

네트워크 관점에서의 비즈니스 모델 재해석: 가입자 개념을 중심으로

Reinterpretation of Business Models: Network Subscriber Perspective

김재영 (Jaeyoung Kim) 고려대학교 경영대학 박사과정
한재민 (Jaemin Han) 고려대학교 경영대학 교수
김유정 (YooJung Kim) 호서대학교 창업학부 교수

요 약

네트워크 패러다임의 변화 속에 새로운 제품, 기술, 서비스와 더불어 비즈니스 모델을 제시하는 기업이 새로운 강자로 부상하고 있다. 기업들은 네트워크가 가져온 시공간의 제약 해결 등을 얻기 위해 기존의 비즈니스를 네트워크 공간으로 옮기기 위한 노력을 진행하였으며, 이러한 과정에서 기업들은 전에 없던 새로운 비즈니스 모델을 출현시키고 있다. 본 연구에서는 비즈니스 모델 변화를 위해서는 고객이 아닌 새로운 네트워크 가입자 개념으로 비즈니스 모델에 대한 재해석이 필요함을 강조한다. 비즈니스에 대한 근본적인 변화 없이 네트워크의 특성만을 이용하고자 하는 기업들은 고객의 니즈를 잃어버리는 구조적 관성에 빠질 수 있다. 하지만, 사례 기업은 고객이 원하는 가치가 무엇인가에 주목하였으며, 이를 통해 고객을 새로운 네트워크 가입자의 개념으로 살펴봄으로써 기존 비즈니스 모델을 새롭게 변화시키고 나아가 기업간 관계 형태를 변화시켰다. 본 연구에서는 사례분석을 통해 네트워크 관점에서 비즈니스 모델의 변화과정 및 가치곡선과 고객경험사이클을 적용하여 이에 따른 성과를 설명함으로써 네트워크 관점에서의 비즈니스 모델에 대한 재해석의 필요성을 제시하였다.

키워드 : 고객, 가입자, 비즈니스 모델, 네트워크, 비즈니스 생태계

I. 서론

비즈니스 패러다임의 변화 속에 네트워크는 전에 없던 새로운 가치를 기업에게 제공하고 있다.

인터넷을 포함하는 정보기술의 발달은 네트워크를 전세계 사람들이 교류하고 활동하며 심지어 상거래까지 수행하는 중요한 장(場)으로 인식하게 하였다. 일반적으로 네트워크는 노드(node)와 노드간을 연결하는 링크(link)로 구성된 구조체를 뜻하며, 전자적인 신호를 전달하기 위한 통신사의 물리적 네트워크와 기업간 관계와 같은 가상(virtual) 또는 사회적(social) 네트워크를 포함한다.

† 본 연구는 고려대학교 경영대학 연구비와 2010년도 한국연구재단의 한국사회기반 연구(SSK)의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2010-330-B00105).

기업들은 네트워크가 가져온 시공간의 제약 해결 등의 가치를 얻기 위해 기존의 비즈니스를 네트워크 공간으로 옮기기 위한 노력을 진행하였으며, 기업들은 네트워크를 이용함으로써 이전에 없던 새로운 비즈니스 모델(business model)을 출현시켰다. 기업의 비즈니스 모델은 근본적으로 수익창출을 위해 경쟁환경에서 이길 수 있는 차별화된 가치를 표현한다(Amit and Zott, 2001).

하지만, Hannan and Freeman(1984)은 시장의 선도기업들이 성공의 덫 혹은 구조적 관성(structural inertia)에 빠져 비즈니스 패러다임의 변화로 인해 발생하는 고객의 니즈를 파악하는데 실패한다 제시하였다. 왜냐하면, 여전히 많은 기업들은 기존의 비즈니스에 있어 본질적인 서비스를 발전시켜 고객이 진화된 네트워크의 가치를 경험시키도록 하기 보다는 단지 네트워킹 서비스를 기존의 비즈니스 모델에 추가하는데 그치고 있기 때문이다. 이러한 기업에게 네트워크 기능은 서비스를 좀 더 활성화시키고 확장시키는 도구일 뿐, 고객들간의 네트워킹을 통해 기업과의 관계까지는 변화시키지 못하고 있다.

