

상보성 효과와 하이브리드 비즈니스 모델 성과의 상관관계

이정수, 한현수
한양대학교 정보통신대학원

Complementary Effects on Hybrid Business Model

Lee, Jeong-Su, Han, Hyun-Soo

The Graduate School of Information & Communications, Hanyang University

E-mail : con21@ihanyang.ac.kr, hshan@hanyang.ac.kr

요 약

본 논문에서는 사례분석을 통하여 온-오프라인 하이브리드(hybrid) 비즈니스 모델의 성과와 상보성 효과(complementary effect)의 상관관계를 탐색하였다. 기존 선행 연구가 상보성 효과를 인식하는 수준인 반면 본 연구에서는 하이브리드 비즈니스 모델 별로 성과에 긍정적인 영향을 미치는 차별화 된 상보성 유형들을 파악하였다. 비즈니스 모델 유형은 Mahadevan(2000)의 가치 기준 분류인 시장 형성자, 포탈, 제품/서비스 공급자를 기준으로 하였으며 상보성 효과와의 상관관계 분석 결과 비즈니스 모델 별 상보성 효과의 차별화가 있음이 파악되었다. 본 연구의 특징은 인터넷 비즈니스 모델과 상보성의 특성 분석을 통하여 연구의 초점을 하이브리드 비즈니스 모델로 확대하였다는데 있으며 따라서 제시된 프레임웍은 오프라인 기업이 온라인 진출 시 효과적인 하이브리드 비즈니스 모델을 수립하는데 있어 유용한 시사점을 줄 수 있다.

1. 서론

1990년대 중반 이후 오프라인 비즈니스와 온라인 채널, 상점을 연계한 온-오프라인 하이브리드(hybrid) 비즈니스 모델을 채택하는 전통 기업이 늘어남에 따라 순수 온라인 기업들과 하이브리드 비즈니스 모델을 채택한 전통 기업간의 경쟁이 심화되고 있다.[12]

또한 인터넷 비즈니스 영역에서 지속적으로 수익을 창출할 수 있는 효과적인 비즈니스 모델은

기업의 경쟁우위 요인으로 인식되고 있다.[17]

기업의 경쟁우위 요인으로서 비즈니스 모델의 중요성이 강조되고 있음에도 불구하고 하이브리드 비즈니스 모델에 관한 선행 연구는 성공요인 분석 [20,30,37] 또는 기존 오프라인 채널(off-line channel)에 추가되는 온라인 채널(on-line channel)로서의 기능성[8] 그리고 인터넷 비즈니스 모델 연구의 일부로써 미흡하게 다루지고 있다.[5,31]

온라인 기업과는 달리 오프라인 기업은 오랜 시

간 동안 비즈니스를 수행하면서 쉽게 모방하거나 대체할 수 없는 자원을 획득해왔으며 이런 자원들은 인터넷 비즈니스에서도 상보적으로 활용되어 시너지(synergy)를 창출하고 있다.[5,35]

이와 같은 배경으로 본 연구에서는 효과적인 하이브리드 비즈니스 모델의 중요 요인을 상보성 (complementarities) 측면에서 다루고자 한다. 선행 인터넷 비즈니스 모델 연구들에서도 상보성 효과 (complementary effect)는 비즈니스 모델 주요 성공 요인으로 다루지고 있다.[3,5,7,17,36] 그러나 이들 연구들은 비즈니스 모델에서 상보성 효과를 인지하는 수준에 그치고 있다.

여러 인터넷 비즈니스 영역으로 오프라인 기업들이 진출하고 있음을 감안할 때,[2,33] 본 연구는 하이브리드 비즈니스 모델의 성과에 긍정적인 효과를 줄 수 있는 상보성 유형을 인터넷 비즈니스 모델 별로 파악하고자 한다. 최종적으로는 오프라인 기업의 하이브리드 비즈니스 모델 수립시 참고할 수 있는 하이브리드 비즈니스 모델 상보성 효과 분석 프레임워크를 제시하고자 한다.

이를 위해서 본 논문은 다음과 같이 연구를 진행하고자 한다. 1장 서론에서는 문제 제기를 통해 연구의 목적과 연구 구성을 제시하고, 2장에서는 관련 문헌고찰을 진행한다. 그리고 이를 바탕으로 3장에서는 연구 모델을 수립하고 연구 방법을 결정하였다. 4장에서는 가설을 설정하고 사례 연구를 통해 이에 대한 검증은 시도하였다. 최종적으로는 본 연구의 시사점과 한계점 및 향후 연구 방향을 제시하였다.

2. 문헌고찰

2.1 하이브리드 비즈니스 모델

하이브리드 비즈니스 모델에 대하여 선행 연구들은 다음 <표 1>과 같이 하이브리드 비즈니스 모델을 정의하고 있다.

