

## 전자상거래 기업의 전략적 제휴에 관한 연구: 제휴과정의 가이드라인\*

권순범\*\*, 김서형\*\*\*

### A Strategic Alliance for e-Commerce Companies: Guidelines of Alliance Process

Suhn Beom Kwon, Suh-Hyoung Kim

#### Abstract

Business environment for e-commerce companies have been rapidly changed for the last several years and they have found out that strategic alliance as one of the important and practical means to cope with the dynamic environment. Despite the increasing number of e-commerce company's strategic alliances during last several years, there have been few studies made on strategic alliance which reflect the e-commerce company's uniqueness: dynamism, time to market, IT-based business, etc. In order to reflect this uniqueness, we attempt to derive guidelines of alliance process for e-commerce companies in three aspects: 1) resource system analysis, 2) value chain analysis, and 3) IT-based strategic alliance implementation and management. Finally, we propose the integrated process of strategic alliance for e-commerce companies including those proposed guidelines.

*Keywords: Strategic Alliance, e-Commerce, Alliance Process*

---

\* 이 연구는 2000학년도 단국대학교 대학 연구비의 지원으로 연구되었음.

\*\* 단국대학교 경영정보학과 부교수

\*\*\* 단국대학교 경영학과 경영정보전공 석사과정

## 1. 서론

합작기업(joint venture)의 설립이나 기업간 전략적 제휴(strategic alliance)는 기업의 가치를 높이고 경쟁력을 제고하는 데 있어서 중요한 수단이 되고 있다. 전략적 제휴는 현재 기업이 보유하고 있는 자원이나 능력이 미래에 필요로 하는 자원이나 능력과 차이가 나는 경우 차이를 극복하는 수단으로 인식되고 있고[Das, 2000; Eisenhardt, 1996], 특히 급변하는 환경에 처해 있거나 급격히 성장하는 기업의 경우 성장을 뒷받침하는 주요 수단으로 전략적 제휴를 활용하고 있다. 또한, 경영환경이 빠르게 변하고 불확실성이 큰 산업(예: 전자, 메스미디어, 소프트웨어)의 경우나 새로운 사업분야, 지역, 유통채널에 진출하고자 할 때, 그리고 새 기업 이상이 관여되어 관계가 복잡해지는 경우에 있어서 인수합병(M&A: Mergers and Acquisition)보다 전략적 제휴가 선호되고 있다[Ernst, 2000].

전자상거래 기업은 전통적인 기업에 비해서 상당히 다른 환경과 사업의 구조를 가지고 있는데, 일반적으로 전통적 기업에 비해서 새로운 사업 분야이고, 빠른 기술적 발전, 잦은 사업모델의 변화, 경쟁의 격화 등 급변하는 환경에 놓여 있다. 이러한 역동적 환경에 대응하기 위해서 전자상거래 기업은 전략적 제휴를 적극적으로 활용하고 있는 것으로 나타나고 있다. <그림 1>은 1995년에서 2000년까지 미국시장에서 언론에 공표된 전략적 제휴(e-alliance)의 횟수를 보여주는 것으로, 전자상거래 관련 제휴의 증가추세는 연평균 103.5%로 전통적

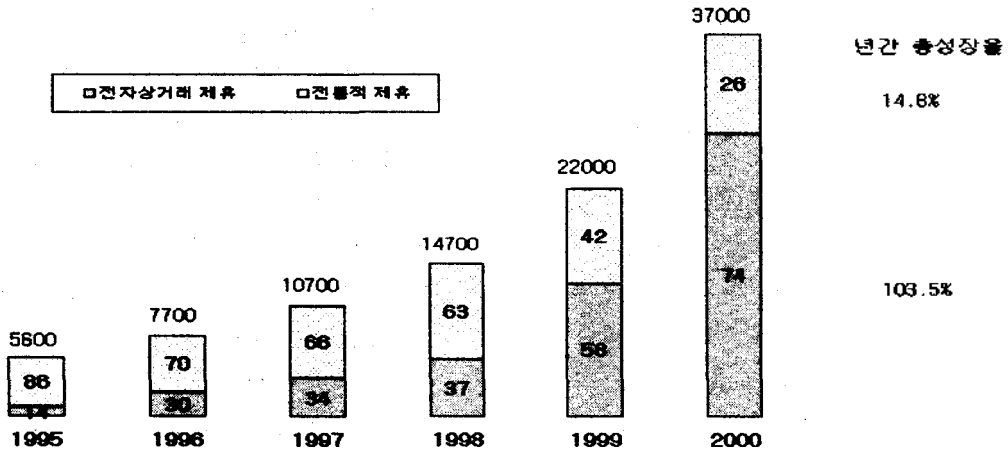
기업의 제휴(14.8%)에 비해서 상당히 가파른 증가추세를 보이고 있다[Ernst 2000]. 2000년 초 이후 전자상거래 기업은 주식가치의 하락 현상을 겪었는데, 이와 관계없이 전자상거래 기업의 전략적 제휴는 꾸준히 증가하고 있음을 알 수 있다. 이와 같이 전자상거래 기업의 전략적 제휴가 증가함에 따라서 전자상거래 기업의 독특한 환경과 특징이 고려된 제휴 모델과 이에 대한 연구가 필요한 시점이다.

본 논문에서는 전자상거래 기업(쇼핑몰, B2B e-마켓플레이스, 포털 등)과 전자상거래 서비스 제공기업(솔루션 제공업체, 서비스 제공업체 등)을 연구의 대상으로 하였고, 합작회사의 설립이나 순수한 자본 투자 제휴는 분석의 대상에서 제외하고 전자상거래 기업의 기능적 제휴를 대상으로 하였다. 기능적 제휴의 예로는 공동 제작, 기술지원, 공동 마케팅, 유통채널의 교차활용, 공동 연구개발 등이 있다.

본 논문은 기존의 일반 기업을 대상으로 한 전략적 제휴 모델이 전자상거래 기업의 환경과 특징을 반영하지 못하는 점을 살펴보고 기존 모델의 보강 요소를 제시한다. 기존의 전략적 제휴의 과정 관점과 성공요인 관점 중에서 과정 관점으로 접근하며, 연구결과가 제휴를 기획하고 관리하는 전략담당자에게 어떤 시사점을 줄 수 있는지를 살펴본다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 2절에서 전자상거래 기업이 처해있는 환경적 요인과 그에 따른 전략적 제휴의 중요성을 살펴본다. 3절은 일반적 기업에 대한 전략적 제휴 과정모델을 살펴보고, 기존의 전략적 제휴

제휴의 구성



<그림 1> 전략적 제휴의 증가추세

과정 모델을 포함하는 포괄적 모델을 제시한다. 4절은 전자상거래 기업의 독특한 특징과 환경적 요인을 고려하여 제휴 과정이 어떻게 달라져야 하는지를 설명하고, 전자상거래 기업을 위한 전략적 제휴의 통합적 과정 모델을 제시한다. 5절에서 결론과 향후 연구과제를 설명한다.

