, 광고/판촉 자원 및 숙련도 등 Cooper(1979)가 제시한 7개 변수를 인터넷 비즈니스 상황에 맞게 약간 수정하여 사용하였으며, 리커트(Likert) 5점 척도(1:매우 낮음, 5:매우 높음)로 측정하였다.

세 번째 환경변수는 인터넷 비즈니스 특성에 관련된 변수들이다. Cooper(1979)는 일반 특성, 원천, 참신성 등 세 개로 구분하여 변수들을 나열하고 있지만, 본 연구에서는 이 중에서 인터

넷 비즈니스 일반 특성과 아이디어 원천 관련 변수들만을 측정하였다. 일반 특성 관련 변수들은 인터넷 비즈니스의 혁신성, 기술 수준, 기술적 복잡성, 상대적 투자 규모 등을 측정하였다. 또한 인터넷 비즈니스 원천과 관련해서는 비즈니스 아이디어가 시장으로부터 창출되었는가와 기술적 결정 정도를 리커트(Likert) 5점 척도(1:전혀 동의 안함, 5:매우 동의함)로 측정하였다.

#### 4.1.2 통제가능변수

통제가능변수는 기업에 의해 통제가 가능한 변수들이다. 본 연구에서는 통제가능변수로서 비즈니스 준비활동의 능숙성, 상업적 실체인 인터넷 서비스, 인터넷 비즈니스 준비 과정에서의 정보획득 등과 관련된 변수들을 측정하였다.

인터넷 비즈니스 준비활동과 관련해서는 Cooper(1979)가 사용한 12개 변수들 중 초기 아이디어 평가, 사전 기술적 평가, 사전 시장성 평가, 인터넷 비즈니스 설계, 상세한 시장조사, 웹사이트 프로토타입 검사, 비즈니스 시스템 시험 운영, 본격적인 인터넷 서비스 운영, 시장진입 착수, 재무 분석 등과 같이 인터넷 비즈니스 상황에 맞게 수정한 10개의 각 항목에 대해 얼마나 능숙하게 수행했는지를 측정하였다. 각 변수에 대한 측정은 리커트(Likert) 5점 척도(1:매우 낮음, 5:매우 높음)를 사용하였다.

두 번째 통제가능변수는 상업적 실체와 관련된 변수들이다. 주로 비즈니스의 대상이 되는 상품 및 서비스와 이것 들을 시장에 출시하는 과정에서의 시장출시노력과 관련된 변수들로 구분할 수 있다. 상품 및 서비스와 관련해서는 Cooper(1979)와 Song과 Parry(1996)가 사용한 측정도구인 경쟁사와 비교한 독특한 특성, 경쟁사에 비해 고객욕구를 채워주는 정도, 경쟁사에



비해 고객비용을 줄여주는 정도, 독특한 일을 수행할 수 있게 하는 정도, 경쟁사에 비해 품질과 신뢰성이 높은 정도, 경쟁사에 비해 낮은 가격 등 6개 문항을 수정하여 측정하였다. 시장출시노력과 관련된 변수들은 Cooper(1979)가 제시한 변수들 중에서 시장선두진입, 양적 광고/촉진 노력, 목표시장을 겨냥한 광고/촉진노력 등 세 개 변수를 추출하고, 인터넷 비즈니스 성공요인 연구문헌(삼성경제연구소, 1999; 한두흠과 한재민, 1999; 신동한과 오재인, 2000)을 참고로 하여 물류업체와의 전략적 제휴, 물류망 자체 구축, 다양한 홍보매체 활용, 웹 사이트내 고객 커뮤니티 형성 노력, 다양한 이벤트 및 특혜 제공, 다양한 콘텐츠 제공, 지속적인 콘텐츠 개발 등 7개 변수를 추출하여 사용하였다.

세 번째 통제가능변수는 인터넷 비즈니스 준비 과정에서의 정보획득과 관련이 있다. Cooper(1979)가 사용한 11개 항목을 인터넷 비즈니스 상황에 맞게 수정한 다음 각 항목에 대해 기업이 알고 있었거나 이해하고 있었던 정도를 변수로 삼았다. 세부적으로는 해당 비즈니스에 대한 고객욕구와 필요성, 고객의 가격민감도, 경쟁사, 이용자들의 행동, 시장규모, 요구되는 기술, 웹사이트 설계 및 디자인의 결합, 웹사이트 개발비용, 웹사이트 개발과정 및 솔루션, 제공하고자 하는 상품/서비스의 위험도 등을 알고 있거나 이해하는 정도, 비즈니스성공에 대한 확신하는 정도 등 총 11개 변수이며, 리커트(Likert)의 5점 척도(1:매우 낮음, 5:매우 높음)를 사용하여 측정하였다.

#### 4.1.3 인터넷 비즈니스 성과변수

본 연구에서는 인터넷 기업의 성과 측정을 위해 수치로 표현되는 객관적 성과보다는 주관적 성과척도를 사용하였다. 이는 대부분의 인터넷

기업들이 창업한지 얼마 되지 않아 영업기간이 짧고 첫 수익을 내기까지 상당한 기간이 걸리므로 성과 측정이 사실상 어렵고, 주관적 성과척도가 객관적 재무성과와 높은 상관관계가 있기 때문이다.

