

롱테일 성공 법칙에 관한 사례 연구

최형광*, 김병기**, 오재섭**

*한국 HP, **경희대학교 경영대학 & 경영연구원

Multi-Case Analysis on Long-Tail Success Laws

Hyung Kwang Choi*, Byoung Ki Kim**, Jae Suhp Oh**

* HP Korea, **School of Business & Management Research Institute, Kyung Hee University

*hyong-kwang.choi@hp.com, **{ezzangclimbe, well72}@gmail.com

요 약

본 논문에서는 성공적인 롱테일을 위한 가설을 생성하고 시사점을 제시하고자 한다. 이를 위해서 롱테일 9가지 법칙을 중심으로 성공과 실패 사례들을 분석하여 롱테일의 성공에 영향을 미치는 변수를 도출하고 이를 귀납 학습을 통해 가설을 생성한 후에 그 의미를 해석하여 롱테일 전략을 구사하고자 하는 기업과 실무 담당자 및 관련분야의 연구자에게 시사점을 주고자 한다.

1. 서론

본 논문에서는 롱테일 비즈니스를 성공적으로 창출하기 위한 가설을 도출하기 위해서 Anderson [2006]이 주장한 롱테일 법칙 9가지를 이용하여 한게임, 메가스터디, 아이튠즈, 넷플릭스, 구글, 이베이 등 18개의 사례를 분석하였다. 위의 9개의 변수 외에 상태변수 (성공과 실패 여부)를 추가하였다. 18개 사례 분석에서 도출한 데이터 집합을 하나의 테이블로 정리하였고, 귀납 학습과 규칙 생성 도구인 UNIK에 입력하여 롱테일 비즈니스의 성공에 관한 4개의 가설을 생성하였으며 이를 해석하여 시사점을 제공하고자 한다.

본 논문의 사례연구방법론은 Jin, Suh, & Lee [2003]의 사례연구 방법론과 거의 유사하다. Jin, Suh, & Lee(2003)는 에이전트 기반 비즈니스 모델의 진화에 관한 사례 연구를 하였다. 에이전트 기반 비즈니스에 기대했던 것과 실제 구현된 것을 비교 분석하고, 에이전트 기반 비즈니스의 진화방향을 예측하는 분석 프레임워크 (Framework)를 제안하였다. 또한, 대표적인 에이전트 기반 비즈니스 사례를 분석을 통해 변수를 도출하고 사례별 변수

값의 데이터 집합을 귀납학습 도구인 UNIK에 입력하여 5개의 가설을 생성하고 5개의 가설이 에이전트 기반 비즈니스에 전략적으로 어떤 의미가 있는지를 해석하였다.

2. 롱테일 비즈니스 사례별 분석

롱테일 비즈니스에 대한 사례 연구는 주로 단일 사례 개별 기업 단위로 이루어져왔다. 개별 기업 단위로 사례연구가 이루어지는 것도 중요하지만, 다중사례 연구(Yin 2003)를 통해 롱테일 비즈니스의 성공에 대한 의미 있는 패턴을 찾아내는 것도 또한 중요하다.

2.1 변수의 추출

우리는 크리스 앤더슨이 롱테일 경제학이라는 책에서 언급한, ‘롱테일의 9가지 법칙’을 영향변수로 선택하였으며 각각에 대한 설명은 다음과 같으며, 표 1에 요약 정리되어 있다.

변수 1 재고를 없애라(NoStock): 재고를 사업

주체가 보유하지 않고 제3자(예: 판매자 등)가 갖고 있는 경우 즉, 가상재고의 경우를 말한다. (크리스앤더슨 2004)

변수 2 고객 스스로 작업하게 하라 (SelfService): 사업 주체의 업무 중 일부를 고객이 담당하게 하는 것을 말한다. 예를 들어, 크라우드소싱(CrowdSourcing)을 들 수 있다. 크라우드소싱은 생산과 서비스의 과정에 소비자 혹은 대중을 참여하도록 개방하여 생산 효율을 높이고 수익을 참여자와 공유하고자 하는 방법이다.

변수 3 하나의 유통방식이 모든 상품에 다 맞는 것은 아니다(VariousMethodsofDistribution): 사업 주체의 유통방식이 얼마나 다양한가를 말한다. 다시 말하면, 하나의 상품의 유통 채널의 수가 얼마나 다양한가라고 할 수 있다.

