

비즈니스 모델과 커뮤니티 형성과정 변화에 관한 탐색적 연구

김성욱, 한현수
한양대학교 정보통신대학원

Exploring Virtual Community Development Process Typology

Kim, Sung-Ook, Han Hyun-Soo

Hanyang University

E-mail : jark@hananet.net, hshan@hanyang.ac.kr

요 약

온라인 채널의 발달로 전자상거래를 통한 거래와 수익 증가에 관한 많은 연구들이 진행되어왔으나 수익 원천으로서의 커뮤니티(Community)에 관한 연구는 제한적이다[7]. Hagel(1997)은 커뮤니티를 미래 사업 모델의 중심축이 될 것으로 예측하고 커뮤니티의 수확체증효과와 수익증가역학고리, 커뮤니티 자산들을 통해 포탈 비즈니스 모델에 적합한 일방향적이고 순차적인 커뮤니티 형성 프로세스를 중심으로 제시하였다[5]. 본 논문에서는 전자상거래의 형태에 따라 커뮤니티 형성 프로세스의 변화 형태는 차별화 된다는 사례들에 근거하여 e-비즈니스 모델에 따른 차별화된 커뮤니티 성공요인, 커뮤니티 주요자산들의 중요도 차이, 전환비용발생 요인을 파악하였으며, 이를 바탕으로 커뮤니티 형성 프로세스의 구조적 변화 행태를 제시하였다. 본 연구는 온라인 비즈니스 도입 기업에게 비즈니스 모델과 연계하여 네트워크 외부 효과를 극대화하는 차별화된 커뮤니티 활용 포커스와 수익성 향상을 위한 커뮤니티 형성 프로세스를 설계하는 프레임워크를 제시하였다는데 그 특징이 있다.

1. 서론

커뮤니티는 구성원 등에 의한 자생적인 콘텐츠(Contents)에 중점을 두고 커뮤니케이션과 콘텐츠의 통합이 존재하며 컴퓨터를 매개로 하여 구축된 가상 공간을 말한다[5].

커뮤니티는 소비자가 같은 소비자나 기업과 상호작용 할 수 있는 기회를 제공함으로써 같은 소비자나 기업과 소비자 사이에 새롭고 긴밀한 관계

를 정립할 수 있다. 이러한 커뮤니티의 속성들로 인해 기업들은 커뮤니티에 참여하는 회원들의 궁극적인 목적에 상관없이 커뮤니티를 통한 수익발생에 관심을 기울이기 시작하였으며, 지금까지의 연구에 의하면, 커뮤니티는 21세기 인터넷 비즈니스를 움직일 다양한 요소중의 하나인 동시에, B2B 시장에서의 중요한 성공요인의 하나로 커뮤니티의 형성[13]을 꼽고 있다.

이제까지 온라인 상의 가상 커뮤니티에 대한 잠재력에 대한 예측들이 여러 연구자들에 의해 제시되었음에도 기존의 연구들은 커뮤니티의 개념과 중요성, 커뮤니티 의식 등의 전반적인 특성에 관한 연구나 커뮤니티 유형[5]에 관련된 연구들과 특정 브랜드를 중심으로 형성된 브랜드 커뮤니티에 관한 연구[10][9]가 주류를 이루며, 아직 e-비즈니스 내에서 수익원천으로써의 커뮤니티의 역할이나, 수익증가와 관련된 커뮤니티 형성 과정에 대한 연구는 활발하지 못한 상태이다.

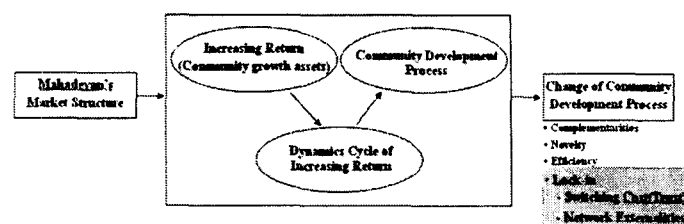
전자상거래에 대한 연구 분야를 살펴보면 고객의 특성 분류를 통해 고객중심의 기업전략에 관한 연구[4]들이 진행되고 있으나 전자상거래 고객 및 공급자의 모임인 커뮤니티와 전자상거래 관계 관련 연구 진행은 미흡하며, 따라서 커뮤니티를 통해 회원들간 상품 관련 정보를 획득하고 정보를 제공하며 상품을 공급하고 구매하는 과정들이 전자상거래에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 지속적인 연구가 진행되지 못하고 있다.

