

# Yahoo! 인터넷 비즈니스

김 용 규\*

.....

본 연구 사례는 인터넷 발달에 중요한 역할을 담당하고 있는 포털 산업의 대명사로 불리는 Yahoo! 경영전략과 인터넷 경제에서 말하는 수확체증의 법칙이 과연 포털산업에도 적용되는지를 Yahoo!의 사례로 점검해 보고자 한다. 이를 위해 포털산업의 산업구조 분석(Five Forces Model)을 통하여 포털시장의 시장상황을 조사하고 지금까지 실행해온 Yahoo! 경영전략을 연구하였다.

그리고 인터넷 기업들이 인터넷 경제의 주요 원칙인 수확체증을 위하여 사업초기에 대규모의 투자비용 지출로 인한 손실이 발생함에도 불구하고 주식시장에서 높은 시장가치를 가지는 것이 정당화 될 수 있는가? 마지막으로 인터넷 기업으로서 Yahoo!의 경영과제가 무엇인가? 본 사례를 통하여 논의하고자한다.

.....

## 1. 문제제기

Yahoo!는 인터넷사업의 포털사이트로서 업계에서는 가장 먼저 포털시장에 진출하여 가장 성공한 기업으로 평가하고 있다. 본 연구는 인터넷 사업의 주요부문인 포털산업에서 Yahoo!가 포털의 대명사가 될 수 있었던 경영전략은 무엇인가?

그리고 소위 인터넷 경제에서 말하는 수확체증의 법칙이 적용되어 기업의 규모가 커지고 사업과 고객의 수가 증가함에 따라 생산요소투입량이 감소되고 제품판매가 늘어나 기업의 이익이 체증한다는 인터넷 경제 원리가 과연 포털산업에도 적용되는지를 Yahoo!의 사례로 토의해 보고자 한다. 그리고 이러한 수확체증을 위하여 사업초기에 거대한 투자비용의 지출로 인한 손실이 발생함에도 불구하고 주식시장에서 높은 시장가치를 가지는 것이 정당화 될 수 있는가? 마지막으로 인터넷 기업으로서 포털산업의 구조((Five Forces Model) 분석을 통하여 향후의 산업 전망과 Yahoo! 경영의 남아있는 과제는 무엇인가? 이러한 이슈들을 Yahoo!의 사례를 중심으로 논의하고자한다.

본 연구 사례의 연구기간은 2001년 1월 15일부터 2월 20일까지이다.

---

\* 안양대학교 경영학부 부교수

## 2. Yahoo! 개요

1993년 Jerry Yang 과 David Filo 두 사람은 미국 스탠포드 대학원의 공학부 학생으로서 자기가 제작한 Yang!의 홈페이지에 인기 있는 웹사이트의 리스트를 올리기 시작하였다. 두 사람의 작업으로 세계 최초로 웹 디렉토리를 만들어 이 디렉토리를 "World Wide Web에 대한 Jerry의 안내"로 명명하였다. 이와같은 웹 디렉토리는 그 당시 웹에 있는 수많은 사이트를 어떻게 찾아야 하는지 고민하는 인터넷 이용자들에게 큰 도움을 주게 되었다(Vlamis & Smith 2001). 1994년 초반기에 그들은 자기들이 구축한 디렉토리 이름을Yahoo!(<http://www.yahoo.com>)로 다시 변경하였다. 이러한 이름으로 바꾼 주요 배경은 그들이 만든 디렉토리에 두 사람의 특성을 잘 반영하는 단어를 찾고 있던 중 "세련되지 못하고 순진하며 문화적이지 못한 시골뜨기"라는 의미를 가지는 "yahoos"라는 단어가 적합하다고 생각되어 이를 그들의 디렉토리 이름으로 사용하기로 하였다.

1994년 후반기까지 이들이 구축한 Yahoo!에 하루에 10만 명의 사람이 접속하게 되었고 그들이 소속한 스탠포드 대학 사이트의 서버 공급 능력을 초과하게 되어 Netscape로부터 서버공간을 빌려서 사용하였다.

Yang과 Filo는 자기가 다니고 있는 스탠포드 대학의 대학원생들이 그들의 디렉토리에 관심을 가지기 시작하자 Yahoo!를 Yahoo!(<http://www.yahoo.com>)이라는 웹주소를 가지는 사업체로 바꾸기로 하였다(Hill 2001).

그들이 창업을 하기 위해 제일 처음으로 고용한 사람은 Srinija Srinivasan 이다. 그녀는 사내에서 "야후의 본체 (ontological yahoo)"라고 불려지는 여자로서 Yahoo! 웹디렉토리의 강점을 보여주는 분류체계를 개발하고 이를 발전시켜나가는데 절대적인 공헌을 하였다.

Yang과 Filo의 사업 모델은 급속도로 성장하는 웹 디렉토리 페이지(사이트)에 광고주가 자기 제품을 광고하도록 사이트를 제공하여 주고 그 대가로 광고 수입을 받는 것이었다.

그들은 기존의 웹 디렉토리 규모로는 사업의 한계가 있음을 인식하고 사업을 확장하기 위해서는 서버와 소프트웨어 개발에 필요한 자본과 웹 분류체계를 개발할 수 있는 인력이 필요하게 되었다. 마침 이러한 필요와 함께 이러한 과제를 해결해 줄 수 있는 방법으로 실리콘밸리의 한 벤처캐피탈 기업에서 투자 제의가 들어왔다. 이러한 투자 제의에는 조건이 있었는데 Yang과 Filo 두 사람이 경험 있고 능력 있는 Yahoo!의 최고경영자(Chief Executive Officer, CEO)를 선발하여 줄 것을 요구하였다. 그들은 이러한 요구에 합당한 CEO로 하이테크 기업에서 15년간 실무경험이 있는 45세의 엔지니어 출신인 Tim Koogle를 스카웃 하게 되었다. 1996년 중반까지 Koogle은 통상적인 상거래가 일어나는 20만 개 기업의 웹사이트를 Yahoo!에 등록하고 아울러 2만 개의 카테고리리를 구축하였다. 이러한 노력으로 하루에 80만 명의 인터넷 사용자들이 Yahoo! 사이트를 찾게되었다.

그러나 이것은 시작에 불과하였다. Koogle은 Yang과 Filo의 도움을 받아 글로벌 미디어

(global media)기업으로 Yahoo!의 비전을 설정하였다. 이러한 글로벌 미디어 기업으로 발전하기 위해서는 Yahoo의 핵심 자산이 인터넷 게이트웨이(internet gateway) 즉, 포털(portals)에 있음을 인식하게 되었다.

포털은 인터넷 이용자가 어디에 살고있는지 간에 필요로 하는 정보와 다른 인터넷 이용자와 연결될 수 있는 시스템을 의미한다(Afuah & Tucci 2000). Koogle의 야심은 Yahoo!의 단순한 디렉토리 서비스에 만족하지 않고 웹을 통하여 전 세계적으로 산재해있는 구매자와 판매자가 서로 연결될 수 있는 상거래 파이프라인(e-commerce)을 만드는 일이었다. 이러한 비전을 가지고 Yahoo!는 자신의 디렉토리 페이지에 광고 공간을 만들어 이를 광고주에게 사용하게 하여 지속적인 수익을 창출할 수 있었다. 그리고 수익의 원천을 다양화하기 위하여 이러한 인터넷 광고(on-line advertising) 수입과 함께 전자상거래(e-commerce)를 고려하게 되었다.

전자상거래를 위해 Yahoo! 스토어 즉, (<http://store.yahoo.com>)은 온라인 스토어(on-line store)에서 인터넷 이용자들이 상품을 매입하거나 또는 서비스 제공을 신속하게 받을 수 있도록 하였다. Yahoo! 스토어를 개설한 후 상품은 Yahoo! Shopping에서 검색하도록 하였다. 이러한 포털 사이트에서 온라인 광고와 전자상거래로 인터넷 비즈니스 모델의 수익성 창출이 가능하였다.

인터넷 이용자의 Yahoo! 사이트 방문의 폭발적 증가는 Yahoo!가 포털산업의 선두기업임을 보여주고 있다. Yahoo!의 통계 자료에 의하면 전세계적으로 1억 5천 6백만의 사용자가 Yahoo!에 접속하는 것으로 나타났으며 전체 포털 사이트 이용자 중 54%가 Yahoo!를 이용하는 것으로 나타나 세계에서 가장 인기 있는 포털로서 알려졌다 (Yahoo Annual Report 2000).

이러한 사이트 방문의 증가와 함께 이용자들이 다른 포털 사이트로 가는 것을 방지하기 위하여 여러 가지 부가적인 서비스를 제공하고 있는데 무료 e-mail, 인터넷 디렉토리, 뉴스, 추가정보 등의 광범위한 범위까지 사용자가 원하는 정보를 제공하여 Yahoo! 사이트의 충성도를 올렸다. 또한 이용자들을 위한 정보의 양과 질을 올리는 것 이외에도 Yahoo!는 개인전용 서비스인 My Yahoo!를 개설하여 이용자들이 다른 사이트로 가지 않고 계속 머무르게 하였다. Yahoo!는 전 세계적으로 서비스를 확대하기 위해 적극적인 경영의 글로벌에 힘써 글로벌 메가 브랜드(global mega brand)로서 전 세계적으로 잘 알려진 포털 사이트가 되었다. 이러한 Yahoo! 글로벌 전략으로 가장 최근에 개설된 Yahoo! China를 포함하여 현재 전세계적으로 16개의 해외법인과 13개국의 현지국 언어로 된 22개의 웹사이트를 운영하고 있다.

Yahoo!는 역시 콘텐츠 공급자(contents provider)와 상거래 업자(merchants)와의 제휴로 포털 사이트 정보의 양을 넓히고 질을 높여 포털사이트의 가치를 증대하려고 한다. 동시에 Yahoo!는 전자상거래의 대금 청구와 결제를 편리하게 하기 위한 금융 거래 시스템을 구축하기 위하여 여러 국가의 은행들과 공동으로 작업하고있다. Yahoo!는 광고주들이 인터넷에서 보다 나은 광고 효과를 거두기 위해서는 Yahoo! 브랜드의 가치를 증대시키는 것이 필수적이라고 생각하고 브랜드 구축과 확대에 매진하고 있다.

그리고 순수한 포털 업체로는 한계가 있다고 인식하고 1999년 1월에 웹 출판회사인 Geocities를 45억 불에 인수하고 연이어 4월에는 웹상에서 비디오와 오디오 프로그램을 판매하는 Broadcast.

com을 53억 불에 인수하여 기존의 포털과 함께 종합적 미디어 회사를 꿈꾸고 있다.

기업의 매출은 1998년 2억 4천 5백만 불에서 1999년 5억 8천 9백만 불이다. 세금 공제후 순이익은 1998년 1천 3백만 불 적자에서 1999년 6천 1백만 불 흑자로 돌아섰다. 1주당 주식시세는 1996년 처음 주식시장에 상장할 때 1.4 불이었으나 1999년 224불까지 폭발적으로 증가하였으나 2000년 12월에는 40불에서 60불 사이이다(Yahoo Annual Report 2000).

최근 Yahoo!의 2001년 2/4 분기 순이익은 870만 달러(주당 1센트)를 기록해, 전년 동기의 6920만 달러(주당 11센트)보다 대폭 감소하였다. 그리고 매출은 1억 8220만 달러며, 전년도 동기에는 2억 7290 달러로서 매출액 감소 폭보다 순이익 감소 비율이 훨씬 높게 나타났다. 이러한 순이익의 감소의 이유는 전반적인 미국경기의 불경기에 의한 전체 광고 시장의 침체에 기인하지만 Yahoo!의 수익기반이 취약하여 전반적인 수익모델의 점검이 필요하다고 본다. 이러한 어려운 경영여건을 극복하기 위한 대안으로 Yahoo!의 신입 CEO로 테리 세멜이 지명되었다.