성과 측정은 Song과 Parry(1996)의 성과 척도를 참고하여 기업 목표와 비교한 매출액 성장률, 시장 점유율, 투자 수익률 등 3개 문항과 인터넷 비즈니스 특성을 반영하여 회원 가입 수와 웹사이트 방문자 수와 페이지 뷰 등 3개 문항을 추가하여 총 6개 문항에 대하여 설문응답자의 주관적인 동의정도를 리커트(Likert)의 5점 척도(1:매우낮음, 5:매우높음)로 측정하였다.

본 연구는 이러한 기존 변수측정도구들을 인터넷 비즈니스라는 새로운 상황에 적용시켜야 하므로 구성된 설문에 대한 예비조사와 아울러 전문가 그룹과의 인터뷰 과정이 특히 중요한 과정이라 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 기초설문 문항들을 구성한 다음 인터넷 비즈니스 업체의 대표 및 4명의 전문가 그룹들과의 인터뷰를 통해 설문문항들을 수정하는 과정을 거쳐 최종 설문문항들을 결정하였다.

#### 4.2 자료의 수집

본 연구는 국내 인터넷 비즈니스의 성공요인을 탐색하는 연구로서 자료수집에 있어 주의를 요한다. 실제 자료수집은 웹사이트를 구축하고 이를 통해 인터넷 상에서 물리적 제품이나 디지털 제품 및 콘텐츠를 판매하거나 제공하는 인터넷 기업들을 대상으로 수행되었다.

우선 한국 인터넷 기업 협회 사이트(www.kinternet.org)의 회원으로 가입한 업체들과 웹사이트 순위를 정하는 사이트인 100hot(www.100hot.co.kr)의 각 카테고리별 순

위 20위안에 든 웹사이트들의 목록을 작성한 후 본 연구의 조사대상으로서 적절하다고 판단되는 업체들을 선별하는 과정을 주의 깊게 거쳤다. 그 결과 총 887개 업체들이 선정되었으며, 선정된 업체들에 대한 정보로서 도메인명, 우편주소, 대표이사명, 이메일 주소 등에 관한 자료를 조사하고 각 업체 주소의 대표이사 앞으로 웹 설문조사 안내문을 우편 발송하는 한편, 전자메일을 통해서도 안내문을 발송하였다. 설문조사는 웹 기반 설문조사 방식을 취하였다. 웹 기반 설문조사의 경우에 응답자들이 HTML문서로 작성된 설문지의 내용을 확인하고 화면상에서 마우스나 키보드를 이용하여 설문에 응답할 수 있다. 그 응답결과는 ASP 기술을 적용하여 구현된 설문조사 시스템의 데이터베이스에 저장되도록 하였다. 약 1개월 동안 실시하여 총 105건의 응답결과를 회수할 수 있었으며, 설문응답률은 약 12%이었다. 낮은 설문응답률은 업체대표들로부터 설문응답을 받기가 쉽지 않았기 때문이다. 이 회수된 응답 결과 중에서 실제 분석에 사용된 표본은 불성실한 응답 및 부적절하다고 판단된 9건을 제외한 나머지 97건이었다.

## 5. 자료분석결과

앞서 기술한 바와 같이 창업단계의 인터넷 비즈니스의 성과는 기존의 재무적 성과 이외에도 비즈니스의 특성상 웹 트래픽과 같은 비재무적 성과도 중요하다. 이에 본 연구에서는 인터넷 비즈니스의 성과를 비재무적 성과와 재무적 성과로 분류하고 각각의 변수와의 상관관계를 분석하였다. 이를 통해 각 성과와 관련된 변수들을 탐색하고, 상관계수를 비교함으로써 각 성과에 유의적인 변수들 간의 중요도를 평가하고자

한다.

### 5.1 비즈니스 성과의 분류

우선 종속변수인 성과와 독립변수간의 상관관계분석에 앞서 인터넷 비즈니스의 성과가 비재무적 성과와 재무적 성과로 분류 가능한지를 판단하기 위해 인터넷 비즈니스의 성과 측정문항에 대하여 타당성 및 신뢰성 검증을 수행하였다. 타당성 평가를 위하여 요인분석을 실시하였으며, 요인추출은 주성분분석(Principle Component Analysis) 방식을 사용하고 요인의 회전은 직각회전(Varimax Rotation) 방식을 사용하였다. <표 2>는 종속변수에 대한 요인분석 결과와 Cronbach's  $\alpha$ 값을 요약한 것이다. 이 표에 나타난 바와 같이 인터넷 비즈니스의 성과를 측정하는 6개 항목들이 2개 요인으로 적재되었으며, 총 변량의 약 83%를 설명하였다. 0.5이상의 요인 적재치를 갖는 측정문항들만을 고려하였으며, 요인 1은 비재무적 성과로, 요인 2는 재무적 성과로 명명하였다.

또한 안정성과 일관성 측면에서 측정도구의 정확성을 일컫는 신뢰성 측정을 위해 내적 일관성을 측정하는 Cronbach's  $\alpha$ 값을 사용하였다. 일반적으로 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.6이상이면 비

<표 2> 성과 측정문항에 대한 요인분석결과

변수	요인 1	요인 2
방문자수	0.914	0.159
회원 가입수	0.875	0.250
페이지뷰	0.860	0.286
투자 수익율	0.127	0.865
매출액 성장율	0.245	0.855
시장 점유율	0.493	0.620
고유치	3.620	1.072
누적분산설명률(%)	60.333	78.206
Cronbach's $\alpha$	0.9061	0.7845

교적 신뢰성에 문제가 없다고 할 수 있다(채서일, 1995). 전반적으로 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.6을 상회하고 있어 측정도구의 신뢰성이 있는 것으로 분석되었다.

