

국내의 e-Business 모델 분류 및 실태 분석

허영호* · 주희엽** · 권혁인***

An Analysis on the Classification and the Real Status of e-Business Model in Korea

Young Ho Hu* · Hee Yeop Joo** · Hyuk In Kwon***

Abstract

As the increase of internet users, there are many enterprises and organizations that regard the internet as the great "marketing superhighway". But the entrance of too many e-Business enterprises and shopping sites makes them to compete each other. Consequently many sites are created and disappeared in the cyberspace.

Although fascination and speculation surrounds the impact of the e-Business on business models via benefit-based concept, there is little evidence underlying all this speculation. This article provides on such data set. It reports on critical issues that e-Business enterprises found salient as they browsed through e-Business model infrastructure on the world wide web, internet-based. We gathered domestic e-Business enterprise's kinds of business model during 2000~2002 via KMAC's (Korea Management Association Consultants) K-WPI and K-WPC. We classified e-Business models as shopping mall, auction, community, value-chain, collaboration, information brokerage, advertising, internet service, marketing that we had identified from the existing literature on business models. This study translated these models to the e-Business model context and explored their relative salience. The results suggest that e-Business manager need to think more about how they perform on the issues known to affect decision making for designing e-Business models. We offer advice for enhancing the effectiveness of business models.

Keywords : Business Model, e-Business, Classification

* 중앙대학교 디지털컨텐츠리소스센터(DCRC) 연구원

** 중앙대학교 강사

*** 중앙대학교 상경학부 부교수

1. 서론

인터넷의 확산은 정보활용산업 전반은 물론 경제활동과 전체 산업 구조에도 영향을 크게 미치고 있다. 많은 기업들은 인터넷을 통해 새롭게 형성된 e-Business를 새로운 사업 기회로 보고, 이를 성공적으로 이끌기 위한 많은 전략 및 계획을 수립하여 실행해 오고 있다. 또한 인터넷 관련 정보기술의 발전과 인터넷 사용자의 증가는 기업으로 하여금 인터넷 비즈니스의 도입에 적극적으로 활동을 벌일 수 있는 추진력이 되어 오고 있다.

따라서 정보기술 기반의 인터넷 기업이 아닌 전통 기업들이 21세기 '디지털(Digital) 시대'에서 번영하기 위해서는 e-Business로 사업 모델을 혁신해야 한다는 주장이 제기되었다. 또한 정보 패러다임을 기반으로 산업의 디지털화를 통해 각 산업간의 규제가 철폐되고, 시장의 세계화가 가속화됨에 따라 기업경영의 경쟁체제가 변화되었다. 이는 기업들로 하여금 e-Business에 대한 도입을 적극적으로 검토하는 계기가 되었다[이동현, 신철호, 2000].

이렇듯 e-Business가 활발히 전개됨에 따라 발생된 여러 이슈 중 연구자들에 있어 가장 많은 관심의 대상이 되고 있는 것이 e-Business 모델이다. e-Business 모델은 각 기업의 사업 유형을 분석하는데 있어 중요한 도구일 뿐만 아니라 불확실한 시장환경 하에서의 수익성 평가를 위한 도구로서의 역할도 수행한다[이경진, 2001 ; 주재훈, 2000].

빠른 환경 변화와 불확실한 시장으로 대변되는 e-Business 경영 환경에서 성공하기 위해서는 수익을 낼 수 있는 수익원천에 대한 제시 및 설계, 즉 성공적인 비즈니스 모델의 설계가 가장 중요한 요소이다. 이러한 수익 기반의 비즈니스 모델의 설계는 기업의 성공과 실패를 판가

를 할 수 있을 뿐만 아니라 경쟁력 우위를 창출하는 요소의 역할을 한다. 따라서 성공적인 e-Business 모델의 설계는 기업의 주요 관심사가 될 수밖에 없다.

한편 초기의 e-Business 모델은 급속도로 증가한 사용자를 대상으로 마케팅을 전개하는 B2C의 형태로 형성되는 경향을 보여주고 있다. 이후, 기업간 거래를 가능하도록 한 e-Marketplace가 형성됨으로서 B2B의 시장이 활발해지게 되었고, 이를 통해 다양한 형태의 비즈니스 모델이 등장하였다. 이렇듯 e-Business의 활발한 전개로 인해 다양한 비즈니스 모델이 등장함에도 불구하고 이에 대한 체계적인 정보가 부족하여, 기업들이 e-Business와 관련된 의사결정을 하는데 있어 어려움이 많다.

e-Marketplace가 점차 성숙해짐에 따라 일부 비즈니스 모델은 새로운 모델에 의해 대체, 혹은 변형된 형태로의 발전, 여러 유형의 모델이 합해진 형태의 새로운 비즈니스 모델로 바뀌어지고 있다. 향후 새로운 인터넷 사업모델이 등장할 지는 관심의 대상이지만 인터넷 비즈니스 모델의 다양성과 변화는 앞으로도 사업성을 평가함에 있어서 논란의 대상이 될 것으로 보인다[양유석, 2000]. 따라서, 기업들이 성공적인 비즈니스를 전개하기 위해서는 다양한 유형의 비즈니스 모델 및 수익 모델을 파악해야 비로소 경쟁력 있는 e-Business 모델 설계가 가능하다.

본 연구에서는 기존 연구들이 제시하고 있는 분류 체계를 통해 현재 설계되어 성공적으로 운영되고 있는 기업의 e-Business 모델에 대한 분석을 통해 각각의 비즈니스 모델과 수익 모델을 분류해 보고자 한다. 이를 위해 1999년부터 2001년, 최근 3년간의 국내 기업의 실태를 비교·분석함으로써, 그 결과를 제시하고자 한다.

첫째, e-Business 모델과 관련된 기존의 연구들을 통해 국내 e-Business의 비즈니스 모델

및 수익 모델을 분류할 수 있는 기준을 제시하고자 한다.

둘째, 앞에서 제시한 기준에 따라 1999년부터 2001년까지 국내의 대표적 기업들의 비즈니스 모델을 분류하고, 각 모델들의 융합 실태를 조사·분석함으로써, 현재 존재하고 있는 비즈니스 모델의 유형을 제시하고자 한다.

본 연구에서 제시된 결과를 통해 기업들은 각자 추진하고 있는 e-Business 전략과 관련된 의사결정을 보다 정확하고 신속히 할 수 있게 된다. 뿐만 아니라 e-Business가 활성화되고 있는 국내의 현황을 살펴봄으로써, 앞으로 경쟁우위를 갖추고자 하는 기업으로 하여금 나아갈 방향을 제시해줄 수 있게 된다.

이를 위해 먼저 e-Business 모델의 정의 및 유형들을 알아보고자 한다. 이를 위해 많은 연구자들에 의해 인용되고 있는 Timmers(1998)의 e-Business 분류 기준을 중심으로 다른 연구들과의 비교·분석을 통해 국내 e-Business 분류에 적합한 기준을 제시하고자 한다. 이 기준을 바탕으로 1999년부터 2001년까지 한국능률협회에서 선정한 성공적인 e-Business 기업을 표본으로 하고, 이에 대한 실태 분석을 실시하였다.

2. e-비즈니스 모델의 개요 및 분류 프레임워크

2.1 비즈니스 모델의 정의

e-Business가 활발히 전개됨에 따라 기업들은 자신들의 사업 영역에 e-Business를 도입하게 되었으며, 이를 성공적으로 운영하기 위해서는 성공적인 수익모델을 바탕으로 한 비즈니스 모델의 설계가 필수부가결한 것임을 알게 되었다. 따라서, 성공적인 비즈니스 모델의 설계 및

구축에 대해 점차적으로 많은 관심을 가지게 되었다. 먼저 비즈니스 모델에 대한 여러 정의를 살펴보면 다음과 같다.

