

나만의 음악 미디어, 튜브뮤직*

지도교수 : 손 태 원
(한양대학교 경영학과 교수)

이 용 진 · 김 지 윤 · 홍 정 우 · 배 재 성 · 박 현 열
(한양대학교 경영학과)

젊은이들의 압구정동, 풍요로움만이 있을 법한 곳이다. 그러나 테헤란로부터 불어온 벤처 열풍은 풍요로움의 대명사라고 할 수 있었던 압구정동마저 번모시키고 있다. 압구정동 깊숙한 곳에 자리잡고 있는 "튜브", 카페로만 알려져 있었던 곳이다. 지하 북 카페로부터 1층 CD숍, 2층 카페까지 고급스런 인테리어 분위기는 전형적인 압구정동의 이미지 그 자체로 여겨진다.

2층의 카페에서 확 트인 1층을 바라보며, 생각에 잠겨있는 한 사람, 김형철 실장에게 더 이상 튜브카페는 평범한 압구정의 카페가 아니었다. 21세기 인터넷 미디어를 주도하게 될 튜브그룹의 시작으로 생각하고 있다.

서울대 석사 시절, 그 당시 생소했던 무반주 합창단인 '인공위성'의 멤버로 대학당시 활발한 연예활동을 했던 김형철 실장은 현재 자신이 최고 책임자로 전담하고 있는 튜브뮤직과 매장을 생각하며 '운명'이란 단어를 떠올린다. 졸업 후 음악과는 거리가 먼 삼성종합기술원에서 평범한 연구원 생활을 시작한 그는 우연한 기회에 삼성전자의 MP3 플레이어 사업 진출과 함께 삼성전자로 자리를 옮기게 되었다. 그 당시만 해도 생소했던 MP3 산업에 초기부터 참여해 99년에는 M4you.com이라는 MP3 전문 사이트를 개발하기도 했다.

다시 운명처럼 음악의 길로 돌아가게 된 것이다. 이후 M4you.com에서 과장으로 일해 오면서 대기업의 한계점을 절실히 느낀 그는 마침내 2000년 5월, 튜브뮤직의 최고책임자로 자리를 옮겼다. 튜브뮤직은 김형철 실장이전에 많은 대학 선후배 및 삼성전자 직원들이 자리를 옮긴 곳이라 그 전 직장보다 더 편하게 일할 수 있는 곳이었다.

튜브뮤직

김형철 실장이 삼성의 과장직으로 버리고 온 이곳 튜브뮤직은 다음과 같은 기업이다. 튜브뮤직은 (주)미디어 레보러토리의 음악관련 쇼핑몰 및 CP¹⁾로서 압구정동에 오프라인 매장을 운영하고 있다. 또한 올 1월 국내 대형 음반 유통회사인 대영AV로부터 투자를 유치했으며, 최근에는 라이코스 코리아와 투자협상 중에 있다. 서울대 대학신문 및 대학원 신문사 편집장을 역임하고, R&I Communication, 삼성전자 근무 등 화려한 경력을 가진 대표이사 최영재 사장을 필두로 서울대학교 출신 및 삼성전자 직원들이 주축을 이루고 있다. 온/오프라인 매장 및 물류센터를

Business Model

B2C Model : E-Commerce + Contents Provider + Off-line Shop

B2B Model : 프랜차이즈를 통한 유통사업 + Content Provider

☑ Internet Media Business + off-line distribution

* 제2회 서울대학교 경영대학 경영사례연구센터 주최 전국 대학(원)생 사례개발경진대회 우수상 수상작

1) CP(Contents Provider) : 정보 및 다양한 콘텐츠를 제공하는 사업자

I. CD E-Commerce
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 음반제작 유통사와의 관계로 안정된 물량 확보 ✓ 차별화 되고 다양한 콘텐츠 보유 ✓ 경쟁사 대비 가격경쟁력 및 콘텐츠/멀티미디어 서비스 비교 우위
II. MP3 Sales
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 다수 양질의 음원권 확보 (대영AV 등 국내 20여 개 음반사 계약) ✓ SDMI 표준화 및 음원 판권자들의 인식미비 등 제반 여건 활성화 기대 ✓ 다각화된 B2B 제휴로 판매경로 다양화 ✓ 2000년 전체시장규모 8억원 예상
III. Internet Music Content Service
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Billboard, Salon.com 제휴 ✓ 인기 content 보유(신해철의 유명방송국 등) ✓ Tube Radio 12만명 이상 download완료, 동시접속 1,500명 ✓ Microsoft로부터 신기술인증 (MS Media Player 최초 응용) 및 공식 음악 채널 공동 파트너 ✓ Lycos Korea와 음악채널 공동 제휴 ✓ 음악 전문 라디오 방송 어플리케이션 특허 출원 중
IV. Tube Megastore
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 일 평균 매출액 : 300만원 서점 및 카페 운영

포함하여 23명(계약직 5명 내외 미포함)이 근무하고 있다.

미디어 레보러토리의 사업 영역을 간단히 설명하면 아래와 같다.

튜브뮤직은 B2B, B2C 부분의 두가지 모델을 기반으로 네 가지의 핵심사업부를 운영하고 있다.

튜브뮤직의 온라인/오프라인 CD숍을 주 매출원으로 하고 있으며 매출의 극히 일부분이지만 MP3 서비스를 가지고 다양한 음악관련 콘텐츠를 제공하고 있다. 다소 특이할만한 점은 인터넷라디오 방송국을 가지고 있다는 점이다. 튜브라디오는 18개의 다양한 채널을 가지고 있으며, 매달 뉴욕으로부터 인기가수 신해철이 직접 방송을 녹음하여 제공하고 있다. 콘텐츠의 우수성과 함께 기술적으로는 마이크로소프트의 공식파트너로서 공인 받은 바 있다. 튜브라디오는 사용자들이

항상 튜브뮤직의 사이트를 방문하지 않아도, 24시간 음악방송을 들으면서 고객과 커뮤니케이션할 수 있는 중요한 채널이다.

압구정동의 튜브매장은 월 매출 1억원을 유지하며, 튜브뮤직이 온라인으로 확장하는데 있어 안정적인 현금흐름을 제공하며, 전체적인 튜브그룹의 얼굴 역할을 하고 있다. 향후적으로 진행될 튜브의 브랜드 전략에 있어 압구정 매장은 단순한 매장 이상의 의미를 지닌다.

〈첨부 # 1 : 튜브뮤직 site map〉

모기업의 강력한 지원과 기타 사업부와의 관계

미디어 레보러토리는 다양한 투자자로부터 많은 투자 및 지원을 받고 있지만, 음반유통 사업이라는 특성상 모기업인 대영 AV로부터 강력한 지원을 받고 있다. 대영 AV는 올해 초 코스타

에 상장한 음반 유통회사로 잭스키스, 핑클, 유승준, 조성모, 신해철, 김종서 등 인기가수들의 음반을 유통시키고 있다. 튜브가 CD shop과 함께 진출한 MP3시장의 경우, 누가 더 많은 음원을 가지고 있는지가 경쟁우위를 결정하는 만큼, 튜브뮤직은 그 어떤 경쟁업체보다 유리한 위치에 있다고 할 수 있다. 음원에 대한 지원과 함께 음반유통에 대한 노하우 등 보이지 않는 모기업의 적극적인 지원은 타 인터넷 음반 판매업체와 다른 튜브뮤직만의 강력한 경쟁우위라 할 수 있다.

