

제 6 장 온라인 비즈니스 수익 모델

제 1 절 온라인 비즈니스 모델의 등장

불과 3~4년 전만 해도 일부 마니아들의 전유물처럼 인식되었던 인터넷이 이제는 우리를 둘러싼 모든 주변 환경을 급속히 변화시키고 있다. 날로 확산되고 있는 인터넷의 주된 역할은 다음 세 가지로 요약할 수 있다.

첫째, 우리는 인터넷을 통해 건강, 취미, 여행, 일거리, 상품 등 각종 정보를 무료 내지는 저렴한 비용으로 획득할 수 있다. 과거 신문과 라디오, TV 방송이 저렴하게 정보를 획득할 수 있는 창구였는데, 인터넷이 등장하면서 이러한 기존의 매체와 더불어 하나의 새로운 매체가 되고 있는 것이다. 더구나 인터넷이 보급되는 속도는 지금까지 어느 매체보다도 빠른 것으로 분석된다. 예컨대 5,000만명의 이용자를 확보하는 데 라디오가 38년, TV가 13년이 소요된 데 반해 인터넷은 불과 4년 밖에 걸리지 않았다. 또한 인터넷 매체의 경우 초기에는 신문처럼 문자 정보 위주였는데 급속한 기술 발달로 이제는 음성, 동영상 등 다양한 정보까지 인터넷에서 제공할 수 있게 되었다. 인터넷 신문과 인터넷 방송은 우리에게 친숙한 매체로 자리잡고 있는 것이다.

둘째, 우리는 인터넷을 통해 연락을 주고받을 수 있고, 관심이나 고민이 비슷한 사람들끼리 모임 만들 수도 있다. 본래 인터넷이라는 용어는 ‘internetworking’ 즉, 네트워크들을 연결시킨다는 말에서 유래된 것이다. 과거 그리운 사람들, 보고 싶은 사람들과 얘기를 나누기 위해서는 직접 만나거나, 편지를 보내거나 전화를 하는 방법을 사용하였다. 문제는 기존의 통신 수단은 시간적으로 공간적으로 한계가 있다는 것이다. 하루 중에 사람과 통화할 수 있는 시간이 한정되어 있고 외국처럼 지리적으로 떨어져 있을 수 있다. 한꺼번에 여러 사람이 동시에 만나는 것도 기술적으로 힘들었다. 물론 시간적, 공간적인 한계를 극복하기 위해 편지나 전화를 사용할 수 있는데 국제 전화인 경우는 요금도 비싸고 여러 사람이 한꺼번에 들어와서 얘기를 나누는 것도 힘들다. 편지는 요금이 싼 대신에 배달되는 데 시간이 오래 걸리고 서로 대화할 수 있는 쌍방향성이 부족하다. 반면, 인터넷은 무료 국제전화 가능할 만큼 요금이 저렴하고 얼굴을 보면서 얘기를 나눌 수도 있다. 이미 인터넷으로 보내는 전자우편은 보편화되었다. 인터넷은 시간적, 공간적인 한계를 극복할 수 있는 새로운 통신 수단으로 성장하고 있는 것이다.

셋째, 인터넷은 전자상거래라고 불리는 새로운 거래 형태를 탄생시켰다. 전자상거래란 가상 공간에서 수행되는 모든 상거래 행위와 이를 지원하는 활동을 포함하는 일련의 행위들로 정의될 수 있다. 인터넷이 이제는 모든 상품과 서비스 거래에 급속히 침투되고 있다. 지금까지는 물

건을 살기 위해 백화점이나 슈퍼마켓, 소매점 등을 이용했다. 그런데 인터넷이 이런 상점들을 대신해서 장사를 할 수 있는 공간을 대신해 준다. 인터넷은 시간적, 공간적 제한이 없으며 상품에 대한 많은 정보를 제공하는 것도 가능하다. 이처럼 인터넷은 신문이나 방송 같은 매체, 편지와 전화를 대체하는 통신 수단, 백화점이나 소매점과 경쟁하는 유통의 역할을 동시에 하고 있다. 이 가운데 특히 인터넷의 급속한 발달과 확산은 기존의 상거래, 나아가 기업 경영의 패러다임까지 변모시키고 있다. 구체적으로 인터넷이 기존의 상거래를 어떻게 변모시키고 있는지를 살펴보면 다음과 같다.

우선 인터넷은 24시간 이용이 가능하고 전 세계 어느 곳에서도 컴퓨터만 있으면 접속이 가능하기 때문에 기존의 상거래가 가진 시간적, 공간적 제약을 극복할 수 있다. 예컨대 우리는 사이버 쇼핑몰을 이용해 상점이 문을 열지 않는 새벽이나 심야, 휴일에도 각종 상품을 구매할 수 있다. 대표적인 인터넷 경매업체인 이베이(eBay)의 예를 살펴보자. 이베이는 인터넷이라는 가상 공간에 '벼룩시장'을 차려 놓고 경매를 통해 물건을 사고 파는 일을 주선하는 역할을 한다. 이베이를 통해 하루에 10만개가 넘는 상품이 등록되고, 1,400여종의 상품이 팔리지만 넓은 경매장도 허름한 창고도 없다. 단지 가상공간의 경매장에서 참가한 사람들끼리 경매를 즐길 뿐이다. 그럼에도 불구하고 이베이는 이미 210만명이 넘는 회원을 확보했으며 하루 거래되는 금액도 340만 달러를 넘어서고 있다.

둘째, 인터넷은 거래 비용을 감소시켜 고객에게 제공되는 상품이나 서비스의 가격을 획기적으로 낮추었다. 거래되는 상품이 MP3 음악 파일이나 각종 정보, 소프트웨어처럼 디지털 콘텐츠인 경우는 유통기관을 거치지 않고 공급자가 인터넷을 통해 직접 소비자에게 상품을 전달할 수 있기 때문에 유통 마진만큼 가격이 더 저렴할 수밖에 없다. 이트레이드(e-Trade)를 비롯한 사이버 증권회사들은 저렴한 거래 수수료를 앞세워 기존 증권회사 시장을 잠식하였다. 이트레이드의 주식 거래수수료는 메릴린치(Merrill Lynch)의 약 5%(1,000주 거래 기준)에 불과하다.

230년의 역사를 가진 브리태니커 백과사전의 예를 들어보자. 현재 브리태니커 백과사전 전체(총32권)의 가격은 약 200백만원 수준이다. 그러나 백과사전의 내용이 모두 담긴 CD롬 2장의 가격은 1/10 수준인 20만원에 불과하다. 특히 한 달에 5달러만 지불하면 인터넷으로 백과사전의 내용을 무한정 서비스 받을 수 있다. 사정이 이렇다 보니 현재 브리태니커는 책을 판매해서 벌어드리는 수입보다 인터넷 서비스로 벌어드리는 수입이 더 많아졌다.

셋째, 인터넷은 고객 한 사람 한 사람을 상대로 일대일(one-to-one) 서비스를 가능케 해준다. 대량 생산, 대량 판매 시대에는 개별 고객에 대한 정보를 수집하기 어려웠고 이를 사업에 활용하는 데도 많은 제약이 따랐다. 그러나 인터넷을 이용하면 저렴한 비용으로 이것이 가능하다. 델 컴퓨터의 경우를 보자. 기존의 컴퓨터 조립업체들이 몇 가지 표준 모델을 생산, 판매하는 전통적인 사업 방식을 고수하고 있을 때, 델 컴퓨터는 인터넷을 통해 고객의 주문대로 컴퓨터를 생산, 판매

하는 혁신적인 사업 방식을 도입해 단숨에 세계 1위의 컴퓨터 업체로 부상하였다. 델 컴퓨터는 인터넷이라는 효율적인 수단이 있었기 때문에 고객의 주문을 받아 이를 정확히 생산 라인에 전달하고, 또한 제작된 컴퓨터를 택배 전문회사를 통해 정확히 고객에게 우송할 수 있었다.

이상에서 설명한 바와 같이 인터넷은 기존 상거래 방식을 완전히 변모시키고 있고 기업 간 경쟁에 있어서도 새로운 게임의 룰을 만들고 있다. 사이버 전문가인 척 마틴⁴¹⁾에 따르면 이러한 새로운 디지털 경영 환경의 주요 특성은 다음과 같다.

첫째는 고객이다. 고객은 한번의 클릭으로 모든 회사와 모든 제품에 신속하게 접근할 수 있게 된다. 따라서 소비자의 마음을 사로잡지 못하는 회사들은 시장에서 도태되고 말 것이다. 방대한 정보량과 정보 접근에 대한 비용이 거의 제로에 가깝기 때문이다. 이는 피터 드러커가 예견했던 프로슈머(prosumer)의 세상이 시작됨을 의미한다. 이제 고객은 단순한 소비자로서의 기능만을 하는 것이 아니라 기업의 생산 과정에 자신의 의견을 반영시키는 생산자로서의 기능도 같이 수행하는 시대가 온 것이다.

둘째, 인터넷이 유통구조를 지배하게 될 것이다. 인터넷에 연결되어 있는 회사들은 공급자나 유통업자들과의 모든 거래를 인터넷을 통해 추진할 것이다. 인터넷에 연결되지 않거나 디지털 비즈니스에 적응하지 못하는 회사는 곧바로 밀려날 것이다.

셋째, 가격 체계가 훨씬 세분화 될 것이다. 기술의 발전은 많은 회사들이 시장을 훨씬 작게 세분화할 수 있도록 만들었다. 이 과정에서 우량 고객도 유치할 수 있게 된다. 또한 이로 인해 구매 의사결정에서 가격이 차지하는 비중이 중요해 질 수밖에 없을 것이다.

넷째, 근로자가 기업을 선택하게 될 것이다. 이직률이 높은 인터넷에 능숙한 노동력은 전에 없이 많은 정보를 접하게 될 수 있을 것이다. 근로자들은 현재의 작업 환경이 자신들에게 적합한지 여부를 스스로 판단하여 기업을 선택하게 될 것이다.

결국 디지털 경영 환경에 대응하기 위해서 기업들은 인터넷 비즈니스에 익숙해져야 한다. 인터넷 비즈니스는 전자상거래와는 다른 개념이다. 전자상거래는 제품이나 정보 혹은 서비스를 인터넷상에서 판매하고 구입하는 것을 내용으로 한다. 반면에 인터넷 비즈니스는 제품의 기획과 개발, 제조, 생산, 유통, 그리고 소비까지 이어지는 가치사슬의 모든 과정이 인터넷과 접목되는 것을 뜻하는 것이다. 따라서 디지털 환경에서 생존하고 성공하기 위해서는 기업들은 디지털 경영 환경의 트렌드를 이해하고 여기에 맞추어서 자신의 사업을 혁신 시켜야만 한다.

그렇다면 인터넷시대에 걸 맞는 새로운 기업 경영 모델은 어떤 것인가? 인터넷으로 사이버 서점을 운영하는 아마존(Amazon)이 좋은 예다. 아마존은 49개 주에서 1,009개의 서점을 운영하는 미국 최대의 도서 유통업체인 반즈앤노블(Barnes & Noble)을 제치고 설립 4년 만에 전 세계

41) 비즈니스.COM 척 마틴, PwC-e-business practice 옮김, 21세기북스, 1999

160개국, 800만명의 고객을 확보한 초우량 기업으로 성장하였다.

아마존은 시작부터 철저히 인터넷시대의 경쟁 원리를 이용했다. 기존의 서점들이 좋은 위치의 매장을 확보하기 위해 막대한 돈을 쓰고 있는 동안 아마존은 적은 투자로 점포가 하나도 필요 없는 사이버 서점을 개설하였다. 그러나 아마존은 단 한 평의 매장도 없이 사이버 공간을 이용해 300만 권의 책을 취급하고 있다. 반면에 반즈앤노블은 120만 권 정도의 책을 취급하는 데 그치고 있다. 전국적인 서점 체인망을 확보하거나 운영할 필요도 없기 때문에 책값도 최저 10%에서 최고 40%까지 저렴하다. 뿐만 아니라 아마존은 기존 서점들이 제공할 수 없는 독특한 서비스를 고객들에게 제공하고 있다. 아마존을 찾아오는 고객들은 300만 권이 넘는 책 내용이 담긴 데이터베이스를 언제 어디서라도 검색할 수 있다. 또한 아마존에서 책을 구입한 경험이 있는 고객들의 정보를 데이터베이스로 구축해 이들의 구매 성향을 파악함은 물론 신간 정보를 제공하거나 요금을 인하시켜 줌으로써 반복 구매를 유도하고 있다. 800만명의 고객들 중 500만명은 아마존에서 두 번 이상 책을 구매한 경험이 있다는 사실이 아마존의 경쟁력을 잘 대변해 주고 있다.

