

석사학위논문

e-비즈니스의 가치창조

- Value Creation in e-Business 번역논문 -



제주대학교 통역대학원

한영과

조 용 일

2002년 6월

e-비즈니스의 가치창조

지도교수 김 원 보

조 용 일

이 논문을 통역번역학 석사학위 논문으로 제출함

2002년 6월



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

조용일의 통역번역학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 _____

위 원 _____

위 원 _____

제주대학교 통역대학원

2002년 6월

Value Creation in e-Business

Yong-II Cho

(Supervised by Professor Won-Bo Kim)

Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Interpretation and Translation



This thesis has been examined and approved.

Department of Korean-English
GRADUATE SCHOOL OF INTERPRETATION
CHEJU NATIONAL UNIVERSITY

June 2002

목 차

ABSTRACT

I. 서론	1
II. 본론	
1. 이론/사이버 시장	4
2. 가치고리분석/슈페터의 혁신이론	6
3. 기업에 대한 재원적 시각	9
4. 전략적 네트워크	10
5. 거래비용 경제학	12
6. 요약	15
7. 자료와 방법/연구전략	15
8. e-비즈니스 기업들로 이루어진 모집단/실례	16
9. 자료수집/자료분석	19
10. 신생이론	22
11. 논의	35
12. 정의	42
III. 결론	44
참고문헌	54
감사의 글	64

ABSTRACT

Value Creation in e-Business

We explore theoretical foundation of value creation in e-business by examining how 59 American and European e-businesses that have recently become publicly traded corporations create value. Grounded in the rich data obtained from case study analyses and in the received theory in entrepreneurship and strategic management, we develop a model of the source of value creation. The model suggests that the value-creation potential of e-business hinges on four interdependent dimensions, namely, efficiency, complementarities, lock-in, and novelty.

Our findings suggest that no single entrepreneurship or strategic management theory can fully explain the value-creation potential of e-business. Rather, an integration of the received theoretical perspectives on value creation is needed. To enable such an integration, we offer the business-model construct as a unit of analysis for future research on value creation. A business model depicts the design of transaction content, structure, and governance so as to create value through the exploitation of business opportunities.

We propose that a firm's business model is an important locus of innovation and a crucial source of value creation for the firm and its suppliers, partners, and customers.

Key words : value creation , e-business, business model

표 목 차

표 1 : 정선된 e-비즈니스 기업의 가치원천의 속성표	46
표 2 : e-비즈니스의 가치창조 원천의 이론적 확립	47
표 3 : 가치창조의 원천과 비즈니스 모델 구조	47
표 4 : 전략적 네트워크 이론과 비즈니스 모델 구조가 보여주는 가치의 원천	48
그림 1 : e-비즈니스의 가치창조 원천	49

I. 서론

21세기에 들어서면서 인터넷상에서 이루어지는 비즈니스 (다음부터 “e-비즈니스”라고 하겠음)는 역동적이고 급성장을 이루며 고도로 경쟁적인 특징들로 인해 부의 창출을 위한 새로운 지표로 약속하고 있다. 기존의 회사들은 새로운 온라인 사업을 만들고 있으며 새로운 벤처 회사들은 인터넷이 제공하는 여러 가지 기회들을 이용하고 있다. 인터넷상에서 이루어진 미국 회사들의 상품 판매액은 1999년에 1090억 달러로 추정되며 2000년 말까지는 2510억 달러에 이를 것이다. 아마도 미국 기업들 중 93% 이상이 2002년까지 그들 비즈니스 행위의 일부를 인터넷 상에서 하게될 것 같다. 미국의 기업들이 e-비즈니스에 있어서 전세계를 주도하고 있는 것으로 보이지만, 인터넷을 사용하는 기업들의 급성장은 전세계적인 현상이다. 유럽은 1999년부터 2001년 사이에 이 분야에서 세자리 수의 성장을 누림으로써 미국과의 e-비즈니스 격차를 해소할 것으로 예상된다. 예를 들어, 2000년 말까지 인터넷상에서의 유럽의 소비자 매출은 85억 달러(북미의 경우 405억 달러)에 달할 것이며 유럽 회사들의 인터넷을 통한 소비자 매출수익이 2001년까지 192억 달러로 늘어날 전망이다.(북미의 경우 전망치는 676억 달러). 주요 웹사이트에서 e-비즈니스의 매매활동 건수(1998년 하루 29,000건, 1999년 하루 60,000건)의 증가는 이러한 새로운 세계적인 비즈니스 업계의 놀라운 성장과 변화의 극치를 보여주고 있다.

e-비즈니스는 주로 창업기업과 벤처회사를 통해서 분명 엄청난 새로운 부를 창출하고 있다. 이것은 또한 기존 기업들의 경쟁의 원칙을 완전히 새로운 방식으로 탈바꿈시키고 있다. 따라서 우리는 E-비즈니스가 기업경영과 전략적 경영 분야의 학자들의 관심을 끌어모을 것이라고 예상할 수 있다. 실제로, e-비즈니스의 도래는 Hitt와 Ireland(2000) 그리고 McGrath와 MacMillan(2000)

이 주장하고 있듯이 기업경영과 전략연구 추세의 접목에 대한 강한 설득력을 나타내고 있다. 그러나, e-비즈니스에 관한 학문적 연구는 현재 미미한 상태다. 학계에서는 이러한 새로운 현상에 관한 핵심적인 문제들을 자세히 다루어 오지도 않았으며, 가상공간 즉 사이버 공간속의 시장의 독특한 특징들을 간파하는 이론을 발전시키지도 못했다.

이번 논문은 e-비즈니스의 가치창조의 원천들을 규명해 봄으로써 이러한 이론적 간격을 보완하려는 시도이다. 이를 위해 본고는 사이버 공간상의 시장에 내재된 가치창조의 잠재력을 집중 부각시키고 기존의 기업경영과 전략경영 연구보고서에서 가치창조의 원천을 조명하는 이론쪽에 역점을 두고 살펴볼 것이다. 구체적으로 말하자면, 우리는 가치고리모형의 이론적 고찰(Porter, 1985), 슈페터의 창조적 파괴 이론(Schwmpeter, 1942), 기업에 대한 재원적 시각(예: Barnery, 1991), 전략적 네트워크 이론(예: Dyer and Singh, 1998), 그리고 거래비용의 경제학(Williamson, 1975) 범주 내에서 어떻게 가치가 창조되는가를 검토해 보고자 한다. 또한 사이버 시장의 등장과 관련해서 이러한 이론들의 적용가능성도 논하고자 한다. [이론 부문]에 뒤이은 [자료와 방법] 부문에서는 학계에서 제시하는 가치의 원천들 중 어떤 것들이 e-비즈니스에 속하는지를 결정할 수 있는 충분한 근거를 갖춘 이론 전개 방법론(Glaster and Strauss, 1967)을 설명하고 있다. “가치창조의 원천”과 “가치창조의 원동력”(이 논문에서는 같은 뜻으로 서로 대체사용)이라는 용어들은 e-비즈니스가 창출하는 전체가치를 향상시키는 모든 요인들을 일컫는 것이다. 다시 말해서 이러한 가치는 e-비즈니스 거래에 참여하는 사람들이 할 수 있는 모든 가치의 합이라고 볼 수 있다(Brandenburger and Stuart, 1996). 이 [자료와 방법] 부분 다음에는 59가지 e-비즈니스에 관한 우리의 분석에서 나온 사실들이 제시된다. 비록 연구된 각각의 기업들에 대해 상세히 다루지는 않겠지만, 연구과정에서 나온 예들을 이용해서 나타난 개념들을 설명하고자 한다. 이러한 분석을 통해서 우리는 e-비즈니스 업체들의 네가지 주요한 상호연관성 있는 가치창조의 원동력

들 즉, 진기함, 지속성, 보완성 그리고 효율성을 보여주고자 한다. 우리가 관찰한 바로는 e-비즈니스의 가치창조는 가치고리 모형(Porter, 1985), 기업들간 전략적 네트워크의 형성(Dyer and Singh, 1998) 또는 각 기업마다 갖고 있는 서로 다른 핵심역량의 활용을 통해서 실현될 수 있는 가치 그 이상의 것이다. e-비즈니스 기업들은 종종 더욱 전통적인 기업들에는 존재하지 않는 독특한 교환구조와 거래구조를 통해서 혁신을 이루게 된다. e-비즈니스의 가치창조의 원동력에 대해 논해 봄으로써 우리는 이 네 가지 가치창조의 원동력들 간의 상호관련성에 대해 몇 가지 주목할 만한 사실들을 적어 놓고 있다.

본고의 [토론]부분에서, 우리는 연구결과를 바탕으로 기업경영과 전략경영 연구보고서들을 통합하는 몇 가지 새로운 방법들을 제시하고자 한다. 우리의 핵심적인 논지는 어떠한 하나의 기업경영이나 전략경영 이론도 e-비즈니스의 가치창조 잠재력을 완벽하게 설명해 줄 수 없다는 것이다. 오히려, 각각의 이론들은 e-비즈니스의 가치창조의 한가지에 대한 중요한 통찰을 제시해 준다. 기업경영과 전략경영의 관점들을 통합하려는 작업(e.g., Jones, Hesterly and Borgatti, 1997; Gulati, 1999; Hitt and Ireland, 2000; McGrath and Macmillan, 2000)에 기여하기 위해서 비즈니스 모델이 복합적인 원천에서 나오는 가치창조를 파악할 수 있는 일관성 있는 분석단위로 구성되어야 한다는 것이다. 비즈니스 모델은 사업의 호재들을 활용함으로써 가치를 창조하기 위해서 거래의 내용, 구조 그리고 지배의 구도를 분명히 보여주고 있다. 전략경영과 기업 경영의 구분과정에서 돌출 하는 e-비즈니스에서의 핵심적인 문제들을 다뤄봄으로써 두 가지 분야에서의 이론의 발전에 일조 했으면 하는 바램이다. 더욱 심층적인 연구를 위한 몇 가지 결론적인 설명과 방법들을 소개하면서 본 논문을 끝마치고자 한다.

II. 본 론

1. 이론

기업경영과 전략경영 연구보고서가 제시하는 다양한 이론적 시각에서 암시하는 가치창조의 원천들을 검토하기 앞서, 사이버 시장에 내재한 가치창조의 잠재력을 집중조명 하면서 이 부분을 시작하고자 한다. 따라서 우리 논문에서의 고찰은 가치고리 분석, 슈페터의 혁신이론, 기업에 대한 재원적 시각, 전략 네트워크 이론 그리고 거래비용의 경제학에 주안점을 두고 있다. 이러한 각각의 시각을 반영하기 위해 주요한 이론적 접근방법을 설명하고, 제시된 가치창조의 주요 원천들을 제공하고 사이버 시장의 출현이 갖는 이론적 의미들을 논할 것이다.

사이버 시장



사이버 시장은 고정된 무선 인터넷에서 하부구조에 바탕을 둔 열린 네트워크를 통해 비즈니스 거래가 이루어지는 무대를 가리킨다. 이러한 시장들은 높은 접근성(Dutta and Segev, 1999)매매에 대한 집중(Balakrishnan, KuMara and Sundaresan, 1999), 정보재화와 네트워크의 중요성(Shapiro and Varian, 1999)그리고 높은 상호접근율과 정보의 풍부함(Evans and Wurster, 1999)을 그 특징으로 한다. 상호 접근율이라는 말은 사이버 시장에서 신속하고 값싼 매매를 위해 상호 접근할 수 있는 사람들과 상품의 수를 말한다. 그리고 '풍부함'이라는 용어는 시장 참여자들 사이에서 축적되고 제시되고 교환될 수 있는 정보가 깊이 있고 상세하다는 것을 의미한다. 사이버 시장은 지리적 한계가 거의 없다는 특징이 있기 때문에 과거와는 비교가 안될 만큼 고객과 상품간의 높은 상호 접근율을 보인다.

개방형 표준을 가진 전자 네트워크로서 인터넷은 사이버 공동체의 등장

(Hagel and Armstrong, 1997)과 가치고리를 따라 이루어진 회사들간의 전통적인 경계를 무시하는 상거래 구조를 강화하고 있다. 비즈니스 과정은 최종 소비자들이 인식하지도 못하는 사이에 서로 다른 사업부문의 기업들간에 공유될 수 있다. 재화와 용역에 관한 더 많은 정보를 신속히 고객들이 이용할 수 있고, 정보재화(Shapiro and Varian, 1999)가 인터넷을 통해 전달됨에 따라, 전통적인 중개업체와 정보 브로커들이 외면되고 있고(“중개업에서 설 땅을 잃음”)몇몇 전통적인 산업들(예:여행사)을 지탱하는 지침이 될 만한 논리도 힘을 잃기 시작하고 있다. 동시에 새롭게 기존 시장들에서 구매자와 판매자를 연결하는 형태(“재중개”)와 혁신적인 시장구조(예:역 시장 공매)와 경제교환에 의해 가치창조의 새로운 방법들이 모습을 드러내고 있다.

사이버 시장의 몇몇 다른 특징들을 종합해 볼 때, 이들은 가치를 창조하는 경제거래가 조직되고 이루어지는 방식에 큰 영향을 끼치게 된다. 여기에는 보완재를 포함하는 상품 범위 확대의 용이성, 보완자산(재원, 능력, 기술)에 대한 접근성 개선, 새로운 형태의 기업간 공조(예:계열화 프로그램), 경제 주체간의 비대칭적인 정보를 인터넷이라는 매개를 통해 잠재적으로 줄일 수 있다는 사실과 재화와 용역을 실시간으로 고객 맞춤형으로 할 수 있다는 점들이 포함된다. 따라서 가치고리가 새롭게 정의(Sampler, 1998)되고 있기 때문에 산업간 경계는 쉽게 무시될 수 있다. 이렇게 되면, 줄어든 거래비용과 늘어난 규모경제로의 복귀가 이루어지는 상황에서 아웃소싱(외부조달)의 기회가 많아지면서 기업의 범위에 영향을 미칠 수 있다(Lucking Reiley and Spulber, 2000 참조; 예를 들어 많은 기업들이 현재 자신들의 IT(정보기술) 서비스를 외부조달하는 것이 경제적으로 봤을 때 경쟁력 있다고 생각하고 있다).

요컨대, 엄청나게 줄어든 정보처리 비용과 맞물린 사이버 시장의 특징들은 기업들이 경영하는 방식과 경제교류가 조직되는 방식에 중대한 변화를 가져온다. 또한 이러한 특징들은 부의 창출을 위한 새로운 기회를 제공하며 이런 이유로 인하여, 전통적인 가치창조 이론들이 현재 심각한 도전을 받고 있는 중

이다.

2. 가치고리 분석

Porter의(1985) 가치고리 모형은 기업차원에서 가치창조를 분석하고 있다. 가치고리의 분석은 기업의 행위를 규정하고 그러한 행위의 경제적 의미를 연구한다. 이러한 분석에는 네 가지 단계가 포함되어 있다(전략적 비즈니스 단위의 규정, 핵심적인 행위들의 파악, 제품규정, 행위의 가치 결정). 가치고리모형이 다루고 있는 주요한 문제들은 다음과 같다. 기업은 어떤 행위들을 어떻게 수행해야 하는가? 회사가 제품에 가치를 부여하고 해당 산업에서 경쟁력을 갖출 수 있게 해주는 기업의 여러 가지 활동 모습은 어떤 것인가? 가치고리 분석은 가치창조에 직접적인 영향을 미치는 중요한 활동을 철저히 연구하고 있으며, 그 활동의 수행에 영향을 줄 때만 가치에 영향을 끼치는 지원활동도 연구대상으로 삼고 있다. 중요한 활동에는 유형의 상품개발을 수반하고 국내 물류, 공장가동, 해외물류, 마케팅과 판매 그리고 서비스가 포함된다.

Porter는 가치를 “구매자가 기업이 제공하는 재화나 용역에 대해 기꺼이 지불하려고 하는 대가의 양으로 정의 내리고 있다. 가치는 총수익에 의해 측정될 수 있다. 기업이 누리는 가치가 상품을 개발할 때 발생하는 비용을 초과할 때 기업은 수익성이 있는 것이다”(1985:38). 구매비용을 낮추거나 구매행위를 향상시키는 제품과 서비스라는 결과를 낳는 활동을 통해 가치고리의 각 단계를 따라 차별성을 줌으로써 가치를 창조할 수 있다. 상품 차별화의 원동력과 그에 따른 가치창조의 원천은 정책결정(어떤 활동들을 어떻게 수행해야 되는지), 연결체계(가치고리 내에서 혹은 공급업자와 중간 채널), 타이밍(활동 타이밍), 위치선정, 사업 단위간의 활동 공유, 학습, 통합, 규모 그리고 제도적인 요인들(Porter, 1985, pp.124~127 참조)을 들 수 있다. Porter와 Millar(1985)는 정보 기술(IT)이 차별화 전략을 지원함으로써 가치를 창출한다고 주장한다.

