

인터넷 비즈니스 네트워커에 대한 사례 연구 : (주)원큐의 비즈니스 모델, 전략, 기술을 중심으로

정태훈* · 이경전**

Case Study of Internet Business Networker : Business Model, Strategy, and Technology of OneQ.com

Taehoon Chung* · Kyoung Jun Lee**

■ Abstract ■

This paper performs a case study on an Internet business networking company, oneQ.com. We define the functions of Internet business networker and discuss its characteristics such as network effect, lock-in effect, and increasing returns etc. Through reviewing the business models, strategies, and implemented technologies of the oneQ.com, we investigate the applicability and effectiveness of the Internet business networker as well as its research implications.

1. 인터넷 비즈니스 네트워커의 필요성

인터넷 비즈니스 초기의 대부분의 비즈니스 모델은 기존의 오프라인 상에서의 비즈니스 프로세스를 웹에 적합하게 개발하는 형태나 웹을 통해 기존의 비효율적인 비즈니스 프로세스를 개선하거나 제거하는 형태였다. 하지만, 웹이 더욱 성장하

고 기술이 발전되면서 초기의 비즈니스 모델을 통해 해결할 수 없는 새로운 시장의 요구가 발생하였다. 초기 인터넷 비즈니스에서는 웹이 갖는 기술적 특성과 기존 정보 전달 매체와의 차별성 등에 주로 기반한 비즈니스 모델들이 주류를 이루었고 그러한 모델만으로도 충분히 이익을 기대할 수 있었다. 그러나 오늘날 웹의 크기가 더욱 더 방대해져 가면서 인터넷 비즈니스 주체와 사용자 모두에

* 고려대학교 경영대학원, (주)네이버컴 사업개발팀장

** 고려대학교 경영대학 조교수

게 있어 수 많은 웹사이트 속에서 한 사이트의 존재를 노출시키거나 선택하게 하는데 드는 비용이 증가하게 되었고 결국 초기의 인터넷 비즈니스 모델에 한계가 발생하게 되었다.

이러한 한계를 발생시킨 원인을 기본적으로 웹의 크기의 증가라고 할 경우, 인터넷 비즈니스가 벌어지는 웹은 본질적으로 네트워크 구조이므로 네트워크에 참여하는 사용자가 많아질 수록 사용자는 기본적으로 더욱 큰 효익을 얻는 네트워크 효과가 발생하여야 함에도 불구하고 오히려 개별 사용자의 선택 비용과 관리 비용이 증가하여 네트워크 효과가 충분히 발생하지 않는 모순이 발생하고 있다.

네트워크 효과와 관련한 대표적인 법칙으로 메카프의 법칙(MetCalfe's Law)을 살펴보면 두 가지의 전제가 만족한다는 가정 하에 네트워크의 가치는 네트워크 참여자 수의 제곱에 비례한다고 되어 있다. 그렇다면, 웹의 크기, 즉 웹에 참여하는 사업자와 사용자의 수가 증가함에도 불구하고 사업자와 사용자 모두 비용의 증가와 효익의 제감을 경험하고 기존의 인터넷 비즈니스 모델에 한계가 발생하는 것은 메카프 법칙이 유효하기 위한 전제들이 여타의 문제들에 의해 충분히 만족되지 못하고 이로 인해 네트워크 효과가 충분히 발생하지 않기 때문이라고 설명할 수 있다.

네트워크의 가치는 네트워크 사용자 수의 제곱에 비례한다는 메카프의 법칙은 두 가지의 가정에 기초한다[11]. 첫째는 새로운 사용자의 참여가 네트워크 가치 증가에 기여한다는 것이고 둘째는 사용자 수의 증가가 네트워크 내 상호 정보 교환 능력에 부정적인 영향을 미치지 않는다는 것이다[10].

네트워크의 크기가 크게 상반되는 두 경우를 예를 들어 보자. 사용자 수가 예를 들어 10정도 밖에 안 되는 작은 네트워크에 있어서 위 두 가정은 충분히 유효하다고 쉽게 생각되어 진다. 하지만, 사용자 수가 충분히 큰 수, 예를 들어 100만 정도 되는 큰 네트워크를 생각해 볼 때, 두 번째 가정은

그 유효성에 대해 의심해 볼 수 있다. 본 연구에서는 위 두 가정 중 특히 둘째 가정과 관련된 비즈니스 모델에 대해 초점을 둔다. 첫번째 가정에 대한 유효성 여부를 판단함에 있어 특정 웹사이트나 커뮤니티 등에 대한 가치를 매기기 위해서 등록된 사용자 수나 방문자 수 등을 고려하고 그에 비례하여 평가하는 것을 볼 때 기본적으로 사용자 수의 증가는 네트워크의 가치에 기여하는 것으로 가정하고 여기서는 깊이 논의하지 않도록 한다.

위 두 번째 가정의 내용에 있는 교환과 관련해서 다음과 같이 정리해볼 수 있다. 교환 또는 전달의 행위는 반드시 매개체를 통해 이루어 진다. 따라서, 네트워크 내에서도 교환과 전달의 역할을 수행하는 매개체가 있다고 볼 수 있고 이 매개체 또는 매개체를 운영하는 기업을 네트워크라 부르고자 한다. 본 연구에서는 네트워크 구조를 가진 인터넷에서의 제 비즈니스와 관련하여 기업과 사용자간의 정보공유 및 교환 행위에 초점을 맞추고 있으므로 본 연구에서는 인터넷 비즈니스 네트워크라 칭한다.

1.1 인터넷에서의 네트워킹 비즈니스 모델 연구

현재까지 네트워크에 대한 연구는 경영학 측면에서는 조직구조론[2], 경제학 측면에서는 네트워크 효과 및 거래비용 이론[6-7], 사회학적 측면에서는 커뮤니케이션 이론을 중심으로 통합적으로 연구되고 있으며[4], 새로운 학문분야라고는 할 수 없다. 하지만, Internet의 보급으로 인해 네트워크에 대한 관심이 증대되면서, Internet이라는 네트워킹도구가 가지는 기술적, 경제적 가능성으로 인해, 과거와는 다른 시각이 나타나고 있는데, Al-stynel[4]이 네트워크 조직(Network Organization)을 규정하는데 사용한 3가지 요소(Structure, Process, Purpose)를 바탕으로 하여 네트워크를 재정의 하던 다음과 같다.

- 1) 네트워크란 시장구조에 따른 참여 행위자 간

유형 및 무형의 구조를 말한다.

- 2) 네트워크 내 참여자간에는 정보(Information) 또는 자원(Resource) 등의 상호교환 및 흐름이 존재한다.
- 3) 네트워크에 참여하는 행위자는 각각의 목적을 가지고 있으며, 각각의 참여자는 자신의 목적에 따른 협동적이면서 동시에 이익 추구적 (cooperative & self-interested)인 행위를 수행한다.

위의 네트워크에 대한 시각을 바탕으로 네트워크 비즈니스의 특징을 간략하게 서술하면 다음과 같다.

- 1) 네트워크 비즈니스는 본질적으로, 네트워크를 기반으로 한다. 여기서 네트워크이란 상호연결(Interconnection) 또는 관계(Relationship)로 해석 될 수 있다.
- 2) 네트워크 비즈니스는 네트워크 효과를 기반으로 하며, 이로 인해, 임계 규모(Critical Mass)의 달성여부가 사업의 성패를 좌우하는 중요요소가 된다. 이는 네트워크 비즈니스에서는 개별이익 추구행위와 더불어 상호호혜적인 행위가 수반되어야 함을 의미한다.
- 3) 네트워크 비즈니스는 본질적으로 네트워크 내의 참여자 상호간에 의사소통이 가능한 도구나 혹은 장소(Place)를 제공해야 한다. 즉, 네트워크는 단순히 네트워크 참여자간의 단순한 연결이 아닌, 서로간의 정보흐름 및 자원흐름이 가능한 구조를 제공해야 한다.

결국, 네트워크 비즈니스 모델이란, “개방적이고 상호 연관적인 속성을 가지는 인터넷이라는 네트워크에서 발생하는 구조(Structure) 및 관계(Relation)를 이용하여, 상호 호혜적인 수익을 창출하는 비즈니스 모델”이라고 할 수 있다. 이러한 정의를 바탕으로 하여 전자시장에서의 네트워크 형태를 네트워크 되는 대상간의 관계에 따라 동질적 네트워크(Homogeneous Networking)과 이질적 네트워

킹(Heterogeneous Networking)으로 나누어 볼 수 있다[3].

동질적 네트워킹은 동등한 관계 및 동질적인 구성원을 대상으로 네트워킹 하는 것을 말하며, 대표적인 예로는 가상공동체(Virtual Community)를 들 수 있다. 이질적 네트워킹은 비동등한 관계 및 이질적인 구성원을 대상으로 네트워킹 하는 것을 말하며, 상호 이질적인 구매자와 판매자를 연결하는 경매와 같은 비즈니스 모델이 전형적인 경우라고 할 수 있다.

이질적 참여자들을 네트워킹 하는 모델로 대표적인 예로는 온라인 경매를 들 수 있다. 경매는 구매자간의 동질적인 네트워킹이 없으며, 판매자간의 동질적 네트워킹은 담합행위로서 금지되기 때문이다. Cyberagent(www.cyberagent.com)와 같은 광고네트워크의 경우도 광고주와 컨텐츠사이트간의 이질적인 네트워킹이 기본 모델이다.

반면, 소수 대규모 기업들이 네트워킹을 통해 구매비용을 낮추기 위해 협력하는 공동 구매 사이트(Collaborative Procurement Site)의 경우는 동질적인 참여자들을 네트워킹 하는 모델이다. 음악 파일의 소유자간 동질적인 네트워킹을 형성한 Napster(www.napster.com), 일반 사용자들을 연결시켜 네트워킹을 형성하는 모델(www.cyworld.com, www.iloveschool.co.kr)도 동질적인 네트워킹으로 정의할 수 있다.

여기서 주의할 것은 어떤 네트워크에서 동질적 네트워킹과 이질적 네트워킹이 동시에 발생할 수 있다는 점이다. 즉 상호 혼합된 네트워킹(Mixed Homeogenous & Heterogeneous Networking)이 가능하며, 위와 같은 모델의 몇 가지 사례를 들어 보면 다음과 같다.

기존의 온라인 경매와는 달리 네트워크 경매(www.fairmarket.com, www.sellpia.co.kr)는 판매자와 경매운영자간의 이질적 네트워킹과 구매자와 경매운영자간의 이질적 네트워킹을 지원하는 동시에, 동시에 경매운영자간의 동질적인 네트워킹을 형성하는 상호 혼합된 네트워킹이다. 배너교환 광고네트

워크인 Linkexchange(www.linkexchange.com)의 경우 광고자와 사이트간의 이질적 네트워킹을 제공하나, 사이트간의 배너 교환이라는 동질적 네트워킹을 제공함으로써, 네트워킹 효과를 극대화하는 모델을 가지고 있다. 콘텐츠 제공자들간의 콘텐츠 공유, 교환, 판매를 기본 기능으로 하는 isyndicate(www.isyndicate.com)의 경우 기본적으로는 콘텐츠 제공자들간의 동질적 네트워킹을 기반으로 하나, 이를 기반으로 일반 사용자들에게 포털서비스를 제공하거나, 다른 기관에 콘텐츠 판매를 대행하게 될 경우 콘텐츠사업자와 타 사업자/사용자간의 이질적 네트워킹을 지원하는 혼합모델을 가지게 됨을 알 수 있다.

