



조직행위론적 관점에서 살펴본 비즈니스 모델의 마케팅 실패사례 분석

- 「마케팅관리」와 「조직행위론」 강의 페어링 보고서 -

장재원(e비즈니스학과)

‘사이월드’社 비즈니스 모델 실패사례 문제인식



사이월드란?

인터넷 커뮤니티 사이월드는 실명제 인맥 기반의 가상사회, 신뢰기반의 정보공유를 콘셉트로, 사람과 사람 사이의 친분관계를 형성하고 도와주는 범용 커뮤니티 서비스이다.

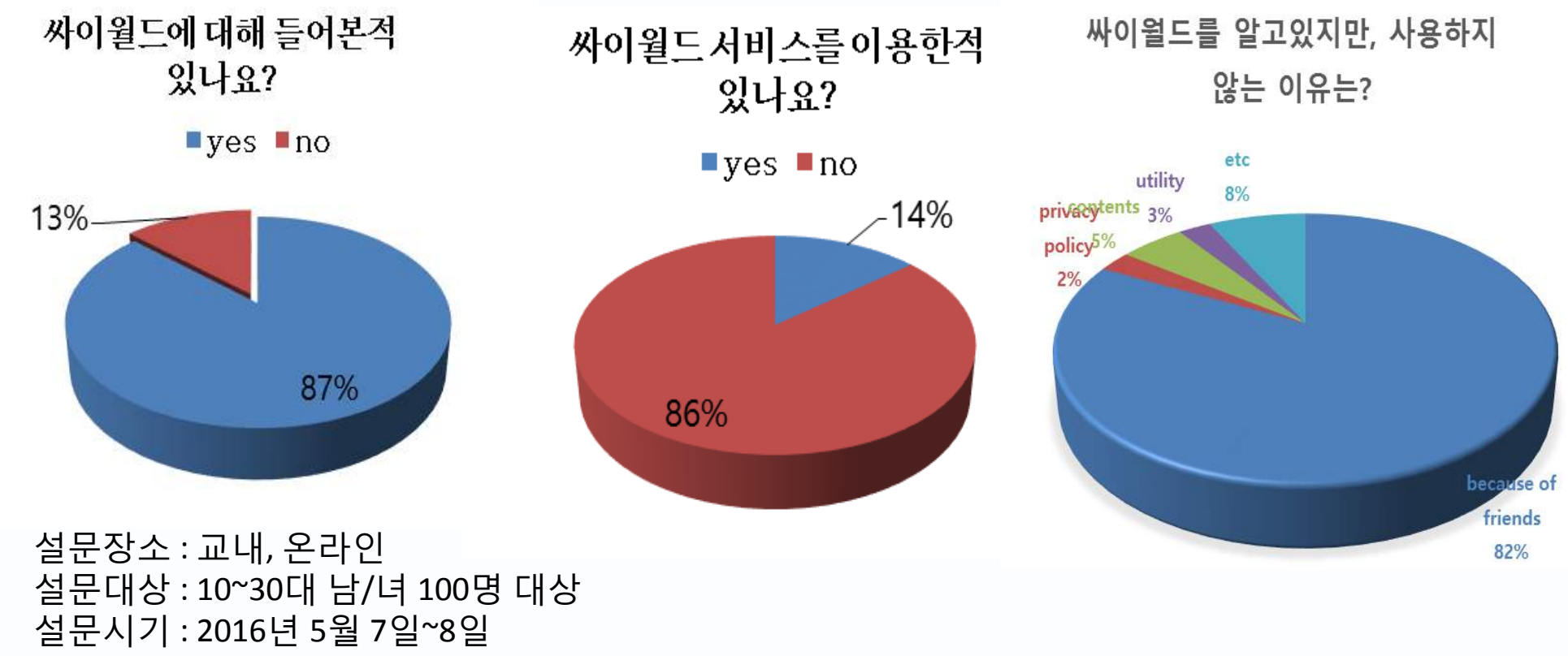


개인과 개인의 관계를 정의하며 시작되는 인맥, 각종 모임과 만남을 가능하게 하는 클럽, 개인과 개인의 관계에서 자신의 정보와 지인의 정보를 효율적으로 관리할 수 있는 도구인 미니홈피, 나의 기분과 감정을 드러내고 자유롭게 표현하는 미니룸 등 아는 사람끼리 더욱 친해지는 서비스를 제공하고 있다.

