

공짜경제 시대가 오고 있다

나준호 책임연구원 ljuno@lgeri.com

- I. 공짜경제의 개념과 동향
- II. 부상 배경과 유형 구분
- III. 공짜경제의 활용 및 대응 방안

공짜경제란 상품을 공짜로 주고도 돈을 버는 새롭고 다양한 사업 방식을 말한다. 공짜경제의 본질은 수익지대의 극적인 이동에 있으며, 그 유형은 사업재정의형, 스폰서형, 가치이전형, 프로슈머 공유촉진형의 4가지로 나누어볼 수 있다.

향후 경기 침체가 이어지면서, 공짜경제 사업모델이 확산될 가능성이 크다. 공짜경제는 다음 4가지 특성을 가진 산업에서 활성화될 것으로 보인다. 첫째, 강력한 대체재가 나타났거나 제품 범용화가 빠르게 진전되는 산업(음악, 서적, 방송, 신문), 둘째, 고정비가 크고 한계비용이 적은 산업(항공, 운송, 인프라), 셋째, 시장이 크고 성숙되었거나 특정 기업이 거의 독점하는 산업(패키지 소프트웨어), 넷째, 산업간 융합이 활발하게 일어나는 분야(방송통신) 등이다.

공짜경제를 새로운 사업 혁신의 수단으로 이용하려는 기업은 창의적인 수익모델 설계, 실행상 위험 관리, 진정성 관리 등 3가지 측면에 유의해야 할 것이다. 반대로 공짜경제를 방어해야 하는 기업의 경우 시장 재정의의 통한 사업 영역 고도화, 기존 시장 내 제품 차별화와 관련 수익원천의 선점, 관련 산업의 공짜 전쟁 활용 등을 고려해야 할 것이다. ■

“ 라이언에어와 에어아시아는 최근 공짜항공권을 배포하고 있다. ”

유럽 여행을 간다고 생각해 보자. 경기도 어렵고 주머니 사정도 좋지 않은 요즘, 비행기 항공권은 저렴할수록 매력적일 것이다. 일단 여기저기 수소문해서 영국까지는 할인 항공권을 구했다고 치자. 그렇다면 유럽 각국은 어떻게 돌아다닐까? 예를 들어 영국에서 이탈리아까지 가장 저렴한 항공권은 얼마일까? 쉽게 믿기지 않겠지만, 답은 이렇다. 부지런하거나 운이 좋으면 공짜이다! 최근 유럽에서 저가 항공사들이 극심한 경쟁을 벌인 결과, 일부 저가 항공사들이 공짜 표를 내세우며 주머니가 가벼운 여행객들을 유혹하고 있기 때문이다.

실제로 유럽 저가 항공사의 선두주자인 라이언에어(Ryanair)는 2007년 5월 100만 좌석 무료 행사를 벌였다. 또한 금년 9월 초 항공료 0파운드(세금은 10파운드 별도) 행사도 진행했다. 라이언에어의 CEO인 마이클 올리어리(Michael O'leary)는 “미래에는 승객 중 절반 이상에게 무료로 비행기를 타게 해주겠다”는 호기로운 포부도 밝힌 바 있다. 놀랍게도 라이언에어는 공짜 항공권을 뿌리는 기행을 하면서도 10%대 중반의 높은 영업이익률을 보이고 있다. 공짜 항공권 이벤트는 유럽 이외의 지역으로도 확산되고 있다. 동남아의 저가항공사인 에어아시아(Air Asia)도 여행객들의 관심을 모으기 위해 부정기적으로 공짜 항공권 행사를 벌이고 있다.

이처럼 무료로 상품을 주는 현상은 항공여행 시장만의 일이 아니다. 인터넷에서는 이미 공짜가 넘쳐난다. 2007년 11월 비즈니스 위크 지는 “101개의 베스트 인터넷 무료 사이트(101 Best Web Freebies)”를 선정해 소개하기도 했다. 미디어나 콘텐츠, 소프트웨어 시장에서도 새로운 형태의 공짜 사업모델들이 등장하고 있다. 유무선통신이나 서적, 나아가 가전과 자동차도 무료 또는 ‘사실상 공짜’로 제공하겠다는 기업도 나타나는 상황이다. 가격 파괴를 넘어 공짜경제의 시대가 열리고 있는 것이다.

기업의 일차적인 존재 이유는 이윤 창출에 있다. 그렇다면 이처럼 비상식적인 현상들을 도대체 어떻게 이해해야 할까? 단순한 돌발적 현상일까, 아니면 새로운 트렌드일까? 이런 현상들이 나타나는 배경은 무엇일까? 실제로 어떤 기업들이 어떻게 공짜 사업을 벌이고 있

<p>Wed , 15 Oct 08 Flight FR 3769</p> <p>22:20 Depart 23:25 Arrive</p> <p>✈ Going Out</p> <p>SPECIAL OFFER</p> <p>Depart: London Luton 18:55</p> <p>Arrive: Barcelona (Girona) 21:55</p> <p>1 x Adult 0.00 GBP</p> <p>Fare: 0.00 GBP</p> <p>Taxes / Fees: 10.00 GBP</p> <p>Total Price: 10.00 GBP</p>	<p>Wed , 15 Oct 08 Flight FR 3769</p> <p>22:20 Depart 23:25 Arrive</p> <p>✈ Coming Back</p> <p>SPECIAL OFFER</p> <p>Depart: Barcelona (Girona) 22:20</p> <p>Arrive: London Luton 23:25</p> <p>1 x Adult 0.00 GBP</p> <p>Fare: 0.00 GBP</p> <p>Taxes / Fees: 10.00 GBP</p> <p>Total Price: 10.00 GBP</p>
---	---

라이언에어의 공짜 항공권

“ 가격파괴 시대에 뒤이어
이제 공짜경제 시대가
열리고 있다. ”

는 것일까? 나아가 이들 기업은 공짜로 제품과 서비스를 제공하면서도 어떻게 수익을 창출하고 있을까? 이것이 새로운 트렌드라면 기업들은 어떻게 대응하고 활용해야 할까? 이러한 문제의식을 중심으로 이하에서는 새로운 이슈로 부각되고 있는 공짜경제(Freeconomics)에 대해 살펴본다.

I. 공짜경제의 개념과 동향

1. 가격파괴를 넘어 공짜경제의 시대로

1990년대와 2000년대 초반은 ‘가격파괴의 시대’였다고 해도 과언이 아니다. 정보와 제품의 범용화, 경쟁 심화, 가치소비의 확산, 혁신적 사업모델의 등장 등으로 인해 가격파괴는 다양한 산업에서 광범위하게 일어났다. 예를 들어 노트북 PC의 평균 판매가는 2000년 2,256달러에서 2007년에는 1/3 수준인 841달러로 떨어졌다. 기업들의 희비는 크게 엇갈렸다. 델(PC·미국), 월마트(유통·미국)와 알디(유통·유럽), 사우스웨스트(항공·미국)와 라이언에어(항공·유럽), 유니클로(의류·일본) 등 신흥 저원가 기업들은 가격파괴를 주도하며 빠르게 성장했다. 반면 대다수의 일반 제조업체들에게 가격파괴는 악몽이었다. 뼈를 깎는 원가혁신으로도 판가 하락을 따라잡기 힘들었기 때문이다. 수익성 악화로 사업을 중단한 기업도 많았다.