Slywotzky(1996)는 “고객 선정, 서비스 및 제품의 자체 개발/외주, 자원 분배, 시장 선정, 서비스 제공, 수익 창출의 단계로 이어지는 기업의 활동과 관련된 모형”이라 정의하였다.

Timmers(1998)는 인터넷 비즈니스 모델이란 “거래에 관여한 당사자들과 각각의 역할을 포함해 상품, 서비스와 정보의 흐름을 나타내는 아키텍처, 거래에 참가하는 당사자들에게 주어지는 편익과 수입원에 대한 정확한 묘사가 있어야 한다”로 정의하고 있다.

Afuah & Tucci(2000)는 “고객 가치(Customer Value), 범위(Scope), 가격(Pricing), 수익 범주(Revenue Scope), 상호 연결된 운영(Connected Activities), 구현(Implementation), 가용량(Capabilities), 유지성(Sustainability) 등의 요인을 바탕으로 기업이 가지고 있는 모든 자원을 경영하여 경쟁자보다 고객에게 월등한 서비스를 제공하고 수익을 남길 수 있도록 하는 모형”으로 정의하였다.

Mahadevan(2000)은 “비즈니스 모형은 가치 흐름(Value Stream), 수익 흐름(Revenue Stream), 물류 흐름(Logistics Stream)의 3단계로 구성되어 있고, 이가 적절히 혼합되었을 경우 성공적인 비즈니스 모형”으로 정의하였다.

Rayport & Jaworski(2001)는 “새로운 기회를 통해 창출되는 비즈니스 모형은 ‘수익 창출의 근원 확보’, ‘고객에 대한 제품 및 서비스의 유통경로 확보’, ‘제품 및 서비스를 제작하기 위한 자원공급 경로 확보’, ‘재무관리’ 등의 4가지 요소가 반드시 포함되어야 함”을 비즈니스 모형으로 정의하였다.

이렇듯 비즈니스 모델에 대한 정의는 학자들마다 다르고, 이를 구성하는 요소들도 그 목적

이나 환경에 따라 달라짐을 알 수 있다. 허나 각 연구자들이 제시하고 있는 비즈니스 모형에 대한 정의에서 공통적으로 언급되고 있는 것은 수익을 창출할 수 있는 수익모델이다. e-Business를 전개하는데 있어서 수익이 발생하지 않는 비즈니스 모델을 구축했다면 이는 기업의 기본적인 목표를 달성하지 못함을 의미한다. 즉, 성공적인 비즈니스 모델 설계를 위해서는 이를 통해 수익을 발생시킬 수 있는 안정적인 수익구조를 기본적으로 염두에 두어야 한다.

2.2 e-Business 유형

많은 기업들이 정보 기술의 발전과 인터넷의 활성화로 인해 구매에서 제조에 이르기까지 인터넷을 기반으로 하는 비즈니스를 전개하고 있으며, 그 외에도 금융, 교육, 서비스 등의 많은 분야에서도 e-Business를 전개해 오고 있다. e-Business는 기업의 전략적인 측면에서 사업의 새로운 부가가치 창출 및 사업의 기회를 제공한다는 측면에서 관심의 대상이 되고 있으며, 이를 통해 e-Business 모델의 유형을 구분하는 기준으로 사용되어져 오고 있다.

먼저 비즈니스 참여자 구분에 따라 기업과 소비자간 거래인 B2C, 기업간 거래인 B2B, 그리고 소비자간 상거래인 C2C로 구분할 수 있다. 또한 비즈니스 모델의 주 수입원에 따라 광고형, 수수료형, 이용료형, 회비형으로 구분할 수 있고, 거래에 참여하는 당사자들의 상호작용 형태에 따라 1 대 1(1 to 1), 1 대 다수(1 to n), 다수 대 다수(n to n) 형으로 구분할 수 있다. 뿐만 아니라 비즈니스 방식에 따라 소매형, 경매형, 역경매형, 포털형, 카탈로그 판매형, 주문판매형으로 구분할 수 있고, 사업 영역에 따라 순수 e-Business 모델과 기존의 사업 모델을 통해 발전시킨 이식 모델 등으로 구분할 수 있다.

인터넷 비즈니스 유형과 관련하여 많은 연구자들이 비즈니스 분류 기준과 분류 모형 등에 따라 다양하게 제시하고 있는데, 본 연구에서는 인터넷 비즈니스 모델에 관한 대표적인 연구들을 중심으로 비즈니스 모델 유형 분류 기준의 특징을 살펴보고자 한다.

2.2.1 Timmers의 연구(1998)

Timmers(1998)는 전자상거래 비즈니스 모델의 분류에 대한 프레임워크를 제공하였다. 그는 비즈니스 모델 아키텍처를 확인하는데 있어서 가치사슬(Value Chain)의 분해와 재조합을 기초로 체계적인 접근을 시도하였다. 즉, 가치사슬 요소를 식별(Identifying)하고, 가치사슬을 통해 정보를 통합하는 방법을 이용하여 비즈니스 모델의 유형을 구분하고자 하였다. 이를 위해 조직에서 수행되는 활동은 주활동(primary activity)과 지원활동(support activity)으로 나누어 지고, 다섯 가지의 주 활동은 순차적인 흐름으로 연결되어 있어 각 활동에 축적된 가치가 기업 이익에 영향을 준다는 Porter(1985)의 가치사슬을 통해 설명하고 있다. 이를 통해 Timmers는 e-Business 모델을 e-Shop, e-Procurement, e-Auction, e-Mall, Third Party Marketplace, Virtual Communities, Value Chain Service Provider, Value Chain Integrators, Collaboration Platforms, Information Brokerage, Trust & Other Service의 11가지로 분류하고 있다.

2.2.2 Berryman의 연구(1998)

Berryman(1998)은 e-Business 유형을 비즈니스 참여자의 통제여부에 따라 각각 판매자에 의해 통제되는 시장(Seller-controlled), 구매자에 의해서 통제되는 시장(Buyer-controlled), 중개자에 의해 통제되는 시장(Neutral-controlled)

의 3가지로 분류하였다.

2.2.3 Rappa의 연구(1998)

Rappa(1998)는 e-Business 모형을 구분할 때, 각각의 비즈니스 모형을 구분하지 않았는데, 이는 하나의 분류 기준으로는 모든 비즈니스 모델의 유형을 설명 할 수 없기 때문이다. 이에 Rappa는 포괄적인 형태의 비즈니스 모델 유형을 제시하였다. 각 유형은 Brokerage, Advertising, Infomediary, Merchant, Manufacturer, Affiliate, Community, Subscription, Utility의 9가지이다.

2.2.4 Bambury의 연구(1998)

Bambury(1998)는 e-Business 모델의 유형을 기존 비즈니스 모델과의 연계성을 바탕으로 기존 산업에 e-Business를 포함시킨 real-world 모델과 새롭게 나타난 순수 인터넷 비즈니스 모델로 분류하였다. real-world 비즈니스 모델로는 Mail-Order, 광고 기반, 가입형, Free trial, Direct 마케팅, Real Estate, 인센티브 제공, B2B 등으로 구분하였다. 이에 반해 순수 인터넷 비즈니스 모델은 자원의 희소성(scarcity)보다는 정보의 풍부성(abundance)에 기초를 두고 있기 때문에 기존의 비즈니스와는 성격이 다르다. 이러한 모델로는 정보 도서관, 프리웨어, 정보교환, 디지털 상품 및 디지털 배달, 접속제공 모델, 웹 환경 및 기타 인터넷 서비스 모델의 형태 등이 있다. 인터넷에 의해 새롭게 형성된 시장은 다른 여러 기업들이 전략적으로 제휴하기가 용이하고, 서로 융합된 형태의 모델들이 비즈니스 활동을 영위하기에 좋은 시장이라고 설명하고 있다. 그러나 이식된 비즈니스 모델과 고유 비즈니스 모델 사이에 분류 범위가 모호하여 이 분류에 속하지 않는 모델들이 존재하고 있다는 한계점을 파악할 수 있다.

