

인터넷 비즈니스에서의 가치 창출과 가치 전유

(Value Creation and Value Appropriation in E-Business)

한두흠

용인송담대학 인터넷경영정보과
449-070, 경기도 용인시 마평동 571-1
Tel: +82-31-330-9241, Fax: +82-31-330-9249, E-mail:dolby@ysec.ac.kr

요약

성과간에 차이가 발생하고 있다. 따라서 고객의 확보와 사용 확대를 통해 창출된 가치로부터 수익을 얻는 가치 전유(Value Appropriation)에 대한 전략적 관심이 증대되고 있다.

본 연구는 가치 전유 측면에서 인터넷 비즈니스의 성공 방안을 제시한다. 인터넷 비즈니스의 성공을 위해서는 더 많은 가치를 창출하는 것만으로는 부족하며, 동시에 그 가치의 더 많은 부분을 전유하는 것이 필수적이다. 인터넷 비즈니스에서 가치 전유의 특성을 분석하고 한국 포털 사업의 사례를 통하여 가치 전유의 방법을 도출한다.

인터넷 매체는 가치의 전유를 어렵게 하며, 특히 고객으로부터의 가치 전유가 매우 중요하다. 인터넷 비즈니스에서 가치 전유는 크게 '직접적인 유료화', '간접 수익의 확대', 그리고 '가치 창출에 고객의 참여 유도'의 측면에서 이루어지고 있다.

Keywords:

Internet Business; Value Creation; Value Appropriation

1. 서론

더 많은 가치의 창출을 용이하게 하는 인터넷 매체의 특성으로 인하여 많은 기업들이 인터넷 비즈니스에 참여하였다. 1990년대 후반부터 이루어진 인터넷 러쉬는 2000년대 중반에 이르러 그 성과에 많은 차이를 보이고 있으며 명암이 엇갈리고 있다. 웹 사이트 조사 업체인 인터넷 매트릭스에 따르면 1999년 한국의 상위 10개 인터넷 사이트(순방문자수 기준) 중에서 5년이 지난 2004년에 3개의 사이트만이 10위권을 유지하고 있다. 이는

인터넷을 기반으로 하는 사업이 성장해 감에 따라 사업자들의

인터넷 상의 사업이 얼마나 많은 부침을 거듭하고 있는지를 보여준다.

본 연구는 '가치의 창출과 전유' 측면에서 인터넷 비즈니스의 성패 원인을 살펴보고자 한다. 인터넷 비즈니스의 성공은 '더 많은 가치의 창출과 창출된 가치의 더 많은 전유'에 기반한다. 즉, 많은 인터넷 비즈니스의 실패는 지속적인 가치의 창출을 못했기 때문이기도 하지만 창출된 가치를 전유하여 수익을 창출하는데 실패했기 때문이다. 인터넷 비즈니스의 성공을 위해서는 더 많은 가치를 창출하고 동시에 창출된 가치의 더 많은 부분을 전유하는 것이 필수적이다.

본 연구는 인터넷 비즈니스에서 가치 전유의 특성과 그 방법을 살펴 보고자 한다. 가치의 전유는 경쟁자, 협력자, 그리고 고객과의 사이에서 이루어지는데 인터넷 비즈니스에서는 특히 고객으로부터의 가치 전유가 중요하다. 인터넷의 개방성과 사용의 용이성, 그리고 경쟁의 심화로 인하여 고객이 더 많은 교섭력을 갖게 되고 창출된 가치의 많은 부분이 고객에게 돌아가기 때문이다.

먼저 마케팅과 전략 분야에서 이루어진 선행 연구들을 통해 가치의 창출과 이의 전유에 대한 기존의 개념을 재정립한다. 가치 창출과 가치 전유 사이에 어떠한 차이가 있으며, 두 개념을 구분해야 하는 이유가 무엇인지를 살펴본다.

또한 인터넷 기반에서 가치 전유의 특징을 살펴 본다. 인터넷 환경에서 가치의 창출과 전유에 대한 기존 연구들을 살펴보고 인터넷 기반에서 가치의 전유가 어려운 이유를 제시한다.

마지막으로 한국의 주요 포털 사업자의 사례를 통하여 창출된 가치를 전유하기 위해 사업자들이 어떠한 노력을 기울이고 있는지 살펴본다.

