

인터넷 포털 기업의 발전과정에 관한 탐색적 연구: 수익화 관점에서

An Exploratory Study on the Developmental Process of Internet Portals: Perspectives on Commercialization

정 경 애 (Kyung-Ae Jung)

동부정보(주) 기획팀

박 승 봉 (Seung-Bong Park)

고려대학교 경영학과

한 재 민 (Jae-Min Han)

고려대학교 경영학과

요 약

인터넷 포털은 목적 사이트에 가기 위해 온라인 이용자가 처음으로 접속하는 사이트를 의미한다. 성공적인 e비즈니스를 수행하기 위해서는 거대 회원을 확보하고 있는 인터넷 포털의 발전과정을 탐색하는 것이 매우 유익한 일임에도 불구하고, 아직까지 포털 기업의 발전과 진화과정에 대한 심층적인 연구는 거의 없는 실정이다. 본 연구의 목적은 인터넷 포털 기업의 발전과정을 심층적, 정성적으로 분석하는 것이다. 이를 위해 분석을 위한 변수로 2x2 매트릭스를 제시하고 이들이 포털 기업의 발전과정에서 어떤 영향을 미치고 있는지를 분석하였으며, 이를 입증하기 위해 국내 주요 포털 기업에 대한 사례분석을 실시하였다. 사례분석의 결과 인터넷 포털 기업은 모두 4C를 수익화와 연결시키는 전략을 추진하고 있음을 볼 수 있었다. 또한 이와 같은 수익화의 실현을 위해서는 커뮤니티의 역할이 매우 중요함을 도출할 수 있었다.

키워드 : 인터넷 포털, 수익화, 4C, 조직 성장, e비즈니스

I. 서 론

최근 몇 년 동안 인터넷은 경제활동에 많은 영향을 미치고 있다. 인터넷으로 생겨난 e 경제 신드롬은 21세기 산업발전의 원동력이 되었으며, 매우 빠른 속도로 확산되고 있다. 인터넷을 통한 비즈니스는 유통, 금융, 주식거래, 경매, 오락 등 산업 전반으로 빠르게 확산되었고 이에 따라 다양한 인터넷 비즈니스 모델이 생겨나게 되었다. 그러나 1999년을 전후로 나스닥, 코스

닥 지수의 하락과 함께 e비즈니스 기업들에 대한 거품론의 시각이 대두되면서 자금문제 등의 이유로 어려움을 겪고 있던 많은 닷컴 기업들이 도산하거나 보다 건실한 기업들에게 흡수·합병 당하게 되었다. 이러한 상황은 한국 시장에서 뿐만이 아니었다. e비즈니스의 출발점이라고 할 수 있는 미국의 아마존, 야후(Yahoo), AOL, Lycos 등의 대형업체들의 주가도 계속해서 떨어졌다. 이것은 이들 업체들이 고객들을 유인해 다양한 방법으로 높은 수익을 올릴 수 있다고만

생각했을 뿐 이를 위한 실질적인 비즈니스모델과 수익모델이 부재했기 때문이라고 할 수 있다.

이후 한국의 닷컴 시장은 2000년에 들어서면서부터 서서히 비즈니스모델과 수익모델의 다변화를 통해 안정적인 성장을 하기 시작하였다. 예를 들어 2000년 닷컴 기업들의 위기 속에서 기업들이 적절한 수익모델을 찾지 못하고 대부분 타 회사에 흡수·합병되는 상황에서도 다음커뮤니케이션과 네이버(NHN) 등 대형 포털 기업은 지속적으로 비즈니스 모델의 확장 및 수익모델의 다변화를 통해 선발우위전략이 비교적 잘 적용되는 인터넷 시장에서 외국 포털인 야후코리아와 경쟁하여 성공적인 인터넷 포털 기업으로 발전해가고 있다.

포털은 필요로 하는 정보와 다른 인터넷 이용자와 연결하는 기능을 하는 역할을 한다(Afuah and Tucci, 2000). 이와 같은 역할과 기능은 e비즈니스가 발전된 국내의 경우에 그 성장의 기반이 비교적 잘 갖추어져 있다고 할 수 있으며, 특히 대형 포털 기업들이 한국 시장에 뿌리를 내리면서 e비즈니스 전략을 수립하는데 있어서 많은 시사점을 줄 것으로 예상할 수 있다. 따라서 이들 기업들이 어떠한 비즈니스모델과 수익모델을 가지고 성공적인 방향으로 나아가고 있는지를 구체적으로 살펴보는 것은 큰 의의가 있다고 할 수 있다. 특히 최근과 같은 급변하는 환경에서 성공적인 포털 기업으로 발전하는 과정을 분석하는 것은 향후 몇 개의 포털 기업만이 경쟁에서 살아남는다는 것을 가정할 때 매우 중요한 일이 아닐 수 없다(Himelstein, 1998). 또한 현재 국내외에서 포털 사이트들에 대한 연구가 거의 없는 실정에서 이와 같은 사례를 통하여 심층적으로 탐색적인 연구를 수행하는 것은 가치가 있다고 할 수 있다.

본 연구는 이와 같은 포털의 발전과정을 고찰하기 위하여 포털 기업의 발전과정을 분석하기 위한 매트릭스를 제시하고, 이를 통해 국내 3대 주요 포털 기업의 성장과 변화과정을 분석함으

로써 제시한 매트릭스를 입증하고, 포털 기업의 발전과정에 대한 시사점을 제시하고자 하였다.

II. 이론적 배경

2.1 인터넷 포털의 정의와 특성

인터넷 포털 사이트는 인터넷에 접속한 후 처음으로 연결되는 출입 사이트를 의미하는 것으로 포털의 사전적 의미는 입구, 관문을 뜻한다(Clarke and Flaherty, 2003; Ledbetter, 1999). 초기에 검색기능을 중심으로 출발했던 포털 사이트들은 최근 들어 이메일 서비스, 홈페이지 서비스등을 제공하고 각종 맞춤 뉴스정보를 제공하는 등 다양한 서비스를 제공하고 있다. 이와 함께 쇼핑과 경매 등 상거래 분야의 확충, 음성정보와 문자정보를 통합하여 전달해주는 통합메시지서비스 등 새로운 기능의 서비스를 제공하고 있어서 이용자가 다른 인터넷 서비스를 이용하기 위해 여러 사이트를 탐색할 필요가 없이 한 곳에서 모든 서비스를 받을 수 있는 초대형 사이트의 형태로 발전하고 있다(Trombly, 2001). 이것은 포털 사이트가 목적지로 이동하기 위한 관문의 기능과 더불어 모든 서비스를 제공하는 토털 개념의 사이트로 확장되고 있음을 의미하는 것이라고 할 수 있다.

포털 사이트가 제공하는 서비스는 인터넷 연결서비스를 의미하는 커넥션(Connection), 사이트의 내용을 의미하는 콘텐츠(Contents), 공동체를 의미하는 커뮤니티(Community), 상거래를 의미하는 커머스(Commerce), 그리고 다수의 고정고객 확보를 위한 개인화를 의미하는 커스터마이제이션(Customization) 등의 특징으로 분류된다(Wileman, 1999; 한국인터넷백서, 2000). 포털 사이트를 정의하는데 있어서 다음과 같은 2 가지 특성을 고려해 볼 수 있다. 첫째는 이용자를 유인할 수 있는 서비스를 다양하게 제공하여 많은 트래픽을 보유해야 한다는 것이다

(Roberts, 1999). 포털이 기본적으로 관문의 역할을 하기 위해서는 일단 그 관문을 통과하는 사람이 많아야 포털의 미디어적인 성격을 이용한 비즈니스모델의 실현이 가능하기 때문이다. 이를 위해서는 검색서비스나 접속서비스를 제공하는 유형이 있고 기타 이메일이나 다른 서비스로 방문자를 유도하는 경우도 있다(Monohan, 1999). 야후(Yahoo)는 디렉토리 서비스로, AOL이나 국내의 천리안은 접속서비스로, 그리고 다음은 한메일을 이용하여 일단 많은 이용자를 모으는데 성공하였다.