## 5.2 비즈니스 성과와의 상관관계 분석

### 5.2.1 환경 변수

환경 변수는 시장, 자원관점에서의 인터넷 기업과 비즈니스간의 적합성, 인터넷 비즈니스 자체 특성에 관한 것이다. 본 연구의 개념적 모형에 포함된 31개의 환경 변수들 중 비재무적 성과와 유의적인 상관관계를 나타낸 변수들은 단 2개뿐이었고, 재무적 성과와는 12개 변수들이 유의적인 상관관계가 있는 것으로 분석되었다. 따라서 환경 변수는 비재무적 성과와 관련성이 거의 없는 것으로 보이며, 재무적 성과와 유의적인 관계가 있는 변수들 중 기업과 비즈니스간

의 자원 적합성 변수와 인터넷 비즈니스 특성 변수가 총 10개로 대부분을 차지하였다.

#### 1) 시장 관련 변수

<표 3>에서 보는 바와 같이 시장 관련 변수들은 인터넷 비즈니스의 성과와 거의 관련이 없다는 것이 주목할 만 하다. 보다 세부적으로는 인터넷 비즈니스 시장의 환경을 구성하는 15개의 설명변수들 중 비재무적 성과와 유의적인 상관관계를 보인 변수들은 없었으며, 재무적 성과와 유의적인 상관관계를 나타낸 변수들은 단지 2개 변수뿐이었다. 그러한 변수들은 지배적인 경쟁사의 존재( $r=-0.222$ )와 가격 경쟁 정도( $r=-0.209$ )이며 재무적 성과와 부(-)의 관계를 나타내고 있다. 전체 15개의 시장 특성 변수의 평균 상관계수는 비재무적 성과와 재무적 성과에 대하여 각각 0.061과 0.088이며, 최대 상관계수는 각각 0.151과 0.222이다. 이러한 값들은 다른 변수들과 비교하여 가장 낮은 수치이다(<표

<표 3> 시장 관련 변수와 성과간의 상관관계분석

변 수	비재무적 성과(r)	재무적 성과(r)
시장내 서비스 동질성의 정도	0.047	-0.035
경쟁의 정도	0.071	-0.108
가격경쟁의 정도	-0.074	-0.209 *
경쟁자의 수	-0.111	-0.141
지배적인 경쟁사의 존재 정도	-0.151	-0.222 *
경쟁사 서비스에 대한 고객들의 충성도 정도	-0.138	-0.120
경쟁사 서비스에 대한 고객들의 만족정도	0.015	0.002
대규모 시장의 존재 정도	-0.012	0.026
고객의 욕구 정도	0.026	0.051
잠재적 수요의 존재	0.053	-0.054
시장의 규모	0.017	-0.101
시장의 성장률	0.049	0.003
새로운 웹사이트 및 인터넷 서비스 출현 빈도	-0.082	-0.127
이용자 욕구의 변화정도	-0.011	-0.034
정부의 역할 정도	-0.063	-0.043

\*  $p < 0.05$

9> 참조).

이 결과는 시장을 기반으로 수행되는 마케팅 활동이나 정보획득활동 등의 시장지향활동들이 인터넷 비즈니스의 성과에 중요하지 않다는 것을 의미하지 않는다. 이 결과는 단순히 인터넷 기업이 목표로 하는 시장의 특성이 비즈니스의 성과를 결정지을 만큼 중요한 역할을 하지 않는다는 의미로 이해해야 할 것이다. 이는 시장 특성이 비즈니스 준비 과정에서 수행되는 정보획득과 비즈니스 준비활동의 유능성, 이 두 가지의 요인에 영향을 미쳐 성과에 간접적으로 영향을 줄 수 있기 때문이다(Song과 Parry, 1996). 예컨대 통계가능변수 중 시장에 대한 정보획득활동과 비즈니스 준비활동의 유능성이 각각 재무적 성과와 비재무적 성과에 높은 상관관계를 보이고 있어 이를 뒷받침한다(<표 9> 참조).

## 2) 인터넷 기업의 보유자원과 비즈니스간의 적합성

인터넷 기업의 보유 자원과 능력이 비즈니스의 필요성에 얼마나 적합한가 하는 것은 인터넷 비즈니스의 성공에 매우 중요하다.

재무적 성과와 유의적인 관계를 보인 변수들은 총 8개의 변수 중에서 광고/판촉 자원 및 능

력( $r=0.460$ ), 자금( $r=0.403$ ), 시장조사 자원 및 능력( $r=0.376$ ), 영업/유통 자원 및 능력( $r=0.359$ ), 연구개발(R&D) 자원 및 능력( $r=0.306$ ), 경영/관리 자원 및 능력( $r=0.288$ ) 등 6개의 변수로 나타났다. 이 중 자금과 연구개발 자원 및 능력 등 2개의 변수들을 제외한 나머지 4개의 변수들은 마케팅 시너지(Cooper, 1979; Song과 Parry, 1996) 관련 변수인 것으로 미루어 마케팅 자원과 비즈니스간의 적합성이 재무적 성과와 깊은 관계가 있는 것으로 판단된다. 특히 광고/판촉 자원 및 능력( $r=0.245$ )과 시장조사 자원 및 능력( $r=0.224$ )은 비재무적 성과와도 유의적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 한편 자금과 연구개발 숙련도 및 인력은 재무적 성과와는 높은 상관관계를 가지지만 비재무적 성과와는 비유의적으로 나타났다.