### 3. 포털의 의미와 산업구조 분석

#### 1) 포털(Portals 또는 항해사이트)의 의미와 발전과정

여기에서 포털(초기에는 항해사이트라는 용어 사용)의 정의를 명확히 내리기는 어렵다. 그 이유는 포털개념이 점점 확대되고 있기 때문이다. 하지만 포털 사이트의 공통점은 인터넷 사용자들이 인터넷이라는 바다를 항해하기 위한 관문과 같은 것으로 다른 인터넷 사이트로 가기 위한 사용자 기지로 이용되는 사이트이다(이계평 1999). 다시 말하면 인터넷 이용자가 어디에 살고있는지 간에 필요로 하는 정보를 얻거나 다른 인터넷 이용자와 연결될 수 있는 시스템을 의미한다. World Wide Web, 즉 인터넷이 초기에 성장하는 데 촉매 역할을 한 것은 사용자가 웹을 항해하는데 도움을 주는 소규모의 웹사이트들이 있었기 때문이다. 이러한 사이트들이 생기기 전에는 사용자들이 관심 있는 웹페이지를 방문하고 싶으면 하이퍼텍스트 연결(hypertext link)을 따라서 한 페이지에서 다른 페이지로 이동하든지 아니면 길이가 긴 웹주소(universal resource locator, URL)를 친구로부터 받아서 접속할 수 있었다. 그러나 이러한 방식은 여러 가지로 불편한 점이 많았다. 그래서 1994년 "World Wide Web에 대한 Jerry의 안내" (뒤에는 yahoo!로 이름을 변경)라는 타이틀을 가진 항해사이트(뒤에 포털로 이름 변경)가 고안되기 시작하면서 웹상에서 흩어져 있는 개별적인 사이트들을 이 항해사이트에 집합하여 분류하고 목록화하기 시작하였다. Yahoo!라는 항해사이트가 국회도서관의 서적 분류와 비슷한 방식으로 수 많은 웹사이트를 제목별로 분류하기 시작하였다. 이러한 항해사이트(검색엔진)가 나타남에 따라 사용자들이 원하는 웹페이지를 쉽게 찾을 수 있게되었다.

항해사이트는 World Wide Web(인터넷)에 있어 1998년 모든 온라인 트래픽(on-line traffic, 인터넷 교통량)의 15%를 차지하는 가장 전망 있는 사이트로 성장하였다. 이러한 성장은 6개의 주요

미국 TV 네트워크이 프라임 타임에 전체 시청자들의 67%가 TV를 보는 것에 비교하면 상당히 많은 사용자들이 항해사이트를 사용하는 것으로 나타났다(Forrester 1998).

초기에 Lycos와 Infoseek는 검색기술에 초점을 맞추었다. Lycos는 거미줄 기술(spider technology)로 여러 번의 특허도 받았다. 반면에 Infoseek는 한번의 검색 시마다 10센트의 사용료를 부과하였다. 여러 항해사이트들은 시간이 지나면서 다양한 검색 기술을 선보이게 되고 검색기능을 제3의 공급자에게 아웃소싱하기도 하였다. Alta Vista는 검색기술을 개발하여 이것을 다수의 다른 항해사이트에게 라이선스하기도 하였다.

1997년 초기에 두 개의 주력항해사이트인 Yahoo!와 Excite는 콘텐츠(content)와 특집기사(feature)를 그들의 사이트에 발빠르게 도입하기 시작하였다. 그리고 다른 회사들도 이러한 추세를 뒤따랐다. 이와 함께 부가적인 서비스로 사용자에게 뉴스 제목, 스포츠 점수, 주식시세 등의 정보를 제공하게 되었다. 그리고 1997년 후반기와 1998년에 접어들면서 항해사이트는 더욱 복잡하고 세련된 기능을 부가하여 사용자에게 e-mail 박스를 주고 개인 홈페이지를 만들 수 있는 공간도 제공하게 되었다. 경매, 쇼핑, 재무서비스가 사용자에게 제공되어 온라인에서 사용자의 물품 및 상품과 서비스를 공급할 수 있게되었다. 채팅 룸과 온라인 게임 등이 사용자들에게 일종의 커뮤니티를 형성하게 하였다.

이러한 항해사이트는 항해수단으로서 더 이상 항해사이트라는 용어로 사용되지 않고 이를 1997년 포털회사인 CNET의 CEO인 Halsey Minor에 의하여 포털(Portals)로 이름을 바꾸어 지금까지 사용되고 있다(Swisher 1998).

## 2) 포털 산업구조 분석

포털 산업 구조를 분석한 결과는 다음과 같다.

포털은 두 가지로 구분된 소비자 집단이 있다. 포털사이트의 서비스를 이용하기 위하여 방문하는 사용자로서 돈을 지불하지 않은 개인 사용자가 있다. 그리고 사용자에게 상품을 판매하거나 서비스를 제공하기 위하여 포털 회사로부터 광고 사이트 공간(banner)을 받아 자기 상품을 팔거나 광고 선전하는 전자 상거래상과 광고주가 있다.

개인사용자들은 인터넷에서 필요로 하는 정보를 얻는든지 다른 사람과 의사 소통하거나 자기가 가지는 품목을 매매(경매)하기 위해 방문한다. 사용자들은 포털 사용을 통하여 그들이 찾고자하는 정보, 사람, 상품을 효율적으로 찾을 수 있다. 사용자들은 대개 검색엔진에 들어와 관련된 참고 디렉토리를 찾는데 전체 인터넷 시간의 1/4를 보내고 다른 이용자와 메시지를 보내고 채팅 하는데 1/3의 시간을 보내고 그리고 다른 웹페이지 콘텐츠를 살펴보는데 1/3시간을 할애한다(CIBC Oppenheimer 1998). 포털 사용자의 연령을 보면 48%이상이 18세 이상의 남자이고 그리고 전체사용자의 34%가 18세 이상의 여자이고 나머지 18%는 17세 미만의 청소년으로 구성되어 있다. 그리고 사용자의 가구당 소득 수준은 대부분이 6만 달러 이상이고 가구당 적어도 1사람 이상이 대학교육을 받거나 받은 사람으로 조사되었다. 그리고 포털의 방문자 대부분이 포털에 8분

정도 머무르고 6개의 구분된 페이지를 보는 것으로 나타났다(Media Metrix / IPRO 1998).

웹사용자들의 포탈 선호도를 결정하는 요소는 정보의 질, 사용하기가 용이한 정도, 브랜드 인지도와 특히 이용자의 사용습관이 주요한 요인이 되고있다. 웹사용자들이 처음 인터넷을 할 때 약간의 웹브라우저 지식이 있으면 웹브라우저 소프트웨어(web-browser software)가 자동적으로 사용자가 지정한 특정 포탈사이트로 가게 설치할 수 있다. 그러나 대부분의 사용자들은 그렇게 하지 않고 소프트웨어 메이커가 지정한 웹사이트를 그대로 사용하는 경향이 있다.

포탈 사이트 대부분은 인터넷 사용자들에게 그들의 서비스를 무료로 사용하도록 허용하고 있다. 포탈 산업은 개인 사용자에게 이용료를 부과하는 것이 아니라 사용자에게 상품과 서비스 광고를 하고자하는 상거래 기업으로부터 인터넷 광고료를 받는다. 즉, 포탈은 자기 포탈 사이트에 상기업의 제품 판매 또는 서비스 제공 광고를 하게 하고 개인 사용자들이 상기업의 웹사이트에 방문하도록 안내한다. 그리고 그 대가로 포탈은 상기업으로부터 광고수입을 받는다. 그리고 만일 개인 사용자가 기업 광고 사이트에 들어가서 상품을 사게되면 중개수수료(referral fee)를 받는다. 광고주들은 여러 가지 방식으로 포탈에 광고료를 내고 있다. 대부분 통상적인 계약의 경우 광고주는 포탈사이트의 광고에 노출된 1000명의 사용자 단위당 수수료(cost per thousand, CPM)를 지급한다. 광고주들은 포탈 사이트의 목표장소(targeted placement)에 있을 경우에 광고료를 더 많이 지급한다. 예를 들면 포탈 사이트 전면에 있는 보험회사 광고는 뒷면에 있는 광고보다 더 많은 클릭(click-throughs)을 때문에 광고료를 보다 더 지급하게된다. 통상적인 CPM(포탈사이트의 광고에 노출된 1000명의 사용자 단위당 수수료, cost per thousand)은 사이트 뒷면에 해당되는 메인 페이지(main page) 장소에 있을 경우 5 달러의 광고료를 지급하고 전면 즉, 목표 장소(targeted placement) 경우에는 200달러의 광고료를 지급한다. <표 1>를 보면 업계의 평균 CPM은 20-23 불이다.

인터넷 관련 정보기술 조사회사인 Forrester에 의하면 인터넷(on-line)을 이용한 광고의 총 지출비용은 <표 6>과 같이 전세계적으로 1994년에는 0 이었으나 1998년 20억 불 로 증가하였다. 이러한 추세는 인터넷사용자들의 증가와 비례에서 증대될 것으로 생각되어진다. 2002년에는 80억불에서 150억불 불로 예상되고 있다. 또한 1998년 모든 인터넷 트래픽중 포탈이 차지하는 비중이 15%인데 반해 전체 인터넷 광고상의 지출금액의 52%가 포탈부문에서 이루어지고 있어 상대적으로 인터넷 광고중 포탈광고가 주종을 이루고 있다(Forrester Report 1998).

그러나 주요 6개의 미국 TV 광고는 1998년 전체 미디어(전통적 미디어와 인터넷 포함) 광고 수입의 84%를 점하고 있는데 반하여 포탈광고가 전체미디어 광고에서 차지하는 비중은 0.7%로 전체 미디어 광고에서 포탈광고가 차지하는 비중은 아주 낮은 편이다 (Forrester Report 1998).

포탈은 역시 인터넷을 통한 제품을 판매하는 회사인 전자상거래상으로부터 수수료를 받는다. 예를 들면 Yahoo!의 포탈 사용자가 Amazon.com 광고에 클릭해서 서적을 사게되면 Amazon은 구입금액에 대하여 몇 %의 수수료를 Yahoo!에게 지급하게된다. 이러한 수수료는 거래의 규모와 쌍방간의 교섭력과 거래형태에 따라 2%에서 30%까지 다양하다.

소비자들에 의한 전자상거래 지출 규모는 1998년 80억불에서 2002년 520억 불로 예상된다(CIBC Oppenheimer 1998). 포탈은 보통 수익부문에 있어 전자상거래에 의한 중개수수료 보다 웹사이트 클릭에 의한 광고 수입이 보다 쉽게 관리할 수 있기 때문에 선호한다. Yahoo!의 경우 전체 수입중 광고 수입이 90%를 차지하고 나머지는 10%는 주로 Yahoo! store를 통한 전자상거래 수입이다(Yahoo Annual Report 2000).

대부분 기업의 마케팅 담당자들은 전통적 상업광고(off-line advertising)와 비교하여 인터넷 광고(on-line advertising)에 대하여 혼합된 의견을 제시하고있다. 인터넷 광고의 장점은 소비자(사용자)로 하여금 웹 광고를 보고 난후 거의 즉시 상품구매가 가능한 장점이 있어 광고주들이 전통적인 매스미디어 보다 정확하게 목표 고객에 상품을 소구할 수 있다는 이점이 있다. 그러나 단점으로는 대부분의 마케팅 담당자가 인터넷 광고 내용을 어떻게 제작하고 배치해야할지 모르는 점이다. 이러한 상기업 마케팅 담당자들의 어려움을 들어주기 위하여 대부분의 포탈 기업은 이들 상기업의 마케팅 담당자에게 인터넷 광고에 대한 전략을 개발하여 이들에게 컨설팅해주고 있다.

