

# 도르시아(Dorsia)의 온라인 데이팅 시장에서 성공 사례: 서비스의 경영학적 및 심리학적 해석을 중심으로 한 연구

## The Success Case of Dorsia in the Online Dating Market: With a Focus on the Interpretation of Services from the Perspective of Business Management and Psychology

박진수(Jinsoo Park)\*, 이규한(Kyuhan Lee)\*\*, 서지혜(Jihae Suh)\*\*\*,  
Hamirahanim Abdul Rahman\*\*\*\*

### 초 록

본 사례는 2010년대에 접어들어 급속도로 성장하고 있는 국내 온라인 데이팅 시장에서 도르시아가 후발주자로서 아만다라는 서비스를 성공적으로 전개해 나가는 과정에 대해 분석하고 있다. 상대적으로 짧은 역사를 가지고 있는 온라인 데이팅 시장임에도 그간 수많은 업체들이 성공에 도전하였지만 선발주자의 벽을 넘지 못하고 실패하였다. 하지만 아만다는 기존의 것과는 차별화된 서비스를 통하여 단시간에 성공 신화를 써나가고 있다. 본 논문에서 우리는 도르시아의 주요 임직원을 대상으로 반구조화 인터뷰를 진행하여 데이터를 획득하였으며, 이를 바탕으로 아만다의 성공을 경영학적 그리고 심리학적 이론에 근거하여 해석한다. 이를 통해, 온라인 데이팅 시장은 물론이고 이와 유사한 성격을 가지는 인터넷 기반 비즈니스에서 경쟁력을 갖추기 위한 전략적 통찰을 제시한다. 또한, 향후 아만다가 지속적으로 성장하기 위하여 고려해야 할 이슈들을 정리함으로써 온라인 상거래 일반과 관련하여 해결해야 될 과제와 가능성을 동시에 검토해 보고자 한다.

### ABSTRACT

This case is an analysis of how a late comer to the market of online dating in Korea, Dorsia, successfully develops its services called Amanda. Since 2010, the online dating market in Korea has been fast growing. Despite its short history, many corporations have attempted to make success in the market. But most of them were unable to gain foothold in a market where the first comer had a huge advantage. Amanda, however, has provided differentiated services to great success in a short period. This paper conducted a semi-structured interview with major executives of Dorsia to acquire data which were then used to interpret based

---

본 논문은 서울대학교 경영대학 경영연구소 연구비 지원으로 수행 되었습니다.

\* First Author, Graduate School of Business, Seoul National University(jinsoo@snu.ac.kr)

\*\* Eller College of Management, The University of Arizona(kyuhanlee0119@gmail.com)

\*\*\* Corresponding Author, SNU Big Data Institute(jihaesuh77@gmail.com)

\*\*\*\* Graduate School of Business, Seoul National University(hamira.rahman@gmail.com)

Received: 2018-01-06, Review completed: 2018-02-01, Accepted: 2018-02-08

on the theories of business management and psychology. This study presents a strategic insight into how competitiveness can be gained in internet-based businesses in the online dating market, as well as those in markets that have similar traits. Moreover, by identifying issues that need to be addressed in order for Amanda to continue its growth, the study seeks to simultaneously review the issues that need resolution related to online commerce, as well as the great potential of online commerce.

**키워드** : 온라인 데이팅, 시장세분화, 제품차별화, 요구수준 이론

Online Dating, Market Segmentation, Product Differentiation, Beautiful-is-good effect, Level of Aspiration Theory

## 1. 서 론

대한민국뿐만 아니라 세계적으로 경제 성장이 과거보다 급격히 정체되고 있는 지금의 시점에서 이제 막 사회에 첫 발을 내디디려 하는 취업 준비생들의 부담감은 엄청나다. 의료인, 법조인, 교육인 등 전문 직종에 종사하기 위해서는 당연히 치열한 경쟁을 해야 할 것이고, 전문직이 아니라도 일반 기업에 입사하는 것조차 무한에 가까운 경쟁을 뚫은 뒤에야 가능하다. 이 같은 극심한 경쟁적 상황을 반영하듯 최근 한국교육개발원 취업통계시스템의 자료에 의하면, 전문대학 이상의 고등교육을 받은 졸업자들의 취업률이 2012년 68.1%에서, 2013년 67.4%, 그리고 2014년 67%로 감소하는 추세에 있고 2016년 일반 대학 취업률은 64.3%로 대폭 감소하였다(<http://swiss.chedi.re.kr/>). 이러한 상황 속에서 구직자들의 성향을 보면, 자신들이 진정으로 원하는 기업을 택해서 지원서를 내기 보다는 되도록 많은 회사에 지원서를 내고 그 중에서 자기를 선택해 주는 곳으로 입사하는 경향이 크다.

따라서 기업의 입장에서는 예전보다 훨씬 많은 지원자가 몰리게 되는 데, 경제학적인 관점에서 봤을 때 이는 기업의 탐색 비용(search cost)을

줄여 준다는 측면에서 이득이 된다. 즉, 지원자가 많으면 다양한 특성을 가진 유형의 인재들이 많을 것이고 결과적으로 기업이 원하는 입사자를 선택할 수 있다는 가능성이 높아지므로 많은 지원자가 몰리는 것은 기업이 구미에 맞는 지원자를 직접 찾아다닐 필요성이 적어진다는 관점에서 탐색 비용이 줄어든다고 할 수 있다.

반면에, 많은 구직자가 몰리는 현상은 반대로 기업의 탐색 비용을 증가시킨다고 볼 수도 있다. 이는 어떠한 구직자가 진정으로 본인의 회사에 입사하기를 원하는 지 가려내는 일이 더 복잡해지고 어려워짐에 따라 이를 판별하기 위한 추가적인 비용이 투입되기 때문이다. 즉, 구직자들이 자신들의 적성에 맞고 그들이 진실되게 원하는 기업을 목표로 취업활동을 하기 보다는 양적으로 되도록 많은 지원서를 제출하는 데 초점을 맞추고 있기 때문에, 기업의 입장에서는 어떤 지원자가 보다 더 적합한 지 판단하기 어려워 졌다.

Oyer[18]는 온라인 데이팅(online dating) 시장 내에서 구성원들이 취할 수 있는 이점과 문제점을 위에서 언급한 취업 시장의 상황에 잘 비유하였다. 전통적인 오프라인 데이팅 시장에서 개인은 이성을 만나기까지 엄청난 탐색 비

용을 지불해야 한다. 때에 따라서는 주변 지인들에게 구걸에 가까운 부탁을 해야 하는 경우도 존재할 것이다. 하지만 일단 이성을 만났을 경우, 그 상대와 내가 적합한 한 쌍인지, 그리고 상대가 나를 진심으로 대하고 있는지 등의 여부를 파악하기 위한 다양한 근거가 존재한다. 예를 들어, 친구로부터 상대를 소개받았을 경우 직접적으로는 상대가 얼마나 본인을 만나고 싶어 했는지에 대해서 친구의 이야기를 들을 수도 있고, 간접적으로는 상대와 대화하며 다양한 정보를 획득하고 이를 바탕으로 상대의 진정성을 파악할 수도 있을 것이다.

한편, 온라인 데이팅 시장에서 개인은 전통적인 오프라인 데이팅 시장과 비교하였을 때, 월등히 낮은 탐색 비용을 지불하게 된다. 기본적으로 개인은 온라인 데이팅 서비스 상에서 무수히 많은 잠재적 데이팅 상대의 프로필을 확인할 수 있으며, 원하는 상대에게 데이트를 신청하는 과정도 간단하다. 오프라인에서 엄청난 탐색 비용을 지불해가며 만났을 이성들을 온라인에서는 큰 비용의 지불 없이 접하게 되는 것이다. 하지만 앞서 언급했던 취업시장에서의 사례와 마찬가지로 개인은 많은 상대를 접할 수는 있으나 온라인 데이팅 서비스 상에서 접하게 되는 이성이 자신과 얼마나 적합한 사람인가를 판단할 근거가 오프라인에서의 경우보다 적다. 또한, 특정 이성이 나에게 구애해왔을 때, 그 구애가 진심인가를 판단할 수 있는 근거는 더욱 적다. 앞서 언급한 취업 시장의 상황과 마찬가지로, 구애 받는 개인(회사)은 자신이 단지 상대(구직자)가 구애를 한 무수히 많은 사람들 중에 하나가 아닌지의 여부를 파악하기가 쉽지 않다. 즉, 탐색비용이 낮은 온라인 데이팅 시장에서는 쉽게 이성을 만나고 관심을 전

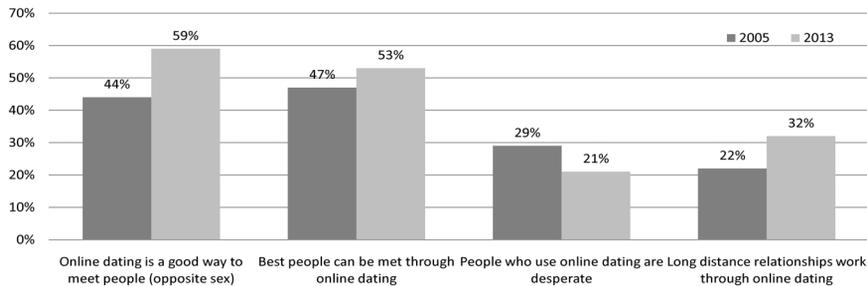
할 수가 있기 때문에 내가 상대의 관심을 받은 여럿 중 하나인지 아니면 유일한 사람인지 판단하기가 어렵다.

Oyer[18]는 온라인 데이팅 시장에서 발생할 수 있는 이와 같은 이슈를 잘 파악하고 해결한 사례로 한국의 온라인 데이팅 서비스들을 꼽았다. 우리는 본 사례 연구를 통하여, 한국의 온라인 데이팅 서비스들이 어떻게 발전하였으며 현재는 어떠한 구조를 이루고 있는 지 살펴볼 것이다. 특히, 기존의 서비스들과 차별화된 기능의 제공을 통해 최근 급격한 성장세를 보이고 있는 (주)도르시아의 아만다를 집중 분석함으로써 미래의 창업자들이 온라인 데이팅 시장 그리고 이와 유사한 업종에서 성공하기 위하여 어떠한 요소들을 고려해야 하는지 상세히 밝힐 것이다. 주식회사 도르시아가 운영하는 아만다 앱을 선택한 이유는 2017년 기준, 구글 플레이 100만 다운로드 돌파, 2016년 google 선정 올해의 앱, 2016년을 빛낸 앱에 선정된 국내 최고의 데이팅 서비스 업체이기 때문이다. 또한, 2010년대 모바일 기기의 발달과 더불어 대한민국은 물론 세계적으로 급격히 팽창하고 있는 온라인 데이팅 시장에서[11] 더 많은 고객들을 겨냥하기 위해 관련 사업자들이 향후 관심을 가지고 해결해야 할 이슈들을 언급함으로써 더욱 건설적인 논의가 진행될 수 있도록 유도할 것이다.