특히 커뮤니티 성공에 따른 전자상거래의 수익증가에 관한 연구와 e-비즈니스 모델에 따른 커뮤니티의 형성 과정에 관한 연구가 미흡한 상태이다. 따라서 본 논문에서는 e-비즈니스에서도 특히 전자상거래의 수익증가요인으로 작용하는 커뮤니티의 형성 프로세스에 대해 고찰하고자 한다.

2. 연구모델 및 구성

본 연구의 모델은 선행 연구된 3가지 이론들의 연관성을 도출하고, 사례를 통해 결과를 증명하는 탐색적 연구 형태이다. 연구모델의 개략적 형태는 [그림 1]에 나타나 있다. 먼저 Mahadevan(2000)이 제시한 3가지 전자상거래 구조 별 중요한 커뮤니티의 자산을 파악하고, 각 커뮤니티 자산마다 각 수익증가역학고리와 연관 관계를 도출한 후, 전자상거래 구조별로 전환비용을 증가시키는 고착화 요인이 무엇인지를 파악한다. 그리고 수익증가역학고리와 각 커뮤니티 형성 프로세스

단위와의 관련성을 입증함으로써, 각 전자상거래 구조 별로 커뮤니티 형성 프로세스를 도출한다.



[그림 1] 연구 모델

2장에는 본 논문의 배경이론인 커뮤니티의 수확체증효과, 수익증가자산, 수확체증역학고리에 대한 내용과 Mahadevan(2000)의 전자상거래 구조 별 특징, Amit과 Zott(2000)의 가치창조이론 중 고착화 부분에 대한 내용을 설명하고, 3장에서 가설을 제시한 후, 4장에선 사례들의 연구를 통해 결론을 도출한다. 마지막으로, 결론에선 연구의 결론과 한계성을 제시하고, 커뮤니티를 통해 전자상거래의 수익증가효과를 필요로 하는 기업에게 시사점을 제공해 준다.

2. 배경이론

2.1 커뮤니티의 수확체증효과

수익을 창조하기 위한 가상사회의 잠재력은 주로 수확체증(Increasing Return)의 증가와 강화를 통해 형성되며, 그 형태에는 상각효과와 학습곡선, 네트워크 효과가 있다.

커뮤니티에서 나타나는 수확체증효과로는, 첫째, 초기투자자는 커뮤니티의 환경을 조성하기 위해서뿐만 아니라 일정규모 이상의 회원을 모집하기 위해서라도 반드시 필요하며 초기투자 후엔 회원들이 자생적으로 콘텐츠를 생산한다. 둘째, 초기에 사업을 추진할 때에 비해 시간이 갈수록 상대적으로 뚜렷한 학습효과를 통해 커뮤니티의 자산증가 비용이 줄어든다. 마지막으로 회원들간의 상호작용의 가치를 알고 적절히 이용할 줄 아는 커뮤니티에서는 실질적인 네트워크 효과가 나타난다. 따라서 상호작용하는 회원수가 적은 커뮤니티는 많

은 회원을 보유한 커뮤니티에 비해 그만큼 가치가 떨어지게 된다.

2.2 커뮤니티의 주요자산

커뮤니티의 성장을 이끌어가는 것은 커뮤니티의 자산이다. 커뮤니티의 자산에는 임계치 이상의 회원(Members of Critical Mass)과 임계치 이상의 사용 프로파일(Usage Profiles of Critical Mass), 임계치 이상의 광고주/공급자(Advertisers/Vendors of Critical Mass), 임계치 이상의 거래프로파일(Transaction Profiles of Critical Mass), 임계치 이상의 거래(Transaction Profiles of Critical Mass)가 있다.

임계치 이상의 회원 수는 커뮤니티 성장의 시작이며, 커뮤니티의 첫 번째 자산을 획득한 후엔, 두 번째 자산으로 회원들의 사용 프로파일을 수집할 수 있다. 임계치 이상의 사용 프로파일은 광고주와 공급자에게 커뮤니티가 보유한 회원의 수보다 투자 매력도가 높으며, 회원 프로파일의 분석을 통해 광고주와 공급자는 정확한 타겟 마케팅이 가능하게 된다. 세번째 자산을 통해 거래를 위한 공급자의 커뮤니티가 형성되어지고, 네 번째로, 거래의 증가로 거래 프로파일 정보가 축적되며, 이는 다섯 번째 자산인 커뮤니티내의 거래 건수 증가를 발생시킨다.

2.3 커뮤니티의 수확체증역학고리(Dynamics Cycle of Increasing Return)

커뮤니티는 시간이 지남에 따라 수입이 증가하는 자기강화역학고리(Self-Reinforcing Dynamic Loops)가 나타나고, 각 역학고리들은 서로 상호작용을 통해 강화되는 일련의 과정을 통해 커뮤니티의 수입을 촉진시키는 요소들이다. 이러한 고리 중 첫 번째는 콘텐츠 매력도에 관한 역학고리(Content Attractiveness Dynamic Loop)이며 이는 회원 콘텐츠가 콘텐츠 매력도의 주요 원천이 된다는 커뮤니티의 기초 주요 가정을 반영하고 있다. 이런 특정 콘텐츠에 대한 매력도가 회원들로 하여금

그 커뮤니티에 참여하고, 또 머무르게 한다.

