

전략적 연동이 전자상거래의 성과에 미치는 영향

강 태 경* · 황 상 규**

-
- I. 서론
 - II. 이론적 배경
 - III. 연구모형 및 연구가설
 - IV. 연구방법 및 자료수집
 - V. 자료분석 및 가설검정
 - VI. 결론
-

I. 서론

1980년대 초부터 시작된 전자상거래 분야의 초기 연구들은 주로 사설통신망을 이용한 EDI나 IOS를 대상으로 진행되었는데, 특히 Badaracco(1991), Clemons and Row(1992), Keen(1986), Malone and Rockart(1993), Nolan and Croson(1995), Scott Morton(1991)의 연구에서는 IOS를 네트워크 기반의 조직과 새로운 유통구조의 창출 기회를 제공하는 전략적 정보시스템으로 인식하게 되었다.

Clemons and Row(1992)는 IOS에 의해 조직간 협력과 통합이 이루어짐에 따라 거래의 위험과 거래비용이 감소하게 된다는 연구결과를 제시하였고, Bakos and Brynjolfson(1993)의 연구에서도 공급자와 구매자간 정보시스템이 거래 및 조정비용을 감소시킬 수 있음이 경제학적으로 증명되었다. 그리고,

* 진주국제대학교 경영정보학과 부교수
** 진주국제대학교 인터넷무역학과 조교수

IOS와 EDI의 전략적 가치를 다루었던 Hoffman(1994), Srinivasan and Mukhopadhyay(1994), West and Pageau(1994)의 연구에서도 IOS가 비용의 절감과 경쟁우위를 창출한다는 결과를 제시하였다.

그러나, 비슷한 시기에 발표된 Carter(1990), Diamond(1994), Eckerson(1990), Hollis(1991), McCusker(1994), Riggins and Mukhopadhyay(1994), Wallace(1988)의 연구를 보면 모든 기업이 성공적인 결과를 얻는 것이 아니라 일부 기업에서는 IOS나 EDI가 조직성과에 영향을 미치지 못하거나 기대이하로 나타나는 경우가 있음을 지적하고 있다.

이러한 상반된 논의는 인터넷 기반의 전자상거래를 직접적으로 다룬 연구에서도 나타나고 있다. Lederer, Mirchandani, and Sims(1997), Lee and Clark(1996), Bloch, Pigneur, and Segev(1996) 등은 전자상거래 시스템이 제반 비용을 획기적으로 감소시킴과 동시에 사업전략을 지원하는 전략적 가치가 있음을 강조하고 있는데 반해, Ahl and Temes(1997)는 전자상거래시스템을 경영활동에 적용한 모든 기업이 성공적인 결과를 경험하고 있지는 못하다는 사실을 지적하고 있다.

이처럼 전략적인 목적을 위해 구축된 정보시스템을 통해 어떤 기업은 전략적인 경영성과를 얻고 있는데 반해 왜 일부 기업은 정보시스템의 전략적 효과를 얻지 못하는가? 이러한 문제에 대한 원인들이 다양하게 제시될 수 있다.

Chan and Huff(1993), Henderson and Venkatraman(1993), Henderson, Venkatraman, and Oldach(1996)의 연구에서는 사업전략과 정보시스템전략간의 전략적 연동이 취약하거나 이를 위한 실제적인 활동들이 미흡한데 근본적인 원인이 있음을 밝히고 있다.

즉, Clark and Stoddard(1994, 1996), Emmelhainz(1993), Hollis(1991), Riggins and Mukhopadhyay(1994), Swatman, Swatman and Fowler(1993)의 연구에서 공통적으로 지적하고 있는 바와 같이 EDI, IOS, 전자상거래시스템과 같은 정보기술 차원의 혁신은 경영 혹은 사업부문의 프로세서 혁신과 상호 연계되어야만 전략적 성과가 나타나는 것이기 때문에 기술적 혁신만으로는 단순 자동화에 의한 운영효율성의 향상은 얻을 수 있을지 몰라도 전략적 효과는 기대하기 어렵다는 것이다.

이러한 결론을 Henderson, Venkatraman, and Oldach(1996)의 연구와 Henderson and Venkatraman(1993)의 연구에 비추어 재조명해 보면, 전자상거

래시시스템을 포함한 정보시스템의 전략적 성과를 효율적·효과적으로 획득하기 위해서는 경영전략, 정보기술전략, 조직하부구조, 정보기술하부구조의 4가지 요소를 연계 및 통합하는 전략적 연동이 상호 유기적으로 이루어져야 하고, 전략적 연동 없이는 정보기술 투자의 가치를 현실화시키지 못한다는 것이다.

이러한 맥락에서 본 연구는 정보시스템 연구분야에서 전략적 연동을 중요한 이슈로 다루었던 Lederer and Mendelow(1986, 1988, 1989), Galliers(1987), Das, Zahra and Warketin(1991), Reich(1992), Henderson and Venkatraman(1991), Chan and Huff(1993)의 연구를 기초로 전자상거래 차원(관점)에서 인터넷마케팅부문의 전략적 방향과 전자상거래시스템부문의 전략적 방향간의 전략적 연동이 전자상거래의 전략적 성과에 어떤 영향을 미치는지를 규명하고자 하였다.

II. 이론적 배경

1. 사업전략과 정보시스템전략간의 일반적 관계

1990년대를 시작하면서 정보시스템 구현기술의 발전과 조직요구의 고도화가 진행됨에 따라 정보시스템 계획수립의 개념도 기술적인 차원을 넘어 전략적인 이슈를 적극적으로 수용하게 되었으며 전략적 정보시스템 계획수립(SISP: Strategic Information Systems Planning)이라는 개념으로 정립되었다(King, 1988). 전략적 정보시스템 계획은 조직의 사업계획 과정과 수평적 관계에 있으며 기업전략을 지원함은 물론이고 기업전략을 창출하여 기업의 성과를 높이기 위해서는 계획수립 과정에서 양자간의 전략적 연동이 중요한 문제로 대두되었다.

Christensen(1997)은 사업전략은 기업의 경영활동을 이끄는 추진체(driver)이며 정보시스템전략은 사업전략을 실현시키는 수단적 역할(enabler)을 한다는 점을 강조하였다. 정보시스템전략과 사업전략의 연동은 전략적 관점에서 진행되기 때문에 조직내 기존 정보시스템의 활용에 영향을 미치기보다는 조직의 경쟁우위를 강화시킬 수 있는 새로운 정보시스템의 개발과 확산을 촉진시킨다(Bowman et al., 1983).

Minzberg(1994)의 견해에 의하면 전략적 연동 혹은 전략적 계획은 양부문간

에 오랫동안 진행된 다양한 논의와 분석의 결과물으로써 정보기술 자원의 투입시기, 대상, 방법 등에 대한 전략적 지침이 된다. 전략적 계획은 사업부문과 정보시스템부문간의 연동이 전제가 되어야 하며 정보시스템부문에서 조직의 전략적 목표를 이해하고 사업전략 변화에 따른 정보시스템의 전략적 변화의 방향을 구체적으로 계획함으로써 전략적 연동은 보다 명확해지게된다(King et al., 1988).

Pyburn(1983)은 정보기술의 발전과 경쟁환경이 격변함에 따라 사업부문의 전략적 요구를 충족시키기 위한 정보시스템 전략수립 과정이 더욱 복잡해지고 있고, 전략적 연동이 중요해지는 3가지 이유로 ① 경쟁상황이 경영프로세스의 효율성을 요구하고 있고, ② 공급자와 고객을 연결하는 정보기술의 활용이 강조되고 있으며, ③ 정보기술에 의한 제품과 서비스의 통합 필요성이 증가하고 있기 때문이라고 하였다.

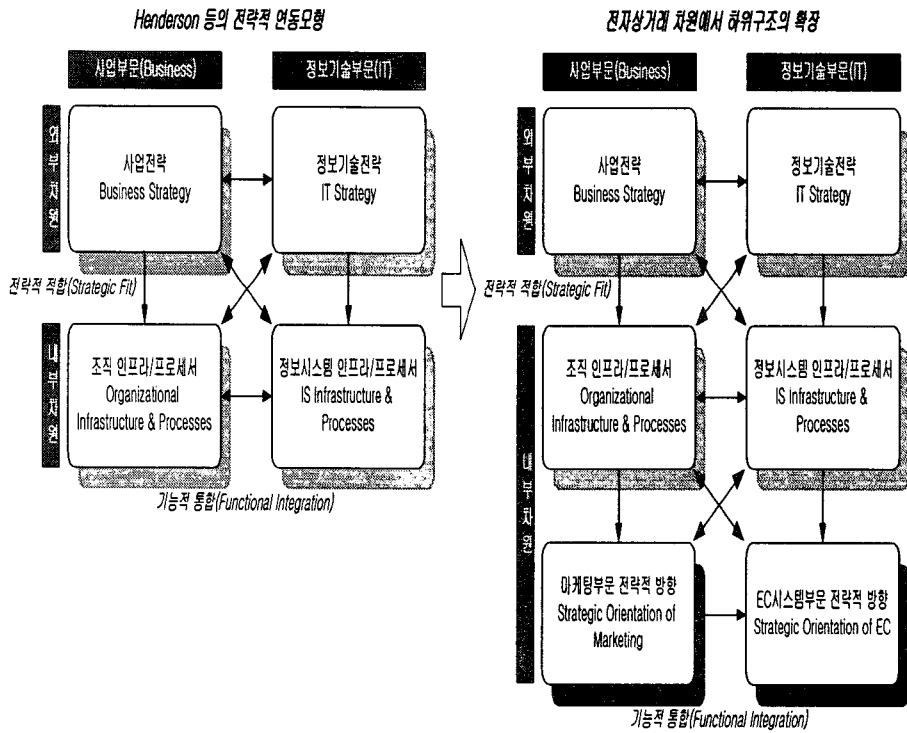
Luftman, Lewis and Oldach(1993)는 정보기술을 효과적·효율적으로 활용하기 위해서는 사업부문과 정보기술부문간의 전략적 연동이 수반되어야 하며, 전략적 연동에 의해 정보기술이 보다 효과적으로 기업의 전략적 목표를 지원할 수 있고 실현 가능하게 하기 때문에 사업전략과 정보기술전략간의 조화는 기업성과 제고를 위한 중요한 고려사항이라는 의견을 제시하였다.

이외에도 정보시스템의 전략계획을 수립하는 과정에서 사업전략과 정보시스템전략의 연계와 연동을 강조한 많은 연구들이 제시되었으며 일부는 실증적인 분석과 사례조사를 통해 전략적 연동의 중요성을 증명해 보이기도 하였다(Boar, 1994; Bracker, 1980; Broadbent and Weill, 1993).

하지만, 전자상거래환경 하에서 인터넷마케팅전략과 전자상거래시스템전략간의 연동을 사업전략과 정보시스템전략간의 관계로 재해석하기 위해서는 Henderson, Venkatraman and Oldach(1996)의 연구와 Chan and Huff(1993)의 연구를 세밀히 살펴볼 필요가 있다. 구체적인 내용은 다음절에서 설명하고 있다.

2. 전략적 연동에 관한 기존 연구

1) Henderson, Venkatraman and Oldach(1996)의 연구



<그림 1> 전자상거래 관점에서 Henderson 등의 연구모형 재해석

<그림1>과 같이 Henderson, Venkatraman and Oldach(1996)의 전략적 연동 모형은 이전의 Henderson and Venkatraman(1991, 1993)의 연구를 집대성한 것으로써 전자상거래환경에서 인터넷마케팅과 전자상거래시스템간의 전략적 연동 개념으로 전환시킬 수 있음을 보여주고 있다.

이들의 전략적 연동 모형은 <그림1>의 좌측과 같이 4가지 구성요소로 형성되어 있는데 상위 개념으로 사업전략(business strategy)과 정보기술전략(IT

strategy)을 두고 이들 전략을 실제적으로 지원하고 구현하는 하위 개념으로 사업부문의 하부구조(organization infrastructure and processes)와 정보시스템 부문의 하부구조(IS infrastructure and processes)를 두고 있으며, 상위개념과 하위개념간의 수직적 연계를 전략적 적합(strategic fit)으로 정의하고, 사업부문의 전략적 적합과 정보기술부문의 전략적 적합간의 수평적 연계를 기능적 통합(functional integration)으로 정의하였다.

