

## 인터넷 비즈니스 모델 개발 전략

주 재 훈      동국대학교 정보산업학과      givej@dongguk.ac.kr

### <목 차>

I. 서론	3.3 프로세스와 기술
II. 비즈니스 모델의 전략적 요소	3.4 시장과 관계
2.1 선행 연구와 비즈니스 모델의 정의	IV. 결론
2.2 전략적 요소와 연구모형	참고문헌
III. 전략적 요소에 대한 분석	Abstract
3.1 가치와 수익원	
3.2 제품과 서비스	

### I. 서론

인터넷으로 인해 고객, 공급자, 기업 등의 상호작용 방식이 변화되고 있으며, 몇 년 간 걸쳐 새로운 형태의 기업이 나타나게 되었다. 미국 상무부에서는 전자상거래와 정보통신산업의 성장에 따른 급격한 경제구조의 변화를 디지털 경제가 출현한 것이라고 보고한 바 있다(U.S. Department of Commerce, 2000). 이 보고서에서는 디지털 경제란 재화와 서비스의 생산, 유통, 판매 등이 디지털 기술에 의존하는 경제라 정의하고 있다. 오늘날 디지털 경제 환경에서 인터넷이 기반이 되기 때문에 본 연구에서는 디지털 경제와 인터넷 경제(Barua, et al., 2000)를 상호호환적으로 사용한다. Barua와 Whinston 등(2000)은 인터넷 기반의 경제를 인터넷 경제라 부르고 있다. 이러한 현상은 디지털 경제에서는 산업사회와는 다른 새로운 비즈니스 패러다임이 요구됨을 반영하고 있다. 새로운 패러다임 하에서는 새로운 비즈니스 모델이 요구된다. 최근 몇 년간 새로운 비즈니스 모델을 근간으로 한 어떤 기업은 성공적이고 어떤 기업은 사라지기도 하였다. 그러한 일차적 원인은 비즈니스 모델에서 찾을 수 있다.

Viscio와 Pasternack(1996)은 다음과 같이 새로운 비즈니스 모델의 필요성을 주장하

고 있다. 1세기 이전 영국의 산업혁명 당시 창출되어 지속적으로 발전해온 오늘날의 비즈니스 모델이 지구촌 시대의 복잡성과 기술을 성공적으로 다룰 수 있을 정도로 충분하지 않다. Venkatraman과 Henderson(1998)도 산업경제에서 출발한 비즈니스 모델이 적합하지 않다고 주장하고 있다. 오늘날은 서로 다른 제품간의 경쟁이 아닌 비즈니스 모델간의 경쟁이다(Cambridge Technology Partners, 1998). 인터넷의 실질적인 기회란 기존의 사업을 더 싸고 빠르게 행하는 것만이 아니라 고객에게 어떤 가치를 제공하고 고객과 어떤 관계를 구축할 것인가 하는 관점에서 기본적으로 비즈니스 모델을 다시 생각하는데 있다(Hagel, 1999). Ring과 Tigert(2001)는 실증분석을 통해 인터넷 식료품점이 성공하지 못한 이유는 전통적 식료품점보다 경쟁우위를 지닐 수 있는 것을 달성하지 못한 점뿐만 아니라 지속적으로 이익을 낼 수 있는 비즈니스 모델을 개발하지 못했기 때문이라고 지적하였다. 비즈니스 모델은 기업 사업성과의 중요한 결정요인이다(Afuah and Tucci, 2001). 인터넷 경제 또는 디지털 경제의 출현 및 성장과 더불어 현업을 중심으로 비즈니스 모델에 대한 관심이 높아졌고, 비즈니스 모델은 경쟁우위에 미치는 영향을 파악하는데 유용하다(Ethiraj et al., 2000). 또한 비즈니스 모델은 조직 설립과 지속적인 성장의 근간이 되는 주요 가치 명제를 분석하기 위한 틀이 된다. 이는 비즈니스의 초기단계에서 성장 및 지속 가능성이 높은 비즈니스 모델을 개발하는 것이 사업의 중요한 성공 요소임을 내포하고 있다. 디지털 경제에서 새로이 사업을 수행하고자 하는 경우뿐만 아니라, 기존의 기업도 디지털 경제에서 지속성이 높은 새로운 비즈니스 모델을 추구하고 있다. 이러한 상황을 반영하여 1990년대 후반부터 미국, 유럽, 일본을 비롯하여 국내에서도 비즈니스 모델을 특허로 인정하는 추세이다.

전자시장을 대상으로 어떤 비즈니스 모델이 개발되어 있는가에 대한 몇몇 연구가 수행되어 왔고(Timmers, 1998; Rappa, 1999), 위에서 언급한 바와 같이 디지털 경제 또는 전자시장의 비즈니스 모델의 중요성이 강조되고 있다. 그러나 이들 연구에서는 기업이 새로운 비즈니스 패러다임에 기반을 두고 어떻게 특정 환경에 적합한 비즈니스 모델을 개발하여야 하는가에 대한 틀과 지침을 제공하지는 못하고 있다. 따라서 인터넷 기반의 가상사회에서 비즈니스를 성공적으로 수행하기 위해서는 비즈니스 모델 개발에 어떤 전략적 요소를 고려하여야 하는가를 분석하는 것이 본 연구의 목적이다. 본 연구에서는 선행연구에 관한 검토와 사례에 관한 분석을 통해 비즈니스 모델 개발의 전략적 요소를 도출하고자 한다. 이와 더불어 비즈니스 모델 개발의 4가지 전략적 요소인 가치와 수입원, 제품과 서비스, 프로세서와 기술, 시장과 관계에 대한 심층적 분석을 통해 비즈니스 모델 개발의 원칙과 지침이 될 수 있는 명제가 제안될 것이다.

본 연구에서 선행연구에 대한 검토와 더불어 이베이와 아마존 등의 인터넷 비즈니스의 성공사례를 검토함으로써 비즈니스 모델 개발의 전략적 요소를 도출하는 이유는 연구의 대상이 최근이기 때문이다.

본 연구는 서론에 이어 II에서 인터넷 비즈니스 모델에 대한 정의, 연구 모형, 비즈니스 모델의 4가지 전략적 요소를 제안한다. III에서는 사례분석을 통해 각각의 전략적 요소를 분석하여 명제를 도출한다.

## II. 비즈니스 모델의 전략적 요소

### 2.1 선행 연구와 비즈니스 모델의 정의

비즈니스 모델(business model)이란 용어는 뉴스나 현업에서 자주 사용되고 있지만 이에 대한 이론적 연구가 거의 이루어지지 않고 있다. 현업과 언론에서 언급하고 있는 비즈니스 모델에 대한 개념은 서로 상반되거나 모호하여 잘못된 개념으로 이해될 수도 있다(Amit and Zott, 2001). 예를 들어, 단순히 수익창출의 방식으로 비즈니스 모델을 언급하는 경우가 있는데, 이는 비즈니스 모델의 일부분에 지나지 않는다. <표 1>에서는 기존의 연구에서 비즈니스 모델의 정의와 개념을 어떻게 파악하고 있는가를 요약하여 나타내고 있다.

<표 1> 비즈니스 모델의 개념 정의와 특징

연구자와 연도	정의와 개념	특징
Rappa(2000)와 Rayport(1999)	- 기업이 수익을 창출하여 지속성을 가질 수 있는 사업을 수행하는 방법	- 수익원과 사업 방식의 관점에서 비즈니스 모델을 정의하고 있다. - 수익을 창출하는 방식과 수익창출과 관련된 비용에 초점을 두고 있다.
Timmers(1998)	- 제품, 서비스, 정보 흐름의 구조로서 다양한 비즈니스 참여자들과 그들의 역할, 참여자들의 잠재적 혜택과 수익의 원천을 설명해 주는 것	- 가치사슬의 분해와 재결합, 즉 가치사슬의 요소를 확인하고 참여자들의 상호작용 패턴을 분석하여 가치사슬의 재구성한 모델이다. - 제품/서비스 정보흐름, 비즈니스 참여자들간의 관계에 역점을 두고 있다.
Venkartraman and Henderson (1998)	- 고객 상호작용, 자산구성, 지식의 레버리지라는 상호의존적인 3가지 차원을 반영하는 전략을 설계하기 위한 조정된 계획	- 전략 계획의 관점에서 비즈니스 모델을 정의하고 있다.

연구자와 연도	정의와 개념	특징
Ethiraj et al.(2000)	- 고객 가치를 창출하고 특정 시장에서 성공적으로 경쟁하기 위해 고안된 조직 목표, 전략, 프로세스, 기술, 구조를 포괄하는 요소들의 독특한 구성체 (unique configuration of elements)	- 경쟁우위를 위한 전략적 관점에서 비즈니스 모델을 정의하고 있다.
Amit and Zott(2001)	- 비즈니스의 가치를 창출하기 위해 설계한 거래의 내용, 구조, 관리를 설명해 주는 것	- 가치창출 모델이라는 관점에서 비즈니스 모델을 정의하고 있다.
Afuah and Tucci(2001)	- 기업이 고객에게 제공하는 가치, 가치를 제공하고자 목표로 하는 세분시장, 세분시장에 제공하고자 하는 제품 및 서비스의 범위, 수익원천, 고객에게 제공된 가치에 부여된 가격, 그 가치를 제공하는데 있어서 수행되어야 할 제 활동, 제 활동의 기초가 되는 사업 수행능력, 기업이 현재 갖고 있는 우위를 유지하기 위해 필요로 하는 활동, 이상의 비즈니스 모델의 구성요소들을 어떻게 잘 실행할 것인가에 관한 것	- 수익창출을 위한 방법에 대한 계획으로 시스템 관점에서 그 구성요소와 구성요소간의 관계성 관점에서 비즈니스 모델을 정의하고 있다.

본 연구에서는 아래와 같이 비즈니스 모델을 정의한다.

**정의:** 비즈니스 모델이란 비즈니스 비전과 목표를 설정하여 가치명제를 정의하고, 가치와 수익원의 관계는 물론이고 가치를 창출하기 위한 제품/서비스 및 정보의 흐름과 사업수행방법을 기술하고 비즈니스의 목표와 가치창출을 위한 구성요소를 정의하고 이들간의 관계를 기술한 템플릿 또는 시스템이다.

본 연구에서의 비즈니스 모델에 대한 정의는 다음의 전제 조건을 포괄하고 있다.

