

콘텐츠 유료화는 거역못할 트렌드

자사의 콘텐츠에 맞는 전략 수립이 최우선

조영탁 (주)휴넷 대표이사

1. 콘텐츠 유료화의 논쟁

최근 인터넷 기업에 대한 전망이 회의론으로 기울어 가고, 실제 수많은 기업들이 도산하거나, 사이트를 폐쇄하면서, 인터넷 광고 전망이 어두워졌다. 또한, 최근 온라인 기업의 선두 주자인 야후와 아마존 등이 유료화 대열에 끼어들면서, 자연스럽게 비즈니스의 키워드는 콘텐츠 유료화와 수익 창

출로 급속하게 이동하고 있는 추세이다.

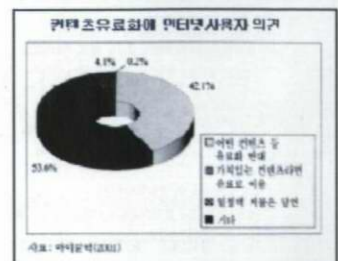
이는 물론 수익률 악화를 돌파해 보겠다는 절박한 상황 타개책의 일환으로 모색되고 있지만, 기존의 인터넷 비즈니스가 가졌던 수많은 잘못된 믿음들이 깨지고 올바른 방향으로 전환되고 있다는 점에서 오히려 바람직하다고 하겠다.

(1) 콘텐츠 유료화에 대한 의견

아이클릭 조사 결과(중복응답 허용)에 의하면, 무료 콘텐츠가 콘텐츠 유료화의 가장 큰 걸림돌(72.8%), '지불결제 수단 미비'가 유료화의 장애요인(54.3%)으로 지적되었다. 한편, 콘텐츠 유료화에 대한 네티즌의 의견에서는 무조건 유료화에 반대한다는 의견이 42.1%이고, 가치 있는 콘텐츠라면 유료로 이용하겠다는 의견이 53.6%로 나타나 콘텐츠 질의 중요성을 확인할 수 있는 결과였다. 매일경제신문과 네이버가 공동으로 실시한 설문조사에서도 여전히 콘텐츠 유료화에 대한 의견이 다소 엇갈리는 양상을 보이고 있음을 알 수 있다. 전국의 네티즌 8천 6백 여명을 대상으로 한 이번 설문조사 결과, 네티즌의 절반 이상인 응답자의 56.5%가 '유료콘텐츠를 사용하지 않을 것'이라고 대답했다. 유료콘텐츠를 사용하지 않는 이유를 묻는 질문에는 43.4%가 '유료화는 있을 수 없다'라고 대답해 그 동안 무료로 제공되던 서비스가 갑자기 유료화 되는 것을 납득하지 못하는 분위기로 평가했다.

(2) 콘텐츠 유료화의 걸림돌

인터넷은 공짜라는 인식이 널리 깔려 있으므로, 네티즌의 거부감과 다른 곳으로 쉽게 옮겨 갈 수 있는 대안(동



연재 순서

1 본격적 논의에 앞서, 콘텐츠 유료화 논쟁과 인터넷이 가져다 준 변화

2 콘텐츠 산업의 특성 개관

3 콘텐츠 비즈니스의 전략적 접근

4 콘텐츠 비즈니스의 생산 전략

5 콘텐츠 비즈니스의 판매 전략 (마케팅 전략)

