

가상시장에서 선발기업과 후발기업의 전략선택과 성과에 대한 연구 - 닷컴기업 중심으로 -

구 철 모*, 이 상 근**, 남 기 찬***

The Differences of Strategic Choice and Performance between Early Mover and Followers on Cyber Market

Chulmo Koo, Sang-Gun Lee, Kichan Nam

This research explores early mover advantages and performance in the cyber market based on an empirical test. It also examines whether early mover strategic capabilities are able to adopt mutually cumulative relationship in the cyber market. Early movers such as eBay.com and Amazon.com seem to have been able to defy exclusive relationship between strategic capabilities. Compared with their followers such as uBid.com and buy.com, they have been able to adopt strong focus, differentiation, and cost leadership strategies.

The purpose of this paper is to investigate the differences in strategic choices based on the strategic capabilities and performance of online firms between early movers and followers. The study reviews early mover advantages and disadvantages, and a strategic typology based on Porter's model, as well as strategic capabilities based on the sand cone model.

Results show that early movers have more cumulative strategic capabilities than followers do in marketing differentiation, innovative differentiation, and cost leadership. However, unlike hypothesis, for focus strategies
examine traditional strategic approaches and order of entrance effects in cyber market. entrepreneurs to rec

* 서강대학교 경영학과 강사

** 서강대학교 경영학과 BK21 연구원

*** 서강대학교 경영학과 MIS 부교수

1. 서론

최근 시장환경의 급변으로 인하여 미국에서만 지난 2000-2001사이에 적어도 210개의 인터넷 회사들이 문을 닫았고, 12,000~15,000명 정도의 직원이 감원되었으며, 이제 남아있는 닷컴 기업들의 자본도 고갈되어 가고 있다고 한다[Internet Business News, Dec. 2001]. 가상시장은 점포, 재택, 국내, 그리고 국외까지 시장이 확대되면서 치열한 경쟁을 유발하고 있다. 전자상거래에 있어 경쟁이 극도로 치열하고 심각해짐에 따라 기존의 지속적인 경쟁우위 전략은 더 이상 존재하지 않는 것처럼 보인다. 온라인 기업들은 전통적인 경쟁의 무기였던 규모의 경제가 더 이상 가상시장에서 경쟁의 무기가 되지 못한다고 인식하고 있으며, 시장의 도전과 변화에 대해 고품질의 고객만족과 게임의 법칙으로 적응해 나가야 한다고 믿고 있다[Mellahi and Johnson, 2000].

후발기업들은 가상시장에서 아이디어, 웹 사이트, 또는 마케팅 기법의 모방을 통해 선발기업들의 지위를 심각하게 잠식해 나가고 있다. 이에 과연 온라인 기업들이 선발효과(early mover effect)를 통해 시장진입을 할 것인지 아니면 선발주자들이 진입한 다음, 낮은 진입비용과 아이디어 모방으로 후발주자로서 진입해야 하는지에 대한 질문이 연구자들의 관심사가 되고 있다. 초기의 인터넷 선발기업들은(예를들면, Amazon.com and Cdnw.com) 전통적인 비즈니스 경쟁 전략보다는 새로운 비즈니스 모델과 혁신적인 프로세스로 시장에 진입하면서 시장을 확보한 반면, 인터넷 후발기업 또는 전통적인 기업들은 온라인 사업에 진입하면서(예를들면, Barnes and Noble Inc.의 click-and-mortar 형태인 barnesandnoble.com) 선발기업의 아이디어 모방을 통해 낮은 진입비용으로 가상시장에 진입하였다. 그러나 Metcalfe[2000]는 인터넷의 새로운 경제 패러다임에서는 선발기업이 시장을 점령할 것으

로 내다보았다. Yahoo.com, Amazon.com 그리고 eBay.com 등과 같은 선발기업들은 방어적 자세를 취하면서 건재한 상태에 있으며 또한 실질적인 경영성과를 보여주고 있다. 그러나 대체적으로 후발 전통적 기업의 온라인 사업은 기존의 기반구조(infrastructure), 재고관리, 그리고 마케팅 능력등의 공격적 경영으로 순수 인터넷 선발 기업들과 치열한 경쟁을 벌이고 있다.

선발효과와 후발 효과의 장점과 단점에 대한 개념적 연구는 전통적 기업을 대상으로 한 연구들[Lieberman and Montgomery, 1988; Wernerfelt and Karnani, 1987; Shankar et al., 1998]이 다수 있다. 또한 기업성과에 대한 연구는 전통적으로 전략선택과 관련이 있다고 한다. Porter[1980, 1985]는 기업의 전략적 차이(원가우위, 차별화, 집중화)에 따라 기업의 성과가 다르게 나타난다고 주장하였고, 또 다른 연구자들은 시장 진입 순서가 기업성과를 설명하는데 결정적인 요인이라고 밝히고 있다[D'Aveni, 1994; Lieberman and Montgomery, 1988]. 특히 선발주자의 장점과 단점의 연구에 있어서 기업의 지속적 성과는 자산의 중요성[Teece, 1986]과 모방할 수 없는 자원[Barney, 1991]에 있다고 주장한다.

기존의 전통적 기업에 대한 연구들은 선발의 조건에 대해 관심을 집중한 반면에 인터넷 기업의 시장진입 순서에 따른 전략적 선택과 기업성과에 관련한 연구는 아직까지 미흡하다. 또한 가상시장에서 인터넷 기업을 대상으로 한 선발효과에 대한 연구는 Mellahi and Johnson[2000]의 Amazon.com에 대한 단일 사례와 Conlon[2000]의 Yellow Freight 웹사이트 사례연구가 있을 뿐이고 실증연구는 거의 없다고 볼 수 있다. 하물며 지금까지 국내연구는 단일 사례뿐만 아니라 실증연구도 없다고 할 수 있다. 초기의 인터넷 기업들에 대한 연구들은 웹의 사용으로부터 얻어지는 기업의 경쟁적 우위는 효과적인 재고관리, 용이한 시장진입, 효율적인 지불시스템, 낮은 광고비용에 있다는 것과 같은 한정된 연구에

만 초점을 맞추어 왔다[Berthon et al., 1996; Burs-
stein and Kline, 1995; Jarvenpaa and Todd, 1997;
Spar and Bussgang, 1996].

본 연구의 목적은 두 가지로 제시할 수 있다.
첫째, 실증연구를 통해 인터넷 기업의 진입순서
와 전략선택과의 관계와 성과를 밝히고자 한다.
둘째, 본 연구는 Porter의 전략의 분류(topology)
에 대해 Chrisman 등[1988]이 주장한 본원적 전
략은 절대적으로 상호 배타적이지 않으며 상호
보완적 사용이 가능하다는 점을 인터넷 기업을
통해 검증해 보고자 하였다. 따라서 본 연구는
Ferdows and De Mayer[1990]의 “어떻게 전략
적 역량이 배타적 관계가 아닌 축적관계에 있는
가”하는 사실을 일본 제조기업 중심으로 실증연
구한 Sand Cone Model의 전략적 역량을 응용
하여 가상시장에서 인터넷기업의 선발기업군과
후발진입군 간의 전략적 선택과 성과차이를 고
찰하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 선발기업과 후발기업에 대한 이론연구

선발기업은 후발기업과 비교해서 지속적 경
쟁우위를 획득할 것이라는 많은 연구들이 있다
[Robinson and Fornell, 1985; Robinson, 1988;
Lambkin, 1988; Bond and Lean, 1977; Whitten,
1997; Spital, 1983; Kalyanaram et al., 1992; Ur-
ban et al, 1986; Golder and Tellis, 1993; Lilien
and Yoon, 1990]. Gal-Or[1985]는 시장에 최근에
진입한 기업이 후발 진입한 기업에 비해 시장선
점이 탁월하다고 주장하는 반면에 후발기업이
선발 진입한 기업을 두 가지 측면에서 능가한다
고 주장하였다. 첫째, 후발기업이 고객선택의 대
응에 있어 높은 만족도와 저렴한 가격, 그리고
물량광고 등으로[Berndt et al, 1995; Carpenter
and Nakamoto, 1989; Carpenter et al., 1997; Yip,

1982] 선발기업의 시장포지션을 능가할 수 있다
고 주장하였다. 둘째, 하이테크 시장에서 혁신을
통해 선발기업을 압도할 수 있다고 주장하고 있
다[Carpenter and Sawhney, 1996; Golder and
Tellis, 1993]. Shankar 등[1998]은 PC, 와인 콜러,
그리고 비디오 게임 시장에서 후발기업이 선발기
업을 능가하고 있음을 증명하였다.

