

성공적인 디지털콘텐츠비즈니스모델 구현을 위한 평가모형 및 대응전략 Measurement and Operational Strategies for Digital Contents Business Model

주희엽* 최용석** 권혁인***

*중앙대학교 hyioo@chungang.edu

**중앙대학교 일반대학원 경영학과 vs9898@dcrc.or.kr

***중앙대학교 hikwon9@unitel.co.kr

Abstract

디지털콘텐츠는 인터넷 기반 사업 분야의 핵심요인으로 인지되어져 왔다. 디지털콘텐츠 산업은 인터넷 등의 매체를 통해 가치 확산이 빠르게 이루어질 수 있으나 유통 과정의 문제로 인해 사업적 성공을 기대하기는 쉽지 않다. 현재까지 제시된 관련 사업모델은 오프라인 상에서 진행되어 온 유형재(Goods)나 서비스 모델을 반영하여 디지털콘텐츠 분야의 성공적인 사업화를 위한 필요요소를 적극적으로 반영하지 못하여 왔다.

본 연구에서는 디지털콘텐츠의 사업적 성과 향상 및 부가가치 창출을 위해 고려하여야 할 요인을 반영한 사업모델과 그 평가방법을 제시하였다. 또한 제시된 사업모델의 성공적 운영을 위한 전략을 환경에 따라 차별적으로 제시하였다.

Keyword: 비즈니스모델, 콘텐츠비즈니스, 비즈니스모델 평가

I. 서론

인터넷 사용자가 급격하게 증가함에 따라, 인터넷 매체를 통한 상거래가 활발해지면서 그 대상이 되는 상품의 범위는 유형의 재화에서 무형의 재화나 서비스까지 인터넷 매체를 통해 가능해지면서 확장 속도는 급속히 가속화되고 범위도 넓어졌다. 이로 인해 국내 디지털콘텐츠 산업도 높은 성장률을 보이면서 급격히 발전하고 있다.

그러나 디지털콘텐츠의 거래특성과 유료화 증가에 따른 거래당사자간 분쟁이 급증하면서 디지털콘텐츠에 보다 적합한 비즈니스모델의

필요성이 대두되었다. 유통과정 속에서 발생할 수 있는 제반 문제들은 바로 디지털콘텐츠 비즈니스 모델의 비효율성과 대응전략이 모호하게 산업 내에서 전파되었기 때문이며, 이는 디지털콘텐츠 산업 발전에 큰 걸림돌로 작용하고 있다.

본 연구에서는 디지털콘텐츠비즈니스모델의 효과적 구현을 위해 비즈니스모델과 디지털콘텐츠의 특징 요인을 적용한 모델을 제시하고자 한다. 또한, 디지털콘텐츠의 부가가치 창출을 위해 고려하여야 할 요인을 반영한 사업모델과 그 평가방법을 제시하고, 사업모델의 성공적 운영을 위한 전략을 환경에 따라 차별적으로 제시하고자 한다.

이를 위해 기존의 비즈니스모델에 대한 전반적인 특징과 유형에 대해 전략적인 평가요인을 고찰하였다. 또한, 디지털콘텐츠의 내부적인 특징과 외부적인 산업 내에서 특징요인을 통해 현 비즈니스 모델의 전략적인 요인들을 추출하였다. 이후 본 추출된 요인을 구성요소로 한 디지털콘텐츠비즈니스모델 평가모형을 제안하고 평가모형에 따른 대응전략을 제시하고자 한다.

II. 비즈니스모델

비즈니스모델은 일반재화(Goods)와 서비스를 대상으로 하는 전통적인 기업에서의 활동을 나타낸다. 최근 인터넷이 활성화되고, 기업의 참여가 증가함에 따라 온라인을 활용한 비즈니스모델에 대한 연구가 같이 병행되어져 오고 있다.

초기에는 가치창출, 전달등과 같은 매체의 차이(예, 온/오프)등으로 인해 e-비즈니스 모델이 차별적으로 연구되어 왔으나 온-오프 경계선이 무너지짐에 따라 비즈니스 모델의 정의가 통합되어져 가는 추세이다.

본 연구에서 제시하는 디지털콘텐츠 비즈니스 모델은 디지털화된 콘텐츠(상품)가 인터넷 혹은 디지털매체를 통해 제작, 배포되고 있어, 유형재 기반의 비즈니스모델의 도입보다 디지털화를 기반으로 하는 e-비즈니스에 가까운 것으로 보여진다. 따라서 본 연구의 이해를 돕기 위해 e-비즈니스 모델에 대한 선행연구를 소개하고자 한다.