- 전제 1: 비즈니스의 목표와 가치명제가 명확히 정의되어 있어야 한다.
- 전제 2: 가치 명제와 수익원간의 관계(비즈니스 참여자들에게 가치를 어떻게 전달하고 수익을 어떻게 창출할 것인가)와 사업수행방법이 설정되어 있어야 하며, 가치창출과 사업 수행을 위한 청사진으로서 활용될 수 있어야 한다.
- 전제 3: 비즈니스 모델의 구성요소와 구성요소간의 관계가 설정되어야 한다.
- 전제 4: 비즈니스 모델은 단순히 사업계획이나 프레임워크의 수준을 넘어서 운영을 위한 설계 및 그 기술의 적용방안이 반영되어야 한다.

컴퓨터와 통신기술의 융합, 인터넷의 확산에 따라 다양한 새로운 비즈니스 모델이 출현하게 되었다(Venkartraman and Henderson, 1998). 인터넷의 개방성과 상호작용성은 새로운 비즈니스 모델 개발의 중요한 요인이 되고 있다(Timmers, 1998). 인터넷 비즈니스 모델은 새로운 사업에 대한 아이디어에 기반을 두고 있으며, 소위 말하는 닷컴 기업을 중심으로 다양한 비즈니스 모델뿐만 아니라 기존 기업의 인터넷 환경을 수용하는 것도 포괄하고 있다. 비즈니스 모델에 대한 정확한 개념 정의와 이론에 대한 연구에 비하여 비즈니스 모델의 유형에 대한 연구는 비교적 많이 이루어지고 있다. <표 2>에서는 인터넷 비즈니스 모델의 유형 분류에 대한 선행연구를 요약하여 나타내고 있다. 예를 들어, Timmers(1998)는 프로세스의 통합과 혁신의 정도에 따라 기존의 인터넷 비즈니스 모델을 11개로 분류하였고, Sawhney와 Kaplan(1999)은 가격 결정 메커니즘에 따라 B2B 모형을 4가지로 분류하였다.

<표 2> 비즈니스 모델의 유형 분류

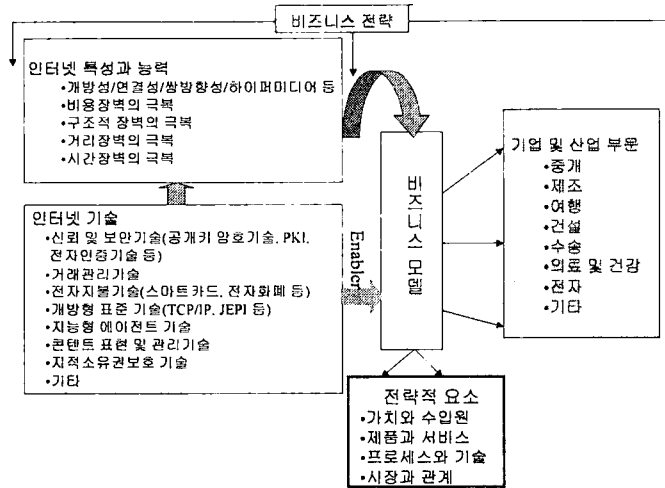
연구자와 연도	모델의 유형	분류기준
Timmers, 1998	상점형, 조달형, 경매형, 쇼핑몰형, 가상 커뮤니티형, 중개 시장형, 가치사슬 서비스 제공형, 가치사슬 통합형, 협력 플랫폼형, 정보중개형, 신뢰서비스 제공형	- 프로세스 또는 기능의 통합정도와 혁신정도에 의한 분류
Rappa, 1999	중개형, 광고형, 정보중개형, 판매형, 판매제휴형, 제조업체형, 커뮤니티형, 회원구독형, 과금형	- 수익원과 수익발생 방식에 따른 분류
Ticoll et al., 1998	집합(aggregation)형, 아고라(Agora)형, 가치사슬형, 제휴(alliance)형	- 가치통합의 정도와 경제적 통제력(위계적 통제와 자율적 통제)에 의한 분류
Friedman and Langlinais, 1999	판매자 주도형, 고객 중심형, 구매자 주도형	- 수요의 성격(제품 중심 대 고객의도 중심)과 가상화의 정도에 의한 분류
Sawhney and Kaplan, 1999	카탈로그 모델, 경매 모델, 교환 모델, 물물거래 모델	- 가격 결정 메커니즘에 의한 B2B 거래의 분류

연구자와 연도	모델의 유형	분류기준
Sibulkin and Sosville, 1999; Martinez, 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 단일 영역에서 콘텐츠와 커뮤니티에 초점을 둔 모델: 오프라인 축진업체/컨텐츠 제공업체</li> <li>- 다수의 영역에서 콘텐츠와 커뮤니티에 역점을 둔 모델: 게이트웨이(포털, ISP 등)</li> <li>- 단일 영역에서 거래에 초점을 둔 모델(온라인 상점)</li> <li>- 다수 영역에서 거래에 초점을 둔 모델: 온라인 교환(경매, 증권 등)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 비즈니스의 주요 목적 (콘텐츠/커뮤니티 대 거래)과 시장범위(단일시장 대 다수 시장)에 의한 분류</li> <li>- 온라인 소매거래에 초점을 둔 분류</li> </ul>
Mainspring, 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 생산자형: 직접 판매자/생산자 모델, 간접 판매자/생산자 모델, 보조 생산자 모델</li> <li>- 중개형: 직접 중개형 모델, 브로커형, 게이트웨이형</li> <li>- 시장형: 공급자 주도형 모델, 구매자 주도형 모델, 마켓플레이스형 모델</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인터넷을 이용한 새로운 비즈니스 기회라는 발견하는 비즈니스 전략 관점에서 분류</li> <li>- 주로 인터넷 전자상거래를 대상으로 분류하고 있음</li> </ul>

## 2.2 전략적 요소와 연구모형

인터넷 환경의 가상사회 및 전자시장에서는 산업사회와 다른 비즈니스 패러다임이 요구되며, 가치와 수익의 원천에 대한 새로운 정의가 이루어져야 한다. 또한 제품과 서비스의 개념, 사업방식과 지원기술, 시장의 특성, 비즈니스 참여자들의 역할은 물론이고 소비자·공급자·사업 파트너 등의 관계가 변화되고 있다. <그림 1>에서는 인터넷의 능력과 특성, 인터넷 관련 기술에 의해 가능하게 된 새로운 비즈니스 패러다임에 기반을 둔 비즈니스 모델과 비즈니스 전략과의 관계를 나타내고 있다.

벤처기업과 같이 새로운 기업의 설립 당시에 비즈니스 모델을 정의하는 경우도 있지만, 기존의 기업이 새로운 사업단위로서 인터넷 비즈니스를 추진하는 하는 경우도 있다. 전략적 관점에서 볼 때 비즈니스 전략은 비즈니스 모델을 포괄하는 개념이다. 그러나 비즈니스 모델에는 정보의 흐름, 관계의 구성, 사업수행방안의 설계 등과 같은 비즈니스 전략에서 제시할 수 없는 구체성을 반영하고 있다.



<그림 1> 비즈니스 전략과 비즈니스 모델의 관계

Timmers(1998)는 비즈니스 모델을 정의하려는 목적은 크게 해당 비즈니스 모델이 기술적으로 실현 가능한 것인가와 이 모델이 사업으로서의 가능성이 있는가를 평가해 보는데 있다고 하였다. 그러나 단순히 비즈니스 모델 그 자체로는 비즈니스 모델의 사업성을 판별하기가 쉽지 않다. 그 이유는 사업성이란 사업환경을 비롯해 고객과 경쟁기업 등 시장에 대한 분석과 전략, 사업모델을 추진하기 위한 재무전략·조직전략 등 여러 가지 요소에 의해 결정되고, 사업수행능력 즉 사업모델을 누가 어떻게 운영하는가에 따라 시장에서의 호응과 사업성이 결정되기 때문이다. 또한 경쟁우위가 어떻게 구축되고, 어떻게 시장에서 포지셔닝을 하고 마케팅 믹스는 어떻게 할 것인가 하는 소위 마케팅 전략이 비즈니스 모델의 성공가능성을 결정하는 요소가 되기 때문이다.

본 연구에서는 비즈니스 모델에서 전략적으로 고려되어야 할 중요하고도 직접적인 요소가 무엇인가를 분석하는데 있기 때문에 사업수행 또는 운영 전략적 차원이라 볼 수 있는 재무전략, 마케팅전략, 시장전략 등에 대해서는 연구 범위에 두지 않는다.

인터넷 비즈니스에서 가치창출의 이론적인 기초를 탐색하고 있는 Amit와 Zott(2001)의 연구에서는 가치사슬이론(Porter, 1985; Rayport and Sviokla, 1995), 스펀터의 혁신이론, 기업 자원기반 이론(Barney, 1991), 전략 네트워크 이론(Dyer and Singh, 1998), 거래비용이론(Williamson, 1975)으로부터 인터넷 비즈니스의 가치창출 원천 또는 가치창출 요인이 무엇인가를 분석하고 있다. 비즈니스 모델에서는 거래가 어떻게 이루어지며, 거래 과정에서 어떻게 가치가 창출되는가를 설명함으로써 개념적 프레임워크 수준에서는 불가능한 가치창출이라는 경험적 현상을 설명하고 예측해 줄

수 있어야 한다(Amit and Zott, 2001). 따라서 Amit와 Zott(2001)의 연구(<표 1> 참조)에서는 비즈니스 모델에는 비즈니스의 가치를 창출하기 위해 설계한 거래의 내용, 구조, 관리의 차원을 반영해야 함을 강조하고 있다. 여기서 거래 내용(transaction content)이란 교환되는 제품과 서비스, 교환을 가능하게 하는 자원과 능력을 의미한다. 거래구조(transaction structure)란 교환에 참여하는 당사자들, 그들간의 연결 방식(거래 순서, 거래 메커니즘 등)을 의미한다. 거래 관리(transaction governance)란 참여자들이 자원과 정보 및 제품의 흐름을 관리하는 방식이며, 조직 형태와 거래 참여자들의 인센티브를 포괄하는 것이다. 그들은 비즈니스 모델에서 가치요소가 중요함을 강조하고 있다. 가치창출을 위한 거래내용에서는 결국 제품과 서비스 요소, 교환을 가능하게 하는 프로세스와 기술 요소의 중요성을 강조하고 있다. 비즈니스 모델의 구성요소인 거래구조와 관리에서는 비즈니스 참여자들간의 관계가 비즈니스 모델의 전략적 요소라는 점을 의미하고 있다.

Sibulkin와 Sosville(1999)의 연구와 McGinnis(1999)의 연구에서는 온라인 비즈니스 모델을 정의함에 있어서 다음 질문에 응답을 얻을 수 있어야 함을 강조하고 있다.

