韓國IT서비스學會誌
第15卷 第4號
2016年 12月, pp.153-174

Journal of Information Technology Services
https://doi.org/10.9716/KITS.2016.15.4.153

공유경제 비즈니스 모델의 가치 요인 분석*

이준민** · 황준석*** · 김종립****

The Sharing Economy Business Model per the Analysis of Value Attributes*

Junmin Lee** · Junseok Hwang*** · Jonglip Kim****

■ Abstract ■

On account of multiple causes, including prolonged global economic crisis, addressing environmental pollution and the advent of hyper-connected society, a new paradigm called 'sharing economy' has rapidly emerged. Many startups have attempted to build promising business model based on the sharing economy concept. Nevertheless, successful cases are still very rare in the global level, except for Uber and Airbnb cases. Therefore, this study analyzes necessary causes and sufficient causes for successful settlements in the market through a comparative case analysis on digital matching firms in the sharing economy businesses. For the case study, we compare five successful cases (Uber, Airbnb, Kickstarter, TaskRabbit and DogVacay), three failure cases (Homejoy, Ridejoy and Tuterspree) and a platform cooperativism case (Juno) in accordance with six value attributes of business model including value proposition, market segment, value chain, cost structure and profit potential, value network and competitive strategy. We apply Boolean method to support controlled comparison and eliminate unnecessary attributes. The Boolean analysis result shows that value proposition, cost structure and profit potential, value network and competitive strategy are the essential attributes. Furthermore, the result indicates that each attribute is a necessary condition, where all four conditions should be met simultaneously in order to be successful. With this result, we discuss essential consideration for those who are planning startup based on the sharing economy business model.

Keyword : Sharing Economy, Startup, Business Model, Comparative Case Analysis, Boolean Method

Submitted : October 17, 2016 1st Revision : October 27, 2016 Accepted : October 28, 2016

* 본 연구는 미래창조과학부 및 정보통신기술진흥센터의 방송통신정책연구센터(CPRC)지원사업의 연구결과로 수행되었음(IITP-2016-H8201-16-1005).

** 서울대학교 기술경영경제정책대학원 박사과정
*** 서울대학교 기술경영경제정책대학원 교수, 교신저자
**** 서울대학교 기술경영경제정책대학원 박사과정

1. 서 론

2008년 금융위기 이후, 글로벌 경기침체로 인한 저성장 기조의 장기화와 환경오염에 대한 대책 모색, 초연결 사회의 도래와 같은 복합적 원인은 '공유경제(Sharing Economy)'라는 새로운 패러다임을 급부상시켰다. 2009년 미국 샌프란시스코에서 우버(Uber)로 시작된 공유경제는 기존에 활용되지 못하고 낭비되던 유휴자원들을 플랫폼을 통하여 수요자들과 연결하며 다양한 산업영역으로 확장되어 왔다. PwC(2015)는 전 세계 공유경제 비즈니스의 규모가 매년 20%씩 성장하여, 2025년에는 약 3,350억 달러로 2014년의 시장규모인 150억 달러의 20배가 넘게 성장할 것으로 전망하고 있다.

그렇지만 공유경제 비즈니스는 전통적인 경제시스템 내에서 형성된 법체계 및 규제와 끊임없이 충돌하여 논란을 일으키고 있으며, 특히 시장을 잠식당한 기존 사업자들의 반발을 더욱 거세어졌다. 일부 시각에서는 공유경제를 소비자 보호, 위험요인에 대한 책임 회피, 단체 교섭권 결여, 노동권 등의 문제를 근거로 디지털 신자유주의라고 비난하며, 찌꺼기(scraps)를 나누는 경제라고 표현하였다(Reich, 2015).

하지만, 우려의 시각에도 불구하고, 공유경제 비즈니스는 우버, 에어비앤비(Airbnb) 등과 같이 단순히 유휴자원을 공유하는 차원을 뛰어넘어 대리주차 서비스를 제공하는 럭스(Luxe), 아이를 돌보아주는 어반시터(UrbanSitter)처럼 더욱 구체적인 분야로 세분화되었고, 의사와 환자를 중개하는 닥터온디맨드(Doctor On Demand)와 메디캐스트(Medicast), 변호사와 자문을 구하는 사람을 연결하는 퀵리걸(Quicklegal)처럼 의학·법률 분야의 상담을 저렴한 가격에 제공하는 등 전문적 분야로 확대되면서, 2016년 현재에도 가장 혁신적 비즈니스 집합으로 주목받고 있다.

이처럼 공유경제 비즈니스는 미국과 유럽을 포함하여 전 세계적으로 폭발적으로 증가하여 왔으며, 국내에서도 다양한 분야에서 발전해왔다. 따라서 공유경제 시장의 성장과 함께 다양한 실험과 시도가 있었으며, 그만큼 많은 한계점과 실패 사례가 나타났다. 2012년 이후 미국 실리콘밸리에서만 매년 수십 개의 스타트업들이 문을 닫았으며, 전 세계의 주요 도시들로 확장한 공유경제 사례 역시 우버와 에어비앤비 이외에는 찾기가 쉽지 않다.

그러므로 본 연구에서는 공유경제 비즈니스들을 대상으로 시장에서 성공가도를 달리고 있는 사례들과 비즈니스를 중단한 사례들을 분석하여 사업의 초기 단계에서 예비 창업자들이 시장에 안정적으로 정착하기 위하여 갖춰야 할 요인들을 파악한다. 사업형태에 따라 공유경제는 다양한 정의가 존재하지만 비교사례분석의 통제된 비교(controlled comparison)를 위하여, 공유경제 개념의 범위를 2016년 미국 상무성(U.S. Department of Commerce)에서 발간한 보고서(Telles, 2016)에 등장하는 Digital Matching Firms의 정의와 특성으로 한정한다. Digital Matching Firms 특성 기반의 공유경제 비즈니스들 중 성공적으로 시장에 정착한 우버, 에어비앤비, 킥스타터, 태스크래빗, 도그베케이 다섯 가지 사례와 정착에 실패한 홈조이, 라이드조이, 튜터스프리 세 가지 사례, 플랫폼 협력주의 기반의 주노 사례까지 총 아홉 가지 사례의 비즈니스 모델의 비교분석을 실시한다.

비즈니스 모델을 평가하기 위해 Chesbrough and Rosenbloom(2002)이 제시한 기술사업화를 통한 비즈니스 모델의 가치요인들인 가치제안, 시장세분화, 가치사슬, 수익구조, 가치 네트워크, 경쟁전략을 재정의하고, 이를 기준으로 비즈니스의 사업성을 평가한다. 비즈니스 모델의 가치요인은 ICT 혁신과 함께 산업형태에 따라 변화해 왔으므로, 문헌 연구를 통해 Chesbrough and Rosenbloom(2002)이 제시한 가치 요인이 공유경제 비즈니스 모델에 적합함을 보인다. 그리고 비교사례분석을 위하여 질적 비교분석(Qualitative Comparative Analysis, QCA) 기법 중, 부울 방법(Boolean Method)을 사례연구 분석결과에 적용하여 성공적인 시장 정착과 실패로 이어지는 충분조건과 필요조건을 파악한다. 부울 방

법은 성공적인 스타트업의 정착을 위한 필요조건들이 개별적으로 충족되는 것이 아니라, 여러 필요조건들을 결합하여 종합적인 설명이 가능하다는 장점이 있다. 마지막으로 본 연구의 결과로 얻은, 성공적인 시장 정착을 위해 예비창업자들이 갖추어야 할 필수요인들을 논의한다.

2. 문헌연구

2.1 공유경제의 개념과 특성

공유경제라는 용어는 하버드대학의 Lessig(2008) 교수가 쓴 그의 저서 “Remix : Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy”에 최초로 등장하였다. 그는 공유경제를 상업경제(Commercial Economy)와 대칭되는 개념으로, 가격이나 재화에 기반을 둔 거래가 아니라 다양한 사회관계에 의해 조율되는 경제라고 설명한다. Botsman and Rogers(2011)는 공유경제에서의 소비 활동을 강조하며 ‘공동체와 같은 집단을 형성하여 공유하는 활동이 협업과 커뮤니티 속에서 녹아있는 협력적 소비(Collaborative Consumption)’라고 정의한다. Botsman(2013) 경제를 ‘협력적 경제(Collaborative Economy)’로 정의하며, 중앙집중적 조직과는 반대되는 개념으로 개인과 공동체로 구성된 네트워크들이 분산되지 않고 서로 연결된 경제라고 정의하며, Lessig의 공유경제 개념을 확대했다. 협력적 경제는 유휴자원을 다시 유통하는 방식과 제품이 아닌 자산(공간, 기술, 노동, 금융 등)을 거래하는 방식, 제품을 임대하여 제품의 가치에 대한 이용료를 지불하는 방식, 세 가지 시스템으로 구별할 수 있다. 그러므로 이 개념은 P2P, B2C, C2B 모델과 같이 비즈니스의 형태에 관계없이 대부분의 공유경제 비즈니스를 포괄할 수 있는 개념으로 해석할 수 있다. 이처럼 공유경제의 정의는 지속적으로 연구되어 왔으나, 연구자에 따라 정의가 상이해, 개별 정의에 따라 공유경제의 범주에 속하는 비즈니스가 달라졌다. 공유경제는 다측면적(multi-faceted), 다차원적(multi-dimensional)인 속성(Schor, 2014)을 가지고 있으므로 공유경제를 하나의 정의로 설명하기보다는 공유경제의 넓은 의미에 포함되는 여러 비즈니스에서 공통적으로 발견되는 두드러진 특성들을 살펴보고, 이를 근거로 사례연구를 진행하고자 한다.

OECD(2015) 보고서에서는 공유경제 비즈니스의 특성을 다음과 같이 설명하고 있다. 첫째, 스마트폰의 보편화와 모바일 서비스들의 확산으로 공유경제 비즈니스가 가능해졌다. 둘째, 온라인 공간에서 신원을 부여받은 사용자들은 정보를 공유하여 서로간의 신뢰 구축할 수 있다. 셋째, 위치기반 서비스(Location based Service, LBS)의 발전으로 수요자와 공급자가 연결되고, 실시간으로 경로정보를 공유할 수 있다. 넷째, 플랫폼을 통한 서비스제공자와 사용자 간의 상호평가로 제품 및 서비스의 질 관리가 가능하다. 그리고 2016년 미국 상무성의 보고서(Telles, 2016)에서는 공유경제를 Digital Matching Firms라고 정의하고 그 특성들을 다음과 같이 구체화하였다. 첫째, ICT 기반의 웹 플랫폼과 어플리케이션을 이용하여 사용자 간의 거래가 가능하다. 둘째, 소셜 네트워크의 활성화로 제품과 서비스에 대한 정보공유 가능하고, 생산자와 사용자의 직접적인 만남이 아닌 디지털 공간을 통하여 신뢰관계를 구축한다. 셋째, 수요와 공급이 디지털 매칭 플랫폼을 통하여 연결되므로, 서비스 제공자들은 노동시간과 형태를 유연하게 결정할 수 있다. 넷째, 공유경제 비즈니스의 형태는 서비스제공자의 제공되는 유휴자원이 무엇인가에 의존한다. 이에 본 연구에서는 Digital Matching Firms 특성을 잘 반영한 공유경제 비즈니스들을 중심으로 사례연구를 진행할 것이다.