가치고리의 분석은 사이버 시장에서의 가치창조를 평가할 때 도움이 될 수 있다. 예를 들어 아마존닷컴은 온라인 상에서 주문된 제품배달의 신속성과 신뢰성을 높이기 위해서 제품수송 창고를 외부 위탁 없이 자체적으로 구축하기로 결정했다. 그렇게 함으로써 아마존닷컴은 판매자와 소비자의 욕구를 충족시키는 활동에 가치를 부여할 수 있었다. Stabell and Fjeldstad(1988)은 결과적으로 발생하는 고리가 기업의 가치 창출 구조의 본질을 완전히 파악하지 못하는 서비스 회사보다는 생산 및 제조관련 회사의 분석에 가치고리 모형이 더욱 적합하다는 사실을 알아냈다. 보험회사의 예를 들면서, 그들이 하고 있는 질문은 “무엇을 받고, 무엇을 생산하고, 무엇을 선적할 것인가?”(1998:414) 이다. 아마존닷컴과 같은 e-비즈니스 기업들의 활동에 관해서, 그리고 주요한 거래를 할 때 정보 흐름의 처리가 수반되는 e-비즈니스업체들에 관해서 비슷한 질문들을 던질 수 있다. 이러한 통찰에 따라, Rayport and Sviokla(1995)는 정보를 수집하고 조직하고 선정하고 조합하고 전달하는 일련의 행위들을 포함하는 “가상”가치고리를 제안하고 있다. 이렇게 수정된 가치고리 개념이 사이버 시장의 현실과 특히 정보재의 중요성(Shapiro and Varian, 1999)에 더 잘 부응하고 있지만, e-비즈니스 활동의 풍부함을 더욱 철저히 파악할 여지는 남아있는 지도 모른다. 사이버 시장에서의 가치창조 기회들은 정보, 유형의 상품 그리고 서비스를 새롭게 조합하고, 혁신적으로 거래의 모형을 설정하고, 자원, 능력, 역할, 그리고 공급업자 및 공동 사업자와 고객들 간의 관계의 재구성과 통합을 통해서 생겨날 수 있다.

슈페터의 혁신이론

슈페터(1934)는 기술변화와 혁신의 과정을 통한 경제발전과 새로운 가치창조의 이론을 개척했다. 그는 기술 개발을 단절적인 변화와 혁신에서 생겨나는 불균형으로 보았다. 슈페터는 새로운 재화나 새로운 생산방법의 도입과 새로운 시장의 창조, 새로운 공급원천의 발견 그리고 산업의 재조직을 포함한

몇 가지 혁신의 원천(그에 따른, 가치창조)을 규정했다. 그는 “창조적 파괴” 개념(Schumpeter, 1942)을 도입하면서, 기술변화에 따르는 약간의 초과이윤을 기업가들이 누릴 수 있으며, 나중에는 그 혁신이 경제 생활에서 확실히 자리 잡은 관행이 되면 그 초과이윤도 줄어들게 된다는 사실을 주지시키고 있다. 이러한 초과이윤은 후에 슈페터식 초과이윤으로 명명되었고, 지식이 널리 공유되면 사라져 버리는 불확실하고 복잡한 환경에서 위험부담이 있는 시도와 기업가적인 통찰력에서 나오는 초과이윤으로 정의되었다. 초기 연구에서, 슈페터(1934, 1939)는 각 기업가들의 기여를 크게 부각시켰고, 새로운 조합으로 구성된 재원이 가져다 주는 혁신과 서비스에 주안점을 두었다.

슈페터의 이론에서, 혁신은 가치창조의 원천이다. 슈페터의 혁신이론은 기술의 중요성을 강조하고 재원과 그 재원이 제공하는 서비스의 새로운 결합을 새로운 경제 발전을 이끌 토대로 간주한다. Teece(1987)는 재산권보호(전유제도)의 실효성과 보조자산이 혁신의 가치창조 잠재력을 배가시켜줄 수 있다고 덧붙이고 있다. Moran and Ghoshal(1999)은 재원의 새로운 조합에 내재된 잠재가치가 현실화 될 수 있는 경제교류의 역할을 강조하고 있다. Hitt and Ireland(2000)는 혁신 과정의 결정요인들과 결과들에 대해서 다루고 이러한 과정을 성장기업의 전략경영과 관련시킴으로써 이러한 이론에 공헌을 하고 있다.

혁신적인 기업가들이 가치창조를 위한 새로운 기회들을 이용함에 따라, 결과적으로 나타나는 사이버 시장의 전개는 슈페터의 창조적 파괴 모델 측면에서 설명될 수 있다. 그러나, 사이버 시장은 기업과 산업 경제 전반에 걸쳐 뻗어있고, 새로운 교환 구조와 독특한 거래방법(단순히 새로운 상품이나 생산과정이 아님)을 수반하고, 새로운 형태의 기업간 공조를 이루어 내기 때문에 혁신의 개념이 보다 광범위하게 적용된다. 더구나, 혁신이 사이버 시장과 기존의 시장에서의 경제발전의 주요한 원동력이라는 것은 확실하지만, 이 장에서 검토되는 다른 이론적 토대들이 제시하듯, 사이버시장에서의 가치창조의 유일한

원천은 아닐지도 모른다.

3. 기업에 대한 재원적 시각

가치창조에 대한 슈페터의 견지에 따라 구축된 기업에 대한 재원적 시각(RBV)은 기업을 재원과 역량의 결합으로 보고 있다. RBV는 일련의 보조적인 재원과 역량 그리고 전문적인 재원과 역량(각 산업부문 내에서 서로 다르고 회소성이 있으며, 내구성이 있으며, 쉽게 교환이 안되고 모방하기 어려움)을 결합시키고 독특한 방식으로 조합시키면 가치창조를 이끌어낼 수도 있다고 언급하고 있다(Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Amit and Schoemaker, 1993). 이러한 가정은 동등한 위치에 있는 기업들조차도 재원과 역량 면에서 서로 다를 수도 있고 비대칭적인 기업들이라도 어떤 외부적 변화나 슈페터식의 충격이 일어나기 전까지는 공존할 수도 있다는 점이다. 그러므로, RBV이론은 기업의 독특한 재원과 역량을 조합함으로써 발생하는 서비스가 가치창조를 낳을 수 있다고 주장한다.

기업의 재원과 역량은 “기업이 그러한 재원을 갖고 있지 못한 경우와 비교했을 때 비용을 줄이거나 수익을 증가시킬 수 있다면 가치있는 것이다”(Barney, 1997:147). RBV 관련 문헌들이 가치충당과 경쟁우위의 지속성 문제들에 주로 관심을 가졌던 반면(e.g., Barney, 1991), RBV 대한 최근의 확장 이론, 즉, 역동적인 역량 접근방식(Teece, Pisano and Shuen, 1997; Eisenhardt and Martin, 2000)은 가치 있는 재원의 상태가 시간이 지나면서 어떻게 구축되고 획득될 수 있는가를 모색한다. 역동적인 역량은 조정통합, 학습, 재구성, 변형에 목표를 둔 과정과 같은 기업의 경영과 조직상의 절차에 뿌리를 두고 있다. 이러한 역량들로 인해 기업이 슈페터식 수익을 창출하고 획득하게 된다(Teece, Pisano, and Shuen, 1997). 이러한 가치창조 과정들의 예를 들어보면 상품개발, 전략적 정책결정, 공조형성, 지식창출 그리고 역량이 동(Eisenhardt and Martin, 2000)들이 있다.

사이버 시장의 출현으로 분명히 가치창조의 새로운 원천들이 열리고 있는데, 이것은 기업의 재원과 역량사이에서의 관계적 역량과 새로운 보완적 역량이 개발될 수 있기 때문이다.(e.g., 온라인과 오프라인의 역량들간의 관계). 그러나 사이버 시장의 등장으로 RBV 이론의 타당성에 의문이 제기된다. 다른 형태의 재원과 역량보다 높은 정도의 기동성을 갖고 있는 정보기반 재원과 역량이 e-비즈니스 기업들 내에서 그 중요성이 커짐에 따라, 가치이전이 증가할 가능성이 있고 새로이 창출된 가치의 지속성이 감소할 수도 있다. 게다가, 시간축소 (Dierickx and Cool, 1989)는 요소시장의 불완전성 때문에 시간이 흐르면서 구축되어야 했던 각 기업 고유의 재원과 역량에 대한 모방을 효과적으로 차단하고 그에 따라서 가치보존이 가능하게 된다. 가치보존이나 지속성에 대한 전망은 가치창조를 위한 중요한 동기발생 요인이다. 그러나, 네트워크 경제에서는 재원과 역량의 소유권이나 통제권을 대체할 수 있는 것이 있다(재원과 역량의 구축을 통해서 혹은 획득을 통해서). 파트너와 제휴하고 재원공유에 합의함으로써 이러한 재원에 접근하는 것이 사이버 시장에서는 가치보존보다 더욱 생명력이 있고, 따라서 가치창조는 더욱 매력적인 것이 되는데, 그 이유는 경쟁사들이 대체재원에도 쉽게 접근할 수도 있기 때문이다.

4. 전략적 네트워크

전략적 네트워크는 참여기업들에게 “전략적으로 중요하고 안전한 조직간 연대이다. 이러한 네트워크는 전략적 제휴, 합작회사, 장기적인 구매자 공급자 파트너십 그리고 기타 연대관계의” 형태를 취할 수 있다“(Gulati, Nohria and Zaheer, 2000:203). 전략적 네트워크 이론가들이 답하려고 하는 주요 문제들은 다음과 같다. 왜 그리고 어떻게 기업의 전략적 네트워크가 형성되는가? 기업이 시장에서 서로 경쟁할 수 있도록 하는 일련의 기업간 관계는 어떤 것인가? 네트워크 상에서 가치는 어떻게 창조되는가?(예를 들어, 기업간 자산의 공동특화) 네트워크 상에서 기업들의 서로 다른 입장과 관계는 그들의 실적에 어

편 식으로 영향을 미칠까? 전통적으로, 사회학이나 조직학 이론의 배경지식을 갖고 있는 네트워크 이론가들은 가치창조를 위한 네트워크 구조의 여러 가지 문제에 초점을 맞춰왔다. 예를 들어 비중과 중심점 면에서의 네트워크 모형 (Freeman, 1979)은 접근성, 타이밍 그리고 위탁혜택과 같은 네트워크의 장점들에 대한 중요한 결정요소로 여겨져 왔다(Burt, 1992). 더구나, 네트워크의 규모와 그 연대관계의 이질성은 네트워크 안에 있는 참여자들이 중요한 정보를 이용할 수 있는 정도에 긍정적인 효과를 가져올 수 있는 것으로 추측되어 왔다(Granovetter, 1973).

시장기구와 계층지배 구조가 공존하는 기업간 네트워크의 등장으로 가치창조를 위해 일어날 수 있는 조직정비의 범위가 상당한 수준으로 높아졌다.(Doz and Hamel, 1998; Gulati, 1998). 그 결과, 전략경영과 기업경영 전공학자들은 가치창조를 위한 트러스트와 같은 지배구조의 중요성(e.g., Lorenzoni and Lipparini, 1999)과 재원과 역량(e.g., Gulati, 1999), 특히 공급업자와 고객들 (Afuah, 2000)의 재원과 역량의 중요성을 탐구하기 위해 구조적인 논거를 뛰어넘는 주장을 해왔다. 예를 들어, 캐나다 생물공학 산업의 연구과정에 있던 Baum, Calabrese 그리고 Silverman(2000)은 생물공학 창업회사들은 제휴파트너들의 역량과 정보를 활용할 수 있게 해주는 네트워크 속으로 제휴를 이루어냄으로써 실적을 향상시킬 수 있다는 사실을 알게됐다. 정보, 시장, 그리고 기술에 대한 접근을 가능케 하는 것 외에도(Gulati, Nohira, and Zaheer, 2000), 전략적 네트워크는 리스크(위험)를 공유하고 규모와 범위의 경제(Katz and Shapiro, 1985; Shapiro and Varian, 1999)를 창출하고, 지식을 공유하고 학습을 용이하게 하고(Anand and Khanna, 2000; Dyer and Nobeoka, 2000; Dyer and Singh, 1998)업무흐름 시스템과 같은 상호의존적인 활동들로부터 발생하는 이익들(Blankenburg Holm, Eriksson, and Johansson, 1999)을 획득할 수 있는 잠재력을 제공한다. 전략적 네트워크에서의 가치의 다른 원천들 가운데는 시장접근의 시간이 짧아진 점(Kogut, 2000) 거래 효율성의 향상, 정보의 불

일치성이 줄어든 점 그리고 제휴에 가담한 기업들간의 개선된 공조(Gulati, Nohria, and Zaheer, 2000)등이 있다.

네트워크에 대한 시각은 사이버 시장 공간에서의 기업, 공급업체, 고객 그리고 기타 파트너들로 이루어진 네트워크의 중요성 때문에 e-비즈니스에서의 부의 창출을 이해하는데 분명히 관련이 있다(Shapiro and Varian, 1999; Prahalad and Ramaswamy, 2000). 그러나, 이것으로 새롭고 독특한 방식으로 거래를 가능케 하는 e-비즈니스의 가치 창조의 잠재력을 완전히 파악할 수는 없을지도 모른다. 예를 들어, 전략적 네트워크 이론과 네트워크 분석(e.g., 네트워크 비중과 중심점, 네트워크의 형식적 요소들에 대한 개념들)이 제공하는 공식적인 도구들로는 Priceline.com과 같은 기업의 가치창조의 잠재력을 단지 부분적으로 설명할 뿐이다. 이 업체는 항공 티켓과 같은 품목들이 인터넷상에서 팔릴 수 있는 거래구조의 혁신(이른바, 고객들이 판매자가 수용할 수 있는 바람직한 가격을 제시하는 역시장의 도입)을 통해 근본적인 안정을 찾을 수 있다. Priceline.com은 심지어 혁신적인 거래방식에 대한 상행위 방식의 특허를 받기도 했다. 이 기업을 일반적인 다른 온라인 여행사와 차별화 시킬 수 있는 것이 이 방식이며, 이 회사는 위에서 설명했던 네트워크에서의 더욱 전통적이며 잘 알려진 가치의 원천을 개발할 수 있는 준비가 되어있는 것이다. 이러한 예가 보여주고 있듯이, 사이버 시장은 전례 없는 고객 접근성, 연결성 그리고 저 비용의 정보처리 능력을 통하여, 독창적 방식으로 거래의 체계를 이루어 가치창조의 새로운 가능성을 열어두고 있다. 그러나 이러한 새로운 거래구조는 네트워크 이론에 의해서도 완전하게 파악되고 있지 못하는 실정이다.

5. 거래비용의 경제학

거래비용의 경제학이 다루고 있는 핵심적인 문제는 왜 기업들이 e-비즈니스가 없었다면 시장에서 이루어질 수도 있는 거래를 내부화 하고 있느냐 하는

점이다.(Coase,1937). 주요 이론은 Williamson이 개발했다.(1975,1979,1983). 그는 “재화나 용역이 기술적으로 분리 가능한 공유영역을 통해서 이전될 때 거래가 발생한다”고 시사하고 있다. 처리나 조립행위의 한 단계가 끝나고 또 다른 단계가 시작된다“(1983:104)는 것이다. Williamson은 소수의 경우 불확실성과 복잡성, 정보의 불일치성 그리고 기회주의와 결부된 한정적 합리성을 지배구조로 채택함으로써 다양해지는 거래의 비효율성이 발생할 수도 있는 상태라고 규정했다(Williamson, 1975). 거래비용의 경제학의 핵심에는 특정한 경제상황에 내재된 거래에 주어지는 가장 효율적인 지배형태의 선택을 설명하는데 초점을 맞추고 있다. 이러한 선택에 영향을 미치는 거래의 중대한 차원에는 불확실성과 교류의 빈도수가 있으며, 이러한 교류를 가능케 하는 자산의 특성도 여기에 포함된다(Klein Crawford and Alchian, 1978;Williamson, 1979). 거래비용은 업무완성을 계획하고, 조절하고, 집행하고, 감시하는 비용을 포함하고 있다(Williamson,1983).

거래비용의 경제학은 거래의 효율성을 가치의 주요한 원천으로 간주하고 있는데, 이것은 효율성 향상이 거래비용을 줄일 수 있기 때문이다. 거래비용의 경제학은 가치창조가 불확실성, 복잡성, 정보의 불일치성 그리고 적은 수의 거래상황의 감소에서 파생할 수 있다고 시사하고 있다. (Williamson,1975). 더구나, 명성, 신용 그리고 거래경험을 통하여 기업간 색다른 교류비용을 줄일 수도 있다(Williamson,1979,1983). 최근에 연구원들은 정보기술 부문에 대한 투자가 조정비용과 거래위험을 줄일 수 있는 방법의 연구에 주력을 해왔다(Clemons and Row,1992). 일반적으로, 거래비용을 절약하는 조직들은 거래로부터 더 많은 가치를 이끌어낼 수 있을 것으로 기대할 수 있다.

인터넷 혹은 고도로 네트워크화 된 환경에서의 거래를 통하여 나타나는 주요한 효과들 중의 하나는 온라인 거래가 창출하는 거래비용의 감소이다(Dyer,1997). 따라서, 이러한 거래비용에 대한 접근법은 우리가 e-비즈니스에서의 가치창조에 대해 이해하고 있다는 사실을 분명히 보여주고 있다. 거래비

용 가운데는 생산과 재고관리 비용뿐만 아니라, 출장경비, 회의를 유치하는데 필요한 공간 임대비, 서류처리비용과 같은 거래의 내역뿐만 아니라 경영자와 종업원들이 타 기업들의 경영자와 종업원들과 의사소통을 하고, 고객과 공급업체를 물색하면서 보낸 시간까지도 포함된다(Lucking-Reiley and Spulber,2000). 비즈니스 거래의 이러한 직접경비를 줄이는 외에도, e-비즈니스 업체들 또한 업계에서의 도태, 도덕, 불감증 그리고 비즈니스 거래의 정체에 따를 비용과 같은 간접경비를 절약할 수도 있다. 이것은 거래 빈도수의 증가(개방 표준형 덕택에 누구나 서로 작용할 수 있음), 거래의 불확실성을 줄이고 (거래와 관련한 풍부한 정보의 제공) 전문화된 정보제공 사이트의 수를 감소함으로써(예를 들어, 하부 사이트의 개별화를 통해 다음 사이트는 단지“클릭 한번으로 방문”할 수 있다) 창출될 수 있다. 소규모의 거래상황은 과거에는 접촉이 안됐던 많은 거래 당사자들(e.g., 구매자와 판매자)이 상호작용할 가능성 때문에 사이버 시장의 상황에서 배제될 수도 있다.