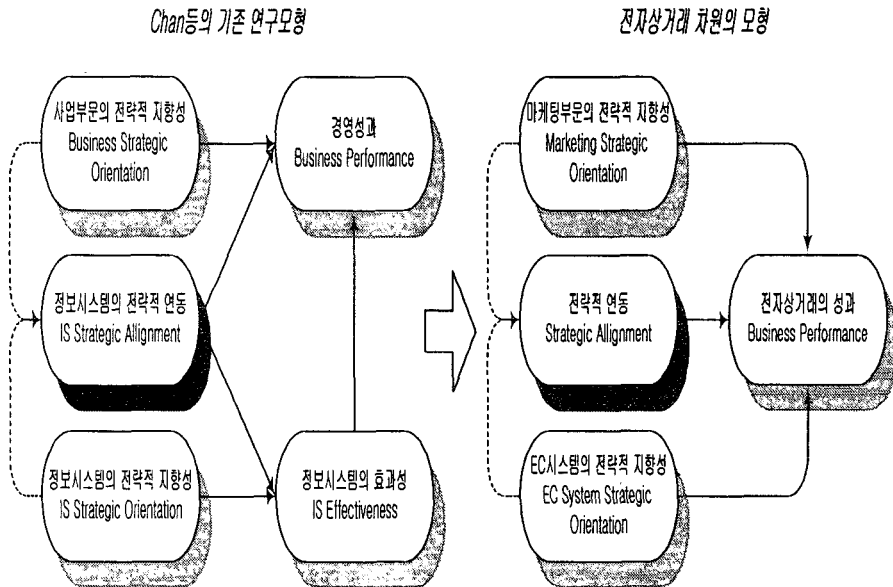
이들 연구의 의미는 첫째, 전략적 성과를 달성하기 위해서는 사업전략과 정보기술전략간의 연계뿐만 아니라 각 전략의 실행을 위한 조직의 형태, 업무프로세서, 경영관리기법, 정보시스템 아키텍처, 정보시스템 기능의 재구조화, 시스템 구현기술 등의 재편이 이루어져야 됨을 강조하였고, 둘째, 사업전략에 의해 정보기술전략이 완성되어야 한다는 순서적 개념에서 벗어나 기업의 경쟁상황과 고유한 경영여건에 따라 정보기술전략에 의해 사업전략이 수립될 수 있다는 역방향적 관계의 가능성을 지적함으로써 최근 정보기술 중심의 비즈니스 모델을 해석할 수 있는 근거를 제시하였으며, 셋째, 4가지 구성요소간의 연관성에 대한 실증적 근거를 직접 제시하고 있지는 않지만 확고한 개념적 틀을 제공함으로써 이후 많은 실증 연구의 기반이 되었다는 점이다.

<그림1>과 같이 전자상거래 관점에서 이들의 연구를 재해석하게 된 배경은 전자상거래의 가치를 규명한 일련의 연구(Benjamin and Wigand, 1995; Bloch and Segev, 1996; Hoffman and Novak, 1996, 1997; Hoffman, Novak and Chatterjee, 1996)에 비추어 볼 때 전자상거래시스템이 기업의 마케팅 전략 및 마케팅 활동의 수행을 위한 핵심적인 수단으로서의 전략적 가치가 있으며 새로운 시장구조에 의한 마케팅 패러다임의 변화가 전자상거래 환경에서 진행되고 있기 때문이다.

<그림1>은 인터넷이라는 새로운 전략적 매체의 등장으로 인터넷에 의해 파생되는 전략적 요인들을 충분히 고려하여 사업전략과 정보기술전략이 수립되어야 하고 양전략의 실행을 위한 조직 및 정보시스템의 인프라와 프로세서 역시 재정되어야 하는데, 이 과정에서 조직 인프라와 프로세서 측면에서는 기존 마케팅 기능은 인터넷을 통해 추구하고자 하는 새로운 전략적 방향이 설정되고, 정보시스템 인프라와 프로세서 측면에서는 마케팅 부문의 전략적 방향을 지원하기 위한 전자상거래시스템의 전략적 방향이 새롭게 형성되어야 함을 전자상거래의 관점에서 설명하고 있다. 본 연구에서는 <그림1>과 같이 인터넷

혹은 전자상거래를 통해 마케팅 부문이 지향하는 전략적 방향과 이를 지원하기 위한 전자상거래시스템 부문의 전략적 방향간의 일치성 혹은 적합성을 전략적 연동이라 정의하였다.

2) Chan, Huff, Barclay and Copeland(1997)의 연구



<그림 2> 전자상거래 관점에서 Chan등의 연구모형 재해석

Henderson, Venkatraman and Oldach(1996)의 연구가 전략적 연동을 생성시키는 과정과 각 부문의 전략적 목표를 달성하기 위한 하부지원 체계의 중요성을 강조한 연구라고 한다면, Chan, Huff, Barclay and Copeland(1997)의 연구는 전략적 연동이 경영성과와 정보시스템의 효과성에 미치는 직·간접적인 영향력을 실증적 자료에 기초하여 규명한 연구라 할 수 있다. 이들 연구의 개념적 틀은 Miles and Snow(1978)와 White(1986)의 연구에 영향을 받았으며, 실증분석의 방법은 Venkatraman(1985, 1989), Chan(1992), Chan and Huff(1993)의 연구에서 확립된 분석기법들을 사용한 것으로 기존 연구에서 개별적으로 제시되었던 연구개념들을 통합적인 시각에서 연구개념들간의 상호인과관계를

실증적으로 규명하였다는 점에서 매우 의미가 있다.

<그림2>에서 사업부문의 전략적 지향성은 Venkatraman(1985)의 STROBE (STRategic Orientation of Business Enterprise) 모델을 참고하여 수정·보완한 것으로 특정 형태의 개별전략을 의미하기보다는 다음과 같이 기업의 사업전략이 추구할 수 있는 8가지의 전략적 특성을 의미한다.

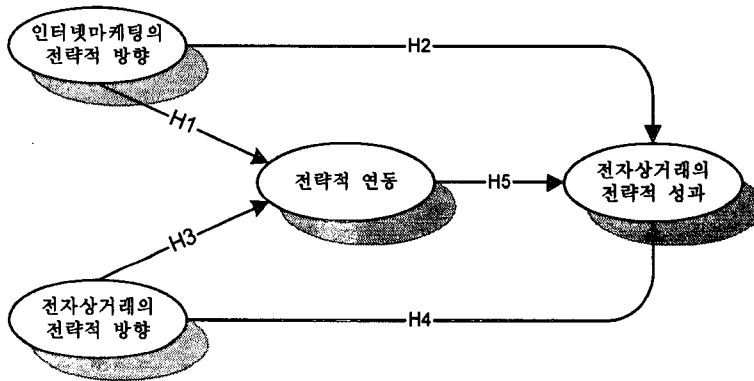
정보시스템의 전략적 지향성 역시 Chan(1992)의 STROIS(STRategic Orientation of IS)를 수정·보완한 것인데 사업부문의 전략적 지향성과 대응되는 개념이며 사업부문이 추구하고자 하는 8가지 전략적 방향 각각에 대해 정보시스템부문에서 지원하여야 하는 방향을 의미한다.

정보시스템의 전략적 연동은 일대일로 대응되는 사업부문의 전략적 지향성을 정보시스템부문의 전략적 지향성이 일치되게 지원하는 정도를 산술적으로 계산한 것이다.

Chan et al.(1997)은 5가지 연구개념(construct)들간의 다양한 유의적 연관성을 입증하면서 전략적 연동이 보다 높게 나타나는 경우가 기업의 경영성과와 정보시스템의 효과성이 높게 나타나기 때문에 전략적 연동을 강화하기 위해서는 정보시스템부문이 사업전략부문을 보다 명확하게 이해하고 구체적인 정보시스템전략을 수립하여야 함을 강조하였다.

본 연구는 Chan(1992)이 Venkatraman(1985)의 STROBE 모형을 수정·적용하고 STROBE에 대응되는 STROIS를 도출하였듯이, STROBE를 마케팅 관점에서 다시 수정하여 마케팅부문의 전략적 지향성(STROIM: STRategic Orientation of Internet Marketing)으로 정의하고, STROIS를 전자상거래시스템 관점에서 수정하여 전자상거래시스템의 전략적 지향성(STROEC: STRategic Orientation of EC)으로 정의하였다. 그리고 전자상거래의 전략적 연동은 STROIM에 대응되는 STROEC 지원의 일치성을 의미한다.

Ⅲ. 연구모형 및 연구가설



<그림 3> 연구모형

1. 인터넷마케팅의 전략적 방향

(STROIM: STRategic Orientation of Internet Marketing)

Chan(1992), Chan and Huff(1993), Chan, Huff, Barclay and Copeland(1997)의 일련의 연구에서 사업부문이 추구하는 전략적 방향은 전략적 연동과 기업의 성과에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. Beard and Dess(1981), Miller(1987), Rumelt(1974), Snow and Hrebiniak(1980)와 같은 전략경영론자들 역시 다양한 유형의 기업전략이 경영성과에 영향을 미치고 있음을 실증적으로 규명하였다.

한편, Hoffman and Novak(1996)의 연구에서는 전자상거래시스템이 마케팅 전략 및 마케팅활동의 전략적 수행을 위한 효과적인 방법이 될 수 있음을 지적하고 있다.

따라서, 본 연구는 사업부문의 하위 기능조직인 마케팅부서가 인터넷을 통해 추구하고자 하는 전략적인 방향과 전자상거래 성과와의 관계를 이전 연구들을 근거로 밝히고자 하였다.

H1: 인터넷마케팅의 전략적 방향은 전자상거래의 전략적 성과에 正의 영향을 미친다.

H2: 인터넷마케팅의 전략적 방향은 전략적 연동에 正의 영향을 미친다.

인터넷마케팅의 전략적 방향(STROIM)은 Venkatraman(1985), Chan and Huff(1993), Chan, Huff, Barclay and Copeland(1997)의 연구에서 적용되었던 사업부문의 전략적 방향(STROBE)을 인터넷마케팅적 관점에서 다음과 같이 재정의 하였다. 8가지의 전략적 방향은 마케팅 전략의 형태라기보다는 인터넷 마케팅이 전자상거래를 통해 추구하고자 하는 전략적 지향성을 의미한다.

<표 1> 인터넷마케팅의 전략적 방향(STROIM)에 대한 조작적 정의

| 전략적 방향 | 연구개념에 대한 조작적 정의 |
|--|--|
| 공격지향성 (Aggressiveness) | 현금흐름의 압박 등 불리한 면이 있을 수 있지만 전자상거래를 통한 시장지배력을 장악하기 위해 저가격 정책 등 단기적이고 직접적인 방법을 주로 적용하는 정도 |
| 분석지향성 (Analysis) | 전자상거래를 통한 주요 마케팅 활동에 관한 의사결정이 시장환경 변화에 대한 수리적인 분석결과에 따라 정해지는 정도 |
| 내부방어지향성 (Internal Defensiveness) | 마케팅 전략의 초점이 운영 및 생산원가의 절감과 업무효율성 향상을 통해 시장에서 원가우위적 위치를 확보하는데 있으며, 이를 획득하기 위한 수단으로써 전자상거래를 활용하는 정도 |
| 외부방어지향성 (External Defensiveness) | 전자상거래를 통한 마케팅 전략의 방향이 고객, 공급자, 유통업자 등의 시장세력들간의 결속력 강화에 초점을 두고 있는 정도 |
| 미래지향성 (Futurity) | 전자상거래의 단기적인 성과에 초점을 두기보다는 미래지향적이고 장기적인 관점에서 기업의 평판이나 상표의 인식도를 제고시키는데 집중하는 정도 |
| 선도지향성 (Proactiveness) | 성숙기나 쇠퇴기에 있는 제품 및 서비스는 과감히 퇴출시키고 새로운 제품 및 서비스를 경쟁사보다 먼저 시장에 소개하기 위한 매체로서 전자상거래를 기업활동에 접목시키는 정도 |
| 위험회피지향성 (Risk Aversion) | 시간, 자금, 노력이 많이 투입되거나 실패의 가능성이 높은 마케팅 프로젝트의 위험성을 회피하기 위하여 전자상거래를 통한 시장조사나 분석을 적용하는 정도 혹은 마케팅 활동의 위험성을 감소시키기 위해 모니터링 매체로서 전자상거래를 활용하는 정도 |
| 혁신지향성 (Innovativeness) | 신규 제품 및 서비스의 개발, 신규 유통망의 창출, 영업 및 마케팅 프로세스의 혁신, 고객관계의 혁신 등의 수단으로써 전자상거래를 활용하는 정도 |

2. 전자상거래시스템의 전략적 방향

(STROEC: STRategic Orientation of EC)

King(1978)은 정보시스템 계획수립의 과정을 사업전략계획에서 도출된 사업 전략群을 효과적으로 지원하기 위한 정보시스템 전략群을 도출하는 과정으로 보았으며, 사업전략과 정보시스템 전략의 연결성을 강조하였다. Bowman, Davis and Wetherbe(1983)는 정보시스템 계획수립 과정의 문제점을 규명하면서 기업전략과 정보시스템 계획간의 연계를 강조하였고, 이러한 연계를 이루기 위한 방법으로 King(1978)의 전략群 변환법을 제시하였다. Henderson and Sifonis(1988)는 정보시스템 계획과정을 기업전략계획, 정보시스템계획, 자원할당 및 실행계획의 3단계로 구분하였는데, 그 중 가장 핵심이 되는 정보시스템 계획 단계에서는 기업전략에서 도출된 기업의 전략적 목표를 바탕으로 CSF방법론을 이용하여 핵심성공요인을 파악하며, 이 때에 기업전략계획과 정보시스템계획 사이의 내적 일관성을 유지하는 것이 중요하다고 지적하였다. Chan and Huff(1993)은 전략적 연동모형을 도출하면서 정보시스템 부문의 전략적 방향은 정보시스템의 효과성에 관련이 있으며, 전략적 연동과정에서 사업부문의 전략적 방향과 정보시스템 부문의 전략적 방향간의 연계가 효과적일수록 기업의 경영성과와 정보시스템의 효과성에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 실증적인 방법을 통해 제시하였다.