2.2. 공유경제에 대한 연구들

P2P 모델을 한 공유경제 비즈니스는 2014년 말 조사 결과 실리콘밸리의 스타트업에서 많은 비중을 차지할 정도로 각광을 받는 비즈니스 모델이었다.

그간의 연구들은 이러한 P2P 모델의 공유경제 비즈니스 모델의 경제적, 사회적 효용에 많은 관심을 두었다. 그리고 이러한 모델이 어떻게 세상을 변화시키는지를 관찰하고자 했다. Schor(2014)은 정책적 제도적 차원에서 공유경제로 인한 여러 논쟁들을 정리하며, 공유경제가 기존의 임금, 재화, 서비스 등에 대한 범위를 확장시켰다고 주장하였다. 이에 따라 공유경제 생태계 내의 구성원들 간의 신뢰와 유대를 강화하고, 사회적 거래(social transition)를 촉진시키기 위해 정책적, 제도적, 사회적 맥락 속에서 지속가능성, 개방성, 협력방안을 논의해야 한다고 말했다.

Zervas et al.(2016)과 Cohen and Kietzmann (2014)은 공유경제가 지역과 관련된 지역 산업에 미치는 영향을 파악하였다. Zervas et al.(2016)은 에어비엔비의 등장이 미국 Texas주 Austin시의 숙박산업에 미치는 단기간의 영향을 분석하였다. 이중차이분석(Difference-in-Difference, DID)을 이용하여 사용자의 에어비앤비 이용이 호텔산업의 매출 변화에 대한 영향을 알아보고, 시공간적 변이 분석(spatio-temporal variation)을 이용하여 도시 간 시장규모의 차이를 고려한 사용자의 에어비앤비 수용패턴을 확인하였다. 에어비앤비의 공급으로 호텔 수익의 약 8~10%의 변화가 있으며, 호텔이 성수기에 가격을 올렸던 전략을 억제하는 것으로 나타났다. Cohen and Kietzmann(2014)은 우버와 집카(Zipcar)의 비즈니스 모델을 사례 분석한 결과, 끊임없이 인구가 증가하고, 인구밀도가 짙어지는 도시들에서 운수업이 특히 발전함을 확인하였다. 왜냐하면 운수업 기반의 공유경제는 도심지역의 교통정체와 혼잡 문제를 완화하고, 환경오염 문제를 예방할 수 있기 때문이다. 그리고 대리인 이론(agent theory)을 이용하여 공유경제 비즈니스의 지속가능성을 살펴본 결과, 서비스제공자와 지자체 간의 신뢰관계 구축과 생태계 내의 주요 구성원들 간의 협력을 지속가능성의 가장 중요한 요인으로 설명하였다.

Hall and Krueger(2015)는 공유경제가 노동환경에 미치는 영향을 조사하였다. 그는 미국의 우버 드라이버-파트너들을 대상으로 노동시장과 근무환경에 대하여 익명으로 설문을 진행한 결과, 드라이버-파트너들은 우버의 유연한 노동시간과 보상수준에 굉장히 만족함을 확인하였다. 그들은 우버가 고용의 기회를 창출하고, 평가시스템(star rating system)으로 드라이버-파트너들을 관리하여 그들의 평판에 따라 잠재고객들의 수요로 이어진다는 점을 우버의 매력적인 요인으로 여겼다. 이들의 연구는 사회적, 산업적, 지역적 맥락에서 공유경제의 영향력을 측정했다는 공통점이 있는데, 이런 점으로 미루어 보아 공유경제 서비스의 등장으로 인해 기존의 사회적 관계들에 변화를 미치고 있다는 점을 확인할 수 있었다. 이와 비슷하게 Petropoulos(2016)도 우버 도입 전후의 택시 산업의 변화를 관찰하여, 소비자 이해를 위해 택시 규제를 약화하고, 우버 노동자 보호를 위한 노력을 기울여야 한다는 정책적 조언을 제시하였다.

이에 따라 기존의 기술적 성숙 상태에 맞춰 시장의 질서를 만들고 있던 기존의 규제와 공유경제 비즈니스 간의 관계를 살펴볼 필요가 발생하였다. Kathan et al.(2016)는 유휴자원을 재이용하는 소비방식의 증가가 공유경제의 성장을 가속화시켰고, 이는 기존 산업에 충분히 위협이 될 것이라 분석하였다. 그리고 새로운 비즈니스의 등장이 기존의 법과 규제가 적합하지 않은 것이 당연하며, 장기적 관점에서 공유경제가 성장할 수 있도록 법과 규제를 개정해야 한다고 설명하면서 공유경제가 사람들의 소비습관을 변화시킬 것으로 예상하였다. Koopman et al.(2015)은 소비자 보호의 관점에서 규제를 살펴보았다. 그는 기존 전통의 소비자 규제 체제가 공유경제 플랫폼으로 인한 사회적 효용의 증가를 누리지 못하게 만든다고 비판한 뒤, 기술의 발전에 맞게 규제 체제를 진화시켜야 한다고 주장하였다. Dyal-Chand(2015)는 공유경제의 발달에 따라 공유경제 기업들이 기업의 기능을 극단적으로 외부화하여, 기존의 규제 준수의 의무를 피해간다고 지적하였다. 이에 따라 규제 체제를 외부화된 기업의 기능을 조정할 수 있는 형식으로 변화시켜야 한다고 주장하였다.

그렇지만 사업 성공의 요소를 기업의 비즈니스 모델에 초점을 맞춘 연구는 많지 않았다. Cusumano (2015)는 공유경제 비즈니스와 전통적인 사업자간의 경쟁관계에서 에어비앤비와 우버가 차이가 있음을 설명하였다. 대부분의 호텔은 표준화된 가격과 양질의 공간제공과 서비스를 제공하기 때문에 고정적인 수요층이 존재하므로, 에어비앤비의 사용자와 소비경향이 다르다고 주장하였다. 하지만, 우버의 경우 우버 드라이버의 서비스와 지역의 택시와 크게 차이가 없으므로 경쟁관계를 형성하므로, 시장에서 전통적인 사업자에 미치는 영향이 다르다고 주장한다. Cohen and Kietzmann(2014)은 집카와 같은 자동차공유기업의 사례를 분석하여 자동차공유 기업의 지속가능성을 비즈니스 모델 별로 따져보았다. 운행형태와 주요 고객에 따라 기업의 형태를 분류하고 에이전시 모델로 시뮬레이션하여 최적의 비즈니스 모델을 선택하였다. Cusumano(2015)는 공유경제 기업을 둘러싼 외부적 조건 차이에 기업의 대응에 집중하였으며, Cohen and Kietzmann(2014)은 자동차 공유라는 한 산업을 분석하는데 그쳤다. 이에 본 연구에서는 특정 산업이나 분야에 치우치기보다는 조금 더 일반적인 차원에서 공유경제 기업의 비즈니스 모델의 성공요인을 찾아볼 것이다.

2.3 비즈니스 모델의 가치 요인

비즈니스 모델은 기업이 비즈니스를 어떻게 수행할지에 대한 계획을 수립하여 기업의 성장을 달성하기 위한 시나리오를 의미한다(Magretta, 2002). 비즈니스 모델이라는 용어는 ICT 기업들의 등장과 함께 기업 내부에서 독립적으로 결정되었던 기획, 전략 등이 외부로 확산되어 정립된 개념이다. 정보공유가 활발해지고, 경영전략에 대한 연구가 활발해지면서 비즈니스 모델이라는 개념은 ICT 기업을 넘어 산업 전반에 적용될 수 있는 용어로 보편화되었다(Chesbrough and Rosenbloom, 2002). 비즈니스 모델은 기업의 전략과 비교하면 더욱 명확하게 이해할 수 있다(Chesbrough and Rosenbloom, 2002). 기업의 전략이 산업 내의 경쟁자 또는 잠재적 진입 기업들의 위협을 예상하고 경쟁에서 이기기 위한 분석방법이라면, 비즈니스 모델은 고객을 위한 지속적인 가치창출을 목표로 노력하고, 그 가치를 전달할 수 있는 모델 구축을 목표로 하는 프레임워크다. 구체적으로 비즈니스 모델은 기술적 특성과 잠재적 재원을 파악하여 고객에 가치를 전달하고 시장에서 경제적 성과를 달성하기 위한 논리적 프레임워크로, 전략과는 차이점이 있다.

비즈니스 모델의 가치 요인에 대한 연구들은 연구자와 연구대상, 산업형태에 따라 다양하게 분류된다. 예를 들어, 가치제안과 같이 동일하게 불리는 특성들이 연구자에 따라 조금씩 다르게 정의됨을 알 수 있다(Applegate, 2001; Chesbrough and Rosenbloom, 2002; Gordijn and Akkermans, 2003). 그 중 Johnson et al.(2008)은 소비자 가치창출, 수익구조, 핵심자원, 핵심프로세스 네 가지를 비즈니스 모델의 주요 가치로 여겼다. 소비자 가치창출이란 소비자들에게 직접적인 효용을 줄 수 있는 가치전달을 의미한다. 이들은 기술력과 기술혁신을 핵심자원 아래의 하위 요소로 생각하였다.

이에 반해 Chesbrough and Rosenbloom(2002)의 연구는 기술 혁신을 중심으로 비즈니스 모델의 가치요인을 설명하였다. 그에 따르면 기업은 기술혁신으로 사업화에 성공한 비즈니스 모델을 바탕으로 모험적 시도를 수행하여 시장에서 가치를 창출한다. 이 때, 기업은 혁신기술의 고유한 가치가 기술사업화 과정에서 유지되도록 노력한다. 그는 다음의 여섯 가지 요소를 핵심적 가치 요인으로 보았다.

