



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경 영 학 박 사 학 위 논 문

음살라국제화과정(UIP)이론과
국제신생벤처(INV)이론 관점에서 본
플랫폼 비즈니스 기업 국제화 특성 연구



2023년 2월

부 경 대 학 교 대 학 원

경영컨설팅협동과정

문 교 수(WEN JIAOSHUAI)

경 영 학 박 사 학 위 논 문

음살라국제화과정(UIP)이론과
국제신생벤처(INV)이론 관점에서 본
플랫폼 비즈니스 기업 국제화 특성 연구

지도교수 최 순 권

이 논문을 경영학박사 학위논문으로 제출함.

2023년 2월

부 경 대 학 교 대 학 원

경영컨설팅협동과정

문 교 수(WEN JIAOSHUAI)

문교수의 경영학박사 학위논문을 인준함.

2023년 2월 17일



위원장	경영학박사	조찬혁	(인)
위원	경영학박사	이춘수	(인)
위원	경제학박사	강낙중	(인)
위원	경제학박사	정무섭	(인)
위원	경영학박사	최순권	(인)

목 차

표 목차	iv
ABSTRACT	v
 I. 서 론	 1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 목적	3
제 2 절 연구의 방법 및 구성	5
1. 연구의 방법	5
2. 연구의 구성	5
 II. 플랫폼 비즈니스 기업과 전통적 비즈니스 기업의 비교 분석 ..	7
제 1 절 기업의 운영 모델 측면의 비교 분석	7
1. 비즈니스 모델	7
2. 기업의 수익구조	9
3. 기업의 관리방식	10

제 2 절 기업의 경쟁 환경 측면의 비교 분석	12
1. 경쟁우위의 원천	12
2. 경쟁강도	13
3. 경쟁범위	14
제 3 절 기업의 지식, 정보의 중요성 측면의 비교 분석	16
1. 지식, 정보의 지역적 구분 가능성	16
2. 지식, 정보의 수집 방식	17
3. 지식, 정보의 처리 시간 및 비용	17
제 4 절 기업의 기타 측면의 비교 분석	19
1. 기업문화	19
2. 조직전략	20
3. 조직관리	20
III. 전통적 비즈니스 기업의 국제화에 관한 이론적 고찰 ..	23
제 1 절 전통적 관점에서의 기업 국제화 과정	23
1. 경제적 접근법	23
2. 국제화 과정적 접근법	25
3. 경영 전략적 접근법	26
제 2 절 새로운 관점에서의 기업 국제화 과정	27
1. 본-글로벌기업 이론	27
2. 국제신생벤처기업 이론	29

IV. 플랫폼 비즈니스 기업의 국제화 특성	31
제 1 절 플랫폼 비즈니스 기업의 해외시장 선택	31
제 2 절 플랫폼 비즈니스 기업의 해외진입 시기 선택	33
제 3 절 플랫폼 비즈니스 기업의 해외시장 진입방식 선택	35
제 4 절 플랫폼 비즈니스 기업의 국제 경영전략 선택	37
V. 사례연구를 통한 가정 검증	39
제 1 절 아마존닷컴 사례연구를 통한 가정 검증	39
1. 아마존닷컴의 플랫폼 비즈니스 기업으로의 변화과정	39
2. 아마존닷컴의 국제화 특성 분석을 통한 가정 검증	42
제 2 절 알리바바 사례연구를 통한 가정 검증	49
1. 알리바바의 플랫폼 비즈니스 기업의 성장과정	49
2. 알리바바의 국제화 특성 분석을 통한 가정 검증	53
VI. 결론 및 시사점	60
제 1 절 연구결과 및 시사점	60
제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구방향	64
참고문헌	66

표 목차

<표 1> 연구의 단계	5
<표 2> 전통적 비즈니스 기업과 플랫폼 비즈니스 기업의 비교	22
<표 3> 아마존닷컴의 플랫폼 비즈니스 기업으로의 변화 과정	41
<표 4> 아마존닷컴의 해외 시장 진출 시기 및 형태	48
<표 5> 알리바바의 플랫폼 비즈니스 기업의 성장 과정	52
<표 6> 알리바바의 해외 시장 진출 시기 및 형태	57
<표 7> 아마존닷컴과 알리바바 사례 통한 검증 결과 요약	59



A Study on the Internationalization Characteristics of Platform Business Enterprises in the Perspective of Uppsala Internationalization Process Theory and International New Venture Theory

Jiaoshuai Wen

*Department of Business Administration, The Graduate School,
Pukyong National University*

Abstract

This study attempted to examine the characteristics of the internationalization of Amazon and Alibaba, a platform business Enterprises, from the perspective of Uppsala Internationalization Process Theory and International New Venture Theory. Since platform Enterprises are different characteristics from traditional Enterprises, research on whether the internationalization process also shows different characteristics from traditional companies is very important. For this, we analyzed whether the platform business was fundamentally different from traditional businesses, and conducted a case study of Amazon and Alibaba's internationalization characteristics based on the perspective of Uppsala Internationalization Process Theory and International New Venture Theory to look at the characteristics of platform Enterprise's internationalization.

As a result of Amazon and Alibaba's case analysis, it was found that the platform business Enterprise showed similar characteristics to traditional Enterprises in the process of internationalization, but also showed very different characteristics. First, the internationalization phenomenon of platform Enterprises that show similar characteristics to traditional Enterprises is a problem of selecting an early entry market. It can be seen that not only traditional Enterprise but also platform business Enterprises are choosing a market with a close psychological distance in choosing an

overseas market to enter in the early stages.

In addition, like Bon-Global Enterprises and international new venture Enterprises, it was found that platform business Enterprises' entry into overseas markets is taking place very quickly after their start-ups. The main feature of the traditional enterprise's internationalization process is that almost all Enterprises initially invested very low levels of investment to reduce risks. As experience and knowledge of the local market gradually increased, investment and size also expanded. but Amazon, Alibaba and other platform business Enterprises have made very high levels of investment from the beginning of their entry. It can be seen that platform business companies choose a very centralized management method and a standardized business model strategy in managing overseas subsidiaries.

One of the key findings of this study is the possibility of centralized management practice in international business management, because decentralized management has been used as a natural way of international business management. However, platform businesses were already choosing a centralized form of management in international management.

In addition, some platform companies that dominate the market through the formation of industrial networks and secure unrivaled global competitiveness remind us monopolistic companies in the past. They usually have caused distortions in market competition to maximize their profits. However, although the recent platform companies have the same monopolization of the market, they offer higher efficiency to the market and more utility to consumers. This is a modern version of monopolization(Neo-Monopolization).

Key words: Internationalization Characteristics, Platform Business Enterprises, Uppsala Internationalization Process Theory, International New Venture Theory.

I. 서론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

1. 연구의 배경

플랫폼 비즈니스는 현재와 미래 비즈니스의 가장 효율적인 방식이고 인정되고 있으며(Moazed and Johnson, 2016), 제품이나 서비스 공급자가 다양한 형태의 공급 생태계 구성을 통해 소비자가 시간과 공간의 제약을 받지 않고 서비스를 활용할 수 있는 사업 형태를 말한다. 최근 각광받고 있는 아마존닷컴, 우버, 에어비앤비 등 많은 기업들이 플랫폼 비즈니스 기반의 사업 모델을 통해 성공적인 기업 활동을 영위하고 있다.

플랫폼 비즈니스 기업의 운영 형태를 연구한 많은 학자들은 플랫폼 비즈니스 형태가 전통적인 기업의 비즈니스 특징과는 다른 특징들을 보인다고 주장하고 있다(Moazed and Johnson, 2016; Chen and Yu, 2013). 특히, 전통적 비즈니스 기업의 가치 창출 흐름이 생산과정에서 판매과정으로 일방적인 흐름이었다고 한다면, 플랫폼 비즈니스 기업에서는 가치 창출 흐름이 일방적이 아닌 순환적이라는 점을 지적하고 있다(Moazed and Johnson, 2016; 최순권·문교수·조예희, 2021). 생산자가 판매자가 되기도 하고, 판매자가 생산자가 되기도 하는 순환적 흐름을 통해 더 많은 가치 창출 행위가 이루어질 수 있다고 보고 있다. 또한, 전통적인 비즈니스 형태에서는 한 생산자가 다수의 판매자를 상대하거나, 한 판매자가 다수의 생산자를 거래하는 형태가 일반적이었다. 하지만, 플랫폼 비즈니스에서는 다수 혹은 무한대의 생산자와 판매자가 동

일한 플랫폼 안에서 거래가 이루어지게 함으로써 과거 비즈니스에서는 상상하기 어려울 정도로 많은 가치 창출 행위가 이루어지고 있다.

이러한 플랫폼 비즈니스 기업의 차별성은 한 국가 내에서의 사업 형태뿐만 아니라 그 기업의 국제경영 형태에도 큰 차이를 가져올 것으로 판단된다. 전통적인 비즈니스 기업, 특히 제조기업의 일반적인 국제화 과정과는 다른 모습을 보일 것으로 여겨진다(최순권·문교수·조예희, 2021). 소위 전통적 비즈니스 기업의 국제화가 과정적 특징을 보여주었다면(Johanson and Vahlne, 1977), 플랫폼 비즈니스 기업은 조금 다른 형태의 국제화 과정을 보여줄 수 있다. 이에 본 연구에서는 플랫폼 비즈니스 기업의 국제화 과정 특성을 분석하기 위해, 대표적 플랫폼 비즈니스 기업인 미국의 아마존닷컴과 중국의 알리바바 기업 사례를 살펴보고자 한다.

알리바바 기업 사례는 플랫폼 비즈니스 기업 내에서도 또 다른 특징을 가지고 있다. 아마존닷컴과 같은 기업들은 전통적인 소매 형태의 비즈니스에서 플랫폼 형태의 비즈니스로 전환된 모습을 보이고 있다(Charan and Yang, 2019). 즉, 아마존닷컴은 인터넷 서점 사업을 시작하면서, 초기에는 인터넷을 활용한 소매 기업의 사업 형태로 출발하였으며, 나중에 플랫폼 비즈니스 유형으로 변신하였던 것이다. 하지만, 알리바바는 사업 초기부터 플랫폼 비즈니스를 염두에 두고 시작하였다는 점에서 아마존닷컴과는 다른 면을 보이고 있다. 따라서 본 연구에서는 아마존닷컴과 알리바바 기업의 사업 유형 및 국제화 과정 분석을 통해 전통적 비즈니스 기업의 국제화 과정과의 차이점을 분석하고자 한다.

기업의 국제화 과정을 설명하는 다양한 이론적 관점들은 크게 전통적 관점과 새로운 관점으로 구분할 수 있다(최순권, 2015). 내부화 이론(Internalization theory)이나 읍살라 국제화과정이론(Uppsala

Internationalization Process theory; UIP)으로 대표되는 전통적 이론들 (Williamson, 1975; Hennart, 2010; Johanson and Vahlne, 1977, 1990, 2009; Vahlne, 2020). Johanson and Vahlne(1977)은 과거 기업들의 국제화 과정을 분석하는 데 활용되어져 왔다. 하지만, 최근 국제 경영 환경의 변화로 인해 새로운 유형의 기업 국제화 현상들이 나타나기 시작했고, 이를 설명하기 위한 새로운 접근법들이 등장하였다(Knight and Cavusgil, 1996; Oviatt and McDougall, 1994). Born-Global 기업 이론이나 국제신생벤처이론(International New Venture theory; INV) 등이 대표적이다.

이에 본 연구에서는 기업 국제화 이론 중 전통적 관점의 대표적 이론인 UIP 이론과 새로운 관점의 대표적 이론인 INV 이론을 바탕으로 플랫폼 비즈니스 기업의 국제화 특성을 분석하고자 한다.

2. 연구의 목적

플랫폼 비즈니스 기업의 국제화 특성을 분석하고자 하는 본 연구의 목적을 달성하기 위해 다음과 같은 세부적인 연구를 진행하고자 한다.

첫째, 플랫폼 비즈니스 기업과 전통적 비즈니스 기업의 차이점에 대해 분석하고자 한다. 비즈니스 모델 측면은 물론, 경쟁 환경이나 조직 관점 등에서 플랫폼 비즈니스 기업과 전통적 비즈니스 기업의 차이를 살펴보고자 한다. 만약 플랫폼 비즈니스 기업의 활동 특성이 전통적 비즈니스 기업과 근본적으로 다른 특징을 가지고 있다면, 그 국제화 역시 다른 특성을 보일 것으로 판단되기 때문이다.

둘째, 기업 국제화 특성을 설명하는 다양한 기업 국제화 이론들을 정리하고자 한다. 특히, 전통적 국제화 이론과 최근 새로운 관점의 이론들

을 살펴보고, 플랫폼 비즈니스 기업의 국제화 특성을 분석하기 위한 이론적 기반을 구축하고자 한다.

셋째, 기업 국제화 현상에 대한 전통적 관점의 이론과 새로운 관점의 이론을 바탕으로 플랫폼 비즈니스 기업의 국제화 현상을 분석하기 위한 연구 가정을 도출하겠다. 특히, 전통적 관점을 대표하는 UIP 이론과 새로운 관점을 대표하는 INV 이론을 바탕으로, 각각의 관점에서 연구 가정들을 도출하겠다. 또한, 이 외에도 플랫폼 비즈니스 기업의 국제화 현상을 대표할 수 있는 연구 가정도 도출하고자 한다.

넷째, 플랫폼 비즈니스 기업의 국제화 현상을 분석하기 위한 연구 가정들을 아마존닷컴과 알리바바 기업의 사례 분석을 통해 검증해 보고자 한다. 플랫폼 비즈니스 기업 중 가장 성공적인 모습을 보이고 있는 두 기업의 국제화 과정에 대한 사례 분석은 연구 가정 검증의 효율적인 방안이 될 것으로 판단된다.

마지막으로 사례 분석 결과의 해석을 통해 플랫폼 비즈니스 기업의 국제화 과정에 대한 특성을 살펴보고자 한다. 특히, 연구 결과에 대한 시사점 및 한계점 분석을 통해, 플랫폼 비즈니스 기업의 국제화 현상에 대한 향후 연구 방향 등을 제시하고자 한다.

제 2 절 연구의 방법 및 구성

1. 연구의 방법

연구의 목적을 달성하기 위한 연구 방법은 3가지 분석 단계를 구분할 수 있다. 1단계에서는 기존 문헌 검토를 통해 전통적 비즈니스 기업과 플랫폼 비즈니스 기업의 차이점을 살펴보고자 한다. 2단계는 전통적 비즈니스 기업 국제화 과정 이론적 고찰을 통해서 플랫폼 비즈니스 기업의 국제화 특성을 분석하기 위한 연구 가정들을 도출할 것이다. 마지막, 3단계는 사례 분석을 통한 가정 검증단계이다.

본 연구의 연구 방법은 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구 단계

구분	연구방법
1 단계	문헌 검토 및 비교를 통한 전통적 비즈니스 기업과 플랫폼 비즈니스 기업의 차이점을 제시
2 단계	전통적 국제화 과정 이론적 고찰을 통한 가정 도출
3 단계	사례 분석을 통한 가정 검증

2. 연구의 구성

이 연구는 앞서 언급한 플랫폼 비즈니스 기업의 국제화 특성을 분석하고 전통적 비즈니스 기업과 플랫폼 비즈니스 기업의 국제화 특성을 살펴보기 위해 총 6장으로 구성되어 있다.

제1장에서는 서론으로 연구의 배경과 목적, 연구의 방법과 구성 등을 구성하였다. 본 장은 논문의 연구 문제와 전반적 맥락을 제시하겠다.

제2장에서는 본 장은 이론적 고찰을 통해서 전통적 비즈니스 기업과 플랫폼 비즈니스 기업에 대한 차이점을 제시하겠다. 즉, 기업의 운영 모델, 경쟁 환경, 지식이나 정보, 조직 등 4가지 측면을 살펴보도록 하겠다.

제3장에서는 기업 국제화 현상에 대한 전통적 관점의 이론들과 새로운 관점의 이론들을 살펴보도록 하겠다.

제4장에서는 전통적 국제화 이론 중 UIP 이론과 새로운 관점의 INV 이론을 바탕으로, 플랫폼 비즈니스 기업의 국제화 특성을 분석하기 위한 연구 가정을 도출하겠다.

제5장에서는 플랫폼 비즈니스 기업의 국제화 특성에 대한 연구 가정을 검증하기 위하여, 아마존닷컴과 알리바바 기업을 대상으로 사례 분석을 실시하겠다. 이를 통해 연구 가정들을 검증하겠다.

제6장에서는 본 연구의 결론으로, 연구 결과, 연구의 시사점 및 한계점, 그리고 향후 연구 방향 등을 제시하겠다.