- 고객을 위한 가치를 어떻게 창출할 것인가?
- 어떻게 수익을 창출할 수 있는가? 즉, 수익을 창출할 수 있는 주요 방법은 무엇인가?
- 고객 가치를 어떻게 전달할 것인가?

첫 번째 질문에서는 비즈니스 모델에서 가치명제의 중요성, 세 번째 질문에서는 수익창출방식의 중요성, 두 번째 질문에서는 프로세스와 기술의 중요성을 내포하고 있다.

Venkartraman and Henderson(1998)은 가상조직화의 전략 수립이란 관점에서 비즈니스 모델에는 고객 상호작용, 자산구성, 지식의 레버리지라는 상호의존적인 3가지 차원이 반영되어야 함을 강조하고 있다. 그들의 연구를 분석해 보면, 기업과 고객의 상호작용 차원에서는 고객과의 관계, 이를 가능하게 하는 기술이 비즈니스 모델 개발의 전략적 요소로 중요함을 드러내고 있다. 예를 들어, 고객에게 제품과 서비스에 대한 가상적 체험을 제공함으로써 고객과의 관계를 강화할 수 있고, 이를 실현하기 위해서는 VOD(Video On Demand), 3D(Three Dimensions), VRML(Virtual Reality Modeling Language) 등의 기술이 적용될 수 있다. 또한 비즈니스 네트워크의 가상적 통합이라는 자산 구성(asset configuration) 차원에서도 모듈, 프로세스, 자원의 연합을 위해 비즈니스 참여자들간의 관계 요소의 중요성이 강조되고 있으며, 이들 관계를 강화하기 위해서는 적절한 기술이 적용되어야 한다는 점도 강조되고 있다. 예를 들면, 비즈니스 프로세스의 아웃소싱을 위해 ASP(Application Service Provider) 관련 기술이 적용될 수 있다.



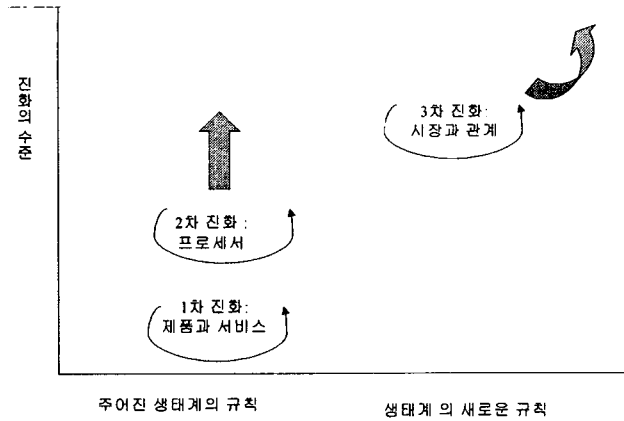
Ethiraj과 Guler 등(2000)은 비즈니스 모델이란 고객 가치를 창출하고 특정 시장에서 성공적으로 경쟁하기 위해 고안된 조직 목표, 전략, 프로세스, 기술, 구조를 포괄하는 요소들의 구성체로서 조직의 지속적인 적응력의 기초가 되는 핵심적인 프로세스와 절차를 구성하는 템플릿 또는 프로토타입이라 하였다. 그들의 연구에 의하면, 비즈니스 모델이 경쟁우위의 주요 원천이 되며, 확장성, 보완자원과 능력, 관계자산, 지식공유 프로세스가 그것의 중요한 구성요소가 된다. 여기서 확장성이란 시장, 고객, 제품의 다각화를 통한 비즈니스 모델의 발전적 측면을 의미한다. 이들 연구에서는 경쟁우위를 점하기 위한 비즈니스 모델에는 시장, 프로세스, 관계의 요소가 전략적으로 고려되어야 함을 함축하고 있다.

Afuah와 Tucci(2001)는 비즈니스 모델의 구성요소를 고객가치, 시장과 제품/서비스의 범위, 수익원천, 가치 활동과 활동간의 연계성, 실행, 사업 수행능력, 지속가능성을 들고 있다. 여기서는 고객가치와 수익원, 제품과 서비스, 프로세스간의 관계, 시장특성이 비즈니스 모델의 전략적 요소로서 중요함을 나타내고 있다.

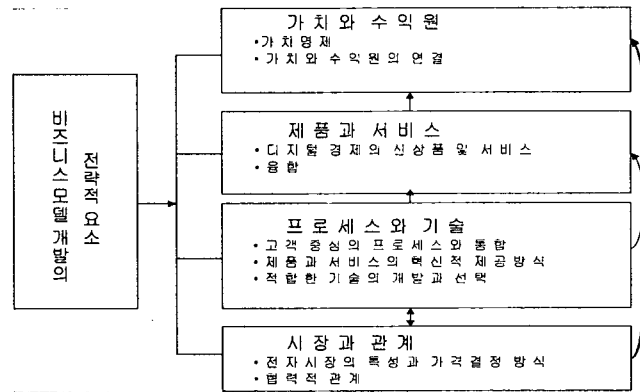
Mainspring(2000)의 포춘 1000대 기업을 대상으로 한 비즈니스 모델에 관한 연구에서는 <표 2>에서와 같이 비즈니스 모델을 9개의 유형으로 분류하고, 이들 각각의 비즈니스 모델에서는 고객 관계(customer intimacy), 제품 혁신(product innovation), 운영 능력(operational excellence)이라는 전략적 요소 중의 하나에 동기를 두고 있다고 하였다. 이는 비즈니스 모델의 전략적 요소로서 제품과 서비스, 프로세스, 관계가 중요함을 내포하고 있다.

<그림 2>에서는 제임스 마틴(1998)이 제시한 진화의 3단계 과정을 나타내고 있다. 1차 진화는 주어진 과정에서 제품과 서비스를 변경시키는 것이고, 2차 진화는 제품과 서비스를 생산하는 과정·방법·작업의 설계를 변경시키는 것이며, 3차 진화는 기업이 속해 있는 생태계가 기업이 지배하는 제품과 서비스를 필요로 하도록 게임의 규칙을 변화시키는 것이다. 인터넷 비즈니스는 가상사회라는 디지털 경제 및 전자시장을 대상으로 하는 3차 진화의 과정을 거치고 있다. 따라서 인터넷 비즈니스 모델에는 제품과 서비스, 프로세스와 기술은 물론이고, 시장과 관계 요소가 전략적 차원에서 반영되어야 한다.

<표 1>과 <표 2>의 선행연구와 이베이와 델 컴퓨터 등의 사례를 검토하여 본 연구에서는 <그림 3>에서와 같이 비즈니스 모델 개발의 전략적인 요소로서 가치명제와 수익원, 제품과 서비스, 프로세스와 기술, 시장과 관계가 중요한 것으로 파악하였다.



<그림 2> 진화의 단계



<그림 3> 연구모형

<그림 3>의 연구모형에서 비즈니스 모델 개발의 전략적 요소 각각이 상호 배타적이지는 않다. <그림 3>에서 전략적 요소간에 연결된 화살표는 이들 요소간의 연관 관계를 나타내고 있다. 제품과 서비스는 가치명제와 수익창출과 일관성을 유지해야 하고 이를 지원할 수 있어야 한다. 프로세스와 기술은 제품 및 서비스와 조화를 이루고, 가치명제와 수익창출을 지원할 수 있어야 한다. 또한 비즈니스 참여자들의 협력적 관계를 구축하는 것은 가치 및 수익 창출을 위한 직접적인 영향을 미치게 된다. 전자시장의 특성을 반영하지 않고 가치와 수익창출은 불가능하다. 시장과 관계의 변화에 따라 새로운 프로세스와 기술이 적용되어야 하며, 역으로 새로운 프로세스와 기술의 도입으로 시장의 규칙과 관계가 변화될 수도 있다.

또한 인터넷 비즈니스 모델을 개발함에 있어서 <그림 3>의 전략적 요소 외에도 경쟁환경, 거시환경(법과 제도 등), 조직문화와 관련 산업의 디지털 준비성 등도 고려되어야 한다(Afuah and Tucci, 2001). 그러나 이에 대한 세부적인 분석은 연구의 범위에서 제외되었다.

본 연구에서는 <표 3>과 같은 각 전략적 요소의 세부 항목에 대한 질문에 회답을 인터넷 비즈니스 사례를 분석하여 찾고자 한다. 이를 기반으로 비즈니스 모델 개발의 원칙이 될 수 있는 명제를 도출할 것이다.

<표 3> 전략적 요소와 상세 항목

전략적 요소	비즈니스 모델 개발을 위한 질문
가치와 수익원	- 가치 명제(전제)란 무엇인가? - 고객의 가치창출을 통해 어떻게 수익을 이끌어 낼 것인가?
제품과 서비스	- 핵심 제품과 서비스는 무엇이며, 이를 통해 어떻게 새로운 가치를 창출할 것인가?
프로세스와 기술	- 고객 중심의 프로세스를 어떻게 설계해야 하고, 어떤 정보기술을 적용할 것인가? - 혁신적인 거래방식과 제품/서비스의 제공방식은 무엇이며, 어떤 정보기술로 이를 실현할 것인가?
시장과 관계	- 어떤 전자시장의 특성을 어떻게 반영해야 하며, 어떤 가격결정 방식을 채택할 것이며, 기존의 분배망 또는 공급망과의 갈등을 어떻게 해결해야 하는가? - 고객, 파트너 등 참여자들간의 협력적 관계란 무엇이며, 이를 위한 방안은 무엇인가?

### Ⅲ. 전략적 요소에 대한 분석

#### 3.1 가치와 수익원

인터넷 비즈니스에는 전통적인 비즈니스에 비하여 고객에게 더 나은 거래를 제공할 수 있는 잠재력이 있다. 이러한 잠재력이 실현되도록 하기 위해서는 고객 가치에 역

점을 두어야 한다(Kennney, 1999). 온라인 전자시장에서의 궁극적인 승리자는 최고의 가치명제를 제공하는 기업이 될 것이다(Sibulkin and Sosville, 1999). 인터넷 비즈니스에서 추구해야 할 차별화된 가치명제는 무엇이며, 이를 통해 어떻게 수익원을 찾을 것인가는 비즈니스 모델 개발에 중요하기 때문에 본 연구에서는 첫 번째 전략적 요소로 가치와 수익원을 제시한다. 먼저 <표 4>에서는 선행연구에서 어떤 가치명제를 제시하고 있는지를 요약하여 나타내고 있다.