II-1. e-비즈니스 모델 정의

인터넷상에서의 상거래가 증가함에 따라 e-비즈니스 모델(e-Business Model)이라는 용어가 널리 확산되고 정확한 정의나 연구는 90년대 후반이후 본격적으로 이루어지고 있다. 일반적으로 비즈니스모델은 어떤 상품을 누구에게 어떤 방식으로 판매할 것인가를 결정하는 것을 보편적으로 정의한다. 즉, 시장에서 기업이 어떻게 가치를 창출하는가를 설명하는 것이다. 따라서 e-비즈니스모델은 인터넷환경처럼 환경이 급변화하는 환경 하에서는 가치창출을 위한 가장 기본 설계도의 역할을 한다.

Slywotzky & Morrison(1997)은 비즈니스 설계라는 용어를 통해 비즈니스 운영을 위한 구성요소로 제안 하였다.

Timmers(1998)는 제품, 서비스, 정보흐름의 구조로서 다양한 비즈니스 참여자들과 그들의 역할, 참여자들의 잠재력 혜택과 수익원천으로 정의를 하였으며, 가치사슬을 분해 재결합, 즉 가치사슬의 요소를 확인하고 참여자들의 상호작용패턴을 분석하여 가치사슬의 재구성한 모델로 제안을 하였다.

Venkartraman & Henderson(1998)는 기업의 전략 및 계획을 수립하는 것을 비즈니스모델의 개념으로 소개하고, 이를 위해 고객상호작용, 자산구성, 그리고 지식들을 구성요소로 정의 하였다.

Rappa(2000) & Rayport(1999)는 수익을 창출하여 지속성을 가질 수 있는 사업을 수행하는 방법으로 정의하였다. 이는 수익 창출하는 방식과 수익창출과 관련된 비용에 초점을 맞추고 있다.

Markides(2000)은 전략적인 혁신이라는 개념을 제안하면서 e-비즈니스의 성공은 전략적 선택의 중요성을 강조하였다.

Hamel(2000)는 E-비즈니스 개념 혁신이라는 주장을 통해 E-비즈니스 개념 내지는 비즈니스모델의 혁신이 불연속적인 변화의 시대에 기업 가치를 극대화 할 수 있는 유일한 방법으로 정의하였다

이렇듯 e-비즈니스모델의 정의는 Timmers(1998)의 가치, Venkartraman & Henderson(1998)와 Slywotzky & Morrison(1997)이 네트워크프로세스, Rappa(2000) & Rayport 등(2001)의 수익창출등과 같은 목표에 초점이 맞춰져 있음을 알 수 있다.

가치는 가치사슬을 통해 창출되는 개념으로 고찰되며, 활용, 범위가 e-비즈니스모델 기반적인 개념이다.

네트워크프로세스는 기업 대외적인 커뮤니케이션의 흐름이라고 정의 된다. 이는 매체의 특성은 관련 기술의 발전정도에 의해 영향을 받는다.

목표는 미시적/거시적으로 구분되며, 미시적 목표를 수익창출을 삼아 그 수익을 강조하지만 거시적 목표에서는 고객만족, 공급자와의 관계, 지속성장능성으로 살펴볼 수 있다.

II-2. e-비즈니스 모델 유형

II-2-1. 가치기반 분류기준

Timmers(1998)는 인터넷 혹은 웹 기반의 e-Business 모델을 분류하는데 있어 가치사슬의 분해와 재조합을 통해 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 11가지 모델로 e-Business의 비즈니스 모델을 분류하고 있다.

Jutla et al.(1999)은 중개자(e-Broker)모델, 제조업자업자형(Manufacture)모델,경매형(Auction)으로 모델을 분류하였다.

가치 생산이나 창의, 제공, 활용에 관한 확산 정도를 평가요인으로 고려하고 있음을 알 수 있다.

Afuah & Tucci(2000)는 인터넷비즈니스에 참여하는 산업 또는 기업집단을 인터넷 가치 네트워크라고 명명하고 사용자 중심의 e-commerce, contents aggregator, market maker등으로 개념을 분류하였다.

II-2-2. 네트워크프로세스기반 분류

Bamgury(1998)는 현존하는 인터넷 비즈니스 모델의 유형을 인터넷에 이식된 real-world 비즈니스 모델과 순수 인터넷 비즈니스 모델로 분류하였다. 인터넷에 이식된 real-world 비즈

니스 모델은 인터넷 환경으로 이식되어진 실제 세계에 존재하는 비즈니스 모델로서 Mail-order 모델과 광고 기반 모델, 가입형, Free trial, Direct 마케팅, Real estate, 인센티브 제공, B2B 등의 모델형태들로 존재하고 있다. 이에 반해 순수 인터넷 비즈니스 모델은 순수 인터넷 경제가 실제 세계와 달리 희소성(scarcity)에 기초하지 않고 정보의 풍부성(abundance)에 기초를 두고 있기 때문에 순수 인터넷 비즈니스는 그 성격이 기존의 비즈니스와는 많이 다르다. 이러한 모델은 정보도서관, 프리웨어, 정보교환, 디지털 상품 및 디지털 배달, 접속제공 모델, 웹 환경 및 기타 인터넷 서비스 모델의 형태로 존재하고 있다.