결과적으로 포탈산업에 있어 구매자 교섭력은 전반적으로 중간보다 높은 편(中上)으로 계속 증가하는 추세이다. 따라서 개인 사용자들은 자기가 주로 많이 사용하는 기존 포탈사이트에서 다른 사이트로 이동하는데 따른 이전 비용(switching cost) 부담이 적기때문에 포탈사이트의 충성도(stickness)를 제고하는 것이 주요한 경영과제가 되고 있다. 아울러 상기업의 광고주들도 인터넷상의 포탈 광고이외에 전통적인 다른 여러 가지 광고 대안이 있기 때문에 포탈기업에 대한 교섭력이 높은 편이다(HBS 2000).

포탈의 공급자는 정보 콘텐츠, 광고 미디어, 인력, 기술로 나눌 수 있다. 포탈 산업은 업체 수가 증가함에 따라 기업의 경쟁력을 제고하기 위한 방안으로 웹사용자들의 관심을 끌어들이고 방문 시간을 늘리기 위하여 특특한 정보기술(information technology)을 개발하려고 노력하고 있다.

포탈은 케이블 뉴스 네트워크, 다우존스, 월트디즈니, 엑사이트(Excite) 와 같은 전통적인 미디어 회사에서 정보컨텐츠를 공급받고 있다. 예를 들면 엑사이트는 CBS 스포트라인 사이트로부터 대부분의 스포츠와 관련된 콘텐츠를 공급받고 있고 재무적인 정보는 Intuit에 의존하고 있다. 그리고 Infoseek 는 디즈니에 100% 지분을 양도하여 디즈니가 소유하는 ABCNEWS.COM 과 ESPN SportsZone과 같은 콘텐츠를 공급받고있다.

포탈 업체들은 정보 제공자(information provider)들과 다양한 거래관계를 가진다. 브랜드 지명도가 높은 실시간 뉴스(realtime news)를 제공하는 독특한 콘텐츠에 대하여는 포탈이 한 달에 5만 달러의 사용료를 지급하고 있다. 그러나 지명도가 낮고 덜 전문화된 콘텐츠 공급자에게는 2천 5백 불에서 2만 불까지 지급한다. 그러나 노출이 적은 소규모 콘텐츠 사이트는 포탈에서 수수료를 지급하지 않고 무료로 사용한다. 실제 이러한 무료 사이트의 경우에는 사이트 제공의 대가로 해당 사이트에서 발생하는 광고수입은 종종 포탈과 정보제공자가 반분한다. 이와같이 정보제공자와 포탈사이트와의 거래조건은 상당히 다양한 특징을 가지고 있는데 보다 인기가 있는 포탈은 덜 인기 있는 포탈에 비하여 정보제공자에게 보다 좋은 조건의 거래 관계를 가질 수 있어 교섭력이

높은 편이다.

포탈산업은 1998년에 매출액의 약 1/2를 운영비의 주요부분인 판매와 마케팅비용에 지출하였다. 인터넷에서의 유명 브랜드를 구축하는데 소요되는 마케팅 비용은 포탈 업체당 1998년 한해에 60-80 만불 이상이 소요되는 것으로 추산되고 있고 이러한 비용은 향후에도 계속 큰 폭으로 증가할 것으로 예상된다. 포탈 사업의 마케팅비용은 주로 TV 광고에 지출되고 있다. 여러 포탈업체들이 1999년 미국 스포츠계의 가장 큰 행사인 풋볼 경기(Super Bowl)에 전국적인 광고를 실시한 적이 있다.

포탈은 인력시장에서의 우수한 인력을 스카웃하기위하여 힘쓴다. 특히 포탈기업 인력의 대부분이 전문적인 프로그래머와 엔지니어로 구성되어 있다. 따라서 포탈기업은 인력공급이 원활한 실리콘 벨리에 본사를 두고있기 때문에 급료가 높다. 실리콘 벨리에서 풀타임 근로자의 연간 임금은 20만 불이고 그 이외의 지역은 통상적으로 10만 불 정도이다. 이러한 고임금과 함께 높은 이직율은 인건비 부담을 가중시키고있다. 그리고 포탈기업의 주가가격이 이미 높게 형성되어 있어 우수한 인력을 채용하는데 즐겨 사용되는 스탁옵션(stock option)의 메리트가 없어 필요한 인력을 조달하는데 어려움이 있다.

포탈은 자신의 컴퓨터 프로그래밍의 대부분을 기업 내부에서 만들고 있다. 그러나 사이트의 몇 가지의 특수 기능을 부가하기 위하여 기술 파트너에게 이를 아웃소싱하기도한다.

그러나 안전한 재무거래, e-mail과 인스턴트 메시지(instant messaging)와 같은 커뮤니케이션 도구, 홈페이지 제작용 소프트 기술 등은 전문 기업들과 제휴하여 공동으로 기술을 개발하기도 한다.

포탈산업에 있어 Yahoo! 의 경쟁자는 지명도가 높은 기업들로서 사용자에게 인터넷 연결서비스를 제공하는 인터넷 서비스 제공자(Internet Service Provider, ISP)의 역할과 콘텐츠 제공자 역할을 겸하는 America Online(AOL)과 Netscape(뒤에 AOL에 합병됨)와 Microsoft Network(MSN), @Home/Excite가 있다. 그리고 전통적인 미디어 파트너를 가진 포탈 기업으로 Disney/ Infoseek 와 NBC/ Snap이 있다. 이와 같이 포탈사이트는 많은 기업들의 관심을 끌고 있다. 특히 인터넷이 기존의 통신이나 방송과 경쟁할 수 있는 새로운 미디어로 자리를 잡아가면서 전통적 미디어 기업들을 긴장시키고 있다. 기존 미디어 기업들은 방송이나 통신사업을 통해 확보한 자신들의 위치를 유지하면서 새로운 미디어인 인터넷에서도 확고한 지위를 확보하고 싶어한다. 이러한 비전은 기존 미디어 기업들이 포탈사이트를 인수, 합병하는 형태로 나타나고 있다. 인터넷의 등장과 함께 시작된 포탈 사이트간의 경쟁은 벤처기업들의 경쟁으로 시작되었으나 결국 미디어 기업들의 경쟁으로 확산되는 모습으로 나타나고 있다. AOL, NBC, Disney 와 같은 전통적인 미디어 대기업들은 포탈시장 초기에는 경쟁에 뒤졌으나 Yahoo!와 같은 선발기업을 따라잡고 시장의 교두보를 확보하기 위하여 노력하고 있다. 포탈 시장에서의 경쟁업체의 사업내용을 비교하면 <표 1 >과 같다.

인수 합병의 구체적 내용은 1998년 6월 GE 산하의 방송사인 NBC가 컴퓨터 관련 포탈사이트인 Snap 주식 19%를 사들여 공동운영에 참여하였고, Disney는 Infoseek의 주식 100%를 인수하였다. 특히 인터넷 서비스를 통해 성장한 AOL은 인터넷 관련 사업으로 성공한 기업중 하나인

Netscape를 인수하고 연이어 전통적인 미디어 회사인 Time Warner와 대규모의 합병 등으로 포털서비스를 위한 가장 유리한 입지를 확보하였다. 이외에 미디어기업의 포털사이트 인수, 합병은 계속 이어져 잘 알려지지 않은 인터넷 서비스 회사인 @Home사가 익사이트를 인수하였다.

포털산업과 기존 미디어 산업간의 인수 합병의 주요 이유는 미디어 기업이 가지고 있는 핵심 사업 부문(콘텐츠 제공, ISP로 인터넷 접속, 웹브라우저 보유)을 포털과 통합함으로써 변동이 심한 포털시장에서 인터넷과 관련된 통합된 서비스 제공으로 경쟁우위를 가지기 위해서다. <표 2>는 포털기업들의 인터넷과 관련된 서비스 통합 형태를 조합으로 보여주고 있다. 이러한 인수와 합병을 통한 포털산업과 인터넷 및 미디어 산업의 통합은 포털 시장의 경쟁강도를 강화시키는 역할을 하고있다.

이러한 기업간의 인수와 합병이외에 포털시장의 경쟁이 치열한 이유는 포털 산업은 제품과 서비스를 모방하기 쉬운 특성이있다. 실제 포털기업들의 홈페이지를 보면 선두 그룹과 후발 그룹의 사이트에 거의 차이점을 발견할 수 없다. 이러한 특성은 이미 기존의 잘 정비된 포털 사이트가 존재하고 있으며 제품속성상 웹사용자들에게 기업의 사이트가 자세하게 공개되어 있고 사이트 제품개발 기술전문가가 대부분의 포털업체에게 실제적으로 동일한 기술을 제공하기 때문에 경쟁기업간의 모방이 용이하다는 점이다. 그리고 많은 포털 업체중 소수의 업체만 살아남을 것으로 믿고 사업초기부터 수익성 위주보다는 사이트 이용자의 유치에 더 많은 관심을 가지기 때문에 결과적으로 시장 참여 기업이 사업초기에는 영업손실을 감수하는 것이 당연한 것으로 받아들이고 있다.

더구나 투자자들도 단기간의 손실에 대한 투자위험을 수용하려는 경향이 있다.

그러나 여기서 간과하지 말아야 할 사항은 포털기업의 기업(시장)가치는 중국적으로 매출의 신장에 의한 수익성 창출에 의하여 결정되기 때문에 시장점유율 증대가 주요한 사업성공의 열쇠가 된다. 산업분석가들이 수익성이외에 사용자 접속율 등의 다른 지표로 기업의 내재가치를 평가하여 포털기업의 초기 손실을 정당화하는 것은 위험한 발상이라고 생각된다.

포털 산업에 있어서 지금 까지는 기존의 포털사이트가 활성화되고는 있지만 새로운 대체서비스로 Verticalnet가 등장하고 있다. 대부분의 기존 포털사이트는 모든 이용자를 대상으로 하는 포털사이트이기 때문에 특정 계층을 대상으로 하는 서비스가 부족한 편이다.

Verticalnet는 이러한 틈새를 노리는 포털사이트로써 점차 좋은 사업성과를 거두고 있다(HBR 2000). ESPN은 스포츠와 관련된 다양한 콘텐츠를 구비하고 있어 스포츠를 즐기는 이용자들을 끌어들이고 있다. ZDnet, CMPnet, Cnet 등은 전자산업과 관련된 다양한 콘텐츠를 제공하여 전자산업 종사자들이나 관련 전문가들을 유인하고 있다.

최근에는 네트워크를 이용한 게임이 활성화되면서, 게임 전문 사이트가 새로운 포털사이트로 부상될 가능성도 제시되고 있다. 초기에는 머드게임이라는 형태로 일부 매니아들을 대상으로 게임이 제공되었지만, 최근에는 대부분의 게임소프트웨어들이 네트워크를 통해 이용자들간의 게임을 제공하고 있다. 따라서 게임을 즐기는 많은 이용자들이 이들의 사이트에 접속하는 빈도가 높아지면서 기존의 포털사이트에 버금가는 대형 포털사이트로 발전될 가능성도 있다(이계평 1999).

<표 1> 1998년 포탈 비교

(금액단위:백만원)

		Yahoo	AOL	Lycos	Infoseek	Excite
재무 통계	매출	203.3	2,599.5*	89.5	63.2	154.1
	영업이익	28.8	222.1	(13.4)	(11.6)	(4.7)
	현금흐름	433.5	631.0	135.2	54.5	61.6
	시장가치	30,300	75,000	3,800	2,300	5,500
1일당 검색된 페이지수 (백만)		167	N/A	50	33	70
광고주의 수		2,225	N/A	850	673	1500
평균CPM(불)		20	N/A	23	20	23
등록된 사용자수		35	14**	15	8	20
종업원수		900	8,500	600	750	800
브랜드인지도		44%	60%	7%	8%	11%

자료: 기업자료, 연구보고서자료, Intelliquist First-Quarter Worldwide Internet Tracking Services Study

주: \*AOL 매출은 인터넷 서비스 매출 2,161백만원과 광고, 전자상거래, 기타 매출 439백만으로 구성되어 있고  
Netscape 와 Netcenter 제외

\*\* 가입비를 지급하는 사용자 수

<표 2> 포탈과 관련된 인터넷 서비스 통합

	Potal	Access	Content	Commerce	Browser
Yahoo!	×		×	×	
Lycos	×			×	
Disney/Infoseek	×		×		
NBC/Snap	×		×		
@Home/Excite	×	×			
AOL/Netscape	×	×	×	×	×
Microsoft	×	×	×	×	×

아울러 기존의 신문과 잡지 TV 등의 전통적인 미디어의 경우 앞에서 언급한 전체 광고에서 차지하는 절대적인 비중(84%) 때문에 인터넷상의 포탈광고에 위협이 되고있다.