선행 연구들이 내리고 있는 하이브리드 비즈니스

모델의 정의는 비즈니스의 형태에 초점을 맞추고 있다. 본 연구에서는 이와 같은 선행 연구에서의 정의를 바탕으로 다루고자 하는 하이브리드 비즈니스 모델을 다음과 같이 정의하고자 한다.

하이브리드 비즈니스 모델은 기존의 오프라인 비즈니스에 새로운 온라인 비즈니스가 혼합된 인터넷 비즈니스 모델로서 순수한 온라인 비즈니스 모델과는 달리 오프라인 영역의 비즈니스가 강조된다.

<표 1> 하이브리드 비즈니스 모델 정의

관련 연구	정의
Ghemawat and Baird, 1998	온라인 채널을 기존의 오프라인 채널에 포함시키거나 가상의 상점을 연계한 전통 기업의 비즈니스 형태[19].
Wise and Byrne, 2001	디지털과 물리적 요소들을 결합한 비즈니스 형태[37].
Bahn and Fischer, 2003	전통적인 비즈니스에 전자 상거래를 병행하여 각 채널들의 강점을 상호 보완적으로 최대한 활용하는 비즈니스 형태[8].

2.2 인터넷 비즈니스에서의 상보성 효과에 관한 연구

오프라인 기업이 축적해온 경쟁력 있는 자원과 능력이 인터넷 비즈니스 수행에 있어서 상보적으로 활용되어 성공을 거두고 있는 사례들은 상보성 효과의 중요성을 보여주고 있다.[5,18,20,33]

<표 2> 인터넷 비즈니스에서의 상보성 효과에 관한 연구

주요 연구	내용
Venkatraman and Henderson, 1998	성공적인 비즈니스 네트워크의 가상 통합을 위한 비즈니스 참가자들 간의 자원과 역량의 상보적 연합(complementary coalition)의 중요성 강조.[36]
Subramani and Walden, 1999	오프라인 비즈니스 수행시 획득된 고객, 시장에 대한 이해와 경험은 인터넷 비즈니스에서 오프라인 기업의 상보적으로 활용되는 자원으로 고려됨.[34]
Ethiraj et al, 2000	모방이 어려운 물리적 자산의 상보적 활용은 인터넷 비즈니스에서 경쟁우위를 가능케 하는 주요 요인으로 고려됨.[17]
전성현, 2001	자원의 보완적 결합은 인터넷 비즈니스의 전체 가치를 증대시키는 주요 요인으로 고려됨.[3]
Amit and Zott, 2001	상보성 유형 4가지, 제품과 서비스 상보성 (product and services complementarities), 오프라인 자산 상보성(off-line assets complementarities), 비즈니스 활동 상보성 (activities complementarities), 기술상보성 (technologies complementarities)은 인터넷 비즈니스에서 가치 창출에 기여함.[6]

이런 배경으로 몇몇 선행 연구에서는 인터넷 비즈니스의 가치 창출 인자로서 상보성 효과를 거론하고 있다.[6,17,34,36](<표 2> 참조)

특히 Amit와 Zott(2001)는 미국과 유럽의 59개 기업을 대상으로 한 조사 연구를 통해서 인터넷 비즈니스에서의 상보성(complementarities)유형을 구체적으로 제시하였다. (<표 3> 참조)

<표 3> 인터넷 비즈니스의 상보성 유형[6]

상보성 유형	정 의
제품, 서비스 상보성	제품, 서비스 번들링을 통한 상보성 효과 창출(e.g. 윈스톱 쇼핑, 고객 지원 서비스...etc.)
오프라인 자산 상보성	오프라인 자산의 상보적 활용을 통한 시너지 창출(e.g. 브랜드 명성, 유통 채널, 공급자와의 관계...etc.)
비즈니스 활동 상보성	기업의 비즈니스 활동 역량의 상보적 활용을 통한 시너지 창출(e.g. 공급사슬 통합...etc.)
기술 상보성	기술 역량의 상보적 결합을 통한 새로운 가치 창출(e.g. 이미지 처리 기술과 인터넷 전송 기술의 결합을 통한 화상회의의 시스템...etc.)

2.3 자원기반이론 및 자원 상보성

자원기반이론(resource based theory) 또는 자원기반관점(resource based view)은 다음 <표 4>와 같은 개념을 바탕으로 기업의 경쟁우위를 내부 관점에서 설명하고 있다.[Barney, 1997]

<표 4> 자원기반이론의 주요 개념

주요 개념	내 용
자원 이질성 (resource heterogeneity)	기업은 생산자원의 집합체로 이해될 수 있으며 이러한 생산자원의 집합체는 기업에 따라 차별적으로 고려됨.[10]
자원 비이동성 (resource immobility)	기업이 소유한 자원의 일부는 그 모방비용이 높거나[15], 혹은 특정 기업의 고유 상황에만 유효하거나(specificity)[29] 특별한 상호 연계(cospecialized assets)를 통해서만 가치가 발휘됨.[35]

이와 같은 개념들을 바탕으로 기업이 보유한 자원은 기업의 경쟁우위를 창출할 수 있는 경쟁우위의 잠재적 기반이 될 수 있다.[9]

자원의 범주는 조직의 다양한 속성을 포함하고

있는 관계로 자원에 대한 파악은 쉽지 않으며.[10] 그런 이유로 기업이 보유한 자원의 유형을 파악하는 연구가 진행되어 왔다. Mills와 Platts(2003)의 최근 연구에서는 자원 유형을 다음 <표 5>에서와 같이 6가지 카테고리로 분류하고 있다.