포털이 갖추어야 할 또 다른 특성은 다른 사이트로의 연결 기능 이외에 일반적인 인터넷 기업과 같이 확보된 많은 이용자를 바탕으로 수익 실현을 위한 비즈니스 모델을 가지고 있어야 한다. 광고의 경우 초기 포털의 주요 수익원이었다고 할 수 있다(Baker, 1999). 이와 같은 수익원에는 전통적인 미디어의 수익원인 광고뿐만 아니라 전자상거래 그리고 콘텐츠의 판매 등을 들 수 있다. 인터넷 이용 초기에 대부분의 이용자가 넷스케이프사와 같이 웹 브라우저를 제공하는 업체의 사이트를 거쳐서 인터넷에 접속하였으므로 이 사이트들이 포털로 불려졌으나 수익 비즈니스 모델의 부재로 현재는 더 이상 포털로 불려지지 않고 있는 것은 시사점을 주고 있다. 이런 점에서 검색서비스는 제공하지만, 회원의 충성도 확보를 위한 부가 서비스를 제공하지 않는 구글(Google)과 같은 사이트는 포털로 규정하는 것보다는 검색전문사이트로 분류하는 것이 적절하다고 할 수 있다(권남훈 등, 2001).

한편 인터넷 포털서비스가 제공된 것이 많은 시간이 지나지 않았기 때문에 이를 다루고 있는 이론적, 실증적 문헌들도 현재로서는 매우 빈약하며, 또한 다루고 있다고 할지라도 실제적으로 포털의 특성을 제대로 반영하고 있다고 보기 어려운 측면도 많다. 인터넷 포털과 관련된 기존 연구로 포털의 미디어적 역할을 이론 경제학적 접근을 통해 분석한 Baye와 Morgan(2001)의 연

구가 있고, Perotti와 Rosetto(2001)는 포털을 컴퓨터 운영체제 소프트웨어와 유사한 성격을 가지는 플랫폼 투자의 개념으로 파악하기도 하였다. 플랫폼 투자란 한 시장에 대한 투자로 관련되는 다른 상품시장에 대한 진입을 용이하도록 하거나 시장에서의 반응도를 높이도록 만드는 효과를 동시에 얻을 수 있는 경우를 일컫는 경우로서 일종의 인프라 투자라고 말할 수 있다. 즉, 포털에 대한 투자는 포털시장 자체에 대한 투자의 성격도 있으나 관련되는 다른 시장에서의 진입을 용이하게 만드는 측면도 있다는 것이다. 이들은 이러한 가정 하에서 플랫폼 투자가 시장 진입 전략에 있어 가지는 가치를 이론모형을 통해 분석하고자 하였던 것이다.

포털에 대한 시장을 분석한 이론적 연구는 아직까지 초기 단계라고 할 수 있다. 인터넷 포털에 대한 최초의 분석연구인 Gandal(2001)의 연구는 인터넷 포털의 시장 도달률 변화를 검증하고자 야후(Yahoo), Lycos, Excite, Infoseek 등 4개 포털에 대한 일정 기간의 변화를 분석하였으며, 그 결과 고정적인 브랜드 효과의 설명력이 매우 높음을 주장하였다. 이와 같은 연구결과는 시장이 아직 초기단계이며, 방문자수가 아닌 도달률을 사용함으로써 시장이 급속히 팽창하고 있는 점을 제대로 반영하지 못했기 때문이라고 하였다. 따라서, 그는 순 방문자수를 기준으로 한 좀더 많은 자료와 경제학적 모형을 바탕으로 시장의 경쟁구도를 분석하고자 시도였다.

포털의 분류는 그 발전과정에 따라서 다양하게 시도되고 있다. 포털은 발전해온 기반에 따라 크게 검색 포털, 접속포털 기타 포털로 분류할 수 있다(권남훈 등, 2001). 검색 포털은 해외의 야후(Yahoo)나 알타비스타 그리고 국내의 심마니, 엠파스 등 검색엔진이나 디렉토리 서비스로부터 시작된 포털들을 말한다. 접속 포털로는 PC 통신이나 초고속 인터넷 접속서비스를 제공해 이로부터 발전한 경우이며 해외의 AOL 그리고 국내의 천리안, 하이텔, 유니텔 등이 있다.

초고속접속 망이 보급되면서 망사업자들도 자사의 사이트를 포털화하는 전략을 구사하고 있는데, 드림라인의 드림엑스나, 두루넷의 코리아닷컴, 하나로통신의 하나넷, 한국통신의 한미르 등이 이러한 예이다. 기타포털 즉 커뮤니티 포털은 이메일 공간이나 커뮤니티 공간 등 각종 부가서비스를 제공하여 많은 회원을 유도하면서 포털로 발전한 경우를 가리킨다. 무료 이메일 서비스인 한메일에서 출발한 다음커뮤니케이션, 무료 홈페이지 제공과 커뮤니티서비스로 출발한 네띠앙 등이 이 범주에 포함될 있다. 현재는 대부분의 포털이 기본적인 서비스로 검색엔진, 이메일제공, 커뮤니티 서비스 등을 공통적으로 제공하고 있다. 따라서 위와 같은 분류는 그 포털이 어떤 서비스에서 최초로 시작하여 발전해 왔는가에 초점을 둔 분류이다.

한편 포털의 서비스 유형 및 수익모델에 따라서 분류를 하기도 하였다(이강배 등, 2002). 여기에서는 포털 사이트가 제공하는 서비스 유형에 따라 내부 개발 무료 서비스, 내부 개발 유료 서비스, 외부 공급업자 개발 단순 중개 서비스, 외부 공급업자 개발 가공 유료 서비스 및 광고 서비스 등의 5가지로 분류를 하였다. 이것은 유료화의 방법과 수익모델을 중심으로 마케팅적인 측면에서 분류를 시도하였다고 할 수 있다. 이외에도 정보-거래기반 수직-수평기반, 개인-공공기반이라는 3개의 차원을 통해 웹기반 B2B 포털을 분류한 연구도 있다(Clarke and Flahery, 2003).

2.2 4C와 조직성장 모형

일반적으로 포털 사이트는 이용자가 필요로 하는 서비스인 4개의 구성요소(4C)로 구성되는데 여기에는 인터넷 비즈니스의 핵심요소인 콘텐츠(contents), 커뮤니케이션(communication), 커뮤니티(communitiy), 커머스(commerce)가 포함된다(Hanson, 1999). 일반적으로 포털의 발전

방향은 콘텐츠, 커뮤니케이션 및 커뮤니티의 단계를 거치게 된다(윤재섭, 1999). 현재 대부분의 포털이 4C를 채택하고 있으나 모든 포털에 있어서 4C의 역할이 동등한 것은 아니다. 즉, 콘텐츠 기반의 포털, 커뮤니티 기반의 포털 등으로 구분된다.

포털은 인터넷 이용자가 집중되는 곳으로 이들을 이용한 미디어적인 성격의 비즈니스 모델이 주종을 이루고 있으며 따라서 지금까지는 광고가 전체 수익의 60~80%를 차지하는 주요 수익원이었다. 따라서 포털 비즈니스의 주요 목표는 새로운 트래픽을 창출하여 방문 빈도수를 높이는데 집중되었다. 그러나 인터넷광고시장 자체의 규모가 오프라인의 광고시장에 비해 그리 크지 않고 광고단가도 지속적으로 하락해오고 있는 실정이다. 앞서 지적한 바와 같이 최근 인터넷광고 시장의 침체로 광고수익의 매력도가 감소하였으며 광고에만 의존하는 경우 위기를 맞을 수 있다는 인식하에 포털들은 다른 수익원을 찾기 위해 노력하고 있다. 자사의 트래픽을 전자상거래 사이트와 연결시켜 수수료를 얻기도 하며 많은 방문자를 바탕으로 직접 개발한 쇼핑물을 운영하기도 한다. 그리고 대량의 이메일, 커뮤니티 등을 운영한 경험을 이용하여 컨설팅서비스나 솔루션판매로 수익원을 확대해 나가는 경우도 있다(권남훈 등, 2001). 이외에도 기업 마케팅 대행 사업과 프리미엄 서비스 등을 통해 유료화를 실시하는 등 포털 기업은 다양한 방법으로 가치를 제공하고 이를 통해 경쟁력을 강화하려고 하고 있다(Sakar et al., 1998).