2.2.5 Nunes 등의 연구(2000)

Nunes *et al.*(2000)은 온라인 상의 상거래를 All-in-One 시장으로 정의하고, 이에 따라 발생할 수 있는 거래유형을 기업이 처해 있는 환경과 상황에 따라 3단계로 구분하고, 이를 통해 비즈니스 모형을 구분하였다. 1단계는 각 관련 산업 분야에서 온라인을 통해 상거래가 일어날 경우 발생할 수 있는 모든 거래유형에 대한 정보의 공유 단계이다. 2단계는 기존의 거래유형과 새롭게 도입될 수 있는 거래유형을 적절히 혼합하게 된다. 3단계는 한 가지 판매방식에 구속되지 않고 다양한 판매방식들이 통합되는 형태로 변형된다.

이러한 과정을 통해 발생할 수 있는 온라인 거래의 형태를 Static Call, Dynamic Call, Product Tailored, Price Tailored, Reverse, Spot, Negotiation, Seller Auction, Buyer Auction, Barter, Continuous Replenishment, Bundled, Bulletin Board/Clearance, Partnership, Referral의 15가지로 구분하였다.

2.2.6 Mahadevan의 연구(2000)

Mahadevan(2000)은 비즈니스 모형의 유형과 시장 구조를 각각 3가지로 제시하였다. 비즈니스 모형의 유형을 가치 흐름(Value-Stream), 수익 흐름(Revenue-Stream), 물류 흐름(Logistical-Stream)의 3가지로 구분하였다. 가치 흐름은 구매자, 판매자, 시장 형성자 또는 중개자로 불리는 주체들의 역할에 따른 가치가 형성되고 전달되는 과정을 의미한다. 수익 흐름은 주체들의 역할에 따른 수익이 형성되고 전달될 수 있는 과정에 따라서 발생하게 된다. 물류 흐름은 시장이 형성되고 거래가 발생하면서 필연적으로 발생하는 상품/서비스 제공과정(Supply-Chain)의 흐름을 통제하면서 발생할 수 있는 여러 가지 이슈와 관련되어 발생하게 된다. 또한 Ma-

〈표 1〉 e-Business 모델 유형

연구자	분류 기준	비즈니스 모델
Timmers (1998)	가치사슬 (Value Chain)	E-Shop, E-Procurement, E-auction, E-mall, Third party marketplace, Virtual communities, Value chain service provider, Value chain integrators, Collaboration platforms, Information brokerage, Trust and other service
Rappa(1998)	포괄적 서비스 내용	Brokerage, Advertising, Infomediary, Merchant, Manufacturer, Affiliate, Community, Subscription, Utility
Berryman (1998)	비즈니스 참여자 통제	판매자에 의해 통제되는 시장(Seller-controlled), 구매자에 의해서 통제되는 시장(Buyer-controlled) 중개자에 의해 통제되는 시장(Neutral-controlled)
Bambury (1998)	순수 모델 & 이식 모델	Mail-order 모델과 광고 기반 모델, 가입형, Free trial, Direct 마케팅, Real estate, 인센티브 제공, B2B, 정보도서관, 프리웨어, 정보교환, 디지털 상품 및 디지털 배달, 접속제공 모델, 웹 환경 및 기타 인터넷 서비스 모델
Nunes, et al. (2000)	온라인 거래 형태	Static Call, Dynamic Call, Product Tailored, Price Tailored, Reverse, Spot, Negotiation, Seller Auction, Buyer Auction, Barter, Continuous Replenishment, Bundled, Bulletin Board/Clearance, Partnership, Referral
Mahadevan (2000)	가치 흐름 분류 흐름 수익 흐름	시장 정보 제공형(Portal), 시장 중개형(Market-Maker), 서비스 제공형(Service/Product Provider)

hadevan은 이러한 비즈니스 모형의 유형에 따른 시장 구조를 시장 정보 제공형(Portal), 시장 중개형(Market-Maker), 서비스 제공형(Service/Product Provider)의 형태로 제시하였다.

이와 같은 e-Business 모델의 유형은 <표 1>과 같다.

이외에도 Elain(1998)은 제공하는 서비스의 종류에 따라 Virtual Store Front, Online Yellow Page, Cyber Brochure, Poster, Billboard, Advertising의 6가지로 구분하였으며, Dawn (1999)은 수익의 원천에 따라 Manufacturer, e-broker, Auction의 형태로 구분하였다.

앞에서 살펴 본 바와 같이 e-Business 모델에 대한 다양한 분류 기준과 체계가 제시되고 있다. 그러나 전체적으로 분류 기준이 모호하고, e-Business의 모든 유형을 다 파악할 수 없다는 한계점을 보여주고 있다. 이는 급변하는 시장 및 경영환경에 따라 비즈니스 모델이 계속적으로 변하기 때문인 것으로 보여진다.

2.3 e-Business 모델의 수익기반 분류 프레임워크

위에서 제시된 여러 모델 분류 기준의 상호 관련성을 기초로 인터넷 비즈니스 모델을 수익 형태에 따라 유·무형 상품판매, 경매, 커뮤니티, 가치사슬, 협력, 정보중개, 광고, 인터넷 서비스, 마케팅과 같이 9개의 유형으로 구분하였다.

- 유·무형 상품판매 모델 : One-line을 통해 다양한 상품과 디지털 정보를 고객에게 제공함으로써 판매를 통해 직접적인 수익이 발생하는 모델이다. 또한 가장 안정적인 수익구조를 가졌고, 인터넷 비즈니스를 전개하고 있는 많은 기업들이 추구하려고 하는 모델이다. 이 모델의 수익원천은 상품판매를 통한 직접적인 수익 등이 수입원이다. 대부분의 기업이 채택하고 있는 비즈니스 모델로서 인터넷 파크, 롯데백화점 등이 있다.
- 경매 모델 : 전통적인 경매의 형태가 온라인

상에 옮겨진 모델로 가상 시장에서 Broker가 거래를 촉진시키며, “demand collection”이라고 불리우는 구매자가 스스로 가격을 정해 입찰을 받는 방식의 역경매 형태의 모델도 존재한다. 이 모델의 수익원천은 경매에 따른 수수료, 광고비 등이 수입원이다. 대표적인 사례로 이베이, 옥션 등이 있다.

과 고객들간의 관계 형성을 통해 기업의 로열티 증대나 고객들과의 직접적인 의사소통을 해결 할 수 있는 효과적인 모델이다. 이 모델의 수익원천은 광고에 의한 수익과 회원 가입에 따른 수익 등이 수입원이다. 대표적인 사례로 다음커뮤니케이션, 프리챌, 아이러브스쿨 등이 있다.

