

포탈서비스 비즈니스 가치평가에 관한 연구

Business Valuation of Portal Service

김영우, 정봉주
연세대학교 산업시스템공학과

Abstract

Traffic이 집중되어 광고시장의 대부분을 장악하고 있다는 포탈서비스의 매력 때문에 많은 기업이 포탈 서비스 시장에 뛰어들고 있으나 투자자나 기업의 가치 향상을 위한 포탈 서비스 기업의 가치에 대한 평가는 전무한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 포탈 서비스의 특징과 영역을 정의하고 주요 성공요인을 도출함으로써 포탈 서비스 기업의 가치를 평가하는 기준, 그리고 기존의 재무 지표, 산업/시장의 성장 등 기존의 기업 평가 지표를 도출된 가치 평가 기준을 통하여 미래의 기업 가치까지 평가함으로써 포탈 서비스 기업의 가치를 평가할 수 있는 모델을 제시하였다.

1. 서론

인터넷의 관문이라는 의미에서의 포탈(Portal) 서비스는 이제 그 차원을 넘어 인터넷 종합 서비스 기업으로 탈바꿈하고 있다. 포탈 서비스는 인터넷 사용자와 트래픽이 집중되는 곳으로 인터넷에서 제공할 수 있는 거의 모든 서비스를 제공할 수 있음과 동시에 인터넷 비즈니스의 주 수입원이라 할 수 있는 인터넷 광고의 수주와 전자 쇼핑물의 임대도 집중되어 있는 그 사업적 가치와 관심이 집중되어 있는 비즈니스 모델이다. 그러나 이러한 포탈서비스의 중요성은 치열한 경쟁을 낳았으며 광고가 수입의 대부분을 차지하는 현재의 빈약한 수익모델, 비전문적인 서비스 제공 등 포탈서비스의 위협요소로 인해 국내 포탈서비스의 경쟁력은 약화되고 거대한 외국 포탈서비스 업체가 국내시장을 잠식해 나가고 있다. 이에 국내 포탈서비스 업체는 다른 전문 인터넷 업체의 M&A등을 통한 수익모델의 다양화를 추진하는 등 자구 노력을 꾀하고 있으나 다른 비즈니스 모델에 비해 여러 요인의 복합적인 영향을 받는 포탈서비스에 대한 적절한 평가 기준이 없어 가입자수나 매출의 증가 등 외적 성장에 반해 수익성 향상이나 차별화 등 내적 성장은 빈약한 상태이다. 물론 일반 인터넷 기업 가치를 평가하기 위한 다양한 모델들이 제시되고 있으나, 정립된 평가모델이 부재하고 또한, 거의 다가 하나의 비즈니스 모델이나 traffic 측정 등과 같이 각 비즈니스 모델별로 특성화시

키지 못한 일반적인 평가 모델로서 각 요인들이 복합적으로 영향을 미치고 다수의 비즈니스 모델을 포함하는 포탈 서비스를 평가하기에는 기존의 평가모델은 한계가 있다. 따라서 기존의 재무적 평가와 더불어 포탈서비스의 비즈니스 모델의 특성을 고려한 기업의 미래가치를 평가하는 모델을 제시하고자 한다.

2. 포탈서비스 비즈니스 모델

초기에 관문사이트로서 주로 웹브라우저를 제공하는 서비스업체의 홈페이지에서 출발한 포탈서비스는 인터넷 상의 방대한 정보를 검색하는 검색사이트의 중요성이 부각되었다. 검색서비스와 동시에 사용자 편의를 위한 다양한 서비스를 제공함으로써 높은 인지도와 함께 특성화된 집단의 고객을 보유함으로써 저렴한 비용으로 다양한 응용서비스를 제공하고 높은 인터넷 광고시장의 점유율과 함께 전자상거래 업체

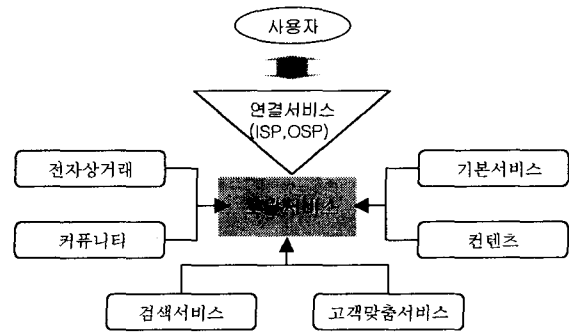


그림 1. 포탈서비스의 제공 서비스

와의 전략적 제휴로 새로운 수입 흐름을 창조해 나가고 있다.