두 번째는 회원 충성도 역학고리(Member Loyalty Dynamic Loop)로 회원제 운영과 회원들의 사용빈도가 주요 변수로 작용한다. 즉 회원들간의 상호작용과 참여횟수가 늘수록 회원이탈이 줄어들며 다시 이 고리의 자기강화 효과가 발생되어 강력한 충성도(Loyalty)를 갖게 되는 것이다.

세 번째는 회원 프로파일 역학고리(Member Profile Dynamic Loop)로 커뮤니티에 대한 회원들의 충성도를 끌어내고 개발함에 따라 회원프로파일 역학고리에 영향을 주게 된다. 이는 커뮤니티의 경제적 가치를 생성시키는데 결정적인 역할을 하는 회원 프로파일에 주로 초점이 맞춰져 있다.

네 번째는, 거래환경 제공에 따른 역학고리(Transaction Offering Dynamic Loop)로 커뮤니티에서 제공하는 제품이나 서비스의 영역을 확장시키는 효과를 발휘한다.

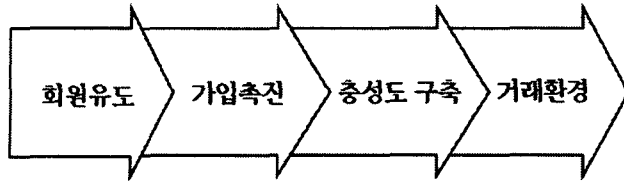
2.4 Hagel의 커뮤니티 형성 프로세스

커뮤니티에서 회원들이 자신의 역할을 만들어내고 경제적으로 기여하도록 하기 위해 커뮤니티 운영자들은 4단계 형성 과정을 거쳐야 한다. 대부분의 제품이나 서비스와 마찬가지로, 첫 번째 단계는 사람들이 커뮤니티가 제공하는 부분에 대해 관심을 갖게 하는 것이다. 이를 통해 고객들의 회원 가입을 유도해야 한다. 만일 아무런 접촉이나 시도가 발생하지 않는다면, 커뮤니티 가입이 발생하지 않을 것이다.

두 번째로, 사람들이 커뮤니티에 가입 하게 되면 그 다음으로 회원들의 커뮤니티에 대한 참여 빈번도를 높이는 것이다. 커뮤니티 운영자는 그들을 고착화 시키는 작업을 수행해야 한다.

세 번째는, 회원들이 커뮤니티에 적극적으로 참여할 때, 운영자들은 회원들의 커뮤니티에 대한 관심을 증대시키고, 커뮤니티에 대한 신뢰도를 증가시키며, 이에 따라 고착화가 완성되도록 해야 한다. 회원의 고착화를 위해선 회원간의 유대관계

를 촉진시켜야 한다.



[그림 2] 커뮤니티 형성 프로세스[5]

마지막으로 운영자는 회원들로부터 상업적인 이익을 얻을 수 있는 시스템을 구축해야 한다. 먼저 운영자는 회원들의 정보와 프로필을 통해 회원들이 원하는 제품이나 서비스가 무엇인지 알아내야 하고, 공급자가 커뮤니티에 참여할 수 있도록 함으로써 회원들의 거래욕구를 충족시켜 주는 역할을 해야 한다.

2.5 전자상거래 구조

Mahadevan(2000)은 인터넷 e-비즈니스 모델을 비즈니스 구조와 시장영역의 관점에서 구분하였다. 우선 비즈니스 구조상으로는 포탈(Portals), 시장형성자(Market Maker), 상품/서비스 공급자(Product/Service Provider)로 나누었고, 시장영역의 관점에서 크게 B2B(Business to Business)와 B2C(Business to Customer)로 나누었다. Mahadevan의 구분을 보면 먼저 포탈은 기본적으로 거래상대자 위치한 장소에 대한 정보를 알려주는 디렉토리 서비스이며, 따라서 포탈 상에서 거래쌍방간 실거래가 이루어지지 않는다. 두 번째로 시장형성자는 의형상 포탈과 비슷해 보이나, 실거래가 이루어진다는 점에서 포탈과는 근본적으로 다르다. 실거래가 이루어지기 위해, 시장형성자는 포탈에 비해 훨씬 높은 전문 지식(Domain Knowledge)를 가지고 있다. 그리고 실거래를 안전하게 처리하기 위해서는 높은 수준의 보안(Security)과 확실성(Reliability), 신뢰성(Trust) 등을 보장해야 한다. 마지막으로 상품/서비스 공급자는 상품이나 서비스를 최종소비자에게 제공하는 사업자이다.

