

# 인터넷 비즈니스 리더의 수성(守成) 전략: “선택과 집중” - (주)다음커뮤니케이션 -\*

이상훈

연세대학교 경영학과 박사과정  
(ymis@yonsei.ac.kr)

김형진

연세대학교 경영학과 박사과정  
(wmistop@yonsei.ac.kr)

이호근

연세대학교 경영학과 교수  
(h.lee@yonsei.ac.kr)

(주)다음커뮤니케이션은 1995년 2월 창업 후 1997년 5월 국내 최초의 무료 한메일 서비스 제공으로 국내 최대의 인터넷 포털사이트로 성장하면서 2005년 현재에는 회원 수 5,500만 명, 직원 수 2,000명, 매출액 5천억 원으로 성장하는 등 질적, 양적으로 국내 최대 규모의 인터넷 비즈니스 기업으로 성장하였다. 이러한 (주)다음커뮤니케이션 10년의 역사는 국내 인터넷 비즈니스 산업의 환경 변화에 따른 도전과 응전의 역사와 그 궤를 같이하고 있다. 그러나 2005년 말 현재 (주)다음커뮤니케이션이 당면한 경쟁상황은 결코 순탄하지 않은 않다. 지식검색 서비스를 시작으로 인터넷 비즈니스 1위 기업으로서 위상을 다투는 NHN과 서비스 컨버전스를 통해 새로운 위협 세력으로 부상하는 유·무선통신사와의 경쟁을 극복하고 또한 잠재적 위협에 대비해야 하는 상황이다. 이를 위해 2005년 8월 향후 예상되는 인터넷 비즈니스 환경 변화에 대한 대응과 새로운 도약을 위해 (주)다음커뮤니케이션은 서비스 및 조직구조를 개편하였다. 이를 통해 각 서비스 부문의 효율과 효과를 극대화하고 상호 시너지를 창출 할 수 있는 방향으로 변모되었다. 본 사례는 이와 같이 지난 10여 년간 인터넷 비즈니스 환경 변화에 따른 (주)다음커뮤니케이션의 대응전략을 통해 인터넷 비즈니스에서 지속적인 경쟁우위 확보를 위한 “선택과 집중”의 전략을 살펴보고 있다.

주제어: 인터넷, 포털, 비즈니스, 컨버전스, 경쟁우위, 전략

## 프로로그

마지막 늦더위가 기승을 부리는 2005년 9월 하순, (주)다음커뮤니케이션의 이재웅 사장은 2007년 본사 이전을 목표로 제주도에 설립한 (주)다음커뮤니케이션의 제주 사무실에서 있을 전략회의 참석을 위해 서울발 제주행 비행기에 올랐다. 비행기가 김포공항의 활주로를 벗어 난지 10여분 후 안정 항로에 접어들면서 이재웅 사장은 다소 긴장이

풀리며 창밖의 구름바다를 보며 생각에 잠긴다. 1995년 2월 창업 후 1997년 5월 국내 최초의 무료 한메일 서비스 제공으로 명실상부한 국내 최대의 인터넷 포털사이트로 성장하면서 1999년 11월 코스닥 등록을 마쳤고, 2002년 말에 그동안의 적자를 벗어나 본격적인 수익을 내기 시작하였다. 그러나 2005년 현재의 (주)다음커뮤니케이션이 당면한 경쟁상황은 결코 순탄하지 않은 않다. 2003년에 접어들면서 NHN이 지식검색 서비스를 기반으로 공격적인 마케팅을 통해 검색 서비스 및 키워드

\* 본 연구는 21세기 프론티어 연구개발사업의 일환으로 추진되고 있는 정보통신부의 유비쿼터스컴퓨팅네트워크원천기술개발사업의 지원에 의한 것임.

검색광고 시장에서 (주)다음커뮤니케이션을 추월하였다. SK커뮤니케이션즈가 운영하는 네이트의 싸이월드 역시 미니홈피 서비스를 중심으로 월 1,700만 명의 방문자수를 기록하며 온라인 커뮤니티 시장에서 부동의 1위를 지키던 다음카페의 위상을 위협하고 있는 상황이다. 해외 시장 진출을 위해 2004년 8월 미국 내 9위 정도의 회원 수를 보유하고 있던 라이코스를 인수 한 후, 일시적인 영업이익과 지분법평가손실에 따른 경상손실은 이미 예상된 것이었으나 (주)다음커뮤니케이션의 재무제표에 큰 영향을 미치고 있다.

이러한 최근의 문제점들은 온라인 비즈니스 리더 기업으로서 (주)다음커뮤니케이션의 위상을 심각하게 위협하고 있으며 자칫 2위로 밀려나는 것이 아닌가하는 위기감을 주고 있다. 어떻게 하면 이 난관을 효과적으로 극복할 수 있을까? 이재웅 사장은 당면한 현안들을 극복하기 위해 (주)다음커뮤니케이션이 처한 사업적 쟁점 분야의 이슈들에 대한 문제점을 떠올려본다. 향후 국내에서 가장 큰 성장 잠재성을 가지고 있는 검색광고 시장에서 NHN과의 간격을 어떻게 하면 효과적으로 줄일 수 있을 것인가? 최근 웹페이지, 서비스 및 조직개편을 완료한 미국 라이코스가 조기에 안정화를 이루고 수익을 내기 위해 가장 필요한 것은 무엇일까? 향후 성장가능성이 높은 B2C형 온라인 전문 쇼핑몰 시장에서 현재 시장점유율 2위에 있는 디앤샵의 경쟁력 강화를 통한 성장전략은 무엇일까? 포털을 기반으로 한 미디어 사업에서 확보한 고객접점을 통해 새로운 가치 창출 수단이 될 수 있는 신규 서비스로 무엇을 준비하고 실행해야 할까? 이러한 문제점들을 해결하기 위해 (주)다음커뮤니케이션에게 요구되는 새로운 변화들은 무엇일까? 지난 10년 동안의 (주)다음커뮤니케이션의 성장과 발전의 역사가 향후 10년 동안에도 지속되기 위해서는 이러한 문제점들을 극복하지 않으면 안된다. 오늘 제주

도 사무실에서 열리는 “10주년 기념 제2의 도약”을 위한 전략기획 워크샵은 이러한 문제점들에 대한 효과적인 대안 산출을 위한 시발점이 될 것이다.

## 1. (주)다음커뮤니케이션의 어제와 오늘

이재웅 사장은 1995년 2월 이용자 기반의 광고 수익을 비즈니스 모델로 구상하고 (주)다음커뮤니케이션을 창업했다. 설립 초기 시스템 통합(SI), 웹 에이전시(Web agency), 웹 호스팅(web hosting)과 같은 비 온라인 서비스 사업을 위주로 수익을 내던 (주)다음커뮤니케이션이 본격적인 인터넷 비즈니스 기업으로 도약하기 시작한 것은 1997년 5월 국내 최초의 무료 이메일인 한메일 서비스를 제공하면서부터이다.

한메일 서비스는 1998년 100만 명의 회원을 시작으로, 2000년에 2,100만 명, 2005년 5월 현재에는 3,700만 명의 회원 수를 확보한 국내 대표적 이메일 서비스로 성장하였다. 한메일 서비스는 다음카페와 더불어 2003년부터 미디어, 금융, 쇼핑 등 사업다각화를 통한 수익성 높은 서비스를 제공할 수 있었던 5,500만 고객접점의 기반이 되었다. 다음카페는 2002년 8월 개설된 카페 수가 1,370,086개였던 것이 2005년 6월 현재 5,824,260개로 늘어나 (주)다음커뮤니케이션의 고객기반을 형성하는 또 다른 축을 이루고 있다.

1999년 11월 (주)다음커뮤니케이션은 국내 인터넷 비즈니스 기업 중 최초로 코스닥에 상장을 하였다. 이를 통해 확보된 자원을 마케팅에 투자함으로써 이용자 및 브랜드 인지도에서 야후코리아를 넘어서게 되었다. 또한 매출액도 급격히 늘어 1998년 17억 원이었던 것이 1999년에 77억, 2001년에 910억, 그리고 2004년에는 1,874억

원을 기록하면서 꾸준한 성장세를 과시하고 있다.

2000년에서 2003년까지의 시기는 (주)다음커뮤니케이션이 인터넷 비즈니스 기업의 리더로서 위상을 강화하던 시기였다. 2000년 3월 전자상거래 분야의 쇼핑서비스를 시작하면서 광고, 쇼핑, 거래형 서비스의 3각 수익원을 형성하며 매출액이 급속히 성장하기 시작하였다. 2002년 1분기에 28억 원의 매출을 달성했던 쇼핑 부문은 2003년 9월에 디엔샵으로 새롭게 단장하면서 2005년 2분기에만 154억 원을 기록하고 있다. C2C형 쇼핑몰인 온켓을 인수하여 2005년 5월에 오픈한 다음온켓도 개장한 달 만에 매출이 10배 가량 증가하였다. 한편, 국내 최대 고객접점을 통해 2004년 전체 배너광고 시장에서 25.6%의 시장 점유율을 기록하면서 꾸준한 성장을 거듭하고 있다. 2003년 1월에 시작한 검색광고 시장에서도 2004년 19.3%의 시장점유율로 2005년에는 48%의 시장점유율을 가진 NHN을 바짝 추격하고 있다.

2004년에는 파이낸스, 옥션, 콘텐츠 매칭 서비스<sup>1)</sup>를 시작하였으며 미국, 일본, 중국에 현지법인을 세우며 글로벌 성장을 추구하고 있다. 2003년 6월 처음 시작한 다음다이렉트자동차보험은 2005년 2분기 현재 온라인 자동차 보험 시장의 14.3% 시장점유율을 차지하면서, 1위 교보생명(점유율 45.6%)을 추격하고 있다. (주)다음커뮤니케이션은 2004년 본격적인 해외 시장 개척을 위해 미국의 라이코스 인수, 일본에 조인트벤처인 타온(Taon) 설립, 중국에 직접투자로 365Ren.com을 만들어 2005년 9월 본격적인 서비스를 시작하였다. 이처럼 (주)다음커뮤니케이션은 1995년 불모지와 같았던 국내 인터넷 비즈니스 시장을 최초로

개척한 이래 각 부문에서 경쟁자들을 선도하며 고속 성장을 해왔다.

2005년 창립 10주년을 맞이한 (주)다음커뮤니케이션은 1995년 창업 시와 비교할 때, 직원은 3명에서 2,000명으로 650배, 매출액은 3억 원에서 5천억 원으로 1,670배, 경상이익은 560배, 고객수는 10명<sup>2)</sup>에서 5,500만 명<sup>3)</sup>으로 국내 최고의 인터넷 비즈니스 기업으로 성장하였다. 이러한 결과는 2002년 이후 지난 3년간 급변한 인터넷 비즈니스 환경에 대응하여 핵심 서비스를 재편하고 금융 등 잠재성 높은 신규 서비스에 대한 “선택과 집중”에 따른 투자의 결과라고 볼 수 있다.

## II. 인터넷 포털 서비스 산업

포털이란 네티즌들이 인터넷을 이용할 때 관문역할을 하는 사이트로 정보의 바다로 안내해 주는 길잡이 혹은 게이트웨이의 역할을 한다. 초창기 인터넷 포털을 표방한 업체들은 진화해온 기반에 따라 검색, 접속, 부가서비스 포털로 나누었지만, 점차 제공하는 서비스들(검색엔진, 이메일, 커뮤니티 서비스 등)이 비슷해지면서 이러한 분류는 사실상 그 의미가 퇴색되었다.

야후코리아, 네이버, 라이코스, 알타비스타 등은 검색 서비스를 기반으로 성장한 검색포털이며, 하이텔, 천리안, 유니텔, AOL처럼 전화접속 PC 통신서비스 업체들이 인터넷 접속서비스를 제공하면서 성장한 형태를 접속포털이라고 한다. 마지막으로 다음, 네띠앙, 프리챌처럼 이메일, 콘텐츠 및

1) 검색광고가 아닌 컨텍스트추열(Contextual) 광고기법을 활용해 개발된 이 서비스는 인터넷 사용자가 검색 사이트가 아닌 뉴스나 커뮤니티 등 콘텐츠를 조회할 때, 해당 콘텐츠와 관련성이 높은 제품 또는 서비스 정보를 바로 제공받을 수 있도록 하는 새로운 방식의 온라인 광고기법이다.

2) 1995년 창업당시 SI (system integration) 고객 수를 의미한다.

3) 2004년 12월 기준, Daum과 Lycos의 순방문자 수 합계 (출처: 코리안 클릭, Nielson NetRatings)

정보, 또는 커뮤니티 등의 부가 서비스를 제공함으로써 많은 회원을 확보하고 성장한 경우를 부가서비스 포털로 구분할 수 있다.

