

# 롱테일의 성공과 실패에 관한 사례연구: 9가지 법칙을 중심으로\*

이한원  
나사렛대학교 경영정보학과  
전나리  
경인여자대학교 인터넷비즈니스학과  
최우철  
충북대학교 전자공학과  
김병기  
경희대학교 경영대학 박사과정

## 1. 서론

### 1.1. 롱테일 법칙의 개요

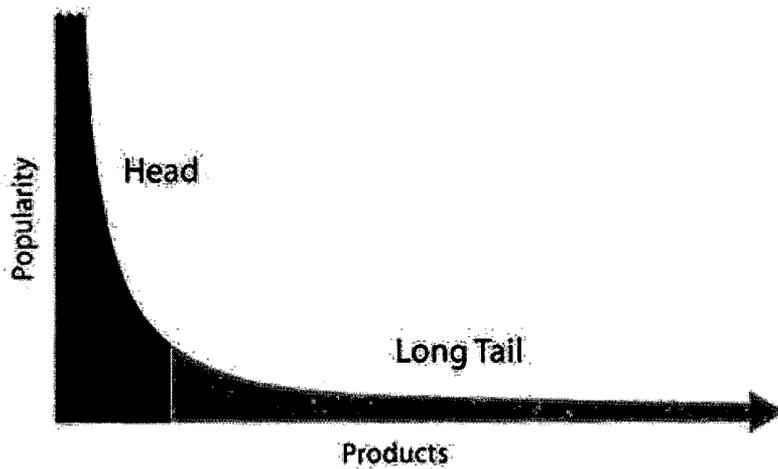
#### 1) 롱테일 법칙의 개념

전통적인 시장에서는 잘 팔리는 상위 20%가 전체 매출의 80%를 차지한다는 파레토 법칙이 지배하고 있다. 이는 오프라인 진열 공간의 제약과 유통 비용의 감소 등에 때문이다. 그러나 무한한 진열 공간을 가진 온라인 비즈니스의 경우에는 비 인기상품들에 대한 소비자들의 접촉 증대를 통해 틈새상품들이 존재할 수 있음을 보여주는 롱테일 법칙을 따르며 틈새 상품의 매출이 20~30%에 이를 정도이다. 즉, 롱테일의 이론은 결국 다음과 같이 정리할 수 있다. 전통적인 시장에서는 수여곡선의 머리 부분에 위치한 주류상품들이나 주류시장들과 같은 상대적으로 소수인 히트상품들에 초점을 맞추던 상황에서 점점 꼬리부분의 거대한 틈새시장으로 관심을 이동하고 있다는 것이다. 이는 오프라인 진열 공간의 제약과 유통의 장애에 구애받지 않는 시대가 열림에 따라 특정한 소수의 고객들을 타깃으로 한 상품들과 서비스들은 주류 상품만큼이나 경제적인 매력을 갖게 되었다. 이는 <그림 1>과 같다.

#### 2) 롱테일의 3가지 동인

그렇다면 롱테일이 나타나는 동인은 무엇인가?: 롱테일은 하나의 엄청난 경제적 자극이 가해져

\*제10회 서울대학교 경영대학 경영사례연구센터 주최 전국 대학(원)생 사례개발 경진대회 장려상 수상작



출처: <http://www.innomove.com>

〈그림 1〉 롱테일 현상 그래프

야 비로소 나타난다. 즉, 틈새상품을 구매하는 데 드는 비용을 줄여야만 한다. 그 비용을 떨어뜨릴 수 있는 요소에는 다음과 같은 3가지 정도의 강력한 동인으로 설명된다.

첫 번째 동인은 생산도구를 대중화하는 것이다. 대표적 사례는 PC이다. PC는 인쇄기에서부터 영화와 음악 스튜디오에 이르기까지 모든 것을 통합했다. PC의 힘은 불과 몇 년전까지만 해도 전문가들만이 해왔던 작업을 일반인들도 할 수 있게 해주었다는 점이다. 또 한 그런 작업을 하는 '생산자들'의 수를 1,000배나 늘려놓았다.

두 번째 동인은 유통비를 줄임으로써 낭비되는 비용을 줄이는 것이다. 누구나 콘텐츠를 만들 수 있다는 사실은 다른 누군가가 그것을 즐길 때 비로소 의미를 갖게 된다. PC가 원하는 사람은 누구나 영화감독이나 출판인으로 나설 수 있게 만들어주었지만, 모든 사람을 유통업자로 만든 것은 바로 인터넷이었다. 인터넷은 보다 많은 사람들에게 접근하는 비용을 줄여줌으로써 꼬리 부분에 위치한 시장의 유통성을 효과적으로 증가시킨다. 그것은 보다 많은 소비를 이끌어냄으로써 매출액을 효과적으로 끌어올리고 다른 제품이 판매에도 긍정적인 영향을 미친다.

세 번째 동인은 수요와 공급을 이어주는 것으로 고객들에게 새로운 제품들을 소개함으로써 꼬리

〈표 1〉 롱테일의 3가지 동인

동인	비즈니스	사 례
1 생산도구를 대중화하라	롱테일 도구 제작자와 롱테일 생산자	디지털 비디오카메라, 데스크탑 음악과 비디오 편집 소프트웨어, 블로깅 도구
2 유통구조를 대중화하라	롱테일 집산자	아마존, 이베이, 아이튠스, 넷플릭스
3 수요와 공급을 연결하라	롱테일 필터	구글, 블로그, 랩소디의 추천기능, 베스트셀러 목록

출처: 롱테일 경제학, 2006

부분이 수요를 높이는 것이다. 구글의 '대중의 지혜' 적인 검색, 아이튠스의 입에서 입으로 전달하는 추천음악, 그리고 고객이 리뷰를 쓰도록 문을 열어둠으로써 고객과 직접만나는 블로그에서 찾아볼 수 있다. 고객들에게 이런 장치를 제공하면 틈새컨텐츠를 찾는데 들어가는 검색비용은 더 줄어든다.

### 3) 롱테일의 9가지 법칙

#### 법칙 1\_재고를 없애라

아마존 같은 기업들은 엄청나게 다양한 상품들을 제공하기 위해 재고를 '가상재고' 개념으로 확장했는데, 이는 상품을 협력업체의 창고에 쌓아두고 아마존에서는 그 제품의 이미지만을 보여주고 판매하는 것이다. 아마존의 마켓플레이스 프로그램은 그런 분산된 물품목록을 모두 한데 모아 수천 개의 소규모 상점들의 상품을 네트워크로 연결한다. 물론 아마존의 재고관리비는 전혀 들지 않는다. 아이튠스에서 관리하는 것과 같은 디지털 물품 목록은 유통비가 가장 저렴하다. 이미 플라스틱 디스크를 운반하는 유통에서 메가바이트 단위의 파일 전송 유통으로 바뀌면서 음악산업에 일어난 결과를 우리는 눈으로 확인했다. 아날로그적 요소나 방송 스펙트럼의 장애요소를 제거하는 것은 비용을 절감하는 강력한 방법이며, 이를 통해 새로운 틈새시장을 이끌어낼 수 있다.

#### 법칙 2\_고객 스스로 작업하게 하라

'공동작업을 통한 생산'으로 이베이와 위키피디아, 크레이그스리스트, 마이스페이스, 넷플릭스, 구글, 스카이프는 모두 직원들에게 시키려면 돈이 드는 일을 사용자들이 무료로 즐겁게 하도록 만들어준 사례이다. 이것은 아웃소싱과는 다른 개념으로 다수의 군중을 대상으로 한다는 점에서 '크라우드소싱'이라고 할 수 있다. 크라우드소싱의 장점은 단순히 경제적인 것만은 아니다. 사용자들은 사실상 시간과 에너지를 제한적으로 사용할 수 밖에 없는데, 단지 대중의 공동작업을 통한 생산만이 롱테일이 최대한 멀리 뻗어나가게 할 능력을 갖고 있다. 그리고 셀프서비스는 그 일에 대해 가장 관심을 갖고 있는 사람들에 의해 이루어지고 있으며, 이들은 그들 자신의 필요를 가장 잘 알고 있다.

#### 법칙 3\_하나의 유통방식이 모든 상품에 다 맞는 것은 아니다

어떤 상품들은 수요가 집중되어 있지만 다른 상품들은 수요가 분산되어 있다. 만일 어떤 특정한 고객집단에 유통시키는 데만 초점을 맞춘다면, 다른 고객집단에 속한 사람들을 잃어버릴 수도 있다. 오늘날 우리는 TV와 주문형 비디오, 아이튠스에서 다운받은 파일, 구매나 대여를 통한 DVD 혹은 티보 정기 이용권 등을 통해 <CSI>를 볼 수 있다. 또한 플라즈마 스크린에서 소니의 PSP에 이르기 까지 다양한 장비를 통해 그것을 볼 수 있다. 이러한 다수의 유통채널들은 롱테일이라는 가장 거대한 잠재시장으로 나아가는 데 필수적인 조건이다.

#### 법칙 4\_하나의 상품이 모두에게 다 맞는 것은 아니다

얼마 전만 해도 음악을 구입하려면 CD 앨범을 구입하는 단 한가지 방법밖에 없었다. 하지만 이제 온라인을 통해 얻게 된 다양한 선택의 여질을 생각해보라. 앨범을 구입해도 되지만 개별 곡 단

위로도 구입할 수 있다. 또한 전화벨소리, 무료 30초 샘플음악, 뮤직비디오, 리믹스, 다른 사람의 리믹스 샘플, 스트리밍되거나 다운받은 음악에 이르기까지 구성이나 샘플링 비율이 다양하다. 각각의 재결합을 통해 다양한 유통 네트워크를 개척하고 다양한 청중을 확보 할 수 있다. 한 사이즈는 오로지 한 사람에게만 맞는다. 여러 사람에게 맞는 옷을 입히려면 많은 사이즈를 확보해야 한다.

#### 법칙 5\_하나의 가격이 모든 상품에 다맞는 것은 아니다

미시경제학을 잘 설명해주는 원칙들 가운데 하나는 바로 탄력적인 가격이다. 서로다른 사람들은 자신들이 얼마나 많은 돈기까지 다양한 이유로 다양한 가격을 지불한다. 전통적인 시장에서는 한 가지 버전의 제품을 진열할 딱 맞는 공간이 있는 것처럼, 특정한 가격에 맞는 진열공간이 존재했다. 하지만 풍요로운 다양성을 지닌 시장에서 다양한 가격은 제품의 가치와 시장의 규모를 극대화 하는 강력한 수단이 될 수 있다.

#### 법칙 6\_정보를 공유하라

일반적으로 정보가 많을수록 더 좋은데, 이는 선택을 더 혼란스럽게 하는 게 아니라 제품을 제대로 선택할 수 있도록 도와준다. 이처럼 여러 가지 유형의 상품들을 구매하는 데 대한 정보는 그것이 추천기법과 같은 것으로 변형되면 강력한 마케팅 도구가 될 수 있다. 어떤 소비자가 다양한 추천 기법들을 활용하는 이유는 이런 추천기법에 대해 확신을 갖고 있기 때문이며, 이를 통해 다른 사용자들이 이런 추천기법을 더 잘 사용하도록 도와준다. 거짓이 없다면 비용을 들이지 않고도 신뢰를 구축할 수 있다.

#### 법칙 7\_‘또는’ 식 사고에 얽매이지 말고 ‘그리고’ 식으로 사고하라

최소성적 사고 가운데 하나는 시장이 제로섬 게임이라고 가정하는 것이다. 즉 모든 것이 하나를 선택하면 다른 것을 선택할 수 없는 ‘또는’에 근거해 모든 것이 움직인다고 가정하는 것이다. ‘이 버전 또는 그 버전을 출시하라’ 나 ‘이 색상 또는 저 색상을 판매하라’가 바로 그런 경우이다. 진열대나 방송채널의 경우 이런 현상은 매우 당연하다. 즉 하나의 진열대 선반에는 하나의 물건밖에 올려놓을 수 없다. 하지만 무한한 진열공간을 가진 시장에서는 모든 것 을 진열하는 게 올바른 전략이다.

