

인터넷 서비스의 유료화 정책에 관한 연구: 프리챌 사례를 중심으로

A Study on the Fee-based Strategy of Internet Service: A Case of Freechal

홍순구 (Soongoo Hong) 동아대학교 경영정보과학부 조교수
김나랑 (Na-Rang Kim) 동아대학교 경영정보과학부 박사과정

요약

2001년부터 시행된 유료화 정책으로 콘텐츠 제공 업체의 수익분포에서는 콘텐츠 판매액이 광고를 제치고 제 1의 수익원으로 떠오른 반면, 커뮤니티를 모델로 하는 인터넷 기업들은 다양한 수익모델의 창출에 어려움을 겪고 있다. 이의 타개책으로 대표적인 커뮤니티 사이트인 프리챌이 차별화된 서비스를 기반으로 2002년 11월 유료화를 시도하였으나 기존회원의 탈퇴와 신규 회원 확보의 실패로 2003년 6월 다시 무료화로 전환하였다. 광고수입에 의존하고 있던 많은 인터넷 기업들이 경쟁회피와 수익창출을 위해 유료화 전환을 시도하고 있으나 관련 분야의 연구가 거의 없어 정책 수립에 어려움을 겪고 있다. 본 연구에서는 커뮤니티 사이트의 특성 및 수익구조와 프리챌의 유료화 과정을 체계적으로 살펴봄으로써 커뮤니티 사이트의 유료화 정책 및 운영에 대한 시사점을 도출한다.

키워드: 인터넷 커뮤니티, 유료화 정책, 수익모델

I. 서론

한때 인터넷 기업들의 주된 수익원은 회원 수에 기반한 온라인 광고였기에, 당연히 트래픽이 많은 기업들이 높은 광고 점유율을 누리게 되었다. 이에 따라, 지명도 높은 인터넷 기업들이 회원 유치에 주력하게 되면서 전체 온라인 광고 시장의 30~50%를 이들 기업이 차지하는 집중현상이 나타나게 되었다. 또한, 2000년에 들어서면서부터 세계 경제가 침체국면으로 전환되면서 소위 '닷컴의 위기'가 찾아와 제한된 규모의 온라인 광고시장을 놓고 인터넷 기업들 간에 치열한 경쟁이 벌어지게 되었다.

광고수입에 더 이상 의존할 수 없다는 위기의식이

팽배해지면서 인터넷 기업들은 2001년 하반기부터 다양한 방식의 유료화를 시도하고 있다. 예를 들어, 성공한 유료화 모델로 평가받는 '아바타' 서비스는 지난해 대부분 포털업체들이 경쟁적으로 도입한 이후, 음성 아바타, 아바타 전광판, 스타 아바타 등으로 진화를 거듭하고 있다. 2002년 상반기에는 다음커뮤니케이션이 '온라인 우표제'를 도입하였고, 무선메일, 카페 등의 콘텐츠를 전면 유료화하였다. 방송콘텐츠 부문에서도 SBS가 대본미리보기와 VOD 서비스를 유료화 했고, 뒤를 이어 MBC도 유료 서비스를 실시하고 있다. 이밖에 하나포스닷컴 등 후발 포털들은 일정액을 내면 콘텐츠를 모두 볼 수 있는 월정액 서비스를 실시하고 있다(DIGITAL TIMES, 2002.12.24). 결

국 2001년부터 유료화가 시작된 콘텐츠 분야에서는 콘텐츠 판매가 광고를 누르고 가장 큰 수익원으로 부각되었다. 이는 인터넷 이용인구의 꾸준한 증가세가 이어지고, 유료화에 대한 네티즌의 거부감이 줄어들었기 때문으로 해석된다.

현재 많은 인터넷 기업들이 수익창출을 위해 유료화 전환을 시도하고 있으나, 유료화 관련 연구의 미비로 인해 정책 수립에 어려움을 겪고 있다. 조성욱(2003)은 현재까지 발표된 수편의 유료화 관련 논문들도 주로 “유료화 정책의 이득에 대해 단기적이고 cost 측면에만 초점을 맞추어 논의를 전개하고 있다”고 언급하고 있다. 또한 유료화 전략으로 수익을 내기 시작한 콘텐츠 제공기업과는 달리, 커뮤니티를 모델로 하는 닷컴 기업들은 적절한 수익모델을 제시하지 못하고 있다. 콘텐츠 유료화의 영향을 받아, 대표적인 커뮤니티 사이트인 프리챌이 그 해결책으로 차별화된 커뮤니티 성격과 서비스를 기반으로 유료화를 시도하였으나 8개월간의 유료화 실시 후 회원 확보의 어려움 등으로 인해 2003년 6월 다시 무료화로 전환하는 등 유료화 정책 수행에 많은 시행착오가 따르고 있다. 따라서 본 연구에서는 인터넷 기업의 수익구조와 커뮤니티 사이트의 특징을 고찰하고, 프리챌의 유료화 사례를 바탕으로, 커뮤니티 사이트의 유료화 정책 및 운영에 대한 시사점을 도출한다.

II. 인터넷 기업의 수익 구조

2.1 수익모델의 다변화

닷컴 위기 이후 인터넷 기업은 광고이외의 다양한 수익원을 확보하기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 첫 번째는 광고수입 확대전략으로서, 배너 광고의 효과에 대해 회의론이 대두되면서 광고 수입이 급감하자 이를 대체할 새로운 광고기법이 추진되기 시작하였다. 프리챌은 업계 최초로 ‘커뮤니티 키워드 광고’ 서비스를 시행하였다. 이 서비스는 커뮤니티의 카테고리

키워드뿐만 아니라 회원의 성별, 나이 등 다양한 분류체계에 따라 상품의 주요 구매고객층을 타겟으로 하는 데이터베이스 마케팅이다. 예를 들어 화장품 광고의 경우, 피부관련 커뮤니티나 20대 초반 여성들에게만 집중 노출되도록 할 수 있다. 커뮤니티 키워드 광고는 회원 데이터베이스를 분석해 세분화된 트래픽을 기반으로 원하는 키워드만을 선택할 수 있어 향후 중요한 커뮤니티 수익모델로 자리 잡게 될 것으로 예상된다. 실제로 NHN(Next Human Network)의 분야별 올 상반기 매출을 살펴보면 광고 매출이 154.8억원(20.2%)인 반면, 프리미엄 검색(키워드 광고, 플러스 등록 등) 매출이 181.9억원(23.8%)으로 전년동기 대비 218.2%의 가장 높은 성장률을 기록한 것으로 나타났다(ZDNet Korea 2003.7.22).

두 번째는 콘텐츠 유료화로서 과거에 무료로 제공되어온 서비스에 대해 일부 닷컴들이 유료화를 시도하고 있다. 유료콘텐츠는 2000년 하반기부터 교육관련 콘텐츠와 엔터테인먼트 콘텐츠를 중심으로 제공되기 시작했으며, 주로 영화관, 만화, 운세, 핸드폰 음악 등에 대한 유료화가 주종을 이루고 있다. 이 중 가장 성공적인 유료화로 평가되는 것은 NHN의 한게임으로 유료화를 통해 2001년 3월 7억원의 매출액만을 기록하였으나, 2003년 상반기에는 프리미엄 게임 매출이 368.1억원으로 전체 매출의 48.1%를 차지하였다(ZDNet Korea, 2003.07.22). 한편, 유료 콘텐츠 분야에서 두각을 나타내고 있는 하나포스닷컴은 영화 및 애니메이션, 음반 산업 등에 참여해 고품질 콘텐츠의 확보 전략을 구사하는 동시에 우수한 킬러 애플리케이션을 보유한 제휴 업체를 발굴, 각 분야에서 눈에 띄는 콘텐츠물을 구축하고 있다. 유료화 전략에 대해서는 다음절에서 상세히 살펴본다.

