

N-스크린 환경 도래에 따른 디지털 콘텐츠 유료화 전략 : 해외 신문사의 뉴스 콘텐츠 사업 모델을 중심으로

Strategy for Paid Digital Contents after the Advent of N-screen Era: Focused on News-contents Business Models of Foreign Newspaper Companies

김대원, 우혜진, 김성철
고려대학교 미디어학부

Daewon Kim(egofree@gmail.com), Hyejin Woo(hyejinwoo96@gmail.com),
Seongcheol Kim(hiddentrees@korea.ac.kr)

요약

본 연구에서는 N-스크린 시대의 미국, 영국, 일본의 유력 신문사의 디지털 콘텐츠 유료화 전략을 비교, 분석했다. 분석의 틀로는 디지털 콘텐츠의 유료화 시점, 시장 세분화 여부, 4P 마케팅 믹스 전략이 활용됐다. 해외 주요 신문사들의 디지털 콘텐츠 유료화 전략은 2000년을 전후로 시작된 후, 2000년 초중반 케즘을 겪었고 2010년 모바일 기기의 확산으로 본격화된 것으로 나타났다. 분석 대상 신문사 대부분은 상품 측면에서 시장을 세분화하는 모습을 보이진 않았다. 4P 전략의 관점에서 상품 전략의 경우, e-paper와 디지털 콘텐츠를 축으로 프리미엄 서비스가 추가되는 방식으로 전개되고 있었다. 가격 전략은 연성 체계와 혼합 체계가 주로 활용됐다. 유통전략은 디지털 콘텐츠에 대한 세분화 여부에 따라 대별됐다. 디지털 콘텐츠의 유통경로는 '디지털'로 묶어 하나의 대상으로 간주하면 단일 요금제, 그렇지 않고 각각의 단말기마다 세분화 한 경우에는 복합 요금제가 선택됐다. 판촉 전략에서는 종이신문과의 번들링 전략이 주로 채택되는 가운데, 시범 이용을 두고 분석 결과가 서구(미국과 영국)와 일본 간 상이하게 나타났다.

■ 중심어 : | N-스크린 | 해외 신문사 | 전략 | 디지털 콘텐츠 유료화 | 사례분석 | 4P 마케팅 믹스 전략 |

Abstract

The study investigated the N-Screen strategies of paid digital contents of foreign newspapers belonging to advanced companies: USA, United Kingdom, and Japan. This research employed the time to launch paid digital content business, whether or not to segment market, and 4p marketing mix strategies for analyzing the strategies. The results show that the strategies, starting around the year 2000, had experience chasm, and then revived since the year 2010, when the penetration rate of mobile devices proliferated. Most newspapers still supply contents under the assumption that they paly in a mass market. The items of paid digital contents are mainly composed of e-paper and digital contents. Regarding the price strategy, soft paywall and combination paywall are largely used. Distribution strategy is subject to whether or not to discriminate the path of digital contents. As for promotion strategy, bundling strategy with newspaper is mostly utilized. The difference between western countries and Japan was found in term of the free trial service.

■ keyword : | N-Screen | Foreign Newspaper | Strategy | Paid Digital Contents | Case Study | 4P Marketing Mix Strategy |

* 본 논문은 한국언론진흥재단 보고서(14-02)를 수정, 보완한 것이다. 본 연구는 미래창조과학부 및 정보통신기술진흥센터의 정보통신·방송 연구개발사업의 일환으로 수행되었다. [2013-005-002-003, 주파수 기반 미래정책 연구]

접수일자 : 2015년 04월 10일

심사완료일 : 2015년 06월 02일

수정일자 : 2015년 05월 27일

교신저자 : 김성철, e-mail : hiddentrees@korea.ac.kr

I. 서론

모바일 기기의 확산으로 도래한 N-Screen(N-스크린) 시대에 신문사의 위기는 보다 심화될 것으로 전망된다. N-스크린 시대의 산물인 다매체 다채널 환경과 소셜네트워크 서비스의 발달은 신문의 생존을 위협할 정도의 큰 변화를 불러올 것으로 예상되기 때문이다[1].

온라인 미디어 환경의 확대에 의한 시장의 침체, 그리고 N-스크린으로 인한 신문 생존의 위기는 국내에만 한정된 현상은 아니다. 정보기술의 발전과 이에 따른 신문시장의 침체는 선진국을 중심으로 동조화(Coupling, 同調化)되는 양상이다. 2008년 대비 2012년의 신문 발행 부수는 덴마크가 42%, 영국 27%, 미국 15%, 독일 10%씩 감소했다[2]. 동일 기간 신문업계의 광고수익은 북미가 42%, 동유럽과 서유럽이 각각 30%와 23%씩 줄었다[3].

선진국 신문업계의 불황은 소비자와 광고주가 온라인으로 이탈한 결과로 풀이된다. 이에 뉴욕타임스를 위시한 해외 신문사들은 수익 구조의 중심을 아날로그(종이신문)에서 디지털로 전환시키는 작업을 진행 중이다. 이 과정의 핵심은 뉴스 콘텐츠의 유료화다.

미국, 영국, 일본 등의 선진국 시장에서는 신문사의 변신이 적극적으로 전개되고 있다. 반면, 국내 신문업계의 디지털 콘텐츠 유료화 움직임은 정중동(靜中動)의 행보다. 변화의 당위성에 대해서는 이견이 없지만, 대부분 결단은 내리지 못한 채 업계의 변화만 관망하고 있다.

디지털 콘텐츠가 주요 축으로 인식될 정도의 상품 전략을 펼친 신문사는 미미하다. 대부분 신문사의 디지털 콘텐츠 유료화 모델은 편집된 지면이나 인물정보 혹은 사진 등의 자사 보유 데이터 등에 그쳐[4] 개인용 컴퓨터 중심의 시대에 선보인 서비스 중심에서 벗어나지 못하고 있는 모습이다.

2013년 9월에 매일경제신문이 유료 플랫폼인 '매경e신문'을 출시했고, 이어 한국경제신문과 내일신문이 각각 한 달 간격으로 유료 플랫폼과 기존 웹사이트 콘텐츠의 유료화를 단행했지만, 신문업계 전반적으로 디지털 뉴스 콘텐츠의 유료화에는 소극적인 모습이다. '디지

털 퍼스트(digital first)'의 조류 변화에 공감만 할 뿐, 그것을 행동으로 연결시키지는 못하고 있는 것이다. 이러한 결과의 배경에는 디지털 콘텐츠 유료화 효과의 불투명성, 참고 모델과 관련된 전략에 대한 지식 부족 등이 자리 잡고 있다[5]. 특히, 참고 모델의 부재가 디지털 콘텐츠의 유료화에 대한 방향 설정을 망설이게 하는 가장 큰 이유 중 하나다[6].

이렇듯 디지털 콘텐츠 유료화의 문턱에 서서 갈피를 못 잡고 있는 국내 신문 산업에게 한 발 앞서 관련 사업을 전개 중인 해외 신문사의 전략에 대한 분석은 실효적인 참고 자료가 될 것으로 판단된다. 새로운 미디어 환경에 대한 전통 매체의 대응 양상과 태도를 비교·분석해 정리하고, 이를 국내 시장에 연계해 시사점을 도출했다는 점이 이 연구의 학문적 의의다.

본 연구는 사례분석 방식으로 진행됐다. 표본에 대한 분석은 유료화 도입 시점, 시장 세분화 여부, 4P 마케팅 믹스 전략이란 틀을 중심으로 이뤄졌다.

II. 연구 배경과 이론적 논의

1. 신문사의 디지털 콘텐츠 유료화에 대한 논의

국내 미디어 연구에서 온라인 뉴스 콘텐츠와 관련한 논의는 온라인이라는 새로운 매체의 등장에 따른 메시지 내용과 형태의 변화 그리고 확산 양상을 중심으로 이뤄졌다[7-9]. 전통 미디어와의 비교를 통해 온라인의 차별화된 양식을 도출하는 연구도 미디어 연구의 주된 관심사였다[10-13]. 온라인만의 특징이 소비자를 대상으로 발휘하는 소구력[14] 그리고 소구 배경[15][16]도 온라인 뉴스에 대한 연구 주제로서 논의되어 왔다.

온라인과 뉴스를 화두로 한 국내의 연구에서 특징적인 부분은 포털이란 사실상의(de facto) 뉴스 플랫폼의 영향력이다. 플랫폼에 의해 뉴스 생산자가 사실상 압도된 이례적인 구조는 뉴스 콘텐츠의 내용과 형태에도 영향을 미쳤는데[17][18], 이러한 현실은 '포털 저널리즘'으로 명명되기도 했다[19]. 이러한 맥락에서는 포털과 언론사의 뉴스웹사이트 뉴스와의 비교 연구가 활발하게 전개됐다[20-22].

또한 미디어 레퍼토리(media repertoire) 차원에서 온라인이 기존 미디어와 비견되는 위상에 오르자, 온라인 매체를 통해 전달되는 뉴스를 토대로 한 보도 내용 분석이 시도됐다[23][24]. 그럼에도 불구하고 온라인 뉴스에 대한 산업적 차원의 연구는 상대적으로 덜 이뤄졌다. 온라인 뉴스 전략의 핵심인 신문사의 디지털 콘텐츠 유료화 문제 역시 예외는 아니었다[25]. N-스크린 시대의 도래로 미디어 콘텐츠 소비가 모바일 환경에서 주로 이루어짐에 따라[26], 뉴스 콘텐츠의 유료화 등 온라인 뉴스의 산업적 측면에 대한 보다 구체적인 연구의 필요성이 높아지고 있다[27].

2. N-스크린과 뉴스 시장의 변화

미디어 환경의 근본적 변화를 몰고 온 N-스크린의 시발점은 미국 통신사인 AT&T였다. 이 업체는 2007년 TV, 개인용 컴퓨터(PC), 휴대전화 등 3개의 단말기에 콘텐츠를 동기화하여 사용할 수 있게 하는 서비스를 출시하면서, 이를 '3Screen(3스크린)'으로 명명했다[28]. 스마트 기기가 보급되고, 클라우드 컴퓨팅 서비스에 의해 저장 문제가 해결된 IT기술 진화에 힘입어[29], 콘텐츠를 동기화(同期化)하여 볼 수 있는 단말기의 수는 여러 개로 늘어난다. 이러한 확장성은 '3스크린' 앞의 숫자를 복수(複數)를 의미하는 'N'으로 대체시키며, 이종(移種) 단말기에서 동일한 콘텐츠를 장소와 시간에 구애받지 않고 '끊김없이' 그리고 '자유롭게' 접할 수 있는" 서비스를 뜻하는 개념인 N-스크린의 기틀이 된다[30].