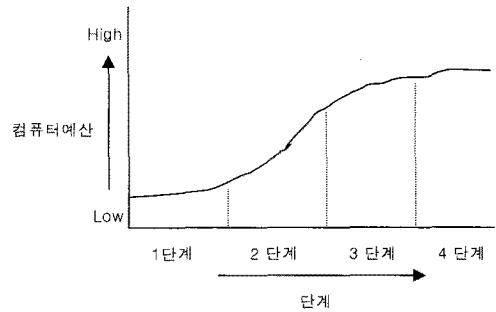
이와 같은 수익성의 의미는 기업의 생존에 필요한 만족이윤을 유지하면서 이익의 총액을 장기간에 걸쳐 증대해 나가는 데에 있다. 1999년 이후 많은 닷컴 기업들의 거품이 빠지면서 많은 기업들이 도산하고 적대적 M&A를 당한 이유 중의 하나는 이들 닷컴 기업들이 실제적인 수익화를 위한 모델이 없었기 때문이라고 할 수 있다.

수익화의 개념은 크게 2가지로 정의할 수 있

다. 첫째, 직접적 수익화(direct commercialization)는 프리미엄 서비스, 온라인 쇼핑몰, 공동구매 등 커뮤니케이션, 커머스에 대하여 포털 기업 내부적으로 자체적인 개발을 통해 제품 및 서비스를 판매함으로써 직접적으로 수익과 연결시키는 방식을 의미한다. 둘째로, 간접적 수익화(indirect commercialization)는 게임, 아바타 등의 콘텐츠, 그리고 커뮤니티 등을 무료로 제공하거나 기업 외부적으로 개발한 제품과 서비스에 대한 아웃소싱을 통하여 간접적으로 수익을 얻는 방식을 의미한다.

한편 조직성장 모형에 관한 연구는 Gibson과 Nolan(1974), Greiner(1972)의 연구 등이 있다. Nolan(1973)의 단계모형은 정보시스템의 성숙 단계를 기반으로 하고 있으며 여기에서 조직의 성장은 그 전 단계를 반드시 통과해야 한다고 하였으며, 다음과 같은 4단계 모형을 제시하였다. 먼저 착수단계는 조직에 있어서의 소수의 사용자만이 컴퓨터를 사용하며, 이 경우 통제는 분산되고 최소한의 계획만 실행이 되는 단계이다. 다음 단계에서는 조직에 속한 다수의 사용자가 컴퓨터를 사용하게 되며, 따라서 이 단계에서는 조직이 지불하는 비용의 규모가 급격히 증가하는 단계이다. 그리고 이와 같은 급격한 자원의 사용 확대에 의한 위기를 통제하기 위해 비용대비 효과를 적절히 규제하고 이를 위해 통제가 적용되는 단계이다. 그 뒤를 이어서 통제를 조정함으로써 조직과 정보시스템의 통합을 추구하는 단계인 성숙단계로 진입하게 된다는 것이다. 이것은 조직에서의 컴퓨터 사용 예산액을 기반으로 제시한 이론으로 다음의 <그림 1>과 같은 S곡선의 4단계 컴퓨터 자원의 할당과정을 기본으로 하고 있다. 이외에도 조직수명주기, 즉 조직의 성장단계를 구분하고 이를 통하여 각 단계별로 발전 특징을 범주화하면서 조직특성이 어떻게 변화하는지를 분석한 연구가 있다 (Lippit and Schmidt, 1967; Katz and Kahn, 1978; Quinn and Cameron, 1983; Miller and

Friesen, 1984)



<그림 1> 자원의 할당과정(Nolan, 1973)

한편 Greiner(1972)는 조직이 성장하는데 있어서의 단계를 5단계로 구분하고, 각 단계는 위기와 혁신을 반복하면서 성장한다고 하였다. 또한 그는 각 성장의 단계에 따라서 조직구조가 적절하게 변화한다고 하였다. 따라서 조직이 지속적으로 성장하기 위해서는 조직 내부의 관행을 지속적으로 변혁시켜가야 함을 의미한다고 할 수 있다. 즉 변혁의 시기에 대한 대응이 조직의 성장을 결정한다는 것이다. 여기에서 그는 창의성, 지시, 권한이양, 조정, 협력을 각 단계의 성장에 있어서 핵심적인 내용으로 설명을 하였다.

III. 분석을 위한 연구변수

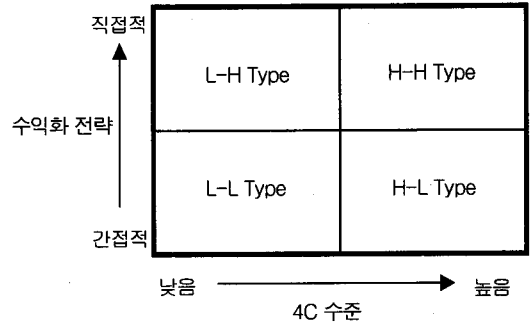
본 연구에서는 인터넷 포털 기업의 발전과정을 분석하기 위하여 인터넷 비즈니스의 핵심요소이며 포털의 구성요소인 4C와 포털의 성숙도의 바탕이 되는 수익화 전략이라는 2가지 특성 차원을 사용하였다.

이를 위해 포털의 서비스 유형을 내부 개발 무료 서비스, 내부 개발 유료 서비스, 외부 공급업자 개발 단순 서비스, 외부 공급업자 개발 가공 유료 서비스, 광고 서비스 등의 5가지로 구분한 이강배 등(2002)의 연구를 바탕으로 수익화 전략을 간접적 수익화와 직접적 수익화라는 2개의 상반되는 개념으로 구분하였다. 본 연구에서

는 4C중 기업 내부적으로 자체 개발하는 방식이 주로 적용되는 커뮤니케이션과 커머스의 개념을 직접적 수익화로 정의하고 무료 혹은 아웃소싱 방식이 주로 적용되는 콘텐츠와 커뮤니티 서비스를 간접적 수익화로 정의하였다. 이를 통해 다음의 <그림 2>와 같은 포털의 성장 분석을 위한 2x2 매트릭스를 제시하였다.

또한 제시한 매트릭스의 각 사분면을 Nolan (1973)의 정보시스템 관리 성숙모델에 대응시켜 연구변수로 각각 태동기, 조정기, 성숙기를 연구변수로 선정하였다. 여기에서 각각의 단계는 Nolan(1973) 모형의 착수, 확장, 공식화(통제), 성숙(통합)을 기반으로 분류하였다. 또한 국내 포털의 경우 일반적으로 콘텐츠 서비스와 커뮤니케이션 서비스를 혼합하여 출발하였음을 감

안하여 L-L 모형과 L-H 모형을 태동기로 함께 분류하였다. 따라서 제시한 매트릭스를 기반으로 하여 연구변수를 구분하면 다음의 <표 1>과 같다.



<그림 2> 포털 성장 분석을 위한 2x2 매트릭스

<표 1> 분석을 위한 연구변수

연구변수		모형	구분	개념적 정의
4C	수익화 전략			
콘텐츠	간접적	L-L	태동기	콘텐츠를 무료로 제공하거나 아웃소싱 방식을 통해 일부 유료화함으로써 간접적으로 수익화 실현
커뮤니케이션	직접적	L-H		내부적으로 개발한 커뮤니케이션 서비스를 제공함으로써 직접적으로 수익화 실현
커뮤니티	간접적	H-L	조정기	광고 등의 아웃소싱, 혹은 잠재고객 유인을 위한 커뮤니티 서비스를 제공함으로써 간접적으로 수익화 실현
커머스	직접적	H-H	도약기	내부적으로 개발한 상품 및 서비스 등의 판매를 통한 직접적, 적극적으로 수익화 실현

IV. 사례분석

4.1 다음커뮤니케이션

4.1.1 태동기

1997년에 국내최초로 한메일넷으로 명명된 웹 메일 서비스를 제공한 다음커뮤니케이션은 무료 웹 메일 서비스와 커뮤니티인 다음카페를 중심으로 회원 수를 확대하고 이를 기반으로 인터넷 광고 및 마케팅 중심으로 사업을 전개하였다. 당

시 웹 메일 계정을 보유하고 있지 않은 이용자에게 무료로 서비스를 제공함으로써 선발 진입자의 이익을 통해 급속하게 회원 수를 증가시킬 수 있었던 것이다. 그리고 편당을 통해 확보된 자금을 바탕으로 회원 수를 확대하기 위한 각종 이벤트를 진행하였다.