<표 5> 자원 유형[27]

자 원 유 형	항 목 별 설 명
유형 자원 (Tangible Resources)	물리적 자원; 통신등과 관련된 제품, 특허 등.
지식 자원, 지식과 경험 (Knowledge Resources, Skills and Experience)	암묵적 자원; 설계, 구축 know-how 등.
시스템 또는 절차화된 자원 (System and Procedural Resources)	성과측정, 보상 시스템, 영업 지식과 경험, 비즈니스 프로세스와 시스템(Business Process & System) 등.
조직 자원과 가치 (Cultural Resources and Values)	고객지향 문화, 수익 극대화, 영업 마인드(Mind) 등.
네트워크 자원 (Network Resources)	네트워킹 된 공급자 및 비즈니스 파트너, 고객들, 기업명 성과 브랜드 등.
역동적 역량 기반의 자원 (Resources with Potential Dynamic Capability)	기술/제품의 지속적 발전성 등.

이렇듯 기업의 경영 자원은 조직의 속성을 전반적으로 반영하고 있으므로 인터넷 비즈니스에서 상보성 대상들(e.g. 오프라인 자산의 브랜드 명성) 또한 자원의 범주에 포함하여 생각할 수 있다. 이런 관점을 확보할 수 있게됨에 따라 상보성 문제에 대한 이론적인 접근이 가능할 수 있다.

자원 상보성(resource complementarities)은 기존 보유 자원과 신규 획득 자원이 상호 보완할 수 있도록 결합하여 새로운 자원 번들(resource bundle)을 형성하고 이를 통해 독특하고 모방이 어려운 가치를 창출하는 것을 의미한다.[23] 그리고 상보성 효과(complementary effect)는 결합을 통해 생성되는 모방이 어려운 가치를 통해서 기업이 경쟁우위를 확보하는 것을 말한다. 상보성 효과에서 기인되는 경쟁우위는 유사한 자원들간의 결합에서 발생하는 경쟁우위에 비해 높은 지속성을 보여준다.[24]

또한 전략적 자산(strategic assets)간의 상보적 결합이 가치 창출의 주요 요인으로 고려할 수 있다는 시각은[6] 본 연구에서 주목하고 있는 상보성 효과에 대한 의미성을 더해준다.

2.4 인터넷 비즈니스 모델 분류 체계 및 특성

오프라인 기업들의 다양한 영역의 인터넷 비즈니스로의 진출을[2,33] 고려 할 때, 하이브리드 비즈니스 모델의 상보성 유형 및 효과 또한 인터넷 비즈니스 전체를 통해 바라볼 필요가 있다.

그러나 관련 선행 연구들이 대부분 분류체계로서 가져야 할 포괄성(collectively exhaustive)나 상호 배타성(mutually exclusive)을 결여하고 있으며, 이로 인해서 분류체계가 분류하지 못하는 현상이 나타나기도 하고 분류 항목간 구분이 모호하여 동일 현상이 이중 분류되는 경우가 나타나고 있다.[3,26]

이런 한계점을 인지하고 Mahadevan(2000)은 인터넷 비즈니스 모델을 시장 구조(market structure) 측면으로 포탈(Portal), 시장 형성자(Market Maker), 제품과 서비스 공급자(Product and Service Provider), 3가지로 포괄적으로 분류하였다.<표 6> 참조

<표 6> 비즈니스 모델 분류[26]

비즈니스 모델	정의
포탈 (Portal)	특정 목적을 지닌 고객들의 커뮤니티 구축, 관심에 부합되는 웹 사이트를 제시하고 고객과의 연결을 지원.
시장 형성자 (Market Maker)	시장에 대한 지식을 바탕으로 보안성과 신뢰성있는 거래 시스템을 구축, 공급자와 구매자들이 안심하고 거래할 수 있는 환경을 조성하여 구매자와 공급자 사이에서 발생하는 거래를 지원.
제품, 서비스 공급자 (Product and Services Provider)	온라인 상에서 고객 맞춤형 (customization) 제품, 서비스를 중개를 거치지 않고(dis-intermediary) 직접 공급.