아마존이나 이베이, 이트레이드, 델 컴퓨터의 예에서 알 수 있듯이 인터넷시대에는 기업이 보유한 건물이나 생산 설비, 대규모 자본, 대리점, 종업원 등이 더 이상 경쟁 우위가 될 수 없다. 무형의 정보, 지식, 아이디어만 있으면 소수의 인원, 적은 자본으로도 얼마든지 경쟁력을 확보할 수 있는 것이다. 이제 인터넷은 더 이상 남의 일이 아니다. 모든 상거래, 기업 활동 나아가 우리의 생활까지 근본적으로 바뀌 놓았다. 재택근무, 가상대학, 사이버 쇼핑이 이제 우리 눈앞에서 실현되고 있는 것이다.

본 장에서는 이렇게 등장한 온라인 비즈니스 모델의 개념과 유형을 살펴본 후 몇 개의 산업을 대상으로 경쟁이라는 관점에서 온라인 비즈니스 모델의 진화에 대해 살펴보고자 한다.

제 2 절 비즈니스 모델의 개념

인터넷의 확산과 함께 비즈니스 모델(Business Model)이라는 용어가 널리 확산되었지만 사실 이 용어에 대한 정확한 정의나 연구는 그리 많지 않다. 일반적으로는 어떤 상품을 누구에게 어떤 방식으로 판매할 것인가를 결정하는 것을 비즈니스 모델로 정의한다. 즉, 시장에서 기업이 어떻게 가치를 창출하는가를 설명하는 것이다. 특히 인터넷 경제에서 비즈니스 모델에 대한 언급이 많은 이유는 비즈니스 모델이야말로 인터넷 사업에서 가장 기본적인 설계도에 해당하기 때문이다. 용어는 조금씩 다르지만 많은 학자나 실무자들이 비즈니스 모델을 정의하고 이의 구성 요소를 정의하고 있다. 아래에서는 몇 가지 대표적인 연구들을 살펴보고 이들이 제시한 비즈니스 모델의 공통 구성 요소를 정의하고자 한다.

1. 슬라이워츠키와 모리슨의 연구⁴²⁾

슬라이워츠키(Adrian J. Slywotzky)와 모리슨(David J. Morrison)은 비즈니스 설계(business design)라는 용어를 사용했지만 사업하는 근본적인 방식이라는 측면에서 본질적으로 비즈니스 모델과 같은 용어라고 할 수 있다. 그들은 비즈니스 설계를 4가지 측면에서 구분하고 있다.

(1) 고객 선택(customer selection)

기업이 만족시키고자 하는 목표 고객은 누구인지를 결정하는 내용으로 목표 고객을 설정하는 것을 의미한다.

(2) 가치 창출(value capture)

기업이 어떻게 수익을 창출하는지를 설명하는 내용이다.

(3) 차별화/전략적 통제(differentiation/strategic control)

기업의 수익을 유지하는 메커니즘을 의미한다. 경쟁사와 대비해 나의 수익 모델을 어떻게 독특하게 차별화 시킬 것인가와 관련이 깊다.

(4) 범위(scope)

기업이 어떤 활동을 수행할 것인가를 설명하는 내용이다. 기업이 어떤 제품, 서비스, 솔루션을 제공해야 하며, 기업 내부적으로 어떤 활동을 수행할 것이며, 어떤 활동을 수행하지 않을 것인가를 결정하는 것이다.

2. 마르키데스의 연구⁴³⁾

마르키데스(Constantinos C. Markides) 교수는 전략적 혁신(strategic innovation)이라는 개념을 제안하면서 사업의 전략적 선택의 중요성을 강조했다. 그가 강조한 내용은 다음 세 가지로 요약할 수 있다.

(1) 목표 고객

누구(who)를 대상으로 사업을 할 것인가를 결정하는 전략적 문제.

42) The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits, Slywotzky, A.J. and D.J. Morrison, Times Books, Random House, 1997.

43) All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy, Markides, C.C., Harvard Business School Press, 2000.

(2) 제공물

고객에게 무슨(what) 제품과 서비스를 제공할 것인가를 결정하는 전략적 문제.

(3) 전달 방법

고객에게 제품이나 서비스를 어떻게(how) 전달할 것인가를 결정하는 전략적 문제.

3. 하멜의 연구⁴⁴⁾

하멜(Gary Hamel) 교수는 비즈니스 개념 혁신(business concept innovation)이라는 주장을 통해 비즈니스 개념 내지는 비즈니스 모델의 혁신이 불연속적인 변화의 시대에 기업 가치를 극대화할 수 있는 유일한 방법임을 강조했다. 그의 주장에 따르면 비즈니스 모델은 다음 4가지의 핵심 요소들로 구성된다.

(1) 핵심 전략(core strategy)

핵심 전략은 기업이 경쟁하는 방법을 결정하는 데 뼈대가 된다. 핵심 전략의 요소로는 비즈니스 사명, 제품/시장 범위, 그리고 차별화의 기반을 포함한다.

(가) 비즈니스 사명(business mission)

이는 비즈니스 모델이 달성하려고 하거나 전달하려는 것으로서 전략의 전반적인 목적을 규정한다. 비즈니스 사명은 가치 명제(value proposition), 전략적 의도, 높게 빛나는 원대한 목표, 목적, 그리고 전반적 성과 목표와 같은 개념을 포괄한다.

(나) 제품/시장 범위(product/market scope)

고객, 지역 및 제품을 중심으로 경쟁해야 할 곳과 하지 말아야 할 곳을 파악하는 것이 핵심이다.

(다) 차별화 기반(basis for differentiation)

기업이 어떻게 경쟁할 것이며, 특히 경쟁자들과 다르게 경쟁하는 방식에 대한 핵심을 설명해 준다.

(2) 전략적 자원(strategic resources)

모든 경쟁 우위는 기업 특유의 독특한 자원에 의존한다. 전략적 자원은 핵심 역량, 전략적 자

44) Leading the Revolution, Hamel Gary, Harvard Business School Press, 2000.

산 및 핵심 프로세스를 포함한다.

(가) 핵심 역량(core competencies)

기업이 알고 있는 것을 말한다. 핵심역량은 숙련된 스킬(skill)과 독특한 능력을 포함한다.

(나) 전략적 자산(strategic assets)

전략적 자산은 기업이 보유하고 있는 것을 의미한다. 단순한 노하우 이상을 의미하는 전략적 자산은 보통 브랜드, 특허, 기반시설, 기술적 표준, 고객데이터, 그리고 회소하면서 가치 있는 것을 포함한다.

(다) 핵심 프로세스(core processes)

기업에 있는 사람들이 실제로 수행하고 있는 작업을 말한다. 핵심 프로세스는 투입물을 산출물로 변형시키는 데 사용되는 방법론과 루틴(routine)이다. 핵심 프로세스는 '자산' 또는 '기술'보다 활동(activities)이라는 개념에 더 가깝다. 달리 말하면, 핵심 프로세스는 역량, 자산 및 다른 투입물을 고객을 위한 가치로 전환시키는 데 사용된다.

(3) 고객과의 접점(customer interface)

고객과의 접점은 실행 및 지원, 정보 및 통찰력, 관계 동태성, 그리고 가격 책정 구조와 같은 4가지 요소들을 포함하고 있다.

(가) 실행 및 지원(fulfillment & support)

기업이 시장에 진입하는 방식, 그리고 고객에게 실제로 도달하는 방식을 의미한다. 달리 말하면, 고객을 위해 기업이 사용하는 경로, 고객에게 제공하는 기업의 지원, 그리고 기업이 제공하는 서비스의 수준을 정하는 것이다.

(나) 정보 및 통찰력(information & insight)

고객을 대신하여 활용되는 정보와 고객들로부터 수집된 고객과의 접점 정보와 같은 모든 지식을 의미한다. 또한 기업이 이러한 정보로부터 고객을 위해 새롭고 멋진 일들을 계획하는 데 도움이 될 수 있는 통찰력을 끌어내는 능력을 의미하기도 한다. 여기에는 고객의 구매 전 또는 구매 후 행동에 이용하기 위해 만들어진 정보도 포함된다.

(다) 관계 동태성 (relationship dynamics)

비즈니스 모델에서의 관계 동태성은 제조업체와 고객 간 상호작용의 본질을 의미한다. 상호 대면을 통한 직접적인 상호작용인가 그렇지 않으면 간접적인 것인가? 지속적인 것인가 아니면 가끔 이루어지는 것인가? 고객이 제조업체와 상호 작용하는 것이 얼마나 수월한가? 이러한 상호작용이 고객의 측면에서 어떤 감흥을 불러일으키는가? 상호작용의 반복적 패턴에 의해 창조되는 충성도(loyalty)가 있는가? 관계 동태성의 개념은 제조업체와 고객 간 상호작용의 이면에는 거래적 측면 뿐만 아니라 감정적 측면도 엄연히 존재하며 이것이 차별화 된 비즈니스 모델을 위한 기반이 될 수 있다는 사실을 암시하고 있다.

(라) 가격 책정 구조 (pricing structure)

가격을 책정하는 방법에는 여러 가지 대안이 있을 수 있다. 제품 또는 서비스를 대상으로 고객에게 가격을 제시할 수 있다. 또한 제3자를 통해 고객에게 직접 또는 간접적으로 청구할 수도 있다. 항목에 대한 청구 내용을 합산하거나 아니면 개별 항목별로 지불을 요구할 수 있다. 아예 정액제로 하거나 시간 또는 거리당 환산하여 청구할 수도 있다. 더 나아가 가격을 미리 정하거나 시장 변동에 따른 가격을 적용시킬 수도 있다.

(4) 가치 네트워크 (value network)

비즈니스 모델의 네 번째 구성 요소는 일종의 기업 간 관계로서 기업의 내부자원을 보완하고 확장시켜 주는 가치 네트워크이다. 오늘날 기업의 성공과 직결되는 자원의 대부분은 기업의 직접적인 통제 밖에 있는 것이 보통이다. 가치 네트워크의 요소로는 공급업자, 파트너 및 연합을 들 수 있다.

(가) 공급업자 (suppliers)

전통적으로 공급업자는 생산업자를 기준으로 가치사슬 상의 상류 부문을 차지하고 있다. 공급업자에 대한 배타적 접근과 공급업자와의 긴밀한 관계는 탁월한 비즈니스 모델의 핵심 요소라 할 수 있다.

(나) 파트너 (partners)

파트너 기업들은 전형적으로 최종 제품 또는 '솔루션'에 결정적인 상호보완성을 제공해 준다. 공급업자와는 달리 생산업자에 대한 그들의 관계는 훨씬 더 수평적이면서 훨씬 덜 수직적인 특성을 가진다.

(다) 연합(coalition)

연합은 투자 및 기술적 장벽이 높거나 산업 내 기술표준을 정하고자 하는 경우에 특히 중요하다. 연합에 참여하는 기업들은 파트너 관계 이상으로 볼 수 있으며 당사자 기업들 간에는 산업혁명의 기회 및 위협을 직접적으로 공유한다.

4. 아프아와 투치의 연구⁴⁵⁾

아프아(Allan Afuah)와 투치(Christopher L. Tucci)는 한 기업의 비즈니스 모델은 경쟁 우위를 획득하고 유지하는 능력에 있어서 매우 중요하고 이는 다시 기업의 수익성에 있어서도 매우 중요하다고 전제하고 비즈니스 모델의 구성 요소를 다음 8가지로 정리하였다.

(1) 고객 가치

기업이 경쟁사보다 저비용으로 또는 차별화 된 어떤 것을 고객에게 제공하고 있는가?