N-스크린은 콘텐츠 또는 서비스가 그것을 전송하는 물리적 설비를 점유한 네트워크에 따라 수직적으로 구체화 됐던 기존 콘텐츠 가치사슬을 수평으로 바꾸는 미디어 생태계의 전환을 이끌었다[31]. 이 변화로 인해 경쟁 구도도 바뀌었다. 인쇄와 방송이란 고정된 틀이 정보통신기술(information & communication technology, ICT) 체계와 한데 묶이면서, 기존 미디어 사업자는 미디어 산업 밖에 머물렀던 ICT 사업자라는 새로운 경쟁자를 맞이하게 됐다.

특히, ICT 사업자는 뉴스 콘텐츠 시장을 적극적으로 공략 중이다. 예를 들어, 애플과 구글은 자체의 뉴스스

텐드를 통해 뉴스 플랫폼으로서의 역할을 준비 중이며, 아마존은 미국의 워싱턴포스트와 6개의 워싱턴 지역 뉴스 제휴 업체를 인수하며 기존의 주력 사업인 인터넷 쇼핑과 뉴스 콘텐츠 간의 시너지 창출 방안을 모색하고 있다.

ICT 기업까지 뉴스 콘텐츠 확보 경쟁에 뛰어드는 까닭은 뉴스의 모객(募客) 효과 때문이다. 이는 국내의 경우, 포털 사이트를 통해 실증된 바 있다. 포털 사이트는 관심경제(attention economy)의 적용 사례로 볼 수 있다[32]. 관심경제 하에서는 소비자들로부터 관심을 받아야 사업의 기회가 확보된다[33]. 뉴스는 포털 사이트가 이메일과 커뮤니티 서비스 제공에서 검색으로 사업의 중심축을 변화시킨 2002년 이후 온라인 환경에서 포털로 사용자를 유도하는 역할을 충실히 수행했다. 모바일에서도 뉴스 소비자 견인 효과는 유지되고 있다[34].

3. N-스크린 시대의 신문사 중심 미디어 경쟁구도

N-스크린 시대의 초입인 현재 미디어 이용 패턴은 전통의 미디어보다는 ICT기업에게 우호적인 방향으로 진행되고 있다. 한국 미디어 소비자를 대상으로 한 한 조사에 따르면, 2010년 16.1분에 불과했던 모바일 단말기의 인터넷을 이용한 미디어 소비시간은 2013년 53.7분으로 늘었다[35]. 여타 다른 매체가 하락세인 추세를 고려하면, 타 매체를 통한 미디어 소비 수요가 모바일로 빠르게 흡수되고 있는 것이다.

이러한 일련의 흐름을 차치하더라도, 신문업계는 2000년 대비 절반에도 못 미치는 신문 수요로 인해 내부 경쟁이 격화된 상태이다[36][37]. 변화된 미디어 환경 속에서 신문사들은 업계 안팎의 경쟁을 모두 헤쳐 나가야 하는 국면에 처하게 된 것이다.

N-스크린 환경이 신문사에게 절대적으로 부정적인 것은 아니다. N-스크린 환경은 신문사에게도 여러 유통망을 통해 '제품'을 판매할 수 있는 '기회'가 될 수도 있다. 전술한 바와 같이, 이동형(移動形) 인터넷 인구의 보편화는 '짧은 시간' 내 소비 가능한 콘텐츠의 수요를 증가시키는데, 이러한 소비 패턴에 제 격인 상품이 뉴스이기 때문이다. 최근 뉴스 소비 패턴 또한 신문사에게 마냥 부정적이지만은 않다. 종이신문의 열독률은

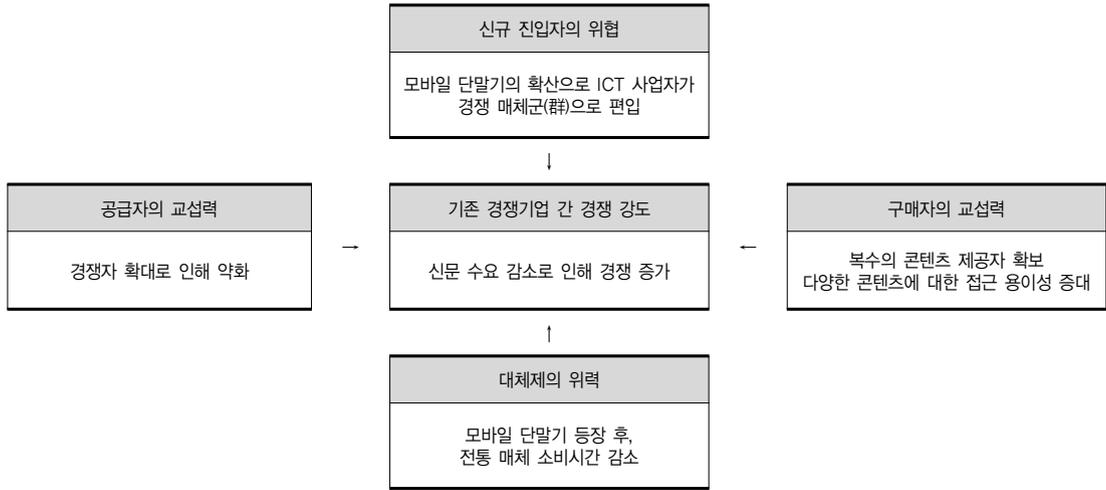


그림 1. 포터의 산업구조 모형에 근거한 N-스크린 도입 후 신문 중심의 경쟁구도

2011년 44.6%에서 2013년 33.8%로 감소했지만, 신문 기사에 대한 결합 열독률은 2011년 76.5%, 2012년 77.6%, 2013년 76.4%를 기록했다[35]. 결합 열독률이란 종이신문과 종이신문을 발행하는 신문사의 인터넷신문(언론사닷컴) 중 한 가지 이상의 열독 비율을 합한 값에서 중복 이용률을 제외한 값이다. 종이신문 수요는 줄었지만 신문사가 생산하는 기사의 소비는 지속되고 있는 것이다.

미디어 생태계가 N-스크린 체계로 통째로 전환돼 다수의 매체가 온라인 콘텐츠를 유료화하는 방향으로 나서게 되면, 신문사가 온라인 콘텐츠에 값을 매기는 것에 대한 소비자의 저항도 이전에 비해 줄어들 것으로 판단된다. 온라인에서 독자를 소구할 수 있는 콘텐츠와 마케팅 전략, 그리고 합리적인 과금 체계를 구비한다면, N-스크린 환경은 신문사에게도 기회가 될 수 있는 것이다.

N-스크린 시대에 신문을 중심으로 형성된 경쟁 구도를 마이클 포터(Michael E. Porter)의 산업구조분석 모형[38]에 근거해서 간명하게 만들면, [그림 1]과 같이 나타낼 수 있다. 포터의 산업구조분석 모형의 구성 요소는 신규 진입자의 위협, 기존 경쟁기업 간의 경쟁 강도, 대체제의 위협, 구매자의 교섭력, 공급자의 교섭력이다.

4. 소비전환의도와 미디어 대체가설

N-스크린 시대에 뉴스 콘텐츠 소비 매개로써 신문사가 아닌 다른 매체가 선택되는 현상은 마케팅 측면에서는 간명하게 소비자 행동의 변화로 같음될 수 있다.

소비전환행동은 기존에 소비하던 제품 혹은 서비스에 대한 불만족이 초래한 소비전환의도에서 비롯된다[39]. 소비전환의도의 시발점이 된 불만족은 성취에 대한 절대적 크기가 아닌 열망과 실제 성과와의 괴리에 의해 결정되는 상대적인 변인이다[40]. 기대와 현실 간의 괴리가 현실에 대한 부정(否定)으로 연결되고 이로 인해 발생한 전환의도가 행동으로 연결되는 일련의 구조를 미디어 소비 행위에 적용시켜 보자.

소비전환의도가 현실로 구현된 소비전환행동은 '다른 것으로 소비 대상이 바뀐다'는 기능적 측면을 고려할 때, 미디어 입장에서는 경쟁자에 대한 대체(代替, substitution)로 표현될 수 있다. 미디어 환경에서 대체는 제한된 조건을 중심으로 둔 매체 간의 경쟁의 결과인데, 이 때 제약 조건은 시간과 광고주다[41]. 동시에 복수의 미디어 매체를 통한 콘텐츠 소비가 현실적으로 전혀 불가능한 것은 아니지만, 대개의 경우 한 번에 하나의 매체만 소비 가능하다. 광고의 경우, 한 집단에서 소모할 수 있는 광고비의 한계로 인해 광고주에 선택될 수 있는 매체의 수는 한정될 수밖에 없다.

일반적으로 미디어에 대한 소비자와 광고주의 선택 간 상관성은 높게 형성된다. 이는 미디어가 소비자와 광고주를 잇는 플랫폼의 역할을 하고 있기 때문이다 [27]. 미디어 플랫폼을 구성하는 소비자와 광고주는 각각의 독립된 면(面)으로 존재하며, 서로에게 영향을 미친다.

신문의 경우, 구독자를 많이 보유한 신문에는 광고 효과를 높이기 위해 다른 신문에 비해 더 많은 광고주가 몰린다. 매체를 중심으로 양쪽에 위치한 서로 다른 시장에 영향을 주는 것을 간접적 네트워크 외부성(indirect network externality) 또는 교차 네트워크 외부성이라고 일컫는다[42].

결과적으로 구독자 수가 많으면, 광고가 늘고 이로 인한 수익은 다시 신문사의 기업가치 강화의 원천이 되어 더 많은 구독자 수를 증가시키는 선순환을 견인한다. N-스크린 시대의 도래로 인해 신문사로 부터의 소비 전환의도의 증가는 수익 측면에서 신문의 네트워크 효과를 약화시킬 수 있는 것이다.

이렇듯 미디어의 가치를 흔들 수 있는 대체와 관련된 최근 10여 년 간의 핵심 이슈는 아날로그에서 디지털로의 소비 패턴 변화다. 2000년 전후로 활발하게 전개된 인터넷 기반 매체의 전통 매체 대체 현상은 복수의 연구 결과를 통해 확인됐다[43][44].

스마트폰을 위시한 모바일 단말기는 인터넷 기반의 매체 소비에서 정점에 오르는 양상을 보이고 있다. 특히 스마트폰은 전통매체 뿐만 아니라, 전통매체를 대체했던 고정형 PC 기반을 통한 인터넷 활용시간까지 감소시키면서 미디어 활용을 기준으로 한 사슬 체계에서 최상위의 역할을 할 수 있는 것으로 분석되고 있다[45].

선진국의 디지털 콘텐츠 유료화 전환은 미디어 콘텐츠 소비의 주력 매개체가 종이신문에서 온라인으로 전환된 소비 패턴에 부합하기 위해 생존 전략으로 풀이될 수 있다[26].

