



# 콘텐츠 유료화... “이젠 머뭇거릴 때가 아니다”

콘텐츠 판매 수익에 의한 정면 승부만이 살길

조영탁 (주)휴넷 대표이사  
황수경 휴넷 팀장

## 연재순서

- 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 경제 시스템의 현황
- 10 종합 : 콘텐츠 유료화 Golden Rules

이번 호에서는 지난 9회에 걸쳐 '성공 비즈니스를 위한 콘텐츠 유료화 전략'이라는 대명제를 위해 숨가쁘게 진행해 온 본 칼럼을 마지막으로 정리해보도록 하겠다. 이를 위해 콘텐츠 유료화 Golden Rules 10가지를 제시하고, 각각을 하나씩 살펴보면서 결론을 맺기로 하겠다.

최근 수많은 인터넷 기업들이 도산하거나 사이트를 폐쇄하고 있다. 이제 인터넷 업계의 화두는 자연스럽게 콘텐츠 유료화로 이동하고 있다. 광고 일반도의 수익 모델이 한계에 부딪치면서 콘텐츠를 통한 수익 창출을 모색하고 있는 것이다.

그러나, 많은 사람들이 콘텐츠 유료화가 가능한가 여부에 관심을 쏟고 있을 뿐, 콘텐츠를 통한 수익 창출을 위해 구체적인 해법을 찾으려는 노력은 지지부진하고 있어 안타까움을 더해주고 있다.

콘텐츠 유료화에 관한 여러 가지 조사에 따르면, '가치가 있는 콘텐츠라면 돈을 주고 이용할 수 있다'는 응답이 50%에 육박하고 있다. 50% 정도의 네티즌이 콘텐츠 유료 구매에 동의할 수 있다면 이제는 '어떻게 하면 가치 있는 콘텐츠를 만들어 수익을 창출할 것인가?' 하는 구체적인 방법론을 찾는 것이 시급한 과제라고 하겠다.

콘텐츠 유료화 역시 다른 모든 비즈니스와 마찬가지로 핵심 경쟁력을 갖는 소수의 회사만이 성공할 수 있다. 콘텐츠 유료화에 성공하기 위해서 염두에 두어야 할 핵심 사항, 즉, 콘텐츠 유료화 Golden Rules는 다음과 같다.

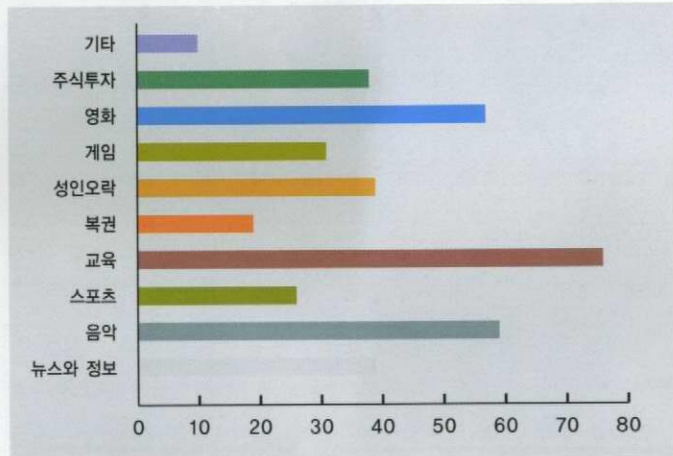
## 1. 콘텐츠 유료화 논쟁은 이제 'how to'에 관한 논쟁으로 바뀌어야 한다.

콘텐츠 비즈니스를 전개할 때 유료화를 실행할 것인가 말 것인가에 대한 논쟁은 더 이상 의미가 없다. 이제 중요한 것은 'how to', 즉 어떻게 콘텐츠 유료화 전략을 잘 수행할 것인가 하는 것이다.

콘텐츠 유료화에서 중요한 것은 '고객들이 얼마나 콘텐츠에 가치를 느끼고 있는가'라고 하겠다. 콘텐츠 유료화의 논쟁은

- ▶ 결제 방법이 복잡하지는 않은지
- ▶ 돈 주고 살 만한 질 높은 콘텐츠 인지
- ▶ 제공되는 서비스가 지속적인 관리와 만족을 주는지

등에 대해 관심을 가져야 한다. 이는 다시 말하면, 주된 논쟁과 이슈도 이와 같은 내용들을 고객들에게 어떻게 하면 편리하고, 만족스럽게 제공할 지에 초점이 맞추어져야 한다는 의미이다.