반면, 네트워크 관점에서 비즈니스 모델을 발전시킨 혁신 기업들은 기업의 고객 개념이 아닌 가입자의 개념에서 접근함으로써 네트워크 서비스를 통해 고객들이 얻고자 하는 가치가 무엇인가 하는 점에 주목하고 있다. 이들 기업들의 특징은 네트워크 관점에서 비즈니스 모델을 재해석함으로써 기존의 관행을 타파하고 제품과 시장 측면에서 창의성을 발휘했다는 특징을 갖고 있다.

본 연구에서는 네트워크 관점에서 기업의 비즈니스 모델을 재해석함에 따라 기존 고객의 개념이 아닌 가입자의 개념에서 비즈니스 모델을 재해석 할 필요가 있음을 제시한다. 이를 위해 본 연구에서는 네트워크의 특성을 통해 새로운 비즈니스 모델을 제시하여 성공한 국내 기업의 사례를 가치곡선(value curve) 분석으로 살펴봄으로써 네트워크 관점에서 변화된 비즈니스 모델에 대한 재해석의 중요성을 밝히고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 네트워크 가치에 대한 선행연구

네트워크 특히 인터넷의 확대는 기업에게 시공간의 제약을 해결하는 새로운 채널로써 인식되었다(Hagel and Armstrong, 1997). 또한 네트워크 경제에서 핵심적인 전략적 이슈는 기업이 경쟁자를 물리치고 시장에서의 우월한 지위를 유지, 발전시키거나 아니면 새로운 시장에 진입하는데 있어서 어떻게 하면 경쟁상 가치가 있는 네트워크, 특히 고객 네트워크를 창출하고 활용할 수 있을까 하는 문제이다(Hagel and Singer, 1999).

인터넷의 활성화로 인해 소위 닷컴기업으로 불리는 기업들은 새로운 경쟁력의 논의에 네트워크 기업경영의 초점을 맞추어 수확체증의 법칙이 작동하는 시장환경에서 네트워크의 가치(network value)를 경쟁우위로 이용하고자 하는 변화가 나타났다. 네트워크 기반 경제에서 발생하는 수확체증의 법칙은 특정기술이나 기업이 고객 네트워크에서 임계점을 넘어서게 되면 초기의 승자가 오랜 기간 그 시장을 장악하면서 고이윤을 향유하고, 나머지 기업들은 생존조차 어려워지는 현상을 지칭한다(Arthur, 1996). 이러한 승자승(winner take all) 논리는 네트워크 효과(network effect)에서 기인한다(Katz and Shapiro, 1994). 경제학에서 제시된 네트워크 효과는 고객기반의 네트워크에 따라 사용자의 증가는 네트워크 가치를 높여 잠재적인 사용자의 선택에 영향을 미치는 효과이다.

이처럼 네트워크 효과에 기반을 둔 수확체증의 법칙에 대한 믿음은 많은 닷컴기업들이 신생산업에서 경쟁자보다 먼저 그리고 대규모의 고객 네트워크를 확보하기 위해 공짜상품 제공과 같은 프리마케팅, 구전효과 등의 방법을 발생하게 하였다. 또한 네트워크 효과는 기업의 고객기반(installed base)으로 작용하여 소비자의 로열티 증대는 실험을 통해 이중 범주로의 제품 구매에

영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(Drèze and Hoch, 1998).

이를 통해 거대 고객 네트워크의 형성이 단지 제품의 판매만이 아닌 추가적인 제품의 판매에 영향을 미치는 것을 증명하였으며, 네트워크 효과가 가져오는 전환비용의 증대는 가격에 대한 민감도를 떨어뜨려 지속적인 유지를 가능하게 하는 것으로 나타났다.

하지만, 고객 베이스 경쟁은 2000년 이후 닷컴 버블이 급속히 꺼지기 시작하면서 이와 같은 네트워크 효과에 대한 맹목적인 추구는 많은 비판을 받게 되었다. 네트워크에 따른 혜택이 소비자들의 선택에 영향을 미치는 경우라 할지라도 극소수의 승자만이 독식을 하는 것이 아닌 복수의 회사가 시장을 분점하는 것이 가능하였기 때문이다. 수확체증의 법칙이 가능한 것은 물론 네트워크의 구조에 따른 완전연결 네트워크(complete network)만을 가정하였기 때문에 부분연결 네트워크(sparse network)의 형태에서 이와 같은 분점현상이 나타날 수 있기 때문이다(Möller et al., 2005).

