

지식 경제 현안

■ 닷컴 기업의 위기와 수익 모델의 재구축 방향

- 닷컴 기업에 대한 비관론과 수익 모델의 위기

- 성장성 둔화 조짐, 영업 손실의 지속, 오프라인 기업의 반격 등으로 인해 닷컴 기업의 경쟁력 기반이 위축되면서 닷컴 기업에 대한 비관론이 만연함
- 닷컴 기업의 위기를 타개할 수 있는 방안은 강력한 현금 흐름 창출력을 가진 수익 모델을 확보함으로써 자체 생존력을 강화하는 것임

- 기존의 주요 수익 모델 평가

- **광고료 모델** : 기존 방송매체와의 차별성, 인터넷 광고의 유효성, 인터넷 광고 시장의 규모와 성장성에 대한 의문이 제기되면서 수익 모델로서의 매력이 반감됨
- **중개수수료 모델** : 온라인 증권사, 인터넷 경매, 사이버 몰 등의 부상과 양호한 영업 실적으로 인해 현재 가장 현금 창출력이 높은 모델로 평가받고 있음
- **판매마진 모델** : 시장 규모와 성장 잠재력 측면에서 유망한 수익 모델로 평가받고 있으나, 물류 등 오프라인 인프라와 연동되어야 한다는 측면에서 독자적인 온라인 모델로서는 한계가 있고 현재로서는 영업 실적도 양호하지 않음
- **고정회비 모델** : 단골 고객, 특정 고객, 틈새 시장을 공략해야 하는 수익 모델의 특성상 보편적인 수익 모델로 자리잡기는 어렵고 업계 1~2위만 생존 가능

- 미래형 수익 모델의 재구축

- 독자적인 모델의 지속적인 개발과 혁신을 통한 성장 동력 확보, 기존 온라인 수익 모델간 결합 혹은 오프라인 수익 모델간의 결합을 통한 수익 극대화, 수익 모델 및 관련 부품 제공 업체로의 변신 등이 선택 가능한 대안들임
- 이 가운데 온라인 수익 모델간 혹은 온-오프라인 수익 모델간 결합, 즉 닷컴 기업간 혹은 닷컴-오프라인 기업간 협력과 제휴가 보다 유망하고 현실적인 대안임

- 국내 닷컴 기업에 대한 시사점

- 첫째, 기술 개발에 있어서 사업 모델의 첨단성과 독창성보다는 현금 흐름 창출력이 큰 수익 모델의 발굴에 초점을 맞추어야 함

---

---

## ◀ 핵심 내용 ▶

---

---

- 둘째, 하나의 수익 모델을 고집하지 말고 급변하는 환경에 잘 적응하고 쉽게 변할 수 있는 수익 모델을 개발
- 셋째, 구매, 제조, 판매, 마케팅, 서비스 등 모든 사업 활동을 자체적으로 해결하려는 자전주의(自畵主義)적 사고를 버리고 과감한 제휴와 M&A도 적극 고려

## 닷컴 기업의 위기와 수익 모델의 재구축 방향

### □ 만연하는 닷컴 기업에 대한 비관론

- (닷컴 기업이란) 인터넷을 사업 인프라로 활용하는 기업, 즉 인터넷에 대한 의존도가 매우 높은 기업을 말함
  - 닷컴 기업은 일반적으로 인터넷을 이용하여 구매, 제조, 판매, 마케팅, 고객 관리, 고객 서비스 등 일반적인 사업 활동을 수행하며, 통상 광속(光速)성, 범세계(global)성, 양방향(interactive)성 등의 강점을 가지고 있음
  - 하지만 기업체에 따라 활동의 일부만을 인터넷에 의존하는 부분 닷컴 기업이 있는가 하면, 거의 모든 활동을 인터넷에 의존하는 순수 닷컴 기업도 있음
  - 초기에는 순수 닷컴 기업이 주류를 이루었으나, 최근에는 오프라인 기업의 닷컴 기업화가 진전되면서 부분 닷컴 기업의 비중이 크게 증가하고 있음
  - 이 분석에서 논의되는 닷컴 기업은 주로 순수 닷컴 기업을 염두에 두고 있음
- (닷컴 기업에 대한 비관론의 만연) 성장률의 둔화 조짐, 영업 실적 부진, 오프라인 기업의 반격 등의 환경 변화에 따라 닷컴 기업의 경쟁력 기반과 수익 모델에 대한 의문이 제기되면서 닷컴 기업에 대한 비관론이 확산되고 있음
  - 닷컴 기업들의 성장성 지표인 매출액 증가율이 둔화되고, 대부분의 닷컴 기업들이 영업 이익을 내지 못하고 있다는 점이 비관론의 근거가 되고 있음
  - 또한 기존의 전통적 기업들이 온라인 사업에 적극 참여하면서 닷컴 기업의 생존 기반이 위협받고 있음

