

네이버(NAVER) 검색서비스의 발전방향

곽규태*

◆ 목 차 ◆

1. 문제제기
2. NHN의 어제와 오늘
3. NHN을 둘러싼 미디어생태계의 변화
4. NHN의 진화적 경쟁전략
5. 결론 및 함의

1. 문제제기

“공공의 목적으로 제공되는 정보센터들에 저장된 정보를 이용하거나 수정 및 검색이 가능한 서비스[1]”라 정의되는 검색서비스는 인터넷 포털 사업자가 공통으로 제공하는 서비스로 그 유형은 대개 통합검색, 지식검색, 이미지검색, 백과사전검색, 웹문서검색 등으로 분류되고 있다[2]. 한편 1990년대 후반부터 IT열풍을 타고 인터넷 포털 사업자들이 경쟁적으로 검색서비스를 제공해 온 가운데, NHN 네이버의 경우 1999년 서비스를 개시한 이래 2011년 기준 국내 검색서비스 시장에서 60~70%의 시장을 점유하며 해당 시장의 지배적사업자로 위치하고 있는 상황이다. 이는 기준시점 글로벌 검색서비스 제공사업자인 구글의 한국 시장 점유율이 2%에 불과한 수준임을 감안할 때 네이버의 국내 검색서비스 시장주도가 매우 확고한 상태를 반영한다[3].

그러나 최근 이러한 네이버의 검색서비스 시장독주에 우려할만한 변화가 발생하고 있다. 먼저 국내 검색서비스 2, 3위 업체인 다음과 네이버가 네이버에 대항하기 위해 업무제휴를 통한 검색서비스 광고부문 연합을 형성함으로써 다음과 동맹관계에 있던 야후의 오버츄어까지 3자 동맹이 결성되었고, 트위터나 페이스북의 열풍과 같이 전세계적인 SNS서비스 확산과는 무관하게 네이버의 SNS 서비스인 미투데이의 이용률

은 고작 17%에 불과한 상황이다[3]. 이에 더해 주식시장에서는 구글의 성장둔화 소식에 영향을 받아 네이버 역시 추가하락, 정세 등의 부정적 영향을 받고 있고, 더욱이 최근 구글 안드로이드폰이 검색서비스로 구글 이외의 다른 검색서비스를 배제했다는 이유로 NHN이 공정위에 이를 제소했다는 사실은 검색환경이 모바일로 확장되는 현 추세에서 네이버의 검색시장 지배력이 위협을 받고 있음을 간접적으로 보여주는 사례라 할 수 있다.

이렇듯 네이버가 직면한 최근 상황은 페이스북, 트위터 등 글로벌 플레이어의 국내 상륙을 통해 확산되는 SNS이용 열풍, 2011년 말 스마트폰 가입자가 약 2,000만 명에 육박할 것이란 전망치와 이에 따른 모바일 검색시장의 성장예상, 이에 반해 2010년도 NHN의 매출 55%가 인터넷 검색광고 서비스임을 감안할 경우, NHN의 비즈니스모델 전반에 대한 점검과 검토가 수반되어야 하는 상황일 수 있다[4].

본 연구는 이러한 현상인식을 기반으로 인터넷시대의 도래와 함께 검색서비스로 급성장한 네이버에 대한 과거와 현재를 분석하고, 이를 통해 향후 네이버의 가능한 전략방향을 제시하는데 그 목적을 두고 있다. 구체적으로 본 연구의 분석대상은 NHN의 서비스 중 검색서비스로 한정하고자 하며, 그 이유는 검색서비스가 현재까지 NHN의 주력서비스이기도 하거나와 모바일 검색서비스의 유망성으로 인해 당해 서비스시장은 향후에도 유망할 것으로 보이기 때문이다. 또한 검색

* 한국콘텐츠진흥원 홍보팀장(책임연구원)

서비스의 분석도메인은 현재 NHN 해외사업의 성과가 미흡함을 고려, 검색시장 주도권에 대한 경쟁이 치열한 국내 상황으로 제한해 살펴보고자 하며, 주요 연구 문제는 다음과 같이 설정하였다.

- 연구문제 1 : 네이버의 검색서비스와 관련한 미디어 생태계환경은 어떻게 변화하고 있는가?
- 연구문제 2 : 네이버의 검색서비스가 변화하는 생태계환경에서 경쟁력을 유지하거나 강화하는데 있어 구사할 수 있는 전략적 대안은 무엇인가?

본 연구는 이러한 연구문제를 고찰하기 위해 관련 문헌 및 언론기사, NHN의 경영공시자료 등을 활용해 NHN의 전반적인 경영현황을 살펴본 후, 향후 네이버 검색서비스의 전략방향을 제시하고자 한다.

