

컨텐츠를 매개로 한 e-비즈니스 모델 사례 연구를 통한
경영교육 비즈니스 모델 구상

문 상 원

한국방송통신대학교 경영학과 교수

<목차>

I. 콘텐츠를 매개로 한 e-비즈니스 모델

1. e-비즈니스 모델의 개념
2. 콘텐츠를 매개로 한 e-비즈니스 모델의 기본유형

II. 전자상거래 중심의 e-비즈니스 모델 사례

1. 중개형 e-비즈니스 모델 사례
2. 전통업체의 e-비즈니스 촉진활동 사례

III. 온라인 콘텐츠를 매개로 한 e-비즈니스 모델 사례

1. 온라인 출판업체의 수익모델 사례
2. 포털형 수익모델 사례
3. 커뮤니티형 수익모델 사례
4. 온라인 교육형 수익모델 사례
5. SNS 업체들의 수익모델 사례

IV. 경영교육 비즈니스 모델의 제안

1. 고객 가치의 창출
2. 맞춤형 서비스의 제공
3. 기업과 대학의 협력

참고문헌

I. 콘텐츠를 매개로 한 e-비즈니스 모델

1. e-비즈니스 모델의 개념

(1) e-비즈니스 모델의 정의

비즈니스 모델이란 돈을 벌기 위해 설정된 하나의 시스템으로 활동의 주체, 연관관계, 그리고 역동성을 서술적으로 표현한 것이라 할 수 있다. 여기서 사업의 전부 또는 일부를 인터넷으로 행하는 경우 이에 맞게 구성요소, 연관관계, 그리고 역동성을 조정하여 서술한 표현을 e-비즈니스 모델이라고 한다. e-비즈니스 모델의 역할은 기업에 따라 달리 나타나는데, 예를 들어 Gap, Nike, Gear 등은 사업의 일부만을 온라인으로 수행하지만 AOL, eBay 등은 온라인상에서만 제품과 서비스를 제공한다.

참고로, 비즈니스 모델의 정의는 다양하게 제시되고 있다. Timmers(1999)는 다양한 사업 주체와 그들의 역할을 중심으로 제품, 서비스, 그리고 정보의 흐름을 나타내는 구조물에다 각 사업주체가 획득 가능한 이득과 수익원천을 서술하는 것이라 정의하였다. 반면 Canzer(2006)는 이를 다른 각도에서 조명한 바, 그의 정의에 따르면 비즈니스 모델이란 기업이 이익을 창출하기 위해 행하는 사업의 공통된 특성, 행위, 그리고 방식을 모아놓은 것이라 하였는데, 이는 비즈니스 모델의 유형을 분류하는 데에 주안점을 둔 개념으로 보인다.

(2) e-비즈니스 모델의 결정요소

조남기와 이경전(2001)은 비즈니스 모델을 결정짓는 주요요소로서 고객가치, 범위, 가격 설정, 수익원천, 연계된 활동, 실행, 사업수행능력, 지속가능성 등을 들고 있으며, Chaffey(2011)는 이와는 차별적으로 경쟁환경을 중요한 요소로 추가하고 있다.

비즈니스 모델의 주요 결정요소를 거시적인 것부터 나열하면 다음과 같다. 이 중 ③~⑦은 Porter(1985)가 제시한 3대 경쟁전략인 cost leadership, focus, 그리고 differentiation을 근간으로 하여 이루어진다.

① 경쟁환경: 사업에 대한 직·간접적 경쟁자와 이들이 가지고 있는 사업 모델의 범위를 일컬음.

② 사업수행능력: 가용자원과 실행능력을 포괄적으로 지칭함. 가용자원이란 공장·설비·자금과 같은 유형자원, 특허·브랜드·고객관계·정보능력 등의 무형자원, 그리고 임직원들이 보유한 기술·지식 등을 포함한 인적자원 등을 의미하며, 실행능력이란 가용자원을 활용하여 기업목표를 달성할 수 있게 하는 경영자의 리더십, 조직구조와 시스템, 조직문화 등을 포괄적으로 일컬음.

③ 고객가치: 제품특징·서비스·제품믹스·다른 기업과의 연계·브랜드 명성 등의 차별화 전략

이나, 아니면 저비용 실현을 통해 비용절감의 혜택을 고객에게 배분함으로써 가치를 창출할 것이냐를 결정.

④ 범위: 가치의 여러 측면을 구체화시킨 얼마나 많은 종류의 제품들을 어떠한 세분시장에 제공할 것인가를 결정.

⑤ 연계된 활동: 가치사슬을 이루는 활동들 중 어느 부분에, 언제 집중적으로 투자해야 할 것인지를 결정하는 문제로서, 이들 활동은 가치(저비용 또는 차별화에 기반)와 일관성을 유지해야 함. 이의 예로는 급속한 기술변화와 가격경쟁 심화에 대응하여 Dell이 비용절감과 서비스향상을 위해 차별적 물류체제에 투자한 것을 들 수 있음.

⑥ 가격설정: 물리적 형제를 지닌 제품의 경우는 고정가격, 일대일 거래, 경매, 역경매 등의 방식을 채택할 수 있으며, 지식기반 제품은 가변비용에 비해 매우 높은 초기투자비용이 발생하므로 시장점유율을 높이는 것이 중요함을 인식하여야 함. 단, 고객이 전환비용에 따른 고착화 현상을 보이는 제품에 대해서는 어느 정도 마진을 유지함이 가능함.

⑦ 수익원천: 사업의 유형에 따라 중개수수료, 광고수수료, 정보제공수수료, 판매수익, 제휴 판매수수료, 콘텐츠서비스 사용료 등 다양한 수익원을 개발함.

2. 콘텐츠를 매개로 한 e-비즈니스 수익모델의 기본유형

기존 제조업체 또는 유통업체의 경우 사업의 일부를 온라인으로 수행하는데, 그 목표는 일반적으로 제품의 직접판매에 의한 수익창출에 있다고 할 수 있다. 여기에서는 제품을 직접 판매하는 경우는 제외하고 거의 모든 수익을 광고•중개•정보제공•콘텐츠서비스 등 인터넷 활동을 통하여 창출하는 경우를 중심으로 e-비즈니스 수익모델의 유형을 Timmers(1998,1999)와 Canzer(2006)가 제시한 내용을 중심으로 소개하고자 한다.

(1) 중개형

판매자와 구매자를 모집하여 거래에 따라 수수료를 부과하는 유형이며, 이에 속하는 업체 중 일부는 특정 산업 부문을 전문적으로 취급하며 때로는 이러한 산업내의 선도업체에 의해 조직•운영되기도 한다. 물품거래에 따른 수수료 수입 외에도 가입비, 광고료 등의 추가 수입 원도 가능하다. 중개형 모형은 여러 산업분야에서 가능한데, 이의 예를 들면 다음과 같다

- eBay : 기업과 개인이 사실상 모든 종류의 상품을 팔고 살 수 있도록 가상 시장을 제공
- E*TRADE, Charles Schwab : 개별 고객화되고 완전 통합된 중개, 은행, 대출 등의 금융 서비스를 제공
- RetailExchange.com, Overstock.com : 기업간 불필요한 물품을 처리할 수 있는 매매알선 서비스를 제공
- Adbargains Inc. : 매체 운영업체 중 과잉 광고 스페이스가 있는 경우 이를 저비용 광고 기회를 모색하는 업체와 연결시켜주는 서비스를 제공
- 기타 Covisint에 기반하여 GM이 운영하는 자동차 부품거래 사이트, Air Canada가 운영하는 항공업체 물품거래 사이트인 AeroXchange 등

(2) 구독형

회원들이 구독료를 지불하고 고품질의 콘텐츠를 서비스 받는 유형이며, 사용량에 관계없이 구독료를 부과하는 정액제 방식과 사용량에 따라 요금을 부과하는 사용료 방식으로 나눌 수 있다. 일반적으로 새로운 구독자를 끌어들이기 위해 한정된 기간 동안 무료로 체험 구독을 하게 한다거나 대폭 할인된 요금을 적용하는 전략을 사용한다. 이는 인터넷을 통해 교과목이나 프로그램을 판매하는 온라인 교육기관의 경우에도 널리 애용하는 방식이다.

(3) 광고형

방문자들을 매혹시킬 만한 콘텐츠와 서비스를 제공하여 배너, 버튼 등의 광고에 대해 광고주에게 비용을 부과한다. 예를 들어 naver, Yahoo!, AOL 등이 이에 해당한다. 이들은 접속자 확대를 위해 콘텐츠 생산업체, 통신업체 등과의 기업간 협력 체제를 지속적으로 구축하고 있는데, 그 한 예로 AOL은 콘텐츠의 품질 수준을 높이기 위해 Time Warner와 합병하는 등 경쟁우위 확보를 위해 지속적으로 노력하고 있다. 여기서 예로 든 업체들은 포털형으로 분류되기도 한다.

광고형 모델은 재무설계사, 변호사 등 전문분야 컨설턴트들도 사용하는데, 이들은 그 전문분야의 지식 자료들을 무료로 제공하는 사이트를 운영하며 광고수입을 얻는다. 예를 들어 부동산 전문변호사가 부동산 매매에 따르는 법적 이슈와 관련한 기사들을 올려 놓는 웹사이트를 운영하는 경우가 이에 해당하며, 동 업무와 관련이 있는 담보대출, 이사 및 보관, 그리고 부동산 중개 등을 취급하는 업체들은 이 사이트에 광고할 유인을 갖게 된다.

(4) 포털형

접속자들에게 인터넷에 흩어져 있는 정보를 검색할 수 있는 관문을 제공함으로써 수익을 얻는 일종의 정보중개서비스 모델에 해당한다. 포털형은 다양한 주제의 정보에 접근할 수 있게 하는 검색 엔진과 같은 수평적 포털형과 특정 주제에 한정하여 전문적 정보를 제공하는 수직적 포털형으로 나누어 볼 수 있다. 두 가지의 포털형 모두 생산업체 또는 유통업체로부터 광고 수입을 거두며, 소비자가 포털을 통하여 특정 업체에 연결된 경우 연결자 수수료를 부과할 수 있다.

광고를 업로드하는 방식은 업체별로 다를 수 있는데, 그 차이점을 잘 보여주는 것이 Yahoo!와 Google의 차별적 운영방식이라 할 수 있다. 이에 관한 자세한 사항은 뒤에 소개된 사례연구에서 다룬다.

(5) 제휴형

소비자가 제휴 사이트를 통해 들어와 구매하는 경우 판매업체는 제휴사에 수수료를 지불하게 되는데, 제휴형이란 바로 이 제휴사의 수익 모델이라 할 수 있다.

이 모형은 Amazon.com에 의해 선도적으로 활용되었는데, 동사는 타 사이트로 하여금 제휴사로 등록하고 소비자를 링크시킬 수 있게 하는 업무절차를 자동화하였다. 즉, Amazon과 제휴하기를 원하는 업체는 Amazon.com의 등록사이트로 들어가 간단한 절차를 거치면 동

업체의 사이트에 Amazon으로 연결되는 링크가 자동 설치된다. Amazon은 현재 결제액의 15%를 연결자 수수료로 지불하고 있다. 이후 많은 업체들이 이 모형을 운영함으로써 업체 간 협력의 이득을 실현하고 있다.