5. 4P 유료화 전략에 대한 분석의 틀

해외 신문사의 디지털 뉴스 콘텐츠의 유료화 전략 비교, 분석을 위해 선택한 분석 틀은 4P 마케팅 믹스 전략이다. 4P 전략은 전략상품(product), 가격(price), 유통

(placement), 판촉(promotion)으로 구성된 마케팅 전략의 대표적인 분석 틀이다.

4P는 McCarthy[46]가 Borden[47]이 제안한 마케팅 믹스의 12가지 요소를 재구성하여 만든 것이다. 이 태생적 과정은 이론적 배경으로부터의 단절과 지나친 단순화 등에 대한 비판의 근거가 된다[48]. 그러나 틀에 내포된 한계와 결점에도 불구하고 표적 고객을 만족시키는 요인을 단순하게 평가하는 척도 상의 특징으로 인해 4P 마케팅 믹스 모델은 거래적 마케팅(transactional marketing)의 중심으로 자리를 잡았다[48][49]. 1983년 등장한 관계마케팅(relationship marketing)의 부상(浮上)[50]에도 4P의 영향력은 유지되고 있다.

기업의 마케팅 전략 수립 과정에서 4P의 거래적 마케팅은 관계마케팅에 비해 우월한 영향력을 행사하고 있다[51]. 실무적 차원에서 뿐만 아니라, 4P의 영향력과 실효성은 다양한 연구에서의 쓰임으로 학계에도 이어져 오고 있다.

4P는 경영학에서 뿐만 아니라, 소구 전략 수립 측면에서 무용 공연[52] 및 스포츠 경기[53] 등의 관객 연구에서도 채택되며 폭넓게 활용됐다. 뉴미디어 연구에서도 소비자의 디지털 미디어 이용과 태도 분석[54]이나 소셜커머스(social commerce) 기업의 마케팅 전략 분석 연구[55]에 4P가 분석의 틀로써 쓰였다.

4P에 이어 본 연구에서 채택한 기준은 시장 세분화 여부와 개별 신문사의 디지털 콘텐츠 유료화 시점이다. 시장 세분화는 소비자들을 동질적인 집단으로 묶는 과정으로[56], STP 전략의 시발점이다. STP 전략이란 시장 세분화(segmentation), 표적 시장 선택(targeting), 시장 내 위상 정립(positioning)의 앞머리 글자를 따서 만든 마케팅 용어이다. 이는 다양한 소비자의 집합으로 가정된 시장을 여러 기준으로 분류한 결과를 기준으로, 자사의 능력과 경쟁력 등을 감안한 표적 시장을 선택하고, 해당 시장에 부합하는 이미지가 형성되게 만드는 일련의 과정을 일컫는 전략적 개념이다[57]. 소비자에 대한 이해를 기반으로 한 시장 세분화는 마케팅 의사결정 과정의 기본으로 간주된다[58]. 마케팅 활동에서 시장 세분화 과정의 생략은 시장 내 소비자의 수효를 동질하게 판단한 결과로 해석될 수 있다.

기업은 자사의 경쟁력을 높이기 위해 의도적으로 경쟁사와는 차별화 된 가치를 추구하기도 하지만[59], 혁신으로 간주되는 대상을 앞 다퉈 도입하는 모습을 보이기도 한다[60]. 이러한 측면에서 기업의 경영성과와 밀접한 경영전략[61]을 선택하고 철회하는 시점은 매우 중요하다. 동일한 맥락에서 선진국 주요 신문사들의 디지털 콘텐츠 유료화 시점 역시 주목할 만하다.

본 연구에서는 위와 같은 이론적 논의들을 토대로 다음과 같이 세 가지 연구문제를 설정했다.

연구문제 1: 온라인 시장이 점차 부각되는 미디어 환경 하에서 선진국 주요 신문사들이 디지털 콘텐츠 유료화 전략을 도입하는 시점은 어떻게 구분될 수 있는가?

연구문제 2: N-스크린 시대 환경에 부합하는 상품 전략을 구사하는 과정에서 해외 신문사들은 시장과 수요를 세분화하는 모습을 보였는가?

연구문제 3: N-스크린 환경의 도래로 격화된 미디어 간 경쟁 구도에서 선진국의 신문사들이 전개하는 디지털 콘텐츠의 유료화 전략은 4P 측면에서 볼 때 어떠한 양상과 형태를 나타내고 있는가?

III. 연구 방법

1. 사례연구

본 연구에서는 방법론으로 사례분석을 택했다. 이는 연구문제의 유형 때문이다. 사례연구는 연구의 소재가 연구자에 의해 별도의 통제가 가해지지 않고, 해당 연구문제가 ‘어떻게’와 ‘왜’에 초점이 맞춰졌을 때의 탐구 방법으로 적합하다[62].

사례연구는 소수의 사례를 심층적으로 분석함으로써 다수의 계량적 연구가 보여줄 수 없는 맥락과 이론적 가설에 대한 인과적 설명을 제공하는 장점을 갖고 있다

[63]. 이는 다수의 사례와 변량들을 통한 확률 기반의 구조적 인과관계와 다른 사례연구의 특징이다. 이 과정에서 사례분석 연구가 논리성을 지지받기 위해서는 내적 타당성(internal validity), 구성 타당성(construct validity), 외적 타당성(external validity), 신뢰성(reliability)을 확보해야 한다[62]. 내적 타당성은 독립변수와 종속변수 간 인과관계의 타당성, 구성 타당성은 연구 개념의 정확한 측정, 외적 타당성은 연구 발견의 일반화 가능성, 신뢰성은 연구의 재현 가능성으로 확보될 수 있다.

Yin[62]에 따르면, 내적 타당성은 특정 현상의 인과관계를 설명하는 설명적 사례연구에만 해당되는 개념이어서 본 연구에는 적용되기 어렵다. 구성 타당성은 연구에 활용된 자료의 객관성을 통해 확보 가능한데, 이 논문에서 쓰인 자료는 각 신문사의 객관적 자료이기에 때문에 구성타당도는 충족하고 있다고 볼 수 있다. 이 연구는 객관적 자료를 활용하고 널리 알려진 분석틀을 사용했기에 신뢰도 측면에서도 문제가 없을 것으로 판단된다. 연구의 일반화 가능성과 관련된 개념인 외적 타당성은 다양한 사례에 대한 반복 연구를 통해 제고될 수 있는데 본 연구는 복수(12개)의 사례를 대상으로 한 다중사례분석(multiple-case study)이기에 외적 타당성을 어느 정도는 확보한 것으로 판단된다. 사례 분석은 2014년 7~8월에 진행됐다.

2. 연구 설계

본 연구의 분석 대상은 선진국으로 분류되는 미국, 영국, 일본의 유력 신문사들이다. 구체적으로는 미국의 뉴욕타임스, 워싱턴포스트, LA타임스 그리고 월스트리트저널, 영국의 데일리메일, 더타임스, 텔레그래프 그리고 파이낸셜타임스, 일본의 요미우리신문(讀賣新聞), 마이니치신문(毎日新聞), 아사히신문(朝日新聞) 그리고 니혼게이아이신문(日本經濟) 등 총 12개의 신문사다. 위 신문사들은 2014년 8월 현재 디지털 콘텐츠 유료화 정책을 실시 중인 회사이며, 각 국의 신문업계에서 수위(首位) 기업에 해당된다.

시장지배력이 큰 기업 혹은 규모가 큰 기업이 기술혁신활동에 보다 활발하다는 단정을 하긴 어렵지만[64],

일반적으로 큰 기업의 제도적 변화가 동일한 산업 내 여타 주체들의 유사한 변화를 촉진하는 기능을 하여 업계 전반의 확산으로 연결될 수 있다[60][65]. 이 같은 측면을 고려할 때 선진국의 유력 신문사들을 사례연구의 대상으로 선정할 것은 무리가 없는 것으로 판단된다.

4P를 통해 연구 대상을 분석하기에 앞서, 시장 세분화 여부와 각 신문사의 디지털 콘텐츠 유료화 시점을 분석했다. 시장세분화 여부는 각 신문사가 디지털 콘텐츠 유료화 전략을 바라보는 관점, 유료화 시점은 디지털 전략의 본격적 수행과 관련된 신문사의 판단 배경을 살펴볼 수 있는 기제가 될 수 있다는 판단에서 도입했다.

IV. 연구결과

1. 디지털 콘텐츠 유료화 시점

1.1 1997년~2002년: 경제신문의 앞선 디지털 유료화 콘텐츠 정책

분석 대상 중 가장 먼저 디지털 콘텐츠를 유료화 사업 대상으로 편입시킨 신문사는 월스트리트저널이었다. 월스트리트저널은 1997년 1월 신문사 홈페이지(wsj.com)의 기사를 유료 구독자에게만 공개하는 전략을 실시했다. 책정된 연간 구독료는 50달러였다. 월스트리트저널에 이어 5년 뒤인 2002년에는 영국의 경제신문인 파이낸셜타임스가 디지털 콘텐츠를 수익 사업화 했다. 파이낸셜타임스의 유료화 모델은 월스트리트저널과 달랐다. 파이낸셜타임스는 일반 뉴스 콘텐츠는 기존대로 무료로 제공하는 대신, 일부 프리미엄(premium) 기사를 유료로 묶는 선별적 유료화 방식을 도입했다.

2000년을 전후로 미국과 영국에서 디지털 콘텐츠 유료화 정책을 시행한 두 신문사는 모두 경제신문이었다. 일본과 한국에서도 경제지가 디지털 콘텐츠 유료화 정책을 종합지에 비해 먼저 시행했다. 경제뉴스는 정치, 사회 뉴스에 비해 차별화 된 특징을 지닌다. 경제기사에 서술된 상황은 대개 자료의 해석에 기반을 두기 때문에 관련된 기본 지식의 이해가 선행되지 않은 독자들

에게 어렵게 느껴질 수 있다. 이러한 태생적 속성은 경제지의 대중성을 떨어뜨리는 요소가 되지만, 반대로 확실한 목표 고객을 설정하는 기제가 되기도 한다. 경제지 독자는 상대적으로 타 신문 대비 구매력과 충성도가 높다[66][67].

요컨대, 목표 소비층의 명확성 그리고 구독자의 높은 충성도와 구매력이 경제지의 상대적으로 빠른 디지털 콘텐츠 유료화 정책 도입의 배경으로 작용한 것으로 판단된다.

1.2 2003년~2009년: 뉴욕타임스의 유료화 반복으로 대표되는 디지털 유료화 콘텐츠의 캐즘

두 경제지에 이어, 미국의 종합지인 LA타임스와 뉴욕타임스가 각각 2003년과 2005년에 디지털 뉴스 콘텐츠 유료화를 실시했다. LA타임스는 아트섹션(art section)에 한정해 2003년 8월 유료화를 단행했다. 구독료는 월 4.95달러였다. 유료화 결과, 관련 섹션의 열독률이 이전 대비 97% 급감했다. 이에 LA타임스는 2005년 유료화 정책을 폐기한다.