전체 8개의 보유자원과 비즈니스간의 적합성 변수의 평균 상관계수는 비재무적 성과와 재무적 성과에 대하여 각각 0.147과 0.303이며, 최대 상관계수는 각각 0.245와 0.460이다(<표 9> 참조). 따라서 전반적으로 보유자원과 비즈니스간의 적합성이 비재무적 성과보다 재무적 성과와 더 높은 상관관계가 있다고 판단된다.

<표 4> 자원 적합성과 성과간의 상관관계분석

변 수	비재무적 성과(r)	재무적 성과(r)
자금	0.194	0.403 **
연구개발 숙련도 및 인력	0.183	0.306 **
엔지니어링(웹사이트 설계 등) 숙련도 및 인력	-0.015	0.123
웹사이트 구축/유지보수 자원 및 숙련도	-0.036	0.108
시장 조사 숙련도 및 인력	0.224 *	0.376 **
경영/관리 숙련도	0.143	0.288 **
영업/유통 숙련도	0.134	0.359 **
광고/판촉 자원 및 숙련도	0.245 *	0.460 **

\*  $p<0.05$  \*\*  $p<0.01$

## 3) 인터넷 비즈니스의 특성

환경변수 중 마지막 변수는 기업이 수행하는 인터넷 비즈니스의 자체 특성을 의미하는 것으로 비즈니스의 일반 특성과 아이디어 원천 등을 포함한다. 인터넷 비즈니스의 특성에 관한 총 8개의 변수들 중 4개의 변수가 재무적 성과와 약하지만 통계적으로 유의한 상관관계를 나타냈다. 반면 비재무적 성과에 대해서는 어떠한 변수도 유의적이지 않는 것으로 나타났다. 재무적 성과와 통계적으로 유의적인 상관관계를 나타낸 변수는 기술수준( $r=0.251$ ), 상대적 투자규모( $r=0.249$ ), 혁신성( $r=0.201$ ), 고객화정도( $r=0.201$ ) 등 인터넷 비즈니스의 일반특성에 속한 변수들이다.

전체 7개의 인터넷 비즈니스 특성 변수의 비재무적 성과와 재무적 성과에 대한 평균 상관계수는 각각 0.092와 0.152이다. 이러한 수치는 다른 변수들과 비교하여 시장 특성 다음으로 매우 낮은 통계치를 나타낸다(<표 9> 참조).

마케팅 컨셉의 지지자들은 시장 주도 아이디어와 높은 시장 결정성 정도를 갖는 아이디어

(예, 시장에서 명확히 규정된 아이디어)가 성공할 가능성이 높을 것으로 예상할 수도 있다 (Cooper, 1979). 그러나 본 연구의 분석결과는 인터넷 비즈니스의 상황에서는 그렇지 않음을 보여주었다. 즉 인터넷 비즈니스 아이디어가 시장 주도이든 아니면 기술 주도이든 간에 아이디어의 원천 자체가 인터넷 비즈니스의 성과와 관련이 있는 중요한 요인이 아닌 것으로 나타났다.

## 5.2.2 통제가능변수

통제가능변수들은 환경 변수들과는 대조적으로 인터넷 비즈니스의 성공과 결정적이고 강한 관련을 맺고 있는 것으로 나타났다(<표 6> ~ <표 8> 참조). 통제가능변수에는 비즈니스 준비활동의 능숙성, 상업적 실체, 인터넷 준비과정에서의 정보획득 등 세 가지를 포함한다. 이러한 총 37개의 변수요소들 중 26개가 비재무적 성과와 통계적으로 유의한 관계를 나타내었으며, 이 중 12개가 강한 상관관계를 나타냈다. 재

〈표 5〉 인터넷 비즈니스 특성과 성과간의 상관관계분석

변 수	비재무적 성과(r)	재무적 성과(r)
<u>인터넷 비즈니스 특성</u>		
혁신성	0.098	0.201 *
기술수준	0.143	0.251 *
기술적 복잡성	-0.035	0.138
고객화 정도	0.061	0.201 *
상대적 투자규모	0.172	0.249 *
<u>아이디어의 원천</u>		
시장요구	0.049	0.097
비즈니스 세부사항이 시장에 의해 명확히 정의	0.064	0.074

\*  $p<0.05$

무적 성과의 경우에는 24개의 변수요소가 통계적으로 유의적이었으며, 이중 10개의 변수요소가 강한 상관관계를 나타냄으로써 비재무적 성과에 대한 통계치와 유사한 결과를 나타냈다.

#### 1) 비즈니스 준비활동의 능숙성

비즈니스 준비활동의 능숙성은 아이디어의 평가에서 시장진입에 이르는 주요 비즈니스 준비과정 단계들을 능숙하게 수행하는 정도를 의미한다. 10개의 주요 비즈니스 준비활동들 중 8개의 활동들이 재무적 성과와 통계적으로 유의적인 상관관계가 있는 반면에 비재무적 성과와는 단지 4개의 활동들만이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 비즈니스 준비활동 변수의 비재무적 성과와 재무적 성과에 대한 평균 상관계수는 각각 0.172와 0.279이며, 최대 상관계수는 각각 0.340와 0.403인 것으로 나타나 비즈니스 준비활동의 능숙성이 재무적 성과와 더 높은 관련성을 갖는 것으로 분석된다(<표 9> 참조).