2000년대 후반에 이르러 상황은 더욱 극적인 형태로 변하고 있다. 이른바 ‘공짜경제’라는 새로운 트렌드가 나타나고 있기 때문이다. 공짜경제 (Freeconomics = Free+Economics)란 과거에 유료였던 제품이나 서비스를 무료로 또는 매우 저렴하게 제공하고, 대신 시장의 관심(attention)과 명성(reputation), 광범위한 사용자 기반을 확보해, 이를 바탕으로 관련 영역에서 새로운 수익을 창출하는 사업 방식을 말한다. 공짜경제 개념은 룽테일 경제의 주창자인 크리스 앤더슨이 영국 이코노미스트 지의 ‘2008년 세계경제 대전망’에서 새로운 비즈니스 트렌드로 소개하며 알려지기 시작했다. 그는 내년에 공짜경제를 다룬 신간 서적을 출간할 예정인데 이 책 역시 디지털 파일 형태로 무료로 배포할 계획이다.

“ 이동통신, 미디어, 인터넷 산업에서 공짜경제 사업모델이 자주 등장한다. ”

앤더슨에 따르면 공짜경제 사업모델은 이미 오래 전부터 존재해 왔다. 동서고금을 막론하고 공짜를 좋아하는 것은 인간의 본성이기 때문이다. 대표적인 사례가 질레트 면도기다. 질레트는 이미 100년 전에 면도기를 공짜로 주고 면도날 판매에서 수익을 창출하는 방식으로 일회용 면도기 시장을 창조했다. 이런 수익모델은 이동통신 산업에서도 나타난다. 이동통신 사업자들은 휴대전화를 사실상 공짜로 주고, 이동통신 요금에서 그 이상의 수익을 낸다.

TV, 라디오, 신문 등 미디어 산업도 공짜경제가 보편화된 곳이다. 공중파 TV나 라디오는 고객에게 방송 콘텐츠를 무료로 제공하고, 광고에서 수익을 낸다. 신문 또한 잘 알려진 것처럼 수익의 대부분을 구독료가 아니라 광고에서 얻는다. 특히 최근 들어 공짜경제가 주목받는 이유는 그것이 인터넷 산업에서 보편적인 사업모델로 확산되고 있기 때문이다. 잘 알려진 것처럼 구글이나 네이버는 서비스 이용자로부터 사용료를 받지 않는 대신 인터넷 광고를 통해 광고주로부터 수익을 얻는다.

2. 콘텐츠와 통신 산업이 주 실험장

공짜경제 사업모델은 최근 새로운 형태로 진화를 거듭하며 여러 산업에서 다양한 형태로 속속 나타나고 있다. 특히 콘텐츠와 통신 산업 부문에서 다양한 실험이 전개 중이다.

2007년 8월 영국 음반업계는 발칵 뒤집혔다. 1980, 1990년대 팝 음악계를 주름잡았던 가수 프린스(Prince)가 일간 신문인 데일리메일의 일요판에 신작 앨범을 끼워 공짜로 뿌렸기 때문이다. 프린스는 이를 통해 런던 콘서트 투어를 홍보했고, 실제로 큰 성공을 거뒀다. 공짜로 배포한 CD 300만장의 인세(560만 달러)는 날렸지만, 콘서트는 21회 모두 성황을 이루었다. 프린스는 콘서트 입장권 판매만으로 2,340만 달러를 벌었고, 데일리메일로부터 100만 달러의 라이선스료도 받았다. 프린스는 결국 신작 앨범을 공짜로 뿌려 1,880만 달러(한화 190억원 상당)를 버는 통 큰 장사를 한 셈이다.

음악 콘텐츠 시장의 공짜경제 사업모델은 이뿐만이 아니다. 그동안 미국 디지털 음악 다운로드 시장의 80%는 애플의 아이튠스 서비스가 장악해 왔다. 아이튠스는

“ 팝 가수 프린스는
신작 앨범을 공짜로
뿌려서 1,880만 달러를
벌었다. ”

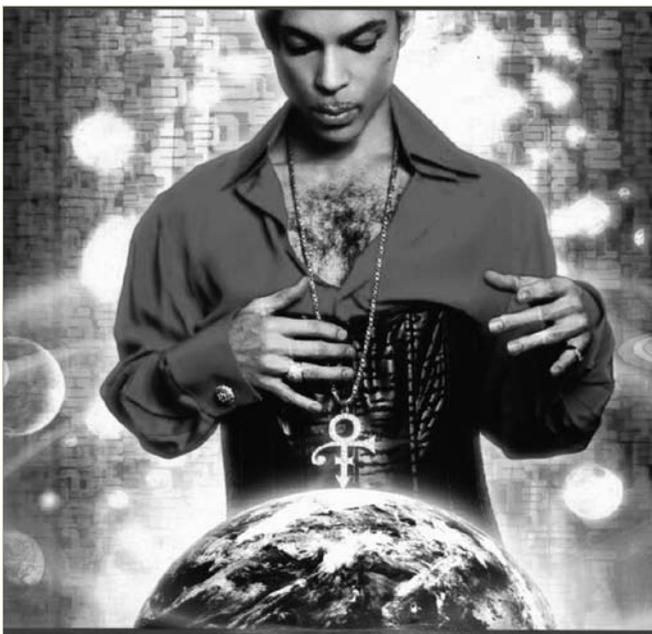
음원 한 곡을 다운로드할 때 99센트를 받는 유료 서비스이다. 이에 대항해 광고 기반의 합법적 무료 다운로드 서비스가 새로 나타나고 있다. 선두주자는 미국의 스파이럴 프로그(Spiralfrog), 큐트랙스(Qtrax)와 영국의 We7이다. 다운로드 무료화의 비결은 광고이다. 이들은 음원 다운로드 전에 의무적으로 광고를 보게 한다든가, 곡의 앞 부분에 10~20초 정도의 광고를 끼워 넣는 방식으로 수익을 창출한다.

통신 산업에서도 공짜 사업모델이 큰 이슈이다. 유선통신에서는 스카이프가 선두주자다. 이 회사는 인터넷 전화(VoIP) 기반의 ‘가입자간 통화 무료’ 정책을 내세워 전 세계에서 2억 7000만 명의 가입자를 확보했다. 그럼 스카이프는 어디에서 돈을 벌까? PC에서 일반전화나 휴대전화로의 통화는 유료이다. 또한 음성메일에 저렴한 요금을 부과하고, 헤드셋이나 전화기 등 관련 하드웨어 장비에 대한 라이선스 수수료를 받아 수익을 창출한다. 이런 사업모델은 이미 국내에서도 빠르게 확산되고 있다.

해외에서는 이제 제2의 스카이프를 노리는 VoIP 2.0 기업들로 관심이 옮겨가는 추세이다. 예를 들어 잭스터(Jaxtr)는 소셜 네트워킹에 VoIP를 결합시켜 주목을 받고 있다. 블로그나 미니 홈페이지에 게재한 잭스터 위젯을 통해 블로그 방문자가 블로그 주인에게 전화를 걸 수 있게 하는 컨셉이다. 전화 요금은 받는 사람이 시내 통화료 수준

으로 부담한다. 전화 거는 사람은 미국에서 한국으로 전화를 해도 공짜라는 것이다. 한편 자자(Jajah)는 스카이프와 달리 별도 소프트웨어가 필요 없고, 회원 간에 일반전화로도 무료통화가 가능하다. 회원이 자기 번호와 상대방 번호를 입력해 놓으면, 서버가 양쪽으로 전화를 걸어 연결해주는 콜백(call-back) 방식을 이용하기 때문이다. 전화료는 거는 측에서 내는데, 이를 서버 측에서 부담하겠다는 것이다. 대신 자자는 통화 중 PC 화면에 광고를 띄우거나 일반전화의 통화연결 시 컬러링 형태의 음성광고를 내보낸다. 인터넷 광고 모델을 음성통화에 적용한 셈이다.