그렇다면 과연 선발기업의 장점은 무엇인가?
가장 큰 장점은 단위당 생산원가를 줄일 수 있
다는 것이다. 따라서 지속적인 저원가의 강점을
획득할 수 있다. 또한 학습효과와 경험효과를 통
하여 조직의 성과를 증대시키며 인적자원의 지
식확산과 조직내의 기술확산, 그리고 오랜 기간
을 통해 획득한 무형의 지적자원을 들 수 있다
[Lieberman and Montgomery, 1988]. 둘째는 초
기의 시장선점 기술, 노우하우에 대한 지적재산
권 획득, 지역적 시장포지션 획득, 그리고 희소
한 자원획득 등으로 후발기업보다 경쟁적 강점
을 가질 수 있고 규모의 경제를 통해 제품의 확
장을 쉽게 할 수 있다는 것이다. 셋째, 고객에게
시장의 표준으로 자리잡을 수 있다는 것이다
[Cahill, 1996]. 넷째, 고객을 묶어둘 수 있는 전
환비용(switching cost)을 구축할 수 있다는 점
이다[Cady, 1985].

이에 비해 후발기업의 장점은 무엇인가? 첫째,
초기 시장의 불확실성으로 인한 위험을 피할 수
있다는 것이다. 시장의 성숙도에 따라 선발기업
과 후발기업의 성과는 틀리게 나타날 수 있다는
주장이다[Wernerfelt and Farnani, 1987]. 시장이
성숙할 때까지 기다렸다가 무임승차 효과(free ride
effect)를 얻을 수 있다는 것이다. 둘째, 선발기업
의 실패로부터 그 원인을 배울 수 있다는 점이다.
후발기업들은 선발기업보다 제품 속성과 제
품에 대한 포지셔닝에 있어 경쟁자보다 뛰어난
아이디어 포인트(ideal point)를 가질 수 있다는
점이다[Carpenter and Nakamoto, 1994].

그러나 가상시장에서 선발기업에 대한 후발
기업의 모방은 기존의 전통적 시장보다 급격하

고 빠르게 진행된다. 기술적 상호의존성, 시장급변과 기술급변, 급속한 기술혁신 그리고 빠른 정보전달과 확산 등으로 인하여 모방전략이 혁신적 전략을 능가하고 있다[Mellahi and Johnson, 2000]. 이에 대해 Mellahi and Johnson[2000]은 선발기업의 대표주자인 Amazon.com의 사례연구를 통해 지속적인 혁신과 지적재산권 확보(예, One-Click 구매)가 선발기업의 장점이라고 주장하고 있다. 이외에 Amazon.com이 선발기업으로서의 지니고 있는 강점은 첫째, 브랜드 네임[Economist, 2000; Reid, 1988; Barrett, 1999a, 1999b; Marketing, 1999] 둘째, 고객중심적인 경영[Business Week, 1999] 셋째, 방대한 정보 넷째, 정확한 수요예측 능력 다섯째, 업계의 표준으로 자리매김[Wileman, 1999] 여섯째, 고객의 재구매율이 66%로 전환비용이 높음을[Machlis, 1988] 제시하고 있다. 이와 같은 경우는 아마존의 특수성 때문인지 아니면 선발기업에서 일반적으로 나타나는 현상인지에 대하여 본 연구는 가상시장의 선발효과와 후발 효과에 대한 실증적 연구가 필요하다고 본다.

2.2 Porter의 경쟁 전략

Porter의 스키마(scheme)는 경쟁전략으로서의 일반 교과서에서 가장 넓게 인용되고 있다[Thompson and Strickland, 1995; Pearce and Robinson, 1994; Bourgeois, 1996]. 따라서 본 연구에서는 Porter[1980, 1985, 1996]가 제시한 원가우위(cost leadership), 차별화(differentiation), 집중화(focus)의 본원적 전략을 연구모델로 적용하고자 한다. 포터는 본원적 전략 중에서 하나 또는 하나 이상의 전략을 수행해야 한다고 주장하면서, 기업의 전략적 선택이 기업의 수익률 또는 경쟁력을 결정한다고 하였다. 장기적으로 기업이 해당산업의 평균보다 높은 성과를 나타내기 위해서는 지속적인 경쟁적 우위를 확보해야 한다고 주장하였다.

Porter[1980, 1985]는 세 가지 중요한 전략적 요인들을 구별하고 있다. 첫째, 기업은 그들의 경쟁사보다 높은 이윤을 남기기 위해 제조단가를 낮춤으로써 경쟁할 수 있다. 이러한 원가우위는 기업이 시장을 점유하기 위하여 그들의 비용구조를 개선함으로써 가능해진다. 둘째, 기업은 차별화 전략을 선택할 수 있다. 예를 들어 기업은 고객의 충성도(loyalty)를 획득, 제품혁신, 그리고 마케팅을 통해 자사의 독특한 이미지를 제공함으로써 경쟁적 우위를 획득할 수 있다. 더 나아가 Porter는 표적고객(target customer)에게 초점을 맞추는 집중화 전략을 소개하였다.

최근 가상시장과 관련된 경쟁전략에 대해 Porter[2001]는 인터넷이 기존의 전통적인 회사나 산업구조를 파괴하지 않으며, 또한 기존 기업들도 인터넷 기술을 받아들여 인터넷 그 자체를 기업의 전략요소로 받아들임과 동시에 이것을 통해 강력한 경쟁우위를 획득할 수 있다고 주장하였다. 이러한 경쟁우위 요소로는 독특한 제품(unique products), 특허화된 콘텐츠(proprietary contents), 차별화된 물리적 활동(distinctive physical activities), 고급 제품 지식, 그리고 강력한 고객 대인별 서비스를 통한 관계유지 등으로 보았다.

Porter[2001]는 최근 들어 경쟁우위를 갖고 있는 전통적인 기업들은 인터넷 기술을 기존의 기업활동에 재조직하거나 인터넷과 기존의 활동의 새로운 조합을 만들어 낼 경우에 인터넷과 기존의 방식을 가장 성공적으로 통합할 수 있다고 주장하고 있다. 반면, 온라인 기업은 기존 기업들의 포지셔닝이나 다른 기업의 전략을 모방하기보다는 자사 고유의 차별적인 전략으로 경쟁을 하여야 한다고 제안하였다.

2.3 Sand Cone 모델

Porter의 전략의 분류와 달리, 전략적 역량에 대한 평가는 여러 연구자에 의해 비판을 받아왔

다. Hill[1988]과 Wright[1987]는 포터(Porter)의 본원적 전략들 간의 상호배타성(mutually exclusive)에 이견을 달고 본원적 전략이 오직 경쟁적 전략의 기본적 차원임을 주장하였다. Chrisman [1988]은 본원적 전략이 절대적으로 상호배타적이지 않으며, 이로 인해 포터의 이론으로는 전략적 역량을 적절하게 설명하는 것이 불가능하다고 주장하였다. 또한 Ferdows and De Mayer [1990]는 "Sand Cone Model"을 통해 전략들간의 상호배타성의 문제를 해결하고자 노력하였다. 이 모델은 어떻게 전략적 역량이 상쇄관계가 아닌 축적관계에 있는가 하는 사실을 일본의 제조업의 실증연구를 통해 밝혀냈다. 즉, 일본의 굴뚝산업들은 그들의 경영전략이 지속적인 생산능력, 경영지원, 자원을 확보하기 위해서는 먼저 품질 향상을 추구하여야 하며, 품질을 향상시키기 위한 노력을 공고히 함과 더불어, 경영전략에 대한 관심이 생산시스템의 의존성을 증진시키기 위한 노력에 기울여져야 한다는 주장이다. 그러한 품질과 생산시스템, 두 가지에 대한 노력이 공고해짐에 따라서, 생산의 유연성을 증진시키며, 마지막으로 이러한 모든 노력이 더욱 확고해짐에 따라 그들의 다음 관심은 비용의 효율성으로 옮겨 간다는 것이다.

