

인터넷 경쟁환경에서의 선발자 우위에 대한 실증적 연구*

이상명** · 최정일*** · 이권철****

First Mover Advantage in the Internet Marketplace*

SangMyung Lee** · Jeongil Choi*** · Kwonchul Lee****

■ Abstract ■

Despite our extensive understanding on the Internet business and widely understood first-mover advantage, it is not clearly answered yet whether an Internet firm can enjoy the first-mover advantage in the new environment of the Internet. This is mainly because the Internet marketplace itself has a complex combination of various business models, ranging from a simple channel-extension to a whole new business model.

Based on new theoretical development on the first-mover advantage, we empirically test whether being an early mover in the Internet environment materially affects firm performance, using clickstream data from Korea where broadband Internet installation is ranked as top among OECD countries. Our results show the effectiveness of first-mover advantage on the web does not exist, regardless of its business model and competitive environment. This result expands our understandings on the e-business, not to mention of the real feature of first-mover advantage.

Keyword : First-mover Advantage, Internet, Clickstream Data, Competitive Environment

논문투고일 : 2008년 01월 21일 논문수정완료일 : 2008년 06월 09일 논문게재확정일 : 2008년 06월 12일

* 이 논문은 2006년 한양대학교 교내연구비 지원으로 연구되었음(HY-2006-N).

** 한양대학교 경영대학 교수

*** 숭실대학교 경영학부 교수, 교신저자

**** 한양대학교 경영대학 대학원 석사과정

1. 서론

20세기 후반부터 지속적인 발전을 하고 있는 인터넷 기술은 이제 사용자들이 그 변화의 속도를 따라잡을 수 없을 정도의 수준에 이르고 있다. 또한, 네트워크 기술과 저장 용량의 확장은 인터넷이란 가상공간 속에 수많은 정보를 포함하고 산출하게 하여 정보의 홍수를 야기하게 되고, 사용자들에게 혼란을 발생시키기도 한다. 이러한 인터넷의 발전이 가져오는 영향은 긍정적인 것이 되었던 부정적인 것이 되었던, 우리의 일상에 막대한 영향을 미치고 있다.

과거 인터넷 공간은 '정보의 바다'라고 불리면서 다양한 종류의 정보를 컴퓨터 마우스 클릭 몇 번만으로 손쉽게 얻을 수 있는 정보의 원천으로서의 역할이 중시 되었다[46]. 하지만, 최근의 인터넷 공간은 이러한 단순한 정보의 교류를 원활하게 하는 역할에서 진화하여 오프라인의 다양한 상거래(B2B, B2C)가 온라인상에서 이루어지는 새로운 시장으로 그 역할이 변하고 있다. 이러한 변화는 인터넷이 단순히 정보교류의 역할만 하는 공간뿐만 아니라 기존의 산업들과 같이 독립된 시장(marketplace)으로 성장한 것을 의미한다고 할 수 있다[36]. 이러한 인터넷을 기반으로 하는 온라인 시장은 기존의 거래와는 달리, 기업이 설비투자자와 같은 높은 비용을 지불하지 않고도 비교적 빠르게 진출할 수 있는 특징을 가지고 있어 그 성장속도가 매우 빠르다[46]. 인터넷 시장의 이러한 비약적인 성장 속도는 기존 연구에서 다양하게 제시되고 있다. Forrester research에 의하면 2004년에 인터넷을 통한 B2C 시장의 규모는 1840억 달러 수준을 넘어서고 있다고 한다[13]. 또한, 일부 연구자들은 인터넷 시장이 2010년까지 전체 소비 시장의 31%를 차지할 것이며, 최고 1조 달러 규모로 성장할 것이라 예측하고 있다[20].

이러한 인터넷 시장의 높은 성장과 급격한 변화는 연구자들이 인터넷을 하나의 독립된 산업으로 인식하고 영역에서 연구를 진행하게 하는 계기를

마련하였다. 하지만 새로운 산업이 등장할 때 발생하는 급격한 변화와 다양한 양상으로 인해, 인터넷 시장에 대한 전략적 연구의 접근과 이론적 모델링은 한계가 있는 것도 사실이다. 즉, 기존 산업에 비해 빠른 성장이 일어난 인터넷 시장은 많은 기업이 주목하고 있기 때문에 이에 대한 다양한 연구의 가능성이 높은 분야이지만, 기존의 연구들은 인터넷 사업 환경에 대한 간접적이고 서술적인 연구에 국한되어 그 현실적인 특성의 발견에만 머물러 있을 수밖에 없었다[9, 18, 27, 29, 43, 46]. 시장 환경에 대한 간접적이고 서술적인 연구들은 새로운 환경의 출현에 따른 초기 연구의 측면에서 의미를 가질 수는 있겠지만, 시장 환경의 변화를 본질적으로 파악하고 분석하는 데에는 한계가 있을 수밖에 없다. 이 연구에서는 기존 연구들이 다루고 있었던 인터넷 환경에 대한 다양한 논점들을 선발자 우위(first-mover advantage)관점을 통해 살펴보고자 한다. 왜냐하면 인터넷은 기술을 통해 새롭게 형성된 시장이고, 이러한 새롭게 형성된 시장의 경우 기업이 시장에 진입하는 시기가 다른 기업들과의 경쟁이나 기업의 성과에 중요한 역할을 할 수 있기 때문이다[11, 15, 16, 22, 32]. 기업 간 경쟁 환경 속에서 경쟁자가 존재하지 않는 새로운 시장으로의 초기 진입은 기업의 성과에 영향을 미칠 수 있다는 선발자 우위 이론은 여러 연구에 의해 검증이 되었음에도 불구하고, 실증 사례연구에 있어서는 상대적인 제한을 받아왔다[32]. 우리는 이 연구에서 한국 인터넷 사용자들의 이용형태에 대한 자료를 통해 인터넷 시장에 대한 기존의 논의점과 선발자 우위 이론을 결합하는 시도를 하고자 한다.

나아가 새로이 등장한 인터넷이라는 시장 환경이 가지는 복잡성을 감안한 접근을 통하여 선발자 우위에 대한 기존의 연구를 확장하여, 최근 연구의 관심사인 시장 환경별 특성에 따른 선발자 우위 여부를 검증해 볼 것이다. 인터넷 환경은 본질적으로 다양하고 새로운 비즈니스 모델이 시험되고 있으며, 여기에는 완전히 새로운 혁신적인 모

텔과 기존의 사업모형의 단순 확장모형이 혼재되어 있다. 이러한 환경적 부분의 이중성은 선발자 우위를 나타나게 하는 환경적 요인의 특성으로 제시되는 혁신적/점진적 환경 변화를 현실 속에서 검증해 볼 수 있는 효과적인 실험의 장이 될 수 있다. 이 연구의 이러한 이론적 논의는 실제 기업 전략 측면에서도 시장에 대한 정확한 파악을 제공할 수 있도록 하여, 기업이 인터넷 시장 진출에 있어서 발생할 수 있는 위험성을 낮출 수 있을 것으로 기대된다.

2. 이론 및 가설 설정

기업은 산업 환경이 변화하거나 새로운 시장이 등장할 경우, 그 산업이나 시장에 경쟁기업보다 먼저 진입함으로써 후발 기업에 비해 경쟁우위를 확보할 수 있게 된다[16, 27]. 기존의 연구에 의하면 이러한 선발자 우위는 시장 초기에 진입한 기업이 시장점유율, 수익률, 그리고 기업의 생존에 관련된 부분에서 시장에 늦게 진입한 후발 기업에 비해 많은 이점을 가지고 있음을 증명되었다[27]. 하지만, 선발 기업에 대한 정의와 관련된 문제, 기존의 실증적 연구들이 가지고 있는 기본적인 연구 방법론 상의 문제점들이 거론 되면서, 후발 기업들도 선발 기업의 시장 내에서의 행동을 분석해서 충분히 선발 기업들 보다 높은 성과를 얻을 수 있는 연구 결과들도 나타나고 있는 상황이다[27, 42, 48]. 이 장에서는 선발자 우위에 대한 기존 연구들을 살펴보고 새롭게 형성된 인터넷 시장 환경과 선발자 우위에 대한 이론적 접목점을 찾고자 한다.