미디어 레보러토리의 사업 다각화 (튜브그룹)

튜브뮤직의 고속성장과 함께 미디어 레보러토리는 다양한 분야로 사업 다각화를 꾀했다. 음악 및 영화, 인터넷 부분의 전문잡지발행을 목적으로 한 미디어 2.0의 설립으로 튜브뮤직은 튜브 네트워크의 한 부분으로서 시너지 창출을 도모할 수 있다.

선봉적인 인기리에 일본 영화 붐을 몰고 왔던, "러브레터"는 바로 R&I Communication

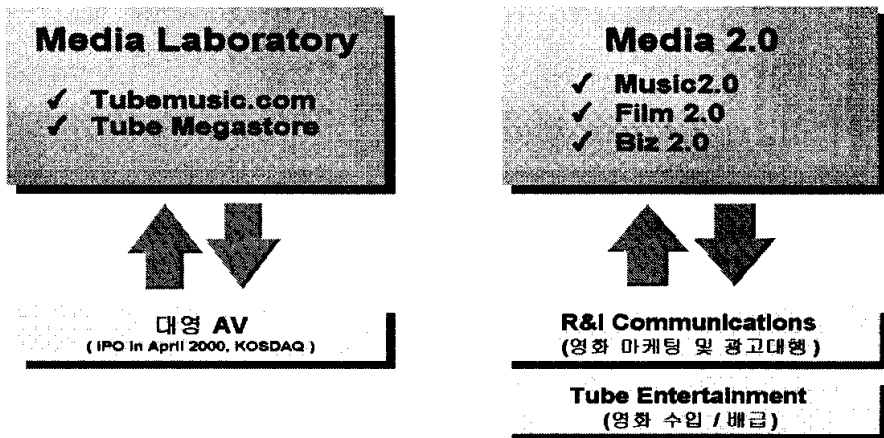
과 Tube Entertainment에 의한 시도였다. "러브레터"를 이용한 튜브뮤직의 극장 광고와 라디오 광고는 이런 튜브 네트워크의 힘을 보여준 좋은 예였다.

튜브뮤직의 2000년도 목표

김형철 실장에게 부여된 올 2000년 튜브뮤직의 목표는 다음과 같다.

튜브의 실장으로 일한지도 이제 약 3개월이 지났다. 자신이 오기전의 상황과 현재의 상황을 비교해 보았을 때, 비약적인 성과를 보였다는 것이 주위의 객관적인 평가다. 가히 폭발적이라고 말할 수 있는 전자상거래 시장규모는 대형 종합 몰들의 성장과 주요 전문 몰의 약진으로 성장하고 있다. 그러나 지난 4개월 동안의 변화는 단순한 매출 증가외에 튜브뮤직이 한 단계 진보, 성장하기 위한 토대가 되었다.

7월 현재 튜브뮤직의 월 매출액은 약 3억5천 정도로 업계에서는 수위를 다투고 있다. MP3 매출이 월 일백만원대에 머물러 있지만, 전체



TUBEMUSIC = 국내최고의 CD몰, 음악서비스 브랜드

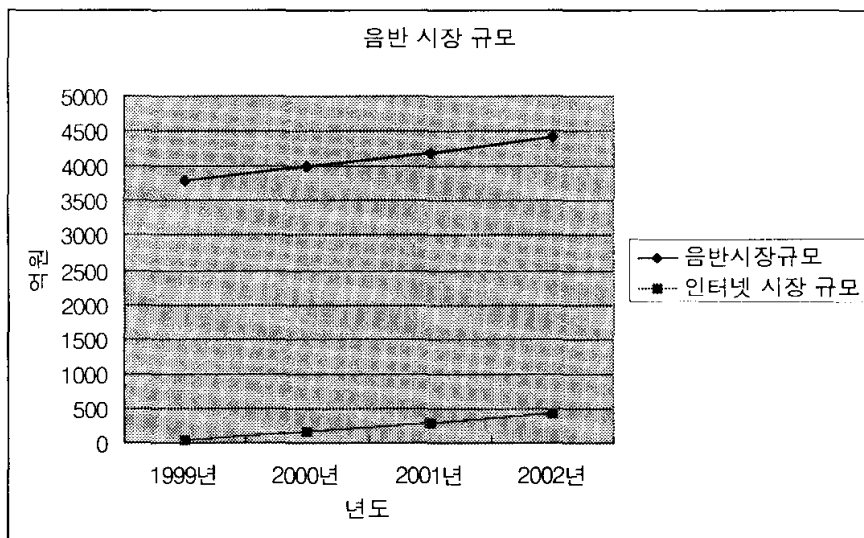
- 인터넷 CD 판매 업계 No.1 입지구축
- MP3 및 콘텐츠 서비스의 선두주자 이미지 구축
- 2000년 매출 40억 목표

◆ TUBEMUSIC 월별 매출 현황 <단위:백만원>

구분	2000. 3	2000. 4	2000. 5	2000. 6	2000. 7	
매출액	인터넷	123	152	190	235	281
	MP3 판매	1	1.1	1.2	1.1	1.1
	매장	111	120	123	155	170

◆ 국내 온/오프라인 음반 시장 규모 <단위:억원>

구분	1999년	2000년	2001년	2002년
음반시장규모	3800	4000	4200	4410
인터넷시장규모	38	160	294	441



시장규모(2000년 5월 기준)가 월 1000만원 내외로, 정체되어 있는 상황에서 계속 시장점유율을 늘려가고 있다. 아직 MP3시장이 활성화되지 못했지만, 향후 활성화되었을 때, 음원을 대량 확보하고 있는 튜브뮤직은 경쟁력을 가질 수 있다.

음반시장규모는 해가 갈수록 증가할 것이라 예측되고 있다. 선진국화 될수록 음반 및 엔터테인먼트 시장이 확대된다는 사실을 볼 때, 인터넷 시장규모는 오프라인의 시장규모 확대와 발맞추어 더욱 증가될 것이라는 전망이 정설로 여겨진다. 특히 일본음악의 국내 반입이 자유화되면서 이런 음반시장은 더욱 지속적인 성장이 예상된다.

이러한 시장 확대와 함께 우후죽순처럼 생겨난 20여개의 인터넷CD몰로 업계는 가격경쟁의 재살 깎아먹기식 경쟁을 하고 있다. 더욱이 종합쇼핑몰들이 음반전문매장을 확대하면서 격심한 경쟁에 더욱 불을 당기고 있다. 기존의 인터넷쇼핑몰과 함께 무선인터넷 환경이 급격히 확산되면서 무선인터넷 쇼핑몰과의 제휴 및 개발이 현 업계의 동향이라고 할 수 있다.

격심해져만 가는 경쟁 상황 (오프라인과 온라인의 통합 가속화)

닷컴위기관, 벤처대란설 등의 벤처기업의 수익

모델에 대한 논의가 계속되고 있는 가운데, 많은 전문가들은 온라인과 오프라인의 조화로운 결합을 바람직한 수익모델로 제시하고 있다. 이러한 추세는 음반업계에서도 마찬가지이다.