2.6 고착화(Lock-in)

Amit 와 Zott(2000)는 그들의 연구에서 e-비즈니스의 가치창출원천으로 효율성(Efficiency), 상호보완성(Complementarities), 참신성(Novelty), 그리고 고착화(Lock-in)를 제시하였다. 이 중 고착화는 고객이 지속적인 거래를 해야 하는 동기가 있거나, 파트너 기업이 지속적인 관계를 유지할 수 밖에 없는 요인으로, 또 다른 가치창조의 원천이다.

고착화 요인은 크게 전환비용(Switching Cost)과 네트워크 외부성(Network Externalities)으로 나뉘어지며, 전환비용에는 충성도 프로그램(Loyalty Program), 신뢰도(Trust) 등이 있다. 전환비용 효과는 고객 또는 파트너에게 타기업 및 서비스로 이동 시 추가비용을 부여함으로써 고객이나 파트너를 붙들어 두고자 하는 전략에 많이 활용되며, 비용 추가의 원인으로는 기존 기업 및 서비스에 대한 고착화로 타 기업의 상품 및 서비스로 이동하는 데에 따른 업무 형태의 변화로 인한 것 등이 있으며, 기업과 고객 및 파트너간의 구축되어진 기존 신뢰도와 비등한 신뢰도를 구축하는 데에 따른 비용이 있다.

3. 비즈니스 모델과 커뮤니티 형성

전자상거래에 대한 기업의 전략 및 비즈니스 모델의 특성에 따라 수익원천이 차별화되며[8], 따라서 수익원천의 핵심 요소인 커뮤니티의 형태 또한 달라지게 될 것이다.

커뮤니티 형성 프로세스는 비즈니스 모델과 전자상거래 구조에 따른 다양한 요인에 의해 변화되며, 본 논문에서는 차별화된 속성을 커뮤니티의 세가지 주요속성인 커뮤니티 자산, 수확체증역학고리, 전환비용 발생요인을 바탕으로 비즈니스 모델과 연계하여 다음과 같은 명제를 도출하였다.

3.1 커뮤니티 자산 유형

전자상거래 구조에 따라 수익을 발생시키는 중요 커뮤니티 자산이 차별화 되며 비즈니스 모델

별 차별화 요소는 다음의 명제들로 정리된다.

명제 1 : 포탈 커뮤니티에서 수익발생에 중요 커뮤니티 자산은 임계치 이상의 회원수와 임계치 이상의 사용 프로파일, 임계치 이상의 광고주/공급자이다.

포탈의 주 수입원은 광고로, 광고 수주를 위해선 우선 일정수준 이상의 회원수가 필요하며, 광고주에게 광고효과에 대한 신빙성을 제안하기 위해선 커뮤니티 회원들의 활동에 따른 사용 프로파일의 필수적이다. 사용 프로파일들이 축적됨에 따라 광고주와 공급자는 포탈에 광고료를 지불하게 되며, 이러한 수익은 포탈의 주요운영자금으로 사용되어진다.

명제 2 : 상품/서비스 공급자 커뮤니티에서 수익발생에 중요 커뮤니티 자산은 임계치 이상의 거래와 임계치 이상의 거래 프로파일이다.

상품/서비스 공급자의 주 수입원은 거래수수료 제도를 사용하고 있다. 이는 일정 거래시 마다 일정액 또는 일정비율의 수수료를 부과하는 방식으로, 안정적인 수익의 발생과 수익증가를 위해선 일정수준이상의 거래가 필요하며, 거래에 의해 생성된 프로파일을 통해 고객들의 관심 상품 및 서비스를 다시 제안하고, 이를 통해 거래수가 증가되어야만 한다.

명제 3 : 시장형성자 커뮤니티에서 수익발생에 중요 커뮤니티 자산은 임계치 이상의 회원과 임계치 이상의 사용 프로파일, 임계치 이상의 광고주/공급자, 임계치 이상의 거래, 임계치 이상의 거래 프로파일이다.

시장형성자의 주 수입원은 광고와 거래수수료를 모두 포함하고 있다. 이는 시장형성자가 메타

중개자(Meta-Mediation)의 역할을 수행하기 때문이다. 즉, 시장형성자는 광범위하고 전문적인 지식을 제공함으로써 일정수준 이상의 회원을 확보함으로써 광고를 수주하고, 공급자 커뮤니티를 생성시키며, 이와 동시에 안정적이고 신뢰성 있는 거래시스템을 통해 거래를 중개하여 수익을 발생시킨다.