세 번째로, 인터넷 기업들은 2000년 상반기부터 전자상거래 분야에 진출하여, 2001년부터는 전자상거래가 이들 업체들의 주요 수익원으로 자리잡고 있다. 이 중 야후코리아, 라이코스 코리아 등 대형 닷컴들의 실적이 가장 두드러지고 있는데, 야후코리아의

경우 2000년 1/4분기 14개 쇼핑몰의 매출액이 25억 원 이었으나 2001년 1/4분기에는 150여개의 업체에서 90억원의 매출을 기록하였다. 프리첼이 독자쇼핑몰인 바이첼을 2000년 12월 개점하여 중소상인들을 대상으로 온라인 쇼핑몰 운영을 대행함으로써 2001년 1/4 분기에 33억 원의 매출을 올렸다(권남훈, 2001). 한편, 다음커뮤니케이션은 쇼핑몰 사업 강화, 온라인 배송 정보 관리 시스템 도입 등으로 2003년도 3/4분기의 쇼핑부문인 디앤샵의 매출액은 전년동기 대비 142% 성장한 94억원으로 나타났다(전자신문, 2003.10.21).

네 번째로 엔터테인먼트의 강화를 들 수 있다. 게임, 만화, 음악 관련 콘텐츠의 유료화를 단행한 인터넷기업들이 수익을 내기 시작하면서 닷컴사이트들도 엔터테인먼트 콘텐츠 확보에 주력하고 있다. 야후코리아는 안정된 매출을 확보하려는 목표 하에 엔터테인먼트, 방송팀을 신설하는 등 조직개편을 통해 이 분야의 서비스를 집중 강화하였다. 또한 NHN은 게임 포털들의 추격을 따돌리기 위해 한게임 사이트에 인기 게임을 추가하는 등 게임 서비스를 대폭 강화했으며, '블로그 기반의 엔터테인먼트 커뮤니티사이트인 엔토이(www.entoi.com)'를 선 보였다.

마지막으로, 닷컴들의 수익 다각화 노력에서 두드러지는 부분이 바로 솔루션 판매사업이다. 기업닷컴 전략으로 알려진 이 사업은 웹사이트를 운영하면서 얻은 솔루션을 다른 인터넷사업에 진출하려는 오프라인 업체에 제공하는 것을 말한다(김상관, 2002). 예로 싸이월드는 기존 서비스를 솔루션화해 기업을 대상으로 판매하고 있는데 국외로는 중국, 홍콩, 일본, 인도네시아 등에 커뮤니티 솔루션을 판매하고 있으며, 국내에서는 온라인 고객관리를 강화하려는 기업과 커뮤니티를 구축하려는 단체들에게 팩키지화, 맞춤화를 거쳐 솔루션 판매를 전개하고 있다.

이러한 노력으로 인해, 다음 커뮤니케이션, NHN 등 국내 대표적인 인터넷 기업들은 2002년도에 창사 이래 최고 실적을 올렸고, 흑자전환에 성공한 닷컴업체도 증가하였다. 최고 실적을 올린 이들 닷컴업체는 업종은 같지만 수익분포 면에서는 상이하다. NHN은

2000년 전체 매출의 77%를 차지하던 광고 매출이 2002년 47% 수준으로 낮아진 반면 유료 아이템 판매 등 게임부문의 매출이 45%에 달하는 등 수익원이 다변화됨과 동시에 수익성이 높은 구조로 전환되었다. 야후코리아 역시 2000년 90%를 차지하던 광고 비중을 2001년 70%, 2002년 60%로 떨어뜨린 대신 전자상거래와 유료 콘텐츠 서비스의 비중을 각각 20% 수준으로 높여 수익모델의 다양화를 도모하고 있다. 네오위즈는 인터넷 접속서비스인 '원클릭'에 96%를 의존하던 2000년도 매출구조를 아바타 수익으로 대체하는 데 성공했고 2002년 커뮤니티를 기반으로 한 게임 매출도 증가했다. 네오위즈의 매출구성엔 아바타 등 세이클럽을 통한 매출이 58%, 게임 사업이 24%, 광고가 6%로 분포돼 있다(경향신문, 2002.11.17). 대표적인 인터넷 기업들의 수익분포에서 보듯이 광고수익이 상당부분 감소한 반면, 콘텐츠 유료화, 게임, 전자상거래 등 수익원이 다변화 되고 있음을 알 수 있다.

2.2 인터넷 서비스의 유료화

인터넷 기업들은 과도한 무료화로 인한 투자비 증가, 과당 경쟁의 여파 등으로 수익 창출에 어려움을 겪고 있다. 이는 네트워크의 가치는 참여자 수의 제공에 비례한다는 메컬프 법칙(Metcalfe's Law)에 따른 무조건적인 회원수 불리기가 수익으로 바로 연결될 것이라는 생각에 기인한다. 그러나 온라인 기업의 사업 목표는 네트워크 자체의 확장이 아니라 기업의 본질인 수익 창출이라는 사실에 기반을 두고 의사결정이 이루어져야 한다. 이러한 관점에서 수익모델의 다각화의 일환으로 나타난 것이 유료화 전략이다. 현재까지는 콘텐츠 유료화와 같이 소비자가 선택할 수 있는 "선택적 유료화"가 중심이 되고 있으나 최근에는 커뮤니티 사이트의 유료화와 같이 기본서비스를 유료화하는 "전면적 유료화"라고 볼 수 있다(조성욱, 2003). 유료화로의 방향 전환에는 외국 기업의 성공에 기인한 면도 있다. 네트워크 사업화의 가장 성공적인 모델로 미국판 아이러브스쿨인 클래스메

이츠(classmates.com)가 좋은 사례이다. 최고 경영자인 마이클 슐츠의 '사용자들이 지불하려하지 않는다면 더 이상 비즈니스가 아니다'라는 경영정책을 기반으로 설립 초기부터 철저한 유료 회원제를 실시하였다. 그 결과 2002년 4월 등록된 회원 수는 3천 만명에 달하며 이중 연회비 36달러를 지불하는 유료회원의 수는 2백 만명에 이른다. 2001년 매출액 3천 5백만 달러중 연회비 수익이 85%를 차지하여, 야후, 리얼닷컴 등과 함께 가장 인기 있는 5대 유료 콘텐츠 사이트에 포함 되었다(김상일, 2003).

유료화 전략은 바로 디마케팅 전략으로 인식될 수 있다. 사실, 무분별한 고객 확보 및 유지는 기업에게 부담으로 작용할 수 있다. 수익성이 없는 고객 확보와 유지에 따르는 비용은 기업의 성장을 가로막는 요인이 될 수 있기 때문에 기업은 '선택과 집중'에 의한 고객 관리 원칙인 디마케팅을 고려하게 된다(박정현, 2003). 디마케팅이란 수익이 없는 고객의 수요를 감소시키고 핵심 고객과의 관계에 집중하는 마케팅 활동으로 정의된다. 예컨대, 과거 국내 모 이동통신 업체가 시장 점유율 50% 미만을 유지하기 위하여 의도적으로 신규 고객 가입을 받지 않고 심지어 자사의 유통망을 이용하여 타사 신규 가입을 대행한 사례가 이에 해당한다. 또한 명품 업체가 고급화 전략의 일환으로 희소성을 유지해 브랜드의 명성을 도모 하고자 하는 경우에도 디마케팅에 해당된다. 프리첼의 커뮤니티 전면 유료 서비스화도 이 디마케팅의 한 단면으로 설명될 수 있다. 즉, 무료화를 통한 무리한 회원수 확대 및 커뮤니티 개설 보다는 소수의 유료 커뮤니티로 수익을 창출하겠다는 전략인 것이다.

