

# 국내 홈네트워크 산업의 참여사업자의 비즈니스 모델 분석

## Analysis on the Business Model of Korean Home Network Industry by Participating Enterprises

노미진\*, 김주성\*\*

경북대학교 경영학부\*, 한국전자통신연구원\*\*

Mi-Jin Noh(home37@knu.ac.kr)\*, Ju-Seong Kim(juskim@etri.re.kr)\*\*

### 요약

본 연구는 국내 홈네트워크 산업의 수익을 창출할 수 있는 서비스와 시장을 분석하여 활성화 전략을 제안하는 것이다. 우선 국내 홈네트워크 기술 및 제품을 분석하여 홈네트워크 산업의 가치사슬을 파악한 후, 국내 시장의 성장가능성을 측정한다. 둘째, 홈네트워크 산업을 통신사업자, 건설사업자, 콘텐츠/솔루션사업자, 전자업체로 분류한다. 셋째, 비즈니스 모델의 구성요소를 기반으로 산업별 홈네트워크 산업의 비즈니스 모델을 분석하여 홈네트워크 산업의 활성화 전략을 분석하는 것이다. 홈네트워크 비즈니스 모델은 Morris 등(2005)과 Chesbrough & Rosenbloom(2002)의 연구를 기반으로 재구성하였으며, 기업 환경 분석, 가치 창출 요인 파악, 사업전략 분석, 수익과 비용 구조 파악, 포지션 분석, 경쟁 우위 요인 분석, 실행 순으로 업종별 분석을 수행하였다. 홈네트워크 산업의 활성화 전략을 파악하기 위해서 원가우위 전략, 차별화 전략, 제휴 전략을 분석하였다.

■ 중심어 : | 홈네트워크 | 비즈니스 모델 | 전략 |

### Abstract

The purpose of this study analyzes services and the markets creating the profit of the national home network industry and the promotion strategy will be proposed. First, the technologies and products of the home network industry are analyzed, and the value chain of this industry is grasped. Second, the home network industry is classified into the communication common carrier, the construction carrier, the content/solution carrier, and the electronic business carrier. Third, The business model of the home network industry reconstructed based on the researches of Morris et al.(2005) and Chesbrough and Rosenbloom(2002), and the strategies are analyzed. We performed the industrial analysis as the company environment analysis, factor analysis of the value creation, business strategy analysis and so on.

■ keyword : | Digital Home | Business Model | Strategy |

## I. 서론

홈네트워크 시장은 장비시장과 서비스 및 콘텐츠 시

장으로 분류할 수 있다. 장비시장은 가입자망, 홈서버, 홈게이트웨이 등이 있으며, 서비스 및 콘텐츠 시장은 홈엔터테인먼트 서비스, 홈인프라 서비스, 홈응용 서비

스 등이 포함된다. 국내의 다양한 산업에서 홈네트워크 분야의 기술 개발에 관심을 가지고 있으며, 신규 아파트 단지 등에 홈네트워크 서비스를 제공하기 위한 경쟁을 벌이고 있다.

국내 홈네트워크 서비스 시장은 삼성의 홈비타, LG의 홈넷, KT의 홈엔, SKT의 디지털홈 등이 시장을 형성하고 있으며, 삼성의 홈비타는 홈네트워크 솔루션을 대표하는 브랜드로서 휴머니즘에 바탕을 둔 삼성의 디지털 라이프 구현을 목표로 하고 있다[1]. 국내의 홈네트워크 업체들은 생활의 질적 향상을 위하여 다양한 홈네트워크 서비스를 지원하기를 원하며, 소비자들은 홈네트워크 서비스에 대한 욕구가 계속적으로 증가하고 있다. 특히, SK텔레콤은 오는 2010년까지 홈네트워크 사업에 6,283억 원을 투자할 것이며, LG전자와 삼성물산도 같은 기간 각각 4,500억 원, 3,763억 원을 투자할 것이다. 또한 이동통신사업자와 가전업체, 건설업체 등이 대규모 홈네트워크 사업에 투자할 계획이 있으며, 전반적인 홈네트워크 서비스가 확대될 것으로 전망된다[2].

향후 홈네트워크 관련 업체들의 적극적인 투자를 유도하기 위해서 수익을 창출시킬 수 있는 제품이나 서비스에 대한 정확한 정보가 필요하며, 이를 위해서 홈네트워크 산업과 관련된 다양한 정보의 분석을 요구하게 된다. 그러므로 본 연구는 홈네트워크 산업의 주된 수익을 창출할 수 있는 서비스의 최신동향과 소비자의 다양한 요구를 파악하고, 이를 기반으로 홈네트워크 산업 구조와 시장 현황을 분석하고자 한다. 또한 홈네트워크 산업과 관련된 다양한 특성들을 분석하여 홈네트워크 관련 업종별로 수익창출이 가능한 정보를 제공하고자 한다.

본 연구의 주요내용은 다음과 같다. 첫째, 홈네트워크 기술 및 제품을 분석하여 국내 홈네트워크 산업의 가치사슬을 파악한다. 둘째, 국내 홈네트워크 산업구조와 시장현황을 분석하여 성장가능성을 측정한다. 셋째, 홈네트워크 산업을 통신사업자, 건설사업자, 콘텐츠/솔루션사업자, 전자업체로 분류하여 제공되는 서비스와 수익원을 파악한다. 넷째, 비즈니스 모델의 구성요소를 기반으로 산업별 홈네트워크 산업의 비즈니스 모델을 분석

하여 활성화 전략을 수립한다.

## II. 홈네트워크 산업의 가치분석

### 1. 국내 홈네트워크 산업의 가치사슬

가치사슬은 기업의 경쟁우위 원천을 분석하기 위해서 개별기업이 수행하는 모든 활동을 점검해 보고 이러한 제반 활동들이 어떻게 상호작용 하는가를 체계적으로 알아보기 위한 도구로서 마이클 포터가 제시한 개념이다. 즉, 가치사슬은 한 기업의 활동을 전략적으로 연관성 있는 몇 개의 활동들로 나누어 원가의 형태와 더불어 겹으로 나타났거나 내재된 차별화의 원천을 이해하기 위해 도입된 개념이다[3]. 가치사슬과 가치활동들은 산업마다 상당한 차이가 있을 것이며, 동일 산업내에서도 업체별로 상당한 차이가 있을 것으로 보고 홈네트워크 산업의 가치사슬을 살펴보았다(그림 1).

구분	기업자랑	홈메이커메이	홈네트워크	인터넷 정보단말기	홈네트워크 서비스
개념	외부인터넷 접속을 가능케하는 역할	기업자랑과 홈네트워크 사이의 인터페이스 역할	인터넷 정보 단말기와 기업자랑 네트워크를 연결하는 역할	외부망과의 정보공유를 위한 네트워크 기능을 갖춘 단말기	홈네트워크 단말기를 활용한 각종 편의 서비스
관련 기술 및 제품	<ul style="list-style-type: none"> <li>• xDSL</li> <li>• Cabal</li> <li>• Power Line</li> <li>• Wireless</li> <li>• State-lite</li> <li>• FTTH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HAVI</li> <li>• UPnP</li> <li>• IEEE 1394</li> <li>• Home API</li> <li>• OSGi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전화선</li> <li>• 전력선</li> <li>• HomeRF</li> <li>• IEEE 802.11</li> <li>• 블루투스</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Web</li> <li>• Phone</li> <li>• Communication Device</li> <li>• Entertainment Device</li> <li>• Computing Device</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 맥내지동 화서비스</li> <li>• 인터넷인먼트 서비스</li> <li>• 텔레포니 서비스</li> <li>• 건강북 서비스</li> </ul>
참여 기업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 통신사업자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 통신사업자</li> <li>• 건설사업자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 통신사업자</li> <li>• 건설사업자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 통신사업자</li> <li>• 건설사업자</li> <li>• 콘텐츠/솔루션사업자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 통신사업자</li> <li>• 콘텐츠/솔루션사업자</li> </ul>

그림 1. 국내 홈네트워크 산업의 가치사슬 분석  
 자료원: 박용우(2003) 재정리

홈네트워크란 초고속인프라를 기반으로 네트워크와 정보처리 등 다양한 IT 기술이 접목되어 서비스를 창출하는 복합 산업분야로, 가정 내의 정보가전 기기가 네트워크로 연결되어 기기, 시간, 장소에 구애받지 않고 다양한 서비스를 제공할 수 있는 미래 가정환경이다[4]. 홈네트워크 산업의 가치사슬분석은 부가가치 창출활동

을 파악할 수 있으며, 이 분석을 통하여 홈네트워크 관련 업체들간의 이해관계자들을 파악할 수 있다. 특히, 홈네트워크 산업은 유비쿼터스 산업의 응용분야로서 다양한 기술과 산업이 융합되어 있으므로 업체들간의 비즈니스 모델이 중복되어 있으며 이해관계도 얽혀 있다. 홈네트워크 산업을 가입자망, 홈게이트웨이, 홈네트워크, 인터넷 정보 단말기, 홈네트워크 서비스로 구분하였다.