본 연구에서는 선행연구와 인터넷 비즈니스의 사례를 통한 탐색적 분석을 통해 고객에게 제공되는 상품/서비스 그 자체의 가치뿐만 아니라 <표 5>와 같은 효율성, 편리성, 신속성, 개인화, 커뮤니티, 오락, 신뢰, 협력과 조정 등이 중요한 가치명제가 되고 있다는 것을 파악하게 되었다. 본 연구에서 가치명제란 기업이 고객에게 어떤 가치를 제공할 것인가 하는 가치전제를 의미한다.

<표 4> 선행연구의 비즈니스 가치명제

저자 및 연도	가치명제	특징
Zott et al., 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 거래의 효율성                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 공급망 통합으로 비용절감</li> <li>- 다양한 제품과 서비스의 제공</li> <li>- 소비자 거래의 편리성</li> <li>- 소비자 거래 시간의 단축</li> <li>- 정보 비대칭성의 개선</li> </ul> </li> <li>• 고객 확보와 유지(stickiness)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 고객 충성도(고객에 대한 보상)</li> <li>- 제품의 개인화 또는 서비스의 맞춤화</li> <li>- 커뮤니티</li> <li>- 신뢰(보안성)</li> </ul> </li> </ul>	e-커머스 비즈니스 모델의 가치 원천(value driver)이 어디에 있는가를 파악함

저자 및 연도	가치명제	특징
Wen et al., 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 제품 홍보</li> <li>- 비용절감</li> <li>- 적시성</li> <li>- 송금시간의 단축</li> <li>- 고객 서비스 향상</li> <li>- 고객 관계 개선</li> <li>- 제품의 맞춤화</li> <li>- 경쟁우위</li> <li>- 편리성</li> </ul>	비즈니스에 전자상거래가 주는 혜택이라는 관점에서 가치명제를 파악하고 있음
Keeney, 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객 만족의 가치</li> <li>- 비용</li> <li>- 배달 시간과 거래 시간</li> <li>- 편리성</li> <li>- 쇼핑의 즐거움</li> <li>- 품질</li> <li>- 프라이버시</li> <li>- 안전성</li> <li>- 환경 영향의 최소화</li> </ul>	고객 만족이라는 관점에서 가치명제를 파악하고 있음
Riggins, 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 효율성</li> <li>- 효과성</li> <li>- 경쟁우위</li> </ul>	e-비즈니스에서는 시간, 거리, 관계, 상호작용, 제품 차원에서 효율성, 효과성, 경쟁우위의 가치를 창출할 수 있음

<표 5> 인터넷 비즈니스의 가치명제

가치	정의
효율성	경쟁사와 비교하여 낮은 가격, 고객의 비용절감 등에 의한 고객에게 제공되는 (계량화될 수 있는) 경제적 가치
편리성	(적시에) 고객에게 정보, 상품, 서비스, 인터페이스 등을 편리하게 제공하여 고객 만족을 이끌어 내는 가치
신속성	고객의 요구에 신속히 반응하여 고객 만족을 이끌어 내는 가치

가치	정의
개인화	다양한 취향과 선호도를 지닌 많은 고객들에게 각자의 취향에 맞도록 상품과 서비스는 물론이고 거래 환경을 제공하는데서 오는 가치
커뮤니티	고객 커뮤니티 및 비즈니스 커뮤니티를 통해 고객에게 제공될 수 있는 가치(정보/지식/경험의 공유, 고객 학습, 구매의사결정에 따른 위험의 감소, 공동구매능력 등)
오락	고객에게 휴식, 즐거움, 가상체험의 공간을 마련하여 고객 만족을 이끌어 내는 가치
신뢰	안전한 보안 서비스, 프라이버시 보호, 고객의 최적 경험(제품/서비스 정보의 신뢰성, 배송의 신뢰성, 반품·반환·환불 등에 의한 품질보증)을 통한 고객 신뢰의 가치
협력과 조정	협력과 조정 활동을 통해 비즈니스 참여자로서의 고객에게 제공하는 가치

1) 효율성의 가치

효율성은 대단히 폭넓은 개념으로 파악될 수 있다. 여기서 효율성의 가치란 낮은 가격과 비용절감을 통해 고객에게 제공하는 계량화된 혜택을 의미한다. 인터넷 비즈니스에서는 이전에 불가능했던 수준 이하로 고객에게 효율성의 가치를 제공할 수 있다. 예를 들어, 이베이와 같은 인터넷 경매 모델에서는 상당한 거래비용을 낮춤으로써 고객에게 효율성의 가치를 제공하고 있다.

2) 편리성의 가치

인터넷 비즈니스에서는 비용절감과 효율성이라는 경제성뿐만 아니라 편리성이 강조된다. Ernst & Young의 조사에 의하면, 온라인 구매자 중에서 50%가 온라인으로 구매를 하게되는 동기는 편리성에 있다고 하였다. 페덱스사(www.fedex.com)의 홈딜리버리(FedEx Home Delivery) 서비스 모델은 인터넷을 활용하여 편리성의 가치를 실현한 대표적인 사례이다. 여기서는 제품의 공급자와 페덱스의 배송 시스템, 고객을 온라인으로 연결함으로써 고객이 배달 일시를 지정할 수 있고, 주문 상태를 온라인으로 추적할 수 있다.

역시장(reverse market) 비즈니스 모델로 유명한 프라이스라인(www.priceline.com)도 편리성의 가치를 창출한 대표적인 사례이다. 프라이스라인은 1998년 고객이 원하는 가격과 조건에 맞는 항공 티켓을 구매할 수 있는 서비스 즉 구매자 주도형 거래 방법 및 그 사용법으로 미국 특허상표청으로부터 특허를 받았다.

### 3) 신속성의 가치

고객에게 적시 정보제공 서비스를 통해 가치를 창출한 사례도 많이 있다. 인터넷 비즈니스에서는 정보표류를 제거하고 고객이 신속하게 정보를 이용할 수 있도록 하고 고객의 요구에 신속하게 반응할 수 있어야 한다. 예를 들면, 페덱스사에서는 고객이 온라인으로 항공화물 추적 번호를 통해 소포배달 상황을 추적할 수 있도록 함으로써 소포배달 산업의 혁신을 초래했다. 소포배달 그 자체만큼이나 정보의 전달이 중요하다. 특히, 적시 정보제공을 요하는 금융 서비스 사업분야의 경우, 온라인 주식 브로커인 Fidelity([www.fidelity.com](http://www.fidelity.com))와 찰스슈왑([www.schwab.com](http://www.schwab.com)), 온라인 월스트리트 저널([www.wsj.com](http://www.wsj.com)) 등은 적시정보 서비스를 통해 가치를 창출한 성공적인 사례이다 (Riggins, 1999).

### 4) 개인화 가치

개인화 가치란 다양한 취향과 선호도를 지닌 많은 고객들에게 각자의 취향에 맞도록 상품과 서비스는 물론이고 거래 환경을 제공하는데서 오는 가치이다. Peapod([www.peapod.com](http://www.peapod.com))라는 장보기 대행업체에서는 모든 고객들이 자신의 구미에 맞게 자신의 쇼핑 리스트나 슈퍼마켓을 구축할 수 있게 하여 줌으로써 불필요하게 여기저기 돌아다닐 필요 없이 고객이 필요한 물건만 보고 고를 수 있는 편리한 쇼핑 환경을 제공하여 가치를 창출하였다.

PC 시장에서 온라인 주문생산 및 직판 모델을 적용하고 있는 델 컴퓨터도 개인화 가치를 창출한 대표적인 사례이다. 1997년 델 컴퓨터에서는 대규모 기업 고객을 대상으로 200여 개의 고객지향형 웹사이트인 Dell Premier Page를 구축하고 자사 제품과 서비스에 관한 고객 맞춤형 정보 서비스를 제공하고 있다. 고객은 이 사이트를 통해 자신에 적합한 제품 구매, 옵션 선택, 가격 흥정 등을 할 수 있으며, 할인 가격 정보, 재고와 주문 추적, 고객 지원팀의 정보 등을 얻을 수 있다. 또한 야후와 같은 포털 서비스 업체에서는 인터페이스와 콘텐츠의 맞춤화 서비스를 제공함으로써 고객 만족을 이끌어 내고 있다.

### 5) 커뮤니티 가치

콘텐츠, 커뮤니티, 거래는 소위 말하는 닷컴 기업의 핵심요소이다. 닷컴 기업은 콘텐츠를 기반으로 커뮤니티를 형성하고, 이를 기반으로 거래를 촉진한다(Amstrong and Hagel, 1996). 따라서 인터넷 비즈니스에서는 동호회, 채팅공간, 게시판 등을 통해 원하는 사람들과 교류할 수 있는 장을 만들어 주는 것이 중요하다. 커뮤니티의 구성원인 고객은 정보·지식·경험을 공유하고, 의사결정의 위험을 감소시킬 수 있고, 공동구매 환경을 조성할 수 있다.

가상사회에서 많은 참여자들의 커뮤니티를 구축함으로써 가치를 창출하는 비즈니스 모델에 기반을 둔 대표적인 예로는 야후와 AOL과 같은 포털(portal) 서비스를 들 수

있다. 포털 서비스 업체에서는 검색 및 디렉토리 서비스, 무료전자우편, 채팅, 인스턴트 메시지, 개인 홈페이지, 쇼핑 등의 다양한 서비스를 사용자들에게 제공함으로써 커뮤니티를 형성하고 있다. 커뮤니티의 구성원인 고객은 게시판, 포럼, 대화방 서비스를 통해 필요한 정보를 쉽고 편리하게 입수할 수 있고, 실시간으로 경험을 공유할 수 있다.

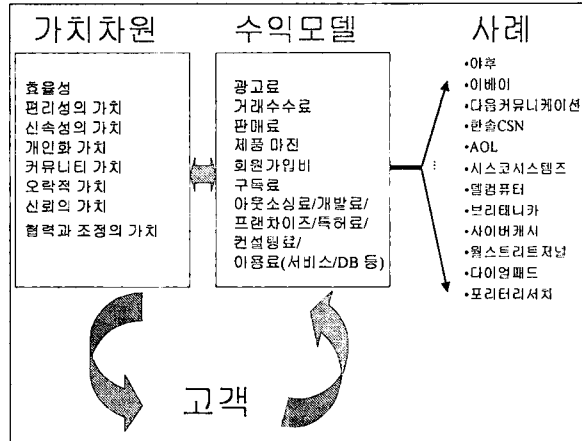
인터넷 비즈니스에서는 초기에 일정 수준 이상의 고객(critical mass)을 확보하여 커뮤니티를 구성하는 것이 중요하다. 비즈니스 모델에는 이러한 일정 수준에 도달하는 고객을 어떻게 확보할 것인지에 대한 방안이 반영되어야 한다. 목표 임계치를 달성하기 위한 즉 초기 커뮤니티를 구성하는 다양한 방식이 도입되어 왔다. 예를 들면, 사이버골드사에서는 광고를 보는 대가로 현금, 포인트, 마일리지 등 고객에게 인센티브를 주는 사업 방식을 도입하였고, 골드뱅크(www.goldbank.com)는 광고를 보면 돈을 준다는 역발상으로 고객을 확보하였으며, 다음커뮤니케이션(www.daum.net)은 무료 전자우편 서비스를 제공함으로써 일정수준 이상의 비즈니스 커뮤니티를 구축하였다.