Ⅲ. 커뮤니티 사이트의 특성 및 수익 구조

3.1 커뮤니티 현황 및 발전추이

국내의 가상 커뮤니티는 PC통신에서 제공하는 서비스에서 시작되어 상업적 목적의 인터넷 기반 커뮤

니티로 성장해 왔다. 그러나 PC 통신을 기반으로 하던 가상 커뮤니티는 인터넷의 급속한 발전과 함께 인터넷으로 통합 흡수되기 시작하였다. 국내 인터넷 기반의 커뮤니티는 PC 통신 기반의 그것과는 달리 인터넷의 확산과 함께 성장한 것이 아니고 상업용 사이트를 중심으로 발전해 왔다. PC통신의 커뮤니티는 제공 서비스 자체로서 의미를 갖는다면 인터넷에서의 커뮤니티는 인터넷 비즈니스의 성장과 그 궤를 같이 한다.

가상 커뮤니티의 생성과정을 살펴보면, 1997년 한메일 등의 선두업체들을 시작으로 1999년 초반까지 인터넷의 급속적인 대중화와 함께 커뮤니티 사이트가 본격적으로 등장하였다. 1999년 가상 커뮤니티는 확산의 시기로 포털 등의 사이트들은 게시판이나 채팅방을 개설하며 커뮤니티 활성화에 기여하였고 채팅 사이트인 하늘사랑과 동문 사이트인 아이러브스쿨이 뒤이어 등장하였다. 이 시기의 인터넷 업체들은 명확한 수익모델의 부재로 서비스를 무료로 제공하는 등 회원 확충에 열중하였다.

2000년 주식시장의 침체와 함께 수익성의 문제가 대두되고 커뮤니티 서비스 자체로 수익성을 보장받기 힘들게 되자 결국 수익성 제고를 위해 수익선을 다변화 하고 새로운 기술을 도입하기 시작하였다. 즉, 프리첼이나 네띠앙 등의 순수 커뮤니티는 포털화 되었고 라이코스, 다음 등의 기존 포털 사이트는 커뮤니티 서비스에 박차를 가하게 되었다. 이런 커뮤니티는 순수한 커뮤니티를 제공하던 PC 통신과 달리 자사의 상거래를 원활히 하기 위한 수단으로 이용되고 있다.

2002년 커뮤니티시장은 사실상 독점 체제가 형성된 상태였다. 수십개 업체가 동일 시장을 놓고 경쟁을 벌이는 가운데, 선두 업체가 1년 이상 해당 분야 사이트 방문자수의 50% 이상을 점유하는 시장 지배력을 갖고 있다. 97개 사이트가 경쟁을 벌이는 커뮤니티 포털 시장에서 다음커뮤니케이션은 51.74%의 점유율을 기록, 2, 3위 업체인 드림위즈(www.dreamwiz.com)와 프리첼(www.freechal.com)을 월등히 앞서고 있다(DIGITAL TIMES, 2002.11.07).

<표 1> 주요 커뮤니티 현황

사이트	회원수	커뮤니티 사이트수	주요 수익원	설립년도	커뮤니티서비스	전문분야
다음	3500만명	약 380만개	인터넷 광고, 인터넷 쇼핑 거래형 서비스(무선 인터넷 메일과 프리미엄 메일/카페 서비스와 더불어 아바타, 사교팔고, 게임, 금융플라자, 교육, 운세, 무선인터넷, 취업, VOD, 음악, 비즈니스 센터)	1995	• 메일 • 카페 • 다음메신저	메일 및 동호회
프리첼	2000만명	약 80만개	3D아바타, 게임, 파일구리, 엔터테인먼트콘텐츠, ASP, CRM(E-브랜드사업부), 커뮤니티 키워드 광고, 쇼핑	2000	• 메일 • 커뮤니티 • 메신저	동호회
사이월드	530만명	90%의 홈페이지	솔루션판매, CRM, 홈페이지 꾸미기, 아바타 선물가게, '뮤직샵'	1999	• PRP(개인정보통합관리서비스) • 홈페이지(미니홈피 서비스 블로그) • 미니룸	홈페이지
네띠앙	730만명	약 5만개	IT패키지, 콘텐츠 서비스, 프랜차이즈, 도메인, 퍼스널 메일, 웹호스팅, 오피스웨어, 쇼핑ASP 고객관리툴, 웹사이트 구축, 컨설팅, B2B 및 B2C 전자상거래	1997	• 네띠앙 사랑 찾기 • 유머게시판 • 아바타게시판 • 클럽 • 홈페이지	홈페이지 (무료 홈페이지 500만개, 액티브 홈페이지 200만개)
하늘사랑	820만명	약 2만개	PC방 회원비, 인터넷접속프로그램과금, 웹호스팅사업, 이메일솔루션 판매, 게임 쇼핑몰, 채팅 미팅 게임, 아바타, 모바일, 이모콘게임	1998	• 채팅 • 커뮤니티 • 게시판 서비스	채팅
다모임	1000만명	약 106만개	엔터테인먼트 콘텐츠, 게임서비스, 커머셜콘텐츠, 스타소품 경매, 공동구매, 쇼핑	1999	• 커뮤니티 • 실시간 커뮤니티케이션 서비스	동호회

주요 커뮤니티에 대한 현황을 요약하면 <표 1>과 같다.

3.2 커뮤니티 수익모델

현재까지 검증된 커뮤니티의 수익모델은 커뮤니티를 무료로 제공하면서 회원을 모집 한 뒤 이를 이용해 다양한 수익채널을 개발하는 것이다. 이러한 커뮤니티 모델은 e-mail을 통해 기업의 상품과 정보 등을

고객에게 직접적으로 제공해주고, 다양한 서비스 제공을 통해 기업간의 협력 관계를 형성하며, 상품을 구매할 수 있는 기회를 제공하는 등 다양한 비즈니스를 전개하는 것이다. 커뮤니티를 통해 네티즌을 모집하여 이를 수익으로 연결한 인터넷 기업은 다음커뮤니케이션과 프리첼이 대표적이다.

전문가들이 커뮤니티를 수익 창출 모델로 지목하고 있는 이유는 커뮤니티 사이트내에 도입될 수 있는 쉐도우 마케팅 기법(Shadow marketing approach

<표 2> 커뮤니티 수익모델

수익원	수익내용	대표사이트
정액유료회비	<ul style="list-style-type: none"> • 가입 회원의 회비(현재는 거의 모든 사이트가 무료) • 커뮤니티로부터 얻을 수 있는 유무형의 이익이 커질수록 유료화에 따른 심리적 저항감 약화 예상 	PC 통신업체의 나우누리 천리안, AOL, 페이오픈, The Well, SBS골프닷컴, 서대지닷컴
인터넷광고수입	<ul style="list-style-type: none"> • 회원을 기반으로 한 광고 수수료 • 타겟 마케팅의 가능성에 따른 커뮤니티별 비용차별화 예상 	다음, 네띠앙, TalkCity, Geocities, 아이러브스쿨
정보이용료	<ul style="list-style-type: none"> • 이용시간 또는 정보이용량에 따라 사용료 징수 • 고급정보나 게임 등의 콘텐츠 이용료 	다음, 네띠앙, NHN(한게임), 드림엑스, 우먼플러스
전자상거래 수익	<ul style="list-style-type: none"> • 커뮤니티와 연계된 쇼핑몰로부터의 중개수수료 또는 자체 쇼핑몰 운영 수익 	다음쇼핑, 바이첼, 마이클럽, 네띠앙
커뮤니티 호스팅 및 솔루션 판매	<ul style="list-style-type: none"> • 커뮤니티 제작 및 운영관리 대행 • 커뮤니티 솔루션 판매 	네띠앙, 프리첼, 싸이월드

method)의 장점 때문이다. 웨도우 마케팅 기법이란 말 그대로 그림자처럼 따라붙어 마케팅 활동을 하는 것으로, 커뮤니티 사이트에서 회원들을 상대로 직접적인 마케팅을 피하고 간접적으로 각종 마케팅을 펼치는 방법이다. 예를 들면 커뮤니티 사이트에 접속한 사용자가 자신이 속한 등산 동호회에서 등산 장비가 필요하다는 내용의 메시지를 띄울 경우, 항시 체크 중인 웹마케터가 등산 장비에 대한 정보를 고객에게 제공해 고객이 관련 사이트에 접속하여 구매를 할 수 있도록 간접적으로 돕는 방식이다.

