

진입이전 자원이 신규사업의 경쟁전략과 기업성과에 미치는 영향에 대한 연구*

김언수
고려대학교 경영대학 교수
(eskim@korea.ac.kr)

한수진
고려대학교 경영대학 기업경영연구원 연구원
(humanhan@korea.ac.kr)

최현진
Mercer HR Consulting 컨설턴트
(hyunjin.choi@mercer.com)

경영전략 분야에서는 오랫동안 다각화, M&A, 혹은 벤처 등을 통한 새로운 사업으로의 진입현상에 많은 관심을 가져 왔다. 근본적인 질문은 새로운 사업으로 확장을 할 때 어떻게 해야 높은 성과를 거둘 수 있는가 하는 것이다. 본 연구는 새로 진입하는 사업이 요구하는 자원의 프로필(resource configuration)과 기업이 보유한 기존의 자원(pre-entry resource) 프로필 사이에 개념적인 거리(conceptual distance)가 있다고 보고, 이 거리가 가까울수록 높은 성과로 연결된다는 논리를 펴고자 한다. 즉, 자원은 그 자체가 성과로 연결되는 것이 아니라, 그 자원이 특정 전략의 구사를 가능하게 하는 요소(enabler)로 작용하기 때문에 높은 성과를 낸다는 것이다.

본 연구는 신규사업 진입이전의 자원, 진입 이후의 경쟁전략, 그리고 성과와의 관계를 정립하기 위하여 한국의 종합 온라인 쇼핑몰 8개 기업을 대상으로 연구 분석하였다. 8개 기업들은 크게 홈쇼핑에서 출발한 것, 백화점에서 출발한 것, 그리고 카탈로그 사업에서 출발한 것 등 세 그룹으로 나뉘며 각 집단별로 상당히 일관성 있는 기업적 특성 및 성과를 보이고 있다. 연구결과로는 첫째, 특화자원을 보유하고 있는 홈쇼핑 기반의 인터넷 몰이 백화점 기반의 인터넷 몰보다 더 높은 성과를 나타내고 있다. 일견 인터넷 쇼핑몰과 유사한 것으로 보이는 백화점은 일반화된 자원만을 보유한 것으로 밝혀져 자원 활용 정도가 예상보다 낮았다. 둘째, 표본기업의 전략은 두 가지 유형으로 나뉘어졌는데, 차별화와 원가우위를 통합하는 경쟁전략을 사용하는 기업들은 그렇지 못한 기업에 비해 더 높은 성과를 지속적으로 나타냈다. 마지막으로, 자원과 전략과의 관계에서도 관련 특화자원을 보유하고 있는, 즉 사업간 개념적 거리가 가까운 홈쇼핑 기반 쇼핑몰들만이 통합전략을 사용하고 나머지 기업들은 stuck-in-the-middle의 상태로 나타났다. 분석결과를 토대로 연구결과가 시사하고 있는 이론적 의의와 함께 국내 기업의 효과적인 신규사업 진출 및 자원 활용을 위한 실천적 방안과 시사점을 탐색해 보고 향후 연구방향을 제시하였다.

주제어: 진입이전 자원, 경쟁전략, 온라인 쇼핑몰

1. 서론 및 문제 제기

경영전략 분야에서는 오랫동안 다각화, M&A, 혹은 벤처 등을 통한 새로운 사업으로의 진입현상에

많은 관심을 가져 왔다. 근본적인 질문은 새로운 사업으로 확장을 할 때 어떻게 해야 높은 성과를 거둘 수 있는가 하는 것이다. 다각화 연구에서는 이러한 문제를 다각화의 관련성과 기업의 성과에 대한 연구로 풀려고 했다. 다각화 연구에서 주장하는 핵심은

새로 진입하는 사업과 기존의 사업 사이에 관련성이 높을수록 성과가 높아진다는 것이다. 이 때 관련성은 제품, 제조능력, 기술, 연구개발, 관리능력, 인적 자원 등의 관련성을 말하는데 근본적으로 다양한 형태의 자원을 의미한다(Tanriverdi & Venkatraman, 2005). 즉, 신사업 진입의 방법론이 무엇이든 기업이 진입이전에 보유하고 있던 자원(pre-entry resource)이나 역량은 진입 후 성공여부를 결정하는 중요한 요소로 간주되어 왔다.

문제는 어떤 매커니즘이나 과정을 거쳐서 자원의 관련성이 성과에 영향을 미치는지에 대한 논의는 분명치 않다는 점이다. 많은 연구들이 진입 이전 자원과 신규 사업의 성공 사이의 관련성을 강조한다(Campbell et al., 1995; Carroll et al., 1996; Chatterjee & Wernerfelt, 1991; Holbrook et al., 2000; King & Tucci, 2001; Klepper & Simons, 2000; Klepper, 2002; Mitchell, 1989). 그러나, 기업의 성과를 결정짓는 것은 단순한 자원의 양이나 보유 정도가 아니라 자원들을 통합하고 활용하는 방법이다(Hamel & Prahalad, 1993; McGrath et al, 1994; Penrose, 1959). 위에서 말하는 자원을 통합하고 활용하는 방법은 다름 아닌 전략을 의미하므로 결국 기업의 성과는 자원과 전략의 운용에 의해서 결정된다고 할 수 있다.

자원과 전략 및 성과의 관계를 조사한 실증연구 중에 Shrader & Simon (1997)은 개인 사업자에 의해 시작된 독립벤처(IV: Independent Venture)와 대기업에 의해 시작된 기업벤처(CV: Corporate Venture)를 대상으로, 두 형태의 벤처 사이에 상당한 자원의 차이가 있음에도 불구하고 성과는 그다지 다르지 않음을 발견했다. 그들은 또한 자원과 성과 사이에는 직접적인 관계가 없으며, 기업의 성과는 보유한 자원을 바탕으로 어떤 전략을 구사하는가에

달랐다는 것을 발견했다. 벤처 연구에서는 위와 같은 두 가지 형태의 벤처를 비교하는 개념적 연구가 상당히 있다(Knight, 1989; Lambikin, 1988; Lambikin & Day, 1989; Miller & Camp, 1985). 그러나, 이런 연구들도 자원과 성과, 전략과 성과를 개별적으로 연결시켜 보았을 뿐, 자원-전략-성과의 삼자관계를 분석한 경우는 찾기 힘들다. 즉, 자원이 성과에 영향을 미치고 전략이 성과에 영향을 미치므로 자원과 전략이 연관이 있을 것이라는 주장을 하는 것이 대부분이며, 자원과 전략이 어떻게 연결이 되는지를 분석한 경우는 찾기 어려웠다. Helfat & Lieberman (2002)은 자원이 성과로 연결되는 과정을 블랙박스로 표현하며, 현재까지 풀리지 않는 질문으로 남아있다고 하였다. 그들은 보유 자원을 질적, 양적 측면에서 신규 사업이 활용할 수 있는 정도에 따라 성과에 영향을 줄 것으로 예측했다.

본 연구는 Helfat & Raubitschek (2000)과 Scott-Morton (1999)의 자원기반 신규사업 진입 이론과 본원적 경쟁전략의 개념을 이용하여, 새로 진입하는 사업이 요구하는 자원의 프로필(resource configuration)과 기업이 보유한 기존의 자원(pre-entry resource) 프로필 사이에 개념적인 거리(conceptual distance)가 있다고 보고, 이 거리가 가까울수록 즉, 양쪽 자원의 프로필간의 공통성이 높을수록 특정 전략을 구사할 수 있는 여지가 높아지고, 이것이 높은 성과로 연결된다는 논리를 펴고자 한다. 즉, 자원은 그 자체가 성과로 연결되는 것이 아니라, 그 자원이 특정 전략의 구사를 가능하게 하는 요소(enabler)로 작용하기 때문에 높은 성과를 낸다는 것이다.

이 주장은 일견 새로울 것이 없다. 경영전략의 수립과정 중 가장 초기단계에 해당하는 외부 및 내부

환경 분석의 핵심이 외부환경이 요구하는 핵심성공요인(key success factors)과 내부에 보유한 자원과 역량(resource and competency) 사이의 상황과 격차를 분석하여 의사결정을 한다는 것이기 때문이다. 그러나, 우리는 양자의 공통성이 높을수록 성과가 높아지는 “과정”에 대한 논의가 없었던 것에 주목하고자 한다. 즉, Helfat & Lieberman (2002)이 블랙박스로 표현한 자원과 성과간의 연결과정을 이해하려고 하는 것이다. 본 연구는 또한 태생적으로 자원의 프로필이나 자원동원 능력이 다를 수밖에 없는 순수 벤처기업과 대기업이 시작한 사업을 비교하기보다 대기업을 모기업으로 하는 사업들 사이에서 자원의 차이가 어떻게 전략의 차이로 연결되며, 그것이 어떻게 성과의 차이로 연결되는지를 연구해보고자 한다.

본 연구는 신규사업 진입이전의 자원, 진입 이후의 경쟁전략, 그리고 성과와의 관계를 정립하기 위하여 한국의 종합 온라인 쇼핑몰을 연구 대상산업으로 선정했다. 10억원 규모로 시작한 인터넷 쇼핑사업은 불과 10년 만에 10조원 정도의 규모에 달하며 지속적으로 빠르게 성장하고 있다. 2005년 1월 기준으로 종합 온라인 쇼핑몰 시장의 10위권 안의 기업들 중에서 8개가 오프라인 소매업에 어떤 형태로든 모기업을 두고 있는 복합기업(click & brick)이다. 이러한 현상은 2000년 이후 꾸준히 계속되는 현상으로 2002년 종합 쇼핑몰의 트래픽 기준으로 상위 10개의 기업 중에서 오프라인 모기업에서 다각화한 기업이 8개이며, 이들이 전체 트래픽에서 차지하는 비중은 2004년 현재 55.1%으로 나타났다. 그런데, 이 8개의 상위기업들 간에는 상당히 일관성 있는 성과의 차이가 나타난다는 점이 흥미롭다. 주요 종합 온라인 쇼핑몰들은 크게 홈쇼핑에서 출발한 것, 백화점에서 출발한 것, 그리고 카탈로그 사업에

서 출발한 세 그룹으로 나뉜다. 이러한 현상을 바탕으로 본 논문에서는 기존 오프라인을 기반으로 연구되었던 자원, 전략 그리고 성과간의 관계를 온라인 연구로 확장하였다. 연구대상 사업의 특성을 고려한 상태에서 구체적인 연구 질문은 다음과 같다:

“오프라인 기업이 인터넷 쇼핑몰 사업으로 진입할 때, 모기업이 보유하고 있던 진입이전 자원은 어떤 과정을 통하여 기업성공에 영향을 미치는가?”

II. 이론 및 제안

2.1 진입이전 자원의 프로필과 진입 후 성과: 개념적 거리

이미 다각화 연구에서는 관련사업의 경험과 자원의 축적이 새로운 사업으로의 진입에 있어 중요한 성공요인이 된다고 점을 부각시키고 있다(표 1). 예를 들어, Mitchell (1989)은 미국의 디지털 이미징 산업을 대상으로 진입의 타이밍과 진입 가능성을 조사한 결과, 새로운 제품들을 성공적으로 상업화시키는데 필요한 자원들을 보유하고 있는 기업이나 핵심 제품들이 위협 받고 있는 기업들은 신규시장에 진입할 가능성이 높다고 하였으며, 특히 유통망과 진입이전 경험은 진입 타이밍과 긍정적 관계가 있다는 사실을 언급하고 있다. 또한 Chatterjee & Wernerfelt (1991)는 미국 제조산업 내에서 기업의 성과는 다각화 전략에 의해서만 결정되는 것이 아니라 기존에 가지고 있는 자원의 프로필이 중요한 역할을 한다는 사실을 발견했다.

Carroll et al. (1996)은 1885년부터 1981년

〈표 1〉 관련성과 관련한 다각화 연구

연구자	분석 대상	성공적인 진입 이유
Mitchell (1989)	미국의 디지털 이미징(digital imaging) 산업	산업 진입 이전 경험 및 특화된 자산
Chatterjee & Wernerfelt (1991)	미국의 제조산업	기업의 자원 프로파일
Carroll et al. (1996)	자동차 산업	진입이전의 관련 경험(자전거 생산 경험/자동차 판매 경험/ 엔진 제조 경험 등)
Klepper & Simons (2000)	TV 수신기 제조산업	진입 이전 라디오 제조산업의 경험
King & Tucci (2001)	미국의 디스크 드라이버 산업	관련 산업에서의 생산과 판매 경험
Klepper (2002)	자동차 산업	관련 경험

사이의 미국 자동차 제조 산업을 연구하면서 신생기업(de novo)과 관련 산업에서 진입한 기존기업(de alio)의 성과 차이를 분석하였는데 그 결과 기존기업들 중에서도 진입하려는 산업과 관련성이 높고 이전 가능한 특화자원 및 지식을 가진 기업들이 그렇지 못한 기존기업들에 비해 초기 부도율이 낮았다. 이 연구에서는 기존기업들을 자전거 제조업자, 차체 생산업자, 자동차 중개업자와 엔진 제조업자로 구분을 하고 이들 간의 성과를 비교하였다. 일반적으로 엔진 제조업자들이 자동차 생산에 중요한 기술과 지식을 보유하고 있기 때문에 그들의 성과가 가장 높을 것이라고 예상했지만, 이 연구에서는 자전거와 차체 생산업자들의 생존율이 가장 높았다. 자전거와 차체 생산업자들의 성과가 가장 높은 이유는 엔진 기술을 시장에서 쉽게 사올 수 있었고, 마케팅과 영업능력, 그리고 조립능력 등을 보유하고 있었기 때문이다.

Klepper & Simons (2000)는 미국 텔레비전 수신기 제조산업을 대상으로 라디오 산업의 경험이 TV 산업에의 진입과 성과, 그리고 시장구조의 진화

에 영향을 주었는지를 분석하였는데, 라디오 산업에 더 많은 경험을 가진 기업들이 더 높은 혁신 비율과 시장 점유율, 생존확률을 보여주었고, 라디오를 생산했던 경험이 없는 기업들에 비해 시장점유율이 더 높았다. 라디오 생산경험이 있는 기업들 중에서도 규모가 더 큰 라디오 업체들이 월등한 R&D 역량을 바탕으로 제품과 공정 혁신을 지배하였고, 이것으로 인해서 미국 TV 산업에서 오랫동안 수명을 유지하고 높은 점유율을 유지할 수 있었다. King & Tucci (2001)는 이전산업에서 더 많은 영업경험을 가진 진입자들이 더 높은 시장점유율을 차지하고 있음을 밝혀냈다. Klepper (2002)는 1895년부터 1966년 사이의 미국 자동차 산업을 연구하면서 산업 초기에 다각화를 통해 진입한 기업들과 관련분야의 사전경험을 가진 분사기업이나 신생기업들이 다른 유형의 진입자들보다 더 높은 성과를 나타내고 있음을 발견했다.