인터넷 환경의 온라인업체들과 음반 유통/물류의 오프라인 업체들의 짝짓기는 필수적인 것으로 보인다. 튜브뮤직의 경우처럼, 오프라인의 대영 AV가 인터넷 미디어 전문업체인 미디어 래보러토리를 인수하면서 통합이 이뤄지는 경우가 있기도 하지만, 이와 반대로 온라인 기업들이 오프라인 기업들에 투자 혹은 인수를 통해 통합을 이루기도 한다.

튜브뮤직의 가장 강력한 경쟁자라 할 수 있는 "렛츠뮤직"이 바로 후자의 예에 속한다.

국내 인트라넷, 그룹웨어 시장에서 1위를 달리고 있는 나눔기술과 두인전자는 올 4월 국내 최대 음원 보유 업체인 도레미 레코드에 200억원을 투자, 렛츠뮤직을 설립했다. 이들 3사는 음반제작과 인터넷음악사업 등에 대해 상호간 적극적으로 지원 및 협조하고 있다. 크림레코드와 리퀴드오디어들 등 주요 인터넷 음반물들은 모두 이와 같이 온라인과 오프라인이 통합된 형태를 이루고 있다.

기존의 오프라인에서만 유통되던 음반들이 인터넷으로 유통되는 패러다임의 변화를 겪으면서 기존의 경쟁우위가 변하는 조짐이 보이고 있다. 다양한 매체와 넓어진 시장 그리고 네티즌들의 요구변화로 인한 트렌드의 이동 등 유통업계의 변화를 강제하는 요인들은 무수히 많다.

이러한 온라인과 오프라인의 통합 과정을 거친 후, 과연 누가 음반 시장업계를 장악할 지에 대해서는 현재 아무도 예측할 수 없다. 하지만 인터넷 음반 시장구조를 면밀히 이해하고 있는 IT업체들과 양질의 음원을 가지고 유통력을 행사하고 있는 음반업체의 만남은 그 자체로도 의미를 가진다.

대형 포털들과 전략적 제휴

인터넷의 사용이 확산되고, 전자상거래가 활성화되는 것은 무엇보다 주요 대형 포털들의 비약적인 성장이 그 동인이었다. 인터넷을 통한 상거래

는 다음과 같은 방법으로 이뤄진다.

1) 직접 쇼핑물의 주소를 입력하여 방문 구매하는 경우, 2) 대형 포털이 발생시키는 대용량 트래픽을 통해 쇼핑물을 방문, 구매하는 경우(배너를 통한 구매)로 대별된다.

자체적으로 많은 사용자들의 방문을 이끌어 낼 수 있다면 이상적이겠지만, 대다수의 신규 쇼핑물들의 경우 한정된 마케팅 자원으로는 많은 방문자를 불러 들여올 수 없다.

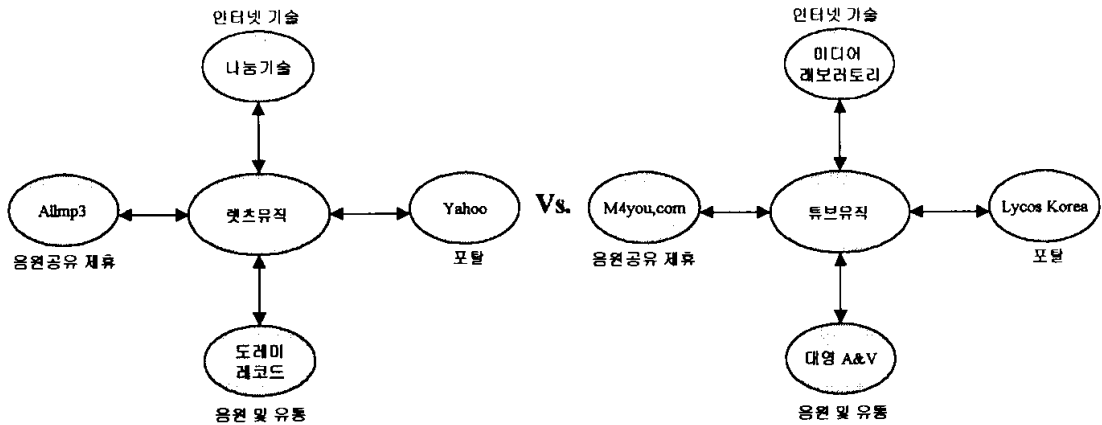
적극적인 제휴를 통한 채널마케팅이 필요하게 된다. 이러한 추세는 비단 음반 쇼핑물외에 모든 인터넷 콘텐츠 및 전자상거래 사이트에 그대로 적용된다. MP3 부문의 경우, 도레미 레코드와 나눔기술의 '렛츠뮤직'이 야후와 제휴를 맺어, 야후 사용자들에 쇼핑을 유도하고 있다.

'렛츠뮤직'과 MP3부문에서 경쟁을 벌이고 있는 튜브뮤직은 지난 7월 16일 라이코스 코리아와 음악 관련 콘텐츠 및 음악방송을 제공하는 제휴 협약을 맺음으로써 '렛츠뮤직'과 대등한 경쟁 관계를 형성했다.

음원의 보유가 절대적이다.

음반전자상거래의 경우 주체가 누구냐에 따라 유통마진에 큰 영향을 미치게 된다. 아무래도 음반사에서 직접 전자상거래에 참여하는 것이 중간 단계를 거치지 않아 가격 경쟁에서 크게 유리하다. 하지만 음반사의 배경과 지원없이 무턱대고 시장상황만을 보고 뛰어들 유동관련 업체, 인터넷 전자상거래 업체들은 오래 버텨내기가 어려운 상황이다.

음반사와의 짝짓기는 가격경쟁력에서 우위를 가져다 줄 뿐만 아니라, 다양한 음원의 보유가 가능해 다른 콘텐츠로의 확장이 자유롭다. 즉 뮤직 비디오, MP3파일, 캐릭터 등의 사업분야들까지 음반사들의 이해관계가 얽혀있기 때문에 독립적 아티스트를 제외하고는 음반사의 이해 없이 사업을 계속하기 힘들다. 튜브뮤직은 현재 10여개 음반사 및 기획사와 제휴를 체결하여 약 6000여개의 음원을 보유하고 있다.



< 업체들간의 제휴관계 현황 >

미국의 경우를 살펴보았을 때, CDnow 및 아 마존이 한국과 같은 통합모델없이 인터넷음반업 계의 혁명을 가져온 예도 있으나 국내의 경우에는 미국의 유통 환경과는 달라 미국의 비즈니스 모델과 다른 전략이 필요하다. 음원의 보유는 CD유통분야에서 보다 MP3 분야에서 더욱 중요한 경쟁원천이 된다. 따라서 앞서 설명한 온/오프라인의 활발한 통합과 함께 MP3 쇼핑물들간의 동종 제휴도 확산되고 있다. 렛츠뮤직은 AllMP3와 튜브뮤직은 삼성전자의 M4you.com과 제휴를 맺고 있다.

