

지속적인 고객가치 창조를 위한 인터넷 비즈니스 모델의 전환전략 - (주)다음사례

“비즈니스에서 성공하기 위한 첫 번째 과제는 고객을 유인하고,
머무르게 하고, 고객의 흥미를 유발하는 것이다”
- William Paley, 'Radio as Cultural Force', 1934 -

이 호 근 *
이 승 창 **

본 사례연구는 국내의 대표적인 포털/커뮤니티 사이트로 성공한 (주)다음의 비즈니스모델 변천사와 성장과정을 통해 인터넷 비즈니스의 성공요인을 파악해 보고자 작성되었다. (주)다음의 성장과정을 세 개의 시기(태동기, 도약기, 성장기)로 구분하고 비즈니스 모델, 마케팅 전략, 재무전략, IT 측면에서 (주)다음의 성장의 견인차가 무엇이었는지를 살펴보았다.

(주)다음은 급변하는 인터넷비즈니스 환경에서 능동적으로 대처하기 위해 각 시기별로 적절한 비즈니스모델로 전환하였고, 비즈니스 전략과 투자 전략의 연계, 조직문화와 인적자원관리의 수평적 네트워크, 핵심 정보기술을 자체에서 개발하는 IT 역량을 통해 지금과 같은 국내 최대 인터넷 포털 업체로 경쟁우위를 지키고 있다. 본 사례연구는 인터넷 포털 서비스뿐만 아니라 인터넷 비즈니스의 다양한 서비스 영역에서 창업이후 단계별 사업 전략수립을 위한 기본 모델로 폭 넓게 적용 할 수 있을 것이다.

I. 프롤로그

무더위가 한창인 2002년 8월 초순, (주)다음 커뮤니케이션의 이재웅 사장은 출근 후, 테헤란로에 있는 2평 남짓한 자신의 파티션 속 모니터를 통해 이메일을 체크하고 있다. 하루에 200여 통 넘게 들어오는 이메일을 체크하며 일정을 계획하고, 중요한 약속에 대해 답장을 쓰다보면 오전의 만나질이 짧게 느껴진다. 오늘 본부장급 임원회의에서 (주)다음의 기업가치 제고를 위해 향후 비즈니스 모델을 어떻게 설정해 나가야 할 것인가에 관한 논의를 준비하면서 그는 잠시 올해로 여덟 해를 맞는 (주)다음이 바쁘게 걸어온 길을 회고해 본다.

* 연세대학교 경영학과 교수

** 연세대학교 경영학과 박사 과정

프랑스 파리 제 6대학에서 인지과학분야로 박사과정을 마칠 무렵 그의 나이는 스물아홉이었다. 다양한 온라인 정보와 콘텐츠를 통해 웹사이트 방문자수를 늘리면 온라인 광고주들을 모을 수 있으리라는 단순한 비즈니스 모델로 (주)다음을 창업한 그는 창업멤버들과 함께 경쟁력 있는 웹사이트를 구현하기 위해 수많은 밤들을 지새웠다.

1995년 창업 당시는 국내의 인터넷 인프라가 아직 미비하였고 인터넷 사용자 수도 부족하여 초기 구상과는 달리 온라인 서비스보다는 웹에이전시나 웹호스팅 등 SI 사업으로 기업을 운영할 수밖에 없었다. (주)다음은 온라인 서비스회사로 부상하기 시작한 계기는 1997월 5월 시작한 한메일 서비스(무료 이메일서비스)를 제공하면서부터이다. 한메일 서비스 사용자의 수가 급증하면서 (주)다음의 브랜드가 인터넷 비즈니스업계에 알려지기 시작하였으며, 이후 커뮤니티 서비스인 다음카페가 활성화되면서 (주)다음의 고정사용자(active user) 수는 1,800만 명에 이르게 되었다. 이러한 고객접점의 증가는 기존의 광고 수입뿐만 아니라 전자상거래 규모를 크게 확대하여 2001년 660억 원, 2002년에는 1,641억 원 규모의 제품이 (주)다음의 웹사이트에서 거래되고 있다. 이처럼 (주)다음은 국내를 대표하는 인터넷 포털 업체로 자리를 잡았고 본격적인 성장단계에 들어섰다.

그러나 최근 (주)다음이 직면하고 있는 새로운 환경의 변화는 (주)다음의 앞날이 순탄하지 않음을 보여 주고 있다. 전체매출에서 전자상거래의 비중이 높아지면서 유통에 대한 배경이 취약한 (주)다음에게는 커다란 도전이 되고 있고, 2,500만 명에 이르는 국내 인터넷 사용자들이 (주)다음의 포털 서비스나 커뮤니티 서비스, 그리고 콘텐츠와 정보를 활용하고 있으나 콘텐츠나 온라인 서비스의 유료화가 정착되기까지는 아직도 시간이 소요될 것으로 전망된다. 또한 휴대폰 가입자의 급증으로 유선인터넷과 무선인터넷 서비스가 통합되고, 온라인 서비스 시장이 크게 변하고 있으며 휴대폰시장에서 고객접점을 이미 확보하고 있는 이동통신사업자들이 풍부한 자금력을 바탕으로 기존의 유선포털사업자들을 위협하고 있는 실정이다. 특히 무선인터넷 시장에서 가장 큰 고객접점을 이미 보유하고 있는 SK 텔레콤이 최근 라이코스 코리아를 인수하면서 (주)다음의 위치를 넘보고 있음은 이미 널리 알려진 사실이다. 이재웅 사장은 (주)다음이 이러한 경쟁 환경의 변화에 대응하여 기업의 가치를 제고하고 안정적인 수익기반을 확보하기 위해 비즈니스 모델을 어떻게 가져 갈 것인지에 대한 중대한 고민에 빠져 있다. 오늘 열릴 본부장급 임원회의도 바로 이에 대한 논의를 하기 위해 모이는 것이다.

II. 웹에이전시에서 국내 최대 인터넷 포털 사이트로

이재웅 사장은 프랑스 파리 유학시절, 전공분야였던 인지과학과 같은 순수학문보다는 인터넷을 본업으로 사업을 시작해보자는 생각에서 (주)다음을 창업하였다. 많은 사람들이 웹사이트를 만들고 이용하고 있었지만 가장 큰 문제가 웹사이트의 업데이트가 잘 되지 않고 자주 없어지곤 하는 것을 보면서 야후코리아와 비슷한 모델로 특화시키면 새로운 사업모델이 나올 것 같다는 생각에서 (주)다음을 시작하게 된다.

1995년 2월 창업당시 창업멤버들이 생각했던 비즈니스 모델은 매우 단순한 것이었다. 야후코리아의 디렉토리 서비스와 달리 (주)다음은 다양한 정보와 콘텐츠를 보여주면 이용자들이 많이 방문할 것이고, 그에 따른 광고 수수료를 주 수익원으로 하는 비즈니스 모델을 구상했던 것이다. ‘다음’이라고 사명을 정한 것은 한자로는 여러 가지 소리를 조화롭게 한다는 뜻인 ‘多音’이라는 의미로, 영어로는 새로운 세대를 준비한다는 ‘Next Generation’이라는 의미를 가지고 있다.

(주)다음은 1995년 2월 창업 초기에는 온라인 서비스 사업과 SI 사업을 병행하였다. 그 당시 국내 환경은 인터넷 인프라 미비와 제한된 이용자 수로 인하여 인터넷 초기 도입단계라 할 수 있었다. 이러한 이유로 (주)다음은 온라인 서비스 회사라기보다는 인터넷 관련 시스템 통합(System Integration), 웹 에이전시(web agency), 웹호스팅(web hosting)을 주 수익원으로 하면서 자사의 비즈니스 모델을 모색(摸索)하던 단계였다.

온라인 영화, 10대 대상 교육, 여행 정보와 같은 여러 가지 서비스를 시험하던 1997년 5월에 국내 최초의 무료 이메일 서비스인 한메일 서비스를 시작하게 된다. 이 시점은 (주)다음이 성공할 수 있는 코어 플랫폼(한메일, 다음카페)의 토대를 마련함으로써 향후 해외자본 유치와 코스닥에 등록할 수 있는 계기를 마련한 시기였다.

한메일을 통한 무료 이메일 서비스 제공은 수확 체증적으로 증가하는 고객 확보에 결정적인 기여를 하는 서비스가 되었다. 1999년 중반부터 (주)다음은 인터넷 포털사이트를 선언하면서 커뮤니티 서비스인 다음카페를 확대하고 엔터테인먼트 서비스 및 커뮤니케이션 서비스를 강화하면서 인터넷 포털업체로서 급성장하게 된다. 최단 기간에 급격히 성장한 커뮤니티는 단순히 매스트래픽(mass traffic)만을 증가시켰던 것이 아니라 잠금효과(lock-in effect)로 (주)다음에 대한 강한 충성도로 연결되었다. 이는 회원수 증가를 보면 알 수 있는데, 한메일 서비스 시작 1년 6개월 만인 1998년 12월 국내 인터넷 포털 업계 최초로 100만 명 회원을 확보, 1999년 6월에는 회원 수 200만 명에 이어, 1999년 8월에는 300만 회원수로 증가하게 된다.

한편 이러한 폭발적인 사용자수의 증가에도 불구하고 무료 이메일 서비스와 다음카페를 통한 수익창출은 극히 미비하였다. 매출액이 급격하게 성장한 것은 국내 최대 포털업체가 되면서 전자상거래 서비스를 시작한 2000년 이후부터이다(<표 1> 참조).

예상치를 훨씬 뛰어넘는 회원수의 증가는 시스템 증설과 시스템 투자에 따른 자금부담을 가중시켜 한때 무료 이메일서비스의 중단까지 고려한 적이 있었다. 그러나 무료 이메일 서비스와 다음카페의 성공은 (주)다음이 대용량 시스템의 운영에 대한 엄청난 기술력 축적을 통해 국내 최대 인터넷 포털 사이트로 성장하는데 중요한 성공요인이 된다.

1999년 11월 (주)다음의 코스닥 상장은 원활한 이메일 서비스와 인터넷 포털 업체로 전환하기 위한 시스템을 구축할 수 있는 자금을 확보하게 되고, 이를 통해 국내 대표 인터넷 포털 업체로서 브랜드 이미지를 확보하게 되는 중요한 계기가 되었다. 코스닥 상장으로 확보한 자금으로 마케팅에 치중하면서 회원수가 기하급수적으로 증가하여 국내 최대 커뮤니티를 구축하는 인터넷 포털 업체로 성장하게 된다.

<표 1> 년도별 요약 손익계산서¹⁾

(단위 : 억원)

항 목	1997.12	1998.12	1999.12	2000.12	2001.12	2002.12
매출액	11.2	17.1	77.3	285	910	2,252
매출 총이익	6.8	7.3	46.7	68	91	371
영업이익	1.0	2.3	▲ 9.5	▲ 55	2.6	152
영업외 수익		1.6	137.5	173.6	23.8	24
영업외 비용	1.0	2.8	1.1	105	303.3	131
경상이익	0.1	1.1	126.9	13.5	▲ 276.9	45
특별손익		▲ 1.7				
당기 순이익	0.1	▲ 0.6	89.4	11.3	▲ 266	27

(주)다음의 매출액은 2002년 1,641억 원으로 2001년 대비 148%의 높은 성장률을 보이고 있으며, 특히 영업이익은 2001년 2억 6천만 원에서 2002년에는 153억 원으로 5,800%나 급신장하여 인터넷 서비스 회사가 안정적인 수익을 창출할 수 있음을 증명함으로써 국내 인터넷 업계에 활력을 불어넣기도 하였다. (주)다음의 매출을 수익원별로 살펴보면 인터넷 광고, 인터넷 쇼핑물, 거래형 서비스로 구분된다. 매출액 측면에서 보면 인터넷 쇼핑물 매출이 급격하게 신장된 것을 볼 수 있고, 2001년 말에 서비스를 시작한 거래형 서비스 부문도 약진하고 있음을 알 수 있다. 순 마진(net margin) 측면에서 보면 인터넷 쇼핑물로부터 얻는 수익률이 7~8%임을 감안할 때, 아직까지 (주)다음의 영업이익에 큰 공헌을 하는 것은 인터넷광고 수익이라고 볼 수 있다.

