

인터넷 포털산업의 재편: 네이버의 전략적 혁신*

박철순

서울대학교 경영대학 교수
(cpark@snu.ac.kr)

이준만

서울대학교 경영대학 석사과정
(jmi98@snu.ac.kr)

하 송

서울대학교 경영대학 석사과정
(hasong96@snu.ac.kr)

네이버의 전략적 혁신이 있기 전까지, 선도기업 다음의 서비스 모델은 인터넷 포털 산업에서 성공을 위한 산업규범(industry norm)으로 여겨졌다. 경쟁기업들은 다음의 서비스 모델을 벤치마킹하여 웹메일과 커뮤니티 서비스를 강화하고 배너광고의 수익을 올리는 것에 집중하였다. 그러나 2002년 네이버는 인터넷 포털산업 내에 형성되어 있던 산업규범의 고객, 제품, 운영방식을 재정의하는 전략적 혁신을 단행한다. 그 결과 새로운 수익원인 검색광고를 출시하고, 주요 고객을 대기업에서 중소기업 및 자영업자로 전환할 수 있었다. 또한 변화의 성과를 극대화하기 위해 네이버는 모든 기업의 자원과 역량을 검색서비스를 개선하는데 투자하여 지식검색이라는 새로운 개념의 검색 서비스를 개발하고 네트워크 효과(Network Effect)에 따른 시장 선점 효과를 누리게 된다. 결과적으로 네이버의 전략적 혁신은 인터넷 포털산업의 새로운 규범이 되었으며, 현재 네이버는 시장을 선도하는 기업의 위치에 올라서게 되었다.

주제어: 인터넷 포털 산업, 네이버, 전략적 혁신, 네트워크 효과

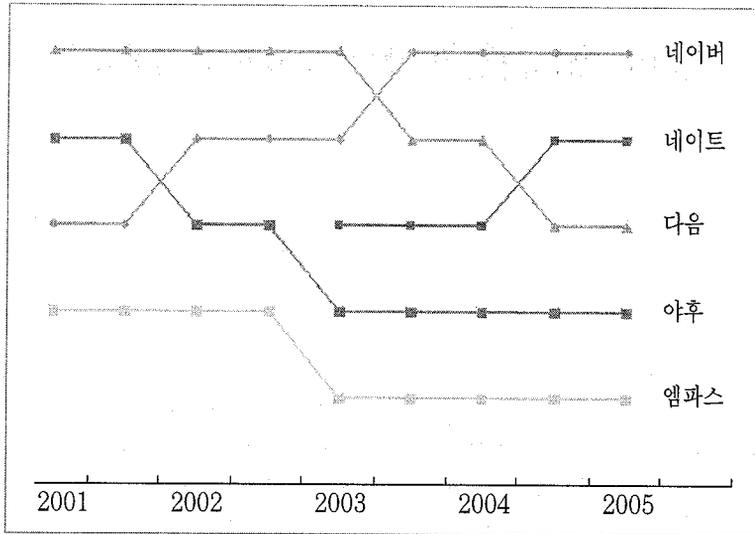
1. 사례의 개요

1990년대 인터넷의 등장으로 새로운 산업이 출현하자 전 세계적으로 벤처 붐이 일어났다. 그러나 산업 초기에 우후죽순으로 생겨난 신생기업들의 제품이 점차 빠지기 시작하면서 몇몇 선두기업들이 등장하기 시작하였다. 인터넷 산업은 기존의 전통 산업보다 선점효과가 크다는 특성을 지니고 있어 이미 시장을 선점하여 과점적 지위를 차지하고 있는 선두기업을 추월하는 것이 쉽지 않았다. 이는 인터넷 포털 업계에서도 예외가 아니었다. 국내 포털 시장에서는 국내 최초의 무료 웹 메일과 온라인 커뮤니티 서비스를 제공하여 업계 대표주자로 나선 다음커뮤니케이션과 한국에 진출한 세계적인 기업

야후가 시장을 이끌고 있었다. 그러나 이들의 아성은 2002년 '지식iN'으로 무장한 네이버에게 불과 1년 만에 무너지고 만다(그림 1 참조).

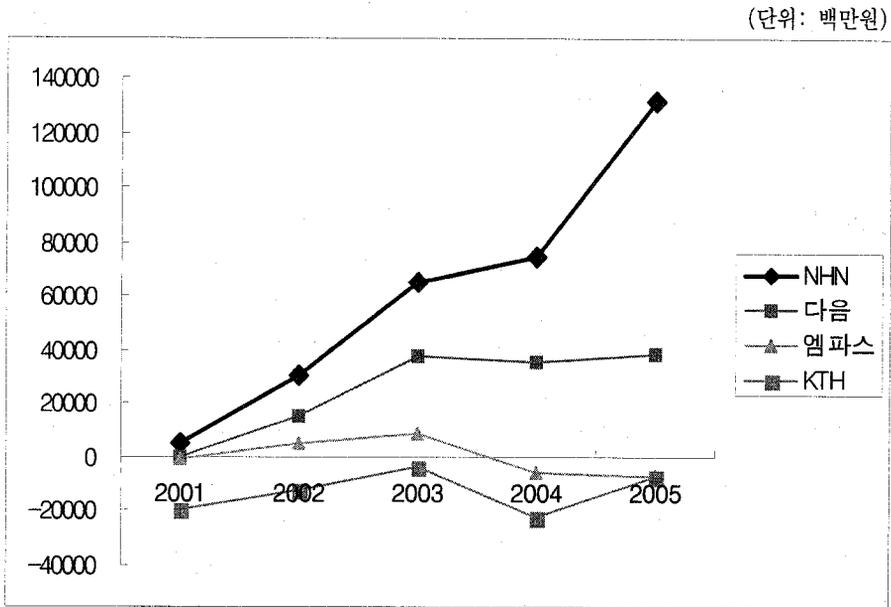
현재 네이버는 하루 1,500만명의 방문자 수, 하루 7억 페이지 뷰를 기록하고 있어 국내 검색서비스 방문자 수와 페이지 뷰 점유율에서 경쟁사인 다음과 야후를 제치고 압도적인 1위를 차지하고 있다. 또한, 검색광고를 중심으로 게임, 배너광고, 전자상거래 등 다양한 수익 포트폴리오를 구축하여 국내 포털 사이트 중 가장 높은 수익을 실현하는 기업이기도 하다(그림 2 참조). 2002년 코스닥에 등록된 NHN은 2006년 11월 현재 시가총액 4조 6000억원이 넘어 코스닥 등록 기업 중 시장가치 1위 기업으로 발돋움하였으며, 연 매출 3,500억 원, 영업이익 1,300억원으로 국내 인터넷 포털 사

* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소의 연구비 지원을 받아 수행되었음.



자료 : 랭키닷컴(www.rankey.com)¹⁾

〈그림 1〉 연도별 포털 사이트 순위



자료 : 각사 사업보고서 종합
주 : 연도별 영업이익 기준

〈그림 2〉 국내 주요 포털 사이트 수익률

이트 분야 최대기업으로 성장하였다. 국내 시장의 성공을 기반으로 일본과 중국에 진출하였으며 미국

시장개척 계획을 수립하는 등 해외진출 역시 활발하게 진행하고 있다. 이러한 네이버의 선전으로 전

1) 순위동향에서 재구성 (http://rankey.com/rankey_magazine/magazine_trend_list.php)

세계 인터넷 산업의 신흥강자로 부상한 구글조차 국내에서 고전을 면치 못하고 있다.

II. 인터넷 산업 현황

2005년 기반산업, 지원산업, 활용산업을 포함하는 국내 인터넷 산업의 규모는 총 79조원에 이르러 인터넷 산업은 국가 기간산업으로 주목 받고 있다(표 1 참조).

한국 인터넷 진흥원에서 조사한 국내 인터넷 이용현황을 살펴보면, 국내 인터넷 이용자수는 2000

년 약 1,904만명에서 2005년 약 3,301만명으로 연평균 11.6% 증가하였다. 국민 전체의 인터넷 이용률 역시 2001년 44.7%에서 2005년 72.6%로 증가하여 연평균 10.2%의 높은 성장세를 보이고 있다. 이처럼 높은 인터넷 이용자 증가는 인터넷 산업의 성장기반이 되고 있다(그림 3 참조).

한편 인터넷 포털 업계의 주요 수익원 중 하나인 온라인 광고시장은 꾸준한 성장세를 보이고 있다. 2001년 1,280억원이었던 온라인 광고시장은 점진적인 증가추세를 보이면서 2005년 5,670억원의 시장규모를 형성하였다. 이러한 온라인 광고시장의 성장세는 기존 전통광고매체와 대비된다. 온라인 광고시장이 2002년 이후 연간 40%이상의 성장률

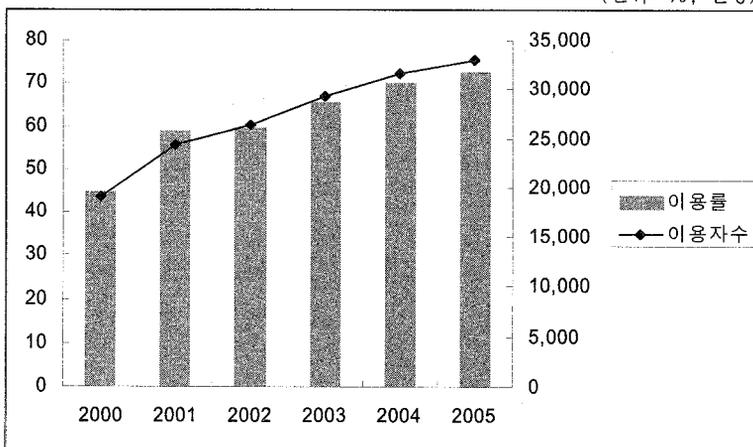
〈표 1〉 인터넷 산업 규모

(단위: 10억원)

구분	2002	2003	2004	2005	CAGR
기반산업	48,283	51,241	54,407	59,472	7.2
지원산업	14,897	11,157	11,835	13,371	-3.5
활용산업	3,641	4,185	3,685	6,216	19.5
합계	66,821	66,583	69,927	79,059	5.8

자료: 한국인터넷진흥원, 2006 한국인터넷백서

(단위: %, 천명)



자료: 한국인터넷진흥원, 2006 한국인터넷백서

〈그림 3〉 인터넷 이용률 및 이용자 수 변화 추이

을 보이고 있는 반면, 전통광고시장인 4대 매체는 2002년 이후 감소하고 있다 <표 2 참조>. 이로 인해 2001년 77%에 이르렀던 4대 매체의 광고시장 점유율은 2005년 64%로 하락하였으며, 온라인 광고는 2001년 2%에서 2005년 8%로 점유율이 급속히 증가하였다 <그림 4 참조>.