## 2. 온라인 데이팅 시장의 현재

### 2.1 세계 온라인 데이팅 시장의 성장

인터넷의 발달 그리고 급속도로 보급되고 있는 모바일 기기로 인해 자신에게 적합한 이성



〈Figure 1〉 Survey on the Perception of Online Dating (2).

을 온라인에서 찾고자 하는 개인들이 전 세계적으로 증가하는 추세에 있다. 온라인 데이팅은 상대적으로 적은 비용의 투입으로 자신이 원하는 이성을 쉽게 만날 수 있다는 점에서 시간상 그리고 공간상의 제약이 많은 오프라인 데이팅 방식보다 특별한 이점을 가진다고 할 수 있겠다. 물론 신뢰의 문제 등 다양한 이슈를 내포하고 있는 것이 온라인 데이팅 서비스이지만, 그럼에도 불구하고 이 같은 서비스의 이용자들은 좀처럼 감소할 기미를 보이지 않고 있다. 이 같은 추세는 <Figure 1>에 나타난 설문조사 결과를 통해서도 파악할 수 있다.

연간 17억 달러 가량의 매출이 창출되는 미국 온라인 데이팅 시장에서 솔로로 추산되는 5,400만 명의 남녀 중 4,900만 명이 한 번씩은 온라인 데이팅 서비스를 통해 이성을 만나기 위한 노력을 해 본 것으로 추산되며, 현재 이성을 만나고 있는 커플 중 20%가 온라인 데이팅 서비스를 통해서 만남을 이루어 낸 것으로 집계된다[23]. 영국의 경우, 온라인 데이팅 시장은 지난 2010년부터 2014년까지 5년간 70% 이상의 성장세를 보였으며, 1.6억 파운드 가량의 현재 시장규모는 2019년에 2.25억 파운드까지 성장할 전망이다[3]. 미국에서 가장 큰 온라인 데이팅 서비스 중 하나를 제공하는 eHarmony

Inc.은 2015년 4분기에 스페인어 기반의 웹사이트를 개설하여 영어권 국가뿐만 아니라 멕시코, 스페인 등의 라틴 문화권 국가들에 분포한 이용자들을 대상으로 서비스를 확장하였으며, 이는 연간 20% 이상의 성장세를 보이고 있는 라틴 아메리카 시장을 포섭하려는 노력의 일환이라고 볼 수 있다[26].

## 2.2 해외 온라인 데이팅 서비스들

서로 다른 문화권 간 온라인 데이팅 방식이 상이함은 물론이고, 같은 국가 내 존재하는 서로 다른 업체가 제공하는 데이팅 서비스 간에도 차이가 존재한다. 물론 이러한 온라인 데이팅 서비스를 유형별로 분류하고 각각의 특성을 파악하는 것도 의미 있는 일이나, 원하는 이성을 소개시켜 준다는 공통의 목적을 가진 데이팅 서비스를 특성별로 분류하기 보다는 시장점유율 순으로 분석, 즉 높은 시장점유율을 가지게 된 특징을 분석하는 것이 의미있는 일일 것이다. 따라서 본 연구에서는 현재 통용되는 개념의 온라인 데이팅을 처음으로 제안하였고 지금도 다양한 방식의 데이팅 서비스들이 선구적으로 출시되고 있는 미국의 최대의 온라인 데이팅 업체인 Tiner, 그 뒤를 따르는 Match.com와

eHarmony 위주로 살펴볼 것이다.

### 2.2.1 Match.com

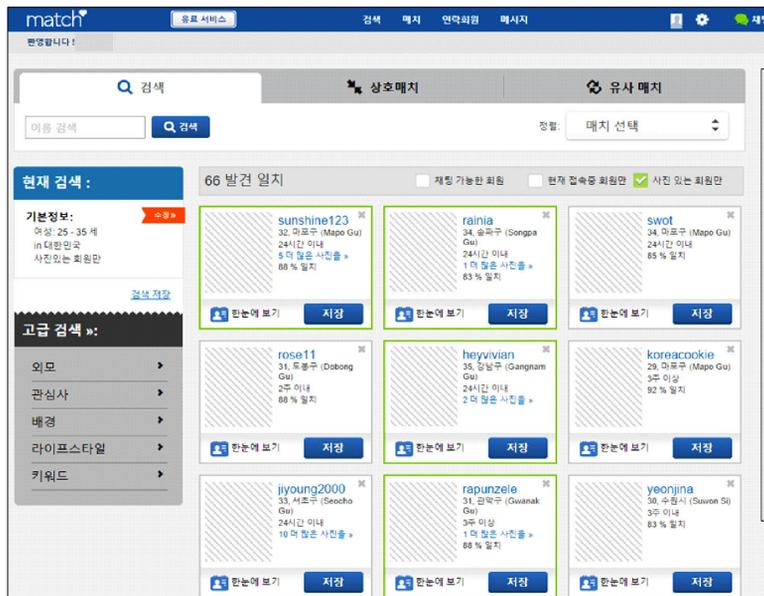
1세대 온라인 데이팅 서비스의 선두주자는 1995년에 개설된 *match.com*이다. 당시 국제 결혼을 위한 데이팅 사이트와 같은 온라인 데이팅 서비스들이 존재하기는 하였으나, 이는 현재 우리가 알고 있는 온라인 데이팅이라기보다는 결혼 상대 알선 서비스라고 보는 것이 정확하다(Brainz.org, n.d.).

*Match.com*은 InterActiveCorp. (IAC)라는 온라인 미디어 회사 내 브랜드 중 하나이다. IAC는 150개가 넘는 서비스 및 브랜드를 보유하고 있으며, *match.com*은 이 중 Match Group 내 존재하는 여러 온라인 및 모바일 데이팅 서비스 중 대표적 브랜드라고 할 수 있다. Match Group은 시장 점유율이 가장 높은 *match.com*이 외에도, *OkCupid*나 모바일 영역에서 급성

장하고 있는 *tinder* 등의 브랜드를 보유하고 있다. 그 중 *Match.com*은 총 25개국에 존재하는 이용자들을 대상으로 8개의 언어를 통해 서비스를 제공한다.

<Figure 2>에서 볼 수 있듯이 *match.com*에서는 이용자가 가입 시 선택한 이성 취향과 가장 잘 매치되는 다수의 이성을 검색하고 그들의 자세한 프로필을 확인할 수 있으며, 이 중 본인 마음에 드는 사람에게 데이트를 신청할 수 있다. 단, 데이트를 신청할 때, 메일이나 메시지를 보내야 상대와 연락을 할 수 있는데, 이를 위해서는 *match.com*에서 제공하는 유료서비스를 이용해야 한다. 따라서, 기본적으로 *match.com*은 마음에 드는 이성을 찾는 과정까지는 무료이지만, 직접 연락을 취하기 위해서는 대가를 지불해야 하는 유료 서비스이다.

유료 회원의 측면에서도 *match.com*은 가장 많은 회원 수를 보유한 것으로 추정되었다[2].



<Figure 2> *match.com* Screenshot of Services offered Online

또한, 그 성장세가 지속되고 있는 형태로 볼 때, *match.com*을 포함한 Match Group 내 존재하는 다른 데이팅 서비스들이 향후 얼마간은 온라인 및 데이팅 시장을 주도할 것으로 전망된다.

### 2.2.2 eHarmony

*eHarmony*는 미국 온라인 데이팅 시장에서 *match.com*에 이어 시장 점유율 2위를 기록하고 있는 서비스이다[2]. *eHarmony*는 특유의 자세하고 방대한 양의 설문지와 이를 활용한 이성간 매칭으로 유명하다. 다른 서비스에 비해 이 서비스의 이용자들은 본인들의 프로필을 작성하는데 더 많은 시간을 할애해야 하며, 타인과 매칭이 되는 과정에서도 단순히 메시지만을 직접 보내는 것이 아니라 다양한 종류의 설문 조사를 거쳐야 한다. 일련의 과정들을 통해 *eHarmony*는 개개인에 대한 다양한 정보를 축적할 수 있으며, 이는 다시 *eHarmony*로 하여금 높은 수준의 매칭 알고리즘(matching algorithm)을 구축할 수 있게 하는 근간이 된다. 그 결과로 *eHarmony*는 29차원의 매칭 모델(29 DIMENSIONS model)로 서로 관심을 가질 가능성이 높은 고객간 매칭을 실현시키고 있다. *eHarmony*는 다른 서비스에 비하여 조금 더 연령층이 높은 집단을 타겟으로 한다. 그들은 무엇보다도 젊은 연령층의 가벼운 데이트가 아닌 결혼까지 염두에 둔 관계를 추구한다. 이 서비스의 창립자인 워렌(Warren) 박사는 임상 심리학자로 수 십 년간 기혼자들을 상담 혹은 연구해 왔으며, 그는 어떤 최적의 조합이 결혼으로 이어지는 지에 대한 해박한 지식과 통찰을 통해 그의 고객들이 최대한 장기간 관계를 가질 수 있도록 도와주는 서비스를 만들고자 한다.

*eHarmony*는 현재 세계 온라인 데이팅 시장

수익 중 22%를 창출하고 있는 *match.com*에 이어 13.5%의 시장 점유율로 2위의 자리에 위치해 있다. *eHarmony* 웹사이트의 순방문자는 오히려 시장점유율 3위의 서비스 *Zoosk*보다 적지만, 결혼이라는 특별한 서비스적 가치관과 이에 부합하는 고객층을 타겟팅함으로써 앞으로도 경쟁력 있는 온라인 데이팅 서비스로 남아 있을 가능성이 크다.

### 2.2.3 Tinder

*Tinder*는 현재 미국에서 가장 급속도로 성장하고 있는 모바일 데이팅 서비스이다. *Match.com*과 마찬가지로 IAC의 브랜드 중 하나인 *Tinder*는 직관적인 인터페이스와 매우 단순한 데이트 연결 시스템으로 젊은 층들 사이에서 선풍적인 인기를 끌고 있다. *Tinder*는 현재 약 5천만 명의 이용자들을 보유하고 있는 것으로 추산되며, 이용자들은 하루 평균 77분을 서비스 상에서 이성을 찾는데 소비한다[13]. *Tinder*는 기본적으로 무료서비스이며 아직 특별한 수익모델이 없기는 하지만 급격한 이용자 증가 추세와 이용자들이 애플리케이션 상에서 머무는 엄청난 시간을 감안할 때, 광고 등의 방식을 통해 앞으로 상당한 수익을 올릴 것으로 기대된다.