이러한 연구결과들을 전자상거래와 인터넷마케팅 측면에서 해석하면 전자상거래시스템을 개발하는 부서에서 인터넷마케팅이 추구하는 전략적 방향을 지원하여야 하고, 그 결과 전자상거래의 성과가 높게 나타난다는 것이다.

H3: 전자상거래시스템의 전략적 방향은 전자상거래의 성과에 정의 영향을 미친다.

H4: 전자상거래시스템의 전략적 방향은 전략적 연동에 정의 영향을 미친다.

<표2>의 전자상거래시스템의 전략적 방향(STROEC)은 Chan and Huff(1993)의 연구에서 규명한 정보시스템 부문의 전략적 방향을 전자상거래 시스템 차원

에서 정의한 것으로 현재 기업에서 운영 중인 전자상거래시스템 혹은 전자상거래시스템 실천 전략이 인터넷마케팅 부문의 전략적 방향을 지원하고자 하는 정도를 의미한다.

<표 2> 전자상거래시스템의 전략적 방향(STROEC)에 대한 조작적 정의

| 전략적 방향 | 개념 설명 |
|---|--|
| 공격 지원형 (Aggressiveness) | 전자상거래 시스템의 개발 목표가 저원가 정책 등의 공격적인 마케팅 활동을 지원하여 가상공간에서의 시장지배력을 확보하는데 초점을 두고 있는 정도 |
| 분석 지원형 (Analysis) | 전자상거래 시스템의 개발 목표가 가상공간에서 수집된 시장변화 자료를 수리적으로 분석하여 마케팅 의사결정에 유용한 정보를 생산하는데 초점을 두고 있는 정도 |
| 내부방어 지원형 (Internal Defensiveness) | 전자상거래 시스템의 개발 목표가 운영 및 생산원가의 절감과 운영업무의 효율성 향상을 통하여 궁극적으로 경쟁상황에서 원가우위적 위치를 확보하는데 초점을 두고 있는 정도 |
| 외부방어 지원형 (External Defensiveness) | 전자상거래 시스템의 개발목표가 고객, 공급자, 유통업자를 연결하는 기업 외부 프로세서의 결속력을 강화하여 경쟁업체의 위협을 방어하는데 초점을 두고 있는 정도 |
| 미래 지원형 (Futurity) | 전자상거래의 개발목표가 단기적인 매출액 및 시장점유율의 향상에 있기보다는 장기적인 관점에서 기업의 평판과 상표에 대한 인식도를 향상시키는데 초점을 두고 있는 정도 |
| 선도 지원형 (Proactiveness) | 전자상거래 시스템의 개발목표가 성숙기나 쇠퇴기에 있는 기존 제품의 판매에 중점을 두기보다는 새로운 제품 및 서비스를 경쟁업체보다 먼저 시장에 소개함으로써 시장내의 선도적 위치를 점하는데 초점을 두고 있는 정도 |
| 위험회피 지원형 (Risk Aversion) | 전자상거래 시스템의 개발목표가 시장변화의 위험요소들을 신속하게 수집하여 사업 및 마케팅 부문 프로젝트의 위험성을 제거시키는데 초점을 두고 있는 정도 |
| 혁신 지원형 (Innovativeness) | 전자상거래 시스템의 개발목표가 고객욕구의 변화 정보를 분석하여 신제품 개발에 적용시키거나 내부 운영업무의 혁신 및 유통 프로세서의 혁신화에 초점을 두고 있는 정도 |

3. 전략적 연동(Strategic Alignment)

Chan and Huff(1993)은 전략적 연동을 사업부문의 전략적 방향(STROBE)과 정보시스템의 전략적 방향(STROIS)간의 적합성으로 정의하였다. 일반적으로 대부분의 기업은 기업의 전략적 방향을 지원하는 정보시스템을 개발하고

운영하기 위해 보다 나은 전략적 연동을 추구할 것으로 예상되지만, 자원의 제약이나 기업내부의 격변성과 같은 다양한 이유로 인해 정보시스템의 개발이 성공적으로 진행되는 경우와 그렇지 못한 경우가 발생한다. 이는 양부문의 전략적 방향간의 전략적 연동이 기업에 따라 다르게 나타나기 때문이다(Chan and Huff, 1997, p.132). 이들은 전략적 연동을 정보시스템의 효과성과 기업의 경영성과에 중요한 영향을 미치는 결정요인으로 인식하였으며, 전략적 연동을 분석하기 위한 측정방법과 연구모형을 <표3>과 같이 다양하게 제시하였는데, 그 중 측정방법은 조정법(moderation)이 일치법(matching)보다 우수하며, 연구모형은 시스템법(systems)이 이변량법(bivariate)보다 우수함을 입증하였다(Chan and Huff, 1993, 1997).

따라서, 본 연구에서는 조정법을 이용하여 전략적 연동을 측정하고 시스템법을 이용하여 전략적 연동을 분석하고자 한다. 즉, 인터넷마케팅 부문이 전자상거래를 통해 추구하고자 하는 전략적 방향(STROIM)과 이를 지원하기 위한 전자상거래 시스템의 전략적 방향(STROEC)간의 일치성을 전략적 연동으로 정의하고, 전략적 연동의 수준은 인터넷마케팅과 전자상거래 시스템 부문의 전략적 방향의 곱의 합에 의해 결정되며, 이러한 전략적 연동의 수준이 전자상거래의 전략적 성과에 미치는 영향력을 분석하였다.

H5: 전략적 연동은 전자상거래의 전략적 성과에 正의 영향을 미친다.

<표 3> 전략적 연동의 분석 및 측정방법

| 측정방법 연구모형 | 일치법(Matching) | 조정법(Moderation) |
|---------------------|--|---|
| 시스템법 (Systems) | 전략적 연동의 측정을 STROBE와 STROIS의 차이를 이용하며, 연구모형을 구성하는 요인들간의 전체적인 상호 인과관계를 분석하는 방법 | 전략적 연동의 측정을 STROBE와 STROIS의 곱을 이용하며, 연구모형을 구성하는 요인들간의 전체적인 상호 인과관계를 분석하는 방법 |
| 이변량법 (Bivariate) | 전략적 연동의 측정을 STROBE와 STROIS의 차이를 이용하며, 연구모형내 요인들을 구성하는 개별변수들간의 관계성을 분석하는 방법 | 전략적 연동의 측정을 STROBE와 STROIS의 곱을 이용하며, 연구모형내 요인들을 구성하는 개별변수들간의 관계성을 분석하는 방법 |

STROBE : 사업부문의 전략적 방향(Strategic Orientation of Business Enterprise)

STROIS : 정보시스템의 전략적 방향(Strategic Orientation of Information Systems)

4. 전자상거래의 성과

Bloch, Pigneur and Segev(1996)는 문헌적 고찰을 통해 전자상거래의 경영 성과를 개선관점, 변화관점, 재정의관점에서 10개의 전략적 가치를 규명하였고, 이러한 경영가치가 Porter의 본원적 전략과 경쟁세력과의 관계에 영향을 미치게 됨으로써 전자상거래가 기업의 경쟁우위 전략의 실행에 결정적 역할을 할 수 있음을 지적하였다. 이들의 연구는 전자상거래의 전략적 가치를 규명하였는데 의의가 있지만, 실증적인 근거가 제시되지 못하였기 때문에 후속연구에서 이들의 연구결과를 실증적으로 검토하여야 할 필요성을 남기고 있다.

반면, Lederer, Mirchandani and Sims(1997)은 기존 MIS연구분야에서 규명된 정보시스템의 효익을 전자상거래 관점에서 정보능력(information), 비용절감(cost saving), 경쟁성(competitiveness), 생산성(productivity), 계획 및 통제(planning & control), 신규애플리케이션(new applications)과 같은 6가지 측면의 요인으로 재분류하였고, 이러한 요인들과 Porter의 본원적 전략의 실행간의 관련성을 실증적인 근거를 기반으로 규명하였다.

Bloch, Pigneur and Segev(1996)와 Lederer, Mirchandani and Sims(1997)의 연구는 전자상거래 시스템의 다양한 조직내외부적 관점에 따라 전략적 성과를 체계적으로 분류한 연구로서 높은 가치가 있는 연구라 할 수 있다. 하지만, 요인들이 다소 추상적이거나 요인간의 경계가 명확하지 못하여 전자상거래 시스템이 고객관계 강화, 내부 운영업무 생산성, 프로세서의 혁신 및 학습능력, 이윤성 향상 등에 미치는 영향력이 체계적으로 반영되지 못하는 경향이 있고, 특히, Lederer, Mirchandani and Sims(1997)의 연구는 측정의 관점이 과거 및 현재 중심이어서 미래 상태에 관한 정보를 직접 제공하지 못하고 있다. 따라서, 과거, 현재, 미래로 이어지는 기업 성과의 흐름을 나타낼 수 있고 기업내부와 기업외부 관점의 전략적 성과를 균형 있게 표현할 수 있는 성과지표가 개발되어야 한다. 본 연구에서는 Kaplan and Norton(1992, 1993, 1996)에 의해 제안된 Balanced Scorecard 모형을 적용하여 전자상거래시스템의 전략적 성과를 <표 6>과 같이 4가지 관점에 따라 분류하였다.

<표 4> 전자상거래의 성과

| 성과 관점 | 개념 설명 |
|--------------------------------------|---|
| 고객의 관점 (Customer) | 전자상거래 시스템이 시장점유율 뿐만 아니라 고객의 욕구 파악 및 고객만족도 향상에 기여하는 정도를 의미한다. |
| 내부적 관점 (Internal) | 전자상거래 시스템이 내부 프로세서의 서비스 품질 및 신뢰성, 효율성 등의 업무성과에 기여하는 정도를 의미한다. |
| 혁신과 학습 관점 (Innovation & Learning) | 전자상거래 시스템이 신규제품의 개발, 업무 프로세서의 혁신, 신규시장의 개척 등에 기여하는 정도를 의미한다. |
| 재무적 관점 (Financial) | 전자상거래 시스템이 이윤증가, 매출액 증가, 현금흐름의 개선 등에 기여하는 정도를 의미한다. |

IV. 연구방법 및 자료수집

1. 표본구성 및 자료수집

2003년 5월 현재 한국인터넷정보센터(KRNIC)에 상업적 목적으로 등록된 .co.kr 도메인 수는 462,269(85.57%)개에 달하고 있으며, 국내기업이 국제인터넷정보센터(INTERNIC)에 등록된 .com 도메인 수까지 합치면 거의 모든 국내기업이 자체 도메인을 보유하고 있다고 하여도 과언이 아니다. 하지만, 정확한 통계치는 나와 있지 않지만 종업원이 30명 미만의 소규모 업체가 상당 부분 차지하고 있기 때문에 체계적인 기업의 형태를 갖추고 있는 업체는 많지 않을 것으로 예상하였다. 한편, 본 연구가 마케팅 부문과 정보시스템 부문의 전략적 연동을 다루고 있기 때문에 양 부문의 기능이 명확하게 분리되지 않거나 조직 내의 하부구조로 구성되지 않는 경우는 연구에 포함시키기 어려운 점이 있었다.

