

패키지화 온·오프라인 연계 등 다양한 전략 필요

동종의 콘텐츠라도 독창성으로 경쟁력 확보



조영탁

(주)휴넷 대표이사



황수경

휴넷 팀장

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

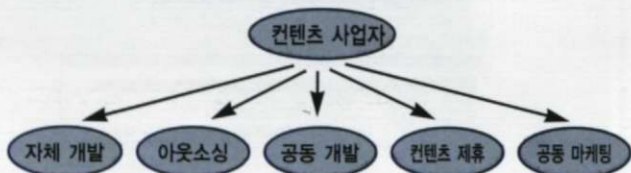
9 콘텐츠 비즈니스를 위한 결제 시스템의 현황

10 종합 : 콘텐츠 유료화 Golden Rules

신규 콘텐츠 생산 전략

지난 호까지는 주로 본격적 논의를 하기 전에 콘텐츠 유료화 논쟁과 인터넷이 가져다 준 변화, 콘텐츠 산업의 특성 이해, 그리고 콘텐츠 비즈니스의 전략적 접근 방법에 대해 논의했었다. 이번 호부터는 실질적으로 콘텐츠 비즈니스 수행하기 위한 운영 방안에 대해 하나씩 살펴보기로 하자.

실무 운영 방안의 첫 번째로 이번 호에서는 신규 콘텐츠 생산을 위한 개발 방법과 전략을 세우기 위한 내용들을 알아보자.



콘텐츠 개발의 5가지 방법

콘텐츠를 개발하는 방법에는 어떤 것이 있을까? 일반적으로 [그림 1]에서 보듯이, 자체개발, 아웃소싱, 공동개발, 콘텐츠 제휴, 공동 마케팅의 5가지를 얘기한다. 여기서, 자체개발은 내부의 인력 및 가용 자원을 활용하여 개발하는 방법이고, 나머지 것들은 제휴나 외부의 자원을 활용하는 방법이다. 전략적 측면에서 보면, 'make'를 할 것인지 'buy'를 할 것인지의 문제로 이 때 중요한 경쟁 포인트는 양질의 콘텐츠 생산 및 저작권이라고 하겠다.

그러면, 신규 콘텐츠 생산을 위한 체크리스트에 포함해야 하

는 항목에는 어떤 것이 있을까? 이에 대해 하나씩 점검해 보자
로 하자.

우선, 전체 시장의 크기(규모)를 살펴야 한다. 또한, 경쟁 상
품이 어느 정도 수준인지를 파악하고, 자체적으로 생산할 능력
이 있는지도(시장가격 보다 낮게)중요한 체크 항목이다. 한편,
잠재 소비자는 충분한지, 소비자에 접근 가능성·용이성은 얼
마나 되는지를 파악해 가격 설정 전략 및 시장 진입 시기 등을
결정해야 한다.

특히, 온라인 콘텐츠의 경우, 온라인 이용자들에게 원하는
느낌을 바로 찾았다는 느낌을 주어야 하고(적절성), 시의 적절
한 때에 제공되어야 하며(적시성), 표현 방식도 새롭고 알기 쉽
게(용이성) 이루어 져야 한다. 또한, 정보가 믿을 만해야 하고
(신뢰성), 최신의 것을 가장 빠르게 전달(신속성) 받을 수 있어
야 한다. 콘텐츠 제작자 및 다른 온라인 이용자들과 쉽게 의사
소통(편리함)이 가능해야 한다. 인터넷은 TV나 라디오, 신문
등 기존 매체에 비해 이러한 신속성, 정확성, 흥미성, 편의성
면에서 경쟁적 우위를 가질 수 있다.