비즈니스모델에서 볼 수 있는 한 가지 특징은 그전까지는 광고수익이 매출의 전부를 차지하던 것이 2001년부터 인터넷 쇼핑물 서비스와 거래형 서비스를 통해 수익 다변화를 기하여 안정적인 수익구조를 확보하게 되었다는 것이다. (주)다음의 전자상거래 서비스의 급성장은 인터넷 포털 업체뿐만 아니라 국내 인터넷 쇼핑물 업체와 홈쇼핑 업체들도 긴장하게 하고 있다(<표 2>참조).

<표 2> 서비스별 매출과 요약 손익계산서²⁾

(단위 : 백만 원)

과 목	2000년	2001년	2002년
매 출 액	28,464	90,942	225,229
인터넷 광고	15,400	18,979	39,983
인터넷 쇼핑물	7,927	66,759	164,120
거래형 서비스	4,833	5,204	21,126
기타	-	-	-
매 출 원 가	21,660	82,136	188,117
매 출 총 이 익	6,804	8,806	37,112
판매비와 관리비	12,314	8,547	21,832
영 업 이 익	-5510	259	15,280

1) 한국신용정보, “(주)다음 커뮤니케이션,” 1997~1999년 자료
 금융감독원, “(주)다음 커뮤니케이션,” 2000~2002년 자료

2) 2000~2002년 다음 IR자료,

인터넷 포털 업체에 대한 평가는 회원 수, 방문자수, 페이지 뷰 등 여러 가지 기준에 의해 이루어진다. (주)다음의 2000년 대비 2001년 트래픽 증가추세를 보면 회원 수와 일일 페이지뷰가 계속해서 급격하게 증가하고 있다는 것을 알 수 있다. 2002년 3월말 트래픽 현황을 보면 일일 페이지뷰가 3~4억으로 아시아 최대의 포털 사이트로서 위치를 차지하고 있다. 유선서비스 시장에서 (주)다음의 독보적인 지위는 무선 인터넷으로 이어져 2001년 10월 기준으로 2,200만개의 모바일 hit수와 1일 모바일 접속 ID수가 66,000개로 국내 포털 중 수위의 자리를 고수하고 있다. 최근 들어 주목할 점은 (주)다음이 회원 수와 충성도 측면에서 국내 최대 인터넷 포털 업체의 독보적인 지위를 기반으로 인터넷 쇼핑물과 거래형 서비스의 매출을 증가시키고 있다는 점이다. 다시 말해 2002년 3사분기 월고정사용자(active user) 1,900만 명, 일인당 총매출 2,901원, B2C 매출액(인터넷 쇼핑물과 거래형 서비스 매출)이 대략 460억원으로, 2001년 일인당 총매출 1,000원, B2C 매출액 약 87억원에 비해 크게 매출액이 증가하고 있어 그 만큼 (주)다음 회원들의 가치는 높아지고 있음을 알 수 있다(<표 3>참조).

<표 3> ARPU(Average Revenues Per User)추이³⁾ (단위 : 원/명)

구 분	2001. 1/4	2001. 2/4	2001. 3/4	2001. 4/4	2002. 1/4	2002. 2/4	2002. 3/4	2002. 4/4
월고정사용자(천명)	13,200	15,000	16,289	18,092	18,660	18,933	19,638	20,352
총 매 출(백만원)	13,727	20,762	22,387	34,083	41,391	49,810	56,973	77,067
1인당 총매출(원)	1,040	1,384	1,374	1,884	2,218	2,630	2,901	3,787
인터넷쇼핑물(백만원)	8,753	16,620	16,896	27,604	35,102	40,912	45,952	63,340
1인당 B2C매출	663	1,108	1,037	1,526	1,881	2,157	2,340	3,112

III. 인터넷 비즈니스의 꽃: 포털 서비스

포털(portal)이란 네티즌들이 인터넷을 이용할 때 관문 역할을 하는 사이트를 일컫는 말로 사용되어 왔다. 다시 말해, 인터넷 사용자에게 정보의 바다로 안내해 주는 길잡이 혹은 게이트웨이의 역할을 하는 사이트를 의미한다(LG주간경제, 2002). 최근 포털의 모습을 보면 인터넷과 관련된 검색기능, 전자메일 기능, 뉴스 제공 기능, 쇼핑 기능 등 매우 다양한 서비스를 제공하는 초대형 사이트로 정의되고 있는 추세이다. 따라서 포털 사이트가 되기 위해서는 이용자를 끌어 모을 수 있는 서비스를 제공하여 많은 트래픽을 보유해야 하고, 확보된 많은 이용자를 바탕으로 수익을 창출할 수 있는 비즈니스 모델을 보유하고 있어야 한다(정보통신정책연구원, 2001).

1. 다양한 형태의 포털 사이트

포털의 분류는 현재 통일된 기준을 가지고 있지 않고 연구자마다 나름대로 다른 형태로 분류하고 있는 상황이다.

3) (주)다음 “2001~2002년 실적보고 IR자료”

이는 아직 인터넷 포탈의 역사가 짧고 급격하게 변화하면서 성장하고 있는 분야이기 때문이다. 현재 인터넷 포탈을 표방하고 있는 업체들을 진화해온 기반에 따라 분류하면 검색포탈, 접속포탈, 부가서비스 포탈로 나누어 볼 수 있다. 현재 대부분의 포탈은 기본서비스로 검색엔진, 이메일제공, 커뮤니티 서비스 등을 공통적으로 제공하고 있다. 현재 인터넷 포탈의 주요 서비스는 메일, 검색, 커뮤니티, 콘텐츠, 전자상거래 등으로 정착되고 있다.

그러나 웹사이트 평가기관들의 조사 자료들을 보면, 주도권을 잡고 있는 포탈들 대부분이 미국의 야후코리아, 국내의 (주)다음 등 검색엔진이나 이메일을 바탕으로 포탈시장을 선점한 업체들이며, 콘텐츠사업자로서 포탈시장에 진출하였던 Time Warner, Disney, NBC 등은 포탈 사이트로까지 성장하지 못하고 실패하였다고 볼 수 있다. 특히 최근 인터넷 비즈니스 환경 변화에 따른 포탈 경쟁구도에 변화가 일어나면서 기존의 종합 포탈들이 위기를 느끼고 있다. 이러한 위기감을 촉발시키고 있는 것이 '버티칼 포탈(Vertical Portal)'이라는 전문 포탈의 등장이다. 전문 포탈은 전자상거래나 커뮤니티 사이트의 성격이 강해서 기존의 종합포탈과는 많은 차이가 있으나, 전문 포탈의 급속한 성장은 기존 포탈 시장을 크게 위협하고 있다. 미국의 유명 컨설팅 회사인 AIL도 "포탈은 현재의 백화점과 같은 형태에서 전문화되고 소형화될 것이며 결국에는 퍼스널 포탈이 등장할 것이다"라고 주장하는 등 전문 포탈에 무게를 더 두고 있다(LG주간경제, 2001).

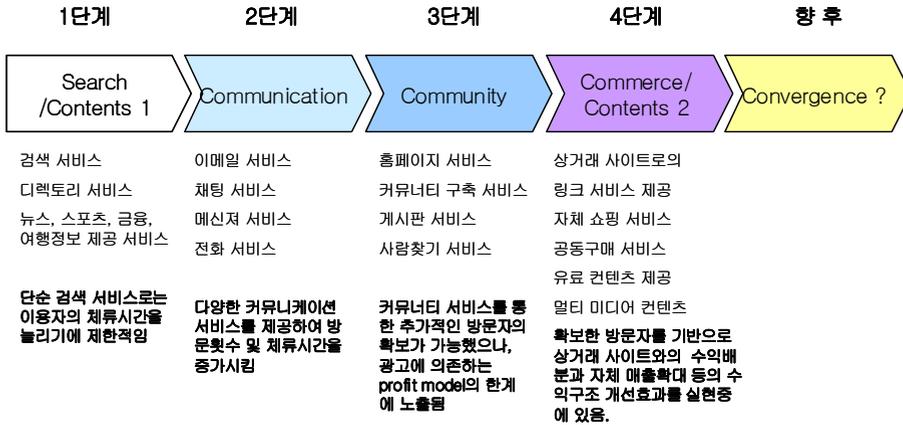
2. 진화하는 포탈 서비스

지금까지 경쟁을 통한 지속적인 발전을 하고 있는 인터넷 포탈 사이트는 그 변화의 속도와 함께 제공하는 서비스도 다양해지고 있으며 차별화를 위한 노력도 지속적으로 하고 있다. 인터넷 포탈이 제공하는 서비스의 발전단계를 보면 1, 2단계는 검색 서비스 또는 이메일 서비스 등 단일 서비스를 중심으로 해서 회원 수 또는 방문자 수를 확보하게 된다. 일정규모의 회원수 또는 방문자 수를 확보하게 되면 방문회수를 높이고, 체류시간을 길게 하기 위해 다양한 서비스를 제공하게 되고 커뮤니티를 구축하기 위한 노력을 하게 되는 3단계에 들어서게 된다(<그림 1> 참조).

3단계에서 어느 정도의 고객 충성도를 확보한 상태에 이르게 되면 이를 기반으로 수익을 창출하기 위한 노력을 하게 되고 안정적인 수익구조를 유지하기 위해 다양한 수익원을 모색하게 된다. 일부 초기 진입자(early mover)들은 포탈 사이트로서 확고한 위상을 이미 구축하고 있어 4단계까지 발전하고 있다.

4단계에서는 확보한 고객접점을 활용하여 전자상거래나 다양한 거래형 서비스로 수익을 극대화하는 모습을 보여주게 된다. 또한 이미 유선 인터넷 시장에서 선두위치를 차지한 포탈들은 브랜드와 기술을 바탕으로 무선시장과 오프라인 시장으로 사업영역을 확대하는 추세이다. 동시에 수익구조의 광고의존성을 줄이고 새로운 수익원을 창출하기 위해 다양한 비즈니스 모델을 시도하고 있다. 한편 선두권으로 진입하지 못한 포탈기업들은 종합 포탈로서의 길을 포기하고 특정기능에 강점을 가진 전문화된 포탈로 전환하여 나름대로의 생존기반을 마련하거나, 콘텐츠와 회원확보를 목표로 하는 대형포탈에 의해 인수합병이 될 것으로 전망되고 있다.

<그림 1> 포탈 서비스의 발전⁴⁾



3. 참여한 포탈 서비스 경쟁시장

대다수 인터넷 포탈 사이트의 주 수익원은 광고 수익이 전체의 60~80%를 차지하고 있다. 따라서 인터넷 포탈 사이트들의 주요 전략은 광고를 노출하기 위한 회원 수 확보, 트래픽 및 페이지 뷰 증가에 집중되어 왔다. 그러나 최근 인터넷광고 시장의 침체로 광고수익의 매력도가 감소하였으며 광고에만 의존하는 경우 위기를 맞을 수 있다는 인식하에 포탈기업들은 안정적인 수익원을 찾기 위해 노력하고 있다(광고연감, 제일기획, 2002). 이에 야후코리아, (주)다음, NHN, 프리챌 등 대형 인터넷 포탈 사이트들은 회원수와 트래픽을 기반으로 전자상거래 서비스, 거래형 서비스 등 다양한 서비스를 통해 수익원을 확보하기 위한 노력을 기울이고 있다.

국내의 포탈서비스 시장은 아직도 1, 2위를 제외한 하위 순위다툼이 치열한 양상을 보이고 있다. 국내시장의 주요 포탈들은 크게 PC 통신업체, 검색엔진, 무료이메일 서비스 등에서 출발한 포탈과 막대한 자금력과 마케팅 능력을 보유한 외국 업체들로 나누어 볼 수 있다.

대표적인 포탈은 (주)다음, 야후코리아, 라이코스코리아⁵⁾, 네이버, 네띠앙, 드림위즈 등이며 심마니, 한미르, 엠파스와 두루넷이 설립한 코리아닷컴 등이 경쟁대열에 합류해 있다. 국내의 경우 PC 통신에서 출발한 넷츠고, 채널아이, 천리안, 유니텔 등은 미국의 AOL과 달리 인터넷 포탈로 성공적으로 성장하지 못하고 고전하고 있다.

국내 인터넷 포탈 업체들은 주 수익원인 인터넷 광고수익이 감소하자 수익원 다변화를 통한 수익구조 안정화를 위해 다양한 전략들을 실행하고 있다. 멀티미디어 콘텐츠에 대한 수요가 증가하면서 포탈업체들 간의 멀티미디어 콘텐츠 확보를 위한 제휴 경쟁도 늘어나고 있으며, 회원 유지를 위한 기본 서비스의 질을 향상하기 위해 검색엔진을 개선하는 경쟁도 전개되고 있다.