커뮤니티 모델은 대부분 닷컴사이트 내지 후발주자들도 염두에 두고 있는 모델이지만, 충분한 노하우와 경험 없이 선불리 웨도우 마케팅 기법을 시도할 경우 고객에게 프라이버시 침해라는 부정적 인식을 심어줄 수가 있어 쉽게 시도하기 어렵다는 단점이 있다(김상관, 2002). 커뮤니티 사이트의 수익 모델을 분류하면 <표 2>와 같다.

IV. 프리첼의 커뮤니티 유료화 사례 분석

4.1 유료화 배경

프리첼은 1999년 4월에 설립되었으며 인터넷 포털

커뮤니티를 지향하고 있다. 당시 몇 개의 인터넷 기업들이 커뮤니티 비즈니스 모델을 기반으로 사업에 참여하고 있었으나 시장을 선점하지 못하고 있었다. 당시 커뮤니티 비즈니스 모델 자체가 진입 장벽이 낮고 사용자 요구의 폭이 높음을 인식하고, 프리첼은 동일 시장 내의 서비스들이 가진 단점을 보완하면서 보다 안정적인 서비스를 바탕으로 많은 회원을 확보할 수 있었다. 프리첼은 커뮤니티, 커뮤니케이션, 엔터테인먼트, 쇼핑몰 서비스들을 중심으로 운영되고 있었다.

프리첼은 112만개에 달하는 많은 커뮤니티를 생성함으로써 초기 사업은 매우 성공적이었으나 닷컴 기업에 대한 투자자들의 불신과 수익모델의 부재라는 현실적인 한계에 봉착하였다. 특히 수많은 공개 및 비공개 커뮤니티의 생성은 프리첼의 핵심 가치로 인식됨과 동시에 무료화에 따른 경영 성과의 장애물로 작용하였다. 무료로 운영되는 커뮤니티 서비스를 지원하기 위하여 시스템 개발 및 유지 비용이 서비스 개시 해인 2000년 이후 2년 동안 800억원에 달하였으나, 문제는 이러한 비용을 충당할 만한 수익이 발생하지 못하였다는 것이다(조선일보, 2002.10.14). 이것은 커뮤니티라는 인터넷 비즈니스 모델이 가진 근본적인 수익 모델 구조의 취약성과 수익을 유도할 만한 전략적인 콘텐츠가 부족했다는데 그 원인을 찾을 수 있다.

4.2 유료화 시행

2002년 10월자로 프리챌은 1천만 명의 회원과 112만 개의 커뮤니티를 보유하고 있었다. 그러나 과도한 무료 커뮤니티의 운영은 수익성 악화를 낳았고, 이를 타개 하기 위해 결국 2002년 11월 14일 커뮤니티의 전면 유료화 서비스를 실시하였다. 이 '프리챌 멤버십 서비스'는 월 3000원에 제공되며 총 5개의 커뮤니티를 운영할 수 있고, 커뮤니티 꾸미기, 운영자 후원 등 커뮤니티 기능을 강화한 것이었다. 또 아바타 50% 할인, 마이홈과 용량 확대, 채팅 아이템 제공, 개인파일 공유를 위한 P2P 서비스 '파일구리'(옛 바다조) 등 다양한 서비스를 제공하였다. 이와 함께 커뮤니티 내 배너 광고를 전면 삭제하였으며, 커뮤니티 유료화가 본격 시작되는 14일 이후 멤버십 서비스로 전환하지 않은 커뮤니티를 휴면 커뮤니티로 전환시켰다. 휴면 커뮤니티가 되면 커뮤니티 운영자는 3개월간, 회원은 15일간 게시물의 자료 열람만 가능하며, 쓰기 기능은 금지되었다. 또한 유료화 공지후 11월 12일까지 멤버십 서비스 가입자가 8만명에 머무르자 프리챌 측은 유료화 전환을 유도하기 위해 2003년 2월 14일까지 운영자와 회원들의 이용 권한을 단계적으로 축소하였다.

이런 커뮤니티 전면 유료화 시도는 지금까지 프리챌의 주요 수익모델이었던 광고와 전자상거래, 아바타 판매에서의 수익을 포기하고 핵심서비스인 커뮤니티를 유료화해 수익을 확대하겠다는 전략이었다. 즉, 핵심 서비스의 경쟁력 강화로 사업구조가 취약한 인터넷산업의 새로운 수익 모델을 제시하고 수익은 서비스 업그레이드에 투자하는 선순환 구조를 만들기 위한 시도로 해석된다(전자신문, 2002.11.14).

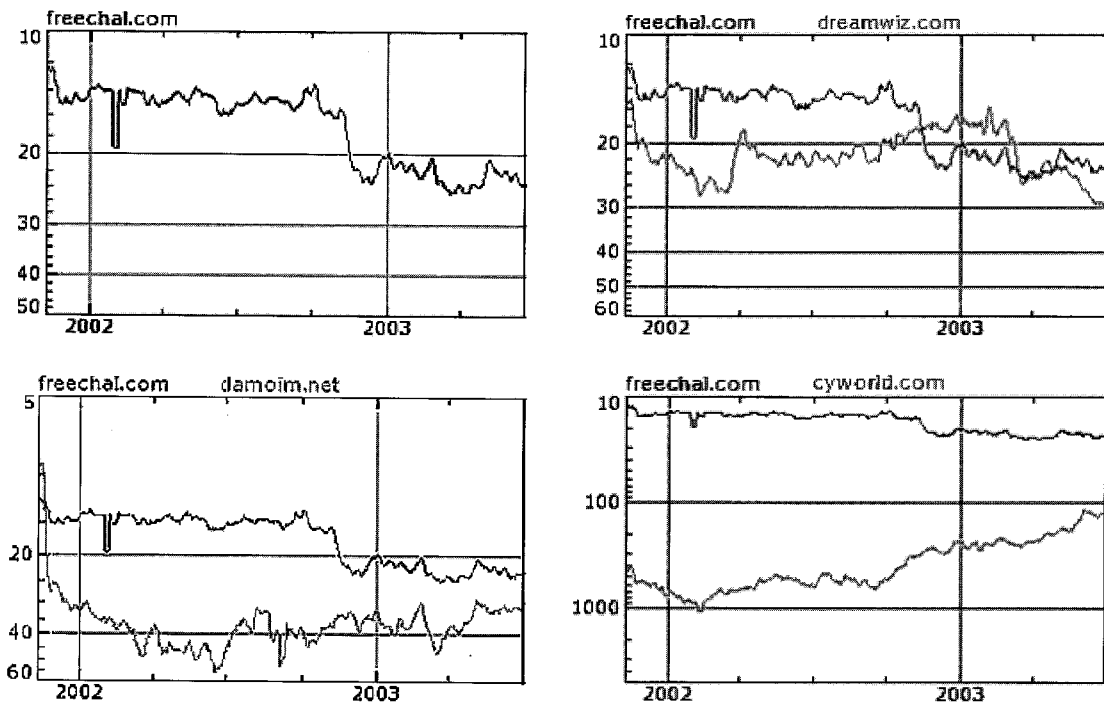
4.3 유료화 시행후 트래픽 및 매출현황 변화

커뮤니티 서비스의 유료화를 단행하면서 회원들의 반발을 불러일으켰던 프리챌은 유료화 이후 방문자 수 등 트래픽에서 지속적인 하락세를 보였다. 갑작스런 커뮤니티 유료화에 의한 반발로 회원의 이탈이 이

어졌고, 더 이상의 신규 커뮤니티 개설은 일어 나지 않았다.