(2) 범위

기업이 어떤 고객에게 이러한 가치를 제공하고 있는가? 이러한 가치를 내포하고 있는 제품/서비스의 범위는 무엇인가?

(3) 가격 설정

기업은 이 가치의 가격을 어떻게 매기는가?

(4) 수익 원천

돈은 어디에서 들어오는가? 어떤 가치를 위해서 누가 그리고 언제 지불하는가?

(5) 연계된 활동

이러한 가치를 제공하기 위해서 기업이 수행해야 하는 일련의 활동들은 무엇이고 그 활동의 시기는 언제인가? 이러한 활동들은 어떻게 연결되어 있는가?

(6) 실행

이러한 활동을 수행하는 데 기업이 필요로 하는 조직적 구조, 시스템, 인력, 환경은 무엇인가? 그 구성 요소들끼리 잘 어울리는가?

45) Internet Business Models and Strategies: Text and Cases, Allan Afuah and Christopher L. Tucci, Irwin/McGraw-Hill, 2000

(7) 사업수행 능력

기업의 사업수행 능력은 무엇이고 보강되어야 할 사업수행 능력의 차이는 무엇인가? 이러한 사업수행 능력 격차를 어떻게 채울 것인가? 기업이 다른 기업보다 더 나은 가치를 제공할 수 있도록 하고 모방하기도 어렵도록 만드는 이러한 사업수행 능력을 위해 차별화된 어떤 것이 있는가?

(8) 지속가능성

다른 기업이 모방하기 어렵도록 만드는 것은 무엇인가? 기업이 어떻게 계속 돈을 벌 수 있는가? 기업은 경쟁우위를 어떻게 유지하는가?

5. 레이포트와 자워스키의 연구⁴⁶⁾

레이포트(Jeffrey F. Rayport)와 자워스키(Bernard J. Jaworski)는 비즈니스 모델의 구성 요소를 다음과 같이 크게 4가지로 구분하였다.

(1) 가치 제안(value proposition) 혹은 가치 군집(value cluster)

비즈니스 모델의 첫 번째 구성 요소는 사업의 가치 제안을 구체화하는 것이다. 이를 위해서는 목표 세분 시장의 선택, 고객에게 제공할 중심 혜택의 선택, 경쟁사보다 이러한 혜택을 보다 독특하고 차별적으로 전달할 수 있는 능력 등을 구체화해야 한다.

(2) 시장 제공물(marketspace offering)

고객에게 제공하는 제품이나 서비스, 정보 등 제공물의 범위(scope) 파악, 고객의 의사결정 프로세스 파악, 고객의 의사결정 프로세스 상에서 제공물 위치시키는 작업을 거친다.

(3) 자원 시스템(resource system)

목표 고객에게 제안된 가치를 전달하기 위해 내부 시스템을 어떻게 조율할 것인가를 결정하는 내용이다. 자원 시스템을 구체화하고 평가하는 과정이 중요하며, 특히 파트너십의 역할에 대한 정의가 필요하다.

(4) 재무적인 모델(financial model)

비즈니스 모델의 마지막 단계는 수익 모델, 주주 가치 모델, 성장 모델 등 재무적인 모델을 검토하는 것이다.

⁴⁶⁾ e-Commerce, Rayport, J.F. and B.J. Jaworski, Irwin/McGraw-Hill, 2000

표 3-6-1 >> 비즈니스 모델의 구성 요소

연구자	비즈니스 모델의 구성요소
슬라이워치키와 모리슨의 연구	① 고객 선택(customer selection) ② 가치 창출(value capture) ③ 차별화/전략적 통제(differentiation/strategic control) ④ 기업활동 범위(scope)
마르키테스의 연구 하멜의 연구	① 목표 고객(who) ② 제공물(what) ③ 전달 방법(how) ① 핵심 전략(core strategy) ② 전략적 자원(strategic resources) ③ 고객과의 접점(customer interface) ④ 가치 네트워크(value network)
아푸아와 투치의 연구	① 고객 가치 ② 범위 ③ 가격 설정 ④ 수익 원천 ⑤ 연계된 활동 ⑥ 실행 ⑦ 사업수행 능력 ⑧ 지속가능성
레이포트와 자워스키의 연구	① 가치 제안(value proposition) 혹은 가치 군집(value cluster) ② 시장 제공물(marketspace offering) ③ 자원 시스템(resource system) ④ 재무적인 모델(financial model)

이상의 연구를 종합하면 <표 3-6-1>과 같다. <표 3-6-1>에서 보는 바와 같이 5개 연구 이 공통적으로 지적하는 내용을 요약해보면 비즈니스 모델은 첫째, 목표 고객을 설정하고 그들과의 관계를 설정하는 고객과의 관계(customer relationship), 둘째, 기업이 목표 고객에게 제공하는 제품이나 서비스를 종합적으로 표현한 가치 제안(value proposition), 그리고 셋째, 자사는 물론 공급업체, 파트너 등의 역할을 포함한 활동 네트워크(activity network)를 포함한다. 본 장에서는 이상 3가지 요인을 비즈니스 모델을 구성하는 핵심 요인으로 정리하고자 한다.

제 3 절 온라인 비즈니스 모델의 유형

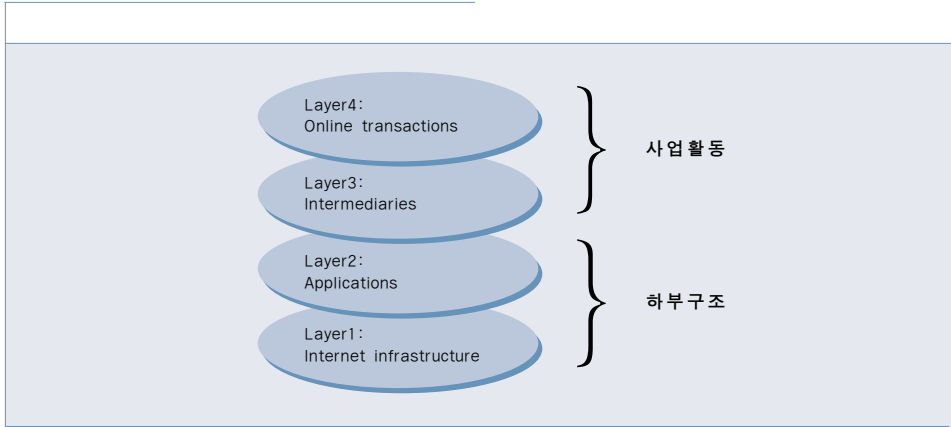
인터넷상에서 다양하게 나타나기도 하고 사라지기도 하는 온라인 비즈니스 모델의 유형을 명확히 구분하는 것은 사실상 어려운 일일 것이다. 하지만 많은 연구자들이 인터넷 사업의 본질을 연구하기 위해 다양한 온라인 비즈니스 모델의 유형화를 시도하고 있다. 기존 연구에서 소개되었던 온라인 비즈니스 모델의 다양한 유형을 살펴보자.

1. 텍사스대학의 산업 분류⁴⁷⁾

1999년 9월 텍사스대학(University of Texas at Austin)의 전자상거래 연구센터(Center for Research in Electronic Commerce)는 시스코의 의뢰를 받아 미국 내 인터넷 경제에 대한 대규모 조사를 실시하였다. 그 결과 연구팀은 인터넷 경제가 <그림 3-6-1>과 같이 4개의 층으로 구성된 생태계(ecosystem)라고 제안하였다.

47) <http://crec.bus.utexas.edu>

그림 3-6-1 >> 정보통신정책연구원의 인터넷 산업분류



(1) 인터넷 하부구조 기업군(internet infrastructure layer)

인터넷 하부구조를 이루는 장비업체, 통신망, 하드웨어 업체들로 생태계의 근간을 이루는 사업들이다. 이 영역은 주로 IP기반의 네트워크 인프라에 관련된 분야로서 인터넷 백본 망사업자, ISP, 네트워크 하드웨어 및 소프트웨어 제조사, PC 및 서버 제조사, 보안 사업 등으로 구성되어 있다.

(2) 인터넷 응용기술 기업군(internet application layer)

응용 소프트웨어나 검색엔진 소프트웨어, 인터넷 컨설팅, 멀티미디어 응용 등 인터넷 관련 응용 기술과 관련된 사업으로 온라인에서 기업 활동을 하는 것을 기술적으로 가능하게 만드는 사업들이다. 관련 업종으로는 인터넷 컨설팅, 전자상거래 솔루션업, 멀티미디어 솔루션업, 웹사이트 개발업, 웹 데이터 마이닝업 등이 있다.

(3) 인터넷 중개 기업군(internet intermediary layer)

포털 업체, 온라인 중개 업체 등 온라인상에서 구매자와 판매자들이 서로 효율적으로 상호 작용할 수 있도록 촉진시키는 역할을 하는 사업들이다. 이 영역은 인터넷상에서 중개 역할을 해주는 분야로서 사실상 전체 4영역 중 작은 시장을 갖고 있는 분야이지만 영향력과 파급력으로 인해 인터넷 비즈니스의 중심점의 역할을 수행하고 있다. 관련 업종으로는 인터넷 대행업, 콘텐츠 제공업, 포털사이트업 등이 있다.

(4) 인터넷 상거래 기업군(internet commerce layer)

인터넷을 통해 소비자나 기업들을 상대로 제품이나 서비스를 판매하는 활동을 하는 사업들이다. 이 영역은 인터넷을 기반으로 하여 기업이나 소비자의 관계를 B2B, B2C로 구분한다. 인터넷 쇼핑물, 경매, 기업 간 상거래 등의 업종이 존재한다.

이상의 네 가지 층 가운데 하부구조 기업군과 응용 기술 기업군은 인터넷 경제의 하부구조를 형성하는 역할을 하고 그 기반 위의 중개 기업군과 상거래 기업군에서 경제 활동이 일어나는 것이다.

최근 정보통신정책연구원에서도 이러한 텍사스대학의 모델을 일부 수정해서 <표 3-6-2>와 같은 인터넷산업의 산업분류표를 제안한 바 있다. 이 안에서는 인터넷산업을 인터넷 기반산업, 인터넷 지원산업, 인터넷 활용산업 등 크게 세 가지로 대분류하였다. 그러나 텍사스대학 모델과

표 3-6-2 >> 정보통신정책연구원의 인터넷 산업분류

대분류	중분류	소분류	분류 예시	관련 기업
인터넷 활용산업 (Utilizer)	응용서비스 산업	ASP	종합ASP, 전문ASP	eGain, Applicast, FutureLink
		포털	검색기반, 커뮤니티 기반	AOL, Yahoo, Daum
		VoIP	PC-PC, PC-Phone	Dialpad
	컨텐츠 산업	인터넷 미디어	방송, 신문 등	Webtv.com, 디지털조선
		엔터테인먼트	음악, 영화, 소셜, 게임 등	go.com, 넥슨
		정보서비스	교육, 의료, 법률 등의 전문정보	UnivercityAccess.com, HealthKorea.com
	전자상거래 산업	B-to-B	중개형, 거래형	BizClick, eSteel
		B-to-C	중개형, 거래형	Pricelina, Amazon, 한솔쇼핑몰
		인터넷 금융	인터넷 뱅킹, 사이버트레이딩, 전자화폐	e-Trade, eloan.com, SFNB
인터넷 비즈니스 지원산업 (Supporter)	기술지원 산업	웹사이트 구축	DB설계, 컨텐츠 설계, 웹 디자인 등	나모인터넷티브
		보안 솔루션	웹사이트 보안 시스템 구축	RSA시큐리티, 네트워케이쏘사이트
		상거래 솔루션	인증, 과금, 지불 등의 거래지원 솔루션 개발	MS, SUN, IBM, TelState.com, 넷오브젝트, 베리싸인
	사업지원 산업	인터넷 컨설팅	인터넷 사업지원	PWC, Anderson
		마케팅 조사	시장조사, 광고 대행 등	Mediametrix.com
		전문 서비스	률, 세무, 회계 등	Ecompanies.com, 벤처법률지원센터
인터넷 기반산업 (Enabler)	하드웨어	단말장비	PC, Server 등	IBM, SUN, 삼성전자, 현주컴퓨터
		네트워크장비	스위치, 라우터, MPLS 등	Cisco, SUN, 한아시스템, 삼성전자, LG정보통신
	소프트웨어	범용소프트웨어	OS, Telnet, FTP 등	MS, 한글과 컴퓨터
		인터넷소프트웨어	브라우저, 웹에디터 등	MS, 나모인터넷티브
	네트워크 서비스	인터넷 백본서비스	백본 네트워크 서비스, 전용회선 서비스 등	한국통신, 데이콤, PSINet, Qwest
		가입자 접속서비스	ADSL, 케이블 접속서비스, ISP, PC 통신 등	한국통신, 두루넷, 유니텔, 미르메
설비대여 서비스		웹 호스팅, PC방, IDC(Internet Data Center)	엑스더스커뮤니케이션즈, 데이콤	

비교해 보면 인터넷 중개 기업군과 인터넷 상거래 기업군을 하나로 합친 것을 제외하고는 모델의 틀이 크게 벗어나지는 않는다.