위의 프레임워크를 본 논문에서 중점적으로 다루는 원큐(www.oneq.com)에 적용하면, 사용자와 각종 사이트간의 이질적 네트워킹을 기본적으로 지원하면서, 사용자간의 북마크 공유 등의 동질적 네트워킹과, 사이트간에는 공동마케팅이라는 동질적 네트워킹을 제공하는 형태의 혼합네트워킹임을 쉽게 알 수 있다.

1.2 인터넷 비즈니스 네트워커의 기능과 역할

인터넷 비즈니스에 있어 네트워킹을 구성하는 주체는 기업과 개인사용자로 크게 나눌 수 있다. 기업과 사용자간에 일반적으로 교환되는 정보를 살펴보면 기업은 사용자에게 마케팅 정보 및 콘텐츠를 제공하고 사용자는 구매 시 필요한 회원정보인 신상정보를 제공한다. 정보는 기업과 사용자간에만 교환되는 것이 아니라 기업과 기업간에, 사용자와 사용자간에도 네트워킹이 형성되면서 이들 간에도 정보가 교환된다. 기업과 기업간에는 서로 제휴를 하고자 할 때 가장 많이 교환하는 것이 회원정보이며 사용자와 사용자간에는 서로간에 공통적으로 생성하는 다양한 정보들, 예를 들어 mp3 파일의 보유 내역, 출신학교, 북마크 등을 교환하며 커뮤니티를 구성한다.

인터넷 비즈니스 네트워커는 이러한 교환 과정

에서 매개체로 작용하여 참여자간에 직접적으로 정보를 교환할 때보다 효율적으로 정보 교환이 일어나도록 하고 참여자의 수가 많아짐에도 관계없이 효율적인 교환이 일어날 수 있도록 하여야 한다. 이러한 교환 과정을 통해 네트워킹을 구성하는 개별 참여자들에게는 이익이 발생하여야 하고 네트워커에게는 새로운 비즈니스의 기회가 발생하여야 한다. 네트워커는 이 기회를 실질적인 이윤으로 전환시킴으로써 네트워킹이 지속적으로 유지 발전될 수 있도록 할 수 있다.

인터넷 비즈니스 네트워커의 기능과 역할에 대해 정리하면 다음과 같다.

첫째, n 개의 참여자와 m 개의 그룹이 형성되어 있는 네트워킹에서 $n+1$ 번째의 인터넷 비즈니스 네트워커가 네트워킹에 추가됨으로써, 전체 네트워킹의 가치 증가에 기여하여야 하고, 이 네트워킹은 크게 그룹 내에서의 동질적 네트워킹(intra-group homogeneous networking)과 이질적 그룹간의 네트워킹(inter-group heterogeneous networking)으로 구성된다.

둘째, 개별 참여자에게는 비용 감소나 수익 등의 이익을 제공하고 이를 통해 네트워커는 새로운 사업의 기회를 창출한다.

한마디로 인터넷 비즈니스 네트워커는 네트워킹을 구성해주어 참여자들에게 가치를 증가시켜주고, 이를 통해 자신의 수익을 창출하는 사업이라고 정의할 수 있다. 이러한 사업의 기회를 실질적인 수익으로 전환시키는 부분은 단순히 비즈니스 모델의 영역이 아니라 구체적인 사업 전략과 다양한 구성 요소, 예를 들어 기술과 같은 부분의 적절한 구사를 통해 실현되는 것이므로 그 전략과 기술에 대해서도 같이 검토가 필요하다.

본 연구는 인터넷이 본질적으로 지니는 네트워킹으로서의 특징을 파악하고 인터넷의 본질적 특성을 잘 반영해 내는 인터넷 비즈니스 네트워커의 비즈니스 모델 사례를 제공하여 향후 네트워킹을 기반으로 하는 경쟁력 있는 비즈니스 모델을 수립

하고자 하는 기업들에게 도움을 주고 학계에서 인터넷 비즈니스 네트워크를 기반으로 한 네트워킹 비즈니스 모델에 대해 보다 심도 있게 연구할 수 있는 계기를 마련하고자 한다. 본 연구에서는 (주)원큐의 사례를 채택하여 인터넷 비즈니스 네트워크에 대해 정의하고 사업의 구체화를 위한 전략과 기술에 대해 서술하며 이 모델과 사업이 갖는 의미를 기술한다.

2. (주)원큐의 비즈니스 모델 분석

2.1 (주)원큐의 소개

지난 몇 년간 인터넷 사용자와 웹 사이트의 수, 인터넷을 통한 데이터 전송량 등 인터넷 성장 수준을 알려주는 여러 지표들의 값은 해마다 기하급수적으로 증가해 왔고 당분간도 이러한 성장세는 지속될 것으로 예측되고 있다. 이에 따라 한 사용자에게 한 사이트가 노출되기 위한 비용은 점차 증가되면서 각 사이트는 신규 고객의 확보에 시간이 갈 수록 보다 많은 지출이 발생하게 되었다. 또한, 기업들이 수익성 및 고객 충성도를 높이기 위해서 회원 관리가 매우 중요한 요소임을 깨닫게 되면서 사용자가 사이트에서 서비스를 제공받고자 하는 경우 회원가입을 필수요건으로 내세우게 됨에 따라 회원제 사이트의 수는 더욱 빠른 속도로 증가해 왔다. 이러한 회원제 사이트 수의 빠른 증가는 사용자 측면에서 자신이 가입한 또는 가입할 사이트에 대한 통합 관리나 빈번하고 지루한 가입 절차를 간소화 시켜줄 수 있는 편리한 도구의 등장에 대해 한번쯤 생각해 보도록 하였다. 이러한 시장의 잠재된 욕구를 상업화 시키고자 1999년 7월 (주)원큐가 설립되었다.

회원제 사이트 관리 및 보조 도구를 필요로 하는 사용자 층이 가지고 있는 공통점으로는 인터넷에 대한 충성도 높은 사용 습관, 선호하는 특정 사이트들에 대한 빈번한 방문 등이 예상되므로, 이러한 사용자 층을 대상으로 한 직간접적인 사업 기

회가 있을 것임을 기대하면서 회원제 사이트 가입에 대한 자동화된 방법과 가입한 사이트에 대한 로그인 자동화를 내용으로 초기 비즈니스 모델을 개발하였다.

하지만, 실제로 그러한 내용만으로 상업화를 시키기에는 많은 것들이 부족함을 발견하면서 내부적으로는 관련된 핵심 및 주변 기술을 축적하고 외부적으로는 현실적으로 상업성 있는 비즈니스 모델로의 개선 및 구현을 위해 사업 초기에는 영업 활동보다는 연구개발 활동에 투자를 집중하였다. 결국 네트워킹 비즈니스 모델을 기본으로 하는 비즈니스 모델을 완성하고 모델을 현실적으로 구현하기 위한 제반 핵심 기술과 제품이 점차적으로 개발 완료되면서 회사의 가치는 증가하게 되었고 2000년 초에 영업실적이 발생하기 시작하였다.

현재까지 개발되었거나 가동 중에 있는 주요한 서비스 들로는 웹 가이드(Web Guide), 에이전트화된 회원 자동가입 및 자동 로그인, 개인화된 인터넷 마케팅, 회원정보 공유 허브사이트 등이 있다. 현재 삼성전자 사이트를 비롯한 삼성그룹의 7개 사이트가 서로 회원을 공유할 수 있도록 해주는 AnyPath에(anypath.samsungelectronics.com) (주)원큐의 기술이 제공되어 가동 중에 있다.

(주)원큐는 2000년 7월 네트워킹 비즈니스에 대한 시너지 효과와 축적한 핵심 기술의 포괄적인 응용에 대한 기대를 갖고 대표적인 국내 검색 포털 업체 중의 하나인 네이버(www.naver.com)와 합병하게 되었다.

2.2 (주)원큐의 서비스와 네트워크적 특성

(주)원큐가 제공하는 서비스들은 대표적으로 온라인 북마크 서비스와 이를 활용한 웹가이드 서비스, 저장된 사용자 등록정보를 사용하여 사용자가 원할 때 임의의 사이트에 한 번의 클릭으로 가입 및 로그인 할 수 있도록 해주는 자동가입 및 자동로그인 서비스, 사용자로부터 수집된 다양한 인터넷 사용행태를 통계 분석과 데이터 마이닝 분석을 통해 개인화된 인터넷 마케팅에 사용할 수 있도록

해주는 기업 대상 서비스, 그리고 자동가입의 개념을 확장하여 동시에 여러 사이트에 가입할 수도 있고 한 번의 로그인으로 제휴 관계에 있는 사이트들을 추가적인 로그인 없이 방문할 수 있도록 해주는 회원 공동관리 서비스 등이 있다. 이 각각의 서비스들은 서비스 제공을 통해 독특한 네트워크들이 형성된다는 공통점을 지니고 있다.

(주)원큐의 서비스들로 구성되는 기업과 개인간의 거대한 네트워크를 그 구조적 특성과 상관관계에 따라 좀 더 세분화하여 보면 각 네트워크가 지니는 특성을 파악하는데 도움이 된다. 이러한 분석 작업을 통해 (주)원큐의 서비스들로 형성되는 전체적인 네트워크가 지니는 여러 가지 특징들에 대해 보다 구조적으로 이해할 수 있다. 각 서비스들에 대한 구체적인 내용은 다음과 같다.

2.2.1 온라인 북마크와 웹가이드 서비스 : 북마크 공유 네트워크

사용자가 웹사이트의 주소를 외우기 어렵거나 길어서 다시 손으로 입력하기가 번거로울 때, 현재는 어떤 사정으로 사이트를 방문하지 못하지만 향후에 방문해 보고자 할 때, 매우 유용한 사이트라고 생각되어 반드시 기록해 놓고 싶을 때, 본인이 주로 가는 사이트들로 분류하여 정리해서 보관하고 싶을 때 등의 상황에서 사용자는 웹 브라우저에 북마크를 저장하고 저장된 북마크를 사용한다. 하지만, 이러한 북마크는 대부분 PC에 보관되므로 다른 PC를 사용할 때는 사용할 수 없는 불편함이 있다. 특히, 인터넷 게임방 등에서 인터넷을 주로 사용하는 경우 브라우저에 북마크를 저장하는 것은 전혀 도움이 되지 않는다.

온라인 북마크 서비스는 이러한 불편함을 해결하는 것으로 사용자는 (주)원큐의 웹사이트나 온라인 북마크 소프트웨어를 사용하여 인터넷이 접속될 수 있는 환경이라면 어디서든지 자신의 북마크를 볼 수 있고 저장도 할 수 있게 된다. 하지만, 이러한 서비스는 그 자체로는 기술적으로 진입장벽이 높지 않은 관계로 여러 사이트나 회사에서

그 서비스를 제공하고 있으며 북마크 서비스 자체만으로는 차별화를 만들기 어려운 점이 있다. 따라서, 북마크 서비스를 보조적인 수단으로 활용하고 보다 유인효과가 높으며 북마크 서비스와 상호 보완관계에 있는 서비스라면 상호 상승작용을 통해 사용자의 증가를 꾀할 수 있다. 이에 개발된 것이 웹가이드 서비스이다. 저장된 북마크들은 폴더구조로 관리되며 화면상의 북마크를 클릭하면 곧바로 새로운 브라우저 창이 뜨면서 해당 사이트로 이동한다.