그리고 인터넷 산업이 성장기에 들어서면서 개인 사용자들이 바로 포탈 사이트를 경유하지

않고 원하는 웹에 들어가기 때문에 포털사이트에 접근할 필요성이 줄어들고 있다. 또한 차세대의 포털이라고 할 수 있는 광대역 정보 통신망(broadband access, 기존의 ISDN 보다 고도의 광범위 서비스 가능)을 이용한 포털이 출현되고 있다. Yahoo! 와 같은 1세대의 웹은 주로 동선(copper telephone lines)을 사용하는 좁은 범위의 서비스에서만 운영되도록 고안되어졌다. 이러한 광대역 정보 통신망은 기존 통신망보다 초고속 대용량 데이터의 디지털 전송이 가능해 영상 및 멀티미디어 통신에 편리(두산출판사 2001)하기 때문에 이를 이용한 포털의 수요는 기존의 1세대 포털의 수요를 능가할 것으로 예상된다.

포털산업 시장은 성장하는 추세이다. 그러나 신규기업이 포털 시장에서 자리를 잡기위하여는 연간 6-8천만 불의 마케팅 투자비용이 소요되기 때문에 사업초기 매몰비용(sunk cost)부담이 크다. 그리고 소수의 기존 브랜드가 상당한 브랜드 인지도를 가지고 있어 신규 진입기업은 자기 기업의 브랜드 이미지를 구축하기 위하여 이보다 더많은 마케팅 투자비용이 소요된다. 아울러 이러한 진입장벽이외에 고임금과 잦은 이직에 따른 인력관리의 어려움과 후발기업 경우 이미 선발기업이 지명도가 있는 콘텐츠 제공자와 전자상거래 관계를 가지고 있어 적합한 파트너를 구하는 것이 어렵다.

결론적으로 포털산업은 대기업에서 중소기업까지 많은 기업들이 경쟁하고 있고 잠재적인 신규 진입 경쟁자도 예상되기 때문에 최종적인 승리가 되기위하여는 포털만을 전문으로 하는 단일기업 보다는 콘텐츠 제공자와 이동통신업체와 전통적 미디어업체와의 인수 합병과 전략적 제휴를 통한 네트워크화된 기업이 경쟁력을 가질 것으로 예상된다.

#### 4. Yahoo!의 경영 전략

앞의 포털 산업 분석을 통하여 포털 시장은 경쟁이 치열하고 새로운 경쟁자의 출현 가능성이 높으며 대체서비스가 출현하고 있는 시장에서 Yahoo!가 포털산업에서 선두주자가 될 수 있었던 경영전략은 무엇인가?.

##### 1) 선점 우위( First Mover Advantage)

Yahoo!는 포털시장에 가장 먼저 진입하여 선점우위를 누리고 있다. 1995년 Yahoo! 포털 서비스는 낮은 비용으로 인터넷 서비스 및 콘텐츠 제공자 역할을 겸하는 Netscape(뒤에 AOL 합병)와의 계약을 통하여 Netscape 향해 웹브라우저상에서 독점적인 포털 업체가 될 수 있었다. 이러한 Netscape와의 계약관계를 통하여 Netscape에 아무런 유통비용을 지급하지 않고(뒤에는 수수료 지급)도 단번에 포털 시장 전체 접속량의 20%을 차지하는 무임승차(freeriding) 효과를 누릴 수 있었다(Carpenter 2000). 사실상 Yahoo!는 포털서비스를 확산하는데 있어 시장선점우위를 이용할 수 있었기 때문에 타경쟁업체와 비교하여 많은 비용을 들이지 않고 포털 시장을 공략할 수 있었

다.

포털업체의 시장 진입 시기를 보면 Yahoo!가 가장 먼저인 1994년이고 다음으로 Lycos가 1995년, HotBot가 1996년, Disney의 Go Network가 1999년이다. Yahoo!는 포털 시장에 시기적으로 먼저 진입하면서 브랜드인지도(brand awareness)를 제고하기 위한 브랜드 구축(brand building)에 상당한 관심을 가지고 집중적으로 투자하였다. 브랜드 인지도를 높이기 위하여 여러 가지 독특하고 창의적인 광고 방법을 사용하였다.

예를 들면 우스꽝스러운 TV 광고를 실시하고, Yahoo! 로고가 붙은 자동차를 시중에 선보이고 중요 스포츠 이벤트의 스폰서로서 그 당시 다른 경쟁 포털 업체들이 생각하지 못할 정도로 기발한 광고 전략을 사용하여 Yahoo! 브랜드 이미지를 제고하는데 선도적 역할을 하였다. 포털시장의 선점우위를 가지기 위하여 상당한 위험도 감수하여 최초 광고시 5백만 불의 TV 광고료를 지급하기도 하였다(Carpenter 2001). 그리고 포털산업의 리드가 되기 위해 업계 최초로 무료 e-mail 제공과 전자상거래 사이트인 Yahoo! Shopping 서비스를 개발하여 시장 선점의 우위를 지키고 있다.

이와 같이 인터넷소비자 시장에서는 초기에 진입 기업이 시장의 주도권을 잡는 것이 중요한 사업성공의 요인임을 알 수 있다.

## 2) 마케팅

Yahoo!는 설립초기부터 기업의 성격을 단순한 검색엔진 기술 제공보다는 브랜드를 중시하는 기업이 되겠다는 경영목표를 가지고 있었다. 그래서 경영부문중 마케팅에 많은 관심을 가지고 투자하였다. Yahoo!가 선발기업으로 자리잡게 된 주요 요소는 앞에서 언급한 시장 선점우위의외에 Yahoo!의 eBRAND를 구축하고 이를 확대하는 전략과 사용자들이 다른 포털 사이트로 이동하지 않고 계속 Yahoo! 사이트에 머물도록하는 사이트 충성도(stickness)에 강점을 가지고 있기 때문이다.

### (1) eBRAND 구축에 성공

Yahoo! 단어의 기원을 살펴보면 1726년의 걸리버 여행기에서 나오는 한 지역의 통치자 성격을 인간의 부도덕한 부분을 표현하는 성격 즉, 교활하고 적의에 가득 차고 배반하며, 근본적으로 비겁한 사람으로 표현하고 있는데 이러한 성격을 가진 사람을 Yahoo!라는 단어로 사용하였다. 이러한 의미를 가지는 단어가 영어로 편입되면서 처음에는 어리석은 사람, 큰소리로 떠드는 사람, 때로는 폭력적인 불량배라는 의미로 바뀌고 현대에서는 세련되지 못한 사람, 순수한 사람, 문화적이지 못한 사람, 시골뜨기라는 의미로 사용되게 되었다.

Yahoo!의 창립자들은 이러한 의미가 자기들이 새로운 인터넷의 선구자가 되려는 그들의 개인적 성격을 잘 묘사하고 있다고 생각하였다. 이러한 재미있고 코믹하며 기억하기가 쉽고 특히 그 의미를 모르는 사람도 발음하기가 쉬운 기업의 브랜드 선택은 기업 성공의 중요요소가 되었다(Vlamis & Smith 2001).

그러면 Yahoo!가 인터넷 기업에서 가장 인기 있는 브랜드의 하나가 될 수 있었던 성공 비결

은 무엇인가? 먼저 설립초기부터 Yang과 Filo는 기업의 장래 방향을 설정함에 있어 우리는 기술을 추구하는 회사가 되기보다는 브랜드를 가진 회사가 되기를 원한다고 선언하였다. 즉, Yahoo!는 기술회사가 아니라 소비자(인터넷 사용자)가 인터넷에 접속하기 위한 관문이 되는 포털회사로서 인터넷 이용자에게 인식시키는 것이었다.

그들은 사업초기부터 브랜드의 중요성을 잘 인식하고 있었다. 그래서 그들은 인터넷 분야에서 브랜드인지도(brand awareness)를 제고하기 위한 브랜드 구축(brand building) 전략의 일환으로 인터넷 마케팅과 인터넷 사업에서 사용자들과의 호의적인 공중관계(public relation)를 가지고있는 광고업체와 계약관계를 맺고 그들로부터 브랜드 구축에 대한 자문을 받고 이를 광고에 반영하였다. 그리고 기업내 브랜드 파트를 강화하여 브랜드 구축에 능력 있는 브랜드 전문가를 고용하였다(Vlamis & Smith 2001).

그리고 기업 PR의 일환으로 Yang 과 Filo를 인터넷 사용을 폭발적으로 증가시킨 인터넷 기술과 창업의 선구자로서 비전을 가진 기업가(entrepreneurship)로 광고 매체를 통하여 소개하였다. 이러한 브랜드인지도 증대와 브랜드 구축 활동은 인터넷 사용자들의 기하급수적인 증가와 함께 Yahoo!의 브랜드 충성도를 증가시키는 요인이 되었다. 브랜드 인지도를 올리기 위한 브랜드 구축의 전략으로 처음에 인터넷을 사용하는 이용자가 Yahoo!의 브랜드 이미지가 검색엔진으로서 사용하기가 쉽고, 기억하기가 용이하고, 발음하기가 쉬우며, 재미있고, 심지어 귀찮스러운 이미지를 가지도록 하였다.

이러한 초기의 브랜드 구축에 대한 성공과 함께 브랜드 이미지를 확장하기 위한 노력도 기울였다. 특히 인터넷 시장이 성장기에 들어감에 따라 브랜드 확대(brand extension) 전략으로 Yahoo! 브랜드를 Yahoo! 인터넷 보험 (Yahoo! Internet Life) 에서부터 스노우보드 제품에 이르기까지 다양한 사업부문에 Yahoo!의 브랜드를 라이센스하여 Yahoo! 브랜드를 확장하였다. Visa 와 MCI와 같은 유명 브랜드를 가지고 있는 업체와 공동브랜드 전략을 사용하여 이들 업체가 이미 개척한 시장에 Yahoo!가 쉽게 진입할 수 있었다.

그리고 협동 광고 전략의 일환으로 특별한 이벤트와 콘테스트에 참가하고, 스포츠와 연예, 자선행사에 참여하여 공식적인 후원단체가 되어 많은 고객들로 하여금 Yahoo!의 브랜드 노출을 통하여 Yahoo! 이미지를 확장해 나가는데 노력하였다.

## (2) 포털 이용자의 Yahoo! 사용 충성도(stickness) 제고

포털산업에서의 성공의 핵심은 먼저 사용자들의 관심을 끌게 하고 이들이 계속 자기 사이트에 방문하도록 충성도(stickness)를 올리는 것이 중요하다. 이러한 충성도가 반드시 사업의 실적과 연결되는 것은 아니지만 사용자의 충성도가 없는 사이트는 수익을 보장하기가 어렵다. 그러나 사용자 충성도(stickness)를 정의하고 측정하기는 어렵다. 일반적으로 포털산업에서는 세 가지 측정 방법을 사용하고있는데 먼저 사용자1인당 포털사이트에서 보낸 평균시간과 방문자의 수 마지막으로 1인당 검색한 페이지수로 측정할 수 있다(Davenport & Lynch 1999). 전세계적 인터넷 관련 통계 조사회사인 Media Metrix는 2000년 5월에 포털사이트 부문의 10위권 기업에 대한 조사자

료를 보면 <표 3>과 같다.