2. 국내의 홈네트워크 산업구조와 업체현황

통신사업자인 KT와 SKT는 홈네트워크 시장 관련 기업들과 가치 사슬관계에 있어 주요한 역할을 수행하고 있으며, 컨소시엄을 구성하여 주도적인 위치를 점유하고 있다. KT는 홈엔(HomeN)이라고 불리는 홈네트워크 서비스를 2004년에 출시하였으며, SKT는 2005년에 상용서비스를 시작하였다. 두 컨소시엄은 유무선 통합 서비스를 지향하고 있으며, KT는 KTF를 통해 무선 통신 분야를 보강하고 SKT는 하나로텔레콤을 영입하여 유선통신 분야를 보완하고 있다. 홈네트워크 산업은 통신업체, 건설업체, 방송업체, 솔루션 업체 등이 관여하고 있으며, SKT, KT, 한국전자통신연구원 등은 홈네트워크 서비스에 적극적인 관심을 보이고 있다.

SKT 컨소시엄은 1단계 시범사업의 목표로 홈네트워크 비즈니스 모델개발, 조기상용화 및 기술호환성 확보를 통한 홈네트워크 표준화 완성이다. 2단계에서는 컨소시엄간의 호환성을 확보하고 비즈니스 모델을 완성하여 상용화 서비스를 제공하는 것이다. KT 컨소시엄은 1차년도에 3개 지역 200세대를 대상으로 홈네트워크 서비스를 제공하였다. 서비스 확장성 및 다양한 인터페이스 제공으로 편리한 이용환경을 확보하고 기기 및 서비스 호환성 확보로 상용화 여건을 조성하는 전략을 추진하였다. 2차년도는 홈네트워크 플랫폼 연동 및 보안모듈 장착으로 보안 등 망의 안정화를 추구하고 양방향 DTV, 원격제어 등 서비스 고도화를 목표로 삼고 있다[6]. 한국전자통신연구원도 SKT, KT와 같이 홈네트워크 서비스에 관심을 보이고 있다[표 1]. 통신, 건설, 방송 및 솔루션/컨텐츠, 전자분야는 이들 세 업체에서 공동으로 관여하고 있는 분야이다. 그러므로 본 연구는

통신사업자, 건설사업자, 콘텐츠/솔루션 사업자, 전자업체를 중심으로 분석하고자 한다.

표 1. 산업 분야별 홈네트워크 관련 국내업체들

분야	SKT 홈네트워크 컨소시엄	KT 컨소시엄	한국전자통신연구원(ETRI)
통신	SKT, 하나로통신	KT, KTF	KT, SKT
건설	대우건설, 롯데건설, LG건설	한국주택공사, 삼성물산, 현대건설	현대건설, 삼성물산, 대림산업, LG전자, SK건설 등
전자	LG전자, 대우일렉트로닉스	삼성전자, 리나이 코리아, 위니아 만도	삼성전자, LG전자
방송	SBS, CJ 케이블 넷	KBS, MBC, Skylife	네이버, 다음 커뮤니케이션즈, 유선방송사업자, KT 등
솔루션/컨텐츠	다음, SK커뮤니케이션즈, 팍스넷 등	현대홈쇼핑, KTH, 교보문고, NHN 등	
시스템	코리아퍼펙트, 누리텔레콤, 델로스테크놀로지 등	현대통신, 코콤, 코맥스, 아이크로스 테크놀로지 등	-
공공기관	부산시청, 고대고속안산병원	광주시청, 광주과학기술원, 대구시청, 서울대학교 병원	-
금융	하나은행	우리은행	-

자료원: KETI, 2006; ETRI, 2006 재정리

통신사업자는 네트워크 장비 판매 및 인프라 구축 서비스를 제공하는 사업자이며, 이들은 다양한 서비스를 제공하기 위하여 모색 중이다. 대표적인 통신사업자로 KT(홈엔)와 SKT(홈케어)가 있으며, KT는 5대 신성장 산업으로써 양방향 DTV, 홈시큐리티 등 포털서비스를 제공한다. SKT는 휴대폰 등의 무선 환경에서의 홈케어 서비스를 제공한다. 건설사업자는 아파트 및 대형단지와의 연계를 통하여 네트워크 구축 및 홈네트워크 서비스를 제공한다. 이들은 사이버 아파트의 경험으로 홈오토메이션 서비스를 초기 단계로 해서 홈네트워크 서비스를 제공하고 있으며, 주로 GS건설, 삼성건설, 대림건설에서 관여하고 있다. 콘텐츠/솔루션 사업자는 홈네트워크 서비스 관련 솔루션을 제공하는 업체이며, 새로운 시장 개척을 위해 전자업체, 통신사업자 등과 제휴를 진행하고 있다. 전자업체들은 정보가전을 중심으로 백색가전 시장의 정체를 극복하기 위하여 홈네트워크 서비스 솔루션을 제공하고 있으며, 새로운 형태의 콘텐츠를 개발하고 있는 중이다. 삼성전자의 홈비타 서비스는 IT기술을 바탕으로 지능화된 기기, 커뮤니케이션 네트워크 등으로 삶의 질을 향상시키고, LG전자는 홈넷 서비스의 제공으로 윤택한 주거생활을 제공한다 [표 2].

표 2. 국내 홈네트워크 산업의 주요 관련업체

구분	특징	주요 관련업체
통신사업자	네트워크 장비 판매 및 인프라 구축 서비스 제공	KT, KTF, SKT, LGT, 하나통신 등
건설사업자	아파트 및 대형 단지화와의 연계를 통한 네트워크 구축 및 홈네트워크 서비스 제공	GS건설, 삼성건설, 대림건설, 현대건설, SK건설 등
컨텐츠/솔루션 사업자	홈네트워크 관련 솔루션 제공	르네트, 씨비네트, 이지빌, 아이씨티로, 컴스타, 안철수연구소 등
전자업체	홈네트워크 관련 장비 및 기기 제공	삼성전자, LG전자, 서울통신기술, 휴맥스 등

### 3. 국내 홈네트워크 산업의 서비스 및 수익원

국내 홈네트워크 산업의 활성화를 위하여 홈네트워크 산업의 가치사슬을 분석하고, 사업자간의 경쟁력을 파악하였다. 이들을 기반으로 홈네트워크 산업을 통신사업자, 건설사업자, 컨텐츠/솔루션 사업자, 전자사업자로 분류하였다. 이들 사업자들이 제공하고 있는 서비스와 수익원을 조사하고, 산업별 비즈니스 모델을 제안하여 국내 홈네트워크 산업의 문제점과 활성화방안을 제안하고자 한다.