공짜 전화 전쟁은 이동통신 분야에서도 시작될 조짐이다. 예를 들어 미국의 버진 모바일과 영국 블라이



팝 가수 프린스가 2007년 8월 영국에서 공짜로 배포한 신작 앨범의 표지

“ 타다카피는 복사용지 뒷면에 광고를 실는 조건으로 공짜로 복사 서비스를 제공한다. ”

크(Blyk)가 광고 기반의 공짜 통화 모델을 실험 중에 있다. 버진 모바일은 2006년 여름부터 슈거 맘마(Sugar Mama)라는 서비스를 도입했다. 휴대전화로 배달된 광고메일을 보고 설문조사에 응답하면 1분 무료통화 혜택을 준다는 것이다. 2007년 말 공짜 통화 이용자는 60만 명(총 가입자 510만 명의 12%)으로, 총 900만 분의 무료 통화가 제공됐다. 영국의 블라이크도 주머니 사정이 가벼운 16~24세 집단을 고객으로 겨냥해 2007년 9월 서비스를 시작한 이래 광고 수신자가 10만 명, 광고응답률이 29%에 이르는 호조를 보이고 있다.

3. 전통 산업에도 공짜경제 바람

공짜경제 사업모델은 전통 산업에서도 속속 나타나고 있다. 일례로 일본의 대학가에서는 최근 공짜 복사 서비스가 좋은 반향을 얻고 있다. 게이오대학 학생들이 2006년 4월 설립한 타다카피(Tadacopy)가 그 주인공이다. 이들은 대기업이나 학교 근처의 사업자들로부터 스폰서링을 받아 복사용지 뒷면에 광고를 실는 형태로 사업을 진행하고 있다. 학생들은 공짜로 복사해서 좋고, 광고주들은 광고지를 학생들이 오래 간직하게 되니 좋아한다. 이처럼 높은 호응을 기반으로 공짜 복사 사업은 2년 만에 44개 대학으로 확대됐다. 주머니가 가벼운 대학생들을 대상으로 공짜 교과서를 주는 기업도 있다. 미국의 프리로드 출판사(Freeload Press)는 경영, 금융, 컴퓨터 분야의 교과서들을 전자 파일로 만들고, 챕터 마지막 페이지마다 광고를 삽입해 무료로 배포한다. 덴마크의 벤터스 출판사(Ventus Publishing)도 유사한 사업을 벌이고 있다.

냉장고를 공짜로 주는 기업도 나타났다. 유럽의 백색가전 기업인 보쉬-지멘스(Bosche-Siemens)는 브라질의 전력회사와 제휴해 빈민들에게 고효율 냉장고를 공짜로 나눠줄 계획이다. 이 사업의 수익모델은 청정개발체제(CDM)에 숨어있다. 청정개발체제는 선진국 기업이 개도국에서 온실가스 감축 활동을 실시하고, 탄소배출권 형태로 보상을 받아 수익을 보전하는 사업 형태다. 보쉬-지멘스는 <그림 1>처럼 최신 냉장고를 공짜로 주고 전기를 많이 잡아먹는 구형 냉장고를 수거한다. 이후 냉장고의 전기 사용량 감소분과 구형 냉장고의 HFC(수소불화탄소) 냉매 처리분을

“ 보쉬-지멘스는
청정개발체제를 이용해
브라질에서는 냉장고를
무료로 보급하고
있다. ”

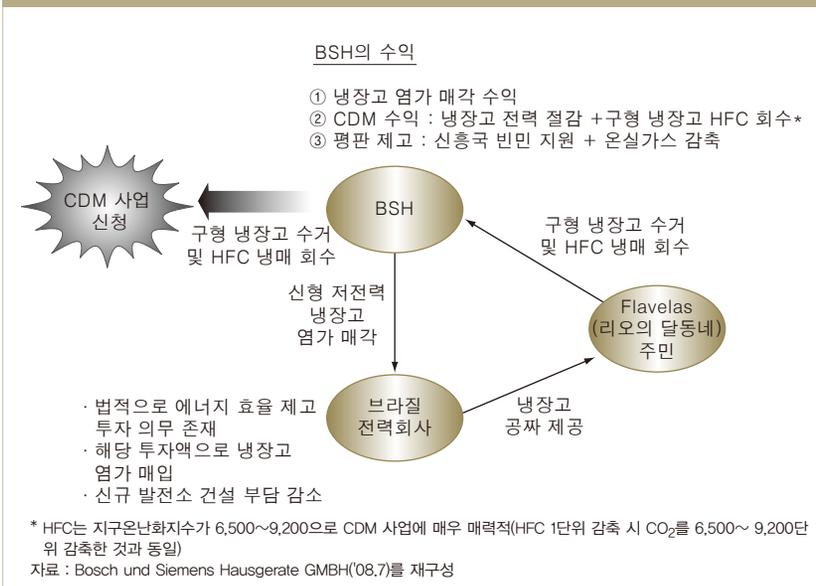
CDM 실적으로 인정받아 비용을 보전한다.

최근 ‘도시 교통 체제의 녹색 전환’ 성공 사례로 각광받는 프랑스 파리의 벨리브 (Velib) 사업도 공짜경제 관점에서 주목할 만하다. 벨리브(Velib)는 자전거(Velo)와 자유(Liberte)의 합성어로 대기오염과 교통 체증을 줄이기 위해 2007년부터 시작한 자전거 무인 대여 프로젝트이다. 사용하려면 일단 연간(29유로), 주간(5유로), 일간(1유로)의 이용권을 사야 한다. 실제 사용 요금은 매우 저렴하다. 30분 미만은 무료, 30분~1시간은 1유로, 그 이상은 추가요금이 붙는다. 또한 파리 지역에 대여소가 1,200개나 있는데, 아무 곳에 돌려줘도 된다. 저렴성 과 편리함 때문에 하루 평균 11만~12만 명 정도가 이용한다. 재미있는 점은 사업의 운영 주체가 파리시가 아니라 JC드코(JC Decaux)라는 유럽 굴지의 옥외광고 회사라는 사실이다. <그림 2>처럼 JC 드코는 벨리브 사업에 9000만 유로(한화 1,400억원 상당)라는 큰 돈을 들었다. 대신 파리 시내 1,600여개의 옥외광고판에 대한 10년간 독점 이용권을 연 350만 유로라는 여가에 얻어 손실을 보전했다. 2~3년 후에는 흑자 전환도 예상된다.

심지어 2011년경에는 자동차를 공짜로 주는 모습도 볼 수 있을 것이다. 벤처 기업인 베타플레이스는 이스라엘에서 무료 전기 자동차 보급 사업을 추진 중이다. 통

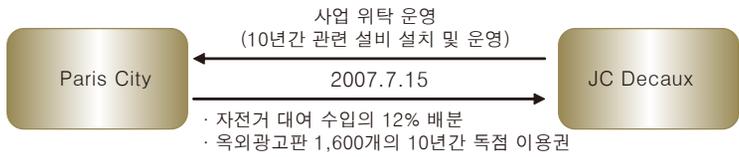
신회사가 휴대전화를 공짜로 주고 분당 통화요금에서 수익을 내는 것처럼, 이 회사는 전기 자동차를 무료 또는 낮은 가격에 소비자에게 주고 주행거리에 따라 사용료를 받을 계획이다. 이 사업모델이 주목받는 이유는 배터리의 높은 가격, 짧은 주행거리, 긴 충전시간 등 지난 20년간 풀지 못했던 전기 자동차 사업의 난제를 한꺼번에 해결했기 때문이다. 전기자동차 배터리는 약 1만 2,000달러로 차량 가격 상승의 주범이다. 베타플레이스는 배터리 소유권을 갖고 배터리를 운전자에게 대

<그림 1> 보쉬-지멘스의 공짜 냉장고 사례



“이동통신 사업모델을 응용해 전기 자동차 무료 보급 사업을 벌이는 기업도 있다.”

