

신뢰의 신호로서의 비즈니스 모델

서비스가 경제적으로 어떻게 유지되는가는 해당 서비스에서 사용자가 무엇을 의미하는지를 결정합니다. 현재 유통되는 모델들을 분석하고 이를 채택하기 전에 자문해야 할 질문들을 살펴봅니다.

요약하자면: 당신에게 비용을 청구하지 않는 기업은 다른 누군가에게 청구하고 있으며, 그 누군가는 대가로 무언가를 원합니다. 때로는 그 무언가가 바로 당신(데이터, 관심, 인맥)입니다. 때로는 그렇지 않습니다. 전문적인 서비스를 도입하기 전의 질문은 '공짜인가'가 아니라 '운영자가 어디서 돈을 벌어오는가'여야 합니다.

디지털 경제의 냉철한 질문

디지털 서비스에 대한 성숙한 대화는 결국 같은 질문으로 귀결됩니다. 이 회사는 어떻게 돈을 벌니까? 이 질문은 무례한 것이 아닙니다. 존재하는 모든 서비스는 어떤 방식으로든 자금을 조달해야 합니다. 방식이 보이지 않는다면 다시 한번 살펴봐야 합니다. 문제는 서비스가 돈을 버느냐가 아니라(돈을 벌지 못하면 사라질 것이므로), 누가 지불하며 그 이유는 무엇인가입니다.

일반 독자들은 «제품이 공짜라면, 당신이 곧 제품이다»라는 문구로 이 직관을 표현하곤 합니다. 이 문구는 유명하고 강렬하지만, 대부분의 유명한 문구가 그렇듯 단순화된 면이 있습니다. 당신을 팔지 않는 무료 서비스도 있고, 당신을 다시 파는 유료 서비스도 있습니다. 하지만 이 직관은 중요한 지점을 포착합니다. 당사자 중 한 명인 사용자가 비용을 지불하지 않을 때, 누가 지불하고 있으며 그가 대가로 무엇을 원하는지 살펴봐야 한다는 점입니다.

«당신이 곧 상품이다»라는 말의 의미

광고 모델의 전형적인 공식은 다음과 같습니다. 회사는 수백만 명의 사용자에게 무료 서비스를 제공합니다. 사용자는 서비스를 이용하면서 가치 있는 두 가지를 생성합니다. 하나는 광고주에게 광고 노출의 형태로 판매되는 '관심'이고, 다른 하나는 누구에게 어떤 광고를 얼마에 보여줄지 세분화하는 데 사용되는 '데이터'(행동, 선호, 위치, 관계, 이력 등)입니다. 엄밀한 경제적 의미에서 서비스의 고객은 사용자가 아니라 광고주입니다. 사용자는 광고주에게 판매되는 관심과 데이터일 뿐입니다.

그 자체로 불법은 아닙니다. 50년대 이후의 상업 TV가 해운 일이기도 합니다. 하지만 TV와의 차이는 규모에 있습니다. TV 방송국은 시청자가 대략 어느 시간대를 보는지 알았지만, 현대의 디지털 플랫폼은 누가 무엇을, 언제, 얼마나 오래, 누구와, 어디서, 어떤 기분으로 보는지 개인별로 정확히 파악합니다. 이러한 정밀도는 교환의 성격을 바꿉니다. 관심만 판매되는 것이 아니라 정체성 또한 판매됩니다.

현재 유통되는 모델의 간략한 현황

완벽하지는 않더라도, 전문가가 일상 업무에서 마주치는 모델들을 나열해 볼 필요가 있습니다.