3.2 수확체증역학고리 행태

커뮤니티 형성 프로세스를 변화에 영향을 주는 요인으로 커뮤니티 자산을 생성시키는 수확체증역학고리들의 행태는 다음과 같다.

명제 4 : 포탈 커뮤니티 자산을 생성시키는 커뮤니티 요소는 콘텐츠 매력도 역학고리와 회원 프로파일 역학고리이다.

콘텐츠 매력도의 경우, 포탈의 중요 커뮤니티 자산인 임계치 이상의 회원과 임계치 이상의 사용 프로파일을 발생시키는 원인이 된다. 커뮤니티 초기 회원들은 관심 사항에 대한 정보를 얻기 위해 커뮤니티를 방문하고 새로운 콘텐츠를 생산해 낸다. 이를 통해 가입된 회원들의 활동은 회원 프로파일 역학고리에 영향을 주게 되어 임계치 이상의 사용 프로파일이 생성되는 것이다. 즉 포탈에선 콘텐츠 매력도 역학고리와 회원 프로파일 역학고리의 상호작용을 통해 중요 커뮤니티 자산이 생성되고 수익발생에 영향을 준다.

명제 5 : 상품/서비스 공급자 커뮤니티 자산을 생성시키는 커뮤니티 요소는 회원 프로파일 역학고리와 거래환경 제공 역학고리이다.

커뮤니티 운영자는 고객에게 거래환경을 제공함으로써 상품 및 서비스에 대한 거래를 성사시킨다. 이러한 거래들은 회원 프로파일로 축적되며, 운영자는 데이터의 분석을 통해 회원이 필요로 하는 상품 및 서비스를 다시 제안한다. 이를 통해

새로운 거래들을 생성시키며 이 두가지 커뮤니티 요소들의 상호작용을 통해 수익을 증대시킨다.

명제 6 : 시장형성자 커뮤니티 자산을 생성시는 커뮤니티 요소는 콘텐츠 매력도 역학고리와 거래환경 제공 역학고리이다.

시장형성자의 커뮤니티는 시장형성자의 두가지 수익원인 광고와 거래수수료를 발생시키기 위해 콘텐츠 매력도 역학고리와 거래환경 제공 역학고리가 활발히 운영되도록 해야 한다. 시장형성자의 경우 수익의 근본이 되는 임계치 이상의 회원수와 임계치 이상의 거래를 달성하는 것이 중요하다.

3.3 고착화 유형

전자상거래 구조에 따라 고객의 전환비용을 증가시키는 고착화 요인이 커뮤니티 형성 프로세스 차별화에 세번째 요인이며 유형별 특성은 다음과 같이 정리된다.

명제 7 : 포탈 커뮤니티에서 사용하는 주요 고착화 요인은 고객화(Customization) 이다.

포탈의 경우 다양한 정보 및 서비스의 제공을 통해 고객을 고착화 시킨다. 고객의 관심사항 및 취향에 따라 원하는 정보와 서비스가 달라질 수 있다. 따라서 포탈의 경우 다양한 정보와 서비스를 고객에게 최대한 제공해주며 고객의 특성에 따라 다른 정보와 서비스를 제공하는 것을 주요 전략으로 사용한다.

명제 8 : 상품/서비스 공급자 커뮤니티에서 사용하는 주요 고착화 요인은 신뢰도(Trust) 이다.

상품/서비스 공급자의 경우 개설 초기의 고객과의 거래 생성이 중요하며 이를 위해선 신뢰성 높은 거래환경을 제공하여 온라인 거래에 대한 고객의 불안을 해소시켜줘야 한다. 초기에 형성된 신뢰도는 고객 고착화 요인으로 작용한다 또한 제공되는 상품 및 서비스에 대한 신뢰도 역시 중요하며 이를 통해 고객의 재구매와 전자상거래 내의 거래량을 증가시켜야 한다. 시장지배적 상품 및 서비스와 표준은 B2B 시장에서 중요한 고착요인으로 작용한다.