1998년부터 국내 인터넷 이용자 수가 급증하면서 한메일 가입자 수도 더욱 폭발적으로 증가하기 시작하였으며, 서비스 개시 약 1년 6개월 후인 1998년 말 가입자 수가 100만을 돌파하여,

2003년 6월에는 3,400만 가입자를 확보하고 하루 페이지뷰는 5억 5천만에 달할 정도로 성장을 하였다. 이와 같은 가입자 수는 닷컴 기업으로는 아시아 최고의 회원수를 확보한 것이고 세계적으로 AOL, 야후 등과 함께 선두 5위안에 진입한 것이었다(이호근, 2003).

그러나 이러한 한메일 가입자 수의 증가에도 불구하고 야후코리아에 크게 못 미치는 브랜드 인지도가 문제점으로 작용하였으며, 또한 한메일 서비스를 통한 수익창출이 매우 미진한 실정이었다. 또한 인터넷 광고의 효과가 예상보다 미약하다는 사실이 인식되면서 광고 물량이 떨어졌으며, 이와 같은 메일 서비스와 커뮤니티 서비스에 들어가는 비용을 광고수익이 따라가지 못해 매년 많은 적자를 기록하였다. 이와 같은 광고형 수익 모델이 한계에 봉착한 한메일은 1999년 11월에 코스닥에 등록하면서부터 경제적 부담을 해결하기 시작하였다. 따라서 이 시기에는 보다 실질적인 수익 모델의 확보가 절실히 필요하였다고 할 수 있다.

4.1.2 조정기

다음커뮤니케이션은 초기에 웹 메일 서비스인 한메일 즉 커뮤니케이션으로 출발하여, 다음 카페인 커뮤니티, 포털 서비스의 기본인 각종 콘텐츠, 커머스에 해당하는 다음쇼핑, 그리고 컬처(Culture)에 해당하는 한국 네티즌의 문화를 잘 융합함으로써 발전의 기반을 확보하였다. 1999년에서 2000년까지 다음커뮤니케이션은 확보된 회원을 기반으로 수익을 확대할 수 있는 다양한 시도를 전개하였으며, 제휴 관계사 및 관련 서비스를 한데 묶어 시너지를 내는 포털형 비즈니스를 구축하고자 하였다. 코스닥 상장은 야후코리아에 비해 높은 인지도를 확보하게 하는 요인으로 작용하였으며, 국내 최대 인터넷 포털 기업으로 성장하는데 중요한 기반이 되었다. 이러한 상황에서 다음커뮤니케이션은 지속적으로 각종 서비스를 구축하였으며, 이 과정에서 커뮤니티 서

비스인 다음 카페 및 서비스 전문 업체와의 전략적 제휴를 통해 각종 콘텐츠 서비스를 추가하였고 동시에 커머스 서비스인 다음쇼핑에 대해서도 투자를 진행하였다. 이를 통해 브랜드 인지도에서는 2000년 4월부터, 방문자수 측면에서는 2000년 9월부터 야후코리아를 추월할 수 있었다. 하지만 당시 인터넷 시장에 거품이 빠지기 시작하자 대부분의 닷컴 기업들이 포털화를 추진하기 시작하였기 때문에 포털 기업들 간에 순위변동이 빈번히 일어나고 그 경쟁도 치열해졌다. 따라서 다음커뮤니케이션도 지속적 발전을 위한 새로운 형태의 사업 및 수익모델이 요구되었다.

4.1.3 도약기

2001년 후반에 접어들면서 다음커뮤니케이션은 새로운 비즈니스 모델 구축을 위해 지금까지 매출의 많은 부분을 차지하였던 인터넷 광고 이외에 인터넷 쇼핑몰과 거래형 서비스를 집중적으로 추진함으로써 수익모델의 다변화를 진행하였다. 이를 통해 비즈니스모델과 수익모델이 안정화 되어가기 시작하였으며, 특히 다음커뮤니케이션 이용자의 높은 충성도는 양적 성장의 단계를 지나 질적 성장을 이루는 바탕이 되었다. 이를 통해 다음커뮤니케이션은 광고, 전자상거래 및 거래형 수익 서비스의 세 가지 축을 중심으로 전문화 및 집중화 전략을 실행하였다.

수익성 측면에서 많은 개선을 달성하여, 2001년부터 흑자로 전환되었으며 2002년 중반에는 매출이 2000억을 돌파하였다. 이는 닷컴 기업로서는 처음 있는 일로서 다음커뮤니케이션이 코스닥에 등록한 1999년의 매출 77억원과 비교하면 26배 성장한 것이고 2002년 전체 매출 909억 원에 비해서도 2배 이상의 실적을 기록한 것이다. 이것은 국내 인터넷 시장의 추세가 트래픽의 급속한 증가보다는 기존 인터넷 사용자들이 특정 사이트에 집중화 되는 경향을 보이면서 가능한 일이었지만, 무엇보다 꾸준하게 수익모델

을 다변화해온 것이 중요한 요소였음을 알 수 있다.

4.2 네이버(NHN)

4.2.1 태동기

네이버(NHN)는 1998년에 검색 포털로 서비스를 시작하여 1999년에 어린이 전용 포털을 제공하면서 본격적으로 포털 시장에 진입하였다. 선발기업인 야후코리아와 다음커뮤니케이션에 비하여 인지도가 낮았던 네이버(NHN)는 검색 서비스를 핵심적으로 추진하면서 동시에 회원들에게 메일, 포토앨범, 무료 홈페이지 및 어린이 전용 포털 등의 차별적인 서비스를 제공함으로써 회원 수를 확대하는 전략을 사용하였다. 또 이를 바탕으로 인터넷 광고 및 여러 가지 마케팅 사업을 전개하였다.

네이버(NHN)는 비록 인터넷 포털의 후발주자였으나 당시 포털 시장은 그 규모가 계속해서 확대되고 있었으며 이용자 수도 기하급수적으로 증가하고 있어서 비교적 안정적인 진입을 할 수 있었다. 그러나 1999년부터 2000년까지 인터넷 시장의 거품이 빠지면서 다른 포털 기업과 마찬가지로 광고형 수익 모델의 한계에 봉착하게 되었다. 네이버(NHN)는 다른 중소 벤처기업과는 달리 초기에 펀딩을 통해 확보한 자금으로 이와 같은 문제를 해결하였지만 지속적인 기업존속을 위해서는 보다 실질적인 수익 모델이 필요하게 되었다.

4.2.2 조정기

당시 인터넷 비즈니스 시장은 포털형 비즈니스를 가장 긍정적으로 평가하였고 다음커뮤니케이션뿐만 아니라 야후코리아, 라이코스 등 대부분의 1세대 인터넷 벤처기업들이 모두 포털형 비즈니스를 지향하였다. 검색서비스로 출발한 네이버(NHN)도 다른 포털 기업과 동일하게 메일 서비스를 통한 커뮤니케이션 증대, 개인 홈페이

지 서비스를 통한 커뮤니티 증대, 포털 서비스의 기본인 각종 콘텐츠 제공 및 전자상거래를 통한 커머스의 확대 등 4C를 추진하였다.

2000년 4월 온라인 게임 기업인 한게임과의 합병은 포털과 커뮤니티형 게임서비스를 동시에 추진할 수 있는 계기가 되었다. 네이버(NHN)는 무료서비스의 한계를 극복할 수 있었고, 한게임은 안정적으로 회원 수를 확보하고 장기적으로 게임 커뮤니티를 구성할 수 있는 계기가 된 것이다. 이것은 포털 시장에서 후발로 진입하였고, 커뮤니티가 약하여 사이트의 재방문률 및 체류시간이 낮았던 네이버(NHN)에게는 좋은 기회로 작용하였으며, 한게임 유료화 서비스 등을 통해 안정적인 수익모델을 확보할 수 있는 기반이 되었다. 하지만 이후 네이버(NHN)도 지속적으로 변화하는 환경과 온라인 이용자의 만족도를 향상시키기 위해서는 게임 이외의 다양한 서비스 제공이 필요했으며, 회원수가 크게 증가되지 않는 등의 문제로 인하여 후발 포털 기업으로서 지속적 발전을 위해 새로운 형태의 사업 및 수익모델이 요구되기 시작하였다.