온라인 광고시장을 좀 더 살펴보면, 인터넷 산업

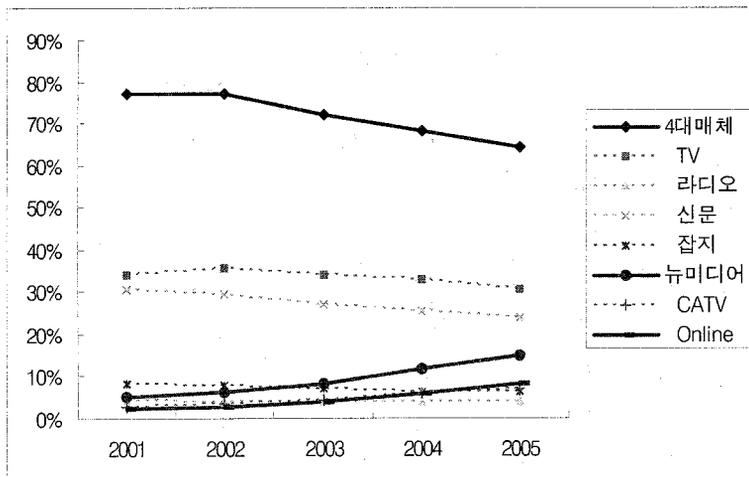
초기에는 배너광고가 가장 큰 시장규모를 형성하고 있었으나 검색광고 시장이 빠르게 성장하면서 2005년 배너광고 시장규모를 앞서기 시작하였다 <그림 5 참조>.

<표 2> 연도별 광고매체 시장규모 현황

(단위 : 10억원)

	2001	2002	2003	2004	2005
총 광고비	5,715	6,844	6,987	6,840	7,054
4대 매체	4,413	5,284	5,033	4,669	4,527
- TV	1,954	2,439	2,367	2,235	2,149
- 라디오	237	278	275	265	268
- 신문	1,750	2,020	1,890	1,744	1,672
- 잡지	472	547	501	426	437
뉴미디어	293	419	568	796	1,060
- CATV	165	235	298	400	487
- Online	128	185	270	393	567

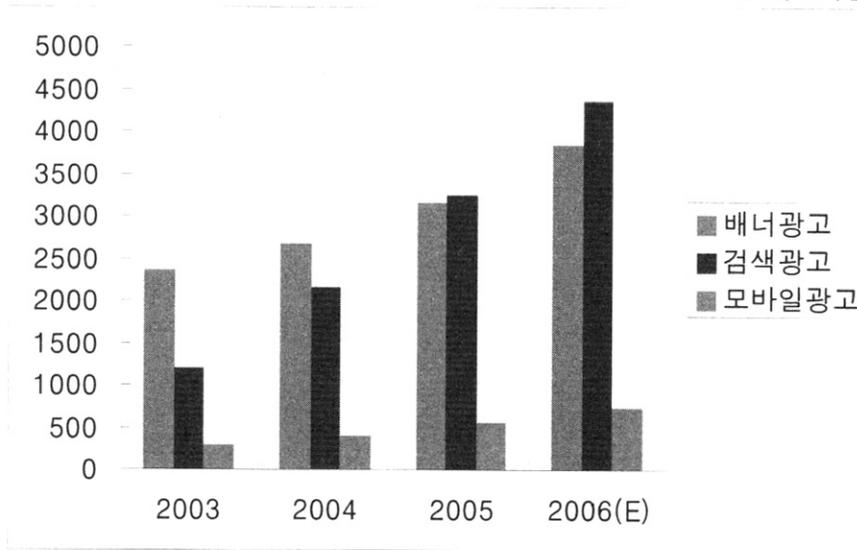
자료: NHN 내부자료



자료: NHN 내부자료

<그림 4> 연도별 광고매체 점유율 현황

(단위 : 억원)



자료: 한국인터넷진흥원, 2006 한국인터넷백서

〈그림 5〉 온라인 광고 시장 규모

III. 포털 사이트 현황

입구, 관문 등 'Portal'의 사전적 의미에서 알 수 있듯이 포털 사이트는 인터넷 이용자가 정보검색 및 인터넷과 관련된 각종 서비스를 사용하기 위해 최초로 거치게 되는 관문을 의미한다. 인터넷이 처음 등장했던 시기에 포털 사이트의 역할은 이용자가 정보를 검색하여 해당 정보에 접속할 수 있도록 경로를 안내해 주는 것이었다. 즉, 퍼스널 컴퓨터를 기반으로 정보 검색과 디렉토리를 제공하는 서비스를 제공하였으며, 이 과정에서 사용자에게 노출되는 인터넷 광고를 통해 수익을 창출하였다. 산업 초기에는 검색서비스가 포털 사이트에서 제공할 수 있는 유일한 서비스였기 때문에 기업들은 자사의 검색엔진의 성능을 높이는데 초점을 두었다. 그러나 다수의 포털 사이트가 등장하면서 치열한 경쟁이 시작되었고, 인터넷 이용자 수의 증가, 웹 구현 기술의 발달로 포털 사이트에서 제공하는 서비

스의 유형이 점차 변하게 되었다. 검색기능에 의존했던 포털 사이트들이 보다 많은 사용자를 확보하기 위해 무료 E-mail과 뉴스, 게시판, 채팅 등의 서비스를 시작으로 커뮤니티, 블로그, 전자상거래 등의 다양한 서비스를 사용자에게 제공하기 시작하였다. 따라서, 사용자의 포털 사이트 방문 목적은 단순한 정보 검색에서 커뮤니티, 게시판, 미디어 콘텐츠, 전자상거래 등의 기타 서비스 사용으로 다양화되었다. 결과적으로 포털 사이트는 이용자들이 정보검색을 위해 잠시 거쳐가는 단순한 기능을 가진 사이트에서 포털의 다양한 서비스를 사용하기 위해 인터넷에 접속하게 되는 주방문 사이트로 변하게 된 것이다.

초기에는 PC 통신에서 우위를 점하고 있던 하이텔, 천리안, 유니텔 등이 인터넷 시장에 진출하여 포털 사이트 시장을 주도하였다. 이들은 기존회원을 기반으로 수익모델을 구성하였으나 PC 통신과 인터넷 환경이 지닌 특성의 차이를 극복하지 못하고, 신규 인터넷 포털 사이트들에게 시장을 내어주게 되었다. 이후 여러 포털 사이트가 생겨나면서

치열한 경쟁이 전개되었지만 현재는 네이버, 다음, 야후 등이 시장을 선도하고 있다.

IV. NHN 현황

4.1 NHN의 역사

검색포털 사이트 네이버를 서비스하고 있는 기업 (주)NHN은 전임 이 해진 사장이 1997년 삼성 SDS 기술연구소 근무시절 운영했던 사내벤처에서 출발하였다. 사내벤처의 사업 아이템은 1993년부터 독자적으로 개발한 한글 인터넷 검색엔진이었으며, 보다 실질적인 사업을 추진하기 위해 1999년 6월 삼성 SDS으로부터 독립하여 (주)네이버컴을 설

립하게 된다. 독립법인 설립과 동시에 검색 사이트 네이버를 정식으로 오픈하였고, 이후 뉴스 및 통합 검색 서비스, 포토앨범, 키워드검색광고, 쇼핑 등 다양한 서비스를 제공하면서 현재의 포털 사이트 모습을 갖추게 되었다. 2000년에 현재 NHN 글로벌 대표이사 김범수 대표가 1998년 설립한 온라인 게임 포털 (주)한게임커뮤니케이션과 원큐, 서치솔루션 3개사를 흡수합병 하면서, 2001년 9월 지금의 (주)NHN(Next Human Network)으로 사명을 변경하였다.

4.2 서비스

4.2.1 네이버

1999년 6월 최초로 선보인 검색포털 '네이버'는



〈그림 6〉 네이버 지식인 검색 화면

검색기능을 중심으로 2000년부터 포털 기능을 강화하면서 현재 인터넷 검색 사이트 부분에서 선두를 유지하고 있다. 지난 2002년 10월부터 서비스를 시작한 네이버 지식검색서비스 '지식iN'은 네이버가 검색부분 후발주자임에도 불구하고 시장을 선도하게 되는 결정적인 계기가 되었다. 지식검색서비스 이용자들의 경험과 지식으로 축적된 데이터베이스는 현재 약 5,150만개 (2006년 10월 현재)에 달하고 있다. 네이버는 풍부한 데이터베이스 확보와 함께 전문연구기관 및 공공기관과의 제휴를 통해 지식 구축사업을 진행하고 있다. 결과적으로 2003년 8월 최초로 검색순위 1위에 등극하였고, 카페iN, 블로그 서비스를 제공하여 본격적으로 커뮤니티 기능을 강화하기 시작하였다. 지식검색 외에도 통합검색, 실시간 검색순위 제공 서비스, 도서본문검색 등 새로운 형태의 검색관련 서비스를 선보이며 타 기업의 벤치마킹 대상이 되고 있다.