2.2 비즈니스 모델에 대한 선행연구

네트워크를 기반으로 한 기업들은 닷컴기업들과 달리 브랜드 및 제품 및 서비스의 상거래라는 기본적 수익원을 바탕으로 네트워크를 새로운 채널로써 활용하였다. 보유한 고객 네트워크를 기반으로 판매 및 유통의 채널을 확대함으로써 새로운 기회를 얻고자 하였지만, 인터넷과 같은 네트워크의 실질적인 기회란 기존의 사업을 더 싸고 빠르게 행하는 것만이 아니라 고객에게 어떠한 가치를 제공하고 고객과 어떤 관계를 구축할 것인가 하는 관점에서 기본적으로 비즈니스 모델을 다시 생각할 필요가 있다(Hagel and Armstrong, 1997).

최근 이슈가 되고 있는 SNS(social network service)의 경우, social이라는 의미를 오해하여 고객들이 집단을 형성하고 관계를 맺는 네트워

크 가치가 핵심이며, 기업들은 이를 강화하고 확산시키기 위한 서비스를 제공해야 한다는 것만을 강조한다. 하지만, 고객들은 SNS를 자신과 관계를 맺고 있는 사람들에게 자신의 생각을 쉽고 편하게 표현하는 공간으로 인식하고 있을 뿐이다. 여기에서 핵심은 고객들이 SNS를 통해 자신의 생각을 표현하는 개인적 가치를 전달할 뿐이지, 이를 통해 자신과 관계를 맺는 사람들의 네트워크 가치는 고객의 입장에서는 부차적인 것이라는 것이다.

이는 기업이 네트워크를 비즈니스에 적용하면서 고려해야 하는 비즈니스 모델의 측면에서 고려해야 함을 뜻한다. 물론 비즈니스 모델은 기업이 어떠한 구성으로 작동하고 있는가에 관한 전체적인 설계의 개념에서 접근해야 한다(Magretta, 2002). 또한, 기업의 비즈니스 모델은 기업의 사업성과를 결정하는 중요요인이며, 기업의 근본적인 수익창출을 위한 경쟁환경에서 이길 수 있는 차별화된 가치를 표현하고 있다(Amit and Zott, 2001).

이처럼 비즈니스 모델을 하나의 아키텍처 중심에서 봄으로써 정보, 지식, 재화, 서비스, 인력 등의 구조를 파악하고 가치를 창출하고 전달하는 흐름(process)를 파악할 수 있다. Osterwalder and Pigneur(2010)은 내재적과 외재적 가치생산을 중심으로 비즈니스 모델의 구성요소에 대해 설명하였다. 기업체가 제공하는 상품, 재화 및 서비스를 생산하기 위한 네트워크 인프라, 고객과의 관계 그리고 비용과 수익의 흐름 등을 비즈니스 모델의 구성요소로 제시하였다.

하지만, 기업들이 비즈니스에 참여하는 고객의 측면에서 기대되는 가치에 대해 네트워크의 특성을 고려하지 않음으로 인해 오히려 구조적 관성에 빠지는 결과를 초래하고 있다.

2.3 가입자 개념에 대한 선행연구

광범위하게 사용되는 용어에 대한 초기의 개념

〈표 1〉 유형별 사용자 정의와 유사개념

	가입자	소비자	고객
개념	서비스를 이용해 본 경험이 있는 사용자	자신에게 맞는 차별화된 서비스를 이용하는 사용자	지불 의사를 가지고 서비스에 대해 구매행위를 하는 사용자
유사 개념	서비스사용자 계약사용자	Sticky user prosumer	유료 사용자 구매자

주) 김성래 등(2004)의 연구 참고수정.

정립은 사례연구에 있어서 중요한 과정이다(Eisenhardt, 1989). 김성래 등(2004)는 <Table 1>과 같이 네트워크 기반의 사용자를 세 가지로 구분하여 제시하였다. 가입자(subscriber)는 사이트를 방문하여 서비스를 이용해 본 경험이 있는 사용자로 정의하며, 인터넷 서비스에 있어서 가입절차를 거친 사용자 뿐만이 아닌 서비스를 이용한 경험이 있는 사용자를 포괄하는 개념으로 설명하였다.