Mahadevan(2000)의 분류 체계는 여러 유형의 인터넷 비즈니스 모델들이 가지고 있는 핵심 요소들을 포함하고 있으며, 거래 유형별, 복합적인 비즈

니스 모델 모두를 분류해낼 수 있다. 이런 포괄성 측면을 고려하여 본 논문에서 하이브리드 비즈니스 모델의 유형을 분류함에 있어 상기 분류 체계를 사용하고자 한다.

그러나 Mahadevan(2000)의 분류 체계는 인터넷 비즈니스 모델의 가치 창출을 규명하는 목적을 가지고 있는 이유로 오프라인 기업의 이점을 창출하는 상보성 효과를 파악하는데 있어 다소 제한점을 안겨주고 있다.

이에 본 연구에서는 비즈니스 모델들을 디지털 시장(digital market)의 2가지 유형, 신시장(breakthrough markets)과 변형시장(re-formed markets)의 특성(<표 7> 참조)을 통해서 분류하고 있는 Day등(2003)의 연구에 주목하고자 한다.

Day등(2003)의 연구에 따르면 디지털 시장내 비즈니스 모델들은 이들 신시장 또는 변형시장을 사이에 두고 존재한다.(e.g. 포털은 신시장에 속한 비즈니스 모델로 고려됨.) Day등(2003)의 분류는 Mahadevan(2000)의 연구와 유사하나 기존 오프라인 비즈니스와의 연계성 측면에서 접근하여 비즈니스 모델에 따라 오프라인 기업 이점의 차이에 대해 강조하였다.

<표 7> 디지털 시장의 특성 [14]

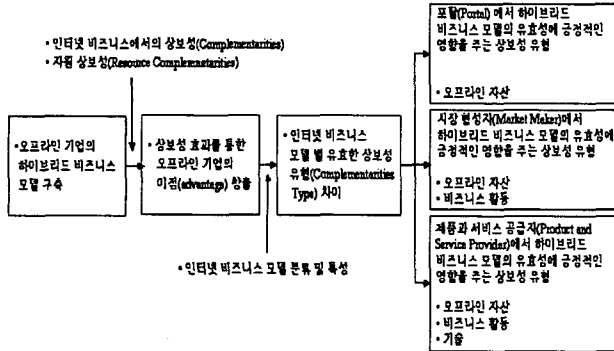
시장 유형	특성
신시장 (breakthrough markets)	인터넷과 같은 신기술을 이용하여 제품과 서비스를 제공하는, 새롭게 등장한 시장.
변형시장 (re-formed markets)	기존 오프라인 시장이 인터넷으로 인하여 변화된 시장. 인터넷과 같은 신기술이 기존 시장의 목적, 기능, 구조를 변화시키지 못하며, 단지 기존 비즈니스 수행에서 효율성을 증진시키는데 신기술이 활용되는 시장.

3. 연구 모델 및 방법

앞서 문헌고찰을 통해서 얻어진 시사점들을 바탕으로 <그림>과 같은 연구 모델을 수립하였다.

또한 사례 연구의 특성상 대표적인 표본이나 많은 사례들을 대상으로 사례 분석을 실시하는 것은 비실용적이라는[1] 측면을 고려하여 본 연구에서

는 하이브리드 비즈니스 모델의 상보성 특징을 확실하게 보여줄 수 있는 극단적인 사례들을 선정하는데 주의를 기울였다.



<그림> 연구모델

4. 상보성과 비즈니스 모델 관계

앞서 수립된 연구 모델을 토대로 본 연구에서는 3가지 비즈니스 모델 별로 각각의 상보성 유형들이 오프라인 기업의 이점으로 작용되는지 여부를 다음과 같은 가설 수립을 통해서 파악하고자 한다.

4.1 제품, 서비스 상보성(Product and Services Complementarities)

제품, 서비스 상보성은 하나의 제품이나 서비스를 판매하는 것보다 상호 보완할 수 있는 제품, 서비스를 함께 묶어서(bundling) 고객에게 부가적인 가치를 제공하는 것을 의미한다.[11]

인터넷이 가지고 있는 무한대의 가상 용량(infinite virtual capacity)등의 특성[5]은 정보경제에서의 풍부성(richness)과 전달성(reach) 사이에서 상충 관계를 해결해주고 있다.[18] 실제로 월마트사의 월마트닷컴(Walmart.com)은 기존 월마트가 가지고 있었던 접근성 제한 문제를 해결해주고 있다.

무한대에 가까운 풍부한 제품과 서비스를 고객에게 제공하는 것이 쉬워짐에 따라서 인터넷 비즈니스 수행 기업은 보다 쉽게 다양한 제품과 서비스를 상보적으로 번들링하여 차별화 된 가치를 고객에게 손쉽게 제공할 수 있게 되었다.