콘텐츠 생산 관리를 위해 콘텐츠의 판매 대상을 먼저 설정하
는 것이 중요하다. 즉, 먼저 고객 분석하고 세분 시장 선택한
다음 이들 세부 시장별로 원하는 니즈를 파악한 후에 이에 맞
추어 콘텐츠 생산 기획에 들어가야 실패를 하지 않는다. 이런
측면에서 보면, 콘텐츠 생산도 기존의 제조 상품의 생산처럼
제품 개발 및 기획 조사가 선행되어야 함을 이해할 수 있을 것
이다. 따라서, 유행한다고 생각하고, 급하게 생산 먼저 하고,
그 다음에 팔기 위한 노력을 하는 것은 본말이 전도된 것으로,
당연히 시장에서 실패를 경험할 수밖에 없을 것이다.

한편, 자사의 자원 배분(resource allocation) 측면에서도 검
토가 이뤄져야 하는데, 원소스-멀티유즈(one source-multi
use)라는 콘텐츠 유료화의 핵심 조건을 충족시킬 수 있는 기획
력 및 자원의 보유 여부를 종합적이며 전사적으로 점검하여 인
력 및 가용 자원의 배치가 콘텐츠 생산 이전에 완비되어야 한
다. 이러한 전략을 잘 세웠던 리니지의 생산 사례를 살펴보면,

개발에 들어간 시간 및 투자자금의 지원과 게임 내용 및 게임
개발에 대한 이해가 가능한 김택진 사장의 강력한 경영 마인드
가 성공 요인으로 작용했다고 한다. 결국, 콘텐츠 생산을 위한
회사 자원의 효율적인 배분과 지원을 할 수 있는 경영진의 마
인드도 콘텐츠 생산에 필요한 중심 요소라고 아니할 수 없을
것이다.

상품의 가치가 무엇이 될 것인지 점검하여 콘텐츠 생산에 반
영하는 것은 고객의 문제나 욕구를 해결해 주는 상품의 가장
기본적인 요소이다. 즉, 고객에게 뭔가 유용한 사용 가치나 교
환 가치, 또는 기타 상징적인 가치를 가져다 주는 것에 초점을
맞춰야 할 것이다. 또한, 소비자의 입장에서 살펴보는 것도 필
수적이다. 즉, 흔하게 찾아볼 수 없는 서비스 채널에 고객들은
유료로 지불하는데 대한 거부감 없이 가치 있는 정보로서 매력
느끼게 될 것이다. 다른 사이트 어디에서나 무료로 제공하고
있는 콘텐츠는 결코 유료 콘텐츠로의 가치를 가지지 못한다.
따라서, 경쟁사이트에서 생성하지 못하거나 만들지 못하는 희
소가치가 있는 콘텐츠가 바로 고객이 원하는 유료 콘텐츠라는
사실 - 희소성의 원칙이 콘텐츠 비즈니스에서도 동일하게 적
용됨을 잊어서는 안될 것이다.

현재의 웹 비즈니스가 '출혈경쟁'이라는 용어를 연상시킬
만큼 무의미한 자원 낭비를 하고 있는 것도 사실은 바로 '희소
성'이라는 유료화 본연의 가치를 창출하지 못했기 때문이라고
볼 수 있다. 아무리 동종업계에 많은 사이트들이 입지하고 있
다 하더라도 각각의 사이트가 독특하게 내세울 수 있는 콘텐츠
를 고유의 핵심역량으로 인정받도록 생산해 낸다면 콘텐츠 비
즈니스 유료화는 성공할 수 있다.

유사 사이트와의 콘텐츠를 비교하고 벤치마킹하는 순서도
꼭 밟아라. 자사 사이트에서 제공하고 있는 콘텐츠가 다른 경
쟁사이트에서 제공하고 있는 내용과 비교해서 차이점과 공통
점이 무엇인지 꼼꼼하게 관찰하면 뭔가 특별한 가치를 제공해
주는 지 여부와 필요한 요소를 도출해 낼 수 있을 것이다. 즉,
기존에 보유하고 있는 기초 콘텐츠를 타사 사이트와 비교 분석

용어정리) 벤치마킹 : 교과서적인 의미에서 풀이하자면 타사에서 제공하고 있는 서비스나 제품을 자사의 시스템에 맞게 변형하고 이를 모방하는 과정
타사의 제품과 서비스를 모방하는 차원을 뛰어넘어 새로운 차원의 서비스를 이끌어 내는 전략이다. 이러한 벤치마킹을 통해 이전의 내용에서는 찾아
볼 수 없었던 신규가치를 창출할 수 있는 그 무엇인가가 새롭게 내재된 경쟁적 가치 요소를 발견 할 수 있다.