#### 법칙 8\_시장을 믿어라

진열공간이 부족한 히트상품 중심의 시장에서는 무엇이 팔릴 것인지 예상해야 한다. 하지만 풍요의 시장에서는 모든 것을 훌훌 털고 그저 어떤 일이 벌어지는지 지켜보면서 시장에서 그 상품이 얼마나 팔리는지 두고 보면 된다. ‘사전 필터링’과 ‘사후’ 필터링’의 차이는 사전예상과 사후측정의 차이라 할 수 있다. 그리고 당연히 후자가 훨씬 더 정확하다. 온라인 시장은 대중이 가진 정보를 한데 모은 매우 효율적인 곳이다. 온라인 시장에는 정보가 풍부하기 때문에 제품을 비교하고 사람들이 좋아하는 단어를 퍼뜨리는 것이 상대적으로 쉽다.

## 법칙 9\_ '무료'가 갖는 힘을 이해하라

디지털 시장의 강력한 특징은 그 시장 속으로 진입하는 데 돈이 들지 않는다는 것이다. 유통비가 거의 들지 않기 때문에 마찬가지로 시장진입비용도 거의 들지 않는다. 스카이프에서 야후메일에 이르기까지 인터넷에서 손꼽히는 비즈니스모델은 무료서비스로 많은 사용자들을 사로잡았고, 그 사용자들 가운데 몇 명에게는 고품질 혹은 더 나은 특별 서비스를 추가한 회원제에 기반을 둔 프리미엄 서비스로 업그레이드해도 되겠다는 확신을 심어주었다. 이처럼 디지털 서비스를 제공하는 데는 비용이 아주 적게 들기 때문에 무료고객들은 회사에 비용을 거의 지불하지 않아도 된다.

### 1.2. 파레토법칙과 롱테일 법칙의 관계

우리에게 80/20 법칙으로 잘 알려져 있는 파레토 분포는 생산품의 20퍼센트가 총수익의 80퍼센트를 차지한다거나, 혹은 투자한 시간의 20퍼센트가 전체 생산성의 80퍼센트를 책임진다거나, 우리가 들이는 시간의 20퍼센트가 전체 생산성의 80퍼센트를 차지한다거나 하는 식으로 이와 유사한 비율이 산업 전반에 나타나고 있다. 진정한 80/20법칙은 단지 파레토 분포가 작동한다는 사실과 어떤 상품들이 다른 상품들보다 훨씬 더 많이 판매될 것이라는 사실의 인정일 뿐인데, 이것은 전통적인 시장이나 롱테일 시장이나 마찬가지로이다.

그러나 롱테일이 제시하는 것은 그 법칙에 지배되지 말아야 한다. 비록 전 상품의 20퍼센트가 총수익의 80퍼센트를 책임진다 하더라도 나머지 80퍼센트를 매장에 진열하지 않을 이유는 없다. 상품의 진열비용이 낮은 롱테일 시장에서는 조금이라도 팔릴 가능성이 있다면 매출 규모와는 무관하게 모든 상품을 다 진열한다. 판매량이 많지 않은 80퍼센트의 상품이라도 검색결과에서 위쪽에 위치하거나 입소문을 타면 상위 20퍼센트에 진입할 수 있기 때문이다. 하지만 전통적인 오프라인 매장에서는 물품을 진열하는 데 상당한 비용이 들어가기 때문에 잘 팔리지 않는 상품들까지 진열하면 수지가 맞지 않는다. 그래서 총수익은 매장에 진열된 잘 팔리는 20퍼센트의 상품을 통해 거두게 된다.

반면 롱테일 매장의 경우에는 롱테일에 속한 제품들은 매출의 많은 부분을 차지하지는 않지만, 판매비용이 적게 들기 때문에 진열비만 거의 들지 않는다면 상당한 수익을 올릴 수 있다. 따라서 롱테일 시장에서는 80/20법칙에 다음과 같은 3가지 변화가 일어난다.

〈표 2〉 롱테일 시장에서의 변화 3가지

1. 롱테일 시장은 많은 종류의 다양한 제품들을 진열할 수 있다.
2. 입소문이나 다른 필터들로 인해 원하는 제품들을 더 쉽게 찾아낼 수 있기 때문에 히트 상품과 틈새 상품 사이의 판매 곡선은 점점 더 평평해 진다.
3. 틈새 상품의 매출이 히트상품의 매출과 거의 비슷해 제품의 인기와는 무관하게 모든 상품을 통해 수익이 발생한다.

## 2. 롱테일법칙 성공 사례분석

### 2.1. 성공사례 기업 도출

#### 1) 사례기업 도출 과정 및 기준

롱테일 전략의 성공요인과 실패요인에 대한 사례 연구는 주로 단일 사례, 개별 기업 단위로 이루어져왔다. 개별 기업 단위로 사례연구가 이루어지는 것도 중요하지만, 다중사례 연구를 통해 롱테일 전략의 성공에 대한 의미 있는 패턴을 찾아내는 것 또한 중요하다. 2장에서는 롱테일 전략의 성공에 관한 가설을 생성하기 위하여, 대표적인 롱테일 전략 관련 사례 기업들을 분석한다. 사례 분석을 통하여 특정 의사결정의 배경, 실행 과정과 결과, 그리고 결과에 영향을 미치는 요소가 무엇 인지를 밝히기 위해 롱테일 전략 관련 논문과 도서 그리고 기사(조선일보)들을 통해 확인한 사례들 중에서 22개 사례를 선정하고 분석하였다.

〈표 3〉 선정된 사례기업

		
교보문고	구글	네이버
		
이베이	판도라TV	
		
오마이 뉴스	인터파크	
		
애플	아마존	유튜브

## 2) 선정된 롱테일 법칙 성공사례 기업

선정된 롱테일 전략 관련 사례 기업은 아래와 같다. 이에는 교보문고, 구글, 네이버, 이베이, 판도라TV, 오마이뉴스, 인터파크, 아이튠즈, 아마존, 유튜브 등 21개 기업이다.

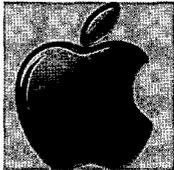
## 2.2. 성공사례 기업 일부 소개

### 1) 기업소개

#### (1) 아이튠즈

아이튠즈는 MP3 Player인 iPod에 담게 될 음악 콘텐츠를 제공하는 음악 콘텐츠 제공자이다. <표 4>는 아이튠즈의 기업 소개이다.

<표 4> 아이튠즈 기업 소개

CI	
CEO	본명: Steven Paul Jobs 인물소개: 애플의 공동 창업자 경력 현재 ~ 애플 최고경영자 1986 ~ 픽사 인수 1985 ~ 넥스트 설립 1984 ~ 매킨토시 개발 1977 ~ 애플2 출시 1976 ~ 애플컴퓨터 설립
주요연혁	1991 Apple, IBM, 모토로라 기술 동맹 흑백 스캐너 OneScanner 등 신상품 발표, Quicktime 1.0 발표 1992 일본 사프사와 합작 투자 계약 체결, 도시바와 멀티미디어 기기 공동 개발 합의, 뉴튼이라는 휴대용 컴퓨터 발표, Powerbook 디자인 금상수상, 마이크로소프트 사에 그래픽 인터페이스 관련 패소 1997 스티브 잡스가 임시 CEO 수행, 마이크로소프트사와의 제휴 발표, Apple 사는 파산위기에 놓임 1998 iMAC, Powerbook G3 발표, 1억 300만 달러 흑자 1999 ibook 탄생 2000 Apple DVD player 발표, 2억3300만 달러 흑자 전년대비 27% 증가, 스티브 잡스 CEO로 복귀 2001 MOSX 발표, IPOD 출시 2004 흑자 2억9500만달러로 전년대비 368% 증가, 투자 수익률이 208% 성장



<표 6> 인터파크 기업 소개

CI



CEO 이름: 이기형  
출생: 1963년 1월 25일  
출생지: 익산  
직업: 벤처기업인  
소속: 인터파크 대표이사 회장  
경력  
2005 ~ 한국온라인쇼핑협회 부회장  
전자상거래 및 통신판매협회 이사  
2004 ~ 인터파크 대표이사 회장  
1999 ~ 인터넷비즈니스 포럼 추진위원  
동아TV 대표이사 사장  
1999 ~ 2004 인터파크 대표이사 사장  
1998 ~ 한국커머스넷 이사  
1997 ~ 1999 데이콤인터파크 대표이사 사장  
1996 ~ 1997 데이콤 사이버마켓 사장  
1988 ~ 삼성전관 기술기획실

주요연혁 1995. 11 데이콤 소사장제로 인터파크 출범  
1996. 6 국내 최초 인터넷 쇼핑몰 오픈  
1997. 10 데이콤인터파크(주) 분리 출범  
2006. 1 (주)인터파크게임즈 설립  
2006. 11 (주)인터파크코모바일 설립  
2008. 4 Interpark CS China 계열회사 추가

<표 7> 소리바다 기업 소개

CI



CEO 양정환  
직업: 벤처기업인  
경력  
2003 ~ 소리바다 대표이사

주요연혁 2000.5 MP3 공유 커뮤니티 '소리바다' 서비스 개시  
2004.7 P2P 검색 포털로 소리바다 사이트 리뉴얼 및 소리바다3 서비스 오픈  
2004.12 유로 MP3# 오픈  
2008.8 사용자 징수 규정안에 따른 소리바다6 개편 서비스 오픈

〈표 8〉 아프리카 기업 소개

---

CI	
CEO	이 름: 김대연 출생지: 경상남도 직업: 벤처기업인 소속: 윈스테크넷 대표이사 사장 경력 2005~ 한국정보보호산업협회 회장 2000~ 윈스테크넷 대표이사 사장 1999~2000 금양통신 이사 1984~1999 코오롱 근무
주요연혁	1994. 4 (주)나우콤창립, 나우누리 시범서비스 시작 1994. 10 나우누리 서비스 시작 1995 인터넷 www서비스 개시 2006. 3 멀티미디어 개인방송 서비스 afreeca 정식 오픈 2008. 2 인터넷 라이브방송 솔루션 대만 수출 계약 2008. 5 인터넷 종합게임미디어 아프리카 게임TV 오픈

---

〈표 9〉 네이버 기업 소개

---

CI	
CEO	이 름: 최휘영 경력 1990. 8. 서강대 영어영문학과 졸업 1991. 7. ~ 1995.1 연합뉴스 1995. 1 ~ 2000. 5 YTN 2000. 6. ~ 2002. 8 야후코리아 2002. 12 NHN(주) 입사 2002. 12 ~ 2003. 12 네이버본부 기획실장 2004. 1~2004. 12 네이버부문 부문장 2005. 1 ~ 2006. 12 NHN 국내부문 총괄 대표이사 2006. 1 ~ 현재 NHN 단독 대표.
주요연혁	1999. 06 네이버 정식 서비스 시작 2000. 08 네이버 통합검색 서비스 시작 2001. 05 네이버 키워드 검색 광고 서비스 시작 2002. 10 네이버 지식검색 서비스 '지식iN' 시작 2003. 08 네이버 검색 순위 전 기관, 전 부문 1위 석권 2003. 10 네이버 블로그 서비스 오픈 2003. 12 네이버 카페 서비스 '카페iN' 오픈 2004. 01 네이버 지식iN DB 1,000만 돌파 2008. 01 위키피디아 검색 오픈 2008. 02 네이버 블로그, 카페에 CCL(Creative Commons License) 도입

---

(5) 아프리카

아프리카는 멀티미디어 개인방송 서비스를 2006년 3월에 시작하였으며 현재는 인터넷 종합게임 미디어인 게임 TV를 개시하였다.