뉴욕타임스도 유사한 행보를 보인다. 뉴욕타임스는 2005년 9월 칼럼, 개인 맞춤 기사의 이메일 알림 서비스, 그리고 1981년부터의 기사 아카이브로 구성된 타임스셀렉트(TimesSelect)를 출시했다. 당시 구독료는 월 단위로 7.95달러, 연 단위로 49.95달러였다. 그러나 타임스셀렉트 역시 유료 서비스 2년만인 2007년 9월 다시 무료로 전환됐다. 이 결정은 콘텐츠 유료화로 얻는 수익이 트래픽(traffic) 기반의 광고 수익에 미치지 못한다는 판단에서 비롯됐다[68].

디지털 콘텐츠 유료화 사업에서 뉴욕타임스가 발을 빼는 모습은 유료화의 선두 주자인 월스트리트저널과 파이낸셜타임스에도 영향을 미친다. 파이낸셜타임스는 뉴욕타임스 전략 반복 한 달 뒤인 2007년 10월 중순 웹 사이트의 모든 콘텐츠를 한 달에 30번 무료로 볼 수 있게 무료 서비스의 폭을 확장했고, 월스트리트저널은 경영진이 유료화 전환에 대한 검토 의사를 밝히기도 했다[69].

2007년 전후에 걸쳐 보인 디지털 콘텐츠 유료화에 대한 회의론의 심화는 신문사의 디지털 콘텐츠 전략 측면이 캐즘(chasm)의 국면에 접어든 결과로 풀이된다. 캐

즘은 초기 수용자 중심의 시장과 주류 시장을 가르는 지점을 말하는데, 혁신 제품은 시장 내 확산 과정에서 이를 피할 수 없다[70].

캐즘을 넘지 못하면, 해당 혁신제품은 시장 보편화 단계에 진입하지 못하게 돼, 일반적으로 시장에서 스퀴지는 수순을 밟게 된다. 2000년 초반, 인터넷의 보편화로 신문업계에서 고무됐던 신문 산업 내 디지털 콘텐츠 유료화가 확산이 아닌 수축의 단계로 접어든 양상을 본 연구에서는 캐즘이란 개념을 통해 풀이했다. 본 연구의 분석 대상에서는 포함되진 않았지만, 2010년 이전 유료화를 도입한 ABQ저널(2001년), 아칸소 온라인(2002년), 헤럴드타임스(2003년) 등의 미국 지역신문들도 유료 뉴스 콘텐츠 사업 모델의 시장 보편화를 이끌지 못했다[71].

1.3 2010년~: 모바일 기기의 보편화 후 본격적으로 열린 신문사의 디지털 유료화 시대

모바일 기기의 확산으로 콘텐츠를 이동하면서 즐기는 시대가 열리면서, 전 세계적인 신문 발행 부수 감소세는 심화됐다[72]. 종이신문 수요가 줄고, 모바일 기기의 콘텐츠 사용 인구가 늘어나는 시대 변화에 대한 대응은 ‘선택’이 아니라, ‘의무’로 여겨지면서 선진국의 신문사들은 2010년부터 속속 디지털 콘텐츠 유료화 정책을 채택했다. 철회를 결정했던 뉴욕타임스와 LA타임스도 각각 2011년 3월, 2013년 3월 디지털 콘텐츠 유료화를 재개했다[표 1].

본격적인 디지털 콘텐츠 유료화 도입기의 신문사 전략을 가른 특징으로 두 가지를 들 수 있다.

첫 번째는 시장 변화에 대한 2~3위와 1위 사업자 간의 전략 차이이다. 각 국가의 2~3위 신문사들이 전략 변화를 이끌었고, 1위 업체들은 한 발 늦은 반응을 보였다. 2~3위 사업자들은 일반적으로 시장 환경 전환이라는 외부 변수의 변화 국면에서 시장 구도를 역전시키기

위해 상대적으로 적극적인 시대 변화 수용 움직임을 보이고 있다[73].

1위 사업자와 추격자 간의 전략 차이는 일본 시장에서 확연하게 나타난다. 일본 신문시장의 1위인 요미우리는 2012년 디지털 콘텐츠의 유료화 모델을 도입하며 니혼게이자이(2010년)와 아사히(2011년)에 비해 뒤늦은 모습을 보였다. 요미우리의 유료화 정책의 목표도 니혼게이자이와 아사히와는 달랐다. 니혼게이자이와 아사히가 무료 이용자와 젊은 층을 디지털 콘텐츠 유료 회원으로 전환하는 데 치중한 반면, 요미우리는 디지털 콘텐츠를 기존 종이신문 구독자의 편의 제고 혹은 종이신문 판촉 전략의 일환으로 활용했다[74]. 타 신문사가 디지털 콘텐츠를 새로운 시장의 매개체로 본 반면, 요미우리는 종이신문의 판촉 대상으로 간주한 것이다. 요미우리는 신문판매점에서 유료 디지털 서비스인 ‘요미우리 프리미엄’ ID를 무료로 배포하기도 하였다[74].

두 번째는 시장 선점과 소비자 저항에 대한 견해의 차이이다. 전자를 우선시 한 신문사는 신규 시장 진입으로 잔걸음을 뒀고, 후자에 무게를 둔 신문사는 시장이 무르익을 때를 기다렸다. 시장에서의 빠른 진입은 소비자 선점 효과를 얻을 수 있지만, 변화에 대한 소비자의 저항을 수반한다. 오히려 변화에 대한 소비자의 인식이 보편화되어 관련 저항이 무뎠을 때 시장에 참여하면 신규 사업의 안정적 정착이 가능할 수도 있다. 두 가지 갈림길에서의 판단으로 희비가 엇갈린 사례로는 영국의 텔레그래프와 더타임스를 들 수 있다.

텔레그래프는 2012년 11월부터 해외 독자 대상으로 디지털 콘텐츠의 유료화를 시행했으며, 영국 국내 소비자 대상으로 한 정책 변화는 2013년 3월에 시작했다. 이는 경쟁지인 더타임스(2010년 7월)보다 2년 이상 늦은 출발이었다. 그럼에도 텔레그래프의 디지털 콘텐츠 유료화 사업모델은 시장 안착에 성공하는 모습을 보였다. 텔레그래프의 2013년 영업이익이 5850만 파운드에서

표 1. 연도별 신문사의 디지털 콘텐츠 유료화 도입현황

연도	1997	2002	2003	2005	2007	2010	2011	2012	2013
소개	1	1	1	0	-1	2	2	5	1
누계	1	2	3	3	2	4	6	11	12

단위: 곳, 신규 도입 혹은 철회가 발생한 시점만으로 표를 구성함, 신규 도입 보다 철회가 많을 경우에는 음(陰)의 값으로 표현됨.

6120만 파운드로 4.6%로 신장했는데, 텔레그래프는 신문업계의 불황에도 수익을 낼 수 있었던 원동력을 디지털 콘텐츠의 유료화 전환에 있다고 자평했다[75].

이러한 결과는 한 발 앞서 시장에 진입한 경쟁 신문사와는 차별화되는 모습이다. 더타임스는 2010년 7월 디지털 콘텐츠의 유료화 전환 이후 석 달 사이에 방문자 수가 90% 급감하며 적자를 기록했다가, 2013년 상반기에야 흑자로 전환됐다. 텔레그래프 디지털 콘텐츠 유료화 전략의 시장 내 연착륙은 더타임스와 가디언(2011년 6월 디지털 우선 전략 시행)에 비해 상대적으로 늦은 시기에 시도한 결과로 풀이된다. 텔레그래프는 후발 주자로서의 불이익을 감수하더라도 시장환경이 상대적으로 개선되기를 기다렸는데 이 전략이 효과를 낸 것이다.

2. 시장 세분화 전략

4P 중심의 유료화 전략 분석에 앞서, 유료화 된 디지털 콘텐츠 상품 기준으로(콘텐츠의 내용에 따른 분류) 조사 대상 신문사의 시장 세분화 여부를 살펴본 결과, 12개 신문사 중 33.3%(4개)만이 복수의 차별화 된 상품을 시장에 제공하고 있었다[표 2].

표 2. 디지털 유료화 상품 기준으로 본 신문사의 시장 세분화 현황

구분	균일	세분화
신문사	니혼게이지아, 더타임스, 데일리메일, 아사히, 요미우리, 워싱턴포스트, 텔레그래프, LA타임스	뉴욕타임스, 마이니치, 파이낸셜타임스, 월스트리트저널
소계	8곳	4곳

주: 신문사 명은 가나다 순

[표 2]는 선진국의 신문사들도 아직까지도 대다수가 종합지, 경제지, 스포츠지 등 주제로 나누는 전통적인 방식 외로는 시장 내 수요를 구분하지 않고 있음을 보여준다. 즉, 여전히 신문사들은 주제로 구분된 시장 내 소비자 수요가 균일하다고 간주하고, 하나의 생산품(신문)을 만들어 소비자에게 공급하는 전략을 펴고 있는 것이다.

시장을 하나의 덩어리(mass)로 인식하는 전략은 공급자 우위일 때 효과를 발휘한다. 이 경우, 공급자들은 표준화 된 상품을 대량으로 생산 판매함으로써 비용을

줄여 높은 수익을 구현할 수 있기 때문이다. 뉴스 콘텐츠 전달 매체가 소수였을 때는 공급자의 교섭력이 컸기 때문에, 신문사들이 비용 부담이 크고 수익성이 상대적으로 낮은 '소비자 맞춤 전략'을 택할 이유가 없었다.

그러나 인터넷의 보편화 이후 소비자들은 여러 채널을 통해 자신에게 필요한 뉴스를 확보할 수 있게 됐다. 개인 맞춤형 뉴스 추구 성향은 N-스크린 환경 하에서는 더욱 심화될 것으로 전망된다. 이에 따라, 신문사들이 시장을 보는 관점의 변화는 불가피할 것으로 판단된다.

분석 대상 중 시장을 세분화 한 뒤 마케팅 전략을 펴는 신문사는 뉴욕타임스, 마이니치, 월스트리트저널, 그리고 파이낸셜타임스다.

뉴욕타임스는 지면과 웹사이트에는 담지 않은 콘텐츠를 제공하는 'NYT 나우(NYT Now)'와 기자의 취재기 및 신문 제작 이면 등으로 구성된 타임스 프리미어(Time Premier)를 소비자에게 선택의 대상으로 제시하고 있었다. 월스트리트저널은 CFO 저널(CFO Journal)과 CIO 저널(CIO Journal) 등 특정 전문가 계층을 대상으로 한 기사와 정보로 구성된 별도의 상품을 만들었다. 파이낸셜타임스는 자사의 대표 칼럼인 렉스 칼럼(Lex column)과 편집장의 편지 포함 여부에 따라 유료화 상품을 프리미엄 콘텐츠와 일반 콘텐츠로 구분해 판매 중이다. 마이니치는 탭아이(TAP-i)라는 모바일 특화 상품을 만들었다. 이 서비스는 사진과 그림 중심으로 콘텐츠가 구성되며, 편집은 신문보다 잡지 방식으로 이뤄졌다. 탭아이의 콘텐츠는 PC서비스에서는 제공되지 않았다.