하고, 고객의 입장에서 가치(사용가치, 교환가치, Searching Cost)를 지불 할 수 있는 프리미엄 상품을 개발하는 프로세스) 고객의 입장에서 수용할 수 있는 유료서비스가 어떤 것인지에 대해 명확한 결론을 보유하고 있어야 한다.

한편, 장기적 관점에서 시장에서 팔릴 수 있는 콘텐츠 개발하는 연구개발 비용의 투자도 확실하게 지원이 되어야 한다. 즉, 확실한 투자 위에 유료화 기반이 구축된다는 사실 인식하라.

또한, 부가서비스를 개발하고 부가가치를 제공하는 콘텐츠 생산 계획도 포함되어야 한다. 품질의 우수성이나 편의성 등의 반대급부로 부가적인 흥미 요소나 프리미엄 적인 요소를 가미한다.

목적에 따라 콘텐츠의 질을 다양화하는 방법도 고려해 보아야 하는데, 이는 단순한 유·무료 서비스의 구분이나 유료나 무료만의 한 가지 서비스만을 고집하는 방식이 아닌 무료는 지금까지 같이 그래도 유지하면서, 유료 서비스 자료를 고급화·특화하는 방식이어야 할 것이다. 단순히 회원을 모집하기 위한 공짜 콘텐츠와 판매를 목적으로 하기 위한 콘텐츠는 질이 다를 수밖에 없다.

한편, 콘텐츠 생산 제품의 수도 다품종으로 갈 것이냐 아니면 소수 정예, 또는 단일 상품으로 갈 것이냐 도 콘텐츠 생산 전략에서 고려해야 한다.

다품종 생산 제품의 경우, 자체 개발 인력이 없거나 수준이 떨어지는 경우, 외부와의 제휴나 아웃소싱을 통해 실행할 수 있는 방법이라고 하겠다. 이러한 제품들은 보통 바리다매의 형식을 취하며, 기술 이전이 쉬운 콘텐츠에 적합하다. 반면, 단일 제품이나 소수정예 상품은 자체 개발해서 해당 기술이나 자원을 보유하고 있는 것이 유리할 때 실행할 수 있는 방법이다. 즉, 고가 정책을 사용할 수 있는 생산 방식이며, 해당 기술 자체가 가치를 가지는 콘텐츠의 경우 이러한 생산 전략을 활용하는 게 유리하다.

유료화 하기 적당한 콘텐츠는 OFF/ON-Line에 관계없이 어떤 곳에서도 구하기 어려운 콘텐츠(Ex ; 성인, 게임 등 엔터테인먼트 정보), 그 콘텐츠를 제공받은 사람이 이를 이용해 수익을 얻을 수 있는 콘텐츠(Ex ; 정마, 부동산, 재테크 정보) 등이 있으며, 반면 콘텐츠 유료화가 힘든 대표적인 케이스로는 여행관련 콘텐츠가 가장 많이 언급된다. 그 이유로는 정보를

이용함으로써 수익을 얻는 쪽은 네티즌이 아니라 관련된 관광지나 여행사, 항공 회사가 직접적인 수혜자가 되기 때문이다. 따라서, 콘텐츠를 유료화 할 때, 중요한 것은 콘텐츠를 통해 수익/혜택을 얻는 집단이 누구인지 파악하여 그에 적당한 콘텐츠가 개발되어야 하겠다. 소비자에게 다양한 선택권을 줄 수 있도록 패키지형, 옵션형 등 콘텐츠 제품들을 여러 가지 아이디어로 패키지화하는 것도 좋은 방법이 될 것이다. 가령, A 제품(1만원), B 제품(5천원), C 제품(2만원)을 A-B, A-C, B-C 등으로 조합하여 가격은 좀 더 저렴하게 책정해 보는 정책도 콘텐츠 유료화 전략으로 선택을 다양하고, 저렴하게 제공하는 측면에서 유리할 것이다.