*Tinder*에서 이성을 소개 받을 때 이용자가 접하게 되는 화면을 분석해 보면 *Tinder*에서의 소개팅은 매우 직관적이라는 사실을 알 수 있다. 즉, 사용자가 소개팅 상대에 관하여 알 수 있는 정보는 사진밖에 없다. 물론 상대의 프로필을 클릭하면 자신에 대해서 서술한 내용을 볼 수도 있다. 하지만 이러한 내용을 프로필 작성 시 꼭 의무적으로 작성해야 하는 것은 아니므로 기본적으로 *Tinder*의 사용자들은 상대에 대한 자세한 정보를 모른 채로 사진만을 가지고 상대가

마음에 드는지 그렇지 않은지 판단해야 할 경우에 자주 놓인다. 이는 회원 가입 시 어느 정도 자세한 프로필의 기입을 요구하는 다른 온라인 데이팅 서비스들과 다른 점이다.

이성 간에 매칭이 성사되는 과정은 다음과 같다. 일단 서비스에 가입하면 연동된 페이스북(facebook.com)의 정보와 위치 등의 정보를 바탕으로 추천되는 이성의 사진을 볼 수 있다. 만약 사진을 오른쪽으로 넘기면 상대방에게 호감이 전달되고, 사진을 왼쪽으로 넘기면 호감이 없는 것으로 파악된다. 만약 서로 호감이 있는 상대가 되면 매칭이 성사된다. 한편, 사진을 어느 쪽으로 넘기든 지속적으로 새로운 이성의 사진을 보고 같은 과정을 반복할 수 있다. 이 같은 단순한 서비스 이용 방식과 게임 같이 이성을 선택하는 과정은 젊은 층에서의 *Tinder* 수요를 폭발적으로 증가시키는 계기가 되었다.

## 2.3 국내 온라인 데이팅 시장

우리나라에서는 과거 2000년대 초반 다모임, 세이클럽, 버디버디 등의 채팅 서비스를 중심으로 온라인 공간을 통한 이성과의 만남에 대한 개념이 생겨났다. 하지만 이러한 업체들에게 최우선이 되는 서비스적 기능은 채팅이며, 온라인 데이팅은 전혀 고려 대상이 아니었다. 온라인 데이팅은 다양한 사람들이 채팅 서비스를 중심으로 모이는 과정에서 파생된 하나의 현상이었다. 현재 모습의 온라인 데이팅 서비스가 국내에서 본격적으로 생겨난 것은 2010년 전후이다. 최초의 온라인 데이팅 서비스라고 할 수 있는 이음이 2010년 4월에 운영을 시작한 후, 국내 온라인 데이팅 시장은 급성장하여, 2017년 5월 기준으로 170여 개의 업체가 존재하

고, 총 이용자 수는 330만 명에 달한다. 또한, 유료서비스 이용자의 1인당 월평균 지출액은 18,398원에 이르며, 시장 규모는 최대 약 700억 원에까지 이르는 것으로 추산되고 있다[1, 15].

중국이나 미국 등 규모적인 측면에서 온라인 데이팅 시장의 선두주자들과 비교할 수 있는 국가들에 비해서 국내 온라인 데이팅 시장은 협소하다고 할 수 있다. 하지만 상대적으로 온라인 데이팅 시장이 늦게 형성되어 아직까지 지속적으로 가파른 성장을 하고 있다는 점에서 후발주자들이 참여할 여지는 많이 있다. 또한, 아직 20대 및 30대를 타겟으로 하는 서비스들만 많다는 점도 후발주자들에게 고무적인 사실이다. 즉, 미국 온라인 데이팅 시장의 선례처럼 더 폭넓은 연령층의 이용자들이 유입될 가능성이 존재하는 반면 아직 이 같은 점을 염두에 두고 차별화된 서비스를 제공하는 업체가 많이 없다. 따라서 후발주자들이 기존의 업체들과 극심한 경쟁을 하지 않고도 시장에 편입될 수 있는 여지가 아직 존재한다. 따라서 아직은 미국의 온라인 데이팅 업체처럼 글로벌 서비스를 제공하고 있지는 않지만, 현재 국내에서 뚜렷한 성장세를 보이는 세계의 국내 온라인 데이팅 서비스인 이음, 코코아 북, 스카이 피플의 서비스를 구체적으로 살펴보겠다.

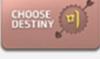
## 2.4 국내 온라인 데이팅 서비스들

### 2.4.1 이음

이음은 국내 최초인 2010년 4월에 서비스를 시작하여, 현재 국내 업계 중 가장 많은 110만 여명의 회원을 보유하고 있다(<https://www.i-um.com/help/about>). 서비스의 이용 대상자

를 40세 미만의 성인으로 한정 짓고 있는 이음의 성공 요인으로 물론 최초로 온라인 데이팅 서비스를 제공하였다는 점도 있지만, 오프라인 결혼 정보 업체에서 채워주지 못한 젊은 층의

데이팅 욕구를 충족시켜 주었다는 사실이 가장 크다. 동시에 채팅 사이트에서 음성적으로 이루어지던 젊은 층의 가벼운 만남을 양성화하였다. 즉, ‘입국심사’로 불리는 가입절차를 통해 개인

	<b>OK 30일권</b> <small>이건 뭐지?</small> 오늘의 이음을 30일동안 OK 할 수 있는 아이템	30일 ₩19.800	구매하기
	<b>OK 1회권</b> <small>이건 뭐지?</small> 오늘의 이음을 1회 OK 할 수 있는 아이템 (유효기간 30일)	1회 ₩3.300	구매하기
	<b>어게인 데스티니</b> <small>이건 뭐지?</small> 잊을 수 없는 지나간이음, 내 마음을 받아줘! 지나간 이음과 다시 이어질 수 있는 아이템	1회 ₩9.900	구매하기
	<b>운명선택권 진</b> <small>이건 뭐지?</small> 매력지수 상위 10%의 감탄이음 9명 중 2명을 선택해 오늘의 이음으로 만날 수 있는 아이템	1회 ₩29.900	구매하기
	<b>운명선택권 선</b> <small>이건 뭐지?</small> 매력지수 상위 20%의 감탄이음 9명 중 2명을 선택해 오늘의 이음으로 만날 수 있는 아이템	1회 ₩19.900	구매하기
	<b>운명선택권 미</b> <small>이건 뭐지?</small> 매력지수 상위 30%의 감탄이음 9명 중 2명을 선택해 오늘의 이음으로 만날 수 있는 아이템	1회 ₩12.900	구매하기
	<b>프로필 컨설팅</b> <small>이건 뭐지?</small> 이음성공 확률을 높이는 맞춤형 프로필을 위한 컨설팅! 컨설팅 리포트 + 매력진단서 30일 + 이음콘 50개	1회 ₩18.900	구매하기
	<b>매력진단서</b> <small>이건 뭐지?</small> 나의 매력은 이음신국에서 몇 등급일까? 상대 이음이 평가한 내 매력지수를 보는 아이템	30일 ₩6.900	구매하기
	<b>솔로탈출 패키지</b> <small>이건 뭐지?</small> OK 100일 + 매력진단서 100일 + 어게인 3회	100일 ₩79.000	구매하기
	<b>이음콘 50개</b> <small>이건 뭐지?</small> 보유한 개수에 따라 다양한 아이টে으로 교환할 수 있는 이음신국의 포인트	₩4.900	구매하기

〈Figure 3〉 Items Sold on I-um

의 신상 확인을 철저히 함으로써 온라인 채팅을 통한 만남보다 신뢰할 수 있는 만남을 제공할 수 있었다. 이음은 서비스 기획의 측면에서 뿐만 아니라 마케팅적으로도 젊은 층을 유인하기 위한 많은 이벤트를 기획해 왔다. 댄스 클럽에서 홍보 파티를 개최하는 등 젊은 연령층의 고객들이 서비스에 관심을 가질 만한 프로모션을 지속적으로 진행하고 있다.

이음의 이용자들은 오전 12시 30분과 오후 6시에 각각 한 명의 이성을 소개받는다. 이 때 소개받은 이성끼리 서로를 'OK'하면 연락을 취할 수 있게 된다. 이 'OK'를 하기 위해서는 돈을 지불해야 하는데 이는 일단 매칭이 되는 과정까지는 무료인 *match.com*과 약간 다른 방식이다. 대부분의 국내 서비스들은 이음과 같은 결제 방식을 채택하고 있다.

한편, 국내 온라인 데이팅 서비스가 가지고 있는 또 하나의 특징은 다양한 아이템의 판매이다. 소개팅 상대에게 메시지를 보내는데 필

요한 아이템뿐만 아니라 그 외 이용자들이 관심을 가지며 구매를 할 만한 다양한 아이템들을 업체 측에서 고안 및 판매 중에 있다. 물론 이음에서도 <Figure 3>과 같이 여러 아이템들을 판매하고 있다. 단순히 상대에게 자신의 마음을 전할 수 있는 'OK권', 소개팅 상대가 나를 어떻게 평가하는지 알아볼 수 있는 '매력진단서' 등의 아이템부터 원하는 소개팅 상대를 택할 수 있는 '운명선택권' 시리즈 등까지 이음은 다양한 아이템의 판매를 통해 수익을 창출한다.

#### 2.4.2 코코아북

코코아북은 이음이 제공하는 서비스와 큰 맥락에서는 유사하지만 나름의 차별점을 두고 있다. 이음과 유사 서비스들이 한 번에 한 명의 소개팅 상대를 공개하는 반면에 코코아북은 한 번에 세 명의 상대를 공개하고 그 중에서 한 명을 선택할 수 있는 시스템으로 구성되어 있다. <Figure 4>를 통해 파악할 수 있듯이 코코아북



<Figure 4> Items Sold on Cocoabook

에서도 다양한 아이템들을 판매하고 있다. 아이템의 기본적인 구성은 이음과 유사하지만 코코아북만의 독특한 아이템도 존재한다. 이 같은 차이는 서비스 구성의 차이에서 기인한 것이라 할 수 있다. 예를 들어, 코코아북에는 3대 3 소개팅의 특성을 이용한 ‘제가 선택했어요! 이용권’ 아이템이 존재한다. 3대 3 소개팅에서 이성 간 매칭이 성사되려면 서로 호감을 표시한 커플이 있어야 하는데 이 아이템을 이용하면 상대방에게 본인이 호감을 표시했다는 사실을 알려줄 수가 있기 때문에 조금 더 높은 확률로 연결이 될 수 있다.