2.1 인터넷 시장에서의 선발자 우위

‘긍정적인 경제적 이익을 얻기 위한 시장 개척 기업의 능력’이라고 정의되는 선발자 우위는 기존의 다양한 부분에서 연구되어왔고, 이미 이론적 의미와 실증적 사례를 통해 많은 검증이 이루어졌다[27].

Lieberman and Montgomery[28]는 선발자 우위의 원천으로 기술적 리더십, 희소 자원의 획득, 그리고 구매자 전환비용의 확보를 제시하고 있다. 먼저, 기술적 리더십은 학습 곡선과 R&D 및 특허에 의해 창출된다. Spence[41]는 선발기업이 새로운 기술을 독점적으로 학습할 수 있는 경우, 학습 곡선이 진입 장벽으로 활용될 수 있다는 것을 제시하고 있다. 또한, Gilbert and Newbery[15]는 특허권을 통해 기술을 선점한 선발 기업을 다른 경쟁 기업들이 추월하기 어렵다고 주장하였다. 즉, 특허권을 가지고 있는 선발기업은 법적 테두리 속에서 일정기간 보호를 받으며 그 기술을 보완·진화시킬 수 있는 시간을 확보할 수 있다. 그리고 일정기간 동안 보호받은 기술은 발전을 거듭해 결국 모방 불가능한 기술이 되고, 보다 나은 성과와 현재와 미래에 대한 잠재적인 경쟁력의 중요한 원천으로 작용할 수 있다고 하였다. 두 번째 원천으로, 희소 자원의 획득은 투입 요소의 선점, 지역이나 제품 등의 공간상의 위치를 선점하여 달성될 수 있다. 제품을 생산 하는데 필요한 자원이 한정되어 있을 경우, 선발 기업은 그 자원을 독점적으로 사용할 수 있다. 또한, 유통 산업의 경우 소비자가 밀집되어 있는 지역에 먼저 진입함으로써 독점적인 성과를 얻을 수 있을 뿐만 아니라 다른 경쟁 기업이 그 지역에 진출하는 것을 저지할 수 있게 된다[28]. 세 번째 원천으로, 구매자의 전환 비용이 신규 시장 초기에 얻은 시장 점유율의 가치를 향상시킬 수 있다는 점이다. 선발 기업은 소비자가 제품을 구매하는 경우에 발생하는 거래비용이나 소비자와의 계약 관계를 통한 전환비용을 발생시킴으로써 다른 경쟁 기업의 진출을 저지할 수 있다. 또한, 산업 초기와 같이 소비자들 사이에서 불완전한 정보를 가지고 있을 경우에는 시장 초기에 진입한 브랜드를 선택할 확률이 높아질 수 있다[28]. 위의 세 가지 선발자 우위의 원천을 바탕으로 생성되는 선발자 우위에 대한 다양한 연구들은 시장 선발기업의 이익을 실증적으로 뒷받침하고 있다[8, 22, 24, 32].

한편, 인터넷 시장에서의 선발자 우위에 대한 연

구는 주로 경제학적 관점에서 수확체증의 법칙, 네트워크 외부성 등을 통해 이루어졌다[4, 5, 24]. 이러한 연구에 의하면, 인터넷 시장에서 사용자들은 자신의 마음에 가장 먼저 떠오르는 상표나 사이트에 접속하는 비용이 가장 높기 때문에 빨리 시장에 진입하는 것이 절대적으로 유리하다는 것이다.

인터넷 시장에서 선발자 우위가 존재한다고 주장하는 연구들은 선발기업이 확보한 경쟁우위는 외부에서 강력한 힘이 작용하지 않는 이상 그 상태를 유지한다는 것이다[40]. 이러한 선발기업의 우위에 대해서 Hagel and Singer[17]는 수확 체증의 법칙으로 발생하는 비용우위를 선발자 우위 유지에 대한 원인이라고 주장하고, 비용우위를 확보한 선발기업은 시간이 지남에 따라 높은 진입장벽을 형성해서 후발기업의 진입을 막을 수 있다고 했다. 결국, 사용자들은 서비스에 대한 신뢰도 때문에 입증된 기존의 기업을 선택할 수밖에 없고, 선발기업은 상당한 사용자 기반을 확보하기 때문에 후발기업이 성공할 가능성은 희박해진다고 할 수 있다. 인터넷 시장에 선발자 우위가 존재하는 또 다른 원인은 투자비용의 증가라 할 수 있다. 산업 발달 초기에 진입한 선발기업에 비해, 산업에 참여하는 기업이 증가해서 경쟁이 치열해 질수록 투자비용이 급격히 증가하는 것이다. 가령, 후발기업은 자신의 인지도를 높이기 위해 선발기업보다 많은 광고비를 투자해야 한다.

이러한 이론적인 접근은 몇몇 실증연구를 통하여 뒷받침을 받아 왔다. Makadok[30]은 인터넷 시장과 같이 진입 장벽이 낮고 신제품 혁신이 쉽게 모방될 수 있는 산업에서 선발기업의 우위가 지속될 수 있는지에 대해 뮤추얼 펀드(mutual fund) 시장을 통해 분석하였다. 이 연구에서 선발기업은 고객들을 고착화시킬 수(lock-in) 있는 확률이 높고 모방가능성이 높은 상황에서도 기존 고객의 거래 관행에 대한 정보와 같은 자원은 모방하기 어렵다는 것을 보여주었다. 결과적으로 제품 자체가 쉽게 모방되어도 핵심 자원에 대한 모방의 어려움이 있기 때문에 선발자 우위가 지속될 것이라고 주장

하였다. 이미 존재하고 있는 시장에서 너무 늦은 시장 진입은 기존의 경쟁자들이 가지고 있는 고객 기반과 학습곡선효과를 뛰어넘을 수 없다는 것이다[38]. Gandall[14]은 선발자 우위를 인터넷 검색 시장을 통해 검증하였다. 전환비용이 낮고 네트워크 외부성이 명확하게 나타나지 않는 인터넷 검색 시장에서의 초기 진입 기업은 선발자 우위를 쉽게 지켜내기는 어려울 수 있다. 하지만, Gandall[14]은 시장 초기 진입에 따른 시장 변화에 민감하게 대처할 수 있는 능력을 바탕으로 질적 차원에서 경쟁자들을 앞서 나가고 지속적인 혁신의 범위 속에서 선발자 우위를 지속시킬 수 있다는 것을 보여주었다.

Lieberman[27]은 나스닥(NASDAQ)에 등록된 B2B, B2C 인터넷 기업의 생존율을 통해 선발기업이 이점을 가지고 있는지 파악하였다. 이 연구에서 1990년대 이후, Yahoo, eBay, Amazon 등과 같은 인터넷 선발기업의 생존율이 40%에 달하는 것으로 나타났다. 이 결과는 진입 장벽이 낮아 경쟁이 심한 인터넷 시장에서도 선발기업의 높은 생존율을 보여주는 것으로 이는 곧 인터넷 시장에 선발자 우위가 존재하는 것을 실증적으로 뒷받침하고 있는 것이다.

위와 같은 연구들은 인터넷 시장에 빠른 진입을 한 선발기업은 네트워크 외부성을 통한 충분한 고객기반의 확보를 통해 선발자의 우위를 유지할 수 있다는 것을 보여주는 것이다. 이러한 관점에서 우리는 첫 번째 가설을 전개한다.

H 1 : 인터넷 시장에서 선발자 우위는 존재할 것이다.

2.2 시장 환경 특성과 선발자 우위

컴퓨터, 정보통신 등의 산업과 전자 상거래, 인터넷 등과 같은 패러다임은 오늘날 세계 경제의 흐름과 성장에 있어서 가장 중요한 요소가 되고 있다. 최근 정보통신 시장의 급격한 발전과 그로

인한 정보통신 기업들의 과열경쟁은 시장에서의 성공과 실패에 대한 문제가 아니라 생존의 문제로까지 진행되고 있다. 특히, 인터넷 시장의 경우 그러한 과열경쟁이 가장 심하게 일어나고 있는 시장 중 하나이다. 인터넷 시장은 기술의 발달과 함께 빠른 성장을 계속하고 있고, 이러한 상황에서 기업의 생존을 위해 다른 경쟁 기업이 진출하지 않은 인터넷 시장에 진출하는 것은 시장 경쟁의 패러다임에 있어 매우 중요한 부분이 되고 있다. 하지만, 진출기업이 시장에 대한 전략을 마련하기 위해서는 시장 환경에 대한 파악이 필요하다. 이는 시장 환경의 흐름에 따라 시장에 대한 진입 시기를 결정할 수 있기 때문이다. 이러한 흐름 속에 최근의 인터넷 시장에 대한 연구는 경쟁 전략보다 시장의 근본적인 형태를 규명하는데 초점을 두고 있다.