<표 3> 10대 포탈 사이트

사이트 이름	월 이용자수	REACH %	1인당 월평균이용 시간 단위:분	한달동안에 1인당 검색한 평균 페이지수
Yahoo!	48,022	63.4	83.3	71.5
Lycos	27,514	36.3	15.8	14.9
Go(Inforseek)	21,187	28.0	33.1	29.2
Excite	17,573	23.2	47.3	43.2
Altavista	13,726	18.1	24.7	16.4
Snap	10,872	14.4	18.6	13.9
Askjeevs	9,939	13.1	17.6	11.7
Looksmart	9,633	12.7	9.5	8.9
lwn	8,408	11.1	90.2	95.9
Goto	7,405	9.8	4.9	5.4

자료: Media Metrix . 2000년 5월

주: 미국에 거주하는 55,000명 사용자를 sample size로 함  
2000년 5월 한달 동안을 조사대상기간으로 함  
월이용자 수에는 재방문자는 한번만 계산됨

Yahoo!가 포탈 사이트업체에서 이용자가 가장 많이 사용하는 사이트가 될 수 있었던 것은 사이트의 충성도를 올리기 위해 사용자들의 니즈와 관련되는 내용의 사이트를 제공하는 비결에 있다. Yahoo!는 먼저 이용자들이 무엇을 원하는가와 그리고 동시에 이용자에게 무엇을 해줄 수 있는가? 을 고려하였다. 대부분의 포탈 이용자들은 필요로 하는 정보를 가능한 빠른 시간에 찾고자 한다. 또한 사용자들에게 실질적이고 관련성 있는 정보나 상품과 서비스를 제공하는 것이 중요하다. 사용자 국가의 현지 언어로 사이트를 제공하는 것도 이러한 사용자의 요구에 부응하는 방법의 하나이다.

Yahoo!는 사이트 내용의 넓이, 깊이를 극대화하기 위하여 무료 e-mail, 인터넷 디렉토리, 뉴스, 추가정보 등의 서비스를 제공하여 광범위한 범위까지 사용자의 원하는 정보를 제공하여 Yahoo! 사이트의 충성도를 올렸다.

또한 사용자들을 위한 정보의 양과 질을 올리는 것 이외에도 Yahoo!는 개인전용 서비스인 My Yahoo!를 개설하였다. 개인전용 서비스를 제공하여 사용자가 다른 사이트로 가지 않고 계속 머무르게 하였다. 이는 이용자들이 포탈사이트에 들어오면 자신이 과거에 찾아 저장해둔 정보들이 먼저 나타나도록 검색을 편하게 해주는 역할을 한다. 사용자가 이 서비스를 받기위하여는 처음에는 자신의 전용서비스를 구축하기 위한 노력이 필요하지만 일단 완성되어진 다음에는 다른 포탈사이트에 가서 똑같은 노력을 기울이기보다 이미 만들어진 서비스를 이용하는 것이 이전비용

(switching cost)이 적게 드는 이점이 있기 때문에 처음 개설한 사이트에 머물 수 있는 이점을 가지고 있다.

또한 젊은 세대를 겨냥한 채팅룸을 개설하여 인터넷 이용자들이 직접 참여하고 상호 의견을 교환하여 이용자들이 직접 콘텐츠를 만드는 주체가 되도록하여 사용자들의 사이트 충성도를 올렸다.

### 3) 공급자(콘텐츠 공급자 등)와의 공동 파트너십

Yahoo!는 사업초기의 단순한 검색엔진 기능에서 콘텐츠와 전자상거래까지 사업영역을 확대하기 원했다. 이러한 사업영역을 확대하기 위하여는 다수의 파트너가 필요하였다.

그러나 이러한 파트너를 인수, 합병하기에는 파트너 기업들이 대부분 Yahoo!에 비하여 규모가 크기 때문에 이들 기업을 인수하는 것이 어렵다는 것을 알게되었다.

그래서 Yahoo!는 콘텐츠 공급자의 인수 대신에 그들과 함께 전략적인 공동사업 파트너 십을 개발하는 데 주력하였다. 콘텐츠 정보 제공자와 전자상거래 기업과의 광범위한 거래는 Yahoo! 디렉토리의 내용을 다양화시키고 사이트 정보의 질을 높일 수 있는 핵심 자산의 원천이 되었다. 즉, 일반소비자들이 전통적 상거래(off-line)에서 윈스톱 쇼핑(one-stop shopping)을 선호하는 것 같이 포털 사이트 정보의 길이와 폭을 증가한다는 것은 인터넷 사용자가 필요로 하는 서비스를 여러 웹사이트에 향해하는 시간과 수고를 들이지 않고도 한 사이트에서 모두 다 이용할 수 있는 이점 때문에 사이트 서비스 가치를 증가시키는 결과를 가져온다.

이러한 콘텐츠 제공자와의 공동파트너 십의 예를 들면 Yahoo!가 미국 대학의 정보를 제공하는 Perterson 교육 센터와 함께 공동으로 수백 개의 미국 대학정보를 제공하기 위한 Yahoo! College 검색 사이트를 개발하기 위하여 공동 작업을 하였다. 실제 이런 분야는 Yahoo!에게는 문외한이기 때문에 이러한 정보를 개발하는데는 콘텐츠 전문가와 함께 공동 작업하는 것은 좋은 방법이었다. Yahoo! 대학 검색사이트를 통하여 대학 진학자들이 관심을 가지고 있는 대학에 대한 학교 정보와 응시 원서 구입, 심지어 가상적인 캠퍼스 투어를 통하여 학생과 학부모에게 광범위한 학교 선택의 기회를 인터넷을 통하여 제공해 주게 된다. 이러한 공동 파트너 십은 Perterson의 이미지를 좋게할 뿐 아니라 그들이 판매하고 있는 서적과 소프트웨어를 인터넷에서 판매할 수 있는 이점이 있다. 아울러 Yahoo!는 인터넷 트래픽(traffic)과 브랜드 인지도가 증대되는 효과가 있다 (Carpenter 2001).

### 4) 제품 개발

대부분의 포털 사이트 기업은 광고수입이 주종을 이루기 때문에 잠재적인 광고주로부터 관심을 이끌 수 있는 사이트를 제작하는 것이 관건이다. 1996년 중반 Yahoo! 는 80명의 종업원을 채용하였다. 그들 중 반은 소위 서퍼(surfers)로서 새로운 사이트 들를 찾아서 그들을 분류하여 검색엔진에 입력시키는 일을 하였다.

Yahoo! 포털 사이트의 제품개발 원칙은 사이트에서 원하는 정보를 가장 빠른 시간에 찾을 수

있도록 사이트를 만드는 것이다. 그래서 검색엔진을 통하여 사용자들이 Yahoo! 사이트에 머무르기 보다 다른 웹에 빨리 방문하기를 원한다는 사실을 알고 Yahoo!의 그래픽(그림) 콘텐츠 양을 줄여 사용자들이 원하는 페이지를 가능한 빨리 열도록 하였다.

Yahoo!는 1996년 중반 제품개발을 위하여 13명의 소프트웨어 엔지니어들을 채용하였다. 그들은 대부분의 프로젝트를 몇 개의 소규모 팀으로 나누어 팀 단위로 업무를 추진하였으나 특정 프로젝트는 모두 다 참여하여 충분한 시간을 할애하여 제품개발에 몰두하였다. 이러한 제품개발은 하나의 프로젝트가 완성될 때마다 다른 프로젝트 개발에 도움을 줄 뿐만 아니라 새로운 제품개발 아이디어를 제공해주기도 하였다. 팀단위로 제품 프로젝트를 하되 자기가 속한 프로젝트 개발에만 너무 집착하지 않도록 조정하였다.

그리고 무엇이 가장 중요하고 시급한 것인지 일의 우선 순위를 고려하는 제품개발 프로젝트 정책을 사용하였다. 이러한 유연성은 엔지니어로 하여금 보다 우수한 소프트웨어 개발을 요구하는 시장요구에 부응하는데 적합하고 추가적인 서비스를 개발하는데 자발적으로 참여하도록 동기부여를 하는 이점이 있었다(HBS 1999).

Yahoo! 제품개발의 성공은 신제품이 시장에 출시되기전 기존 포탈 업체의 인터넷 소프트웨어 보다 우수함을 증명하는데 있다. 실제 새로운 검색 엔진 서비스가 시장에 출시될 경우 사용자들이 이것을 한번 사용해보고 기능이 좋지 않으면 그 이후에는 더 이상 사용하지 않게 되는 위험이 있다. 그리고 새로운 서비스가 실시되면서 경쟁기업들이 혁신적인 기술을 모방할 가능성도 있기 때문에 경쟁업체와 비교하여 제품개발 주기에 있어 기업외부의 시장테스트를 한 발 늦추는 것이 오히려 바람직하다고 생각하였다. 이와같이 Yahoo! 제품개발 과정은 개발한 신제품이 점차적으로 우수한 성능을 가질 때 사용자에게 소프트웨어를 조심스럽게 출시하는 정책을 사용하였다. 그리고 새로운 서비스의 최초 버전은 기업내부의 개발 팀에서 기술적인 시험테스트를 하고 중요한 기술적 결함이 있는지, 기능적으로 추가할 내용이 있는지 테스트 후에 출시하였다.

결론적으로 Yahoo!는 제품개발 과정에서 일의 우선 순위를 알고 모든 엔지니어들이 함께 프로젝트에 참여하고 제품 출시시 사용자의 반응을 예의 주시하여 신중하게 제품을 출시하는 제품개발 전략이 포탈시장의 급변성과 예측불가능성에 유연하고 신속하게 대처하는데 유용한 전략이 되었다(Eisenhardt & Sull 2001).

## 5) 경영의 글로벌 전략

Yahoo!가 범세계적 기업으로 성장할 수 있었던 요인은 글로벌 전략에 의해서이다. 이러한 글로벌 전략은 설립초기부터 창업자들의 비전이었다. 현재 전세계적으로 16개의 해외법인과 13개국의 언어로 된 22개의 웹사이트를 운영하고 있다. <표 4>와 같이 1999년 경우 한해동안 전체수입의 10%가 미국이외의 해외 법인에서 이루어지고 있다. 그리고 손익 면에서는 세전 순이익이 1997년에는 2백만 불 적자, 1998년에는 1백만 불 적자 이었으나 1999년에는 흑자로 돌아서 1백만 불을 기록하였다. 실제 손익 면에서는 1999년 경우 미국을 포함한 전체 순이익에서 차지하는 부문

은 1.1%로 미약한 편이다. 이렇게 해외 수입이 10%인데도 불구하고 순이익이 1.1 %로 상대적으로 적은 이유는 처음 진출한 해외시장에서 광고비 등의 마케팅 투자비용이 초기에 많이 소요되기 때문이다.

특히 Yahoo!는 단시일 내에 유럽시장의 포탈 사이트를 석권하였다. Yahoo!는 유럽에 8개의 지역 특유의 우위가 있는 웹사이트를 가지고 있는데 3천8백 만명의 유럽인터넷 사용자 중 약 2천 만명의 사용자들이 Yahoo! 에 가입되어 있는 것으로 나타났다. 그리고 유럽시장에서 Yahoo!의 시장점유율이 높은 국가는 영국, 프랑스, 독일이다(business2.0 2000).

Yahoo!의 글로벌 전략이 경쟁자와 비교하여 용이한 점은 미국 국내에서 형성된 브랜드 인지도를 이용하여 전세계 시장에 쉽게 진입할 수 있는 후광효과와 미국 국내에서 개발된 제품 및 서비스를 해외시장에서 그대로 사용할 수 있는 이점이 있었기 때문이다. 그리고 이러한 글로벌 전략으로 제품 개발에 의한 대규모 투자 고정비를 줄일 수 있는 규모의 경제효과를 가져와 전체 기업의 수익을 증대하는데 기여하고 있다.