4.2.3 도약기

네이버(NHN)는 한게임과의 합병 이후 지속적인 수익모델의 개발을 통해 게임 서비스이외에 전자상거래, 검색 서비스와 등과 관련한 유료서비스를 제공하면서 수익모델의 다변화를 진행하였다. 특히 네이버(NHN)의 사용자들도 양적 성장의 단계를 지나서 이와 같은 프리미엄 서비스 및 전자상거래 등의 온라인 거래에 적극적으로 참여하는 질적 성장을 보여주기 시작하면서 도약기에 진입하였다. 이를 통해 2001년에는 순이익이 108억 원에 이르렀다.

이와 같은 다변화의 중심에는 커뮤니티형 온라인게임인 한게임을 통해 취약했던 커뮤니티 서비스를 대체하였던 것이 큰 요인이었다고 할 수 있다. 이러한 시너지 효과로 포털의 선발주자인 야후코리아를 앞서며, 검색 포털사이트 1위,

전체 사이트 2위 그리고 수익을 실현하는 기업으로 탈바꿈하였다. 비록 네이버(NHN)의 매출의 50~60%가 한게임을 통해 발생하는 것이 문제점으로 지적되고 있으나, 수익을 창출하는 이용자의 대부분이 네이버(NHN) 검색사이트와 커뮤니티 회원이라는 점에서 긍정적으로 평가할 수 있다. 그러나 여전히 광고서비스, 온라인게임 및 전자상거래 부문을 균형적으로 발전시키는 것이 필요하며, 포털 기업간의 합병이 지속적으로 추진되고 있는 상황에서는 특히 그 필요성이 절실하다고 볼 수 있을 것이다.

4.3 야후코리아

4.3.1 태동기

국내의 닷컴 기업들이 거의 없었던 1997년에 최초의 검색 포털로 출발한 야후코리아는 강력한 브랜드 인지도로 회원 수를 증가시켰다. 이를 통해 국내 서비스 개시 1년 만에 300만 페이지뷰를 넘어서면서 한국 포털 사이트 중에서 가장 빠른 페이지뷰 증가를 보여주었다. 이것은 Carpenter(2000)가 지적한 것처럼 야후코리아의 모태인 야후(Yahoo)의 선점전략과 브랜드 인지도 전략에서 기인한 것으로 볼 수 있으며 이러한 페이지뷰의 급격한 증가는 야후코리아가 포털화에 박차를 가하는 계기가 되었으며 더욱 많은 인터넷 광고를 수주할 수 있는 계기가 되었다.

1999년부터 시작된 닷컴 기업들의 몰락 및 광고물량의 급감은 대부분의 초기 인터넷 포털 모델과 같이 광고형 수익 모델을 재고해야만 하는 문제점에 직면하였다. 또한 다음커뮤니케이션과 네이버(NHN), 라이코스 등 다양한 포털 기업들이 시장에 진입하여 치열한 경쟁을 벌이게 되면서 경쟁에서 살아남기 위한 보다 실질적인 비즈니스 모델과 수익모델을 절감하게 되었다.

4.3.2 조정기

야후코리아는 검색 서비스인 콘텐츠 측면에서

출발하여 메일서비스인 커뮤니케이션, 포털 서비스의 기본인 각종 콘텐츠 서비스를 추가하면서 발전하였다. 또한 2000년 상반기부터 쇼핑물 서비스를 통해 커머스 측면을 추가함으로써 다음커뮤니케이션과 경쟁하는 구도로 발전을 하였으나, 다른 포털 기업에 비하여 차별적인 서비스를 제공하지 못하는 문제점을 안고 있었다. 2000년 중반기부터 다음커뮤니케이션으로부터 추격을 받으면서 이용자들이 보다 손쉬운 방법으로 다양한 서비스들을 이용할 수 있도록 화면 인터페이스를 변경하고, 전자상거래에 대한 투자를 실시하는 등 개선을 추진하였다. 그러나 이러한 노력에도 불구하고 2000년 하반기부터 다음커뮤니케이션에게 뒤처지기 시작하였으며, 이와 같은 원인은 야후코리아의 매출 및 비용 구조의 문제점에서 그 원인을 찾을 수 있다. 야후코리아의 매출액은 1997년부터 2000년까지 꾸준히 증가했으나 수입의 90% 이상을 광고 수익이 담당함으로써 지나친 광고의존도 현상을 나타내었던 것이다. 고 있는 것이다. 이러한 추세는 2000년까지 계속 유지됨으로써 야후코리아가 사업 다각화를 통한 수익 모델의 다양화를 신속하게 추진하지 못했음을 나타내는 것이라고 할 수 있다.

4.3.3 도약기

2001년 후반기에 접어들면서 야후코리아는 점진적으로 일반 신문이나 마케팅 업체의 모습으로 전환을 시도하였다. 이 과정에서 야후코리아는 그동안 문제점으로 지적되었던 지나친 광고의존도를 탈피하기 위하여 광고 수익의 내용을 변화시키는 전략을 추진하였다. 그동안의 배너 광고 위주에서 탈피하여 다양한 형태의 분류 광고와 검색엔진 타겟 광고를 추진하였다. 이외에도 온라인 쇼핑의 운영 등 다양한 수익모델을 추진함으로써 마케팅과 e서비스 분야의 수익이 괄목할 만한 성장세를 나타내었다.

하지만 야후코리아의 매출액이나 순이익 그리

고 회원 수를 종합적으로 고려해보면 업계의 선두업체인 다음커뮤니케이션과 네이버(NHN) 등과 비교했을 때 도약기에 들어섰다고는 할 수 없을 것으로 보인다.

야후코리아의 상대적인 실패 이유는 여러 가지가 있을 수 있으나, 다음과 같은 점을 고려해 볼 수 있을 것이다. 첫째, 야후코리아는 본사와의 협의 과정 등 의사결정의 신속성과 문화적 차이로 인해 다른 포털 기업에 비해 환경 변화에 신속하게 대처하지 못하고 있다는 점을 들 수 있다. 둘째, 다음커뮤니케이션과 네이버(NHN) 등과 같이 야후코리아도 비즈니스 모델의 다변화를 추진하였으나 광고 이외의 적절한 수익모델을 실현하지 못했다는 점이다. 강력한 브랜드 인지도와 검색 포털로써 많은 콘텐츠를 보유하고 있었음에도 불구하고 수익화로 연결시키는데 실패하였던 것이다. 마지막으로 커뮤니티가 없는 사이트의 한계점을 보여주고 있다. 커뮤니티가 온라인상에서 전자상거래를 활성화 시키는 주요 요인임을 시사하고 있는 것이다. 야후코리아도 2000년 중반에 많은 회원을 확보하고 있었던 아이러브스쿨 사이트를 통해 약점이었던 커뮤니티를 보완하고자 하였으나 실패한 것 등이 이와 같은 결과를 가져온 원인 중의 하나가 되었다고 할 수 있다. 이와 같은 이유로 야후코리아는 포털 시장에서 다음커뮤니케이션과 네이버(NHN)에게 뒤쳐지게 되었으며, 최근에는 커뮤니티 사이트인 싸이월드를 합병한 무선 포털인 네이트에게도 상대적으로 열세에 직면하게 되는 결과를 맞고 있다.

V. 연구의 결과

본 사례연구를 통하여 다음커뮤니케이션, 네이버(NHN), 야후코리아 등 3개의 인터넷 포털 기업의 발전과정과 각 단계별 전략을 고찰하였으며, 다음과 같은 내용과 시사점을 발견할 수 있었다.

5.1 수익화 전략

지금까지의 사례분석을 통하여 성공한 포털기업은 한 가지 공통점을 가지고 있음을 볼 수 있다. 이것은 각 기업들이 비즈니스모델을 잘 활용하여 이를 수익화(commercialization)로 연결시켰다는 점이다. 2001년 이후 유료화의 바람이 불면서 가장 유료화하기 쉬운 콘텐츠에서부터 유료화를 시작하였다. 콘텐츠 유료화와 함께 다음의 프리미엄 메일 서비스, 프리퀄의 커뮤니티 유료화까지 모든 4C의 유료화가 시작되었다. 이 중 2C(콘텐츠, 커뮤니티)인 간접 수익화를 바탕으로 다른 2C(커뮤니케이션, 커머스), 즉 전자상거래를 중심으로 하는 직접 수익화로 발전과정이 진행되었다.

