

온라인 광고산업과 웹 마케팅 에이전시 전략의 변화*

이웅희(한양대 경영학부 부교수), victory@hanyang.ac.kr

요 약

본 연구는 온라인 광고시장이 최근의 기술발전에 따라 어떻게 진화해왔으며, 국내의 웹 마케팅 에이전시들은 이런 변화에 대해 어떠한 전략적 대응을 하였는지에 대해 과거 삼성에서 분사하여 생존한 웹 에이전시인 엠포스의 사례를 중심으로 알아보았다. 우선 “최근 부상한 인터넷 키워드 검색광고시장의 발생배경과 구조는 어떠한가”라는 첫 번째 질문을 던진 후 이 분야에 엠포스가 과감히 진출하여 성공한 전략을 검토함으로써 최근 각광을 받고 있는 키워드 광고산업의 국내외적 태동배경과 경쟁 및 협력구조에 대해 실무적, 교육적 시사점을 제공하고자 했다. 두 번째로는 “과연 기업의 태생과 성장에서 산업효과, 모기업효과, 그리고 기업자체의 역량 효과는 얼마나 되는가”라는 다소 학술적 질문을 중심으로 기업의 성공요인에 대해 케이스에 나타난 각각의 효과를 파악하여 그것들이 기업의 창업단계와 성장단계에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보았다.

주제어 : 온라인 광고시장, 웹 에이전시, 인터넷 마케팅

I. 서 론

1.1 사례의 배경

90년대 중반부터 새로운 성장동력 확보에 갈증을 느끼던 삼성그룹은 당시 급부상하던 인터넷 사업들을 주시해왔다. 삼성은 99년부터 본격적으로 인터넷 비즈니스에 대한 구체적 사업모델을 수립하기 시작하였고, 2000년에는 약 17개의 인터넷 회사를 론칭시키기에 이르렀다. 당시 많은 사람들이 인터넷 사업에 대해 장밋빛 전망을 하고 있었는데 여기에 삼성이 가세했다는 점이 더해져 이들 신생기업들의 행보는 세간의 많은 주목을 받기에 충분했었다. 이들 17개 사는 금융, IT컨설팅, MRO Marketplace, 교육, 광고, 게임 등을 망라한 다양한 업종을 포괄하였다. 삼성이 투자한 이들 인터넷 기업들은 지금 과연 어떻게 되었을까? 결론적으로 말해 그간 인터넷 버블과 금융위기

• 논문 접수일 : 2011. 03. 14 • 최종 수정일 : 2011. 04. 18 • 게재 확정일 : 2011. 04. 20

등을 거친 2011년 현재, 8개의 업체만이 남아있는 상황이다.

본 연구는 이 들 중의 한 생존업체인 엠포스에 초점을 맞추어 엠포스가 몇 차례의 위기를 극복하고 인터넷 광고업계에 붙어 다친 검색광고의 붐을 타고 어떻게 현재 종업원 100여명에 연매출 200억 이상을 달성하는 온라인 종합광고대행업의 강자가 되었는지를 분석한다. 특히 엠포스의 역사는 인터넷 마케팅 기법의 역사와 같이 출발했다고 해도 과언이 아니므로, 본 사례를 통해 인터넷 마케팅의 대표적 사업모델인 이메일 마케팅, 배너광고, 그리고 이미 인터넷 마케팅의 주류가 된 ‘검색어 광고’의 비즈니스 모델과 그 산업생태계를 알아 볼 수 있다.

1.2 사례연구의 초점

구체적으로 본 사례연구는 크게 다음 두 가지 연구 질문을 가지고 출발하였다. 첫 번째는 다소 현실적인 것으로, “최근 부상한 인터넷 키워드 검색광고시장의 발생배경과 구조는 어떠한가?”이며, 이를 통해서 인터넷 광고산업의 진화와 현 산업구조를 파악하는데 기여하고자 한다. 본 질문은 다분히 실무적, 교육적인 목적을 내포하고 있으며, 또한 이 질문에 대한 답은 사례분석을 하는 과정에서 자연스럽게 알아질 수 있을 것으로 기대한다. 두 번째 질문은 다소 학술적인 것으로 엠포스의 창업과 성장을 통해 “과연 기업의 태생과 성장에서 산업효과, 모기업효과, 그리고 기업자체의 역량 효과는 얼마나 되는가”에 대한 통찰력을 얻고자 했다 (Misangyi, Elms, Greckhamer & Lepine, 2006; McGahan & Porter, 1997; Rumelt, 1991; Schmalensee, 1985). 엠포스의 경우, 삼성에서 갈라져 나온 회사이므로, 산업요인(인터넷 광고), 모기업 요인(삼성), 그리고 자체 역량요인(엠포스)의 기여도에 대해 알아볼 수 있을 것이다. 물론 한 개의 사례로 각각의 효과를 측정하는 것은 불가능하지만, 이와 같은 개별 심층사례연구는 연구자들에게 각각의 효과가 실제로 어떻게 작용하는지의 세밀한 과정에 대한 중요한 정보를 제공해 줄 수 있는 장점이 있다 (Yin, 1994).

II. 창업과 이메일 마케팅 사업

2.1 창업

삼성이 엠포스 창업에 대해 처음 고려하기 시작한 시점은 1999년 부터였다. 그 구체적인 사업목표는 이메일 마케팅 회사를 만드는 것이었다. 창업 초기의 벤치마킹 모델은 미국의 “디지털 임팩트(Digital Impact)”란 인터넷 마케팅 솔루션회사로, 당시 한

국교포가 운영하는 회사였다. 디지털 임팩트는 이미 90년대 후반부터 삼성네트웍스와 교류가 있어온 회사인데 삼성측에서 합작회사의 가능성을 타진하자 높은 수준의 요구 조건을 내걸어 왔었다. 이를 받아들이기 어렵다고 판단한 삼성 구조본측은 필요한 솔루션을 자체 개발하는 것이 낫겠다고 판단하여 합작을 포기했고, 99년 말부터 이메일 마케팅 사업을 삼성의 주요 인터넷 사업 중의 하나로 선정하였던 것이다. 그에 따른 자체 솔루션 개발은 그간 디지털 임팩트와 교류가 있던 삼성네트웍스의 인력들이 자연스럽게 담당하게 되었다.

회사의 첫 CEO는 박상현 사장이 맡게 되었다. 대학시절부터 유달리 마케팅과 광고에 관심이 있던 박상현 사장은 미국에서 MBA를 마친 후, 1988년 삼성의 계열사인 제일기획에 입사하여 삼성과 첫 인연을 맺었었다. 그 다음 해에 그는 제일기획과 글로벌 대행사인 보젤과의 합작회사인 제일보젤로 옮겼고, 1999년까지 광고업계에서 커리어를 쌓아갔다. 제일보젤을 떠난 후 그는 잠시 한인기획이란 회사에 몸담고 있었는데 이때 삼성 측이 새로이 투자하는 인터넷 마케팅기업의 대표를 맡아달라고 제의를 했던 것이다. 박 사장은 그 제의를 받아들였다. 앰포스는 처음에 약 15명의 인력으로 출발했는데 삼성네트웍 출신 엔지니어가 거의 반을 차지했고, 삼성카드에서 CRM을 담당하던 인력들도 가세했다.

그들은 2000년 봄부터 솔루션 개발작업에 착수했다. 그러나 그 결과물이 쉽게 나오지 않았다. 인생 처음으로 한 회사의 리더 자리에 오른 박 사장은 그 시점에 남달리 비장한 각오로 경영에 임했다. 회사가 제대로 창업하려면 초반부터 뼈격대면 안 된다는 생각에 그는 불철주야 직원들과 같이 했고 그들을 독려했다. 특히 빠르게 변하는 IT산업의 특성상 개발이 지연되는 것은 기회비용이 증가한다는 측면도 있지만 가장 두려운 것이 새로운 경쟁자나 대체기술이 출현할 지도 모른다는 점이었다. 박 사장의 열정적인 그 후 몇 개월 뒤인 2000년 9월경에 드디어 솔루션 개발에 성공하였다. 그리고 같은 해 11월 17일, 앰포스는 공식적으로 창립되었다. 창업당시 총 자본금은 25억으로 5개의 삼성계열사(삼성물산, 삼성화재, 삼성네트웍스, 삼성SDS, 제일기획)가 앰포스 지분의 75%에 균등히 투자하였고 나머지 25%는 종업원과 개인이 투자하였다. 초기의 주요 고객은 당연히 삼성계열사가 목표가 되었다. 소위 관계사시장(captive market)을 염두에 두고 사업계획이 수립이 되었던 것이다. 창업 이후, 박상현 사장을 비롯 모든 직원들은 희망에 부풀었다. 그들뿐만 아니라 당시 삼성에서 투자한 인터넷 사업에 관련된 모든 이들이 그렇게 믿었다. 박 사장은 당시의 상황을 아래와 같이 전한다.

“창업한지 얼마 안되었던 2000년 말에 인터넷 사업과 관련된 모든 계열사 사장들과 CFO들이 모여 워크숍을 가진 적이 있습니다. 이때 삼성경제연

구소에서 임원들이 나와 인터넷의 장밋빛 장래에 대해 열띤 강의를 한 것을 기억합니다. 당시 참석했던 모든 사람들은 감명을 받았고 각자의 사업성에 대해 한층 더 확신하게 되었던 것 같습니다. 금방 삼성전자나 삼성생명같이 1급 계열사 반열에 들지는 못하더라도 머지않아 그에 준하는 계열사의 위치까지 올라갈 수 있을 거라 생각했습니다.”