Berryman(1998)은 비즈니스 참여자를 판매자, 구매자, 중개자로 구분하고, 비즈니스의 주도권을 누가 가지느냐에 따라서 사업의 모형을 구분하였다. 즉, 판매자 통제형, 구매자 통제형, 중개자 통제형의 3가지로 구분하였다.

판매자 통제 시장 유형으로는 정보서비스만 제공하는 비즈니스 모형, 온라인 주문 서비스를 제공하는 비즈니스 모형으로 구분할 수 있다. 구매자 통제 시장 유형으로는 구매 관련 비즈니스 모형, 구매 에이전트, 구매 집단/집합으로 구분할 수 있다. 중개자 통제 시장 유형에는 Industry/Product-Specific Searching Engine, Information Marts, Business Malls로 구분하고 있다.

따라서 거래의 효율성, 고객확보 및 유지 등은 e-비즈니스 프로세스를 통해 운영되는 비즈니스모델의 주요 구성요소로 보여진다. 평가를 위한 세부 항목으로는 공급망과의 통합 정도, 제품과 서비스의 구성, 거래 편리성, 거래 시간의 단축, 유지항목은 세부 항목으로는 고객충성도, 제품의 개인화 및 서비스 맞춤화(Zott et al, 2000)등으로 볼 수 있다.

II-2-3. 목표기반 분류

Rappa(2000)는 수익원천에 따라 사업운영방식에 따라 Brokerage Model, Advertising Model, Manufacturer Model, Affiliate Model, Community Model, Subscription Model, Utility Model 등 9개의 모델로 분류하였다.

골드만 삭스(2001)는 수익원천에 따라서 다음의 세부분으로 분류를 Access, Subscription, Advertising, Direct Marketing, Commerce로 분류하였다.

기업의 목표는 유형에 따라 다양하게 설정될 것으로 보인다. 이때, 유형의 분류기준은 비즈

니스모델의 분류기준은 수익원천이며, 비즈니스 연속성을 기반이 된다. 평가기준은 수익원천, 연계활동, 사업수행능력, 지속가능성, 시장 적응성을 평가요소로 들 수 있다.

III. 디지털콘텐츠비즈니스모델

III-1. 디지털콘텐츠비즈니스모델의 정의

디지털콘텐츠 비즈니스모델에 대한 정의는 관련연구의 미비와 접근방법의 한계로 인해 명확하지 않다. 이에 온라인을 통해 전달되는 디지털콘텐츠특성을 어느 정도 반영하고 있는 e-비즈니스모델을 창조하여 연구의 목적에 맞게 정의하고 한다.

Timmers(1998)는 혁신 정도와 기능 통합 정도에 따라 인터넷 비즈니스 모델을 11가지로 분류하고 있다. 하지만 각각의 분류에 대한 의미 부여나 예시를 못하고 있으며, 확장 가능성에 대한 방향만을 제시할 뿐이다. 즉 구체적인 제시 없이 가치 사슬에 기반한 탐색적 비즈니스 모델을 제시하였다. 특히 급속히 성장하는 디지털콘텐츠 비즈니스를 간과하는 측면이 강한데, 가치 사슬을 분류 기준의 기반으로 사용하는 것에 기인한다. 즉, 인터넷 비즈니스의 경우 전통적인 가치 사슬에서 표현할 수 없는 유형의 재화가 강조되는 분야이므로 가치 사슬이 의한 기준으로 디지털콘텐츠 비즈니스를 포괄하는 데는 한계가 있다.

Jutla et al.(1999)은 상품 전달 과정과 제품 근원지에 의한 분류를 제시하였다. 이는 전통적인 중개업, 제조업, 경매를 인터넷 비즈니스로 확장시켰다는 의의는 있으나 새롭게 창출되는 인터넷 비즈니스의 유형을 너무 포괄적으로 수용하는 한계점을 가지고 있다.

Berryman et al.(1998)은 시장 주도자를 기준으로 하여 판매자가 통제하는 시장, 구매자가 통제하는 시장, 중립적인 시장으로 분류하였다. Jutla et al.(1999)와 마찬가지로 포괄적이라는 장점은 있으나 인터넷 비즈니스를 전반적으로 설명하기에는 한계점이 있다. 즉, 판매자와 구매자의 역할 구도에 치중하여 분석을 수행함으로써 인해 발생하는 문제점이라 할 수 있다.