II. 플랫폼 비즈니스 기업과 전통적 비즈니스 기업의 비교

본 장에서는 플랫폼 비즈니스 기업 속성과 전통적 비즈니스 기업의 속성이 근본적으로 다른 지에 대해 살펴보기 위해 비교분석을 실시하였다. 기업 모델 측면, 경쟁 환경 측면, 지식과 정보 측면, 그리고 조직관리 측면 등을 중심으로 그 속성이나 특성에 큰 차이가 있는지 분석하였다.

제 1 절 기업의 운영 모델 측면의 비교 분석

1. 비즈니스 모델

플랫폼 비즈니스 기업과 전통적 비즈니스 기업의 가장 큰 차이점은 사업 운영 모델의 차이점이라 할 수 있다. 전통적 비즈니스 기업의 비즈니스 모델이 선형적인 가치 흐름을 가지고 있다면, 플랫폼 비즈니스는 순환적인 비즈니스 흐름을 가지고 있다(Moazed and Johnson, 2016; 노규성, 2014; 정상희, 2020; 최순권 외, 2021). 일반 전통적 기업은 주로 제품이나 서비스를 만들어서 고객에게 판매하는, 기업의 공급사슬에 따라 일정한 방향으로 흐르는 구조를 가지고 있다. 하지만, 플랫폼 비즈니스 기업은 생산자와 소비자를 연결해 서로 가치를 교환할 수 있도록 해 주는 장을 마련하여, 한 플랫폼 안에서도 생산자와 소비자의 역할을 서로 바꿀 수 있게 해 준다.

전통적 비즈니스 기업은 공급사슬에 따라 생산에서부터 판매까지 일정한 방향으로 진행되었다. 예를 들어, 일반적인 제조기업은 주로 생산

활동을 통해 부가가치를 창출하였으며, 사업 다각화를 하지 않는 이상 도소매 판매나 원재료 생산을 통한 부가가치 창출 활동은 이루어지지 않았다. 즉, 생산자나 판매자와 같은 공급사슬 안에서의 역할은 분명하게 구분되었으며, 이 가치 창출이 흐름이 거꾸로 가는 경우는 없었다. 또한, 생산이 이루어지는 비즈니스 활동의 장(場)과 판매 활동이 이루어지는 비즈니스의 장은 서로 달랐다.

하지만, 플랫폼 비즈니스 기업에서는 이러한 비즈니스의 흐름이 일방적이지 않고 순환적이라는 것이다(Moazed and Johnson, 2016). 즉, 소비자는 늘 소비자이기만 한 것이 아니라 소비자가 생산자의 역할을 수행하기도 한다는 것이다. 부가가치 창출 흐름이 하나의 방향에서만 이루어지는 것이 아니라, 반대 방향으로도 이루어질 수 있다는 것이다. 또한, 생산과 소비와 관련된 다양한 비즈니스 활동의 장이 별도의 단위로 구분되어 있는 것이 아니라 플랫폼이라는 단일의 장에서 발생한다는 것이다.

예를 들어, 과거 숙박업은 호텔이나 리조트 등 공급(생산)자와 일반 소비자가 구분되어 있었고, 비즈니스 흐름 또한 공급자에서 소비자로의 일방적인 흐름 관계였다. 하지만, 에어비앤비(Airbnb)라는 플랫폼에서는 일반 소비자가 공급자로서의 역할을 수행할 수도 있으며, 다양한 비즈니스 활동 역시 이 플랫폼 안에서 다 이루어진다. 다시 말해, 플랫폼 비즈니스 기업은 수요자와 공급(생산)자가 하나의 플랫폼 틀 안에서 생산과 판매가 동시에 일어나는 공존 시스템을 말하며, 플랫폼 참여자는 공급(생산)자인 동시에 소비자가 될 수도 있는 구조(Two-Sided Market)를 가지고 있다(Rochet and Tirole, 2003).

2. 기업의 수익구조

비즈니스의 수익구조는 역시 큰 차이를 보이고 있다. 특히, 생산비용 구조에 있어서 큰 차이를 보이고 있다. 예를 들어, 전통적 제조업에서는 규모의 경제와 경험 곡선 등의 효과에 의해 비용을 점진적으로 줄일 수 있었다(Porter, 1985; Doz, 1986). 하지만 플랫폼 비즈니스 기업에서는 판매량의 증가에 따른 한계비용 구조가 전혀 다른 특성을 보이고 있다(Moazed and Johnson, 2016). 예를 들어, 스마트 폰과 같은 스마트 기기에서 작동하는 응용 프로그램인 앱(App)을 판매하는 경우, 개발하는 데에는 막대한 비용이 소요되지만, 추가적인 판매를 위해서 앱을 복사하는 데에는 거의 추가적인 비용이 발생하지 않는다. 즉, 추가적인 판매를 위한 한계비용 지출이 거의 제로에 가까운 경우도 존재한다는 사실이다.

또한, 전통적 제조기업은 직접 제품을 생산해 수익을 창출할 수 있다. 또한, 수익을 더 창출하려면 자원과 비용 역시 지속적으로 투입하여야 한다. 하지만, 플랫폼 비즈니스 기업은 네트워크 효과에 따라 수익을 창출할 수 있기 때문에 초기 사용자가 많지 않을 때에는 수익을 창출하기 어렵지만, 사용자 규모가 증가할수록 수익은 폭발적으로 증가할 수 있다(Moazed and Johnson, 2016; Michael, Annabelle and David, 2019).

생산 활동과 관련하여서도 큰 차이가 있다. 전통적인 제조업에서는 매출 확대를 위해 대개 직원 수나 물적 자산을 늘림으로써 성장하였다. 이러한 성장은 점진적으로 이루어질 수밖에 없으며, 폭발적인 성장은 어렵다. 왜냐하면 생산(공급)량을 늘리기 위해 필요한 직원 수나 물적 자산의 급격한 증가가 매우 어렵고, 일정한 시간과 비용이 필요하기 때문이다. 하지만, 플랫폼 비즈니스 기업에서는 추가적인 생산 활동에 비

용이 거의 들지 않는 경우도 있다(김주형, 2018). 예를 들어, 소프트웨어 프로그램 같은 경우에는 추가 생산 비용이 거의 들지 않는다. 심지어는 플랫폼 비즈니스 기업에서는 생산 활동을 직접 수행하지도 않고, 우버나 유튜브와 같이 핵심 서비스의 생산을 플랫폼 네트워크(개별 가입자)에 의존할 수도 있다.

3. 기업의 관리방식

기업을 조직하고 관리하는 방식 역시 큰 차이가 있다. 전통적 기업들은 주로 탈 중심화 되어 있는 분권적 관리 시스템을 채택하였다(Hayek, 1945; 정재호, 2010). 각 집단이나 각 분야별로 정보를 따로 수집하였으며, 개별 단위의 정보 수집 또한 제한이 있었고 완벽하지 못하였다. 또한, 수집된 정보를 분석하고 처리하는 데 상대적으로 긴 시간과 높은 수준의 비용이 수반되었다. 이로 인해, 중앙 집중적인 관리보다는 분권화된 경영방식이 더 효율적인 것으로 인식되었다.

국제 경영분야에 있어서도 지리적 거리, 문화적 거리, 그리고 본사의 정보 처리 능력의 제한 등으로 인해 어느 정도 해외 자회사에 권한을 위임하거나, 분권화된 관리방식을 채택하였다(정재호, 2010; Williamson, 1975; Williams and Triest, 2009). 또한, 아무리 중앙집권적인 관리방식을 선택할 지라도 지역적 특색을 반영하는 것은 매우 중요한 과제였다.

하지만, 플랫폼 비즈니스 기업에서는 그 동안 중요한 논쟁 이슈 중의 하나였던 중심화 된 경영관리가 가능하다고 주장하고 있다. 과거 폴란드 경제학자 오스카 랑에(Oskar Lange, 1967)를 통해 컴퓨터가 수행하는 일련의 연산을 통해 훨씬 더 중앙집권적이고도 효율적인 경제 형태

가 탄생할 것이라고 주장하기도 했었다. 하지만, 당시의 컴퓨터 처리 능력으로는 필요한 모든 데이터를 수집하거나, 분석하고, 전송하는 데에 문제를 가지고 있었다. 그러나 이러한 기술적 한계는 IT 기술의 폭발적인 발달로 인해 극복되어지고 있다. IoT, 빅 데이터 등으로 실시간 정보 수집 및 관리가 가능해졌으며, 지능형 정보 처리 시스템으로 정보 처리 시간과 비용을 대폭 줄일 수 있게 되었다. 이로 인해, 전 세계 다양한 지역의 지사들을 관리해야 하는 국제 경영을 비롯한 모든 관리방식이 중앙집권적으로 이루어질 수 있다고 주장하고 있다. 즉, 중앙집권적인 관리 시스템을 통해서도 지역적 수요를 모두 다 충족시킬 수 있게 되었다는 것이다.



제 2 절 기업의 경쟁 환경 측면의 비교 분석

1. 경쟁우위의 원천

전통적 비즈니스 기업들은 주로 가치사슬 관리나 규모의 경제 등을 통해 경쟁우위를 창출해 왔다(Porter, 1985). 가치사슬 분석을 통해 기업들은 자신의 활동들을 체계적으로 구분할 수 있게 되었고, 투입 대비 성과를 극대화할 수 있도록 그 기업 활동을 하나의 통일된 체계로 결합시킬 수 있었다. 또한, Henderson (BCG 창업자)은 시장 점유율이 가장 높은 기업은 경쟁자들에 비해서 비용우위를 누릴 수 있다는 사실을 보여 줌으로서 기업 경쟁력 향상의 핵심 요인들을 제시해 주었다(Boston Consulting Group, 1972).

그러나, 플랫폼 비즈니스 기업의 핵심 경쟁력으로는 네트워크 효과가 더 강조된다. 플랫폼 비즈니스 기업은 대규모 네트워크를 관리하며, 사용자들이 서로 교환을 용이하게 해주는 역할을 한다. 효율적인 생태계 구축은 플랫폼 내의 경제활동을 보다 쉽게 진행할 수 있게 한다.

생산과 유통은 물론 판매와 같은 주요 경영 활동들을 수행하는 이해관계자들이 하나의 플랫폼 안에 조화롭게 구성되어야 한다. 또한, 이 모든 네트워크 참가자들은 이 플랫폼 참여를 통해 분명한 혜택을 누릴 수 있어야 한다. 즉 산업 생태계가 구축되어야 하는 것이다. 효율적인 생태계가 구축될수록 그 네트워크 참여자는 더 많은 혜택을 누릴 수 있게 되고, 이로 인해 그 네트워크의 참여자 수나 그 네트워크에 대한 몰입(commitment) 수준은 더 높아지게 될 것이다. 이는 결국 그 플랫폼 비즈니스 기업의 경쟁력을 높이는 핵심 요인이 될 것이다.

2. 경쟁강도

플랫폼 비즈니스 기업의 경쟁 강도나 경쟁의 방식 또한 전통적 비즈니스 기업과는 차이가 있다. 전통적인 비즈니스 기업들의 경쟁 강도는 플랫폼 비즈니스에 비해 그 강도가 상대적으로 낮다고 볼 수 있다. 왜냐하면, 하나의 시장이나 산업 내에 다양한 경쟁자가 공존할 수 있기 때문이다(김주형, 2018). 하지만, 플랫폼 비즈니스는 '승자독식'의 형태를 보여 주고 있다(Parker, Van Alstyne and Choudary, 2016; Chen and Yu, 2013). 플랫폼 기업 간의 경쟁은 기업은 물론 다양한 네트워크 구성원들을 포함한 전면적이고 심층적인 비즈니스 모델 간의 경쟁이기 때문에 경쟁 강도가 매우 높다.

하지만, 전통적 비즈니스 기업들은 제품을 파는 지역과 소비자 집단이 다양해서 동종업체 간에 경쟁과 공존 현상을 볼 수 있다. 예를 들어, 2021년 자동차 브랜드 기업 글로벌 시장 점유율에 따르면, 글로벌 시장에서 상위 10대 자동차 브랜드의 시장 점유율은 전체 50.2% 불과하였다. 그중에 1위인 Toyota는 전체의 10.5%, 2위 Volkswagen은 6.4%, 3위 Honda 및 10위의 BMW는 각각 5.3% 및 2.7%의 비중을 차지하고 있었다. 이처럼 자동차 산업 내에서는 특정 기업의 독점적인 상황이 아닌 공존 현상을 분명히 볼 수 있는 것이다(Global automotive market share by brands, 2021).

플랫폼 비즈니스 산업에서는 높은 '승자독식' 현상을 보이고 있다. 시장 점유율 1위 네트워크 그룹과 2위 그룹간의 점유율 차이가 매우 커서 승자가 아니고서는 별 의미가 없는 경우가 많다. 예를 들어, 2020년 글로벌 검색엔진 플랫폼 시장에서 구글(Google)검색의 사장점유율이 91.43%를 기록하고 있어, 거의 검색엔진 시장을 지배하는 것을 볼 수

있다(Search Engine Market Share Worldwide, 2020). 이처럼 승자가 그 시장을 거의 독점하는 경우가 많기 때문에 플랫폼 비즈니스를 Modern Monopoly로 표현하기도 한다(Moazed and Johnson, 2016).

3. 경쟁범위

플랫폼 비즈니스 기업과 전통적 비즈니스 기업은 경쟁범위에서도 다른 특징을 보이고 있다. 전통적 제조업은 대부분 동종 산업 내에서 더욱 높은 시장 점유율을 확보하기 위해서 경쟁이 이루어졌다. 하지만, 플랫폼 비즈니스 기업에서는 다산업간, 다자간 경쟁이 이루어진다. 플랫폼 비즈니스 기업 간의 경쟁은 기업 간의 경쟁일 뿐 아니라 플랫폼 기업과 연결된 다양한 산업 집단 간의 경쟁이 되는 것이다. 기업 간 경쟁의 범위 역시 다른 특징을 보여 주고 있다.

전통적인 제조업에서는 주로 동일 산업 내에서, 그리고 같은 시장을 중심으로 경쟁이 이루어졌다. 대부분 동종 산업 내에 기업 간 더욱 높은 시장점유율을 획득하기 위해서 서로 전략적 경쟁을 하였다. 즉, 자동차 산업 내의 기업과 은행 산업 내의 기업들이 서로 경쟁하기 어렵다는 것이다. 이는 일반적으로 지역적 제한이 있고, 시장을 중심으로 경쟁이 이루어지기 때문이다(Chen and Yu, 2013).

하지만, 플랫폼 비즈니스 기업들 간의 경쟁은 훨씬 더 다양한 범위에 걸쳐 이루어진다. 예를 들어, 단순 플랫폼 비즈니스 기업 간의 경쟁이 있을 수 있고, 더 나아가 플랫폼 비즈니스 기업과 파트너 기업 간에도 경쟁이 이루어질 수 있다. 또한, 플랫폼 비즈니스 생태계 내 기업들 사이에도 경쟁이 발생할 수 있는 등 다양한 측면에서 경쟁이 발생할 수 있다(Eisenmann, Parker and Van Alstyne, 2011; Parker et al., 2016).

플랫폼 비즈니스 기업들 간의 경쟁은 플랫폼 산업 내에 기업 간의 경쟁일 뿐만 아니라 플랫폼 기업이 연결된 산업 집단 간의 경쟁이기도 하다. 예를 들어, 한국에 대표적인 플랫폼 비즈니스 기업 카카오는 카카오톡, 카카오 택시, 카카오페이, 카카오 게임, 커머니 등 많은 기업들로 카카오의 생태계를 구성하고 있다. 따라서 카카오 기업과의 경쟁은 구성된 모든 기업이 관련될 수 있는 다양한 곳에서 경쟁이 발생할 수 있는 것이다. 그만큼 플랫폼 비즈니스 기업 간의 경쟁은 더욱 넓고, 심층적일 수 있다.



제 3 절 기업의 지식, 정보의 중요성 측면의 비교 분석

1. 지식, 정보의 지역적 구분 가능성

플랫폼 비즈니스 기업은 전통적 비즈니스 기업보다 지식이나 정보의 지역적 구분이 더 흐릿하다. 전통적 국제화 과정 이론에서는 다양한 지역 지식과 정보를 기업의 단계적 국제화의 중요한 핵심요인 중의 하나로 강조해왔다(Johanson and Vahlne, 1977; 최순권, 2015). 다국적 기업은 해외시장 내 불확실성을 최소화하기 위해 현지시장에서의 경험지식이나 정보에 의존할 수밖에 없었다. 하지만, 플랫폼 비즈니스 기업은 연결성 기반으로 한 플랫폼 내에서 대규모 경제활동 조율이 가능해졌다(Moazed and Johnson, 2016).