2. 팀머스(Timmers)의 연구⁴⁸⁾

팀머스는 비즈니스 모델이라는 관점에서 인터넷 사업에 대한 분류를 시도하였다. 그에 따르면 비즈니스 모델이 되기 위해서는 아래와 같은 세 가지 요소를 갖추어야 한다.

(1) 상품, 서비스, 정보가 흐르는 구조에 대한 설명과 이러한 비즈니스 모델에 참여하는 여러 사업 참여자와 그들의 역할에 대한 설명

(2) 사업 참여자들이 누리게 될 잠재적 이익에 대한 설명

(3) 수익의 원천에 대한 설명

팀머스는 이러한 정의를 바탕으로 인터넷 비즈니스 모델을 아래와 같이 11개 유형으로 구분하였다.

(1) 상점형(e-shop)

인터넷을 이용해 고객들에게 제품이나 서비스를 판매하는 모델, 주로 B2C 모델이 주류를 이루고 있다.

(2) 조달형(e-procurement)

인터넷을 활용해 공급업체들로부터 제품이나 서비스를 구입하는 모델, 주로 B2B 모델이 주류를 이루고 있다.

(3) 경매형(e-auction)

인터넷을 이용해 제품이나 서비스를 전자적으로 경매하는 모델

(4) 몰형(e-mall)

인터넷 쇼핑의 집합체를 의미하는 모델로 특정 산업의 마켓플레이스를 의미한다.

48) Business Models for Electronic Markets, Timmers, Paul, European Commission, 1998

(5) 제3자 마켓플레이스형(third party marketplace)

인터넷 시장을 의미하는 모델로 인터넷을 통해 생산자와 구매자 간의 거래가 이루어지는 모델

(6) 가상 커뮤니티형(virtual communities)

구성원들이 인터넷을 이용해 공통의 관심사를 커뮤니케이션 하는 모델

(7) 가치사슬 서비스 제공형(value chain service provider)

물류나 전자지불처럼 가치사슬의 일부를 지원하는 모델

(8) 가치사슬 통합형(value chain integrator)

가치사슬 상의 몇 가지 단계를 통합시킴으로써 가치를 창출하는 모델

(9) 협력체제 플랫폼형(collaboration platforms)

디자인이나 엔지니어링 등과 같은 기능을 중심으로 기업 간에 공동의 노력을 할 수 있는 도구와 환경을 제공하는 모델

(10) 정보 중개형(information brokers)

정보 검색이나 제공과 관련된 정보 서비스 모델

(11) 보안 서비스 제공형(trust service)

인증, 공증 등과 같이 인터넷 상에 일어나는 거래에 대해 신뢰를 확보해주는 기능을 수행하는 모델

탐머스는 이상 11개 모델을 기능상의 통합 정도와 혁신의 정도라는 두 축을 이용해 <그림 3-6-2>와 같이 구분하였다. 그림에서 보는 바와 같이 상점형(e-shop), 조달형(e-procurement), 경매형(e-auction), 물형(e-mall) 등의 모델은 비교적 혁신의 정도도 낮고 기능의 통합 정도도 낮은 비즈니스 모델이다. 반면, 가상 커뮤니티형(virtual communities), 협력체제 플랫폼형(collaboration platforms), 제3자 마켓플레이스형(third party marketplace), 가치사슬 통합형(value chain integrator) 등의 모델은 혁신의 정도도 높고 기능의 통합 정도도 높은 비즈니스 모델이다. 기타 가치사슬 서비스 제공형(value chain service provider), 보안 서비스 제공형(trust service), 정보 중개형(information brokers) 등의 모델은 혁신의 정도는 높지만 기능의 통합 정도는 낮은 모델로 구분된다.

그림 3-6-2 >> 인터넷 비즈니스 모델의 구분

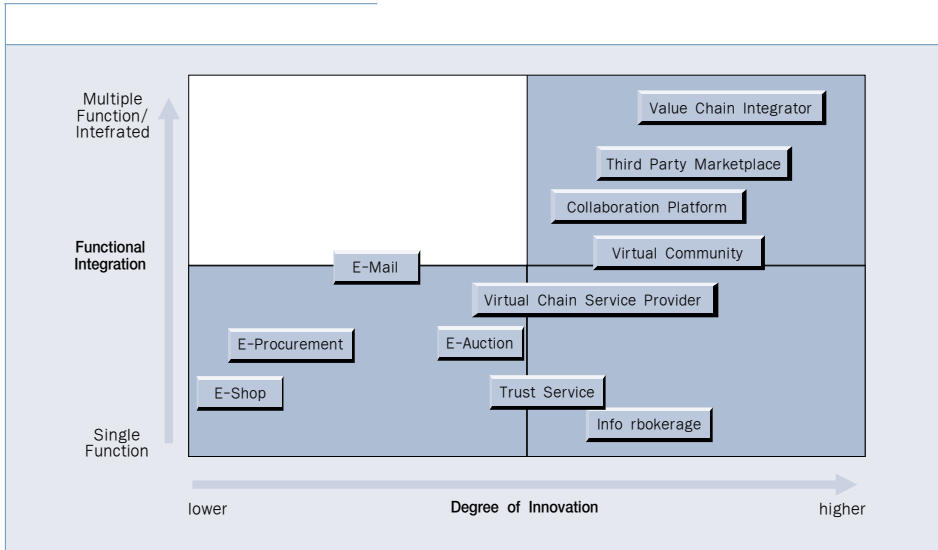


표 3-6-3 >> 인터넷 상거래 비즈니스 모델의 통합 분류

판매자 기반의 시장 (Seller-oriented Marketplaces)	상점형 (E-shop)	중개자 상점형 (Broker E-shop) 제조업자 상점형 (Manufacturer E-shop)
	몰형 (E-mall)	단순한 몰형 (Simple E-mall) 구매지원 몰형 (Purchase Supporting E-mall)
구매자 기반의 시장 (Buyer-oriented Marketplaces)	구매자 주도 커머스형 (Buyer-driven Commerce)	
	조달형 (E-Procurement) 가상 커뮤니티형 (Virtual Community)	
중립적 시장 (Neutral Marketplaces)	경매형 (E-auction)	
	협력체제 플랫폼형 (Collaboration Platform) 제3자 시장형 (Third Party Marketplace)	
촉발자 기반의 시장 (Facilitator-oriented Marketplaces)	가치사슬형 (Value Chain)	가치사슬 서비스 제공형 (Value Chain Service Provider) 가치사슬 통합형 (Value Chain Integration)
		정보 중개형 (Information Brokerage) 보안 서비스 제공형 (Trust Provider) 사이트 프로모터형 (Site Promoter)
	프로모션형 (Promotion)	

이경전 교수 등⁴⁹⁾은 팀머스의 모델을 확장하여 <표 3-6-3>과 같이 인터넷 상거래 비즈니스 모델의 분류를 시도하였다.

49) 월간 enable, 1999년 9월호 참조

3. 라파(Rappa)의 연구⁵⁰⁾

노스캐롤라이나주립대학의 라파(Rappa) 교수는 인터넷에서 관찰할 수 있는 9개의 본원적 비즈니스 모델을 제안하였다. 자세한 내용은 아래와 같다.

가. 중개형 (brokerage)

중개형 모델에서 기업은 판매자와 구매자를 모집하여 거래에 따라 수수료를 부과하는 시장 조성업체로 행동한다. 이들은 기업과 기업 간(B2B), 기업과 소비자 간(B2C), 또는 소비자 간(C2C) 중개업자가 될 수 있다. 중개형 모델은 거래마다 부과하는 수수료를 통해 수익을 창출한다. 중개형 비즈니스 모델은 다시 아래와 같은 12개의 세분 모델로 구분할 수 있다.

(1) 구매/판매 대행(buy/sell fulfillment) 모델

이트레이드(e-Trade)와 같이 온라인상에서 금융 거래를 중개하거나 여행을 대행하는 모델

(2) 교환 시장(market exchange) 모델

B2B 시장에서 흔히 발견할 수 있는 모델로 중개자는 판매액에 기반을 둔 거래 수수료(transaction fee)를 통해 수익을 창출한다. 또한 다양한 가격 결정 메커니즘을 활용한다.

(3) 사업 거래 커뮤니티(business trading community) 모델

VerticalNet와 같이 수직적 웹 커뮤니티(vertical web community)를 형성한 모델로 특정 수직적 시장에서 다양한 정보 제공하고, 의사소통을 활발하게 만드는 역할을 한다. VerticalNet의 커뮤니티는 구매자의 의견, 공급자의 제품 정보, 매일의 산업 정보와 기사, 구인구직 정보 등을 분류해서 제공한다.

(4) 통합 구매자(buyer aggregator) 모델

인터넷 상에서 이루어지는 개별 거래들을 통합하는 모델이다.

(5) 유통업자(distributor) 모델

카탈로그 유형의 운영을 통해 많은 수의 제품 제조업체와 소매업체들을 연결시키는 모델이다.

50) Managing the Digital Enterprise, Michael Rappa, North Carolina State University, 2001. <http://digitalenterprise.org/> business model

(6) 가상 몰(virtual mall) 모델

많은 온라인 거래업체들을 사이트에 모아 놓은 형태의 모델이다. 야후(Yahoo)의 예에서 알 수 있듯이 가상 몰 모델은 포털과 결합되었을 때 가장 효과가 커진다.

(7) 메타미디어리(metamediary)

구매자와 공급자를 온라인에 모아 놓고 금융 거래나 품질 보장과 같은 거래 서비스를 제공하는 모델이다. 일종의 가상 몰이지만 거래, 주문, 대금 결제 등 다양한 서비스를 제공한다. 이 모델의 수익 원천은 초기 셋업(set-up) 비용과 거래에 따른 수수료이다.

(8) 경매 브로커(auction broker) 모델

이베이(eBay)와 같이 공급자를 위해 소비자들이 경매를 하는 모델이다.

(9) 역경매(reverse auction) 모델

프라이스라인(priceline)과 같이 수요자를 모아 놓고 그들의 요구에 맞는 공급업체를 찾는 모델이다.

(10) 광고(classifieds) 모델

판매나 구매 광고를 리스트로 올려주고 요금을 받는 모델이다. 주로 지역 뉴스 콘텐츠를 제공하는 업체들이 운영한다.

(11) 검색 에이전트(search agent) 모델

인공지능 소프트웨어나 로봇을 이용해 가장 적절한 가격의 제품이나 서비스를 찾아주는 모델이다. 구인 구직 사이트도 이 모델에 포함된다.

(12) 보상금 브로커(bounty broker) 모델

찾기 힘든 사람, 물건, 아이디어 등을 찾아주면 보상금을 주는 모델이다.

나. 광고형(advertising)

광고형 모델에서 웹사이트 소유자는 방문자들을 매혹시킬만한 콘텐츠와 서비스를 제공한다. 웹사이트 소유자는 배너, 버튼, 그 외 방문자들에게 광고주의 메시지를 전달하는 다른 서비스에 대해 광고 비용을 부과함으로써 수익을 창출한다. 방문자들을 유혹하는 웹사이트를 가진 거의 모든 사람이 이 모형에서 경쟁할 가능성이 있다. 광고형 모델은 방문자가 많거나 매우 전문화되

어 있을 때만 효과를 발휘할 수 있다. 광고형 비즈니스 모델은 다시 아래와 같은 6개의 세분 모델로 구분할 수 있다.