2. 가치 창출과 가치 전유

2-1. 가치 창출의 개념

가치(Value)는 ‘ 다른 것과 교환되거나 거래될 수 있는 것’, ‘ 어떤 것의 가격’, ‘ 주관적이거나 개인적인 판단에 기반한 것’ 등과 같이 다양한 형태의 개념으로 발전하여 왔다[6]. 일반적으로 가치는 “ 기업의 활동으로 얻어지는 경제적 이득(economic gain)” 을 포함하는 개념이다. Porter[13]는 가치를 구매자에게 제공하는 재화나 용역의 측면에서 정의한다. 그는 기업이 산출한 가치를 "기업이 제공하는 것에 대해 구매자가 기꺼이 지불하고자 하는 금액"으로 정의한다. 만일 기업이 창출한 가치가 이를 수행하는데 소요되는 비용을 초과하는 경우 그 기업은 수익성이 있는 것으로 간주한다.

가치는 특히 ‘ 특정한 거래에서 고객에게 주어지는 혜택’ 을 의미하는 고객 가치(Value for the customer) 측면에서 많이 연구되어 왔다[8]. 고객 가치는 화폐적인 가치일 수도 있고, 고객이 기대하는 바와 같이 화폐적으로 측정될 수 없는 주관적인 것일 수 있다. 고객 가치는 고객이 얻는 혜택에서 시간, 노력, 돈과 같이 고객이 감수해야 하는 희생을 뺀 것을 의미한다.

Bowman and Ambrosini[2]는 가치를 사용 가치와 교환 가치로 구분한다. 사용 가치(use value)는 제공되는 재화나 서비스의 특징으로부터 얻어지는 효용을 의미한다. 반면에 교환 가치(exchange value)는 사용 가치가 거래될 때 교환되는 화폐적인 크기를 의미한다. 그들의 연구는 주관적이고 인지적인 사용 가치와 보다 객관적인 교환 가치로 구분함으로써 가치가 갖는 복합적인 성격을 설명할 수 있다는 점에서 매우 유용하다.

가치 창출(Value creation)은 “ 재화의 가치와 이의 생산을 위해 소요된 자원의 차이(the difference between the value of the product and the cost of the inputs used to make that product” 로 정의할 수 있다[3]. 즉, 투입 요소를 초과하여 발생하는 부분을 기업이 창출한 가치로 보는 것이다.

기업이 창출한 가치는 고객에 대한 가치뿐만 아니라 거래에 관련된 모든 당사자(예컨대, 경쟁자나 협력자)가 얻는 가치를 모두 포함한다. 재화의 가치는 구매자의 인식에 의존하게 되므로 가치의 창출은 구매자의 지불의사 (willingness -to-pay)와 공급자의 기회 비용간의 차이로 표현된다.

가치 창출의 방법은 학파에 따라 다르게 제시되고 있다[1]. Schumpeter 등은 혁신(innovation)을 통해서 가치를 창출할 수 있다고 본다. 또한 새로운 재화나 생산 방법의 개발, 새로운 시장의 창출, 그리고 새로운 공급 원천이나 조직의 재구성, 산업의 재편 등을 혁신, 즉 가치 창출의 원천으로 간주한다. 자원 기반의 관점(Resource-based View of the firm)에서는 독특한 자원의 활용을 가치 창출의 원천으로 간주한다. 또한 Gulati 등으로 대표되는 전략적 네트워크 이론에서는 개별 기업보다는 기업간의 네트워크를 가치 창출의 기반으로 본다. 한편, 거래 비용 관점(Transaction cost economics)에서는 거래의 효율성과 이를 통한 거래 비용의 절감을 가치 창출의 원천으로 간주한다. 그들은 불확실성이나 복잡성, 정보의 비대칭, 소수에 의한 교섭력의 독점 등의 희석화를 통하여 효율성을 증대시킴으로써 가치를 창출할 수 있다고 본다.

2-2. 가치 창출과 가치 전유의 구분

가치 전유의 개념은 기업의 재무적 성과 달성은 가치의 창출만으로는 부족하다는 측면에서 강조되고 있다. 즉, 가치의 전유는 기업이 창출한 가치를 수익의 형태로 취하는 것을 의미한다[11]. 이러한 측면에서 볼 때 가치 전유는 가치의 창출을 수익의 실현으로 이어주는 과정으로 이해할 수 있다.

가치의 창출은 일반적인 사업 모델을 통해서 이루어지며, 가치의 전유는 수익 모델로 설명할 수 있다. 전략의 목적은 기업의 수익성을 설명하는 것이며, 기업의 수익성은 기업이 획득한 가치(the value captured by the firm)의 의해 결정된다[10].

고객 가치는 창출된 가치 중에서 고객에 전유하는 부분을 의미한다. 또한 고객 가치는 고객에게 주어진 전체적인 혜택(benefit)과 고객이 지불한 총비용의 차이로 이해할 수 있으며, 이와 같이 개별 고객에 의해 전유된 가치의 합을 기업이 창출한 고객 가치로 정의할 수 있다[1].