포털은 초기에는 주로 검색 서비스 또는 이메일 서비스 등 단일 서비스를 중심으로 회원 수 또는 방문자 수를 확보한다. 일정규모의 회원 수 또는 방문자 수를 확보하게 되면 방문회수를 높이고, 체류시간을 길게 하기 위해 커뮤니티를 구성하거나 다양한 서비스를 제공하여 수익을 극대화하는 등의 순서로 발전하는 게 일반적인 형태이다. 초창기 대다수 인터넷 포털의 주 수익원은 광고 수익이 전체의 60~80%를 차지했으나 2006년 현재는 검색광고와 배너광고를 통한 수익이 여전히 큰 비중을 차지하고 있지만, (주)다음커뮤니케이션, NHN, 야후 등의 주요 포털 업체들은 쇼핑과 금융, 해외 진출 등을 통해서 광고시장에 편중된 수익 구조를 탈피하고 있다. 특히 이러한 움직임은 2002년 상반기까지만 하더라도 각 포털 사이트들이 콘텐츠 중심의 다양한 거래형 서비스에 집중하던 모습과는 달리, 검색, 미디어, 커뮤니티, 쇼핑, 금융 등 새로운 핵심 사업 부문에 집중 투자함으로써 차별화된 서비스를 제공하고자 하는 의도로 해석할 수 있다. 특히 인터넷 포털 산업은 2002년을 전후로, 핵심 사업 영역에 있어서 큰 변화를 보였다. 그 변화의 중심에는 고객의 개인화 요구를 잘 반영한 SK커뮤니케이션즈의 싸이월드와 효과적인 마케팅 전략을 통해서 지식 기반 검색광고의 새 장을 연 NHN의 지식검색이 있다.

SK커뮤니케이션즈의 싸이월드는 고객이 미니홈피를 통해 싸이월드라는 개인 공간을 가꾸고 그곳에서 자신을 표현하며, 그 너머에서 다른 사람들과 커뮤니케이션하는 서비스로 2003년에 처음 소개된 이후 급속한 성장을 하였다. 이러한 성장의 배경에는 개인화 되는 고객의 성향을 잘 반영했다는 것도 있지만, SK텔레콤의 무선 인프라와 네이트온의

SMS 서비스를 연동하여 시너지 효과를 노린 점도 큰 몫을 차지하였다.

2004년 초 코스닥 업종 시가총액 1위에 오른 NHN은 온라인 게임 사업에서 성공한 한게임과 검색 포털인 네이버가 합병된 회사로, 2002년 후반기 고객들이 원하는 정보를 서로 주고받는 공간인 지식IN을 오픈하면서 대표적 검색 포털로 자리매김하였다. 네이버의 지식검색이 성공적인 발전을 거듭한 이유는 마케팅 전략과 함께 고객이 가장 원하는 정보는 그 정보를 이전에 경험하여 알고 있는 사람으로부터 제공될 수 있다는 생각이었다. 이러한 생각으로 구현된 지식검색 서비스는 고객들에게 '역시 검색은 네이버'라는 인식을 심어주는 성공요인으로 작용하였다.

이와 같은 두 서비스의 성장을 통해 볼 때, 인터넷 포털 서비스 산업은 역시 커뮤니티형 커뮤니케이션 서비스를 통한 고객 확보가 제일 우선이라는 점과 여전히 광고시장, 특히 검색광고 시장의 성장 가능성이 높다는 것을 알 수 있다. 이전에는 (주)다음커뮤니케이션의 독주 속에서 경쟁업체의 움직임이 미약해 보였다면, 지금은 경쟁업체의 모기업이 가진 장점과 서비스들까지 동원된 형태로 포털 서비스 주도권 경쟁이 치열하게 전개되고 있으며, 경쟁기업이 가질 수 없는 독창적이며 차별화된 서비스 확장이 더욱 필요한 시점에 와 있다.

### III. 인터넷 비즈니스 환경의 변화

(주)다음커뮤니케이션 10년의 역사는 국내 인터넷 비즈니스의 역사와 그 궤를 같이 한다고 볼 수 있다. 1999년 당시 주간 방문자수를 기준으로 국내 10대 사이트 가운데 2006년 현재도 여전히 견제할 곳은 당시 1위였던 야후코리아, 4위였던

(주)다음커뮤니케이션 그리고 8위였던 네이버(NHN) 뿐이며 네띠앙, 친리안, 넷츠고, 심마니, 채널아이, 인터넷제국 등 대다수 사이트는 사라지거나 규모가 크게 축소되었다. 이처럼 인터넷 비즈니스가 본격적으로 시작된 1999년 이후 2006년 현재까지 국내의 인터넷 비즈니스 환경은 경쟁의 가속화와 고객의 요구가 다양해지면서 많은 기업이 명멸을 반복한 시기이다. 따라서 (주)다음커뮤니케이션, NHN, SK커뮤니케이션즈와 같이 현재 인터넷 비즈니스를 선도하고 있는 기업들의 지난 시간을 되돌아보는 것은 비즈니스 환경 변화에 어떻게 대응하고 적절한 전략을 실행해야만 생존할 수 있는가에 대한 답을 알려줄 것이다.

### 3.1 전통적 포털 서비스에서의 경쟁

2001년 12월과 2002년 8월 국내 상위 10개 포털 중 검색포털로 분류된 사이트들의 순방문자를 비교해 보면, 당시 포털 상위 3개 기업이었던 (주)다음커뮤니케이션, 야후코리아, 네이버는 2001년 12월에 비해 약 100만 명이 순 증가했으나, 중간 그룹인 한미르, 라이코스, 엠파스는 최소 약 100만 명 이상이 순 감소했다.

2003년에는 경쟁구도가 보다 심화되어 3월에 NHN이 야후코리아를 제치고 (주)다음커뮤니케이션과 양강 구도를 형성하였다. 11월 (주)다음커뮤니케이션은 2,534만 명, 네이버 2,344만 명, 야후코리아 2,027만 명의 방문자수를 기록했다. 이것은 2000년 이후 약 2년간 이어져온 1위 (주)다음커뮤니케이션, 2위 야후코리아, 3위 네이버의 순위가 변동된 것이며 이후 가속화 될 포털 사이트간의 치열한 경쟁의 신호탄이었다. 이 시기 NHN은 2002년 10월 시작한 지식검색 서비스 ‘지식IN’을 중심으로 사용자수를 급속히 늘려갔으며 (주)다음커뮤니케이션과 야후코리아의 ‘지식검색’ 서비스와

두 배 이상의 페이지 뷰 차이를 보이며 야후코리아를 제치고 1위에 올랐다. SK커뮤니케이션즈의 유무선 포털인 네이트는 2002년 라이코스코리아, 2003년 싸이월드와 합병을 통해 강력한 포털 사이트로 성장했다. 2002년 12월 네이트의 월 방문자수는 890만 명 정도로 10위권 밖이었으나, 라이코스코리아와 합병 한 달 만인 2003년 1월 1,380만 명의 방문자수를 기록하며 포털 부문 4위로 올라섰다. 10월에는 싸이월드의 트래픽까지 흡수하면서 1,630만 명의 월 방문자수를 확보하며 다음, 네이버, 야후 등의 기존 포털 사이트를 추격하기 시작하였다.

2004년 6월 국내 인터넷 이용자수는 3천만 명을 돌파했으며, 이는 당시 만 6세 이상 국내 인구 중 총 68.2%가 월 평균 1회 이상 인터넷을 이용하며 20세 이상 성인의 90%가 인터넷 이용자임을 의미하는 것이다. 2004년 4월 상위 5개 포털 사이트의 순위를 보면 (주)다음커뮤니케이션, NHN, SK커뮤니케이션즈, 야후코리아, 벅스의 순서였다. (주)다음커뮤니케이션과 NHN은 약 2,500만 여명의 방문자수를 기록하며 1,2위를 다투는 상황이고, SK커뮤니케이션즈의 네이트는 2,123만 명으로 야후코리아를 제치고 포털 사이트 3위에 올라 3강 구도를 형성하였다. 반면 야후코리아의 경우 2003년 엠파스, 드림위즈, 하나포스와 함께 중위권에 머물러 있던 네이트에게 마저 추월당하며 4위로 밀려나게 된다. 2004년은 대기업의 인터넷 시장 진출이 본격화된 해로서, 상반기에 CJ가 ‘플래너스’를 인수하였고 7월에는 한미르와 하이텔을 운영하던 KT가 ‘파란닷컴’을 출범시켰다. 특히 파란닷컴은 서비스 시작 두 달 만에 1,193만 명의 월 방문자수를 확보하며 단숨에 포털 사이트 5위에 올라섰다. 이를 통해 인터넷 포털은 막강한 자금력을 앞세운 SK, KT, CJ 등의 대기업 계열 포털과 다음, 네이버, 야후코리아 등 전문 인터넷 기업 간의

경쟁 구도로 재편되는 모습을 볼 수 있었다.

2005년 10월 현재 종합 포털 사이트간의 경쟁 현황은 2004년 말과 비교해 큰 변화 없이 (주)다음 커뮤니케이션, NHN, 네이트, 야후코리아, 파란닷컴의 순위를 유지하고 있으나 (주)다음커뮤니케이션과 NHN은 2005년 들어 월별로 1, 2위를 다투며 경쟁이 더욱 가속화 되고 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이, 1999년 이후 지난 6년간 포털 사이트의 경쟁구도는 한마디로 춘추전국시대와 같았다고 말할 수 있다. 당시 상위 5개 업체 중 2005년 현재 순위권에 있는 기업은 (주)다음커뮤니케이션과 야후코리아가 유일하나, 야후코리아는 파란닷컴의 추격으로 그 지위를 위협받고 있다. 따라서 현재 인터넷 포털 사이트 상위 5개 업체 간 경쟁은 2강 2중 1약 구도로 평가할 수 있다. 그러나 이러한 구도는 2004년 이후 공격적인 마케팅을 펼치는 SK, KT 등의 대기업 계열 포털들이 기존의 (주)다음커뮤니케이션, 네이버, 야후코리아 등의 전문 인터넷 기업들과의 경쟁에서 새로운 무기를 내놓으며 근본적인 변화를 초래할지도 모르는 상황에 이르렀다.

### 3.2 온라인 커뮤니티 서비스에서의 경쟁

온라인 커뮤니티는 “회원제를 기반으로 가상공간(Cyber Space)에서 상호 작용하는 사람들의 집단”으로 정의할 수 있다. 주요 활동은 가상공간에서 일어나고 오프라인에서의 활동은 보조적인 행위이며, 회원 간에 끊임없는 상호작용을 통해 콘텐츠를 생산하고 정보를 교환한다. (주)다음커뮤니케이션의 커뮤니티 서비스인 다음카페의 성공은 한메일의 성공에 힘입은 바 크다. 한메일의 성공으로 1999년 6월 회원수가 200만 명이 되면서 다음카

페 서비스로 이동하기 시작한 회원들이 상호연락을 위한 의사소통 수단으로 한메일을 사용하였다. 이러한 두 서비스의 연계를 통해 서비스 시작 2개월 만에 회원 수 300만을 돌파하였다.

2001년 12월과 2002년 8월 방문현황 자료<sup>4)</sup>에 의하면, 순방문자수로 1위 기업이었던 (주)다음커뮤니케이션이 약 100만 명 이상의 증가를 보인 반면, 드림위즈, 네띠앙, MSN은 많게는 100만 명 이상의 하락세를 보였다. 프리챌은 930만 명 수준을 유지했으나 2002년 11월 유료화 정책 이후 사용자가 줄어들고 100만개가 넘는 커뮤니티가 20만개로 급감하며 선두경쟁에서 멀어졌다.

2003년에는 카페서비스가 주도하던 기존 커뮤니티 시장이 블로그, 미니홈피 등으로 다변화되었다. ‘블로그’서비스는 내용과 형식에 관계없이 운영자가 개성을 표현할 수 있는 사이버 공간으로 네티즌들 사이에서 빠르게 확산되면서 새로운 인터넷 문화를 만들어 냈다. 그동안 상대적으로 커뮤니티 서비스가 약했던 네이버, 야후, 엠파스 등이 블로그를 포털 사이트 내로 끌어들이기 시작하였다.

싸이월드의 미니홈피는 “싸이질”이라는 신조어를 만들어 내며 시장의 새로운 트렌드로 등장하였으며, 버디버디, 드림위즈, MSN 등의 후발주자들도 유사한 홈피 서비스를 제공하기 시작하였다. 2004년 6월 다음카페는 방문자수 1,999만 명과 57억 페이지뷰, 싸이월드는 1,297만 명과 111억 페이지뷰, NHN 블로그는 1,036만 명과 6억 페이지뷰를 기록했다. 싸이월드는 페이지뷰에서 1위를 차지하면서 야후코리아를 제치고 3위의 입지를 확고히 했으며 네이트와 트래픽 통합 이후 시너지 효과로 방문자수가 3개월 만에 88.9% 성장 하였다. 반면 네이버는 2004년 2월 방문자수가 527만 명으로 늘었으나 실질적 이용률과 영향력은 낮은 것

4) 매트릭스 통계자료 2001. 8월 및 2002년 2월

으로 나타났다.

