



수익 창출 가능한 비즈니스 모델 고찰

사이트 운영은 발상의 전환이 필요

콘텐츠 유료화 및 수익모델 찾기는 비단 우리나라만의 이야기는 아니다. 미국도 콘텐츠의 수익모델을 찾기 위한 움직임이 분주하다. 외국의 일부 웹사이트의 수익 모델로 가기 위한 사이트 운용과 수익 모델의 방법을 찾아보기 위해 본 기사를 올린다.

-편집자 주-

피터 S. 코한(Peter S. Cohan)

2000년 4월까지의 닷컴이 이윤을 창출할 가능성이 있는지 여부는 그리 문제가 되지 않았었다. 그러나 2000년 4월의 닷컴 주식 시장 추락은 상황을 완전히 바꾸어 놓았다. 2000년 12월까지 대부분의 공개 거래되는 닷컴 기업들은 시장 주식 발행고의 90% 정도를 잃었다. 투자자들이 포기한 많은 닷컴 기업들이 사라져 버릴 가능성이 크다.

오늘날의 식막한 자본 시장은 웹 콘텐츠 회사들로 하여금 현금을 추구하도록 압력을 가하고 있다. 단기적인 대책은 직원 수를 줄이는 것으로 이는 보다 단기적인 삭감을 초래할 가능성이 큰 전술이다. 웹 콘텐츠 회사들이 오래 변창하기 위해서는 운용 수익을 필요로 한다.

콘텐츠-관련 비즈니스 전략들을 분석해보면, 사람들이 보다 나은 구매 또는 투자 결정을 내리는데 도움이 되는 콘텐츠에 요금을 지불할 것이라는 단순한 사실이 드러난다. 개편을 꺼리지 않는 웹 콘텐츠 회사들은 이윤을 창출할 수 있는 기업이 될 잠재력을 지니고 있는 것이다.

역사적인 콘텐츠 비즈니스 모델

지난 500년 동안 적어도 6가지의 중요한 콘텐츠 유통 테크놀로지가 존재해 왔는데, 종이(예를 들면 신문과 서적), 전화, 라디오, 영화, TV, 인터넷이 그것이다. 이러한 테크놀로지들을 분석해보면 성공적인 콘텐츠 비즈니스 모델들은 어떤 사

람들이 콘텐츠 제공업체들이 요금을 부과할 수 있는 가치가 있는 소스와 콘텐츠의 구체적인 복사본을 이용하게 되는가를 통제할 수 있는 콘텐츠 제공업체들의 능력에 따라 달라진다는 사실이 드러난다.

콘텐츠 비즈니스 모델들은 그들이 수익을 창출할 수 있는 가치를 만들어내는 방법을 그 특징으로 한다. 콘텐츠 비즈니스 모델들은 다음의 4가지 수익 소스들을 결합시킬 수 있다.

- 액세스 : 콘텐츠 유통에 대한 액세스에 요금 부과
- 콘텐츠 : 원래 콘텐츠의 복사본에 대해 요금 부과
- 광고 : 콘텐츠 고객들에 메시지를 전송하는데 대해 요금 부과
- 교역 : 콘텐츠 소비로 인해 발생하는 거래에 대해 요금 부과

가장 오래된 콘텐츠 유통 모델인 서적은 원래 콘텐츠에 대한 개인 버전에 대해 사람들에게 요금을 부과할 수 있었다. 콘텐츠의 일일 버전을 출판할 수 있는 능력은 신문과 잡지라는 새로운 비즈니스 모델을 탄생시켰다. 신문과 잡지에 대한 연간 예약구독은 콘텐츠의 연간 365개까지의 버전에 대해 판매되었다. 콘텐츠의 시간에 대한 민감성은 개인과 회사들이 콘텐츠 고객들에 도달하기 위해 지불하는 새로운 수익 소스, 즉 광고의 도입을 가능케 만들었다.

광고 수익이라는 개념은 콘텐츠 비즈니스 모델들에 강한 긴장을 불러일으켰다. 광고의 도입과 더불어 콘텐츠는 우선권을 상실하였다. 신문과 잡지 간부들은 콘텐츠 창작자와 광고주의 이해가 상충되는 결정을 내려야 하는 경우가 종종 있었다. 예를 들면 저널리스트들은 광고주들을 곤혹스럽게 만들 수 있는 내용을 쓰지 말라는 당부들을 듣게 된 것이다.

전화 또한 새로운 콘텐츠 비즈니스 모델을 도입시켰다. 하

나의 네트워크상에서 개인들이 연결된다는 것(전화 통화라는 형식으로)은 판매에 적합하지 않은 콘텐츠를 창출하였다. 전화 수익은 “콘텐츠”를 만들어내기 위해 네트워크를 빌려주는 시간의 양과 관계가 있다.

몇 가지 웹 콘텐츠 비즈니스 모델 고찰

많은 웹 콘텐츠 비즈니스 모델들이 콘텐츠 소비자들이 구매 또는 투자 결정을 내리는 것을 돕기보다는 유희이나 정보를 제공함으로 인해 수익을 상실하고 있다.