〈그림 2〉 벨리브 사업 모델 및 1년차 손익수지



자료 : 지식경제부

현금 수익	
- 자전거 대여 수익	650만 유로
- 광고판 광고 수익	6,000만 유로
현금 비용	
- 시설 투자	(9,000만 유로)
- 광고판 이용료	(350만 유로)
1년차 손실 (2,700만 유로)	
· 신규 시설투자가 크게 발생하는 초년도 특성상 현금 손실은 불가피	
· JC Decaux측은 2~3년 후 흑자 전환 기대	

여한다. 운전자는 자동차를 배터리 없이 개별 구매하든지, 배터리 포함해 렌트하는 방식으로 초기 구매 부담을 크게 줄일 수 있다. 또한 전기자동차는 현재 배터리 기술로 4~5시간 충전해 150km 정도만 갈 수 있어 장거리 운행에 취약하다. 이 점은 충전소 인프라를 마치 주유소처럼 전국에 구축해 장거리 운행 시 설 때마다 배터리를 교체해서 해결한다는 것이다. (베터 플레이스 사업모델의 경제적 타당성에 대한 개략적인 추산은 〈비즈니스 인사이트〉 1004호 ‘이머징 이슈에서 미래 트렌드를 찾아라’ 참조)

II. 부상 배경과 유형 구분

1. 공짜경제의 부상 배경

앞에서 살펴본 것처럼 공짜경제 사업모델은 여러 산업에서 다양한 형태로 나타나고 있다. 단순하게 흘러넘길 돌발적 현상이 아니라, 산업 전반을 관통하는 새로운 트랜

“ 21세기에 진정으로
희소한 자원은
고객의 관심, 시간,
평판이다. ”

드로 자리매김하고 있는 것이다. 그렇다면 21세기 들어 공짜경제가 주목할 만한 트렌드로 부상하는 배경은 무엇일까?

첫째, 소비자들의 공짜 심리, 실질 구매력 약화, 정보력 증대 때문이다. 공짜 심리는 인간에게 본원적인 것이다. 특히 경기 상황이 나빠지면, 지갑이 알뜰해져 공짜에 더 큰 매력을 느끼게 된다. 신자유주의 경제체제 하에서 20, 30대의 구매력이 크게 약화된 것도 공짜경제의 확산에 일조하고 있다. 최근 공짜 사업들 중 상당수는 이들을 주요 공략 대상으로 삼고 있다. 아울러 인터넷 이용의 확산으로 가격 비교가 쉬워진 것도 한 요인이다. 범용품의 경우 가격비교를 통해 할인가격에 파는 상품을 발견하게 되면 정상 가격의 제품은 비싸다고 생각하게 되고 좀더 싼 가격의 상품을 찾게 된다. 이렇게 끊임없이 더 저렴한 것을 찾다가 이제는 공짜까지 바라게 된 것이다.

둘째, 기술 진보에 따른 한계비용 감소, 제품 범용화, 컨버전스도 원인이다. 반도체, 스토리지, 통신기술의 지속적인 발전으로 인터넷 세상에서는 사실상 '한계비용 제로 시대'가 열리고 있다. 초기 시스템 구축에는 많은 비용이 들지만, 일단 시스템만 구축되면 가입자를 한 명 더 유치한다고 해서, 또는 메일함 용량을 100MB에서 무한대로 확장시킨다고 해서 추가 비용이 크게 들지는 않는 것이다. 인터넷에서 공짜경제 사업모델이 특히 번성하는 이유는 이러한 비용 구조 때문이다. 제품이나 서비스가 빠르게 범용화되고 가치가 크게 하락하는 것도 공짜경제 사업모델의 도입을 부추긴다. 또한 컨버전스로 인해 하나의 제품이나 플랫폼을 통해 여러 가지 서비스가 가능하게 된 것도 원인이다. 제품을 공짜로 주는 형태로 고객 기반을 일단 확보하면, 다양한 유료 서비스를 통해 우회적으로 수익을 창출하기 쉬워졌기 때문이다.

셋째, 가장 주목해야 할 원인은 희소 자원의 변화와 창의적 사업모델의 중요성 증대이다. 경영학자 토머스 데이븐포트는 기업이 선점해야 할 핵심 자원이 변하고 있다고 지적한 바 있다. 즉 글로벌화와 정보화의 급속한 진행에 따라 토지, 자본, 노동은 더 이상 희소 자원이 아니며, 진정 희소한 자원은 고객의 관심, 시간, 평판이라는 것이다. 더구나 현대는 대량 생산, 대량 소비, 대량 정보의 시대로 수많은 경쟁자와 유사 제품 및 서비스가 시장에 범람하는 상황이다. 차별화를 위해 창의적인 사업모델이 절실히 요구되는 것이다. 이러한 측면에서 공짜경제 사업모델은 고객의 관심, 시간, 평판을 획득하기 위한 새로운 방법으로 부상하고 있는 것이다.

“공짜경제 사업모델의 본질은 수익지대의 극적인 이동에 있다.”

2. 공짜경제의 4가지 사업모델

그렇다면 공짜경제 사업모델의 본질은 무엇일까? 그것은 결국 수익지대의 극적인 이동이다. 이미 가치가 크게 떨어진 기존 제품은 공짜 또는 매우 저렴하게 주고, 대신 대중의 관심, 시간, 평판과 광범위한 사용자 기반을 확보해, 이를 기반으로 새로운 수익원과 사업모델을 개발해 이익을 얻는 것이다. 예를 들어 음반 시장을 보자. 가치가 떨어진 기존 제품인 음원은 아예 공짜로 주고 대신 관련 영역인 콘서트, 휴대폰 벨소리, 광고 또는 영화 음악 삽입 등으로 수익 원천을 다변화하는 사업모델이 점차 확산되고 있다. 실제로 프린스 외에도 라디오헤드(Radiohead), 나인인치네일(Nine-inch Nails)도 신보를 무료로 배포하여 팬들의 열광적인 지지와 시장의 큰 관심을 얻었다. 그리고 이들은 중간 음반 레이블사를 배제하고 팬들로부터 직접 수익을 얻는 사업방식 혁신을 통해 쓸쓸한 수익도 거두었다.

이런 측면에서 최근 나타나는 공짜경제 사례를 사업 관계자의 수와 소비자의 실제 지불 발생 여부에 따라 구분하면, <그림 3>처럼 사업 재정의 방식, 스폰서 방식, 가치이전 방식, 프로슈머 공유 촉진 방식 등 4가지 형태로 분별할 수 있다.

① **사업 재정의 방식** : 이는 앞서 언급한 것처럼 가장 오래된 사업모델이다. 고객 유인을 위해 특정 제품을 저가 또는 공짜에 주고, 대신 관련 제품이나 서비스의 신규 소비를 창출하는 형태다. 일회용 면도기 회사인 질레트가 처음 시도했다는 점에서 ‘면도기-면도날(blade-razor) 사업 방식’이라고도 한다. 요즘에는 장년층이 사용하는 혈당측정기 시장에서도 많이 이용된다. 혈당측정기는 공짜로 주고 대신 소모품인 시험지를 비싸게 책정해 수익을 얻는 식이다.