[표 1] 전자상거래 구조 별 커뮤니티 형성 프로세스 변화 요인

구분	Portals	Market Makers	Product/Service Providers
커뮤니티 유형	회원들의 관심분야에 대한 다양한 콘텐츠 디렉터리 서비스를 통하여 회원들을 유도하고 회원들의 활발한 상호작용을 통해 회원 프로파일을 증가시켜 이를 수익발생의 원천으로 이용.	정보 비대칭성을 이용하여 특화된 정보를 제공하고, 개인에게 최적화된 거래환경을 제공함으로써 고객 유도	안전하고 신뢰성 있는 거래환경을 통해 회원들의 거래에 따른 불안감을 해소하고, 제공하는 상품 및 서비스의 종류를 다양화하며 품질보증을 통해 고객을 고착화 시킴. 이를 통해 고객의 거래를 활성화 함으로써 네트워크 외부성 유도
커뮤니티 자산	Critical mass of members, Critical mass of usage profiles, Critical mass of advertisers/providers	Critical mass of members, Critical mass of usage profiles, Critical mass of advertisers/providers, Critical mass of transactions, Critical mass of transaction profiles	Critical mass of transactions, Critical mass of transaction profiles
커뮤니티 주요 요소	Content Attractiveness, Member Loyalty	Content Attractiveness, Transaction Offering	Transaction Offering, Member Profiles
전환비용 요인	Customization	Customization, Trust	Trust
주요 수익원	광고, 회원가입비	광고, 거래 수수료	거래 수수료
공급자 커뮤니티	존재	존재	존재하지 않음

명제 9 : 시장형성자 커뮤니티에서 사용하는 주요 고착화 요인은 고객화와 신뢰도이다.

시장형성자의 경우 회원의 확보와 거래의 증가가 모두 중요한 비즈니스 성공요인이다. 따라서 이 두개의 관련 프로세스가 형성 초기부터 동시에 발생되며 고객의 고착화를 위해 고객화와 신뢰도를 동시에 이용한다. 이러한 고착화 작업은 시장형성자의 커뮤니티 형성 프로세스에서도 나타난다.

3.4 커뮤니티 형성 프로세스 구조 유형

커뮤니티 형성 프로세스 변화에 영향을 주는 또하나의 요인으로 공급자 커뮤니티의 존재여부를 들 수 있다. 공급자들은 공급자 커뮤니티를 통해 고객이 필요로 하는 상품과 서비스에 대한 정보를 획득하고 데이터 분석을 통해 고객에게 제안할 상품 및 서비스를 결정하고 고객 커뮤니티와 접촉함으로써 상품 및 서비스의 공급가격을 결정한다.

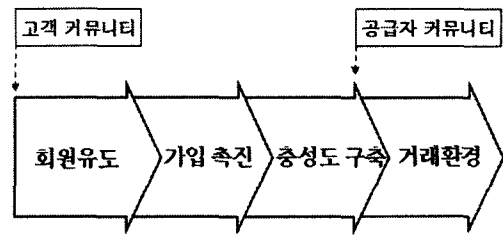
이러한 공급자 커뮤니티는 정보중개역할을 하는 포탈과 메타중개자인 시장형성자에서는 필수적인 요소인 반면, 탈중개자 역할을 하는 상품/서비스 공급자에서는 필요치 않다.

커뮤니티 형성 프로세스 변화에는 [표 1]에서 정리된 바와 같이 다양한 요소들이 영향을 미치며, 이에 따라 커뮤니티 형성 프로세스는 전자상거래 구조 별로 차별화 되며 그 형태는 다음 [그림 2]과 같다.

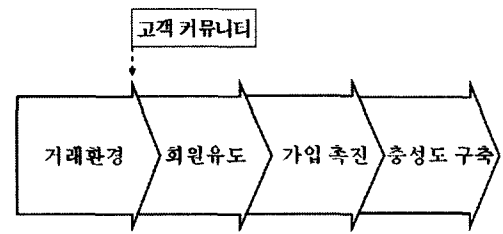
포탈 커뮤니티 형성 프로세스의 경우 기존의 Hagel(1997)이 연구한 프로세스와 같은 양상을 보인다. 포탈의 경우 임계치 이상의 회원과 사용프로파일을 자산으로 확보하는 것이 수익발생에 중요하며 이를 통해 주 수입원인 광고수익을 발생시킬 수 있기 때문이다.

상품/서비스 공급자의 경우 포탈과 같은 광고수입보다는 실거래에 의한 거래수수료가 수익의 대부분을 차지하므로 온라인 거래에 대한 고객의 신뢰를 확보하기 위해 초기 거래관련 시스템과 제도를

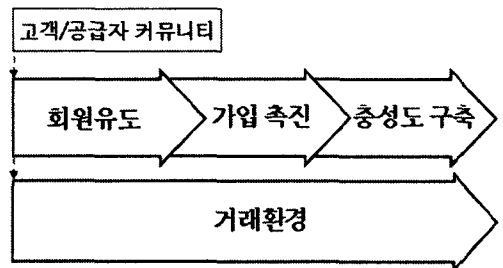
마련하는 데에 힘써야 한다. 마지막으로 시장형성



포탈의 커뮤니티 형성 프로세스



상품/서비스 공급자의 커뮤니티 형성 프로세스



시장형성자의 커뮤니티 형성 프로세스

[그림 2] 전자상거래 구조 별 커뮤니티 형성 프로세스

자 커뮤니티의 경우 수익원이 광고수입과 거래수수료로 다각화되어 있으며, 이 두가지 수익을 발생시키는 시장형성자 커뮤니티의 자산들이 상호작용하고 있으므로 진입초기부터 회원 관련 프로세스와 거래환경 관련 프로세스가 동시에 발전되어야만 수익을 발생시킬 수 있다.