그럼에도 불구하고, 거래비용 경제학을 효율성에만 역점을 두고 보면 혁신과 채용의 재구성과 같은 다른 기본적인 가치의 원천으로부터 우리의 관심이 멀어질 수도 있다(Goshal and Moran, 1996). 이 이론은 또한 각 관련 당사자에 의한 비용 최소화에 주안점을 두고 있고 교류 당사자들간의 상호의존성과 이에 따른 가치최대화를 공동으로 수행할 수 있는 기회를 간과하고 있다(Zajac and Olsen,1993). 게다가, 서열제도와 시장이 아닌 다른 지배 양식들(예; 합작회사)은 비교적 관심을 덜 받게 되는데, 이것은 e-비즈니스에서 전략적 네트워크의 중요성과 대조를 이룬다. 마지막으로, Williamson(1983)은 “거래는 가장 효과적인 지배형태의 선택을 반영하면서 거래의 효율성의 원천이 될 수 있기 때문에, 그 자체로서 가치있는 별개의 사건이다” 라고 넌지시 말하고 있다. 그러나, 사이버 시장이라는 상황에서, 어떤 주어진 교류가 그 교류를 보완하거나 촉진할 수 있는 다른 교류들과 단절되어 있다고 가정한다면 특정한 비즈니스 거래가 창출시키는 가치를 평가하기가 어려워진다. 이러한 사실은 교

류의 속성과 시장과 기업의 성과간의 관계에 대한 직접적인 경험적 확인의 부재(Poppo and Zenger,1998)와 거래비용 자체의 평가 부재(Shelanski and Klein,1995 참조)에서 자명해진다.

6. 요약

지금까지 논의했던 이론적 틀은 가치창조의 가능한 원천들에 관한 귀중한 제안들을 하고 있다. 우리가 살펴보았듯이, 기업경영과 전략적 경영에 대한 축적된 연구에서 얻어진 많은 통찰력들이 e-비즈니스에 적용될 수 있다. 그러나, 이 논문에서 제시한 많은 가치의 원동력은 정확히 어떤 가치의 원천이 e-비즈니스에서 특히 중요한지, 그리고 독특한 가치의 원동력들이 e-비즈니스 상황에서 규명될 수 있는 지에 대한 문제를 제기하고 있다. 우리는 또한 가치 창조를 설명해 줄 수 있는 각각의 이론적 틀은 고도로 상호 연관된 사이버 시장이라는 상황에 적용되면 한계를 갖게된다는 사실에 주목해왔다. 우리는 이러한 사실로 인하여 e-비즈니스에서의 가치창조의 원천을 규명하고 우선 순위를 매기는 필요성이 한층 더 절실해 졌다고 믿는다. 우리는 e-비즈니스에서의 가치창조의 원천들의 모델을 e-비즈니스 기업들에 대한 자료에 기초함으로써 이러한 과정을 시작하고자 한다.

7. 자료와 방법

연구전략

특정 주제에 대해 이전에 이론화 작업이 없었기 때문에 이러한 귀납적인 사례연구 접근방법이 이론을 개발하기 위한 적절한 방법론적인 선택이 되고 있다(Eisenhardt,1989).따라서, e-비즈니스의 가치창조를 보다 깊게 이해하기 위해서, 우리는 59개의 e-비즈니스 기업들의 가치창조의 원천들에 대해 심층적

인 조사를 실시했다. 우리의 연구 분석가들은 조사를 하기 위해 약50가지의 주로 자유로운 질문들을 이용해서 각 기업을 연구했다. 분석가들은 다양한 자료들로부터 수집된 정보를 이용해서 질문에 대한 답을 작성했고 각 질문에 대해서 몇 단락씩이나 되는 답을 써내려 갔다.

이번 연구의 밑그림은 다양한 사례와 다양한 연구자들을 바탕으로 했고 그에 따라 응답논리를 참작했다(Yin, 1989). 즉, 우리는 이러한 사례들을 일련의 실험처럼 취급했다. 각 사례는 이전 사례들의 검토로부터 얻어진 이론적 통찰력을 시험하고 그것을 수정하거나 다듬는데 도움이 되었다. 이러한 응답논리는 조사자의 편견이 배제된 시험 가능한 이론의 등장을 촉진하고(Eisenhardt, 1989), 이론과 자료간의 밀접한 대응관계를 고려하고 있다(Glaser and Strauss, 1967). 신생이론은 이런 방식으로 자료에 기초함으로써 이미 연구된 주제에 대한 새로운 시각을 제공해줄 수 있다(e.g., Hitt, Harrison, Ireland and Best, 1998). 그러나, 조사의 질문이 기존의 이론들에 의해 어느 정도까지 참고가 되는지 분명치 않을 때는, 어떤 주제에 대한 연구의 초기 단계에서 이런 방식은 특히나 유용하다(이러한 귀납적 연구의 최근 예를 알아보기 위해 Galunic and Eisenhardt, 2000 참조). 이 두 가지 동기들이 e-비즈니스 상황에서 효력이 있다. 더구나, 사례연구를 이용하는 것이 오프라인 상황에서 현재의 현상을 조사하기 위한 훌륭한 연구전략이 되는데, 특히 현상과 상황사이의 경계가 분명하지 않을 때 더욱 그렇다(Yin, 1981:59). 이러한 어려움은 e-비즈니스 상황에서도 존재한다.

8. e-비즈니스 기업들로 이루어진 모집단

우리는 수익의 상당부분(최소 10%)을 인터넷상의 거래에서 얻는 기업을 e-비즈니스 기업으로 정의하고 있다. 예를 들어, 인터넷 서비스 제공업체를(e.g., European ISP Freeserve) 포함해서, 모든 내부 비즈니스 처리를 인터넷으로 연결시키지는 않지만 인터넷을 유일하게 판매 채널로 사용하는 기업들도

포함하고 있다(e.g., 음성인식 소프트웨어 제공업체인 Lernout and Hauspie와 같은 회사들). 반면, 인터넷 관련 하드웨어나 소프트웨어 제공업체들, 즉, e-비즈니스를 촉진하지만 그들 자체가 e-비즈니스 활동을 하지는 않고 있는 기업들(e.g., Packet Engines Inc.과 같은 핵심 스위치 제조업체)은 포함시키지 않고 있다.

모든 수익을 e-비즈니스에서 창출하는 (소위“Pure Plays”)회사들은 자신들의 전문업종에 대해 대중적으로 널리 알려진 설명을 통해서 e-비즈니스 기업이라는 사실을 비교적 쉽게 규명할 수 있다(e.g., AMazon.com). 그러나 다른 예에서는 어떤 기업이 e-비즈니스로부터 상당한 수익을 창출하는지를 입증하기가 더욱 어렵다. 이것은 많은 기존의 회사들에 적용되는 경우다(e.g., 영국의 소매업체 Iceland). 회사들은 좀처럼 자신들의 e-비즈니스 수익을 별도의 범주로 기록하지 않기 때문에 이러한 기준이 충족되었는지를 확신하기가 종종 불가능할 때가 있다. 이러한 경우에 우리는 다른 정보를 이용해서 어떤 기업이 우리의 목표집단에 해당하는지의 여부를 결정하려고 했다. 예를 들어, 우리는 특정 회사를 e-비즈니스 업체로 언급하고 있는지, 혹은 월스트리트 저널과 파이낸셜 타임즈와 같은 출판물들이 특정 기업을 e-비즈니스의 선구자 또는 사이버 시장 공간에서의 초기 혁신자로 여기는지를 조사했다.

실례

미국의 경우, 우리는 www.hoovers.com에 나와있는 정보를 이용해서 1996년 4월2일(Lycos)과 1999년 10월15일(Women.com Networks)사이에 상장된 e-비즈니스 업체들의 목록을 작성했다. 이 리스트 속에는 약150개 업체들이 포함되어있는데, 대부분이 순수 e-비즈니스 업체(“pure plays”)들이다. 그리고 나서 30개의 미국 e-비즈니스 업체들로 이루어진 우리의 초기 하위샘플을 이 리스트에서 무작위로 추출했다. 이것은 기업들의 광범위한 단면을 나타낸다(부록참조).이와는 대조적으로, 유럽기업들의 하위샘플을 작성하는데 있어서

어려움은 e-비즈니스 기업들 중에서도 상장 기업을 확인하는 일이었다. 유럽에서의 인터넷 사용과 e-비즈니스 활동지수의 성장은 물론 e-비즈니스에 종사하는 유럽 기업들의 수는 최근 몇 년동안에 미국에 뒤쳐져 있다(Morgan Stanley Dean Witter, 1999). 이러한 어려움에도 불구하고, 우리는 29개의 유럽 e-비즈니스 상장 기업들이 샘플을 작성했다(마찬가지로 부록에 실려있음). 기업들은 새로운 벤처 시장(예:독일의 Neuer Markt) 뿐만 아니라 모든 주요 유럽 증권거래소에 등록되어 있는 것으로 밝혀졌다.

우리의 샘플에 포함될 자격을 갖추기 위해서 e-비즈니스 업체는 (a)미국이나 유럽에 소재 해야 되고 (b)증권 거래소에 공개 상장 되어 하며 (c)온라인 거래중 일부는 개인 소비자들이 포함되어 있어야 했다. 본 논문의 이러한 국제적인 연구범위는 사이버 시장에서 지리적 경계의 중요성이 점차 줄어들고 있다는 것을 반영할 뿐만 아니라 우리의 이론개발을 강화시켜주고 있다. 귀납적인 사례연구로부터 e-비즈니스가 가치창조에 대한 이론을 구축하는 것은 다른 경제환경들로부터 나온 사례들을 고려한다면 색다른 것이 없다.

우리는 정보의 이용 가능성과 정확성을 보장하기 위해서 우리의 샘플에 단지 상장기업만을 포함시키기로 했다. 우리는 흥미로운 비즈니스 아이디어를 갖고 있는 비상장기업들이 많기 때문에, 이러한 상장 기업만을 포함시키는 일이 우리의 분석의 범위를 제한하고 있다는 것을 잘 알고 있다. 그러나, 비상장 기업들과는 달리, 공개적으로 주식시장에서 거래되는 회사들은 수집되고 정리되고 분석될 수 있는 방대한 자료들을 제공한다. 이 시점에서는, 이러한 선택이 대기업 편중현상을 우리의 샘플에 포함시키고 결국 우리의 개념 전개에 포함 시켰는지에 대해서는 분명히 말할 수 없는데, 그 이유는 e-비즈니스를 하는 많은 비상장 대기업들과 몇몇 상장 대기업들이 우리의 샘플에 포함되지 않았기 때문이다(e.g., AOL and Yahoo).

우리의 샘플에 상장기업들만을 포함시킨 것은 우리의 샘플이 생존력 있는 회사들 쪽에 편중되어 있다는 인상을 줄 수도 있다. 자료이용의 한계 때문에

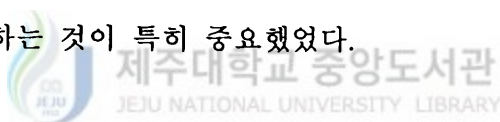
우리가 “파산”(실패의 여러 정의 중 하나)한 기업들에게까지 샘플을 확대하지 못하고 있지만, 우리는 생존회사들에 대한 치중이 이론발달에 영향을 준다고 생각하지는 않는다. 우선, 우리가 연구한 회사들 중의 일부는 결국에 가서는 아마도 도산할 것이다. 둘째, 이러한 주장은 무작위가 아닌 이론적인 사례모음을 위해서, 그리고 “수익창출 과정을 투명하게 관찰할 수 있는 극단적인 상황 그리고 서로 정반대 되는 유형”(Eisenhardt, 1989:537)을 연구하기 위한 목적으로 이루어질 수 있다. 샘플화 기준(e)이 암시하듯, 우리는 개인 소비자들이 포함된 거래를 가능케한 e-비즈니스 기업들에 우리의 조사의 포커스를 맞췄다. 지금부터는 이런 회사들을 총체적으로 “C” 회사라고 부르겠다. 예를 들어, 우리의 샘플에는 이른바 “B-to-C”(기업 대 고객) 기업들, 즉 개별고객들과 직접적으로 그리고 독점적으로 거래를 행하는 회사들이 포함됐다. 우리는 다른 업체들과의 상행위에 오로지 전념하는 기업들(소위 “B-to-B”, 즉”기업 대 기업 “ 회사들)은 샘플에 넣지 않았다. 우리는 이 연구 프로젝트가 시작된 시점에 “C” 기업들을 위해 사용할 수 있는 자료의 질이 “B-to-B” 기업들을 위해 사용할 수 있는 자료의 질보다 우수하다는 사실에 주로 근거를 하여 이러한 결정을 내렸다.

9. 자료수집

우리는 표본회사들에 대한 상세한 자료를 주로 공개적으로 이용할 수 있는 소스로부터 수집했다 : IPO 회사 안내책자(주요소스), 연례보고서, 투자분석가 보고서 그리고 각 기업의 웹사이트. 체계적으로 구성된 설문지를 이용해서 (a) 기업 (e.g., 창립일, 규모, 업종, 제공되는 상품과 서비스 그리고 몇 가지 재정상의 자료), (b) 기업이 행할 수 있는 거래의 성격과 결과(e.g., 포함된 질문들: “각 거래를 완성하는데 있어서의 기업의 역할은 무엇인가?” 그리고 “기업 이외에 다른 참여주체들은 누구인가?”), (c) 가치창조의 잠재적 원천들(e.g., 포함된 질문들: “보완 상품이나 서비스가 얼마나 중요한가?” 그리고 “그것들이 거

래가 제공하는 것들의 일부분인가?”) 그리고 (d) 기업의 전략 (e.g., 포함된 질문들: “기업은 경쟁사와 상대해서 어떻게 입지를 다져갈 것인가?”)에 관한 정보를 수집하려 했다. 이번 설문지에 열거된 약 50가지의 질문들의 대부분이 형식에 구애받지 않은 것들인데, 이것은 경험적 증거가 제시하고 있는 개념적 틀을 개발한다는 우리의 주요 목표와도 일치하는 것이었다.

미국 기업들에 관한 많은 우수한 자료들을 SEC'S EDGAR 데이터베이스에서 입수했는데, 이 데이터베이스는 공공 온라인상태에서 이용할 수 있는 것이다. 데이터베이스에 포함된 회사들에 대한 자료는 SEC가 세운 단 하나의 미국식 표준에 철저히 따르고 있다. 그러나, 유럽에서는 중심적인 자료 보관 시스템이 없다. 게다가, 기업이 신고해야 되는 요구사항들 또한 엄격한(e.g., 영국)것에서 비교적 느슨한(e.g.,이탈리아)것에 이르기까지 아주 다양한 모습을 보여주고 있어서, 기업들간의 비교가 힘들다. 이러한 이유로 인해서 정보의 다양한 소스를 이용하는 것이 특히 중요했었다.



자료분석

귀납적 연구에 있어서는 자료분석이 자료수집과는 구분이 종종 힘든데, 이것은 자료에 근거한 이론을 구축해 가는 새롭게 등장하는 틀이 각각의 경우로부터 나온 증거와 체계적으로 비교되는 반복과정이기 때문이다(Eisenhardt, 1989). 일부 조사자들은 공동 자료수집과 분석의 과정을 신중하게 수행해야 된다는 입장이다(e.g., Glaser and Strauss, 1967). 우리는 모델을 개발할 때 자료와 형성되는 이론 사이를 자주 왔다 갔다 함으로써 이러한 공동과정을 이용했다. 초기 자료들에 대한 우리의 예비분석에서 생겨난 가치원동력 범주들이 우리가 추가적인 자료수집을 위해 사용했던 후속 설문지의 구성에 분명히 영향을 미쳤다.¹⁰

우리는 표준기술을 개별적인 사례분석과 전체사례에 대한 종합적인 분석 둘다에 활용했다(Eisenhardt, 1989; Glaser and Strauss, 1967; Miles and

Huberman,1984; Yin,1989). 개별적인 사례에 대한 증거는 이야기를 작성하는 것이 아니라 필기를 함으로써 얻어냈다. 이러한 목적을 위해 연구분석가들은 설문지에 열거된 질문에 답을 했고, 위에서 언급한 다양한 자료 소스로부터 나온 사실들을 종합하고 입체화했다. Yin(1981: 60)씨가 진술하듯이, “최종 사례연구는 학기말 리포트라고 하기보다는 종합시험과 흡사했다.” 그 다음 이 연구팀 소속의 다른 연구원들이 이 상품들을 잇달아 그리고 독립적으로 분석했고 조사 결과에 대한 합의를 이끌어 내기 위해 그들의 관찰결과를 정기적으로 토의했다. 이러한 분석들은 가치 원동력의 범주에 대한 초기 가설들을 마련하고 우리가 e - 비즈니스 기업을 움직이는 힘이 무엇인지에 대한 통찰력을 얻는데 도움을 주는 토대였다.

최종 모델은 전체사례에 대한 철저한 분석을 통해서 형성 되었다. 우리는 우선 샘플을 두 그룹으로 나눴고, 각 그룹에 대해서는 서로 다른 연구자들이 담당했다. Eisenhardt(1989)는 자료를 자료소스를 기준으로 나누는 이러한 전략이 전체사례에 대한 종합분석을 하는데 유효하다는 사실에 주목한다. 그런 다음 우리는 가치창조의 주요한 원천을 밝히고 이러한 패턴들을 하위 샘플 전반에 걸쳐 비교했다. 우리의 조사결과를 확증하기 위해서 우리는 Miles and Huberman(1984)¹¹이 제시한 것처럼 가치창조의 원천의 기초를 이루는 증거를 도식화했다.