## 2. 전자상거래기업의 환경과 전략적 제휴의 중요성

전자상거래 기업은 전통적 기업에 비해서 여러 가지 다른 사업적 환경에 처해 있다. 첫째로, 전자상거래 기업은 상당히 빠르게 변화하는 역동적인 기업환경에 대응해야 한다. 사업환경의 역동성은 다음과 같은 여러 가지 요인에 의해서 비롯된다. 소비자 측면

에서 살펴보면, 전자상거래 고객은 사이트에 대한 선호가 변하기 쉽고, 변화된 선호에 따라서 다른 사이트로 쉽게 옮겨갈 수 있다. 여러 전자상거래 사이트에 대한 비교쇼핑 (comparison shopping)과 같은 기능은 소비자에게 많은 정보를 제공하여 빈번한 이동이 가능하도록 하고 있어서 소비자의 역동성을 증가시키고 있다. 공급자 측면에서 살펴보면, 전자상거래 기업은 인터넷 기술을 사업의 기반으로 하고 있어서 인터넷 기반 기술의 발전과 변화에 따라서 경쟁의 구도가 변화될 수 있다. 그러므로 전자상거래 기업의 전략적 의사결정의 중요한 부분은 기술과 관련된 것이 많다. 예를 들면, 쇼핑물의 구축과 개선, 고객서비스의 개발, 고객관계관리 체계구축 등의 의사결정이 정보통신 기술에 기반한다[Rayport, 2001]. 네트

워크 속도 향상이라는 기술의 발전으로 과거에는 불가능했던 실시간 화상회의가 가능해짐에 따라서 고객대응 서비스를 제공하는 콜센터(call center) 서비스 기업들은 전자상거래 기업 고객을 대상으로 인터넷 화상회의 기술을 이용하기 시작하였고, 이러한 기술의 발달이 전자상거래 기업의 경쟁 환경을 변화시키고 있다.

둘째로, 전자상거래 기업은 사업의 시작 단계에서 새로운 상품과 서비스를 제공하고자 할 때 사업의 구체화를 빠른 시간 안에 이루어야 한다. 전자상거래 기업이 안정화 단계로 진입하기 위해서는 전통적 기업에 비해서 콘텐츠, 고객, 서비스, 기술에 대한 획득과 획득기반의 증대를 상당히 빠른 속도로 이루어야 한다. 특히, 포털(portal)이나 커뮤니티 서비스 제공업체는 네트워크 효과(network effect)를 이루기 위해서 빠른 시간 안에 고객에게 제공할 상품과 서비스를 구축하고 일정규모 이상의 고객을 확보하는 것이 사업 성공의 관건이다. 이러한 현상은 전자상거래 시장에서 선점의 효과가 작용할 수 있고, 사업을 구체화하여 상품과 서비스를 시장에 빠르게 출시하는(time to market) 능력이 주요 경쟁력임을 나타낸다.

셋째로, 전자상거래 사이트에서의 서비스는 산업의 경계를 넘어선(cross-industry) 경우가 많다. 전자상거래 기업과 가치사슬(value chain) 분석에 의하면 산업의 경계를 넘어서 여러 기업이 협력적으로 서비스를 제공하는 경우가 많다. 이러한 현상이 일어나게 된 이유 중의 하나는 소비자 중심의 시장으로 옮겨감에 따라서 산업의 경계와는 상관없이 소비자가 원하는 상품과 서비스로

패키지화 되고 있기 때문이다. 최근의 가상기업(virtual enterprise)이나 c-커머스(collaboration-Commerce)에 대한 연구도 이러한 소비자 중심의 시장으로의 진화에 대한 기업의 대응 현상이라고 볼 수 있다.

위에서 설명한 전자상거래 기업의 사업 환경에 대해서 전자상거래 기업이 어떻게 대응해야 하는가를 살펴보면 다음과 같다. 첫번째 요인이었던 역동적인 사업환경에 대처하기 위해서 전자상거래 기업은 유연하고 쉽게 사업의 구조를 변화시킬 수 있는 체제를 갖추어야 한다. 이러한 유연성은 기업의 업무시스템이나 정보시스템이 모듈화 되어 쉽게 업무처리 프로세스나 구성을 변화시킬 수 있는가와 조직구성이 얼마나 유연한가의 여부가 중요하다. 전략적 제휴는 기업 외부의 시장환경 변화에 유연하게 대응하기 위한 구체적 방법 중의 하나로 기업 자체의 유연성 여부에 의해서 전략적 제휴의 범위와 구현 가능성 정도가 달라질 수 있다.

또한 전략적 제휴는 환경의 역동성으로 인한 위험을 최소화하기 위한 목적으로도 이용되고 있는데, 급변하는 환경에서 기업의 핵심역량 이외의 새로운 기술이나 서비스제공에 대한 직접적인 투자 위험을 줄이면서 경쟁력을 유지하기 위한 수단으로서의 역할을 할 수 있다. 상품, 서비스, 콘텐츠를 확보하기 위한 다른 방법으로는 직접 개발이나 인수합병을 들 수 있는데, 이 방법들은 모두 자본투여와 시간이 전략적 제휴보다 많이 들기 때문에 위험도가 높다.

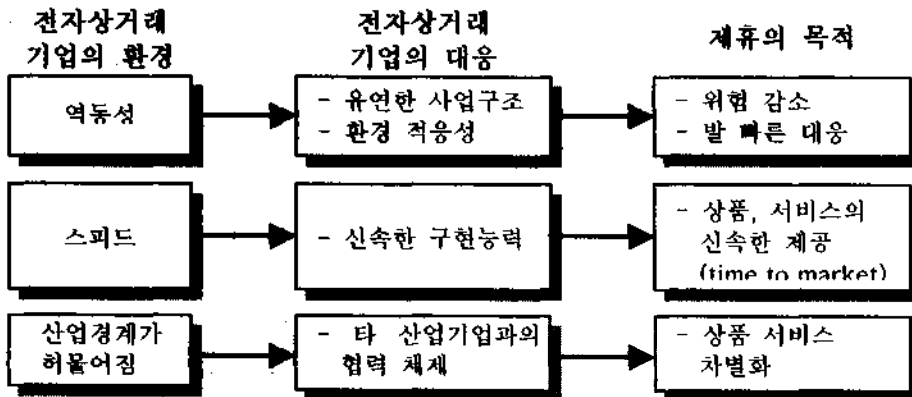
두 번째 환경요인으로 설명된 빠른 시간 내에 사업을 구현해야 한다는 점에 있어서 전자상거래 기업은 신속한 구현능력을 가지

고 있거나 획득할 수 있어야 한다. 예를 들어, 기업간 전자상거래(B2B) e-마켓플레이스에 있어서 판매업체나 구매업체에 대한 신용정보 제공이 사이트 신뢰도를 높이고 경쟁의 주요한 관건이 된다면, 이를 빠른 시간 안에 구현하여야 한다. 해당 산업에 대한 기업체 신용정보를 실시간 온라인으로 제공해 주는 서비스 업체로부터 정보를 제공받고 자신들의 사이트에서 발생하는 신용 관련 정보를 제공해 주는 전략적 제휴를 통해서 빠른 시간 안에 사이트에 신용정보 제공 서비스를 구현하여 경쟁력을 유지할 수 있다.