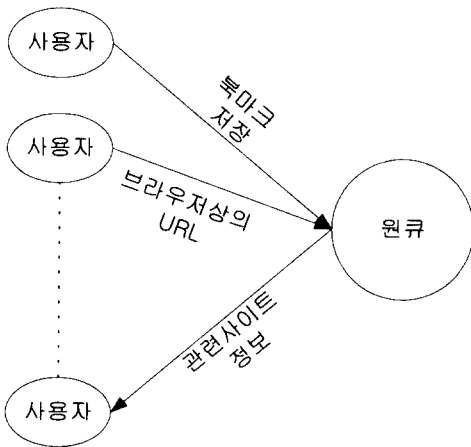
사용자들이 북마크를 정리하고 사용하는 여러 행동 특성들을 수집하고 분석하면 사이트 간의 여러 관련성을 찾아낼 수 있다. 그리고, 이러한 사이트 간의 관련성은 급격하게 변하지 않는 특성을 지니고 있다. 따라서, 독특한 알고리즘 등을 사용하면 사용자에게 사이트간의 관련성을 실시간으로 보여줄 수 있다. 이러한 관련성을 사용자가 쉽게 이해하고 활용할 수 있도록 한 것이 웹가이드 서비스이다. 사용자가 넷스케이프 네비게이터나 인터넷 익스플로러의 주소입력창에 자신이 가고자 하는 사이트의 주소를 입력하거나 화면상의 링크를 클릭하여 이동할 경우 애니마크는 화면에 떠 있는 브라우저에 보여지는 사이트의 주소를 인식하여 곧바로 자동적으로 그와 유사하거나 동일한 또는 그 관계가 다소 멀기는 하나 단계적 연관성이 있다고 판단되는 사이트들을 관련정도에 따라 순서대로 화면에 출력한다.

또는, 웹가이드의 주소입력란에 웹사이트의 주소를 입력하면 해당사이트를 현재 활성화되어 있는 브라우저에 띄워주고 웹가이드 화면에는 그와 관련된 사이트들을 보여준다. 웹가이드 서비스는 기본적으로 사용자들이 각자 저장해 놓는 북마크 정보와 북마크 사용 정보에 의존한다. 이 외에 수집되는 기타 정보를 추가하여 여러 가지 기법으로 의미 있는 부가정보 들을 만들어 낼 수 있는데 그 중에 사용자들에게 도움을 줄 수 있는 정보 중의 하나가 관련성 있는 사이트의 주소이다. 결국, 불특정 다수의 개인의 북마크 정보를 한 곳에 집중

시켜 가공함으로써 각 개인에게 각자에게 필요한 정보로 제공되는 것이며 사용자가 많아 질 수록 정보의 신뢰성은 더욱 높아지고 보다 폭 넓은 정보가 생겨나게 된다.

도입한 기법은 다르지만 이와 유사한 결과를 제공하는 곳으로는 Alexa(www.alexa.com)라는 유명한 사이트가 있다. 이곳은 현재까지 축적한 데이터의 양이 수 기가바이트에 이르며 이곳에서 제공하는 정보는 매우 독특하여 넷스케이프와 인터넷 익스플로러에서 모두 이 회사의 기능을 도입하여 브라우저를 통해 서비스하고 있다.

이 서비스를 통해 형성되는 네트워크를 북마크 공유 네트워크라고 부른다면 북마크 공유 네트워크는 <그림 1>과 같이 표현할 수 있다.



<그림 1> 북마크 공유 네트워크

이 네트워크는 사용자와 사용자간의 동질적인 네트워크를 (주)원큐가 매개하는 구조로, 사용자가 북마크 정보와 현재 브라우저 상에 띄워있는 사이트의 주소를 (주)원큐에 제공하면 (주)원큐는 각 사용자 별로 요구하는 사이트 주소와 연관된 사이트 정보를 제공한다. 이 네트워크는 그림과 같이 전형적인 완전 비대칭 네트워크 구조를 가지므로 사용자 수가 증가할 수록 사용자의 (주)원큐에 대한 의존도는 증가하게 된다.

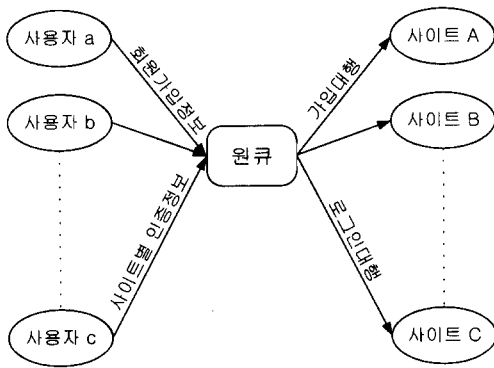
2.2.2 자동가입/자동로그인 서비스 : 가입 및 인증대행 네트워크

(주)원큐에서 제공하는 자동가입 방법은 두 가지가 있다. 하나는, 사용자가 가입할 사이트의 가입화면을 보면서 애니마크를 사용하여 입력란을 자동으로 채움으로써 가입과정을 빠르고 편하게 끝낼 수 있는 방법이며 애니마크나 (주)원큐의 웹 사이트를 통해 (주)원큐와 제휴를 맺거나 테스트를 통과한 사이트들은 가입화면을 보지 않고도 한번의 클릭으로 곧바로 가입할 수 있도록 에이전트 모듈이 가입절차를 대행해주는 방법이 있다.

애니마크를 통해 자동로그인 기능을 사용하는 방법은 다음과 같다. 애니마크에 아직 아이디를 저장시키지 않은 사이트의 경우에는 해당 사이트에서 사용자가 로그인을 하려는 순간 그 사이트에서 앞으로 자동으로 로그인 할 것인지를 물어봄으로써 아이디를 애니마크에 저장할 지의 여부를 확인한다. 이렇게 해서 아이디가 저장된 사이트를 나중에 다시 방문해서 로그인 하기 위해 로그인 화면을 열면 그 순간 애니마크는 자동로그인 할 것인지를 물어보고 사용자의 확인 후 로그인을 대행한다. 이때 일일이 확인하는 것이 번거로우면 확인없이 무조건 로그인을 대행하라고 설정할 수도 있다. 이러한 자동로그인 기능은 사용자의 부주의에 의해 자칫 옳지 못한 용도로 사용될 수 있으므로 사용자는 자신의 아이디와 비밀번호를 입력하고 다양한 선택사항을 취사선택한 후 설정을 마치면 그 설정사항대로 기능을 사용할 수 있게 된다. 추가적으로, 로그인 할 때 입력한 정보를 자동으로 애니마크에 저장할 수 있는 것처럼 자동가입에 필요한 여러 입력항목에 대해서도 동일한 방법으로 그 내용들을 자동으로 수정하고 이용할 수 있으나 해당 서비스는 아직 실험적인 수준에서만 머무르고 있다.

자동가입과 자동로그인이 구현되기 위해서는 기본적으로 각 사용자는 (주)원큐의 회원으로 가입하고 각 사이트의 아이디와 비밀번호를 저장해야 한다. (주)원큐는 사용자로부터 받은 정보를 에이

전트 모듈과 서버를 통해 사용자가 원하는 사이트에 가입이나 로그인 과정을 대행한다. 이러한 사용자와 사이트간의 이질적인 네트워킹의 기능을 하는 네트워킹을 가입 및 인증 대행 네트워킹이라고 표현하면 이 네트워킹은 <그림 2>과 같은 구조로 표현할 수 있다.



<그림 2> 가입 및 인증 대행 네트워킹

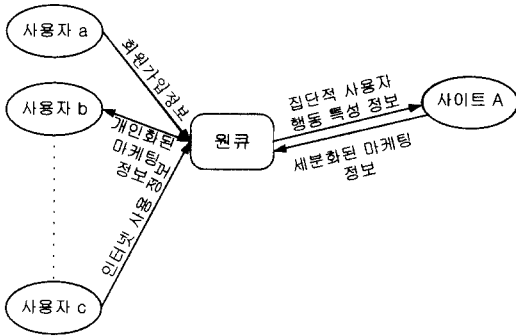
사용자는 자동가입이나 자동로그인 기능을 사용하기 위해서는 (주)원큐의 회원으로 가입하고 각 사이트의 인증정보를 입력해야 하는 불편함이 발생하나 가입이나 로그인을 해야 하는 사이트가 많아지게 되면 이러한 불편함은 (주)원큐에 가입할 때 한 번 외에는 발생하지 않게 되고 인증정보는 에이전트를 통해 자동으로 수집되므로 네트워킹의 크기가 일정 수준 이상으로 커지게 되면 사용자가 느끼는 효익이 불편함이라고 느끼는 비용에 비해 훨씬 커지게 된다. 이 네트워킹에 사용자의 수가 증가하여 일정 수준을 넘게 되면 사이트들의 (주)원큐에 대한 의존도 또한 증가한다. 예를 들어, 초기에 많은 회원을 가입시키기를 원하는 사이트와 같은 경우에는 (주)원큐와 제휴를 통해 인위적으로 사용자들이 자사의 사이트에 더욱 많이 가입하고 접속할 수 있도록 요구할 수 있다. 사용자는 자신이 (주)원큐를 통해서 가입하고 인증을 대행시키는 사이트가 일정 수 이상으로 증가하게 되면 급격히 (주)원큐에 대한 의존도가 높아지게 된다.

2.2.3 개인화된 인터넷 마케팅 서비스: 개인화된 정보 매개 네트워크

(주)원큐가 사용자로부터 획득할 수 있는 정보는 가입시의 기본 정보와 북마크 내역, 북마크를 통해 방문하는 사이트와 방문 일시 등이며 그 외에도 기타 몇 가지의 내용들이 있다. 이러한 정보들로부터 (주)원큐는 사용자의 인구통계학적 특성을 바탕으로 선호하는 사이트 분야와 방문 특성 등을 분석할 수 있고 보다 정교한 분석 등을 위해 고급 통계 소프트웨어와 데이터 마이닝 소프트웨어가 사용된다.

이러한 기술을 통해 사용자들의 성향이 분류되고 개인별 성향 DB가 구축되면 전자우편이나 애니메이션 상의 광고 영역 등을 통해 (주)원큐가 직접 개인별로 또는 동일 특성을 지니는 집단별로 광고성 메시지를 차별화하여 사용자에게 제공할 수 있으며 이러한 정보는 인터넷을 통해 보다 정교하고 정확한 마케팅을 하고자 하는 기업에게 있어서는 매우 중요하고 비교될 수 없는 정보이므로 (주)원큐는 광고주 및 광고대행사와 제휴를 통해 그들이 원하는 사용자 층에게 차별화된 광고내용을 실어 줄 수 있고 광고를 원하지 않는 경우에도 기업의 요구사항에 따라 사용자들의 다양한 특성간의 상관관계 및 다양한 예측치를 분석하여 값진 자료를 만들어 낼 수 있다.