인터넷 라디오 진출

튜브뮤직은 단순한 음반 판매외에도 인터넷 라디오 방송국을 가지고 있다. 튜브뮤직의 고객들은 사이트를 방문하지 않고도, 한번만 튜브뮤직의 라디오를 다운로드 받아 놓으면, 13개 채널의 수시로 업데이트되는 인터넷 라디오를 청취할 수 있다. 인기가수 신해철이 뉴욕에서 진행하는 유명방송국은 음악 매니아의 사랑을 듬뿍 받고 있다. 라디오를 듣고 있는 도중, 간단한 클릭으로 사이트를 방문할 수도 있고, 마음에 드는 곡을 듣고 있다가, 바로 그 음반을 살 수도 있다. 튜브뮤직의 라디오는 기술적인면에서 뛰어나 마이크로소프트의 정식 파트너로서 공인받기도 했다. 최근 인기

DJ 배철수를 패러디한 "배철수의 음악캠프"를 간판으로 한 렛츠뮤직의 인터넷 라디오가 인기를 얻고 있는 것을 제외하곤 인터넷 라디오를 가지고 있는 음반쇼핑몰은 많지 않다. <별첨 # 2 : 튜브라디오 상세 설명>

업계 경쟁 상황

튜브뮤직은 인터넷을 통해 CD외에도 MP3를 판매하고 있기 때문에 경쟁상황은 정리하면 두가지의 유형으로 나눌 수 있다.

1) CD 판매를 주 목적으로 하는 쇼핑물 : 포노그래프, 아이뮤직랜드, 오이뮤직, CD free, 아이엠스테이션, OK cashback MUSIC 등으로 단순 판매업을 하는 쇼핑물들과 오프라인의 대형매장을 기반으로 하는 핫트랙스 같은 온/오프라인 혼합형 쇼핑물도 있다.

2) MP3 판매를 주 목적으로 하는 쇼핑물 : 렛츠뮤직, 삼성전자 M4ou.com 등이 있으나, MP3 시장의 활성화되지 못하여 경쟁상황이 극심하지 않다. 오히려 MP3 무료 배포 사이트에 대해서는 공동으로 대처하며, 상호간 제휴를 맺기도 하고 있다.

CD쇼핑물 중에서는 핫트랙스가 가장 주목할만한 경쟁자로 볼 수 있다. 교보문고의 대형 매장을 함께 운영하고 있는 핫트랙스는 튜브뮤직과 함께

매출 수위를 다루고 있다. 대형업체로서의 강력한 구매력과 물류비 절감으로 튜브뮤직과 경쟁하고 있다.

튜브뮤직의 비즈니스모델과 유사한 형태를 가지고 있는 '렛츠뮤직'도 강력한 경쟁자라 할 수 있다. CD부분에서 아직 직접적으로 경쟁하고 있지 않지만, 향후적으로는 경쟁을 피할 수 없을 것으로 보인다.

〈첨부 # 3 : 경쟁 현황 분석〉

소비자의 특성

기본적으로 인터넷 CD숍의 소비자는 절대 충동구매적으로 제품을 구매하지 않는다. 인터넷의 특성상 자신이 주소를 입력하여 방문하든지 아니면 배너를 통해 방문하던지 소비자는 어떤 목적으로 가지고 사이트를 방문하기 때문이다. 따라서 소비자는 여러 가지 기준으로 비교, 분석하여 CD를 구매하게 된다. 기본적으로 소비자는 다음 네 가지의 기준으로 쇼핑물을 평가하고 단골 쇼핑물을 결정하게 된다.

첫째, 가격은 가장 중요한 고려사항이 된다. 중간 유통과정이 생략된 만큼 가격의 인하폭이 큰 의미를 가진다. CD의 가격뿐 아니라 배송비가 포함된 최종 지불액은 소비자들이 CD숍을 선택하는데 결정적 고려사항이 된다.

둘째, 보유 타이틀이 많을수록 쇼핑물은 경쟁우위를 가질 수 있다. 내가 찾는 CD가 없는 쇼핑물을 소비자는 다시 찾지 않는다.

셋째, 관련 정보가 많을수록 유리하다. 가격이 중요한 변수이기는 하나 소비자들은 구매만을 위해서 CD숍을 방문하지는 않는다. 음악과 관련된 다양한 정보를 제공해 둘러보는 즐거움을 제공해야 한다.

넷째, 검색이 편리해야 한다. 무수히 많은 음반 타이틀 중 자신이 원하는 타이틀을 찾아내야 하는 수고로움을 조금이라도 덜어줄 수 있는 쇼핑물이 선택되기 마련이다.

MP3와 CD Shop - MP3 대박인가 쪽박인가? -

MP3는 대박인가 쪽박인가... MP3는 음반 관련 모든 엔터테인먼트 산업에 있어 항상 뜨거운 감자였다. CD의 등장으로 LP는 사라졌다. 아직 그 명맥을 유지하고는 있지만, 소비자와 제작자의 모든 요구를 수용할 수 있는 것은 LP가 아닌 CD였다. 그러나 인터넷 디지털 시대에 MP3의 등장은 CD 역시도 사라지게 할지도 모른다는 불안감을 음반 유통업계에 가져왔다.

그러나 MP3는 과연 CD 시장에 부정적 요소인가?

최근의 넵스터 파문을 계기로 미국에서는 몇 가지 조사들이 진행되었다. 리서치회사인 '인사이트 익스프레스'는 MP3관련 조사를 통해 75%의 넵스터 이용자들이 보다 많은 CD 및 테이프를 사기 위해 넵스터를 이용한다고 밝혔다. 또한 45%의 사용자들이 넵스터 사용이후 보다 CD 구매가 늘었으며 47%는 구매에 변화가 없었고, 오히려 줄었다는 사람은 8%에 그쳤다고 보고했다.

즉, MP3를 이용하는 사람은 CD를 공짜로 얻기 위해 이용하기 보다는 구입할 만한 CD인지를 결정하기 위해 MP3 파일을 다운로드 받았다는 것이다. 가트너 그룹 또한 미국의 4만가구를 조사한 결과 MP3를 이용하는 소비자들이 일반 소비자보다 CD를 3개 이상 더 많이 구입한 사실을 밝혀냈다. MP3 사용자들이 일반 소비자보다 음악에 대한 관심이 많은 계층이라는 점을 고려해야겠지만, 인터넷 음악의 보급으로 더욱 다양한 음악을 미리 들어보고 살 수 있게 된 것이 음반 구입을 촉진시킨 주요원인으로 분석된다.

따라서 MP3는 CD 시장의 대체재이기도 하지만, 보완재로서의 성격이 더 짙다고 할 수 있다.

CD를 판매하는 많은 쇼핑물중 MP3를 취급하는 쇼핑물이 적기는 하지만, 이런 통합 사이트 운영은 더욱 확대되고 있는 추세이다.

튜브뮤직의 사이트에서는 무료로 MP3를 다운로드 받을 수 있는 서비스를 운영하고 있으며, 판매도 하고 있다. 자체적으로 매출에 큰 기여를 하고 있지는 못하지만, 고객 서비스로, CD 구매를

활성화 할 수 있다는 취지에서 계속적으로 서비스를 강화하고 있다.