두 가지 핵심적인 이론에 대한 안목이 우리의 자료분석에서 나오고 있다. 하나는 가치창조의 4가지 잠재적 원천이 e-비즈니스 기업에 존재한다는 것인데, 그것은 소위 효율성, 보완성, 지속성 그리고 기발함이다. 다른 하나는 e-비즈니스에서의 가치창조의 주요 궤적 그리고 그에 따른 분석의 적절한 단위가 기업과 산업의 여러 경계들에 걸쳐 있으며 비즈니스 모델에 의해 얻을 수 있다는 것이다. 다음 단락에서 네 가지 가치의 원동력과 그들 상호간의 의존성을 검토하고자 한다. 우리는 비즈니스 모델의 정확한 정의를 제시하고 이러한 구성개념이 기업, 산업, 개별거래 혹은 네트워크와 같은 더욱 전통적인 분

석단위보다 더 종합적인 방식으로 가치의 확인된 원천들을 어떻게 얻을 수 있는지를 보여줄 것이다.

10. 신생이론 : e-비즈니스에서의 가치창조 원천들

그림 1은 자료분석에서 나온 e-비즈니스의 가치창조의 4가지 원천들을 묘사하고 있다. “가치”라는 용어는 그 가치를 전유하는 것이 기업이든 고객이든 또는 거래에 관계된 어떤 다른 참여자이든지 관계없이 e-비즈니스 거래에서 창출되는 총가치를 일컫는 것이다. 따라서 우리는 거래에 종사하는 각각의 당사자가 전유하는 가치의 총계로써 창조되는 총가치에 대한 Brandenburger and Stuart(1996)의 시각을 빌리고 있다.¹² 분석에서 확인된 4가지 주요 가치의 원동력들 각각 즉, 효율성, 보완성, 지속성 그리고 기발함과 그것들 사이의 연계성은 밑에서 설명될 것이다. 우리는 기존의 기업경영과 전략경영 이론에 확고한 위치를 차지하고 있는 이러한 가치 원동력들의 존재가 e-비즈니스의 가치창조 잠재력을 향상시킨다라고 제시할 것이다.

1) 효율성

자료분석에서는 거래의 효율성을 e-비즈니스의 주요 가치원동력들 중의 하나로 지칭하고 있다. 거래비용이론(Williamson, 1975,1983,1989)과 일치하는 이러한 사실은 “비용”이 넓은 의미로 정의되는 상황(밑에서 상세히 설명됨)에서 거래당 비용이 감소할 때 거래 효율성이 증가한다는 의미이다. 그러므로 특정한 e-비즈니스 기업이 얻을 수 있는 거래 효율성의 이익이 클수록 비용이 낮아지고 그때마다 그 e-비즈니스 기업도 더욱 가치 있게 될 것이다.

오프라인 기업들과 관련된 효율성 증진(i.e., 전통적 시장에서 운영되는 기업들의 효율성 향상)과 다른 온라인 기업들에 관한 효율성 제고(i.e., 사이버 시장에서 운영되는 기업들의 효율성 개선)는 여러 가지 방식으로 실현될 수 있다. 한가지 방법은 최신 종합정보의 제공을 통해 구매자와 판매자 사이의 정

보의 불일치를 줄이는 것이다. 인터넷을 통해 정보를 빠르고 수월하게 전달할 수 있다는 것이 이러한 접근 방법을 편리하고 용이하게 하고 있다. 정보의 향상은 기회주의적인 행동(Williamson, 1975) 뿐만 아니라 고객의 검색과 거래비용(Lucking-Reily and Spulber, 2000) 또한 줄일 수 있다. 사이버 시장의 값싼 상호연결성을 지렛대 삼아 e-비즈니스 기업들은 보다 빠르고 더욱 정보에 충실한 의사결정을 함으로써 거래의 효율성을 더욱 향상시킨다. 뿐만 아니라, 그들은 보다 낮은 비용으로 보다 많은 상품과 서비스를 제공하는데, 이를 위해 유통비용을 줄이고 재고 관리를 간소화하고 거래를 단순화하고(이로 인해 실수 가능성이 줄어들며), 개인 고객들로 하여금 많은 수요와 대량구매를 통한 규모의 경제로부터 이익을 얻게 해주고 공급체인을 간소화하고 거래처리와 주문충족을 가속화하고 그에 따라 판매자와 고객 모두에게 이익을 가져다 준다. 마케팅 및 판매비용, 거래처리비용 그리고 커뮤니케이션 비용 또한 효율적인 e-비즈니스 상에서 절감될 수 있고, 기업의 가치창조 잠재력이 규모력을 통해 향상될 수 있다(i.e., e-비즈니스의 플랫폼을 통해 이루어지는 거래의 수를 늘리기).

Autobytel.com 이 적절한 사례이다. 잠재적인 자동차 구매자들은 서로 다른 모델들과 이 모델들을 가진 대리점에 드는 비용에 관한 상세하고 종합적인 비교쇼핑 정보를 제공받는다. 그런 다음에 잠재 구매자들은 정보에 충실한 결정을 신속히 내릴 수 있다. 구매과정이 상당히 단순화되고 가속화되며 거래비용이 줄어든다. 각 판매에 대한 판매자들의 수익이 낮아질 수 있지만 판매량은 본질적으로 한계비용이 전혀 들지 않고서 증가한다.

고도로 네트워크화된 산업에서의 효율성 이익이 이 경영학 논문에서 잘 증명되고 있다. 예를 들어 고도로 네트워크화된 일본 기업들에 대한 연구결과는 다른 요인들 중에서도 정보의 흐름과 정보 불일치의 감소가 전문자산과 관련된 잠재적 거래비용(Dyer, 1997)을 감소시키는 데 중요하다는 사실을 암시해 주고 있다. 더욱 전반적으로 말해서 정보기술이 거래를 조정하고 실행하는데

드는 비용의 감소(Clemons and Row, 1992)를 일으키는 것으로 믿어지고 있다.

2) 상호보완성

상호보완성은 일단의 재화를 한데 모음으로써 각 재화를 분리시키는 총 가치보다 더 많은 가치를 제공할 때마다 존재한다. 경영전략 문헌에서 Brandenburger and Nalebuff(1996)는 고객들에게 보완적 상품을 제공해야 되는 중요성을 부각시켰다.¹³ 그들은 “만일 고객들이 당신 회사제품만을 갖고 있을 때보다 다른 경쟁사의 제품도 갖고 있을 때 당신 회사제품을 더욱 가치 있게 생각한다면 경쟁사는 당신 회사의 보완적 존재가 되는 것”(1996:18)이라고 진술하고 있다. RBV 이론은 또한 가치창조의 원천으로서의 전략적 자산들간의 상호 보완성의 역할을 강조하고 있다(Amit and Schoemaker, 1993); 그리고 네트워크 이론은 네트워크 안에 있는 참여자들 사이에서의 상호 보완성의 중요성을 부각시키고 있다(Gulati,1999). 따라서, 상호 보완성은 수익증가를 이루어냄으로써 가치를 높일 것이라고 예상할 수 있다.

자료분석 결과는 e-비즈니스 업체들의 여러 보완적 재화와 용역을 고객들에게 제공함으로써 이러한 가치창조의 잠재력을 지렛대로 이용하고 있음을 보여준다. 이러한 보완적 상품들은 수직적 상호보완성(e.g., 애프터 서비스)이거나 파트너사들이 제공하는 수평적 상호보완성(e.g., 윈스톱 쇼핑, 혹은 카메라 필름)일 수 있다. 이처럼 보완재들은 기업이 실행하는 핵심적 거래와 종종 직접적인 관련이 있다. 예를 들어, 유럽의 온라인 여행사이트인 e-bookers는 고객들에게 날씨정보, 환율정보 그리고 예방접종 진료소 예약정보를 이용할 수 있도록 해준다. 이러한 서비스들은 핵심상품(항공권과 여행 패키지상품)의 가치를 높이고 이용자들이 E-bookers를 통해 여행과 휴가 일정을 예약하는 것을 편리하게 해준다.

이 자료는 또한 온라인 상품을 보완해주는 오프라인 자산들을 지목하고 있

다. 인터넷상에서 상품을 구매하는 고객들은 상품을 반품하거나 교환하는 편의성을 포함해서 벽들과 회반죽 소매 유통업체를 통해 애프터서비스를 제공받을 수 있는 가능성을 중시하고 있다. 온라인과 오프라인 업체들간의 이러한 보완관계는 barnesandnoble.com 과 같은 회사가 제공하는 상품과 같은 “클릭하면 회반죽”이 나오는 상품의 핵심이다. barnesandnoble.com과 벽들과 회반죽 회사간의 이러한 상호 보완성은 고객들에게 온라인 상에서 검색하고 주문하고 벽들과 회반죽 상점에서 안내책자를 받아볼 기회를 제공해 줌으로써 고객들을 위한 가치를 창출한다. 또한 이는 사업 파트너들에게 컴퓨터 모니터에 실려있는 Bares & Noble 서점에 놓여있는 상품들을 온라인 오프라인에서 교차판매를 하기 위해 사이버 시장의 상호연결성을 이용하게 함으로써 그들을 위한 가치를 창조하고 있다.

이 자료는 더 나아가서 e-비즈니스 업체들이 핵심적인 거래와는 직접적인 관련이 없을지도 모르는 보완재를 제공한다고 말해준다. 예를 들어, 인터넷 사용자들 사이에서의 공동체 형성을 촉진하고 경매, 판매, 직접 마케팅과 같은 e-비즈니스 활동을 통해 고객 기반을 개척하는 회사인 Xoom.com을 생각해 보자. Xoom.com은 고객들을 끌어들이기 위해 홈페이지 구축과 운영, 채팅방과 게시판 이용, 이메일, 온라인 연하장, 다운받을 수 있는 소프트웨어 설비 그리고 클럽아트와 같은 보완적인 인터넷 무료 서비스를 제공한다. 이러한 서비스들은 Xoom.com이 판매하는 상품 또는 그들이 운영하는 경매와 직접적인 관련이 없다. 그러나 이러한 서비스들이 회원들간의 커뮤니케이션을 촉진하기 때문에 Xoom.com의 공동체 측면과 잘 부합된다.

e-비즈니스 업체들은 또한 활동들간의 상호보완성(예; 공급체인 통합)과 기술들간의 상호보완성, 예를 들어, 한 기업의 화상기술을 다른 기업의 인터넷 통신기술과 접목시킴으로써 숨겨진 가치를 창출하는 방식의 그런 특성을 이용함으로써 가치를 창조할 수도 있다.

우리의 분석결과는 또한 가치창조의 원천들간의 상호 의존성을 집중조명하

고 있다. 정보기술로 인해서 가능해진 효율성 이익은 e-비즈니스에서 상호보완성을 개척하기 위한 길을 마련하고 있다. 특정 기업들의 재원과 역량을 조합하는 일은 e-비즈니스 기업들의 능력의 상징으로서 거래비용이 낮고 그에 따라 기회주의의 위협도 크지 않을 때 경제적 측면에서 굉장히 설득력 있는 행위이다. 우리는 그 반대의 경우도 이에 해당한다는 사실에 주목한다: 상호보완성은 적어도 고객의 시각에서 볼 때 효율성 향상을 가져올 수도 있다. 고객들이 일차적인 중요 상품에 대해 보완적인 재화와 용역을 이용할 수 있는 경우에 효율성은 이를테면 조사비용절감(e.g., Autobytel.com의 도움으로 자동차를 구입할 경우 보완 상품인 자동차 보험을 자동적으로 제공 받는다)과 의사결정의 개선을 통해 향상될 수 있다.

3) 지속성

e-비즈니스 기업의 가치창조 잠재력은 고객들이 계속적인 거래에 종사하도록 동기부여를 받는 정도(이 경우 거래량이 늘어나는 경향이 있음)에 의해 그리고 전략적 제휴회사들이 그들의 협조관계를 유지하고 개선할 인센티브를 갖게 되는 정도에 의해(이 경우 고객들의 댓가지불 의지가 증가하고 기업들 입장에서는 기회비용이 낮아진다) 향상된다. e-비즈니스 업체의 이러한 가치창조 속성은 “지속성”을 통해 달성될 수 있다. 지속성은 고객들과 전략적 파트너 회사들이 경쟁사로 옮겨가는 것을 방지하고 그에 따라 앞서 말한 방식으로 가치를 창조한다. 지속성은 Williamson(1975)의 거래비용의 틀 안에 들어있는 전환비용으로써 그리고 네트워크 이론에 뿌리를 두고 있는 네트워크의 외형적 실체들(Katz and Shapiro, 1985; Shapiro and Varian, 1999)로서 분명히 증명되고 있다. 또한 RBV 이론이 보여주듯이 브랜드명과 구매자와 판매자간의 신뢰와 같은 기업의 전략적 자산들이 지속성에 기여한다는 사실을 주목할 필요가 있다.

자료분석결과는 고객유지를 향상시킬 수 있는 몇 가지 방법을 선보이고 있

다.

첫째, 지속적인 고객들에게 특별 보너스로 보상하는 로열티(특정기업에 대한 고객의 충실도) 프로그램(Varian,1999)을 마련할 수 있다. 예를 들어, 미국의 소매업체 barnesandnoble.com은 마스터카드사와의 제휴로 보상 프로그램을 실시하고 있으며, 마스터 카드로 모아진 보너스 점수는 barnesandnoble.com의 보상 증명서로 상환할 수 있고, 결국 이것은 barnesandnoble.com 상품들에 대한 대금결제 형태로 사용할 수 있다. 둘째, 기업들은 비즈니스 과정, 그리고 상품과 서비스를 위한 유력한 디자인 특허 표준(Teece,1987)을 개발할 수 있다(e.g.,Amazon's patented shopping cart). 셋째, 기업들은 예를 들어 독립적이며 굉장히 신뢰할만한 제3자가 보증하는 거래의 안전과 신뢰를 제공해줌으로써 고객들과의 신뢰관계를 형성할 수 있다. 유럽의 광고인쇄물회사인 Consodata사가 이러한 이상적인 관계를 극명히 보여준다. Consodata사는 자료가 잘못 사용되는 것을 막기 위해 자체 시스템의 사용을 장려 하고 있지만 더욱 중요한 것은 프랑스 정부기관인 CNIL(Commission Nationale Informatique et Libertes)이 실시하는 감사를 수용하기도 한다. 이러한 조치를 통해 고객들의 e-비즈니스 기업에 대한 신뢰가 쌓이면, 다른 경쟁사로 전환하기보다는 현재의 사이트에 계속 충실할 가능성이 더 많다.

특정 웹사이트의 인터페이스 디자인에 익숙하려면 고객이 학습을 해야한다; 일단 이러한 학습이 시작되면, 고객들이 다른 사이트로 옮겨가기가 힘들어지는데 그 이유는 새로운 사이트에서 다시 학습이 시작 되어야 하기 때문이다 (Smith, Bailey and Brynjolfsson,1999). 이러한 주장은 고객맞춤형(고객이 시작함)과 개별화(e-비즈니스 기업이 선도함)를 위한 기회를 이용한 경우 설득력을 얻게 된다. 우리의 자료결과에 의하면 e-비즈니스 기업들은 고객들에게 상품, 서비스 또는 정보를 다양한 방식으로 자신들의 필요나 입맛에 맞게 맞춤형으로 할 수 있게 만들어줌으로써 지속성을 제고한다고 한다. 예를 들어 E*Trade의 웹사이트는 고객맞춤형의 윈스톱 “시장지배센터”를 포함하는데 이

것은 하루 동안의 주식거래에 관한 최신 실황설명, 고객맞춤형 뉴스, 주의사항 그리고 실시간 주가지수를 자주 제공한다. 기타 e-비즈니스 사이트들은 고객 맞춤형의 “한번의 클릭으로 주문” 서비스를 표준적인 특징으로 제공한다, 게다가 많은 온라인 판매업체들이 상품, 정보 그리고 서비스를 개인의 취향에 맞게 하기 위해 자료 발굴법을 이용한다. 이러한 방법들은 제출된 고객정보, 클릭의 경향, 과거의 구매기록에 대한 분석을 포함함으로써 개인 취향에 따른 가게의 외관을 설정하거나 개인 욕구에 맞는 인터페이스를 만들고 직접 광고와 표적 이메일을 수행하고 교차판매를 촉진하고자 한다. 예컨대, 온라인 전자제품 소매업체인 Cyberian Outpost는 효과적인 교차판매를 위해 클릭분석 소프트웨어와 과거의 구매에 대한 분석을 이용한다; 심지어 충동구매 상품들(i.e., “add-ons”) 조차도 계산시점에서 고객들에게 추천된다. 고객취향화는 한 고객의 구매패턴을 같은 취향을 가진 다른 고객들의 구매패턴과 비교하여 유추된 취향에 따라 상품추천을 하는 여과장치를 이용해서 확립될 수 있다(Smith et al., 1999). 이러한 구조는 고객이 시스템과 상호작용을 많이 할수록 이에 따른 결과는 더욱 정확해진다는 흥미로운 특성을 명확하게 보여준다. 따라서 고객들은 시스템을 사용할 높은 인센티브를 갖게 된다. 이로써 긍정적인 피드백 고리가 만들어지는 것이다(Arthur, 1990). 그러나 e-비즈니스에 대한 우리의 논의에 있어서 더욱 중요한 것은 늘어나는 수익(Arthur, 1996)과 긍정적인 피드백이 네트워크 효과(Katz and Shapiro, 1985; Shapiro and Varian, 1999)에서 파생할 수 있다는 생각이다. 이러한 문제들은 밑에서 설명할 것이다.