Gonsalves 등[1999]은 Porter의 세 가지 본원적 전략의 분류를 이용하여 웹 사이트를 대상으로 전략적 역량에 대한 연구를 수행하였다. 기업의 웹 사이트에 대한 경영진의 가장 큰 기대는 웹이 고객세분화(집중화 전략)를 도울 것으로 예상하였다. 경영진의 두 번째 기대는 웹이 경쟁사로부터 자사의 제품과 서비스를 차별화 할 수 있을 것이다(차별화 전략). 그들의 마지막 중요한 기대는 웹을 비용감소 전략(비용우위 전략)으로 사용할 수 있다는 것이었다. 경영진들은 집중화와 차별화를 비용우위 보다 중요한 전략적 요인으로 생각했다. 기업의 경영진은 웹 사이트를 통해 고객이 자사의 제품을 구매하는 것을 도와줄 수 있다고 기대할 때 웹이 기업 조직에 세 가지

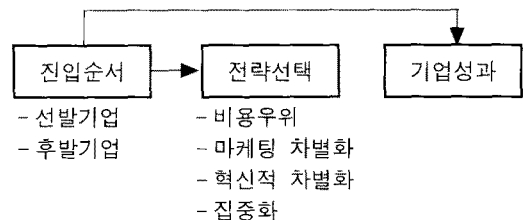
본원적 전략 모두를 수행하는 데 상쇄적인 관계가 있는 것이 아니라 상호보완적인 관계에 있다고 주장하였다[Lederer et al., 1997].

Durand and Coeurderoy[2001]는 기업의 성과는 기업의 시장진입순서, 전략적 접근방식(비용우위 또는 차별화)에 따라 달라질 수 있으며, 기업의 연령(age)이 부분적으로 재무적 성과와 조직적 성과를 이끌어낸다고 하였다. 따라서 시장진입 순서는 다양한 전략을 동시에 구사할 수 있는 능력과 밀접한 관계가 있음을 밝히고 있다.

Ⅲ. 연구 모델과 가설

선발기업과 후발기업의 기존연구를 토대로 Porter의 전략적 분류와 Ferdows and De Mayer [1990]의 전략적 역량에 있어서는 선발기업이 상쇄관계(trade-off) 대신 전략을 동시에 구사하는 축적관계(cumulative)가 있을 것이라고 가정한다. 이러한 명제는 "eBay.com과 Amazon.com과 같은 선발기업들이 실질적 성과를 내는 반면에 buy.com이나 uBid.com과 같은 후발기업들은 가상시장에서 고전하는 이유"에서 찾을 수 있을 것이다.

Shepherd[2000]에 따르면, 선발진입자들은 가상시장에서 경쟁적, 성과적 우위를 갖고 있다고 한다. 예를들면, 그의 주장은 주식시장 가치, 고객 유지력, 해당산업에 대한 영향력, 증가하는 시장점유율, 지식과 경험에 있어서의 우위, 그리고 핵심인력에 대한 보유 등을 통해 판단할 수 있다. <그림 1>은 본 연구 모델을 보여주고 있다.



<그림 1> 선발과 후발기업의 전략선택과 성과모델

3.1 비용 우위

만약 구매자들이 제품이나 서비스에 만족하지 못하면, 비용우위 기업들은 경쟁사보다 가격을 낮춤으로써 판매를 촉진시키는데 초점을 둔다[Porter, 1980]. 비용 우위 전략은 시장점유를 확보하기 위하여 경험곡선과 규모의 경제를 통해 비용 우위를 확보하는 것이다[Timmers, 1999]. 자원을 비교적 쉽게 확보 할 수 있는 대부분의 대기업들은 일차적으로 비용우위 전략 또는 차별화 전략으로 경쟁하고, 소규모의 기업들은 집중화 전략을 선택함으로써 경쟁할 수 있다. 가상 시장에서 인터넷 기업은 치열한 경쟁과 낮은 정보 접근비용 때문에 물리적 상품에 대한 가격을 낮게 책정해야 하며, 낮은 상품 가격 때문에 기업은 유통 비용을 줄이게 된다는 것이다[Economist, 1999].

시장 초기에 진입한 기업들은 가상시장 확대를 통해 브랜드 로열티를 향상시키고 또한 그에 따른 강한 가지적 효과를 만들어 낼 수 있어서 궁극적으로 지속적인 수익성을 획득할 수 있을 것이라고 기대한다. 인터넷 어플리케이션은 저비용 운영과 프리미엄 가격을 적용함으로써 지속적인 경쟁적 우위를 실현시킬 수 있다. Lederer et al.[1997]은 전자상거래는 원가우위 보다는 차별화와 집중화를 위한 전략적 도구라 하였다. 그러나 요즘들어 많은 e-retailer들은 고객을 확보하기 위해 저가격 경쟁전략을 채택하고 있다[Hoffman et al., 1999]. Kerin et al.[1992]에 따르면 만약 선발기업군이 월등히 많은 정보를 소유하고 있다면 그들은 공장과 시설을 손쉽게 획득할 수 있으며 시장이 발전함에 따라 추후에 시장 장악을 가능하게 할 수 있고, 저가의 재료들을 공급하는 공급자들과 계약을 맺을 수 있다고 하였다. 그러한 선제행동들을 통해 선발기업군은 후발진입군을 압도적으로 능가하는 비용적 우위를 얻을 수 있다[Lieberman and Montgomery, 1988]. 따라서 본 연구는 문헌연구를 통하여

가설 1을 도출하였다.

가설 1: 선발기업군은 후발진입군보다 더욱 강력한 비용우위 전략을 구사한다.

3.2 차별화

Kotler[1991]는 차별화란 시장에서 동종의 고객을 세분화하는 것으로 정의하였다. 여기서 세분화된 고객을 명확한 마케팅 믹스로 이끌어냄으로써 고객들로 하여금 표적시장을 선택하게 하는 것이다. 차별화 전략은 구매자에게 가치를 폭넓게 인정받을 수 있는 독특한 부분을 해당 산업에서 찾는 것이다[Porter, 1980]. 차별화는 기업이 상대적으로 높은 가격을 산정하고 더 많은 이윤을 남길 수 있는 특별한 특성을 갖는 제품이나 서비스를 제공하는 것과 연관된다[Timmers, 1999]. 이는 제품의 독특한 특성에 대한 프리미엄 가격으로 보상받는 것이다.

본 연구는 Miller[1986, 1988]가 제시한 두 가지 형태의 차별화를 원용하였다. Miller는 Porter가 이론적으로 제시한 혁신적 행동에 관한 제한된 관점을 보완하기 위해 두 가지 차별화 유형 혁신적 차별화와 시장 차별화를 제시하였다. 본 연구에서는 온라인 기업 중심으로 연구를 진행하기 때문에 차별화전략을 제품 차별화와 혁신적 차별화로 원용하여 분류하기로 하였다. 제품의 차별화는 경쟁자와의 품질, 디자인, 그리고 서비스 품질의 차이를 말하며, 혁신적 차별화는 혁신에 기반하여 제품의 독특성, 공정의 독특성, 그리고 IT를 기반으로 한 기술의 독특성으로 정의하기로 한다. IT는 시장진입 장벽, 생산성 향상, 그리고 수입증대 등과 같은 경쟁적인 역할을 제공한다[Fitzsimmons and Fitzsimmons, 1997].