가치의 창출과 전유의 개념은 구분되어야 한다. 이는 기업이 창출하는 가치가 곧 기업의 수익으로 연결되는 것은 아니기 때문이다. 완전 시장에서 기업이 창출한 가치는 소비자에 의해서 전유되며, 기업은 정상적인 이윤만을 얻을 수 있다. 따라서 창출된 가치를 전유하는 것이 필요하며, 이는 가치 창출과 구분되어야 한다. 이렇게 볼 때 기업은 가치 창출의 극대화가 아니라 더 많은 가치를 전유하는

것을 목표로 하여야 한다[12].

Mizik and Jacobson[11]은 지속적인 경쟁 우위를 확보하기 위해서는 가치 창출과 가치 전유가 모두 필요하다는 전제하에 가치 전유와 재무적 성과의 관련성을 연구하였다. 그들은 기업이 가치 창출보다는 가치의 전유에 좀 더 많은 전략적인 비중을 부여할 때 주가가 우호적으로 반응하며, 이는 기업이나 산업의 특성에 따라 달라지는 것을 발견하였다.

2-3. 가치 전유의 결정 요인

어떻게 더 많은 가치를 전유할 것인가에 대한 연구는 여러 가지로 이루어졌다. 기업이 창출한 가치의 전유에 영향을 미치는 당사자는 경쟁자, 협력자, 소비자, 그리고 사내의 종업원과 같이 다각도로 살펴볼 수 있다.

경쟁자는 모방이나 개발·비용의 절감을 통하여 혁신 등으로 인하여 창출한 가치를 전유하고자 한다. 가치 창출로 인한 수익이 희석화되는 것을 방지하여 보다 많은 가치를 전유하게 하는 요인으로 격리 기제(isolation mechanism)가 제시된다. 따라서 더 많은 가치를 전유하기 위해서는 기업의 명성, 브랜드 효과, 고객의 전환 비용, 광고, 그리고 네트워크 외부 효과 등의 변수를 관리하여 격리 기제를 높여야 한다[11].

네트워크에 공동으로 참여하는 협력자 사이에도 누가 더 많은 가치를 전유할 것인가에 대한 관심이 발생된다. 이러한 협력자 사이에 전유되는 가치는 당사자의 교섭력(bargaining power)에 의해 결정된다. 가치의 창출은 거래에서 참여하는 모든 당사자들의 공동의 노력에 의해 나타나는 결과이다. 그러나 가치의 전유는 거래에 참여하는 개별 당사자의 교섭력에 의해 결정된다.

가치 전유의 범위를 보다 확대하는 연구도 있다. Gregorio[4]는 혁신으로 인하여 창출된 가치의 전유를 조직간과 조직내의 전유 과정으로 구분하여 가치 전유를 결정하는 요인으로 시장 기반의 교섭력 (Market-based bargaining power), 관계 기반의 힘 (Relation-based Power), 격리 기제(Isolating mechanisms), 그리고 기회주의적 행동(Opportunity -based action) 으로 제시하고 있다.

3. 인터넷에서의 가치 창출과 가치 전유

3-1. 인터넷에서의 가치 창출

인터넷이 새로운 형태의 사업 기반으로 등장하면서 인터넷의 가치 창출 가능성에 대한 많은 연구가 이루어졌다. 개방성이나 광역성, 정보 처리의 가능성과 같은 인터넷 매체의 특성은 기존의 사업 기반에서보다 더 많은 가치의 창출을 가능하게 한다. 특히 거래 비용의 절감, 시간과 공간에 의한 제약의 감소, 디지털 재화의 무한한 복제 가능성, 그리고 네트워크 경제 효과 등은 인터넷 비즈니스에서 가치 창출 가능성이 매우 높음을 보여준다.

인터넷 비즈니스에서 가치 창출의 방법에 대한 연구는 주로 고객 가치(Value for Customer)의 측면에서 이루어졌다. Han and Han [8]은 고객 가치의 구성을 내용 가치와 상황 가치로 구분하고 이를 증진시키는 3가지 방향(품질 향상, 비용 절감, 그리고 맞춤화)을 제시하였다. 인터넷 비즈니스가 창출하는 가치의 상당 부분이 고객에게 전달되기는 하지만, 고객 가치 이외의 추가적인 가치를 전체적으로 파악하지 못한다는 한계가 있다.

Amit and Zott [1]은 가치의 증진을 설명하는 다양한 이론들을 종합하여 인터넷 비즈니스의 가치 창출 방법을 체계적으로 제시하였다. 그들은 인터넷 비즈니스에서 가치 창출의 근원을 효율성(efficiency), 보충성(Complementarities), 고객 묶어두기(Lock-in), 그리고 새로움(Novelty)으로 구성되는 분석 틀을 개발하였다. 그들의 분석 틀은 고객 가치를 포함하는 전체적인 측면의 가치를 고려하면서 기존의 다양한 이론들을 반영하였다는 점에서 큰 의의를 갖는다.