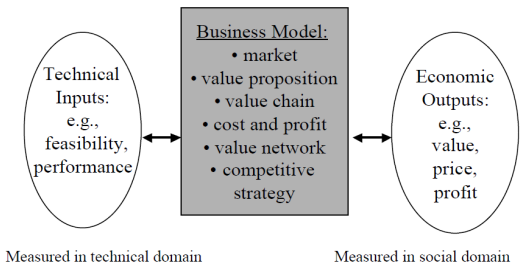
- 가치제안(Value Proposition) : 사용자들에게 신기술이 창출하는 가치 제공하기
- 시장세분화(Market Segment) : 기술을 목적에 맞춰 유용하게 사업화할 수 있는 사용자들이 위치한 시장
- 가치사슬(Value Chain) : 기업이 창출한 가치를 전달하고 분배하는 구조 형성
- 수익구조(Cost Structure and Profit Potential) : 제품의 가격구조를 결정하고, 잠재적인 이윤을 예상하기

- 가치 네트워크(Value Network) : 공급자와 소비자를 연결하고, 잠재적 보완기업과 경쟁기업을 확인하여 생태계 내 기업의 위치 확보하기
- 경쟁전략(Competitive Strategy) : 지속적인 혁신 기업으로 나아가기 위해 경쟁기업과의 관계에서 우위 점하기

<Figure 1>은 기술적 투입이 경제적 성과로 이어지는 과정을 Chesbrough and Rosenbloom (2002)이 비즈니스 모델의 가치요인을 설명한 것이다. 그러나 이들의 연구는 가치 사슬이 수직적으로 연결되어 있다는 한계를 지니고 있었다. 당시 도래하고 있던 e비즈니스는 플랫폼사업자가 생산자와 소비자 모두를 고객으로 지니는 양면 시장의 특징을 지니고 있었다. 이들의 연구는 일방향적인 가치 사슬에 적합했고, 플랫폼 비즈니스의 특징을 모델 내에서 지니고 있지 못하였다.

Osterwalder and Pigneur(2010)은 비즈니스 모델을 조직이 가치를 창조하고 전달하고, 쟁취하는 논리적 과정이라고 설명하면서 고객 세분화, 가치제안, 채널, 고객관계, 수입원, 핵심자원, 핵심활동, 핵심파트너, 비용구조 아홉 가지 가치 요인을 기준으로 사례연구를 진행하였다.

- 고객세분화(Customer Segments) : 기업과 조직이 대상으로 삼을 고객 그룹 정의하기
- 가치제안(Value Proposition) : 고객의 니즈를 파악하고 원하는 것을 해결해주기
- 채널(Channels) : 고객에게 제공되는 가치를 알리는 방법과 가치를 전달하는 경로

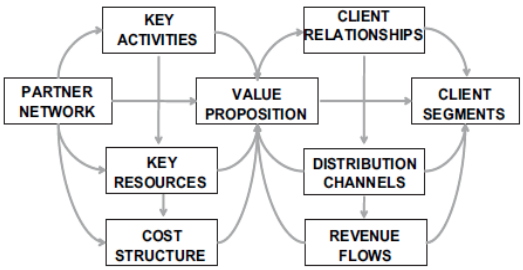


Source : Chesbrough and Rosenbloom, 2002.

〈Figure 1〉 The Business Model Mediates between the technical and Economic Domains

- 고객관계(Consumer Relationship) : 기업이 고객과의 관계를 맺고 유지하고자 함
- 수입원(Revenue Stream) : 고객으로부터 창출된 현금 흐름
- 핵심자원(Key Resource) : 비즈니스 모델을 실현하는데 필요한 지식재산권, 기술, 재무자원, 인력자원 등과 같은 자산
- 핵심활동(Key Activities) : 조직이 힘써야 할 활동
- 핵심파트너(Key Partners) : 외부 제휴 대상
- 비용구조(Cost Structure) : 지출이 필요한 요소 및 예상

그런데 이들은 <Figure 2>에서 보는 것과 같이 가치제안을 중심으로 생산과 소비 두 순환 구조를 만들었다. 생산과 소비 양면에서의 네트워크를 강조하여 양면 시장의 요소를 비즈니스 모델 안으로 포괄한 것이다. Osterwalder and Pigneur(2010)는 비즈니스 모델의 아홉 가지 요인들로 <Figure 2>와 같이 재구성하였다. Chesbrough(2010)는 이를 인용하여 각 요인들이 어떤 인과관계를 가지고 연결되어 있는지를 설명하였다. 가치제안을 중심으로 형성된 관계들은 양면시장 내에서 플랫폼사업자를 중심으로 서비스제공자와 사용자가 자리매김하는 P2P 모델로 해석할 수 있다. 그러므로 공유경제 비즈니스 모델은 <Figure 2>와 같은 가치 특성들을 포함하고 있음을 알 수 있다.



Source : http://bussiness-model-design.blogspot.com/2005/11/what-is-bussiness-model.html from Chesbrough, 2010.

〈Figure 2〉 Osterwalder's 9 Point Decomposition of a Business Model

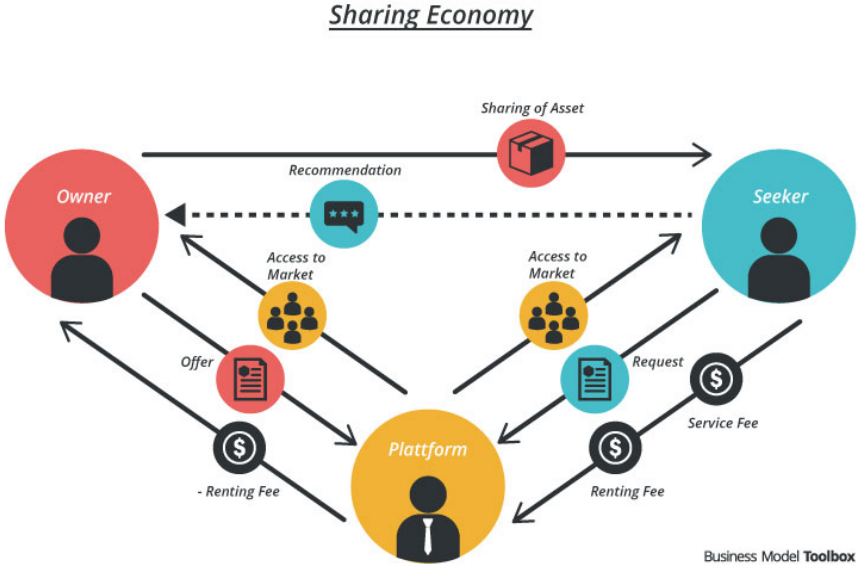
3. 연구방법

3.1 연구의 프레임워크

<Figure 3>의 공유경제 비즈니스 생태계에는 세 구성원들이 각각 이해관계를 형성하는데, 이 형태는 <Figure 2>의 가치 특성들과 유사하다는 특성이 있다. 이것은 공유경제가 플랫폼사업자를 기준으로 서비스제공자와 사용자가 양면시장을 형성하는 P2P 바탕의 비즈니스 모델이기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 디지털 기술 혁신에 따라 확산되고 있는 공유경제 비즈니스 모델을 분석하기 위해 Chesbrough and Rosenbloom(2002)이 제시한 비즈니스 모델의 가치요인을 Osterwalder and Pigneur (2010), Chesbough(2010)의 연구를 근거로 재구성한다. 왜냐하면 Chesbrough and Rosenbloom(2002)이 제시하는 가치요인들은 일방향적인 가치사슬을 설명하기에 적합했기 때문이다. 그러므로 공유경제 생태계 내의 세 주체들의 동기와 다른 기업과의 보완관계를 고려하여, 가치 요인들을 <Table 1>과 같이 재정의 할 수 있다. 가치의 개념은 각 구성원들이 경제적 성과를 달성하기 위해 거래할 수 있는 지식 공유, 계약, 협력, 교환 등의 수단을 통해 구성원 자신이 추구하는 성과를 달성할 수 있음으로 정의한다.

공유경제에 있어 가치제안은 플랫폼 기술을 이용하여 웹사이트, 어플리케이션 등의 서비스를 통해 유휴자원을 제공하는 서비스제공자와 문제 해결을 원하는 사용자를 최적의 알고리즘을 통해 매칭시켜, 서비스제공자의 가치를 사용자에게 전달하는 과정이다. 공유경제 비즈니스는 서비스제공자와 사용자 니즈에 대한 정보를 모아 각 상황에 맞는 매칭알고리즘을 통해 가치를 전달할 수 있다. 매칭알고리즘은 생산자와 소비자 간의 거래비용을 최소화한다는 특성이 있다.

시장세분화는 유휴자원을 활용하여 진입할 수 있는 시장의 유무이다. 진입할 시장에 대한 선정은 서비스제공자가 제공할 수 있는 유휴자원이 무엇인가에 따라 결정된다. 이 때 플랫폼사업자는 이미 사용자들이 위치한 시장에 진입하여 기존사업자와 경쟁하거나, 새로운 비즈니스를 통해 시장을 새롭게 개척할 수 있다.



Source : http://bmtoolbox.net/patterns/sharing-economy.

〈Figure 3〉 The Sharing Economy Business Model

공유경제 비즈니스가 양면시장 기반의 모델이므로, 가치사슬은 서비스제공자와 플랫폼사업자, 플랫폼사업자와 사용자 간의 관계로 구분할 수 있다. 가치사슬의 변화 양상에 대하여 Yang et al. (2004)은 역류(flowing backward), 해체(dismantling), 통합(integrating), 제거(eliminating), 삽입(inserting) 다섯 가지로 구분한다. 이 중 통합의 단계는 타 기업과 전략적 협력을 통하여 파트너십을 구축하는 행위로써, 상호간의 보완적이고 협력적인 관계를 형성함을 뜻한다. 따라서 본 연구에서는 통합 단계를 근거로 서비스제공자와 플랫폼사업자의 가치사슬은 서로가 지분을 공유하거나 계약을 맺음으로써 위험요인과 책임을 분배하는 구조로 정의한다. 그리고 플랫폼사업자와 사용자 간의 가치사슬은 거래성사 이후 발생할 수 있는 위험요인과 책임문제, 소비자보호 등에 대한 분배 구조로 정의한다.

수익구조는 공유경제 생태계 내의 각 구성원이 원하는 경제적 성과를 달성하는지를 살펴보는데, 각 구성원들이 추구하는 경제적 성과는 다음과 같다.

- 공유재(Unused Resource) : 사용 효율성 제고
- 서비스제공자(Service Provider) : 유휴자원의 소유자로서, 공유경제를 통해 추가 수익을 획득하고자 함
- 사용자(User) : 공유경제 서비스를 이용하여 소비비용의 절감, 기회비용 발생
- 플랫폼사업자(Platform Provider) : 공유경제 비즈니스 운영기업으로 거래비용을 절감하고, 수수료 수익을 통해 기업 운영

가치 네트워크는 ICT 환경 내에 있는 다수의 구성원들이 가치사슬과 보완적 관계를 형성하여 가치창출에 기여하는가를 의미한다. 즉, 서비스제공자, 플랫폼사업자, 사용자 외에 다양한 참여자들이 시장에 참여하여 제휴 및 협력관계를 형성하여 가치창출에 기여하는 보완성 유무를 의미한다.

경쟁전략은 다른 사업자와의 경쟁관계에서 우위를 점할 수 있는 전략이다. 이미 시장이 형성된 경우에는 기존사업자와 경쟁하기 위한 전략이 무엇인지 살펴보고, 새로운 시장을 개척하는 경우에는 잠재적 경쟁자를 파악하고 우위를 점하기 위한 예비방안을 살펴본다.