비재무적 성과와 유의적인 상관관계를 나타낸 변수들은 시장진입착수( $r=0.340$ ), 재무적 분석( $r=0.326$ ), 본격적인 인터넷 서비스 운영

( $r=0.259$ ), 사전 기술적 평가( $r=0.239$ ) 순으로 나타났다으며, 재무적 성과에 대해서는 시장진입착수( $r=0.403$ ), 재무적 분석( $r=0.351$ ), 상세한 시장조사( $r=0.322$ ), 사전 기술적 평가( $r=0.294$ ), 사전 시장성 평가( $r=0.294$ ), 본격적인 인터넷 서비스 운영( $r=0.286$ ), 초기 아이디어 평가( $r=0.232$ ), 인터넷 서비스 설계( $r=0.210$ ) 활동들에 있어서의 능숙성이 유의적인 상관관계를 나타냈다.

따라서 기술적 활동들(예; 웹사이트 프로토타입 검사와 비즈니스 시스템 시험 운영)보다는 사업성 평가 관련 활동들과 운영 단계 활동들(예; 마케팅 활동과 재무분석 활동)의 능숙성 정도가 재무적 성과와 매우 밀접한 관계가 있는 반면에 비재무적 성과에 대해서는 대체로 비즈니스의 준비활동 중 운영단계의 활동들이 연관이 있는 것으로 보인다. 특히 시장진입착수와 재무적 분석의 능숙성이 인터넷 비즈니스의 성공에 가장 밀접한 요인으로 나타남에 따라 시장진입과 관련된 다양한 활동들과 아울러 자칫 소홀히 할 수 있는 재무 측면에서의 철저한 분석과 관심이 요구된다.

<표 6> 준비활동의 능숙성과 성과간의 상관관계분석

변 수	비재무적 성과(r)	재무적 성과(r)
초기 아이디어 평가	0.162	0.232 *
사전 기술적 평가	0.239 *	0.305 **
사전 시장성 평가	0.107	0.294 **
인터넷 서비스의 설계	0.067	0.210 *
상세한 시장조사	0.137	0.322 **
웹사이트 프로토타입 검사	0.061	0.190
비즈니스 시스템 시험운영	0.023	0.195
본격적인 인터넷 서비스 운영	0.259 *	0.286 **
시장진입 착수	0.340 **	0.403 ***
재무적 분석	0.326 **	0.351 ***

\*  $p<0.05$ , \*\*  $p<0.01$ , \*\*\*  $p<0.001$

2) 상업적 실체

상업적 실체는 비즈니스의 대상인 상품 및 서비스와 관련하여 경쟁사와의 비교 우위를 의미하는 서비스 이점과 서비스를 시장에 출시하는 과정에서 투입되는 노력을 의미하는 시장출시 노력 등 두 가지에 관한 것이다. 상업적 실체와 비재무적 성과간의 평균 상관계수와 최대 상관계수는 각각 0.250와 0.408이며, 총 16개의 변수요소들 중 14개가 비재무적 성과와 유의적인 관계를 보였다. 반면 상업화 실체와 재무적 성과간의 평균 상관계수와 최대 상관계수는 0.196과 0.327로서 비재무적 성과에 대한 상업화 실체의

통계치보다 낮은 수치이며(<표 9> 참조), 총 16개의 변수요소들 중 10개가 재무적 성과와의 상관관계에서 유의적으로 나타났다.

<표 7>에서 볼 수 있듯이 서비스 이점 관련 변수들 중 경쟁사와 비교한 독특한 일의 수행을 가능케 하는 정도와 낮은 가격이 두 성과 모두에 대해 통계적으로 비유의적인 관계로 나타났다. 특히 가격 이점이 성과와 무관한 것으로 나타남에 따라 단순히 낮은 가격이 아니라 서비스의 속성들이 성과와 더 깊은 관계가 있다고 볼 수 있다.

시장출시노력과 관련된 10개의 변수들은 전

<표 7> 상업적 실체와 성과간의 상관관계분석

변 수	비재무적 성과(r)	재무적 성과(r)
<u>서비스 이점</u>		
경쟁사와 비교한 독특한 특성	0.233 *	0.227 *
경쟁사에 비해 고객욕구를 채워주는 정도	0.261 **	0.287 **
경쟁사에 비해 고객비용을 줄여주는 정도	0.266 **	0.207 *
경쟁사에 비해 독특한 일을 수행할 수 있게 하는 정도	0.078	0.019
경쟁사에 비해 품질과 신뢰성이 높은 정도	0.276 **	0.222 *
경쟁사에 비해 낮은 가격	0.130	0.049
<u>시장출시노력</u>		
시장선두진입	0.392 ***	0.327 **
양적 광고/촉진 노력	0.258 *	0.179
목표시장을 겨냥한 광고/촉진노력	0.242 *	0.167
다양한 홍보매체 활용	0.211 *	0.268 **
웹 사이트내 고객 커뮤니티 형성 노력	0.251 *	0.046
다양한 이벤트 및 특혜 제공	0.408 ***	0.323 **
물류업체와의 전략적 제휴	0.248 *	0.192
물류망 자체 구축	0.237 *	0.243 *
다양한 콘텐츠 제공	0.386 ***	0.244 *
지속적인 콘텐츠 개발	0.297 **	0.238 *