고객 커뮤니티뿐만 아니라 비즈니스 참여자들간의 커뮤니티도 중요하다. 예를 들어, 같은 목적을 달성하기 위한 기업들이 커뮤니티를 구성하기도 한다. Ticoll과 Lowy 등(1998)은 산업환경에서 공동으로 시장을 지배할 목적으로 공동 관심사를 가진 참여자들의 집단을 e-business 커뮤니티(EBC : E-Business Community)라 칭하고 있다. EBC의 예로써 마이크로소프트사와 인텔사에서 주도하는 윈텔(Wintel), Sun · IBM · Oracle · Netscape이 주도하는 자바(Java)를 들고 있다. 특히 표준과 관련된 사업에서 비즈니스 커뮤니티를 구성하는 것은 대단히 중요하며, 비즈니스 커뮤니티의 가치는 시장 지배력에서 매우 중요한 역할을 한다. 예를 들면, 새로운 개방형 운영체제 리눅스(linux), 전자지불 프로코콜 SET, 다목적 스마트 카드 운영체제인 MULTOS, 전자지갑 모델의 CEPS, 통합 전자지갑 개발을 위한 모델링 언어 ECML 등을 개발하기 위해 소프트웨어 업체들과 인터넷 기업들이 공동으로 협력하여 시장을 지배하고자 하고 있다.

## 6) 오락적 가치

일반 백화점에서도 휴식과 즐거움을 나눌 수 있는 공간을 마련하여 고객에게 오락적 가치를 제공하는 사례를 볼 수 있다. 가상사회라는 공간에서 고객은 단 한 번의 클릭으로 다른 사이트로 이동해 갈 수 있다. 게임과 같은 오락 산업에서는 물론이고 가상사회에서는 방문자에게 오락적 가치를 제공함으로써 방문자가 오래 머물게 하고, 고객에게 좋은 기억으로 남을 수 있는 경험 즉 최적의 경험을 갖게 할 수 있다.





<그림 4> 가치와 수익원의 관계

<그림 4>에서는 인터넷 비즈니스의 다양한 가치와 수익원, 그리고 인터넷 비즈니스의 사례를 나타내 보이고 있다. 기업은 수익원을 찾기에 앞서 고객이 누구이며, 이들 고객에게 어떤 가치를 어떻게 제공할 것인가가 분석되어야 한다. 즉, 인터넷 비즈니스 모델을 개발할 때 수익의 원천을 파악하기에 급급하여 비즈니스의 가치를 분석하지 못하는 우를 범해서는 아니 된다. 인터넷 비즈니스 모델을 개발할 때에는 고객에게 제공되는 가치로부터 어떤 경로를 통해 수익을 창출할 것인가를 분석해야 한다. 이러한 전제로부터 본 연구에서는 명제 1을 도출한다.

명제 1: 비즈니스 모델에는 다양한 차원의 가치가 파악되어야 한다.

### 7) 신뢰의 가치

신뢰의 가치는 특허, 지적재산권, 브랜드력 등의 무형 자산으로부터 창출되기도 하고, 고객의 최적 경험·프라이버시 보호·안전한 보안 서비스로부터 창출되기도 한다. 고객 경험이란 고객이 목적인 바를 달성한 정도이다(Creative Good, 2000). 웹사이트를 방문한 고객에게 좋은 기업으로 남을 수 있는 경험을 제공할수록 고객의 충성도와 고객의 구전효과는 높아진다. 또한 고객의 프라이버시 보호와 안전한 보안서비스를 통해 신뢰의 가치가 창출되기도 한다. 브랜드 자산이 신뢰의 가치를 창출하기도 한다. 쿨룩 산업에 종사하던 많은 기업이 기존의 브랜드 자산을 온라인 비즈니스로 이전하고자 하는 경우와 온라인 기업이 새로이 브랜드 자산을 구축하여 신뢰의 가치를 창출하는 경우도 있다. 예를 들어, 반즈앤노블(Barnes & Noble)이 전자의 사례라면, 아마존닷컴은 고객에게 다양한 선택의 폭·정보서비스·낮은 가격·신속한 주문과

배송·편리한 교환 서비스를 제공함으로써 고객 만족을 통해 새로이 브랜드 자산을 구축하여 신뢰의 가치를 창출한 예이다(Urban et al., 2000).

품질 보증에 의한 신뢰의 가치를 목표로 하는 비즈니스를 수행하는 기업도 있다. 그 대표적인 사례로는 빅트라스트를 들 수 있다. 빅트라스트(www.bigtrust.com)는 온라인 쇼핑몰의 제품에 대한 신뢰도를 조사하여 우수 제품에 대한 인증 마크를 부여함으로써 소비자들의 제품에 대한 신뢰를 높일 수 있도록 하고 있다.

#### 8) 협력과 조정의 가치

고객은 인터넷 비즈니스 모델의 중요한 참여자이다. 고객은 기업과 함께 협력하여 공동으로 프로세스와 제품을 개발하고 비즈니스 가치를 창출하기도 하며, 경쟁자가 되기도 한다(Prahalad and Ramaswamy, 1999). 마이크로소프트의 경우, 고객은 제품의 시험운영자로서 역할을 했고, 시스코 시스템즈의 온라인 컨넥션 모델에서 고객은 다른 고객이 직면한 문제를 해결해 주고 상호 지식과 커뮤니티를 공유하고 있다. 비즈니스 참여자들은 협력을 통해 각자에게 고유한 혜택(private benefits)과 참여자 모두에게 제공되는 공통의 혜택(common benefits)을 얻게 된다(Khanna, 1998).

시스코 시스템즈(www.cisco.com)는 제품 판매와 비즈니스 파트너 또는 고객을 지원하기 위한 협력거래(collaborative commerce) 모델을 도입하고 있다(Ward, 2000). 시스코는 실시간 협력도구(real-time collaboration tool)를 활용하여 인터넷과 전화를 통해 제품 판매와 고객지원을 실행하고 있다. 시스코의 제품을 구입한 고객이 기술적 지원이 필요할 경우 시스코의 담당자와 전화로 대화하는 동시에 웹사이트에서 관련 문서를 공유하면서 함께 문제를 해결해 갈 수 있다. 결국 시스코의 고객은 협력을 통해 만족감을 높이고, 더 나은 서비스를 신속하게 제공받게 된다.

인터넷 비즈니스의 가치는 무엇이며, 그 가치는 누구에게 제공되고, 가치흐름은 어떠한가에 대한 분석을 통해 가치에 대한 대가로서 어떤 수익모델을 채택할 것인지에 대한 분석이 따라야 한다. 제임스 마틴(1998)은 가치흐름이란 고객을 위해 총체적으로 가치를 창출하는 처음부터 끝까지의 활동의 집합이라고 보고 있다. 즉, 가치흐름은 고객 요구에서 고객만족(또는 고객감동)에 이르는 전체 과정에서 발생한다.

수익은 고객에게 제공한 가치의 대가이다. 수익은 가치를 제공한 고객으로부터 직접 발생하기도 하고, 광고료와 같이 다른 고객으로부터 간접적으로 파생되기도 한다. 또한 수익은 인터넷 비즈니스 기업의 핵심자산이나 제품 또는 서비스 외에도 주변 제품이나 서비스로부터 창출되기도 한다. 예를 들어, 오토바이텔의 주요 서비스는 자동차 판매이지만, 자동차 보험 서비스가 더 큰 수익원이 되기도 한다(척 마틴, 1999). 일반적으로 부동산 중개업자의 수입원은 부동산 중개 거래 수수료이다. 그러나 다양한 정보 서비스로 거래가 성사된 후 이삿짐 센터, 잔디회사, 보험설계사 등에게 구매자를 알선해 준 대가가 새로운 수익원으로 추가될 수 있다.

인터넷 비즈니스 모델을 개발할 때, 수익의 원천을 파악하는 만큼이나 그 수익을

참여자들간에 어떻게 배분할 것인가를 고려하는 것이 중요하다. 다시 말해, 인터넷 비즈니스에 참여하는 파트너들간의 공헌과 보상, 즉 가치사슬 전체에서 발생하는 가치로부터 얻어지는 수익을 각 파트너에게 공정하게 배분하는 방안이 마련되어야 한다. 예를 들어, 아마존(www.amazon.com)과 시디나우(www.cdnow.com)의 판매제휴 프로그램은 인터넷 비즈니스의 새로운 수익 배분 모델로 정착되어 가고 있는 사례이다. 인터넷 서점인 아마존은 웹사이트 운영자들과의 제휴를 통해 제휴업체와 수익을 공동으로 분배하고 있다. 이와 유사하게 음반판매업체인 시디나우에서도 "BuyWeb" 프로그램이라는 판매제휴 프로그램을 통해 제휴업체와 수익을 공동으로 분배하고 있다(Hoffman and Novak, 2000).

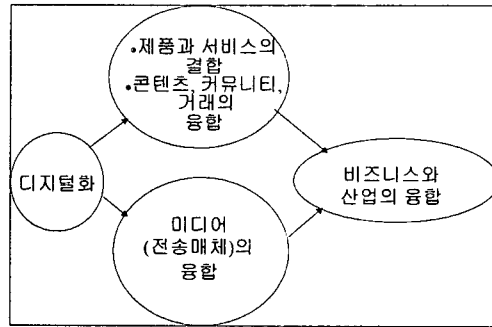
다양한 비즈니스 모델을 융합하여 상승효과를 가져오는 것도 중요하다. 실제 사업을 수행해 가는 과정에서 수익 원천을 확대해 가고 학습과정을 통해 비즈니스 모델을 발전시켜가야 한다. 이와 같이 가치창출의 과정을 통해 복합 수익원을 발견해 가는 사례는 많이 있다. 야후는 초기 단계에서 검색 서비스와 콘텐츠 기반의 서비스, 개인화 가치, 커뮤니티 가치로부터 광고료 수익에 의존하였다. 그 후 야후는 거래 서비스를 제공함으로써 거래 수수료를 수익원으로 추가하였다. 인터넷 증권회사인 찰스슈왈브는 초기 단계에서 거래수수료와 자산관리수수료에 의존하였으나 점차 고급투자상담 및 기업분석자료 등을 아웃소싱한 유료서비스에 대한 대가를 수입원으로 추가하고 있다.