(6) 커뮤니티형

사용자가 회원들과의 관계발전을 중심으로 사이트를 빈번하게 방문하게 함으로써 수익을 얻는 형태이며, 회원들은 좋은 시장타깃이 될 수 있음을 가정한다. 예를 들어 여성들에게 관심이 있을 주제를 중심으로 운영되는 Oxygen, Oprah Winfrey, iVillage 등이 이에 해당하며, 주 수입원은 해당 주제와 밀접한 광고, 제휴 프로그램, 온라인 쇼핑 등으로 이루어진다.

사업모형은 정적인 성격보다는 기업이 사업을 영위하는 중에 외부적 및 내부적 환경변화에 따라 조정되는 동태적인 성격을 지닌다. 더구나 같은 산업에 속하였더라도 개별기업에 따라 달리 나타나는 사업모형은 위에 나열한 유형 중 어느 한 가지에 속할 수도 있으나 많은 경우 둘 이상의 유형이 혼합한 형태가 나타남을 유념할 필요가 있다.

II. 전자상거래 중심의 e-비즈니스 모델 사례

본 연구의 초점은 콘텐츠를 중심으로 한 e-비즈니스 모델을 탐구하여 관련 사업의 성공을 위한 다양한 아이디어 및 시사점을 구하는데 있으나, 이 외 다른 분야의 e-비즈니스 활동들을 살펴봄으로써도 상호간에 공통적으로 또는 약간의 변형을 통하여 적용할 수 있는 부분이 있을 것으로 판단하였다. 이에 따라 여기에서는 중개형 e-비즈니스 업체, 그리고 전통적 기업이지만 고객중심의 경영혁신을 위해 인터넷을 적극 활용한 제조·금융업체를 중심으로 사례를 분석하였다.

1. 중개형 e-비즈니스 모델 사례

- Amazon.com

많은 닷컴 기업들이 그들의 이름을 대중에게 알리는 데에는 성공하였으나 고객의 충성도를 얻지 못해 실패한 것을 교훈삼아 아마존은 다음과 같은 전략적 노력을 통해 회사의 명성과 고객의 충성도를 획득하는데 성공하였다.

Amazon은 고객 체험을 통한 입소문이 가장 효율적인 마케팅 수단이라 믿었으며 이에 따라 지속적 고객체험 향상을 추구하였다. 이를 위해 사이트 운영자와 고객에 의한 제품 및 서비스 평가, 제조업체의 전문적 상품정보 제공, 개별 고객의 특성에 따른 맞춤형 상품 추천, 안전결제 시스템, 서적 내용 검색 서비스, 온라인 커뮤니티 운영 등을 통해 사용의 편의

성, 적시(JIT)고객서비스, 신속·정확한 배송, 거래 환경의 신뢰성 등을 확보하였다.

아마존은 제휴 네트워크를 적극 활용한 대표적 기업이라 볼 수 있는데, 자신은 판매 수수료를 챙기기 위한 제휴형 수익모델을 채택하지 않고 있으나, 그 브랜드에 힘입어 다른 회사들이 Amazon의 상품 판매에 기여하는데 따라 인센티브를 받도록 하는 자체 제휴 프로그램을 운영하고 있다. 또한 Drugstore.com(의약), Living.com(가구), HomeGrocer.com(식품), Sothebys.com(경매) 등 다양한 산업 분야에 속한 회사들과의 제휴 또는 합병, 그리고 Amazon 사이트로 연결되는 링크 등을 통해 상호간 동반성장을 도모(Marcus, 2004)하는 등 사업 확장을 위한 다양한 노력을 경주하고 있다.

아마존의 성장에 하나의 획기적인 전기를 마련한 것으로 zShops의 도입을 들 수 있다. 1999년에 이르러 타 유통업체들이 아마존의 리테일 플랫폼인 zShops를 통하여 온라인으로 상품을 판매할 기회를 얻게 되었는데, 이러한 제휴체제는 아마존의 고객을 타 산업 분야까지 확산시키는 역할을 한다(Kim, et al., 1999).

<zShops를 통한 영업확장>

아마존은 1999년 일종의 온라인 종합시장이라 할 수 있는 zShops를 개설하여 다른 업체들이 아마존의 브랜드 하에 온라인 점포를 개설·운영하도록 하였는데, 이는 Barnes & Noble, Borders 등 기존 서점들이 온라인 시장에 진입하자 이들에 대한 경쟁우위 확보를 위한 조치로 보여진다. AOL과의 제휴활동을 넘어 아마존은 더 많은 고객에 다가가기 위해 서적 뿐 아니라 모든 것을 거래하는 사이트가 되고자 하였는데, 자체적으로 모든 것을 취급할 수는 없음을 깨닫고 타 업체들과의 제휴를 통해 이를 달성하고자 zShops를 출범시킨 것으로 판단된다.

zShops의 구조는 업체별이 아닌 제품 범주별로 구성되어 있고, 고객이 목록에서 품목을 선택하면 그 고객은 해당 품목에 대한 구체적 정보를 지닌 업체의 페이지로 보내진다. 아마존은 최소의 이용료로 자사의 플랫폼을 개방하고, 그 대가로 소비자의 구매행동에 관한 방대한 양의 정보를 수집할 수 있는 구조를 갖게 되었다. zShops가 관련주체인 소비자, 입점업체, 아마존에 제공하는 가치는 다음과 같이 요약해 볼 수 있다.

- 소비자: 잘 알려져 있지 않은 개별 온라인 소매업자 보다는 Amazon을 통해 구매를 하면 구매의 편리성과 동시에 서비스의 신뢰도, 결제의 안심도 등을 높일 수 있음.
- 입점업체: Amazon의 우산 아래 운영됨으로써 입점업체들은 브랜드 인지도와 접객효과를 누릴 수 있으며, 아마존의 IT 하부구조를 이용함으로써 시스템 구축비용을 절감할 수 있음.
- 아마존: zShops에 의해 제공되는 광범한 제품에 대해 고객행동 자료를 축적하고 분석할 수 있으며, 입점업체들이 지불하는 요금을 통해 추가적이며 안정적인 수익원천이 발생함. 요금은 업체들이 매월 지불하는 정액요금(가입비용)과 구매를 완결해 주는 데 따른 거래요금(수수료)으로 구분할 수 있음.

• e-Bay

eBay의 운영전략 중 특징적인 것을 살펴보면 다음과 같다(Chaffey, 2011).

- 판매자는 상품을 경매방식과 고정가격방식 중 선택하여 상장할 수 있으며, 이에 따라 구매자는 선택적 방식으로 상품을 구매할 수 있는 기회를 가진다. 놀랍게도 'buy-it-now' (고정가격) 형태를 지닌 상장 건수가 총 거래의 절반 정도를 차지하고 있다.
- 판매절차를 자동화하기 위해 Turbo Lister, Seller's Assistant 등의 소프트웨어를 제공하는데, 특히 빈번한 거래를 요하는 판매자들이 그 가치를 인식함으로써 전체 상장건수의 60% 이상이 이러한 방식을 활용하고 있다.
- 온라인 판매서비스가 각종 사기에 취약한 점을 인식하여 신뢰와 안전을 위한 프로그램들을 개발하여 고객을 안심시키려는 노력을 경주하고 있다. 예를 들어, 각 등록고객은 특정거래에 대해 타 고객들로부터의 칭찬, 비판 등의 기록을 보유함으로써 판매자와 구매자 모두에게 신뢰성을 확인할 수 있게 도와준다. 2008년에는 상품규격의 정확성, 고객과의 소통, 배송시간, 포장 등을 기준으로 판매자들을 평가하는 제도를 시행하여 높은 점수를 받은 상점에게는 검색리스트, 수수료 등에 혜택을 부여하였으며, 2010년에는 최우수 상점 인증제도를 도입하였다.
- 구매자들은 모바일을 통한 전자상거래를 급격히 늘려가고 있으며, 이에 따라 eBay는 iPhone 등에 전용 앱을 설치하고 있다.

동 사는 상품과 서비스의 향상, 신뢰·안전·고객지원의 향상, 새로운 상품형태 및 지역으로의 진출, 혁신적 가격정책 등을 통하여 구매자의 경험과 판매자의 경제성을 향상시킴으로써 사업을 확충해 나가는 기본에 충실한 성장전략을 수행하고 있다.

• Covisint

Covisint marketplace는 원래 포드, GM, 그리고 다임러크라이슬러에 의해 만들어졌는데, 현재는 그 기능이 marketplace가 아닌 하나의 연결솔루션인 컴퓨웨어로 정의되어지고 있다. 동 서비스는 지금도 자동차회사들에 의해 쓰여지고 있지만 그들은 이제 하나의 marketplace를 공유하여 구매하는 것이 아니라 각 사가 동 서비스를 이용하여 직접 그 공급자들과 거래하고 있다. Covisint가 제공하는 주요 전자구매 기능은 수많은 상이한 전자문서의 형태를 아울러서 구매를 원활하게 해주는 것으로서, 동 서비스가 개별기업이 포털을 개발하고 이를 개설하는 데 소요되는 비용의 최고 80%까지를 절감시키며 연간 유지보수비용의 약 50%를 절감시키는 것으로 보고되고 있다(Covisint 웹사이트).

동 사는 자사를 사업파트너들간의 중요 사업정보와 업무과정의 통합을 가능하게 하는 선도적인 서비스제공자로 표현하고 있으며, 그 고객은 자동차업계 뿐 아니라 제조, 건강, 항공, 금융, 그리고 공공부문에 이르기까지 다양한 산업분야에 까지 확산하고 있다. 이에 따라 동 사는 각 산업별로 자료교환을 위해 필요한 특유의 서비스를 개발하여 제공하고 있다.

• Alibaba

Alibaba는 중국내 선도적인 B2B 전자상거래 기업으로서 중국 및 세계 각지의 중소규모 구매자와 공급자를 연결해 주는 marketplace를 운영하고 있다. 2000년대 초 닷컴 버블의

위기를 마지하였으나 이를 극복한 것은 중국의 수출업자들을 미국의 구매자들과 온라인으로 연결시켜주는 특출한 상품을 개발함에 기반하였다. 오늘날 동 사의 창업자인 잭 마의 비전은 소비자나 기업이 사업과 관련한 모든 일을 온라인으로 처리할 수 있는 생태계를 구축하는 것이다.

2. 전통업체의 e-비즈니스 촉진활동 사례

(1) 제조업체의 촉진활동 사례

• IBM의 고객관계관리

IBM은 자사 제품의 사용자를 위한 온라인 커뮤니티를 설립하고 고객관리를 강화하고 있다. 동 사의 썬크패드 컴퓨터사용자를 위한 전용 대화방의 설치·운영을 한 예로 들 수 있다. 사용자 간에 제품에 대한 의견, 아이디어, 그리고 유용한 정보를 교환할 수 있는 기능 뿐 아니라 동 사이트를 통하여 IBM의 기술자들은 사용자들이 입력한 정보를 분석함으로써 제품의 향상 또는 신제품의 개발에 활용할 수 있게 한다.

동 사는 고객과의 열린 대화를 지속하고 그 내용을 분석함으로써 고객 니즈에 관한 정보를 수집·활용하여 제품경쟁력을 향상시켜나갈 뿐 아니라 개별 고객의 니즈를 파악하여 패키지 구매 등을 제안하는 등 구매의 만족도를 높이기 위한 노력을 기울임으로써 개별고객의 가치를 창출하고 있다.

• Dell의 유통혁신

고객의 주문에서부터 배송에 이르기까지 통합된 주문-구매-생산-배송과정을 수행함으로써 기업경쟁력을 획기적으로 높인 Dell사는 남다른 수준의 고객 니즈 파악과 서비스 개선을 위해 다양한 형태의 노력을 경주하고 있는데 다음은 그 대표적인 예에 해당한다.