세 번째 환경요인은 산업의 경계를 넘어서는 상품과 서비스 패키지 제공에 관한 것인데, 이러한 소비자 요구에 대한 전자상거래 기업의 대응으로 가장 현실적인 방법이 전략적 제휴이다. 예를 들어 자동차를 구매할 때 할부 금융사의 금융서비스, 자동차 보험사의 보험계약 서비스, 자동차의 등록 서비스, 중고자동차의 판매대행 서비스 등은 구매자 입장에서는 자동차를 구매할 때

모두 함께 처리되어야 할 서비스이다. 구매자는 정보를 여러 곳에 여러 번 반복적으로 알려줄 필요 없이 이러한 일들을 자동차 구매 사이트에서 한번에 패키지로 처리되길 바란다. 따라서 온라인 자동차 판매 전자상거래 업체는 자동차 산업의 경계를 넘어선 보험, 할부금융, 중고차 거래 등의 다른 산업에 속한 기업들과 제휴를 통해서 이러한 서비스를 제공해 줄 수 있다. 서비스 뿐만 아니라 상품 자체도 산업의 경계를 넘어선 제품이 나타나고 있다. 인터넷 냉장고나 홈네트워크 제품은 가전, 인터넷접속 서비스, 콘텐츠 제공업체 모두가 협력해야 가능한 상품이다. 산업의 경계를 넘는 상품과 서비스 패키지 제공능력은 기업간 긴밀한 협력에 의해서만 가능하며, 전략적 제휴의 목적은 상품과 서비스의 차별화를 통한 경쟁력 향상이라고 할 수 있다.

<그림 2>는 본 절에서 설명한 내용을 정리한 것으로, 1) 전자상거래 기업의 환경요인, 2) 요구되는 기업의 대응능력, 그리고 3) 전략적 제휴의 목적을 나타낸 것이다.



<그림 2> 전자상거래 기업의 환경, 대응, 제휴의 목적

### 3. 전략적 제휴의 과정모델

기업의 전략적 제휴 모형에 대한 기존의 연구는 크게 두 가지 유형으로 나누어 볼 수 있다. 첫째는 과정모델에 대한 것으로 전략적 제휴의 필요성 인식에서부터 파트너의 선정과 계약, 제휴의 실행과 관리에 이르는 과정(process)을 단계별로 제시한 연구이다. 제휴 과정에 관한 연구는 제휴 업무를 기획하고 담당하는 실무자에게 도움이 되는 내용으로, 전략적 제휴의 추진 단계 모형을 제시한다.

둘째는 성공요인(CSF: Critical Success Factor)에 관한 연구로 제휴의 유형에 따라(예:산업별, 규모별, 글로벌 제휴) 혹은 일반적인 성공요인을 설문문을 통하여 분석한 연구로, 전략적 제휴를 추진하려는 기업에게 많은 시사점을 줄 수 있다[Hoffmann 2001 : ASAP 1999 : Whipple 2000]. 이 두 가지 연구형태를 결합하여 전략적 제휴의 각 단계 별로 중요 성공요인을 살펴본 연구도 있다[Elmuti 2001:Vyas 1995].

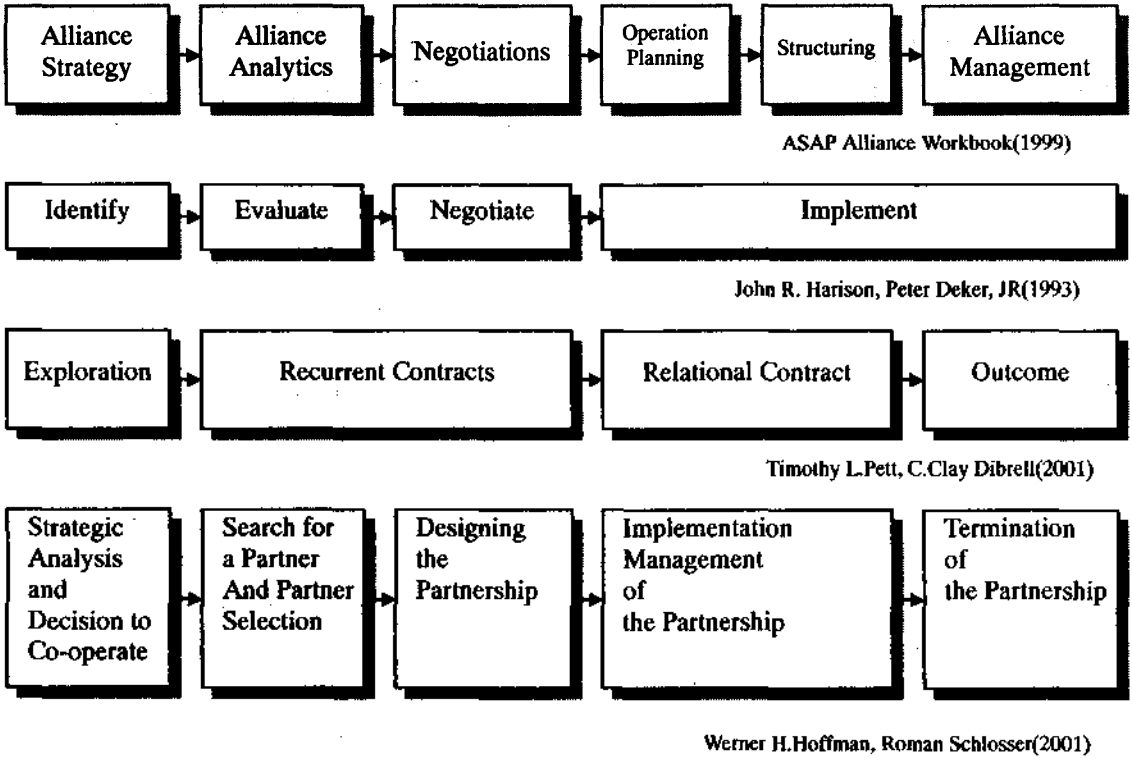
본 연구에서는 일반적 기업에 대한 제휴의 과정모델에 대한 기존의 연구를 살펴보고, 전자상거래 기업의 경우에 있어서 앞서 살펴본 환경적 요인이나 전자상거래 기업의 특성으로 인해서 기존의 제휴 과정모델이 어떻게 달라져야 하는가를 살펴본다.

#### 3.1 전략적 제휴의 과정모델에 대한 기존연구

전략적 제휴의 과정이란 두개 이상의 전통적인 기업이 전략적 제휴의 필요성을 인지하는 것에서부터 시작하여 전략적 제휴를 체결

한 후 제휴관리를 하는 것에 이르는 모든 과정을 말한다. 과정모델은 처음으로 전략적 제휴를 시행하는 기업에게는 지침서의 역할을, 전략적 제휴에 대한 경험이 있는 기업에게는 체크리스트로서의 역할을 하기 때문에 반드시 제휴를 하는데 있어서 관련된 모든 요소들을 시험, 확인 할 수 있어야 하며 협력, 조정, 확인 등의 프로세스가 포함되어야 한다. 전통기업의 전략적 제휴 과정 모델에 대한 기존의 연구를 살펴보면 <그림 3>과 같다. <그림 3>은 각 연구에서 제시하는 제휴 과정의 단계를 서로 비교할 수 있도록 나타내었다.