#### 3.1 통신사업자가 제공하는 서비스 및 수익원

대표적인 통신사업자의 홈네트워크 서비스는 KT의 홈엔과 SKT의 홈네트워크다. KT는 2004년 초고속 인터넷을 기반으로 홈엔(HomeN)서비스를 출시하였다. 홈엔 사업은 홈엔 인프라 사업으로 홈네트워크 서비스를 원활하게 제공하기 위한 기기, 솔루션을 지원한다. 홈엔 소프트웨어 사업으로는 가정내에서 이용할 수 있는 다양한 부가서비스를 제공한다. 홈엔은 KT의 초고속 인터넷망을 활용하여 인터넷 가입자에게 홈페이지를 통해 기본서비스인 VOD, TV포털 등을 제공하고 있다. SKT는 협력사들과 제휴하여 컨소시엄을 만들어 정보통신부 시범사업을 진행하였으며, 1단계 시범사업은 서울, 부산, 대전, 대구지역을 중심으로 적용하였다. 킬러애플리케이션 발굴을 통해 상용화대비 사업 모델 개발, 홈네트워크 사업에 대한 홍보효과를 극대화하여 홈네트워크 보급 확대를 추진목표로 진행하였다[9]. SKT는 이동전화 사업영역에 다양한 컨텐츠 서비스를 제공해왔으며, 모바일 멀티미디어 플랫폼을 통해 엔터테인먼트 콘텐츠 사업을 진행해왔다. SKT의 홈네트워

크는 편리서비스, 행복서비스, 안전서비스, 유택서비스, 공공서비스를 제공한다[표 3].

표 3. 통신사업자가 제공하는 서비스 및 수익원

업체	주요 서비스		수익원
	기본서비스	VOD, TV포털	
KT (홈엔)	홈엔 서비스	부가서비스	-초중등교육 -외대 -자격증 ~40,000원/월
		건당과금 서비스	-PPV -SMS -20원/수신처
	홈엔 단말	셋탑박스	셋탑박스 임대 임대료: 3년(무상), 2년(3,000원/월), 1년(5,000원/월), 무약정(7,000원/월)
SKT (디지털홈)	-편리서비스: 원격제어, 원격검침 -행복서비스: 엔터테인먼트, VoD -안전서비스: 가정안정, 원격의료, 보호, 방재 -유택서비스: 통신 및 메시지, 정보 제공, 원격 상거래 -공공서비스: 전자정부 서비스		월정액

자료원: 각사 홈페이지

#### 3.2 건설사업자가 제공하는 서비스 및 수익원

GS건설은 1969년 설립자본금 1억원으로 시작하여 국내외 개발사업 및 SOC사업으로서 사업영역을 확대하였으며, 글로벌 기업으로 성장하여 ‘자이’라는 브랜드의 최첨단 고급 아파트를 설립하였다. 자이는 고급 라이프스타일과 수준 높은 문화를 제공하여 고객에게 특별한 삶의 수준을 경험하게 하는 고품격 아파트 브랜드로 건설되었다. GS 건설은 2000년에 자회사인 이지빌을 설립하여 사이버아파트 건립을 추진하였고, 자이라는 자사 브랜드를 통해 모든 아파트에 홈네트워크 시스템을 적용시키고 있다[12]. 자이는 크게 홈네트워크 시스템, 디지털 리빙 시스템, 시큐리티 시스템 서비스를 제공하고 있다[표 4].

표 4. 건설사업자가 제공하는 서비스 및 수익원

업체	주요 서비스		수익원
	홈네트워크 시스템	화상통화, 경비, 방범/방재, 방문자 영상 저장, 정보가전제어, 방범 온도제어, 원격검침 등	
GS 건설 (자이)	디지털 리빙 시스템	홈네트워크 서비스, 관리사무소, 전자도서관, 첨단보안 등	분양가 포함
	시큐리티 시스템	인터넷통합시스템, 공동현관출입통제 시스템, 화상감시시스템 등	

자료원: 각사 홈페이지

그 외에도 삼성건설은 레미안 U플랜이라는 유비쿼터스 기술과 성능, 디자인, 서비스를 통합한 감성지능 유비쿼터스 아파트를 지향하고 있다. 이는 무선 홈네트워크나 홈오토메이션 수준에서 한 단계 더 나아간 미래주택의 가능성을 다양하게 제시한 것이다.

### 3.3 콘텐츠/솔루션 사업자가 제공하는 서비스 및 수익원

르네트는 다양한 디지털 기기들을 유·무선 네트워크로 연결하여 언제 어디서나 편리하고 안전한 주거생활을 제공하는 고품격 홈네트워크 시스템이다. 홈네트워크 시스템 르네트는 더욱 편리해진 시스템으로 생활공간을 편리하도록 지원한다. 르네트는 보안서비스, 단지관리서비스, 포털서비스 등을 제공한다. 씨브이네트는 2000년에 세계 최초의 무선 인터넷 단지 구축 및 무선 Web-Pad의 상용화, 2001년에 인터넷 가전제어의 상용화를 통해 홈네트워크 시장의 가능성을 열었다. 2005년 5월 유비쿼터스 개념을 적용한 브랜드 ‘유아시스’를 만들면서 미래의 새로운 유비쿼터스 시대를 선도하기 위한 기업혁신을 추진하고 있다. 씨브이네트에서 공급하는 유아시스 홈네트워크 솔루션은 기존의 시스템 또는 기술 조합 중심의 시스템 통합에서 더 발전된 서비스 통합 방식으로 공급된다. 유아시스 홈네트워크 솔루션 구성은 Home Network, Home Automation, Home Appliance, Local Network 등 각각의 시스템들을 최첨단 네트워크 기술로 통합되어 전체 프로세스가 유기적으로 움직인다. 홈네트워크 주요시스템은 전자경비시스템, 원격검침시스템, 주차관제시스템, CCTV 시스템, 출동경비시스템, 통합단지 관리 시스템을 제공한다.

이지빌에서 제공하는 홈네트워크 서비스 ‘퓨라’는 주거생활문화에 새로운 라이프스타일을 제공하는 개념의 솔루션이며, 에너지관리솔루션, 홈케어솔루션, 방법/방제 솔루션, 정보보안솔루션 등을 제공하고 있다[표 5].

표 5. 콘텐츠/솔루션 사업자가 제공하는 서비스 및 수익원

업체	주요 서비스	수익원
르네트	보안서비스, 단지관리서비스, 포털서비스, 엔터테인먼트서비스, 웰빙서비스, 쾌적서비스, 생활편의서비스 등	홈네트워크 관련 장비와 구축비용
씨브이네트 (유아시스)	세대내 시스템, 홈네트워크시스템, 공용부시스템 구성, 운영서비스	홈네트워크 관련 장비와 구축비용
이지빌 (GS그룹계열사)	홈네트워크서비스, 인터넷서비스, 아파트관리서비스, 빌딩운영관리서비스 등	분양가포함 (고객서비스)

자료원: 각사 홈페이지

### 3.4 전자업체가 제공하는 서비스 및 수익원

국내 홈네트워크 기기, 솔루션 분야를 주도하고 있는 삼성전자는 자사의 정보통신 휴대기기, 가전기기 등 가정의 네트워크를 묶는 전략으로 홈네트워크 사업을 추진하고 있다. 특히 홈네트워크 솔루션을 홈비타라는 이름으로 통일하여 건설사, 시스템 구축회사들과 제휴를 통해 홈네트워크 사업을 진행하고 있으며[12], 홈비타는 삼성의 홈네트워크 솔루션 브랜드이다. LG홈넷은 다양한 디지털 기기들을 네트워크로 연결하여 안전하고 즐거운 주거 생활을 제공하는 토털홈네트워크 솔루션이다. 홈넷은 댁내 모든 기기의 통합연동 제어와 고객의 라이프스타일에 부합한 맞춤형 솔루션을 선택하였다. 홈넷 패드를 통해 댁내 어디서든지 모든 서비스를 이용할 수 있으며, 홈넷빌트인 가전으로 품격과 최첨단 기능을 구비한 최고급 주거환경을 제공한다. 엔터테인먼트 서비스 제공으로 즐거운 생활을 누리도록 지원해주며 초고속 정보통신 아파트를 구현하고자 한다 [표 6].