3. 4P 전략을 근거로 살펴본 디지털 콘텐츠 전략

3.1 상품(product)

상품들의 집합을 상품믹스(product mix)라고 부른다. 이 집합 내 상품의 종류를 늘리는 방식을 상품라인(product line)의 폭을 넓힌다고 표현한다. 이번 연구에서는 종이신문 외 별도의 콘텐츠 상품 추가 여부에 주목했다. 전술한 바와 같이 디지털 콘텐츠의 유료화가 본격화 된 시점을 2010년으로 간주했을 때, 디지털 콘텐츠 상품의 층위가 다양화 되는 단계까지 도달하기는

데 까지는 시간이 아직 이르는 판단에서다.

각 조사 대상에 대한 사례 연구를 통해, 신문사의 디지털 콘텐츠 상품의 종류가 종이신문, e-paper, 디지털 콘텐츠, 프리미엄 서비스(premium service)로 구분됨을 파악했다.

e-paper는 오프라인으로 발행되는 종이신문과 동일한 형태의 디지털 파일을 일컫는다. 책과 비교하면, 일반 책이 오프라인 형태의 종이신문으로, e-paper는 킷 들 등의 단말기를 통해 접근할 수 있는 e-book에 비유할 수 있다. 디지털 콘텐츠는 e-paper처럼 편집 기자에 의해 특정 형태로 편집되지는 않은 채, 개별 기사 형태로 제공되는 기사(칼럼 포함) 및 정보를 의미한다. 프리미엄 서비스는 종이신문 혹은 웹사이트, 그리고 애플리케이션을 통해 일반적으로 접근할 수 있는 기사와 차별화 된 고품질의 콘텐츠를 뜻한다. 콘텐츠에는 기사와 칼럼, 정보가 모두 포함된다.

분석 결과, 조사 대상 신문사 모두 e-paper를 유료화 서비스 품목에 탑재했다. 뉴스 콘텐츠가 전달되는 매개가 '종이'에서 '스크린'으로 전환되더라도, 기존의 종이신문처럼 정갈하게 정리된(curated) 콘텐츠가 소비자들이 신문사를 통해 소비하고 싶은 기본적인 충족 대상이라는 신문사들의 판단이 반영된 결과로 풀이된다.

조사 대상 중 5개 신문사는 디지털 콘텐츠와 프리미엄 서비스까지도 포함시켜, 디지털 유료 콘텐츠의 상품 믹스를 e-paper, 디지털 콘텐츠, 프리미엄 서비스를 한 데 묶어 구성했다.

표 3. 신문사 별 상품전략 현황

국가	신문사	e-paper	디지털 콘텐츠	프리미엄 서비스
미국	뉴욕타임스	○	○	○
	워싱턴포스트	○	○	
	월스트리트저널	○	○	○
	LA타임스	○	○	○
영국	더타임스	○	○	
	데일리메일	○	○	○
	텔레그래프	○	○	
일본	파이낸셜타임스	○	○	○
	니혼게이지이	○	○	
	마이니치	○	○	○
	아시히	○	○	
	요미우리	○		○
소계		12	10	7

주: 각 항목 별로 해당 되면, '○' 표기.

신문사들의 디지털 콘텐츠 유료화 전략은 [표 3]과 같이 세 가지 구성 요소를 중심으로 한 여러 가지 조합의 번들링(bundling)의 형태로 구현되고 있다.

3.2 가격(price)

신문사의 디지털 콘텐츠에 대한 가격 체계는 연성형, 혼합형, 그리고 경성형으로 구분됐다.

연성(軟性) 체계(soft paywall)는 회원 여부와 상관없이 웹사이트 혹은 애플리케이션을 통해 일정 개수의 무료 기사를 제공하는 방식이다. 혼합형 체계는 무료 기사와 유료 기사를 엄밀하게 구분하는 이원적(dualistic) 방식이다. 이 경우, 신문사는 기존의 웹사이트는 종전처럼 무료로 유지하는 대신, 유료 회원 전용 웹사이트 혹은 애플리케이션을 별도로 구축한다.

경성(強性) 체계(hard paywall)는 유료 회원만이 콘텐츠 전부를 읽을 수 있도록 제한의 강도를 설정한 시스템이다. 경성 체계 하에서도 콘텐츠의 앞머리 일부는 유료 회원 여부와 상관없이 접근 가능하다. 이러한 현실을 고려해서 본 연구에서는 경성 체계의 유료 회원의 권리를 콘텐츠 접근 권한이 아닌 콘텐츠의 전문(全文)으로 구체화하여 규정했다.

분석 결과, 신문사의 디지털 유료화를 위한 가격 체계로는 혼합형이 가장 많이 채택된 것으로 나타났다[표 4]. 이에 해당되는 신문사는 전체 12곳 중 절반인 6곳이었다. 일본의 신문사들은 모두 혼합형을 채택하고 있는 것으로 나타났다.

표 4. 디지털 콘텐츠 가격 체계 별 신문사 현황

가격 체계	소계	신문사
연성	5	뉴욕타임스, 워싱턴포스트, 텔레그래프, 파이낸셜타임스, LA타임스
혼합	6	니혼게이지이, 데일리메일, 마이니치, 아시히, 요미우리, 월스트리트저널
경성	1	더타임스

주: 신문사 명은 가나다 순

니혼게이지이, 요미우리, 아시히는 기존 웹사이트에서 무료와 유료 기사를 구분하고 있었으며, 마이니치는 새로 출시한 체계를 유료 플랫폼으로 삼으며 기존의 웹사이트를 무료로 유지했다.

이원적 방식은 소비자의 저항을 낮추기 위한 전략의 산물로 풀이된다. 기존 웹사이트는 오랜 기간 무료로 콘텐츠를 제공해 왔기 때문에 해당 콘텐츠의 유료화는 소비자의 저항을 부를 개연성이 크다. 그러나 독립된 신규 매체의 설립은 소비자에게 바뀐 미디어 환경에 부합하는 새로운 상품을 제공하는 플랫폼으로 간주돼 콘텐츠 유료화에 대한 소비자의 저항을 낮출 수 있을 것으로 판단된다.

혼합형에 이어 많이 채택된 가격 체계는 연성형이다. 연성형 체계에서는 일정 개수의 기사를 ‘미끼’ 상품으로 제공한 뒤, 유료 독자로의 가입을 독려하는 정책이 신문사들의 가격 전략으로 주로 활용되고 있다.

경성형의 가격 체계를 채택한 신문사는 조사 대상 중 영국의 더타임스가 유일했다. 더타임스의 웹사이트 기사를 클릭하면, 뉴스 앞머리의 80~90자가 노출된다. 나머지를 보려면, 유료 회원 가입 절차를 밟아야 한다.

더타임스의 경성형 체계는 단계적으로 극단적인 소비자 반응을 초래했다. 2010년 유료화 시행 후 3개월 만에 더타임스 웹사이트의 방문자 수는 90%가 줄었다. 디지털 콘텐츠의 유료화 도입 직후에 더타임스는 수익 저하의 어려움을 겪었지만, 경성 체계에 변화를 두지 않았다. 더타임스는 다수의 대중이 아닌 충성도 높은 고객을 찾는 온라인 커뮤니티로 자신들의 웹사이트가 포지셔닝(positioning) 되는 것을 목표로 삼았기 때문이다. 이와 같은 맥락에서 더타임스는 유료 회원의 콘텐츠 소비 행위를 구독(subscription)이란 용어 대신, 회원권(membership) 취득으로 표현한다. 더타임스의 ‘회원’들은 더타임스 웹사이트 혹은 애플리케이션에서 높은 체류 시간을 보인다. 예를 들어, 더타임스 아이패드 애플리케이션의 체류시간은 하루 평균 40분에 이른다. 충성도 높은 우량 고객이 사업의 기반이 되면서, 더타임스의 실적은 2009년 7200만 파운드 손실에서 2013년 600파운드 흑자로 전환됐다[76].

혼합형으로 분류됐지만, 월스트리트저널의 체계는 경성형에 가깝다. 최근 기사 등 일부만 무료로 제공될 뿐, 대부분의 기사가 유료 회원에게만 개방되기 때문이다.

3.3 유통 경로(placement)

N-스크린 시대에 신문사의 뉴스 콘텐츠가 유통될 수 있는 경로는 크게 종이신문, PC, 스마트폰, 태블릿PC로 구분될 수 있다. 유통경로를 기준으로 신문사에서 상품을 만드는 방식은 크게 두 가지다. 첫 번째는 IT기기를 ‘디지털’이란 개념 하에 하나로 묶는 umbrella(umbrella) 방식이다. 이를 통해서 만들어지는 상품은 크게 ‘종이신문’과 ‘종이신문+IT기기’로 나뉜다. 또 다른 방식은 콘텐츠 소비 매개체로써 PC, 스마트폰, 태블릿PC 등 각 유통경로가 포함되는 가에 따라 가격을 상이하게 유닛(unit) 방식이다.

umbrella 방식과 유닛 방식은 요금제를 통해 구분된다. umbrella 방식에는 ‘단일 요금제’, 유닛 방식에는 ‘복합 요금제’가 수반된다. 요금제를 기준으로 한 조사 대상의 분류는 [표 5]와 같다.

단일과 복합의 구분은 IT 단말기 수의 변화만을 기준으로 한 것이다. 종이신문 추가에 따른 가격 변화는 논외로 삼았다.

표 5. 유통경로 추가에 따른 요금 체계 별 신문사 현황

요금 체계	단일 요금제	복합 요금제
신문사	월스트리트저널, LA타임스, 데일리메일, 파이낸셜타임스, 니혼게이저, 마이니치, 아사히, 오미우리	뉴욕타임스, 워싱턴포스트, 더타임스, 텔레그래프
소계	8	4

주: 신문사는 국가 별 구분 뒤, 가나다 순 정리

유통경로 추가 여부에 따른 요금 체계는 단일 요금제 8곳으로 복합 요금(4곳)에 비해 많았다. 뉴욕타임스, 워싱턴포스트, 더타임스, 텔레그래프를 제외한 나머지 신문사는 디지털 콘텐츠의 유통경로를 ‘디지털’로 뭉뚱그려 간주하고 있었다. 일본의 신문사들은 모두 단일 요금제를 선택하고 있었다. 뉴욕타임스 등 4개 복합 요금제 선정 신문사들은 스마트폰 혹은 태블릿PC가 추가 시 가산되는 요금제를 별도로 설정하고 있었다.