4. 사례 분석

4.1 포탈 커뮤니티

4.1.1 Yahoo(야후)

야후는 우선 경쟁사들과의 차별화하기 위해 회원들의 충성도를 높이는 데 주력하기 위해 편리하고 쉬운 맞춤서비스를 제공하고, 뉴스, 주식 시세 등에 대한 개인적 관심사에 따라 사용자들이 쉽게

이용할 수 있도록 구성하였다. 야후 사이트에는 채팅, 커뮤니티, 이메일 같은 킬러 애플리케이션(Killer Applications)이 포함되어 있다. 야후는 신규 서비스들이 방문자 수를 증가시키면서 회원들의 전환 비용을 높이고 있다. 야후의 주요수익은 광고이며 광고주들의 후원을 받는 인터넷 디렉토리를 통해 사이트를 운영하고, 부가 서비스인 경매 등에선 수수료를 부과하지 않는다.

4.1.2 VerticalNet(버티컬넷)

버티컬넷은 업계 최신 뉴스, 정보는 물론, 새로 등록된 제품이나 서비스 제공자들의 정보를 제공하였다. 버티컬넷은 뉴스와 설명을 적절히 조화시키는 작업을 통해 콘텐츠의 최신 경향과 적절성을 유지한다. 이메일 뉴스레터를 통해 최신의 중요한 뉴스를 전달하고 결과적으로 사이트로의 지속적인 방문을 유도할 수 있다는 중요한 특징을 가지고 있다. 버티컬넷은 고객의 전환비용을 증가시키기 위해 콘텐츠 생산 우선 전략을 구사하며 이를 통해 회원을 고착화 시키고 산업수요자와 예상광고주를 위한 기획 전문가를 고용하여, 주요수입을 광고를 통해 충당한다.

4.2 상품/서비스 공급자 커뮤니티

4.2.1 Amazon.com(아마존닷컴)

아마존닷컴의 가장 중요한 자산의 하나는 브랜드와 명성이다. 이러한 성공은 대부분의 구매자들이 전자상거래에 대한 신뢰성, 프라이버시 및 안전성에 대한 우려로 인터넷 쇼핑을 주저하는 가운데에서도 아마존닷컴은 고품질의 제품과 신뢰할 수 있는 서비스를 의미하는 강한 브랜드 네임을 구축할 수 있었다. 즉 아마존에 대한 신뢰성을 통해 고객을 유인하고 유입된 많은 회원들을 통해 오늘날의 성장을 이룰 수 있었던 것이다.

4.2.2 Cisco(시스코)

시스코는 라우터등의 네트워크 시스템으로 유

명한 회사이며, 전자상거래 초기에 상품의 품질에 대한 신뢰성과 함께 거래 신뢰성을 높이기 위해 웹을 통해 고객들이 구매전, 각 장비에 대한 시험을 수행할 수 있는 시스템을 구축하였다. 시스코는 이러한 상품의 품질과 신뢰성 구축 시스템을 통해 고객의 전환비용을 증가시켰다.

4.3 시장형성자 커뮤니티

4.3.1 ebay(이베이)

이베이는 입찰자들이 입찰을 하고 판매자들이 판매하기 위하여 제품을 등록하기 전에 회원가입을 하며 거래에 따른 신용문제의 해결을 위해 사용자간의 서로에 대한 등급을 매기고, 판매자와 구매자의 신뢰성과 신용에 대한 의견을 제공하는 피드백 시스템을 장려한다. 또 다른 방법으로 escrow system 을 통해 구매자가 동의할 경우에만 대금이 판매자에게 전달되도록 함으로써 모든 거래에 대해 사용자의 불안을 해소하고 사이트에 더 많은 사용자를 끌어들이는 결과를 가져왔다.