4) 코리안 클릭, “국내 인터넷 포탈 사이트 이용 행태 분석”, 2002. 6.

5) 현재 SK 텔레콤에 인수되어 네이트닷컴으로 통합됨

그리고 검색기능으로 이용자를 모았던 기존의 대형 포털이외에도 커뮤니티 중심 포털들이 엔터테인먼트 서비스와 전자상거래 등 다양한 비즈니스 모델로 보장하고 있다.

프리챌, 세이클럽, 하늘사랑, 다모임 등은 충성도가 높은 이용자로 이루어진 커뮤니티를 바탕으로 콘텐츠 유료화 등의 수익사업에 나서면서 비교적 안정된 수익원을 확보하고 있다. 전반적으로 인터넷 포털들은 생존을 위해 수익창출에 보다 역점을 두고 조직과 서비스를 개편하고 차별화된 콘텐츠확보와 오프라인 비즈니스를 전개하기도 하고, 전자상거래, 해외진출, 인스턴트 메신저를 통해 수익구조 다변화를 시도하는 업체도 있으며, 전략적 제휴를 통한 새로운 서비스를 도입하고 수익을 위해 솔루션 판매 등도 병행하고 있다. 이처럼 광고 이외의 수익원을 확보하려는 포털업체의 노력은 새로운 수익사업으로의 진출과 새로운 시장으로의 진출로 해석 할 수 있다.

IV. 서비스 영역을 초월한 치열한 경쟁

웹 사이트 평가기업인 100hot의 랭킹을 보면, (주)다음은 전체종합, 검색포털, 커뮤니티 카테고리 분야에서 1위, 종합쇼핑 부문에서는 3위를 차지하고 있다. (주)다음은 종합 인터넷쇼핑사이트를 제외한 인터넷 포털업체 가운데 쇼핑부문에서도 1위를 차지하고 있다. 다른 포털 사이트와 비교할 때 순 방문자 수와 도달률에서는 큰 차이가 없으나 페이지 뷰, 월평균 방문일 수, 평균 체류시간에서는 (주)다음이 월등히 높은 수치를 보여주고 있음을 알 수 있다. 이러한 결과는 (주)다음이 다음카페를 통해 성공적으로 커뮤니티를 구축하고 있고 안정적인 이메일 서비스, 풍부한 정보서비스를 제공하고 있기 때문인 것으로 판단된다.

<표 4> 국내 인터넷 포털 사이트 분야별 순위⁶⁾

순위	전 체 종합	검 색 포 털	커 뮤 니 티	종 합 쇼 핑
1	다음	다음	다음카페	인터파크
2	야후코리아	야후 코리아	프리챌	LG eshop
3	네이버	MSN	아이러브스쿨	다음쇼핑
4	MSN	네이버	오케이 캐쉬백	삼성몰
5	다음 카페	엠포스	인티즌	한솔 CS클럽

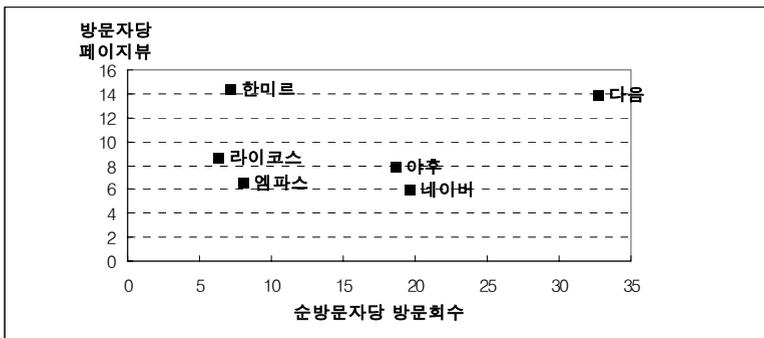
따라서 (주)다음의 경쟁 환경은 서비스 분야별로 경쟁 환경을 분석해야 보다 명확하게 경쟁 업체들과의 관계를 파악할 수 있을 것이다. 서비스를 기준으로 경쟁사를 구분하면 (주)다음의 경쟁사는 ① 전통적인 포털사이트(야후코리아, 라이코스코리아, 네이버 등), ② 커뮤니티 사이트(드림위즈, 네티앙, 프리챌 등), 그리고 ③ 대형 인터넷 쇼핑몰(LG이숍, 삼성몰, 롯데닷컴, 인터파크, 한솔 CNS 등)로 구분할 수 있다.

6) 웹사이트 순위 평가 전문기업 100hot(www.100hot.co.kr) 발표자료 (2002. 8. 16)

1. 전통 포털업체와의 경쟁

인터넷 매트릭스가 페이지뷰와 방문자 수를 축으로 해서 국내 상위 인터넷 포털 사이트를 비교한 것을 보면, (주)다음이 방문자수, 방문횟수, 페이지뷰에서 모두 압도적인 경쟁적 우위를 보이고 있다(<그림 2> 및 <표 5>참조). 순 방문자당 방문회수는 (주)다음이 32.6회로 2위를 기록한 네이버의 19.5회를 크게 앞서고 있으며, 방문자당 페이지뷰 또한 (주)다음이 14회로 한미르의 14.4회와 대등한 위치를 보이고 있다. 한미르는 1인당 방문회수가 7.1회로 매우 작으나, 방문자당 페이지뷰는 14페이지 이상으로 가장 높게 나타나고 있다. 반면 야후코리아는 1인당 방문횟수가 18.5회로 한미르 보다 많지만 방문자당 페이지뷰는 8페이지로 한미르의 60%에도 미치지 못하고 있다. 이러한 현상은 방문자의 특성 또는 사이트에 대한 충성도에 따라서도 차이를 보이겠지만, 근본적으로 포털 사이트가 제공하는 서비스에 따라 달라진다고 볼 수 있다. 한미르는 전화번호 검색, 지도검색 등의 생활정보와 복권, 만화, 게임 등 엔터테인먼트를 주요 서비스로 제공하기 때문에 페이지수가 많은 반면, 야후코리아는 주 서비스가 검색서비스이기 때문에 방문자 수는 많지만 상대적으로 페이지뷰가 적다. 이에 비해 (주)다음은 방문자당 페이지 뷰와 순 방문자당 방문회수 모두에서 절대적인 우위를 차지하고 있는 것을 알 수 있다(<그림 2>참조).

<그림 2> 국내 상위 포털 사이트 비교 (2002년 8월, 1인 한달 평균)



<표 5>는 인터넷 매트릭스가 제공한 자료로 2001년 12월과 2002년 8월의 국내 상위 10개 포털 업체 중에서 검색포털로 분류된 사이트들의 현황을 비교하고 있다. 각 포털 사이트별로 이용도가 높은 서비스를 비교하면, 야후코리아의 검색서비스 도달률이 89.3%로 가장 높아 야후코리아 이용자의 90% 정도가 검색서비스를 이용하는 것으로 나타났다. 그밖에 포털 사이트들의 검색서비스 도달률을 보면, (주)다음 63.0%, MSN 58.4%, 네이버 53.0%, 라이코스코리아 43.8%로 포털사이트에서 검색 서비스가 중요한 서비스임을 알 수 있다. 그리고 각 포털 사이트별 이용률이 높은 서비스들을 보면 야후코리아, MSN은 검색 서비스 비중이 높아 아직 포털 사이트로 자리매김하지 못하고 있지만 (주)다음은 커뮤니티가 구축된 인터넷 포털사이트로 확고한 위치를 차지하고 있는 것으로 판단된다.

또한 다른 포털과 달리 전자상거래 서비스까지 활발하게 이용되고 있음을 알 수 있다.

<표 5> 국내 상위 포털 사이트 방문 현황⁷⁾

기업명		순방문자수 (천 명)	도달율 (%)	방문일수 (일)	방문회수 (천)	페이지뷰 (천)	PV / Visit*	V/UV**
다음	2002.08	22,948	94.7	13.18	748,877	10,458,337	14	32.6
	2001.12	21,655	89.4	14.09	774,373	13,770,580	17.8	35.8
야후코리아	2002.08	20,059	82.8	8.77	370,204	2,953,214	8	18.5
	2001.12	19,645	81.1	8.94	355,383	2,801,556	7.9	18.1
네이버	2002.08	19,171	79.1	9.03	374,408	2,229,998	6	19.5
	2001.12	18,471	76.2	8.82	339,997	2,191,396	6.4	18.4
한미르	2002.08	13,807	57	4.33	97,919	1,411,807	14.4	7.1
	2001.12	15,583	64.3	5.03	117,473	987,266	8.4	7.5
라이코스	2002.08	12,390	51.1	4.1	77,560	676,847	8.7	6.3
	2001.12	15,031	62	5.51	126,751	2,533,239	20	8.4
엠파스	2002.08	10,601	43.8	4.87	84,382	557,472	6.6	8.0
	2001.12	11,148	46	4.78	84,165	442,685	5.3	7.5

* 방문자당 페이지뷰, ** 순방문자당 방문회수

2. 온라인 커뮤니티 업체와의 경쟁

온라인 커뮤니티는 '회원제를 기반으로 가상공간(cyber space)에서 상호 작용하는 사람들의 집단'으로 정의할 수 있다.⁸⁾ 온라인 커뮤니티의 특성은 유사한 관심사, 가치관, 라이프스타일을 가진 사람들이 자발적으로 유료/무료에 상관없이 커뮤니티 회원에 가입하여 참여한다. 주요 활동은 가상공간이고 오프라인에서의 활동은 보조적인 행위이며, 회원간에 끊임없는 상호작용을 통해 콘텐츠를 생산하고 정보를 교환한다.

해의 포털 사이트인 야후코리아, 라이코스코리아 등의 본격적인 한국시장 공략에 대비하기 위해 (주)다음은 커뮤니티 서비스인 다음카페를 국내 최초로 시작한다. 한메일의 성공으로 1999년 6월 회원수가 200만이 되면서 무료 이메일 서비스를 사용하는 회원들이 다음카페 서비스로 이동하는 현상이 나타나게 되었다. 다음카페 회원들은 상호연락을 위한 커뮤니케이션의 한 수단으로 한메일을 사용하므로 두 서비스간의 상승효과로 인해 다음카페 서비스 2개월 만인 1999년 8월 (주)다음 회원은 300만을 돌파하고, 2000년 7월초 450만 명에 도달하게 된다. 다음카페는 국내 네티즌들이 과거 PC통신시절 보여 주었던 서클, 동호회, 채팅, 게시판 등의 경험을 효과적으로 활용한 사례로 꼽을 수 있다.

7) 인터넷 매트릭스 통계자료 2001. 8월 및 2002년 2월

8) 삼성경제 연구원, "사이버 커뮤니티의 가치평가", 2000.10, 최순화 외

국내 상위 커뮤니티 사이트의 퍼포먼스를 비교해 보면, (주)다음은 순 방문자당 방문회수에 있어서 단연 압도적 우위를 보이고 있다(<표 6> 참조). 방문회수는 (주)다음이 32.6회로 2위를 기록한 프리첼의 10.5회를 3배 이상 앞서고 있다. 방문당 페이지뷰에 있어서는 프리첼이 22.5회로 지난해 17.2회에 비해 상승세를 보이고 있으며, (주)다음은 지난해 17.8회에서 올해 14회로 약간 하락한 모습을 보이고 있다. 1위인 프리첼의 경우 지난해 12월에 비해 순 방문자수는 변동이 없으나 페이지뷰는 급격히 증가하고 있는데, 이는 충성도 높은 사용자들이 게시판과 자료실을 많이 사용하고 있기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 이에 비해 (주)다음은 지난해에 비해 순방문자수가 약 130만 명 이상이 증가하면서 방문 당 페이지뷰가 줄어든 것으로 판단된다. 국내 상위 10개 포털 사이트 중에서 커뮤니티 부문으로 분류된 사이트들의 방문현황을 살펴보면, 순 방문자수에 있어서 2001년 12월 결과와 2002년 8월 결과를 비교해 본 결과 1위 기업인 (주)다음이 약 100만 이상의 증가를 보이는데 비해, 드림위즈, 네띠앙, MSN은 하락세를 보이고 있으며, 프리첼의 경우만 지난해와 동일한 수준을 유지하고 있다(<표 6> 참조).