랭키닷컴이 집계한 2002년 9월의 프리챌 1일 평균 페이지뷰는 5014만인 것에 비해 2003년 5월에는 절반인 2511만으로 줄어들었다. 또한 1일 평균 방문자 수 추이 역시 2002년 9월 185만명에서 2003년 5월에는 110만명으로 감소했다. 전체 순위 역시 6위에서 18위로 급락 하였으며 2002년 9월 110만개에 이르던 커뮤니티는 40만 여개로 줄어들었다.

한편으로는 경쟁 업체의 프리챌 회원 쟁탈전이 벌어졌다. 드림위즈가 먼저 커뮤니티 백업기능을 제공하며 프리챌의 이탈 회원 수용에 나서자 하나포스닷컴(hanafos.com)은 이에 모든 포털회사의 커뮤니티를 한 번에 옮겨주는 '포장이사 서비스'를 제공하였다. 이 서비스는 별도의 자료백업이나 소프트웨어 다운 작업 없이도 커뮤니티 주소(URL)와 아이디로 신청만 하면 게시판·자료실·앨범·대화방·일정관리·설문관리·초대 등의 커뮤니티 카테고리를 통째로 옮겨주는 것이었다. 각 포털 간 용량지원 등 간접적인 커뮤니티 서비스 경쟁은 있었지만 이처럼 커뮤니티 전체를 이관하는 서비스는 처음이었기 때문에 일각에서는 "최소한의 상도의마저 내팽개쳤다"는 비난도 있었다. 이외에 싸이월드(cyworld.com)는 '클럽 서비스는 무료'라는 슬로건을 내세우며 회원유치에 나섰으며, 인티즌(intizen.com)도 마니아 커뮤니티 육성을 목표로 커뮤니티 서비스를 강화했다. 한편 프리챌에서 이시간 회원들의 요구로 프리챌이 서비스하는 기능을 추가하는 커뮤니티 사이트도 있었다(스포츠투데이, 2002.10.25). 이 결과 <그림 1>과 같이 프리챌의 트래픽은 하향지세를 나타내는 반면 다른 경쟁 업체는 11월 이후 상승세를 보였다. 매출현황을 보면 2002년 유료화 전 프리챌 매출은 총 181억 원으로써 이중 온라인광고 수입이 96억 원으로 절반 이상을 차지하였고, 전자상거래 수수료가 47억 원, 커뮤니티 유료수입을 포함한 유료서비스가 38억 원에 이르렀다. 그러나 유료화 이후 광고 수입이 줄어들어, 유료서비스의 증가에 비해 총 매출액의 차이는 나타나지 않아



〈그림 1〉 프리챌 및 경쟁 커뮤니티 업체 트래픽 순위 변화

주) Daily Traffic Trend. Y축: Traffic Rank
출처: <http://www.alexa.com>

수익 확대에 실패하였다.

유료화 과정을 매끄럽게 진행시키지 못해 반발이 커지면서 회원들 이탈이 가속화 되는 등 여러 면에서 유료화 기본 틀이 무너졌으며, 그 결과 가장 먼저 나타난 것은 회원의 탈퇴와 페이지뷰 급감이었다.

이런 트래픽 감소는 바로 광고 선호도 감소로 나타났다. 즉 프리챌 광고는 커뮤니티라는 특화된 타겟층을 대상으로 할 수 있다는 점에서 매력이 있었는데, 유료화하면서 유료 커뮤니티에는 광고를 할 수 없어 광고 선호도가 급격히 하락하였다. 또한 40만개 커뮤니티 역시 유료 커뮤니티는 20만개 정도이며 나머지는 2003년 3월 초·중학생까지 무료이던 것을 20세 미만으로 대상을 확대하면서 나타난 무료 커뮤니티이다.

4.4 유료화 이후 네티즌 반응

프리챌 유료화 이후 네티즌의 반발은 예상외로 조

직적이었다. 그 선두에 있었던 것이 xfreechal이었는데 유료화 공지 이후 유료화 반대서명, 프리챌에 바란다, 언론보도자료실, 네티즌집중토론, 다른 사이트 이사시 요령 및 각종 커뮤니티 사이트 비교, 자료 백업 방법, 이사후기 및 준비 도우미, 공정거래위원 및 소비자 보호원 등의 페이지를 구성하여 조직적으로 프리챌에 대응해 나갔다. 이를 종합하여 프리챌 유료화 반대 모임인 xfreechal에서는 다음과 같이 프리챌 커뮤니티 유료화에 반대하는 이유를 발표하기도 하였다(<http://www.freechal.com/xfreechal>).

- 1) 사전공지나 협의없이 갑작스럽게 유료화를 발표
- 2) 처음에는 약관에 분명히 무료라고 한 뒤 갑작스런 유료화 공지
- 3) 유료화 선포후 40일남은 과정에서도 궁금점에 대한 답변도 없는 등의 고객 무시
- 4) 예전부터 계속된 지나친 광고 등의 너무 심한

- 상업적인 유료화
- 5) 커뮤니티 자체에 3000원을 추가하는 자체가 회원을 분열시키는 조치임
 - 6) 타사이트의 유료화 가능성과 올바른 인터넷 유료화 정착
 - 7) 미성년자 등 약자들에게도 유료화를 적용하는 대상으로 선정
 - 8) 무한아이템을 현금보상이 아닌 커뮤니티 운영자가 되어야만 보상될 수 있는 정책
 - 9) 대표자와 프리챌 측 직원의 불확실한 답변
 - 10) 돈내는 서비스는 잘되어있고 예약취소 등의 기능은 힘듬

다음의 온라인 우표제의 경우 상업적인 용도로 사용하는 특정 네티즌의 반발은 있었으나 일반 네티즌의 반발이 없었던 점과는 다른 양상을 보인 것이다. 프리챌의 커뮤니티 유료화 정책은 직접적으로 네티즌들에게 해당되기 때문에 그 여파가 큰 것이었다.

인터넷 수익모델 부재로 인해 유료화로 정책을 변환 할 수 밖에 없었지만, 유료화 시행 과정에 있어 이용자들의 이해를 끌어 내지 못한 것이 문제였다. 즉, 프리챌은 더 나은 커뮤니티 이용을 위해 기존의 서비스를 업그레이드하고, 운영자들에게도 더 좋은 서비스를 제공하기 위한 것임을 내세우고 있었지만, 프리챌의 일반 사용자들을 대상으로 한 공청회나 설문조사 등의 의견수렴 과정 없이 일방적으로 유료화로 전환하여 회원들의 반감을 사게 된 것이었다. 즉, 무리하게 추진된 유료화의 절차와 방법은 커뮤니티 사용자들의 특성인 높은 로열티 만큼이나 고객들의 배신감을 유발 시킨 것이다.