- 커뮤니티 모델 : 기업과 고객과의 관계 형성

- 가치사슬 모델 : 조직에서 수행되는 활동 중

〈표 2〉 비즈니스 모델 분류 체계 개선

연구자 분류	Timmers (1998)	Rappa (1998)	Berryman (1998)	Bambury (1998)	Nunes, <i>et al</i> (2000)	Mahadevan (2000)			
유·무형상품 판매 모델	전자상점	상 인 형	제 조 업 체 형	Mail- order	디지털 상품 판매	B2B	Static Call Dynamic Call Product Tailored	Manufacturer	
	전자쇼핑몰								온라인주문 서비스 (판매자통제형)
	전자조달								쇼핑몰(중간형)
	제 3자 장터								온라인주문 서비스 (판매자통제형, 구매자통제형)
경매 모델	전자경매	중개형	경매 (중간형)		Price Tailored Seller Auction Buyer Auction	E-broker Auction			
커뮤니티 모델	가상커뮤니티	커뮤니티형 가입/회원형 과금형			Barter Bulletin Board/Clearance				
가치사슬 모델	가치사슬통합				Reverse Spot				
	가치사슬 부가서비스				Continuous Replenishment				
협력 모델	공동작업 플랫폼				Bundled				
		제휴형			Partnership				
정보중개 모델	정보중개, 신용 서비스	정보중개형	검색엔진 정보시장 (중간형)	정보도서관 정보교환 모델	Negotiation Referral				
광고 모델		광고형		광고기반형	Advertising				
				인센티브 제공 프리웨어 모델 free trial					
인터넷 서비스모델				인터넷 서비스 (인터넷접속, 도메인등록)					
마케팅 모델				Direct marketing					

에 특정한 기능을 전문화하거나 각 활동들의 여러 단계를 통합하여 가치를 증대시킬 수 있는 서비스를 제공하는 모델이다. 이 모델의 수익원천은 컨설팅 비용이나 거래 수수료 등이 수입원이다. 대표적인 기업으로 Fedex, 택배회사 등이 있다.

- 협력 모델 : 인터넷을 통해 여러 기업들이 사업의 공동적인 목적을 위해 서로의 정보를 공유하고 상호작용을 통해 이익을 극대화하는 모델이다. 이 모델의 수익원천은 공동분할에 의한 이익과 제휴를 통한 이익 등이 수입원이다. 이러한 사례로 B2B 사이트 등이 있다.
- 정보중개 모델 : 인터넷 시장에서 정보서비스를 제공하는 모델로서 정보서비스의 특정한 공증, 인증 서비스를 제공하기도 하고 기업에서 필요로 하는 소비자의 구매 습관이라든지 고객의 특정 정보를 가공하여 제공하는 등 다양한 서비스를 제공하는 모델이다. 이 모델의 수익원천은 서비스 수수료, 가입비, 광고 수입 등이 수입원이다. 이러한 사례로 넷피아, whois.com, 각종 증권정보 조회 사이트 등이 있다.
- 광고 모델 : 광고 수입을 주 수입원으로 하는 모델로서 형태는 전통적인 방송미디어 매체를 확장한 모델이다. 이 모델의 수익원천은 광고 수입이 주 수입원이다. 이러한 기업으로 KBS, MBC 등의 방송 매체 및 각종 미디어 등이 있다.
- 인터넷 서비스 모델 : 고객들이 인터넷 사용을 편리하게 하기 위해 필요한 인터넷 기반 서비스를 제공하는 모델로서 고객 확보를 위해 홈페이지나 e-Mail과 같은 서비스를 무료로 제공해주고 있다. 이 모델의 수익원천은 서비스 이용에 따른 사용료가 주 수입원이다. 이러한 사례로 라이코스, 천리안통합 서비스

등이 있다.

- 마케팅 모델 : e-Mail을 이용해 기업들이 저렴한 비용으로 광고를 하고 고객들과 상호작용을 함으로써 이익을 얻을 수 있는 모델이다. 이 모델의 수익원천은 서비스 제공에 따른 수익이 주 수입원이다. 이러한 사례로 다음커뮤니케이션 등이 있다.

앞에서 소개한 연구자들이 제시하고 있는 e-Business 모델의 유형을 본 프레임워크에 따라 <표 2>와 같이 분류하여 제시하였다.

3. 실태 분석

3.1 분석방법

e-Business 모델 분류 프레임워크를 통해 국내에서 e-Business 모델의 실질적인 상황을 파악하기 위하여 국내 인터넷 기업을 대상으로 실태 분석을 실시하였다. 분석을 위해 2000년부터 2002년까지 3년간 한국능률협회컨설팅에서 국내 웹 사이트를 대상으로 자체 개발한 웹 사이트 평가 모델인 네티즌 평가 모델(K-WPI)과 전문가 평가 모델(K-WPC)에 따라 네티즌 인증 40개 부문, 전문가 59개 부문 등 총 99개 부문에서 각각 1위로 선정된 인터넷 기업을 대상으로 전문가 5인으로 구성된 패널을 통해 각 기업의 비즈니스 모델을 분석하였다. 비즈니스 모델의 분석을 위해 한국능률협회에서 제공하는 정보와 인증된 각 기업의 e-Business의 특성을 파악할 수 있는 정보 등을 비교·분석하였다.

이를 통해 e-Business 모델, 수익 원천, 기업의 비즈니스와 서비스 등의 내용을 종합적으로 분석함으로써, 각 기업의 비즈니스 모델의 유형 및 여러 비즈니스 모델의 융합도를 살펴보았다. 또한 본 연구에서 제시한 비즈니스 모델 분류 프레임워크에 도입해 봄으로써, 각 기업의 비즈니스

〈표 3〉 각 e-Business 모델 유형 실태 분석을 위한 구성항목

비즈니스 모델 유형	분 석 항 목
유·무형 상품판매	유·무형 상품판매 모델 정의, 상품·서비스·정보의 흐름, 사업 참여자, 판매를 통한 수익 등의 수입원
경매	경매 모델의 정의, 상품·서비스·정보의 흐름, 사업 참여자, 경매를 통한 수수료 등의 수입원
커뮤니티	커뮤니티 모델의 정의, 상품·서비스·정보의 흐름, 사업참여자와, 회원 가입비 등의 수입원
가치사슬	가치사슬 모델의 정의, 상품·서비스·정보의 흐름, 사업참여자와, 컨설팅 비용, 수수료 등의 수입원
협력	협력 모델의 정의, 상품·서비스·정보의 흐름, 사업참여자와, 협력을 통한 이익 배분 등의 수입원
정보중개	정보 중개 모델의 정의, 상품·서비스·정보의 흐름, 사업참여자와, 정보 중개를 통한 이익 등의 수입원
광고	광고 모델의 정의, 상품·서비스·정보의 흐름, 사업참여자와, 광고 등을 통한 수입원
인터넷 서비스	인터넷 서비스 모델의 정의, 상품·서비스·정보의 흐름, 사업참여자와, 인터넷 서비스를 통한 수입원
마케팅	마케팅 모델의 정의, 상품·서비스·정보의 흐름, 사업참여자와, 서비스를 통한 수입원

스 모델이 가지고 있는 수익 모델을 파악해 보았다.

이를 위해 선행연구에서 제시된 비즈니스 모델 유형에 대한 연구결과를 도입하여 각 웹사이트의 비즈니스 모델 분석에 포함되어야 할 분석 항목을 거래에 관한 당사자, 각각의 역할, 상품·서비스·정보의 흐름, 편의 또는 수입원 등의 4가지로 구성하였다. <표 3>은 이러한 분석 프레임워크를 소개하고 있다.

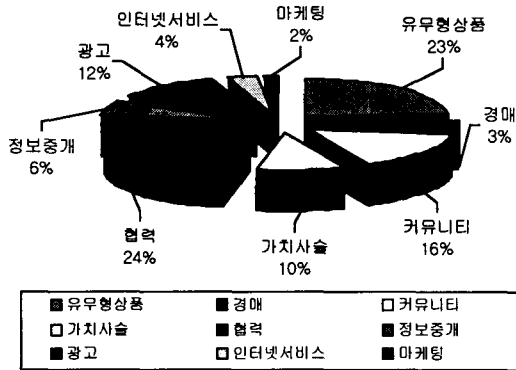
3.2 분석 결과

본 연구의 목적을 수행하기 위해 연구대상이 되는 인터넷 기업을 서비스·상품·정보의 특성에 따라 한국능률협회컨설팅에서 제시한 쇼핑몰/기업간거래별, 금융 서비스별, 교육/문화별, 포털 및 정보서비스 제공별, 홍보 및 고객서비스 기업의 5가지 부문으로 나누고, <표 3>에서 제시한 기준에 따라 각 비즈니스 모델들의 비교·분석을 통해 유형을 파악하였다.