이렇듯 기존 e-비즈니스모델로는 디지털콘텐츠비즈니스모델을 정확하게 설명할 수 없다. 또한 디지털콘텐츠의 산업내의 가치사슬이 혁신에 따른 융합속도가 급속해지면서 기존 e-비즈니스와는 다른 구성요소와 접근방법을 통해 정의를 내려야 한다.

III-2. 디지털콘텐츠 비즈니스모델 유형

심상민(2001)은 디지털콘텐츠 비즈니스모델은 콘텐츠 유통과 제조 및 판매에 따라 콘텐츠 신디케이트, 콘텐츠 복합그룹, 콘텐츠 플랫폼, 콘텐츠 프로듀서의 4가지의 유형으로 나타낼 수 있다고 주장하였다.

소프트웨어진흥원(2000)은 디지털콘텐츠 비즈니스 모델은 단계별 활용 측면에 따라 콘텐츠 제작 지원 산업(supporter), 콘텐츠 제공 산업(provider), 콘텐츠 활용 산업(utilizer)으로 분류하였다.

그러나 현재 디지털콘텐츠산업을 제조, 판매, 유통의 구분으로 나타내기에는 한계점이 있다. 이는 현재 다양한 e-비즈니스모델을 통해 디지털콘텐츠의 활용범위가 커지고, 소비자와 공급자가 융합된 융합형(Hybrid)비즈니스모델이 출현하였기 때문이다. 디지털콘텐츠산업의 초기 단계의 비즈니스모델은 디지털콘텐츠를 좀 더 다양한 채널을 통해 비즈니스 활동을 하고 있는 현재 상황과는 적합하지 않다.

IV. 디지털콘텐츠비즈니스 평가모델

최근까지 e-비즈니스평가에 대한 많은 연구가 이루어지고 있다. 이러한 연구를 기반으로 실제 기업을 대상으로 비즈니스에 대한 성과를 측정하였다. 이는 무엇보다 기업이 비즈니스운영이 옳은 방향으로 가고 있는지에 대한 객관적인 지표를 제시하는데 그 의미가 있다. 그리고 e-비즈니스모델개발방법에 대한 연구를 통해 모델을 개발하는 과정은 기업이 적합한 e-비즈니스모델을 개발하는데 의미가 있다. e-비즈니스평가모형을 통해 디지털콘텐츠비즈니스모형평가에 필요한 평가요인을 추출해내고 또한, 디지털콘텐츠산업 내에서 필요한 평가요인들을 고려해 보고자 한다. 또한 비즈니스모델의 형성과정 속에서 주요 구성요소인 가치, 네트워크프로세스, 목표의 상호작용과 역할에 대해 제시하고자 한다.

IV-1. e-비즈니스 평가모델

Forrester Research(2000)는 유연한 파트너십과 관계형성 효율성, 기업을 한눈에 파악할 수 있는 재무제표, 그리고 최종고객을 평가요인으로 설정하고 하였다.

- 유연한 파트너십과 관계형성효율성의 측정항목으로는 관계형성비용, 신속한 응답, 파트너 서비스품질과 파트너 만족도등을 제시하였다.

- 재무제표의 측정항목은 e-비즈니스에 대한 투자, 비용, 시장적응성 등으로 제시하였다.

- 최종고객의 측정항목은 기업들의 효율성, 고객에 대한 신속한 응답성, 고객만족도를 제시하였다.

Afuah & Tucci(2001)는 수익성, 예상수익성, 사업모형의 적합성 등을 평가항목을 제시하였다.

- 수익성의 측정항목은 이익(earning)과 현금흐름(cash flow)를 제시하였고,

- 예상 수익성의 측정항목은 이익 마진, 매출액, 시장점유율, 매출 성장률으로 제시하였다

- 사업 모형의 측정항목은 고객가치, 사업 범위, 가격, 수익원천, 연계된 활동, 실행, 사업 수행능력, 지속가능성 등으로 제시하였다.

이렇듯 최근까지의 e-비즈니스평가모형은 대부분의 평가요인을 수익성이나 고객만족등과 같이 결과적인 측정을 기반으로 하는 요인들로 구성되어 있다. 따라서 디지털콘텐츠비즈니스모델의 주요요소인 가치, 네트워크프로세스, 목표의 상호적인형성과정을 통해 나타나는 혁신과정을 평가하는 모형으로는 한계점이 있다.