1. **고정 정기 구독.** 매월 또는 매년 요금을 지불하고 서비스에 대한 액세스 권한을 얻습니다. 운영자의 동기는 서비스가 만족스러워야 구독을 갱신하게 만드는 것입니다. 하지만 '만족'에는 두 가지 해석이 있습니다. 실질적인 가치를 제공하거나, 아니면 떠나기 어렵게 만드는 것입니다. 예를 들어 Netflix는 영화보다 시리즈물 콘텐츠에 의도적으로 집중해 왔습니다. 영화는 끝나면 시청자가 다른 플랫폼과 자유롭게 비교할 수 있게 됩니다. 반면 시리즈는 에피소드마다 시청자를 사로잡습니다. 갱신 동기는 결제 너머에 다음 화가 있다는 사실입니다. 제품의 형태는 구독 모델을 바꾸지 않고도 만족보다는 유지(리텐션)를 유도할 수 있습니다.
2. **종량제 또는 거래 기반.** 소비량에 따라 비용을 지불합니다. 인센티브는 각 사용 경험이 충분히 가치 있게 느껴져 사용자가 다시 돌아오게 하는 것입니다.
3. **프리미엄(Freemium) 모델.** 무료 계층으로 사용자를 유인하고, 유료 계층에서 일부를 수익화합니다. 두 계층의 기능이 명확할 때는 투명하지만, 유료 결제를 유도하기 위해 무료 계층을 의도적으로 불편하게 설계할 경우 모호해집니다.
4. **광고 모델.** 사용자에게는 무료이며 광고주에 의해 자금이 조달됩니다. 인센티브가 혼재되어 있습니다.
5. **데이터 수익화 모델.** 운영자가 집계된(또는 상세한) 행동 데이터 세그먼트를 사용자가 아닌 제3자에게 판매합니다. 불투명한 경우가 많습니다.
6. **공공 자금 조달.** 기술 산업에서는 드물지만 유럽의 방송 산업에서는 흔합니다. 운영자의 제도적 체제에 따라 독특한 인센티브를 가집니다.

이러한 모델들은 상호 배타적이지 않습니다. 대부분의 대형 공급업체는 두세 가지를 결합합니다. Microsoft 365는 구독형이면서 모듈에 따라 다른 서비스에서의 광고 개인화를 위해 데이터를 활용하기도 합니다. Google Workspace는 기업 고객에게는 구독형이지만, 병행되는 무료 서비스들에서는 관심과 데이터를 활용합니다. 중요한 것은 표지에 적힌 선언된 모델이 아니라 실제 관행에서의 효과적인 조합입니다.

인센티브의 일치

모델이 중요한 이유는 기술적인 용어로 '인센티브의 일치(alignment of incentives)'라고 불립니다. 운영자의 인센티브가 제품 디자인이 어느 방향으로 나아갈지를 결정하기 때문입니다.

1. **구독료를 받는 운영자.** 고객이 만족해야 하는 인센티브를 가집니다(그렇지 않으면 해지하기 때문). 디자인은 실제 인지된 유용성을 최적화하는 방향으로 흐릅니다.
2. **관심을 수익화하는 운영자.** 고객이 최대한 오래 접속해 있게 하는 인센티브를 가집니다. 디자인은 관심 포착을 위해 최적화되며, 이는 만족도와는 다르며 때로는 상충되기도 합니다.
3. **데이터를 수익화하는 운영자.** 가능한 한 많은 데이터를 수집하는 인센티브를 가집니다. 디자인은 수집을 극대화하는 방향으로 흐르며, 광범위한 권한을 요구하고 서비스 운영에 엄밀히 필요하지 않은 정보까지 보존합니다.

세 모델 중 어느 하나에 반드시 악의가 있는 것은 아닙니다. 인센티브가 있을 뿐입니다. 인센티브는 수백 번의 디자인 결정을 거치며, 선언된 목적이 동일하더라도 시스템적으로 서로 다른 제품을 만들어냅니다.

데이터가 제3자의 것일 때의 질문

전문가에게 모델의 문제는 한 층 더 복잡해집니다. 변호사, 의사, 심리학자, 세무사, 정보원을 다루는 기자는 자신의 데이터만을 처리하는 것이 아니라, 자신을 신뢰하여 데이터를 맡긴 제3자의 데이터를 처리합니다. 전문적인 서비스가 데이터 활용을 포함하는 디지털 도구를 채택하기로 결정할 때, 그것은 자신의 데이터가 아니라 구체적인 목적을 위해 위탁받은 타인의 데이터에 대해 결정하는 것입니다. 그 구체적인 목적(사건 수임, 질병 치료, 세무 신고 준비 등)에 «도구 공급업체의 운영비를 지원하는 것»이 포함되는 경우는 거의 없습니다.

GDPR 제6조는 이러한 요구 사항을 담고 있습니다. 개인 데이터의 모든 처리는 명시적인 법적 근거가 필요하며, 선택된 근거는 처리를 선언된 목적에 구속시킵니다. 기술 제공업체를 통한 간접적인 방식이라 할지라도, 위임된 목적과 다른 근거로 고객의 데이터를 처리하는 것은 데이터 보호 당국이 검토할 수 있는 준수 문제를 야기합니다. 이 경우 무료 서비스의 대가는 전문가의 고객이 자신도 모르게 지불하게 됩니다.