2.1.1 점진적 시장의 변화와 선발자 우위

기존의 연구를 통해 선발자 우위에 대한 이론적이고 실증적인 검증이 다양한 연구에서 진행 되었음에도 불구하고, 선발자 우위에 대한 다른 시각의 연구들은 초기 진입 기업이 겪게 될 불이익에 주목하여 그 원인을 찾는 것에 초점을 두었다. Olleros [35]는 새로운 시장에 최초로 진입한 기업은 시장의 불확실성으로 인해 높은 수준의 생존 위협에 노출될 것이며, 시장에서 생존과 성과를 통해 기업의 '이익'(advantage)을 측정한다면 선발자 우위는 위협성에 비해 높지 않다고 했다. 그는 이러한 현상을 '하나의 산업은 시장 개척 기업들의 시체를 뛰어넘으면서 성장한다'라고 표현하고 있다[35]. 시장이 형성된 초기에는 선발기업뿐만 아니라 소비자들도 자신들이 원하는 특성이나 시장의 변화를 정확하게 파악하고 있지 못하기 때문에 제품이나 서비스에 대한 구매를 주저하게 된다는 것이다[25, 35, 45]. 또한, 시장의 진입 시기에 있어 선발기업이 필연적인 위협을 가지고 있다는 것을 실증적으로 뒷받침하고 있는 연구들도 있다[2, 16].

최근의 선발자 우위에 대한 연구들은 기존 연구

의 이러한 이중성을 해결하는 대안으로, 선발자 우위를 확보할 수 있는 특정한 환경이 선결되어야 한다는 데에 주목하고 있다. 즉, 어떤 환경에서든 찾을 수 있는 선발자 우위라는 것은 제한되어 있고, 각각의 산업이 가지고 있는 환경적 특성이 선발기업의 성과에 영향을 미칠 수 있다는 것이다[32, 42].

Suarez and Lanzolla[32]는 산업의 역동성(dynamics)이 선발자 우위 형성의 핵심이고 시장과 기술이 혁신을 이루는 속도가 잠재적인 시장 개척기업의 성과를 결정한다고 주장하였다. 또한, Min, Kalwani and Robinson[42]은 제품시장을 완전히 새로운 제품시장(really new products)과 점진적으로 진화된 제품 시장(incrementally new products)으로 나누어 선발자 우위에 대한 존재여부를 제시하고자 하였다. 이 연구에서 선발기업은 완전히 새로운 제품 시장에서는 실패확률이 높고, 점진적으로 진화된 제품 시장의 경우에는 실패 확률이 낮은 것으로 나타났다. 이러한 연구들은 경쟁 환경의 역동성과 선발자 우위의 관계를 제시하여 선발자 우위가 나타날 수 있는 환경에 대한 이론적 시사점을 제공 해 주고 있다.

앞에서 제시한 바와 같이 인터넷 시장 환경은 다양한 사업모델이 시험되는 전시장과도 같은 역할을 하며 성장해 왔다. 기존 시장의 확장인 면도 있고, 완전히 새로운 시장의 조성이 된 측면도 있는 혼재된 양상을 보이고 있는 것이다. 이로 인하여, 아직도 온라인 비즈니스에 대한 논쟁은 인터넷 시장이 완전히 새로운 시장인지 아니면, 기존 시장의 확장인지에 대한 근본적인 문제에 대한 답을 명확히 해주지 못하고 있다. 이와 관련하여 Porter [37]는 전략적인 측면에서 '기본으로의 회귀'(return to the fundamental)를 강조하며 전통적인 사업 아이디어를 강조했고, 과거의 기업 전략이 인터넷 환경 속의 기업 간 경쟁에서도 유효하다고 주장하며 인터넷이 가지는 새로운 환경요소를 제한적으로 설명하였다. 즉, 인터넷 시장은 기존의 기존 산업과는 다르게 새롭게 등장했지만 결국은 기존의 시장과 그 특성이 근본적으로 유사하다는

것이다. 이를 통해, Porter는 산업 분석, 수직적 통합, 그리고 가치 사슬과 같은 전통적인 전략경영의 이론이 인터넷 환경에서도 매우 유용하게 사용될 수 있고, 인터넷 시장은 기존의 사업 환경과 유사하여 기존 산업에서 수행했던 기업 전략을 그대로 적용시킬 수 있다고 주장했다[37]. Liebowitz [29]역시 기존 경제학의 기본 원리가 인터넷 산업에서도 동일하게 적용 가능하다고 주장하고 있다. 이것은 흔히 신경제라고 표현하며 새로운 경제학적 논리를 주장하였던 몇몇 연구들을 비판하고 있는 것이고, 기존의 연구에서 한 발 나아가 제한적이지만 인터넷 시장의 기능을 예측하고 있는 것이다. Liebowitz[29]는 e-business에 대한 연구에서 몇 가지의 제품만이 오프라인이 아닌 e-business 상에서 거래될 것이라고 주장하고, 디지털 제품(컴퓨터 프로그램, 음악, 영화), 정보(항공권 예약이나 온라인 중개업), 그리고 서적과 CD 같은 일부 제품과 서비스만이 인터넷을 통해 거래가 활성화 될 것이라고 주장하고 있다. 이와 같은 연구들은 인터넷 시장이 완전히 새로운 시장이 아니라, 기존 사업 환경의 단순한 확장이기 때문에 새로운 경쟁 전략이 필요하지 않다는 것을 나타내고 있는 것이다.

앞에서 고찰한 최근의 선발자 우위의 연구에 대한 주제(경쟁 환경의 특성과 선발자 우위의 여부를 연결)와 그 결과들(점진적으로 진화된 제품 시장의 경우 선발자 우위가 존재)은 인터넷 환경의 특징에 대한 시사점을 제공해 주고 있다. 즉, Porter and Liebowitz의 주장처럼 인터넷 시장이 기존 경쟁 환경의 단순한 확장이라면 그 환경 하에서는 선발자 우위가 존재 할 가능성이 크다는 것이다. 이러한 관점에서, 우리는 두 번째 가설을 전개한다.

H 2: 점진적 진화의 특징을 가지는 인터넷 시장에서는 선발자 우위가 존재할 것이다.

2.2.2 혁신적 시장의 변화와 선발자 우위

하나의 산업이나 시장에 일정한 시간이 지난 후 진입했을 때 후발기업이 경쟁우위를 확보하는 경

우인 후발자우위(late-mover advantage)는 다른 의미로 선발자우위(first-mover advantage)라고 말할 수 있다. Lieberman과 Montgomery[27]는 후발자우위의 원천을 무임승차 효과, 기술 혹은 시장 불확실성의 제거, 기술이나 소비자 요구의 변화, 선발 기업의 실수로부터 학습으로 표현하였다. 첫째, 무임승차 효과(free-rider effect)는 후발기업이 이미 시장에 진입한 선발기업이 지출한 R&D를 비롯한 다양한 투자활동의 성과에 무임승차의 효과를 얻을 수 있다는 것이다. 이러한 무임승차 효과는 선발기업의 수익성이나 그 우위의 지속성에 부정적인 영향을 미치게 되며, 선발기업이 미리 지출한 투자비용에 대한 투자 수익률을 감소시키는 역할을 하게 된다. 두 번째, 기술 혹은 시장 불확실성의 제거는 새로운 산업의 진출에 있어서 후발기업은 상대적으로 선발기업에 비해 비교적 낮은 생존 위험에 노출된다는 것이다. 즉, 기술에 대한 불확실성과 시장변화의 불확실성에 대해 후발기업이 선발기업의 활동을 관찰함으로써 줄어나갈 수 있다는 것이다. 특히, 시장이 변화가 급격하게 일어나는 경우에는 시장에 대한 정보를 파악하는 것이 어렵기 때문에 선발 기업의 전략이나 행동을 파악하고 이를 분석하여 시장에 진출할 경우 실패 확률을 줄일 수 있다는 것이다. 세 번째, 기술이나 소비자 요구의 변화는 선발 기업이 초기 시장 진입을 통한 성과에서 그 원인을 찾을 수 있다. 선발기업의 경우, 초기 시장 진입을 위해 일정한 이상의 인적·물적 자원을 투입하게 되고, 이러한 초기 시장의 성격에 맞춘 기업의 투자는 향후 시장 환경 변화에 대한 기업의 대응을 제한하는 요소가 될 수 있다는 것이다. 즉, 초기 시장의 성격과는 다른 급격한 시장의 변화가 있을 경우, 이전 투자비용 때문에 추가 투자의 규모를 제한할 수밖에 없게 되고, 나아가 새로이 출시되는 제품이 기존 제품의 매출에 악영향을 미칠 경우가 있을 것으로 분석될 경우에는 신제품의 출시가 자유로울 수 없다는 것이다. 네 번째, 선발기업의 실수로부터 후발기업은 학습을 통해 보완된 제품과 전