하지만 기존 다각화 연구들은 Carroll et al. (1996)의 연구를 예외로 하고 신규시장 진입에 필요한 자원과 역량에 대한 구체적 언급이 부족했다.

Carroll et al.의 연구에서도 기존기업들 별로 보유하고 있는 자원과 역량들을 나열하기는 했지만 구체적으로 어떤 자원이 성과에 영향을 미치는지에 대한 실증적 분석은 이루어지지 못했다. Helfat & Lieberman (2002)은 진입이전 기업이 보유하고 있는 자원 및 역량이 진입 이후 성과에 미치는 과정을 '블랙박스'라고 표현하고 있으며, 이 과정을 추적해 나가는 실증적 연구가 필요하다고 언급하고 있다.

Penrose (1959), Nelson & Winter (1982)는 기업이 가진 자원의 특성이 성장의 방향을 결정한다고 하였다. 또한, 관련 산업의 경험과 자원(진입이전 자원)의 축적은 새로운 사업으로의 진입에 있어 중요한 성공요인이 된다(Carroll et al., 1996; Chatterjee & Wernerfelt, 1991; King & Tucci, 2001; Klepper, 2002). 그러나 보다 중요한 것은 보유하고 있는 자원과 진입하고자 하는 산업에서 요구하는 자원간의 적합성이다(Helfat & Lieberman, 2002). 기업이 새롭게 진입할 사업을 결정할 때 진입이전에 보유하고 있던 기술역량, 마케팅역량, 그리고 인적자원을 신규산업에서 유용하게 활용할 수 있는 여부가 중요한 결정요인으로 작용한다(Chang, 1997; Chatterjee & Wernerfelt, 1991; Merino & Rodriguez, 1997; Montgomery & Hariharan, 1991; Silverman, 1999).

Helfat & Raubitschek (2000)은 자원을 일반화된 자원(*generalized resources*)과 특화된 자원(*specialized resources*)으로 구분하였다. Chatterjee & Wernerfelt (1991) 역시 시장에 대한 진입을 연구할 때에 일반화된 자원과 특화된 자원의 분류 기준을 활용하는 것이 유용하다고 주장하였다. 일반화된 자원(*generalized resource*)이란 다양한 환경에서 공통으로 사용될 수 있는 것으로 재무적 자원이나 다각화 관리 능력 등을 의미한다. 특화된 자

원(*specified resource*)은 보다 기능적 자원으로서 기업이 참여하고자 하는 사업과 관련되고 유용하게 활용될 수 있는 자원을 의미한다.

따라서 신규 진입 산업에 이전 가능한 특화된 기술 및 지식을 보유한 기업들이 성공적으로 진입할 수 있으며(Carroll et al., 1996), 특화된 자원이 일반화된 자원보다 진입 영역의 선정에 더 영향을 미치고(Helfat & Lieberman, 2002), 진입기업들은 진입이전에 가지고 있던 자원과 역량을 진입한 시장에 재배치 혹은 이전시키기 위하여 노력한다(Panzar & Willing, 1981). 모기업의 기존 사업과 신규사업이 자원 프로파일이라는 측면에서 연관성이 높다면 기존의 특화자원이 그대로 활용될 가능성이 커진다. 즉, 자원 프로파일 간의 밀접성은 기존에 보유하고 있는 특화자원이 신규사업에서 성과를 내게 하는 레버리지 효과를 발생하게 될 것이다(Scott-Morton, 1999).

그렇다면, 진입이전 자원의 중요성은 오프라인 사업에서 온라인 사업으로 진입하는 경우에도 동일하게 작용할 것이다. 예를 들어, Scott & Walter (2003)는 전통적인 회사들(*old economy companies*)이 인터넷 비즈니스로 진입할 때 직면하는 가장 심각한 문제는 온라인에서의 전략과 기존의 전략 사이에 효과적인 연계성(*alignment*)을 만들어내지 못하는 점이라고 하였다. 이 문제의 기저에는 새로운 온라인 사업이 사용할 수 있는 관련된 특화자원의 부족이 자리 잡고 있다. 따라서 오프라인 모기업이 보유했던 진입이전의 특화자원 프로파일 새로운 온라인 사업이 요구하는 자원의 프로파일과 가까울수록 성과가 높을 것이라는 예측이 가능해진다.

예를 들어, 오프라인 모기업이 이미 고객들에게 익숙한 기업이고 신뢰할 만한 브랜드를 보유하고 있을 때, 그리고 다른 조건이 같다면, 고객들은 그러한

모기업의 온라인 회사를 동일한 자원을 갖지 못한 기업의 온라인 자회사보다 더 선호할 것은 자명한 일이다. Brynjolfsson & Smith (2000)은 모기업의 브랜드 인지도, 명성, 그리고 신뢰도가 인터넷 기업에게 중요한 우위로 작용한다고 결론 내렸다. Modahl (2000) 역시 인터넷 사업에서 유통채널, 브랜드 명성, 그리고 신뢰도 등 오프라인에서의 자산을 응용할 수 있는 회사들이 강점을 발휘할 것이라고 예측한 바 있다.

2.1.1 사업 간의 개념적인 거리(conceptual distance between businesses)

논의를 더 진행시키기 전에 짚고 넘어가야 할 개념이 사업들 간의 개념적인 거리이다. 두 개의 사업이 있을 때 양쪽 사업이 보유한 혹은 요구하는 자원의 프로파일 간의 유사성 정도를 "개념적 거리"라는 용어로 표현하고자 한다.

Wernerfelt (1984)는 자원준거관점을 제안하면서 모든 제품의 이면에는 자원이 있는데 하나의 제품에 다양한 자원이 쓰일 수 있고, 하나의 자원이 다양한 제품에 쓰일 수도 있다고 하였다. 그는 기업을 제품의 묶음으로 보는 것에서 자원의 묶음으로 보는 것이 더 풍부한 정보를 줄 수 있다고 하였다. 기존 다각화 연구는 주로 제품이나 시장의 다양성을 위주로 보았고, Rumelt (1974)가 정량적인 기준과 정성적인 기준을 통합하여 다각화 정도를 판단하면서 자원 및 역량의 관련성을 부각시켰다고 볼 수 있다.

기존의 다각화 연구에서 사용하는 관련성이라는 개념이 있는데도 본 연구에서 개념적 거리라는 용어를 만들어 쓰는 이유는 다음과 같다. 본 연구의 대상이 되는 인터넷 쇼핑몰은 모기업이 누구인가에 따라

크게 세 종류로 나눌 수 있다. 즉, TV 홈쇼핑에서 시작한 경우(홈쇼핑기반 인터넷몰), 카탈로그 홈쇼핑에서 시작한 경우(카탈로그기반 인터넷몰), 그리고 백화점에서 시작한 경우(백화점기반 인터넷몰)의 세 가지이다. 백화점은 산업분류상 52111로 종합소매업(521)의 하위 범주에 속해 있다. 카탈로그 소매와 TV 홈쇼핑은 모두 52812로 무점포 소매업(528)에 분류되어 있다. 인터넷 쇼핑몰은 역시 무점포 소매업에 속해 있는데 산업코드가 52811로 백화점보다는 카탈로그나 TV 홈쇼핑에 가까운 것으로 분류되어 있다.

이 중에서 TV 홈쇼핑이 물리적인 소매점포가 없는 점, 동시에 많은 수의 잠재고객들에게 도달할 수 있는 점, 물리적인 거리상의 제한이 없다는 점 등을 감안할 때 인터넷 쇼핑몰과 가장 근접한 것으로 볼 수 있다. 문제는 같은 산업코드를 가진 홈쇼핑과 카탈로그의 관계인데, 카탈로그 소매업의 경우 수신자 부담의 무료전화 번호와 자동화된 주문완료 시설(automated fulfillment centers)을 갖추고 운영을 한 지 이미 수십 년의 역사를 가지고 있으며, 인터넷은 단지 전체 프로세스의 얼굴부분(front end)을 바꾼 것에 지나지 않는다(Porter, 2001)는 미국의 경우와는 달리 국내에서는 목표 고객의 규모와 제품의 다양성 등에서 차이가 크다고 볼 수 있다. 따라서, '관련성'보다는 좀 더 세분화된 비교를 할 수 있는 개념을 도입하여 "더 관련성이 있다"거나 "관련성이 상대적으로 약하다"라는 표현보다는 "개념적 거리가 가깝다, 멀다"라고 표현한 것이다. 즉, 인터넷 쇼핑몰 사업과 위에서 언급한 세 가지 오프라인 사업들 간의 개념적 거리는 TV 홈쇼핑-카탈로그 소매-백화점의 순서로 멀어진다고 할 수 있다. 따라서, 기존의 관련 다각화 연구의 토대 위에 개념적 거리를 통합하면 다음과 같은 제안이 가능해진다(본 연

구에서는 관련 주제 및 연구대상 산업에 대한 선행 연구가 많지 않은 관계로 엄밀한 가설보다는 다소 느슨한 제언의 형태를 취한다):

Proposition 1: 새로운 사업 진입 시 기업의 성과는 진입이전 자원의 수준과 정 의 관계를 가질 것이다. 또한, 새로운 사업에서 활용될 수 있는 자원의 수준은 사업 간의 개념적 거리와 반비례한다. 따라서, 홈쇼핑기반 인터넷몰 기업들은 카탈로그기반 인터넷몰이나 백화점 기반 인터넷몰보다 높은 성과를 보일 것이다.

2.2 인터넷 사업에서의 고성과 경쟁전략

앞에서는 자원의 유형이 기업성과와 어떤 관계가 있을 것인지에 대해 논의하였다. 그런데, 자원의 유형이 특정전략의 구사를 통하여 성과로 연결된다는 논리를 검증하기 위해서는 어떤 전략이 고성과 경쟁 전략인가를 논의할 필요가 있다. 한 산업에서 사용 가능한 전략의 유형은 다양할 것이기 때문에 어떤 자원이 어떤 전략으로 연결될지를 예측하기는 쉽지 않다. 따라서, 먼저 전략의 유형을 정리하고 그 전략 과 성과의 관계를 확인한 후, 특정전략을 구사하는 기업들의 자원유형을 분석함으로써 자원-전략-성과 의 관계를 정립하고자 한다.

인터넷 비즈니스의 경쟁전략은 세 가지의 가능한 형태를 취할 수 있다. 첫째, 검색엔진(search engines) 과 가격 비교 사이트의 존재로 인하여 인터넷 소매 상들은 가격에 대한 압력을 받을 수밖에 없고, 따라

서 성공적인 저원가 전략(cost leadership)을 사용할 수 있는 기업들이 우위를 가지는 경우다. 반면, 어떤 기업들은 출혈적인 가격경쟁을 피하고 다른 요소들에 의하여 경쟁을 하려고 노력할 것이고, 이 경우에는 차별화 전략(differentiation)이 우위를 가질 것이다(Clay et al, 2002). 여기까지는 기존의 본원적 경쟁전략의 개념과 다를 것이 없다. 그러나, Kim et al. (2004a)은 인터넷 비즈니스에서는 집중(focus) 전략은 큰 의미가 없다고 주장하였다. 그것은 목표시장의 스케일을 자유자재로 조정할 수 있는 인터넷 시장의 특성상 전략의 범위(scope)를 고정하는 것은 전략적인 옵션이 아니기 때문이다. 대신, 두 가지의 본원적 전략인 저원가 전략과 차별화 전략을 동시에 사용하는 통합전략(integrated strategy)이 가장 높은 성과를 보일 것으로 예측하였다.

Porter(1980)는 저원가 전략과 차별화 전략은 상호 배타적인 전략이라고 제시하였다. 이들 전략은 워낙 상이한 자원의 묶음을 요구하기 때문에 두 가지 전략을 동시에 시도하려는 기업은 전략이 부재한 stuck-in-the-middle에 빠지게 되어 성과를 내기 어려워진다는 것이다. 그러나 많은 연구들이 본원적 전략 간의 상호 배타성에 대한 주장에 의문점을 제기하고 있다(예: Hill, 1988; Karnani, 1984; Murray 1988; Wright et al, 1990). 특히 급격한 변화를 보이는 환경 (Kim & McIntoch, 1999) 과 국제적 환경(Chan & Wong, 1999)은 전략 간의 유연한 결합을 요구한다고 제시하였다. 즉, 안정된 환경에서는 저원가 전략과 차별화 전략 간에 상충관계가 발생할 수 있다. 그러나 빠른 변화의 경쟁 환경에서는 하나 이상의 본원적 전략 사용과 이를 통한 유연성의 확보가 무엇보다 중요하다고 할 수 있다. Merrilees (2001)는 어떤 e-business기업

들은 성공적으로 저원가 전략과 차별화를 동시에 적용할 수 있다고 제시하면서, amazon.com을 예로 들었다. Kim et al. (2004b)은 온라인 시장에서도 비용우위를 기반으로 한 경쟁과 차별화 우위를 기반으로 한 경쟁의 양상이 모두 나타나지만, 비용우위나 차별화 어느 한 가지에 치중하는 것보다는 양자를 통합시킨 전략이 더 높은 성과를 보인다는 실증적인 결과를 발견하였다.

그렇다면 인터넷에서 통합전략이 더욱 효과적인 이유는 무엇인가? 인터넷은 기업들로 하여금 제품의 가격을 더욱 쉽고 빠르게 바꿀 수 있어 가격결정의 유연성과 효과적인 가격 경쟁을 가능하게 만들었다 (Bakos, 1998; Lee & Gosain, 2002). 또한 오프라인과는 달리 온라인은 물리적 실체나 직접적이고 인간적인 접촉 등이 적기 때문에 비용 측면에 있어 우위를 점할 수 있다 (Porter, 2001). 이런 상황 하에서는 비용우위에 기반을 둔 전략 구사가 효과적일 수 있다. 그러나 Chang (1997)은 한국 인터넷 서점의 고객들이 브랜드를 가격보다 더 중요한 것으로 보고 있다고 주장하며, amazon.com과 같은 인기 있는 사이트들은 항상 가장 낮은 가격들을 제시하지는 않지만, 소비자들은 기업의 명성과 신용도 때문에 이러한 사이트에 이끌리는 것으로 나타났다 (Smith et al. 1999). Smith et al. (1999)은 차별화 요인인 제품의 차별성, 편리성과 쇼핑 경험, 소비자들의 사이트에 대한 인식, 즉 소비자들의 기억 속에 자리 잡은 정신적 입지(neural real estate), 사업자의 브랜딩과 신뢰가 온라인 시장에서 사용될 수 있음을 제시하였다. Kim et al. (2004b)은 브랜드 이미지와 제품의 특징들, 고객 서비스와 같은 전통적인 차별화 요소들 이외에 새로운 온라인 환경에서 차별화 전략의 중요한 요소로 배송 속도(물류)와 편리성(IT 기술), 그리고 거래의 안정성(신뢰)을

제시하였다.