3.2.1 비즈니스 모델 구성 현황

본 연구에서 제시한 분류 기준을 통해 인터넷 기업의 비즈니스 모델에 대한 분석 결과, 기업들의 전체적인 비즈니스 모델 형태에 따른 빈도를 살펴보면 (그림 1)과 같다. 분석 대상 기업들의 비즈니스 모델 빈도를 살펴보면 유·무형의 상품을 판매하고 직접적인 수익을 발생하는 유·무형 상품판매 모델의 경우 23%, 업체들과의 제휴를 통해 수익 발생하는 협력 모델은 24%, 회원들과 기업간의 커뮤니티 형성을 통한 비즈니스 모델은 16%, 광고 모델 12%, 가치사슬 10%, 정보중개 모델은 6%, 인터넷 서비스 모델은 4%, 마케팅 모델 2%로 나타났다. 이때, 분석 대상 기업들 중 제일 많은 빈도를 차지하고 있는 모델은 협력 모델과 유·무형 상품판매 모델, 커뮤니티 모델, 광고 모델, 가치사슬 모델 순으로 나타나고 있다. 이는 대부분의 인터넷 기업들은 유·무형의 상품을 판매하고 다른 기업과의 협력을 통해 수익을 발생시키고, 이러한 지속적인 관계 형성을 위해 커뮤니티 모델을 이용

하여 비즈니스를 하고 있다는 것을 알 수 있다.



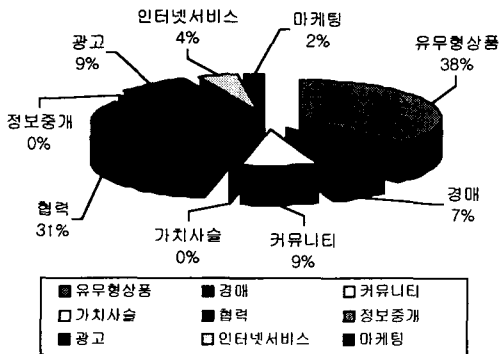
(그림 1) e-Business 모델 유형 빈도

3.2.2 비즈니스 모델의 융합 현황

본 연구에서 제시한 분류 프레임워크에 따른 각 산업별 비즈니스 모델 융합 정도에 대한 분석 결과는 (그림 2)와 같다.

(1) 쇼핑몰/기업간거래 기업

직접적으로 구매자와 유·무형의 상품을 판매함으로써 수익을 발생시키는 쇼핑몰, 기업간 거래에서의 비즈니스 모델 융합 결과는 (그림 2)과 같이 유·무형 상품판매 모델과 협력 모델을 중심으로 비즈니스를 전개하고 있다는 것을 알 수 있다. 또한 그 외에 다른 업체와의 광고 제휴를 통해 광고비나 회원들과의 커뮤니티 모델을 통해 원활한 비즈니스를 운영하고 있는 것

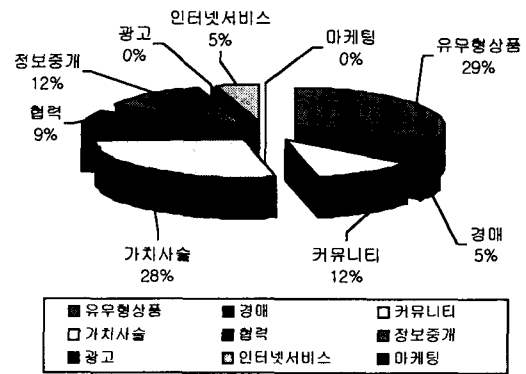


(그림 2) 쇼핑몰/기업간거래 비즈니스 유형

으로 볼 수 있다.

(2) 금융 서비스기업

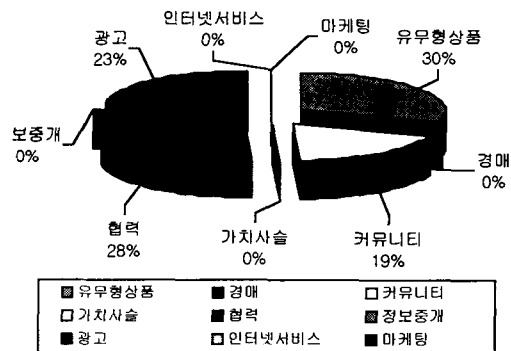
인터넷의 활성화로 인해 금융 업무가 온라인화 되면서 다양한 비즈니스 모델들이 형성되고 있다. 이러한 금융 서비스를 제공하고 있는 기업의 융합 정도를 살펴보면, (그림 3)과 같이 유·무형 상품판매 모델과 가치사슬 모델로 나타나고 있다. 그 외에 정보를 제공함으로써 컨설팅 비용이나 수수료 등의 수익을 얻는 정보중개 모델, 회원들과의 원활한 의사소통을 통해 수익을 발생하는 커뮤니티 모델 등이 금융서비스를 제공하고 있는 기업들에 나타나고 있다.



(그림 3) 금융 서비스 비즈니스 유형

(3) 교육/문화 기업

최근 많은 소비자들은 온라인을 통해 교육 서



(그림 4) 교육/문화 비즈니스 유형

비스를 제공받고, 인터넷을 통해 영화/연극 등의 티켓 예매 서비스를 제공받고 있다. 이러한 정보 및 상품 서비스를 제공하고 있는 기업들의 비즈니스 모델을 살펴보면, (그림 4)와 같이 유·무형 상품판매 모델, 협력, 광고, 커뮤니티 모델의 순으로 나타나고 있다. 이러한 모델들의 주 수입원은 유료 교육 서비스 제공 및 티켓 판매를 통한 수수료, 제휴 업체들의 광고비, 소비자들의 정보 교환 등이 주 수입원이 되고 있다.

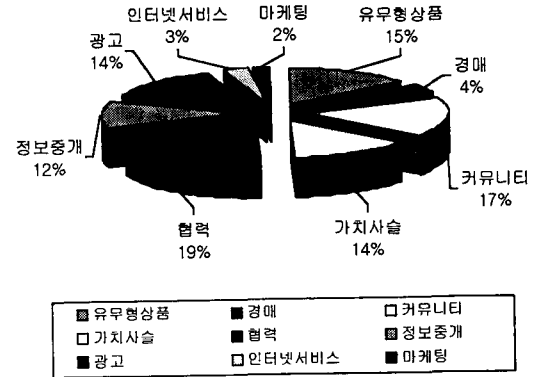
(4) 포털 및 정보서비스 제공 기업

인터넷 기업중 가장 많은 비중을 차지하고 있는 포털 기업 및 정보서비스 기업들의 비즈니스 모델의 형태는 (그림 5)와 같이 협력모델(19%), 커뮤니티 모델(17%), 유·무형 상품판매 모델(15%), 가치사슬 모델(14%), 광고모델(14%)들이 융합되어 비즈니스를 전개하고 있다.