전통적 비즈니스 기업은 해외시장에 제품을 생산, 유통과 판매 등 일련의 경제활동을 실행할 때 높은 수준의 자원을 투입해야 한다. 즉, 지역적 차원의 지식이나 정보가 본사의 그것과는 많이 다르기 때문에, 기업이 글로벌 수준의 경영을 더 효율적으로 수행하기 위해서는 분권화 관리 방식으로 수행할 것을 주장하였다(Hayek, 1945; Moazed and Johnson, 2016). 또한, 현지 시장에서 각각의 자회사가 가지고 있는 지역적 차원 모든 지식이나 정보를, 실시간으로 수집하고 분석하는 것이 매우 어려웠다. 모회사가 해외 자회사를 더 효율적 관리하고자 한다면, 지역적 차원에 대한 지식이나 정보 관리를 그 지역에 맡길 수밖에 없었다.

하지만, 플랫폼 비즈니스 기업에게는 지식이나 정보의 지역적 구분이 점점 감소해지고 있는 추세를 보이고 있다. 지역적 차원의 지식이나 정보가 점차 글로벌화가 되고 있는 추세를 보이고 있고, 이로 인해 다국

적기업이 관리하여야 할 지식과 정보의 지역적 차별성이 점차 감소하고 있는 것이다(Moazed and Johnson, 2016).

2. 지식, 정보의 수집 방식

전통적 비즈니스 기업과 플랫폼 비즈니스 기업의 현지 시장 지식이나 정보의 수집 방식 역시 차이가 있는 것으로 보인다(Moazed and Johnson, 2016). 전통적 비즈니스에서는 생산과 판매 과정에 관련한 지식이나 정보를 수집하기 위해서는 별도의 과정이 필요하였다. 즉, 생산 활동이나 판매 활동의 현황 및 변화를 파악하기 위해 별도의 인력이나 과정이 필요하였다.

하지만, 플랫폼 비즈니스 기업은 다양한 경제활동을 수행하는 과정에서 부가적으로 자연스럽게 지식이나 정보를 수집할 수 있다(Simon, 2011). 다양한 연결성 혁명 관련 기술의 발달로 가능하게 된 것이다. 즉 플랫폼 비즈니스 가치 생태계 내에 발생하는 모든 경제활동에 관련 지식이나 정보를 쉽게 수집 가능하다. 또한, 플랫폼 비즈니스 기업의 모든 경제활동은 하나의 플랫폼 안에서 진행하기 때문에, 그 안에서 이루어지는 경제 활동에 대한 지식이나 정보의 수집은 물론, 통제 역시 효율적으로 수행할 수 있는 장점을 가지고 있다.

3. 지식, 정보의 처리 시간 및 비용

전통적 비즈니스와 플랫폼 비즈니스 기업은 지식이나 정보의 처리 시간 및 비용 관점에서도 큰 차이가 있음을 알 수 있다. 과거 전통적 비즈니스 기업은 지리적 거리 및 기술의 제한으로 인해, 지리적으로 멀리

떨어져 있는 해외 자회사의 지식이나 정보를 처리하는 시간과 비용이 상대적으로 많이 소요되었다(Moazed and Johnson, 2016).

하지만, 플랫폼 비즈니스 기업은 지식이나 정보에 대한 실시간 수집, 처리 분석, 저장이 가능하기 때문에, 필요한 시간과 비용의 최소화가 가능하다. 즉, 중앙집권적인 관리 방식으로 모든 계획을 효율적으로 진행할 수 있어 지식이나 정보를 실시간으로 처리할 수 있다. 또한, 하나의 플랫폼에서 지식이나 정보를 여러 가지 연산 기술, 빅 데이터, 클라우드 등 다양한 기술을 통해서 처리하기 때문에, 의사소통 비용, 중간 재처리 단계, 조정 단계를 최적화할 수 있다. 이를 통해 지식이나 정보를 처리하는 시간과 비용이 최대한 절약 가능하다.

특히, 기업의 모든 경제활동을 플랫폼의 생태계 내에서 조율할 수 있기 때문에 한 시스템으로 지식이나 정보를 실시간 수집, 습득, 처리와 관리까지 할 수 있다(Simon, 2011; 김미경 외, 2022). 심지어, 어떤 플랫폼 비즈니스 기업은 생태계 내 클라우드 사업을 통해서 지식이나 정보의 처리를 내부화하기도 하였다.

제 4 절 조직 측면의 비교 분석

1. 기업문화

전통적 비즈니스 기업의 문화는 상대적으로 보수적이라 할 수 있다. 조직 내부 구성원들에게 높은 수준의 충성(loyalty)과 몰입(commitment)을 요구한다. 이는 전통적 기업 내 경쟁에서 기업의 핵심 경쟁우위를 확보/유지해야 하고, 기업의 핵심 가치를 지키는 것이 매우 중요하기 때문이다.

또한, 전통적 비즈니스 기업은 생산을 통제함으로써 가치를 창출한다. 기업이 보유한 내부 자원들의 효율적 활용을 통해 경쟁우위를 확보하는 것이 핵심 요소이다. 이로 인해 기업이 경쟁우위를 유지하기 위해서는 내부 자원의 합리적인 이용을 요구할 수밖에 없기 때문에, 내부 구성원들에게 높은 수준의 충성과 몰입을 요구하는 조직 문화가 형성될 수밖에 없다.

하지만, 플랫폼 비즈니스 기업의 문화는 매우 높은 수준의 개방된 가치관과 끊임없는 혁신을 요구한다(Moazed and Johnson, 2016). 특히, 고객을 중심으로 한 매우 개방적인 환경을 요구하고 있다. 플랫폼 비즈니스에서는 고객을 확보하는 일이나 경쟁기업으로부터 고객을 옮겨 오게 하는 것 자체가 상대적으로 쉽고, 급격하게 발생할 수 있다. 따라서 고객의 수요를 중심으로 한 고도의 개방적 시스템을 갖추는 것이 매우 중요하다. 또한, 고객의 수요나 기술적 환경이 매우 빠르고, 그리고 급격하게 변화하기 때문에, 지속적인 혁신이 요구되어진다. 혁신이 일상화되는 기업문화를 만들기 위해서는 더욱 개방적이고 혁신적인 환경을 구축하여야 하는 것이다

2. 조직전략

전통적 기업의 경우 직원과 조직 간의 관계는 일반적으로 수직적이며, 계층적인 특성을 보이는 경우가 많다. 전통적인 기업에서는 개인의 업무와 역할이 비교적 명확하게 구분되어 있고, 그에 맞는 직위가 부여되어 있다. 이런 직위를 부여하기 위해서는 수직적이고도 계층적인 조직 구조를 갖추어야 한다.

하지만, 플랫폼 비즈니스에서는 조직구성원에게 권한을 최대한 위임하여 독립적인 기능을 수행할 수 있게 하여야 한다. 특히, 외부 고객의 수요 변화에 민감하게 대응하는 일이 중요하기 때문에 조직의 유연성 또한 강조되고 있다. 따라서, 외부 고객 지향성을 극대화하고, 유연성을 확보하기 위해 조직 구조는 수평적으로 전환하여야 한다. 단순히 조직 구성원들이 수동적으로 상사의 지시를 받는 관계가 아닌, 파트너로서 독립적이고도 유연한 업무 수행을 할 수 있는 관계로의 변화가 요구된다(정재호, 2010).

또한, 전통적 기업에서는 조직의 안정성이 강조되는 반면, 플랫폼 비즈니스에서는 조직의 유연성이 강조된다. 왜냐하면, 플랫폼 비즈니스에서는 급변하는 고객 니즈의 변화에 민감하게 대응하여야 하며, 다변화된 시장 수요를 충족시키기 위해서는 조직의 유연성을 확보하는 것이 무엇보다 중요하기 때문이다.

3. 조직관리

최근 기술의 지속적인 발전과 변화에 따라 전통적 비즈니스 기업의 활동 방식이나 조직 관리 방식 역시 지속적으로 변화하는 모습을 모이

고 있다(Moazed and Johnson, 2016). 특히, 연결성 기술의 급속 발전으로 기업은 구성원 간, 구성원 및 고객 간의 의사소통이 매우 원활하게 진행되고 있다. 전통적 기업 역시 조직 관리에서 다양한 연결성 혁명 기술들을 의존하고 있다.

하지만, 플랫폼 비즈니스 기업의 연결성 기술에 대한 의존도는 더욱 높은 것으로 나타나고 있다. 우선, 플랫폼 비즈니스 기업의 생산 활동은 연결성 기술을 기반으로 진행되고 있다. 전통적 기업은 제품이나 서비스를 생산함으로써 가치를 창출하였지만, 플랫폼 비즈니스 기업은 연결성을 구축하고 생산자와 소비자들 간의 가치 교환 거래를 활성화시킴으로써 가치를 창출하고 있다.

특히, 플랫폼 비즈니스 기업은 연결성 기술을 통해서 조직을 더 효율적 관리할 수 있을 뿐만 아니라 비용도 절약할 수 있다. 또한, 플랫폼 비즈니스 기업은 실시간 소비자 중심으로 경제활동을 수행하기 때문에 매우 엄격한 수준의 관리 효율성이 요구되고 있다. 따라서, 플랫폼 기업은 각 사용자들 간 네트워크를 매우 높은 수준의 정확성과 효율성으로 관리해야하기 때문에, 연결성 기술에 대한 의존도는 매우 높을 수밖에 없다.

<표 2> 전통적 비즈니스 기업과 플랫폼 비즈니스 기업의 비교

구분		전통적 기업	플랫폼 비즈니스
기업 운영 모델 측면	비즈니스 모델	선형적	순환적
	수익 구조	점진적 규모경제, 경험곡선	급진적 한계비용 제로 접근
	관리방식	분권적(탈 중심화)	중앙집권적(중심화)
경쟁 환경 측면	경쟁우위	가치사슬 관리, 규모의 경제	네트워크 확대 생태계 구축
	경쟁 강도	상대적으로 낮음	매우 높음(승자독식)
	경쟁 범위	산업 내부 시장 중심	다 산업 간 무제한
지식 정보 측면	지역 구분	분명함	흐릿함
	지식, 정보 수집 방식	추가 조직 필요	사업 수행 과정에 부가적으로 발생
	지식, 정보 처리 시간 및 비용	상대적 많음	매우 적음
조직 측면	기업문화	보수적 (충성과 몰입)	개방적 (끊임없는 혁신)
	조직전략	수직적, 계층적 조직	수평적 파트너 조직
	조직관리 시 기술 의존도	높음	극도로 높음

자료: 최순권·문교수(2022)를 기반으로 저자 재구성

III. 전통적 비즈니스 기업의 국제화에 관한 이론적 고찰

제 1 절 전통적 관점에서의 기업 국제화 이론

기존의 이론적 관점들은 주로 기업의 국제화 과정에 가장 중요한 영향을 미치는 요인들에 그 관심이 집중되어 왔다. 예를 들어, 교환비용(transaction cost)이나 국제화의 경험적 지식(experiential knowledge) 등이 핵심 요인들로 주목받아 왔다. 전통적 비즈니스 기업의 국제화 현상을 설명하는 이론적 접근법으로는 주로 경제적 접근법(Buckley and Casson, 1976; Buckley, Devinney and Louviere, 2007; Williamson, 1975; Hennart, 2010), 국제화 과정적 접근법 (Johanson and Vahlne, 1977, 1990, 2009; Vahlne, 2020), 그리고 경영 전략적 접근법 (Root, 1987; Bang, 1992; Nielsen, 2005) 등 세 가지로 구분할 수 있다.

1. 경제적 접근법(economic perspective)

경제적 접근법은 주로 기업이 국제화 실행하는 과정에서 발생하는 비용을 중심으로 설명하고 있다. 경제적 접근법에서는 다국적기업이 해외 시장에서 특정 모드의 사업을 수행하려고 할 때 소요되는 비용과 해외 사업을 통해 획득할 수 있는 수익의 비교를 통해, 다국적기업의 효용을 극대화할 수 있는 해외시장 진입방식을 선택한다고 주장했었다(Hennart, 1991).

기업이 해외 시장 진출함에 있어, 사업 활동을 수행하기 위해서는 비용과 자원을 투입해야 한다. 또한, 해외 현지 시장 사업의 운영을 통해서 수익도 창출한다. 다국적기업은 이런 투입 비용과 창출하는 수익 비

교를 통해서 이익을 극대화할 수 있는 해외시장 진입방식을 선택한다고 주장했었다(Dunning, 1980; Hennart, 1991, 2010; Agarwal and Ramaswami, 1992).

경제적 관점의 대표 이론인 거래비용이론에서는 시장의 불완전성과 기회주의로 인해 발생하는 일련 거래비용이 기업의 해외시장 진입방식 선택에 직접적인 영향을 미친다고 주장하였다(Agarwal and Ramaswami, 1992; Williamson, 1985; Hennart, 1991, 2010; Gao and Jiang, 2018). 거래비용이론에 따르면 기업은 해외시장 진출 과정에서 거래환경의 불확실성, 거래행위의 불확실성, 거래의 빈도 등을 통해서 기업의 해외투자 방식을 설명하고 있다.

이와 유사한 관점의 내부화이론(Buckley and Casson, 1976, 1998)에서는 Coase(1937)의 거래비용이론을 바탕으로 기업이 수출이나 계약방식보다는 왜 직접투자방식을 선택하는 지의 원인을 잘 설명하고 있다. 우선 기업이 진출하고자 하는 시장의 특성 때문에 시장 실패가 일어날 수 있다. 즉, 진입하는 해외시장이 정치적, 경제적 원인으로, 국제간 거래가 원활하지 않을 수 있다. 이 경우 현지 무역 거래가 가능하거나, 현지 생산이 가능한 기업에게는 그렇지 못한 기업에 비해 매우 높은 수준의 이윤을 창출할 수 있는 기회가 발생하게 된다.

또한 특정 기업이 가지고 있는 기술이나 노하우 등이 매우 특별하고, 매우 높은 수준인 경우에는 현지 시장으로 기술을 이전하는 데에 많은 (거래)비용이 발생할 수 있다. 이 경우 거래 비용을 최소화하고, 높은 수준의 이윤을 창출하기 위해 다국적기업은 직접투자방식을 선택한다고 주장하였다(Dunning, 1980; Buckley and Casson, 1998; Rugman, 2010)

2. 국제화 과정적 접근법(internationalization process perspective)

국제화 과정적 접근법에서 기업의 국제화는 해외시장에서의 활동을 통해 경험적 지식이 축적되어지고, 이러한 경험적 지식의 축적 정도에 따라 현지 시장에 대한 투자의 정도가 결정되어 진다고 보는 관점이다(Madhok, 1997). 특히, 기업의 해외시장에서의 경험적 지식 축적 정도에 따라 점진적으로 국제화를 수행하는 것을 강조한다(Johanson and Vahlne, 1977, 1990, 2009).

과정적 접근법에서 가장 대표적 이론은 UIP이론이다. UIP이론 관점에서 기업의 국제화 경험을 축적하는 정도에 따라 현지 시장의 몰입 수준을 결정하는 것을 강조해 왔다(Madhok, 1997; 최순권, 2015; Vahlne, 2020). 이는 기업이 현지 시장 경험적 지식 축적을 통해서 현지 시장 사업의 불확실성과 리스크를 감소할 수 있기 때문이다.

UIP관점에서 기업의 국제화 과정은 상황과 변화 두 가지 측면의 상호작용을 통해서 설명하고 있다(Johanson and Vahlne, 1977; 최순권, 2015). 상황 측면은 시장 지식과 시장 몰입을 포함하고 변화 측면은 자원투입결정과 최근 활동을 포함하고 있다, 상황 측면에서 시장지식을 바탕으로 시장의 몰입수준을 이루어진다. 변화의 측면에서 자원투입을 바탕으로 기업의 현지 시장 최근 활동을 이루어진다. 그리고 이러한 현지 시장 최근 활동을 통해서 쌓은 경험적 지식이 더 추가적인 자원몰입을 결정하는 것이다.

결국 기업의 국제화 과정은 상황과 변화 간의 끊임없는 상호작용을 통해서 이루어진다. 이 과정에서 기업이 현지시장에 축적한 경험적 지식이 매우 중요하다고 인식하고 기업이 해외시장의 몰입수준이 현지 경험적 지식을 축적에 따라 점진적으로 높아지는 것이다.

3. 경영 전략적 접근법(business strategy perspective)

경영 전략적 접근법은 기업이 국제화를 수행하는 과정에서 계속 변화하고 있는 내부와 외부환경을 직면할 수밖에 없기 때문에, 이런 복잡하고 다변한 환경에서 기업이 전략목표를 달성하기 위해서는 현지 시장 환경에 적응하는 의사결정을 할 수밖에 없다는 관점이다(Root, 1987; Bang, 1992; Nielsen, 2005).