본 논문에서도 통합전략(integrated strategy)이 저원가 전략과 차별화 전략 하나만을 쓰는 것보다 성과가 좋을 것이라고 제시한다. "통합전략"이라는 개념은 저원가 전략과 차별화를 성공적으로 결합시킨 전략으로(Hitt et al., 2001), 명확한 전략적 초점이 없는 Porter의 stuck-in-the-middle과는 다른 개념이다. 인터넷의 특성 때문에 우리는 통합전략이 가능할 뿐 아니라 바람직한 전략적 옵션이라는 주장을 따르고자 한다.

그런데, 이와 같은 통합전략이 온라인 사업에만 적용되는 것인지 아니면 오프라인 사업을 포함한 모든 형태의 사업에도 적용되는 것인지에 대한 지적이 있을 수 있다. 또한, 여기서 제안하는 통합전략은 최근 각광을 받은 블루오션 전략과도 근접하고 있다(Kim & Mauborgne, 2005). 저자들이 제안하는 RERC (Reduce, Eliminate, Raise, Create) 즉, 경쟁자에 비해 투자와 비용을 줄이거나 혹은 아예 없애거나, 오히려 투자와 비용을 늘리거나, 새로운 것을 만들어 내는 구도를 활용하면 반드시 비용의 상승 없이도 혹은 오히려 비용을 줄이면서도 가치 있는 제품과 서비스를 만들어 낼 수 있다는 가치혁신(value innovation) 개념을 기억한다면 통합전략은 모든 사업에서 가능하다고 볼 수 있다. 실제 블루오션 전략에서는 와인, 여객항공, 서커스 등 다양한 영역에서 가치혁신이 이루어진 사례를 소개하고 있다.

그러나, Porter가 제안하는 stuck-in-the-middle의 가능성은 여전히 상존하고 있다. 오프라인에서도 "진정한 통합전략을 이룰 수만 있다면" 성과가 높은 것은 분명하다. 문제는 그러한 통합전략을 이루기가 쉽지 않고 오히려 위험성이 있다는 데 문제가 있다. 그러나, 온라인 사업의 경우는 오프라인

에 비해 물리적인 인프라에 대한 투자가 상대적으로 적고 유연하기 때문에 비용절감은 기본이며 차별화는 필수적인 요건이라고 볼 수 있어 통합전략은 특히 온라인 사업에서는 선택의 여지가 없는 전략이라고 볼 수 있다.

Porter (2001)는 인터넷 환경에서 운영상의 효율을 경쟁우위로 유지하기는 더욱 어렵다고 하였다. 인터넷은 모든 기업에게 공통적으로 비용과 가격을 낮출 수 있는 기회를 제공하기 때문에 차별화된 전략적 포지션이 더욱 효과적이라는 것이다. 차별화 전략의 핵심적인 요소들인 신뢰성과 브랜드 인지도 등은 고객과 회사 사이에 물리적인 접촉이 거의 없는 인터넷 세상에서 더욱 중요한 경쟁의 요소가 될 것이다. 그와 동시에 인터넷이 제공하는 비용절감의 장점이나 편리함, 속도 등을 이용하지 않는 것은 어리석은 짓이다. 그러므로, 단순한 비용우위 전략은 비용우위 전략과 차별화 전략의 장점들을 통합한 전략보다 성과가 낮을 확률이 높다. 또한, 순수한 차별화 전략 역시 인터넷의 비용절감 잠재력을 활용하지 못할 경우 통합전략보다 성과가 낮을 것이다. 따라서, 다음과 같은 제안이 가능해진다.

Proposition 2: 인터넷 쇼핑몰 사업에서는 원가우위와 차별화를 통합한 전략(integrated strategy)이 다른 유형의 전략보다 높은 성과를 보일 것이다.

2.3 경쟁전략 구사를 가능하게 요소(strategy enabler)로서의 진입이전 자원

기업은 자원의 묶음이며(Penrose, 1959), 전략은 자원의 배분에 대한 결정이다(Chandler, 1962).

전략은 기업전체의 성과에 결정적인 영향을 미치는데, 그러한 결정들 중 하나가 경쟁방식의 결정이다(Rumelt et al, 1994).

경영전략 수립의 가장 기본적인 분석틀인 SWOT 모델에서와 같이, 전략은 기업의 내부 자원 및 독특한 역량을 외부의 기회 및 위협과 합치(match)시킬 필요가 있으며, 그래야만 기업전체의 목표를 더욱 효과적으로 달성할 수 있다(Andrews, 1971). 전략을 수립할 때의 의사결정 규칙은 기업의 강점인 자원과 역량을 최대한 활용하고, 약점을 보완하고, 기회를 포착하고, 위협은 중화(neutralize)하거나 방어하는 전략을 선택하는 것이다(Barney, 1997). 즉, 전략은 외적 일관성(external consistency)과 내적 일관성(internal consistency)을 보여 주어야 한다(Andrews, 1971; Farjoun, 2002; Porter, 1980). 외적 일관성이란 외부환경이 요구하는 자원과 내부 자원간의 일관성이고, 내적 일관성이란 자원과 전략 사이의 일관성을 말한다.

기업의 경쟁전략은 외부환경의 요구에 의해서도 결정되지만 내부의 자원과 역량도 중요한 결정요소이다. 경쟁전략을 구사하기 위해서는 월등히 낮은 비용(low cost)이나 독특성(uniqueness)이라는 형태의 경쟁우위를 필요로 하며, 이것은 결국 특정 자원의 보유여부를 요구한다. 마찬가지로, 본원적 경쟁전략에 대한 논의 역시 특정 전략을 구사하기 위해 필요한 자원, 역량, 혹은 다른 특성들을 보유하고 있다는 것을 가정한다 (Porter, 1980). 예를 들어, 원가우위 전략은 표준화된 제품, 효율적인 유통채널, 그리고 프로세스 기술의 탁월성 등을 필수조건으로 요구한다. 차별화 전략은 기업명성, 마케팅 역량, 그리고 뛰어난 제품개발 기술을 요구한다. 바꾸어 말하면, 필요한 자원이 없는 경우 본원적 경쟁 전략은 단순한 슬로건이나 희망사항에 지나지 않는

것이다.

자원준거관점의 가장 기본적인 전제는 상이한 자원들이 상이한 전략으로 연결되고, 따라서 자원이 성과에 영향을 줄 수 있다는 것이다(Barney, 1991; Chandler & Hanks, 1994; Penrose, 1959). 그런데도, 이렇게 경영전략의 가장 기본적인 패러다임이라고 할 수 있는 자원-전략-성과(Resource-Strategy-Performance: R-S-P) 모형에 대한 논의가 벤처와 관련한 일부 연구(Chandler & Hanks, 1994; McDougall et al, 1992; Romanelli, 1987; Sandberg 1984; Sandberg & Hofer, 1987) 외에는 쉽게 찾을 수 없다는 점은 흥미롭다. 또한, 개념적인 수준에서 자원과 전략의 연관성을 논의하기는 하지만 어떤 자원이 어떤 전략으로 이어지는가에 대한 분석은 없다. 너무 당연하기 때문일 수도 있으나 자원준거관점에서 말하는 "자원의 종류와 수준에 따라 지속적인 경쟁우위와 기업성과가 결정 된다"는 주장을 검증하기 위해서는 어떤 과정(즉, 전략)을 거쳐서 기업성과로 연결되는지에 대한 연구가 필요하다고 볼 수 있다.

여기에 신사업 진입과 진입이전 자원의 관계를 대입하면, 새로운 사업과 기존사업 간의 개념적인 거리가 가까울수록 양쪽에서 요구하는 자원이 유사할 것이고, 각 사업 간의 유사점이 많을수록 이전 자원의 활용 정도는 높게 될 것이며, 특정 산업에서 활용되는 특화된 자원이 공통적으로 사용될 수 있다(Chatterjee & Wernerfelt, 1991). 새로운 사업에서도 활용할 자원이 많다는 것은 그만큼 고성과를 낼 수 있는 전략을 구사할 수 있는 여지도 많다는 것을 의미한다.

기업이 보유하고 있는 자원에 따라 기업이 구사할 수 있는 전략의 형태가 결정된다는 것은 온라인 기반에서도 공통적으로 나타날 것으로 기대된다.

Brynjolfsson & Smith(2000)의 연구 결과에서와 같이 온라인에서도 오프라인과 마찬가지로 보유 자원의 정도와 유형에 따라서 특정전략을 더욱 용이하게 구사할 수 있을 것이다. 오프라인 기업이 온라인 쇼핑몰 사업으로 진입한 경우 예상할 수 있는 원가우위 요소는 고객유치 과정에서의 자원공유, 공동구매, 보다 높은 수준의 규모의 경제, 협상력의 확대, 물류채널의 공유 등이다. 차별화적인 요소로는 소매사업과 관련한 브랜드, 신뢰성 등을 예상할 수 있다. 일반적인 재무자원이나 관리능력과 달리 이것들은 진입이전 자원 중 특화자원들이다.

본 연구의 대상기업들은 모두 대기업을 모기업으로 가진 기업들이므로 일반적인 자원은 어느 정도 갖추고 있다고 볼 수 있다. 그렇다면, 인터넷몰이 요구하는 특화자원을 가장 근접하게 보유한 기업(즉, 홈쇼핑기반 인터넷몰)은 가장 효과적인 전략인 통합 전략을 구사할 수 있는 유리한 위치에 있게 될 것이다. 대조적으로, 일반적인 진입이전 자원만을 보유한 기업(백화점기반 인터넷몰)은 다른 경쟁전략에 의존할 수밖에 없는 상황에 처할 것이다. 이와 같은 논의는 다음의 제안을 가능하게 한다:

Proposition 3: 진입이전 자원의 프로파일은 구사할 수 있는 전략의 유형과 관련이 있을 것이다. 또한, 진입이전 자원과 신사업이 요구하는 자원의 프로파일 사이의 개념적인 거리가 가까울수록 고성과 전략을 구사할 수 있는 가능성이 높아질 것이다. 따라서, 홈쇼핑기반 인터넷몰은 카탈로그기반 인터넷몰이나 백화점기반 인터넷몰보다 통합전략을 사용할 가능성이 높을 것이다.

III. 연구 방법론

본 연구는 위에서 논의한 제안사항들을 테스트하기 위하여 사례분석 방법을 선택하였다. 사례분석은 "어떻게", "왜"에 대한 답을 얻고자 할 때 그리고 조사자가 사건에 대한 통제를 거의 하지 못할 경우 사용되는 대표적인 연구방법이다. 그중 다중 사례분석은 여러 개의 사례를 실험의 연속으로 보고, 이전 사례에서 도출된 추론이 다음 사례에서도 적용되는가를 파악하여 반복적인 논리를 개발할 수 있는 연구 방법이다. 또한 이를 통하여 사례분석에 부족한 외적 타당성(external validity)을 확보 하는데 도움을 얻을 수 있다(Yin, 1984). 사례분석 방법은 현상의 설명을 위한 경우(explanatory), 새로운 이론을 제시하기 위한 경우(exploratory), 그리고 현상의 기술을 위한 경우(descriptive) 이용될 수 있는데, 본 연구는 단순한 현상의 기술을 넘어서 이론을 바탕으로 제안을 하고 그것을 테스트하는 설명용 사례분석 연구에 해당한다고 볼 수 있다.

3.1 연구대상

본 연구에서는 인터넷 종합 쇼핑몰 시장의 8개 기업을 대상으로 실증적 연구를 시도하였는데, 연구대상 기업들은 다음 조건을 충족한 기업들이다. 첫째, 모기업이 존재하는 종합쇼핑몰이다. 단, 독립법인체 혹은 사업부 조직체로 있는가에 대한 고려는 하지

않는다. 둘째, 모기업이 소매 유통업을 하거나 혹은 사업 경험이 있는 기업으로 한정한다. 따라서 buynjoy.com¹⁾과 같이 KT를 모기업으로 두고 있는 경우는 제외한다. 대상기업들은 오프라인 모기업의 사업 특성에 따라 홈쇼핑/ 카탈로그/ 백화점 기반의 쇼핑몰로 분류하였다. 이 논문의 연구대상으로 홈쇼핑 기반의 쇼핑몰 3개사(LG이샵²⁾, CJ몰, H몰), 카탈로그 기반의 쇼핑몰 2개사(SK 디투디³⁾, CSclub⁴⁾, 백화점 기반의 쇼핑몰 3개사(롯데닷컴, 삼성몰, 신세계닷컴⁵⁾)를 선정하였다. 연구 대상 기업은 2001년 6월부터 2005년 1월까지 트래픽 기준으로 상위 30개 기업에 포함되어 있으며, 이들 8개 기업이 트래픽 기준으로 전체 쇼핑몰 산업에서 차지하는 비중은 55.1%이다.⁶⁾

3.2 연구 자료 수집

사례연구의 특징 및 장점 중 하나는 문서 자료, 인터뷰 자료, 설문지, 관찰 등 다양한 자료를 하나의 연구에서 종합적으로 사용할 수 있다는 점이다(Yin, 1984). 이는 다소 엄격성이 떨어지는 증거들의 삼각검증을 통하여 이론의 기반을 보다 탄탄히 하기 위해서이다(Eisenhardt, 1989). 본 연구에서도 다양한 연구방법을 상호 보완적으로 사용하였다. 특히 본 논문에서는 Eisenhardt & Bourgeois (1988)가 사용하였던 것과 유사하게 설문지를 통하여 획득한 양적 방법과 인터뷰와 이차자료를 통하여 획득한 질적 방법을 결합하여 사용하였다.