그런데 인터넷을 통한 풍부성과 접근성의 동시 획득은 그 특성에서 기인되므로 인터넷을 비즈니스

수행에 사용하고 있는 오프라인 기업이나 온라인 기업이나 마찬가지로 적용된다. 그러므로 인터넷 비즈니스 영역에서 하이브리드 비즈니스 모델을 구축한 오프라인 기업이 제품, 서비스의 상보성 효과를 통해 온라인 기업에 비해 우월한 이점을 갖는 것은 어렵다.

가설 1. 제품, 서비스 상보성은 모든 인터넷 비즈니스 모델 성과에 긍정적인 영향을 미치나 하이브리드 비즈니스 모델에서의 차별성은 미약하다.

4.2 오프라인 자산 상보성(Off-Line Assets Complementarities)

인터넷 비즈니스에 진출하여 성과를 거두고 있는 오프라인 기업들의 사례를 살펴보면 기존 오프라인 비즈니스에서 개발하고 축적해온 오프라인 자산들(off-line assets)이 인터넷 비즈니스 수행에서 적극적으로 활용되어 가치를 창출하는데 기여하고 있다는 사실을 발견할 수 있다.[6,17]

이렇게 오프라인 비즈니스 영역의 자산이 새로운 비즈니스에서 상보적으로 활용될 때, 이를 오프라인 상보적 자산(complementary assets)이라고 한다.[5,35] 이러한 오프라인 자산으로는 브랜드, 기업 명성, 마케팅, 생산, 유통채널, 고객 관계, 공급자 관계 등을 고려할 수 있다.[35] 예를 들어 GE(General Electric)사의 경우 기존부터 보유해온 공급자와의 관계와 막대한 규모의 구매력을 활용하여 e-마켓플레이스 시장에 성공적으로 진출할 수 있었다.[18]

순수 온라인 기업들의 경쟁우위는 모방이 용이한 정보자산에 기반을 두기 때문에 상보적 자산의 중요성은 더욱 강조된다.[5] 온라인 기업들은 낮은 모방 장벽으로 인한 신규 경쟁자의 지속적인 유입에 따라 치열한 경쟁에 직면하게 된다.[29]

그에 반해 인터넷 비즈니스에 진출하는 오프라인 기업의 경우 상보적 자산의 활용을 통해서 온라인 기업에 비해 경쟁우위를 창출할 수 있는 포지셔닝(Positioning)을 도모할 수 있다.[5]

결과적으로 하이브리드 비즈니스 모델이 기본적으로 인터넷과 연계된 비즈니스 모델의 한 유형임을 고려할 때, 오프라인 기업은 어떤 인터넷 비즈니스에서도 이미 보유하고 있는 자산의 상보성을 통해 이점을 확보할 수 있다.

가설 2. 온-오프라인 자산 상보성은 모든 하이브리드 비즈니스 모델의 유효성에 긍정적인 영향을 주나 모델 별 기여도는 차별화 된다.

오프라인 자산의 기여도는 각 비즈니스 모델 별로 다음과 같이 차별화 되고 있다.

- 포탈은 오프라인 콘텐츠(contents) 제작자 모델과 관련된 시너지 효과가 대표적이다.
- 시장 형성자는 오프라인 공급사슬 조정 및 통합 능력이 성과 향상에 이용된다.
- 제품, 서비스 공급자는 브랜드 자산, 제품 유형에 따른 재고 관리 차별화 등에 상보성 효과가 이용된다.

4.3 비즈니스 활동 상보성(Acivities Complementarities)

정보 경제(economics of informaion)의 새로운 현상으로 기업이 특정 비즈니스 단위로 해체되는 기업 해체(unbundling the corportation)를 고려할 수 있다.[3,21,22] 기업의 전체 비즈니스는 제품혁신 비즈니스, 고객관계 비즈니스, 인프라 비즈니스로 나눌 수 있다. 현재 심화되는 기업 간 경쟁에서 생존하기 위해서는 이들 비즈니스 단위 중 하나에 집중하는 것이 필요하며, 그러기 위해서는 기존 기업의 비즈니스 속성별 해체가 수반되어야 한다.[21,22] 결국 이런 기업 해체는 전통적인 가치사슬의 해체(value chain destruction)를 의미한다.[3,22]

시스코(Cisco)사의 경우 고객 서비스 지원이나 마케팅 부문 같은 활동에 집중하고 나머지 활동들 예를 들어 제조는 다른 기업으로부터 아웃소싱하고 있다. 실제 시스코사는 판매의 70~80%에 달하는 규모가 외부 공급업체를 통해 위탁 생산하고

있다.[13] 이렇게 시스코사가 아웃소싱을 통해서 구축할 수 있었던 역량있는 고객 서비스 지원과 마케팅 활동 등은 제품과 서비스 공급자로서 시스코사가 인터넷 비즈니스를 수행함에 있어서도 역시 차별화 된 이점으로 작용된다.[33]