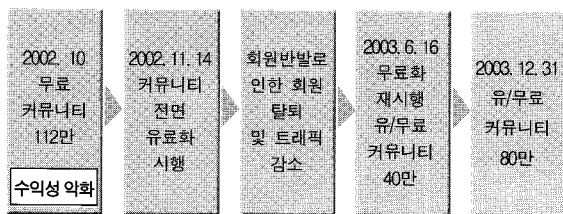
4.5 커뮤니티 무료화 재시행

결국 계속된 회원 감소와 신규 회원 모집 실패, 운영진의 변경, 수익률 약화 등 많은 난관에 봉착했던 프리챌은 그동안 유료인 프리챌 멤버십 서비스를 포기하고, 무료 커뮤니티 서비스를 2003년 6월 16일 재시행 하였다. 무료 커뮤니티 서비스는 19개의 기본기

능이 제공되며 광고가 커뮤니티 내에 삽입된다. 대신 기존 유료 커뮤니티의 경우는 이용의 편리성을 증대한 프리미엄 서비스로 커뮤니티 내 광고가 전면 삭제되고 총 300MB의 대용량 제공, 커뮤니티를 자동 생성해주는 초기 화면 인에이블러(enabler) 및 꾸미기 아이템, 통계 기능 등 다양한 부가기능을 추가하여 고급화시켰다. 프리챌은 앞으로 무료 커뮤니티는 지식 검색, 뉴스 콘텐츠 등 다양한 기능과 연동되는 오픈형 커뮤니티로, 유료 커뮤니티는 마니아를 위한 전문 커뮤니티로 차별화해 서비스할 계획이라고 밝혔다. 또한 회원들은 개인이 커뮤니티를 이용하는 패턴에 따라 커뮤니티 생성시 유무료 커뮤니티 버전을 자유롭게 선택할 수 있으며 운영자가 신청하면 바로 유무료 전환이 가능하다. 프리챌의 이 같은 움직임은 유료 서비스만으로는 포털사업의 핵심인 트래픽 증대에 한계가 있다고 판단, 무료 서비스를 통해 신규 사용층을 넓히고 지식검색, 뉴스 콘텐츠 연계로 트래픽을 극대화하겠다는 전략으로 해석 된다(전자신문, 2003.6.17). 이로써 결국 프리챌은 기본 서비스의 전면 유료화를 포기하고 다시 무료화 전략을 선택하게 된 것이다. 유료화 시행전 커뮤니티 112만개에서 유료화 실시후 나타난 커뮤니티 이탈 현상으로 2003년 6월에는 가입 회원 1200 만명에, 유·무료 커뮤니티는 총 40만개로 감소하다가 2003년 12월에는 다시 80만개로 증가하였다.

한편 2002년 11월 운영자 사용자와 일반 사용자 각 1,701명(총표본 3,402명)에 대해 기본이용사항, 사이트 만족도, 유료화 의사 등을 파악하고, 유료화가 이뤄진 2003년 2월 초 이들 커뮤니티가 실제로 어떻게 반응했는지를 조사·분석한 결과를 토대로 발표한 위정현(2003)의 '프리챌 비즈니스 모델 분석'에 따르면 1,701명의 운영자 가운데 유료화에 참여한 비중은 약 37%로 밝혀졌다. 유료화 전환 과정에서 커뮤니티별로 유료화에 대한 입장이 뚜렷하게 드러났는데, 4개의 커뮤니티 카테고리 가운데 e스쿨(53%), 문화예술(51%), 생활건강(49%), 연극·영화(46%), 동창회(42%)의 유료전환율은 평균치를 훨씬 웃돌아 로열티가 높은

것으로 나타났다. 또 남성 운영자의 유료화 비율이 41.8%로 여성의 33.8%보다 높게 나와 여성이 유료화에 소극적인 것으로 확인됐다. 그러나 연령대별로 본 유료 전환률에서 30대의 전환율이 55.8%로 가장 높은 반면 10대의 참여율은 20% 미만으로 조사되었다(전자신문, 2003.6.17). 프리첼의 유료화 과정을 요약하면 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 프리첼의 유료화 과정

V. 사례의 시사점 및 운영 전략

프리첼의 사례에서 다음의 몇 가지 교훈을 얻을 수 있다. 첫째, 경쟁이 심하고 진입 장벽이 높지 않은 경우, 핵심 인터넷 서비스(프리첼의 커뮤니티 서비스 등)의 전면적 유료화는 아직은 시기상조이다. 프리첼에서는 유료화로 발생된 이익을 회원들을 위해 사용할 것이라고 발표는 하였으나 인터넷은 무료라는 인식이 팽배해 있던 상황 하에서 사용자들의 호응을 불러일으키지는 못하였다. 또한 진입장벽이 낮아 경쟁 업체에서 무료 제공과 적극적인 유치 전략으로 대응할 경우 회원들의 대거 이탈 가능성이 매우 높다는 사실을 알 수 있다. 1980년대 초기에 시도되었던 인터넷 뱅킹이 사회적 여건의 미성숙으로 실패하였듯이, 아직도 사회적으로 인터넷은 무료라는 인식이 강하여 기업의 창의적 수익모델이 사용자들의 반발과 낮은 진입장벽(회원의 이탈)으로 인해 후발 경쟁업체에게 기회를 줄 수 있다는 사실을 인지하여야 한다.

둘째, 커뮤니티 운영자에 대한 특별한 관리 및 지원이 필요하다. 프리첼은 커뮤니티의 가장 핵심이 되는 운영자들에게조차 사전 상의 없이 유료화로 전환

해 커뮤니티를 이끌어온 충성도 높은 운영자들의 심리적 저항감이 컸었다. 그럼에도 불구하고, 위정현(2003)의 조사에 따르면, 조사자 1,701명중 약 37%의 운영자가 유료로 전환 해 커뮤니티에 대한 애착과 충성도가 매우 높음을 시사하고 있다. 미국의 경우, 사이버 커뮤니티의 구축에 기여를 한 운영자들에게 무료혜택을 주고 있음에도 불구하고 오히려 이들 운영자들은 회사를 상대로 수익의 일부를 현금으로 지급할 것을 요구하는 집단소송을 제기하고 있다. 프리첼의 사례에서 알 수 있듯이, 운영자를 중요한 고객으로 인식하여 운영능력이나 충성도에 따라 차별화된 인센티브를 제공함과 동시에 그들이 커뮤니티를 쉽게 관리할 수 있도록 기능적으로 지속적인 업그레이드가 필요하다.

셋째, 커뮤니티를 직접 수익원이 아닌 회원유치를 통한 트래픽의 창출원으로 인식하여야 한다. 이베이(eBay)는 역경매 참가자에게 1달러의 수수료를 부과하려고 하였으나 커뮤니티의 심한 반발로 인해 수일 만에 취소한 바 있다. 프리첼의 사례는 회원의 충성도와 트래픽이 절대적으로 중요하다는 매컬프의 법칙을 다시 한번 입증하고 있다. 경쟁사가 유료화를 지향하거나, 아주 확고한 차별화된 목표 시장을 가지고 있지 않는 한 완전 유료 방식을 취할 수는 없으므로 유·무료 혼합 모델을 추구하여 회원 유치를 도모하면서 간접 수익을 창출 할 필요가 있다.