이러한 현실을 고려하여 국내에서 운영 중인 전체 웹사이트를 모집단으로 정의할 수가 없었다. 이것은 본 연구가 마케팅 부문과 정보시스템 부문의 전략적 연동을 분석하는 연구이므로 기업의 형태와 양부문의 기능이 공식적으로 체계화 될 수 있어야 하기 때문이다.

이러한 이유로 본 연구는 2002년 말 한국증권거래소에 상장되어 있는 683개 기업과 한국증권업협회의 코스닥시장에 등록된 860개 기업 중 검색엔진 한미르(www.hanmir.co.kr)의 '상장기업' 디렉토리에 등록된 1,102개 업체를 모집단으로 정의하였고, 설문 회수율이 저조할 것으로 예상하여 1,102개 업체 전체를 대상으로 자료 수집을 하였다.

최종적으로 회수된 응답은 마케팅부서장용 설문이 296건이었고 정보시스템 부서장용 설문이 273건이었으며, 한 업체에서 양측의 설문이 모두 수집된 경우는 199건이었으나, 주요 측정변수에 대한 응답이 부실한 8쌍의 설문은 분석에서 제외하였다. 따라서 1,102개 업체를 대상으로 한 설문조사의 응답은 191건이 최종적으로 수집되었으며 회수율은 약17%로 나타났다.

2. 연구변수의 측정방법

1) 인터넷마케팅의 전략적 방향(STROIM)

<표 5> 인터넷마케팅의 전략적 방향(STROIM) 측정변수

| 연구개념 | | 측정항목 | 측정변수 | 측정방법 |
|--------------------------------------|------------------------|---|------|---|
| 인터넷 마케팅의 전략적 방향 (STROIM) | 공격 지향성 (IMAGG) | • 시장개척/매출증대/시장점유율/경쟁강화에 전략적 목표를 두고 있다. | X1 | Likert 7점 척도 ↓ 신뢰성검정 후 평균값에 의해 자료를 요약함 |
| | | • 단기적인 현금흐름의 압박과 이익률의 축소는 충분히 감수할 수 있다. | X2 | |
| | | • 과격적인 가격할인 정책/대규모 이벤트를 구현하는 것이 중요하다. | X3 | |
| | 분석 지향성 (IMANA) | • 시장정보의 신속·정확한 수집과 분석을 통한 의사결정의 합리성 추구 | X4 | |
| | | • 웹사이트를 통해 소비자 및 시장의 변화를 실시간으로 수집하고 분석 하여 계량적인 시장정보를 생산하는데 주력하고 있다. | X5 | |
| | | • 과학적인 마케팅 조사기법과 자료분석기법을 접목시키는 것이 중요하다. | X6 | |
| | 내부방어 지향성 (IMINT) | • 마케팅 비용의 절감과 생산성 향상에 전략적 목표를 두고 있다. | X7 | |
| | | • 인터넷을 활용하여 마케팅 담당자의 생산성을 높이는데 주력하고 있다. | X8 | |
| | | • 인터넷을 통해 정보를 통합/공유할 수 있는 시스템을 구축하는 것이 중요하다. | X9 | |

| 연구개념 | | 측정항목 | 측정 변수 | 측정방법 |
|--------------------------|------------------|--|-------------------|--|
| 인터넷 마케팅의 전략적 방향 (STROIM) | 외부방어 지향성 (IMEXT) | <ul style="list-style-type: none"> • 새로운 시장개척보다는 기존 시장의 경쟁적 위치를 확고히 하는데 전략적 목표를 둔다. • 기존 고객/공급업자/유통업자와의 관계를 강화하는데 주력한다. • 기존 고객과의 직접적인 커뮤니케이션 구조를 구축하거나 시장 세력의 특성에 맞는 커뮤니티(혹은 동호회)를 활성화시키는 것이 매우 중요하다. | X10 X11 X12 | Likert 7점 척도 ↓ 신뢰성검정 후 평균값에 의해 자료를 요약함 |
| | 미래 지향성 (IMFUT) | <ul style="list-style-type: none"> • 인터넷마케팅의 전략적 목표는 단기적인 경영성과를 높이는 것이 아니라 장기적인 경영성과를 달성하기 위한 것이다. • 인터넷을 통해 기업 이미지 및 제품/서비스의 우수성을 포괄적으로 시장에 인식시키는데 주력한다. • 웹사이트를 통한 직접적인 매출증대보다는 기업의 비전과 역량을 알리는 것이 더욱 중요하다. | X13 X14 X15 | |
| | 선도 지향성 (IMPRO) | <ul style="list-style-type: none"> • 인터넷마케팅은 신규사업기회 탐색과 신제품 홍보/판촉에 주력하고 있다. • 인터넷마케팅의 초점은 기존 제품을 홍보하기보다는 새로운 제품/서비스를 알리는데 있다. • 경쟁사가 도입하지 않고 있는 새로운 마케팅 기법의 개발과 도입이 중요하다. | X16 X17 X18 | |
| | 위험회피 지향성 (IMRIS) | <ul style="list-style-type: none"> • 인터넷마케팅의 목적은 기존 마케팅 활동의 경제적·시간적 위험을 감소시키는데 있다. • 신기술이나 신제품이 내포하고 있는 시장위험성을 사전에 감지하기 위해 웹사이트를 활용한다. • 웹을 통해 수집된 정보는 신제품·신기술의 개발/보완에 적극 활용된다. | X19 X20 X21 | |
| | 혁신 지향성 (IMINO) | <ul style="list-style-type: none"> • 인터넷을 활용하여 마케팅 부문 및 조직전반의 경영혁신을 추구한다. • 인터넷을 활용하여 기존 시장구조(유통구조)의 혁신을 추구한다. • 혁신적인 인터넷마케팅 기법의 개발을 위해 많은 조직자원을 할당한다. | X22 X23 X24 | |

$$* STROIM = IMAGG + IMANA + IMINT + IMEXT + IMFUT + IMPRO + IMRIS + IMINO$$

인터넷마케팅의 전략적 방향은 Chan, Huff, Barclay and Copeland(1997)의 연구에서 사업전략의 전략적 방향을 측정하기 위해 사용한 항목을 인터넷마케팅의 관점에서 수정하여 적용하였다. <표5>는 8가지 전략적 특성에 대한 측정 문항으로 Likert 7점 척도로 측정하였다. 자료는 조사대상 기업의 마케팅 담당 부서장을 통해 수집되었다.

2) 전자상거래시스템의 전략적 방향(STROEC)

전자상거래시스템의 전략적 방향 역시 Chan, Huff, Barclay and Copeland(1997)의 연구에서 정보시스템전략의 전략적 방향을 측정하기 위해 사용한 항목을 전자상거래시스템의 관점에서 수정하여 적용하였다. <표6>은 전자상거래시스템의 전략적 방향을 구성하는 연구개념에 대한 측정문항으로 Likert 7점 척도를 사용하였다. 자료는 조사대상 기업의 정보시스템 담당 부서장을 통해 수집되었다.

<표 6> 전자상거래시스템의 전략적 방향(STROEC) 측정변수

| 구성개념 | 세부구성 개념 | 측정항목 | 측정 변수 | 측정방법 |
|----------------------------|------------------|--|-------------------|--|
| 전자상거래 시스템의 전략적 방향 (STROEC) | 공격 지원형 (ECAGG) | <ul style="list-style-type: none"> · 시장개척/매출증대/시장점유율/경쟁강화에 전략적 목표를 두고 있다. · 인터넷 분야 예산의 규모는 경쟁사에 비해 월등히 많다. · 과격적인 가격할인 정책/대규모 이벤트를 구현하는 것이 중요하다. | X25 X26 X27 | Likert 7점 척도 ↓ 신뢰성검정 후 평균값에 의해 자료를 요약함 |
| | 분석 지원형 (ECANA) | <ul style="list-style-type: none"> · 웹사이트를 통해 소비자 및 시장의 변화를 실시간으로 수집하고 분석 하여 계량적인 시장정보를 생산하는데 주력하고 있다. · 과학적인 마케팅 조사기법과 자료분석기법을 접목시키는 것이 중요하다. · 인터넷을 통해 확보된 고객정보의 데이터베이스화가 중요하다. | X28 X29 X30 | |
| | 내부방어 지원형 (ECINT) | <ul style="list-style-type: none"> · 인터넷을 활용하여 업무 담당자들의 생산성을 높이는데 주력하고 있다. · 인터넷을 통해 정보를 통합/공유할 수 있는 시스템을 구축하는 것이 중요하다. · 일상적 운영업무의 생산성 향상을 위한 인트라넷 구축이 중요하다. | X31 X32 X33 | |
| | 외부방어 지원형 (ECEXT) | <ul style="list-style-type: none"> · 기존 시장의 경쟁적 위치를 확고히 하는데 전략적 목표를 둔다. · 인터넷을 통해 고객/공급업자/유통업자와의 관계를 강화하는데 주력 · 인터넷을 통해 기존 고객과의 직접적인 커뮤니케이션 구조를 구축하거나 시장세력의 특성에 맞는 커뮤니티를 활성화시키는 것이 매우 중요하다. | X34 X35 X36 | |

| 구성개념 | 세부구성 개념 | 측정항목 | 측정 변수 | 측정방법 |
|---|--|--|-------|--|
| 전자상거래 시스템의 전략적 방향 (STROEC) | 미래 지원형 (ECFUT) | · 인터넷 정보시스템의 전략적 목표는 단기적인 경영성과를 높이는 것이 아니라 장기적인 경영성과를 달성하기 위한 것이다. | X37 | Likert 7점 척도 ↓ 신뢰성검정 후 평균값에 의해 자료를 요약함 |
| | | · 인터넷을 통해 기업 이미지 및 제품/서비스의 우수성을 포괄적으로 시장에 인식시키는데 주력한다. | X38 | |
| | | · 웹사이트를 통한 직접적인 매출증대보다는 기업의 비전과 역량을 알리는 것이 더욱 중요하다. | X39 | |
| | 선도 지원형 (ECPRO) | · 인터넷정보시스템의 전략적 목표는 신규 사업기회를 구현시키는데 있다. | X40 | |
| · 웹사이트가 제공하는 정보 중에서 새로운 제품 및 서비스에 대한 내용이 차지하는 비중이 높다. | | X41 | | |
| 위험회피 지원형 (ECRIS) | · 경쟁사가 도입하지 않고 있는 새로운 정보기술과 경영기법을 접목시키는 데 주력하고 있다. | X42 | | |
| | · 인터넷 정보시스템의 전략적 목표는 기존 마케팅 활동의 경제적·시간적 위험을 감소시키는데 있다. | X43 | | |
| | · 신기술이나 신제품이 내포하고 있는 시장위험성을 사전에 감지하기 위해 웹사이트를 활용한다. | X44 | | |
| 혁신 지원형 (ECINO) | · 웹을 통해 수집된 정보는 신제품·신기술의 개발/보완에 적극 활용된다. | X45 | | |
| | · 인터넷의 전략적 목표는 조직전반의 경영혁신을 추구한다. | X46 | | |
| | · 인터넷을 활용하여 기존 시장구조(유통구조)의 혁신 추구 | X47 | | |
| | · 인터넷을 통해 관련 기업 간 B-to-B 체계를 구축하는 것이 중요하다. | X48 | | |

$$* STROEC = ECAGG + ECANA + ECINT + ECEXT + ECFUT + ECPRO + ECRIS + ECINO$$

3) 전략적 연동(STRAMT)

전략적 연동은 인터넷마케팅의 전략적 방향(STROIM)에 일대일로 대응되는 전자상거래시스템의 전략적 방향(STROEC)의 일치도를 의미하는데, Chan and Huff(1993)은 전략적 연동의 측정을 위한 일치법과 조정법의 상호비교를 통해 조정법의 적용을 권고하고 있다. 본 연구에서도 다음과 같은 조정법의 계산식에 의해 전략적 연동을 측정하였으며, 통계분석을 위해 STRAMT로 명명하였다. 전략적 연동(STRAMT) 점수의 계산은 다음 수식에 의해 도출하였다.

$$STRAMT = IMAGG \times ECAGG + IMANA \times ECANA + IMINT \times ECINT + IMEXT \times ECEXT + IMFUT \times ECFUT + IMPRO \times ECPRO + IMRIS \times ECRIS + IMINO \times ECINO$$

4) 전자상거래의 전략적 성과(ECPRFM)

전자상거래의 전략적 성과는 Kaplan and Norton(1992)의 균형평가지표(balanced score card)의 개념적 지침에 의해 <표7>과 같이 4가지 평가영역별로 각각 5개의 질문문항을 개발하여 측정하였다. 자료는 조사대상 기업의 마케팅 담당 부서장을 통해 수집되었다.