사이버 시장은 또한 e-비즈니스 기업들로 하여금 특정한 e-비즈니스에 참여하는 사람들을 결속시키는 사이버 공동체를 창조하게 해준다(Hagel and Armstrong, 1997). 이러한 공동체로 인해서 다양한 주제에 관한 빈번한 의견 교환이 가능해지고 이에 따라 특정기업에 대한 고객의 변함없는 지지가 생겨나고 거래의 빈도가 높아진다(e.g., Verticalnet.com). 우리는 상기한 모든 수단

들이 높은 상호접촉성, 정보처리의 신속함 그리고 지리적 제한으로부터의 자유와 같은 사이버 시장에서 받아들이고 있는 독특한 특징들을 어떻게 이용하고 지렛대로 삼는지에 주목한다.

사이버 시장의 영향력이 엄청나다고 가정할 때, e-비즈니스 기업들은 상거래에 참여하는 수많은 이해당사자들을 종종 연결시킨다. 따라서 그들은 네트워크 창조자들로 여겨질 수 있다. 네트워크에 연결된 한 이해당사자의 생산이나 소비행위가 네트워크상에 있는 다른 참여자들의 생산이나 실용적인 기능들에 영향을 끼친다는 점에서 네트워크는 외형적인 측면들을 보여주고 있는지도 모른다. 이러한 영향은 가격 메카니즘을 통해서 전달되는 것이 아니다. 네트워크의 외형적 측면들은 대개 긍정적인 소비 외형측면으로 이해되는데, 이러한 상황에서는 “이용자가 재화의 소비로부터 파생적으로 얻는 실용성이 그 재화를 소비하는 다른 중간 소비자들의 수와 더불어 증가하게 된다”(Katz and Shapiro, 1985:424). 이제부터는 네트워크의 외형적 측면들을 논할 때 소비라고 하는 외형측면만을 언급하기로 하겠다. e-비즈니스 상황에서 네트워크의 외형적 측면들은 고객을 위해 창조된 가치가 고객기반의 규모와 더불어 증대될 때 존재하게 된다. 예를 들어, Fortunecity가 만들어낸 것과 같은 공동체 사이트를 생각해보면 채팅방과 게시판 등에서 의견을 교환할 수 있는 참여자들이 더 많을 때 이용자가 혜택을 보게 된다는 것을 알 수 있다. 새로운 회원이 공동체에 가입한 후에는 회원신청을 하려는 다른 잠재적 회원들에게는 더욱 매력적인 것이 된다. 그 반대의 경우도 마찬가지다 - 만일 어떤 사이트가 매력적이지 못하고 회원들이 빠져나갈 경우, 기존의 회원들에게 덜 매력적이게 되며 이들은 결국 공동체에서 탈퇴할 수도 있다. 위험한 하향나선이 작동되고 있는데, 극단적인 경우 해당 비즈니스를 와해시킬 수도 있다.

또한 간접적인 네트워크의 외형적 측면들이 있을 수 있는데 이것은 경제 행위자들이 또다른 그룹의 경제 행위자들과 더불어 긍정적인 피드백 고리의 존재로부터 혜택을 보는 경우에 발생한다. 예를 들어, eBay나 QXL과 같은 온라인

인 경매회사들을 생각해보자. 이러한 경매 사이트들 중의 한곳에 있는 구매자는 또 다른 구매자의 존재로부터 어떠한 즉각적인 이익도 얻지 못한다. 도리어, 똑같은 상품을 기꺼이 구입하고자 하는 다른 구매자들이 개별 구매자가 바라는 거래를 방해할 수도 있다. 하지만, 더 많은 구매자의 등장(현재 그리고 미래의 시장유동성의 징후)은 잠재적 판매자들로 하여금 더욱더 특정 사이트에 자사의 상품을 팔려고 올려놓고 싶게 할 것이다. 이 덕택으로 잠재적인 구매자들을 끌어들이는 사이트의 매력은 증가하게 된다. 따라서 구매자들은 점점 늘어나는 수의 다른 구매자들로부터 간접적으로 이익을 얻게 된다. 이와 똑같은 논리가 판매자들에게도 적용된다.

Katz and Shapiro(1985)가 “하드웨어와 소프트웨어의 패러다임”이라고 부르는 간접적인 네트워크 효과는 e-비즈니스 기업에 내재되어 있는 네트워크의 주요 구성 성분들 중 일부의 보완적 특성에 기인할 수 있다(Economides, 1996). 경매라는 환경에서는 네트워크의 보완적 구성요소는 구매자와 판매자가 될 것이다. 이러한 상황에서는 창조된 총 가치가 네트워크 규모의 직접적인 기능이다.

비록 일부 e-비즈니스 업체들(예; 온라인 공동체와 경매를 중심으로 회전하는 기업들)이 다른 업체들(예; 주로 직접적인 온라인 판매에 중점을 두는 기업들)보다는 네트워크의 중요한 외형적 측면들을 나타낼 가능성이 더 높지만, e-비즈니스 운영이 이러한 지속성이라고 하는 메카니즘의 힘을 이용할 목적으로 만들어질 수 있다. 예를 들어, Amazone.com은 다양한 공동체 특징들을 채택해 왔다(Kotha, 1998). 무엇보다도 이 회사는 고객들에게 서평을 쓰게 함으로써 “공동관심 동호회”를 개설하였다. (그런데 이것은 고도로 네트워크화된 e-비즈니스 업체들이 어떻게 고객 스스로가 가치창조를 하게 할 수 있는지에 대한 흥미로운 예이다.)

훨씬 더 강력한 것은 CryoInteractive나 Gameplay.com과 같은 비디오게임 소프트웨어의 온라인 판매업체들이 창조하는 네트워크 효과들인데, 이 업체들은

고객들이 서로 의견교환을 할 수 있고 게임(웹 제공업체들로부터 입수)을 할 수 있는 웹 공간을 제공해준다.

가치창조의 원천으로서의 효율성과 상호보완성(앞서 설명함)은 지속성을 촉진하는 데 있어 또한 도움이 될 수 있다. e-비즈니스 업체의 효율적 특성과 보완적인 상품과 서비스의 제공은 고객과 파트너사들을 끌어들이고 유지하는데 도움이 될 수 있다. 이러한 이해 당사자들에게 제공되는 관련 혜택들이 커지면 커질수록 고객들은 e-비즈니스 업체가 구축한 네트워크에 계속 충실하거나 아니면 새로이 고객들이 가입하게 하는 인센티브들은 더욱 더 커지게 된다. 이렇게 되면 네트워크 효과에서 나타나는 고유의 수익증대 속성들이 관련 혜택들을 극대화하며 결과적으로 긍정적인 피드백 역학을 발생시킨다.

거꾸로 말하면, e-비즈니스 업체가 지속성을 창조하면, 기업의 효율성에도 긍정적인 효과를 끼칠 수 있을 뿐만 아니라 기업이 보완성을 제공하는 정도에도 좋은 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어, 많은 경매 사이트들이 구매자와 판매자를 평가하게 하고 있다. 이러한 특징은 거래의 공정성에 대한 구매자의 신뢰를 향상시키고 이에 따라 지속성을 촉진한다. 또한 이 특징은 단골 판매업자가 부정행위를 삼가기 위한 강력한 유인책을 제공해주며, 이것은 분명히 거래의 효율성을 향상시킨다. 더구나 지속성을 위한 강력한 잠재력은 중요한 파트너사들이 대량(지속) 비즈니스의 기대 때문에 보완적인 상품과 서비스를 제공할 수 있도록 하는 인센티브를 부여한다. 따라서 가치창조의 원천으로서 지속성, 효율성 그리고 상호보완성간에는 중요한 관계가 있다. e-비즈니스 업체의 잠재적 가치는 이 모든 가치 원동력들의 종합된 효과에 달려 있다.

4) 독창성

혁신의 가치창조 잠재력은 슈페터(1934)에 의해 분명히 설명되어 왔다. 새로운 상품이나 서비스, 새로운 방식의 생산, 유통, 또는 마케팅의 도입 그리고 새로운 시장 개발이 혁신을 통한 가치창조의 전통적인 원천이 되어 왔는데,

우리의 자료분석 결과는 e-비즈니스 기업들 역시 사업을 하는 방식, 즉 거래 구조 형성에 있어서 혁신을 한다는 사실을 드러내고 있다. 예를 들자면, eBay 사가 대규모의 고객 대 고객 경매를 도입한 최초의 기업이었다. 이러한 구조에서는 심지어 저 가치의 품목들도 개인 소비자들 사이에서 성공적으로 거래될 수 있다. Priceline.com사는 역거래시장을 도입했는데, 이 시스템 하에서는 개인 구매자들이 판매업체에 자신들이 구입하고자 하는 필요한 물건과 예약가격을 제시하게 되는 것이다. Autobytel.com사는 잠재구매자, 자동차 딜러, 금융회사 그리고 보험회사를 연결시킴으로써 미국에서의 자동차 소매 과정의 혁명을 일으키면서 집안에서도 24시간 윈스톱 자동차 쇼핑을 하는 것을 가능케 했다. 이 회사들은 모두 상거래를 수행하고 정렬하는데 새로운 방식을 받아들였다. 이들은 혁신적인 거래방식을 채택함으로써 과거에는 연결이 안됐던 이해당사자들을 연결시키고 구매와 판매과정의 비효율성을 제거하고 잠재적인 소비자의 필요한 욕구들을 파악하고(예; 집에서 편리하게 흥정 없이 자동차를 구입)할 수만 있다면 완전히 새로운 시장(e.g., 저렴한 물건에 대한 경매)을 개척함으로써 수익의 흐름과 그에 따른 가치를 창조한다.

사이버 시장의 독특한 특징들(i.e., 지리적, 물리적 제약의 해소, 정보흐름이 고객에서 판매업체로 들어가는 역전현상 그리고 다른 참신한 정보의 입수와 전달기법) 덕택에 혁신의 가능성은 무한해 보인다. 예를 들어, e-비즈니스 기업들은 절대필요한 보완적인 신상품과 서비스를 규정하고 참신한 방법으로 이들을 조합해서 고객에게 제공할 수 있다. e-비즈니스에서 혁신의 또 다른 차원은 참여 당사자들을 적절히 선택하는 것을 지칭한다. 한 예로, 기업들은 제3 당사자와의 협력 프로그램을 행함으로써 기업 웹사이트로의 조회를 유도하고 조회건수를 확대할 수 있고, 제 3 당사자들은 자신들의 웹사이트로부터 거래수행을 가능하게 함으로써 보상을 받게 된다.

e-비즈니스 혁신자들은 최초 시도자로서 상당한 이점들을 누릴 수 있다 (Lieberman and Montgomery, 1988). 기발한 비즈니스 기법으로 마케팅하는

최초의 기업(예; Priceline.com의 기법)이 되면 “사고의 공유”를 획득하고 브랜드 인지도와 평판을 발전시킴으로써 전환비용을 발생시키기가 더욱 쉬워진다. 뿐만 아니라 e-비즈니스 혁신자들은 독점지식을 학습하고 축적하며 회소가치가 있는 재원들을 선점함으로써 이익을 얻을 수 있다(e.g., 판매자들의 경매기록을 바탕으로 한 eBay.com사의 독점자료).

우리의 모델에 포함된 네 가지 가치 원동력들 중 두개의 속성인 기발함과 지속성은 서로 중요한 두개의 방식으로 연결되어 있다. 첫째, e-비즈니스 혁신자들은 특히 강력한 브랜드와 함께 고객들을 끌어들이고 유지하는데 있어서 유리한 입장에 있다. 둘째, 최초로 마케팅하는 것이 증대하는 수익에 의해 특징 지워지는 시장에서 성공하기 위한 필수적인 선행조건이다 (Arthur,1996;Shapiro and Varian, 1999). 최초 시도자는 네트워크의 외형적 측면들로부터 파생되는 긍정적인 피드백 역할을 작동시키고(Katz and Shapiro, 1985; Arthur 1990) 다른 사람들이 하기 전에 먼저 시도함으로써 많은 중요한 공급업자 그리고 가능하다면 고객들까지 확보하는데 유리한 위치에 있다. “승자가 대부분을 얻는 방식”의 시장에서는, 먼저 새로운 시장에 진출하는 것이 절대 필요하다(Shapiro and Varian, 1999).

기발함은 또한 보완성과 관련된다. 일부 e-비즈니스 업체들은 그들이 규합하는 재원과 역량과 같은 보완적 요소들에서 주요한 혁신을 만들어낸다(e.g., Schumpeter, 1934; Penrose, 1956; Moran and Goshal, 1999). 오로지 인터넷만을 이용하는 미국의 컴퓨터 소매업체인 Cyberian Outpost사는 부속물과 주변장치 솔루션과 더불어 컴퓨터 사양을 고객이 직접 고를 수 있게 하는데, 이것은 컴퓨터 사양의 기능성과 호환성에 관한 정보를 포함해서 170,000 가지의 상품을 수록한 최신 데이터베이스를 고객들이 이용할 수 있게 함으로써 가능하다. 이 데이터베이스는 협력 업체들로부터 구입한 많은 보완상품들에 대한 정보를 담고 있다 (예; 컴퓨터 하드웨어 제조업체, 부속물 생산업체 그리고 소프트웨어 개발업체). 각 제품은 품질보증 옵션을 포함한 있을 수 있는 보완

솔루션이 결들여져 있어서 관심 있는 구매자들에게 제공된다. 물론, 이 데이터 베이스는 대체 상품에 대한 정보도 또한 포함하고 있다. 그러나, 고객의 시각에서 보면 이러한 제품에 대한 정보는 고객이 더 나은 선택을 할 수 있게 해주기 때문에 보완적인 측면이 있다. Cyberian Outpost사는 따라서 고객을 위해 보완요소의 활용이라는 논리에 거의 전적으로 바탕을 둔 참신한 e-비즈니스 구조방식의 좋은 예이다.

마지막으로 기발함과 효율성간에도 중요한 관계가 있다. e-비즈니스 기업들의 특정한 효율적 특성들은 사이버 시장의 상황에서 창조되고 이용될 수 있는 참신한 자산 덕분인지도 모른다. 한 예로서 Artnet.com이라는 온라인 예술품 경매를 수행하는 유럽의 회사는 고객들이 이용할 수 있는 거래의 데이터베이스(가격정보 포함)를 관리하고 확장함으로써 예술품의 구매자와 판매자 사이의 정보 불균형(전통적으로 심각한 비효율성의 원인)을 줄이고 있다.

경매 참가자들이 과거의 예술품 판매를 바탕으로 현재의 거래를 벤치마킹할 수 있게 해주는 이러한 정보 서비스는 예술품 경매 사업에 있어서 기발한 발상이다. 또한 이것은 정보 문제에 기인한 시장의 실패를 줄임으로써 거래의 효율성을 증대시킨다.

표1은 우리의 샘플기업들 가운데 3곳의 가치창조 원천에 대한 사례를 바탕으로 한 분석결과를 심층적인 개요형식으로 설명하고 있다. 이 도표는 기발함, 지속성, 상호 보완성 그리고 효율성이 이 특정한 기업들에서 명백히 증명되는 구체적인 방법들을 묘사하고 있다. RBV와 같은 몇몇 전통적인 전략적 틀(e.g., Barney,1991)이 기업의 경쟁우위 그에 따른 가치 충당에 초점을 맞추고 있는 반면, 자료 분석을 통해 등장한 우리의 모델은 총 가치 창출에 관심을 보인다. 우리는 가치창조가 가치충당을 위한 필수적인 선결조건이기 때문에 전략경영과 기업경영 분야의 핵심이라고 믿는다(Porter, 1985 참조; Brandenburger and Stuart, 1996).

11. 논의

앞장의 논의에서 두가지 중요한 통찰력을 얻었다. 첫 번째는 가치창조의 4가지 잠재적 원천이 e-비즈니스 업체들에서 소위 효율성, 상호 보완성, 지속성 그리고 기발함이라는 형태로 존재한다는 사실이다. 그러나 표2에서 볼 수 있듯이 부의 창출을 관찰하고 설명하기 위해 전략경영과 기업경영 분야에서 흔히 사용되는 이론적 시각은 가치의 독특한 원천을 강조한다. 우리의 분석에서 가치창조의 규정된 원천들 각각(이 각각의 원천은 확립된 이론적 틀 전반에 걸쳐있다)은 서로 똑같이 관심의 대상이 된다. 따라서 우리의 분석결과는 이 논문에서 논의된 어떤 단 하나의 이론적 틀(i.e., 가치고리 분석, 스펀터식 혁신, RBV, 전략적 네트워크 이론, 거래비용 경제학)도 e-비즈니스 기업들의 가치창조 잠재력을 연구할 때는 나머지 이론적 틀보다 우선시 되어서는 안 된다는 것을 나타내고 있다. 달리 말해서, 우리의 분석결과, 특히 가치창조에 대한 전략경영과 기업경영 이론의 연계(Hitt and Ireland, 2000; McGrath and MacMillan, 2000)가 성공적으로 RBV와 전략적 네트워크 이론을 통합하기 시작하면서 네트워크 협력업체들의 자원과 역량의 중요성이 기업의 실적 측면에서 강조됐다. Jones, Hesterly 그리고 Borgatti(1997)는 거래비용의 경제학과 네트워크 이론의 통합을 시작하면서 네트워크는 유연성을 발휘하고 협력을 증대하고 신뢰를 형성하기 때문에 자산의 독창성, 수요의 불확실성 그리고 업무의 복잡성과 빈번함이 있는 상황에서 생겨난다고 주장했다. 이러한 통합작업은 부의 창출현상에 대한 보다 향상된 이론적 이해를 하는데 있어서 희망적이고 중요한 조치이다. 그러나 우리의 분석결과가 보여주듯이 현재 활동하고 있는 e-비즈니스 업체들에 대한 연구로부터 배워야 할 교훈들이 많다. 앞장에서 생겨나는 두 번째 이론적 통찰력은 가치원천들의 상호 의존성과 e-비즈니스에서의 가치창조의 현장에 관한 것이다. 지금까지 보아왔듯이, 각 가치원동력의 존재는 다른 가치원동력의 효과를 제고할 수 있다. 이러한 사실은 e-비즈니스업체들의 기능에 대한 좀 더 완벽한 모습을 창출하고 가치창조의 다양

한 원천들을 파악하기 위해 가치창조의 다양한 이론들을 통합 개선해야 된다는 요구에 훨씬 더 큰 무게를 실어주고 있다.