이러한 사업모델이 성공하려면 두 가지 조건이 필요하다. 첫째, 무엇보다 고객을 오래 록인(lock-in)시킬 수 있어야 한다. 초기에는 공짜 배포로 손해를 보지만, 일정 기간이 지나고 고객이 관련 제품을 유료로 충분히 사용하면 수익이 나기 때문이다. 따라서 휴대폰과 이동통신 서비스, 컴캐스트의 DVR과 예약녹화 서비스처럼 공짜 제품과 유료 제품 또는 서비스가 상호보완 성격이 강해야 한다. 둘째, 그렇지 않은 경우라면 신규 음반, 서적의 공짜 배포처럼 수많은 배포 대상자 중 일부가 자연스럽게 유료 제품 또는 서비스를 구매할 유인을 만드는 것이 중요하다.

〈그림 3〉 공짜경제 사업모델의 구분

전환	2자 모델	3자 모델
<p>소비자 지출 있음</p>	<p>사업제정의형</p> <ul style="list-style-type: none"> - 신규 음반의 공짜 CD 또는 MP3 배포 · 콘서트, 벨소리, 광고 삽입 등으로 수익 창출 - 신간서적의 적자판본(PDF 등) 무료 배포 · 강연, 영화 판권에서 수익 창출 - 캠캐스트의 무료 DVR 제공 · 예약녹화 서비스에서 기본 수익 창출 · 초고속 인터넷, 인터넷 전화로 가입자 유도 - RyanAir의 초저가항공 · 런던, 바르셀로나는 최저 10파운드(한화 2만원) · 수화물 요금 부과, 렌터카나 호텔예약과 연계, 기내서비스, 광고 등으로 수익 창출 	<p>가치이전형</p> <ul style="list-style-type: none"> - Better Place의 무료 전기자동차 보급 사업 · 자동차는 공짜, 주행거리에 따라 요금 부과 · 정유 회사의 유류비 수익 탈취를 도모 - Skype의 무료 인터넷 전화 · 가입자 간 통화는 공짜, 일반전화나 휴대폰으로의 통화는 유료 · 기존 통신사업자 수익 탈취를 도모 - 무료 업무용 패키지 소프트웨어 배포 · 썬의 스타오피스, IBM의 로터스 심포니, 한컴의 썬크프리, 구글의 독스 앤 스프레드쉬트 등 · MS 오피스의 아성 파괴가 목표
<p>소비자 지출 없음</p>	<p>프로슈머 공유 촉진형</p> <ul style="list-style-type: none"> - 오픈 소스 소프트웨어 - WiFi 공유운동 FON - P2P(컨텐츠 교환) - 지역통화 운동(돈 대신 물품, 노동, 시간 교환) - 애플, 노키아, 구글 등의 SDK 무료 배포 	<p>스폰서형</p> <ul style="list-style-type: none"> - 대부분의 광고기반형 인터넷 사업 - 광고 기반 무료 통화(Virgin Mobile, Blyk) - BSH의 공짜 냉장고(CDM 연계) - 이스라엘의 태양광 발전 (은행이 설치자금 대출, 발전수익 배분/회수) - 무가치 신문(Metro, AM7 등) - 광고 기반 공짜 복사

* P: 공급자(Provider), U: 사용자(User), 3rd : 제3자(3rd Party), P=U : 프로슈머(Prosumer)

② **스폰서 방식** : 이 방식은 사용자의 지출이 거의 없는 대신 제3자, 즉 스폰서로부터 수익을 얻는 공짜경제 사업모델이다. 매개체가 되는 것은 대개 광고로, 앞서 살펴본 것처럼 스폰서 방식은 최근 디지털 음원 다운로드, 무료 통화, 공짜 복사지, 무료 교과서 등으로 다양화되고 있다. 사업의 성공 포인트는, 광고에 의존하는 특성상, 충분한 가입자 기반의 마련과 효과적인 광고 모델의 개발이다.

그러나 광고 기반 사업모델은 광고 시장의 성장 한계, 방송·신문 등 주류 미디어 기업들의 견제 등으로 인해 매출 확대가 예상처럼 쉽지 않을 수도 있다. 광고 시장은 통상 GDP의 1% 미만으로 국내 시장은 약 8조원 규모이며 경쟁이 매우 치열하다. 따라서 스폰서 방식 사업모델에서는 광고 이외의 새로운 수익 원천을 발굴하는 것이 향후 중요한 과제가 될 것이다.

③ **가치이전 방식** : 가치이전형 사업은 최근 새롭게 나타나는 형태로 기존 기업들이 특히 주목할 필요가 있다. 시장지배적 기업의 고객 기반을 무너뜨리거나, 다른 거대 시장의 가치를 가져오기 위한 공격적인 방법으로 활용될 소지가 크기 때문이다. 실패하더라도 공격 대상 기업의 지배력은 취약해지며, 성공 시에는 산업의 판도를 크게 바꾸거나 상당한 수입을 확보하게 된다.

예를 들어 일반사무용 소프트웨어 분야에서 MS 오피스의 아성은 난공불락으로 인식되어 왔다. 그러나 최근 IBM, 썬, 한컴, 구글 등은 다양한 무료 오피스 제품을 내놓고 있다. 이런 추세가 계속되면 결국 마이크로소프트의 시장지배력은 크게 약화될 가능성이 크다. 배터플레이스의 전기자동차 사업도 이러한 맥락에서 이해할 수 있다. 이들이 추구하는 것은 궁극적으로 '석유 없는 사회'이다. 경쟁 대상은 자동차 회사가 아니라 정유회사이다. 한국만 하더라도 차량 연료 시장의 규모는 2007년 40조원에 육박한다. 시장의 일부만 잠식해도 큰 수입을 얻게 되는 셈이다.

④ **프로슈머 공유 촉진 방식** : 앨빈 토플러는 최근 저작 「부의 미래」에서 프로슈머들의 자발적 공유와 상호 협조가 향후 크게 늘어날 것이라는 예측을 했다. 프로슈머 공유 촉진형은 프로슈머들의 자발적인 P2P 거래를 기업이 지원하는 형태이다. 기업이 거래에 직접 개입하지 않으므로 수익 창출이 쉽지는 않다. 흔히 P2P 소프트웨어는 수익모델로 유료 회원 서비스 고급화나 광고 유치를 채택하지만, 실제 수익 창출력은 크지 않은 편이다. 따라서 이러한 사업모델을 추구하는 기업들은 대개 금

“ 공짜경제 사업모델은 사업재정의형, 스폰서형, 가치이전형, 프로슈머 공유 촉진형 등 네 가지로 나뉘 볼 수 있다. ”

“ 공짜경제 사업은 기존 기업들의 시장 지배력을 와해시키는 수단이 될 수 있다. ”

전적 수익보다는 평판적·전략적 가치를 중시하는 경향을 보인다.

예를 들어 애플, 노키아, 구글 등은 최근 경쟁적으로 SDK(소프트웨어 개발 키트)를 무료 배포하고 있다. 이들이 노리는 것은 금전적 수익이 아니라 차세대 모바일 기기 시장에서의 지배력이다. 소프트웨어 플랫폼을 무료 제공하여 프로그램 및 콘텐츠 프로슈머들을 아군으로 끌어들이고 자사 중심의 ‘프로슈머 생태계’를 조성한다는 것이다. 그리하여 궁극적으로 모바일 기기 시장에서 마이크로소프트 수준의 영향력을 확보하고, 이를 기반으로 수익 창출 복안을 본격적으로 펼친다는 것이다. 안드로이드 모바일 플랫폼을 내놓은 구글의 복안은 <그림 4>처럼 휴대폰 시장의 운영체제 분야를 장악한 후, 이를 바탕으로 인터넷 광고 사업모델을 휴대폰 분야에도 확대 적용하자는 것으로 판단된다.