이전의 연구에서는 온라인상의 사용자 유형에 대한 개념을 구분하다 보니 오프라인 기업에 대한 적용에는 어려움을 겪었다. 오프라인 기업에 있어 가입자는 통신사 등과 같이 네트워크를 가지고 있는 기업과 계약 혹은 협정을 맺고 일정 기간 서비스를 제공받는 고객으로 정의할 수 있다.

III. 연구설계

기업이 네트워크 관점에서 비즈니스 모델을 다시금 살펴봐야 하는 것은 가입자가 창출하는 비즈니스 모델이 수익구조(revenue stream)의 변화를 발생시키기 때문이다. 지금까지 비즈니스 모델에 있어서 고객의 개념은 거래관계에서 단속적인 수익을 창출하는데 그쳤다. 하지만, 네트워크 관점에서 고객을 가입자 개념으로 살펴본다면 기업들은 단순히 제품 혹은 서비스를 판매하고 끝나는 관계가 아닌 네트워크를 통해 지속적으로 연결되어 있고 추가적인 판매가 나타날 수 있는 관계로 변화시킬 수 있다. 즉, 수익구조 자체가 단속적인 거래가 아닌 지속적인 거래

(recurring transaction)의 형태로 변화하게 됨을 뜻한다. 또한 네트워크 효과의 창출은 가입자의 측면에서 단지 수익구조만 변경하는 것이 아닌 지속적인 유지 혹은 이종의 제품에 대한 교차판매를 가능케 한다(Drèze and Hoch, 1998).

기업이 고객 네트워크를 확대하기 위한 전략의 필요성이 네트워크 관점에서 가입자 개념을 적용하게 됨으로써, 차별화되는 기업의 수익구조를 갖는 비즈니스 모델로 변화하게 된다. 이처럼 가입자 개념의 변화는 수익구조의 변화와 기업의 비즈니스 모델의 변화를 가져오는 연쇄적 변화를 필요로 한다(Osterwalder and Pigneur, 2010).

이를 위해 본 연구에서는 국내 기업의 사례분석을 통해 네트워크 관점에서의 비즈니스 모델의 변화가 가져온 기업의 효과에 대해 단일기업의 사례연구를 통해 설명하고자 한다.

3.1 연구변수: 가치곡선

가치곡선(value curve)은 한 기업에 대해 그 기업이 포함된 전체 산업의 핵심적인 성공요인에 대해 경쟁기업과 비교한 상대적 수행 결과를 도표상에 나타내어 어떠한 가치를 제공하고 있는지 보여준다(Kim and Mauborgne, 1997). 가치곡선은 기업의 전략적 방향에 따른 현재의 가치 곡선을 변화시킴으로써 혁신을 추구하며 가치곡선은 제거, 증가, 감소, 창조의 방법으로 제시된다.

또한 가치곡선을 Kim and Mauborgne(2000)이 제시한 고객경험사이클의 6단계에 비추어 가입자가 느끼는 가치에 대한 분석을 시행하였다. 고

고객경험사이클의 6단계는 구매(purchase), 배송(delivery), 사용(use), 보완재(supplements), 유지(maintenance), 폐기(disposal)에 이르는 구매자의 관점에서 제시되었다. 본 연구에서는 가입자가 느끼는 가치에 대한 평가를 10점 만점으로 6단계의 고객경험사이클에 비추어 사례에 적용하였으며, 이에 대한 분석결과는 1998년 이후 제시된 웅진코웨이의 리서치 팀 자료와 보도자료를 통한 추정치로 매칭하였다.

IV. 사례연구: 웅진 코웨이

웅진코웨이는 1989년 설립 이후 외환위기로 인해 움츠러들었던 내수시장의 영향을 가장 크게 받은 기업 중 하나였다. 하지만, 비즈니스 모델의 변화를 통해 위기를 극복한 비즈니스 모델 혁신기업으로 변화하였다.