전략적 제휴의 일반적인 과정은 연구별로 각 단계의 세분화 정도와 각 단계에서 다루는 제휴업무의 범위가 차이가 있을 뿐 전체적으로는 동일한 과정을 가진다고 분석할 수 있다. 몇 가지 연구의 예를 살펴보면 다음과 같다. Harison(1993)은 네 단계로 구분지었는데, 확인(Identify)의 단계에서는 전략과 목표를 명확히 하며, 평가(Evaluate)의 단계는 효과를 평가하며 기회요소를 명확히 한다. 그리고 이해관계자에 대한 영향을 평가한다. 협상(Negotiate)에서는 협상력을 평가하며, 계획을 통합한다. 마지막 구현(Implement)단계에서는 선행된 단계에 따라서 전략적 제휴를 실천한다[Harison, 1993]. 다른 예로 Pett (2001)는 탐색(Exploration), 재계약(Recurrent Contracts), 관계계약(Relational Contracts), 산출(Outcome)로 보았으며[Pett, 2001], 또 다른 연구로는 제휴전략(Alliance Strategy), 제휴분석(Alliance Analytics), 협상(Negotiations), 계획(Operations Planning), 구조화(Structuring), 관리단계(Alliance Management) [ASAP 1999]를 제시하고 있다.



<그림 3> 전통기업의 전략적 제휴 과정

각각 연구의 과정은 탐색, 확인의 단계를 통하여 전략적 제휴의 필요성, 타당성을 분석하며 평가단계를 통하여 파트너 선정/평가를 한다. 협상단계를 통해 실행 전 최종적인 점검을 실시한다. 실행의 단계는 연구에 따라서 차이점이 있으나 보통 앞의 단계를 통해서 준비된 제휴를 실제로 실행하는 단계이며 제휴에 따른 사후 관리 및 제

휴의 평가가 일어나는 단계로 구성되어 있다.

### 3.2 전략적 제휴 과정의 일반화

위에서 살펴본 전통적 기업의 전략적 제휴의 과정을 세분화와 타당성의 정도를 기초로 일반화한 것이 <그림 4>이다.



<그림 4> 전략적 제휴의 일반적 과정모델

전통적인 전략적 제휴의 일반적 과정 모델은 크게 탐색(Exploration), 평가(Evaluation), 협상(Negotiation), 실행(Implementation), 재평가/관리(Revaluation /Management)의 다섯 단계로 구성 되어진다. 기존의 전략적 제휴 과정에 대한 연구를 통합하여 각 단계에서 어떤 일들을 수행해야 하는가를 정리해 보면 다음과 같다.

탐색단계에서는 제휴를 위한 상황을 인식, 확인하는 단계로서 자신의 강점, 약점을 분석하며 자신의 약점을 보완할 수 있는 다수의 대상기업을 선정한 후 내, 외부적인 환경에 대한 분석을 통하여 전략적인 타당성을 이끌어 낼 수 있는 준비를 한다. 탐색단계는 제휴에 대한 상황이 기업의 전체적인 전략적 목적을 위배하는 것을 확인하는 단계이기도 하다. 또한 후보 상대 기업의 문화, 프로세스등의 정보를 수집하는 것도 포함된다.

평가의 단계는 탐색단계를 통하여 얻은 결과를 토대로 하여 잠재적 파트너에 대한 선정기준을 확보하고 선정기준에 맞는 파트너를 선택하여, 전략적 제휴를 실행함으로써 발생하는 위험과 이익에 대한 평가를 수행하는 단계이다. 평가 단계에서 전략적 제휴에 대한 공유된 동기를 확인함으로써 상대 기업과의 적절한 관계를 유지하여야 한다.

협상단계에는 실질적인 전략적 제휴의 실행을 위한 최종적인 준비 단계로서 제휴팀의 발족, 권리와 의무에 대한 명확한 정의, 통제권 등 여러 가지 실무적인 준비사항이 검토되어야 한다. 이러한 모든 검토사항이 포함된 계약(contract)의 내용은 구

체적으로 명문화된 형태로 준비되어야 한다.

실행의 단계에서는 선행단계를 기반으로 하여 실질적인 전략적 제휴가 체결되는 단계로서 목적에 부합되는 활동을 하는 단계이다. 의도한 목적, 준비한 절차, 예상치 못한 문제에 대한 대처 방안 등을 지속적으로 확인, 관리하여야 하며 제휴과정에 대한 계속적인 관찰이 필요하다.

재평가/관리에 대한 단계는 모든 과정이 종료된 후 전략적 제휴에 대한 질적, 양적 평가를 하는 단계로서 탐색 단계에서 수립한 목적에 부합정도, 전략적 제휴 체결 후의 위험 노출등에 대한 평가를 실시하며, 지속적인 관계의 유지/발전 또는 전략적 제휴의 철회를 결정할 수 있다.

#### 4. 전자상거래 기업을 위한 전략적 제휴 과정모델

앞 절에서는 전략적 제휴의 일반적 기업에 대한 과정모델을 살펴보고, 전자상거래 기업의 입장에서 보강되거나 누락된 고려사항이 어떤 것들이 있는지 살펴보면 다음과 같다.

##### 4.1 탐색단계에서 고객 효용과 자원시스템에 대한 분석

제휴의 탐색단계에서는 앞으로 고객에게 제공하고자 하는 상품이나 서비스에 대한 계획을 바탕으로, 이를 구현하기 위해 필요한 자사의 역량과 자원에 대한 점검이 필요하다. 이러한 점검의 수단으로 이용할 수



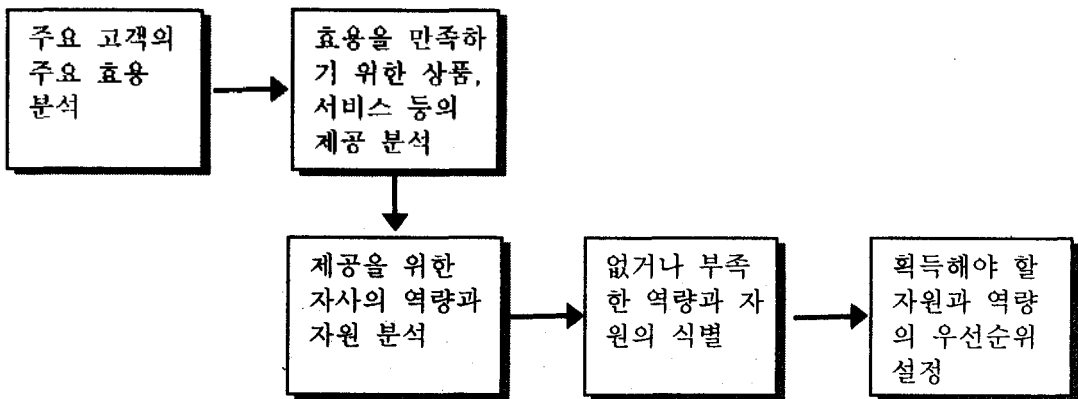
있는 방법이 자원시스템 분석이다.

우선 자사의 주요 고객이 느끼는 주요 효용이 무엇인지를 파악해야 한다. 자사의 핵심역량을 파악하고, 시장조사 분석을 통해서 자사의 핵심역량을 가장 잘 발휘할 수 있는 대상 고객의 시장세분(market segment)을 식별한다. 예를 들어 비행기표를 역경매 방식으로 판매하는 비즈니스 모델을 갖는 전자상거래 기업의 경우, 미리 여행 일정을 잡아서 사전에 표를 구입하는 학생이나 가족과 함께 여행하는 중산층, 여행을 자주하는 은퇴한 노인층 등을 자사의 핵심역량에 적합한 고객 군으로 삼을 수 있다.