변수 4 하나의 상품이 모두에게 다 맞는 것은 아니다(VariousTypesofProduct): 하나의 상품이 여러 형태로 제공되는가를 말한다. 음악 콘텐츠의 경우를 살펴보자. 예전에는 음악 테이프나 CD구입 정도의 방법 정도가 있었으나 요즘에는 개별곡 구매, 전화벨소리, 뮤직비디오, 리믹스, 스트리밍방식 등으로 상품 유형이 다양해졌다.

변수 5 하나의 가격이 모든 상품에 다 맞는 것은 아니다(VariousTypesofPrice): 다양한 가격이 존재하는가를 말한다. 예를 들어, 즉시 구매를 통한 고정가격과 경매를 통한 변동가격이 동시에 존재하는 가를 말한다. 또는 수요가 많은 경우에는 가격이 올라가고 낮은 경우에는 가격이 떨어지는 변동가격제도를 갖고 있는가를 말할 수도 있다.

변수 6 정보를 공유하라(InformationSharing): 상품정보 또는 판매정보를 고객과 공유하는가? 특정 상품에 대한 가격·평가·제조사에 의한 순위 정보를 제공하거나 협력 필터링과 같은 추천제도를 활용하고 있는가를 의미한다.

변수 7 ‘또는’식 사고에 얽매이지 않고 ‘그리고’식으로 사고하라(NoOrYesAnd): 상품의 선택권이 많은가를 말한다. 매대 공간의 부족으로 인하여 특정한 상품만을 진열하고 있다면, ‘또는’식 사고라고 말할 수 있다.

변수 8 시장을 믿어라(TrustMarket): 사후필터링을 활용하고 있는가를 말한다. 사후 필터링이란 어떤 상품을 출시할 것인가를 사전에 결정하지 않고 모든 상품을 시장에 출시한 이후에 시장의 반응에 따라서 대응하는 방법을 말한다.

변수 9 ‘무료’가 갖는 힘을 이해하라 (TrustMarket): 상품 또는 서비스를 무료로 제공하고 그 일부를 유료화하거나 광고 수익과 같은 수익 모델을 창출하고 있는가를 말한다. 예를 들어, 구글은 검색엔진 서비스를 고객에게 무료로 제공하나 광고주에게는 광고와 관련된 키워드를 유료로 구매하도록 하고 있다.

변수 10 롱테일 현상의 존재여부(State): 롱테일 현상이 존재하는가 여부를 말한다. 오프라인의 최대 상점보다 많은 물리적 상품을 취급하거나 관련 디지털 제품을 취급하는 경우를 롱테일 현상이 존재한다(Yes)로 판단한다.

표 1. 롱테일의 9가지 법칙

독립 변수	값
재고를 없애라 (No Stock)	Y: Yes N: No
고객 스스로 작업하게 하라 (Self Service)	Y: Yes N: No
하나의 유통방식이 모든 상품에 다 맞는 것은 아니다. (Various Methods of Distribution)	Y: Yes N: No
하나의 상품이 모두에게 다 맞는 것은 아니다 (Various Types of Product)	Y: Yes N: No
하나의 가격이 모든 상품에 다 맞는 것은 아니다(Various Types of Price)	Y: Yes N: No
정보를 공유하라 (Information Sharing)	I: Internal E: External A: All
‘또는’식 사고에 얽매이지 않고 ‘그리고’식으로 사고하라(No Or Yes And)	Y: Yes N: No
시장을 믿어라(Trust Market)	Y: Yes N: No
‘무료’가 갖는 힘을 이해하라(Free)	Y: Yes N: No
상태 (State)	Y: Yes N: No

2.2 롱테일 현상의 존재여부를 판단하는 기준

우리는 본 연구에서 롱테일 현상이 발생하는 가 여부를 하이브리드 소매점 또는 순수 디지털 소매점들이 취급하는 상품 또는 서비스의 수가 오프라인 매장보다 많은 경우를 롱테일 현상이 존재하는 것으로 판단하고자 한다. 물론 보다 엄밀한 연구를 위해서는 꼬리부분의 매출이 오프라인 매장보다 많은 경우를 롱테일 현상이 존재하는 것으로 판단해야 함을 밝혀둔다.