락을 통해 시장에 진입할 수 있다. 선발기업의 경우, 벤치마킹을 할 수 있는 기업이 존재하지 않기 때문에 소비자가 원하는 부분을 정확하게 파악하기 어렵다. 하지만, 후발기업의 경우 이미 선발기업이 사용한 전략을 통해 보완된 전략을 이용할 수 있기 때문에 선발기업과는 다른 차별화 우위를 달성할 수 있는 것이다. 이러한 논리는 최근의 기술전략분야에서 주목 받고 있는 Christensen의 파괴적 기술로 확장될 수 있다.

Christensen[11]은 성공적인 선발기업이라도, '파괴적 기술'(disruptive technology)을 가지고 있는 후발기업에 의해 시장에서 위협을 받을 수 있다고 주장하고 있다. '파괴적 기술'은 비록 기존의 소비자가 원하는 성능을 충족시키지는 못하지만 새로운 소비자가 원하는 기술을 확보하고 있다는 것을 의미한다.

이러한 후발자우위에 대한 연구 역시 다양한 실증을 통해 검증되어 왔다. Schnaars[39]는 후발기업을 'Poacher'로 정의하면서 후발기업이 선발기업보다 유리할 수 있는 가능성이 있음을 사례를 통해 보여 주었다. 이 연구는 새로 성장하고 있는 시장의 28개 신제품에 대한 사례분석을 통해 후발기업이 성공하게 되는 원인, 성공에 사용한 전략들을 밝혀 내 준 것이다. 또한, D'Aveni[12]는 경쟁기업에 비해 간접적인 경험이나 기존자원을 많이 보유하고 있는 후발기업들이 풍부한 자원을 이용하여 선발기업들을 따라잡을 수 있음을 가전제품 산업과 식품가공산업의 실증 사례를 통해 보여주고 있다. 특히, 후발기업이 신제품에 관한 경험이나 보완적인 자산을 가지고 있을 경우, 이들은 공유된 경험이나 자산에서 오는 우위를 가질 수 있으며, 이는 범위의 경제 효과로도 볼 수 있다.

이러한 기존의 연구에서 우리가 주목하는 것은 이러한 후발자우위, 또는 선발자 열위가 발생하게 되는 경쟁과 산업 환경이다. 후발자 우위에 대한 몇몇 연구들은 산업이 역동적이거나[32] 제품시장이 '완전히 새로운 시장'(really new products)일 경우[42]에는 선발자 열위가 발생할 가능성이 높다

는 결과를 보여주었다. 이것은 결국 신생 산업의 경우 후발자 우위가 존재한다는 것을 의미한다.

이러한 논리를 토대로 하여 이제 우리는 인터넷 시장이 가지는 또 다른 사업모델, 즉 기존의 산업에서 확장된 개념이 아닌 완전히 새로운 형태의 혁신적 성격을 보이는 환경으로서의 특징을 살펴보고자 한다. 온라인 비즈니스에 대한 기존 연구자들은 기존 전략의 활용을 통해 시장에 접근을 시도하였고, 인터넷 사업 환경의 혁신성과 그에 상응하는 새로운 가치 창출의 원천에 대한 접근을 제시하였다[44, 46]. 그들은 인터넷 시장에 대한 기본적인 가정과 경쟁 환경은 '전통적인 자본 집약적인 환경'(traditional capital intensive environment)과는 다르다고 인터넷 시장이 형성된 이후부터 일관되게 주장하고 있다. Capra는 인터넷이라는 새로운 환경에 대한 아이디어가 양자 물리학에 이론적인 기초를 두고 있고, 디지털화된 새로운 기술은 물리적인 물질이나 자원을 뛰어넘는 무형의 기술적 힘을 유지하고 있다고 주장하고 있다[7]. 인터넷의 발전은 정보 검색과 전달을 위해 우리가 지불해야 하는 비용을 감소시키는 결과를 얻었다[29]. 현재 우리가 손으로 만지고 느낄 수 있는 유형의 제품들이 많은 부분 컴퓨터를 통해 가상화 되었고, 인터넷은 개체들 간의 정보 공유와 상호작용에 일관된 흐름을 제공하고 있다[49]. 이와 같이, 인터넷의 등장으로 발생하게 되는 현상을 이해하기 위해서는 인터넷 사업 환경의 이해와 새로운 경쟁 도구에 대한 접근이 필요한 것이다. Ungson and Trudel[46]은 광범위한 정보화 시대 속에서 가치를 창출할 수 있는 요소로 5가지의 '번영의 동력'(engines of prosperity)을 제안했다. 또한, Amit and Zott[3]는 e-business 환경의 특성을 통해 미국과 유럽의 59개 e-business 산업 환경을 조사해서 산업에서의 가치 창출에 대한 이론적 기반을 찾고자 했다. Tapscott[43]는 새로운 기술과 정부의 지원과의 상관관계에 대해 설명하면서 인터넷이나 신경제와 같이 새로운 기술이나 정책이 빠른 시간 내에 보편화되기 위해서는 정부와 같은 강

력한 지원자가 존재하는 것이 유리하다고 주장했다. 또한, 정부의 정책, 투자와 같은 지원이 강화된다면 인터넷 시장의 과급 효과는 나스닥(NASDAQ)과 기존 닷컴(dot.com) 기업들의 성과보다 클 것이라고 강조했다. Tapscott, Ticoll, and Lowy[44]는 인터넷 시장의 경쟁이 완전히 새로운 패러다임이고 우리가 인터넷의 고유한 특성을 이해하고 그 특성을 강화하기 위해서는 새로운 논리가 필요하다고 주장했다. 이러한 주장들은 인터넷 사업 환경이 정보의 처리와 거래의 방법에 있어서 기존의 방식과는 완전히 다른 방법에 기초하고 있다는 것을 보여주고 있다.

이러한 인터넷의 환경적 특성은 혁신적 시장으로서의 기반을 보여주는 것으로서 선발자 우위와 환경에 대한 연결을 시도하는 최근의 연구 흐름과 접근을 보여준다고 할 것이다. 즉, Suarez and Lanzolla[42]는 선발기업의 우위가 기술과 시장 상황의 변화에 따라 어떻게 변화하는지 실제 산업의 사례를 통해 보여주었다. 이 연구에서 인터넷 산업과 같이 기술과 시장 모두 급성장하고 있는 상황을 PC시장을 예로 하여 선발기업의 우위가 오랜 기간 동안 유지되기 어렵다는 것을 보여주었다. Suarez and Lanzolla[42]는 기술의 혁신과 소비자 수용력이 동시에 급격히 성장하는 경우, 보다 뛰어난 기술을 확보하고 있는 후발기업에 의해 선두가 교체되기 쉽고, 빠르게 성장하는 시장은 후발기업들에게 매력적으로 보일 경쟁 공간을 열어주면서 선발기업들에게 새로운 도전을 준다고 말하고 있다. 또한, 빠르게 늘어나는 고객으로 인해 생산능력이나 마케팅 능력이 부족하여 불이익을 얻을 수 있다고 하고 있다.