1) 현재는 KTMall로 상호변경

2) 현재는 GSeshop으로 상호변경

3) SK디투디는 04년도 이지클럽에 팔렸으며 현재는 영업이 중단

4) 한솔 CSclub은 04년 매각되어, 독립적으로 CSclub 상호명으로 영업

5) 신세계닷컴은 이전 cybermall.co.kr으로 영업을 하다 04년 8월 신세계닷컴으로 도메인 명을 변경하여 영업

6) 자료는 "인터넷 매트릭스"의 자료를 활용

인터뷰: 기업들의 초기 인터뷰는 비구조화된 (unstructured)의 인터뷰를 통하여 산업과 개별 기업들의 전반적인 상황을 살펴보았다. 그 후, 1차 인터뷰를 바탕으로 좀 더 구조화된 질문으로 2차 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰 항목들은 각 기업의 홈페이지, 공식적인 요청에 의하여 획득한 내부 자료 그리고 이외의 부차적인 자료를 기반으로 얻은 기초 자료를 활용하여 구성하였다. 인터뷰 질문지는 경쟁 전략 유형과 모기업에서 인터넷 쇼핑몰로 이전할 수 있는 자원들에 대한 질문들로 구성하였다. 인터뷰는 기업의 시작과정에 대해서 잘 알고 있는 초기 창업 멤버들을 중심으로 이루어졌다. 또한 기업의 전반적인 방향과 사업 운영과정을 잘 알고 있는 기획이나 마케팅 부서의 관리자들도 포함시켰다. 인터뷰는 평균 1시간에서 1시간 30분 정도 인터뷰 질문서를 바탕으로 이루어졌다. 한 기업 당 2-3인, 총 17명을 인터뷰 하였으며, 1차 인터뷰는 대리나 과장급의 실무담당자였고, 2차 인터뷰는 팀장, 이사 등 전략적 의사결정을 책임지고 있는 관리자들을 중심으로 이루어졌다. 각 대상 기업별로 전화와 직접방문 그리고 이메일을 통하여 4-5차례씩 접촉을 하며 기업 정보 획득 및 수정 보완 작업을 하였다. 인터뷰 내용은 응답자의 동의 하에 녹음 하였다.

설문지: 기업이 사용하는 전략 분석에 대한 양적 자료를 얻기 위하여 설문지를 사용하였다. 설문지는 문헌고찰을 통해 전략 변수들을 추려내었으며, Durand & Coeurderoy (2001), Lee & Miller (1996), Miller (1986), Smith et al. (1999) 등의 논문을 수정 보완하여 사용하였다. 설문지는 각 기업들의 전략 담당자와 임원을 대상으로 배포, 수거하였다.

이차자료: 다양한 산업자료와 기업 내부 자료(마케팅 보고서, 사업보고서)등을 살펴보았다. 무엇보다

다 중요한 기업별 성과를 파악하기 위해서 인터넷 트래픽을 획득 분석하는 전문기업인 인터넷 매트릭스로부터 3년간 월별 트래픽 자료를 구입하여 사용하여 보다 객관성을 확보하고자 하였다. 이렇게 월별 트래픽을 사용하게 된 것은 본 산업에서는 신뢰할만한 재무적 성과지표에 대한 접근이 쉽지 않기 때문이다. 실제 인터넷 쇼핑몰에서는 순수 인터넷 쇼핑 매출 외에도 관계사 특판, 카탈로그 판매, 홈쇼핑 매출 등이 함께 잡혀 있어 순수 인터넷 쇼핑 매출액을 잡기가 어려운 상황이다. 따라서, 우리는 트래픽 자료(3년간의 월별 트래픽 자료)와 이를 기반으로 한 기업순위를 성과변수로 사용하였다.

3.3 자료 분석

가설 연구 방법과는 달리 귀납적 연구 방법은 일반적으로 받아들일 수 있는 모델이 부족하다 (Eisenhardt & Bourgeois, 1988). 기준이 부족하기 때문에 우선은 개별 사례들의 양적, 질적 자료를 확보 한 후 사례들 간의 관계를 파악하였다. 이 방법은 다중 사례분석을 수행한 Eisenhardt & Bourgeois (1988)와 Graebner & Eisenhardt (2004)의 방식을 원용한 것이다.

우선 개별 기업들의 전략은 세 가지 방법을 통하여 측정하였다. 인터뷰를 통하여 전략유형을 파악하였다. 그러나, 인터뷰는 주관적인 응답만을 얻어낼 가능성이 높기 때문에, 설문지를 통해 사용 전략을 측정하였다. 표본의 수가 8개에 불과하므로 수치간의 통계적으로 유의한 차이여부는 검증할 수 없었으나 차별화와 원가우위의 정도를 비교하는 것은 가능하였다. 이러한 약점을 보완하기 위하여 개별 기업의 제품원가 및 제공하고 있는 서비스를 보여주는 2차 자료인 기업 내부 자료(마케팅 보고서, 사업보고

서 등)를 이용하여 전략의 유형을 추정하였다. 이렇게 파악된 전략이 최초 인터뷰에서 응답자가 밝힌 전략과 다를 경우, 다시 인터뷰를 통하여 최종적으로 전략에 대한 합의에 이를 수 있었다. 인터뷰와 객관적인 판단이 차이가 나는 경우는 모두 인터뷰 응답자가 실제 사용하는 전략(realized strategy)보다는 바람직한 혹은 의도하는 전략(intended strategy)을 제시하였기 때문인 것으로 밝혀졌다.

모든 사례들의 작성이 완성된 후 각 사례별 비교 분석을 하였다. 본 논문에서는 각 사례를 진입이전 자원의 종류에 따라 크게 세 가지 집단으로 나누었다. 따라서 각 비교는 사례별 비교 및 세 집단별 비교를 수행하였다. 다중 사례들 간의 유사한 구조나 관계를 살펴본 후 각 집단에 있는 기업들의 반복되는 논리적 추론이 앞서 제시한 명제와 동일한가를 판단하였다. 또한 사례와 사례 집단별 비교를 촉진하기 위하여 차트나 테이블을 사용하였는데, 이는 동일한 패턴을 찾는 데 보다 효과적인 방법이다 (Miles & Huberman, 1984).

IV. 실증분석 결과

4.1 결과 1: 자원 프로필 사이의 개념적 거리와 기업 성과

인터뷰에 포함된 8개 온라인 쇼핑몰들은 오프라인 기반의 대기업에서 출발한 기업들이기 때문에, 일반화된 자원 즉 모기업의 브랜드 인지도, 평판 및 신뢰성(Brynjolfsson & Smith, 2000)과 모기업 자본 및 다각화 관리 능력(Teece, 1986) 등을 어느 정도 갖추고 있다고 볼 수 있다. 그러나, 대기업들 중

에서도 특화 자원의 보유 정도는 그들이 진입 이전에 어떤 사업을 하고 있었는가에 따라 달라진다(Carroll et al., 1996). 즉 인터넷 쇼핑몰들의 시작기반이 홈쇼핑인지 아니면 카탈로그 또는 백화점인지에 따라 특화 자원의 보유 여부는 차이를 보인다. 인터넷 쇼핑몰 사업에서의 특화자원은 1) 물류기반 2) 상품구매력 3) 사업노하우 등으로 파악되었다.

4.1.1 물류기반

물류기반은 제품의 하역, 포장, 보관 및 배송과 관련하여 공동으로 사용될 수 있는 배송 시스템 및 물류 창고 등의 물적 기반을 말한다. 인터넷 쇼핑몰에서 나타나는 배송은 크게 세 가지 형태로 분류된다. 첫째, 고객들이 인터넷 쇼핑몰을 통해 홈쇼핑, 백화점, 카탈로그 상품을 주문하는 경우이다. 이런 경우, 홈쇼핑 기반의 쇼핑몰과 카탈로그 기반의 쇼핑몰은 각각 창고나 택배회사 등 기존의 배송망을 그대로 활용한다. 반면, 백화점 기반의 경우는 기존의 백화점 배송망을 활용하지 못하고 있는데 이는 백화점의 경우 고객들이 직접 찾아와 물건을 사기 때문에 배송망을 굳이 갖추지 않아도 되어 자체 배송망을 가지고 있지 않기 때문이다.

CJ몰의 경우 사업 간의 시너지를 고려하여 홈쇼핑 사업을 시작한 후에 그것을 기반으로 물류회사인 CJ GLS를 만들었다. CJ몰은 물류기반 설치에 필요한 별도의 비용을 지불하지 않고도 물류망을 공유할 수 있어 제반 비용을 줄일 수 있었고, 수익구조를 다른 회사보다 좋게 가져갈 수 있게 되어 있다<CJ몰 A 차장 인터뷰>.

둘째, 직매입을 하는 경우로서 쇼핑몰에서 제품을 직접 구매하여 쇼핑몰의 물류창고에 보관하여 판매하는 형태인데 주로 기획 상품과 같이 단기간에 소

비자들로부터 주문이 들어와 재고를 미리 확보할 필요가 있는 제품에 한하여 이루어진다. 셋째, 쇼핑몰 내 입점업체로부터 구매를 하는 경우로서 해당 업체들에 의하여 개별적으로 배송이 이루어진다. 단, 입점업체 중에서 배송을 담당할 수 없는 영세한 업체들의 배송을 대신 담당해주기도 하는데 이는 자체 물류창고와 배송시스템을 갖춘 업체들에 한해서이다.

따라서 특화자원의 보유 정도는 자체 배송시스템과 물류창고를 가지고 있는 홈쇼핑과 카탈로그 기반의 쇼핑몰들이 유사하다고 볼 수 있다. 하지만 특화자원의 활용정도 즉 공동의 배송시스템과 물류창고를 이용하는 정도는 홈쇼핑 기반의 쇼핑몰과 카탈로그 기반의 쇼핑몰들간에 차이가 존재한다. 홈쇼핑 기반의 쇼핑몰들은 약 15-20% 정도의 홈쇼핑 제품들을 공동 배송망을 통해 소비자들에 전달하는 반면, 카탈로그 기반의 쇼핑몰들은 5-7% 정도의 제품만이 공동 배송망을 활용하고 있는 상황이다. 백화점 기반의 쇼핑몰들은 자체물류창고를 운영하는 롯데닷컴(15%)을 제외하고는 작게는 2-3%, 크게는 5-7%에 그쳤다. 백화점 기반의 쇼핑몰들은 백화점 상품 주문이 들어오면 자체 물류기반을 이용하거나(롯데닷컴) 또는 계약을 맺고 있는 물류업체들이 직접 백화점 매장을 방문해 물건을 물류창고로 가져와 포장작업을 거쳐 소비자들에게 배송하는 경로를 거친다(삼성몰과 신세계닷컴). 이는 앞서 논의한 바와 같이 백화점이 자체 물류망을 보유하고 있지 않기 때문이다. 결론적으로, 제품의 공동 배송 정도, 물류창고의 보유 및 활용 정도는 TV홈쇼핑- 카탈로그-백화점 순으로 나타남을 알 수 있다.

4.1.2 상품 구매력

상품 구매력은 공동소싱을 통한 구매력(buying

power), 인터넷 쇼핑몰과 모기업간의 공동으로 판매되는 제품군의 범위 등 쇼핑몰의 교섭력 정도를 의미한다. 인터넷 쇼핑몰에서 판매되는 제품과 홈쇼핑에서 판매되는 제품이 동일할 경우 규모의 경제를 살리기 위해서 홈쇼핑을 통한 공동구매를 시행하고 있으며 이것은 구매력의 증대로 연결된다.

카탈로그 기반의 쇼핑몰들은 개점초기부터 카탈로그의 고마진 수익구조를 인터넷 쇼핑몰에 적용시키기 위해 많은 노력을 기울였다. 이들이 주력한 부분은 공동상품 소싱이었으나, 카탈로그와 인터넷 사업간의 공동소싱은 다음과 같은 이유로 어려움이 많다. 카탈로그는 제품기획에서부터 카탈로그 책자 제작유포까지 2개월 정도가 소요된다. 그러나, 인터넷의 경우는 일정시점 마다 고객들의 트렌드를 분석해서 가격을 쉽게 조정할 수 있어야 하는데(Smith et al., 1999), 2개월 전에 고정된 가격을 적용해야 하는 카탈로그와는 공동 구매의 시점이 맞지 않게 된다. 이러한 이유로 CScub의 경우 2003년 3월 카탈로그 사업에서 철수하기 전까지 공동소싱을 통한 상품들은 5% 내외에 머물렀고, SK디투도 전체 상품 중에서 5% 정도만이 카탈로그 상품일 정도로 두 사업간 공동소싱 작업은 홈쇼핑에 비해 미미한 수준이다.

백화점 기반의 쇼핑몰들은 백화점과의 공동소싱이 불가능하다. 백화점은 매장 안에 들어와 있는 입점업체들을 관리하는 사업모델인 반면, 인터넷 쇼핑몰은 상품 하나하나를 관리하는 모델이다. 따라서 공동소싱은 백화점이나 혹은 쇼핑몰의 MD(상품기획자)간 제품의 소싱 및 구매에 대한 공동작업을 의미하며 이를 통한 이점을 확보하여야 하는데, 백화점 기반의 쇼핑몰들은 제품이 아닌 업체를 관리하기 때문에 제품 공동소싱은 불가능한 상황이라고 할 수 있다. 즉, 백화점과 동일한 제품을 판다고 하더라도

백화점내 입점업체로부터 인터넷 쇼핑몰 업체가 개별적으로 제품을 구매하는 형태로 진행이 되므로 공동구매를 통한 이점이 발생하지 못한다.

4.1.3 사업 노하우

사업 노하우는 사업프로세스의 유사성을 통한 경험적 지식의 획득 및 보유 정도를 의미한다. 먼저 각 유통업체들은 새로운 신규사업인 온라인 쇼핑몰 사업과의 공통점 및 차이점을 가지고 있다. 유통업체들은 기획-상품구매-마케팅/영업-배송-AS와 같은 비즈니스 프로세스를 가지고 있다. 이 프로세스는 공통적으로 적용이 되고 있으나, 세부적인 부분에 있어서 차이점을 가지고 있다. 이는 비즈니스 모델의 차이, 제품의 차이, 온/오프(무점포/점포)간의 차이에서 비롯된다. 우선 홈쇼핑과 카탈로그사업은 비즈니스 프로세스가 매우 유사하다.

단, 홈쇼핑이 동적이라면, 카탈로그는 책자에 근거한 정적인 매체 활용이라는 매체 특성 차이가 있다. 한편, 온라인 쇼핑몰은 인터넷이라는 동적 매체를 활용한다는 측면에서 홈쇼핑 사업과 보다 유사하며 여기서 비롯되는 사업 노하우의 적용이 가능하다는 것이다. 대표적인 적용이 사업간 고객공유를 위한 마케팅 기법의 활용이다. 예를 들어, 홈쇼핑을 통해서 확보된 고객들로 하여금 방송을 보고 물건은 인터넷 쇼핑몰을 통해서 사도록 유도하는 것이다. 이것이 초기 홈쇼핑 기반 인터넷 쇼핑몰들이 시장에 진입하자마자 급성장을 할 수 있었던 계기가 되었다. GSeshop은 LG홈쇼핑 프로그램(케이블 채널)을 GSeshop 사이트(인터넷)에서 생방송으로 서비스하고 있어 방송 중인 상품명을 클릭하면 자세한 상품정보를 알 수 있게 해놓았다. 또한 홈쇼핑 방송을 통해 판매되는 상품을 인터넷으로 구매할 경우

3%의 마일리지 혜택을 주고 있다. 이와 같은 노력을 통해서 GSeshop의 고객 중에서 홈쇼핑에서 이전된 고객은 전체 고객 중에서 15~17% 정도를 차지하고 있다. 이들은 GSeshop의 트래픽을 꾸준히 유지시켜 주는 원동력이 되고 있다. CJ몰도 TV 홈쇼핑을 24시간 생중계하는 Live Shop을 비롯하여, 고객이 관심 있는 상품의 방송을 인터넷에서 찾아 쇼핑을 즐길 수 있는 맞춤 TV홈쇼핑을 운영하고 있다. GSeshop과 마찬가지로 TV 홈쇼핑에서 판매되는 상품을 인터넷으로 주문하면 상품 가격의 3%를 사이버 머니로 적립해주고 있다. 즉, 홈쇼핑에서 획득한 경험적 지식을 공유할 수 있는 것은 사업 프로세스의 유사함에서 비롯된다.