Mazzeo[2002]의 최근 연구서는 비단 전통적 거래와 전자상거래 간의 제품차별화뿐만 아니라 동등한 마켓에서 경쟁자가 다양한 제품을 구비했을 때 저가격 전략의 효과는 반감한다는 주장을 하였다. 가상시장의 등장 이후 Porter[2001]는

웹을 통하여 경쟁적 우위를 얻는 방법은 고객에게 특별한 가치를 전달함으로써 경쟁자와는 다른 포지셔닝 전략을 구사하는 것이라고 한다. 이처럼 마케팅 차별화 전략을 구사하는 기업은 제품의 품질, 신뢰성, 편의성, 그리고 명성 등의 이미지를 통해 고객의 감동을 이끌어 낼 수가 있다[Scherer, 1980]. Timmers[1999]는 가상시장에서 차별화는 제품이나 서비스에 독특한 특성을 제공하고 있다고 말하면서 이로 인해 기업이 높은 가격을 제품에 부가하면서 더 많은 마진을 남길 수 있게 되었다고 설명하였다. 이것은 기업의 차별성이 프리미엄 가격으로 보상받는 것을 의미한다. Metcalfe[2000]는 인터넷 선발기업의 시장선점을 주장하는데 Yahoo. com, Amazon. com, 그리고 eBay.com과 같은 기업들은 이미 확고한 브랜드 이미지를 통해 시장 포지션을 획득하고 있기 때문이라고 설명한다. 기존의 온라인 선발기업들은 세 가지 전략 요소들 가운데 특별히 마케팅 차별화를 선택하는데 이는 자사의 이미지, 고객의 충성도, 기업의 신뢰성, 가상시장에 대한 포지셔닝을 획득하려고 하기 때문이다[Ghemawat and Baird, 1998; Porter, 2001].

Mellahi and Johnson[2000]은 선발주자의 대표적 주자인 Amazon.com은 지속적인 혁신적 차별화를 통해 경쟁우위를 가져가고 있다고 주장한다. 예를 들면, 첫째, 원하는 책을 쉽게 찾을 수 있게 한 다음 바로 주문으로 이어질 수 있게 한다. 후발주자들이 이를 모방했을 때 “one-click”이라는 새로운 방식을 도입하여 구매주문 프로세스를 단순화하는 개발 프로그램을 도입했다 [Postrel, 1996]. 둘째, 필터링 기술(filtering technology)라는 기술을 도입하여 고객이 주문했던 내역을 바탕으로 비슷한 책들을 고객에게 권유하는 혁신 프로세스를 도입하였다. 셋째, 자사의 웹사이트를 전자제품, 장난감과 아기용품, 가정용품 등으로 확장시킴으로써 고객들이 또 다른 채널로 이동할 필요 없이 한 번에 필요한 모든 제품을 구할 수 있도록 하였다. Kerin et al[1992]

이 제시한 다른 모든 요인들이 같을 때 선발기업군들의 차별적 우위들이 후발진입군들에 비해 더욱 크다는 것을 보여주고 있다. 이러한 문헌연구를 통하여 본 연구는 가설 2를 도출하였다.

가설 2-1: 선발기업군은 후발진입군보다 더욱 강력한 제품 차별화 전략을 구사한다.

가설 2-2: 선발기업군은 후발진입군보다 더욱 강력한 혁신적 차별화를 구사한다.

3.3 집중화

틈새전략은 경쟁사가 쉽게 진입할 수 없는, 작지만 특화된 시장에 침투하는 것에 초점을 맞춘다. 다시 말해 집중화 전략은 시장의 세분화된 요소나 특정 고객그룹에 심도 깊게 집중한다. 다른 기업들이 다루는 일반적인 시장과는 달리 틈새시장은 작은 영역으로서 존재하기 때문에 비용전략이나 차별화 전략이 강조되며 틈새시장의 참여자들에게 특정 고객요구에 대응하는 글로벌한 견해를 가질 것을 요구한다.

Porter[1985]에 따르면 특정 목표요소(집중화)를 위한 기업의 전략을 최적화함으로써 얻는 이득은 기업이 광범위한 요소(비용우위 또는 차별화)를 동시에 충족시키고자 한다면 얻어질 수 없다고 하였다. Google.com은 검색엔진의 깊이 있는 서비스에 비즈니스의 초점을 맞추고 있다. 또한 Barnes and Noble Inc.은 그들의 역량을 서적판매와 편리한 서비스에 초점을 맞추고 있다. 반면에 Yahoo.com과 Amazon.com과 같은 선발기업들은 Business-to-Customer(B2C) 거래 방식에 초점을 두고 상거래를 조정함으로써 그들의 비즈니스 영역을 확장하고 있다[Timmer, 1999]. 이러한 문헌 연구를 통하여 다음과 같은 가설 3을 도출하였다.

가설 3: 후발진입군은 선발기업군보다 더 강력한 집중화 전략을 구사한다

3.4 성과

전통적으로 진입순서에 따른 성과는 개척자, 선발기업, 그리고 후발기업으로 크게 세 가지로 분류된다. 개척자가 성공한다면 커다란 성과를 거둘 수 있지만 반대로 후발기업보다 실패할 확률이 높다는 것이다. 반대로 후발기업은 선발기업이 확고한 시장 선점을 하기 전에 선발기업을 모방한다면 더 좋은 성과를 거둘 수 있을 것이다[Mitchell, 1989]. Mitchell[1991]은 진입순서에 따른 성과의 상대적 장점은 여러 상황변수에 따라 다르다고 주장한다. 그러나 Urban[1986]은 전통적 시장에서 초기의 시장진입이 고객의 브랜드 인지도를 높이기 때문에 시장선점에 유리하다고 한다. 또한 Lambkin[1988]은 선발기업의 전략이 후발기업 전략보다 성과에 더 긍정적인 영향을 미친다고 밝히고 있다. 전통적 시장에서 다수의 실증연구는 선발기업이 후발기업보다 성과가 더 높다는 결과가 제시되고 있다[Tufano, 1989; Mascarenhas, 1992; Kalysaranam and Urban, 1992; Robinson et al., 1992]. Durand and Coeurderoy[2001]의 프랑스의 중소기업을 대상

으로 한 실증연구 결과 선발기업의 프로세스 차별화와 혁신적 제품 차별화가 후발기업의 모방 전략으로부터 성과 우위를 보여주고 있다고 밝히고 있다.

그러나 Shankar et al.[1998]의 13개의 제약회사에 대한 실증 연구에 따르면 혁신적인 후발기업은 높은 시장 잠재력과 높은 재구매율을 통하여 선발 또는 비 혁신적인 선발기업보다 뛰어난 성과를 창출 할 수 있다. 그러나 비혁신적인 후발기업은 선발기업의 장벽에 직면한다고 밝히고 있다. Shanker et al.[1999]의 연구는 29개의 제약회사를 대상으로 성장단계서는 선발기업보다 후발기업의 성과가 뛰어나다는 점을 밝히고 있는 반면에 성숙단계에서 진입하는 후발기업은 선발기업의 성과에 못 미치고 있음을 밝히고 있다.

본 연구는 최근의 Durand and Coeurderoy [2001]와 Shanket et al.[1998, 1999]의 상반된 결과를 급속하게 성장하고 있는 가상시장을 대상으로 선발기업과 후발기업의 성과를 검증하고자 한다. 본 연구는 전통적 시장과 마찬가지로 가상시장에서도 선발기업이 후발기업보다 성과가 더 뛰어날 것으로 예측하여 다음과 같은 가설 4를 제시한다.

가설 4: 선발기업군은 후발진입군보다 성과가 더 높을 것이다.

<표 1> 설문대상 기업개요

산업군	%	종업원 수	%	매출액	%
온라인 상점	36.6	10명 미만	20.2	5억 미만	22.4
금융서비스	8.1	10~20명	14.4	5~10억	9.9
전자조달	1.6	20~50명	29.8	10~40억	19.4
약 국	1.6	50~100명	13.5	40~100억	12.0
신용서비스	13.0	100~200명	14.4	100~200억	12.0
정보중개	6.5	200~500명	5.8	200~500억	11.9
가상커뮤니티	10.6	500~1000명	0.8	500~1000억	2.0
전자시장	17.1	1000명 이상	0.8	1000억 이상	1.5
기 타	4.1	무 응 답	15.4	무 응 답	45.5
총 계	100	총 계	100	총 계	100

IV. 연구 방법론

본 연구는 총 123개 업체를 대상으로 산업군, 종업원 수, 매출액, 그리고 응답자의 지위에 대하여 분석하였다. 산업군은 Timmer[1999]의 분류에 따라 응답자를 구분해본 결과, 온라인 상점이 37%, 전자시장이 17%, 신용서비스가 13% 등으로 나타나고 있으며, 응답기업의 종업원 수는 50명 이하가 64.4%, 50~100명이 13.5%, 그리고 100명 이상이 21.8%를 차지하고 있다. 매출액 기준으로 5억 미만이 22.4%, 5억~100억이 41.3%를 차지하고 있다(<표 1> 참조).

