

# AHP를 통한 인터넷 비즈니스 모델별 주요 수익요인에 관한 탐색적 연구

## Revenue Sources of Internet Business Models

최 경 희 (Kyeong-Hi Choi)      프리랜서  
양 희 동 (Hee Dong Yang)      이화여자대학교 경영학과 교수

### 요 약

본 연구에서는 인터넷에서 운영되는 비즈니스 모델 분류와 함께 각 모델 별로 주요 수익요인을 알아보았다. 선행 연구 결과들과 문헌 자료들을 참고하여 인터넷 비즈니스 모델을 판매모델, 중개모델, 광고료모델, 이용료모델로 분류하였으며, 이 들 각 모델들의 수익요인들을 문헌자료와 전문가인터뷰를 통해 선정하였다. 인터넷 비즈니스 모델별 주요수익요인의 차이여부를 파악하기 위하여, 2단계의 조사가 이루어졌다.

첫 단계는 전문가 조사로, 인터넷 비즈니스의 수익성에 영향을 미치는 항목선정 및 각 수익모델별 가중치를 파악하기 위해 이루어졌다. 인터넷 비즈니스 모델에 대한 이해와 경험이 풍부한 전문가들을 대상으로 인터뷰 조사 및 AHP 질문지에 대한 답변을 얻었다. 두 번째 단계의 조사로서, 위의 전문가 조사 단계에서 얻어진 평가 항목들을 사용하여, 직접 운영중인 인터넷 비즈니스 모델들에 있어서 각 요소들이 실로 중요하게 운영되고 관리되고 있는지를 설문 조사 하였다. 유효 설문 답변으로 파악된 각 평가항목별 획득점수에(1단계에서 파악된) 가중치를 곱하여 최종 평가값을 얻었으며, 그 차이를 수익모델 별로 분석하였다.

분석결과, 판매모델, 중개모델, 이용료모델은 사업전략이 가장 중요하였으며, 광고료모델은 운영효율이 가장 중요하였다. 사업전략 중, 판매모델은 수익을 증가 전략, 중개모델은 수익 고객 확보 전략, 이용료모델은 고객정도가 가장 중요한 활동으로 파악되었다.

**키워드 : 인터넷 비즈니스 모델, 수익모델, 인터넷 비즈니스 수익요인**

## I. 서 론

최근 기업들의 인터넷 비즈니스에 대한 요구는 커지고 있으며, 인터넷 비즈니스 분야에서는 다양한 비즈니스 모델들이 생겨나고 있다. 그러나 인터넷 비즈니스 모델을 선택하는 데 있어

인터넷 비즈니스 모델의 유형별로 수익성과 관련된 특정한 속성을 인지하여, 보다 적합한 모델을 선택하거나 도입하는데 도움을 줄 지침은 아직 충분치 않은 단계인 듯 하다. 이에 본 연구는 실제 운영되고 있는 기업들의 여러 인터넷 비즈니스 모델들을 수익성 기준으로 유형화하여, 각

비즈니스 모델별로 어떠한 수익성 요소들이 중요한지를 살펴보도록 한다.

얼마 전까지만 해도 많은 기업들이 고객만 많이 확보하면 수익성은 자연스럽게 따라올 것이라는 신념을 가지고 있었으며, 그 신념을 따라 닷컴 기업들도 초기에는 회원 수 확보에 경쟁적으로 뛰어들었다. 그러나 인터넷 기업이 아닌 기존의 기업들에서도 “규모의 경제는 곧 수익성이다”라는 법칙도 어긋나는 모습들을 보이기 시작했으며, 종래에는 무분별하게 덩치를 키웠던 닷컴 기업들의 버블이 붕괴되는 상황이 발생했다.

“불량사업설계를 동반한 고성장은 가치를 더 빠르게 파괴한다. 오늘날 그렇게 많은 첨단기술의 고성장 산업에서 벌어진 가치파괴가 그 증거이다. 성장은 매력적이지만 특히 사업설계가 잘못된 경우에는 위험률도 높다”(Slywotzky, Morrison and Andelman, 2002: p.24).

이 인용문장은 잘못된 비즈니스 설계로 인한 성장이 위험한 것임을 말하고 있다. 물론 인터넷 비즈니스 모델 중에서도 초기에 Yahoo나 다음 커뮤니케이션 같은 경우는 회원 수 및 트래픽 증가를 토대로 안정적인 광고료모델을 확보해 고수익을 내었고, 그 이후의 새로운 서비스 모델들까지도 진행할 수 있었다. 그러나, 닷컴버블은 수익모델에 대한 명확한 설계 없이 뛰어들어 수익성에 대한 대안을 확보하지 못한 채 회원 수 부풀리기에 경쟁하다 사라진 다수의 사업들에 대한 오류를 말하고 있는 것이다. 위와 같은 오류를 피하기 위해서는 사업설계 단계부터 수익성을 고려해야 하며, 운영 중에도 수정해야 할 부분이 발견되면 재조정하여 비즈니스 모델을 수정해 나가야 할 것이다.

지금까지 인터넷 비즈니스에 관련된 연구들은 주로 비즈니스 모델분류와 인터넷 비즈니스의 성공요인에 관한 것이 많았다. 두 연구분야의 결과들을 결합시켜서, 본 연구에서는 각 인터넷

비즈니스 모델별로 수익성에 영향을 미치는 요인들이 어떻게 다른지를 고찰해 볼 것이다.

본 연구의 대상이 되는 인터넷 비즈니스 모델에 관하여 다음의 세가지 선정 기준이 적용되었다. 첫째, 기업 홍보용 홈페이지 등 수입발생과 관계가 없는 인터넷 비즈니스 모델들은 제외하고, 인터넷 사이트와 관련하여 거래가 발생하고 이익을 창출시키는 사이트에 대한 인터넷 수익 모델에 초점을 맞춘다. 둘째, 포탈뿐 아니라 여러 인터넷 사이트 들에서도 한가지의 수익모델만이 아닌 포트폴리오 형식으로 수익구조를 다변화해 가고 있는데, 본 논문에서는 그 전체적인 범위가 아닌 개별 단위 모델들에 관한 내용을 살펴 볼 것이다. 셋째, 인터넷 인프라 영역보다는 인터넷 자체를 활용한 영역의 수익모델에 초점을 맞추어(예, 콘텐츠 이용 및 제품판매, 중개수수료관련 및 광고료모델 위주의 사업) 연구대상의 범위를 한정하였다.

본 논문은 모두 6개의 부분으로 구성되어 있다. 서론에 이어, 다음 절에서 인터넷 비즈니스 모델을 수익성 관점에서 소개 및 분류하며, 연구 모형과 가설이 세번째 절에서 소개된다. 연구 방법론이 네번째 절에서 소개되며, 연구 분석의 결과가 다섯번째 절에서 소개가 되고, 이에 대한 의미 토론 및 결론이 마지막 여섯번째 절에서 다루어 진다.

## II. 수익성 관점에서 본 인터넷 비즈니스 모델

수익모델에서의 경우, 연구자에 따라 수익의 개념을 매출을 의미하는 Revenue, 또는 이윤을 의미하는 Profit으로 달리 설명하기도 하며 때로는 이를 혼용하여 쓰는 경향이 존재한다. 이러한 개념의 혼동은 회계상에서는 엄밀히 구별되어야 할 개념상의 오류이나, 수익모델에서 그 차이를 명확히 구분하지 않는 것은 기업 전략적 관점 또는 비즈니스 모델링의 관점에서 매출을 발생

시키는 방식, 또는 매출을 통하여 이윤을 발생시키는 방식 그 자체에 중요성이 있으므로 거시적 관점에서 이 둘 간의 개념의 차이가 그리 중요한 것으로 여겨지지 않기 때문이다(이용호, 2001). 그러므로 본 연구에서는 수익의 개념적 정의에 대하여 이익(profit)의 확장선상에서 그 의미를 정리해 두고자 한다.

인터넷 비즈니스라는 것은 인터넷 망을 통하여 비즈니스 수익을 만들어가는 것을 일컫는다. 인터넷 비즈니스란, 인터넷을 이용하여 다양한 형태의 상품 및 서비스를 제공하고 그에 대한 보상을 받는 모든 거래행위라고 사전적으로 정의 내릴 수 있겠다(산업자원부·한국전자거래협회, 2000).

그러나 인터넷 비즈니스에 대한 정의가 이렇게 간단하지만은 않다. 인터넷 비즈니스에 대해 제대로 이해하기 위해서는 비즈니스 프로세스 전반에 걸친 가치사슬의 연결도 이해해야 하고, 인터넷 비즈니스가 펼쳐지는 시장의 경제논리의 흐름을 파악하여 수익성을 고려해야 하기 때문이다. 인터넷 비즈니스 모델은 그 수가 많고, 종류도 여러 가지이다 보니 학자마다 다르게 분류되기도 한다. Timmers(2000)는 통합과 혁신 정도에 따른 11가지 비즈니스 모델로 구분하였으며, Rappa(1999)는 수익원천별로 인터넷 비즈니스 모델을 9가지로 분류를 했고, Jutla(1999)는 상품의 전달과정별로 인터넷 비즈니스 모델들을 구분하였다. 또한 Berryman(1998)은 시장 주도자별로 인터넷 비즈니스 모델을 분류하기도 하였다. 이렇듯, 인터넷 비즈니스 모델의 기준들이나 학자의 시선들이 여러 가지이다 보니 직접 수입 창출이 이루어지는가의 여부와 관계없이, 여러 광범위한 모델까지 함께 분류되어 섞여 있는 경우가 많았다. 기업들은 인터넷을 통해 새로운 사업을 모색하고 있으며, 인터넷 비즈니스 모델의 종류 역시도 매우 다양하게 발전해 오고 있다. 본 연구에서는 각 비즈니스 모델 중에서, 특히 수익창출 방법 및 수익원에 대한 분류기준으로

나온 연구들을 참고하고자 한다.