2.1 포탈 서비스의 비즈니스 모델 영역

포탈서비스의 비즈니스 모델은 각 사업자가 어디에서 출발을 했는지에 따라 각각 특성을 가지고 있다. AOL이나 국내 PC통신 업체와 같이 ISP(Internet Service Provider) 나 OSP(Online Service Provider)로 시작한 사업자와 함께 Yahoo와 같이 검색서비스로 시작한 사업자, 그리고 다음커뮤니케이션과 같이 커뮤니티로 시작한 사업자 등 그 출발점은 다양하지만 엄청난

트래픽과 높은 인지도는 결국 거의 모든 서비스의 제공을 가능하게 해준다. 따라서 이러한 사이트들을 종합해 보면 다음 <그림 1>과 같이 포털서비스에서의 제공 서비스를 정리할 수 있다. 즉 연결 서비스와 사용자 편의를 위한 메일링, 생활정보서비스와 같은 기본 서비스, 검색서비스, 고객맞춤서비스, 커뮤니티, 전자상거래, 콘텐츠와 같은 거의 모든 서비스를 제공할 수 있다.

그러나 이와 같이 다양한 서비스를 하나의 비즈니스 모델로 정의하기는 불가능하다. 따라서 포털서비스가 제공할 수 있는 각각의 서비스로부터 형성될 수 있는 개별적인 비즈니스 모델들을 특징에 따라 제품 및 서비스를 직접 판매하여 수익을 얻는 판매형, 고객간 그리고 고객과 제휴 업체와 거래를 중개하거나, 경매를 통해 수수료 수익을 얻는 중개형, 사이트에 상업 광고를 싣거나 고객을 통하여 리서치를 실시하여 수익을 얻는 마케팅형, 보유한 콘텐츠를 제공하여 정보이용료 수익을 얻거나 이를 Off-Line으로 출판하여 수익을 얻는 정보제공형, 커뮤니티를 통하여 앞의 네 가지 유형의 비즈니스 모델을 적용하는 커뮤니티형 등 다섯 개의 카테고리로 분류하여 <그림 2>에서와 같은 포털 서비스의 비즈니스 모델 영역을 정의하였다.

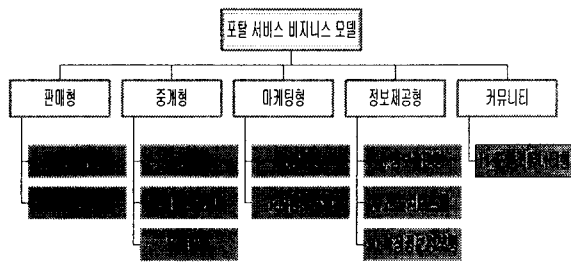


그림 2 포털 서비스의 비즈니스 모델 영역

2.2 포털 서비스의 수익 구조

앞 절에서 정의된 포털 서비스의 비즈니스 모델 영역으로부터 형성되는 수입원은 크게 다섯 가지로 분류될 수 있다.

우선 직접적으로 유, 무형의 상품을 판매하여 수입을 얻는 상품판매가 있고, 둘째, 경매, 서비스 중개 및 리서치 수행 등을 통한 커미션 수입이 있고, 셋째 현재 가장 높은 비중을 차지하는 광고 수입, 넷째 콘텐츠의 유료화를 통한 콘텐츠 수입, 마지막으로 독창적인 비즈니스 모델이나 기술의 특허를 통해 얻는 로열티 수입 등 다섯 가지로 구성되어 있다. 이 중 마지막의 로열티 수입은 전체적으로 그 비중은 크게 차지하지는 않지만 특허를 보유한 해당 시장의 장악과 미래의 가치 면에서 큰 영향을 미치므로 그 중요성이 높다고 하겠다.