미니홈피 서비스의 대히트

사이월드의 성장을 몰고 간 원동력은 모기업의 자금 투입보다 미니홈피 자체의 폭발력이다. 미니홈피는 다음 카페나 프리챌 커뮤니티 등 ‘그룹’ 위주로 이뤄지던 사이버 문화를 개인 위주로 바꾸는 전기를 만들었다. 커뮤니티 회원들이 수동적으로 참여해 ‘보는’ 데서, 자신만의 공간에서 ‘보여주는’(Show) 주체로 나서는 현실을 간파한 것이다. 사이월드 미니홈피를 기획했던 한 창립 멤버는 “미니홈피가 커뮤니티 활동을 강화하는 데 기여할 것으로 보았다. 클럽 밖에서 시작된 관계를 맺어 그룹 활동이 활성화 될 것으로 보았던 것이다. 그런데 미니홈피가 독자적인 영역을 개척하며 인터넷의 개인화 추세를 이끌었다”고 말한다.

과거 시장 지배자 → 비즈니스 실패, 소비자 외면



2016년 현재 대중성을 얻지 못하는 사이월드는, 불과 수년전만하더라도 우리 마케팅 산업에서 지대한 영향을 미쳤던 공룡기업이었다. 이렇게 소비자 인식이 변한 이유를 집중적으로 분석하기로 하였다.

사이월드의 마케팅 전략분석

1) 4P 분석



- (1) **Product**
핵심제품 : 미니홈피 (회원 가입시 무료제공)
기대제품 : 도토리를 이용한 미니홈피 꾸미기, 스킨, 음악, 여러 아이템 등
- (2) **Price**
가입: 무료
가입 시 미니홈피는 무료제공되며 여러 가지 부수적인(스킨, 음악, 미니미, 미니룸) 등의 아이템들은 사이버 머니인 '도토리'를 통해 구입한다.
여러가지 이벤트를 통해 도토리를 무료로 제공하는 경우도 있으며, 아이템들을 무료 제공하는 경우도 있다.
- (3) **Place**
'사이버공간'에서 네트워크를 통해 획득한 의미를 자기의 것으로 소화함으로써 새로운 창조를 위한 재료로 삼는다.
- (4) **Promotion**
- 자신의 미니홈피관리(미니미, 미니룸관리, 스킨, 음악관리)를 통해 온라인상에서 약점으로 지각되어 오던 인간의 **감성적인 욕구**를 자신의 미니홈피관리를 통해 충족시키는 서비스.
- 풍부한 엔터테인먼트적 요소
엔터테인먼트적 요소가 풍부하기 때문에 사용자들은 재미를 느낄 수 있고 이는 더 나아가 충동적인 현상으로 이어짐.

2) STP 분석

- (1) **Segmentation**
사이월드는 온라인 기업이므로 시장세분화는 첫번째로 인터넷 사용자들을 대상으로 이루어진다. 모 기관의 조사에 따르면 인터넷 사용자 중 남성과 여성의 비율은 차이가 없는 반면, 20~30대의 연령층의 인터넷 사용률이 47.8%로 가장 많은 비율을 차지하고 있는 것으로 나타났다. 또한 현재 16.4%를 차지하고 있는 초, 중, 고등학생들의 비율 또한 향후 사이월드를 지속적으로 사용할 수 있는 수익성을 갖춘 고객으로 여겨진다.
- (2) **Targeting**
우선 안정적인 수익성을 기대할 수 없는 10대보다는 안정적이고 고객충성도가 높으며 온라인에서 여러 모임을 가지면서 사이월드의 유료 서비스를 이용할 수 있는 20~30대를 타겟으로 삼는다. 그 중에서도 패션과 유행에 민감한 20대는 사이월드의 주요 서비스인 미니룸과 미니홈피를 통해 수익성을 창출할 수 있으므로 주 타겟 대상이 되고 있다. 또한 앞으로 20대로 접어들 초중고등학생들은 사이월드의 미래 타겟의 대상이 되므로 그들이 수익성과 구매력을 갖추었을 때 지속적으로 이용할 수 있도록 하는 콘텐츠를 개발하여 이들에 대한 투자 역시 소홀히 해선 안 된다.
- (3) **Positioning**
'사이좋은 사람들 사이월드'라는 타이틀과 그것을 가능하게 해 주는 미니홈피는 개성을 중시하는 젊은 세대들의 감성적인 면을 극대화하며 기존 그룹중심의 카페와 차별화 된 서비스로 네이트닷컴의 성장을 이끌고 있다. 또한 개인주의가 팽배해져 가는 사회에서 인맥을 통한 인터넷 세상을 표방하고 있는 사이월드는 사회로 진출한 20대에게 여러 친맥이 있는 사람들과 효과적인 관계를 유지할 수 있도록 해 준다.