3-2. 인터넷에서 가치 전유의 어려움

인터넷은 더 많은 가치의 창출을 가능하게 하지만 동시에 창출된 가치의 전유를 어렵게 한다. 우선, 경쟁의 심화로 인하여 정상적인 수준 이상의 이익을 얻을 수 없도록 한다. 인터넷 기술의 개방성으로 인하여 더 많은 사업자가 참여하여 더욱 치열한 경쟁을 가져온다. 또한 인터넷상에서의 사업 모델이나 콘텐츠, 그리고 서비스는 쉽게 모방될 수 있으므로 혁신에 의해 창출된 가치가 기업에 전유되지 못하는 현상을 보이게 된다. 또한, 고객 교섭력의 증대는 가치의 전유를

어렵게 한다. 인터넷상에서 고객은 이전보다 많은 정보를 접하게 되며, 다른 사이트로의 이전이 용이해짐에 따라 고객의 교섭력은 증대된다[14]. 따라서 인터넷에서 창출된 가치를 기업이 소유하지 못하고 대부분의 가치가 고객에게 돌아가게 된다.

3-3. 인터넷 비즈니스에서의 가치 전유

인터넷을 기반으로 하는 사업에서 가치의 전유는 경쟁자나 협력자 사이에서 가치 전유와 고객과의 사이에서의 가치 전유로 구분해볼 수 있다.

Noboa[12]는 인터넷에서 여러 사업자가 협력하여 서비스 제공하는 경우에 사업자간의 가치 전유를 설명하는 개념적인 분석 틀을 제시한다. 그는 가치 창출에 기여한 정도에 따라 결정되는 사업자의 교섭력이 가치 전유의 가능성에 영향을 미친다고 가정한다. 따라서 교섭이론(Bargaining theory)의 기존 연구에 따라 정보 접근성(Access to information), 대체 비용(Replacement cost to the firm if stakeholder exit), 그리고 이탈 비용(Cost of exiting to the stakeholder)을 가치 전유에 관련된 변수로 정의하고 있다.

고객으로부터의 가치 전유에 대한 연구로는 Sieber and Sabatier[15]를 들 수 있다. 그들은 인터넷 포털 사업자가 고객의 고착성(Stickiness)을 높이고 제품물의 번들링(Bundling)을 통하여 가치 전유의 가능성을 증대하고 있다고 주장한다. 그러나 지속적인 가치 전유의 증대는 시장 번들링(Market Bundling)이라는 새로운 개념을 통해서 가능하다는 가설을 제시하고 있다.

3-4. 고객 측면에서의 가치 전유

인터넷 비즈니스에서 고객은 더 큰 가치의 창출하는데 중요한 역할을 수행하는 협력자이면서 동시에 창출된 가치를 나눠 가져야 하는 경쟁자라는 두 가지 상반된 측면을 갖는다. 네트워크 효과가 존재하는 인터넷상에서는 고객이 더 많을수록 다른 고객이 얻는 가치가 더 커진다. 또한 광고 수입과 같은 간접 수익이 존재하는 상황에서 고객이 가치의 더 많은 부분을 소비하는 것은 도리어 장려하여야 할 일이다. 고객이 더 많은 시간을 소비할수록 그 사이트에서 얻을 수 있는 간접 수익의 가능성은 더 높아지기 때문이다.

이런 측면에서 창출된 가치를 고객으로부터 빼앗고자 하는 가치 전유는 자칫 고객의

활동과 그로 인한 가치의 증대를 위축시켜서 사이트가 창출하는 가치의 크기를 축소시키는 결과를 낳을 수 있다. 따라서 고객으로 인한 가치의 창출을 저해하지 않으면서 고객으로부터 가치를 전유하는 것이 중요하다.

4. 연구 설계

4.1 연구 문제

본 연구에서는 인터넷 비즈니스에서의 가치 창출과 전유 과정을 분석하고자 한다. 인터넷 비즈니스의 성공을 위해서는 가치의 창출과 함께 창출된 가치를 전유하는 것이 필수적이다. 즉, 인터넷 비즈니스의 성공은 얼마나 많은 가치를 창출하느냐에 의해 결정되며, 동시에 창출된 가치를 수익으로 전환하는 가치 전유가 필수적이다.

특히 고객의 교섭력이 높아지는 인터넷의 특성으로 인하여 많은 가치가 고객에게 흘러가게 된다. 따라서 창출된 가치의 많은 부분을 고객에게 빼앗기지 않고 이를 전유하는 것이 필요하다. 인터넷상의 사업자가 창출된 가치를 얻는 정도로 정의하는 '가치 전유 가능성'이 인터넷 비즈니스의 지속적인 성공과 높은 관련성을 갖는다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 기반으로 한다.