이러한 인터넷 산업 환경에 대한 연구와 후발자 우위에 대한 연구의 결합은 우리에게 다음과 같은 결론을 제공해 준다. 인터넷 환경과 같이 극심하게 변화하는 사업 환경 속에서는 초기 시장 진입 기업이 경쟁우위를 확보하게 되는 선발자 우위를 기대할 수 없다고 할 수 있다. 이는 급변하는 환경에 처한 시장에 선발기업이 새로운 제품으로 진입

할 경우, 시장과 기술적 불확실성이 상대적으로 높아 잠재적 소비자의 수용성이 느리기 때문에 경쟁우위를 확보하기 어렵기 때문이다. 오히려, 후발기업들이 선발기업의 투자 위험을 줄여 생존과 성공 가능성이 높아질 수 있는 것이다[32]. 또한, 기술과 환경이 모두 급변할 경우에는 기술 혁신과 소비자 수용력 또한 동시에 급격한 성장을 하기 때문에 기존의 제품은 쉽게 진부화 될 수 있고, 급격하게 변화하는 소비자의 기대에 부응하기 위해 무리한 투자를 할 수밖에 없는 위험이 존재한다[42]. 이러한 고찰은 다음과 같은 세 번째 가설을 전개하게 한다.

H 3 : 혁신적 진화의 특징을 가지는 인터넷 시장에서는 선발자 우위가 존재하지 않을 것이다.

3. 연구방법론

3.1 자료수집

컴퓨터와 정보 통신의 발달로 점차 세계의 경제가 하나의 단일 경제화로 진행되고 있는 현시대에 각 국 정부들은 온라인 시장(e-business)에 대한 적극적인 투자가 '정보화 사회'와 '신경제'로의 진입에 중요한 역할을 할 것이라고 예상하고 있다[26]. 그러므로 국가의 발전과 선진화를 위해 많은 개발도상국과 선진국들은 광대역 인터넷 망의 확보를 핵심 기반요소로서 이해하고 이의 건설에 노력하고 있다[20]. OECD 국가 중에서 가장 높은 수준의 광대역 인터넷 망을 보급한 한국의 성공 스토리는 국가의 정보화를 위해서 정부의 주도, 민간분야의 경쟁, 그리고 사회 문화적 요소와 같은 다양한 요소가 적절하게 조화되어야 한다는 것을 보여주고 있다. 정부는 정보화 진흥 정책을 바탕으로 민간 기업의 투자가 용이할 수 있게 제도적 지원을 했고, 새로운 기술이나 문화를 빠르게 받아들이는 한국의 문화가 인터넷 시장의 활성화에 큰 역할을 했다[10, 18, 21, 26, 31, 34]. 2007년 정보통신

부 자료에 의하면 2006년 현재, 한국의 인터넷 이용자 수는 3400만 명을 돌파했고, 그 이용률은 74.8%를 상회하고 있다[1]. 이러한 수치는 한국의 인터넷 사용이 이미 보편화되어 생활에 필수요소로 자리 잡았다는 것을 나타내고 있다. 인터넷의 높은 보급 수준을 바탕으로 한국의 인터넷 시장은 세계적인 수준에 이를 수 있었다. 인터넷 기술의 수출과 기업 간 경쟁을 통한 요금의 인하는 오프라인 기업의 인터넷 시장 진출을 촉진시켰을 뿐만 아니라 다양한 형태의 온라인 시장이 창출될 수 있는 기회를 마련해 주었다. 이렇듯, 높은 수준의 인프라 확보는 인터넷 시장에 대한 이론적 논의점을 한국의 인터넷 산업에 적용해 증명할 수 있는 충분한 신뢰성을 보여주고 있다.

이러한 연구 환경 하에서, 인터넷 상에 존재하는 다양한 사업모델에서 선발자 우위의 잠재적인 효과를 좀 더 정확하게 측정하기 위해, 우리는 '인터넷 사용자 측정'(Internet Audience Measurement) 법을 이용하였다. 이 방법론은 이미 다양한 온라인 사업의 종사자들 사이에서 인터넷 광고를 위해 소비자의 사이트 선호도 및 광고료 책정을 위한 기본적인 자료 수집방법으로 폭넓게 사용되고 있고, 최근 이론적인 연구에서도 사용되기 시작한 방법론이다[19, 26, 33]. 우리는 이 연구를 위해 한국에서 인터넷 사용자 측정 자료를 제공하고 있는 코리안 클릭(KoreanClick)사의 데이터를 이용하였다.

인터넷의 특징인 개방성을 고려하여 네트워크를 통해 접속 가능한 모든 웹사이트는 연구를 위한 모집단으로 고려하였다. 또한 데이터 측정에서 잠재적으로 나타날 수 있는 계절적 영향으로 인한 오차를 최소화하기 위하여 데이터에서 임의로 세 개의 기간을 추출하였다(2004년 11월, 2005년 1월, 그리고 2005년 4월). 임의로 선택한 세 개의 기간은 계절적으로 가을, 겨울 그리고 봄을 대표적으로 나타내며 통계상의 계절적 영향(seasonality effect)을 고려한 것이다. 또한 인터넷 사용형태 자료(clickstream data)의 분석을 통해 선택된 각각의 기간마다 최소 5%의 도달률(reach rate)이 넘는 사

이트만 샘플로 선택하였다. 이는 일반적으로 사용자들이 이용하는 모든 인터넷 사이트를 비교할 경우, 인터넷 시장에서도 다른 산업과 마찬가지로 소수의 기업이 시장을 장악하고 있는 것과 같은 극심한 편중된 현상이 존재하기 때문에 비교적 성공적이고 일반적인 웹사이트를 연구 표본으로 하기 위함이다. 이러한 과정을 통해 상위 177개 웹사이트들을 표본으로 선택하였다.

3.2 변수정의 및 측정

인터넷 시장의 혁신성과 선발자 우위에 대한 검증에 위해 인터넷 사용형태 자료를 사용하면서, 기업의 주식 공개여부를 통제변수로 삼았다. 이는 많은 초기 시장 진출 기업들이 성공의 중요한 발판으로서 주식 공개(IPO)를 고려하고, 일반적인 산업에서 진입 시기에 대한 이슈 중에 하나가 기업의 주식공개(public offering)의 효과라 할 수 있기 때문이다[10, 47]. 그러므로 우리는 이러한 주식 공개의 효과가 인터넷 시장에 진입한 기업에 영향을 준다고 파악하고, 이 연구의 가설을 증명함에 있어 샘플로 분류된 사이트들의 주식 공개 진행 여부를 통제변수로 활용했다.

시장 진입 기업의 주식 공개 진행 여부를 통제변수로 지정한 후, 인터넷 시장에 선발자 우위가 존재하는지에 대해 연구를 진행하기 위해 우리는 종속변수와 독립변수에 대해 정의를 다음과 같이 진행하였다. 우선 인터넷상의 다양한 웹 사이트들의 성과를 측정하기 위한 종속변수에 대한 조작적 정의를 하였다. 기업의 성과는 다양한 요소로 측정이 가능하다[5, 34]. 기존의 인터넷 시장에 대한 연구들은 웹사이트들의 성과를 이해하기 위해 다양한 측정방법을 발전시켜왔다. 특히, 인터넷 사용형태 자료를 통해 수집된 '방문자수'(visit number)와 '페이지뷰'(page view)는 웹 사이트의 성과를 나타내는 지표로 폭 넓게 사용되어 왔다[19, 32]. 하지만, 우리는 이 연구에서 인터넷 시장에 진출한 기업의 성과 측정을 위해 각각의 방문자들이 임의의