본 연구의 진행순서는 다음과 같다. 먼저 2장에서는 NHN의 기본현황과 최근까지의 경영성과를 조망하고, 3장에서는 네이버를 둘러싼 미디어생태계의 변화 및 진화방향을 살펴볼 것이며, 4장에서는 네이버가 검색서비스와 관련한 경쟁우위를 유지하고 확대하기 위해 구사할 수 있는 전략대안에 대해 논의한 후 끝으로 5장에서 본 연구의 결과와 의의 및 한계점을 정리하여 기술할 것이다.

2. NHN의 어제와 오늘

(1) NHN 개관

NHN은 1999년 6월, 삼성SDS의 사내벤처에서 “네이버컴”이란 벤처기업으로 출발하였다. 당시에는 야후, 라이코스, 알타비스타, 네띠앙, 다음, 엠파스 등 수많은 인터넷 포털 중 하나였지만, 소위 ‘지식iN’이라는 검색서비스와 통합검색 포털로서의 편리함을 바탕으로 2004년 이후는 국내 포털시장에서 1위를 확고하게 유지해오고 있으며, 현재 제공 중인 주요 서비스는 검색포털인 <네이버>, 인터넷게임 포털인 <한게임>, 온라인 기부포털 <해피빈>, 그리고 마이크로 블로거 서비스인 <미투데이>이다. 이 중 본 연구의 대상인 네이버 검색포털의 경우 2011년도 1월을 기준으로 회원수가 3,400만 명, 1일 순방문자 수는 1,700만 명, 1일

페이지 뷰는 9억5천만 페이지에 달하고 있다.

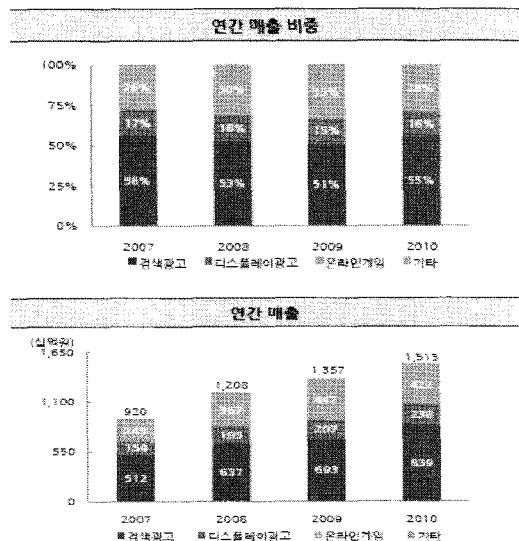
포털사업자 네이버의 위상은 단적으로 NHN의 시가총액만 보아도 알 수 있는데, (표 1)에서와 같이 2011년 4월 현재 NHN의 시가총액은 약 10조원으로 2위 사업자인 다음커뮤니케이션의 7배이고, 이는 재계 시가총액 순위 30위인 통신기업 KT(2011년 4월 21일 기준) 보다도 앞선 기업규모이다

(표 1) NHN과 경쟁사업자 시가총액(2011.4.21기준)(5)

구 분	NHN (035420)	다음 (035720)	SK컴즈 (066270)	KIH (036030)
시가총액(억원)	99,865	14,703	5,593	2,267
외국인 보유비중(%)	67.48	38.67	1.08	0.94

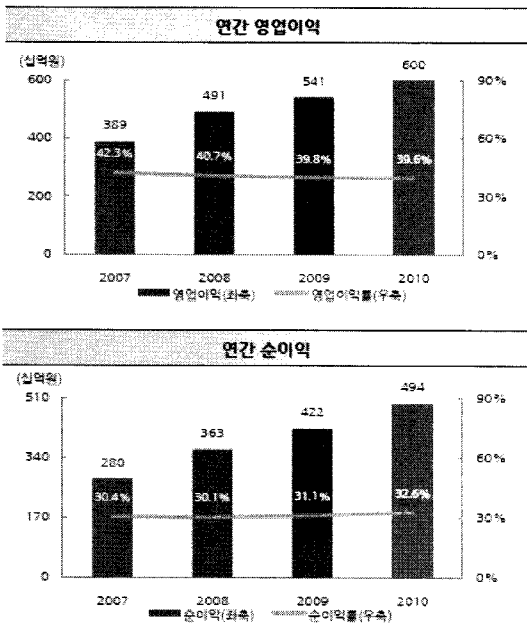
(2) 주요 재무성과

NHN의 매출액은 지속적으로 성장하여 2010년 말의 경우 약 1조 5천억 원에 달했다. 2001년 매출액이 약 240억 원임을 감안할 경우, 지난 10년간 62배란 경이적인 성장을 해 있다고 할 수 있다. 한편 (그림 1) 과 같이 매출액 중 검색광고 부문이 55%(8,390억원)로 동 부문이 NHN의 주력서비스임을 알 수 있다.