사용자의 인구통계학적 특성과 인터넷 사용 특성 등을 기초 자료로 하여 통계 기법과 데이터 마이닝을 사용하면 인터넷 상에서 개인화된 마케팅을 하고자 하는 기업에게 매우 유용한 정보들을 제공할 수 있으며 이러한 정보들을 기업에 직접 제공하지 않고 기업이 잠재적 구매자로서의 각 사용자들에게 제공하고자 하는 세분화된 마케팅 정보를 (주)원큐가 대행하여 사용자에게 전달할 수 있다. 기업은 사용자들이 보다 더 관심을 갖거나 거부감을 느끼지 않는 정보를 제공할 수 있으며 사용자는 유용한 광고 정보를 제공받을 수 있다. 이러한 기업과 사용자와의 이질적인 네트워킹 관계를 도식화하면 <그림 3>과 같이 표현할 수 있다.



〈그림 3〉 개인화된 정보 매개 네트워크

2.2.4 회원 공동관리 서비스 : 사이트 허브 네트워크

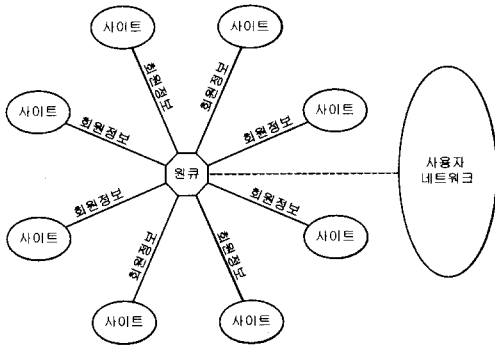
인터넷 상에서 회원제로 사이트를 운영하는 기업에게 일정 수 이상의 회원을 확보하는 것은 사업의 존폐에 영향을 미칠 수 있는 매우 중요한 요소이다. 그리고, 이미 회원을 충분히 확보한 사이트라 하더라도 네트워크 구성을 통해 공동마케팅과 위험분산, 더 앞선 입지 확보 등의 이익을 실현하고자 크고 작은 사이트들의 중형 연합은 지속적으로 이루어지고 있다. 이러한 제휴들의 내용을 보면 각 사이트 간의 회원 정보 공유, 회원 공동인증, 회원 제공 등을 대부분 포함한다. 하지만, 이러한 작업이 빈번하게 이루어 질 경우 기술적인 측면과 정책적인 측면에서 여러 어려움과 유사한 업무의 반복으로 작업의 효율이 떨어지며, 제휴 관계를 맺은 후 실질적인 제휴 활동에 들어가기 까지 걸리는 시간이 길어지면 길어 질 수록 제휴의 실질적 효익은 그 만큼 민감하게 된다고 볼 수 있다. 따라서, 사이트 간에 회원 정보를 교환하는 규약을 표준화 시키거나 표준적인 솔루션을 마련하여 각 사이트의 기술적인 노력에 들어가는 시간과 자원을 최소화하고 정책적으로 발생하는 문제에 대한 학습효과를 지속시켜 보다 빠른 제휴 활동이 이루어 질 수 있도록 해주는 것이 (주)원큐가 제공하는 회원 공동관리 서비스의 핵심이다.

현재는 21Q (www.21q.com)라는 사이트를 통해 상호 경쟁관계가 적은 사이트들 간에 개방적으로

네트워크를 구성할 수 있도록 하여 참여시간 일정 기간 동안 회원 상호 제공 및 공동이벤트 마케팅을 벌일 수 있도록 하였다. 특히, 자동가입 서비스를 기술을 응용하여 한 사용자가 여러 사이트에 동시에 가입할 수 있도록 일괄가입이라는 기능을 제공하여 공동마케팅의 효과가 보다 직접적으로 참여사들에게 돌아갈 수 있게 하였다. 또한, 특정업체의 요청이 있을 경우에는 폐쇄적인 네트워크 내에서 역시 같은 기능인 회원 정보 공유 및 공동마케팅을 할 수 있도록 패키지 형태로 기술을 가공하여 구축해주고 있다. 이러한 사이트 간의 제휴 네트워크는 서로 경쟁관계가 아닌 업체들로 구성되는 경우가 대부분이지만 경쟁의 수준에 대한 정도나 네트워크내 가장 영향력 있는 업체가 어떠한 업체냐에 따라 동종의 기업들간에도 제휴 네트워크가 형성되기도 한다. 현재 S그룹과 진행 중인 프로젝트의 경우 자사의 경우 지불 수단에 대해 강점을 가지고 있는 점을 그 네트워크의 특성으로 하여 참여사의 크기에는 민감하게 반응하지 않고 여러 온라인 상점들과 폭 넓게 제휴 관계를 수립하여 네트워크를 넓혀 나가고자 한다. 이때 제휴에 참여하는 온라인 상점 간에는 서로 경쟁의 관계에 있다고 할 수 있으나 네트워크 내에서 어떠한 제휴 내용들이 벌어지느냐에 따라 그 네트워크는 유지될 수 있는 것이다. 이렇게 제휴의 특성이 다소 독특한 네트워크의 형성에 있어서도 회원 정보의 원활한 교환 및 공유는 매우 중요한 사안이며 따라서 기업을 대상으로 하는 회원 정보공유 서비스는 상당히 비중 있게 진행되고 있다.

회원 정보를 공동관리 하는 범위는 내부적인 것과 외부적인 것으로 나눌 수 있다. 내부적으로 회원 정보를 공동관리 하는 경우는, 예를 들어 그룹내 계열사들 간에 시너지를 도모하기 위해 회원 정보를 중앙에 집중시키고 그룹 범위에서 통합적인 회원 관리를 하는 경우라 할 수 있다. 그리고 제휴의 관계에 있거나 제휴를 맺고자 하는 기업간에 여러 제휴 활동을 모색함에 더불어 기본적으로 사이트 간의 회원 정보가 원활하게 흐를 수 있도록

록 하는 네트워크가 필요한데 이 경우가 외부적으로 회원 정보를 공동관리 하는 경우라 할 수 있겠다. <그림 4>는 이러한 사이트간의 관계를 표현한 것이다.



<그림 4> 사이트 허브 네트워크

이 네트워크의 이름을 ‘사이트 허브 네트워크’라고 한 것은 사이트의 경쟁관계 등에는 관계없이 사이트간에 동질적인 정보가 교환되고 공유되며 이 네트워크에서는 정보가 원활하고, 비용 효율적으로 교류 되어야 하는 점이 가장 주요한 특징이므로 데이터 교환의 중추적인 역할을 담당한다는 의미에서 ‘허브(hub)’라는 표현을 사용하였다.

이 네트워크에서 사이트들은 네트워크에 접속함으로써 많은 이익을 얻을 수 있는데 만일 사이트들이 허브를 통하지 않고 개별적으로 여러 사이트들과 회원 정보를 교류하는 네트워크를 구성하게 되면 완전 비대칭 네트워크에서 완전 대칭 네트워크 형태로 점차 비슷해 지면서 위상기하학적으로 각 사이트들 간의 연결선의 수가 늘어나고 연결선의 증가는 연결된 사이트들이 서로 정보를 교환하기 위해서 지출해야 하는 비용이라고 해석할 수 있으므로 결국 한 사이트를 기준으로 할 때나 전체 네트워크 차원에서 볼 때도 비용이 증가한다는 것을 알 수 있다. 이러한 비용의 실제적인 요인들은 사이트간 시스템의 상이성에 기인한 소프트웨어 이식비용과 상이한 데이터 특성을 지니는 정보들의 교환 규약을 만들기 위한 추가 개발의 노

력 등이며 이러한 것들이 지속적으로 변한다고 했을 때 그 복잡도는 기하급수적을 증가하게 됨을 쉽게 알 수 있다.

네트워크에 참여하는 사이트들의 관계가 네트워크 구성 목적에 따라 상호 상승 작용을 도모하기 위한 공격적인 목적의 네트워크와 위험 분산, 공동의 경쟁자에 대응하기 위한 연합 등의 목적을 갖는 방어적인 목적의 네트워크로 나누어 볼 수 있다. 이렇게 네트워크를 구성하는 목적에 따라 중앙에 위치한 매개자의 역할은 달라질 수 있다. (주)원큐에서 서비스 했던 21Q는 소규모 업체를 네트워크 참여 대상으로 하고 각 사가 회원 모집이나 회사 광고에 소비되는 지출을 공동으로 지출하여 지출 수준을 현격히 줄이되 그 효과는 지출 수준을 줄이지 않았을 때만큼 볼 수 있도록 하며 작은 사이트들이 연합하여 보다 큰 사이트들과의 경쟁력을 갖추기 위한 것으로 네트워크의 구성 목적에 따라서는 방어적인 네트워크로, 회원 정보의 관리 범위에 따라서는 외부적인 관리 범주를 갖는 네트워크로 그 특성을 구분할 수 있다. 삼성전자에 솔루션을 납품하고 네트워크를 구축하여 준 경우에 있어 이 네트워크는 공격적인 네트워크이며 내부적인 관리 범주를 갖는다고 할 수 있다. S그룹과 진행중인 프로젝트의 경우 목적상으로는 공격적인 네트워크로 볼 수 있으나 정보의 흐름상 내부적인 관리 범주를 갖는 네트워크라고 할 수 있다.

2.3 (주)원큐의 비즈니스 모델 정의

Timmers는 비즈니스 모델에 대한 정의에 대해 다음과 같이 언급하고 있는데[9], 본 절에서는 이 정의에 따라 (주)원큐의 비즈니스 모델을 분석하고자 한다.

- i) 여러 사업 참여자 및 그 역할에 대한 기술에 더불어 상품, 서비스, 정보 등이 흐르는 구조
- ii) 다양한 사업 참여자들의 잠재적 이익에 대한 기술
- iii) 수익의 원천에 대한 기술

2.3.1 제품, 정보, 서비스의 흐름의 구조와 참여자의 역할

(주)원큐에서의 참여자는 개인 사용자와 기업으로 크게 둘로 구분할 수 있다. 사용자는 기본적으로 개인화를 위한 기본 신상 정보와 인터넷 사용 정보의 제공원으로서 의미를 지닌다. 이러한 정보의 제공을 유도하고 정당화하기 위해 (주)원큐는 회원 가입 시 사용자의 동의를 받은 후 사용자가 제공한 제 정보들을 응용하여 제공할 수 있는 부가가치서비스와 부가정보를 무료로 제공한다. (주)원큐가 이러한 과정을 거쳐 수집하고 가공하여 개인화 DB를 구축하면 기업은 개인화된 마케팅을 위해 (주)원큐에 비용을 지불하고 개인화 DB를 기반으로 세분화된 마케팅 정보를 사용자에게 제공한다. 즉, 기업은 부가정보의 사용자 및 수익원로서의 의미를 지닌다.