그 다음, 나서 이들 주요 고객 군이 중요하게 생각하는 혹은 자사에게서 원하는 효용(benefit)이 무엇인지를 파악한다. 특히 전자상거래 기업의 경우, 고객이 사이트에서 얻고자 하는 효용은 값싸고 질 좋은 제품을 단순히 획득하는 것 이외에도 구매의

편리성, 콜센터 같은 온라인 고객 서비스, 비교검색, 상품 기능과 사용방법 설명, 전문가의 추천과 설명, 다른 구매자 의견, 상품과 관련된 콘텐츠 제공, 제품 동호회 활동 지원, 포인트의 조회와 적립, 구매 실적 조회, 프라이버시 보장, 쉬운 접속 등의 수많은 요소에 대해서 효용을 느끼고 있다 [Wyman 1999].

주요 고객이 얻고자 하는 효용이 구체적으로 파악되면, 효용을 제공하기 위한 자사의 역량과 자원을 검토하여야 한다. 이 과정에서 자사가 가지고 있지 못하거나, 쉽게 획득하기 어려운 역량과 자원이 무엇인지 식별해야 하고, 부족한 자원과 역량 중에서 어느 것을 먼저 획득할 것인지를 우선순위를 설정할 수 있게 된다. 우선순위 설정은 다음 단계인 평가의 단계에서 제휴의 대상을 식별하는 데에 중요한 정보로 이용된다. 이상의 과정을 정리하면 <그림 5>와 같다.



<그림 5> 자원시스템 분석의 단계

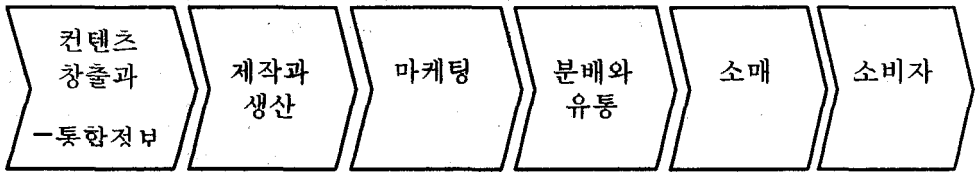
4.2 탐색단계에서 가치사슬(value chain) 분석

전자상거래 기업의 가치사슬 분석은 상품이나 서비스를 제공하는 시장에서 최종 소비자에게 효용을 제공함에 있어서 어떤 기업이 어떤 기능을 제공하여 참여하고 있는가를 분석할 수 있는 도구이다. 자원시스템 분석이 자사의 내부역량을 판단할 수 있는 도구라면 가치사슬 분석은 시장 분석의 도구이다. 전자상거래 사업의 활황 초기에 많은 기업이 상대편 기업이 자사의 경쟁자인지 아니면 제휴를 통해서 시너지를 얻을 수 있는 파트너인지를 구분하지 못하고 제

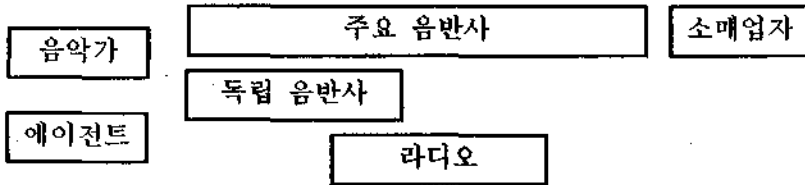
휴를 맺기도 했는데, 가치사슬 분석을 통해서 이의 판단이 가능하다.

전통적인 산업에 있어서 가치사슬은 산업 내의 수직적 계열 자체가 되는 경우가 많았다. 그러나, 전자상거래에 있어서 가치사슬의 특징은 가치사슬에 참여하는 기업이 전통적인 산업의 경계를 넘어서고 있다는 점에서 차이가 난다. 앞서의 전자상거래 환경에서 설명한 산업의 경계를 넘어서는 현상은 가치사슬 분석을 통해서도 알 수 있다.

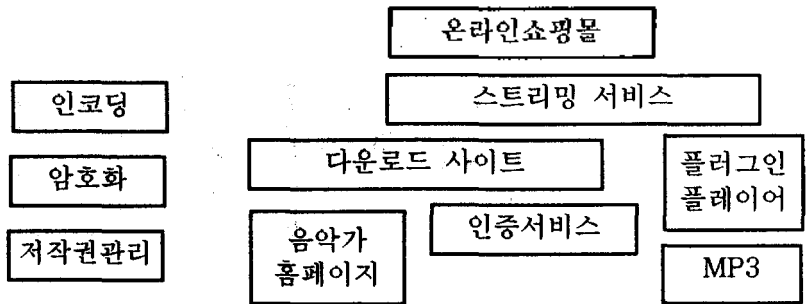
예를 들어 <그림 6>은 음악산업의 가치사슬을 보여주고 있다[Geis, 2001]. <그림 6>에



오프라인  
기능



온라인  
기능

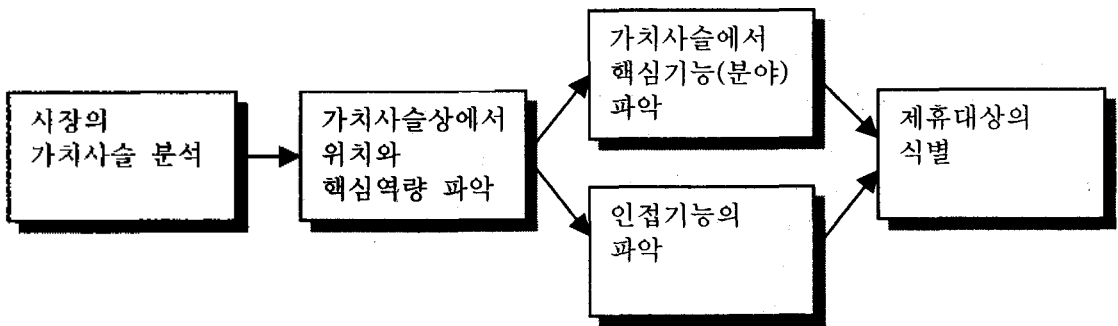


<그림 6> 음악산업의 가치사슬 분석

서 가치사슬 밑에 표시한 것은 가치사슬에 기여하는 기능으로 전통적인 오프라인에서의 기능과 전자상거래 환경에서 온라인 기능을 구분하여 표시하고 있다. 따라서, 온라인 전자상거래 기업과 오프라인 전통적 기업이 모두 가치를 증대하는 활동에 참여하여 기여하고 있으며, 이들간의 전략적 제휴도 매우 중요하고 필요한 것임을 알 수 있다.