웹 사이트에서 보내는 시간을 나타내는 '평균 지속시간'(average duration)을 종속변수로 선택했다. 우리가 평균 지속시간을 각 웹 사이트의 성과를 측정하는 변수로 선택한 것은 직접적인 이유와 간접적인 이유로 설명할 수 있다. 먼저, 직접적인 이유로는 높은 '평균 지속시간'이 인터넷 서비스를 통해 기업들이 궁극적으로 얻고자 하는 목표 중의 하나이기 때문이고, 간접적인 이유로는 이 연구의 모집단과 샘플에는 인터넷상에서 가능한 모든 형태의 비즈니스 모델이 포함되어있다는 점이다. 인터넷 비즈니스 모델은 그 구체적인 사업 모델이나 제품(또는 서비스)에 따라 매우 다양한 목표를 가지고 있다. 기존의 성과변수로 많이 사용되었던 '평균 방문자수'(average visit number)나 '페이지뷰'와 같은 변수는 이 연구에서의 측정하고자 하는 포괄적인 온라인 비즈니스 모델의 성과변수로 적절하지 못하다. 왜냐하면 이들은 특정 영역의 한정된 온라인 비즈니스 카테고리에서만 성과를 측정하는 도구로 사용되어 왔기 때문이다. 즉, 실물이 거래되는 상거래의 성과는 '평균 방문자수'를 사용하여 측정되어 왔고[33], 인터넷 광고와 같은 경우에는 '페이지뷰'가 기본적인 측정 방법으로 사용되어 왔다. 본 연구의 샘플은 특정 카테고리의 비즈니스 모델로 국한하지 않고, 모든 사업모델로 포괄되어 있기 때문에 이러한 포괄적인 비즈니스 모델의 성과를 측정하는 새로운 성과 측정변수가 필요한 것이다. 하지만, 성과 지표로 사용한 '평균 지속시간'에 대한 분포도를 실제 분석을 통해 확인한 결과, 정규분포가 아닌 비대칭적인 형태를 나타내고 있었다(skewness = 5.514, std. error = 0.183). 우리는 이러한 비대칭현상이 실제 사용자들의 웹 사이트에 대한 접속과 이용이 매우 가파른 커브(power law)를 나타내고 있기 때문이라고 분석할 수 있었다. 즉, 인터넷에 존재하는 웹사이트의 수는 매우 많지만 제한된 극소수의 웹 사이트가 전체 인터넷 사용자들로부터 주목을 끌고 있다는 것이다. 우리는 이 문제를 해결하기 위해 로그를 취하여 평균 지속시간을 변환하였다. 이 변환을

통해 비대칭을 나타내고 있었던 비대칭도(0.342, std. error = 0.183)와 kurtosis(0.538, std. error = 0.363)는 감소하여 회귀분석을 위한 변수로서 사용할 수 있었다.

선발자 우위(또는 열위)를 측정하기 위한 독립변수로서 인터넷 서비스 개별 웹 사이트의 진입 시기를 1998년까지의 '닷컴 붐 이전', 1999년부터 2001년까지의 '닷컴 붐', 그리고 2002년 이후의 '닷컴 붐 이후'로 구성했다. Barney는 자원기반 관점에서 시장의 초기 진입자는 희귀하고, 가치 있고, 모방 불가능한 자원을 독점할 수 있다고 주장했다[6]. 이것은 초기 진입 기업의 기회를 최대화하기 위한 인터넷 사업에서의 편승효과(bandwagon effect)라고 할 수 있다. 즉, 수많은 기업들이 유사한 구조 속에서 비슷한 시기에 새로운 경쟁 시장으로 진입하고, 이러한 진입 결정들이 어떠한 성과를 나타내는지 살펴보고자 하는 것이다. 또한, 특정한 인터넷 사이트의 시장 진입 시기를 지나치게 개별적으로 살펴보는 대신 기간을 기준으로 살펴본다면, 개별 사이트가 가지는 특징적인 요소의 영향을 최소화하고 그 시기적인 요인에서 오는 영향을 보다 명확히 살필 수 있을 것으로 기대된다. 요컨대, 세 개의 시기들은 인터넷 시장에 대한 선발자 우위의 존재를 좀 더 명확하게 보여주고 분석 시 발생할 수 있는 오차의 최소화에 도움을 줄 수 있다는 것이다. 우리는 가설들에 대한 분석을 위해 세 변수를 더미변수로 처리하였고, 세 번째 시기인 '닷컴 붐 이후'를 비교 카테고리(reference category : 0)로 설정하였다.

또한, 시장 환경에 따른 선발자 우위의 여부를 확인하는 가설 2와 가설 3의 검증을 위해 표본으로 선택된 177개의 웹사이트를 두 개의 카테고리로 분류하였다. 이러한 분류는 기존에 사용되었던 온라인 비즈니스 모델의 분류 기준을 재구성하여 점진적 변화로 생성된 사이트들과 혁신적인 변화로 생성된 사이트들로 카테고리화 하였다. 먼저, 점진적 변화란 기존에 오프라인에서 이미 거래되고 있던 생산 제품(product goods)이 유통경로의

확장(channel extension)을 통해 인터넷 시장을 통해 거래되는 것으로 금융상품, 기업간 제품 거래(B2B), 그리고 IT 관련 설비 및 장비 거래 사이트를 의미한다. 분류된 카테고리 중 다른 하나인 혁신적 변화는 인터넷 포털(internet portal) 서비스, 뉴스·미디어 제공 서비스, 온라인 게임과 같은 엔터테인먼트 서비스 등과 같은 정보화 제품(information goods)을 제공하는 사이트들을 의미한다. 이렇게 기존의 온라인 비즈니스 모델을 바탕으로 재구성한 우리의 분류 기준은 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구샘플 분류

혁신적인 변화로 생성 (Information goods)	웹 사이트수	점진적 변화로 생성 (Product goods)	웹 사이트수
인터넷 포털	26	상거래 사이트	37
뉴스 /미디어	17	기업 사이트	37
엔터테인먼트	19	IT 인프라	21
기타 정보 제공	20	총합 177사이트	

4. 가설검증 및 결과

이 연구를 통하여 우리는 인터넷 환경에 선발자 우위가 존재하는지, 그리고 인터넷 시장 환경의 특성에 따라 어떻게 선발자 우위가 달리 나타날

<표 2> 변수의 기초통계 및 상관관계

변수	평균	표준편차	1	2	3	4
1. Log Avg. Dura	2.70	1.00	1			
2. IPO			.314**	1		
3. 닷컴 붐 이전(before 1998)			-.079	.145	1	
4. 닷컴 붐 (1999~2001)			.060	-.028	-.681**	1

주) ** p < 0.01, (2-tailed).

- 1) IPO : 더미변수(IPO = 1, 만약 기업이 IPO를 거쳤으면, 그렇지 않으면 0).
- 2) 3, 4 : 더미변수(비교변수는 닷컴 붐 이후, 즉 2002년 이후).

수 있는지를 이론적으로 그리고 실증적으로 밝히고자 하였다. 다음 <표 2>는 변수들 간의 관계를 나타낸다.

우리는 설정된 가설을 검증하기 위해 회귀분석을 이용하였고, 그 결과는 다음의 <표 3>과 같다.

먼저, 우리는 모델 1에서 통제변수만을 이용하여 분석해 보았다. 177개 웹사이트 데이터를 바탕으로 분석한 결과, 모델 자체도 통계적으로 유의미하고, 변수 역시 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 다양한 온라인 비즈니스 기업들의 주식 공개는 유의한 성과로 이어짐을 보여 주는 것이라 할 수 있다. 즉, 빠른 주식 공개와 성공적

<표 3> 회귀분석 결과

	Coefficient			
	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4
IPO	.314**	.340**	.312**	.356**
설립연도				
닷컴 붐 이전(before 1998)		(.150)	(.262) ⁺	(.002)
닷컴 붐(1999~2001)		(.033)	(.223)	.163
F	19.157**	7.212**	3.303 ⁺	5.149**
R square	.099	.118	.109	.169
Adjusted R square	.094	.102	.076	.136
R square change		.019	.010	.070

으로 진행된 IPO는 소비자들의 관심을 끌 수 있어 기업의 성과(평균 지속시간)와 관련이 있다는 것을 의미한다.

통제변수에 대한 분석 이후, 우리는 인터넷 산업 전반에 있어서 선발자 우위가 존재한다는 가설 1의 분석을 위해서 모델 2를 이용하여 분석하였다. 특정 온라인 비즈니스 모델과 그 환경에 대한 요인을 배제하기 위하여 여기서는 177개 웹사이트 모두의 데이터를 사용하였다. 분석 결과 모델 자체는 통계적으로 유의하지만, '설립연도'로 표현된 두 변수 모두는 비교 카테고리인 닷컴 붐 이후(2002년 이후)에 비해 유의적인 성과를 나타내지 못하고 있었다. 이것은 선발기업들이 후발기업들과 비교하여 더 나은 성과를 보여주는 근거가 없다는 것을 의미한다. 다시 말해, 인터넷에서 선발자 우위가 존재한다는 가설 1을 기각하게 하는 것이다.