3.4 가격과 유통경로 믹스 모델

가격 체계(연성, 혼합, 경성)와 요금 체계(단일, 복합)

를 결합해 본 결과, 연성 체계를 선택한 신문사 5곳 중 3곳이 복합 요금 체계, 혼합 체계의 신문사 6곳 중 4곳이 단일 요금 체계를 택했다.

본 연구의 조사 대상만을 놓고 보면, 요금 부과 방식 면에서 연성 가격 체계는 복합 요금을, 혼합 체계는 단일 요금 체계를 선택했다. 연성 가격 체계는 무료로 ‘미끼’ 상품을 제공한 후 유통 경로의 추가를 근거로 가격을 올리는 업셀링(up-selling) 방식, 혼합 체계는 콘텐츠를 무료 혹은 유료로 구분한 뒤 유료 가입을 독려하는 크로스셀링(cross-selling) 방식으로 주로 활용되고 있었다. 업셀링은 수익성이 더 높은 상품의 판매, 크로스셀링은 고객이 소비한 상품과 관련된 상품의 추가적인 판매를 말한다. 햄버거 가게를 예로 들면, 일반 햄버거와 고급 햄버거 중 고급 햄버거 구입을 위한 독려는 업셀링 전략, 햄버거 구입 시 음료와 감자튀김 등의 연관된 상품의 추가 구입 독려는 크로스셀링 전략으로 볼 수 있다.

3.5 판촉(promotion)

판촉은 말 그대로 판매를 촉진시키기 위한 활동을 일컫는다. 사전 사례연구를 통해 분류한 신문사의 디지털 콘텐츠 판촉 전략은 크게 시범 이용, 종이신문과의 묶음 할인, 계열사 콘텐츠 제공, 그리고 경품으로 구분된다.

시범 이용은 무료 혹은 저가로 일정 기간 유료화 상품을 체험하게 하는 전략이다. 종이신문과의 묶음 할인은 종이신문과 함께 구입하는 것이 개별 단위의 소비보다 비용이 더 적게 소요됨을 강조해 판매를 진작시키려는 목적에서 활용되는 번들링 전략의 결과로 볼 수 있다. 계열사 콘텐츠 제공은 유료 상품의 회원으로 가입 시, 계열사의 콘텐츠도 무료로 접근할 수 있는 권한 부여를 말한다. 경품은 도서상품권이나 공연 표 등의 현물 등가 물품을 의미한다.

분석 결과, 판촉 전략 중 종이신문과의 묶음 할인이 전체 조사 대상 12곳 신문사 중 9곳에서 활용됐다[표 6].

표 6. 신문사 별 판촉전략 현황

국가	신문사	시범 이용	종이신문과 묶음 할인	계열사 콘텐츠 제공	경품 제공
미국	뉴욕타임스	○	○		
	워싱턴포스트	○			
	월스트리트저널	○	○	○	○
	LA타임스	○			○
영국	더타임스	○	○		○
	데일리메일	○		○	
	텔레그래프	○	○		○
	파이낸셜타임스		○		
일본	니혼게이지		○	○	
	마이니치		○		
	아사히	○	○	○	○
	요미우리		○		○
소계		8	9	4	6

주: 각 항목 별로 해당 되면, ‘○’ 표기.

시범 이용이 8곳, 경품 6곳, 계열사 콘텐츠 제공이 4곳에서 판촉 전략으로 선택됐다. 종이신문과의 번들링 전략이 가장 높은 빈도로 신문사들에게 채택된 까닭은 소비자에게 친숙하며 여전히 매출 비중이 높은 종이신문과의 시너지가 디지털 콘텐츠의 유료화 도입을 통해서 신문사가 확보할 수 있는 가장 간편하면서도 높은 수익을 올릴 수 있는 길로 간주된 결과로 풀이된다.

판촉 전략에서는 국가 단위의 차별성이 나타났다. 미국과 영국의 신문사는 시범 이용을 모두 채택한 반면, 일본에서는 아사히에서만 시범 이용을 활용했다. 아사히는 웹사이트인 아사히신문 디지털(朝日新聞) 무료 회원 서비스 등록을 조건으로 1일 3개까지 유료 기사 접근 권한을 부여한다. 아사히가 일정 수의 기사를 무료로 제공함에서 앞서 가격 체계 분류에서 ‘연성형’이 아닌 ‘혼합형’으로 분류한 이유는 수를 한정지어 무료로 제공하는 유료 기사가 모든 사람에게 제공되는 것이 아니라 무료 회원 가입을 통해 이름과 이메일 주소의 제공을 조건으로 부여되는 것이기 때문이다. 아사히에게 확보되는 이름과 이메일이 추가적인 판촉 활동에 쓰이게 될 개연성을 고려할 때, 무료회원 대상 소수의 무료 기사 제공은 판촉의 행위로 보는 것이 적확하다고 판단했다.

대신 일본에서는 종이신문과의 묶음 할인 전략이 모든 신문사에서 통용되고 있었다. 예를 들어, 마이니치는 디지털 콘텐츠 상품은 앱아이의 월간 구독료를 종이신

문 구독자에게는 500엔, 비구독자에게는 900엔으로 책정했다.

경품 제공 전략은 신문사에 따라 가지각색이었다. 미국의 LA타임스는 구독을 조건으로 영화, 포럼, 쇼 등의 표를 제공했다. 영국의 더타임스는 최고가 유료 상품인 얼티메이트 팩(ultimate pack)에 가입하면, 와인 12병을 증정했다. 일본의 요미우리는 전시회나 콘서트 할인 혜택을 제공했고, 아사히는 항공사나 통신사 등의 마일리지로 경품으로 활용했다.

3.6 종합 분석

4P 전략을 틀로 주요 해외 신문사의 디지털 콘텐츠 전략을 분석한 결과는 [표 7]과 같이 정리된다.

표 7. 신문사들의 선택 전략 현황

상품	가격	유통	관측
e-paper (12)	연성 (5)	단일 요금 (8)	시범 이용 (8)
디지털 콘텐츠 (10)	혼합 (6)	복합 요금 (4)	중이신문과의 묶음 할인(9)
프리미엄 서비스 (7)	경성 (1)		계열사 콘텐츠 제공 (4) 경품 제공 (6)

주: 괄호안의 수는 각 전략을 선택한 신문사의 수.

상품 전략에서는 e-paper와 디지털 콘텐츠가 두 축을 이룬다. 프리미엄 서비스 전략은 조사 대상의 절반이 넘는 수에 의해 채택되긴 했지만, 선택 비율이 58.3%(7 곳)이기에 반드시 선택되는 전략으로 보긴 어렵다. 가격 전략의 경우, 연성 체계와 혼합 체계를 택한 신문사의 비율이 거의 비등했다.

디지털 유통경로를 '디지털'로 묶음 지어 간주하는 신문사가 8곳으로 각 단위로 인식하는 신문사(4곳)의 2배였다. 유통경로의 세분화 전략을 택한 신문사가 상대적으로 적은 셈이다.

관측 방식에서는 종이신문과의 묶음 할인 방식이 주를 이뤘다. 시범 이용 전략과 관련해서는 일본과 나머지 서구 국가 간 차이를 보였다. 서구에서는 시범 이용 선택 비율이 높았던 것과 달리, 일본의 신문사들은 아사히 한 곳에 불과했다.

계열사 콘텐츠를 유료 상품에 묶어 제공하기 보다는

경품 제공을 선택한 신문사의 수가 더 많았다.

V. 결론과 시사점

본 연구는 해외 신문사의 디지털 콘텐츠 유료화 전략을 유료화 시점, 시장 세분화 여부, 그리고 4P 마케팅 믹스를 기준으로 비교, 분석했다.

해외 신문사의 디지털 콘텐츠 유료화는 2000년을 전후로 선두 기업에 시작된 후, 2010년 이전까지 캐즘에 직면한다. 고정형 PC기반의 온라인 서비스가 기대와 달리 낮은 수익성을 보이자, 뉴욕타임스와 LA타임스는 디지털 콘텐츠 유료화 사업을 철회하기도 한다.

해외 신문사의 디지털 콘텐츠 유료화 사업은 캐즘에 직면한 것이다. 디지털 콘텐츠의 유료화 전환은 2010년부터 다시 본격화 된다. 스마트폰을 위시한 모바일 단말기의 확산의 영향이었다. 캐즘의 극복 견인차는 '시간'과 '장소'에 상관없이 온라인 환경에 접속할 수 있는 기술 발달의 결과로 해석된다. 신문사가 제공하는 뉴스 뿐만 아니라, 여타 콘텐츠들도 네트워크에 연결되는 고기능 스마트 기기의 발달로 인해 급증했다[77].

2010년 이후 해외 신문사들의 잇따른 디지털 콘텐츠 유료화 전환은 거의 모든 콘텐츠 시장이 모바일 기기 중심으로 재편되는 흐름에 편승한 결과로 해석된다.

디지털 콘텐츠 유료화의 문을 연 월스트리트저널과 파이낸셜타임스는 모두 경제지였다. 경제지의 상대적 으로 빠른 디지털 전환은 수요층의 특수성에 기반을 둔 결과로 풀이된다. 경제지는 종합지에 비해 목표 소비층이 명확하고, 구독자의 충성도와 구매력이 높은 편이다. 즉, 경제지는 종합지에 비해 콘텐츠 내용 측면에서의 수요를 충족시키면 전달 방식 변화에도 고객이 이탈할 가능성이 낮고, 콘텐츠에 대한 지불 능력이 높은 고객을 확보하고 있는 편이다. 이러한 태생적 특성에서 확보된 이점을 근거로 해외의 경제지들은 종합지에 비해 한 발 앞서 디지털 콘텐츠를 유료화로 전환한 것이다.

이는 국내 역시 마찬가지다. 2013년 9월 디지털 콘텐츠 유료화의 시대를 연 매일경제신문 그리고 그 다음 달에 유료화 대열에 동참한 한국경제신문 모두 경제지

었다.

대부분의 조사 대상 신문사들은 시장의 수요를 여전히 차별성 없는 하나의 덩어리로 간주하고 있었다. 그러나 시장 세분화 전략은 보다 많은 신문사의 자원 배분의 중심이 디지털로 바뀌게 되면 다수에 의해 선택될 것으로 판단된다. 경쟁우위 확보, 마케팅 기회의 발견, 차별화를 통한 가격 경쟁 완화의 효과를 견인하는 시장 세분화의 긍정적 효과를 감안하면[78], 치열해지는 경쟁 구도 속에서 시장을 대하는 신문사들의 인식은 달라질 것이라고 전망되기 때문이다.

소수의 충성도 높은 고객이 평범한 대중(mass)보다 수익 창출 측면의 기여도가 높을 수 있음은 더타임스를 통해 확인됐다. 더타임스는 유료화 이후, 방문자 수가 90% 감소했음에도 고객층을 충성도 높은 소비자로 구축한 덕분에 적자에서 흑자로 돌아섰다.