<표 4> Yahoo! 의 미국 국내시장과 해외시장의 매출 및 순이익 (단위 :백만불)

		1997	1998	1999
매출	미국	80	229	530
	해외	4	16	59
	계	84	245	589
세전 순이익	미국	-41	6	101
	해외	-2	-1	1
	계	-43	5	102

자료 : 기업내부자료

### 6) 미디어 회사에 대한 비전

Yahoo!는 경쟁회사인 Lycos와 Infoseek와는 다르게 검색엔진이 상업성이 있다는 것을 먼저 인식하였다. 그러나 검색엔진 기술을 개발하기 위하여 과다한 투자를 하지 않았다.

그 이유는 Yahoo!가 검색엔진이 아닌 미디어 회사가 되기를 원하였다. 이러한 사업비전은 사업개시후 처음 사업계획을 만든 1995년 사업조직에 반영되어 미디어회사에서 사용하는 언어를 그대로 사내에서 사용하기 시작하였다. 예를 들면 미디어 회사의 스튜디오에서 주로 사용하는 “프로듀서”라는 용어를 기업내 부서에서 사용하였다.

사업초기부터 미디어 회사가 되려는데 초점을 맞추다보니 경쟁업체와 차별화된 우수한 검색엔진을 개발하지는 못하였지만 디렉토리 개발에는 우위를 가지게되었다. 또한 포탈에 있어 필수요소인 다양한 서비스를 제공할 수 있는 콘텐츠 제공자와 전자상거래 업체와의 공동 파트너십 형성

으로 사업초기부터 경쟁자와 구분된 포탈 서비스를 제공할 수 있었다.

미디어 회사가 되기 위한 일환으로 1999년 Yahoo!는 여러 미디어 기업을 인수하였다.

1999년 1월에 웹 출판회사인 Geocities를 45억 불에 인수하고 연이어 4월에는 웹상에서 비디오와 오디오 프로그램을 판매하는 Broadcast.com을 53억 불에 인수하였다. 그리고 연이어 5월에는 신규 사용자의 인터넷 서비스 이용을 편리하게 하는 소프트웨어 기술을 가진 Encompass를 1억 3천 만 불에 인수하고 6월에는 웹 TV를 제공하는 Online Anywhere를 8천 만 불에 매입하였다.

그리고 차세대 포탈인 광대역 정보 통신망(broadband access)에 적합한 포탈 서비스를 디자인하기 위하여 Yahoo! Turbo 사이트를 개설하였다.

## 5. 토의

지금까지 앞에서 언급한 포탈의 산업 구조 분석을 보면 개괄적으로 포탈 산업이 과연 전망 있는 산업인가? 하는 의문을 가지게 된다. 산업 분석가들은 그렇게 매력적인 시장이 아니라는 의견도 제시하고 있다. 즉, 진입하는데 있어 인터넷과 관련된 타산업에 비하여 진입장벽이 상대적으로 적고, 경쟁이 치열하며, 기술 및 마케팅의 모방이 즉시 가능하고, 소비자(사용자) 들은 한 푼의 돈도 지급하지 않으려는 산업구조를 가지고 있다(Eisenhardt & Sull 2001).

그러나 이러한 포탈 산업의 열악한 산업구조에서도 선두주자로서 Yahoo!의 경영은 지금까지 성공적이라고 평가되어 진다. 이러한 포탈 산업의 구조분석과 Yahoo! 경영전략 사례를 통하여 앞에서 제기한 문제에 대한 토론 이슈를 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째는 Yahoo!와 같은 인터넷 기업이 사업 초기에 손실을 보는데도 불구하고 향후에 높은 시장점유율을 기대하고 계속 투자하는 것이 과연 정당화될 수 있는가?. 즉, 과연 인터넷 경제에서 수확체증 법칙이 실제 Yahoo!에 적용이 되는가를 토론해보고자 한다.

만약 Yahoo!가 현재의 영업손실을 보상할 수 있는 미래의 보다 큰 현금순유입이 있다면 이는 정당화 될 수 있을 것이다. 기업의 시장가치(1주당 주식가격 × 총발행주식수)는 미래의 모든 현금흐름의 순현재 가치(net present value)로 평가된다.

이러한 문제제기에 대한 이론적인 틀로서 인터넷 사업을 포함하는 소위 지식경제에서 말하는 지식기반 제품과 서비스의 가격을 결정하는 비즈니스 모델의 예를 들면 다음과 같다.

만약 A와 B 기업은 소프트웨어 제품을 개발하여 판매하는 업체로서 R&D와 광고비 지출과 같은 마케팅비용을 위하여 각 기업이 연간 5억불이 지출된다고 가정하자. 이때 소프트웨어는 소비자들이 다운로드할 수 있기 때문에 A와 B 기업은 단위 제품당 마케팅 웹사이트 관리 및 신용 카드 결제비용으로 5불의 변동비가 소요되고, 단위당 판매가격이 200불이 된다고 가정하자. 이때 A 기업은 2000년 해당 소프트웨어 시장규모가 1백만 단위로 볼 경우 80%의 시장점유율을 가지고 있는 반면에 B 기업은 나머지 20%를 점하고 있다고 가정하자. 이러한 경우 기업의 이익을 단순화 시키기 위하여 다음과 식을 사용할 수 있다.

이익 = (제품 단위당 판매가격- 제품 단위당 변동비) × 판매수량 - 고정비 총액  
 이러한 산식을 통하여 두 기업의 2000년 손익은 다음과 같이 계산된다.

A 기업의 이익 =  $(200-5) \times 800,000 - 500,000,000 = 156,000,000 - 500,000,000 = \$ -344,000,000$   
 B 기업의 이익 =  $(200-5) \times 200,000 - 500,000,000 = 39,000,000 - 500,000,000 = \$ -461,000,000$

이러한 경우 2002년 해당 소프트웨어 시장규모가 1천만 단위, 그리고 2004년에 1억 단위로 시장규모가 증가한다고 가정할 경우 두 기업의 손익을 비교해 보면 다음과 같다.

사업초기인 2000년에는 시장규모가 작고 고정비 부담이 크기 때문에 A 기업과 B 기업은 둘 다 3억 4천 4백만불, 4억 6천 1백만불의 적자를 보여주고 있다. 그러나 2002년도는 시장의 규모가 10배로 성장하였다고 가정할 경우 80%의 시장점유율을 보이고 있는 A 기업의 이익은 10억6천불의 이익이 발생하나 20%의 시장점유율을 보이는 B 기업의 경우는 비록 전년보다는 적지만 1억1천만불의 적자를 계속 보여주고 있다 <표 5>참조.

위와 같은 지식기반제품(knowledge-based products) 조건이 가능하려면 먼저 비용구조에 있어 고정비용이 아주 높고 상대적으로 변동비가 낮아야한다. 그리고 시장이 아주 빠르게 성장하여야 하며 높은 시장점유율을 획득하여 이를 계속유지하여야 한다. 그리고 높은 판매가격을 받을 수 있는 제품 특유의 우위가 있어야한다. 이러한 특성을 가지는 제품을 지식기반제품(knowledge-based products)이라고 한다.

인터넷 경제의 주요 사업성적인 지식기반제품은 일반적으로 비용구조가 아주 높은 고정비와 아주 낮은 변동비로 구성되어있다. 그리고 이러한 제품은 네트워크 외부경제(network externalities) 성격을 가진다. 여기서 네트워크 외부경제란 해당 제품의 소유자가 많을수록 그 제품의 소유자에게 더 많은 가치를 줄 수 있다는 의미이다. 예를 들면 대부분의 사람들이 IBM 컴퓨터를 이미 가지고 있을 경우 만약 내가 컴퓨터 제품을 처음 구입할 필요가 있거나 또는 기존제품을 교체하려고

<표 5> 지식기반 제품의 시장점유율과 수익성

	2000년			2002년			2004년		
	시장 점유율 (%)	시장규모 (1000 단위)	손익 (단위: \$1백만)	시장 점유율 (%)	시장규모 (1000 단위)	손익 (단위: \$1백만)	시장 점유율 (%)	시장규모 (1000 단위)	손익 (단위: \$1백만)
기업A	80%	800	-344	80%	8,000	1060	80%	80,000	15,100
기업B	20%	200	-461	20%	2,000	-110	20%	20,000	3,400

자료: Allan Afuah and Christopher L. Tucci, 2001, Internet Business Models and Strategies, New York: McGraw-Hill/Irwin, pp 53.

<표 6 > 포탈 시장규모 및 Yahoo! 의 시장점유율 및 예상매출액

(단위 : 백만원)

	1998(실적)	전년대비 증가율	2000(추정)	전년대비 증가율	2002(추정)
전체 광고시장 규모	149,000	19.5%	178,000	15.7%	206,000
인터넷 광고시장규모	2,060	224.5%	6,685	122.4%	14,865
인터넷광고/전체광고	1.4%		3.8%		7.2%
포탈시장 광고 규모	1,070	149%	2,674	66.8%	4,460
포탈광고/인터넷광고	52%		40%		30%
Yahoo의 시장점유율	23%		23%		23%
Yahoo 의 매출액	245	149%	615	66.8%	1,026

자료: 기업공표자료, Forrester Research, Jupiter Communications, CIBC Oppenheime & Co.

할 경우 다른 사람들이 많이 사용하는 컴퓨터를 사는 것이 일반적이다. 그 이유는 같은 컴퓨터를 가진 다른 사람들과의 조언이나 소프트 웨어를 공유할 수 있는 이점이 있다. 대부분 이러한 네트워크 외부경제는 시장에서 선점우위를 가진 기업이 향유할 수 있다.

아울러 소비자 편에서 이러한 지식 기반 제품은 기존에 사용하던 제품에서 새로운 제품으로 바꿀 경우 높은 이전 비용(switching cost)이 발생할 수 있다. 여기서 이전비용이란 신제품 구입 시 기존에 사용하던 제품과 호환성이 없을 경우 다시 새로운 제품에 맞는 제품 이용방법을 새로 익혀야하는 번거로움이 있다. 예를 들면 마이크로 소프트 운영시스템을 사용하다가 UNIX로 바꾼다고 할 경우 새로운 운영시스템을 배워야하는 이전비용이 발생하기 때문에 소비자들은 이러한 부담을 싫어한다.

그러면 이와 같은 지식 기반 제품의 특성이 과연 모든 인터넷 경제 제품과 서비스에 적용될 수 있는지 확인해볼 필요가 있다. 즉, 이러한 지식기반 제품의 특성이 과연 Yahoo! 에도 적용되는 지 점검해 보면 다음과 같다.

<표 6 >의 포탈시장의 시장규모 예측을 보면 전통적 미디어와 인터넷 광고를 포함한 총 광고 시장 규모중 인터넷 산업이 차지하는 비중이 2002년 경우 7.2%를 차지하고 있고 포탈광고가 전체 인터넷 광고에서 차지하는 비중은 30%로 예상되고 있다. 전체광고시장에서 포탈이 차지하는 비중은 2.2%로 전통적인 미디어 광고 시장이 가지고 있는 92.8%에 비하면 상대적으로 아주 적은 부문을 차지하고 있다. 그리고 포탈 시장규모의 성장률도 2000년에서 2002년까지 66.8%의 시장규모가 증대되어 지식기반산업의 주요 특성인 빠른 시장 규모 증대와 비교하면 포탈산업의 상대적 인 시장성장률이 낮은 것으로 예측되고 있다.

포탈산업이 지식기반 제품으로서의 특성을 가지고 있는지 점검해 보면 먼저 비용측면에서 높은 고정비 부담을 들 수 있다. Yahoo! 경우 실제 매출금액의 50%이상이 개발비와 광고비와 같은

마케팅비용에 투자되고 있다. 그러나 직접 매출과 연관되는 변동비는 20%정도로 고정비에 비하여 적은 편으로 처음 사업 시작할 때 매몰비용(sunk cost)이 커서 지식기반제품의 특징을 가지고 있다고 볼 수 있다.