표 6. 전자업체가 제공하는 서비스 및 수익원

업체	주요 서비스	수익원
삼성 전자 (홈비타)	즐거움세상: D-TV 포털 서비스, 기타 서비스(모바일 서비스, VOD 서비스) 건강한세상: 푸른홈솔루션(영양관리, 습도관리 등), 건강관리솔루션 편리한세상: 제품제어, 원격제어, 생활도 드제어 안전한세상: 모니터링솔루션, 방범/방재 솔루션 공유하는세상: 단지포털 솔루션	사용량에 따른 과금 유료서비스 고객부담  분양가 포함 유지보수비용 고객부담
LG 전자 (홈넷)	8대 솔루션 스페셜 DTV 홈넷 어댑터, DTV 포털 솔루션, One Card 솔루션	분양가에 포함 유지보수비용 고객부담

자료원: 각사 홈페이지

#### IV. 홈네트워크 산업의 비즈니스 모델

##### 1. 비즈니스 모델의 정의 및 구성요소

비즈니스 모델은 기업 입장에서 매우 중요한 부분을 차지한다. 비즈니스 모델이란 기업이 어떻게 가치를 창조해서 소비자에게 전달하고 이를 기업의 이윤으로 만들어 내는 방법에 대한 체계적인 모델링을 의미하며, 단순한 사업모델에서 복잡한 사업모델에 이르기까지 매우 다양하다. 비즈니스 모델에 대한 문헌적인 정의는 다양하며 아직까지 확립된 정의는 없다. 대표적인 정의로 Timmers(1998)에 따르면, 비즈니스 모델이 되기 위해서는 상품, 서비스, 정보가 흐르는 구조에 대한 설명과 이러한 비즈니스 모델에 참여하는 여러 사업 참여자와 그들의 역할에 대한 묘사, 사업 참여자들이 누리게 될 잠재적 혜택이나 수익의 원천에 대한 설명이 포함되어야 한다고 제안하고 있다[19]. 비즈니스 모델을 정의하려는 목적은 해당 비즈니스 모델이 기술적으로 실현 가능한 것인가와 이 모델이 사업으로서의 가능성이 있는가를 평가해 보기 위해서다. 기업내부에서 사업성은 경영합리화, 경영혁신 차원에서 비용절감만으로 타당성이 인정된다. 그러나 단순한 비즈니스 모델 그 자체로는 비즈니스 모델의 사업성을 알 수가 없다. 사업성이란 사업 환경을 비롯해, 고객, 경쟁기업 등 시장에 대한 분석과 사업모델을 추진하기 위한 마케팅 전략, 재무전략 등 여러 가지 요소에 의해 결정되고, 사업모델을 누가 어떻게 운영하는가에 따라 시장에서의 호응과 사업성이 결정되기 때문이다.

비즈니스 모델은 다양한 사업 참여자들의 정의 및 역할의 설명을 포함하여 제품, 서비스, 정보흐름의 구조를 가지고 있으며, 참여자들의 잠재적인 이익의 원천이 표현되어 있어야 한다[18]. Rappa(1999)는 비즈니스 모델을 “회사가 스스로 유지될 수 있도록 하는사업의 운영 방식으로 매출을 발생시키는 사업의 방식”이라고 정의해 놓고 있다. Rappa(1999)가 제시한 비즈니스 모델은 Timmers(1998)가 제시한 대부분의 사업 모델을 포함하고 있다. 이러한 비즈니스 모델들의 분류는 기업에서 실제적인 성공 가능성을 가늠해보는 하나의 기준이 될 수 있다[표 7].

표 7. 비즈니스 모델에 대한 기존의 연구

연구재(년도)	구성요소
Viscio & Pasternak(1996)	글로벌 코어, 비즈니스 단위, 지배력, 서비스, 연계
Timmers(1998)	전자상점, 전자구매, 전자경매, 전자쇼핑몰, 마켓플레이스, 가상 커뮤니티, 가치사슬 통합, 가치사슬 서비스 제공업자, 협력플랫폼, 정보 브로커, 신뢰
Rappa(1999)	중개형, 광고형, 정보중개형, 상인형, 제조업체형, 제휴형, 커뮤니티형, 가입/회원형, 과금형
Linder & Cantrell(2000)	가격모델, 수익모델, 채널모델, 상거래 프로세스 모델, 인터넷 상거래 관계, 조직 형태, 가치
Dubosson-Torbay et al.(2001)	제품혁신, 고객관계, 인프라 관리, 재무적인 측면
Weill & Vitale(2001)	전략적 목적, 이익 창출원, 성공요인, 핵심경쟁우위 요소
Chesbrough & Rosenbloom(2002)	시장, 가치목표, 가치사슬, 비용과 수익, 가치네트워크, 경쟁전략
Osterwalder & Pigneur(2002)	제품혁신, 고객관계, 인프라 관리, 재정
Voelpel et al.(2004)	고객, 기술, 경제성/수익성, 비즈니스 시스템 인프라스트럭처
Morris et al.(2005)	가치제공 가능 요인, 시장요인, 내부 경쟁요인, 경쟁 전략 요인, 경제적 요인, 개인/투자가 요인
Shafer et al.(2005)	전략적인 선택, 가치 네트워크, 가치 창조, 가치 획득

체계적으로 정립된 비즈니스 모델은 기업의 전략을 수립할 때 수단으로 이용할 수 있지만, 대부분의 비즈니스 모델은 다양한 문제점들을 수반하고 있다. 기존의 비즈니스 모델의 문제점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 비즈니스 모델은 명시적이고 논리적인 인과관계를 포함하고는 있지만, 실제적인 사업에서의 상호보완적인 인과관계를 고려하지 못하고 있다. 둘째, 종합적인 모델이 아닌 일부 구성요소만을 강조하여 다루고 있다. 셋째, 비즈니스 모델은 경제적인 수익 창출을 중요하게 고려하고 있으면서 잠재적인 가치를 고려하지 않고 있다. 비즈니스 모델은 장기적인 가정을 기반으로 구축되어야 하기 때문에 이러한 문제점들을 고려하여 홈네트워크 산업에 대한 비즈니스 모델을 분석하여야 한다. 본 연구는 비즈니스 모델의 구성요소와 세부내용을 체계적으로 제안하고 있는 Morris 등(2005)과 Chesbrough & Rosenbloom(2002)의 연구를 기반으로 홈네트워크 산업의 비즈니스 모델을 분석하고자 한다.

##### 2. 비즈니스 모델의 분석절차

비즈니스 모델의 개념과 구성요소는 연구자마다 다양하게 정의되고 있고, 조직의 형태나 업종에 따라서

다양한 형태로 구축된다. 본 연구는 국내 홈네트워크 산업의 구조와 현황을 파악하기 위해서 국내의 다양한 문헌과 자료를 조사하였다. 또한 홈네트워크 사업자별 주요 서비스와 수익모델을 조사하기 위해서 실무자들을 위한 세미나에 참석하여 간단한 설문조사를 수행하였다. 국내 홈네트워크 산업의 비즈니스 모델에 관한 다양한 선행연구들을 바탕으로 홈네트워크 산업의 비즈니스 모델에 대한 분석절차를 수립하고자 한다. 비즈니스 모델의 구성요소는 Morris 등(2005)과 Chesbrough & Rosenbloom (2002)의 연구를 기반으로 재구성하였으며, 분석절차는 고현정(2007)의 연구를 기반으로 홈네트워크 산업에 적합하도록 수정하였다(그림 2).

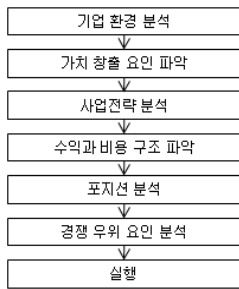


그림 2. 홈네트워크 산업의 비즈니스 모델 분석 절차

첫째, 기업의 환경을 분석하는 단계는 기업전략과 밀접한 관계가 있으며, 기업의 가치를 창출할 고객 또는 목표 시장을 분석하는 것이다. 둘째, 가치 창출 요인 파악 단계는 기업이 특정 시장의 고객들을 대상으로 제공할 가치를 명확히 정의하는 단계이다. 즉, 기업의 수익을 창출시킬 수 있는 제품이나 서비스를 명확하게 정의하는 것이다. 셋째, 사업전략 분석단계는 기업의 가치창출을 위한 활동으로 가치를 판매할 시장을 의미한다. 경쟁업체, 개인, 정부 등을 고려하여 판매시장을 명확하게 파악하는 단계이다. 넷째, 수익과 비용구조 파악 단계는 경제적인 요인들을 분석하는 단계이며, 생산, 물류, 마케팅 및 판매, 애프터서비스 등의 기능들을 포함하고 있다. 다섯째, 포지션 분석 단계는 자사, 공급자, 고객의 관계를 구체화하는 단계로서 현재 자사의 위치를 파악하고 현재의 경쟁자와 미래의 잠재적 경쟁자를

분석하는 단계이다. 여섯째, 경쟁우위 요인 분석 단계는 자사가 경쟁사보다 우위에 있는 요인을 파악하고, 경쟁력 향상을 위한 전략을 분석하는 단계이다. 마지막으로 제안한 비즈니스 모델을 분석한 후 적용하는 것이다. 이러한 분석절차를 기반으로 앞서 조사한 국내 홈네트워크 산업의 구조와 현황을 반영하여 사업자별 홈네트워크 비즈니스 모델을 제안할 것이다. 제안한 비즈니스 모델은 전문가 인터뷰, 설문조사, 관찰법, 프로토타이핑 기법 등의 다양한 분석법을 이용하여 모델을 검증한 후 실제로 실행할 수 있다.