인터넷 비즈니스의 지속적인 경쟁 우위의 확보는 가치의 창출 정도와 고객으로부터의 가치 전유 가능성에 의해 영향을 받는다.

첫째, 인터넷 비즈니스 사업자에 대한 가치 전유 가능성을 파악하는 방법을 제시한다. 가치 전유 가능성은 창출한 가치를 수익으로 전환하는 정도를 의미한다. 즉, 사업자가 가치 전유의 가능성의 높고 낮음을 파악함으로써 장기적인 성공 가능성을 예측해 볼 수 있다.

둘째, 포털 사업자의 가치 전유 방법을 살펴 본다. 포털 사업자들은 창출된 가치로부터 이익을 얻기 위한 다양한 노력을 기울이고 있다. 이러한 노력의 방향을 정리하여 포털 사업자의 가치 전유 방향을 제시한다.

4.2 연구 변수의 조작화

가치 창출의 크기

창출된 가치는 고객의 인지에 의해 결정되므로 이를 측정하는데 어려움이 있다. 따라서 창출된 가치는 전유된 다음에야 이를 계량화할 수 있다[4]. 기존의 사업에서 창출된 가치는

거래된 금액으로 측정할 수 있다. 또한 Amit and Zott [1]의 주장처럼 거래에 참여한 당사자에 의해 전유된 가치의 합을 창출된 가치로 볼 수 있다면, 가치 창출의 정도는 관련 당사자가 취한 가치의 합으로 측정될 수 있다. 그러나 인터넷 사업에서의 많은 제공물은 무료로 거래되므로 이의 측정에 더 큰 어려움이 있다. 특히 창출된 가치의 많은 부분을 사용하는 고객이 취하는 가치의 정도를 직접적으로 측정할 수 없다는 문제점이 있다. 본 연구에서는 인터넷 비즈니스에서 창출한 가치의 정도를 해당 사이트에 접속하는 방문자의 규모로 측정하고자 한다. 사이트가 창출한 가치가 높을수록 더 많은 사용자가 사용할 것이기 때문이다. 이는 창출된 가치의 크기를 사용하는 고객수로 측정하는 것으로 Bowman and Ambrosini[2]가 정의하는 사용 가치(use value)에 해당한다.

창출한 가치는 사이트에서 발생하는 트래픽의 정도(예컨대, 페이지 뷰)를 통해 측정할 수도 있다. 방문자의 수뿐만 아니라 그들의 방문 횟수나 체류 시간, 그리고 사용한 콘텐츠의 양을 종합적으로 표시하는 트래픽은 창출한 가치의 사용 정도를 보다 정확하게 나타낼 수도 있을 것이다. 그러나 창출된 가치의 전유, 그것도 고객으로부터의 가치 전유를 파악하고자 하는 본 연구의 목적에 따라 가치 창출의 과정을 제한하고자 한다. 가치 창출과 가치 전유가 일련의 연속선상에 위치하는 업무 과정이며, 이들간의 구분이 명확하지 않은 부분이 있다[4]는 점을 고려할 때, 본 연구에서 정의하는 가치 창출과 가치 전유는 이러한 개념에 부합한다.

가치의 전유 정도

많은 연구에서 가치의 전유 정도는 기업의 얻은 수익으로 측정하고 있다. 본 연구에서도 인터넷 사업자의 수익을 통해 전유된 가치의 크기를 측정하고자 한다. 인터넷 비즈니스에서의 수익은 사용자로부터 직접적으로 얻을 수도 있고, 사용자를 이용하여 간접적인 방법으로 얻을 수 있다.

가치의 전유 가능성

가치의 전유 가능성(Value Appropriation Ratio)은 창출된 가치의 얼마나 많은 부분을 전유하는가를 나타내는 변수이다. 이는 창출된 가치의 크기에 대한 가치의 전유 정도로 조작화할 수 있다. 즉, 유사한 방문자를 갖는 수준에서 더 많은 수익을 창출하는 사업자가 보다 높은 가치 전유 능력을 갖고 있는 것으로 간주할 수 있다.

4.3 연구 방법

가치 전유의 가능성과 그 방법을 파악하기 위해 한국의 주요 포털 사업자에 대한 사례를 분석하고자 한다. 2004년 기준으로 한국 포털 사업의 선두를 지키고 있는 다음, 야후, 네이버, 네이트의 4개 사업자를 대상으로 한다.

가치 전유의 가능성은 각 사업자의 년도별 재무 실적과 트래픽, 방문자 등에 대한 2차적인 통계 자료를 이용한다. 가치 전유의 방법은 각 사이트에 대한 신문 기사 자료와 실제 서비스 내역을 이용하여 분석한다.