1999년 이후 지난 6년여 간 온라인 커뮤니티 서비스의 가장 큰 변화는 SK커뮤니케이션즈 싸이월드의 등장이다. 싸이월드는 기존 클럽/카페 중심의 서비스 등 상대적으로 집단적인 커뮤니티 서비스가 블로그/미니홈피를 주축으로 한 개인화 서비스로 이동해가는 과정에서 기폭제가 되었다. 이러한 추세는 커뮤니티 서비스뿐만 아니라 검색, 뉴스, 메일 등 포털 서비스 전반에 걸쳐 개인화 및 맞춤 서비스가 핵심 키워드로 자리 잡았다. 따라서 상위 10위 권 내외의 대부분의 포털 사이트의 홈피/블로그 서비스 사용자는 증가하였으나 기본적으로 갖고 있던 클럽/카페 서비스는 점차 이용자수가 줄어들고 있다.

2004년 11월 말 (주)다음커뮤니케이션의 카페 서비스 일 평균 방문자수는 약 328만 명으로, 싸이월드 미니홈피의 사용자 수에 뒤지며<sup>5)</sup> 미니홈피 방문자수 증가에 비해 다음 카페의 방문자수는 지속적으로 감소하고 있다. 2005년 6월 현재, 카페 서비스는 카페 수만 해도 5,824,260개로 양적인 성장을 이루었으나, 이용자의 변화된 서비스 요구에 대응하여 카페 서비스 활성화를 위한 새로운 전략을 강구해야하는 시기에 와 있다.

### 3.3 온라인 쇼핑 서비스에서의 경쟁

2000년에 들어서면서 (주)다음커뮤니케이션, 야후코리아, 네이버 등 국내 3대 대형 인터넷 포털 업체들은 인터넷 광고 수입만으로 수익창출에 한계가 있음을 인식하고 전자상거래 서비스를 통해 안정적인 수익구조를 확보하고자 하였다. 특히, (주)다음커뮤니케이션 쇼핑부문의 경우 월 방문자수가

6백만 명을 넘어서며, 인터넷 쇼핑 서비스만으로도 전체 사이트 순위에서 20여 위에 오를 만큼 전자상거래 분야가 활성화 되었다.

이 시기에는 종합 인터넷 쇼핑몰들의 약진도 돋보였으나 2002년 상반기 매출액<sup>6)</sup>을 보면, LG홈쇼핑의 인터넷 쇼핑몰인 LG이숍의 매출이 1,280억 원으로 그 이전해 동기보다 300% 늘어났고, 2001년 8월에 오픈한 CJ몰은 이듬해 월평균 25~30%씩 매출의 성장세를 보여주었다. 인터파크도 2002년 상반기 매출액이 594억 원으로 작년 동기 보다 110% 증가하는 등 지속적인 성장세를 보였다.

(주)다음커뮤니케이션은 인터넷 쇼핑몰을 디앤샵으로 변경한 2003년 9월 이후 주간 방문자수가 4백만 명을 넘어서면서 옥션의 독주를 견제할 수 있는 유일한 온라인 쇼핑 사이트로 자리를 잡게 된다. 인터파크는 2003년 11월에 652만 명의 방문자수를 달성하면서 옥션, 디앤샵에 이어 온라인 쇼핑 부문 3위를 차지하였다. 온라인 쇼핑 부문에서 인터넷 종합 포털과 전문 포털을 비교해보면, 2003년 5월만 해도 디앤샵과 LG이숍의 2강 체제를 보이던 것이 인터파크의 성장으로 2004년 1월에는 3강 체제로 전환된다.

2003년 후반기에 들어와 인터넷 쇼핑 서비스는 새로운 흐름을 보여주는데 개인끼리 제품을 사고파는 C2C 쇼핑시장의 급속한 성장이 그것이다. 그해 10월 오픈한 다음오픈마켓은 1년 동안 440만 명의 방문자수를 기록하였다. 이는 1월에 비해 39.7% 증가한 것으로 인터파크의 자회사인 G마켓의 경우 2004년 1월 220만 명에 불과했던 방문자수가 11월에는 781만 명으로 급증하면서 인터파크의 업계 순위를 끌어올리는데 큰 공헌을 하였다.

5) 령키리포트, "포털 커뮤니티 분석", 2004. 12

6) 조선일보 보도기사, "인터넷 쇼핑몰 실적 계속 좋아져", 2002. 7. 10

2005년에 들어서면서 G마켓은 더욱 급속히 성장하여 C2C 분야 부동의 1위였던 옥션을 위협하는 수준에 이르렀다. 이러한 변화는 네티즌들의 C2C 시장 선호 트렌드를 반영하는 것으로, C2C 분야의 강자였던 옥션의 대응전략이 시장에서 주목을 받고 있다. 한편 B2C 부문에서 탄탄한 경험을 쌓은 (주)다음커뮤니케이션이 다음온켓의 가파른 성장세를 얼마나 지속시킬 수 있을 것인지, 역시 B2C 부문에서 (주)다음커뮤니케이션의 경쟁업체인 인터파크가 G마켓을 통해서 (주)다음커뮤니케이션과의 차이를 얼마나 극복할 수 있을 것인지도 업계의 귀추가 주목되는 부분이다.

#### IV. 비즈니스 모델의 변화

오늘날의 (주)다음커뮤니케이션이 성장해온 과정을 구체적으로 살펴보면 크게 두 단계로 구분할 수 있다. 첫 단계는 1995년 창업 후 2002년 상반기까지로 (주)다음커뮤니케이션이 온라인 포털 서비스 체제를 구축해가는 과정으로 본격적인 수익이 발생하기 시작한 기간이다. 두 번째는 2002년 하반기부터 2006년 현재까지로 국내외 사업다각화를 통해 글로벌 종합 포털 서비스로 도약하는 단계이다.

##### 4.1 온라인 포털 서비스 체제 구축단계 (1995년 ~ 2002년 상반기)<sup>7)</sup>

(주)다음커뮤니케이션은 많은 고객을 웹 사이트로 끌어들이면 광고를 주 수익원으로 하는 비즈니스 모델이 가능할 것이라는 판단으로 1995년 창업되었다. 창업당시 (주)다음커뮤니케이션의 사업부

는 SI부문과 온라인 사업부문 두 개로 나뉘어 있었다. 당시는 국내 인터넷 시장 인프라가 미비하였고, 인터넷 사용자수도 적은 시점이었기 때문에 (주)다음커뮤니케이션은 SI사업에 치중할 수밖에 없었다. 창업 후 초기 석 달간은 CD 타이틀 제작, 인터넷 관련 강의 등으로 소규모의 수익을 창출하면서 한편으로는 사진 갤러리와 같은 콘텐츠로 트래픽을 증가시키려고 노력하였다. 당시에는 명확한 비즈니스 모델을 가졌다기보다는 수익창출을 위해 인터넷과 관련된 다양한 솔루션 사업을 수행하면서 온라인 비즈니스를 위한 시장 탐색이었다고 할 수 있다. 1997년 하반기부터 (주)다음커뮤니케이션은 온라인 서비스 관련 시장창출을 위해 다양한 사업을 시범적으로 운영하기 시작했다. 주 수익원이었던 SI사업은 기업 홈페이지, 게시판 등의 제작, 인터넷(그룹웨어) 구축 등의 사업을 통해서, 인터넷 사업부문의 필요한 재원을 마련하였다.

1997년 말 국내 경제가 IMF위기를 겪으면서, SI 사업부문의 수익이 줄어들게 되자, (주)다음커뮤니케이션은 인터넷 사업 4개 부문 가운데 한메일 서비스에 자원을 집중할 것을 결정하였다. 당시 한메일 서비스를 최종 선택한 것은 인터넷 비즈니스의 수익모델이 주로 광고수익이 될 것이라는 점과 비용적인 측면을 고려한 의사결정이었다. 즉, 영화, 여행, 키즈(kids) 관련 서비스는 지속적 콘텐츠 업데이트를 위한 비용이 필요했으나, 한메일 서비스는 인트라넷 구축 노하우를 바탕으로, 설비 투자나 인건비, 운영비용 측면에서 저렴하다고 판단했기 때문이다. 그러나 현실적으로 늘어나는 사용자를 뒷받침하기 위한 기술개발 및 서버 구매가 대단한 압박으로 작용했고, 한메일 서비스의 효용성에 대한 끊임없는 의문이 제기되어 포기직전까지 가는 상황도 있었으나, 향후 광고로 연결시킬 생각

7) "고객접점을 활용한 새로운 가치의 창조: (주)다음의 비즈니스 모델", 사례로 배우는 e비즈니스(2003) 8장 참조

으로 지속해 나가게 된다.

1999년 페이지뷰나 트래픽 면에서는 야후코리아와 비슷했지만, 브랜드 인지도는 야후코리아의 1/10 정도밖에 되지 않았다. (주)다음커뮤니케이션은 이러한 브랜드 인지도의 격차를 줄이고 신규 시스템 투자를 위한 재원 확보를 위하여 1999년 코스닥 상장을 하고 이를 통해 야후코리아에 앞서 코스닥에 등록함으로써 높은 인지도를 확보할 수 있는 중요한 계기를 마련했다. 코스닥 상장 이후 2000년과 2001년 2년 동안 매년 시스템 확충에만 300억 원을 투자하여 안정적인 서비스를 제공할 수 있는 시스템 인프라를 구축하였다.

한메일 가입자 수와 다음카페의 사용이 크게 늘어나면서 과거 주 수익원이었던 SI 사업은 자회사로 분사하고 인터넷 포털 서비스에 역량을 집중하였다. 이 시기 한메일 가입자의 폭발적인 증가로 Critical Mass를 확보할 수 있게 됨에 따라 기본 비즈니스 모델을 광고, 인터넷 쇼핑몰, 거래형 서비스 등으로 전환하는 시점이기도 하다. 이러한 성장 속에서 (주)다음커뮤니케이션은 2002년 한 해 동안 매출액이 전년 대비 148% 증가한 반면 매출 원가와 판매관리비 비용 항목은 131% 증가하는데 그쳐 153억 원의 영업이익을 기록하게 된다.

#### 4.2 사업영역의 본격적인 발전단계

(2002년 후반기 ~ 2006년 현재)

국내 최대 온라인 포털 사이트로 성장한 (주)다음커뮤니케이션은 2002년 후반기에 광고, 쇼핑, 거래형 서비스 등 모든 부문에서 수익을 창출하며 안정 단계에 접어들었다. 그러나 2002년 후반기에서 2003년으로 접어드는 시기에 NHN, SK커뮤니케이션즈, 기존 온라인 쇼핑몰 등의 추격이 가속화되면서 기존 서비스만으로는 경쟁우위를 유지하기 어려운 상황이 되었다. 따라서 (주)다음커뮤니케이션

은 1단계에서 구축한 온라인 비즈니스 기반을 바탕으로 새로운 도약을 위한 사업 다각화 및 글로벌화를 추진하기 시작하였다.

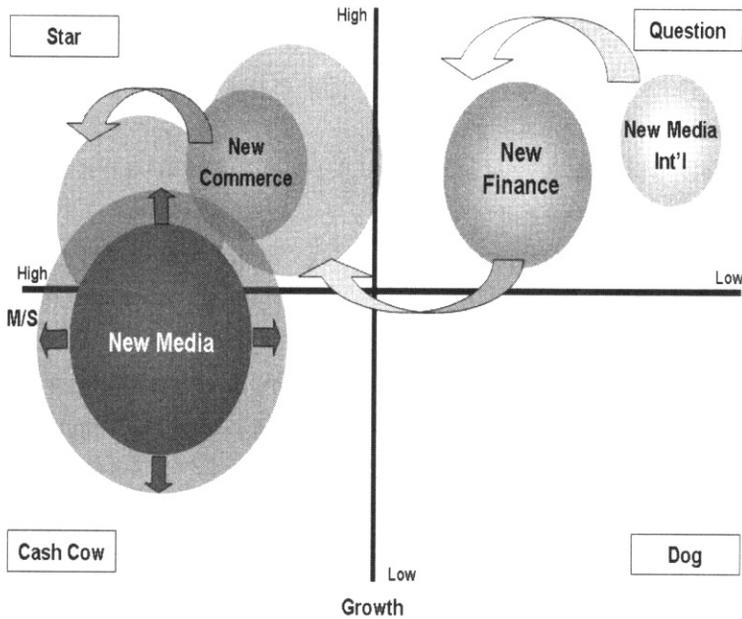
##### 4.2.1 국내 사업 다각화

###### (1) 미디어 사업 부문의 강화

2003년 3월, (주)다음커뮤니케이션은 '미디어다음' 서비스를 시작하였다. 미디어다음은 자체 뉴스팀과 기획팀이 네티즌이 관심을 가질 만한 뉴스를 직접 취재해 올림으로써, 네티즌의 사이트 방문을 유도하고 있다.