[표 2] 사이트 별 전환비용발생 요인

구분	주 수입원	전환비용발생요인	커뮤니티 형성 단계	
Portal	Yahoo	광고료	다양한 정보 및 서비스 제공, 고객화	회원관련 → 거래관련
	VerticalNet	광고료	산업관련 다양한 정보제공	회원관련 → 거래관련
Product/Service Provider	Amazon.com	거래수수료	신뢰성 높은 거래환경 제공	거래관련 → 회원관련
	Cisco	상품판매	시장 표준 소유, 제품신뢰성	거래관련 → 회원관련
Market Maker	ebay	거래수수료, 광고	신뢰성 높은 입찰 및 구매시스템, 다양한 상품	회원,거래관련부분 동시 발전
	PlasticNet	거래수수료, 광고	산업내의 다양하고 전문적 정보제공, 회원제를 통한 신뢰성 확보	회원,거래관련부분 동시 발전

4.3.2 PlasticsNet(플라스틱넷)

플라스틱넷은 20개가 넘는 공급업체의 수천가지 제품을 한데 모음으로써 플라스틱 산업을 위한 '원스톱' 정보원 역할을 통해 고객이 원하는 정보를 제공한다. 또한 플라스틱넷은 철저히 구매자 지향적 전자상거래로 집중된 정보에 대한 구매자의 필요를 공략 목표로 삼고 거래량이 증가함에 따라 점차 서비스를 늘려가고 있다.

3. 결론

본 연구는 Hagel(1997)의 연구를 기반으로 전자상거래의 수익원천으로 작용하는 커뮤니티의 전자상거래 구조 별 형성 프로세스의 차별화를 제시하였다. 또한 사례분석을 통해 실제 전자상거래내의 커뮤니티 형성 차별화가 비즈니스 전략에 따른 전환비용발생 요인과 커뮤니티 자산과 수확체증역학고리의 중요도 변화에 의해 발생한다는 것을 증명하였다.

본 연구의 한계점은 연구에서 제시된 커뮤니티 형성 프로세스들이 기존 연구에서 제시된 모든 e-비즈니스 모델 분류들을 모두 충족시키지 못하며, 각 유닛 별 세부 요소 및 내부프로세스에 대한 연구를 실시하지 못한 것이다.

본 연구의 향후 연구과제로는 첫째, 금융중개(Financial Intermediation)와 사회적 교환(Social Exchange)을 바탕으로 연구 범위를 확장해야 한다. 둘째, 수리적 기법에 의한 검증을 실시하여 기존 연구의 신뢰성을 높일 수 있는 실질적 검증을 시도해야 하겠다. 셋째, 형성 프로세스의 세분화를 통해 전반적인 e-비즈니스 모델에 적용되는 형성 프로세스와 프로세스 유닛을 도출해야 한다. 네번째로, 이렇게 변화된 프로세스들을 통해 커뮤니티의 새로운 분류체계를 마련할 수 있을 것이다.

앞으로 본 연구를 더욱 발전시키기 위해서 이와 같은 한계를 극복하고, 연구된 프로세스가 범용성 있게 사용되도록 연구, 발전시켜야 할 것이다.

[참고문헌]

- [1] Afuah, A. and C. L. Tucci, Internet Business Models and Strategies : Text and Cases, 2001, McGraw-Hill.
- [2] Amit, R. and C. Zott, "Value Creation In E-Business," Strategic Management Journal, 22(6/7), 2001, 493-520.
- [3] Cohen, P. S., Net profit, 1999, John Wiley and Sonc.
- [4] Gurau, C., A., Ranchhod and R., Hackney, "Custoemer Centric Strategic Planning: Integrating CRM in Online Business Systems", Information Technology and Management, 4, 2003, 199-214.
- [5] Hegel, J. and A. G. Armstrong, Net Gain : Expanding Markets through Virtual Communities, 1997, Harvard Business School Press.
- [6] Kalakota, R. and M. Robinson, E-Business 2.0 : Roadmap for Success, 1999, Addison Wesley.
- [7] Kannan, P. K., Ai-Mei Chang and A. B. Whinston, "Electronic Communities in E-Business : Their Role and Issues", Information Systems Frontiers, 1(4), 415-426, 2000.
- [8] Mahadevan, B., "Business Models for Internet-Based E-Commerce : An Anatomy," California Management Review, 42(4), 2000, 55-69.
- [9] McWilliam, G., "Building Stronger Brands Through Online Communities", Sloan Management Review, Spring, 2000, 43-54.
- [10] Muniz and O'Suinn, "Brand Community", Journal of Consumer Research, 27, 2001, 412-432.
- [11] Osterle, H., E. Fleisch and R. Alt, Business Networking, 2000, Springer.
- [12] Rayport, J. F. and B. J. Jaworski, e-Business, 2002, McGraw-Hill.
- [13] Sculley, A.,B. and W., Woods., B2B Exchanges: Killer Application in the Business-to-Business Internet Revolution, 1999, ISIPublications.
- [14] Shapiro, C and H. R. Varian, Information Rules, 1999, Harvard Business School Press.
- [15] Tapscott, D., Creating Value in the Network Economy, 1999, Harvard Business School Press.