5. 한국 포털 사업자의 가치 전유

가치 전유의 방법을 파악하기 위해 포털 사업자를 중심으로 어떻게 수익을 창출하는지 살펴본다. 한국 포털 사업자의 가치 전유 방법은 크게 간접 수익과 직접 수익으로 구분할 수 있다.

5.1 직접적 유료화

고객으로 하여금 서비스에 대한 직접적인 혹은 간접적인 대가를 지불하게 하는 유료화는 포털 사업자가 취하는 가치 전유의 가장 전형적인 형태이다. 유료화는 서비스의 사용자에게 직접적인 요금을 부과하는 유료 서비스, 서비스를 차등화하고 이에 요금을 부과하는 차별적 유료화, 서비스를 사용하는데 소요되는 보조 품목을 판매하는 보조 품목의 판매, 그리고 관련 서비스나 재화를 부가적으로 판매하는 부가 판매 등으로 구분된다.

유료 서비스는 가입비나 서비스 사용료 등의 형태로 이루어진다. 그러나 유사한 서비스가 도처에 존재하며, 사업자간에 사용자를 획득하기 위해서 치열하게 경쟁하는 상황에서 많은 사용자를 잃을 위험이 크기 때문에 아직 활성화되지 못하고 있다. 그러나 포털 사업자들은 일부의 서비스에 대해서 부분적으로 유료화를 시행하고 있다. 야후의 경우 영화VOD나 만화 등의 오락이나 교육 콘텐츠, 그리고 투자 정보 등을 유료로 제공하고 있다.

동일한 서비스의 내용을 차등화하고 이에 대해 요금을 부과하는 차별적 유료화는 다양하게 시행되고 있다. 다음의 경우 더 많은 용량과 POP/SMTP 등을 지원하는 프리미엄 메일이나 프리미엄 카페 서비스를 유료로 제공한다. 한게임의 경우 게임 머니나 아이템에 대한 우대권을 갖는 플러스 회원에 대해 월정액의

요금을 받고 유료로 서비스하고 있다. 보조 품목의 판매는 서비스의 사용에 필요한 보조 품목을 판매하는 것으로 주로 아바타나 홈페이지, 혹은 게임에 필요한 아이템을 판매한다. 한게임은 아바타용 아이템이나 서비스의 구매시에 마일리를 제공하고, 마일리를 게임에 필요한 게임 머니를 전환할 수 있도록 함으로써 다양한 보조 품목을 판매한다. 이를 통하여 767억원(2003년 기준)의 매출을 올렸으며, 이는 네이버 총 매출의 46%에 해당한다. 네이트의 경우 개인용 홈페이지를 꾸미는데 사용되는 각종 아이템을 판매하여 이 분야 선두 사업자인 네이버 매출의 50%에 해당하는 연간 500억 정도의 매출을 예상하고 있다. 제공되는 서비스와 직접적인 관련이 없는 콘텐츠나 재화를 판매하는 부가 판매 또한 꽤 오랫동안 시행되어 왔다. 다음은 초기부터 쇼핑몰을 운영하여 총매출의 25% 정도(2003년 기준 340억원)를 판매 수수료를 통해 얻고 있다.

표1 - 직접적 유료화의 유형

유형	의미	주요 사례
유료 서비스	서비스에 대한 직접 요금 부가	야후의 영화VOD
차별적 유료화	차등화된 서비스에 대한 부분적 유료화	한게임의 프리미엄 게임
보조 품목의 판매	서비스에 부가되는 보조 품목의 판매	네이트의 개인홈피 아이템
부가 판매	관련 서비스나 재화의 부가적 판매	다음 쇼핑몰

5.2 간접 수익의 확대

가치의 전유의 두 번째 방법은 고객의 활동으로 인하여 창출된 가치를 간접적인 방법으로 수익을 얻는 것이다. 제공물을 사용하는 고객은 이에 대한 대가를 지불하지 않지만 사업자는 제3자로부터 수익을 얻는 것이다.

배너 광고나 키워드 광고 등과 같이 사용자를 대상으로 광고를 하여 얻는 광고 수익이 대표적이지만 다양한 형태의 간접 수익이 개발되고 있다.

상업용 사이트를 디렉토리의 상위에 혹은 빠르게 등록해주는 서비스, 검색시에 자사의 사이트가 우선적으로 나타나도록 하는 검색

키워드 판매, 그리고 대량 우편 발송자에게 요금을 부과하는 온라인 요금제 등은 이러한 간접 수익의 대표적인 예이다.

이러한 간접 수익은 고객의 반발을 방지하면서 수익을 얻을 수 있으나, 경쟁의 심화 등으로 수익 비중이 낮아진다는 문제점이 있다.