2005년 현재 미디어다음의 일일 방문자수는 700~800만 명에 이르며 이는 조선일보 등의 구독자 수가 200~300만 명이라고 봤을 때, 매체로써 미디어다음이 갖는 의미는 상당히 크다. 오늘날은 신문의 내용을 어떻게 다루더라도 네티즌들이 어떻게 생각하느냐가 실제 여론의 흐름을 좌우하는 경우가 많기 때문이다. 미디어다음은 오픈했던 2003년 한 해 21억 9백만 페이지뷰와 1,700만 명의 순방문자수를 기록하며 서비스 시작 9개월 만에 국내 최고의 온라인 매스미디어로 확고히 자리매김하게 되었다.

이처럼 (주)다음커뮤니케이션이 창업 이후 한메일과 카페 중심의 서비스를 통해 확보한 고객기반을 바탕으로 미디어 사업의 확장을 단행한 것은 향후 새로운 수익원이 될 주요 서비스들의 고객기반을 지속적으로 유지 및 확장하기 위함이다. 2005년 현재 (주)다음커뮤니케이션의 사업영역들을 부문별로 살펴보면, 미디어 부분은 저성장 시장에서 높은 시장 점유율을 얻고 있는 사업 부문으로써 다른 사업영역의 기반이 되고 있다. 이를 바탕으로 쇼핑은 고성장 시장에서 점유율도 높은 편이며, 금융과 해외사업 쪽은 현재 새롭게 시도 중인 사업영역으로 해석 할 수 있다(〈그림 1〉 참조).



〈그림 1〉 (주)다음커뮤니케이션의 비즈니스 포트폴리오

이와 같은 미디어 기반은 배너 및 검색광고 시장 확보를 위한 중요한 원천이 된다. 2003년부터 2005년 현재까지 국내광고 (검색광고와 배너광고) 시장의 규모를 살펴보면, 2003년 1,130억 원이었던 검색광고시장은 2005년 현재 2,800억 원으로 급성장하였다. 반면 2003년 2,388억 원이었던 배너광고 시장은 2005년 2,677억 원의 규모를 보이며 검색광고 시장에 비해 성장폭이 작았다(〈표 1〉 참조). 성장속도는 다소 둔화되었으나 배너광고 시장의 꾸준한 성장은 대체로서 인터넷에 대한 인

식의 변화가 뒷받침되었기 때문이다. (주)다음커뮤니케이션의 미디어 사업 부분 석종훈 대표는 이러한 인식의 변화를 다음과 같이 설명하고 있다.

“과거에는 주로 젊은 사람만 인터넷을 미디어로 인식했지만, 지금은 나이든 사람들도 인터넷을 보는 인식이 많이 바뀌었습니다. 일례로, 청와대 등과 같이 보수적이며 변화에 둔감할 수 있는 기관들도 이제는 인터넷 미디어와 관계를 맺기 위해 저희 쪽에 접촉을 해 옵니다. 대기업들이 지금 현재 전체 광고 중에서 인터넷 배너광고에 3% 정도를 쓰고 있는데, 그것도 인식의 변화

〈표 1〉 국내 검색 / 배너광고 시장 규모 및 (주)다음커뮤니케이션 시장 점유율

	2003년	2004년	2005년(e)
검색광고 시장	1,130억 원	1881억 원	2,800억 원
Daum	224억 원 (19.8%)	363억 원 (19.3%)	-
배너광고 시장	2,388억 원	2,588억 원	2,677억 원
Daum	543억 원 (22.7%)	654억 원 (25.6%)	-

가 있었기 때문입니다. 실제 500대 기업들 중에서 전혀 인터넷 광고를 하지 않는 곳도 많았거든요. 각 기업의 광고 예산을 쥐고 있는 사람들이 40~50대 이상의, 기존 매체에 익숙한 사람들이었으니까요. 그러나 지금은 인터넷을 매체로 인식하는 변화 때문에 배너광고 시장이 꾸준히 크고 있는 거죠.”<sup>8)</sup>

(주)다음커뮤니케이션은 배너광고 시장에서 현재 1위를 유지하고 있으나, 검색광고 시장에서는 2004년 시장점유율 48%의 NHN에 이은 2위를 차지하고 있다(시장점유율 19.3%).

(주)다음커뮤니케이션은 앞으로 검색광고 시장에서도 우위를 점하기 위해 기술투자를 통해 검색 품질을 향상을 통해 차별화된 새로운 서비스를 제공할 계획을 갖고 있다. 2003년부터 2005년 2분기까지 국내 포털 4개 회사의 검색광고 매출을 비교해보면, NHN의 시장점유율은 계속 상승하여 2005년 2분기에 55%의 점유율을 보이고 있으며, 2위인 (주)다음커뮤니케이션의 시장점유율은 비슷한 수준으로 유지되거나 소폭 감소하는 움직임을 보이고 있다. 반면, 야후나 엠파스는 점차 매출이 감소하여 야후 16%, 엠파스 8%의 시장점유율을 보이고 있다(〈표 2〉 참조). 따라서 검색광고 시장은 NHN과 (주)다음커뮤니케이션이 다른 경쟁업체들과 큰 격차를 보이며 시장을 주도하고 있다.

검색광고 시장 점유율 확대를 위해 (주)다음커뮤니케이션은 마케팅보다는 기술투자를 통하여 현재 부족한 검색 서비스의 품질을 향상시키기 위해 노력하고 있다. 특히 2005년에는 통합 검색엔진 업그레이드, 키워드 중점관리, 사용자 편의(user interface) 증대 등을 통해 전체적인 서비스 품질을 향상시키고 UCC(User Created Contents) 강화, 전문 DB 추가 등을 통해 데이터베이스(DB) 자체의 경쟁력 강화에 중점을 두고 있다.

(2) 금융 부문의 가능성을 보다

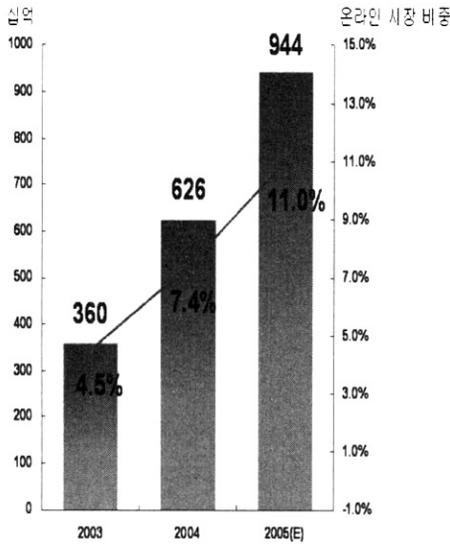
(주)다음커뮤니케이션은 2003년 6월 180억 원을 투자하여 LG화재와 함께 온라인자동차 보험회사를 설립하면서 금융 부문에 본격적인 투자를 시작하였다. 이것은 금융기관과의 제휴를 통해 금융 상품을 유통하고 그에 따른 수수료를 받는 온라인 커머스 형태의 다음FN과는 별도의 사업으로 직접 자동차 보험 상품을 설계하고 판매하는 금융기관을 운영하는 것이다. 이처럼 (주)다음커뮤니케이션이 금융 사업에 진출한 것은 국내 온라인자동차보험시장의 규모가 지속적으로 성장하고 있기 때문이다. 2005년 현재 국내 온라인 자동차 보험시장의 규모는 9천 4백억 원으로, 2003년의 3천 6백억 원으로 2배 이상 크게 성장하였다(〈그림 2〉 참조). 또

〈표 2〉 국내 포털 4개사 검색광고 매출

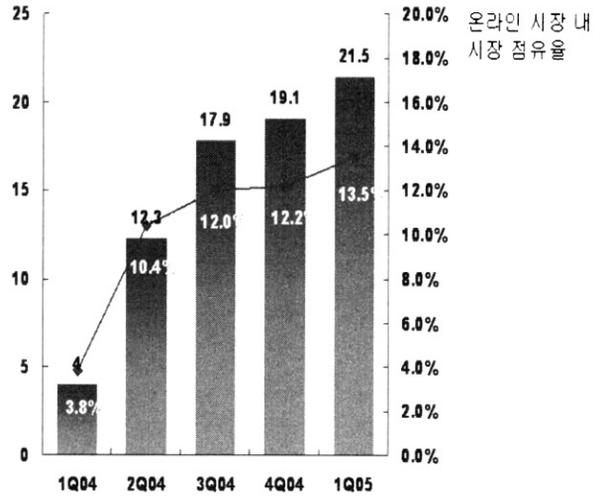
(단위: 억 원)

	Daum		NHN		Yahoo		Empas	
	Total	M/S(%)	Total	M/S(%)	Total	M/S(%)	Total	M/S(%)
2003	260	24	494	45	180	16	167	15
2004	380	22	853	48	336	19	196	11
1Q05	130	22	328	55	100	17	41	7
2Q05	150	20	411	55	120	16	60	8
2005	280	20	739	55	220	16	101	7

8) 본 사례에 제시된 인용문은 사례연구기간 중에 직접 인터뷰를 통해 구성한 내용입니다.



온라인 자동차 보험 시장 규모



다음다이렉트자동차보험 실적

〈그림 2〉 국내 온라인 자동차 보험시장 규모와 다음다이렉트자동차보험 실적

한, 외국에서도 영국의 경우는 벌써 2년 전에 온라인 다이렉트 보험시장이 전체 보험 시장에서 40%를 차지할 정도로 온라인 보험시장의 규모와 잠재력은 크다.

다음다이렉트자동차보험은 2005년 2분기 현재 직원 95명으로 운영되는 보험회사로 영업 첫해인 2004년 연간 원수보험료 533억 원, 계약건수 11만 건을 기록하면서 영업 개시 11개월 만에 업계 2위에 오르는 성과를 거두었다. 2005년 국내 자동차 보험 시장 규모를 8조 6200억 원으로 봤을 때, 다음다이렉트자동차보험이 온라인 부분에서 목표하는 시장 점유율은 15.9%이며, 이는 2004년의 11.5%보다 크게 증가된 목표치이다. 2005년 2분기 현재, 경쟁업체인 교보자동차보험이 45.6%의 시장점유율로 1위를 달리고, 다음다이렉트자동차보험은 14.3%로 그 뒤를 따르고 있다. 다음다이렉트자동차보험은 지속적인 시장점유율 상승을 통해 2006년부터 본격적인 수익을 예상하고 있으며, 궁극적으로 (주)다음커뮤니케이션의 고객들에게 financial

e-life를 제공할 수 있는 기반으로 삼는다는 비전을 세워놓고 있다. 다음파이낸스를 담당하고 있는 김현영 부사장은 다음다이렉트자동차보험을 통해 금융 쪽 투자를 시작하면서 새롭게 얻게 된 노하우를 다음과 같이 회고하고 있다.

“LG 화재량 조인트로 사업을 진행하였습니다. 저희가 혼자 했다면 아마 못했을 겁니다. 사업 다각화에서 핵심은 진출하고자 하는 사업 분야의 전문가들을 영입하고 전문 매니지먼트의 도움을 잘 활용해서 새로운 사업을 얼마나 지원할 수 있는가가 핵심입니다. 잘 모르는 분야에 대해서 자기가 직접 가서 판단하고 결정할 게 아니라, 그 분야의 전문가의 조언과 도움을 통해 해결하는 것이 보다 효과적입니다. 따라서 LG화재와의 제휴는 다음다이렉트자동차보험을 위해 반드시 필요한 요소였습니다.”

(3) C2C 쇼핑에 불을 붙이다

2003년 다음쇼핑을 디엔샵으로 변경하고, 대대적인 사이트 개편을 통해 새로운 쇼핑물로 재탄생시켰다. 이것은 다음쇼핑이 이미 온라인 쇼핑물 중

선두권에 진입한 만큼, 향후 온라인 쇼핑물의 대표 주자가 되겠다는 목표 달성을 위해 요구되는 공격적 마케팅과 특화된 서비스 제공을 위한 포석이었다. 당시 디앤샵 런칭과 함께 TV, 신문, 잡지 광고 등을 통해 대대적인 마케팅을 펼쳐 2003년 4분기에만 2003년도 전체 마케팅비의 약 39.4%를 광고 선전비와 판매수수료로 지출할 정도로 역량을 집중하였다.

여기에 힘입어 디앤샵은 주간 방문자수 4백만 명 이상을 기록하면서 옥션의 독주를 견제할 수 있는 유일한 온라인 상거래 사이트로 주목을 받기 시작했다. 2004년 4분기 매출액은 전년 동기 대비 24.8% 증가하고 전분기 대비 8.1% 증가한 134억 원으로 쇼핑 부문에서 분기 최대 실적을 기록하였다. 2004년 연간 매출액은 500억 원으로 전년 대비 47% 증가하였고, 거래액도 4,083억 원으로 전년 대비 53.1%의 높은 성장률을 기록했다.<sup>9)</sup> 디앤샵은 최근 국내 인터넷 쇼핑물 업계 최초로 1,000만 회원을 돌파하였고 이는 온라인 마켓플레이스가 포함된 전체 온라인 전자상거래 부문에서는 두 번째로 큰 규모이다.