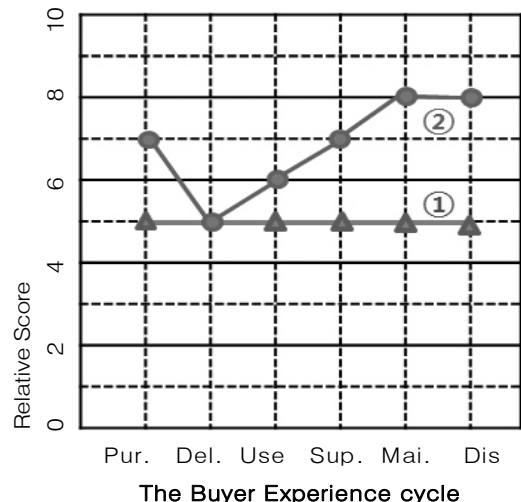
〈그림 1〉 웅진코웨이의 가입자 증가

4.1 렌탈서비스와 코디 서비스(1998) 비즈니스 모델

웅진코웨이는 1998년 시장의 보편화된 비즈니스 모델이 아닌 ‘렌탈서비스’와 ‘코디 서비스’를 접목한 새로운 비즈니스 모델을 제시하였다. 제품의 소비자들이 값비싼 정수기의 구입에 부담스러워 한다는 점을 착안함으로써 렌탈을 통한 합리적이고 저렴한 가격을 제시하고, 이를 통한

정수기에 대한 심리적 장벽을 낮추었다. 또한 고객만족을 극대화하기 위한 ‘코디(Cody)라는 서비스 전문가 시스템의 도입은 경쟁기업과의 차별화되는 비즈니스 모델로 시장에 인식되었다.

정수기와 같은 생활가전은 웅진코웨이의 비즈니스 모델 변화 이전까지 철저한 방문판매를 통해 이루어졌다. 이는 소비자에게 가격의 공정성에 대한 의문과 함께, 비싼 제품을 구매한 후 사후관리가 지속적으로 이루어지지 않는 문제점을 가지고 있었다. 이러한 시점에서 웅진코웨이의 렌탈서비스는 고가의 정수기 구입에 비용을 발생시키지 않아도 되며, 코디 서비스를 통해 무료필터교환 및 정기점검 서비스로 사후 관리를 강화하는 변화가 시장에 통하였다. 웅진코웨이는 제품을 사고나면 단절되는 고객의 개념이 아닌 기업과 연결되어 지속적인 수익을 창출할 수 있는 가입자의 개념으로 전환함으로써, 장기고객에게는 렌탈료를 할인해 주는 수수료제도를 도입하였고, 웅진코웨이의 다른 카테고리의 제품을 추가적으로 렌탈 할 경우 보증금을 할인해주는 전략을 제시할 수 있었다.



〈그림 2〉 웅진코웨이의 가치곡선(1998)

웅진코웨이가 1998년 제시한 비즈니스 모델의

변화를 가치곡선을 통해 분석하면, 비즈니스 모델 변화 이전의 소비자가 느끼는 가치 곡선을 ①로써 나타내고, 비즈니스 모델 변화 이후의 가치곡선을 ②로 표시하였을 때, 소비자의 가치는 배송을 제외하고 모두 높아짐을 알 수 있었다.

이는 렌탈서비스로의 비즈니스 모델 변화가 기존의 방문판매보다 구매금액에 대한 가치효용을 높이며, 추가된 코디서비스로 인해 사용 및 정수기의 관리 및 유지에 있어서 만족하는 것으로 분석된다.

이를 종합하면, 1998년 웅진코웨이가 렌탈서비스를 제공하기 이전의 비즈니스 모델(①)과 이후의 비즈니스 모델(②)은 기존 시장의 고객요구에 비추어 생활환경 제품에 대한 위생관리의 이슈에 따른 적절한 비즈니스 모델의 변화가 제시되었음을 알 수 있다.

이후 웅진코웨이는 정수기에서 시작된 렌탈서비스 비즈니스 모델을 이종의 카테고리까지 확대 적용하였다.

4.2페이프리(2008) 비즈니스 모델

이후 웅진코웨이는 10여년 간 지속되어 온 렌탈서비스에서 새로운 비즈니스 모델을 도입하였다. 2008년 도입한페이프리(payfree)는 기존의 제품들을 공짜로 빌려주는 서비스이다. 2008년 현재 매월 440만 명에 달하는 렌탈 서비스 가입자를 기반으로 외환카드와 OK캐쉬백을 네트워크로 연결함으로써 새로운 비즈니스 모델을 제시하였다.