이제까지 논의한 세 가지 특화자원의 물류기반, 상품구매력, 사업 노하우를 종합할 때, 진입이전에 보유하고 있던 자원의 프로필과 쇼핑몰 사업이 요구하는 특화자원이 프로필 간의 개념적 거리는 홈쇼핑이 가장 가깝고, 카탈로그가 중간이며, 백화점이 가장 멀다고 할 수 있다. 이것을 표로 정리하면 다음과 같다(표 2).

본 연구에서는 기업 순위 및 트래픽 수를 기반으로 온라인 쇼핑몰들의 성과를 측정하였다. 앞서 방법론에서 언급한 바와 같이 온라인 업체들에서 매출액이나, 이익률을 구하는 것이 매우 어려운 상황이라, 트래픽 수를 기반으로 한 기업순위를 성과변수로 제시한다(표 3).

우선 기업의 순위를 2002년, 2003년, 2004년 그리고 3개년 평균을 기준으로 측정하였다. 기업 순위는 전체 온라인상에서 있는 트래픽 측정 가능 기업 2300개를 대상으로 조사한 결과 홈쇼핑 기반의 쇼핑몰들은 뛰어난 성과를 보여주었고, 이어 백화점 기반과 카탈로그 기반의 쇼핑몰 순서로 나타났다.

표에서와 같이 진입이전의 특화자원의 보유 정도

〈표 2〉 종합 인터넷쇼핑몰 분류에 따른 특화자원의 보유 및 활용정도

모기업 사업	기업	특화자원				사업노하우 (사업유사성)
		물류기반(공동배송)		상품구매력(공동소싱)		
		보유	활용	보유	활용	
홈쇼핑	GSshop	○	20%	○	○	○
	CJ몰	○	15%	○	○	○
	H몰	○	20%	○	○	○
카탈로그	CScub	○	△5%	○	△5%	△
	SK dtod	○	△5%	○	△5%	△
백화점	롯데닷컴	X		X (15%)*		X
	신세계닷컴	X		X (5-7%)*		X
	삼성몰	X		X (2-3%)*		X

*:전체 제품의 %

와 성과와의 관련성은 홈쇼핑 기반의 인터넷 쇼핑몰이 가장 높게 나타났으며, 백화점 기반이 그 다음으로, 그리고 카탈로그 기반의 인터넷 쇼핑몰이 상대적으로 낮은 성과를 나타내었다. 재미있는 결과는 TV 홈쇼핑기반과 백화점 기반은 점차 그 순위가 높아지고 있는 반면, 카탈로그는 매우 빠른 속도로 순위가 떨어짐을 알 수 있다. 따라서 사업 간의 개념적 거리를 기반으로 홈쇼핑기반 인터넷몰 기업들은 카탈로그기반 인터넷몰이나 백화점기반 인터넷몰보다 높은 성과를 보일 것이라는 Proposition 1은 부분적으로 지지되었다고 볼 수 있다.

여기서 주의 깊게 관찰할 필요가 있는 기업은 H몰

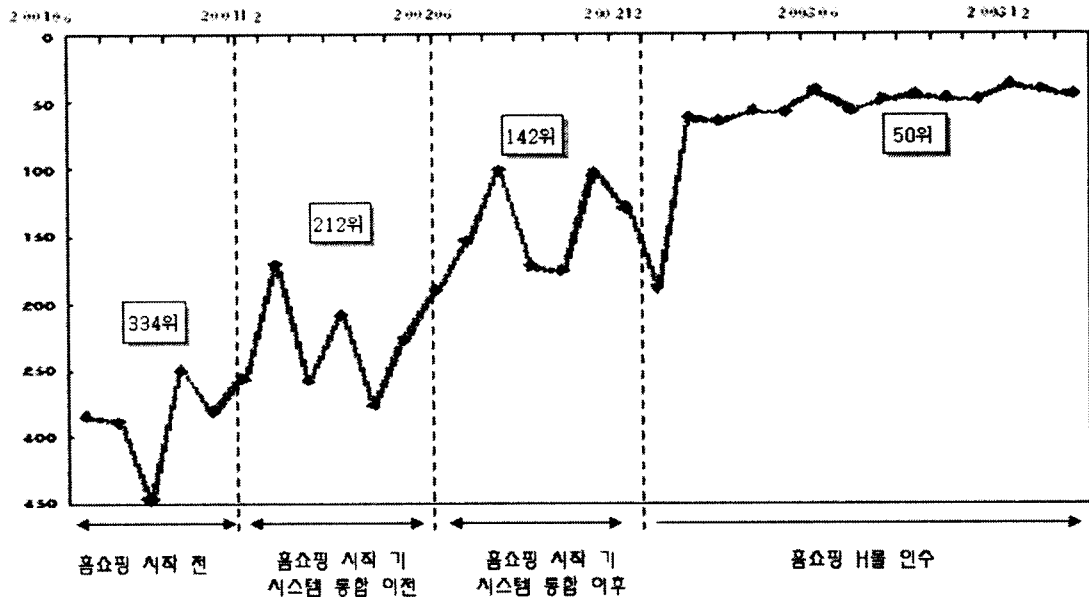
이다. H몰은 여타의 인터넷 쇼핑몰과는 다른 발전 과정을 거쳤다. 홈쇼핑을 본격적으로 시작한 2001년 이전인 1998년 '현대 인터넷 백화점'이라는 이름으로 인터넷 쇼핑몰(사업팀)을 시작, 2000년 e-현대백화점으로 별도 법인을 설립했다. 당시 미미한 성과를 거두다가(300위권) 홈쇼핑을 시작한 2001년부터 홈쇼핑과의 시스템 통합 이후(2002년 7월) 성과를 내기 시작하는 것을 관찰할 수 있다(100위권). H몰이 홈쇼핑에 흡수통합된 이후에는 50위권에서 10위권 안으로 진입하는 등 성과가 지속적으로 개선되는 것을 관찰할 수 있다(그림 1).

즉, 연구기간인 2001년 이후 H몰은 백화점보다

〈표 3〉 온라인 쇼핑몰 3개년 기업 순위

	02년 평균	03년 평균	04년 평균	02~04년 평균
홈쇼핑기반	124	49	37	70
카탈로그기반	139	151	469	253
백화점기반	175	113	71	119.7

(그림 1) H몰의 성과(트래픽 수)변화 추이



는 홈쇼핑의 자원을 바탕으로 운영되었고, 그 이전 백화점과의 자원교류 및 공유는 다른 백화점들과 마찬가지로 매우 적은 것으로 나타났다. H몰의 성과는 홈쇼핑과의 시스템 통합 및 단일 유통망 형성에서 온 것임을 알 수 있었다. 결과적으로 H몰은 “원초적인 뿌리는 백화점이나 실질적인 뿌리는 홈쇼핑”이라는 특이한 형태를 보인다. H몰을 홈쇼핑 기반이나 백화점 기반이 아닌 그 중간자적인 별도의 범주로 놓을 경우 성과 역시 홈쇼핑과 백화점의 사이에 오는 흥미로운 현상도 발견되었다. 따라서, H몰을 ‘홈쇼핑보다는 멀고 백화점보다는 가까운’ 새로운 범주로 분류할 경우에도 결과는 개념적 거리가 가까울수록 성과가 높다는 Proposition 1에서 벗어나지 않았다.

4.2 결과 2: 전략과 성과

인터뷰에 의하면 홈쇼핑기반의 쇼핑몰과 카탈로그 기반의 쇼핑몰은 통합전략을 사용하고 있다고 하였다. 반면 백화점 기반의 인터넷 쇼핑몰 업체는 모기업인 백화점의 특성상 차별화 요소를 부각시키는 것이 중요하다고 언급하며, 차별화 전략을 의도하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 각 업체가 의도하는 전략은 실제 사용하고 있는 전략과 차이가 있을 것을 설문, 인터뷰 및 2차 자료 분석결과 발견하였다.

홈쇼핑 기반의 쇼핑몰들은 상품의 공동소싱을 통해서 낮은 원가로 상품을 공급 받을 수 있다. GSeshop은 전체 상품 중 20%, CJ몰은 15%, H몰은 20% 정도가 홈쇼핑과의 공동 상품이며 이들 상품들은 일반입점업체 가격에 비해 약 10~15% 낮은 원가를 나타낸다. 홈쇼핑 기반의 쇼핑몰들은 높

〈표 4〉 연구대상 종합 인터넷 쇼핑몰 원가비교표

(단위:% - 제품가격을 100으로 봤을 때 공급업체로부터 받아오는 공급가)

	홈쇼핑기반			카탈로그기반		백화점기반		
	GSeshop	CJ몰	H몰	CSclub	SKdtod	롯데닷컴	신세계닷컴	삼성몰
의류	*70	70~75	*70	75	75~80	75	85	80
컴퓨터	90	*85~90	90	90	93	88	94	90
가전제품	85	*80~85	85	85	90	88	93	90
생활용품	*70	65~75	70~75	80	85	75	84	75

출처: 각 사의 인터뷰 자료

* 표시는 각 제품군에서 가장 낮은 원가

은 구매력을 바탕으로 저렴하고 안정된 공급처를 확보하고 있다. 이를 구체적으로 살펴 보면, GSeshop은 의류와 생활용품에서, CJ몰은 컴퓨터 및 가전제품에서, H몰은 의류에서 각각 다른 쇼핑몰과 비교해서 낮은 원가로 제품을 공급 받고 있는 것으로 인터뷰 결과 나타났다(표 4). 또한 각 쇼핑몰 업체에서 운영하는 서비스 현황을 카탈로그 기반

과 백화점 기반의 쇼핑몰 업체와 비교하여 차별화 요소를 파악하였는데, 그 결과 서비스 차별화 측면에서 홈쇼핑 기반 업체가 모두 앞서고 있는 것으로 나타났다(표 5).

이와 동시에 7점 척도로 구성된 경쟁전략 설문결과는 〈표 6〉에 정리하였다. 홈쇼핑 기반 쇼핑몰은 차별화와 저원가 측정에서 연구대상 기업 평균보다

〈표 5〉 연구대상 종합 인터넷 쇼핑몰의 서비스 운영 현황

		배송상	지정일	환불	선환	24콜	고객	커뮤	우수	기념일	지연	취소
		황전송	배송	보장	불제	센터	맞춤	니터	고객	혜택	보상	보상
홈쇼핑 기반	GSeshop											
	CJ몰											
	H몰											
카달 로그 기반	Csclub											
	SK dtod											
백화점 기반	롯데닷컴											
	신세계닷컴											
	삼성몰											

출처: 각 사의 인터뷰 및 2차 자료

표시는 현재 실시 중인 서비스

〈표 6〉 종합 인터넷쇼핑몰 분류에 따른 경쟁전략 측정 설문결과

		차별화점수	저원가점수	특징
홈쇼핑	GSeshop	5.97	5.35	평균대비 높은 점수를 가져옴: 차별화와 저원가 전략을 사용하고 있음
	CJ몰	5.82	5.57	
	H몰	5.75	5.42	
카탈로그	Csclub	4.64	4.14	평균치와 근사하거나, 보다 낮게 나타남
	SK dtod	5.14	4.64	
백화점	롯데닷컴	5.36	5.21	롯데를 제외하고는 평균치보다 매우 낮게 나타남
	신세계닷컴	3.93	4.57	
	삼성몰	4.21	4.29	
평균		5.10	4.89	

높은 것으로 나타나 두 가지 전략을 동시에 사용하고 있는 것으로 나타났다. 반면, 인터뷰 상에서 통합 전략을 사용하고 있다고 한 카탈로그 기반의 쇼핑몰 업체는 설문결과 두 전략 모두 평균과 가깝거나, 낮은 수치를 나타내었다.

이상, 다양한 자료들의 분석결과 홈쇼핑 기반의 쇼핑몰들은 통합전략을 사용하는 것으로 나타났다. 카탈로그 기반의 쇼핑몰들은 차별화 및 저원가 부분에 있어 모두 평균 미달이었으나, 인터뷰에서는 차별화와 원가절감의 노력을 한다고 하여, 의도하는 전략과 실제 보이는 현상은 달리 나타나는 것으로 나타났다. 또한 객관적인 자료를 통해, 전략적 방향이 분명하지 못한 stuck-in-the-middle로 파악된다.

백화점 기반의 쇼핑몰들은 차별화 전략을 의도하기는 하였으나 실제로는 제대로 실행되지 않고 있는 것으로 나타났다. 이러한 현상은 백화점이라는 기반과 고급 브랜드를 활용하여 차별적 요소로 고객에게 접근하고자 한 초기의도가 현실화 되지 못한 것임을 보여 준다. 대부분의 고급 브랜드들은 인터넷 쇼핑몰에서 자신들의 상품이 팔리는 것을 원하지 않는다. 인터넷 쇼핑몰에서 자사 상품이 팔릴 경우 품격

이 떨어지는데다 가격이 노출되는 것을 원하지 않기 때문이다. 그럼에도 카탈로그 부분보다 성과가 높은 것으로 나타나는 것은 재벌사의 브랜드에 대한 후광 효과에 의한 것으로 판단되며, 특히 롯데의 경우는 선발기업의 이점이 작용한 것으로 판단된다.

세 그룹의 전략 유형과 앞서 제시한 인터넷 기업 순위와 연관시키면, 통합전략을 추구하는 홈쇼핑 기반의 쇼핑몰들이 차별화 전략을 추구하는 백화점 기반의 쇼핑몰들에 비해 성과가 더 좋은 것으로 나타났다. 하지만 샘플 내에서는 원가 우위전략만을 추구하는 쇼핑몰이 존재하지 않아 원가우위 전략과 통합 전략 간의 비교가 불가능했다. 따라서 Proposition 2는 부분적으로 지지되었다고 할 수 있다.