장에게 되출당하게 된다. 이러한 상황에서 안정적인 손익구조의 정립은 그 무엇보다 중요하다.

향후 과제 및 전략의 검토 수정

고객 성향 분석을 통한 매출 증대

CD와 MP3를 위시한 인터넷음반 시장은 복잡한 시장구조 및 경쟁구조를 가지고 있다. 이런 시장상황에서도 튜브뮤직은 대체적으로 옳은 결정과 시기 적절한 전략으로 성공을 거뒀다. 그러나 현실에 안주할 수는 없다. 김형철 실장은 앞으로 튜브뮤직을 대한민국 최고의 CD숍, 음반 관련 브랜드로 만들기 위해 더욱 고심하지 않을 수 없었다.

그의 고민은 크게 두가지로 나뉜다.

1) 수익구조의 개선방안, 2) 전략의 전면적 재검토

현재의 수익구조를 개선하여 빠른 시간 내에 손익분기점을 돌파하여, 안정적인 손익구조를 구축하기 위한 전략이 절실해지고 있다. 전자상거래가 아닌 닷컴기업들은 손익구조보다는 회원의 확보 및 잠재적 성장 가능성이 기업의 가치에 큰 영향을 미치지만, 튜브뮤직과 같은 전자상거래업체들은 안정적인 손익구조를 가지지 못하면, 곧 사

튜브뮤직과 같은 전자상거래 업체에서 수익구조를 개선할 수 있는 방법은 크게 두 가지이다. 매출의 규모를 확장시켜 개선하는 방법과 비용 관리를 통한 원가절감이다. 아래의 도표는 튜브뮤직의 회원가입 고객분포 및 구매고객 분포도이다. <2000년 7월 기준>

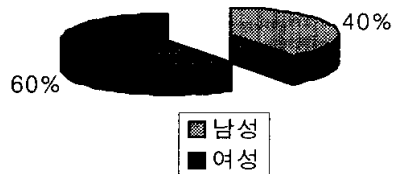
고객들의 성향을 분석하여 추가적인 매출을 올릴 수 있는 마케팅 전략의 도출이 요구된다.

성비의 경우 다른 쇼핑몰들과 유사하다. 그러나 구매고객의 성비를 보면, 오히려 여성이 높게 나타난다는 점이 특이할만하다. 미국의 사례도 유사한 결과를 보여주고 있다. 지난 99년 전자상거래 매출규모순위로 보았을 때, CD부문은 3위의 규모이나, 그 성장률은 112%로 급속한 성장으로 보이고 있다. 이와 함께 여성사용자들의 구매현황 역시 CD 시장이 급속히 성장하고 있음을 보여주고 있다. 여성을 목표고객으로 하는 특별한 전략의 수립이 요구되고 있다.

회원 성 비율



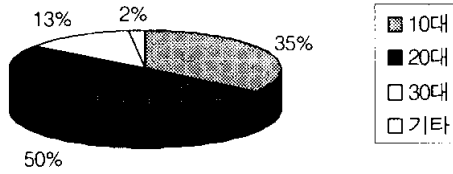
구매자 성별



	Millions	% of increase in 9 month	Millions	% of increase in 9 month
Books	9.2	65%	4.1	105%
CDs	7.2	112%	2.7	145%
Computer Hardware	5.4	23%	2.4	118%
Clothing	4.5	67%	1.3	63%
Software	4	6%	1.3	160%

1999. CommerceNet

구매자 연령별 분포



다음을 보면, 또한 10대들의 구매율이 상당한 부분을 차지하고 있음을 알 수 있다. 지불 결제수단이 현금으로 제한되어 있는 10대의 경우, 충분한 구매력을 가지고 있음에도 불구하고, 마음껏 쇼핑할 수 없는 형편이다. 10대들의 구매력을 추가적 매출로 연결시키는 다양한 전략 또한 요구되고 있다. 이런 상황에서 7월 말부터 실시되고 있는 핸드폰을 통한 후불결제 시스템은 아주 효과적이다. 신세기통신과 제휴를 통해 핸드폰으로 후불 전자결제가 가능하도록 한 것도 10대들의 쇼핑을 증대시키기 위한 것이다. 핸드폰 번호를 이용해 결제를 하면 요금 통지서에 금액이 합산되어 고지되는 제도로 10대들 뿐 아니라, 기존 신용카드 결제를 보완할 안전한 결제수단이 될 것으로 예상된다. 다양한 결제수단의 도입은 소비자의 편의를 제공하는 동시에, 매출의 증가를 가져오는 만큼 적극적으로 검토되어야 할 것이다.

마일리지 프로그램을 통한 매출증대

많은 인터넷쇼핑몰들은 소비자들의 구매행위에 대해 인센티브를 제공하는 마일리지 프로그램을 시행하고 있다. 마일리지 프로그램은 분명 추가적인 매출과 지속적인 구매자들의 방문을 이끌어 낼 수 있는 좋은 마케팅 프로그램이다. 그러나 마일리지 프로그램이 소비자들이 체감할 수 있는 수준의 혜택을 제공하지 못하면 마일리지 프로그램은 오히려 소비자에게 알파한 상술로 요인되어 부정적인 영향을 줄 수도 있다.

많은 인터넷CD숍이 마일리지 프로그램을 시행하며 구매금액의 1~2%의 포인트제도를 운영하고 있지만, 최소 200~300만원어치의 CD를 살 경우, 직접적인 혜택을 받을 수 있다.

튜브뮤직 역시 포인트를 지급하고 포인트 점수에 따른 차별적인 서비스를 제공하고 있다. 그러

◆ Tube Point
 튜브뮤직에서 물품을 구매할 경우 구매액의 1%씩 적립된다. 적립된 포인트에 따라 등급이 상승하며, 등급에 따라 구매시 튜브뱅크 추가 적립혜택을 받을 수 있습니다. 또한 각 음반의 Reader's Comment에 감상을 적어주신 분 중 채택된 사항에 대하여는 해당 포인트를 적립하여 드립니다.

◆ 회원등급

- 1) Tube Music의 회원은 적립된 포인트에 따라 다음과 같은 등급으로 구분됩니다.
 - 10,000 포인트 이상 = 실버회원(구매시 1% 튜브뱅크 적립)
 - 30,000 포인트 이상 = 골드회원(구매시 3% 튜브뱅크 적립)
 - 50,000 포인트 이상 = VIP회원(구매시 5% 튜브뱅크 적립)
- 2) 회원 등급별 선물 증정
 - 실버회원 : 튜브 상품권 혹은 튜브매장 식사권(2만원)
 - 골드회원 : 튜브 상품권 혹은 튜브매장 식사권(3만원)
 - VIP회원 : 튜브 상품권 혹은 튜브매장 식사권(5만원)

< 튜브뮤직 마일리지 프로그램 >

나 이 역시 소비자가 체감하기는 어렵다고 보여진다. 다른 전자상거래의 아이템중에서 소비자들의 반복구매가 비교적 높은 CD, 음반의 경우 이러한 마일리지 프로그램의 활성화로 매출의 증가 및 소비자로부터 로열티를 확보할 수 있다. CD숍과 함께 최근 급속히 성장하고 있는 인터넷서점의 경우 이러한 마일리지 프로그램으로 인해 고객들의 로열티 증가와 그로 인한 매출증가 효과를 실제로 경험하고 있다. 단순한 구매행위에 인센티브를 제공하여 마일리지를 제공하는 데에서 시작하여, 독자들의 서평, 고객추천 등 사이트내에서의 다양한 활동에도 마일리지를 제공하고 있다. 물론 마일리지 프로그램의 확대는 마케팅 비용의 증가로 이어지지만, 이를 통한 매출증대 및 로열티 창출 효과를 가져올 수 있다. 동종 업계의 후발주자로 시장에 들어 CD를 판매하고 있는 업체들중 CDfree 혹은 OK-Cashback Music은 '넷포인트'와 'OK-Cashback 포인트'라는 네트워크형 마일리지 프로그램을 시행하며 매출증대와 함께 빠르게 시장에 진입 하고 있다. 튜브뮤직 역시 이러한 마일리지 프로그램에 근본적인 재검토가 필요하다.