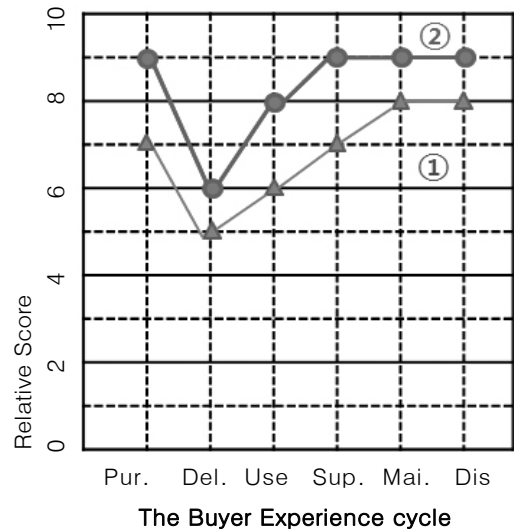
변화된 비즈니스 모델은 다음과 같다. 웅진코웨이 제품을 사용하는 가입자가 제휴된 웅진페이프리 외환카드를 사용하면, 카드 사용금액에 따라 OK캐쉬백 포인트로 돌려준다. 다시 가입자가 웅진코웨이의 렌탈비를 웅진페이프리 외환카드로 선 결제하면 카드사용금액에 따라 일정 렌탈비를 되돌려 주는 프로세스이다.

웅진코웨이는페이프리 비즈니스 모델을 통해 렌탈산업을 주변 생태계 관점으로 한 단계 진보

시키는 결과를 가져왔다. 생태계 관점으로 변화된 비즈니스 관계를 통해 웅진코웨이는 정수기 시장의 점유율을 55%까지 끌어올렸으며, 이와 더불어 외환카드는 신규 카드고객의 유치와 지속적인 카드 사용을 가능하게 하였다. 또한 OK캐쉬백 역시 지속적인 사용과 시장의 활성화를 가져왔다. 가입자는 웅진페이프리 외환카드를 사용함에 따라 상대적으로 높은 포인트 적립이 가능하여 실질적인 렌탈비용 감소효과를 가져왔다.

페이프리 비즈니스 모델은 가계 지출을 줄이고자 하는 시장의 니즈를 파악하여 변화된 비즈니스 모델을 시작한 이후 1개월만에 2만 5천명의 가입자를 확보하였으며, 생태계의 참여자를 네트워크로 연계함으로써 렌탈서비스에 있어서 새로운 비즈니스 모델 창출을 가능하게 하였다.

이는페이프리로의 비즈니스 모델 변화가 기존의 렌탈서비스보다 구매금액에 대한 가치효용을 높게 향상시킴으로써, 기존의 코디서비스에 의한 사용 및 정수기의 관리 및 유지에 대한 가치 평가 역시 끌어올리고 있음을 알 수 있다.



<그림 3> 웅진코웨이의 가치곡선(2008)

종합하면, <그림 3>과 같이 1998년 웅진코웨

이가 렌탈서비스 비즈니스 모델이 제공한 가치 ①와 페이프리 비즈니스 모델 적용 이후 ② 가입자의 가치곡선에 대한 변화가 발생하고 있음을 나타내고 있다. 페이프리 비즈니스 모델은 가격에 민감한 소비자에 대한 대응만이 아닌 웅진코웨이의 가입자를 기반으로 한 새로운 비즈니스 모델 제시를 통해 지속적인 수익의 창출과 주변 생태계의 활성화로 이어질 수 있음을 보여주고 있다.

V. 네트워크 관점에서의 비즈니스 모델 재해석

웅진 코웨이의 사례분석 결과는 네트워크 관점에서 기존의 비즈니스 모델을 재해석함으로써 다음과 같은 연구 결과를 도출할 수 있다.

첫 번째는 네트워크 관점에서의 고객이 아닌 가입자의 개념 변화는 새로운 비즈니스 모델의 창출을 가능하게 한다. 구매부담이 크게 작용하는 제품 혹은 서비스의 경우 렌탈서비스와 같은 비즈니스 모델의 변화는 소비자들에게 제품 혹은 서비스의 구입에 부담을 경감시키며, 합리적이고 저렴한 가격을 제시함으로써 소비자에 대한 심리적 장벽을 낮추는 효과를 가져온다. 또한 가입자의 개념은 지속적인 네트워크 연결관계를 구축함으로써 고객만족을 극대화하는 효과를 가져온다.