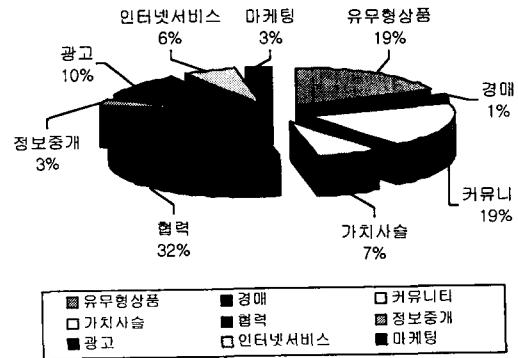
(5) 홍보 및 고객 서비스기업

온라인 상에서 홍보나 고객 서비스를 목적으로 하는 인터넷 기업들의 비즈니스 모델 유형들을 살펴보면, 가장 높은 빈도를 보이고 있는 모델은 (그림 6)과 같이 다른 업체들과의 제휴 형태를 띄고 있는 협력 모델이다. 그 외 유·무형

상품판매 모델, 커뮤니티 모델, 광고 모델들이



(그림 5) 포털 및 정보서비스 비즈니스 유형



(그림 6) 홍보 및 고객서비스 비즈니스 유형

<표 5> 연도별 실태 분석

유형	쇼핑몰/기업간거래			금융서비스			교육/문화			포털/정보서비스			홍보/고객서비스		
	연도			연도			연도			연도			연도		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002
유·무형상품판매	16%	31%	38%	25%	27%	30%	12%	17%	15%	17%	16%	30%	23%	17%	19%
경매	9%	8%	7%	4%	0%	5%	9%	7%	4%	6%	5%	0%	3%	2%	1%
커뮤니티	18%	14%	9%	25%	14%	12%	23%	18%	17%	21%	18%	19%	20%	19%	19%
가치사슬	2%	1%	0%	10%	12%	28%	0%	0%	14%	0%	4%	0%	11%	8%	7%
협력	20%	28%	31%	20%	12%	9%	14%	15%	20%	15%	18%	28%	14%	23%	31%
정보중개	9%	3%	0%	8%	10%	12%	17%	12%	12%	21%	14%	0%	11%	4%	3%
광고	11%	15%	9%	0%	2%	0%	20%	18%	14%	14%	15%	23%	11%	12%	10%
인터넷서비스	6%	0%	4%	2%	22%	5%	0%	8%	3%	3%	5%	0%	6%	10%	6%
마케팅	8%	0%	2%	6%	0%	0%	4%	5%	2%	3%	4%	0%	0%	6%	3%

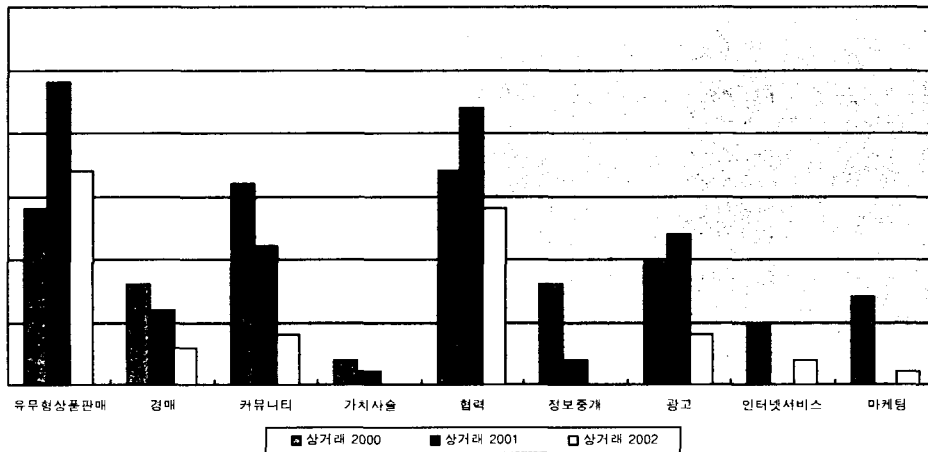
융합되어 비즈니스를 전개하고 있다는 것을 알 수 있다.

3.3 연도별 비즈니스 모델 유형 비교·분석

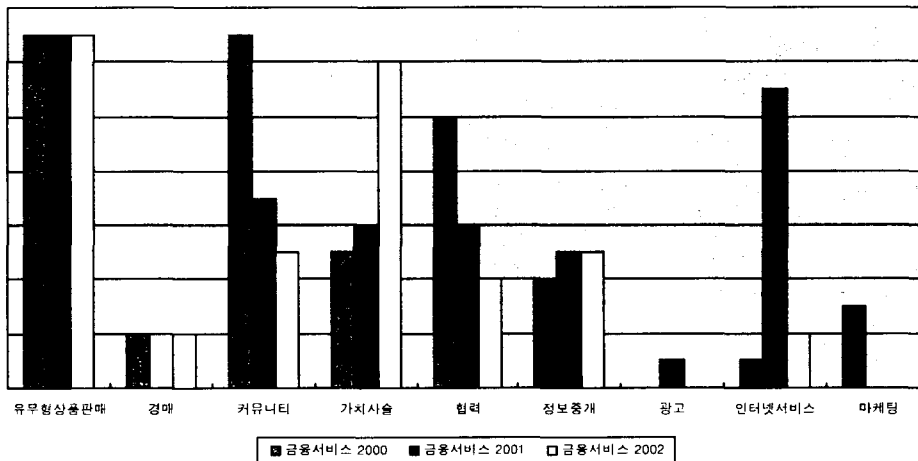
앞에서 제시한 비즈니스 모델 분류 프레임워크를 기반으로 한국능률협회컨설팅에서 발표한 2000년, 2001년, 2002년 인터넷 1위 기업들의 각 분야별 비즈니스 모델 유형을 비교·분석하였다.

3.3.1 쇼핑물/기업간거래 분야

쇼핑물/기업간 거래 분야에서의 분석결과 (그림 7)에 제시된 것처럼 유·무형 상품판매 모델과, 협력 모델, 커뮤니티 모델의 순으로 높은 빈도를 보이고 있다. 2000년도에는 온라인 상품 판매에 대한 직접적인 상품판매를 통해 수익을 창출하기보다는 다른 업체들과의 협력을 통해 이익을 창출하는 비즈니스를 전개했다고 볼 수 있다. 이에 2001년도에는 온라인상에서의 고객



(그림 7) 쇼핑물/기업간거래 비즈니스 연도별 비교



(그림 8) 금융서비스 비즈니스 연도별 비교

과의 커뮤니티와 광고 등을 통해 직접적인 상품을 판매하여 수익을 창출하는 모습으로 전개되고, 최근에는 고객들의 다양한 욕구 충족과 콘텐츠와 정보 제공을 위해 다른 업체들과의 협력을 강화와 다양한 상품 판매를 통해 이익을 창출하고 있음을 알 수 있다.

3.3.2 금융 서비스 분야

금융 서비스 분야에서의 분석결과 (그림 8)에 제시된 것처럼 유·무형 상품판매 모델과, 커뮤니티 모델, 가치사슬 모델, 협력 모델의 순으로 높은 빈도를 보이고 있다. 온라인 상에서 금융 서비스를 제공하는 기업들은 2000년도 금융 서비스 판매 및 고객들과의 커뮤니티 형성, 다른 업체들과의 연계를 통해 비즈니스를 전개하였다. 이에 2001년에는 금융 상품판매 서비스뿐만 아니라 인터넷 메일 서비스 등을 통해 비즈니스를 전개하였으며, 2002년에는 금융 상품판매에 대한 전문적인 서비스를 제공함으로써 가치 증대를 누리는 비즈니스를 전개하고 있음을 알 수 있다.