즉 오프라인 기업의 경쟁력 있는 비즈니스 활동들은 오프라인 비즈니스와 연관성이 높은 시장 형성자, 제품 서비스 공급자 모델에서 상보성을 가질 수 있다. 오피스데팟(OfficeDepot)사는 오프라인 상에서 이미 배송과 물류 활동에서 우월한 경쟁력을 보유하고 있었으며, 이는 오피스데팟사사 인터넷 비즈니스에 진출하여 성공적인 성과를 거두는데 도움을 주었다.[20]

그러나 오프라인 비즈니스와는 다른 새로운 포탈 비즈니스 모델에서는 그 상보적 효과가 나머지 두 인터넷 비즈니스 모델에 비해서 미약하다. 포탈과 같은 새로운 환경은 전통적인 비즈니스 영역에서 유효했던 비즈니스 활동과 관련된 여러 경험이나 지식들이 적합하지 않은 경우가 있다.[34]

가설 3. 비즈니스 활동 상보성은 시장 형성자 또는 제품, 서비스 공급자 하이브리드 비즈니스 모델 성과 향상에 효과적이며 포탈에서는 영향력이 미흡하다.

4.4 기술 상보성(Technologies Complementarities)

인터넷 비즈니스 모델 및 구현 기술은 높은 모방성을 보여준다.[5] 실제로 오프라인 기업은 온라인 기업에 비해서 전자상거래 환경 구축과 운영에 필요한 제반 기술이 상대적으로 약한 편이다. 그러나 외부 전문 IT 벤더로부터의 아웃소싱 등으로 이런 열위를 극복 수 있다.[34] 예를 들어 메릴린치(Merril Lynch)사의 경우 후발 진입자임에도 불구하고 경쟁자에 비해서 우수한 비즈니스 모델을 구축하고 이를 시행할 수 있었다.[5]

즉 오프라인 기업들은 온라인 기업에 비해 열위의 온라인 비즈니스 관련 기술을 가지고 있으나

모방성이 높은 이유로 극복이 가능하다. 오히려 오프라인 부문에서 축적해온 경쟁력 있는 기술은 제품, 서비스 공급자 모델에서 차별화 된 제품과 서비스를 개발하는데 유리한 이점으로 작용될 수 있다. 이러한 기술 혁신은 기업의 중요한 경쟁우위 원천으로 고려되어 왔다.[25]

그러나 포탈의 경우 정보중개자(infomediary)로서의 특성을 고려할 때[26] 취급되는 제품과 서비스는 대부분 정보재로 고려된다. 기본적으로 정보재는 기술의 문제보다는 가공과 전달 방식이 중요하다. 그런 예로 정보재의 버저닝(versioning)을 통한 차별화 전략을 들 수 있다.[32] 예를 들어 보스턴 글로브(Boston Globe)의 경우 오프라인 버전의 신문 판매와 함께 온라인 버전으로 신문 서비스를 제공하고 있다.[16] 오프라인 상으로 제공되는 신문은 사용 편의성이 온라인 버전에 비해 상대적으로 높다.[32]

시장 형성자는 중개 기능에 초점을 맞추고 있다.[26] 이런 경우 전자상거래 조성을 위한 인터넷 기반 기술들이 요구되는데, 오프라인 기업에 비해서 상대적으로 신생 온라인 기업들의 전자상거래 관련 기술이 우위에 있다.[34]

결론적으로 시장 형성자 하이브리드 비즈니스 모델을 구축하는 오프라인 기업이 기술 상보성을 통해 이점을 갖는 것은 제한적이다.

가설 4. 기술 상보성은 포탈이나 시장 형성자 보다는 제품, 서비스 공급자 하이브리드 비즈니스 모델 성과에 긍정적인 영향을 준다.

본 연구에서는 앞서 설정된 가설에 대한 검증을 위해서 하이브리드 비즈니스 모델의 상보성 특징을 확연하게 보여줄 수 있는 사례들을 선정하고자 하였다. 이에 문헌 및 보도자료 등을 토대로 인터넷 비즈니스에 진출하여 확연한 성공을 거두고 있는 오프라인 기업들을 비즈니스 모델 별로 2개씩 사례 대상으로 선정하였다.(<표 8> 참조)

그리고 사례 분석은 앞서 가설을 통해 제시된

비즈니스 모델 별 효과적인 상보성 유형들을 파악하는데 초점을 맞췄다.(<표 9> 참조)

비즈니스 모델	회 사 명	사이트 주소	설립연도(년)
포탈 (Portal)	Boston Globe	www.boston.com	1872
	CNET	www.cnet.com	1979
시장 형성자 (Market Maker)	Office Depot	www.officedepot.com	1986
	Sotheby's	www.sothebys.com	1744
제품, 서비스 공급자 (Product & Services Provider)	Cisco Systems	www.cisco.com	1985
	Gateway	www.gateway.com	1985