코코아북은 하루에 여러 명의 소개팅 상대를 보여준다는 전략과 차별화된 아이템의 판매로 온라인 데이팅 시장에서 이음의 독주에 이어 정오의 데이트, 이츄 등의 서비스와 함께 업계 2위 그룹을 형성하고 있다. 2017년 기준으로 정오의 데이트는 200만 명, 이츄는 50만 명, 그리고 코코아북은 60만 명 정도의 이용자를 확보하고 있다[1, 11]. 또한, 코코아북은 코코라는 새로운 서비스를 코코아북과는 별개로 운영하며 사업을 확장해 나가고 있다. 코코아북이 소개팅과 미팅의 접합점에 위치한 서비스를 제공하였다면, 코코는 이음과 같은 서비스와 유사한 1대 1 소개팅 서비스를 제공한다. 코코아북의 기이용자들은 별도의 회원 가입 없이 코코를 이용할 수 있도록 서비스가 구축되어 있다.

#### 2.4.3 스카이피플

스카이피플은 다른 일반적인 온라인 데이팅 서비스에 비해 소수의 이용자들을 대상으로 한다. 스카이피플을 가입하기 위해서는 남는 모든 일정 조건을 충족해야 한다. 남자의 경우

소위 일컫는 명문대학 출신이거나 사회적으로 다수의 구성원에게 인정받는 직장을 가지고 있어야 하며 나이도 20세에서 43세 사이이어야 한다. 한편, 여성 회원은 직장을 가지고 있거나 명문 대학까지는 아니더라도 어느 정도 경쟁력이 있는 대학 출신이어야 한다. 여성 회원의 나이는 20세에서 39세 사이로 제한된다. 스카이피플에 회원 가입을 하기 위해서 이용자들은 본인이 위의 조건을 충족시킨다는 사실을 증명할 각종 증빙 서류를 제출해야 한다. 별도의 인증 절차를 걸쳐 가입 승인이 된 회원들은 매일 한 명의 이성을 서비스를 통해 소개 받을 수 있게 된다. 소개 받은 대상이 마음에 들 경우, 다른 서비스들과 마찬가지로 일정 금액을 지불하고 상대에 연결 의사를 전달할 수 있다.

### 3. 도르시아의 창업 사례와 성공 요인

본 장에서는 본격적으로 도르시아의 창업 사례와 성공 요인에 대한 논의를 진행할 것이다. 도르시아는 아만다라는 모바일 소개팅 서비스를 개발 및 제공하고 있는 회사이다. 아만다는 기존 온라인 소개팅 업체들과는 전혀 다른 가치관에 바탕을 둔 서비스 기획을 통해 소개팅 시장의 판도를 바꾸고 있다. 본 연구진은 도르시아 임직원들을 대상으로 반구조화 인터뷰를 진행하여 그들이 서비스를 기획, 개발, 및 운영함에 있어서 가지고 있는 생각을 분석하였고, 이를 통해 아만다의 성공 요인을 도출할 수 있었다. 반구조화 인터뷰를 위한 프로토콜의 작성은 Harrell and Bradley[8]의 가

이드라인을 따랐으며, 실제 사용된 프로토콜의 자세한 내용은 논문의 별첨 부분에 따로 제공하였다. 다음은 인터뷰를 통해 연구진이 발견하였던 내용을 토대로 작성되었다.

### 3.1 서비스 개요

아만다가 2014년 9월에 서비스를 개시하여 2017년 상반기 기준으로 앱 매출 4위, 데이팅 앱 매출 측면에서 이미 시장 1위에 등극하였다는 도르시아측의 자료는 아만다 서비스의 엄청난 성장세를 보여준다. 아만다는 웹과 모바일을 동시에 아우르는 여타 주요 온라인 데이팅 서비스와 달리 안드로이드(android)와 아이오에스(iOS) 기반의 모바일 애플리케이션을 통해 서만 서비스가 전개된다. 아만다는 (주)도르시아의 신상훈 대표 단독으로 기획되고 외주 디자이너와 개발자를 통해 서비스 개발이 완성되었다. 현재는 10여 명의 직원 채용을 통해 서비스의 다양한 부분이 직접 관리되고 있는 실정이다. 신상훈 대표는 (주)도르시아의 설립 이전에 이북(e-book) 시장에서 국내 온라인 스타트업 생태계를 경험하였으며, 이를 토대로 본인만의 사업을 성공적으로 전개할 수 있었다.

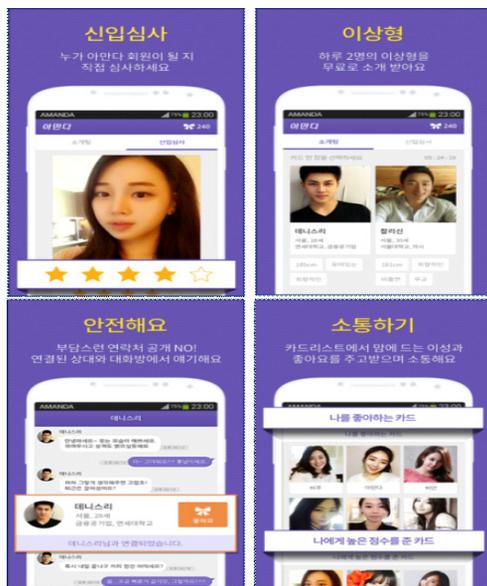
### 3.2 서비스 내용

아만다의 초기 핵심 이용자들은 동일한 브랜드 하에 진행되어 왔던 오프라인 모임 회원들이다. 500여 명의 회원들로 이루어진 이 모임은 초대들 통해서만 회원 가입을 할 수 있는 폐쇄적 집단이었다. 이들을 초창기 회원으로 하여 출시된 아만다에 가입하기 위해서는 기존 가입자들의 심사를 거쳐서 일정 수준 이상의 점수

를 획득해야 한다. 따라서, 서비스가 시작된 후 초반의 가입 후보자들은 오프라인 모임을 통해 유입된 이들의 기준에 따라 심사를 받고 가입 승인을 얻었다. 오프라인 모임의 핵심 회원들은 대부분 사회 일반적으로 매력에 있는 남녀로 구성되었기 때문에 그 이후에 가입한 회원들도 가입 승인 후 아만다에서 제공받는 소개팅에 만족할 수 있었다. 이는 현재까지 서비스가 급격히 확장되는데 까지 지대한 영향을 미쳤다. 일반적으로 다른 온라인 데이팅 서비스의 경우 일반적으로 대중들이 관심을 가질 만한 초창기 회원들을 모집하는데 어려움을 겪으며, 때로는 이를 해결하기 위한 수단으로 회사에서 직접 돈을 지불하고 아르바이트를 고용하기도 한다. 이럴 경우 서비스의 질이 급격히 나빠지는 것은 물론이고, 서비스의 근본까지 흔들릴 수 있다. 아만다는 원래 신상훈 대표가 운영하던 오프라인 모임이 있었기 때문에 초창기 회원 확보의 측면에서 별다른 어려움 없이 서비스를 전개해 나갈 수 있었다.

한편, 가입 후보자는 기존 회원에 의한 심사가 완료되고 가입 승인이 나면, 매일 오후 8시 2명의 소개팅 상대를 만날 수 있게 된다. 이 때 마음에 드는 상대에게 ‘좋아요’를 보내기 위해서는 아만다 내 화폐 단위인 ‘리본’을 5개 사용해야 한다. ‘좋아요’를 보낸 상대가 응답을 했을 경우, 둘 중 한 명이 아만다 내 채팅방을 열어야 하는데, 이를 위해서 리본 30개가 소비된다. 또한, 굳이 ‘좋아요’를 보내지 않더라도, 회원들은 매일 공개되는 2명의 이성에 대해서 점수를 매길 수 있으며, 만약 높은 점수를 매겼을 때에는 상대에게 ‘나에게 높은 점수를 준 카드’로 등록이 된다. 이 때, 상대가 누가 본인에게 높은 점수를 주었는지 확인하기 위해서는 리본 5개를 소

비해야 한다. 본인에게 높은 점수를 준 이성에게 다시 ‘좋아요’을 보낼 수 있는데, 이를 위해서는 리본 15개를 소비해야 한다. 마지막으로 기존 회원들은 수시로 ‘신입심사’ 탭을 확인하여, 가입을 희망하는 이성에게 본인의 주관적인 점수를 부여할 수 있다. <Figure 5>를 통해 서비스의 실제 내용을 확인할 수 있다.



<Figure 5> Service Contents of Amanda

### 3.3 아만다의 성공 요인

#### 3.3.1 아만다의 경영학적 성공요인: 시장 세분화(Market Segmentation)와 제품 차별화(Product Differentiation) 전략

아만다는 외관상 여태까지 수많은 출시되어 온 온라인 데이팅 서비스와 매칭 방식에 있어 크게 다를 바가 없이 보일 수도 있다. 하지만 시장 세분화를 통한 제품 차별화에 바탕을 두고 전개되는 아만다의 서비스적 요소들을 파악

한다면, 본질적으로 아만다가 다른 서비스들과 어떻게 캐를 달리 하는지 이해할 수 있다.

아만다의 차별성을 논하기 위해서는 먼저 아만다를 외관적으로 다른 데이팅 서비스와 구별 짓게 하는 특성을 분석할 필요가 있다. 아만다의 서비스적 기능 중 다른 서비스들과 가장 구분되는 부분이자 서비스 초창기 가장 많은 이슈를 일으킨 것은 바로 앞서 언급한 가입자 심사 제도이다. 아만다에 회원으로 가입하기 위해서는 사진 그리고 나이 등의 간략한 정보가 포함된 프로필을 작성한 후 기존 가입자에게 이를 심사 받는 과정을 거쳐야 한다. 심사는 1~5점 사이의 서열 척도로 이루어지게 되는데 가입 승인이 나기 위해서는 평균 3점 이상의 점수를 받아야 한다. 대부분의 다른 온라인 소개팅 서비스들은 가입을 원하는 사람들의 서비스 등록을 막지는 않는다는 측면에서 이는 매우 파격적이라고 할 수 있다.

아만다는 회원 가입 시스템을 통해 온라인 데이팅 서비스를 이용하고자 하는 고객 중 일부분을 타겟팅하며 아만다 자체를 다른 소개팅 애플리케이션과 차별화하였다. 즉, 다수의 상대 이성에게 평균 이상의 매력을 가지고 있다고 평가 받은 사람들만을 가입시켜 서비스의 잠재적 고객을 ‘평균 이상 수준의 매력을 가진 사람들’로 한정하였으며, 이를 통해 천편일률의 데이팅 서비스들 중에서 아만다를 프리미엄 애플리케이션으로 차별화시켰고 이를 통해 고객들의 만족도를 증가시킬 수 있었다.