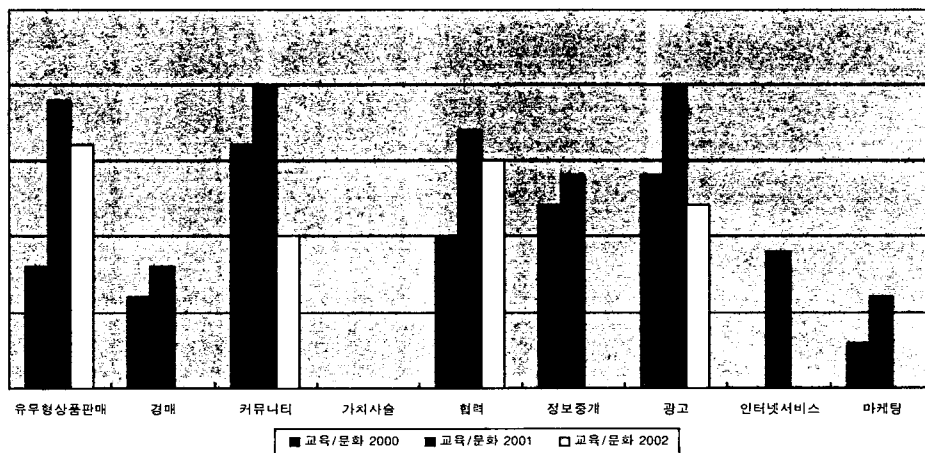
3.3.3 교육/문화 분야

교육/문화 분야에서의 분석결과 (그림 9)에

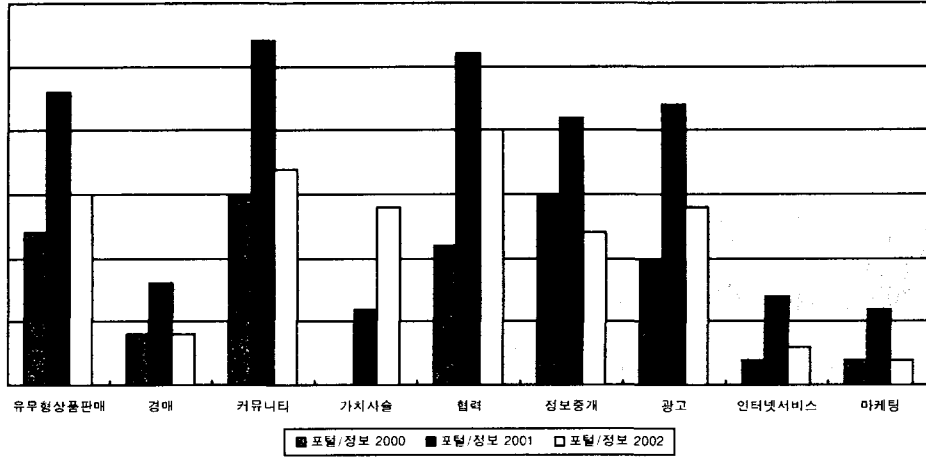
제시된 것처럼 커뮤니티 모델, 광고 모델, 유·무형 상품판매 모델과, 협력 모델의 순으로 높은 빈도를 보이고 있다. 다양한 교육 및 문화서비스를 제공하는 기업들은 2000년도 고객들과의 커뮤니티 형성 및 광고를 통해 소비자들에게 정보 및 상품을 판매하는 비즈니스를 전개하였다. 이어 2001년에는 협력업체들과의 관계 강화를 통해 상품판매 및 정보 제공을 강화하는 비즈니스를 전개하였으며, 2002년에는 기존 비즈니스 전개 모형과는 크게 벗어나지 않는 협력관계, 광고, 상품판매를 통해 교육 및 문화 서비스를 제공하고 있음을 알 수 있다.

3.3.4 포털/정보서비스 분야

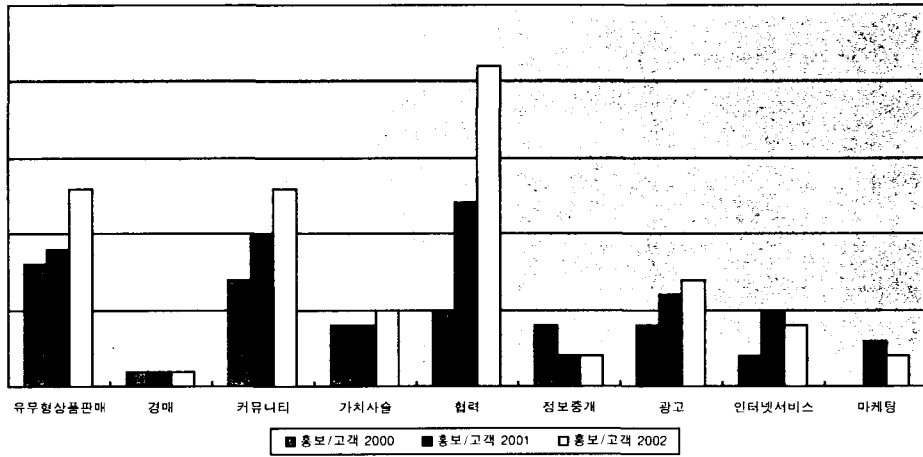
포털/정보제공 분야에서의 분석결과 (그림 10)에 제시된 것처럼 커뮤니티 모델, 협력 모델, 유·무형 상품판매 모델, 정보 중개 모델과 광고 모델의 순으로 높은 빈도를 보이고 있다. 검색서비스 및 여성, 가격 및 제품 비교 등의 정보를 제공하는 기업들은 2000년 고객들과의 커뮤니티 형성과 고객이 필요로 하는 정보 제공을 통해 비즈니스를 전개하였다. 이에 2001년에는 협력업체들과의 관계 강화, 광고 등의 비즈니스 모델



(그림 9) 교육/문화 비즈니스 연도별 비교



(그림 10) 포털 및 정보서비스 비즈니스 연도별 비교



(그림 11) 홍보/고객 서비스 비즈니스 연도별 비교

을 전개함으로써 수익을 창출하였으며, 2002년도에는 정보 제공 및 서비스의 가치를 증대시킴으로써 이익을 창출하는 비즈니스를 전개하고 있음을 알 수 있다.

3.3.5 홍보/고객 서비스 분야

홍보/고객 서비스 분야에서의 분석결과 (그림 11)에 제시된 것처럼 협력 모델, 커뮤니티 모델, 유·무형 상품판매의 순으로 높은 빈도를 보이

고 있다. 홍보 및 온라인 상에서의 고객 서비스를 제공하고 있는 기업들은 2000년 상품판매 및 고객들과의 커뮤니티를 중심으로 비즈니스를 전개하였다. 또한 2001년, 2002년에는 고객과의 커뮤니티 형성 및 협력 업체들과의 관계 형성을 통해 비즈니스를 전개하고 있다.

이렇듯 연도별 비즈니스 모델 유형 분석결과에 비추어 볼 때, 각 분야의 특성에 맞는 비즈니스 모델들이 융합되어 전개되며, 인터넷 기업

들은 경영 목표 달성을 위해 다양한 수익창출 비즈니스 모델들을 융합하여 고객들에게 가치 있는 정보 제공 및 다양한 서비스 제공하고 있다는 것을 판단 할 수 있다.

4. 결 론

최근에 인터넷의 빠른 기술 성장으로 다양한 아이디어 사업들이 성공을 거두면서 e-Business에 대한 관심이 높아 졌다. 이는 e-Business가 빠른 환경 변화에 적응하기 쉬우며, 적은 자산으로 쉽게 진입할 수 있고, 수익구조가 명확하다는 이점 때문에 기업에 중요한 요소로 인식되고 있다. 그러나, 실제 e-Business를 전개하는 많은 기업들 중에 성공한 기업들을 살펴 보면 그 수치가 매우 적다. 이는 빠른 시장 상황에 적응할 수 있는 유동성있는 비즈니스 모델을 구축하지 못했기 때문이다. 즉, 인터넷 비즈니스는 매우 빠른 변화 속도를 요구하고 있는데 반해, 현재 e-Business를 수행하고 있는 많은 기업들이 유동적인 비즈니스 모델에 대한 검토를 충분히 못함에 그 이유가 있다.