특히, 2005년 들어 8개월 동안 약 109만 명의 회원이 새로 가입하는 등 더욱 급속한 성장을 하고

있다. 주요 사이트의 쇼핑물 중복 이용률을 조사한 코리안 클릭의 자료<sup>10)</sup>에 따르면, 경쟁업체를 방문하는 이용자의 65% 이상이 디앤샵도 함께 방문하는 것에 비해, 디앤샵 방문자의 40% 이상은 경쟁업체의 쇼핑물을 방문하지 않는 것으로 나타났다. 즉, 디앤샵 만을 방문하는 이용자는 41.59%였는데 반해, 네이버의 경우 21.1%, 야후는 24.59%, 네이트 13.78%, 마지막으로 엠파스의 경우는 19.15%로 나타났다(〈표 3〉 참조).

디앤샵은 온라인 쇼핑시장에 적합한 생활밀착형 위주의 제품구성과 로그인 기반으로 소비자별, 시간대별로 차별화된 마케팅 전략의 효과를 극대화하고 새로운 통합 배송 시스템을 이용 배송기간을 단축하는 등 고객 만족도를 높이기 위해 노력하고 있다. 향후 상품 검색 기능을 강화하고 보다 안정적인 결제 시스템 제공 등으로 서비스의 안정화는 물론, 개인화된 상품 정보 제공과 블로그/카페들과 연동을 통하여 더 많은 쇼핑 정보를 잘 빠르게 공급함으로써 타 쇼핑물과의 차별화된 서비스를 제공할 예정이다. 또한, 디앤샵이라는 강화된 브랜드파워를 시장점유율 확대에 연결시키기 위해 지속적인 마케팅 계획을 수행하고 있다.

디앤샵은 GS이숍, 인터파크 등과 같은 B2C형

〈표 3〉 주요사이트 쇼핑 서비스 중복 이용률

방문사이트	중복 방문 사이트 (%)				
	Daum	Naver	Yahoo	Nate	Empas
Daum	41.59	33.06	24.23	18.17	11.92
Naver	69.54	21.10	26.11	20.15	13.50
Yahoo	65.23	33.43	24.59	17.20	12.98
Nate	75.94	40.04	26.70	13.78	18.51
Empas	67.80	36.50	27.41	25.18	19.15

9) 쇼핑물 매출에 따른 거래수수료를 받는 형태로 운영하고 있다.  
 10) 코리안 클릭, “포털 사이트 이용 행태 분석 보고서” 2004. 6

온라인 쇼핑몰로 2005년 현재, 도서와 티켓예매를 제외한 매출에서 디앤샵이 인터파크에 조금 앞설 정도로 인터파크와의 1위 경쟁이 치열하다. 하지만 최근에는 C2C형 쇼핑몰이 주목을 받으며 잠재력을 인정 받고 있다. 실제로 매트릭스에서 조사한 자료에 따르면, 2004년 한 해 동안 C2C형 쇼핑몰인 G마켓과 온켓이 크게 성장했음을 알 수 있다. 2004년 G마켓과 온켓의 월간 방문자수 추이를 보면, G마켓의 경우 2004년 1월에 220만 명이었던 방문자 수가 11월에는 718만 명으로 크게 증가하였다. 온켓의 경우는 2004년 1월의 256만 명에서 시작하여 5월에 832만 명으로 급격히 증가했으나, 그 이후 감소하여 11월 현재 425만 명의 방문자수를 기록하고 있다(〈표 4〉 참조). 최우정 디앤샵 대표는 이러한 최근의 현상을 다음과 같이 설명하고 있다.

“B2C 부문에서는 디앤샵과 인터파크가 선두에 있지만, 요즘은 C2C에 더 주목하고 있습니다. 지금까지 C2C는 거의 옥션이 독보적이었는데, C2C가 결국 온라인의 핵심 모델이 될 것이라는 방향으로 인식이 확산되고 있습니다. 그래서 GS이숍도 C2C 문을 오픈해서 지금 마케팅을 하고 있고, CJ도 지금 준비 중에 있는 것으로 알고 있습니다. 사실 예전에도 C2C가 있긴 했는데, 시스템적으로 썩 좋지는 않았습니니다. 온켓을 인수한 것도 다른 게 아니라 시스템을 인수한 것이며 인수 이후 트래픽이 많이 올라가고 있습니다. 최근에는 인터파크의 자회사인 G마켓이 C2C 모델로 나왔는데, 엄청

난 성장을 통해 옥션의 70~80% 정도까지 따라 온 상황입니다.”

이러한 상황은 이베이(eBay)의 사례에 비추어볼 때, (주)다음커뮤니케이션에게는 유리하게 작용할 수 있다. B2C와 C2C를 통틀어 국내 온라인 쇼핑 시장은 2005년 상반기 기준 옥션이 31% 이상으로 가장 큰 점유율을 확보하였고, (주)다음커뮤니케이션은 9~11% 대의 시장점유율을 보이고 있다.

2005년에는 G마켓의 급속한 성장 속에, 1분기 (주)다음커뮤니케이션의 점유율(11.9%)이 2분기 들어서면서 9.7%로 하락하고, G마켓은 1분기 17%, 2분기 15.4%의 시장점유율을 보이고 있다(〈표 5〉 참조).

2005년 G마켓의 실적이 눈에 띄는 가운데, 옥션, 다음, 인터파크 등의 인터넷 쇼핑몰이 롯데닷컴, CJ홈쇼핑 등의 전통적 쇼핑 전문 업체에 비해 더 좋은 실적을 기록했던 것이 특징적이었다.

#### 4.2.2 해외 시장 진출

(주)다음커뮤니케이션은 해외 시장 진출을 위해 미국의 라이코스를 인수하였고 일본에는 합작법인인 타온을 설립했다. 라이코스 인수(2004년 8월) 후 비용절감을 위한 구조조정을 착수하여, 인수 전 3분기 누적 3천4백만 달러, 분기별 평균 천백만 달러에 달하던 EDITDA<sup>11)</sup> 손실이 4분기에 2백5

〈표 4〉 2004년 C2C 쇼핑 서비스 방문자 수

	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월
G마켓	2,208	2,645	3,213	3,978	3,884	3,824	4,692	4,752	5,762	6,307	7,187
온켓	2,566	3,632	5,685	6,462	8,322	7,976	6,155	6,286	7,566	6,756	4,253
다음오픈마켓	3,155	3,197	3,263	2,726	2,914	2,564	4,077	3,919	4,761	4,205	4,406

11) EBITDA(Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization)는 이자와 세금, 그리고 감가상각비(유형 및 무형자산의 감가상각)를 제외한 이익으로 투자자들이 기업의 수익성을 관찰할 때 사용하는 지표이다.

〈표 5〉 온라인 쇼핑 시장

(단위: 백만 원)

업체명	GMS				GMS			
	2004년 3사분기	점유율 (%)	2004년 4사분기	점유율 (%)	2005년 1사분기	점유율 (%)	2005년 2사분기	점유율 (%)
옥션	286,200	31.7	360,600	33.9	379,500	31.8	402,360	31.6
인터파크	180,609	20	198,795	18.7	202,758	17	195,990	15.4
G마켓	-	-	-	-	141,627	11.9	206,080	16.2
다음	100,397	11	119,577	11.2	130,064	11	122,996	9.7
LG 홈쇼핑	98,475	10.9	105,232	9.9	104,023	8.7	116,418	9.1
롯데닷컴(전체)	91,259	10.1	94,100	8.8	100,000	8.4	102,200	8
CJ 홈쇼핑	62,994	7	70,464	6.4	74,915	6.3	70,714	5.6
삼성물산(전체)	51,900	5.8	57,486	5.4	35,577	3	17,964	1.4
현대홈쇼핑	32,401	3.7	34,131	3.2	22,241	1.9	38,374	3

십만 달러로 줄어들었다.

2005년 한 해 동안에는 커뮤니티 서비스를 정착 시키고 검색 서비스를 강화하여 성장을 위한 기본 플랫폼을 완성하여, 미니홈피 서비스인 다음 플래닛과, 블로그 서비스를 시작하였다. 한편, 일본의 타온은 2004년 말 회원 수 137만 명, 월간 6,300만 페이지뷰를 기록하는 등 설립 후 안정화와 속도 개선 등의 노력을 기울인 결과가 조금씩 나타나고 있다. 주요 서비스로는 개인화 커뮤니티 카페스타(Cafesta)를 재단장하여 일본 최초로 본격적인 미니홈피 서비스를 시작하였다. 2005년 말에는 기존의 서클, 챗(chat) 등의 커뮤니티 서비스와의 연동을 시도하고, 웹과의 연동성을 강화한 모바일 서비스를 재단장 오픈할 계획이다.

그러나 이와 같은 해외진출은 때마침 호황을 누리고 있는 경쟁업체와의 수익성 비교에서 (주)다음커뮤니케이션에게는 불리하게 작용하였다.

2005년 2분기 경영실적을 보면, NHN은 매출액 830억 원에 영업이익 308억 원, 경상이익 228억 원, 당기순이익 146억 원을 달성한 것에 비해, (주)다음커뮤니케이션은 매출 509억 원, 영업이익

111억 원, 경상손실 23억 원, 당기순손실 53억 원을 기록했다. 이와 관련하여 (주)다음커뮤니케이션의 이재웅 사장은 다음과 같이 강조하고 있다.

“인터넷 시장에서 단기적 영업이익만을 쫓다보면 더 큰 기회를 놓칠 수 있다고 한 아마존의 제프 베조스 회장의 말에 전적으로 동의합니다. 그러나 주식회사로서 주주에 대한 책임을 지고 수익성을 생각해야 하는 우리(다음커뮤니케이션)의 입장에서는 항상 성장성과 수익성 둘 사이에서 딜레마에 빠지게 됩니다. 인터넷 비즈니스도 규모의 경제 법칙이 성립하는 곳으로 향후 몇 년간 균형 있는 사업체제를 유지하기 위해서는 지속적인 투자가 필요합니다. 그러나 외부에서는 규모의 경제를 달성하기 위한 조정 및 투자가 과도하다고 보는 시각도 있습니다. 일시적으로 수익성이 낮아졌다고 해서 문제가 되지는 않으며 지금 투자하고 있는 쇼핑, 금융, 해외사업 모두에서가 아니라라도 일정시점 턴오버(turn over)를 해주면, 그 성장의 결과는 단기적 수익성 저하에 따른 손실과는 비교도 할 수 없는 성장으로 이어질 수도 있습니다.”

라이코스의 순 방문자수는 (주)다음커뮤니케이션이 인수한 이후에도 계속 줄어들고 있다. 2004년

〈표 6〉 해외 포털 사이트 순 방문자 수

(단위: 천 명)

2005년	1월	2월	3월	4월	5월	6월
Lycos	27,746	27,893	29,913	27,326	26,387	25,463
Yahoo	118,194	115,981	120,237	116,321	119,096	118,248
Time Warner	115,011	112,199	117,508	115,829	117,853	118,516
MSN	112,774	110,586	115,209	111,519	110,524	112,235
Google	74,817	74,502	80,078	78,649	81,528	79,960
eBay	62,427	62,021	65,897	63,825	64,294	64,065

〈표 7〉 TAON의 트래픽과 회원 수 추이

트래픽						
2004년	7월	8월	9월	10월	11월	12월
순방문자 수	-	105,650	100,904	104,297	96,362	98,736
페이지 뷰	-	-	-	-	-	62,797
2005년	1월	2월	3월	4월	5월	6월
순방문자 수	102,589	109,873	138,256	122,000	120,000	105,000
페이지 뷰	63,093	63,007	71,449	70,000	82,000	81,124
회원 수(명)						
2004년	7월	8월	9월	10월	11월	12월
	1,198,714	1,232,075	1,265,487	1,304,649	1,342,728	1,372,493
2005년	1월	2월	3월	4월	5월	6월
	1,408,852	1,452,571	1,519,245	1,561,656	1,594,910	1,619,724

12월 라이코스의 순 방문자수는 2천 8백만 명이었으나, 2005년 6월에는 2천 5백만 명으로 조금씩 줄었으며 이는 야후코리아, MSN 등과 같은 경쟁 업체와 비교하면 약 1/5 수준이다(〈표 6〉 참조).