<표 8> 사례 분석 대상 기업

사 례	분석 내용 요약	상보성 유형			
		오프라인 자 산	비즈니스 활 동	기 술	제 품, 세 르비스
Boston.com	•보스턴 글로브의 브랜드 명성을 활용하여 경쟁적인 자발적 확보. (e.g. 보스턴 명칭을 이용한 MS사의 Boston sidewalk.com과 차별화 성공)	●	○	○	○
Cnet.com	•CNET이 축적해 온 시장과 고객에 대한 지식과 정보는 공급자들에게 효과적인 마케팅 자료로 제공되어 CNET에게 이점을 가져온.	●	○	○	○
Officedepot.com	•가온 오프라인 지점명과 상품 및 배송 부문의 역할을 바탕으로 순수 온라인 MRO에 비해 높은 고객 만족도 실현.	●	●	○	○
Sothebys.com	•고가의 미술, 골동품 전문 경매업체로 양대 온 브랜드 명성과 치밀한 대고객 서비스 역할을 바탕으로 차별화된 이점을 획득.	●	●	○	○
Cisco.com	•공급자들의 파트너십 관계, 오프라인 판매 역량, 풍부한 자금력을 바탕으로 한 인수합병을 통해 선도 기술역량 확보 등을 통해 시스코의 차별화된 이점을 창출함.	●	●	●	○
Gateway.com	•130개의 오프라인 매장과 전문화된 영업역량을 통해서 추가적인 구매 유도, 즉각적인 기술 노후유를 바탕으로 PC와 연계된 고부가 서비스 개발.	●	●	●	○

사례 기업에게 유효한(●) 또는 덜 유효한(○) 상보성 유형

<표 9> 하이브리드 비즈니스 모델 사례

사례 분석을 통한 가설 검증 결과 <표 10>과 같이 하이브리드 비즈니스 모델의 상보성 효과 분석 프레임워크를 도출할 수 있었다. 본 프레임워크에서 제시되듯이 하이브리드 비즈니스 모델은 각 비즈니스 모델 별로 오프라인 기업의 이점이 발생할

상보성 유형	오프라인 기업에게 ●유효함 ○덜 유효함			
	오프라인 자산 (Off-Line Asset)	비즈니스 활동 (Activities)	기 술 (Technologies)	제품과 서비스 (Product & Services)
포탈 (Portal)	●	○	○	○
시장 형성자 (Market Maker)	●	●	○	○
제품과 서비스 공급자 (Product & Services Provider)	●	●	●	○

수 있는 상보성 유형에서 차이를 보이고 있다.

<표 10> 하이브리드 비즈니스 모델의 상보성 효과 분석 프레임워크

5. 연구 결과 및 토의

본 논문에서는 인터넷 비즈니스 모델 별로 하이브리드 비즈니스 모델의 유효성에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 상보성 유형을 파악하였다. 이를 위해서 상보성 유형 별로 4개의 가설을 수립하고 하이브리드 비즈니스 모델 성공 사례 분석을 통해 이에 대한 검증을 시도하였다.

본 연구 결과는 오프라인 기업이 하이브리드 비즈니스 모델을 수립하는데 있어 포지셔닝 되는 인터넷 비즈니스 모델 별로 고려해야 될 상보성 유형에 대한 지침을 제공해준다. 이를 통해서 오프라인 기업의 이점을 최대한 발휘 할 수 있는 유효한 하이브리드 비즈니스 모델을 수립할 수 있을 것으로 기대된다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 우선 제한적인 사례 분석으로 인하여 제안된 가설에 대한 검증력이 제한되고 있다. 그리고 상보성 유형별로 고려되는 상세한 하위 속성이 충분히 정립되지 않은 관계로 하이브리드 비즈니스 모델 구축에 실제로 적용하는데 한계가 있다. 또한 거래 주체별(e.g. B2B, B2C)로 인터넷 비즈니스 모델 특성 차이가 존재함을 감안하면 이를 고려한 상보성 효과 분석도 함께 다뤄질 필요가 있는데 그렇게 하지 못했다.

따라서 향후 연구에서는 추가적인 사례 조사 및 실제 기업 성과와 연계된 계량 분석 등을 통해 연구 결과의 유의성을 증대시켜야 할 것이다. 또한 상보성 유형 별로 하위 속성들과 거래 주체 별 상보성 효과에 관한 추후 연구 진행을 통해서 본 연구 결과의 실용성을 획득할 필요가 있겠다.

참고문헌

[1] 김인호, 경영학 연구 방법론, 1995, 창지사.