표 2. 사례분석으로부터의 데이터 집합

Case	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9	State
옥션	Y	Y	N	Y	Y	Y	Y	Y	N	Y
교보문고	N	Y	Y	Y	N	Y	Y	Y	N	Y
인터파크쇼핑	Y	Y	Y	N	N	Y	Y	Y	N	Y
이마트인터넷	N	Y	Y	N	N	Y	N	Y	N	N
프리챌	Y	Y	N	N	N	Y	Y	Y	N	Y

					a					
오마이뉴스	Y	Y	N	Y	N	Y	Y	Y	Y	Y
싸이월드	Y	Y	Y	Y	N	Y	Y	Y	Y	Y
한게임	Y	N	Y	Y	N	Y	N	N	Y	N
메가스터디	Y	N	Y	Y	Y	N	N	N	Y	N
세일즈포스닷컴	Y	Y	N	Y	Y	N	N	N	N	N
아메리카에어라인	N	Y	N	N	N	N	N	N	N	N
아이튠즈	Y	Y	Y	Y	N	N	N	N	Y	Y
아마존	Y	Y	Y	Y	N	Y	Y	Y	N	Y
랩소디	Y	N	N	N	N	Y	N	Y	Y	Y
판도라 TV	Y	Y	N	N	Y	Y	Y	Y	Y	Y
구글	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
넷플릭스	N	Y	N	N	Y	Y	N	Y	Y	Y
이베이	Y	Y	Y	N	Y	N	Y	N	N	Y

3. 귀납 학습을 이용한 가설 생성

표 2의 데이터를 가지고, ID3 알고리즘(Quinlan 1986)에 기반한 귀납적 학습도구인 UNIK를 활용하여 가설을 생성하였는데, 그 결과는 그림 1과 같다.

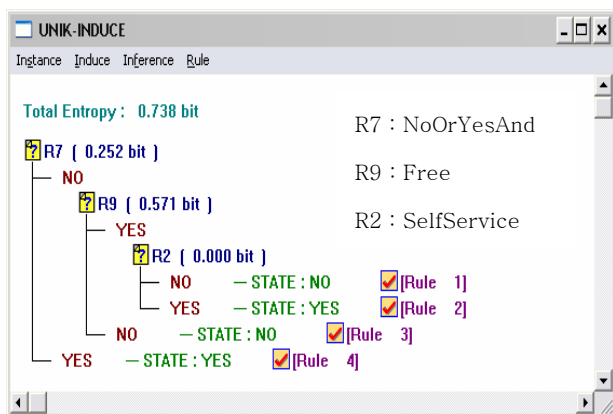


그림 1. UNIK를 이용한 가설 생성

그림 1의 생성된 규칙(Rule 1, 2, 3, 4)은 다음과 같이 룱테일 현상 발생에 관한 4가지 가설과 순차적으로 대응된다.

가설 1(Rule4)은 ‘또는’식 사고에 얽매이지 않고 ‘그리고’식으로 사고하러가 존재하면 룱테일 현상이 발생한다이며 한게임, 메가스터디가 해당된다.

가설 2(Rule3)은 ‘또는’식 사고에 얽매이지 않고 ‘그리고’식으로 사고하러가 없을 경우 ‘무료’가 갖는 힘을 이해하러가 없으면 룱테일 현상은 발생하지 않는다이며 아이튠즈, 넷플릭스가 해당된다.

가설 3(Rule1)은 ‘또는’식 사고에 얽매이지 않고 ‘그리고’식으로 사고하러가 존재하지 않고 ‘무료’가 갖는 힘을 이해하고 있을 경우 고객 스스로 작업하러가 없으면 룱테일 현상은 발생하지

않는다이며 이마트인터넷, 세일즈포스닷컴, 아메리카에어라인이 해당된다.

가설 4(Rule2)는 ‘또는’식 사고에 얽매이지 않고 ‘그리고’식으로 사고하러가 존재하지 않고 ‘무료’가 갖는 힘을 이해하고 있을 경우 고객 스스로 작업하러가 있으면 룱테일 현상은 발생한다이며 옥션, 교보문고, 인터파크쇼핑, 프리챌, 오마이뉴스, 싸이월드, 아마존, 판도라TV, 구글, 이베이가 해당된다.

4. 시사점

그림 1을 보면, 룱테일 현상을 만들고자 할 때, ‘또는’식 사고에 얽매이지 않고 ‘그리고’식으로 사고하러가 가장 중요하다는 것을 알 수 있다. 생성된 가설에 기반하여, 룱테일 현상의 발생을 위한 시사점을 이끌어 내려고 한다.