<표 7> 전자상거래의 전략적 성과(ECPRFM) 측정변수

| 연구개념 | | 측정항목 | 측정변수 | 측정방법 |
|--|-------------------|--|------|--|
| 전자상거래 전략적 성과 (ECPRFM) | 재무적측면 (FINAN) | · 웹사이트를 통한 매출이 전체 매출에서 차지하는 비중이 높다. | X49 | Likert 7점 척도 ↓ 신뢰성검정 후 평균값에 의해 자료를 요약함 |
| | | · 웹사이트를 통한 분기별 매출액의 증가율이 높아지고 있다. | X50 | |
| | | · 웹사이트를 통한 전자거래의 마진율은 높은 편이다. | X51 | |
| | | · 웹사이트를 통해 전자거래를 함으로써 기업의 현금흐름이 개선되었다. | X52 | |
| | | · 고객 1인당 평균 구매금액이 분기별로 급속히 증가하고 있다. | X53 | |
| | 고객측면 (CUSTO) | · 웹사이트를 운영함으로써 고객들의 만족도가 높아졌다. | X54 | |
| | | · 웹사이트를 통한 고객들의 반복구매가 증가하고 있다. | X55 | |
| | | · 웹사이트에 회원으로 등록된 고객 수가 분기별로 급속히 증가하고 있다. | X56 | |
| | | · 웹사이트의 신규방문자 수가 급속히 증가하고 있다. | X57 | |
| | 내부적측면 (INTER) | · 웹사이트의 방문자가 구매 고객으로 전환되는 비율이 증가하고 있다. | X58 | |
| | | · 인터넷을 활용함으로써 기업내부 운영업무의 수행속도가 빨라졌다. | X59 | |
| | | · 인터넷을 활용함으로써 관련 부서의 업무생산성이 향상되었다. | X60 | |
| | | · 인터넷을 활용함으로써 기존 도매상 및 유통업자의 개입이 감소되었다. | X61 | |
| | | · 인터넷을 활용함으로써 조직비용(인건비, 통신비 등)이 감소되었다. | X62 | |
| | 혁신 및 학습측면 (INNOV) | · 인터넷을 통해 축적된 정보를 활용함으로써 신제품개발주기가 단축되었다. | X63 | |
| | | · 사업의 형태가 인터넷 기반의 새로운 사업모델로 급속히 변화하고 있다. | X64 | |
| | | · 인터넷이 조직의 비즈니스 프로세서 재설계(BPR)의 전략적 수단으로 활용되고 있다. | X65 | |
| | | · 인터넷이 새로운 시장개척의 혁신적 수단으로 활용되고 있다. | X66 | |
| · 인터넷을 활용함으로써 조직의 지식공유체계가 강화되었다. | | X67 | | |
| · 기술 및 제품정보를 고객에게 실시간으로 제공함으로써 고객의 학습역량을 향상시키고 있다. | X68 | | | |

* ECPRFM = FINAN + CUSTO + INTER + INNOV

V. 자료분석 및 가설검정

1. 자료의 특성

연구의 통계 처리에 사용된 기업의 수는 191이며 그 중 KOSPI 상장기업이 118개이고 KOSDAQ 상장기업은 73개였다. KOSPI에서는 금융업과 제조업이 많은 비중을 차지하고 있었고 KOSDAQ에서는 금융업, 정보처리 관련업, 제조업이 많은 비중을 차지하였다.

<표8>과 <표9>는 표본기업의 업종별 분포와 기업규모(종업원수, 매출액)에 대해 요약한 것이다.

<표 8> 표본기업의 산업분포

| 업종구분 | KOSPI | | KOSDAQ | | 합계 | |
|-------------------|-------|-------|--------|-------|-----|-------|
| | 빈도수 | 비율 | 빈도수 | 비율 | 빈도수 | 비율 |
| 금속/광물/화학/섬유제품 제조업 | 17 | 8.9% | 1 | 0.5% | 18 | 9.4% |
| 자동차/기계/장비 제조업 | 5 | 2.6% | 1 | 0.5% | 6 | 3.1% |
| 화장품/의류/식품/가구 제조업 | 25 | 13.1% | 2 | 1.0% | 27 | 14.1% |
| 전자/통신/정밀기기 제조업 | 10 | 5.2% | 15 | 7.9% | 25 | 13.1% |
| 기타 제조업 | 2 | 1.0% | 1 | 0.5% | 3 | 1.6% |
| 금융업 | 40 | 20.9% | 2 | 1.0% | 42 | 22.0% |
| 정보처리/컴퓨터운용 관련업 | 2 | 1.0% | 27 | 14.1% | 29 | 15.2% |
| 통신업 | 2 | 1.0% | 8 | 4.2% | 10 | 5.2% |
| 도매 및 상품 증개업 | 4 | 2.1% | 7 | 3.7% | 11 | 5.8% |
| 종합소매업 | 3 | 1.6% | 7 | 3.7% | 10 | 5.2% |
| 운송업 | 4 | 2.1% | 1 | 0.5% | 5 | 2.6% |
| 기타 서비스업 | 4 | 2.1% | 1 | 0.5% | 5 | 2.6% |
| 합계 | 118 | 61.8% | 73 | 38.2% | 191 | 100% |

<표 9> 표본기업의 종업수와 매출액 분석

| 구분 | 최소값 | 최대값 | 평균 | 표준편차 |
|------|---------|-------------|------------|--------------|
| 종업원수 | 14명 | 50,984명 | 2241.77명 | 5651.37명 |
| 매출액 | 19.40억원 | 353256.90억원 | 11450.11억원 | 35856.7435억원 |

<표10>은 설문 대상자의 지위를 보여주는 것으로 마케팅부서장의 지위는 대부분 이사급 혹은 최고경영자급으로 나타난 반면 정보시스템 부서장의 지위는 부장급 혹은 이사급으로 나타나 마케팅 부서의 지위가 다소 높게 나타나는 경향을 보였다.

<표 10> 마케팅 및 정보시스템 부서장의 지위

| 구분 | 직급 | 최고 | 이사급 | 부장급 | 차장급 | 과장급 | 대리급 | 사원급 | 합계 |
|------------|------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----|-------------|
| | | 경영자 | | | | | | | |
| 마케팅 부서장 | 기업수 (%) | 53 27.7% | 123 64.4% | 10 5.2% | 5 2.6% | - | - | - | 191 100% |
| 시스템 부서장 | 기업수 (%) | 21 11.0% | 42 22.0% | 72 37.7% | 22 11.5% | 28 14.7% | 6 3.1% | - | 191 100% |

2. 연구변수의 기술통계량

연구변수들은 대부분 Likert 7점 척도의 다항목 측정법으로 처리되었으며, 연구변수에 해당하는 신뢰도 계수인 Cronbach α 값이 최소 0.7203에서 최대 0.8763으로 나타나 높은 집중 타당성을 보였고, 설문문항 중 제거된 문항은 없었다. 개념적 타당성을 분석하기 위한 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석은 하지 않았으며 연구변수의 요약은 문항 값의 평균과 1차 연구변수의 합계 점수를 주로 사용하였다.

<표 11> 연구변수의 기술적 통계량 및 신뢰도 계수

| 구분 변수명 | 문항수 | 평균값 | 표준편차 | 최소값 | 최대값 | Cronbach α |
|---------------|-----|--------|-------|-----|-----|-------------------|
| STROIM | | | | | | |
| IMAGG | 3 | 3.86 | 1.55 | 1 | 7 | 0.7754 |
| IMANA | 3 | 3.26 | 1.30 | 1 | 6 | 0.8155 |
| IMINT | 3 | 3.68 | 1.12 | 1 | 6 | 0.7203 |
| IMEXT | 3 | 4.22 | 0.34 | 1 | 6 | 0.8403 |
| IMFUT | 3 | 4.98 | 1.14 | 2 | 7 | 0.7342 |
| IMPRO | 3 | 4.23 | 1.34 | 2 | 6 | 0.8534 |
| IMRIS | 3 | 2.74 | 1.25 | 1 | 6 | 0.8002 |
| IMINO | 3 | 3.74 | 1.40 | 1 | 7 | 0.7903 |
| STROEC | | | | | | |
| ECAGG | 3 | 3.63 | 1.58 | 1 | 7 | 0.8016 |
| ECANA | 3 | 2.83 | 1.35 | 1 | 7 | 0.7877 |
| ECINT | 3 | 3.56 | 1.10 | 1 | 7 | 0.8206 |
| ECEXT | 3 | 4.63 | 1.07 | 1 | 7 | 0.8100 |
| ECFUT | 3 | 5.14 | 0.70 | 2 | 7 | 0.7902 |
| ECPRO | 3 | 3.65 | 1.39 | 1 | 6 | 0.8004 |
| ECRIS | 3 | 2.45 | 1.05 | 1 | 6 | 0.7676 |
| ECINO | 3 | 3.30 | 1.21 | 1 | 7 | 0.7908 |
| STRAMT | NA | 120.42 | 47.82 | 26 | 260 | NA |
| ECPRFM | | | | | | |
| FINAN | 5 | 3.21 | 1.79 | 1 | 7 | 0.8763 |
| CUSTO | 5 | 4.71 | 1.52 | 1 | 7 | 0.8641 |
| INTER | 5 | 4.71 | 1.18 | 1 | 7 | 0.8251 |
| INNOV | 5 | 5.01 | 1.27 | 1 | 7 | 0.8560 |

3. 주요 연구변수간 상관관계

<표12>는 연구가설에 직접적으로 포함된 주요 연구변수인 인터넷마케팅의 전략적 방향(STROIM), 전자상거래시스템의 전략적 방향(STROEC), 전략적 연동(STRAMT), 전자상거래의 전략적 성과(ECPRFM)간의 상관관계를 보여 주고 있다. 모든 상관계수가 0.01수준에서 유의한 것으로 분석되었으며, 그 중 인터넷마케팅의 전략적 방향(STROIM)과 전략적 연동(STRAMT)의 상관관계가 가장 높게 나타났다.

<표 12> 주요 연구변수의 상관관계

| | | | | |
|--------|---------|---------|---------|--------|
| | STROIM | STROEC | STRAMT | ECPRFM |
| STROIM | 1.000 | | | |
| STROEC | 0.524** | 1.000 | | |
| STRAMT | 0.875** | 0.841** | 1.000 | |
| ECPRFM | 0.844** | 0.540** | 0.771** | 1.000 |

** 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의함.

4. 연구가설의 검정

- 1) 인터넷마케팅의 전략적 방향(STROIM)과 전자상거래의 전략적 성과(ECPRFM)

<표 13> 인터넷마케팅의 전략적 방향과 전자상거래의 전략적 성과(회귀분석 결과)

| 종속변수 | 독립변수 | 표준화 회귀계수 | t값(유의확률) | R2(유의확률) |
|--------|------------|----------|---------------|----------------|
| ECPRFM | (Constant) | | 0.098(0.922) | 0.712(0.000)** |
| | STROIM | 0.884** | 21.617(0.000) | |
| ECPRFM | (Constant) | | 1.920(0.056) | 0.748(0.000)** |
| | IMAGG | 0.367** | 6.501(0.000) | |
| | IMANA | -0.014 | -0.224(0.823) | |
| | IMINT | 0.149** | 2.428(0.016) | |
| | IMEXT | 0.161** | 2.904(0.004) | |
| | IMFUT | -0.042 | -0.796(0.427) | |
| | IMPRO | 0.143** | 2.695(0.008) | |
| | IMRIS | 0.123** | 2.197(0.029) | |
| | IMINO | 0.205** | 3.372(0.001) | |

** 0.05 수준에서 유의함.

<표 14> 인터넷마케팅의 전략적 방향과 전자상거래의 전략적 성과(분산분석 결과)

| 집단구분 | 빈도 | 평균 | 표준편차 | 최소값 | 최대값 |
|-----------------|----------|-------|----------|---------|-------|
| Low | 64 | 12.03 | 3.17 | 6.4 | 19.4 |
| Middle | 62 | 18.42 | 3.64 | 10.8 | 25 |
| High | 65 | 22.44 | 2.58 | 14.4 | 27 |
| 전체 | 191 | 17.65 | 5.34 | 6.4 | 27 |
| 분산분석(ANOVA)의 결과 | | | | | |
| | 제곱합 | 자유도 | 평균제곱 | F값 | 유의확률 |
| 집단-간 | 3550.792 | 2 | 1775.396 | 179.126 | 0.000 |
| 집단-내 | 1863.345 | 188 | 9.911 | | |
| 합계 | 5414.137 | 190 | | | |

인터넷마케팅의 전략적 방향(STROIM)이 전자상거래의 전략적 성과(ECPRFM)에 정의 영향을 미친다는 H1의 검정은 다음 3단계로 진행하였다.