그러나 라이코스에 대한 본격적인 서비스 계획이 2005년 후반기에 계획되어 있기 때문에 지금의 현상은 이전 서비스에 대한 결과라고 봐야 할 것이다. 반면, 타온은 트래픽과 순 회원 수 모두가 증가 추세에 있어 그 전망을 밝게 하고 있다. 2004년 12월의 6천 2백만 명에서 2005년 6월 현재 8천 1백만 명으로 증가하였으며, 2004년 7월 119

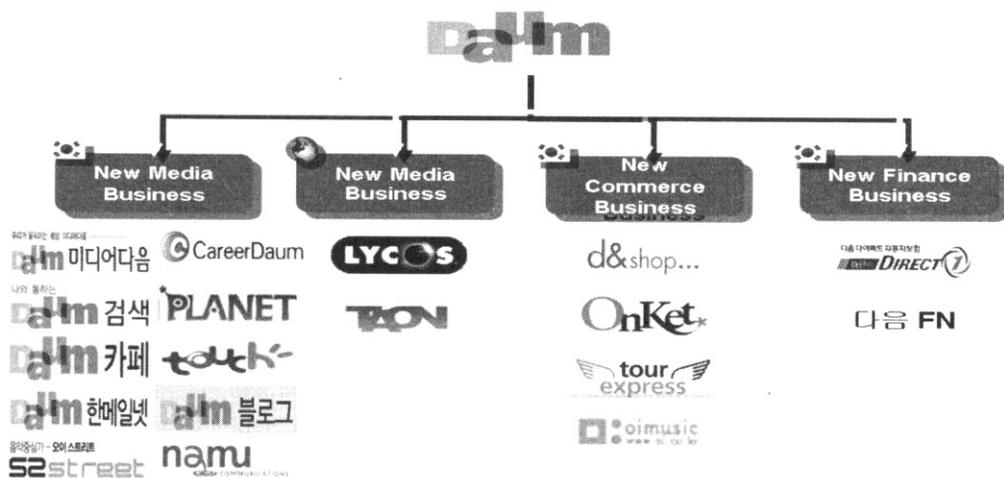
만 명이었던 순 회원수도 2005년 6월 161만 명으로 증가하였다(〈표 7〉 참조).

## V. 도약을 위한 비즈니스 전략과 조직 변화

(주)다음커뮤니케이션은 2002년 이후 2005년 9월 현재까지 전통적 포털 서비스인 광고, 쇼핑, 거래형 서비스를 수익원으로 하는 모델에서 미디어,

쇼핑, 금융 서비스 및 해외진출을 핵심으로 하는 수익원 다변화 전략을 실행하였다. 이러한 변화는 초창기 (주)다음커뮤니케이션이 고객기반을 확충하는 차원에서 메일과 커뮤니티 서비스에 집중했던 것과는 사뭇 다르다. 그 이전까지는 고객 기반 플랫폼의 장점을 활용하여 가능한 서비스들과 사업들을 여러 가지로 시도하는 과정이었다고 한다면, 2002년 이후는 고객과의 관계를 향상시키고 가치를 극대화하기 위해 핵심 사업을 선택하고, 선택된 사업에 집중하는 경향을 보여주고 있다. 앞서 살펴본 (주)다음커뮤니케이션의 비즈니스 모델의 변화에서 이러한 선택과 집중의 이유를 보다 명확히 읽을 수 있다. 기본적으로 이러한 선택과 집중은 초창기 SI사업에서 인터넷 포털 서비스 사업자로 자리매김을 결정한 것과 같이 온라인 비즈니스 환경 변화 속에서 생존하기 위한 체계적 대응의 과정이었다. 이를 간단히 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 인터넷 포털 서비스 사용자들이 초기에 비해 매우 개인화되었으며 그에 따라 고객화(customized)된 서비스에 대한 요구가 강해졌다. 따라서 기존의 이메일, 카페와 같은 불특정 다수를 대상으로 하던

서비스로는 한계가 있었으며 이를 극복하기 위해 개인화된 미니홈피 서비스인 플래닛과 블로그 등으로 중심축을 이동하며 커뮤니티 서비스의 확대 통합에 역량을 집중하였다. 둘째, 초창기 (주)다음커뮤니케이션이 제공했던 온라인 쇼핑 서비스는 B2C형태로 물류와 배송 시스템 없이 거래만을 중개하고 수수료를 받았으나 이 역시 고객들의 개인화 된 요구가 반영된 옥션과 같은 C2C형 서비스가 주목받는 환경으로 변화하였다. 따라서 쇼핑분야 역시 기존 B2C를 강화하면서 동시에, C2C형 쇼핑 서비스를 제공하게 되었으며 향후 이 분야의 성장 잠재성을 더욱 크게 보고 준비하고 있다. 셋째, 가장 큰 자산인 커뮤니티 서비스를 통해 확보된 고객 기반의 가능성 확대를 통해 인터넷 비즈니스 기업으로서의 타당성을 보다 강화해야 하는 시점에 이르렀다. 이것은 기존 쇼핑 서비스 이외에도 고객기반을 이용한 신규 서비스 창출을 요구하는 것이며 국내외 사례를 통하여 그 중 가장 큰 가능성의 대안으로 ‘금융’서비스를 선택하고 새로운 비즈니스 모델로 역량을 집중하고 있다. 마지막으로, 인터넷 비즈니스가 가지고 있는 가장 큰 장점



〈그림 3〉 4대 핵심 사업 부문과 서비스

인 시공간을 초월해 서비스가 가능한 사업 환경의 장점을 활용하는 것이다. 이것은 국경을 초월해 경쟁력 있는 사업자는 다른 나라의 온라인 시장에 접근하기가 용이함을 의미한다. 초창기 야후, 라이코스 등의 진출사례와 최근, 구글 등의 행보를 보면 이러한 현상을 보다 분명히 이해 할 수 있을 것이다. 따라서 (주)다음커뮤니케이션은 국내 인터넷 비즈니스 역량 강화는 물론 제한된 국내 시장에서 소모적인 경쟁을 피하고 보다 가능성 있는 해외 시장 개척을 위해 글로벌화 전략에 역량을 집중하고 있다. 이러한 측면에서 (주)다음커뮤니케이션의 “선택과집중”은 기존의 서비스를 버리는 형태가 아닌 기존의 서비스를 발판으로 변화하는 사용자의 요구와 시장 환경에 능동적으로 대응해 내가는 과정에서 소모적이기 보다는 확대 재생산 되는 형태로 진행되었음을 알 수 있다. 또한 이러한 대응의 과정이 체계적으로 상호 시너지를 발휘하는 형태로 구성됨으로써 그 실행과정 역시 “선택과집중”이 이루어졌다.

이러한 “선택과 집중”을 위해 2005년 창립 10주년을 맞은 (주)다음커뮤니케이션은 기존의 조직을 4대 핵심사업 부문으로 재편하였다. 4대 핵심사업 부문은 다음미디어, 다음커머스, 다음파이낸스, 다음글로벌 부문으로 구성되었다. 동시에 효율적인 경영 관리 및 시스템 운용과 시너지 강화를 위해 경영지원총괄 조직인 ‘코퍼레이트 센터(Corporate Center)’를 만들어 포털다음을 포함한 자회사의 경영전략기획, 재무, 인사, 홍보, 데이터 분석 등의 경영기획 및 지원업무를 조정, 총괄 할 수 있도록 하였다(〈별첨 1참조〉).

이러한 조직 구조의 개편을 통하여 각 사업부문 간 협력 구도 및 조직체제 강화, 부문 간 시너지 제고 및 효율적인 경영 관리체제를 구축하였다. 또한 새롭게 신설된 코퍼레이트 센터를 통해 (주)다음커뮤니케이션 및 10여 개의 자회사 등 전 사업

조직을 연결하는 사업 전략 수립과 경영자원의 효율적 활용이 가능해 졌으며, 대표가 새로 선임된 각 사업부문은 미래 성장 사업의 발굴과 개발에 집중할 수 있는 체제로 전환되었다.

또한 이를 통해 경쟁역량을 배가하고, 이용자들에게는 통합된 서비스를 제공함으로써 모든 e-life의 접점이 되는 기반 플랫폼으로서의 입지를 강화하고자 한다. 이와 관련해서 (주)다음커뮤니케이션의 이재웅 사장은 다음과 같이 이야기하고 있다.

“우리가 궁극적으로 추구하는 기업은 글로벌 인터넷 미디어 기업입니다. 이것은 ㈜다음커뮤니케이션이 단순한 인터넷 비즈니스 기업이 아닌 국내외를 초월하여 사이버 공간에서 사람과 사람, 사람과 사회를 잇는 새로운 커뮤니케이션 세상을 열어 나가겠다는 의미입니다. 이번에 4대 핵심 부문으로의 재편은 향후 ㈜다음커뮤니케이션이 지금까지 제공해왔던 한메일, 다음카페, 미디어다음, 디앤샵과 같은 서비스들을 효과적으로 통합 조정하여 창의적인 3,700만 다음 고객들에게 가장 가까운 곳에서 원하는 서비스를 제공하면서 인터넷 문화를 선도하는 글로벌 인터넷 비즈니스 리더가 되려는 비전을 달성하기 위함입니다.”

## 5.1 도약을 위한 비즈니스 전략

### 5.1.1 종합 인터넷 미디어 기업으로서 위상 강화

온라인 포털 서비스에서 미디어 부문은 비즈니스 포트폴리오의 실현을 위한 고객접점의 1차 관문으로서 이용자들을 머무르게 하고 관심을 유발하여 다음 커머스 및 파이낸스 서비스를 위한 잠재고객으로 확보하는 것을 목표로 하고 있다. 이를 실제 뒷받침하는 “뉴미디어(New Media)” 비즈니스 전략으로 기술기반 글로벌 미디어 기업으로 성장하는 것을 목표로 하고 있다. 이는 사용자가 콘텐츠를 스스로 만들어 낼 수 있는 개인화 된 서비스(UCC: User Created Contents)와 이렇게 생산

된 콘텐츠가 기존의 미디어 서비스와 통합될 수 있음을 의미하며 광고, 정보서비스에 대한 이용료를 주 수익원으로 예상하고 있다. 뉴미디어 서비스는 국내와 해외로 구분하여 추진되고 있으며, 국내에서는 뉴스, 콘텐츠, 뮤직, 검색 및 검색광고, 메일 및 메신저, 커뮤니티 서비스를 중심으로 하고 해외에서는 국내에서 구축한 미디어 서비스의 현지화에 초점을 맞추는 방향으로 진행되고 있다.

뉴미디어 부문의 핵심 서비스는 미디어 다음, 다음카페, 다음검색, 한메일, 플래닛, 블로그, 콘텐츠 플러그 등 이다. 미디어 다음은 뉴스서비스를 중심으로 종합 미디어로서의 역할 강화에 중점을 두고 있다. 검색 서비스에서는 현재 1위 기업인 NHN과 격차를 줄이고 궁극적으로는 1위를 탈환하기 위한 전략에 초점을 맞추고 있다. 이를 위해서 국내 최대 규모의 커뮤니티 서비스인 다음카페를 지식DB로 연계하여 새로운 BI(Business Intelligence)를 도출하는데 우선순위를 두고 있다. 2005년을 기점으로 향후 10년간 뉴미디어(국내: 다음미디어)부문에서 검색 및 브랜드 광고시장 확대를 통하여 2000억 원의 매출을 달성한다는 목표 아래, 개인화/사용자기반 통합미디어로서의 위상 강화, MS의 닷넷(.NET)전략과 같은 검색 및 메신저 등 로그인 서비스기반 확대에 중점을 두고 있다. 특히 포털의 서비스 제공이 유·무선의 플랫폼보다는 사용자가 보유한 디바이스(휴대폰, PDA, PC, TV 등)를 중심으로 제공될 것이라는 예측 아래 향후 가장 성장 가능성이 높을 것으로 판단되는 TV포털을 준비하고 있다. TV포털은 IP기반의 TV를(IPTV) 매개로 각종 콘텐츠를 스트리밍 또는 VOD(Video On Demand) 방식으로 제공하는 서비스로 다음 커머스 부문과 연계할 경우 성장 잠재

성 높은 서비스로 주목받고 있다.

### 5.1.2 오픈마켓 시장의 강화와 글로벌 커머스 네트워크 구축

다음커머스는 B2C형 전문 쇼핑몰로서 이미 1,000만 명의 회원을 확보하였고, 다음미디어에서 확보된 고객접점의 가치를 극대화하기 위한 C2C 형태의 시장 강화 전략을 수립하고 있다. 또한 해외 진출 법인을 통해 확대된 글로벌 고객접점 역시 다음커머스 부문의 역량 강화를 위해 활용하고 있다. (주)다음커뮤니케이션은 브랜드 기반 온라인 유통 사업자로 확실한 자리매김을 함과 동시에 마켓 플레이스(경매)를 확대하여 판매수수료, 등록수수료(listing fee), 광고 수익을 증가시킨다는 목표를 가지고 있다. 이러한 목표를 구현하기 위해 “뉴커머스(New Commerce)” 부문은 다음 커머스 부문에서 B2C를 기반으로 하는 디엔샵, C2C를 기반으로 하는 다음온켓, 음악전문 제공 자회사인 오이뮤직, 인터넷 종합 여행사인 투어익스프레스 등을 핵심 서비스로 운영하고 있다. 옥션을 제외한 국내 온라인 쇼핑몰에서 1, 2위를 다투고 있는 디엔샵을 종합 온라인 쇼핑몰에서 1위로 성장시켜 캐시카우(cash cow)<sup>12)</sup>로 만들고 향후 무한한 잠재성이 있는 C2C형의 쇼핑 서비스를 다음온켓과 연계하는 것을 주요 전략으로 하고 있다. 또한 다음카페, 플래닛, 블로그 등의 커뮤니티 서비스에서 확보된 고객접점을 이러한 쇼핑몰과 연계하여 부가 가치를 창출하려는 계획도 수립하고 있다. 온라인 전문여행사인 투어익스프레스는 해외 진출 법인과 연계를 통한 글로벌 커머스 네트워크 환경을 모색하는 중이다.