2.2 이메일 마케팅 에이전시의 비즈니스 모델

앰포스 초기 사업의 핵심이던 이메일 마케팅은 고객들에게 개인화된 메시지를 낮은 가격에 대량으로 보낼 수 있어 마케터들은 그야말로 꿈에 그리던 궁극적 CRM도구가 등장했다고 믿었다. 예를 들어 일반카드회사의 경우 당시 고객에게 청구서를 발송하는 비용이 한 건당 약 300~400원 정도 들었는데 이를 이메일로 대체하면 많은 비용이 줄 수 있었다. 또한 당시 오프라인에서 DM의 열독률은 1%도 되지 않았던 반면 이메일의 반응율은 이보다 훨씬 높았다. 이를 토대로 기업들이 고객과의 커뮤니케이션 시 일대일로 개별화된 메시지를 보내면서도 비용을 획기적으로 줄일 수 있다는 점이 이메일 마케팅의 기본적 장점이었다. 물론 개인 소비자들 측면에서 보아도 예전보다 훨씬 체계적으로 메시지들을 받아보고 쉽게 관리할 수 있다는 장점이 있었다.

당시 이메일 마케팅 에이전시로서 앰포스의 구체적 역할을 정의하자면 에이전시의 고객사(예: 카드회사)를 위해 개인고객확보(acquisition), 고객유지(retention), 매출전환(conversion)을 달성하는 마케팅 프로그램을 기획하고 집행하는 것이었다. 이 중 첫 번째에 해당하는 개인고객확보란 클라이언트의 기존 고객 뿐 아니라 미래의 잠재고객에 대해 이메일로 커뮤니케이션이 가능한 형태의 DB(이메일 주소 및 기타 고객이 승인한 개인 정보)를 구축하는 것을 의미한다. 두 번째인 고객유지(retention)이란 이렇게 확보한 고객을 대상으로 하여 매우 개별화된 - 또는 경우에 따라 일괄적인, 그러나 수신자에게 유용한 - 정보(뉴스레터, 온라인 고지서 등)를 이메일로 발송하는 것이다. 세 번째인 매출전환(conversion)은 이렇게 유지된 고객들이 실제 매출을 일으키도록 하는 것을 뜻한다. 앰포스가 개발한 솔루션은 이 과정에서 고객DB를 관리하여 개별화된 이메일을 작성하도록 지원하며, 대용량의 서버를 이용하여 신속하고 정확한 발송(시간당 100만 통 이상)을 하고, 보내진 이메일에 대해 개별소비자의 반응까지 트래킹(tracking)한 후, 그 결과를 리포팅하는 것까지 도와준다.

보다 상위차원의 관리업무로서 앰포스는 위의 세 가지 업무를 전체적으로 기획하는 역할을 하기도 한다. 여기서 ‘기획’이란 고객사를 위해 전체적인 인터넷 마케팅전략방향을 수립하는 것이다. 즉 고객을 위해서 어떻게 인터넷 회원모집을 할 것이고, 어떻게 개별화된 메시지를 보낼 것이고, 어떻게 매출전환(conversion)을 일으킬 것인가에

대한 계획을 수립하는 것이다. 옴포스는 이러한 일련의 작업을 자체적인 솔루션을 이용해 ASP방식으로 고객에게 서비스 하는 모델로 출발한 것이다.

2.2 진입 후 환경변화와 위기

창업한지 얼마 되지 않아 옴포스는 몇 가지 심각한 위기에 봉착했다. 첫째로, 초기 인터넷 시장에 대한 장미빛 기대가 다양한 진입자들을 불러들였고 이는 곧 격렬한 경쟁으로 이어졌다. 옴포스와 유사한 모델로 진출한 회사는 많지 않았으나, 이메일(amail), 아이마스(imas), 네오캐스트(neocast)등 패키지 솔루션을 가지고 시장에 진출한 업체들로 인해 경쟁이 점차 가열되고 있었다. 두 번째는, 이러한 저가의 경량 패키지 솔루션들이 나오기 시작하자 일부 고객사들은 에이전시를 이용하지 않고 직접 자신들이 솔루션을 인하우스에 장착하여 고객을 관리하기 시작한 것이다. 더욱이 고객사들이 인하우스에 이메일 마케팅관련 커뮤니케이션 기능을 갖추려면 솔루션 외에 추가적으로 서버의 설치가 필요했는데 서버의 가격 또한 업계 간 경쟁으로 인해 점차 하락하였다. 결국 저가 경량패키지의 대두와 서버가격의 하락이 내부화 추세를 가속시키는 주된 요인이 되었다. 셋째, 일부 클라이언트들은 고객정보보호 차원에서 내부화를 선호하기 시작했다. 옴포스가 지향하는 ASP형 사업의 특성상 고객사의 개별소비자에 대한 정보는 옴포스 DB에 저장해 놓아야 했는데 대부분의 고객사들이 이 사실을 부담스럽게 생각했던 것이다. 실제 많은 금융사들의 경우, 고객의 개인 정보 보호를 위한 위해 높은 수준의 규제까지 받게 되었고, 이러한 점들이 클라이언트들의 내부화 추세에 한 몫을 했다고 볼 수 있다.

옴포스가 당초 기대했던 관계사 시장(captive market)은 전체 매출의 약 70%를 차지했는데 가장 큰 고객은 삼성카드였다. 그러나 삼성 관계사 시장에 의지하는 것은 장점뿐만이 아니라 단점도 있었다. 옴포스가 성장하려면 삼성 관계사외의 기업들(특히 타 재벌계열사들)까지 영업해야 하는데 옴포스가 삼성관계사라는 사실 때문에 이들을 대상으로 하는 영업에는 한계가 있었다. 또한 삼성 관계사라는 사실은 영업뿐만이 아니라 구매에 있어서도 불리한 측면도 제공했다. 옴포스는 사업의 특성상 서버구축에 많은 투자가 필요했는데 서버는 대부분 삼성네트워크로부터 구매하거나 혹은 부분적으로 리스 하였던 것이다. 서버의 가격이 점차 경쟁으로 인해 대폭 인하되었던 것에 비해 삼성네트워크의 가격은 최저 경쟁가에 비해 높았었던 것이다. 초기 부진한 매출 상황에 비추어 서버 등 고가의 장비 구매는 옴포스에 큰 부담요인이었다.

그러나 무엇보다 가장 심각한 위협은 인터넷 그 자체에서 발생했다. 이메일 마케팅의 활성화와 함께 스팸메일이 급증하기 시작한 것이다. 매일 이메일 계정에 쏟아지는 광고성 메일의 홍수속에 사람들은 이메일 광고를 진지하게 받아들이지 않고 귀찮아하

게 되었다. 또한 컴퓨터 바이러스의 확산이 이메일로 인해 이루어지는 경우가 많아 잘 모르는 사람에게 오는 이메일에 대해서 사람들이 부정적으로 대하기 시작하였다. 그 결과 이메일 광고에 대한 반응율은 급속하게 하락하게 되었다. 한마디로 이메일은 고객들에게는 커뮤니케이션 메시지로의 신뢰성을 잃었고, 기업입장에서는 효과적 마케팅 도구로서의 신뢰성을 잃게 되었던 것이다. 인터넷 업계에서도 점차 스팸메일의 문제점을 심각한 위협으로 보기 시작했다. 그 후 인터넷에서 대량의 이메일을 확보한 후, 기업들을 위해 발송대행을 하며 ‘스팸의 여왕’으로 불리던 김하나, 그리고 ‘성인물계의 문익점’으로 불리던 김본좌 등 대표적 인물들이 법적 제재를 받았으나, 이메일에 대한 대중의 신뢰가 쉽게 회복될 수는 없었다. 기업들도 스팸에 대항하기 위해 갖가지 자구책을 내놓았으나 역부족이었다.

앰포스의 경우, 스팸으로 인한 문제를 극복하기 위해 더욱 고객에 초점을 맞추어서 서비스를 정교화시켰다. 즉, 이메일에 반응한 고객의 유형, 성향 등의 정보를 토대로 고객을 더욱 세분화하고, 그에 맞는 마케팅 메시지를 제공하였다. 이러한 추가적인 맞춤형 전략은 필연적으로 비용을 증대시켰는데, 그럼에도 불구하고 그로 인한 효과는 기대에 못 미치는 수준이었다. 더욱이 이메일보다 더 간편하고 빠르게 의사소통이 가능한 메신저와 SMS의 이용자가 점차 늘기 시작하여 이메일 마케팅에 전적으로 의존하는 사업모델은 장애에 직면하게 되었다. 따라서 창업 후 2001년부터 2002년까지 앰포스의 수익성은 저조할 수 밖에 없었다.