#### < 사례 : 미국의 온라인 유통 >

미국의 거대 유통 업체인 시어즈, 월마트는 대표 닷컴 기업인 AOL과 손잡고 온라인 사업에 적극 참여함으로써 온라인 유통업체의 대표 주자인 아마존(Amazon.com)의 아성을 위협하고 있음

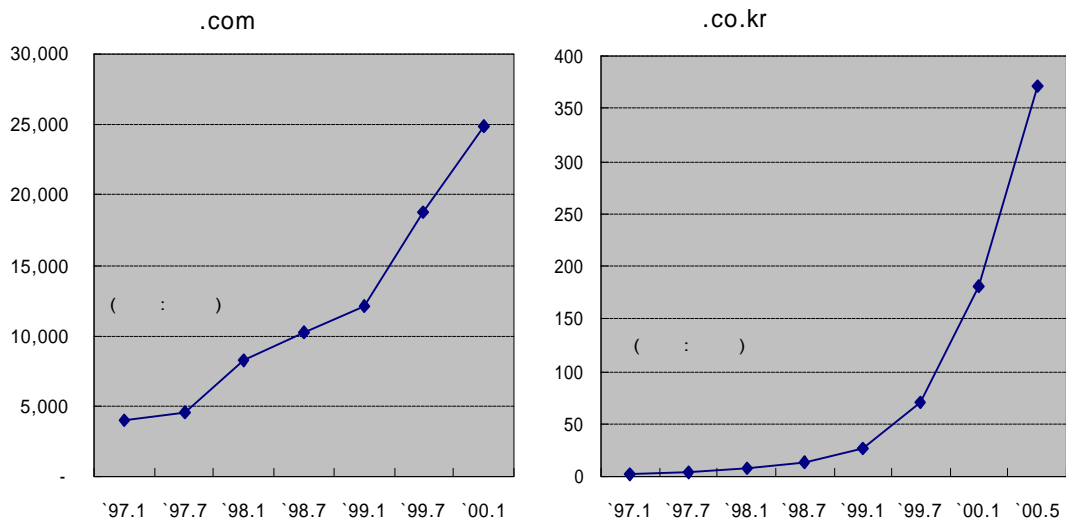
- 이러한 사정은 닷컴 기업의 주가 급락으로 이어지고 있고, 투자자들의 닷컴 기업에 대한 투자 판단도 신중해지고 있음. 이에 따라 사업 지속을 위한 자금 조달 측면에서 애로를 겪기 시작함

□ 닷컴 기업의 현황과 성과 분석

- (닷컴 기업 현황) 수많은 기업들이 인터넷상에 빠르게 등장하고 사라지고 있기 때문에 닷컴 기업의 현황을 정확히 파악하기 어렵지만 최근 닷컴 기업의 수가 급속히 증가하고 있다는 사실은 분명함

- 주로 닷컴 기업이 사용하는 최상위 도메인 이름(.com)을 가진 인터넷 호스트 수를 보면, 1997년 이후 연평균 84.4%의 높은 성장률을 보이고 있음
- 또한 국내에서도 닷컴 기업의 대표적인 도메인 이름인 .co.kr를 가진 도메인 수도 매 6개월마다 2배씩 증가하고 있음

< 국내외 닷컴 기업 관련 인터넷 인프라의 추이 >



자료: www.isc.org; www.stat.nic.or.kr  
 주: 호스트(host)는 인터넷에 연결되어 고유한 주소를 가지고 있으면서 이름이 네임서버에 등록되어 있는 컴퓨터를 말하며, 도메인(domain)은 문자로 표시된 인터넷 주소를 가리킴

- (대표 닷컴 기업의 성과) 닷컴 기업의 성장성 지표인 매출액 증가율이 여전히 높지만 일부에서 성장세 둔화의 조짐이 있고, 영업에서는 아직 적자를 지속하고 있는 경우가 대부분임