3) SWOT 분석

Strength <ul style="list-style-type: none"> - 인맥위주의 커뮤니티 형성 - 실명 기반의 신뢰도 - 클럽회원주소록 자동생성/경선가능 - 자동달력기능/초대기등 	Weakness <ul style="list-style-type: none"> - 콘텐츠 부족 → STICKNESS의약 - 수익모델 취약 - 인맥위주 → 클럽 회원간 소비성향의 동질성 부족
Opportunity <ul style="list-style-type: none"> - 커뮤니티 솔루션에 대한 기업체의 수요증가 → 제휴 봄 - 온라인 커뮤니티의 인기, 충성도 증가 - 한국인의 연고(지연,학연)위주결속성향 	Threat <ul style="list-style-type: none"> - 커뮤니티/포탈간 경쟁 치열: 다음, 프리챌,네티앙,PC통신업체 (하이텔,천리안,유니텔) - 수익모델이 취약한 벤처에 대한 투자/관심 위축

결론

기업은 결국 사람...
사이월드가 보여온 마케팅 실패는 시장분석과 가격 경쟁력 등 전략적인 약점을 간과한 것이 아니라 조직과 인사 관리에서 기인한 것으로 볼 수 있다.
초기 사이월드의 행보는 획기적인 아이템과 고객의 니즈를 누구보다 정확하게 꿰뚫어 보는 혁신에서 시작하였다. 그러나 시장의 지배적 시장구조를 재편하였던, 신흥 IT강자에서 한 순간의 몰락은 위 분석에서 볼 수 있듯 거대한 움직임에서 주저앉은 것이 아니라 직면 한명 한명의 작은 불만이 쌓여서 실패의 시류는 시작되었다는 것이다.
마케팅의 실패와 조직행위론적인 비즈니스 실패 조사를 실시하면서, 알 수 있었던 것은 이렇게 자명한 기업의 내리막 길이 생각보다 기업을 분석하는데 있어서 많은 관심들을 받지 못하고 있다. 대기업의 행보라 해서 객관적인 숫자들에게 둘러싸인 실패요인에 관한 자료는 차고 넘친다.

참고자료

- 사이월드 전 엔지니어 interview, 'power interview/finding IT man' 2014.05.10.
- 도서 '사이월드는 왜됐을까'(채지영, 제우미디어, 2005.01.25.)
- 도서 '페이스북이 뜨고 사이월드가 지는 이유' (트렌드랩 저, 로제타, 2011.06.17.)
- 사이월드의 성공요인과 향후 전략(김민주(기업인), emars, 2005.03.28.)
- 사이월드 기업의 흥망 소개 <http://blog.naver.com/move1300?Redirect=Log&logNo=10004712908>