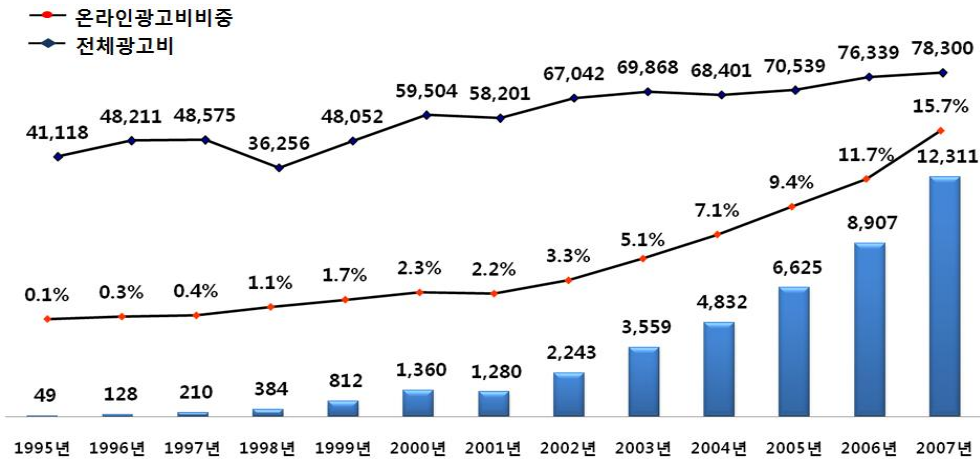
이러한 앰포스의 초기 성과는 경영자들 또는 경영자를 꿈꾸는 이들에게 많은 시사점을 던져 준다 할 수 있다. 첫째, 사업은 항상 초기의 비즈니스 플랜(Plan)과 다르게 전개될 수 있다는 교훈을 얻을 수 있다. 따라서 사업을 시작할 때는 항상 초기의 사업모델에서 벗어날 수도 있다는 가능성을 염두에 두고 펼쳐야 한다는 점이다. 앰포스가 비록 이메일 마케팅에서 시작했지만 만약 지금도 그 모델을 고집했다면 현재의 모습은 없었을 것이기 때문이다. 둘째, 통상 대기업의 Captive Market을 근거로 창업하면 안전하다고들 생각하지만 앰포스의 케이스는 그것이 항상 맞지는 않다는 것을 보여준다. 사실 앰포스의 창업동기는 외부 고객의 니즈를 파악했기 때문에 비롯된 것이 아니다. 위에 언급되었지만, 삼성 네트워크 자신의 솔루션 욕구를 해결하기 위해 창업된 것이다. 그런 태생적 한계 때문에 앰포스는 삼성의 테두리에서 벗어나기 어려웠고 이는 성장의 한계로 이어진 것이다. 셋째, 항상 마케팅 - 특히 인터넷 마케팅 - 에는 그 장점을 악용하는 어두운 면이 있다는 것을 위 사례가 보여주고 있다. 이메일 마케팅은 모든 마케터들이 꿈에 그리던 CRM도구임에는 틀림없으나, 이는 동시에 모든 기회주의자(Opportunists)들도 꿈꾸던 도구이기 때문이다.

III. 사업다변화와 탈삼성

3.1 배너광고사업 진입

창업한 지 얼마 되지 않아서부터 앰포스는 이메일 마케팅의 사업모델을 벗어나 다른 수익원을 찾아 다양한 노력을 기울였다. 한때는 인터넷 복권사업에 진출하여 많은 수익을 올리기도 하였으나, 이메일 마케팅과 함께 꾸준히 병행한 사업부문은 온라인 노출형 광고(Display Ad)였다. 앰포스는 이미 2003년 말부터 노출형 광고(일명 배너광고) 서비스를 일부 시작하면서 인터넷 광고에이전시로의 역할을 시작하였었다. 당시 전체 광고비 규모 중에서 점점 온라인 광고의 비중이 높아지기 시작할 때였다 (아래 <그림 1> 참조). 인터넷 광고 에이전시 분야는 인터넷 마케팅 분야에서 가장 핵심적이며 전체 산업 성장을 주도했기에 경쟁 또한 치열했다. 앰포스는 본격적인 배너광고 사업 강화를 위해 엔지니어 인력대신 광고기획과 크리에이티브(creative) 인력을 보강하기 시작했다. 그러나 앰포스는 이 분야에서 다소 후발주자였기에 치열한 경쟁을 치러야 했다. 당시 노출형 광고(Display Ad)분야의 강력한 경쟁 에이전시로는 코마스(Comas), 나인후르츠(9Fruits Media), 디아이지(DIG Communication) 등이 있었고, 오프라인 에이전시들의 온라인 부문으로의 진출 역시 예상되는 상황이었다.

<그림 1> 국내 전체 광고비 중 온라인 광고비 비율

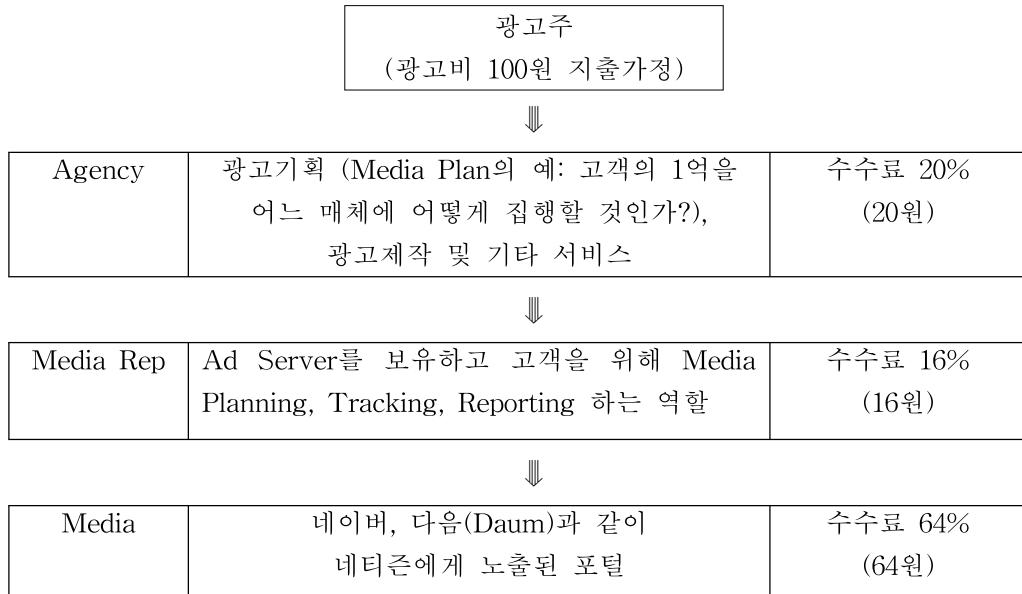


출처: 이준호 (2008), 인터넷 광고의 현황과 주요 이슈, 정보통신정책 20(14), p. 7.

배너광고산업을 구성하는 주요 플레이어들은 크게 미디어(Media), 미디어렘(Media

Rep), 그리고 엠포스와 같은 에이전시(Agency)로 구성되어 있다. 각각의 역할과 수익 구조는 아래 <표 1>에 요약되어 있다.

<표 1> 노출(배너)광고사업의 수익배분구조 및 세부역할



미디어의 경우, 엠포스가 배너광고에 진입한 직후인 2004년을 기준으로 할 때 네이버(Naver)와 다음(Daum)이 시장의 약 60%를 차지하고 있어 당시부터 주도적 위치를 차지하고 있었다 (공정거래위원회, 2008). 그리고 미디어랩 역할을 하는 기업으로는 대표적으로 나스미디어, 24/7 Real Media, 메조, DMC, CrossMedia, UB마케팅, ADclick 등 약 7~8개 회사를 꼽을 수가 있다. 통상 배너광고의 대행사(Agency)는 고객들을 위한 미디어 플랜 - 즉, 어느 매체에 얼마만큼 어떻게 지출할 것인가? - 을 세우기 위해 미디어랩으로부터 도움을 받는다. 미디어랩의 미디어 플랜기능(Media Planning)은 바로 대행사들이 광고주를 위해 매체집행계획을 수립하는 것을 조율해주는 기능이다. 대행사들은 미디어랩을 자유로이 선택할 수 있으나 대개 상호 장기적 관계로 가는 경우가 많다. 따라서 미디어랩과 대행사는 매우 밀접한 관계를 가지고 있다고 보아야 할 것이다.

노출광고 대행사들에게 가장 중요한 경쟁력 요인은 무엇보다도 훌륭한 배너광고를 창출해 낼 수 있는 크리에이티브(creative)역량이다. 따라서 이러한 크리에이티브 인재를 어떻게 확보할 것인가와 이들을 어떻게 관리하는가가 기업의 성과에 큰 영향을 미

친다. 수익률 측면에서 볼 때, 에이전시분야는, 100원 광고를 하면 20원을 매체 수수료(Media Fee)로 받는 구조이며 에이전시의 총 수익은 여기에 크리에이티브 제작에 따른 수익이 더해진다. 앰포스의 경우 디스플레이 광고 사업의 평균적인 최종 수익률은 25% 정도였다.

<표 1>과 같이 산업의 먹이사슬구조는 우리에게 다음과 같은 사실들을 다시 한 번 확인시켜 준다. 첫째, 각 산업단계에서의 수익률은 그 산업의 시장지배력(독점력)에 상응한다는 점이다. 특히 네이버, 다음과 같이 시장지배적 업체들이 포진한 산업의 수익률은 그렇지 못한 Media Rep과 Agency에 비해 월등히 높음을 보여 준다. 둘째, 동일한 산업에서도 역량에 따라 수익이 달라질 수 있다는 점이다. 예를 들어 웹 에이전시들의 매체 수수료는 20%이지만, 크리에이티브 제작역량에 따라 수익이 더해지기 때문이다.