**명제 2:** 가치흐름으로부터 적합한 수익모델을 개발하여야 하며, 단일의 수익모델에 의존하기보다는 새로운 가치창출의 과정을 통해 복합 수익원의 기회를 찾아 비즈니스 모델을 발전시켜가야 한다.

### 3.2 제품과 서비스

가상사회 및 디지털 경제에서는 이전에 불가능했던 새로운 제품과 서비스를 창출하는 비즈니스가 가능하다. 그 하나의 예로는 지식기반의 상품을 들 수 있다. 인터넷 비즈니스에서는 산업사회의 물리적 경제 환경에서는 불가능했던 다양한 지식기반의 디지털 제품과 서비스가 개발되어 제공되고 있다. 또한 소프트웨어와 마케팅 설문조사와 같은 지식상품의 경우는 수확체감이 아닌 수확체증의 법칙을 따른다(존 하젤 3세·암스트롱, 1999). 즉, 지식 상품인 경우, 널리 사용하면 할수록 더 많은 가치가 창출된다(Ticoll et al., 1999; Arthur, 1996).

디지털 콘텐츠는 물론이고 MP3 음악 파일, 전자화폐, 전자인증 제품 등은 가상사회 및 디지털 경제에서 새로이 고안된 제품과 서비스이다. 인터넷 비즈니스에서는 제품의 성격이 변화되고 있으며, <그림 5>에서 나타내는 바와 같이 디지털화로 제품과 서비스가 융합되어 새로운 가치를 창출하게 된다(Kalakota and Whinston, 1997).



<그림 5> 인터넷 비즈니스에서의 융합

인터넷 비즈니스에서는 기존의 비즈니스와는 다른 광고, 주문, 배달 방식을 통해서 가치를 창출할 뿐만 아니라 제품과 서비스 자체를 변화시킴으로써 가치를 창출할 수 있다. 이는 인터넷 기술을 활용함으로써 각 고객의 욕구에 맞는 제품을 제공하는 것으로 발생하는 개인화 가치, 제품과 서비스의 융합뿐만 아니라 콘텐츠·커뮤니티·거래의 융합에 의한 가치이다. 인터넷 비즈니스에서 통신, 콘텐츠, 거래, 소프트웨어, 서비스가 융합되고 있는 사례는 아메리카 온라인(www.aol.com)에서 찾아볼 수 있다. 인터넷 서비스 업체에서 출발한 아메리카 온라인과 야후와 같은 포털 서비스 업체들은 통신, 콘텐츠와 거래 서비스를 종합적으로 제공하고 있다. 실제로 최근의 제품과 서비스는 별개로 분리돼 공급되는 것보다는 융합되는 경향이 두드러지고 있다.

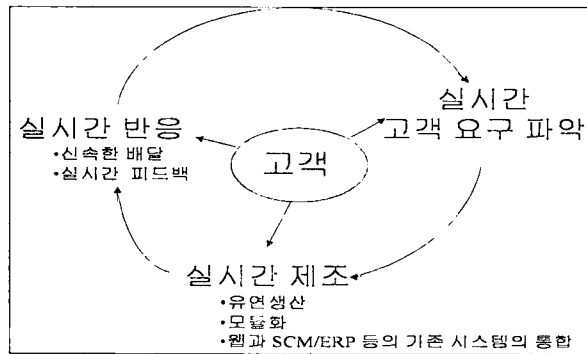
**명제 3:** 디지털 경제 및 전자시장에서는 물리적 시장에서 불가능했던 신제품과 서비스의 개발이 가능하며, 다양한 제품과 서비스를 융합시킴으로써 새로운 가치가 창출된다.

### 3.3 프로세스와 기술

공급이 수요를 초과하는 경제에서는 제품 중심이 아니라 고객 중심으로 프로세스를 통합하고 자동화하는 비즈니스 모델을 설계해야 한다(Peters and Saidin, 2000; Ozer, 2000). 고객에게 가치를 창출하는 프로세스의 기능과 역할이 극대화되어야 한다. 고객에서 출발하여 고객 중심으로 프로세스를 통합함으로써 성공한 사례는 델 컴퓨터와 리바이스 등이다. 델컴퓨터는 웹사이트를 통해 고객으로부터 자신의 요구에 맞는 주문을 받아 컴퓨터를 조립하여 고객에게 직관함으로써 성공한 대표적인 사례이다. 정보통신기술과 생산기술을 통합함으로써 개별 고객의 욕구에 맞는 제품을 생산하는 사례로는 통신장비 회사인 모토로라와 청바지 생산회사인 리바이스를 들 수 있다. 모

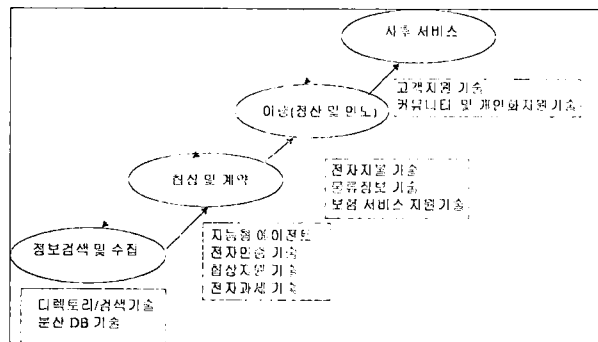
토롤라사에서는 무선호출기에 대한 고객 욕구를 수집하여 이 정보를 제조공장에 전송하고 그에 적합한 모델을 생산하여 이를 고객에게 인도하고 있다. 리바이스사에서는 고객이 청바지 유형을 선택하고 치수를 재는 소매점, 청바지의 각 부분을 생산하는 협력업체, 생산업체와 배송회사를 네트워크로 연결하여 각 고객의 요구에 맞는 청바지를 생산하여 판매하고 있다.

신속하게 고객욕구를 충족시키기 위해서는 ERP, SCM, EDI, 기타 기존의 기업 내부 정보시스템이 인터넷 웹 시스템과 통합되어 흐름이 단절되지 않도록 프로세스가 설계되어야 한다. <그림 6>에서는 고객에서 출발하여 고객으로 이어지는 주문생산 프로세스를 예시하고 있다. 또한 가상사회에서 기업은 고객정보를 관리하여 고객의 변화하는 욕구를 충족시킬 수 있어야 함은 물론이고 고객들간의 상호작용을 촉진하여 고객 충성도를 높이고 고객이 스스로 지식을 창출하고 공유할 수 있도록 하며, 고객을 통해 고객을 유인할 수 있도록 프로세스를 설계해야 한다.



<그림 6> 고객 중심의 주문생산 프로세스

<그림 7>에서는 거래 관점에서 인터넷 비즈니스의 일반적인 프로세서 단계를 각 프로세서를 지원하는 기술과 함께 나타내고 있다.



<그림 7> 인터넷 비즈니스 프로세스와 적용 기술

고객 중심의 비즈니스 프로세스 설계를 실현하기 위해 다양한 기술이 적용되어 왔다. 인터넷 서점인 아마존에서는 회원의 자발적인 콘텐츠 제작을 적극적으로 지원하고 있다. 여기서는 회원들로 하여금 책을 읽고 난 후의 느낌이라든가 소감을 게시할 수 있도록 하고 그것을 독려하고 있다. 아마존에서는 자동화된 검색엔진인 아이즈(Eyes)를 사용하는데, 이것은 회원들이 좋아하는 종류의 책이나 선호하는 작가의 책이 출간되면 자동적으로 전자우편을 보내준다. 이런 현상이 반복되면서 고객은 점차로 특정한 공급자를 다른 경쟁자에 비해 항상 최선의 조건을 제시하는 공급자로서 신뢰하게 될 것이다. 이러한 상호작용을 통해 회원을 증가시키는 것은 물론이고 고객으로부터 새로운 아이디어를 얻을 수 있고, 많은 시간 동안 웹사이트에 머무르게 함으로써 고객에 대한 정보를 쉽게 얻을 수 있다. 또한 아마존은 구매자가 인터넷을 통해 한 번의 클릭으로 원하는 상품을 구매하는 프로세서와 기술을 제안하여 특허를 얻은 바 있다.

Guttman(1998)의 연구에서는 실시간 온라인 프로세서를 설계하고 지능형 에이전트 기술을 적용함으로써 고객과 상호작용하는 프로세스를 자동화하고, 고객 및 파트너와의 관계를 변화시킨 기업의 사례를 보여주고 있다. 이 기업의 쇼핑몰에서는 비교쇼핑을 위한 에이전트 기술을 적용하고 있다.

**명제 4:** 제품 중심에서 탈피하여 고객 중심에서 비즈니스 프로세스가 설계되고, 비즈니스 모델에 적합한 구현 기술이 적용되어야 한다.

인터넷 비즈니스는 고객에게 새로운 제품과 서비스를 제공함으로써 가치를 창출하기도 하지만, 혁신적 생산방식 또는 서비스 제공방식을 도입함으로써 비즈니스 가치를 창출할 수 있다. 일반적으로 제품과 서비스의 혁신 속도는 경쟁에 의해 가속화된다. 가상사회에서는 소비자의 시장 지배력이 강화되어 판매자가 가격 차별화로 수익을 얻기가 어렵다. 정보가 소비자에게 전달되는 속도는 얼마나 빠르게 제품이 수용되어 시장점유율 높이는가에 영향을 준다. 한편 소비자의 제품 수용의 속도가 빠르면 그만큼 제품이 쉽게 진부화되고 제품 수명주기가 단축된다. 따라서 소비자에게 정보가 전달되는 속도가 빠른 가상사회에서는 새로운 방식을 도입하여 제품과 서비스의 혁신을 추구하고 이를 고객에게 전달해야 한다.

새로운 방식으로 음악 CD 제품을 생산하여 전달한 사례로 imix.com사를 들 수 있다.(www.imix.com) 이 사이트를 방문한 고객은 자신의 취향에 맞는 음악만을 골라 자신의 CD를 주문할 수 있다. 최근 지적재산권 문제로 논란이 되고 있는 냅스터(www.napster.com)의 P2P(Peer to Peer) 모델은 개인이 각자 보유하고 있는 음악파일인 MP3을 인터넷을 통해 공유할 수 있는 서비스이다. 이는 새로운 서비스 제공방식을 통해 고객에게 가치를 제공하고 있는 사례이다. CD 롬 브리태니커 제품 개발과 인터넷 온라인 사전 서비스를 제공하는 브리태니커 온라인(www.eb.com)도 새로운

방식으로 제품과 서비스를 제공함으로써 성공한 사례이다(필립 에번스와 토머스 S. 워스터, 2000). 서적의 기획, 출판, 유통의 3단계를 온라인으로 해결할 수 있는 인터넷 서적 출판 사업은 새로운 방식을 도입하여 출판 사업의 제품과 서비스를 개발하여 전달할 수 있는 적합한 분야이다(Rocket eBook, www.rocket-ebook.com; Soft Book, www.softbook.com; 에버북닷컴, www.everbook.com).