### 3. 참여사업자의 비즈니스 모델

홈네트워크 산업에서 건설사업자와 통신사업자 간의 경쟁이 가장 심하다. 건설과 통신사업자 중 먼저 주도권을 가지고 하드웨어 사업자 또는 서비스 제공업체들과 제휴를 맺어 독점적으로 서비스를 제공할 수 있는가 하는 것이 관건이다. 건설사업자는 홈네트워크 서비스를 독점적으로 제공하더라도 그 수익은 분양수익에 비해 미미한 편이다. 그러므로 건설사업자보다는 통신사업자들이 적극적으로 홈네트워크 사업에 참여하려고 한다. 홈네트워크 산업은 사업자들간의 비즈니스 모델이

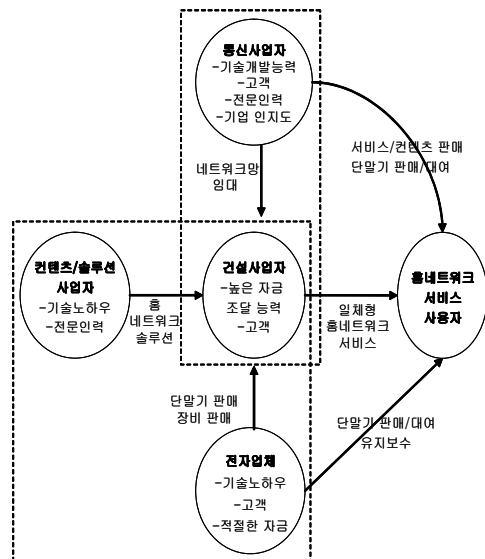


그림 3. 각 사업자의 관계적 관점에서의 비즈니스 모델

중복되는 경우가 많아 이해관계가 중복되어서 대립되는 구조를 가지고 있지만, 사업자간의 제휴를 통하여 수익을 창출하여야 한다[그림 3].

### 3.1 통신사업자의 비즈니스 모델

통신사업자들은 기존고객 보유, 통신사업 경험, 자금력 등을 바탕으로 홈네트워크 산업의 주체로서 충분한 경쟁력을 갖추고 있다. 기존의 통신네트워크 사업으로 획득한 마케팅 역량, 유통채널, 고객 프로파일 등으로 다른 사업자보다 우위에 있다. 이들은 홈네트워크 시장을 천천히 살펴 보면서 투자를 하더라도 자신의 핵심역량이 다른 사업자보다 상당히 크다고 생각한다. 또한 플랫폼과 게이트웨이가 통신을 위한 도구이므로 하나의 플랫폼으로 판매하기를 원하고 있으며, 홈네트워크 단말기 시장의 확대와 포털 시장의 육성을 겨냥하고 있다. 통신사업자들은 홈네트워크 시장의 성장가능성을 가늠하여 투자하려고 하기 때문에 주로 국내 시장에 장비나 서비스를 판매하려고 한다. 특히, KT의 경우는 기존의 네트워크 인프라를 다른 사업자에게 임대할 수 있으며, 기존의 고객을 대상으로 홈네트워크 서비스를 제공할 수 있다. 둘째, 통신사업자들은 이미 초고속 인터넷망을 사용하고 있는 고객을 보유하고 있기 때문에, 홈네트워크 서비스를 위한 광고나 마케팅 비용을 절감할 수 있다. 또한 기존의 고객 데이터베이스를 보유하고 있으므로 고객이나 시장 분석이 용이하며, 자금조달 능력이나 재무구조가 안정적이므로 홈네트워크 서비스 산업에서 성공할 가능성이 높다. 셋째, 주로 홈네트워크 장비의 판매나 대여뿐만 아니라 홈네트워크 서비스를 제공할 수 있다. KT나 SKT의 경우 통신서비스의 콘텐츠 개발에 대한 풍부한 경험과 노하우를 가지고 있으므로 이를 기반으로 홈네트워크에 적합한 콘텐츠를 개발하는 것이 용이하다. 넷째, 통신사업자들은 기존의 네트워크망을 보유하고 있으므로, 네트워크망 구축에 대한 비용을 절감할 수 있다. 또한 휴대폰이나 인터넷 서비스의 보급으로 홈오토메이션이나 멀티미디어 서비스를 홈네트워크에 적용하여 판매할 수 있으며, 기존의 음성서비스나 콘텐츠 제공에 대한 경험으로 고품질의 서비스를 제공할 수 있을 것이다. 무선통신사업자

의 경우에는 서비스의 이동성, 휴대성, 즉시접속성 등의 특성을 고려하여 휴대용 단말기를 활용한 홈네트워크 서비스를 개발할 수도 있다. KT의 경우 기본서비스, 부가서비스, 건당 과금 서비스 등으로 재무적인 수익을 창출한다. 다섯째, 통신사업자들은 기존 고객을 유지하는 것이 중요하며, 빌트인 홈네트워크 서비스를 제공하는 건설업체와는 경쟁하게 될 것이다. 여섯째, 기존의 전문 인력, 기술개발 능력, 자금 등이 있기에 홈네트워크 산업을 육성하기 위해서는 통신사업자들이 적극적으로 투자를 해야 한다[표 8].

표 8. 통신사업자의 비즈니스 모델

구성요소	주요 내용
기업 환경 분석	[판매지역] 국내 [시장범위] 광범위한 시장을 대상으로 함 (모든 고객)
가치 창출 요인 파악	[마케팅 측면] -기업 및 제품에 대한 긍정적인 이미지 보유 -기존 고객 충성도, 영업 및 판촉 인력 보유 -마케팅 노하우, 시장조사 및 분석 능력 보유 [재무적인 측면] -충분한 자금조달 능력, 재무구조의 안정성
사업전략 분석	[주력제품] -장비 판매 및 대여, 홈네트워크 서비스 제공
수익과 비용 구조 파악	[재무적 수익] -홈네트워크 서비스 판매, 장비 판매 및 임대, -광고 수익, 홈네트워크 구축, A/S -네트워크 망 임대, 인터넷 접속료 [비재무적 수익] -기술보유로 인한 경쟁력 확보, 기존 고객 보유 [운영비용] 장비 및 서비스 개발비, 기술 개발비
포지션 분석	[주요 고객] -홈네트워크 관련 사업자 -유무선 통신 서비스 사용자 [주요 경쟁사] 건설사업자
경쟁 우위 요인 분석	[기술] 기술개발 능력 및 노하우 보유 [인력] 전문 인력 보유 [제품] 가격 경쟁력, 서비스 신뢰성

### 3.2 건설사업자의 비즈니스 모델

건설사업자들은 신축 건물을 설립할 때에 빌트인 방식의 서비스 제공을 강조한다. 통신사업자는 네트워크 공급자로 참여하고 전자업체는 단말기 사업자로 제휴하여 서비스를 제공하고자 한다. 건설사업자는 일체형 홈네트워크 서비스 제공을 주장하고 있으며, 콘텐츠/솔루션 사업자들보다도 제휴하기를 원한다. 건설사업자들은 네트워크 서비스에 대한 기술과 경험 등의 부족으로 많은 약점을 가지고 있지만, 비용적인 측면에서는 상당한 우위를 차지하고 있다. 국내 건설사업자들은 신축



아파트에 거주할 고객을 대상으로 홈네트워크 서비스가 포함된 일체형 아파트를 판매한다. 이런 아파트는 다양한 홈네트워크 서비스를 제공하고 있으며, 아파트 거주자들에게는 무료 서비스를 제공하고 있다. 또한 고객의 요구에 맞는 제품을 제공하여 고객들이 편리하게 사용할 수 있다. 홈네트워크 아파트는 분양가에 홈네트워크 비용이 포함되어 있으며 다양한 장비의 호환성이 뛰어나다[표 9]. GS건설의 자이나 삼성건설의 레미안도 홈네트워크 시스템을 분양가에 포함하여 판매하고 있기에 홈네트워크시스템의 수익에 대한 관심은 미비한 편이다.