3. 포털서비스 가치 평가 모형

3.1 포털서비스 가치평가 개념

포털서비스는 단기적인 수익보다는 미래 가치를 중시하여 현금흐름의 측정이 어렵고, 엄청난 성장 속도를 가지고 있으며, 다양한 비즈니스 모델을 복합적으로 포함하고 있으며 가상의 비

즈니스 모델 특성상 평가할 수 있는 가치척도가 모호하여 재무 지표, 산업/시장의 성장 등 기존의 기업 가치를 평가하는 기준으로는 그 가치를 평가하는데 한계가 있다. 따라서 포털서비스의 가치는 매출, 비용, 성장 등의 현금흐름을 나타내는 재무자료를 바탕으로 하는 기업의 현재 가치는 물론 이와 함께 자산가치, 트래픽, 경영기법 등의 분석을 통해 그 기업의 미래가치까지 포함해야 한다[4].(<그림 3> 참조)

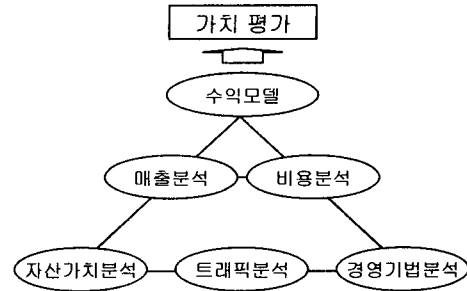


그림 3 포털서비스 가치평가 Concept

3.1.1 매출 및 비용 분석

앞 절에 제시된 5가지 주수입원(상품판매, 커미션, 광고, 콘텐츠, 로열티)의 현재 매출 및 각 시장 규모의 성장과 시장 점유율 분석을 통한 향후 매출, 그리고 매출을 발생시키기 위한 비용에 대한 분석을 통하여 포털서비스의 재무적 가치를 평가한다. 매출 및 비용 분석을 통하여 도출된 재무적 가치는 다음에 제시될 자산가치, 트래픽, 경영기법 분석을 통한 경쟁력의 평가를 통하여 포털서비스의 미래 가치를 평가함으로써 기존의 기업 가치평가와의 차별화를 통하여 포털서비스 기업만의 기업 가치를 평가할 수 있다.

3.1.2 자산가치 분석

인터넷 비즈니스의 가치를 기존 Off-line 기업이 지닌 유형자산으로 평가한다는 것은 불가능하다. 포털서비스 또한 유형의 자산보다는 Off-line업체의 공장에 비유되는 웹사이트와 관련된 각종 지적자산에 대하여 평가하는 것이 당연하다. 이들 지적 자산은 비즈니스 모델이나 특정 기술에 대한 특허 및 계약, 콘텐츠관련자산(콘텐츠의 양과 품질, 통합성, 독창성, 생산주체 등), 그리고 전략적 제휴와 같은 계약관계 등을 들 수 있다. 이들은 직접적으로 가격을 매길 수 있는 자산은 아니지만 포털서비스 업체의 미래 가치를 측정할 수 있는 경쟁력이라 할 수 있다.

3.1.3 트래픽 분석

사이버 공간상에 존재하는 인터넷 비즈니스에서는 얼마나 많은 사용자에게 사이트가 노출되고 방문되는지에 대한 트래픽이 가장 큰 재산이라 할 수 있다. 트래픽은 광고나 다른 수입원의 증가에 가장 큰 영향을 미치며, 트래픽을 많이 발생시키는 경우 다양한 수입을 발생시킬 가능성이 크다. 따라서 이러한 트래픽의 분석은 인터넷 비즈니스의 가치를 평가할 수 있는 가장 중요한 척도가 될 수 있다. 트래픽 분석에는 다

음과 같은 요소가 있다.