그리고 동일한 제품을 계속 사용함으로써 외부경제효과가 증대되고 이전비용 부담이 줄어들 것이라는 지식기반제품의 특성을 포털산업에 적용할 경우 사용자가 포털사이트의 검색엔진을 사용할 경우 한 검색엔진만 계속 사용하기보다 필요로 하는 정보를 찾지 못할 경우 다른 엔진으로 쉽게 이동할 수 있는 특징이 있어 이러한 외부경제효과와 이전비용 발생 부담은 상대적으로 적다고 볼 수 있다.

결론적으로 포털산업이 지식기반 제품특성을 가지려면 포털 산업의 주요수입원인 포털광고 시장규모가 TV와 라디오, 잡지와 같은 전통적인 미디어 광고의 시장규모에서 차지하는 부분이 증대되고 아울러 증대되는 비율과 속도가 상당히 큰 폭으로 증가하여야 지식기반 제품의 특성을 가진다고 볼 수 있는데 현재 시장 분석으로는 그렇지 못하다고 볼 수 있다.

따라서 앞에서 제시한 예와 같이 Yahoo!가 초기에 손실을 보면서도 계속 투자를 하는 것이 정당화하려면 지식기반 제품의 특성인 시장점유율 증대(현재 20% 시장점유율)와 포털산업의 전반적인 시장규모 증대가 가장 시급한 과제가 될 것으로 생각된다.

이와 함께 지금의 포털 산업 전망자료에 근거해보면 이 사례연구의 처음에 제기한 이슈인 인터넷 경제에서 말하는 수확체증의 법칙이 적용되어 포털산업이 사업초기에 거대한 투자비용의 지출로 인한 손실이 있음에도 불구하고 주식시장에서 높은 시장가치를 가지는 것이 정당화 될 수 있는가? 하는 문제를 논의해 볼 수 있다.

특히 2년전 1999년 Yahoo!의 주식이 처음 1996년 8월에 상장할 때 주당 1.6불이 무려 224불(시장가치 1200억불) 까지 폭등한 경우가 있다. 현재 시점에서는 주당 40-60불(시장가치 213-320억불)이다. 이러한 1999년의 Yahoo! 주식 시세가 과연 그만한 가치가 있는지에 대한 많은 논란이 제기되기도 하였다. 따라서 Yahoo!의 실질적인 기업(시장가치)가치가 어느 정도가 적정가격인지 논의해보는 것은 의미 있는 일이라고 고려되어진다.

시장가치(market Capitalization), 즉 기업가치는 아래 식과 같이 기업의 미래 순현금흐름의 합계를 할인된 기업의 자본비용 즉, 기업의 예상수익율로 나누어 현재가치로 평가한다.

즉, 다음과 같은 산식으로 표시된다.

시장(기업)가치 =  $CF/k$ (매년 동일한 현금흐름이 있다고 가정) . 여기서 CF는 미래 순현금흐름의 현재가치의 합계, k는 기업의 기대수익율(기업의 자본비용)을 의미한다.

위의 시장(기업)가치의 산식을 미래 순현금흐름의 현재가치의 합계(CF)로 정리하면

$CF = k \times$  시장(기업)가치 로 표시된다.

이러한 산식을 Yahoo!에 적용할 경우

$CF=0.2$ (기업의 기대수익율 20%로 가정)  $\times$  1,200억불(1999년 최고시장가격 기준) = 240억불

따라서 미래에 240억불 이상의 순현금 흐름 즉, 손익계산서에서의 현금 유입에서 대차대조표의 현금투자를 공제한 순 현금 흐름이 실현되어야 하는데 현재 매년 1억정도 이익이 실제 실현되고 있는데 이것이 실현 가능한 숫자인지 의문을 가질 필요가 있다고 생각된다. 그래서 기업의 적절한 시장가치가 지금의 주식시세를 반영하는 가격인 300억불 [이 경우 미래순현금 흐름은 60억불(300억x 0.2)이 예상됨] 이 적절한 가격이라고 고려되어진다.

## 6. 향후 포탈 산업의 수익성 창출을 위한 차별화 전략

현재 Yahoo!를 비롯한 많은 종합 포탈들이 최근들어 이익이 급격히 줄어들고 있는 실정이다. 이러한 수익 및 이익 격감의 가장 큰 이유는 소비자와 광고주에게 차별적인 이미지와 가치를 전달하지 못하고 있기 때문이다. 지금까지 대부분의 포탈 사이트들이 지향하는 것은 일종의 콘텐츠 백화점과 같은 것이다. 그 결과 모든 사람들에게 모든 서비스를 제공한다는 목표하에 스스로 차별화 포인트를 버리게 된 것이다. 물론 포탈은 가능한 많은, 그리고 다양한 정보를 제공할 수 있는 능력을 가지는 것이 장점이다. 그러나 이러한 것도 전략적인 포지셔닝하에서만 그 가치가 빛날 수 있는 것이다.

차별화가 가능할 때 광고주로부터 원활하게 광고도 수수할 수 있다. 현재 대부분의 온라인 광고주들은 이러한 포탈의 차별화되지 못한 성격 때문에 광고 사이트 선정 기준을 대부분 CPM(Cost Per Million Impressions)과 같은 단순 노출량과 같은 기준에 의존할 수밖에 없다. 광고주들은 누구나 자신이 사용한 광고 비용에 대해 충분한 보상을 받고 싶어한다. 즉 자신이 올바른 매체 선택과 광고 효과에 대한 확신을 원한다. 따라서 종합 포탈들은 광고주들이 자신들의 포탈이 선택할만한 차별적인 가치가 있음을 확인시켜 주어야 한다. 그렇다면 과연 포탈은 그 성격 때문에 차별화하기 어려운 것인가? 전문 포탈과 같이 고객이나 서비스 자체를 처음부터 전문화하는 것이외는 차별화 방법이 없는 것일까? 그리고 결국 환경 변화에 제대로 대응하지 못한 주라기 시대 공룡처럼 대형 포탈들은 하나 하나 없어질 것인가?

이러한 의문들에 대한 답을 구하기 위해서는 먼저 포탈의 본원적 역할에 대해서 심도 있게 생각해 보아야 한다. 포탈은 야후, Altavista와 같은 검색 엔진 또는 AOL, MSN과 같은 ISP(Internet Service Provider)기업들이 사용자들로 하여금 계속 머물도록 하기 위해서 여러 가지 콘텐츠를 결합하면서 발전하였다. 접근 및 이용이 편리하고 인터넷 관문이라는 특성을 가지기 때문에 인터넷을 시작하는 사람들에게는 매우 매력적이다. 최근의 맥킨지의 최근 연구에 나타난 것과 같이 인터넷 이용자 중에서 초보자가 가장 많기 때문에, 종합 포탈의 시장은 지속적인 성장이 가능한 것이다.

그러나 많은 후발 포탈들은 이러한 포탈의 본질적 존재 이유와 기능, 이용 대상에 대한 충분한 고려없이 단순히 많은 콘텐츠를만을 웹사이트상에 나열시켜서 어디가 무슨 포탈 사이트인지조차 헷갈리게 만들었다. 또한 자신이 가지고 있는 강점이 있는데도 이를 특화시키기보다는, 오직

사용자의 눈을 현혹하기 위해서 기존의 대형 포털만을 맹목적으로 쫓아가는 사이트도 많았다.

그 결과 대부분의 포털은 차별화되지 못했고, 소비자들은 브랜드 이미지가 좋은 선발 포털만을 기억하게 되었다. 즉, 야후, AOL과 같은 선발 포털과 나머지 포털간의 수익과 고객 확보 격차는 점점 벌어지게 되었다. 대표적인 것이 광고 수익이다. 지난 2000년 한 해에도 이 두 회사를 제외하고는 모두 광고 부분에서 적자를 보였다. 현재와 같은 구조가 지속된다면 후발 포털의 미래는 매우 어둡다고 하겠다.

종합 포털의 본원적 서비스를 차별화하면 얼마든지 시장에서 좋은 기회를 얻을 수 있다는 점이다. 동시에 고객들이 사이트로부터 얻고자 하는 편익과 사이트가 고객들에게 주고자 하는 가치의 차이가 있는 경우도 나타나 포지셔닝 전략의 재고가 필요한 것으로 나타났다. 대표적인 예가 알타비스타나 한미르이다. 이들 포털이 현재 표방하고 있는 것은 강력한 검색 기능인데 비해 고객들이 느끼는 편익은 외국 문서에 대한 번역 부분이라는 것이다. 이미 검색 능력에 있어서는 엠파스와 네이버 등이 선점하고 있으므로 특히 후발주자인 한미르나 검색 사이트에서 출발한 알타비스타는 기존의 포지셔닝을 바꿀 필요성도 있다는 것을 보여주고 있다.

그러나, 이러한 전반적인 차별화의 기회가 존재함에도 불구하고 여전히 차별성이 부각되지 않는 부분도 많았다. 1:1 서비스를 제공하는 마이페이지 기능과 이메일 서비스에 있어서는 업체간 차별화가 되지 못하고 있는 것으로 나타났다. 특히 마이페이지 기능에서 차별화되지 못했다는 것은 아주 심각한 문제이다. 많은 포털 사이트들이 DBM, CRM 등을 이용해서 고객마다 차별화된 라이프스타일 서비스를 제공한다는 큰 목표가 사실상 이루어지지 못하고 있는 것이다. 대부분의 포털 사이트의 마이 페이지 기능은 고객 트래킹 기록을 대충 연결해서 서비스를 제공하는 매우 낮은 수준의 1:1서비스인 것이다. 효과적인 1:1 고객 서비스 관리는 가장 이상적이고 성공적인 차별화 전략임에도 불구하고 많은 포털 업체들은 광고나 새로운 콘텐츠를 추가하는 수준에서 차별화하려 했을 뿐, 고객 중심의 진정한 차별화를 못하고 있는 나타나, 향후 포털이 나가야 할 방향과 매우 큰 괴리를 나타내고 있다.

그렇다면 어떻게 차별화시킬 것인가?

차별화 전략을 세우기 위해서는 다음과 같은 철저한 환경 분석이 선행되어야 한다. 첫째, 인터넷 시장에서 변화하는 흐름을 이해해야 한다. 둘째, 고객의 욕구와 기업에게 기대하는 요소를 정확히 이해해야 한다. 셋째, 포털 업체간의 경쟁 구조를 알아야 한다. 넷째, 기업이 가지고 있는 강점과 약점을 이해하고, 역량이 무엇인지를 이해해야 한다. 그리고 이러한 분석 결과를 토대로 차별화된 포지셔닝 전략을 세워야 한다. 한편 포털의 성격상 이용자와 광고주라는 두 차원의 고객들에게 모두 차별화되는 가치를 전달해 주어야 한다. 그리고 현재 급속히 성장하고 있는 전문 포털에 대해서도 차별적 경쟁 우위를 가지기 위해 포지셔닝 전략의 방향을 명확히 설정해야 한다.

이러한 현재의 시장 구조를 바꾸기 위해 앞의 포털 서비스 시장 상황 분석을 바탕으로 다음과 같은 다섯 가지 전략 방향을 제시하려고 한다.

첫째, 포털 사이트의 마케팅 목표에 맞는 브랜드 아이덴티티를 만들어야 한다. 그러기 위해서는 먼저 자신들의 사업 출발점에 대해 다시 한번 생각해 보아야 한다. 각자의 강점을 차별적으로

포지셔닝을 하기 위해서는 자신의 사업 출발점과 잘 부합되는 서비스부터 순차적으로 확장해야 한다는 의미이다. 이는 기본적으로 브랜드 확장 전략과 유사하다. 예를 들어 야후, 엠파스와 같이 검색 기능에서 출발한 포털 사이트들은 검색 기능의 우수성과 관련된 서비스를 차별화시켜야 한다. 예를 들어 엠파스의 경우는 강력한 검색 기능에 대한 차별적 이미지가 강하다. 따라서 상거래나 커뮤니티 기능보다는 음식점, 레스토랑 위치나 지도 서비스와 같은 오프라인 정보와 연결한 서비스를 부각시키는 것이 유리하다.