(6) 네이버검색

네이버검색은 국내 최대의 검색 포털로서 '지식iN' 서비스를 통해 국내 1위로 올라선 이후에 현재는 카페 1위자리를 두고 다음과 경쟁하고 있다. 현재는 키워드 검색광고 수익 모델 이외에 구글의 'Adsense' 와 유사한 수익모델을 시작하기 위하여 관련 소프트웨어를 개발 중이다.

(7) 프리챌 커뮤니티

프리챌 커뮤니티는 2002년 상반기 당시에 국내 최대의 커뮤니티 포털이었으나 커뮤니티 유료화 정책의 실패로 인하여 커뮤니티 포털 1위를 다음 등에 내주고 현재는 동영상 서비스에 집중하고 있다.

〈표 10〉 프리챌 기업 소개

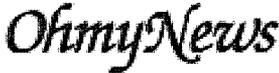
CI	
CEO	이름: 손창욱 직업: 국내기업인 소속: 프리챌 대표이사 사장 경력 2008.7~ 프리챌 대표이사 사장 2004~2005 넥슨재팬 최고기술경영자 2003~2004 프리챌 전략기획팀장 2002~2003 넥슨 시스템 개발팀 2000~2002 새하정보시스템 인터넷 사업부
주요연혁	2000.1 프리챌 오픈 2000.4 (주)프리챌로 사명변경 2001.6 아바타 서비스 오픈 2002.10 P2P 서비스 파일구리 오픈 2006.10 프리챌 커뮤니티 개편 2006.12 프리챌, 인터넷 히트 사이트 포털 부문 1위 선정 2007.3 동영상 데스크탑 플레이어 큐잉 오픈 2007.4 프리챌 ci 변경 및 동영상 포털로 전환 동영상 게시판 qtv 동영상 뉴스 서비스 오픈 2008.3 동영상 포털 월간 방문자수 1위

(8) 오마이뉴스

오마이뉴스는 마케팅 플랫폼으로서의 웹, 참여, 공유, 개방 등의 개념을 가진 웹2.0의 언론버전이다. 3만여 명의 시민기자들이 올리는 기사를 서비스하고 있으며, 자발적 유료화와 같은 수익모델을 갖고 있는 특이한 회사이다.

〈표 11〉 오마이뉴스 기업 소개

---

CI	
----	---

---

CEO	이름: 오연호 출생: 1964년 9월 18일 직업: 신문인, 신문기자 소속: 오마이뉴스 대표이사 경력 2006.9 ~ 실리콘닷컴 선정 올해의 50대 IT인물 2000~ 오마이뉴스 대표이사 1995-1997 월간 '말' 워싱턴특파원 1988~1999 월간 '말' 기자 겸 취재부장
-----	---

---

주요연혁	1999.12 창간준비 1호 발행(직원 4명) 1999.2 주식회사 오마이뉴스 설립, 오마이뉴스 창간 2002.11 제1회 한강시민 마라톤 대회 개최 2004.1 제3세대 인터넷신문 선언 2005.6 오마이뉴스 사이트 전면개편 2005.10 여행박사와 함께 장애인에게 여행의 자유를 이벤트 2007.12 오마이뉴스 시민기자학교 개교 예정
------	--

---

(9) 싸이월드

〈표 12〉 싸이월드 기업 소개

---

CI	
----	---

---

CEO	이름: 유현오 학력: 인창고등학교 서울대학교 사회학 학사 텍사스대학교오스틴교대학원 커뮤니케이션학 석사 미시간주립대학교대학원 정보통신학 박사
-----	---

---

CEO	경력 2007. 10 ~ SK 홀딩스아메리카 대표이사
-----	----------------------------------

---

〈표 12〉 계속

CEO	2007. 08 ~ SK 텔레콤 인터넷사업개발단장 전무 2004. 03 ~ 2007. 08 SK 커뮤니케이션즈 대표이사 사장 2003 ~ 2004. 03 SK 텔레콤 경영전략실장 상무 2002 ~ 2002 SK 텔레콤 인터넷전략본부장 상무 2000 ~ 2002 SK 텔레콤 무선인터넷전략본부장 상무 2000 ~ SK 텔레콤 전략기획실 기업전략팀장
주요연혁	2008. 16 네이트온 회원 2,500만 돌파 2008. 10 엠파스 전문 용어사전 오픈 2008. 09 싸이월드 배경음악 누적판매 3억 곡 돌파 2008. 02 싸이월드 뮤직, 일 매출 1억 5천 돌파 2007. 06 SK커뮤니케이션즈와 엠파스 합병 2007. 07 엠파스와 검색서비스 통합 2007. 06 싸이월드/네이트온 이용자 2천만 명 돌파 2004. 07 모바일싸이월드 WAP 서비스 오픈/VM 2.0 업그레이드 2003. 2 네이트닷컴, 월간 순방문자수 기준 4위 입성(인터넷 메트릭스 집계) 2002. 12 네이트닷컴, 라이코스코리아 사이트(www.lycos.co.kr) 통합 2001. 10 검색엔진 구글과 웹페이지 검색 솔루션 도입에 관한 전략적 제휴 체결 1999. 9 커뮤니티 서비스 싸이월드(www.cyworld.com) 오픈

(10) 아마존

〈표 13〉 아마존 기업 소개

CI	
CEO	이름: 베른 베조스 출생: 1964년 1월 12일 출생지: 미국 직업: 해외기업인 소속: 아마존닷컴 대표이사 경력 ~ 아마존닷컴 대표이사 사장 1994~ 아마존닷컴 설립
주요연혁	1994. 7 Amazon.com 설립 1995. 6 인터넷과 아마존 사이트 개설 1997. 12 7400억 달러 규모의 신용기관 완성 1998. 3 아마존.컴 키즈 온라인 서비스 시작 1998. 10 마이크로소프트사와 msn 쇼핑 네트워크 프리미어 머센트 체결 1998. 11 비디오 및 기타 선물용품 서비스 시작 1999. 2 드러그스토어.컴 지문 대입 1999. 3 온라인 경매 사이트 개설 1999. 4 선물용 카드 및 연하절 서비스 시작

(11) 판도라TV

〈표 14〉 판도라 기업 소개

CI



CEO 이름: 김경익  
출생: 1967년 9월 5일  
출생지: 익산  
직업: 벤처기업인  
소속: 판도라TV 대표이사 사장  
경력  
2005 ~ 판도라TV 대표이사 사장  
1994 ~ 1996 대우고등기술연구원 입사

주요연혁 2007. 03 온라인 최초 시보광고 시작  
2007. 03 World-Wide Video Search 서비스  
2006. 02 판도라TV, 로이더 동영상뉴스 국내 최초 서비스  
2006. 03 양방향 문자서비스(MO) '판' 오픈  
2006. 06 (주)NHN, 네이버 동영상 검색 제휴  
2005. 07 농수산홈쇼핑, GS홈쇼핑 사업제휴  
2005. 10 동영상광고 iCF 시작  
2005. 10 (주)레떼컴, 주식회사 판도라TV로 사명 변경  
2005. 10 SK Telecom '스타★뉴스' 오픈  
2005. 11 KTF Fimm 판도라TV 오픈  
2005. 11 북한 조선록일오편집사 콘텐츠 제휴 / 북한TV 오픈  
2005. 12 (주)다음커뮤니케이션, 동영상 검색 제휴  
2004. 10 동영상 포털, '판도라TV' 오픈  
2003. 08 블로그 서비스 오픈

(12) 구글

〈표 15〉 구글 기업 소개

CI



CEO 이름: 에릭 슈미트  
출생: 1955년  
직업: 해외기업인  
소속: 구글 최고 경영자

<표 15> 계속

CEO	<p>경력</p> <p>2006.08 ~ 애플컴퓨터 이사</p> <p>2001 ~ 구글 최고경영자</p> <p>1997 ~ 2001 노벨 최고경영자</p> <p>1983 ~ 썬마이크로시스템즈 소프트웨어매니저</p> <p>~ 제록스 팔로 알토 연구센터 전산실, 벨 연구소 근무</p>
주요연혁	<p>1998 구글사를 설립</p> <p>1999. 6 2500만 달러를 공동 출자하여 상장</p> <p>1999. 6 Kleiner Perkins Caufield &amp; Byers와 Sequoia Capital도 출자</p> <p>1999. 6 www.google.com사이트 서비스를 제공하기 시작</p> <p>정보 제공자에게 동 브랜드의 웹 검색솔루션을 제공하기 시작</p> <p>2000. 1 WAP폰과 손만한 크기의 디바이스 개발을 위한 모바일 검색기술을 소개, Google 웹서치 서비스를 출범</p> <p>2000. 5 10개의 비영어 검색엔진 버전을 출시</p> <p>2000. 8 유럽, 아시아, 미국 등지에서 포탈과 웹을 이끌고 검색 서비스를 하기 위한 광고 프로그램 출범.</p>

(13) 유튜브

<표 16> 유튜브 기업 소개

CI	
CEO	<p>이름: 채드 헐리</p> <p>출생: 1977년</p> <p>출생지: 미국</p> <p>직업: 해외기업인</p> <p>소속: 유튜브 최고기술책임자</p> <p>경력</p> <p>2006 ~ 미국 포춘지 경제과워 인물 25인</p>
주요연혁	<p>2005.2 YouTube는 온라인 동영상 업계의 선두주자로서 전세계 사람들이 웹을 통해 독창적인 동영상을 감상하고 공유하려고 제일 먼저 찾는 사이트</p> <p>2005.2 kr.YouTube.com에 간편하게 동영상 클립을 올리고 웹사이트, 휴대기기, 블로그 및 이메일을 통해 인터넷 상에서 공유할 수 있음.</p> <p>2005.11 Sequoia Capital의 자금 지원을 받아 한달 후인 12월에 공식 출범</p> <p>2005.11 YouTube의 초대 경영진 채드 헐리(Chad Hurley)와 스티브 첸(Steve Chen)는 현재 각각 CEO와 CTO로서 YouTube를 이끌고 있음</p> <p>2006.11 YouTube는 Google Inc.에 인수됨.</p>

## 2.3. 기업별 롱테일 사례 분석

### 1) 아이튠즈

아이튠즈는 책이든 음악이든 소프트웨어 형태로 되어 있는 가상재고 시스템으로 운영되는 사이트이다. 아이튠즈는 검색, 구매, 결제 모두 고객 스스로 작업이 행해지고, 구매 후에 다운로드를 하거나, 웹상에서의 플레이어로 재생시켜 들을 수 있는 방법이 존재한다. 또한 아이튠즈는 하나의 음악을 듣기 위해 CD 한 장을 구매하는 것이 아니라, 개인 스스로 개별곡을 선택하여 개인만의 음악 앨범을 만들거나 스트리밍 방식으로 이용이 가능하다. 아이튠즈는 일부곡은 고객들에게 무료로 제공하여 이후에 유료 구매로 이루어질 수 있도록 유도하는 시스템을 가지고 있다.

### 2) 넷플릭스

넷플릭스는 DVD 대여 전문 사이트로서 대여 재고를 위한 창고를 보유하여 고객이 원하는 DVD를 대여하는 사이트로서 고객이 스스로 자신이 좋아하는 DVD 목록을 작성하고 추천하며, 반납 시에는 자신 스스로 반송 우편으로 반납하게 된다. 넷플릭스는 물리적인 DVD 제품뿐만 아니라 다운로드 형식의 제품도 제공할 계획을 가지고 있다. 가격 제는 20달러 정액제로 시행하고 있어 고객이 많이 보면 볼수록 편 당 가격은 낮아지게 되는 것이다. 이는 20달러 정액제에 개인이 빠르게 반납하느냐 안하느냐에 따라 3편을 볼 수도 있는 것이고, 5편을 넘게 볼 수도 있게 되는 것이다. 넷플릭스는 블록버스터 온라인보다 정확한 추천 목록을 제공해 주며, 비슷한 영화취향의 다른 사용자들의 목록을 보여주는 등의 혁신적인 서비스로 이용자들에게 좋은 평가를 받고 있다. 넷플릭스는 배송료와 연체료를 무료로 하여 고객의 마음을 사로잡고 있다.