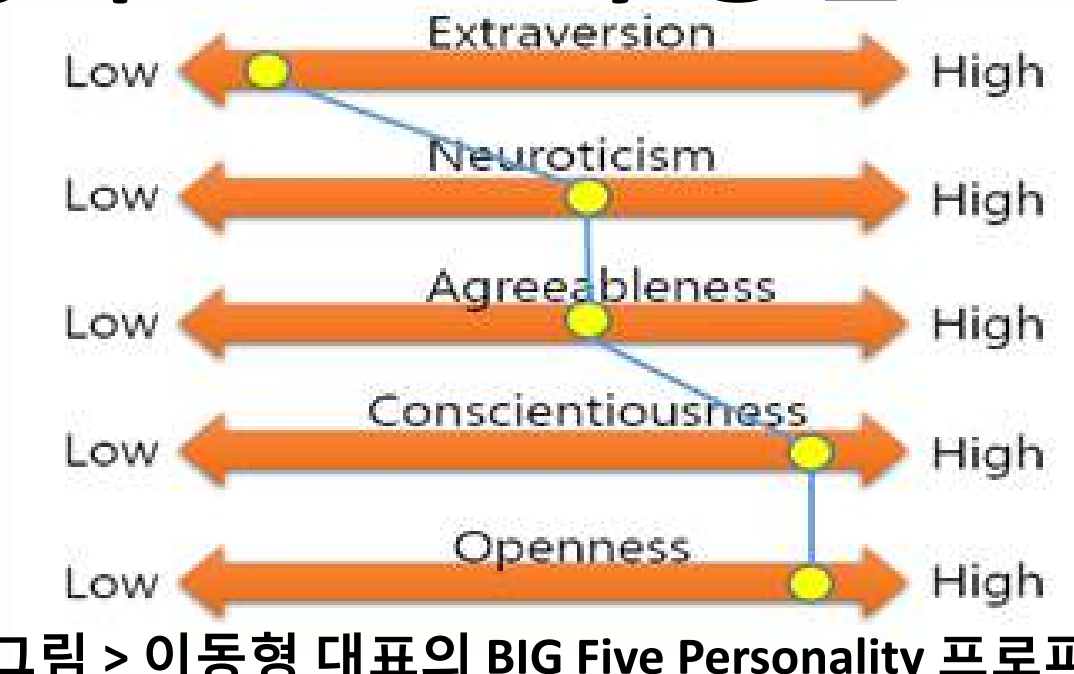
사이월드의 조직행동론적 분석

1) 창업자 인물성격 분석(Big5 personality 중심으로)



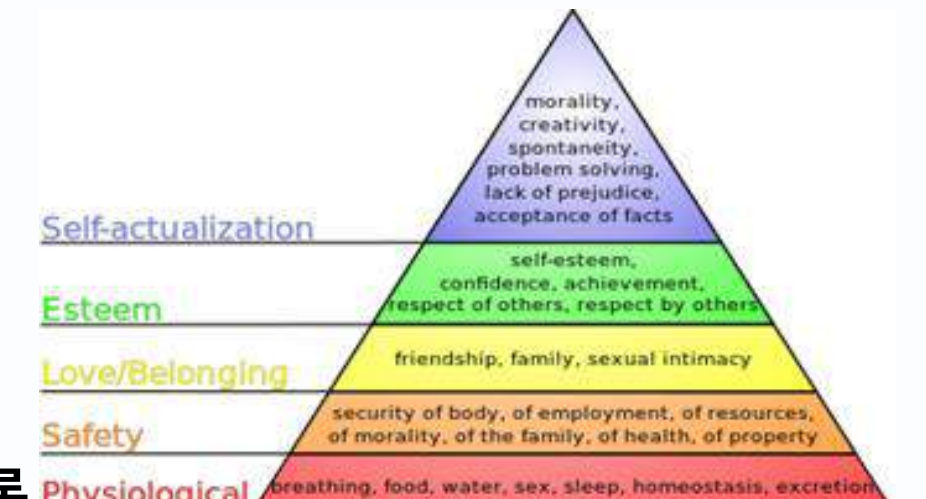
가. 창업자 소개
이름 : 이동형 (나우프로필 대표 / 사이월드 창업자)
나우프로필 대표이사 / 일본사이월드 대표이사
SK컴즈 상무이사 / 사이월드 대표이사
LG-CNS 과장
스타트업 : 초기창업자들을 위한 워크샵 프로그램운영