경영 전략적 접근법은 경제적 접근법과 과정적 접근법을 보완하고 기업의 국제화 경영전략 측면에서 기업의 국제화 현상을 설명하고 있다. 기업의 국제화 전략은 기업의 경영자가 기업의 목표, 내부와 외부환경의 상호작용을 통해서 기회주의적인 의사결정을 하는 것이다(Kim and Hwang, 2012).

경영 전략적 접근법을 이해하려면 먼저 기업의 국제화 과정에서 직면하는 내부와 외부환경을 분석해야 한다. 기업의 내부 환경은 주로 기업 역량, 국제화 경험, 조직관리 등을 포함하고, 외부 환경은 주로 해당 해외시장에 관련한 경제적, 정치적, 문화적, 경제적 환경을 포함한다.

그리고 기업이 국제화를 수행하는 목적의 다양성을 고려해야 한다. 기업의 국제화 목적은 주로 원하는 경영자원을 획득, 해외시장의 추구, 경쟁력의 유치 및 강화 등이 있다. 또한, 성공적인 국제화 전략을 수립하려면 경영자의 의지도 중요하다. 이러한 다양한 요인들이 복잡한 상호작용을 통해서 기업의 국제화에 관련한 의사결정이 이루어진다고 인식하는 매우 현실적인 관점이다.

제 2 절 새로운 관점에서의 기업 국제화 이론

전통적 접근법 관점은 기업의 국제화를 설명하는 주요 이론 관점으로, 과거 전통적 기업의 국제화 현상을 충분히 설명하고 있다. 하지만, 기술의 발전과 국제적인 사업 환경의 변화로 인해 기업의 국제화 방식도 끊임없이 새로워지고 있다. 특히, 1990년대 등장한 본-글로벌 기업 또는 국제신생벤처기업들의 빠른 기간 내에 성공적인 국제화 현상을 설명하는 데에, 전통적인 접근법 관점으로는 제한적인 면이 있다.

높은 기술력을 바탕으로 새롭게 창업한 벤처기업들은 전통적 기업과는 조금 다른 국제화 특성들을 보이고 있다. 이로 인해 기술 집약형 기업들의 빠른 해외 진출 시기나 진출 방식에 대한 연구들이 집중되었다 (Knight and Cavusgil, 1996; Oviatt and McDougall, 1994).

1. 본-글로벌기업 이론

본-글로벌이론(Born-global 이하: 본-글로벌)관점에서는 몇몇 기업들은 창업한 지 2년이 안 되어서 매우 높은 수준의 국제화를 달성하고 있다고 지적하고 있다(Madsen and Servais, 1997; Bell, McNaughton, and Young, 2001). 일반적으로 전통적 기업들이 창업 후 국내 시장에서 어느 정도 경험과 역량을 갖춘 뒤 해외시장에 진출하는 것과는 달리, 창업 초기부터 해외시장에 적극적으로 진출할뿐더러 기업 전체 매출에서 해외시장 매출이 차지하는 비중이 매우 높은 기업들이 생겨나고 있음을 보여주었다.

본-글로벌 관점에서는 기업이 특별한 경영 노하우나 기술을 가지고 있어 강력한 국제 경쟁력을 확보할 수 있다고 강조한다(Knight and

Cavusgil, 1996; Tanev, 2012). 대부분 연구에서 본-글로벌 기업이 하이테크 기업임을 지적하고 있다. 이런 높은 기술력을 가지고 있는 기업이 국제화 초기에 해외시장에서 높은 제품이나 서비스 경쟁력을 확보할 수 있다는 것이다.

본-글로벌기업은 창업 초기에 자원이 부족한 약점이 있지만, 강한 제품 개발력과 차별화 전략은 해외시장에서 높은 시장점유율을 유지하게 할 수 있다. 그리고 근래 발달한 정보통신기술이 기업의 정보를 효과적으로 처리할 수 있도록 하고, 파트너와 고객과의 소통을 강화함으로써 기업의 취약한 국제 업무 능력을 보완하게 한다. 이로 인해 국제화 비용이 감소하고 기업의 국제화 방식에 더 많은 옵션이 제공되었던 것이다. 또한, 본-글로벌 기업은 규모가 상대적으로 작고, 빠른 기간 내에 대응과 조정, 유연성과 적응성 등을 가지고 있어서, 국제화 수행에 유리하다.

본-글로벌기업의 경영자가 강한 글로벌 지향성을 가지고 있다는 점이 강조되고 있다(Cavusgil and Knight, 2015). 경영자의 강한 글로벌 지향성이, 창업초기부터 세계시장을 자신의 시장으로 여기게 했고, 적극적으로 해외시장에서 진출한 원동력이 되었다. 또한 경영자의 강한 글로벌 지향성이 창업초기 글로벌 시장에 대한 정확한 판단과 적절한 대처를 가능하게 한 주요 요인으로 제시되고 있다. 동시에 적극적인 글로벌화 목표는 창업자의 변혁을 적극적으로 촉진하고, 글로벌 네트워크 파트너를 단결시켜 안정적인 가치사슬을 만들 수 있게 한다.

2. 국제신생벤처기업이론

국제신생벤처기업이론(International New Venture 이하: INV)관점에서는 높은 기술력을 갖춘 중소벤처기업이 창업 초기부터 활발한 국제경영 활동을 수행하고 있음을 보여 주었다(Oviatt and McDougall, 1994; McDougall, Oviatt and Shrader, 2003).

INV이론과 본-글로벌이론은 매우 비슷한 측면이 있지만(Oviatt and McDougall, 1994; Andersson, Evers and Kuivalainen, 2014; Abrahamsson, Boter and Vanyushyn, 2019), 차이점도 분명하다(Cavusgil and Knight, 2015). 본-글로벌 관점에서는 매우 빠른 기간(2년 정도)내에 매우 높은 수준의 국제화를 달성한 결과(성과)가 강조되어 졌다면, INV 이론에서는 창업 이후 비교적 빠른 수준의 국제화가 가능해지는 이유에 대해 조금 더 강조하고 있다. 즉, 높은 수준의 기술력을 가진 신생벤처기업이 경영자의 역량과 글로벌 네트워크를 바탕으로 창업 이후 빠른 시기에 국제화가 이루어지고 있음을 보여주고 있다(Oviatt and McDougall, 1995).

이 과정에서 창업자의 경험과 글로벌 네트워크가 강조되고 있다. 일반적으로 하이테크 벤처 기업 창업자의 경우, 창업 이전에 이미 해외 시장에 대한 정보나 지식을 축적하였거나, 사업 경험을 보유할 가능성이 매우 높은 것으로 보인다(Choi and Johanson, 2012; 김병순, 2011). 창업 이전에 관련된 사업을 수행한 경험을 가지고 있거나, 해외 사업 경험이나 네트워크가 존재할 경우, 창업 이후 매우 빠른 시기에 성공적인 국제화를 달성할 가능성이 높다는 것이다.

창업 이후 빠른 기업 국제화는, 그 기업으로 하여금 짧은 시간 내에 끊임없이 변화하는 외부환경의 도전에 직면할 수밖에 없게 한다. 이 경

우 창업자의 풍부한 해외시장에 대한 경험과 지식은 국제화에 대한 위험을 잘 회피하게 할 수 있다. 기업의 경영자가 창업이전에 습득한 국제화 경험의 재활용을 통해서, 창업 이후 성공적인 국제화를 가능하게 하는 핵심적인 요인이 될 수 있다.



IV. 플랫폼 비즈니스 기업의 국제화 특성

플랫폼 비즈니스 기업은 전통적인 비즈니스 기업과 근본적으로 다른 특성을 가지고 있다면, 국제화 특성에 있어서도 다른 특성을 보일 것이다. 따라서 플랫폼 비즈니스 기업의 국제화 특성을 살펴보기 위해 전통적 국제화 이론 중 읍살라 국제화과정(UIP)이론과 새로운 국제화 이론 중 국제신생벤처(INV)이론 관점에서 비교 분석하고자 한다. 두 관점에서 플랫폼 비즈니스 기업의 국제화 특성을 살펴보는 가정들을 도출하도록 하겠다. 끝으로는 두 이론적 관점과는 다른 플랫폼 비즈니스 기업의 특징을 대변하는 가정을 설정하도록 하겠다.

제 1 절 플랫폼 비즈니스 기업 초기 해외시장 선택

기업이 해외 시장 진출을 위해 초기에 어떤 시장을 선택할 것인가 하는 문제는 기업 국제화의 중요한 이슈 중 하나이다. 전통적 국제화 이론인 UIP이론에서는 심리적 거리(Psychic distance) 개념을 제시하고 있다(Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson and Vahlne, 1977). 즉, 기업이 해외 진출 시장 대상을 선정할 때 문화나 심리적 거리가 가까운 시장에 먼저 진출한다고 보고 있다. 심리적 거리 요인은 국가 간의 문화적 정치적, 제도적 거리 등의 차이를 말한다. 국가 간 심리적 거리 차이는 기업 본사와 현지 시장 간의 지식이나 정보 흐름을 방해할 수 있다. 문화적 거리가 클수록 기업이 현지 시장 지식이나 정보를 축적하기 더 어려워져 현지 시장 진출에 대한 불확실성을 증가할 수 있다.

따라서, 기업은 해외 시장 환경에 더 잘 적응하고 사업의 불확실성과

리스크를 더 감소시키기 위해 문화나 심리적으로 가까운 시장에 먼저 진출할 것이라고 주장한다(Hayek, 1945; Johanson and Vahlne, 1977).

이에 비해, 기업 국제화의 새로운 관점인 INV이론에서는 최초 진출 시장 선택과 관련하여 특별한 언급이 없다(Knight and Cavusgil, 1996). 이는 아마도 기업들이 국제화 초기에 목표 시장을 선택함에 있어 심리적으로, 문화적으로 가까운 국가를 선택하는 것이 자연스럽기 때문일 것으로 판단된다. 또한, 이러한 국가들과의 교류가 그만큼 활발할 것으로 예상되기 때문에, 심리적으로 가까운 시장을 먼저 선택한다는 관점은 자연스럽게 받아들일 수 있을 것이다.

이에 따라, 플랫폼 비즈니스 기업이 해외 진출 시장을 선택함에 있어, 모국시장과 유사하거나, 심리적, 문화적으로 가까운 해외 시장을 먼저 선택할 것으로 판단된다. 따라서 플랫폼 비즈니스 기업 해외 진출시장 선정과 관련하여 다음과 같은 가정들을 설정하였다.

가정 1-1: (UIP 관점) 플랫폼 비즈니스 기업은 해외 진출 시장을 선정할 때, 심리적(psychic)으로 가까운 시장을 우선적으로 선택할 것이다.

제 2 절 플랫폼 비즈니스 기업 최초 해외시장 진출 시기

두 번째 이슈는 기업의 최초 해외 시장 진출 시기에 관한 점이다. 즉, 플랫폼 비즈니스 기업이 창업 이후 얼마나 빠른 시간 내에 해외에 자회사를 설립하는 지에 대한 관점이다.

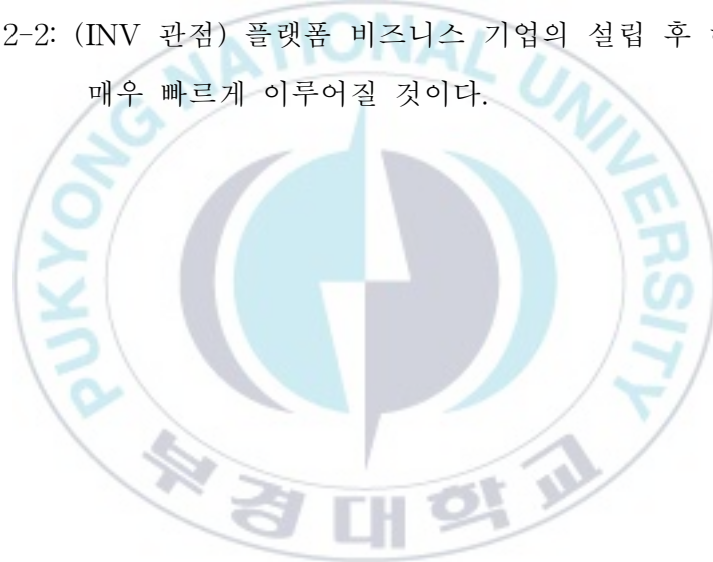
UIP이론 관점에서는 일반적으로 창업 이후 어느 정도의 경쟁력을 확보하고, 해외 시장에 대한 정보와 비즈니스 경험이 쌓인 이후에 본격적인 해외 투자가 이루어진다고 보고 있다(Johanson and Vahlne, 1977, 1990, 2009). 즉, 기업이 해외 현지 시장에 대한 경험과 지식이 매우 부족할 때 국제화 과정에서 더 많은 불확실성과 리스크에 직면할 수밖에 없다. 이런 상황에서 기업이 해외 현지 시장에 과감한 투자와 몰입을 결정할 수 없다고 주장한다. 따라서 현지 시장에 대한 경험과 지식이 부족한 초기 시절에는 상대적으로 낮은 수준의 투자가 필요한 해외 시장 진입 유형을 선택한다고 보고 있다. 현지 시장 경험과 지식이 충분히 축적된 이후에 높은 수준의 투자를 단행하게 될 것이라고 예측하고 있다(Johanson and Vahlne, 1977, 1990).

반면, 새로운 관점에서는 해외 시장 진출이 창업 이후 매우 빠른 시기에 이루어질 것으로 판단하고 있다(Knight and Cavusgil, 1996; Oviatt and McDougall, 1994). 국제 신생 벤처기업들은 매우 높은 수준의 기술적 우위를 가지고 있기 때문에, 이를 글로벌 시장에서 적극적으로 활용하기 위해서는 창업 이후 매우 빠른 시기에 적극적인 해외 사업을 실행할 것으로 예측하고 있다. 특히, 본-글로벌기업 관점의 경우 창업 이후 2년 이내에 높은 수준의 해외직접투자를 단행하거나, 높은 수준의 해외시장 비중을 보이는 기업들이 나타나고 있음을 보여 주고 있다.

따라서, 플랫폼 비즈니스 기업들이 창업 이후 매우 빠른 시기에 국제화를 시작(높은 수준의 해외직접투자 실행)하는 지에 대해 살펴보는 것은 매우 의미 있는 일이라 판단된다. 즉, UIP이론과 INV이론이 서로 다른 관점을 제기하고 있기 때문이다. 이에 따라, 두 관점에서 서로 다른 가정들을 제시하고, 이를 검증해 보도록 하겠다.

가정 2-1: (UIP 관점) 플랫폼 비즈니스 기업의 설립 후 해외 시장 진출은 서서히 이루어질 것이다.

가정 2-2: (INV 관점) 플랫폼 비즈니스 기업의 설립 후 해외 진출은 매우 빠르게 이루어질 것이다.



제 3 절 플랫폼 비즈니스 기업의 해외시장 진입방식 선택

기업의 국제화 관련 두 가지 이론적 관점의 차이는 기업의 해외 시장 진입 방식 선택에 있어서도 나타났다. UIP이론 관점에서 해외시장에 대한 투자 수준 정도는 경험적 지식을 축적에 의해 점진적으로 높아진다고 보고 있다(Johanson and Vahlne, 1977, 1990, 2009). 즉, 기업이 해외 시장 진출 초기에는 일반적으로 현지 시장에 대한 경험과 지식이 부족하기 때문에, 사업 불확실성과 리스크가 높다.

이에 따라, 기업은 해외사업 초기에 사업의 불확실성 및 리스크를 최소화시키기 위해서 몰입(투자) 수준이 낮은 해외 시장 진입 방식을 선택한다고 주장하였다(최순권, 2015).

본-글로벌 관점이나 INV이론과 같은 새로운 관점에서는 기업들의 해외진입방식 선택이 점진적이거나 단계적인 방식을 따르지 않는다고 주장하고 있다(Knight and Cavusgil, 1996; Oviatt and McDougall, 1994). 특히, INV관점에서는 창업가들은 기존기업보다 부족한 자원과 정보의 제약을 극복하고 국제적인 판매 및 마케팅 활동을 효과적으로 통제하기 위해 초기의 국제화 단계라 할지라도 국제합작투자와 같은 높은 몰입(투자)을 요구하는 진입방식을 선호함을 보여주고 있다.

또한, 본-글로벌 기업 이론 관점에서는 기업이 창업 초기에 적극적으로 해외 시장에 진출하며, 해외 직접 투자(FDI)와 같이 높은 수준의 투자를 요구하는 해외 시장 진입방식을 선택한다고 주장하였다(Knight and Cavusgil, 1996; Cavusgil and Knight, 2015). 이는 기업 경영진이 풍부한 국제화 경험과 국제 네트워크를 보유하고 있으며, 높은 수준의 해외 시장 지향성을 추구하기 때문에, 해외시장 진입초기에도 낮은 수준의 투자가 아닌 높은 수준의 투자 방식을 선택하고 있음을 보여주고

있다.