### 3) 교보문고

교보문고는 오프라인 매장과 온라인 도서 쇼핑물을 함께 운영함으로써 고객들의 선택의 다양함을 제공하고 있다. 또한 LGT의 모바일 서비스를 이용하여 핸드폰으로도 구매가 이루어질 수 있도록 여러 가지 방법으로 고객들에게 다가가고 있다. 고객들은 웹을 통하여 상품 정보를 제공하여 저자의 동영상 및 책 소개를 볼 수 있고, 회원 평점을 이용해 추천기법을 활용하고 있다. 또한 회원 리뷰를 통해 책에 대한 평가를 얻을 수 있고 오늘의 베스트 셀러를 통해 인기 있는 책을 알 수 있다.

### 4) 인터파크 쇼핑

인터파크 쇼핑은 판매자들 스스로가 자신의 판매 물품의 정보와 이미지 등을 올려 판매하는 방식이며, 구매자 역시 스스로가 검색을 통해 구매결정을 하게 되는 지일 프로세스가 있다. 인터파크 쇼핑은 웹에서 뿐만 아니라 모바일에서도 쇼핑을 계속 즐길 수 있도록 제공하고 있다. 판매자들은 물품의 정보를 제공함으로써 인터파크\_쇼핑은 상품명에 해당하는 추천기법으로 활용하여 고객들과 정보를 공유하고 하며, 인기상품의 순위를 제공하여 현재의 인기상품을 고객들이 쉽게 알 수 있도록 제공하고 있다. 인터파크 쇼핑은 오픈마켓을 하면서 판매자에게 장소와 이미지와 정보를 제

공함으로써 그에 대한 수수료와 광고비를 유료화하고 있다.

#### 5) 아프리카

아프리카는 고객이 직접 BJ(Broadcasting Jockey)가 되어 직접 방송하면서 시청자와 실시간으로 대화하는 등, 쌍방향 커뮤니케이션이 가능하다. 아프리카에서는 고객이 스스로 자신만의 취향으로 방송을 편성하고 진행하게 된다. 또한 자신이 진행할 방송에 대해서 편성과 정보를 제공하며 웹의 특성상 여러 창을 띄어놓고 동시에 여러 개의 방송을 볼 수 있는 특성을 가지고 있다. 아프리카는 베스트BJ·통합랭킹·인기도순·시청자순·방송시간 등의 사후 필터링을 통한 추천 기법을 제공하여 이용 고객들의 선택에 대해 편리함을 제공하고 있다. 아프리카는 오픈 TV라는 서비스를 제공함으로써 홈페이지 및 블로그에 라이브 TV를 제공할 수 있는 서비스를 제공하는데, 개인에게는 무료로 제공하고 기업에게는 합리적인 가격을 제시하여 저렴한 광고비로 고객에게 다가갈 수 있게 하였다.

#### 6) 네이버 검색

네이버검색은 디지털 정보 및 파일 공유함으로서 개인들의 궁금함을 다른 개인이 직접 덧(댓글)의 형식으로 답하여 고객들 스스로가 지식인이 되어 쌍방향 커뮤니케이션이 일어나도록 하였다. 네이버검색은 2005년부터 모바일 검색 서비스를 제공하였고, 2006년부터는 지하철역 정보 검색 서비스를 제공하는 등의 다양한 형태로 고객들에게 다가가고 있다. 네이버는 검색을 하면 검색어에 해당하는 각종 사이트·지식관련 정보·뉴스·쇼핑정보·카페·블로그 등의 내용을 결과 화면에 모두 제공하고 있다. 네이버는 사후 필터링을 이용하여 실시간 검색어 순위·한 주간의 검색어 등을 제시하고, 카페·블로그 등의 유저에게는 통계를 제공하여 현 시점의 자신들이 운영하는 카페와 블로그의 진행사항을 알 수 있게 한다.

#### 7) 프리챌 커뮤니티

프리챌\_커뮤니티는 정보 및 공유가 디지털적으로 행해짐으로서 고객 스스로가 동영상을 올리고, 마이Q를 통하여 개인의 스타일에 맞게 동영상·사진·글 등을 설정할 수 있도록 제공하고 있다. 마이Q를 통하여 개인의 정보를 모두에게 공개하고 대화하는 쌍방향 커뮤니케이션이 이루어지고 있으며, 검색을 통하여 관련 사이트·동영상·커뮤니티 등을 제공하고 있으며, 사후 필터링을 사용하여 실시간 동영상 순위를 제공한다. 마이Q에 자신만의 아바타 등을 무료 제공하지만 프리미엄 아바타의 경우에는 유료로 이용할 수 있도록 하였다.

#### 8) 오마이뉴스

오마이뉴스는 시시각각 일어나는 사건 사고를 전문기자만이 뉴스를 작성하는 것이 아니라 생활 기자들도 자신만의 뉴스를 작성하여 글을 올릴 수 있는 사이트이다. 관련 뉴스는 텍스트 뿐만 아니라 동영상으로 게시가 가능하다. 오마이뉴스는 자발적 구독료라 하여 기사의 만족도를 0원부터 무한대까지 본인이 원하는 만큼의 구독료를 지불하는 방식을 채택하고 있다. 사후 필터링을 통하여 많이 본 기사, 다른 사람들의 평가정보 등을 제공한다. 오마이뉴스는 TOP 기사를 매일 4번 이상

을 업데이트하여 시간·분 단위로 제공하여 고객들에 대한 오마이뉴스의 신뢰도를 높이고 있다.

#### 9) 싸이월드

싸이월드는 고객 스스로 미니홈피를 꾸며 자신의 취향에 맞게 설정을 하고 자신이 듣고 싶은 노래를 배경 음악으로 구성하는 등의 서비스를 제공하는 사이트이다. 개인 미니홈피만을 관리하는 것이 아니라 그 안에서 클럽을 통해 지식을 공유하고 쌍방향 커뮤니케이션을 행할 수 있는 서비스를 제공하고 있다. 메신저를 통한 자동 로그인을 통하여 싸이월드의 이용을 더욱 손쉽게 하였고, 모바일을 통해서도 자신의 미니홈피의 새로 등록된 글을 볼 수 있는 등의 다양한 방법으로 고객들에게 다가가고 있다. 싸이월드는 금주의 미니홈피의 순위 및 카페 순위를 제공하여 인기 미니홈피·카페 등을 공개하고 있다. 고객 개인에게 무료로 미니 홈페이지를 개설하여 기본적인 아이টে만을 제공하며 그 이상의 자신만의 스타일을 위한 유저에게는 유료로 아이টে를 구매하여 이용이 가능하도록 하였다.

#### 10) 아마존

아마존은 일부재고가 존재하면서 고객 스스로가 검색·구입·결제 등을 시행하며, 리뷰도 제공한다. 아마존에는 hardcopy book·digital book·kindle이 존재하여 여러 방법으로 고객들이 선택할 수 있도록 서비스 하며, 협력 필터링 등과 같은 추천제도·베스트셀러 목록 등을 제공하여 고객의 선택을 쉽게 해준다. 아마존은 전 세계에서 최고로 많은 상품을 보유하고 있으나 일부 재고로 보유하고 있다.

#### 11) 판도라 TV

판도라 TV는 디지털 영상으로 재고가 없는 형태로, 고객 스스로가 동영상 콘텐츠를 생성하여 업데이트하는 커뮤니티 사이트이다. 판도라 TV는 웹 뿐만 아니라 모바일 판도라 TV 서비스도 개통하여 고객들에게 다가가고 있으며, 스트리밍 형태로 고객들에게 빠르게 정보를 제공한다. 판도라 TV의 무료 서비스는 약간의 늦은 속도와 광고를 제공하고, 유료 서비스는 판도라 TV 정액권을 사용하여 보다 빠르게 광고를 보지 않고 고화질로서 콘텐츠를 만나볼 수 있게 하였다. 판도라 TV 실시간 랭킹 정보·추천 정보(플레이리스트·채널 등)를 제공하게 된다.

#### 12) 구글

구글은 물리적 제품을 가지고 있지 않으며, 구글의 광고 키워드는 사용자 스스로 만들어 소비자가 한번 클릭하면 광고주들의 사이트로 이동하는 클릭률을 최대한 높이기 위해 개별 광고주의 취향에 맞게 광고를 만들고 테스트까지 할 수 있는 도구를 제공한다. 구글은 구글의 사이트 뿐만 아니라 개인의 블로그에 구글의 검색과 애드센스를 사용할 수 있도록 제공한다. 구글은 언제 어디서나 정보를 활용할 수 있게 함으로써 기존 기업들을 위협하고 있다. 광고·소프트웨어·미디어 업계는 이미 구글의 영향권에 들어섰고, 부동산이나 자동차 업계도 구글의 파괴력을 체감하고 있다. 구글은 검색뿐만 아니라 G-mail·구글어스·구글맵·구글데스크톱·피카사·구글달력 등을 제공하여 여러 가지 서비스로 고객들에게 다가가고 있다. 구글은 모든 서비스를 무료로 제공하여 고객의 마

음을 사로잡고 있다.

### 13) 이베이

이베이는 이베이가 직접 판매를 하는 것이 아니라 판매자 정보와 이미지만 가지고 있다. 판매자 스스로가 상품을 등록하고 배송 모두를 담당하고 있다. 또한 구매자도 스스로 검색, 결제 등을 모두 직접하고 있다. 이베이는 모바일 서비스도 제공하여 언제 어디서나 고객들이 이용할 수 있도록 서비스하고 있으며, 경매를 통한 변동 가격제·즉시구매를 통한 고정 가격제·판매자별 가격 경쟁이 존재한다. 이베이는 판매정보를 판매자가 관리하고 있기 때문에 상품정보는 제공하고 있으나 사후 필터링의 미비로 가격·판매처 등에 의한 순위 정보를 제공 못하는 것이 문제점으로 남고 있다.

### 14) 유튜브

유튜브 디지털 동영상을 통한 커뮤니티 사이트로, 자신이 좋아하거나 관심 있는 동영상의 일부를 재미·시사·다큐 등의 형태로 고객 스스로가 생산하여 업데이트하게 된다. 유튜브는 웹과 모바일 모두 제공하여 언제 어디서고 바로 바로 자신의 관심 분야 동영상을 올릴 수 있게 서비스하고 있으며, 같은 동영상이라도 사람의 특성과 관심 분야에 따라서 여러 가지 형태로 랭크가 된다. 이 자체에는 가격이 존재하지 않고 있으며, 유튜브는 사후 필터링을 통하여 실시간 인기 동영상·많이 본 동영상·추천 동영상 등의 정보를 제공하고 있다.

## 3. 롱테일 법칙의 성공요인 도출

### 3.1. 롱테일의 9가지 법칙 설명 및 그 값

위의 개별 사례 분석을 통하여, 롱테일 현상 발생에 중요한 영향을 주는 변수들을 발견할 수 있었다. 우리는 크리스 앤더슨이 롱테일 경제학이라는 책에서 언급한, '롱테일의 9가지 법칙'을 영향 변수로 선택하였으며 각각에 대한 설명은 다음과 같으며, <표 17>에 요약 정리되어 있다.

변수 1 재고를 없애라(NoStock): 재고를 사업 주체가 보유하지 않고 제3자(예: 판매자 등)가 갖고 있는 경우 즉, 가상재고의 경우를 말한다(크리스앤더슨 2004).

변수 2 고객 스스로 작업하게 하라(SelfService): 사업 주체의 업무 중 일부를 고객이 담당하게 하는 것을 말한다. 예를 들어, 크라우드소싱(CrowdSourcing)을 들 수 있다. 크라우드소싱은 생산과 서비스의 과정에 소비자 혹은 대중을 참여하도록 개방하여 생산 효율을 높이고 수익을 참여자와 공유하고자 하는 방법이다.

변수 3 하나의 유통방식이 모든 상품에 다 맞는 것은 아니다(VariousMethodsofDistribution): 사업주체의 유통방식이 얼마나 다양한가를 말한다. 다시 말하면, 하나의 상품의 유통 채널의 수가 얼마나 다양한가라고 할 수 있다.