중고시장 활성화 통한 매출증대 (Customer to Customer 경매 서비스 실시)

튜브뮤직 내부에서는 기존의 커뮤니티 서비스 (음악 동호회)에 경매 서비스를 추가하자는 의견이 있었다. 튜브뮤직의 회원들이 튜브에서 구매한 제품에 한해서 중고 CD를 다른 회원들에게 경매로 판매할 수 있는 기능이다.

“내가 한달 전에 산 CD를 제 값에 팔 수 있고, 바로 내가 원하는 새 CD를 살 수 있다.”

이전에 구매한 제품들을 쉽게 처분할 수 있다면 신규구매가 더욱 확대될 가능성이 있다. 경매 사이트는 이런 구 제품들의 처분을 용이하게 해준다. 이러한 경매사이트는 몇가지 소비자들의 도덕적 해이(Moral Hazard)현상을 가져오기도 한다. 개인과 개인간의 거래를 경매사이트는 중계역

할만 하기 때문에 제품의 품질을 보장할 수 없다. 튜브뮤직이 시행하려고 하는 경매서비스는 철저히 회원 개인간에 이뤄지면서, 경매제품은 튜브뮤직에서 판매된 제품만을 대상으로 하기 때문에 제품에 대한 품질을 보장할 수 있는 장점이 있다. (회원의 거래기록이 남아 있어 이를 확인할 수 있다.)

예를 들면 이러하다. 튜브뮤직을 방문해 내가 1달전에 산 A음반(거래기록이 남아있는)을, 경매 시장에 내 놓으면, 다른 회원들이 경매를 통해 가격이 결정되어 거래가 이루어진다. 낙찰시 A음반의 가격에 잔액을 결제하여 새로운 앨범을 살 수 있게 해 주는 제도이다.

그러나 이에 대한 반대의견도 있었다. 급격히 성장하고 있는 시기에 고객들의 신규수요만 창출해도 모자라는 상황에서 대체수요(경매 판매 후 구입)를 촉진하는 것은 신규수요를 감소시켜 수익구조를 더욱 악화시킨다는 것이다.

국내 인터넷 중고시장에서 CD 품목은 다른 제품들에 비해서 크게 활성화되지 못하고 있다.

어떤 CD숍도 이런 기능을 제공하고 있지 않다. 김형철 실장은 경매서비스 도입과 관련해 고민하고 있는 중이다.

내부 비용구조 개선

수익구조 개선을 위한 노력은 매출의 증가와 함께 비용 절감이 병행되어야 한다. 튜브뮤직 현재 정규직 사원 25명(물류센터 포함)을 통해 운영하고 있다. 튜브뮤직의 직접적인 운영과 관계없는 STAFF부서는 튜브 관계사들의 자원을 활용하고 있어, 현재의 고용구조는 수익구조 개선을 위한 최적의 인력구조라 여겨지고 있다. 홍보 및 마케팅 전략, 회계와 관련된 직원은 별도 두고 있지 않다. 단지 미디어 2.0의 전문 마케팅 인력 및 홍보인력을 활용하고 있다. 직원들의 자질에 있어서도 최고라고 자부한다. 서울대 선후배로 구성된 인맥은 사뭇 직장이 아닌 동아리가 아닌가 싶을

2) 고객 1인당 객단가 : 고객이 사이트를 방문하여, 1회 구입하는 총 비용을 뜻한다.

정도의 착각을 불러 일으켜온다. 자연히 직원들의 회사에 대한 열정 및 몰입도가 높을 수 밖에 없다. 간단히 튜브뮤직은 소수 정예, 자사 네트워크 인력의 활용을 통해 내부의 효율을 극대화하고 있다.

내부적인 비용통제, 인력구조 운용과 함께 수익성 개선을 위한 모든 업체들의 공통적인 숙제는 **고객 1인당 객 단가**이다.²⁾ 고객이 CD를 1장을 사든지, 2장을 사든지 업체들이 지불하는 배송비는 일정하고 고정되어 있다. 거의 모든 업체들이 공통적으로 2500원 이상일 경우 1500원 가량의 배송비를 수수하고 있는데, 자연히 CD의 구매 수량이 높아지면, 업체들의 수익성은 높아지게 된다. 현재 튜브뮤직의 고객 1인당 객단가는 25,000원 선이다. 그러나 CD와 함께 전자상거래 시장에서 주요 품목으로 자리잡고 있는 도서의 경우 고객 1인당 객단가 4만원선에 육박하며, 급속히 수익구조가 개선되고 있는 점을 감안할 때, 1인당 객단가를 상향조정할 수 있는 갖가지 방안들이 모색되어야 한다. CD시장의 객단가는 튜브뮤직을 비롯한 모든 경쟁사들이 고민하고 있는 부분이기도 하다.

원가우위 전략

튜브뮤직은 업계에서 CD를 최저가로 판매하는 곳으로 유명하다. 다양한 서비스와 장점을 가지고 있지만, 시장이 성숙단계에 진입하기까지 가장 중요한 경쟁적 요소가 원가우위요소라 생각하고 있다. 업체들이 제공할 수 있는 편의라는 것이 소비자들에게 차별적 요소가 아니라면, 소비자들은 결정적으로 가격에 의해 쇼핑물을 결정하게 될 것이라는 가정이다. 앞서 설명한 원가의 통제에 있어서 튜브뮤직은 업계 최고의 효율성을 보여주고 있다. 또한 CD를 공급하는 음반 업체의 지원을 받고 있어, 보다 빠르게, 보다 많이, 보다 싸게 음반을 제공받고 있어, 최저 가격을 제공할 수 있었다. CD숍은 인터넷으로 판매하든지 매장에서 판매하든지 궁극적으로 물류 부분의 경쟁적이 전체적인 경쟁요소를 결정하기 때문이다.