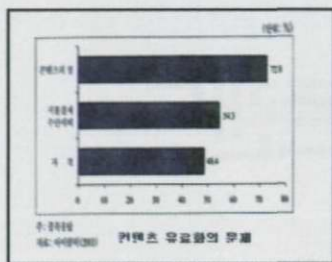
6 콘텐츠 비즈니스의 고객 관리와 고객만족 경영의 중요성

7 콘텐츠 비즈니스의 STP(Segmentation - Targeting - Positioning)전략

8 콘텐츠 비즈니스의 제품 라이프 사이클(PLC)을 고려한 마케팅 전략

9 콘텐츠 비즈니스를 위한 결제 시스템의 현황

10 종합 : 콘텐츠 유료화 Golden Rules



일 콘텐츠 무료 제공, 낮은 Searching Cost) 사이트가 존재하는 환경이 변화가 되어야 좀 더 유리한 비즈니스가 가능하다. 한편, 콘텐츠 서비스의 질적인 문제로, 돈 주고 살만한 가치 있는 콘텐츠의 미비가 큰 걸림돌이 되고 있으며, 결제상의 어려움(특히 소액 결제) 및 개인정보 유출에 대한 우려도 한계로 작용하고 있다. 결국, 현재 논의되고 있는 사항들은 인터넷 비즈니스의 핵심에서 벗어나 있다. 이제는 유료화를 해야 하느냐 말아야 하느냐의 논쟁이 아니라, 어떻게 유료화를 해야 하느냐로 초점이 이동되어야 한다. 즉, Should(콘텐츠 유료화의 유/무 결정)에서 How to(콘텐츠 유료화를 어떻게 성공시킬 지의 방법)로 방향이 움직여야 할 것이다.

2. 최근의 유료화 추세

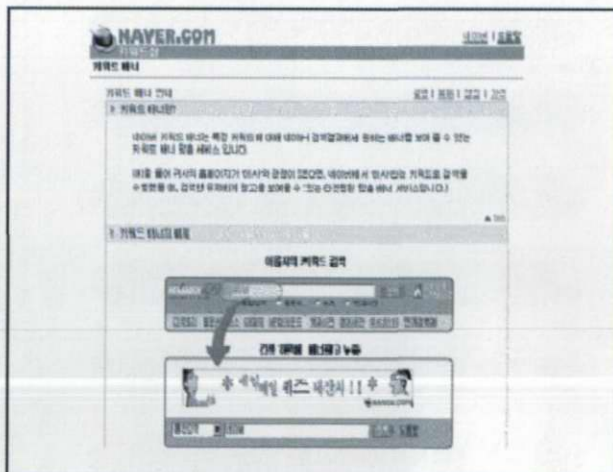
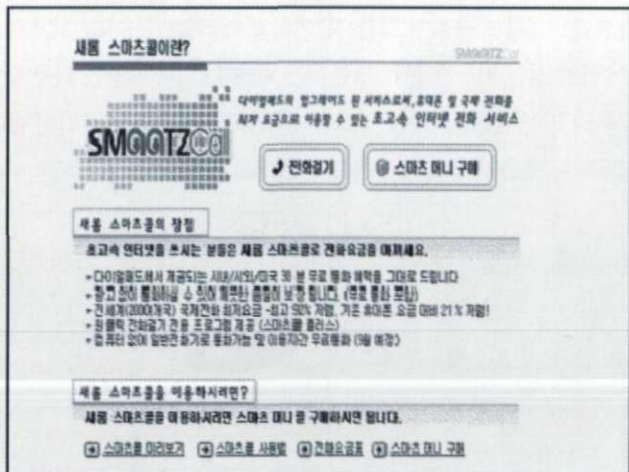
지금까지의 논쟁은 콘텐츠 유료화를 해야 하느냐? 할 수 있느냐에 관한 것이었다면, 이제는 유료화가 필수적인 결정이 되어 버렸고, 이를 어떻게 하면 성공할 수 있느냐가 관건이 되어 버렸다는 것은 위에서 이미 언급했다. 벌써부터 유료화를 진행했던 셰이클립이나 한게임, 크레듀 등의 게임, 엔터테인먼트, 교육 분야의 유료화 성공 사례는 물론이고, 최근에는 인터넷폰 서비스, 검색 엔진 사이트 및 메일서비스 업체 등 사업 영역을 가리지 않고, 유료화 대열에 끼여들고 있는 형편이다. 인터넷폰 서비스 업체인 새롬기술(www.dialpad.co.kr)은 그동안 고민을 해오던 유료화 결정을 단행했다. 즉, 프리미엄 서비스인 '스마트콜'이란 유료 서비스를 통해 새로운 수익을 창출하겠