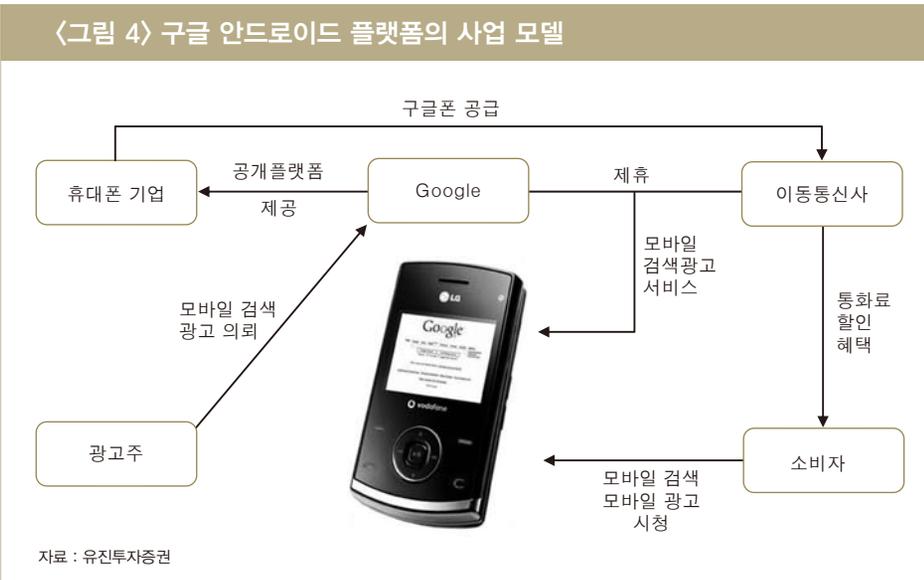
3. 사업 방식의 효과적 조합이 성공의 비결

성공적인 공짜경제 사업모델들은 이러한 4가지 사업 방식을 효과적으로 조합한 형태가 많다. 공짜로 제품이나 서비스를 제공하는 만큼 다양한 수익원천을 만들어야 수익성이나 안정성 측면에서 유리하기 때문이다. 앞에서 라이언어에는 공짜 항공권을

을 뿌리면서도 10%대 중반의 높은 영업이익률을 시현하고 있다고 소개한 바 있다. 그렇다면 라이언어어가 고수익을 거두는 이유는 무엇일까? 그 비결은 3가지이다.

첫째, 비용 절감이다. 기내 서비스나 편의장치들을 없애고, 발권도 인터넷으로만 해 불필요한 비용을 줄였다. 또한 이용률이 떨어지는 변두리나 시골지역의 공항을

<그림 4> 구글 안드로이드 플랫폼의 사업 모델



이용해 공항 이용료도 낮췄다. 둘째, 항공요금의 극단적인 차별화이다. 공짜 항공권은 주로 주중이나 심야 등 공석이 많은 시간대에 쓸 수 있는 것이다. 주말이나 인기 시간대에는 제값을 받는다. 빈 좌석으로 가느니 아예 공짜로 제공해 확실한 초저가 이미지를 심고 손님도 더 태우자는 것이다. 셋째, 수익원 다변화이다. 라이언 에어는 항공권 자체는 공짜 또는 저렴하게 주지만, 대신 수화물료, 기내 음료수 판매, 우선 탑승 시 요금, 신용카드 취급수수료, 탑승자 보험 판매, 호텔 및 렌탈카 예약 연계 수수료 등에서 수익을 창출한다. 빈 자리로 가는 것보다는 한 명이라도 더 태우는 것이 유리한 이유이다. 더구나 최근에는 기내 광고를 강화하려는 노력도 하고 있다.

여기에서 주목할 점은 수익원들의 성격이다. 수화물료, 기내 음료수 판매, 우선 탑승 시 요금, 신용카드 취급수수료 등은 사업 재정의 관점에서 기존 항공료 요금체계를 분해하여 만들어낸 수익원이다. 기존의 비싼 요금에 포함된 요소들을 분리해 내서 소비자들이 선택 가능한 옵션으로 만든 것이다. 당연히 여행객 중 필요한 사람들은 이를 이용하게 된다. 또한 탑승자 보험이나 호텔 및 렌탈카 예약 연계 수수료는 가치이전 방식이다. 라이언 에어는 자체 보험회사를 만들고 홈페이지를 여행 포털 형태로 구축해 다른 보험회사나 여행사로 갈 가치를 자신이 획득한다. 나아가 최근에는 기내 광고를 통해 스폰서 방식의 수익까지 창출하려 하고 있다. 이처럼 복합적인 사업 모델을 만들었기 공짜로 항공권을 주고도 고수익을 낼 수 있는 것이다.

“ 라이언 에어의 고수익 비결은 네 가지 사업방식을 효과적으로 조합해 수익원을 다각화한 것에 있다. ”

4. 공짜경제, 어디에서 나타날까

그렇다면 향후 공짜경제 사업모델이 나타나기 쉬운 산업은 어디일까? 정확히 예측하기는 쉽지 않다. 다만 앞서 살펴본 공짜경제의 부상 배경과 사업 유형을 감안해 볼 때, 공짜경제 트렌드는 제품, 비용구조, 경쟁구도, 기술 측면에서 다음과 같은 특징을 가진 산업에서 나타날 가능성이 커 보인다.

첫째, 제품 측면에서 강력한 대체재가 나타났거나 제품 범용화가 빠르게 진전되는 산업이다. 이런 산업에서 점차 가치를 상실하는 기존 상품을 공짜로 제공하고, ‘가치 있는 보완재’로 수익 기반을 옮기는 것은 훌륭한 전략적 옵션이 될 수 있다. 이런 산업의 대표적인 예는 음악, 서적, 방송, 신문 등 미디어 산업이다. 현재 인터넷

“ 공짜경제 트렌드가 나타날 가능성이 큰 산업은 제품, 비용구조, 경쟁구도, 기술의 관점에서 찾아볼 수 있다. ”

은 강력한 대체재로서 이들 산업의 수익 기반을 위협하고 있다. 다행인 것은 콘텐츠와 미디어의 흥수 속에서 보다 양질의 서비스에 대한 니즈가 커지고 있다는 점이다. 따라서 미디어 기업들은 일반 콘텐츠는 공짜로 주고, 새로운 예술적 경험(음악), 깊은 통찰력(서적), 풍부한 상호작용(방송), 정제된 지식과 선견력(신문) 등과 관련된 보완재에서 수익을 창출하려는 시도를 하게 될 것이다.

둘째, 비용구조 측면에서 고정비가 크고 한계비용이 적은 산업에서도 공짜경제의 출현 가능성이 크다. 인터넷 사업에서 공짜 사업모델이 발달한 이유가 바로 여기에 있다. 인터넷 사업은 서버, 스토리지, 통신 장비 등 초기시설 투자비용이 매우 크다. 하지만 일단 인프라만 구축되면 가입자 한 명의 증가에 따른 한계비용은 사실상 제로에 가깝다. 통신, 항공(운송), 인프라 사업도 마찬가지다. 라이언어어가 초저가 요금을 넘어 공짜 항공권까지 내놓는 이유도 여기에 있다. 어차피 노선별 운항이 계속되는 상황에서 가동률을 높여야 고정비도 빨리 회수하고 관련 수익 사업도 다양하게 벌일 수 있기 때문이다.