5.1.1 콘텐츠 분야의 간접 수익화

온라인상의 무료 콘텐츠와는 차별화된 고객 맞춤 서비스를 제공하면서 유료화를 시작한 콘텐츠 서비스는 4C중 가장 유료화하기가 쉬운 분야였다.

2001년부터 유료화가 시작된 게임을 비롯하여 증권, 교육, 음악, 영화, 운세, 아바타, 벨소리, 캐릭터 등 엔터테인먼트 관련 유료 콘텐츠 시장이 예상보다 빠르게 안정화됨으로써 인지도가 높은 포털 사이트를 중심으로 다른 부분에서도 유료화가 가속화되었다. 여기에서 포털 기업들은 사이트 내에 일종의 장을 만들어주고, CP(contents provider) 업체들로 하여금 확보된 포털 사이트의 회원들을 기반으로 매출을 일으키고 여기에 대해 일정 수수료를 받는 거래형 수익모델을 구축하기 시작하였다. 거래형 수익모델에 있어 가장 성공한 기업은 다음커뮤니케이션이며 네이버(NHN)의 경우에는 게임 콘텐츠를 유료화하여 수익을 창출하였음을 알 수 있다.

5.1.2 커뮤니티 분야의 간접 수익화

다음커뮤니케이션과 네이버(NHN)가 콘텐츠

를 유료화하여 성공한 가장 큰 바탕이 된 것은 많은 회원을 확보하고 있었다는 점을 들 수 있다. 그러나 회원만 많이 보유하고 있다고 해서 유료화가 저절로 이루어지는 것은 아니므로 이들 회원들이 모이고 머무르면서 거래를 발생시킬 수 있도록 유도해야 한다. 이러한 이유에서 커뮤니티는 수익화로 가는 연결통로로 인식될 수 있었을 것이다. 이것은 커뮤니티를 직접 수익화 하고자 했던 기업들이 실패를 겪자 커뮤니티 등을 통한 간접적 수익화를 우선적으로 추진하고 있다는 것이다.

지금까지 커뮤니티 시장은 프리첼과 다음커뮤니케이션이 시장을 독점하였으나 2002년 11월 프리첼이 커뮤니티에 대하여 수수료를 받는 직접적 수익화를 시도하였다. 그러나 결과적으로 이와 같은 직접적 수익화는 많은 회원들을 이탈시켰고, 이로 인해 주 수입이었던 광고매출까지 떨어져 2003년 중반에 다시 무료화를 실시함으로써 이탈하였던 회원들을 재확보하기 위해 노력하였다. 다음커뮤니케이션의 경우 커뮤니티의 직접적인 유료화가 어렵고 민감한 문제임을 인식하고 간접적으로 커뮤니티를 수익화 시키기 위해 다양한 전략을 추진하였다. 즉 커뮤니티에 언제 어디서든 전자상거래가 일어날 수 있도록 링크를 거는 방식을 추진하였다. 이와 같은 간접적인 수익화를 통해 향후 커뮤니티 회원들을 직접적 수익화로 연결시키고자 하였다.

5.1.3 커뮤니케이션 분야의 직접 수익화

온라인 이용자들이 가장 많이 사용하는 이메일 서비스는 거의 모든 포털 기업들이 제공하고 있다. 이메일 서비스에서 가장 많은 회원을 보유하고 있는 다음커뮤니케이션은 2002년 4월 온라인 우표제를 통해 유료화를 실시하였다. 무료였던 메일 서비스가 유료화 되기 시작하자 그 동안 무료로 이메일을 발송했던 업체들과 이용자들의 반발이 사회적 문제로 확산되기도 하였지만 시행 7개월 만에 비교적 수익화에 성공을 하였다.

이와 같은 과정을 통해 이탈회원도 많이 생겼으나 서버·회선 등 설비 투자비용 등의 절감을 이루었고, 또한 결과적으로 세계 최초로 상업용 이메일에 요금을 부과하는 실험에 성공했다고 할 수 있다. 이와 같은 커뮤니케이션 유료화의 성공으로 2003년 들어서 엠에스엔(MSN)코리아도 핫메일에서 유료 추가용량 서비스를 실시하였다.

5.1.4 커머스를 통한 직접 수익화

다음커뮤니케이션은 2000년 3월에 온라인 종합쇼핑몰인 다음쇼핑 서비스를 개시한 이래 2000년 80억, 2001년 668억, 2002년에 1000억원의 매출액을 기록하면서 전체 매출의 40~50% 정도를 차지할 정도로 가장 큰 비중을 차지하게 되었다. 2000년 까지만 해도 광고 매출이 가장 큰 비중을 차지하였으나, 전자상거래의 급성장, 그리고 다음커뮤니케이션의 브랜드 인지도와 커뮤니티가 기반이 되어 2003년에는 일반 인터넷 쇼핑몰보다도 더욱 큰 폭으로 성장하였다. 야후코리아의 경우도 야후 쇼핑인 커머스 부분이 2002년에 250억 원의 매출을 기록하는 등 크게 성장을 하였다.

포털 기업들이 전자상거래를 이용해 직접적 수익화를 하게 되는 이유는 시장의 진입장벽이 높지 않고 이것이 외형성장 즉 매출액을 증가시키는 주요한 요소임을 인식했기 때문이라고 할 수 있다. 또한 전자상거래는 상대적으로 이윤폭이 적으므로 대량의 거래를 발생시키는 것이 필요하며, 따라서 많은 회원을 확보하고 있는 포털 기업들에게 유리한 것도 하나의 이유가 될 수 있을 것이다.

5.2 수익화와 커뮤니티의 관련성

현재 인터넷 포털 분야의 선두기업인 다음커뮤니케이션과 후발주자로 출발하여 2위로 도약한 네이버(NHN) 등은 4C중 커뮤니티를 직접적, 간접적 수익화의 연결통로로 잘 활용하고 있음

을 볼 수 있다.

다음커뮤니케이션의 경우 전자상거래를 위한 기반으로 커뮤니티의 중요성을 인식하고 2000년부터 커뮤니티에 집중적으로 투자를 하기 시작하였고, 이를 통해 전자상거래 분야에 성공적 진입하였다. 다음커뮤니케이션의 전자상거래 분야의 매출은 전체 매출액의 50%에 달할 정도로 상당한 규모로 발전을 하였다. 네이버(NHN)의 경우에는 상대적으로 미진하였던 커뮤니티를 2001년에 한게임과의 합병을 통해 해결하였다. 온라인 게임인 한게임의 형태는 사이트 안에 동호회 및 채팅기능이 있는 커뮤니티 형 게임 사이트이며 이를 통해 게임 아이템과 아바타를 유료화 하면서 네이버(NHN)는 전체 매출의 55% 정도를 여기에서 올릴 만큼 많은 수익을 거두었다. 야후코리아의 경우는 2002년부터 다음과 네이버(NHN)에게 1, 2위 자리를 내주기 시작하면서 사이트의 약점인 커뮤니티를 보완하기 위한 전략을 추진하였다. 그러나 2001년 아이러브스쿨 사이트와의 합병에 실패한 이후 커뮤니티의 기반 없이 전자상거래를 추진하였으나 활성화를 시키지 못하였다. 2003년 중반부터 한국의 온라인 이용자의 정서에 부합하는 로컬화된 클럽서비스를 개시함으로써 회원확보를 위한 또 다른 노력을 추진하고 있다.

이상의 사례분석을 통하여 다음커뮤니케이션이나 네이버(NHN)의 다음 카페, 커뮤니티 형 한 게임 등은 모두 전자상거래 및 유료서비스를 발생시키는 기반이 되고 있음을 알 수 있다. 따라서 모든 포털 기업들이 커뮤니티에 대해 노력과 투자를 하는 이유는 커뮤니티가 모든 거래를 발생시키는 주체가 되고 또한 기업에게 수익을 가져다 주는 성공의 기반이 되고 있음을 인식하고 있다는 것을 의미한다.