<표 6> 국내 상위 커뮤니티 사이트 방문현황(2002년 8월, 1인 한달 평균)

기업명		순방문자수 (천 명)	도달율 (%)	방문일수 (일)	방문횟수 (천)	페이지뷰 (천)	PV / Visit*	V/UV**
다 음	2002.08	22,948	93.2	13.18	748,877	10,458,337	14	32.6
	2001.12	21,655	87.9	14.09	774,373	13,770,580	17.8	35.8
드림위즈	2002.08	14,295	58	5.47	139,716	599,812	4.3	9.8
	2001.12	15,995	64.9	5.26	127,595	692,008	5.4	8.0
네띠앙	2002.08	12,659	51.4	3.23	54,512	328,335	6	4.3
	2001.12	15,607	63.4	4.47	98,546	580,095	5.9	6.3
프리첼	2002.08	9,342	37.9	6.17	98,246	2,207,541	22.5	10.5
	2001.12	9,385	38.1	6.57	108,285	1,859,521	17.2	11.5
MSN	2002.08	8,774	35.6	3.29	45,506	150,646	3.3	5.2
	2001.12	9,138	37.1	3.98	56,989	143,472	2.5	6.2

* 방문자당 페이지뷰, ** 순 방문자당 방문회수

3. 대형 인터넷 쇼핑 업체와의 경쟁

2002년 6월 현재 인터넷상에서 쇼핑몰을 운영하는 2,427개 사업체를 대상으로 통계청이 발표한 자료에 따르면, 인터넷쇼핑몰을 통한 거래액은 4,788억 원으로 전월보다 438억 원(8.4%)감소하였으나, 2002년 2/4분기 거래액은 전년 동분기에 비하여 6,741억 원(85.3% 증가)이 증가한 것으로 나타나 가파른 상승세가 이어지고 있다. 분기별 성장세를 보면, 2002년 1/4분기에 최초로 거래금액 1조원을 돌파하였으며, 2/4분기에도 그 상승세는 계속되고 있음을 알 수 있다. 2002년 6월 사이버쇼핑몰 거래액의 상품유형별 구성비를 보면, 가전/전자/통신기기(19.0%), 컴퓨터 및 주변기기(14.1%), 생활용품/자동차용품(12.0%), 의류/패션 및 관련 상품(8.9%), 농수산물(5.5%)순으로 나타나고 있다.

2002년 2/4분기 온라인 쇼핑을 통한 거래금액은 약 1조 4천 6백억 원으로 지난해 동기 대비 85.3%의 높은 상승률을 보이고 있으며, 이러한 시장의 확대와 거래금액의 증가는 전문 온라인 쇼핑 사이트들뿐만 아니라, 회원을 이미 확보하고 있는 포털사이트들이 전자상거래 시장에 적극적으로 진입하는 결과를 가져왔다.

2000년에 들어서면서 (주)다음, 야후코리아, 네이버 등 국내 3대 대형 인터넷 포털 업체들은 치열한 인터넷 광고시장으로부터 수익창출이 어려워짐에 따라 전자상거래 서비스를 통한 안정적인 수익구조를 확보하기 위해 노력하고 있다. 라이코스코리아의 퇴조 이후 (주)다음, 야후코리아, 네이버의 3강 체제가 1년째 지속되는 가운데, (주)다음 쇼핑부문의 경우 월 방문자수가 6백만 명을 넘어서며, 인터넷 쇼핑 서비스만으로도 전체 사이트 순위에서 20여 위에 오를 만큼 전자상거래 분야가 활성화되고 있다(<표 7> 참조).

<표 7> 국내 종합 쇼핑물 사이트 비교(2002년 8월, 1인 한달 평균)

기업명		순방문자수 (천 명)	도달율 (%)	방문일수 (일)	방문회수 (천)	페이지뷰 (천)	PV / Vjsit*	V/UV**
다 음	2002.08	22,948	93.2	13.18	748,877	10,458,337	14	32.6
	2001.12	21,655	87.9	14.09	774,373	13,770,580	17.8	35.8
LG이숍	2002.08	3,801	29.4	2.38	12,089	205,531	170	3.18
	2001.12	2,757	21.3	2.65	8,785	85,417	97	3.19
CJ몰	2002.08	2,855	22.1	2.31	8,149	109,747	135	2.85
	2001.12	690	53.0	2.05	1,494	20,083	134	2.16
롯데닷컴	2002.08	2,796	21.7	1.99	6,126	58,833	96	2.19
	2001.12	2,055	15.9	1.82	3,976	43,250	109	1.93
인터넷파크	2002.08	2,484	19.2	1.82	4,814	66,322	138	1.94
	2001.12	2,742	21.2	2.47	8,084	79,528	98	2.94

* 방문자당 페이지뷰, ** 순 방문자당 방문회수

(주)다음에 비해서는 크게 뒤지지만 야후코리아와 네이버의 쇼핑채널도 국내 상위 종합 쇼핑물들과 비교해 경쟁력을 가지고 있는 수준이다. 한편 전자상거래 시장을 선점하고 있는 기존의 종합 인터넷 쇼핑물들의 약진도 돋보인다. 2002년 상반기 매출액(조선일보, 2002)을 보면, LG홈쇼핑의 인터넷 쇼핑물인 LG이숍의 매출이 1,280억 원으로 작년 동기보다 300% 늘어난 것으로 파악되고 있다. 2001년 8월 오픈 한 CJ39쇼핑의 CJ몰은 올해 월평균 25~30%씩 매출의 신장세를 보여주고 있다. 코스닥 등록기업인 인터넷파크는 올해 상반기 매출액이 594억 원으로 작년 동기 보다 110% 늘었고, 3/4분기에는 분기후자 달성도 가능할 것으로 전망하고 있다. 더불어 비상장 또는 비등록 업체가 운영하는 인터넷 쇼핑물도 좋은 실적을 내고 있는데, 롯데닷컴은 상반기 매출이 지난해 같은 기간에 비해 358% 늘어난 1,891억 원으로 잠정 집계했으며, 삼성몰의 경우도 상반기 매출 1,460억 원에 순이익 15억 원을 기록해 작년대비 28%의 매출액 증가를 보였다고 밝혔다.

그러나 이들 업체의 실적에는 계열사 및 임직원 판매분 등 B2C이외의 거래 금액도 많이 포함되어 있어, B2C거래 중심인 상장, 등록 업체와 단순 실적을 비교하기는 어렵다.

V. (주)다음의 비즈니스 모델의 진화

창업이후 현재까지 (주)다음의 성장과정을 살펴보면, 비즈니스 모델과 경영전략에 있어서 크게 세 번(태동기, 도약기, 성장기)의 변화를 거치면서 성장해온 것을 알 수 있다.

태동기는 1995년 2월 창업이후 1997년 5월 한메일 서비스 제공 전까지로 이 시기는 아직 국내 인터넷 인프라가 미비하였기 때문에 온라인 사업부문은 당장의 수익창출이 어려워 SI사업에 치중하였다. 이 시기는 온라인 업체라기보다는 SI업체의 비즈니스 모델을 취하고 있었다. 주 수익원은 SI 사업, 웹호스팅, 웹에이전시와 같은 솔루션 서비스였다.

도약기는 1999년 11월 코스닥 상장시점까지로 한메일 서비스의 급격한 성장을 경험하면서 기존의 SI사업부문의 비중을 줄여나가면서 인터넷 포털업체로서 모습과 기반을 갖추게 되는 시기였다. 이 시기에도 주 수익원은 기존의 SI사업에 의존하였지만, 한메일 사용자가 늘어나면서 서서히 인터넷 광고에서 매출이 발생하기 시작한다.

성장기는 코스닥 상장 이후 2002년 말 현재까지로 과거의 주요 수익원이었던 SI 사업, 웹호스팅, 웹에이전시 사업 분야는 독립적인 자회사의 형태로 분사하고, 온라인 서비스에 사업을 집중하게 된다. 성장기의 주 수익원은 태동기, 도약기와는 다르게 인터넷 쇼핑, 거래형 서비스에서 수익을 창출하게 된다.

1. 태동기 : 1995년 2월 창업부터 1997년 5월 한메일 서비스 제공 전까지

이재웅 사장은 많은 고객을 웹사이트로 끌어들이면, 광고수익을 주 수익원으로 하는 비즈니스 모델이 가능성이 있을 것이라는 생각으로 (주)다음을 창업하였다. 창업당시의 (주)다음의 사업부는 2개 부문(SI 부문과 온라인 사업부문)으로 나뉘어 있었다. 그러나 창업 당시에는 아직 국내 인터넷 인프라가 미비하였고, 인터넷 사용자 수도 작았기 때문에 SI 사업에 치중할 수밖에 없었다. 온라인 사업부문은 당장의 수익 모델상 어려움을 느끼며, 여러 가지 사업을 시도해 보면서 시행착오를 겪었던 때였다.

창업 후 초기 석 달간은 CD 타이틀 제작, 인터넷 관련 강의 등으로부터 소규모의 수익을 창출하면서 한편으로는 사진 갤러리와 같은 콘텐츠로 트래픽을 창출하려고 노력하였다. 그러나 석 달 후인 1995년 6월경에 데이콤의 '사이버월드'라는 게시판 프로젝트를 처음으로 수주하면서 SI부문에서 매출이 발생하기 시작한다. 이후 LG증권과 삼성물산의 홈페이지 구축 프로젝트, 데이콤과 삼성반도체의 B2B초기 그룹웨어 제작을 수주하는 등 SI를 통해 회사 운영에 필요한 재원을 확보하게 된다.

이처럼 초기에는 확고한 비즈니스 모델을 가졌다기 보다는 수익창출을 위해 홈페이지, 게시판, 인트라넷 등 인터넷과 관련된 다양한 솔루션 사업을 수행하면서 온라인 사업을 위한 시장을 탐색하는 시기였다. (주)다음의 초기사업 부문의 조직은 1995년 여름까지 개발자, 디자이너, 아르바이트를 합쳐서 67명 정도였으나, 1995년 하반기에는 약 20명 정도로 조직이 확대된다.

1996년은 국내 SI시장이 커지면서 (주)다음의 SI사업부문이 확대되는 시기이다. (주)다음은 SI사업부문의 축적된 경험을 바탕으로 1996년 초 소프트웨어 패키지사업의 첫 시도였던, 인트라웍스라는 인트라넷 패키지를 선보이게 되는데, 기존 그룹웨어 시장에서 선전하고 있던 '나눔'이나 '헨디'와 같은 기업들이 제공하는 고가의 인트라넷 패키지보다 비교적 저가 상품을 통해 SI시장을 공략하는 전략을 사용하였다. 1996년 하반기에 이르러 인트라넷 패키지 소프트웨어 '인트라웍스 1.0'을 자체제작 하였지만 '인트라웍스 버전1.5'는 당시 소프트웨어 제작 부문에 강점을 가진 (주)버추얼텍과 공동으로 제작하였다. 그러나 패키지상품의 고객화(customization)에 상당한 인력이 소요됨을 인식하면서 온라인 서비스를 지향하는 (주)다음이 패키지 제품에 많은 재원을 지속적으로 투입하는 것이 바람직하지 않다는 판단을 하게 된다. (주)다음은 온라인 비즈니스에 집중하기 위해 '인트라웍스 2.0'부터는 이 사업부문을 정리하여 (주)버추얼텍에 넘기고 한메일 서비스에 집중한다.

1996년 말에는 조직 내 사업부가 인터넷 사업부문과 SI사업부문으로 자리 잡으면서, 인터넷 사업부문은 시네마(영화 웹진), 채널10(어린이 대상), 여행(여행정보제공 및 예약), 한메일(무료 이메일) 등 4개의 온라인 사업을 시험적으로 운영하고 있었다. 이들 서비스들은 1996년에 시작되어 한메일 서비스 시작 전인 1997년 5월까지 진행된다. 이 시기는 온라인 서비스의 시장창출을 위해 다양한 사업을 시범적으로 운영하는 시기였으며, 시행착오를 거쳐 4개의 사업부문으로 정리하는 단계였다. 이때 SI사업부문은 기업 홈페이지, 게시판 등의 제작, 인트라넷(그룹웨어) 구축 등의 사업으로 수익을 창출하면서, 인터넷 사업부문이 필요로 하는 재원을 마련하는 역할을 담당하였다고 볼 수 있다.