〈표 17〉 롱테일 전략의 성공에 영향을 주는 변수들

독립 변수	값
재고를 없애라(No Stock)	Y: Yes, No: No
고객 스스로 작업하게 하라(Self Service)	Y: Yes, No: No
하나의 유통방식이 모든 상품에 다 맞는 것은 아니다(Various Methods of Distribution)	Y: Yes, N: No
하나의 상품이 모두에게 다 맞는 것은 아니다(Various Types of Product)	Y: Yes, N: No
하나의 가격이 모든 상품에 다 맞는 것은 아니다(Various Types of Price)	Y: Yes, N: No
정보를 공유하라(Information Sharing)	I: Internal E: External, A: All
'또는' 식 사고에 얽매이지 않고 '그리고' 식으로 사고하라(No Or YesAnd)	Y: Yes, N: No
시장을 믿어라(Trust Market)	Y: Yes, N: No
'무료' 가 갖는 힘을 이해하라(Trust Market)	Y: Yes, N: No
상태(State)	S: Yes, F: No

변수 4 하나의 상품이 모두에게 다 맞는 것은 아니다(Various Types of Product): 하나의 상품이 여러 형태로 제공되는가를 말한다. 음악 콘텐츠의 경우를 살펴보자. 예전에는 음악 테이프나 CD 구입 정도의 방법 정도가 있었으나 요즘에는 개별곡 구매, 전화벨소리, 뮤직비디오, 리믹스, 스트리밍방식 등으로 상품 유형이 다양해졌다.

변수 5 하나의 가격이 모든 상품에 다 맞는 것은 아니다(Various Types of Price): 다양한 가격이 존재하는가를 말한다. 예를 들어, 즉시 구매를 통한 고정가격과 경매를 통한 변동가격이 동시에 존재하는 가를 말한다. 또는 수요가 많은 경우에는 가격이 올라가고 낮은 경우에는 가격이 떨어지는 변동가격제도를 갖고 있는가를 말할 수도 있다.

변수 6 정보를 공유하라(Information Sharing): 상품정보 또는 판매정보를 고객과 공유하는가? 특정 상품에 대한 가격·평가·제조사에 의한 순위 정보를 제공하거나 협력 필터링과 같은 추천제도를 활용하고 있는가를 의미한다.

변수 7 '또는' 식 사고에 얽매이지 않고 '그리고' 식으로 사고하라(No Or Yes And): 상품의 선택권이 많은가를 말한다. 매대 공간의 부족으로 인하여 특정한 상품만을 진열하고 있다면, '또는' 식 사고라고 말할 수 있다.

변수 8 시장을 믿어라(Trust Market): 사후 필터링을 활용하고 있는가를 말한다. 사후 필터링이란 어떤 제품을 출시할 것인가를 사전에 결정하지 않고 모든 제품을 시장에 출시한 이후에 시장의 반응에 따라서 대응하는 방법을 말한다.

변수 9 '무료' 가 갖는 힘을 이해하라(Trust Market): 제품 또는 서비스를 무료로 제공하고 그 일부를 유료화하거나 광고 수익과 같은 수익 모델을 창출하고 있는가를 말한다. 예를 들어, 구글은 검색엔진 서비스를 고객에게 무료로 제공하나 광고주에게는 광고와 관련된 키워드를 유료로 구매하도록 하고 있다.

변수 10 롱테일 현상의 존재여부(State): 롱테일 현상이 존재하는가 여부를 말한다.

### 3.2. 귀납적 학습도구에 입력할 테이블

이후 21개 룬테일 전략의 사례 분석으로부터 획득된 데이터 집합은 9개의 독립 변수들과 1개의 종속 변수(존재함/존재하지 않음)간의 관계에 대한 가설을 생성하기 위하여 하나의 테이블을 만들었고, 이후에 귀납 학습 알고리즘, ID3의 입력 값으로 사용하였다. 선택된 독립 변수들과 룬테일 전략의 상태 값에 근거하여 사례분석 결과를 표 2로 만들었으며 변수의 값들은 관련 문헌 검토, 사례 분석, 그리고 기업의 IR 자료 등을 통해 근거하여 선택하였다. 귀납적 학습 도구에 입력할 테이블은 <표 18>과 같다.

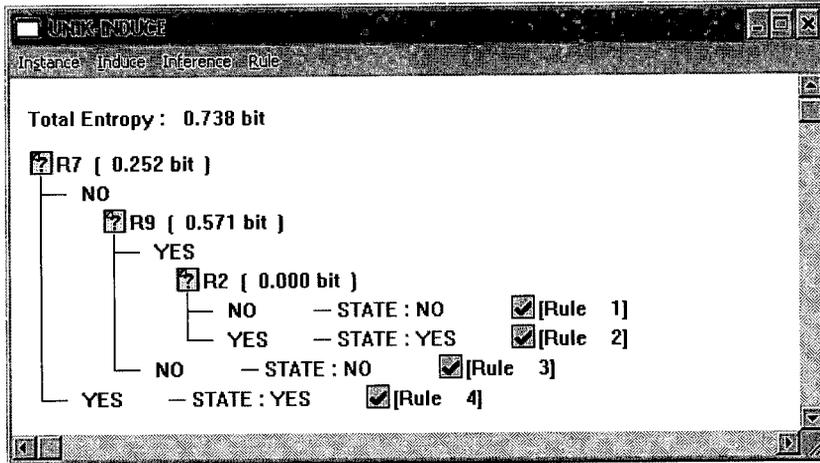
### 3.3. 귀납적 학습도구를 통한 가설 도출 결과

<표 18>의 데이터를 가지고, ID3 알고리즘(Quinlan 1986)에 기반한 귀납적 학습도구인 UNIK를 활용하여 가설을 생성하였는데, 그 결과는 <그림 2>와 같다.

<그림 2>에 보여지는 규칙(Rule)에 해당하는 사례는 아래와 같다. 가설 1에는 한게임, 메가스터디, 가설 2에는 아이튠즈, 넷플릭스, 가설 3에는 이마트인터넷, 세일즈포스닷컴, 아메리카에어라

<표 18> 사례분석으로부터의 데이터 집합

Case	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	State
옥션	Y	Y	N	Y	Y	Y	Y	Y	N	Y
교보문고	N	Y	Y	Y	N	Y	Y	Y	N	Y
인터파크쇼핑	Y	Y	Y	N	N	Y	Y	Y	N	Y
이마트인터넷	N	Y	Y	N	N	Y	N	Y	N	N
아프리카	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
네이버검색	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
프리챌커뮤니티	Y	Y	N	N	Na	Y	Y	Y	N	Y
오마이뉴스	Y	Y	N	Y	N	Y	Y	Y	Y	Y
싸이월드	Y	Y	Y	Y	N	Y	Y	Y	Y	Y
한게임	Y	N	Y	Y	N	Y	N	N	Y	N
메가스터디	Y	N	Y	Y	Y	N	N	N	Y	N
세일즈포스닷컴	Y	Y	N	Y	Y	N	N	N	N	N
아메리카에어라인	N	Y	N	N	N	N	N	N	N	N
아이튠즈	Y	Y	Y	Y	N	N	N	N	Y	Y
아마존	Y	Y	Y	Y	N	Y	Y	Y	N	Y
랩소디	Y	N	N	N	N	Y	N	Y	Y	Y
판도라TV	Y	Y	N	N	Y	Y	Y	Y	Y	Y
구글	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
넷플릭스	N	Y	N	N	Y	Y	N	Y	Y	Y
이베이	Y	Y	Y	N	Y	N	Y	N	N	Y
유튜브	Y	Y	Y	Y	Na	Y	Y	Y	Y	Y



〈그림2〉 UNIK를 이용한 가설 생성 결과

인, 가설 4는 옥션, 지마켓, Yes24, 알라딘, 교보문고, 인터파크쇼핑, 소리바다, 아프리카, 네이버 검색, 프리챌커뮤니티, 오마이뉴스, 싸이월드, 아마존, 판도라TV, 구글, 이베이, 유튜브 사례가 해당된다.

### 3.4. 귀납적 학습도구를 통한 가설

〈그림 2〉의 생성된 규칙(Rule 1, 2, 3, 4)은 다음과 같이 룬테일 현상 발생에 관한 4가지 가설과 순차적으로 대응된다.

- 가설 1(Rule 4): '또는' 식 사고에 얽매이지 않고 '그리고' 식으로 사고하러가 존재하면 룬테일 현상이 발생한다.
- 가설 2(Rule 3): '또는' 식 사고에 얽매이지 않고 '그리고' 식으로 사고하러가 없을 경우 '무료'가 갖는 힘을 이해하러가 없으면 룬테일 현상은 발생하지 않는다.
- 가설 3(Rule 1): '또는' 식 사고에 얽매이지 않고 '그리고' 식으로 사고하러가 존재하지 않고 '무료'가 갖는 힘을 이해하고 있을 경우 고객 스스로 작업하게 하러가 없으면 룬테일 현상은 발생하지 않는다.
- 가설 4(Rule 2): '또는' 식 사고에 얽매이지 않고 '그리고' 식으로 사고하러가 존재하지 않고 '무료'가 갖는 힘을 이해하고 있을 경우 고객 스스로 작업하게 하러가 있으면 룬테일 현상은 발생한다.

## 4. 성공적인 롱테일 구현을 위한 이마트인터넷을 위한 제안

### 4.1. 가설도출 경과

#### 1) 가설 1

'그리고' 식의 사고를 하지 못하고('또는' 식 사고) 무료의 힘을 이해하고 있으며 고객 스스로가 작업하는 CrowdSourcing이 일어나지 않으면 롱테일 현상이 없다.

##### (1) 가설 1의 개념 정리

기업이 한 가지의 제품을 생산하더라도 여러 가지 방법으로 고객들에게 다가가지 못하나 일부 상품을 무료로 제공하여 프리미엄 서비스(유료)로까지 고객을 이끌며, 고객들의 공동 작업을 통한 생산이 일어나지 않는다.

##### (2) 해당 가설 기업별 설명

- 한게임 - 한게임은 '그리고' 식의 사고를 하지 못하여 게임을 통해서만 고객에게 다가가며, 모든 게임의 이용은 무료로 하면서 아바타·게임 아이템을 유료로 서비스하고 있으나, 고객들의 공동작업으로 게임을 생산하는 활동은 이루어지지 않고 있다.
- 메가스터디 - 메가스터디 온라인 강의를 시작으로 오프라인 강의까지 사업을 확장하였으나, 강의 특성상 한 가지의 강의를 여러 가지 형태로 고객들에게 다가갈 수 없다. 교재 무료 제공·샘플 강의 등을 통하여 고객들의 관심을 끌고 있다. 고객 스스로가 강의를 생산하여 공유하는 시스템은 이루어지지 않고 있다.

#### 2) 가설 2

'그리고' 식의 사고를 하지 못하고('또는' 식 사고) 무료의 힘을 이해하고 있으며 고객 스스로가 작업하는 CrowdSourcing이 일어나게 되면 롱테일 현상이 존재한다.

##### (1) 가설 2의 개념 정리

기업이 한 가지의 제품을 생산하더라도 여러 가지 방법으로 고객들에게 다가가지 못하나 일부 상품을 무료로 제공하여 프리미엄 서비스(유료)로까지 고객을 이끌며, 고객들의 공동 작업을 통한 생산이 일어나게 되면 롱테일 현상이 존재한다.

##### (2) 해당 가설 기업별 설명

- 아이튠즈 - Store에 있는 뮤직이 430여 개로 한정되어 이외의 다른 방식으로 고객들에게 다가가지 못하나, 일부의 곡을 고객들에게 무료로 제공함으로써 유료 구매로 이루어질 수 있도록 유도하고 있다. 아이튠즈는 음악의 검색·구매·결제 등 모두가 고객 스스로 작업함으로써 이루어진다.