5.3 가치 창출에의 참여 유도

고객으로부터 가치를 전유하는 또 다른 방법은 고객으로 하여금 더 많은 활동과 사용을 통하여 사이트의 가치를 증대하도록 유도하는 것이다. 이는 고객으로 하여금 더 많은 가치의 창출에 기여하도록 하는 것이다. 고객이 더 많은 가치를 전유할수록 창출되는 가치가 높아져서 궁극적으로 사업자가 취하는 가치의 전유 정도가 향상되는 것이다.

가치 창출에의 고객 참여는 크게 사용량 증대와 콘텐츠 생성의 측면에서 추진된다. 사용량 증대는 사이트의 트래픽을 증대시켜 궁극적으로 고객이 사이트의 간접 수익 증대에 기여하도록 하는 것이다. 또한 콘텐츠 생성에의 참여는 사이트의 가치를 증대하여 더 많은 고객을 확보하도록 한다.

사용량 증대는 고객으로 하여금 여러 가지 콘텐츠나 서비스를 사용하게 하거나 더 많이 방문하여 더 많은 시간을 소비하도록 한다.

사용 범위 증대는 서비스의 제공 범위를 넓히는 것과 함께 서비스간의 유기적인 연계를 통해서 촉진한다. 다음은 검색 서비스의 결과에 자사의 카페 목록이나 쇼핑몰의 상품 목록이 나타나도록 하여 검색 사용자가 카페 서비스를 사용하거나 상품을 구매하도록 유도하는 약한 형태의 서비스 연계를 비교적 빨리 시도하였다.

네이버의 경우 블로그 서비스를 중심으로 검색, 사전, 카페 서비스를 보다 긴밀하게 연계하고 있다. 검색 서비스에서 관련 블로그나 카페 목록은 물론 그 안에 올려져 있는 글까지도 볼 수 있으며, 글의 내용을 자신의 블로그나 카페에 그대로 올리는 '콘텐츠 연계'까지 제공한다.

네이트의 경우 메신저 서비스와 개인 홈페이지 서비스를 연계하며, 더 나아가 이를 무선 인터넷에서도 제공하는 '매체 연계'를 제공한다.

이러한 다양한 연계를 통하여 서비스 사용 범위를 넓히면서 동시에 동일 서비스의 활용 빈도를 증대하게 된다.

표2 - 포털 사이트의 주요 서비스 연계 현황

사업자	서비스	연계내역
다음	검색	검색 내역에 카페 목록 포함.
야후	카페	사이트의 제공 콘텐츠를 카페에 등록할 수 있도록 함.
네이버	검색	블로그나 카페의 내용 검색.
	블로그	사진 검색 결과, 블로그나 카페의 글 복사.
	카페	작성자의 블로그 링크, 타 카페, 블로그 내용 복사.

방문 횟수와 방문 시간을 높이기 위한 방법으로는 커뮤니티 서비스가 사용되고 있다. 전자 우편 서비스로 사용자를 확보한 다음은 1999년부터 동호회 서비스(카페)를 선도적으로 제공하였다. 당시 300만명의 사용자가 8개월만에 1천만 명으로 대폭 증대되었으며, 1년만에 트래픽이나 순방문자수에 있어서 당시 최대 포털 사업자인 야후를 능가하고 1위 자리를 유지할 수 있었다. 동호회 서비스는 한동안 다음의 특징적인 서비스로 남아 있었으며 2003년에 다른 경쟁자들이 뒤늦게 동호회 서비스를 제공하게 되었다.

표3 - 고객으로부터의 가치 전유 방법 (종합)

유형	세부 내역
직접적 유료화	유료 서비스
	차별적 유료화
	보조 품목의 판매
	부가 판매
간접 수익의 확대	배너 광고
	검색 키워드 판매
	디렉토리 상위 등록
고객의 가치 창출 유도	사용량 증대
	- 서비스 제공 범위 확대
	- 서비스 연계
	- 커뮤니티 서비스
	고객에 의한 콘텐츠 생성

고객이 콘텐츠의 창출에 참여하도록 하여 사이트가 고객에게 제공하는 가치를 높이도록 한다. 네이버는 사업자로부터의 일방적으로 제공하던 검색 서비스를 '지식 검색' 서비스로 승화시켜 사용자로 하여금 지식을 제공하도록 하고 있다. 지식 검색 서비스는 콘텐츠를 사업자가 생성하는 것이 아니라 많은

사용자들이 자발적으로 제공하는 콘텐츠를 기반으로 한다. 2002년 10에 최초로 지식 검색 서비스를 개시한 네이버는 5개월만에 검색 분야 1위인 야후를 넘어 한국 포털 사업의 선두권에 진입할 수 있었으며, 지식 검색은 포털 사업자의 핵심적인 서비스로 자리매김하게 되었다.