4.2.2 한게임

1999년 12월부터 서비스를 시작한 한게임은 국내 최초의 온라인 게임 포털 사이트로 현재 회원 수 2,400만명, 동시접속자 수 23만명의 국내 최

대규모의 게임포털이다. 자체 개발한 게임의 서비스와 함께 2001년부터는 유료 회원들에게 차별화된 서비스를 제공하는 온라인 프리미엄 서비스와 RPG(Role Playing Game), FPS(First Person Shooting)류의 유료 게임을 제공하는 온라인 게임 퍼블리싱 사업을 시작하였다. 캐주얼 보드게임으로 시작한 게임의 형태는 RPG, 시뮬레이션 게임 등으로 다양화하고 있다. 그리고, 2004년부터는 온라인 게임 사이트에서 게임 포털 사이트로 개편하기 위해 홈페이지, 음악, 커뮤니티 서비스를 제공하고 있다.

4.2.3 주니어네이버

검색사이트 '네이버'와 함께 1999년 6월 정식 서비스를 시작하였다. 어린이를 위한 최초의 전용 포털 사이트로 안전한 인터넷환경 제공을 목적으로 하고 있다. 사이트의 이용자인 어린이의 눈높이에 맞춘 콘텐츠를 제공하고 있으며, 2005년 8월에는 주니어 학부모 모니터링단을 발족하여 학부모가 직접 주니어 네이버의 서비스를 모니터링하여 서비스를 검증하는 시스템을 구축하였다.



〈그림 7〉 한게임 서비스 화면

4.2.4 해피빈

해피빈은 '사회공헌을 위해 NHN이 사회단체 '아름다운재단'과 협력하여 2005년 7월 국내 최초로 오픈한 온라인 기부 포털 사이트다. 해피빈을 통해 전국의 사회복지단체들이 DB화되어 연결됨으로써 단체뿐 아니라 일반인들도 서로 정보를 공유할 수 있는 환경이 조성되었다. 현재 온라인 기부결제시스템을 구축하여 운영 중에 있으며 기부금 사용내역이 투명화될 수 있도록 기부자가 직접 확인할 수 있는 창구도 마련하였다.

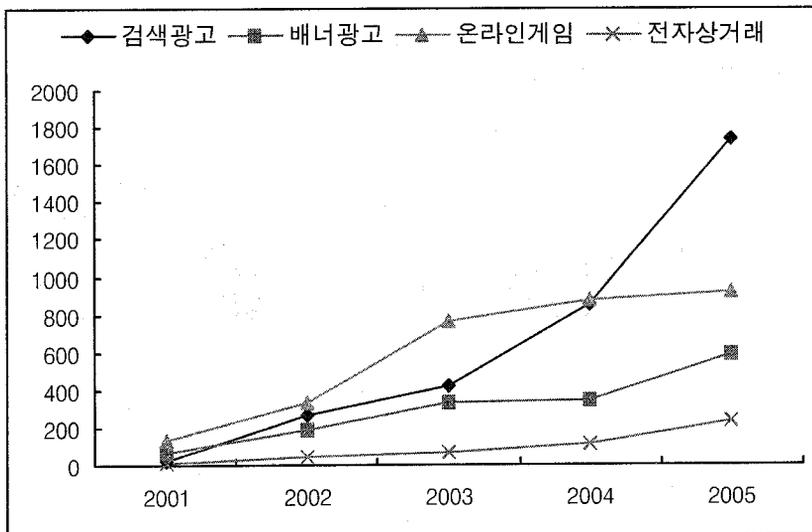
4.3 사업영역

NHN은 검색광고, 배너광고, 온라인게임, 전자상거래의 4개 사업영역에서 수익을 창출하고 있다 <그림 8 참조>.

2001년부터 시작한 검색광고는 검색결과가 나타날 때 관련업체 홈페이지를 노출시키는 방식의 수

익모델로서, 업계 최초로 시도된 이후 현재 NHN 매출 중에서 가장 큰 비중을 차지하고 있다. 검색광고는 매년 200%이상의 성장률로 사업개시 후 큰 폭의 성장세를 보이고 있다. 그리고 배너광고사업은 검색광고와 달리 검색사이트인 네이버와 게임포털 한게임에 배너광고를 게시하여 수익을 올리는 사업모델이다. 네이버와 한게임이 각각의 영역에서 최상위권을 유지하고 있기 때문에 지속적인 성장세를 보이고 있다. 한편, 온라인 게임포털 한게임에서는 약 130개의 게임을 선보이고 있으며, 온라인 퍼블리싱사업과 함께 프리미엄서비스 운영을 통해 수익을 창출하고 있다. 2003년까지 매출의 상당부분이 한게임 서비스를 통해 이루어졌으나, 2003년 이후 네이버 서비스의 빠른 성장으로 인해 현재 네이버 서비스에 의한 매출이 보다 확대되었다. 특히 네이버 서비스의 검색광고 매출이 전체 매출의 48%를 차지할 정도로 빠르게 성장하였으며 2006년에도 이러한 성장률을 유지할 것으로 예상된다.

(단위: 억원)



자료: NHN 사업보고서

<그림 8> NHN 사업영역별 매출 추이

V. 네이버의 전략 및 시행

5.1 포털 사이트의 비즈니스 모델

성공적인 네이버의 전략을 분석하기 위해 먼저 포털 사이트의 비즈니스 모델을 살펴보면 서비스 대상과 수익원이 분리된 방송, 신문 잡지 등의 대중매체와 같은 독특한 형태를 지니고 있는 것을 알 수 있다. 포털 사이트가 제공하는 서비스의 대상은 인터넷 상의 일반 사용자들이지만 수익은 사이트에 광고를 게재하는 광고주들이 지불하는 광고료(Ad rate)로부터 발생하게 된다. 수익원인 광고료는 노출(Ad exposure) 정도에 따라 책정되기 때문에 많은 사용자를 확보한 포털 사이트일수록 광고의 노출이 크게 되어 자연스럽게 수익이 향상되는 순환구조를 이루게 된다. 또한, 이처럼 사용자와 수익원이 분리되어 있는 구조는 실제로 서비스를 사용하는 사용자들에게 사용비용에 대한 부담을 전가시키지 않아 전환비용(switching cost)을 발생시키지 않는다. 그래서 사용자는 경제적인 부담 없이 보다 혁신적인 서비스가 제공되는 곳으로 자유로운 이동이 가능하다. 그러므로 대부분의 포털 사이트들은 수익에 직결되는 사이트 사용자들을 유인하고 유지하는 데에 전략의 초점을 맞추고 있다.

5.2 Value Innovation: 사용자를 위한 서비스 혁신

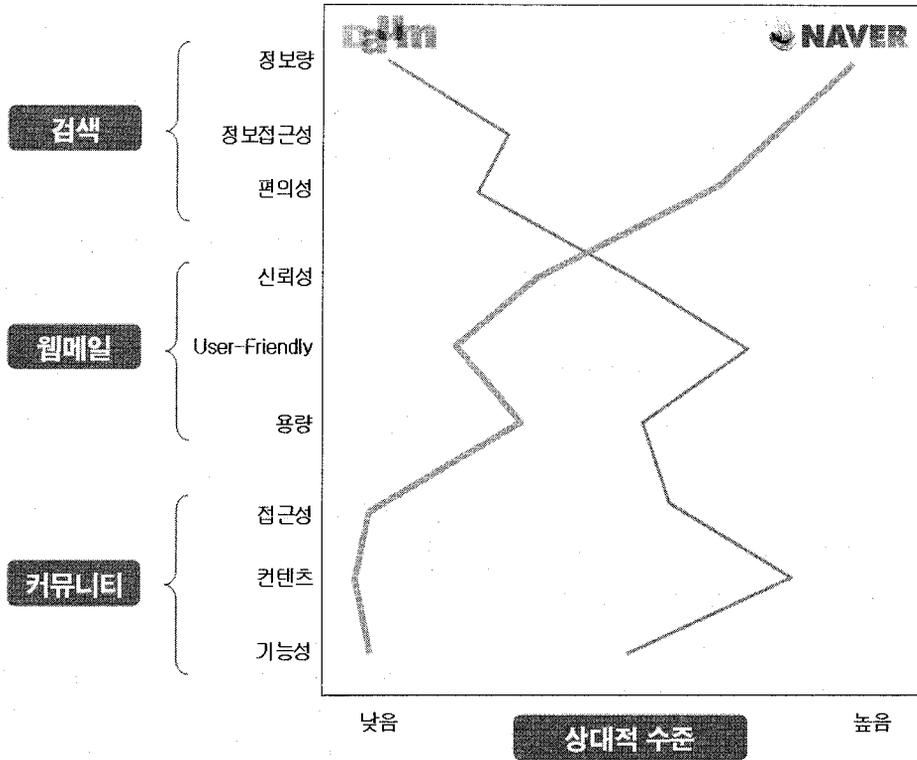
1997년 다음이 웹 메일을 실시하고, 1999년 인터넷 커뮤니티 사이트인 카페를 개설하면서 사이트의 회원 수는 폭발적으로 증가하였다. 다음의 웹 메일과 커뮤니티 이용자들은 자연스럽게 다음의 검색 서비스를 이용하게 되었다. 즉, 포털 사이트의 다양화된 서비스에 의한 가입 회원 수 증가는 다른 서비스 이용과 기업의 광고매출로 연결되었다. 이

러한 다음의 성공은 이전까지 핵심 서비스 강화에 노력을 기울이고 있었던 많은 경쟁기업에게 벤치마킹 모델이 되었다. 다양한 서비스를 제공한 후, 각각의 서비스를 사용한 회원들이 한 사이트에서 여러 서비스를 다 이용하게 되는 원사이트 멀티유즈(One Site, Multi-Use)의 개념을 강조한 다음의 성공사례로 인해 야후, 엠파스 등의 많은 검색서비스 기업들은 웹메일과 커뮤니티 시장에 주목하게 되었다. 이렇게 타사들이 다양한 서비스를 제공하고, 진정한 의미에서의 포털 서비스를 제공하려고 노력할 무렵, 이해진 사장(현 부사장)은 경쟁기업의 변화에 흔들리지 않고 오히려 검색서비스의 중요성에 대해서 역설하였다.