- 페이지 뷰 및 방문자 수
- 트래픽 발생원인과 특성 분석
- 트래픽의 추세
- 등록 고객 수 및 고객 로열티
- 방문자의 체계적 관리

이러한 트래픽 분석은 다음에 제시될 경영 기법 분석을 병행함으로써 포털서비스의 기업 가치를 평가하는 중요한 요소로 활용될 것이다.

3.1.4 경영기법분석

경영기법분석은 포털서비스 업체의 브랜딩, 마케팅의 효율성 및 고객에 대한 편의 제공을 통한 고객 확보 및 유지에 대한 평가를 측정하는데 유용하게 활용된다.

자사 광고 관리 기법과 기업 이미지 등에 대한 지속적인 관리 및 웹사이트 구축 및 유지 보수, 고객관리 기법(고객 정보 습득뿐만 아니라 정보의 축적, 분석 및 활용) 및 대 고객 서비스의 프로세스(고객의 요청에 대한 회답, 고객의 주문에 대한 처리 프로세스 등)의 개선을 통하여 마케팅과 브랜딩의 효율성을 높일 수 있어 이러한 경영기법분석이 높은 인지도와 풍부한 고객이 장점인 포털서비스의 가치를 측정하는 중요한 요소임을 알 수 있다[2].

3.2 포털서비스의 주요 평가 요인

포털서비스의 가치를 평가하는데 요구되는 주요 평가 요인은 시간, 고객, 브랜드 및 마케팅, 콘텐츠, 그리고 경영 및 기술 5가지로 분류할 수 있다.

3.2.1 시간

인터넷 비즈니스는 시장의 선점이 곧 성공이라는 공식이 통하는 비즈니스 모델이다. 즉 새로운 기술 및 비즈니스 모델을 빨리 개발하여 경쟁자보다 먼저 시장을 선점하는 것이 인터넷 비즈니스의 성공을 좌우하는 요소라고 할 수 있다. 시장 선점과 함께 오랜 경험은 원가절감이나 마케팅 및 브랜딩 등 경영 전반에 긍정적인 영향을 미친다[6].

3.2.2 고객

앞에서도 언급한 바와 같이 고객은 포털서비스에서 가장 큰 재산이다. 그러나 단순한 고객의 확보보다는 그에 대한 유지가 더 높은 수익을 창출하는 효과를 준다. 따라서 고객의 편의를 위한 기본서비스의 지속적인 개발, 그리고 고객에 유용한 경험과 가치제공을 통한 고객관리, 고객특화를 통한 수입의 안정성 확보, 고객입장에서 사이트 최적화, 표준 장악을 통한 고객독점 등이 고객 면에서 중요한 평가요인이라 할 수 있다[1].

3.2.3 브랜드 및 마케팅

포털서비스는 높은 인지도와 풍부한 고객이 생명이다. 이를 유지하기 위해서는 엄청나게 많은 고객에 대한 효율적인 마케팅과 브랜딩이 중요한 수단이 된다. 단순히 수많은 고객에게 사이트를 노출시키거나 무작정 광고를 한다는 것은 상당히 비효율적이다. 포털서비스에서는 강력한 브랜드 이미지와 마케팅의 효율성이 중요한 평

가 요인이 된다[3].

3.2.4 콘텐츠

콘텐츠는 그 자체가 수입의 원천일 뿐만 아니라 콘텐츠를 통하여 고객을 확보, 다른 수입원에 대한 소스를 마련해 준다는 데서 그 중요성을 가진다. 이러한 콘텐츠를 어디서, 어떤 경로를 통해 확보하는가와 콘텐츠의 양 및 품질, 독창성 등이 콘텐츠를 평가하는 중요한 척도라고 할 수 있다.