- 닷컴 기업의 성장성은 여전히 높은 수준을 보이고 있으나, 대표 닷컴기업인 아마존이나 야후 등에서는 성장률이 둔화되는 조짐도 보이고 있음
- 그리고 미국 닷컴 기업의 경우, 인터넷 접속업체로 성장해 온 AOL과 일부 온라인 금융회사를 제외하고는 영업이익이 발생하지 않고 있음

- 영업이익이 발생하고 있지 않다는 사실은 닷컴 기업의 영업 기반인 수익 모델에 문제가 있다는 것으로 판단할 수 있고, 따라서 기존의 수익 모델에 대한 철저한 평가와 강력한 현금 창출력을 갖춘 수익 모델로의 방향 전환이 시급함

## &lt; 주요 닷컴 기업의 경영 성과(1999년) &gt;

	업체명	매출액	매출액증가율		영업손익	1년 이내 최고 대비 최근 주가 비율
			1998년	1999년		
미국	AOL	4,777	-11.2%	24.9%	578	55.2%
	찰스슈왑	3,945	19.0%	44.2%	589	75.1%
	아마존	1,640	312.2%	168.8%	(606)	31.9%
	E*트레이드	621	43.6%	84.8%	(54)	38.7%
	야후	588	194.5%	140.0%	25	49.5%
	프라이스라인	482	-	1,277.1%	(58)	31.9%
	eBay	225	108.2%	161.6%	(1)	42.7%
한국	골드뱅크	114.2	212.5%	813.6%	(115.7)	17.8%
	인터파크	99.0	435.3%	792.3%	(38.3)	21.2%
	다음	77.3	52.7%	352.0%	(9.5)	26.3%
	옥션	14.8	-	290.5%	(41.9)	69.2%
	새롬기술	262	-	52.9%	1.5	15.1%

주: 1) 매출액 단위는 미국 업체의 경우 백만 달러, 국내 업체의 경우 억원임

2) 야후의 영업손익은 회계연도 1998년의 당기순이익을 가리킴

3) 금융회사인 찰스슈왑과 E\*트레이드의 영업손익은 당기순이익(net income)을 가리킴

4) 최근 주가는 2000년 7월 3일 기준 시가임

## □ 기존의 주요 수익 모델 유형 및 평가

- (수익 모델의 중요성) 닷컴 기업의 위기를 타개할 수 있는 방안은 강력한 현금 흐름 창출력을 가진 수익 모델을 확보함으로써 자체 생존력을 강화하는 것임
  - 기업의 본원적인 영업 활동을 통해 현금의 유입을 가능하게 업무 흐름을 수익 모델이라고 할 수 있음
  - 닷컴 기업을 분류하는 경우에는 거래 주체, 거래 대상, 거래 편익, 거래 수익 등 다양한 기준을 적용할 수 있으나, 수익 모델은 거래 수익에 따른 것으로 기업의 지속적인 성장을 보장하기 위해서는 수익원천이 명확해야 함
  - 수익 모델은 매우 다양하지만, 기존에 알려져 있는 기본 모델로서 광고료 모델, 중개수수료 모델, 판매마진 모델, 고정회비 모델, 정보중개료 모델을 들 수 있음

< 수익 원천에 따른 닷컴 기업의 사업 모델 유형 >

수익 원천	사업 모델		해외 대표 업체	국내 대표 업체
광고료	포털형	종합 포털형	AOL, Yahoo, Lycos	다음, 새롬, 네이버
		전문 포털형	Women.com	마이클럽
	인센티브형	현금보상형	Cybergold	골드뱅크
		공짜·할인형	FreeMerchant, Buy.com	-
중개수수료	위탁·대리형	위탁거래형	E*Trade, Charls Schwab	키움닷컴
		대리점형	Travelocity	3W투어
	직거래형	경매형	eBay, Priceline	옥션, 와와
		상점대여형	ExciteStores.com	바이엔조이, 삼성물
판매마진	오프라인제품형	e-tailer형	Amazon, eToys	인터파크, 한솔CSN
		제조업체 직판형	Dell Computer, Intel	다수 국내 기업
	온라인제품형	디지털제품판매형	CDNow, MP3	-
		용역제공형	Fabrain, Doubleclick	-
고정회비	커뮤니티형	종합 커뮤니티	AOL	하이텔, 천리안
		전문 커뮤니티	Guru	팍스넷
	컨텐츠형	전문정보제공	Wall St. Journal,	드림엑스
정보중개료	고객DB 제공형		Netzero	-
	여론정보제공형		ePinions	-