3.2 앰포스의 탈삼성 전략

한편 2004년경 삼성의 구조본내에서는 벤처관리와 관련해서 큰 변화가 있었다. 출자했던 벤처들을 관리하던 구조본 조직이 해체되고, 대신 각 계열사가 자신의 사업특성에 맞는 벤처들을 전담하는 것으로 관리시스템이 변한 것이다. 이를 위해 구조본은 이들 벤처회사들의 향후 진로에 대해 다음과 같은 개괄적 가이드 라인을 제시하였다. 즉, 벤처사가 특정계열사와 업무적으로 긴밀한 관계를 갖고 있을 경우는 계열사와 파트너쉽을 유지하거나 또는 그 벤처를 내부부서화 하지만, 긴밀한 관계가 없을 때각한다는 방침이었다. 이런 방침에 따라 삼성이 투자한 벤처중의 하나인 'FN 가이드'의 경우는 매각되었고, '크레듀'와 'IMK'와 같은 벤처의 경우, 그대로 존속하게 되었다. 앰포스의 경우 제일기획이 그 운영사로 지정되었지만 제일기획이 온라인에 적극적 관심을 갖기에는 아직은 시장이 덜 성숙한 상황이었고 또 상호 조직간의 업무 조율에도 어려움이 많은 형편이었다. 따라서 앰포스와 제일기획과의 업무적 시너지나 새로운 시장 개척을 위한 공동작업은 이루어지지 않았다. 앰포스는 단지 개괄적 재무적 상황만을 간혹 제일기획에 보고할 따름이었다. 그러자 2004년 중반부터 뚜렷한 수익을 창출하지 못하고 있던 앰포스를 매각하자는 의견이 제일기획 내부에서 나오기 시작했다. 결국 매각에 대한 미션은 CEO에게 떨어졌고 박 사장은 매수자를 찾기 위해 분주히 움직여야 했다.

그러나 이 때 마침 한국에 진출할 생각을 하던 일본의 OPT사가 인수에 관심을 보이기 시작했다. 일본의 톱 클래스 온라인 광고대행사인 OPT사는 일본에서 야후와 사업초기부터 오랜 파트너관계를 유지해왔고, 야후가 성장하면서 동반 성장한 기업이다. 결국 2005년 8월, 앰포스의 대주주는 삼성에서 OPT사로 바뀌게 되었다.

엠포스의 탈 삼성이 시사하는 바는 크게 두 가지일 것이다. 첫째, 대기업이 계열관리를 할때 연관된 회사간의 시너지 파악을 잘못하는 경우에는 부(-)의 모기업 효과가 발생한다는 점이다. 엠포스와 제일기획이 그 케이스이다. 둘째, 같은 광고회사라고 업무조율이 쉬운 것은 아니라는 점이다. 비록 업종은 같다 하더라도 하나는 전통적인 오프라인이고 다른 하나는 완전히 신행 온라인이면 두 회사의 업의 본질은 다르다고 보아야 맞을 것이다.

IV. 키워드 검색광고시장 진입

4.1 키워드 검색광고 개괄

구글과 야후의 본고장인 미국의 경우 2003년 이후 수년간 인터넷 광고시장은 매년 20~30% 이상 고성장을 기록하고 있었다 (정부연, 2006). 특히 2000년대 중반이후, 키워드 검색광고 시장이 다른 인터넷 광고에 비해 급속히 성장하였다. 그런데 이런 현상은 비단 미국뿐만 아니라, 영국, 일본, 그리고 한국 등 주요국가의 공통적인 현상이다. 특히 한국의 경우, 2004년 전체 인터넷 광고 중 노출형 광고 54%, 키워드 검색광고 44%, 모바일 광고 2%의 비율이었는데 반해, 2005년부터 키워드 광고가 노출형 광고를 추월하기 시작했고, 2007년에는 노출형광고 34%, 키워드 검색광고 63%, 모바일 광고 3%의 비율로 키워드 검색광고가 노출광고를 훨씬 추월하게 되었다 (박상현, 2008). 그리고 이런 추세는 2010년까지 계속 이어지고 있는 상황이다 (아래 <그림 2> 참조).

<그림 2> 노출형 광고 및 검색광고비 연도별 비교 (단위: 억원)



출처: 오버추어 (2010)

키워드 검색광고란 구글, 야후, 네이버, 다음 등의 검색사이트에서 특정 검색어를 입력하면 그 검색결과가 나오는 화면에 관련된 업체의 메시지와 링크가 표시되도록 하는 광고를 말한다. 예를 들어 국내의 한 포털에서 “청바지”를 입력하여 검색하면, 아래 <그림 3>와 같이 청바지를 판매하는 업체들의 리스트와 간략한 소개가 나타난다. 이중 하나를 클릭하면 해당 업체(광고주)가 마련한 사이트로 바로 이동하게 된다. 이런 방식은 기존의 광고에 비해 정보탐색자의 능동적 행동이 전제된다는 점에서 새로운 광고 기법이라 할 수 있다.

<그림 3> 검색포털에서의 검색 결과 예 (야후의 경우)



키워드 검색광고의 방법에도 여러 유형이 있지만, 최근 광고주의 입장에서 볼 때, 키워드 검색광고는 CPC(Cost per click)이라는 과금방식과 결합될 경우 매력적이다. CPC 방식이란 위 <그림 3>의 검색창에서 보듯, 네티즌들이 원하는 단어(예: 청바지)를 입력하여 나타나는 결과창에서, 네티즌이 한 광고주 링크를 클릭했을 때에 한해서 그 광고주에게 요금을 부과하는 과금방식이다. 즉 고객의 실제 반응에 따라 과금되는 것이다. 이런 CPC방식은 과거 배너광고에 주로 쓰이던 CPM(Cost per Millennium 또

는 Cost per Impression - 노출당 과금 방식)과는 다른 형태로, 사후적인 광고효과에 비례해서 광고비를 낼 수 있는 합리적 방식이다 (아래 <표2> 참조). 따라서 큰 자금이 없고 지역적으로 국한된 제품을 가진 소상공인들에게는 매우 매력적인 광고수단이 될 수 있다.

또한 광고주의 입찰에 의해 광고비가 결정되므로 상품별로 혹은 계절에 따라 광고비가 달라진다. 예를 들어 꽃배달 서비스의 경우, “꽃배달”이란 단어에 대해 평소 광고비가 클릭당 천원정도 하다가 졸업시즌이 되면 클릭당 2만원까지 올라가기도 한다.

<표 2> 과금방식에 따른 온라인 광고분류

구분	내용
CPM (Cost per Millenium, 또는 Cost per Impression)	1000번의 노출에 대해 광고비를 지급하는 정액제
CPC (Cost per Click)	이용자가 광고를 한번 클릭할 때마다 요금에 부과되는 종량제
CPA (Cost per Action)	이용자의 행동(구매, 회원가입 등)에 따라 광고비 지급

이런 키워드 검색광고를 위한 플랫폼을 제공하는 대표적인 곳이 바로 구글과 오버추어(야후의 자회사)이다. 이 두 회사는 각각 다른 여러 검색포털들과 제휴를 맺고 검색광고를 위한 플랫폼을 공급하고 있다. 예를 들어 국내 야후는 오버추어에서 제공하는 검색광고 서비스를 이용하고 있기에 야후에 검색광고를 내려면 오버추어를 통해야 한다. 위 <그림 3>의 야후 검색창 상단에 ‘스폰서 링크’라고 표시되어 있는 부분이 바로 오버추어가 점유하고 있는 공간이며, 오버추어를 통해 키워드 광고(예: 청바지)를 낸 광고주들에 대한 정보가 여기 표시되는 것이다. 이 스폰서 링크를 보면 보통 5개 광고주에 대한 정보가 뜨게 되는데 그 상대적인 위치는 광고주간의 경매에 의해 결정된다. 보다 높은 금액을 지불하는 광고주의 문구가 더 위쪽에 위치할 수 있는 것이다.

현재 미국에서는 검색어 광고시장에서 구글이 훨씬 높은 점유율을 가지고 있으나, 야후의 자회사인 오버추어 또한 그 전신이던 고투닷컴이 최초로 유료 검색광고 모델을 선보였던 회사였기 때문에 만만치 않은 기술과 경쟁력을 보유하고 있다. 실제로 2002년 오버추어는 2002년 구글 애드워즈(Ad Words)가 자신의 특허를 침해했다고 소송을 제기했으며, 결국 2004년 구글은 오버추어의 특허를 사용하는 대가로 자사의 270만주를 야후에게 주고 갈등을 무마시킨 사례가 있다. 그러나 구글은 그 후 심기일전하여 애드워즈의 경매방식을 오버추어에 비해 차별화하기 시작했다. 기존 경매방식 하에서는 광고주의 제품이나 서비스가 평균 이하라도 많은 돈만 지불하면 검색결과

장에서 좋은 위치를 확보할 수 있었다. 그러나 구글은 광고주가 지불하는 금액 외에도 광고주의 “품질”을 측정할 수 있는 계수를 독자적으로 개발, 포함시키는데 성공했다. 여기서 품질측정방식은 광고의 인기도와 클릭률 등을 종합적으로 고려한 것으로 구글만의 독특한 노하우가 녹아 있었다. 한마디로 구글의 방식은 “소비자가 선호하는 좋은 품질을 가진 회사”가 상단에 위치할 확률을 높여주는 결과를 가져온다. 구글은 이와 같이 차별화된 순위결정방식으로 좋은 제품을 제공하는 광고주들과 네티즌들의 신뢰를 얻었고 현재 미국 내에서 야후의 오버추어에 비해 월등히 더 많은 광고매출을 올리고 있다.