이에 따라, 플랫폼 비즈니스 기업의 초기 해외시장 진출 방식을 선택함에 있어 다음과 같은 가정들을 설정하였다.

가정 3-1: (UIP 관점) 플랫폼 비즈니스 기업은 해외 투자를 실행함에 있어, 사업 초기에는 낮은 수준의 투자를 실행할 것이다.

가정 3-2: (INV 관점) 플랫폼 비즈니스 기업은 해외 투자를 실행함에 있어 사업 초기부터 매우 높은 수준의 투자를 실행할 것이다.



제 4 절 플랫폼 비즈니스 기업의 국제 경영 방식 선택

플랫폼 비즈니스 기업의 국제 경영 방식 선택과 관련된 이슈는 UIP이론이나 INV이론에서는 특별히 언급되지 않은 주제이다. 이는 다국적기업이 국제경영 활동을 수행함에 있어 본사와 해외자회사의 역할과 관련된, 기업 경영의 중심화, 탈 중심화에 대한 논쟁이다(Hyaek, 1945; Lange, 1967; Moazed and Johnson, 2016).

(탈)중심화 논쟁의 핵심 이슈는 다국적 기업이 대규모 다국적 경영 활동을 중앙집권적으로 수행할 수 있는 지에 대한 논쟁이다. 기업이 지리적으로 멀리 떨어져 있는 해외 현지 시장에서 다양한 현지 시장 지식이나 정보의 수집 및 분석을 실시간 수행할 수 있고, 피드백 역시 실시간으로 수행할 수 있다면, 중앙 집중화된 기업 경영 방식을 활용할 수 있다. 하지만, 반대로 현지 시장에 대한 지식이나 정보를 획득, 처리, 저장과 전달 등을 쉽게 할 수 없고, 시간과 비용이 많이 소요되는 경우에는 중앙 집중화된 기업 경영 방식을 활용할 수 없다.

기업의 중앙집권화 및 탈 중심화의 논쟁을 통해서 플랫폼 비즈니스 기업의 차이점을 더욱 극명하게 살펴볼 수 있다. 과거 전통적인 제조 기업이 현지 시장 지식이나 정보의 수집, 분석, 피드백 과정상의 제한으로 인해 대부분 탈중심화 경영방식을 선택하였다. 하지만, 연결성 기술이 지속적으로 발전하면서 실시간으로 지식이나 정보의 획득, 처리, 저장, 피드백 등이 가능해졌다(Moazed and Johnson, 2016). 플랫폼 기업뿐만 아니라 전통적 제조 기업들도 최근 높은 수준의 중앙집권적인 관리가 이루어지는 경우도 많다.

이로 인해, 플랫폼 비즈니스 기업이 해외 자회사를 관리할 때 매우 중앙 집중화된 경영 방식을 실행할 것으로 판단된다. 따라서 플랫폼 비

즈니스 기업이 해외시장 국제 경영 방식 선택에 대한 가정을 다음과 같이 설정하였다.

가정 4-1: 플랫폼 비즈니스 기업은 매우 중앙집권적인 국제 경영 방식을 선택할 것이다.



V. 사례연구를 통한 가정 검증

제 1 절 아마존닷컴 사례연구를 통한 가정 검증

1. 아마존닷컴 플랫폼 비즈니스 기업으로의 변화 과정

아마존닷컴(Amazon.com)은 1994년 7월 미국의 제프 베조스(Jeff Bezos)에 의해 설립된 온라인 쇼핑물 기업이다(Wikipedia, 2022). Amazon.com이라는 온라인 서점으로 시작한 이 기업은 지속적인 성장을 통해 현재 전 세계적으로 가장 크고도 지속적인 성장을 보이는 플랫폼 비즈니스 기업으로 인정받고 있다(Charan and Yang, 2019). 따라서 본 논문에서는 플랫폼 비즈니스 기업과 전통적 기업의 비교 분석을 위해, 플랫폼 비즈니스 기업의 대표 주자인 아마존닷컴의 사례를 분석하고자 한다. (<표 3> 참조)

설립 초기 아마존닷컴 온라인 서점 기업이었다. 기존 오프라인 서점에 비해 무제한적인 도서 선택 폭을 소비자들에게 제공하였으며, 평범한 독자들의 서평이 여과되지 않고 그대로 검색할 수 있게 하였다. 또한 고객 개인의 서적 구입 패턴과 선호도에 따라 각 개별 고객에 적합한 웹 사이트를 구성하였다. 이러한 새로운 서비스를 통해 인터넷을 통해 제품을 판매하는 최초의 회사 중의 하나가 되었다.

온라인 서점으로 성공한 아마존닷컴은 그 품목을 확대하여 모든 제품을 판매하는 온라인 종합유통 채널로 발전하였다. 소비자들에게 다양한 제품에 대해 무제한에 가까운 선택의 폭을 제공하는 Everything Store(Charan and Yang, 2019)로 발전하게 된다. 온라인 서점으로서의

사업 경험을 바탕으로 원 클릭 주문 시스템, 추천 아이템, 빠른 배송 등의 다양하고도 우수한 서비스를 제공함으로써 급격한 성장을 이룩한다. 여기에 규모의 경제를 더해 상대적으로 저렴한 가격의 제품을 공급함으로써 핵심 경쟁력을 확보하였다.

여기까지 아마존닷컴의 사업 모델은 전통적인 비즈니스 모델과 유사한 것이며, 기술 발전을 통해 이를 개선하고 혁신하는 수준이었다. 하지만, 아마존닷컴은 자신을 기존의 소매회사에서 플랫폼을 제공하는 기술 회사로서의 변신을 선언하였다. 즉, 기존의 사업 단계에서는 아마존닷컴이 소매업체로서의 역할을 수행하였으며, 판매사업자들은 도매업체의 역할을 맡아 왔었다. 그러나 이 단계에서 아마존닷컴은 자신이 소매업체로서의 역할을 하기도 하지만, 기존의 도매업체 역할을 수행했던 제3자 판매업체를 경쟁자라 할 수 있는 소매업체의 역할을 아마존닷컴 플랫폼에서 할 수 있도록 허용한 것이다. 즉, 아마존닷컴은 오픈마켓인 마켓플레이스라는 플랫폼을 제공함으로써 수많은 제3자 판매업자를 같은 플랫폼 안의 구성원으로 변신시켰다.

일반적으로 플랫폼은 복수의 판매자를 참여시켜 복수 제품 및 서비스에 대해 복잡한 거래 및 상호작용을 용이하게 하며, 관련된 모든 거래 당사자를 위한 가치를 창출하는 장으로 정의할 수 있다(Moazed and Johnson, 2016). 아마존닷컴은 진정한 플랫폼 비즈니스 기업으로 성장하기 위해 더 많은 소매업체(제3자 판매업체)들이 자신의 플랫폼 안에서 자유롭게 활동할 수 있도록 다양한 인프라를 제공하고 있다. 즉, 제3자 판매업체를 경쟁자가 아닌 귀중한 생태계의 파트너로 인식하고, 수많은 중소기업, 판매업체, 개발자, 물류 기업들로 구성된 통합 생태계 구성과 확장을 위해 노력하고 있다.

<표 3> 아마존닷컴의 플랫폼 비즈니스 기업으로의 변화 과정

구분	1단계 온라인 서점	2단계 에브리싱 스토어	3단계 온라인 비상점 플랫폼	4단계 인프라사업, 온/오프라인플랫폼
Main focus	서적판매 경쟁력 향상	다양한 제품 판매 경쟁력 향상	생태계 구성 (제3판매사업 자 생태계 내 영업)	생태계 확장 (인프라 제공 통해 소비자의 소매상화, 오프라인 사업 진출)
Main Competitive Advantage	도서의 선택 폭 독자 서평 개인화	제품 선택 폭 편의성, 저렴한 가격	생태계 선순환 효과	인프라 증대 온/오프라인 플랫폼 완성
Identity	온라인 소매회사	온라인 소매회사	플랫폼 기술회사	플랫폼 인프라 제공사
	온라인 소매 비즈니스 모델		플랫폼 비즈니스 모델	

출처: 최순권·문교수·조예희(2021)기반 저자 재구성

최근에는 형성된 플랫폼 네트워크를 더욱 확장시키기 위해 다양한 인프라 제공 사업과 온/오프라인 플랫폼 생태계 구축에도 힘을 기울이고 있다. 우선, 모든 사람을 위해, 그리고 모든 제품을 갖춘 플랫폼을 꿈꾸는 아마존닷컴은 물론 모든 플랫폼 비즈니스 기업은 소비자와의 빈번한 상호작용을 원한다. 특히, 모든 소비자가 매일 플랫폼 서비스를 사용하게 하는 것이 궁극적인 목표이다. 이를 위해 아마존닷컴은 신선식품과 관련된 오프라인 매장도 오픈하는 등 소비자와의 접촉 빈도를 높이기 위해서 노력하고 있다. 신선식품은 오랫동안 보관하기 곤란하기 때문에,

소비자와의 접촉 빈도를 높이기 원하는 플랫폼 비즈니스의 중요 제품 중의 하나라 할 수 있다.

또한, 플랫폼 내 참여 구성원을 확대하기 위한 노력도 경주하고 있다. 다양한 판매업체는 물론, 제조업체들도 플랫폼 내 소매업체가 될 수 있는 기회를 확대하고 있다. 무엇보다 주목할 것은 일반 소비자들도 소매업체가 될 수 있는 기회를 제공하고 있다는 점이다. 즉, 일반 소비자들도 기존 제조업체나 아마존닷컴 인프라를 활용하여 창업을 통한 소매업체가 될 수 있도록 기회를 제공하고 있다. 일반 소비자가 플랫폼 인프라를 활용하여 공급자가 될 수 있게 하는 것은 플랫폼 기업의 사업 모델이 선형적(공급자 → 소비자)인 아닌 순환적(공급자 ↔ 소비자)이라는 사실을 입증하는 대표적인 특징이라 할 수 있다.

2. 아마존닷컴의 국제화 특성 분석을 통한 가정 검증

아마존닷컴은 인터넷을 기반으로 서적을 온라인 판매하는 비즈니스를 맨 처음 시작하였다. 인터넷 기반 자체가 글로벌 네트워크를 전제로 하기 때문에, 전통적인 제조업과는 국제 경영을 수행함에 있어서 다른 특징을 가질 수밖에 없었다. 예를 들어, 1995년 7월 인터넷 서점 사업을 시작한 지 두 달 만에 미국 내 50개 주와 전 세계 45개국에 넘는 국가의 고객이 아마존닷컴에서 책을 구입하였던 것이다(History of Amazon, Wikipedia). 이 같은 현상은 전통적인 제조업으로서는 상상하기 어려운 현상이다. 그렇다고 아마존닷컴이 기존의 전통적인 기업들이 경험하였던 어려움을 전혀 겪지 않는 것 또한 아니다. 2004년 현지 전자상거래 업체 “Joyo” 인수를 통해 의욕적으로 진출하였던 중국 시장에서 실패하고, 2019년 철수를 선언한 경험도 있다.

1998년 영국 시장을 시작으로 시작된 아마존닷컴의 해외 시장 진입 유형과 국제화 과정을 살펴보고, 전통적인 기업들의 국제화 과정과의 차이점에 대해 제기된 가정들을 검증해 보도록 하겠다. 아마존닷컴의 전반적인 해외 시장 진출 시기 및 형태에 대한 분석 결과는 다음 <표 4>과 같이 요약할 수 있다.

가정 1-1에서는 ‘플랫폼 비즈니스 기업은 해외 진출 시장을 선정할 때, 심리적(psychic)으로 가까운 시장을 우선적으로 선택할 것이다’ 라고 예측하였다. <표 4>에 나타난 초기 진출 시장을 볼 때, 가정1은 채택하는 것이 합리적이라고 판단된다. 최초 진출 국가가 미국과 심리적으로 가장 가까운 국가인 영국이며, 최초 진출 5개국(영국(1998), 독일(1998), 일본(2000), 프랑스(2000), 캐나다(2002))은 미국과 같이 G7에 소속된 국가들이다. 일본이 물론 아시아 국가로서 포함되어 있기는 하지만, 일본은 G7 국가로서 미국과 정치, 경제적으로 매우 밀접한 관계를 유지하고 있다고 할 수 있다. 이후 다른 유럽 국가들을 거친 후 문화적으로, 심리적으로 거리가 있다고 판단되는 인도(2013), 싱가포르(2018), 터키(2018), 그리고 UAE(2019)에 상대적으로 늦게 진출하였다.

이 같은 사실들을 볼 때, 아마존닷컴 역시 문화적으로, 심리적으로 가까운 시장에 먼저 진출하고, 상대적으로 현지 시장에 대한 친숙성이 떨어지는 시장에 나중에 진출했다고 판단할 수 있다. 따라서, 가정 1-1은 지지되었다.

플랫폼 비즈니스 기업의 최초 해외시장 진출 시기와 관련된 가정에서는 UIP 이론과 INV 이론이 서로 다른 결과를 보일 것이라고 예측하였다. 즉, UIP 이론 관점에서는 가정 2-1 ‘플랫폼 비즈니스 기업의 설립 후 해외 시장 진출은 서서히 이루어질 것이다’로 예상하지만, INV 이론 관점에서는 가정 2-2 ‘플랫폼 비즈니스 기업의 설립 후에 해외 진출 매

우 빠르게 이루어질 것이다'라고 예상하였다.

아마존닷컴 기업의 사례에서는 <표 4>과 같이 최초 해외 법인 설립은 1998년으로 사업 시작 후 4년 만에 이루어졌다. 이는 상대적으로 늦은 감이 있다. 특히, Born-global 기업 관점에서는 2년 이내에 해외 직접투자가 이루어지거나, 높은 수준의 해외 매출 비중을 달성해야 하는데, 이에 비해 늦은 것으로 판단된다(Oviatt and McDougall, 1994).

하지만, UIP 이론 관점의 가정 2-1은 지지되었고, INV 이론 관점의 가정 2-2가 지지되지 않았다고 판단하기에는 어려움이 있다. 아마존닷컴 기업이 비록 해외 직접투자를 통한 자회사 설립은 상대적으로 늦은 감이 있지만, 해외 시장에 대한 서비스 제공(진출)은 설립과 동시에 이루어졌기 때문이다. 아마존닷컴 설립 2달 만에 전 세계 45개국의 고객들이 인터넷으로 아마존닷컴 서적을 구매하였던 사실에서 잘 알 수 있다. 따라서, 가정 2-1과 가정 2-2는 부분적으로 지지되었다고 판단하는 것이 바람직하다고 생각된다.

플랫폼 비즈니스 기업의 초기 해외시장 진입 방식 역시 UIP 이론과 INV 이론이 서로 다른 가정을 제시하고 있다. UIP 이론 관점인 가정 3-1에서는 '플랫폼 비즈니스 기업은 해외 투자를 실행함에 있어, 사업 초기에는 낮은 수준의 투자를 실행할 것이다'라고 제시하고 있다. INV 이론 관점에서는 가정 3-2 '플랫폼 비즈니스 기업은 해외 투자를 실행함에 있어, 사업 초기부터 매우 높은 수준의 투자를 실행할 것이다'라고 예측하고 있다.

일반적으로 전통적인 기업들은 해외 시장에 대한 높은 불확실성으로 인한 사업 리스크를 줄이기 위해, 초기에는 소규모의 투자를 진행하고 점차 확대 시키는 경향을 보여 왔다(Johanson and Vahlne, 1977). 하지만 플랫폼 비즈니스 기업은 전통적인 기업과는 매우 달리 사업 초기부

터 매우 높은 수준의 투자를 진행한 것으로 나타났다.

<표 4>에 나타난 대로 아마존닷컴은 해외 시장 진출 초기부터 매우 높은 수준의 투자를 실행하였다. 대부분의 진출 국가에서 현지 기업에 대한 M&A를 통해 진출하였으며, 그렇지 않은 경우에도 직접 자회사를 설립하는 방식으로 현지 시장에 진출하였다, 이는 전통적인 기업들의 국제화 과정과는 매우 큰 차이를 나타내는 특징이라 할 수 있다.