ASP(Application Service Provider) 모델은 새로운 방식으로 정보시스템 서비스를 제공하고 있는 사례이다. ASP란 소프트웨어 제품을 판매 또는 구매하는 대신 중앙 서버에 설치된 소프트웨어를 클라이언트인 고객이 사용요금을 지불하고 빌려 쓸 수 있는 사업 모델이다. 이러한 비즈니스 모델은 소프트웨어를 판매하는 방식이 아니라 빌려주는 방식을 가능하게 하였다.

**명제 5:** 비즈니스 모델에는 디지털 경제에 적합한 신제품 개발 또는 새로운 서비스의 제공 방식이 반영되어야 한다.

### 3.4 시장과 관계

인터넷 비즈니스 모델을 설계함에 있어서 디지털 경제 또는 전자시장의 특성, 사업 참여자들과의 관계, 고객과의 관계가 고려되어야 한다. 돈 탭스콧(1999)은 지식, 융합, 통합과 네트워킹 등의 12가지 디지털 경제의 특성을 제안한 바 있다. Arthur(1996)는 지식기반의 디지털 경제의 중요한 특성으로 수확체증의 법칙이 적용됨을 경제학적으로 이론화하고 경영학적 의미를 제시한 바 있다. De와 Mathew 등(2001)은 디지털 경제에서 비즈니스 전략과 모델을 이해하는데 있어서 거래비용, 교체비용, 네트워킹외부성, 제품 버저닝(product versioning)의 개념이 특히 유용하다고 하였다.

인터넷 비즈니스에서는 디지털 경제의 수확체증 현상을 이끌어 내야 한다. 인터넷 비즈니스에서 수확체증을 관리하기 위해서는 지적 자본 또는 무형 자산의 중요성이 인식되어야 한다. 예를 들어, 이베이(www.ebay.com)는 물리적 자산을 소유하기보다는 고객을 소유함으로써 높은 가치를 창출하고 있다. 지적 자본은 혁신과 수확체증을 가능하게 하는 핵심적 요소이다. 디지털 경제에서는 생산수단을 소유함으로써 가치를 창출하는 개념이 아니라 고객을 소유함으로써 가치를 창출한다(Cambridge Technology Partners, 1999).

인터넷을 활용함으로써 거래비용을 절감할 수 있다(Liang and Huang, 1998). 제품의 특수성이 낮고 제품과 관련된 불확실성이 낮은 경우 거래비용의 절감효과는 크다(Liang and Huang, 1998). 예를 들어 신발을 판매하는 비즈니스 모델에서 보다 책을 판매하는 경우가 거래비용을 더 절감할 수 있다.

인터넷의 개방형 구조로 인해 기본적으로 인터넷 비즈니스에서 교체비용에 의한 장벽은 낮다. 그러나 e-비즈니스에서도 다양한 방법으로 교체비용을 통해 고객의 충성

도를 높일 수 있다. 야후의 경우, 회원으로 등록된 고객에게 개인화 서비스, 무료 이메일과 홈페이지 서비스, 금융정보 추적 서비스 등을 제공함으로써 교체비용을 높이고자 한다. 그러나 경쟁업체들도 쉽게 이용할 수 있는 유사한 방안을 도입함으로써 지속적인 경쟁우위의 요인으로 작용하지 못하게 되는 경우가 있다.

네트워크 외부성(network externalities)은 참여자들 모두에게 가치를 증가시켜주는 정의 효과를 제공하기도 하지만 부의 효과를 주기도 한다. 예를 들어, 이베이와 같은 네트워크에 참여자들이 증가함에 따라 기존의 고객이 거래 참여자 수의 증가로 정의 네트워크 효과를 누릴 수 있다. 그러나 새로운 고객의 참여로 기존 고객이 부의 효과를 갖는 경우도 있다. 아마존, 엑스피디어, 피포드와 같은 인터넷 소매점에서는 존하겔 3세와 아더 아스트롱(1999)이 설명하고 있는 콘텐츠 매력도와 거래환경의 제공이라는 역학고리를 이끌어 내지 못하는 경우, 기존 고객은 부의 네트워크 효과를 갖게 된다.

디지털 경제 및 전자시장에서는 가격결정 방식이 달리 적용되기도 한다. 예를 들어, 역경매 비즈니스 모델에서는 소비자에 의한 가격 결정 방식이 채택되고 있다. 이는 소비자가 능동적으로 가격결정에 참여할 수 있도록 하는 새로운 비즈니스 모델이다.

전자시장에서는 다양한 시장 요인의 변화에 신속하게 반응할 수 있는 역동적인 가격 책정 방식이 도입되기도 한다(척 마틴, 1999, pp. 181-183). 웹에서는 실시간으로 가격을 달리 책정할 수 있다. 그 대표적인 사례로는 이베이와 같은 온라인 특성을 살린 경매에 의한 가격결정 모델과 프라이스라인에서와 같이 소비자가 가격을 제안하는 방식을 들 수 있다. 이 외에도 편리성과 신속성의 가치를 고객에게 제공함으로써 가격을 차별화하는 방식, 시간에 따라 차별적 가격을 부과하는 방식, 버전을 다양화하여 차별적 가격을 부과하는 버저닝(versioning), 제품을 패키지화하여 소비자의 가격 민감도를 떨어뜨리는 번들링(bundling) 방식이 있다. 이러한 방식은 기존의 시장에서도 가능했지만, 전자시장에서 더 큰 효과를 가져올 수 있다.

인터넷에서 소액지불을 가능하게 하는 전자화폐 기술(Jalda, PayPal의 P2P 결제기술 등)이 개발됨에 따라 클릭·뷰·사용량 등에 따른 요금지불 방식(pay-per-principle)도 도입되고 있다. 또한 인터넷 광고비 산정 모델도 광고 노출에 의한 측정 방식인 CPM (Cost-Per-Thousand)에서 광고주가 요구하는 소비자의 반응이 달성될 때에만 광고비가 지출되는 성과 대비 지불 모델(pay-per-performance)이 도입되기도 한다(Hoffman and Novak, 2000).

인터넷 비즈니스에서 판매망 갈등(sales channel conflicts)을 해결하는 방안도 중요하다. 전자상거래에 의한 생산자와 소비자의 직거래, 인터넷을 이용한 저비용의 새로운 분배채널의 도입으로 기존의 판매망의 역할이 감소 또는 제거될 수 있다. 이로 인하여 기존 판매망과 새로운 판매망간의 갈등이 초래된다(William Blair & Company, 2000). 오프라인의 물류를 수반하지 않는 경우에도 기존의 채널 파트너들



의 저항에 직면하게 된다. 예를 들어, Merrill Lynch와 Aetna와 같은 금융서비스 기업의 경우, 그들의 브로커와 대리점에서는 온라인 환경으로 전환을 지연시키고 있다. 한편, E\*Trade와 프라이스라인과 같은 새로운 기업이 신속히 온라인 환경에서 분배망을 구축하게 되었다. 온라인과 오프라인의 융합을 통해 채널 갈등을 해결하고 시너지 효과를 높일 수 있는 방안이 비즈니스 모델에 반영될 필요가 있다.

**명제 6:** 인터넷 비즈니스 모델에는 디지털 경제 및 전자시장의 특성, 가격결정 방식, 갈등해결방안 등이 반영되어야 한다.

관계의 구축 문제는 마케팅 부문의 연구에서 관심이 높아지고 있는 주제이다. 관계의 구축을 통해 소비자, 공급자, 사업 파트너 등과의 상호작용의 질을 변화시킬 수 있다. 인터넷을 활용함으로써 참여자들간의 결속력을 강화시키고, 그들간의 정보와 지식의 공유는 물론이고 실시간 상호작용이 가능하기 때문에 장기적 관계가 강화될 수 있다. 물리적 시장과 인터넷 전자시장의 중요한 차이점 중의 하나는 피드백 속도와 의사소통의 질이다. 따라서 고객의 적극적인 참여를 넘어서 비즈니스 가치 창출에 사업의 파트너로 참여할 수 있다. 고객이 단순히 제품과 서비스를 구입해 주는 객체가 아니라 능동적인 파트너로 인식되고 있는 대표적인 사례는 이베이이다. 여기서 고객은 사업 파트너이며, 자율적으로 콘텐츠를 제작하고 관리한다. 시스코 컨넥션 온라인(Cisco Connection Online)은 고객, 파트너 등과의 관계를 강화하고 있는 한 사례이다. 여기서 고객은 홈페이지에 접속하여 직접 주문을 내고, 협력업체는 실시간으로 그 내용을 확인하며 부품의 보충여부를 자동적으로 확인할 수 있다.

관계의 구축에서 네트워크 외부효과를 생각해 볼 필요가 있다. 고객이 다시 찾았을 때 거래의 품질이 향상되었다는 것을 확인하게 되면 공급업체의 고객 네트워크는 확장된 것이다. 예를 들면, 아마존은 고객들을 이용하여 이 회사가 판매하는 제품에 대한 정보를 제공하고 있는데, 고객들은 다른 잠재 고객에게 소개 서비스를 제공하고 있는 셈이다. 또한 아마존에서는 어떤 서적을 검색하거나 구매하면 이를 구입했던 고객이 구매한 다른 서적들도 추천해 준다. 이렇게 함으로써 고객을 통해 제품을 널리 홍보하게 된다. 공급자는 대규모 고객 네트워크와 규모의 경제를 통해 공급자의 평균비용을 낮출 수 있다.

**명제 7:** 고객 및 사업 파트너 등과의 협동적이고 신뢰할 수 있는 관계가 강화될수록 비즈니스 참여자들간의 상호혜택을 증가시키고자 하는 노력이 증가되며, 비즈니스 모델 개발에는 협력적 관계 구축의 방안이 수립되어야 한다.

## IV. 결론

본 연구에서는 디지털 경제 및 전자시장의 비즈니스 모델에 대한 선행연구와 성공적인 인터넷 비즈니스 사례에 대한 분석을 통해 비즈니스 모델 개발에서는 가치와 수입원, 제품과 서비스, 프로세서와 기술, 시장과 관계라는 4차원의 전략적 요소가 다음과 같은 측면에서 중요시되어야 함을 제안하였다.