전자상거래 기업은 자원시스템 분석을 통해서 자사의 자원상황과 역량을 점검해 볼 수 있고, 파악된 자사의 핵심역량을 가지고 가치사슬에서 어느 기능을 직접 담당하고 어느 기능은 제휴할 것인가의 식별이 가능해 진다. 복잡성이 증대하고 모든 활동에서 경쟁우위를 확보하기 어려운 상황이 되어가고 있기 때문에, 기업은 가치사슬의 기능 중에서 2~3개의 기능에 집중하게 된

다. 특히 제휴 파트너를 식별하는 데에 있어서 가치사슬 상에서 가치의 증대가 많이 발생하는 핵심 기능이 어느 부분인가를 파악하여 해당 부분을 자사의 핵심역량과 일치하는가를 판단하고, 만약 일치하지 않는다면 해당 기능을 제공하고 있는 기업이 어떤 기업인가를 파악해야 한다. 따라서, 자원시스템 분석에서 제시한 단계 모형에서 마지막 단계인 획득해야 할 자원과 역량의 우선순위 선정 결과와 가치사슬 분석의 결과가 함께 결합되면, 요구되는 기능과 자원을 가치사슬 상의 어떤 기업과 제휴할 것인지를 판단할 수 있다. 또한 가치사슬 상에서 자사가 주로 차지하고 있는 부분과 인접한 부분에 있는 기업이 일차적인 제휴의 고려대상이 될 수 있다. 가치사슬 분석의 구체적인 과정을 정리하면 <그림 7>과 같다.



<그림 7> 가치사슬 분석의 단계

#### 4.3 실행단계에서 정보기술에 의한 제휴 구현과 관리

기존 전략적 제휴의 가장 큰 실패요인 중 하나는 제휴의 구현(implementation)과 관리(management)의 어려움이다[Ernst, 2001]. 제휴의 구현은 협상으로 이루어진 결과를 실제적으로 실행하는 것으로, 제휴의 목적과 분야에 따라서 그 난이도가 많은 차이가 있을 수 있다. 예를 들어, 오프라인 전통적 기업이 제품의 교차판매를 해서 전략적 제휴를 맺은 경우 각 파트너 기업의 마케팅 부서는 자사의 영업사원과 유통채널에 파트너 기업의 제품 판매활동 지원이 이루어져야 한다. 그러나, 이러한 제휴의 구현 활동은 비용과 노력을 수반하는 것으로 어느 한쪽의 불성실한 활동은 곧바로 파트너 기업에 상대적 피해를 발생시키는 것이다.

전자상거래 기업의 경우는 전통적인 기업에 비해서 기업의 업무처리 활동 뿐만 아니라 고객 등 외부 주체와의 상호작용 활동이 정보시스템을 통해서 이루어진다. 따라서 전자상거래 기업 제휴의 구현은 정보시스템을 이용하여 명확하게 소프트웨어적으로 구현되거나 혹은 정보시스템에 의해서 통제될 수 있다. 예를 들어, 서로 상대방의 배너 광고를 교차적으로 실어 주기로 한 제휴를 맺었다면, 이러한 제휴의 구현은 웹 서버에서 배너 광고를 신고 일정 시간 동안 보여지게 하는 웹 서버 어플리케이션 프로그램 부분에 반영하거나, 혹은 배너 광고의 내용을 저장하는 데이터베이스에 상대방 기업의 배너 광고 파일을 등록하여 손쉽게 구현될 수 있다.

제휴의 실행체계를 수립한 이후에도 제휴의 지속적인 관리가 이루어져야 하는데, 제휴 성과의 측정과 개선, 제휴 조건의 개선, 새로운 협조 사항의 발생 등이 있을 수 있다. 전자상거래 기업의 경우 제휴의 관리에서도 정보시스템을 효과적으로 활용할 수 있다. 앞서의 예에서 배너광고의 게재 시간은 물론 광고의 효과를 측정하는 여러 기준과 방법(예: Click-through Rate)에 의해서 제휴의 성과를 손쉽게 측정할 수 있다. 뿐만 아니라 새로운 조건의 반영이나 파트너 간의 성과 차이를 위한 조정 등의 제휴 관리활동을 효과적이고도 구체적으로 실행할 수 있다.

중요한 점은 실행단계에서 곧바로 정보시스템을 이용한 제휴의 구현이 가능한 것이 아니라는 것이다. 마치 기업의 정보시스템을 분석, 설계하듯이 제휴의 탐색과정에서부터 정보시스템을 이용한 제휴의 기술적 요구사항 분석과 계획이 이루어져야 한다. 따라서 전자상거래 기업이 정보시스템 기술을 이용하여 구현하고자 하면, 전략적 제휴의 실행을 위해서는 정보시스템을 효과적으로 활용하기 위한 구체적 절차가 제시되어야 한다.

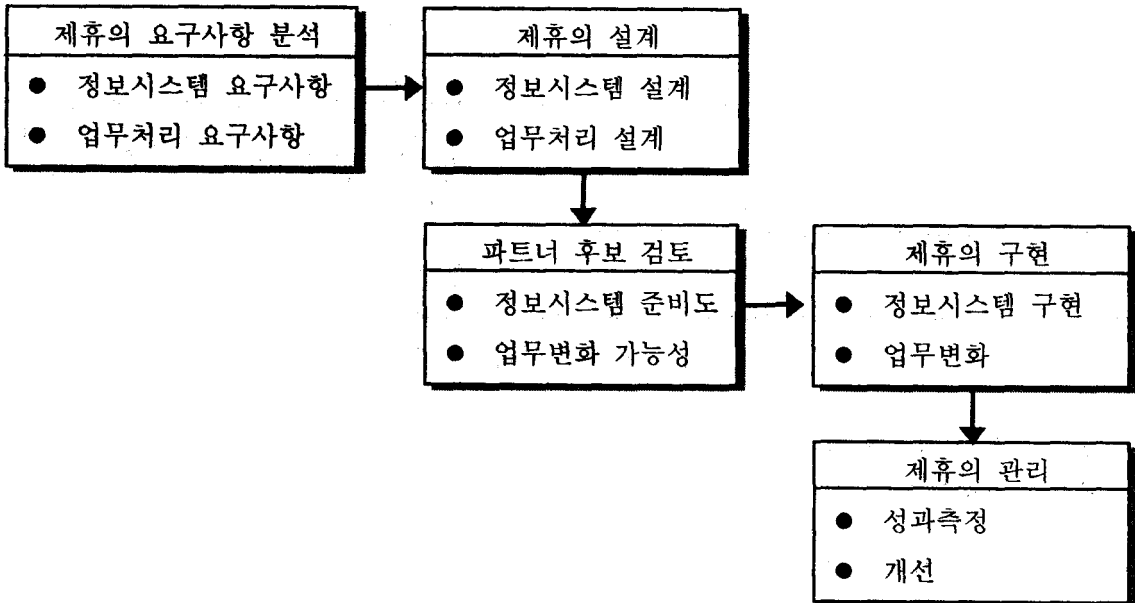
우선, 자원시스템 분석이나 가치사슬 분석으로 식별된 제휴 분야에 대해서 제휴 목적의 달성을 위한 제휴 요구사항을 분석한다. 제휴 요구사항은 정보시스템으로 제휴를 구현, 실행하기 위해 요구되는 정보시스템(예: 하드웨어, 네트워크, 시스템 소프트웨어, 업무처리 소프트웨어 등) 요구사항과 정보시스템과 밀접하게 연관되어 있는 업무처리 절차에 대한 요구사항이다. 제휴 요구

사항을 바탕으로 제휴의 정보시스템 기능설계와 업무처리 설계가 이루어 질 수 있다.