2. 도약기 : 1997년 11월 한메일 서비스 시작부터 1999년 11월 코스닥 상장 전까지

1997년에 들어와 SI사업부문은 LG, 삼성물산, 기아, ETRI 등으로부터 프로젝트 수주를 통해 수익부서(profit center)로서 인터넷 사업부문을 지원하는 구도로 운영되었다. 1997년 말 국내 경제가 IMF 위기를 겪으면서, SI사업부문의 수익이 줄어들어 인터넷 사업부문의 정리가 불가피하게 되었으며, 인터넷 사업 4개 부문 가운데 무료메일 서비스인 한메일 서비스에 자원을 집중하게 된다. 이 당시 4개의 인터넷 사업부문 중에서 한메일 서비스를 선택하게 된 이유에 대해 이재웅 사장은 다음과 같이 회고하고 있다.

처음 4개 사업부문을 시작할 때, 영화는 광고수익을 늘릴 수 있는 수단으로, 여행 쪽은 온라인 예매를 통한 수수료 수익의 수단으로 생각했고, 채널 10은 어린이 대상의 시범서비스로, 한메일은 인트라넷을 만들었던 노하우가 있어 시작했습니다.

그러나 막상 온라인 서비스를 하다보니, 투자대비 수익이 나오기에는 시간이 오래 걸릴 것 같 더군요. 어차피 수익모델이 광고 외에는 어렵겠다는 판단을 하게 되었고, 4개의 서비스를 방만하게 유지하는 것보다는 한메일 쪽으로 집중을 하자라고 결론을 내리게 되었죠. 다른 서비스는 아무래도 콘텐츠를 계속 업데이트해야 하는 비용이 드니까요. 한메일서비스의 경우 우리가 가진 솔루션기술로, 처음 서버를 구축해 놓으면 비용도 줄이면서, 우리가 잘 할 수 있는 분야라는 판단을 하였죠. 지금처럼 사용자가 천만이 넘는 게 아니었으니까 한번 개발해 놓으면, 서버한대로 버틸 수 있었고, 설비투자비용이 많이 들지 않았을 뿐만 아니라, 인건비 측면도 저렴했어요. 다른 부문은 콘텐츠를 직접 생산하는데 비용이 많이 들어 장기적으로는 한메일이 낫다고 생각했습니다.

그러나 1997년 5월 한메일 서비스로 집중하는 과정에서 조직과 기업의 운영 측면에서 많은 어려움을 겪게 된다. 1997년 중반이전까지는 인터넷 사업부문이 기획자 중심으로 움직인 반면, SI사업부문은 엔지니어 중심으로 운영되었다. 그러나 인터넷 사업부문이 한메일 서비스로 집중되면서 개발자들이 한메일 서비스 부문에 본격적으로 투입되기 시작하였으며 이에 따라 인터넷 사업부문의 기획자들과의 견해차이, 의견조정 등으로 갈등을 겪기 시작하였다. 인터넷 사업부문에서 3개 사업부를 정리하는 과정에서도 직원들을 설득해야 했으며, SI 사업부문에서도 엔지니어들을 설득하는 작업이 매우 어려운 과정이었다. SI 사업부문에서 솔루션사업부를 정리한 이유에 대해 이택경 기술담당 이사는 다음과 같이 회고하고 있다.

제가 먼저 솔루션 사업부를 정리하자고 했습니다. 저는 사실 엔지니어 출신이지만, 시장에서 살아남기 어려운 제품을 만들고 싶지는 않았습니다. 이재웅 사장과 논의하면서도 앞으로 패키지 시장이 얼마나 더 클 수 있겠는가에 대한 얘기를 했었죠. 향후 인터넷 패키지 시장의 경쟁이 심화될 것으로 예상하고, (주)다음이 패키지 시장에서 생존할 수 있을까라는 질문을 자주 하였으며, 이러한 논의 결과 패키지 시장자체에 대해서 과감하게 접을 수 있었습니다.

(주)다음은 1997년 5월 이후 한메일 서비스 이용자가 증가함에 따라 안정적인 서비스 제공을 위해 메일서버 분산 등 시스템 인프라를 재구성하게 된다. 그러나 1998년부터 국내 인터넷 이용자가 급증하면서 한메일 가입자 수도 폭발적으로 증가하게 되는데, 한메일 서비스 개시 약 1년 6개월 후인 1998년 말 가입자 수가 100만을 돌파하고 1999년 코스닥 상장이후 500만으로 늘어난 가입자는 2000년에 이르러 2,100만으로 연평균 357%의 성장률을 경험하게 된다. 단순하게 가입자 수만을 놓고 비교하였을 경우, 이러한 수치는 아시아 최고의 회원 수를 확보하게 된 것이고 세계적으로도 AOL, Yahoo!를 비롯하여 5위안에 들어가는 것이다. 한메일 사용자의 폭발적인 증가에 대해 이재웅 사장은 다음과 같이 회고하고 있다.

저희는 솔직히 사용자가 이렇게 빨리 늘 줄 몰랐어요, 알았다면 더 먼저 했겠죠. 가장 큰 어려움은 사용자가 늘어나면서, 그걸 뒷받침하기 위한 기술개발, 서버의 구매부분이 대단한 압박으

로 작용하였습니다. 그래서 1998년에는 한때 이젯(한메일)을 포기하자 라는 얘기도 나왔었구요. 저희는 1998년 말까지는 이용자가 이메일을 만들면 무엇인가 될 것이다 라는 생각으로 수익모델보다는 사업전 미래의 수익창출을 위한 준비작업으로 생각을 했었죠. '이메일도 없는데 무엇을 쓰겠는가, 계속 쓸 수 있는 것을 만들 수 있으면, 향후 광고로 연결시킬 수 있을 것이다'라는 생각이었지, Critical Mass를 만들려는 생각은 못했어요. 이제야 이러한 Critical Mass를 모델화시키고 수익을 예측 할 수 있는 단계에 이르렀습니다.

이 기간 동안 한메일 서비스 가입자 수는 급격히 성장했지만 수익원 측면에서 보면 여전히 태동기 때와 비슷한 구조를 가지고 있었다. 즉, 한메일 서비스를 통한 수익 창출은 미비한 수준이었으며, 한메일 사업에 필요한 재원을 SI부문에서 충당해야 하는 상황이었다. 한메일 가입자 수의 증가에도 불구하고, 여전히 미국 야후의 성장에 힘입어 언론의 주목을 받은 야후코리아에 크게 못 미치는 기업 인지도를 가지고 있었다. 그 당시 페이지뷰나 트래픽 면에서 야후코리아와 비슷한 수치를 보여주고 있었으나, 브랜드 인지도 조사 결과 야후코리아는 (주)다음의 10배 정도 큰 브랜드 인지도를 가지고 있는 것으로 조사되었다.

1999년에 들어서면서, 가장 큰 고민으로 대두되게 된 것은 높은 인지도를 구축한 야후코리아와 어떻게 격차를 좁혀야할 것인가였다. 시스템 투자를 위한 자금을 확보하고 경쟁사인 야후코리아에 비해 매우 낮은 브랜드인지도 문제를 해결하기 위해 (주)다음은 코스닥에 상장하기로 결정한다. 코스닥 상장 이후 (주)다음은 2000년과 2001년 2년 동안 매년 시스템 투자에만 300억 원을 투자하면서 이용자에게 안정적인 서비스를 제공할 수 있는 시스템 인프라를 구축하게 된다. 코스닥 상장은 (주)다음이 한메일의 안정적인 서비스뿐만 아니라, 야후코리아 보다 코스닥에 먼저 등록함으로써 높은 인지도를 확보할 수 있는 중요한 계기를 제공하였다. 코스닥상장의 결과로 브랜드 인지도 측면에서는 2000년 4월부터, 방문자수 측면에서는 2000년 9월부터 야후코리아를 앞서기 시작하였다. 또한, 1999년 7월 오픈한 다음카페는 국내 최대 인터넷 포털로 성장하는데 중요한 기반을 제공하게 된다. 2002년 8월 현재 다음카페는 137만 여개의 카페수를 보유한 커뮤니티 포털 사이트로 자리 잡았다.

국내 사용자들에게 인터넷을 친숙하게 만들기 위해 무료이메일인 한메일 서비스를 시작했으나, 한메일 서비스만으로는 수익창출이 어려워 여전히 태동기 비즈니스 모델인 웹에이전시, SI, 웹호스팅 등의 사업을 유지하고 있었던 것이 도약기의 특징이다. 도약기 후반인 1999년에 들어서 이메일과 다음카페 이용자가 급격하게 증가하고, 코스닥 상장으로 기업 인지도가 상승하게 되어 "인터넷 광고"를 통한 수익이 가시화되기 시작한다. 그리고 한메일과 다음카페 서비스는 회원 수 증가뿐만 아니라 국내 대표 포털로 자리 매김하는 중요 서비스로 인식되면서 고객접점을 활용한 비즈니스 모델의 가시화가 시작되는 계기가 된다.

3. 성장기 : 1999년 코스닥 상장後~2002년 말 현재까지

(주)다음은 1999년 11월 코스닥 상장이후 한메일 가입자 수와 다음카페의 폭발적인 성장에 힘입어 본격적으로 인터넷 포털 기업으로 성장하게 된다. 성장기 단계에서는 도약기 때까지 주 수익원이었던 SI 사업부문인 다음솔루션과 다음소프트를 자회사로 분사하면서 (주)다음은 인터넷 포털로서의 입지를 강화한다. 한메일 가입자의 폭발적인 증가로 Critical Mass를 확보함에 따라 태동기와 도약기의 비즈니스 모델인 SI서비스에서 광고, 인터넷 쇼핑몰, 거래형 서비스 등을 바탕으로 하는 인터넷 포털 비즈니스 모델로 전환하게 된다. 특히 예상하지 못했던 인터넷 쇼핑몰 시장의 성장에 힘입어 이 부문의 매출극대화에 주력하게 되는 시기이다. 영업 이익측면에서는 아직 인터넷 광고가 큰 역할을 하고 있지만 인터넷쇼핑몰과 거래형 서비스의 규모가 계속 확대되면, (주)다음의 수익구조에 큰 공헌을 할 것으로 기대하고 있다. 전자상거래부분의 도약은 코스닥 상장이후 자사 브랜드를 알리기 위한 마케팅 전략을 통해 기업 인지도를 높였고 한메일, 다음카페, 그리고 다음 메신저 서비스를 통한 사용자들의 신뢰를 확보하였기 때문에 분석되고 있다.

비즈니스 모델의 변화는 (주)다음의 조직구조에도 많은 영향을 주어 현재 6개 부문으로 나누어 사업을 진행하고 있다. 6개 본부는 관리부문인 경영전략본부와 재무본부, 한메일과 다음카페에 대한 운영을 담당하는 플랫폼 사업본부, 최근 역량을 집중하고 있는 콘텐츠사업본부, 전자상거래 서비스의 급격한 성장으로 2002년 초 사업본부로 성장한 EC 사업본부, 그리고 이들 전체를 뒷받침하고 있는 인프라 본부가 있다. 그 위로 서비스위원회와 기술위원회가 CEO와 함께 사업부와 유지부문의 의견 조율을 담당하고 있다. 한편, 경영 위원회와 이사회, 감사실 역시, CEO에게 조언을 해주는 형태를 띠고 있음을 볼 수 있다.

(주)다음의 조직은 수평적이고 네트워크 형태의 조직을 띄고 있다. 즉, 업무를 수행하는데 있어 많은 부문이 팀 수준으로 권한 이향이 되어 있어 거의 독립적으로 업무를 처리할 수 있으며, 매우 유연하게 조직을 구성할 수 있다. 예를 들어, 전자 상거래 서비스가 급격하게 성장하게 되자 팀 수준에 있던 EC 팀을 본부로 승격시키면서 신속하게 시장에 대응하는 조직을 운영하고 있다. 신규 사업추진도 Top down 방식뿐만 아니라 Bottom up 방식으로 제안을 받고 조직에서 받아들이면 신속하게 추진하는 형태로 운영되고 있다. 임준우 사업본부장은 (주)다음의 기업문화에 대해 다음과 같이 언급하고 있다.

(주)다음의 조직문화를 한마디로 정의하자면 ‘수평적 네트워크’입니다. 수직적인 네트워크와는 달리 자기가 책임지는 영역만 있고, 성별, 직위, 직급이 없는 조직문화를 가지고 있는 것이지요. 커뮤니케이션에 대한 장벽이 없으며, 모든 회의가 항상 개방되어 있고, 다음 메신저를 통한 실시간 대화를 추구하는 수평적인 조직문화가 (주)다음의 특징입니다. 조직 내 개개인이 네트워크화 되어 있다는 정서를 유지하고 있는데, 이러한 형태의 네트워크 문화가 더 재미있고, 효율적이며, 창의적이고, 미래지향적인 문화라는 생각을 가졌기 때문입니다.