그리고, <표 2>에서 응답자의 직위는 중간관리자 이상이 84%를 차지하고 있었다. 이는 정보제공자로서 적합한 기준인 해당 기업에 대한 상당한 지식과 정보를 가진 응답자가 설문에 응했음을 추정할 수 있다.

<표 2> 응답자의 직위

직 위	응답자수	%
최고경영자	15	12.2
고위 관리자	17	13.8
중간 관리자	71	57.7
사 원	20	16.3
총 계	123	100.0

4.1 측정과 분석

변수 측정은 원가우위 전략으로 3가지 항목, Durand and Coeurderoy[2001]의 연구에서 사용된 항목을 수정하여 측정하였다. 가격 절감을 위한 노력, 제품/서비스 비용의 노력 정도, 그리고 운영비용 절감 노력을 주요 경쟁자와 비교한 5점 척도로 측정하였다. 마케팅 차별화는 Dess and Davis[1984]와 Miller[1987]의 항목을 수정한 4개의 항목으로 경쟁자와 구별되기 위한 마케팅 노력의 범위와 정도로 측정되었다. 구체적으로 제품의 디자인, 제품의 질, 서비스의 질, 제

품 혹은 서비스의 범위로 측정하였다. 혁신적 차별화는 Miller[1987]의 항목을 수정한 3가지 항목으로 제품, 서비스프로세스, 기술 등을 경쟁자와 구별하기 위한 기업의 혁신적 노력의 범위로 측정되었다. 집중화는 Dess and Davis[1984]와 Miller[1987]의 항목을 수정한 4개의 항목으로 경쟁자와 구별하기 위해 기업의 타겟 시장, 비용에 초점, 혁신에 초점, 지리적 시장 등에 관한 고려 정도를 측정하였다. 기업의 성과는 때때로 수익성이나 시장점유율로 설명되는 양적 성과와 고객만족이나 직원만족 등으로 설명되는 질적 성과로 제시될 수 있다. 본 연구에서는 가상시장에서의 기업성과를 설명함에 있어 기업의 성과를 재무적 또는 경제적인 지표로 측정하는 대신에 실증적인 전략 연구[Hofer, 1983; Venkatraman and Ramanujam, 1986; Lee and Miller, 1996]에 기반하여 지각된 기업성과 지표를 사용하여 대리측정치로 기업성과를 측정하였다. 응답자의 지각된 기업성과로는 수정된 6가지 지표(2년 동안 평균 수익, 총소득, 종업원 증가율, 자산 수익률, 추가 수익률, 판매 성장률)로 구체적으로 측정하였다.

가설검증을 위해 우리는 표본을 두 그룹으로 분류하였는데 하나는 선발기업군 그룹이며, 다른 하나는 후발진입군으로 이루어진 그룹이다. 본 연구에서는 선발기업군(42.4%)은 가상 시장에서 첫 번째(시장 개척자)와 두 번째 진입자(선발 진입군)로, 후발진입군은 세 번째 이후의 진입자로 정의하였다[Kerin et al., 1992]. 또한, 본 연구는 설문문항의 신뢰성과 타당성을 측정하기 위해 크롬바 알파 값으로 신뢰성을 측정하였으며[Cronbach, 1971], 단일차원성은 회전하지 않은 요인분석을, 판별 타당성은 요인분석의 베리덱스 방식을 사용했다[Campbell and Fiske, 1959]. <표 3>은 선발기업군과 후발진입군의 기업성과에 대한 단일차원성과 변수의 판별타당성이 확보되었다는 것을 보여준다. 요인분석의 팩터로딩값은 0.5 이상으로 추출하여 다음과 같이 4가

<표 3> 본원적 전략에 대한 타당성검증

변수명	항목	요인값				신뢰성 α
		요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	
집중화	서비스/제품	.846				$\alpha = .839$
	혁신	.828				
	원가	.783				
	시장세분화	.747				
제품/서비스 차별화	제품의 질		.800			$\alpha = .833$
	서비스 질		.795			
	디자인		.785			
	서비스 범위		.715			
혁신적 차별화	제품/서비스 독창성 (모방의 난이성)			.896		$\alpha = .893$
	프로세스의 독창성 (모방의 난이성)			.887		
	기술적 독창성			.846		
원가우위	서비스/제품 가격				.876	$\alpha = .827$
	서비스/제품 원가				.871	
	원가에 대한 노력				.809	
아이겐 값	Cumulative %	2.768	2.651	2.477	2.349	
설명된 분산(%)	73.179	19.772	18.936	17.693	16.778	

지 요인으로 묶였으며 분산의 설명력은 73.17%이다. 대표적인 요인들에 관한 13 가지 측정값들의 로딩은 0.70 이상이며 각 구조에 관한 eigenvalue는 1 이상이다.

<표 4> 기업성과 타당성검증

변수명	항목	요인값	Alpha
기업성 과	총 수익	.900	$\alpha = .934$
	판매 성장률	.891	
	주가수익률	.887	
	총 소득	.884	
	자산수익률	.883	
	종업원 증가율	.751	
아이겐 값	4.515		
설명된 분산(%)	75.250		

마지막으로 우리는 두 가지 그룹 사이의 차이

를 찾아내기 위해 일원분산분석(One-Way ANOVA)을 수행하였다. <표 4>은 기업성과에 대한 타당성 검증으로, 단일요인에 75%의 설명력을 보이고 있어, 종속변수의 단일차원성과 판별타당성이 확보되었다.

4.2 결과와 토의

<표 5>는 선발기업군과 후발진입군 보다 제품 차별화와 혁신적 차별화, 그리고 비용효율성과 통계적으로 유의한 차이가 있음을 보여주고 있다. 그러나 차별화 전략의 경우 비록 가설에서는 후발진입군이 선발기업군보다 집중화 전략을 강력하게 구사할 것이라고 하였지만, 실증분석 결과에서는 선발기업군과 후발진입군 사이에 통계적으로 유의한 차이를 찾아 볼 수 없었다. <표 6>은 선발진입군이 후발진입군보다 성

<표 5> 선발주자와 후발주자간의 일원분산분석 결과

Constructs		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
집중화	Between Groups	.237	1	.237	.024	.878
	Within Groups	969.117	97	9.991		
	Total	969.354	98			
제품 차별화	Between Groups	24.669	1	24.669	3.999**	.048
	Within Groups	598.321	97	6.168		
	Total	622.990	98			
혁신적 차별화	Between Groups	21.303	1	21.303	3.691*	.058
	Within Groups	559.868	97	5.772		
	Total	581.172	98			
원가 우위	Between Groups	8.786	1	8.786	3.284*	.073
	Within Groups	259.538	97	2.676		
	Total	268.323	98			

과에 있어서 높은 것으로 나타났고 통계적으로 유의한 차이가 있음을 보여주고 있다.

[1990]는 Sand Cone Model에서 Sand를 경영 노력과 자원을 보여주는 것이라고 하였다.

<표 6> 선발 기업그룹과 후발진입 그룹간의 성과 T-검정 결과

		Mean	S.D	Levene test	T-value	Sig.
기업 성과	선발	4.19	0.93	0.116	0.734	4.36
	후발	3.46	0.85			
						0.000

이러한 결과는 무엇을 의미하는가? 가상시장에서는 선발효과가 결정적이라는 것을 증명하는 것이라고 할 수 있다. 이와 같은 이유는 온라인 고객이 불확실한 후발진입군들보다는 안전한 선발기업군들을 선호한다고 볼 수 있다. 비록 가상시장에서 전환비용이 낮다고 하지만 고객들은 이미 고객 인지도를 확보한 선발기업을 선호한다고 유추할 수 있을 것이다.