① 1단계 : 전자상거래의 전략적 성과(ECPRFM)를 종속변수로 하고 인터넷마케팅의 전략적 방향(STROIM)을 독립변수로 하는 단순회귀분석을 실시하였다. 그 결과 회귀모형은 $R^2=0.712$ 로 비교적 높은 설명력을 보였으며 이 때 STROIM의 표준화 회귀계수가 0.884로 0.05 수준의 t검정에서 유의적인 것으로 판명되었다(H1 채택).

② 2단계 : 인터넷마케팅의 전략적 방향을 구성하는 8개의 전략적 특성이 전자상거래의 전략적 성과에 미치는 상대적인 영향력을 비교하기 위해 전자상거래의 전략적 성과(ECPRFM)를 종속변수로 하고 8가지의 전략적 특성(IMAGG~IMINO)을 독립변수로 하여 다중 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 회귀모형은 $R^2=0.748$ 의 비교적 높은 설명력을 보였으며, 표준화 회귀계수를 통해 8가지의 전략적 특성 중 공격지향성(IMAGG)→혁신지향성(IMINO)→외부지향성(IMEXT)→내부지향성(IMINT)→선도지향성(IMPRO)→위험회피지향성(IMRIS) 순서로 전자상거래의 전략적 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 분석지향성(IMANA)와 미래지향성(IMFUT)는 유의적이지 못한 것으로 분석되었다.

③ 3단계 : 인터넷마케팅의 전략적 방향(STROIM)이 전자상거래의 전략적 성과(ECPRFM)에 미치는 영향력을 보다 상세히 분석하고자 STROIM의 점수에 따라 3개의 집단으로 구분하고 세 집단간의 ECPRFM 평균 차이의 유의성 검정을 위해 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 그 결과 $F=179.126$ 으로 0.05 수

준에서 집단간 차이가 유의한 것으로 나타났다.

3단계에 걸친 분석을 통해 인터넷마케팅의 전략적 방향(STROIM)이 전자상거래의 전략적 성과(ECPRFM)에 유의적인 영향을 미치며, 인터넷마케팅의 전략적 방향이 높게 나타날수록 이 전자상거래의 전략적 성과도 높게 나타나는 것으로 밝혀졌다.

2) 인터넷마케팅의 전략적 방향(STROIM)과 전략적 연동(STRAMT)

<표 15> 인터넷마케팅의 전략적 방향과 전략적 연동(회귀분석 결과)

| 종속변수 | 독립변수 | 표준화 회귀계수 | t값(유의확률) | R2(유의확률) |
|--------|------------|----------|---------------|--------------|
| STRAMT | (Constant) | | -6.324(0.000) | 0.766(0.000) |
| | STROIM | 0.875** | 24.883(0.000) | |
| STRAMT | (Constant) | | -5.084(0.000) | 0.798(0.000) |
| | IMAGG | 0.333** | 6.585(0.000) | |
| | IMANA | 0.136** | 2.414(0.017) | |
| | IMINT | 0.049 | 0.893(0.373) | |
| | IMEXT | 0.234** | 4.732(0.000) | |
| | IMFUT | 0.146** | 3.080(0.002) | |
| | IMPRO | 0.015 | 0.314(0.754) | |
| | IMRIS | 0.034 | 0.672(0.503) | |
| | IMINO | 0.193** | 3.545(0.000) | |

** . 0.05 수준에서 유의함.

<표 16> 인터넷마케팅의 전략적 방향과 전략적 연동(분산분석 결과)

| 집단구분 | 빈도 | 평균 | 표준편차 | 최소값 | 최대값 |
|-----------------|------------|--------|------------|---------|-------|
| Low | 64 | 74.59 | 17.62 | 26 | 125 |
| Middle | 62 | 117.48 | 28.52 | 67 | 184 |
| High | 65 | 169.35 | 35.59 | 101 | 260 |
| 전체 | 191 | 120.42 | 47.82 | 26 | 260 |
| 분산분석(ANOVA)의 결과 | | | | | |
| | 제곱합 | 자유도 | 평균제곱 | F값 | 유의확률 |
| 집단-간 | 284284.866 | 2 | 142142.433 | 177.846 | 0.000 |
| 집단-내 | 150257.783 | 188 | 799.244 | | |
| 합계 | 434542.649 | 190 | | | |

인터넷마케팅의 전략적 방향(STROIM)이 전략적 연동(STRAMT)에 정의 영향을 미친다는 H2의 검정은 다음 3단계로 진행하였다.

① 1단계 : 전략적 연동(STRAMT)을 종속변수로 하고 인터넷마케팅의 전략적 방향(STROIM)을 독립변수로 하는 단순회귀분석을 실시하였다. 그 결과 회귀모형은 $R^2=0.766$ 으로 비교적 높은 설명력을 보였으며 이 때 STROIM의 표준화 회귀계수가 0.875로 0.05 수준의 t검정에서 유의적인 것으로 판명되었다 (H2 채택).

② 2단계 : 인터넷마케팅의 전략적 방향을 구성하는 8개의 전략적 특성이 전략적 연동에 미치는 상대적인 영향력을 비교하기 위해 전략적 연동(STRAMT)을 종속변수로 하고 8가지의 전략적 특성(IMAGG~IMINO)을 독립변수로 하여 다중 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 회귀모형은 $R^2=0.798$ 의 비교적 높은 설명력을 보였으며, 표준화 회귀계수를 통해 8가지의 전략적 특성 중 공격지향성(IMAGG)→외부지향성(IMEXT)→혁신지향성(IMINO)→미래지향성(IMFUT)→분석지향성(IMANA) 순서로 전략적 연동에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 내부지향성(IMINT), 선도지향성(IMPRO), 위험회피지향성(IMRIS)은 유의적이지 못한 것으로 분석되었다.

③ 3단계 : 인터넷마케팅의 전략적 방향(STROIM)이 전략적 연동(STRAMT)에 미치는 영향력을 보다 상세히 분석하고자 STROIM의 점수에 따라 3개의 집단으로 구분하고 세 집단간 STRAMT의 평균 차이의 유의성을 검정하기 위해 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 그 결과 $F=177.846$ 으로 0.05 수준에서 집단간 차이가 유의한 것으로 나타났다.

3단계에 걸친 분석을 통해 인터넷마케팅의 전략적 방향(STROIM)이 전략적 연동(STRAMT)에 유의적인 영향을 미치며, 인터넷마케팅의 전략적 방향이 높게 나타날수록 전자상거래시스템 간의 전략적 연동도 높게 나타나는 것으로 밝혀졌다.

3) 전자상거래시스템의 전략적 방향(STROEC)과 전자상거래의 전략적 성과(ECPRFM)

<표 17> 전자상거래시스템의 전략적 방향과 전자상거래의 전략적 성과(회귀분석 결과)

| 종속변수 | 독립변수 | 표준화 회귀계수 | t값(유의확률) | R2(유의확률) |
|--------|------------|----------|---------------|----------------|
| ECPRFM | (Constant) | | 3.406(0.001) | 0.292(0.000)** |
| | STROEC | 0.540** | 8.825(0.000) | |
| ECPRFM | (Constant) | | | 0.323(0.000)** |
| | ECAGG | 0.340** | 3.725(0.000) | |
| | ECANA | 0.097 | 1.108(0.270) | |
| | ECINT | -0.020 | -0.213(0.831) | |
| | ECEXT | 0.001 | 0.013(0.989) | |
| | ECFUT | 0.129 | 1.778(0.077) | |
| | ECPRO | -0.016 | -0.206(0.837) | |
| | ECRIS | 0.114 | 1.310(0.192) | |
| | ECINO | 0.074 | 0.745(0.457) | |

** . 0.05 수준에서 유의함.

<표 18> 전자상거래시스템의 전략적 방향과 전자상거래의 전략적 성과(분산분석 결과)

| 집단구분 | 빈도 | 평균 | 표준편차 | 최소값 | 최대값 |
|-----------------|----------|-------|---------|--------|-------|
| Low | 66 | 14.80 | 4.86 | 6.4 | 23.8 |
| Middle | 59 | 17.03 | 5.03 | 7.2 | 26.6 |
| High | 66 | 21.05 | 4.08 | 10.6 | 27.0 |
| 전체 | 191 | 17.65 | 5.34 | 6.4 | 27.0 |
| 분산분석(ANOVA)의 결과 | | | | | |
| | 제곱합 | 자유도 | 평균제곱 | F값 | 유의확률 |
| 집단-간 | 1322.367 | 2 | 661.184 | 30.379 | 0.000 |
| 집단-내 | 4.91.770 | 188 | 21.765 | | |
| 합계 | 5414.137 | 190 | | | |

전자상거래시스템의 전략적 방향(STROEC)이 전자상거래의 전략적 성과(ECPRFM)에 정의 영향을 미친다는 H3의 검정은 다음 3단계로 진행하였다.

① 1단계 : 전자상거래의 전략적 성과(ECPRFM)을 종속변수로 하고 전자상

거래시스템의 전략적 방향(STROEC)을 독립변수로 하는 단순회귀분석을 실시하였다. 그 결과 회귀모형은 $R^2=0.292$ 로 비교적 낮은 설명력을 보였으며 이 때 STROEC의 표준화 회귀계수가 0.540로 나타나 0.05 수준의 t점정에서 유의적인 것으로 판명되었다(H3 채택).

② 2단계 : 전자상거래시스템의 전략적 방향을 구성하는 8개의 전략적 특성이 전자상거래의 전략적 성과에 미치는 상대적인 영향력을 비교하기 위해 전자상거래의 전략적 성과(ECPRFM)를 종속변수로 하고 8가지의 전략적 특성(ECAGG~ECINO)을 독립변수로 하여 다중 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 회귀모형은 $R^2=0.323$ 으로 비교적 낮은 설명력을 보였으며, 표준화 회귀계수에 의하면 8가지의 전략적 특성 중 공격지원형(ECAGG)만 유일하게 유의한 영향력을 보였으며, 나머지 분석지원형(ECANA), 내부지원형(ECINT), 외부지원형(ECEXT), 미래지원형(ECFUT), 선도지원형(ECPRO), 위험회피지원형(ECRIS), 혁신지원형(ECINO)는 유의적인 영향력이 없는 것으로 분석되었다.

③ 3단계 : 전자상거래시스템의 전략적 방향(STROEC)이 전자상거래의 전략적 성과(ECPRFM)에 미치는 영향력을 보다 상세히 분석하고자 STROEC의 점수에 따라 3개의 집단으로 구분하고 세 집단간 ECPRFM의 평균 차이의 유의성을 검정하기 위해 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 그 결과 $F=30.379$ 으로 0.05 수준에서 집단간 차이가 유의한 것으로 나타났다.

3단계에 걸친 분석에 의하면 전자상거래시스템의 전략적 방향(STROEC)이 전자상거래의 전략적 성과(ECPRFM)에 유의적인 영향을 미치며, 전자상거래시스템의 전략적 방향이 높게 나타날수록 전자상거래의 전략적 성과도 높게 나타남을 알 수 있었다.

4) 전자상거래시스템의 전략적 방향(STROEC)과 전략적 연동(STRAMT)

전자상거래시스템의 전략적 방향(STROEC)이 전략적 연동(STRAMT)에 정 의 영향을 미친다는 H4의 검정은 다음 3단계로 진행하였다.

① 1단계 : 전략적 연동(STRAMT)을 종속변수로 하고 전자상거래시스템의 전략적 방향(STROEC)을 독립변수로 하는 단순회귀분석을 실시하였다. 그 결과 회귀모형은 $R^2=0.708$ 로 비교적 높은 설명력을 보였으며 이 때 STROEC의

표준화 회귀계수가 0.841로 나타나 0.05 수준의 t검정에서 유의적인 것으로 판명되었다(H4 채택).

② 2단계 : 전자상거래시스템의 전략적 방향을 구성하는 8개의 전략적 특성이 전략적 연동에 미치는 상대적인 영향력을 비교하기 위해 전략적 연동 (STRAMT)을 종속변수로 하고 8가지의 전략적 특성(ECAGG~ECINO)을 독립변수로 하여 다중 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 회귀모형은 R2=0.718로 비교적 높은 설명력을 보였으며, 표준화 회귀계수에 의하면 8가지의 전략적 특성은 공격지원형(ECAGG)→분석지원형(ECANA)→위험회피지원형(ECRIS)→미래지원형(ECFUT)→혁신지원형(ECINO)→선도지원형(ECPRO) 순으로 전략적 연동에 유의적인 영향을 미치며, 내부지원형(ECINT)과 외부지원형(ECEXT)은 유의적인 영향력이 없는 것으로 분석되었다.