다는 의지를 보이고 있다. 텔레프리(www.telefree.co.kr)도 7월 9일부터 사이버 머니를 이용해야 하는 다자간 통화시스템 '위드콜'과 이메일을 통한 '전자명함 콜서비스'를 새로 선보이고 있다. 한편, 검색 엔진인 야후는 이미 4월부터 사이트 등록 검토를 빨리 해주는 대가로 한 달에 9만9천원의 급행료 서비스료를 받고 있다. 네이버도 5월부터, 48시간 안에 등록이 가능한 서비스를 유료로 제공하고, 인터넷 광고의 게재도 키워드 배너 라는 개념을 도입해, 월 10만원 이하의 비용을 받고 키워드 맞춤형 배너 광고를 게재해 주고 있다. 이러한 추세가 호응을 업자, 심마니는 7월 중, 엠파스는 8월 중에 비슷한 서비스로 유료화를 추진 중이다. 메일 서비스 업체인 와이즈포스트(www.match.co.kr)도 사이버 우체국 서비스를 7월 초부터 유료로 제공하고 있다.

이처럼, 2001년 하반기에 접어들면서, 유료화 추세는 더욱 가속화되고 있어, 유료화의 논쟁은 더 이상 유료화 시행 유/무의 논쟁이 아닌 필수 요소로 부각되고 있고, 그 결과도 일부 유명 업체에 다소 국한되긴 하지만, 순행을 하고 있는 것으로 보여진다.

3. 콘텐츠 유료화 전략의 개요

본 내용은 성공적인 콘텐츠 유료화 전략 제시 방안을 위해 작성된 것으로, 기본적으로 오프라인 콘텐츠 사업 기반을 가지고 있는 회사나, 이미 브랜드에 대한 인지도가 소비자나 고객의 마음 속에 자리잡고 있는 회사가 온라인 비즈니스에서도 유리한 입지를 잡을 것이라는 가정에서 유료화 논의를 시작하고자 한다. 향후의 내용에서 밝히겠지만, 콘텐츠 유료화를 위한 여러 가지 측면에서의 전략을 하나씩 짚어보면서, 결국에 중요



- (4) 선점만 하면 된다.
- (5) 기존의 굴뚝(오프라인) 기업은 경쟁상대가 안 된다.
- (6) 콘텐츠는 회원을 유인하기 위한 방편으로 일단은 무료로 제공한다.

5. 콘텐츠 유료화 전략에 대한 새로운 접근 방법

아직까지는 여러 기업들이 위에서 언급된 인터넷 비즈니스에 대한 Myths에서 벗어나지 못하고 있음. 콘텐츠 유료화에 대한 논의 자체가 닛킴 기업의 광고수주 감소에 따른 수익성 악화를 모면하기 위해 단기적 돌파구를 찾겠다는 시도로 촉발되었으며, 그 연장선상에서 어떻게 하면 고객에게 진정한 가치를 전달함으로써 수익을 창출할 수 있을 것인가 하는 본질적인 전략 추구가 아닌, 지엽적이고, 피상적인 논의에 그치고 있는 실정이다.

이와 같은 현실적인 상황을 직시하면서, 본 보고서에서 새롭게 제시하고자 하는 콘텐츠 유료화 전략은 다음과 같은 특징을 가지고 있다.

첫째, 콘텐츠 유료화도 비즈니스의 기본 개념에서 벗어날 수 없다는 엄연한 객관적 사실을 인식해야 한다.

둘째, 정통적인 의미에서 사업에서 성공하기 위한 전략과, 상품을 수익으로 구체화 시켜주는 활동인 기업의 마케팅에 충실해야 한다.

셋째, 이러한 기본 개념에 인터넷이 변화시켜준 환경의 특성과, 디지털 콘텐츠라는 산업 고유한 특성을 고려하여, 디지털 콘텐츠 유료화 전략을 도출하는 모델이 되어야 한다.

6. 인터넷이 가져 다준 변화

(1) 인터넷으로 인해 사업 매력도가 감소 (HBR, 2001, 3월호)

① 치열한 경쟁과 진입 장벽의 감소

인터넷의 불확실성과 이용자의 특성이 경쟁을 심화시켜, 오히려 산업의 매력도를 감소시킨다.