우선 인터넷 비즈니스 모델 분류 중에서도 기존사업의 홍보나 업무지원 정도로만 사용되는 경우는 제외하였고, 직접 인터넷을 활용해 수입을 창출해 내는 인터넷 비즈니스 모델들만을 고려하여 분류하였다. 이렇게 좁혀진 범위 내에서, 수익원 및 수익창출 방법이라는 기준으로 분류한 최근의 연구들을 살펴보면 다음과 같다. 박용찬(2001)은 수익모델을 직접판매 수익, 수수료, 광고수익, 가입 및 이용료로 나누어 크게 4가지로 분류했다. 임춘성(2000)은 정보제공 산업의 이익 실현을 위한 수익원이 어떻게 구성되어 있는가에 따라 광고수익, 정보이용료 수익, 사이트 임대료 수익, 복합형태 수익의 네 가지로 나누었다. 이경전(1999)은 수익원과 그에 따른 모델에 대해, 배너광고유치(news site, webnara.com), 제품마진(E-shop), 중개이익(linkexchange.com), 거래수수료(E-mall, E-auction, E-broker), 소비자 회원 가입비(peapod.com), 공급자 회원 가입비(E-mall), 소프트웨어 판매(naver.com, personalogic.com), 서비스제공 비용(e-mail marketing)으로 분류하였다. 중개이익과 거래수수료를 비슷한 카테고리 묶고, 소프트웨어와 서비스제공을 이용료모델로 묶어서 다시 정리해 본다면, 광고 모델, 제품마진모델, 중개이익모델, 가입비모델, 이용료모델로 크게 분류될 수 있다. 가입비모델은 현재 많이 이용되고 있지 않는 모델이므로 이후에는 카테고리에서 제외하고 언급하도록 하겠다. 양유석(2000)은 수익원천에 따라 6개 유형으로 구분하였는데, 광고 모델, retailing 모델, channel 모델, 제휴모델, 프랜차이즈모델, 가입형 모델들로서, 이 역시 크게 다시 구분하면 광고형, 판매마진형(retailing, channel), 중개모델(제휴, 프랜차이즈)로 구분할 수 있고, 수익형 모델로 크게 발전하지 못한 가입형 모델을 제외할 수 있다. 이상의 연구들을 종합하여 표로 제시하면 다음과 같이 대표적 유형들로 재분류할 수 있을 것이다.

〈표 1〉 수익모델 분류표

수익모델	박용찬(2001)	임춘성(2000)	이경전(1999)	양유석(2000)
광고형	광고수익	광고수익	배너광고유치	광고모델
직접 판매형	직접판매수익	직접판매 수익	제품마진, 소프트웨어 판매	retailing 모델, channel 모델
수수료형	수수료	대행수수료, 컨설팅 수수료	중개이익, 거래수수료	제휴모델, 프랜차이즈모델
이용료형	이용료	정보 제공료	서비스제공비용	
가입료형	가입료	가입료	소비자회원가입비, 공급자회원가입비	가입형모델

몇몇 수익모델 분류법을 통해 살펴 본 결과, 우리는 수익모델로서 크게 판매모델, 중개모델(수수료모델), 광고료모델, 이용료모델, 가입료모델로 구별해 볼 수 있음을 알게 되었다. 그러나, 가입료모델은 실제 수익관련 연구에서는 비중있게 다루어지지 않는 바, 본 연구에서는 가입료모델은 제외하고 판매모델, 중개모델, 광고료모델, 이용료모델로 네 가지로 구분하여 연구를 진행하고자 한다.

아래는 본 연구에서 모델분류로 채택된 4가지 대표적 인터넷 수익모델(판매모델, 중개모델, 광고료모델, 이용료 모델)들에 대한 개념정의와 실제 각 모델에서 종사하고 있는 전문가를 대상으로 한 인터뷰를 통해 알게 된 각 모델들에서의 수익성관련 사항을 함께 정리한 내용이다.

인터뷰에 참가한 전문가는 판매모델 관련자로는 백화점 인터넷쇼핑몰 과장(근무경력 5년이상), 제조업분야에서 운영하는 인터넷쇼핑몰 과장(5년이상), MRO관련 분야 인터넷쇼핑몰 이사(5년이상), 그리고 중개모델 관련자는 증권회사 웹기획자(4년이상) 및 경매사이트 이사급(7년이상), 광고료 모델 관련자는 국내 3대 대표 포털 사이트에 근무하는 전문가 중 과장(5년)과 차장(7년이상), 또한 이용료모델 관련자는 과장(5년이상), CEO(2인 각 6, 7년 이상)의 10명의 전문가들을 대상으로 인터뷰 조사를 하였으며, 문헌자료와 홈페이지 소개 등을 참조하여 추가 정리하였다.

## 2.1 판매모델

인터넷 수익모델 중 제품이나 서비스 등을 판매하고 그 마진을 통해 수입을 얻는 모델을 말한다. 판매모델에는 유통회사 측에서 인터넷 쇼핑몰을 만든 경우와, 제조업체 측에서 판매를 위해 만든 쇼핑몰 및 순수 인터넷 쇼핑몰 등으로 나누어 볼 수 있는데, 이들은 제품을 소비자들에게 유통시키고 인터넷을 통해 판매함으로써 고객확보 및 판매비용 절감 등을 이룬다. 이들 인터넷 쇼핑몰은 생산 기업들의 판매비용을 절감할 수 있을 뿐만 아니라 고객들의 선호도를 정확히 파악하여 보다 효과적인 제품 개발 및 생산, 판매를 할 수 있도록 한다. 또한 소비자들에게는 보다 정확한 정보를 기반으로 합리적인 가격에 편리한 쇼핑을 가능하게 한다.

판매모델은 그 수나 규모면에서 다른 인터넷 수익모델들에 비해 큰 비중을 차지하고 있는 모델이다. 무엇보다도 수익에 관련해서 다른 모델들보다 판매모델은 제품을 팔고 마진을 얻는다는 확실한 수익성을 가지고 있어서 보다 쉽게 이 수익모델에 많은 사업자들이 참여하거나 관심을 가지게 하는 편이다. 반면 너무 많은 사업자들의 참여로 인해 저가경쟁이 치열해져서 수익률 증가의 저해요인이 된다는 단점도 없지 않다.

이러한 판매모델의 특징을 살펴볼 때, 이 인터넷 수익모델로 성공을 이루기 위해서는 단순

히 상품판매를 통한 이익창출이라는 점에만 국한되어 운영하기보다는, 차별화된 서비스품질 및 상품전략이나 가격정책 등으로 고객에게 새로운 가치를 제시할 수 있는 전략과 마케팅 등을 통해서 수익률을 증가시키도록 노력해야 할 것이라 여겨진다.

## 2.2 중개모델

중개모델이란 인터넷 상에서 중개수수료를 통해 수익을 내는 사업 형태이다. 중개모델로는 경매사이트나 매칭 사이트(최저가 매칭, 인력매칭) 등이 있으며, 주식거래를 통한 수수료를 얻는 사이트는 처음부터 활성화 되었던 모델이고, 최근에는 경매사이트의 대표적 사례인 옥션(www.auction.co.kr)이 매우 활성화 되고 있는 추세이다.

옥션은 처음에는 수익창출보다는 회원확보에 주력하였다. 중소기업 제품을 대상으로 홍보 및 판매 원스톱 서비스를 제공함으로써 경매상품을 다양화하고, 경매절차의 효율성, 투명성, 안정성을 보장함으로써 잠재고객의 호응을 유발하였다. 국내에서는 처음으로 고객들이 입찰, 낙찰 상황을 실시간으로 확인할 수 있는 게시판식 경매방식을 도입하여 효율성을 증대하고, 중복입찰 및 마감이후 입찰의 방지, 복수경매를 통한 투명성 보장, 낙찰자로부터 일단 낙찰대금을 받은 후 낙찰자가 물건을 받아보고 최종적인 구매 의사를 표시하면 제품 공급자에게 대금을 지불하는 방식으로 안전성을 추구하였다. 무엇보다도 옥션은 중개모델이라는 특성상, 중개하는 사이트가 갖춰야 할 탐색 및 효율적 거래과정의 구축과 정보력 등을 일찍이 파악하고, 인터넷 시스템 상에서의 프로세스 상의 편리성 및 안전성 등을 꾸준히 고객들에게 인지하게끔 하여 핵심역량을 구축해온 케이스라고 하겠다.

중개모델은 서비스가 보편화되어 있지 않은 초기에는 그 자체만으로도 수익모델이라고 할

수 있을 것이나, 시간이 지나면서 다수의 경쟁자가 진입하게 되면, 중개수수료만으로는 수익모델이 될 수 없게 되는 특성을 지니게 된다. 그러나 옥션의 경우 참여자 수가 월등히 많음으로써 거래되는 상품 차별성을 지니게 되므로, 다양한 참여자와 제품거래의 수가 증가할수록 옥션은 원래의 중개모델의 수익구조에 맞게 중개수수료를 통해 수익을 얻어낼 수 있게 되는 것이다.