IV-2. 비즈니스모델개발 방법연구

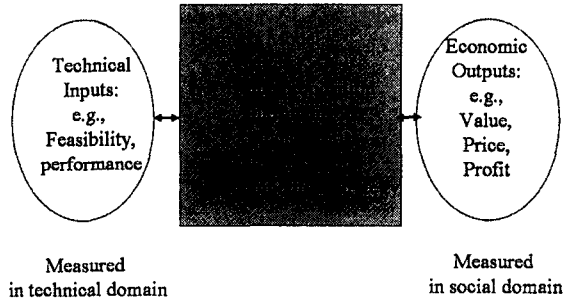
최근까지 디지털콘텐츠비즈니스모델에 대한 요인이나 개발방법에 대한 연구는 미비하다. 이는 디지털콘텐츠가 다양한 활용성 및 혁신성을 보유하고 있어 그 변화를 예측하기 어렵기 때문이다. 그러나 차세대산업의 핵심요소인 디지털콘텐츠 자체적 중요성뿐만 아니라 디지털콘텐츠의 제작, 가공, 유통등을 활용한 비즈니스를 성공시킬 수 있는 기반이 되는 비즈니스의 중요성은 항상 강조되어 오고 있다. 디지털콘텐츠산업 특징을 통해 디지털콘텐츠비즈니스 모델 개발방법론을 제시하였다.

Martian(1998)은 e-비즈니스모델 개발의 3단계를 제안하였는데, 1단계는 주어진 과정에서 제품과 서비스를 변경시키는 것이고, 2단계는 제품과 서비스를 생산하는 과정·방법·작업의 설계를 변경시키는 것이며, 3단계는 기업이 속해 있는 생태계가 기업이 지배하는 제품과 서비스를 필요로 하도록 게임의 규칙을 변화시키는 것으로 설명하였다.

Cambrige Technology Partner(1998)는 디지털 경제에서 성공적인 기업이 되기 위한 요인으로 규모, 속도, 기술, 고객, 신뢰, 지적 자원을 들고 있으며, 또한 이를 기반으로 하는 e-비즈니스 모델이 적합하다고 주장하였다.

Chesbrough(2001)는 [그림 1]과 같이 제시한 비즈니스 모델 구성요소와 개발과정이 객관적

이고, 상황 적합하다고 제안하였다. 이 모델에서는 기술 중심적인 측정과 경영 수익에 대한 측정을 비용대비 수익의 구조로 설명하고 있으며 이를 통해 비즈니스 모델이 구성되어야 한다고 주장하고 있다.



[그림 1] e-비즈니스모델의 개발과정

이처럼 e-비즈니스모델의 개발과정은 모델의 과정 속에서 환경적인 변수를 고려한 혁신적인 변화로 인해 자체적인 진화가 이루어짐을 알 수 있다. 각각의 요인이 개별적으로 진화나 혁신에 영향을 주는 것으로 보여 졌으나 실제로는 요인들이 상호간의 직간접적 영향을 통해 미치는 것으로 보여 진다. 이는 혁신적인 변화 요인에 영향 결국 그 상황에 적합한 e-비즈니스모델로 진화시키고 있음을 알 수 있다.

IV-3. 디지털콘텐츠평가모델개발

본 연구에 제시한 디지털콘텐츠평가방법은 e-비즈니스모델평가모형의 평가요인과 e-비즈니스개발방법과정으로 구성하며, 평가요인과 구성요소는 디지털콘텐츠비즈니스모델의 구성요소인 가치, 네트워크프로세스, 목표와 기존 e-비즈니스 평가요인을 고려해 제시하고자 한다.

IV-3-1. 평가모형의 구성요소

본 연구에서는 평가모형 구성요소를 [표 1] 과 같이 가치, 네트워크프로세스, 목표로 제시하였다.

가치는 평가측정요인을 가치 생산이나 창조, 제공, 활용에 관한 가치의 확산정도를 평가요인으로 정의하였다.

네트워크프로세스는 거래의 효율성과 고객확보, 공급망과의 통합, 제품과 서비스의 구성도, 소비자의 거래 편리성, 거래시간의 단축, 고객충성도, 제품의 개인화 및 서비스 맞춤화로 정

의하였다.

목표는 비즈니스의 연속성을 가지고 있기 위한 평가요소로 판단되어야 한다. 이를 기본으로 평가기준으로 살펴보면, 수익원천, 연계된 활동, 사업수행능력, 지속가능성, 시장적응성을 평가요소라 정의하였다.