〈Table 1〉 Redefinition of Value Attributes in the Sharing Economy Business Model

Attribute	Redefinition	Reference
Value Proposition	Providing value from service providers to users through platform with opportunities of using unused resources	Gordijn and Akkermans, 2003 Linder and Cantrell, 2000
Market Segment	Existence of a market for utilizing unused resources based on the platform technology	Gordijn and Akkermans, 2003 Chesbrough and Rosenbloom, 2002
Value Chain	Strategic cooperation and construction partnership between service provider and platform provider ☞ Distribution of risk and responsibility	Yang et al., 2004 Petrovic et al., 2001 Linder and Cantrell, 2000
	Consumer protection and quality management between platform provider and users ☞ Distribution of risk and responsibility	
Cost Structure and Profit Potential	Making price structure of services and satisfying each player's economic performance in sharing economy	Gordijn and Akkermans, 2003 Magretta, 2002
Value Network	Existence of complementary players with value chain and their contribution to value proposition	Peppard and Rylander, 2006 Chesbrough and Rosenbloom, 2002
Competitive Strategy	Superiority among competitive companies	Osterwalder et al., 2005

3.2 비교사례분석

비교사례분석은 비교연구에서 인과분석을 위해 사용하는 방법으로, 비교연구와 사례연구를 접목하는 분석방법이다(Kim, 2008). 비교사례분석은 Mill의 일치법과 차이법을 기본적인 논리구조로 한다. 일치법은 동일한 결과를 보이는 사례에서 공통적으로 발견되는 요인을 독립변수로 간주하는 반면, 차이법은 다른 결과를 보이는 사례에 다르게 나타나는 요인을 독립변수로 하여 상이함을 원인으로 여기는 방법이다. Kim(2008)은 비교사례분석에서 여러 사례들이 동등한 조건을 가지도록 하는 '통제된 비교(controlled comparison)'를 통해 서로 짝지어질 수 있는 사례들이 통제된 상황에서 인과적 추론을 하는 것이 중요하다고 강조한다. 이를 위에서는 다음과 같은 네 가지 전제조건이 요구된다. 첫째, 연구하고자 하는 내용의 인과관계가 특정한 결론에 이르는 단일원인(single cause) 또는 여러 원인들로 이루어진 집합만을 수반하는 결정론적 규칙성(deterministic regularity)을 가져야 한다. 둘째, 분석결과에 이르는 인과관계를 설명하기 위해 모든 변수의 타당성을 분석 전에 검증해야 한다. 셋째, 가능성이 있다고 판단되는 모든 인과경로(causal path)를 대변할 수 있는 실제 사례가 존재해야 한다. 넷째, 비교단위 또는 사례의 레벨이 등가성(equivalence)과 동질성(homogeneity)의 가정을 충족시켜야 한다. 일치법과 차이법은 실제 연구에 적용함에 있어 많은 제약조건들이 존재하는데, 둘 중 하나만을 사용하는 경우 원인이 되는 오류들이 발생할 수 있으므로 일치법과 차이법이 서로 병행되어 사용되는 일치차이결합법(joint method of agreement and difference)을 이용하여 사례분석의 결과를 일반화할 수 있다. 그러나 일치법, 차이법, 일치차이결합법 모두 원인변수들을 개별적으로 분석하지만, 이들 간의 조합이나 묶음과 같이 결과에 영향을 미치는 복합적 원인에 대해서는 설명하지 못한다. 이런 한계점을 극복하기 위한 대안이 사례지향연구와 변수지향연구의 장점을 통합한 부울방법(Boolean method) 또는 질적비교분석(Qualitative Comparative Analysis, QCA)이다(Ragin, 1987; Rihoux and Marx, 2013).

질적비교분석은 다양하고 복잡한 인과관계를 단순화시키는 것이 아니라 복잡성과 다양성을 그대로 살리는 분석(diversity-oriented approach) 방법으로, 어떤 결과를 초래하는 다양한 경로가 사회현상에서 실제로 존재한다는 동결과성(equifinalty)을 기본 전제로 한다(Kim, 2008; Ragin, 2000). 동결과성을 설명하기 위해서 전기회로에서 이용되는 집합논리(set logic) 기호와 부울방법을 사용한다. 부울방법에서 현상의 존재는 '1' 또는 '알파벳 대문자'로 표시하고, 현상의 부재는 '0' 또는 '알파벳 소문자'로 표시하여 이항변인의 형태로 사례의 차이를 비교한다. 논리식에서는 '+'는 'OR'을 '*'은 'AND'를 의미한다. 따라서 논리적 구조를 두 가지로 표현할 수 있는데, 특정결과에 있어서 각 변수들은 개별적으로는 필요조건(necessary cause)이 되고, 결합하여서는 충분조건(sufficient cause)이 되는 다양한 조합들로 결합원인을 파악할 수 있다.

4. 사례연구

본 연구에서는 공유경제 비즈니스들을 분석하여 사례 간에 어떤 차이가 있는지를 상호비교하고, 공유경제 비즈니스들이 시장에 성공적으로 정착하기 위한 결합요인(causal conjuncture)이 무엇인지 파악한다. 분석을 위한 사례들은 공유경제가 가장 크고 활발한 미국 시장의 비즈니스들로 선정하였다. 글로벌 시장에 성공적으로 정착한 우버, 에어비앤비, 킥스타터, 태스크래빗, 도그베케이 다섯 가지 사례와 시장 정착에 실패한 홈조이, 라이드조이, 튜터스프리 세 가지 사례, 플랫폼 협력주의 기반의 주노 사례까지 총 아홉 가지 사례를 대상으로 비교사례분석을 진행한다. 이렇듯 동일한 미국 시장의 사례들을 선정함으로써 시장, 소비자, 기술력, 사회적 인프라, 법과 규제와 같은 특성들을 통일하여 비교단위의 수준을 통제할 수 있다.

4.1 개별 사례 연구

4.1.1 우버(Uber) 사례 연구

2009년 3월 Garrett Camp와 Travis Kalanick이 설립한 우버는 우버 테크놀로지스(Uber Technologies Inc.)를 시작으로 2010년 6월 샌프란시스코에서 공식적인 우버를 서비스하여 전 세계 60개국으로 진출하였다(Deep, 2015a). 2016년 현재 우버의 기업가치는 약 680억 달러(약 78조 9,500억 원)로 평가받고 있으며, 이는 107년 전통의 제너럴 모터스의 기업가치를 5년 반 만에 뛰어 넘은 것이다(Hwang, 2015). 사용자는 스마트폰의 GPS 정보를 이용하여 우버 차량을 호출하고, 이 때 가장 가까이에 위치한 우버 기사와 매칭된다. 이 때, 사용자와 우버 기사 사이의 거리와 교통정보를 반영한 예상 운임을 사용자에게 전달한다. 사용자는 예상 가격과 매칭된 우버 기사에 대한 평가를 참고하여 최종 운송 여부를 결정하고, 우버 기사에게 연락한다.

- 가치제안 : 우버 플랫폼을 기반으로 우버 기사와 사용자를 연결하여 승차공유
- 시장세분화 : 택시산업, 운수업
- 가치사슬 : 우버는 우버 기사와 계약, 지분공유 등을 하지 않으므로 우버 서비스를 제공하는 과정에서 발생하는 책임과 리스크를 우버기 사와 사용자에게 전가시킴
- 수익구조 : 우버 기사, 우버, 사용자 모두가 경제적 성과 달성
- 가치 네트워크 : 소셜 네트워크를 통해 사용자의 반응을 살피고, 우버 정책에 반영함. 지도 API 제공
- 경쟁전략 : 저렴한 요금, 다이나믹한 가격정책

우버 기사와 사용자의 거래가 성사되면, 이동과정에서 발생하는 서비스 질, 사고, 보험 등에 대해서는 우버 기사와 사용자가 온전히 짊어지게 된다. 우버는 복잡한 알고리즘과 평점 시스템으로 우버 기사들을 통제하지만, 서비스 제공 과정에서 발생하는 문제에 대해서는 방관하기 때문에 많은 이슈들을 야기하였다. 그럼에도 우버는 가장 혁신적인 공유경제 비즈니스로 평가받고 있는 이유는 기존 콜택시와 비교해 저렴한 요금과 유동적인 가격이 주요 요인으로 꼽힌다. 우버는 성수기나 휴가철, 사람들의 밀집지역에 일시적으로 가격을 인상(surge pricing)하는 정책을 시행하는데, 이는 경제학의 기본원리인 수요와 공급 법칙을 바탕으로, 수요가 많을 시에는 공급이 부족하므로 운임을 일시적으로 인상하는 것이다. 이런 정책은 더 많은 운전기사들이 우버 기사가 되도록 하는 선순환구조를 만든다.

4.1.2 에어비앤비(Airbnb) 사례 연구

2008년 설립된 에어비앤비는 민박 중개플랫폼 서비스이다. 에어비앤비는 전 세계 홈스테이 및 숙박시설공급자와 사용자를 연결하여 기존의 숙박 공간 외에도 이글루, 선박, 섬, 성 등 다양한 숙박상품으로 여행객의 관심을 모으고 있다. 2016년 현재 전 세계 190개국 3만 4,000개 이상의 도시에서 80만 개의 숙소를 제공하고, 사용자에게 민박의 본질과 여행지에 대한 다양한 문화와 경험을 공유하고 있다. 2015년 6월 에어비앤비는 사모펀드(PEF)들로부터 우버와 알리바바(Alibaba)에 이어 역대 3번째 규모인 15억 달러(약 1조 6,800억 원)의 투자유치를 성공했고, 기업가치는 255억 달러(약 29조 원)로 추정된다.

- 가치제안 : 에어비앤비 플랫폼을 기반으로 숙박시설공급자와 사용자를 연결하고 가치를 전달함
- 시장세분화 : 숙박산업
- 가치사슬 : 에어비앤비 숙박시설공급자를 위한 보상책임보험을 제공, 프리랜서 포토그래퍼 파견
- 수익구조 : 숙박시설공급자, 에어비앤비, 사용자 모두가 경제적 성과 달성
- 가치 네트워크 : 소셜 네트워크와의 연동을 통해 숙박시설공급자에 대한 정보를 보완하고, 사용

자들의 누적후기를 통해 거래 간 신뢰를 형성
- 경쟁전략 : 지역과 문화를 공유한다는 마케팅 전략, 정보공유를 위한 UX, UI의 향상

에어비앤비의 수익모델은 광고수수료와 중개수수료이다. 숙박공급자는 잉여 공간의 사진과 가격을 결정하여 숙박상품을 등록하고, 사용자는 원하는 객실을 예약하고 결제를 진행한다. 거래가 성사되면 에어비앤비는 숙박공급자로부터 금액의 3%, 사용자로부터 객실에 따라 6~12%의 수수료 이익을 얻게 된다. 에어비앤비의 성공은 잉여공간을 저렴한 가격에 제공한다는 사실과 함께 숙박시설공급자가 거주하는 지역의 지역 특성과 문화라는 경험을 공유하여 새로움과 안락함을 동시에 느끼게 한다는 점으로 분석된다. 에어비앤비는 숙박시설공급자를 위하여 보상책임보험을 제공한다(Deep, 2015c). 그리고 주요 도시별로 프리랜서 포토그래퍼를 고용하여 등록할 공간의 홍보를 위한 사진 촬영을 무료로 제공한다.