최근의 단기 사례들

최근 몇 년간 업계는 자금 조달 모델이 바뀔 때 인센티브가 어떻게 변하는지 보여주는 명확한 사례들을 보여주었습니다. 가벼운 광고와 기부로 운영되던 15년 역사의 커뮤니티 플랫폼 레딧(Reddit)은 2023년 상장 발표 후 API 무료 접근을 차단하기로 결정했습니다. 커뮤니티가 사용하던 제3자 앱들은 그해 7월에 사라졌습니다. 2024년 3월에 완료된 상장은 주주들에게 입증 가능한 비즈니스 모델을 요구했고, 여기에는 15년 동안 커뮤니티가 생산한 데이터의 공격적인 수익화가 포함되었습니다. 커뮤니티는 자신들도 모르는 사이에 금융 자산을 생성하고 있었고, 회사가 그 대가를 받기 시작해서야 그 사실을 알게 되었습니다.

이 사례가 시사하는 바는 레딧이 반드시 잘못된 일을 했다는 것이 아니라 패턴을 명확히 노출했다는 점입니다. 서비스는 특정 모델로 수년간 유지되며 사용자와 암묵적인 '약속'을 공유합니다. 하지만 재무적 요구사항이 변할 때(벤처 캐피탈 소진, 상장 요구, 타사 인수 등), 그 암묵적 약속은 사용자와의 협상 없이 재작성됩니다. 따라서 «이 회사는 오늘 어떻게 돈을 버는가?»라는 질문은 «3년 후에는 어떻게 돈을 벌어야 할 것인가, 그리고 그것이 내 데이터로 무엇을 하게 만들 것인가?»로 보완되어야 합니다.

제도적 예외

일반적인 상업 모델에 의존하지 않는 서비스들도 있습니다. 많은 유럽 국가의 공영 라디오와 TV(BBC, RTVE, RAI, ZDF)는 수신료나 공공 예산으로 운영되어 광고 인센티브로부터 자유롭습니다. 물론 정치적 종속이나 정부의 압력 같은 다른 문제들이 있지만, 인센티브의 본질은 다릅니다. 디지털 영역에서는 비영리 재단 프로젝트(수년간의 Mozilla, Wikipedia, Signal Foundation)가 기부와 보조금을 통해 사용자를 상업적으로 이용하지 않는 유사한 모델로 운영됩니다. 이러한 모델의 지속 가능성은 더 취약할 수 있지만, 인센티브의 일치는 더 명확합니다.

간과해서는 안 될 공식이 하나 있습니다. 구독 모델을 가진 사기업은 인센티브 일치 측면에서 광고 모델보다는 오히려 제도적 모델에 가깝습니다. 사용자에게 서비스를 제공하는 대가로 사용자에게 직접 비용을 받기 때문입니다. 그 연결고리가 순수하게 유지될 때(사용자의 돈, 오직 사용자의 돈만으로 운영될 때), 인센티브는 사용자의 이익과 합리적으로 일치합니다.

전문 독자를 위하여

전문적인 데이터를 다루기 위해 디지털 서비스를 채택하기 전, 특히 그 데이터가 자신의 것이 아니라 고객, 환자 또는 의뢰인의 것일 때 던져야 할 다섯 가지 질문입니다.

1. 운영자의 수익은 정확히 어떤 원천에서 발생합니까? 단일 원천입니까, 두 가지입니까, 아니면 혼합입니까?
2. 수익에 광고나 데이터 수익화가 포함된다면, 어떤 데이터가 어떤 법적 근거로 수익화됩니까? 선언된 목적이 전문가가 서비스에 입력할 제3자 데이터를 포괄합니까?
3. 향후 3~5년 동안 운영자의 재무 상황은 어떠합니까? 벤처 캐피털 단계입니까, 수익성 단계입니까, 상장 직전입니까, 아니면 인수 과정에 있습니까?
4. 운영자의 재무적 요구사항이 변한다면, 사용자와의 계약 내용 중 어떤 부분이 영향을 받게 됩니까? 이미 제공된 데이터는 어떻게 됩니까?
5. 순수 구독형, 자유 소프트웨어, 자체 호스팅, 유럽형 대안 등 모델이 더 잘 일치하는 대안이 있습니까? 평가된 리스크와 비교했을 때 그 전환 비용이 정당화될 수 있습니까?