5.3 인터넷 포털 기업의 발전과정 패턴

지금까지의 사례분석은 대부분의 인터넷 포털

기업이 일정한 회원 수의 확보를 통해 매출을 확대하고 또 이를 기반으로 새로운 플랫폼으로 진출하고 있음을 시사해주고 있다. Net Gain의 저자 존 하겔 III세(1999)는 가상사회에서 초기의 투자는 가상사회의 환경조성을 위해서 뿐만 아니라 일정 규모 이상의 회원을 모집하기 위해서라도 반드시 필요하다고 하였고, 일정 규모 이상의 회원을 모집하는 것은 경제적 가치를 만드는 분기점으로서 가상 사회 운영자에게는 매우 중요한 일임을 언급한 바 있다. 즉 회원들은 가상사회의 주요 경제적 자산으로서 충분한 가치가 있다는 점을 역설한 것이다.

본 사례연구에서 고찰하였던 인터넷 포털 기업들도 시장에 진입한 후 첫 번째 단계에서 많은 마케팅 비용을 들여서 회원확보에 노력을 기울였음을 볼 수 있다. 이를 통해 많은 수의 회원을 확보하고 이후에 이를 기반으로 비즈니스 모델을 유료화 시켜나감으로써 수익모델을 구축하였다. 즉, 광고 매출, 전자상거래, 거래형 수익, 게임프리미엄 서비스 등 다양한 비즈니스모델을 개발하여 추진하였던 것이다. 다양한 수익모델을 구축함으로써 구축 초기에는 아주 완만한 수익의 성장을 보이게 되지만, 손익분기점을 지나게 되면 성장이 가속화 되어 빠른 속도로 매출을 확대할 수 있었던 것이다.

지금까지 다음커뮤니케이션과 네이버(NHN) 그리고 야후코리아 등 3대 주요 포털 기업들은 회원수의 확대 그리고 매출증가의 단계를 밟으면서 성장해왔다. 국내 인터넷 기업들은 1999년부터 2000년까지 생존게임의 시기를 마무리하고 2001년부터 현재까지 선도업체 위주로 본격적인 성장단계에 진입하고 있다. 그러나 포털시장의 경쟁은 아직도 치열하며 향후 시장이 성숙되면 지금까지와 같은 급격한 매출의 증가가 힘들어질 것으로 예상된다. 또한 향후 기술의 발전과 시장의 급속한 변화는 경쟁의 축을 변화시킬 것이며 이것은 포털 기업들로 하여금 환경에 대한 대응력을 증대시킬 것을 요구하고 있는 것이기

도 하다. 이와 같은 상황에서 포털 기업들은 지속적인 성장을 달성하기 위해 새로운 시장을 창출해야 할 것이며, 최근 새롭게 초점이 되고 있는 분야가 무선인터넷 시장이라고 할 수 있다. 2003년 중반기에 무선망이 전면 개방됨에 따라 지금까지 유선인터넷을 중심으로 사업을 전개해 온 다음커뮤니케이션, 네이버(NHN), 야후코리아 등 주요 포털 기업들이 빠른 속도로 대응을 추진하고 있는 점은 시사하는 바가 크다. 이들은 무선망 개방으로 연간 수천억원 규모의 시장이 새롭게 형성될 것으로 판단하여 SKT, LGT, KTF 등 이동통신사들과 무선망 사용계약을 추진하는 한편 자사의 사이트에 대한 개편을 추진하고 있다. 무선 인터넷 시장도 지금까지의 유선 인터넷 시장과 같이 선발기업들이 일정부분 이점을 누릴 것이며, 다양한 콘텐츠와 서비스를 제공하는 몇몇 업체가 규모의 경제를 실현하며 우위를 점할 것이라는 예측 때문이다. 이렇듯 향후의 포털 기업들의 경쟁은 더 이상 유선 인터넷 시장에서의 경쟁에 머무르지 않을 것이며, 따라서 이와 같은 새로운 플랫폼에 진출하기 위한 치열한 경쟁이 예상된다고 할 수 있다.

VI. 결론 및 시사점

국내 인터넷 포털 시장은 급격한 변화를 통하여 매우 빠른 속도로 발전해가고 있으며, 따라서 이들 포털 기업들의 발전과정에 대한 실질적인 분석은 향후 다른 인터넷 기업의 전략에 큰 시사점을 줄 것으로 예상된다. 따라서 본 연구에서는 인터넷 포털 기업의 발전과정을 분석하기 위하여 포털의 구성요소인 4C와 수익화의 특성요인을 바탕으로 2×2 매트릭스를 제시하였다. 또한 제시한 매트릭스의 각 영역을 시기별로 매핑시킴으로써 포털 기업의 발전과정을 심층적으로 분석하고자 시도하였다. 본 연구는 국내 인터넷 포털 시장이 매우 급격하게 변화하고 있는 시점에서 다음과 같은 시사점을 제공한다.

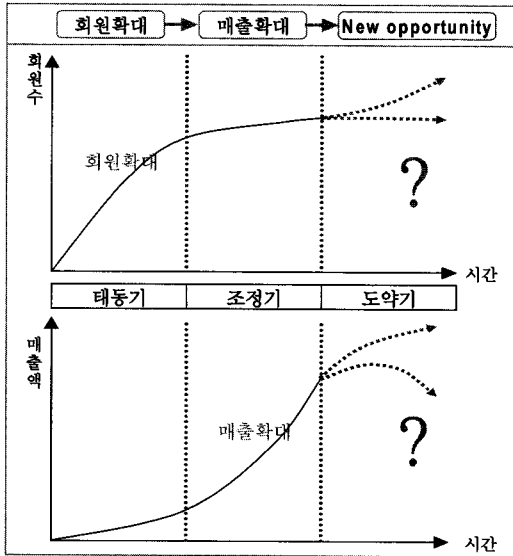
첫째, 인터넷 포털 기업들은 모두 콘텐츠, 커뮤니케이션, 커뮤니티, 커머스의 4C를 추구하며 궁극적으로는 모든 4C를 수익화(commercialization)로 연결시키는 전략을 추진하고 있음을 알 수 있다. 4C중 콘텐츠, 커뮤니티는 간접적으로 수익화를 지원하는 역할을 담당하고 있으며, 이를 통해 직접적인 수익화의 방향으로 연결하고 있음을 볼 수 있다.

둘째, 포털 기업이 수익화를 추진하는데 있어서 가장 중요한 것은 커뮤니티의 활성화라는 점이다. 사실 커뮤니티의 활성화가 모든 인터넷 기업의 수익화에 근간이 된다는 주장은 지난 1990년대 말부터 지금까지 꾸준히 제기되어 왔지만, 이것이 실증적으로 증명된 연구는 지금까지 거의 없었다고 할 수 있다(Wang et al., 2002; Kardaras et al., 2003). 아울러 앞의 사례연구에서도 제시된 바와 같이 국내에서도 2000년대 초반까지는 주요 포털들의 관심이 커뮤니티보다는 다양한 콘텐츠 서비스를 개발, 제공하는데 맞춰져 있던 것이 사실이다.

하지만, 오늘날 국내 포털 사이트들의 경쟁원천은 커뮤니티로 변화하고 있으며, 모든 거래를 발생시키는 인프라 역할을 하는 커뮤니티의 중요성을 업체들이 확실하게 깨닫고 있는 상황이다. 때문에 이러한 상황에서 신규 후발 포털업체가 경쟁력을 확보하기 위해서는 커뮤니티에 대한 개발 및 투자가 필수적으로 요구된다. 그 구체적인 방법으로는 우선 네이버(NHN)나 네이트처럼 기존 커뮤니티를 인수하는 방법을 들 수 있다. 하지만, 만약 신규 업체가 커뮤니티를 자체적으로 구축하려고 하는 상황이라면, 블로그, P2P 파일공유, 메신저 등 신규 커뮤니티 기술을 중심으로 집중 육성해 새로운 포털 시장의 재편을 꾀할 수도 있을 것이다.

셋째, 포털 기업의 성장 패턴은 앞의 <그림 3>과 같이 회원 확보를 통한 매출의 확대 그리고 새로운 플랫폼으로의 진출이라는 전형적인 인터넷 기업의 단계를 거치고 있으며, 특히 매출의

확대 단계에서는 간접적, 직접적 방법을 통한 적절한 수익화 전략의 적용이 매우 중요함을 볼 수 있다.