시사점 1: 룱테일 현상의 발생 여부를 결정하는 가장 중요한 변수는 ‘또는’식 사고에 얽매이지 않고 ‘그리고’식으로 사고하러이다. 이는 오프라인 비즈니스 환경에서의 제약 조건들(예: 매대 공간의 한계 등)에서 온라인 환경에는 해당되지 않음을 알 수 있다. 따라서 온라인에서 비즈니스를 하고자 할 경우에는 오프라인 비즈니스 환경의 제약조건들을 뛰어넘는 사고를 할 필요가 있음을 알 수 있다. 다시 말하면, 매대 공간의 한계에서 오는 블록버스터 위주의 상품 판매 전략을 구사할 것이 아니라 무한한 매대 공간이 주어지는 온라인 환경에서는 블록버스터 위주가 아닌 다양한 상품을 판매하는 전략을 구사할 필요성이 있는 것으로 판단된다.

사례분석 대상 18개 중에서 10개가 ‘또는’식 사고에 얽매이지 않고 ‘그리고’식으로 사고하러를 함으로써 룱테일 현상을 발생시키고 있었다. 이 경우는 그리고식 사고가 룱테일 현상 발생의 최소한의 요구 조건임을 보여준다고 할 수 있다.

시사점 2: ‘또는’식 사고에 얽매이지 않고 ‘그리고’식으로 사고하러가 존재하지 않고 ‘무료’가 갖는 힘을 이해하고 있을 경우 고객 스스로 작업하러가 있으면 룱테일 현상을 발생시킬 수 있다.

사례분석에 따르면, 그리고식 사고가 존재하지 않을 경우에는 상품이나 서비스를 제공한다고 하더라도 룱테일 현상이 발생하는 것은 아니며 고객 스스로 작업하러 할 수 있는 환경이 갖추어질 경우에만 룱테일 현상이 발생하는 것으로 나타났으며 사례분석 대상 18개 중 2개에서 룱테일 현상이 발생한 것으로 나타났다.

또한, 흥미로운 점은 아이튠즈와 넷플릭스의 경우 Rule7, 9, 2를 제외한 나머지 룱에서 모두 반대되는 값을 갖고 있다는 점이다. 아이튠즈의 경

우는 디지털 상품만을 취급하는 반면에 넷플릭스는 디지털 상품 뿐만 아니라 물리적인 상품도 함께 취급하는 것에서 차이가 발생하는 것으로 판단된다. 이는 크리스 앤더슨이 주장한 롱테일 법칙의 대부분이 취급 상품의 유형에 따라서 달라질 수 있다.

넷플릭스의 경우, 재고를 보유하고 있음에도 불구하고 롱테일 현상이 발생한 것은 블록버스터에 해당하는 상품의 경우에만 재고를 보유하고 꼬리에 해당하는 상품은 재고를 보유하지 않는 형태이기 때문으로 판단된다. 이는 크리스 앤더슨이 롱테일 전략에서 성공하기 위해서는 꼬리 부분을 머리 부분과 함께 제공하여야 한다고 주장한 바와 일치한다(크리스 앤더슨 2006).

5. 결론

본 논문은 롱테일 현상의 발생에 영향을 주는 가설을 도출하였다. 이를 위하여 롱테일 관련 사례들을 분석하여 이에 영향을 주는 변수들을 도출하였으며 귀납적 학습도구를 통하여 가설을 도출하였다. 이를 바탕으로 롱테일 전략을 위한 전략적인 시사점을 도출하였다.

위의 사례분석을 통하여 도출된 시사점은 첫째, 롱테일 현상을 만들기 위해서는 그리고식 사고를 하라는 점이다. 둘째, 그리고식 사고가 없을 경우에는 상품이나 서비스를 무료로 제공한다고 하더라도 고객 스스로 작업하는 환경이 갖추어져 있어야만 롱테일 현상이 발생함을 알 수 있다.

본 연구는 롱테일 현상의 발생에 대한 다중 사례분석이라고 할 수 있다. 하지만 몇 가지 한계를 갖는다. 첫째, 본 연구의 종속변수인 상태값을 꼬리 부분의 매출로 판단하여 보다 엄밀한 값을 구해야 하며, 둘째, 각 분야를 대표하는 사례를 선정하고 분야별로 구분하여 연구함으로써 보다 설득력 있는 가설을 도출할 수 있을 것으로 보인다.

[참고문헌]

- [1] Yin, R., *Case Study Research*, Sage Publications, 2003.
- [2] Jin, D., Suh, Y., and Lee, K., "Hypotheses on the Evolution of Agent-based Business using Inductive Learning", *Electronic Markets*, Vol. 13, No.1, pp. 13-20, 2003.
- [3] Quinlan, J., "Induction of Decision Trees", *Machine Learning*, Vol. 1, pp. 81-106, 1986.
- [4] Anderson, C., *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, Hyperion, 2006.