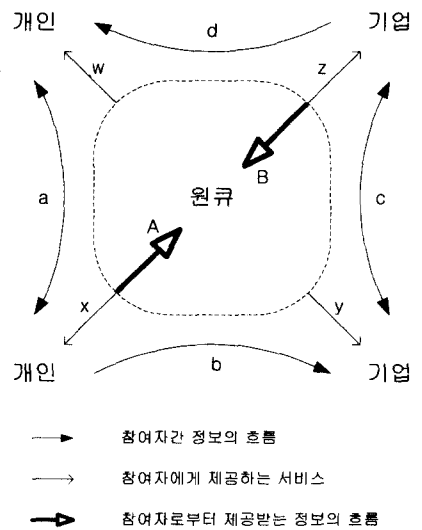
동종의 참여자간에 간에는 서로 공유 또는 상호 교환 할 수 있는 정보가 있다. 개인 사용자 간에는 (주)원큐가 제공하는 서비스의 내용으로 온라인 상에 저장한 북마크들을 들 수 있으며 기업 간에는 인터넷 비즈니스에 있어서 매우 중요한 자원인 회원 정보를 들 수 있다. 이러한 정보는 모두 (주)원큐에 저장되어 있는 것들이며 그 저장된 위치와 흐름의 방향에 있어 차이가 있을 뿐이다. <표 1>은 참여자간의 정보에 흐름을 기준으로 참여자와 그 역할을 기술하고 정리한 것이다.

<표 1> 네트워크 참여자와 그 역할

참여자	참여자의 역할
개 인	사용자는 자신의 신상정보와 인터넷 사용 정보를 (주)원큐에 제공하고, (주)원큐가 사용자의 편의를 위해 제공하는 제반 서비스(온라인 북마크 서비스, 웹가이드 서비스, 자동로그인/자동가입/일괄가입 서비스)들을 무료로 사용한다. 사용자 간에는 온라인 상에 저장되어 있는 북마크를 서로 공유한다.
기 업	개인화된 DB의 사용에 비용을 지불하고 개인별로 세분화된 마케팅 정보를 사용자에게 전달한다. 기업간에는 회원 정보를 네트워크 상에서 교환한다.

각 참여자들로부터 발생한 정보는 모두 (주)원큐를 경유하여 전달 대상에게 도달하게 된다. 그리고, (주)원큐의 서비스란 이러한 정보의 흐름을 원활하게 해주고 그 정보에 부가가치를 더한 것이라고 간략히 정의할 수 있다.

이러한 서비스의 제공과 정보의 흐름을 도식화한 것이 <그림 5>이다.



<그림 5> 참여자간 정보의 흐름과 서비스의 제공

<그림 5>를 설명하면 다음과 같다. (주)원큐를 중심으로 개인과 기업들로 구성된 네트워크가 형성되고 이들 간에는 정보의 흐름이 발생한다. 개인 사용자 간에는 북마크 정보를 공유(a)하고, 이 정보를 가공하여 (주)원큐는 웹가이드 서비스를 제공(w)한다. 사용자는 (주)원큐가 기본적으로 제공하는 자동로그인/자동가입/일괄가입 서비스(x)를 사용하여 가입 또는 로그인을 원하는 사이트에 자신의 신상정보를 보다 효율적으로 전달(b)한다. 이러한 서비스를 사용하기 위해서 사용자는 (주)원큐에 회원으로 가입하면서 사용자 동의와 함께 기본적인 신상정보는 물론 지속적으로 인터넷 사용 정보를 제공(A)한다. 이러한 정보가 가공되어 개인화 DB가 구축되면 기업은 사용자에게 전달하고

자 하는 세분화된 마케팅 정보(B)를 (주)원큐를 통해 사용자에게 전달(d)한다. 기업과 기업간에는 제휴 관계를 맺음에 있어 회원 정보를 교환하거나 공유하기 위해 (주)원큐를 경유하여 보다 비용효율적으로 상호 회원 정보를 교환하고 (주)원큐는 이러한 회원에 대해 공동 관리를 수행(c)한다.

<그림 5>에서 보는 바와 같이, 사용자와 기업은 (주)원큐를 중심으로 상호간에 네트워크들을 구성하고 이 네트워크에는 사용자와 사용자, 기업과 기업을 연결하는 동질적 네트워킹과 사용자와 기업을 연결하는 이질적 네트워킹이 존재한다. 이 네트워크에 새로운 사용자가 참여할 때 이 사용자에게 의해 새로운 정보가 발생하고 그 정보는 네트워크를 통해 축적되고 전달되어 새로운 가치를 창출한다. 또한, 이 네트워크에 새로운 기업이 참여할 때 이 기업을 통해 보다 많은 정보가 공유될 수 있고 다른 기업이 사용자에게 제공하던 정보와는 다른 새로운 정보를 사용자는 제공받을 수 있으므로, 기업은 보다 적은 비용으로 더 많은 정보를 공유할 수 있고 사용자는 보다 다양한 정보를 얻을 수 있게 되어 궁극적으로 모든 참여자는 가치의 증가를 경험하게 된다.

2.3.2 참여자들의 기대 효익

참여자인 개인 사용자에게 있어서는 북마크와 인터넷 사용 정보를 제공함으로써 기존에는 존재하지 않았던 새로운 정보를 제공받을 수 있다. 이 정보는 네트워크에 참여해야만 제공받을 수 있는 정보이다. 또한, 이러한 서비스를 받기 위해 (주)원큐에 회원으로 가입하는 절차를 거치면서 한번 입력한 기본 신상 정보와 추가적인 상세 회원 정보는 수 많은 회원제 사이트에 신규 가입 하거나 가입한 사이트에 로그인 할 때 재사용되고 에이전트를 통해 그 작업을 대행시켜 가입 작업에 걸리는 시간과 노력이 줄어들고 가입했던 사이트를 아이디와 비밀번호와 함께 관리하게 되어 더욱 많은 사이트들을 빠르고 편리하게 방문할 수 있다.

참여자로서의 기업은 사용자의 가입 과정이 편리해짐으로 인해 보다 많은 가입자를 유치할 수 있다. 그리고, 개인화된 DB를 사용하여 더욱 세분화된 마케팅을 수행하여 응답률이나 인지도 등이 더욱 높아질 수 있는 효과적인 마케팅을 수행할 수 있다. 기업 상호간에 각자의 회원들을 서로 교환함에 있어 회원들에게 자동가입 기능을 사용하게 하고 더욱 많은 회원들이 보다 쉽고 빠르게 이동할 수 있게 하여 제휴의 목표치에 보다 빠르게 도달할 수 있으며 제휴를 맺고자 하는 기업의 수가 증가함에 따라 회원 교환을 위해 추가적으로 필요한 개발작업이 더 이상 필요 없어지게 되어 비용을 극적으로 줄일 수 있다. 이를 간단히 정리하면 <표 2>의 내용과 같으며, (주)원큐에 의해 형성된 네트워크를 통해 노력이나 비용의 감소, 효율 및 효과의 증대, 새로운 가치의 제공을 통한 만족의 증가 등의 이익이 사용자와 기업에 제공됨을 알 수 있다.

<표 2> 참여자의 잠재적 이익

참여자	참여자별 잠재적 이익
개 인	기존에는 없던 새로운 가치를 지니는 정보의 획득 인터넷 사용에 소요되는 시간과 노력의 감소
기 업	개인화된 인터넷 마케팅을 통한 마케팅 효과의 증가 보다 원활한 제휴의 달성 제휴에 드는 비용의 절감

2.3.3 사업주도자의 수익 원천

(주)원큐는 각 참여자에게 여러 가지 서비스와 효익을 제공하고 그에 대한 대가를 받음에 있어 서비스를 제공받고 효익을 얻은 모든 참여자로부터 받을 수 있으나 현실적으로 개인 사용자들의 수가 일정 수준을 넘기 전에 유료화는 오히려 사용자 네트워크 크기의 증대에 부정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 과금의 수단과 방법에 있어서도 아직까지는 시장에서 많은 발전이 요구되므로 사용자에게는 사용료를 무료로 하는 가격 정책을 기

본적으로 사용하도록 하고 있다. 미래에 사용자가 크게 증가하고 (주)원큐에 그 의존도가 절대적으로 높아졌을 경우 서비스를 차등화 시키고 각각에 다른 가격 정책을 가질 수는 있으나, 가까운 미래에는 어렵다고 전망된다.

사용자의 수가 일정 시점을 지나게 되어 급격히 증가하게 되면 사업 초기에 다수의 회원 가입이 절실한 사이트나 보다 적은 비용으로 효과적인 인터넷 마케팅을 원하는 기업들에게 회원 가입 유도나 개인화된 인터넷 마케팅 대행 등을 제공하고 그에 대한 대가를 받을 수 있다. 단, 이러한 대가를 받기 위해서는 양질의 충분한 수의 회원 확보와 보다 세분화된 개인화를 위해 다양하고 정밀한 사용자의 정보를 확보해야 한다.

기업과 기업 간의 네트워크에 있어서는 참여자가 기업 뿐이므로 그 수익원은 자연스럽게 기업이 되며 참여 기업이 네트워크에 참여함으로써 절감한 비용과 해당 기업을 네트워크에 추가하기 위해 요구되는 비용 사이에서 그 가격이 결정될 수 있다.

즉, 개인 사용자에게서 발생하는 정보를 전달하는 과정에서는 무료 정책을 사용하고, 기업이 개인에게 마케팅 정보를 제공하고자 할 때 그 기업에게, 그리고 기업과 기업간에 회원 정보를 교환하고자 할 때 정보를 받는 기업에게 그 대가를 요구할 수 있다.

단, 개인에서 기업으로의 정보의 흐름에 있어 현재는 무료이지만 네트워크에 참여한 개인 사용자의 수가 엄청나게 많아져서 기업들로부터 회원을 공급해 달라는 요구사항이 발생하게 되면 이 또한 정보를 받는 기업에게 그 대가를 요구할 수 있다.

이렇게, (주)원큐는 사용자와 기업을 구성원으로 하는 네트워크를 형성하여 기업과 개인간에, 기업과 기업간의 네트워킹에 있어 기존에 비해 보다 효과적이고 비용 효율적인 방법을 제공함으로써 이로 인해 수익을 낼 수 있는 기회를 갖게 된다.

2.4 네트워킹 비즈니스 모델로서의 (주)원큐의 특징

인터넷 비즈니스 네트워커가 되기 위해서는 기본적으로 네트워킹 비즈니스의 특성을 지녀야 하며 그 외에 서론에서 정의한 인터넷 비즈니스 네트워커의 조건들을 만족해야 한다. 기본적으로 인터넷 비즈니스 네트워커는 네트워킹 비즈니스 모델을 따르며, 네트워킹 비즈니스 모델은 네트워킹 효과, 잠금 효과, 수확체증 등을 발생시킨다[3]. 따라서, (주)원큐의 비즈니스 모델이 네트워킹 비즈니스 모델이 갖는 각각의 특징을 어떻게 만족시키는지 알아본다.

2.4.1 네트워크 효과(network effect)

(주)원큐가 제공하는 서비스들을 통해 네트워크는 사용자와 기업들로 구성된다. 네트워크 효과는 각 참여자들에게 모두 발생하는데 그 내용은 다음과 같다.