4.2 국내 키워드 검색시장의 발달과 현황

4.2.1 검색광고 플랫폼 사업의 전개: 오버추어의 독주와 토종업체의 반격

미국과는 달리 한국에서는 2002년 9월 오버추어가 구글보다 한국에 먼저 진출하여 2004년 국내 최대 포털인 네이버와 독점적 제휴를 맺고 CPC방식을 처음으로 도입하여 검색광고시장을 선점하였다 (전자신문, 2004). 국내에선 네이버가 구글을 비롯한 다른 포털에 비해 엄청난 시장점유율을 가지고 있기에 오버추어는 네이버와 손을 잡자마자 네이버의 독점력을 등에 업고 국내에서 손쉽게 구글을 따돌릴 수 있었다. 물론 오버추어는 네이버 이외에도 네이트, 드림위즈, 야후코리아, 파란, 프리챌, 하나포스, MSN 등의 국내 포털들과 제휴를 맺어 검색시장에서 구글이 넘볼 수 없는 위치를 차지했다.

이것이 의미하는 바는, 만약 어떤 회사가 오버추어를 통해 검색광고를 냈다면, 그 광고는 오버추어와 독점적 제휴관계에 있는 위 모든 포털들에 검색광고가 나감을 뜻한다. 그리고 오버추어의 광고는 이들 포털들 검색창 맨 위에 위치한 “스폰서 링크”란 공간에 나타나 (위에 <그림 3>과 같이) 네티즌들의 눈에 쉽게 보여질 수 있다.

물론 오버추어가 한국에 진출하기 이전에도 국내에 키워드에 대한 광고가 존재했었다. 하지만 그 당시의 모델은 특정 키워드에 대해 광고주가 월정액을 내고 광고를 하는 식이었다. 예를 들어 당시 EMNet과 같은 회사들은 많은 인력들을 보유하며 소상공인들에게 텔레마케팅 형식으로 직접 영업을 해왔다. 하지만 광고주가 월정액을 내는 관계로, 검색결과 창에서 상위 5개는 항상 고정될 수 밖에 없다. 만에 하나 적절한 고객사를 확보하지 못하는 경우 상위 5개에 빈 곳이 생기는 검색결과 페이지도 있을 수도 있었다 (이를 Inventory가 비었다고 표현함). 그러나 오버추어가 CPC방식과 실시간 경매방식을 내걸고 한국시장에 진입하자 이런 관행에도 변화가 생겼다. 인벤토리(Inventory) 개념이 없어지고 항상 실시간 입찰 경쟁에 의해 후발주자도 빈 곳에 언

제든지 들어갈 수 있는 것이다. 물론 이는 오버추어에게 더 많은 수익을 의미한다.

반면 구글은 2005년 한국에 진출했으나 한국 내에선 열세를 면치 못하고 있던 자사의 포털 사이트 트래픽으로 인해 검색광고 사업 자체가 지지부진하였다. 이를 극복하고자 구글은 2006년 다음(Daum)과의 제휴를 체결하여 오버추어에 대항했으나, 오버추어와 제휴를 맺은 포털들에 비해서는 역부족이었다. 더욱이 2009년 다음은 오버추어와 제휴를 맺게 되어 구글의 입지는 더욱 축소될 수 밖에 없었다.

오버추어는 포털들뿐만 아니라 조인스닷컴, 동아닷컴, 한경닷컴, 일간스포츠, 스포츠조선, SBSi와 같은 미디어사, 팟찌닷컴과 같은 커뮤니티 사이트와도 제휴를 넓혀갔다. 하지만 2011년 초, 검색광고 시장관도에 큰 변화가 생겼다. 2011년 1월부터 네이버가 오버추어와의 제휴를 끝내고 자체적으로 검색 플랫폼 서비스를 하기 시작한 것이다. 이로서 오버추어는 중요한 검색광고 고객을 잃는 동시에 네이버라는 강력한 경쟁자를 맞게 되었다. 네이버는 막강한 오버추어의 시장지배에 대항하기 위해 그 동안 꾸준히 독자적 검색광고 플랫폼 서비스를 개발해 왔었는데 2011년 1월부터 네이버의 NHN이 자회사 NBP(네이버 비즈니스 플랫폼) 네트워크를 통해 '네이버 클릭초이스'란 CPC 서비스를 자체적으로 제공하기 시작한 것이다. 이는 포털서비스 업체인 네이버가 그 동안 오버추어와 구글이 독차지 하고 있던 CPC 기반의 광고플랫폼 제공업까지 진출한 것을 의미한다.

<그림 4> 검색포털에서의 검색 결과 예 (2011. 1월 네이버의 경우)



위 <그림 4>는 2011년 초 네이버에서 “청바지”란 검색어로 검색한 결과이다. 맨 위의 ‘파워링크’라는 부분이 있는데 바로 이것이 네이버가 오버추어를 벤치마킹하여 자체적으로 개발한 CPC방식의 ‘네이버 클릭초이스’에 의한 서비스이다. 비단 네이버 뿐만 아니라 다음(Daum)같은 곳도 사이트의 맨 윗부분인 ‘스폰서 링크’는 제휴사인 오버추어의 영역으로 놓아두지만, 다음 검색창의 ‘프리미엄 링크’와 ‘스페셜링크’는 다음에서 자체적으로 운영하는 검색광고 공간이다. 국내 포털들이 점점 CPC방식의 노하우를 축적해 갈수록 직접 오버추어의 사업에 진입하는 시도가 높아질 것이다. 이런 추세에 발맞추어 앰포스와 같은 에이전시들도 광고주를 위한 미디어 플랜을 할 때 오버추어뿐만 아니라 네이버 클릭초이스 등의 비중도 점차 높이고 있는 추세이다.

4.2.2 검색광고 에이전시 산업의 발달

오버추어는 한국진출 초기에 대형 광고주는 자신들이 직접 관리하고, 나머지는 소위 SEM (Search Engine Marketing)회사들에게 맡기는 형식으로 사업을 추진하였다. 이들 SEM들은 주로 오버추어가 다 관리하기 힘든 소규모 광고주들 (예: 꽃배달 서비스, 병원 등)을 상대로 전화 등의 텔레마케팅을 통해 키워드 검색광고 영업을 하는 회사들을 말한다. 이들은 소위 주류마케터들이 간과하는 롱테일(Long Tail)에 속하는 작은 업체들을 상대하여 키워드 검색광고에 대한 이점을 홍보하고 이들을 고객화하였다. 하지만 이런 소규모 상공인들을 위주로 하는 영업에는 그 성장에 한계가 있었다.

한편 오버추어는 자신이 직접 큰 고객들을 상대로 사업을 했지만 이 전략으로 성장하는 데도 한계를 느꼈다. 당시 브랜드가 있는 큰 기업들은 아직도 검색광고에 대한 필요성을 못 느끼고 있었던 것이다. 따라서 오버추어는 이런 큰 기업들을 이미 노출형 광고 부문의 광고주로 확보하고 있는 핵심적인 인터넷 광고 에이전시들을 활용하여, 그들을 새로이 검색광고 에이전시로 전환시켜 이 문제를 해결하고자 했다. 소위 ‘빅뱅(Big Bang)’ 프로젝트라고 불린 이 계획에 따라 오버추어는 일차적으로 당시 선도적인 온라인 광고업체들을 접촉하였다. 대부분 노출형(배너) 광고 에이전시였던 이들은 SEM과 대비되어 ‘인터랙티브 에이전시 (Interactive Agency)’라고 불리었다.

이때 오버추어에서 제시한 조건은 이들 에이전시에게 15%의 확정된 수수료를 주는 것이었다. 당시 오버추어는 SEM들에게 성과에 따라 차등하게 약 8%~15%의 수수료를 지급했는데 이에 비하면 훨씬 좋은 조건이었다. 하지만 배너광고를 주 수입원으로 하던 대형 에이전시들은 선뜻 나서기 어려운 점이 있었다. 그 이유는 첫째, 15%란 수수료는 기존 노출형 광고의 에이전시 수수료인 20%보다는 여전히 낮았다. 둘째, 검색광고라는 새로운 형태가 아직 대형 광고주들에게 생소했고, 검색광고가 너무 지역적

인 매출지향적이어서, 대형 광고주이 추구하는 광고를 통한 ‘브랜드 빌딩’ 효과를 가져올 수 없다는 판단 때문이었다. 그러나 엠포스를 포함한 몇몇 에이전시들은 이 새로운 광고모델이 충분한 잠재적 가능성이 있다고 판단했다. 결국 2005년 1월, 엠포스, 에코마케팅, 차이커뮤니케이션, EMNet, Namu, 옴피아, 제이미디어, OPMS 등 10여 개의 인터랙티브 에이전시들은 오버추어의 ‘파워대행사’로 지정되는 계약을 맺게 되었다 (디지털 타임스, 2005).