4.1.3 킥스타터(Kickstarter) 사례 연구

크라우드펀딩은 기업이 제품이나 서비스의 개발 과정에서 불특정 다수의 대중들과 상호작용하여 개발에 참여한 주체들과 이익을 공유하는 비즈니스 모델로 일반대중으로부터 사업자금을 유치하는 것을 핵심 목표로 한다(Belleflamme et al., 2014). 크라우드펀딩은 투자목적과 투자방식에 따라 보상형(후원형), 기부형, 대출형, 지분투자형 네 가지로 구분(Burtch et al., 2013) 할 수 있는데, 킥스타터는 대표적인 보상형(reward) 크라우드펀딩 기업에 해당한다. 보상형 크라우드펀딩은 모금을 추진하는 프로젝트에 다수의 투자자들이 자금을 지원하고 금전적 보상이 아닌 다른 방식으로 보상하는 형태로 영화, 음악, 공연, 환경, 교육, 신제품 등의 분야에서 주로 활용된다. 킥스타터는 전 세계 460여 개의 크라우드펀딩 플랫폼 중 가장 큰 규모로, 2009년 4월 처음 모금을 시작한 이래 5년 만에 10억 달러는 달성하였다. 킥스타터는 출판, 독립영화, 음반제작, 아이디어 제품개발, 연구 프로젝트 등을 추진하며 다양한 창업자들의 꿈을 실현시켜주는 역할을 제공한다.

- 가치제안 : 아이디어를 현실로 만드는 투자 플랫폼 제공
- 시장세분화 : 보상형 투자 산업, 보상형 크라우드펀딩 산업을 새롭게 개척
- 가치사슬 : 프로젝트의 목표 모금액을 달성하지 못하면 어떠한 보상도 없으며, 목표 모금액을 달성한 후 프로젝트에 실패하는 경우 이 대한 강제성, 후속조치 등이 미흡함. 프로젝트 목표 모금액을 달성한 이후 발생하는 문제는 프로젝트 진행자와 투자자 사이의 책임으로 전가시킴
- 수익구조 : 프로젝트가 투자 목표액을 달성 시에만 결제가 이루어지므로 낮은 거래 비용 발생함
- 가치 네트워크 : 프로젝트 성공의 핵심역할인 홍보를 위하여 소셜 네트워크를 적극적으로 이용하고, 프로젝트 진행자들에게 권장함
- 경쟁전략 : 제작과정의 투명성, 얼리버드형 리워드 설계

킥스타터는 All-or-nothing 방식을 취하여 프로젝트 실패 시에 발생할 수 있는 문제로부터 투자자를 보호하고자 한다. All-or-nothing 방식은 목표 모금액을 모으지 못할 경우, 투자자 측에서 결제가 일어나지 않고, 프로젝트 진행자에게 모금액의 전달되지 않는다는 것이다. 목표 모금액이 달성될 때만, 모금액 중 일부를 중개수수료로 킥스타터가 받고, 나머지를 프로젝트 진행자에게 전달한다. 그러나 킥스타터 역시 전달 이후에 발생하는 문제들에 대해서 방관한다는 맹점이 있다. 킥스타터의 이용약관을 참고하면 프로젝트(제품 생산과 전달)에 명백한 하자가 있을 경우, 킥스타터가 전달된 금액을 몰수할 수 있다고 명시되어 있다. 그러나 하자에 대한 명확한 기준이 없으므로 판단여부가 매우 어렵다는 문제가 있다. 그러므로 대부분의 경우 투자자가 프로젝트 진행자에게 불만을 제기하고 환불 신청 및 소송을 직접해야하는 상황이

발생한다. 실제로 약관은 프로젝트 완성품에 대한 책임은 킥스타터에게는 없으며, 프로젝트 진행자, 투자자 사이에서 해결해야 한다고 명시하고 있다.

크라우드펀딩은 새로운 제품 및 서비스를 대상으로 프로젝트를 진행하므로 홍보가 매우 중요한 역할을 한다. 홍보는 대부분 인터넷 공간에서 진행되는데, 소셜 네트워크가 핵심적인 역할을 담당한다. 킥스타터는 프로젝트의 성공이 수수료 수익으로 이어지기 때문에, 플랫폼 자체에 소셜 네트워크와의 연동 기능을 제공하고 적극적인 사용을 권장하고 있다.

킥스타터의 핵심전략으로는 첫째, 등록부터 투자유치에 대한 프로세스를 투자자들에게 투명하게 공개하므로, 투자자들은 투자과정에서의 위험을 바로 인지할 수 있고, 동시에 배당금에 대한 공정성도 신뢰할 수 있게 된다. 둘째, 확실한 리워드 설계로, 보상 없이 금전적인 후원만을 하는 리워드를 별도로 설정하여 작은 돈이지만 투자자체에 가치와 의미를 부여함으로써 참여를 독려한다. 특히 얼리버드형 리워드 설계로 단순히 저렴한 가격으로 판매하는 것이 아니라, 먼저 참여할수록 더 큰 경제적 혜택을 제공하는데, 이점은 소셜커머스와의 차이점으로 볼 수 있다(Ji, 2015). 이것은 투자시기에 따라 투자수익을 다르게 제공하는 것과 같은 메커니즘이다. 얼리버드 단계에 따라 가격을 세분화하여 각 단계의 참여 추이의 변화를 살피면서, 본격적으로 제품의 출시되었을 때 가격전략을 미리 세울 수 있다.

4.1.4 태스크래빗(TaskRabbit) 사례 연구

2008년 설립된 태스크래빗은 간단한 일거리를 처리할 때, 도움을 받기 원하는 사람과 도움을 줄 수 있는 사람을 연결하는 플랫폼이다. 사소한 일이나 급한 일을 처리하길 원하는 사람들의 니즈를 잘 파악한 태스크래빗은 현재 미국 19개 도시로 진출하고, 약 2만 5,000명의 도움제공자(rabbit)와 125만 명의 사용자(taskPosters)를 중개하는 규모로 성장하였다(Deep, 2015b).

- 가치제안 : 태스크래빗 플랫폼을 기반으로 도움제공자와 사용자를 연결하고 가치를 전달함
- 시장세분화 : 온라인 인력 중계 플랫폼, 인력파견 산업
- 가치사슬 : task 별로 최대 1백만 달러의 보상책임보험 제공
- 수익구조 : 도움제공자, 태스크래빗 경제적 성과 달성, 사용자는 기회비용 획득
- 가치 네트워크 : 소셜 네트워크를 통한 홍보지역 커뮤니티를 통한 홍보 활동
- 경쟁전략 : 친절하고 신뢰성 있는 이미지 구축

태스크래빗 사용자가 도움받기 원하는 일을 선택하고 결제를 진행하면, 태스크래빗이 도움제공자를 추천하면서 사진, 포트폴리오, 리뷰 등의 정보를 제공한다. 태스크래빗은 도움제공자의 등록을 위하여 신분, 범죄 기록을 검사하고, 오리엔테이션을 통해 등록가능여부를 검증하여 사용자의 신뢰를 높이는데 많은 노력을 하였다. 특히 사업 초기에 '레빗(rabbit)'들의 친근한 이미지를 만들기 위하여 친절해 보이는 여성들을 모델들을 내세우는 홍보 전략에 힘을 썼다. 그리고 에어비앤비와 마찬가지로 각 task별로 최대 1백만 달러 규모의 보상책임보험을 제공한다.

4.1.5 도그베케이(DogVacay) 사례 연구

가사노동 분야의 애견 보호인 중개서비스인 도그베케이는 2012년 로스엔젤레스에 거주하는 부부 Aaron Hirschhorn과 Karine Hirschhorn이 설립하였다. 도그베케이는 설립 3년 만에 전 세계 3,000여개의 도시로 확산되었고, 2014년 벤처캐피털 벤치마크 등으로부터 4,700만 달러(약 560억 달러)를 투자받았다. 도그베케이가 발표한 자료에 따르면 미국 전체의 강아지는 약 7,800만 마리로, 어린이 7,300만 명보다 더 많으므로 미국의 애견 산업은 잠재성 있는 시장으로 평가할 수 있다.

- 가치제안 : 도그베케이 플랫폼을 기반으로 애견

보호인와 사용자를 연결하고 가치를 전달함
- 시장세분화 : 반려동물 산업
- 가치사슬 : 보상책임보험 제공
- 수익구조 : 애견보호인 스스로 요금 책정, 중개수수료
- 가치 네트워크 : 소셜 네트워크와 연동, 홍보
- 경쟁전략 : 애완견 보호소에 비해 저렴한 가격구조

도그베케이는 애견이 보호인의 집에서 편히 쉴 수 있도록 중개하며, 애견 보호인 스스로 요금을 책정한다. 서비스 등록 시에 산책, 털 빗겨주기 등의 여러 가지 추가 옵션을 제공하며, 서비스에 따라 차등으로 요금을 산정한다. 애견보호인의 주거형태, 요금, 돌봄 가능한 반려동물의 크기, 나이 등에 대한 정보를 도그베케이 플랫폼을 통해 확인할 수 있으며, 사용자들의 후기를 통해 그들에 대한 신뢰를 확보한다. 또 매일 반려동물의 상태를 촬영하여 공유하므로, 사용자들의 재사용률이 높다. 애견 한 마리당 하루 평균 35~80달러의 비용이 요구되는데, 이는 애완견 보호소보다 저렴한 가격이다. 도그베케이는 이 중 15%의 금액을 중개수수료로 가져간다. 도그베케이는 반려동물을 포함하여 애견 보호인의 집에 있는 모든 반려동물에 대한 동물병원 비용 2만 5,000달러를 보장하는 300만 달러 규모의 보상책임보험을 제공한다.

4.1.6 홈조이(Homejoy) 사례 연구

2012년 7월 샌프란시스코에서 Adora Cheung과 그 남매가 함께 설립한 홈조이는 청소 서비스를 제공하는 공유경제 비즈니스이다. 제 2의 우버라 불리며 빠르게 성장한 홈조이는 2013년 구글벤처스와 페이팔의 창업자 Max Levchin에게 3,800만 달러(약 397억 원)를 투자받았으며, 이후 전국구 서비스로 자리 잡게 되었다. 처음에는 인력 중계 플랫폼으로 주목받았지만 이후 홈조이는 우버처럼 고품질의 전문 서비스를 제공하는 방향으로 전략을 변경하였다. 서비스제공자는 홈조이가 만든 매뉴얼과 정해진 절차대로 사용자의 거주공간을 청소하고, 홈조이 전용 청소도구와 세제만을 사용하며 성실히 서비스를 이행한다. 경쟁업체인 태스크래빗은 여러 인력이 모이는 인력중계 플랫폼이라면, 홈조이는 청소 서비스에만 집중한 사례로 볼 수 있다. 그리고 우버의 성공 수혜에 힘입어 홈조이도 엄청나게 큰 투자를 받은 덕분에 고품질의 버티컬(vertical) 서비스로 거듭난 사례로 평가받았다.