"포털 사이트의 가장 큰 핵심 기능은 과거에도 검색이었고, 미래에도 검색입니다. 다만, 무엇을 어떤 방식으로 검색하느냐에 차이가 생길 뿐이죠. 타사들의 포털 사이트가 다양한 기능을 첨부하는 것은 결국 이용자들에게 더 많은 정보를 제공하기 위함인데, 이는 검색의 편의성을 증가시키는 것이지 전혀 다른 서비스를 제공함이 아닙니다. 결국 핵심적인 검색 서비스를 진화시킬 수만 있다면, 다른 서비스들은 자연스럽게 발전하게 될 것입니다. 따라서 저희는 무엇보다도 검색 서비스의 발전에 초점을 맞출 것입니다."

- 2002년 3월 임원 회의 중에서 -

이와 같은 이해진 사장의 검색 서비스에 대한 굳은 의지는 NHN이 타 경쟁사와 다른 독보적인 행보를 걷게 만들었다. NHN이 구상한 네이버 서비스의 가치혁신에 따른 전략적 방향 설정은 <그림 9>에서 살펴볼 수 있다. 당시 다음의 독보적인 성장에 많은 기업들은 주목하기 시작하였다. 따라서, 네이버의 경쟁자로 손꼽히던 야후와 엠파스는 다음의 성공을 모방하기 위하여, 다양한 고객들을 만족시키기 위한 보다 많은 종류의 서비스를 제공하고 그 기능을 강화하는 전략을 수립하게 된다. 특히 경쟁기업들은 웹메일의 사용자를 늘리기 위하여 이용자 편의성을



〈그림 9〉 포털 서비스의 가치 곡선

증대시키고 메일의 용량을 늘리는 한편, 커뮤니티 서비스의 성장을 위해서 보다 많은 기능을 커뮤니티에서 제공하고 이용자들을 유치하여 콘텐츠를 늘리기 위한 노력에 힘을 기울인다. 네이버 역시 고객 다양화의 필요성은 공감하고 있었으나 자사의 핵심 역량인 검색 서비스를 먼저 강화하기로 한다.

"NHN 역시 이용자들에게 네이버가 모든 서비스에 있어서 주 이용 사이트가 되어야 한다는 생각은 가지고 있었습니다. 다만, 포털 기능에서 가장 핵심이 되는 서비스인 검색 서비스에서 1인자가 되지 않고서는 다른 서비스들에 진출해도 큰 성과를 보이지 못할 것이라는 생각이 강했습니다. 저희가 가장 중요하게 생각하고 가장 잘할 수 있는 서비스를 최고의 자리에 올리는 것만이 향후의 다른 서비스에서도 두각을 나타낼 수 있게 하는 길이라고 생각했습니다."

- 전 NHN전략기획 팀장 김태영-

결국 NHN은 모든 포털사이트들이 진출했던 커뮤니티 시장의 진입을 미루고, 검색서비스의 개선을 위해 총력을 다하게 된다. 이러한 결정은 보다 나은 검색서비스만이 향후 포털 사이트로서의 네이버의 경쟁력을 향상 시킬 수 있다는 믿음에서 나온 결과이다.

5.3 네이버의 전략 실행

네이버를 운영하는 NHN은 자사의 핵심역량인 검색 부분을 지속적으로 강화하려는 전략에 맞추어 경쟁기업과 다른 전략적 방향을 추구하게 된다. 특히, 사용자들이 직접적인 수익으로 연결되는 것은 아니지만 사업의 성패를 좌우할 수 있는 만큼의 영향력을 가지고 있기 때문에 이들을 자사

의 핵심자원으로 파악하고, 이들을 유인할 수 있는 검색 서비스를 제공하기 위해 고심하였다. 사용자에게 대한 중요성은 경쟁사들도 느끼고 있었으나 이들이 단순히 사용자수의 확보에 주력하는 동안 NHN은 핵심 서비스인 검색 부분에서 사용자와 수익성을 보다 효과적으로 연결시키기 위한 방법에 초점을 맞추었다. 그 결과 NHN은 검색서비스를 강화하는 것을 중심으로 고객과 제품, 운영이 경쟁사와 차별화될 수 있도록 전략을 수립하게 된다.

먼저 주요 수익원인 광고부분에 있어 업계 최초로 국내에서 검색광고를 실시하여 배너광고 중심이었던 온라인 광고시장에 변화를 가져왔다. 검색광고는 배너광고가 지닌 타케팅과 광고공간에 대한 한계를 극복하였을 뿐 아니라 비용도 상대적으로 저렴하였다. 따라서, 그 동안 대기업에 국한되어 있던 광고주는 중소기업으로 확대될 수 있었다. 이미 잘 알려진 대기업의 경우 검색광고의 필요성이 없으나, 인지도 확보가 필요한 중소기업에게 검색광고는 비용 대비 효과적인 수단이 되었다. 현재 네이버의 배너광고는 소수의 대기업이 주로 활용하

고 있으며, 검색광고는 중소기업 및 전자상거래업체들이 활용하고 있다.

검색광고는 혁신적인 검색서비스 '지식인'이 출시되면서 더욱 활성화 되었다. 지식인 출시 이후 네이버는 포털 사이트 방문자 수 부분에서 1위로 올라서며 검색광고의 수익 역시 동시에 증가하게 되는 결과를 가져오게 되었다. 이러한 네이버의 전략은 앞서 설명한 바와 같이 사용자와 수익원이 분리된 인터넷 비즈니스 모델의 구조를 잘 활용한 것에 있다. NHN은 네이버를 크게 서비스 활성화 부분과 비즈니스 부분으로 구분함으로써, 회원 수를 확보하고 동시에 수익모델을 창출해야 하는 두 가지 과제에 효과적으로 대응할 수 있었다. 서비스부에서는 사용자에게 제공될 혁신적인 서비스를 개발하는 데 주력하고, 비즈니스부에서는 검색과 관련된 새로운 수익모델을 구축하는 것에만 집중하였던 것이다(표 3 참조).

5.3.1 제품

2000년을 전후로 대부분의 포털 사이트들은 배

<표 3> 네이버와 경쟁사의 전략

		네이버	경쟁사	
고객		중소기업	대기업	
제품		검색광고	배너광고	
운영				
이용자 대상	검색	서비스	지식검색	일반검색
		특성	능동 + 수동	능동
		컨텐츠	지식 + 정보	정보
		플랫폼	양방향	단방향
	메일링	유지	용량, 편의성 개선	
	커뮤니티	카페 기능 축소	미니홈피, 카페 활성화	
광고주 대상	노출대상	타겟 고객	불특정 고객	
	광고비	저비용	고비용	

너광고²⁾를 주요 수익원으로 삼았다. 포털 사이트를 운영하는 기업은 자사의 웹페이지에 광고주가 의뢰한 광고를 게재하여 노출되는 정도에 따라 책정된 광고료를 지급받는다. 노출 정도는 사이트 사용자가 클릭한 횟수와 광고가 게재되는 사이트의 위치에 따라 차등적으로 적용되게 된다. 그러나 배너광고는 노출에 한계가 있고 타겟팅이 힘들다는²가지 단점을 가지고 있었고, 매출창구 또한 제한적이었다. 각 포털 사이트들이 아무리서비스를 많이 늘려더라도 포털서비스들이 배너광고로 수익을 올릴 수 있는 웹페이지의 공간은 크게 늘어날 수가 없었다. 게다가 배너광고의 경우 모든 사용자들에게 노출되기 때문에 해당광고에 효과가 큰 대상자에게 집중적으로 광고를 전달하는데 문제가 있었다.

따라서, 네이버는 이러한 한계를 극복하고자 배너광고에서 자사의 핵심 서비스인 검색 기능을 활용한 검색광고로 방향을 전환하게 된다. 검색광고란 이용자들이 얻고자 하는 정보를 검색하였을 경우에 각 광고주들의 상호명을 노출시키는 방식이다. 이러한 검색광고는 검색을 실시하는 소수의 사람들에게만 노출되는 대신 확실한 타겟팅이 되는 고객들에게 노출된다. 예를 들어, '꽃배달'을 이용자가 검색했을 경우, 이들은 꽃배달에 관한 니즈를 가진 고객이기 때문에 다수를 상대로 무조건적으로 노출되는 배너광고의 고객과는 질적으로 구별된다. 따라서 단순히 고객의 수와 대표페이지 노출횟수를 늘리는 것 보다는 이용자들의 검색 횟수를 늘리는 것이 우선시 된다. 또한, 이용자들이 검색할 수 있는 키워드들은 무한하기 때문에 검색광고의 대상 역시 제한이 없다.

이러한 다양한 계층의 검색광고의 광고주는 자신이 선택한 키워드(검색워드)가 이용자들의 화면에

노출되는 횟수 또는 관련 검색광고를 클릭하는 횟수에 비례해서 광고비를 네이버에게 지급한다. 네이버는 보다 많고 다양한 검색 키워드 이용에 중점을 두어 결과적으로 검색기능이 네이버의 매출로 직결되는 수익모델을 창출하였다. 2001년 5월 업계 최초로 선보인 네이버 키워드 검색광고의 매출은 불과 23억원에서 2005년 1,732억원으로 연간 200%이상 성장하였으며, 이듬해인 2002년부터 배너광고 매출액을 웃돌기 시작하였다. 그 결과 2005년 검색광고는 NHN 전체 매출액의 무려 48.5%를 차지하게 된다(그림 8 참조).