3.2.5 경영 및 기술

기업이 성장할수록 경영의 효율성은 기업의 존폐를 좌우하게 된다. 포털서비스도 마찬가지이다. 특히 포털서비스는 그 비즈니스 모델의 영역이 방대하므로 더욱 그러하다. 즉 사업방식의 재설계, 조직의 슬림화, 아웃소싱 등을 통하여 저원가, 고부가 시스템을 형성하고, 일관된 협력업체와의 제휴를 통하여 회사정책의 일관된 실행, 그리고 보안과 사후관리를 통하여 고객의 만족도를 끌어올리는 것은 포털서비스의 경쟁력을 높이는데 긍정적인 영향을 미친다[5].

3.3 포털서비스 가치평가 모형

3.3.1 포털서비스 가치평가 모형

포털서비스 가치평가 모형은 5개의 계층을 가지고 있다. 최하위 계층인 세부평가요인은 상위 계층인 5개의 주요평가요인을 측정하기 위한 요소들로 구성되어 있다. 주요평가요인은 세부평가요인의 -3.1절에 제시된- 세가지(자산가치, 트래픽, 경영기법) 분석 기법을 통하여 해당 포털서비스의 경쟁력의 정도를 측정한다.

측정된 평가치는 5가지 각 주수입원(상품판매, 커미션, 광고, 콘텐츠, 로열티)에 각각 어느 정도 영향을 미치는지 가중치를 결정하고 이를 통해 각 주수입원이 어느 정도의 경쟁력을 가지고 있는지를 결정한다.

각 주수입원의 경쟁력이 측정되면, 매출 및 비용, 시장 성장등 재무적 가치와 해당 포털서비스 사업자의 전략적 방향을 통해 각 주수입원의 전체 포털서비스의 가치에 미치는 가중치를 결정하고 최종적으로 포털서비스의 가치를 평가하게 된다.(<그림 4> 참조)

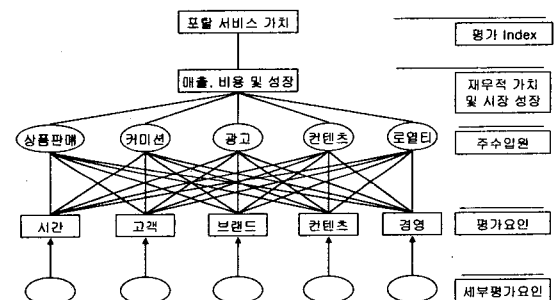


그림 4 포털서비스의 가치평가 모형

3.3.2 포털서비스 가치평가 단계

STEP 1. 주요평가요인 측정

세부평가요인에 대한 평가를 실시하고 이를 종합하여 5개의 주요평가요인의 평가치를 측정한다.

STEP 2. 주수입원의 경쟁력 평가

해당 포털서비스 업체의 주수입원을 선택하고 각 주수입원에 대한 5개 주요평가요인의 기여 가중치를 의사결정 기법인 AHP (Analytic Hierarchy Process)에서 사용하는 쌍별 비교 행렬을 통해 결정하여 각 주수입원에 대해서 주요평가요인에 가중치를 곱하여 주수입원의 경쟁력을 평가한다.

STEP 3. 각 주수입원의 가중치 결정

각 주수입원 별로 현재와 미래의 재무적 가치(매출, 비용, 수익성 등)를 측정하고 해당 포털서비스 업체의 향후 전략적인 계획(투자 및 사업비중 계획 등)을 통해 각 주수입원의 가중치를 결정한다. 가중치를 결정하는 방법은 다음과 같다.

우선 다음과 같이 각 주수입원의 미래(n년 후)에 예상되는 매출액을 구한 다음 미래 매출-수익 효용 가중치를 계산한다.

$$F_i = M_i * S_i * (1 + G_i)^n$$

$$E_i = (F_i * B_i) / \sum_{j=1}^5 (F_j * B_j)$$

수입원 i의 가중치 W_i 는 다음과 같이 계산된다.

$$W_i = a_{ij}P_i + b_{ij}E_i + c_{ij}I_i$$

기호정의,

표 1. 전략 Status에 따른 재무지표의 가중치

전략 Status(j)	a_i	b_i	c_i
강화	0.2	0.5	0.3
현상유지	0.4	0.4	0.2
신규사업진출	0.1	0.5	0.4

P_i : 주수입원 i의 매출 비중 단, $\sum_{j=1}^5 (P_j) = 1$

M_i : 수입원 i의 시장 규모(금액)