- 델은 고객들로부터의 직접적이고 지속적인 피드백을 얻기 위하여 고객들이 현재 및 미래의 제품, 서비스 및 운영에 관한 제안들을 Dell Idea Storm이라 불리는 상호작용적 웹사이트에 올릴 수 있게 하고 있으며, 이를 이용하여 특정 고객그룹을 위한 제품 및 마케팅 프로그램 개발 또는 개선하고 있다.
- 대규모 기업 또는 기관고객을 위해 델은 전 세계에 걸쳐 현장판매 인력을 가동하고 있는데, 각 고객사를 맡은 관리팀은 고객과 장기적 유대관계를 형성하고 현장문제에 대한 통합적 해결책을 제공한다.
- 수요가 큰 지역에는 쇼핑센터 등에 상점이나 kiosk 등을 운영함으로써 고객이 직접 제품들을 둘러보고 델의 전문판매원의 도움을 받아 온라인으로 제품을 구매할 수 있도록 한다. 이 외에 고객의 구매활동을 지원하기 위하여 고객에 의한 제품 등급부여 및 평가, 고객의

사양선택을 지원하는 장치, 그리고 개별고객을 위한 상황적합적 메시지를 전송하는 등의 다양한 아이디어를 실행에 옮기고 있다.

- 특별한 경우 직거래가 아닌 방식으로 제품을 판매하기도 하는데, 직거래로 도달하기 어려운 고객에게 판매하기 위한 수단으로 솔루션업체, 시스템통합업체, 그리고 자체상표판매업자 등을 통해 간접 판매하는 경우가 그 좋은 예이다.

위와 같은 다양한 고객서비스 방식은 직거래 사업모형에 입각한 동사의 경영 원칙을 벗어나지 않는 범위 내에서 융통성을 발휘함으로써 유통경쟁력을 최대한 높이하고자 하는 적극적인 창의적인 자세에 기인하는 것으로 볼 수 있다.

• Sandvik Steel의 고객지원서비스

1862년에 설립된 샌드빅스틸은 인터넷의 적절한 활용을 통하여 구매고객 및 공급업체와의 원활한 거래 및 대폭적 비용절감을 달성해 온 대표적 기업 중 하나이다. 동사는 정보기술이 업무생산성을 향상시키는 차원에서 벗어나 고객에게 이득을 가져다주기 위한 수단으로 인식되어야 하며, 이러한 관점에서 회사가 관심을 가져야 할 것은 정보기술과 시스템이 아니라 고객 중심의 사업니즈에 초점을 맞춘 진정한 창의성의 발휘에 있으며 이를 위해 인터넷을 지렛대로 활용해야 함을 강조한다. 이에 따라 동사는 고객들이 인터넷을 통해 제품을 구매할 수 있도록 하는 차원을 넘어서 회사가 정한 테두리 내에서 자신의 규격을 설계할 수 있고 구매한 제품의 최적 사용법에 대한 도움도 제공받을 수 있게 하였다.

유통채널에 있어 인터넷을 통한 고객과의 직접 거래는 기존의 판매 대리점과의 마찰을 가져오게 되는데, 이로 인한 관계악화와 판매액의 감소는 필연적으로 겪어야 할 과정이다. 샌드빅스틸은 한층 강화된 개별고객화와 세계시장으로의 확장이라는 뚜렷한 장기적 목표를 견지하여 고객과의 직거래를 확산시키는 데 주저하지 않았다. 동사는 각 고객에게 개인화된 웹페이지를 제공하여 신제품, 자재, 그리고 생산성향상에 관한 조언을 제공할 계획을 갖고 이를 추진 중에 있다(Fisher, 2001).

(2) 금융업체의 촉진활동 사례

• Merrill Lynch의 서비스차별화 전략

1990년대 중반에 이르러 투자자들은 인터넷을 활용하여 정보를 모으고, 회사를 조사하고, 주식을 거래하기 시작하였는데, 당시 Merrill Lynch는 자사의 영업 전략과 시장에서의 위치를 확신하여 온라인 트레이딩이라는 새로운 바람을 무시하였다. 그러나 메릴의 표준수수료가 수백 달러에 달할 때, 실시간 거래정보와 수십분의 일에 해당하는 수수료로 시장을 공략하는 Ameritrade와 E-Trade가 출현하는 상황에 직면하였다. 한편, Charles Schwab은 1970년대에 이미 일반 대중이 투자할 수 있는 대형 뮤추얼 펀드 시장을 창출하였고, 이후 24/7 주문 가능한 서비스를 개시하였으며, 고객이 이용할 수 있는 정보 및 거래 장치를 늘려 나갔고, 일정 수준 이상의 거래량을 기록하는 고객에게는 특별 서비스를 제공하는 등 부

유한 고객층을 공략하였으며, 또한 휴대용 단말기를 사용하여 주식을 거래할 수 있도록 하는 등 경영혁신의 대명사가 되기에 이르렀다.

이에 대응하여 메릴은 1999년 초 새로운 온라인 서비스 전략을 공표하였다. 동 사는 개인투자자들에게 온라인 트레이딩 서비스를 제공함을 공표하고, 다음 단계로 투자와 쇼핑, 정보 제공, 경매 등 포괄적 금융서비스가 가능한 금융포털로 발전할 계획임을 발표하였다. 당시 15,000명에 달하는 메릴의 전통적 중개인들은 회사의 새로운 전략에 대해 성공을 확신하지 못하였고 또한 그들의 수입에 위협을 느꼈으므로 일부 중개인들은 관리계좌를 가지고 타사로 옮겨 가는 사태가 발생하였으나, 메릴은 이를 계기로 온라인서비스의 제공에 더욱 박차를 가하였다(Gasparino, 1999). 메릴은 기본적인 온라인 트레이딩에서 고정수수료제도를 채택하는 외에 835명의 금융설계사와 683명의 증권분석가를 통해 고객에게 보고서나 특별한 투자 조언을 적시에 제공하고, 또한 맞춤형 포트폴리오 프로그램을 운용하였다.

이 같은 차별화된 고객서비스는 전환비용을 높임으로써 고객이 사이트를 이탈하지 못하도록 하는 고착효과 구현의 또 다른 예로 볼 수 있다.

• Barclays의 온라인 고객서비스

2005년 Barclays는 연간 10만 건에 달하는 상담데스크 문의를 온라인으로 대체하고자 웹 셀프서비스를 개설하였다. 'Ask a question'으로 이름을 붙인 동 솔루션은 고객들로 하여금 다양한 주제의 질문을 던지고 질문의 의도에 맞는 정확한 응답을 받을 수 있게 함으로써 질문자의 8% 정도만이 콜센터에 다시 문의를 하는 높은 수준의 고객만족도를 달성하였으며, 이의 부수적 효과로 콜센터의 업무효율성과 서비스 품질의 향상이 이루어졌다. 몇 년이 지나지 않아 'Ask a question'의 방문자 수가 수백만에 이르는 등 그 효용성이 입증되기에 이르렀다(Transversal, 2008).

'Ask a question'은 고객들이 궁금해 하는 점이 무엇이며 어떤 상품에 관심을 갖고 있는가에 관한 정보를 제공해 줌으로써 회사의 중요 의사결정 과정에 가치 있는 통찰력을 가져다주고 있다. 특히 고객의 질문에 근거하여 목표고객을 설정하고 맞춤형 정보와 상품을 제시하는 등의 판매촉진 활동에 매우 유용한 도구가 되고 있다.

• Capital One의 맞춤형 금융솔루션

1995년 설립된 Capital One은 영국, 캐나다, 미국 등지에서 신용카드, 예금, 대출, 보험 등의 상품을 취급하는 매우 성공적인 기업으로서, 영업과 관련한 유연한 의사결정 및 실행을 지원하기 위하여 마케팅·신용·위험·운영 등 제반 업무를 한 묶음으로 엮어서 통합적으로 수행하는 정보기술기반 전략을 채용하고 있다. Mass customization을 통하여 다양한 고객 니즈에 맞춘 금융솔루션의 제공을 추구하여, 최적의 상품을 필요한 고객에게 적절한 시점에 합당한 가격으로 제공하기 위해 지속적 실험과 학습, 그리고 혁신을 지속하고 있다(Banker, 2003).

정보기반 전략은 CIO에 의해 관리되고 있는데, 캐피털원은 CIO가 기술적 방법론에 있어서 뛰어난 전문가이어야 함은 물론 금융 분야의 실무까지 잘 이해하고 있어야 함을 강조하

고 있다. 이는 사업 니즈에 대한 올바른 이해와 우선순위의 결정이 이루어진 이후에 기술적 시스템이 이를 적시에 뒷받침해야 필요하기 때문이다. 동사는 브랜드 가치가 TV광고가 아닌 상품의 질과 고객 체험에 의해 결정되는 것으로 믿고 있으며, 따라서 고객이 올바른 상품 선택을 할 수 있도록 도와주고, 이와 함께 뛰어난 부가서비스를 제공함으로써 진정한 가치가 창출될 수 있음을 강조한다.

III. 온라인 콘텐츠를 매개로 한 e-비즈니스 모델 사례

콘텐츠를 매개로 한 e-비즈니스의 중심에는 온라인 출판업체가 자리 잡고 있으며, 포털형, 커뮤니티형, 온라인 교육형, SNS 등은 이것이 변형 또는 확장된 형태라 볼 수 있다. 여기에서는 콘텐츠 중심의 e-비즈니스 업체들이 생존과 성장을 위하여 어떠한 방법으로 수익을 창출하고 있는가, 그리고 그 수익을 지속가능하게 하기 위해서 어떠한 전략적 활동을 행하고 있는가에 초점을 맞추어 사례를 수집하고 분석하고자 한다.

1. 온라인 출판업체의 수익모델 사례

온라인 출판업자가 수익을 창출하는 방법은 광고, 온라인서비스 사용에 따른 수수료 부과 등 다양한데, 그 주요 항목을 살펴보면 다음과 같다. 참고로, 이 중 ①~④는 가격비교사이트, marketplace, SNS, 검색사이트 등에 있어서도 주요 수입원이 될 수 있다.

- ① 광고 게재 횟수에 따른 요금부과
- ② 광고 클릭 횟수에 따른 요금부과
- ③ 타 기업으로부터의 스폰서십
- ④ 제휴(affiliation) 기능에 의한 수수료
- ⑤ 일정 기간 동안 웹사이트상에서 고급서비스를 제공한 데 대한 구독료 부과
- ⑥ 문서접근 횟수에 따른 요금부과
- ⑦ 고객정보를 활용하여 제3자 업체를 위해 이메일 마케팅서비스를 제공한 데 따른 수익

• Forrester Research Inc.

1983년에 창설된 Forrester Research사는 1996년 나스닥에 상장된 이후 급속한 성장을 이루었으며, 인터넷 기반 경제가 부상하는 추세에 맞추어 그 운영방식을 지속적으로 혁신시켜 온 성공적인 연구·자문기업이다. 2000년대초 정보기술업계의 버블 붕괴로 인해 많은 고객기업들의 연구비 지출 삭감에 따라 동사도 한 때 어려움을 겪기도 하였으나, 이를 계기로 e-비즈니스 환경에 적합한 새로운 사업체제로의 전환을 단행하였다. 새로운 사업모형은 전자적 형태의 출간과 유통, 신제품 개발, 그리고 자료 수집과 보고서 발간에 있어서 전략적

제휴 추진에 그 초점이 맞추어졌다. 한 예(Canzer 2006)로서, Forrester는 Institute of Supply Management (ISM) 와의 전략적 제휴 하에 'ISM/Forrester Report on Technology in Supply Management'라는 새로운 상품을 생산해 내었다. B2B 전자상거래 활동에 관한 양사의 공동 서베이에 의해 만들어지는 동 보고서는 제조업체와 비제조업체의 매 4분기별 인터넷 기반 구매 추세를 추적함으로써 수만에 이르는 ISM 회원 및 산업계로 하여금 전자상거래가 그들의 영업활동에 미치는 영향에 대해 이해하고 이를 그들의 경영계획에 반영하도록 유도하는 가치있는 역할을 담당한다.