표 9. 건설사업자의 비즈니스 모델

구성요소	주요 내용
기업 환경 분석	[판매지역] 국내 [시장범위] 아파트 거주 고객
가치 창출 요인 파악	[마케팅 측면] - 다양한 홈네트워크 서비스 제공 - 아파트 입주자에게 무료 서비스로 고객 유치 - 충분한 시장 조사/분석 가능 [재무적인 측면] - 높은 자금 조달 능력, 금융기관과의 양호한 신용관계 - 충분한 경제적 성과 경력 보유
사업전략 분석	[주력제품] 일체형 홈네트워크 서비스
수익과 비용 구조 파악	[재무적 수익] - 홈네트워크 장비/서비스 판매, 인프라 구축 및 임대 [비재무적 수익] - 기존고객 보유, 무료 서비스 제공으로 신규고객 확보 [운영비용] - 기기업체와 제휴로 인한 장비, 단말기, 가전기기 등의 구매 비용 - 고객과의 긴밀한 관계로 마케팅 비용 절감 - 시장 개척 비용 절감
포지션 분석	[주요 고객] 아파트에 거주하고 있는 홈네트워크 서비스 이용자 [주요 경쟁사] 통신사업자
경쟁 우위 요인 분석	[인력] 기존의 전문 인력 보유 [제품] 호환성, 확장성

### 3.3 콘텐츠/솔루션 사업자의 비즈니스 모델

콘텐츠/솔루션 사업자는 중소기업이 많으며 홈오토메이션 서비스, 홈시큐리티 서비스 등 다양한 서비스를 제공하고 있다. 콘텐츠/솔루션 사업자는 활성화 될 수 있는 서비스를 발굴하여 국내뿐만 아니라 해외에서도 판매가 가능하다. 이들은 킬러 애플리케이션의 부재로 많은 고민을 하고 있으며, 대부분의 사업자들은 건설사업자나 전자업체와 제휴를 통하여 홈네트워크 서비스를 제공한다. 그러므로 홈네트워크 시장 규모가 클수록

콘텐츠 업체들의 수익성도 향상될 것으로 보인다. 콘텐츠/솔루션 사업자들은 신축아파트에 패키지화된 솔루션을 제공하거나 대여함으로써 수익을 얻을 수 있다. 기존의 전문 인력과 솔루션 개발 노하우를 바탕으로 개발비용을 감소시킬 수 있으며, 건설사업자나 전자업체들과의 제휴로 고객 유치를 위한 마케팅 비용을 절감할 수 있다. 하지만, 콘텐츠/솔루션 사업자들은 대부분이 중소기업이기에 자금 조달 능력이 미비하며, 단기간에 경제적인 성과를 얻기를 원한다. 이지빌은 GS건설의 계열사인 콘텐츠/솔루션 사업자이며, 2003년에는 국내 최초 자이 아파트 홈네트워크 시스템 설계 및 구축 작업을 수행하였다. 이처럼 콘텐츠/솔루션 사업자들은 홈네트워크 관련 사업자들이 주요 고객이면서 협력업체이다[표 10].

표 10. 콘텐츠/솔루션 사업자의 비즈니스 모델

구성요소	주요 내용
기업 환경 분석	[판매지역] 국내, 해외 [시장범위] 홈네트워크 관련 업체
가치 창출 요인 파악	[마케팅 측면] - 저렴한 솔루션 제공, 패키지화된 솔루션 제공
사업전략 분석	[주력제품] 홈네트워크 솔루션
수익과 비용 구조 파악	[재무적 수익] - 솔루션 판매 수익, 솔루션 대여 수익, 사용료 [비재무적 수익] 지속적인 고객 유지 [운영비용] 개발비용, 마케팅 비용
포지션 분석	[주요 고객] 홈네트워크 관련 사업자 [주요 경쟁사] 통신사업자, 건설사업자
경쟁 우위 요인 분석	[기술] 솔루션 개발 노하우 보유 [인력] 전문 인력 확보 [제품] 맞춤 솔루션 제공

### 3.4 전자업체의 비즈니스 모델

전자업체는 장비와 단말기 등을 판매하여 수익을 얻을 수 있고, 기존 시장에서 새로운 수요를 창출할 수 있다. 신규 건축물에 빌트인 방식으로 건설사업자와 전략적으로 협력할 수 있으며, 홈네트워크 산업으로 새로운 형태의 비즈니스 기회를 창출할 수 있다. 단말기 판매는 고객의 삶을 변화시킬 수 있지만, 전자업체들이 방송과 통신 영역에 도전해 보는 기회가 되며, 다양한 서비스를 창출할 수 있는 기회가 된다. 그러므로 전자업체들은 킬러 애플리케이션을 찾아서 자신의 사업으로 육성할 수 있는 방안을 찾기 위해서 노력한다. 현재 홈

네트워크 장비나 단말기가 고가를 유지하고 있지만, 산업이 활성화되면 장비나 단말기 가격이 하락할 것으로 보인다. 삼성전자의 홈비타나 LG전자의 홈넷을 위한 홈네트워크 단말기는 분양가에 포함되어 있으며, 일부의 서비스는 사용량에 따른 유료서비스이며, 미래에 발생하게 될 유지보수 비용은 고객 부담이다. 홈네트워크 서비스는 가전 단말기를 통하여 네트워크에 연결되고, 고객들은 이를 통하여 서비스를 이용할 수 있으므로, 전자업체들은 단말기와 서비스를 제공함으로써 비즈니스 영역이 확대될 것이다. 이들은 기존의 기업 및 제품에 대한 신뢰를 보유하고 있으며, 고객의 요구 분석과 마케팅 인력은 이미 보유하고 있다. 또한 충분한 자금을 조달할 수 있는 능력이 있기에 다른 사업자보다 상당한 경쟁력이 있다. 전자업체들은 빌트인 서비스를 제공하기 위해 건설업체와 콘텐츠/솔루션 업체들과의 제휴를 통한 수익원을 창출할 수 있다[표 11].

표 11. 전자업체의 비즈니스 모델

구성요소	주요 내용
기업 환경 분석	[판매지역] 국내, 해외 [시장범위] 홈네트워크 관련 업체와 일반 사용자
가치 창출 요인 파악	[마케팅 측면] -기업/제품 인지도 보유, 서비스 신뢰성 -마케팅인력 보유, 제품과 솔루션의 호환성과 확장성 [재무적인 측면] -금융기관과의 지속적인 관계로 인한 신용 보유 -적절한 자금 보유와 자금 조달 능력
사업전략 분석	[주력제품] 장비, 가전기기
수익과 비용 구조 파악	[재무적 수익] 장비 판매 수익, 장비 대여 수익 [비재무적 수익] -맞춤 서비스 제공으로 고객 유지 및 신규 고객 유치 [운영비용] 개발비용, 유지보수 비용
포지션 분석	[주요 고객] 홈네트워크 관련 사업자, 모든 고객 [주요 경쟁사] 통신사업자, 건설사업자
경쟁 우위 요인 분석	[기술] 기술 노하우 보유 [인력] 기술 전문가 보유, 품질관리 전문가 보유 [제품] 맞춤 장비 및 서비스 제공