셋째, 경쟁구도 측면에서 시장이 크고 성숙되었거나, 특정 기업이 거의 독점하는 산업도 공짜경제가 나타날 수 있다. 시장이 커서 조금만 잠식해도 상당한 수익이 예상되고, 시장 성숙으로 인해 유희 자원들이 많아 창조적 조합으로 새로운 공짜 사업모델을 만들 수 있기 때문이다. 또 공짜 사업모델은 산업을 독식하며 몸이 무거워진 지배 기업을 무너뜨리는 효과적인 수단이 될 수 있다. 디지털 음악 다운로드 시장에서 유니버설 뮤직이 스파이럴프로그라는 공짜 다운로드 서비스를 내놓은 이유도 여기에 있다. 아이튠스가 시장의 80%를 장악하고 있어 그 저변을 침식하기 쉽고, 아이튠스가 자체 음원 없이 복잡한 수익 배분 계약에 묶여 있어 대응이 쉽지 않을 것이라는 판단한 것이다.

넷째, 기술 측면에서 산업간 융합이 일어나는 분야도 공짜경제 사업모델이 나타나기 쉽다. 자신의 전략 시장은 수성하고, 타 기업의 시장을 공격하기 위한 좋은 수단이 될 수 있기 때문이다. 대표적으로 최근 컨버전스가 활발히 진행 중인 방송통신 산업에서 이런 경향이 강해질 것이다. 예를 들어, 케이블 방송들이 합작 출자한 인터넷 전화 회사 한국케이블텔레콤은 금년 초 유선방송 가입자 간 VoIP 통화 무료를 선언했다. KT나 하나로텔레콤 등 초고속인터넷 사업자 주도의 IPTV 공세에 맞서기 위해서이다. 뒷발인 케이블 방송의 가입자 기반을 지키면서 초고속인터넷 사업자의

음성통화 시장을 공짜 VoIP로 역공하겠다는 것이다. 향후 케이블 방송, 초고속 인터넷, 유무선통신 간의 컨버전스가 심화되면 경쟁적으로 결합상품이 나오면서, 패키지 내 특정 품목이 사실상 공짜로 제공되는 경우가 점점 많아질 것이다.

“향후 2~3년간 전세계적으로 경기 침체가 나타나면서, 공짜경제 사업모델이 확산될 가능성이 크다.”

Ⅲ. 공짜경제의 활용 및 대응 방안

1. 공짜경제 사업모델의 활용

특히 향후 2~3년간 세계적으로 경기 침체가 확산되면서, 공짜경제 사업모델에 대한 관심은 크게 높아질 것이다. 따라서 공짜경제 사업모델의 개발과 방어책 마련은 기업들에게 새로운 과제가 될 가능성이 높다. 특히 신생 기업이나 공격적인 기존 기업들은 공짜경제 사업모델을 먼저 개발해 시장 판도를 바꾸려 할 것이다. 공짜경제 사업모델을 새로운 사업 혁신의 수단으로 이용하려면, 수익 원천의 창의적 발굴, 사업위험의 총체적 파악과 대비, 진정성 관리의 3가지 측면에 주의할 필요가 있다.

① 새로운 수익 원천의 창의적 발굴

공짜 상품 배포로 시장의 관심을 모으거나 충분한 가입자 기반을 확보했다고 해서 저절로 수익이 창출되는 것은 아니다. 고객의 관심, 평판, 사용자 기반을 진정한 수익으로 변환하려면 창의적인 수익모델이 있어야 한다. 앞서 살펴본 것처럼 많은 기업들이 광고 기반의 사업모델을 우선적으로 고려한다. 하지만 광고 시장의 크기에 한계가 있고, 기존 미디어 기업들의 입지가 탄탄하며, 신생 기업들의 경쟁도 치열해 수익 창출은 쉽지 않을 가능성이 크다. 1990년대 말 닷컴 시대에 광고 기반 사업모델을 내세운 많은 기업이 몰락한 것은 이 모델의 위험성을 잘 보여준다.

따라서 창의적인 수익모델의 핵심은 광고 이외의 새로운 수익 원천을 발굴하는 것이다. 이스라엘의 은행 자금 공여 태양광 발전, 보슈-지멘스의 CDM 활용 냉장고, JC 드코의 벨리브 자전거 사업, 라이언에어의 공짜 항공권 사례 등은 창의적인 고민이 뒷받침된다면 새로운 스폰서나 수익원천의 발굴이 얼마든지 가능함을 보여준다.

“공짜경제 사업모델은 매력적이지만 그 만큼 위험하다.”

② 사업 위험의 총체적 파악과 대비

공짜경제 사업모델은 매력적이지만, 또한 그만큼 위험한 사업이다. 공짜경제 사업 모델에서 수익 흐름의 성격은 대부분 일회성 매출이 아니라 장기에 걸쳐 수익을 회수하는 할부 매출형 구조로 바뀌게 된다. 따라서 사업 진행 과정에서 외부 환경이 예상과 다르게 변하면 회수기간 장기화, 수익성 악화, 유동성 문제 등으로 큰 타격을 입을 수 있다. 예를 들어 전기자동차 무료 보급 사업은 유가 하락, 자동차 단가 인상, 사용자의 운행 자제 등에 따라 사업모델의 매력도가 크게 저하될 수 있다. 따라서 사업상 나타날 수 있는 다양한 위험을 총체적으로 파악하고, 미리 관리하는 능력이 중요하다.

메트로파이(MetroFi)의 도시 무선랜 사업 실패 사례는 이를 잘 보여준다. 2년 전 미국 대도시들을 중심으로 도시 무선랜 프로젝트가 경쟁적으로 벌어졌다. 이 중 메트로파이는 총 9개 지역에서 무선랜 네트워크를 구축하고, 무료(광고 기반, 저속)와 유료(사용료 부과, 고속) 형태로 사업을 전개했다. 당시 마이크로소프트와 손을 잡았기 때문에 특히 큰 관심을 끌었다. 그러나 금년 5월 메트로파이는 사업 중단을 선언했다. 예상했던 것과 달리 네트워크 구축 상 기술적 난점이 대두되면서 구축비용이 크게 늘어나고, 무선랜에 대한 소비자 관심 저조로 매출이 정체되며, 지자체 지원 부족으로 투자금 확보도 곤란해졌기 때문이다.

③ 진정성 관리

공짜 상품 제공은 일차적으로 소비자들의 관심을 얻기 위함이다. 그러나 이것만으로 소비자들의 사랑과 좋은 평판을 얻기는 쉽지 않다. 기업이 진정성을 보여줘야 소비자들은 마음을 준다. 즉 소비자 편에 서서 소비자 부담을 줄이고 새로운 효용을 창출하기 위해 진정 창의적으로 노력했고, 기존 경쟁자들의 반발과 압력, 다양한 난관을 힘들게 이겨내고 있음을 보여줘야 하는 것이다. 21세기의 소비자들은 영악하다. 공짜경제 기업들이 결코 자선사업을 벌이는 것이 아님을 잘 알고 있다. 수익모델이 조삼모사식이라든가, 제공되는 제품의 질이 조악하다면, 소비자들로부터 관심과 열광 대신 외면과 공격을 받게 될 것이다.

미국의 실버 주얼리 클럽(Silver Jewelry Club)이라는 공짜 액세서리 사이트도

“공짜경제는 소비자들에게는 축복이지만, 기존 기업들에게는 커다란 위협이다.”

이러한 이유 때문에 시장의 관심은 얻었지만 좋은 평판은 얻지 못하고 있다. 여기서는 은 목걸이, 귀걸이 등을 배송료(미국은 6달러, 해외는 9달러)만 받고 보내준다. 명분은 상품 홍보 차원이다. 유사 제품들이 보통 20~30 달러의 가격이라는 점을 생각하면, 무척 저렴하다. 홈페이지에 제시된 상품들도 근사하다. 이곳의 비밀은 기획 상품과 배송료에 있다. 액세서리 제품은 모양이 비슷해도 저렴한 원석을 쓰고 수공을 덜 들인 기획 상품이라면 원가가 크게 떨어진다. 게다가 액세서리 류는 가볍고 부피도 작아 배송료가 싸다. 대량 장기 배송 계약을 하면 1달러 이하로 떨어질 수도 있다. 사용자들은 이를 이미 간파한 듯 싶다. 실제로 인터넷 상에는 “결국 제 값내고 산 셈이다”라는 부정적인 구매 의견들을 담은 블로그가 많다.