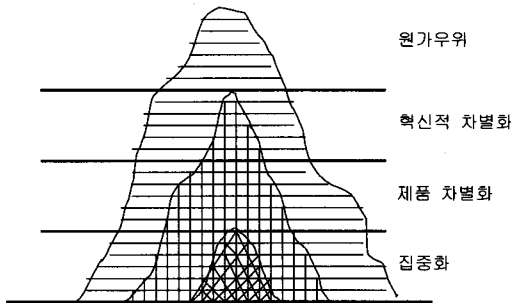
선발기업들의 전략선택도가 원가우위와 차별화 전략을 동시에 구사한다는 점은 본 연구결과에서 중요한 시사점이다. Ferdows and De Mayer

<표 7> 원위 전략에 대한 관심 정도

	최소	최대	평균	표준편차
집중화	1.50	5.00	3.7744	.74618
마케팅 차별화	2.25	5.00	3.7317	.62494
혁신적 차별화	1.33	5.00	3.2033	.82497
비용 우위	1.33	4.67	3.1897	.75637

<표 7>의 평균값을 통해 Sand Cone Model을 유추하면, 선발기업군이든 후발진입군이든 상관 없이 먼저 틈새 시장에서 집중화 전략에 가장 큰 관심을 기울이며, 두 번째로 마케팅 차별화, 세 번째로 혁신적 차별화, 마지막으로 비용 우위 전략순으로 비중을 두고 있다. 이는 <그림 2>을 보면, 초기에 집중화 전략을 통해 시장진입을 시도한 다음 Sand를 쏟아 부으면서 초기 집중화를 기반으로 자신의 경쟁사와 대항하는 차별화 전략을 기본층으로 향상시킴으로써 확장된 전략을

수행하고, 마지막으로 안정적이고 기반이 견고한 비용전략을 구사할 수 있게 된다고 유추할 수 있다



<그림 2> Sand Cone Model을 바탕으로 한 전략적 역량의 축적관계

<표 8>은 본 연구에서 제시한 가설에 대한 결과를 보여주고 있다.

<표 8> 가설 결과

가 설	통계적 유의성
가설 1: 원가 우위	채 택
가설 2-1: 마케팅 차별화	채 택
가설 2-2: 혁신적 차별화	채 택
가설 3: 집중화	기 각
가설 4: 기업성과	채 택

V. 결 론

가상시장에서 선발 효과는 존재하는가? 선발 효과에 대한 연구는 이미 전통적 시장에선 증명되었다. 그러나 가상시장의 특수성, 예를들면, 낮은 진입비용, 무한한 경쟁자, 낮은 전환비용, 그리고 시간과 공간의 제약 탈피 등은 전통적 시장의 선발효과에 대한 의구심을 불러일으키고 있다. 현재까지 가상시장은 시장 진입순서 보다는 인터넷 매체의 특수성과 가상시장 환경 등에 많은 연구가 이루어져 왔다. 그러나 본 연구는 시장진입 순서에 따라 성과 차이가 있으며, 선발

기업은 후발기업 보다 전략선택뿐만 아니라 실제 성과에서도 차이가 있음을 보여주고 있다. 또한 선발기업들은 단일 전략 중심을 벗어나 다양한 전략의 수립뿐만이 아니라 효과적인 실행을 하고 있다는 점이다. 본 연구에서는 일차적으로 선발기업과 후발기업간의 전략의 선택과 그에 따른 성과와의 관련성에 초점을 맞추었다. 이차적으로 전략의 배타적 수립이 아니라 동시적 전략이 기업 성과와 강하게 연관되어 있다는 점을 밝히고 있다.

전략 선택의 선호도는 다른 산업군과 비교했을 때, 가상시장에서도 여전히 전략적 역량이 지속적 성과를 결정할 수 있다고 볼 수 있다. 그러나 가상시장에서의 선발기업들은 후발진입군의 법적, 재무적 그리고 유형의 자산 등의 효과적 모방으로 인하여 전략적 차별성을 유지하기가 전통적 시장보다 어렵다고 할 수 있다. 따라서 아마존과 같은 선발기업들은 혁신성, 기술전문성, 그리고 지식과 같은 무형의 자산과 역량으로 지속적 차별화를 모색하고 있다는 것이다. 앞에서 언급했듯이 기업 성과에 있어 전략의 기본 (비용 우위와 차별화)은 시장에 진입하는 순서에 의해 영향을 받는다[Durand and Coeurderoy, 2001; Mazzeo, 2002]. 그렇다면 선발기업군은 가상시장에서 영속적으로 살아 남았는가? 그 대답은 역시 No 이다. 왜냐하면 격렬한 가상 시장에 뒤늦게 진입하는 후발주자들이 낮은 모방비용, 무임승차효과, 규모의 경제, 그리고 초기 진입자들로부터 얻은 학습 때문에 우위를 갖기 때문이다. 또한 선발기업군이 후발 진입군의 모방전략에 대처하기 위해서는 다른 어떤 역량보다도 무형의 자원(예, brand name 이나 eyeball effect)등이 보다 더 중요하게 관심을 기울여야 할 것이다.

마지막으로 본 연구는 가상시장에 있어 전략의 선호도가 상호배타적이라기 보다 서로 상호 보완적이라는 것을 보여주고 있다. 이러한 지속적이고 보완적인 전략선택을 위해서는, 기업은 경영지원, 자원 등에 가장 먼저 집중화 전략을

증진시켜야 하며 그 이후에 집중화를 위한 노력과 더불어 차별화 전략을 향상시키기 위한 노력을 기울여야 한다고 본다. 더 나아가 이 두 가지 노력을 기반으로 비용 효율성에 초점을 맞추어야 할 것이다.

본 연구의 한계점으로는 첫째, 전략적 역량이 Gonsalves et al.[1999]의 연구를 기초로 집중화, 제품 차별화, 혁신적 차별화, 원가우위 전략의 순으로 전략이 보완된다고 하였으나, 전략의 중요성은 분석 가능했으나 순서에 대해선 명확히

설명하지 못했다는 점을 들 수 있다. 둘째, 현재로서는 가상시장에 대한 거의 모든 것들이 제대로 이해되지 못해 신뢰성을 확보하지 못하고 있으며, 가상시장 역시 지속적으로 변화하고 있다. 따라서 본 연구는 Kerin et al.[1992]이 제시한 방법을 통하여 1위와 2위 진입한 기업은 선발 그 외의것은 후발기업으로 나뉘었다는 점이다. 따라서 추후 연구를 통해 기업이 처해 있는 상황과 연수에 따라 전략적 선택이 달라질 수 있음을 밝히고자 한다.

〈참 고 문 헌〉

- [1] Armstrong, L., "This Toy War is No Game: Big Retailers are Invading eToy's Tempting Online Turf," *Business Week*, Vol. 3641, 1999, pp. 86-88.
- [2] Barney, J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17, 1991, pp. 99-120.
- [3] Barrett, L., "Do New Media Brands Need New Marketing?," *Marketing*, 8, 1999a, pp. 13.
- [4] Barrett, L., "Amazon Picks HHCL for Branding Job?," *Marketing*, 16, 1999b, pp. 3.
- [5] Berndt, E.R, Bui, L. Reiley, D. and Urban, G. L. "Information Marketing and Pricing in the U.S. Anti-Ulcer Drug Market," *American Economic Review*, Papers and Proceedings, Vol. 85, No. 2, 1995, pp. 100-105.
- [6] Berthon, P., Pitt, L.F. and Watson. R.T., "The World Wide Web as an Advertising Medium: Toward an Understanding of Conversion Efficiency," *Journal of Advertising Research*, Vol. 36, No. 1, 1996, pp. 43-54.
- [7] Bond, R.S and Lean, D.F, "Promotion and Product Differentiation in Two Prescription Drug Markets, Federal Trade Commission, Washington, D.C., 1977.
- [8] Bourgeois, L.J., "Strategy and Environment: A Conceptual Integration," *Academy of Management Review*, May 1980, pp. 25-39.
- [9] Burstein, D., and Kline, D., *Road Warriors*, Dutton: New York, 1995.
- [10] Business Week, "Q&A: Jeff Bezos: Amazon.com (the pioneer of online selling) Says That eBay doesn't have to Lose for Amazon to Win," No, 3631, 1999, pp. 137-41.
- [11] Cady, J.F., "Marketing Strategies in the Information Industry," in Buzzell, R.D. (Ed.), *Marketing in the Electronic Age*, Harvard Business School Press, 1985.
- [12] Cahill, D., "Pioneer Advantage: is it Real? Does It Matter?," *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 14 No. 4, 1996, pp. 5-8.
- [13] Campell, D.T., and Fiske, D.W., "Convergent and Discriminant Validation by Multi Trait-Multi Method Matrix," *Psychological Bulletin*, 56, 1959, pp. 81-105.
- [14] Carpenter and Kent Nakamoto, "Consumer Preference Formation and Pioneering