기실 충성도와 구매력 측면에서 높은 소수에게 집중하는 전략은 국내 방송 드라마 제작 패턴에서도 확인된다. 2014년 방송사 모두 '장르물'을 잇따라 편성했는데, 이러한 판단의 배경에는 장르물에는 실질 구매력이 높은 20~40대의 이목이 쏠려 광고주가 물리는 선택이 자리 잡고 있다. 일례로, SBS 수목극 '쓰리데이즈(3days)'는 시청률이 10대 초반임에도 드라마 전후에 붙는 광고가 모두 팔렸다[79]. 소수 팬 중심의 독자 관리는 격주 발행되는 동아비즈니스리뷰에서도 채택되고 있다. 동아비즈니스리뷰는 구독자가 2만 여명으로서 상대적으로 소수지만, 이들을 대상으로 오프라인 모임을 한 달에 한 번씩 열며 독자들 간 교류의 장을 제공하기도 한다. 정기구독료 외 1개월에 5000원을 추가 납부하는 프리미엄 서비스에 가입한 독자에게는 기사에 대한 기사의 설명이 담긴 동영상 서비스를 제공하기도 한다[80].

유통경로에 따른 인식에 따라, 요금 체계가 상이하게 책정됐다. IT 단말기를 '디지털'이란 하나의 묶음으로 설정하면 단일 요금제를, 단말기를 세분화 하는 경우에는 복합 요금제를 선택했다. 조사 대상 중 단일 요금제를 선택한 신문사의 수가 8곳으로 복합 요금제를 택한 신문사(4곳)의 2배였다.

디지털 콘텐츠의 유통경로를 세분화하기 보다는 '디지털'로 묶음 지어 간주하는 신문사가 많은 것이다. 이

결과는 두 가지로 해석될 수 있다. 첫째는 소비자 배려 차원이다. 아날로그에서 디지털로의 전환이란 상황을 접하게 된 소비자들에게 가격 측면에서의 부담을 덜어주기 위한 전략적 선택이 묶음 상품으로 연결된 것일 수 있다. 둘째는 수익적 측면이다. 세분화를 하지 않고 하나의 균집으로 묶는 것이 번들링 전략과 마찬가지로 신문사에게 수익적으로 더 도움이 될 수도 있다.

해외 신문사의 디지털 콘텐츠 유료화 모델은 종이신문으로부터의 독립이기보다는 보완 혹은 시너지 창출의 형태로 구성되고 있다. 상품 전략과 판촉 전략에서 다수가 공통적으로 종이신문을 소비자 소구의 주요 요소로 삼고 있는 전략이 이를 방증한다. 종이신문 중심의 상품 구성은 종이신문과의 연계 전략이 디지털 콘텐츠로의 소비자 유입 측면에서 그리고 수익성 개선 측면에서 실효적으로 판단된 결과에서 비롯된 것으로 풀이된다.

영국의 가디언과 파이낸셜타임스는 온라인 구독자의 수가 종이신문 구독자 수를 앞지르며 수익 구조를 성공적으로 바꾸었다[80]. 파이낸셜타임스의 경우 2008년 52%였던 광고 수익의 비중은 2013년 37%로 낮아진 반면, 구독자 수익의 비중은 48%에서 63%로 높아졌다. 동일 기간에 전체 매출에서 디지털 부분의 수익은 31%에서 55%로 증가했다[82]. 뉴욕타임스의 콘텐츠 매출은 디지털 콘텐츠 유료화 재개한 2011년 7억516만 달러에서 2013년 8억2427만 달러로 16.9% 신장했다. 2014년에는 8억3682만 달러로 1.5% 상승에 그쳤지만, 우상향 추세는 이어갔다[83][84]. 동일한 기간에 발행부수 기준 국내 1위인 조선일보의 신문매출액은 3470억 원에 2973억 원으로 14.3% 감소했다[85][86].

그렇다면, 디지털 콘텐츠 유료화와 관련된 국내 신문사의 현안은 무엇인가? 최우선적인 사안은 변화가 초래할 소비자항에 대한 신문사의 극복 능력을 키우는 것이다. 뉴스 콘텐츠를 골짜기로 인식하는 소비자가 전체의 35.7%에 달하고[81], 매일경제와 한국경제가 판매 중인 디지털 콘텐츠 유료화 모델에 대한 소비가치를 실제 상품가치의 30.3%[26]로 평가하는 소비환경을 감안하면 디지털 콘텐츠로의 방향 전환 시 구독료 수익의 확보가 녹록찮을 것으로 전망된다.

본 연구 역시 한계점을 내재하고 있다. 첫째, 사례의 대표성 문제다. 신문 시장이 발달된 국가의 상위 신문사를 표본으로 선정했다. 이는 표본들이 전 세계 신문사의 전략 수립에 영향을 주는 대상이라는 판단에서다. 그러나 이들의 수는 12개이다. 전 시장의 유관 주체들의 전략을 모두 반영하고 있다고 보긴 어렵다. 사례연구의 대상이 모두 주요 선진국의 상위 업체라는 사실은 본 연구 결과를 쉽게 일반화할 수 없는 제약조건이 된다.

둘째, 전략 별 중요도에 대한 미흡한 해석이다. 이 연구에서는 여러 기준을 통해 전략을 나열했다. 그러나 신문업계에서의 전략 별 가중치에 대한 구체적인 분석까지 이르지 못했다. 이는 각 신문사의 담당자를 대상으로 한 심층 인터뷰를 진행해야 가능하다. 이 부분은 추가적인 연구과제로 남겨 둔다.

참 고 문 헌

- [1] 김진국, 김영환, “신문기업이 저널리즘의 정체성을 견지하며 수행할 수 있는 수익사업에 관한 연구: 현직 언론사 간부기자들의 인식을 중심으로”, 한국언론정보학보, 통권, 제59호, pp.162-179, 2012.
- [2] Oliver & Ohlbaum Associates, “Different Media, Different Roles, Different Expectations: The Nature of News Consumption in the Digital Age,” London: Oliver & Ohlbaum Associates, 2013.
- [3] http://www.ediland.it/new/documenti/WANIFRAItalia2013_02_pegregne.pdf
- [4] 김봉석, 조인희, “신문 온라인 유료화와 국내 적용 전망에 관한 연구”, 한국엔터테인먼트산업학회 2013 추계학술대회 논문집, pp.40-47, 2013.
- [5] <http://www.journalist.or.kr/news/article.html?no=34193>
- [6] http://www.ohmynews.com/NWS_Web/View/at_pg.aspx?CNTN_CD=A0002055299
- [7] 김형, 양혜승, “저널리즘 원칙으로 본 온라인 뉴스 제목의 형식적 및 내용적 문제점 분석”, 언론학연구, 제17권, 제3호, pp.87-114, 2013.
- [8] 임종수, “온라인 뉴스 양식과 저널리즘의 변화”, 커뮤니케이션 이론, 제2권, 제2호, pp.37-73, 2006.
- [9] 김경모, “온라인 뉴스 확산과 여론 형성”, 언론과학연구, 제12권, 제4호, pp.35-72, 2012.
- [10] 권만우, “인터넷 신문의 기사 편집 경향에 관한 연구”, 언론과학연구, 제3권, 제2호, pp.5-34, 2003.
- [11] 권상희, 김위근, “뉴스 메시지 처리에 있어서 온라인 미디어 수용자와 오프라인 미디어 수용자의 차이”, 한국언론학보, 제48권, 제3호, pp.168-194, 2004.
- [12] 김무곤, 이태훈, “정보전달형식의 차이가 뉴스수용행위에 미치는 영향: 조선일보와 조선닷컴을 중심으로”, 언론과학연구, 제6권, 제3호, pp.37-64, 2006.
- [13] 박정의, “다매체 시대의 매체별 신뢰도 분석”, 한국방송학보, 제15권, 제3호, pp.129-154, 2001.
- [14] 최영, 박창신, “온라인 뉴스이용에 관한 연구: 조선닷컴 뉴스의 연성화 및 제목 선정성과 조회수 간의 상관관계”, 커뮤니케이션학 연구, 제17권, 제1호, pp.31-53, 2009.
- [15] 김채환, 안수근, “온라인 신문의 이용 변화에 관한 연구”, 한국언론정보학보, 통권, 제26호, pp.105-134, 2004.
- [16] 이정기, “융합모델(IMTBPT)을 활용한 지역지 유료 온라인 뉴스 콘텐츠 이용의도 결정요인 연구”, 스피치와 커뮤니케이션, 제20호, pp.7-49, 2013.
- [17] 김대원, 김수원, 김성철, “네이버 뉴스스탠드 도입 이후 뉴스 웹사이트 네트워크 구조 분석”, 사이버커뮤니케이션 학보, 제31권, 제4호, pp.57-96, 2014.
- [18] 김위근, “포털 뉴스서비스와 온라인 저널리즘의 지형”, 한국언론정보학보, 통권, 제66호, pp.5-27, 2014.
- [19] 임종수, “미디어로서 포털”, 한국언론학회 2004