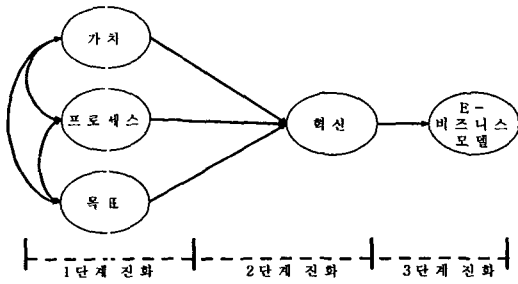
구성요소	평가요인	측정항목
가치	가치확산정도	가치제작 정도
		가치제공 정도
		가치활용 정도
네트워크 프로세스	고객관계정도	거래의 효율성
		거래시간의 단축
		고객충성도
		고객확보
		소비자의 거래 편리성
	서비스 맞춤화	
	공급자관계정도	제품과 서비스의 구성도
수직/수평적 공급자 통합		
목표	미시적 거시적 목표정도	수익원천
		연계된 활동
		사업수행능력
		지속가능성
		시장적응성

[표 1] e-비즈니스 평가요인

[표 1]에 제시된 가치 확산정도는 디지털콘텐츠가 제작/제공/활용의 측면에서 한 부분의 영역을 통해 국한되어 있는 것이 아니라 융합적모델로써의 그 확산정도를 의미한다. 네트워크프로세스는 고객관계정도와 공급자관계정도로 나누어 살펴 볼 수 있는데, 고객관계정도는 고객과의 관계를 어느 정도의 고객만족을 통한 관계형성을 하고 있는가를 나타낸다. 공급자관계정도는 공급자와의 수직/수평적인 통합정도를 나타낸다. 마지막으로 미시적/거시적인 목표정도는 기업이 현재 어떠한 시점에서 사업을 운영하고 있는가를 고려해보는데 혁신에 대한 반응을 고해 볼 수 있다.

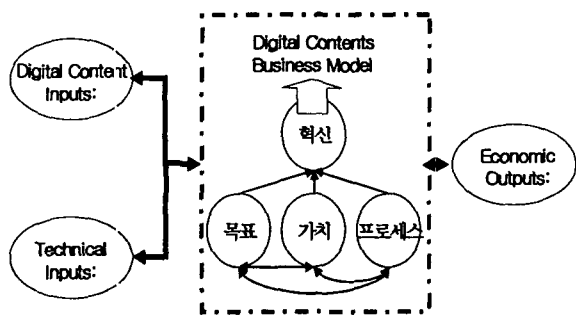
IV-3-2. 디지털콘텐츠비즈니스평가모델

디지털콘텐츠모형개발에 있어 진화과정에 따른 모형개발은 외부/내부 환경을 반영함으로써 진화단계에 대한 다양한 비즈니스모델을 개발해 낼 수 있는 과정의 특징을 보여준다.



[그림 2] e-비즈니스모델평가모델개발진화과정

[그림2]와 같이 1단계는 현재 기업 내의 목표나 네트워크프로세스, 그리고 가치에 대한 변화를 통한 혁신에 대한 조정단계를 통해 구현한다. 2차 진화는 가치, 목표, 네트워크프로세스의 과정·방법·작업의 설계를 변경하여 혁신적인 경쟁우위 요소를 만들어 내게 된다. 3 단계는 비즈니스모델의 수행단계로서 기업의 제품과 서비스가 필요하도록 시장의 규칙을 변화, 혁신시키는 과정을 반복하게 된다.



[그림 3] 디지털콘텐츠비즈니스평가 Flow

[그림 3]은 디지털콘텐츠비즈니스평가모형의 전체적인 흐름을 보여주고 있다. 이는 디지털콘텐츠 산업 내의 기술적인 요인과 디지털콘텐츠의 특징적인 요인이 기업이 제시한 디지털콘텐츠비즈니스모델을 통해 얻어진 경제적 성과를 측정하게 도와준다. 기술적인 환경변수는 IT기술의 발전이나 디바이스의 발전, 신기술의 발전 등이며, 디지털콘텐츠의 특성요인은 게임, 영화, 음악 등의 활용에 따른 분류와 디지털콘텐츠의 자체적인 기술발전 등으로 구성된다.

디지털콘텐츠비즈니스모델의 구성요소는 변수요인의 영향을 받아 진화하게 되고 기업의 진화에 대한 반응속도 및 대응전략에 따라 성과가 결정된다. 즉, 기업은 구성요소의 혁신에 대한기업의 진화속도와 대응전략에 따라 가치적, 비가치적 경제적 성과를 유발하게 된다.

이러한 평가과정을 통해 산출된 결과들은 기

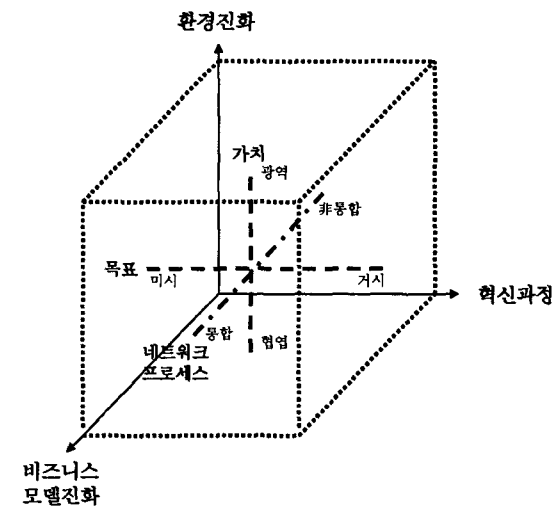
업 반영이 될 수 있으며, 이를 통해 보다 적극적인 대응을 할 수 있게 된다. 또한 적용범위나 그 활동범위에 국한되지 않고 각각의 환경을 분석, 적용될 수 있기 때문에 맞춤형 평가가 이루어 질 수 있는 장점이 있다.