이 같은 결과는 플랫폼 비즈니스 자체의 특징과 밀접하게 연관되어 있다. 플랫폼 비즈니스를 지향하는 인터넷 비즈니스의 경우 독자적인 생태계를 구축하는 것이 매우 중요한 사업 성공의 핵심 요소이다 (Moazed and Johnson, 2016). 따라서 독자적인 생태계를 구축하기 위해서는 매우 높은 수준의 투자가 필수적이기 때문에 플랫폼 비즈니스 기업은 해외 시장 진출 초기부터 매우 높은 수준의 투자를 시행할 것이라는 INV 이론 관점의 가정3-2를 지지하고 있다.

마지막으로 가정 4-1에서는 ‘플랫폼 비즈니스 기업은 매우 중앙집권적인 국제 경영방식을 선택할 것이다’라고 예측하였다. 이를 검증하기 위해서는 다음과 같은 구체적인 이슈들에 대한 논의가 필요하다.

첫째, 국제 경영 활동을 수행함에 있어 지역적 지식의 구분 가능성 여부이다. 과거에는 세계 시장의 지역적 특색이 매우 커서 서로 다른 시장으로 인식 되어져 왔었다. 하지만 최근 세계의 글로벌화로 인해 시장 간 차이가 사라지고, 지구촌처럼 같은 동일한 시장으로 취급할 수도 있다. 이에 따라, 지역적 차별성에 따라 여전히 지역 특유의 지식으로 구분이 가능한지, 아니면 지역적으로 구분된 지식이 아닌 전체적인 지식만이 존재하는지 살펴보아야 한다.

그리고 만일, 지역적 지식으로 구분될 수 있다면 이러한 지역적 지식의 중요성이 어느 정도인지도 중요한 의미를 갖고 있다. 전 세계적 지

식과 지역적 지식이 구분될 수 있다 하더라도, 지역적 지식의 중요성이 국제 경영 활동을 수행하는 데에 있어 그렇게 크지 않다면 분권적 경영보다는 중앙집권적 경영이 훨씬 더 효율적일 것이기 때문이다.

두 번째로 중요한 논점은 지역 관리에 필요한 정보나 지식의 습득, 분석, 관리가 중앙에서 통제 가능한지의 여부이다. 그리고 만일 가능하다면 얼마나 많은 시간과 비용이 수반되는지도 중요한 의미를 갖고 있다.

결론적으로 아마존닷컴은 아마도 중앙집권적인 경영을 하는 것으로 판단된다. 첫 번째 이슈와 관련하여 아마존닷컴에게는 지역적 지식 구분이 그렇게 필요하지 않으며, 그 중요성 또한 낮은 것으로 판단된다. 이는 아마존닷컴의 비즈니스 자체가 공급자 중심의 운영이 이루어지기 때문이다. 아마존닷컴은 사업 초기부터 판매할 수 있는 제품 목록들을 온라인 시스템을 통해 소비자들에게 제공하였다. 즉, 아마존닷컴의 준비된 방식에 의해서 소비자들의 구매 활동이 이루어지며, 생태계 플랫폼 내에서의 활동도 아마존닷컴이 구축한 인프라 시스템 내에서만 이루어지기 때문이다.

또한, 이러한 생태계 시스템은 지역적으로 달라지기가 매우 어렵다. 플랫폼 자체가 표준화된 시스템에 의해 국가 경계와 상관없이 전 세계에 공통적으로 사용 되어지는 것을 기반으로 운영되는 것을 전제로 하기 때문이다. 예를 들어, 전 세계 다양한 국가에서 쇼핑몰 운영, 물류, 그리고 데이터 관리 등이 마치 거미줄처럼 얽여 하나의 시스템처럼 작동되고 있다. 이는 전 세계적 수준의 표준화, 중앙집권적 통제가 아니고서는 감당하기 어려운 미션이다. 즉, 아마존닷컴 플랫폼 생태계 안에서 전 지구적 비즈니스가 이루어지고 있는 것이다. 이 같은 특징 때문에 플랫폼 비즈니스를 최근 Modern Monopoly로 부르고 있기도 하다

(Moazed and Johnson. 2016). 즉, 생태계 구축을 통해 전 세계 시장에 독점적인 서비스를 제공함으로써, 글로벌 시장을 장악하고 있기 때문이다.

두 번째 이슈와 관련하여서도 아마존닷컴은 전 세계 다양한 지역에서 정보나 지식의 습득, 분석, 관리 기능을 실시간 수행하고 있는 것으로 판단된다. 최근 IT 관련 기술의 급속한 발달로 인해 지리적 거리 차이와 상관없이 실시간 정보 수집 및 분석, 그리고 피드백이 가능해졌기 때문이다. 이 같은 중앙집권적인 경영 관리 방식은 일반적인 제조 기업에도 최근 급속히 확장되고 있다. 전 세계 지역에 대한 정보 습득이 매우 원활할뿐더러, 이동의 편리성 등으로 인해 본사 중심의 경영 방식이 그 효율성을 더하고 있다. 예를 들어, IT 기술 및 빅 데이터 등으로 인해 물류창고 역시 지역별 운영이 아닌 본사 중심의 운영 관리가 가능해졌고, R&D 활동 역시 본사 중심으로 이루어지고 있다.

따라서 아마존닷컴의 국제 경영 관리방식은 매우 중앙집권화된 국제 경영 관리방식을 선택하고 있는 것으로 판단되어, 가정 4-1은 지지되었다.

<표 4> 아마존닷컴의 해외 시장 진출 시기 및 형태

연도	국가	도메인	현지 M&A 사례(연도)	FME Mode
1994	USA	amazon.com	-	창업
1998	United Kingdom	amazon.co.uk	Bookpages(1998), IMDb(1998) LoveFilm(2011), Evi(2012) Gamesparks(2017) 등	M&A
1998	Germany	amazon.de	Telebook(1998)	M&A
2000	Japan	amazon.co.jp	-	GE
2000	France	amazon.fr	Mobipocket(2005) Colis Prive(2016)	GE -> M&A
2002	Canada	amazon.ca	AbeBooks(2008) TSO Logic(2019)	GE(virtual) -> M&A
2004	China	amazon.cn	Joyo.com(2004)	M&A->칠수(2019)
2010	Italy	amazon.it	NICE(2016)	GE
2011	Spain	amazon.es	BuyVIP(2010)	M&A
2012	Brazil	amazon.com.br	-	GE
2013	Korea	-	AWS 사업 수행	-
2013	India	amazon.in	Emvantage Payments(2016) Westland(2016), Tapzo(2018)	GE -> M&A
2013	Australia	amazon.com.au	-	GE
2015	Mexico	amazon.com.mx	-	GE
2017	Netherlands	amazon.nl	Loquavista(2013)	M&A
2018	Singapore	amazon.sg	-	GE
2018	Austria	amazon.at	-	GE
2018	Turkey	amazon.com.tr	-	GE
2019	UAE	amazon.ae	Souq.com(2017), Wing.ae(2017)	M&A

자료: 최순권·문교수·조예희(2021)기반 저자 재구성

제 2 절 알리바바 사례연구를 통한 가정 검증

1. 알리바바의 플랫폼 비즈니스 기업의 성장과정

알리바바는 전자상거래, 소매, 인터넷과 과학기술 등을 운영하는 중국의 다국적 과학기술기업이다(Wikipedia, 2022). 1999년 마윈과 17명의 창업자로 구성된 창업팀이 중국 저장성 항저우시에서 알리바바를 설립하였다. 알리바바는 처음에 단일한 B2B 플랫폼으로 시작하였다. 현재 플랫폼 및 관련 업무를 바탕으로 소비자, 상가, 브랜드, 소매상, 제3자 서비스 제공자, 전략적 파트너 및 기타 기업을 포함하는 생태계로 발전하였다(<표 5> 참조).

창업 초기에 알리바바는 급속한 발전으로 인해 자본 부족 문제에 직면하였다. 이런 자본 부족 문제를 해결하기 위해서 국제 자본 투자를 받아들였다. 창업 초기에 알리바바가 자본을 크게 두 번 모집하였다. 첫 번째, 주로 미국의 Goldman Sachs, 스웨덴의 Investor AB, 싱가포르의 Transpac Capital 및 싱가포르 정부기술 발전기금 등 투자기구에서 자본을 받아들였다. 두 번째, 주로 일본의 Soft Bank, Fidelity, Huiye Capital, Japan Asia Investment, Swedish Investment와 TDF 등 투자기구에서 자본을 받아들였다(Lin, Chen and Xie, 2020).

대량의 자본 투자를 유치한 알리바바는 지속적으로 국제화를 진행하였다. 하지만, 2000년 말 급속하게 국제적으로 확장하던 알리바바는 다시 좌절을 겪었다. 글로벌 인터넷 거품 및 자본의 부족 등으로 인해 알리바바는 국제적인 확장을 멈추었다. 이 위기를 해결하기 위해서 알리바바는 국제적 확장 전략을 중단하고 다시 중국 시장에 집중하였다(Erisman, 2015).

알리바바는 설립 초기에 단일한 B2B 플랫폼 비즈니스 기업이었다. 당시 알리바바의 사업 목표는 B2B 플랫폼을 통해서 중국의 중소기업들이 글로벌 거래에 참여할 수 있도록 하는 것이었다(Kim and Chen, 2016). 이어 알리바바는 첫 글로벌 도매 거래 플랫폼인 '알리바바닷컴' 및 중국 국내 도매 거래 플랫폼인 '1688닷컴'을 연이어 설립하였다. 2000년까지 알리바바는 B2B 플랫폼을 무료로 제공하였기 때문에 많은 고객들을 유치할 수 있었다. 하지만, 2002년 미국의 C2C 플랫폼 기업 '이베이'의 중국 시장 진출은 알리바바에게 큰 도전이 되었다.

또한, 2003년 SARS 사태로 인해 소비자와 직접 연결하는 C2C 플랫폼 비즈니스의 인기가 더 많아졌다. 이러한 외부환경 변화에 알리바바는 자신의 C2C 플랫폼 시장 '타오바오'를 개발하였다. 타오바오는 이베이의 C2C 비즈니스 모델과 비슷하지만, 무료 이용 및 차별화 전략을 통해 중국 시장 수요에 맞추었다(Ye and Du, 2020). 2003년 타오바오는 '알리페이'를 출시하였다. 알리페이의 담보거래 서비스가 고객의 신뢰를 증가시키는 동시에 거래 리스크도 감소시켰다. 2004년 말에 타오바오는 이러한 경쟁전략을 통해서 점차 이베이의 중국시장 점유율에 접근하였다. 결국, 알리바바는 플랫폼 무료 이용 및 차별화 전략을 통해서 핵심 경쟁력을 확보하였고, 중국의 선두적인 B2B/C2C 플랫폼 비즈니스 기업으로 성장하였다.

B2B/C2C 플랫폼 시장에서 큰 성공을 거둔 알리바바는 이를 바탕으로 지속적으로 발전하여 최대 전자상거래 플랫폼 기업으로 성장하였다. 2004년 알리페이는 타오바오에서 분리하였고, 독립적인 지불 플랫폼 기업으로서의 운영을 시작하였다(진우상, 2019). 2008년까지 알리페이는 중국 최대 제3자 지불 플랫폼 기업으로 성장하였다. 알리페이는 B2B/C2C 플랫폼 시장에서 고객의 거래를 보장할 뿐만 아니라, 알리바

바에게 많은 수익을 안겨주었다(동원영, 2018).

한편, 검색엔진은 사람들이 인터넷에서 정보를 얻는 주요 방법이고, 전자상거래에서 중요한 데이터 입구 역할을 수행한다. 이로 인해 검색 기술은 알리바바의 전자상거래 사업에서 갈수록 중요해졌다. 초기에는 미국 '야후'가 중국 시장에 최대 검색 플랫폼 기업이었다. 2005년 알리바바는 야후 중국 기업을 인수하고, 야후 본사의 10억 달러 투자를 받았다. 대신에 야후가 알리바바의 지분 40% 및 35%의 의결권을 확보하였다(Lin et al., 2020). 그 후에 알리바바는 전자상거래와 관련한 핵심 업무를 알리바바닷컴, 알리소프트, 타오바오, 알리페이, 야후 중국 등 다섯 가지로 정리하였다. 이를 통해 알리바바는 One-stop 전자상거래 서비스 및 다양한 서비스 시스템을 통해서 경쟁력을 향상시키고, 중국 최대 전자상거래 플랫폼 비즈니스 기업으로 성장되었다.

일반적으로 플랫폼은 복수의 판매자를 참여시켜 복수 제품 및 서비스에 대해 복잡한 거래 및 상호작용을 용이하게 하며, 관련된 모든 거래 당사자를 위한 가치를 창출하는 장으로 정의할 수 있다(Moazed and Johnson, 2016). 알리바바는 전 세계에서 어려운 비즈니스가 없도록 하는 목표를 달성하기 위해 2008년 "빅 타오바오"전략(소비자, 판매자, 지불, 물류, 금융, 검색 등 포함된 생태계)을 공식적으로 출시하였다. 이는 알리바바가 플랫폼 생태계의 중요성을 인식하고(Teece, 2007) 비즈니스 생태계를 구성하는 출발점이었다. 비즈니스 생태계를 더 완벽하게 하기 위해 2009년 알리바바는 '알리바바 클라우드'를 설립하였다. 2013년까지 알리바바는 공식적으로 자립할 수 있는 데이터 응용 시스템을 실현했다.

<표 5> 알리바바의 플랫폼 비즈니스 기업의 성장 과정

구분	1단계 1999~2003 Start up	2단계 2004~2007 Growth	3단계 2008~Present Maturity Period
Main focus	B2B/C2C 플랫폼 경쟁력 향상	다각화 전략 종합 경쟁력 향상	비즈니스 생태계 구성
Main Competitive Advantage	B2B/C2C 무료회원 서비스 차별화 서비스	One-stop 전자상거래 서비스 다양한 서비스 시스템	지속적인 생태계 확대 다양한 인프라 제공
Identity	B2B/C2C 플랫폼 기업	전자상거래 플랫폼 기업	전자상거래 플랫폼 인프라 제공사
	플랫폼 비즈니스 모델		

출처: 문교수·최순권(2022)기반 저자 재구성

2011년 알리바바는 "빅 타오바오" 전략을 바탕으로 "빅 알리바바" 전략(알리바바 물류 전략, 타오바오 개발 플랫폼, 알리바바 SNS화)을 발표하였다. 즉, 알리바바의 제품 기술 및 데이터 능력을 바탕으로 전자상거래 핵심인 다양한 전자상거래 인프라 생태계를 구축하였다. 또한, 알리바바는 투자, 인수, 협력 등 방식을 통해서 함께 하는 기업들을 융합하였다. 이제 알리바바는 고객의 일상생활, 상업 및 사회활동 등을 포함하는 데이터 수집 및 융합하는 전자상거래 플랫폼 생태계를 형성하였다(Alibaba Group Fiscal Year Annual Report, 2021). 알리바바는 지속적인 생태계 확대 및 다양한 인프라 제공을 통해서 기업의 효율을 높이고 거래비용 절감하고 있다. 동시에 고객은 알리바바 생태계를 통해서 소비자는 물론이고 공급자로서의 역할을 수행할 수 있는 기회를 제공받게 되었다.

2. 알리바바의 국제화 특성 분석을 통한 가정 검증

알리바바의 국제적 사업 출발은 전형적인 플랫폼 비즈니스 기업의 특색을 보이고 있다. 알리바바는 창업을 위한 비즈니스 모델 자체가 중국 기업과 해외 기업들을 서로 연결시켜주는 B2B 비즈니스이었다. 즉, 창업 초기부터 해외기업과의 네트워크 형성에 매우 높은 관심을 가질 수밖에 없었다는 점이다. 하지만, 또 다른 플랫폼 비즈니스 기업의 대명사라 할 수 있는 아마존의 경우에는 초기 온라인 소매상으로써 비즈니스를 시작하였다(최순권 외, 2021). 서적 온라인 소매상으로 시작하여 대표적인 전자상거래 플랫폼 비즈니스 기업으로 성장한 아마존닷컴과, 창업 초기부터 플랫폼 비즈니스를 지향한 알리바바 사례는 플랫폼 비즈니스 기업의 국제화 현상을 연구하는 데 있어 매우 중요한 의미를 가지는 기업이라 하겠다.

우선, 알리바바의 전반적인 초기 해외 시장 진출 시기 및 형태에 대한 분석 결과는 다음 <표 6>과 같이 요약할 수 있다.

UIP 이론 관점의 가정 1-1에서는 ‘플랫폼 비즈니스 기업은 해외 진출 시장을 선정할 때, 심리적(psychic)으로 가까운 시장을 우선적으로 선택할 것이다’라고 예측하였다. <표 6>에 따르면, 알리바바는 2007년 정식적인 해외시장 진출을 시작하였다. 최초 진출한 국가나 지역은 2007년 싱가포르, 2008년 중국 대만성, 일본, 미국, 영국 등이다. 가장 먼저 진출한 싱가포르와 중국 대만성은 중국과 지리적으로나 심리적으로 매우 가깝다. 싱가포르의 인구 구성이 대부분 화교이고 중국어도 싱가포르의 공용어 중 하나이다. 특히, 중국 대만성은 중국의 일부에 속한다. 따라서 싱가포르 및 중국 대만성은 지리적 거리 물론, 문화적 거리가 매우 가깝다고 판단된다.