그러나 옥션은 이에 만족하지 않고, 인프라 구축에 핵심역량을 기울여서 지속적으로 그 서비스를 업그레이드 시켜 왔다. 매칭을 통해 가치를 전달하는 중개모델로서는 판매마진 모델처럼 어떤 상품을 제공하느냐도 중요한 것이겠지만, 그 전달 방식을 어떻게 개선하느냐에 따른 신뢰성, 편리성 혹은 프리미엄 고객에 대한 고객 세분화를 통한 수수료할인이나 새로운 서비스 전략 등을 지속적으로 병행될 수 있을 것이다.

## 2.3 광고료모델

광고료모델은 인터넷 사이트에 광고를 게재해 주고 광고수수료를 받는 형식이다. 새로운 광고매체로 인터넷이 부각되면서 현재에도 포털의 수익의 대부분이 광고수익이라는 말이 있을 정도로 인터넷 수익모델의 대표적 예로 여겨진다.

이러한 수익 구조의 대표적 예로 다음 커뮤니케이션을 들 수 있다. 다음 커뮤니케이션은 1995년 초창기 기업들에게 웹서버를 설치해 주고, 홈페이지를 개발해 주는 인터넷 SI(시스템통합)사업에서부터 시작했다. 그러나 다음 커뮤니케이션이 본격적으로 인터넷 비즈니스의 시작을 연 것은 1997년 5월 한메일 서비스를 개시하면서였다. 한메일 서비스를 통하여 회원 수를 늘렸다는 점에서도 의의가 있지만, 단순 웹서비스 구축 대행 사업에서 탈피해 인터넷 응용서비스 전략으로 바꾸었다는데 더 큰 의의가 있다. 이 전략은 적중했으며, 국내 최초의 웹메일 서비스는 인터넷 게임 PC방 붐을 타고 가입자가 폭증하였으

며, 1999년 5월에는 가입자가 200만 명을 넘어섰다. 다음 커뮤니케이션이 애초에 세웠던 계획(즉, 네티즌들이 많이 모이는 1위 포털을 만들어 온라인 광고로 수익을 올린다)은 이러한 전략을 통해 성공적으로 이루어질 수 있었다.

이 사례에서 알 수 있듯이 광고료모델은 일단 네티즌의 방문 및 회원 수가 많아야 한다는 전제조건이 필요로 하다. 이 점에서 다음 커뮤니케이션은 그 당시 이벤트나 스팸으로 회원가입을 유도하던 다른 경쟁자들과는 달리 SI업종에서 웹 메일 서비스로 전략적 전환을 이루어 자발적으로 가입하는 회원을 확보한 이후에, 인터넷 수익모델로서의 광고료모델을 성공적으로 이루어 냈다고 볼 수 있겠다.

최근에는 광고수익모델로 다수의 소규모 광고주들까지도 섭렵할 수 있는 키워드 마케팅이 화두가 되고 있다. 키워드 마케팅이란 키워드광고 혹은 검색엔진 광고라고도 일컬어지기도 하는 것으로, 검색창에 입력되는 특정 키워드의 검색 결과에 노출되는 광고이다. 주로 텍스트형태로 링크할 수 있도록 보여주기도 하며, 해당 키워드와 관련된 페이지에 배너를 띄워주기도 한다. 가격이 저렴하여 대다수의 중소기업의 사업자들뿐 아니라 대규모의 기업들도 키워드 광고를 활용해 인터넷 광고를 펼치고 있다. 그러나 광고료모델을 수익모델로 운영하는 검색엔진 및 포털 사이트 입장에서 보면, 광고료모델이 보다 큰 수익을 올리기 위해서는 키워드 광고 외에도 브랜드광고를 서비스할 수 있는 방안 등에 대해서도 개발되어야 한다는 전문가의 의견도 귀담아 들어야 할 부분이다. 지속적이고 일관적으로 브랜드 이미지를 만들어 가기 위해 진행되는 브랜드광고는, 단발적으로 몇 차례 광고로 끝나기 보다는 주로 캠페인 형식으로 진행되는 경우가 대부분이므로 사업규모도 커지게 된다. 이와 같이 광고료 모델은 인터넷 수익모델로서 대표적인 유형이면서도, 고려해야 할 부분도 있지만 그 가능성 또한 매우 큰 모델이라 보인다.

## 2.4 이용료모델

이용료모델이란 인터넷 상에서 콘텐츠나 음악 또는 학습자료 등을 사용하는데 일정 금액을 내고 사용하도록 하는 모델이다. 최근에 ASP(Application Service Provider)가 각광을 받으면서 특정 S/W들도 웹상에서 상품화 되어 일정기간 사용하고 이용료를 내는 형태로 나타나기도 하였다. 이용료모델의 수익원으로는 이러한 프로그램 이용료 외에 콘텐츠, 게임라이선스, 게임 내 혹은 사이트 내 아이템 사용료 등이 있다.

이용료모델의 대표적 사례로 엔씨소프트의 리니지가 있다. 리니지는 인터넷에 접속한 상태에서 즐기는 롤플레이게임(RPG)으로, 소프트웨어는 무료로 배포하되 정기적으로 이용료를 받는 매출방식을 채택하고 있다. 리니지의 히트비결에는 네트워크 수확체증의 법칙(Metcalfe's Law)이 적용됐다(황순현, 2001). 이 법칙은 네트워크의 규모가 커짐에 따라 그 비용은 직선적으로 증가하지만 네트워크의 가치는 기하급수적으로 증가한다는 것이다.

리니지 등의 온라인게임 업체들은 개인이 게임PC방에서 리니지 등의 게임을 할 때, 소비자에게 과금을 적용하지않고 게임PC방을 최종 소비자로 간주하여, IP 또는 시간 단위로 과금을 한다. 과금이 가능하기 위해서는 구매자들이 지불의향이 생길만한 제품의 우수성이 있어야 하며, 리니지의 경우 이와 더불어 시기 적절하게 텍스트위주의 게임환경을 비주얼화 하여 선점한 좋은 성공사례라고 할 수 있다. 이용료모델로 게임 라이선스를 통해 수익을 올리는 것 외에 요즘에는 게임 내 아이템 이용료를 통해 수익을 올리는 경향도 높아지고 있다. 이용료모델은 인터넷 비즈니스 특성상 생산비용의 증가 없이 거래량이 많아짐에 따라 수익을 올릴 수 있는 뛰어난 수익모델이라고 할 수 있다. 이상의 인터넷 비즈니스 모델에 대한 설명은 다음 표에 요약되어 있다.

[표 2] 인터넷 비즈니스 모델 정리

	판매모델	중개모델	광고료모델	이용료모델
정의	제품이나 서비스 등을 판매하고 그 마진을 통해 수입을 얻는 모델	중개수수료를 통해 수익	광고를 게재해주고 광고수수료를 받는 형식	컨텐츠나 음악, 학습자료 등을 사용하는데 일정한 금액을 내고 사용하도록 하는 모델
사례	쇼핑몰	경매(옥션), 매칭, 주식매매,	포탈	엔씨소프트(리니지)
특징	저가 경쟁 우려	고객 수 확보, 고객의 사용 평리성 중요	고객 확보 수가 광고료 책정의 기준, 다양한 광고 기술(예, 키워드 광고)	네트워크 법칙 적용

### III. 연구 모형 및 가설

Afuah와 Tucci(2003)는, 비즈니스 모델의 요소로 다음의 10가지를 들고 있다: 산업내 역할(profit site), 고객 가치(customer value), 범위(scope), 가격(pricing), 수익원(revenue source), 관련 활동(connected activities), 구축(implementation), 핵심역량(capabilities), 지속가능성(substantiality), 원가구조(cost structure). 이러한 요소들이 여러 유형의 오프라인 및 온라인 비즈니스 모델별로 차이가 난다고 주장하였다.

본 연구는 각 인터넷 비즈니스 모델별로 주요 성공 요소가 다르다는 주장에 그치지 않고, 이 요소들이 각 인터넷 비즈니스 모델별로 끼치는 영향도의 차이에 따라 각 비즈니스 모델들의 수익성에도 차이를 발생시킨다고 주장할 하는 바이다.

즉, 각 수익 모델들은 수입이 발생하는 구조나 수익모델로서의 구조적 장점 등에서 차이를 지니므로, 각 모델별로 인터넷 비즈니스의 수익성에 영향을 주는 항목들이 달라서, 특정 항목들이 주요 수익요인으로 영향을 줄 것이라고 가정하는 바이다. 이에 다음과 같은 가설을 제기한다.

가설: 인터넷 비즈니스 주요수익요인은 각 수익모델별로 차이가 있다.

### IV. 연구 방법론

본 연구는 크게 두 단계로 이뤄져 있다. 첫 단계는 전문가 조사로, 인터넷 비즈니스의 수익성에 영향을 미치는 항목선정 및 수익모델별로 각 영향 요소(항목)들의 가중치를 파악한다. 인터넷 비즈니스 모델에 대한 이해와 경험이 풍부한 전문가 집단 10인을 대상으로 인터뷰 조사 및 AHP 질문지에 대한 답변을 얻었다. AHP질문지는 쌍대비교법의 9점 척도 질문지로 작성하였고, 분석은 Expert Choice 프로그램을 사용하였으며, 조사된 질문지의 답변들을 분석하여 우선 순위값을 토대로 가중치 값들을 산출해 내었다.