Forrester Research와 ISM 간의 협력에서 보는 바와 같은 전략적 제휴관계는 e-비즈니스의 성장수단으로 애용되고 있다. 포레스터와 같은 연구기관은 낮은 응답률 및 무성의한 응답 내용 등으로 인해 고품질의 연구 데이터를 수집하는데 매우 큰 어려움을 겪게 되며 이는 연구결과의 품질에도 영향을 미치게 된다. ISM과의 협력관계 하에 포레스터는 조사활동에 보다 적극적인 참여도를 보이는 수많은 회원들에 접근할 수 있게 된다. 반면에 ISM은 포레스터의 훌륭한 지식 창고에 접근할 수 있을 뿐 아니라 동사의 전문성을 활용하여 교육 및 연구 기회를 제공함으로써 회원들이 필요한 전문지식을 습득하고 실무능력이 향상되도록 하는 임무를 달성할 수 있게 된다.

• Napster

무료 음악공유 사이트로 일을 시작한 후 음반회사들로부터 소송을 당해 위기를 겪었던 Napster사는 2008년 Best Buy에 매각되었고 이후 합법적 다운로드 서비스를 제공하고 있다. Apple의 iTunes와의 경쟁구도 하에서 Napster는 다음과 같은 다양한 혁신적인 유통전략을 구사하고 있다.

- MS, Intel 등 정보기술회사, iRiver, Dell, IBM 등 컴퓨터기기 회사, Best Buy, Radio Shack, Target 등 유통회사 등과 전략적 제휴를 형성하여 Napster app의 보급을 확산시키고 있음.
- Telecom Italia, Entel PCS, NTT 등 모바일 통신업체와의 제휴를 통하여 Napster 음원 서비스의 모바일 유통을 확산시킴.

Napster의 주요 수익원은 온라인 구독료와 음원 다운로드에 따른 수수료로 이루어지는데, Napster는 구독자로 하여금 1천8백만 개에 이르는 음원을 원하는 때에 듣거나 다운로드하고 개별 앨범을 구입할 수 있게 한다. Napster와 iTunes의 운영방식은 다음과 같은 차이점을 지닌다 하겠다.

- iTunes: 구독료가 없으며, 사용자들은 개별 음원 또는 앨범 방식으로 상품을 구매함. 한편, 서비스 이용을 위해서는 Apple 기기를 구입해야 한다는 비판이 있음.
- Napster: 구독자는 구독료를 지불한 기간 동안만 음원을 즐길 수 있으며, 따라서 영구히 음원을 간직하기 위해서는 구독자가 추가 비용을 지불하고 음원을 CD에 수록하는 등의 방법을 사용해야 한다. 이는 iTunes와 다른 형태의 볼모를 사용하는 것으로 인식될 수도 있음.

2. 포털형 수익모델 사례

• Yahoo!

야후의 비즈니스 모델은 사용자의 관심을 끌 수 있는 콘텐츠를 만들고, 동 콘텐츠에 관심이 있을 사용자와 접촉할 의향이 있는 업체들에게 광고 공간을 판매하는 데서 시작하였다. 야후는 복잡·광범한 웹사이트의 세계에서 사용자들이 효율적으로 유용한 사이트에 접속할 수 있도록 도와주는 검색엔진을 운영함에 있어 경쟁자들을 압도하는 선도적 역할을 행하였으나 이후 수많은 검색엔진 업체들이 생겨남으로써 Yahoo!는 그 명성을 유지하기 위해 타 기업들과 다음과 같은 유형의 전략적 제휴를 통해 성장 노력을 멈추지 않고 있다.

- 캐나다 최대 케이블 운영업체인 Rogers Cable과의 전략적 제휴를 통하여 Yahoo! 가입자들은 강력한 고객화된 브라우징 환경, 개인화된 홈페이지, 스팸방지 및 추가 보관용량, 온라인 음악 및 게임 서비스 등 브로드밴드에 최적화된 한층 업그레이드된 기능과 서비스를 제공받게 되었다.
- 필립스와 Yahoo!는 Yahoo! 콘텐츠와 브로드밴드 인터넷 서비스를 공동으로 개발하고 이를 필립스의 TV셋을 포함한 인터넷 호환 홈 엔터테인먼트 장비들을 통해 제공하고 있다.

최근 Yahoo!의 새로운 CEO인 매리사 메이어(Marrisa Mayer)는 전략적 제휴를 통한 유통채널의 확대가 회사의 경쟁력을 유지할 수 있는 관건으로 확신하고 더욱 이에 박차를 가하고 있다. 특히 20~30대의 젊은층을 고객으로 끌어들이기 위해 SNS 업체인 텀블러를 인수하는 등 모바일 채널 확보에 노력의 중점을 두고 있다.

• Google

인터넷 사용자의 관심을 끌기 위해 경쟁하는 수많은 웹 검색엔진 사이트는 대개 배너광고 수입을 지향하고 있으나, 구글은 배너광고를 판매하지 않는 차별적 전략을 채용하고 있는데, 동사의 핵심적인 수입원은 사용자가 입력한 검색 키워드와 직결되는 사이트로 연결시켜 주는 2~5줄의 문자광고이다. 이와 같은 광고는 사용자의 관심영역에 속할 가능성이 높으므로 동 문자광고의 클릭율은 산업평균의 4배 정도에 달하며, 이로써 구글은 경쟁사들에 비해 높은 광고수수료를 부과할 수 있게 된다. 구글은 수익의 대다수를 광고로부터 얻고 있다. 광고주들은 경매방식의 광고 프로그램인 Google Adwords를 사용하여 광고를 올리며, 검색엔진, Gmail 등에서 발생하는 클릭 횟수에 근거하여 광고료를 지불한다.

구글은 그 mission을 세상의 정보를 조직화하여 광범한 접근과 유용성을 높이는 것이라 정의하고 있다. 동사는 가장 효과적으로 mission을 달성하고 궁극적으로 가장 수익성을 높이는 방법은 사용자의 니즈를 최우선으로 생각하는 것이라 믿고, 고품질의 사용자 경험을 제공함으로써 구전에 의한 홍보 등에 의한 방문자수의 급격한 증가를 실현하였으며 최근에는 해외 방문자수가 전체 방문자수의 과반을 차지하고 있는 성공적 기업이다. 사용자를 최

우선으로 생각하는 정신은 다음 3가지 영업방침에 의해 실현된다(Bala and Davenport, 2008).

- 검색결과는 객관적이어야 하며, 검색결과에 포함시키거나 순위를 매기는데에 돈을 받지 않는다.
- 가장 관련성 있고 유용한 광고를 제공하기 위해 최선을 다한다. 광고가 소비자를 성가치게 하는 장애물이 되어서는 안되며, 만약 검색결과가 돈에 의해 영향을 받은 것이라면 그것을 고객에게 명확히 알린다.
- 고객 경험을 향상시키기 위해 끊임없이 노력한다.

3. 커뮤니티형 수익모델 사례

- FitMoves.com

FitMoves.com은 피트니스와 관련한 커뮤니티 사이트로서 전문강사 및 매니아들이 유용한 사진·비디오·음악 그리고 기타 용품들에 관한 정보를 교환·공유하는 역할을 수행한다. 동 사이트는 유사한 다른 사이트들과 우호적 경쟁관계를 유지하며 상호간에 콘텐츠를 교환하고 서로의 사이트로 링크가 가능하도록 되어 있다. 이러한 전략은 전자상거래 활동으로부터 직접적인 수익을 얻기 보다는 동료들과의 정보교환을 통해 전문적 기술을 향상시키는 데에 더 관심을 가진 동 업계 사이트의 특성을 반영한다.

이러한 community적인 운영 특성에 힘입어 방문자들은 사심없이 질문과 답변을 스스로 올리는 등 유용한 정보를 채움으로써 동 사이트의 콘텐츠는 날로 번창해 나갔으며, 세계 각지로부터 방문자들이 사이트에 접속하고 있고, 피트니스 강사들은 동 사이트와 링크가 가능한지를 문의해 오고 있다.

동 사이트의 창업자인 Rozel Gonzales는 FitMoves.com의 브랜드 인지도를 높이기 위해 다방면의 노력을 경주하고 있다. 그가 참여하는 컨퍼런스 자료집에 사이트 소개, 피트니스 강사를 위한 article을 작성하여 여러 다른 사이트에 게재, article 끝부분에 FitMoves 사이트로의 링크 설치, 다수 사이트간 무료 콘텐츠 서비스를 통한 방문자수 증가 유도, 피트니스 강사들로 하여금 소개서와 사진을 올릴 수 있게 허용하는 등 사이트의 활기를 살리고 방문을 늘리기 위한 활동을 지속하고 있다.

FitMoves의 호스트인 ReadyHosting은 사이트 방문자에 관한 유용한 통계정보를 제공하는데, 곤잘레스는 이러한 정보를 매일 분석하여 방문자들이 어떤 부분에 관심을 보이며 새로운 콘텐츠가 방문 횟수를 증가시켰는지를 파악한다. 또한 방문자들의 거주지, 각 page 체류시간, 반복 방문자 확인, 그리고 방문 매개 역할을 한 사이트 파악 등을 행한다.

FitMoves는 Can-Fit-Pro, IDEAFit, IFA, AFMA 등 수익 추구형 전문가 협회들과 우호적 협력관계를 유지하고 있다. 이러한 사이트들은 그들 자신의 공인 교육 프로그램과 컨퍼런스에 대한 판매 촉진 활동을 행하며, 피트니스 강사들은 동 사이트들에 자신을 알리는 광고를 올리기도 한다. 곤잘레스는 Can-Fit-Pro를 통하여 요가백과 비디오를 강사들에게 판매하는 등 약간의 물품판매를 위한 상거래를 추진하고 있다. 그러나 FitMoves의 주요 수익원천은

현재로서는 피트니스 센터의 운영에 있다고 볼 수 있다(Canzer, 2006).

<전자상거래에 관한 의사결정>

커뮤니티 사이트로서 성공 반열에 올라선 FitMoves는 이제 이것에 근거하여 수익을 창출할 방안을 강구할 시점이 되었다. 이 때 고려해야 할 사항은 다음과 같다.

- FitMoves는 지금까지 무료방문과 방문자간 상호 추천에 의해 성장해 왔으며, 이를 명백한 상업적 활동에 연결시킨 적이 없었다. 또한 다른 유사 사이트 및 상업적 사이트와의 우호적 협력관계는 동 사이트의 중요한 성장 요인 중 하나인 것으로 생각해 볼 수 있다.
- 방문자들은 Gonzales에게 비디오, 책자, 기구와 보조용품, 공인증서 수여기관 및 컨퍼런스 등을 소개해 줄 것을 요청하며, 그들은 그녀의 비상업적 동기에 근거한 답변들을 신뢰해 왔다. 더구나 전자상거래를 통한 요가백의 판매 실적은 미미한 수준에 머물고 있다.