VI. 국내 최대 인터넷 기업에 상응하는 마케팅 전략

1. 개별 서비스를 위한 맞춤형 비즈니스 전략

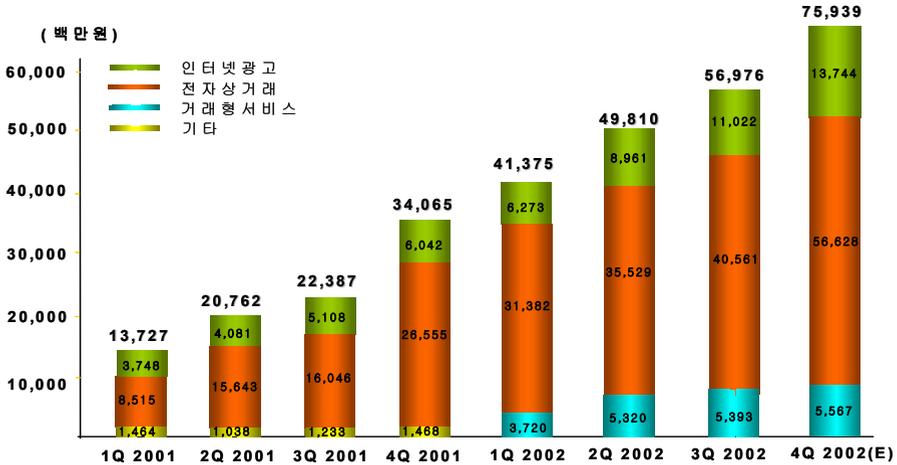
(주)다음의 서비스 형태는 수익원 기준으로 인터넷 광고와 인터넷 쇼핑물, 거래형 서비스의 3가지 서비스 항목으로 구분할 수 있고 각 서비스 항목별 매출 증가 추세를 보면 <그림 3>와 같다. 인터넷 광고는 (주)다음의 영업이익에 가장 큰 공헌을 하는 서비스로 자리 잡고 있으며, (주)다음의 광고 수주는 미디어랩사인 24/7코리아와 전문 영업 인력이 새로운 광고주 유치를 담당하고 있다. 2002년 온라인 광고 매출액 152억 원 중 상반기 광고 수익을 광고수주 방식에 따른 비율로 살펴보면, 온라인광고 대행사인 24/7코리아가 수주한 광고가 66%이고, 회사 내 'EC 사업본부'의 광고유치 실적은 27.4%를 차지하고 있다. (주)다음은 인터넷 광고의 매출을 늘리기 위해 자회사 형태로 있던 24/7 코리아의 경영권을 분리하고 여러 인터넷 광고대행사로부터 수주를 받고 있다. 또한 2001년 초 광고영업조직을 대폭 개편하여 3~4 명에 이르던 광고영업조직을 e마케팅 전문 영업 인력으로 확충하여 40여명으로 이루어진 전문가들이 수주량을 계속적으로 증가시키고 있다. 과거에는 온라인 광고를 경험하지 않은 오프라인 광고주들을 대상으로 영업을 했지만, 최근에는 경기 회복 분위기, 월드컵과 선거 등의 시장분위기와 맞물려 2002년 2/4분기 광고매출사상 최대 금액인 90억 원 이상을 달성할 것으로 예상하고 있다. 그리고 9월까지의 광고예약이 거의 끝난 관계로 2002년 7월부터는 광고단가를 50%이상 인상한 상태이다.

인터넷 쇼핑물 서비스는 2002년 8월 현재 약 310개의 입점 업체를 통해 도서 및 음반을 제외한 약 230,000여 개 상품을 판매 중이며 활발한 제휴를 통해 다양한 상품들을 확보하고 있다. (주)다음의 인터넷쇼핑물 서비스가 급격히 성장할 수 있었던 것은 1,800만 명의 고정사용자, 다음카페를 통한 높은 고객 충성도 확보, 그리고 (주)다음 이라는 높은 기업 브랜드 이미지 때문에 고객들이 온라인 거래에 대해 느끼는 위협요인이 크게 감소하였기 때문인 것으로 판단된다. (주)다음 쇼핑고객의 증가추이를 보면, (주)다음의 적극적인 마케팅 효과로 최초구매자수가 늘어나고 있는 상황이고 재구매 비율 또한 증가하여 2002년 인터넷 쇼핑 매출액이 작년대비 185% 성장할 것이라고 예측되고 있다.

(주)다음쇼핑은 기본적으로 입점업체들에게 마켓 플레이스를 제공해주고, 전체금액의 7~8%의 거래 수수료를 취하는 비즈니스 모델을 가지고 있다. 재고와 물류 등은 입점업체들이 책임지는 low touch모델이며, (주)다음쇼핑의 경쟁력은 매월 쇼핑물을 사용하는 700만 명의 국내 최대 고객 수라 할 수 있다. 특히 적극적인 마케팅이 재구매 비율의 증가로 이어져 쇼핑물 분야에서는 2002년 1,900억원의 매출을 목표로 하고 있다. 2002년 1/4분기부터 본격적인 서비스를 시작한 거래형 서비스도 전자상거래 서비스와 같이 큰 폭으로 성장을 하고 있다.

<그림 3> 2001년~2002년 4/4분기 매출성장 추이⁹⁾

(단위 : 백만 원)



거래형 서비스란 네티즌에게 콘텐츠를 제공함과 동시에 온라인 상에서 거래가 일어날 수 있도록 하는 서비스를 말한다. 예를 들어 ‘다음여행’에서 여행에 관한 정보를 보고, 전 세계 항공권을 검색한 후 그 자리에서 항공권을 예약하면서 거래가 일어나거나, ‘다음 영화’에서 영화 관련 정보를 보고 온라인으로 영화티켓을 예매할 때 거래가 발생하는 경우들에 해당한다. 이러한 거래형 서비스는 (주)다음의 새로운 수익원으로 대두되고 있으며 향후 안정적인 수익구조를 확보하는데 큰 기여를 할 것으로 기대된다.

(주)다음은 올해 매출 목표액 2,500억 원 가운데 거래형 서비스가 약 250억 원(10%) 규모가 될 것으로 예측하고 있다. 2002년 6월 말 현재 거래형 수익서비스를 제공하기 위해 약 3,600여 개의 업체와 업무 제휴를 맺고 있다. 거래형 수익 서비스(유료 콘텐츠 포함)의 대부분은 2001년 하반기에 시작하였으므로, 2001년에는 총 매출에서 차지하는 비중이 크지 않아 별도 카테고리도 정리하지 않고 있다. 그러나 올해 들어 전체 매출액에서 큰 비중을 차지할 정도로 성장하고 있어 2002년부터 거래형 서비스 매출액을 별도의 카테고리로 집계하고 있다. 거래형 서비스에서 발생하는 매출액만 매분기별 100% 이상씩 엄청난 속도의 성장을 하고 있는데 이는 국내 부동산 종합 포털 1위로서 거대한 트래픽을 가지고 있기 때문이다.

현재 한메일, 다음카페 이외에도 일일 1,200만 페이지뷰를 달성하면서 국내 최고의 금융사이트로 자리 매김한 ‘다음금융플라자’와 40여 개의 콘텐츠제공업체(content provider)를 보유하면서 국내최고 교육사이트로 부상한 ‘다음교육’그리고 여성전용 서비스인 ‘미즈넷’등은 해당 분야에서 이미 트래픽이나 거래규모에 있어 업계수위를 기록하고 있고 대부분의 다른 서비스들도 해당 분야에서 상위에 랭킹 되어 있다.

9) Daum커뮤니케이션 2002년 IR자료

이러한 개별 서비스들의 경쟁력 강화는 사용자들에게 보다 질 높은 서비스를 제공할 수 있을 뿐 아니라 인터넷 광고, 인터넷 쇼핑물 수수료이외에 (주)다음의 매출 증대에 중요한 역할을 할 것으로 예상된다.

2. 외형적인 성장보다 충성도 제고를 위한 마케팅으로 전환

국내 인터넷 시장은 급속한 성장에서 완만한 성장추세로 전환되고 있으며, 트래픽의 급속한 증가보다는 기존 인터넷 사용자들이 특정 사이트로 집중화되고 있다. 따라서 외형적인 신규회원 확보보다는 기존 회원의 충성도를 높이는 것이 (주)다음 마케팅 전략의 관건이 되고 있다. 인터넷 포털 사이트의 개념에서 '생활 속의 미디어로 인터넷 문화를 선도' 한다는 서비스 브랜드 이미지로 전환함으로써 인터넷 서비스하면 (주)다음을 연상할 수 있도록 하는데 마케팅의 초점이 맞추어지고 있다. 회원 관리 측면에도 신규회원의 증가보다는 고정사용자 비율의 향상, 실 구매력을 보유하고 있는 회원의 구매 빈도 증가 등과 같이 고객 충성도가 높은 회원을 증가시키는 방향으로 전략을 수립하고 있다.

다음카페를 활성화하기 위한 개별 커뮤니티들 간의 연동, 무선 인터넷 및 메신저와의 연계를 진행하고 있는 것도 고객의 충성도를 증가시키기 위한 일환이다. 다음카페는 새로운 트렌드의 시작과 각종 정보들의 집합체로 자유로운 온라인 커뮤니티 문화를 만들어가고 있으며 이를 뒷받침할 수 있도록 다양한 카페 지원사업을 벌이고 있다. (주)다음의 날을 지정하여 국내외를 통틀어 온라인 서비스 회사로서는 유례가 없는 오프라인 행사를 지원해 주고 있으며 활발한 오프라인 활동을 지원하기 위해 다음카페 섹션 내에 '카페정보 마당'을 오픈하고 각종 정보장소에 대한 정보와 함께 이용 할인권을 제공하고 있다.

국내 최대 포털 사이트로 성장하면서 고정사용자가 1,800만 명에 이르면서 그에 따른 부작용이 발생하기 시작하였는데 가장 대표적인 것이 스팸메일로 인해 메일 사용자의 로열티가 낮아지는 것이었다. (주)다음의 주요 수익원이 인터넷 광고인데 스팸메일로 인해 (주)다음 고객의 기본 정보를 담고 있는 메일과 스팸 메일이 구분이 되지 않아 이메일 마케팅의 의미가 점점 퇴색되어 (주)다음의 비즈니스 모델 자체에 큰 위협이 되었다. 또한 2000년과 2001년에 걸쳐 매년 300억 원 이상의 서버 투자를 하였기 때문에 서버 운용비용에 대한 통제가 필요했다. 2002년 4월부터 실시한 '온라인 우표제'에 대해 이재웅 사장은 다음과 같이 말하고 있다.

저희 입장에서 온라인 우표제는 비즈니스모델 측면에서 피할 수 없는 선택이었습니다. 한메일이 스팸메일로 가득차는 문제로 인해 메일 사용자가 (주)다음에 대해 불만을 가지는 것을 더 이상 방관할 수 없었던 것과, 한메일을 통해 진행해왔던 이메일 마케팅 의미가 점점 사라지는 것을 심각하게 느끼고 진행한 것입니다. 즉 데이터마이닝을 해서 보낸 메일과 스팸메일이 구분이 안되어, (주)다음의 비즈니스 모델 자체에 큰 위협이 될 것이라고 판단한 것입니다.

온라인 우표제의 실시로 스팸메일이 많이 줄었고 온라인 우표제에 등록된 기업들이 높은 회수율을 얻기 위해서 메일 내용을 정제해서 질을 높여 보내는 경우가 늘고 있다. 온라인 우표제 실시 후 평균 2,000~3,000만 통 수준으로 한메일넷 트래픽이 60% 감소하고, 메일 송수신 성공율도 99% 수준으로 향상되는 등 한메일넷 시스템 성능이 눈에 띄게 향상되고 있다. 온라인 우표제 시행 한 달 후의 분석에 의하면 네트워크 비용, 서버 및 스토리지 비용 절감 등으로 인한 투자비용 절감이 향후 3년 간 1,000억원 규모가 될 것으로 추정된다.

이외에 사용자가 스팸메일을 지우는데 들어가는 시간 및 스팸메일로 인한 사회적 손실 비용까지 추산하면 수천억대의 간접 효과를 창출 할 것으로 추정할 수 있다. 한편 온라인 우표제 실시 이후 방문자 수 변화를 보면 2002년 4월 하루 평균 순방문자 수가 64만2000명으로 전달에 비해 3.2% 증가했으며 지난 1, 2월에 비해서도 각각 9.2%, 0.8% 증가하고 있다(코리안 클릭, 2002). 따라서 온라인 우표제를 실시한지 4개월 정도 지난 지금 온라인 우표제는 효과적인 서비스 환경 구축에 성공한 것으로 평가되고 있다.