12) BCG Matrix(Boston Consulting Group Matrix)에서 사용한 용어로, x축을 시장점유율, y축을 성장가능성으로 하여 산업을 나타낸 그래프에서 3사분면에 속한 부분을 말한다. 높은 시장 점유율로 인해 안정적으로 수익이 발생하지만 성장 가능성은 높지 않은 산업을 의미한다.

5.1.3 새로운 고객 접점 및 가치 창출을 위한  
금융 서비스

뉴미디어 서비스 제공과정에서 확보된 '가치 있는 정보'를 가진 고객접점은 (주)다음커뮤니케이션이 가지고 있는 가장 큰 자산이다. (주)다음커뮤니케이션은 이러한 고객접점의 가치를 극대화하기 위해 "뉴파이낸스(New Finance)" 비즈니스 전략을 실행하고 있다. 뉴파이낸스 비즈니스 전략은 금융포털 채널의 공고화, 고객 DB를 활용한 마케팅, 온라인 채널 기반 신금융 유통체계 선도 하면서 다이렉트 마케팅을 주요 목표로 하여 중개수수료와 판매수익 및 자산운용을 주 수익원으로 하고 있다. 뉴파이낸스 서비스의 핵심은 인터넷 금융포털 서비스인 다음FN과 LG화재와의 합작을 통해 설립한 다음다이렉트자동차보험이다.

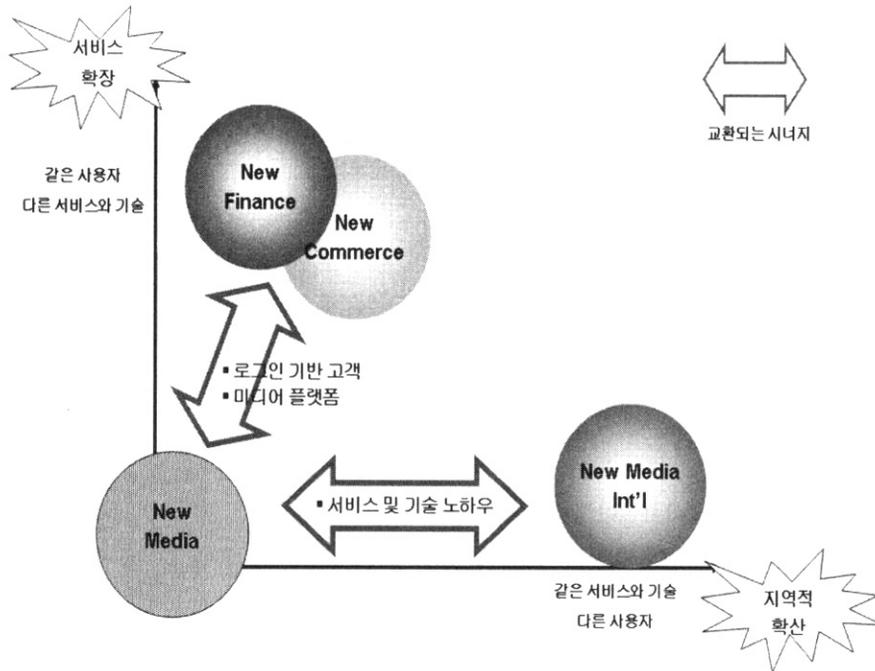
이외에도 대출 및 신용카드, 증권 거래 및 금융 정보 제공 서비스 등이 뉴파이낸스 전략 실행을 위해 제공되고 있다. (주)다음커뮤니케이션이 금융부문 서비스 강화에 초점을 맞추고 있는 것은 일본 인터넷 포털 사이트의 수익모델을 벤치마킹한 것으로, 향후 해외 온라인 금융회사와의 제휴도 가능할 것으로 보인다. 따라서 향후 일본과의 합작을 통한 글로벌 금융서비스 제공도 계획하고 있다. 금융서비스는 온라인 쇼핑몰 운영에 필요한 배송, 물류 및 업체 관리 등과 같은 부가적인 노력과 투자 없이 실행 가능한 서비스이다. 일본의 대형 인터넷 포털 서비스들은 검증된 서비스를 금융업체로부터 제공받아 이를 온라인상에서 판매하여 상당한 수수료 수익을 올리고 있다. 따라서 (주)다음커뮤니케이션은 이러한 금융포털의 잠재성을 바탕으로 향후 자동차보험 시장에서 온·오프라인을 포함한 전체 시장의 월별 점유율 2% 이상(온라인 20%이상)을 달성하고 월 손익분기점을 돌파한다는 목표를 세우고 있다. 또한 금융포털인 다음FN의 고객 접점을

활용한 신규 금융서비스를 제공하고 이를 다음 미디어 및 커머스 부문과 유기적으로 연동시켜 시너지 효과를 거둘 수 있는 전략을 수립하고 있다(〈그림 4〉 참조).

5.1.4 해외 시장 진출을 통한 글로벌 인터넷  
기업으로의 성장

상대적으로 제한된 국내시장에서의 레드오션 경쟁전략에서 탈피하여 보다 넓은 해외 시장의 개척을 통한 시장 확대와 새로운 블루오션을 창출하기 위해 (주)다음커뮤니케이션은 미디어 서비스를 중심으로 "뉴글로벌(New Global)" 비즈니스 전략을 준비하고 있다. 뉴글로벌 비즈니스는 국내에서 탄탄하게 구축된 '미디어다음'의 서비스를 해외 현지에 적합하게 수정한 후, 이를 통해 해당 시장에서 새로운 수요를 창출하고 그 시장에 보다 적합한 새로운 미디어 서비스 제공을 목표로 하고 있다. 다음 글로벌 부문은 미국의 라이코스(Lycos)와 Wired.com, 중국의 365REN.com, 일본의 타온(TAON)을 통해 국내에서 경쟁력이 입증된 검색 및 커뮤니티 서비스를 중심으로 제공하고 있다. 미국의 배너광고 시장은 약 7조 5천억 규모로 국내의 수십 배 규모이며, 일본의 인터넷 광고 시장도 국내와 비교해 10배 이상의 규모를 가지고 있다. 이와 같이 국내에 비해 거대한 시장규모는 해외 인터넷 비즈니스에서 광고를 통한 새로운 수익창출의 기반을 마련할 수 있음을 의미한다.

지금까지 살펴본 새로운 도약을 위한 (주)다음커뮤니케이션의 뉴미디어, 뉴커머스, 뉴파이낸스, 뉴글로벌 비즈니스 전략은 일련의 체인으로 상호 시너지 효과를 거두며 피드백 되도록 구성되어 있으며 그 매출도 지속적으로 증가하고 있다. 뉴미디어 부문에서 새로운 이용자를 확보하고, 이를 통해 획득된 정보를 통하여 고객에게 맞춤 서비스를 제공



〈그림 4〉 4대 핵심 사업부문 별 시너지 창출 관계

함으로써 금융, 유통, 광고 부문에서 타겟 마케팅을 위한 플랫폼을 제공한다. 또한 이를 기반으로 각종 서비스를 통합하고 이용자 편의를 높임으로써 궁극적으로 고객의 e-Life향상과 이를 지원하는 비즈니스 플랫폼이 마련되고 이것은 다시 새로운 사용자를 확보하는 선순환 구조를 이루고 있다(〈그림 4〉 참조).

## 5.2 글로벌 환경에 대비한 조직변화

### 5.2.1 조직구조의 변화

제한된 국내 온라인 비즈니스 시장 환경을 극복하기 위해 해외 시장으로 진출하고 있는 (주)다음커뮤니케이션의 글로벌화 전략은 그 목적 달성을 위해 몇 가지 점들을 극복해야만 한다. 국내 온라인 기업의 성공적인 해외 진출 모델이 존재하지 않

아 2004년 라이코스 인수 후 많은 시행착오를 겪었다. 인터넷 포털 비즈니스 모델은 국내와 미국 모두 유사하지만 이를 지원하는 해당국가의 법 및 제도적 문제와 함께 인터넷 이용 문화 등의 차이가 존재한다. 브로드밴드 네트워크 환경 구축이 국내에 비해 늦은 미국에서 국내와 같은 수준의 멀티미디어 서비스를 제공하는 포털 사이트의 디자인은 사용자들의 이용률을 떨어뜨릴 위험이 있으므로 조심스럽게 추진할 필요가 있었다. 라이코스 인수 후 미국 환경에 적합한 사이트 개편 작업에 10개월 이상이 소요된 것도 이 때문이다. 그러나 이러한 문제보다 더욱 힘들었던 것은 (주)다음커뮤니케이션의 기업문화와 경영철학을 제대로 이해하지 못한 기존 라이코스 직원들의 저항이었다. (주)다음커뮤니케이션은 라이코스의 핵심관리 영역에 유능한 인력을 지속적으로 투입함으로써 변화를 주도하고 관리하는 방식으로 이러한 갈등과 저항을 극복하였

다. 이와 관련해서 다음미디어 부문을 담당하고 있는 석종훈 부사장은 다음과 같이 이야기하고 있다.

“라이코스 인수 후 기존 미국인 임원 및 직원들과의 보이지 않는 갈등이 많았습니다. 초기에는 우리를 한국의 선도적인 인터넷 기업이기 보다는 동양의 작은 나라에서 온 돈 많은 기업쯤으로 생각하는 것 같았습니다. 게다가 국가 간의 문화적인 차이와 원활하지 못한 의사소통이 혁신적인 조직변화와 서비스 개편을 어렵게 하였습니다. 하지만 인터넷 서비스 분야에서 해외 기업 인수의 성공적인 모델이 없어 많은 시행착오를 거칠 수밖에 없었습니다.”

(주)다음커뮤니케이션이 해외기업인수와 관련된 조직 관리의 어려움을 극복할 수 있었던 것은, 환경변화에 대비한 적극적인 조직구조의 재설계와 시공간을 초월한 네트워크형 조직관리 정착을 위해 지속적인 노력을 기울인 결과이다. 이러한 노력의 첫 단추로 1995년 이후 급속히 늘어난 서비스의 종류와 사용자들을 효과적으로 지원하고 시장 환경에 능동적으로 대응하기 위해 2002년 대규모 조직개편을 단행하였다.

당시 인터넷 비즈니스 환경은 소위 ‘닷컴 버블’ 회오리 속에서 대형 포털 및 중소기업의 인터넷 비즈니스 기업들은 조직을 축소하고 사업구조조정을 단행하던 시기였다. 그러나 (주)다음커뮤니케이션은 이러한 시장 환경에서도 새로운 신규서비스 및 유료 콘텐츠 개발을 통한 새로운 시장을 창출하는 것을 위기의 돌파구로 선택하였다. 이에 따라 2002년 4월초 기존 3개 본부 25개 팀으로 운영해 온 사업조직을 7개 본부 35개 팀으로 확대개편 하였다. 2002년 조직개편의 핵심은 수익성 있는 유료 콘텐츠 개발의 강화를 위하여 콘텐츠 사업본부와 플랫폼 사업본부를 신설하여 신규시장 창출을 준비하고, 수익사업으로 자리잡아가던 전자거래사업본부를 대폭 보강하여 수익성 위주로 조직구조를

전환하는데 역점을 둔 것이었다. 이러한 조직 개편은 2003~2004년 본격적인 수익을 창출하고 안정화하는 결정적인 계기가 되었다. 당시 조직 개편 가운데 또 하나 주목할 점은 재무본부를 별도의 사업본부로 강화했다는 점이다. 이것은 당시 닷컴과 벤처 열풍에 힘입어 창업한 수많은 기업들의 실패 사례로부터 얻은 교훈이었다. 당시 인터넷 비즈니스 및 벤처기업들은 기술 개발과 새로운 서비스 아이디어 발굴에만 초점을 맞추었고, 이러한 기술들이 상용화 되는 시점까지의 현금 흐름 관리를 포함한 경영능력을 갖추지 못한 것이 실패의 중요한 원인이었다. 따라서 (주)다음커뮤니케이션의 조직개편은 새로운 기술과 서비스, 콘텐츠 등의 개발뿐만 아니라 이러한 서비스가 사업화되어 수익을 창출하기까지의 현금 흐름을 제대로 관리하고자 하는 의지가 반영된 것이었다.

2004년에 들어서는 글로벌 환경의 원격성과 온라인 기업의 특성을 살린 네트워크형 조직관리를 위한 노력의 일환으로 제주도로 본사를 이전할 계획을 수립하고 이를 진행하고 있다. 최초 2007년 이전을 목표로 하였으나, 시행과정에서의 문제점을 단계적으로 보완하는 과정에서 실제 이전 시기는 늦춰질 것으로 보인다. 제주도로 사무실을 이전하기 이전에도 (주)다음커뮤니케이션은 직접 대면 회의보다 메신저, 화상회의를 이용한 원격회의 및 관리가 일반화되어 있어 원격리에 있다고 해서 업무 처리에 지장을 받지 않고 있다. 제주도 본사이전 계획은 사무 공간 그 자체를 옮긴다는 것보다는 (주)다음커뮤니케이션의 비즈니스 기반인 인터넷의 네트워크 특성과 해외 진출을 통해 당면한 글로벌 조직관리 환경의 특성을 고려하여 변화된 업무 환경에의 적응과정으로써 그 의미가 크다.