(1) 일반화된 포털(generalized portal) 모델

검색엔진이나 다양한 콘텐츠를 이용해 수천만명의 방문자를 유도함으로써 광고 수익을 창출하는 모델이다. 방문자를 늘이기 위해 전자우편, 게시판, 채팅, 뉴스 및 각종 콘텐츠 등을 무료로 제공한다.

(2) 개인화된 포털(personalized portal) 모델

마이 야후(My Yahoo)처럼 개인들의 개별 욕구에 맞춤 형태로 포털을 구성한 경우를 의미한다.

(3) 전문 포털(pecialized portal) 모델

흔히 수직적 포털(vertical portal)이라는 뜻에서 보털(vortal)이라고도 한다. 전문 포털에서는 방문자수를 강조하기 보다는 잘 정의된 사용자 집단을 강조한다.

(4) 주목/보상형 마케팅(attention/incentive marketing) 모델

방문자들이 콘텐츠를 보거나 양식을 작성하는 등 무엇인가 역할을 하면 보상을 주는 모델이다. 이 모델이 유용한 경우는 지속적으로 고객의 주목을 끌기가 어려운 복잡한 제품 관련 메시지를 전달하고자 할 때이다.

(5) 무료(free) 모델

사용자들에게 사이트 호스팅, 웹서비스, 인터넷 접근, 무료 하드웨어, 인터넷 카드 등 무료로 무엇인가를 제공하는 모델이다.

(6) 할인형(bargain discounter) 모델

Buy.com이 대표적인 모델로 제품을 원가 혹은 원가 이하로 판매함으로써 많은 사용자를 확보하고 이를 바탕으로 광고를 통해 수익을 창출하는 방법을 사용한다.

다. 정보중개형(infomediary)

정보중개형 모델에서 기업은 고객과 고객의 구매 습관에 대한 유용한 정보를 수집하고 이 정보들을 고객에게 더 나은 서비스를 제공하는 데 도움이 되는 중요한 패턴과 다른 유용한 정보로 가공해 낼 수 있는 기업들을 판단한다. 정보중개형 기업은 보통 고객들에게 그에 대한 보상으로

무엇인가를 제공한다. 정보중개형 비즈니스 모델은 아래와 같은 2개의 세분 모델로 구분할 수 있다.

(1) 추천 시스템(recommender system) 모델

사용자로 하여금 각자 제품이나 서비스의 품질에 대한 정보를 교환하게 하거나 자신의 구매 경험에 대한 정보를 공유하게 하는 모델이다. 추천 시스템은 고객 정보를 유통업체에게 판매해서 발생하는 수익과 같은 제휴형 모델에서 강점이 있다.

(2) 등록(registration) 모델

컨텐츠를 제공하는 사이트로 단지 고객들은 간단한 등록을 한 후 대개 무료로 사용을 하게 된다. 등록 절차를 통해 고객들의 사이트 사용 패턴과 같은 가치 있는 정보를 수집할 수 있기 때문에 목표 고객을 대상으로 광고 캠페인 등에 이를 활용할 수 있다.

라. 상인형(merchant) 모델

상인형 모델은 도매업자와 소매상이 인터넷 상에서 상품과 서비스를 판매하는 인터넷 상점(e-tailer) 형태이다. 상품은 표시된 가격으로 또는 경매를 통해서 판매될 수 있다.

(1) 가상 상인(virtual merchant) 모델

아마존(Amazon), 온세일(OnSale)과 같이 웹 상에서만 존재하는 기업을 의미한다.

(2) 카탈로그 상인(catalog merchant) 모델

통신 판매업자가 인터넷으로 사업을 하는 경우를 의미한다.

(3) 클릭과 모타르(click and mortar) 모델

오프라인 매장이 있는 기업이 인터넷에 웹 상점을 낸 경우를 의미한다. 갭(Gap), 반즈앤노블(B&N) 등이 대표적인 예들이며 유통 갈등이 발생할 가능성이 높다.

(4) 비트 상점(bit vendor) 모델

웹 상에서 직접 유통될 수 있는 디지털 상품 및 서비스만을 취급하는 경우이다.

마. 제조형(manufacturer)

이 모형에서 제조업자는 도매업자나 소매업체를 거치지 않고 인터넷을 통해 직접 최종 고객

에게 도달한다. 이를 통해 비용을 절감할 수 있고 고객이 무엇을 원하는지를 직접 알아냄으로써 고객에게 더 나은 서비스를 제공할 수 있게 된다. 제조형 모델은 효율성이나 향상된 고객 서비스, 고객 선호에 대한 이해 등에 기반을 두고 있다. 특히 꽃과 같이 신선한 상태를 유지하는 것이 중요한 산업에서는 중간상을 배제하는 것이 매우 중요하다.

바. 제휴형(affiliate)

이 모형에서 상인은 자신의 웹사이트로 링크되어 있는 웹사이트와 제휴한다. 제휴 사이트의 방문자가 상인의 사이트를 클릭하고 무엇인가를 구매할 때마다 제휴업체는 매출액의 일정 퍼센트를 수수료로 받는다.

사. 공동체형(community)

공동체 모형은 트래픽보다는 공동체에 대한 충성도에 초점을 둔다. 사용자는 자기가 속한 공동체의 회원들과의 관계 발전에 투자해왔고 웹사이트를 빈번하게 방문한다.

(1) 자발적인 기여(voluntary contributor) 모델

이 모델은 사용자가 자발적인 기여를 통해 사이트를 지원하는 경우이다. 비영리단체와 유사한 모델이다.

(2) 지식 네트워크(knowledge networks) 모델

전문가 사이트와 같이 전문적인 능력이나 경험에 기반을 둔 정보를 제공하는 모델이다. 이 사이트는 포럼 형태로 운영되는 경우가 일반적이다.

아. 가입형(subscription)

이 모형에서 웹사이트에 대한 접근은 유료이다. 회원들은 가입비를 지불하고 그 대신 고품질의 콘텐츠를 받는다. 일부 사이트들은 유료 콘텐츠와 무료 콘텐츠 간에 서비스 차이를 두고 양자를 함께 제공한다. 이 경우는 매우 가치 있는 콘텐츠를 확보하는 것이 필수적이다.

자. 사용료형(utility)

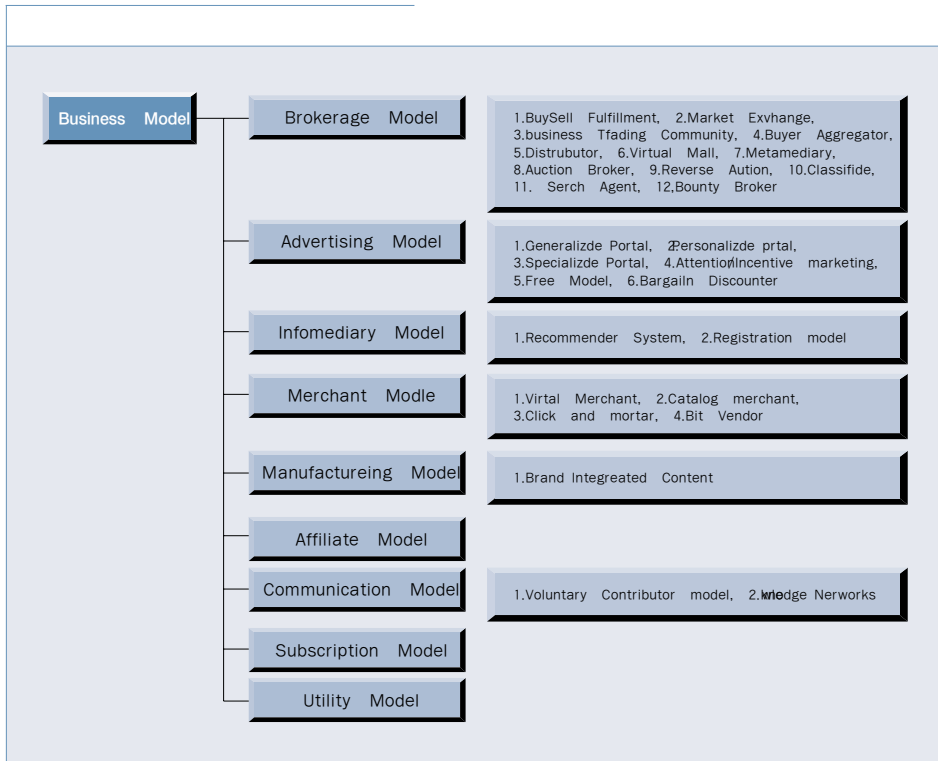
사용료형 비즈니스 모델에서는 패트브레인(FatBrain)과 같이 활동은 측정되고 사용자는 소비하는 서비스의 양에 따라 요금을 지불한다.

이상 라파가 제안한 비즈니스 모델의 유형을 정리하면 <그림 3-6-3>과 같다.

4. 밤베리(Bambury)의 연구⁵¹⁾

전자음악 작곡가 겸 프로듀서인 밤베리(Paul Bambury)는 인터넷 상거래(internet commerce)에서 살펴볼 수 있는 비즈니스 모델을 크게 두 가지 유형으로 구분하였다. 하나는 실제 오프라인의 비즈니스 모델을 온라인에 그대로 적용시킨 모델이다. 실제 오프라인 비즈니스에서 파생된 모델(transplanted real-world business models)은 이미 인터넷 등장 이전에 존재했던 비즈니스 모델인데 인터넷이 등장하면서 이 분야로 전파된 경우이다. 반면, 인터넷이 등장하면서 실제 세상에서는 볼 수 없었던 새로운 비즈니스 모델이 등장했는데 이를 인터넷 고유의 비즈니스 모델(native internet business model)이라고 명명하였다. 실제 세상에 이미 존재했던 비즈니스 모델이 희소성(scarcity)에 기반을 두고 만들어진 모델인 반면 본원적인 인터넷 비즈니스 모델은 희소성이 아니고 풍부성(abundance)에 기반을 두고 만들어진 비즈니스 모델이라는 점에서 차이가 있다.

그림 3-6-3 >> 라파의 인터넷 비즈니스 모델 유형



51) <http://www.firstmonday.dk/issues/issue3.10/bambury/>

가. 오프라인 비즈니스에서 파생된 모델

(1) 메일 주문(mail-order) 모델

아마존이 대표적인 예인데 인터넷에 상점을 개설해서 물리적 상품들을 팔고 배달해주는 모델을 뜻한다. 인터넷 비즈니스 모델 중 가장 잘 알려진 모델이다.

(2) 광고(advertising) 기반 모델

야후 같은 검색엔진 회사들이 대표적인 예로 상업적인 TV나 무료 출판과 유사한 모델이다. 무료 서비스를 제공하는 대신 광고로 수익을 거두는 모델이다.

(3) 가입(subscription) 모델

이 모델은 디지털 상품의 배달과 잘 어울리는 모델로써 사용자들이 가입을 통해 디지털 상품을 이용하게 된다. 일부 음악 사이트와 대부분의 포르노 사이트가 이러한 방식의 모델을 사용한다.

(4) 무료 사용(free trial) 모델

일정 기간 무료로 제품을 사용하게 하고 이후에 정식으로 구매를 유도하는 모델이다.

(5) 직접 마케팅(direct marketing) 모델

스팸(spam)이라고 불리는 전자우편을 구매자들에게 보내서 구매를 유도하는 모델이다.

(6) 부동산(real estate) 모델

웹상에서 도메인 이름이나 이 메일 주소를 판매하는 모델이다.

(7) 인센티브 제공(incentive scheme) 모델

이 모델은 광고와 연결해 사용한다. 사용자들에게 무료 혹은 싼 제품이나 서비스를 획득할 기회를 제공하는 대신 이들을 끌어 들여 개인 정보를 제공하게 만들거나 광고를 보게 만드는 모델이다. 인터넷 시장 조사 기업들도 잘 사용하는 모델이다.