가치창조의 통합이론으로 가는 길에서 한가지 디딤들은 이 논문에서 규정된 다양한 상호의존적인 가치의 원천들을 파악하는 한 분석 단위의 정의가 바로 그것일 것이다. 앞서 관찰한 서로 다른 이론적 접근방식들은 가치창조의 주요 장소에 상응하는 독특한 분석 단위들을 제시한다는 사실에 주목할 필요가 있다. 이 분석 단위들을 보면 가치고리 틀에서는 기업의 활동들이며 슈페터의 경제발전 이론에서는 기업(그리고 특히 기업가)이며, RBV에서는 기업을 구성하는 자원과 역량들이며, 전략적 네트워크 이론에서는 기업들의 네트워크이며 그리고 거래비용의 경제학에서는 분석단위이기도 하고 가치창조의 그 추정장소이기도 한 거래가 분석단위일 수 있다. 이러한 이론적 틀들을 서로 분리해서 적용하면 e-비즈니스에서의 가치창조의 몇 가지 중대한 측면들이 무시되거나 중요시되지 못하는 잘못을 낳게 된다. 따라서 e-비즈니스 기업들이 부를 창출하는 방법을 이해하기 위한 적절한 분석단위와 관련된 문제가 생기게 된다.

e-비즈니스에서의 가치창조의 원천에 대한 우리의 분석에 기초하고 전략과 기업경영에 대해 기존의 이론들에 근거해서 우리는 비즈니스 모델을 하나의 분석단위로 제안한다.

정의 : 비즈니스 모델은 비즈니스 기회의 활용을 통해 가치를 창조할 목적으로 고안된 거래의 내용, 구조 그리고 관리를 기술하고 있다. 거래내용은 교류되는 상품이나 정보, 그리고 이러한 교류를 가능하게 하는 데 요구되는 자원과 역량들을 가리킨다. 거래구조는 교류에 참여하는 이해 당사자들과 이러한 당사자들이 서로 연결되는 방식을 가리킨다. 거래구조는 또한 교류가 이루어지는 규칙(i.e., 순서) 그리고 거래를 가능하게 하는 채택된 교류 메커니즘을 포함한다. 거래구조의 선택은 실거래의 유연성, 적응성 그리고 규모에 영향을

미친다. 마지막으로 거래관리는 정보의 흐름, 자원 그리고 상품들이 관련 이해 당사자들에 의해 지배되는 방식을 의미한다. 이는 또한 조직의 법적 형태 그리고 거래에 참여한 당사자들을 위한 인센티브를 나타낸다.

비즈니스 모델에 대한 이러한 정의는 거래의 효율성(거래비용 경제학이 강조함), 거래내용, 구조 그리고 관리의 기발함(슈페터식 혁신), 자원과 역량 사이의 상호보완성(RBV에서 주창) 그리고 네트워크 효과(전략적 네트워크 고유의 특성)의 중요성과 그 맥을 같이 한다. 이러한 정의는 본고에 명시된 e-비즈니스 업체들의 가치원천을 포착하며 사이버 시장에 전반적으로 적용된다(도표3 참조). 우리는 비즈니스 모델구성이 경험적 현상(이를테면, e-비즈니스의 가치창조)을 설명하고 예상하기 때문에 유용하다고 믿고 있는데 그 이유는 이러한 현상이 기존의 개념적 틀(Shame and Venkatraman, 2000)에 의해서는 완전히 설명되거나 예상될 수 없기 때문이다.

이번의 비즈니스 모델 구성은 전략경영과 기업경영 연구의 주요 이론적 틀이 주창하는 아이디어에 바탕을 두고 있다. 이러한 비즈니스 모델의 상황에서 혁신은 상품, 생산공정, 유통채널 그리고 시장뿐만 아니라, 교류 메카니즘과 거래구조를 가리킨다. Priceline.com(“고객께서 생각하시는 가격을 말씀해 보세요” 라는 거래구조가 특허 등록)이나 Autobytel.com(자동차 구매자, 자동차 딜러, 서비스와 정보 제공업체 그리고 자동차 제조업체들간의 거래를 재 중재하려는 혁신적인 시도)이 채택한 모델과 같은 혁신적인 비즈니스 모델은 기존의 산업구조를 와해시켜서 현업에 종사하는 사람들에게 심각한 위협이 될 만한 잠재력을 갖고 있다.

둘째, 비즈니스 모델의 개념은 가치고리 틀(porter, 1985), 특히 공정(e.g., 활동고리)과 가치의 다양한 원천들(e.g., 비용 선도화와 차별화)이 문제가 된다는 아이디어에 핵심을 두고 있는 주장을 이끌어 낸다. 그러나, 상품의 흐름에 중점을 두는 과정(Rayport and Srikla, 1995; Stabell and Fjeldstad, 1998)으로 해서 사이버 시장의 상황에서 발생하는 개념상의 어려움 때문에, 우리는

거래를 가능하게 하는 과정에 중점을 둠으로써 가치고리 시각을 보완할 것을 제안한다. 다시 말해서, 어떤 비즈니스 모델은 창안에서 판매까지 상품의 유통을 따르지 않고 다만 거래를 완성하기 위해 수행되는 조치들을 기술한다.

셋째, 여기서 제시된 비즈니스 모델의 시각은 기업의 재원을 바탕으로 하는 견지에서 이루어져 있다(Wernerfeld, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Amit and Schoemaker, 1993). 분명 비즈니스 모델에 내재된 가치는 그것이 망라하는 일단의 재원과 역량이 모방하기 더 어려워지고 양도 가능성이 더 적어지고 대체될 가능성이 덜하고 더욱 보완적이게 되고 사용함에 따라 더욱 생산적이게 되기(자산의 경우처럼 사용함에 따라 생산성이 떨어지지 않음) 때문에 증대된다. 그런 까닭에, 비즈니스 모델 시각은 재원의 가치를 매길 수 있는 방법을 고려해 놓고 있으며 Barney(1997)가 제시한 VRIO 틀과도 양립하고 있다.

넷째, 전략적 네트워크 이론을 통해서 우리는 네트워크 구성과 가치창조 사이에 연관성(e.g., Burt, 1992)이 있으며 가치창조의 장소가 기업이라기 보다 네트워크일수도 있다는 핵심적 아이디어를 채택하고 있다. 가지각색의 잠재적 협력 파트너들은 기업이 함께 협력하거나 경쟁해야 되는 공급업체, 보완 업체 그리고 고객들을 망라하고 있다. Brandenburger and Nalebuff(1996)는 네트워크를 가치창조의 현장으로 보는 이러한 생각을 “가치망”이라고 언급하고 있으며, 반면 전략경영 문헌 내에서의 공조형성의 상황에서는 일반적으로 “상관적 시각”(e.g., Dyer and Singh, 1998)이라고 부른다. 고객들이 가치창조에 있어서 중대한 역할을 할 수 있다(예를 들어 선도 사용자로서)고 강조할 만한 가치가 있다. 그들은 자신들의 욕구를 더 잘 평가하기 위해 기업과 협력을 해서 상품이 더 큰 고객기반으로 흘러가기 전에 보조 사이트로서 행동(Von Hippel, 1986)을 할 수도 있다. 사실, 실시간에 정보를 온라인으로 제공함으로써 고객들은 판매업체가 고객에게 제공하는 상품과 서비스를 더욱 개선된 방식의 맞춤형으로 할 수 있기 때문에 심지어 “공동 가치창조”(Parahlad and Ramaswamy, 2000)를 할 수 있다. 비즈니스 기회를 활용하는 특정기업에 자

리잡고 있는 비즈니스 모델이 종종 그 구성에 있어서 고객 중심적인 이유가 바로 여기에 있다. 이러한 비즈니스 모델은 고객의 도움으로 해서 더 큰 가치를 창조해 낸다고 가정할 수 있다. 더구나, 비즈니스 모델의 고객중심적 시각은 네트워크의 영역을 뚜렷하게 하는데 도움이 된다. 네트워크의 Gulati, Nohria 그리고 Zaheer(2000)의 시각 내에서는 전략적으로 중요한 유대관계가 모종의 방법으로 고객의 욕구를 충족시키는데 기여를 하는 것들이다.

도표 4는 비즈니스 모델 구성이 전략적 네트워크 이론과 어떤 관련이 있는지를 설명해주고 있다. 우리는 비즈니스 모델을 전략적 네트워크의 연장선으로 보고 있다. 비즈니스 모델은 전략적 제휴와 합작사업과 같은 기업간 협력의 독특한 배합으로 가치를 창조할 수 있다(Doz and Hamel, 1998; Dyer and Singh, 1998)는 통찰력에 바탕을 둬으로써 네트워크 이론을 끌어들이고 있다. 전략적 제휴와 합작사업에 대한 시각은 이 두 가지가 대개 기업의 핵심역량의 연장선으로 행해지는 전략적 선택이라고 제시하는 반면, 비즈니스 모델 시각은 기업간 협력형성(협력업체에 대한 주식투자를 포함할 수 있음)을 수익성 있는 거래를 가능하게 하는 기업의 능력에 없어서는 안될 요소로 여기고 있다.¹⁴

마지막으로, 우리는 거래를 중재하는 대체 지배구조의 효율성에 대한 Williamson(1975)의 관심을 바탕으로 효율성 향상 외에도 가치창조에 기여하는 추가요인들, 이를테면 기발함, 고객들의 지속성 그리고 상호 보완성이 있다는 사실을 제시하려 한다. 뿐만 아니라 기업 내에서 그리고 시장을 통한 거래의 어떤 조합을 통해 가치를 창조할 수 있다.

각 비즈니스 모델은 특정기업에 중심을 두고 있다는 것을 주목해보자. 달리 말해서, 특정기업은 비즈니스 모델의 주요 참고사항이다. 특정 비즈니스 모델은 다양한 산업에 있는 다양한 기업들의 역량을 아우르기 때문에 기업보다도 더 넓은 영역을 갖고 있다. 따라서, 사이버 시장에서의 가치창조에 대한 비즈니스 모델의 시각은 다음에 나오는 의문들에 답을 하고자 한다.

거래 참여자들, 특히 비즈니스 모델의 참고사항이 되고 있는 기업은 어떻게 거래를 가능하게 하는가? 그리고 거래를 가능하게 하는 과정에서 가치는 어떻게 창조되는가? 우리는 비즈니스 모델에 대한 우리의 정의가 더욱 전통적인 기업들에게 뿐만 아니라 사이버 시장에서 사업을 하는 기업들에게도 적용된다는 것을 믿고 있다.

위에서 개략적으로 설명된 개념의 예증으로서 우리는 소비자들에게 자동차 솔루션을 제공하는 회사로 나스닥에 상장된 Autobytel.com사의 실례를 들고자 한다. 비즈니스의 한 업종으로서 Autobytel.com사(자사의 Autobytel DIRECT 단위를 통합)는 그 무엇보다도 중요한 비즈니스 모델 참여자들을 구성하는 가맹 자동차 딜러, 금융회사 그리고 보험사를 위해 중개자 역할을 한다. 비즈니스 모델의 구조적 구성은 다음과 같이 개략적으로 설명될 수 있다. 딜러들은 상품목록에 관한 정보를 Autobytel.com사의 웹사이트에 직접 업로드 시켜서 가격과 자동차의 특징들에 대한 정보를 제공한다. 잠재적인 자동차 구매자들은 가상 자동차 품목을 다운받아서 온라인 구입 주문서 양식을 작성함으로써 거래에 참여하게 된다. 그런 다음에 Autobytel.com사의 판매 상담원이 24시간 내에 소비자와 연락을 해서 재택 시운전(협력업체인 Enterprise Rent-A-Car 사 제공)이나 자택 인도(또 다른 협력업체인 Movecars.com사 제공)와 같은 다양한 선택사항을 검토하게 한다. 게다가 Autobytel.com사의 고객관리 센터는 있을 수 있는 자동차 금융, 임대 그리고 보험 옵션을 제안하게 된다. 신용 구매를 하고자 하는 구매자들은 직접 웹사이트를 통해서 신청해도 된다. Autobytel.com사는 금융 파트너사(예; 체이스 맨하탄)에 신용용자를 신청하며 금융사에서는 소비자에게 연락을 취해서 결국 신용대부를 해준다. 마지막 단계로 고객이 대리점에서 직접 자동차를 구입하거나 아니면 집으로 자동차가 인도될 것이다. 이렇게 함으로써 원스톱 자동차 구입 과정이 완성되는데, 이러한 과정이 Autobytel.com사의 비즈니스 모델이 설명하고 있는 바로 그 기획인 것이다. 이러한 과정에서 Autobytel.com사는 거래의 처리와 종료 그리고 비즈

니스 모델 파트너들과의 거래 조정에 대한 책임을 떠맡고 있다. 하지만, 중요한 역할, 활동, 그리고 역량은 후자의 경우에 남아 있다. Autobytel.com사의 비즈니스 모델이 창조하는 가치의 주요원천들 가운데는 차량을 검색하고 평가하고 고르는 속도, 편리함 그리고 용이함(효율성) 또한 거래와 마케팅과 판매 비용의 감소(효율성) 그리고 금융과 보험과 같은 보완상품의 제공(상호 보완성)이 포함된다.

비즈니스 모델 구성의 이론적 토대가 가치고리 틀, 슈페터의 혁신 이론, 기업의 재원적 기반의 시각, 전략적 네트워크 이론 그리고 거래의 시각에 자리 잡고 있기 때문에 우리는 비즈니스 모델을 통해 창조되는 가치에 대한 정의를 내릴 수 있다. 이렇게 하는데 있어서 우리는 Brandenburger and Stuart(1996)로부터 귀납적 결과를 얻고 있다. 이 두 저자에 따르면 창조되는 총 가치는 각 이해 당사자가 전유하는 가치의 총계로 표현될 수 있다. 우리는 비즈니스 모델을 통해 창조되는 총 가치는 비즈니스 모델에 있는 모든 참여자들이 전유하는 가치의 총계, 즉 비즈니스 모델이 가능케 하는 모든 거래와 똑같다고 가정함으로써 그들의 접근법을 확대 적용하고 있다.

이러한 비즈니스 모델의 시작은 학술문헌에는 거의 나와 있지 않다. 하지만 몇 가지 예외가 있다. Venkatraman and Henderson(1998)은 비즈니스 모델을 세 가지 벡터와 더불어 전략을 짜내기 위한 조정계획으로 규정하고 있다: 벡터 1. 고객과의 상호작용, 벡터 2. 자산구성, 벡터 3. 지식의 지렛대 역할. Hamel(1999)은 기업가의 재능보다는 특정한 비즈니스 모델에 실리콘 벨리 기업들의 높은 자본 유치도를 결부시킨다. Prahalad and Ramaswamy(2000: 81)는 “전략적 분석의 단위가 단 하나의 회사에서 전통적인 공급업체, 제조업체, 협력업체, 투자자 그리고 고객으로 이루어진 향상된 네트워크로 옮겨갔다.” 고 진술하고 있다. 그리고 Timmers(1998:4)는 비즈니스 모델을 “상품, 서비스 그리고 정보의 흐름을 위한 구조로서 이 가운데는 다양한 비즈니스 행위자와 그들의 역할에 대한 묘사와 다양한 비즈니스 행위자들에게 돌아갈 잠재

적 이익들에 대한 묘사 그리고 소득의 원천들에 대한 묘사”가 들어있는 것으로 정의한다.

이 저자들은 이 용어에 대한 우리의 개념화 작업에 널리 도움이 되는 비즈니스 모델에 대한 흥미로운 안목을 제시한다. 그러나 그들의 비즈니스 모델 개념의 이론적 토대는 완전히 개발된 것이 아니다. 이 개념에 관한 모호성, 모순 그리고 오해가 팽배한 비학술 문헌에 있는 비즈니스 모델에 대해서도 같은 얘기를 할 수 있다. 예를 들어, 비즈니스 모델은 종종 수익창출을 위한 방식(e.g., Green,1999)과 융합된다. 그 이상의 혼동을 피하기 위해서 우리는 “수익 모델”에 관한 다음과 같은 정의를 제시한다.

12. 정의

수익모델이란 비즈니스 모델이 수익창출을 가능케 하는 특정한 방식을 가리킨다.