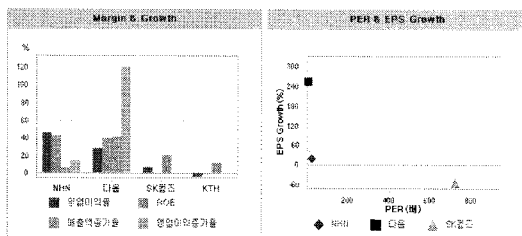
(그림 1) NHN 매출액, 주요서비스 비중(최근4년)(6)

NHN의 뛰어난 재무성과는 비단 매출규모 뿐 아니라 40%에 육박하는 영업이익율과 30%를 넘는 순이익율을 통해서도 확인할 수 있는데(그림 2 참조), 2010년 국내 상장사 평균 영업이익율과 순이익율이 각각 8%, 6% 수준임을 감안하면 그 성과가 매우 높은 수준이라 할 수 있다



(그림 2) NHN 영업이익 및 영업이익률(최근4년)(6)

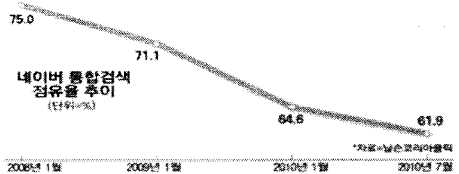
그러나 (그림 3)에서 보는 바와 같이 2010년의 경우 매출액, 영업이익 및 주당순이익(EPS) 성장률은 2위 사업자인 다음에 비해 낮은 수준이고, 이를 반영하듯 NHN 주가는 2007년 하반기 최고가인 주당 30만원 을 기록한 이후로 등락을 거듭해 2011년 4월 현재 주 당 약 20만원 수준을 유지하고 있다.



(그림 3) 주요 검색포털업체 재무지표 성장률(2010)(5)

(3) NHN의 성장요인

인터넷 기업 NHN이 이와 같이 폭발적인 성장을 이룬 배경에는 2000년 한게임 커뮤니케이션과의 합병 후 한게임의 부가서비스를 유료화함으로써 생존의 기반을 다진 점과, 이어 초창기 웹 검색이나 디렉토리 검색서비스를 진화시켜 뉴스, 이미지 검색 등을 망라한 통합검색서비스로 발전시킨 데 그 원인이 있으며, 결정적으로 쌍방향서비스인 지식iN 서비스를 제공한 것이 오늘의 NHN을 있게 하였다 할 수 있다. 그 결과 2010년 4분기 기준, 검색포털 시장에서의 점유율을 66.85%라는 수준까지 유지하고 있다. 하지만 아래 (그림 4)에서와 같이 통합검색서비스만 볼 경우 NHN은 2008년 75%의 시장점유율을 시현한 이후 감소경향을 보여 2010년 7월에는 61.9%까지 그 점유율 하락을 보였다.



(그림 4) NHN 통합검색 점유율추이(7)

(4) NHN 자회사현황

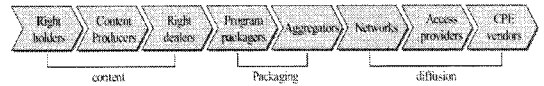
NHN은 사업을 확장해오면서 효율성 차원에서 여러 자회사를 설립했는데, 국내 자회사로는 NHN Business Platform, NHN I&S, NHN Search Marketing과 NHN Technology Service가 그 예이며, 해외 자회사로는 NHN Japan과 NHN USA가 대표적이라 할 수 있다. 이 중 국내 자회사인 NHN Business Platform은 NHN의 온라인 광고영업과 마케팅 플랫폼 그리고 IT 인프라부문을 분할하여 2009년 5월에 설립한 법인이며, NHN I&S는 2009년 3월 1일 사내정보시스템 개발 및 운영, 교육컨설팅, 교육과정 운영, 인사채용, 재무 등 경영지원 서비스를 전문으로 제공하는 비즈니스 단위이고, NHN Search Marketing은 광고주에게 보다 전문화되고 고도화된 서비스를 제공하기 위해 NHN Business Platform이 2010년 3월에 설립한 네이버 검색광고 컨설팅 기업이다.