물론 다른 온라인 데이팅 서비스들도 매력적인 사람들 간의 매칭을 성사시키기 위해 많은 노력을 기울여 왔다. 예를 들어, 이음에서는 ‘운명선택권’이라는 아이템을 구매하면 ‘매력지수’가 높은 이성을 소개 받을 수 있도록 하였고,

다른 업체들에서도 이와 유사한 아이템을 판매하고 있다. 하지만 아만다는 회원들 전체가 평균 이상의 매력적인 사람들로 이루어져 있다는 측면에서 돈을 지불해야만 상대적으로 평균보다 매력적인 회원들을 소개해 주는, 즉 차별화된 서비스를 경험하기 위해서는 유료 결제를 해야하는 대부분의 온라인 데이팅 업체들과 차이가 있다. 요컨대, 아만다는 회원 수 자체를 중시하여 시장을 세분화하지 않고 무차별적으로 회원들을 관리하는 다른 서비스들과는 달리 과감한 시장 세분화와 타겟팅을 통하여 독보적인 서비스를 구축하였다. 이는 현재 아만다가 업계에서 성공가도를 달리게 된 가장 큰 원동력이라고 할 수 있다

### 3.3.2 아만다의 심리학적 성공요인 (1): beautiful-is-good effect

아만다의 경영학적 성공요인은 심리학적 분석을 통해 보다 더 심층적으로 이해할 수 있다. 먼저, 우리는 심리학 이론을 통해 외모에 바탕을 둔 아만다의 회원 가입 제한 제도가 어떻게 서비스적 차별성을 만들어 낼 수 있었는지 설명해 준다. 아만다 외 온라인 데이팅 서비스 중에서도 회원 가입을 제한하는 경우가 존재하였다. 앞서 언급한 국내 업체 중 스카이프플 같은 경우에는 일정한 학력 수준을 갖추거나 특정 직업군에 속해 있지 않은 경우 가입을 직접적으로 제한시키고 있다. 페이스북에서 출시한 메이저라는 애플리케이션은 운영진 측에서 등록한 200여 개 회사의 직원들만 회원으로 가입할 수 있도록 규정을 정해 놓았다. 이러한 서비스들은 모두 아만다와 마찬가지로 온라인 데이팅 시장을 세분화하고 ‘매력적인’ 일부 수요자만으로 서비스 대상을 한정하였다. 하지만 이

들이 아만다와 다른 점은 매력적인 회원들을 선발하는 기준에 있다. 스카이프플과 메이저 모두 학력과 직장 등 개인의 사회적 배경을 매력의 기준으로 삼은 반면 아만다는 외모 자체에 대부분의 비중을 두고 있다. 일반적인 사람들은 물론 사회적 배경이나 외모 모두 이성의 매력을 판단하는데 중요한 요인이라고 생각할 것이다. 하지만, 사회적 배경에 초점을 맞춘 스카이프플이나 메이저 같은 경우는 외모에 중점을 둔 아만다에 비해 큰 성공을 거두지 못하고 있다. 그렇다면 어떠한 요소가 이들 성과의 차이를 만들어 낸 것일까?

Dion, Bercheid, and Walster[7]은 실험을 통하여 그 이전부터 심리학계에서 이슈가 되어 왔던 *beautiful-is-good effect*를 지지하는 결과를 얻어 내었다. 사람마다 만나고 싶은 이성에 관한 취향의 차이가 있을 수 있다. 어떤 이는 외모를 중요시 할 수 있고, 다른 이는 상대의 수입에 큰 중점을 둘 수도 있으며, 또 다른 이는 상대의 인품을 가장 먼저 고려할 수도 있다. 하지만 *beautiful-is-good effect*에 따르면, 이성을 볼 때 고려되는 여러 요소들이 결국 외모에 영향을 받는다. 따라서, 상대에 대해 큰 정보가 없는 온라인 데이팅 환경에서 외모가 호감인 사람은 친절하고 유머가 있는 사람으로 보일 가능성이 큰 것이다.

한편, 일반적으로 많은 사람들은 이성의 매력을 판단할 때, 자신과 생활 습관이 비슷하고, 취미 생활을 공유할 수 있으며, 사고방식이 잘 맞는 등 본인과 유사한 사람을 선호하는 경향이 많다[10]. 이러한 유사성은 온라인 데이팅 상의 프로필만으로는 파악하기 힘든 점이 많지만, Monin[17]의 연구에 따르면 많은 사람들이 이성의 외모가 호감을 줄 때, 더 큰 동질감을 느끼

게 된다. Monin은 *beautiful-is-good effect*의 연장선상에서 *beautiful-is-familiar effect*를 제시하고 증명하고 있다. 따라서, 이 연구들의 결과를 종합하여 해석해 보면 호감인 외모의 이성을 온라인 데이팅 서비스에서 만날 수 있도록 하는 것이 회원들의 만족도를 높이는 가장 효과적인 전략이 된다.

이와 같이 외모는 한 개인이 상대에게 매력을 느끼는 여러 요소 중 하나이면서도 동시에 다른 요소에까지 영향을 미칠 정도로 중요한 위치를 가진다. 아만다는 학벌, 직업 등 이성의 매력 판단에 관한 부차적인 기준을 활용하기보다 가장 중요한 요인인 외모를 기준으로 회원들의 가입을 제한하였다. 즉, 매력을 판단할 수 있는 많은 요소 중 상대의 외모를 파악할 수 있는 사진 정보를 중심으로 회원 가입의 여부를 결정하게 하였다. 여태까지 배타적인 회원 제도를 운영한 온라인 데이팅 서비스들은 외모보다는 학벌이나 직장과 같은 사회적 배경을 바탕으로 회원 관리를 수행해 왔다. 또한, 그 외 대부분의 서비스들의 경우에는 되도록 많은 회원을 유지하는 전략을 고수하며 회원 가입을 제한하지도 않았다. 하지만 아만다는 외모를 바탕으로 한 가입자 관리 정책을 과감히 도입하여 다른 서비스들과 차별점을 두었다. 또한, 가입자 외모 판단에 대한 권한을 이용자들에게 넘김으로써 운영진이 가입자를 선별해 내는데 있어 유발될 수 있는 부정적인 시선을 자연스럽게 회피하였다. 요컨대 아만다는 심리학적으로 판단하였을 때, 인간이 이성을 판단하는데 가장 핵심적인 기준인 외모라는 요소를 바탕으로 독자적인 가입자 심사 시스템을 갖추었고, 이를 통해 기존의 온라인 데이팅 서비스와 차별화할 수 있는 특징을 갖

추게 되었다.

### 3.3.3 아만다의 심리학적 성공요인 (2): level of aspiration theory

한편, 외모적으로 매력적인 고객들을 대상으로 한 아만다의 시장 세분화 전략이 유효했던 추가적인 이유를 우리는 *level of aspiration theory(LA)*에서 찾을 수 있다. Siegle[22]에 따르면, LA는 개인이 어느 과업에 직면하였을 때, 이를 통해 얻을 수 있는 여러 결과가 가시적인 상황에서, 결과의 효용과 그를 달성할 수 있는 주관적 확률을 바탕으로 결정을 내린 개인의 목표이다. 따라서, LA는 결과 대상의 효용뿐만 아니라 개인의 주관적 판단이 개입되어 있다. 예를 들어, 경마장에 놀러 간 A가 1번 말에 배팅하면 건 돈의 5배를 받을 수 있지만 만약 예측이 틀리면 건 돈의 모두를 잃고, 만약 2번 말에 배팅하면 건 돈의 2배밖에 받지 못하지만 예측이 틀리더라도 건 돈의 절반은 돌려받을 수 있다고 가정하자. 이 때, 1번 말이 이길 확률은 10%이고 2번 말이 이길 확률은 90%이다. 기대 수익의 측면에서 A는 당연히 2번 말에 배팅을 해야 마땅하지만 A가 일확천금만을 노리는 성향의 사람이라 2배의 수익에 만족을 못한다면 1번 말에 배팅을 할 것이다. LA의 관점에서 A의 선택은 논리적으로 이상하다고 판단할 수 없다. LA는 개인 달성할 수 있는 결과들의 절대적 가치와 각각의 결과에 대한 주관적 확률의 함수이기 때문이다. 이 때, 주관적 확률을 구성하는 요소로 특정 결과를 얻고자 하는 기대 혹은 결과에 대한 개인적 확신이나 자신감 등의 요소들이 반영된다.

우리는 LA를 통해 온라인 데이팅을 이용하는 사람들의 특징을 이해할 수 있다. 개인이 오

프라인 데이팅만을 고집하지 않고 온라인 데이팅을 서비스를 이용하는 데에는 여러 이유가 있을 수 있다. 신상훈 대표가 인터뷰 중에 언급하였듯이 온라인 데이팅 서비스를 이용하기 꺼려하는 많은 사람들의 설명은 오프라인에서 이성을 만날 만한 매력을 갖추지 못한 사람이 온라인에서 자신의 실체를 어느 정도 숨기고 이성과의 만남을 시도한다는 것이다. 물론 이는 어느 정도 설득력 있는 주장으로 판단될 수도 있으나, 이것만으로 사람들이 온라인 데이팅을 이용하는 동기를 완벽히 파악하기에 불충분하다. 실제로 Valkenburg and Peter[25]에 따르면, 1990년대 온라인 데이팅 시장이 형성되기 시작할 때, 서비스의 주요 고객은 오프라인에서 이성을 잘 만나 보지 못하고 인터넷이라는 익명성 하에서 기회를 찾는 사람이었던 반면, 최근 온라인 데이팅 서비스의 이용자들은 오프라인에서도 이성을 만나는데 적극적일 뿐만 아니라 평균적인 사람들보다 훨씬 더 능숙한 데이팅 기술을 가지고 있는 사람일 가능성이 높다. LA의 관점에서 이를 파악해 보면, 온라인 데이팅 서비스를 이용하는 사람들은 오프라인에서 이성을 만나기에 충분히 매력이 있음에도 불구하고, 본인의 기대치에는 미치지 못하는 상대밖에 찾을 수 없었던 사람이라 해석할 수도 있다. 즉, 본인의 LA를 충족시킬 만한 이성을 오프라인에서 찾을 수 없었기에 아예 연애를 하지 않고 있던 사람이라는 것이다. 이들은 직장에서의 업무가 너무 바빠 오프라인에서 충분한 이성을 만날 시간이 없었을 수도 있고, 성비가 불균형한 집단에 소속되어 마음에 드는 이성을 찾기에 부적합한 환경에 놓여있었을 수도 있다. 따라서, 이들은 자신의 LA를 실현시키기 위하여 온라인 데이팅 서비스를 이용하게 된다.