- 넷플릭스 - 넷플릭스는 DVD 대여 업체로 여러 방법으로 고객들에게 다가가지 못하나, DVD 대여시 배송료 무료와 연체료를 받지 않음으로서 고객들의 관심을 끌고 있다. 넷플릭스는 고객 스스로가 자신이 좋아하는 목록을 작성하여 추천하고, 반납 시에는 자신들이 반송 우편으로 반납이 이루어지는 시스템을 가진다.

### 3) 가설 3

'그리고' 식의 사고를 하지 못하고('또는' 식 사고) 무료의 힘을 이해하지 못하면 롱테일 현상이 없다.

#### (1) 가설 3의 개념 정리

기업이 한 가지의 제품을 생산하더라도 여러 가지 방법으로 고객들에게 다가가지 못하며, 고객을 위한 무료 서비스 및 상품이 존재하지 않으면 롱테일 현상이 없다.

#### (2) 해당 가설 기업별 설명

- 이마트인터넷 - 이마트인터넷은 여러 가지 제품을 고객들에게 선보이고 있으나 한 가지 상품에 대해서 개인의 취향별로 다가가지 못하며, 고객을 위한 무료 서비스 및 상품이 존재하지 않는다.
- 세일즈포스닷컴 - 6~7개의 Edition이 존재하고, customization이 활성화되어 있으나 모든 제품 형태를 제공하고 있다고 볼 수 없으며, 평가판, 데모를 제공하고 있으나 결국은 제품을 구매하여야만 한다. 제품을 구매하고 그 중의 일부를 유료화하거나 광고수익과 같은 별도의 수익 모델을 창조한 것은 아니다.
- 아메리카 에어라인 - 아메리카 에어라인 상품이 한정 상품으로 고객들의 폭이 한정되어 있다. 고객이 아메리카 에어라인의 이용을 위한 무료 상품 및 서비스가 존재하지 않는다.

### 4) 가설 4

'그리고' 식의 사고를 하면 롱테일 현상이 존재한다.

#### (1) 가설 4의 개념 정리

기업이 한 가지의 제품을 생산하더라도 여러 가지 방법으로 고객들에게 다가가게 되면 롱테일 현상이 존재한다.

#### (2) 해당 가설 기업별 설명

- 옥션 - 옥션은 판매자들이 스스로 제품의 이미지 및 정보를 제공하여 이루어지는데 여기에서도 한 가지 제품에 대해서 여러 가지 색상 및 스타일을 고객들에게 선보이게 한다. 예를 들어 의류 판매업자라 하면 같은 디자인이지만 몇 가지 무늬를 바꾸어 다른 디자인의 효과를 고객들에게 선보이는 경우이다.
- 교보문고 - 교보문고는 온·오프 라인의 다양한 유통을 통하여 고객이 원하는 것에 대한 최대

한의 재고를 보유함으로써 고객이 원하는 제품을 바로 바로 제공할 수 있도록 한다.

- 인터파크\_쇼핑 - 인터파크\_쇼핑은 판매자들이 스스로 제품의 이미지 및 정보를 제공하는데 한 제품에 대해서 여러 가지 색상 및 스타일을 고객들에게 선보이게 한다. 예를 들어 의류라 하면 같은 디자인이지만 몇 가지 무늬를 바꾸어 다른 디자인의 효과를 고객들에게 선보이는 경우이다.
- 아프리카 - 아프리카는 고객들 스스로가 BJ(Broadcasing Jockey)가 되어 개개인의 취향에 맞는 방송을 선정하여 또 다른 고객에게 다가감으로써 고객의 선택의 폭을 극대화하고 있다.
- 네이버\_검색 - 네이버\_검색은 하나의 검색어를 누르게 되면 관련 검색어의 사이트·카페·블로그·지식iN·유사 관련어 등의 여러 가지 콘텐츠를 노출시키면서 고객들에게 선택의 폭을 넓게 제공하고 있다.
- 프리챌\_커뮤니티 - 프리챌\_커뮤니티는 동영상의 Searching을 하게 되면 해당 동영상·유사 동영상·뉴스·커뮤니티 등의 콘텐츠를 노출시키면서 고객들에게 다가가고 있다.
- 오마이뉴스 - 오마이뉴스는 전문가 뿐 아니라 생활기자의 활약으로 뉴스의 관점을 여러 가지 측면으로 관련 기사를 볼 수 있어서 언론사의 주관적인 입장을 배제할 수 있다는 장점으로 고객들의 마음을 끌고 있다.
- 싸이월드 - 싸이월드는 개인형 미니홈피라는 서비스를 제공하여 개인의 사진·동영상·텍스트·다이어리 등을 일반 홈페이지에 비해 쉽게 관리하는 서비스로서 네이트와의 제휴를 통해 가장 이용도가 높은 메신저를 사용하면서 자신의 미니홈피 관리의 접속 또한 손쉽게 제공하면서 고객의 이용도를 높였다.
- 아마존 - 아마존은 전 세계 최고 상품을 보유하고 있어 고객이 원하는 것은 무엇이든지 선택하여 제공할 수 있도록 하고 있다.
- 판도라 TV - 판도라 TV는 고객들이 원하는 동영상만을 편집하여 링크함으로써 같은 동영상이지만 각 개인의 스타일에 따라 다르게 만들어져 제공되어 진다.
- 구글 - 구글은 검색 서비스 뿐만 아니라 G-mail·구글어스·구글맵·구글데스크톱·피카사·구글달력 등 여러 가지 서비스로 고객들이 이용할 수 있도록 제공한다.
- 이베이 - 이베이는 판매자들이 스스로 제품의 이미지 및 정보를 제공하여 이루어지는데 여기에서도 한 가지 제품에 대해서 여러 가지 색상 및 스타일을 고객들에게 선보이게 한다. 예를 들어 신발 판매업자 같은 경우에는 한 스타일의 신발에서 여러 가지 다양한 Color의 제품을 함께 선보이는 것이다.
- 유튜브 - 유튜브는 고객들 스스로가 자신의 스타일에 맞는 방송을 선정하여 편집·더빙·믹스하여 다른 고객들에게 여러 가지 동영상으로 제공한다.

## 4.2. 이마트인터넷의 성공적인 롱테일 현상을 위한 제언

### 1) 이마트인터넷의 기업 소개

E-MART는 신세계의 계열사로서, 서울에서 제주까지 이어지는 국내 최초이자 최대의 할인점이다. 국내에서는 최대의 유통망을 갖추었으며 생필품에서부터 가전제품까지 소비재에 관련한 모든

제품을 취급하고 있다. E-MART에서는 최저가격보상제, PB상품 등을 비롯한 차별화된 전략과 서비스를 제공함으로써 업계1위 자리 유지를 위해서 노력하고 있다. 신세계 이마트는 1993년 11월 국내 최초로 할인형태를 국내에 선보인 이후 매년 활발한 신규 출점과 지속적인 시스템 개발을 통해 효율을 극대화하면서 매년평균 30% 이상의 고 신장을 기록하고 있다. 국내 산업에서 반도체, 전자, 건설 등 첨단 제조/건설 산업에 밀려 주력산업 대열에 포함되지 못했던 유통업을 미래의 산업으로까지 불리어지도록 하는 결정적인 역할을 수행해 오고 있으며, 규모 면에서도 99년 1조 6천억 원이던 매출액은 2000년에 3조 400억 원으로 2배 수준으로 증가하였고, 2002년 5조 5000억 원 2005년 10조를 예상하고 있다. 상품개발에도 적극적인 바, E-Plus, 자연주의, E-Basic, 마이크로, 시네마플러스 등 패션, 잡화, 가전 등 전 장르에 걸쳐 PR상품을 개발하여 할인업계 중 가장 많은 PR상품을 보유하고 있다. 고객중심의 경영에서도 한국소비자의 체형에 맞는 낮은 진열대, 창고형 매장이 아닌 깨끗하고 세련된 백화점식 친근한 매장, 번들과 날개 상품의 병행판매 등 이마트의 고객중심 경영은 한국형 할인점의 모델로 평가받고 업계에 활용되고 있다. 2004년 8월 이마트 온라인 쇼핑몰(www.emart.co.kr)로 오픈되었습니다. 이마트에서 판매하는 상품 중 가공식품, 가전, 가구, 생활용품 등 1만 개 상품을 같은 가격으로 인터넷을 통해 전국에서 살 수 있습니다. 내년 상반기까지 판매상품을 10만 개, 5년 뒤 100만 개로 늘리는 등 이마트에서 판매하는 전 품목을 커버한다는 계획이고, 할인점에서 판매하던 상품 외에 여행, 보험, 티켓, 꽃 배달, 이사 등 온라인 전용 상품도 판매합니다. 주문 상품은 주문 다음날 배달 받으며 신선식품의 경우 올해 안에 당일 배달체계를 갖춰 내년부터 인터넷 판매를 시작되고, 배송비는 5만원 미만 구매 시 4,000원, 5만~8만 원 구매 시 3,000원, 8만 원 이상 구매 시 2,000원을 부담해야 합니다. 100% 교환/환불제도, 최저가격 2배 보상제, 계산착오 보상제, 약속불이행 보상제 등 고객만족 마케팅과 지역단체 마일리지, 불우이웃돕기, 장학사업, 환경보호활동 등 다양한 지역친화 마케팅은 이마트만의 상징으로 정착되어 오고 있으며 이용고객으로부터 많은 호응을 얻고 있다.

## 2) 성공적인 롱테일 현상 사례들과의 차이점

### (1) 성공가설 1(가설 2): '그리고' 식의 사고를 하면 롱테일 현상이 존재한다.

옥션은 오픈마켓의 특징으로 무한한 진열공간으로 동일한 상품에 대한 다양한 색상을 판매함으로써 롱테일 이루고 있다. Yes24는 인터넷 서점으로 진열공간에 구애받지 않고 오프라인에서 제공하지 못하는 서적들도 보유하고 있어 다양한 고객의 니즈를 만족시키고 있다. 소리바다는 디지털 상품인 디지털 음원을 판매함으로써 진열공간에 구애받지 않고 가수들의 음원, 개인 자작곡, 리믹스 등을 제공함으로써 롱테일을 형성하고 있다. 아프리카는 개인이 직접 BJ가 되어 방송을 하는 곳이다. 여러 BJ가 방송함으로써 공중파, 게임, 음악에 이르기 까지 다양한 장르의 방송을 고객들에게 제공하고 있다. 네이버는 포털 중에서 가장 많은 약 200여 개 이상의 기관 연계를 통해 전문적인 검색 정보를 제공하고 있는데 국회도서관, 건축도시연구정보센터, 노동부 등 다수의 기관에서 전문가들이 구축한 체계적인 정보를 검색에 반영함으로써 롱테일 현상이 네이버 검색 분야에서 형성되고 있다. 오마이뉴스는 전문기자의 기사뿐만 아니라 생활기자의 기사를 함께 노출시키면서 한 기사에 대한 여러 관점의 기사를 고객들에게 제공하고 있다. 싸이월드는 네이버와의 제휴로 메신저와의 연동을 통해 별도의 사이트 방문 없이도 자신의 미니홈피를 관리할 수 있는 서비스를 제공

〈표 19〉 성공기업과의 비교표

Case	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	State
옥션	Y	Y	N	Y	Y	Y	Y	Y	N	Y
지마켓	Y	Y	N	Y	Y	Y	Y	Y	N	Y
Yes24	N	Y	Y	Y	N	Y	Y	Y	N	Y
알라딘	N	Y	Y	Y	N	Y	Y	Y	N	Y
교보문고	N	Y	Y	Y	N	Y	Y	Y	N	Y
인터파크쇼핑	Y	Y	Y	N	N	Y	Y	Y	N	Y
소리바다	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
아프리카	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
네이버검색	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
프리챌커뮤니티	Y	Y	N	N	Na	Y	Y	Y	N	Y
오마이뉴스	Y	Y	N	Y	N	Y	Y	Y	Y	Y
싸이월드	Y	Y	Y	Y	N	Y	Y	Y	Y	Y
아마존	Y	Y	Y	Y	N	Y	Y	Y	N	Y
판도라TV	Y	Y	N	N	Y	Y	Y	Y	Y	Y
이베이	Y	Y	Y	N	Y	N	Y	N	N	Y
유튜브	Y	Y	Y	Y	Na	Y	Y	Y	Y	Y
구글	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
이마트인터넷	N	Y	Y	N	N	Y	N	Y	N	N

하여 '시간절약' 를 제공하여 이용 빈도수를 올리고 있다.