더욱 많은 사용자들이 북마크를 공유하게 되면 새로운 사용자는 더욱 정교한 결과를 제공하는 웹 가이드 서비스를 받을 수 있으며 자동가입/자동로그인 기능을 더욱 많은 사용자가 사용할 수록 그 사용자 수가 일정 수준 이상을 넘게 되면 기업들은 이러한 기능을 주로 사용하는 사용자들을 대상으로 회원 가입을 유치하는 활동을 더욱 강화하게 된다.

사용자가 증가하면 웹가이드 서비스의 품질이 더욱 좋아지는 이유는 회원 크기가 일정한 수준(critical mass)을 뛰어넘었을 때 회원 각각의 선호도 표명행위가 다른 사람의 추천 상품선택에 영향을 미치게 되어 더 효과가 높은 추천시스템을 만드는 협동적 필터링[8]의 특성을 따르기 때문이다.

기업의 증가로 인해 발생하는 네트워크 효과로는, 더욱 많은 사이트들이 자동가입/자동로그인 대상이 되면 사용자들에 있어 (주)원큐가 제공하는 자동가입/자동로그인 기능은 산업 표준적인 의

마를 지니게 되며 기업간 제휴가 더욱 활발해지고 제휴에 참여하는 기업의 수가 늘어날 수록 새로이 참여하는 기업은 네트워크에 참여하여 더욱 큰 비용 절감 효과를 얻을 수 있다는 점을 들 수 있다.

2.4.2 잠금 효과(lock-in effect)

네트워크 효과에 의해 서비스의 품질이 더욱 좋아지고 서비스의 내용이 표준화되어 가면서 사용자에게 익숙해지게 되면 신규로 같은 종류의 사업에 참여하는 업체에 대해 진입장벽을 구축하는 효과가 발생하며 새로운 잠재적 사용자는 다른 서비스 보다도 (주)원큐가 제공하는 서비스를 더욱 선호하게 된다. 특히, (주)원큐의 서비스에 충분히 만족한 사용자들의 경우 새로운 유사한 서비스가 나왔다 하더라도 그 효용이 몇 배 이상의 좋은 느낌을 주지 않게 되면 사용자의 전이는 크게 일어나지 않게 된다.

2.4.3 수확체증

참여자간에 원활한 정보의 교류가 가능토록 하고 그 기능에 있어 경쟁력을 강화하고 유지시키기 위해서는 에이전트 기술, 개인화 마케팅 기술 등 첨단 기술의 연구 개발에 많은 자원을 투입하여 핵심역량화 하여야 한다. 사업 초기에는 무료 정책으로 사용자를 일정 수준 이상 확보를 해야만 하므로 초기에 기술 개발을 위한 투자와 마케팅 비용이 집중하게 된다. 하지만, 기술 개발이 어느 정도 완료되게 되면 참여자가 급격히 증가하게 되므로 대부분의 작업은 기술에 의해 대체되므로 추가적으로 들어가는 비용은 미미해지며 네트워크 효과에 의해 마케팅 비용은 급격히 줄게 된다. 따라서, 일정 시기 이후 유통성 비용이 급격히 줄게 되므로 그 시기 이후에는 참여자의 증가에 따라 수익이 급격히 증가할 것으로 예상된다. 이러한 수익의 증가 모형은 전형적인 수확 체증[5]의 모형을 따를 것으로 예상된다.

3. 인터넷 비즈니스 네트워크 (주)원큐의 전략과 기술

인터넷 비즈니스 네트워크는 네트워크를 구성하고, 이를 통해 구성원에게는 이익을 제공하면서 수익을 창출해야 한다. 이를 위해 (주)원큐가 취한 전략과 기술을 요약하면 다음과 같다.

3.1 네트워크 구성을 위한 전략과 기술

3.1.1 사용자간 네트워크의 구성을 위한 전략과 기술

사용자가 네트워크에 참여할 때 네트워크로부터의 효익을 얻기 위해서는 네트워크는 초기에 적정 수준 이상의 크기로부터 시작하여야 한다. 만일 공유할 사용자나 내용이 아무것도 없는 상태에서 네트워크 효과가 나기 시작할 때까지 사용자의 수가 증가하기를 사용자에게만 맡겨 놓으면 상당히 오랜 시간이 소요될 수 있다. 따라서, 최초로 최소한의 정보를 인위적인 방법으로 네트워크에 주입할 필요가 있으며 그러기 위하여 경품을 내건 마케팅 등의 방법을 사용할 수도 있다.

하지만, 네트워크의 최소 적정 크기를 알 수 없는 상황에서는 마케팅의 규모를 정하기에 어려움이 따를 수 있다. 따라서, (주)원큐의 경우에는 전사원에게 일정 기간 일정 양 이상의 정보를 네트워크에 입력하고 상시 에니마크를 사용토록 하여 정보를 축적하였고 사용에 익숙해진 사원들의 습관화된 반복적인 사용 행동의 형성으로 더욱 많은 정보가 축적되었다. 이를 통해 특별히 마케팅 활동을 벌이지 않아도 네트워크 효과가 날 수 있을 만큼의 최소한의 정보를 축적하였다.

사용자간 네트워크에 있어 공유되고 분석되는 정보는 선호하는 사이트 주소이며 이를 특정 기법을 통해 분석하면 사용자들간에 서로 유사하다고 여기거나 관련이 있다고 여기는 사이트들의 목록과 그 관련의 정도를 알 수 있다.

사이트 주소에 대한 정보는 사용자가 입력하는

북마크와 방문하여 그 관련성을 알고자 하는 사이트의 주소 등으로 구성되며 이것이 회사 고유의 기법을 통해 서비스로 가공된다. 이러한 서비스를 가공하는 구체적인 기술에 대해서는 기밀에 해당하는 내용이므로 본 내용에서는 생략하도록 한다.

3.1.2 기업간 네트워크의 구성을 위한 전략과 기술

기업간에 네트워크를 구성하는 경우에는, 이 네트워크가 단순히 기업간에 표준적인 방법으로 정보를 효율적으로 교환시킨다는 것 외에 네트워크에 참여하는 기업들 간의 이해관계에 평형을 유지하고 공동의 목표를 도출해야 하는 전략적인 측면의 민감한 문제들을 안고 있으므로 기업간 네트워크를 성공적으로 구성하기 위해서는 네트워크 참여자 구성과 네트워크 구성의 목적, 기대 효익을 충분히 고려한 전략의 구사가 요구된다.

(주)원큐에서 구축하였던 2IQ 네트워크의 예와 삼성전자의 네트워크는 회원 정보의 교환 구조 측면에서는 유사하나 각 사의 역할과 기대하는 목표 등에 있어 매우 상이하고 그에 따라 각 네트워크에서 행해졌던 전략은 매우 상이하였다.

2IQ의 예를 들면, 각 참여자들은 서로 직접 경쟁 관계에 있지 않고 모두 회원 확보에 대한 욕구를 갖고 있으며 공동의 노력을 통해 상대적으로 적은 비용으로 고효율의 회원 확보를 수행하고자 하였다. 이러한 경우, 초기의 네트워크 구성 단계에서 각 참여사는 네트워크의 효과성에 대해 의문을 많이 가지고 있었으므로 각 사에는 비용의 지출이나 기타 요구 사항을 최소화하였고 공동 이벤트의 기간 또한 너무 짧거나 너무 길게 설정하지 않았다.

초기 이벤트 기간이 끝난 후 각 사에서 지출한 비용 대비 회원 확보 수준에 대한 내용이 매우 만족한 수준이 되면서 네트워크의 효과에 대해 모두 신뢰를 하게 되었고 그 효과를 더욱 높이기 위해서 각 참여사는 공동 이벤트를 위한 보다 많은 지출에 대해 더욱 긍정적인 입장으로 변화하게 되었다.

이때 주의해야 할 점은, 각 사에 비용을 요구할 때 참여사 별로 서로 공정하다고 생각이 될 수 있도록 입장조정을 적절히 해야 한다는 점이다. 만일, 네트워크에 참여한 회사들 중에 회원수가 서로 너무 차이가 많이 나는 회사들이 공존할 경우, 또는 인지도가 높은 회사와 인지도가 거의 없는 회사가 공존할 경우, 회원수가 많거나 인지도가 높은 회사는 다른 참여사에 비해 상대적으로 낮은 비용을 지출하기를 원할 수 있으며 그 주장은 상당히 타당하게 받아들여 진다. 따라서, 회원수나 인지도 등 회원사간 비용 지출의 수준에 영향을 미칠 수 있는 요인의 정도에 따라 차등화 된 네트워크 참여 비용을 요구할 수 있다.

기업간 네트워크를 형성함에 있어 기업간의 전략적인 문제들이 해결되고 나면 효율적으로 정보가 교환 및 제공될 수 있도록 실질적인 전송 통로가 형성되어야 한다. 기업간에 회원 정보가 교환되기 위해서는 네트워크에 참여한 기업의 수가 n 일 경우 기업간 회원 정보 교환을 위한 개발 작업의 수는 네트워크 전체로 보았을 때 최대 $n(n-1)$ 이 된다. 그 이유는 n 개의 점으로 구성된 완전 대칭 네트워크에서 연결선의 수는 $n(n-1)/2$ 가 되고 실제로 하나의 연결선은 두 회사의 동시 개발에 의해 형성되므로 개발작업의 수는 연결선의 수에 두 배가 되기 때문이다.

개발 작업의 수의 증가는 결국 각 개별 기업에게는 비용의 지속적인 지출을 의미하고 네트워크 전체적으로 볼 때는 기업간 제휴의 비용의 급격한 증가로 폭 넓은 제휴에 대한 장애 요소로 볼 수 있다.

따라서, 이러한 개발에 드는 노력을 네트워크 전체의 입장에서는 n 에 비례하고 개별 기업의 입장에서는 단 한번에 끝낼 수 있도록 (주)원큐는 네트워크의 중앙에서 각 회사와 회원 정보 전송 프로토콜을 개발하여 설치하고 회원사는 이 프로토콜을 통해 공동 이벤트를 통한 신규 회원의 확보 및 참여사간 회원 정보의 원활한 교환을 수행한다.

이로써 폭 넓은 제휴를 위한 장애 요소가 제거

되고 적은 비용으로 목적인 목표를 달성할 수 있게 된다.

3.1.3 사용자와 기업간 네트워크의 구성을 위한 전략과 기술

사용자가 자동가입이나 자동로그인 등의 기능을 지속적으로 사용하도록 하기 위해서는 그 편리성이나 유용성을 충분히 이해하도록 하고 실제로 사용해 보도록 하여 재사용의 기회를 늘리며 기능상의 제한점을 최소화 시켜야 한다.

최초 사용을 촉진하기 위해 애니마크의 자동가입 기능을 이용한 회원제 사이트 가입 컨테스트 등의 마케팅 활동이 도움이 될 것으로 예상되었다. 그러나, 실제로 이러한 마케팅 활동을 벌이기 전에 네이버와 합병이 진행되면서 마케팅을 시도해 보지 못하게 되어 그 결과에 대해서는 예상할 수 밖에 없다.