E-비즈니스 기업들은 이용 예약금, 광고비 그리고 거래소득(고정거래비, 소개비, 고정된 또는 유동적이 판매 수수료 그리고 상품의 직접판매에 대한 이윤)을 통해 수익을 창출한다. 그들은 가끔 이러한 기본적인 수익창출 방식의 변형된 형태를 사용하는데 종종 이러한 방식들을 혼합해서 사용하기도 한다. 우리가 내린 정의가 보여주듯이 비즈니스 모델과 수익 모델은 상호 보완적이면서 서로 별개의 개념이다. 비즈니스 모델은 주로 가치창조와 관계되어 있는데 반해 수익 모델은 주로 가치전유와 관련이 있다. 이 논의를 요약하면서, 우리는 이 비즈니스 모델 개념이 전략경영과 기업경영 학자들로 하여금 이전의 틀로는 충분히 답할 수 없는 가치창조와 관련된 독특한 일단의 문제점들에 답할 수 있게 하는 것도 가능하다고 믿는다. 우리는 또한 기업의 영역과 경계가 사이버 시장의 도래와 정교한 정보기술의 영향으로 더욱 모호해짐에 따라 e-비즈니스 기업들에 대한 전략분석은 분석단위로서의 “기업”에 대한 전통적인 개념을 초월해야할 것이라고 제안한다. 전략경영 학자들은 가치창조의 원천이

기업의 네트워크에 있을 수 있다(Betties, 1998; Dyer and Nobeoka, 2000; Gulati, Nohira and Zaheer, 2000)는 사실을 점점 인식하고 있다. 우리는 이러한 이론을 바탕으로 가치는 거래가 가능해지는 방법에 의해 창조된다고 말하고자 한다. 특히 e-비즈니스 기업들에 있어서 이러한 거래를 가능하게 하기 위해서는 고객, 공급업체 그리고 보완업체를 포함한 다양한 이해관계자들로부터 끌어낼 수 있는 역량의 네트워크를 필요로 한다. 따라서 비즈니스 모델들은 여러 산업과 기업의 경계에까지 적용될 수 있다.



III. 결 론

e-비즈니스 업체들의 성장과 맞물린 급속한 기술발전 속도가 새로운 부의 창출을 위한 엄청난 기회를 낳고 있다. 이 논문에서, 우리는 e-비즈니스에서의 가치창조의 이론적 토대를 연구함으로써 이론개발에 기여하고자 해왔다. 이 논문의 초점은 새로운 부의 창출에 맞춰져 있는데, 이것은 기업경영에 관한 문헌들에서 상당한 비중을 차지해왔다. 우리는 e-비즈니스에 있어서의 가치창조의 공통적인 패턴을 규명하기 위해서 기업경영과 전략경영에 관한 방대한 문헌을 참고로 해서 우리가 개발한 독특한 데이터 세트에 대한 대조사례 분석을 이용했다. 이 분석은 e-비즈니스의 가치창조 잠재력을 향상시키는 4가지 요인들을 포함하는 가치 원동력 모델의 개발을 주도했다: 효율성, 상호보완성, 지속성 그리고 기발함.

우리의 분석과 이론 개발은 전략경영과 기업경영에 관한 문헌들의 다리 역할을 하려고 한다. 구체적으로 말해서, 우리는 각각 수용된 전략과 기업경영에 관한 연구와 자료세트에 이론 개발의 토대를 마련했다. 기초가 다져진 이론 개발 접근법을 이용하면서 우리는 수용된 이론들 중 어떤 것도 그 자체로 그리고 저절로 e-비즈니스에서의 새로운 가치창조의 원천을 설명해 줄 수 없다는 사실을 관찰했다. 오히려, 가치원동력 모델은 가치창조에 대한 통합적 시각, 즉 가치고리, 스펙터식 혁신, 기업에 대한 자원중심의 고찰, 기업간 전략 네트워크 그리고 거래비용 경제학에 관한 철저한 연구에 의지하는 시각이 필요하다고 시사해주고 있다. 우리는 e-비즈니스에 관한 연구 그리고 좀 더 일반적으로 얘기하면 고도로 네트워크화된 시장에서의 경쟁에 관한 연구는 전략과 기업경영이라는 두 가지 시각을 결합시킨 통합적 접근방식으로부터 이익을 얻을 수 있다는 것이다.

이 논문은 부상하고 있는 인터넷 환경에서 e-비즈니스 기업들이 직면하는 전략적 문제점들을 이해하려고 노력하는데 있어서 첫걸음이라 할 수 있다. 논문은 미래의 연구를 위한 많은 흥미롭고 도전적인 방침들을 제기하는데 이 가운데는 다음과 같은 의문점들이 있다. 오프라인 시장에 대한 온라인 시장에서의 경쟁우위의 원천은 무엇일까? 그리고 오프라인 기업들이 살았던 경쟁 풍토에 바탕을 두고 공식화된 전략적 시각과 도구들이 새로운 e-비즈니스 세상에서도 여전히 관련성이 있을까? 우리의 논문은 사이버 시장의 등장이 더욱 통합적이고 더욱 역동적이고 더욱 적응력 있고 더욱 기업 경영적인 전략들을 향한 전략적 사고방식의 평행이동을 요구하는 혁신(e.g., 비즈니스 모델 혁신)의 새로운 원천들을 제공하고 있다고 시사한다. 비록 기업간 네트워크가 신중히 설계될 가능성¹⁵과 비즈니스 모델을 적용시키는 문제의 중요성이 전략과 기업 경영 분야에서 점차적으로 인식되고 있지만 우리는 e-비즈니스 역학과 비즈니스 모델 구성의 연구에 대한 방법론적 접근으로서 더 많은 것을 필요로 한다.

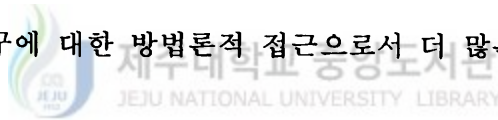


표 1 : 정선된 e-비즈니스 기업의 가치원천의 속성

	Autobytel.com(ABT) (자동차 대리점업) (미국 기업)	Cyberian Outpost (PC와 소프트웨어 솔루션 주문) (미국 기업)	Ricardo. de (경제) (유럽기업)
효율성	<ul style="list-style-type: none"> • 고객은 풍부한 온라인 콘텐츠 가치보고서, 차량사진, 중고차량에 대한 검사보고서 제공되는 정보에 바탕을 둔 의사결정으로부터 혜택을 얻는다 • 자동화된 온라인의 수준 높은 거래량 낮은 판매 비용, 낮은 마케팅 광고 인건비로 인한 낮은 재고비용으로 혜택을 본다 • 상품조사는 오프라인 모델 보다 더욱 빠르다 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객은 광범위한 정보활용을 통해 확실한 결정을 내릴 수 있다 • 온라인의 등장으로 기업은 오프라인 경쟁업체 보다 더욱 다양한 상품(17만 개 이상의 상품)과 강력한 검색 능력을 제공할 수 있게 해준다 • 유통, 선적, 구매 주문처리정보가 통합되어 바로 다음날 상품을 인도할 수 있다 	<ul style="list-style-type: none"> • 거래동인들은 정체가 밝혀지거나 재고되는데 그럼으로써 고객이 정보를 바탕으로 한 결정을 내릴 수 있다 • 정보의 불일치는 사진과 상품명세서들 통해서 줄어든다 • 고객은 온라인 입찰이 오프라인 입찰보다 쉽다고 느낀다
상호보완성	<ul style="list-style-type: none"> • 상호보완적인 서비스는 비즈니스 모델 참여자가 제공한다(자동차, 보험, 금융) • 기업은 온라인 시장의 접근성과 풍부함을 오프라인 시장의 필수요소(직접보기, 시운전, 배송, 서비스)와 결합시킨다 • 따라서 ABT는 중요한 수직적 수평적 상호보완성을 달성한다 	<ul style="list-style-type: none"> • 온라인의 등장으로 재고공간의 제약이 없어졌으며 다양한 보완상품이 제공된다 • 많은 수의 참여자와 상품으로 교환편이 가능하다 • 수직 수평적 상호보완성은 이러한 비즈니스 모델에 중요하다(오프라인 기업의 규모로는 결코 달성할 수 없음) 	<ul style="list-style-type: none"> • 비즈니스 모델 참여자는 많은 보완상품을 제공한다 • 가끔 기업은 경제에서 제공되는 상품을 소유하고 보완상품 그자체도 제공한다 • 강력한 공급체인의 통합
지속성	<ul style="list-style-type: none"> • 반복적 구매는 강력한 인센티브 제도(보상점수 제도)에 의해 지원된다 • 제휴거래자들은 엑스트라넷 접속과 기업계약에 대한 투자로 인해 높은 전환 비용이 든다 • 최종 구매자들에게 제공되는 상품과 서비스는 고객맞춤형이 된다(클릭 스트림 분석, 쿠키스, 타겟 이메일 "나의 차고") 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객은 상품의 특징을 비교하고 그들의 기호에 따라 선택함으로써 상품을 고객맞춤형으로 할 수 있다 • 제휴프로그램으로 개별적인 제휴 웹 페이지에 온라인 스토어가 만들어 질 수 있다 • 클릭 마일스 프로그램이 제공된다: 고객 구매에 따라 회원은 포인트를 얻는다 	<ul style="list-style-type: none"> • 충실도 프로그램을 제공한다 • 파트너는 상품 보험, 패스워드, 암호해독 기술을 통해서 거래의 안전과 신뢰를 촉진한다 • 참여자의 충실도는 거래 내역과 참여비율제도에 따라 구축된 명성을 통해 만들어진다
독창성	<ul style="list-style-type: none"> • 온라인 역거래 시장을 자동차 대리점이 도입한다 • 오프라인 경쟁업체들과 비교해서 비즈니스 모델 구성원들간의 연결에 질과 깊이가 기발하다 • 기업은 선구자로 인식된다 - 계속적으로 맞춤형과 혁신적인 서비스를 수행한다(온라인 차량 경제) 	<ul style="list-style-type: none"> • 비즈니스 모델로 인해서 기발한 역량의 구분이 가능해진다(아웃포스트는 고객 확보에 치중하고, 공급업자는 상품혁신과 경쟁적인 재화와 용역의 제공에 초점을 맞춘다 • 정보흐름에 통합으로 하룻밤사이 그리고 같은 날 상품 인도가 가능하다 • 아웃포스트는 고객의 집 사무실에서 반환 상품을 수거한다 	<ul style="list-style-type: none"> • 저비용 상품에 대한 온라인 경제 • 입찰을 위한 새로운 인센티브가 도입되었다(예: 오락) • 혁신적인 해결책과 재화용역의 제공을 계속적으로 도입한다(B2B 상품제공, 평생 경제 개척으로의 확장)

표 2 : e-비즈니스의 가치창조 원천의 이론적 확립

	효율성	상호보완성	지속성	독창성
가치 고리 분석	중	중	하	중
숨뎌터식 혁신	하	하	하	상
재원에 토대를 둔 관점	하	상	중	중
전략적 네트워크 이론	중	중	상	중
거래비용의 경제학	상	하	중	하

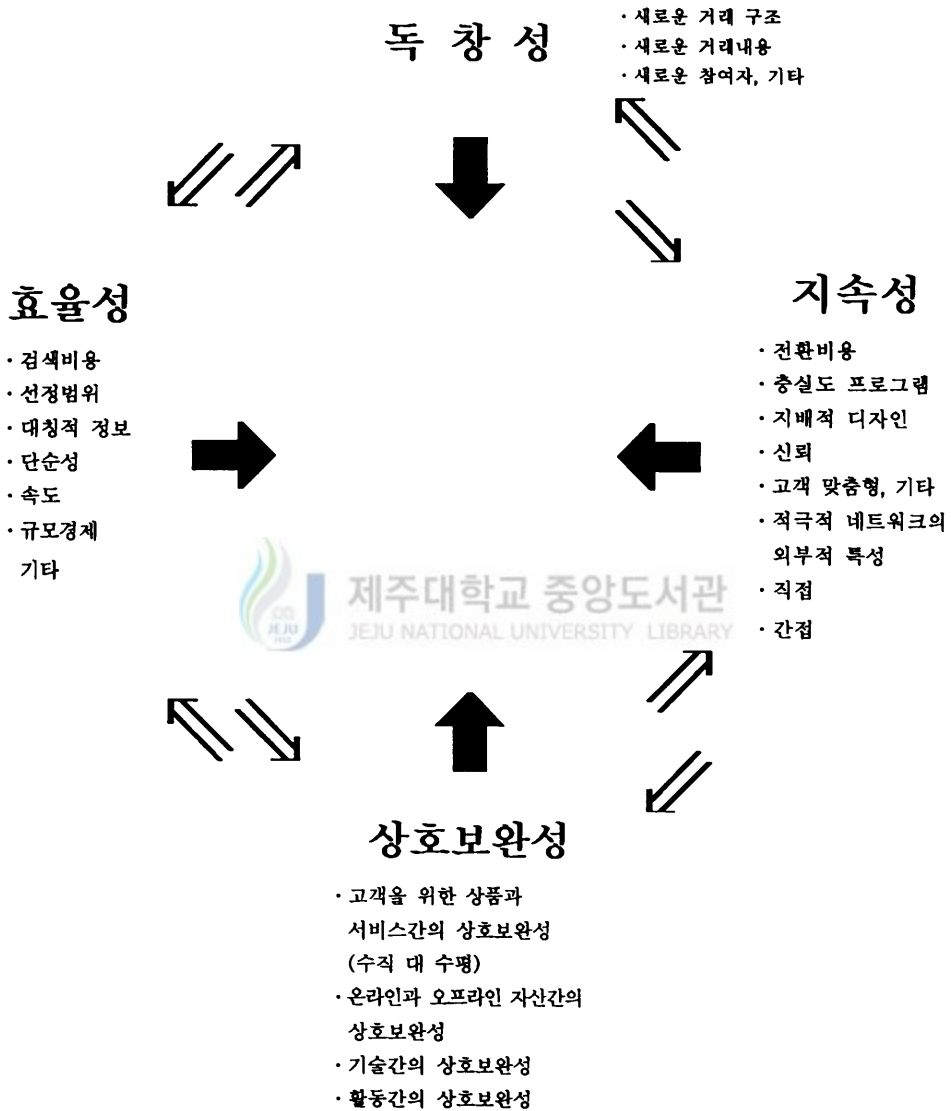
표 3 : 가치창조의 원천과 비즈니스 모델 구조

	효율성	상호보완성	지속성	독창성
비즈니스 모델 구조	<ul style="list-style-type: none"> 거래속도 거래의 단순성 참여회사의 재고비용 수요충역 거래물량의 수치화 	<ul style="list-style-type: none"> 온라인과 오프라인 자산의 결합 참여자의 활동 참여자의 기술 	<ul style="list-style-type: none"> 거래의 안정과 신뢰 가상 커뮤니티 제휴 프로그램 직접, 간접 네트워크의 외부적 특성 	<ul style="list-style-type: none"> 참여자 사이의 새로운 연결 협력에 의한 전에 없는 부의 창출 (질적, 양적) 비즈니스 방식에 적용되거나 또는 그 방식에 따라 취득된 특허
비즈니스 모델 내용	<ul style="list-style-type: none"> 의사결정을 하기 위한 토대로서 이용 가능한 정보 상품에 대하여 참여자에 대하여 상품과 참여자 수 상품정보 	<ul style="list-style-type: none"> 보완적 상품, 서비스, 정보에의 접근 회사로부터 파트너사로부터 고객으로부터 교차판매 수직적 상품/서비스 수평적 상품/서비스 	<ul style="list-style-type: none"> 시행착오를 경험하면서 투자하는 참여자 전문 자산 (예: 소프트웨어)을 활용하는 참여자 지배적 디자인 고객맞춤형과 개별화된 공급과 특징 	<ul style="list-style-type: none"> 새로운 상품, 서비스, 정보 상품, 서비스, 정보의 새로운 결합 새로운 참여자 재화와 참여자의 유례 없는 다양성과 수
비즈니스 모델 제어	<ul style="list-style-type: none"> 할인가격 정보흐름의 검증 거래의 투명성 	<ul style="list-style-type: none"> 전문적 재화를 공동으로 개발하기 위한 인센티브 파트너의 제휴능력 	<ul style="list-style-type: none"> 충실도 프로그램 통계를 하는 고객 신뢰를 촉진하기 위한 독립적 제3자와 기타방식 	<ul style="list-style-type: none"> 새로운 인센티브 (예: 고객이 컨넵츠를 창조할 수 있다)

표 4 : 전략적 네트워크 이론과 비즈니스 모델 구조가 보여주는 가치의 원천

	내 용	구 조	지 배
전략적 네트워크이론	<ul style="list-style-type: none"> • 행위자가 접근 가능한 자원 	<ul style="list-style-type: none"> • 네트워크 규모 • 네트워크 조밀도 • 위치의 중심 • 연결의 특성(약함, 강함, 가교역할) 	<ul style="list-style-type: none"> • 신뢰 • 명성
비즈니스 모델 구조	<ul style="list-style-type: none"> • 교환되어지고 있는 정보와 상품 • 교환을 가능하게 하기 위해 필요한 자원과 능력 	<ul style="list-style-type: none"> • 네트워크 규모 • 이해관계자가 연결되고 교환이 이루어지는 방식 • 교환순서와 타이밍 • 시장 구성 • 처리구조의 융통성과 적응성 	<ul style="list-style-type: none"> • 정보, 재화, 재정 흐름의 통제 위치 • 통제작용의 특성 • 신뢰 • 인센티브

그림 1 : e- 비즈니스의 가치창조 원천



脚 注

1. 출처: Forrester 연구
2. 출처: Forrester 연구보고서 “eMarketplaces Boost B2B Trade”, 2000. 2
3. 출처: Forrester 연구보고서 “Global eCommerce Approaches Hypergrowth”, 2000. 4
4. 출처: Jupiter Communications.
5. e-비즈니스가 아직도 놀라운 속도로 성장하고 있는 가운데, 우리는 기업 대 고객(B2C)의 성장 속도가 줄어들고 있고, 기업 대 기업(B2B)의 성장 속도가 빨라지고 있음을 목도하고 있다. B2C 부분은 B2B 부문에 연평균 성장속도인 110%와 비교했을 때 1998년 이래로 연평균 76%속도로 성장을 해 왔다(출처: The Gartner Group).
B2B e-비즈니스가 2004년에 2조7천억 달러에 이르러서 전체 거래량의 17%이상을 차지하고, 온라인 소매(B2C)가 전체 소매 물량의 7%도 안 되는 것으로 예상되고 있다는 전망으로 이러한 주장은 차츰 설득력을 얻고 있다.
6. 일부 e-비즈니스 기업이 범 유럽적으로 자리를 잡아가는데 있어서 경험하는 어려움 때문에 우리는 아직도 e-비즈니스를 하는데 있어서 어떤 장애물들(현지 언어, 취향, 국경을 가로지르는 물류)이 존재한다는 것을 알 수 있다. 그러나, 지리적 한계의 중요성은 전통적인 오프라인 산업계와 비교해서 굉장히 줄어든 것으로 보인다.