- 가치제안 : 홈조이 플랫폼을 기반으로 서비스제공자와 사용자를 연결하고 가치를 전달함
- 시장세분화 : 온라인 인력 중계 플랫폼, 인력파견 산업
- 가치사슬 : 홈조이는 서비스제공자를 개별 사업자로 인정하므로, 노동자가 제공하는 서비스의 질에 관여하지 못함
- 수익구조 : 전문용역업자들의 수지타산에 맞지 않는 저렴한 가격 설정, 중개수수료가 요금의 25~50%
- 가치 네트워크 : 소셜 네트워크를 활용한 홍보
- 경쟁전략 : 고품질의 서비스를 저렴한 비용으로 제공하는 전략이 경영의 어려움으로 이어짐

홈조이의 일관된 성장모델은 '그루폰(Groupon)'이나 '리빙소셜(LivingSocial)' 같은 소셜커머스 업체를 통해 대폭 할인된 가격으로 서비스를 제공하여 신규고객을 모으는 전략을 취하였다. 이렇게 모인 고객이 전체의 75%에 달했다. 하지만, 지나치게 성장에만 급급했던 홈조이는 2015년 7월 31일에 서비스를 종료한다. 미국의 언론사 포브스는 홈조이 실패의 주원인으로 턱없이 낮은 서비스 재이용률로 분석하였다. 실제로 홈조이를 이용한 고객이 한 달 내로 서비스를 다시 예약하는 비율은 불과 15~20%였다. 이것은 홈조이는 낮은 이용료와 함께 고품질의 서비스를 약속했지만, 서비스 품질은 서비스제공자에 따라 천차만별이었기 때문이다. 그리고 청소라는 서비스는 만족의 기준과 기대치가 주관적이기 때문에, 한 번 불만을 가진

고객은 영원히 떠날 확률이 높은 서비스이기 때문이다. 또 홈조이는 계약직 노동자를 정규직으로 전환하라는 소송에 휘말리게 되면서 수익성 하락의 우려를 낳았고, 이는 추가 투자자 확보를 실패하는 계기가 되었다. 결국, 홈조이 실패의 주요 원인으로는 수익성이 낮은 비즈니스 모델로 분석된다.

4.1.7 라이드조이(Ridejoy) 사례 연구

카풀 스타트업 라이드조이는 2011년 Jason Shen과 Kalvin Wang, Randy Pang이 함께 설립한 공유경제 비즈니스이다. 첫해부터 사용자가 한 달 기준 30%씩 증가했으며, 2만 5,000명 이상의 승객과 운전자들이 등록했고, 탑승이 완료된 횟수만 1만 번이 넘는 것으로 추정된다. 프리스타일 캐피탈과 같은 벤처투자자로부터 130만 달러(약 15억 6,000만 원)를 투자받으며 승승장구하던 라이드조이는 결과적으로 2013년 여름에 서비스를 종료하게 된다.

- 가치제안 : 라이드조이 플랫폼을 기반으로 차량 운전자와 사용자들을 연결하고 가치를 전달함
- 시장세분화 : 택시산업, 운수업
- 가치사슬 : 라이드조이 플랫폼에 대한 신뢰 확보 실패
- 수익구조 : 중개수수료가 요금의 10%
- 가치 네트워크 : 소셜 네트워크를 활용한 홍보
- 경쟁전략 : 무료로 제공되는 비즈니스 모델 등장, 유사한 경쟁업체 등장

라이드조이의 실패는 2013년에 대학가를 중심으로 등장한 무료 카풀 서비스와 샌프란시스코에서 시작된 단거리 카풀 서비스인 '리프트(Lyft)'와의 경쟁에서 우위를 점하지 못하였기 때문이다. 그리고 라이드조이를 이용하던 고객들은 10%의 거래수수료 지불 대신 중개자 라이드조이를 피해 운전자에게 직접 현금을 전해주기도 하였다. 이것은 라이드조이 플랫폼이 차량운전자와 사용자들로부터 신뢰를 확보하지 못하여 모종의 거래가 발생한 것으로 분석된다. 이런 수익 모델은 2만 5,000명의 사용자가 있음에도 불구하고 비즈니스를 지속적으로 유지하기 어려운 구조이다. 즉, 경쟁업체에 대한 전략의 패배와 수익구조에서 문제를 들어내며 비즈니스를 종료하게 된 사례이다.

4.1.8 튜터스프리(Tutorspree) 사례 연구

2011년에 Aaron Harris가 설립된 튜터스프리는 개인과외교습이라는 비즈니스 모델로 개인 과외교사와 사용자를 연결해주는 스타트업이다. 그러나 튜터스프리가 자리매김한 개인과외교습은 이미 미국 시장에서 다양한 경쟁자들이 서비스하고 있으며, 튜터스프리는 후발주자로 교육산업에 진출한 경우였다. 이에 튜터스프리는 개인과외교습이라는 아이템에 교습비에 대한 중개 서비스와 과외교사를 위한 스케줄링, 기능제공으로 경쟁업체와의 차별적 전략을 취하며 약 20억 원 이상의 투자를 받기도 했다. 또 과외교사와 사용자 사이에 신뢰확보를 위해 많은 노력을 기울였다. 그러나 2013년 8월 튜터스프리는 꾸준한 수요 확보에 실패하며 서비스를 종료한다.

- 가치제안 : 튜터스프리 플랫폼을 기반으로 개인 과외교사와 사용자들을 연결하고 가치를 전달함
- 시장세분화 : 교육산업
- 가치사슬 : 튜터스프리에 대한 신뢰 구축 실패
- 수익구조 : 중개수수료가 요금의 10%
- 가치 네트워크 : 소셜 네트워크를 활용한 홍보
- 경쟁전략 : 교습비 중개, 스케줄링 등의 핵심전략이 실패함

퍼스트 라운드 캐피털의 하워드 모건은 튜터스프리의 실패를 지속적인 수요 확보의 실패의 문제와 경쟁기업과 차별화된 전략의 부재가 실패의 주요 원인들로 분석했다.

4.1.9 주노(Juno) 사례 연구

정식서비스 시작을 앞둔 주노는 벌써부터 우버의

대항마로 새롭게 떠오르고 있다. 2016년 Talmon Marco가 설립한 주노는 파격적인 창업 시스템을 실험하고 있다고 평가받고 있다. 주노의 홈페이지에 따르면, 2016년 6월 30일까지 2500만 주를 주노 기사들에게 양도 제한 조건부 주식(Restricted Stock Unit, RSU)으로 배분한다고 공표하였으며, 이를 시작으로 창업 당시의 총 주식의 10억 주 중, 최대 50%까지 주노기사에게 주식 배분을 증가시킬 계획이라고 밝혔다(Flamm, 2016). 그리고 주노기사와 사용자 사이의 중개수수료를 우버와 리프트(Lyft)의 25% 중개수수료의 절반 수준인 10%로 유지하겠다는 전략을 취하고 있다. 현재 뉴욕에서 베타 서비스를 진행하고 있는 주노는 2016년 7월 이후 우버 등 경쟁기업으로부터 1만 1,000명에 이르는 주노기사들이 넘어온 상황이다(Anand, 2016).

- 가치제안 : 주노 플랫폼을 기반으로 주노기사와 사용자를 연결하고 가치를 전달함
- 시장세분화 : 택시 산업, 운수업
- 가치사슬 : 양도 제한 조건부 주식 분배, 주노기사와 주노가 책임과 리스크를 분배함
- 수익구조 : 주노기사, 주노, 사용자 모두 경제적 성과 달성
- 가치 네트워크 : 소셜 네트워크를 활용한 홍보
- 경쟁전략 : 지분 분배, 10%의 중개수수료

공유경제 비즈니스 모델 중 주노의 사례는 다른 사례와 구분되는 이유는 비즈니스 소유권의 분산적 구조 때문이다. 우버가 기업공개(Initial Public Offering, IPO)를 한다면 우버의 가치실현은 우버 창업자와 초기 투자자들에게 돌아간다면, 주노의 기업공개는 증식된 주식 가치가 참여한 주노기사들에게 분배된다는 특징이 있다. 이런 구조는 주노의 주노기사들이 노동자와 동시에 기업의 소유주로서의 지위와 위상을 갖게 된다. 따라서 주노기사가 서비스를 제공하는 과정에서 발생할 수 있는 위험요인에 대하여 주노와 책임분배가 가능하다. 그리고 주노기사는 주노에 대한 책임의식으로 사용자에게 더 나은 질의 서비스를 제공할 동기부여가 생길 가능성이 높다.

주노의 사례처럼 기업의 소유를 분산하여 분배하는 디지털 플랫폼을 '플랫폼 협력주의(Platform Cooperativism)'이라고 한다. Sholz(2016)는 미래의 노동시장이 현재의 공유경제 모델 한 가지만으로 지속될 수 없으며, 플랫폼 협력주의를 포함한 다양한 시스템이 등장할 것이라는 전망을 밝혔다. 숄츠는 디지털 플랫폼에 전통적인 협동조합 운동을 접목함으로써 커먼스(commons) 경제 생태계를 만들 것을 제안하였다. 플랫폼 협력주의를 특성으로 사업자는 참여하는 노동자를 소유해야 하며, 오픈소스 정책, 투명한 운영을 해야 한다고 제시하였다. 현재 주노를 대표로 플랫폼 협력주의 기반의 다양한 서비스들이 확산되고 있다.

4.2 비교사례분석 결과 및 해석

개별 사례 분석 결과를 바탕으로 종합적인 비교분석을 진행한다. 공유경제 비즈니스들 중 성공적으로 정착한 다섯 사례와 실패한 세 가지 사례, 출시 예정 서비스를 포함하여 총 여덟 가지 사례를 비교 분석하였다. 성공과 실패 사례는 부울 방법에 따라 부울 연산식으로 표현하여 최소화 과정을 진행한다. 각 사례 별로 성공과 실패로 이어지는 필요원인과 충분원인을 통해 결합원인을 파악하여 필수적인 요인들이 무엇인지 살펴본다. 각 요소 별로 각 가치요인을 잘 반영한 경우는 대문자로, 반영하지 못한 경우는 소문자로 표현한다. 부울 방법을 적용한 비교사례분석 결과는 <Table 2>와 같다. 진리표의 결과를 부울 연산식을 통해 표현하면 다음과 같다.

S = ABcDEG+ABCDEG+AbcDEG+
ABCDEG+ABCDEG
F = ABcdEg+ABcdEg+ABcdEg

이 결과에 최소화 과정을 적용하면 다음과 같다.