콘텐츠 생산 원가 절감 방안

콘텐츠 생산 시, 자체 생산과 아웃소싱(외주) 방법을 적정한 비율로 가져가는 것이 유리하다. 즉, 아무리 비용 절감 차원에서 아웃소싱이 유리하다고 하더라도 자체 생산 능력을 어느 정도 가지고 있어야 이것이 지식으로 쌓이면서 회사 자산이 계속해서 축적되고, 경쟁자 진입에도 쉽게 무너지지 않을 수 있으며, 진정한 선도기업으로서의 입지 구축이 가능하다.

이는 농산물의 수입과 생산의 적절한 배분과 관련한 원리와 마찬가지로 이해하면 쉬울 것이다. 가령, 국산 마늘을 자체 생산하여 시장에 내놓는 것과 중국산 마늘을 수입하여 시장에 내놓는 것의 선택이 있다고 하자. 국산 마늘 생산은 비용이 중국산 마늘의 수입의 3~5배 이상이 들기 때문에 마늘 시장의 수요를 전량 수입에 의존하기로 정책을 정했다고 한다면, 국산 마늘 생산은 자연히 줄어들거나 소멸할 것이다. 그러나 문제는 국내 자체적인 생산 능력이 제로일 때, 중국산 마늘이 과연 예전의 저렴한 비용으로 계속 공급을 할 것인가 이다. 만약 중국산 마늘이 파워를 가지고 가격을 터무니없이 올린다고 해도 이를 수용할 수밖에 없다는 것이다.

따라서, 자체 생산 능력이 전혀 없는 아웃소싱을 통한 원가 절감 정책은 환경의 변화와 파워의 이동에 밀려 오히려 장기적으로는 콘텐츠 유료화에 걸림돌로 작용할 수도 있다.

또한, 콘텐츠 유료화를 위해 현재의 비용구조를 철저히 검토하고, 비용절감을 통해 원가를 낮추는 노력도 전개되어야 한다. 결국, 고객에게 최적의 가격으로 상품을 제공할 수 있는 기

반을 닦는 것이 중요하므로, 자체 생산과 외주 생산, 그리고 콘텐츠 M&A의 적절한 전략적 선택이 필요하다고 하겠다.

콘텐츠 생산 품질관리

콘텐츠 생산에도 품질 관리가 필요하다. 콘텐츠도 고객에게 판매하는 하나의 상품이므로, 콘텐츠 품질관리 시스템을 도입해야 한다. 즉, 콘텐츠 도입과 관련해서, 시장기능 지원, 콘텐츠의 독창성, 저작권 문제, 가격의 적정성 문제 등에 대한 심사 가능하도록 시스템을 만들어야 할 것이다.

또한, 콘텐츠 생산 기획 팀/부서를 운영하여 소비자의 니즈 및 시장 동향 분석부터 콘텐츠 자체 생산 여부, 품질과 생산 납기 관리 등을 시행할 필요가 있다. 품질 관리팀은 외부 전문가를 참여시키는 것이 성공 가능성을 높일 수 있을 것으로 판단된다.

결국, 콘텐츠도 하나의 제품이기 때문에 품질 관리를 통해 보다 사업성이 있는 콘텐츠 산업을 선정하고, 생산을 효과적으로 관리하는 시스템과 콘텐츠 생산과 투입원가 그리고 수익 창출 부분과 균형을 맞추는 생산 전략이 이뤄져야 한다.