3. NHN을 둘러싼 미디어생태계의 변화

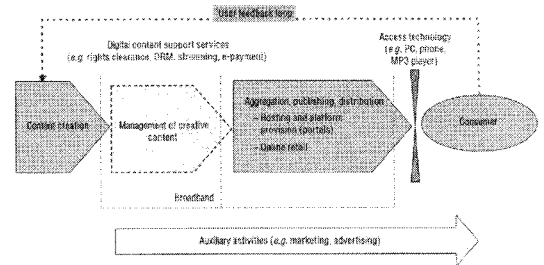
인터넷 포털 사업자는 “전기통신사업자 중 부가통신사업자로 인터넷을 통해 영리추구를 목적으로 정보를 제공하거나 정보제공을 매개하는 정보중개자(Digital infomediary)”로 콘텐츠를 매개로 양면시장을 형성, 정보서비스 이용자를 확보하고 당해 이용자에게 게서 이익을 기대하는 광고주에게 광고를 팔아 수익을 취하는 구조를 가지고 있다[8].

한편 국내 포털 사업자의 경우 거의 모두 대체로 메일, 검색, 뉴스 서비스, 커뮤니티 등의 다양한 영역을 서비스하는 메가 포털(Mega portal)의 형식으로 발전하여 왔고 대부분 비슷한 서비스를 공통적으로 제공해 온 특징을 보인다[9]. 그러나 2000년대 중반 이후 디지털 컨버전스와 같은 급속한 기술발전 등으로 인한 이용환경 변화는 인터넷을 포함한 미디어산업 전체 패러다임 및 미디어 이용자들의 라이프스타일까지 획기적으로 바꾸고 있는 상황이다. 따라서 포털 사업자에 대한 환경변화 요인을 고찰하기 위해서는 전통적 유선인터넷 시장 환경의 변화와 함께 미디어 이용패턴의 변화 및 다양한 연관 산업 같은 도메인에서 활동하는 이중 플레이어들이까지가 모두 고려되어야 하는 상황이다[10].

이러한 포털 사업자의 환경변화에 대한 고찰은 다양한 방법으로 접근이 가능하겠으나, 본 연구에서는 기업의 산업환경과 전략분석의 기초적 분석대안으로 널리 활용되는 가치 사슬(Value chain) 분석과 가치 네트워크(Value network) 분석을 통해 이를 살펴보고자 한다. 먼저 (그림 5)는 가치 창출과정을 중심으로 디지털콘텐츠의 생산과 공급에 초점을 둔 가치 사슬을 보여주는데, 이 모형에 따를 경우 포털 사업자는 콘텐츠를 수집하여 이를 재가공해 이용자에게 제공하는 ‘콘텐츠제공 서비스사업자’에 해당해 ‘콘텐츠생산-패키징-전송’의 3단계 가치 사슬에서 ‘패키징(Packaging & Aggregating)’ 단계에 해당하는 사업자라고 할 수 있다. 다음으로 인터넷 콘텐츠의 부가가치 창출과정만을 세분화된 가치 사슬로 나타낸 (그림 6)을 통해 살펴볼 경우, 포털 사업자는 ‘콘텐츠 취합(Aggregation)’에 더해 ‘퍼블리싱’과 ‘유통’ 과정까지를 관장하는 단계에 해당하는 사업자라 할 수 있다.

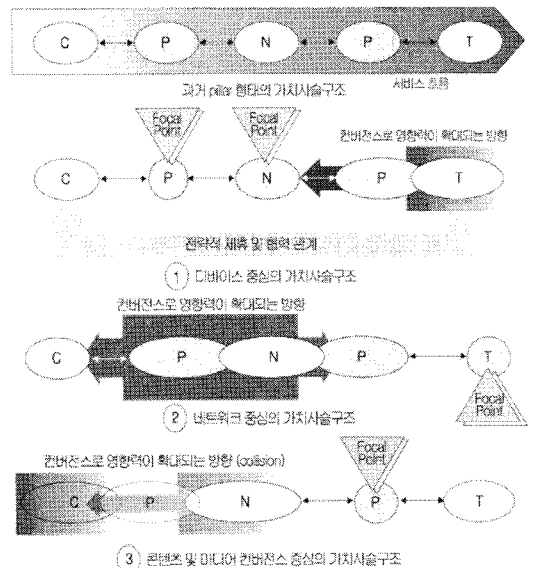


(그림 5) 디지털콘텐츠산업의 가치사슬[8]



(그림 6) 인터넷콘텐츠의 가치사슬[8]

이러한 선형적 가치 사슬에 관련한 논의는 컨버전스 하에서의 ICT 생태계 개념인 “C(Content)-P(Platform)-N(Network)-T(Terminal)”에 입각해 콘텐츠와 디바이스, 네트워크, 미디어 모두 고려되는 가치 사슬이 더욱 타당하다고 주장하는 의견(그림 7)으로 발전되어 오는 한편, 인터넷 환경을 유선과 무선으로 구분해 관련 인터넷 비즈니스 분야에서의 가치 사슬이 변화하고 있다는 주장들도 제기되었다[12].