S = ADEG
F = ABcdEg

〈Table 2〉 The Comparative Case Analysis Result

	Value Proposition (A/a)	Market Segment (B/b)	Value Chain (C/c)	Cost & Profit (D/d)	Value Network (E/e)	Competitive Strategy (G/g)	Result (S/F)
Uber	A	B	c	D	E	G	S
Airbnb	A	B	C	D	E	G	S
Kickstarter	A	b	c	D	E	G	S
TaskRabbit	A	B	C	D	E	G	S
DogVacay	A	B	C	D	E	G	S
Homejoy	A	B	c	d	E	g	F
Ridejoy	A	B	c	d	E	g	F
Tutorspree	A	B	c	d	E	g	F
Juno	A	B	C	D	E	G	

부울 방법의 결과에 따라, 각각의 조건들이 개별적으로 충족되는 것이 아니라 각 요인들이 모두 동시에 충족될 때 성공적인 정착이 가능하다는 특징이 있다. 우선 가치제안 분석 결과, 플랫폼사업자는 사용자들의 니즈를 파악하고 서비스제공자가 제공할 수 있는 유휴자원을 확보하여 플랫폼의 경로를 통해 연결시켜 가치를 전달한다. 모든 사례에서 공통적으로 확인할 수 있듯이, 공유경제 비즈니스 모델의 시작은 플랫폼 기술을 기반으로 유휴자원 제공을 통하여 사용자의 니즈를 해소이다.

시장 세분화 요인은 공유경제 비즈니스들이 위치한 산업영역으로 유휴자원의 특성에 따라 결정된다. 분석 결과, 플랫폼 기술을 활용하여 유휴자원을 활용할 수 있는 시장은 킥스타터 사례를 제외한 모든 사례에서 존재했다. 시장의 존재에 대한 기준은 공유경제 비즈니스의 진출이 기존사업자와 마찰과 갈등의 발생여부와 실제 사용자의 존재 유무로 판단하였다.

가치사슬 요인은 사례에서 살펴보듯이, 매칭 및 거래가 완료된 후 플랫폼사업자는 서비스제공자와 사용자 사이에 프로세스에 개입하거나 관여하지 않거나 일부 사례는 보상책임보험을 제공한다. 그러므로 서비스 과정에서 발생할 수 있는 문제점이나 피해에 대한 책임에 대한 보완 시스템이 없다면 위험요인은 서비스제공자와 사용자에게 전가된다. 플랫폼사업자는 평점과 리뷰 시스템, 알고리즘 등으로 서비스제공자를 관리하려고 하지만, 책임의 분배 없는 통제 방식은 플랫폼사업자와 서비스제공자 사이의 갈등을 오히려 심화시키거나 신뢰를 잃을 수 있다. 에어비앤비, 태스크래빗, 도그케베이 사례는 서비스 과정에서 발생할 수 있는 문제에 대하여 보험이라는 보상시스템을 도입하여 위험요인을 줄이고 있다. 주노 사례는 아직 성공 및 실패를 파악할 순 없지만 서비스제공자와 플랫폼이 기업을 공동으로 소유하고, 명확히 책임을 분배하는 가치사슬 요인을 가진다는 점을 주목할 필요가 있다. 따라서 미래의 공유경제 생태계에서는 지금까지 진행되었던 거래 방식이 어떻게 변할 것인지와 플랫폼 협력주의 흐름이 어떤 영향을 미칠지에 대한 관심이 기울어진다.

수익구조 요인에서는 공유경제 생태계 내의 모든 구성원들이 각 이해관계에 맞는 경제적 성과를 달성해야 함을 알 수 있다. 킥스타터 사례에서 사용자는 투자의 대가로 제품이라는 보상을 얻고, 이는 사용자의 효용으로 이어질 수 있다. 태스크래빗이나 도그베케이 사례에서 사용자는 기회비용이라는 경제적 성과를 달성할 수 있다.

가치 네트워크 요인은 모든 사례들이 소셜 네트워크에 대한 의존도가 높음을 알 수 있다. 공유경제 비즈니스의 특성상, 서비스에 대한 마케팅과

사용자와 신뢰관계를 형성하기 위한 리뷰와 평점 시스템이 필수적인 요소이므로, 공유경제 기업들은 소셜 네트워크와 보완적 관계를 형성한다.

경쟁전략 요인은 성공적인 정착을 위한 필수요인으로 판단된다. 공유경제는 유휴자원의 활용이 기본적인 구조이므로, 새로운 시장을 개척하기보다 기존에 형성되어 있는 시장에 진입할 가능성이 높다. 즉, 이미 형성된 시장을 더 구체적으로 시장을 세분화하므로 기존 시장 속의 사용자들을 확보할 수 있는 차별화된 전략이 필요함을 알 수 있다.

정착에 실패한 사례들은 공통적으로 수익모델 구축과 경쟁전략 수립에서 그 원인을 찾을 수 있다. 실패 사례들은 플랫폼을 바탕으로 가치제안 구조를 만들고, 시장세분화에는 성공했으나 가격모델을 잘못 설계하거나 기존사업자 및 타 비즈니스와 구별되는 차별 전략을 확보하지 못하였다. 이점은 비즈니스의 지속적 운영을 어렵게 하였고, 결국 시장에서 도태되는 결과로 이어졌다.

4.3 분석의 한계

본 연구는 공유경제 비즈니스 사례들을 비즈니스 모델의 주요 가치 요인을 기준으로 평가하고 부울 방법을 적용하여 성공적인 정착을 위한 필수요인들을 살펴보았다. 본 절에서는 연구과정에서의 한계점과 이를 해결하기 위한 후속과제가 무엇인지 논의하겠다. 첫째, 비교단위나 사례의 등가성 혹은 동질성 가정의 충족의 근거가 불충분하다는 점이다. 등가성 혹은 동질성 가정을 충족하기 위해서는 공유경제의 정의와 범주가 더 세밀하고 명확해야 한다는 전제가 필요하다. 사례들의 비교단위를 통제하기 위해 Digital Matching Firms의 특성들을 가지고 있는 공유경제 비즈니스들을 선정하였지만, 유휴자원의 대상이 모호한 사례들이 존재한다는 한계점이 있었다. 그 이유는 산업의 발전과 형태에 따라 공유경제가 다양하게 정의되듯이 유휴자원의 역시 연구자나 사업가의 주관에 따라 그 범위가 다양하기 때문이다. 여러 보고서와 연구결과에 따르면 유휴자원의 범위를 공간, 물건, 운송수단과 같은 잉여자원으로 정의하고 있기에, 크라우드펀딩, 투자, 노동, 지식 등이 이 범주에 포함될 수 있는지에 대한 근거자료가 불충분하다. 그러므로 후속과제에서는 보다 엄밀한 연구를 위하여 공유경제에 대한 재정의가 필요할 것이다.

둘째, 미국 사례 중심의 분석이라는 한계점이다. 본 연구는 공유경제 비즈니스가 미국 시장에서 가장 활발하다는 점과 비교단위의 통일을 근거로 미국 시장의 사례들을 선정하여 분석하였다. 그러나 국내 시장은 미국 시장과 규모, 사회 인프라, 잠재적 소비자 수, 문화와 환경 등의 특성에서 차이가 있다. 도그베케이의 사례와 같이 국내에서는 반려동물 수나 산업 규모가 미국과 비교하기 어렵고, 크라우드 펀딩의 모금 수준 역시 실제로 큰 차이가 있다. 그러므로 분석 결과에 대한 해석은 두 시장의 차이를 고려해야 한다.

셋째, 일부 평가방식이 주관적이라는 한계가 있다. 비교사례분석을 위해서는 가능성 있는 모든 인과경로를 대변하는 실제사례가 존재하여야 한다. 시장세분화 요인의 경우, 크라우드펀딩이 새롭게 시장을 개척한 사례인지, 기존의 소셜커머스의 변화된 형태인지 명확하게 구분하기 쉽지 않다. 그러나 본 연구에서는 보상형 크라우드펀딩의 등장이 소셜커머스 사업자 또는 투자사업자들과의 갈등의 여지를 만들기 힘들다는 점에서 새로운 사업으로 판단하였다. 또한 투자형 크라우드펀딩은 전 세계적으로 새로운 법 제정에 대하여 논의되고 있으므로 시장을 개척한 사례로의 판단에 무게를 더하였다(Kwon and Kim, 2013).

넷째, 부울 방법 적용에 대한 가치 유무의 이분법적 구분방식이다. 사회현상을 설명함에 있어 어떤 현상이 현실적으로 모든 경우에 완전히 속하거나(full membership) 완전히 속하지 않거나(non-full membership)와 같이 이분법으로 판단하는 것은 한계점이 있다(Öz, 2004). 이를 극복하기 위해 Ragin (2000; 1987)은 사례중심의 질적분석과 변수중심의

양적분석을 결합한 퍼지셋 질적비교분석(Fussy-set Qualitative Comparative Analysis, Fussy-set QCA)을 도입하였다. 퍼지집합분석은 각 가치 특성에 해당하는 여러 사례들을 조사하여, 서열 수준의 수치로 가중치를 부여하는 방식으로 분석의 유연함과 정교함을 더할 수 있다(Ragin, 2000).

5. 결론 및 시사점

ICT 혁신과 함께 등장한 공유경제 비즈니스들은 플랫폼을 통하여 서비스제공자와 사용자 사이의 비효율적인 거래비용을 줄이고, 유휴자원을 활용하여 서비스를 제공한다는 점에서 새로운 소비 패러다임으로 주목받았다. 실제로 공유경제 비즈니스 모델로 서비스를 시작하는 수많은 스타트업들이 등장하였으나, 시장이 요구하는 성공적인 조건들을 충족하는 기업들만 생존하였고, 그렇지 못한 기업들은 시장에서 멀어져갔다.

따라서 본 연구에서는 공유경제 비즈니스가 시장에 성공적으로 정착하기 위한 요인들을 살펴보았다. 플랫폼사업자는 공유경제 비즈니스를 설계할 때, 온디맨드 경제와 같이 사용자들의 니즈를 파악하고 이를 해소할 수 있는 유휴자원 제공자들을 연결할 수 있어야 한다. 이 과정에서 진입해야 할 시장을 선정하고 소셜 네트워크를 활용하여 서비스에 대해 적극적으로 마케팅을 해야 하며, 기존사업자와의 경쟁 관계에서 우위를 점하기 위한 차별화된 전략 역시 모색해야 한다. 이런 경쟁 전략 요인은 수익모델 구축으로 이어질 수 있다. 서비스가 기존 산업에 진입하면 기존 사업자들과 경쟁하기 위해서 더 저렴한 가격과 더 질 좋은 서비스를 제공하는 경향이 있는데, 공유경제는 거래비용의 절감과 잉여자원의 활용, 평점과 리뷰 시스템을 이용한 서비스제공자 관리 등으로 이런 경향을 충족시킬 수 있다. 하지만 거래비용의 감소는 서비스 과정에서 발생할 수 있는 노동자 권리, 소비자 보호, 과세 등의 문제에서 공유경제 기업들의 회피로 이어진다. 가치사슬 요인에서 살펴보았듯이, 책임 회피 문제는 거래비용 절감을 위한 불가피한 문제인지에 대한 논쟁은 여전히 지속되고 있다. 그러므로 주노의 사례처럼 플랫폼 협력주의 모델이 이런 문제에 대한 해결책이 될 수 있을지 향후 주노의 비즈니스 추이가 기대된다.