\* p<0.05, \*\* p<0.01 \*\*\* p<0.001

부 비재무적 성과와 통계적으로 유의적으로 나타났으며, 재무적 성과에 대해서는 양적 광고/촉진 노력, 목표시장을 겨냥한 광고/촉진 노력, 웹 사이트내 고객 커뮤니티 형성 노력, 물류업체와의 전략적 제휴 등 4개의 변수들을 제외한 나머지 6개의 변수들이 성과와 통계적으로 유의적인 관계를 보였다. 특히 시장출시노력 관련 변수들 중 다양한 이벤트 및 특혜 제공( $r=0.408$ ), 시장선두진입( $r=0.392$ ), 다양한 콘텐츠 제공( $r=0.386$ ), 지속적 콘텐츠 개발( $r=0.297$ ) 등 4개의 변수들이 비재무적 성과와 매우 유의적인 상관관계를 나타냈으며, 재무적 성과에 대해서는 시장선두진입( $r=0.327$ ), 다양한 이벤트 및 특혜 제공( $r=0.323$ ), 다양한 홍보매체 활용( $r=0.268$ ) 등 3개의 변수들이 매우 유의적인 상관관계를 나타냈다.

따라서 다른 경쟁사들에 비해 시장에 신속하게 진입하고 고객들에게 다양한 이벤트와 특혜 등의 실질적인 혜택을 제공하는 것과 아울러 자체적으로 물류망을 구축하고 비즈니스의 핵심인 다양한 콘텐츠의 제공이 인터넷 비즈니스의 성공에 중요하다고 볼 수 있다.

한편 광고와 촉진 노력은 비재무적 성과에는 긍정적인 영향을 미치지만 재무적 성과와는 유의적인 관련성이 없는 것으로 나타났다. 이것은 광고와 촉진에 대한 투자가 고객을 유인하는 효과적인 수단일 수 있으나 그 자체가 기업의 수익으로 연계되지 않음을 엿볼 수 있다.

### 3) 정보획득

정보획득은 인터넷 비즈니스 준비과정에서 기업이 목표시장에 대해 알고 있거나 이해하는 정도와 관련되며, 어떤 유형의 정보나 지식이 인터넷 비즈니스의 성공에 결정적으로 중요한지를 가늠해 보는 중요한 변수이다. <표 8>에서 보는 바와 같이 11개의 정보획득 관련 변수

들 중에서 8개의 변수들이 비재무적 성과와 통계적으로 유의적인 상관관계를 나타냈으며, 비재무적 성과에 대해서는 6개의 변수들이 통계적으로 유의적이었다. 정보획득 변수와 비재무적 성과와 재무적 성과에 대한 평균적인 상관계수는 각각 0.249와 0.194이며, 최대 상관계수는 각각 0.412와 0.311로 나타나 전반적으로 재무적 성과보다도 비재무적 성과에 더 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다(<표 9> 참조).

비재무적 성과와 유의적인 상관관계를 나타낸 변수들은 이용자들의 행동( $r=0.412$ ), 고객의 욕구와 필요성( $r=0.338$ ), 웹사이트 개발비용( $r=0.327$ ), 인터넷 서비스 성공에 대한 확신도( $r=0.317$ ), 웹사이트의 설계 등의 결점( $r=0.306$ ), 경쟁사( $r=0.276$ ), 시장규모( $r=0.267$ ), 웹사이트 개발과정 및 솔루션( $r=0.242$ ) 등에 대한 지식 내지 이해 정도 순으로 나타났으며, 재무적 성과에 대해서는 이용자들의 행동( $r=0.311$ ), 웹사이트 개발비용( $r=0.287$ ), 웹사이트의 설계 등의 결점( $r=0.233$ ), 경쟁사( $r=0.222$ ), 웹사이트 개발과정 및 솔루션( $r=0.220$ ), 요구되는 기술( $r=0.208$ )에 대한 지식 내지 이해 정도 순으로 상관관계가 높은 것으로 나타났다.

재무적 성과와의 상관관계가 유의적으로 나타난 총 6개의 정보획득 관련 변수들 중 4개가 웹 사이트 기술 및 개발 관련 정보(웹사이트 개발 비용, 웹사이트의 설계 등의 결점, 웹사이트 개발과정 및 솔루션, 요구되는 기술에 대한 지식 및 이해도)인 반면에 비재무적 성과와 유의적으로 나타난 변수는 웹사이트 기술 및 개발 관련 정보 이외에 고객(이용자들의 행동, 고객의 욕구와 필요성)과 시장(경쟁사, 시장규모)에 대한 지식 및 이해도로 요약될 수 있다.