다음단계의 조사로서, 위의 전문가조사 단계에서 얻어진 평가항목들을 사용해 직접 운영중인 인터넷 수익모델들의 수익성을 평가하기 위한 측정설문지를 만들었다. 여기에 사용된 설문지는 리커트 5점 척도로 구성하였으며, 설문지의 답변에 참여한 이들은 각 인터넷 수익모델 별로 해당업계 종사자들이며 총 56건의 유효답변을 얻어내었다. 설문 유효 답변들을 가지고, 각 평가항목별로 획득점수에 가중치를 적용하여 최종 평가값(수익성)을 얻어 분석하였다.

#### 4.1 1단계: 전문가 조사를 통한 AHP 분석

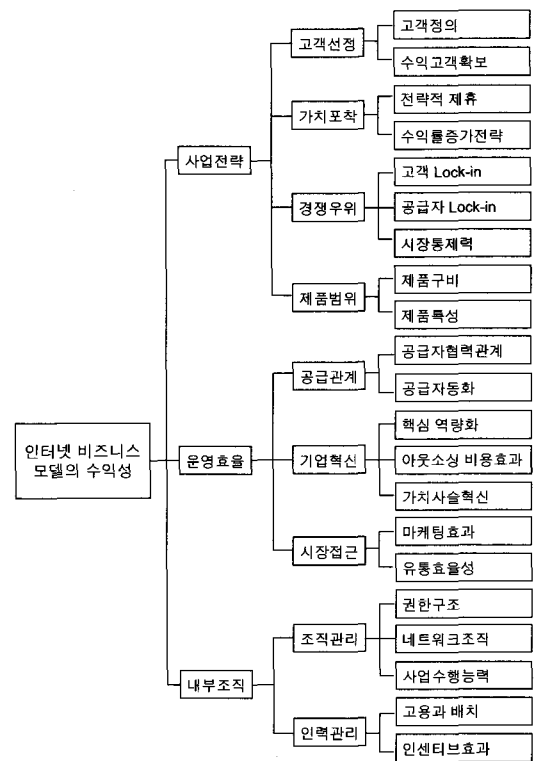
‘계층분석과정 또는 계층분석방법’으로 잘 알

려져 있는 AHP(Analytic Hierarchy Process)는 다수 대안에 대하여 다면적인 평가기준과 다수 주체에 의한 의사결정의 모형화를 위해 설계된 방법으로서, 1970년대 초 토마스 사티(Thomas L. Saaty)에 의해 처음 개발되었다. AHP의 특징은 평가자의 직관적이고, 합리적인 또는 비합리적인 판단을 근거로 정량적인 요소와 정성적인 요소를 동시에 고려함으로써, 전문가들이 내재적으로 의존하고 있는 의사결정모형 및 과정을 구조화하여 보여준다는 점에 있다. AHP는 3가지 논리적 분석 원리를 채택하는데, 계층구조의 원리, 우선순위 설정의 원리, 논리적 일관성의 원리 등이다. 문제와 계층을 규정할 때는 정성적이지만, 판단이나 선호를 정확히 표현할 때는 정량적이다. AHP는 이러한 두 가지 측면이 통합되도록 설계되어 있다(조근태 외, 2003).

본 연구에서 AHP 분석은 다음의 두 단계 절차로 진행된다. 첫째, 수익성에 영향을 미치는 각 항목들을 계층구조화 한다. 기존의 연구들에서 인터넷 비즈니스모델의 수익성에 관련한 항목을 구성하였으며, AHP에 맞게 항목을 구조화하였다. 기존 항목의 1계층은 사업전략, 운영효율, 내부조직이라는 항목으로 정리되고, 이 들 각각에 대하여 세부항목이 선정되었다. 이 단계 작업은, 비즈니스 모델의 수익성에 영향을 미치는 요인들에 대하여 앞에서 언급된 Afuah와 Tucci(2003)의 비즈니스 모델의 10가지 요소를 바탕으로 수행되었다. 이 들 10개 항목에 대한 재분류 과정에서는 다소 크게 3가지 “사업전략, 운영효율, 내부조직”으로 대분류 하였다.

인터넷 비즈니스 모델이 정보기술(특히 인터넷)에 의해 가능해진 혹은 개선된 사업 방식이라는 관점에서, 정보기술의 기업 차원의 가치(역할)에 관한 기존 이론에서 이러한 3가지 대분류가 파생되었다. IT value에 관하여 Hitt와 Brynjolfsson(1996)는 생산성, 수익성, 고객파악의 3가지 가치를 인정하였다. 그러나, 고객파악과 수익성은 모두 전략적인 가치로 분류한 다른 연구들(예,

Ramnath and Landsbergen(2005))의 관점에서 본 연구는 사업전략, 운영효율의 두 가지 가치로 대분할 수 있다고 판단한다. 한편, Melville, Kraemer와 Gurbaxani(2004)는 기업 프로세스(구조, 처리 방식)에 대한 영향을 중요시 하여, 정보기술 때문에 가능해진 기업 내부의 프로세스, 조직의 효과를 중추적으로 인식하였다. 이러한 3가지 대분류를 바탕으로, 아래 표는 하부구조의 계층구조를 나타낸 것이다.



〈그림 1〉 계층구조 관계도(인터넷 수익모델 평가를 위한 항목과 계층)

위의 그림을 보면 알 수 있듯이, 인터넷 수익 모델에 영향을 미치는 주요한 항목들은 기존 항목들로부터 연관된 세부 항목들이 나오며 그 구조는 3계층으로 이루어져 있다. 계층구조를 나타낸 위의 그림에 있는 각 항목에 대한 설명은 아래의 표와 같다.



〈표 3〉 인터넷 수익모델 영향요인 각 항목의 내용

계층	항목명	내용
1계층	사업전략	인터넷 비즈니스의 전개와 발전에 관한 전략
2계층	고객선정	사업설계에 이익이 될 고객을 정의하고, 구분, 확보하는 것.
3계층	고객정의	실제 이익을 주는 고객에 대한 정의가 명확히 설정됨.
3계층	수익고객확보	손실고객과 수익고객에 대해 파악하여 이익을 주는 고객데이터를 충분히 확보.
2계층	가치포착	이익이 생기는 수익지점 및 전략에 대한 가치를 찾아내는 것.
3계층	전략적제휴	전략적 제휴가 가능한 파트너가 있다.
3계층	수익률증가전략	단계적으로 수익률을 증가시켜 나갈 전략이 있다.
2계층	경쟁우위	경쟁자와 차별화, 고객만족 차별화를 통해 경쟁적 우위를 지님.
3계층	고객 lock-in	고객만족을 위한 차별화된 이점(편리성, 가격, 품질 등)으로 고객을 지켜낼 우위가 있다.
3계층	공급자 lock-in	공급업자들이 우리와 함께 사업을 계속 수행하고 싶어할 이유를 지니고 있다.
3계층	시장통제 효과	독점기술이나 산업표준 등 시장을 통제할 만한 힘을 가지고 있다.
2계층	제품범위	제품특징과 제품속성 등 인터넷 사업에 유리한가에 관한 것.
3계층	제품 구비	다양한 제품이나 콘텐츠를 충분히 확보하고 있다.
3계층	제품 특성	인터넷을 통한 제공이 이점이 될만한 제품특성을 지님.
1계층	운영효율	수익모델이 지닌 인터넷 비즈니스 특성상의 프로세스상의 효율.
2계층	공급관계	인터넷을 통해 공급자로부터 효율적으로 제품을 공급받는가 정도.
3계층	공급자 협력관계	사이트를 통해 제공하는 제품 및 서비스를 공급자로부터 구입하기 용이하다.
3계층	공급 자동화	자동업데이트 및 제품공급 자동화 등 공급관계 시스템이 자동화되어 있다.
2계층	기업혁신	인터넷 비즈니스모델에서 운영혁신 통해 비용절감을 이루는 정도
3계층	핵심 역량화	업무범위가 핵심역량에 집중되어 있다.
3계층	아웃소싱비용효과	아웃소싱으로 업무상 비용절감의 경제성을 얻고 있다.
3계층	가치기술 혁신	인터넷을 통하여 운영시스템을 혁신적으로 개선하여 거래비용을 절감하였다 (내부적혁신 < 파트너십).
2계층	시장접근	다양하고 새로운 방법 통해 효과적으로 시장접근 하는가에 관한 것
3계층	마케팅 효과	여러 매체에서 통합적으로 마케팅을 하고 있거나, 인터넷 등 최신기술로 일대일 마케팅을 하고 있다.
3계층	유통 효율성	고객에게 제공되는 제품이나 서비스 등이 효율적으로 유통된다 (효율비교 예: 직접판매 < 간접판매 < 다운로드).
1계층	내부조직	수익모델을 운영하는 회사내의 조직
2계층	조직관리	인터넷 비즈니스 특성에 맞게 조직과 부서가 짜여있는가에 관한 것.
3계층	권한구조	조직 내 부서구조 및 권한배치가 이익과 관련한 기능구조로 효율적인 배치가 되어 있다.
3계층	네트워크조직	서열 피라미드로 경직된 조직이 아닌, 조직간 커뮤니케이션이 원활한 네트워크조직으로 되어 있다.
3계층	사업수행능력	목표된 사업을 수행하는 조직의 기술이나 각 부서의 사업수행.
2계층	인력관리	조직 구성원의 고용, 배치, 인센티브 등 인사관리 능력.
3계층	고용과 배치	사업에 필요한 인력은 내부승진은 물론 적극적 외부전문가 영입 등 적재적소에 고용 및 배치가 잘 이루어지고 있다.
3계층	인센티브 효과	직원들의 긍정적 사기향상을 도와줄 관리제도나 인센티브제가 운영되고 있다.