미래형 콘텐츠 : 무선 인터넷 콘텐츠 개발 전략

무선 인터넷 콘텐츠 비즈니스 사업은 미래에 콘텐츠 산업의 꽃으로 예측되고 있다. 실제로 무선 인터넷의 성장과 더불어 가장 유망한 산업으로 대두되고 있다. 이러한 무선 인터넷의 주체는 크게 이동통신업체, 콘텐츠 제공업체, 포털 서비스업체, 관련 솔루션업체, 단말기 제조업체 등 5개 분야로 나눌 수 있다. 그 중에서도 통신업체(망 사업자)와 콘텐츠 제공업체가 핵심 축을 이루고 있다. 이들의 목표는 어느 단말기로, 어느 통신망을 이용하든 모든 고객에게 콘텐츠를 신속하고 편리하게 이용할 수 있도록 하는 것이다. 여기서 디지털 정보 상품인 콘텐츠의 가격과 유통 경로가 생기고 콘텐츠를 생산하여 공급하고, 유통시키고, 소비하는 3개 부문의 유통 주체가 등장하리라 본다. 무선인터넷 비즈니스에서는 이들 3개 부문은 콘텐츠 개발사, 이동통신사, 가입자일 것이다.

이 중 콘텐츠 제공 사업자의 입장에서 8가지 콘텐츠 비즈니스 개발 전략을 살펴보면 다음과 같다.

주요 기본 전략

▷ 무선 인터넷 환경측면에서 환경 지향적인 서비스를 개발하라. 즉, 단말기의 규격과 기능의 한계를 극복하여 기존의 시간/공간의 제약을 뛰어 넘는다.

▷ 콘텐츠 개발 측면에서 시대를 리드하기, 유행성, 단기성, 단순성, 10~20대 타겟, 이용 편의성, 반복성, Unique, New 등의 핵심 키워드 반영하라.

▷ 이동통신 사업자 측면에서 교섭력 증대와 사업자별 포트폴리오 강화하라.

▷ 글로벌 경쟁력 강화라는 측면에서 해외 진출을 위한 글로벌 콘텐츠 개발에도 힘을 기울여라.

▷ 유.무선 및 오프라인이 결합된 콘텐츠를 개발하라.

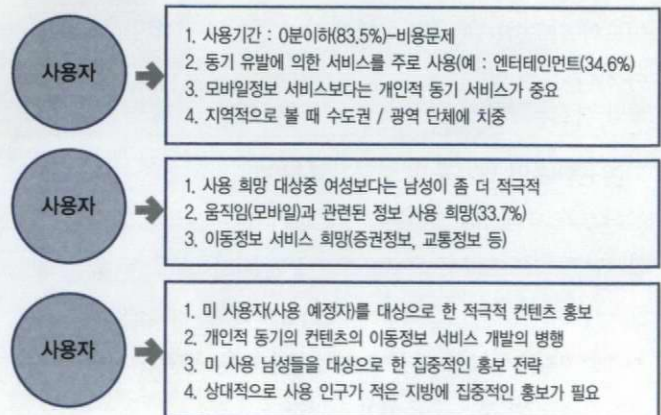
▷ 개인 지향의 맞춤형 콘텐츠로 고객 개인별 만족도를 높여라.

▷ 정보교류 및 협력 네트워크를 구축하라.

▷ 콘텐츠 개발 및 사업의 다각적인 접근을 시도하라.

대상별 콘텐츠 개발 방안

무선 인터넷 콘텐츠 개발을 위한 구체적인 방안에 대해 아래에 전자신문에서 제시한 방안을 소개하고자 한다. 결론적으로, 미 사용자를 대상으로 한 적극적인 홍보를 기획하고, 개인적 동기의 콘텐츠와 이동정보 서비스의 개발을 병행하는 쪽으로 제시하고 있는 것을 알 수 있다. 특히, 무선 인터넷 콘텐츠 개발 시, 이동에 유용한 정보가 무엇일지 발견하는 것이 가장 중요하다.