5.3.2 고객

앞서 설명한 바와 같이 포털 사이트의 비즈니스 모델상에서 고객은 광고비를 지불하는 광고주들이다. 기본적으로 광고주는 자사의 광고가 효과적으로 노출되길 바라는 니즈를 가지고 있다. 네이버는 검색광고를 통해 이러한 광고주 니즈의 측면에서 기존 포털 사이트가 운영하고 있던 배너광고와 차별화된 니즈를 제공하였다. 배너광고는 불특정 다수에게 무차별적으로 노출되는 반면, 검색광고는 검색결과에 따라 광고가 노출되기 때문에 보다 효과적인 타겟팅이 가능하다. 따라서, 자사의 제품에 대한 인지도가 높은 대기업보다는 그에 대한 노출을 더욱 필요로 하는 중소기업 및 개인사업자의 니즈를 폭넓게 소화할 수 있었다.

검색광고는 가격적인 측면에서도 중소기업 및 개인 사업자들의 니즈를 만족시켜 주었다. 제한된 공간에서 불특정 다수를 대상으로 하는 배너 광고의 경우, 주요 화면의 큰 부분을 차지하기 때문에 높은 비용을 제시할 수 있어야 한다. 반면, 검색광고

2) 인기있는 홈페이지의 한쪽에 특정 웹사이트의 이름이나 내용을 부착하여 홍보하는 그래픽 이미지를 의미한다. 마치 현수막처럼 생겨 배너(banner)란 명칭으로 불린다. 미리 정해진 규격에 동영상 파일 등을 이용하여, 광고를 내고 소정의 광고료를 지불하는 형태이다. (출처: 네이버 백과사전)

는 매 검색 페이지마다 광고를 할 수 있기 때문에 광고 공간의 제약에서 벗어날 수 있었으며, 배너광고에 비해 상대적으로 저렴한 광고료를 책정하여 중소기업 및 자영업자들도 온라인 광고를 활용할 수 있게 되었다.

검색광고로 인해 네이버의 중심고객은 대기업 아닌 중소기업 및 개인사업자가 되었다. 실제 네이버 광고의 주요 고객을 살펴보면, 배너광고는 단순한 제품의 홍보를 원하는 소수의 대기업이 주로 사용하고 있으며, 검색광고는 실질적인 트래픽 발생을 원하는 중소기업 및 전자상거래업체들이 사용하고 있다.

"검색광고를 이용하는 주요 고객들은 대부분이 중소기업 및 자영업자의 범위 안에 포함되어 있습니다. 실제 자신들의 제품 또는 서비스를 외부에 알리고 싶으나 알릴 수가 없는 경우의 사업주들을 생각하시면 될 것입니다. 특히 이들은 대부분 전자상거래와 같은 Transaction을 일으키는 사업을 하는 사람들입니다. 대기업의 경우는 전자상거래를 하는 인터넷 전자상거래 기업들을 생각하시면 되지만, 대략 3만명이 넘는 고객들 중에 대기업은 극소수에 불과합니다."

- 네이버 검색 사업팀장 이우성 -

5.3.3 운영

네이버의 서비스운영 대상은 크게 이용자와 광고주로 나뉜다. 따라서 네이버의 업무는 크게 네이버 서비스를 담당하는 서비스 활성화 업무와 실제 광고주들을 담당하는 검색 사업 업무로 나뉜다. 네이버는 두 업무 중 특히 서비스 활성화 업무에 무게를 두고 있다.

"네이버는 우선적으로 서비스 이용자들을 중시하는 기업입니다. 이들이 존재해야지 저희 기업의 현재 매출이 일어나는 것이며, 잠재적인 추가 매출의 가능성을 가지게 되는 것입니다. 이용자에게 보다 좋은 서

비스를 제공해서 이용자를 만족시켜 보다 많은 고객을 끌어오는 것이 결국 저희의 매출을 올려주는 광고주를 만족시키는 활동이기 때문입니다. 이용자가 늘면, 광고주가 물리게 되고, 이는 결국 수요의 증가로 인해 광고 단가까지 증가시키기 때문입니다."

- 네이버 검색 사업팀장 이우성 -

5.3.3.1 이용자 대상 서비스: 혁신적 검색 서비스 '지식iN'

경쟁사들이 이용자에게 다양한 서비스를 제공할 무렵 NHN은 검색 서비스 강화로 전략의 방향을 설정하였다. 경쟁사들은 메일링 서비스의 편의성을 개선하고 미니홈페이지와 커뮤니티의 기능을 향상시키는데 주력하였다.

이미 시작된 검색광고를 통해 보다 많은 광고주를 확보하기 위해서 네이버는 기업의 핵심자원인 검색기능의 사용자수를 늘리는 것이 최우선 과제로 떠오르게 되었다. 따라서, 2002년 NHN의 임원진은 검색 서비스를 통해 업계 선두로 나서기 위해 당시까지 업계의 범칙으로 여겨졌던 '검색=정보제공'의 개념을 깨는 전략적 모험을 하게 된다. 그 일환으로 새롭게 개발한 서비스가 바로 2002년 10월 시작한 지식검색 서비스 '지식iN'이다. "지식까지 찾아주는 검색"이라는 표어를 가지고 야심차게 시작한 네이버의 지식검색 서비스는 회원들이 자발적으로 올리는 각종 경험과 상식을 서로 공유한다는 특징을 갖고 있다. 즉, 단순한 검색 서비스에서 벗어나 재미있고 유익한 정보를 공유하는 C2C 검색 서비스를 추구하는 것이다. Q&A 서비스를 검색에 접목시켜 인터넷에서 이용자들이 만들어낸 콘텐츠를 다른 이용자들이 검색할 수 있도록 한 혁신적인 서비스였다.

지식검색 서비스 '지식iN'이 개발된 배경에는 검색 서비스에 대한 네이버만의 독특한 관점이 있었다. 2002년까지의 검색서비스는 이용자가 서비스를 이용할 경우 많은 정보를 보다 빠른 시간 내에

찾아주는 것이 검색서비스로서의 경쟁력이었다. 따라서 검색사이트에서는 보다 우수한 검색엔진 개발에 초점을 맞추고 있었다. 그리고 사용자는 직접 검색엔진을 활용하여 능동적으로 정보를 수집해야 되었기 때문에 검색엔진의 사용 수준에 따른 정보 수집의 격차가 존재하였다.

그러나 네이버는 다른 생각을 가지고 있었다. 검색 서비스는 검색엔진 활용에 익숙하지 않은 사람들도 사용할 수 있게 제공되어야 하며, 단순한 정보를 뛰어 넘는 지식까지 제공할 수 있어야 한다고 생각하였다. 네이버가 선보인 '지식iN' 서비스는 과거의 검색서비스와 다른 특성을 지니고 있었다. 첫째, 능동적인 사용자 이외에 수동적인 사용자까지 그 층을 확대할 수 있었다. 수동적인 사용자란 자신이 필요로 하는 정보나 지식을 검색 사이트를 통해 요청하고 그에 대한 답변을 통해 정보나 지식을 습득하는 사람들을 말한다. 따라서, 정보검색에 익숙하지 않은 사용자들도 검색 서비스를 보다 쉽게 활용할 수 있게 되어 사용자의 정보검색 수준에 따른 불균형이 완화될 수 있었다. 그리고, 소극적 사용자들(예: Casual User, Light User)과 소외되었던 낮은 수준의 이용자들(예: 어린이 또는 나이가 많은 사람과 같이 검색능력이 떨어지는 사람들)로 사용자층이 확대되었다. 둘째, 네이버는 정보에 그쳤던 검색결과를 지식수준으로 향상시켰다. 지식검색을 통해 얻은 답변들은 단순한 정보가 아니라 개인의 지식이 포함된 형태로 제공되었다. 예를 들어, 워드프로세서를 이용하는 중에 특수문자를 사용하는 방법을 몰라 검색서비스를 통해 이 방법을 알아내려고 한다고 가정해 보자. 과거에는 워드프로세서에 관한 매뉴얼을 검색서비스를 통해서 찾아, 이 중 자신이 원하는 정보를 찾아 그 해결책을 찾았어야 했다. 그러나 이제는 검색창에 '워드프로

세서'+ '특수문자' 정도의 키워드만 입력해도 이를 해결할 수 있는 방법이 제시된다. 셋째, 플랫폼의 변화이다. 과거에는 검색사이트에서 사용자로 정보가 전달되는 단방향 플랫폼이었으나, 지식검색은 사용자간 정보 및 지식의 전달이 가능한 양방향 플랫폼으로 구축되었다. 기존의 검색 서비스의 경쟁력은 보다 많은 정보를 빠른 시간에 제공하는 것이었다. 그러나, 이러한 검색서비스의 차이는 기술이 발전할수록 고객들의 입장에서 큰 차별화를 가져오지 못하게 되었다. 0.00062초에 백만개의 문건을 찾는 것과 0.005초에 70만 건의 문건을 찾는 것의 차이는 비록 기업 입장에서는 수십배의 속도 차이가 있다고 여기겠지만 실제 이를 사용하는 고객들의 입장에서는 다르게 느껴지지 않는 것이다. 마지막으로 국내 경쟁사들이 다음과 유사한 전략을 추구하기 위해 커뮤니티 서비스를 위한 플랫폼을 개발하는 동안 네이버는 지식검색을 위한 양방향 플랫폼 개발에 주력하였다.