둘째, 이 구조를 토대로, AHP 분석을 통해 각 항목들의 우선순위값을 파악하여 가중치 값으로 사용한다. 이 단계에서는 각 인터넷 비즈니스 모델의 수익성에 영향을 미치는 요소들이 유의한 차이를 나타내는지 알아보기 위하여, 위 단계에서 파악된 계층구조에 대하여 전문가들에게 쌍대질문지를 통하여 각 요소들의 가중치 값을 구한다. 이를 위하여, 본 연구는 1계층 3항목, 2계층 9항목, 3계층 21항목에 대해 각계층별 항목들에 대한 쌍대질문 방식으로 구성한 총 28개의 질문항목으로 이루어진 질문지를 만들어 조사하였다.<sup>1)</sup>

이렇게 완성된 질문지를 대표적 수익모델로 분류된 판매모델, 중개모델, 광고료모델, 이용료모델에 종사하는 현업 전문가들 10명에게 의뢰하여 질문지 내용에 대한 답변을 얻었다. 이렇게 얻어진 데이터를 Expert Choice 프로그램에 입력하여 분석결과를 얻어내도록 한다. 이 결과를 통해 평가항목별 우선순위값을 토대로 하여 수익모델 별 각 항목들의 가중치 값을 얻게 되었다. 이 단계의 응답자들의 profile은 다음과 같으며, 설문항목은 Appendix 1을 참조바란다.

1) 1계층 3항목 a, b, c에 대하여, 2계층은 a1, a2, a3, a4 / b1, b2, b3 / c1, c2로, 3계층은 a1-1, a1-2, a2-1, a2-2, a3-1, a3-2, a3-3, a4-1, a4-2 / b1-1, b1-2, b2-1, b2-2, b2-3, b3-1, b3-2 / c1-1, c1-2, c1-3, c2-1, c2-2의 관계로 구조화 되어 있다 쌍대질문 방식으로 AHP 질문문항을 만든 것이므로, 항목이 2개인 경우엔 질문문항이 1개가 되며 항목이 3개인 경우 질문문항이 3개, 4개항목인 경우엔 6개가 된다. 본 연구에서는 1계층 항목이 3개이므로, 질문문항이 3개이며, 1계층들에 딸린 각 2계층 항목이 4개, 3개, 2개이므로 질문문항이 6개, 3개, 1개로 나오고, 또한 3계층 각각의 2개, 2개, 3개 / 2개, 2개, 3개 / 2개, 3개, 2개 항목에 대한 질문문항이 1개, 1개, 3개 / 1개, 1개, 3개 / 1개, 3개, 1개로 AHP 질문지에 의한 질문문항은 총 28개가 나오게 된다(3+6+3+1+1+1+3+1+1+3+1+3+1+3+1=28).

〈표 4〉 가중치 결정에 참여한 전문가들의 profile brief

판매 모델	인터넷 쇼핑몰 과장(5년) - 백화점유통
	인터넷 쇼핑몰 이사(5년) - manufacturing
	인터넷 쇼핑몰 과장(5년) - MRO
중개 모델	증권회사 기획(4년) - matching type
	경매 사이트 - auction type
광고료 모델	Potal 연구개발 과장(5년)
	Potal 기획차장(7년)
이용료 모델	기획업무 과장(5년) - program
	Contents provider CEO(6년) - contents
	게임회사 CEO(7년) - license, item

#### 4.2 2단계: 인터넷 수익모델의 수익성 계산

1단계에서 각 성공 요소의 가중치 값을 구하는 이유는, 각 인터넷 수익모델 별로 중요한 속성을 살펴 보고자 하는 것 외에도, 구해진 가중치 값을 통해 실제로 각각 수익모델의 수익성을 평가하고자 하는 데에 목적이 있다. 이제 위에서 얻은 모델별 각 항목들의 가중치 값을 적용하여 각 수익모델의 수익성을 다음과 같이 계산할 수 있다.

$$\text{인터넷 수익모델 평가} = \sum(\text{항목별 측정점수} \times \text{항목별 가중치 값})$$

위와 같이 얻어진 평가값을 100점 만점으로 환산하여 최종 평가값으로 전환한 후, 각 인터넷 비즈니스 모델들을 비교하도록 한다.

실제 운영중인 인터넷 수익모델의 수익성을 측정할 설문지 문항은, AHP 계층구조의 세부 항목들에 대한 정의를 기준으로 하여 적절한 설문지 질문을 구성하였다. 설문항목은 1단계의 문항과 동일한 문항에 대해, 각 답변자가 소속된 회사(인터넷 비즈니스모델 각각인 판매모델, 중개모델, 광고료모델, 이용료모델에 해당하는 회사)에 대해 각 수익요인 항목들에 대해 운영되고 있는 정도를 ‘매우 아니다’부터 ‘매우 그렇다’

까지 5점 척도에 맞춰 답변하도록 설계되었으며 내용상 답변자의 신분에 대해서는 대외비로 고지하였다.

응답자들의 인구통계학적 특성은 서울에 위치한 인터넷 비즈니스 사업체에 종사하는, 인터넷 수익모델에 대해 이해하고 있을만한 과장 이상급 및 5년 이상 종사자들 남녀이며, 이들로부터 유효설문 56개의 답변을 받았다. 이들 56명의 분포는 판매모델 26명, 중개모델 11명, 광고료 모델 7명, 이용료 모델 12명이다. 인구통계특성을 보면, 남성 38명, 여성 18명이며, 연령은 20대 12명, 30대 33명, 40대 11명이다. 학력은 전부 대졸 이상이다. 이 단계의 설문 항목은 Appendix 2를 참조하기 바란다.

## V. 분석 결과

본 연구의 자료 수집과 데이터 분석이 2단계와 2단계로 분리되어 수행되었으므로, 아래에 구 단계의 분석 결과를 차례로 절을 달리하여 보고한다.

### 5.1 인터넷 비즈니스 모델별 수익성 영향 요인

10명의 전문가들로부터 설문을 받아 일관성 비율을 검사한 결과 1명이 허용 범위를 초과하여 제외시키고, 9명의 설문을 대상으로 분석하였는데, 각 전문가의 일관성 비율이 10% 이내이므로, 9명의 전문가들은 합리적인 일관성을 갖는다고 판단할 수 있다(Saaty and Vargas, 1982).

Expert choice 프로그램을 통해 분석한 결과, 각 모델별 우선순위 값은 아래 <표 5>와 같이 나왔다.

3계층에서의 분석 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

- 판매모델: 수익률증가전략과 시장통제력이

중요

- 중개모델: 수익고객확보와 마케팅효과가 중요
- 광고료모델: 공급자 협력관계와 마케팅효과 등이 비교적 높은 값
- 이용료모델: 고객정의, 전략적 제휴, 고객 Lock-in 순으로 중요

<표 5> 인터넷 수익모델 별 항목들의 우선순위 값 (%), 2계층(중분류) 기준

	판매모델	중개모델	광고료모델	이용료모델
고객선정	12	16.1	2.2	12.4
가치포착	22.8	6.5	9.6	20.4
경쟁우위	14.3	13.3	16.6	32.8
제품범위	9.4	8.4	2.1	6.4
공급관계	1.7	5.5	17.5	5.2
기업혁신	3.4	14.2	5.1	5
시장접근	4.4	18.8	34	11.1
조직관리	9.8	4.8	1.7	4.3
인력관리	22	12.3	10.9	2.5

1계층 항목에서의 분석 결과는 다음과 같다.

- 판매모델: 사업전략 > 내부조직 > 운영효율 순
- 중개모델: 사업전략 > 운영효율 > 내부조직 순. 사업전략과 운영효율은 비슷한 정도
- 광고료모델: 운영효율 > 사업전략 > 내부조직 순
- 이용료모델: 사업전략 > 운영효율 > 내부조직 순. 사업전략이 절대적으로 높게 나타났다.

즉, 모델별로 각 항목별로 중요도가 차이를 있음을 확인 할 수 있었다. 이는 가설의 내용대로 수익모델 별로 인터넷 비즈니스의 수익성 영향요인으로 선별된 각 항목들은 유의한 차이를 지니고 있음이 확인되었다(가설 지지). 기업이 인터넷 수익모델을 도입하고 운영할 때 이러한 중요 항목들을 참조하면, 수익성과 관련하여 개선점 고려 및 자원의 배분에 있어서 중요한 참조가 될 수 있을 것이다.

### 5.2 인터넷 비즈니스 모델별 수익성 차이 분석<sup>2)</sup>

본 연구의 또 하나의 목적은, 실제 각 기업에서 운영하고 있는 다양한 인터넷 수익 모델들이 어느 정도의 평가점수를 얻고 있는지 그리고 어떤 평가항목의 속성에서 점수가 높거나 낮게 나타났는지를 알아봄으로써, 인터넷 수익 모델들의 전반적인 가치를 평가해 보고, 어느 부분이 보완되어야 하는지를 고려하여 참고가 되게 하고자 한다.