콘텐츠 생산 전략 정리

프리미엄 콘텐츠의 개발

- ▷ 특정 주제나 분야에 대한 심층 기사 및 하이퍼링크들
- ▷ 특정 시장이나 기업에 대한 심층 분석 자료
- ▷ 전문 분석기관이나 컨설팅 업체의 온라인 유료 보고서
- ▷ 금융/경제 관련 유료 리포트 등이 이에 해당한다.

온라인 리서치 회사인 이마켓터(www.emarketer.com)가 이런 방식을 시도해 성공을 거두고 있다.

오프라인 기반이 있는 경우 이를 온라인과 긴밀히 연계

월 스트리트 저널은 신문 정기 구독자들에게 온라인 콘텐츠 이용료를 할인해 주고 있으며, 비즈니스 위크(www.businessweek.com)는 정기 구독자들에게 무제한 검색 기능과 프리미엄 콘텐츠를 제공한다.

틈새 콘텐츠의 개발

특정 지방이나 지역에 밀착된 심층 기사나 정보를 발굴, 제공한다. 미국처럼 넓은 나라에서는 효과적이거나 우리 나라에서는 다소 적용하기 힘든 면이 있다. 틈새 콘텐츠는 어디든 존재할 것이고, 차별적 우위를 가질 수 있다.

서비스의 패키지화

- ▷ 신문 구독료 월 1만원
 - ▷ 웹 콘텐츠 이용료 월 5천원
 - ▷ 신문 + 웹 콘텐츠 1만2천원
 - ▷ 신문 + 웹 콘텐츠 + 이벤트/행사 할인권 월 1만4천원 등
- 으로 상품 패키지를 다양하게 만들 수 있다. 물론 이 경우 웹사이트와 신문사는 분사된 형태가 아닌 긴밀히 결합된 사업체여야 한다.

기존 콘텐츠의 재가공 및 부가가치 부여

야후가 서비스하고 있는 '가장 인기 있는 뉴스', '가장 많이 본 사진', '가장 많이 이메일로 전송된 기사 및 그림' 등은 평소 생산되는 콘텐츠를 재분류, 재가공해 부가가치를 더한 모범 사례다. 물론 무료로 제공되고 있지만 다른 콘텐츠 제공 사이트들은 이러한 사례를 눈여겨볼 만하다.

콘텐츠 확보 방안

저작권 확보 방안, 과금 지불, 전략적 제휴, 자체 제작 등의 방법이 있다. 이 중 어느 것을 택할 것인지를 전략적으로 선택해야 한다. 이 때 선택 기준으로는 자체 역량 보유 여부, 시간, 비용, 원소스 멀티유스의 가능성, 수익 발생 예상 규모 등이 종합적으로 고려되어야 한다.

One source, Multi-use 전략

저작권 등 확보 시, 단순 인터넷 콘텐츠 뿐 아니라 게임, 캐릭터, 출판, 문구류, 옷, 악세서리까지 활용 가능하다. 이때 가장 중요한 것은 우수 생산원 확보인데, 한국에서의 신디게이트 도입도 마찬가지로 도입하면 된다. 즉, 각 파트별로 담당자를 고용하는 것이 어려우면 파트별 제휴를 통해 평가하고, 가공을 맡기는 방식이면 가능하다. 이러한 면에서 보면, 오프라인 신문사가 확실히 유리한 측면이 있다. 왜냐하면, 이미 잠재 고객 및 생산원 확보의 가능성 높다는 점이 그 이유다.

이상으로 콘텐츠 생산 전략에 관해 정리해 보았다. 여기서 가장 중요한 것은 콘텐츠 생산 전략이 성공하기 위해서 콘텐츠에 대한 사전 기획 및 조사가 반드시 미리 선행되고 반영되어야 한다는 것이다. 또한, 콘텐츠를 생산하는 방식(자체 생산 vs. 전략적 제휴)의 적절한 배분도 고려되어야 함을 강조하면서 본 글을 마감하고자 한다. ☺