주: 각 대표 업체의 사업 모델은 엄격하게 말하면 하나로 구성된 것이 아니라 다수의 모델이 결합된 것이 보통임. 대표 사례로 든 것은 해당 사업 모델을 잘 구현하고 있는 업체 가운데 하나라는 의미이지 특정 사업 모델만을 채택하고 있다는 것을 의미하는 것은 아님

### 1) 광고료 모델

- 수익 채널 : 기존의 대중매체에 의한 광고 수익 모델을 인터넷상에 접목
- 핵심 전략 : 최대한의 광고 시청자를 확보하는 것이 관건이기 때문에, 풍부한 컨텐츠, 광고 클릭시 현금 지급, 무료 전화와 S/W 등 인센티브를 제공함

< 사례 : Cybergold.com >

이용자가 해당 광고를 클릭하면 사이버 머니를 지급하고, 광고주에게는 클릭된 광고와 횟수에 근거하여 광고료를 청구함

- 모델 평가 : TV와 신문 등 기존의 매체와의 경쟁, 낮은 광고 단가, 인터넷 시장 규모의 제한성, 인터넷 광고의 유효성 등에 의문이 제기되면서 수익 모델로서의 매력이 반감되고 있음

## 2) 중개 수수료 모델

- **수익 채널** : 위탁 거래, 대리 거래, 거래 중개, 사이버 상점 대여 등의 서비스를 온라인 상에서 제공하고 수수료를 구매자, 판매자 혹은 양자 모두에게 부과함
- **핵심 전략** : 각 거래 특성에 맞게 거래 정보, 거래 속도, 거래 편의성 등을 구비하는 것이 중요하고, 이를 통해 가능한 많은 거래가 성사되도록 해야 함
- **모델 평가** : 현재 실적 측면에서 가장 양호한 수익 모델로 평가받고 있으며, 미국의 선진 닷컴 기업 가운데 영업 이익을 내고 있는 기업들도 이 모델을 채용하고 있는 닷컴 기업들이 다수임

< 사례 : 온라인 증권 >

매출액 기준 미국의 대표적 닷컴 기업 가운데 상위 그룹에 속해 있으면서 영업이익을 내고 있는 업체는 찰스슈왑, E\*트레이드, Knight/Trimark, Ameritrade 등 온라인 증권 거래 위탁업체들임

## 3) 판매마진 모델

- **수익 채널** : 제품을 원가 이상으로 판매함으로써 판매마진을 확보한다는 점에서 기존의 도소매 업체와 동일한 수익 모델이며, 온라인으로 수행한다는 점과 디지털 제품(S/W, 콘텐츠 등)의 온라인 판매가 가능하다는 점에서 차이가 있음
- **핵심 전략** : 원가 및 판매 부대비용의 절감 능력과 매출액을 극대화가 핵심 전략이며, 특히 물류 시스템, 고객 관리 및 서비스 시스템을 구축하는 것이 중요하고, 고객이 사이버 상점을 신뢰할 수 있도록 브랜드 파워를 확보해야 함
- **모델 평가** : 현재 대표 기업인 아마존의 영업손실 지속으로 수익 모델의 현금창출력에 대한 논란 많으나, 향후 닷컴 기업의 주요 수익 모델로 부상할 것이라는 것이 일반적인 전망이다. 특히 기존 오프라인 기업들이 온라인으로 진출할 때 가장 많이 채택하게 될 수익 모델임
- 그러나 전자지불 시스템, 보안문제, 물류 시스템 등 관련 인프라의 정비가 동반되어야 한다는 점에서 단기적인 실적 개선을 예상하기는 어려움