결론적으로 본 평가모델은 모델 유형에 따라 기준을 선정하여 특정시점에 대한 결과적인 평가보다 비즈니스모델의 구성요소와 영향요인의 정도에 따라 혁신과 진화에 대응 할 수 있는 과정적인 평가를 가능하게 해준다.

IV-3-3. 디지털콘텐츠비즈니스모델 및 대응전략

최근까지 e-비즈니스모델 유형에 대한 다양한 전략들이 제시가 되었다. 제시된 모델은 결과적인 특성을 제시하고 기업들이 비즈니스활동 자체를 그 결과적인 유형의 틀 속에 맞추어 가는 우선순위를 두고 기업을 운영해 왔다. 그래서 경쟁우위를 가질 수 있는 e-비즈니스모델이나 전략들은 극히 드물게 나타나게 되었다. 이는 기업이 보유하고 있는 가치, 네트워크 프로세스, 목표관련 핵심역량에 대한 혁신과 진화기반의 비즈니스모델 도입보다는 확립화된 비즈니스모델에 의존하기 때문이다.

즉, 디지털콘텐츠비즈니스모델은 과정의 혁신성과 진화단계에 따라 가치, 네트워크프로세스, 목표가 융합되어 그 환경이나 다양한 이슈에 적합한 모델이 최상임을 알 수 있다. 이는 디지털콘텐츠비즈니스모델은 융합형(Hybrid)의 성격을 [그림 4]와 같이 가지게 된다.



[그림 4] 디지털콘텐츠비즈니스모델평가 프레임워크

[그림 4]는 혁신과정을 X축으로, 환경진화를 Y축으로, 그리고 비즈니스모델의 진화를 Z축으로 구성된다. X축은 비즈니스모델의 구성요소인 가치, 네트워크프로세스, 목표의 달성 정도에 따라 위치와 환경을 의미한다. Y축은 기업의 외부적 환경과 기술변화 디지털콘텐츠진화 정도를 측정하게 된다. Z축은 기업의 대내외적 환경변화요인을 고려하여 비즈니스모델의 적합성과 타당성을 측정한다. 이를 통해 기존의 확정된 비즈니스모델을 도입하여 운영전략을 맞추어가는 기업의 피동적 모델적용이 아니라 상황이나 시점에 따라 능동적으로 대처할 수 있는 비즈니스모델을 확보 할 수 있다.

즉, 디지털콘텐츠 산업 내에서 여러 가지 요인들을 반영 할 수 있는 가치의 확산과 프로세스과정의 재조정, 그리고 목표의 설정은 다양한 형태의 비즈니스모델을 융합되는 과정 속에서 개발이 가능하다.

예를 들어 디지털콘텐츠제공업체인 경우 이전 자신의 기업의 e-비즈니스모델은 단순히 제공의 가치로만 역할을 하는 콘텐츠프로바이더(Content Provider)로 정해져 있다. 기업은 디지털콘텐츠 가치를 활용하거나 목표로 프로세스에 대한 제한적인 범위 내에서 활동을 하게 된다. 결국에는 기업 자체적인 성장 없는 기업으로 전락된다. 그러나 이러한 기업이 기업 대외적인 영향요인을 파악을 하고 가치, 프로세스, 목표가 융합되어 비즈니스 모델의 진화단계를 거쳐 채널이 다양하고 그 확산이 범위가 넓은 기업으로 혁신한다면 수익창출과 성장가능성에 많은 성과를 보여줄 것이다.

이처럼 본 연구에서는 이전 연구에서 제시된 모델들과는 다르게 디지털콘텐츠비즈니스모델이 가져야 하는 통합적이고 전문적이고 그 발전 속도에 따른 변화가 급속한 산업 내에서 그 적응력을 높일 수 있는 비즈니스 구성요소와 자체적인 개별적인 요인의 영향이 아닌 전체 요인이 혁신정도를 파악해 기업 내에 적용한다면, 이는 발전적인 요인으로 상황에 적합한 비즈니스모델로써의 역할을 할 수 있다.