아래의 분석데이터는 실제 인터넷 비즈니스 업체에 근무하는 5년 이상 종사자 60명을 대상으로 실제 운영중인 해당 인터넷 비즈니스 수익 모델에 대한 평가값<sup>3)</sup>을 종합한 데이터를 가지고 분석한 것이다.

먼저, 인터넷 수익모델별(독립변수)로 각 항목들의 측정값이 유의미한 점수차이를 지니는지 검증하기 위하여, 설문조사 된 데이터 값을 가지고 MANOVA 분석을 실시하였다. 즉, 1단계의 AHP를 통한 차이점 확인은 전문가의 주관적 의견분석을 통한 검증이며, 본 MANOVA 분석은 과연 실제로 그렇게 운영되고 있는지에 대한 검증이다. 중분류 9개 항목(고객선정, 가치포착, 경쟁우위, 제품범위, 공급관계, 기업혁신, 시장접근, 조직관리, 인력관리, 경

쟁우위, 제품범위, 공급관계, 기업혁신, 시장접근, 조직관리, 인력관리)을 변인으로 넣었으며, 이에 대해 얻은 모델별 비교분석 결과 평가값인 F값(232.94)은  $p < 0.001$ 이므로 유의한 차이를 나타냄을 알게 되었다.

이에 더 나아가, 각 요소별로 인터넷 비즈니스 모델들이 차이가 나는지를 파악하기 위해 One-way ANOVA 분석을 추가로 실시하였다. 중분류 9가지 항목에 대해 인터넷 비즈니스 모델 간 차이를 ANOVA 분석한 결과 각 모델들은 모두  $p < 0.001$  수준에서 유의한 차이를 나타내는 것으로 나타났다. 이로써 각 9개의 평가항목이 모델별로 영향을 다르게 미친다는 것을 확인할 수 있게 되었다.

또한, One-way ANOVA 분석을 통해 알아본 차이가 각각 얼마나 유의한 차이를 지니는지에 대해서 검증해 보기 위하여 Paired t-test를 통해 알아보았다. 아래 <표 6>은 그 결과를 요약하여 제시해주고 있다.  $p < 0.05$  수준에서 모델별 차이를 판별하였으며, 이 범위에 못 미치는 값에 대해서는 비슷한 것으로 간주하였다. 수익모델이 4가지이므로 이들 간의 비교의 경우는 6가지로 살펴보았다.

<표 6> 항목별 모델순위 비교 간에 유의미성 판별을 위한 T test 결과

비교모델	고객선정	가치포착	경쟁우위	제품범위	공급관계	기업혁신	시장접근	조직관리	인력관리
판매*중개	$p < 0.05$		$p < 0.05$	≡				$p < 0.001$	$p < 0.001$
판매*광고료		$p < 0.001$				$p < 0.01$			
판매*이용료	≡	≡		$p < 0.05$	$p < 0.001$		$p < 0.001$		
중개*광고료		$p < 0.001$	≡		$p < 0.001$		$p < 0.005$	≡	$p < 0.01$
중개*이용료					≡	$p < 0.001$	$p < 0.001$		
광고료*이용료	$p < 0.001$		$p < 0.001$	$p < 0.001$		≡		$p < 0.01$	$p < 0.05$

주)  $p < 0.05$  수준에서 유의미 함.

이 범위에 해당하지 않는 값은 순위구분에서 비슷한 것으로 처리(≡로 표시함).

2) 2단계 분석에 대한 자세한 내용은 Appendix 3을 참조하기 바람.

3) 이 평가값의 정의는 IV. 연구방법론의 2번째 단계를 참조바람.

위와 같은 ANOVA 및 t-test를 통한 결과를 바탕으로, 각 항목별로 나타난 차이의 정도를 고려한 수익모델 순위는 다음과 같다.  $p < 0.05$ 에 해당하지 않은 비교값은 비슷한 것으로 처리했다.

- 고객선정 항목: 중개모델 > 판매모델 ≍ 이용료 모델 > 광고료모델
- 가치포착 항목: 이용료모델 ≍ 판매모델 > 광고료모델 ≍ 중개모델
- 경쟁우위 항목: 이용료모델 > 광고료모델 ≍ 중개모델 > 판매모델
- 제품범위 항목: 판매모델 ≍ 중개모델 > 이용료 모델 > 광고료모델
- 공급관계 항목: 광고료모델 > 중개모델 ≍ 이용료모델 > 판매모델
- 기업혁신 항목: 중개모델 > 이용료모델 ≍ 광고료모델 > 판매모델
- 시장접근 항목: 광고료모델 > 중개모델 > 이용료모델 > 판매모델
- 조직관리 항목: 판매모델 > 중개모델 ≍ 광고료 모델 > 이용료모델
- 인력관리 항목: 판매모델 > 중개모델 > 광고료 모델 > 이용료모델

## VI. 토론 및 결론

본 연구를 통하여, 각 모델들의 수익모델로의 발전가능성을 측정할 평가체계를 마련하였으며, 또한 각 인터넷 비즈니스에서 수익모델마다 특징적으로 중요시 되는 속성들을 알아볼 수 있었다.

분석결과 각 인터넷 수익모델들은 각기 다른 주요 수익요인을 갖고 있으며, 이를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 판매모델은 사업전략 > 내부조직 > 운영효율 순으로 중요하게 나타났으며, 주요수익요인으로 나타난 세부항목을 살펴보면 '수익률증가전략'과 '시장통제력'이 중요한 것으로 나타났다. 판매모델은 전문가 인터뷰과정에서도 지적된 것이, 상품을 팔고 그에 대한 마진

을 남기는 단순하고 가장 이해하기 쉬운 모델이어서, 많은 사람들이 이 비즈니스 모델에 뛰어들었을 뿐 아니라 경쟁이 붙으면 가격을 서로 낮추는 경쟁이 붙어서 결국 가격경쟁의 희생자가 될 위험도 있는 모델이기도 하였다. 그러므로 판매모델을 통해 수익모델로 하여 성공적으로 키워가고자 한다면, 단순히 상품판매를 통한 이익 창출이라는 점에만 시야를 고정시켜 운영하기보다는, 고객에게 새로운 가치를 제시하거나 시장을 통제할만한 상품 및 서비스를 개발하여, 독보적인 시장 통제력을 통하여 수익률을 증가시키는 전략을 채택하여야 할 것이다. 그러므로 판매모델은 사업전략이 중요한 수익요인으로 나타나는 수익모델이라고 할 수 있다.

둘째, 중개모델은 사업전략 > 운영효율 > 내부조직 순으로 중요하게 나타났는데, 주요수익요인으로 나타난 세부항목을 보면 '수익고객 확보'와 '마케팅효과'가 중요한 것으로 나타났다. 중개모델은 서비스가 보편화되어 있지 않은 초기에는 중개료만으로도 괜찮은 수익성을 확보할 수 있었으나, 시간이 지나면서 다수의 경쟁자가 진입하게 되면서, 중개수수료만으로는 수익모델이 될 수 없게 되는 특성을 지니게 되었다. 즉, 회원 수만으로 수익을 올릴 수 있던 중개모델은 다양한 마케팅 활동(일대일 마케팅, 브랜드 제고 전략 등)을 통하여 상품의 차별성을 지녀야 회원을 유치할 수 있는 상황이 된 것이다. 옥션의 경우는 월등히 많은 회원수 자체에서 상품의 차별화가 자연스럽게 이루어져 그 수익구조를 그대로 이어올 수 있었다. 그러나 월등히 회원을 확보하지 못한 중개모델의 사업체들이 이후 수익을 이어가기 위해서는 다양한 마케팅 활동을 개발하고 펼침으로써, 발전을 이어갈 수 있을 것이다.

셋째, 광고료모델은 운영효율 > 사업전략 > 내부조직 순으로 중요성이 나타났으며, 세부항목으로는 공급자협력관계와 마케팅효과 등이 높게 나타났다. 광고료 모델이 성립하기 위해서는

일단 방문자 및 회원수가 많아야 한다는 전제조건이 필요하다. 이 전제조건을 갖춘 대표적인 온라인 사이트들은 포털사이트일 것이다. 이러한 사이트들에서 수익모델로 삼고있는 광고료모델은 광고를 실어달라고 의뢰하는 Client와의 관계 및 어떻게 광고를 실어줄 수 있을지 제안할 수 있는 광고채널을 파는 마케팅이 중요한 것으로 나타났다. 배너광고 위주였지만, 키워드 마케팅이 방법으로 대두 되었고, 이후 온라인광고의 트렌드를 만들어갈 다양한 광고마케팅 방법들을 제안하는 것이 광고료 모델에 필요하다고 본다. 이러한, 마케팅 효과는 공급자의 협력하에 비로소 완벽해 질 수 있다. 즉, 시장에 대한 마케팅 노력에 일치하는 공급자들의 제품 및 콘텐츠 제공이 유기적으로 이뤄져야 본 수익모델(광고료 모델)의 안정적 발전이 가능해진다고 파악되었다.