- Advantage," *Journal of Marketing Research*, 26, 1989, pp. 285-98.
- [15] Carpenter and M. Sawhney, "Multi-Generation New Product Strategy: The Role of Consumer Learning in Evolving Markets," working paper, Marketing Department, Northwestern University, 1996.
- [16] Carpenter, D.R, Lemann, K, Nakamoto, and W. Walchli, "Pioneering Disadvantage: Consumer Response to Differentiated Entry and Defensive Imitation," working paper, Northwestern University, 1997.
- [17] Chrisman, J.J., Hoffer, C.W. and Boulton, W.R., "Toward a System of Classifying Business Strategies," *Academy of Management Review*, 13. 1988, pp. 413-428.
- [18] Conlon, G, "Wired Executive," Trends and Successes in E-business, Dec. 2000.
- [19] Cronbach, L.J., "Test Validation," in *Education Measurement*, 2nd Edition, Thorndike, R.L. (ed.), American Council on Education, Washington, D.C., 1971, pp. 443-507.
- [20] D'Aveni R.A, Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, New York: Free Press, 1994.
- [21] Durand, R. and Coeurderoy R., "Age, Order of Entry, Strategic Orientation and Organizational Performance," *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, No. 5, 2001, pp. 471-494.
- [22] Ferdows, F. and De Mayer, A., "Lasting Improvement in Manufacturing Performance: In Search of a New Theory," *Journal of Operation Management*, Vol. 9, No. 2, 1990, pp. 168-185.
- [23] Fitzsimmons, J.A. and Fitzsimmons M.J., *Service Management: Operations, Strategy and Information Technology*, 2nd edition, New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.
- [24] Gal-Or, E. "First and Second Mover Advantages," *International Economic Review*, Vol. 26, No. 3, 1985, pp. 649-653.
- [25] Ghemawat, P. and B. Baird, "Leadership Online: Barnes & Noble vs. Amazon.com (A)," *Harvard Business School*, #9-798-063, December 1998.
- [26] Golder, Peter and Gerard Tellis, "Pioneering Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend," *Journal of Marketing Research*, 30, 1993, pp. 158-170.
- [27] Gonsalves, G., Lederer, A., Mahaney, R., and Newkik, H., "A Customer Resource Life Cycle Interpretation of the Impact of the World Wide Web on Competitiveness: Expectations and Achievements," *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 4, No. 1, 1999, pp. 103-120.
- [28] Dess G. and P. Davis, "Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, 27, 1984, pp. 467-488.
- [29] Hofer, C.W., "Rova: A New Measure for Assessing Organizational Performance," In: Lamb, R. (Ed.), *Advances in Strategic Management*, 2. JAL Press New York, 1983, pp. 43-55.
- [30] Jarvenpaa, S. and Todd, P.A., "Consumer Reactions to Electronic Shopping on the World Wide Web," *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 1, No. 2, pp. 1996-1997, pp. 59-88.
- [31] Kalyanaram, G. and Urban, G, "Dynamic Effects of the Order of Entry on Market Share, Trial Penetration, and Repeat Pur-

- chases of Frequently Purchased Consumer Goods," *Marketing Science*, Vol. 1, 1992, pp. 235-250.
- [32] Kerin, R., Varadarajan, R. and Peterson, R., "First Mover Advantage: a Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions," *Journal of Marketing*, 56, 1992, pp. 33-52.
- [33] Kotler, P., *Marketing Management*, New York: Prentice Hall, 1991.
- [34] Lambkin, M., "Order of Entry and Performance in New Markets," *Strategic Management Journal*, 9, 1988, pp. 127-140.
- [35] Lederer, A. L. Mirchandani, D. A. and Sims, K, "The Link Between Information Strategy and Electronic Commerce," *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Vol. 7, No. 1, 1997. pp. 17-34.
- [36] Lee, J., and D. Miller, "Strategy, Environment and Performance in Two Technological Contexts: Contingency Theory in Korea," *Organization Studies*, 17, 1996, pp. 729-750.
- [37] Lieberman, M.B and Montgomery, D.B, "First Mover Advantage," *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 1, 1988, pp. 41-58.
- [38] Lilien, G., Eunsang Yoon, "The Timing of Competitive Market Entry: An Exploratory Study of New Industrial Products," *Management Science*, Vol. 36, No. 5, 1990, pp. 568-585.
- [39] Machlis, S., "Amazon.com, Wal-Mart pushes Web Branding," *ComputerWorld*, 32, 1998, pp. 13.
- [40] Marketing, "Books Online," *Marketing*, June 1999.
- [41] Mascarenhas, B., "First Mover Effects in Multiple Dynamics Market," *Strategic Management Journal*, 13, 1992, pp. 237-243.
- [42] Mazzo, M. J., "Product Choice and Oligopoly Market Structure," *RAND Journal of Economics*, Vol. 33, No. 2, 2002, pp. 221-242.
- [43] Mellahi, K and Johnson, M, "Does It Pay to be a First Mover in e.Commerce?," *Management Decision*, Vol. 38, No. 7, 2000, pp. 445-452.
- [44] Metcalfe, B., "Auction Network Service to Give Internet First Mover a Serious Run for its Money," *Infoworld*, October 2000, pp. 110.
- [45] Miller, D., "Configurations of Strategy and Structure," *Strategic Management Journal*, 7, 1986, pp. 233-250.
- [46] Miller, D., "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy," *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 1, 1987, pp. 55-76.
- [47] Miller, D., "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure," *Academy of Management Journal*, 31, 1988, pp. 280-308.
- [48] Mitchell, W, "Whether and When? Probability and Timing of Incumbent's Entry into Emerging Industrial Subfields," *Administrative Science Quarterly*, 34, 1989, pp. 208-230.
- [49] Mitchell, W., "Dual clocks: Entry Order Influences on Incumbent and Newcomer Market Share and Survival When Specialized Assets Retain Their Value," *Strategic Management Journal*, 12, 1991, pp. 85-100.
- [50] Pearce, J.A., II and R.B. Robinson, Jr.,