둘째, 체계적으로 경쟁 구조를 파악하고, 범주내의 경쟁자를 이길 수 있는 핵심 역량을 개발해야 한다. 포털 시장은 범용 포털과 전문 포털로 나누어져 있다. 그리고 그 특성에 따라서 제품 검색, 카테고리, 전문 포털 등으로 나눌 수 있다. 따라서 포털 사이트들은 자신들의 특성과 강점에 현재 어느 범주에 속하는지를 파악해야 한다. 그리고 자신들의 경쟁 상대를 구체적으로 파악하고, 그 범주내에서 경쟁 우위를 확보하고 순차적으로 서비스 시장을 확장하는 것이 바람직하다.

셋째, 적극적인 e-브랜드화에 노력해야 한다. 결국 포털 사이트의 기획자들은 자신들의 사이트가 단순 포털이 아닌 하나의 브랜드로서의 역할을 하게 만들어야 한다. 강력한 브랜드는 차별화의 결과이며 새로운 확장의 시작이기 때문이다. 포털 브랜드 중에서 가장 강력한 브랜드로 야후를 들 수 있다. 사실 야후는 검색 기능면에서는 가장 강력한 사이트는 아니다. 그리고 독자적인 상거래나 게임 콘텐츠를 가지고 있는 것도 아니다. 그러나 야후는 선발자의 프리미엄을 효과적으로 이용했으며, 고객들이 원하는 콘텐츠와 서비스를 야후의 카테고리 특성에 맞게 잘 결합하였다. 그리고 야후를 온라인 최고의 브랜드로 각인시키는데 노력을 하였다. 그 결과 인지도, 브랜드 가치, 방문자 수 등 모든 면에서 야후는 수위를 달리게 되었다. 또한 대부분의 사이트들이 광고 수입에서 적자를 내고 있는 반면, 야후는 흑자를 내는데 성공하였다.

넷째, 과감한 콘텐츠 구조조정을 해야 한다. 현재 대부분의 포털 업체들은 백화점식 콘텐츠를 제공하고 있다. 그러나 각 콘텐츠의 효과성에 대한 것을 구체적으로 점검해서 수익에 도움이 되지 않으면 과감하게 구조조정할 필요가 있다. 즉, 특정 콘텐츠가 신규 가입자와 고객 유지에 별로 도움이 안되지만, 다른 포털에서 성공하였기 때문에 우리 포털에 가져온다는 식의 생각은 버려야 한다는 것이다.

마지막으로 최적의 사이트 경험을 창조해야 한다. 사람들은 인터넷에서 어려운 문제를 만나면 포털 사이트에 의존해서 해결하려는 경향이 많다. 따라서 포털 사이트는 이러한 소비자들의 기대에 부응하기 위해서 방문자들의 문제를 신속·정확·편리하게 해결해주는 노력을 지속적으로 기울여야 한다. 그러기 위해서는 서비스 링크나 네비게이션 프로세스를 고객지향적으로 편리하게 만들어야 한다. 현재 대부분의 포털 사이트들은 한정된 화면에 많은 것을 보여주려고 노력하기 때문에, 사람들에게 상당히 부담스러운 인상을 줄 수밖에 없다. 현재의 이러한 사이트 디자인도 고객지향적으로 바꾸어야 할 필요가 있다.

지금까지 대형 종합 포털 사이트들이 향후 도태되지 않고 살아남을 수 있는 마케팅 전략에 대해서 살펴보았다. 앞에서 살펴본 것과 같이 선발 포털과 후발 포털간의 격차가 점점 심해지고 있다. 광고 수입 역시 AOL과 야후와 같은 선발 업체가 대부분을 차지하고 있다. 나머지 포털들은

생존하기 점점 어려워지고 있는 위기 상황이다. 그러나, 危機의 단어속에는 기회라는 의미도 포함되어 있다. 현재의 어려운 경쟁 체제속에서 살아남으면 많은 시장을 확보할 수 있는 것이다. 따라서 포탈 사이트들은 자신들이 차별화할 수 있는 포인트를 찾아 핵심 역량화하는데 지속적인 노력을 해야 할 것이다(허원무 2001).

## 7. 남아있는 과제

다음으로 Yahoo의 사례를 통하여 포탈산업에서 Yahoo!가 해결해야할 남겨진 과제는 무엇인가? Yahoo!의 경영전략은 지금까지 성공적으로 수행해왔다. 그래서 포탈산업 분야에서 선점우위(first move advantage)를 누리고 있다.

포탈산업의 검색엔진(search engine)은 인터넷 산업의 관문이 되는 분야로 인터넷 산업에서 중요한 역할을 담당하고 있다. 그러나 앞의 산업분석에서 언급한 바와 같이 검색엔진은 모방하기가 쉽기 때문에 시장진입이 용이하여 더욱 경쟁이 치열할 것으로 예상된다.

그리고 포탈산업의 수명주기면에 있어 현재는 초기의 진입단계를 지나 성장기에 들어섰기 때문에 Yahoo!는 지금까지의 경영전략을 재고해 볼 필요가 있다. 경영전략을 실행할 때 어떠한 경우에는 전략을 실행하는 것보다 하지 않는 것이 오히려 더 바람직한 결과를 가져오는 경우가 있는데 이러한 물을 Yahoo!에 적용하는 경우 현재의 보유하고 있는 검색엔진 기술은 훌륭하기 때문에 제품개발과 검색엔진 기술에 대한 계속적이고 대규모 투자는 고려해볼 필요가 있다.

더욱이 사용자들의 인터넷 방문 취향과 요구가 다양해지고 복잡해지고 있으며 Yahoo! 이외의 다른 검색엔진 서비스를 사용하는 이용자가 많아짐에 따라 사업초기의 사용자들을 지속적인 사이트 방문자로 잡아두기가 쉽지 않다.

앞의 산업 분석에 있어서도 포탈산업이 그렇게 매력적인 산업이 아니라고 볼 수 있다.

그러나 기회가 없는 것은 아니다. 포탈 산업 자체를 매력적인 산업으로 만들어 나가기 위한 전략으로는 다음과 같은 것을 들 수 있다.

Yahoo!의 브랜드 이미지를 확대하여 사용자들로 하여금 브랜드 충성도를 제고하는 것이 중요하다. 이러한 eBRAND 제고는 광고주 및 콘텐츠 제공자들과 Yahoo!와의 거래관계에서 Yahoo!의 교섭력(bargaining power)을 높이고 잠재적인 시장 진입자에게 진입장벽의 효과를 가져와 Yahoo!의 장기적 수익 증대에 기여할 것이다. 그리고 Yahoo!의 브랜드 이미지 제고는 기업의 글로벌화에 기여하여 규모의 경제 이점을 가질 수 있다. 아울러 사용자에게 e-mail과 홈페이지 제작과 채팅 톨의 효율적 운영은 지속적인 사용자를 만들 수 있을 것이다.

그리고 처음의 단순한 검색엔진의 역할을 담당하는 포탈 사이트 회사에서 사용자의 다양한 욕구에 부응하기 위하여 인터넷서비스제공자(ISP)와 다양한 콘텐츠 제공자와 제휴하는 것은 결국 미디어 기업(media company)이 되는 것으로 Yahoo!의 결정이 올바르다고 생각된다. 그러나 향후의 과제는 포탈산업에서의 주요 수입원인 인터넷 광고 시장의 성장률에 대한 상반된 견해가 나오

고 있다.

그리고 포탈 산업의 대체 산업인 Verticalnet의 출현과 그리고 보다더 포탈의 서비스를 광범위 하기 제공하는데 필요한 네트워크와 기존의 전통적 미디어 이용한 다양한 콘텐츠 제공과 차세대의 포탈이라고 할 수 있는 광대역 정보 통신망(broadband access, 기존의 ISDN 보다 고도의 광범위 서비스 가능)을 이용한 포탈 서비스 제공이 유리한 AOL과 Time Warner의 합병은 Yahoo!에게 위협이 되는 요소이다.

아울러 보다더 광범위한 콘텐츠 제공에 대한 소비자 요구에 부응하기 위하여 MCI/Wordcom, AT&T와 같은 이동통신회사들이 현재 인터넷 접속을 통한 ISP을 제공하고 있는데 이들 업체들이 포탈산업에서 제공하는 웹컨텐츠와 차별화된 웹컨텐츠를 제공하는데 관심을 보이고 있다. 그리고 여러 금융기관들이 전자상거래 사업과 인터넷 투자에 주요한 역할을 할 것으로 보여 향후 포탈 산업에서의 경쟁은 치열할 것으로 예상된다.

<표 7> Yahoo ! 의 매출액 및 손익 실적 및 추정

(단위: 백만원)

	1996	1997	1998	1999(실적)	2000(추정)	2002(추정)
매출액	22	84	245	589	511	1008
매출원가	5	20	52	102	57	101
매출총이익	17	64	193	487	454	907
판매관리비 마케팅비용 R&D 비용 기타	28	107	188	386	278	536
세전순이익	-11	-43	5	101	177	371
세후순이익	-11	-43	-13	61	106	223

자료 : 기업공표자료를 참고로 저자가 재작성

## 참고문헌

- 권오영(1999), 인터넷 비즈니스와 수확체증의 법칙, 주간경제, 536호, LG 경제연구원  
두산출판사(2001), 두산세계대백과.  
이계평(1999), 인터넷 핫이슈, 포털서비스, 주간경제, 506-7호, LG 경제연구원  
허원무(2001), 대형종합포털 차별화해야 제도약할 수 있다. 주간경제, 611호, LG 경제연구원  
Afuah, Allan and L. Tucci, Christopher ( 2001), Internet Business Models and Strategies .New York, McGraw-Hill/Irwin.  
Business2.0 Internet Data: The World's Local Yokel, www. business2.0. com  
Carpenter, Phil(2000), eBRANDS, Building an Business at Breakneck Speed, Boston, MA , Harvard Business School Press.  
CIBC Oppenheimer(1998), " Analyzing the Aggregators".  
Davenport T.H and P.D Lynch(1999 ), "Are You Making Your Customers Stick?" Accenture, eCOMMERCE site, www. accenture. com  
Eisenhardt, K.M and D.N.Sull(2001), " Strategy as Simple Rules", *Harvard Business Review*.  
Forrester Report(1998), Media's Global Future in Media & Technology Strategies.  
Forrester Report(1998), The Great Portal Shakeout in Media & Technology Strategies.  
Harvard Business School (1999), "Living on Internet Time: Product Development at Netscape, Yahoo!, NetDynamics, and Microsoft, " *HBS case 9-697-052*.  
Harvard Business School (2000), "Yahoo! : Business on Internet Time." *HBS case 9-700-013*.  
Hill , Charles.W.L(2001), Global Business, 2nd, New York, NY, McGraw-Hill Co.  
Media Metrix(2000), Internet Data, " Top 10 Search Engines for May 2000," www. mediamatrix.com  
Media Metrix /IPRO(1998), "The Web in Perspective,"  
Swisher, Kara(1998), " Portal Industry Looks for New Name, "Wall Street Journal Europe..  
Vlamis, Anthony and Bob Smith(2001), Do You ? Business The Yahoo! Way, Capstone Publishing Inc.  
Yahoo! Annual Report, 1997  
Yahoo! Annual Report, 1998  
Yahoo! Annual Report, 1999  
Yahoo! Annual Report, 2000

## Yahoo! Internet Business

Yonggyu Kim  
(Anyang University)

### <Abstract>

This case study is to investigate Yahoo's business strategy that plays an important role as the first runner in portals industry. To do these study, researcher used Five Forces Model to find out markets environment about it. In spite of operating loss creating due to investing a lot of money, can Internet firm have a high market value in stock markets?. What is Yahoo's next step? Researcher intends to discuss about these questions.