현재 네이버에는 하루에 약 35,000개의 질문, 53,800개의 답변이 올라오고 있으며, 총 51,952,234개의 지식인 데이터베이스가 구축되어 있다.³⁾ 당시 지식인의 성공에 따라 다른 포털 사이트들은 유사한 지식검색 서비스를 서둘러 도입하려는 움직임을 보이게 된다. 게다가 지식인 서비스는 검색 서비스의 패러다임을 변화시켰다. 정치, 경제, 사회의 중요한 이슈부터 소소한 작은 이야기 거리까지 지식검색은 검색의 영역을 무한대로 확장시키게 되었다. 사람들은 모르는 것이 생겼을 때 백과사전이나 전문가를 찾기보다 컴퓨터 앞에 앉아 지식검색을 이용하게 됐다. 심지어 많은 사람들이 궁금증이 생겼을 경우에 "네이버에 물어봐"라는 말이 유행어가 될 정도가 되었다. 국내 검색시장에서 지식검색의 성공은 국내 업체들뿐 아니라 야후, 구글 등 세계

3) NHN 내부 자료, 2006.11.9 기준

적인 포털 사이트에도 영향을 끼쳤다. 야후는 지난해 '야후 엔써즈'를 미국에서 선보였는데, 당시 야후의 테리 시멜 CEO는 "향후 세계 검색 시장은 한국 네이버의 지식검색과 같은 서비스가 이끌어 나갈 것"이라고 말해 벤치마킹을 시인했다.⁴⁾

5.3.3.2 광고주 대상 서비스: 광고영역 설정 및 가격차별화

기존의 포털 사이트에서 광고주들에게 제공하는 배너광고는 불특정 다수에게 노출되지만 네이버가 선보인 검색광고는 특정 검색어를 사용하는 사람들에게 집중적으로 노출되는 장점이 있다. 또한, 보다 많은 광고를 소화할 수 있어 배너광고에 비해 상대적으로 낮은 광고료가 책정될 수 있었다.

온라인 광고료는 크게 Cost-Per-Millennium(이하 CPM)과 Cost-Per-Click(이하 CPC)의 2가지 방식으로 책정된다. CPM이란 이용자의 광고가 1,000회 노출될 때마다 일정 금액을 네이버 측에 제공하는 방식을 의미한다. CPM에 해당하는 광고 영역은 우선적으로 선착순에 의해서 자리가 배치되며, 특정 검색어에 많은 광고주가 몰릴 경우에는 광고 영역을 경매에 붙여 그 가격을 책정한다. 반면, CPC는 검색어를 클릭하는 횟수에 따라서 그 광고 비용이 정해지는 방식을 의미한다. 노출되는 횟수와 관계 없이 실제 이용자가 광고주의 영역을 클릭하는 횟수를 근거로 광고료를 계산하여 네이버에 지급하게 된다. 이 방식 역시 1달을 기준으로 해당 영역에 대한 가격을 수요와 공급에 따라 재책정한다. 이러한 2가지의 광고 가격 측정 방식으로 네이버는 광고주들에게 보다 합리적인 서비스를 제공할 수 있게 되었다.

네이버의 키워드광고는 스폰서 링크, 파워 링크, 플러스프로, 비즈사이트의 4가지로 구성되어 있으

며 각각 다른 요금체계를 지니고 있다. 기본적으로 모두 CPC 방식으로 광고료가 책정되며, 검색결과 광고가 제시되는 페이지 상의 위치에 따라 기본 가격이 차등 적용된다 <그림 10 참조>.

5.4 네이버의 성공 비결

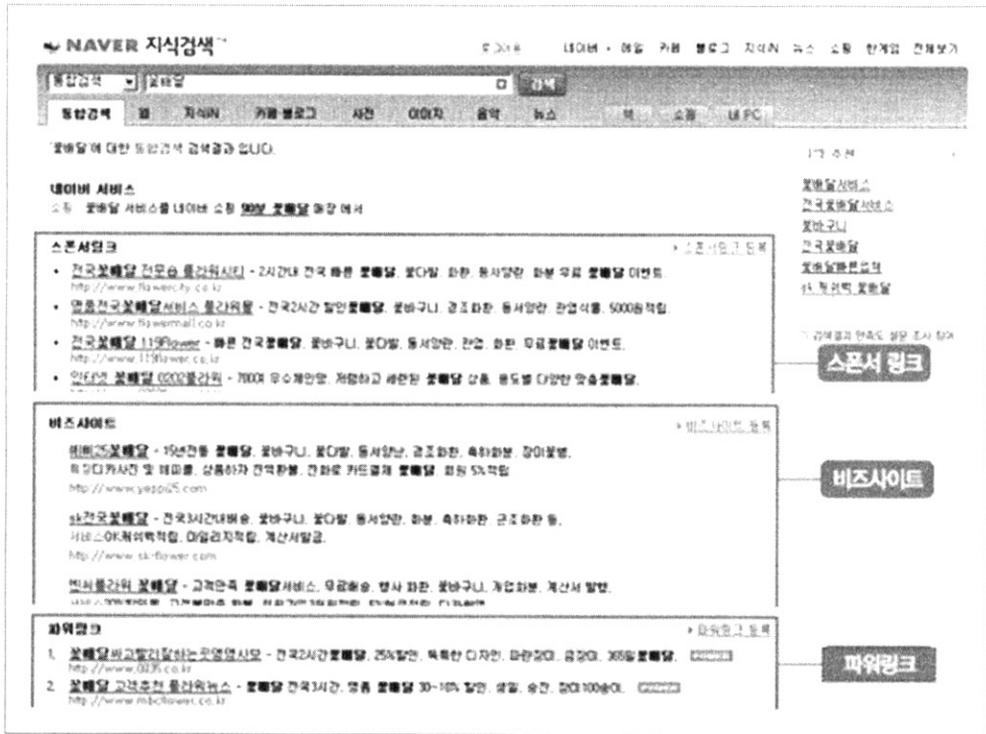
5.4.1 선점우위(First-Mover Advantages)

현재 다른 경쟁 사이트들도 위와 같은 개념의 서비스를 시행하고 있으나 네이버의 서비스만이 큰 성과를 거둔 것은 네이버가 선점우위를 획득했기 때문이다. 네이버는 지식검색 서비스를 실시한 첫 번째 포털 서비스이다. 따라서 네이버는 기존 포털 사이트 중 가장 먼저 지식서비스에 관련한 브랜드 명성(Brand Reputation)을 쌓을 수 있는 고지에 오를 수 있었다. 또한 지식검색의 가장 핵심적인 요소인 네트워크 효과(Network Effect)를 극대화하여 규모의 경제를 실현시킬 수 있게 되었다(그림 11 참조).

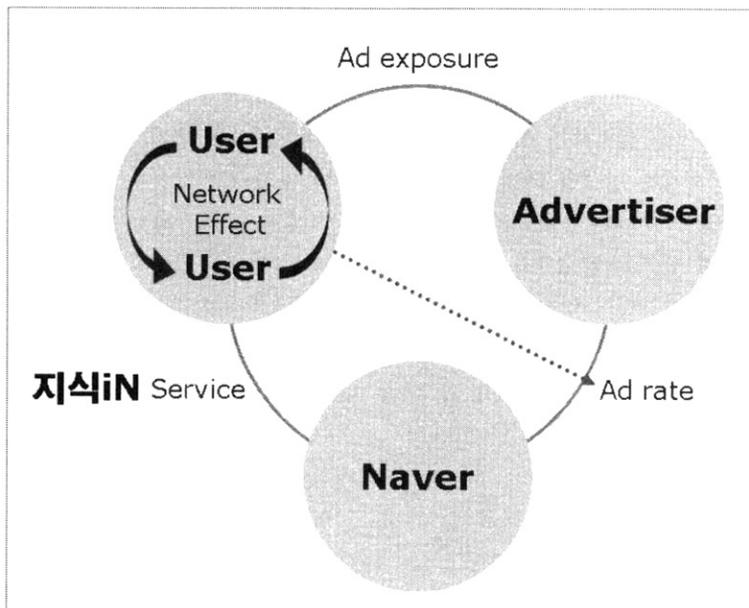
5.4.1.1 브랜드 명성(Brand Reputation)

2006년 7월 현재 검색 서비스를 제공하는 대부분의 포털 사이트들은 지식검색 서비스를 각각 다른 이름으로 제공하고 있다. 다음은 '신지식', 야후는 '지식검색', 네이트는 '지식뱅크' 그리고 엠파스는 '열린지식'이라는 이름으로 지식검색 서비스를 제공하고 있다. 그러나 실제 검색 서비스를 이용하는 사람들은 '지식검색=네이버'로 인식하고 있다. 이는 네이버가 당시에는 생소했던 "지식검색"이라는 개념을 처음으로 이슈화 시키고 시장을 선점하여 지식검색의 일인자로서의 브랜드 명성을 쌓았기 때문이다. 지식검색의 사용자들은 지식검색은 네이버

4) Financial Times(2006년 5월)에서 인용



〈그림 10〉 네이버의 키워드 광고



〈그림 11〉 지식검색 서비스의 Network Effect

만의 제품으로 이해하고 타회사에서 시행하는 지식 검색 서비스들을 실제 네이버의 지식검색 명칭인 '지식iN'으로 명칭하는 등 네이버는 지식검색 시장에서 독보적인 브랜드 이미지를 쌓을 수 있었다. 또한 네이버의 브랜드 명성은 아래에서 설명될 네트워크 효과(Network effect)와 맞물려 빠른 속도로 강화되어 갔다.