CNET과 Consumer-Report.org를 분석해보면 콘텐츠 기업들의 관리자들에게 중요한 원리들을 보여주는 일반적인 특성들이 드러난다. CNET는 테크놀로지와 테크놀로지 상품들에 대한 뉴스와 정보를 제공하는 가장 인기 있는 웹사이트이다. CNET의 운용 수익의 대부분은 광고 수익에서 나온다. 2000년 3/4분기의 CNET 수익의 14% 정도가 광고와 E-커머스에서 나온 것이다. CNET는 독자가 구매를 하지 않는 경우일지라도 독자가 제품을 보기 위해 광고주의 사이트를 클릭할 때마다 요금을 부과한다. CNET는 2000년 3/4분기에 한 운용 건수당 620만달러를 벌어들여, 1999년의 수익에 거의 두 배에 해당하는 5,640만달러의 수익을 올렸다.

Consumer Reports 매거진과 그 웹 운용은 광고를 받아들이지 않는다. ConsumerReports.org는 가입비만으로 이윤을 창출해왔다. 간부들은 ConsumerReports.org가 502,000명의 가입자들로부터 1천만달러의 수익을 올려 2000년 5월 연말에 5백만달러의 이윤을 창출했다고 한다.

ConsumerReports.org의 콘텐츠는 일부 원 콘텐츠와 더불어 Consumer Reports가 제공하는 제품 리뷰의 집적소이다. 이러한 콘텐츠는 업그레이드가 거의 필요치 않기 때문에 잡지 가입으로 연간 24달러나 19달러의 요금을 부과하고 있는 ConsumerReports.org는 30명밖에 안되는 직원으로 운영되고 있다. 사람들은 그 콘텐츠를 신뢰하며 이를 이용하여 수십만 달러나 되는 금액이 걸린 결정을 내리고 있다.

반대로, 수익을 올리지 못하는 2개의 콘텐츠 사이트, TheStreet.com과 WSJ.com을 살펴보자.

The Street.com는 금융 뉴스와 분석을 제공하나 CBSMarketWatch 및 WSJ.com(the Wall Street Journal online)과 심한 경쟁을 벌이고 있다. TheStreet.com 정보의

대부분은 아주 짧은 기간 동안만 가치를 지닌다. TheStreet.com은 판매와 마케팅에 2천만 달러를 지출하고 있는데 이는 TV 광고 및 잡지 광고가 포함된다. TheStreet.com은 1년에 \$199.95에서 \$400의 요금을 부과하고 있으며 가입자수는 93,000명이다. 이 회사가 재정적인 성공을 거두지 못하고 있다는 사실은 2001년 하반기까지 수익성 있는 사업이 되고자 하는 노력으로 직원의 20%를 정리하고 한다는 최근의 결정으로 명확히 드러난다.

마찬가지로 WSJ.com의 수익 부족은 부분적으로는 과도한 경비 때문이다. 연간 \$59나 신문 구독에 대해서는 \$29의 요금을 부과하고 있는 WSJ.com는 500,000명의 가입자를 끌어들이고 있다. WSJ.com은 뉴스와 분석을 최신 정보로 유지시키기 위해 200명의 직원을 고용하고 있다. 저널 간부들은 WSJ.com이 마침내 수익을 올리게 되기를 기대하고 있으나, 그러나 현재는 편집 상품과 마케팅에 투자중이라고 주장한다. 이러한 예들은 사람들이 불리한 구매 또는 투자 결정을 내릴 위험성을 줄여주는 정보에 기꺼이 요금을 지불한다는 단순한 사실을 보여준다. 반대로 사람들은 현행되고 있는 행사들에 대한 정보나 유희를 제공하는 정보는 무료이기를(아니면 기껏해야 아주 싼 요금) 기대한다.

관리자들에 대한 함축적 의미

이러한 견지에서 콘텐츠 비즈니스 관리자들이 수익을 올리고자 한다면, 다음과 같은 이니셔티브를 택해야만 할 것이다.

- 중점을 둘 자산 선택(예를 들면, 제품이나 투자)
 - 이들 자산에 대한 고객 구매 또는 투자 기준 및 의사 결정 과정 분석
 - 직원 고용 및 동기부여, 구매 또는 투자 결정의 객관적 분석을 제공할 수 있는 소스 네트워크 구축
 - 의사결정을 촉진하고 이를 정확하고 최신의 것으로 유지시킬 수 있는 웹 사이트 및 관련 콘텐츠 개발
 - 품질 선도자로서 의사결정자들 사이에 브랜드 구축 및 유지
- 이러한 이니셔티브들을 택하는 것은 쉽지 않은데, 그 이유는 특히 스스로를 상업성과는 무관하다고 생각하는 저널리스트들의 편에서 사고방식의 일대 전환이 필요하기 때문이다. 불행히도 그들의 고용주의 생존이 바로 그런 사고방식의 전환에 달려있을 수도 있다. ☞