첫째, 비즈니스 모델 개발에는 다양한 차원의 가치가 파악되어야 하며, 가치흐름으로부터 다양한 수입원을 찾아야 한다. 비즈니스의 가치란 고객에게 제공되는 상품과 서비스의 가치는 물론이고, 편리성, 신속성, 개인화, 커뮤니티, 오락, 신뢰, 협력과 조정의 가치를 포괄하고 있다. 인터넷 기반의 가상사회에서는 산업사회에서 불가능했던 다양한 비즈니스의 가치가 창출될 수 있다.

둘째, 디지털 경제 및 전자시장에서는 물리적 시장에서 불가능했던 신제품과 서비스의 개발이 가능하며, 다양한 제품과 서비스를 융합시킴으로써 가치가 창출될 수 있다.

셋째, 디지털 경제 및 전자시장에서는 제품 중심에서 탈피하여 고객 중심에서 비즈니스 프로세스가 설계되고, 적합한 정보기술이 적용되어야 한다. 비록 정보기술이 인터넷 비즈니스의 성공을 보증하지는 않지만 지속성이 높은 비즈니스 모델과 프로세서를 설계하는 중요한 요인으로 작용한다. 또한 새로운 생산방식과 서비스의 제공 방식을 채택함으로써 고객에게 가치를 추가할 수 있다.

넷째, 인터넷 비즈니스 모델에는 디지털 경제 및 전자시장의 특성, 가격결정 방식, 갈등해결방안 등이 반영되어야 한다. 디지털 경제 및 전자시장의 특성은 콘텐츠·커뮤니티·거래의 융합, 온라인과 오프라인 비즈니스의 융합을 통해 가치를 창출하는 것은 물론이고 지식기반의 무형자산을 통한 수확체증현상을 이끌어 내는 것이다. 또한 전자시장에서는 소비자의 시장 지배력이 강화되며, 제품 및 서비스에 대한 가격결정 방식도 변화되고 있다.

끝으로 비즈니스 모델 개발에는 고객을 중심으로 비즈니스 참여자들간의 신뢰할 수 있는 협력적 관계 구축 방안이 마련되어야 한다. 협동적이고 신뢰할 수 있는 관계가 강화될수록 비즈니스 참여자들간의 상호혜택을 증가시키고자 하는 노력은 증가된다.

본 연구는 인터넷 비즈니스를 수행하고자 하는 실무자들에게 비즈니스 모델 개발의 틀과 지침으로 활용될 수 있으며, 연구자들에게는 인터넷 비즈니스에 관련된 이론과 패러다임을 정립하는데 기초로 활용될 수 있다. 그러나 본 연구에서 도출한 명제가 모든 상황에서 일반화될 수 있는지에 대해서는 실증적 분석이 따라야 한다는 것이 본 연구의 한계점으로 인식될 수 있다.

## 참고문헌

- 제임스 마틴(정철용 역), 사이버기업, 대교출판, 1998.
- 존하겔3세·아더 아스트룡(한영주 역), 가상사회와 전자상거래, 세종서적, 1999.
- 주재훈, e-비즈니스: 전자상거래, 비봉출판사, 2000.
- 척 마틴, e-비즈니스.COM, 21세기북스, 1999.
- Afuah, A. and C.L. Tucci, Internet Business Model and Strategies: Text and Cases, McGraw-Hill, 2001.
- Amit, R. and C. Zott, "Value Creation in E-Business," Strategic Management Journal, Vol. 22, 2001, pp. 493-520.
- Amstrong, A. and K. Hagel, "The Real Value of Online Communities," Harvard Business Review, Vol. 74, 1996, pp. 134-141.
- Arthur, W.B., "Increasing Returns and the New World of Business," Harvard Business Review, Vol. 74, 1996.
- Barney, J.B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," Journal of Management, Vol. 17, 1991, pp. 99-120.
- Barua, A., A.B. Whinston, and F. Yin, "Value and Productivity in the Internet Economy," Internet Watch, 2000.
- Cambridge Technology Partners, "New Economy Primer," The First in a Series of New Economy White Papers, 1998.
- Creative Godd, Building a Great Customer Experience to Develop Brand, Increase Loyalty and Grow Revenues, 1999.
- De, R., B. Mathew, and D.M. Abraham, "Critical Constructs for Analyzing

e-Businesses: Investment, User Experience and Revenue Models," *Logistics Information Management*, Vol. 14, No. 1/2, 2001, pp. 137-148.

Dyer, J. and H. Singh, "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of International Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 660-679.

Ethiraj, S., I. Guler, and H. Singh, "The Impact of Internet and Electronic Technologies on Firms and Its Implications for Competitive Advantage," Working Paper, 2000.

Friedman, J.P. and T.C. Langlinais, "Best Intentions: A Business Model for eEconomy," Anderson Consulting, 1999, [http://ac.com:80/overview/Outlook/1.99/over\\_currente2.html](http://ac.com:80/overview/Outlook/1.99/over_currente2.html)

Guttman, R.H., A.G. Moukas, and P. Maes, "Agent-mediated Electronic Commerce: A Survey," MIT Media Lab., 1998.

Hagel, J., "Net Gain: Expanding Markets through virtual Communities," *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 13, No. 1, 1999, pp. 56-65.

Hoffman, D.L. and T.P. Novak, "Acquiring Customers on the Web," *Harvard Business Review*, Vol. 78, May/June 2000.

Kalakota, R. and A.B. Whinston, *Electronic Commerce: A Manager's Guide*, Addison-Wesley, New York, 1997.

Keeney, R.L., "The Value of Internet Commerce to the Customer," *Management Science*, Vol. 45, No. 4, 1999, pp. 533-542.

Lee, A.S., "A Scientific Methodology for MIS Case Studies," *MIS Quarterly*, Vol. 13, No. 1, 1989, pp. 33-50.

Liang, T.P. and J.S. Huang, "An Empirical Study on Consumer Acceptance of Products in Electronic Markets: A Transaction Cost Model," *Decision Support Systems*, Vol. 24, 1998.

McGinnis, P., "Partnering Online," eStrategy Report, MainSpring, 1999. Mainspring, "2001 eBusiness Agenda: Emerging from the Confusion to Redefine your Business," Mainspring Report, 2000.

Martinez, P., "Model Made 'e': What Business Are You in?," IBM White Paper, 2000.

Ozer, M. "Information Technology and New Product Development: Opportunities and Pitfalls," *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, 2000, pp. 387-396.

Peters, L. and H. Saidin, "IT and the Mass Customization of Services: the Challenge of Implementation," *International Journal of Information Management*, Vol. 20, 2000, pp. 103-109.

Porter, M.E., *Competitive Advantage: Creation and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985.

Prahalad, C.K. and V. Ramaswamy, "Co-opting Customer Competence," *Harvard Business Review*, January-February 2000, pp. 79-87.

Rappa, M., "Business Model on the Web," [http://ecommerce.ncsu.edu/business\\_models.html](http://ecommerce.ncsu.edu/business_models.html), 1999.

Rayport, J.F., "The Truth about Internet Business Models," *Strategy+Business*, third Quarter, Vol. 6, 1999, pp. 1-3.

Rayport, J.F. and J.J. Sviokla, "Exploiting the Virtual Value Chain," *Harvard Business Review*, Vol. 73, 1995, pp. 75-85.

Riggins, F.J., "A Framework for Identifying Web-Based Electronic Commerce Opportunities," *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Vol. 9, No. 4, 1999, pp. 297-310.

Ring, L.J. and D.J. Tigert, "Viewpoint: the Decline and Fall of Internet Grocery Retailers," *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 29, No. 6, 2001, pp. 264-271.

Sawhney, M. and S. Kaplan, "Let's Get Vertical," Business2.0, September 1999, [www.business2.com](http://www.business2.com).

Sibulkin, S. and G. Sosville, "Creating Value in the Online Consumer Marketplace," eStrategy Report, Mainspring, April 20, 1999.

Sweet, P., "Strategic Value Configuration Logics and the 'New' Wconomy: a Service Economy Revolution?," Industrial Journal of Service Industry Management, Vol. 12, No. 1, 2001, pp. 70-83.

Ticoll, D., A. Lowy, and R. Kalakota, "Joined at the Bit: The Emergence of the E-business Community," Blueprint to the Digital Economy: Creating Wealth in the Era of E-Business, edited by Tapscott, D., A. Lowy, and Ticoll, McGraw-Hill, 1998.

Timmers, P. "Business Models for Electronic Markets," Electronic Markets, Vol. 8, No. 2, 1998, pp. 3-8.

Urban, G.L., F. Sultan, and W.J. Qualls, "Placing Trust at the Center of Your Internet Strategy," Sloan Management Review, Vol. 42, No. 1, Fall 2000, pp. 39-48.

U.S. Department of Commerce, Digital Economy 2000, 2000, <http://www.esa.doc.gov/de2k.htm>

Venkatraman and Henderson, "Real Strategies for Virtual Organizing," Sloan Management Review, Vol. 40, No. 1, 1998, pp. 33-48.

Viscio, A.J. and B.A. Pasternack "Toward a New Business Model," Strategy & Business, Second Quarter 1996, Booz Alen & Hamilton.

Ward, L., "Collaborative Commerce Cisco: A Case Study and Interview," at <http://collaborate.com/publications/casestudy6.html>

Wen, H.J., H. Chen, and H. Hwang, "E-Commerce Web Site Design: Strategies and Models," Information Management and Computer Security, Vol. 9, No. 1, 2001, pp. 5-12.

William Blair & Company, L.L.C., Lessons from the Past-10 B2B Thoughts  
William Blair & Company, L.L.C., 2000.

Williamson, O.E., Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A  
Study in the Economics of Internal Organization, Free Press: New York, 1975.

Zott, C., R. Amit, and J. Donlevy, "Strategies for Value Creation in E-Commerce:  
Best Practice in Europe," European Management Journal, Vol. 18, No. 5, 2000, pp.  
463-475.

<Abstract>

**The Strategy for Developing Internet Business Models**

Jae-Hun Joo

Dongguk University

givej@dongguk.ac.kr

With the development of the Internet, electronic commerce, electronic markets, and digital economy, new business paradigm and new ways of business have been emerging and developing. The development of right and robust business models for electronic markets is a key for Internet business success. This paper reviews previous studies and successful cases for business models based on the Internet. This paper presents strategic factors such as the business value and the source of revenue, products and services, business processes and technologies, and the characteristics of electronic markets and relationship with customers and partners as a framework for developing sustainable and robust business models. This paper presents seven propositions for developing successful Internet business models as guidelines for practitioners and theorists.