따라서 회원 간의 가입자 심사 제도를 도입하여 배타적이지만 자율적인 회원 관리를 하고 있는 아만다는 시작부터 서비스 자체를 매력적인 사람들만이 모이는 곳으로 한정해 버렸다. 다른 서비스들은 LA를 실현시키기 위해 온라인 데이팅 서비스를 이용하는 사람들에게 ‘운명 선택권’과 같은 아이템을 구매하여 유료로 원하는 상대를 만나라고 종용한다. 하지만 아만다는 서비스 자체를 오프라인에서 본인의 LA를 실현시키지 못하였지만 충분히 매력적인 사람들만 모이는 곳이 될 수 있도록 기획하였다. 신상훈 대표는 이러한 유형의 사람들이 오프라인에서 충분히 매력적이지 못하여 이성을 만나지 못했기 때문에 온라인 데이팅 서비스를 이용하는 사람들보다 더 적극적으로 데이팅 서비스를 이용할 것이라 애초에 판단하였다. 그는 “아만다가 서비스 타겟으로 하는 온라인 데이팅 시장은 매력적인 사람들만이 모여 있는 니치마켓(niche market)이나, 역설적이게도 이는 니치가 아닌 니치이다”라고 말한다. 결국 아만다가 세분화하여 타겟팅한 고객 집단은 수적인 측면에서 적을 수 있으나 온라인 데이팅 서비스를 활용하는 정도의 측면에서는 다른 집단을 압도한다. 이것이 바로 아만다가 현재 회원 수의 측면에서는 이음과 같은 앱에 비해 열등하지만, 수익 창출의 측면에서는 업계 1위에 등극할 수 있었던 이유이다.

### 3.4 아만다의 향후 전략

아만다의 목표는 기본적으로 일본과 미국 온라인 데이팅 시장을 향해 있다. 국내 온라인 데이팅 시장의 잠재적 수요자는 최대 800만 명 정도에 그치는 반면 미국의 경우에는 최소 5,000

만 명에서 최대 6,000만 명에 이른다. 아만다는 고유의 전략이 투영된 서비스를 국내에 적용하여 그 성공 여부를 파악한 후, 궁극적으로는 더 큰 시장에서 통할 수 있는 서비스를 제공하려 한다.

한편, 아만다는 온라인 데이팅 시장 자체의 크기를 늘리기 위한 노력도 기울이고 있다. 매출 상 업계 1위라는 사실에 기반한 자신감에 바탕을 두고, 전체 시장 크기의 증대가 곧 아만다 매출의 증대라는 논리로 온라인 데이팅 시장에 대한 부정적 인식을 타파하기 위해서 다양한 캠페인을 기획하고 있다. 다양한 영상을 통한 이미지 개선 작업은 현재 아만다 마케팅의 중요 부분을 차지하고 있으며, 향후에도 지속적으로 이루어 질 전망이다.

또한, 아만다는 연령대가 높은 고객층을 대상으로 하는 데이팅 서비스도 염두에 두고 있다. 다양한 연령층을 대상으로 온라인 데이팅이 보편화되어 있는 해외 사례와 달리 국내 온라인 데이팅 시장은 40대 이상의 연령층에 대해 폐쇄적이다. 아만다는 현재 젊은 세대가 대상이 되는 서비스를 통해 축적한 데이터와 경험 그리고 노하우를 통해서 다양한 연령층의 욕구에 부합할 수 있는 서비스를 개발하기 위해 연구 중에 있다.

마지막으로 다른 국내 업체들과는 달리는 아만다는 서비스의 이용자들이 창출해 내는 데이터의 가치를 높게 평가하고 있으며, 이를 통해 서비스 내외적인 개선을 꾀하고 있다. 실제로 도르시아는 아만다 서비스와 관련하여 온라인 데이팅 업체로서는 드물게 데이터 분석가를 고용하고 있으며, 이를 통해 서비스의 질적인 발전을 시도하고 있다. 또한, 내부적으로 획득한 데이터를 다양한 외부 데이터와 결합하여 새로

운 서비스를 창출하려는 노력 또한 지속적으로 기울이고 있다.

특히, 아만다가 데이터의 활용 측면에 있어서 고무적인 것은 다른 온라인 데이팅 업체에 비하여, 이용자들이 서비스 상 머무는 시간이 길다는 것이다. 이는 아만다의 고유한 특성인 ‘가입심사’라는 설정에 기인했을 가능성이 크다. 즉, 일반적인 온라인 데이팅 서비스의 이용자들은 하루에 1회에서 2회 공개되는 소개팅 상대를 확인할 때만 서비스를 이용하지만 아만다의 이용자들은 가입을 원하는 이성의 프로필을 보고 점수를 매기는 재미를 느낄 수 있기 때문에 수시로 서비스를 방문하게 된다. 이용자들의 방문 시간이 증가할수록 더 많은 데이터가 쌓이게 되며 이를 적절히 활용할 경우 아만다는 온라인 데이팅 서비스 이상의 것으로 발전할 수 있다.

## 4. 온라인 데이팅 시장의 현재 이슈와 성장 가능성

### 4.1 온라인 데이팅 시장의 현재 이슈

여태까지 언급한 바와 같이 온라인 데이팅 시장은 국내외에서 급격히 성장하고 있으며, 다양한 서비스들이 저마다의 장점과 약점을 가지고 발전을 거듭하고 있다. 하지만 온라인 데이팅 시장은 그 가능성만큼이나 해결해야 할 많은 이슈를 안고 있다. 이는 크게 기술적 이슈와 윤리적(혹은 법적) 이슈로 구분할 수 있다. 이 두 가지 이슈는 상호 배타적이기 보다는 서로 영향을 주는 관계에 있다. 즉, 한 영역의 문제가 다른 영역의 문제와 큰 관련을 가지고 있으

며, 따라서 문제를 해결하기 위해서는 큰 그림의 해결책이 필요할 것이다.

#### 4.1.1 기술적 이슈

먼저 기술적 이슈 중 가장 중요한 부분은 가입된 회원들 사이에 최적의 상대를 제공하기 위한 알고리즘의 수립이다. 가장 흔하게는 이용자가 가입할 때, 자신에 관한 정보뿐만 아니라 원하는 소개팅 상대의 정보까지 입력하게 만들어 비슷한 성향의 이용자들끼리 연결시켜 주는 방법이 도입되고 있다. 한편, 조금 더 진일보한 방법으로는 전자 상거래에서 많이 활용되는 추천 시스템(recommendation system) 중 협업 필터링(collaborative filtering) 기법에 근거한 알고리즘도 존재한다. 특히, 협업 필터링은 이미 학계나 재계에서 많은 연구가 이루어진 분야이나 아직까지도 온라인 데이팅 시장에서는 일부 연구 결과만이 존재할 뿐[e.g., 5, 14, 19] 크게 활용되고 있지는 않다.

정교함과 섬세함에 있어서 차이는 있지만 모든 온라인 데이팅 서비스는 고유의 매칭 알고리즘을 가지고 있다. 각자 저마다의 알고리즘을 통해 최적의 데이팅 서비스를 제공하려는 노력을 하고 있으며, 특정 업체는 이를 전문적으로 연구하기도 한다. 대표적인 예로 결혼정보회사 가연이 제작한 모바일 전용 결혼 정보 서비스인 천만모여는 이용자가 서비스를 사용하는 패턴을 분석하여 이상형의 가중치를 개인화하고 이에 따라 다시 소개팅 상대를 제공하는 알고리즘을 사용하고 있다. 또한, 온라인 데이팅 서비스는 아니지만 가연과 함께 대한민국을 대표하는 또 하나의 결혼 정보 회사인 듀오는 휴먼라이프 연구소라는 연구기관을 설립하여 운영 중에 있으며, 다양한 학계의 전문가들

을 초청하여 남녀 관계, 더 나아가 인간 관계 전반에 대한 연구를 진행하고 있다. 휴먼라이프 연구소에서 진행되는 각종 연구 결과들은 다시 듀오의 상대 추천 서비스에 반영된다. 외국에서도 데이터를 활용하여 조금 더 나은 매칭 서비스를 제공하려는 노력들이 계속되고 있다. 예를 들어, *OKCupid*는 실제 매칭이 된 회원들이 가입 시에 입력했던 특정 질문들에 대한 답을 분석함으로써 가장 매치 가능성이 높은 회원 집단을 선별해 내었다[21]. 이렇게 데이터로부터 도출된 여러 통찰들을 바탕으로 더 정확한 알고리즘을 제공하겠다는 것이 회사측의 계획이다.

물론 데이팅 서비스 업체의 규모에 따라 이러한 기술적인 부분에 대한 투자가 천차만별이기는 하지만 이용자들에 대한 정보를 수집할 수 있는 경로가 다양해지고 이를 분석할 수 있는 기술들이 비약적으로 발달함에 따라, 소규모의 온라인 데이팅 서비스 업체들도 향후 향상된 알고리즘을 통해 서비스를 전개해 나갈 것으로 예상된다. 또한, 학계에서도 급격히 성장하는 온라인 데이팅 시장에 발맞추어 이용자의 패턴 등을 분석하는 다양한 연구들이 도출됨에 따라 [e.g. 4, 10, 11, 25] 재계에서도 관심을 가지고 이 같은 연구 결과들을 활용할 필요가 있다.

#### 4.1.2 윤리적 (혹은 법적) 이슈

기술적 이슈보다 윤리적 이슈는 온라인 데이팅 사이트의 운영에 미치는 영향이 더 심각하다. 기술적 이슈는 이용자 만족의 정도와 관련이 있다면 윤리적 이슈는 가입자들이 서비스를 사용할 것인지 아니면 사용하지 않을 것인지의 여부와 더 크게 관련이 있기 때문이다.

Kee and Yazdanifard[12]는 온라인 데이팅

서비스의 부정적인 측면에 대한 연구를 진행하였는데, 그 중에서도 윤리적인 이슈와 관련하여 허위 프로필의 작성, 사기 및 개인 정보의 침해 등을 언급하였다. 먼저 허위 프로필의 작성은 다수의 온라인 데이팅 서비스들이 가장 염려하는 부분 중 하나이다. 상대적으로 우리나라의 온라인 데이팅 업체들은 개인 휴대폰과 연동하여 가입을 진행하는 등 국외 업체들보다 허위 프로필 작성에 덜 취약한 편이기는 하다. 그럼에도 불구하고 여전히 프로필의 허위 작성에 대한 강한 우려는 존재하며 업체마다 나름대로의 방법을 강구하고 있다.

앞서 언급한 결혼정보회사 가연의 친만모여는 국내 업체 중 가장 엄격한 인증 절차를 마련하고 있다. 나이 등 기본적 신원을 파악할 수 있는 신분증의 등록과 직업을 확인할 수 있는 재직증명서, 그리고 개인의 재정적 신용을 증명하는 신용 인증 등 다양한 절차를 통해 가입자의 프로필을 확인하고 있다. 한편, 스카이프플은 가입자들이 프로필에 본인이 특정 집단에 소속되어 있다는 사실을 밝히고자 할 때, 이를 인증하는 절차를 마련하여 정확한 신상 정보만이 서비스 내에서 유통될 수 있도록 노력하고 있다.