#### 4) 고정회비 모델

- 수익 채널 : 인터넷상의 사이버 공동체에 접속하거나 특정한 정보를 얻기 위해 접속하는 경우 부과하는 가입비 혹은 회비가 주요 수입원이 됨. 인터넷의 대중화 이전에 PC통신 업체들이 활용했던 수익 모델임
- 핵심 전략 : 동호회 모임의 활성화와 전문 심층 정보의 제공을 통해 가입비를 부담하고서라도 이용할 수 있는 ‘단골 고객’을 확보하는 것이 중요함
- 모델 평가 : 인터넷 접속과 일반적인 정보에 대한 접근이 거의 무료로 이루어지고 있는 현실을 감안할 때, 매우 특수한 틈새 분야를 공략하거나 강한 공동체 의식을 가진 커뮤니티를 구축한 1~2위 업체만이 성공할 수 있는 수익 모델임

#### 5) 정보 중개료 모델

- 수익 채널 : 인터넷 이용자를 대상으로 확보한 고객 DB나 상품 구매 패턴, 여론 조사 결과 등을 다른 업체에게 판매하는 수익 모델
  - 핵심 전략 : 인터넷상에서 사용자의 개인 정보를 최대한 끌어내기 위한 다양한 인센티브 제공이 중요함. 예를 들어 신상에 관한 정보를 입력하고 등록하기만 하면 무료 인터넷 접속이나 무료 S/W를 제공하는 등의 전략을 사용하게 됨
  - 모델 평가 : 인터넷 상거래에서 개인비밀 보호 문제와 관련하여 마찰을 빚을 가능성이 있다는 점이 걸림돌로 작용할 수 있으나, 인터넷 마케팅, 사이버 고객 정보에 대한 업계 요구가 크다는 점에서 성장성은 크지만 시장 규모는 제한적임
- (개별 수익 모델간 관계) 개별 수익 모델이 각각 하나의 완결된 모델이긴 하나, 사업 기반이 서로 중복되거나 유사한 부분이 많으므로 여러 수익 모델간 상호 결합과 모델간 상호 전환이 가능함
- 광고료 모델로 알려진 포털 사이트의 경우에도, 콘텐츠를 보장하여 가입비를 부과할 수 있고 다수의 회원을 상대로 상품 판매를 할 수 있음
  - 또한 쇼핑몰 사이트를 제공하고 수수료를 받는 수익 모델과 인터넷 백화점식으로 직접 판매를 통해 매출 이익을 확보하는 판매마진 모델간은 완전히 분리되는 독자적인 모델이 아니라 대부분 양자의 모델을 결합하고 있음



## □ 수익 모델의 진화와 향후 전망

- (진화 과정) 초기에는 검색형 포털을 중심으로 광고료 모델이 주류를 이루었으나, 이후 중개수수료 모델의 성공이 부각되었고, 최근에는 판매마진형 모델로의 이전이 눈에 띄고 있음

- 닷컴 기업의 수익 모델은 야후, 라이코스, 알타비스타 등 사이트 안내와 검색 엔진을 구축한 업체들을 주축으로 하는 광고료 모델과 더불어 시작되었음
- 그러나 광고료 모델의 현금 창출력이 크지 않다는 한계가 있었고, 이와 더불어 가장 큰 각광을 받은 것이 중개 수수료 모델로서 주로 인터넷 경매와 온라인 증권회사의 등장으로 부각되었음
- 중개 수수료 모델은 신속한 거래, 다수가 밀집하는 거래를 특성으로 하는 업종을 중심으로 순식간에 확산되었음
- 최근에는 기존 오프라인 기업의 온라인 진출에 힘입어 온라인 도소매업이라고 할 수 있는 e-tailer가 각광 받으면서, 판매마진 모델이 부각되고 있음

- (전망) 다양한 수익 모델이 결합하는 통합형 수익 모델, 온라인 기업과 오프라인 기업이 결합하는 '온&오프' 수익 모델이 보편화될 것임

- 지금까지 하나의 닷컴 기업이 시장 선점 효과에 집착하여 하나의 수익 모델을 고집하는 경우가 많았으나, 점차 여러 가지 수익 모델이 결합하는 방식이 보편화될 것으로 보임