나. **Extraversion** 분석
"중학교 3학년 때까지 항상 앞에 앉았어요. (하하)
대성적이고 확실하게 숙제를 열심히 하는, 그리고 그림 그리기를 좋아하는 학생이었어요. 고등학교 1학년 때부터 키가 크기 시작하면서 뒤에 앉기 시작했죠.^^ 운동도 많이 하고, 만화를 그리는 것을 좋아해서 친구들 캐릭터까지도 만들어주면서 아주 친하게 진화한 것뿐이지만 친구들과 어울릴려고 노력했어요. 그냥 하고 싶은 것들을 하고 살아야 한다는 생각으로 보낸 것 같아요."
(출처 : interview, 'power interview/finding IT man' 2014.05.10.)
이동형 대표는, 인터뷰에서 그는 그림을 좋아하는 학생으로 몸집도 크지도 않았다. 그는 대화를 통해서 친구들과 많이 어울리는 성격보다는 조용히 그림을 그리는 성격으로 다소 외향적인 성격들이 떨어지는 것으로 보인다. 자신을 드러내는 성격이 아니고 자신의 마음대로 먼저 표현하는 것에는 다른 사람보다는 서툴렀던 것이다.



<그림> 이동형 대표의 BIG Five Personality 프로파일

다. **Openness / Conscientiousness** 분석
그는 의외로 통상적으로 사람들이 생각하는 것과는 다르게 IT 회사의 대표이지만 괴짜의 성격과는 거리가 멀었다
"22살대 군부학이후 컴퓨터가 대단하다는 얘기는 익히 들어왔어요 그러나 저는 그림 귀찮아 듣지 않았습디다. 왜냐하면 컴퓨터가 세상을 지배할거라고 생각하지 않았어요 그건 인간미가 없었기 때문이죠"
(출처 : interview, 'power interview/finding IT man' 2014.05.10.)
그러나 놀랍게도 그는 IT회사인 LG CNS에 취직하게 되었다. 그가 원래 가려고 했던 것은 아니지만 친구의 강력한 권유로 직장을 잡게 된 것이다. 그는 거기에서 컴퓨터에 반하게 된다. 그는 밤낮을 가리지 않고 컴퓨터에 매진하였고 너무나도 흥미로워서 집에 가지도 않고 일을 하였다. 동료사람들은 그런 그를 보고 '노숙자'라고 별칭을 지어준 것을 기억한다. 이후에 그는 회사를 정리하고 컴퓨터를 너무 사랑한 나머지 KAIST대학원에 컴퓨터를 배우기 위해 진학한다. 그는 여기서 훗날 사이월드를 같이 세우는 동료들을 만나게 된다.
김동형 대표의 Big Five personality 프로파일은 위 <그림>과 같다.



2) 소비자 심리 분석

가. 유대감

위에서 설명했던 대로 사이월드 이용자들은 온라인상의 관계를 매우 중요하게 여긴다. 이것은 유대감을 중시하는 결과이며 사람들은 더욱 확인받고 싶어하는 심리가 앞선다. 매일매일 확인하고 유대감을 확인하기 위해서 이용자들은 로그인을 하며 미니홈피에 올라와있는 게시물들을 수시로 확인한다. 다른 사람들이 어떤 일상을 보냈는지, 또 나의 일상에 사람들이 어떤 반응 보이는지 댓글이 달렸는지 호기심을 가지며 유대감에 대한 관심을 아끼지 않는 것이다

나. 과시욕구

사이월드 이용자들은 친구들과 일상을 공유하면서 그날 뒀는지 내일 뒀할 것인지 까지 공유하기 이른다. 일상 뿐만아니라 자신이 자랑하고 싶은 것들을 게시물에 탑재하는데 이것은 나는 이렇게 살고있다는 사실을 과시하기 위함이다. 예를 들어, 멋진 레스토랑에 사랑하는 사람과 갔는 경우 이용자들은 이런 멋진 곳을 누리고 있는 자신을 과시함으로써 과시욕구를 만족시키는 것이다. 사이월드는 이에 한발자국 더 나아가 과시 욕망을 댓글과 반응을 통해서 더 가시적으로 확인받으려 이른다. 사람들은 이런 욕망 실현에 행복감을 느끼며 주저없이 서비스를 이용하는 것이다.