③ 3단계 : 전자상거래시스템의 전략적 방향(STROEC)이 전략적 연동 (STRAMT)에 미치는 영향력을 보다 상세히 분석하고자 STROEC의 점수에 따라 3개의 집단으로 구분하고 세 집단간 STRAMT 평균 차이의 유의성을 검정하기 위해 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 그 결과 F=129.222로 0.05 수준에서 집단간 차이가 유의한 것으로 나타났다.

<표 19> 전자상거래시스템의 전략적 방향과 전략적 연동(회귀분석 결과)

| 종속변수 | 독립변수 | 표준화 회귀계수 | t값(유의확률) | R2(유의확률) |
|--------|------------|----------|---------------|----------------|
| STRAMT | (Constant) | | -6.618(0.000) | 0.708(0.000)** |
| | STROEC | 0.841** | 21.387(0.000) | |
| STRAMT | (Constant) | | -3.835(0.000) | 0.718(0.000)** |
| | ECAGG | 0.274** | 4.647(0.000) | |
| | ECANA | 0.194** | 3.426(0.001) | |
| | ECINT | 0.052 | 0.863(0.389) | |
| | ECEXT | 0.081 | 1.539(0.125) | |
| | ECFUT | 0.138** | 2.933(0.004) | |
| | ECPRO | 0.127** | 2.541(0.012) | |
| | ECRIS | 0.172** | 3.062(0.003) | |
| | ECINO | 0.138** | 2.144(0.033) | |

** . 0.05 수준에서 유의함.

<표 20> 전자상거래시스템의 전략적 방향과 전략적 연동(분산분석 결과)

| 집단구분 | 빈도 | 평균 | 표준편차 | 최소값 | 최대값 |
|-----------------|------------|--------|------------|---------|-------|
| Low | 66 | 80.80 | 20.74 | 26 | 119 |
| Middle | 59 | 112.46 | 32.85 | 42 | 187 |
| High | 66 | 167.17 | 37.71 | 87 | 260 |
| 전체 | 191 | 120.42 | 47.82 | 26 | 260 |
| 분산분석(ANOVA)의 결과 | | | | | |
| | 제공합 | 자유도 | 평균제곱 | F값 | 유의확률 |
| 집단-간 | 251554.399 | 2 | 125777.200 | 129.222 | 0.000 |
| 집단-내 | 182988.250 | 188 | 973.342 | | |
| 합계 | 434542.649 | 190 | | | |

3단계에 걸친 분석에 의하면 전자상거래시스템의 전략적 방향(STROEC)이 전략적 연동(STRAMT)에 유의적인 영향을 미치며, 전자상거래시스템의 전략적 방향이 높게 나타날수록 전략적 연동도 높게 나타남을 알 수 있었다.

5) 전략적 연동(STRAMT)과 전자상거래의 전략적 성과(ECPRFM)

<표 21> 전략적 연동과 전자상거래의 전략적 성과(회귀분석 결과)

| 종속변수 | 독립변수 | 표준화 회귀계수 | t값(유의확률) | R2(유의확률) |
|--------|-----------------|----------|---------------|----------------|
| ECPRFM | (Constant) | | 10.878(0.000) | 0.594(0.000)** |
| | STRAMT | 0.771** | 16.619(0.000) | |
| ECPRFM | (Constant) | | 8.088(0.000) | 0.606(0.000)** |
| | IMAGG*ECAGG | 0.275** | 3.303(0.001) | |
| | IMANA*ECAN A | 0.021 | 0.288(0.774) | |
| | IMINT*ECINT | 0.177** | 2.181(0.030) | |
| | IMEXT*ECEXT | 0.071 | 0.974(0.331) | |
| | IMFUT*ECFUT | 0.122 | 1.837(0.068) | |
| | IMPRO*ECPRO | 0.081 | 1.238(0.217) | |
| | IMRIS*ECRIS | 0.089 | 1.280(0.202) | |
| | IMINO*ECINO | 0.145 | 1.774(0.078) | |

** .05 수준에서 유의함.

<표 22> 전략적 연동과 전자상거래의 전략적 성과(분산분석 결과)

| 집단구분 | 빈도 | 평균 | 표준편차 | 최소값 | 최대값 |
|-----------------|----------|-------|----------|---------|-------|
| Low | 62 | 12.43 | 3.55 | 6.40 | 23.00 |
| Middle | 64 | 18.15 | 4.06 | 10.00 | 24.60 |
| High | 65 | 22.14 | 3.05 | 12.40 | 27.00 |
| 전체 | 191 | 17.65 | 5.34 | 6.40 | 27.00 |
| 분산분석(ANOVA)의 결과 | | | | | |
| | 제곱합 | 자유도 | 평균제곱 | F값 | 유의확률 |
| 집단-간 | 3013.741 | 2 | 1506.871 | 118.019 | 0.000 |
| 집단-내 | 2400.396 | 188 | 12.768 | | |
| 합계 | 5414.137 | 190 | | | |

전략적 연동(STRAMT)이 전자상거래의 전략적 성과(ECPRFM)에 정의 영향을 미친다는 H5의 검정은 다음 3단계로 진행하였다.

① 1단계 : 전자상거래의 전략적 성과(ECPRFM)을 종속변수로 하고 전략적 연동(STRAMT)을 독립변수로 하는 단순회귀분석을 실시하였다. 그 결과 회귀 모형은 $R^2=0.594$ 로 높은 설명력을 보이지는 못했지만 이 때 STRAMT의 표준화 회귀계수가 0.771로 나타나 0.05 수준의 t검정에서 STRAMT의 영향력이 유의적인 것으로 분석되었다(H4 채택).

② 2단계 : 전략적 연동은 8가지 유형의 인터넷마케팅의 전략적 방향(STROIM)×전자상거래시스템의 전략적 방향(STROEC)의 합으로 계산된 것이다. 따라서, 각 쌍의 곱은 개별 전략적 특성의 연동점수를 의미한다. 따라서 각 전략적 특성의 전략적 연동이 전자상거래의 전략적 성과에 미치는 상대적인 영향력을 비교하기 위해 전자상거래의 전략적 성과(ECPRFM)을 종속변수로 하고 전략적 특성의 곱(IMAGG×ECAGG~IMINO×ECINO)을 독립변수로 하여 다중 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 회귀모형은 $R^2=0.606$ 정도의 설명력을 보였으며, 표준화 회귀계수에 의하면 8가지 전략적 특성의 연동 중에서 공격적인 특성(IMAGG×ECAGG)과 내부방어적인 특성(IMINT×ECINT)의 상호연동이 전자상거래의 전략적 성과에 유의적인 영향을 미치고, 나머지 전략적 특성간의 연동은 유의적인 영향력이 없는 것으로 분석되었다.

③ 3단계 : 전략적 연동(STRAMT)이 전자상거래의 전략적 성과(ECPRFM)에 미치는 영향력을 보다 상세히 분석하고자 STRAMT의 점수에 따라 3개의

집단(Low, Middle, High)으로 구분하고 세 집단간 ECPRFM 평균 차이의 유의성을 검정하기 위해 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 그 결과 $F=118.019$ 로 0.05 수준에서 집단간 차이가 유의한 것으로 나타났다.

3단계에 걸친 분석에 의하면 전략적 연동(STRAMT)이 전자상거래의 전략적 성과(ECPRFM)에 유의적인 영향을 미치며, 전략적 연동이 높게 나타날수록 전자상거래의 전략적 성과도 높게 나타남을 알 수 있었다.

VI. 결론

본 연구는 사업전략과 정보시스템전략간의 전략적 연동을 다루었던 Henderson, Venkatraman and Oldach(1996), Chan(1992), Chan and Huff(1993), Chan, Huff, Barclay and Copeland(1997)의 연구를 바탕으로 전자상거래 환경에서 인터넷마케팅 부문이 지향하는 전략적인 방향과 이를 지원하기 위한 전자상거래시스템 부문의 전략적 방향간의 일치성을 전략적 연동이라 정의하였으며, 이러한 전략적 연동이 전자상거래의 전략적 성과에 미치는 영향력을 실증적으로 규명하고자 하였다. 이를 위해 다음과 같은 5개의 연구가설이 수립되었다.

- H1: 인터넷마케팅의 전략적 방향은 전자상거래의 전략적 성과에 正의 영향을 미친다(채택).
- H2: 인터넷마케팅의 전략적 방향은 전략적 연동에 正의 영향을 미친다(채택).
- H3: 전자상거래시스템의 전략적 방향은 전자상거래의 성과에 正의 영향을 미친다(채택).
- H4: 전자상거래시스템의 전략적 방향은 전략적 연동에 正의 영향을 미친다(채택).
- H5: 전략적 연동은 전자상거래의 전략적 성과에 正의 영향을 미친다(채택).

연구가설의 검정을 위해 191개 기업의 자료를 수집하여 회귀분석과 분산분석을 실시하였는데, 그 결과 모든 연구가설의 유의성이 입증되었다.

연구결과에 의하면 인터넷마케팅의 전략적 방향(STROIM)은 전자상거래의

전략적 성과(ECPRFM)에 정(+)의 관계를 가지며, 특히 공격지향성(IMAGG)→혁신지향성(IMINO)→외부지향성(IMEXT)→내부지향성(IMINT)→선도지향성(IMPRO)→위협회피지향성(IMRIS) 순으로 전략적 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

전자상거래시스템의 전략적 방향(STROEC) 역시 전자상거래의 전략적 성과(EVPRFM)에 정(+)의 관계를 가지는데, 세부적인 분석에서 공격지원형(ECAGG)만이 유일하게 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한, 인터넷마케팅과 전자상거래시스템의 전략적 방향은 모두 전략적 연동과 정(+)의 관계를 가지는데, 이 과정에서 인터넷마케팅 부문에서는 공격지향성(IMAGG)→외부지향성(IMEXT)→혁신지향성(IMINO)→미래지향성(IMFUT)→분석지향성(IMANA)이 유의적인 영향을 미치는 반면, 전자상거래시스템 부문에서는 공격지원형(ECAGG)→분석지원형(ECANA)→위협회피지원형(ECRIS)→미래지원형(ECFUT)→혁신지원형(ECINO)→선도지원형(ECPRO) 순으로 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로 전략적 연동(STRAMT)은 전자상거래의 전략적 성과(ECPRFM)와 정(+)의 관계를 갖는데, 전략적 연동의 유형 중에서 공격적인 특성(IMAGG×ECAGG)과 내부방어적인 특성(IMINT×ECINT)의 상호연동이 전자상거래의 전략적 성과에 유의적인 것으로 분석되었다.

이러한 결과는 기업의 마케팅 부문에서 수립된 인터넷마케팅의 전략적 방향과 정보시스템 부문에서 수립된 전자상거래시스템의 전략적 방향이 보다 구체적인 전략적 목표를 지향할수록 전자상거래에 의한 경영성고가 높게 나타난다는 사실을 우선적으로 규명하고 있으며, 보다 중요한 것은 이 과정에서 인터넷마케팅이 지향하는 전략적 방향과 전자상거래시스템이 지향하는 전략적 방향이 높게 일치되거나 연동될수록 전자상거래의 성과가 높게 나타날 수 있다는 점을 밝히고 있다는 것에 시사점이 있다.

최근 많은 기업들이 전략적 목적을 얻기 위해 전자상거래시스템을 도입하고 있지만 실제적인 성과를 얻는 기업은 매우 드물다고 할 수 있는데, 이러한 원인을 본 연구에서는 마케팅 부문과 전자상거래 시스템 부문 간의 전략적 연동이 취약하거나 이를 위한 실제적인 활동들이 미흡한데 근본적 이유가 있음을 주장하고 있다. 즉, 전자상거래시스템과 같은 정보기술 차원의 혁신은 마케팅 혹은 인터넷마케팅과 같은 사업부문의 프로세서 혁신과 상호 연계되어야만 전

략적 성과가 나타나는 것이기 때문에 기술적 혁신만으로는 단순 자동화에 의한 운영효율성의 향상은 얻을 수 있을지 몰라도 전략적 효과는 기대하기 어렵다는 것이다.