## 에필로그

(주)다음커뮤니케이션은 창업이후 지난 10여 년 동안 기업 내외부의 환경변화에 따른 많은 어려움에도 불구하고 국내 인터넷 비즈니스 기업의 대표 주자의 자리를 유지하며 성장해왔다. 그러나 2005년 현 시점에서 향후 10년간 인터넷 비즈니스 1위 기업의 자리를 수성(守成)하기 위해 “선택과 집중”을 해야 할 시점에 와 있다. 향후 인터넷 서비스 시장은 선두그룹 기업 (1, 2위 기업)과 이들을 추격하는 3-5위 기업 간의 경쟁구도로 재편이 가속화 될 것으로 보이며, 특히 1위 기업은 나머지 기업의 시장규모를 압도하는 승자독식 현상이 강화 될 것으로 예상된다. 그럼에도 불구하고 1위 기업의 자리는 언제든지 위협받을 수 있다는 것이 최근 여러 인터넷 서비스 분야에서 증명되고 있다.

따라서 (주)다음커뮤니케이션이 인터넷 미디어 포털로서 1위 자리를 지키고 향후 글로벌 미디어 기업으로 성장하기 위해서는 기존 핵심 역량의 강화와 함께 미래를 위한 새로운 핵심 역량도 발굴해야 한다. 특히 인터넷 배너광고 시장에서 부동의 1위를 유지하던 (주)다음커뮤니케이션은 키워드 검색광고 시장에서 NHN에게 1위 자리를 내 주었다. 따라서 국내 시장에서 성장 잠재력이 큰 키워드 검색광고 시장에서 1위를 탈환하여 명실상부한 인터넷 포털 1위의 자리를 되찾는 것이 무엇보다도 중요하다. 이를 위해서는 한국의 대표 온라인 기업으로서 브랜드 가치, 3,700만 회원과의 고객 접점, 이들이 형성하고 있는 네트워크형 커뮤니티인 다음카페 등의 자산을 최대한 활용하는 것이 필요하다.

(주)다음커뮤니케이션의 1위 수성전략은 현재 경쟁상대와 미래에 다가올 경쟁상대에 대한 명확한 분석과 판단이 선행된 후에 적용 되어야 할 것이

다. 이런 측면에서 유비쿼터스 환경으로의 이행에 따른 유무선 연동 서비스 제공에 있어서 (주)다음커뮤니케이션의 가장 강력한 경쟁상대 중의 하나는 이동 통신사가 될 것이다. 그 중 월 1,700만 명의 방문자를 확보한 미니홈피 싸이월드 서비스를 제공하는 SKT가 가장 위협적이다.

(주)다음커뮤니케이션이 보유하고 있는 3,700만의 고객접점은 이동통신 3사의 총 가입자 수 3,780만 명과 유사한 수준이나 회원 개개인의 성향 및 선호도와 관련된 정보까지 포함하고 있어 상대적으로 유용성이 크다. 따라서 회원 개개인의 정보이용행태와 선호도에 대한 정보의 강점을 최대한 활용하는 방향으로 비즈니스 전략이 실행되어야 한다. 예를 들어, 디앤샵이 국내에서 가장 큰 규모의 쇼핑몰인 옥션을 따라잡기 위해서는 이와 같은 고객접점정보를 활용한 C2C형의 쇼핑몰 운영 전략에 초점을 맞추어야 할 것이며, 금융포털 및 다음다이렉트자동차보험도 고객정보자산을 효과적으로 활용하면 그 성장 잠재성이 무한 할 것으로 예상된다.

(주)다음커뮤니케이션의 경쟁사는 국내에만 국한된 것이 아니다. 미국의 마이크로소프트는 닷넷(.NET) 전략을 통해 글로벌 인터넷 시장을 잠식하고 있으며, 글로벌 미디어 기업으로 성장하려고 하는 (주)다음커뮤니케이션과 부딪힐 가능성이 크다. 이와 관련해서 이재웅 사장은 다음과 같이 이야기 하고 있다.

“향후에는 SKT와 마이크로소프트(MS)가 가장 강력한 (주)다음커뮤니케이션의 경쟁상대로 부상할 것으로 예상됩니다. 특히 국내에서는 SKT가 가장 위협적일 것이고, 해외에서는 마이크로소프트가 제 1의 경쟁상대가 될 것 같습니다. 마이크로소프트가 가지고 있는 닷넷(.NET) 전략이 모든 소프트웨어 서비스를 장악하겠다는 것이기 때문에 결국 우리가 지향하는 글로벌 포털 서비스 전략과 충돌할 수밖에 없습니다. NHN과 SKT 등이 현재 우리 고객을 잠식하고 있지만, 장기적으로는 마이크로소프트가 더욱 위협적인 경쟁사가 될 것입니다.”

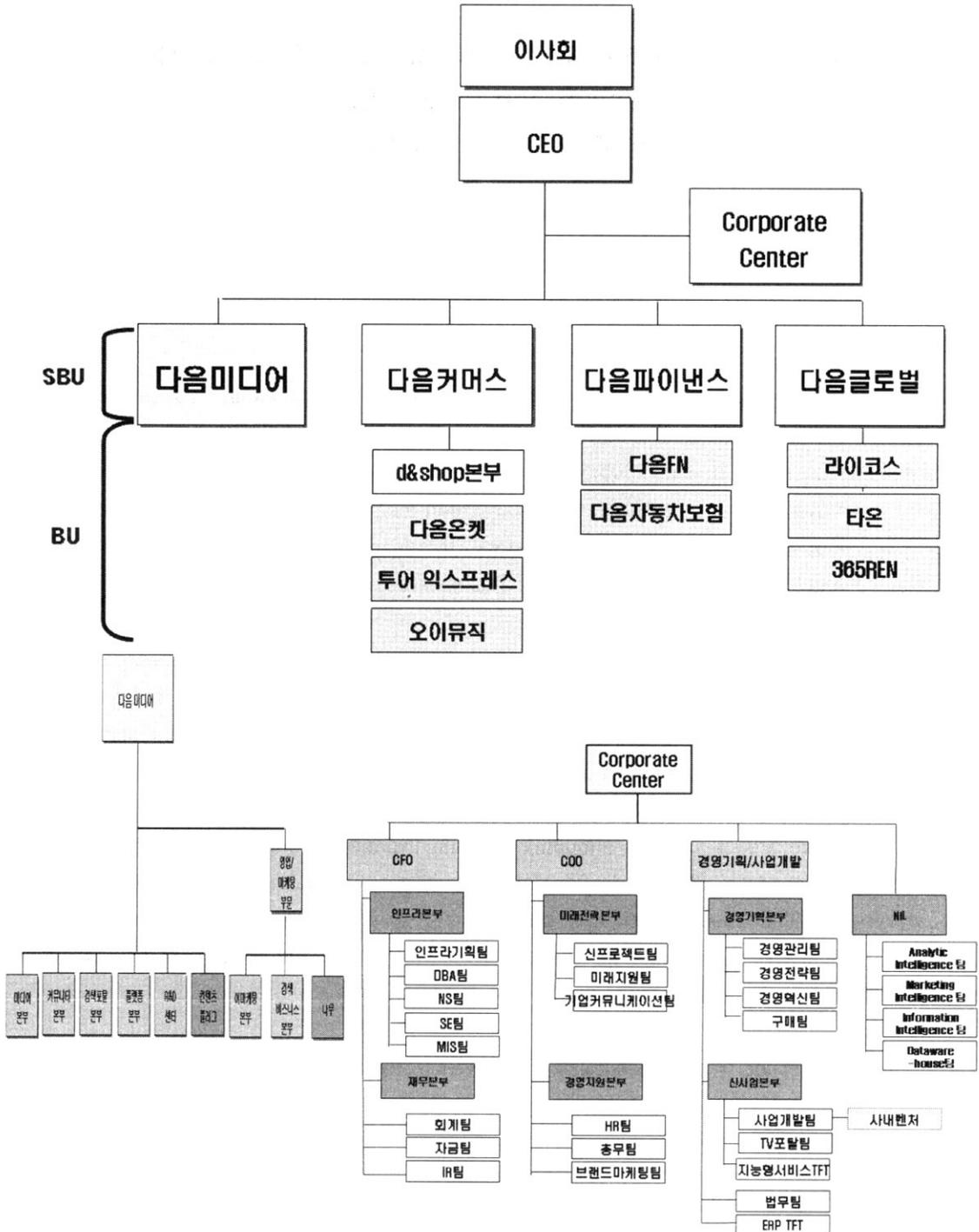
지난 10년간 (주)다음커뮤니케이션의 비즈니스 모델의 변화와 전략은 국내 인터넷 비즈니스 발전의 역사와 그 궤를 함께 해 온 것이다. 그리고 경쟁은 더욱 심화되고, 글로벌화가 급속하게 진행되고 있는 인터넷 시장에서 선두위치를 수성(守成)하기 위해서는 “선택과 집중”이 필수적이다.

제주도행 비행기에 몸을 실은 짧은 시간 동안 이재웅 사장의 머리에서는 (주)다음커뮤니케이션의 어제와 오늘이 마치 한 편의 서사시처럼 흘렀다. “선택과 집중”이라는 키워드로 생각을 매듭짓고 이재웅 사장은 비로소 좌석 깊숙이 몸을 묻었다. 창문 쪽으로 고개를 돌린 채 잠시 그대로 있던 그는, 마치 새로운 각오라도 한 것 마냥, 몸을 일으키고 서류가방에서 회의 자료를 꺼내 들었다. 그리고 자신이 글로벌 기업으로서의 비전을 갖고 직접 제안했던 제주도 사무실에서 잠시 후에 있을 전략회의를 통해, 모든 임원들에게 새로운 키워드를 강조하리라 생각하며 회의자료 위에 큰 글씨로 적기 시작했다. “이제는 선택과 집중이다.”

## 참고문헌

- 경향신문, 「'NHN' 뿔뿔 나는데 '다음' 제자리 걸음」, 2005. 8. 11
- 랭키리포트, 「포털 커뮤니티 분석-클럽/카페 vs. 블로그/홈피 서비스」, 2004. 12
- 매트릭스 자료, 2004년 웹사이트 동향 주요 이슈 Vol.1~3, 2005. 1
- 매트릭스 자료, 2004년 상반기 웹사이트 트래픽 동향 결산, 2004. 7
- 매트릭스 자료, 2003년 웹사이트 동향으로 본 주요 이슈 Vol. 1~3, 2004. 1
- 매트릭스 자료, 포털 사이트 메일 서비스의 최근 경쟁 양상, 2004. 5
- 매트릭스 자료, 매트릭스 5년, 국내 인터넷 접속률 조사 5년에 즈음하여, 2004. 6
- 전자신문, 「포털, 분야별 1위는?」, 2005. 2. 2
- (주)다음커뮤니케이션, 「2002/2003/2004년, 2005년 상반기 IR 자료」
- 코리아 클릭, 「포털사이트 이용 행태 분석 보고서」, 2004. 6
- 사례로 배우는 e 비즈니스 IV, 산업자원부/전국경제인연합회, 2006

〈별첨 1〉 (주)다음커뮤니케이션 조직도



## Defense Strategy of Internet Business Leader: “Selection and Concentration” - DAUM Communications Co. -

Sang Hoon Lee\* · Hyung Jin Kim\*\* · Ho Geun Lee\*\*\*

### Abstract

Daum Communications Co. was established in Feb. 1995. Daum was growing with providing first free e-mail service in Korea, listed on the KOSDAQ, relieved from deficit and generated actual profit in the 2002. At present, Daum has most bigger Internet business company both quality and quantity with 5,500million membership, 2,000 employee and total sales 500billion(₩) in the 2005. These history decade of Daum is challenge and counter with change and evolution of Korea Internet business environment. Daum faced competition is, however, not favorable circumstances.

Daum has to overcome and prepare competition for the 1<sup>st</sup> internet business firm with NHN with knowledge search service, rising competitor telecommunication company with convergence service, and any other potential rivals. Daum restructured its service and organizational structure in order to appropriately response for expected change of Internet business circumstance in the Aug. 2005. Providing service was rearrangement 4 core division as “Daum Media”, “Daum Shopping”, “Daum Finance”, “Daum Global” and structure was reorganized the direction of maximizing efficiency and effectiveness and creating mutual synergy. This case investigated Daum’s strategy of “selection and concentration” for acquiring competitive advantage in the past ten years with changing Internet business surroundings

Key Words: Internet, Portal, Business, Convergence, Competitive advantage, Strategy

---

\* Ph. D. candidate, The School of Business, Yonsei University

\*\* Ph. D. student, The School of Business, Yonsei University

\*\*\* Professor, The School of Business, Yonsei University