(8) B2B 모델

인터넷을 이용해 기업 간 거래를 하는 모델이다.

(9) 복합 모델

이상에서 소개한 모델을 복합적으로 사용하는 경우이다.

나. 인터넷 고유의 비즈니스 모델

(1) 도서관(library) 모델

인터넷을 통해 무료로 정보를 제공하는 모델이다.

(2) 무료 소프트웨어(freeware) 모델

리눅스(Linux)처럼 인터넷을 활용해 무료로 소프트웨어를 제공하는 모델이다.

(3) 정보 교환(information barter) 모델

개인과 조직 간에 서로 정보를 교환하는 모델이다.

(4) 디지털 제품/유통(digital products and digital delivery) 모델

MP3나 전자 책처럼 디지털 제품을 전자적으로 유통시키는 모델이다.

(5) 접근 제공(access provision) 모델

ISP(Internet Service Providers) 서비스를 제공해 기업들로 하여금 인터넷에 접근하는 것을 도와주는 모델이다.

(6) 웹사이트 호스팅(hosting)과 기타 인터넷 서비스 모델

웹 호스팅이나 이 메일 등의 서비스를 제공하는 모델이다.

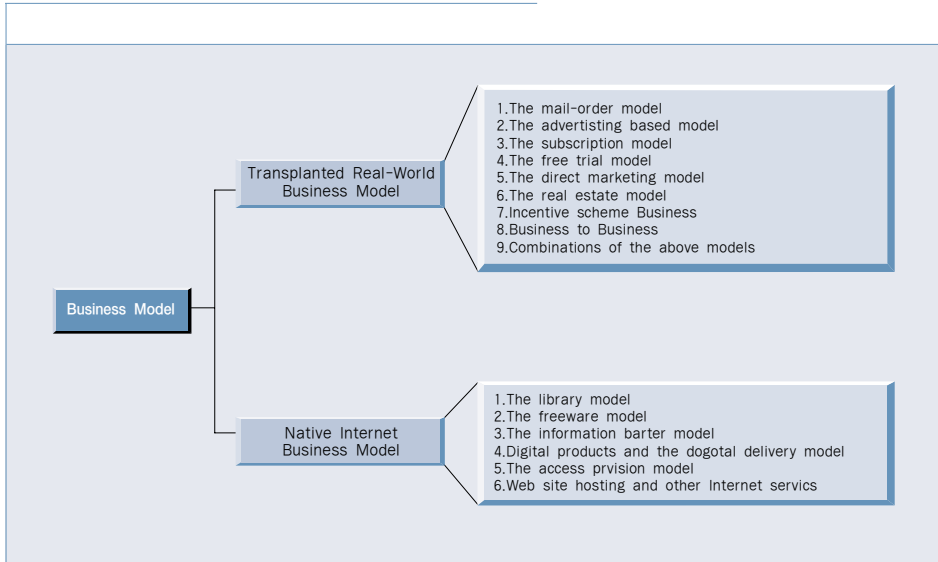
이상의 내용을 정리하면 <그림 3-6-4>와 같다.

5. B2B에서의 e-Hub 모델⁵²⁾

인터넷에 있어 B2B 시장은 기업들에게 많은 관심을 불러일으키고 있다. 그리고 많은 업체들이 여러 가지 비즈니스 모델을 가지고 시장에 뛰어들고 있다. B2B 시장은 많은 수의 구매자와 판매자 소프트웨어를 이용하여 자동적으로 거래가 이루어지기 때문에 e-Hub라고 칭할 수 있다. 현재 B2B 시장에서는 서로 다른 유형의 e-Hub들이 경쟁하고 있으며 이들이 어떠한 가치를 창출하고 어떻게 작용하고 있는가에 따라 유형화를 시도할 수 있다. 이러한 기존의 B2B 시장에서 경쟁하는 여러 가지 모델들을 몇 가지로 유형화시키게 되면 기업 입장에서는 효과적인 B2B 시장 진입전략이나 B2B 시장 내에서 성공전략에 대한 지침을 얻게 될 수 있을 것이다.

52) E-Hubs: The New B2B Marketplaces', p97-103, Kaplan, S. & Sawhney, M, Harvard Business Review, 2000

그림 3-6-4 > > 밤베리가 정의한 인터넷 고유 비즈니스 모델 유형



e-Hub를 이해하기 위해서는 무엇(what)을 구매하는가와 어떻게(how) 구매하는가에 의해서 접근할 수 있다. 첫째, 기업들은 종이클립부터 컴퓨터 시스템, 철강부터 기계와 같이 다양한 제품과 서비스를 구매한다. 넓은 범위에서 본다면, B2B시장에서의 구입은 제조 관련 투입품(manufacturing inputs)과 운영 관련 투입품(operating inputs)으로 구분할 수 있다.

제조 관련 투입품이란 직접적으로 제품과 프로세스에 투입되는 원료나 구성 부품이다. 이러한 제품들은 산업에 따라 특수한 성격을 띠고 있으므로 통상 산업에 속한 공급자나 유통업자로부터 구매된다. 그리고 이들 제품은 매우 전문적인 배달과 요건을 요구한다. 예컨대, UPS는 고밀도 폴리에틸렌을 배달하지 않는다. 반면, 운영 관련 투입품은 이와 대조적으로 최종 제품의 일부 부품이 아니다. 종종 유지(maintenance), 수선(repair), 운영활동(operating)이라 불리는 MRO 제품들이다. 이들은 예컨대 사무용품이나 항공권과 같은 서비스들을 포함한다. 운영 관련 투입품들은 산업이 특수하지 않다. 모든 산업들은 컴퓨터, 복사기, 그리고 청소서비스를 필요로 한다. 이들은 UPS를 통해서 배달될 수 있다.

둘째, 기업들은 제품이나 서비스를 구입할 때 체계적 조달(systematic sourcing)이나 현물 조달(spot sourcing)을 할 수 있다. 체계적 조달이란 자격이 있는 한정된 공급자들과 협상된 계약에 의해 진행된다. 그리고 통상 이런 종류의 계약은 장기적이기 때문에 구매자와 공급자는 긴밀한 관계를 갖게 된다. 현물 조달에서 구매자의 목적은 가장 낮은 비용으로 즉각적인 필요를 충족시키는 것이다. 유류, 철강, 에너지 등과 같은 상품 거래는 이런 종류에 속한다. 현물 거래는 공급

자와 오랜 관계를 갖지 않는다. 실제로 현물 시장에서 구매자는 누구로부터 물건을 구매하는지 알지 못한다.

이 같은 2개의 분류기준을 이용하면 즉, 무엇을 구입하는가(제조 관련 투입품인가? 혹은 운영 관련 투입품인가?)와 어떻게 구입하는가(체계적 조달인가? 현물 조달인가?)로 B2BHub를 <그림 3-6-5>와 같이 4가지의 범주로 나누는 B2B 모델 유형을 만들 수 있다.

(1) MRO Hubs는 운영 관련 투입품을 체계적으로 조달하는 수평적 시장(horizontal market)이다.

(2) Yield Manager는 운영 관련 투입품을 현물시장에서 조달하는 수평적 시장이다.

(3) Exchanges는 제조 관련 투입품을 현물시장에서 조달하는 수직적 시장(vertical market)이다.

(4) Catalog Hubs는 제조 관련 투입품을 체계적으로 조달하는 수직적 시장이다.

MROHubs는 거래되는 운영 투입품이 낮은 가치의 제품인 반면에 상대적으로 높은 거래비용이 있는 경우이다. 따라서 이때 e-Hubs는 조달 프로세스의 효율성을 증진시켜서 가치를 올릴 수 있다. MROHubs들은 제품을 배달하기 위해서 제3자 배달업자를 사용함으로써 기존의 유통을 뛰어 넘거나 탈중간상화를 이룰 수 있다.

그림 3-6-5 >> B2B 모델의 유형

		구매 제품의 유형	
		운영관련 투입품	제조관련 투입품
구매방법	체계적 조달	MRO Hubs Ariba W.W. Grainger MRO.com BizBuyer.com	Catalog Hubs Chemdex SciQuest.com PlasticsNet.com
	현물 조달	Yield Managers Employease Aduaction.com CapacityWeb.com	Exchanges e-Steel PaperExchange.com Altra Energy IMX Exchange

Yield Manager는 노동력이나 광고와 같은 공통적인 운영 투입품을 위한 현물시장을 창출한다. 이때 e-Hubs는 수요 변동이 심하고 가격이 비싼 경우에 가치를 증진시켜 준다. Exchanges Hubs는 전통적인 일상품을 온라인에서 거래하는 것이다. 이때 e-Hub는 구매자로 하여금 제조에 필요한 일상품을 신속하게 거래토록 함으로써 수요와 공급의 격차를 완화시킬 수 있다. Catalog Hubs는 거래비용을 줄이면서 비 일상용 제조 투입품의 조달을 하게 한다. MRO Hubs와 같이 많은 공급자들을 접근이 쉽고 사용하기 쉬운 한 개의 웹사이트로 모아놓은 것이다. MRO와의 유일한 차이는 Catalog Hubs는 산업에 특수한 사이트라는 것이다.

체계적인 조달과 현물조달의 차이에 따라서 MRO와 Catalog Hub를 움직이는 시장 메커니즘과 Exchanges와 Yield manager를 움직이는 시장 메커니즘이 서로 차이가 있음을 알 수 있을 것이다. e-Hub는 근본적으로 집적(aggregation)과 짝짓기(matching)이라는 서로 다른 2개의 메커니즘을 통해서 가치를 창출한다.

집적 메커니즘을 사용하는 e-Hub들은 하나의 가상지붕(virtual roof) 아래 수많은 구매자와 판매자들을 모아놓는다. 그리고 참여자들로 하여금 윈스톱 쇼핑을 가능케 하여 거래비용을 감소시킨다. 예컨대, 플라스틱넷 닷컴(PlasticsNet.com)은 플라스틱 프로세서업자들에게 한번의 구매 주문서를 발부함으로써 다양한 공급자들로부터 조달되는 수백 개의 플라스틱 제품을 조달할 수 있다. 집적 메커니즘은 가격을 미리 협의해 정하여 있는 것임으로 특성이 상당히 정적이라고 할 수 있다. 또한 집적 메커니즘의 특징은 구매자가 하나 추가되면 판매자만 이익이 생기고 판매자가 하나 추가되면 구매자만 이익이 생긴다는 것이다. 집적메커니즘은 다음과 같은 상황에 적절하다.

- (1) 조달되는 항목의 비용에 비해서 주문처리 비용이 상대적으로 높을 때
- (2) 제품이 일상제품이 아니고 전문품일 때
- (3) 개별제품의 숫자나 보유해야 하는 재고품의 숫자가 많을 때
- (4) 공급업자 시장이 매우 많은 숫자로 구성되어 있을 때
- (5) 구매자가 동적인 가격 결정을 이해할 수 있도록 충분히 세련되어 있지 못할 때
- (6) 구매가 사전에 협의된 계약에 의해서 행하여질 때

(7) 다수의 공급자들에 의해서 대규모의 판매품 목록이 만들어 질 수 있을 때

정적인 집적 메커니즘과 달리 짝짓기 메커니즘은 구매자와 판매자에게 동적이고 실시간 상황에서 가격을 협상하도록 한다. 예컨대, 아틀라 에너지(Altra Energy)는 에너지와 전기시장에서 산업 참여자들이 특정량의 연료와 천연가스 그리고 전력에 대하여 가격을 협상도록 하게 한다.

짝짓기 메커니즘은 가격이 구매결정 순간에 결정되는 현물조달 시장에 필요한 메커니즘이다. 짝짓기 시장은 FreeMarkets와 같이 경매의 형태를 취할 수 있다. 짝짓기 메커니즘에서 참여자의 역할은 유동적이다. 즉 구매자가 판매자가 될 수 있고 판매자가 구매자가 될 수 있다. 따라서 e-Hub에 새로운 참여자가 생기면 구매자나 판매자 모두에게 이득이 된다.