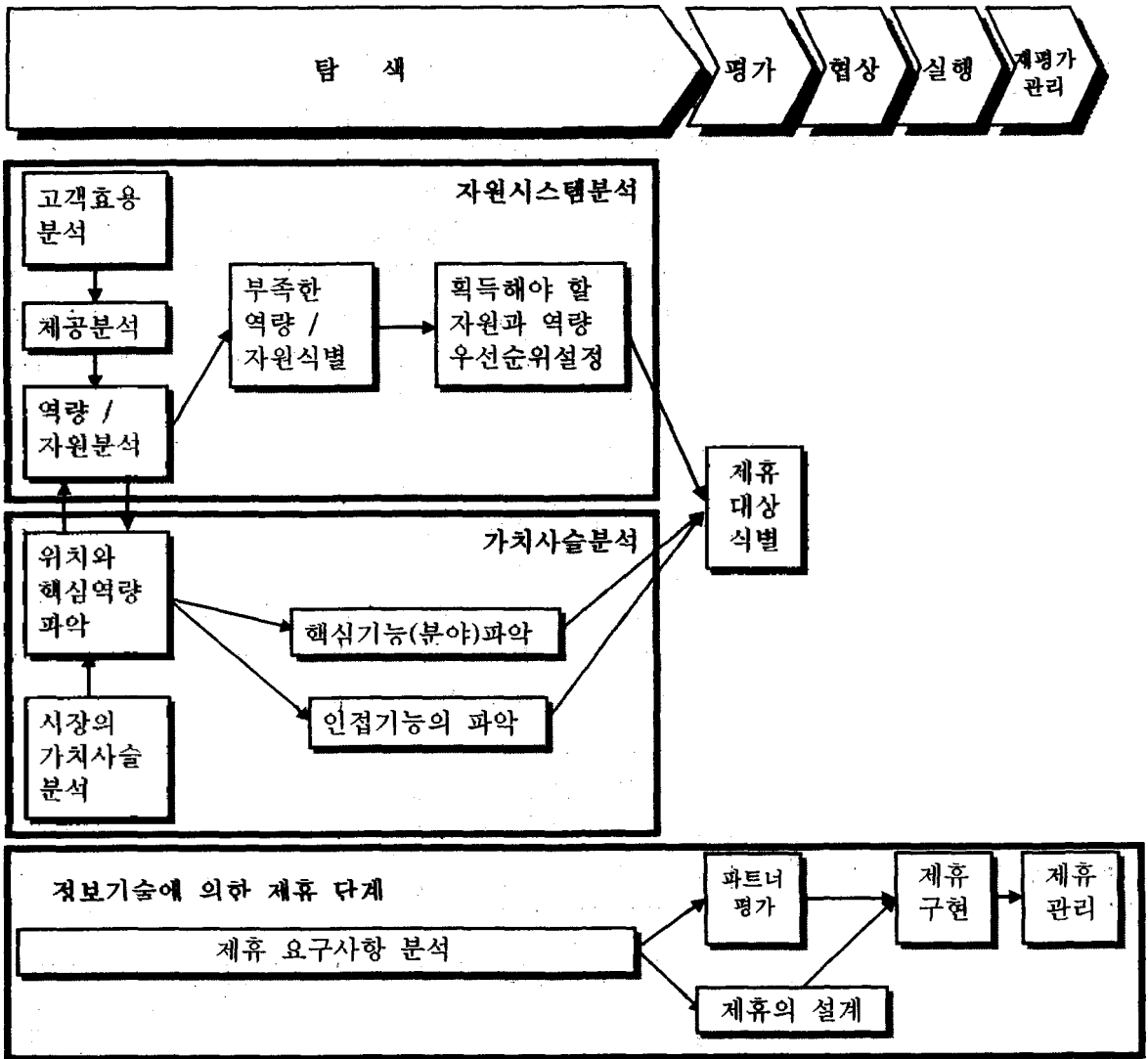
제휴의 설계 후, 제휴 대상기업의 선정에 있어서 잠재적 제휴 대상 기업이 도출된 설계 요구사항을 만족할 수 있는가에 대한 점검이 이루어져야 하는데, 이 역시 기술적 관점에서의 정보시스템 준비도와 업무처리 측면에서 변경된 업무처리 내용과 절차의 구현가능성이 모두 검토되어야 한다. 예를 들어 전자상거래 기업이 검색엔진이나 협업적 필터링(collaborative filtering) 기능을 자사의 사이트에 도입하여 고객 서비스 수준을 높이고자 할 때, 해당 솔루션을 제공하는 기업과 전자상거래 기업의 정보시스템 간의 상호작동 가능성(interoperability)이 확보되도록 정보시스템이 지원되어야 한다. 그리고, 협업적 필터링 기능을 이용한

상품의 추천 기능이 추가됨으로써 고객에 대한 새로운 서비스 요소가 사이트의 메뉴, 기능, 고객정보관리, 주문 처리 등의 모든 업무처리의 순서와 일의 내용에 변화를 가져오게 된다.

전자상거래 기업의 기능적 제휴의 경우 정보시스템을 이용하여 제휴의 성과측정과 제휴의 효과적인 관리와 개선이 상대적으로 용이하고 효과적이다. 따라서 전자상거래 기업은 제휴를 고정된 것으로 인식하지 말고 변화 가능한 통제요소로 인식하고 적극적으로 설계, 구현, 관리, 통제, 개선하는 체계를 갖추어야 한다. <그림 8>은 전자상거래 기업의 기능적 제휴에 있어서 정보시스템 기술을 이용하고자 하는 경우, 위에서 설명한 제휴의 구현을 위해 따라야 할 단계를 요약한 것이다



<그림 8> 정보기술에 의한 제휴의 구현단계



<그림 9> 전자상거래 기업을 위해 보장된 전략적 제휴 과정

4.4 전자상거래 기업을 위한 전략적 제휴 과정의 보장모델

전자상거래 기업의 독특한 특징과 환경을 반영하기 위해서 기존의 전략적 제휴 과정에 보장되어야 할 요소로 1)자원시스템

분석, 2)가치사슬 분석, 3)정보기술에 의한 제휴구현의 세 요소를 도입하였다. 자원시스템 분석과 가치사슬 분석은 제휴의 탐색 단계에서 보장되어야 할 요소이고, 정보기술에 의한 제휴구현은 제휴의 전 과정에 관련된 요소이다. 기존의 전략적 제휴과정에

보강되어야 할 세 가지 요소를 통합하여 나타낸 것이 <그림 9>이다. 기존의 전략적 제휴과정의 일반적 단계가 위 부분에 나타나 있고, 세가지 요소의 세부적인 활동을 일반적인 단계에 대비하면서 통합하였다. 기존의 전략적 제휴 과정 모델에서 제시된 각 단계에서의 활동은 그대로 수행하면서, <그림 9>의 세 가지 요소를 반영한 구체적인 과정이 수행되어야 함을 나타낸다.