그러나 그 후 검색어 광고시장이 폭발하기 시작하자 점점 더 많은 업체들이 검색어 광고시장에 뛰어들기 시작했다. 따라서 검색광고 대행사는 1~2명으로 운영되는 조그만 회사부터 종합광고회사 같은 대형 대행사까지 그 수를 파악할 수 없을 정도로 많아졌다. 여기에는 전통적인 SEM들도 있다. 아마도 전통적인 SEM들과 엠포스와 같은 인터랙티브 에이전시와 가장 큰 차이는, 기존 SEM들은 수많은 마케터들을 고용하여 매출확대에 힘쓰는 ‘검색광고 영업’에 초점을 둔 반면, 엠포스와 같은 인터랙티브 에이전시는 보다 계량적 분석을 통해 고객의 광고 ROI를 높여주는 ‘검색광고 운영’에 초점을 두고 있는 점일 것이다. 이미 언급한 바와 같이 SEM들의 초기 사업전략은 고객을 넓히는 외형적 확장에 있었다. 소상공인들을 많이 확보하여 매출과 수익을 올리자는 전략인 것이다. 이를 위해 SEM들은 직원들에게 확보하는 신규 광고주 수에 비례하여 인센티브를 지급하였고 이는 고객의 양적확보에 큰 도움을 주었다. 그러나 SEM들은 매출에만 신경을 썼지 그 후의 분석 및 리포팅에는 관심을 기울이지 않았는데 그 이유는 SEM의 광고주 대부분이 주로 월 광고비 300만원 내외의 소규모 기업이 대다수를 차지했기 때문이다. 하지만 검색광고시장이 점차 포화되어가면서 SEM 역시 대형 광고주의 영입에 관심을 갖게 되었고, 자연스럽게 분석과 리포팅 등 광고의 효율성을 높이는 고급 서비스 역량개발에 관심을 갖는 회사들이 생겨나기 시작했다. 따라서 2007년부터는 기존 SEM들이 자신들의 역량을 점차 업그레이드해서, 일부 SEM과 일부 인터랙티브 에이전시간에는 서비스 역량 면에서 그 격차가 점차 줄어가는 상황이 되었다. 아래 <표 3>에 소개된 에이전시들은 일정 규모를 넘어섰고 대부분 오버추어, 네이버, 다음, 구글과 정식대행계약이 체결된 대행사들만 간추린 것이다.

<표 3> 검색어 광고사업을 하는 주요 에이전시들

Agency 명	‘검색광고 취급고(’07 년/원)	검색광고부서 인원	주요 광고주	비고
이엠넷 (eMNet)	630억	150명	한국외대, 명지대, 풀무원, 현대해상, 코리아나, 롯데관광	’03년 다음과함께 나무커뮤니케이션 스 설립
나무커뮤니케	300억	영업 143명,	교보다이렉트, 부동산114, 인터파	다음이 출자,

이선스		서비스 24명	크, 잡코리아	SEM으로 출발
미래 I&C	220억	70명	현대카드이렉트보험, 숙명여대, 제주닷컴, 미래에셋보험	
밀리언 커뮤니케이션	200억	80명	리드코프, 키움증권, Sisley, Sky Life, 혼다코리아	
에코 마케팅	195억	전담AE 27명 입찰인원 14명	신한은행, HSBC, 현대캐피탈, 제일저축은행, 흥국쌍용화재	
한국인터넷서비스(KOIS)	170억	54명	아주대 신경통증클리닉, 동국대교육원, 한국소프트웨어기술진흥협회	
엠포스	150억	40명	G마켓, AIG생명, 삼성네트웍스, 서울아산병원	
차이 커뮤니케이션	150억	13명	금호렌터카, 롯데관광, 온라인투어, 현대홈쇼핑	
제나 플래너즈	150억	18명	CJ홈쇼핑, 우리홈쇼핑, 하나투어, 인비닷컴, 코원, 휴넷	
코마스 인터랙티브	80억	10명	SKT, 롯데닷컴, 동양생명, 흥국생명, 동양증권	
DTSI	80억 (6월이후)	27명	AIG생명, G마켓, 인터파크투어	WPP와 Dentsu의 합작회사
헬로타운	67억	38명	운전학원, 성형외과, 피부과, 입시학원	
하나에드IMC	60억	14명	NHN지식쇼핑, GSeStore, YES24, 바른손카드, 한화증권	
유투웍스	59억	16명	G마켓, 신원Kollaas, 데이터트랙, 동대문3B쇼핑	
9FruitsMedia	50억	11명	삼성화재, 삼성생명, 파인드잡, GM대우, 제일모직, 교보증권	
Agency W	50억	5명	아디다스, LG상사, 후이즈, KT	

출처: 이진만 (2008. 6) “검색광고, 마케팅에 날개를 달다”, IMAD, Vol 2, pp.50-53

4.3 엠포스의 검색광고 비즈니스 역량과 경쟁환경

오버추어가 한국에 진출한 이후, 엠포스는 검색광고시장 진입여부에 관해 자체적으로 많은 고민을 하였었다. 박 사장은 심사숙고를 한 결과, 엠포스가 신사업에 적응하기 위해서는 별도의 조직을 가져가야 할 것이라고 생각했다. 왜냐하면 배너광고와 검색광고는 ‘광고’라는 단어만 공유할 뿐 그 사업모델을 보면 상당히 이질적이기 때문이다. 그러나 이런 의사결정이 실행되기까지에는 어느 정도 진통이 따랐다. 조직 내에서

인력을 신규부서로 재배치하기가 쉽지가 않았기 때문이다. 박 사장은 두 가지 유형의 조직문제에 직면했다. 첫째는 기존 인력들이 신사업에 대한 위험을 회피하고자 하는 성향이 있어 이를 극복해야만 했다. 일부 유능한 인력들이 신규부서로 옮길 의사를 밝혀왔으나 그 부서의 부서장이 반대를 하는 경우도 있었다. 둘째, 박 사장은 배너광고 사업의 소위 우수인력에 대해 재검증할 필요가 있었다. 왜냐하면 박 사장 생각에는 배너광고를 운영하는 데 가장 핵심적 요소는 Creative능력이라고 보았기 때문이다. 그러나 막상 검색광고 쪽에서는 그런 역량이 별로 필요가 없었다. 오히려 미시적이고 분석적인 기술적 역량이 필요하다고 보았다. 박 사장은 그것이 엠포스와 비슷한 기업들이 잘 못하고 있는 점이라고 생각했다. 두 사업의 차이를 무시하고 인력관리를 비슷하게 하는 것은 큰 실수라고 판단했던 것이다. 이러한 문제 때문에 박 사장은 신규부서는 우선 소규모로 출발하기로 결정했다.

따라서 진입이 결정되고 오버추어의 파워대행사로 지정되자, 엠포스는 2005년 초 4명의 신규인력을 투입하여 새 조직을 결성하였다. 그러나 곧 이어 검색시장이 활성화되자 2005년 말에는 8명, 2006년 초엔 15명, 2007년엔 40여 명으로 조직의 규모를 점점 늘리기 시작했다.

박 사장이 예상한대로 기본적으로 검색광고 대행사로서의 역할은 기존의 노출광고 대행사의 역할과는 매우 달랐다. 만약 특정 의류업체가 1억 원의 광고예산을 키워드에 쓴다고 결정했을 경우, 이 1억을 어떻게 쓸지에 대한 계획을 세우고 집행해 가는 것이 대행사의 주된 역할이다. 예를 들면 이 1억원을 1) 매체별로 얼마씩 할당할 것인가의 문제 (예: 오버추어, 네이버, 구글에 각각 얼마씩 할당?), 2) 어떤 키워드를 몇 개 쓸 것인가의 문제 (예: “패션”, “옷”, “의류”등 관련된 핵심 키워드 선정과 운영), 3) 검색창에 어떤 위치에 넣을 것인가, 4) 어떤 시간대에 넣을 것인가의 문제를 다 함께 고려하여 계획을 세우고, 이를 실제로 집행해 가면서 가장 광고효과가 클 수 있도록 조정해 가는 것이다.