그러나 이러한 가격을 무기로 한 원가우위 요

소가 종국적으로 경쟁적 요소가 될 수 있는지 고민해 봐야 한다. 쇼핑물간 가격의 차이는 점차 줄어들고 있다. 여전히 튜브뮤직이 최저의 가격을 유지하고 있지만, 소비자들이 가격 300-400원의 차이를 결정적인 요소로 계속 생각하게 될지는 미지수이다. 쇼핑물에 대한 소비자들의 요구는 날로 다양해지고, 구매를 위한 쇼핑물에서 벗어나, 언제나 음악과 관련한 모든 정보를 전달해 줄 수 있는, 매일 매일 새로운 콘텐츠를 제공해 줄 수 있는 쇼핑물을 원하고 있다.

기존의 원가우위적 요소를 가지고 계속 경쟁력을 유지할 수 있을지... 튜브뮤직의 향후 전략 역시 이를 토대로 진행되어야 할 것인지에 대한 논의가 필요하다.

다각화 전략

전자상거래 업체의 대명사라 할 수 있는 아마존은 초기 단계에 인터넷 서점이었다. 서적 판매를 통해 축적된 사용자 데이터베이스와 물류 노하우를 기반으로 CD 판매로 나아가서 종합 쇼핑물로 진화해 갔다.

이러한 전자상거래 업체들의 발전 모델을 튜브뮤직에 적용할 수 있는가? 즉 지금 CD를 판매하면서 함께 관련제품들을 판매하는 것이 어떤 결과를 가져올 것인가. 가장 먼저 떠오르는 다각화의 대상은 서적이다. 압구정의 지하 매장에서는 잡지를 위주로 서적을 판매하고 있다. 또한 관계사인 미디어 2.0은 음악, 영화, 인터넷 관련 잡지를 각각 제작하고 있기도 하다. 따라서 기존의 경험을 바탕으로 서적시장에 진입하는 것에 대해 내부적으로 큰 어려움은 없으리라 여겨진다. CD 시장에서 독보적인 입지에 오를 때까지는 다각화보다는 현재의 전문 쇼핑물을 고수하자는 의견 목소리 또한 높은 것이 사실이다. 그러나 CD에서 확장하여 서적을 판매하면 분명 매출은 현재보다 대폭 확대될 수 있다.

또한, CD 및 MP3의 한정적인 품목에서 탈피하여 음악 관련 제품들로 관련 다각화를 꾀하는 것을 우선 생각해 볼 수 있다.

많은 인터넷 다크 기업들과 쇼핑몰들이 적극적으로 자사의 사이트를 알리기 위해 공격적인 마케팅 전략을 펼치고 있는 와중에서 튜브뮤직은 타 사이트와 달리 거의 특별한 마케팅 활동을 하지 않았다고 할 수 있다. 현재의 30만명 회원들은 구매경험이 있는 기존 소비자들의 구전을 통해 모집되었다. 관계사인 튜브엔터테인먼트가 일본영화 '러브레터'를 수입하면서 O.S.T와 영화의 주요 장면을 활용해 극장광고 및 라디오 광고를 단발적으로 한 적이 있었고, 대영 AV의 전속가수인 인기 가수 '핑클'을 모델로 잡지 광고를 시행했었다.

그 이후로는 이렇다 할만한 광고를 하지 않았다. 초기의 광고 캠페인은 사이트 론칭(launching)만을 위한 것이었다. 국내 최대의 광고기획사인 제일기획 출신의 마케팅 인력이 포진되어 있는 튜브그룹은 좀 더 전략적인 마케팅 전략을 가지고 있다. "튜브"를 하나의 브랜드로 가져간다는 생각이다. 튜브뮤직을 시작으로 계속 확장될 튜브그룹의 제품 및 서비스들을 "튜브"라는 거대 우산아래 배치하는 것이다. 점차적으로 '튜브'를 브랜드화하는 전략이 뒤따라 시행될 것이다.

이러한 튜브의 브랜드 전략은 튜브뮤직의 오프라인 확장 전략과 밀접한 연관을 가지고 있다. 압구정동 한 가운데 튜브 매장이 있다. 단순한 카페 처럼 보이는 튜브의 매장은 앞으로 전국 주요 도시에 설립될 튜브매장의 본점이 될 것이다. 오프라인의 진출로 자연스럽게 소비자에게 튜브라는 이름은 음악과 관련된 최고의 브랜드로 성장할 수 있으며, 오프라인의 진출로 안정적인 매출원을 가질 수 있게 된다. 또한 대량구매 혹은 소비로 인한 규모의 경제 실현이 가능해져, 원가상의 우위가 더욱 강화될 수 있으리라는 판단이다. 물론 이러한 오프라인의 진출은 모기업인 대영AV의 지원 없이는 불가능하다. 온라인과 오프라인의 균형적인 매출구조는 튜브뮤직을 더욱 브랜드화 시키는 데 도움을 줄 수 있을 것이다.

〈첨부 # 4 : 튜브뮤직 오프라인 매장〉

강력한 모기업의 지원, 조직 몰입도 높은 고급 인력, 강력한 기술력과 제휴관계, 재정적 안정성, 오프라인과 온라인의 조화, 다각화된 관계 제휴사... 이 모든 것을 활용할 때, 튜브뮤직은 국내 최고의 CD몰, 음악서비스의 선도 브랜드가 될 수 있을 것이다. 나아가서 음악 및 엔터테인먼트로 시작하여 점차적인 확장을 통해 인터넷 미디어의 대명사가 되는 것이 튜브뮤직의 바람이다. 또한 이 미래는 지금의 김형철 실장에게 주어진 숙제이기도 하다.

무수히 많은 해결과제를 안고, 김형철 실장은 하나 하나 실타래 풀어가듯 해결해 나가야 한다. 압구정 2층 매장에서 창밖을 내려다보면서 깊은 생각에 빠진 김형철 실장....

순간 스치듯 지나가는 그의 얇은 웃음은 튜브뮤직의 미래를 짐작하게 한다.

- 본 사례의 개발을 위해 많은 자료를 제공해 주시고, 적극 협조해주신 김형철 실장님 이하 튜브뮤직의 관계자 여러분들께 감사드립니다. 본 사례는 전자상거래 음반 쇼핑몰인 튜브 뮤직을 통해 기본적인 전자상거래 및 인터넷 음반 산업에 대한 전반적인 이해를 목적으로 하고 있습니다.-

〈첨부 # 1 : 튜브뮤직 site map〉

Tube Music

• 섹션

Music Store

신보 소개 / 음반 쇼핑

Music Video

뮤직비디오 스트리밍

MP3

MP3 파일 다운로드

Tube Radio

Radio 다운로드 / 프로그램 린성표

My Tube

쇼핑 기록 / 좋아하는 가수 / 회원 등급

• 콘텐츠

Features

특집 / 기획 연재 / 인터뷰 기사

Artist Of The Week

화제의 아티스트 소개

Headlines

음악 뉴스

Music Of the Week

화제의 음악 소개

Music Box

주제별 음악 가이드

Web Music Guide

장르별 음악 사이트 소개

Billboard

빌보드 소식 / 차트

• 기능

Search

가수 / 음반 / 곡 찾기

Shopping Cart

장바구니

Membership

신규 회원 등록 / 회원 확인

Tube Mail

회원 전용 메일

BBS

자유 게시판

Chatting

대화방

Music Quest

음악 관련 질문의 응답 게시판

Tube Bank

개인 구좌 관리

• 부가기능

About Tube

Tube소개

Site Map

사이트 구성

Help

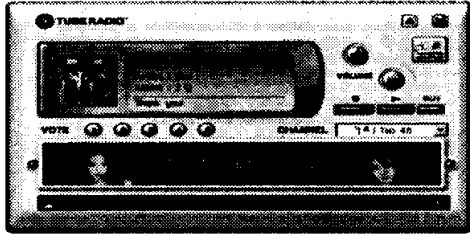
이용자 도움말

Customer Service

고객 문의 접수 코너

<별첨 # 2 : 튜브라디오 상세 설명>

다채널 인터넷 음악 전문 라디오 방송, Tube Radio



Tube Radio는 하루 24시간 내내 방송되는 국내 최초의 다채널 인터넷 음악 전문 라디오 방송으로, 최신 가요는 물론, 팝, 재즈, 영화음악 등 다양한 장르의 음악이 채널별로 편성돼 하루종일 방송된다.