② 가격경쟁에 의존 : 수익성 저하 요인

전자상거래를 비롯한 인터넷 업체들이 유일하게 가격 경쟁에(저가격을 통한 시장침투 및 시장선점) 의존함으로써 사업전

체의 수익성 기반을 급격하게 무너뜨릴 수 있다. 따라서, 유통구조의 변화에 따른 가격 인하 요인을 과대 평가한 결과가 가격 경쟁으로 이어질 수 있다. 즉, 추가적인 원가 발생 요인 무시하고 있다.

③ 소비자 주권 강화

사업의 매력도에 중요한 영향을 미치는 소비자의 주권이 크게 강화됨으로써 사업 매력도 저하 요인으로 작용하고 있으며, 소비자의 의견과 성향 등이 생산에 지대한 영향을 미치고 있다.

따라서, 생산 전부터 소비자의 의견을 반영하는 시장 조사 및 소비자 성향 파악이 선결될 필요가 있다. 소비자들은 회사의 투명성, 도덕성 등에 민감하다. 회사 자체의 브랜드 이미지 제고 및 신뢰 경영 등을 통해 reputation을 평소에 쌓아야 한다는 결론 도출이 가능하다.

즉, 온라인이건, 오프라인이건 소비자는 변덕쟁이라고 생각하고, 소비자의 변화를 수용하는 방안의 만들어야 하며, 소비자의 직거래. 공동 구매 등 소비자 파워가 증대되고 있어 이에 맞게 고객만족 경영을 이뤄내야만 인터넷 비즈니스에서 성공할 수 있다.

또한, 고객의 맞춤형 정보에 대한 요구 수준도 증대하고 있으며, 인터넷에서는 수용자의 필요와 취향에 따라서 맞춤 서비스를 제공할 때 그 가치가 더 높아질 수 있다. 결국, 소비자 주권을 강화하는 것이 인터넷 콘텐츠 유료화의 핵심 고려 요소가 될 것이다.

④ 낮은 Switching Cost

switching cost(다른 기업이나 다른 사이트로 이용을 전환하는데 드는 비용으로, 높으면 높을수록 자사 사이트를 쉽게 고객이 떠나지 못한다.)를 높일 수 있는 다양한 비가격적 요소들을 개발해야 성공 가능성이 높아진다.

switching Cost를 높여 주는 방법으로는 포인트, 마일리지 제도 등으로 축적해 주는 방법이 있으며, 회원 로열티 제고, 그리고 정보의 신뢰성 제고, 탐색 코스트를 낮춰주어 믿고 살 수 있도록 해 주는 것이 좋다.

인터넷은 그 특징 상 Switching Cost가 낮은데, 가격 정책에서는 저가 정책을 고수하는 것과 고객과의 긴밀한 관계, 커뮤니티 충실도 제고 등의 여러 가지 방법을 통해 드러나지 않게 스위칭 코스트를 높이는 방안과 모색해야 한다.

즉, 스위칭 코스트가 낮다는 것은 우리에게 주어진 환경이

다. 비즈니스 전략이라는 것은 환경을 제어할 수 있어야 한다.

⑤ 개인 정보 유출에 대한 민감성

소비자들은 개인 정보 보호 및 정보 유출에 상당히 민감하다. 이러한 면에서의 정책이 확실하게 보장이 될 수 있도록 안심을 시키는 것도 중요하다.

개인들은 개인 정보 제공 대신 무료로 정보 이용 혜택을 받을 수 있도록 제공한다. 또한, 신뢰할만한 회사 운영도 필요하다. 재미/ 말초 신경 자극적인 요소로 비즈니스 유료화를 시작한다면 처음에는 수익이 늘어나겠지만, 나중에는 이런 것들이 문제가 되어, 신뢰도에 커다란 금이 갈 수도 있다.

(2) 인터넷이 사업 매력도를 증가

① 한계 수확 체증의 법칙

한계 수확체증 현상이란 생산량 증가에 필요한 생산 요소의 투입량이 점점 적어지게 되는 현상으로, 기업의 규모나 사업 범위, 고객의 수가 증가함에 따라 수익이 점점 커지게 되는 현상이다.