두 번째, 가입자 개념의 비즈니스 모델 변화는 기업에게 유사한 비즈니스 모델을 기업 내 다양한 제품 혹은 서비스에 적용시킬 수 있다. 이에 대한 결과는 Drèze and Hoch(1998)가 제시한 결과와 동일한 결과를 가져왔으며, 또한 비즈니스 모델을 유사한 제품 및 서비스에 적용함으로써 공통의 시스템의 도입은 규모의 경제를 높이는 효과를 가져왔다. 또한 지속적인 시스템의 운영은 비즈니스 모델의 안정화를 도모할 수 있다. 이와 같이 가입자 개념을 기반으로 하는 비즈니스 모델은 경쟁기업과의 차별성을 시장에 인식시킴으로써 지속적인 네트워크 효과를 통한

지속적인 가입자의 유입을 불러온다.

세 번째, 가입자 개념의 변화는 가입자 기반의 새로운 시장을 형성한다. 가입자는 기업의 자산으로써 기업에게 새로운 기회를 제공한다. 이전 연구에서 밝혀진 가입자 기반의 로열티 형성은 이중의 범주에 가입자의 확대와 시장의 확대를 통한 생태계의 참여자에게 상호 win-win하는 비즈니스 모델의 개발을 가능하게 한다. 또한 제품 혹은 서비스의 판매에 대한 수익 창출 이외에 추가적인 수익을 창출할 수 있는 비즈니스 모델로의 변화가 가능하다.

VI. 결론 및 연구의 한계

기업은 네트워크 관점에서 비즈니스 모델을 재해석함에 따라 기존 고객의 개념이 아닌 네트워크 가입자의 개념에서 차별화된 비즈니스 모델을 제시한다. 가입자의 개념은 네트워크를 보유하고 있는 기업에게만 적용되는 개념이라 여겨졌지만, 정보기술의 발달은 기존의 기업에게 역시 생태계 내의 기업과 함께 적용할 수 있음을 보여준다.

네트워크 가치 창출에 따른 신경쟁 전략의 논리 중 가장 영향력이 컸던 수확체증의 법칙은 얼핏 보면 기업의 전략과 맞지 않아 보였다. 하지만, 미국의 경우, 포탈 시장에서 수많은 포탈기업이 망하고 인수합병하는 산업의 재편성(industry shakeout) 과정에서 극소수의 승자가 고객 네트워크의 규모를 더욱 키워나가는 현상이 나타났다. 급격한 산업의 재편성을 통해 AOL, 아마존 등은 포탈 업체의 성공기업으로 나타나고 있으며, 미국의 eBay, 한국의 옥션과 같은 초기 고객 네트워크를 선점한 기업의 승자가 시장을 주도하는 현상이 지속됨은 물론 새롭게 네트워크를 형성하는 기업의 등장으로 네트워크 관점의 재해석은 기업에게 새로운 기회를 제공한다.

본 연구는 가치곡선을 통한 사례기업의 분석을 통해 네트워크의 관점에서 기존의 비즈니스

모델의 구성 중 고객 네트워크 형성에 중점을 두었다. 고객 혹은 소비자의 개념이 아닌 네트워크 가입자의 개념을 통해 기업은 새로운 비즈니스 모델에 대한 도입 및 성과를 창출할 수 있음을 밝혔으며, 네트워크 관점의 변화는 기업의 비즈니스 모델에 대한 추가적인 설명이 가능하다는 점이 본 연구의 의의라 할 수 있다.

다만 본 연구의 한계는 단일 기업의 사례를 통해 그 내용을 설명함으로써 향후 유사한 기업에 대한 다중사례분석 및 실증분석을 통해 이에 대한 추가적인 연구가 필요하다.