(그림 7) ICT 가치사슬구조[11]

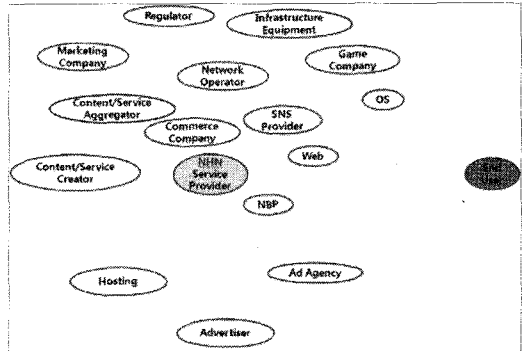
이러한 주장은 기존 가치사슬에서 유선인터넷과 무선인터넷의 분리과정, 네트워크와 플랫폼의 통합과정을 고찰해 무선인터넷으로 진행되는 환경변화에서도 여전히 플랫폼 중심의 체계모니가 관건이라는 시사점과 함께 기존 유선인터넷의 지배적 플랫폼사업자인 포털이 무선환경에서는 다를 수 있다는 가능성을 열어주며 가치사슬 모형의 변화 방향을 제시했다.

그러나 이러한 가치 사슬모형 기반의 논의를 통해 해당 산업 및 기업환경을 진단하려는 움직임에 대해 가치 사슬의 차원을 어떻게 고려하든 해당 모형은 선행적 관계설정의 한계로 인해 경쟁사와의 차이점 분석 외에 산업 환경에 대한 포괄적인 어떠한 설명력도 지니지 못한다는 비판들도 꾸준히 제기되어 왔다. 이들은 특히 최종상품(end-product)이 디지털화된 상품일 경우 더더욱 가치 사슬의 적용이 힘들다 주장하며 가치(value)라는 것이 본래 해당기업이 속한 생태계 관점에서 네트워크에 속한 플레이어들의 조화와 협력, 보완관계를 통해 창출된다는 가치 네트워크(value network) 이론을 주장했다[13]. 이에 대해 네트워크 맵핑 작업이 주관적이라는 비판이 있는 것이 사실이나 [14], 해당 기업이 처한 생태계 환경을 구체화시켜 맵핑할 수 있도록 돕는 가치 네트워크의 효익 또한 널리 용인되므로 본 연구에서는 네이버를 둘러싼 현재의 미디어생태계를 진단하기 위해 플레이어 중심의 가치 네트워크 맵을 탐색적으로 작성해 이에 대한 변화방향을 기술하고자 한다.

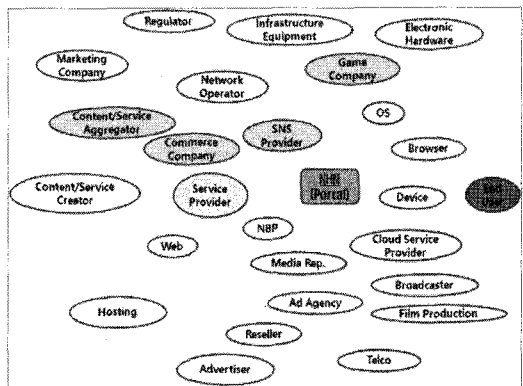
다음 (그림 8, 9)는 본 연구에서 작성한 네이버의 가치 네트워크 맵으로 전통적인 유선인터넷 환경과 모바일 시장으로의 변화를 고려해 가치 네트워크를 플레이어 중심으로 개념적으로 표현하였다. 이를 통해 유선시장에서 지배적 플랫폼사업자로 모든 거래관계에서의 체계모니의 중심에 있던 네이버가, 무선시장에서는 플랫폼사업자의 지위를 벗고 포털서비스 제공사업자로 위치가 변경되어졌음이 확인된다.

한편 이와 같은 가치 네트워크 맵의 변화는 다음과 같은 시사점을 준다. 첫째, 네이버는 유선인터넷 시장에서는 서비스공급자(Service provider), 무선인터넷 시장에서는 포털 사업자(Portal)로 위치 지어질 수 있으며 모바일로 확장한 가치 네트워크에서 알 수 있듯 그 영향력이 유선에서보다는 매우 약화된 위치에 처

해있음을 보여준다. 둘째, 네이버가 무선인터넷 상황에서는 유선인터넷에서와 같은 지배적 지위를 확고히 하고 있지 않으므로, 플랫폼 포털 혹은 허브로서의 입지가 흔들릴 경우 제휴관계에 있는 모든 서비스가 송두리째 흔들릴 수 있는 상황이다. 따라서 유선에서와 마찬가지로 무선인터넷 환경에서도 네이버는 무엇보다 검색기능을 필두로 한 포털로서의 입지를 끈고히 해야만 안정적 비즈니스의 영위와 수익을 기대할 수 있는 구조인 것이다. 셋째, 유선상황과는 달리 무선인터넷 환경에서는 네이버가 폐쇄형(walled-garden) 형태로 모든 인터넷 사업을 홀로 운영해가기가 불가능하고, 또한 검색기기의 다원화로 인해 필연적으로 다양한 하드웨어 가전업체, 통신사업자, 방송서비스사업자 등 이종산업의 지배적 플레이어와 플랫폼-콘텐츠 경쟁을 할 수밖에 없는 상황이므로 이들 업체와의 관계설정이 주요한 전략방향이어야 한다.