## V. 참여사업자의 수익창출을 위한 전략 분석

### 1. 전략 유형의 정의 및 구성요소

포터는 기업의 전략을 원가우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략으로 나누었으며, 원가우위 전략과 차별화 전략은 서로 상반되는 전략이므로 두 전략을 함께 취할

수는 없다고 제안하였다. 그러나 실제 기업경영에서 비용우위와 차별화우위는 동시에 추구할 수 있으며, 두 전략을 동시에 추구할 수 있는 경우는 시장점유율이 높은 기업이다[31]. Wiseman (1985)의 전략 유형 중 혁신 전략과 성장전략은 공격전략에 가깝고, 분석전략과 대비가 되어 중복성이 있지만, 원가우위와 차별화를 위해서는 혁신이 필요하므로 세 전략 간에는 중복성이 존재한다. 제휴 전략은 위험이나 원가를 줄이고 차별화와 혁신 및 성장을 할 수 있는 전략유형이다[32]. 홈네트워크 산업은 장비와 서비스 시장이 중복되어 운영되고 있으며, 상당히 큰 규모의 시장을 형성할 것이다. 그러므로 본 연구는 홈네트워크 산업의 성공을 위해서 전략 실행의 필요성이 있으므로 원가우위 전략, 차별화 전략, 제휴 전략을 중심으로 분석하려고 한다.

원가우위란 경쟁기업과 수준이 비슷한 상품에 대하여 낮은 가격을 제공하여 경쟁우위를 확보하는 것이다 [33]. 저원가 전략은 대량생산, 대량유통, 규모의 경제 등으로 원가의 효율성을 강조하는 것이다. 차별화 전략은 다양한 측면에서 동시에 추구될 수 있으며, 제품/서비스 차별화, 이미지차별화, 브랜드차별화 등이 있다 [34]. 제품/서비스 품질의 차별화는 성능의 차별화를 말하며, 서비스 차별화는 배송, 설치서비스, 주문 등을 의미하며, 이미지 차별화는 기업 이미지나 상품 이미지를 말한다. 제휴전략은 원가우위 전략과 차별화 전략의 성격을 모두 지니고 있지만 기업간의 제휴를 통하여 경쟁력을 획득하는 것으로 가치를 창출할 수 있다.

### 2. 유형별 전략요인 분석

홈네트워크 서비스를 이용하는 사용자는 통신비, 가입망 및 맥내망 임대료, 게이트웨이 임대료 및 구축비용 등의 다양한 분야의 비용을 부담하여야 한다. 현재, 신축 아파트에 빌트인 홈네트워크 서비스를 제공할 때에는 아파트 분양가에 홈네트워크 비용을 포함시킴으로써 가격에 대한 부담을 줄이고 있지만, 기존 건축물에 대한 홈네트워크 서비스는 고가의 비용으로 인하여, 사용자가 홈네트워크 서비스를 사용하기에는 큰 부담이 된다. 또한 홈네트워크 시장이 확대되기 위해서는 킬러 애플리케이션을 제공해야 하며, 킬러 애플리케이션

션을 개발할 때에 적절한 가격, 소비자 욕구에 대한 만족, 패키지화된 솔루션 등으로 제공한다면 상당한 수익을 가져다 줄 것으로 보인다.

KT와 SKT와 같은 통신사업자들은 기존의 초고속 인터넷망을 활용하여 홈네트워크 서비스를 제공할 수 있으며, 기존의 기업 이미지가 있기에 광고비용을 절감할 수 있고, 기존의 네트워크망을 활용하면 통신비를 절감할 수 있다. 반면, 전통적인 수익원 이외의 홈네트워크 산업으로 인한 수익원이 미흡하기에 활발한 투자가 이루어지지 않고 있다. 현재 통신사업자들은 초고속 인터넷망에서 제공하고 있는 서비스와 차별화된 홈네트워크 서비스를 제공하지 못하고 있으므로 차별화된 서비스의 제공이 필요하다. 건설사업자는 최첨단 고급 아파트를 설립하여 신축 아파트 분양가에 홈네트워크 비용을 포함하고 있으므로 경제적인 부담이 적은 편이다. 하지만 홈네트워크 망이나 장비에 대한 기존의 기술 부족으로 통신사업자와 콘텐츠/솔루션 사업자와의 제휴가 필요하다. 통신사업자와의 제휴로 기술 부족을 보완할 수 있으며 콘텐츠/솔루션 사업자와의 제휴는 새로운 서비스를 개발할 때에 도움이 될 것이다. 이외에 신설 아파트뿐만 아니라 기존의 아파트나 주택에 홈네트워크 서비스를 저렴한 비용으로 제공할 수 있는 방안을 찾는 것도 하나의 과제로 남아 있다. 콘텐츠/솔루션 사업자는 기존의 솔루션 개발자를 보유하고 있기에 기술력은 있으나 자금력이 부족하다. 즉 개별 사업자의 규모가 영세하여 중저가로 제품을 납품하고 있다. 그러므로 공정가를 통한 상생전략을 모색하거나, 솔루션 전문 사업자간의 제휴가 필요하다. 전자업체는 기업의 인지도, 전문가 보유, 경제력 등의 경쟁력 있는 요인들이 있지만, 단말기의 판매가 한번만 이루어지거나, 지속적인 유지보수 비용과 책임을 져야 한다. 삼성전자의 홈비타는 아파트 분양가에 그 비용이 포함되어 있지만, 유지보수 비용을 고객에게 부담하려고 한다. 하지만, 적절한 비용을 산정하기에 어려움을 겪고 있으며 기존의 고객에게 차별화된 서비스를 제공하기에는 미흡한 실정이다. 그러므로 지속적인 수익원이 될 수 있는 제품을 개발하거나 새로운 부가가치 사업으로 고객을 유치하거나 수익을 향상시켜야 한다[표 12]. 통신사업자와

건설사업자는 원가우위 전략에 비중을 두는 것이 유리하며, 콘텐츠/솔루션 사업자는 차별화 전략과 제휴전략에 좀 더 관심을 가져야 할 것이며, 전자업체는 원가우위와 차별화 전략에 중점을 두어야 한다.

표 12. 홈네트워크 산업의 전략요인 분석

	원가우위 전략	차별화 전략	제휴 전략
통신사업자	-기업 이미지로 활용한 광고비 절감 -저가형 홈네트워크 서비스 제공 -유무선 연계 기반 서비스로 사용자들의 사용료 절감	-기존의 네트워크망 보유	-건설사업자와의 제휴(거래업체 확보)
건설사업자	-아파트 분양가에 홈네트워크 비용 포함	-아파트 단지 내의 무료 정보 제공 -기축 아파트나 주택에 대한 홈네트워크 서비스 제공	-통신사업자와의 제휴(네트워크망 활용) -콘텐츠/솔루션 사업자와의 제휴(솔루션 활용)
콘텐츠/솔루션사업자	-기존의 전문 인력 활용	-킬러 애플리케이션 개발 -맞춤 서비스 제공	-건설사업자와의 제휴(확실한 수익원 확보) -통신사업자와의 제휴(호환성과 확장성) -솔루션 사업자와의 제휴(규모가 큰 사업자)
전자업체	-기업의 높은 인지도로 인한 광고비 절감 -기존의 전문가 보유	-기존의 고객 보유 -신규 고객 유치의 용이함 -신제품 개발 -차별화된 유지보수 서비스	-건설사업자와의 제휴(거래업체 확보) -통신사업자와의 제휴(호환성과 확장)

이처럼 홈네트워크 산업의 사업자별로 전략을 수립하는 것도 중요하지만, 사업자들의 협력으로 국내 홈네트워크 산업의 활성화 전략을 수립하는 것도 필요하다. 첫째, 국내의 경우 전자업체인 삼성전자와 LG전자 간의 미들웨어 표준이 정해지지 않아 장비 및 기술간의 호환성이 확보되지 못하고 있다. 홈네트워크 서비스 개발과정이 건설업체를 중심으로 수직계열화되어 가전업체 및 솔루션업체가 제한적으로 참여하는 폐쇄형 구조를 유지하고 있기 때문에 기술 표준화가 더욱이 지연되고 있다. 그러므로 홈네트워크 사업자들의 제휴전략으로 표준화 포럼을 활성화시켜 국내 상황에 적합한 통신 기술 및 미들웨어 등을 확정하여 관련업체들의 참여를 높여 표준화 정착이 가능해 질 것이다. 둘째, 킬러 애플리케이션의 부족으로 고객의 관심과 시장성이 낮으므로 홈네트워크 서비스의 차별화가 필요하며, 새로운 서

비스 모델을 발굴하여 소비자의 기대를 관리하여야 한다.