< 사례 : 야후 >

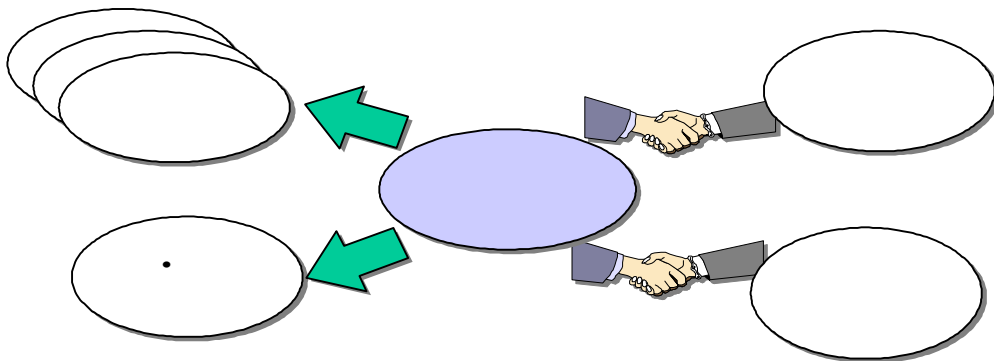
웹사이트 디렉토리와 검색엔진을 중심으로 출발한 포털 업체로서 주로 광고료 모델에 의존해 왔으나, 최근에는 경매, 온라인 판매, 인터넷 방송, 콘텐츠 제공 등 다양한 영역으로 수익 모델을 확장하고 있음

- 그리고 닷컴 기업의 수익 모델의 취약성을 보전하기 위해 오프라인 기업과의 제휴가 활발해지고, 기존 오프라인 기업이 온라인으로 진출함에 따라 오프라인 기업이 가지고 있는 전통적인 수익 모델을 채용하는 경우도 많아질 것임

□ 미래형 수익 모델의 재구축

- (닷컴 기업의 선택) 수익 모델과 관련하여 닷컴 기업이 선택할 수 있는 전략은 새로운 수익 모델의 지속적인 개발, 온라인 수익 모델간 결합, 온라인-오프라인 수익 모델간 결합, 사업 모델의 전환이라는 네 가지가 큰 줄기임

< 닷컴 기업의 수익 모델 전략 사례 >



<대안 I> 지속적인 수익 모델 혁신 : 자체 새로운 모델의 개발과 모델 혁신을 지속하여 선발자로서의 지위를 적극적으로 고수하는 전략

- 이를 위해서는 변화에 대한 적응력과 유연성, 기술적 역량이 뒷받침되어야 함

<대안 II> 온라인-온라인 모델간 결합 : 온라인에서 수익성이 검증된 모델 혹은 시너지 효과를 높일 수 있는 다른 모델을 찾아 결합시킴으로써 결합 수익의 극대화를 도모하는 전략

- 예를 들어, 광고료 모델 + 고정회비 모델, 광고료 모델 + 판매마진 모델, 판매마진 모델 + 중개수수료 모델 등 다양한 모델간 결합이 가능하며, 이 가운데 결합 수익을 극대화할 수 있는 모델 조합을 찾아내는 것이 핵심 과제임
- 결합의 방법으로는 전략적 제휴, M&A, 자회사 설립 등이 동원될 수 있음

<대안 III> 온라인-오프라인 모델간 결합 : 이미 수익성이 검증된 오프라인 수익 모델과, 성장성이 크지만 리스크가 높은 온라인 모델을 상호 결합시킴으로써 리스크는 줄이되 수익은 극대화하는 전략

- 닷컴 기업은 온라인 사업 만으로서는 리스크가 크기 때문에 오프라인 기업과 수익모델을 접목시켜야 한다는 욕구가 있고, 오프라인 기업으로서는 향후 성

- 장성이 높은 온라인 부문을 보강하려는 요구가 강하기 때문에 현실성이 높은 결합 방식임. 통상 '클릭 앤 몰타르'(Clicks & Mortars)라고 불리는 수익 모델
- 이러한 수익 모델 결합은 기존의 온라인 업체와 오프라인 업체가 손잡는 경우도 있으나, 온라인 업체의 오프라인 사업 진출 혹은 오프라인 업체의 온라인 사업 진출을 통해서도 실현될 수 있는 전략임
  - 전략적 제휴, M&A, 분사, 신규 회사 설립 등의 방법이 동원될 수 있음

**<대안 IV> 사업 모델의 전환 : 기술력 있는 수익 모델을 구비하고 있으나 후발자로서의 지위 등으로 인하여 수익 모델을 실현하는 것이 어렵다고 판단될 때 수익 모델, 관련 기술, 콘텐츠 등을 전문 개발하는 부품 업체로 변신**