13개의 다양한 채널

Moonlight Becomes Music

가요 / Top40

가요 / 댄스

가요 / 노댄스

Fresh Pop

Jazz & Blues

Rock

O.S.T

New Age

TUBE Classic

우리의 소리

명상음악

CF & Drama Music



Tube Radio를 청취하려면?

첫째, Tube Radio를 청취하려면 Tube Radio를 설치해야 합니다.

둘째, Tube Music의 인터넷 라디오 서비스와 뮤직 비디오를 감상하기 위해서는 마이크로 소프트사의 Window Media Player 6.4이상의 버전을 설치해야 합니다.



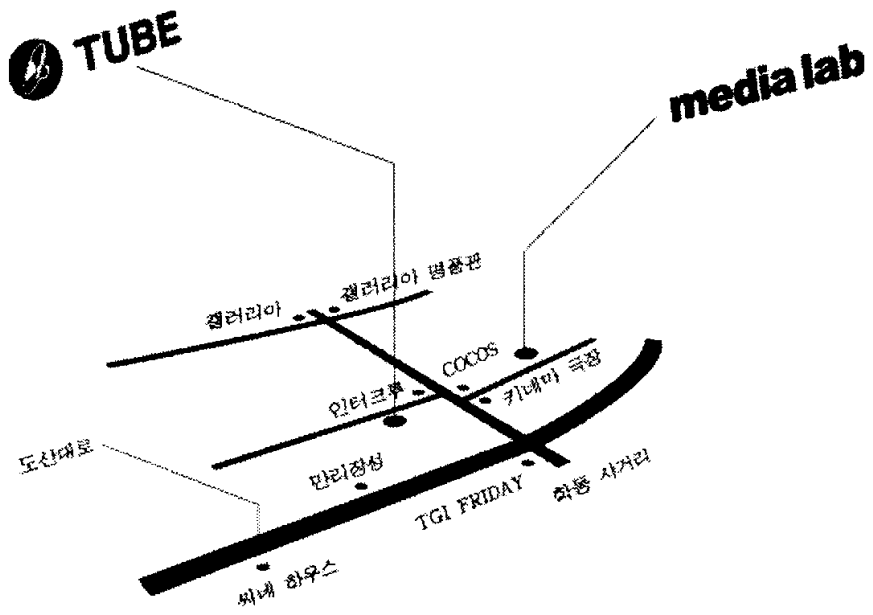
〈첨부 # 3 : 경쟁 현황 분석〉

사이트명	인터넷 방송 (라디오 방송)	MP3 유무	커뮤니티 유무	배송료	음반외 판매 물품	그 외 특징
아이엠스테이션	×	○ (유료)	○	품목에 상관없이 건당 2,000원	×	음악관련 제품판매
CD FREE	×	×	×	기본배송료 1,900원 그 이후 장당 500원 추가	s/w 게임 cd, player 판매	가입시 무료cd3장 증정 (배송료 5,000원부과)
아이뮤직랜드	×	×	×	25,000원 이상시 무료 그 아하는 2,000원	dvd,비디오 판매	×
포노그래프	×	×	×	20,000원 이상시 무료 그 이하는 1,000원	×	×
오이뮤직	○	×	○	25,000원 이상시 무료 그 이하는 1,500원	×	×
핫트랙스	×	×	×	25,000원 이상시 무료 그이하는 1,500원	dvd,v-cd,video 음반악세서리 판매	다양한 장르의 음반 분류 체계
음악참고	×	×	×	25,000원 이상시 무료 그이하는 1,500원	×	다양한 장르의 음반 분류 체계 벼룩시장 존재
OKCashback Music	×	×	○	20,000원 이상시 무료 그이하는 1,500원	dvd,v-cd,video DVD player 판매	하루 사이 반복 주문시전화로 통합매달 청구 가능
Tube Music	○	○ (유료, 무료)	○ (채팅)	25,000원 이상시 무료 그이하는 1,500원	music video 판매	RA로 들어보기 가능 tube 상품권 발급
인터넷뮤직랜드	×	×	×	25,000원 이상시 무료 그이하는 2,000원	비디오, dvd 판매	×

* 커뮤니티 유무는 전자게시판, 채팅 등 동호회 운영 서비스를 뜻한다.

<첨부 # 4 : 튜브뮤직 오프라인 매장>

찾아가는 길



<첨부 # 5 : 튜브뮤직 개요 및 임원진 소개>

Medialab 개요 및 임원진 소개
<p> 업체명 : (주)미디어 레보라토리 설립일 : 1998. 9.25 대표자명 : 최 영재 종업원수 : 25명 자본금 : 27억원 주 소 : 135-090 서울 강남구 청담동 88-0 세진빌딩 2층 대표전화 : 3442-5689 Fax : 3442-5690 </p>
<p> 대표이사 : 최 영 재 서울대 졸업 서울대 석사과정 수료 서울대 대학신문, 대학원 신문사 편집장 R&I Communication 이사 삼성전자 미디어사업부 웹진 프로젝트 편집장 </p>
<p> 이사 : 김 진 옥 고려대 졸업 미국 New York University 석사과정 졸업 삼성전자 멀티미디어팀, 소프트 사업팀 한국예술종합대, 이화여대 강의 </p>
<p> 기획실장 : 김형철 서울대 졸업 서울대 공과대학 석사과정 졸업 삼성전자 미디어 서비스사업팀 과장 </p>

〈첨부 # 6 : 튜브뮤직 사업 제휴 현황〉

List of Major Affiliated Companies

1. Microsoft

- MIE(v.5.x)에 Media2.com 디폴트 지정
- MS WMT 7.0에 Tubemusic 음반 및 Radio 채널 탑재
- MSN Korea 와 미디어 파트너

2. 한솔엠닷컴

- n016 mobile internet 음악서비스
- 한솔엠닷컴 전자상거래 파트너쉽

3. Lycos Korea

- Lycos 뮤직 채널 공식 파트너

4. Samsung Corporation:

- 컨텐츠 제공 및 CD, mp3 전자상거래 파트너

5. 017 PCS (Shinsegi Telecom)

- 017 iclub 음악서비스 파트너

6. Donga.com, Digital Chosun

- 음악채널 컨텐츠 제공

7. iloveschool.co.kr 음악 전자상거래 파트너

- 개발 중