3. 파트너십을 통한 콘텐츠의 확보

(주)다음은 방대한 양의 콘텐츠와 서비스를 자체개발 하지 않고, 전문 버티컬 업체들과 활발한 제휴, 투자, 인수와 같은 파트너십 전략을 통해 확보하고 있다. (주)다음이 콘텐츠와 서비스에 대해 파트너십 전략을 취한 것은 자사의 핵심역량에 치중하고 다양한 콘텐츠 및 서비스는 전문 업체와 전략적 제휴를 통해 제공함으로써 신속하게 변화에 대응하기 위해서이다.

(주)다음은 콘텐츠 및 서비스를 확보하기 위해 자회사와 제휴사 2가지 채널을 활용하고 있다. (주)다음의 자회사 현황을 살펴보면, (주)다음은 인터넷 포털로 성장하면서 호스팅 서비스를 담당하던 (주)다음 솔루션, SI를 담당하는 (주)다음 소프트웨어 분사시켜 자회사로 설립하였다. 나머지 7개의 자회사는 콘텐츠를 강화하기 위해 엔터테인먼트 관련 기업에 투자한 회사들이다. 이중 음악 부문은 순수음악 부문의 (주)플러시스, 스타위주의 엔터테인먼트를 지향하는 박진영의 (주)제이와 이피 엔터테인먼트, 그리고 이러한 음반과 콘텐츠를 제공하는 (주)오이뮤직의 3개 기업이 음악부문의 완성도를 높이고 있음을 알 수 있다.

유선 인터넷에서 (주)다음은 국내 최대 포털 업체이지만 무선 인터넷 망 개방에 따른 대비도 충실히 하고 있다. 빠른 속도로 무선 인터넷 사용자가 증가하고 메신저 이용이 보편화되고 있는 시대의 변화에 대비하기 위해 서비스 업그레이드도 활발히 진행하고 있는 중이다.

(주)다음은 이미 무선인터넷 시장에서도 국내 포털 기업 가운데 1위의 자리를 지켜가고 있으며 이를 더욱 확대하여 메신저나 무선인터넷을 이용한 새로운 광고모델을 개발하고 있다. 이외에도 2002년 미디어 2.0과 에이라인에 투자한 것과 같이 콘텐츠 비즈니스 부문에 투자를 집중해 미디어 회사로서의 위치를 확고히 하는데도 힘쓰고 있다.

(주)다음은 국내 최대 포털 사이트로 성장하는데 필요한 방대한 정보와 콘텐츠를 확보하기 위하여 전략적 제휴에도 박차를 가하고 있다. 이제는 수 백여 개에 달하는 제휴사들과의 관계를 강

화하기 위해 “Contents Partner’s Day”를 지정하고 거대한 행사를 매년 펼침으로써 제휴사와의 유대관계를 강화하고 있다.

VII. 지속적인 성장의 원천

1. 경영전략과 연계한 자금 확보와 투자 전략

1995년 2월 창립멤버들이 투자한 자본금 5천만 원으로 창업자금을 마련하였다. 앞에서 언급한 바와 같이 태동기에는 SI 사업에 주력하였는데 SI부문의 비용은 인건비가 중심이었으므로 시스템에 대한 투자에 그다지 많은 자금이 필요하지 않았다. 그러나 한메일 서비스 사용자가 급격하게 늘어나면서 시스템 증설을 위한 자금 조달이 필요하였다. (주)다음은 많은 기업으로부터 무조건적으로 투자를 유치하기보다는 특유한 기준에 따라 투자자를 선택하였는데, (주)다음의 경영전략과 부합하고, 경영권 독립을 보장하며, 투자사와의 상승효과가 있는 기업으로부터 주로 투자를 유치하게 된다.

(주)다음에 태동기와 도약기를 거치면서 투자 받은 기업은 정보통신 인프라 사업자인 데이콤과 독일 미디어 사업자인 베텔스만이였다. 데이콤은 1997년 6월 전략적 제휴를 체결하면서 (주)다음에 13억 원의 투자를 하게 된다. 당시 인터넷 및 전자상거래 분야에서 지속적으로 활발한 투자를 벌이고 있던 데이콤은 다양한 인터넷 소프트웨어 개발을 통해 기술력을 확보한 (주)다음과의 사업협력을 통해 신기술 개발 투자위험을 줄일 수 있다고 판단하였고, (주)다음은 벤처기업이 갖지 못한 마케팅력과 영업력을 데이콤으로부터 얻을 수 있을 것으로 판단하여 투자유치와 함께 전략적 제휴를 체결하게 된다. (주)다음은 이후 1999년 6월 독일의 다국적 미디어 기업인 베텔스만으로부터 60억 원 규모의(미화 500만 달러) 투자를 유치한다. 베텔스만은 세계적인 그룹으로서 음반/출판/방송/인터넷 등의 종합미디어사로 알려진 그룹이다. 베텔스만은 뉴미디어를 표방하는 (주)다음과 비전을 공유하고 있는 기업이므로 양사의 기업 시너지 효과를 염두에 두었던 투자유치라고 볼 수 있다. 당시 여러 기업으로부터 투자제안을 받았음에도 불구하고 베텔스만을 선택한 또 다른 이유는 유럽기업이 투자기업의 경영에 많은 간섭을 하지 않는 문화를 가지고 있다는 점도 고려되었기 때문이다.

(주)다음의 투자전략 가운데 독특한 것은 투자를 유치할 때는 현금으로 받고, 자회사 등에 투자를 할 경우에는 현금이 아닌 실물투자나 주식교환방식을 채택하고 있다는 것이다. 재무담당 임병희 이사는 (주)다음의 투자전략을 다음과 같이 설명하고 있다.

기업이 투자를 하는 방법에는 두 가지가 있는데, 자본시장을 통해 현금으로 투자하는 방법과 실물투자를 하는 방법입니다. (주)다음의 경우는 투자할 회사를 미리 선정해 두기보다는 시장상황과 기회에 맞춰 투자할 회사와 투자규모를 신속하게 결정하는 경우가 많았어요 이는 인터넷 기업의 특성상 빠른 시간 안에 성장이 필요하기 때문이기도 하지만 현금투자를 위한 펀드가 넉넉하지

않았기 때문에 (주)다음은 실물투자의 방법을 선호할 수밖에 없었습니다. 궁극적으로 실물투자나 주식교환방식의 투자가 (주)다음의 현금유동성에는 큰 도움이 되었습니다.

1999년 11월 코스닥 상장은 페이지뷰, 방문자수에서 대등한 위치를 점하고 있었으나 브랜드 인지도면에서는 야후코리아에 크게 뒤지고 있던 (주)다음에게는 투자자본의 확보뿐만 아니라 마케팅측면에서의 의미도 컸다. 즉, 한메일 서비스를 위한 메일서버확대 등 시스템 투자비용을 마련하고 브랜드 인지도를 높이기 위해 코스닥 상장을 서두르게 되었는데, 코스닥 상장은 두 마리 토끼를 한꺼번에 잡는 효과를 거두었다.

코스닥 상장시 가장 어려웠던 점은 상장가를 결정하는 것이었다. 코스닥 상장가는 내재가치와 수익가치에 대한 분석을 통해 결정하게 되는데 당시 국내 닷컴 기업이 상당한 전례가 없어 상당한 진통을 겪었다. 벤치마킹할 대상기업이 국내에 없어 해외사례를 통해 상장가를 결정하려고 했지만 금융감독원에서 이를 받아들이지 않아 기업 가치를 제대로 평가받지 못한 상태에서 상장가가 결정되게 된다. 결국 초기공모가가 만원으로 결정되었는데, 코스닥 상장 후 6주 동안 연속으로 상한가를 기록하여 (주)다음의 주가가 40여 만원까지 올라가게 된다. 당시 코스닥 시장이 상승기류에 있었다는 영향도 있었지만 초기 상장가를 제대로 책정 받지 못하여 자본유치 규모가 당초 예상보다 축소되는 아쉬움을 남겼다.

(주)다음은 2000년 6월 나스닥 상장을 추진하였으나 한 달 후인 7월에 나스닥 공모를 잠정 연기하기로 결정한다. 당시 미국 증시의 침체로 나스닥 시장에서 국내 업체는 물론 아시아 인터넷업체들에 대한 평가절하로 대부분의 주식들이 공모가 이하로 거래되는 상황에서 만족할 만한 공모가격(시장평가)을 인정받기 어렵다고 판단하였기 때문이다. 그러나 (주)다음은 2001년 5월 B2C인 프라 구축과 대량메일 전송료 부과 등 서비스 강화에 사용할 목적으로 2천만 달러(약 260억 원) 규모의 해외전환사채를 유로시장에서 발행하는 성과를 거둔다. 전환사채발행은 CSFB(Credit Suisse First Boston)와 하나증권이 각각 어레이저(arranger)와 중간사로 참여하였는데, 발행되는 전환사채는 어레이저(arranger)인 CSFB를 비롯한 해외 투자자들에게 판매 만기 3년 표면이자율 제로(0%)의 매우 유리한 조건에서 발행되었다. 이는 외자유치와 함께 (주)다음이 국내 최고 포털 기업으로서의 성장가능성을 해외시장에서 입증 받았다는 의미도 갖는다. 코스닥상장과 해외전환사채발행으로 (주)다음은 IT 인프라 투자뿐만 아니라 마케팅을 위한 재원을 마련함으로써 국내 제1의 인터넷 회사의 위치를 유지하는데 유리한 고지를 확보하게 되었다.

2. (주)다음의 핵심 성공 요인은 IT 역량

(주)다음이 성공할 수 있었던 중요한 요인 중의 하나가 IT자원 관리능력이었다. (주)다음은 많은 기능들을 아웃소싱하고 있으나 IT 자원만은 자체에서 개발, 운영하고 있다. 그만큼 IT 인프라의 관리를 인터넷 포털 기업의 경쟁력을 위한 중요한 자원으로 인식하고 있기 때문이다. (주)다음의 비즈니스 모델이 태동기에서 도약기로, 그리고 다시 성장기로 변화하면서 가장 큰 어려움과 도전은 폭증하는 수요를 충족할 수 있는 IT 인프라의 증설이었다.

130만개가 넘는 다음카페의 커뮤니티 이용자와 1,800만 명의 고정사용자에게 원활한 메일 서비스와 정보서비스를 제공할 수 있는 IT 역량은 (주)다음만이 가지고 있는 경쟁력의 원천이다. 온라인 사업부문에서 영화, 교육, 여행, 메일 서비스를 제공하던 태동기에는 IT 자원이 중요한 요소가 아니었다. 4가지 온라인 서비스를 정리하고 한메일에만 선택적인 집중을 결정하였던 1997년 여름만 해도 IT 인프라에 대한 걱정은 심각하지 않았다. 하지만 한메일 사용자가 100만 명에 이르는 1998년에는 메일서버의 용량에 한계가 점차 나타나기 시작하여 (주)다음의 IT 인프라를 분산 아키텍처로 전환하게 된다.

(주)다음이 본격적인 인터넷 포털 사이트로 전환하는 시기인 1999년에는 한메일 이용자가 더욱 빠르게 증가하였고, 제대로 된 포털 사이트로 전환하기 위해서는 다양한 시스템간의 통합과 시스템 퍼포먼스를 높일 필요가 있었다. 따라서 이 기간에 새로운 기능 추가와 아키텍처의 확장에 시스템이 유연하게 반응 할 수 있도록 하는 대대적인 작업이 수행되었다. 중앙 집중과 분산시스템이 유기적으로 결합되는 아키텍처를 만들기 위해 약 1년 정도 시간이 소요되었던 시기였다. 이 당시 시스템을 확장하면서 가장 큰 고민 가운데 하나는 서버기종의 선택이었다. (주)다음은 당시 국내시장에서 가장 많이 사용되던 SGI 기종이 아닌 SUN 기종을 선택하였다. SGI를 선택하지 않고 SUN를 선택한 이유에 대해 이택경 기술담당 이사는 다음과 같이 말하고 있다.