흥미롭게도 고객의 가격 민감도에 대한 이해도는 재무적 성과는 물론 비재무적 성과에 대해서도 그 상관관계가 통계적으로 비유의적인 것



〈표 8〉 정보획득과 성과간의 상관관계분석

변 수	비재무적 성과(r)		재무적 성과(r)	
	평균	최대	평균	최대
고객의 욕구와 필요성	0.338	**	0.189	
고객의 가격 민감도	0.123		0.117	
경쟁사	0.276	**	0.222	*
이용자들의 행동	0.412	***	0.311	**
시장규모	0.267	**	0.150	
요구되는 기술	0.127		0.208	*
웹사이트의 설계 등의 결점	0.306	**	0.233	*
웹사이트 개발비용	0.327	**	0.287	**
웹사이트 개발과정 및 솔루션	0.242	*	0.220	*
상품/서비스의 위험도	0.001		-0.037	
성공에 대한 확신도	0.317	**	0.165	

\* p<0.05, \*\* p<0.01

으로 나타났다. 이는 업체들간의 인터넷 서비스의 가격이 대체로 평균화되어 있기 때문인 것으로 생각된다. 따라서 앞서 분석된 서비스 이점 중 가격이점과 성과간의 비유의적인 상관관계의 결과와 관련하여 가격 요인이 기업의 성과와 관련이 없는 것으로 파악된다.

마지막으로 상품/서비스 위험도는 두 가지의 성과에 대해 통계적으로 비유의적으로 나타난 반면에 인터넷 비즈니스 성공에 대해 확신도는 비재무적 성과와 관계가 있는 것으로 나타났다.

이 결과는 인터넷 서비스의 위험 정도에 대한 지각이 성과와 아무런 관련이 없는 반면에 인터넷 비즈니스의 성공에 대한 확신이 높을수록 비재무적 성과가 높을 가능성이 있음을 의미한다. 이상의 결과들을 요약하여 상관관계분석표로 정리하면 다음의 <표 9>와 같다.

위의 표에서 볼 수 있듯이 상업적 실체 관련 변수들과 정보획득 관련 변수들은 다른 변수들보다도 비재무적 성과에 중요한 변수인 반면에 재무적 성과에 대해서는 인터넷 기업의 보유자

〈표 9〉 각 변수들과 성과간의 상관관계표

변 수	변수 개수	비재무적 성과(r)		재무적 성과(r)		전체평균 (r)
		평균	최대	평균	최대	
시장 특성	15	0.061	-0.151	0.088	-0.222	0.075
보유자원과 비즈니스간의 적합성	8	0.147	0.245	0.303	0.460	0.225
인터넷 비즈니스 특성	8	0.092	0.172	0.152	0.251	0.122
비즈니스의 준비활동 유능성	10	0.172	0.340	0.279	0.403	0.226
상업적 실체	16	0.250	0.408	0.196	0.327	0.223
정보획득	11	0.249	0.412	0.194	0.311	0.222

원과 비즈니스간의 적합성 변수와 비즈니스의 준비활동의 유능성 변수가 중요한 것으로 분석되었다. 따라서 인터넷 비즈니스의 성공은 전반적으로 기업이 통제 불가능한 환경변수보다도 인터넷 비즈니스의 준비과정에서 기업의 통제 가능한 변수들에 더 의존적인 것으로 보인다.

## 6. 결론

본 연구에서는 초기 창업단계의 인터넷 비즈니스의 성공요인을 도출하기 위하여 Cooper (1979)의 신제품 성과 모형을 토대로 인터넷 비즈니스의 개념적 성과 모형을 제시하였다. 그 다음에 이 성과 모형에 포함된 변수들인 인터넷 기업에 의해 통제불가능한 환경변수(시장특성, 기업보유자원과 비즈니스간의 적합성, 인터넷 비즈니스의 특성)와 통제가능변수(비즈니스준비활동의 능숙성, 상업적 실체, 정보획득)들과 두 가지 유형의 성과(비재무적 성과, 재무적 성과)와 연관성 여부를 파악하기 위하여 국내 인터넷 기업들을 대상으로 탐색적 실증 연구를 수행하였다.

본 연구를 통해 창업단계 인터넷 기업의 비재무적 및 재무적 성과와 높은 상관관계가 있는 것으로 밝혀진 변수들 중 중요도가 높은 7개의 변수들을 각각 제시하면 다음과 같다.

비재무적 성과에 유의미한 변수들은 사용자들의 행동에 대한 정보, 다양한 이벤트 및 특혜 제공, 시장선두진입, 다양한 콘텐츠 제공, 시장진입착수의 능숙성, 고객의 욕구와 필요성에 대한 정보, 웹사이트 개발비용에 대한 정보 순으로 나타났으며, 재무적 성과에 대해서는 광고/판촉 자원 및 숙련도, 자금, 시장진입착수활동, 시장 조사 숙련도 및 인력, 영업/유통 숙련도, 재무적 분석, 시장선두진입 순으로 나타났다.

이상의 결과에서 알 수 있듯이 비재무적 성과에 대하여 정보획득 및 상업적 실체 등의 통제가능변수들이 높은 중요도를 보이고 있으며, 재무적 성과에 대하여는 통제가능변수 이외에도 환경변수에 속하는 자원 적합성 관련 변수들이 매우 높은 중요도를 보이고 있다. 그러나 전반적으로 통제가능변수들이 인터넷 비즈니스의 성공에 중요한 요인인 반면에 자원 적합성을 제외한 시장특성 등의 환경변수들은 상대적으로 그 중요도가 낮은 것으로 분석되었다. 이 결과는 인터넷 기업이 현재 처한 환경적 요인 보다는 비즈니스 수행 과정에서 환경에 대해 무엇을 하느냐가 보다 더 중요하다는 것을 시사한다. 따라서 창업 단계에서의 인터넷 비즈니스의 성공은 시장 환경과 같은 외부요인 보다는 관리자 및 실무자들의 역량에 의해 결정될 가능성이 높은 것으로 판단된다.