〈그림1〉 향후 관심을 보이는 유료화 가능 분야

Source : 인터넷콘텐츠비즈니스모델발굴  
[한국소프트웨어진흥원, 2000]

## 2. Back to the basic

무엇보다도 중요한 것은 '기본에 충실하라'는 점이다. 온라인 콘텐츠 유료화도 전통적인 오프라인 기업경영이나 마케팅 전략의 틀을 크게 벗어날 수는 없다. 오히려 그런 전통적 규칙의 기초를 튼튼히 하면서, 인터넷과 디지털 콘텐츠의 특성을 철저히 이해하고 상황에 맞게 응용할 수 있어야 한다.

비즈니스의 기본에 충실하기 위해 자사의 콘텐츠가

- ▶ 고객에게 가격보다 높은 가치를 제공하고 있는지
- ▶ 경쟁사에 비해 뭔가 차별화 된 혜택을 부여하고 있는지

- ▶ 고객들에게 만족을 주고 재구매를 유도할 수 있는 지 등 핵심 사항을 고려해야 한다.

## 3. 오프라인 기반 기업이 일단 유리하다.

위 세 번째 명제에서의 오프라인 기반이 유리하다는 의미는 '오프라인 기반을 최대한 활용하라'는 것이라고 말할 수 있다. 오프라인 기반 기업은 사업 수행 경험이 풍부하고, 오프라인 유통망과 브랜드, 고객 등을 이미 확보하고 있어 신규 온라인 기업에 비해 확실한 경쟁우위 요소를 가지고 있다.

따라서, 온라인 기반 기업이 자체적으로 오프라인 기반을 단기간에 마련하기란 쉽지 않다. 따라서, 관련 오프라인 기업들과의 제휴를 통해 수익 창출 노력에 노력을 기울여야 할 것이다.

한편, 오프라인 기반의 기업은 온라인 사업인 인터넷 비즈니스에서 콘텐츠 유료화 전략을 펼쳐나가기가 수월하다. 즉, 온라인 사업이라는 것이 학습 효과가 빠르기 때문에 오프라인 기반이 갖추어진 상태에서의 온라인 비즈니스의 첨가는 유리한 지점에서 출발할 수 있는 이점이 있다.

## 4. Contents Business Positioning을 확실히 하라.

이는 회사 전체 사업에서 차지하는 콘텐츠 비즈니스의 포지션과 콘텐츠 제공 목적을 명확히 해야 한다는 의미이다. 콘텐츠의 포지션이 확실히 정해져야 자원 투입이나 조직 재배치 등을 통해 유료화 작업을 바로 수행할 수 있기 때문이다.

우선, 회사의 전체 비즈니스 포트폴리오 분석을 통해 콘텐츠 유료화가 전체 수익에서 갖는 위치를 규정하고, 거기에 맞추어 적절한 투자와 조직 체계를 정비하고 콘텐츠 비즈니스를 시도해야 한다.

기존의 오프라인 기업에서 제품 포지셔닝이 제대로 이루어지지



〈그림2〉 콘텐츠 비즈니스 전략

못하면 실패를 면치 못하듯이, 콘텐츠 비즈니스도 각 콘텐츠들을 하나의 제품으로 인식하고, 각각의 STP(Segmentation-Targeting-Positioning) 전략을 세우지 않는다면 결국 타겟이 없는 무의미한 자료나 아이디어에 불과해 고객들로부터 철저히 외면당할지도 모른다.

## 5. One Source Multi Use 개념을 최대한 확장하라.

디지털 콘텐츠의 핵심은 원소스 멀티유즈 (One Source, Multi-Use)이다. 이는 하나의 콘텐츠 상품이나 소재를 만화나 영화로 제작하고, 나아가 전자책이나 CD롬 활용, 캐릭터 사업 등으로 확대 발전시켜 나가는 것을 일컫는 말이다. 예를 들면, 디즈니 캐릭터의 경우, 디즈니 만화에서 출발하여, 디즈니 캐릭터가 들어간 어린이 용품, 장난감, 비디오, CD롬, 의류, 그리고 식품에 이르기까지 다양한 용도로 쓰이고 있다.

한편, 이러한 개념을 활용하여 패키지형, 번들형 상품을 구성하고 프리미엄 서비스를 개발하는 노력도 게을리 하지 말아야 한다. 또 콘텐츠 제공의 대역폭을 넓히고 콘텐츠 재분류, 재가공을 통한 부가

## 7. 다양한 유통 채널을 개발하라.

콘텐츠 비즈니스의 제품 전략뿐만 아니라, 유통 전략에서도 원소스 멀티유즈 개념을 실현해야 한다. 즉, 자사 사이트를 통한 콘텐츠 판매 외에도 B2B 개념의 콘텐츠 판매, 잠재고객을 이미 확보하고 있는 주요 포털 사이트나 콘텐츠 신디케이트의 활용, 오프라인 및 무선 인터넷 사업자 등의 경로를 통해 다양한 유통 채널을 확보해야 한다.