이러한 신원 인증 절차는 허위 프로필의 작성으로 인한 1차적인 피해와 허위 프로필로 인한 추가적인 범죄의 발생 등 2차적인 피해를 줄인다는 목적이 있다. 특히, 허위 프로필의 작성은 그 자체로 윤리적 기준에 어긋나는 행동이기도 하지만 더 나아가 범법적인 2차 피해로 이어질 수 있다는 점에서 강력히 예방되어야 할 부분이다. Whitty and Buchanan[27]에 의하면, 2011년 전반기까지 영국에서만 대략 230,000명이 온라인 데이팅 사이트에서 만난 상대에게 사기를 당했다. 온라인 데이팅 서비스를 제공하는 업체

수가 많아지고 가입자 수가 증가할수록 이를 악용하려는 잠재적 범법자들 또한 늘어날 것이기 때문에 서비스 제공 업체와 이용자 모두의 각별한 주의가 필요하다. 하지만, 절차가 너무 번거롭거나 까다로울 경우, 자칫하면 가입자들의 이탈로 이어질 수 있기 때문에 업체의 입장에서는 복잡하지 않으면서도 정교하게 신원을 확인할 수 있는 방법을 강구할 필요가 있다.

## 5. 온라인 데이팅 시장의 새로운 가능성

### 5.1 새로운 고객층의 지속적 유입

수많은 서비스 공급자들의 유입과 지속적인 산업 발전에도 불구하고 해결해야 할 이슈가 산적해 있는 온라인 데이팅 시장이지만, 그럼에도 아직까지는 이 시장은 새로운 그리고 더 큰 기회를 모색하는 신진 창업자들에게 매우 매력적인 영역임에는 틀림이 없다. 미국에서만 약 2,500개의 서비스가 난립하고 있는 등 표면적으로 온라인 데이팅 시장은 이미 포화 상태에 있는 것으로 파악될 수도 있지만 우리는 기이용자들보다 훨씬 더 많은 잠재적 이용자들을 염두에 두어야 한다[6]. 온라인 데이팅 서비스의 잠재적 고객은 무수히 많은 유형으로 분류될 수 있으며, 아직 데이팅 서비스들이 본인들의 욕구를 충족시켜 주지 못하여 서비스를 이용하고 있지 않은 고객층을 서비스로 유인할 수만 있다면 현재보다 더 많은 수의 온라인 데이팅 서비스들이 공생하는 것도 불가능한 일은 아니다.

가장 대표적인 예로 중·장년층을 대상으로 하는 온라인 데이팅 서비스를 들 수 있다. 기존

온라인 데이팅 시장의 중심이 되어 왔던 20~30대 이용자들의 꾸준한 증가 추세 못지않게 앞으로는 중·장년층 인구들 또한 본격적으로 온라인 데이팅 시장으로 유입될 가능성이 농후하다. 이미 해외에서는 높은 연령대의 이성들이 온라인 데이팅을 통해서 서로 만남을 가지는 일이 빈번히 발생한다. OurTime.com이나 SeniorPeopleMeet.com과 같은 서비스들은 의도적으로 50대 이상의 고객들을 대상으로 하여 성공적으로 온라인 데이팅 시장에 안착한 사례이다[16]. 이렇게 중·장년층을 잠재적 고객으로 설정하여 서비스를 전개해 나갈 경우, 기존 온라인 데이팅 서비스에서 제공되는 서비스와는 차별화된 전략이 필요함은 물론이다. 특히, 전 연령대를 동시에 아우르는 서비스를 제공하기 위해서는 더욱더 치밀한 사업적 구상이 요구된다. 예를 들어, 20대 혹은 30대의 이용자와는 다르게 50대 이상의 고객들은 기본적으로 이혼 혹은 사별 등의 불행한 기억을 가진 경우가 많으며, 또한 이성을 만남에 있어서 남녀의 가치관과 관습 등이 젊은 층의 그것과는 차이가 있을 것이다. 따라서, 이들을 위해서는 매칭 알고리즘 등의 기술적인 부분부터 프로모션과 같은 일반 경영적 요소에 이르는 서비스 전체가 기존과는 전혀 다른 방향성을 통해 제공되어야 할 것이다.

## 5.2 새로운 영역으로의 진출 가능성

온라인 데이팅 시장에서 일단 성공적으로 사업을 전개하고 있는 기업들 중 다수는 데이팅 서비스에서 더 나아가 본인들의 역량을 십분 발휘할 수 있는 영역으로 사업의 범위를 넓혀가려는 계획에 있다. 가장 대표적인 예로,

eHarmony는 구직자와 기업을 연결해 주는 서비스를 구상하고 있다. 온라인 데이팅 서비스에서 개인과 개인의 연결 빈도가 극대화되기 위해서는 서비스 측에서 각 개인이 적합한 상대에 노출될 수 있도록 해야 한다. 즉, 특정 온라인 데이팅 서비스에 이성 간 연결 비율이나 빈도가 높다는 것은 그 서비스에서 그만큼 정확한 매칭 알고리즘을 사용하고 있다는 것을 의미한다. 이렇게 높은 수준의 알고리즘을 보유하고 있는 기업은 이를 데이팅 시장뿐만 아니라 유사한 다른 영역에 적용할 수도 있다. eHarmony는 바로 이러한 점에 착안하여 그들의 사업 영역을 확장하려는 시도에 있다. 도르시아 또한 데이터 분석을 전문적으로 하는 직원을 고용하고 있다. 현재는 그 결과를 온라인 데이팅 서비스의 질적 발전에만 활용하고 있으나, 추후 더 많은 데이터가 축적되고 이를 적극 분석할 수 있을 만한 상황이 만들어 진다면 유사한 성격의 산업에 도르시아가 가지고 있는 노하우를 적용할 수 있을 것이다.

한편, 온라인 데이팅 업체들은 개인의 생활 중 가장 중요한 요소라고 할 수 있는 ‘사랑’과 관련된 서비스를 제공하기 때문에 그와 밀접하게 연관되어 있는 분야에 진출하는데 유리한 위치에 있다. 비록 오프라인 결혼정보회사이기도 하지만 가연은 데이트와 연관된 분야인 웨딩 컨설팅에 진출하여 성공적으로 사업을 영위하고 있다. 아직까지의 온라인 데이팅 업체들은 가연과 같은 결혼정보회사보다는 가벼운 만남을 주제로 운영되고 있기 때문에 웨딩 컨설팅 보다는 일상적인 분야에 진출할 수 있을 것이다. 예를 들어, 남녀가 데이트를 할 때 식사를 하기 위해 들르는 레스토랑 정보를 소개하고 해당 레스토랑 식사권을 중개 판매할 수도 있

고, 데이트를 나갈 때 상대가 좋아할 만한 의상을 추천해 주는 등의 서비스를 추가적으로 제공할 수도 있다. 따라서, 온라인 데이팅 업체들은 데이팅과 연관된 분야로의 진출을 항상 염두에 두어야 할 것이다.

## 6. 결 론

온라인 데이팅 산업은 시장이 본격적으로 형성된 지 20년이 채 안 되었다. 특히, 국내에서는 2010년 이후에야 전문적인 온라인 데이팅 업체들이 생겨나기 시작하였다. 그만큼 아직까지 성숙하지 못한 산업 분야이고 시장 내에서 성공적인 사업을 영위하기 위해서는 예상치 못할 다양한 변수를 고려해야 한다. 하지만 온라인 데이팅 시장은 성장 동력이 크고, 특히 수익의 현실화가 직접적이고 빠르다는 측면에서는 분명히 매력적이며, 데이팅 시장의 달콤한 열매를 수확하기 위해 200여 개의 가까운 국내 업체들이 시장에 도전하였다. 이들 중 일부는 어느 정도의 목표를 달성하기도 하였으나 대부분은 실패하였다. 실패한 서비스들은 대부분 원래 존재하던 온라인 데이팅 서비스에서 크게 벗어나지 못하였으며, 어느 정도의 차별화되는 요소를 선보인 업체들도 그 신선함을 오래 유지하지 못하였다.

도르시아의 아만다는 기존 업체들의 한계를 명확히 인식하고 온라인 데이팅 서비스의 본질을 바꾸고자 노력하였다. 얼마나 많은 회원을 확보하는지에 초점을 맞추기 보다는 누가 실질적으로 온라인 데이팅 서비스를 많이 이용하고 어떻게 하면 그들의 만족도를 높일 수 있을지 고민하였다. 그 결과, 외모에 바탕을 둔 가입자

심사 시스템을 도입하게 되었다. 이 시스템은 온라인 데이팅 서비스의 잠재적 이용자들이 아만다에 가입하는 것을 막아 회원 수를 증가시키는데 방해 요소로 작용하기도 하였지만, 궁극적으로는 오히려 아만다 내 가입자 간의 매칭을 포함한 다양한 커뮤니케이션이 활발해지는 가장 큰 원동력이 되었다.

하지만, 아직 아만다는 다른 온라인 데이팅 서비스와 마찬가지로 다양한 이슈에 직면해 있다. 서비스 내적으로 이용자들의 만족 향상을 위한 매칭 알고리즘의 개선 등 기술적 이슈는 물론이고, 허위 프로필 작성이나 온라인 데이팅 서비스를 통한 각종 범죄 발생의 예방 등 윤리적인 이슈를 해결하여야 한다. 따라서 온라인 데이팅 시장에서 창업을 계획 중인 예비 사업가들은 아만다의 성공 사례를 적극 참고하여 기존의 업체와 차별화 할 수 있는 서비스를 개발하는데 집중하여야 하며, 동시에 현재 온라인 데이팅 시장 내 모든 서비스들이 공통적으로 직면하고 있는 기술적 및 윤리적 이슈들을 해결할 수 있는 대안을 마련하는 데에도 초점을 맞추어야 한다. 만약 이 같은 노력이 결실을 맺는다면, 급속히 성장하고 있는 온라인 데이팅 시장에서 하나의 성공 표본이 되는 서비스를 이용자들에게 제공할 수 있을 것이다.