- [2] 산업자원부, 2003 e-비즈니스 백서, 2003.
- [3] 전성현, 뉴 비즈니스 모델: 신경제시대의 가치창출 관계구조, 2001, 집문당.
- [4] 주재훈, "e - 비즈니스 모델의 전략적 요인 분석" 경영정보학연구 12(2), 2002, 69-96.
- [5] Afuah, A. and C. L. Tucci, Internet Business Models and Strategies : Text and Cases, 2001, McGraw-Hill.
- [6] Amit, R. and C. Zott, "Value Creation in E-Business," Strategic Management Journal, 22(6/7), 2001, 493-520.
- [7] Amit, R. and P. Schoemaker, "Strategic Assets and Organizational Rent," Strategic Management Journal, 14(1), 1993, 33-46.
- [8] Bahn, D. L. and P. P. Fischer, "Clicks and Mortar: Balancing Brick and Mortar Business Strategy and Operations with Auxiliary Electronic Commerce," Information Technology & Management, 4(2/3), 2003, 319-334.
- [9] Barney, J. B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," Journal of Management, 17(1), 1991, 99-120.
- [10] Barney, J. B., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 1997, Addison-Wesley.
- [11] Brandenburger, A. M. and B. J. Nalebuff, Co-opetition, 1996, Doubleday.
- [12] Brynjolfsson, E. and M. D. Smith, "Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers," Management Science, 46(4), 2000, 563-585.
- [13] Bunnell, D. and A. Brate, Making the Cisco Connection : The Story Behind the Real Internet Super Power, 2000, John Wiley & Sons.
- [14] Day, G. S., J. F. Adam and G. Ruppertsberger, "Shakeouts in Digital Markets: Lessons from B2B Exchanges," California Management Review, 45(2), 2003, 131-150.

- [15] Dierickx, I. and K. Cool, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, 35(12), 1989, 1504-1511.
- [16] Eisenmann, T. H., *Internet Business Model: Text and Cases*, 2002, McGraw-Hill.
- [17] Ethiraj, S., I. Guler and H. Singh, "The Impact of Internet and Electronic Technologies on Firms and its Implications for Competitive Advantage," Working Paper, The Wharton School, University of Pennsylvania. 2000.
- [18] Evans, P. B. and T. S. Wurster, "Strategy and the New Economics of Information," *Harvard Business Review*, 75(5), 1997, 70-82.
- [19] Gemawat, P. and B. Baird, "Leadership Online: Barnes & Noble vs. Amazon.com," *Harvard Business School Cases*, Product# 9-798-063, 1998.
- [20] Gulati, R. and J. Garino, "Get the Right Mix of Bricks & Clicks," *Harvard Business Review*, May-June, 2000, 107-114.
- [21] Hagel, J. and M. Singer, *Net worth: Shaping Markets when Customers Make the Rules*, 1999a, Harvard Business School Press.
- [22] Hagel, J. and M. Singer, "Unbundling the corporation," *Harvard Business Review*, 77(2), 1999b, 133-141.
- [23] Harrison, J. S., M. A. Hitt, R. E. Hoskisson and R. D. Ireland, "Synergies and Post-Acquisition Performance: Differences versus Similarities in Resource Allocation," *Journal of Management*, 17(1), 1991, 173-190.
- [24] Harrison, J. S., M. A. Hitt, R. E. Hoskisson and R. D. Ireland, "Resource Complementarity in Business Combination: Extending the Logic to Organizational Alliances," *Journal of Management*, 27(6), 2001, 679-690.
- [25] King, D. R., J. G. Covin and W. H. Hegarty, "Complementary Resources and the Exploitation of Technological Innovations," *Journal of Management*, 29(4), 2003, 589-606.
- [26] Mahadevan, B., "Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy," *California Management Review*, 42(4), 2000, 55-69.
- [27] Mills, J. and K. Platts, "Applying resource-based theory, Methods, Outcomes and Utility for Managers," *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 2003, 148-166.
- [28] Shaw, M. J., D. M. Gardner and H. Thomas, "Research Opportunities in Electronic Commerce," *Decision Support Systems*, 21(3), 1997, 149-156.
- [29] Peteraf, M. A., "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View." 14(3), 1993, 179-191.
- [30] Phan, D. D., "E-business Success at Intel: An Organization Ecology and Resource Dependency Perspective," *Industrial Management & Data Systems*, 102(4), 2002, 211-217.
- [31] Rayport, J. F. and B. J. Jaworski, *e-Business*, 2002, McGraw-Hill.
- [32] Shapiro, C. and H. R. Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, 1999, Harvard Business School Press.
- [33] Slywotzky, A. J., D. J. Morrison and K. Weber, *How Digital is Your Business?*, 2000, Crown Publishers.
- [34] Subramani, M. and E. Walden, "The Dot Com Effect: The Impact of E-commerce Announcements on the Market Value of Firms" *Information systems*, 1999, 193-207.
- [35] Teece, D., "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy," *Research Policy*, 15, 1986, 285-305.
- [36] Venkatraman, N. and J. C. Henderson, "Real Strategies for Virtual Organizing," *Sloan*

Management Review, 40(1), 1998, 33-48.

- [37] Wise, R. and T. Byrne, "E-Venge of The Incumbents?," *Marketing management*, 9(3), 2000, 18-23.