- 년 가을학술대회 발표논문집, pp.193-219, 2004.
- [20] 강주현, 이인옥, “포털뉴스에서 많이 읽힌 정치 뉴스의 의제와 정파성: 온라인 신문에서 많이 읽힌 정치뉴스와 비교 연구”, 사이버커뮤니케이션 학보, 제31권, 제2호, pp.5-44, 2014.
- [21] 안종록, 박광순, “인터넷 미디어의 뉴스서비스에 관한 비교 연구: 포털사이트와 신문사닷컴의 관련 뉴스, 하이퍼링크, 댓글을 중심으로”, 언론과학 연구, 제7권, 제2호, pp.335-372, 2007.
- [22] 유봉석, 정일권, “포털 뉴스와 인터넷신문 편집자의 전문가 역할 인식과 게이트키퍼링 차이 분석”, 사이버커뮤니케이션 학보, 제29권, 제4호, pp.267-303, 2012.
- [23] 노수진, 윤영민, “우울증에 관한 언론 보도 분석”, 한국언론정보학보, 통권, 제61호, pp.5-27, 2013.
- [24] 좌보경, 백혜진, 서필교, “금연정책관련 온라인 뉴스와 댓글 유형의 내용 분석”, 홍보학연구, 제18권, 제3호, pp.13-43, 2014.
- [25] 최민음, 이정기, 박성복, “대학생들의 종합일간지 유료 온라인 뉴스 콘텐츠 이용의도에 관한 연구”, 한국언론학보, 제56권, 제1호, pp.340-363, 2012.
- [26] 김대원, 김민성, 양승호, 김성철, “N-스크린 환경 하에서 신문의 통합형 플랫폼에 대한 사용자 지불의사 연구”, 경영과학, 제31권, 제4호, pp.93-106, 2014.
- [27] 김대원, 김민성, 김성철, “신문사 통합형 플랫폼 사용의도에 영향을 미치는 요인”, 한국콘텐츠학회논문지, 제15권, 제4호, pp.122-138, 2015.
- [28] 김윤화, “3 스크린 플레이(3 screen Play) 서비스 추진 현황”, 방송통신정책, 제21권, 제11호, pp.79-82, 2009.
- [29] 임준, “N-스크린 서비스 활성화 방안”, KISDI Premium Report(11-8), 서울: 정보통신정책연구원, 2011.
- [30] <http://word.tta.or.kr/terms/terms.jsp>
- [31] 최세경, “N스크린 시대에 TV 비즈니스의 전망과 대응 전략”, 방송문화연구, 제22권, 제2호, pp.7-36, 2010.
- [32] 김위근, “포털 뉴스서비스와 온라인 저널리즘의 지형”, 한국언론정보학보, 통권, 제66호, pp.5-27, 2014.
- [33] http://readwrite.com/2007/03/01/attention_economy_overview#awesm=%E2%88%BCoy2M7HT05MPSse
- [34] <http://www.flurry.com/bid/90743/App-Engagement-The-Matrix-Reloaded#.VHIVeJGsV5c>
- [35] 한국언론진흥재단, 2013 언론수용자 의식조사, 서울: 한국언론진흥재단, 2013.
- [36] 김대원, 김성철, “N-스크린 시대에 종이신문 부수 확장을 위한 경쟁제공 전략의 경제성”, 언론과학연구, 제15권, 제2호, pp.141-164, 2015.
- [37] 한국언론진흥재단, 2013 신문사 재무분석. 서울: 한국언론진흥재단, 2013.
- [38] 조동성, *(마이클 포터의) 경쟁전략 경쟁우위에 서기 위한 분석과 전략법*, 경기: 21세기북스, 2008.
- [39] 김수현, “IT서비스 전환의도에 대한 전환비용의 조절효과”, 한국콘텐츠학회논문지, 제13권, 제10호, pp.452-460, 2013.
- [40] D. Lerner, *Toward a communication theory of modernization: a set of considerations*, In L. W. Pye, Communications and development Princeton, NJ: Princeton Univ. Press, pp.327-350, 1963.
- [41] E. McCombs, “Mass media in the marketplace,” Journalism Monographs, Vol.24, pp.1-102, 1972.
- [42] 이상규, “양면시장의 정의 및 조건”, 정보통신정책연구, 제17권, 제4호, pp.73-105, 2010.
- [43] K. Kaye and J. Johnson, “From Here to Obscurity?: Media Substitution Theory and Traditional Media in an On-line World,” Journal of the American society for information science & technology, Vol.54, No.3, pp.260-273, 2003.
- [44] D. Atkin and M. Kang, “Exploring the role of

- media uses and gratifications in multimedia cable adoption," *Telematics And Informatics*, Vol.16, No.1, pp.59-74, 1999.
- [45] 김형지, 김정환, 정세훈, "스마트폰 이용이 기존 미디어 이용에 미치는 영향", *미디어 경제와 문화*, 제11권, 제1호, pp.88-119, 2013.
- [46] J. McCarthy, *Basic marketing : a managerial approach*. Homewood, Ill. : R. D. Irwin, 1960.
- [47] H. Borden, *The concept of the marketing mix*. *Journal of advertising research*, Vol.4, No.2, pp.2-7, 1964.
- [48] 여운승, "관계마케팅의 기원과 발전과정 및 미래", *경제연구*, 제29권, 제1호, pp.33-65, 2008.
- [49] 임채운, "메가마케팅의 실천전략에 관한 연구", *서강경영논총*, 제8권, 제0호, pp.401-435, 1997.
- [50] L. L. Berry, "Relationship marketing," In L. L. Berry, G. L. Shostack, & G. Upah (Eds.) *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Chicago IL, USA: American Marketing Association, pp.25-28, 1983.
- [51] M. Zineldin and S. Philipson, "Kotler and Borden are not dead: myth of relationship marketing and truth of the 4Ps," *Journal of consumer marketing*, Vol.24, No.4, pp.229-241, 2007.
- [52] 이루지, "무용공연 관객의 관람만족도가 재관람 의사에 미치는 영향", *코칭능력개발지*, 제8권, 제4호, pp.137-145, 2006.
- [53] 박은영, "피겨스케이팅공연의 마케팅믹스(4P's)와 관람만족 및 추천의도에 관한 연구: 2008 ISU 피겨그랑프리 파이널대회를 중심으로", *한국사회체육학회지*, 제38권, 제1호, pp.223-234, 2009.
- [54] 이상현, 김용근, 이상호, "디지털미디어 이용 행태 분석을 통한 효과적 마케팅 대안의 제안연구", *한국전략마케팅학회 학술대회*, pp.632-669, 2011.
- [55] 손유석, 김창수, 안현숙, "국내 주요 소셜커머스 기업의 마케팅 전략에 관한 연구", *한국정보기술학회논문지*, 제12권, 제12호, pp.181-194, 2014.
- [56] 한상만, "시장세분화 · 고객관리 데이터시스템과 판매원의 효율성 제고", *마케팅*, 제29권, 제2호, pp.36-39, 1995.
- [57] 이진렬, 최낙환, "제품 및 시각디자인의 STP전략을 위한 최적화적도법의 응용", *대한경영학회지*, 제28호, pp.29-44, 2001.
- [58] 이수동, "STP와 경쟁력 강화", *마케팅*, 제38권, 제5호, pp.32-38, 2004.
- [59] M. E. Porter, "What Is Strategy?," *Harvard Business Review*, Vol.74, No.6, pp.61-78, 1996.
- [60] P. J. DiMaggio and W. W. Powell, "The iron cage revisited-Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields," *American Sociological Association*, Vol.48, No.2, pp.147-160, 1983.
- [61] 이상식, 김복구, "경쟁전략 및 경영혁신과 경영성과와의 관련성에 관한 연구", *대한경영학회지*, 제36호, pp.321-343, 2003.
- [62] R. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*(third edition), London: Sage publications, 2003.
- [63] 이종원, "정책 사례연구 방법의 활용 현황과 발전을 위한 제언", *한국거버넌스학회보*, 제18권, 제3호, pp.1-20, 2011.
- [64] 성태경, "기업특성과 기술혁신활동: 슈페터적 가설을 중심으로", *산업조직연구*, 제9권, 제3호, pp.133-155, 2001.
- [65] 임창희, *조직론*, 경기: 박현사, 2010.
- [66] <http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=102&oid=009&aid=0000257296>
- [67] 한국신문협회, *인터넷 전체 이용시간 중 뉴스읽기(16.4%) 가장 많아*, 한국신문협회, 2010.
- [68] http://gothanist.com/2007/09/18/ny_times_ends_t.php
- [69] <http://www.mediatoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=61336>
- [70] 황민우, 홍성준, "신제품 캐즘의 원인에 대한 실증연구: 무선랜 사례를 중심으로", *Asia*

marketing journal, 제7권, 제4호, pp.59-77, 2006.

[71] 배정근, “다시 부는 뉴스콘텐츠 유료화 바람”, 관
훈저널, 통권, 제115호, pp.9-15, 2010.

[72] http://epaper.wan-ifra.org/2014_0708_en/#/4/

[73] 김대원, *애플쇼크*, 서울: 더난 출판사, 2010.

[74] 이홍천, “일본 신문사의 온라인 유료화”, 관훈저
널, 통권, 제128호, pp.27-35, 2013.

[75] [http://www.telegraph.co.uk/finance/newsby
sector/mediatechnologyandtelecoms/media/1086
6038/Operating-profits-at-Telegraph-Media-G
roup-increase-to-61.2m-in-2013.html](http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/media/10866038/Operating-profits-at-Telegraph-Media-Group-increase-to-61.2m-in-2013.html)

[76] [http://www.journalism.co.uk/news/the-times
-moving-towards-profit-since-paywall-launch
/s2/a556236](http://www.journalism.co.uk/news/the-times-moving-towards-profit-since-paywall-launch/s2/a556236)

[77] 임명환, 김강훈, “국내외 스마트콘텐츠 산업동향
및 시장전망”, 한국정보기술학회, 제10권, 제4호,
pp.87-96, 2012.

[78] 박찬수, *마케팅원리(2판)*, 서울: 법문사, 2002.

[79] [http://www.seoul.co.kr/news/newsView.php?id
=20140414019001](http://www.seoul.co.kr/news/newsView.php?id=20140414019001)

[81] [http://www.mediatoday.co.kr/news/articleView
.html?idxno=122378](http://www.mediatoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=122378)

[80] 문철수, 지성우, 문효진, *뉴스저작물 이용 활성화
및 이용자 인식 개선방안 연구*, 서울: 한국언론진
흥재단, 2010.

[82] [http://aboutus.ft.com/2014/02/28/67012/#axzz353
orOwVh](http://aboutus.ft.com/2014/02/28/67012/#axzz353orOwVh)

[83] [http://investors.nytc.com/files/doc_financials/
annual/2013/2013%20Annual%20Report.pdf](http://investors.nytc.com/files/doc_financials/annual/2013/2013%20Annual%20Report.pdf)

[84] [http://investors.nytc.com/files/doc_financials/
annual/2014/2014-Annual-Report-\(FINAL\).pdf](http://investors.nytc.com/files/doc_financials/annual/2014/2014-Annual-Report-(FINAL).pdf)

[85] [http://dart.fss.or.kr/dsaf001/main.do?rcpNo=201
20405000762](http://dart.fss.or.kr/dsaf001/main.do?rcpNo=20120405000762)

[86] [http://dart.fss.or.kr/dsaf001/main.do?rcpNo=201
50331003455](http://dart.fss.or.kr/dsaf001/main.do?rcpNo=20150331003455)

저 자 소 개

김 대 원(Daewon Kim)

정회원



- 2006년 2월 : 고려대학교 경영학
과(학사)
- 2011년 1월 : KDI국제정책대학
원(경영학석사)
- 2013년 3월 ~ 2015년 2월 : 고려
대학교 언론학과 박사과정 수료
- 2005년 9월 ~ 2015년 3월 : 매일경제신문사 기자
<관심분야> : 미디어 전략·경영, 미디어 산업, 뉴미디어,
로봇저널리즘, 대중문화 산업

우 혜 진(Hyejin Woo)

정회원



- 2013년 2월 : 고려대학교 미디어
학부(학사)
- 2013년 2월 ~ 현재 : 고려대학
교 언론학과 석사과정 재학 중
- <관심분야> : 미디어 전략·경영, 미디어 산업, 뉴미디어

김 성 철(Seongcheol Kim)

정회원



- 1987년 2월 : 서울대학교 경영학
과(학사)
- 1989년 2월 : 서울대학교 대학원
(경영학석사)
- 2000년 12월 : Michigan State
University 석사, 박사
(Telecommunication 전공)
- 2008년 3월 ~ 현재 : 고려대학교 미디어학부 교수
<관심분야> : 미디어경영, 미디어 산업, 뉴미디어