한계 수확체증의 법칙을 경제학적으로 이론화하고 경영학적 의미까지 명쾌하게 밝힌 스탠포드대학 경제학과 교수 브라이언 아서는 농업이나 자연 자원을 많이 소모하는 대량 생산 체제에서는 수확체감의 법칙이 지배하게 되고, 첨단 기술의 개발과 지식 중심의 생산 체제에서는 반대로 수확체증 현상이 일어나게 된다고 주장한다.

이처럼, 한계 수확체증 현상이 일어나는 이유로는 거대한 초기 개발비용으로 인해 그 제품을 많이 팔수록 제품의 단위 비용이 줄어들게 되는 규모의 경제, 기업이 사업 범위(예를 들어 상품의 종류)를 확장함으로써 단위 생산량에 대한 비용이 줄어들게 되는 것을 의미하는 범위의 경제, 상품간 호환성이 중요성이 높아짐에 따라 어떤 특정 제품에 대한 소비자의 선택이 그 제품의 품질뿐만 아니라 그 제품을 이미 사용하고 있는 고객의 수에 영향을 받게 되는 이른바 네트워크 효과, 생산자가 한 제품의 생산을 오랫동안 지속함에 따라 지식 생산성이 높아지는 생산자 학습 효과, 소비자가 한 제품을 사용함에 따라 그 제품의 사용에 익숙해져서, 다른 제품으로 교체하기 힘들어지는 소비자 학습 효과 등을 들 수 있다.

수확체증의 법칙이 일어나는 인터넷 비즈니스에서 사용할 수 있는 전략으로는 1) 새로운 시장의 첫 번째 성공자가 되는 것 2) 연결 효과의 극대화를 위한 제휴 3) 일정량 이상의 고객

확보를 위한 침투 가격 정책 4) 고객과 경쟁자의 기대수준을 관리하는 전략 등을 들 수 있다.(고려대 경영대학 이경전 교수, [Web & Biz])

② 온라인 E-CRM등 가능

인터넷은 사이트상에 이용자 및 로그인 회원들의 주된 방문 페이지, 특정 상품에 대한 성향, 구매 의도 등이 로그에 남기 때문에 이를 활용해 e-CRM에 적용해 볼 수 있다.

③ 유통채널의 감소와 가격 경쟁력

아마존의 경우, 정보 시스템을 바탕으로 판매, 재고 그리고 배송 구조를 혁신함으로써 낮은 원가구조를 갖게 되었고 이것으로 기존의 서점들보다 가격경쟁력에서 우위를 차지하게 되었다. 즉, 아마존은 판매빈도가 높은 700여종의 책만을 재고로 보유하고 서적 도매상이나 택배업체를 이용한 결과 96년에 42회의 재고회전을 기록하였다.

④ 지리적 공간적 한계 극복

시간과 공간적 한계를 극복할 수 있다는 인터넷의 장점은 시장 확대의 가능성을 높여 주었다.

⑤ 인터넷과 신규 창출 비즈니스

온라인 경매, 온라인 교육, 네트워크 게임 등 인터넷으로 인한 신규 비즈니스를 창출할 수 있다.

⑥ 인터넷과 창의성

인터넷의 경우 기발한 아이디어가 많이 나올 수 있는 환경이 충분하고, 전략 이론 중 최신 급격히 등장하고 있는 Rule Breaking의 가능성이 가장 높은 곳이다.

따라서 직원의 창의성에 바탕을 둔 기발한 전략을 도출하고 이것을 회사의 핵심 역량과 연결시키는 것이 최상의 지름길이 될 수 있다.

결국, 산업의 특성 및 경쟁자의 특성 등 제반 상황에 따라 인터넷이 사업 매력도나 비즈니스 전략에 미치는 영향은 달라질 것으로 생각하며, 콘텐츠 비즈니스의 경우에 있어서도 인터넷의 영향을 일괄적으로 표현할 수 없다.

특히, 디지털 콘텐츠 산업 내의 각 사업유형별로 그 영향은 달라질 수 있다고 판단되므로, 산업의 특성 및 환경을 분석하고, 치밀한 전략을 세우는 것이 관건임을 다시 한번 강조하고 싶다. ☞