탐색단계에서의 활동이 많이 보강되어야 하는 이유는 전자상거래 기업이 외적으로는 역동적인 시장, 기술, 경쟁 환경에 놓여있고, 내적으로는 타 기업과 복잡하고 많은 기능적 연관관계를 맺고 있어서, 제휴의 탐색단계에서 명확한 제휴의 필요성과 제휴 파트너 평가, 선택이 제휴의 성공에 중요한 요소가 되기 때문이다. 이러한 요구를 충족하기 위해서, 자사의 내부역량과 보유하고 있지 못하지만 요구되는 역량을 식별할 수 있는 자원시스템 분석과 시장에서 자사의 정확한 위치(핵심역량)와 가치 중대 요소가 많이 발생하는 사슬부분을 식별하여 제휴의 필요성과 대상을 탐색하는 가치사슬 분석이 필요하다. 또한 자원시스템 분석에 의한 자사의 역량분석 결과와 가치사슬 분석에 의한 자사의 가치사슬상의 위치와 핵심역량 파악은 상호 보완적으로 이용될 수 있다.

전자상거래 기업은 기본업무처리가 정보기술을 기반으로 하고 있고, 외부 기업이나 고객과의 연계가 정보시스템으로 이루어지고 있기 때문에, 제휴의 구현과 관리에 있어서 정보기술을 활용하는 것이 제휴의 실질적 효과를 높일 수 있다. 따라서, 마치 조직간 정보시스템(IOS: Inter-Organization

System)의 구현을 위해서 정보시스템과 업무 프로세스에 대해서 분석, 설계, 구현, 관리의 활동이 요구되듯이 정보시스템 기술을 이용한 제휴의 구현과 관리가 이루어 져야 한다.

## 5. 결론 및 향후연구

전자상거래 기업은 전략적 제휴를 실질적이고 유용한 사업 전개의 수단으로 활용하고 있고, 제휴의 성과도 인수합병에 비해서 높기 때문에 선호하는 것으로 나타나고 있다. 따라서 최근 몇 년 동안 많은 전자상거래 기업이 전략적 제휴를 맺었고, 실질적인 성과를 거두었다. 그러나, 전자상거래 기업은 일반적 기업과는 다른 사업 환경에 있고, 정보시스템을 기반으로 하기에 여러 가지 독특한 특징을 지니고 있다. 기존의 전략적 제휴에 대한 연구는 전자상거래 기업의 이러한 독특함이 반영되지 않았고, 본 연구에서는 이러한 점을 반영하여 전자상거래 기업을 위한 전략적 제휴 과정의 보강모델을 제시하였다.

본 논문에서 전자상거래 기업의 전략적 제휴에 보강되어야 할 요소로 1) 자원시스템 분석, 2) 가치사슬 분석, 3) 정보기술에 의한 제휴의 구현과 관리의 세 가지 요소를 도입하였고, 각 요소의 구체적인 활동 과정을 제시한 통합적 과정 모델을 제시하였다.

향후, 전자상거래 기업의 전략적 제휴 담당자나 전자상거래 기업의 전략적 제휴 전문가를 대상으로 첫째, 본 논문에서 제시한 세 가지 요소와 절차가 전자상거래 기업의 전략적 제휴에 있어서 중요한 요인인가,

둘째, 본 논문에서 제시한 보강된 전략적 제휴의 절차를 따랐을 때 전자상거래 기업의 제휴의 성과가 높을 것인가에 대한 설문 조사를 수행하여 볼 수 있다. 또는 전략적 제휴를 고려하고 있는 전자상거래 기업 중에서 본 논문에서 제시한 과정모형을 따라

서 전략적 제휴를 맺도록 하고, 그 성과를 분석하는 사례분석을 통해서도 본 논문에서 제시한 제휴의 과정모형을 검증하여 볼 수 있겠다.

## 참고 문헌

- [ASAP, 1999] ASAP, *Alliance Best Practice Guidebook*, Vol. 2, White Paper, The Association of Strategic Alliance Professionals, Inc, 1999
- [Das, 2000] T.K. Das and Bing-Sheng Teng, "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances," *Journal of Management*, Vol. 26, No.1, 2000, pp. 31-61
- [Eisenhardt, 1996] K.M. Eisenhardt and C.B. Schoonhoven, "Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms," *Organizational Science* 7(2), 1996, pp. 136-150
- [Elmuti, 2001] Dean Elmuti, Yunus Kathawala, "An overview of strategic alliances", *Management Decision* 39/3, 2001, pp.205-217
- [Ernst, 2000] David Ernst and Tammy Halevy, "When to Think Alliance," *The McKinsey Quarterly* 2000, No.4, 2000
- [Ernst, 2001] David Ernst, Tammy Halevy, Jean-Hugues J. Monier, and Hugo Sarrazin, "A Future for e-Alliance," *The McKinsey Quarterly* 2001, No.2, 2001
- [Geis, 2001] George T. Geis and George S. Geis, *Digital Deals: Strategies for Selecting and Structuring Partnerships*, McGraw Hill, USA, 2001
- [Harison, 1993] John R. Harison and Peter Peker, Jr., "A Practical Guide to Alliances: Leapfrogging the Learning Curve," *Booze Allen & Hamilton Report*, 1993
- [Hoffmann, 2001] Werner H. Hoffmann and Roman Schlosser, "Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises – An Empirical Survey," *Long Range Planning*, Vol. 34, 2001, pp. 357-381
- [Papazoglou, 2000] Michael P. Papazoglou, Piet Ribbers, and Aphrodite Tsalgatidou, "Integrated Value Chains and Their Implications from A Business and Technology Standpoint," *Decision Support Systems* 29, 2000, pp. 323-342
- [Pett, 2001] Timothy L. Pett and C. Clay Dibrell, "A Process Model of Global Strategic Alliance Formation," *Business Process Management Journal*, Vol. 7, No. 4, 2001, pp. 349-364
- [Rayport, 2001a] Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworaki, "How e-Commerce different from



Traditional Commerce?" Chapter 1 in *e-Commerce Strategy*, Mc Graw Hill Press, 2001, pp.5-8

[Vyas, 1995] Niren M. Vyas, William L. Shelburn and Dennis C. Rogers, "An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework," *Journal of Business & Industry Marketing* Vol. 10 No.3, 1995, pp. 47-56

[Whipple, 2000] Judith M. Whipple and Robert Frankel, "Strategic Alliance Success Factors," *The Journal of Supply Chain Management*, summer 2000, pp. 21-28

[Wyman, 1999] Tom Wyman, "e-Tailing and the Five Cs," *J.P.Morgan Industry Analysis*, 9 December, 1999

## 저 자 소 개

### 권순범

권순범 교수는 서울대학교에서 경영학 학사, 한국과학기술원(KAIST) 경영과학과에서 경영정보학 석사와 박사를 취득하고, 한국국방정보체계연구소 선임연구원, 한성대학교 경상학부 전임강사, 조교수를 거쳐 현재 단국대학교 경영정보학과 부교수로 재직하고 있다. 국제전자상거래연구센터(ICEC)의 연구교수이며 한국경영정보학회 "경영정보학연구", "Information System Review"와 한국전자거래학회지의 편집위원이다. 주요 연구분야는 e-Procurement, Agent System의 설계와 구현, 기업의 인터넷 비즈니스 전략개발 등을 포함한 전자상거래, 인터넷 비즈니스 시스템, 기업정보시스템, 지능형 정보시스템이다.

### 김서형

김서형은 경성대학교에서 경영학학사를 받고, 단국대학교 일반대학원 경영학과에 재학중이다. 주요 연구 관심분야는 전자상거래, XML, 지능형 정보시스템이다.