통한 구체적인 전략을 수립한다면 홈네트워크 관련 사업자들에게 유용한 정보를 제공할 수 있을 것이다.

## VI. 결론

본 연구는 홈네트워크 산업의 수익을 창출할 수 있는 서비스와 시장을 분석하여 활성화 전략을 제안하였다. 우선 홈네트워크 제품과 시장을 분석하여 홈네트워크 가치사슬을 파악하였으며, 국내 홈네트워크 산업구조와 시장현황을 분석하여 성장가능성을 측정하였다. 홈네트워크 산업을 통신사업자, 건설사업자, 콘텐츠/솔루션 사업자, 전자업체로 분류하여 서비스와 수익원을 파악하였다. 마지막으로 업종별로 비즈니스 모델을 분석하여 홈네트워크 산업의 활성화를 위한 전략을 제안하였다.

통신사업자는 KT의 홈엔과 SKT의 디지털홈을 중심으로 주요 서비스와 수익원을 조사하였다. 건설사업자는 GS건설의 자이를 분석하였으며, 콘텐츠/솔루션 사업자는 르네트, 씨비이네트, 이지빌의 주요 서비스와 수익원을 파악하였다. 마지막으로 전자업체는 삼성전자의 홈비타와 LG전자의 홈넷의 서비스와 수익원을 조사하였다. 홈네트워크 산업구조와 시장현황을 파악한 후, Morris 등(2005)과 Chesbrough & Rosenbloom(2002)의 연구를 기반으로 홈네트워크 비즈니스 모델을 재구성하였으며, 기업 환경 분석, 가치 창출 요인 파악, 사업 전략 분석, 수익과 비용 구조 파악, 포지션 분석, 경쟁우위 요인 분석, 실행 순으로 업종별 분석을 수행하였다. 홈네트워크 산업의 활성화 전략을 파악하기 위해서 원가우위 전략, 차별화 전략, 제휴 전략을 분석하였다.

본 연구는 국내 홈네트워크 산업의 경쟁력을 강화하기 위한 정책 수립이나 홈네트워크 관련 사업자들이 홈네트워크 산업의 효율성을 증진시키기 위한 전략을 수립할 때에 필요한 자료로 활용할 수 있을 것이다. 또한 홈네트워크 산업 구조를 파악할 때에 유용한 정보로 활용할 수 있을 것이다. 본 연구는 국내 실정을 중심으로 분석하였으므로 향후 연구에서는 다양한 국가의 사례를 기반으로 비교분석한다면 더 나은 전략을 수립할 수 있을 것이다. 또한 특정 산업을 중심으로 실증분석을

## 참고 문헌

- [1] <http://www.homevita.com>, 2008.
- [2] <http://www.etnews.co.kr>, 2008(5).
- [3] 김권수, “호텔정보시스템의 전략적 적용에 관한 연구: 가치사슬을 중심으로”, 관광경영학연구, 제9호, pp.24-41, 2000.
- [4] 이지은, 박선영, “TAM 확장모형을 적용한 홈네트워크 서비스 수용모델 분석”, 소비문화연구, 제10권, 제4호, pp.153-172, 2007.
- [5] 박용우, “국내 홈네트워킹 시장구조 분석 및 기술발전 전망”, 정보통신정책, 제15권, 20호, pp.26-49, 2003.
- [6] 정보통신연구진흥원, IT839전략 기획보고서: 홈네트워크, 2005.
- [7] KETI(전자부품연구원), 홈네트워크 서비스 관련 국내외 제품 및 시장동향, 2006(1).
- [8] ETRI(한국전자통신연구원), 홈네트워크 동향 및 서비스 적용모델 분석, 2006.
- [9] 한국홈네트워크산업협회, 국내 및 해외 홈네트워크산업 현황과 미래발전 전략, 2005.
- [10] <http://www.megatv4u.com>, 2008.
- [11] <http://www.sktelecom.com>, 2008.
- [12] 한국홈네트워크산업협회, 홈네트워크산업 현황과 비즈니스 전략: 기술과 사례를 중심으로, 2006.
- [13] <http://www.xi.co.kr>, 2008.
- [14] <http://www.lenet.co.kr>, 2008.
- [15] <http://info.cvnet.co.kr>, 2008.
- [16] <http://www.ezville.net>, 2008.
- [17] <http://www.lghomnet.co.kr>, 2008.
- [18] P. Timmers, “Business Models for Electronic Markets,” Electronic Markets, Vol.8, No.2, pp.3-8, 1998.
- [19] 이동현, “비즈니스 모델의 개념에 관한 연구”, 한

국향공경영학회지, 제5권, 제1호, pp.175-194, 2007.

[20] M. Rappa, "Busienss Models on the Web," 1999.

[21] A. J. Viscio and B. A. Pasternack, "Toward a new business model," Strategy & Business, 1996.

[22] J. Linder and S. Cantrell, Changing business models: surveying the landscape, Institute for Strategic Change, 2000.

[23] M. Dubosson-Torbay, A. Osterwalder, and Y. Pigneur, "eBusiness Model Design, Classification and Measurements," Thunderbird International Business Review, Vol.44, pp.5-23, 2002.

[24] P. Weill and M. Vitale, Place to Space: Migrating to eBusiness Models, Harvard Business School Press, Boston, 2001.

[25] H. Chesbrough and R. S. Rosenbloom, "The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies," Industrial and Corporate Change, Vol.11, No.3, pp.529-555, 2002.

[26] A. Osterwalder and Y. Pigneur, "An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business," 15th Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the e-Economy, Bled, Slovenia, 2002(6).

[27] S. C. Voelpel, M. Leibold, and E. B. Tekie, "The wheel of business model reinvention: How to reshape your business model and organizational fitness to leapfrog competitors," Journal of Change Management, Vol.4, pp.259-276, 2004.

[28] M. Morris, M. Schindehutte, and J. Allen, "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective," Journal of Business Research, Vol.58, pp.726-735, 2005.

[29] S. M. Shafer, H. J. Smith, and J. C. Linder, "The power of business models," Business

Horizons, Vol.48. pp.199-207, 2005.

[30] 고현정, "SCM에서 비즈니스 모델 개발에 관한 연구", 월간해양수산, 제270호, pp.5-17, 2007.

[31] 장세진, 글로벌경쟁시대의 경영전략, 박영사, 2005.

[32] 권태준, 김용겸, "e-비즈니스 모델의 유형별 수익창출을 위한 전략적 요인", 기업경영연구, 제13권, 제1호, pp.51-76, 2006.

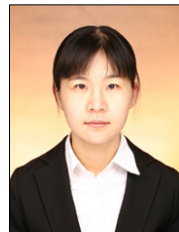
[33] 최영수, 관광호텔업의 시장지향성이 경영성취에 미치는 영향에 관한 연구: 수도권 소재 특1등급호텔을 중심으로, 안양대학교 박사학위논문, 2006.

[34] 안광호, 김동훈, 김영찬, 시장지향적 마케팅 전략, 학현사, 2006.

저 자 소 개

노 미 진(Mi-Jin Noh)

정회원



- 2006년 2월 : 경북대학교 경영학과(경영학박사)
- 2006년 4월 ~ 2008년 2월 : 한국전자통신연구원
- 2008년 3월 ~ 현재 : 경북대학교 초빙교수

<관심분야> : 홈네트워크 서비스, 모바일

김 주 성(Ju-Seong Kim)

정회원



- 1983년 2월 : 서울대학교 경영학과(경영학석사)
- 1996년 8월 : 서울대학교 경영학과(경영학박사)
- 1985년 1월 ~ 현재 : 한국전자통신연구원

<관심분야> : BcN, 홈네트워크 서비스