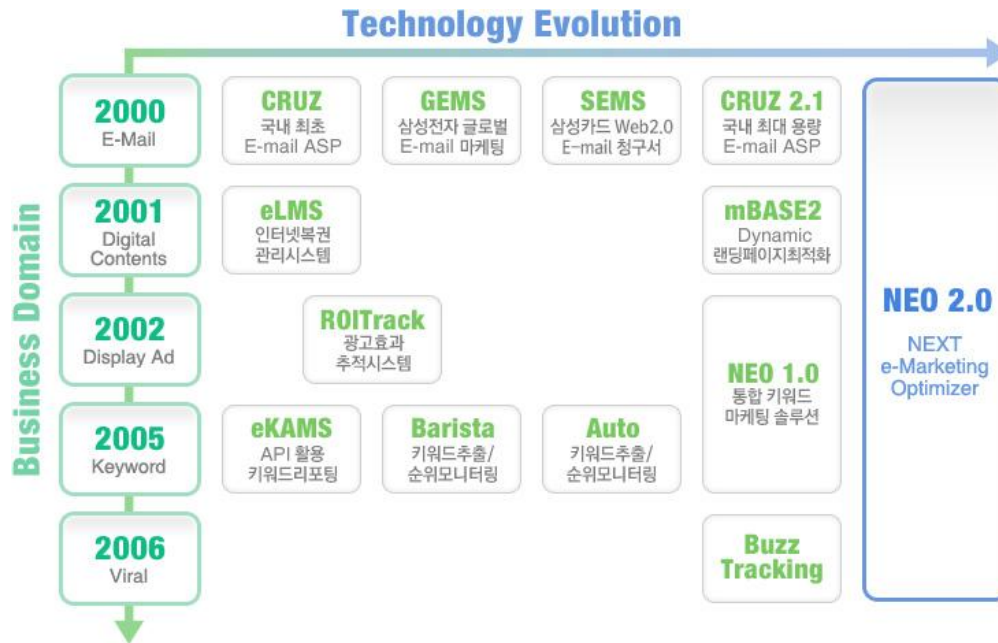
에이전시는 광고주를 위해 계획과 집행을 할 뿐만 아니라 끊임없이 조정하는 역할을 포함하므로 업무의 긴장을 늦출 수가 없다. 검색광고 대행사는 초기 전략에 대해 끊임없는 시장의 피드백을 받아 이를 리포팅하고 전략을 수정하는 작업을 해야 한다. 즉, 사후적으로 키워드 광고효과에 대한 계량적 분석작업, 그에 따른 리포팅, 그리고 다시 새로운 전략적 키워드 선택과 매체선택이 이어져야 한다. 왜냐하면 오버추어가 주도하는 모델은 CPM과 같은 정액제가 아니라 CPC와 경매를 혼합한 것이므로 끊임없이 초기 키워드 선택에 따른 마케팅 효과를 피드백 받아야 하고 이를 근거로 다시 새로운 전략을 세워야 하기 때문이다. 광고주 입장에서는 훨씬 많은 정보를 토대로 융통성 있는 광고전략을 세울 수 있겠지만 이를 대행하는 대행사업장에선 시행착오를 통한 부단한 계량적 분석, 시뮬레이션, 예측, 그리고 리포팅을 해야 할 수밖에 없는

구조인 것이다. 이를 위해서는 기계적 직무를 수행하는 인력들과 함께 고도의 수리적, 분석적 능력을 요하는 전문인력들을 필요하게 되었다. 따라서 이러한 새로운 키워드 광고 대행사업은 기존 배너사업과는 사업모델이 매우 달랐고, 전통적인 텔레마케팅식 키워드 사업과도 질적으로 달랐다. 자연스레 엠포스의 회사 조직도 배너쪽을 담당하는 1사업부와 키워드를 담당하는 2사업부로 나누어지게 되었다.

2006년 9월에 엠포스는 eKAMS라는 자체 솔루션을 개발했는데 이는 국내 최초로 오버추어의 공인을 받아 오버추어 API와 연동이 될 수 있었다. 이를 통해 엠포스는 일단위로 오버추어 시스템으로부터 원천데이터를 획득할 수 있었고, 광고비, 전환건수, 클릭량, CPC 등 주요 변수에 대해 키워드 분석 리포팅을 손쉽게 할 수 있어 작업에 큰 효율을 가져올 수 있었다. 2007년에 eKAMS는 구글과도 연계되어 더 커버리지를 넓혀갔다. 이런 노력 덕에 엠포스의 검색광고 매출은 꾸준히 성장했고 2006년 엠포스의 키워드 광고 취급액은 배너광고를 넘어서게 되었다. 2005년부터 효자 노릇을 했던 키워드 광고사업은 그 후로도 엠포스의 주 수익원이 되었고 현재까지 높은 성장세를 이어 가고 있다. 2008년부터 취급액 기준으로 엠포스의 키워드 광고는 배너광고의 약 세배를 넘어서고 있다. 이런 성장의 배경에는 대형 종합쇼핑몰들이 키워드 검색시장의 주요 광고주로 등장한 것도 큰 몫을 했다. 예를 들어 엠포스의 주요 광고주인 G마켓의 경우, 약 10만여개의 키워드를 선정하여 운영하고 있다. G마켓 이외에도 엠포스의 광고주들은 옥션, 신세계, D&Shop을 포함, 약 200여 업체에 달하며 그 수는 점점 늘어나고 있다.

결론적으로 보았을 때 엠포스의 키워드 검색시장 진입은 성공적이었다고 볼 수 있다. 과연 이 성공의 원인은 무엇인가? 첫째, 배너광고에 치중하던 대형 에이전시들이 머뭇거리는 사이 박 사장이 과감한 결단으로 진입하여 성장의 교두보를 확보한 것이다. 결국 CEO의 비전과 의지가 중요했던 것이다. 둘째는 조직구성을 초기부터 별도의 두 조직으로 가져갔던 점이다. 애초에 오버추어와 제휴를 체결했던 모든 인터랙티브 에이전시들이 다 성장세를 탄 것만은 아니다. 엠포스와 에코마케팅의 경우 키워드 사업으로 성장했었던 반면, 오버추어와 제휴를 체결했던 다른 인터랙티브 에이전시들은 그리 크게 성장하지 못했다. 조직구조와 성장전략이 서로 적합(Fit)하지 않았기 때문이다. 엠포스와 에코는 모두 초기부터 키워드사업관련 전담조직을 두었지만 다른 에이전시들은 그렇게 하지 않았던 것이다. 세 번째는 엠포스 문화의 저변에 깔려있는 고객 서비스 마인드이다. 엠포스의 경우, 단순히 광고주의 수를 늘려가는 데에 목표를 두지 않고, 전담조직을 통하여 광고효율을 극대화 할 수 있도록 광고주와 밀착하여 끊임없이 계량적 작업과 분석을 통해 고객만족도를 높이는 전략을 선택했던 것이 주효했다고 볼 수 있다.

<그림 5> 인터넷 광고산업 진화에 따른 옴포스의 기술개발



V. 분석 및 결론

옴포스는 태생부터 인터넷 광고의 시작과 맥을 같이했다. 따라서 옴포스의 역사를 따라가다 보면 인터넷 광고산업의 진화를 그 깊숙한 내부로부터 알 수 있다. 이런 점은 이 산업에 관심있는 경영자들에게 큰 시사점을 가진다고 볼 수 있겠다. 이제 이 논문의 초반부에 제기되었던 두 가지 연구질문으로 돌아가 보도록 하겠다. 첫 번째 연구질문은 ‘최근 부상한 인터넷 키워드 검색광고시장의 발생배경과 구조는 어떠한가?’이었는데 이는 전술한 바와 같이 사례의 내용을 통하여 충분한 설명이 되었다고 본다. 이제 두 번째 연구질문인 “과연 기업의 태생과 성장에서 산업효과, 모기업효과, 그리고 기업자체의 역량 효과는 얼마나 되는가”에 대해 답해 보고자한다 (Misangyi, Elms, Greckhamer & Lepine, 2006; McGahan & Porter, 1997; Rumelt, 1991; Schmalensee, 1985). 우선 옴포스의 태생시절을 다시 돌이켜 보면, 산업효과는 매우 컸다고 볼 수 있다. 옴포스의 창업 시를 자세히 보면, 산업의 매력도와 잠재적 시장성장성이 큰 역할을 했음을 알 수 있다. 당시 이메일 마케팅 산업이 태동하고 있었고 이에 대해 장밋빛 전망을 하고 사업을 시작했기 때문이다. 반면, 기업자체의 역량효과로 보았을 때, 창업당시의 옴포스는 그리 큰 내부역량을 보유했다고는 볼 수 없다. 보

유기술이 없어서 삼성네트웍스의 기술자들이 수개월간에 걸쳐 솔루션을 개발해야 한 점은 이를 입증한다. 그리고 이런 점은 창업초기에는 모기업인 삼성의 효과가 컸던 것을 입증한다. 왜냐하면 삼성네트웍스의 기술인력 및 인프라의 지원이 없었다면 창업자체가 어려웠을 것이기 때문이다. 결론적으로 창업초기의 사업상황을 한마디로 요약한다면, 앰포스가 높은 산업매력도를 보고 진입했지만 기업자체의 역량이 모자라서 모기업의 역량을 빌려왔었다고 정리할 수 있겠다.

이제 앰포스가 창업한 이후 현재처럼 성장하게 된 요인에 대해 산업효과, 모기업효과, 역량효과로 각각 나누어 보기로 하겠다. 첫째, 앰포스 성장의 가장 결정적 요인은 검색광고 산업에 과감히 진입한 것이었다고 볼 수 있겠다. 일부 대형 노출형 광고업체들이 머뭇거리는 사이에 성장성이 높은 검색어 광고 시장에 뛰어든 것이다. 사실 앰포스의 현재 성과의 대부분이 이런 산업효과와 그 효과를 지켜낼 수 있었던 선점효과와 같은 진입장벽이 존재했기 때문일 것이다 (Lieberman & Montgomery, 1988). 또한 왜 다른 대형 노출형 광고업체들이 이 산업에 진입하지 못했는지는 아마도 검색광고가 ‘와해성 기술’(disruptive technology)의 속성을 지녔기 때문일 수도 있겠다 (Bower & Christensen, 1995). 어떤 이유에서건 매력도가 높은 검색광고시장의 산업효과는 앰포스의 성공에 큰 기여를 했다고 볼 수 있다. 둘째, 앰포스 성장에서 모기업효과는 없다고 보여진다. 성장단계에서는 오히려 앰포스가 탈 삼성전략을 펼쳤기 때문이다. 앰포스의 도약은 과거의 비즈니스 모델과 삼성의 영향으로부터 결별했기 때문에 가능해졌다고 말할 수 있겠다. 셋째, 앰포스의 성장에서 기업의 내부역량의 효과는 성장의 후반부에 빛을 발했다고 볼 수 있다. 비록 초기 검색시장의 매력도가 높았다고는 하지만 점점 경쟁이 치열해지면서 경쟁자들이 많아지기 시작했기 때문이다. 진술한 바와 같이 같은 성장산업인 키워드 검색시장에서도 초기에 오버추어와 제휴를 체결했던 모든 인터랙티브 에이전시들이 다 성장세를 탄 것만은 아니었다.