넷째, 이용료모델은 사업전략 > 운영효율 > 내부조직 순으로 중요하게 나타났고, 세부항목으로는 고객정의, 전략적 제휴, 고객 Lock-in 순으로 나타났다. 이용료 모델은 인터넷 비즈니스 특성상 생산비용의 증가 없이 거래량이 많아짐에 따라 수익을 올릴 수 있는 뛰어난 수익모델이라고 할 수 있다. 대신 개발비용이 많이 들기 때문에 처음부터 타겟고객을 정하고, 그 고객들을 고착시킬 만한 힘이 있어야 수익을 얻을 수 있는 수익모델이라 하겠다. 주로 게임분야에서 라이선스 및 이용료를 통해 수익을 올리고 있으며, 최근에는 이용료 보다 게임내 아이템 판매를 통해서도 수익을 도모해 가는 모델이라고도 하겠다(전략적 제휴). 실제 리니지나 카트라이더 등의 모델들이 계속해서 게임내에서 아이템을 판매하여 수익을 올리는데 반해, 아이템판매를 하지 않는 게임들은 라이선스 비용이나 이용료 외에 수익을 얻지 못하고 있는 편이다.

분석결과, 판매모델, 중개모델, 이용료모델은 사업전략이 가장 중요하였으며, 광고료모델은 운영효율이 가장 중요하였다. 사업전략 중, 판매

모델은 수익률 증가 전략, 중개모델은 수익 고객 확보 전략, 이용료모델은 고객정의가 가장 중요한 활동으로 파악되었다. 판매모델을 채택하고 있는 비즈니스는 결국 봉착하게 될 가격인하를 통한 수익을 저하를 미리 대비해야 한다는 주요한 교훈을 얻게 되었다. 중개모델은 중개료 자체가 확보한 고객의 크기에 비례하므로, 어떠한 마케팅 활동을 펼쳐서 어떻게 고객을 확보할 것인가의 성장성에 보다 많은 관심을 가져야 한다. 이용료 모델은 누가 자신의 주된 고객인가의 보다 근본적인 고민과 새로운 고객층을 타겟으로 한 새로운 개념의 서비스의 창출이 중요하게 부각되었다. 즉, 타겟 고객층의 확실한 인식은 구미에 맞는 서비스의 창출과 동시에, 고객의 lock-in이 가능하게 된다는 얘기이다. 인터넷 비즈니스 모델로 구사해야 할 사업전략의 내용도 이상과 같이 차이가 있으므로, 자신의 비즈니스 모델의 수익성을 위하여 차별되고 체질에 맞는 대비 노력을 구사해야 할 것이다.

본 연구에서는 전체적인 인터넷 비즈니스에 해당하는 수익모델 전반에 대해 수익요인의 항목을 정하여, 각 모델들을 비교해 보았지만 특정 수익모델에 대한 개별적으로 좀더 집중되고 전문화된 연구로는 부족한 감이 있었다. 특히, 4가지 비즈니스 모델에 대하여 56명의 설문 응답을 받아, 각 비즈니스 모델 당 평균 15개의 설문을 바탕으로 분석을 진행한 한계는 미래 연구에서 극복해주었으면 하는 바람이다. 그럼에도 불구하고 본 연구가 가지는 의의라 하면 인터넷 비즈니스 연구분야에서 비즈니스모델분류 및 성공요인 위주로 진행 되어 온 연구 분야들이 후속 과제로 남겨두었던 두 분야의 종합적 고찰과 함께 각 수익요인을 수익모델별로 실제측정을 시행했다는 점은 한발 더 나아가간 것이라 여겨진다. 또한 이러한 연구결과를 참고 삼아 기업들이 인터넷 비즈니스모델을 도입하거나 발전시켜 가는데에 미력하나마 방향을 제시할 결과를 얻었다는 것에 본 연구의 의의를 찾고자 한다.

## 참고 문헌

- 박용찬, e-비즈니스 파워, 서울: 시그마인사이트 컴, 2001, p. 113.
- 산업자원부 · 한국전자거래 협회, 전자상거래백서, 2000.
- 양유석, “전자상거래의 비즈니스 모델과 미국의 EC동향”, 삼성경제연구소, 2000.
- 이경전, “인터넷 비즈니스 모델의 발전방향”, 추계MIS학회, 1999.
- 이용호, 전자상거래 산업의 수익모델 분석 및 모델의유희화에 관한 연구, 석사학위 논문, 서울대 대학원, 2001.
- 임춘성, e-Biz.Lab, 임춘성 교수의 e-Business File, 영진Biz.com, 2000.
- 조근태 외, 앞서가는 리더들의 계층분석적 의사결정, 동현출판사, 2003.
- 황순현, 닷컴 CEO 그들이 꿈꾸는 또 다른 세상, 21세기북스, 2001.
- Afuah, A. and C. L. Tucci, *Internet Business Models and Strategies* (2<sup>nd</sup> ed.), McGrawHill, 2003.
- Berryman, K., L. Harrington, D. Layton-Rodin, and V. Rerolle, “Electronic commerce: Three emerging strategies”, *The McKinsey Quarterly*, Vol. 1, 1998, pp. 152-159.
- Hitt, L. M. and E. Brynjolfsson, “Productivity, business profitability, and consumer surplus: Three different measures of information technology value”, *MIS Quarterly*, Vol.20, No.2, 1996, pp. 121-142.
- Jutla, D., P. Bodorik, C. Hajnal, and C. Davis, “Making business sense of electronic commerce”, *COMPUTER*, Vol.32, No.3, 1999, pp. 67-75.
- Melville, N., K. Kraemer, and V. Gurbaxani. 2004. Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. *MIS Quarterly*, Vol.28, No.2, 2004, pp. 283-322.
- Ramnath, R. and D. Landsbergen, “IT-enabled sense-and-respond strategies in complex public organizations”, *Communications of the ACM*, Vol.48, No.5, 2005, pp. 59-64.
- Rappa, M., *Business Models on the Web*, 2000, available: [http://ecommerce.ncsu.edu/business\\_models.html](http://ecommerce.ncsu.edu/business_models.html)
- Saaty, T. L., “Decision making for leaders: The Analytic Hierarchy Process”, *European Journal of Operation Research*, Vol.48, 1990, pp. 9-26.
- Slywotzky, A. J., D. J. Morrison, and B. Andelman, *The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits*. Three Rivers Press, 2002.
- Timmers, P., *Electronic Commerce: Strategies and Models for Business-to-Business Trading*, John Wiley & Sons, 2000.

## Appendix 1. 1단계 조사 설문항목

다음 항목들은 인터넷 수익모델에 평가항목들의 상대적 중요도를 묻는 질문입니다.

A, B 양쪽 항목을 비교해 귀하의 의견과 일치하는 점수 칸에 (o)표 하세요.

### 1계층 비교

\*사업전략: 인터넷 수익모델을 설계하는 전략

\*운영효율: 정보시스템 및 인터넷으로 사업운영의 효과

\*내부조직: 사업에 효과적인 조직구성 및 관리

A	A가 절대 중요	A가 확실히 중요	A가 매우 중요	A가 약간 중요	서로 등급	B가 약간 중요	B가 매우 중요	B가 확실히 중요	B가 절대 중요	B
사업전략										운영효율
사업전략										내부조직
운영효율										내부조직

### 2계층 비교

사업전략에 관한 것: 고객선정, 가치포착, 경쟁우위, 제품범위

A	A가 절대 중요	A가 확실히 중요	A가 매우 중요	A가 약간 중요	서로 등급	B가 약간 중요	B가 매우 중요	B가 확실히 중요	B가 절대 중요	B
고객선정										가치포착
고객선정										경쟁우위
고객선정										제품범위
가치포착										경쟁우위
가치포착										제품범위
경쟁우위										제품범위

운영효율에 관한 것: 공급관계, 기업혁신, 마케팅

A	A가 절대 중요	A가 확실히 중요	A가 매우 중요	A가 약간 중요	서로 등급	B가 약간 중요	B가 매우 중요	B가 확실히 중요	B가 절대 중요	B
공급관계										기업혁신
공급관계										마케팅
기업혁신										마케팅



내부조직에 관한 것: 조직관리, 인력관리

A	A가 절대 중요	A가 확실히 중요	A가 매우 중요	A가 약간 중요	서로 등급	B가 약간 중요	B가 매우 중요	B가 확실히 중요	B가 절대 중요	B
조직관리										인력관리

### 3계층 비교

사업전략의 고객선정에 관한 것: 고객정의, 수익고객확보

A	A가 절대 중요	A가 확실히 중요	A가 매우 중요	A가 약간 중요	서로 등급	B가 약간 중요	B가 매우 중요	B가 확실히 중요	B가 절대 중요	B
고객정의										수익고객확보

사업전략의 가치포착에 관한 것: 전략적제휴, 수익률증가전략

A	A가 절대 중요	A가 확실히 중요	A가 매우 중요	A가 약간 중요	서로 등급	B가 약간 중요	B가 매우 중요	B가 확실히 중요	B가 절대 중요	B
전략적제휴										수익률증가전략

사업전략의 경쟁우위에 관한 것: 고객Lock-in, 공급자Lock-in, 시장통제력

A	A가 절대 중요	A가 확실히 중요	A가 매우 중요	A가 약간 중요	서로 등급	B가 약간 중요	B가 매우 중요	B가 확실히 중요	B가 절대 중요	B
고객Lock-in										공급자Lock-in
고객Lock-in										시장통제력
공급자Lock-in										시장통제력