4.3 결과 3: 전략 enabler로서의 자원

본 연구에서 전략은 자원의 배분과 관련된 결정이므로, 경쟁전략을 구사하기 위해서는 요구되는 자원을 보유하여야 한다는 논의를 하였다. 기업이 보유하고 있는 자원에 따라 기업이 구사할 수 있는 전략의 형태가 결정된다는 것은 온라인 기반에서도 공통

적으로 나타날 것으로 기대된다. 예를 들어, 오프라인 시장에서의 브랜드 파워는 온라인 시장에서의 가격 민감도를 낮출 수 있어서, 오프라인 시장에서 브랜드 네임을 가진 온라인 사업자들은 순수한 온라인 사업자들에 비해 8-9% 정도의 가격 프리미엄을 부과할 수 있다(Brynjolfsson & Smith, 2000). 이는 오프라인에서 쌓은 경험과 자원이 경쟁우위로 작용할 수 있다는 것을 의미한다. 그러므로 모기업을 가진 인터넷 쇼핑물 기업들은 원가 절감 요소들(고객, 공유되는 구매력, 규모의 경제, 협상력, 유통채널의 공유)을 가지게 된다. 또한, 소매업을 하였던 모기업에 대한 명성과 신뢰 등은 차별화 전략을 가능하게 하고, 홈쇼핑 경험이 있는 기업들의 경우 고객의 공유, 무점포 소매업의 관리 경험을 통하여 원가를 낮추거나 차별화된 서비스를 제공하는 기반으로 작용할 수 있다. 앞서 논의한 대로 이러한 이점은 오프라인 사업과 온라인 사업 사이 개념적인 거리가 가까울수록 더욱 확대될 것이다. 따라서 기존사업과 온라인 사업간의 거리가 가까운, 즉 특화자원을 가장 많이 보유하고 있는 홈쇼핑 기반의 인터넷 쇼핑물은 그러한 자원을 활용한 저원가 및 차별화 전략을 다른 기업들에 비해 효과적으로 사용할 수 있을 것이다. 온라인 사업에서 특화자원의 유형과 전략은 다음과 같은 관계를 가진다.

첫째, 물류기반의 특화자원은 물류 시설 설치비용이나 운영비용이 별도로 발생하지 않게 하므로 원가 우위 요소이다. 홈쇼핑 기반의 쇼핑물들은 직매입하는 제품의 경우 온-오프라인 간에 배송망을 공유하고 있기 때문에 물류에 소요되는 간접비를 절약하는 효과를 가져 올 수 있다. CJ몰의 경우 사업간 시너지를 고려하여 94년 홈쇼핑 사업을 시작한 후에 그것을 기반으로 물류회사인 CJ GLS를 만들었다. 따라서 CJ몰은 물류기반 설비에 필요한 별도의 비용

을 지불하지 않고도 CJ 홈쇼핑의 물류망을 사용하고 있다. 또한 홈쇼핑과 카탈로그는 기존의 인프라와 경험을 바탕으로 백화점 기반의 쇼핑물들이 하지 못하는 차별적인 서비스가 가능하다. 홈쇼핑과 카탈로그 기반의 쇼핑물들은 배송상황전송과 지정일 배송 실시 등의 서비스를 모두 제공하고 있다.

이에 비해, 백화점 기반의 쇼핑물들은 직매입 상품이나 백화점 상품을 배송하기 위해서 독자적으로 물류망을 구축하거나 다른 물류회사를 이용해야 한다. 따라서 홈쇼핑이나 카탈로그 기반의 쇼핑물들과는 달리 백화점 기반의 쇼핑물들은 백화점 상품들을 배송하는데 별도의 비용을 지불해야 한다.

둘째, 상품 구매력도 원가우위 요소이다. 상품의 공동소싱을 통해서 낮은 원가로 상품을 공급 받을 수 있기 때문이다. 홈쇼핑의 월등한 상품 판매력과 공동구매에 따른 규모의 경제를 실현할 수 있는데, 공동구매한 제품들은 일반 제품들에 비해 10~15%의 원가절감 효과가 있다. 그런데, 구매력은 다양한 상품 및 서비스를 제공하는 차별화 요소로도 작용한다. 낮은 원가의 제품구매로 생기는 마케팅 자원을 쿠폰이나 적립금, 무이자 할부와 기타 서비스를 위해 사용하는 경우이다. 한편 상품 구매력이 높기는 하지만, 많은 고객들을 보유하고 있는 홈쇼핑 기반의 쇼핑물 업체는 능력 있는 중소기업들에게는 제품 출시의 통로로 사용된다. 이를 통해 히트상품이나 중소기업에서 제조한 특이상품들을 제시할 수 있어 제품의 차별화를 꾀할 수 있다.

백화점 기반의 쇼핑물들은 공동소싱을 통한 구매력 증대를 기대할 수 없다. 쇼핑물들에서 판매하는 백화점 상품들은 '위탁판매'의 형태로 운영되고 있기 때문이다. 예를 들어, 롯데백화점 제품을 롯데닷컴을 통해 위탁판매 할 경우 백화점 측이 판매 수익의 70% 정도를 가져가도록 되어 있다. 따라서 고마

진의 백화점 상품을 판다고 하더라도 롯데닷컴이 실질적으로 가져가는 수익은 크지 않으므로 인센티브가 적은 것이다.

셋째, 사업 노하우의 이전이다. 예를 들어, 사업프로세스의 유사성은 홈쇼핑과 인터넷 쇼핑물 간의 시스템 통합과 고객관련 데이터 공유를 가능하게 만든다. 이를 바탕으로 맞춤형 고객서비스가 현실화되고 있다. 2001년 말부터 2002년 말까지 LG홈쇼핑의 전사 자원관리를 효율적으로 운영하기 위해서 ERP/CRM 시스템을 구축하여 GSeshop은 빠르고 정확한 고객분석을 통해 고객이 원하는 제품을 신속히 제공할 수 있게 되었다. H몰의 경우 2002년 7월 홈쇼핑과의 시스템 통합이 이루어졌다. 이를 통해 고객에 대한 정보공유가 가능해졌다. LG홈쇼핑의 다양한 서비스들은 인터넷 쇼핑물에도 그대로 적용되고 있다. 따라서 홈쇼핑 기반의 쇼핑물들은 홈쇼핑의 사업 노하우와 풍부한 인프라를 바탕으로 차별화된 서비스를 지속적으로 개발하고 소비자들에게 제공한다. 홈쇼핑 기반의 인터넷 쇼핑물 중에서도 CJ몰이 가장 많은 서비스를 소비자들에게 제공하는 것으로 나타났고, GSeshop과 H몰이 그 뒤를 잇고 있다. 추가적으로 GSeshop과 CJ몰, H몰은 홈쇼핑을 통해 인터넷 쇼핑물들의 간접광고를 하고 있어 광고비에 소요되는 비용 절감이 가능하다. 모든 홈쇼핑 사들은 L바라고 불리는 홈쇼핑 화면 귀퉁이에 각 쇼핑물들의 로고를 지속적으로 노출시킨다. 이렇게 함으로써 홈쇼핑 기반의 쇼핑물들은 특별한 비용 투자 없이도 홈쇼핑 매체를 이용해서 광고 효과를 누릴 수 있다.

백화점 기반의 쇼핑물들은 사업프로세스 차이로 백화점으로부터 이용할 수 있는 자원이 거의 없다. 홈쇼핑과 카탈로그 기반의 쇼핑물들이 기존의 인프라를 바탕으로 모두 24시간 콜센터를 운영하고 있

는 반면에, 백화점 기반의 쇼핑물들은 이런 서비스가 없다. 자체 배송망을 가지고 있는 롯데닷컴을 제외하고는 백화점 기반의 쇼핑물들은 배송과 관련된 서비스도 다른 쇼핑물들에 비해 미흡하다. 자체 배송망을 가지고 있는 쇼핑물들은 입점업체들 중 배송을 전담하기 어려운 영세 업체들의 배송을 대신해주고 있기 때문에 배송과 관련된 서비스의 질적 저하를 사전에 방지할 수 있다.

이러한 특화자원의 부재로 인해 백화점 기반의 쇼핑물들은 저원가 전략뿐만 아니라 차별화 전략 사용도 용이치 않다. 앞서 홈쇼핑 기반업체들이 모두 통합전략을 사용하고 백화점 기반업체들은 전반적으로 stuck-in-the-middle 전략을 보인 것은 바로 이러한 자원의 보유여부와 직결된다고 볼 수 있다. 특이한 사항으로 카달로그 기반업체들은 온라인 쇼핑물과 공유 할 수 있는 특화자원은 보유하고 있으나, 그 절대적인 양이 문제였다. 즉, 케이블TV 가구 수는 2003년 650만 가구(LG 홈쇼핑 추정)에 이르는 반면, 카탈로그를 구독하는 고객 수는 50만 정도에 지나지 않아, 실제 홈쇼핑에서 가지고 있는 물류망, 구매력 수준에 비하면 카달로그 업체는 매우 낮았다. 이는 보유하고 있는 특화자원의 절대 양이 적다는 의미이며, 따라서 이를 통한 전략 수행의 효과성 정도도 차이가 날 수 밖에 없다는 의미이다. 결국 카달로그 기반의 쇼핑물은 보유하고 있는 특화자원으로 통합전략을 효과적으로 발휘할 수 없었던 것이다. 따라서 진입이전의 사업과 새로운 사업과의 개념적 거리가 가까울수록 통합적인 경쟁전략의 구사가 가능하다고 제안한 Proposition 3은 지지되었다고 할 수 있다.

V. 결론

본 연구는 새로운 사업 진입 때 모기업이 보유하고 있던 진입이전 자원이 어떤 과정을 통하여 기업 성과에 영향을 미치는지를 분석함으로써 자원-전략-성과의 삼각관계를 살펴보았다. 연구결과 종합 온라인 쇼핑몰 시장에서의 성공은 기업의 자원으로만 결정되는 것이 아니라, 기업에서 보유하고 있는 자원과 시장에서 요구하고 있는 자원간의 일치에서 비롯된다고 할 수 있다. 즉, 자원을 많이 보유하고 있는 대기업이라고 할지라도, 시장에서 요구하는 핵심 자원을 보유하고 있지 않다면 진입과 진입 이후 시장에서의 성공을 확신할 수 없다는 것이다. 기업이 진입이전에 가지고 있던 새로운 사업에서 요구되는 자원간의 유사성이 높을수록(개념적인 거리가 가까울수록) 기업이 특정 산업에 진입하여 자리를 잡을 가능성이 높아진다.

본 연구의 결과를 정리하면 다음과 같다. Proposition 1에서 제시한 바와 같이, 홈쇼핑 기반의 인터넷 몰은 백화점 기반의 인터넷 몰보다 더 높은 성과를 나타내고 있다. 일견 인터넷 쇼핑몰과 유사한 것으로 보이는 백화점은 일반화된 자원만을 보유한 것으로 밝혀져 자원 활용이 예상보다 적었다. 예상과 달리 카탈로그 기반의 쇼핑몰들은 가장 낮은 성과를 나타내었다. 애초에 카탈로그 기반의 쇼핑몰들은 무점포 소매업의 경험으로 인하여 백화점 기반의 쇼핑몰보다는 특화된 자원의 보유로 인하여 상대적으로 높은 성과를 나타낼 것으로 예상하였다. 그러나 카탈로그 사업 기반의 쇼핑몰들은 무점포 소매업의 경험 이외에는 레버리지할 특화된 자원을 거의 가지고 있지 않았다. 제품이 달라 시너지를 낼 수 있는 기반을 가질 수 없었으며, 소비자들이 비록 중복

된다고 할지라도, 카탈로그 기반의 고객들은 절대적인 수가 매우 적은 상황이었다. 그들이 공유할 수 있는 자원은 물류망 뿐이었다. 기업의 명성 면에 있어서도, 백화점 기반이나, 홈쇼핑기반의 쇼핑몰보다 낮은 수준이었다. Proposition 2와 관련하여 표본 기업의 전략은 두 가지 유형으로 나뉘어졌다. 통합된 전략을 사용하는 기업들은 그렇지 못한 기업에 비해 더 높은 성과를 지속적으로 나타내었으나, 표본기업들 사이에 저원가 전략을 사용하는 기업이 없어 Proposition 2는 부분 지지되었다. 마지막으로, 자원과 전략과의 관계에서도 특화자원을 보유하고 있는, 즉 사업간 개념적 거리가 가까운 홈쇼핑 기반 쇼핑몰들만이 통합전략을 사용하고 나머지 기업들은 stuck-in-the-middle의 상태로 나타나 Proposition 3도 지지되었다.

상대적으로 온라인 사업에 늦게 진입한 홈쇼핑 기반의 종합 온라인 쇼핑몰 기업들이 높은 성과를 보이고 빠르게 상위를 차지할 수 있었던 이유는 개념적인 거리가 가까운 사업으로 진입함으로써 기존의 보유자원을 활용할 수 있었기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 즉, 기업이 핵심자원을 활용 할 수 있는 관련 분야로의 진입은 다른 기업이 자원을 축적하는 것에 비하여 저렴한 비용으로 빠른 시간 내에 자원을 축적할 수 있게 해 준다는 주장과 일치하는 결과이다(Markides & Williamson, 1994).

5.1 연구의 시사점

본 논문은 학문적, 실무적 관점에서 몇 가지 시사점을 제시한다. 우선 학문적 분야에서 살펴보면 첫째, 기존 전략경영 분야에서 구축된 이론들을 신규 산업인 온라인 사업에 적용했다는 것이다. 기존 전략분야의 연구 분야들은 오프라인 사업들을 기반으

로 형성되어 왔다. 따라서, 그 영역을 확장해 나가고 있는 온라인 시장에 대한 이해를 돕는데 일조를 하였다고 볼 수 있다. 최근 들어 인터넷 사업은 그 중요성을 더해가고 있기 때문에 학문적인 관심을 충분히 받아야 할 영역이지만 아직 그에 대한 지식이 부족하다는 지적이 있어 왔다(Amit & Zott, 2001; Scott & Walter, 2003).

둘째, 자원-전략-성과 간의 관계에서 블랙박스(Helfat & Lieberman, 2002)로 여겨졌던 자원과 전략의 관계를 일부 규명하였다는 점이다. 즉, 자원의 절대적인 양이 성과에 무조건적으로 긍정적 영향을 미치는 것이 아니라 자원의 종류와 전략을 통한 자원의 활용여부가 중요함을 제시하였다.

셋째, 온라인 사업에서는 전통적으로 양립할 수 없다고 여겨온 저원가 전략과 차별화 전략을 성공적으로 통합할 수 있으며, 그렇게 해야만 높은 성과를 거둘 수 있다는 점이다. 오프라인에서도 그러한 논의가 있었지만 특히 e-business에서는 저원가 전략은 필수적인 요소(prerequisite)이며, 거기에 더하여 차별화까지 가미해야만 성과를 낼 수 있다는 주장(Kim et al., 2004a)이 일부 검증된 것이다. 홈쇼핑 기반의 쇼핑몰이 우수한 성과를 낼 수 있었던 것은 보유하고 있는 자원의 활용이 전략적 방향과 맞아 떨어졌기 때문이라고 할 수 있다. 통합전략을 수행한다는 것이 보유하고 있는 자원들의 활용과 연계된다면, 이는 전략적 방향의 부재가 아니라 빠르게 변화하는 환경에 능동적으로 대처하며 소비자의 니즈를 정확히 충족시킬 수 있다는 것이다.