또한, 그 다음으로 진출한 일본, 미국, 영국 또한 알리바바와 특별한 관계에 있음을 알 수 있다. 즉, 창업 초기에 미국, 유럽, 일본 등의 국가로부터 대규모 자본을 조달하였다(Lin et al., 2020). 대규모 자본 조달에 성공한 국가 시장에 우선적으로 진출하는 것은 시장의 불확실성을 해소하기 위한 자연적인 과정이라 이해된다. 따라서 초기 해외 시장 진출 시 심리적으로 가까운 시장에 먼저 진출할 것이라는 가정은 채택하는 것이 합리적이라 판단된다.

이후에 진출한 인도(2010), 러시아(2015), 이탈리아(2015), 프랑스(2015), 독일(2015), UAE (2015), 뉴질랜드(2016), 호주(2016), 스페인(2017), 터키(2018), 파키스탄(2018) 등은 상대적으로 심리적 거리가 먼 국가 시장이라 판단된다. 따라서 UIP 이론 관점의 가정 1-1은 지지되었다.

플랫폼 비즈니스 기업의 최초 해외시장 진출 시기와 관련된 가정에서는 UIP 이론과 INV 이론이 서로 다른 결과를 보일 것이라고 예측하였다. 즉, UIP 이론 관점에서는 가정 2-1 ‘플랫폼 비즈니스 기업의 설립 후 해외 시장 진출은 서서히 이루어질 것이다’로 예상하지만, INV 이론 관점에서는 가정 2-2 ‘플랫폼 비즈니스 기업의 설립 후에 해외 진출 매우 빠르게 이루어질 것이다’라고 예상하였다.

알리바바는 1999년 창업하였지만, 정식적인 해외 법인 설립은 2007년부터 이루어졌다. 즉, 사업 시작 8년 만에 높은 수준의 국제화를 실행하였음을 알 수 있다. 이는 일견 본-글로벌 기업이나 국제신생벤처기업 이론 관점에 비추어 국제화 시작 시기가 늦다고 판단할 수 있다(Oviatt and McDougall, 1994; Knight and Cavusgil, 1996; 최순권·김정포, 2005).

하지만, 알리바바의 비즈니스 모델을 살펴본다면, 꼭 창업 이후 국제화가 늦게 이루어졌다고 주장하기는 어렵다. 즉, 알리바바는 창업 초기

부터 전 세계 기업들을 B2B 비즈니스 대상으로 삼고 있었다. 사업 시작한 지 2년 만에 웹 사이트를 통해서 전 세계 202개 국가에서 100만 명의 고객 회원을 모집하였다(Alibaba Press Releases, 2001). 이는 알리바바가 창업 초기부터 매우 활발한 국제적 사업을 수행하고 있었음을 알 수 있는 증거라 하겠다.

또한, 창업 초기부터 대규모 국제 자본을 유치하였다. 설립 초기에 미국, 일본, 유럽 및 싱가포르 등 글로벌 투자기구로부터 자본을 유치한 사실은, 알리바바가 창업 초기부터 활발한 국제적인 경영 활동을 수행하고 있었음을 증명하고 있다 하겠다. 그리고 창업 초기인 2000년 미국 실리콘 벨리에서 연구개발센터를 설립하고, 일본, 한국 등에서 합작투자 기업 설립 계획도 수립하였다. 하지만, 급속한 국제화 확장 및 글로벌 인터넷 거품으로 인해 자본 부족 문제로 성공하지는 못하였다.

따라서, 알리바바가 공식적인 해외 자회사 설립은 조금 늦었지만, 창업 초기부터 매우 활발한 국제경영 활동을 수행하고 있었음을 확인할 수 있는 바, 가정 2-1과 2-2 모두 부분적으로 지지되었다고 할 수 있을 것이다.

플랫폼 비즈니스 기업의 초기 해외시장 진입 방식 선택과 관련하여 UIP 이론 관점인 가정 3-1에서는 ‘플랫폼 비즈니스 기업은 해외 투자를 실행함에 있어, 사업 초기에는 낮은 수준의 투자를 실행할 것이다’라고 제시하고 있다. INV 이론 관점에서는 가정 3-2 ‘플랫폼 비즈니스 기업은 해외 투자를 실행함에 있어, 사업 초기부터 매우 높은 수준의 투자를 실행할 것이다’라고 예측하고 있다.

<표 6>의 분석 결과에 따르면, 알리바바는 2007년 싱가포르에서 법인을 설립할 때부터 매우 높은 수준의 투자가 이루어졌다. 100% 단독 투자에 의한 현지 설립 (Greenfield Establishment) 형태였다. 이어진 해

외 진출 국가나 지역에서도 대부분 현지 직접 투자에 의한 법인 설립 형태를 띠고 있다. 이는 아마존의 기업 사례연구에서도 비슷한 결과를 보여주고 있다. 따라서 알리바바의 사례 분석 결과는 해외 시장 진출 초기부터 매우 높은 수준의 투자를 시행할 것이라는 INV 이론 관점의 가정3-2를 지지하고 있다.

한 가지 알리바바 사례 연구에서 흥미로운 사실은 해외 자회사 설립 초기에는 대부분 직접적인 현지 설립 (Greenfield Establishment) 형태를 선택했다는 점이다. 하지만, 아마존 기업은 상대적으로 현지 기업을 인수하는 형태(M&A)를 사업 초기에 선호하였다(최순권·문교수·조예희, 2021). 이는 아마도 설립 초기 비즈니스 모델의 차이에서 기인한 것으로 판단된다. 즉, 아마존은 온라인 소매 비즈니스로 시작하였기 때문에, 초기 영국이나 일본의 온라인 소매 기업을 인수하는 방식으로 해외 시장에 진출할 수 있었을 것이다. 하지만, 알리바바는 초기에 비슷한 비즈니스 모델을 가지고 있는 경쟁력 있는 현지 기업들을 발견하는 데 어려움이 있었을 수도 있다. 그런데, 2016년 이후에는 알리바바도 싱가포르를 중심으로 전자상거래 기업들을 인수합병하기도 하였다.

또한, 플랫폼 비즈니스 기업의 핵심적인 성공요인 중의 하나가 독자적인 생태계 구축이다(Moazed and Johnson, 2016). 성공적인 생태계의 구축을 통해 플랫폼 비즈니스 기업은 현지 시장에서 경쟁력을 유지할 수 있다. 하지만, 기업이 현지 시장에서 성공적인 생태계를 구축하는 것은 매우 어렵다. 아마도 단기간 내에 현지 시장에서 생태계를 구축하기 위해서는 자회사에 대한 절대적인 관리 및 지배권이 요구되어지기도 한다. 따라서 현지 시장 내 비즈니스 생태계 구축이 중요한 플랫폼 비즈니스 기업은 해외사업 수행 초기에 매우 높은 수준의 투자가 필연적인 것이라 판단된다.

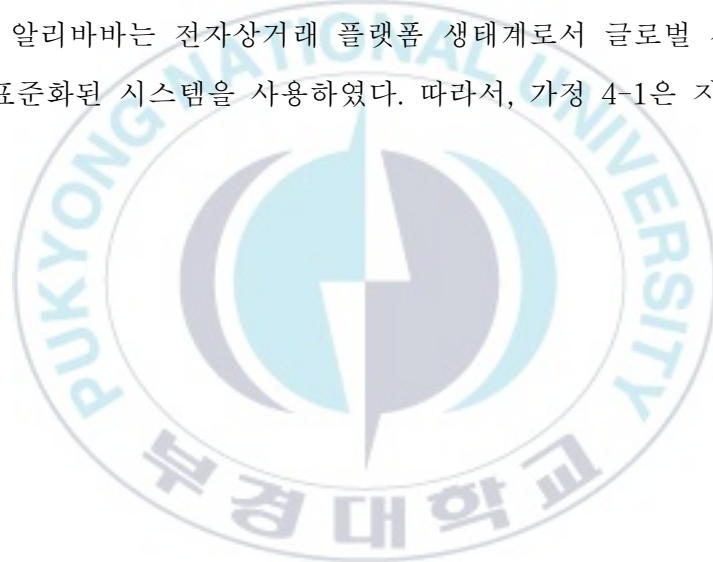
<표 6> 알리바바의 해외 시장 진출 시기 및 형태

연도	국가/지역	도메인	회사이름	FME Mode
1999	China	alibaba.com	Alibaba (China) Network Technology Co., Ltd.	창업
2007	Singapore	alibaba.com	Alibaba.com Singapore E-commerce Private Limited	GE
2008	Taiwan China	alibaba.com	Alibaba.com Singapore E-commerce Private Limited Taiwan Branch	GE-> 2015 철수
2008	UK	alibaba.com	Alibaba.com(Europe) Limited	GE
2008	Japan	alibaba.co.jp	Alibaba.com Japan Co. Ltd	GE
2008	USA	alibabagroup.com	Alibaba Group (u.s.) Inc.	GE
2010	India	alibabagroup.com	Alibaba.com India E-commerce Private Limited	GE
2013	USA	11main.com	11 Main, Inc.	GE-> 2015 SOLD
2015	Russia	aliexpress.ru	ALIBABA.KOM (RU).OOO	GE
2015	Italy	alibabagroup.com	Alibaba(Italy) SRL	GE
2015	France	alibabagroup.com	Alibaba(France)	GE
2015	Germany	alibabagroup.com	Alibaba (Germany) GmbH	GE
2015	UAE	-	Alibabacom Singapore E-commerce Private Limited Dubai Branch	GE
2016	Taiwan China	alibaba-tw.com	Alibaba.com Hong Kong Limited, Taiwan Branch	GE
2016	Australia	alibabagroup.com	Alibaba(Australia) Company Pty Ltd	GE
2016	New Zealand	alibaba-inc.com	Alibaba(New Zealand) Limited	GE
2016	Singapore	Lazada.com	LAZADA	M&A
2017	Spain	-	Alibaba E-Commerce (Spain) SL	GE
2018	Pakistan	Daraz.com	DARAZ	M&A
2018	Turkey	Trendyol.com	TRENDYOL	M&A

출처: 문교수·최순권(2022) 기반 저자 재구성

가정 4-1에서는 ‘플랫폼 비즈니스 기업은 매우 중앙집권적인 국제 경영방식을 선택할 것이다’라고 예측하였다. 최근 알리바바는 전자상거래의 모든 경제활동을 한 플랫폼 생태계 내에서 이루어지게 하고 있다. 거래, 통관, 결제, 물류, 금융 등의 활동은 물론, 제품의 통관 여부, 물류 채널, 배달 일정, 무역 금융 대출 등의 활동도 알리바바 플랫폼 안에서 해결할 수 있다. 이는 생태계를 통해서 거래비용의 최소화를 실현하는 동시에 전자상거래와 관련한 모든 경제활동을 통제하는 것이라 할 수 있다.

또한, 알리바바는 전자상거래 플랫폼 생태계로서 글로벌 시장에 진출할 때 표준화된 시스템을 사용하였다. 따라서, 가정 4-1은 지지되었다.



<표 7> 아마존닷컴과 알리바바 사례 통한 가정 검증 결과 요약

가정	주요내용	아마존 검정 결과	알리바바 검정 결과
1-1	(UIP 관점) 플랫폼 비즈니스 기업은 해외 진출 시장을 선정할 때, 심리적(psychic)으로 가까운 시장을 우선적으로 선택할 것이다	지지됨	지지됨
2-1	(UIP 관점) 플랫폼 비즈니스 기업의 설립 후에 해외 시장진출은 서서히 이루어질 것이다.	부분적으로 지지됨	부분적으로 지지됨
2-2	(INV 관점) 플랫폼 비즈니스 기업의 설립 후에 해외 진출 매우 빠르게 이루어질 것이다.	부분적으로 지지됨	부분적으로 지지됨
3-1	(UIP 관점) 플랫폼 비즈니스 기업은 해외 투자를 실행함에 있어, 사업 초기에는 낮은 수준의 투자를 실행할 것이다.	지지되지 않음	지지되지 않음
3-2	(INV 관점) 플랫폼 비즈니스 기업은 해외 투자를 실행함에 있어, 사업 초기에는 매우 높은 수준의 투자를 실행할 것이다.	지지됨	지지됨
4-1	플랫폼 비즈니스 기업이 매우 중앙집권적인국제 경영방식을 선택할 것이다.	지지됨	지지됨

VI. 결론 및 시사점

제 1 절 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 플랫폼 비즈니스 기업의 국제화 과정 특성을 살펴보기 위해서, 글로벌 시장의 대표적인 플랫폼 비즈니스 기업인 아마존닷컴과 알리바바 기업의 사례를 분석하였다.

우선, 본 연구의 핵심 대상인 플랫폼 비즈니스 기업과 전통적 비즈니스 기업의 특성에 대한 차이점을 분석하였다. 기업의 비즈니스 모델에 대한 큰 차이점이 있다면, 국제화 과정 특성이 역시 다른 특징이 있다고 판단할 수 있기 때문이다. 분석 결과, 플랫폼 비즈니스 기업의 성격은 전통적 비즈니스 기업과는 매우 큰 차이가 있는 것으로 나타났다. 특히, 기업 운영 모델, 경쟁 환경, 지식 및 정보 관리, 그리고 조직 측면에서 그 특성 차이가 큰 것으로 분석되었다.

플랫폼 비즈니스 기업의 국제화 특성을 분석하기 위해 전통적 국제화 이론 관점들과 새로운 관점의 이론들을 고찰하였다. 이를 통해 전통적 국제화 이론에서는 UIP 이론을, 그리고 새로운 관점에서는 INV 이론을 선택하였다. 이 두 이론적 관점에서 플랫폼 비즈니스 기업의 국제화 특성을 가정하였고, 아마존닷컴과 알리바바 기업 사례 분석을 통해 검증을 시도하였다.

아마존닷컴과 알리바바 사례 분석의 주요한 결과는 다음과 같다. 첫째, 플랫폼 비즈니스 기업이 해외 진출 시장을 선택함에 있어는 심리적 거리(psychic distance)가 가까운 시장을 우선적으로 선택하고 있음을 할 수 있었다. 이 결과는 전통적 기업의 초기 해외 진출 시장 선택과 유사하다. 전통적 비즈니스 기업은 물론 플랫폼 비즈니스 기업들도 초

기 진출 해외 시장을 선택함에 있어서는 해외 시장 이해에 대한 불확실성과 리스크를 감소시킬 수 있고, 문화적, 정서적으로 유사한 국가들에 선제적으로 진출하고 있음을 확인할 수 있었다.

둘째, 플랫폼 비즈니스 기업 역시 창업 초기부터 적극적인 해외 사업 활동을 시행하고 있음을 확인할 수 있었다. 비록, 전통적 기업과 같이 해외 자회사 설립을 통해서 적극적인 해외 사업 활동을 수행하는 것은 물론, 창업 초기부터 활발하게 해외 시장을 활동 대상으로 삼고 있는 점을 확인할 수 있었다.

셋째, 플랫폼 비즈니스 기업은 해외 시장 진출 초기부터 매우 높은 수준의 투자를 적극적으로 진행하는 것을 확인할 수 있었다. 아마존닷컴의 경우 초기에는 현지 시장에서의 기존 온라인 쇼핑몰 기업에 대한 M&A를 통해 해외 시장에 진출하였고, 그 이후에도 직접적인 해외법인 설립(Greenfield Establishment)이나 관련 기업 M&A 등 초기부터 대규모 투자를 단행하였다. 알리바바의 경우도 마찬가지로 해외시장 진입 초기에 매우 높은 수준의 투자방식을 단행하였다. 이는 대부분의 플랫폼 기업들이 온전한 사업 수행을 위해서는 생태계 조성이 중요한데, 이를 위해서는 초기부터 대규모의 투자가 필요하기 때문인 것으로 판단된다.

넷째, 플랫폼 비즈니스 기업들은 국제 경영에 있어서 분권화되는 관리방식보다는 중앙집권적 관리 형태를 선택하고 있었다. 아마존닷컴은 물론 알리바바 모두 해외지사를 중앙집권적인 형태로 관리하고 있었다. 연결성 혁명으로 인해 다양한 해외 시장 지식과 정보의 습득, 처리 및 분석, 그리고 피드백에 소요되는 비용과 시간이 절대적으로 감소하였다. 또한, 세계 시장의 글로벌화로 인한 시장의 동질성 확대 등이 플랫폼 비즈니스 기업 관리의 중앙 집중화와 표준화된 비즈니스 모델 전략 사용을 가능하게 하였다고 판단된다.