---

## References

---

- [1] Ahn, H. J. and Kim, S. I., UX Research on Domestic Mobile Application Social Dating Service: Focused on I-um and

- Afternoon Date, *Journal of digital convergence*, Vol. 15, No. 3, pp. 335-341, 2017.
- [2] Anthony, V. IAC/InterActiveCorp: Online Dating Deep Dive, Topeka Capital Markets, 2017.
- [3] Bacon, J., How online dating won the heart of the nation, *Marketing Week*, Retrieved from <https://www.marketingweek.com/2015/02/11/trends-online-dating/>, 2015.
- [4] Blackhart, G. C., Fitzpatrick, J., and Williamson, J., Dispositional factors predicting use of online dating sites and behaviors related to online dating. *Computers in Human Behavior*, Vol. 33, pp. 113-118, 2014.
- [5] Brozovsky, L. and Petricek, V., Recommender system for online dating service. arXiv preprint cs/0703042, 2007.
- [6] Davies, S., The Online Dating Market is Not Oversaturated, TECH.CO, Retrieved from <http://tech.co/online-dating-market-not-oversaturated-2015-05>, 2015.
- [7] Dion, K., Berscheid, E., and Walster, E., What is beautiful is good. *Journal of personality and social psychology*, Vol. 24, No. 3, pp. 285-290, 1972.
- [8] Harrell, M. C. and Bradley, M. A., Data collection methods: Semi-structured interviews and focus groups. Rand National Defense Research Inst Santa Monica CA, 2009.
- [9] History of Online Dating (n.d.), Brain.org, from <http://brainz.org/history-online-dating/>, Retrieved on January 7, 2016.
- [10] Hitsch, G. J., Hortacısu, A., and Ariely, D., What makes you click?: Mate preferences in online dating. *Quantitative Marketing and Economics*, Vol. 8, No. 4, pp. 393-427, 2010.
- [11] Kang, S. T., Evolving social dating...cheap price to meet dating person. *Maekyeong Economics*, 1760, 2014.
- [12] Kee, W. A. and Yazdanifard, R. A., The Review of the Ugly Truth and Negative Aspects of Online Dating, *Global Journal of Management and Business Research*, Vol. 15, No. 4, 2015.
- [13] Klienman, A., The Typical Tinder Users Spends 77 Minutes Tinding Every Day, *The Huffington Post*, Retrieved on January 8, 2016, from [http://www.huffingtonpost.com/2014/10/31/77-minutes-tinder\\_n\\_6082468.html](http://www.huffingtonpost.com/2014/10/31/77-minutes-tinder_n_6082468.html), 2014.
- [14] Krzywicki, A., Wobcke, W., Kim, Y. S., Cai, X., Bain, M., Mahidadia, A., and Compton, P., Collaborative filtering for people-to-people recommendation in online dating: Data analysis and user trial. *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 76, pp. 55-66, 2015.
- [15] Ma, J. H., Single is oneping his/her pocket book ... social online dating increases. *Korea Economics*, <http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2015090969671>, 2015.
- [16] McWilliams, S. and Barrett, A. E., Online dating in middle and later life gendered expectations and experiences, *Journal of*

- Family Issues, Vol. 35. No. 3, pp. 411-436, 2014.
- [17] Monin, B., The warm glow heuristic: when liking leads to familiarity, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 85, No. 6, pp. 1035-1048, 2003.
- [18] Oyer, P., The Economics of Online Dating, *Harvard Business Review*, 2013, Retrieved from <https://hbr.org/2013/12/the-economics-of-online-dating>.
- [19] Pizzato, L., Rej, T., Chung, T., Koprinska, I., and Kay, J., RECON: a reciprocal recommender for online dating. In *Proceedings of the fourth ACM conference on Recommender systems*, pp. 207-214, 2010.
- [20] Rho, Sangkyu; Kim, Taekyung; Park, Jinsoo. Information Mediating in Social Network Sites: A Simulation Study, *The Journal of Society for e-business Studies*, Vol. 8, No. 1, pp. 33-55, 2013.
- [21] Rubens, P. Is Big Data Dating the Key to Long-Lasting Romance? *BBC News*, Retrieved from <http://www.bbc.com/news/business-26613909>, 2014.
- [22] Siegel, S., Level of aspiration and decision making, *Psychological Review*, Vol. 64, No. 4, pp. 253-262, 1957.
- [23] Statistic Brain Research Institute Online Dating Statistics-Statistic Brain, *Statistic Brain*, Retrieved from <http://www.statisticbrain.com/online-dating-statistics>, 2012.
- [24] Toma, C. L. and Hancock, J. T., What lies beneath: The linguistic traces of deception in online dating profiles. *Journal of Communication*, Vol. 62, No. 1, pp. 78-97, 2012.
- [25] Valkenburg, P. M. and Peter, J., Who visits online dating sites? Exploring some characteristics of online daters. *CyberPsychology & Behavior*, Vol. 10, No. 6, pp. 849-852, 2007.
- [26] Webb, J., eHarmony takes next step in its globalization strategy, *Business Wire*, Retrieved from <http://www.bizjournals.com/losangeles/news/2015/11/20/eharmony-to-launch-new-site-for-spanish-speaking.html>, 2015.
- [27] Whitty, M. T. and Buchanan, T., The online romance scam: A serious cybercrime. *CyberPsychology, Behavior, and Social Networking*, Vol. 15, No. 3, pp. 181-183, 2012.

〈Appendix I〉 반구조화 면접 진행 프로토콜

<p>소개 (2분)</p>	<p>본 연구의 목표는 온라인 데이팅 시장에서 성공적인 행보를 이어가고 있는 ‘아만다’의 개발사인 도르시아의 창업 사례를 분석함으로써 향후 온라인 데이팅 시장에서 창업자들이 고려해야 할 부분과 지향해야 할 방향성을 도출해 내는 것입니다. 따라서 본 인터뷰의 응답자는 창업자의 입장에서 자유롭게 서비스와 관련된 질문에 응답해 주시기 바랍니다.</p>
<p>주제 1 (10분)</p>	<p><b>주제 #1: 아만다 현재 상황</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 현재 구성원 수는 얼마나 됩니까?</li> <li>2. 각 구성원은 어떻게 업무를 분담하고 있습니까? a. Probe: 회사의 내부 조직에는 어떠한 것이 있습니까? b. Probe: 각 조직은 어떠한 역할을 담당합니까?</li> <li>3. 현재 아만다의 가입자 수는 얼마나 됩니까?</li> <li>4. 아만다 가입자 수의 증가 추세는 어떻게 됩니까?</li> </ol>
<p>주제 2 (15분)</p>	<p><b>주제 #2: 서비스 철학</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. 온라인 데이팅 시장에서 사업을 시작하게 된 계기는 무엇입니까? a. Probe: 온라인 데이팅 시장이 특별히 매력적인 이유가 있었습니까?</li> <li>6. 온라인 데이팅 시장에서 사업을 운영하는데 있어서 요구되는 철칙이나 가치관은 무엇입니까?</li> <li>7. 사업 시작 때 설정한 목표는 무엇입니까? a. Probe: 이 목표가 현재까지 이어지고 있습니까? b. Probe: 다른 목표가 생겼다면 그것은 무엇입니까?</li> </ol>
<p>주제 3 (30분)</p>	<p><b>주제 #3: 사업 내용 및 운영</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. 사업 초기 가장 역량을 쏟았던 부분은 무엇입니까? a. Probe: 인재 영입은 어떻게 하였습니다? b. Probe: 서비스 기획은 어떠한 과정을 거쳐서 완성이 되었습니까? c. Probe: 애플리케이션 개발은 어떠한 과정을 거쳐서 이루어 졌습니까? d. Probe: 초기 프로모션은 어떠한 방식으로 진행되었습니까? e. Probe: 온라인 데이팅 사이트에서 가장 중요한 이용자 확보를 위해 어떠한 계획을 하였습니다?</li> <li>9. 사업 수행 시 특별하게 신중히 고려했던 부분은 무엇인가? a. Probe: 소개팅의 방식(i.e., 소개팅 대상 수, 시간 등)은 어떻게 정하였습니까? b. Probe: 가격 정책은 어떻게 고안하였습니까? c. Probe: 매칭 알고리즘은 어떻게 기획되었습니까? d. Probe: 허위 프로필 작성 등 가입자의 비윤리적 행동이 각종 피해를 초래하고 있는데, 아만다는 이를 어떻게 관리하고 있습니까?</li> <li>10. 사업 운영과 관련하여 어려웠던 점은 무엇입니까? a. Probe: 가입자의 이탈과 관련해서 어떠한 조치를 취하고 있습니까? b. Probe: 무료 이용자를 유료 이용자로 전환시키기 위해서 어떠한 노력을 기울이고 있습니까?</li> </ol>
<p>주제 4 (15분)</p>	<p><b>주제 #4: 사업의 향후 방향성</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. 향후 사업 확장 계획은 어떻게 됩니까? a. Probe: 해외로의 확장 계획은 어떻게 됩니까? b. Probe: 중·장년층을 대상으로 하는 서비스를 계획하고 있습니까? c. Probe: 데이터 애널리스트라는 직책을 따로 두고 업무를 분담하고 있는데, 서비스를 통해 축적된 데이터는 어떻게 활용할 계획입니까?</li> </ol>
<p>결어 (3분)</p>	<p>이로써 모든 질문이 마무리 되었습니다. 12. 온라인 데이팅 시장에서의 전반적인 창업 및 전략과 관련하여 첨언하실 부분이 있습니까? 인터뷰를 위한 시간을 내주어서 다시 한 번 감사드립니다.</p>
<p>총 75분</p>	<p>4 주제 12문항</p>

## 저 자 소 개



박진수  
1999년  
1999~2002년  
2002~2005년  
2005년~현재  
관심분야

(E-mail: jinsoo@snu.ac.kr)  
The University of Arizona 경영학 (박사)  
Minnesota University 조교수  
고려대학교 조교수  
서울대학교 경영대학원 교수  
온톨로지, 빅데이터 분석, 데이터 통합 등



이규한  
2014년  
2016년  
2016년~현재  
관심분야

(E-mail: kyuhanlee0119@email.arizona.edu)  
서울대학교 경영학과 (학사)  
서울대학교 경영학 (석사)  
University of Arizona 박사과정  
빅데이터 분석, 헬스케어



서지혜  
2000년  
2002년  
2006년  
2017년  
2017년~현재  
관심분야

(E-mail: jihaesuh77@gmail.com)  
경희대학교 영문학 (학사)  
경희대학교 경영학 (석사)  
Carnegie Mellon University 경영학 (석사)  
서울대학교 경영대학 경영학 (박사)  
서울대학교 빅데이터연구원 연구원  
데이터 모델링, 데이터 마이닝



Hamira Rahman  
2006년  
2012년  
2014년~현재  
관심분야

(E-mail: hamira.rahman@gmail.com)  
Open University, Malaysia  
University Teknologi MARA  
서울대학교 (박사과정)  
Automated negotiation, Software Agent, Electronic  
Commerce, Artificial Intelligent Planning