시장 환경의 특징적 요인 중 거래가 되는 제품·서비스의 특성에 따른 선발자 우위의 존재유무를 확인하기 위한 가설 2와 가설 3의 검증을 위해서, 모델 3과 모델 4를 이용하였다. 점진적 진화의 특징을 보이는 시장 환경에서의 선발자 우위 검증(가설 2)을 위한 모델 3은 독립변수인 '닷컴 붐 이전'이 통계적으로 유의미한 결과를 보여주고 있다. 하지만, 이 결과는 점진적 변화에 있어서 선발자 우위가 존재할 수 있다는 가설 2는 기각하고, 오히려 닷컴 붐 이전(1998년 이전)에 진입한 기업에서 선발자열위가 나타나는 것을 확인하게 하였다. 이러한 결과는 우리의 가설과 배치되는 것이지만 인터넷 시장 자체의 특성과 관련하여 설명될 수 있다. 인터넷을 통한 상거래는 일정한 수준 이상의 신뢰도를 필요로 한다. 오프라인 시장과는 달리 소비자들은 제품을 직접 확인하거나 체험하지 못하고 2차적인 정보만을 이용해서 자신이 원하는 제품을 구매해야 하기 때문이다. 또한, 인터넷 시장 초기에는 제품의 반품이나 환불에 대한 법적 조항이 부족했었기 때문에 소비자들은 인터넷을 통한 거래에 불안감을 가질 수밖에 없는 상황이었다. 이렇듯, 인터넷 상거래를 위한 제반 환경이 미

성숙한 상황에서 시장의 형성과 거의 동시에 진입한 기업들은 높은 성과를 기대하기 어려울 뿐만 아니라 기업의 신뢰도에도 부정적인 영향을 받을 수 있다. 이는 기존의 연구들과 일면 배치되는 것 [8, 23, 28]으로서 온라인상에서의 신뢰의 중요성을 간접적으로 보여준다고 할 것이다.

모델 4의 분석결과를 통해 혁신적 시장에서 선발자 우위가 존재하지 않는다는 가설 3은 채택되었다. 이것은 인터넷 시장의 낮은 진입장벽으로 인해 경쟁기업들의 진입이 용이하고, 정보화 제품들의 경우, 일반적인 제품에 비해 경쟁기업들이 복제하기 쉽기 때문인 것으로 해석된다. 특히, 포털 사이트나 언론 정보를 제공하는 뉴스 사이트와 같이 자신의 역량을 인터넷 화면상에 제공해야 하는 경우에는 경쟁기업의 표적이 되기 쉽다. 결국, 정보화 제품을 제공하는 기업들은 인터넷 시장의 진출에 있어서 다양한 가능성을 평가하여 신중히 진출해야 할 것이다.

이러한 결론은 어떤 환경이 되었든, 인터넷 시장에 있어서는 초기 진입한 기업은 낮은 진입장벽과 새로운 시장 환경의 급격한 변화로 인해 후발 기업에게 기회를 줄 수 있다는 것으로 해석될 수 있다. 결국 인터넷 시장진출에 있어서 가장 중요한 부분은 진입 시기에 중점을 둔 '보다 빨리' 보다는 기업이 내적·외적으로 확보하고 있는 핵심적인 역량이 보다 의미 있는 경쟁우위 달성의 도구라는 것을 의미한다고 할 수 있겠다.

최근에 생성된 산업들과 같이, 온라인 비즈니스는 많은 시장 기회를 창출하고 있다. 그러나 인터넷 시장이 새로운 환경이고, 어떤 경쟁도구를 필요로 하는지에 대한 판단은 쉽지 않다. 그렇기 때문에 인터넷 시장에 대한 특성을 정확하게 파악하는 것은 기업이 시장에 진출하면서 생길 수 있는 오차를 줄여 줄 뿐만 아니라 기업의 전략을 결정하는데 많은 도움을 줄 수 있을 것이다. 이 연구의 결과는 인터넷 시장에서 선발자들은 위협에 노출되기 쉬우며, 그렇기 때문에 기존 산업에서 활용되었던 선발자 우위 전략이 아닌 새로운 전략적 선택이 필

요하다는 것을 실증적으로 보여주고 있다.

5. 연구의 요약과 시사점

본 연구는 새로운 시장의 등장에 따라 나타나는 가장 기본적인 논의 중의 하나인 선발자 우위에 대한 문제를 인터넷 환경을 통해 살펴보고, 나아가 선발자 우위에 대한 논란을 이론적으로 정리하고 있는 시장 환경의 특성에 따른 선발자 우위의 여부에 대한 접근을 실증적으로 검증해 보았다. 또한, 실제 기업이 경쟁이 치열한 온라인상에 진출하면서 가장 근본적인 관심을 가지게 되는 자사 웹사이트에 대한 관심도와 연관된 소비자의 웹사이트에 대한 접속 시간을 성과 변수로 사용하면서 실무적인 시사점을 확보할 수 있었다.

가설 검증을 통해, 인터넷 시장은 선발자 우위가 존재하기 힘든 것으로 나타났다. 인터넷이란 가상공간은 사용자들이 직접 제품이나 서비스를 확인하기 어렵기 때문에 오프라인 시장에 비해 기업에 대한 신뢰도와 인지도가 소비자 의사결정에 높은 영향을 준다. 그렇기 때문에 인터넷 시장에서 사용자가 제품의 정보에 대한 다양한 접근을 할 수 있을지라도, 제품의 품질이나 이후에 발생할 수 있는 문제에 대한 불안감을 가질 수 있다. 이러한 사용자들의 인식 변화에 필요한 시간을 확보하지 못한 상태에서 시장의 선점만을 위한 선발기업의 진출은 기업에게 낮은 성과를 줄뿐만 아니라 기존 이미지에도 악영향을 줄 수 있다. 결국, 선발기업이 인터넷 시장에서 생존을 하고 일정한 수준의 성과를 얻기 위해서는 시장점유율의 확보와 더불어 사용자의 신뢰를 확보하기 위한 전략적 시도가 필수적일 것으로 생각된다.

인터넷 시장의 규모는 광대역 인터넷 기술의 등장과 전세계 인터넷 망의 구축으로 인해 더욱 더 커질 전망이다. 이러한 현상은 시장의 규모가 무한하게 성장할 가능성이 있다는 것을 의미한다. 확장되는 시장 규모로 인해 기업들은 다양한 온라인 비즈니스 모델을 통해 많은 수익을 올릴 수 있

는 기회를 가질 것이다. 하지만, 인터넷 망의 세계화는 기업간 경쟁도 더욱 치열하게 만들 것이다. 인터넷 시장에서 경쟁 기업들은 경쟁우위를 달성하기 위해 많은 투자와 전략을 동원하여 경쟁을 할 것이고, 치열한 경쟁 속에 기업이 생존하고 성과를 올리기 위한 노력을 아끼지 않을 것이다. 하지만, 이러한 결정은 시장 환경에 대한 정확한 이해가 필수적이다. 시장 진출에 앞서 시장 환경에 대한 완벽한 파악과 연구를 해야만 진출 이후의 경쟁에서 살아남을 수 있는 것이다. 사람이 척박한 환경에서 살아남기 위해서는 강한 체력이 필요하다. E-business에 진출하는 기업들도 마찬가지이다. 시장에 대한 적절한 판단을 통해 진출 시기를 조절하고 자본과 기술의 축적을 통해 기업의 체력을 확보하는 것이 인터넷 시장과 같은 환경에 살아남을 수 있는 방법인 것이라 판단된다.

참 고 문 헌

- [1] 정보통신부, 「정보통신 주요 통계」, 정보통신부, 2007.
- [2] Aaker, D. A. and G. S. Day, "The Perils of High-Growth Markets", *Strategic Management Journal*, Vol.7, No.5(1986), pp. 409-421.
- [3] Amit, R. and C. Zott, "Value Creation in E-business", *Strategic Management Journal*, Vol.22, No.6/7(2001), pp.493-520.
- [4] Arthur, W. B., "Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-in by Historical Events", *Economic Journal*, Vol.99 (1989), pp.116-131.
- [5] Arthur, W. B., "Positive Feedbacks in the Economy", *Scientific American*, Vol.262 (1990), pp.92-99.
- [6] Barney, J. B., "Strategic Factor Markets : Expectations, Luck, and Business Strategy", *Management Science*, Vol.32, No.10