6. 결론

기업은 가치를 창출하고, 창출된 가치를 획득하는 과정을 통해 수익을 얻는다는 가정에 근거하여 E-비즈니스에서 보다 많은 가치를 창출하고, 창출된 가치를 보다 많이 획득하기 위한 방법을 분석하였다.

인터넷 포털 사업에서 가치 전유의 가능성은 사이트의 수익에 대한 창출 가치의 크기로 파악할 수 있다. 포털 사이트의 창출 가치는 연구의 목적상 '사이트를 방문하는 평균 사용자수'로 조작화하였다. 사이트가 전유하는 수익은 '영업 이익'으로 조작화할 수 있다.

인터넷 포털 사업자의 가치 전유 방법은 크게 '직접적 유료화', '간접 수익의 확대', 그리고 '가치 창출에 고객의 참여 유도'의 측면에서 이루어진다. 이러한 방법은 가치 창출에서 고객의 역할과 활용 방법, 그리고 창출된 가치를 고객에게 되돌려주지 않고 기업이 이를 획득하는 방법들을 고려한 것이다.

본 연구는 다음과 같은 의의를 갖는다. 첫째, 인터넷 비즈니스에서의 가치의 창출과 가치 전유의 개념을 재정립하고, 고객으로부터의 가치 전유의 중요성을 제시하였다. 둘째, 창출된 가치와 가치 전유 가능성의 측정 방법을 제시하였다. 제공물이 무료로 거래되는 인터넷의 특성으로 인하여 제공물의 사용 정도를 기준으로 가치의 창출 정도를 측정할 수 있음을 제시하였다. 셋째, 가치의 전유 방법을 도출하였다.

참고 문헌

- [1] Amit, R. and Zott, C. (2001), " Value creation in e-busienss", *Strategic Management Journal*, Vol.22, pp. 493-520.
- [2] Bowman, C. and Ambrosini, V. (2003). " What does value mean and How is it created, maintained and destroyed", the Academy of Management Meeting, Seattle.
- [3] Brandenburger, A.M. and Stuart, S.

- (1996). " Value-based business strategy" . *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 5, No. 1, pp. 5-14.
- [4] Gregorio, D. D. (2004). " Value Creation and Value Appropriation: An Integrative, Multi-level Framework" , Academy of Management Interactive Papers, Academy of Management, New Orleans.
- [5] Fabrizio, N. S. (2002). " The potential of online firms to create and appropriate value based on their behaviour towards existing physical firms. The case of two Spanish online travel Agencies" , Working Paper, IESE Business School - University of Navarra.
- [6] Forsstrom, B. (2003). " A Conceptual Exploration into 'Value Co-Creation' in the Context of Industrial Buyer-Seller Relationships" , A Work-in-Progress Paper for the 19th Annual IMP Conference.
- [7] Gulati, R. and Singh, H. (1998). " The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances" . *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, pp.781-814.
- [8] Han, D. and Han, J. (2001). " A Framework for Analyzing the Customer Value of Internet Business," *The Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, Vol.3, No.5, pp.25-38.
- [9] Madhok, A. (2002). " Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production" , *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 535-550.
- [10] Makadok, R. and Coff, R. (2002). " The theory of value and the value of theory: Breaking new ground versus reinventing the wheel" . *Academy of Management Review*, Vol.27, No.1. pp.10-16.
- [11] Mizik, N. and Jacobson, R. (2002). " Trading Off Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis" , *Journal of Marketing*, Vol.67, pp.63-76.
- [12] Noboa, F. (2003). " E-Business: Examining creation and appropriation of value" , SMS Mini- Conference. " Entrepreneurship and new technologies in Latin America: Striking a balance between the desirable and the feasible" 23- 25, Buenos Aires, Argentina.
- [13] Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: New York.
- [14] Porter, M.E. (2001). " Strategy and the Internet" , *Harvard Business Review*, Vol.79, No.3. pp.63-78.
- [15] Sieber, S. and Sabatier, J. V. (2003). " Market Bundling Strategies in the Horizontal Portal Industry" , *International Journal of Electronic Commerce*, Vol.7, No.4, pp.37-54.

전자상거래/e-Biz IV

- 웹 공간임대서비스의 사용자 만족 결정요인 연구
김준우, 전동진, 이기동(인천대)
- B2B e-Marketplace의 성공요인에 관한 실증연구
황하진, 김정아(대구가톨릭대)
- 소기업형 ASP의 성공적 확산 전략 “Back to the Basic”
박상혁(진주산업대), 강태경(진주국제대)
- 인터넷 메신저를 이용한 의사결정 환경에서 커뮤니케이션
패턴에 관한 연구
박상혁(진주산업대)