실무적 시사점은 두 가지로 제시할 수 있다. 첫째, 새로운 사업으로 진입할 경우 기존에 보유하고 있는 자원의 프로필과 새로운 사업이 요구하는 자원의 프로필 사이에 공통점이 있는지를 확인해야 한다. 특히, 자원의 프로필을 비교할 때는 새로운 사업에서

힘을 발휘할 수 있는 특화자원을 중심으로 분석할 필요가 있다. 둘째, 백화점 기반의 인터넷 쇼핑몰은 자사가 의도하는 차별화 전략을 명확히 제시하는 것이 필요하다. 인터넷 쇼핑몰의 선두 집단인 홈쇼핑 기반 쇼핑몰들에게 가지고 있지 않은 백화점 기반 특성을 쇼핑몰에서 활용하는 것이야말로 경쟁사에게 미흡한 부분을 고객에게 알려 고객 스스로 백화점 기반 쇼핑몰을 찾게 할 수 있을 것이다.

5.2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 위의 공헌점 외에 몇 가지 한계점을 가지고 있으며 이를 기반으로 하는 향후 연구방향을 제시할 수 있다. 첫째, 자원-전략-성과(R-S-P) 모델의 문제점이다. 이 모형은 산업조직론의 [(S-C-P)] 모형과 같은 구조를 가진 것으로 볼 수 있다. 원래는 산업구조(S)가 기업행위(C)를 결정하고 기업행위가 산업성과(P)를 결정한다는 모형이 기업행위를 생략하고 산업구조가 성과를 결정한다는 것으로 축약되었다. 같은 맥락에서 R-S-P 모델 역시 '자원은 전략을 결정하고, 그 전략은 성과를 결정한다. 따라서 자원은 성과를 결정한다'라고 축약되어 전략의 자율성이 무시되는 문제점을 안고 있다.

90년대 이후 가장 각광을 받는 이론이 자원준거관점인데 "가치, 희소성, 대체 불가능, 모방 불가능 등의 조건을 갖춘 우수한 자원을 보유하고 있으면 경쟁우위라는 성과를 낼 수 있다"는 것이 핵심주장이다. 문제는 "전략의 자율성"이 무시되거나 가정되는 것에 그쳤다는 점이다. 예를 들어, 가장 대표적인 Barney (1991) 논문에서도 '그런 자원을 활용하여 특정 전략을 수립하고 실행하는 능력이 있는 조직은 경쟁우위를 달성한다'라고 하면서도 정작 전략의 중요성과 역할에 대해서는 논의가 없다.

Peteraf (1993) 역시 경쟁우위를 보장하기 위한 자원의 속성에 대해서 설명하면서 사후적(ex post), 사전적(ex ante) 경쟁을 제한할 수 있어야 함을 지적한다. '경쟁을 제한'하는 방법이야말로 전략일 텐데 전략은 전혀 부각되지 않고 있다. 가치사슬 개념에서 Porter (1985)는 전략은 경쟁우위를 달성하기 위한 통로(route)이며 여러 가지 기능적 자원을 활용하는 방법이라고 주장하였다.

본 논문은 기존의 이론들이나 연구들이 건너 뛴 전략이 자원을 동원하여 성과로 이르게 하는 과정을 명시적으로 분석하였다는 점에서 공헌점이 있다고 하겠다. 그러나, 본 연구 역시 자원이 있어야 특정 전략을 구사하는 것이 가능하고 그래야 성과가 나온다고 하였으므로 자원이 약한 쪽이 성과를 올리는 상황은 설명할 수 없다는 한계점에 직면한다. 보유한 자원을 어디에 어떻게 배분하는지가 전략의 핵심이며 그러한 자원의 배분방식에 따라 성과가 달라질 수 있기 때문에 자원이 우수한 쪽이 항상 승리하지는 않는다는 것이 경영전략의 주된 메시지인 점을 고려하면 더욱 그렇다.

R-S-P 모형의 또 다른 문제점은 산업조직론의 S-C-P의 틀에서 P-C-S로 역으로 피드백 영향을 끼칠 수 있음을 Porter (1981)가 지적했듯이 본 논문의 틀에서도 또한 성과가 자원의 축적에 영향을 미치거나, 성과가 전략에도 영향을 줄 수 있는 교호적인(reciprocal) 관계라는 점이다. Hofer & Schendel (1978), Reed & DePhilippe (1990)는 전략과 자원 및 역량의 관계를 상호연관 되어 있다고 지적하고 있다. 잉여자원(slack) 연구에서도 측정치를 이윤이라는 성과변수로 대체하는 경우도 있어(예: Chakravarthy, 1986), 성과는 자원에 의해 영향을 받을 뿐 아니라 자원에 영향을 줄 수도 있음을 기억해야 할 것이다. 그러나, 본 논문

에서는 R-S-P의 일방적인 관계만을 보았으므로 이 점은 앞으로 풀어야 할 문제점으로 남아 있다.

두 번째 한계점은 위에서 논의한 첫 번째 문제점과 관련이 있는데, 연구대상 기업을 오프라인 모기업이 있는 경우로 제한한 것에서 기인한다. 본 연구는 자원-전략-성과의 관계가 실제로 존재하는 것을 발견했다. 그러나, 이 개념적 틀에는 문제가 제기될 수 있다. "자원이 부족한 조직이 더 풍부한 자원을 가진 조직을 따라 잡거나 더 높은 성과를 내는 것은 어떻게 설명할 수 있을 것인가"하는 점이다. 초반에 이미 언급한 바와 같이, 자원과 전략 및 성과의 관계를 조사한 실증연구 중에는 상당한 자원의 차이가 있는, 개인 사업자에 의해 시작된 독립벤처(IV: Independent Venture)와 대기업에 의해 시작된 기업벤처(CV: Corporate Venture)를 비교하여, 두 벤처형태의 차이에도 불구하고 성과는 그다지 다르지 않음을 보고하는 경우도 있다(예: Shrader & Simon, 1997). 이와 관련하여 두 가지의 구체적인 문제 제기가 가능해지는데, 하나는 순수 인터넷 쇼핑몰의 경우를 어떻게 파악하여야 하는지와, 둘째는 벤처기업 즉 기존 자원이 부재한 기업의 성공을 어떻게 해석할 것인가이다. 본 논문의 틀에 따르면 그런 경우는 전략을 어느 쪽이 더 잘 활용했는가 결정요인이 된다고 볼 수 있다.

실제 순수한 인터넷 쇼핑몰 중 인터파크 등과 같은 벤처형 기업의 성공사례는 국내에서도 찾아 볼 수 있는데, 2002년 이후 종합 쇼핑몰산업 15위 안의 기업들을 살펴보면 흥미로운 현상을 파악할 수 있다(표 7).

초기 2002년 전까지는 순수 온라인 쇼핑몰(벤처형)이 15위 안의 30% 이상을 차지하고 있었다. 그러나, 2004년 이후 온라인 쇼핑몰 시장 흐름은 순수 온라인 쇼핑몰 업체가 10% 내외로 줄어 든 것을

〈표 7〉 트래픽 기준 쇼핑몰 순위의 변화 추이

순위	2002년 1월		2003년 1월		2004년 1월		2005년 1월	
	인터넷 쇼핑몰	모기업	인터넷 쇼핑몰	모기업	인터넷 쇼핑몰	모기업	인터넷 쇼핑몰	모기업
1위	GSeshop	LG홈쇼핑	CJ몰	CJ 홈쇼핑	Interpark		Interpark	
2위	Interpark		GSeshop	LG홈쇼핑	H몰	현대백화점 현대홈쇼핑	GSeshop	LG홈쇼핑
3위	롯데닷컴	롯데백화점	롯데닷컴	롯데백화점	GSeshop	LG홈쇼핑	CJ몰	CJ 홈쇼핑
4위	삼성몰	삼성물산	SK dtod	SK	CJ몰	CJ 홈쇼핑	롯데닷컴	롯데백화점
5위	SK dtod	SK	H몰	현대백화점 현대홈쇼핑	SK dtod	SK	신세계닷컴	신세계I&C
6위	CJ몰	CJ 홈쇼핑	Interpark		롯데닷컴	롯데백화점	H몰	현대백화점 현대홈쇼핑
7위	바이첼닷컴		삼성몰	삼성물산	G market	인터파크	zeromarket	네이버
8위	신세계닷컴	신세계백화점	pricequiz	삼성카드몰	cybermall	신세계I&C	woori.com	우리홈쇼핑
9위	Csclub	한솔 CSN	Csclub	한솔 CSN	easyclub	현재 폐쇄	isavezone.com	백화점형 아울렛인 세이브존
10위	sendymall		cybermall	신세계I&C	woori.com	우리홈쇼핑	삼성몰	삼성물산
11위	happy2buy		zeromarket	네이버	pricequiz	삼성카드몰	easyclub	현재 폐쇄
12위	e-hyundai	현대백화점	wizwid		삼성몰	삼성물산	emart	아마트
13위	zeromarket	네이버	신세계닷컴	신세계 백화점	Csclub	한솔 CSN	ktmall	한국통신
14위	cybermall	신세계I&C	capssada		zeromarket	네이버	pricengo.com	
15위	wizwid		halfplaza		buynjoy	한국통신	wizwid.com	

볼 수 있다. 또한 그 10%도 인터파크, pricengo, 그리고 wizwid 세 업체가 설명하는 비중이다. 이들은 종합 쇼핑몰시장이라는 하지만 명확한 전문성을 가지고 시장에 진입한 경우의 업체들로 볼 수 있다.

종합 쇼핑몰 시장에서 성과를 보이는 기업들은 크게 세 가지 유형으로 나뉜다. 첫째, 순수 인터넷 쇼핑몰(모기업 없이 순수 벤처형으로 성공한 자수

성가형)인데 인터파크가 대표적이다. 인터파크는 선발전입 기업의 이점을 누리고 있으며 엄밀히 말하면 데이콤의 인터넷 사업부에서 출발하여 약간의 인터넷 사업에 대한 노하우를 가지고 있었다고 할 수 있다. 또한 공동구매를 전문으로 하는 pricengo와 해외명품 구매 전문인 wizwid는 나름대로 전문화된 특성을 가지고 출발하였다. 이는 벤처 기업의 초기 성공요인으로 나타나는 집중 차별화 전략을

사용한 경우라고 할 수 있다. 둘째는 온라인 기업에서 출발한 쇼핑몰기업이다. 대표적으로 인터파크에서 출발한 Gmarket과 네이버에서 출발한 zeromarket의 경우, 온라인에서 출발은 하였으나 본 논문의 주제인 진입이전 자원 활용의 논리는 동일하게 적용될 수 있을 것이다. 마지막으로 본 연구의 대상인 오프라인 기업에서 출발한 쇼핑몰로서 현재 온라인 쇼핑몰 상위 시장의 70-80%를 차지하고 있다. 향후 연구에서는 연구대상을 확장하여 다양한 유형의 기업들을 비교해 보는 연구가 필요할 것으로 사료된다.

그 외 향후 연구에서 고려해야 할 점들은 다음과 같다. 먼저, 일반적 자원과 특화자원에 대한 일반화된 정의의 부족이다. 이는 특화자원의 성격상 특정 산업에 따라 활용정도가 큰 자원을 의미하기 때문에 이를 정확히 제시하기는 어렵다. 따라서 다양한 산업에서의 특화자원에 대한 정의 및 활용을 실증하는 것이 필요하다. 다음은 온라인 쇼핑몰 산업이 이제 막 성장기로 접어들 때 매우 역사가 짧은 산업이라는 점이다. 이는 현재 논문에서 제시된 결론들이 산업 도입과 성장기에 나타나는 현상 즉 선도기업의 잦은 변화, 후발기업의 높은 성과 등이 산업주기 상 나타날 수 있는 현상일 수 있다는 것이다. 따라서 다른 산업에서의 생애주기를 고려하여, 각 산업별 생애주기 단계별 특성과 연결 연구를 통한 향후 연구가 필요할 것으로 생각된다. 또한, 본 연구에서는 순수한 저원가 전략과 차별화 전략이 관찰되지 않고 통합전략과 stuck-in-the-middle로만 전략이 분류된 것이 아쉬운 점이다. 향후 더 많은 표본기업을 대상으로 연구를 확대할 경우 다양한 전략유형이 관찰될 수도 있을 것으로 예상된다.

마지막으로, 자원과 전략 외에 연구대상 기업의 성과에 영향을 미칠 수 있는 통제변수들에 대한 고

려가 필요할 것이다. 예를 들어, 모기업의 브랜드 역량은 본 논문에서 중요한 자원변수로 설정되어 있지만, 자원의 질(quality)은 상대적으로 약하게 다루어졌다. 이 외에도 기업성과에 영향을 줄 수 있는 통제변수로는 조직구조(별도법인-사업부), 규모, 연령, 재무적 자원의 규모와 건전성 등이 있을 수 있다. 조직구조는 자원-전략-성과간의 관계가 신규 사업 진입의 유형에 의해서 조정될 수도 있다는 점을 부각하는 것이다. 본 연구의 대상 기업들은 크게 두 가지 진입형태를 보였는데, 하나는 기존 모기업 내의 사업부로 진입한 경우와 독립적인 법인으로 진입한 경우이다. 이 조직 유형은 기업 내부의 자원 활용과 전략 실행을 고려하여 선택된 것으로 파악되는데 자원의 배분에서 다른 장단점을 가질 것이기 때문에 성과에도 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다. 또한, 사업구조에서 오는 시너지 및 역량의 공유, 모기업의 기업전략에서 인터넷 사업이 차지하는 중요성 등도 영향변수가 될 수 있다(Porter, 1985).

통제변수 관련 향후 연구에서 고려할 수 있는 요소 중 또 하나는 최근 각광받는 네트워크 이론을 접목하는 것이다. 복수사업 기업의 성과는 사업들이 요구하는 지식의 관련성(relatedness in knowledge content) 뿐만 아니라 인적자원간의 네트워크가 형성되어 관련 지식이 이동되어야 가능하다는 연구(Hansen, 2002)가 그 예이다. Singh (2005)의 연구에서도 M&A라 할지라도 인력의 네트워크가 통합되지 않을 경우 정보의 흐름(knowledge flow)이 형성되지 않아 성과가 날 수 없다고 보고하고 있다. 본 연구에서도 모기업의 사업과 쇼핑몰 사업의 관련성 및 개념적 거리가 가까운 경우일지라도 인적자원의 네트워크 및 통합을 통한 지식의 이전이 이루어진 경우 가장 높은 성과를 보일 것이라는 예측이 가능해진다.