넷째, 이용자 자체가 서비스를 결정할 수 있는 선택권을 부여하여 유료화에 따른 이용자의 저항을 최소화 시켜야 한다. 콘텐츠 유료화의 경우 이용자의 선택에 의해 구입여부를 결정하게 되나, 커뮤니티의 전면적 유료화의 경우 이용자에게 유료화로 전환이나 탈퇴를 강요하게 되는 것이다. 프리첼 사례처럼 회원의 저항은 결국 대규모 탈퇴와 경쟁기업으로의 회원 이동 현상으로 나타났다. 이처럼 커뮤니티 같이 핵심적인 기본 서비스의 경우, 전면적 유료화가 아닌 차별적 유료화(예를 들어 유료회원에게 프리미엄 서비스 제공)를 통해 회원의 이탈을 방지하여야 한다.

인터넷 기업의 유료화 정책 및 프리첼의 사례를 바

탕으로 커뮤니티의 운영 전략을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 트래픽 증가를 유도하기 위해 양질의 다양한 콘텐츠의 확보가 필수적이다. 커뮤니티를 찾는 사람들의 대다수는 정보의 교환을 위해 사이트를 방문한다. 성숙단계에 들어선 커뮤니티의 경우 회원들간의 정보 교환 과정에서 많은 양의 콘텐츠가 생성되고 이로 인해 회원수가 증가되며, 회원수의 증가는 또다시 콘텐츠의 양을 증가시키는 선순환 구조를 띄게 된다. 콘텐츠의 생성은 커뮤니티를 통해 자연스럽게 발생하나 양질의 콘텐츠가 계속 생성될 수 있도록 하기 위해서는 이를 정제하고 체계화 시킬 수 있도록 지속적인 관리와 지원이 필요하다. 콘텐츠의 옥석을 가리기 위해 Mothley Fool의 The Best of the Boards (boards.fool.com/topboards.asp)나 RemarQ의 Top 50 Discussions(www.remarq.com)은 콘텐츠의 중요도를 방문자가 평가할 수 있도록 하고 있다. 예를 들어, Mothley Fool에서는 회원들이 게시판에 공지된 메시지에 평점을 부여하고 그 결과가 자동으로 합산되어 "Top 25" 메시지가 선정된다. 이 방법은 마이클럽에서도 mi지수로 활용되고 있다.

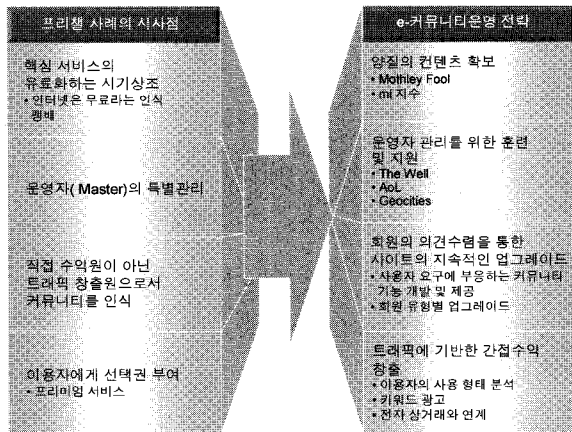
둘째, 철저한 운영자 관리와 그들에 대한 훈련 및 각종 지원이 뒤따라야 한다. 운영자는 커뮤니티를 이끌고 커뮤니티 활동을 조정하는 등 커뮤니티의 유지 및 확산에 매우 중요한 역할을 담당한다. 리더와 조정자로서의 역할을 훌륭히 수행하기 위해서는 경험과 훈련이 필요하다. 이의 중요성을 인지한 "The Well"에서는 커뮤니티 운영자 양성을 위한 별도의 프로그램을 제공하고 있는데, 이를 통해 운영자 매뉴얼의 제공과 운영자만을 위한 별도의 토론 공간 마련 및 문제 발생시 해결방안을 제시해 주는 등 각종 지원을 아끼지 않고 있다. 또한 AOL은 온라인 미팅을 열어 커뮤니티 리더 후보자들에게 훈련프로그램에 대해 설명한 뒤 지원자에 한해 공식적인 훈련 프로그램을 온라인 상에서 시행하고 있다. GeoCities 같은 일부 커뮤니티들은 지원자들이 운영자 매뉴얼을 얼마나 숙지하고 있는지를 테스트 한 후 운영자 역할을 맡기고 있다(에미조 김, 2001). 서이중(2002)은 커뮤니티의

유형을 운영자의 역할에 따라 크게 아래의 3가지로 분류하고 있다. 취미, 토론 커뮤니티와 같이 운영자가 주도하는 "교회형 커뮤니티"와 관람 또는 사회봉사 커뮤니티와 같이 운영자가 주요한 역할을 담당하지만 실제로는 시현하고 관망하는 행위가 주된 "극장형 커뮤니티" 및 연령 커뮤니티와 같이 운영자의 역할이 미비한 반면, 일반 회원들의 역할이 중요시 되는 "카페형 커뮤니티"로 나눌 수 있다. 커뮤니티 성격에 따른 운영자 역할에 따라 차별화된 훈련과 지원을 할 수 있을 것이다.

셋째, 지속적으로 회원의 의견을 수렴하여 커뮤니티에 반영하여야 한다. 커뮤니티가 성공하기 위해서는 초기 회원의 확보도 중요하지만 이들이 커뮤니티에 적극적으로 참여할 수 있는 여건을 마련하여 지속적인 발전을 도모하여야 한다. 이를 위해 회원 활동에 대한 관찰과 회원의 의견을 주기적으로 파악하여 데이터베이스로 관리한 후 분석을 통해 끊임없이 커뮤니티 운영(예를 들어 이용자의 요구에 기반한 시스템 및 기능 업그레이드)에 이를 반영함으로써 이용자들에게 신뢰감을 조성할 수 있다. 또한 커뮤니티 이용자의 사용행태와 활동을 분석함으로써 키워드 광고 상품으로의 이용이 가능하고 서비스의 전개방향에 대한 주요한 의사결정 자료로 활용할 수 있다.

넷째, 무료에서 전면적인 유료화로의 전환보다는 기존의 회원을 기반으로 하여 자연스럽게 전자상거래와 연계를 도모하여 수익을 창출할 필요가 있다. 앞서 프리첼의 사례에서 알 수 있듯이 아직까지 "인터넷은 무료"라는 인식이 팽배해 있다. 무료 서비스에서 갑작스럽게 유료화를 시도할 경우 사용자의 심한 반발과 경쟁자의 이탈 회원 유치 전략으로 회원 유치 및 유지에 상당한 어려움을 겪을 수 있다. 앞으로는 커뮤니티 자체가 P2P 기술 등을 활용한 공동서비스 제공, 공동구매 등 "경제행위단위"가 될 것으로 예상되고 있고(서이중, 2002), 경쟁이 심화됨에 따라 기업들도 개인별 맞춤형 마케팅을 구사하기 위해서는 커뮤니티를 이용한 판매 활동을 강화할 것으로 예상된다. 이러한 변화에 따라 모집된 회원을 바탕으로 자연스럽게

다양한 수익모델을 창출할 수 있을 것이다. 상기에서 언급된 사례의 시사점과 운영 전략을 <그림 3>에 요약하고 있다.



<그림 3> 프리챌 사례의 시사점 및 e-커뮤니티 운영 전략

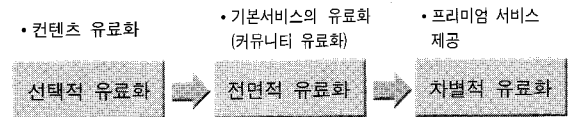
VI. 결론

본 논문에서는 인터넷 서비스의 유료화 추세에 따라 관련 문헌과 커뮤니티 수익모델 및 프리챌의 전면 유료화 과정을 통해 다른 콘텐츠 유료화와는 달리 커뮤니티 사이트가 고려해야 할 사항에 대해 살펴보았다. 닷컴위기의 상황에서 시도된 수익모델 다각화란 차원에서 프리챌의 전면 유료화는 매우 참신한 시도였으나 다시 무료화로 전환하면서 나타난 프리챌의 전략 변이 과정은 향후 커뮤니티 및 다른 유료화 시도 업체에 많은 시사점을 제공하고 있다.