다양한 유통 채널의 개발은 그만큼 팔 수 있는 판매망이 넓게 확대된다는 의미이다. 단순히 자사의 사이트에서만 파는 것과 외부의 관련 업체들 여러 곳 및 무선 인터넷, 그리고 오프라인 매장 등을 통해 다양하게 파는 것과 매출의 차이가 얼마나 되겠는지 생각해 보라.

물론, 자사 사이트에서만 파는 유통 채널 형태보다 다양한 유통 채널을 개발하는 형태가 수수료 및 일정 이윤 배분으로 수익은 조금 떨어지겠지만, 자사 사이트에서만 판매했을 경우 기대할 수 없는 매출액과 더불어 인지도의 제고를 꾀할 수 있는 이점이 있다.

만약, 신규 콘텐츠를 제작하고 판로가 없어 고민하고 있다면, 다

## 무엇보다도 중요한 것은 '기본에 충실하라'는 점이다

### 온라인 콘텐츠 유료화도 전통적인 오프라인 기업경영이나 마케팅 전략의 틀을 크게 벗어날 수는 없다

가치를 창출에 기여하는 방안의 모색이 함께 이루어져야 함은 더 이상 강조하지 않아도 될 것이다.

## 6. 저가격 정책이 디지털콘텐츠 사업에 적합하다.

콘텐츠 비즈니스에서의 가격 전략에 대한 명제로, '저가격 정책이 유리하다'는 의미이다. 일단, 적절한 가격을 산정하기 위해서는 수익과 비용 계획을 먼저 검토해야 한다. 이러한 검토를 통해 디지털 콘텐츠는 초기 투자비에 비해 유통비 등의 변동비가 적게 들어가는 특성이 있다는 것을 알 수 있다.

이러한 특성을 살리고, 소비자의 저항감을 해결하기 위해서는 저가에 상품을 공급하는 것이 유리할 수 있다. 단, 과도한 출혈 경쟁에 의한 손해가 발생하는 저가격 정책은 지양해야 한다는 것도 명심하자.

왜냐하면, 콘텐츠 비즈니스에서도 오프라인 비즈니스와 마찬가지로 초기에 인지도가 쉽게 바뀌지 않기 때문이다. 따라서, 처음에 손해보고 무조건 싸게 많이 팔고, 나중에 인지도가 높아지면 그때 가격을 올려 손해를 만회하겠다는 생각은 위험하다.

양한 유통 채널 형태가 무엇이 있을지 전부 나열해 보고, 수익성 면에서 가장 가능성 높은 순서대로 해당 유통 채널에 접촉하여 자사의 콘텐츠를 다룰 수 있는 유통 경로의 수를 넓혀 나가기 바란다.

## 8. 소비자 주권을 확립시켜 주어라.

21세기는 바야흐로 고객 상위 시대가 되었다. 아무리 잘 만들어진 콘텐츠라 하더라도 팔리지 않으면 소용이 없다. 콘텐츠 유료화도 전자상거래의 한 형태이다. 그렇다면 비즈니스의 대명제에 따라, 고객(네트즌)을 황제로 생각하는 서비스 정신을 가져야 한다.

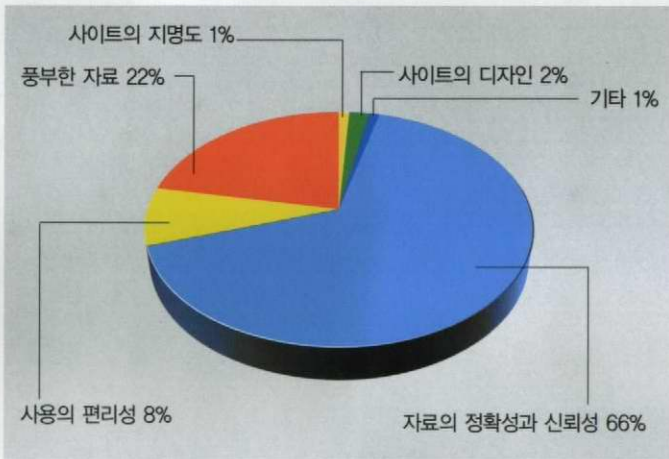
먼저, 이러한 고객 중심의 서비스 정신을 강조하기 콘텐츠 유료화 프로세스에 소비자의 참여를 유도하는 것이 필요하다. 즉, 콘텐츠 상품개발부터 홍보, 사이트 방문, 구매, 구매 후 서비스까지 철저히 고객 중심 경영을 한다는 자세를 가져야 한다. 구매가 끝났다고 해서 이제 더 이상 고객이 아닌 것이 아니라, 이들이 제2, 제3의 구매와 충성도를 보일 수 있도록 사후 서비스까지 관리해 주어야 한다.