FitMoves는 상업화를 추구함으로써 초래할 수 있는 사이트의 신뢰성 감퇴에 의한 고객 이탈의 위험을 무릅쓰고 전자상거래의 본격화를 위한 투자를 감행하는 것에 대한 대안으로 제휴형 수익모델의 적극적 도입을 고려할 수도 있다.

• U-swap.com

U-Swap은 온라인 카테고리별 안내광고 사이트로서 동일 학교에 속한 대학생들이 그들이 가지고 있는 물품과 용역을 사고, 팔고, 교환할 수 있도록 하는 역할을 수행한다. 1999년 9월에 개업한 동 사이트는 2개의 시범학교에서 사업 개시 1개월 만에 총학생수의 10%가 방문하는 괄목할 성과를 보임으로써 사업 확장에 박차를 가하였다. 기존의 광고 사이트에서는 찾아보기 어려운 교재와 같은 항목을 포함하고, 키워드 탐색, 비교구매, 자동통지 기능, 멀티미디어 기능 등 첨단적 특색을 나타내었다.

동사의 강점은 학교별 사업운영에 있다. 각 학교의 영업직원과 지사회원들은 캠퍼스내 광고, 교내 포털, 클럽 및 단체들과의 제휴 등 창의적 방식의 촉진활동을 행함으로써 학생들이 U-swap을 그들의 community의 일부로 인식하도록 유도하였다. 학교별 사업운영은 또한 각 학생 커뮤니티의 독특한 니즈를 철저히 수용할 수 있게 함으로써 대규모 광고사이트들과의 직접적 경쟁을 피하면서 고객에게는 우월한 서비스를 제공하는 경쟁적 위치를 점하게 되었다. 동사는 학생들로 하여금 무료로 항목별 광고판을 사용할 수 있게 하며, 저비용으로 효과적 광고활동을 행하는 방식으로 방문자수를 늘리고 있다. 한편 지사 회원들은 그들이 속한 캠퍼스 사이트를 창의적 방식으로 홍보하며, 배너광고와 지역 sponsorship에 의해 생성되는 수익을 배분받을 배타적 권리를 지닌다. 이러한 지분 기반 운영방식은 각 사업장의 운영자들에게 적극적 영업활동을 위한 충분한 동기를 제공하고 있다. 이와 같은 운영방식은 캠퍼스별 시장에 진입장벽을 제공하며, 또한 용이한 개체이식에 의한 사업 확장을 가능하게 한다(Canzer, 2006).

위에서 살펴 본 U-Swap의 수익원은 크게 다음의 5 가지로 구분해 볼 수 있다.

- 배너광고 : Visa, GM, Bell 등 대기업을 포함한 U-Swap의 배너광고 이용자들은 동 사이

트 전체 수익의 절반 정도를 기여하고 있다.

- 경매수수료: 2001년 1월 경매 모듈의 도입 이후 한동안 불충분한 구색과 물량으로 인해 경매 방문자수 확보에 어려움을 겪었으며, 경매수수료에 의한 수익은 전체 수익의 약 10% 수준에 머물고 있다.
- 지역 스폰서십: U-Swap의 지역 캠퍼스 방식과 제품 카테고리의 세분화 (ex. 컴퓨터 기기, 운동기구 등)는 지역 광고주들이 배너, 이메일, 쿠폰 등을 이용한 상호협력 방식으로 사이트의 특정 부분을 스폰서하게 되는 동인이 된다.
- 유료 광고 : 광고 게재 고객 중 굵은 활자, 검색 페이지 상단 특수광고 등 가시성을 높이는 광고를 원하는 경우에는 이에 상응하는 수수료를 부과하며, 학생을 대상으로 한 취업, 임대 등의 광고를 하는 업주로부터도 수수료 수입을 얻는다.
- 제휴(링크) 서비스 : U-Swap을 이용하는 학생들은 대개 중고 물품을 원하지만, 해당 품목의 신상품을 판매하는 소매상 또는 온라인 판매 업체의 링크 기능을 제공함으로써 수입을 얻게 된다. 특히 학생들이 선호하는 제품을 취급하는 Future Shop, IKEA Furniture 등은 U-Swap과의 제휴를 통해 판매기회를 확대하고, 동 사이트는 판매금액 중 일정 부분을 미리 협약된 요율에 근거하여 취득하게 되는 이점이 있다.

• VerticalNet의 산업포털 전략

1990년대 말 기업공개를 가진 VerticalNet은 수직적 산업을 대상으로 사업모형을 개발하고 발전시킨 선두주자로서 수십 개의 산업공동체 사이트를 운영하게 되었다. 각각의 산업포털은 독립적인 수익을 창출하는데, 이를 지원하기 위하여 VerticalNet은 각 사이트의 전문 분야에 관한 상당한 경험과 지식을 갖춘 편집 책임자를 채용하여 다음과 같은 산업포털의 기능을 담당하도록 하였다(Isakowitz, 1999).

- 각 산업포털은 새로운 제품정보의 포괄적인 출처를 갖고 있으며, 뉴스와 설명을 적절히 조화시키는 작업을 통해 콘텐츠의 최신 경향과 적절성을 유지함. 또한 제품이나 산업관련 최신 경향에 관한 보고서들을 놓치지 않고 볼 수 있으며, 연구를 위해 기록된 정보서비스도 이용할 수 있음.
- 최신의 정보와 산업내의 특별행사에 관한 활발한 의사소통과 정보공유를 원하는 산업전문가들을 한 곳에 집중시킴으로써 산업포털은 인터넷의 장점을 한껏 이용함. 이메일 뉴스레터를 통해 최신의 중요 뉴스들을 전달하고 결과적으로 사이트로의 지속적인 방문을 유도함.

산업포털 서비스에서 간과할 수 없는 부분은 해당 산업인력의 양성을 위한 교육 서비스인데, 이러한 서비스의 일환으로서 어떤 산업사이트는 지속적인 교육이나 훈련 서비스에 할당된 공간을 제공하고 제3의 업체가 VerticalNet의 사용자들에 대한 교육수요 조사와 콘텐츠에 중점을 둔 온라인 교육서비스를 제공하고 있다. 또한 이러한 서비스는 지속적인 기술의 습득으로 분야별로 특별한 인증이나 자격증을 갖고 전문성을 유지시키고자 하는 개인적인 요구를 충족시키는 역할을 한다.

4. 온라인 교육형 수익모델 사례

온라인 교육서비스 사업은 시간과 공간에 구애되지 않고 필요시 반복 또는 맞춤 학습이 가능한 체제, 저비용, 여행경비 및 시간 절감, 다수 직원에게 동시에 적시 교육 제공, 학습 스타일의 차이를 수용하는 유연성 등에 힘입어 급속한 성장세를 보이고 있다. 동 사업의 사례는 기업-대학간 협력에 의한 온라인 교육과 일반 사설업체에 의한 온라인 교육을 포괄한다.

(1) 대학의 산학협력 수익모델

기업과 대학의 협력을 통한 교육프로그램은 주로 온라인과 오프라인의 혼합 형태로 제공된다. 이 중 온라인 교육은 비교적 창의적인 형태로 발전되어 가고 있으며 그 비중 또한 커지고 있는데, 온라인 교육 시장의 성장에 맞추어 세계 도처의 많은 대학들이 특정업체를 위해 맞춤형으로 학사 또는 석사 학위 과정을 개발·운영하고 있다.

• INSEAD Online의 Corporate Blended 프로그램

INSEAD Online은 2000년도에 세계유수의 경영교육기관인 INSEAD로부터 분리·독립하여 e-learning을 통한 경영관리자 육성교육의 영역을 확대해 가고 있으며, INSEAD의 e-learning 전략 수립에도 커다란 영향력을 미치고 있다. INSEAD Online의 사업목표는 캠퍼스에서 행해지는 정규 프로그램의 벽을 뛰어넘어 기업들을 위한 효율적인 관리자 교육방식을 개발하고 제공하는 것(van Dam, 2004)으로서 다음의 교육 프로그램 사례는 이와 같은 노력방향을 잘 보여준다.

대상기업은 다국적제약회사로서 의약품 연구에 있어서 혁신적 사고의 육성을 필요로 하였고 이를 위해서는 사내 연구자들 간에 새로운 아이디어를 이끌어내고 이를 소통하여 공유·확산해 내는 작업이 필요하였다. 매월 공식적으로 전세계에 걸쳐 화상회의를 통해 이루어지는 팀 미팅 이전에 이러한 기능을 지닌 교육프로그램이 선행될 경우 공식적 화상회의의 효과를 높일 수 있을 것으로 기대하였다. 이를 위하여 INSEAD Online은 지리적으로 분산된 동사의 27인의 연구자들을 위한 기술혁신관리 e-learning 과정과 웹기반 협업체제를 결합한 Blended 학습모델을 개발·운영하였다. 이로써 고객법인인 제약회사의 연구자들은 INSEAD 교수진의 지도하에 변화관리적 사고를 받아들이고 아이디어, 해결과제, 통찰 등을 상호교환 함으로써 정규 미팅에서 한층 깊이 있는 토론을 행할 준비를 갖추었다. INSEAD 역시 동 프로그램의 운영을 통해 기업고객을 위한 교육 노하우를 축적할 수 있는 기회를 얻게 되었다.

• 필딩경영대학원의 협업적 조직설계 프로그램

기업이 국제화함에 따라 세계 각지의 직원들이 성공적 협업을 수행하기 위한 방안으로서 VTs(Virtual Teams) 또는 GDTs(Geographically Dispersed Teams)의 활용이 증가하는 추세에 있는데, 이 때 다양한 특성을 지닌 종업원들의 재능을 충분히 활용하기 위해서는 협

업을 위한 효율적 업무절차의 정립과 신뢰관계가 뒷받침되어야 한다(Gibbons and Brenowitz, 2002).

국제적 협업을 통한 조직설계 작업에서는 단위 조직 및 개인 간의 이해관계나 업무환경이 서로 다르므로 이를 조정하기 위해서는 실시간으로 상호 소통하고 또한 자신의 업무환경을 벗어나 다른 사람의 시각에서 상황을 바라볼 필요가 있다. 또한 동일 장소 내에서의 협업과 마찬가지로 VTs에서도 성공적 결과가 도출되기 위해서는 협업을 위한 사전 합의된 업무진행 절차가 매우 중요하다. 따라서 프로젝트의 목적, 정책, 그리고 진행절차의 수립이 이루어져야 하는데, 특히 인터넷을 활용한 협업에 있어서는 업무진행 과정에서 불필요한 오해가 발생할 소지가 크고 이를 해소하기 위한 노력의 효율성이 저하될 수 있으므로 이러한 업무절차가 보다 공개적으로 논의되고 명확히 정의되어야 한다.

조직설계 과정의 목표는 학습자들로 하여금 조직설계의 기본개념과 모형들에 대한 이해, 온라인 환경에서 팀원으로서의 역할 수행, 실제 현장을 대상으로 한 조직설계업무에 관한 경험 습득, 그리고 학습자 중심의 학습경험을 갖도록 하는 것이다. 동 과정의 구성은 다음과 같이 몇 가지 단계로 정리해 볼 수 있다.