7. 2000년 9월23일자 The Economist (신 경제에 대한 여론조사 P.6)지에 따르면 온라인으로 1조 bits 전송하는데 드는 비용이 과거 30년 동안 150,000달러에서 0.12달러로 절감됐다.

8. 우리 샘플에 유럽 기업뿐만 아니라 미국 기업도 포함시키려는 결정은 몇 가지 의미를 내포하고 있다. 유럽에서의 e-비즈니스 활동은 미국의 경우처럼 신흥 벤처 기업들보다는 기존의 기업들에 의해 보다 더 많이 이루어지고 있다.(Morgan Stanley Dean Witter, 1999). 예를 들어 영국의 Freeserve는 대규모 오프라인 소매업체인 Dixons사의 방계 회사이며 Spain의 Terra Networks는 큰 통신회사인 Telefonica의 계열사이다. 기존 기업들과의 협력은 (과거 또는 현재) 아마도 각각의 e-비즈니스 기업의 독특한 비즈니스 모델에 영향을 줄지도 모른다. 예를 들어 일부 방계회사들은 그들 지주회사의 공조 네트워크로 이익을 보고 있고 다른 방계회사는 부과되어진 조직상의 제약으로 손해를 볼 지도 모른다. 그러나 기존 기업들의 계열사(주로 과거의 계열사)에 대해 샘플화 하는데 있어서 혹시 고정관념이 있을지는 몰라도 e-비즈니스 기업의 가치창조 잠재력을 평가하기 위한 포괄적인 프레임워크를 발전시키는 능력은 영향을 받지 않을 것이다. 사실 이러한 포괄적인 프레임워크는 기업창조의 방식과는 별개일 수 있다.

9. 우리는 고객지향적 기업에 초점을 맞춘다고 해서 이론 개발에 심각한 영향을 준다고 생각하지는 않는다. 이 분석에서 확인된 가치 원동력의 범주는 비록 비중은 서로 다를 지라도 B2B 모델에 적용될 것이다.

10. 우리는 이미 구축된 효율성 있는 프레임워크를 반영하고 있는 초안 형식의 조사를 시작했다. 이는 제시된 질문에 초점을 맞추고 이를 명확히 설명하

기 위한 것이었다. 이 처음 만들어진 설문지는 몇 가지 경우에 대해서 사전 검증이 있었다. 이에 따라 우리는 연구프로젝트에 들어가서 약 두 달 동안 질문들을 수정하고 추가하고 삭제했으며 약 한 달 뒤에는 다시 수정해서 내놓았다. 수정을 거듭할 때마다 검토되었던 모든 사례들은 그에 따라 갱신되었다.

11. 아래 표1 참조

12. 예를 들어, Brandenburger & Stuart(1996)는 공급업자, 기업, 고객으로 이루어진 간소화된 공급체인에서 창출되는 총 가치는 공급업자의 기회비용을 빼서 지불하려는 고객의 의지와 같다는 걸 보여 준다. 이것은 각 이해 관계자가 전유하는 가치의 합으로 창출되는 총 가치를 표현하는 데서 기인한다. 고객의 이러한 지불 의사는 용역과 서비스 또는 금전 중에 어떤 것을 소유하든 상관없을 정도의 금전의 액수로 정의된다. 공급업자의 기회비용은 재원을 소유하든지 그 재원(다른 용도로 사용한다)을 돈을 받고 교환하든지 상관이 없을 만큼의 돈의 액수로 정의된다.

13. 상호보완성은 기업의 이윤창출 기능의 결정요소인 생산이나 투입과 관련해서 정의 할 수 있다. 이익창출의 순 기능은 투입변수의 정도를 끌어 올려 다른 투입변수로의 이익환원을 증가시키면 투입에 있어서 보완적인 것이 된다. 이러한 상호보완성에 대한 개념은 Edgeworth, Milgrom 그리고 Roberts(1990, 1995)로 거슬러 올라가는데 이들은 전략부문과 관련된 이러한 아이디어를 개발하고 있다.

14. 이렇다고 해서 e-비즈니스 기업이 오로지 기업간 협력체제에 의존해서 거래를 구성한다고 말하려는 것은 아니다. 앞서 언급한 Amazon.com의 예로 우리는 기업이 전략적 선택을 함으로써 내부적으로 물류를 구성했다는 것을 알

수 있다. 하지만 동시에 Amazon.com은 “제휴”파트너와의 수많은 기업간 협력 체제에 의존하고 있다. 우리는 기업간 협력체제를 통한 이러한 외부 조직이 사이버 시장에서 점차 중요시 되고 있다는 사실을 관찰한다.

15. Lorenzoni and Lipparim (1999) 참조.



참고문헌

- Afuah, A. (2000). 'How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological uncertainty?', *Strategic Management Journal*, 21, pp. 387-404.
- Amit, R. and P. Schoemaker (1993). 'Strategic assets and organizational rent', *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.
- Anand, B. N. and T. Khanna (2000). 'Do firms learn to create value? The case of alliances', *Strategic Management Journal*, 21, pp. 295-315.
- Arthur, W. B. (1990). 'Positive feedbacks in the economy', *Scientific American*, February, pp. 80-85.
- Arthur, W. B. (1996). 'Increasing returns and the new world of business', *Harvard Business Review*, 74, pp. 100-109.
- Balakrishnan, A. S. R. T. Kumara and S. Sundaresan (1999). 'Manufacturing in the digital age: Exploiting information technologies for product realization', *Information Systems Frontier*, 1, pp. 25-50.
- Barney, J. B. (1991). 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Barney J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA.
- Baum, J. A. C., T. Calabrese and B. S. Silverman (2000). 'Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in C
물야무 biotechnology', *Strategic Management Journal*, 21, pp.

267-294.

Bettis, R. A. (1998). 'Commentary on 'redefining industry structure for the information age' by J. L. Sampler', *Strategic Management Journal*, 19, pp. 357-361.

Blankenburg Holm, D, K. Eriksson and J. Johanson (1999). 'Creating value through mutual commitment to business network relationships', *Strategic Management Journal*, 20, pp. 467-486.

Brandenburger, A. M. and B. J. Nalebuff (1996). *Co-opetition*, Doubleday, New York, NY.

Brandenburger, A. M. and H. Stuart (1996). 'Value-based business strategy', *Journal of Economics & Management Strategy*, 5, pp. 5-25.

Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Clemons, E. K. and M. C. Row (1992). 'Information technology and industrial cooperation: The changing economics of coordination and ownership', *Journal of Management Information Systems*, 9, pp.9-28.

Coase, R. (1937). 'The nature of the firm', *Economica*, 4, pp. 386-405.

Dierickx, I. and K. Cool (1989). 'Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage', *Management Science*, 35, pp. 1504-1511.

Doz, Y. and G. Hamel (1998). *Alliance Advantage*, Harvard Business Press, Boston, MA.

- Dutta, S. and A. Segev (1999). 'Business transformation on the Internet', *European Management Journal*, 17, pp. 466-476.
- Dyer, J.H. (1997). 'Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value', *Strategic Management Journal*, 18, pp. 535-556.
- Dyer, J. H. and K. Nobeoka (2000). 'Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case', *Strategic Management Journal*, 21, pp. 345-367.
- Dyer, J. and H. Singh (1998). 'The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage', *Academy of Management Review*, 23, pp. 660-679.
- Economides, N. (1996). 'The economics of networks', *International Journal of Industrial Organization*, 14 (October), pp. 673-699.
- Eisenhardt, K. M. (1989). 'Building theories from case study research', *Academy of Management Review*, 14, pp.532-550.
- Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin (2000). 'Dynamic capabilities: What are they?' *Strategic Management Journal*, forthcoming.
- Evans, P. B. and T. S. Wurster (1999). *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Freeman, L. C. (1979). 'Centrality in social networks: Conceptual clarifications', *Social Networks*, 1, pp. 215-239.
- Galunic, C. and K. M. Eisenhardt (2000). 'Architectural innovation and modular corporate forms', INSEAD Working Paper, January

- 2000, available at
<http://faculty.insead.fr/galunic/papers/rrcorpweb2.pdf>.
- Glaser, B. and A. Strauss (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research*, Wiedenfeld and Nicholson, London.
- Goshal, S. and P. Moran (1996). 'Bad for practice: a critique of transaction cost theory', *Academy of Management Journal*, 21, pp.481-510.
- Granovetter, M. S. (1973). 'The strength of weak ties', *American Journal of Sociology*, 78, pp. 1360-1380.
- Green. H. (1999). 'Throw out your old business model', *Business Week*, 3621 (March 22), pp. EB22-EB23.
- Gulati, R. (1998). 'Alliances and networks', *Strategic Management Journal*, 19(4), pp. 293-317.
- Gulati, R. (1999). 'Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation', *Strategic Management Journal*, 20, pp. 397-420.
- Gulati, R., N. Nohria and A. Zaheer (2000). 'Strategic networks', *Strategic Management Journal*, 21, pp. 203-215.
- Hagel, J. III and A. G. Armstrong (1997). *Net Gain: Expanding Markets through Virtual Communities*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hamel, G. (1999). 'Bringing silicon valley inside', *Harvard Business Review*, 77, pp. 70-84.

- Hitt, M., J. Harrison, R. D. Ireland and A. Best (1998). 'Attributes of successful and unsuccessful acquisitions of US firms', *British Journal of Management*, 9, pp. 91-114.
- Hitt, M. and R. D. Ireland (2000). 'The intersection of entrepreneurship and strategic management research', In D. L. Sexton and H. Landstrom (eds.), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell Publishers, Oxford, pp. 45-63.
- Jones, C., W. S. Hesterly and S. P. Borgatti (1997). 'A general theory of network governance : Exchange conditions, and social mechanisms', *Academy of Management review*, 22, pp. 911-945.
- Jupiter Communications : www.jupitercommunications.com
- Katz, M. L. and C. Shapiro(1985). 'Network externalities, competition, and compatibility', *American economic Review*, 75, pp. 424-440
- Klein, B., Crawford, R.A., and Alchian, A.A. (1978) 'Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process', *Journal of law and Economics*, 21, pp. 297-326
- Kogut, B.(2000). 'The network as knowledge : generative rules and the emergence of structure', *Strategic Management Journal*, 21, pp. 405-425
- Kotha, S. (1998). 'Competing on the Internet : How amazon.com is rewriting the rules of competition', *Advances in Strategic Management*, 15, pp. 239-265
- Lieberman, M., and Montgomery, D., 1998. 'First-mover advantages', *Strategic Management Journal* 9:41-58

- Lorenzoni, G. and A. Liparini(1999). 'The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A lonitudinal study', *Strategic Management Journal*, 20, pp. 317-338.
- Lucking-reiley, D. and D. F. spulber(2000). 'Business-to-business electronic commerce', Paper prepared for the *Journal of Economic Perspectives*.
- McGrath, R. and I. C. macMillan(2000). *the entrepreneurial Mindset*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Miles, M. and A. M. Huberman(1984). *Qualitative Data Analysis*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Milgrom, P. and J. Roberts(1990). 'The economics of modern manufactruing : technology, strategy, and organization', *American Economic Review*, 80, pp. 511-528.
- Milgrom, P. and J. Roberts(1995). 'Complementarities and fit: Strategy structure and organizational change in manufacturing', *Journal of Accounting and Economics*, 19,pp. 179-208.
- Moran, P. and S. Ghoshal(1999). 'Markets, Firms, and the Process of Economic Development', *Academy of Management Revies*, 24, pp. 390-412
- Morgan Stanley Dena Witter(1999). *The European Internet Report, Industry Report*, (June).
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*, Basil Blackwell, London.
- Peteraf, M. A(1993). 'The cornerstones of competitive advantage: A

resource-based view', *Strategic management Journal*, 14, pp. 179-191

Poppo, L. and T. Zenger(1998). 'Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services', *Strategic Management Journal*, 19(9), pp. 853-878.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior Performance*, Free Press, New York, NY.

Porter, M. E. and V. E. Millar (1985). 'How information gives you competitive advantage', *Harvard Business Review*, July-August, pp. 149-160.

Prahalad, C. K. and V. Ramaswamy(2000). 'Co-opting customer competence', *Harvard Business Review*, 73, pp. 75-85.

Rayport, J. F. and J. J. Sviokla, (1995). 'Exploiting the virtual value chain,' *Harvard Business Review*, 73, pp. 75-85.

Samler, J. L. (1998). 'Redefining industry structure for the information age', *Strategic Management Journal*, 19, pp. 343-355.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical and statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill, New York, NY.

Schumpeter, J. A.(1942). *Capitalism, socialism, and Democracy*, Harper, New York, NY.

Shane. S. and S. Venkatraman(2000). 'the promise of entrepreneurship as a field of research', *Academy of Management Review*. 25, pp. 217-226.

Shapiro, C. and H. R. Varian(1999). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Shelanski, H. A. and P. Klein(1995). 'empirical research in transaction cost economics: A review and assessment', *Journal of Law, Economics & Organization*, 11(2), pp.335-361.

Smith, M. D., J. Bailey and E. Brynjolfsson(1999). 'Understanding digital markets: review and assessment', In E. Brynjolfsson and B. Kahin (eds.), *Understanding the Digital Economy*, MIT Press, Cambridge, MA.

Stabell, C. B. and O. D. Fgeldstad(1998). 'Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks', *Strategic Management Journal*, 19, pp. 413-437

Teece. D. J. (1987). 'Profiting from technological innovations: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy', On D. J. Teece(ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA, pp. 185-219.

Teece, D., G. Pisano and A. shuen(1997). 'Dynamic capabilities and strategic management', *Strategic Management Journal*, 18, pp. 509-533.

- Timmers. p. (1998). 'Business models for electronic markets', *Electronic Markets*, 8, pp. 3-8.
- Varian, H. R. (1999). 'Market structure in the network age', Working Paper(August 1999), available at <http://www.sims.berkeley.edu/~hal/Papers/doc/doc.html>.
- Venkatraman, N. and J. C. Henderson(1998). 'Real strategies for virtual organizing', *sloan Management Review*, 40(Fall), pp. 33-48.
- von Hippel, E. (1986). 'Lead users: A source of novel product concepts' *Management Science*, 32, pp. 791-805.
- Wernerfelt. B. (1984). 'A resource-based view of the firm', *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, Free Press, New York, NY.
- Williamson, O. E. (1979). 'Transaction cost economics: The governance of contractual relations', *The Journal of Law and Economics*, 22, pp. 233-261.
- Williamson, O. E. (1983). 'Organizational innovation: The transaction cost approach', In J. Ronen(ed.), *Entrepreneurship*, Lexington Books, Lexington, MA, pp. 101-133.
- Williamson, O. E. (1989). 'Transaction Cost Economics.' In R. Schmalensee and R. D. Willig(eds.), *Handbook of Industrial Organization* vol. 1, Elsevier Science Pub. Co., Amsterdam, pp. 135-182.

Yin, R.(1981). 'The case study crisis: some answers', Administrative Science Quarterly, 26, pp. 58-65.

Yin, R. (1989). Case Study Research: Design and Methods, Sage Publications, Newbury Park, CA.

Zajac, E. J. and C. P. Olsen(1993). 'From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies', Journal of Management Studies, 30, pp. 131-145.



감사의 글

계절의 추이를 느낄 겨를도 없이 바빠 지내왔던 통역 대학원 석사과정을 이 조그마한 번역논문과 함께 마무리하려고 합니다.

먼저, 리스닝의 기초적인 것부터 자상하게 가르쳐 주셨으며, 미흡한 저를 순차 문장구역에 대해 눈을 뜨게 해주신 김원보 지도교수님, 통역의 참맛을 느끼게 해주시고 현장감 있는 강의 환경을 조성하고자 애쓰신 박경란 교수님, 영어를 공부하면서도 우리말에 대한 중요성을 언제나 실감하게 해주시고 날카로운 조언을 아끼지 않으셨던 김재원 교수님께 깊은 감사를 드립니다.

돌이켜보면 길지 않은 시간 같이 공부하면서 항상 통역대학원의 발전을 위해서 고민하고 서로에게 힘이 되도록 노력해 준 홍순미, 최현주, 강지영, 양성원, 변은정, 박준석 원우에게도 그 동안 축스러워서 못했던 감사의 말을 지면을 통해서나마 해봅니다.

무엇보다도 이 논문번역이 완성되는 날까지 끝없는 믿음과 사랑으로 지켜봐 주셨던 어머님께도 감사의 마음 드립니다. 언제나 부족한 나에게 힘이 되어주고 논문을 잘 마무리 하라고 쓴소리를 아끼지 않았던 유경, 영희, 수선, 민정을 포함한 후배 여러분께도 고맙다는 말을 전합니다.

그리고 논문이 완성되기 까지 물심양면으로 도와준 성학이형, 봉재, 용덕, 훈기, 덕보, 도표와 그림을 손질할 때 큰 힘이 된 경은, 워드작업 하면서 고생해준 형숙, 양희, 문희에게도 뭐라 고마운 마음을 전해야 될 지 모르겠습니다.

끝으로 하면 된다는 정신을 일깨워준 자랑스런 한국의 월드컵 국가대표팀에게도 고마운 마음이 듭니다.

이 논문을 사랑하는 어머니, 그리고 돌아가신 아버지께 바칩니다.