5.4.1.2 규모의 경제 실현(Economies of Scale)

네이버가 네트워크 효과를 이용한 규모의 경제를 실현할 수 있었던 이유를 보다 잘 이해하기 위해서는 지식검색 서비스의 구조를 이해해야 한다. 지식검색 서비스란 기본적으로 서비스 업체가 이용자들이 자신들의 궁금한 사항을 올리고 그에 대한 답을 알려줄 수 있는 장소를 제공하는 서비스이다. 이렇게 생성된 질문과 답변은 하나의 데이터베이스에 저장되어 향후 다른 사람들이 이와 유사한 질문을 하게 될 경우, 데이터베이스에서 유사한 문답을 제시하게 된다. 이러한 시스템이 성공적으로 실현되기 위해서는 다음과 같은 요소들이 필요하다. 첫째, 많은 질문들이 올라와야 하고, 둘째, 빠른 속도로 답변이 올라와야 한다. 이 2가지 요소가 성립하기 위해서는 많은 수의 이용자가 이 서비스를 사용하고, 많은 수의 데이터베이스가 쌓여 있어야 한다는 두 가지요건이 상호작용을 일으켜야 한다. 즉, 많은 수의 이용자가 있어야 많은 수의 문답을 올리게 되고, 그 문답들이 데이터베이스로 쌓이게 되어 그 효용도가 높아져 더 많은 수의 사람들이 이를 이용하게 되는 것이다. 시장을 선점하게 되는 기업은 선순환 고리를 이루게 되어 지속적으로 많은 수의 이용자와 정보들이 쌓이게 되는 반면, 시장 선점에 실패한 기업은 이용자들의 수가 적어 데이터가 적게 쌓이고 그에 따라 이용자 수가 더 줄어드는 악순환의 고리에 빠지게 된다.

네이버는 경쟁 기업인 다음과 야후보다 시장에

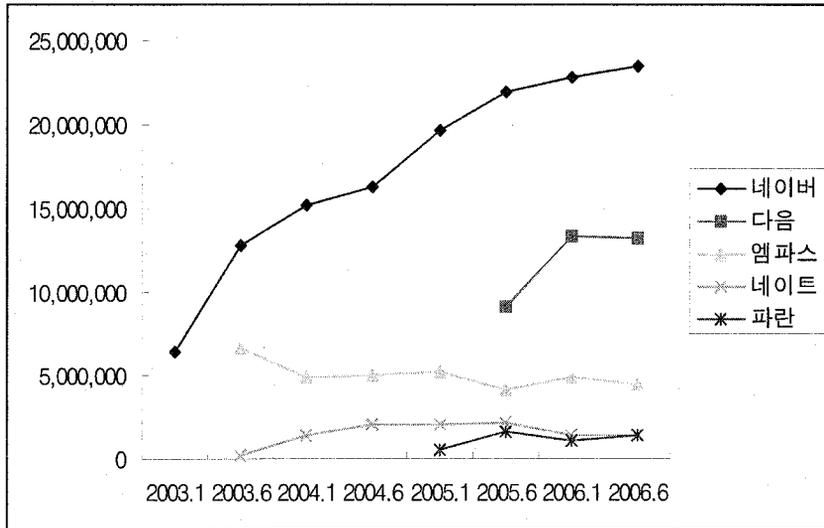
먼저 진출하여 시장을 선점할 수 있었다. 따라서 이용자와 지식 데이터베이스에서 선순환 고리를 먼저 형성할 수 있었고, 이 선순환 고리가 수개월간 지속되면서 네트워크 효과로 인해 다음과 야후와 같이 지식검색에 늦게 뛰어든 포털 기업들과의 차이는 점점 벌어지게 되었다(그림 12 참조).

또한 네이버는 전에 존재했던, 디비디 등과 같은 지식검색 전용 사이트와 이용자 규모 면에서 차이가 있었다. 비록 지식검색 전용 사이트들이 네이버가 진입할 당시 존재하고 있었으나, 기존 기업들은 포털 사이트가 아닌 개별 지식검색 사이트였다. 그 당시 지식검색의 개념은 이용자들에게 널리 퍼져 있지 않았기 때문에 이용자들의 수도 적었고 데이터베이스도 미약하였다. 이용자들이 그 사이트를 방문하여 이용할 이유도 지식검색 밖에 없었을 뿐더러, 검색데이터베이스가 워낙 적어서 이용자들이 질문을 올리더라도 제대로 된 답변을 얻기 힘들었다. 반면에 네이버는 기존 검색포털 사이트의 기능에 지식검색사이트를 붙였기 때문에 차별성을 지녔다. 네이버에 검색 키워드를 치거나 질문을 올렸을 때, 지식 데이터베이스에 질문에 대한 답이 없더라도 기존의 검색 솔루션을 이용하여 대체 안을 제공할 수 있었다. 또한 이미 다수의 이용자들을 확보하고 있었기 때문에 질문을 올릴 이용자들도, 이에 대한 답변을 할 수 있는 충분한 이용자 수가 있었다. 따라서, 질문에 대한 답변을 달고 이를 이용하기 위한 또 다른 이용자들이 모여들 수 있었고, 이용자 수의 증가는 다시 더 많은 데이터베이스를 쌓는 선순환 고리를 형성할 수 있었다(그림 12 참조).

5.4.2 적시적소의 마케팅 기법의 승리

네이버의 지식검색 서비스의 성공에는 성공적인 마케팅 활동이 있었다. 시장 진입 초기에 '네이버=지식검색'이라는 이미지를 구축할 수 있었던 것은

(단위: 명)



자료 : NHN 내부자료

〈그림 12〉 포털 사이트별지식검색 서비스 방문자 수

네이버 마케팅 서비스의 결과라고 할 수 있다. 네이버는 이용자들이 지식검색의 개념을 명확히 이해하지 못한 초기 단계에서 이용자의 지적 호기심을 자극하는 광고들을 제시하였다. 울고 있는 여자아이 위에 “왜 치마 들추면서 아이스케키라고 할까?”라는

큰 글자가 새겨진 인쇄광고나 인기 개그맨인 정종철과 김제동이 특유의 목소리로 “야한 생각하면 정말 머리가 빨리 자랄까요?”, “사랑고백 100% 성공하는 법 좀 알려주세요!”를 외치는 TV광고와 같은 재미 있는 질문이 담긴 광고를 선보였다(그림 13 참조).



자료 : NHN 홈페이지(www.nhncorp.com)

〈그림 13〉 네이버 인쇄광고

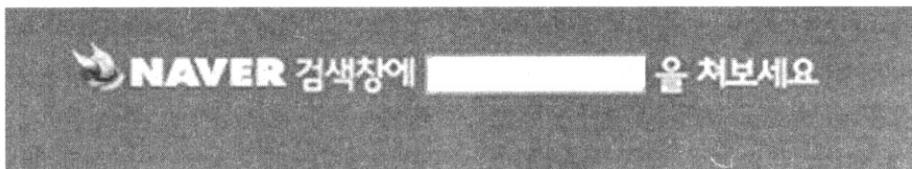
이러한 질문들은 사람들이 평소에 호기심을 가지고 있으나 마땅히 답변을 들을 수 없었던 내용으로 '지식까지 찾아주는 검색=네이버'를 인식시키는데 기여하게 된다.

초기 단계 이후, 네이버는 브랜드 파워를 쌓은 후에 주요 고객 기업들과의 윈윈 전략을 실시하였다. 많은 타 기업들의 TV광고 또는 다른 매체의 광고의 마지막에 '네이버 검색창에 XXX를 쳐보세요'라는 문구를 삽입하여 이용자들에게 관련 상품에 대한 검색을 네이버를 통해 하도록 유도할 수 있었다 <그림 14 참조>.

검색광고에 대한 마케팅과 함께 지식인 서비스 역시 사용자의 충성도를 확보하기 위해 '내공'이라는 마일리지 서비스를 시행하였다. 내공이란 사용자들의 지식인 활동을 포인트화한 것으로, 여러 가지 활동에 따라 지식 내공이 지급되며 이런 내공을 기본으로 이용자 등급이 결정된다. 신, 영웅, 고수, 평민 등으로 구분된 등급제도는 네티즌의 경쟁심을 유발하는 활동으로 이어져 서비스 이용을 촉발시킬 수 있었다. 또한, 쌓인 내공은 마일리지로 전환하여 VOD보기, 음악듣기 서비스, 메일 용량 추가 서비스 등을 이용할 수 있게 하였다. 내공제도의 근본적인 목적은 서비스에 대한 충성도를 제고하기 위한 것이었으나 사용자들은 내공 포인트를 올리기 위해 다른 사용자보다 경쟁적으로 빠른 답변을 하는 현상이 생겨나 신속함이라는 장점까지 얻을 수 있었다.

5.4.3 한게임 서비스와의 시너지

네이버의 또 다른 성공 요인으로 한게임 서비스와의 시너지를 빼놓을 수 없다. 2001년부터 이미 NHN의 주수익모델로 자리잡은 한게임은 핵심 수익모델이 부재했던 네이버가 배너 광고에 집착하지 않고 새로운 수익 모델인 검색광고에 과감하게 진출할 수 있는 발판을 마련해 주었다. 한게임의 유료화 성공에 따른 재정적인 뒷받침이 없이는 NHN가 전략적 혁신을 추진하는 데 부담이 따랐을 것이다. 한게임의 유료화성공이 네이버의 전략적 혁신의 기반이 되었다면, 한게임에서 네이버로의 트래픽 유도는 네이버의 성공에 간접적으로 기여하였다. 한게임은 대한민국 No.1 게임 포털답게 동시 접속자 20만명, 회원 수 2,400만명 이상의 많은 이용자들을 확보하고 있다. 따라서, 한게임 서비스 이용자들이 네이버를 사용하도록 유도한다면, 많은 수의 고객을 자연스럽게 끌어들이 수 있게 된다. 이 사실에 착안하여 NHN은 한게임 이용자들이 한게임 사이트(www.Hangame.com)에서 게임을 다운로드 받을 경우, "네이버를 시작페이지로"라는 체크박스를 다운로드 프로그램에 삽입하였다. 그래서 이용자들이 한게임의 게임을 다운로드 받게 되면, 이용자들의 컴퓨터에 자동적으로 네이버가 시작화면으로 설정되도록 하였다. 이러한 전략은 수많은 이용자들을 네이버의 사용 고객으로 유도하는 데 결정적인 역할을 하였다.