- 팀 운영을 위한 사전작업: 이 단계는 매우 중요한 것으로 인식되고 있는데, 여기서는 작업 목표의 명확화, 업무절차의 정립, 그리고 합의도출절차와 관련한 협약 등의 수행과 함께 VTs의 성공을 위해 필수적인 구성원 간 신뢰구축 작업이 이루어진다.
- 사례 제시 및 선정: 이 단계에서는 팀의 총체적 지혜와 에너지를 쏟아부을 과제를 개발하는 작업이 이루어지는데, 이를 위해 각 팀원은 각자가 조직설계 후보업무를 집필하여 제시하고 이 가운데 하나를 팀원들이 합의한 선정기준에 따라 고르게 된다. 앞서 이루어진 합의도출을 위한 협약이 활용되는 최초의 기회가 될 수 있으며, 또한 팀원 중 누군가가 토론을 중재하고 합의를 이끌어내는 데에 리더 역할을 맡게 되는 계기가 될 수 있는 단계로 보여진다.
- 작업계획의 수립: 사례선정 작업과 병행하여 이루어지는 작업으로서, 사례의 선정 및 선정된 사례의 분석, 조직설계 대안의 도출 및 문서화, 그리고 이 대안들에 대한 타당성 검토 등을 위해 팀에 주어진 자원을 가장 효율적으로 사용하기 위한 계획을 수립하는 단계이다. 여기서 팀은 작업스케줄을 수립하고, 개인별 역할과 책임, 그리고 리더십의 필요성 등을 논의한다.
- 프로젝트의 수행: 선정된 사례에 나타난 기존 조직구조를 분석하고 강사가 제시한 개념적 모형에 입각하여 이를 개선하기 위해 조직설계 대안을 도출해 내는 단계로서 조직설계 과정의 핵심적 부분에 해당한다. 이 단계를 수행하기 위해 학생들은 강사가 부여한 과제와 질의사항들을 충분히 고려해야 하며, 조직설계와 관련한 전략, 구조, 인력, 업무절차, 보상시스템 등을 포함하여 강사의 기대를 충족시켜야 한다.
- 최종보고서의 작성: 수강생들은 선정된 사례 소개, 이에 대한 분석, 설계대안 및 논리적 근거, 그리고 이에 부수한 제안사항들을 최종보고서 형태로 작성•제출해야 하는데, 개인별 보고서가 아닌 공동보고서의 작성이 요구된다. 공동보고서의 작성을 통해 수강생들은 또 다른 협업의 기회를 갖게 된다.
- 평가: 조직설계 과정에서 요구하는 학습목표와 팀원들의 상호작용이 모두 중시되어야 하므로 팀의 성과와 개인의 공헌도가 모두 평가될 수 있는 방안이 강구되었다. 즉 프로젝트의 품질에 대한 평가, 팀원의 자기 평가, 팀원의 다른 팀원에 대한 평가, 그리고 강사에 의한

팀원 평가 등이 총합적으로 성적에 반영된다.

필딩경영대학원의 조직설계 과정은 인터넷 환경에서 학습자들이 국제적 협업을 효율적으로 수행할 수 있도록 현장중심적 교육을 제공하고 있다. 프로젝트 대상 기업의 조직설계를 위해 학습자 자신이 그들의 팀 운영방식을 설계해야 하는 이중적 학습구조를 지니고 있으며 팀원들의 능동적 참여를 과정이수의 필요조건으로 하고 있어 동 과정은 산학협력 교육이 지향해야 할 모범 사례가 되기에 충분한 것으로 여겨진다.

• DM-U의 디지털미디어 연계 교육포털

Digital Media University(DM-U)는 영국 북서개발청의 자금지원을 받아 맨체스터메트로 폴리탄대학이 주도하고 있는 프로젝트로서 영국 북서지역의 디지털 미디어 업계에 속한 중소기업들의 학습니즈를 수용하여 'just in time/just enough'형의 실무교육으로부터 학위수여에 이르기까지의 평생교육을 수행하는 맞춤형 교육포털이라 할 수 있다.

2005년 자료(Selby and Russell, 2005)에 의하면 DM-U의 포털은 단계적 계획에 의해 학습컨텐츠가 순차적으로 개발·업로드되고 있다. 맞춤형 교육의 일반적 역할이 사업전략과 학습활동을 직결시키는 것임을 감안할 때 해당 산업에 속한 중소기업의 직원들에게 사업전략의 달성에 알맞은 교육기회를 제공하는 것이 필요하였다. 따라서 DM-U는 기업성과의 향상을 위한 개별 학습자의 필요에 따라 맞춤형 교육을 제공함을 지향하였다. 또한 DM-U는 개인화된 CPD(Continuous Professional Development) 프로그램에 따라 업무와 연계된 학습활동에 따른 학점을 부여하고 이를 체계적으로 관리하여 대학학위를 취득할 수 있는 길을 마련하고 있다.

DM-U는 해당 산업으로부터 추천된 자문그룹을 통하여 프로그램의 운영방식과 교육컨텐츠의 지속적 개선을 도모하며, 지식네트워크를 통하여 커뮤니티 내·외의 전문가를 접촉할 수 있게 하는 등 동 산업 부문에 속한 중소기업을 위한 학습 커뮤니티로서의 성공적 안착을 위해 노력하고 있다.

(2) 사설 온라인 교육프로그램 수익모델

• i-to-i

여행 및 교육 전문회사로 온라인 TEFL (Teaching English as a Foreign Language) 코스를 운영하고 있는 i-to-i는 코스의 엄격한 운영과 업계 최고 품질을 보장하기 위해 ODLQC에 의해 외부 인증을 취득하여 TEFL 교사를 양성하고 있다.

수강생들은 자격증 취득을 위한 수강 외에 해외 취업 및 현지 생활준비 등에 대한 밀착 조언을 제공받는 등 자격증 취득 이후에서부터 취업에 이르기까지 실질적으로 도움이 되는 서비스를 제공하고 있다. 이와 같은 고객 중심의 사고에 입각한 서비스에 힘입어 영국, 미국, 캐나다, 유럽, 호주, 뉴질랜드 등은 물론이고 영어권 외의 국가들에서도 교육 수요가 증가되고 있는 추세에 있다(Smart Insights, 2010).

- **Monster.com**

지속적 경쟁력의 창출을 위한 또 하나의 혁신적 예로서 Monster.com을 들 수 있다. 교육 전문 사이트는 아니지만 온라인 채용시장의 과반을 점하고 있는 동사는 채용기업들로 하여금 데이터베이스에 담긴 수 천만 개의 이력서에 접근을 허용함으로써 수억 달러의 수수료를 벌어들이고 있으며, 방문자의 커리어개발 또는 취업에 필요한 교육프로그램을 맞춤형으로 추천해 주는 서비스를 제공하고 있다. 동 사이트에는 매달 수천만 건의 구직자 방문이 이루어지고 있다(www.monster.com).

5. SNS 업체들의 수익모델 사례

- **카카오**

카카오는 모바일 인스턴트 메신저인 카카오톡 서비스를 2010년 3월에 실질적으로 개시하여 모바일 선물쿠폰을 제공하는 KT엠하우스의 기프트쇼 중개, 플러스친구 등 스폰서십에 의한 모바일 광고 수익, 그리고 유료 이모티콘에 의한 수익을 올리고 있었으나, 이는 대부분 서비스 운영 비용으로 사용되고 회사는 적자 상황을 면치 못하였다. 그러나 2012년 10월에 들어 애니팡, 드래곤 플라이트 등 게임의 흥행에 힘입어 흑자를 기록하기 시작하였다. 참고로 카카오킴 출시 첫달인 2012년 8월의 매출액은 47억원, 9월에는 130억원, 10월에는 400억원으로 급속한 수익 증가가 이루어졌다.

2012년 기준으로 보면 게임, 채팅플러스와 같이 카카오 플랫폼을 활용하여 타사의 모바일 앱을 이용자에게 중개함으로써 얻는 중개 수수료가 매출의 67.5%를 차지하고 있으며, 플러스 친구, 카카오프러스 등에 의한 광고 수수료가 매출의 26.2%를 차지하고 있다. 카카오의 영업전략 중 특징적인 것을 찾아보면 다음과 같이 정리될 수 있다.

- 주된 수익 사업인 카카오 게임은 모바일 게임에 소셜의 기능을 접합함.
- 카카오 계정에 등록되어 있는 친구들을 게임에 초대하거나 서로 선물을 할 때 게임을 실행할 수 있는 횟수를 증가시켜 줌으로써 많은 사용자를 끌어들이게 함.
- 카카오 스토리, 카카오프스타일, 카카오프앨범 등 다양한 연동 기능을 제공하고 있으며 누구나 쉽게 디지털 콘텐츠를 제작하고 수익을 얻을 수 있는 콘텐츠 플랫폼인 카카오프페이지를 선보이는 등 서비스 다양화를 통한 이용자 확대를 실현함.

그러나 이와 같은 카카오톡의 영업전략에 따른 부작용 또한 회사의 지속적 성장을 위해 극복해야 할 과제로 보인다. 최근에 나타나고 있는 부작용을 소개하면 다음과 같다.

- 게임 횟수가 제한된 모바일 게임에서는 다른 사람을 초대하면 추가 기회를 얻을 수 있는 점 때문에 수시로 날아오는 성가신 카톡 쪽지가 공해가 되고 있음. 이제 게임을 한 판 할

수 있는 하트가 날아오는 것조차 귀찮은 것으로 인식되고 있음.

- 서로의 소식과 안부를 전할 수 있는 카카오톡 그룹 채팅방도 수시로 날아오는 채팅방 쪽지로 인해 공해로 인식되기 시작함.
- 모바일 플랫폼으로서의 기능이 확대되면서 메시지를 기본으로 한 소셜 네트워크다운 카카오톡 고유의 정체성이 실종될 위기에 처하였음. 이는 카카오톡에 대한 소비자의 신뢰도 손상을 가져옴으로써 수익모델 전체가 흔들릴 가능성이 있음.

수익창출을 위한 부가기능의 급속한 확대가 모바일 메신저라는 카카오톡 본연의 기능을 압도하게 되면 회사의 정체성이 흔들릴 수 있으므로, 카카오톡은 그 본연의 기능에 보다 충실하고 부가기능과의 균형잡힌 발전을 도모할 필요가 있는 것으로 보인다. 카카오톡은 2013년 6월에 PC용 메신저를 처음 선보인 뒤 관련 시장 1위업체인 네이트온의 시장점유율을 빠르게 잠식(초기 80%:2%에서 2013년 10월말 현재 60%:26%로 급증)하고 있음은 긍정적인 신호로 받아들일 수 있으나, 한편으로 대규모 인터넷 업체의 지원을 받고 있는 라인과 위챗의 발 빠른 해외시장 선점(매일경제 mk 뉴스, 2013)을 극복해야 하는 난제에 직면해 있음은 안타까운 일이다.

• Facebook

기업공개 이전의 페이스북은 PC 화면 광고와 소셜게임업체인 징가로부터 받는 플랫폼 이용료를 수익원으로 하였는데, 2012년 기업공개 이후 수익모델에 대한 압박으로 유료 사이트로 전환한다는 소문도 있었으나 회사는 이를 전면 부인하고 무료 사이트를 고수할 것임을 선언하였다. 페이스북의 창업자 저크버그는 2012년 초 기업공개 신청을 할 당시에만 해도 ‘우리는 돈을 벌기 위한 서비스를 만들지 않는다. 보다 좋은 서비스를 구축하기 위해 돈을 벌 뿐이다’라고 선언함으로써 수익 창출이 회사의 목표가 아님을 분명히 하였다. 그러나 투자자들의 압박과 상장 이후 지속된 주가 약세에 자극되어 기존의 자세를 전환하여 다양한 수익 창출 활동을 전개하기에 이르렀다.