- Strategic management: Formulation, Implementation, and Control, 5th ed.* Richard D. Irwin, Chicago, IL. 1994.
- [51] Porter, M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Companies*, New York: Free Press, 1980.
- [52] Porter, M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, 1985.
- [53] Porter, M.E., "Strategy and the Internet," *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 2, 2001, pp. 63-78.
- [54] Postrel, V.I., "The Big Uneasy: Nothing Upset Stasis-Loving Social Critics more than New Institutions for Buying and Selling," *Forbes*, Vol. 158, No. 5, 1996.
- [55] Reid, C., "Amazon.com's Jeff Bezos: Brand First, Profits Later," *Publishers Weekly*, Vol. 245, No.1, 1998, pp. 22.
- [56] Robinson, R.B. and Pearce J.A. II., "Planned Patterns of Strategic Behavior and Their Relationships to Business-unit Performance," *Strategic Management Journal*, 9, 1988, pp. 43-60.
- [57] Robinson, W.T. and Fornell, C., "Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industry," *Journal of Marketing Research*, 25, 1985, pp. 305-317.
- [58] Robinson, W.T., "Sources of Market Pioneer Advantages: the Case of Industrial Goods Industry," *Journal of Marketing Research*, Feb. 1988, pp. 87-94.
- [59] Scherer, F.M., "Industrial Market Structure and Economic Performance," Boston: Houghton-Mifflin, 1980.
- [60] Shankar, V., Carpenter, C.S. and Krishnamukthi, L., "Late Mover Advantages: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers," *Journal of Marketing Research*, 35, 1998, pp. 54-70.
- [61] Shankar, V., Carpenter, C.C, Krishnamukthi, L., "The Advantages of Entry in the Growth Stage of the Product Life Cycle: An Empirical Analysis," *Journal of Marketing Research*, 36, 1999, pp. 269-276.
- [62] Shepherd, J., "AMR Research: Is There a First Mover Advantage in Converting to E-business?," available at : http://www.amrresearch.com/EXV/0005_exv.asp, May 2000.
- [63] Spar, D. and Bussgang, J.J., "Ruling the Net," *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 3, 1996, pp. 125-133.
- [64] Spital, F.C., "Gaining Market Share Advantage in the Semiconductor Industry by Lead time in Innovation," *Research in Technical Innovation, Management and Policy*, JAI Press, Greenwich, CT, 1983, pp. 55-67.
- [65] The Economist (US), "2000 Amazon's Amazing Ambition," *The Economist*, Vol. 354, No. 8159, 2000.
- [66] Teece, D., "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration," collaboration, licensing and public policy, *Research Policy*, 1986, 15, pp.285-305.
- [67] Timmers, P., *Electronic Commerce: Strategies and Models for Business-to-Business Trading*, Somerset, NJ: John Wiley & Sons. Inc. 1999.
- [68] Thompson, A.A. and A.J. "Strickland III," *Strategic Management, Concepts and Cases, 8th ed.*, Richard D. Irwin, Chicago, IL., 1995.
- [69] Urban, G.L., Carter, T., Gaskin, S. and Mucha, Z., "Market Shares Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis

- and Strategic Implications," *Management Science*, 32, 1986, pp. 645-659.
- [70] Venkatraman, N., and V. Ramanujam, "Management of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches," *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, 1986, pp. 801-814.
- [71] Wernerfelt, B and Karnani, A, "Competitive Strategy under Uncertainty," *Strategic Management Journal*, 8, 1987, pp. 187-94.
- [72] Whitten, I.T, "Brand Preference in the Cigarette Industry," US Federal Trade Commission, 1997.
- [73] Wileman, A., "Smart Cookies: Get Set to Amazon," *Management Today*, 1999, pp. 79-81.
- [74] Wright, P.A., "Refinement of Porter's Generic Strategies," *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 1, 1987. pp. 93-101.
- [75] Yip, G., *Barriers to Entry*, Lexington, MA: Lexington Books, 1982.

<부 록>

* 각문항은 5점 척도로 조사되었습니다.

◎ 경쟁전략(Competitive Strategies)

1. 원가우위 전략

- a. 귀사는 경쟁사 대비, 제품 또는 서비스의 가격이 어떠하다고 생각되십니까?
- b. 귀사는 경쟁사 대비, 제품 또는 서비스 원가가 어떠하다고 생각되십니까?
- c. 귀사는 경쟁사 대비, 제품 또는 서비스 원가 절감을 위해서 얼마나 노력하십니까?

2. 마케팅 차별화

- a. 귀사는 경쟁사 대비, 제품의 디자인이 어느 정도라고 생각하십니까?
- b. 귀사는 경쟁사 대비, 제품의 품질이 어느 정도라고 생각하십니까?
- c. 귀사는 경쟁사 대비, 서비스 품질이 어느 정도라고 생각하십니까?
- d. 귀사는 경쟁사 대비, 제품 또는 서비스 폭이 어느 정도라고 생각하십니까?

3. 혁신적 차별화

- a. 귀사의 제품 또는 서비스는 경쟁사가 모방하기에 얼마나 어렵습니까?
- b. 귀사의 프로세스는 경쟁사가 모방하기에 얼마나 어렵습니까?
- c. 귀사는 경쟁사와 비교하여 기술을 이용해 얼마나 제품과 서비스의 차별화를 하고 있습니까?

4. 집중화

: 귀사는 귀사의 경쟁사와 비교하여 다음과 같은 관점에서 어떠한 위치에 속해있다고 생각하십니까?

- a. 목표 시장에 있어서 원가 절감을 얼마나

고려하십니까?

- b. 목표 시장에 있어서 제품 또는 서비스의 가격을 얼마나 고려하십니까?
- c. 목표 시장에 있어서 혁신적 프로세스를 얼마나 고려하십니까?
- d. 지리적 세분 시장은 어느 정도입니까?

◎ 기업 성과(Performance)

수익성과 시장성과를 고려할 때 귀사는 귀사의 경쟁사 대비 성과가 어떠하다고 생각되십니까?

- a) 자본회수율 b) 판매성장율
- c) 자산수익율 d) 총 소득
- e) 총 수익 f) 종업원 증가율

◎ 일반 질문 사항

- 1. 귀사의 사업 형태는 다음 중 어디에 속하십니까?
a) 닷컴기업 b) 전통적 기업 + 닷컴기업
- 2. 귀사가 속해있는 산업은 어느 부분입니까?
a) e-소매 b) e-금융 서비스
c) 전조달 d) e-의료업
e) e-신용 서비스 f) 정보 중개
g) 가상 커뮤니티 h) e-마켓플레이스
j) e-서비스업 k) 기타
- 3. 귀사에서 당신의 업무 직책은 어느 정도입니까?
a) 최고 경영자 b) 고위 관리자
c) 중간 관리자 d) 사원
- 4. 귀사가 가상시장에 진입한 순서가 어떻게 되십니까?
a) 1위 b) 2위 c) 3~4위
d) 5~8위 e) 9-10위 밖
- 5. 운영된지 몇 년제입니까? _____(년)
- 6. 최근 2년간 귀사의 평균 매출액은 얼마입니까? _____(원)
- 7. 귀사의 종업원은 몇 명입니까? 약 _____(명)

◆ 저자소개 ◆



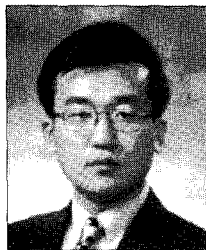
구철모 (Koo, Chulmo)

현재 서강대, 아주대, 강남대 등을 출강하고 있으며, 서강대학교에서 경영정보전공 경영학박사 학위를 취득하였고 아주대학교 석사와 학부를 졸업하였다. 주요 관심분야는 E-Business 전략, 정보시스템 활용 등이며, 현재까지 경영정보학 연구 등에 논문을 발표하였으며, International Journal of Electronic Commerce와 Decision Sciences에 수정·보완 중인 논문이 있으며, AMCIS, IRMA 등 국제학술대회에 논문을 발표하고 있다.



이상근 (Lee, Sang-Gun)

현재 서강대학교 BK 21 연구원으로 재직중이며, University of Nebraska-Lincoln에서 경영정보학 전공으로 경영학박사 학위를 취득했으며, 일본 와세다 대학 박사과정 이수, 그리고 서강대학교 석사와 학부를 졸업하였다. 주요 관심분야는 SCM, E-business 전략, 컴퓨터 보안, 그리고 매체선택과 기술 확산 등이며, 현재까지 International Journal of Production Research (IJPR), Information and Management (I&M), International Journal of Management Science (IJIM), Journal of Internet Commerce (JICOM), 경영정보학 연구, 경영과학에 게재한 논문이 있으며, HICSS와 AMCIS를 비롯해 국제학술대회에 20편의 논문을 발표하고 있다.



남기찬 (Nam, Kichan)

현재 서강대학교 경영학과에서 MIS 전공 부교수로 재직 중이며, 서강대학교 영문과를 졸업하고, University of Mississippi, M.B.A를 취득하고, State University of New York at Buffalo에서 Ph.D를 취득하였다. 주요 연구 관심분야는 IT Outsourcing, E-비즈니스 전략, 웹사이트 평가, ASP, SLA, IT 성과평가 등이며, 경영정보학 연구, 경영과학, 품질관리학회지, Journal of MIS (JMIS), European Journal of Operational Research, Information Systems Research, 그리고 Communications of the ACM. 등에 논문을 게재하였고, ICIS, AMCIS 그리고 IRMA 등에 논문을 발표하고 있다.

◆ 이 논문은 2002년 12월 17일 접수하여 1차 수정을 거쳐 2003년 6월 4일 게재확정되었습니다.