따라서, 전자상거래시스템의 전략적 성과를 효율적·효과적으로 얻기 위해서는 경영전략 혹은 마케팅전략과의 전략적 연동이 상호 유기적으로 이루어져야 하기 때문에 전략적 계획의 수립과정에서부터 정보시스템 부문과 마케팅 혹은 사업 부문 간의 원활한 커뮤니케이션이 활발히 진행되어야 할 것이다.

본 연구는 사업전략과 정보시스템전략간의 전략적 연동을 전자상거래 환경하에서 인터넷마케팅과 전자상거래시스템 간의 전략적 연동으로 재해석하여 실증적인 연구결과를 제시하였다는 점에서 의의가 있고, 연구과정에서 주요 연구변수에 대한 측정방법을 구체적으로 밝히고 있다는 점에서 후속 연구자들의 실증연구에 도움을 줄 수 있을 것으로 기대한다.

전자상거래시스템을 전략적으로 활용하려는 기업 측면에서는 인터넷마케팅과 전자상거래 부문간의 전략적 연동의 중요성을 주지시킴으로써 양 부문간의 활발한 커뮤니케이션과 상호 참여의 필요성을 인식시키는데 기여할 수 있을 것이다.

한편, 본 연구는 실증분석 측면에서 한계를 갖고 있다. 즉, 주요 연구변수간의 인과관계를 명확히 규명하지 않은 상태에서 2변량간의 단편적인 상관관계에 의존하여 상호 영향력을 분석하고 있다는 것이다. 따라서, 향후 연구에서는 구조방정식을 적용하여 연구변수들이 갖는 직·간접적인 인과 관계와 연구모형 전체의 적합도를 규명해 보아야 할 필요가 있다.

參考文獻

- Badaracco, J.L., *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*, Boston, Harvard Business School Press, 1991.
- Bakos, J., and Brynjolfsson, E., From vendors to partners: information technology and incomplete contracts in buyer-seller relationships, *Journal of Organizational Computing*, Vol3, No.3, 1993, pp.301-328.
- Beard, D.W., and Dess, G.G., Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy, and Firm Performance, *Academy Management Journal*, 24(4), 1981, 663-688.
- Benjamin, R.I. and R. Wigand, Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway, *Sloan Management Review*, Winter, 1995, pp.62-72.
- Bloch, M and A. Segev, *The Impact of Electronic Commerce on the Travel Industry: An Analysis Methodology and Case Study*, Working Paper, <http://is-2.stern.nyu.edu/~mbloch/docs/roadtoec/ec.htm>. 1996.
- Bloch, M, Y. Pigneur and A. Segev, *On the Road of Electronic Commerce-a Business Value Framework, Gaining Competitive Advantage and Some Research Issues*, Working Paper, <http://is-2.stern.nyu.edu/~mbloch/docs/roadtoec/ec.htm>, 1996.
- Boar, B.H., *Practical Steps for Aligning Information Technology with Business Strategies*, New York: John Wiley & Sons, 1994.
- Bowman, B.J., Davis, G.B., and Wetherbe, J.C., Three Stage Model of MIS Planning, *Information and Management*, 6(3), 1983, pp.11-25.
- Bracker, J., The Historical Development of the Strategic Management Concept, *Academy of Management Review*, 5(2), 1980, pp.219-224.
- Broadbent, M., and Weill, P., Improving Business and Information Strategy Alignment: Learning from the Banking Industry, *IBM System Journal*, 32(1), 1993, pp.162-179.
- Carter, J.R., The dollars and sense of electronic data interchange, *Production & Inventory Management Journal*, 31(2), 1990, pp.22-26.
- Chan, Y.E., *Business Strategy, Information Systems Strategy, and Strategic Fit: Measurement and Performance Impacts*, Ph.D. Dissertation, University of Western Ontario, Toronto, Canada, 1992.

- Chan, Y.E. and Huff, S.L., Strategic Information Systems Alignment, *Business Quarterly*, 58(1), 1993, pp.51-55.
- Chan, Y.E., Huff, S.L., Barclay, D.W. and Copeland, D.G., Business Strategy Orientation, Information Systems Orientation and Strategic Alignment, *Information Systems Research*, 8(2), 1997, pp.125-150.
- Christensen, C.M., *The Innovator's Dilemma: When Technologies Cause Great Firms to Fail*, New York: John Wiley & Sons, 1997.
- Clark, T.H., and Stoddard, D.B., *Interorganizational Business Process Redesign: the Procter & Gamble case*, Working Paper 94-077, Harvard Business School, 1994.
- Clark, T.H., and Stoddard, D.B., Interorganizational Business Process Redesign: Merging Technological and Process Innovation, *Journal of Management Information Systems*, 13(2), 1996, pp.9-28.
- Clemons, E.K. and Row, M.C., Information technology and industrial cooperation: the changing economics of coordination and ownership, *Journal of Management Information Systems*, Vol.9, No.2, 1992, pp.9-28.
- Das, S.R., S.A.Zahra and M.E.Warkentin, Integrating the Content and Process of Strategic MIS Planning with Competitive Strategy, *Decision Sciences*, 22, 1991, pp.953-984.
- Diamond, G., *Good old phone and fax stifle growth of "new" electronic data interchange*. *Computing Canada*, 1994, pp.38-39.
- Eckerson, W., EDI efforts progress slowly in U.S. firms, *Network World*, Vol.7, No.24, 1990, pp.23-24.
- Emmelhainz, M.A., *EDI: A Total Management Guide*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1993.
- Galliers, R.D., *Information Systems Planning in the United Kingdom and Australia-A Comparison of Current Practice*, *Oxford Surveys in Information Technology*, Oxford University Press, 4, 1987, pp.223-255.
- Henderson, J.C., and Sifonis, J.G., The Value of Strategic IS Planning: Understanding Consistency, Validity, and IS Markets, *MIS Quarterly*, June, 1988, pp.186-200.
- Henderson, J.C., and Venkatraman, N., Understanding Strategic Alignment, *Business Quarterly*, 55(3), 1991, pp.72-78.
- Henderson, J.C. and Venkatraman, N., Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organization, *IBM System*

- Journal*, 38(2-3), 1993, pp.472-488.
- Henderson, J.C., Venkatraman, N., and Oldach, S., *Aligning Business and IT Strategies, Competing in the Information Age*, Oxford University Press, 1996.
- Hoffman, T., Dannon adds EDI to its culture, *Computerworld*, Vol.28, No.29, 1994, p.64.
- Hoffman, D.L., and Novak, T.P., Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations, *Journal of Marketing*, 60(7), 1996, pp.50-68.
- Hoffman, D.L., and Novak, T.P., A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce, *The Information Society Special Issue: Theory and Practice of Electronic Commerce*, 13(1), 1997, pp.43-54.
- Hoffman, D.L., T.P. Novak and P. Chatterjee, *Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges*, <http://www.usc.edu/dept/annenbergl/vol1/issue3/hoffman.html>, JCMC, 1(3), 1996.
- Hollis, D.R., Banking strategies for electronic data interchange, *World of Banking*, Vol.10, No.2, 1991, pp.17-20.
- Kaplan, R., and Norton, D., The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1992, pp.71-79.
- Kaplan, R., and Norton, D., Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, Sept-Oct, 1993, pp.134-147.
- Kaplan, R., and Norton, D., Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1996, pp.75-85.
- Keen, P.G.W., *Competing in Time*, Cambridge, MA: Ballinger, 1986.
- King, W.R., Strategic Planning for Management Information Systems, *MIS Quarterly*, 2(1), 1978, pp.27-37.
- King, W.R., How Effective is Your Information Systems Planning, *Long Range Planning*, 21(5), 1988, pp.103-112.
- King, W.R., Strategic Planning for Information Resources: The Evolution of Concepts and Practice, *Information Resource Management Journal*, 1(1), 1988, pp.1-8.
- King, W.R., Hufnagel, E., and Grover, V., *Using Information Technology for Competitive Advantage*, in *Information Management: The Strategic Dimension*, M. Earl(ed.), Oxford University Press, Cambridge, England, 1988.

- Lederer, A.L., and Mendelow, A.L., Issues in Information Systems Planning, *Information and Management*, 10, 1988, pp.245-254.
- Lederer, A.L., and Mendelow, A.L., Convincing Top Management of the Strategic Potential of Information Systems, *MIS Quarterly*, 12(4), 1988, pp.525-534.
- Lederer, A.L. and Mendelow, A.L., Coordination of Information Systems Plans with Business Plans, *Journal of Management Information Systems*, 6(2), 1989, pp.5-19.
- Lederer, A.L., Mirchandani, D.A., and Sims, K., The link between information strategy and electronic commerce, *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Vol.7, No.1, 1997, pp.17-34.
- Lee, H.G., and Clark, T., Impacts of electronic marketplace on transaction cost and market structure, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol.1, No.1, 1996, pp.127-149.
- Luftman, J.N., Lewis, P.R., and Oldach, S.H., Transforming the Enterprise: The Alignment of Business and Information Strategies, *IBM Systems Journal*, 32(1), 1993, pp.198-221.
- Malone, T.W., and Rockart, J.F., How will information technology reshape organizations (In Bradley, S.P., Hausman, J.A., and Nolan, R.L.(eds), *Globalization, Technology and Competition*, Boston, Harvard Business School Press, 1993), pp.37-56.
- McCusker, T., How to get more value from EDI, *Datamation*, Vol.40, No.9., 1994, pp.56-60.
- Miles, R. and Snow, C., *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill, 1978.
- Miller, D., Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance, *Academy of Management Journal*, 30(1), 1987, pp.7-32.
- Mintzberg, H., The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1994, pp.107-114.
- Nolan, R., and Croson, D., *Creative Destruction*, Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- Pyburn, P., Linking the MIS Plan with Corporate Strategy: An Exploratory Study, *MIS Quarterly*, 7(2), 1983, pp.1-14.
- Reich, B.H., *Investigating the Linkage Between Business Objectives and Information*

- Technology Objectives: A Multiple Case Study in the Insurance Industry*, Dissertation, University of British Columbia, 1992.
- Riggins, F.J., and Mukhopadhyay, T., Interdependent benefits from interorganizational systems: opportunities for business partner reengineering, *Journal of Management Information Systems*, Vol.11, No.2., 1994, pp.37-57.
- Rumelt, R.P., *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Cambridge: Harvard University Press, 1974.
- Scott Morton, M.S., *The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation*, New York: Oxford University Press, 1991.
- Snow, C.C. and Hrebiniak, L.G., Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance, *Administration Science Quarterly*, 25, 1980, pp.317-336.
- Srinivason, K, Kekre, S., and Mukhopadhyay, T., Impact of electronic data interchange technology on JIT shipments, *Management Science*, Vol40, No.10, 1994, pp.1291-1304.
- Swatman, P.M., Swatman, P.A., and Fowler, D.C., A Model of EDI Integration and Strategic Business Reengineering, *Journal of Strategic Information Systems*, 3(1), 1993, pp.41-60.
- Venkatraman, N., *Strategic Orientation of Business Enterprise: The Construct and Its Measurement*, Ph.D. Dissertation, University of Pittsburgh, 1985.
- Venkatraman, N., Strategic Orientation of Business Enterprise, *Management Science*, 35(8), 1989, pp.942-962.
- Venkatraman, N., The Concept of Fit in Strategy Research, *Academy Management Review*, 1989, pp.423-444.
- Wallace, B., Suppliers slow to profit from EDI, *Network World*, Vol.5, No.6, 1988, pp.1-8.
- West, L.J., and Pageau, R.W., Completing the EDI circuit: electronic communications plugs in power for New England Electric, *Corporate Cashflow*, Vol.15., No.7, 1994, pp.45-47.
- <http://isis.nic.or.kr> : 인터넷통계정보시스템, 2003, 8 현재
- <http://www.hanmir.co.kr>, 2003. 8 현재

ABSTRACT

The Effect of Strategic Alignment on the Performance of Electronic Commerce

Kang, Tae Gyung · Hwang, Sang Gyu

The strategic alignment between internet marketing's strategic orientation and EC system's strategic orientation is an important concept in Electronic Commerce. This study measured internet marketing's strategic orientation, EC system's strategic orientation, strategic alignment, and strategic EC performance based on previous studies. Analysis of data gathered in mail survey of Korea firms in KOSPI and KOSDAQ. The findings suggest that companies with high strategic alignment are better performing EC strategically, and internet marketing and EC system's strategic orientation are positive related to strategic alignment and performance of EC.

This study supports that the level of the EC executive's participation in internet marketing planning influences strategic alignment of the EC plan with the internet marketing plan. Further, high levels of that alignment are associated with increased use of EC for strategic performance.