(그림 8) 네이버 포털서비스 유선시장 가치네트워크



(그림 9) 네이버 포털서비스 무선시장 가치네트워크

4. NHN의 진화적 경쟁전략

인터넷을 둘러싼 산업 환경은 근래까지 매우 급격하게 변하여 왔고 현재도 이러한 진화와 발전은 진행 중에 있다. 인터넷 산업 환경의 변화는 작게는 관련 산업의 진동 내지는 변화를, 포괄적 의미에서는 웹과 관련한 새로운 기술과 문화, 경제, 사회전체의 복합적인 변화를 뜻한다. 따라서 이러한 변화를 선도하는 인터넷 기술의 진화와 컨버전스의 가속화, 스마트한 이용자들의 확산은 모든 경제 패러다임에 영향을 미쳤고 동시에 다양한 시장의 형태나 가치창출 방식 등에도 지대한 영향을 미쳐 왔다[15]. 인터넷 생태계의 변화 동인은 이미 여러 선행연구에서 주장된 것처럼 UCC 등으로 대변되는 이용자 참여의 증가와 차세대 킬러 앱으로서의 동영상콘텐츠 활용, 지능화/고도화된 기술기반의 검색기술 등장, 스마트폰으로 대변되는 모바일인터넷의 확산 등이 견인요소로 작용, 이들 동인들이 기존 인터넷시장의 경쟁과 전략방향에 커다란 영향을 미쳐왔다[16].

이러한 논의를 기반으로 앞서 살펴 본 생태계 변화의 시사점을 토대로 Porter(1979)[17]가 제시한 “5가지 경쟁세력모델(5 Forces model)”에 근거해 네이버 검색서비스의 향후 경쟁전략을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 공급자의 영향력(bargaining power of suppliers) 관점에서 네이버는 기본적으로 폐쇄형(walled-garden) 서비스의 골격을 유지하고 있어 유선 인터넷시장(특히 광고시장)에서는 플랫폼사업자로 우월적 지위를 가지고 있으나, 기기와 플랫폼사업자가 별도로 존재하는 모바일 영역에서는 이러한 주도적 위치가 흔들리는 상황이며 서비스공급자와의 협상력에서도 고전할 수 있다. 또한 단말기제조사에 검색기능 등의 서비스를 제공하기 위한 공급자로서의 지위가 신규로 부여된다. 따라서 향후 모바일 시장의 중요도를 감안할 때 네이버는 모바일 시장에서의 기득권 확보전략으로 무선인터넷 사업자 혹은 제조업체와 “전략적 제휴(strategic alliance)”의 방안을 강구할 필요가 있으며, 모바일 환경에서 성공적으로 공급자의 영향력을 넓이기 위해 모바일 이용환경에 맞는 검색서비스의 제공과 함께 신규 기기(디바이스)들이 새롭게 시장에 공급

될 시점에 기본(디플트) 검색엔진으로 설정되기 위한 전략설정이 무엇보다 중요하다.

둘째, 미디어 컨버전스와 다매체 환경은 포털서비스의 고객(접속자)으로 하여금 거래비용과 전환비용을 감소시켜 구매자들의 교섭력(bargaining power of customers)을 향상시켰다. 따라서 과거와 같이 사업자 중심의 푸쉬(Push) 일변도의 방식으로 사업을 진행하는 것은 매우 위험하며 소비자들의 라이프스타일 변화와 수요를 반영한 발 빠른 서비스들을 고민해야만 한다. 따라서 단순히 거쳐 가는 통로로서의 포털서비스 대신 안정적 광고수익 확대를 위해 고객이 로그인 을 전제로 활용할 수 있도록 하는 유무선 서비스의 개발에 몰두하는 전략이 매우 중요한 의미가 있으며, 유선에서의 이용패턴을 모바일 디바이스로 유인할 수 있는 전략마련의 여부도 향후 네이버의 명운을 가를 중요한 포인트가 될 것이다. 더불어 고객의 개념을 확장할 필요가 있다. 모바일시장과 스마트TV시장 등의 확장으로 인해 이미 고객층의 범위나 제공할 수 있는 서비스의 범위나 한계도 매우 넓어져있는 상황이므로 타겟 고객의 범위나 대상, 제공서비스의 영역을 어떻게 선정해 전략을 수립하느냐가 매우 중요한 사항이 되었다. 또한, 모바일의 특성상 맞춤형 개인서비스를 제공할 수 있는 전략적 대안은 기본적으로 고려할 요소이다[18].