이후 페이스북은 모바일 광고, 사용자 데이터를 토대로 한 타겟광고 상품 출시, 자체 온라인 쇼핑몰 운영, 이용자간 미팅 서비스 등 새로운 수익 모델의 개발에 박차를 가하고 있으며, 2012년 8월에는 페이스북의 검색창에서 검색을 할 때 특정 스폰서에 관련된 검색 결과가 나오도록 하는 스폰서형 수익모델, 그리고 10월에는 외부 개발자가 페이스북 웹사이트 또는 모바일 앱에 광고를 넣어 이용자가 이를 설치할 경우 페이스북이 광고비를 지급받는 제휴형 수익 모델을 도입하기도 하였다.

2013년 1분기 기준으로 페이스북의 수익 구조를 살펴보면 85%가 광고수입 (55%가 웹광고, 30%가 모바일 광고), 나머지 15%가 고객 데이터 판매, 징가와 같은 게임 및 앱 판매, 기프트 샵, 페이스북 크레딧 등 기타 수익원으로 형성되고 있다. 총 수입에서 광고가 차지하는 비율은 2011년의 90%에서 약간 감소하기는 하였으나, 광고는 당분간 페이스북의 주요 수입원이 될 것으로 예상된다. 페이스북의 최대 강점은 그 사용자수가 2012년 10월을 기점으로 10억명을 돌파하였으며, 미국인의 95%가 페이스북 계정을 가지고 있어 엄청난 양의 개인 정보를 타겟 광고에 활용할 수 있다는 점이다. 최근 도입한 실시간 광고 입찰 시스템인 페이스북 익스체인지는 동사의 강점을 잘 활용한 수익원으로 여겨진다. 사용자가 페

이스북에 접속했을 경우 그 사용자가 관심을 가질 만한 제품을 대상으로 상대적으로 높은 광고비를 지불하고자 하는 회사가 올린 광고를 페이스북 활동 페이지에 띄우는 타겟 광고는 광고비용 대비 효과가 기존 페이스북 광고보다 16배 높은 것으로 추정되고 있으며 이에 따라 여타의 실시간 광고 입찰 시스템에 비해 평균 4배 이상의 수익률을 달성하는 것으로 분석되고 있다.

개인 정보를 이용하는 광고는 페이스북의 이용자들에게는 프라이버시 침해로 인식될 수 있으나 페이스북이 고객가치 창출을 위해 보다 정교한 분석을 통한 타겟 광고를 제공한다면 지속가능한 수익원으로 성장할 가능성이 크다. 페이스북은 이와 함께 모바일 광고 시장의 중요성을 인식하고 모바일을 통해 광고를 사용자간에 확산시키는 방식의 모바일 광고 네트워크를 선보였는데, 이와 같은 다양한 수익원의 개발 노력이 필요한 시점에 와 있음에 틀림 없으나 이 경우에도 구글, 트위터 등 타사와의 경쟁에서 우위를 점하기 위해서는 고객정보와 관련한 동사의 강점을 최대한 효과적으로 접목하는 창의성을 발휘해야 할 것으로 보인다.

• Twitter

2006년 서비스를 시작한 트위터는 현재 5억 명이 넘는 회원을 보유하고 있으나 그에 걸맞는 수익모델이 없는 형편이다. 한 때 유료화를 고려한 적도 있으나 경쟁사인 구글이나 페이스북이 무료로 운영되는 상황에서 유료화를 단행했을 때 순식간에 몰락할 가능성을 염두에 두지 않을 수 없었다. 실제로 프리챌은 카페 개설에 유료화(커뮤니티 5개 개설에 3,000원으로 저렴한 수준임)를 도입한 이후 방문자수가 급격하게 줄어들었고 결국 2011년에 파산하고 말았다. 굳이 유료화를 추진한다면 가입비를 내는 사용자에게는 광고노출 빈도 축소, 사용권한 확대 등 프리미엄 서비스를 제공하는 방안을 생각해 볼 수 있다. 결국 트위터도 페이스북과 같이 주 수입원을 광고에서 찾을 수밖에 없을 것으로 보이며, 동사는 이를 위해 다음과 같은 수익모델을 개발하였다.

- 프로모티드 트윗 : 구글의 애드워즈(AdWords)와 유사한 개념으로 사용자가 트위터에서 키워드 검색을 했을 때 관련 상품에 대한 홍보 트윗이 나오게 하는 모델이며, 키워드와 카테고리별 경쟁 입찰 가격에 따라 광고주에게 클릭당 수수료를 부과한다.
- 프로모티드 트렌드 : 트위터 메인 화면 오른쪽에 나오는 실시간 트렌드는 가장 화제가 되고 있는 키워드 10개를 보여주는데 각 키워드를 클릭하면 관련 트윗들이 뜬다. 이 때 이 키워드와 관련된 홍보 트윗을 가장 위에 보여지게 하는 광고방식이며, 광고주의 수요가 가장 많고 값이 비싼 모델이다.
- 프로모티드 어카운트 : 키워드와 관련된 트윗들을 홍보하는 앞의 두 가지 경우와는 달리 키워드 또는 인물을 검색했을 때 팔로우 추천에 홍보하려는 계정이 나오는 광고방식인데, 광고주의 팔로워 기반을 신속히 구축할 수 있는 기회를 제공한다. 이를 통해 광고주는 장기적으로 제품, 이벤트 등의 홍보에 트위터를 활용할 수 있다.

트위터가 광고를 주 수익원으로 확대하면서 생긴 걱정은 사용자들이 광고의 불편함을 덜기 위해 광고가 없는 서드파티 앱으로 이동할 가능성이 있다는 점이며, 이에 대응하여 트위

터는 관련 파생 앱을 규제하려는 움직임을 보이고 있다. 울타리 없는 소통을 극대화시킴으로써 성장한 트위터의 이러한 움직임은 트위터 본연의 기능을 위축시킬 우려가 있으므로 매우 조심스럽게 접근해야 할 의사결정 과제로 생각된다.

트위터는 위와 같은 광고 모델을 지속적으로 발전시켜 나갈 필요가 있음은 물론, 사용자 DB를 활용한 정보 제공형 수익 모델의 활성화, 그리고 사용자 정보를 활용한 타겟 광고의 개발에도 노력을 쏟아야 할 것이다. 또한 구글의 애드센스와 같이 사용자가 자신의 통제하에 홍보 트윗을 내보내고 팔로워에 의한 클릭수에 따라 광고주가 지불하는 수수료를 배분받는 모델을 도입하는 것도 좋은 수익원을 창출할 것이라 생각된다.

한편, 최근에는 SNS 이용자 중 사생활 과다노출, 인맥관리의 피로감 등 SNS의 부작용을 피하여 네이버 ‘밴드’ 등 폐쇄형 SNS로 이동하는 경우가 증가하고 있음(조선일보, 2013)을 인식하고 새로운 형태의 서비스와 수익모델을 지속적으로 개발할 필요가 있다.

IV. 경영교육 비즈니스 모델의 제안

1. 고객 가치의 창출

본 논문에서는 e-비즈니스 모델의 정의와 주요 결정요소를 살펴본 다음, 콘텐츠를 매개로 한 e-비즈니스 수익모델의 기본유형을 중개형, 구독형, 광고형, 포털형, 제휴형, 커뮤니티형 등 6가지로 정리해 보았다. 사업모형은 정적인 성격보다는 기업이 사업을 영위하는 중에 외부적 및 내부적 환경변화에 따라 조정되는 동태적인 성격을 지닌다. 더구나 같은 산업에 속하였더라도 개별기업에 따라 달리 나타나는 사업모형은 위에 나열한 유형 중 어느 한 가지에 속할 수도 있으나 많은 경우 둘 이상의 유형이 혼합한 형태가 나타난다.

e-비즈니스 모델의 성공사례를 조사한 목적은 고객가치의 창출을 위한 창의적인 아이디어를 구하는 데에 있으므로 최근과 과거를 막론하고 의미 있는 사례들을 포함시키고자 노력하였다. 시사점을 구하는 데에 불필요한 구체적 수치 데이터는 생략하였으며, 제조·금융 등 전통적 산업에 속한 업체 중에서도 인터넷을 이용한 창의적 영업촉진 활동 사례를 포함하여 사업성공을 위한 시사점 도출에 도움을 얻고자 하였다.

콘텐츠를 매개로 한 e-비즈니스 성공의 키 포인트는 긍정적 고객체험을 바탕으로 한 입소문 마케팅임을 확인하였다. 그리고 최근 급속한 성장세를 보이는 SNS, 커뮤니티형 사업모델의 경우 단기적 이득을 위한 무분별한 수익원 개발은 프리첼의 경우와 같이 급속한 고객 이탈을 초래할 수 있으므로 수익원 개발에 있어 사이트의 본질을 훼손하지 않도록 유념하여야 함을 인식하였다. 또한 차별적 고객가치의 창출을 위하여 타 산업에 속한 업체와의 전략적 협업이 적극 활용되고 있는 추세를 확인하였다.

아래에서는 신사업의 활성화를 위해 중요한 기업간 협력, 그리고 동기부여와 기업문화에 대해 간략히 부연 설명하고자 한다.

<기업간 협력에 의한 가치창출>

인터넷은 가상기업의 시장진입 장벽을 대폭 낮추었으며, 다른 기업과의 전략적 제휴를 통하여 그 약점을 강화함을 용이하게 하고 있다. 예를 들어 AOL은 온라인 자동차 판매업체인 오토네이션에게 자사의 고객 DB에 접근할 수 있도록 하는 대신에 거대한 성장업종인 온라인 자동차 판매시장에 참여할 수 있는 기회를 얻게 되었다. 이와 같이 구매-생산-유통에 이르는 공급사슬의 효율적 운영을 위한 기업간 협력에는 공급자와 생산자간의 협력, 생산자와 유통업체간의 협력 뿐 아니라 타 산업에 속한 기업들 간의 제휴를 통한 상호이득의 추구 등이 포함될 수 있는데, 이들 활동을 통합적으로 연결할 수 있는 인터넷 기반 솔루션의 성공적 도입 및 운영은 기업경쟁력의 강화와 브랜드 이미지의 향상을 달성할 수 있게 한다.

<동기부여와 기업문화>

기업 및 개별직원의 성공은 조직 전체에 걸쳐 목표와 기준을 통합할 수 있는 강력한 리더십에 의해 좌우됨은 널리 알려진 사실이다. 특히 e-비즈니스 사업에 있어서는 협업을 통한 창의적인 고객가치 창출을 위해 적절한 동기부여와 기업문화가 뒷받침되어야 한다. 조직구성원들은 업무와 관련한 의사결정과 경영계획의 수립에 참여함으로써 보다 강한 주인의식과 업무에 대한 높은 이해도를 갖게 되며, 따라서 높은 성과를 기대할 수 있다.

직원들의 동기부여에 가장 중요한 두 가지 요소는 경영계획의 달성에 대한 경제적 보상과 동료에 의한 공식적 인정이라 할 수 있다. 또한 기업 내에 공유되는 일반적 가치와 행동규범이라 할 수 있는 기업문화는 직원들의 행동을 결정하는 하나의 중요한 요소인데, 이는 리더십, 의사결정, 위험에 대한 태도, 도덕적 행동 등에 영향을 미치는 기풍에 해당한다.