이에 본 연구에서는 성공적으로 평가받고 있는 국내 인터넷 기업의 전반적인 비즈니스 모델 현황 및 실태를 파악함으로써, 향후 국내 기업이 e-Business 관련 사업을 수행할시, 주요 성공요인이 될 수 있는 효율적이면서도 성공적인 비즈니스 모델 설계를 위한 의사결정에 탄력을 줄 수 있게 되었다.

국내 인터넷 기업의 실태 분석은 한국능률협회컨설팅이 자체 개발한 평가도구(K-WPI, K-WPC)를 이용해 2000년, 2001년, 2002년 최근 3년간의 인증 기업들의 인터넷 비즈니스 모델을 비교·분석하였다. 이를 위해 기업 홈페이지와 각종 기업정보 등을 통해 인터넷 비즈니스 모델, 수익원천, 상품·서비스·정보의 흐름, 사업 참여자 등으로 분류하여 조사하였다.

본 연구의 결과는 다음과 같다. 쇼핑물/기업 간 거래 분야의 기업들은 고객들과의 직접적인 상품판매, 업체들과의 협력관계, 커뮤니티 형성 등을 통해 수익을 창출하고 있다. 금융 서비스 분야의 기업들은 상품판매 및 고객들과의 커뮤니티 형성, 자동화 서비스 등을 제공하여 가치를 높이고, 부가 서비스를 한곳에 모아 제공하고 있다. 교육/문화 서비스 분야의 기업들은 다양한 콘텐츠 서비스 제공을 통한 광고, 커뮤니티, 협력 관계를 형성하고 있다. 포털/정보서비스 분야의 기업들은 다양한 부가 서비스 및 정보를 제공함으로써 협력 관계 및 커뮤니티, 광고, 상품 판매 등을 전개하고 있다. 홍보/고객 서비스 분야의 기업들은 고객이 원하는 서비스를 제공하기 위해 고객들과의 상호작용, 협력 관계를 통해 정보 및 서비스를 제공하고 있음을 알 수 있다.

한편 본 연구의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 9가지의 기본 모델을 통해 최근 3년간 국내의 대표적인 인터넷 기업의 비즈니스 모델이 어떠한 유형인지 제시해 줌으로써 국내 기업들이 앞으로 e-Business 모델 설계 및 선정과 관련된 의사결정을 할 수 있도록 도와줄 수 있다.

둘째, 국내의 대표적 인터넷 기업의 최근 3년간의 비즈니스 모델 및 융합 정도를 파악해 봄으로써, 기업으로 하여금 급변하는 비즈니스 환경에 적응할 수 있는 비즈니스 모형을 설계할 수 있게 도와줄 수 있다.

셋째, 수익원천을 기준으로 기업의 e-Business 모델 분류 프레임워크를 제시함으로써, 기존의 연구결과보다 기업이 직면한 문제를 해결해 줄 수 있는 현실적인 분류체계를 제시하고 있다.

본 연구는 선행연구에 대한 분석 및 토론을 통해 개선된 e-Business 모델 유형 분류 프레임워크를 통해 e-Business 모델 유형 도출 및 국내의 대표적인 인터넷 기업들의 비즈니스 모델과 융합된 비즈니스 모델에 대한 실태를 분석함

으로써 기업들의 보다 현실적이고 체계적인 e-Business 모델 설계 및 구축과 관련된 의사결정에 도움을 줄 수 있으나 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구의 대상으로 선정된 대표적인 인터넷 기업이 국내 기업으로 국한되어 모든 인터넷기업의 비즈니스 모델을 파악하여 일반화하는데 한계가 될 수 있다. 따라서 향후 보다 다양한 비즈니스 분야를 고려하고, 많은 기업들을 분석할 필요가 있다.

둘째, 기존 연구들에 대한 비교 분석을 통해 제시된 e-Business 모델 유형 분류 프레임워크를 제시하였으나 최근에 등장하고 있는 P2P 모델, B2B 시장 형성을 통해 새롭게 등장하고 있는 e-Business 모델들은 2000년에서 2002년 3년간 한국능률협회컨설팅의 평가에서 제외됨으로써 본 연구에서 제시한 표본 그룹에서 제외되었다. 향후 새롭게 도입되는 비즈니스 모델도 표본에 포함시켜야 될 것이다.

참고 문헌

- [1] 양유석. (2000). 전자상거래의 비즈니스 모델과 미국의 EC 동향. 외부전문가 기고, 5월, 삼성경제연구소.
- [2] 이경전. (1999). 인터넷 비즈니스 모델의 발전방향. 튜토리얼, 한국경영정보학회 추계 학술대회.
- [3] 이경전. (2001). 전자정부에 대한 사업 모형 접근 방법. 서울대학교 행정대학원 석사학위 청구논문.
- [4] 이동현, 신철호. (2000). 디지털 혁명과 기업의 e-Business 전략. 서울 : 대한상공회의소.
- [5] 주재훈. (2000). e-비즈니스 : 전자상거래. 서울 : 비봉출판사.
- [6] Afuah, A. & Tucci, C. (2000). Internet Business Models and Strategies. New York : McGraw-Hill.
- [7] Bamgury, P. (1998). A Taxonomy of Internet Commerce. [On-line]. Available : http://www.firstmonday.dk/issues/issue3_10/bamgury/index.html.
- [8] Berryman, K., Harrington, L., Layton-Rodin, D. & Rerolle, V. (1998, No. 1). Electronic Commerce : Three Emerging Strategies. The McKinsey Quarterly. 152-159.
- [9] Dawn, J., Bodorik, P., Hajnal, C. & Davis, C. (1999, March, Vol. 32, No. 3), Making Business Sense of Electronic Commerce. IEEE. 67-75.
- [10] Elaine, L., Corbitt, B., Tidwell, A., Fisher, J. & Lawrence, J.R. (1998). Internet Commerce : Digital Models for Business. New York : John Wiley & Sons.
- [11] Mahadevan, B. (2000, Summer, Vol. 42, No. 4). Business Models for Internet-Based e-Commerce. California Management Review. 55-69.
- [12] Nunes, P., Wilson, D. & Kambil, A. (2000, May-June, Vol. 78, No. 3). The All-in-One Market. Harvard Business Review. 19-20.
- [13] Rappa, M. (1998). Business Models on the Web. [On-Line]. Available : http://ecommerce.ncsu.edu/business_models.html.
- [14] Rayport, J. & Jaworski, B. (2001). e-Commerce. New York : McGraw-Hill.
- [15] Slywotzky, A. (1996). Value Migration. New York : Harvard Business School Press.
- [16] Timmers, P. (1998, April, Vol. 8, No. 2). Business Model for Electronic Markets. European Commission. Directorate-General III. 21-33.

■ 저자소개



허영호

Young Ho Huh is a researcher in Digital Contents Resource Center at the University of Chung-Ang.

She received her Bachelor and M.S. in business administration from the College of Social Sciences at the University of Chung-Ang. Huh's research interests include e-Business Model Design and Evaluation, Internet Marketing, and Electronic Commerce.



주희엽

Hee Yeop Joo is a part-time teacher in the Department of Business Administration at the University of Chung-Ang. He received his Bachelor and M.S. in business administration from the College of Business Administration at Chung-Ang University. Joo is a Ph.D. candidate in business administration at the University of Chung-Ang. His research interests include e-Government, e-Business Service Quality, e-Business Model Design and Evaluation, CRM, and Electronic Commerce.



권혁인

Hyeog In Kwon is a professor in the Department of Business Administration at the University of Chung-Ang. He is a director of the

university's Center for Educational Media Support, and also director of Digital Contents Resource Center which is supported by the Ministry of Commerce, Industry and Energy. Kwon received his Ph.D. in telecommunications from the University of Paris 6. His research focuses on Electronic Commerce, Internet Marketing, Digital Contents Distribution.