이러한 마케팅이 효과적일 것으로 판단되는 이유는 최초 사용을 촉진하고 사용자들을 통해 구전 효과를 갖게 할 수 있으며 그 편리함을 경험해 본 사용자는 지속적인 사용을 하게 되며 네이버에 합병된 이후에 전혀 어떠한 홍보나 마케팅 활동이 없음에도 꾸준한 사용 내역을 기록하는 것을 볼 때 사용의 편리함을 느낀 사용자는 이 기능을 필수재로 인식한다는 것을 알 수 있다.

그리고, 기능을 제한 할 수 있는 요소로는 자동로그인이나 자동가입이 지원되지 않는 사이트의 수가 대표적인 것이며 그 수를 최소로 줄이고 기능을 지원하는 가장 빠르게 늘이는 것이 사용자로 하여금 그 유용성을 유지시키도록 하는 방법이다. 이러한 목표를 달성하기 위해 각 사이트를 분석하고 DB화 시키는 과정에서는 사람이 개입하지 않도록 하거나 그 개입을 최소화하고 대부분의 과정을 자동화 시키는 기술을 적용하고 있다.

또한, 사용자로부터 발생한 다양한 정보들을 축적하고 적절히 관리함으로써 개인화DB를 구축할 수 있고 이를 이용한 개인화 마케팅이 가능한데, 이러한 개인화 마케팅을 위해서는 일정 수 이상의

회원이 필요하며 회원의 분포 또한 기업의 요구에 적합해야 한다. 따라서, 기업이 이 개인화 DB에 대한 매력을 느끼도록 하기 위해선 다양한 분포를 갖는 회원을 다수 확보하여야 하고 이러한 회원의 확보는 일차적으로는 사용자를 위한 서비스를 널리 퍼뜨리는 것으로 달성하고 이차적으로는 사이드 간 제휴를 통해 회원 수를 늘린다.

이러한 개인화 마케팅은 (주)원큐의 회원이 아니라 각 기업의 회원을 대상으로 할 수도 있다. 이 경우에는 해당 기업과 제휴를 하여 해당 기업의 회원을 가능한 한 많이 (주)원큐의 서비스를 사용하도록 하면 이 회원은 (주)원큐의 회원임과 동시에 해당 기업의 회원이므로 이 회원이 발생시키는 정보 중 해당 기업이 요구하는 부분의 정보만 추출하고 가공하여 개인화 DB를 구축한 후 그 DB를 바탕으로 개인화 마케팅을 대행할 수 있다. 이때, (주)원큐는 제휴를 통한 회원 확보와 수익 창출을 동시에 달성할 수 있다. 해당 기업이 원하지 않을 경우 이를 통해 확보된 회원의 정보는 일정 기간 일정 용도와 일정 대상 외에는 사용을 제한하여 그 기업의 회원에 대한 정보를 그 기업 만이 거의 독점적으로 사용할 수 있도록 해 줄 수 있다.

회원제 사이트에 가입을 하기 위해서는 어느 사이트나 회원 가입 폼을 사용하며 이것은 HTML의 Form문을 사용하여 구성된다. 이 폼의 분석이 사람에 의해 수작업으로 수행될 경우 자동가입 기능을 지원하는 사이트는 매우 늦게 증가할 것이고 기능의 유용성은 미미해 질 수 있다. 따라서, 이러한 과정을 기계화하고 자동화하고 고속화하기 위해서 지능형 에이전트의 도입은 필수적으로 요구된다.

에이전트는 궁극적으로 모든 사이트를 지속적으로 스스로 방문하여 가입 폼을 찾아내고 가입 폼을 분석하여 DB화 하는 과정을 수행한다. 이때, 폼 분석 시 모호한 부분은 사람의 개입을 요구하여 모호한 부분에 대해 구체화해 나간다. 자동로그인의 경우에 있어서도 클라이언트 상의 에이전트 모듈은 웹 상에서 사용되는 기술에 관계없이 아이

디와 패스워드를 서버에 전송할 수 있도록 그 기능을 수행한다.

사용자는 자동가입이나 자동로그인, 웹가이드, 북마크 등의 기능을 사용하면서 다양한 인터넷 사용 정보를 발생시키고 이 외에 기본적으로 회원 가입 시 신상 정보가 제공된다. 이러한 사용자의 신상 정보나 사용자로부터 발생하는 기타 정보는 사용자의 동의 없이 임의의 기업이나 개인에게 제공하는 행위는 불법이며 기업이 요구하는 개인화를 위한 정보는 반드시 가공되어 제공되어야 하고 그 정보에는 사용자 개인을 구별할 수 있는 정보는 철저히 제거되어야 한다. 따라서, (주)원큐는 사용자의 정보를 가공해야만 하며 이를 위해 데이터마이닝과 통계 기법을 사용하고 이를 통해 다양한 부가 정보를 추출해 낸다.

3.2 이익의 제공과 사업 기회 창출을 위한 전략과 기술

사용자가 네트워크에 참여하면서 효익을 느끼기 위해서는 초기에 마케팅 또는 자체적인 활동을 통해 기본적인 네트워크를 구성한 후 일반 사용자에게 네트워크를 공개하고, 사용자에게 제공하는 자동가입이나 자동로그인과 같은 에이전트 서비스가 유용성을 잃지 않도록 지원되는 사이트를 급속히 늘리는 전략이 필요하다. (주)원큐는 이러한 전략을 실현하기 위해서 에이전트 기술을 핵심역량화하여 그 성능과 처리 속도의 개선을 위한 연구개발에 지속적으로 투자하였다.

네트워크에 참여하는 기업은 개인화 마케팅을 통해 마케팅의 효과를 높일 수 있으며 이는 단위당 마케팅 비용의 감소를 의미한다. 그리고, 기업간 제휴에 있어 제휴의 폭에 관계없이 제휴를 위한 개발 작업에 대한 일회적인 비용지출은 제휴에 있어서의 비용의 극소화를 달성함을 의미한다. 또한, 제휴 기업간 공동 마케팅을 통해 회원 확보에 투입되는 비용 대비 회원 수의 효율이 극대화되어 결국 회원 확보를 위한 단위당 비용이 감소하게

된다. 이러한 개인화 마케팅을 지원하기 위해 (주)원큐는 데이터마이닝과 통계 처리 능력을 핵심역량화 하여 데이터 분석 능력을 고도화 해 나가고, 기업간 회원 정보의 교환에 필요한 개발 작업을 보다 효율적으로 처리하고자 표준적인 프로토콜과 기술을 개발하고, 조작 방법을 편리하게 하여 조작자의 개입을 줄여 대량의 네트워크 구축이 요구될 시 그에 요구되는 시간을 최소화 시키고자 하였다. 개인화 마케팅 서비스를 기업에 제공함에 있어 사용자에게 마케팅 정보를 전달하는 업무를 대행하고 이에 따른 수수료가 매출이 된다. 이와 유사한 모델의 비즈니스가 Amail이란 회사에서 제공되며 이 회사는 매일 발송을 대행해 주면서 한 통 당 10원의 수수료를 받는다.

(주)원큐는 전달될 사용자의 수와 제공될 마케팅 정보의 수의 곱을 그 수수료로 한다. 이러한 방법의 요금 체제는 이 서비스를 사용하는 기업에게 언뜻 비싼 것으로 생각될 수 있으나 일반적인 배너 광고에 비해 인지도 상승률이나 클릭률을 더 높일 수 있으므로 효과 대비 단위당 마케팅 비용은 오히려 감소하게 된다.

기업들이 네트워크를 통한 회원 확보의 효율성과 저비용의 특징을 인식하면 이 네트워크를 통한 제휴를 지속하기를 원하게 되고 효과를 더욱 높이기 위해 더욱 큰 비용을 지출할 수 있게 된다. (주)원큐는 이러한 비용을 공동 마케팅 기획 및 집행의 명목으로 수익화 할 수 있으며 네트워크의 확장 시 후기 참여기업에 대해 네트워크 참여 비용을 요구할 수 있다.

(주)원큐는 대량 메일 전송 시스템과 반송 메일 자동 처리 시스템, 사용자 특성에 따른 메일 내용 자동 선정 시스템, 마케팅 효과 분석을 위한 메일 반응 및 기타 행동 추적 시스템 등 개인화 인터넷 마케팅을 위한 보조 도구에 대한 핵심 기술을 구축하였고, 이러한 기술을 바탕으로 기업간 네트워크를 형성시켜주고 회원 정보를 효율적으로 교환할 수 있도록 해주는 솔루션을 확보하였다. 또한 이러한 솔루션 사업을 위해 기업간 네트워크를 위

한 시스템과 서비스를 패키지로 통합시키고 솔루션 대형 유통 업체를 통해 이 패키지를 유통시키는 계획을 가지고 있었다.

4. 결 론

4.1 요약

인터넷 발전 단계의 초기에는 기존의 비즈니스 모델이 적용되었으나 점차 그 크기가 점차 방대해져 가면서 네트워크의 본질적인 특징을 보다 잘 수용하고 더욱 경쟁력 있는 비즈니스 모델이 요구되었는데, 이에 대표적인 모델로 네트워킹 비즈니스 모델을 들 수 있다. 네트워킹 비즈니스 모델은 네트워크 효과, 잠금 효과, 수확체증의 효과 등의 특징을 갖는다. 이러한 네트워킹 비즈니스 모델의 특징을 지니면서 인터넷 상에서 기업과 사용자간의 정보 공유 및 교환에 보다 중점을 두어 이러한 정보의 매개를 통해 이익을 창출하는 비즈니스 모델을 인터넷 비즈니스 네트워커라 새롭게 정의할 수 있다.

(주)원큐의 인터넷 비즈니스 네트워커로서의 역할은 네트워크 구성 상으로는 네 가지로 볼 수 있으며 이익 창출의 측면에서는 두 가지로 구분하여 볼 수 있다. 네트워크의 종류로는 사용자와 사용자간에 정보를 공유하고 이를 통해 새로운 정보를 추출할 수 있는 네트워크, 사용자의 정보를 보다 효율적으로 기업에 전달할 수 있는 네트워크, 기업의 마케팅 정보를 보다 효율적이고 효과적으로 사용자에게 도달할 수 있도록 해주는 네트워크, 그리고 기업과 기업간에 회원 정보를 보다 효율적으로 공유 및 교환하고 효과적으로 공동 관리 할 수 있는 네트워크 등이 있으며, 이익의 발생은 기본적으로 기업에서 발생하며 기업으로부터 사용자에게 전달하고자 하는 마케팅 정보를 개인화된 DB를 사용하여 전달을 대행할 때 대행수수료와 기업과 기업간에 사용자 정보를 효율적이고 효과적으로 처리하고자 할 때의 대행 수수료 및 네트워크 구

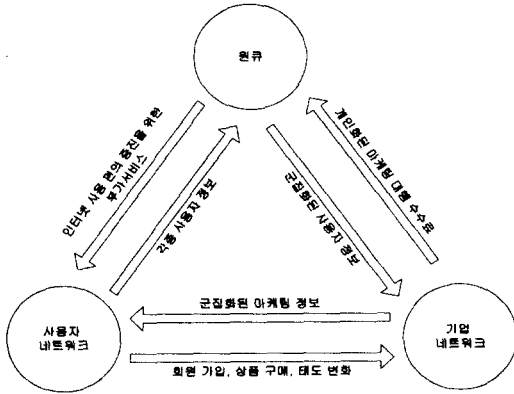
축비 등이 대표적인 수익이라고 할 수 있다.