본 연구는 이론적, 실무적 측면에서 다음과 같은 몇 가지 점들을 시사하고 있다. 우선 이론적으로 본 연구는 그간 인터넷 비즈니스의 성공요인에 관한 체계적인 이론적 틀이 부족한 상황에서 창업단계의 인터넷 비즈니스 성과에 관련된 변수들을 파악할 수 있는 새로운 개념적 성과 모형을 제시하고, 이 모형에 포함된 변수들과 성과간의 관계를 실증적으로 분석하였다는 점에서 의의를 갖는다. 본 연구 결과는 앞으로 성과와 유의적인 관련이 있는 것으로 구명된 변수들과 본 연구에서 고안 제시한 개념적 성과 모형을 토대로 인과모형을 구성하여 실증적으로 분석하는 연구를 수행하는데 있어서 토대가 될 것이다. 실무적으로는 앞으로 인터넷 비즈니스 시장에 진입하려는 신규 기업들은 물론 기존의 인터넷 기업들이 새로운 인터넷 비즈니스를 계획할 경우 성공적인 비즈니스를 위한 유용한 지침 자료로 활용될 수 있을 것이다.

그러나 본 연구는 전체 인터넷 비즈니스를 대

상으로 하여 일반적인 인터넷 비즈니스 성과와 연관된 변수들을 도출하고 있다는 한계점을 지닌다. 이는 다양한 인터넷 비즈니스의 유형에 따라 성공요인이 달라 질 수 있기 때문이다. 또한 창업단계의 인터넷 비즈니스에 초점을 두고 있어 다른 성장 단계에 있는 인터넷 비즈니스의 상황을 고려하지 못한 한계점을 갖는다.

향후 연구에서는 이러한 한계점들을 반영하여 다양한 인터넷 비즈니스의 유형 및 성장단계에 따른 인터넷 비즈니스의 성공요인들을 보다 엄밀하게 탐색할 필요가 있을 것이다. 또한 본 연구에서 도출된 유의적인 변수들로 구성된 인터넷 비즈니스 성과 모형을 연구모형으로 구성하여 변수들간의 인과 관계를 규명할 필요가 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- [1] 김진수, 이호근, 서길수, 김진우, 소비자 대상 전자상거래의 성공요인 분석을 통한 전자상거래 시장 활성화 전략 수립 - 인터넷 쇼핑몰을 중심으로, 한국전산원 연구보고서, 1999.
- [2] 삼성경제연구소, 국내기업의 인터넷 비즈니스 성공전략, 매일경제신문사, 1999.
- [3] 신동한과 오재인, "인터넷 비즈니스 성공요인의 차이에 관한 연구 - 비즈니스 특성, 상품특성, 변신형태를 중심으로", 2000년도 하계 경영학관련 통합학술대회 발표논문집, 2000, pp. 235-241.
- [4] 이기백, 최문기, "인터넷 비즈니스 유형 분류를 통한 핵심성공요인 도출 및 진화 전략 연구", 2000 추계정기학술논문집, 한국지능정보시스템학회, 2000, pp. 225-234.
- [5] 이재규, "기업전략으로서의 e-Business Model과 발전방향", 국제 e-비즈니스학회, 2000, pp. 21-36.
- [6] 이재복, 창업단계 인터넷 비즈니스의 성공요인에 관한 연구 - 인터넷 쇼핑몰을 중심으로, 연세대학교 대학원, 석사 학위논문, 2000.
- [7] 한두흠, 한재민, "매체특성을 활용한 인터넷 비즈니스 성공전략", Information Systems Review, Vol. 12, 1999, pp. 137-152.
- [8] Cooper, R. G., "Identifying new product success: Project New Prod.", Industrial Marketing Management Vol. 8, No. 2, 1979, pp. 125-135.
- [9] Eid R., M. Trueman and A. M. Ahmed, "Across-industry review of B2B critical success factors", Internet Research, Vol. 12, No. 2, 2002, pp. 110-123.
- [10] Feindt S., J. Jeffcoate and C. Chappell, "Identifying Success Factors for Rapid Growth in SME E-commerce", Small Business Economics, Vol 19, August, 2002, pp. 51-62.
- [11] Huizingh, E. K. R. E., "The antecedents of Web site performance," European Journal of Marketing, Vol. 36, No. 11/12, 2002, pp. 1225-1247.
- [12] Liu, C. and K. P. Arnett, "Exploring the factors associated with Web site success in the context of electronic commerce", Information & Management, Vol. 38, 2000, pp. 23-33.
- [13] Song, X. M. and M. E. Parry, "What Separates Japanese New Product Winners from Losers", Journal of Product Innovation Management, Vol. 13, 1996,

pp. 422-439.

- [14] Webmergers, Inc., "Internet Companies Three Years After the Height of the Bubble," <http://www.webmergers.com/data/article.php?id=67>, 2003.

■ 저자소개



\* 김승운

저자는 전북대학교 경영학과를 졸업하고, 동교 대학원에서 박사학위를 취득하였다.

KAIST에서 연수연구원으로 일한 적이 있으며, 현재 전북대학교 경영학부 조교수로

재직중이다. 최근에 University of Western Australia에서 방문 연구를 수행하였다.

주요 관심 분야는 E-Business, 정보자원의 전략적 활용, 벤처경영 등이다.