그 성공 이유는 환경요인이 아닌 앰포스의 내부적인 역량효과에서 찾아볼 수 있다. 첫째, 앰포스는 검색시장의 중요성을 인식하고 검색시장의 수요에 발빠르게 대응할 수 있도록 배너사업과는 별도의 독립된 검색사업 조직을 만들어서 운용해 갔다. 따라서 다른 기업에 비해서 검색시장에 특화된 월등한 조직역량을 키워갈 수 있었던 것이다. 이는 조직운영을 활용(Exploitation)과 탐색(Exploration)을 구분하여 검색시장을 하나의 탐색(Exploration)의 영역으로 보고 (March, 1991), 이에 대한 별도의 조직을 구성하여 두 조직을 동시에 운영해가는 소위 ‘양수잡이 조직’(Ambidextrous Organization)의 전형적인 방식으로 해석할 수 있겠다 (O’Reilly & Tushman, 2004). 둘째, 앰포스는 조직역량외에도 다른 기업에 비해 우수한 기술적 역량을 보유하고 있었다. 가장 대표적인 것이 앰포스가 자체 개발한 eKAMS라는 자체 솔루션이다. 이 솔루션을 통해 오버추어 API와 연동이 되면서 오히려 오버추어로부터 원천데이터를 획

득할 수 있었고, 이를 토대로 광고비, 전환건수, 클릭량, CPC 등 주요 변수에 대해 키워드 분석 리포팅을 손쉽게 할 수 있어 고객들에게 더 좋은 서비스를 할 수 있었던 것이다. 이상과 같이 보았을 때, 앰포스가 성장하게 된 결정적인 원인은 검색시장의 초기진입에 성공한 것이며, 경쟁이치열해지기전부터 조직역량과 기술역량을 개발하여 경쟁에 대비했던 것이라고 결론지을 수 있을 것 같다.

본 사례에서는 앰포스의 성장을 통해 키워드 검색광고시장의 진화와 향후 잠재력에 대해 알아보았다. 그러나 키워드 검색시장의 미래엔 장밋빛 성장만 있는 것은 아니다. 성장과 동시에 위협도 존재한다. 예를 들어 네티즌들이 소위 '스폰서 링크'와 같은 검색결과들이 돈을 주고 하는 광고라는 것을 알기 시작하면서 검색광고의 효율성이 점차 떨어지고 있는 추세이다. 더욱이 얼마 전부터 국내에서도 소위 '부정 클릭'으로 인한 부작용이 발생하기 시작했다. 부정클릭이란 실제로 물건을 구입하거나 정보를 검색할 의사가 없으면서 온라인 검색광고창에 나타난 링크를 마구 클릭해 광고주가 더 많은 광고비를 지불하도록 하는 수법이다. 주로 경쟁사들이 타사의 광고비 지출을 많아지도록 하기 위해 이런 편법을 쓰는 경우가 있다. 물론 오버추어와 같은 대형사의 경우 '클릭 필터 리포트'등을 통해 이를 방지하려 노력하고 있고 부정클릭을 방지하기 위한 기술투자도 계속 이어지고 있으나 아직은 기술에 대한 신뢰와 실효성이 부족한 것이 현실이다.

또한 검색광고시장의 성장을 위협하는 경쟁적, 대체적인 다양한 광고기법들이 등장하고 있어 앰포스와 검색시장의 앞날에 위협으로 등장하고 있다. 예를 들면 블로그 마케팅과 같은 것이 그것이다. 따라서 현재 고속성장을 거듭해온 키워드 시장이 계속 성장할 수 있을지, 그리고 오버추어, 구글, 네이버 간의 역학구도가 어떻게 변해갈 것인지, 그리고 새로운 광고기법들이 키워드 광고를 밀어내고 새로운 시장으로 떠오를 것인지에 대한 판단과 이에 대비한 전략수립이 필요할 것이다.

마지막으로 본 논문은 경영학의 연구측면에서 다음과 같은 측면에서 차별성과 독창성을 가진다고 보여진다. 첫째, 경영전략의 오랜 논쟁인 산업효과와 기업내부효과와 우월성에 대해 그 비교우위 자체를 따지는 단순한 계량분석이 보여줄 수 없는 각 효과를 창출하는 과정을 보여주었다는 데에 큰 의의가 있을 것이다. 이는 본 사례연구와 같은 방법만이 가진 차별적 요소로서 앞으로 이와 같은 사례연구가 더 많이 쌓이면 기업의 성과에 대해 수치적인 정보를 넘어 보다 풍성한 지식을 제공할 수 있으리라고 본다. 둘째, 기존 통념인 산업효과 대 역량효과가 발현되는 과정을 사례로 탐색하는 와중에 소위 산업효과라는 것도 기업내부 효과로 설명될 수 있는 가능성을 발견하였다. 단적인 예로, 앰포스가 성공한 원인은 검색시장에 진입한 것으로 볼 수 있다. 그런데 사실 검색시장의 산업효과란 어디서 나오는 것인가? 그 원천을 따져보면 박사장의 통찰력에 있음을 알 수 있을 것이다. 결국 산업효과란 것도 궁극적으로는 최

고경영자의 비전과 통찰력이라는 고급 경영자원에서 나온다는 것을 말해주는 것이다. 마지막으로, 본 연구는 의도했던 산업효과 대 역량효과의 검증외에도 의도하지 않게 기업의 다각화 전략에 대한 중요한 연구주제를 던져준다고 생각된다. 기업의 다각화 분야는 그 연구문헌 자체가 방대하지만 크게 관련다각화와 비관련다각화에 대한 논쟁으로 귀결된다고 보여진다. 이 연구에서는 인터넷 마케팅이란 산업내에서 앰포스가 끊임없이 다각화한 과정을 보여준다. 처음에는 이메일 마케팅, 그 다음에는 배너광고, 그 다음에는 키워드 광고로 진화하는 앰포스의 모습에서 과연 한 산업내의 다각화인 Within Business Diversification (Stern & Henderson, 2004)은 서로 어떤 관련성을 가지고 있는지에 대한 물음을 후속연구자에게 던지고 있다.

참 고 문 헌

- 공정거래위원회 (2008), “인터넷 포털사업의 특징과 경쟁정책적 시사점”, 주요산업 경쟁정책 보고서 시리즈 2008-2.
- 디지털 타임스 (2005), “오버추어 인터넷업체 10곳과 키워드 검색서비스 제휴”, 1. 24.
- 박상현 (2008), “인터넷광고시장 현황 및 인터넷광고업무의 이해”, 한국인터넷마케팅협회.
- 이준호 (2008), “인터넷 광고의 현황과 주요 이슈”, 정보통신정책, 20(14), 1-21.
- 이진만 (2008), “검색광고, 마케팅에 날개를 달다”, IMAD, 2, 37-53.
- 전자신문 (2004), “키워드 검색광고시장, 지존 가리자” 3. 10.
- 정부연 (2006), “미국 온라인 광고시장의 성장과 Google”, 정보통신정책, 18(13), 51-54.
- Bower, J.L. and C.M. Christensen (1995), “Disruptive Technology: Catching the Wave”, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 43-53.
- Lieberman, B.M. and D.B. Montgomery (1988), “First-mover Advantages”, *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.
- March, J.G. (1991), “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, *Organization Science*, 2, 71-87.
- McGahan, A.M. and M.E. Porter (1997), “How Much Does Industry Matter, Really?”, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 18, 15-30.
- Misangyi, V.F., Elms, H., Greckhamer, T., and J.A. Lepine (2006), “A New Perspective on the Fundamental Debate: A Multilevel Approach to Industry, Corporate, and Business Unit Effects”, *Strategic Management Journal*, 27, 571-590.
- O’ Reilly III, C.A. and M.L. Tushman (2004), “Ambidextrous Organization”, *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.
- Rumelt R.P. (1991), “How Much Does Industry Matter?”, *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.
- Schmalensee R. (1985), “Do Markets Differ Much?”, *American Economic Review*, 75, 341-351.
- Stern, I. and A.D. Henderson (2004), “Within-business Diversification in Technology-intensive Industries”, *Strategic Management Journal*, 25(5), 487-505.
- Yin, R.K. (1994), *Case Study Research*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Evolution of Online Advertising Market and Changes in Business Strategy of a Web Agency

Lee, Woong-Hee *

Abstract

This study examines how the online advertising market has been evolved as new advertising technology was introduced in Korea and how Korean web marketing agencies - such as Emforce, which was spun off from Samsung - adjusted their strategies according to this change. This study especially focuses on successful entry strategy of Emforce into the keyword search advertising market which had high levels of uncertainty at that time. In doing so, this paper provides both practical and educational implications by providing detailed background information on the birth of keyword search advertising market and its competitive and cooperative market structure. Finally, this paper examines industry, corporate, and firm level effect on the success of Emforce according to its growth stages.

Keywords : online advertising, web agency, business strategy, internet marketing

* Associate Professor, School of Business, Hanyang University, Seoul, Korea