이러한 비즈니스 모델이 실질적으로 시장에서 적용되기 위해서는 적절한 마케팅 전략 등이 뒷받침되어야 하므로 (주)원큐의 인터넷 비즈니스 네트워커 모델 또한 그 구현에 적절한 전략이 요구되고 이러한 전략에 있어 기술은 매우 중요한 역할을 담당한다.

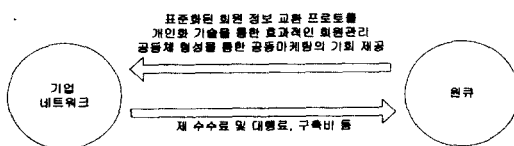
인터넷 비즈니스 네트워커는 네트워킹 비즈니스 모델의 특징을 모두 갖추고 있으며 이는 시장을 초기에 형성하는 것에서부터 적용되며, 따라서 인터넷 비즈니스 네트워커 모델이 성공적으로 동작하기 위해서는 사업 초기에 최소한의 네트워크를 형성하는 것이 필수적이다. 또한, 네트워크에 참여한 사용자나 개인이 네트워크에 보다 오래 기여하도록 하기 위해서 기능의 단순화, 표준화, 지능화를 추구하고 이로 인해 보다 경쟁력 있는 네트워크를 구성할 수 있다.

사용자나 기업에게 이러한 이익을 제공하는 대신 수익을 창출하기 위해서는 네트워크 크기의 증가에는 무관하게 고정적인 비용만이 지출될 수 있도록 하기 위한 전략과 각 기능이 보다 빠르고 정교하게 동작할 수 있도록 하는 고도화된 기술의 개발이 필수적이다. 이러한 기술이 확보됨으로써 기본적인 네트워크가 구성될 때 까지는 일정 수준의 비용이 지출되고, 잠재시장을 향한 네트워크의 확산을 위한 시간이 요구되지만 이러한 투자가 진행된 후에는 추가적인 연구개발 비용이나 네트워크 성장에 따른 변동비적 성격의 비용이 거의 들어나지 않게 되므로 체증적으로 수확되는 수익을 기대할 수 있다. (주)원큐와 사용자, 기업 간의 가치 순환을 단순화시켜 함축적으로 그림으로 표현하여 보면 <그림 6>과 같은 순환도를 그릴 수 있다.

기업과 기업간에 형성되는 네트워크로부터의 수익원은 구별될 수 있으므로 이를 구분하여 이 네트워크와 (주)원큐 간에 형성되는 관계와 가치 순환을 함축적인 그림으로 표현하면 <그림 7>과 같은 그림이 완성된다.



〈그림 6〉 인터넷 비즈니스 네트워커의 가치 순환



〈그림 7〉 기업간 네트워크와의 가치 순환

4.2 인터넷 비즈니스 네트워커 모델의 적용에 대한 제언

(주)원큐에 적용된 인터넷 비즈니스 네트워커 모델의 특징을 든다면 개인사용자와 인터넷 사이트를 운영하는 기업간에 각자가 요구하는 정보 전달의 효율성을 증대 시키는 것이고 수익원으로는 기업에게 제공한 가치의 일부를 수수료로 받는 것이라고 할 수 있다.

그리고, (주)원큐는 개인사용자와 인터넷 사이트로 구성된 네트워크 내에서의 정보 전달에 주로 관여하므로 이른바 4C(content, community, communication, commerce)측면을 고려해 볼 때 (주)원큐의 인터넷 비즈니스 네트워커 모델은 커뮤니케이션 촉진 및 커뮤니티 구성 촉진 도구로서의 의미를 지닌다고 할 수 있겠다. 그리고, 네트워크 내에서 이동하는 정보의 특성을 보면 기본적으로 사용자로부터 발생하는 제 정보를 기초로 이에 점

차 부가가치를 더하여 궁극적으로 사용자에게 다른 종류의 정보가 전달되는 것을 알 수 있다.

따라서, 인터넷 비즈니스 네트워커 모델에 다음과 같은 축에 따라 변화를 가하여 적용을 달리하면 새롭게 변형된 네트워커를 구축할 수 있을 것으로 본다.

i) 참여자의 변화 : (주)원큐는 참여자로서 일반 개인사용자와 인터넷 회원제 사이트를 운영하는 기업을 설정하였으나 보다 세분화된 참여자를 설정하게 되면 참여자간의 역할이나 구성 관계가 변하게 되고 결국 가치 흐름에 변화가 생기게 됨에 따라 수익원에 변화를 예상할 수 있다.

ii) 가격정책 변화 : 잠재적인 수익원에 있어 가격 정책을 변화시킨다는 것은 참여자에게 제공해야 할 가치의 수준이 달라져야 한다는 것을 의미하고 잠재적인 수익을 실질적인 수익으로 전환시키기 위해 제반 전략과 기술을 달리하여야 한다. 과금상의 기술적인 문제와 효율성, 현실성 등의 문제로 기업을 수익원의 대상으로 하는 경우가 많으나 한편으로 보면 기업으로부터의 수익 창출이 일반인으로부터의 경우보다 더 까다롭고 빈도가 낮게 발생하는 경우가 대부분이므로 일반사용자층의 세분화와 세분화된 마케팅 전략, 특화된 서비스 등으로 적절히 조화를 이룰 수 있는 경우 더욱 안정된 수익원을 확보할 수도 있다.

iii) 4C 지원의 변화 : 사용자와 사용자간에 정보를 더욱 많이 공유할 수록 보다 세밀하고 정교한 서비스를 제공한다는 측면에서 (주)원큐는 커뮤니티 구성을 촉진하고 사용자와 기업간에 보다 효율적인 정보의 전달이 이루어질 수 있도록 해준다는 점에서 커뮤니케이션을 촉진한다고 할 수 있다. 이러한 촉진의 범위가 4C의 나머지 부분인 콘텐츠와 상거래 범위까지 넓혀질 수 있다면 이는 네트워크

내에서 전달되는 정보의 종류와 가치의 순환에 많은 변화가 일어날 수 있으며 독창적인 인터넷 비즈니스 네트워크가 될 수 있다.

- iv) 전달 객체의 변화: (주)원큐가 형성시키는 네트워크에서는 회원정보가 주된 전달 객체이며 이로 인해 네트워크의 많은 특성들이 결정지어진다. 이 전달 객체를 회원정보가 아닌 다른 정보나 실체, 예를 들어 물건의 가격 정보와 같은 것이 주된 전달 객체라면 참여자는 세분화되고 참여자간의 관계는 매우 달라질 수 있음을 쉽게 상상할 수 있다. 전달 객체의 변화는 참여자의 변화와 밀접한 관계를 가지며 네트워크의 특성을 짓는데 강한 영향을 미치게 된다.

이러한 비즈니스 모델이 실질적으로 기업의 사명을 이루는 데에 기여할 수 있기 위해서는 시장 내 위상정립, 비교우위 구축 전략, 마케팅 믹스 전략 등 전략적인 부분이 반드시 함께 고려되어야 한다[9]. (주)원큐의 인터넷 비즈니스 네트워크 사례를 연구함에 있어 비즈니스 모델 외에 이를 구현하기 위한 전략과 기술을 함께 논한 이유는 이러한 연유에서이며 위에서 일례로 제시한 네 가지 축 상의 내용을 변화시켜 새로운 비즈니스 모델을 고려하는 경우 그에 상응하는 전략도 함께 고려되어야 한다. Timmers는 마케팅 모델에 대한 정의를 내리면서 비즈니스 모델에 마케팅 전략을 기술하도록 하고 있다. 하지만, 비즈니스 모델의 특성에 따라 사업단위 수준의 전략인 마케팅 전략 외에도 기업이 취할 수 있는 대표적 전략에는 경쟁력 확보를 위한 인수합병이나 전략적 제휴 등이 있다[1]. 따라서, 실제 사업에 대한 사례를 연구하거나 연구된 비즈니스 모델을 실제 사업에 적용시키기 위해서는 비즈니스 모델과 함께 이를 구체화 하기 위한 다양한 수준의 전략을 함께 논하는 것은 필수적이라 하겠다.

4.3 연구의 한계와 향후 연구 방향

본 논문의 한계는 실증적인 데이터를 통한 사례 연구 결과가 부족하다는 점이다. 예를 들어 “(주)원큐의 비즈니스 모델을 통하여 어느 정도의 수익원의 증가가 실제로 일어났는가?”, 혹은 “인터넷 비즈니스 네트워크라는 비즈니스 모델은 어느 정도 기간동안 어느 정도 회원수의 증가를 가져오는데 실질적으로 기여했는가?”와 같은 질문에 실제적인 자료나 분석을 통한 결과를 제시하지 못한 점은 한계점으로 지적될 수 밖에 없을 것이다. 본 사례 연구의 대상인 (주)원큐가 회사 설립후 1년만에 인수합병이 되면서, 비즈니스 모델이 변경되었으므로, 초기 네트워킹 비즈니스 모델의 효과에 대한 정량적인 자료를 수집하기가 용이하지 않은 상황이었다. 따라서 본 논문은 정량적인 분석보다는 정성적 분석 방법을 사용하였으며, 그간의 사업 추진의 경험에 기반하여 이를 인터넷 비즈니스 네트워크라는 개념적 모델로 일반화하는 형태로 본 사례 연구를 구성하였다. 본 논문의 한계는 곧 향후 연구과제로 연결된다. 향후 인터넷 비즈니스 네트워크의 비즈니스 모델을 평가하기 위한 정량적 모델과 정량적 자료 분석의 연구가 이루어질 필요가 있으며, 이는 경영과학 분야의 새로운 연구 분야가 될 수 있을 것이라고 예상된다.

참 고 문 헌

- [1] 김연수, TOP을 위한 전략경영: 전략 수립과 실행, 내용과 과정, 박영사, 1998.
- [2] 박용관, 네트워크론, 커뮤니케이션북스, 1999.
- [3] 이경전, 전형원, “전자시장에서의 네트워킹 비즈니스 모델”, 2000 한국경영과학회 추계학술대회논문집, 2000.
- [4] Alstynne, M.V., "The state of network or-

- ganization : A survey in three frameworks," MIT School Working Paper, 1997
- [5] Arthur, B., "Increasing Returns and the New Worlds of Business," Harvard Business Review, July-Aug., 1996.
- [6] Coase, R.H., The firm, The market and the Law, Chicago, the University of Chicago, 1992.
- [7] Economides, N., "The economics of networks," International Journal of Industrial Organization Vol.14, No.2, 1996.
- [8] Shardanand, U., & P. Maes, "Social Information Filtering : Algorithms for Automating 'Word of Mouth'," CHI'95 Proceedings, 1995.
- [9] Timmers, P., "Business Model for Electronic Markets," Electronic Markets, Vol.8, No.2, 1998.
- [10] Varian, H., "Market Structure in the Network Age," Understanding the Digital Economy Conference, 1999.
- [11] Windrum, P. & P. Swann, "Networks, Noise and Web Navigation : Sustaining Metcalfe's Law through Technological Innovation," Working Paper, 1999.