〈그림 3〉 인터넷 포털 기업의 발전과정

본 연구의 의의를 살펴보면 첫째, 인터넷 포털 기업의 발전과정에 대한 심층적인 분석을 처음으로 시도하였다는 점이다. 둘째, 지금까지의 유선 인터넷 포털 시장에서의 포털 기업의 발전과정을 살펴봄으로써, 향후 본격적으로 진행될 무선 인터넷 시장에서의 포털 기업들의 전략 추진에 대한 시사점을 제시해주고 있다는 점을 들 수 있겠다. 또한 포털 기업뿐만 아니라 다른 인터넷 기업들에게도 성공적인 e비즈니스의 추진을 위한 가이드라인을 제시해 주고 있다는 점이다.

본 연구의 한계점으로는 수익화 측면만을 주요 변수로 하여 연구를 수행함으로써 각 발전 단계에서의 주요 내용과 다음 단계로의 전이에 대한 원인과 결과 등에 대한 동적인 분석이 실시되지 못했다는 점을 들 수 있다. 따라서 이를 바탕으로 향후 연구에서는 각 단계별로 상대적으로 중요성이 큰 요인들이 무엇인지, 그리고 이 요인들 간의 관계는 구체적으로 어떻게 진행되고 있

는지를 실증연구를 통해 연구하는 것이 필요하다고 할 수 있다.

† 본 연구는 고려대학교 특별 연구비의 지원으로 이루어졌음.

참고 문헌

권남훈, 윤충한, 문주영, “인터넷 포털 비즈니스의 진화과정 및 경쟁구도”, 정보통신정책연구원 보고서, 2001.

이강배, 주철민, 이운식, “다양한 서비스를 제공하는 포털 사이트의 가격·품질 및 서비스 믹스 전략”, 대한산업공학회지, 제28권, 제3호, 2002, pp.291-301.

이호근, 사례로 배우는 e-비즈니스: 앞서가는 기업들의 e비즈니스 성공전략, 전국경제인연합회, 2003.

윤재섭 “인터넷 포털 사이트의 경제적 특성에 관한 연구”, 서강대학교 대학원 석사논문, 1999.

한국인터넷백서, 한국전산원, 2000.

Afuah A., and Tucci, C. L., *Internet Business Model and Strategies*, New York, McGraw-Hill/Irwin, 2001.

Baker, S., “Portals to Paperless Prosperity”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 20, No. 6, 1999, pp.32-35.

Baye, M. R. and Morgan, J., “Information Gatekeepers on the Internet and the Competitiveness of Homogenous Product Markets”, *American Economic Review*, Vol. 91, No. 3, June 2001, pp.454-474.

Carpenter, P., *eBrands: Building an Business at Breakneck Speed*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2000.

Clarke III I. and T. B. Flaherty, “Web-Based B2B Portals”, *Industrial Marketing Man-*

- agement, Vol. 32, No. 1, 2003, pp.15-23.
- Gandal, N., "The Dynamics of Competition in the Internet Search Engine Market," *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 19, No. 7, July 2001, pp.1103-1118.
- Gibson C. F. and R. L. Nolan, "Managing the Four Stages of EDP Growth", *Harvard Business Review*, Vol. 52, No. 1, January-February 1974, pp.76-88.
- Greiner, L. E., "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, Vol. 50, No. 4, July-August 1972, pp. 37-46.
- Hagel III, J. and A. G. Armstrong, *Net Gain: Expanding Markets through Virtual Communities*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1999.
- Hanson, W., *Principle of Internet Marketing*, South-Western College Publisher, 1999.
- Himmelstein, L., "CNET: A Home for Techies and Newbies Alike", *Businessweek*, October 1998, pp.68-71.
- Kardaras, D., B. Karakostas and E. Papathanassiou, "The potential of virtual communities in the insurance industry in the UK and Greece", *International Journal of Information Management*, Vol. 23, No. 1, 2003, pp.41-53.
- Katz, D. and R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, Wiely, New-York, 1978.
- Ledbetter, J., "Some Pitfalls in Portals", *Columbia Journalism Review*, Vol. 38, November-December 1999, pp.22-23.
- Lippit, G. L. and W. H. Schmidt, "Crisis in a Developing Organization", *Harvard Business Review*, Vol. 45, No. 6, November-December, 1967, pp.102-112.
- Miller, D. and P. H. Friesen "A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle", *Management Science*, Vol. 30, No. 10, 1984, pp.1161-1183.
- Monohan, J., "Portal Puzzle", *Banking Strategies*, Vol. 75, November-December 1999, pp.148-158.
- Nolan R. L., "Managing the Computer Resources: A Stage Hypothesis", *Communications of the ACM*, Vol. 16, No. 7, 1973, pp. 309-405.
- Perotti, E. and S. Rossetto, "Internet Portals as Portfolios of Entry Options", *Tinbergen Institute Discussion Paper*, TI 2000-105/2, 2001.
- Quinn, R. and K. Cameron, "Organizational Life Cycle and Some Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science*, Vol. 29, No. 1, 1983, pp.33-51.
- Roberts, B., "Web Portals Open Doors to One-Step Services", *HR Magazine*, Vol. 44, 1999, pp. 117-121.
- Sakar, M. B., B. Bultr and C. Steinfield, "Cybermediaries in Electronic Marketplace: Toward Theory Building", *Journal of Business Research*, Vol. 41, No. 3, 1998, pp.215-221.
- Trombly, M., "Banks Pushing into B2B Portal Market", *Computerworld*, January 2001, p.52.
- Wang, Y., Q. Yu and D. R. Fesenmaier, "Defining the virtual community: implications for tourism marketing", *Tourism Management*, Vol. 23, No. 4, 2002, pp.407-417.
- Wileman, A., "Smart Cookies: A Question of Portals", *Management Today*, November, 1999, p.135.
- <http://info.daum.net/>
- <http://kr.docs.yahoo.com/info/>
- <http://nhncorp.com/>

An Exploratory Study on the Developmental Process of Internet Portals: Perspectives on Commercialization

Kyung-Ae Jung* · Seung-Bong Park** · Jae-Min Han***

Abstract

Internet portal is an entryway, the first page encountered before the user entered target sites. Despite tremendous interest in the proliferation of internet portals, there is little, if any, research that demonstrates developmental process of internet portals. This developmental process is important to the generation of critical mass for e-business. The objective of this research is to discuss the process and evolution of internet portals via qualitative research. In doing so, we present 2x2 matrix as determinant with analyzing how it impacts developmental process of internet portals and perform case study to demonstrate them. The result shows that First, all internet portals are have tried to link 4C and commercialization through developmental process. Second, community service is one of the most important ways to realize commercialization in electronic market.

Keywords: *Internet portals, Commercialization, 4C, Organizational Growth, e-Business*

* Planning & Coordination Team, Dongbu Info Inc.

** Department of Business Administration, Korea University

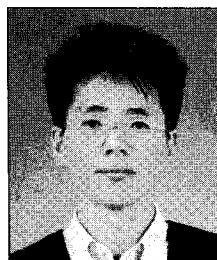
*** Professor, Department of Business Administration, Korea University

● 저 자 소 개 ●



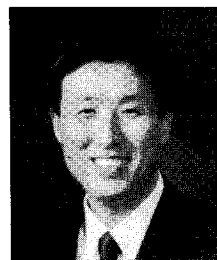
정 경 애 (kajung@korea.ac.kr)

공동저자 정경애는 카톨릭대학교 경영학부를 졸업하고 고려대학교 대학원에서 경영학 석사학위를 취득하였으며 현재 (주)동부정보 기획조정팀에서 IT 기획업무를 담당하고 있다. 주요 관심분야는 전자상거래, 인터넷비즈니스, 인터넷 마케팅 등이다.



박 승 봉 (sbpark@korea.ac.kr)

공동저자 박승봉은 한양대학교 공업화학과를 졸업하고 고려대학교에서 경영학 석사학위를 취득하였으며 현재 고려대학교 경영학과 박사과정을 이수중이다. 주요 관심분야는 Electronic Payment System, e-Business Strategy, 정보화 평가 등이다.



한 재 민 (jaemin@korea.ac.kr)

공동저자 한재민은 고려대학교 무역학과를 졸업하고 University of Iowa에서 경영학 석, 박사학위를 취득하였다. 산업과학기술연구소(RIST) 연구원을 거쳐 1991년부터 고려대학교 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 정보화 평가, e-Business Strategy, 인공지능 등이다.

논문접수일 : 2004년 4월 27일
1차 수정일 : 2004년 7월 5일

게재확정일 : 2004년 7월 5일