이마트인터넷을 위한 제언: '또는' 식의 사고가 아니라 '그리고' 식의 사고를 도입하여야 한다.

옥션이나 지마켓 등의 오픈마켓은 판매자의 상품 정보만을 제공하고 실제 재고는 판매자가 보유하고 있는 형태이다. 그러나 이마트 인터넷은 일부 재고를 실제 세계의 오프라인 점포에서 보유하고 있으며 이 중의 일부를 인터넷 채널을 통해 제공하고 있는 형태라고 볼 수 있다. 따라서, 오프라인 점포에서 취급하고 있는 상품 이외의 것도 함께 제공함으로써 상품의 롱테일을 구현할 필요성이 있어 보인다.

(2) 성공가설 2(가설 4): '그리고' 식의 사고를 하지 못하고('또는' 식 사고) 무료의 힘을 이해하고 있으며 고객 스스로가 작업하는 크라우드소싱(CrowdSourcing)이 일어나게 되면 롱테일 현상이 존재한다.

아이튠즈는 고객의 이용할 수 있는 곡이 한정되어 있어 AND식의 사고를 실행하지 못하고 있다. 하지만 일부 곡은 무료로 제공함으로써 유료구매로 유도하고 있으며, 개인들의 자작곡·무명가수의 곡 등으로 크라우드 소싱(CrowdSourcing)을 형성하고 있다. 넷플릭스는 출시된 DVD만을 대여하고 있고, 고객의 수만큼의 충분한 수량을 보유하고 있지 않다. 그러나 DVD 대여시 배송료·연체료를 무료 서비스함으로써 무료의 힘을 이해하고 있다. 또한, 고객이 직접 추천제도가 순위 제도와 같은 필터들을 제공하여 크라우드 소싱(CrowdSourcing)이 이루어진다.

〈표 20〉 성공기업과의 비교표

Case	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	State
아이튠즈	Y	Y	Y	Y	N	N	N	N	Y	Y
넷플릭스	N	Y	N	N	Y	Y	N	Y	Y	Y
이마트인터넷	N	Y	Y	N	N	Y	N	Y	N	N

이마트 인터넷을 위한 제언: 무료 서비스 제공과 클라우드 소싱을 제공하라.

‘그리고’ 식 사고를 활용한 상품 또는 판매자의 롱테일을 구현할 수 없다면 초기에 서비스를 무료로 제공하여야 한다. 그러나 이것만으로는 충분하지 않다. 만일 클라우드 소싱을 제공한다면 고객 스스로 작업할 수 있는 환경을 제공하여야 한다.

## 5. 결론

### 5.1. 연구의 시사점

〈그림 1〉을 보면, 롱테일 현상을 만들고자 할 때, ‘또는’ 식 사고에 얽매이지 않고 ‘그리고’ 식으로 사고하러가 가장 중요하다는 것을 알 수 있다. 생성된 가설에 기반 하여, 롱테일 현상의 발생을 위한 시사점을 이끌어 내려고 한다.

1) 시사점 1: 롱테일 현상의 발생 여부를 결정하는 가장 중요한 변수는 ‘또는’ 식 사고에 얽매이지 않고 ‘그리고’ 식으로 사고하러이다.

이는 오프라인 비즈니스 환경에서의 제약 조건들(예: 매대 공간의 한계 등)에서의 온라인 환경에는 해당되지 않음을 알 수 있다. 따라서 온라인에서 비즈니스를 하고자 할 경우에는 오프라인 비즈니스 환경의 제약조건들을 뛰어넘는 사고를 할 필요가 있음을 알 수 있다. 다시 말하면, 매대 공간의 한계에서 오는 블록버스터 위주의 상품 판매 전략을 구사할 것이 아니라 무한한 매대 공간이 주어지는 온라인 환경에서는 블록버스터 위주가 아닌 다양한 상품을 판매하는 전략을 구사할 필요성이 있는 것으로 판단된다. 사례분석 대상 25개 중에서 17개가 ‘또는’ 식 사고에 얽매이지 않고 ‘그리고’ 식으로 사고하러를 함으로써 롱테일 현상을 발생시키고 있었다. 이 경우는 그리고식 사고가 롱테일 현상 발생의 최소한의 요구 조건임을 보여준다고 할 수 있다.

2) 시사점 2: ‘또는’ 식 사고에 얽매이지 않고 ‘그리고’ 식으로 사고하러가 존재하지 않고 ‘무료’가 갖는 힘을 이해하고 있을 경우 고객 스스로 작업하게 하러가 있으면 롱테일 현상을 발생시킬 수 있다.

사례분석에 따르면, 그리고식 사고가 존재하지 않을 경우에는 상품이나 서비스를 제공한다고 하더라도 롱테일 현상이 발생하는 것은 아니며 고객 스스로 작업하게 할 수 있는 환경이 갖추어질 경

우에만 롱테일 현상이 발생하는 것으로 나타났으며 사례분석 대상 26개 중 2개에서 롱테일 현상이 발생한 것으로 나타났다. 또한, 흥미로운 점은 아이튠즈와 넷플릭스의 경우 Rule 7, 9, 2를 제외한 나머지 룰에서 모두 반대되는 값을 갖고 있다는 점이다. 아이튠즈의 경우는 디지털 제품만을 취급하는 반면에 넷플릭스는 디지털 제품뿐만 아니라 물리적인 제품도 함께 취급하는 것에서 차이가 발생하는 것으로 판단된다. 이는 크리스 앤더슨이 주장한 롱테일 법칙의 대부분이 취급 상품의 유형에 따라서 달라질 수 있다. 넷플릭스의 경우, 재고를 보유하고 있음에도 불구하고 롱테일 현상이 발생한 것은 블록버스터에 해당하는 상품의 경우에만 재고를 보유하고 꼬리에 해당하는 상품은 재고를 보유하지 않는 형태이기 때문으로 판단된다. 이는 크리스 앤더슨이 롱테일 전략에서 성공하기 위해서는 꼬리 부분을 머리 부분과 함께 제공하여야 한다고 주장한 바와 일치한다(크리스 앤더슨 2004).

## 5.2. 연구의 결론 및 한계

본 논문은 롱테일 현상의 발생에 영향을 주는 가설을 도출하였다. 이를 위하여 롱테일 관련 사례들을 분석하여 이에 영향을 주는 변수들을 도출하였으며 귀납적 학습도구를 통하여 가설을 도출하였다. 이를 바탕으로 롱테일 전략을 위한 전략적인 시사점을 도출하였다. 위의 사례분석을 통하여 도출된 시사점은 첫째, 롱테일 현상을 만들기 위해서는 그리고식 사고를 하라는 점이다. 둘째, 그리고식 사고가 없을 경우에는 제품이나 서비스를 무료로 제공한다고 하더라도 고객 스스로 작업하는 환경이 갖추어져 있어야만 롱테일 현상이 발생함을 알 수 있다. 본 연구는 롱테일 현상의 발생에 대한 다중 사례분석이라고 할 수 있다. 하지만 몇 가지 한계를 갖는다. 첫째, 본 연구의 종속변수인 상대값을 꼬리 부분의 매출로 판단하여 보다 엄밀한 값을 구해야 하며, 둘째, 각 분야를 대표하는 사례를 선정하고 분야별로 구분하여 연구함으로써 보다 설득력 있는 가설을 도출할 수 있을 것으로 보인다.

## 참고문헌

- Yin, R., *CaseStudyResearch*, SagePublications, 2003.
- Jin, D., Suh, Y., and Lee, K., "Hypotheses on the Evolution of Agent-based Business using Inductive Learning", *Electronic Markets*, Vol.13, No.1, pp.13-20, 2003.
- Quinlan, J., "Induction of Decision Trees", *Machine Learning*, Vol.1, pp.81-106, 1986.
- Anderson, C., *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, Hyperion, 2006.

# 롯데일의 성공과 실패에 대한 사례연구에 대한 주제별 분석 보고서

## 1. 서론

우리는 롯데일 성공 법칙에 대한 가설을 도출하기 위하여 21개의 기업을 대상으로 사례분석을 실시하였다. 이를 통해 아래와 같은 성공 가설을 도출하게 되었다.

## 2. 롯데일 성공법칙에 대한 가설

롯데일 성공 법칙에 대한 다중 사례 분석을 통하여 도출된 가설은 <표 1>과 같다.

## 3. 주제별 분석

이제 우리는 각 4개의 가설에 대하여 우선 목표 기업인 이마트인터넷에 대해서 분석해보고 각 가설에 해당하는 기업을 분석해서 비교해 보고자 한다.

### 3.1. 주제 1: '그리고' 식 사고의 의미와 이마트 인터넷 분석 그리고 다른 기업과의 비교

#### 1) “'또는' 식 사고에 얽매이지 말고 '그리고' 식으로 사고하라”의 의미

규칙 7에서 '또는' 식 사고란 회소성적 사고에 바탕을 두고 있다. 회소성적 사고 가운데 하나는 시장이 제로섬 게임이라고 가정하는 것이다. 즉 모든 것이 하나를 선택하면 다른 것을 선택할 수 없는 '또는'에 근거해 모든 것이 움직인다고 가정하는 것이다. '이 버전 또는 그 버전을 출시하라'

<표 1> 롯데일 성공 가설

가 설	설 명
가설 1(Rule 4)	'또는' 식 사고에 얽매이지 않고 '그리고' 식으로 사고하러가 존재하면 롯데일 현상이 발생한다.
가설 2(Rule 3)	'또는' 식 사고에 얽매이지 않고 '그리고' 식으로 사고하러가 없을 경우 '무료'가 갖는 힘을 이해하러가 없으면 롯데일 현상은 발생하지 않는다.
가설3(Rule 1)	'또는' 식 사고에 얽매이지 않고 '그리고' 식으로 사고하러가 존재하지 않고 '무료'가 갖는 힘을 이해하고 있을 경우 고객 스스로 작업하게 하러가 없으면 롯데일 현상은 발생하지 않는다.
가설4(Rule 2)	'또는' 식 사고에 얽매이지 않고 '그리고' 식으로 사고하러가 존재하지 않고 '무료'가 갖는 힘을 이해하고 있을 경우 고객 스스로 작업하게 하러가 있으면 롯데일 현상은 발생한다.

나 '이 색상 또는 저 색상을 판매하라'가 바로 그런 경우이다. 진열대나 방송채널의 경우 이런 현상은 매우 당연하다. 즉 하나의 진열대 선반에는 하나의 물건밖에 올려놓을 수 없다(Anderson 2006). 이러한 사고는 무한한 진열대 공간을 가진 인터넷에도 해당될까? 인터넷은 진열을 위한 최소한의 매출을 발생시키는 상품만을 진열하는 오프라인 공간과는 다르다. 추가적인 진열을 위한 비용이 거의 제로에 가깝기 때문에 되도록이면 많은 상품을 전시하는 것이 좋다. 다시 말하면, 추가적인 제품 진열에 드는 비용이 거의 없기 때문에 추가적인 진열을 통해서 추가적인 매출을 발생시키는 것이 더 기업에 이득이 되는 것이다.

## 2) 이마트 인터넷 분석

이마트는 최소성적 사고를 하고 있는가? 아니면 풍요의 사고를 하고 있는가? 이마트 인터넷의 상품은 모두 이마트 오프라인 상점의 것만 취급하고 있다. 따라서 이마트 오프라인 상점에 없는 상품은 고객들에게 제공할 수 없는 한계를 갖고 있다. 이를 해결하기 위해서는 이마트 인터넷은 오프라인 상점에서 취급하고 있는 이외의 상품을 취급해야만 한다. 어떻게 하면 그럴 수 있을까?