이 외에도 소비자들의 선택 폭을 확대하기 위해 지불시스템이나 패키징, 번들링 상품 개발에 힘써야 하며, 차별화 된 서비스와 투명

**보다 저렴하게 보다 품질 좋은 상품을 고객에게 제공해서 수익을 창출하고  
지속적으로 경쟁력을 유지시킬 수 있느냐 하는 것이 적자생존으로 가는 길이다**

성, 신뢰를 통해 고객 로열티를 제고해야 한다. 또한, 고객의 로열티는 거창한 고객만족현장에서 나오는 것이 아니라 고객을 대하는 종업원 한명 한명의 철저한 고객 서비스 정신에서 비롯된다는 것을 잊어서는 안 될 것이다.

**9. 콘텐츠 생산관리 시스템을 도입하라.**



〈그림3〉 지식 정보의 유료화 시 고려조건

Source : 인터넷콘텐츠비즈니스모델발굴  
[한국소프트웨어진흥원, 2000]

콘텐츠 유료화의 핵심은 구매하려는 고객에게 가치 있는 콘텐츠를 만들어 제공하는 것이다. 가치 있는 콘텐츠를 만들기 위해서 기업 내부적으로 “콘텐츠 품질관리 시스템”의 도입이 요구된다.

이는 위의 〈그림3〉에서 보여주는 지식 정보의 유료화에서 가장 중요한 고려 조건이 ‘자료의 정확도와 신뢰성’이라는 통계 결과를 통해서 알 수 있다. 또한, 콘텐츠 생산 기획팀을 운영해 소비자 및 시장 분석, 품질, 생산납기 관리, 가격책정 등을 담당할 수 있도록 배치해야 한다.

결국, 이러한 생산관리 시스템을 통해 비즈니스를 수행하는 기업의 입자에선 콘텐츠를 제작하기 전에 시장성이 있는지를 검증할 수 있고, 자사의 핵심 역량과의 정합성, 경쟁사의 능력 등을 종합적으로 검토해 볼 수 있어야 한다.

**10. 지불시스템은 이제 핵심이 아닌, 인프라이다.**

콘텐츠 유료화에서 중요한 것 중의 하나가 어떻게 고객이 지불하게 해줄 것이냐 하는 것이다. 초창기 콘텐츠 유료화가 시작되었을 시기에는 지불 시스템이라는 것이 상당히 생소하고, 구축하기 어려운 기술이었다. 더욱이, 새로운 지불 시스템에 대한 보안과 안전이 검증되지 않았기 때문에 이용 고객도 기술 도입 비용에 비해 미미했다.

하지만, 지불시스템은 관련 기술의 급속한 발전으로, 이제 콘텐츠 유료화를 위한 기본 인프라에 불과한 것으로 평가되어 지고 있다. 또 고객의 온라인 상의 지불 방법을 통한 사용의 수도 굉장한 속도로 증가하였다. 이는 최근에 한국은행이 발표한 2001년 말 국내 인터넷뱅킹 이용자 수가 1000만 명을 돌파했다는 기사를 통해서도 가늠해 볼 수 있을 것이다.

결국, 지불 시스템에서 합리적 과금 방식의 도입은 소비자 만족 및 구매 결정에 직접적인 영향을 미치므로 유료화 및 콘텐츠의 성격에 알맞게 다양한 지불방식을 도입하여 소비자의 선택폭을 최대한 넓히는 것이 최선의 방법이다. 또한, 지불 시스템이라는 것은 핵심 고려 대상이라기 보다는 기본적으로 깔려야 하는 인프라로 보고 콘텐츠 비즈니스를 수행하는 안목이 필요하다.

**11. 콘텐츠 비즈니스 성공을 위한 결론**

오프라인 기반이든 온라인 기반이든, 디지털 콘텐츠 산업 고유의 특성을 철저히 이해하고, 인터넷이라는 도구를 적절히 활용하면서, 튼튼한 사업전략과 마케팅 기본에 충실히 하면, 5% 룰을 통과하여 성공기업으로 굳건히 자리 잡을 수 있다.

누가 보다 저렴하게 보다 품질 좋은 상품을 고객에게 제공해서 수익을 창출하고 지속적으로 경쟁력을 유지시킬 수 있느냐 하는 것이 적자생존으로 가는 길이다.

- 콘텐츠 비즈니스 사업을 할 때는 온라인이냐 오프라인이냐 하는 구분이 중요한 것이 아니다. 문제는 누가 보다 저렴하게 보다 품질 좋은 상품을 고객에게 제공해서 수익을 창출하고 지속적으로 경쟁력을 유지시킬 수 있느냐 하는 것이다.
- 누구나 성공할 수 있는 정해진 비즈니스 모델은 없다. 다만 위와 같은 명제를 토대로 준비를 철저히 하는 기업에게 성공의 가능성이 조금 더 열린다는 것이다. 🚀