참고 문헌

- 김성래, 한재민, 한두흠, “인터넷 포탈 사이트의 성공 전략: 포탈의진화 과정을 기반으로”, 한국경영정보학회, 2004, pp. 387-394.
- Arthur, W. B., “Increasing returns and the new world of business”, *Harvard business review*, Vol.74, 1996, pp. 100-111.
- Amit, R. and C. Zott, “Value creation in E business”, *Strategic Management Journal*, Vol.22, 2001, pp. 493-520.
- Drèze, X. and S. J. Hoch, “Exploiting the installed base using cross-merchandising and category destination programs”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol.15, 1998, pp. 459-471.
- Eisenhardt, K. M., “Building theories from case study research”, *Academy of management review*, 1989, pp. 532-550.
- Hagel, J. and A. Armstrong, *Net gain: expanding markets through virtual communities*: Harvard Business Press, 1997.
- Hagel, J. and M. Singer, *Net worth: shaping markets when customers make the rules*: Harvard Business School Pr, 1999.
- Hannan, M. T. and J. Freeman, “Structural inertia and organizational change”, *American sociological review*, 1984, pp. 149-164.
- Katz, M. and C. Shapiro, “Systems competition and network effects”, *The Journal of Economic Perspectives*, 1994, pp. 93-115.
- Kim, W. C. and R. Mauborgne, “Knowing a winning business idea when you see one”, *Harvard business review*, Vol.78, 2000, pp. 129-138.
- Kim, W. C. and R. Mauborgne, “Value innovation: the strategic logic of high growth”, *Harvard business review*, Vol.75, 1997, p. 102.
- Magretta, J., “Why business models matter”, *Harvard business review*, Vol.80, 2002, pp. 86-93.
- Möller, K., A. Rajala, and S. Svahn, “Strategic business nets-their type and management”, *Journal of Business Research*, Vol.58, 2005, pp. 1274-1284.
- Osterwalder, A. and Y. Pigneur, *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*: Wiley, 2010.

Information Systems Review

Volume 14 Number 2

August 2012

Reinterpretation of Business Models: Network Subscriber Perspective

Jaeyoung Kim* · Jaemin Han* · YooJung Kim**

Abstract

Network brings new values to the business in rapid changes of business paradigm. While business reveals new business model, the business has kept making efforts to replace traditional business model to network environment in order to solve the problems of spaces and times. In this research, we emphasize necessity through case study that the traditional concept of customer should be related with the concept of business network. The finding of this research mainly focused on business, tries to use traits of network without changes of business model, is easy to trap in structural inertia. However, the targeted companies in the case study preferentially considered customer as subscriber. Consequently, they successfully changed their existing business model as well as their business relationships with other companies. Based on methods of “Value Curve” and “Customer Experience Cycle,” we analyzed the changed business model and proposed a conceptual idea regarding concept shifting from traditional customer to network subscriber. We hope that the research implicates to propose a new method for business model to develop more advanced business opportunities through using the concept of network subscriber.

Keywords: *Subscriber, Business Model, Network, Business Eco-System*

* School of Business, Korea University

** The Division Entrepreneurship, Hoseo University

◎ 저자 소개 ◎



김재영 (korean4u@korea.ac.kr)

현재 고려대학교 경영대학(MS/IS전공)에서 박사과정을 수료하였다. 인터넷전자상거래연구, e-비즈니스연구, 컴퓨터정보학회논문지 등의 학술지에 논문을 게재하였으며, 산업연구원 한국의 차세대 전자정부, 산업자원부 전자상거래 활성화 방안 및 관세행정정보시스템 활용평가 등의 국가과제 프로젝트에 참여하였다. 주요 연구 관심분야는 정보기술전략, 전자상거래, 조직 네트워크와 비즈니스 모델 등이다.



한재민 (jaemin@korea.ac.kr)

고려대 경영학과를 졸업하고, University of Iowa에서 경영정보시스템 전공으로 경영학박사 학위를 취득하였다. 현재 고려대학교 경영대학 경영학과 교수로 재직하고 있다. 고려대 기획예산처장, 고대 기업경영연구원 원장, 한국경영정보학회 부회장 등을 역임하였으며, 주요 연구 관심분야는 정보기술과 기업의 혁신, 정보시스템의 전략적 활용, 기업생태계, IT와 business model 등이다.



김유정 (faith@hoseo.edu)

고려대학교 경영대학에서 경영학박사 학위를 취득하였다. 현재 호서대학교 창업학부 교수로 재직하고 있다. RESEARCH POLICY, Information, JKDAS, 인터넷전자상거래연구, 한국콘텐츠학회논문지 등에 다수의 논문을 게재하였으며, 주요 연구 관심분야는 정보시스템 활용 및 평가, e-business 기획, 모바일 인터넷 활용, 정보시스템 기획 등이다.

논문접수일 : 2012년 07월 09일

게재확정일 : 2012년 08월 11일