CatalogHubs는 오직 집적 메커니즘에 의해서 이득을 얻는 반면에 ExchangeHubs는 집적 메커니즘과 짝짓기 메커니즘 양자에서 이득을 얻을 수 있다. 짝짓기 메커니즘은 다음과 같은 상황에 적절하다.

- (1) 제품의 특성이 일상품이라서 보지 않고도 거래될 수 있을 때
- (2) 거래비용에 비해서 거래물량이 매우 클 때
- (3) 구매자나 판매자나 동적인 가격협상에 익숙할 때
- (4) 기업들이 공급과 수요의 격변을 완화시키기 위해서 현물시장에서 구매를 사용할 때
- (5) 물품전달이 구매자나 판매자가 누구인지 모르는 상태에서 제3자에 의해 이루어질 수 있을 때
- (6) 수요와 가격 매우 변동이 심할 때

B2B시장은 매우 빠르게 변화하고 있기 때문에 많은 기업들이 이에 대응하는 실패를 겪고 있다. 이러한 상황에서 위와 같은 분류 체계는 서로 다른 e-Hub들이 무엇을 대상으로 하고 있어 어떻게 구매자와 판매자에게 가치를 주는지 명확하게 보여줄 수 있는 장점이 있을 것이다. 또한 이러한 분류 체계는 기업가들로 하여금 수익을 창출하면서도 경쟁자로부터 방어될 수 있는 e-Hub 비즈니스 모델을 파악하는데 유용성을 줄 수 있을 것이다.

제 4 절 온라인 비즈니스 모델 간 경쟁과 진화

1. 선발 기업과 후발 기업

인터넷상에서 가장 큰 경쟁 우위는 변화이다. 즉 환경 변화에 따라 비즈니스 모델을 얼마나 잘 적응시키고 변화시키느냐에 따라 사업의 생존이 걸려 있다고 해도 과언이 아니다. 일반적으로 인터넷 비즈니스에서는 후발 기업보다 선발 기업이 훨씬 유리하다는 견해가 많다. 즉, 시장에 먼저 진출해서 자금이나 인력은 물론 충성 고객을 선점함으로써 단기간에 후발 기업과의 격차를 벌려 놓을 수 있다.

실제로 미국의 대표적인 포털 업체인 라이코스(Lycos)는 경쟁사인 야후(Yahoo)에 비해 겨우 3개월 늦게 시장에 진출했지만, 시가 총액(2000년 11월 3일 기준)은 46억 달러로 370억 달러인 야후의 1/8 수준에 불과하다. 야후가 이처럼 월등한 성과를 낼 수 있었던 이유는 우수한 검색 기술이나 쉬운 브랜드명 등 여러 가지가 있겠지만, 무엇보다도 시장에 빨리 진출해서 고객을 선점한 효과라고 할 수 있다. 국내 업체 중에서도 무료 전자우편 서비스를 제공한 다음(Daum)이나 인터넷 경매업체인 옥션(Auction) 등은 확고부동한 1위 자리를 차지한 선발 기업들이다. 그렇다면 인터넷 비즈니스에서 후발 기업은 영원히 선발 기업을 따라 잡을 수 없는 것일까?

사실 인터넷 비즈니스만큼 진입 장벽이 낮은 사업도 드물다. 대규모 투자나 설비가 필요한 것도 아니고 정부 규제도 없으니, 누구나 아이디어만 있으면 상대적으로 적은 자본과 인원으로 사업을 시작할 수 있다. 또한 인터넷 비즈니스에서는 후발 기업들이 선발 기업의 비즈니스 모델을 모방하는 것이 수월하다. 물론 특허나 법률 제도가 어느 정도 자신의 모델이나 기술을 보호할 수 있지만 실제 경쟁에서는 후발 기업들의 모방을 억제 할만큼 효과적인 수단은 아니다. 이런 관점에서 보면 인터넷 사업은 진입 장벽이 낮고 경쟁사들의 모방이 상대적으로 수월하기 때문에 후발 기업에게 유리한 측면도 있다.

최근 치열한 경쟁을 벌이고 있는 인터넷 서점 시장의 예를 들어보자. 현재 온라인 시장을 주도하고 있는 예스24, 와우북, 알라딘 등은 오프라인의 강자인 교보문고나 종로서적보다 온라인 사업을 늦게 시작한 후발 기업들이다. 그럼에도 불구하고 이들은 저렴한 가격과 차별화된 서비스로 선발 기업들을 따라 잡았으며 도서 정가제의 논란 속에서도 자신의 사업 영역을 꾸준히 확장하고 있다.

이처럼 후발 기업의 비즈니스 모델이 더 차별화되고 혁신적일수록 선발 기업들을 더욱 효과적으로 공략했음을 알 수 있다. 결국 진입 시점에 관계없이 누가 더 혁신적인 비즈니스 모델을 구축하느냐가 인터넷 사업에서의 승부를 결정지을 것이다. 후발 기업의 성공적인 전략은 크게 다음 세 가지 유형으로 구분할 수 있다.

첫째, 선발 기업들이 구축해 놓은 비즈니스 모델을 완전히 바꾸어버림으로써 성공한 유형이

다. 선발 커뮤니티 업체들이 주로 연령이나 관심사 등을 기준으로 특색 없는 커뮤니티를 구성하고 있을 때, 모교사랑(Iloveschool)은 ‘동창회’를 새로운 커뮤니티 개념으로 도입함으로써 단기간에 급성장할 수 있었다. 또한 기존의 선발 채팅 업체들이 10, 20대 위주의 채팅 서비스에 열중하고 있을 때, 세이클럽(Sayclub)은 채팅보다는 문화 공동체라는 관점에서 사업을 재정의함으로써 고객의 연령층을 확대하고 채팅의 부정적인 이미지도 극복할 수 있었다.

둘째, 새로운 기술이나 비즈니스 모델을 활용해 빠른 시간 내에 선발 기업을 따라 잡은 유형이다. 문장을 활용하는 새로운 검색 엔진을 개발한 엠파스(Empas)나 네트워크 경매라는 새로운 비즈니스 모델을 도입한 셀피아(Sellpia) 등을 대표적인 예로 들 수 있다.

셋째, 독특한 마케팅, 홍보 전략이나 선발 기업의 약점을 활용함으로써 효과적으로 선발 기업을 공략한 경우이다. ‘선영아 사랑해’라는 독특한 홍보 전략을 구사한 마이클럽(Midub)이나 오프라인 서점과의 갈등에 발목이 잡힌 선발 기업을 공략한 예스24(Yes24) 등이 대표적인 예이다. 이하에서는 미디어 산업의 예를 통해 온라인 비즈니스 모델 간 경쟁과 진화에 대해 좀더 자세히 살펴보고자 한다.

2. 비즈니스 모델 간 경쟁과 진화

넓은 의미에서 미디어 산업은 의사소통을 촉진시키는 중간 촉매 역할을 하는 모든 매체를 포함한다. 즉, 신문, 잡지 등 인쇄 매체를 비롯해 전화, 전파 등 통신 수단과 라디오, TV 등 방송 매체, 기타 영화, 음반, 서적, PC 통신 등도 넓은 의미에서 미디어 산업에 모두 포함된다. 일반적으로 현대 미디어의 역사는 <표 3-6-4>에서 보는 바와 같이 3단계로 구분된다.

흑백 TV가 처음 등장한 39년까지는 1단계 미디어로 주로 문자, 음성, 영상 정보 등을 신문 및 잡지, 라디오, 영화 등을 통해 각각 전달하는 단계였다. 2단계는 흑백 TV가 등장한 39년 이후 인터넷이 등장한 94년까지로 공중파 TV를 중심으로 케이블 TV, 컴퓨터 통신 등 비디오, 오디오, 문자가 결합된 멀티미디어가 주도하는 시기였다. 끝으로 인터넷이 등장한 94년 이후 지금까지는 미디어 산업의 3단계로 인터넷 신문, 웹진, 인터넷 방송, MP3(음악 파일), e-Book(전자책)

표 3-6-3 >> 각 세대별 미디어의 특징

특징	세대	제1세대(1939~1994) : 중계 미디어	제2세대(1939~1994) : 멀티 미디어	제3세대(1994~) : 뉴미디어
주요 미디어 기술		인쇄, 전파, 전화, 통신, 카메라 기술	컬러TV, 초기 위성방송, PC통신, 케이블TV(CNN, TBS 등) 등	디지털 압축과 복원 기술, 휴대 통신 기술, 동영상 기술
주요 미디어 서비스		문자, 음성, 영상 정보 등의 중계 서비스	비디오, 오디오, 텍스트가 결합된 멀티 미디어 서비스	통합 미디어 서비스 (convergence service)

등 새로운 미디어가 본격적으로 등장한 시기이다.⁵³⁾

그런데 한 가지 재미있는 것은 각 세대별 핵심 미디어들이 지구상에 확산되는 데 걸린 시간이 점점 더 빨라졌다는 사실이다. 예컨대 5000천만명의 이용자를 확보하는 데 걸린 시간을 비교해 보면 1세대 미디어의 대표인 라디오는 38년이 소요된 데 반해 TV는 13년, 3세대 미디어의 핵심인 인터넷은 불과 4년 밖에 소요되지 않았다.

특히 최근 네티즌들의 인기를 등에 업고 급속히 확산되고 있는 인터넷 방송을 비롯해, 인터넷 신문, 디지털 음악 파일인 MP3, 또한 소위 'e-Book' 이라고 불리는 전자책에 이르기까지 인터넷의 보급이 미디어 산업 전체의 구조를 새롭게 바꾸어 놓고 있는 실정이다. 인터넷 기업인 아메리카온라인(AOL)이 세계 최대의 미디어 그룹인 타임워너와 합병하는 것도 이러한 미디어 산업의 혁명을 상징하는 대표적인 사건으로 볼 수 있다. 인터넷의 확산과 함께 미디어 산업에 혁명이 일어나고 있는 것이다.

그렇다면 인터넷이 미디어 산업의 온라인 비즈니스 모델에 미친 영향을 좀 더 구체적으로 살펴보자. 기존의 미디어와 달리 인터넷으로 대표되는 새로운 미디어의 특징은 개별 미디어를 하나로 통합시킨다는 점이다. 전화로 대표되는 통신, 기존 미디어의 핵심인 TV 방송, 케이블 TV의 홈쇼핑으로 대표되는 전자상거래 등이 인터넷이라는 것을 매개체로 하나로 통합되는 것이다. 이미 인터넷을 이용한 전화, 편지가 이루어지고 있고 기존의 신문과 잡지, 방송을 보완하는 인터넷 신문, 웹진, 인터넷 방송이 등장하고 있으며 조만간 이러한 매체들이 통합되면서 여기에 상거래 기능까지 추가될 것으로 전망된다.

뉴미디어의 두 번째 특징은 미디어 시장이 공급자 중심에서 소비자 중심의 시장으로 바뀌면서 매스 커스터마이제이션(mass customization) 현상이 가속화될 것으로 전망된다. 앞서도 설명한 바와 같이 과거에는 미디어 업체가 공급하는 콘텐츠를 그대로 수용할 수밖에 없었지만 인터넷은 쌍방향성이 가능한 수단이기 때문에 소비자가 주도적으로 미디어를 선택할 수 있으며 콘텐츠에 영향을 미칠 수도 있다. 한 마디로 단일 프로그램을 다수의 소비자에게 대량으로 전파하는 매스미디어 개념이 더욱 약화될 것으로 전망된다.

인터넷이 온라인 비즈니스 모델을 변화시키는 경우를 음반 산업의 예를 들어 설명하면 다음과 같다. 80년대까지만 하더라도 음반 산업은 레코드판이 시장을 주도하고 있었다. 그러나 불과 수년 만에 CD가 레코드를 대체하였다. 최근에는 MP3 등 압축 전송 기술의 발달과 인터넷의 확산으로 기존 음반 산업의 경쟁 구도를 변화시키고 있다. 처음 인터넷이 등장했을 때만 해도 기존의 음반 회사들은 인터넷을 하나의 유행에 불과한 것으로 치부했다. 그러나 인터넷을 통해 CD를 판매하는 인터넷 쇼핑몰들이 등장하면서 경쟁이 좀 더 복잡해지기 시작했다.