V. 결론

디지털 경제 환경에서는 기존의 e-비즈니스 모델과는 다른 새로운 e-비즈니스 모델을 기반으로 한 기업이 경쟁우위를 점할 수 있다. 디지털콘텐츠비즈니스모델의 경쟁우위는 바로 가치, 네트워크프로세스, 목표의 융합을 통한 혁신을 통해 이루어 낼 수 있다. 디지털콘텐츠 산업이 발전 속도나 확산 폭이 빠르고 넓기 때문이다. 가치의 흐름을 정확하게 판단하고 이

를 기업의 목표와 기업의 네트워크프로세스를 융합해 적용하는 것이 기업이 풀어야할 숙제인 것이다.

본 연구는 디지털콘텐츠 산업에서 비즈니스 모델의 구성요소와 외부환경변화정도 따라 융합되는 비즈니스모델의 혁신과 진화과정을 반영할 수 있는 디지털콘텐츠비즈니스평가프레임워크를 제시하였다.

이를 통해 디지털콘텐츠비즈니스모델이 가져야 하는 통합적이고 전문적이고 그 발전 속도에 따른 변화가 급속한 산업 내에서 적응력을 높일 수 있는 비즈니스 구성요소와 자체적인 개별적인 요인의 영향이 아닌 전체 요인이 혁신정도를 파악해 기업 내에 적용한다면, 이는 발전적인 요인으로 상황에 적합한 비즈니스모델로써의 역할을 할 수 있음을 보여주었다.

이러한 평가모델은 모델 유형에 따라 기준을 선정하여 특정시점에 대한 결과적인 평가보다 비즈니스모델의 구성요소와 영향요인의 정도에 따라 혁신과 진화에 대응 할 수 있는 과정적인 평가를 가능하게 해준다. 또한, 디지털콘텐츠 산업 내에서 여러 가지 요인들을 반영 할 수 있는 가치의 확산과 프로세스과정의 재조정, 그리고 목표의 설정은 다양한 형태의 비즈니스 모델을 융합되는 과정 속에서 개발이 가능함을 제시하였다. 즉, 디지털콘텐츠비즈니스모델은 과정의 혁신성과 진화단계에 따라 가치, 네트워크프로세스, 목표가 융합되어 그 환경이나 다양한 이슈에 적합한 모델이 적합함을 알 수 있다.

이러한 과정에서는 외적/내적 환경변수를 고려함으로써 기업이 대응할 수 있는 전략을 적용하는데 상황적합성을 높여 기업이 성공적인 비즈니스 활동을 할 수 있다.

VI. 참고자료

- [1] 심상민, 「미디어는 콘텐츠다」, 김영사, 2002.
- [2] 소프트웨어진흥원, 「인터넷 콘텐츠 비즈니스 모델 발굴」, 2001.
- [3] 제임스 마틴, 「사이버기업」, 대교출판, 1998.
- [4] Afuah, A., C. L. Tucci, *Internet Business Model and Strategies: Text and Case*, McGraw-Hill, 2001.

- [5] Berryman, K., L. Harrington, D. Layton-Rodin, V. Rerolle, "Electronic commerce: Three emerging strategies," *The McKinsey Quarterly*, No.1(1998), pp. 152~159.
- [6] Cambridge Technology Partners, *New Economy Primer*, The First in a Series of New Economy White Papers, 1998.
- [7] Chesbrough, H., 'Assembling the elephant: a review of empirical studies on the impact of technical change upon incumbent firms' in R. Burgelman and H. Chesbrough(eds) *Research on Technological Innovation, Management and Policy*, Vol. 7, JAI Press: Greenwich, CT, 2001.
- [8] Forrester Research, [On-Line] Available www.forrester.com, 2000.
- [9] Hamel, G., *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, 2000.
- [10] Jutla, D., Bodorik, P., Hajnal, C., and Davis, C., "Making Business Sense of Electronic Commerce", *IEEE Computer*, Vol. 32, Issue. 3(1999), March, pp. 67~75.
- [11] Porter, M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press, 1985.
- [12] Timmers, P., "Business Model for Electronic Markets," European Commission Directorate- General III, Vol. 8, No. 2(1988), April.
- [13] Rappa, M., "Business Model on Website," [On-Line] Available: http://ecommerce.ncsu.edu/business_models.html, 1999.
- [14] Rayport, J. & Jaworski, B., *e-Commerc*, McGraw-Hill, 2001.
- [15] Slywotzky, A. J., D. J., Morrison, *The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits*, Imes Books, RandomHouse, 1997.
- [16] Venkartraman, N. and J. C. Henderson, "Real strategies for Virtual Organizing," *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 1(1998), pp. 33~48.
- [17] Zott, C., R. Amit, and Donlevy, J., "Strategies for Value Creation in E-Commerce: Best Practice in Europe," *European Management Journal*, Vol. 18, No. 5(2000), pp. 463~475.