2. 공짜경제 시대의 대응 방안

공짜경제 트렌드는 소비자에게 더없는 축복이지만, 기존 기업의 경영자들에게는 향후 큰 골치거리가 될 가능성이 크다. 무엇보다 기존 가격 질서가 붕괴한다. 소비자들은 공짜 또는 사실상 무료로 노출되면, 더 이상 과거의 가격을 지불하려 하지 않을 것이다. 휴대폰 시장에서 사람들은 더 이상 정가대로 구매하지 않는다. 나아가 고객들이 공짜 제공자에게 급속히 쏠리면서, 기존 사업 기반이 붕괴될 위험성도 있다. 한국 최대의 커뮤니티 사이트였던 프리챌이 2004년 순식간에 몰락한 이유도 이 때문이다. 공짜가 일반화된 인터넷 산업에서 무리하게 유료화를 추진하다가 사용자들의 거센 반발을 샀기 때문이다.

이렇듯 공짜경제 사업모델의 등장은 기존 기업들에게 큰 위협이 될 수 있다. 국내 신문 산업을 보자. 2000년대 인터넷과 무가지는 기존 언론사들의 매출 기반을 잠식하고 있다. 특히 스포츠 신문들은 메트로, AM7 같은 무가지의 등장으로 큰 타격을 입었고, 2004년 후발주자였던 굿데이신문은 결국 파산했다. 따라서 기존 기업들은 어떤 형태로든 공짜경제 시대의 도래에 대한 대응 방안을 미리 강구할 필요가 있다. 이때 공짜 경쟁자의 출현에 저가 공세로 맞붙을 것은 현명치 못할 행동일 가능성이 높다. 기존 기업들이 원래의 강점을 유지하며 공짜경제 시대에 대응하려면 다음 3가지를 고려할 필요가 있다.

“ 공짜 경쟁자에 맞설려면
가치 중심의 사업
고도화, 관련
수익원천의 선점 등이
필요하다. ”

① 시장 재정의를 통한 사업 영역 고도화

공짜경제 사업모델의 출현은 소비자들의 가격 심리를 뒤흔들어 전통적인 수익모델이 위태로와질 수 있다. 이에 대응하여 기존 기업들은 무엇보다 보완재와 대체재, 고객 가치의 관점에서 시장을 새롭게 정의하고 확대할 필요가 있다. 가치가 저하된 기존 제품을 보완할 수 있거나 대체할 수 있는 상품은 무엇인지, 고객들이 현재 제품이나 서비스에서 얻을 수 있는 새로운 가치는 무엇인지를 고민해야 한다. 그리하여 기업의 사업 영역을 보다 큰 가치를 얻을 수 있는 방향으로 고도화시켜 나가야 한다.

이미 1990년대 가격파괴 시대에도 이와 유사한 고민이 많았다. 예를 들어 1990년대 말 온라인 증권 거래 전문회사의 출현은 기존 증권사들의 수익모델에 심각한 위협이었다. 대다수 증권사들은 수수료 인하로 대응했지만, 이는 수익성 악화만을 초래했다. 반면 이 시기 차별화에 성공한 증권사들은 사업영역 고도화를 시도한 기업들이다. 단순한 증권 중개 역할에서 벗어나 고객 자산 전반의 운용 자문, 기업 금융, 투자은행 업무 등으로 사업을 확대하고 새로운 고객 가치를 창출함으로써 도전을 이겨낼 수 있었다.

② 기존 시장 내 제품 차별화와 관련 수익원천의 선점

공짜경쟁자의 등장에 맞서 기존 사업을 사수해야 하는 경우, 그 약점을 파악하고, 이를 공략할 수 있는 제품이나 서비스의 차별화도 중요하다. 특히 기존 기업들은 오랜 사업 경험에서 축적된 숨겨진 자산(hidden assets)들을 갖고 있는 경우가 많다. 숨겨진 자산의 대표적인 예로는 독특한 고객 관계나 미활용된 데이터, 방치된 비핵심 사업 등을 들 수 있다. 이를 잘 활용하면 차별화가 가능하다.

공짜경제와 관련된 수익 원천이나 스폰서를 먼저 찾아 이를 선점할 필요도 있다. 공짜 경쟁자의 수익 창출 여지를 미리 막거나 동일한 방식으로 반격이 가능함을 과시해 공짜 경쟁자들이 진입할 틈을 주지 않는 것이다. 마이크로소프트의 최근 동향은 이를 잘 보여준다. 최근 MS는 애드센터라는 온라인 광고 플랫폼을 내놓고, 야후 인수를 시도했다. 이는 인터넷 광고 모델의 대표주자 구글이 온라인에서 소프트웨어로, PC 기반에서 모바일 기반으로 사업을 전방위로 확장하는 것에 대한 반격으로 생각할 수 있다. 애드센터를 내세워 구글의 핵심 수익원천인 애드센스를 무력화시키고, 포털인 야후 인수를 통해 구글의 광고 스폰서들을 분산시키려 한 것이다.

“ 공짜 전쟁은 인근 산업의 기업에게는 기회가 될 수 있다. ”

③ 관련 산업의 공짜 전쟁 활용

전쟁이 일어나면 군수업자가 돈을 번다. 기존 업체와 신생 공짜 경쟁자 간에 치열한 전쟁이 야기된다면, 관련 산업의 기업에게는 좋은 기회가 될 수도 있다. 예컨대 브라질의 항공기 제작사 엠브라에르는 ‘저가 항공 전쟁’의 덕을 많이 보았다. 저가 항공사들이 단거리 노선을 강화하면서 엠브라에르의 강점 사업인 저가 중형기 수요가 크게 늘어났기 때문이다. 전기 자동차 공짜 보급 사업이 확산된다면, 의외로 최대 수혜자는 이차전지 회사가 될 것이다. 배터리 1대당 단가가 1,2만 달러로 하이브리드 카에 비해 훨씬 비싸고 배터리 교체 방식이 일반화된다면, 자동차 1대당 필요한 배터리 수요가 1.5~2개 정도로 늘어날 것이기 때문이다.

나아가 공짜 전쟁은 공급 제품의 수요 트렌드를 바꿀 수도 있어 주의깊게 보아야 한다. 에어버스는 최근 A380이라는 초대형 비행기를 야심차게 내놓았지만, 정작 요즘 인기 있는 기종은 중형기인 보잉 737기이다. 사우스웨스트, 라이언에어, 이지젯 등 저가 항공사들이 주로 이 기종을 많이 이용하기 때문이다. 호황 시절에는 최고급 럭셔리 제품이 인기 있지만, 경기 침체와 공짜 전쟁 시대에는 효율적이고 저렴한 제품이 인기를 얻을 가능성이 크다. www.lgeri.com

참고문헌

Economist, The World in 2008, Economist, 2007.11.
 Chris Anderson, why \$0.00 is the future of business, Wired, 2008.3.
 Trendwatching.com, Free Love, 2008.3.
 Stuart Jeffries, The Big giveaway, Guardian, 2008.5.
 배철기, 송명준, “진화하는 수익모델, 프리코노믹스를 주목하라”, KT경영연구소, 2008.4.