사업전략의 제품범위에 관한 것: 제품구비, 제품특성

A	A가 절대 중요	A가 확실히 중요	A가 매우 중요	A가 약간 중요	서로 등급	B가 약간 중요	B가 매우 중요	B가 확실히 중요	B가 절대 중요	B
제품구비										제품특성

운영효율의 공급관계에 관한 것: 공급자협력관계, 공급자동화

A	A가 절대 중요	A가 확실히 중요	A가 매우 중요	A가 약간 중요	서로 등급	B가 약간 중요	B가 매우 중요	B가 확실히 중요	B가 절대 중요	B
공급자협력관계										공급자동화

운영효율의 기업혁신에 관한 것: 핵심 역량화, 아웃소싱 비용효과, 가치사슬혁신

A	A가 절대 중요	A가 확실히 중요	A가 매우 중요	A가 약간 중요	서로 등급	B가 약간 중요	B가 매우 중요	B가 확실히 중요	B가 절대 중요	B
핵심역량화										아웃소싱비용효과
핵심역량화										가치사슬혁신
아웃소싱비용효과										가치사슬혁신

운영효율의 시장접근에 관한 것: 마케팅효과, 유통효율성

A	A가 절대 중요	A가 확실히 중요	A가 매우 중요	A가 약간 중요	서로 등급	B가 약간 중요	B가 매우 중요	B가 확실히 중요	B가 절대 중요	B
마케팅효과										유통효율성

내부조직의 조직관리에 관한 것: 권한구조, 네트워크조직화, 사업수행능력

A	A가 절대 중요	A가 확실히 중요	A가 매우 중요	A가 약간 중요	서로 등급	B가 약간 중요	B가 매우 중요	B가 확실히 중요	B가 절대 중요	B
권한구조										네트워크조직화
권한구조										사업수행능력
네트워크조직화										사업수행능력

내부조직의 인력관리에 관한 것: 고용과 배치, 인센티브 효과

A	A가 절대 중요	A가 확실히 중요	A가 매우 중요	A가 약간 중요	서로 등급	B가 약간 중요	B가 매우 중요	B가 확실히 중요	B가 절대 중요	B
고용과 배치										인센티브 효과

## Appendix 2. 2단계 조사 설문항목

귀하가 관련된 인터넷 비즈니스 모델을 기준으로 하여 각 항목별로 점수를 주세요

(注: Likert scale: 매우 아니다-아니다-보통-그렇다-매우 그렇다)

아래 평가측정은 \_\_\_\_\_ 모델에 대한 답변임을 확인함.

예시: 판매모델(쇼핑몰, 자사판매), 중개모델(경매, 매칭, 최저가),  
광고료모델(배너, 키워드, 배너제휴), 이용료(음악, e-learning, 유료정보 등)

**고객 선정에 관한 것:**

1. 실제 이익을 주는 고객에 대하여 명확히 설정되어 있습니까?
2. 손실고객과 구분하여, 이익이 되는 고객의 데이터를 확보하고 있습니까?

**가치 포착에 관한 것:**

1. 전략적 제휴 파트너와 업무 및 이익을 공유합니까?
2. 단계적으로 수익률을 증가시켜 나갈 전략을 가지고 있습니까?

**경쟁우위에 관한 것:**

1. 구매 및 거래를 우리 사이트에 와서 해야 할 만한 고객만족 우위가 있습니까?
2. 공급업자들이 우리와 함께 관계를 유지하고 싶어할 만한 차별화 된 이점을 줍니까?
3. 독점기술이나 산업표준 등 시장을 통제할 만한 힘을 가지고 있습니까?

**제품 범위에 관한 것:**

1. 다양한 제품이나 콘텐츠를 충분히 확보하고 있습니까?
2. 제품 특성에 있어, 인터넷을 통해 제공함으로써 얻는 이점이 있습니까?

**공급관계에 관한 것:**

1. 사이트를 통해 제공하는 제품 및 서비스를 공급자로부터 구입하기 용이합니까?
2. 자동 업데이트 및 제품 공급 자동화 등 공급관계 시스템이 자동화되어 있습니까?

**기업혁신에 관한 것:**

1. 업무범위가 핵심역량에 집중되어 있습니까?
2. 아웃소싱을 통해 비용절감의 경제성을 얻고 있습니까?
3. 인터넷을 통해 운영과정에 있어 효과적인 개선을 하였습니까?

**시장 접근에 관한 것:**

1. 여러 매체의 통합관리 및 인터넷을 활용해 효과적인 마케팅을 합니까?
2. 제품 및 서비스를 고객에게 제공하는 방법이 효율적입니까?

**조직 관리에 관한 것:**

1. 조직의 의사결정과 관련된 권한구조가 이익을 창출하는 데에 효율적으로 배치되어 있습니까?
2. 조직간 커뮤니케이션이 원활하도록 네트워크 조직화 되어있습니까?
3. 조직의 기술력이나 사업수행능력이 목표사업을 수행하는데 적합합니까?

**인력관리에 관한 것:**

1. 인력고용과 배치가 적재적소에 잘 이루어지고 있습니까?
2. 직원의 사기향상을 증진할 관리방안 및 인센티브제가 잘 운영되고 있습니까?

**Appendix 3. 2단계 결과분석**

**평가측정 결과 및 타당성**

설문측정이 들어온 기업 중 특히 그 기업의 해당 인터넷 수익모델 자체가 매출액에 대다수를 차지하는 경우인 기업인 경우 위주로 골라 그 수익모델의 매출액이 그 기업의 매출액과 대동소이한 경우일 것이라고 판단되는 기업 중에서, 대한상공회의소에서 재무분석 자료로 제공하는 기업정보를 참조할 수 있는 기업들을 선정하여, 평가측정값과 대한상공회의소 자료를 비교한 결과 아래와 같이 비슷한 패턴을 보임을 확인할 수 있었다. 매출액 증가율은 최근 3년 안에 명시된 자료들의 평균값을 통해 자료화했으며, 인터넷 수익모델 평가값은 본 연구의 평가체계를 통해 얻어진 최종 평가값의 내용이다.

기업	인터넷 수익모델 평가값	매출액증가율
A사	71.96	350.68
B사	68.3	82.93
C사	68.1	55.2
D사	67	89.07
E사	62.4	-6.05
F사	58.3	-25.8

주) 인터넷 수익모델 평가측정값(매출액증가율: 대한상공회의소 자료).

이에 본 평가체계의 방법이 기존에 발표된 기업분석자료 등과 비교해 볼 때, 비슷한 패턴을 보인다는 타당성에 의거하여, 위의 평가기업 외에 다른 기업들에 있어서도 측정설문이 들어온 내용의 데이터를 가지고, 각 모델별 평가값을 비교해 보기로 하였다.

Information Systems Review

Volume 8 Number 2

August 2006

## Revenue Sources of Internet Business Models

Kyeong-Hi Choi\* · Hee Dong Yang\*\*

### Abstract

This study investigates the typology of Internet business models according to revenue sources, and empirically tests how the revenue sources of each Internet business model are different each other. This study consists of the following two steps.

First, AHP (Analytic Hierarchy Process) is adopted in developing the influential factors (indexes) for the profitability of each Internet business model and the weight score of each factor. The questionnaire for AHP consists of 47 questions on 9-point scales, and was distributed to 10 experts on Internet business model. Expert Choice program has been used for analysis. Second, the questionnaire to survey the current profitability of each Internet business model was developed on 5-point scale. In order to analyze the actual revenue quality and source of Internet business models, we used MANOVA and ANOVA.

This study contributes to develop the desirable revenue or profit model of each Internet business model, and also provides a reference in evaluation of the revenue quality of Internet business models.

**Keywords:** *Internet Business Models, Revenue Model, AHP*

---

\* Free Lancer

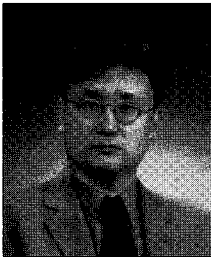
\*\* Professor, Ewha Woman University

## ◎ 저자 소개 ◎



**최경희 (kelly010@naver.com)**

이화여자대학교 경영대학원을 졸업하고 현재 인포마스터에 근무 중이다. 직장 경력으로는 한국광고연구원, 신아컴, 삼신소프트 컨설팅 등에서 근무한 경험을 가지고 있다. 주요 관심분야는 e-Business Model, Web service, 정보시스템 전략 기획 등이다.



**양희동 (hdyang@ewha.ac.kr)**

는 현재 이화여자대학교 경영대학 부교수로 재직 중이며, 서울대학교 경영학과 (학사, 석사), 미국 Case Western Reserve University(MIS 박사)에서 수학하였다. 삼성 SDS 컨설턴트와 University of Massachusetts, Boston에서 조교수를 역임하였다. 정보기술 채택 및 구축, 모바일/유비쿼터스 비즈니스, 기술혁신, ERP, GSS 등에 관하여 현재 연구를 진행 중이며, *Decision Support Systems*, *Journal of Strategic Information Systems*, *International Journal of Human-Computer Studies*, *Human Relations*, *International Journal of Electronic Commerce*, *Journal of Information Technology Management*, 경영정보학연구, 경영학연구 등 국내학술지에 논문을 게재하였다.

논문접수일 : 2005년 9월 22일  
1차 수정일 : 2005년 12월 2일  
3차 수정일 : 2006년 4월 20일

게재확정일 : 2006년 4월 26일  
2차 수정일 : 2006년 2월 13일