2. 맞춤형 서비스의 제공

경영교육은 대학과 기업의 상호협력체제하에 효율적으로 전개될 수 있다. 특히 원격교육기관들은 기업 및 타 교육기관과의 연계를 통하여 표준화된 학습컨텐츠를 개발, 수집, 유통하고, 또한 이를 학위 및 직업 교육프로그램에 활용함이 필요하며, 기업들은 그 특성에 맞는 자체적인 지식경영 및 학습 체제를 구축하고 대학과의 협력 하에 그 효과를 극대화함이 바람직하다. 학습조직의 성공적 구축과 운용을 위한 두개의 축인 KMS와 ITS, 바꾸어 말해서 지식경영과 e-learning이 긴밀하게 연결될수록 그것이 기업에 미치는 긍정적 효과는 커질 것으로 기대된다.

조직과 업무의 특성에 따라 학습조직의 운영형태를 달리해야 함은 Argote(1999) 등에 의해 지적된 바 있으며, 기업경영기법의 맹목적 세계화를 경고하며 e-learning에 있어서도 지역별 문화와 관습의 차별성이 존중되어야 한다는 주장이 제기되고 있는 것이 사실이다.(Robins and Webster, 2002; Dunn and Marinetti, 2008) 그러나 지식경영과 e-learning은 이러한 지적들을 감안하여 효율적으로 운영된다면 기업경쟁력의 향상에 매우 유익할 수 있음은 말할 필요가 없다.

E-learning과 전자상거래는 일맥상통한 점이 발견되는데, 개별화와 고객만족 추구가 그것이다. 개별화란 개별 고객 또는 고객군의 선호도에 따라 맞춤 컨텐츠를 제공함을 의미하는데, 학습 선호도는 학습자에 의해 직접 표현되거나 학습자와 학습시스템의 상호작용을 추적

함으로써 도출될 수 있다. 전자상거래에서 개별화는 방문고객들이 관심품목에 집중할 수 있도록 도와주며 목표고객을 대상으로 구매제안 및 판촉활동을 하기도 한다.(Lepouras and Vassilakis, 2006) 그러나 현재까지 e-learning에서는 이러한 반응적 체제의 구축이 매우 미흡하며, 따라서 학습자는 그가 필요로 하는 교육목표를 달성하기 위해서 많은 시간을 비효율적으로 사용하게 된다. 우리는 e-learning에 있어서도 학습자의 정보통신기술 수준 및 지식수준에 반응하는 시스템을 설계하고 운용할 필요가 있는데, e-Questionnaire의 활용은 이를 위한 유용한 수단으로 제시되고 있다(Paraskevi and Kollias, 2006). 학습자의 지식수준, 담당업무, 정보통신기술 수준, 그리고 학습 선호도 등을 학습 이전 및 이후에 e-Questionnaire를 통하여 파악할 것을 제안하고 있는데, 그 주요 목적은 학습자를 집단고객화(mass customization)하여 학습컨텐츠의 개발과 제공을 효율적으로 달성하는 데 있다.

네트워킹기술 특히 웹의 출현은 e-learning 시스템 상호간 연결을 가능하게 만들고, 이로써 지식자원의 폭넓은 공유가 추진되어 왔다. 이때 해결해야 할 가장 우선적 과제로서 e-learning 시스템의 상호이용, 학습자의 정보과다 현상 해소, 그리고 기존 지식자원의 재활용 등을 들 수 있다. 이를 위해서는 시스템의 상호이용과 지식의 재활용을 용이하게 만드는 표준화된 학습자료의 개발이 필수적이다. 즉 e-learning 환경 하에서의 학습 컨텐츠는 메타데이터(metadata)와 시맨틱스(semantics)가 연계된 작은 LO를 지향하여야 한다. 컨텐츠가 지닌 의미에 기반하여 연관관계가 부여된 표준화된 형태의 지식자원들의 상호이용이 가능할 때 시맨틱(semantic) 웹은 e-learning을 위한 유망한 기술로 인정받게 된다.(Diaz and McGee, 2006; Puustjarvi, 2006; Ng and Hatala, 2007) 학습자료를 의미상 연관된 작은 LO들로 세분화함으로써 시맨틱 웹에 기반한 e-learning 시스템은 개별 학습자의 요구에 효율적으로 대응할 수 있게 된다.

결론적으로, 개별화되고 상황적응적인 e-learning 시스템의 개발과 운용은 경영교육이 달성해야 할 중요한 과제이며, 이를 달성하기 위해서는 대학, 기업 등 여러 지식활동 주체들의 긴밀한 협력, 그리고 이를 효율적으로 수행하기 위한 인프라의 구축이 필요하다.

그러나, 개별 학습자의 니즈에 맞추어 학습설계를 개인화하는 작업은 아직 갈 길이 먼 목표로 남아있는 것이 사실이다. ITS는 최근의 관련기술 발전에도 불구하고 시스템의 개발 및 유지비용이 매우 높으며, 시스템 간 상호 연계성도 미흡한 실정이다. 특히 학습조직간 공유와 재활용이 가능한 학습컨텐츠의 개발을 위한 인프라가 갖추어져 있지 않다는 점이 그 발전을 가로막고 있다고 볼 수 있는데, 그 핵심적인 요인으로 다음을 들 수 있다(Wiley, 2002; Cao and Zhang, 2006). 첫째, 전문가들 간에 LO를 개발함에 있어 어떤 ontology(분류기준)를 채택해야 할지에 대해 의견의 합치가 되지 않고 있으며, 더구나 지식분야의 변천에 따라 ontology 자체가 변화할 수 있다. 둘째, 교육네트워크 상에서 적합한 LO를 효율적으로 발견하고 새로운 교과목의 동적 구성이 가능하기 위해서는 semantic web(유관 내용 연결 웹)과 web services(웹을 통한 소프트웨어 공동 사용 서비스)의 결합이 필요하므로 이를 현실화하기 위한 방안이 강구되어야 한다.

3. 기업과 대학의 협력

학습자 중심의 맞춤형 경영교육프로그램은 대학보다는 기업의 주도하에 효율적으로 이루어질 수 있다는 주장과 대학이 특정 기업의 울타리를 넘어 보다 폭넓은 지식의 교류를 가능하게 한다는 주장이 양립하고 있다.

우수 기업들은 양적 및 질적으로 지식기반을 확충하기 위하여 기업대학을 설립하고 조직의 목적 및 사명과 직결된 일관성 있는 학습활동의 지원을 통하여 개인과 조직의 발전을 긴밀히 연계시켜 나가고 있음을 발견하였다. 즉, 높은 성과를 올리고 있는 기업대학은 해당기업의 업종과 특성에 맞는 형태로 전략적으로 운영되고 있는 것으로 조사되었다.

또한 이번 연구에서는 대학이 지니고 있는 질 높은 콘텐츠를 유연한 방식으로 가공하여 제공함으로써 고객기업을 위해 맞춤형 교육을 성공적으로 실현한 해외의 선진대학 사례들을 살펴보았는데, 동 대학들은 학습자들이 최대한 효율적으로 필요한 지식을 습득하고 이를 현장문제의 해결에 적용할 수 있도록 다양한 매체를 활용한 개별적 맞춤형 교육을 제공하고 있음을 발견하였다.

INSEAD Online의 Corporate Blended 프로그램, Babson Intel MBA 프로그램 등 개별기업을 위한 맞춤형 교육프로그램에서는 해당기업의 경영전략 내지는 업무수행과 직결된 내용을 중심으로 기업경영층의 적극적 참여 하에 학업과 현장을 통합하는 교육을 다양한 매체를 활용하여 제공하고 있다. 특정기업을 대상으로 하지 않는 업무능력 향상 프로그램에서도 선진 대학들은 프로젝트 수행을 중심으로 한 국제적 협업능력의 향상, just in time/just enough 형 개인별 학습경로의 설계를 포함한 learning-by-doing 형태의 교육을 통한 사내 전문가의 양성 등 수요자 중심의 교육서비스를 제공하고 있다.

그러나, 한국대학들의 맞춤형 교육은 일부 계약학과와 경우를 제외하고는 커리큘럼의 설계와 운영에 있어 고객기업과의 능동적 협력관계의 미비 등 선진국의 시스템과 괴리를 보이고 있으며, 특히 맞춤형 교육의 핵심적 수단이라 할 수 있는 온라인 교육시스템의 활용이 거의 전무함은 향후 중점적으로 개선해야할 사항으로 생각된다. 대학과 기업 간 협력에 의한 경영교육 경쟁력 확보를 위해서는 업종별로 교육프로그램 운영성과에 따라 인센티브를 제공하는 사업부 형태의 운영체제를 적극적으로 고려하여야 할 것이다.

참고문헌

매일경제(2013), “잘 나가던 카카오톡 ‘벤처의 덫’에 빠져”, mk 뉴스, 2013.11.12.

조남기와 이경전(2001), *인터넷 사업모형과 전략*, 학술정보.

조선일보(2013), “SNS, 골방에 들어가신다”, 2013.9.24. A2.

Bala, I. and T. Davenport(2008), "Reverse engineering Google's innovation machine", *Harvard Business Review*, 86(4), 58-68.

Banker(2003),, "Why does the CIO have so many hats?". *The Banker*, 2 December.

Canzer, B.(2006), *e-Business: Strategic Thinking and Practice*, Houghton Mifflin Co.

Chaffey, D.(2011), *E-BUSINESS AND E-COMMERCE MANAGEMENT*, Pearson Education Ltd.

Fisher, A.(2001), *Sandvik Steel*, 4 June.

Gasparino, C.(1999), "Some Top Bankers at Merrill Are Jumping Ship as Company Prepares to Enter Online Waters", *The Wall Street Journal*, September 15, C2.

Gibbons, T.C. and R.S. Brenowitz(2002), "Designing and Using a Course in Organization Design to facilitate Corporate Learning in the Online Environment", in *Handbook of Online Learning*, Sage, 355-374.

Isakowitz, T.(1999), "VerticalNet Basic Report", *Janny Montgomery Scott*, June 22.

Kim, Y. et al.(1999), "Amazon.com: zShops Analysis", New York University Stern School of Business, Note #991-125, December.

Marcus, J.(2004), *Amazonia: Five Years at the Epicenter of the Dot-com Juggernaut*, The New Press, New York.

Porter, M.E.(1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.

Porter, M.E.(1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.

Selby, L. and D. Russell(2005), "Curriculum Design and Management in the Digital Media U", *The Journal of Workplace Learning*, Vol.17, No.1/2, 24-32.

Smart Insights(2010), *i-to-i case study*.

Timmers, P.(1998), "Business Models for Electronic Markets", *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.

Timmers, P.(1999), *Electronic Commerce Strategies and Models for Business-to-Business Trading*, Series on Information Systems, Wiley.

Transversal(2008), "UK companies fail the multi-channel customer service test", Research Report, March.

van Dam, N.(2004), *The E-Learnig Fieldbook*, McGraw Hill.

blog.kakao.com

blog.facebook.com

blog.twitter.com

www.adbargains.com

www.aerexchange.com

www.alibaba.com

www.amazon.com

www.aol.com

www.apple.com

www.autonation.com

www.canfitpro.com

www.covisint.com

www.dell.com

www.drugstore.com

www.ebay.com

www.etrade.com

www.facebook.com

www.facebook.com/press

www.fitmoves.com

www.forrester.com

www.google.com

www.homegrocer.com

www.ibm.com/e-business

www.ism.com

www.ivallage.com

www.kakao.com

www.living.com

www.napster.com

www.naver.com

www.oprah.com

www.overstock.com

www.oxygen.com

www.readyhosting.com

www.retailexchange.com

www.schwab.com

www.sothebys.com

www.thebanker.com

www.timewarner.com

www.twitter.com

www.u-swap.com

www.yahoo.com