이 외에도 본 연구에서는 몇 가지 중요한 시사점도 발견하였다. 우선, 본 연구에서는 플랫폼 비즈니스 기업이 해외시장 진출 초기부터 현지 시장에서 생태계 구성을 목표로 매우 높은 수준의 투자가 이루어진다는 점이다. 이는 점차 많은 산업에서 기업 생태계 구성이 경쟁력 향상에 매우 중요한 요소가 되고 있음을 보여준다 하겠다. 따라서, 개별 기업 차원의 경쟁력 향상을 위한 노력뿐만 아니라, 산업 생태계 구성을 통한 집단 경쟁력 향상 노력이 미래 기업 경쟁에서 매우 중요한 요소가 될 수 있음을 시사한다 하겠다.

본 연구의 또 다른 중요 발견 중의 하나는 기업 국제 경영 활동에 있어 중앙집권적 경영의 가능성이다. 전통적 비즈니스 기업은 해외 시장 환경과 국내 시장과 다르기 때문에 현지 시장의 사업을 더 효율적으로 운영하기 위해서 해외지사 분권적 경영 방식을 선택하는 것이 일반적이었다. 하지만, 플랫폼 비즈니스 기업은 해외자회사를 매우 높은 중앙집권적인 관리 방식을 실행하고 있다.

이처럼 중앙 집권적 경영 방식 도입을 통해 효율성을 증대시키고 있는 점은 전통적 제조 기업들에게도 의미하는 바가 매우 크다. 최근 연결성 혁명으로 인해 지리적으로 떨어져 있는 다양한 시장 내에서도 실시간 정보 수집 및 분석이 매우 낮은 비용으로, 그리고 실시간 진행될 수 있게 되었다. 이에 따라, 전통적 제조 기업은 물론 많은 기업들이 국제 경영 활동의 효율성 증대를 위해 더욱 적극적인 중앙 집권적 운영 방식을 도입할 수도 있을 것이다.

또한, 일부 플랫폼 비즈니스 기업은 산업 생태계 네트워크 구성을 통해 시장을 장악하고, 승자독식의 독보적 글로벌 경쟁력을 확보하고 있다. 이는 과거 독과점 기업과 유사한 모습을 보이고 있다. 그들은 경쟁자가 따라올 수 없는 절대적 경쟁력을 바탕으로 자신들의 이익을 극대

화시키기 위해 시장에 군림하는 모습을 보여 주었었다. 하지만, 최근 플랫폼 기업의 모습에서는 시장을 독점한다는 모습은 같지만, 과거 독과점 기업과는 다른 차이점들을 보이고 있기도 하다.

첫째, 현재의 플랫폼 기업은 시장에 더 높은 효율성을 제공하며, 소비자들에게도 더 많은 효용을 제공하고 있다. 즉, 과거 독과점 기업은 자신의 이익을 극대화시키기 위해 공급량 억제나 가격 통제들을 통해 시장의 비효율성을 초래하였다. 그러나 최근 플랫폼 기업은 독점적 경쟁력 확보를 통해 오히려 소비자들에게 제품의 다양성과 차별성을 제공하거나, 시장 효율성을 극대화시키고 있다. 오히려 독과점을 통해 시장 효율성을 극대화 시키고 있는 것이다.

둘째, 제품 가격 결정에 있어서도 과거와는 다른 모습을 보이고 있다. 일반적으로 독과점 시장이 되면 높은 수준의 가격이 유지되며, 가격 탄력성 또한 감소한다. 하지만, 플랫폼 기업은 소비자들에게 제공되는 제품 가격을 지속적으로 감소시키고 있으며, 시장 상황에 따라 높은 수준의 가격 탄력성을 유지하기도 한다.

결론적으로 최근 플랫폼 기업은 높은 수준의 효율성과 생산성을 바탕으로 빠르게 시장을 장악하고 있는 현대판 독과점기업(Modern Monopoly)의 모습을 보이고 있다. 우리는 과거 독과점 기업과 유사하면서도 다른 모습을 보이고 있는 플랫폼 기업의 경영 형태를 신독점화 현상(Neo-Monopolization)이라고 부르고자 한다. 과거 독점적 기업이 보일 수밖에 없었던 비효율성을 현재의 플랫폼 기업은 극복해 내고 있다. 즉, 아마존닷컴 등이 독점적 비즈니스 생태계 조성을 통해 더 많은 가치를 창출할 수 있음을 보여 주고 있다. 과거 우리가 배격하였던 독점적 형태의 비즈니스를 이제는 자연스럽게 받아들여야 할 수도 있다.

제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 위와 같은 연구 결과에도 불구하고, 다음과 같은 한계점들을 가지고 있다.

첫째, 분석 대상이 매우 제한적이라는 사실이다. 아마존닷컴과 알리바바라고 하는 두 기업만을 분석 대상으로 하였다는 점에서 일반화의 한계가 매우 크게 존재한다. 또한, 플랫폼 기업의 종류 역시 매우 다양하게 분류할 수 있다. 예를 들어, 플랫폼 비즈니스 기업의 유형은 크게 교환 플랫폼과 메이커 플랫폼으로 구분할 수 있다(Moazed and Johnson, 2016). 교환 플랫폼과 메이커 플랫폼 내에서도 거래형 플랫폼, 투자형 플랫폼, 커뮤니케이션형 플랫폼, 콘텐츠형 플랫폼, 개발형 플랫폼 등등 유형별로 구분하고 있으나, 본 연구에서는 거래형 플랫폼 기업만을 그 분석 대상으로 삼고 있다. 향후 다른 유형에 대한 추가적인 연구가 필요하리라 판단된다.

둘째, 본 연구는 사례 분석을 통한 정성적(qualitative)인 연구에 집중하고 있어 그 한계점을 가지고 있다. 다양한 플랫폼 기업들을 대상으로 하는 정량적(quantitative)인 연구가 향후 반드시 필요하다 하겠다.

마지막으로, 또 다른 향후 연구 주제를 제시하고자 한다. 플랫폼 비즈니스 기업의 해외 진출 자회사의 명칭과 관련하여 아마존닷컴과 알리바바의 사례가 차이가 난다. 아마존닷컴은 해외자회사 명칭을 그대로 사용하지만, 알리바바는 해외자회사 명칭을 서로 다른 이름으로 사용한다. 예를 들어, 알리바바의 자회사 중의 하나인 싱가포르 LAZADA의 경우 싱가포르는 물론 베트남을 비롯한 동남아 시장과 중남미 시장에서도 매우 활발한 사업 활동을 수행하고 있다. 즉, 알리바바는 명칭이 다른 해외자회사를 활용하여 다양한 해외 시장에서 사업 활동을 수행하고 있

다. 이에 대한 추가적인 연구도 매우 흥미로운 주제가 될 수 있으리라
판단된다.



참고문헌

<국내 문헌>

- 김주형(2018), “디지털경제의 글로벌 독점 형성과 공정거래, 조세 정책에 대한 시사,” **경제논집**, 57(2), 185-193.
- 김병순(2011), “중견기업의 글로벌화 전략과 경영자의 역할,” **대한경영학회지**, 24(3), 1539-1564.
- 김미경·김상균·김세규·김승주·이경전·이한주·정지훈·최재봉·한재권(2022), **세븐테크**, 경기도: (주)웅진씽크빅.
- 동원영(2018), “아마존과의 비교 분석을 통한 알리바바의 발전방안에 관한 연구,” **청주대학교 대학원 석사학위논문**.
- 진우상(2019), “중국 알리바바의 글로벌 전략에 관한 연구 -아마존과의 비교분석을 중심으로,” **경상대학교 대학원 석사학위논문**.
- 정재호(2010), “사업부제조직을 채택한 다국적기업의 분권화에 관한 이론과 사례연구,” **기업경영연구**, 17(1), 23-39.
- 정상희(2020), **4차 산업혁명시대 플랫폼 비즈니스란 무엇인가**, 서울: 부크크.
- 최순권(2015), “전통적 국제화 과정이론(Internationalization Process Theory)의 현재적 적용 가능성에 대한 재고찰,” **경영컨설팅연구**, 15(4), 23-34.
- 최순권·김정포(2005), “국제신생벤처기업(INV)이론 관점에서의 한국벤처기업의 국제화 현상 연구,” **대한경영학회지**, 18, 2729-2751.
- 최순권·문교수·조예희(2021), “플랫폼 비즈니스 기업에 의한 국제 경영의 신독점화,” **국제경영리뷰**, 25(2), 141-453.
- 문교수·최순권(2022), “알리바바 사례분석을 통한 플랫폼 비즈니스 기업의

국제화 과정 연구,” *경영컨설팅연구*, 22(4), 355-366.

노규성(2014), *플랫폼이란 무엇인가*, 서울: 커뮤니케이션북스.

<해외 문헌>

- Abrahamsson, J., Boter, H. and Vanyushyn, V.(2018), “Business model innovation of international new ventures An empirical study in a Swedish context,” *Journal of International Entrepreneurship*, 17(1), 75-102.
- Agarwal, S. and Ramaswami, S. N.(1992), “Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internationalization factors,” *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.
- Andersson, S., Evers, N. and Kuivalainen, O.(2014), “International new ventures rapid internationalization across different industry contexts,” *European Business Review*, 26(5), 390-405.
- Bang, H. Y.(1992), “Foreign direct investment of Korean firms: needs of strategic approach,” *International Business Journal*, 3, 49-76.
- Bell, J., McNaughton, R. and Young, S.(2001), “Born-again Global Firms: An extension to the Born Global phenomenon,” *Journal of Business Studies*, 7(3), 1-17.
- Boston Consulting Group(1972), *Perspectives on Experience*, Boston, Mass: Boston Consulting Group.
- Buckley, P. J. and Casson, M.(1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, New York: Holmes & Meler.
- Buckley, P. J. and Casson, M.(1998), “A theory of cooperation in inter-

- national business,” In Contractor, F. J. and Lorange, P. (eds.) Cooperative strategies in international business, Lexington Books.
- Buckley, P. J., Devinney, T. M. and Louviere, J. J.(2007), “Domanagers behave the way theory suggests? A choice theoretic examination of foreign direct investment location decision making,” *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1069 - 1094.
- Cavusgil. S. T.(1994), “A quiet revolution in Australian exporters,” *Marketing News*, 28(11), 18-21.
- Cavusgil, S. T. and Knight, G. A.(2015), “The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization,” *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.
- Charan, R. and Yang, J.(2019), *THE AMAZON MANAGEMENT SYSTEM*, Ideapress Publishing.
- Choi, S. G. and Johanson, J.(2012), “Konwledge translation through expatriates in international knowledge transfer,” *International Business Review*, 21(6), 1148-1157.
- Choudary, S, P., Van Alstyne, M. W. and Parker, G. G.(2016), *Platform Revolution*, New York: W. W. Norton & Company.
- Chen, W. and Yu, Z.(2013), *Platform Strategy: Business Model in Revolution*, Beijing: China CITIC Press.
- Doz, Y.(1986). *Strategic Management in Multinational Companies*, Oxford: Pergamon Press.
- Dunning, J. H.(1980), “Towards an Eclectic Theory of International

- Production,” *Journal of International Business Studies*, 11, 9–31.
- Eisenmann, T. R., Parker, G. and Van Alstyne, M. W. (2011), “Platform envelopment,” *Strategic Management Journal*, 32(2), 1270–1285.
- Erismann, P.(2015), *Alibaba’s World: How a Remarkable Chinese Company is Changing the Face of Global Business*, New York: St. Martin’s Press LLC.
- Gao, Z. and Jiang, R. C.(2018), “Firm Resources, Transaction Cost and the Choice of Foreign Entry Mode of MNEs,” *Finance and Trade Research*, 49–61.
- Hennart, J. F.(1991), “The Transaction Costs Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States,” *Management Science*, 37(4), 483–497.
- Hennart, J. F.(1989), “The transaction cost rationale for countertrade. Journal of Law,” *Economics, and Organization*, 5(1), 127–153.
- Hennart, J. F.(2010), “Transaction Cost Theory and International Business,” *Journal of Retailing*, 86(3), 257–269.
- Hyaek, F.(1945), “The Use of Knowledge in Society,” *American Economic Review*, 35, 519–530.
- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F.(1975), “The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases,” *Journal of Management Studies*, 12, 305–322.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E.(1977), “The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment,” *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.

- Johanson, J. and Vahlne, J. E.(1990), "The mechanism of internationalization," *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E.(2009), "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership," *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Knight, G. A. and Cavusgil, S. T.(1996), "The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory," *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.
- Kim, Y. C. and Chen, P. C.(2016), "Alibaba's Strategic Drift, International Business and Economics Department," *University of Greenwich*, London, UK, 1-9.
- Kim, W. C. and Hwang, P.(1992), "Global strategy and multinationals' entry mode choice," *Journal of International Business Studies*, 23(1), 29-53.
- Lange, O.(1967), *The Computer and the Market*, in *Socialism, Capitalism and Economic Growth: Essays Presented to Maurice Dob*, ed. C.F. Feinstein, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Lin, R., Chen, J. J. and Xie, L.(2020), *Corporate Governance of Chinese Multinational Corporation*, Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd.
- Madhok, A.(1997), "Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm," *Strategic Management Journal*, 18, 39-41.

- Madsen, T. K. and Servais, P.(1997), "The internationalization of born global: an evolutionary process?," *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- McDougall, P. P., Oviatt, B. M. and Shrader, R. C.(2003), "A comparison of international and domestic new ventures," *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 59-82.
- McKinsey and Co.(1993), *Emerging Exporters. Australia's High Value Added Manufacturing Exporter*, Melbourne: McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council.
- Moazed, A. and Johnson, N. L.(2016). *Modern Monopolies*, New York: St. Martin's Press.
- Michael A. C., Annabelle, G. and David, B. Y.(2019), *The Business of Platforms*. New York: Harper Business.
- Nielsen, C.(2005), "The global chess game ... or is it go? Market-entry strategies for emerging markets," *Thunderbird International Business Review*, 47(4), 397-427.
- Oviatt, B. M. and McDougall, P. P.(1994), "Toward a theory of international new ventures," *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Porter, M. E.(1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W. and Choudary, S. P.(2016), *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy? And how to make them work for you*. New York: Norton.
- Rochet, J. C. and Tirole, J.(2003), "Platform competition in two-sided

- market,” *Journal of the European economic Association*, 1(4), 990–1029.
- Root, F. R.(1987), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books.
- Rugman, A. M.(2010), “Reconciling Internalization Theory and the Eclectic Paradigm,” *Multinational Business Review*, 18(2), 1–12.
- Simon, P.(2011), *The Age of the Platform: How Amazon, Apple, Facebook and Google Have Redefined Business*, Motion Publishing.
- Tanev, S.(2012), “Global from the Start The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector,” *Technology Innovation Management Review*, 5–8.
- Teece, D. J.(2007), “Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance,” *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Vahlne, J.(2020), “Development of the Uppsala model of internationalization process: From internationalization to evolution,” *Global Strategy Journal*, 10(2), 239–250.
- Williams, C. and Triest, S. V.(2009), “The impact of corporate and national cultures on decentralization in multinational corporations,” *International Business Review*, 18, 156–167.
- Williamson, O. E.(1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press.
- Williamson, O. E.(1991), “Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives,” *Administrative Science*

Quarterly, 36(2), 269–296.

Williams, C. and Triest, S. V.(2009), “The impact of corporate and national cultures on decentralization in multinational corporations,” *International Business Review*, 18, 156–167.

Ye, G. and Du, L.(2020), “The Entrepreneurship of Alibaba,” *The Bulletin of the Graduate School of Josai International University*, 23, 209–229.

Yazdanifard, R. and Li, M. T. H.(2014), “The Review of Alibaba’s Online Business Marketing Strategies Which Navigate them to Present Success,” *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*, 14(7), 32–40.

<인터넷 자료>

Alibaba Press Releases(2001), https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p011227.pdf

Alibaba Group Fiscal Year Annual Report(2021), https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1577552/000110465921096324/a21-17183_36k.pdf

Alibaba Wikipedia(2022), https://en.wikipedia.org/wiki/Alibaba_Group

Amazon Wikipedia(2022), [https://en.wikipedia.org/wiki/Amazon_\(company\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Amazon_(company))

Global automotive market share by brand(2021), <https://www.statista.com/statistics/316786/global-market-share-of-the-leading-automakers/>

Lazada Wikipedia(2022), <https://en.wikipedia.org/wiki/Lazada>

Search Engine Market Share Worldwide(2020), <https://gs.statcounter.com/search-engine-market-share/all/worldwide/2020>