53) 세계 미디어 시장 재편과 전망(연구보고서), 심상민, 삼성경제연구소, 2000년 4월

예컨대 인터넷을 통해 음반을 판매하는 CDNow는 인터넷의 특징을 십분 활용해 낮은 가격과 고객들을 위한 일대일 마케팅 서비스를 통해 기존의 음반 시장을 공략하기 시작했다. CDNow의 일대일 서비스는 고객 정보의 축적을 통해 개인화(customization)된 서비스를 제공하는 것으로 고객들이 자신이 좋아하는 음악 장르, 과거 음반 구매, 음악가나 음반에 대한 비평 등을 모두 종합하여 고객이 원하는 음반을 추천하는 서비스이다. 사이버 공간에 상점을 차려 놓고 음반을 판매함으로써 기존의 음반 유통 경로보다 훨씬 더 저렴한 가격으로 제품을 공급할 수 있음은 물론이다. 그러나 이때까지만 해도 인터넷은 단순히 음반이라는 물리적 상품을 판매하는 새로운 유통 경로로서의 역할에 불과했다. 따라서 워너뮤직이나 EMI 등 기존의 메이저 음반 업체들도 이러한 인터넷 업체에 대응해 인터넷 쇼핑몰을 개설하기 시작했다. 이들 오프라인 음반 업체들은 기존 유통과의 갈등 때문에 초기에 어려움도 없지 않았지만 순수 온라인 업체가 가지고 있지 못한 막강한 자금력과 조직력, 강한 브랜드 이미지를 바탕으로 인터넷 업체들을 압박하기 시작한 것이다. 이때까지만 해도 인터넷 업체가 다시 수세에 몰리는 형국이었다.

하지만 기존 음반 업체들은 인터넷과 디지털 기술의 영향력을 과소평가했다. 인터넷이 단순히 음반을 판매하는 새로운 유통 경로의 역할에서 벗어나 음악 자체가 디지털로 만들어지기 시작한 것이다. 컴퓨터에서 사용하는 'MP3'이라는 음악 파일이 확산되기 시작한 것이다. MP3는 'MPEG Audio Layer-3'의 준말이다. MPEG은 'Moving Picture Experts Group'의 준말로 동영상, 멀티미디어 관련 표준 규격을 협의하는 국제적인 전문가들의 협회를 뜻한다. MPEG이 처음 만든 규격은 MPEG-1로, 이는 비디오 CD에 사용되는 기술이다. 결국 MP3는 MPEG-1의 오디오 압축 기술에서 파생된 것으로 MPEG에서 제작한 오디오 파일의 세 번째 버전이라는 뜻이고 MP3가라고 부르는 것은 데이터 파일의 확장자가 MP3이기 때문이다. MP3는 디지털 오디오 표준이 되어 버린 것이다. 문제는 8시간 분량의 음악 파일을 MP3는 CD-ROM 한 장, 640MB로 압축시켜 준다는 것이다. 게다가 MP3는 지금까지 등장한 컴퓨터 음악 파일 중 가장 양질의 음질을 자랑한다. 이처럼 MP3는 CD 수준의 음질에다 용량이 아주 작기 때문에 100곡 이상을 담을 수 있다는 장점이 있다. 특히 MP3의 매력은 음악 CD에 담긴 노래들을 MP3로 만드는 방법이 매우 간단하다는 것이다. 값비싼 별도의 음악 장비가 없어도, 또한 전문 음악인이 아니더라도 누구나 컴퓨터만 있으면 간단히 MP3를 만들 수 있다.

결국 MP3가 CD의 강력한 경쟁자로 부상했고 인터넷을 통해 확산되면서 기존 음반 시장에 혁명적인 변화를 가져온 것이다. 종전까지만 하더라도 인터넷은 물리적 상품의 유통경로 역할만 했기 때문에 실제 제품을 소비자에게 배달하기 위한 정교한 주문시스템과 물류시스템을 활용해야만 했다. 이는 당연히 인터넷 업체에 비용 부담으로 작용했고 소비자들도 인터넷으로 주문한 상품이 도착할 때까지 기다리는 불편을 감수해야만 했다. 그러나 MP3가 등장하면서 인터넷은 훨씬 더 경쟁력 있는 디지털 상품의 유통 경로로 변모하였다. 소비자들은 자신이 듣고 싶

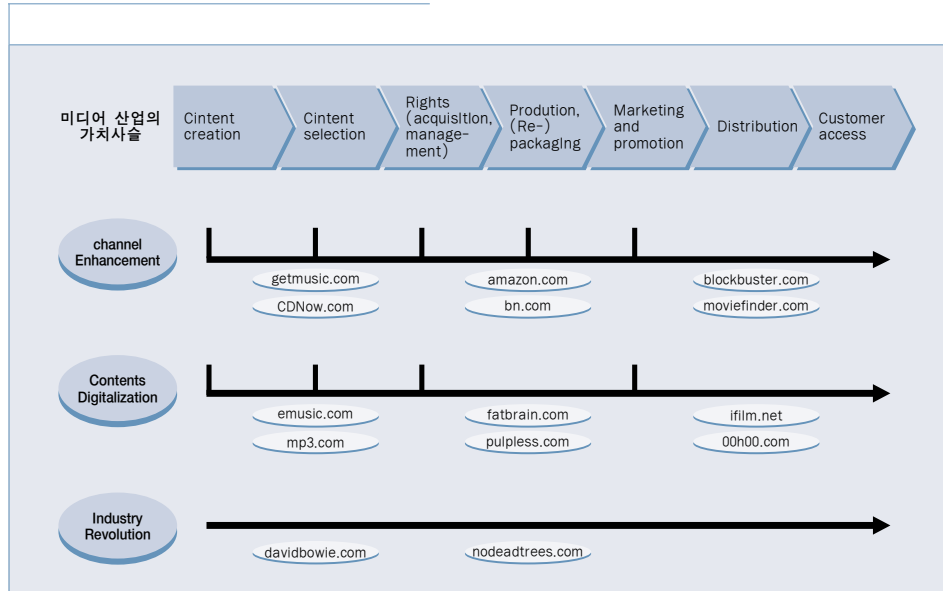
은 노래나 구매하고 싶은 음반을 듣기 위해서 인터넷을 통해 MP3 파일을 다운로드(download) 받으면 된다. 주문을 기다릴 필요도 없고 음반 전체를 구매하지 않아도 된다. 자신이 듣고 싶어 하는 곡만 골라서 주문할 수도 있다.

물론 아직 저작권 문제나 보안 문제가 완전히 해결된 것은 아니지만 음반 산업 전체에 중대한 영향을 미치고 있는 것은 분명하다. MP3의 등장은 기존 음반 업체가 담당하던 유통이라는 가치 활동뿐만 아니라 제조와 포장이라는 가치 활동도 쓸모없게 만들어 버린 것이다. 이제는 기존 음반 업체들도 시장 변화의 심각성을 깨닫고 움직이기 시작했다.

CNN, 시사 주간지 타임, 워너브러더스 등을 포함한 거대 미디어 그룹인 타임워너는 최대의 PC 통신 서비스 회사이자 인터넷 미디어 회사인 아메리칸 온라인(American Online)과 주식교환 방식의 합병을 발표했다. 이 합병은 주식총액 3,500억달러, 주식교환 1,600억달러로 역사상 최대 규모를 기록했는데, 규모보다는 전통적인 미디어 업체와 새로운 인터넷 미디어 업체의 본격적인 전략적 제휴가 시작되었다는 신호탄이라는 점이 더욱 눈길을 끈다. 워너브러더스의 음악을 AOL의 '배급망'을 통해 소비자들에게 직접 전달할 수 있는 막강한 기반을 구축한 것이다. 이 같은 음반, 방송 등 전통적인 미디어 기업들과 인터넷 업체들 간의 합병이나 전략적 제휴는 앞으로도 더욱 활발해질 것으로 전망된다.

끝으로 아직 본격화되고 있지는 않지만 인터넷이 음반 산업을 바꾸어 놓을 가장 혁명적인 변

그림 3-6-6 >> 미디어 산업의 비즈니스 모델 경쟁



화는 음반 산업의 콘텐츠를 만드는 아티스트(artist)들이 인터넷을 통해 소비자들과 직접 연결되는 것이다. 과거 아티스트들이 자신의 음반을 제작하고 출간하기 위해서는 음반 업체를 활용할 필요가 있었지만 인터넷과 디지털 기술이 이러한 미디어 업체의 역할을 대부분 담당한다는 것이다. 예컨대 가수들이 미디어 업체를 통해 정식 앨범을 만드는 대신 직접 만든 MP3 파일을 인터넷을 통해 소비자들에게 제공함으로써 미디어 기업의 역할을 배제하고도 아티스트로서 활동할 수 있는 효율적인 경로가 생긴 셈이다. 물론 음반 산업에서 생산자와 소비자들이 직접 연결되는 경우가 아직 널리 보편화된 것은 아니지만 이 같은 추세는 출판, 영화 등 다른 산업으로 조금씩 확산되는 조짐을 보이고 있는 것은 사실이다.

예컨대 출판 산업의 경우 전자책인 e-Book의 등장으로 작가와 독자가 직접 연결되는 사례가 생기고 있다. 2001년 3월 미국의 베스트셀러 작가 스티븐 킹(Stephen King)은 66페이지짜리 중편소설인 라이더 더 블릿(Riding the Bullet)이라는 소설을 인터넷상에서만 다운로드 받을 수 있는 형태로 출간하였다. 이 소설은 출간 이틀 만에 50만번이 넘는 다운로드 기록을 세웠다. 같은 작가가 쓴 더 플랜트(The Plant)라는 제목의 소설 역시 이틀 만에 10만번이 넘는 다운로드가 이루어졌는데 이 소설의 구독료는 1달러로 2001년까지는 일어날 다운로드의 수가 총 1,700만 번에 달할 것으로 예상되기 때문에 총 1,700만 달러의 수입이 들어올 것으로 추산되고 있다. 이 같은 현상은 영화 산업의 경우도 마찬가지인데 할리우드 메이저 스튜디오의 도움을 받지 않은 독립 영화 제작자들이 만든 많은 단편 영화들이 디지털 형태로 만들어져 인터넷에서 직접 소비자에게 공급되고 있다. 과거 많은 독립 영화들을 제작했음에도 소비자들에게 소개할 마땅한 배급 경로를 갖지 못해 어려움을 겪었던 영세 제작자들은 인터넷이라는 새로운 미디어를 활용해 자신의 작품을 널리 알릴 수 있는 기회를 갖게 된 것이다. 이처럼 인터넷을 통한 생산자(혹은 제작자)와 소비자의 직접 연결은 미디어 산업의 역할을 축소시키거나 미디어 업체가 사라지는 혁명적인 결과를 가져올 지도 모를 일이다.

〈그림 3-6-6〉은 이상에서 논의한 미디어 산업의 비즈니스 모델 진화를 3단계로 도표화한 것이다. 1단계는 단순히 CD, 도서 등과 같은 물리적 상품을 인터넷이라는 새로운 고객 접점을 통해 고객에게 전달하는 단계이다. 다만 이 경우는 물리적 상품이나 서비스를 전달하는 실물 유통의 도움이 필요한 경우이다. 2단계는 제품이나 서비스 자체를 디지털로 만들어 인터넷이 디지털 제품과 서비스의 유통으로 직접 활용되는 단계이다. 이 경우는 고객에게 전달할 제품이나 서비스가 디지털화 되었으므로 실물 유통의 도움 없이도 고객에게 제품 및 서비스의 전달이 가능하다. 끝으로 3단계는 콘텐츠를 만드는 아티스트가 인터넷을 통해 직접 고객과 접촉함으로써 미디어 기업의 역할 자체를 변화시키는 혁명적인 단계이다. 앞으로 온라인 기업 간 경쟁이 더 치열하게 전개됨에 따라 새로운 온라인 비즈니스 모델의 등장과 기존 온라인 비즈니스 모델의 쇠퇴 등 온라인 비즈니스 모델의 진화가 더욱 활발히 일어날 것으로 예상된다.