셋째, 기존의 경쟁사(competitive rivalry within an industry) 역시 네이버가 간과해서는 안 될 중요한 체크포인트다. 현재까지 네이버가 유선인터넷 시장에서 여타 경쟁 포털에 비해 어느 정도 우위를 획득하였다 하나, 앞서 살펴본 대로 검색광고의 매출비중이 갈수록 줄어드는 상황과 유선인터넷 뉴스서비스의 접속성에서 네이트와 다음에 바짝 추격을 당하고 있는 점, 소셜 커머스 및 SNS형 서비스의 기반 등에 있어 네이버의 한계와 위기요인 또한 분명히 존재하는 상황이다. 더욱이 향후의 경쟁은 유선인터넷만이 아니라 모바일기기를 중심으로 펼쳐지는 무선인터넷 시장까지를 포괄하므로 진검승부는 스마트폰과 스마트패드 등이 활약할 모바일 플랫폼에서 얼마나 성공적으로 서비스를 제공해 가입자기반을 조기에 확보할 수 있는냐에 따라 희비가 갈릴 수 있기 때문이다. 이러한 측면에서 경쟁기업들의 전략방안과 연합전선에 명확히

대응하기 위해서는 무엇보다 네이버의 최대 강점인 검색서비스 기능 자체의 혁신적 개선을 위한 R&D 투자와 서비스의 강화를 위해 집중할 필요가 있다.

넷째, 관련 시장에 신규 경쟁자(threat of new entrants)가 많이 진입하고 있는 상황이다. 예전 유선인터넷 사업시절처럼 사업초기에 많은 고정자본이 들지 않아 규모의 경제가 약화되었으므로, 신규 서비스 제공사업자들의 시장진출이 매우 활발해지고 용이해졌다. 또한 이러한 후발주자들은 수요 고객들의 콘텐츠와 서비스에 대한 다양한 요구에 파고들어 자신들의 서비스를 론칭하고 있다. 이와는 별개로 앞서 무선시장에서의 가치 네트워크를 살펴본 대로, 기존 타 산업에서의 지배적 사업자들이 NHN의 지배적 영역에서 중첩(overlap)되고 있다는 사실도 주목해야 한다. 예컨대 이미 모바일 시장에는 하드웨어 기기를 만드는 가전 대기업들이 생태계에 참여하고 있으며, 강력한 플랫폼사업자인 통신기업과 방송사들 역시도 시장에 진출해 시장지배력을 넓히려 하고 있다.

따라서 NHN은 얼마 전에 표방한대로 소셜 앱스나 커뮤니케이션캐스트 등의 오픈정책과 같이[19], 경쟁사업자 혹은 군소사업자와의 관계에서 연합과 솔로(solo)를 적시에 시행하는 전략을 구사할 필요가 있어 보이며, 특히 타 산업의 대형사업자와는 모바일시장에서 지배적 위치를 형성할 때까지는 전략적으로 제휴하는 형태의 연합전선을 활용하는 것이 효율적이라 판단된다.

다섯째, 언제나 대체재의 위협(threat of substitute products)을 유심히 살펴야 한다. 앞서 구매자의 협상력 개선에서 언급한 것과 패를 같이 하는 맥락으로 모바일에서의 전쟁만을 의식하다가 자칫 유선인터넷에 소홀해져서는 곤란하다. 소비자 입장에서는 정보탐색비용의 하락으로 지속적으로 대체서비스에 대한 소구를 가질 수 있는 상황이기 때문이다. 따라서 전환비용과 고착효과를 근간으로 하는 전략을 활용할 필요가 있으며, 이를 위해 소셜 게임, 개인화 서비스(기존 서비스 포함), 지속적인 UI개선 등을 통해 유선 이용자 중심의 편리한 사용 환경구축에도 지속적으로 노력을 기할 필요가 있다.