이와 같은 이슈들이 끊이지 않음에도 불구하고, 여전히 수많은 스타트업들이 공유경제 비즈니스 모델을 착안하여 새로운 서비스들을 출시하고 있다. 금융위기 이후의 저성장 기조와 소셜 네트워크의 보편화로 가능해진 공유에 대한 친숙함, 부업을 통한 경제활동 시도, 일자리 창출과 같은 다양한 조건들이 잘 결합하여 오늘날의 공유경제 비즈니스들이 등장하게 되었다. 그러므로 미래사회의 공유경제 활성화와 안정적인 시장정착을 위하여, 현재 공유경제로 인해 발생하는 수많은 진통들에 대하여 형평성과 윤리를 바탕으로 하는 정책적, 제도적 해결 방안이 절실히 요구된다.

References

Anand, P., “Uber Rival Juno to Give Drivers Shares in the Company Next Week”, BuzzFeedNEWS, 2016. Available at https://www.buzzfeed.com/priya/uber-rival-juno-to-give-drivers-equity-next-week?utm_term=.wt2GYY5Zl#.tcAlrrL1B.html (Accessed July 16, 2016).

Applegate, L.M., “E-Business Models : Making Sense of the Internet Business Landscape”, Upper Sadle River, N.J. : Prentice Hall, 2001.

Belleflamme, P., T. Lambert, and A. Schwienbacher, “Crowdfunding : Tapping the Right Crowd”, *Journal of Business Venturing*, Vol.29, No.5, 2014, 585-609.

Botsman, R., “The Sharing Economy Lacks a Shared Definition”, Fast Company, 2013. Available at https://www.fastcoexist.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition.

html (Accessed November 21, 2013).

Botsman, R. and R. Rogers, *What's Mine is Yours : How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live*, London : Collins, 2011.

Burtch, G., A. Ghose, and S. Wattal, "An Empirical Examination of the Antecedents and Consequences of Contribution Patterns in Crowd-Funded Markets", *Information Systems Research*, Vol.24, No.3, 2013, 499-519.

Chesbrough, H., "Business Model Innovation : Opportunities and Barriers", *Long Range Planning*, Vol.43, No.2, 2010, 354-363.

Chesbrough, H. and R.S. Rosenbloom, "The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation : Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies", *Industrial and Corporate Change*, Vol.11, No.3, 2002, 529-555.

Cohen, B. and J. Kietzmann, "Ride on! Mobility Business Models for the Sharing Economy", *Organization and Environment*, Vol.27, No.3, 2014, 279-296.

Cusumano, M.A., "How Traditional Firms Must Compete in the Sharing Economy", *Communications of the ACM*, Vol.58, No.1, 2015, 32-34.

Deep, A., "How Uber Works : Insights into Business and Revenue Model", Juggernaut, 2015a, Available at http://nextjuggernaut.com/blog/how-uber-works-business-model-revenue-uber-insights.html (Accessed September 24, 2015).

Deep, A., "How TaskRabbit Works : Insights into Business and Revenue Model", Juggernaut, 2015b, Available at http://nextjuggernaut.com/blog/how-task-rabbit-works-insights-into-business-revenue-model.html (Accessed August 10, 2015).

Deep, A., "How Airbnb Works : Insights into Business and Revenue Model", Juggernaut, 2015c, Available at http://nextjuggernaut.com/blog/airbnb-business-model-canvas-how-airbnb-works-revenue-insights.html (Accessed July 7, 2015).

Dyal-Chand, R., "Regulating Sharing : The Sharing Economy as an Alternative Capitalist System", *Tulane Law Review*, Vol.90, No.2, 2015, 241-309.

Flamm, M., "The Company for the Anti-Uber Crowd", Crain's New Your Business, 2016. Available at http://www.crainsnewyork.com/article/20160605/TECHNOLOGY/160609937/juno-the-company-for-the-anti-uber-crowd.html (Accessed June 5, 2016).

Gordijn, J. and J.M. Akkermans, "Value-Based Requirements Engineering : Exploring Innovative E-Commerce Ideas", *Requirements Engineering*, Vol.8, No.2, 2003, 114-134.

Hall, J.V. and A.B. Krueger, "An Analysis of the Labor Market for Uber's Driver-Partners in the United States", *Princeton University Industrial Relations Section Working Paper*, 2015, 587.

Hwang, S.H., "At $68 Billion Valuation, Uber will be Bigger than GM, Ford, and Honda", THE GEAR, 2015, Available at http://the-gear.co.kr/10264.html (Accessed December 7, 2015).

(황승환, "우버 기업 가치 80조 육박, 포드와 GM 추월", THE GEAR, 2015.)

Ji, H.J., "Power of Crowd, Wisdom of Crowd", Crowd Research Institute, 2015. Available at http://www.crowdri.org/Article/Details/1264.html (Accessed March 18, 2015).

(지현정, "성공한 크라우드펀딩에는 매력적인 리워

드 설계가 있다", 크라우드산업연구소, 2015.)

Johnson, M.W., C.M. Christensen, and H. Kagermann, "Reinventing Your Business Model", *Harvard Business Review*, Vol.86, No.12, 2008, 57-68.

Kathan, W., K. Matzler, and Y. Veider, "The Sharing Economy Your Business Model's Friend or Foe", *Business Horizons*, Vol.59, No.6, 2016, 663-672.

Kim, B.S., *Reduction of Prejudice and Error*, Bobmunsa, 2008.
(김병섭, *편견과 오류 줄이기-조사연구의 논리와 기법*, 법문사, 2008.)

Koopman, C., M.D. Matthew, and T.D. Adam, "The Sharing Economy and Consumer Protection Regulation : The Case for Policy Change", *The Journal of Business, Entrepreneurship and the Law*, Vol.8, No.2, 2015, 529-545.

Kwon, B.R. and J.S. Kim, "A Study on the Current Status of Crowdfunding and Legislative Activities", Electronics and Telecommunications Research Institute, 2013.
(권보람, 김주성, "크라우드펀딩의 국내 · 외 현황 및 입법 동향 분석", 한국전자통신연구원, 2013.)

Lessig, L., *Remix : Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy*, Penguin, 2008.

Linder, J. and S. Cantrell, "Changing Business Models : Surveying the Landscape", Accenture Institute for Strategic Change, 2000.

Magretta, J., "Why Business Models Matter", *Harvard Business Review*, Vol.80, No.5, 2002, 86-92.

OECD, "Digital Economy Outlook", OECD Publishing, Paris, 2015, doi : http://dx.doi.org/10.1787/9789264232440-en.html (Accessed July 15, 2015).

Osterwalder, A. and Y. Pigneur, *Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley and Sons, New York, 2010.

Osterwalder, A., Y. Pigneur, and C.L. Tucci, "Clarifying Business Models Origins, Present, and Future of the Concept", *Communications of the Association for Information Systems*, Vol.16, No.1, 2005, 1-25.

Öz, Ö., "Using Boolean-and Fuzzy-Logic-Based Methods to Analyze Multiple Case Study Evidence in Management Research", *Journal of Management Inquiry*, Vol.13, No.2, 2004, 166-179.

Peppard, J. and A. Rylander, "From Value Chain to Value Network : Insights for Mobile Operators", *European Management Journal*, Vol.24, No.2, 2006, 128-141.

Petropoulos, G., "Uber and the Economic Impact of Sharing Economy Platforms", Breugel, 2016, Available at http://bruegel.org/2016/02/uber-and-the-economic-impact-of-sharing-economy-platforms.html (Accessed February 22, 2016).

Petrovic, O., C. Kittl, and R.D. Teksten, "Developing Business Models for eBusiness", Proceedings of the International Conference on Electronic Commerce, 2001, doi: 10.2139/ssrn.1658505 (Accessed October 31, 2001).

PwC, "Consumer Intelligence Series, The Sharing Economy", 2015, Available at http://www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/publications/consumer-intelligence-series/sharing-economy.html (Accessed April, 2015).

Ragin, C.C., *Fuzzy-Set Social Science*, University of Chicago Press, 2000.

Ragin, C.C., *The Comparative Method : Moving*

Beyond Qualitative and Quantitative Strategies, Berkeley : Univ. Calif. Press, 1987.

Reich, R., "The Share-the-Scraps Economy", 2015, Available at http://robertreich.org/post/109894095095.html (Accessed February 2, 2015).

Rihoux, B. and A. Marx, "QCA, 25 Years after "The Comparative Method" : Mapping, Challenges, and Innovations-Mini-Symposium", *Political Research Quarterly*, Vol.66, No.1, 2013, 167-235.

Schor, J., "Debating the Sharing Economy", Great Transition Initiative, 2014, Available at http://www.greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy.html (Accessed October, 2014).

Sholz, T., "Platform Cooperativism : Challenging the Corporate Sharing Economy", New York : Rosa Luxemburg Stiftung, 2016, Available at http://www.rosalux-nyc.org/platform-cooperativism-2 (Accessed January, 2016).

Telles, R., "Digital Matching Firms : A New Definition in the Sharing Economy Space", U.S. Department of Commerce, ESA Issue Brief, 2016, Available at http://www.esa.gov/reports/digital-matching-firms-new-definition-%E2%80%9Csharing-economy%E2%80%9D-space.html (Accessed June 2, 2016).

Yang, D., S. Kim, and C. Nam, "Fixed and Mobile Service Convergence and Reconfiguration of Telecommunications Value Chains", *IEEE Wireless Communications*, Vol.11, No.5, 2004, 42-47.

Zervas, G., D. Proserpio, and J. Byers, "The Rise of the Sharing Economy : Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry", *Boston U. School of Management Research Paper,* No.2013-16, 2016.

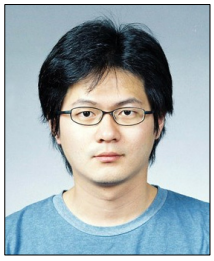
About the Authors

Junmin Lee (junmin.lee41@gmail.com)

Junmin Lee is currently a Ph.D. student at the Technology Management, Economics and Policy Program in Seoul National University. He received his MA and BS from Seoul National University. His interests cover media policy and issues related to user-generated contents, social impact and forecasting of new technology, and business model of sharing economy.

Junseok Hwang (junhwang@snu.ac.kr)

Junseok Hwang holds a Ph.D. in Information Science and Telecommunications, University of Pittsburgh, PA, U.S. He is currently a professor at the Technology Management, Economics and Policy Program at Seoul National University, South Korea. His research interests include economics of information and networks, management and policy of convergence technology, and theory of creativity and new paradigm.



Jonglip Kim (cool4u0@snu.ac.kr)

Jonglip Kim is currently a Ph.D. student at the Technology Management, Economics and Policy Program in Seoul National University. His current research interests include regulation of sharing economy, and appropriate technology.