자료: NHN 홈페이지(www.nhncorp.com)

<그림 14> 네이버의 공동광고

VI. NHN의 업적과 과제

네이버는 설립 초기부터 꾸준히 '검색'에만 집중했다. 검색엔진을 개발하는 차원을 넘어 곳곳에 흩어져 있는 자료를 온라인에 올려 데이터베이스화하는 작업에 중점을 뒀다. 영어권에 비해 정보량이 절대적으로 부족해 데이터베이스를 찾는 것 못지않게 데이터베이스를 만들어나가는 것이 중요하다고 판단했던 것이다. 이미 존재하는 정보를 찾아주는 서비스에서 나아가 지식을 적극적으로 생산해 내고 이를 데이터베이스로 구축하는 전략을 펼 지식인 서비스는 사용자들의 끊임없는 질문과 답변들로 데이터베이스를 축적해나갔다. 그리고 지식인 데이터베이스는 네이버의 검색을 더욱 풍부하게 만들어주었다. 따라서, 2001년까지 3위 그룹에 머물러 있었던 네이버는 지식인 서비스 개시(2002년 10월) 이듬해인 2003년 완전한 포털 사이트 1위로 올라서게 되었다.

좀 더 쉽고 자세하며 정확한 정보를 원하는 고객의 니즈를 파악하여 지식검색을 대중화시킨 네이버의 지식인은 지식검색이라는 새로운 시장을 선점하고, 보다 깊이 있고 폭넓은 지식 및 경험이 축적된 참고자료이자 편리한 검색 도구의 역할을 수행하게 되었다. 이는 네이버가 지속적으로 자사의 핵심역량인 검색서비스를 강화함으로써 얻게 된 결과이다.

6.1 지속적인 서비스로 확장 중인 네이버

네이버가 지식검색 서비스의 성공에 안주했다면 현재 네이버의 독주체제는 불가능했을지도 모른다. 네이버는 지식인의 성공을 기반으로 삼아 2003년 10월 쇼핑에 관한 정보를 제공하는 지식쇼핑과 1

인 미디어 서비스인 블로그 서비스를 오픈하고 같은 해 12월 다음의 대표 서비스인 온라인 커뮤니티 시장에 진출하여 '카페iN'을 선보였다. 지식인 서비스가 네이버를 검색부분 1위에 올려서게 된 배경이라면 블로그는 네이버를 포털부분1위에 올려서게 하였다. 1인 미디어 서비스 초기에는 블로그를 무료로 제공해주는 곳은 네이버가 유일해서, 선점효과를 톡톡히 누릴 수 있었다. 게다가 네이버 블로그의 정보들은 네이버의 중요자산이 되었다.

그 후로도 네이버는 2004년 4월 전문지식 거래 서비스 '지식시장'을 오픈하였고, 그 해 7월과 9월 도서본문 검색서비스와 책 서비스를 시작하였다. 또한 2005년 1월에는 음악통합 검색서비스를, 같은 해 5월에는 업계 최초로 실시간 검색순위 서비스를 제공하였으며, 10월에는 국내 최초 데스크톱 검색서비스 '내 PC검색'등을 잇따라 선보였다. 이러한 네이버의 다양한 서비스 확장은 포털 2위권 사이트들의 성장을 막는 역할을 했을 뿐 아니라 시장 내 1위 자리를 확고히 하는 밑바탕이 되었다.

6.2 NHN의 과제

그러나 NHN에게도 장미 빛 미래만이 펼쳐져 있는 것은 아니다. 큰 폭의 성장세를 보이던 검색광고도 차차 성장이 둔화될 것으로 예상되고 있고, 최근 들어 대규모 자본, 기술 및 노하우를 가지고 있는 구글과 야후가 한국 시장에서의 만회를 목표로 보다 공격적인 투자를 할 것이라 발표했다.⁵⁾ 뿐만 아니라 다음, 엠파스, 네이트 등의 국내 포털 사이트들도 네이버의 지식검색서비스에 대응하기 위한 움직임을 보이기 시작하였다. 최근 유무선 인터넷의 통합 및 방송서비스와 인터넷의 통합 역시 네이버에게는 위협요소로 부각되고 있다. 따라서

5) Forbes(2006년 10월, 2006년 7월)인용

Naver에게는 기존 서비스의 개선 및 강화와 새로운 형태의 서비스에 대비해야 하는 2가지 과제가 주어졌다.

첫째, 지식검색 서비스의 사용자 수는 폭발적으로 증가하였지만 이러한 각종 지식들에 대한 질적인 여과장치가 부족하여 지식검색의 신뢰성에 대한 문제가 대두되고 있다. 잘못된 지식 속에서 사용자가 이를 판단할 능력이 없다면 지식검색은 큰 효용을 주지 못할 것이고 이러한 서비스의 질 저하는 결국 광고주의 외면을 불러일으킬 것이다. 또한 검색광고의 성장 둔화는 네이버에게 새로운 서비스 또는 해외로의 확장을 필요로 하게 한다.

"네이버는 국내 시장에서는 이미 확연한 강자가 되어 있습니다. 따라서 타사와의 경쟁보다는 시장의 파이의 크기에 더 관심이 많습니다. 파이 크기 성장이 둔화될 것으로 예상되고 있는 지금 네이버는 일본 등과 같이 해외로 진출하거나 제 2의 지식검색과 같은 혁신적인 서비스를 만들어야 할 것입니다."

- 전 NHN전략기획 팀장 김태영-

둘째, 네이버 서비스는 또한 새롭게 등장하고 있는 무선 및 방송 매체에 대한 대비도 필요로 한다. 유선 매체를 벗어나 새로운 매체를 활용할 수 있는 서비스의 개발도 고려해야 할 부분이다.

"시장의 디바이스들은 빠른 속도로 성장하고 있습니다. 예전에는 노트북의 무선 인터넷이 이슈가 되었고, 최근에는 핸드폰에서 사용할 수 있는 무선 인터넷이 성장하고 있습니다. 향후에 또 다른 어떤 기기에서 네이버가 어떤 역할을 할지에 대한 고민이 없다면, 빠르게 변화하는 시장환경에 적응하지 못할 것입니다."

- 전 NHN전략기획 팀장 김태영-

네이버는 지금까지의 성공에 만족하여 미래의 성장 기회를 놓쳐서는 안 된다. 과거의 성장이 중소

기업 및 영세업자의 니즈를 기반으로 마련했다면, 새로운 매체를 통해 또 다른 니즈를 제시하여 거대 광고주의 니즈를 채워줄 수 있는 방안도 찾아야 할 것이다. 보다 많은 이용자들이 쉽게 접근, 사용할 수 있고 보다 많은 고객의 니즈를 만족시키는 서비스를 제공한다는 네이버의 기본정신은 앞으로도 지속적으로 유지되어야 할 것이다.

참고문헌

- 김지현, 대한민국 E-비즈니스 성공 리포트: 한국 땅에서 울고 웃는. 길벗, 2006
- 다음커뮤니케이션 사업보고서
랭키닷컴(www.rankey.com)
- 박철순 & 수마트라고살, 세계수준의 한국기업에 도전한다, 21세기북스, 2003
- 애플스 사업보고서
한국인터넷진흥원, 2006 한국인터넷 백서, 2006
KTH 사업보고서
NHN 사업보고서
NHN 홈페이지(www.nhncorp.co.kr)
- C. Kim, & R. Mauborgne. 1997. Value innovation: the strategic logic of high growth, Harvard Business Review.
- C. Kim & R. Mauborgne, Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Harvard Business School Press, 2004
- C. Markides. 1997. Strategic Innovation. Sloan Management Review, Spring.
- C. Markides. 1998. Strategic innovation in established companies. Sloan Management Review.
- C. Shapiro & H. Varian. 1999. "Information Rules: A strategic Guide to the Network

Economy," Harvard Business School Press.
G. Hamel. 1998. Strategic innovation and the quest for value. Sloan Management Review. Financial Times, "Yahoo rebuffs Microsoft offer," 2006년 5월 11일.

Forbes, "Semel's Yahoo Takes A Bite Out Of Korea's GMarket," 2006년 7월 6일.

Forbes, "Google to set up R&D center in South Korea," 2006년 10월 9일.

Reconstruction of Internet Portal Industry: Strategic Innovation Case of Naver

Choelsoon Park* · Joon Mahn Lee** · Song Ha***

Abstract

Before the success of Naver, Daum's profit model was regarded as the formula for success by other firms in the industry. Daum continued to dominate, and most firms focused on benchmarking the service model to develop web mail services and community service to maximize the price of banner advertisements, their main product. Naver was one of the third tier companies in an industry following such norms. Then in 2002, Naver implemented a strategic innovation to break the prevailing rules of the industry and pursue an economic takeoff. They defined the market in a totally different way, based on "who", "what" and "how". By focusing on "search advertisements", which was a new notion at the time, Naver changed its main customers from big companies to small and private companies. To maximize the performance of its changes, Naver concentrated its resources and capabilities (R&Cs) to strengthen the search engine. The firm developed a new concept of the Internet search service named "Knowledge Search" and benefited from the first mover advantage by gaining in on the network effect. As a result, Naver set a new industry norm and now dominates the Internet portal industry market.

Key Words: Internet portal industry, Naver, Strategic innovation, Network effect

* Professor, Seoul National University

** MBA Student, Seoul National University

*** MBA Student, Seoul National University