S_i : 수입원 i의 n년 후 예상 시장 점유율

G_i : 수입원 i 시장의 n년 후 예상 성장률

B_i : 수입원 i의 예상 수익성

(매출 - 비용 / 매출)

F_i : 수입원 i의 n년 후 예상 매출액

E_i : 수입원 i의 미래 매출-수익 효용 가중치

단, $\sum_{j=1}^5 (E_j) = 1$

I_i : 수입원 i에 대한 n년 후 투자 계획 비중

단, $\sum_{j=1}^5 (I_j) = 1$

a_{ij} : P_i (현재 매출)에 대한 전략 j 관점에서의 가중치

b_{ij} : E_i (미래 매출)에 대한 전략 j 관점에서의 가중치

c_{ij} : I_i (투자계획)에 대한 전략 j 관점에서의 가중치

X_i : 수입원 i의 평가치

W_i : 수입원 i의 가중치 단, $\sum_{i=1}^5 (W_i) = 1$

STEP 4. 포털 서비스 가치 평가

각 주수입원의 경쟁력과 전체 포털서비스 가치에 대한 가중치가 결정되면 이 둘을 곱하여 최종적인 포털서비스의 가치평가의 값이 도출된다. 이러한 과정으로 도출된 포털서비스 가치평가 값은 다음 <표 2>에 제시된 등급에 따라 최종적으로 그 가치를 평가하게 된다.

표 2. 포털서비스 기업가치 평가 등급

등급	평가값	등급의 정의
BVP1	100-81	최상의 가치가 있다.
BVP2	80-61	전반적으로 가치가 높지만 일부요소의 가치가 낮다.
BVP3	60-41	평균적인 가치를 가지지만 향후 변화에 의해 많은 영향을 받는다.
BVP4	40-21	어느 정도 가치는 있지만 향후 변화에 가치가 하락할 것이다.
BVP5	20-0	사업적 가치가 전혀 없다.

4. 결론 및 추후연구방향

포털서비스의 비즈니스 모델은 일반적인 인터넷 비즈니스 모델의 특성상 기존의 기업가치를 분석하는 방법으로는 그 가치를 평가함에 있어 한계가 있다. 따라서 본 연구에서는 기존의 재무적 가치뿐만 아니라 포털서비스가 가지는 경쟁력을 평가하고, 엄청나게 빠른 포털서비스의 성장을 반영한 포털서비스만의 가치평가 모델을 제안하였다. 그럼에도 불구하고 포털서비스의 경쟁력에 미치는 모든 요소를 반영한 완전한 분석 모델로서는 미비한 점이 있다고 보여진다.

결국 본 연구는 포털서비스 가치평가의 전체적인 모형만을 제시하였고 각 세부요인에 대한 평가와 가치평가에 필요한 Data의 수집 방법에 대한 연구는 추후 진행되어야 할 것이다. 또한 실제 포털서비스에의 적용 사례를 통한 검증 과정이 향후 필요할 것으로 보인다.

참고문헌

- [1] 김정구, 「미래형 e마케팅」, 영진 Biz.com, 2000
- [2] 정재운, "사이버 비즈니스 커뮤니티 전략(2)", 「WebBusiness」, 1999.12
- [3] 장영수, "국내외 인터넷 비즈니스 선도기업의 전략 및 시사점", 「21C 경제포럼-브랜드 가치와 인터넷 성공전략」, 삼성경제연구소, 1999.12
- [4] 임재만, 정승희, 「기업가치 평가방법에 관한 연구1」, 감정평가연구원, 1998
- [5] Kalakota, R. and M Robinson., 「e-Business Roadmap for Success」, Addison-Wesley, 2000,
- [6] Watson, R.T., P. Berthon, L.F.Pitt, and G.M.Zinkhan, 「Electronic Commerce」, Harcourt, Inc., 2000