서버의 기종을 선정할 때 서버시장을 점유하는 업체들의 구도 즉 시장의 흐름을 읽는 능력이 매우 중요해요. 초기에 저희가 서버를 SUN대신에 SGI를 썼던 적이 있는데 대세를 보니까, SGI라는 기업의 사정이 별로 안 좋더군요, 이것은 장기적으로 제품의 공급이 불안할 수 있다는 의미여서, 중간에 SUN으로 다시 교체하였습니다. 예상대로 얼마 지나지 않아 SGI가 다른 곳으로 넘어가더군요.

(주)다음은 한 때 다음카페와 한메일 시스템 운영을 아웃소싱 하는 방안을 검토한 적이 있다. 하지만 한메일과 같은 대용량 퍼포먼스를 처리할 수 있는 시스템 경험과 기술을 보유한 업체를 찾을 수 없었고, 다음카페와 한메일 시스템이 다른 시스템들과 타이트하게 연계되어 있어 이들을 아웃소싱할 경우 유지보수에 많은 어려움이 예상되어 아웃소싱을 포기하게 된다. 궁극적으로 한메일 시스템을 자체 개발하고 운영한 노하우가 (주)다음의 중요한 자원이 된 것이다. 1999년 코스닥 상장 이후 국내 최고의 포털 사이트로 성장하면서 시스템 투자와 관리 비용이 급격하게 증가하였다. 이 당시 IT 관리측면에서 중요한 이슈는 높은 퍼포먼스를 내면서 운용비용과 관리비용을 줄이는 것이었는데, 이를 위해 2001년부터 SUN의 유닉스 시스템에서 리눅스 시스템으로 전환하게 된다. 커널 2.4 리눅스가 나오면서 장기 비용절감 측면에서 도움이 될 것으로 판단하여 리눅스 장비의 비중을 점차 늘려가고 있는데, 2002년 겨울이 지나면 거의 모든 장비들이 리눅스 장비로 대체될 예정이다. 이를 통해 서버투자 및 유지비용이 크게 감소될 것으로 예상하고 있다. (주)다음 이 현재와 같은 IT 자원과 역량을 확보할 수 있었던 이유에 대해 이택경 기술담당 임원은 다음과 같이 말하고 있다.

많은 유저를 움직일 수 있는 노하우는 유닉스 오픈소스라고 생각해요. 일반솔루션을 갖고 해결하려면 엄청난 자금이 있어야 했고 범용성 때문에 서버가 무거워져 대용량에서는 실패할 가능성이 크다고 판단했어요. 몇 백만 단위가 아니라 몇 천만 단위의 사용자를 지원하는 시스템을 구축하기 위해서는 일반솔루션으로는 해결할 수 없다는 컨셉을 1998년부터 가지고 시스템 부문을 진행시켰어요. (주)다음의 시스템 규모를 성공적으로 지원한 일반솔루션이 없는 상태에서 오픈소스가 아니면 답이 별로 없을 것이라는 의견을 가지고 있었죠. 오픈소스를 가져와서 (주)다음 환경에 맞도록 최적화시킬 수밖에 없었습니다. 리눅스로 다운사이즈 하는 과정도 저희가 소스코드를 갖고 있었기에 쉬웠습니다. (주)다음의 핵심기술(core technology)는 오픈소스를 활용하여 우리 환경에 맞는 시스템을 개발하는 능력입니다.

VIII 에필로그

지난 8년 동안 국내 인터넷 사용자의 증가에 힘입어 (주)다음은 국내 최대의 인터넷 기업으로 성장하는데 성공하였다. 가입회원의 규모나 월 방문자수, 페이지 뷰 등 모든 수치에서 (주)다음은 부동의 1위 자리를 유지하고 있다. 최근 (주)다음이 보여 주고 있는 매출액의 급성장은 1,800만 명이 넘는 고정사용자들이 끊임없이 (주)다음 사이트의 페이지를 향해하고 있기 때문이다. 마치 사람이 많이 모이는 장소에 상점을 차리면 장사가 잘 되듯이 사이트의 방문자수가 늘어나면서 인터넷 쇼핑물과 거래형 서비스의 매출이 급신장하고 있는데 이는 (주)다음이 보유하고 있는 '고객접점'의 가치를 잘 보여 주는 것이다.

하지만 (주)다음이 현재의 비즈니스 모델과 수익구조를 지속해 나가기 위해서는 풀어야 할 난제들이 많이 남아 있다. 인터넷 쇼핑물 서비스는 (주)다음의 매출 가운데 가장 큰 비중을 차지하고 있으나 물류 등에 대한 인프라를 보유하고 있지 않아 비효율적으로 운영되는 부분이 많다. 예를 들어 고객관리만 전담하고 나머지 서비스는 아웃소싱을 하다 보니 다수의 제품을 주문한 고객에게 개별제품이 제각기 배달되어 물류비용이 늘어나고 있으며 효율적인 고객관리에도 장애가 되고 있다. (주)다음의 입장에서는 물류 인프라를 구축할 것인가, 아니면 현행의 low touch 모델을 지속해 나가는 게 바람직 할 것인가를 결정할 시점에 이르렀다.

최근 휴대폰 시장의 성장은 (주)다음의 미래에 대한 불확실성을 증가시키고 있다. 2002년 8월 현재 휴대폰 사용자가 3,000만 명을 넘어 섰으며, 전체 가입자의 87%에 해당하는 2,589만 명(SK 텔레콤: 12,167천명, KTF: 9,790천명, LG 텔레콤: 3,934천명)이 무선인터넷을 사용하고 있다. SK 텔레콤은 전체 무선 인터넷 가입자중에서 50%(약1,210만명)를 차지하고 있어 가장 위협적인 경쟁자로 볼 수 있다. (주)다음의 가장 큰 경쟁력은 1,800만 명의 고정사용자로부터 나오는 '고객접점'이다. 최근 휴대폰이 단순한 전화통화를 위한 단말기가 아니라 엔터테인먼트, 프로모션, 금융결제 등을 위한 수단으로 사용되고 있으며, 이러한 응용서비스의 범위는 3G 인 IMT 2000 서비스가 본격화될 경우 더욱 확대될 전망이다.

따라서 이미 수천만의 고객에 대한 데이터베이스와 고객접점을 확보하고 있는 이동통신회사가 유무선이 통합되는 환경에서 (주)다음에게는 새로운 위협으로 등장하고 있다.

<표 8> 국내 무선 인터넷 가입자 및 단말기 보급현황

구분		SK 텔레콤	KTF	LG텔레콤	합계
이동 전화 가입자(단위: 천명)		16,052	9,926	4,291	30,269
무선인터넷 가입자(단위: 천명)		12,167	9,790	3,934	25,891
단말기 보급대수	2G (IS-95A/B) 단말기 (단위: 천대)	11,991	8,828	4,062	24,881
	3G (cdma2000 1x) 단말기 (단위: 대)	3,198,093	751,400	213,000	4,162,493

주) ISMS 방식은 기존의 단순문자정보서비스(SMS)와는 구별. 브라우저 방식은 WAP, ME 등 무선 인터넷 전용브라우저를 탑재한 이동전화 단말기를 보유한 가입자 수 이동전화 및 무선 인터넷 가입자(2002.4월말 기준), 단말기 보급대수(2001.12월 말 기준)
 ※ 자료원: 정보통신부, 유무선 통신서비스 가입자 현황(2001, 12월말), 2002. 2

특히 전체 휴대폰 가입자의 53.4%인 1,629만 명의 고객을 보유하고 있는 SK 텔레콤이 최근 라이코스코리아를 인수함으로써 인터넷 포탈업계에 새로운 지각변동을 예고하고 있다. SK 텔레콤은 라이코스코리아를 인수함으로써 유/무선 단말기를 통해 언제 어디서나 인터넷에 접속할 수 있는 ‘유무선 연계 종합포털’ 구축이라는 인터넷 사업 전략을 본격화하고 있다. 라이코스과 네이트닷컴을 중심으로 대규모 가입자 기반과 다양한 콘텐츠, 우수한 사용자 인터페이스 등을 보유한 PC 플랫폼을 구축하고, 유료서비스 사업 추진으로 수익성을 개선하며, 축적된 고객정보를 통한 Personalized 서비스를 중심으로 유무선 연계 서비스를 추진한다는 것이 SK 텔레콤의 계획이다.

SK 텔레콤이 기존의 고객접점과 막강한 자금력 및 마케팅 능력을 기반으로 새로운 포탈사업에 진출할 경우 포탈업계의 경쟁구도가 변화할 것임은 쉽게 예상할 수 있다. 유무선 서비스가 통합되는 새로운 환경에서 기존의 포탈업계가 어떠한 비즈니스 모델을 추구하느냐는 현재 (주)다음이 안고 있는 가장 큰 이슈중의 하나로 등장한 셈이다.

고객접점을 활용한 인터넷 쇼핑몰과 거래형 서비스의 매출이 늘어나고 있으나 이러한 기존의 비즈니스 모델만으론 (주)다음의 성장에 한계가 있다. 고객접점을 필요로 하는 금융 산업이나 유통산업의 기존 사업주들과의 제휴를 통해 새로운 수익을 창출해야만 (주)다음의 지속적인 성장을 기약할 수 있다. 예를 들어 AOL은 기존의 전화회사의 빌링 고지서를 회원에게 매월 이메일로 전송함으로써 전화회사가 절감한 수십 억 달러의 빌링 비용 분을 공유하는 사업을 시작하였다. (주)다음이 보유하고 있는 고객접점은 기존의 광고나 전자상거래 서비스 이상의 가치를 제공할 수 있는 잠재력을 가지고 있다. 오프라인의 누구와 어떠한 형태로 새로운 비즈니스 모델을 전개할 것인가가 (주)다음이 풀어야 할 또 다른 과제라고 할 수 있다.

참고문헌

- 100hot(www.100hot.co.kr) 발표자료 (2002. 8. 16)
- 금융감독원 “(주)다음 커뮤니케이션” 2000~2002년 자료 (2002년 반기보고서 참고)
- 다음(주), “2002년 IR자료(1/4,2/4분기)”, 2002년 상반기 발표
- 삼성경제 연구원 (2000), “사이버 커뮤니티의 가치평가”, 2000. 10, 최순화 외
- 인터넷 매트릭스, 2001년3월 발표자료,
- 인터넷 매트릭스, 2001년 8월, 2002년 2월 통계자료
- 정보통신 정책 연구원 (2001), “인터넷 포털 비즈니스의 진화과정 및 경쟁구도”, 2001. 12
- 조선일보 (2002), “인터넷 쇼opping 실적 계속 좋아져”, 2002. 7. 10
- 코리아 클릭 (2002), “국내 인터넷 포털 사이트 이용 행태 분석”, 2002. 6
- 통계청 보도자료 (2002), “전자상거래통계조사 결과”, 2002. 8
- 한국 신용 정보, “(주)다음 커뮤니케이션”, 1997~1999년 자료
- LG주간경제 (2002), “다원화되는 포털시장 경쟁격화 예상”, 2002. 6. 5, p33
- LG주간경제(2001), “대형 종합포털 차별화해야 재도약 할 수 있다”, 2001. 2. 21, p29
- IT비즈니스(www.itbiz.co.kr), 2002년 5월 발표자료

DAUM Business Model - Creation of New Values through Customer Contact Points

Ho Geun Lee *
Seung Chang Lee **

<Abstract>

The purpose of this case study is to find out which factors of Daum Communications of successful business model and business strategy that plays an important role as the best internet company. Therefore, the study investigates the growth of Daum Communications by separating three period from business model, marketing strategy, financial strategy, HRM, and IT of view

This case study has found that Daum Communications execute the rapidly transformation of business model to cope with changing situation. Specially, so far, Daum Communications continuously keep on competitive advantage as internet portal site through building core competence. that is, Daum Communications take into consideration such capability-related factors as strategic alignment with business strategy and financial strategy, corporation culture as 'horizontal network', IT resource management as in-house developing e-mail system. and Daum continuously expand customer contact points and open a new ground level of Internet business, to provide the most effective marketing platform in Korea, to solidly shape its position as the best Internet company.

This study shows that Daum Communications's case broadly apply reference model to the building business model and formulating business strategy with internet portal service and other internet business models. Finally, we intends to discuss about theses questions. the question is "by the existing state of entering SK Telecommunication in wireless internet service, Can Daum Communications have sustainable competitive advantage in internet portal?", and "what is Daum Communication's next business model?".

* Associate Professor, Dept. of Business Administration, College of Business and Economics, Yonsei University

** Ph. D. Candidate, Dept. of Business Administration, College of Business and Economic, Yonsei University