이 질문은 이념적인 것이 아니라 실무적인 것입니다. 데이터 활용을 통해 경제가 유지되는 서비스에 제3자의 데이터를 맡기는 전문가는 고객에게 도덕적으로 설명하기 어려운 결정을 내리는 것입니다. 그 결정이 흔하다고 해서 옳은 것이 되지는 않습니다. 도구가 대중적이라고 해서 법적 근거에 대한 질문이 해결되지는 않습니다.

«비즈니스를 이해하지 못한다면 의심하라»는 말은 지난 10년 동안 인터넷에서 널리 퍼진 격언입니다. 대부분의 격언이 그렇듯, 이 말에도 일리가 있는 부분과 단순화된 부분이 공존합니다. 동일한 아이디어를 분석적으로 표현하면 다음과 같습니다. 모든 서비스의 비즈니스 모델은 해당 서비스에 맡긴 데이터를 서비스가 어떻게 처리할지를 시간이 지남에 따라 상당히 신뢰성 있게 결정합니다. 그것이 항상 나쁘거나 최악인 것만은 아닙니다. 하지만 모델에 따라 분명히 '다름' 것입니다. 자신의 데이터가 아닌 데이터를 다루는 도구를 선택하는 전문가는 선택하기 전에 이 '다름'을 이해해야 합니다.

참고 문헌 및 관련 자료

- EU 규정 2016/679(GDPR) 제6조 — 개인 데이터 처리의 법적 근거. 선언된 목적은 처리를 구속하며 사후 이용을 제한함.
- EU 규정 2016/679(GDPR) 제28조 — 처리 위탁자. 전문 책임자를 대신하여 데이터를 처리하는 기술 공급업체에 적용되는 체제.
- Zuboff, S. — *감시 자본주의의 시대: 권력의 새로운 개척지에서 인간의 미래를 위한 투쟁* (PublicAffairs, 2019). 행동 포착 및 활용을 기반으로 한 비즈니스 모델의 체계적 분석.
- Reddit, Inc. — 2024년 2월 22일 SEC에 제출된 Form S-1, 2024년 3월 상장 기록. 모델 변경에 대한 공개 문서.
- 디지털 시장법(DMA)에 관한 EU 규정 2022/1925 — 지정된 디지털 게이트키퍼를 위한 상업적 투명성 의무, 2023년 5월부터 적용.

[← 이전종단간 암호화, 제대로 된 설명다음 → 24개의 단어: 암호학적 정체성이란 무엇인가](#)

최근 읽은 글

- [분석 · 2026년 5월 18일 진정한 개인정보 보호 vs 걸모습뿐인 보호: 스스로 던져야 할 질문](#)
- [분석 · 2026년 5월 18일 전문적 실무로서의 셀프 호스팅](#)
- [개념 · 2026년 5월 18일 24개의 단어: 암호학적 정체성이란 무엇인가](#)

이 기사를 다운로드하여 필요한 곳에서 활용하십시오.

[↓마크다운](#) [↓텍스트 형식](#) [↓PDF](#)

파일이 기기에 다운로드됩니다. 해당 위치에서 저장하거나 Solo2로 가져오거나 원하는 곳에 공유할 수 있습니다. Cuadernos는 전송 대상을 결정하지 않습니다.

봉인 · SHA-256 212c7a168fc84e2c6c6484efee7fbf197bf8f368b0a262b66d70bbf856622b64

Cuadernos Lacre · [Menzuri Gestión S.L.](#)의 간행물 ·

저자: R.Eugenio · [Solo2](#) 팀 편집

이 웹사이트는 쿠키를 사용하지 않으며 타사 리소스를 로드하지 않습니다. 자체 호스팅 익명 방문자 카운터(유럽 서버의 Umami)와 헤더의 두 가지 컨트롤(라이트/다크 테마, 언어 선택기)에 필요한 최소한의 JavaScript를 사용합니다. 추적기 없음, 프로파일링 없음, 데이터 공유 없음. 저희를 팔로우하려면: [RSS](#).