- 기술력이 있다는 이유로 무리하게 자체 사업을 강행하기 보다 시장 선점 등을 통해 시장 지배력을 확보한 업체에게 수익 모델과 관련 부품, 콘텐츠 등을 전문적으로 제공하는 업체로 변신하는 것이 현명함
  - 자신의 사업 경험으로부터 경쟁 우위를 가지고 있다고 판단되는 기술 및 콘텐츠 부문을 선택하여 집중 공략하는 것이 성공의 지름길임
- (대안의 평가) 수익 모델의 성장성과 안정성이 중요한 기준이라고 할 때, 양자에서 강점을 가진 온-오프 라인의 수익 모델간 결합이 가장 현실적이고 바람직한 대안이 될 수 있음
- 온-오프 라인 모델간 결합에서는 특히 판매마진형 모델을 가진 닷컴 기업과 기존 오프라인 기업과의 결합이 이상적임
  - 닷컴 기업은 풍부한 정보 제공, 신속한 거래, 고객 서비스, 마케팅 등에서 강점이 있고, 오프라인 기업은 물류 시스템, 오프라인 상점 구비, 기존 고객 풀 등의 영업 자산을 가지고 있기 때문에 결합에 따른 시너지 효과가 클 것임

#### □ 국내 닷컴 기업에의 시사점

- 첫째, 사업 모델의 독창성과 첨단성에 집착하기보다 현금 유입을 가능하게 하는 수익 모델의 창출에 역량을 집중해야 함
  - 비즈니스위크誌의 표현을 빌리면, B2B니 B2C니 하는 사업 모델의 유형보다 수익을 창출할 수 있는 채널(P2P: Path to Profitability)을 확보하는 것이 중요함

- 고객들의 관심은 첨단 기술이나 사업 모델이 아니라 상품 혹은 서비스의 품질과 편의성에 있으므로, 여기에 집중해야만 양호한 수익 모델 창출이 가능함
- 둘째, 기존의 전통 기업들과 같이 구매, 생산, 판매, 서비스, 고객관리 등 모든 활동을 자체적으로 해결하는 사업 모델에 집착해서는 안됨
  - 닷컴 기업이 모든 활동을 자체 해결할 수 있는 능력이 부족할 뿐 아니라, 이로 인해 닷컴 기업의 핵심 역량이 희석될 우려가 큼
  - 따라서 핵심 역량을 근간으로 하되 여타 활동은 철저하게 아웃소싱 하거나 다른 기업과의 전략적 제휴, 나아가 M&A까지 적극적으로 고려해야 함
- 셋째, 많은 고객을 확보하는 것 못지 않게 기존 고객에 대한 서비스를 철저히 함으로써 수익을 얻을 수 있는 방안을 모색하는 것이 중요함
  - 대부분의 닷컴 기업들이 신규 방문자 수나 회원 수 확보에 주력할 뿐 기존의 사용자에게 대한 서비스와 사후 관리에는 소홀한 측면이 많음
  - 그러나, 고객의 신규 확보 비용이 고객 유지비용보다 높고, 신규 고객을 단골 고객으로 전환시킬 수 있는 서비스가 존재하지 않는다면 고객 확보는 무의미함
- 넷째, 하나의 수익 모델을 고집하지 말고 끊임없이 혁신하고 변화시켜야 함
  - 사업 모델의 기반이 되는 인터넷과 관련 기술이 매우 빠른 속도로 변하고 있기 때문에, 이에 대응한 사업 모델도 빠르게 변신할 수 있어야 함
  - 이러한 점에서 환경 변화에 신속하게 변화할 수 있는 개방형 사업 모델을 애초부터 구상하는 것이 바람직함
- 다섯째, 시장 선점 전략 못지 않게 비용 절감 등 내부 혁신을 통한 수익성 확보에도 관심을 기울여야 함
  - 닷컴 기업이 등한시 해 왔던 재고 관리, 원가 관리, 고용 정책, 물류 관리 등에도 전략적 초점을 맞추으로써 과도한 현금 유출을 차단해야 함
  - 지금까지는 미지의 영역에 기업을 세우는 것이 목적이었다면, 이제는 그 기업을 지속적으로 성장시킬 수 있는 경영 노하우를 확보하는 것이 중요함

■ 강용중 연구위원 [klucas@hri.co.kr](mailto:klucas@hri.co.kr) ☎3669-4035