다. 이론적용

위 현상을 메슬로우의 욕망이론에 의해 설명되는데, 이 이론에 따르면, 사람들은 육체적 욕망을 이루고 또 안전에 대한 욕망을 이루고 나면 그 상위 이론을 충족시키고자 한다. 그것은 인정받고 사랑받고자 하는 욕망인데, 사이월드는 이러한 고차원적인 욕망을 실현하는 도구로서 아주 적합하다. 사이월드에서 사람들은 동질감을 확인하는데 이것은 서로 사랑하고받고자 하는 욕망에 속한다. 또한 과시하는 욕망은 사람들에게 인정받고자하는 욕망이다. 다시말해, 사이월드의 비즈니스모델은 이러한 욕망 실현을 하고자하는데에서 시작하며, 이러한 조직행동론적 기저에서 출발한 상품이 사람들의 마음을 이끌어낸 것이다.

3) 사내 업무 환경 분석

가. 이론적용

사이월드가 대기업에 인수합병되어 점점 성장하자, 사이월드 직원도 늘어났다. 그러나, 사이월드는 인수합병 전보다 업무환경이 훨씬 더 불안하였다. 이동형 대표처럼, 일자체가 즐거워 **Intrinsic value**를 가지고 업무에 일하는 종사자도 많았지만, 대부분의 종사자들은 **Extrinsic value**에 의해 업무에 종사하고 있었던 것이다. 이 당시 SK Communication 은 박봉과 고강도 업무로 악명이 자자 하였다.

"사실 사이월드는 대기업이지만 그안의 것들은 대기업이 아니었습니다. 서벌도 적었고 불청했었지요 그렇지만 이용자는 국내 최고 수준이었으니 항상 네트워크문제로 발생하였습니다. 대부분 관련업무를 하는 종사자들은 정말 고생을 많이 했습니다. 시키는 건만 나가고 맨날 알고리즘은 구식이었죠. IT 회사에서 종사하는 다른 제 동기들은 훨씬 좋은 대우와 급여를 받고 일을 하고 있습니다."

(출처 : 사이월드 전 엔지니어 interview, 'power interview/finding IT man' 2014.05.10.)

또한 SK Communication의 이상한 사내문화가 또 인해 유출에 이바지하였다. 그것은 공채와 특채를 구분 짓는 일종의 골목제도 같은 것이 내부에 존재하는데, 이는 직원들의 큰 불만으로 이어졌다. 아무리 노력을 하여도 승진이나 급여 인상따위는 특채로 채용된 많은 직원들이 누릴 수 가 없는 것이다. 그래서 2008년 SK communication사는 대규모 인재 유출 사태가 일어났다. 그 당시 NAVER과 DAUM사에서 SK군무하는 유능한 직원들을 대거 채용한 것이다.

이 사례에서 직원들이 Intrinsic value가 일정수준 있더라도, 사이월드가 Extrinsic value의 의미를 간과한 사례로 분석된다. 또한 사내 환경의 value 중에서 조직행동론에서 말하는 Justice value가 사내의 노골적인 차별을 통해서 제고되어야 할 것으로 보인다.

그러나 이런 미시적인 비즈니스 모델의 실패요인 분석은 굉장히 찾기 힘든 반면 본 강의 페어링을 통한 리포트 조사는 '기업은 곧 사람이다'이라는 굵직한 시사점을 확인 할 수 있다는 점에서 그 의미를 가진다. 기업은 하나에서부터 열까지 모든 것은 기업의 이윤을 위해 행동하는 존재이다. 그런 기업에서 사람을 이윤 창출을 위한 도구로서 치부하는 경우가 허다하다. 그러나 사람을 우선하는 것은 결코 이윤창출에 방점을 놓는 기업의 목표에 반하는 것이 아니라 오히려 그것을 등한시 하는 것이 기업의 실패로 돌아가는 길임을 알 수 있다. 뿐만 아니라, 그런 점에서 기업은 비즈니스 전략이 단순히 마케팅학적인 관점에서 바라볼 것이 아니라 조직행위론적인 스펙트럼에서 내려다 볼 수 있어야하며 입체적인 이해만이 정확한 기업에 대한 이해를 불러올 수 있다.