참고문헌

- Andrews, K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*. New York, Dow Jones-Irwin.
- Afuha, A. and C. L. Tucci, (2001), *Internet Business Models and Strategies. Text and Cases*. New York, NY, McGraw-Hill.
- Amit, R. and C. Zott (2001), "Value Creation in e-Business," *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- Bakos, Y. (1998), "Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplaces," *Management Science*, 43(12), 1613-1630.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. B. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Brynjolfsson, E. and M. D. Smith (2000), "Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers," *Management Science*, 46(4), 563-585.
- Campbell, A., M. Goold, and M. Alexander (1995), "Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage," *Harvard Business Review*, 73(2), 120-132.
- Chakravarthy, B. S. (1986), "Measuring Strategic Performance," *Strategic Management Journal*, 7, 437-458.
- Chandler, G. N. and S. H. Hanks (1994), "Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies, and Venture Performance," *Journal of Business Venturing*, 9, 331-349.
- Carroll, G. R., L. S. Bigelow, M. L. Seidel, and L. B. Tsai (1996), "The Fates of de novo and de alio Producers in the American Automobile Industry 1885-1981," *Strategic Management Journal*, 17, 117-137.
- Chan, R. Y. and Y. H. Wong (1999), "Bank Generic Strategies: Does Porter's Theory Apply in As International Banking Center," *International Business Review*, 8, 561-590.
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA, The MIT Press.
- Chang, S. J. (1997), "An Evolutionary Perspective on Diversification and Corporate Restructuring: Entry, Exit, and Economic Performance during 1981-89," *Strategic Management Journal*, 17, 587-612.
- Chatterjee, S. and B. Wernerfelt (1991), "The Link between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence," *Strategic Management Journal*, 12, 33-48.
- Clay, K., R. Krishnan, E. Wolff, and D. Fernandes (2002), "Retail Strategies on the Web: Price and Non-Price Competition in The Online Book Industry," *The Journal of Industrial Economics*, 50, 351-367.
- Durand, R. and R. Coeurderoy (2001), "Age, Order of Entry, Strategic Orientation, and Organizational Performance," *Journal of Business Venturing*, 16(5), 471-499.
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building theories from case study research," *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Eisenhardt, K. M., and L. J. Bourgeois (1988), "Politics of strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory," *Academy of Management*

- ment Journal*, 31(4), 737-770.
- Farjoun, M. (2002), "Towards an Organic Perspective on Strategy," *Strategic Management Journal*, 23, 660-679.
- Graebner, M. E., and K. M. Eisenhardt (2004), "The Seller's Side of the Story: Acquisition as Courtship and Governance as Syndicate in Entrepreneurial Firms," *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 366-403.
- Hamel, G. and D. K. Prahalad (1993), "Strategy as Stretch and Leverage," *Harvard Business Review*, 71(2), 75-84.
- Hansen, M. T. 2002. "Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies," *Organization Science*, 13(3): 232-248.
- Helfat, C. E. and M. B. Lieberman (2002), "The Birth of Capabilities: Market Entry and the Importance of Pre-History," *Industrial and Corporate Change*, 11(4), 725-760.
- Helfat, C. E. and R. S. Raubitschek (2000), "Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products," *Strategic Management Journal*, 21, 961-980.
- Hitt, M. A., R. D. Ireland, and R. E. Hoskisson (2001), *Strategic management: Competitiveness and Globalization* (4th ed.), Cincinnati, South-Western.
- Hill, C. W. L. (1988), "Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework," *Academy of Management Review*, 13, 401-412.
- Hofer, C. W. and Schendel, D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West.
- Holbrook, D., W. M. Cohen, D. A. Hounshell, and S. Klepper (2000), "The Nature, Sources, and Consequences of Firm Differences in the Early History of the Semiconductor Industry," *Strategic Management Journal*, 21, 1017-1041.
- Karnani, A. (1984), "Generic Competitive Strategies: An Analytical Approach," *Strategic Management Journal*, 5, 367-380.
- King, A. and C. L. Tucci (2001), *Incumbent Entry into New Market Niches: The Role of Experience and Managerial Choice in the Creation of Dynamic Capabilities*, New York University.
- Kim, E. and J. C. McIntosh (1999), "Strategic Organizational Responses to Environmental Chaos," *Journal of Managerial Issues*, 11, 344-362.
- Kim, E., D. Nam, and J. L. Stimpert (2004a), "The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions," *Journal of Management*, 30(5), 569-589.
- Kim, E., D. Nam, and J. L. Stimpert (2004b), "Testing the Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: A Study of Korean Cyber Malls," *Journal of Business strategies*, 21(1), 19-45.
- Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2005), *Blue Ocean Strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Klepper, S. (2002), "The Capabilities of New Firms and the Evolution of the US Automobile Industry," *Industrial and Corporate Change*, 11, 645-665.
- Klepper, S. and K. L. Simons (2000), "Dominance by Birthright: Entry of Prior Radio Producers and Competitive Ramifications in the U.S. Television Receiver Industry,"

- Strategic Management Journal*, 21, 997-1016.
- Knight, R. M. (1989), "Technological Innovation in Canada: A Comparison of Independent Entrepreneurs and Corporate Innovators," *Journal of Business Venturing*, 4(4), 281-288.
- Lambikin, M. (1988), "Order of Entry and Performance in New Markets," *Strategic Management Journal*, 9, 127-140.
- Lambikin, M. and G. Day (1989), "Evolution Processes in Competitive Markets: Beyond the Product Life Cycle," *Journal of Marketing*, 53, 4-20.
- Lee, Z. and S. Gosain (2002), "A Longitudinal Price Comparison for Music CDs in Electronic and Brick and Mortar Markets: Pricing Strategies in Emergent Electronic Commerce," *Journal of Business Strategies*, 19, 55-71.
- Lee, J. W. and D. Miller (1996), "Strategy, Environment and Performance in Two Technological Contexts: Contingency Theory in Korea," *Organization Studies*, 17(5), 729-750.
- Markides, C. C. and P. J. Williamson (1994), "Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance," *Strategic Management Journal*, 15, 149-165.
- McDougall, P. P., R. H. Deane, and D. D'Souza (1992), "Manufacturing Strategy and Business Origin of New Venture Firms in the Computer and Communications Equipment Industries," *Production and Operations Management*, 1, 53-69.
- McGrath, R. G., S. Venkatraman, and I. C. MacMillan (1994), "The Advantage Chain: Antecedents to Rents from Internal Corporate Ventures," *Journal of Business Venturing*, 9, 351-369.
- Merino, F. and D. R. Rodriguez (1997), "A Consistent Analysis of Diversification Decisions with Non-Observable Firm Effects," *Strategic Management Journal*, 18, 733-744.
- Merrilees, B. (2001), "Do Traditional Strategic Concepts Apply in the E-Marketing Context?," *Journal of Business Strategies*, 18, 177-190.
- Miles, M., and A. M. Huberman (1984), *Qualitative Data Analysis*. Beverly Hills, CA: Sage
- Miller, A. and B. Camp (1985), "Exploring Determinants of Success in Corporate Ventures," *Journal of Business Venturing*, 1, 87-105.
- Miller, D. (1986), "Configurations of Strategy and Structure: Toward a Synthesis," *Strategy Management Journal*, 7(3), 233-249.
- Mitchell, W. (1989), "Whether or When? Probability and Timing of Incumbents' Entry," *Administrative Science Quarterly*, 34(2), 208-230.
- Modahl, M. (2000), *Now or Never: How Companies must Change Today to Win the Battle for Internet Consumers*, New York, Harper Business.
- Montgomery, C. A. and S. Hariharan (1991), "Diversified Expansion by Large Established Firms," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 15, 71-90.
- Murray, A. I. (1988), "A Contingency View of Porter's Generic Strategies," *Academy of Management Review*, 13, 390-400.
- Nelson, R. R. and S. G. Winter (1982), *An*

- Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Panzar, J. C. and R. D. Willing (1981), "Economies of Scope," *American Economic Review*, 71, 268-272.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, Wiley.
- Peteraf, M. A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view," *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Porter, M. (1981), Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6(4): 609-620.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2001), "Strategy and the Internet," *Harvard Business Review*, 79(2), 63-78.
- Reed, R., and DePhilippe, R. (1990), "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 15(1): 88-102.
- Romanelli, E. (1987), "New Venture Strategies in the Minicomputer Industry," *California Management Review*, 30(1).
- Rumelt, R. P. (1974), *Strategy, Structure and Economic Performance*, Boston: Harvard Business School.
- Rumelt, R. P., D. E. Schendel, and D. J. Teece (1994), "Fundamental Issues in Strategy," In R. P. Rumelt, D. E. Schendel, and D. J. Teece (eds.), *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Boston, Harvard Business School Press.
- Sandberg, W. (1984), "The Determinants of New Venture Performance: Strategy, Industry Structures, and Entrepreneur," Doctoral dissertation, University of Georgia.
- Sandberg, W. and C. W. Hofer (1987), "Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structures, and the Entrepreneur," *Journal of Business Venturing*, 2, 5-28.
- Scott-Morton, F. M. (1999), "Entry Decisions in the Generic Pharmaceutical Industry," *RAND Journal of Economics*, 30, 421-440.
- Scott, G. and Z. Walter (2003), "DELPHI Findings about Internet Systems Problems, with Implications for Other Technologies," *Technology Analysis and Strategic Management* 15, 103-115.
- Shrader, R. C. and M. Simon (1997), "Corporate versus Independent New Ventures: Resource, Strategy, and Performance Differences," *Journal of Business Venturing*, 12, 47-66.
- Silverman, B. S. (1999), "Technological Resources and the Direction of Corporate Diversification: toward an Integration of the Resource-Based View and Transaction Cost Economies," *Management Science*, 45, 1109-1124.
- Singh, J. (2005), "Collaborative Networks as Determinants of Knowledge Diffusion Patterns," *Management Science*, 51: 756-770.
- Smith, M. D., J. Bailey, E. Brynjolfsson (1999), *Understanding Digital Markets: Review and Assessment*, MIT Press.
- Tanriverdi, H. and N. Venkatraman (2005), "Knowledge Relatedness and the Performance of Multibusiness Firms," *Strategic*

- Management Journal*, 26(2), 97-119.
- Teece, D. J. (1986), "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy," *Research Policy*, 15, 285-305.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource Based View of The Firm," *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wright, P., M. Knoll, B. Caddie, and C. Pringle (1990), "Strategic Profile, Market Share and Business Performance," *Industrial Management*, 32(3), 23-28.
- Yin, R. K. (1984), *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly hills, Sage Publications.

Pre-entry Resource, Deployment of Competitive Strategy, and Performance in a New Business Entry

Eonsoo Kim* · Sujin Han** · Hyunjin Choi***

Abstract

Entry into a new business through diversification, spin-off, or a new venture has been studied for a long time. In each case, transfer of parent firms' resource and capability is considered an important factor in its success. Nine out of top ten Korean general Internet shopping malls (as opposed to specialized malls) have parent firms in retail business. Virtually all of these nine firms' parents are who's who of Korean large enterprises. But, they have been showing rather consistent performance discrepancies.

Hence, we ask the following questions: What determines the performance of Internet shopping malls? Do pre-entry resources possessed by the parents play an important role? Can off-line-based knowledge be applied to e-business? Drawing upon the resource-based view of business entry and the concept of generic competitive strategy, we argue that specific types of pre-entry resource enable the use of certain competitive strategies, which, in turn, determine performance of the Internet shopping malls.

Accumulation of relevant industry experience and resource - called pre-entry resource - is one of the major success factors in a new business entry. More critical is the fit between the resource possessed by a firm and the resource demanded by a new business. Pre-entry resource and its fit with a target business should play an equally important role on- and off-line.

As of 2003, there were over three thousand Internet shopping malls in Korea. Among them, top ten firms explain over 70% of total traffic. We studied these dominant players.

* Professor, Department of Management, Korea University Business School.

** Researcher, Institute for Business Research and Education, Korea University Business School.

*** Consultant, Mercer HR Consulting

Since this study is interested in those with parent firms, one pure play firm was excluded.

Case study approach was employed based on semi-structured interviews augmented by a survey and secondary data sources. Interview questions were composed based on preliminary research using information from each firm's homepage, internal material obtained through formal requests, and other secondary data. We interviewed people familiar with history and the business of each firm. Questions were asked regarding type of competitive strategy and transferable resources between the parent firms and the Internet shopping malls. Reliable traditional performance measures are not yet available in this industry. As a result, we used the traffic data - ranking of monthly traffic for a three year period - provided by a website research and analysis firm.

The importance of resource leverage and transfer appears the same on- or off-line. As suggested in the propositions, the resource - strategy - performance relationship does seem to be influenced by what the parent's prior business was (i.e., department store, catalog retailer, or TV home shopping). In the Internet shopping mall business, generalized resource includes capital and expenditure sharing such as advertising, general human resource, overall brand names and corporate reputation. Profile of customers, resulting profile of products, increased bargaining power and economies of scale coming from shared sourcing of products, distribution channel and logistics sharing, corporate reputation in retailing are example of specialized resource.

As suggested in Proposition 1, home shopping based Internet malls showed higher performance than department store based Internet malls. Department stores, seemingly identical business with Internet shopping malls, could not leverage resources other than generalized ones. However, an unexpected result was that catalog retailer based Internet malls showed the lowest performance. We initially considered catalog retailing closer than department store to Internet shopping mall due to its store-less retailing experience, thus offering more specialized resources than department stores. However, It turned out that those catalog retailer-turned-into-Internet mall firms had few specialized resources to leverage, except for the experience in store-less retailing. Products were different, thus wiping out the possibility of any synergy. Although customers were overlapped, the customer base of catalog retailers was too small - between 20,000 and 50,000 - to be leveraged. The only resource that could be shared was the logistics. These firms' parents are well-known names. But, they had a mediocre level of reputation in retailing at best, unlike the parent firms in home shopping and department store businesses. Those firms suffered

from weak or low quality resource profile.

Sample firms' strategies were dichotomized into two types: integrated strategy and stuck-in-the-middle. Firms using the integrated strategy showed consistently higher performance, supporting Proposition 2. Interestingly, all the firms employing integrated strategy were home shopping based Internet malls, thus partially supporting Proposition 3. What is important is not an absolute amount of resources, but whether the firm possesses specialized resources of high quality demanded by a specific business. Those resources seem to help firms overcome the order of entry effect in that the late entrants with TV home shopping experience rapidly became top performers. Finally, in e-business, cost leadership is a prerequisite and differentiation a must, thus making integrated strategy the most viable competitive strategy.

Key words: Pre-entry resource, competitive strategy, online shopping malls