- (1986), pp.1231-1241.
- [7] Capra, F., *The Turning Point : Science, Society and the Rising Culture*, Bantam, New York, 1984.
- [8] Carpenter, G. and K. Nakamoto, "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage", *Journal of Marketing Research*, Vol.26, No.3(1989), pp.285-298.
- [9] Cassidy, J., *Dot.com : How America Loses Its Mind and Money in the Internet Era*, HyperColins, New York, 2002.
- [10] Chang, S. J., *The Internet Economy of Korea. The Global Internet Economy*, ed. by Kogut, MIT Press, Cambridge, 2003.
- [11] Christensen, C. M., *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business Press, Boston, 1997.
- [12] D'Aveni, R., *Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press : New York, 1994.
- [13] Forrester Research, *Annual Report*, Forrester Research, Cambridge, 2004.
- [14] Gandal, N., "The Dynamics of Competition in the Internet Search Engine Market", *International Journal of Industrial Organization*, Vol.19, No.7(2001), pp.1103-1117.
- [15] Gilbert, R. J. and D. M. G. Newbery, "Preemptive Patenting and the Persistence of Monopoly", *The American Economic Review*, Vol.72, No.3(1982), pp.514-526.
- [16] Golder, P. and G. Tellis, "Pioneering Advantage : Marketing Logic of Marketing Legend?" *Journal of Marketing Research*, Vol.30(1993), pp.158-170.
- [17] Hagel, J. and M. Singer, *New Worth*, Harvard Business Press, Boston, MA, 1999.
- [18] Jeong, K. and J. King, *Korea's National Information Infrastructure : Vision and Issues*, *National Information Infrastructure Initiatives*, ed. B. Kahin and E. Wilson III, MIT Press, Cambridge, 1997.
- [19] Johnson, E. J., W. Moe, P. S. Fader, S. Bellman, and G. L. Lohse, "On the Depth and Dynamics of Online Search Behavior.", *Management Science*, Vol.50, No.3(2004), pp.299-310.
- [20] Kalakota, R. and A. B. Whinston, *Frontiers of Electronic Commerce*, Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1996.
- [21] Kang, I. S. and S. M. Lee, *Research on the Long-term Strategy for the Asian Pacific Information Infrastructure*, Korea Information Society Development Institute, Korea, 1998.
- [22] Kardes, F. and G. Kalyanaram, "Order-of-Entry Effects on Consumer Memory and Judgment : An Information Integration Perspective", *Journal of Marketing Research*, Vol.29(1992), pp.343-357.
- [23] Kardes, F., G. Kalyanaram, M. Chandrasekaran, and R. J. Dornoff, "Brand Retrieval, Consideration Set Composition, Consumer Choice, and the Pioneering Advantage", *The Journal of Consumer Research*, Vol.20, No.1(1993), pp.62-75.
- [24] Katz, M. L. and C. Shapiro, "Systems Competition and Network Effects", *Journal of Economic Perspectives*, Vol.8, 1994, pp.93-115.
- [25] Lambkin, M. and G. S. Day, "Evolutionary Processes in Competitive Markets : Beyond the Product Life Cycle", *Journal of Marketing*, Vol.53, No.3(1989), pp.4-20.
- [26] Lee, H., R. M. O'Keefe, and K. Yun, "The Growth of Broadband and Electronic Commerce in South Korea : Contributing Fac-

- tors”, *The Information Society*, Vol.19(2003), pp.81-93.
- [27] Lieberman, M., “Did First-Mover Advantage Survive the Dot-Com Crash?”, Unpublished Manuscript, *Anderson Graduate School of Management*, 2002.
- [28] Lieberman, M. and D. Montgomery, “First-Mover Advantages”, *Strategic Management Journal*, Vol.9(1988), pp.41-58.
- [29] Liebowitz, S., *Re-Thinking the Network Economy : The True Forces that Drive the Digital Marketplace*, AMACOM, New York, 2002.
- [30] Makadok, R., “Can First-Mover Advantages be Sustained in an Industry with Low Barriers to Entry/Imitation?”, *Strategic Management Journal*, Vol.19(1998), pp.683-696.
- [31] MIC, *White Paper : Information Infrastructure in Korea*, Ministry of Information and Communication, Korea, 1999.
- [32] Min, S., M. U. Kalwani, and W. T. Robinson, “Market Pioneer and Early Follower Survival Risks : A Contingency Analysis of Really New Versus Incrementally New Product-Markets”, *Journal of Marketing*, Vol.70, No.1(2006), pp.15-33.
- [33] Moe, W. W. and P. S. Fader, “Dynamic Conversion Behavior at E-Commerce Sites”, *Management Science*, Vol.50(2004), pp.326-335.
- [34] NSO, *National Population Census*, National Statistical Office, Korea, 2002.
- [35] Olleros, F. J., “Emerging Industries and The Burnout of Pioneers”, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol.3, No.1(1986), pp.5-18.
- [36] Pallab, P., “Marketing on the Internet”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol.13, No.4 (1996), pp.27-39.
- [37] Porter, M. E., “Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, Vol.79, No.3 (2001), pp.62-79.
- [38] Schilling, M. A., “Technology Success and Failure in Winner-Take-All Markets : The Impact of Learning Orientation, Timing, and Network Externalities”, *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.2(2002), pp.387-398.
- [39] Schnaars, S., “When Entering Growth Markets, Are Pioneer Better than Poachers?”, *Business Horizons*, Vol.29, No.2(1986), pp.27-36.
- [40] Shapiro, C. and H. R. Varian, *Information Rules : A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1999.
- [41] Spence, M., “The Learning Curve and Competition”, *Bell Journal of Economics*, Vol.12, No.1(1981), pp.49-70.
- [42] Suarez, F. and G. Lanzolla, “The Half-Truth of First-Mover Advantage”, *Harvard Business Review*, Vol.83, No.4(2005), pp.121-127.
- [43] Tapscott, D., *The Digital Economy : Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, McGraw-Hill, New York, 1996.
- [44] Tapscott, D., D. Ticoll, and A. Lowy, *Digital Capital : Harnessing the power of business webs*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
- [45] Tellis, G. D. and P. N. Golder, “First to Market, First to Fail? Real Causes of Enduring Market Leadership”, *Sloan Management Review*, Vol.18, No.3(1996), pp.72-84.
- [46] Ungson, G. R. and J. D. Trudel, *Engines*

of Prosperity : Templates for the Information Age, Imperial College Press, London, 1998b.

- [47] Wernerfelt, B. and C. A. Montgomery, "Tobin's q and the Importance of Focus in Firm Performance", *The American Economic Review*, Vol.78, No.1(1988), pp.246-250.

[48] Wernerfelt, W. and A. Karnani, "Competitive Strategy under Uncertainty", *Strategic Management Journal*, Vol.8, 1987.

- [49] Wheatley, M. J., *Leadership and the New Science : discovering order in a chaotic world*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1999.

◆ 저 자 소 개 ◆

**이 상 명 (sanglee@hanyang.ac.kr)**

서강대학교 경제학과를 졸업하고, 서울대학교에서 경영학 석사 그리고 University of Oregon에서 경영전략전공으로 박사학위를 취득하고 현재 한양대학교 경영대학에서 교수로 재직 중이다. 미국 캘리포니아 레드랜즈 대학교 (University of Redlands) 경영대학에서 교수로 재직하였으며, 정보통신정책연구원(KISDI)에서 연구원으로 근무하였다. 주요 관심분야는 IT 기업의 경쟁전략, 기업혁신과 가치창출, 벤처기업전략 등이다.

**최 정 일 (jichoi@ssu.ac.kr)**

현재 숭실대학교 경영학부 교수로 재직 중이며 충남대학교 경영학과를 졸업한 후, 서울대학교에서 경영학 석사 그리고 University of Nebraska-Lincoln에서 경영정보학 박사학위를 취득하였다. 경력으로는 미국 메리맥 대학 경영대학에서 교수로 재직하였으며, 정보통신정책연구원(KISDI) 그리고 프랑스 인시아드(INSEAD)에서 연구원으로 근무하였다. 주요 관심분야는 전자상거래 비즈니스 모델 연구, 정보통신 기술혁신 및 수용, 정보시스템 이용의 성과관리, 미디어 산업의 공정경쟁 정책 등이다. 주요 연구결과를 Journal of Computer Information Systems, International Journal of Electronic Business, Journal of Internet Commerce 등의 국제학술지와 경영학연구, 경영정보학연구, 정보시스템학회지 등의 국내학술지에 발표하였다.

**이 권 철 (baracuda81@hanyang.ac.kr)**

홍익대학교에서 경영학을 전공하고, 현재 한양대학교 경영학 석사과정에 재학 중이다. 주요 관심분야는 IT산업, 네트워크이론 등이다.