프리챌은 다수의 무료 회원 보다는 소수의 유료 회원이 더 수익이 크다는 '선택과 집중'에 의한 다마케팅 전략을 구사했지만 결국 신규 회원의 확보 실패로 기본적인 광고 수입 등 무료화 이전의 경쟁우위를 가질 수 없었다. 이것은 결국 정보이용자(회원)의 숫자가 많으면 많을수록 그 가치가 제품으로 증가한다는 메컬프의 법칙(Metcalf's Law)을 다시 한번 입증한 것이다.

이런 이유로 2002년 유료화에 열을 올렸던 인터넷 포털업체들이 최근에 다시 커뮤니티 강화에 나서고 있다. 예를 들어, 엠파스는 2003년 5월 지식공유 커뮤니티 '엠파스 지식거대소'를 개점한데 이어 뉴스 서비스의 토론장을 확대개편 한 '엠파스 게시판'과 블로그 서비스를 제공하고 있다(디지털 타임즈, 2003. 6.17). 이들 업체들이 경쟁적으로 커뮤니티 강화에 나서는데는 막대한 회원 수를 기초로 한 충성도 높은 커뮤니티의 중요성을 인식하고 있기 때문이다.

향후 인터넷 커뮤니티의 유료화는 프리챌의 사례를 교훈 삼아, 커뮤니티 회원수의 중요성을 인지한 가운데 프리미엄 서비스 제공 등을 통한 차별적 유료화로 진행될 것으로 예상된다(<그림 4> 참조). 본 논문은 처음으로 커뮤니티 사이트의 특성, 수익모델, 프리챌의 유료화 전환과정 등을 체계적으로 정리하여 향후 인터넷 서비스의 유료화를 추진하고자하는 인터넷 기업들에게 정책방향을 제시한다는 점에서 의의가 있다.



<그림 4> 인터넷 서비스의 유료화 정책 추이

† 이 논문은 2002학년도 동아대학교 학술연구비(연구기초자료비)에 의하여 연구되었음.

참고 문헌

권남훈, "인터넷 포털 비즈니스의 진화 과정 및 경쟁

- 1) 블로그(blog)란 웹로그(web log)의 준말로 쉽게 말해 인터넷 게시판 형식을 띠는 개인 미디어라 할 수 있다. 외형은 인터넷 게시판이나 방명록과 비슷하지만 사용과 관리가 훨씬 장점이 있다. 보통 인터넷게시판에서는 로딩 시간 지연이나 서버 과부하를 막기 위해 게시판에 사진을 올리거나 제목에 태그를 삽입하는 일조차 제한하고 있다. 하지만 블로그에서는 몇 번의 클릭만으로 다양한 멀티미디어 파일을 삽입할 수 있다.

- 구도”, 정보통신정책연구원, 2001. 11.
- 경향신문, “닷컴업체 지난해 사상 최대 실적”, 2002. 11. 17.
- 김상관, “인터넷 포털사이트의 수익모델에 대한 종합적 고찰”, 경희대학교 석사학위논문, 2002. 7.
- 김상일, “e-business 황금률의 명암”, LG주간 경제, 2003. 5. 21.
- 박정현, “불황기에 생각해보는 디마케팅”, LG주간경제, 2003. 4. 23.
- 서이종, “인터넷 커뮤니티와 한국사회”, 한울 아카데미, 2002.
- 스포츠투데이, “커뮤니티 통째로 이사하시죠”, 2002. 10. 25.
- 에미조 김, “성공적인 온라인 커뮤니티 구축전략”, 안그래픽스, 2001.
- 위정현, “프리챌 비즈니스 모델 분석”, 중앙대학교, 2003. 4.
- 전자신문, “오늘부터 프리챌 커뮤니티 유료화”, 2002. 11. 14.
- 전자신문, “프리챌 커뮤니티 다시 무료화”, 2003. 6. 17.
- 전자신문, “다음, 3분기 매출 역대 최고 379억원”, 2003. 10. 21.
- 조선일보, “인터넷 업체 유료화 논쟁”, 2002. 10. 14.
- 조성욱, “인터넷 기업의 유료화 정책에 대한 전략적 분석: SBS와 Freechal의 사례연구”, 서울대학교 대학원 석사학위 논문, 2003. 2.
- DIGITAL TIMES, “기화-인터넷 독과점 커뮤니티_경매 부익부... 쇼핑물은 혼전”, 2002. 11. 7.
- DIGITALTIMES, “[기화-2002 IT 10대 뉴스] 국내-인터넷 콘텐츠 유료화 전망위 확산”, 2002. 12. 24.
- ZDNet Korea, “NHN, 상반기 매출 765억원 「올해 목표 상향 조정」”, 2003. 7. 22.
- <http://www.alex.com>.
- <http://www.freechal.com/xfreechal>.

A Study on the Fee-based Strategy of Internet Service: A Case of Freechal

Soongoo Hong* · Na-Rang Kim*

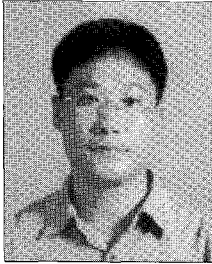
Abstract

With the fee-based policy starting in 2001, the income statement of the contents providers shows that the contents sales is the number one portion, while the dotcom companies focusing on community sites have difficulties in diversifying business models. To overcome this problem, Freechal, a leader of community sites, employed a fee-based strategy for the first time in 2002, however, this attempt was failed because of a rapid decreasing number of community members. Many Internet companies too much relying on advertisement sales have been trying to turn into the fee-based business model, however, it is difficult for them to make an action plan owing to little research in this field. This paper provides an overview of community sites including their history, business models, and characteristics as well as suggests the implications from a Freechal case.

Keywords: Internet Communities, Fee-based Policy, Business Model

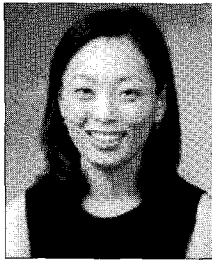
* Dong-A University

◎ 저 자 소개 ◎



홍 순 구 (shong@daunet.donga.ac.kr)

현재 동아대학교 경영정보학과의 조교수로 재직중이다. 영남대학교에서 경영학사를, 미국 네브라스카 주립대학교에서 석사 및 박사 학위를 취득하였다. 주요경력으로는 1999년 8월부터 2001년 5월까지 Texas A&M International University에서 조교수로 근무한 바 있고, 유학전에는 한국은행 대구지점 및 전산정보부에서 약 9년간 재직하였다. 연구 관심분야는 Data Warehousing, Knowledge Management, e-commerce, IS Evaluation, ERP, 신발업체 정보화 등이다.



김 나 랑 (whitecoral@hanmail.net)

부산대학교에서 문헌 정보 학사 학위를, 동아대학교 경영대학원에서 경영정보학 석사 학위를 취득하였으며, 현재 동아대학교 경영정보학 박사과정에 수학중이다. 1999년 3월부터 2000년 12월까지 부산정보대학 레저산업계열 조교로 근무하였고, 2001년 1월부터 현재까지 부산정보대학 도서관 사서로 있다. 연구 관심분야는 전자상거래, 인터넷마케팅, 여성마케팅 등이다.