인터넷은 매우 여러 지역에 흩어져 있는 수요를 모아서 매출로 전환시키는 데 매우 용이한 수단이다. 당신의 호텔방을 예약해주고 그에 대한 대가를 얻는 여행 알선업자들을 생각해보라(존 바텔 2005). 그러면 이마트의 상황은 어떠한가? 2008년 11월 현재, 이마트의 점포수는 115개이다. 이들 점포중 극히 일부(5~6개) 정도만이 24시간 운영되고 있으며 대개의 점포는 오전 10시에서 밤12까지 운영되고 있다. 따라서 이마트는 현재의 오프라인 점포가 위치해 있지 않은 지역의 수요를 어떻게 모을 것인가, 그리고 이마트가 운영되지 않는 시간대의 수요를 어떻게 모을 것인가를 1차적으로 고민해야 할 것으로 보인다. 궁극적으로는 현재 이마트 온라인 상점에서 취급하지 않고 있는 상품에 대한 수요를 모아서 매출로 이끌어낼 것인가에 대한 고민이 필요할 것이다.

## 3) 다른 기업과의 비교

21개의 사례 분석 대상 기업중에서 '그리고' 식 사고를 하는 사례에는 옥션, 교보문고, 인터파크 쇼핑, 아프리카, 네이버검색, 프리첼커뮤니티, 오마이뉴스, 싸이월드, 아마존, 판도라TV, 구글, 이베이, 유튜브로서 총 13개의 기업들이다. 이 중에서 교보문고를 제외한 12개의 기업이 순수 인터넷 기업이라는 특징이 있다. 또한 이 12개 중에서 인터파크 쇼핑은 실제 물리적인 상품을 취급한다는 특징이 있다. 따라서 교보문고와 인터파크 쇼핑에서 '그리고' 식 사고가 어떻게 이루어지는지 살펴본 후에 이마트 인터넷과 비교해 보자.

### (1) 교보문고와의 비교

이마트 인터넷과 교보문고의 가장 큰 차이점은 무엇일까? 교보문고는 오프라인에서 도서를 판매하는 기업이다. 2008년 11월 현재, 전국에 11개의 점포를 갖고 있다. 이에 반해서 이마트는 전국에 115개의 점포를 갖고 있다. 따라서 교보문고는 오프라인 점포가 위치해 있지 않은 지역의 수요를 모아서 매출로 이어지기가 이마트 인터넷보다는 쉬운 위치에 있다고 볼 수 있다. 교보문고의 온라인 상점에서 도서라는 상품을 추가적으로 진열하는 비용은 역시 제로에 가깝다. 이는 이마트 온라인도 마찬가지이다. 하지만 교보문고에 비해 전국적으로 상당히 많은 오프라인 점포를 가지고

있는 이마트로서는 흠어져 있는 수요가 상대적으로 적을 뿐만 아니라 온라인 점포의 수요와 오프라인 수요가 상당부분 겹칠 가능성이 있기 때문에 이마트 인터넷은 이마트 오프라인의 보조적인 역할에 머물고 있는 것으로 보인다.

그렇다면 이마트 인터넷과 달리 교보문고는 어떻게 '그리고식' 사고가 가능한 것일까? 이마트 인터넷은 모든 상품을 이마트가 배송하고 있는 반면에 교보문고는 단지 도서에 대한 정보만을 제공하고 실제 배송은 출판사나 서적 보유자가 하도록 하고 있다. 물론 이는 룬테일 부분에 있는 도서에 한정하고 있다. 교보문고의 자체 창고에 보유하고 있는 도서는 교보문고가 직접 배송한다. 이것이 이마트 인터넷과 교보문고의 차이를 만들어 내고 있는 것이다. 다시 말하면, 룬테일 부분에 해당하는 상품의 배송을 누가 담당하고 있는가가 가장 큰 차이라고 볼 수 있다.

#### (2) 인터파크쇼핑과의 비교

인터파크쇼핑은 순수 온라인 기업인데 반하여 이마트 인터넷은 온라인과 오프라인을 병행하는 기업이다. 또한, 인터파크 쇼핑은 마켓플레이스형태로 운영된다. 즉, 판매자와 구매자간의 거래가 이루어질 수 있는 공간만을 제공하고 실제 거래는 이들간에 이루어지도록 하고 있다. 그러나 이마트 인터넷은 이마트 오프라인 점포의 상품만을 취급한다. 그리하여 실제 배송 역시 오프라인 상점에서 담당하게 되는 것이다. 이것이 룬테일 현상이 발생하지 않는 이유이다.

#### 4) 이마트 인터넷을 위한 제언

이마트 인터넷은 룬테일을 창출하기 위하여 오프라인 상점에서 취급하지 않는 상품을 마켓플레이스 형태로 제공함으로써 룬테일을 창출하고 이를 통하여 추가적인 매출을 올릴 수 있을 것으로 보인다. 물론 교보문고나 인터파크쇼핑에서 취급하는 상품의 종류가 이마트 인터넷에서 취급하는 상품의 종류가 다를 수 있다는 점은 고려해야 할 것이다.

### 3.2. 주제 1: “‘무료’가 갖는 힘을 이해하라”의 의미와 이마트 인터넷 분석 그리고 다른 기업과의 비교

#### 1) ‘무료’가 갖는 힘을 이해하라의 의미

디지털 시장의 강력한 특징은 그 시장 속으로 진입하는 데 돈이 들지 않는다는 것이다. 유통비가 거의 들지 않기 때문에 마찬가지로 시장진입비용도 거의 들지 않는다. 스카이프에서 야후메일에 이르기까지 인터넷에서 손꼽히는 비즈니스 모델은 무료서비스로 많은 사용자들을 사로잡았고, 그 사용자들 가운데 몇 명에게는 고품질 혹은 더 나은 특별서비스를 추가한 회원제에 기반을 둔 프리미엄서비스로 업그레이드해도 되겠다는 확신을 주었다(Anderson 2005). 디지털 서비스를 제공하는 데 드는 비용은 매우 작다는 것이 이 가설이 주는 의미라고 볼 수 있다.

#### 2) 이마트 인터넷 분석

이마트 인터넷에서 취급하는 대부분의 상품은 물리적인 형태를 띄고 있다. 따라서 디지털의 형태를 띄고 있는 상품의 유통에 드는 비용과 물리적 형태를 띄고 있는 상품의 유통 비용은 비교를

할 수 없다. 이마트 인터넷은 물리적인 상품을 무료 형태로 제공하기 힘들다.

### 3) 다른 기업과의 비교

21개의 사례 분석 대상 기업 중에서 '무료'의 힘을 이해하고 있다에 Yes라고 분석된 사례는 아프리카, 네이버검색, 오마이뉴스, 싸이월드, 한게임, 메가스터디, 아이튠즈, 랩소디, 판도라TV, 구글, 넷플릭스, 유튜브로써 총 13개이다. 이들 모든 기업의 특징은 순수 온라인 기업으로써 디지털 상품을 취급한다는 것이다. 또한, 옥션, 교보문고, 인터파크쇼핑, 아마존, 이베이 등은 No라고 분석되었다. 이들 모두는 거의 대부분 물리적 상품을 취급하고 있는 곳이다. 하지만 이들 중에서도 이베이, 아마존 등은 룬테일을 창출하고 있다. 이는 어떻게 가능한 것일까?

#### (1) 아마존과의 비교

아마존은 도서라는 물리적 상품을 취급하고 있다. 하지만 모든 상품의 재고를 아마존이 보유하고 있는 것은 아니다. 아마존은 도서에 대한 상품 정보만을 제공하고 나머지는 판매자들이 구매자에게 배송하도록 하고 있다. 물론 룬테일에 해당하는 상품에 한해서 말이다. 또한, 아마존은 물리적 상품인 도서를 온라인 형태로 제공하고 있기도 하다. ebook형태로 제공함으로써 디지털 상품화하고 있는 것이다. 이를 통해 '무료'로 상품을 제공할 수 있는 기회를 얻고 있다.

### 4) 이마트 인터넷을 위한 제언

이마트 인터넷이 규칙 9인 "'무료'의 힘을 이해하라"를 실천하기 위해서는 우선 상품의 종류를 늘려야 한다. 오프라인 상점에서 취급하는 상품 이외의 상품도 취급할 수 있는 방법을 개발해야만 한다. 예를 들어, 오프라인 상점에서 취급하지 않는 상품은 마켓플레이스 형태로 거래 공간을 제공하고 판매자와 구매자가 직접 거래를 할 수 있도록 하는 것이다. 또한, 취급하는 물리적 상품을 디지털 형태로 만들 수 있는 방법을 찾아야 한다. 예를 들어, 취급하고 있는 농산물의 조리법 등을 만들어 이를 무료형태로 제공하면 어떨까?

## 3.3. 주제 3: '고객 스스로 작업하게 하라'의 의미와 이마트 인터넷 분석 그리고 다른 기업과의 비교

### 1) '고객 스스로 작업하게 하라'의 의미

'공동작업을 통한 생산'으로 이베이와 위키피디아, 크레이그리스트, 마이스페이스가 만들어졌고, 넷플릭스는 수십만 개의 영화리뷰를 제공받을 수 있게 되었다. 또한 셀프서비스를 통해 구글은 고객이 1번 클릭할 때마다 광고주에게 5센트를 받고 광고할 수 있도록 했으며, 인터넷 통신회사 스카이프는 2년 6개월만에 6,000만 명의 사용자들을 확보했다. 구글과 스카이프는 모두 직원들에게 시키려면 돈이 드는 일을 사용자들이 무료로 즐겁게 하도록 만들어준 사례이다(Anderson 2005). 이렇게 고객 스스로 작업하도록 하는 것은 비용 절감의 이점 뿐만 아니라 많은 콘텐츠를 생산할 수 있게 되고 이를 고객들이 검증해 주는 이점을 얻을 수 있다.

## 2) 이마트 인터넷 분석

이마트 인터넷에서 고객들이 할 수 있는 일은 상품 주문과 리뷰 정도이다. 그 외에 고객들이 참여할 수 있는 공간은 적다.

## 3) 다른 기업과의 비교

21개의 사례 분석 대상 기업중에서 '고객 스스로 작업하게 하라'에 Yes라고 분석된 사례는 옥션, 인터파크쇼핑, 아프리카, 네이버검색, 프리챌커뮤니티, 오마이뉴스, 싸이월드, 한게임, 메가스터디, 세일즈포스닷컴, 아이튠즈, 아마존, 랩소디, 판도라TV, 구글, 이베이, 유튜브로써 총 17개이다. No라고 분석된 사례는 교보문고, 아메리카에어라인, 넷플릭스로써 총 3개에 불과하다.

### (1) 아마존과의 비교

아마존은 물리적 상품인 도서를 판매하는 온라인 기업이다. 물론 ebook형태로 상품을 디지털화하여 제공하고 있기도 하다. 아마존에서의 고객 참여는 주로 구매한 도서에 대한 서평에서 나오고 있다. 이러한 서평 정보를 제공함으로써 롱테일에 위치한 도서의 판매로 이어지고 있는 것이다.

## 4) 이마트를 위한 제언

이마트 인터넷도 고객들이 리뷰를 제공할 수 있는 공간을 제공함으로써 롱테일에 해당하는 상품의 판매와 연결시켜야 한다. 하지만 현재의 이마트 인터넷은 오프라인 상점의 상품만 취급함으로써 이것이 불가능하다. 따라서 오프라인 상점에서 취급하지 않고 있는 상품을 취급하고 이에 대한 고객 리뷰가 가능하도록 만듦으로써 추가적인 판매를 고려해야 할 것이다.

## 참고문헌

Anderson, C., *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, Hyperion, 2006.

JBattelle J., *Search: How Google and Its Rivals Rewrote the Rules of Businesses and Transformed Our Culture*, Penguin USA, 2005.