5. 결론 및 함의

본 연구는 최근 10년간 인터넷 포털 사업자로 국내 1위를 고수해온 네이버의 검색서비스 부문을 대상으로 네이버가 현재 직면한 상황에 대한 전략방향을 제시하기 위해, 네이버를 둘러싼 생태계 환경 변화를 살펴 향후 전략방향에 대한 탐색을 시도했다. 그 결과 네이버를 둘러싼 생태계는 경쟁자간 동맹결성, 모바일 플랫폼 확산에 따른 경쟁주체의 다양화, 그리고 SNS 등의 확산에 따라 기존 유선인터넷 생태계와는 상당히 다른 형태로 관계들이 형성되고 있음이 나타났으며, 이러한 요인이 기존 생태계에서 시장을 주도하던 네이버에게 새로운 시장기회를 제공함과 동시에 기존 비즈니스모델을 변화시켜야 하는 위협요인으로 작용하는 것으로 확인되었다. 따라서 네이버가 이러한 환경에서 경쟁우위를 확보하기 위해서는 모바일 플랫폼에 대한 신속한 적응, 특히 스마트폰과 SNS 기반의 맞춤형 서비스 선점이 중요한 전략방향이 되어야 하는 것으로 판단되었으며, 또한 폐쇄적 비즈니스 모델에서 탈피하여 오픈정책을 통한 네이버 우호군단의 확보와 동반자와의 상생전략이 필요한 것으로 판단되었다.

한편 본 연구는 네이버를 둘러싼 생태계의 변화 및 진화 현황을 기존의 선형적 가치사슬이 아닌 가치네트워크를 통해 파악하고, 포터의 경쟁세력모델을 기반으로 네이버의 향후 전략방향을 제시하고자 했으나 한계점도 가지고 있다. 먼저 본 연구는 향후 네이버의 경쟁전략을 세부적인 전략차원이 아닌 방향적인 차원에 국한했다는 점, 설문과 전문가 인터뷰 등 직접적인 자료보다 대부분 기존 문헌자료에 간접적으로 기반하고 있어 네이버의 환경과 고민에 대해 현실감있는 분석이 미흡했다는 점, 그리고 생태계 변화에 따른 경쟁자들의 동적 현황에 대한 파악이 부족한 상태에서 네이버만의 전략을 고려한 점 등이 한계라 할 수 있다.

참고 문헌

- [1] <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=1449>
- [2] KISDI(2004.10.16). 국내포털업체의 검색서비스 현황

- [3] 아틀라스(2009.12). 구글도 맥을 못추는 한국 검색시장, 스마트폰 보급으로 새로운 국면
- [4] 머니투데이(2011.4.15). 네이버의 구글제소에 업계가 냉소하는 까닭
- [5] www.paxnet.co.kr
- [6] NHN(2011.2). 2010년 4분기 및 연간실적, 2011.2
- [7] 닐슨코리아클릭(2010) & 아틀라스(2011.1). 국내 주요 검색포털별 시장점유율 추이(2010.1분기~4분기)
- [8] 김인희·김태현(2010). 국내 인터넷 포털의 현황과 특성: 산업으로서의 포털과 미디어로서의 포털을 중심으로, 방송통신정책, 제 22권 3호(통권479호)
- [9] 이호영 외(2008). 인터넷 포털사이트의 사회적 영향력 확대에 따른 대응방안 연구, 기본연구 08-05, 정보통신정책연구원
- [10] 정제호(2008). 플랫폼의 대확장: 웹에서 모바일로, SW Insight 정책리포트, 한국소프트웨어진흥원
- [11] 손상영 외(2007). 디지털 컨버전스 생태계의 특징과 발전전망, 21세기 한국 메가트렌드 시리즈V 07-07, 정보통신정책연구원
- [12] 신민수(2009). 인터넷 비즈니스 분야에서의 경쟁력 강화방안연구, 정책연구09-70, 정보통신정책연구원
- [13] Peppard & Rylander(2006). From Value Chain to Value Network : Insight for Mobile Operators, European Management Journal, Vol. 24.
- [14] 이항구 외(2010). 네트워크 전략을 통한 주력 산업의 성장기반 강화 방안 정책자료 2010-138, 산업연구원
- [15] 정재영(2009). 웹의 진화와 비즈니스의 미래, LG경제연구원
- [16] 권기덕(2006). 인터넷 비즈니스 모델의 진화와 시사점, SERI 경제포커스(제117호), 삼성경제연구소
- [17] Porter, M. E.(1979). How Competitive Forces shape Strategy, Harvard Business Review, March/April 1979
- [18] 강록희(2010). 인터넷포털: 온라인광고 성장둔화, 모바일광고 기회요인, 대신증권 리서치센터
- [19] 아틀라스(2010.03.30). 국내 주간동향 브리핑: 소셜 미디어와 결합하는 실시간 검색, 국내 포털업계도 도입 러시. 동향과 전망

● 저 자 소 개 ●



곽 규 태

연세대학교 커뮤니케이션대학원(영상학석사/수료)

연세대학교 정보대학원(정보학석사)

연세대학교 일반대학원 기술경영학협동과정(박사과정)

관심분야 : 미디어 · 콘텐츠산업, Convergence, 기술경영, Innovation

E-Mail : kkt@kocca.kr